

哈佛管理全集

之 人力资源管理

法律·经济大全
青苹果电子图书系列

哈佛管理全集

人 力 资 源 管 理

目 录

第一章 人力资源管理——一个转变中的领域

- 一、人力资源管理的演变 (3)
 案例：联合公司中的人事管理 / 人力资源管理产生的历史基础 / 人力资源管理的发展阶段 / 直线经理与人事经理从事的人事管理活动
- 二、人力资源管理的任务和意义 (16)
 人力资源管理的职能责任及其目标 / 人际管理技能日益增长的重要性 / 有效的人力资源管理对各方面的影响 / 人事部门对盈利做出的非凡贡献 / 案例追踪

第二章 公司职员的挑选和培训

- 一、公司人力规划 (29)
 公司人力规划的概念 / 公司人力规划的内容 / 公司职工的分类 / 公司职工的需求预测 / 公司职工的供给预测 / 公司职工的供求平衡
- 二、公司职工的挑选 (33)
 公司职工挑选过程的主要阶段 / 确定公司的用人要求 / 吸引人们前来应聘 / 从应招者中挑选职工
- 三、公司职工的培训 (40)
 职工培训的内容、发展及其原则 / 培训工作的机构、政策和战略 / 确定培训项目 / 总体培训计划 / 培训方法和培训技术 / 开展培训的条件

第三章 考评系统(一)工作绩效评价方法

- 一、公司各类人员评价要素的基本特征 (57)
不同工作的特点 / 不同层次的特点 / 不同年龄的特点
- 二、公司各类人员的评价标准和标准编制
的一般程序 (63)
评价标准的含义 / 评价标准的分类 / 几种评价标准的主要特征 / 标准编制的一般程序和原则
- 三、标准的计量 (71)
计分和加权的方法 / 误差的调整与反馈
- 四、人员评价与能力发掘 (75)
能力、成绩与考核标准的关系 / 运用标准发掘能力的方法 / 运用修订标准发掘能力应注意的几个问题

第四章 考评系统(二)人员考评制度

- 一、人员考评的原则 (79)
人员考评的作用 / 人员考评中常见的弊病 / 人员考评的原则
- 二、人员考评的种类及其内容 (81)
人员考评的种类与内容 / 人事档案管理
- 三、主要考评因素及其评价标准 (85)
- 四、主要考评方法 (91)
面谈考评 / 人事考评表 / 工作报告(论文)审查
- 五、成绩评价方法 (96)

第五章 能力开发系统

- 一、能力开发系统的内容 (103)
- 二、企业内教育培训 (104)
九十年代企业内教育的特点 / 企业内教育的形式与内

容 / 教育培训的主要方法	
三、“自我申告”制度	(114)
四、职务轮换制度	(117)
五、“小集团活动”和提案制度	(119)

第六章 工作报偿(一)工资与福利

一、改变对待报酬和福利的宗旨	(124)
抑制成本的措施 / 公司实例:美国标准件公司的紧缩措施 / 根据公司的实际能力支付报酬 / 公司实例:美国航空公司的双轨工资结构 / 刺激和奖励工作绩效优秀者的计划 / 工作报偿计划与经营计划相结合	
二、工资结构与工资水平的决策因素	(129)
劳动力市场条件 / 公司实例:工作 10 分钟获得 12 小时工资的“跳蚤” / 立法 / 劳资谈判 / 高层管理班子的态度和组织的支付能力	
三、为雇员提供的福利和服务待遇	(137)
安全与健康福利 / 养老金 / 社会保险 / 非工作时间报酬 / 公司实例:施乐公司的有偿社会服务年 / 为雇员提供的服务 / 高级经理人员的特别福利	
四、福利管理	(149)
福利与公平就业机会 / 估算福利成本 / 灵活的或自助餐式的福利 / 传递福利信息 / 案例:报酬是否应由工作绩效来决定	

第七章 工作报偿(二)改善绩效的激励

一、促使雇员提高士气和生产效率的多种策略	(157)
案例:100 分俱乐部 / 可以激发某种行为的奖励 / 激励理论的统一和实际应用 / 案例:北美工具与冲模公司	
二、有的放矢的激励	(168)

高级经理人员的奖励 / 低层雇员的奖励 / 班组奖励计划 / 利润分成计划 / 斯坎伦计划

第八章 著名企业人力资源管理案例精选

一、人才选拔案例精选 (178)

理查德·萨耶:到一般的小商人中寻找人才 / 王永庆:从内部寻找人才 / 林绍良:不惜重金聘用人才 / 范旭东:注重招揽人才 / 马克·麦科马克:观察人、了解人的七个步骤 / 土川元夫:以旁观者的身份观察人 / 绝妙的暗察 / 冰岛冷冻食品公司:满足特殊人才所需要的条件 / 素野福次郎:租借人才 / 以诚求贤 / 威廉·伍德希德:高价“收买”人才 / 土光敏夫:最根本的观人之道 / 韦恩·卡洛韦:优胜劣汰的用人原则 / 陶子厚:不采用“考试甄选”的办法 / 王永庆:标榜能力主义 / 乔治·奥迪约姆:识别人才七法

二、领导激励案例精选 (193)

3M 公司和“花王”公司:锐意创新,领先他人 / IBM 公司:非同一般的激励 / 伊安·麦克唐纳:以提出问题激励积极性 / 三泽千代:引进大电气公司“鲶鱼” / 富士全录公司:以“征求新事业企划案”唤醒人才 / 蔡长汀:激励出企业内部的活力 / 阿尔米公司:笑脸无处不在 / 野口音光:让员工在工作岗位上发挥能力 / 秋父水泥公司:依靠自己员工的力量挽救自己 / 沃特森:广开言路,激发热情 / 库特·瓦赫特法伊特尔:大家的事大家办 / 柯文昌:握手话别跳槽的员工 / 日本电机公司:将功抵过,功过抵消 / 比达·吉威特:巧妙的人事政策 / 丰田英二:“动脑筋创新”建议制 / 美国通用电器公司:开动大家的脑筋 / 松下电器公司:提案制度 / 日本富士电机制造公司:鼓励员工多提建议 / 韩国五大财团:设立“建议箱” / 让部下尽心供职 20 则 / 酒井正敬:漫谈稳定人才的三大法宝 / 马狮公司:对人的照顾和关心 / 藤田

田：为员工多花费点钱值得 / 德尔塔公司：琐碎小事，涓涓细流 / 沃尔—马特公司：我们关心我们的员工 / 土光敏夫：热爱自己的员工 / 玛丽·凯·阿什：公正待人，论功行赏 / 李忠辉：体贴爱护员工 / 阿瑟·利维：为人才分忧排难 / 日本大和精工株式会社：工作乐趣委员会 / 松下公司：“精神价值观”的魅力 / 日本电通公司：“电通十则” / 日本企业“社训”：重视员工的“精神教育” / 非正式讨论会 / HAM：平等合作的内部环境 / 大荣公司：造出向高目标挑战的环境 / 默克公司：创造工作气氛，增强员工的自豪感 / 无锡电缆厂：运用“四台”形式，激励员工向上 / 三原修：满足部下的自尊心 / 美国达纳公司：面对面地交流，不强人所难 / 松下幸之助：直言不讳，以理服人 / 玛丽·凯·阿什：先表扬，后批评，再表扬 / 美国玛丽·凯化妆品公司：人才管理学中的绝招 / 吉诺·鲍洛奇：以斥责激励员工 / 美国麦考密克公司：减时提薪 / 艾柯卡：掌握奖赏的时机 / IBM 公司：别出心裁的奖励 / RK 公司和福建日立：赏罚分明，科学奖惩 / MFI 公司：高薪酬，多奖励 / Dataflex：以军校精神造就人才

第一章

人力资源管理 —— 一个转变中的领域

《人力资源管理》

哈佛商学院 MBA 教程系列

企业或事业唯一真正的资源是人，管理就是充分开发人力资源以做好工作。

——托马斯·彼得斯

从强调对物的管理转向重视对人的管理，是管理领域中一个划时代的进步。而把人当作一种使组织在激烈的竞争中生存、发展、始终充满生机和活力的特殊资源来刻意地发掘，科学地管理已成为当代先进管理思想的重要组成部分。

在企业管理领域，一个公司的成败主要取决于能不能充分发挥蕴藏在职员当中的极大干劲和能力，产生以一当十、以百当千的乘数效应。

完善的秩序还要求位置适合于人，人也适合于他的位置。正如一句英国格言所说：“合适的人在合适的位置上。”

一、人力资源管理的演变

□ 案例：联合公司中的人事管理

1951年，具有拉特洛斯学院心理学学士学位和塞顿·霍尔学院人际关系学硕士学位的查尔斯·比肖夫在社会上四处寻找工作。不久，他找到了一家叫做包兰亭·索恩斯的公司（酿造业），做起了人事面试工作。后来，又相继到一家糖加工公司和美国美孚有限公司干了一段。最后，于1963年才来到联合公司。如今，他已成为这家从事纤维、塑料生产及能源开发的联合公司的人事经理。

当有人问起他这些年当人事经理都干了些什么时，他微笑着并带嘲弄的口吻答道：“保证每人在生日得到一张生日卡，在感恩节得到一只火鸡”。他还说，人事部“对那些不能容忍这种工作方式的人说来，简直就是一个堆破烂的地方。”

确实，退回去许多年看看，人事工作除了雇用工人就再没有别的内容了（根据美国人事管理协会所言）。这大概还是从过去的工头那里传下来的呢。以前的工头总是习惯于走出工厂，从长长的求职队伍中去挑选工人。他们根本就不用什么简历表，而是凭他们的手随便点道，“你，你，还有你”。后来，这些工头也实在腾不出时间来干这类事情了，于是也就有人专门从事起人事工作来。然而不幸的是，这种人往往是别的部门都不要的人。

除了干些招收新工人和发薪水之类的工作，人事部经理还负责诸多这样的事情：如教人鞠躬时如何抬臂啦，教人如何打扫公司停车场啦等等。这确实产生了如25年前著名管理理论家彼得·达克所指的情形，“所有做人事工作的人无不忧虑，何以证明他们也在对企业做出贡献”。

不过如今，比肖夫再也不谈什么生日卡，火鸡之类的事了。“电话随时都会嘟嘟地响”，比肖夫在办公桌旁挥了一下手说道，“嘿，那准是董

事会主席又叫我去他办公室了”。

是的,人事经理一蹶不振的时代已成为过去了。那种由人事部门的头目给公司诊所分配西瓜的日子不过是令人一笑的回顾罢了。而事实上,“人事”这一称呼在公司惯用语中也已消声匿迹了,取而代之的是另一种很有影响力的称呼——“人力资源管理经理”。

□ 人力资源管理产生的历史基础

为了分析今后人力资源管理的发展趋势,必须首先分析它产生的历史原因,考察它目前的作用和影响范围,明确它由哪些部分所组成,并且评价它对生产率、职业生活质量以及利润——最终经济上的结果所产生的潜在影响。

根据费伦奇的说法,现代人力资源的产生可以归结为九个相互关联的因素。

(1)促使与工业革命相适应的劳动专业化水平提高的快速技术更新。

(2)对劳资双方都有约束力的自由劳资谈判的出现。

(3)科学管理运动。

(4)早期工业心理学。

(5)自文官委员会建立以来日益增加的政府人事活动。

(6)人事专家以及由这些专家组成的人事部门的出现。

(7)人际关系运动。

(8)行为科学。

(9)60年代和70年代的社会立法及法庭裁决。

1. 工业革命

工业革命有三大特征:即机械设备的发展;人与机器的联系;需要雇用大量人员的工厂的建立。这场革命导致了劳动专业化的提高和工人生产的产品的巨增。“劳动分工”已成为这次革命的强有力的共同呼声。亚当·斯密在《国富论》一书中对生产大头针的某工厂所进行的劳动分工做如下描述:

一个工人抽出铁丝,另一个工人把它弄直,第三人负责截断,第四人只管磨尖,第五人则磨其顶部(以备连接)。然而,针头的加工还需要两三种独特的操作大头针的装配又是另一种特殊工种,此外还要镀锡

等等。甚至可以说,将针头和针连接起来本身就要算一种手艺。用这种方法制造一根大头针,大约有 18 个步骤。在一些工厂(这些步骤是由不同的人分别完成的),当然在另一些工厂也有由同一个人承担二三个步骤操作的。

查尔士·巴比特(Charles Babbage)在他的《论机器和制造业的经济》一书中指出了这种劳动分工的主要优点,即:

(1)新工人接受培训的时间大为减少,因为只需学一种技术。

(2)减少了原材料的耗费

(3)通过合理地安排工人的工作节约了开支,也因此而产生了以技能为基础来划分的工资等级。

(4)由于不必要求工人从一种工作转到另一种工作,从而节约了时间,也使工人对特殊的工具更加熟悉。而这种熟悉又反过来激发了工人在使用工具中的创造性。

尽管如此,亚当·斯密(Adam Smith)却也注意到了劳动分工的不少弊端。他写道,“一个一生都花费在几种简单操作上的人……会变得再愚昧无知不过了”。这也正如卡尔·马克思所指出的,资本主义和劳动分工所带来的心理后果是:

他们(指资本家)把一个人肢解成各种碎片,使其降格为机器的附属物,工人在工作中的活力完全消失了,而工作则变成了令人嫌恶的苦差事。资本家使人与劳动中的智慧完全分离开了。

从某种意义上讲,以上这些问题至今仍旧存在。最早试图解决由劳动分工产生的问题的改革家名叫罗伯特·欧文(Robert Owen)——一位成功的企业家和经理。大约在 1799 年,他在苏格兰的新拉纳克以合伙形式创建了一家棉纺厂。这位当时的合伙者笃信,人是自然的造物,而人们的行为则是所受待遇的反应。他还坚信,雇主与团体理应为发掘人们的天资而更加努力工作,理应取消那些有碍于天资充分发挥的作法。

随着对人的管理的日益改善,欧文先生还创建了可以说是最早的工作绩效评价系统。他这样做,在当时是为了检查“坏表现”。欧文使用了一块四边分别涂成白、黄、蓝、黑四种颜色的木块,并把它安装在机器上。每天将对应于工作表现的颜色转向通道,以此反映工人前一天的生产。这四种颜色中黑色表示差,蓝色意味着一般(平均),黄色表示良好,

而白色则代表优秀。这种作法看来非常成功。不过,并非事事如此,欧文先生在其他方面的努力却收效甚微。例如,以给予雇员夏季特别假期为诱因来吸引所有雇员在新年那天回来工作并放弃那天的祭酒,这一尝试并未收到什么效果。

无论如何,欧文在新拉纳克所实施的这些改革,的确对他的工厂盈利贡献不小,他本人也因此而名利双收。在 1913 年《告制造主管人员》一文中他叙述道:

甚至这种改革还在刚刚开始进行时,就已经获得了一半的效益。而花在这些改革上的时间和金钱,现在正产生着还要大得多的收益……。

确实,由于欧文先生在改善对工作中的人进行管理方面所做的努力,使得他已经被认为是“人事管理之先驱”了。

至此,我们不难看出工业革命大大加速了企业及商业的发展。为此,业主和企业家都不免要沾沾自喜,但如果就购买力和工作条件而论,与当今的工人相比,那时的公民恐怕只能算贫民罢了。在那个时候,劳动者被当作商品,而且由于流行放任主义哲学的缘故,政府也没有采取什么保护工人的行动。

2. 科学管理运动

从管理的角度出发,科学管理运动也导致了对人力资源管理的研究。弗雷德里克·温斯洛·泰勒(Frederic Winslow Taylor)就是科学管理之父,而跑表便是他的“圣经”。1885 年,泰勒首先在米德维尔钢铁公司和贝瑟恩钢铁公司进行试验。其中最著名的是对一个名叫施米特的铲装工人进行的试验。泰勒使用一只跑表对施米特的劳动进行了细致、准确地研究,通过对其工作的无效部分的去除和对技术的改进,使其劳动生产率由每天 12 长吨(1 长吨=2240 吨)增至 47.5 长吨。泰勒对施米特的每一个工作细节都作了具体规定,如铲的大小、铲斗重量、堆码、铲装重量、走动距离、手臂摆弧及其他工作内容。这就是科学管理的实质内容所在:它是将工作分为最基本的机械元素并进行分析,尔后再将它们最有效地加以组合。

除了科学地研究工作本身(时间——动作研究),泰勒还认为,所选的工人在体力和脑力上应与其工作要求尽可能地匹配,而对于那些高于“合格水平”的人则应拒绝接纳。

雇员应该由主管人员(主管人员的工作也是按专业详细分工的)进

行很好的训练,以保证其操作动作恰如科学分析所规定的那样精确。然而必须注意,在任何情况下都不能要求雇员在有损于他们健康的节奏下工作。

为了鼓励雇员遵循规定的工作程序(这种规定是在车间主管人员严密监督下进行的),泰勒认为只要工人正确地按规定时间完成了工作,就应增发相当于工资的 30~100% 的奖金这便是最初的劳动计件奖励制度。虽然,泰勒对于工作群体中人的相互作用尚未观察出什么苗头来,但他仍然对工作的社会方面感兴趣。他认为,工作群众滋生了这样一个问题即个人效率降低为群众中水平最低的工人的效率。换句话说,也就是,工作群众的效率一点也不会比其中生产力最低的成员效率高。

总的来讲,通过运用科学管理原则,在提高生产率方面的效果比用别的可能的方法要好。大家对这一点是毫无疑问的。不过,在另一方面,泰勒的办法又受到组织起来的工人的反对,这也正是存在的一个有争议的问题。

3. 早期工业心理学

1913 年,雨果·芒斯特伯格(Hugo Munsterberg)在他的《心理学与工作效率》一书中描述了录用汽车司机、舰艇人员和电话接线生的经历。芒斯特伯格对人事管理作出的值得重视的贡献就在于他注重:①用工人的智力及情感要求来分析工作;②用研制的实验装置来分析工作。以电话行业为例,很多接线生都产生了对疲劳和精神崩溃的敏感性。他通过各种测试(如空间感,智商以及身体敏捷性等测试)发现,测试结果好的人在实际工作中也被公司认为是好工人。所以,实践证明这些测试对接线生的录用工作是一种有价值的辅助手段。

芒斯特伯格在 1917 年所著的《经营心理学》一书中,著有用选择性问答的方式作调查的内容。这种调查是通过向很多工人发放问题调查表,并要求不署名地回答诸如对工作的态度,参加劳工运动的态度和业余活动的兴趣等问题来进行的。这种调查得到了第一任美国劳工联合会主席塞缪尔·冈珀斯和其他劳工领袖的支持。

当然,无论是泰勒还是芒斯特伯格都很关注如何选择工人以适应工作需要的问题,也很关注工人的个人情感和志向。虽然在很多问题上两人也存在不同的见解,主要的分歧是围绕社会结构如何影响生产率

这一问题,但芒斯特伯格的著作清楚地表明了,人事挑选和社会心理学这两个领域是互为补充的。

4. 人际关系运动

1923 年在芝加哥西方电气公司进行的霍桑(Hawthorne)试验提供了有史以来最著名的行为研究成果之一。该试验的一个目的就是研究照明对工人生产率的影响。在一次试验中发现生产率随照明增加而提高。而另一次试验却表明生产率随照明增加而降低。这些结果反反复复地持续了三年,研究人员终于从中得出了这样的结论,即在人们参与的工作中随着某一种条件(如照明)的改变,不可能不给其他变量带来影响;但对雇员的激励和群体意识看来才是影响生产率的主要因素。

后来,哈佛商学院的埃尔顿·梅奥(Elton Mayo)、弗里茨·罗特利斯伯格(Fritz Roethlisberger)与诺思·怀德黑格(T·North White)等几位教授一起又继续研究霍桑试验,一直到 30 年代初。其研究结果表明,生产率直接与集体合作及协调程度有关,而集体合作与协调程度看来又与主管人员及研究人员对工作群体的重视程度有关,与缺乏带有强制性的提高生产率的办法相联系,还与为变化过程中的工人提供参与制相联系。这些关系如图 1.1 所示。概括起来讲,研究者已开始将工人构成的组织视为一个社会系统,而不是相反,即按泰勒的观点视为一个技术经济系统。

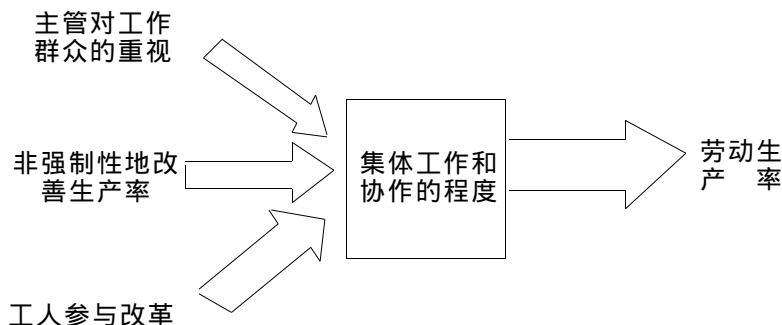


图 1.1 霍桑试验有关劳动生产率提高的结论

在霍桑试验中广泛采用的自由交谈方法,正是现代人力资源管理

最实用的技术方法之一。确实,对交谈者来说,没有什么比自由的交谈能更有效地听取了。通过交谈者对被交谈者所表现的感情做出的反应,通过避免争吵,不袒护,不带任何评价的交谈,来达到有效地听取这一目的。从自由的交谈中,研究者总结出两种教训:(1)由于交谈给了雇员一个“出气筒”的机会,表面上看起来提高了士气,其实不然;(2)表面的牢骚、抱怨很少能表明真正的问题所在。当然研究者也都相信,群体行为和工人情感与士气和生产率是有联系的。这一论点也正是以后 20 年来大部分人际关系研究和理论的特点。然而,不幸的是,这些新概念曾广泛地被误解和错用过。曾经流行的所谓“爱畜理论”就是一例。在爱畜牛奶公司的广告中,大肆宣扬什么爱畜牛奶来自愉快的母牛,因而奶质优良。同样,若把这种观点借用一下,就成了愉快的工人就是生产力高的工人了。这样一来,用公司搞郊游、设地位标志,办雇员咖啡厅及其他改善工人所处社会环境的行为,就都有了理论根据。

在 50 年代后期这种方法在很大程度上受到怀疑,并且 1957 年的经济大萧条又导致了对人际关系培训计划的大削减。因为当时找不到证据来表明这些计划对工人的满意程度有什么影响,或者说不能证明愉快的工人就是生产率高的工人这一假说,所以就助长了对人力资源管理的扼杀。如果说很多经理还在应用人际关系理论的话,那也不过是着眼于短期目标,考虑的是如何使操作工人增加生产而已,而不是出于既满足组织需要也满足工人的需要这一长远目标的考虑。直到 1964 年“愉快的工人”这一时尚的假说才宣告结束。

5. 行为科学

探讨人的管理的行为科学是人际关系研究的成果之一,不过行为科学却以更广泛的理论学科和应用学科为基础,并涉及到更多的问题。行为科学即研究与人们的行为有关的社会学和生理学,如图 1.2 所示。

有关人力资源管理的很多知识和应用都来自以下行为科学的分支:

- (1)工业或组织心理学:研究人在工作中的行为。
- (2)社会心理学:研究人们如何相互影响和被影响。
- (3)组织理论:有关组织为什么存在,职能是什么,如何设计,以及怎样更有效的理论。
- (4)组织行为学:研究个人及群体行为的原因,以及如何利用这一

研究在组织环境中使人的生产力更高,工作更令人满意。

(5)社会学:研究社会、社会机构及社会关系的学科。

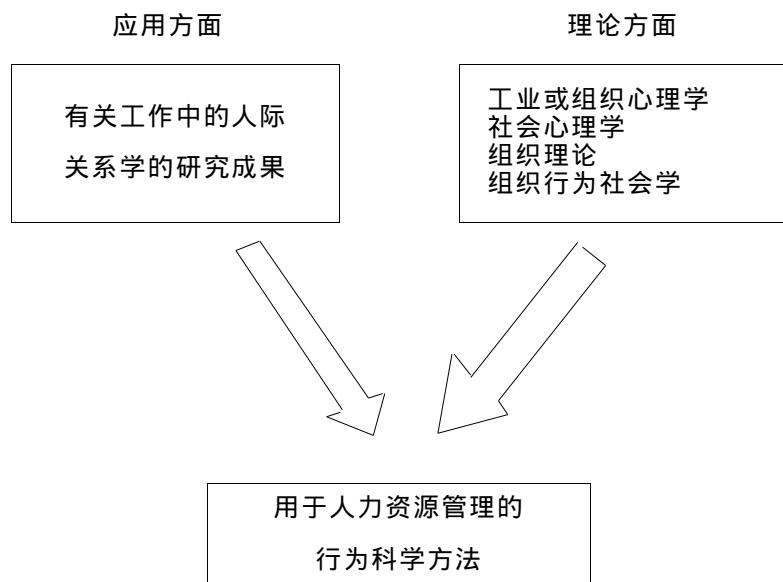


图 1.2 理论学科和应用学科对用于
人力资源管理的行为科学的贡献

不用说,对行为科学的许多研究都交叉运用了以上这些学科。例如,60年代和70年代行为科学的一个重要课题就是研究各种领导方式(如民主式,专制式,协商式)在什么情况下最适宜的问题。比如,一位职位很高大权在握然而却缺乏某种专业知识的人,那么他在这种专业的工作领域内应采取何种领导方式才好呢?显然,要解决好这类问题,采取什么样的领导方式立即就会成为工业心理学、社会心理学及组织行为学的研究课题。因为组织及管理的具体内容和问题也正是组织理论的核心所在。而且也正是行为科学的出现使人们产生了一种的理解。这就是说在所有情况下都通用的有效办法至今还不存在。

众所周知,人们在组织中的行为方式并不能简单地说成是人际关系。因为,组织本身对人们的表现起着造就、限制和调整的作用。加之,人的行为还受不同职位上的权威、工作及技术要求的影响。虽然,至今我们对决定和影响组织中人的行为的因素尚不完全了解,但是对各种影响因素相互作用所产生出的对个人的影响,我们却有了较完整的认识。

另外,对人力资源管理的理论和实践有相当大影响的又一个领域是目前出现的综合系统理论。该理论通过运用生物学、物理学及控制论(研究机械、电子通讯系统和设备)等基础理论而得到进一步发展。并且在行为科学领域内也得到了广泛的应用和不断的研究。

□ 人力资源管理的发展阶段

人力资源管理经历了以下三个发展阶段:

第一个阶段,我们叫做“档案管理”阶段。它代表了 60 年代中期人力资源管理的状况,也反映出那时对雇员关心重视的程度。“人事”在那个时候已具有特殊的使命了,比如,新工人录用,职前教育,人事档案管理(出生日、参加工作时间、受教育程度等等的记载),公司郊游计划以及备忘录的周转等。人事在这一阶段似乎“不过是那些不得要领的事情比不相干的事干得要多一些罢了。”

人的资源管理的第二阶段,是继 1964 年《民权法》通过之后开始的。它被称之为“政府职责”的阶段。在这一阶段,《种族歧视法》、《退休法》、《保健与安全法》各种由联邦法定代理及其解释机构所规定的准则以及法院的法规等等对就业的各个方面都产生了影响。然而,这一切又加速了要把人力资源管理的职能提到政府议事日程上来这一发展进程。从许许多多的集体诉讼和胜诉产生的大量经济后果来看,都反映了错误的人事管理所付出的代价。所以,在 1973 年,美国电话电报公司在与联邦政府达成的一项协议中同意,将晋升到管理职位上的女雇员的起点工资与晋升到同样职位的男雇员的工资拉平。仅此一项就花去该公司 3 亿美元。

由于高层管理人员对人事管理工作的一丁点不称职都不能容忍,所以,那些不专门从事人事管理工作的经理们开始对这一领域重视起来。而别进联邦法院的门已成了组织的第一原则。这种形势也说明

人事管理的各个方面都必须满足组织的需求。

所以,在人事管理领域内,一批酬劳与福利专家、赞助性行动(出于对少数民族就业的关心所采取的行动)专家,以及劳工关系专家和培训与发展专家都纷纷出现。另外,为服从一些规定的活动还要消耗大量的资源,比如,填写政府要求的有关各工种中招收、录用和提升少数民族和非少数民族成员数量的报告。对这类活动许多高层管理人员都视其为整个组织的非生产性消耗。

在 70 年代末和 80 年代初,很多组织还处于仅为了生存而奋斗的时期,由于经济和政治因素的双重影响(高利率、全球经济衰退、美国生产率下降)要求所有企业的各职能机构都要以经济形式承担更大的责任。这种经济责任制对人力资源管理活动也不例外。那时,虽然评价人事规划的成本与收益已经具有可能性,但却鲜为人知。此外,各种社会趋势(如,劳动大军中出现了越来越多的妇女、少数民族、年迈者及受教育程度较高的人)又提高了对职业生活质量进行改善的要求。

80 年代,人力资源管理发展到了第三阶段,即“组织的职责”阶段。伴随着对物力、财力的有效管理,对人有效管理的任务也更多地落到了直线经理的肩上。这里,直线经理是指那些总体负责企业运转的人,如图 1.3 所示。以当时的观点看,所有的经理们无论负责什么工作,都必须从人事管理活动的经济效果来对其组织负责;同时,又必须以所提供的职业生活质量对其下属雇员负责。于是,似乎可以这样说,最有效的人力资源管理方法也许产生于人事行政部门与肩负充分利用各种资源使命的直线经理相互间的亲密合作。更明确地说,档案管理和政府职责仍然属于人事管理部门的工作,但是就整体而言,人力资源管理还应视为一种联合职责。

□ 直线经理与人事经理从事的人事管理活动

通过对 336 个高级人事经理的调查,首先注意到了以下这种对应的安排:在同一单位里,有二位高级人事经理就需要对应地设两名高级直线经理。进行这一调查的目的在于,了解现有人事部门与直线经理人事活动的范围与作用,以及确定今后他们还应如何起作用的问题。这项调查基本上能代表各种类型及各个地区的公司的情况。因为,所选的公司有 75% 少于 1000 雇员,2/3 属于非工会公司。而且,对 4 个方面的

40 项内容进行了调查。这 4 个方面指的是：

- (1)政策的产生与形成：服从于高层管理人士的一致意见。
- (2)咨询：人事人员对直线经理就人事管理事面进行忠告和提供咨询。
- (3)服务：人事人员干诸如招募、考核及培训之类的工作。
- (4)控制：监督所有部门，以保证它们执行规定的人事政策。

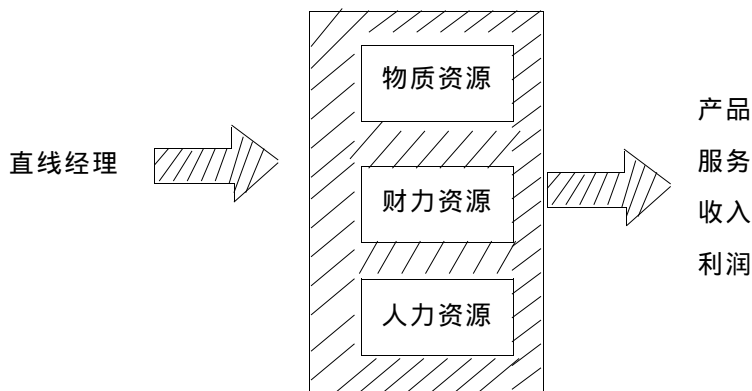


图 1.3 为了生产实用的产品,直线经理负责充分利用人、财、物三种资源

40 项内容为：

工资管理

赞助性行动,就业机会均等

招募

保险福利

工作分析和说明

人力资源计划

劳动力市场调查

安全管理与职业健康安全管理

激励——奖励方案

雇员通讯

劳资谈判

士气调查

建议系统

解雇

意见

休假与请假制度

工作咨询

调动

工作设计	个人咨询
培训与发展	退休
纪律	解职
招聘录用	社会娱乐
工作绩效评价	内部医疗服务
录用考核	公共服务
职前教育	饮食服务
薪资结构设计	晋升
工资测算	职工住房保障
教育经费	证书(如,体育证书)
人事研究	公共关系

由表 1.1 我们可以看到直线经理和人事经理对于其中 10 项内容的重要性给予了他们各自的评价。

如表 1.1 所示,人事经理将解决意见和保险福利同样列为第 5 重要,而把人力资源计划及退休列在第 12 位。在表 1.1 中,人事经理尚未列入前 10 项的内容还有:解雇(4),假期与旷工(7),工作咨询(8),调动(9)及人事咨询(10)。

表 1.1 人事部门期望的职责及活动

职责	直线经理排序	人事经理排序
赞助性活动,就业机会均等	1	2
招募	2	3
薪资管理	3	1
付酬结构设计	4	35
意见处理	5	5
保险福利	6	5
人事计划	7	12
职前教育	8	32

职责	直线经理排序	人事经理排序
退 休	9	12
工资测算	10	36

最后 10 项中的 8 项内容是人事经理和直线经理都一致同意列在最后的。它们是体育及社会事务证书、建议系统、公共关系、雇员通讯、劳资谈判、内部医疗服务、公共服务及饮食服务。

对表 1.1 的前三项,直线经理与人事经理基本上是一致的。但在薪资结构设计(4)、工资测算(10)以及职前教育(8)这三项内容中,人事部门与直线经理的认识相差甚大。显然,直线经理要求人事部门在酬劳方面起到更大的重用,而人事部门的实际作用以及开展的活动的范围却受到了公司的规模及工会化程度的影响。

该项调查的结果有力地表明了直线经理欢迎人事部门更多地参与能发挥人事管理作用的活动,特别是参与服务活动,如象娱乐活动、赞助性活动以及保险福利活动等等。他们也欢迎从人事部门工作人员那里得到有关的人事管理忠告。不过,人事部门参与政策的建议却很少受到重视,而直线经理在这方面的参与机会比他们自己所期望的还要多。尽管,直线经理最不喜欢人事部门对他们所开展的控制活动,但还是期望人事部门开展另一些活动,如,对各部门人事政策执行情况进行检查等。

通过以上分析,究竟我们从这一调查中能得出什么结论呢?看来有一点是很清楚的,那就是并非所有的直线经理都需要或者要求人事部门同样程度地插手他们所进行的活动。所以,人事部门就有责任告诉其它的服务性组织,这些组织自己能就提供和确定其组织内的其他部门所需要的服务。

作为直线经理,他们有权进行一些改革,而保证他们的愿望被人事部门所清楚地理解则是他们的责任。然而,作为人事部门,正象我们早就注意到的那样,他们的职责就是要让管理部门清楚地知道人事部门所必须提供什么、而应该提供的又是什么,以及大家对人事部门的期望还有些什么。大约 20 年前的研究就表明了,在那些高一级管理人员与人事经理长期共事的公司,他们彼此之间更容易理解,其结果是人事部

门的工作也更有效了。不过,麦克法兰(Mc Farland)也发现,在近一半的组织中,其他部门对人事的职能和目标还存在着本质上的“理解分歧”,对这一点我们以后将专门加以讨论。

二、人力资源管理的任务和意义

□ 人力资源管理的职能责任及其目标

所有的经理,只要着手于对组织中的人进行管理的时候,在某种程度上都少不了要涉及到以下六种职能:吸引、录用、保持、发展、评价以及调整。

吸引包含的活动有:①确认组织中工作要求;②决定做这些工作的人数及技术要求;③对有资格的工作申请人提供均等的雇用机会。

录用即根据工作需要确定最合格人选的过程。

保持由以下活动组成:①保持雇员有效工作的积极性;②保持安全健康的工作环境。

发展即一种职能,这种职能活动是以雇员的知识、技巧、能力及其他方面的提高从而保持和增强雇员工作中的竞争性为其目标的。人事专家通常以 KSAO_s 来代表知识、技巧、能力,及其他特性(以下简称 KSAO_s)。

评价即对工作、工作表现以及人事政策的服从情况等作观察和鉴定。

调整即试图让雇员保持所要求达到的技能水平而进行的一系列活动。

不用说,这些职能作用都可以在个体、群体及组织单位(如部门)中得以发挥。当然,有时这些职能是由组织提出来的(如雇用计划,管理发展规划),而有时却是由个人或群体提出来的(如,自愿退休、安全改革)。图 1.4 所述的是,这些职能之间的相互关系,并且因此而构成整个人力资源管理系统。

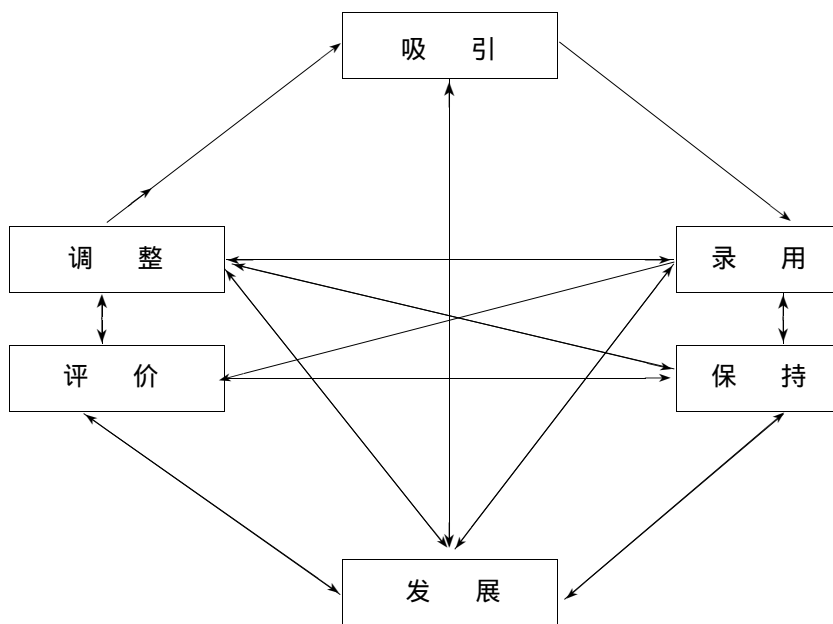


图 1.4 人力资源管理的主要职能之间的相互作用

为了表明人力资源管理内部各个主要职能之间的相互联系,让我们接着讨论以下的实例。

汉德公司由于未料到其雇员大量地过早退休,而不得不扩大招聘来弥补退休带来的职位空缺。该以司尤其关心的是将来 5—10 年经营可能出现的变化,所以,为了适应期望的工作要求上的变化,相应地招聘战略也得做些改变。很显然,其录用程序也需要重新全盘考虑,才能满足今后 5—10 年对雇员 KSAO_s 的要求了。那么接下来是不是还要改变付酬政策呢?因为工作要求总是随时间在变化。而从现在到以后的 5 年中,对雇员的 KSAO_s 要求究竟是什么,现在心中也还不可能有数,所以,就得着手制定新的培训发展规划,以适应新的需要。由于有了不同的 KSAO_s 的要求,评价过程也就需要相应做些改变,才能保证工作更有效。这一连串的反应、变化和展开的活动,也许要求汉德公司通过

解雇、提升,或者调动一些雇员才能完成。这看起来真让人吃惊,只因为没有预料到大量的雇员会过早地退休,就牵动了一个企业的方方面面。

的确,事实就是如此。在任何系统或互相紧密联系而组成的网络关系中,只要改变系统中的任何一部分,都会引起其他部分的反响。认清了这一点使我们受益匪浅。因为,这样我们就能尽量避免把目光局限在问题发生本身这样的错误了。在我们处理雇员录用、培训和酬劳以及处理劳工关系等等问题时,我们就会自然而然地认识并且预料到这些问题都是相互联系的。概括起来讲,“系统方法”对综合分析系统中的各个组成部分,对人力资源管理体系与较大的组织需要间的相互联系都提供了一个理论模式。这正如以上汉德公司的例子所示。系统方法应用于人力资源管理的主要优点就在于,可以通过改变系统任何一点来确定其系统所有其他部分的结果。就我们的实际工作来说,我们应该把注意力集中在职能和职能责任这样的系统分支之间的相互关系上,着重于人力资源管理体系与整个组织的关系上。统计数据表明,如果这两种关系处理不当,就会带来离职、缺勤、浪费和损坏等现象的增加,以及导致生产力水平,乃至劳动生产率和对工作满意程度的下降这样的严重后果。

在应用系统方法时,还必须注意同样重要的另一组关系,即人事部门与组织长期经营目标之间以及与外部劳动力之间的相互关系。对这些关系的处理,影响着企业的竞争地位,以致于企业长期的灵活性也受到影响。

正象我们前边讨论过的那样,吸引、录用、保持、发展、评价及调整等活动对人事部门来说,都意味着特殊的职责。不过,这些职责也是组织中每一个经理的工作核心。

由于直线经理手中有一定的权力(组织上,他们有权左右所管的工人的行为及活动),因而他们对实际用人方式也会产生很大的影响。这就意味着人力资源管理有两个目标:其广义目标是最佳地利用组织中所有的工厂,也就是生产率水平达到最佳。其特殊目标就是要帮助直线经理们更有效地管理工人。具体地说,人事部门是通过政策的制定和阐述,通过忠告,服务,以及通过直线经理对工人管理的控制和反馈(密切联系、加深理解和有针对性)来完成这两大目标的。因而,可以说人力资源管理的各种职能责任也由直线经理分担了一部分。这正如表 1.2 所

示。

表 1.2 直线经理及人事部门的人事管理活动和职能责任

职能	直线经理责任	人事部门责任
吸引	提供工作分析、工作说明、最低合格要求的资料,使各单位(部门、分厂)人事计划与战略计划相一致	工作分析 人力资源计划 招聘,赞助性行动
录用	对工作申请人进行面试,综合人事部门收集的资料,做最终录用的决定	服从民权法及其规定,发收申请表,笔试,考核背景,对他人介绍进行检查,身体检查
保持	公平对待雇员,疏通联系,面对面解决争端,提倡协作尊重人格及按贡献评奖制	酬劳及福利,劳工关系,健康安全以及雇员服务
发展	在职培训,工作丰富化,师带徒活动,激励方法的应用,给下属的反馈	技术培训,管理发展与组织发展,职业规则,咨询
评价	工作评价,士气调查	研究工作绩效系统和士气评价系统、人事研究与审核
调整	纪律、解雇、提升、调动	临时性解雇,退休咨询以及解雇前代谋新职的方针

□ 人际管理技能日益增长的重要性

通过对一些大企业和财政部门的 200 多高级经理的调查表明,人事问题越来越受到重视。受调查的经理们大约 40% 的人说他们一周要花 5 到 20 小时来处理人事问题,这比 5 年前增加了 50%。人力资源日益增加的复杂性意味着人事部门应负责设计、实施和评价一些活动,从而至少在以下五个方面支持直管直线管理人员。

(1)工作的人性化使具有技术性的工作方法与人们的需要相适应,它包括工作的丰富化,操作的简化以及工作轮换制。

(2)按工作绩效付酬制以公平为准则,根据工作的结果来实施。即根据实际生产而不是根据工作本身所要求应该完成的生产来付酬。

(3)灵活工作时间制解决了由于交通不便、停放车困难以及雇员生物钟不同所导致的问题。尽管如此,如果缺乏控制和通讯条件,缺乏有效的工作时间和工休时间的控制,这一条仍难以实现。

(4)灵活多样的报偿计划允许雇员在一定金额内,在多种福利中进行挑选。不过,在某些部门实施这项计划时,可能会遇到一些尖锐问题。如行政部门(因为要花大量时间和精力来执行计划),和服从国家财政部规定的部门。

(5)职业计划与生活计划是人力资源管理的另一方面。作为人事部门的一员,不仅应问组织中的人力资源需要什么,而是必须满足雇员对职业的咨询要求,解决他们工作中的压力和满足他们退休前的准备等需要。显然,如果这些要求不能满足,在雇员中就会产生玩世不恭、消极怠工以及酗酒闹事等后果。

所以,人事部门为了有效地从这五个方面做出计划和评价方案,就必须负责收集对这些方案起计划和评价作用的资料。这些资料也许要反映对工作的满意程度、离职率、滥用病休情况,生产率及其他用人测试方法等情况。而这种应用数据资料来研究开发新项目或评价现有方案的过程就叫做方案研究,即为了作评价和计划而系统地运用资料的过程。

□ 有效的人力资源管理对各方面的影响

说到对生产率和职业生活质量的影响,甚至连看起来很简单的人员工作环境这类问题也是其影响因素。斯蒂尔凯斯有限公司通过对 1047 名办公室工作人员和 209 名管理人员的调查发现,有 74% 的人对厂方所提供的良好工作条件打了高分;74% 以上的人感到职业生活质量有所改善。而相比之下,却只有 58% 的人认为总的生活质量有所改善。调查中持否定意见的人大多是工作在“多人共用的办公室”里的工作人员,这种办公室简直可以说是桌子挨桌子,中间连转身的空间也没有。调查发现,多数管理者都忽略了办公室工作人员们日常所谈的“私事”,而正是这些所谓的私事被工人们看成是有关工作环境的问题。调查中,99% 的人都认为工作满意程度与工作效率是相互关联的。

那么,从这些逐步增多的活动中我们能看出,有效的人力资源管理究竟对生产率,对职业生活质量以及对盈利有什么影响呢?下面的几个例子可以帮助我们解答这一问题。

1. 目标确立及其反馈

对雇员目标和计划的有效管理,加上使雇员及时了解到他们朝着预定目标进展情况的建设性反馈,就会产生显著的效果。对西南服装厂缝纫工的调查就表明了这一点。被调查的 150 个工人,分别在有 34 道工序(每道工序操作时间为 18 秒)的裤子“缝纫流水线”上工作。

产品的缝制质量由流水线最后一道工序所设的专职检验员检查。每条裤子都要进行检查,但是,在缝制过程中某一工序上出现的毛病,只有在一批产品中数量超过 60 件时,才会提醒缝纫操作工注意。而这些缝制毛病都是由“修理工”处理的,而不是由缝纫工自己来改正。

接受调查的这个厂,次品率通常都高于同期服装工业正常次品率的两倍。在调查时,该厂的离职率是 216%,每天缺勤率为 9.6%。

进行该项调查和分析的目的是为了对工人确立目标及其反馈,从而观察其产生效果。为此,给每个工人都建立了具有挑战性的目标,同时,还按公司中最好工厂的质量水平确立了小组生产目标。反馈是通过在一块 4×6 英尺的毛玻璃黑板上由管理人员公布每天工人的工作情况来进行的。这样,通过建立起个人目标及其反馈系统一个月以后,缝制差错率就下降了 66%。一年以后,虽然其离职率仍然高得难以接受,

但已从 216% 降到了 136%。

2. 工作再设计

把打字员的工作作为工作再设计的对象,真是再好不过了。因为,这是一种单调得令人心烦,而同时又很重要的为数不多的工作。实际上,确有人研究发现,那些辞职的打字员中,60%的人辞职的原因不是在于工作繁重,而是在于工作太枯燥、太无聊。

研究工作者还报道,在银行家信托公司分部,枯燥已极的打字员们被派去干股票过户工作。结果,许多严重的问题接踵而至:有的雇员辞职、缺勤不说,工作的数量和质量也都大大下降了。为了改变这种状况,研究人员建议,用 6 个月时间逐步实行下列改革(当然主管人员必须正式受训,以处理雇员对改革变化的反应)。

(1)把顾客分为小组,并具体指定给各位打字员。

(2)对工作完成既准确又可靠的人,免去校核人员的检核。

(3)对其余的打字员和校核人员另外再进行编组,每组负责为某一类用户服务。

(4)大多数打字员自己纠正自己的错误,而对少数工作需要复核,来自校核人员的反馈要迅速。

通过这种工作再设计,减少了工作中出现的差错。对整个工作小组来说,大家的工作时间也减少了。虽然不用别人校核而自己进行修改,工作起来是要慢一些,但比起让别人来校核还是要快些。

3. 有奖建议制度

过去,用来提高产品及服务质量和速度的建议系统,总是以不及时而出名的。大多数经理都深信这些系统起不了什么作用。之所以如此,也许是由于建议系统的设计和实施了不恰当的缘故吧。

不过,座落在明尼阿波利斯的霍尼韦尔公司保安系统和航空分厂所采用的建议系统却应另当别论。1979 年该分厂接受了 18000 条建议(人均 3.66 条),并且由此节约了 1300000 美元的开支。霍尼韦尔建议系统是按雇员提出节支建议的次数给予表扬和奖励的。

给予雇员的奖金总额,在建议提出的第一年,为全年预计节支的 1/6。当然,提出的建议越有价值,奖金自然也越多,也就是大家常说的“论功行赏”。

为了鼓励大家多提建议,霍尼韦尔公司对凡是提过 3 次或 3 次以

上建议的雇员给予实物奖励。建议提得越多,实际奖励也得越多。也许有人要问,这是否会导致乱提一气呢?不会的,因为实物奖励也是根据建议的质量来定的。该分厂所提建议中有 49% 被采纳了,这个数比全国平均采纳建议数要高得多。

对有关建议的表扬也是根据建议带来的节支数量及建议次数来定的。凡提过 3 次或 3 次以上建议的雇员,他的像片就挂在了本部门办的“超级明星”表扬栏上。如果所提建议还带来一定资金节约,那末就要采取另一种形式的表扬,即每周在公司表扬栏上张贴出两名这样的雇员的照片和他们的建议。此外,还在公司内部刊物、部门通讯及厂部报道上大张旗鼓地加以介绍。每年,从公司的三个分厂分别选出一名特别代表,出席由明尼苏达州州长亲自颁奖的职工大会。之后,这一盛会的照片还会四处张贴和刊登在公司的表扬栏和各种刊物上。

目前,在这一地区的好多公司都热衷于设更多的头奖,并且头奖的金额也越来越高。比如,皮特尼·鲍斯经营系统把头奖的金额提高到 5 万元,并连续发两年;或 3 万元连续发 3 年以上。福特汽车公司则许诺发给一组工人,而不是一个人,金额为 6000 美元的头奖。伊斯门·科达公司仅 1983 年就付了 360 万美元的奖金,比 1982 年上升 8.7%。不过,这些中奖的建议所产生的费用节余却高达 1600 万美元。

☐ 人事部门对盈利做出的非凡贡献

不少改革人事管理的建议都是由直线经理提出来的,不过来自人事部门的建议却更多。在我们前面引用的那些事例中的所有方法,要么是人事部门提出来的,要么是公司外聘用的人事顾问提出来的。象人事部这类职能部门,必须能够向人们表明:哪些工作与公司的成功密切相关,以及所采用的方法能产生好的结果。而要表明这两点必须依赖于对雇员满意程度产生着影响的人事规划。不然,人事部就只不过是“愉快的商贩”而已。人事部的成员必须能向人们展示,其人事活动影响着公司健康发展的标志——盈利,而且还能表明本部门的效益。只有这样做了人事部成员才能证明设置人事部门的优越性,才能证明人力资源分布的合理性,也才能与公司其它部门齐头并进。

往往与通常的看法相反,人力资源管理的各个方面(包括士气)都可以用类似于组织中任何其他职能部门采取的方式加以测试和定性分

析。

1. 酬劳方针及其方法

如果组织对某一职位的重要性都不甚了解,那么就势必导致给其雇员的报酬不是过多就是过少。无疑,其结果或者是对不胜任工作的雇员多付酬,使这些人愿意呆着不走混日子,或者就是对合格的雇员少付酬,导致他们辞退工作。如何避免这样的结果呢?关键就在于制定好的付酬计划,这种计划必须准确地反映公司所在地的劳动力收入水平和同行业雇员的收入水平。当然,所制定的工资结构既不能太复杂也不能使所花成本过高。但是,有一条必须坚持,那就是定期检查这种工资结构是否仍然适用。

2. 雇员的福利管理

管人事的经理都愿意在一定的费用前提下尽可能多地考虑雇员的福利,却常常忽略了用发展的眼光对雇员福利方案进行监督管理。这样一来,便造成费用过高,特别是在公司奖金超过了所支付的福利费用而造成股息不兑现,无法再投资和再增加福利的时候。显然,如果一个公司付给雇员的福利金超过了支付福利的保险金总额时,保险公司就会通知该公司,增加下一年度的保险金。当然,对那些有能力以股息形式支付多出的福利奖金的公司,保险公司用不着催公司增付保险金了。

3. 人头税管理

大家知道,每个公司都要支付人头税,如象联邦政府及州政府的失业税等等。这些税往往都取决于劳动力的离职率。就象付保险的成本一样,对这些人头税也可以在不同程度上加以控制。人头税一般是以每个雇员年薪 6000 美元为起征线,税率为工资总额的 1.4—4% 不等。照这一规定,一个有 2000 人的公司,按每人 6000 美元开征,若税率取 3% 的话,那么,其总税额就达 360000 美元(每人付 180 美元)。假如,该公司离职率下降 10%,那么税率就下降为 2.7%,起征线不变,公司总付税额就成了 324000 美元(每人付 162 美元),比原先减少付税 36000 美元。这样一来,保证组织免付不必要的税款,便成了人事经理应尽的职责。显然,只要能降低离职率,上面讲的这些税率往往都有可能降低。

4. 招募、培训及管理人员自身的提高

负责招募的人必须具有工作经验,所以,往往指派一名人事老手去干这项工作。如果招募者本人都不了解公司的工资结构、工作要求以及

政治条件等,又怎么能招到一个满足工作需要的能人呢?可以说,马虎的录用方案和糟糕的培训计划所带来的损失看上去不算大。但如果反过来,采用有效的录用、培训方案所产生的潜在的收益可就令人吃惊了。让我们看一看这样一个实例,1977年美国海军部估计由预备军官培训队训练一个合格的预备军官大约需要30000美元。如果以每年7%的通货膨胀率计算,到1985年30,000美元就变成了51000美元。如果我们作这样的假设:①每年下达培训1000名新军官的指标;②对不合格的待选军官的培训平均每人花去海军部2000美元。如果合格率为80%,那么,20%即200个不合格者就需要进行再培训以后才能录用。按每人平均花2万美元再培训费,那么海军部一共就需花去400万美元。于是很显然,如果录取方案更好些,只录用了15%的不合格者(即150人而不是200人),海军部每年就可以节约 50×2000 即100000美元。

5. 赞助性活动的控制

对大多数经理说来,他们的单位如果能使就业机会均等总会给人留下好印象。然而,人事部门的成员却负有保证赞助性活动不造成生产率下降的经济责任,负有保证这一活动不变成一种代价昂贵的社会活动的责任。确实,某些简单而不如人意的理由降低了纯职业资格,而只好接受一些不合格的妇女和少数民族就业。不过,只要再广泛地调查一番,人事部门上也会发现,仍然能招到合格的妇女和少数民族。

6. 离职与解雇前代谋新职的方针

通过适当的会计程序,以分离成本,替代成本及培训成本的方法计算离职的代价,人们发现一般大公司每年由于离职所带来的成本金额都在六七位数以上。显然,控制这些成本就成为了直线经理和人事部门的共同职责。一旦发现了离职的原因,人事部门和直线经理就应该立即采取有效行动(如,工作再设计,雇员再培训以及酬金再调整)。可以这样认为,哪怕每年的离职率降低一点点,所带来的节余也是大为可观的。

临时解雇及非自愿离职并非人事管理的一件快事。但即便是不得已而为之,也可以通过灵活的解雇前代谋新职的方针来节省开支。所谓解雇前代谋新职,指的是一系列由雇主帮助解雇人员尽可能找到新工作的授权活动及付酬活动。对低层工人解雇的谋职安排是由人事干事

负责进行,而对管理人员的解雇前的安排,则由专门从事这方面工作的咨询公司经办为好。因为这样可以使被解雇的管理人员学会如何设计一份简历;如何有效地发挥其专长;如何对酬劳问题讨价还价,以及如何发现可行而又未经正式广告宣传的“隐藏着的职位”等等。从而,使他们能尽快地找到一个高薪工作。更重要的是,他们还需要与原公司保持紧密的联系,从而既可能成为原公司的顾客又成为其供货商。至于公司支付的“联系工作款项”也即以固定年薪支付而不是一次性总付的薪金。这就使管理人员解雇前既有条件不断地找新工作,又保持了他们自己的自信心。这种工作联系期间的薪金与一次性支付薪金的差额,对解雇人员说来往往还是一个不小的数目,而且还为他们省下了很大一笔支付给谋职顾问的咨询费用。

□ 案例追踪

影响就业各方面的所有的政策规定确实触动了千千万万个高层管理人员,而且还导致了 70 年代一场对组织人事制度重新评价的改革。如象《就业机会均等法》、《职业健康安全法》以及《雇员退休保障法》这样的法律,阐述了种种对公司如何管理所属人员的正式要求。开始害怕与“山姆大叔”(美国、美国政府、美国人的绰号——译者)冲撞的经理们,不得不更加重视起人力资源管理来。

然而,对我们所提到的联合公司,直到 1979 年才把人力资源管理摆到议事日程上来。并且接着就委派了一名高级经理主管人事,也开始重视象管理人员自身的提高;管理接续计划以及雇员对酬金、晋级、同事、主管,成长机会所持态度调查和退休咨询之类的活动。这位高级经理还下达了把解雇单送到 824 名工人手中的的命令,以此削减 30 万美元的工资支付。作为其下属的比肖夫先生,送一份解雇单就够让他于心不忍了,更别说现在不得不去送 824 份呢。因为比肖夫对当年大解雇的日子记忆犹新,他认为那是他所经历过的“最困难、最使他心潮难平”的时期。

比肖夫痛苦不堪地度过这段时间后,开始描述他的另一些职责——负责设计复杂的工资、福利方案、执行情况检查方案、组织计划,社团关系管理人员培训方案,以及跟踪公司领年薪工人的计算机系统。

当然,一些麻烦也随着劳动生产率目标的提出而开始落到了每个

人事工作者的头上。比肖夫说,“生产率这一迅速出现的问题是现在 80 年代的一大问题。”面对这一新问题,联合公司已经以极大的热忱投入了对劳工合同中的某些阻碍生产率提高的款项进行了改革(如呆板的劳动制度),并获得了一定的成功。公司还开始在所属的一些分厂建立了质量控制小组,制定了退休咨询计划,并且为了适应当今日益独立的工人对职业生活质量的要求,公司正着手积极考虑建立灵活的福利制度这类事情。如此种种有效的人事管理,在某种程度上讲,使联合公司的职业生活质量和生产率都相应得到了提高。结果是大家都受益了。

比肖夫现在少不了也干一些事务性的工作,不过已不再象过去成为人事经理的主要工作。在他手下的职员,依旧也给公司垒球队、高尔夫球队和地滚球队分发球衣和衬衫;还搞一些奖励性招待晚餐,动员工人献血,以及安排大篷车接送雇员上下班等等。

自然,搞人事工作也常常有其倒霉的一面。象比肖夫,就常常被寻求安慰者所包围。在他穿过大厅时,或者是在食堂取自助餐时,总会碰上一些穷追不舍的雇员。这些人会把他拉到一边,向他倾诉自己的不幸;什么公司付给他们的钱简直不公平啦;他们离不开酒瓶子啦;甚至干脆说他们的孩子都要去行凶了。“简直是没完没了,我耳朵都会吵聋”,比肖夫形容道(也许,这是他个人太富于同情心了吧)。

是啊,人事工作是越来越复杂了。不过,比肖夫却仍然乐意与人打交道。他自豪地说道:“当我所选中的人,正好胜任他的工作时,我就感到莫大的满足。”“在我对每个人的职业还有帮助的时候,也正是我个人感到收获的时候。”

第二章

公司职员的选择和培训

《人力资源管理》

哈佛商学院MBA教程系列

一、公司人力规划

☐ 公司人力规划的概念

公司的人力规划是公司对未来人员的需求和供给之间可能差异的分析,或是公司对人力需求与供给做出的估计。

公司人力规划分中长期规划和年度计划。一般来说,长期规划是10年以上,中期规划是1—10年,年度计划即当年计划。年度计划是执行计划,是中长期规划的贯彻和落实,中长期规划对企业人力规划具有方向指导作用。

☐ 公司人力规划的内容

公司人力规划一般包括岗位职务规划、人员补充规划、教育培训规划、人力分配规划等等。

岗位职务规划主要解决公司定员定编问题。公司要依据公司的近远期目标、劳动生产率、技术设备工艺要求等状况确立相应的组织机构、岗位职务标准,进行定员定编。

人员补充规划就是在中长期内使岗位职务空缺能从质量上和数量上得到合理的补充。人员补充规划要具体指出各级各类人员所需要的资历、培训、年龄等要求。

教育培训规划是依据公司发展的需要,通过各种教育培训途径,为公司培养当前和未来所需要的各级各类合格人员。

人力分配规划是依据公司各级组织机构、岗位职务的专业分工来配置所需的人员,包括工人工种分配、干部职务调配及工作调动等内容。

☐ 公司职工的分类

依据公司编制人力规划的要求,可以把公司全部职工划分为以下

六类：

- (1) 管理人员。
- (2) 工程技术人员。
- (3) 工人,包括基本生产工人和辅助工人。
- (4) 学徒工。
- (5) 服务人员。
- (6) 其他人员。

管理人员的需要量,可按与生产工人的比例和组织机构的定员来确定。

工程技术人员需要量,一般按与生产工人的比例和技术人员的层次结构来确定。

基本工人的需要量,可根据产值或实物的劳动生产率确定,也可按设备定员确定,或者将两者结合起来按企业规模与定员确定。

辅助工人的需要量,可根据与基本生产工人的比例或看管定额或工作区的分配来确定。

学徒工的数量,主要根据公司生产发展情况、公司培训能力、培训时间长短来确定。

其他非生产人员需要量,一般根据行业特点、机构设置或与生产工作的比例来确定。

☐ 公司职工的需求预测

公司职工的需求预测是根据公司发展的要求,对将来某个时期内,公司所需职工的数量和质量进行预测,进而确定人员补充的计划方案、实施教育培训方案。

职工需求预测是公司编制人力规划的核心和前提条件。预测的基础是公司发展规划和公司年度预算。对职工需求预测要持动态的观点,考虑到预测期内劳动生产率的提高、工作方法的改进及机械化、自动化水平的提高等变化因素。

职工需求预测的基本方法有以下三种：

1. 经验估计法

经验估计法就是利用现有的情报和资料,根据有关人员的经验,结合本公司的特点,对公司职工需求加以预测。

经验估计法可以采用“自下而上”和“自上而下”两种方式。“自下而上”就是由直线部门的经理向自己的上级主管提出用人要求和建议,征得上级主管的同意;“自上而下”的预测方式就是由公司经理先拟定出公司总体的用人目标和建议,然后由各级部门自行确定用人计划。

最好是将“自下而上”与“自上而下”两种方式结合起来运用:先由公司提出职工需求的指导性建议,再由各部门按公司指导性建议的要求,会同人事部门、工艺技术部门、职工培训部门确定具体用人需求;同时,由人事部门汇总确定全公司的用人需求,最后将形成的职工需求预测交由公司经理审批。

2. 统计预测法

统计预测法是运用数理统计形式,依据公司目前和预测期的经济指标及若干相关因素,作数学计算,得出职工需求量。

这类方法中采用最普遍的是比例趋势法,回归分析和经济计量模型比较复杂,用得也不多。

(1)比例趋势分析法。这种方法通过研究历史统计资料中的各种比例关系,如管理人员同工人之间的比例关系,考虑未来情况的变动,估计预测期内的比例关系,从而预测未来各类职工的需要量。

这种方法简单易行,关键就在于历史资料的准确性和对未来情况变动的估计。

(2)经济计量模型法。这种方法是先将公司的职工需求量与影响需求量的主要因素之间的关系用数学模型的形式表示出来,依此模型及主要因素变量,来预测公司的职工需求。

这种方法比较复杂,一般只在管理基础比较好的大公司里才采用。

3. 工作研究预测法

这种方法就是通过工作研究(包括动作研究和时间研究),来计算完成某项工作或某件产品的工时定额和劳动定额,并考虑到预测期内的变动因素,确定公司的职工需求。

☐ 公司职工的供给预测

公司职工的供给预测就是为满足公司对职工的需求,而对将来某个时期内,公司从其内部和外部所能得到的职工的数量和质量进行预测。

职工供给预测一般包括以下几方面内容：

(1)分析公司目前的职工状况,如公司职工的部门分布、技术知识水平、工种、年龄构成等,了解公司职工的现状。

(2)分析目前公司职工流动的情况及其原因,预测将来职工流动的态势,以便采取相应的措施避免不必要的流动,或及时给予替补。

(3)掌握公司职工提拔和内部调动的情况,保证工作和职务的连续性。

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

(5)掌握公司职工的供给来源和渠道。职工可以来源于公司内部(如富余职工的安排,职工潜力的发挥等),也可来自于公司外部。

对公司职工供给进行预测,还必须把握影响职工供给的主要因素,从而了解公司职工供给的基本状况。

影响职工供给的因素可以分为两大类：

1. 地区性因素

其中具体包括：

(1)公司所在地和附近地区的人口密度；

(2)其他公司对劳动力的需求状况；

(3)公司当地的就业水平、就业观念；

(4)公司当地的科技文化教育水平；

(5)公司所在地对人们的吸引力；

(6)公司本身对人们的吸引力；

(7)公司当地临时工人的供给状况；

(8)公司当地的住房、交通、生活条件。

2. 全国性因素

其中具体包括：

(1)全国劳动人口的增长趋势；

(2)全国对各类人员的需求程度；

(3)各类学校的毕业生规模与结构；

(4)教育制度变革而产生的影响,如延长学制、改革教学内容等对职工供给的影响；

(5)国家就业法规、政策的影响。

☐ 公司职工的供求平衡

公司职工的供求平衡是编制公司人力规划的一项重要内容。公司职工的供求平衡不仅有职工需求与供给总量上的平衡,更重要的是要有职工素质、类别等供求结构上的平衡。

为做到公司职工的供求平衡,公司必须做好综合平衡分析,通常以公司职工供求平衡表的形式反映。

此外,为做到职工供求平衡,公司必须对职工潜力进行分析,从数量上消除人浮于事的人力浪费现象,从质量上提高职工的素质,充分发挥现有职工的潜力。

二、公司职工的挑选

☐ 公司职工挑选过程的主要阶段

在完成了对公司职工的需求预测和供给预测,并从总量上和结构上加以平衡,编制出公司人力规划之后,就对公司职工的招募和来源有了一个大致轮廓。在此基础上,就可以进行公司职工的挑选和录用工作。

公司挑选职工的基本目的就是争取以最小的代价去获得能满足公司需要的合格职工。公司职工的挑选过程可以划分为以下三个主要阶段:

- (1)确定公司的用人要求;
- (2)吸引人们前来应聘;
- (3)从求职者中挑选职工。

对这三个阶段,下面分别加以说明。

☐ 确定公司的用人要求

确定公司用人要求是职工挑选工作的第一个阶段。在这个阶段,主要是在公司人力规划指导下,根据公司的需要,通过工作分析,确定公司用人的数量、类别、工作条件,拟定工作说明、工作规程,为下一阶段

的工作准备条件。

1. 工作分析

工作分析就是通过观察和研究,把职工担任的每项工作加以分析,清楚地把握该项工作的固有性质及其在公司内部与其他相关工作之间的关系,决定职工在履行职务上所应具备的各种条件。

工作分析是提供现代人事管理不可缺少的关于职务方面的基础情报的一种分析方法。开展工作分析必须坚持以下三项基本原则:

- (1)正确、完整地确认工作的实体。
- (2)正确记述已确认的工作所包括的全部内容。
- (3)明确提出职工完成该项工作的必备条件。

一般来说,一项工作分析要包括以下项目:

- (1)工作的内容。
- (2)工作的职责。
- (3)与公司内部其他工作的关系。
- (4)工作的“应知”、“应会”。
- (5)经验、年龄、教育程度的要求。
- (6)技能的培养。
- (7)徒工见习制度。
- (8)工作环境条件。

工作分析过程可分为以下几个步骤:

- (1)对某项工作的要求和工作中的特殊问题进行粗略分析;
- (2)对工作内容、职责进行详细分析,形成工作说明;
- (3)对完成工作所必需的知识、技能等各种条件进行分析,形成工作规范;
- (4)对该项工作提出培训要求,形成培训方案。

2. 工作说明书

在工作分析的基础上,用以载明该项工作的内容、职责、要求等情况及特性的文件,就是工作说明书。工作说明书是公司制定工作规范、挑选及培训职工的依据。

工作说明书一般要记载下列各项:

- (1)工作识别事项:如工作名称、编号、所属部科等等,以此将它与其它工作区别开来。

(2)工作概要:包括工作范围、目的、内容等基本事项。

(3)所需完成的具体工作:包括工作的具体目的、对象、方法等内容。

(4)其它的特殊事项,如加班、恶劣的工作环境等事项的载明。

3. 工作规范

在工作分析的基础上,可进一步制订工作规范。工作规范是用以记载该项工作要求职工应具备的资格条件的。

工作规范的内容可包括完成该项工作所要求的职工的智力条件、身体条件、经验、知识技能、责任程度等等。

有的公司是采用将工作说明书与工作规范分开的方法,但更多的公司是把两者混合起来,即在工作说明书中既记载工作情况,又记载工作所要求的资格条件。

工作说明书和工作规范并不是一成不变的,随着公司生产技术的变化、组织机构的调整、职工素质的提高,应该相应地对工作说明书和工作规范进行审查、更新、修订,以适应变化了的情况的需要。

4. 公司确定用人要求的工作程序

公司用人要求的确定有其自身的客观过程,必须依照一定的程序来进行。

公司用人要求确定后,应优先考虑能否在公司内部找到合适的职工来承担此项工作,再去考虑其它招聘方法。

公司用人要求的确定程序见图 2.1。

☐ 吸引人们前来应聘

公司确定了用人要求之后,就进入了职工挑选工作的第二阶段——吸引人们前来应聘,以给公司提供一个从中择选的机会。

公司要想吸引人们前来应聘,必须设法增强自身的吸引力,这就要求公司自身具备一定的条件,同时也对应招者提出一定的要求。公司在招聘职工的过程中,始终要努力设法使公司的目标与应招者的个人目标、公司的需要与应招者的个人需要协调统一起来。

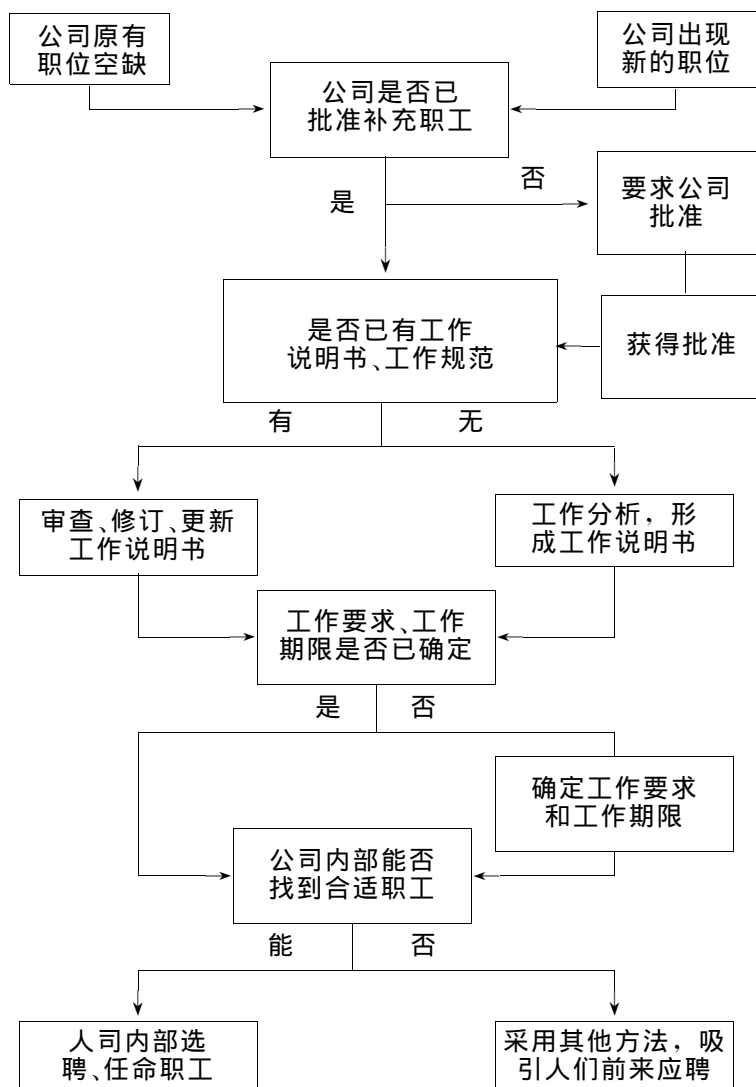


图 2.1 公司用人要求的确定程序

一个公司能否吸引人们前来应聘,取决于许多因素。其中主要有:公司的目标与发展前景,公司的形象与声誉,公司的工资福利待遇,公司中的培训和提拔机会、工作地点与条件、公司所属的行业的状况及公司空缺的职位类别等等。公司对应招者的吸引力取决于上述各种因素的综合。根据公司所要补充的职位类别的不同,对这些因素要分别考虑,各有侧重。

公司招聘职工,要考虑到多种职工来源渠道。公司内部原有职位空缺或出现新职位,应招者主要来源于以下几个途径:

(1)公司内部:从公司内部搜寻合适人选,或采用公司内部招聘和广告的形式。

(2)在公司外部进行招聘广告、宣传活动。

(3)各种就业机构,如劳动部门、人才交流中心、劳务市场等。

(4)各种教育、培训机构,如大中专院校、就业培训中心等。

(5)其它外部途径,如推荐、自荐等。

根据公司各类工作的不同特点,各类职工的主要来源途径也不相同,分述如下:

(1)管理人员:主要来源途径是顾问或同行的推荐、招聘广告、主动上门征聘等。

(2)专业人员:主要来源途径是招聘广告、高等院校、其他公司中的同类人员、自荐或他人推荐。

(3)办公职员和秘书:主要来源途径有招聘广告、大中专学校、就业培训机构等。

(4)生产工人:主要来源途径有就业广告、就业机构、技术学校等。

针对上述各类人员的不同特点和不同来源途径,在掌握了大量应招者的情况、资料的基础上,就可以进入下一阶段的工作——从应招者中挑选职工。

□ 从应招者中挑选职工

1. 挑选职工的方式

公司挑选职工的方式大体上分为两类:

(1)证件挑选方式。一般是根据需要,令应招者提交自己的履历表、特长与工作意向报告书、像片等。如果应招者已有一定的学历和经历,

还应要他们提交学历与经历证明,最好还有推荐信。为了统一证件的格式,公司也应有备有规范化的报名表让应招者填写。然后,公司依据上述资料 and 情报,作出试用、录用的决定。

(2)直接挑选方式。一般是对应招者采用笔试、面试、医学、心理学检查等多种方式综合运用,以此更深刻地了解应招者,从而作出录用与否的判断。

2. 挑选步骤

各个公司的规模不同、生产技术特点不同、招聘规模和应招人数不同,因此,各公司职工挑选工作的繁简也就不同。但一般来说,职工挑选工作可按以下步骤进行:

(1)把收集到的有关应招者的情报资料进行整理、汇总、归类,制成标准格式。

(2)将应招者的情况与工作说明书、工作规范及公司的要求进行比较,初步筛选,把全部应招者分为三类:①可能入选的;②勉强合格的;③明显不合格的。

(3)对可能入选者和勉强合格者再次进行审查,进一步缩小挑选范围。这项审查工作可由管理人员或人事部门来完成。

(4)对通过审查的应招者进行笔试、面试及医学、心理学检测。

(5)依据考试检测的情况,综合考虑应招者的其它条件,作出试用、录用决定。

(6)对每个应招者,不论录用与否,公司都应书面通知挑选结论。

3. 面试

面试是公司挑选职工的一种重要方法。面试给公司和应招者提供了进行双向交流的机会,能使公司和应招者之间相互了解,从而双方都可更准确做出聘用与否、受聘与否的决定。

(1)面试的几种具体形式:

①个别面试。在这种形式下,一个应招者与一个面试人员面对面地交谈,有利于双方建立较为亲密的关系,加深相互了解。但由于只有一个面试人员,所以决策时难免有偏颇。

②小组面试。通常是由二、三个人组成面试小组对各个应招者分别进行面试。面试小组可由人事部门及其它专业部门的人员组成,从多种角度对应招者进行考察,提高判断的准确性,克服个人偏见。

③成组面试。通常由面试小组(由二、三人组成)同时对几个应招者(最好是五到六个)同时进行面试。在面试人员的引导下,完成一些测试和练习。在这个过程中,对应试者的逻辑思维能力、解决实际问题的能力、人际交往能力、领导能力等进行测试,以便于做出用人决策。

(2)开展面试应注意以下问题:

①事先对面试作好计划安排,切忌毫无准备就开始面试。

②在面试过程中,要建立一种轻松随和的气氛,以利于应招者正常发挥水平。

③要掌握好面试的内容、方向和进度。

④对必要的问题要深入探究。

4. 各种测试

测试的目的,就是采用较为客观的方法对应试者的能力、性格、特长进行衡量,以正确全面地衡量应试者的条件。

公司挑选职工,不能完全依据应招者过去的经历来预见其工作能力。在这种情况下,采用测试的方法是有效可行的。

各种测试方法中比较常用的有两类:

(1)素质测试。如对应招者的智力测验、性格测试、职业适合性测试等等。

(2)特长测试。如对应招者进行技能测试、职业兴趣检查,等等。

5. 征询意见

在对应招者进行完面试及各种测试之后,正式决定录用之前,为对应招者有更为深刻的了解,公司还可向公司内外征询有关拟录用对象的意见。

征询意见的主要目的,就是更进一步认定以前各个步骤所获得的信息的真实性、可靠性。

征询意见可以采取当面征询、电话征询、书面征询(常采用表格形式)等方式。

6. 签订录用合同

公司征询意见,得到满意结论后,就可以正式作出录用决策,以书面形式将有关事宜正式通知被录用者。经被录用者认可、接受聘用,公司和被录用者之间签订录用合同。

录用合同是明确公司与职工双方在工作方面的权利、义务关系的

书面协议。公司录用合同一般都应包括以下几项内容：

- (1)工作名称、地点；
- (2)录用日期、录用期限；
- (3)工作职责、规章制度；
- (4)工作时间安排、假期安排；
- (5)报酬支付方式；
- (6)变更、终止合同的条款；
- (7)双方认定的其它必要条款。

最后，我们把以上各步骤用图 2.2 表示。

三、公司职工的培训

□ 职工培训的内容、发展及其原则

1. 职工培训的内容

公司在挑选、录用职工的时候，虽然进行了大量的工作，采用了考试、测试及其它科学方法，但这些新职工并不是一开始就具备完成规定工作所必需的知识和技能，也缺乏在公司集体中同心协作的工作态度。因此，公司为使他们尽快掌握必要的知识、技能和应具备的态度而对他们进行教育培训。

同时，公司是在一个不断变动的经济技术环境中生存和发展的，公司职工的知识、技能和工作态度就必须与这种不断变动的外部环境相适应，知识、态度不断更新，技能不断提高。

所以，公司职工培训是针对两种人，一种是新录用的职工，另一种是公司现有职工。

培训职工的方式多种多样，并随实践的发展而发展。“培训”这个概念我们也经常使用，但其真正含义非常深刻、丰富。职工培训的完整内容应该是：通过各种教导或经验的方式在知识、技能、态度等诸方面改进职工的行为方式，以达到期望的标准。

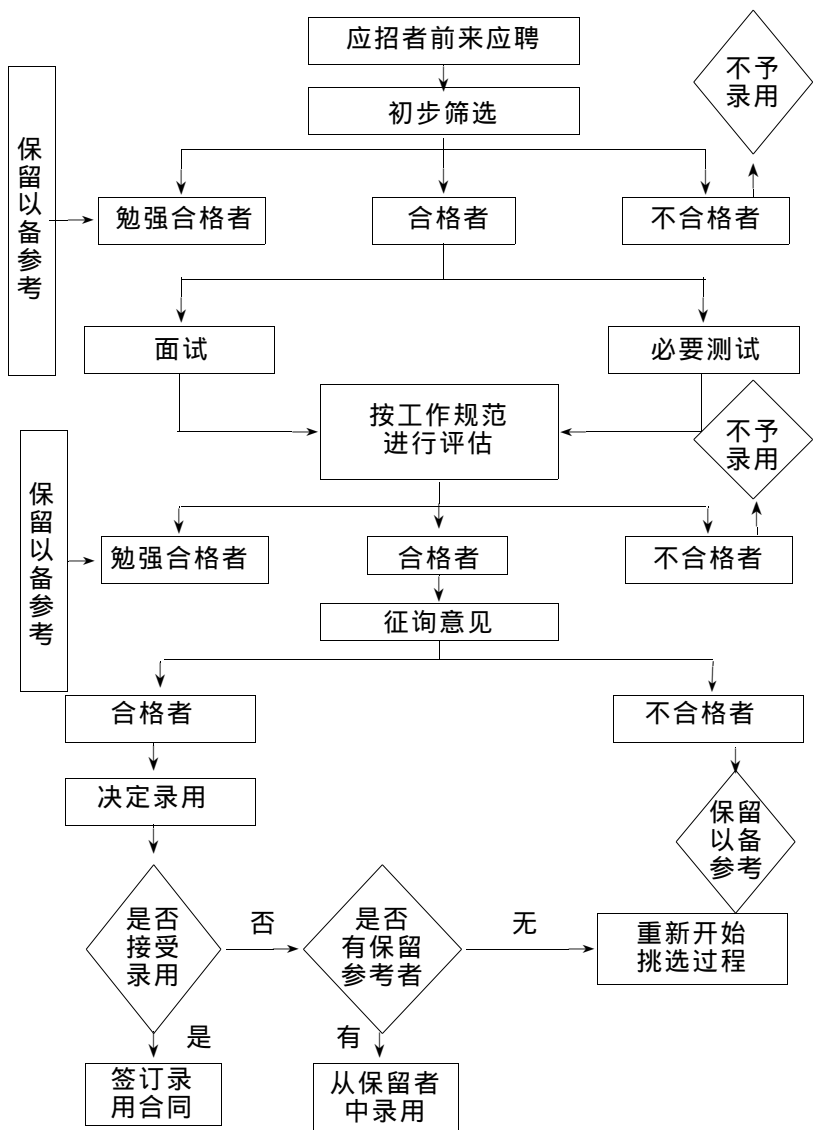


图 2.2 挑选职工的程序图

因此,一个公司完整的职工培训工作应包括以下三方面的内容(见图 2.3):

(1)职工知识的培训。通过培训,应该使职工具备完成本职工作所必需的基本知识,而且还应让职工了解公司经营的基本情况,如公司的发展战略、目标、经营方针、经营状况、规章制度等,便于职工参与公司活动,增强职工主人翁精神。

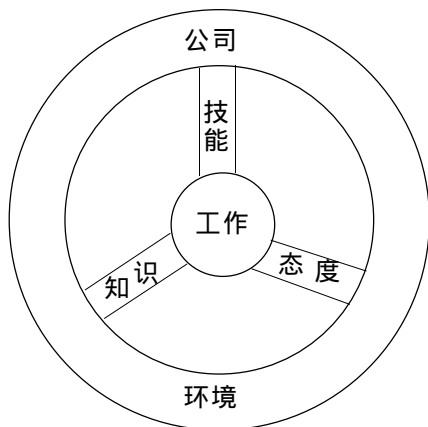


图 2.3 培训内容

(2)职工技能的培训。通过培训,使职工掌握完成本职工作所必备的技能,如谈判技能、操作技能、处理人际关系的技能等,以此也能够培养、开发职工的潜能。

(3)职工态度的培训。职工态度如何对职工的士气及公司的绩效影响甚大。必须通过培训,建立起公司与职工之间的相互信任,培养职工对公司的忠诚,培养职工应具备的精神准备和态度,增强公司集体主人翁精神。

公司与其所处的环境关系十分密切。特别是公司职工在公司外面的言行代表着本公司全体,直接影响着公司的形象和声誉。因此,公司应从长远利益和整体利益出发,采取多种方法(其中包括对职工的教育

培训)树立公司的自豪感,产生公司的向心力,教导职工自觉地维护公司的声誉和利益。

2. 职工培训的理论与发展

开展职工培训工作应以一定的理论作指导。在理论上对职工培训工作认识含糊,则会导致培训工作上的盲目性。随着培训工作指导理论的发展,职工培训工作也经历了一个从无到有、从片面到全面、从低级到高级的发展过程。

最初,由于企业生产规模狭小,生产技术简单,主要是以手工劳动为主。此时,工人知识和技能的掌握一方面是依靠世代积累和世袭相传,另一方面也有赖于工人在劳动过程中的经验摸索。职工培训还不被人们所认识,没有成为一项专门的工作。

19世纪末、20世纪初,美国人泰罗和吉尔布雷斯等最先强调培训的重要意义,主张以科学规范性操作来取代过去工人的经验性操作。他们研究了工作的性质,采用时间研究、动作研究等方法把各项工作进行分解,从中找到一种效率最高的工作方法,制订成标准操作法,按照这种标准方法来培训工人。在这个阶段,人们只是重视对职工技能的培训。

本世纪30年代,著名的“霍桑实验”是管理史上的一项转折性事件。通过这项实验,美国心理学家梅奥发现:工作环境、工作条件的好坏并不是象人们所预期的那样能影响工人的劳动生产率;人是“社会人”(与过去的“经济人”假设相对),因此,职工的士气、工作满足感、能够被赏识同样是影响劳动生产率的重要因素。

第二次世界大战之后,经济、技术的进步亦促进了培训工作的发展,新的理论不断形成,并出现了一批有影响的心理学家和行为科学家。自此,培训成为一门专门的职业,培训的内容也不断深化和拓展,在加强对职工知识、技能培训的同时,也越来越重视对职工态度的培训。

1943年,美国心理学家马斯洛提出著名的“需求层次理论”。他认为人的需求可以分为以下五个层次:(见图2.4)

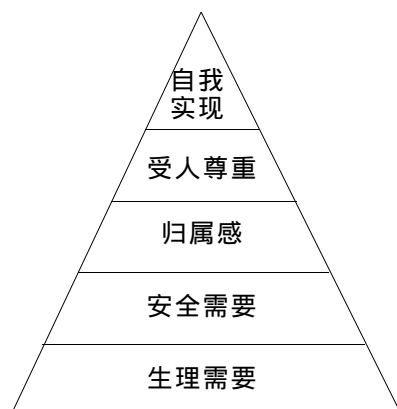


图 2.4 需求层次

- (1)生理需要；
- (2)安全需要；
- (3)归属感；
- (4)受人尊重；
- (5)自我实现。

这五种需求是按从(1)到(5)由低到高的顺序排列的，一般情况下，只有在较低层次的需求得到满足后，才去满足更高层次的需求。

50年代，赫兹伯格提出“双因素理论”。他把影响人的行为的各种因素分为“激励因素”和“保健因素”两类。“激励因素”是使人能产生满足感的因素，这些因素如成就感、责任感、提升机会等等，大都与工作本身性质直接相关；“保健因素”是能防止产生不满意的因素，如公司的管理、工作条件、工资等等，大都与工作的外在条件相关。“保健因素”的满足只能消除职工的不满足感，而不能使职工感到满足。

50年代后期，道格拉斯·麦格雷特提出关于人性假设的X理论、Y理论。X理论假定一般人都很讨厌工作、胸无大志、不愿承担责任，对这些人要采取劝说、监督、惩罚等办法，必要时也可给予奖励。Y理论则认为人本身并不讨厌工作、并非不愿承担责任，关键在于管理者要为职

工创造一种条件,使他乐于为实现公司目标而努力。

60年代以来,人们开始研究管理者的领导作风(是独裁的还是民主的)与职工工作满意之间的关系,从而使得对管理人员的选拔与培训更有针对性。

以上这些理论并没有为我们提出一套一成不变的职工培训模式,而需要我们在实践中随机制宜地灵活运用,并且随着实践的发展,原有理论会不断更新,新的理论不断涌现。

3. 培训工作的目标和基本原则

职工培训的目标可以从以下两个方面来考察:

从公司方面来看,公司职工培训就是要把因职工知识、能力不足、职工态度不积极而产生的机会成本的浪费控制在最小限度。如果公司不对职工进行培训,职工依靠自学也可能会掌握到完成本职工作所需的知识和技能。但这要比有组织、有计划、系统地进行培训所花费的时间长。在这样长的时间内,就会因职工能力不足而浪费掉机会成本。

从职工个人方面来看,通过培训可以提高职工的知识水平和工作能力,从而能够提高职工的能动性,达到职工自我实现的目标。

以上两方面的结合就是公司职工培训工作的目标和必要性所在。

为指导公司培训工作的有效进行,必须掌握培训工作的几项基本原则:

- (1)经常鼓励职工积极参加学习和培训;
- (2)要预先制订培训后期望达到的标准;
- (3)积极指导职工的培训和学习;
- (4)培训和学习应是主动的而不是被动的;
- (5)参加培训者要能从培训中有收获、有满足感;
- (6)采用适当的培训方式和方法;
- (7)培训方式要多样化;
- (8)对不同层次、不同类别的培训对象要采取不同的培训方法。

☐ 培训工作的机构、政策和战略

1. 培训机构的职能

职工培训工作是公司人事管理工作的重要内容。公司内部的职工培训机构是为了实现公司的目标,依据公司经营发展的需要,专门管理

公司培训工作的服务性职能机构。

公司内部的职工培训机构的职能只是服务性的,它只为公司经理提供培训业务方面的帮助。培训工作最终仍归由公司经理负责。公司培训机构也并不承担公司的全部具体培训工作,而是主要负责职工培训的计划、组织、控制、指挥等管理性工作。

具体来说,培训机构的职能主要有:

- (1)协助制订公司计划(包括公司人力规划)和公司经营战略;
- (2)拟定培训政策、培训方案,进行培训预算;
- (3)选定培训对象;
- (4)安排新职工进岗前的教育培训计划;
- (5)完成工作分析;
- (6)提出培训建议,协助经理确定培训项目;
- (7)组织安排培训工作,或承担部门培训任务;
- (8)衡量、评价培训工作;
- (9)管理本机构的职工工作;
- (10)管理各种培训设施;
- (11)同其它教育机构、有关的政府部门、专业协会建立联系。

2. 培训政策

一个公司应有明确的培训政策,并有公司自上而下的支持。培训政策不仅要表明公司政策是为最大限度地发挥职工的能力,而且要使职工对各种培训方案非常清楚。否则,培训就不能取得满意的效果。

公司向职工解释培训的真正意义,让职工感到培训不是一种变相的惩罚,而是一个提高自己知识和能力的宝贵机会,并要创造出一种气氛,让职工感到培训机会来之不易,尽力珍惜培训机会。

3. 培训战略

培训工作的目标来源于公司和职工个人这两方面。培训目标能否实现取决于公司的管理风格、工作性质、外部条件等多种因素。在这诸多因素的作用下,公司培训工作顺利进行就应接受公司培训战略的指导。

培训战略是公司对较长时期内的培训工作所作的全局性、根本性、方向性的谋划与安排。它能有助于公司在较长时期内排除多种变动因素给培训工作带来的影响,使培训工作有条不紊地顺利开展。

归纳起来,公司培训战略应有以下内容:

- (1)职工培训的总体方向、指导思想;
- (2)对各种变动因素的评估;
- (3)培训的基本方法;
- (4)临时性灵活措施的安排;
- (5)对培训效果进行评价。必要时对培训战略进行修改。

4. 培训计划

培训计划是对培训工作的具体安排。制订培训计划要以公司的经营计划、人力规划、培训任务等为依据。

公司在培训计划中要列明:培训项目、培训目标、培训对象、培训负责人、培训内容、培训进度、培训费用预算等内容。

培训计划是针对某一个培训项目而具体拟定的。

☐ 确定培训项目

1. 确定培训项目的必要性

科学、准确地选定培训项目,是开展培训的前期工作。培训项目合适与否,对整个职工培训工作影响甚大。一个公司有必要开展组织培训工作,就意味着该公司内部出现了薄弱环节,必须采取某种培训项目来弥补。

可以从两个方面来发现公司开展培训的必要性和现实性:从职工方面来看,当某项工作的要求与职工现有的知识、能力、态度出现差距时,就有必要进行培训;从公司这个整体来看,当公司的目标与实现这些目标所必需的条件出现差距时,为消除这些差距就必须组织培训(图2.5)。

通过以上的比较分析,发现公司现状与理想状态之间的偏差,从而明确培训工作的必要性和方向性,有针对性地举办培训项目。

2. 工作分析

经过上一阶段的比较分析,我们在大体上掌握了公司举办培训项目的方向性。但至于培训的工作量到底有多大?需要给职工补充哪些知识、培训哪些技能?这就要通过工作分析来进一步确定。

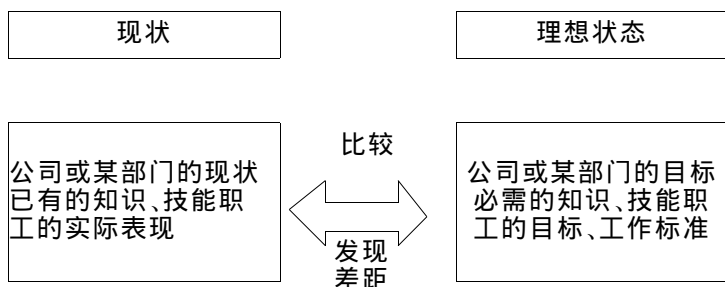


图 2.5 培训的必要性

工作分析已在上文中介绍过。在企业管理中,工作分析的应用范围很广,可以用于职工操作方法的分析与改进、公司组织结构的确定、工资标准的核定、职工培训等多方面,但其一般原理都是相通的。

针对公司职工培训的不同要求,具体运用工作分析的方法也有所不同。下面介绍几种主要的工作分析方法:

(1)任务分析法。这种方法是通过某项任务进行系统地分析,找出工作难点,以此来确定相应的培训项目和培训方法。采用这种方法,要先把某项任务进行分解,逐项分析,判断各项的难度和重要性,针对性地选用不同的培训方法。

(2)缺陷分析法。如果某项工作的事故、缺陷较多,这时就可采用缺陷分析法。这种方法通过对工作中事故和缺陷产生的原因进行分析,采取针对性的培训方法消除工作中的事故和缺陷。

(3)技能分析法。技能分析法是用以分析非管理性工作最常使用的一种方法,它既适用于对简单工作的分析,也适用于对复杂性工作的分析。这种方法的关键之处在于其系统性,从而为培训项目的设计提供充分的资料依据。

采用技能分析法,可考虑以下几项要求:

①工作设施要与职工的身体条件相适应。如工作椅的高低要与职工身高相匹配。

- ②要对职工工作过程进行详细分析。
- ③要考虑工作环境条件对职工生理和心理的影响。
- ④要考虑职工的工作态度和积极性。

通过以上这些工作分析方法,就可以对职工工作的实际状况与理想状况进行对照比较,发现两者的差距,确定相应的培训任务和培训项目。

3. 培训项目的特殊性

上面介绍的一些方法只是一般性的分析方法。在一个公司内部,由于各类人员的工作性质和工作要求不同,各有其独特性,因而对这些不同类别的人员的培训,在培训项目的安排上就各有其独特性。现分述如下:

(1)公司经理。公司经理的职责是对整个公司的经营管理全面负责,因此公司经理的知识、能力和态度对公司经营成败关系极大。从这个意义上说,公司经理更有必要参加培训。

绝大多数公司经理都有丰富的经验和杰出的才能,公司经理的培训要达到以下目的:

- ①教会经理有效地运用他们的经验、发挥他们的才能;
- ②帮助经理及时掌握公司外部环境、内部条件的变化。如组织经理学习政府的政策法规,帮助经理了解政治、经济、技术发展的大趋势等等。
- ③帮助经理掌握一些必备的基本技能。如处理人际关系、主持会议、分权、谈话等方面的技能。
- ④对新上任的经理人员,应帮助他们迅速了解公司的经营战略,方针、目标、公司内外关系等等,以使他们尽快适应新的工作。

(2)基层管理人员。基层管理人员在公司中处于一个比较特殊的位置:他们既要代表公司的利益,同时也要代表下属职工的利益,很容易发生矛盾。如果基层管理人员没有必要的工作技能,工作就会难以开展。

大多数基层管理人员过去都是从事业务性、事务性工作,没有管理经验。因此当他们进入基层管理人员的职位后,就必须通过培训以尽快掌握必要的管理技能、明确自己的新职责、改变自己的工作观念、熟悉新的工作环境、习惯新的工作方法。

(3) 专业人员。公司有会计师、工程师、经济师等各类专业人员,这些人都有自己的活动范围,掌握着本专业的知识和技能。

各类专业人员局限于自己的专业,而与其他专业人员之间缺乏沟通和协调。因此,培训的目的之一就是让他们了解他人的工作、促进各类人员之间的沟通和协调,使他们能从公司整体出发共同合作。

专业人员参加培训的另一个重要目的就是不断更新专业知识,及时了解各自领域里的最新知识,与社会经济技术发展相适应。

(4) 一般职工。职工是公司的主体,他们直接执行生产任务,完成具体性工作。

对一般职工的培训是依据工作说明书和工作规范的要求,明确权责界限,掌握必要的工作技能,以求能够按时有效地完成本职工作。

□ 总体培训计划

一个公司常常有多种培训项目,对这些项目都要具体制订培训计划。但由于公司培训能力有限,由于公司不同的经营发展阶段对培训的要求不同,由于培训对象的不同要求,由于培训资金的均衡使用,所以公司的各个培训项目不必要也不可能同时进行,而必须从公司整体出发,综合考虑公司的培训任务及相关因素,拟定公司总体培训计划,统筹兼顾,分清轻重缓急,全面安排各个培训项目。

拟定公司总体培训计划,要综合考虑,避免项目安排上的冲突,保证培训时间的衔接,并与公司的发展相协调,常常可以采用线条图来安排各个培训项目。

一些大公司,特别是那些技术性强、熟练程度要求高的公司通常都有自己的培训中心;对那些中、小公司来说,则可以同其它公司联合组织培训,或是参加本行业举办的培训活动。

□ 培训方法和培训技术

培训方法多种多样,内容十分丰富。根据这些方法的不同特点,其分类也不一样。在实际工作中,要依据公司培训的需要和可能,合理地选择采用。

1. 在职培训、脱产培训

在职培训是指:为使下级具备有效完成工作所需的知识、技能和态

度,在工作进行中,由上级有计划地对下级进行的教育培训。脱产培训是指:离开工作现场,由直接领导以外的人,就履行职务所必要的基础的、共同的知识、技能和态度进行的教育训练。

对职工培训,应把通过日常工作进行个别指导的在职培训作为中心。但是,对新职工和各种规范训练等对多数人授以共同的、必要的知识和技能的教育训练,运用脱产培训则更为有效。

2. 直接传授式培训方法

这种方法的主要特征就是信息交流的单向性和培训对象的被动性。尽管这种方法有不少弊端,但仍有其独特作用。其具体形式主要有:

(1)个别指导:类似于传统的“师傅带徒弟”。这种方法能清楚地掌握培训进度,让培训对象集中注意力,很快适应工作要求。

(2)开办讲座:主要是向众多的培训对象同时介绍同一个专题知识,比较省时省事,但是如果没有一定的技巧,讲座就不能达到应有的效果。

3. 参与式培训方法

这类方法的主要特征是:每个培训对象积极主动参与培训活动,从亲身参与中获得知识、技能和正确的行为方式。其主要方法有:

(1)会议。很少有人把参加会议视为一种培训方式。实际上,参加会议能使人们相互交流信息,启发思维,了解到某一领域的最新情况,开拓视野。

(2)小组培训。小组培训的目的是树立参加者的集体观念和协作意识,教会他们自觉地与他人沟通和协作,合心协力,保证公司目标的实现。因此,小组培训的效果在短期内不明显,要在一段时期之后才能显现出来。

举办小组培训的要点:

①每个小组培训项目的人数为四到六人,每个参加者要自始至终,不得中途退出;②每个参加者最好有不同的性格、不同的经历、不同的知识和技能;③培训人员只起帮助、指导的作用,观察参加者的行为,掌握进度,而不能随意打断;④小组培训要集中解决某一个具体问题。在解决问题的过程中让参加者领悟沟通和协作的重要性。

(3)案例研究。案例研究方法是针对某个特定的问题,向参加者展示真实性背景,提供大量背景材料,由参加者依据背景材料来分析问

题,提出解决问题的方法。从而培养参加者分析、解决实际问题的能力。

(4)角色扮演。采用这种方法,参加者身处模拟的日常工作环境中,按照他在实际工作中应有的权责来担当与其实际工作类似的角色,模拟性地处理工作事务。通过这种方法,参加者能较快熟悉自己的工作环境,了解自己的业务工作,掌握必需的工作技能,尽快适应实际工作的要求。

角色扮演的关键问题是排除参加者的心理障碍,让参加者意识到角色扮演的重要意义,减轻其心理压力。

(5)模拟训练法。这种方法与角色扮演类似,但不完全相同。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,让参加者反复操作装置,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。这种方法运用于飞行员、井台工人的训练。

(6)头脑风暴法。头脑风暴法是相互启迪思想、激发创造性思维的有效方法,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佳的方案。

运用头脑风暴法只规定一个主题,明确要解决的问题。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价,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。

(7)参观访问。有计划、有组织地安排职工到有关单位参观访问,也是一种培训方式。职工有针对性地参观访问,可以从其他单位得到启发,巩固自己的知识和技能。

(8)工作轮换。职工先后承担过的不同工作本身就是一种培训方式。工作轮换要有缜密的计划,各接受部门对其它部门到本部门来工作的职工应热心指导。这样可以拓展职工的知识技能,激发职工的工作兴趣,增进相互交流。

(9)事务处理训练。这是训练职工快速有效地处理日常文件和事务的方法。在训练中,各个参加者都面临着相同的一大堆有待处理的文件

和事务。他们要研究这些文件,分清轻重缓急,合理安排时间去处理。最后将他们各自的处理结果进行比较和评价,总结提高。

(10)影视法。这是运用电影、电视、投影等手段对职工进行培训,主要是为了增强培训的效果,提高培训工作的趣味性、生动性。

4. 其它方法

除上面介绍的培训方法之外,下面谈到的几种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、引导的作用。

①开展读书活动;②参加函授、业余进修;③征集论文、提建议活动。

5. 职工上岗前培训

无论是公司新采用的职工,还是职工在公司内部调动,在进入岗位之前都必须接受培训,以便能尽快适应新的工作环境,掌握必要的工作技能。

职工上岗前培训有三方面内容:

①公司概况(公司的历史、方针、组织、产品、工艺等)的说明;②讲授职工必须掌握的共同知识(如怎样写报告、作接待、打电话等);③培养职工应具备的精神准备和态度。

6. 职工的再培训

职工培训是一个动态的连续的工作过程。由于社会经济技术的发展,公司经营活动的调整,职工工作的变换,都要求职工掌握新知识、新技能,树立新观念,因而对职工的再培训显得十分重要。

开展职工再培训,要注意以下事项:

①克服职工在再培训中可能遇到的困难;②要了解培训对象,树立他们的自信心;③培训课程设计要合理,学习时间要充足,进度要适当;④再培训的内容尽量与职工已有的知识、技能相联系;⑤尽量安排志趣相同、水平相近的职工一起参加培训;⑥职工在学习过程中有失误,培训人员要主动承担责任,鼓励职工继续学习。

☐ 开展培训的条件

1. 公司开展培训的条件

公司要有效地开展职工培训,应在观念和措施上具备以下条件:

①培训不仅仅是公司的费用支出,而是公司对人力资源的投资,必

然会有投资收益；②职工培训应有公司经理的支持；③适当规模的职工培训机构；④合格的培训师资；⑤合理的培训经费预算；⑥齐备的培训设施；⑦完整的培训记录。

总之，公司开展培训工作要具备人、财、物、时间等各方面的条件，并最大限度地利用这些条件发挥培训效益。

2. 职工培训效果的评估

(1) 培训效果评估的准则。正确评估培训效果是公司培训工作的一个必要环节。由于培训效果有些是有形的、有些是无形的，有些是直接的、有些是间接的，有些是短期的、有些是长期的，因此培训效果的评估十分复杂。

正确评估培训效果要坚持一个准则，即：培训效果应在实际工作中（而不是在培训过程中）得到检验。

培训效果要从有效性和效益性两方面进行评估。培训的有效性是指培训工作对培训目标的实现程度。培训的效益性则是判断培训工作给公司带来的全部效益（经济效益和社会效益），而不仅仅是判断培训目标的实现程度。

培训效果的评估方法很多，下面分述几种。

(2) 成本收益评估法。在经济上，成本收益分析法常用以评价投资效果。由于在一定意义上可将培训视为公司的一项重要投资，因而在评估培训效果时也可借鉴成本收益分析法。

运用成本收益分析法评估培训效果，要注意以下几点：

① 培训项目的目标要明确；② 只有具有可比性的培训项目才能相互比较。比较的口径和单位应一致；③ 真实反映培训工作的质量；④ 要考虑培训项目的机会成本；⑤ 计算培训项目的投资回收期，要考虑该项目对其它项目带来的收益；⑥ 评估的依据只能是培训对公司生产经营实际起作用的费用和收益。

(3) 以汇报的方式评估培训效果。职工完成培训回到部门工作，应及时向部门主管汇报培训效果。通过部门主管与该职工之间的双向交流，了解培训目标的完成情况，检查职工掌握的新知识、新技能，判别职工工作态度的变化。

(4) 采用调查问卷评估培训效果。培训结束后，公司人事部门向培训职工发放无记名的调查问卷，要求职工回答。将这些问卷回收、归纳、

整理分析,了解各职工对培训工作的意见,评估职工在培训中取得的进步,以改进今后的培训工作。

(5)评估记录。评估记录是记载培训工作评估结果的档案资料。它有助于我们掌握过去历次培训工作的情况、经验和教训,为今后的培训工作提供借鉴。评估记录应力求做到健全、准确、详细。最后,我们把培训工作的程序图示如下:

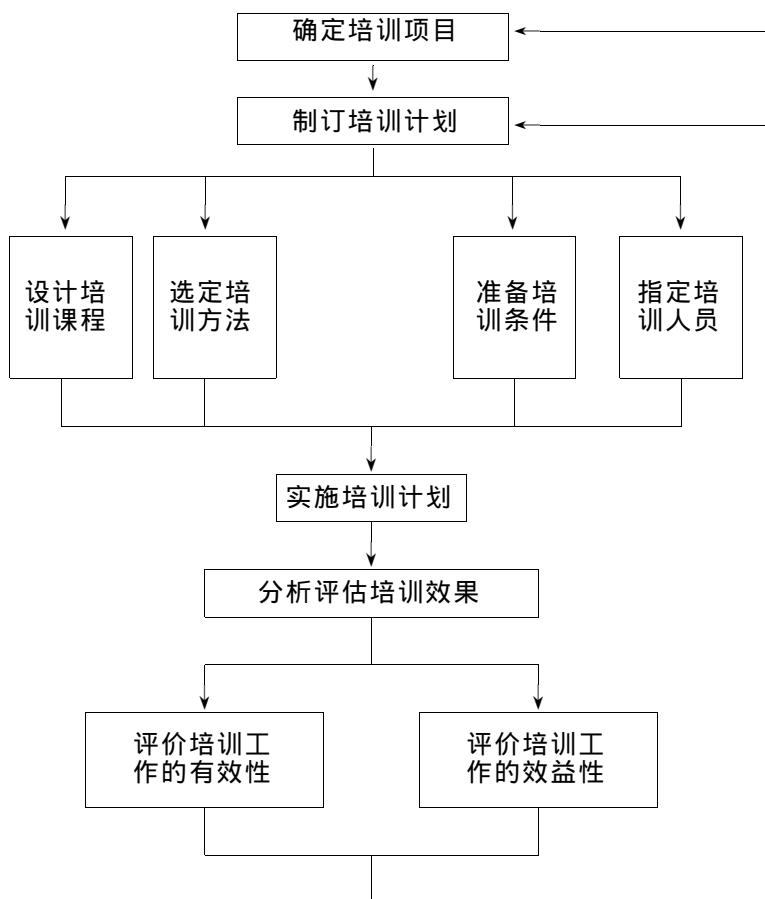


图 2.6 培训工作程序

第二章

考评系统（二） 工作绩效评价方法

《人力资源管理》

哈佛商学院 HBS 教程系列

一、公司各类人员评价要素的基本特征

□ 不同工作的特点

不同的工作特点决定了各类人员的评价要素的特征。

1. 生产劳动者评价要素的特征

生产劳动者包括物质生产部门各行各业的熟练工人。生产劳动以创造物质产品的社会使用价值为目标,通常具有结构性、重复性和熟练性强的特点。生产劳动的结构,在机械化程度低下时以体力为主,脑力为辅;在中等机械化程度时体力略高于脑力;在全部自动化条件下,以脑力为主,体力为辅,特别是在电子计算机信息化管理条件下,则需要生产劳动者进行高级的脑力劳动。所以,以上各类的劳动条件决定了不同的评价要素特征。

(1)以体力劳动为主的生产劳动者,要求有一定的组织纪律性,强壮的体魄,与体力劳动相应的文化程度,适应各类劳动特点的能力倾向,熟练的生产技能和适当的生产效率。

(2)以脑力劳动为主的生产劳动者,需要有严格的组织纪律性,健康的体质,高中以上的文化程度,掌握现代化科学知识和生产技能,反应灵敏,思维能力强,具有一定的创造性,满意的生产效率和工作质量。

(3)脑力劳动相当的生产劳动者,兼有上述两者的特点。

2. 科技劳动者评价要素的特征

科技劳动者包括科研部门、教育部门、开发部门和工程技术人员。科技劳动者以知识产品、新型产品的智力价值和社会使用价值为目标,通常具有连续性和创造性强的特点。

(1)科研人员具有高度的事业心和进取心,为达到目的而努力的坚韧不拔的意志力量,较强的协同合作精神;强烈的创新意识和独创能力,对现有知识的渴求和不满足;扎实的专业基础理论知识和一定的知

识面等。

(2)工程技术人员则可分三种类型:研究开发型、革新创造型和现场服务型。

研究开发型是工程技术人员中的精华。他们具有较强的事业心、责任感和献身精神,较深厚的基础理论知识,能敏捷地发现工程系统和装备能力中的缺陷,并不断提出新的思想和观念,为创造新产品、新技术创造条件。

革新发明型是指开发研究室、工程设计部门和制造部门工作的、力求运用现代科技知识使工程系统有所发明有所创造的工程师。他们对新知识、新事物有很高的敏感性,头脑灵活、思想新颖,具有较高的智力和创造性。他们劳动的主要任务是发明、设计具有新颖性、实用性、先进性、经济的各类产品。

现场服务型是指那些长期在现场从事建造、安装、操作、维修工程系统的工程师。目前这类人员在工程技术人员中为数最多。他们具有脚踏实地的工作精神和高度的责任感,具有丰富的经验和现代科学、工程学知识,他们观察事物细致,动手能力强。

3. 管理劳动者评价要素的特征

管理劳动者包括各行各业的从事领导和管理工作的人员。管理劳动以实现组织目标为目的,通常具有弹性大、不确定和复杂性强的特点。对于从事经营的管理人员,他们的特点是:有高度的责任感和联系群众的民主作风,具有改革创新的胆识、预测决策能力,知人善任能力、组织和协调能力;专博结合的知识结构,即不但需要生产技术和经营管理的专门知识,还应懂得经济学、心理学、社会学、计算机和法律等有关的知识。对于科技管理工作,是指活动以技术背景为主,但已担任科技部门的领导工作的人员。他们的特点是:知识面较宽,对其所主管的领域有扎实的理论和深入的了解,最主要的是对新技术、新产品、新人才有着敏锐的洞察力和识别力,并具有较高的组织领导能力和应变能力。

□ 不同层次的特点

各种工作岗位有不同的层次,各层次岗位具有不同的职能特点,因

而对不同层次的人员也有不同的评价要素。

1. 高层次人员评价要素的特征

领导者的功能归根到底就是决策和用人,从而及时有效地实现目标。因此,高层次管理人员的能力评价应注重决策能力、授权能力、人事管理能力等要素,相应的素质评价应注意高度的事业心、献身精神、战略目光、创新和冒险胆魄、民主意识和自我约束等要素;而对智力结构则应突出专博结合的知识和通才能力。

2. 中层次人员评价要素的特征

中层干部是上层与基层的中间环节,起着承上启下的作用。他们要组织工作人员实现最高层次提出的组织目标,因而要求中层干部具有高度的责任感,良好的以身作则和协作精神,具有一定的组织能力,沟通能力和表达、说服能力;具有相当的现代科学知识和综合分析能力。

3. 基层人员评价要素的特征

这是实现组织目标的具体执行层和操作层,包括各行各业的一般工作人员和班组骨干。要求他们具有吃苦耐劳、牺牲个人的精神;具有高效的办事能力、机敏的反应能力和动手能力;具有相应的科学文化知识。

□ 不同年龄的特点

对于年龄的变化,人员的某些要素的功能要求不同。

1. 老年的评价要素特征

老年人的社会经历丰富,这使他们的素质结构和决策能力比较强,考虑问题比较周全,处事比较稳重。他们一般都具有较高的事业心,丰富的工作经验和丰富的社会经验。

2. 中年的评价要素特征

中年人年富力强,通常是人生对社会最有作为和贡献的阶段。他们的素质和智能结构都比较完备。人到中年,在事业方面具有比较强烈的成就欲,他们的责任心强,经验丰富,特别是能力结构比较理想。既有一定的综合分析能力,又有一定的动手能力,这是成功和效率必不可少的两大要素。

3. 青年的评价要素特征

青年人朝气蓬勃,是各行各业的生力军。他们思想活跃,视野开阔,有一定的知识面,对新思想、新知识非常敏感,通常他们的智力结构比较理想,并且敢想敢干,较少保守思想。

表 3.1 至表 3.4 列出的是几类人员评价要素的基本模式。

表 3.1 经理人员评价要素基本模式

素质结构	智力结构	能力结构	绩效结构
1. 法制性	6. 自学能力	9. 目标定向能力	20. 工作效率
2. 事业性	7. 直觉思维能力	10. 决策能力	21. 经济效益
3. 责任性	8. 综合分析能力	11. 创造能力	
4. 进取心		12. 用人授权能力	
5. 自知之明		13. 组织能力	
		14. 协调能力	
		15. 处事果断能力	
		16. 应变能力	
		17. 交涉能力	
		18. 敢冒可估风险的能力	
		19. 人际关系能力	

表 3.2 管理人员评价要素的基本模式

人员分类	素质结构	智力结构	能力结构	绩效结构
经营管理人员	1. 法制观念 2. 事业心 3. 市场和用户观念 4. 责任性	5. 本行业生产技术知识 6. 知识面 7. 综合分析能力	8. 处事能力 9. 控制能力 10. 发现问题能力 11. 灵活性 12. 信息沟通能力 13. 决策或辅助决策能力 14. 谈判能力 15. 社交能力	16. 社会效益 17. 工作效率
技术管理人员	1. 法制观念 2. 事业心 3. 技术和经济观念 4. 责任性	5. 专业知识 6. 知识面 7. 对新技术新产品敏感性 8. 思维力(周密性)	9. 科学技术的鉴别能力 10. 灵活性 11. 信息沟通能力 12. 协调能力	13. 科学技术成果 14. 社会效益
行政管理人员	1. 法制观念 2. 群众观念 3. 纪律性 4. 责任性 5. 公道	6. 工作经验 7. 现代科学知识 8. 综合分析能力	9. 处事能力 10. 信息沟通能力 11. 鼓动、表达能力 12. 辅助决策能力 13. 控制能力	14. 工作效率 15. 社会效益

表 3.3 科技人员评价要素的基本模式

人员分类	素质结构	智力结构	能力结构	绩效结构
科学研究人员	1. 事业心 2. 进取心 3. 坚韧性 4. 协作性 5. 诚实性	6. 专业知识和知识更新 7. 基础理论知识 8. 思维力 9. 判断力	10. 科研定向能力 11. 独创能力 12. 表达能力 13. 容纳信息能力 14. 发现问题能力 15. 科技鉴别能力	16. 科技成果
研究开发人员	1. 事业心 2. 战略观念 3. 开拓性 4. 协作性	5. 基础理论知识 6. 专业知识 7. 观察力 8. 判断力	9. 发现问题能力 10. 获得信息能力 11. 创新能力	12. 技术经济效益
革新发明人员	1. 成就感 2. 坚韧性 3. 协作性	4. 知识面 5. 观察力 6. 思维力 7. 探索力	8. 发现问题解决问题能力 9. 灵活性 10. 信息获得和加工能力 11. 创造能力 12. 动手能力	13. 发明成果 14. 社会经济效益
现场服务人员	1. 责任性 2. 服务性 3. 实干性 4. 主动性	5. 专业知识 6. 工作经验 7. 观察力(细致性) 8. 判断力(准确性) 9. 思维力(周密性、敏捷性)	10. 发现问题和解决问题的能力 11. 动手能力 12. 组织能力	13. 工作成效

表 3.4 外贸人员评价要素的基本模式

素质结构	智力结构	能力结构	绩效结构
1. 法制观念 2. 外贸业务、政策水平 3. 责任性 4. 人品、民族尊严	5. 外贸专业知识 6. 外语水平 7. 知识面 8. 判断力(准确性) 9. 思维力(敏感性、周密性) 10. 反应灵敏度	11. 口头表达能力 12. 谈判能力 13. 处事灵活性和原则性 14. 收集信息能力 15. 涉外能力	16. 工作效率 17. 社会效益

二、公司各类人员的评价标准和标准编制的一般程序

☐ 评价标准的含义

所谓评价标准,就是在人员评价过程中,对各类人员的功能进行评价的准则和尺度。标准应有完整性、协调性和比例性等特点。

☐ 评价标准的分类

1. 按评价的手段分

- (1)定量标准。就是用分数作为标度的标准。
- (2)定性标准。就是用评语或字符作为标度的标准。

2. 按标准的属性分

- (1)主观标准和客观标准。主观标准的评价以个人认识为主;客观标准以客观描述和观察为标度。
- (2)绝对标准和相对标准。所谓绝对标准,就是不管什么对象,什么

条件和什么评价目的,只用一个标准。所谓相对标准,就是根据不同对象,不同条件和不同评价目的,采用不同的评价标准。

□ 几种评价标准的主要特征

1. 目标管理标准

目标管理是上下级共同确立目标,决定方针,使之有效地达成,同时对成果严格评核的一种管理程序。这种标准的主要特点是将现代管理方法与人事考核制度结合起来,由职工直接参加目标和评价标准的规定,因而特别有利于开发各类人员的能力。同时,它的目标以达到的程度为基准,是一种比较客观的标准。

2. 国际标准的管理评价标准

(1)公司管理人员功能评价标准参考模式。如表 3.5 所示:

表 3.5 公司管理人员功能评价标准

项 目 \ 标 准		内 容	优	良	中	差
素 质 结 构	思想素质	理论联系实际 深入群众和现场 对人对自己一分为二	能够理论联系实际 主动深入 严以律己	能运用 能深入 有自知之明 能正确待人	有差距 不主动 对人对自己有偏见	轻视理论或实践 不愿深入 自以为是
	品德素质	团结协作 谦虚求实 如实反映情况	主动 虚心好学 实干、主动、积极 实事求是	能够愿学 不能实干 一般	勉强 随大流 不够如实	不能 骄傲自满 欺上瞒下 见风使舵
	责任性	守职尽责 敢挑重担 关心整体	非常尽职 主动抢挑 主动关心	相当尽职 秉意承担 能关心	不太尽职 勉强承担 不太关心	敷衍职责 推卸回避 漠不关心
	劳动态度	劳动纪律 服从调配	自觉维护 愉快	能 遵守	偶有违反 讨价还价	经常违反 强制

人力资源管理

项 目 \ 标 准		内 容	优	良	中	差
智 体 结 构	学识水平	理论修养 专业知识 知识面	较深 能适当发挥 广博	较好 能适当运用 较广	有一些 尚能适应 一般	无 不适当 狭
	观察想象力	周密性 敏感性 预见性	全面深入 反应灵敏 正确	较全面 反应一般 较正确	有偏见 反应迟钝 有偏差	主观片面 麻木不仁 没有
	判断分析力	辨别能力 准确性 反应敏锐性	精明 符合实际 敏捷活跃	较精明 基本符合实际 较敏锐	较模糊 有时脱离实际 较迟钝	模糊 脱离实际 迟钝
	体质状况	坚持工作能力 慢性疾病	出全勤 能守职 无	少缺勤能守职 有症状	常缺勤 有	缺勤 多种
	专业能力	本职经验 运用经验 善于总结	丰富 善于 能	有经验 能 较能	较少 不熟练 一般不总结	无 不会 不
	处事能力	原则性 灵活性	强 审时度势自如	较强 较灵活	较差 墨守陈规	差 死板
	组织能力	归纳性 条理性 用人	较强 清楚 用人之长唯贤	有 较清楚 较适应	较弱 较紊乱 时有不当	差 紊乱 不当
	创造能力	创造性	善于创新常有 新的点子和改 革设想,并成 为本部门或本 单位创新实干 家	尚能创新,但 新的思想和见 解不很多	趋向安于现状	因循守旧
	口头表达能力		熟练、准确、生 动	一般	较差	词不达意、干 巴
	效果	工作效率 技术成果 经济效果 群众威信	高 多 好 强	较高 较多 较好 较强	较低 较少 较差 较差	低 无 差 差

(2)公司科技人员功能评价标准的参考模式,如表 3.6 所示:

表 3.6 公司科技人员功能评价标准

标准 结构要素		优	良	中	差
素质结构	科技工作事业心	无论身处逆境还是顺境,都能保持明确的奋斗目标和旺盛的工作热情,积极进取,刻苦钻研	工作学习热情高,干劲足,肯钻研,有进取心,能坚持在工作和学习上下苦功	有科技成就的欲望,但不持久	得过且过平庸消极
	科技竞争能力	努力赶超国内外先进水平,有明确的竞争目标和敢于拼搏的精神	能瞄准本行业本系统的目标进行赶超,有一定的拼搏精神	偶有竞争动机,但缺乏内驱力和坚韧性	工作中没有竞争目标和竞争动机,甘于落后
	科技道德	作风严谨,甘当“人梯”,扶植新手,善于发扬科研民主,正确对待荣誉和地位,为人敬佩	谦虚谨慎,不妒贤嫉能,对科研成果评价较实事求是	在科研成果上想突出自己,言过其实	好表现自己不择手段地将科研成果占为己有,有剽窃、抄袭他人成果的行为。在对科研成果的评价时,缺乏科学严谨的态度不与他人合作爱揭别人的短处,心胸狭窄
	科技协作精神	善于团结不同学术观点的人一道工作,严于律己,宽以待人	能够忍受一定的委屈,能容纳不同观点的人,善于同他们合作	不善于同别人合作,对人对己要求都严,不能容忍他人的过错	
	科技责任	尽心尽责,任劳任怨,敢于主动承担工作中的责任	工作尽责,能承担一定的工作责任	尚能负责,但不敢于承担责任	在科研工作中经常推卸责任

人力资源管理

标准 要素		优	良	中	差
智力结构	专业知识	具有大学以上或相当于这种水平的专业理论和专业基础知识	具有大学水平或相当于大学水平的专业理论知识	具有大专水平或相当于大专水平专业理论和专业	具有中专水平或相当于中专水平专业理论知识
	知识面	知识广博,知晓本职工作有关的学科知识	熟悉与本职工作相关的多学科知识	仅一般了解与本职工作相关的多学科知识	对与本职工作相关的多学科知识了解较差
	外语水平	能看懂一般国外资料,并能较流畅地笔译和进行会话	借助外文字典能看懂一般外文资料	能借助外文字典勉强看懂专业外文科普读物	只识基本字母不懂任何外文
	自学能力	能较快地掌握系统知识,在无学历,专业不对口的情况下,能对专业外的知识通过学习达到相当于中专以上水平	自学能力强,对新知识的理解吸收掌握快	能自学但对新知识的掌握常常一知半解,理解较慢	自学能力差,不能获得新知识
	观察力	善于细心观察发现一般不易发现或容易忽略的问题	善于观察发现工作中和生产过程中一般性疑难问题	尚能观察发现工作中或生产过程中存在的一些问题	对生产工作中的科技问题熟视无睹,缺乏必要的观察力
	记忆力	能较熟练掌握与本职工作有关的基础数据和常识准确度较高,且记忆速度快	能较熟练掌握一般数据,记忆准确度高	有时需要寻找一些专业常用数据	不能记住一些常用基础数据,工作时常丢三落四
	周密性	考虑问题很周密,精细	考虑问题较细致周密	考虑问题有时欠周到	考虑问题粗心大意,缺乏周全性
	准确性	处理问题准确性程度很高,使人信赖	处理问题准确性程度高,使人可信	在处理科技问题及日常工作中有时出错	工作办事常有差错
	工作经历	从事科技工作 16 年以上	从事科技工作 11—15 年	从事科技工作 6—10 年	从事科技工作 5 年以下
	运用经验	能灵活运用工作经验,解决科研技术上的难题	能比较灵活地运用经验,提高科技水平	能把经验运用到工作中,但不够灵活,较刻板	不能把实践工作得到的科技经验运用到工作中

标准		优	良	中	差
结构要素					
能力结构	获得信息能力	了解与本职工作有关的国内外经济和科学技术发展新动向,并能有机地和本职工作结合非常重视情报信息的作用对信息的反应敏捷	了解与本职工作有关的国内外经济、科学技术发展新动向向相当重视有关情报信息对信息反应较快	尚能关心与本职工作有关的情报和信息获得信息的情况比较重视有关的一般国内外科技动向	不关心与本职工作有关的国内外科技发展的新动向,不太重视有关的情报,孤闻寡见,信息闭塞
	说服能力	能根据对方心理,抓住重点,通过令人信服的道理,巧妙地使人接受	谈吐亲切平等,尚能抓住重点,说服别人	谈话平等感欠缺,疏导技巧一般,尚能为人接受	谈话缺乏平等感,生硬刻板,难以为人接受
	人际关系能力	善于合作和帮助别人,能建立一个和谐的工作学习环境,在集体中有较高的威信	待人和睦,乐于助人,同人相处融洽	能与大多数人一起工作	个性孤僻,或易同他人冲突,时常引人生气,别人不愿与他共事
	处事能力	善于及时、正确地解决现场反馈和工作中的重大难题	能较快地和正确地解决现场反馈和工作中的疑难问题	能较快解决现场反馈和工作中的常见问题	对现场反馈上来的问题和工作中碰到的困难不知所措,无能为力
	科技评价能力	能很快地对各种方案或产品技术作出科学合理的评价和选优	能较好地对多种方案或产品技术进行评价和选优	对于多个方案或产品技术的评价和选优,较为盲目,常有失误	对各种科技方案或产品技术不能进行评价和选择
	动手操作能力	动手能力和实际操作能力强	有较好的动手能力和实际操作水平	有一定动手能力和实际操作水平	缺乏动手能力,实际操作能力较差
	独立工作能力	能独立承担和完成本职工作范围内较大项目的科研设计和技术工作	能独立完成本职工作范围内的一般性科研设计和技术工作	有时需要向上级或同事求救才能完成	经常需要上级和同事的明确指示才能工作
	创新能力	科技工作办法主意多,经常提出新的科技方案或建议,给公司技术改造、技术革新和科技工作带来新面貌	对科技工作有见解,有一定的成果	尚能出主意想办法,对科技工作提出合理化建议	科技工作中比较因循守旧,创新精神较差

标准		优	良	中	差
结构要素					
绩效结构	工作质量	提前完成任务,工作质量突出,产品设计经济适用,有明显的经济效益,技术水平出众	按期完成任务,工作质量高于一般水平,产品设计结构合理,经济技术水平较高	工作质量处于平均水平,一般能完成任务	工作质量低劣,经常出现差错
	工作效率	守时惜时,解决问题迅速准确	科技工作效率较高	有时需要催促,效率一般	科技合作中办事拖拉,经常需要催促
	工作成果	科技工作中有所创新,填补过国内空白,或两年内在报刊、杂志、学术交流会上发表过3篇以上学术论文,有的论文有一定的影响	两年内在报刊、杂志、学术交流会上发表或宣读过论文1—3篇,一年内有3项以上技术革新或技术改造	在与人合作的或独立的科研项目中有立的一些一般性成果,一年内有1—3项技术革新或技术改造	从未发表过科学技术论文,或提出合理化建议

□ 标准编制的一般程序和原则

1. 建立标准编制小组,提出工作计划

公司单位评价标准应在单位领导的带领下进行,由具有一定现代科学知识和丰富实际经验的人事干部、管理人员以及有关部门负责人组成标准编制小组。编制的工作计划应包括以下内容:

- (1)编制标准的目的和要点;
- (2)国内外同类人员评价标准的已有水平;
- (3)工作步骤、计划进度和分阶段目标;
- (4)编制标准可能出现的问题和相应措施;
- (5)编制标准的效果预测。

2. 编制标准草案

(1)调查研究,预试验证。首先通过工作分析,理论推演和专家设计出评价要素和要素体系。同时,在上级标准指导下,调查国内外同类人员评价的水平,初步形成评价标准试行草案。然后进行试点。

(2)起草征求意见稿,广泛听取意见。在调研和预试的基础上,编制

小组应进行统计分析和综合研究,起草征求意见稿,分送各相关部门,广泛争取各方面的意见,然后对标准草案进行相应的修订,形成标准草案的征求意见稿,并根据本行业的具体情况使标准详细、准确、便于实施。同时编制《评价标准编制说明书》。

3. 标准草案的审定

公司的标准审定,可以先由人事部门初审,也可请相关的专家进行鉴定。把鉴定的意见呈报上级主管部门批准生效。

4. 标准编制的原则

- (1)先进合理的原则。
- (2)客观严谨的原则。
- (3)便于使用的原则。
- (4)协调统一的原则。
- (5)适用通用的原则。
- (6)适用及时的原则。

5. 编制工作的格式

编制工作的基本格式如表 3.7 所示。

表 3.7 评语式标准的典型结构

项 目	内 容
概述部分	封面;目录;标准名称;引言
主体部分	序号;标准等级;标准要求;标准单位
说明部分	附录;附加说明

(1)概述部分。

①封面。评价标准应加封面,以防磨损破裂。

②目录。当标准项目较多,内容复杂时,应编写目录。目录由标准条文的编号、名称和所在页码等部分组成。

③标准名称。标准名称由评价对象的名称和所规定的内容两部分组成。

④引言。通常包括评价标准的适用范围。

(2)主体部分。

①序号。编序号是为了标准系统化和日常管理。通常由专业代号、分类代号、编制年份和总序列这四部分组成。

②标准等级。通常用字母“A”、“B”、“C”或汉字“优”、“良”、“中”、“差”等表示。

③标准要求。即每一等级的技术要求,这是评价标准的正文,包括评价对象行为的质和量,标准要求应当选择关键性的内容,同时是可见的,可测量的和可鉴定的。

④标准单位。即每一级相对应的标准数量单位,也就是标度。

(3)说明部分。

①附录。这是对标准的补充。

②附加说明。一般是编制标准的说明事项,例如本标准的编制部门等。

三、标准的计量

在人员功能评价中,依据评价的标准给定的数量和单位来测量和计算人员功能的大小。这是评价从定性向定量转换的过程,使人员功能的可比性加强。计量通常由三个基本因素构成:计分、加权和误差调整。所谓计分,就是根据每一等级相对应的分数和一定的数学法则求出得分的大小;所谓加权,就是根据要素的重要性程度给予一定的相对权数或绝对权数;所谓误差调整,就是对测量过程中可能出现的随机误差甚至系统误差进行校正。

□ 计分和加权的方法

计分和加权的方法有很多种,下面列举一常用的百分比系数法并进行说明。

百分比系数法就是将各要素的分值用该要素在总分中占的百分比系数相乘积分的方法。通常将人员功能四个结构的总分用百分制表示。其中每个要素也以百分制进行评定。计量时,先将测出的各要素初步得

分同该要素在结构分中所占的百分比系数相乘,给出要素得分;同一结构中各要素得分相加给出结构初步得分,再用该结构在总分中占的百分比系数相乘,给出结构得分;四个结构得分累计就是总体得分。总体得分的公式如下:

$$F = \sum_{i=1}^4 P_i x_i$$

$$\sum_{i=1}^4 x_i = 100\%$$

式中:

$P_i x_i$ ——各结构得分;

P_i ——各结构的评价初步得分;

x_i ——各结构在总分中的百分比系数。

同理,各结构得分可用公式表示:

$$P_i = \sum_{ij=1}^n P_{ij} x_{ij}$$

$$\sum_{ij=1}^n x_{ij} = 100\%$$

式中:

$P_{ij} x_{ij}$ ——各要素得分;

P_{ij} ——各要素的评价初分;

x_{ij} ——各要素的百分比系数。

以下是一个计量实例。某公司对经营管理人员评定职称时采用功能评价方法,总分为100分。假定得分满60分的,可评为经济员;满80分可评为助理经济师;满90分的可评为经济师。劳动人事科的一位劳动组织员进厂15年,取得经济管理中专文凭。他事业心强,有一定的政策水平,敢于负责,工作主动,观察问题细心,善于综合分析,具有一定的组织能力、协调能力和文字、口头表达能力,能独立处理事务,还经常向上层领导提供决策的建议和设想,在整顿劳动组织中提出了一套切实可行的定员方法,得到上级部门的肯定和推广。数年来一直勤奋工作,工作完成出色。他的测量总分数为8(7)7分,基本取得评为助理经济师的资格。其测量过程如表3.8所示:

表 3.8 功能评价方法的测量过程

结构	要 素	评价等级标准			要素初分 (p_{ij})	要素百分 比系数 (x_{ij})	要素得分 ($p_{ij}x_{ij}$)	结构初分 (p_i)	结构百分 比系数 (x_i)	结构得分 (p_ix_i)				
		A	B	C										
素质结构	法制性	≤ 100	≤ 80	≤ 60	98	25	2(4)5	9(7)2	20	1(9)4				
	事业心	≤ 100	≤ 80	≤ 60	95	35	3(3)3							
	责任性	≤ 100	≤ 80	≤ 60	100	20	20							
	主动性	≤ 100	≤ 80	≤ 60	97	20	1(9)4							
智力结构	本行业生 产技术知识	本公司工龄 3— 10 年, 每年 3 分 11—15 年每年 4 分 16—25 年每年 5 分 25 年以上每年 6 分			60	30	18	7(2)8	20	1(4)6				
		管理本科 大专 科学中专 一般 知识自学	100 80 50 50	90 70 50 40	80 60 40 30	60	30				18			
			观察力	≤ 100	≤ 80	≤ 60	95				15	1(4)3		
			判断力	≤ 100	≤ 80	≤ 60	90				25	2(2)5		
	能力结构	处事能力	≤ 100	≤ 80	≤ 60	98	15				1(4)7	8(7)2	30	2(6)2
		组织能力	≤ 100	≤ 80	≤ 60	90	15				1(3)5			
文字和口头表达 能力		≤ 100	≤ 80	≤ 60	85	15	1(2)8							
协调能力		≤ 100	≤ 80	≤ 60	88	15	1(3)2							
辅助决策 能力		≤ 100	≤ 80	≤ 60	90	20	18							
创新能力		改革管理的合理 化建议每项 2 分, 推行现代化管理 技术与方法每项 0.5 分, 发明有效 的管理方法每项 15(不必同要素 百分比系数相 乘)			15	20	15							

绩效结构	工作效率	≤100	≤80	≤60	90	20	18			
	工作质量	≤100	≤80	≤60	90	25	2(2)5			
	工作数量	≤100	≤80	≤60	95	15	1(4)3	9(1)8	30	2(7)5
	工作难度	≤100	≤80	≤60	95	20	19			
	工作效益	≤100	≤80	≤60	90	20	18			

$$\text{总体得分} = \sum_{i=1}^4 X_i X_i = 87.7$$

不同的评价对象,结构的加权数也不一样,这样可以体现不同人员的要求侧重不同。如表 3.9 下例所示:

表 3.9 评价对象与结构加权数

结 构	评 价 对 象	一般工作人员	中层管理人员	高层决策人员
	素质结构	25%	25%	20%
	智力结构	20%	20%	20%
	能力结构	25%	20%	20%
	绩效结构	30%	35%	40%

□ 误差的调整与反馈

1. 调整的必要性

在整个评价过程中,由于评价者对某个对象情况了解不全面,或受自身因素的影响,产生了随机误差;由于评价者水平的局限,对评价标准的理解、执行中也会产生误差,如此等等,因此有必要对评价结果进行调整。

2. 调整的方法

(1)检查各项要素的加权值是否合理。加权值与评价对象的工作性质密切相关,因此检查加数值的合理程度,主要是要正确地界定评价对象的工作性质。

(2)对要素初分进行复审。这项工作可通过广泛听取基层的相关人事以及本人的意见,实事求是地进行。

(3)对于结果总分偏高时,可用平衡系数进行整体调整,以压低得

分。

3. 结果的反馈

结果反馈就是将调整结果向需要的部门反馈(包括主管部门以及当事人)。

反馈的目的有两个:一是通知有关部门和个人为什么会得出那样的结果,调整的结果如何,如何进行调整的,以便接受指导和监督;二是为了消除偏宽或偏严的倾向。

四、人员评价与能力发掘

人事考核的基本目的在于“发挥、运用能力”。因此,下面介绍人事考核对发掘能力的反馈和以人事考核为基础发掘能力的实行方法。

□ 能力、成绩与考核标准的关系

从原理上讲,能力和成绩是因果关系。即能力强,就能取得优异成绩;能力差,成绩也差。

但是,在能力和成绩之间并不能划等号。因为具备的能力与发挥的能力往往并不相等,这两者之间的差额就是通常所说的潜能。因此会出现一个人的成绩并不能充分体现能力的现象,就是说,成绩可能只代表了一个人的能力的一部分而不是全部。

如何使一个人的成绩能充分体现他的能力呢?这实际上就是一个如何发掘人的潜能的问题。这里,除了本人的工作态度外,影响个人潜能发挥的一个很重要的因素就是外部的工作压力——公司考核标准。

考核标准构成了一个人在公司内部的行为准则。如果该标准能造成一种充分的工作成就的压力,同时又在公司成员的能力范围之内,那么就能使个人的能力得到发掘,成绩得到提高。反之,如果该标准过低,过宽,那么就会使个人不用使出全力即能得到好成绩,这样人的潜能就会被埋没。

因此可以说,能力和成绩的关系取决于考核标准的制定,标准合理与否,直接影响到个人能力的发掘。

☐ 运用标准发掘能力的方法

1. 查清能力

进行能力发掘,必须从查清能力做起。上级应充分了解部下的能力,才能进行开发。

查清能力可采取以下步骤:

(1)绩效考核—首先从现有的成绩考核开始,查清什么工作做得好,什么工作没做好。

(2)素质考核—从自身素质方面查找工作成绩的原因。对于完成出色的工作,可检查一下“他是否能完成更难程度的工作?”对成绩不佳的工作,可检查一下“是不是因为能力不足,还是因为积极性不高,或是缺乏责任心?”等等。

(3)智力考核—包括各种基本知识和其他有关知识以及基本技能的考核。

(4)能力考核—逐项检查各项能力情况。如“这项工作完成出色,是因为经验丰富呢,还是因为协调能力强呢?”或是“这项工作没做好,是不是因为缺乏创造力呢?”“虽然知识是够了,但总是出错,是不是因为缺乏判断力呢?”

像上面这样按每种能力进行清查,若发现缺乏某种能力,就加以补充,即在职培训。

2. 修订标准

在查清了每一层次的全体人员的能力水平后,就可以有针对性地对人员评价标准进行修订。一般来说,新制定的标准要在每一层次的平均能力水平之上,最好能接近能力优秀人员的水平。这是因为表现出来的能力并不是一个人的能力极限,一些能力只有在压力下才能发挥出来。对于该层次能力优秀的人员,可考虑他们的职位晋升,纳入高一层的人员评价考核。同理,对于该层次能力偏低的人员,可考虑降低他们的工作职位,把他们纳入下一层次的考核标准内。

☐ 运用修订标准发掘能力应注意的几个问题

1. 考核标准的压力要适度

考核标准要达到这样一种水平,即大多数人经过努力是可以达到

的。这样的标准所形成的压力,会使公司成员更好地挖掘自己的潜能,更有效地完成任务,事实表明,此时他们要比没有压力的情况下干得更多、更好。

但同时,考核标准又不能定得过高,令人感到可望不可及。如果这样,考核对象很可能会产生沮丧、自暴自弃的情绪。或者,压力过大,精神始终处于过度紧张,结果工作变形,思维迟钝,效率反而下降。

因此,考核标准的水平要适度,标准产生的压力以能提高劳动生产率为限,要适中。

2. 考核标准要有一定的稳定性

考核标准是考核一个人工作绩效的权威性文件,因此,需要有相当的稳定度,以保证标准的权威性。当然,这种权威性还必须建立在标准水平的适度性基础上。一般来说,标准一经制定,其基本框架不会改变。

当然,由于时代的变迁,技术的进步,知识的更新,会对人员评价的考核标准提出新的要求。在这种情况下,有必要对标准作一定的修订。一部好的考核标准,这种修订往往只是部分的、某些条款的修订,只是一种量的修订,而不可能作更大的改动。

对于一个新创立的公司来说,由于缺乏经验,标准的制定往往不够完善,因此,经常修订标准往往是不可避免的。在这种情况下,吸取同行业其他公司的经验,参照国际的、国内的先进标准,是该公司建立一部经得起时间考验的、权威性的人员评价考核标准的必不可少的步骤。

第四章

考评系统（二） 人员考评制度

《人力资源管理》

哈佛商学院 MBA 教程系列

一、人员考评的原则

☐ 人员考评的作用

企业人事管理的主要作用包括如下四个方面：

- (1)公平决定职工的地位和待遇；
- (2)提高和维持企业经营的高效率；
- (3)促进人才开发和合理使用；
- (4)安定企业与职工的关系。

人事考评制度，也是为上述目的服务的。企业中的人事考评，可以提供多方面的反馈信息供各项人事管理制度使用，是联系其他各项人事制度的纽带。

☐ 人员考评中常见的弊病

企业中人员考评的直接目的，首先是为“能力主义”原则指导下的定期提薪和晋升制度服务，同时还要实现公平合理的分配奖金。当职工因考评结果不好而影响到提薪和奖金的时候，必须有足够的，能使本人心服口服的客观材料向职工说明解释，所以人事考评的一项很重要的作用，是向职工指出不足和方向，起到教育、指导作用。

按照这些要求来衡量，曾经有一个时期，在某些人员考评制度不健全的企业中，普遍存在着以下一些弊病：

(1)多头考评。不少企业中，职工的考评评语，每层上级领导都有权修改。这样做的结果是，各级领导由于看问题角度不同，掌握情况多少不同，对职工的考评评语可能发生意见分歧。当然最终只能以最高一级领导的评语为准，结果，高级领导容易从个人感情出发，直接插手基层活动，而被考评者的直接上级（例如班组长）则感到自己没有实权而丧失责任感。职工也会认为直接上级没有权威，而产生不服从领导，走“上层路线”等作法。这使得企业内正常的指挥秩序遭到破坏。

(2) 考评协调会议。一些企业在最终确定职工考评评语之前,往往要召开各部门领导人参加的评语协调会议,平衡各部门的考评评语,防止出现过高过低的现象。这种会议实际上往往变成各部门争比例,争名额的吵架会。这样不但达不到真正的协调作用,还会出现不顾实际情况,硬性确定评语等级比例(优、良、中、差、劣各占百分之几),或名额数量的结果。这种会议还将增加各部门之间的隔阂和对立,以及业务部门对人事部门的不信任。

(3) 领导裁决。经协调会议协调平衡后的考评结果,最后送到企业最高领导人手里去审批。实际上,绝大多数企业最高领导人根本不可能对每个职工有详细了解,他的审批签字,等于把“厂长”“经理”的权威出借使用。这样做的后果,等于把职工对考评结果的不满转嫁到了最高领导人身上。职工对企业领导的不满情绪,大多数是这样产生的。

(4) “保密”主义。人事考评,通常都理所当然地被当作“机密”来对待。这种现象大概来自美国人事考核制度的非公开原则。人事考评的不公开性加重了职工对考评的不安心理和对人事部门的不信任感,还会妨碍考评对职工起到指导教育的作用。

许多人事管理专家认为,从根本上来说,上述人事考核制度中的种种弊病,都来自考核的主观性。主观性考核,缺乏随时都能公开的客观考核资料,因此不得不采取保密的作法。健全的人事考评制度的出发点,就是要努力克服考评的主观性,实现客观性考评,以发挥人事考评应有的作用。

□ 人员考评的原则

人事考评是职工在全部职业生涯中都要接触到的问题。职工在企业工作,希望自己的工作成绩得到企业的承认,得到应有的待遇,希望通过个人努力取得事业上的进步。同时也希望得到上级对自己努力方向的指点。总之,职工从本质上说,是寄希望于人事考评工作的。为了满足职工渴望得到公正评价的要求,实现人事考评应有的多方面作用,人事管理专家们认为,应当在人事考评中确立以下基本原则:

(1) 明确化、公开化原则。企业的人事考评标准、考评程序和考评责任都应当有明确的规定,而且在考评中应当严格遵守这些规定。同时,考评标准、程序和对考评责任者的规定在企业内都应当对全体职工公

开。这样才能使职工对人事考评工作产生信任感,对考评结果抱理解、接受的态度。

(2)客观考评的原则。人事考评应当根据明确规定的考评标准,针对客观考评资料进行评价,尽量避免掺入主观性和感情色彩。也就是说,首先要做到“用事实说话”。考评一定要建立在客观事实基础上。其次要做到把被考评者与既定标准作比较,而不是在人与人之间比较。

(3)单头考评的原则。对职工的考评,都必须由被考评者的“直接上级”进行。直接上级一般最了解被考评者的实际工作表现(成绩、能力、适应性),也最有可能反映真实情况。间接上级(即上级的上级)对直接上级作出的考评评语,不应当擅自修改。这并不排除间接上级对考评结果的调整修正作用。单头考评明确了考评责任,并且使考评系统与组织指挥系统取得一致,更有利于加强经营组织的指挥机能。

(4)反馈的原则。考评的结果(评语)一定要反馈给被考评者本人,否则就起不到考评的教育作用。在反馈考评结果的同时,应当向被考评者就评语进行说明解释,肯定成绩和进步,说明不足之处,提供今后努力的参考意见等等。

(5)差别的原则。考核的等级之间应当有鲜明的差别界限,针对不同的考评评语在工资、晋升、使用等方面应体现明显差别。使考评带有刺激性,鼓励职工的上进心。

除了以上原则之外,对考评承担者进行充分训练,使其尽量排除主观因素,并能够对考评标准有准确的、统一的理解,也是非常重要的。大多数企业都把这种训练安排在对管理干部的系统训练课程中,是普通职员晋升为管理干部的必修科目。

二、人员考评的种类及其内容

☐ 人员考评的种类与内容

由于企业的人事考评具有多种目的,企图只以一种综合性考评来满足多种需要是不现实的。针对不同目的,企业中实行着不同的考评。

表 4.1 是企业中常见的考评种类及其要点。

1. 录用、招聘考评

很多企业通常都以录用应届毕业生为补充新职工的正式渠道。企业在录用应届毕业生方面存在着激烈的竞争,同时,又都制定有严格的录用标准。企业对应届毕业生中的就职申请者进行的考评,主要有三个方面,即考试、面谈、适应性测验。首先进行的是书面考试,这是了解求职者基础学力的最基本的手段。企业对应届毕业生求职者最重要的要求是基础知识,所以首先用书面考试把关筛选。第二步,是对书面考试合格者进行面谈。这是决定录用的关键环节。面谈测验虽然也有弥补书面考试不足的作用,但重点是为了了解录用对象作为一名职员能否适应企业 and 环境,以及有没有培养前途。面谈测验后就可决定是否录用。接着,是了解新职工的个性、特长、爱好等,以确定他们在企业中的工种或职务类别,这就是适应性调查。对新职工的适应性调查通常以心理学的技术测定方法进行,因为企业没有其他资料可以判断他们的适应性。这种适应性测定只是大略区分新职工的业务方向,以后还要通过一系列的岗位轮换、自我申告、日常工作成绩考评等环节,才能最终完成适应性考察,确定发展前途。

近些年来,除录用应届毕业生外,接收转职职工对企业来说也越来越重要。因为技术进步的节拍越来越快,企业必须迅速开辟新技术领域,如果只依靠传统的企业内人才培养方式往往是“远水不解近渴”。另外,在激烈的录用竞争中,一部分企业不能保证优秀应届毕业生的充足来源,也是近来重视社会招聘的原因之一。接收中转职工,关键是合理确定他们在企业中的地位和待遇,即要有利于招聘人才,又不致冲击企业内“年功序列”制度,以免影响原有职工的情绪。为此对中转职工的考评必须十分慎重。通常是通过审查资历、面谈和短期试用三个环节进行考评。一般中转职工进入企业后预定担任的工作职位是很明确的,所以面谈主要由有关专业的业务干部担任,人事部门事先提供被考评者的履历表、业务技术档案材料(包括企业资格证书),作为考评前的参考。中转职工在试用期间不评定级别,也不任命职务,待试用期满后(一般为半年左右)。根据试用考评表的评语,参考既往履历和专业资格等,正式评定级别,任命职务。

2. 奖金分配考评

奖金被看成是从企业盈利中给职工分成的部分,因而评定奖金的主要依据是职工对企业盈利的贡献度(即工作成绩)。工作成绩的评价是企业人事考评中最基本、最重要的考评,在各种考评因素中,只有工作成绩是主观性最小,可以客观衡量的“物性因素”。要使考评从主观考评转为客观考评,只能以工作成绩为基础。

表 4.1 企业内人事考评要点

考评种类	评价因素	考评手段、方法	实施时期	考评对象	主要目的
录用 招聘 考评	• 能力 • 适应性 (• 工作态度)	• 书面测验 • 面谈考察 • 适应性测定 • 试用考评表	录用招聘当时	申请就职的应届毕业生或应招人员	正式录用的取舍
奖金 考评	• 成绩 • 工作态度	• 人事考评表	每年一次	全体职工	分配奖金
提薪 考评	• 能力 • 成绩 • 工作态度	• 人事考评表	每年一次	全体职工	决定提薪额
职务 考评	• 职务熟练度	• 熟练度评定表	每年一次	符合评定资历者	增加职务工资
调配 考评	• 能力 • 适应性	• 能力评定档案 • 适应性考察	不定期	职务调整对象	调整职务
晋升 考评	• 能力 • 成绩 • 工作态度 • 适应性 • 人品	• 晋升推荐书 • 论文审查 • 面谈答辩 • 适应性考察 • 考评档案	每年一次	符合晋升资历、受到推荐的晋升对象	确定晋升与否

3. 提薪考评

提薪考评与奖金考评性质略有不同。奖金考评的性质是“回顾性”的,是根据被考评者过去的工作成绩决定报酬多少。提薪考评的性质是“展望性”的,是预计被考评者下一年度可能发挥多大作用以决定未来

相应的工资水平。预计今后的贡献度,当然要参考过去的工作成绩,同时还要评价工作能力的提高程度。

4. 职务考评

职务考评分两个方面:一是考察在本职工作中的熟练程度是否有提高,以决定是否增加职务工资。二是考察能力水平和适应性,以决定调整职务(调动工作)。调整职务主要是根据业务工作需要,职务调动可能引起职务工资的变化,但这不是调整职务的出发点,有时还需对职务工资的变化适当给予补偿。

5. 晋升考评

晋升考评是企业人事考评中最重要的工作。晋升工作关系着企业干部队伍的形 成,关系到企业发展前途,历来为企业高度重视。晋升考评也是对职工的全面评价。这里需要提醒一下,大多数企业中决定晋升与否,主要是看平时积累的人事考评资料,而不是晋升程序当中的一时性考核结果(如论文报告或面谈答辩等),晋升审议程序的重点内容,也是审查日常人事考评结果,在此基础上作出判断。

☐ 人事档案管理

与人事考评相关联的是人事档案的管理工作。企业中人事档案材料除了包括本人简历(基本情况)等内容外,一个很重要的组成部分是日常人事考评资料,包括历次奖金考评、提薪考评和各种教育训练课的结业成绩等。另外还有在自主管理(全员管理)活动中革新改善提案的成果记载、自我申告表、岗位轮换制度中的总结评价等。这些日常的考评资料和记载是决定干部使用和提拔的决定性因素。任何职工要想升任企业内的高级管理职务,唯一的途径就是在长期的努力工作中,日积月累,形成优异的考评资料。企业的这种干部政策,是比单项奖金或其他物质奖励更能激发职工积极性的有力手段。

目前在一些大型企业中,为人事档案管理设有专门的计算机管理系统和人事信息库。它们设在人事部内,企业所有职工的全部人事管理信息都分类编码存入其中,调用时十分方便迅速。这对于企业充分发掘内部人才潜力非常有效。

三、主要考评因素及其评价标准

企业的人员考评中,主要的评价因素是:工作成绩、工作能力、工作态度(积极性)和工作适应性。其中适应性考察已经在前文中叙述过。下面分别叙述成绩、能力和工作态度三大考评因素。

1. 工作成绩评价

所谓“成绩”,指的是在预定期间内实际完成的工作成果。用计划目标水平(任务标准)去衡量实际工作成果,就是成绩评价。成绩评价结果反映了被考评者在该期间对企业的贡献度。历次成绩考评评语都作为重要人事资料保存于人事档案中。

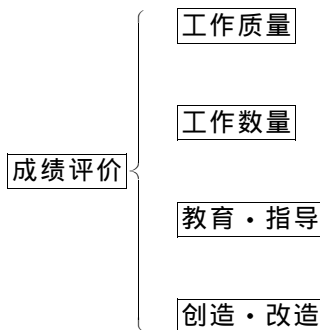


图 4.1 成绩评价项目

对工作成绩的评价主要有四个方面的要求,即工作量大小(数量),工作效果好坏(质量),对部下的指导教育作用,以及在本职工作中努力改进与提高等创造性成果,如图 4.1 所示。对这四个方面的因素,企业规定有明确的内容定义和评价标准,成绩考评的程序大略如下:

(1)明确任务目标标准。在每一考评周期的开始,上级与部下就任务目标进行面谈商定,作为当期的成绩评价标准。

(2)制定任务完成计划。按照确认的任务目标,制定出具体的任务完成计划,从质、量、教育和改善四个方面落实计划目标。

(3)进行自我评价。职工根据预定的任务目标和任务完成计划,对工作任务的完成情况和结果进行自我评价(同时也对自己的自我开发

计划的进展情况作出自我评价)。

(4)观察结果的反馈。直接上级(考评者)把在工作过程中自己对部下(被考评者)的观察结果通过面谈形式告知部下本人(其中有工作任务的完成情况,工作态度、表现等)与部下的自我评价结果相对照,对部下进行指导和教育,

(5)确定成绩考评评语。直接上级根据与部下面谈的结果,填写成绩评价表,通过间接上级和人事部门的调整平衡,最终形成成绩考评评语。

成绩评价是考评中的基础性工作,其它的考评几乎都建立在成绩评价基础上。

2. 能力评价

职工的能力包括三个方面,即基础能力、业务能力和素质能力(见图 4.2)。其中前两种能力属于能力评价范围,素质能力主要通过适应性考察来评价。

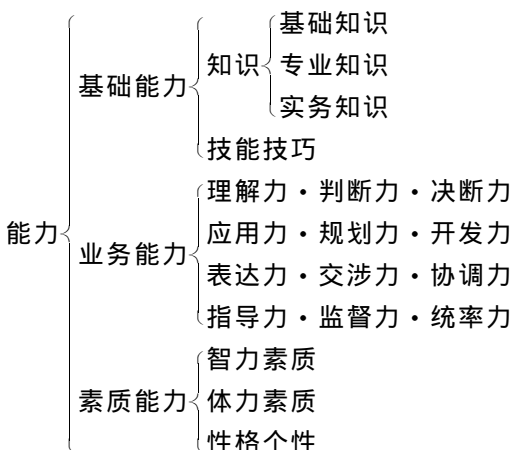


图 4.2 能力的构成

基础能力或技能高低,主要通过书面测验、企业内训练课目的成绩、技术职称或专业资格称号的取得等等方面得到了解,评价较为容易。业务能力则较为抽象,评价时可能掺入较多主观性。为了尽量客观

地评价业务能力,只能通过评价工作成绩间接进行。在工作分配合理,本人职务与能力水平相适应怕情况下,工作成绩能够大体上反映本人的业务能力水平。但是工作成绩只是能力中已发挥作用部分的反映,常常可能出现能力没有完全发挥的情况。比如,工作分配不当,上级的命令指示不正确,工作难易度不适当,周围同事的配合帮助不够等等,也都能影响成绩。所以在根据工作成绩来评价能力时,考评者应充分注意到影响能力发挥的因素,在考评中排除其影响。

通过工作成绩评定业务能力的通常作法是:观察过去连续两次或三次工作成绩考评的评语,对于成绩相同或成绩上升的情况,能力评定以工作成绩中较好的评语为准,成绩评语有下降倾向的,则参考下述因素予以调整:

- (1)是否有本人之外的客观原因影响了工作成绩?
- (2)是否有调动工作等情况,对新工作不熟悉?
- (3)除工作成绩之外,企业内外研究,自我开发等方面表现如何?

在不少企业中,能力评定不采取上述综合评价的方法,而是采取分项目评价方法,例如图 4.2 中的理解力,开发力,表达力,指导力等等。使用这种评价方法时,也应当根据最近两、三次工作成绩评语的变化倾向对能力评价结果进行修正,比如说,工作成绩下降而能力评语上升显然是不合理的。

采用分项目评价法评定能力时所用的标准,是能力资格制度中规定的资格条件标准,对不同级别的职工有不同的要求。考评项目基本如图 4.3。

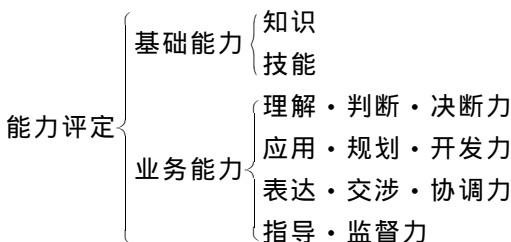


图 4.3 能力评定项目

3. 工作态度评价

工作态度包括工作积极性、热情、责任感、自我开发愿望等较抽象的因素。评定这些因素,除了主观性评价之外,没有其他办法可想。职工的工作态度只能由直接上级根据平时的观察予以评价。考评项目基本如图 4.4。

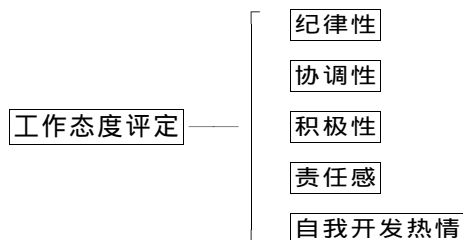


图 4.4 工作态度评定项目

表 4.2 是各评价因素的定义,表 4.3 是对各因素评价时的评价要点。这两个表都是从企业的真实人事资料中摘录的。企业内规定并公布这些评价标准,既可以提高职工对人事考评客观性、公正性的认识,又可以作为职工日常工作主观努力的目标。

对不同级别上的职工,各个考评因素在评语中所占的比重是不同的(见表 4.4),级别越高则工作中的自由度越大,对能力的要求也越高;在较低的级别上,定型事务较多,与高级别相比更需要的是纪律性、积极性等工作态度因素。

表 4.2 评价因素定义

类别	评价因素	定 义
成绩评价	质量	任务完成结果正确、及时,与计划目标一致。接受他人帮助的程度及工作总结报告的适当与否。
	数量	完成任务的工作量、期间(速度)及费用节约情况。
	教育、指导	对部下或后辈进行现场教育(O. J. T)指导效果。
		对部下或后辈进行思想工作,提高他们自主管理意识的效果。
	创新、改善	对本职工作进行的改进效果,积极采用新思想、新方法的表现。

类别	评价因素	定 义
工作态度评价	纪律性	遵守企业规章制度及生产现场纪律,服从上级的指示、命令。 遵从日常生活道德标准,注意礼貌。
	协调性	对有利于集体的事,不分份内份外。集体观念和集体观念。
	积极性	主动参加改善提案、合理化建议等活动,主动承担本职外的工作。
	责任感	不论怎样困难也必须确保完成任务的精神。 勇于承担自己和部下工作中的责任。
工作态度评价	自我开发热情	努力提高自己的能力,对较高目标的挑战态度。达到自我开发目标的进度。
能力评价	知 识	胜任本职工作所需的基础知识、业务知识和理论水平。
	技 能	完成本职工作所需技术、技巧、业务熟练程度、经验。
	理解、判断、决断	充分认识职务的意义和价值,根据有关情况和外部条件分析问题,判断原因,选用适当的方法、手段的能力。
	应用、规划、开发	在充分认识职务意义和价值,根据有关情况和外部条件分析的基础上,具有预见性,通过调查、研究、推理思考总结归纳具体对策、方法的能力。
	表达交涉协调	为顺利完成任务,正确地说明解释自己的看法、意见,说服他人与自己协作配合,同时维持良好的同志关系之能力。
	指导监督	按照部下、后辈的能力和适应性适当分配任务,并在工作中予以指导帮助,同时启发其集体观念和劳动热情的能力。

表 4.3 评价因素的评定要点

因素 等级	纪 律 性	协 调 性	
普通 1—3 级 (G1— G3)	1. 是否遵守现场纪律、规则: (1) 工作服、工作靴、姓名标 牌是否穿戴齐正。 (2) 请假是否遵守规定手续。 (3) 对同事、上级是否有礼 貌。 (4) 工作中有无迟到、早退。 (5) 对规章制度、上级指示等 有无阳奉阴违。	1. 是否与同事、上级协调配合, 共同工作。 2. 能否主动帮助他人工作。 3. 是否主动按照领导意图工 作。 4. 是否积极参加集体活动和企 业内各项运动,并在其中尽到自 己的能力。 5. 是否努力促进集体的团结。	⋮

普通 4级 (G4) 指导 1级 (L1)	1. 对规章制度有无充分认识,能否以身作则,对部下或后辈起带头作用。 (1)是否严格遵守规章制度。 (2)贯彻作业规程,强化文明生产。 (3)休假是否安排得当,不影响生产。 (4)能否以提高生产率为目的,努力维持和提高集体的纪律性。	1. 能否起到沟通上下级意见的作用。 2. 能否爽快接受上级指示,主动协助他人。 3. 是否既充满自主性,又能与他人配合。 4. 能否以提高生产率为目的,促进集体的亲睦团结。 5. 有无利己主义,损害集体的行为。	⋮
指导 2—3级 (L2 L3)	1. 是否时刻关心企业信誉,不做有损企业信用、声誉的事,并且时常这样教育部下。 2. 积极维护提高集体的纪律和组织纪律,不但自己以身作则,而且严格要求部下。	1. 是否起到沟通上下级意见的作用,并积极协助上级进行领导。 2. 作为集体的领导,能否努力促进集体的活跃气氛。 3. 从企业全局出发,以提高生产率为目的,与其他管理干部密切配合。	⋮

表 4.4 不同级别职工的评语中各考评因素的比重

考评种类	级别 评价因素	初级 普通职	中级 普通职	高级普通职 初级指导职	中、高级 指导职
提薪考 评评语 (100%)	成 绩	20%	25%	25%	25%
	工作态度	50%	40%	35%	30%
	能 力	30%	35%	40%	45%
奖金考评 语(100%)	成 绩	40%	50%	60%	70%
	工作态度	60%	50%	40%	30%

四、主要考评方法

□ 面谈考评

面谈制度是企业人事管理中一项十分重要的制度,广泛用于人事管理的各个环节上。比如,企业规定上级干部定期与下级面谈,听取下级意见,进行指导教育。除此之外,还有不定期的面谈申诉规定。用在考评工作的面谈,有录用新职工时的面谈测验、晋升考评中的面谈答辩、成绩考评中的反馈面谈等等。

录用时的面谈测验主要是为了了解书面测验无法反映出来的对本企业的适应性情况。为了减少人对人评价时的主观性,通常由多数考评者(3—5人)同时与录用对象进行面谈,然后综合各人的考评评语。为了防止面谈内容发生偏颇,都预先拟定面谈考评表格,详细列出要考评的内容(考评因素),逐条进行考评。表4.5就是这种考评表的例子。在有限的时间内,为了尽可能准确地作出评价,还可以采取“集体面谈”,即由考评者提出某一个话题,使一组被考评者展开自由讨论,考评者则从旁观察被考评人在讨论中表现出的能力和特点,记入考评表。当考评者认为一个话题的讨论不能完全反映情况时,可以引导或更换到其他话题,直到足以作出评价为止。

表 4.5 面谈考评用表

考评项目	评定尺度					计分	备考
仪容、态度	14	12	10	8	6		
一般常识	14	12	10	8	6		
专业常识	14	12	10	8	6		
创造、创新力	14	12	10	8	6		
诚实、协调	14	12	10	8	6		

领导能力	14	12	10	8	6		
表达力	14	12	10	8	6		
人品、性格	14	12	10	8	6		
总计	14	12	10	8	6		
综合评语	评语分为 A、B、C 三等, 每等又可以分为上下两级						0—64→C 65—95→B 96—112→A

对于中转职工的面谈测验,话题紧紧围绕专业技术问题或预定要担负的工作职务内容,考评者主要是专业干部,也有人事干部参加。

晋升中的面谈答辩一般由多个上级干部组成考评团进行,但这种考评的结果并不具有决定性作用,因为晋升主要由长期以来日常考评评语的积累效果决定。

反馈考评评语的面谈。具有较重要的意义。有些人把考评工作只理解为得出考评评语就做完了,这种认识是很片面的。必须以考评作为手段,教育和刺激职工的上进心和自我开发的积极性,才对企业经营有切实的好处。把建立在客观性考评基础上的考评结果,向职工本人公开,不会带来任何不良副作用。相反,考评者开诚布公地就考评结果与被考评者直接交谈,不但能对职工今后的努力起到指导作用,而且还可以加深上下级之间互相信任的感情。很多著名的企业在组织建设非常重视建立这种互相信任,互相协作的气氛,把这看成是企业克服困难度过经营危机的保证。

□ 人事考评表

各种人事考评表格是构成职工人事档案的主要部分。

人事考评表有各种形式,视不同目的而定。人事考评表通常由考评标准和考评用表两部分组成,如表 4.6,有时把两部分印在同一张表上,如表 4.7,有时则把考评标准附在考评表后面。长期稳定的考评标准常常作为企业制度,以成文的形式固定下来,这时也可以不附在考评用表后,只在考评用表上注明引用考评标准的代号。

表 4.6 人事考评表(L2、L3 用)

填表时间 年 月

级别		姓名		年龄	岁	考评者	初评	调整	审批者	(章)
职别		部门					(章)	(章)		
评定因素	评定项目	奖金考评		提薪考评		特记事项				
		初 评	调整	初 评	调整					
成绩评价	质量									
	数量									
	教育指导 · 创新改进									
工作态度评价	纪律性									
	协调性									
	积极性									
	责任性									
	自我开发 热情									
能力评价	知识 技能									
	判断 决断									
	交涉 协调									
	应用 开发									
	指导 监督									

评 语 S……180 以上 A……150—179 B……90—149 C……60—89 D……59 以下	考评 合计	分	分	考评 合计	分	分	· 人事部记入栏		
								奖金	提薪
	评语			评语			最终 评语		
	申请 评语			申请 评语					
填写注意点： 1. 评定时，请在应得分数下画“√”，最后将合计分数填入合计栏。 2. 根据合计分数确定评语。 3. 当初评评语与调整评语不一致时，由双方协商确定出一致意见后填入“申请评语”栏。 4. 评定中需特殊说明的问题，填入特记事项栏内。 5. 有 * 符号的栏目请勿填写。							评语的含义： 秀——非常优秀，毫无过失。 优——毫无过失。 良——符合要求，基本满意。 可——最好再努把力 劣——尚需非常努力才行		

注：此表为一式两用，每次考评时，只填写相应的一侧。

表 4.7 人事考评表

决定资格		能力资格定级调查表 (管理、业务、技术职)				申请职级		申请资格				
姓 名						所 属 部 门						
年 龄	岁	·	·		成绩 评语	年上期	年下期	年上期	年下期	第一次 出勤	缺勤	其 他
· 第一次评定用黑笔，第二次评定（调整）用红笔（只注明不同之处） · 合计分栏中只填写第二次评定（调整）后的分数合计 · · 号处由人事部填写												

人力资源管理

评定项目		职 级	要 点	评 定	
基 本 能 力	知 识	通 用	是否充分具备现任职务所要求的基础理论知识和实际业务知识。		
	理 解 力	A 级 B 级	是否能充分理解上级指示，干脆利落地完成本职工作任务，不需上级反复指示或指导。		
业 务 能 力	判 断 力	C 级 以上	是否能充分理解上级指示，正确把握现状，随机应变，进行恰当的机断处置。		
	表 达 力	A 级 B 级	是否具有现任职务所要求的表达力（口头和文字），能否进行一般联络、说明工作。		
	交 涉 力	C 级 以上	在和企业内外的对手交涉时，是否具有使对方诚服，接受同意或达成妥协的表达、交涉力。		
	工 作 态 度	通 用	是否严格遵守工作纪律和规定，很少迟到、早退、缺勤等。对待上级、先辈和企业外部人士有礼貌、注重礼仪。严格遵守工作汇报制度，按时提出工作报告。		
	协 调 性	通 用	在工作中，是否充分考虑到别人的处境，能否主动协助上级和同事，是否努力使工作单位团结、活跃、协调。		
	积 极 性	通 用	对分配的任务是否不讲条件主动积极，尽量多做工作，主动进行改良改进，向困难挑战。		
〈评定标准〉			〈评语与分数的换算〉		
A……非常优秀，理想状态			A——48分以上		合 计 分
a……优秀，满足要求			B——24—47分		评 语
B……基本满足要求			C——23分以下		• 决定
b……略有不足					（由人事部填写）
C……不满足要求					评 语

☐ 工作报告（论文）审查

工作报告审查是人事管理之外的考评方法，进行审查不是由人事

管理部门，而是由高级业务干部承担的。工作报告（或专题论文）只在重要的晋升考核中才要求。工作报告审查有多种变形，其中较为有意义的一种做法是，首先组织被考评者参加集训或进修，然后将某一项攻关课题或专题任务交给被考评者承担，要求限期解决，并要求他根据解决情况写出工作报告（论文）。所承担任务的完成结果本身比工作报告更具有说服力，但工作报告不仅能体现任务成果，还可以考察被考评者的分析力、归纳力、表达力等等多种才能。

五、成绩评价方法

成绩评价是各项人事考评的基础。由一个人去评价另一个人的素质、能力等属性，不仅十分困难，而且容易带主观性。只有通过一定的客观因素——工作成绩，才可能实现客观性人事考评。正由于成绩评价是人事考评的基础，使得成绩评价的正确性和准确性显得十分重要。

下面要介绍的成绩评价方法，集中体现了成绩评价中的科学性、客观性原则，因而受到企业的好评。

进行成绩评价的前提是，明确评价程序和评价标准。除此以外，为了使不同的考评者对同一被考评对象进行评价所得出的评语有统一的意义和解释，还必须确定“评价尺度”，这样才能对多个评语进行比较归纳。如果只用文字来表述评语，将由于不同经历、不同学识水平的人对同一个词汇的理解有时会有很大的出入，使得同一条评语有不同的解释，这就失去了统一的意义。所以在人事评价中，推荐引入等级计分法，用级别和分数来表达评语。引入等级计分法，需要确定等级标准和计分标准，这就是所谓“评价尺度”。在人事考评中采用数字评价尺度，可以充分利用人对数字的平衡感觉，得出尽可能准确的相对评价结果。

表 4.8 评价尺度

	计分值				
1	5	4	3	2	1
2	10	9	8	7	6
3	7	6	5	4	3
4	14	12	10	8	6

表 4.8 是常见的在计分法中使用的评价尺度。其中，中心值定为 10，最大值 14，最小值 6 的评价尺度，是根据多年经验摸索出的效果较好的一种。按这种尺度评分，误差较小，容易打分，在犹豫不决时，还可取偶数值中间的奇数分，考评者心理上感到自由度较大。多年来的实践经验表明，表 4.8 中第 1、2 种尺度，评分值容易偏高。而第 3、4 两种尺度，当多个考评员同时评分时，容易得到接近正态分布的结果，因而较容易取得一致意见。但第 3 种尺度分数间隔为 1，给人受限制的感觉、影响准确评价，所以人事管理专家推荐使用第 4 种评分尺度。

表 4.9—表 4.12 是按照上述评价尺度拟定的成绩评价标准。表中对每一评价因素细分为四个评价要点，对每一项要点都列出准确表述的内容。考评者事先仔细理解了这些表述的含义，统一了各要点的认识之后，就可以用以进行计分评价了。表中的评价要素，不仅包括工作成绩，而且包括工作过程中的管理、协调等等因素。这看似似乎有些不合理。工作成绩考评，为什么要包括成绩以外的因素呢？这是因为，工作成绩不是个人能力水平的简单反映，而是“职工的能力以时间为媒介，在受到组织管理的状态下，作用于工作过程的产物”。所以在评价成绩时，不能不注意管理状态和工作过程。对不同工作来说，各个评价因素的重要性是不同的，在评分之后，要对不同重要性的因素乘以不同的加权系数。这些要由具体情况决定。

表 4.9 绩效评价标准表（管理者用）

评价因素	对评价期间工作成绩的评价要点	评定尺度
1. 勤务态度	a. 把工作放在第一位，努力工作 b. 对新工作表现出积极态度 c. 忠于职守，严守岗位 d. 对部下的过失勇于承担责任	优 良 中 可 劣 14 12 10 8 6
2. 业务工作	a. 正确理解工作指示和方针，制定适当的实施计划 b. 按照部下的能力和个性合理分配工作 c. 及时与有关部门进行必要的工作联系 d. 在工作中始终保持协作态度，顺利推动工作	优 良 中 可 劣 14 12 10 8 6
3. 管理监督	a. 在人事关系方面部下没有不满或怨言 b. 善于放手让部下去工作，鼓励他们乐于协作的精神 c. 十分注意生产现场的安全卫生和整理整顿工作 d. 妥善处理工作中的失败和临时追加的工作任务	优 良 中 可 劣 14 12 10 8 6
4. 指导协调	a. 经常注意保持提高部下的劳动积极性 b. 主动努力改善工作和提高效率 c. 积极训练、教育部下，提高他们的技能和素质 d. 注意进行目标管理，使工作协调进行	优 良 中 可 劣 14 12 10 8 6
5. 审查报告	a. 正确认识工作意义，努力取得最好成绩 b. 工作方法正确，时间与费用使用得合理有效 c. 工作成绩达到预期目标或计划要求 d. 工作总结汇报准确真实	优 良 中 可 劣 14 12 10 8 6

注：考评时，将评分值记入另外的“绩效评价报告表”中。考评者应是被考评者的直接上级。对各栏中 a、b、c、d 各点，分别按右栏评定尺度评分。

表 4.10 成绩评价标准表（非管理者用）I

评价因素	对评价期间工作成绩的评价要点	评定尺度
1. 勤务态度	a. 严格遵守工作制度，有效利用工作时间 b. 对新工作持积极态度 c. 忠于职守，坚守岗位 d. 以协作精神工作，协助上级，配合同事	优 良 中 可 劣 14 12 10 8 6
2. 受命准备	a. 正确理解工作内容，制定适当的工作计划 b. 不需要上级详细的指示和指导 c. 及时与同事及协作者取得联系，使工作顺利进行 d. 迅速、恰当地处理工作中的失败及临时追加任务	优 良 中 可 劣 14 12 10 8 6
3. 业务活动	a. 以主人公精神与同事同心协力努力工作 b. 正确认识工作目的，正确处理业务 c. 积极努力改善工作方法 d. 不打乱工作秩序，不妨碍他人工作	优 良 中 可 劣 14 12 10 8 6
4. 工作效率	a. 工作速度快，不误工期 b. 业务处置得当，经常保持良好成绩 c. 工作方法合理，时间和经费的使用十分有效 d. 工作中没有半途而废，不了了之和造成后遗症的现象	优 良 中 可 劣 14 12 10 8 6
5. 成果	a. 工作成果达到预期目的或计划要求 b. 及时整理工作成果，为以后的工作创造条件 c. 工作总结和汇报准确真实 d. 工作中熟练程度和技能提高较快	优 良 中 可 劣 14 12 10 8 6

表 4.11 绩效评价标准表（非管理者用） II

评价因素	评价期间工作成绩的评价要点	评定尺度
1. 勤务态度	a. 遵守规章制度和上级指示、守纪律、努力工作 b. 对所有的工作都充满热情和积极性 c. 不无故离开工作岗位，不浪费工作时间 d. 很少发生无故迟到和缺勤	优良中可劣 14 12 10 8 6
2. 业务活动	a. 正确理解工作内容，事前作必要的工作准备 b. 积极努力改进工作方法 c. 不扰乱工作秩序，不妨碍他人工作 d. 工作速度快，不误工期	优良中可劣 14 12 10 8 6
3. 成果	a. 业务处置得当，经常保持良好成绩 b. 工作没有半途而废，不了了之和造成后遗症的现象 c. 工作中善于及时联系、汇报 d. 工作熟练程度和技能有较大提高	优良中可劣 14 12 10 8 6

表 4.12 绩效评价标准表（业务推销员）

评价因素	评价期间工作成绩的评价要点	评定尺度
1. 勤务态度	a. 按照规章制度和指示，积极从事所分配的工作 b. 对待困难度大的新工作也能积极接受，努力去做 c. 工作中很少有时间或经费上的浪费 d. 及时进行业务联系和工作汇报	优良中可劣 14 12 10 8 6
2. 业务活动	a. 正确掌握所分配的业务目标，采取有效行动 b. 努力想办法提高营业额和开辟新市场 c. 从企业全局的立场出发，与同事协调配合工作 d. 以诚意对待顾客或用户，为提高企业信誉作出贡献	优良中可劣 14 12 10 8 6

评价因素	评价期间工作成绩的评价要点	评定尺度
3. 成 果	a. 期中目标完成率 $\frac{\text{实际营业额}}{\text{目标营业额}} \times 100\%$ b. 营业费用率 $\frac{\text{本人工资} + \text{销售经费}}{\text{实际营业额}} \times 100\%$ c. 无法回收的赊欠款发生率 $\frac{\text{赊欠款额}}{\text{实际营业额}} \times 100\%$ d. 与上年同期相比营业额增长率 $\frac{\text{本期实际营业额}}{\text{上年同期实际营业额}} \times 100\%$	优良中可劣 14 12 10 8 6

第五章

能力开发系统

哈佛商学院 MBA 教程系列

《人力资源管理》

一、能力开发系统的内容

教育培训和能力开发对于企业经营活动的极为重要的意义是不必多说的。对一个企业来说，决定其经济活动成果的重要因素，首先应推教育和能力开发。从近代工业化进程来看，实现机械化和自动化，并不仅仅是机械器具的进步造成的。先进的机械和技术，必须通过劳动者这一媒介才能发挥作用。发展中国家要赶上并超过其他较早发展的工业化国家，必须加强教育和能力的开发。企业内的能力开发系统是人事管理系统的核心，它与人事管理的各项制度都互相关连，不可分割。狭义的能力开发，主要指职工教育培训。概略而言，能力开发系统主要有三个方面的内容（图 5.1）：

①以提高职工知识技能水平为目的的教育训练体系；②使职工能够充分发挥能力的组织机构和环境；③为确保以上两项任务所需的管理制度。

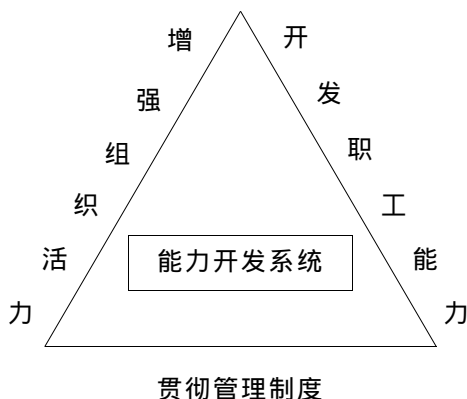


图 5.1 能力开发的三大内容

“提高职工能力”和“发挥职工能力”是两个同等重要的侧面。对企业全局有影响的能力开发系统并没有完全包括增强企业实力的所有方面。但是即使是能力开发系统以外的措施（如引进技术，增添设备等），要取得实效也仍需仰仗能力开发系统的作用。

二、企业内教育培训

□ 九十年代企业内教育的特点

企业界把进入 90 年代以来社会经济形势的变化，归纳为以下三项“时代特点”：

1. “没有样板的独立发展时代”

发展中国家由于经济落后于西方国家，所以在过去的经济发展中一直以西方为样板，采取“模仿主义”。进入 90 年代以来，对现代企业来说，重要的不是吸收力而是创造力。如何培养职工的创造力，是企业内教育的重要课题。

2. “价值观多样化的时代”

西方有“30 年为一代”的成语，同一时代的人大多有相同的价值观念和思想方法。所以整齐划一的教育方式能够产生较好的效果。90 年代以来，随着信息化的到来，“30 年一代”的说法已不成立，甚至“十年一代”“五年一代”也还失之太长，找不到什么东西可以称之为统一观念。即使对同龄人来说，需求多样化，价值观多样化，思想方法五花八门的现象也十分显著。所以教育不能再继续沿用整齐划一的方法或“权威主义”的方法。相应地，启发式教育，“自主教育”逐渐发达起来。

3. “高学历时代”

学历大大提高，进入企业的大学毕业生人数大大增加，具有高学历的新一代职工不喜欢“当徒弟”（“手把手教”），而欢迎具有一定风险的自我成长方式（“闯江湖”）。

进入 90 年代以来，企业对“企业内教育”的认识发生了根本的变

化。过去，基本上是把企业教育作为学校教育的延伸和补充，偏重于传授知识、训练技能。现在则认为，企业教育是创造“现代企业人”的再教育过程，教育重点从补充知识和技能转变为培养基础知识和经营管理能力。这种认识的转变，与现代企业走“全员管理”之路而不走“专家管理”之路的经营思想是吻合的。

表 5.1 是新旧两种教育观下企业内教育的重点内容。

表 5.1 企业内教育

教育观	〈旧〉是学校教育的补充	〈新〉是对“企业人”的再教育
特征	技能 (T.C) 教育	解决问题的综合能力 (C.S)， 交涉能力 (H.S) 的训练
重点 内容	a. 传授知识、信息 b. 训练技术、技能 c. 讲解法律、法令内容 d. 提高理论水平	a. 提高解决问题的能力 b. 提高集体活动能力 c. 提高交涉，联系能力 d. 提高领导，指挥能力 e. 激发主动精神

企业内教育在内容上的变化，也反映了社会经营环境的严峻与竞争的激化。

□ 企业内教育的形式与内容

教育培训的目的，主要在于培养职工解决问题能力和创造、规划能力，同时也要使职工掌握必需的知识技能。企业对不同层次上的职工施以不同内容、不同方式的教育培训，主要分以下几个渠道：

1. 分层次系统教育

这是对全体职工进行的持续教育，贯穿在全部职业生涯中。它是企业内教育体系的最基本成份。系统教育的主要层次如下：

(1) 新职工教育——对刚进入企业的新职工，企业重点向他们灌输“企业精神”，培养对企业的感情和集体主义、团结合作的作风。新职工就职后首先要学习企业的历史传统、创业精神、经营方针以及企

业概况和业绩等。近来流行的“企业文化”（corporate culture）或“CI”（corporate identity）之类的字眼，实际上就是指企业的经营思想和作风。每个企业都有自己的“企业文化”，如果不能正确理解和继承它，就不能在今后长期的职业生涯中很好地理解经营政策和方针，也不能与同事之间默契配合，对整个企业的运营都有影响。现代企业中职工的工作自主权较大，因而职工本人素质和作风对于工作成绩的影响也相应地较大。所以企业对于新职工教育是高度重视的。

在对职工进行经营思想教育的时候，各企业普遍重视的是下述一些观念：

① 战略意识——也叫做“问题意识”，即在做具体工作时始终不忘企业的战略目标，避免机械盲从。

② 彻底的“现场主义”——“现场”就是生产（或经营）第一线，是直接创造附加价值的地方，因而是经营利润的源泉。所以全体职工都必须高度重视来自现场的信息和需求，同时要指挥中心尽量接近现场。

③ “自主管理”意识——每个职工既是劳动者，又是所在岗位的管理者。时刻从管理者的角度设法改进工作，革新创造。

④ “尊重人性”的管理——工作的目的，不是牺牲人性追求物质利益，而是要通过工作，达到物质和精神两方面的满足。因此，要创造能使劳动者感到劳动价值的工作环境。

新职工教育的另一方面内容，是传授基本劳动技能和对劳动组织、管理体系的认识。这部分内容，一方面通过一定的课堂教育形式教授，但主要是通过“一对一”的指导员制度实施。“一对一”的指导员制度，可能来源于传统的师徒制。企业给每个新职工指定一名有三～四年工龄的熟练职工当“指导员”，负责对新职工进行从生活到工作的全面“传、帮、带”，直到新职工实习期满为止（一年左右）。企业编有“指导员手册”，详细规定了指导员的工作内容和责任，指示老职工如何对新职工进行指导、帮助和考评。指导员制度的最大特色，在于指导员对于新职工负有全面责任。除了工作之外，还在生活态度，思想问题上给予兄长式的忠告和帮助，所以指导员制度在感情上也把新老职工联系在一起，结成“前、后辈关系”。这种关系往往可以以私交的形式一直延续下去。

为了更清楚地了解新职工的个性特点,同时也为了强调集体主义意识,一般在新职工就职训练结束时(就职半年左右)兴办三~四天的集中住宿训练,通过参加各种集体活动,加强彼此间的个人接触,体验团结配合的作风。

(2) 监督指导层教育——监督指导层是最基层的管理干部,他们在生产现场直接对作业工人进行指导监督,担负着生产劳动组织的终端功能,地位很重要。因此,从现场作业工人中提拔上来的新任干部,并不能马上胜任这一岗位,需要对他们进行基本管理方法的教育。这一层次的教育主要有如下内容:

- ① 工作指导方法 (job instruction)。
- ② 工作改善方法 (job improvement)。
- ③ 工作中的人事关系 (job relation)。

(3) 管理层教育——管理层干部的工作中较多的决策性因素,而且除了纵向指挥系统外,还要进行广泛的横向交涉。所以管理层干部必须学习更多的内容。管理层教育也有通用的定型课程,例如“管理者训练课程”(“Management training program”)等,包括了从经营管理基本理论到实际运用的极广泛的内容。管理层教育的特点是多数采取“小集团活动”的方式,以讨论为主,互相启发。

(4) 经营层教育——经营层指企业最高领导层(董事以上,包括董事、常务董事,专务董事,副总经理,总经理)。经营层教育以企业最高领导层或即将升入最高领导层的干部为对象。教育的目的,不是学习生产现场的管理知识,这一层干部已经具有足够的经营管理知识和丰富的实践经验。经营层教育的基本形式,是参加著名经营学者或经营专家的讲座或座谈会,广泛与社会名流交往,开阔眼界,吸取社会外界的营养,形成作为经营者应具有的长远战略眼光和创造精神,充实其居高临下、统率全局的领导能力。

按照企业的干部晋升规则,职工在系统教育中的学习成绩是很重要的条件之一。企业规定有各级干部的必修课目。只有学完这些必修课目并取得优秀成绩,才可能具备晋升条件。

在表 5.2 中,例举了某企业系统教育的计划安排事例,供读者参考。

表 5.2 分层次系统教育内容安排（例）

类别	对 象	目 的	内 容
就业前教育	录用对象 (应届毕业生)	1. 消除不安心理，培养对本企业的亲近、信赖感 2. 帮助认识未来的职业生活 3. 提供职业教育预备知识	1. 企业情况介绍会（含参观等） 2. 寄送资料：就职须知，企业内刊物，就职仪式要点等
新职工教育 I	新职工 (高中毕业生)	1. 学习职工必须的基础知识、业务知识 2. 完成从学生生活到职业生活的顺利过渡	1. 企业概况介绍，参观工厂，介绍工会组织 2. 基础知识：· 礼仪举止 · 安全 · 小集团活动 · 标准化 · 目标管理 3. 劳动条件和规章制度教育： · 就业规则 · 工资缺席 · 人事制度 · 生活福利制度 4. 自我认识：简易 KJ（亲和图）分析
新职工教育 II	新职工 (大学毕业)	1. 完成从学生生活到职业生活的过渡 2. 实现意识和行动上的转变 3. 学习职工必须的基础知识和业务知识	1. 企业概况：· 组织机构 · 劳资关系 · 企业环境 · 产品说明 · 经营机制（市场、开发、制造） 2. 基础业务知识：· 目标管理 · 标准化 · 安全训练 3. 劳动条件和规章制度：· 就业规则，工资制度 · 人事制度 · 生活福利制度 4. 自我认识：简易 KJ（亲和图）分析
新职工集中住宿研讨 I	新职工 (高中毕业)	1. 理解职工的身份与地位 2. 解答职工生活中疑难问题 3. 互相启发 4. 新职工研讨总结	1. 典型事例分析：（幻灯）《工作热情》 2. 认识“生产率”的概念 3. 用 KJ 法找出“职业生活听问题与对策” 4. 野外活动：测验和增进体力 5. 文娱活动

人力资源管理

类别	对 象	目 的	内 容
新职工 集中住宿 研讨Ⅱ	新职工 (大学毕业)	1. 确立正确的社会观、劳动观 2. 学习生产性理论 3. 消除工作分配中的不安 4. 培养协调性、积极性 5. 培养自我提高, 自我开发的热情	1. 讲授生产性理论及其与各种工作的联系 2. 用 KJ 法找出职业生活中的问题与对策 3. 通过野外活动, 增强和测验体力 4. 文娛活动
骨干 职员 研讨	G4 级职员	1. 对生产性和提高生产率运动进行再认识 2. 理解骨干职工的地位和作用 3. 理解企业的经营过程及企业整体生产率与个人作用的关系	1. 讲授生产性, 本企业提高生产率的途径及成果 2. 讲解骨干职工的工作能力, 人事关系及解决问题过程 3. 通过经营演习, 理解企业经营内容及动态关系, 计划的重要性, 外部条件影响, 资金流向、经营决策过程
新任 指导 职研讨	新晋升的 L1 级干部	1. 明确认识指导级干部的地位、作用、职责 2. 正确理解“目标管理”的工作方法 3. 理解管理的行动准则	1. 讲解“指导干部手册” 2. “目标管理”讲座 3. 讲解现场管理: • 就业规则 • 人事考评 • 其他人事管理制度 增强集体活力・作业改善 4. 由经营者讲解经营思想、经营方针
指导职 研讨	中级指导干部 (L2 全体) (L1 部分)	1. 正确掌握管理问题的正规解决方法 (KT 方法) 2. 使指导级干部成为解决问题的主力军 3. 充实业务计划能力和计划实施能力	1. 用事例分析法讲解解决问题过程 (从分析状况到检查差异、寻求原因), 反复进行详细地实习

类别	对 象	目 的	内 容
高级指导 职研讨 I (领导能力开发 训练)	高级指导干部 (新晋升 L3 级全体)	1. 学习未来管理干部所必需的基础知识和能力 2. 通过自我认识,做到扬长避短 3. 掌握多次研讨情况,确定发展、培养方向,以提高组织效率	1. 领导能力开发训练: • 管理级干部须知 • 集体工作中的领导力 • 主动倾听法 • 洞察自己与理解他人 2. MAT 型管理职务适应性测验,进行自我认识、设定自我发展和开发目标 3. 由经营者讲话,进行提高积极性的教育
高级指导 职研讨 II (课题解决训练)	高级指导干部 (L3 级第三年在级者)(由 部长推荐)	(同上)	1. 通过各种形式的综合练习与演习进行事例分析,提高解决问题的能力。同时认识自己的管理方式,弱点,长处,并相应制定自己的能力开发行动计划 2. 复习正规管理问题解决方法,设定课题,编制实施计划
新任管理 职研讨 (MG 讲座)	新任管理职干部 (M1 级)	1. 培养管理级干部应有的全局经营观点 2. 认识企业发展的正确方向和管理级干部的应有作用 3. 给定课题,编制业务计划和实施计划 4. 讲授管理级干部应有的管理知识	1. 通过经营演习,体会企业经营的过程,资金流转及组织效率 2. 讲授经济动向,技术动向 3. 经营者关于经营思想,经营方针的讲解 4. 讲解业务计划的正确运用 5. 讲解劳资关系与管理级干部的作用 6. 体力测定与健康管理

2. 职能教育

职能教育与系统教育并列,是实际业务技能的教育训练。这种教育是分部门或分工种进行的,在教育程度上划分为基本职能教育和专门职能教育两个阶段。基本职能教育以普通职工为对象进行,目的是提高实际业务处理能力和作业技巧。专门职能教育的深化和进一步提高,目的是随着工作性质和专业方向的定型化,有针对性地对本职工作所需要的技能进一步加深理论造诣,从“必然”走向“自由”。对管

理干部来说，专门职能训练的内容，是现代化经营管理技术，如 QC（质量控制）、IE（工程管理）、VA（价值分析）、OR（运筹学）、以及 OA（办公室自动化）和 EDPS（电子信息库系统）技术等。职能教育虽然与业务密切相关，但主要方式是半脱产或业余时间的讲课、实习。这一点与下面的 OJT（现场教育）不同。

3. 现场教育（O. J. T）

现场教育也叫做在职教育（on the job training），指的是通过工作过程学习技能和知识。也就是说、上级干部和老资格职工一方面作为领导者，指挥和组织部下或新职工完成业务任务，同时作为教育者，在工作过程中向部下或新职工传授技能和知识，培养思维判断力。由于企业界普遍认为经营管理技术只有在经营管理实践中才能掌握，所以应十分重视现场教育（O. J. T）。

指导现场教育的基本依据是“职能教育标准”。这是组织生产过程的基本文件之一。其中分别不同职务和级别规定了职务内容、责任、所需能力及教育学习要点。这个文件既可作为分配工作任务的依据，又可以作为制定自我能力开发目标和计划的参考，但主要还是起到指导现场教育的作用。“职能教育标准”是由企业的中、高级管理骨干，在充分收集、整理、归纳了长期在本企业中工作的经验之后编写成的。

4. 函授教育

函授教育是利用企业外部的社会教育机关进行职工教育的主要手段。企业积极鼓励职工参加函授学习，并可规定有函授学习资助条款。大型企业往往自行设计函授课程，或与外部教育机关签定协议，开设指定的函授科目。有些企业还规定若干函授课程为职工必修课。例如某大型食品制造公司（职工数约四千人）规定的函授必修课达三十九种之多。

5. 自学资助制度

有些职工为了考取某种国家设立的专业、学术、技术资格（职称）或社会公认的专业称号而开展自学活动。企业对他们采取积极支持的态度，并且规定有资助制度。例如参加资格考试的费用，不论考取与否都由企业负担。对于具有专业资格称号的职工，企业在晋升使用中予以优先考虑。

企业内部还常常有许多职工自发组织自学小组、研究会等，以俱

乐部形式开展活动。企业把这些带有趣味性的业余活动，看成有助于开发职工能力的自学活动而予以支持，如提供活动场地、设施和必要的书箱、器材等等。

6. 外语教育

中大型企业对于外语教育极为重视，除了创造条件积极支持职工自学之外，许多企业还在自学基础上，设立企业内的外语水平检定制度，以选拔职工参加脱产外语训练，费用完全由企业负担。

□ 教育培训的主要方法

在以上各类教育培训中，根据不同对象、不同内容，企业一般都采用多种方式方法，力求适应时代特点，取得较好的成效。下面是企业内教育培训中常用的教育方法：

(1) 课堂教授法。这是学校教育的主要方式，在企业内教育中也最常用。由于讲课是教师向学生单方面灌输，所以师资质量对教育效果影响很大。这种方法实行起来较简单，只要确保师资力量就行。缺点是方式上整齐划一，不适应多样化的时代特点。所以常和以下各种方法结合使用。

(2) 问题讨论法。围绕某一问题由参加者（以不超过十人为宜）自由讨论，各抒己见，达到提高认识的目的。这种方法常用于指导层教育以上的层次中。

(3) 事例研究法 (case study)。以实际发生的起初事例为素材，分析背景、原因、发生过程，找出理论依据或研究解决办法，起到形象化教学的作用。

(4) 情节发展法 (incident process)。这是事例研究法和问题讨论法的组合。首先举出某一特定事件的真实情节，针对参加者的推理、想象和预见能力，提出一系列问题，让参加者回答使情节逐步扩展，直至描绘出事件的全貌。然后通过讨论归纳解决对策。

(5) 模拟训练法 (simulation)。这属于现场实验方法，但不使用真实的现场条件，而是用模拟器模拟与现场相同的条件、状态，让参加者体验这些条件，练习在实际条件下运用学到的知识。这种方法主要用于参加训练者由于缺乏经验和技能可能发生危险，或付出代价太高的场合。

(6) 思潮法 (brain storming)。这种方法是首先创造出一种完全无拘束的气氛,参加者可以毫无顾忌地发表自己的见解,不论这种见解与现行制度、组织和观念多么矛盾也不会受到干预,任其自由发展、互相启发。从而使讨论中涌现大量各式各样的见解和设想,以便能够从中得到为多数人所认可的结论。这种方法多用于特别需要创造力和规划能力的领域。这是由广告专家 A. F. 奥斯本首先发明的方法。

(7) 行为示范法 (Role playing)。由两个或两个以上的参加人在给定的事态中分别扮演起不同作用的角色,通过他们发挥作用的过程,使其他参加者看到事态发展的多种可能的倾向,并根据各种倾向考虑对策。近来这种方法受到广泛运用,不仅用在企业内教育中,也用于社会福利事业中对志愿工作人员的训练。

(8) 课程学习法 (program instruction)。这是一种设有若干阶段的系列教学法。在学习的每一阶段末都对学习理解程度进行检查,并引入反馈机能,在以后的阶段中可以弥补前一阶段学习的缺陷,而且都编有教科书,因而是很有效的学习方法。这种方法克服了课堂讲座法的“单向灌输”的缺点,也克服了“问题讨论法”不容易掌握理解程度和进度的缺点。

(9) 经营演习法 (business game)。这是一种实际运用式的学习。令参加者分别作为同一行业中互相竞争的企业的经营者,向他们提供同样的经营条件和数据,让他们根据这些数据自由进行经营决策进行竞争“经营”,最后以“经营”成绩优劣来研究经营决策的得失,检查实际运用能力。

(10) 感受性训练 (sensitivity training)。这是训练管理干部的人际管理能力的方法。其特点是将参加者组织成训练小组,除了极必要的“行为科学”课之外,不作任何讲课,而且尽量少设置辅助人员。训练中的一切活动(如讨论议题,召开会议等)全都由参加者自行管理。将这样的训练小组放到一个与外界隔绝的环境中,集中住宿至少一周以上,每天进行问题讨论或是事例研究,锻炼参加者对他人思想和感情的感受性,要做到能够准确地感受到他人的真实情感和思想,并且采取灵活而适当的相应态度,以维持小组的集体活动。通过这种训练达到使单独的个人变为集团的一员的转换,同时可以使参加者在讨论中受到别人的启发而得以提高思维水平。不过有些人批评这种办法是

全盘改变了个性，“制造精神病患者”云。

除以上方法以外，还有所谓一揽子教育法（in basket）、等价变换思考法、体验学习法等等。这些方法一般来说都有可能轮番或配合使用。

三、“自我申告”制度

前面已经谈到，除了教育、培训以外，创造一种最大限度发挥职工现有能力的环境，是能力开发系统另一项重要内容。“自我申告”制度就是为此目的设立的有效制度之一。

现代企业如何充分利用现有职工的能力，成了企业经营管理的重要课题。通过企业内教育培训、提高职工的素质只是一个方面。因为具备能力和发挥能力并不完全相等。按照行为科学的理论，人只有在做他喜好做的事情时，才会有最大的主观能动性；工作适合他的个性素质，才可能最充分地发挥出他所具有的能力。对企业来说，职工多发挥出一分能力，意味着不增加任何费用就可提高一分经营效益。所以，企业都在积极研究如何使工作环境和组织制度更适合于职工充分发挥能力。当然，这不完全是人事管理的内容。例如有一门被称为“人——机工程”（human engineering；human factors engineering 等等）的新兴边缘科学，它研究的是如何使工作环境和机械器具的设计适应人类的生理、心理和感觉特性，使人和机械组成的“共同作用系统”中的人，能够最大限度地发挥其自身机械组成的“共同作用系统”中的人，能够最大限度地发挥其自身机能，从而提高系统的整体作用效率。但是，要发挥人的能力，人事管理无疑起着更主要的作用。

欧美企业的“科学管理”体系，其管理方向可以形象地比喻为使劳动者“机器化”、“零件化”。经典的能力主义雇用政策，只注重职工是否有能力，而不论职工是否喜欢他的工作，是否与现任工作相适应，因而被称为“排斥人性的管理”。然而，企业如果不注意挖掘职工的潜在能力，就等于白白浪费人工费。所以，必须重视职工对工作的适应性和愿望。自我申告制度就是这样产生出来的。

图 5.2 是某企业进行“自我申告”的过程规定。按照制度，在需要填写自我申告表的年份，首先由职工本人完全根据自己的思想、愿望、要求等，填写申告表，交给本部门领导进行汇总审查。然后由上级针对职工的申告与职工进行“面谈”，互相沟通思想、统一看法。最后，上级干部在职工申告表上填写意见后，报人事部门。整个过程大约需经三~四个月，在这一期间可以进行反复的思想工作。



图 5.2 “自我申告”程序（例）

自我申告制对于企业至少有如下一些好处：

- (1) 了解职工本人对工作的自我感觉和意见要求，作为人事调配的参考。尤其是工作适应性问题，个人申告有很大的参考价值。
- (2) 创造上下级之间思想交流的渠道和场合，更有利于促进集体协作配合。
- (3) 为企业的人才能力开发规划提供素材。

自我申告制度还有很重要的心理作用，它使职工意识到个人对于工作的“自主性”和对于企业的主人翁地位。自我申告制度中规定有“定期面谈”，但面谈在日常的任何时候都可以进行，不受定期限制。企业对管理层以上干部的教育课程中，有专门讲授“意见听取技法”的内容，要求干部能够准确感受对方的真实意见，并以适当的态度对待，使对方感到畅所欲言的愉快。

表 5.3 是自我申告表的典型格式，但在自我申告时，除了填写这类的表格以外，还可以附上另外的申告报告，以补充表格之不足。

表 5.3 自我申告表样式（例）

姓名	等级： 级 号		所在 部门	处科班	家庭	☐ 未婚 ☐ 单身 ☐ 已婚 ☐ 抚养人口 人
就职	就业时间：19 年 月 本企业工龄： 年 个月	☐ 毕业生就职 ☐ 中転職工	现任 职务		住所	☐ 自宅 ☐ 寄宿 ☐ 租房 ☐ 公房 ☐ 合租 ☐ 其他
现有 学历	☐ 大学 ☐ 大专、中专 ☐ 高中 ☐ 初中 } 于 19 年 { ☐ 毕业 ☐ 肄业 ☐ 正在 学习中		主要 工作 经历	工作种类 与年限：	技术 资格或学 术证书、 称号	
	专业科目：					
对现 任工 作 的 看 法	工作适应性		工作忙闲（工作量）		工作难易度	
	☐ 非常合适 ☐ 基本合适 ☐ 一般 ☐ 不太合适 ☐ 不合适		☐ 工作太忙（工作量太多） ☐ 相当忙（稍嫌过多） ☐ 正合适 ☐ 再增加一些亦可 ☐ 空闲过多（工作量太少）		☐ 太难 ☐ 稍嫌困难 ☐ 正合适 ☐ 再复杂些亦可 ☐ 过份容易	
对过 去一 年中 工 作 的 回 顾	（从自己的适应性，素质，能力考虑，自由填写对过去一年间工作的感想）					
对今 后工 作 的 展 望	（请写出对今后工作的想法，包括今后希望的或争取承担的职务，职种，工作地点等）					
直接上级的观察 （职务 姓名 ）						
关于现任工作	（从适应性，能力，效率，协调性等观点出发）					
关于今后工作 （指导要点等）	（从能力开发，教育培训计划等观点出发）					

四、职务轮换制度

职务轮换制度，也叫岗位轮换制，是企业有计划地按照大体确定的期限，让职工（干部）轮换担任若干种不同工作的做法，从而达到考察职工的适应性，和开发职工多种能力的双重目的。历史上早期出现的职务轮换，以培养企业主的血缘继承人（例如企业主的长子要继承父业等）为目的，并不是制度化的管理措施。在现代企业中，这一方法被推广应用到更大的范围，成为能力开发系统中一项重要制度。

职务轮换主要适用于以下几种情况：

1. 新职工巡回实习

新职工在就职训练结束后，根据最初的适应性考察被分别分配到不同部门去工作。在部门内，为了使他们尽早了解到工作全貌，同时也为了进一步进行适应性考察，不立即确定他们的工作岗位，而是让他们在各个岗位上轮流工作一定时期，亲身体验各个不同岗位的工作情况，为以后工作中的协作配合打好基础。经过这样的岗位轮换（每一岗位结束时都有考评评语），企业对于新职工的适应性有了更清楚的了解，最后才确定他们的正式工作岗位。这一过程一般需一年左右。

2. 培养“多面手”职工的轮换

企业为了适应日趋复杂的经营环境，都在设法建立“灵活反应”式的弹性组织结构，要求职工具有较宽的适应能力。当经营方向或业务内容发生转变时，能够迅速实现转移。于是，职工不能只满足于掌握单项专长，必须是多面手、“全能工”。在日常情况下，企业有意识地安排职工轮换做不同的工作，以取得多种技能。否则，一旦关键时刻出现大批职工不能适应工作的情况，对企业将是很棘手的事情。

3. 从企业长远发展考虑，培养经营管理骨干的轮换

对于高级管理干部来说，应当具有对企业业务工作的全面了解和全局性问题的分析判断能力。培养这种能力，显然只在狭小部门内作自下而上的纵向晋升是远远不够的。必须使干部在不同部门间横向移动，开阔眼界，扩大知识面，并且与企业内各部门的同事有更广泛

的交往接触。这种轮换以班组长，科长，处长一级干部为最多，轮换周期也较长，通常为二～五年不等。现代企业中越是大型企业越不会出现预选内定“接班人”，让他们以“接班人”的身份参加职务轮换的现象。实际上，在大企业中几乎没有特定接班人的概念，所有下级干部都是上级职位的潜在接班人，能否及时晋升，完全以各人的工作成绩、能力水平和适应性为决定因素。衡量这些因素时，又都以平时积累的人事考评资料为主要依据。所以企业全体职工都埋头努力工作，竭力争取较好成绩，以便在旷日持久的晋升竞争中取胜。

4. 消除僵化，活跃思想的轮换

据心理学的研究，就普遍规律而言，一般人具有墨守成规的弱点。换句话说，长期固定从事某一工作的人，不论他原来多么富有创造性，都将逐渐丧失对工作内容的敏感而流于照章办事。这种现象称为疲钝倾向（mannerism）。疲钝倾向是提高效率和发挥创新精神的大敌，企业通过定期进行职务轮换，使职工保持对工作的敏感和创造性，是克服疲钝倾向的有效措施。例如，在一般制造业的大企业中，产品设计人员从事产品设计工作，基本上没有超过十年的。这种制度的目的，在于给设计部门不断补充新鲜血液，使产品设计不至落后于时代潮流。现代企业中，销售服务部门与产品设计部门之间，人员互相轮换较多，这种轮换还起到强化相互联系，改善新产品开发质量的作用。

5. 其他轮换

企业需调整某些部门的年龄构成、或职工出现不能适应工作的情况、或需加强、或合并某些业务部门等等，都可能相应发生职务轮换。在大企业中，每年都有相当数量的职工，被宣布进行横向流动。这已成为现代企业的普遍特征。

除了在能力开发方面的作用之外，职务轮换制度在生产经营上也有很重要的作用。首先，职务轮换制有助于打破部门横向间的隔阂和界限，给协作配合打好基础。部门间的本位主义或小团体主义，往往来自于对其他部门的工作缺乏了解，以及部门之间人员缺乏交往接触。通过轮换，便可消除这些弊病。其次，轮换有助于职工认识本职工作与其他部门工作的关联，从而理解本职工作的意义，提高工作积极性。另外，对管理干部来说，在基层岗位进行轮换的经历，有助于使他们保持体察下情的谦虚态度，从而减少了造成上下级之间离心离德的可

能性。某地有一个以经营效益高著称的旅馆业企业，它的经营秘诀之一是：所有的新职工，都必须从整理客房，打扫卫生，准备膳食等最低等的工作逐项轮换做完一遍，才能担任管理职务，哪怕是名牌大学的毕业生也不例外。

在推行职务轮换制度中，也存在很多困难和阻力。每年大量的人事横向流动是很麻烦的事情，加重了人事部门的负担，给业务部门的工作也造成一定的影响。以下是职务轮换制中可能出现的问题：

(1) 对掌握某些复杂专业技术不利，可能使这类技术水平降低或停止发展。

(2) 对保持和继承长期积累的传统经验不利，可能使工作效率降低。

(3) 因故未能及时参加轮换可能造成职工“错过班车”的感觉而影响情绪。

(4) 常常由于业务上的需要而不能如期执行轮换。

(5) 职务轮换必然相应引起职务工资波动，可能影响职工收入或使工资计算复杂化。

(6) 各部门有本位主义思想，不愿意放走得力骨干，等等。

推行职务轮换制的出发点是企业的长远利益和发展前途，因而它和当前利益会产生一些冲突。企业在组织建设中，应十分重视增强抵抗恶劣环境的体质，而不以眼前利益的一得一失为标准。所以对职务轮换中的问题，采取积极态度予以解决，一般是通过改进或完善其他制度以适应职务轮换的需要，绝不因麻烦而废止它。

把自我申告制度与职务轮换制度结合起来能起到更好的作用。这样做使得企业的人事规划与个人发展目标更加趋于一致，有助于职工在工作变动较多的情况下加倍努力工作学习。

五、“小集团活动”和提案制度

“小集团活动”（小组活动）制度是现代企业的一大创举，对于很多企业的成功有重大意义。“小集团活动”本身不属于人事管理范围，

但是这种管理方式，对于调动职工积极性和提高自我开发热情方面促进作用很大，从广义上讲，属于能力开发系统的一个组成部分。

“小集团活动”独立于企业的职务体系以外，是职工的“自主管理”活动。现代企业认为，企业用职务体系来组织管理劳动生产过程，其本来意义在于发挥劳动者的生产能力。但是，被过分组织化的日常工作，它的单调重复性和职工在组织内的被动地位，又在压抑职工的创造本能，反而造成工作效率减低的结果。为了能充分发挥职工的积极性，就需要开辟一个使他们得以发挥其自主性和创造性的场所。“自主管理”的“小集团活动”正是这样的场所。

从能力开发的角度看，“小集团活动”的作用主要有以下一些（参见图 5.3）

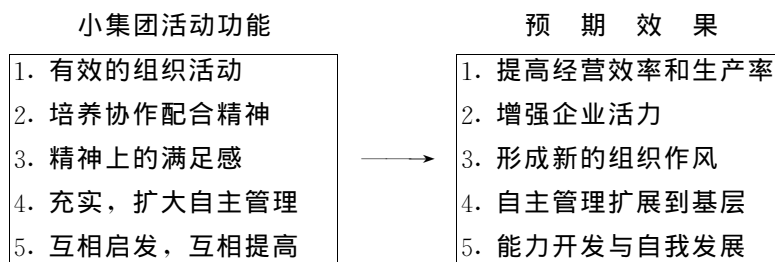


图 5.3 小集团活动的作用

（1）通过自主活动，职工独立思考、亲身实施、取得成果，可以使职工体会到工作意义和成功的喜悦，从而增进积极性。

（2）“小集团活动”是互相启发和自我开发的机会。

（3）使职工之间增进感情，相互了解，巩固集体主义意识和协作配合精神。

（4）成功的小组活动，可以满足职工的精神生活要求：社交要求（小组活动）→自我提高要求（学习，创新）→自我实现的要求（成果，表彰）。

(5) 可以培养和训练职工的分析思维能力，掌握分析思维方法。

据说，企业的“小集团活动”思想是在六十年代初受到中国“鞍钢宪法”中“两参一改三结合”等群众路线思想的启发而产生的。早期的“小集团活动”，只局限于质量管理方面，叫全面质量管理小组活动（“TQC”小组活动）。现在这种活动已经发展为“全员管理”小组活动，课题的范围包括经营活动的所有方面。“小集团活动”的发展还表现在活动的参加成员方面。早期的小组活动主要由现场工人参加，内容是生产现场的改善提高。而现在小集团活动已经进入企业的管理部门，企业的下层管理干部和事务员也都组成小组，开展办公室工作的小集团活动。

“小集团活动”的直接效果是产生大量的合理化建议（“改善提案”），见表 5.4。这些合理化建议不是空想的念头，而是经过小组成员收集数据、加工分析、实施验证过的较为成熟可行的改进方案，对于改善经营管理有“水滴石穿”的功效。正因为如此，企业对于“小集团活动”，已经不再只看成是群众自发活动，而开始纳入正规的组织制度中，进行计划管理。

表 5.4 日美提案制度的比较

	美 国	日 本
职工参加率	14%	54.2%
人均提案件数	0.15	4.73
提案采用率	24%	60.7%

企业对“小集团活动”的考核管理可参照表 5.5 与表 5.6 两个实例。

表 5.5 “小集团活动”的自我评价表（例）

评 价 项 目	评 价 要 点			评 分
1. 课题选择 (20 分)	(1)	是否经小组全体成员充分讨论		-20
	(2)	课题的背景和症结是否充分把握		-10
	(3)	课题的解决效果是否对企业有很大意义		-0
2. 推动性 (20 分)	(1)	小组成员是否齐心协力参加		-20
	(2)	是否取得了有关部门的充分支持，配合		-10
	(3)	是否积极向有关部门提出了配合行动的要求		-0
3. 工作方法 (40 分)	评价项目	评价要点		
	(1) 达到目标 (10 分)	(1) 充分达到了预定目标	-10	
		(2) 目标是否适当	-5	
			-0	
	(2) 分析 (10 分)	(1)是否充分利用了过去的数据	-10	
		(2)分析方法是否足够深入细致	-5	
		(3)是否充分运用了数理统计方法	-0	-40
	(3) 小组活动 (5 分)	(1) 集体主义精神是否发挥	-5	-30
		(2) 是否积极主动互相配合	-3	-20
			-0	-10
	(4) 总结审查 (5 分)	(1)是否对成果进行了全面验证	-5	-0
		(2)验证中是否明确找出问题点	-3	
			-0	
	(5) 标准化 (10 分)	是否以制度的形成巩固了成果	-10	
			-5	
			-0	
4. 管理技法的运用 (10 分)	(1)	是否每一步应用了适当的管理方法（现代化管理方法）		-10
	(2)	是否充分运用了 QC, JB 等管理方法		-5
	(3)	有无采用特殊方法		-0
5. 上级的满意度 (10 分)	(1)	成果是否充分得到上级认可		-10
	(2)	活动内容是否完全符合“小集团活动”的性质（经营改善）		-5
	(3)	小组组长的领导指挥方法是否满意		-0

第六章

工作报偿 工资与福利

《人力资源管理》

哈佛商学院 MBA 教程系列

一、改变对待报酬和福利的宗旨

1970 年，专家们曾对未来的职工报酬和福利状况做出预言。他们预料 70 年代的经济会壮大起来；中等收入者会大大增加；65 岁以上的人口总数会接近 2300 万，事实的确如此。他们还预料，高达 4% 的异常通货膨胀率会有所下降；男女劳动力的比例会保持相当的稳定；平均工作日会缩短到每周 35 小时或更小一些，然而，事实并非如此。这些经济的和人口的发展趋势目前仍在继续，并将对 80 年代或更长的时期产生决定性的影响。而且他们直接影响着那些决定未来职工报酬和福利计划的种种因素：

(1) 1974 年通过的改革退休金的《雇员退休收入保障法》，已经并将继续对退休计划产生重要影响。

(2) 税收政策已经并将继续对职工福利计划产生重要影响。

(3)《社会保险法》已经并将继续对职工福利计划的发展产生影响。

(4) 国民健康政策导致了成本的保密化，并促使人们把重点转向成本抑制。由此产生的经济压力还会继续加强。

(5) 反歧视的国家政策，尤其是《反雇用年龄歧视法》和《同工同酬法》的第七款，引起了人们对人事、报酬、福利等政策的重新评价。

(6) 人口统计数字的变化包括女性劳动力大大增加，单一家长的家庭越来越多，双职工家庭大量出现（目前已占家庭总数的 66%）。这些变化刺激着对报酬和福利计划的改革。

上述这些趋势，促使管理者们不得不重新考察公司的报偿体系。现行报酬越来越背离“应得工资”政策，这种背离的主要促动因素是通货膨胀而不是工作绩效的改善。在这种情况下，以工作绩效来决定报酬的政策受到冲击。由于通货膨胀的压力造成工资预算总额大大增加，因此，工作绩效显著的人们所增加的酬劳仅仅略微高于取得平均工作绩效的人。这种现状产生的后果完全可以预料，那就是削弱努力工作的动力。但是，在目前这种强调成本控制的形势下，我们可以看到公

司对待报酬和福利的宗旨发生了三个方面的主要变化：

(1) 愿意以减少劳动力的数量并严格限定报酬的办法来控制工资和福利成本的倾向有所增强。

(2) 较少地关心本公司在工资竞争中的相对地位，而更多地考虑本公司的实际支付能力。

(3) 贯彻鼓励好好干、奖励好好干的方针。

□ 抑制成本的措施

直到 80 年代初期，雇员们一直习惯于年收入大幅度增加，福利待遇不断提高。而现在总经理们正在准备对付这样一个局面，其特征是：预期的经营成果较差，竞争对手更强，政府在经济方面更加无能，劳动生产率需要进一步提高。为了适应这些变化，他们打算控制雇员的数量、工资总额和福利开销。某些措施是临时性的，例如：工资冻结、延缓提薪、暂停生活补贴等。某些措施则是长期的，例如：解雇一些高级管理人员或让他们提前退休；要求雇员们延长工作时间、少请假、缩短假期；缩小医疗保险范围或者要求雇员们自己担负一部分医药费用；调整差旅费支出，禁止乘坐一等舱位；严格控制打长途电话的次数；限制各种公费娱乐活动。

□ 公司实例：美国标准件公司的紧缩措施

美国标准件公司是生产建筑和运输工具的多产品制造公司。1981 年，该公司盈利为每股 4.07 美元，而 1982 年则下降到每股 2.20 美元。为了控制劳动力成本，该公司冻结了工资，将高级职员的报酬削减了 5%，并通过解雇和提前退休的办法使公司职员减少了 17%。对此，该公司副总裁深有感触地说：“这是一个艰难的过程，但并不十分糟糕。如果在一个 10 年期间，你不得不考虑采取紧缩措施的话，那么，你可能需要勇敢地应付一些你从未经历过的局面。”

如果说在经济上升时期不一定非要解雇那些工作劣绩的经理人员，那么，在经济下降时期，这一令人不愉快的任务就难以避免了。肯定地说，任何为削减管理费用所做出的严肃认真的努力，都必须把焦点集中在高级管理人员的工资名单上。这是因为一个高级管理人员给公司造成的实际费用支出大约等于其本人年薪的二倍。进一步的分析

可以说明造成这种高额成本的原因：1983 年，高级经理人员的福利费用平均等于其基本工资的 38%，办公费、秘书费和差旅费相当于其基本工资的 62%，因此，如果解雇一个年薪 75,000 美元的高级经理而且不另聘新人，每年就可以节省开支 150,000 美元。

□ 根据公司的实际能力支付报酬

如人们所知，近年来，美国的钢铁工业正与大量的困难进行着斗争。这些问题范围很广，从工会工人的无竞争力的高工资到钢铁厂和装配厂的设备陈旧过时，乃至那些面临生产能力膨胀和本国市场疲软的外国竞争对手带来的无情压力。由于过分慷慨的工资支付贯穿整个 70 年代，1982 年，钢铁工人的雇工费用超过了每人每小时 26 美分，位居国民经济各行业之首。这种局面如何能使美国钢铁工业在世界市场上与西德、法国、日本、英国和南朝鲜这些国家相竞争呢？在联邦德国，钢铁工人的报酬和福利平均为每人 13.45 美元，在法国为 12.37 美元，在日本为 11.08 美元，在英国为 9.32 美元，在南朝鲜仅有 2.39 美元。

民航业也是如此，工资级别高得使航空公司无力与他们的本国对手相竞争，更不用说与外国航空公司竞争了。因此，如不降低成本，就可能使每个人都失去工作。下面介绍美国航空公司对那些新的、无工会组织的竞争对手在劳动力成本方面的优势所做的估计，以及该公司为了竞争所采用的策略。

□ 公司实例：美国航空公司的双轨工资结构

新建的航空公司每收入 1 美元仅付给其雇员 20 到 25 美分，而美国航空公司则付给其雇员 39 美分。为了在今后 10 年中使劳动力成本下降到每元收入 30 美分，美国航空公司制订了双轨工资方案。该方案是这样设计的：未来雇员的工次将低于同工种现职雇员的工资。基于出生率猛增而导致劳动力过剩的现状和所谓未出生的工人不会抱怨的观点，这种削减计划是很容易实行的。只不过削减的多少与快慢取决于公司雇员的流动速度。在美国航空公司，从看门人到机长，几乎每种职务的新雇员的工资都降低了。现在，新驾驶员的工资（不包括福利）为每年 18,000 美元而不是 36,000 美元；资历最深的、具有 12

年飞行经验的驾驶员最高可得年薪 55,000 美元而不是 110,000 美元；空中服务人员的平均工资在每年 12,000 美元到 16,000 美元之间，而在双轨工资制通过之前则是每年 24,000 美元到 27,000 美元。因此，除了行李管理员和机械师外，多数新雇员都不再可能通过努力达到老雇员的最高工资水平。为了得到雇员们对双轨工资制的认可，美国航空公司为其现职雇员提供了人寿保险。汽车工业、钢铁工业和电子工业的竞争来自国外，而民航业的情况则不同，对原已建立的老航空公司来说，竞争来自本国那些在反垄断潮流中问世的新兴航空公司。在反垄断出现之前，给驾驶员、空中服务人员、机械师和其他人员慷慨地提升工资所造成的负担可以简单地转嫁到乘客头上。而现在，只要那些老的航空公司还打算继续开航，就不得不设法通过协商使高入云端的工资降下来。

☐ 刺激和奖励工作绩效优秀者的计划

许多公司都在不停地寻求迁往那些劳工组织薄弱、工资率较低的地区。同时，他们制订各种奖酬计划，力求使报酬金额更多地与刺激性的奖励联系起来，而不是与固定工资联系在一起。他们努力摆脱生活费用的机械上升，尽量避免给更多的雇员提升工资，以便能对工作绩效优秀者进行有意义的工资提升。所有这些计划的目的，都是为了提高利润和生产率，使直接从事生产的雇员们能够分享公司的经营成果。

另一方面，雇员们不会自动接受这种旨在改善工作绩效的导向计划，因为从某种意义上说，公司是在玩弄“变换报偿的花招”。所以，要建立一个名副其实的由工作绩效决定报酬的体系，其关键在于资方管理部门必须为其所说和所做的每一件事进行宣传，使人们产生这样一种认识：改善工作绩效会提高生产率，而工作绩效优秀者会在他们的工资单上看到自己的一份利益。

☐ 工作报偿计划与经营计划相结合

很多工作报偿计划的基本依据仅仅是“有 2/3 的竞争对手都是这样做的”或者“那是公司的政策”。事实上，工作报偿计划必须与组织的战略使命紧密结合，由战略使命来确定方向，并有力地支持总体经

营战略。

对工作报偿与经营战略的这种处理方法告诫我们，实际报偿水平不应该完全服从市场价格，而应取决于对三种因素的综合估价：能够吸引并保留适当人员所必须支付的报酬水平；组织有能力支付的报酬水平；实现组织的战略目标所要求的报酬水平。表 6.1 解释了如何将不同的报偿策略应用于经营战略不同、在市场中所处地位和成熟期不同的公司。

表 6.1 报偿策略与公司经营战略的联系

经营战略	市场地位与企业发展阶段	报偿策略	报偿组合
以投资促发展	合并或迅速发展	刺激创业	高额报酬与高中等个人绩效奖相结合，中等福利
保持利润与保护市场	正常发展至成熟阶段	奖励管理技巧	平均工资与中等个人、班组或企业绩效奖相结合，标准福利
收获利润并向别处投资	无发展或衰退	着重于成本控制	低于平均水平的工资与刺激成本控制的适当奖励相结合，标准福利

在那些处于迅速成长阶段的公司中，经营战略是以投资促进公司成长。为了与这个经营战略保持一致，报偿策略应该刺激形成一个有魄力的、创业型的管理班子。要做到这一点，公司应该着重使高额报酬与高中等程度的刺激和鼓励相结合（“风险越大，报酬越高”）。在处于成熟阶段的公司中经营战略基本上以保持利润和保护市场为目标。因此，报偿策略应该是奖励市场技术。要做到这一点，则应使平均报酬水平与中等程度的刺激和鼓励以及标准福利水平相结合。在处于衰退阶段的公司中，最恰当的战略是获得利润并向别处投资。要实

现这样一种战略目标，就必须使标准福利与低于中等水平的报酬相结合，并且使适当的刺激和鼓励直接与成本控制联系在一起。

二、工资结构与工资水平的决策因素

用最简单的、劳动经济学中的边际收益产品理论来说：“一个人的劳动力的价格等于他人愿意为之付出的价格。事实上，工资水平是由许多因素相互作用而决定的。其中最有影响力的因素是劳动力市场条件、立法、劳资谈判、高层管理班子的态度和组织的支付能力。

□ 劳动力市场条件

劳动力市场是供不应求还是供过于求，对工资结构和工资水平产生主要影响。因此，如果对某种熟练工人的需求很高，而供给不足（市场供不应求），那么，这种熟练工的价格趋于上升。反之，如果劳动力的供给相对需求而言十分充足，则工资趋于下降。我们来看看下列 1984 年获学士学位的大学毕业生的起点工资情况：

表 6.2

行 业	平均起点工资额（美元）
电子工业	26,643
计算机科学	25,849
民用工程	21,266
会 计	18,684
社会科学	16,763
工商管理	16,650
教 育	14,779
大学文科	14,179

这些起点工资的差别在很大程度上反映了各个行业不同的劳动力市场条件。劳动力市场供求因素在另一方面的影响可由处于不同地理

位置的公司所支付的不同工资反映出来,《幸福》杂志在一次调查中报道:“在 500 家公司中,有 97%都进行了某种地理位置的调整。例如,一个雇员的年工资收入调整到 1984 年的币值后为 39000 美元,那么,他可以因所处地理位置的改变而获得下列不同的工资收入:

表 6.3

安克雷奇	50,154 美元	孟菲斯	33,813 美元
格伦仪尔	46,345 美元	里士满	35,487 美元
洛杉矶	44,730 美元	波士顿	37,604 美元
纽 约	44,014 美元	印第安那波利斯	38,526 美元
底特律	45,897 美元	休 斯 顿	43,381 美元

这里,供与求仍是需要考虑的关键因素。因为对于收入水平为 39000 美元的人,在波士顿所必须的生活费用高达 48850 美元,而在休斯顿却只要 36933 美元。这种差别对工资的影响与我们所料想的恰恰相反。最后一个能够影响供求关系并因此导致市场供不应求的因素是工作的相对危险程度。试看下面的实例。

□ 公司实例:工作 10 分钟获得 12 小时工资的“跳蚤”

关键在于工作地点。核工业每年都要招聘成百名“跳蚤”来修理国家电站的陈旧的内部结构。在那里,空气中的放射性极强,以致于跳蚤们的逗留时间不能超过 10 分钟,否则,用他们的专业术语来说就会被“烧掉”。作为这 10 分钟工作的报酬,他们可以获得 12 个小时的工资。通常,跳蚤们都是些没有多少技术或者在别处没有工作指望的人。他们在得不到任何工会支持,没有健康保险或工作保障的情况下,不得不钻进核动力发电厂。修理工作不得不经常在充满腐蚀物或水管漏出物的环境中进行,而且,在整个过程中,工作速度虽然可以降低,但不能完全停下来。

其风险何在?根据核动力管理委员会的估计,如果 10,000 名工人中的每一个人都在 5,000 毫雷姆放射性射线(大约 250 胸透 X 射线

当量)中暴露一年,他们中间有3~8个人最终将死于由这种暴露引起的癌症。如果他们在这种剂量的射线中暴露30年,他们中间将有5%的人死于癌症。

这种工作系统使跳蚤们感到满足,因为它有助于他们在短时间内完成大量的工作。一位跳蚤曾说过:“我想我去年受到4000毫雷姆放射线的照射,我喜欢一直工作到自己生命的尽头。如果你没有工作到你生命的终点,那你就是在浪费自己的生命。”

金钱对于跳蚤们在一个指定的工作中吸收所允许的最大剂量的放射线具有一种特殊的刺激。每当在作业中“烧掉”一次,他们都可以得到一笔几百美元的额外补贴。在两次作业之间,他们要完成一组医疗记录、安全检查和心理学评价。“他们不希望有人在核反应器中发疯,把东西搞乱。”一位跳蚤这样说,“但是,做这种工作,你不能不有点儿发疯,只是不能疯得太厉害了。”

危险程度高的工作报酬丰厚,这是吸引那些愿意冒风险的人所必须的。以上我们所讨论的因素对决定报酬水平都有着极为重要的影响。此外,政府立法也起着同样重要的作用。

□ 立法

和其它立法一样,关于工资的立法对决定国内公司的经营活力起着极为重要的作用。下面是四部主要之美国联邦小时工资法和收入维持法。

小时工资法规定了每小时支付工资的下限和每周工作时间的上限。收入维持法的颁布则为劳动者及其家庭在死亡、伤残、失业或退休情况下的收入提供了保证。

在表6.4所列的四部法中,《合理劳动标准法》的适用范围几乎囊括了在美国境内的任何一个组织。“免除义务者”(从该法的超时工作条款中免除义务)和“未免除义务者”这两个专用名词就源出此法。这部法在1938年建立了第一个最低国民工资标准(每小时25美元)。此后,这一标准的变动以及男女同工同酬政策的制订(1963年的《同工同酬法》)都是作为该法的修正法案通过的。

表 6.4 四种主要的联邦工资—工作小时法

	适用范围	主要条款	执行管理机构
公平劳动标准法 (1938)	雇有 2 名以上雇员、涉及州际贸易，年收益超过 362500 美元的雇主 从超时工作条款中免除义务的普通经理人员，领班，高级经理人员，外围销售人员和专业工作者	雇员最低工资为每小时 3.35 美元；工作时间超过每周 40 小时的部分，加班工资为正常工资的 1.5 倍；严格限制各种职业或行业雇用 18 岁以下的雇员；禁止由于性别造成的工资差别一同工同酬。不要求提供额外的周末、假日、节日或解雇报酬	美国劳工部就业标准署工资与工作小时管理处
戴维斯—培根法 (1931)	合同价值超过 2000 美元的联邦建筑和公共事务承包商	参加项目的雇员的工资率必须与同类雇员的流行工资率相同。工作时间超过每天 8 小时或每周 40 小时的部分，加班工资为正常工资的 1.5 倍。违犯该法的订约者将被列入为期三年的黑名单	审计总署与工资和工作小时部

	适用范围	主要条款	执行管理 机 构
沃尔什希 利 法 (1936)	向联邦政府提供制造、原材料、物资或设备且年合同价值超过 10000 美元的订约者	与戴维斯—培根法相同	与公平劳动标准法相同
麦克纳马拉—奥哈拉服务合同 法 (1965)	为联邦政府提供劳务且价值超过 2500 美元的订约者	与戴维斯—培根法相同	与戴维斯—培根法相同

☐ 劳资谈判

劳资谈判是影响工资的另一个主要因素。没有工会组织的公司往往会受到其它公司劳资谈判协定的影响，因为他们必须在劳动者的工作态度和对公司的忠诚方面与有工会组织的公司竞争。劳资谈判影响着两个关键因素：即工资水平和劳动者在相关劳动力市场上的行为。在一个开放的、充满竞争的市场上，劳动者倾向于寻求工资较高的工作。如果没有工会组织的公司所提供的工资在某种程度上不能与那些有工会组织的公司相匹敌，他们就难以吸引并保留劳动者。此外，在工会应允下议定的福利待遇已经对那些力图避免成立工会的公司造成了增加福利待遇的结果。除了工资和福利之外，劳资谈判双方还议定发放工资的程序、对报偿决策的不满意意见呈述程序及确定不同工种工资额的方法。

☐ 高层管理班子的态度和组织的支付能力

这两个因素对工资结构和工资水平都有重要的影响。前面我们谈到了那些有工会组织的老航空公司为了与没有工会组织的新航空公司竞争，不得不降低劳动力成本。这是一个重要的原则。一个组织，不

论它怎样希望在工资方面处于有利的竞争地位，其支付能力将最终成为确定实际工资的关键因素。但是，这并不贬低高层管理班子在工资问题上的宗旨和态度所起的重要作用。正相反，高层管理班子对于保持和提高士气、吸引高质量的雇员、降低离职率以及改善雇员生活标准的种种愿望也对工资产生影响。尽管现代管理已经具有精确的科学手段，但是，报偿策略将始终在一个很大的程度上反映高层管理班子的判断力。

表 6.5 四部主要的收入—维持法

法	适用范围	资金来源	福 利	管理机构
社会保障法 (1935)	由雇员或家庭主要成员过去所付工资税中相当于10年税金提供保障的全体退休人员、受赡养人和残疾人 1984年1月1日以前受雇的联邦政府雇员(不包括铁路工人)	1985年雇员工资7.05%的税金和雇主收入39600美元部分7.05%的税金 自我雇用者所付11.4%的税金。上述百分数和最大收入基数将于1990年之前逐渐增加	65岁以上的退休者获全养老金或62岁以上退休者获较低的养老金，养老金付给雇员本人及其配偶。养老金的数量取决于过去收入的多少 死亡雇员或退休者的家庭福利。65岁的寡妇或鳏夫可获死者按65岁退休的全养老金。任何年龄的寡妇或鳏夫，只要赡养16岁以下的子女都可获得全养老金的75%。每一个18岁以下的未婚子女都可获得全养老金的75% 在为期5个月的等待期限之后，完全残疾的雇员及其配偶和子女可以获得残疾福利 65岁以上的人可享受健康保险 只要在一个日历年度内消费价格指数上涨3%并且信托基金达到某一特定水平，所有的福利都将向上调整。否则，调整将基于较低的消费价格指数或全国平均工资	社会保障总署

法	适用范围	资金来源	福 利	管理机构
联邦失业税法 (1935)	除某些州政府和地方政府雇员、家仆、农业工人、铁路工人和某些非盈利组织雇员之外的全体雇员	对雇主所付 6000 美元以内的工资至少纳税 3.4%。(阿拉斯加, 阿拉巴马和新泽西州的雇员也需纳税) 各州可在法律范围内同时提高基本工资和税收百分比。如果州政府实行较低的税率, 雇主的负担可以减轻	平均福利大约为平均每周收入的 50%而且可以连续提供 26 周。那些受雇年限已经超过指定的最短期限和不因本人过失而失去工作的雇员有资格享受福利。大多数州都规定罢工者不得享受福利。在失业率很高的时期, 福利可以连续提供至 52 周	美国就业保障局、美国就业和训练署以及几个州的就业保障委员会
雇员赔偿法 (州法)	一般说来, 非农业工人和私营企业的雇员都有资格享受与工作事故和因疾病引起的短期或长期丧失工作能力有关的福利	由州法律确定自我保险或由私营雇主保险或以工资收入支付州的保险计划。保险金取决于职业的危险性和加入保险的时间	平均福利大约为雇员平均每周工资的 2/3 并在伤残期内连续提供。为医疗照顾和功能恢复支付额外费用。在出现致命事故时, 提供抚恤金	各种州立委员会

法	适用范围	资金来源	福 利	管理机构
雇员退休收入保障法 (1974)	21 岁 以 上，在非 出资退休 计划（仍 从雇主那 里 领 取 100%工 资）中注 册并工作 一年以上的 私营企 业雇员	雇主贡献	允许采用多种方案向 工作年限达到某一特 定标准的雇员授予获 得退休福利的权力。 雇员一旦被“授予权 力”，获得养老金的资 格就不再因今后的工 作状况而改变。 当已授权的雇员 改换工作并得到现雇 主的认可时，允许已 授权的福利免	劳工部 国内收 入 署、 退休福 利担保 公司
雇员退休收入保障法 (1974)			税转移到另一个雇主 名下或转移到个人退 休金储蓄帐户（可携 带性） 雇主们必须以一个 确实适当的基数为 退休金计划提供基金 养老金受托管理 人（“受信托人”）必 须进行谨慎的投资 雇主可以通过联 邦养老金福利担保公 司对已授权的福利进 行保险	

三、为雇员提供的福利和服务待遇

下面列举了促使福利迅速增长的一些原因：

(1) 由于目前工资已经增长到满足雇员基本需求的水平，因此，工会为福利而讨价还价的兴趣更加浓厚。而且一旦达成协议，已有的福利就不可能再被取消。

(2) 《内部收入服务法》对福利的处理条款使福利比工资更可取。很多种福利都是对雇员免税而对雇主减税的。对于其余的福利，税收则可递延。这样，雇员的可支配收入因为获得各种福利和服务而增加，否则他们就要破费自己的税后收入。

(3) 给雇员们福利（在无工会组织的公司中）或愿意为雇员的福利问题进行协商（在有工会组织的公司中），可以使雇主获得社会责任感强的好名声；他们非常照顾自己的雇员。

福利的分类方法很多，依照美国商会使用的分类大纲，福利分为三类：健康与安全、非工作时间报酬和为雇员提供的服务。在每一类中都有些使人感到为难的归类选择。

☐ 安全与健康福利

安全与健康类包括：

- (1) 人寿保险；
- (2) 意外死亡与肢体伤残保险；
- (3) 其它医疗保险；
- (4) 病假；
- (5) 社会安全；
- (6) 附加失业保险；
- (7) 劳动保护；
- (8) 住院、外科和孕妇保险；
- (9) 保健组织；
- (10) 养老金计划；
- (11) 失业保险；
- (12) 解雇费。

保险几乎是整个福利构成的最基本组成部分，因为它保护雇员们避免因死亡、事故或疾病引起的收入损失。只要雇员们不脱离各自归属的组织，大多数组织都会为他们提供集体保险。这些计划可以是分摊的（雇员们分担一部分保险费），或不分摊的。但是，无论怎样，根据联邦法律规定，如果雇员的个人定期保险费全部由雇主支付并超过 50000 美元，雇员必须对保险费超过 50000 美元的部分支付一般所得税。

集体人寿保险是一种可以逐年延续的定期保险，即每人每次保险 1 年。实际的保险金额差别很大，但是，根据经验，一般的做法都是使它大约等于两年的收入额。这一金额为死亡雇员的配偶向另一种生活方式的过度提供了合理的经济依靠。这样，一个年薪 40000 美元的经理人员可以获得一张面值为 80000 美元或 100000 美元的定期集体人寿保险单。

各州的劳保金有所不同。在那些劳工组织很强的州，伤残福利最高。一个州的工业结构也对伤残保险金的确定起很大作用。例如，在俄勒冈州的伐木工和密执安州的机械工人中出现的严重伤残现象，比德克萨斯州半导体厂的装配工人中的伤残现象更为普遍，伤残费用也更高。某些时候，劳保费用可能会失去控制。例如，奇斯布劳-庞德公司的垒球鞋分公司，其雇员总数从 1978 年到 1983 年增加了 40%；但是在此期间的劳保金却从 150000 美元上升到 360 万美元，增加了 2300%。这种趋势促使明尼苏达、佛罗里达、密执安和缅因等费用很高的州设法降低劳保金，以使它们能够在本州内吸引和保留工商企业。

意外死亡和伤残保险为意外死亡提供一种补充的、一次性的报酬，并为意外肢体作残和丧失视力的人提供一系列福利。长期伤残计划适用于伤残两年或两年以上的雇员，其数额通常在雇员基本工资的 50—75% 之间，并持续到雇员开始领取退休金为止。

长期伤残计划的成本极高。从我们对七个案例研究的结果中可以看到对一个年薪 40000 美元的高级经理人员，其直接的、非医疗性的伤残成本（可见成本加不可见成本）如下：

不可见的直接成本：

伤残前生产率损失（提前 5 年）

78%

伤残后生产率损失（直到接替人员安全胜任为止）	39%
替换费	30%
替换培训费	32%
可见的直接成本：	
工资延续（直到发放伤残费为止）	48%
伤残工资（占基本工资百分比，直到 65 岁为止）	62%
增加的养老金	15%
增加的人寿保险金	11%

可见，一个年薪 40000 美元、40 岁而且以前没有资格享受养老金待遇的高级经理人员，要耗费其雇主 848000 美元以上，这还不包括医疗费用。如果这些费用不需要一次付清，其净现在值可使负债降为 511000 美元，但是，这样的开销同治疗一种可能预防的疾病所需的费用相比仍显太大。

住院、外科和孕妇保险对大多数美国劳动者都是必不可少的。自我保险根本不必讨论，因为任何一种严重的长期疾病所引起的各项开销，都可能轻易地耗尽一个人一生积蓄的资财并使其家庭今后负债多年。如表 6.8 所示，从 1971—1980 年，主要医疗保险额（与灾难性疾病无关的经济因素）急剧上涨，部分地反映了医疗费用失去控制的原因。例如，1983 年，美国国民总产值（1983 年所生产的全部商品和劳务的零售价总额）的 10.8% 用于医疗，而 1960 年仅仅是 5.4%。这就是说，美国的男人、女人和儿童在医药方面的平均花费几乎为每人 1500 美元。据通用汽车公司估算，它的医疗保健帐单使生产每辆小汽车的成本增加了大约 370 美元。这是什么原因呢？

其主要原因是没有什么刺激因素促使医疗护理行业去降低成本。大多数公司资助的集体保险计划都提供基本上是无限度的保险金额。医生们可以任意提供所能利用的、最先进、最昂贵的检查手段和治疗方案。而后，就医者可以指望得到这些费用的 75% 或更多的自动补偿。所有这些刺激因素都促成提供高质量、高成本医疗服务的倾向。从如此巨额的花费可以看出公司在这方面的无知达到了令人吃惊的程度。正如通用电器公司的一名高级经理所说：“我们对拧在工厂地板上的

75 美分一盒的螺丝钉的成本构成远比对保健成本的构成了解得多。”

由于对这一问题普遍宣传的结果，“成本抑制”已经成为董事会议和健康维护行业本身的口号。下面列举了一些公司为了严格控制保健成本而采取的某些措施。

(1) 增加减税医疗和雇员们的合作医疗。这些措施是对通货膨胀的延期调整。50 美元减税医疗是在 50 年代建立的，当时这个数目可以支付两天的住院及医疗费。如今，这个数目连支付仅仅住院一天所需的食宿费都不够。此外，雇员的合作医疗可以促进人们更加负责任地使用保健系统。可以预言，工会对此要产生异议，因为会员们渴望得到这种福利。它体现着工会讨价还价的目标和雇员们抵遇某种人生意外事故的保障。

(2) 通过灵活的福利计划诱导雇员们自愿选择紧缩的医疗保险。

(3) 除去有利于住院治疗、而不利于门诊治疗的计划中那些不合理的刺激因素。例如，斯佩里公司百分之百地担负门诊治疗费用，而对住院治疗费用则支付较少。

(4) 在可以选择的外科手术进行之前，要求听取第二次外科会诊意见。例如在克莱克斯勒公司和 S·C 彭尼公司，如果雇员术前没有第二次会诊意见，公司就不负担全部帐款。根据对这种方案所做的研究，估计他们在采纳第二次会诊意见之后，每花费一美元就可以节省 2.03 美元（即采纳第一次会诊意见需花费 3.63 美元）。

(5) 如果雇员必须入院治疗，则须建立一些制度。如果治疗时间安排在星期一以后，则拒绝让雇员在周末提前入院。对大数目的医院帐单要进行会计审查（这样做可以削减开支 8%）。要求提供允许入院证明书，即医生在雇员入院前所提供的希望为他（她）进行某种治疗的证明。如果进行了额外的检查或治疗，公司将拒付帐款，除非医生们能够进一步证实对原治疗方案的偏离是必要的。

联邦政府已经开始把一些费用转嫁于私人公司。1983 年的《公平税收与财政责任法》规定，凡是为其雇员提供集体健康福利的雇主必须把这一福利提供给年龄为 65 岁至 69 岁的雇员，对集体健康计划不能完全偿付的部分医疗服务费，才由《医疗照顾计划》（政府为老年人提供的一种健康福利）来支付。而且不论《医疗照顾计划》或合作医疗有多大支付能力，雇主都必须按照集体健康计划承担所应支付的款

额。这样，65 岁以上的雇员就有机会获得比 65 岁以下的雇员更好的福利待遇。

保健组织（HMO）最后提出的一种成本抑制途径是保健组织。保健组织是一种有组织的保健系统，它为那些按照预付款计划自愿注册的雇员提供家庭服务的保障。其侧重点是医疗保健，即通过预防使雇员保持健康。保健组织的目的是以保证人们不生病来控制医疗成本。例如，农业机械制造商迪尔以往每年要为每 1000 名雇员支付 1400 天的住院医疗费，这是一个使人惊愕的数目。但是 1980 年迪尔带头协助本地医生建立了一个保健组织，从这以后，1000 名雇员每年的住院日下降为 500 天。当然，不足之处仍然存在。注册成员不得不放弃选择医生的自由，同时保健组织的所在地对居住地点分散的公司雇员可能十分不便。到 1983 年为止，在全国范围内仅有 265 个保健组织。目前在保健组织注册的人数仅占全国雇员总数的 6%。但是，随着更多的巨额承保人不断加入这个行列，注册人数肯定会迅速增加。其它医疗保险，如牙科医护（见表 6.8）、视力医护、滥用药物、酒精中毒和精神病医护等正在迅速增多。例如，1980 年商业研究委员会所调查的 1368 个公司中，有 80% 以上都为后三种疾病提供了住院治疗保险。病假计划为雇员们提供短期保险以保证他们免于因短期疾病受到工资损失。但是，在许多公司中，这种用意很好的计划往往因为雇员的滥用而造成劳动力成本的增加。人们普遍存在这样一种观念：病假是一种权力，如果不用就会作废（要么使用它，要么失去它）。为了克服病假工资制度造成的消极影响，某个公司曾制定了一种“优待工资制度”，用以奖励那些没有缺勤或病假的雇员。但是经过一年的实施，这个公司在支付了优待工资奖金之后几乎不能保证盈亏平衡。

☐ 养老金

养老金是定期支付给一个已经从公司退休并有资格享受这种福利待遇的雇员（或其受赡养人）的一笔款项。在第二次世界大战之前，私人养老金十分罕见。但是，40 年代后期有两件事刺激了它的增长。一件是明确了对雇主所纳税金的使用方法。另一件是 1948 年关于内陆钢铁公司的诉讼案。在此案中，国家劳工关系委员会裁定：养老金必须强制通过劳资谈判来确定。

没有任何规则 and 标准可以说明在制定养老金计划时产生弊病的条件，以及在什么条件下可以拒绝给工作多年的雇员支付养老金。在这方面最为声名狼籍的例子也许要算 1963 年发生的一件事：史蒂倍克公司关闭了它在印第安纳州的南方本德汽车厂，并停止执行资金供给严重不足的养老金计划。只有那些已经退休或接近退休年龄的工人获得了他们预期的养老金福利，而其他仅仅得到部分养老金或干脆什么也没有得到。正是这种事件的出现，导致了 1974 年通过的《雇员退休收入保障法》。尽管不断地进行调整，ERISA 并没有抑制私人养老金的增长。事实上，到 1982 年底，税金保留计划的数目已经增长到 736334 美元，在 1975 年的基础上出现了增长 65% 的飞跃。1970 年在年龄为 65 岁的夫妇中，只有 30% 获得私人养老金，到 2004 年将有 88% 获得私人养老金。

雇主们为了履行支付养老金的义务而积蓄起来的钱已经成为国家最大的资金来源。到 1995 年，这项资金的总额可以从 1987 年的 10000 亿美元增加到 29000 亿美元，成为国内资金市场上的一股巨大的力量。例如 1983 年底，IBM 公司用联邦养老基金购置的资产为 103.9 亿美元，占股东权益总数的 45%。又如，1984 年美国电话电报公司的财产被剥夺并分配给 8 个正常经营的公司，这件事使 AT&T 公司的养老基金管理者们陷入了引人注目的困境：怎样把股票中的 330 亿美元和债券中的 170 亿美元分成 8 份，又怎样把房地产中的 40 亿美元分成 8 份？一般说来，大多数私人养老金计划的财政状况都是良好的。但是，为了确保符合计划条件的工人在公司倒闭的情况下也能获得他们的应得福利，ERISA 创建了养老金福利担保公司。这个机构所起的作用类似于一个保险公司，每年从受到 ERISA 制约的公司提取保险金。每个公司都可以解除给那些有资格获得养老金的雇员提供养老金福利的义务。但是，它必须交出自己净资产的 30% 让养老金福利担保公司分配给那些因此而受到影响的雇员。这个机构只对那些已经生效五年以上的福利合同提供完全的担保。而且只要每年所交保险金不足 17000 美元，就停止为其担保。到目前为止，最大的受益者是怀特汽车公司（5600 万美元）和布兰尼夫航空公司（5700 万美元）。做为退休者，大多数工人都可最终获得几乎全部许诺的福利。

养老金计划的实施过程：通常是每年都把养老金象征性地积蓄起

来，由受托管理人或公司外的财政机关负责管理，这些机构通常是保险公司。为了刺激雇主们执行并维护这种计划，政府对养老金本身以及利用养老金而获得的收入实行延迟税收政策。只在退休者真正拿到这笔钱时才需纳税。根据惯例，多数大型公司的计划都是“规定福利”计划。在这个计划中，雇主许诺付给退休者规定的养老金，其数量通常用退休前工资的某个百分比来表示。最普遍的计算公式是退休前5年平均工资的1.5%（“最终平均工资”）乘以受雇年限。确定最终平均工资时，公司可能仅仅依据基本工资或者把基本工资与奖金和其它报偿加起来。俄亥俄州的标准石油公司使用的是前一种方法，而加利福尼亚州的标准石油公司则使用后一种方法。图6.3所示的几个例子说明了年养老金数额与工作年限和最终平均工资之间的函数关系。

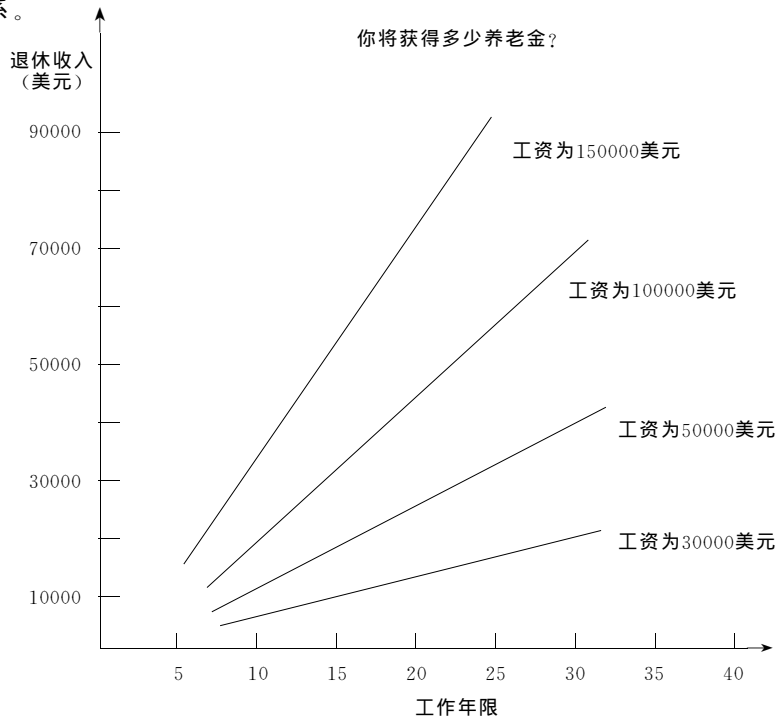


图 6.1 年退休福利与工作年限和最终平均工资之间的关系

如果与社会保险福利加在一起。年养老金数额通常可达到最终平均工资的 50% 左右。然后，公司将按照支付预期的福利所需要的金额逐年地把钱拨入养老基金。

第二种类型的养老金计划叫做“固定贡献”计划。目前许多公司都在转向这种计划。这种计划包括股票奖金计划、储蓄计划、利润分成计划以及各种类型的雇员股票所有制计划。固定贡献计划规定了雇主对养老基金的固定贡献比例。将来福利的多少取决于这项基金的增长速度。这种计划对雇主们具有极大的吸引力，因为公司对雇员欠下的福利再也不会比已经贡献出去的多。但是由于能够获得的实际福利总数取决于对公司所贡献的这些钱进行再投资的效益，因此雇员们无法精确地知道他们的实际退休金到底会是多少。

看来，这样一种体制正在逐渐形成：它将使雇员们（而不是雇主们）对自己能够拿到多少退休金负有更多的责任。个人退休金储蓄（IRAS）就是这方面的一个很好的例子。个人退休金储蓄是 1981 年通过的《经济复苏征税法》创立的。它允许个人每年最多存入 2000 美元并获得相应的税金扣除优待。这笔存款将获得免税复利，直到被取出为止。

理想的养老金计划是一种根据生活费用的变化逐年进行调整（指数调整），以保持现金购买能力的计划。尽管从 1975 年以来，社会保险福利已经根据消费者价格指数的变化进行了调整，但是仅有 5% 的个人养老金计划进行了某种形式的指数调整，而且调整幅度受到了限制。例如，阿特纳公司和古姆恩公司都以消费者价格指数做为调整养老金支付额的依据，但是他们把养老金的最大年增长率限制在 3%。养老金管理者们强烈抵制指数调整的原因有两个：一是为那些已经退休的雇员支付的养老金总额会有所增加。二是为了给将来养老金的增长提供足够的资金，从现在起就不得不以一个适当的比例把更大数目的储备金积蓄起来。消费者价格指数每增加 1%，储备金就不得不扩大 6% 到 10%。

内斯艾丽·诺里斯是亚利桑纳州的一名雇员，她每月向本州制定的退休年金计划交纳 199 美元储备金（按规定从同样工资收入的本州男女雇员的工资中扣除这一数目）。但是她发现，到退休的时候，她每个月会比男雇员少拿 34 美元养老金。确定这个数字的依据是保险统计

员的报表说明女人的平均寿命比男人长。于是诺里斯对亚利桑纳州起诉,并在 1983 年联邦最高法院的一项裁决中胜诉。联邦最高法院裁定:禁止在雇工问题上实行性别歧视的联邦法律条文,也同样禁止那些给男人提供高福利、由雇员出资的养老金计划。并且从 1983 年 8 月 1 日起,向这些计划交纳的全部资金都必须用来为一种给男女雇员以同等福利的计划提供资金。但是,联邦最高法院否决了为妇女补发养老金的提案,否则,这项提案会使保险公司每年耗资 12 亿美元。做为这一裁决的结果,许多保险公司都建立了“合并性别的死亡统计表”,这种统计表只反映现存雇员总数、死亡雇员总数和合并性别的不同年龄雇员的死亡率。这一结果对福利的相对影响取决于开始领取退休金前的工资收入额。对一个 65 岁的男人来说,这种影响可能意味着月收入降低 8%,而对 65 岁的女人来说,则可能意味着月收入增加 8%。

对妇女有利的养老金改革条款已经编入 1984 年的《公平退休权益法》。如今,公司养老金计划必须包括更年青的工人并允许更长时间的工作间断。女人参加工作的年龄普遍比男人年轻,而且更可能为了生育和照顾孩子而中断工作数年。

但是,由于这些新的规定同时适用于男性和女性,因此男人也将自然获得更多一些的福利。在该法的制约下,发生了五个方面主要变化:

第一,从 1985 年 1 月 1 日起,养老金计划包括全体 21 岁或 21 岁以上的雇员(从原订的 25 岁降下来)。从而在养老金计划范围内,增加了 600000 名妇女和 500000 名男人。

第二,雇主必须把工作年限的起算年龄定为 18 岁而不是 22 岁。通常,雇员们只需要工作 10 年就能够被授予获得养老金的充分“权力”或资格,而与将来的工作无关。这样,一个 19 岁受雇的工人,22 岁就可以加入养老金福利计划,到了 29 岁就可以获得领取养老金的权力。

第三,雇员可以在工作中间断 5 年而不失去以前工作年限的有效性。此外,一年的妇女产假或男方为照顾产妇所请的假不得被视为工作中断。

第四,现在,养老金福利可以在离婚财产分割中被视为共同财产,州法院可以把一个人的部分养老金判给其前配偶。

第五,对那些已经被充分授予养老金权力、而在达到最小退休年

龄之前死亡的雇员，雇主必须根据生者对死者名下财产的享有权，把这一福利提供给死亡者的配偶。这些新的规定预计会使养老金总额增加 3%，估计 1985 年将达到 620 亿美元。

□ 社会保险

虽然 1983 年通过的《社会保险法》修正案已经大大加强了有关老年人、伤残人和健康保险、以及生者对死者财产享有权等福利的国家计划，但是，很多人仍然坚持认为他们完全可以比政府更为聪明地利用这些从他们工资中扣除的税金进行投资。那么，他们到底对不对呢？最近，社会保险局在扣除医疗保健和其它专门保险之后，计算了一个人如果自行投资来维持其退休后的生活，他在 65 岁退休时需要投资多少钱才能使其每月所得年金与他能够从社会保险部门领取的年金大致相等。

一个在 1980 年达到 65 岁并退休的男性必须立即投资 64000 美元并且必须保证利率超过通货膨胀率 2.5%，才能陆续获得大约 125000 美元的收入——如果他还能再活 14.3 年（男性的平均统计寿命），他将从社会保险部门领取这一保险金总数。这相当于从付出的每一美元税金中获得了 6 美元的收益。无论用什么标准来衡量，这种投资效益都是相当好的。事实上，大多数自行投资的人都没能获得比这更好的效益。

不过，总的说来，将来的受益者从他们所付的工资税中获得的利益会相对较少。例如，一个在 1990 年才达到 65 岁并退休的单身男性只能期望其所得收益与其所付税金之比略高于 3 比 1。

附加失业保险在汽车、钢铁、橡胶、平板玻璃和农业设备等行业中十分普遍。雇主们为此项保险提供一笔特别基金（例如，克雷斯勒公司为每个人工作的每一个小时提供 23 美分）。在通用汽车公司，有资格享受这一保险福利的工人几乎可以得到其税后工资的 95%。只要失业不十分严重，这种计划的确是有益的。

解雇费并不是法律上的要求，而且因为已经有了失业补偿，所以，很多公司都不提供这种福利。但是，也有些公司给那些主动辞职而不是事先给予解雇通知的雇员提供解雇费。高级经理人员的平均解雇费大约与其 3 个月的工资相等。

☐ 非工作时间报酬

下列福利都属于这一类：

- (1) 假日；
- (2) 节日；
- (3) 报到时间；
- (4) 个人请假缺勤；
- (5) 不满与谈判；
- (6) 休假年。

☐ 公司实例：施乐公司的有偿社会服务年

一些人去为残疾者提供服务，另一些人去劝人们不要酗酒和滥用药物，还有一些人去帮助人们安排退休后的生活。所有这些人都是施乐公司的雇员；他们离开工作岗位一年但仍然领取全工资。施乐公司的这项计划始于1971年。社会义务感是这项计划的基本动力，但它并不是这种服务年的唯一原因。据这项计划的负责人说，这种社会服务可以提高雇员们的士气和技术水平，而且，他们可以使施乐公司成为人们更加向往的工作地点。早期服务年的参加者们说，他们的专业并没有因为服务年而受到影响，而且，他们中间有许多人都觉得自己的专业有所提高。不过，这项计划也存在一些问题。在所调查的131名服务年参加者中，有40%的人对重新回到工作岗位感到严重的或中等程度的困难。有1/3以上的参加者已经离职，因为他们觉得施乐公司的工作“报偿不高或根本没有报偿”。这与他们对志愿者工作的高度评价形成了鲜明的对比。并且，很多人都感到，由于大批参加者的离职，施乐公司的老板们表现得似乎已经不愿再支持他们。尽管存在这些问题，施乐公司的目标仍然是继续支持这项每年直接成本大约500000美元的计划。因为雇员们需要这样一个计划，而且社会也需要做这些工作的雇员。

☐ 为雇员提供的服务

属于这一类的福利名目繁多。而且，雇员们之所以有资格享受这些福利，仅仅因为他们是组织的成员，而不是因为他们的功绩。这方面的福利有：

学费资助	全面负债保险
信用联合会	社会活动
汽车保险	就业奖
免费食品供应	旧设备购买折扣
班车	储蓄和短期储蓄计划
工作服	股票购买计划
法律服务	公司体育锻炼设施
咨询服务	搬家和工作调转补助
收养儿童	交通和停车费补助
子女入托	购货补助
礼物赠送	圣诞节奖金
包租航班	工作与资历奖

在许多公司里，这些福利几乎无人问津。其主要原因是雇员们对这些福利的存在缺乏了解。例如，虽然有 160 万工人有资格获得助学金，但是，只有 4% 的白领工人和大约 1% 的蓝领工人利用这项福利。

□ 高级经理人员的特别福利

高级经理人员通常享有三种特权，最主要的是“金色降落伞”。这是雇用合同中的一项保证条款。如果这些经理人员在更高层管理班子换人之后被毫无理由地解雇，或者被新班子降级、免职，这一条款将保证他们得到一笔相当于数年工资的解雇费。虽然十年前的情况无据可查，但近年来，在美国 1000 个最大的公司中，有 15% 已经制订并执行了这种条款。

高级经理人员享有的第二种特别福利是增补退休福利计划。1982 年通过的《公平税收与财政责任法》已经把退休福利中的年工资最高限额从 136000 美元降到 90000 美元。因此，通过协商达成的增补退休金协议，有时用来弥补法律的新规定给高薪经理人员造成的养老金损失。当然，这种协议得不到政府的保护，而且，公司一旦破产，这些协议就会变得一文不值。

“关键经理”的人寿保险单是高级经理人员享有的第三种特别福利。公司为其关键经理支付人寿保险金，当经理本人退休时，他可以一次得到包括保险单价值及其增值在内的全部现金额。如果他在退休

前死亡，公司将收回它所支付的保险费本金，剩余的部分则由死者的配偶所得。

四、福利管理

□ 福利与公平就业机会

公平就业机会所提出的种种要求也对福利管理产生重要影响。为了说明这个问题，我们来考查健康和养老金。人们印象最深的是，1983年的《公平税收与财政责任法》规定：雇主们必须为他们的集体健康计划中包括65岁至69岁的雇员，而且必须给他们提供与任何65岁以下的雇员完全相同的保险条件。而医疗照顾福利仅限于担负在没有集体健康保险的情况下它所应该担负的、实际发生的医疗服务费用。这也是政府把成本转嫁于私人公司的又一个例证。

在养老金方面，鉴于雇主们为低工资雇员提供的福利基金无法与他们为高工资雇员提供的福利基金相提并论，IRS考虑实行一项区别对待计划。由《公平税收与财政责任法》，授权制定的工资收缩计划〔称为401(K)〕就是这方面的一个实例。这项计划允许人们把相当数目的税前工资储蓄起来，以便拿到更多的实得工资，同时也降低了社会保险税。此处微妙在于这项计划必须提供给所有实行这项计划的公司中的每一个人。

□ 估算福利成本

虽然各种福利的成本很高，但是很多雇员都把这些福利待遇看成理所当然的事情。其主要原因之一是雇主们没有对他们的福利计划进行深入的成本分析，从而也就无法使雇员了解福利计划的价值。为了估算各种雇员福利和服务项目的成本，已经有四种方法被陆续采用。虽然它们各有侧重，但是，这四种方法的结合使用通常会加强它们对雇员的影响。这四种方法是：

(1) 估算全体雇员的年福利成本、它有助于预算和揭示福利计划

的总成本。

(2) 估算每人每年福利成本。各项福利计划的总成本除以参加这些计划的雇员总数。

(3) 估算工资总额百分比。年福利成本总额除以年工资总额（这个数据对于比较公司间的福利成本很有价值）。

(4) 估算每小时福利成本。年福利成本总额除以全体雇员在一年内的总工作时间（以小时计）。

□ 灵活的或自助餐式的福利

这种福利处理方法的基本原则十分简单：取缔那种使同一公司的雇员都享受相同福利项目的作法，允许雇员们在“自助餐式的”多种福利项目中自由选择 and 索取。这样，中年以上的单身汉就可以跳过妇产保险而选择附加养老金福利。而对于一个母亲来说，如果其子女的健康保险已经在她丈夫的名下得到保证，那么她就可能选择法律和汽车保险而不再选择健康保险。这一类计划的典型作法是这样：

给雇员们提供的一组福利项目中包括“基本的”和“可以任选的”两种项目。基本项目可能包括范围有限的医疗保险、相当于一年工资的人寿保险、以工作年限为基础的休假时间和一定数目的退休工资。但是，雇员们可以灵活的方式在附加福利中进行选择。例如，全面医疗保险、牙科和眼科医疗保险、更多的休假时间、附加伤残收入、以及公司为退休基金提供更多的资金等等。当然，要使这种计划付诸实施，还有许多障碍有待清除。

例如：

(1) 税收法和 ERISA 使灵活福利计划的设计和实施变得复杂。

(2) 雇主们担心如果雇员所作的福利选择对雇主不利，将会使成本增加（例如，选择牙科保险的雇员都是那些牙齿本来有病的人）。

(3) 处理这些复杂的灵活计划需要高级的计算机系统。

(4) 为了帮助雇员们充分了解他们可以选择的福利项目，需要与雇员们进行更加广泛的信息交流。

尽管存在这些问题，某些公司，例如美国罐头公司、教育测验服务中心、和 TRW 系统等在报告本公司情况时都指出：这种计划有助于降低离职率，有助于提高招收新成员的效果并使雇员们更加了解他们

的总体福利构成。

□ 传递福利信息

如果有人试图罗列出一系列充分的理由来说明公司为什么不应该做一番审慎的努力以更加有效地“兜售”其福利组合，那么，能够列出的理由必定很少。如今，我们所处的时代可以称之为“雇员福利通讯的第三代”。保险公司提供的书面材料是最早的沟通方式这些小册子仅根据承保人的观点写成，因此他们并不反映读者的观点。而且，他们使用的技术性语言几乎不能起到真正的通讯作用。

当公司开始向雇员们提供人格化的、计算机完成的福利报表（仅仅使用简单的英语）的时候，第二代通讯手段就产生了。其目的不是为了讨论雇主们设计福利计划的宗旨，也不是为了解释以某种特殊方式设计福利计划的理由。这种转变与那些报表具有同样的价值。正是因为这种转变，雇主们必须向第三代福利通讯手段进军。

第三代福利通讯手段被称为“保留报偿”通讯手段，而不再叫作“福利”通讯手段。因为它把福利计划看成是雇员总体报偿的一部分；只不过这部分报偿已经以储蓄形式保留起来，以满足将来由于健康、残疾、死亡、或退休等原因引起的资金需求。同时它也允许雇主们解释以税金的方式而不是现金支付方式向雇员们提供报偿的优越性。

这种通讯方式已经在特-普赖斯投资公司得到应用。该公司邀请全体雇员及其配偶参加一组由三个 2.5 小时构成的会议，这种会议称为“检查你的保留报偿”。会议在远离办公室的地方召开，它包括一个提问和回答问题的阶段，会后提供鸡尾酒和晚餐。会议期间，雇员们收到一个保留报偿文件袋，里面装有摘要说明会议内容的材料。这种不寻常的通讯方式由于两个原因而获得成功。首先，雇员们的家属参加了会议，并且直接从公司最高层领导人那里听取有关计划的情况。其次，伴随会议产生的社交气氛使各有关方面能够进行非正式的接触，从而产生了一种比两种元素相结合的作用更大的增效剂作用。

□ 案例：报酬是否应由工作绩效来决定

春季和夏初是代理人会议和股东大会的高峰季节，在此期间，抱怨高级管理人员获得高薪报酬的呼声趋于高涨。这些抱怨触怒了整个

领导者阶层——董事、顾问、常务董事以及高级管理人员本身。他们情绪激昂地为自己辩护：“对于如此庞大而复杂的组织，管理它们的人理应得到很高的报酬。瞧瞧约翰尼·卡森得到的成百万美元的报酬，再看看弗兰克·辛那德。人们有什么理由要对一个总经理年收入 100 万美元这种事情感到愤愤不平呢？”

事实上，我们不可能笼统地判断总经理们的报酬是太高了还是太低了。但是，仅仅简单地用卡森和辛那德的报酬来类比，并没有很强的说服力。做为执政者，他们在一个自由市场环境中经受着从未间断的检验，然而在“美国商业界”的较高层中，市场往往不起什么作用。在一个纯理性的世界上，总经理会因其第一流的经营成就而得到可观的报酬，同样也会因其经营失败而失去这一切。然而在现实生活中一个很大的范围内，那些经营失败的人仍然拿着可观的报酬。以国际电话电报公司（ITT）和雷西恩公司为例。这两个公司 5 年的经营成就（截止到 1981 年）示于表 6.6。

表 6.6 国际电话电报公司与雷西恩公司
5 年经营状况比较（截止到 1981 年）

	国际电话电报公司	雷西恩公司
平均股东收益率	11 %	20.7 %
每股收益年增长率	3.5 %	24.1 %
普通股价格变化	-12 美元	+147 美元

1981 年，雷西恩公司的董事长获报酬 635000 美元，该公司在其经营的 5 年内取得了非凡的成就。在同一期间，ITT 公司的经营状况一塌糊涂，然而其董事长在 1981 年仍获报酬 1150000 美元，比他在 1980 年还多挣了 133000 美元。

W·R·格雷斯公司是另一个例子：该公司的董事长、公司创始人的孙子彼得·格雷斯，1981 年获得近 180 万美元的报酬。其中 100 万美元是董事会为了表彰他在任总经理的 36 年内所做出的成就而发给他的奖金。根据《幸福》杂志的评论，所谓成就也许意味着他给股东们带来了好处。彼得·格雷斯从 1945 年底开始走马上任到 1981 年为止，该公司股本的年增长率仅相当于 2.7% 的复利率。此外，统计数据

表明：该公司的股东在此期间平均每年获股利 4.7%，与股本增殖率加起来，股东们的年收益率也只有 7.4%。在此期间，标准股本与劣等股本的混合收益指数平均为 10.3%，可见 7.4% 的收益率是明显的低水平。不难想象，如果彼得·格雷斯能够成功地使他的公司达到平均经营水平，董事们给他的奖酬会比他现在得到的还要多得多。

如果董事们稍微负点责任，他们对待股东们的金钱就会像对待自己的财产一样，不滥发报酬。但是，滥发报酬的现象如此之多，足以证明大批董事的失职。其部分原因可能是由于这些董事通常本身就兼任着公司的主要经营管理工作，他们自己也是这种报偿制度的受益者。

表 6.7 一些职业的报酬变化

	1971 报偿	1981 报偿	增长 (%)
一级职业棒球运动员（平均）	31543 美元	196500 美元	523
华尔街法律事务所的新律师	15500 美元	43300 美元	179.4
从事顾问工作的哈佛大学的 M·B·A 毕业生（中间值）	18000 美元	46100 美元	156.1
汽车工人（平均每小时工资）	4.72 美元	11.01 美元	133.3
民航驾驶员（工会会员的平均工资）	28390 美元	60280 美元（此为 1980 年的数据）	112.3
AFL—CIO 总裁	70000 美元	110000 美元	57.1
美国参议员	42500 美元	60663 美元	42.7
美国总统	200000 美元	200000 美元	0.0

	1971 报偿	1981 报偿	增长 (%)
消费价格指数 (1967 年为 100)	121.3	272.4	124.6
最低工资率	1.60 美元	3.35 美元	109.4
500 种标准的和劣等的平 均股本收益指数	102.09	122.55	20.0

这种制度的病态随着人们对报酬与经营成果相互关系的更加广泛的调查、分析而暴露无疑。1982 年,《幸福》对十大行业的 140 家公司进行了研究,分别将他们的股东收益率与总经理报酬进行了比较。大量的报酬-经营成果散点图表明,某些公司的报酬与经营成果是相符的(即好的经营成果对应高报酬,差的经营成果对应低报酬)。但在相当多的公司里这两者之间的关系是不合理的,甚至是互相矛盾的。

在德克萨克公司,一个与公司一起度过了 44 年的、薪水丰厚的高级管理人员,退休时可获得与其最终平均工资几乎相等的年退休金。德克萨克公司的总经理 1982 年收入 200 万美元以上,以此为基础,他可以期望在 65 岁退休时获得超过 60 万美元的年退休金。这还不算,几年前,德克萨克的股东们又通过了一项为某些关键经理人员提供额外福利的增补退休金计划,即实际福利的多少将随着利率水平而变动。然而,大多数股东并不十分明了自己做出的决定的意义。事实上,在大型石油公司上,德克萨克近十年来的经营成就明显地处于一般水平以下。

如果工作绩效不能决定报酬,那么,什么因素才能决定报酬呢?有些人认为是公司的规模。研究结果表明:公司规模与工资之间虽不完全相关却也具有很高的相关性,而且高于研究过程中所使用的其它任何一个测试变量。这种观点符合逻辑吗?许多报偿技术专家都为得到肯定的答复而争辩。其理由是:一个扩大了的公司所作的决策可以对更多的资产和雇员产生影响。如果这种争辩具有说服力,那么它也就同间接地支持了这样一种观点:大公司的董事会对劣等工作绩效的容忍程度应该比小公司低。然而,董事们不愿在高级经理们的工资问

题上表现得过份寒酸，尤其对那些在董事会成员面前唯命是从的家伙更是如此。

那些查觉到自己的钱财正在被管理班子不断诈取的股东们更可能做出的反应是卖掉股票而不是起来斗争。这也许是一种简单的解决办法，但是它对消除一种体制的弊病却不能产生任何有益的作用。相反，如果股东们对此采取积极态度，可以在年度股东大会上向那些身为董事会报偿委员会成员的董事们提出几个尖锐的问题。大多数董事都会对自己的处境感到心神不安，但是，也可能有一些董事会针对可能提出的问题寻找某种防御武器。

第七章

工作报酬 (二) 改善绩效的激励

哈佛商学院 HBS 教程系列

《人力资源管理》

一、促使雇员提高士气和生产效率的多种策略

□ 案例：100 分俱乐部

1981 年，在马萨诸塞州巴莫尔的戴蒙德国际工厂制造纸板装蛋箱的 325 名雇员正面临着一个无法预测的未来。斯泰罗佛姆式集装箱的问世，使竞争不断激化；纸板装蛋箱的价格暴跌，使生产厂家受到致命的打击；工人们都在为将被解雇而担忧；劳资关系非常紧张。该厂 65% 以上的雇员感到管理班子对他们很不尊重，56% 的雇员很悲观地看待自己的工作，79% 的雇员认为他们并没有因为出色地完成某项工作而得到应有的报偿。

当时，戴蒙德工厂管理人事的厂长发明了一种生产率激励计划，称之为“100 分俱乐部”。这个计划十分简洁明了。工作绩效被承认为高于平均水平的雇员在评定中可以得到相应的分数。无论哪个雇员，只要在全年工作中没有发生任何工作事故，那么，他可以得到 20 分，如果他 100% 地出勤则可得到 25 分，每年的 2 月 2 日（这项计划的开展周年纪念日）这一天，分数被计算出来，并送到每个雇员的家里。如果哪个雇员的分数达到 100 分，那么他就会得到一件浅兰色的茄克衫，上面饰有公司标志和表明“100 分俱乐部”成员身份的臂章。

那些总分超过 100 分的雇员，可以收到额外的礼物。达到 500 分的雇员可以从诸如家用食品搅拌器、烹饪器具、壁钟或纸牌游戏板等礼物中任选一件。戴蒙德的管理班子一针见血地指出：这些奖品，没有任何一件超出了雇员们的购买能力，其真正的价值在于它是公司表示感激的一种标志。“长期以来受到最大关注的总是那些制造问题的人”，戴蒙德的人事厂长这样说，“而我们这项计划的主要集中点是承认那些优秀雇员。”

1983 年，戴蒙德国际工厂的生产率提高了 16.5%，与质量有关的

差错降低了 40%，工人的不满意度减少了 72%，由于工业事故而损失的时间减少了 43.7%。这种转变意味着戴蒙德工厂为其母公司增加了超过 100 万美元以上的毛利润。

还记得 1981 年激励计划开始的时候，雇员们的态度是何等的消极吗？但是 1983 年重新进行调查的时候，86% 的雇员都说管理班子对他们很重视或非常重视，81% 的雇员感觉自己的工作得到了承认，79% 的雇员回答说他们的工作和工作成果与他们本身的关系更为密切。

毫无疑问，劳资关系也得到了改善。例如，1983 年 7 月，雇员们的工资率应该每小时增加 58 美元，但是他们为了使公司保持竞争能力就主动放弃了这一权力。工会领导者认为 100 分俱乐部可以使公司搞活，并创造出一种新的劳资合作气氛。正如管理人事的厂长所说：“对那些日本人获得成功的故事，我已经有点厌倦了。现在，我们所做的一切已经证明，你们也可以听到美国人获得成功的故事了。”做为成功的标志：100 分俱乐部已经在戴蒙德的密西西比、加利福尼亚和纽约三个纤维制造工厂逐步被采用。

与其他工业化国家相比，美国工业生产率的增长速度已经下降。有关生产率下降的原因目前已经找到很多，其中就包括美国工人的工作动机和工作道德观的变化。评论家们认为：工作在美国人的生活中所占的地位之所以下降，与人们对闲暇时间的需求不断增长有着直接的关系。但是，很多管理策略及其实施方法至少在一定程度上是用来谴责雇员们这种态度的。很多公司都为他们的生产率不断上升而感到骄傲，但同时又声称这种上升是由于雇员们更加聪明地工作而不是更加努力地工作的结果。但是在很多公司是，管理班子并没有因为雇员们更加努力或者更加聪明地工作而给予他们相应的奖励。

管理方法是否奏效在于管理班子如何运用。运用这些方法必须始终统一在改善工作绩效这一总体战略的目标下。这种战略必须协调人力资源管理的各种要素，形成一个旨在强化雇员工作动机的统一计划。但是管理者却经常为了平均对待而牺牲公平对待，这种现象太常见了。

☐ 可以激发某种行为的奖励

有两种类型的奖励可以激发行为——初级奖励和中级奖励。初级奖励只能满足基本的生理需要，例如饥饿、干渴、活动、休息和性欲

等等。一般说来，他们与促进工作并不相关。

中级奖励可以通过经验而感知，他们显然与促进工作相关。雇员们感知中级奖励的程度各不相同。例如，大多数人在他们参加工作以前都非常喜欢并强烈地希望得到钱。许多新雇员对于出色完成一项工作后得到的承认和自我满足感。并没有产生强烈的兴趣。承认和对技艺的自豪感是必须通过学习来感知的中级奖励。好的管理实践可以促进这种学习过程。

许多成功的市场销售组织早已清楚地认识到承认对行为具有强烈的影响。他们所信奉的一句格言就是这种哲理的一个典型例子：“人为了钱而工作，但是他们为了得到承认而活着”。如果像“100 分美元俱乐部”这样的精神奖励能够与佣金和其他经济上的刺激结合起来，就可以使推销员们保持充分的工作动力，甚至他们在经济上得到充分的保障以后，仍然如此。

通常，初级奖励和中级奖励都是针对某一个人或某一集体的（例如，对一个整体部门的承认）。管理者们早已熟知，如果计件工资、销售佣金和工作绩效奖等，这些与个人工作绩效紧密相联的奖励，能够与工作性质相适应，它们就可以成为有效的激励因素。但是，这些奖励对于装配线上的工作显然是不适合的。因为装配线的工作节奏是由机器来决定的。研究证明：如果与个人奖励密切相关的激励形式确实能够与工作条件相适应，工作绩效可以平均提高 30%。而与集体奖励相关的激励形式，只能使工作绩效平均提高 18%。但是，每一个雇员所获得的总体报偿“组合”不仅包括直接的经济报酬，而且还包括间接的报酬。福利、自助餐优惠和公司资助的学费等都是间接报酬或者“系统奖”的实例。雇员们之所以获得这种奖励，仅仅因为他们是公司系统中的成员，所以这些系统奖对雇员们的日常工作绩效几乎没有任何影响。但是，他们能够把人与组织紧密地联结在一起，使离职率降低，使雇员们更加忠实于所在的公司。正如你所看到的，有很多可供选择的策略可以促使雇员们提高士气和生产效率。然而，正是在这一点上，你可能会向自己提出疑问：“我该如何实施这些策略，又该在什么情况下使用每一种策略呢？”

□ 激励理论的统一和实际应用

一般说来，为了使人力资源管理政策成为一个协调的整体，管理者们必须把注意力集中在其职责的三个关键的方面：

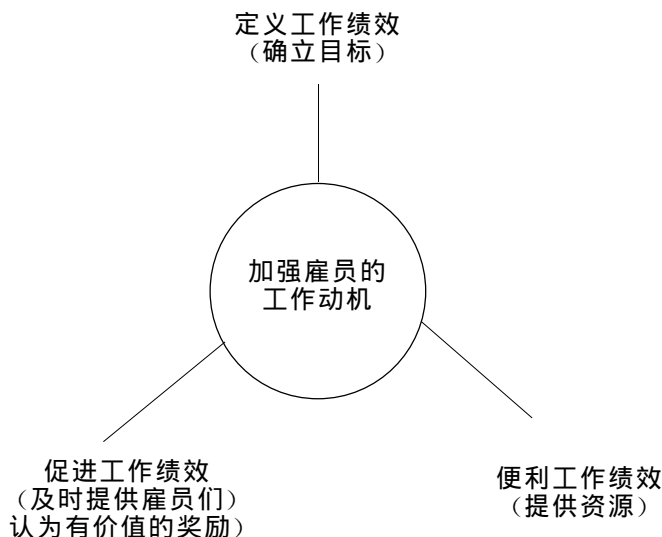


图 7.1 经理人员用以激励雇员改善工作绩效的步骤

- (1) 工作绩效定义。
- (2) 便利工作绩效。
- (3) 促进工作绩效。

这些概念可以用图示法生动地加以说明，见图 7.1。

1. 工作绩效定义

一定是关于对雇员们寄予的种种期望以及旨在促使雇员们提高工作绩效的连续目标导向计划的一种具体描述。

工作绩效说明包括三个要素：目标、度量和估价。正如我们多次指出的那样，目标确立是一种改善工作绩效的有效策略。它可以使岗

位责任更加明确，并为雇员们指明努力的方向。例如，休利特—帕卡德公司的总裁曾发表评论说：“公司的总体目标（涉及利润、顾客、利息因素、公司发展、人、管理班子以及公民个人的品德表现、权力和义务），为目标管理系统确定了这样一个基本的原则，它可以使每一个管理人员获得极大的自由，成为一个创业型、改革型的管理者。公司的基本宗旨、基本方向意识和价值观念是一种粘合剂，它可以把所有的人都吸引到一起。”

然而，仅仅确立目标是不够的。管理班子还必须遵循规定的原则，对目标的实现情况进行度量。这是工作绩效标准起决定性作用的地方。因为这些标准详细地说明了“完全成功”的工作绩效所具有的含义。而类似于“使公司获得成功”这样的目标太不明确，不能使用。

工作绩效定义的第三个方面是估价。有系统地对完成目标的进展程度进行估价，可以促使雇员们不断地注意提高工作绩效。如果管理班子花费大量的时间识别出可以估量的目标，而此后却没有对他们进行估价，那他们就是在自找麻烦。之所以这样说，是因为如果不对完成目标的工作绩效进行估价，那么，这些目标就不能够激励雇员们去改善自己的工作绩效，只能给关心管理班子在完成目标方面许下的诺言的那些雇员带来消极的影响。另一方面，模糊的、草率的工作绩效评价几乎是具有破坏性的。它反映了管理质量的低劣，同时也会产生关于个人工作绩效和组织工作绩效的错误信息。这种错误信息又会造成不能对工作绩效进行正确奖励的后果，这样，就会削弱整个奖励系统对雇员的刺激潜力。到此为止，工作绩效定义（通过目标、绩效度量和有系统的估价）在对雇员的激励方面起关键作用这一点，已经十分明显了。

2. 便利工作绩效

它涉及到为工作绩效开辟道路的问题。与工作绩效定义一样，它也有三个主要方面：为工作绩效清除障碍；为工作绩效提供手段和充足的资源；精心确定人选。

设备维护不良、原材料供给误期、工作场所设计低劣以及低效率的工作方法等，都会成为提高工作绩效的障碍。管理班子必须清除这些障碍，以便有一个能得到高度支持的工作环境。否则，工作动力就会衰减，雇员们会认为管理班子对能否完成工作并不真正关心。

如果管理班子没有提供充分的财力、物力、人力资源以确保工作的正确完成，那么也同样会出现类似的问题。象这样的一种策略只能是自己拆自己的台，而且从长远的角度来看，是过度耗资的策略，因为雇员们会怀疑分派给他们的任务是否能够很好地完成。

最后，精心选择适当的雇员对于激励雇员改善工作绩效也是必不可少的。拙劣的人员配置肯定会降低工作效率，因为雇员们不是被安置在那些对他们要求过低的工作岗位上，就是被安置在那些对他们要求过高、以致他们无法胜任的工作岗位上。这样一种策略会导致人员配置不合理、劳动力成本过高，降低生产积极性。

3. 促进工作绩效

它是以一种协调的方法激发雇员提高工作绩效的管理职责的最后一个关键问题。它有 5 个主要方面：

- (1) 奖励的价值。
- (2) 奖励的数量。
- (3) 奖励的时间。
- (4) 对奖励的喜爱程度。
- (5) 奖励的公平性。

奖励的价值和数量与所选用的奖励有关。首先，管理班子必须为雇员们提供他们自己认为有价值的奖励（例如：工作再设计、灵活的福利系统、可以选择的工作时间表）。其次，必须提供足够数量的奖励来激励雇员付出努力去得到它。但是，到底多少才算足够呢？

当我们向一位经理问起他给自己的工作尖子提升了多少工资的时候，他傲慢地回答：“我为什么要给他提升 8% 呢？”当我们问他工作最差的人得到多少时，这位经理说：“7%，不过二者的差别确实是根据功绩来确定的。”毫无疑问，认为 1% 的差别就可以体现对最高工作绩效的奖励，这种想法是十分荒唐的。

奖励时间和对奖励的喜爱程度的问题，与工作绩效相关连。无论采取哪种奖励形式，例如提升工资、发给奖金、晋升职务或对出色完成某项工作给予承认，时间和喜爱程度都是一个有效的奖励系统的最基本的要素。如果已经取得了较好的工作绩效，而在奖励时间上过分延误，这种奖励就会失去其激发后续工作绩效的潜力。

最后一个要素——公平，也同样可以促进或者促退实际工作绩效。

公平感与报酬满足感有关，但两者不能混为一谈。满足感取决于已获奖励的数量和仍然希望进一步得到的数量。如果把报酬满足感看成四个要素的合成产物——报酬水平、福利水平、工资提升水平以及组织管理水平，那么，它必然包含着公平或不公平的感觉。但是，这两个概念是有明显区别的，公平感取决于一个人所获的奖励和其所做出的贡献之比与某一衡量标准相比的高或低。这种标准可能是：

- (1) 他人：组织内或组织外的其他人。
- (2) 自己：与自己在不同时间的情况或对自己价值的看法比较。
- (3) 系统：与组织所做的许诺比较。

这些比较标准在各种情况下的使用程度，取决于信息的可用程度和标准与个人的相关程度。调整工资的方示最容易引起不公平感。但是，对那些精心设计自己政策的组织来说，仅仅需要确保行动与目的的统一。政策本身所造成的雇员们在报酬公平感方面的差别可能很小，然而政策实施后，这一差别往往要大得多。那些说一套、做起来又是一套的组织会发现他们所造成的不良后果之一就是报酬不公平。报酬满足感固然重要，但是以组织的观点来看，更为重要的是每一个雇员都认为自己所得的报酬是公平的，而且还有进一步增加的余地。关键在于雇员们应该受到鼓励去改善自己的工资，当然是需要通过改进自己的工作绩效来实现工资的改善。

概括地说，与生产率降低问题相联系的、复杂的雇员激励问题，已经使得协调一致的人力资源管理政策成为现代组织中的一种必不可少的政策。报酬做为一种激励因素所产生的效果，不能脱离广泛的人事活动内容去单独考查。这些人事活动包括工作分析、人员选择与安置、人员培训和工作绩效评价。他们都是人力资源管理系统的组成部分。所以，在制定将来的人力资源政策时，管理班子必须：

- (1) 放弃依赖雇员们对改进工作绩效的责任感，而代之以更多地考虑公司对工作绩效优秀的雇员欠下了什么。
- (2) 认真思索工作绩效问题和生产效率问题的来龙去脉。
- (3) 判断实施现行人事政策是否确实能够激励雇员们把自己的工作做得更好。

现在，让我们通过一个公司实例，看看这些思想是如何在实践中得到应用的。

□ 案例：北美工具与冲模公司

NATD 是加种福尼亚圣莱安德罗的一个计算机元件承包制造商。这个实例将借用该公司的总裁兼首席执行官所说过的话来进行论述。他信奉一种古老的哲理，认为是人制造了成功与失败的差别。

1. 目标的制订

“当我们在 1978 年 6 月买下 NATD 时，我和我的合伙人确立了三个目标：在增加利润的基础上扩大自己的公司；分享所创造的财富；创造出这样一种环境，它可以使每一个人都感到满足，甚至从工作中感到乐趣。我们断定，要做到这一点，唯一的途径就是在我们（公司的所有者们）与全体雇员之间创造一种彼此完全信任的气氛。如果你说你希望有这样一种气氛，那么你首先必须真正相信它。其次，你必须每一天、在每一种情况下，都为改善关系而努力工作。否则，你的雇员们就会感觉到你的虚伪，而使一切努力全都落空。

目标 1：利润与发展。“我们买下了一个虽不能算质量特别优良、但也因质量不错而获得信誉的工厂。能够进一步改进我们的产品质量的唯一途径，是使雇员们能够在每一天、每一项工作中，对每一个元件的质量加以改进。我们生产成百种不同的元件，其允许误差仅有 0.019 英寸，大约等于一根头发丝直径的 1/4。而 NATD 每年制造的各种元件成千上万，因此，公司的福利完全依赖于雇员们对其工作绩效的高度重视。

“为了提高这种认识，我们广泛宣传质量准则，并且经常肯定雇员们为消灭全部废品所做出的成绩。每个月我们都召开一次全厂性的会议（在工作时间召开）。这个会议有三重目的：第一，我们确定一名当月生产质量极为优秀的雇员（根据其上级的推荐），除了给予他一张 50 美元的支票做为我们的奖励之外，更为有意义的是制做一块“本月优秀个人”荣誉匾，匾上刻着获奖雇员的姓名，并且在工厂中醒目地长期展示。第二，如果哪个雇员的入厂工作周年纪念日是在会议召开的当月，那么他就可以得到一块银币做为其工作一年的赠礼。最后，我们与曾经属于的、现在所在的以及将要加入的“大家庭”共同分享所得的收获——如果适当的话，将采用百分比的形式进行分配。通过这种方法，每一个雇员都可以掌握第一手材料，清楚地了解在其公司里正在发生的情况。

目标 2：分享财富。“我们主要通过雇员股票所有制计划来分享公司的所有权。我们每年都根据三个简单的选择标准，把 NATD 的一些股票分给每一个雇员。有资格获得股票的雇员必须是年满 24 岁以上，每年至少工作 1000 小时，而且年底仍然在册的雇员。根据我们所知，已获得公司股票授予权的雇员，没有从他们自己的腰包里掏过一分钱，因为这种权力不是一种收款凭单，不是一种折价购买计划，也不是一种债券或保险赔款选择权，它完全是免费的。”

“这里顺便说一句，我和我的合伙人放弃了自己参加这项计划的权力，因为我们希望分配给自己雇员的股票数量更大一些，从而也更有意义一些。我们每年转让给雇员们的股票都是重新发行过的——我们不想通过出卖自己的股票从中获得任何增殖。NATD 的雇员股票所有制计划在降低顾客退货率、改进生产率和送货时间方面，确实起了很大的作用。”

“我们还尽力着重于把公平的报偿做为一种激励工具。我们每年进行两次报偿检查，这可不是一种橡皮图章式的工作。每一个雇员都和他的上司一起逐项检查自己的工作绩效，同时，每一个雇员都被具体地告知：‘这方面你做得很好；这方面你还需要加以改进；这方面公司可以给你提供帮助。’”

“最后一点，我们以货币奖金来奖励那些有所发明创造的雇员。最近几个月里，已经有好几个雇员采取改革行动为公司提供大量帮助，并因此获得了奖金。举个例子来说，有一位年轻的雇员自己做出决定，采用一套新的方法去铆接一种很难铆接好的元件，并使整个铆接过程实现了自动化。再举一个例子，有一个部门的领班看到某项重要工作的劳动力成本过高，于是他设计了一种新的操作方法，可以同时进行 10 种操作，而且他帮助自己年轻的同事‘出色地掌握了这种方法’，并且很快就使整个生产环节全部实现了自动化，劳动力成本降低了 80%。”

目标 3：满足感与乐趣。“由于对雇员的重要性有了深刻的认识，所以我们非常重视人员的挑选。我们只雇用一种特定类型的人——一个非常关心自己、关心自己的家庭和公司的人。不论这个人将成为一名清扫工、一名机器操作工，还是一个工厂领班或者经理人员，都必须是忠诚可靠的、愿意说出心里话的、并且是充满好奇心的。这就是我为什么要亲自访问每一个未来雇员的道理。我的目的是确定候选人能

否成 NATD 大家庭的一员。也许这种观念太陈旧了,但是对我们来说,它却是关键的。这种冗长的评价和访问过程确实需要很大工作量,但从其结果来看,是很值得这样做的。”

“我们应该正视这样一个现实:管理班子与雇员之间那种传统的敌对情绪是没有任何积极作用的。为了增强雇员们在 NATD 的满足感,我们遵守了这样一个信条:我们期望雇员们怎样对待我们,我们就应该用同样的态度去对待雇员。雇员们很想知道他们将来能够得到什么样的报偿、他们的职业生涯是否顺利,他们怎样才能为此做出贡献,以及他们怎样做才能使自己更快地成长。为了使雇员们更加关心和爱护自己的公司,我们竭力真诚地对待雇员,给予他们真正的赞扬,而不是敷衍地说一句‘干得不错,史密斯’。对每个人所做出的特殊的努力和取得的成绩,我们都表示真诚的感激。”

“赞扬不会使公司受到任何损失。包括我们自己在内的所有的人都需要得到赞扬,甚至渴望得到赞扬。所以,给予承认(包括人及其职业)是一种重要的激励因素。因此,每星期我们至少 2—3 次深入工厂与雇员们闲谈,并对那些出色完成工作的雇员表示称赞。事实上,雇员们非常关心他们的工作,如果你能够对这种关心充分地进行发掘,并使它与公司的目标紧密配合,其结果会使你大吃一惊。”

“总结 NATD 近 3 年来所取得的成绩,我们的销售额已经从 180 万美元增长到 600 万美元以上;我们的税前收入已经增加 600% 以上;1980 年我们的股票增值率达 36%,1981 年也达同样的水平;我们的顾客退货率已经从 5% 下了到 0.3%;我们的生产效率已经翻了两番;我们的雇员离职率已经从 27% 下降到 6%;同时,我们这个大家庭的所有成员都生活得非常愉快。”

2. 有效的实施

“做为总经理,我的工作是提出公司的目标和实现这些目标的策略。为了保证实现这些目标,我高度地重视职务的正确委派。”

“我完全相信我们的管理人员确实愿意从事管理工作,但是我感到,必须使某些特定的条件得到满足,他们才能成为有效的管理者。因此,我们首先与管理人员一起研究、制订计划,以保证我们的目标既明确、而又切实可行;其次,我们给雇员们提供实现这些目标所需的手段;再次,我们让管理人员独立工作,并允许他们灵活地处理问题;

最后，我们要成为任何一个管理人员都需要的、能够事后给予劝告或事先制止他们的错误决定的上级。”

“每一个领班负责使一班的生产达到最高效率而且无次品。至于这个领班采用什么作法，完全取决于他本人。我们只需要切实保证管理人员和雇员们能够因为自己出色地完成任务而从我们这里，从他们的同事那里、以及在工资表中得到应有的荣誉和报酬。”

“顺便说一句，我们对失败从来没有任何责怪。因为，如果我们把一项工作交给‘我们最好的攻关能手’，自然毫无问题。但是，如果我们的雇员因为担心失败而受到约束，他们就会失去进行尝试的勇气。如果我们不去尝试那些未曾探索和试验过的事物，我们的发展速度和盈利能力就会遭受损失。那可不是什么有趣的事。”

3. 概括和总结

NATD 把一套具有严密逻辑性的基本纲领运用于管理实践，并据此制订了协调一致的人力资源管理政策。很明显，这种政策与本书中的三个主题：生产率、职业生活质量和经济效益是一致的。同时，它也吻合了我们先前提出的三个指导原则：

(1) 工作绩效便利化。NATD 为提高工作绩效清除了障碍。它为雇员们提供了出色完成工作所需的资源，并强调了精心挑选人员的重要性。

(2) 工作绩效定义化。NATD 确立了目标、估量和评价方法。

(3) 工作绩效促进化。NATD 为雇员们提供了足够的、他们认为有价值的奖励（承认、股票所有权和货币奖金），以促进将来的、更高的工作绩效；同时，它充分地考虑了雇员对所得实际奖励的喜爱程度，做出了适当的时间安排（一年进行两次报偿检查），并真诚地关心雇员们的公平感。

工作绩效的定义、便利和促进构成了激励雇员的“三个阶段”。但是，真正能够使雇员们强化工作动机的莫过于一个有效的激励系统。

二、有的放矢的激励

□ 高级经理人员的奖励

不管在什么样的工业条件和经济条件下，凡是能够成功地战胜竞争对手的公司，都有两个共同的特点：第一、高级经理人员具有长期的战略眼光；第二、最高层管理班子具有稳定性。这两个特点很有意义，根据它可以制订高级经理人员总体报偿的统一计划，并把完成公司的长期战略目标做为奖励的基础。这需要重新平衡高级经理人员报酬系统的各个要素，如图 7.2。

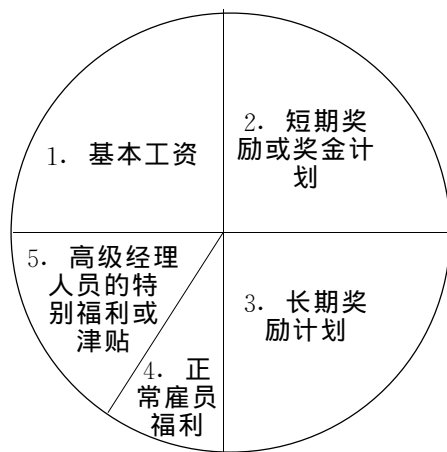


图 7.2 高级经理人员报酬系统的组成

(1) 年度或短期奖励制度可以促进现有资产的有效利用。这些奖励的依据通常都是公司的总体效益指标，例如净收入额、支付股利总额或某种特定的投资收益率（例如：净利润除以净资产）。这类奖金的

大多数都以现金方式立即支付。最高层经理人员所获奖金相当于其基本工资的 50—60%；第二层高级经理人员的奖金相当于其基本工资的 40—45%；第三层经理人员的奖金相当于其基本工资的 35—40%；第四层经理人员的奖金相当于其基本工资的 30%到 40%。

(2) 长期奖励计划可以促进新的生产过程、新的工厂以及能够开辟新市场并恢复原有市场的新产品的发展。因此，长期工作绩效既包括数量上的成就，也包括质量上的成就。这是高级经理人员应该树立的观点，因为它始终与公司的成败密切相关。

实际应用中存在着各种长期奖励系统，但是，只有在奖励计划的总体目标确定之后，才可能从中选择一种或几种适当的激励系统。常见的目标有：

①使奖励计划对公司收入造成不良影响的潜在可能性降到最低限度；②为公司创造获得税收优惠待遇的条件；③使潜在的现金流出和收入减损降到最低限度；④激励高级经理人员最大限度地发展公司，使盈利达到最高水平；⑤保留优秀的高级经理人员，吸引外部劳动力市场上的优秀高级经理人员；⑥使高级经理人员所需的现金支出达到最低限度；⑦为高级经理人员提供一种能够以比较优惠的税率来积累资本的方法；⑧确定对高级经理人员的奖励时，摆脱对股票市场的依赖关系。

因为上述的某些目标不能与其它目标共存，所以必须首先选择与组织最为相关的目标，然后再决定哪一种长期奖励计划能够更好地适合并促进这些目标的完成。

一般说来，这些计划可以分为两大类：使高级经理人员的奖励与股票价格的增长相联系的计划（例如：股票购买特权、股票增值权和限定股票）；使奖励与预先规定的公司绩效水平相联系的计划（例如：绩效单位或绩效股份）。这些计划可以更具体地描述如下：

股票购买特权是在规定的期间内按约定价格购买公司股票的权利。在 1981 年的《经济复苏征税法》规定的条件下，某些股票购买特权有资格获得优惠税收待遇。这些特权称为“奖励性股票购买特权 (ISOs)”。不满足这些条件的股票购买特权称为“无资格特权”。

股票增值权 (SARs) 是附属于股票购买特权的一种权力。它可以使高级经理人员在股票购买特权的有效期内因股票价格增值而获利，

并不需要实际使用这种权力。

股票购买权是高级经理人员按全价或折价购买其公司股票的优先权，并且通常都能得到公司的财政资助。

虚拟股票权与股票购买特权无关，它们使高级经理人员有资格在几年期间内，由于股票价格增值而获得与股利等价的报酬。

限定股是公司授予高级经理人员的股票或股票单位，它们是在高级经理人员连续受雇过程中“挣出来的”。

绩效股或绩效单位是公司授予高级经理人员的股票或成功奖金授予额——以公司能够实现某些特定的经营目标为条件的充分奖励。

图 7.3 从高级经理人员的角度展示了长期奖励计划之间的相互关系，并指明高级经理人员可以期望从计划中得到什么。

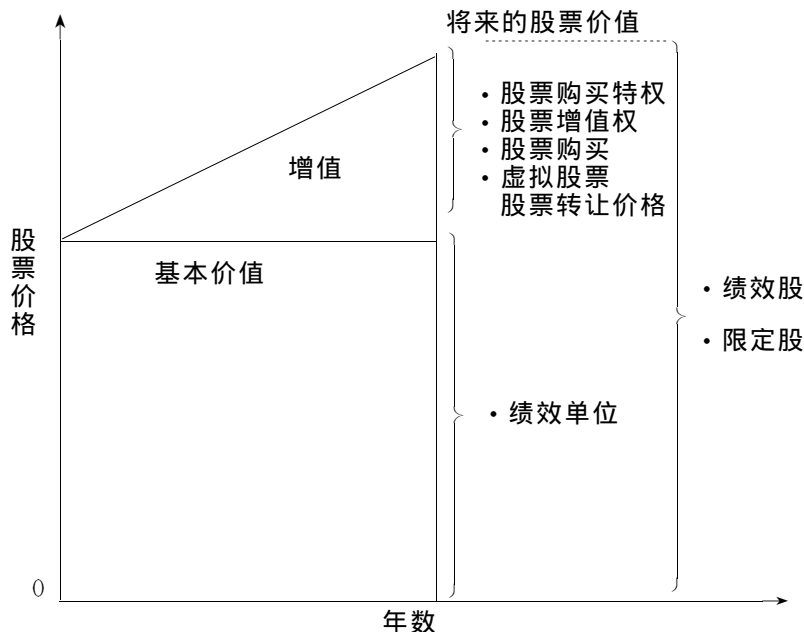


图 7.3 高级经理人员的长期奖励计划

表 7.1 从公司的角度将公司目标与采用各种计划实现这些目标的

可能性进行了比较。

根据高级经理人员工作报偿技术专家们的预计，目前这种采用长期绩效提高计划的方法将会继续使用。通过下面的实例，我们可以看到这种计划是如何在钱皮恩国际公司实施的。

表 7.1 长期奖励计划对实现组织目标的影响

目 标	奖励 性股 票购 买特 权	无资 格的 特权	股票 增值 权	限定 股	绩效 单位
影响盈利和亏损	无	无	有	有	有
使企业获得减税待遇	无	有	有	有	有
使收入稀释达到最低限度	无	无	有	无	有
激励高级经理人员	无	无	无	无	有
保留高级经理人员	有一些	有一些	有一些	有	有
使现金支出达到最低限度	有一些	无	有	有	有
对高级经理人员有利的税率	有	无	无	有一些	无
使奖励摆脱对股票市场的依赖关系	无	无	无	有一些	有

钱皮恩公司用该公司股票的每股收益率的增长速度与它在森林工业的 15 个竞争对手进行比较，以此来估价高级经理人员的工作绩效。这是一个胜则获奖、败则无奖的计划。也就是说，如果钱皮恩公司能够达到或超过本行业的平均经营水平，它的 12 个高级经理人员就可以获得等于其 4 年内正常奖金总额四分之一的奖励。但是，如果该公司每股收益率的增长速度低于本行业的平均水平，高级经理人员们将一无所获。

钱皮恩认为把公司经营成果与竞争对手的相对好坏做为高级经理人员长期功绩奖励的依据，会有助于消除一种对奖励计划的主要批评

意见即通货膨胀、利息率和综合经济状况，这些外部因素导致了公司的失败，而高级管理人员所付出的努力是起不了决定性作用的。事实上，这些外部因素对一个行业内的所有公司都具有同等程度的影响。

现在对长期奖励计划能否真正起作用这个问题下结论虽然为时尚早，但是，大量的事实表明：长期奖励计划使人们更加重视公司的长期发展而不是短期利润。采用长期奖励计划的公司之所以越来越多，还有另外一个原因：将自己的长期经营战略的计划过程与单纯用股票市场来衡量公司成败的做法相比较，他们更相信前者。

□ 低层雇员的奖励

通常，雇员们的工资都会得到与工作绩效有关的某种补充。这些补充的名目繁多，例如“鼓励奖”、“奖金”、“佣金”或“计划工作计划”等等。他们都是用来做为对改善工作绩效的一种奖励。

这类计划中的大多数都有一条“基准线”或称为正常工作标准，工作绩效高于这个标准就会受到奖励。基准线应该定在足够的高度，以使雇员们不能仅仅因为一天正常的工作就获得额外的奖励。另一方面，基准线也不能定得高到使人不可能获得额外报酬的程度。

现实中，确定某些工作的标准比确定其它工作的标准要困难很多。例如，对于最高层经理人员来说，一天的“正常”工作成果到底应该包括哪些内容？为了解决这个难题，通常给最高层经理人员规定一些必须完成的指标：

- (1) 公司股票的每股收益增长率
- (2) 新市场的渗透程度或成功的新产品对市场的占有程度
- (3) 多种经营或总体计划的成败

如果这些指标定得很实际，就能够促进工作绩效的提高，并提供一种评价高级经理人员工作成就的可靠标准。

如果能够从公司的最高层到最基层进行深入的调查，就可以把各种工作规定得更加明确，并把各种短期的目标和指标制订得更加实际。

1. 确定工作负荷标准

在确定生产性工作的标准时，理想的工作应该是：重复性很高；工作周期很短；生产成果明确并可以计量；管理部门在制定明确的工作标准之前，必须首先做好几项基础工作：

- (1) 用工作分析的方法对工作进行说明。
- (2) 确定进行工作的具体实施步骤（动作研究）。
- (3) 确定工作的完成速度（时间研究）。

当然，工作标准本身可能是多种多样的，因为产品或劳务的种类可能不同（例如：医院、工厂或电缆电视公司）；提供劳务的方法可能不同；劳务的可计量程度可能不同；公司的处境（包括来自法律和社会的压力）也可能不同。事实上，低层雇员的奖励计划主要在两方面有所区别：

- (1) 如何确定奖金率。
- (2) 如何确定额外奖励。

所有的奖励计划都以工作负荷标准为基础。这些标准可以使工作定义更为客观，使雇员们有的放矢，也可以使主管人员更容易公平地分派工作。工作负荷标准一旦建立，雇员们一般都有机会获得高于其基本工资 20—25% 的报酬，就会有一种动力促使他们更努力、更聪明地工作。

用激励的观点来看，奖励计划显然是有必要的。奖励与工作绩效直接相联（即以绩效确定奖励）立刻就会产生促进作用。当然，奖励计划往往会造成一些纠纷。工作班组可能会因为某些原因而隐瞒最高产量：

- (1) 雇员们可能会担心，如果他们挣钱太多，管理部门就会降低奖金率或提高工作负荷标准。
- (2) 如果他们贮存一些原材料和超额产品，他们就可以自行确定每天的工作量，而不受工作标准的约束。
- (3) 不封顶的奖励会威胁工作班组内部的地位划分体系。也就是说，老工人（地位较高）可能无法跟上其年轻伙伴的工作节奏。因此，为了维护他们的社会地位，工作班组往往建立他们自己认为安全或适当的最高产量或“标准分数”。

2. 工会的态度

工会对奖励计划表现得进退维谷。一方面，工会极力反对奖励计划，因为它会使工人们相互对立、相互竞争，产生令人不快的班组纠纷和不公平感。另一方面，奖励计划一旦确定，它就会保持顽强的生命力，因为它必竟给雇员们提供了额外的收入。例如，几年前，西方

电器公司和通用电器公司打算废除对无工会组织的雇员的奖励计划，但是遭到了国际电器工人兄弟会的强烈反对，因为他们都希望保留这些奖励计划。

☐ 班组奖励计划

为了使奖励计划的激励作用比个人的奖励计划更为广泛，已经有几种其它的奖励计划开始试用。这些计划含有双重目的：提高生产率并让雇员们参与公司经营管理，使他们对公司产生强烈的认同感，从而达到提高士气的目的。这样的计划包括班组奖励、利润分成和斯坎伦计划。

班组奖励计划给每一个组员提供了根据班组整体工作成果获得奖金的机会。每一个班组的人数可以少至 4—7 人，多至 35—40 人。班组奖励最适合于工作需要组员密切协作的班组。这种计划具有下述优点：

(1) 班组计划使公司有可能对那些为第一线工人提供必要服务的人（称为间接劳动力）进行奖励。通常，这些人只能得到正常的基本工资。这些雇员的工作主要是运送各种物资、原材料、维修各种设备、检验产品等。

(2) 班组奖励计划可以促进工人之间的协作、避免有害的竞争。

但是，班组奖励计划也有其自身的弱点：

(1) 雇员们担心如果产量太高，管理部门会削减他们的奖金。

(2) 容易引起班组之间的有害竞争。

(3) 工人们无法看到他们个人对班组工作成果的贡献（因为他们看不见其个人努力与奖励之间的直接联系，所以缺乏增加产量的动力）。

为了克服班组奖励的前两种弱点，很多公司都已采用利润分成计划。但是，第三种弱点仍然存在。

☐ 利润分成计划

根据这种计划，如果公司利润超过某个最低水平，雇员们就可以获得奖金。奖金数量是超额利润的某个百分比（例如 10% 到 30%）。分成利润可以在财政年度结束时直接付给雇员（有 40% 的公司都采用这

种办法)。但是,更常见的情况是延期支付。也就是把这笔钱纳入退休或死亡保险基金。利润分成计划具有某些公认的优点:

(1) 它可以促使雇员们对公司更加关心,减少浪费,并激励雇员们更努力地工作。

(2) 公司可以在不增加固定成本的情况下,为雇员提供养老金和其他福利,因为这些费用只发生在获得利润的当年。

另一方面,利润分成计划也有其不足之处:

(1) 工作绩效与奖励之间的联系较弱,甚至比班组奖励计划还弱。

(2) 付出努力与获得奖励之间的时间差太大,因为雇员们在获得分成利润的前一年就已经为公司挣出了这些钱。当然,情况不一定总是这样,印第安纳州的哥伦布·卡明斯机械公司就按季度把分成利润支付给雇员。

(3) 很多雇员都不了解利润是如何计算出来的。更糟糕的是,如果劳资关系很差,雇员们就会怀疑利润是否报得太低。

(4) 最后一点,雇员们认为延期利润分成计划会使他们的福利和养老金失去保障,因为公司只在其盈利的时候才提供这笔基金。

显然,利润分成计划的成败取决于公司的总体人事政策和劳资关系状况。这一点对斯坎伦计划显得更为重要。

□ 斯坎伦计划

30年代中期,俄亥俄州曼斯菲尔德的钢铁工人地方工会主席约瑟夫·斯坎伦提出了一项劳——资协作计划。根据这个计划,如果老板们能够使因大萧条而倒闭的工厂重新开张,工会就同意与公司一起组成生产委员会,努力降低成本。1944年,斯坎伦在俄亥俄州的亚当森公司进一步完善了他的原始计划,他提出一种以工资总额与销售总额的比例数来衡量工作绩效的方法。如今,斯坎伦计划已经发展出多种不同的形式,但他们都同样包含着四个要素:比例数、奖金、生产委员会和审查委员会。

正常情况下,工资总额与产品销售总额的比值在37%到42%之间变化。奖金总额取决于现有成本的降低额。通常,奖金总额的75%发给雇员,其余25%归公司所有;发给雇员的奖金中有25%(或奖金总额的18.75%)储备起来以防出现赤字。每个雇员所获奖金份额的依据

是其月工资与当月劳动力总成本的百分比。

生产委员会由 2 到 5 名工人和一个主管人组成，而且每一个主要部门都成立一个生产委员会。生产委员会每月开会两次，讨论雇员们提出的提高生产率、改进质量、减少浪费的建议。生产委员会努力掌握全部生产成本，并把这些信息在整个公司范围内公布。

审查委员会有 8 到 12 名委员（工人和最高层经理人员），每月开会一次，主要做三件事：

（1）检查生产委员会提交的全部建议。

（2）检查当月奖金发放情况和与公司有关的各种经营趋势的各个方面。

（3）讨论解决当前生产的问题。

每当斯坎伦计划能够产生作用的时候，它总是取得很好的效果。例如，俄亥俄州托莱多的达纳公司是一家卡车零件和小轿车零件制造商。该公司在其 24,000 名雇员中采用斯坎伦计划取得了很好的效果。1979 年，由于采用了斯坎伦计划，该公司的出勤率比全勤率低 3%，销售额达到了创纪录的高水平，奖金总额也上升到税前月工资总额的 25%。但是，在这项计划问世以来的 50 年里，人们放弃它的次数与采用它的次数同样频繁。其主要原是：

（1）一般说来，它对计件工作的效果不佳。

（2）某些公司不愿意把奖金纳入经营计划。

（3）某些经理人员感到自己正在放弃原有的特权。

无论是公司的规模还是所用技术的类型都对斯坎伦计划的成效毫无影响。但是，雇员参与计划的程度、管理班子的积极态度、公司采用斯坎伦计划的时间的长短、雇员们积极而现实的态度、以及高层管理人员的关心程度等都与斯坎伦计划的成败密切相关。要在整个公司范围内采用一种具有生命力并最终获得成功的奖励计划，必须事先精心地、一步一步地制定这项计划。这一切对所有的奖励计划都是正确的。但是，如果没有一种靠得住的劳资关系和适当的人事管理措施，任何计划都不可能取得良好的效果。

第八章

著名企业人力资源 管理案例精选

《人力资源管理》

哈佛商学院MBA教程系列

一、人才选拔案例精选

□ 理查德·萨耶：到一般的小商人中寻找人才

理查德·萨耶靠做小生意创办了美国著名的萨耶·卢贝克百货公司。他一生最大的长处，也是他成功的最主要因素，就是他善于发现和起用人才。

萨耶最初在明尼苏达州一条铁路上当运送货物的代理商，这种代理商共同的烦恼就是有时收货人嫌货不好，拒收送到的货物，如果再将货物带回，就要倒赔一笔运费。于是他想出了一个新招，即邮寄。这不仅降低了退货率，而且也方便了买主。这种“函购邮寄”方式获得了意外的成功。为了扩大规模，他挑选了将近5年，饱尝了“伙计难找”的苦衷，终于找到了一个名叫卢贝克的人做伙伴，就这样，以两人姓氏为名的世界性大企业“萨耶·卢贝克公司”诞生了。

如鱼得水，如虎添翼，二人密切合作，公司第一年营业额就比萨耶独自一人时增加将近10倍，达40万美元。第二年的发展更快，为二人始料未及，面对这一切，他俩感到力不从心了。经过商议，他俩决定为自己的生意找个老板。为上百万元的生意找个经营人，比找伙计难多了。这种将相之才，实在是天才人杰，本来就是很稀少的，即使真有这种人才，恐怕也早被人拉走了。萨耶和卢贝克几次三番地谋划，决定开阔视野，到一般的小商人中去寻找。大公司经理一般不屑于经营他们的杂货铺，而在平凡的人物中选拔适当的人才委以重任，他一定会全力报效。

在一次偶然的机会中，萨耶发现了一个名叫路华德的小布贩子，推销手段十分高明。“虽然不知道他长得什么样，也不知他是老是少，但我几乎可以肯定，这个人就是我们要找的人！”萨耶和卢贝克都感到了这一点。见面后，大出意外，原来路华德就是常到他们店里贩布的小贩子。从他的目光中，发现了一种说不出的飞扬神采，具有强大的吸

引力。

萨耶开门见山地说：“我们想请你参加我们的生意，坦白地说，想请你去当总经理。”路华德要求给他三天时间的考虑。“可以是可以，但你要保证，不能再接受其他公司的邀请。”萨耶严肃地说。就这样，萨耶又一次表现出他思维敏捷和处事周到。果然，第二天就有两家化妆品公司请路华德去主持推销方面的业务，如果不是有言在先，路华德完全可以被其他公司拉去。在这次人才争夺中，萨耶抢先了一步，否则，公司的历史也许就要重写了。

当上总经理的路华德为报知遇之恩，天天废寝忘食地工作，终于做出了惊人的成绩。萨耶·卢贝克公司生意兴隆，10年之中，营业额竟增加了600多倍。现在，该公司拥有30万员工，每年的售货额将近70亿美元，对于零售行业，这简直是不可思议的天文数字。

□ 王永庆：从内部寻找人才

台塑董事长王永庆在台湾是一个家喻户晓的传奇式人物，他从白手创业到主持台湾规模最大的台塑企业集团，从贫无立锥之地到台湾首富，是经过一番奋斗的。

企业的兴衰唯人才是赖，所以大多数企业都争相到企业外去招揽人才。王永庆不完全同意这种做法，他认为人才往往就在你的身边，因此求才应首先从企业内部去寻找。他说：“寻找人才是非常困难的，最主要的是，自己企业内部的管理工作先要做好；管理上了轨道，大家懂得做事，高层经理人才有了知人之明，有了伯乐，人才自然就被发掘出来了。自己企业内部先行健全起来，是一条最好的选拔人才之道。”

如今大多数企业家，虽然求才若渴，可是，由于企业内部基本的管理工作没做好，有很多人才而不自知，却在那里大叹求才之难，由于管理未上轨道，根本不知道需要什么样的人，而盲目到处寻找人才。对此，王永庆进一步分析指出，企业家对自己企业内有无人才浑然不知，却又盲目向外找人才，纵使找到了人才又有何用呢？不能给予适才适所的安置，人才也是枉然。身为企业家，应该知道哪一个部门为何需要此种人才？例如：这个单位欠缺一个分析成本的会计人员，或是电脑的程序设计人员；究竟是哪一种成本分析？需要的是哪一部门的电脑专家？困难在哪里？从哪里去找？如果这些都弄不清楚，如

何去找人才呢？如果自己不了解，怎么去判断何人适合哪一项工作呢？应该说，遇到这种情况，先确定工作职位的性质与条件，再决定何种类型的人来担任最适宜，然后寻求担任此职位的人才。

王永庆说：“就像苦苦的研究一样东西，到了紧要阶段，参观人家的制造，触类旁通，一点就会；如果不经苦苦的研究追求，参观人家的制造，仍然一无所得。要自己经过分析，知道追求的目的，才知道找怎样的人才，否则空言找人才，不是找不到，就是找到了也不懂得用。还有，人才找来了，因为自己的无知，三言两语便认为不行的也多得是；或者因为本身制度的不健全，好好的人才来了，不久就失望而去。”基于这个道理，台塑每当人员缺少时，并不是立即对外招聘，而是先看看本企业内部的其他部门有没有合适的人员可以调任，如果有的话，先在内部解决，填写“调任单”，两个单位互相协调调任即可。负责人事的台塑高级专员陈清标说：“通过内部的甄选有两大优点，一方面可以改善人员闲置与人力不足的状况；另一方面则因人员已熟悉环境，训练时间可以节省下来。”

这种做法的好处是，发挥了轮调的作用，将那些不适合现职的人，或对现职有倦怠的人另换一个工作，使其更能发挥所长，而且分工太细组织僵化等现象，也可以从调任中消除掉。

□ 林绍良：不惜重金聘用人才

印度尼西亚的华人实业家林绍良，以富有的资产名列印度富商之首。美国《投资家》杂志把他列为世界 12 大银行家之一，有些国家的报刊认定他是“世界十大富豪之一”，一些在国际上享有盛名的报纸经过测算，推举他为“世界第六巨富”，林绍良究竟有多少资产？他自己也说不清楚，然而，目前世界上较为一致的看法是他的资产总数已达到 70 亿美元。

林绍良之所以能取得今天这么大的成就，一个重要的原因就是他用重金聘用了一个能干且忠实的伙伴——李文正。一个熟悉他的商人在报上公开披露：“林绍良的事业发展迅速，主要是他懂得量才用人，敢出重金”。

李文正原是香港汪印银行的总裁，而且以“医治银行能手”的称号，被新闻界和银行界所乐道，从而成为家喻户晓、人人皆知的重要

人物，他金融经验丰富，才华横溢，引起了林绍良的注意。1972年，林绍良因事飞往香港，在飞机上巧与刚辞去汪印银行总裁职务的李文正相遇。在热情的交谈中，他当即邀请这位银行家到他的“中央亚细亚银行”里来，并允诺给他17.5%的股份。当时，该银行的实际规模比李文正创办的“汪印”银行小得多，资产也只有“汪印”的1/33，存款额也只有1%。但是这家银行是林绍良的财政支柱，有林氏集团庞大的实体作后盾，该行定会有令人信服的业务发展潜力。因此，李文正欣然接受邀请。

林绍良慧眼识千里马，两人坦诚合作，使中亚银行飞速发展起来。到1983年，中亚银行的资产总额比原来增加332倍，存款额增长1253倍，在全印度尼西亚设有32处分行，形成了全国最大的私人银行网。而且在新加坡、台北、香港、澳门及美国的加利福尼亚、纽约等地设有分支机构。中亚银行不仅在印尼，在东南亚也被公认为是规模最大的银行之一。

看着自己蓬勃发展起来的事业，林绍良十分感慨地说：“自己所学不多，本无力量经营如此庞大的企业，现今之所以能有所成就，主要是善于选择共事的伙伴。”

□ 范旭东：注重招揽人才

范旭东是中国的“化工先驱”，他创办了永利制碱公司，他经常说：“事业的真正基础是人才。”

在“永利”创办初期，范旭东托人设法在美国寻找华人中的制碱技术人才，经过多方努力，终于寻找到获得哥伦比亚大学化学博士的侯德榜。侯德榜对范旭东十分钦佩，他说：“像范这样的人，是值得我们拥护帮助的。”范旭东对侯德榜也十分赏识和信任，不仅委以“永利”技术全权，而且完全支持侯德榜应用、完善侯氏自己发明的制碱方法。1941年，侯德榜的制碱方法，被世界化学工业协会命名为“侯氏制碱法”。因此可以说，侯德榜的科学成就是和范旭东的名字联系在一起的。

范旭东于1922年，在久大精盐公司实验室的基础上，创办了黄海化工研究社，聘请化学博士孙颖川主持社务。这是我国近代第一个私立化工科技研究机构。也是范旭东注重招揽人才、重用人才，并十分

重视培养人才、造就人才的重大举措。为了支持研究社的科研工作，范旭东带头将自己的酬金全部捐赠出来。研究社围绕生产中提出的实际问题进行了大量的科学研究，在理论研究和生产实践的结合过程中，培育出一大批化工技术人才。这批人才在建国后分别担当了国家建设和科研单位的重任，成为我国化工战线上一支重要的技术力量。

□ 马克·麦科马克：观察人、了解人的七个步骤

美国国际管理顾问公司总裁马克·麦科马克重视创新、市场、人的因素，经营得法，由 500 美元起家成为亿万富翁。他在介绍观察人、了解人的方法时肯定地指出，学习观察他人的基本要点包括在下面列出的七个步骤里。

(1) 仔细地听。听人讲话，并不只是听听他说些什么，而且还要观察他是怎么说的。人们没有说出来的言语中的包含的意思常常比他说出来的更多。偶尔要使谈话停顿一下——短暂的沉默往往会使对方说出更多的话。

(2) 仔细地观察。不需要看任何有关形体语言的书，只要注意看对方的穿着打扮，便可以了解他各种动作及姿态的含义，以及他可能会说些什么样的话。

(3) 尽量少讲。只要少讲话，自然就可以学到更多、听到更多——而且可以避免自己说错了话。每个人都能够做到少说话，而且几乎每个人都应该少说，多提问题，但不要由你自己说出答案来。

(4) 不要有先入为主的印象。通常人们相信首次印象，但是除非经过深思熟虑，否则不要轻易地建立首次印象，当别人给你留下印象时，不要随便作为信条加以肯定。

(5) 做好事先准备。当你准备和他人见面时或打电话给他人之前，先回想一下你过去对他的了解，并且想想看你想要他作出什么样的反应。也就是说根据你对他的了解，你应该怎么说或怎样做，才能达到你的目的。

(6) 注意谨慎。当你观察他人的时候，千万要谨慎。虽然你已经了解对方的作风，但绝不要告诉他你觉得他不够老实可靠，而且即使你凭直觉已经看出他的做法可能不对，也不要指出来。如果你让对方知道你对他的了解，以后就不可能再有效地运用这种了解来影响他了。

你了解别人，未必就应该让别人也看透你。切记！只要当他对你了解比较少时，你才能够利用你对他的了解。最可能泄露自己秘密的做法，就是把自己的成就和盘托出告诉他人。自己千万别说，让对方从其他人的口里了解你的个性和成就。

(7) 保持超然。如果你能在一些热闹的商务场合中强迫自己保持超然，你的观察力就能大为提高。当别人在酒酣耳热之时，流露出来的本性，将比其他场合多得多。假如你也跟着一起凑热闹，不但观察不到什么人，反而泄露了自己的本性。

我在任何商务场合中，经常像传教士一样冷静，只注重自己该做的事，从不同别人一块起哄。保持主动而不光做被动的反应，你才能够利用你所了解到的情况，也才能让你从了解别人到进一步控制别人。假如你受别人影响，而不能尽快恢复冷静，你很可能会失去有利的优势。

如果你能不受影响，自然也绝不会反应过度。这样一来你便成为控制者，而不会被别人控制。

□ 土川元夫：以旁观者的身份观察人

日本名铁百货公司社长长尾芳郎，把自己认为是人才的一个朋友介绍给名古屋商工会议所，因为该所急需一名管理分部的主任。

名古屋商工会议所主席土川元夫和这个人面谈后，立即告诉长尾芳郎说：“你介绍来的这个朋友不是个人才，难以留任。”长尾芳郎听后很吃惊，接着有点生气地说：“你仅仅和他谈了20分钟左右的话，怎么就知道他不能被留任呢？这种判断太草率、也太武断了。”土川元夫解释说：“你的这个朋友刚和我一见面，自己就滔滔不绝地说个没完，根本不让我插嘴。我说话的时候，他似听非听，满不在乎，这是他的一个缺点。其次，他非常乐意宣传他的人事背景，说某某达官贵人是他要好的朋友，另一个名人是他的酒友等，向我表白炫耀，故意让我知道，他不是一个一般的人。第三，我想知道的事他又说不出来，这种人怎么能共事呢？”长尾听完土川的话后，深深地被感动，认为土川的分析很有道理。

就这样，土川元夫没有顾及老朋友的情面，拒绝了他的推荐，后来经过努力寻找，认真观察，终于找到了一个真正有能力的人才。

□ 绝妙的暗察

在美国东海岸的某一港街，有一家著名的毛皮公司，公司的工作人员中有三人是亲兄弟。一天，他们的父亲要求见总经理，并提出为什么三兄弟的薪水不同？大儿子的周薪是 350 美元，小儿子的周薪是 250 美元，二儿子的周薪则是 200 美元。总经理听完后说：“现在我叫他们三人做相同的事，你只要看他们的表现，就可以得出疑问的答案了。”

总经理先把老二叫来，吩咐说：“现在请你去调查停泊港边的 H 船，船上皮毛的数量、价格和品质都要详细地记录下来，并尽快给我答复。”老二将工作内容抄下来后就离开了。5 分钟后他便回到总经理办公室作了工作汇报，原来他是用电话向 H 船了解情况的。

总经理又把老三叫来，吩咐他做同样的事情。1 小时后，老三满头大汗地回到总经理办公室，一边擦汗一边汇报，他说他去了 H 船，同时，将亲眼看到的船上的货物数量、品质等情况作了详细的报告。

最后，总经理把老大找来，吩咐他再去 H 船，调查其货物的情况。3 小时后老大才回到总经理办公室，他首先重复报告了老三的报告内容，然后说他已经将船上最有价值的商品品名详细记录了下来，为了方便总经理与货主订契约，他已请货主明天早上 10 点钟前来公司一趟。返回的途中，他又向其他两家皮毛公司询问了货物的品质、价格，并请与该笔买卖有关的本公司负责人明天上午 11 点到公司来。

暗察了三兄弟的工作表现后，父亲高兴地说：“再也没有什么能比他们的行动给我的答复更能满意了。”

这件事虽小，它却告诫人们，在你的公司里，不要以谁毕业于高等学府就应该支领头薪，也不要以谁办事快就能支领效率薪，重要的是依个人的实际能力和办事的效果如何来决定。

□ 冰岛冷冻食品公司：满足特殊人才所需要的条件

英国冰岛冷冻食品公司的总经理为解决店内人员的培训问题，决意寻找一个专职培训的专业人员。

经过多方面的工作，他从马科恩—斯潘塞公司请来了一名女性，而且他认为她是能找到的最佳人选。实际上这种做法本身就有风险。有利的一面是，这个新聘请来的人显然是受到冰岛公司前景的极大鼓舞，

不惜放弃马科恩—斯潘塞公司对她的成功和保障所做的承诺。不利的一面是，她会不会因为冰岛公司年销售额还不到 1000 万英镑的小规模而灰心丧气。因为马科恩—斯潘塞公司正迅速接近 20 亿英镑，再说马科恩—斯潘塞公司为她的工作提供了许多可自由调用的资源，而这些资源对于冰岛冷冻食品公司来说简直是不可想象的。权衡再三，冰岛冷冻食品公司总经理还是决定，不惜重金为她配备所需资源。这些资源包括：两名大学毕业生作她的助手，建立一个录像制作机构，并在每家分店安装了录像机和视听设备。这名女士到任后，制作出了一整套录像材料，内容是商店高效率经营管理的各个方面，既高度专业化而又形象直观、生动活泼。公司里的各类人员通过这种方法培训，节省了大量的培训时间，以保证正常的营业时间，具有很强的吸引力，人才脱颖而出。

□ 素野福次郎：租借人才

20 年代后半期，日本东京电器化学工业公司以刚出现的电视机热为跳板，实现了企业的高速发展，因此，来不及培养人才。到了 60 年代，该公司进一步痛感由于缺少人才带来的种种弊端，特别是经营管理部门，成为最缺人才的地方。面对这种情况，素野福次郎想来想去，终于想出一种独特的租借人才的高招，即把别的公司花长时间培养出的人才租过来。

素野福次郎认为，日本兴业银行人才很多，而且个个都很有才能。于是请求租借。日本兴业银行答应了他的要求，借给该公司一名叫神谷的专务。神谷专务由于长期从长银行方面的事务，因此具有银行家式的机敏性，并很自然地在行动上表现出来。

神谷专务来到东京电器化学工业公司后，使经营管理发生了很大的变化。经营部的员工们都很年轻，精力充沛，在神谷专务的带动下，几乎个个都成了工作迷。神谷专务的朋友较多，随之而来的是公司的海外活动也渐渐多了起来，公司的产品也更多地打入了国际市场，使公司获得了较快的发展。

看来，用人的方式多种多样，谁能抢先一步，谁就能取得成功。

□ 以诚求贤

人才是人之精华，因此，人才是难得的。尤其是在社会人才不足的条件下更是如此。但是，只要企业家爱人才，以真诚的态度对待人才，就能聚集一支人才队伍。而对人才的吸引力，主要表现为以诚待人。

例如：美国一家汽车轮胎公司的经理肯特先生，有一次在一家酒馆饮酒，无意中碰了一个喝得酩酊大醉的青年人，不想却惹怒了他，于是对肯特大打出手。在酒店老板的劝阻下，这个青年才住了手。事后，肯特从店主那里了解到，这个青年在附近的一家工厂工作，经常来这里饮酒。有什么烦心的事吗？原来，据说他发明了一种能增加轮胎强度的方法，而且申请到了专利。但他找了几家生产汽车轮胎的厂商，要求购买他的专利，可是都没谈成，而且还被指责说这是异想天开。青年人感到怀才不遇，整天闷闷不乐，来这里借酒浇愁。肯特知道了这些情况后，对前些日子的冲突表示理解，并且决定聘请他到自己的公司里来。一天早晨，肯特来到了这个青年人上班的工厂，等到了他，但青年人却表现十分冷漠，不愿再向任何人谈起他的发明之事，扔下肯特径直走向了工厂。而肯特却一直等在工厂的大门口。到了中午，工人们都下班了，却不见青年人的踪影。这时，有的工人告诉肯特，那青年干的是计件工作，上下班没有一定的时间。这天，天气很冷，风也很大，肯特怕他在他离开的时候下班走了，因而一直不敢离去，忍饥受冻地等着。就这样，肯特从早上8点一直等到下午6点，这时，青年人才走出厂门。这回他一见到肯特便一反常态，很痛快地答应了肯特的要求。原来，吃中午饭时，青年人出来看到肯特仍等在门口，便转身回去了。当他知道肯特一天不吃不喝，在寒风中等了近10个小时之后，被其诚意深深地感动了。

肯特以真诚的心，得到了这个青年人才，不久便推出了新的汽车轮胎产品。

我国上海市有一家农民办起的公司，该公司所属的塑料厂花了30多万元购进了3台多功能吹塑机。设备进厂后全厂没有一个人能看懂图纸，更没有人能安装试车。总经理几经打听，获知有一家塑料厂的女工程师姜某能解决这个问题，于是他亲自去这家工厂拜访聘请，可是一连四五次到工厂，都找不到她。后来，总经理又多方打听，弄清

了她家的住址，前去登门拜访，一连几次都被她以身体不好为由而婉言谢绝了。

在一个雪花纷飞的夜晚，刺骨的寒风吹得人直发抖。总经理再次叩响了姜工程师家的房门。当看到满身白雪、不辞辛苦的总经理又一次站在家门口，被深深地感动了，她终于表示愿意为这家工厂的发展助一臂之力。

总经理以诚求贤，10次登门，一时成为佳话。在姜工程师的帮助下，新设备很快投入生产，获得了很好的经济效益。

台湾中钢公司创办初期，总裁赵耀东四处访寻人才，把台湾赫赫有名的建厂、建港、采购、贷款、管理等方面的各路人才都延揽到自己的麾下，从而使该公司发展迅速，事业蒸蒸日上。

例如，在赵耀东诚聘名单里，排列第一的就是台湾财经界四怪之一，脾气又臭又坏的建厂高手刘曾适。刘曾适虽然脾气暴劣，但头脑冷静，思维缜密，素有“刘电脑”之称。当时，“刘电脑”在基隆和平岛台船公司任协理，为了将他争取到手，赵耀东八顾基隆没有结果，仍不死心，到第九次，“刘电脑”终于心软，应承了这位锲而不舍、真诚的赵老板。

再如，赵耀东网罗财经奇才陈世昌的办法为世人称道。陈世昌其有“财来自有方”的能力，他借钱的本事被赵耀东称为世界第一。可是，当要陈世昌出任中钢财务顾问时却被拒绝，一请二请不奏效，赵耀东干脆就跪在这个奇才的面前。陈世昌大惊，慌忙下跪还礼。

赵说：“你不肯应承，我就不起来。”

陈说：“何必强我所难。”

如此对跪了整整15分钟，这两位届已年近花甲的老人，终于握手大笑而起，陈世昌被赵耀东的真诚所打动，应允出山相助。赵耀东常说：“办中钢这样大的事业，最要紧的是选人才。”

赵耀东真诚求才的事广为相传。

□ 威廉·伍德希德：高价“收买”人才

在美国纽约的华尔街，有一个来自中国上海的华人金融家，他的名字叫蔡志勇。蔡志勇50年代初期投身于美国金融界，几十年来任凭华尔街潮涨潮落，狂澜叠起，他都能以自己神奇的智慧和力量化险为

夷，绝处逢生。特别是在那一波三折、危机四伏的股票市场上，能够步步为营，稳扎稳打，从而取得了辉煌的业绩。被誉为“点石成金的魔术师”、华尔街的“金融大王”。1987年2月1日，蔡志勇荣任全美500家大型企业之一的美国容器公司董事会首席执行官和董事长。说到这里，我们不能不说说威廉·伍德希德这个洋“伯乐”是怎样慧眼识蔡志勇这匹“千里马”的。

威廉·伍德希德是美国容器公司的董事会首席执行官和董事长，是一个“唯才是举”的开明人士，他所领导的容器公司是一家实业公司，下辖多家制罐厂，多年来一直想在金融界求得发展，因此，一直想聘请像蔡志勇这样的奇才来策划经营，但苦于找不到合适的人选。蔡志勇在金融界超凡的才能引起了威廉·伍德希德的注意，他慧眼识俊杰，立即与蔡志勇接洽商谈。由于威廉·伍德希德求贤若渴，爱才如命，又不愧是网罗人才的高手，竟不惜以1.4亿美元的现金和股权高价收购了由蔡志勇为董事长兼首席执行官的“联合麦迪逊”财务控股公司，并邀蔡志勇出任容器公司董事。1.4亿美元这个惊人的“收买”价，明眼人一看就知，威廉·伍德希德收购“联合麦迪逊”是假，“收买”蔡志勇是真。

蔡志勇赴任后没有辜负威廉·伍德希德的厚望与重托，凭借着该公司的雄厚实力，在金融界大展其能，没多久就使得容器公司有了突破性的进展。他先是动用1.52亿美元收购了美国运输人寿保险公司的股票，又以8.9亿美元的巨资收购了若干家保险公司、一家经营互惠基金的公司、一家兼营抵押及银行业务公司……并再投资2亿美元，进一步发展这些公司的业务。他连续四年将超过10亿美元的资金用于容器公司的多种金融服务事业。

蔡志勇以金融业务为突破口，同时积极开展多样化的业务，使该公司1984年资产达26.2亿美元，销售额为31.78亿美元；1985年第一季度的纯收入达3540万美元；而1986年第一季度的纯收入高达6750万美元，同期相比几乎翻番！证券业务更是令人惊叹！仅以1985年为例，容器公司下属的各保险公司售出的保险单面额高达770亿美元。如今的容器公司已今非昔比，它已成为拥有33个容器厂的巨大企业，在全美500家大型企业中排在第130位。该公司的金融服务业已形成完整的体系和不断发展的金融网络。看到蔡志勇仅上任4年，就

为公司增加了 10 亿美元的资产。威廉·伍德希德更加器重蔡志勇，1982 年 2 月委任他为执行副总裁，1983 年 8 月又将他升任为副董事长、总经理。威廉·伍德希德自鸣得意地坦言相告：“蔡志勇是容器公司金融服务业的‘顶梁柱’，我们之所以收购他的公司，主要是为了把他吸收到我们公司里来。”

1986 年威廉·伍德希德退休，按惯例，作为董事长，他在退休之前要向董事会推荐他的接班人。作为候选人，当时有两名，一名是现任总经理，57 岁的蔡志勇；一名是现任副总裁，55 岁的康诺。最终，他选择了蔡志勇。因为他清醒地看到，蔡志勇在事实上已成为美国容器公司“伟大的战略执行者”，也更具有“发展事业的信念和能力，更有进取心”。

威廉·伍德希德那 1.4 亿美元真是花得值得，人们赞叹威廉·伍德希德的英明选择。

□ 土光敏夫：最根本的观人之道

人各有所长，但人与人之间的能力并没有太大的差异。不管是做现场工作，还是从事科室工作，不管是事务性工作还是管理性工作，工作得好与坏，不能完全取决于能力的大小，更不能简单地认为优秀者都是能力强的人，要具体人具体分析。

对于这一点，日本第二次临时调查会会长土光敏夫有独到的见解，他从自己长年从事的经营工作中深刻体会到：“人们能力的高低强弱之差固然不能否定，但这不是人们工作好坏的关键，而工作好坏之关键在于他有没有干好工作的强烈欲望。”他总结说：“人们能具有对工作的强烈欲望，并且能永恒地存在下去，这是最重要的。具有了这种强烈欲望的人，才可以说是具有了通向成功的宝座的人。”他还认为，尽管有的人很有才能，但由于缺乏工作的热情和欲望，以致在事业上不能成功。如果两个人的才能略同，但由于对工作的热情和欲望不同，一段时间以后，也会产生很大的差异。土光敏夫个人成功的历史就是一个强烈的工作欲望充分表现的历史。

土光敏夫年轻时，在石川岛造船所和石川岛芝浦透平会社的工作就是凭着一股子热情和强烈的欲望才使他赢得了成功。直至现在他还是每天早晨 4 点起床，晚上 11 点才睡觉，上午 7 点就到达东芝总社上

班，他的这种生活习惯已有 60 多年了。

当时在石川岛的技术人员中，充满了一种“为了事业的人请来，为了工资的人请走”的工作气氛，因此吸引了大量的技术高超、事业心强的老前辈来这里工作。此时的土光敏夫只是一个技术员，为了不使自己落后，他一方面努力提高技术，另一方面攻读德语。由于自己的热情和强烈的工作欲望，在石川岛期间，他研制成功了国产发动机，并使大量使用进口产品的厂家开始使用国产品。直到今天，当有人问起此事时，土光敏夫总是说：“我没有什么超人的才能，但我有着永不息灭的工作热情和强烈的工作欲望。”

□ 韦恩·卡洛韦：优胜劣汰的用人原则

美国百事可乐公司的产品在国际市场上长胜不衰，畅销全球。该公司总裁韦恩·卡洛韦在谈到他如何取得这一成绩时，他肯定地回答只有一个字：人。

韦恩·卡洛韦对他属下的 550 名管理人员的情况大多数了如指掌。他用自己 40% 的时间去研究人的问题。他坚持优胜劣汰的用人原则，亲自制定了各类人员的能力标准，每年至少一次与他的属下共同评价他们的工作。如果一个属下不够标准，韦恩·卡洛韦会给他一段时间学习提高，以观后效，如果已达到标准，第二年就会习惯性地提高要求。经过评估，公司的管理人员被分成四类：第一类，最优秀者将得到晋升；第二类，可以晋升，但目前尚不能安排；第三类，需要在现有的岗位上多工作一段时间，或者需要接受专门培训；第四类，最差者将被淘汰。

罗杰·昂利克是该公司全球性饮料部的高层经理人才，他与超级歌星迈克尔·杰克逊签订费用为 500 万美元的广告合同时，不必请求上司，只要在事后打个电话告诉韦恩·卡洛韦就可以了，这也是鼓励管理人员快速、独立地自己作出决定的结果。

百事可乐公司一贯倡导和弘扬进取精神，对于积极上进、具有风险意识、事业心强的管理人员倍加爱护，并允许他们偶尔出现生意上的失败。即使遭受了损失，老板会关照他下次行事时要倍加小心后，仍鼓励其要有冒险及创新精神。公司的每一个员工都以能为公司服务而感到自豪、而感到与众不同。公司规定，员工外出，一律往五星级饭

店，乘飞机要坐头等舱位。对此，总裁韦恩·卡洛韦说：“我们是第一流的公司，员工当然也是第一流的。”

□ 陶子厚：不采用“考试甄选”的办法

台湾多元经营之王陶子厚是国丰、信华台钟毛纺、益邦、新贸、华钟制衣等五家关系企业集团的董事长，他除了有成功的经营之道外，还有重要的一绝就是用人之道。

人用好了，用活了，事业才能兴旺发达。陶子厚创办出众多的行业，在人才管理上采用了最重要的三项原则是：“知人善任”、“用人不疑”、“充分授权”。

任何公司、工厂的创立，陶子厚仅在初创之时必定亲自过问，一旦上了轨道，取得了一些经验，他就立即授权给总经理或是有关人员，让他们有机会充分发挥自己的管理经验和才干。陶子厚公司的员工大多是由朋友们介绍来的，他不凭一时感情和好恶来决定人选，更不采用“考试甄选”的办法招收人才，他认为，那样招的人，别的企业很容易用高薪轻易地将人员拉过去，借助于亲朋好友介绍来的员工，会相对稳定。

在具体招收学员的过程中，不大看其学历，也不管其地域，主要是在实践中看一个人是否有本事。如果什么也不行，就是再熟的朋友，交情再厚的人介绍来的，也不予以升迁。有些员工在他的企业里一干就是多年，仍然是一名普普通通的员工，从事着最普通普通的工作，在这个问题上，他是从不马虎的；对那些表现良好，能力极强的人，可以让他们担重任，甚至给他们连升三级。有一次，一个朋友介绍一个远方的人来公司任职，经过一年多的实际工作，这个年纪轻轻的小伙子被聘任为一个分公司的经理，这使许多先进入公司的人无不咋舌。

□ 王永庆：标榜能力主义

大凡稍具有管理知识或经营经验的人都深知，企业的兴衰，事业的成败，其关键就在人才。人才的问题包括：求才、用才与育才三个方面。那么台塑是怎样用才的呢？

目前台湾的企业界用人大抵凭学历和资历，台塑对于新进公司的员工，由于他们尚无工作表现，没有什么可以作为考核的依据，因此

也是凭学历与资历来采用的。总经理室高级专员钟弘治说：“只有刚进公司时，是以学历决定起薪，往后的升迁则全视个人工作表现而定。”前南亚塑胶协理、现任台塑企管公司董事长的伍朝煌说：“就升迁而言，台塑标榜的是能力主义。”台塑董事长王永庆指出，倘若员工进来一段期间以后，高层经理人才对他的工作成绩不了解，只好仍凭资历去考核员工，时间久了，部属倚老卖老，人员老大，公司也因而变得老大，继续下去的话，公司就要老化，必定垮掉。他严肃地说：仅仅依靠学历、依靠年资，一定不是好的高层经理人才。大家都知道，企业要追求利润，而利润之创造完全系于人，评判人的工作效率，有业绩可以依据；先进国家之所以进步，在于他们以业绩来评判每个人的能力，绝不是靠学历、年资作为评判的标准。我们常听说外国人是现实主义，而我们是温情主义。温情对待别人的确是一种美德，扩而大之，温情应该牺牲自己贡献给社会大众，才是真正的温情。倘若对没有实力、只靠学历和年资、倚老卖老的人给予温情，阻碍了企业的发展，这种温情是糊涂的、有罪的。这种温情主义非但不是令人欣赏的博爱主义，而是不折不扣的徇私主义。”

外国人对员工的要求公正无私，不讲情面，完全以工作绩效来评估个人的能力，并严格要求工作的品质与工作的数量，这才是扎扎实实的人才主义。台塑用人的第一原则就是采用这种以工作绩效为考核依据的人才主义。

□ 乔治·奥迪约姆：识别人才七法

在一个企业里，一些工作人员的巨大潜力被无谓地浪费掉或未能得到充分的发挥，是常有的事。为了企业的利益，主其事者应善于识别企业里的明星，使之不被埋没。

管理学教授乔治·奥迪约姆指出了该类人物的两个主要特征：①明星人物有超乎其所担负任务的工作能力；②通常他能完成更多的工作，且取得更好的成绩。

至少可以提出如下几个问题，用以识别你企业里的明星。

(1) 他有没有雄心壮志？明星人物必须有取得成就的强烈愿望。他通过更好地完成工作，不断地去寻求发展的机会。

(2) 有无需要求助于他的人？这个问题的答案是很重要的。如果

你发现有许多人需要他的建议、意见和帮助，那他就是要发现的明星了。因为这说明了他具有解决问题的能力，而他的思想方法为人们所尊重。

(3) 他能否带动别人完成任务？注意是谁能动员别人进行工作以达到目标，因为这可以显示出他具有管理的能力。

(4) 他是如何作出决定的？注意能迅速转变思想和说服别人的人。一个有才干的高级管理人员，往往能在需要的事实都已具备时立即作出决定。

(5) 他能解决问题吗？如果他是一个很勤奋的人，他从不会去见老板说：“我们有问题”。只有在问题解决了之后，他才会找到老板汇报说：“刚才有这样一种情况，我们这样处理，结果是这样。”

(6) 他比别人进步更快吗？一个明星人物通常能把上级交代的任务完成得更快更好，因为他勤于做“家庭作业”，他随时准备接受额外任务。他认为自己必须更深层地去挖掘，而不能只满足于懂得皮毛。

(7) 他是否勇于负责？除了上面提到的以外，勇于负责是一个经理人员的关键性条件。

二、领导激励案例精选

□ 3M 公司和“花王”公司：锐意创新，领先他人

美国的明尼苏达矿业制造公司（以下简称 3M 公司），几十年来锐意创新，总是以领先于他人的速度不断开拓新的技术领域，推出新产品。

新技术和新产品是人创造出来的，3M 公司的超人之处在于它拥有一套完善的用人机制。具体做法是：

(1) 企业内各部门规模小、人员精。部门企业领导对下属员工的姓名、工作态度、专业特长、学识水平等都了如指掌，以便各取所长，量才使用。

(2) 充分给每一个员工施展才能、发明创造的机会，鼓励他们为

研制新产品进行试验的冒险，允许失败而不挫伤其热情和干劲。

(3) 要求研究人员、推销人员和管理人员经常接近客户，邀请他们帮助出主意开发新产品。

(4) 奖励改进创新者。公司里的每一个员工在提出一个开发新产品的方案后，便由他组成一个行动小组来进行开发，薪金与晋升和这种产品的进展情况挂钩。优胜者总有一天能独立领导他自己的产品开发小组或部门。

(5) 对开发性研究持科学态度，慎重对待，不轻易否定和扼杀项目。如果一个方案在某个部门不被重视，难以实施，提案者可用他 15% 的时间证明这个方案的可行性。对于提出最佳方案、需要创始资本的发明者，公司每次授予的发明奖多达 90 个，5 万美元奖每年多达 90 次。

3M 公司寻找发明家和创新家的简单准则是：不要妨碍他们的工作。

在日本，位居鳌头的“花王”花妆品公司提出了“依靠独创技术求生存”的经营战略，并把劳动工资的改革与开发职工的创造性紧密结合，以在高度饱和的化妆品市场激烈的竞争中求得发展。

“花王”公司要求每个员工都要“发奇想”、“闯新路”，千方百计创新，任何人在晋升、提薪和奖励时都要看他们的创造性如何，这个创造性包括能力和成果两个方面。人事部门还建立了一套对创造性的评分制度，由专家、领导和顾客对员工的思维、行动和成果进行综合评分。

在这种全公司重新创新的氛围中，该公司连续推出了“高效洗涤剂”、“生物技术洗衣粉”等前所未有的新产品，在竞争中占据了主动。

□ IBM 公司：非同一般的激励

美国的 IBM 公司是世界上最大的计算机制造公司，该公司为了激励科技人员的创新欲望，促进创新成功的进程，在公司内部采取了一系列的别出心裁的激励创新人员的制度。该制度规定：对有创新成功经历者，不仅授予“IBM 会员资格”，而且对获有这种资格的人，还给予提供 5 年的时间和必要的物质支持，从而使其有足够的时间和资金进行创新活动。

这是一种非同一般的激励制度，它对于那些优秀的创新者不仅是一种有效的报酬，一种强有力的促进剂，也是一种最经济的创新投资手段，它使创新者获取了实物形式的自主权，这种自主权主要表现在：

(1) 有选择自己所追求的设想的权利。一个人如果没有充分的时间和资金去追求自己的设想，他就不能自由地选择怎样行动，必须等待公司批准。

(2) 有犯错误的权利。没有自己的资金，一个人就要为自己的错误向别人负责，有了自己的资金，他就只须向自己负责。

(3) 有把由成功带来的财富向未来投资的权利。

(4) 有通过自己的勤奋获得利益的权利。

IBM 公司采用这种奖励一举数得。它既使创新者追求成功的心理得到满足，也是一种经济奖励，它还可以以此留住人才，并促使他们为公司的投资能得到偿还而更加努力地去进行新的创新。

□ 伊安·麦克唐纳：以提出问题激励积极性

激励人的积极性的方法多种多样，以提出问题的方式让员工们参与决策过程，往往比下命令更容易使人接受，实在是一种好办法。

在南非的约翰内斯堡有一家专门生产精密机床零件的小制造厂，有一次该厂的总经理伊安·麦克唐纳有机会接受一笔很大的订货，但是他深知自己无法满足客户的日期要求。再说，车间的工作是早已计划好，由于这批货所需要的时间太短，因此他认为接受这批订货简直是不可能的。

不管怎么说，他没有下命令催促人们加速工作突击这批订货，而是把员工们召集到一起开了一个会，解释了一下面临的情况，并且直言不讳地和员工们讲，如果本厂能够如期完成这批订货，对于公司和员工个人将意味着什么，然后这位经理开始提出问题：

“我们还有什么别的办法处理这笔订货吗？”

“谁能想出其他的生产办法来完成这笔订货？”

“有没有办法调整我们的工作时间或人力配备，以便有助于突击这批活儿？”

于是员工们的积极性起来了，大家七嘴八舌地提出了许多想法。结果，这批货不仅被接受下来，而且做到了按期交货。

□ 三泽千代：引进大电气公司“鲰鱼”

日本三泽公司总经理三泽千代的用人之道是努力想方设法将每个人都变成人才。根据这个观点，三泽公司从1985年起，陆续地从丰田、松下等公司引进了一些大电气公司“鲰鱼”，同时还聘用了一些精明强干、思想敏捷的年轻人，从而打破了公司内一潭死水的局面，调动了内部人员的积极性。

何为大电气公司“鲰鱼”呢？三泽千代讲了这样的一个故事。

挪威人爱吃沙丁鱼，渔民们如能将活的沙丁鱼带到市场，不仅能吸引人们争相购买，而且还可以卖出高价来。为此，渔民们虽然想尽了办法，但总不成功。然而有一只渔船却让沙丁鱼成功地活了下来，由于该船船长将其视为秘密，不准外泄，所以外人一直不知道其做法，待他去世后，奥秘才被揭开。原来他们在渔槽里放了一条鲰鱼，沙丁鱼放入渔槽后，发现了鲰鱼，非常紧张，于是左冲右突，跳跃不停，这么一来，沙丁鱼活蹦乱跳地被运回了渔港。

在用人方面也是一样，只要在人的组织中引进能干的人才，谁都会感到紧张，一紧张，他自然会拼搏进取，由此一来，整个团体就会生机勃勃，充满了生机。

□ 富士全录公司：以“征求新事业企划案”唤醒人才

日本富士全录公司对公司内部的不足人员，或开发新事业所需要的人才，除按惯例每年录用大学毕业生或挖墙脚寻求人才外，也在公司内部公开招考，求才层次广泛，中级干部、新事业的负责人都有。

除此以外，公司还每年有一次名曰“向新事业挑战”计划，以“你就是总经理”为广告标题，在内部公开征求新事业企划案。凡经审核，被认为具体可行的方案，就交由新事业开发部门筹划，然后以公司出资90%，原提案人出资10%的方式成立新公司，原提案人就理所当然地成为新公司的总经理。

这类真正按照企划案成立的公司，极大地调动了员工们的工作积极性。目前非常出名的“富士系统顾问公司”和“机械模型制作公司”就是这样成立的，为富士全录公司带来了巨大的声誉和利润。

□ 蔡长汀：激励出企业内部的活力

台湾著名的“鞋业大王”、台湾环隆企业集团创始人蔡长汀，在长期的经营实践中，发现了不少企业都有一个致命的弱点，就是人才流失问题，花了很大的气力，用了很多钱才培养出来的企业栋梁，由于没有升迁的机会和可能，或另有更好发展的诱惑，往往使他们不顾一切地跳槽。

蔡长汀与这些企业恰恰相反，他用自己的钱使一些人成了股东或企业主。每当他看见自己认准并确有才干的人要离开时，就说：“别走了，留在环隆，我给资金，你自己干，成功了企业归你，失败了算是我出的培训费。”结果，想走的也不走了，从而更激励出企业内部的活力。人们不但高兴地看到自己前途的光明，也更钦佩蔡长汀的为人。“环隆就像是一株兰花，只有不断地分根，才能生出许多新的兰花来。有了这些小兰花，我们的人才就保住了，事业就发展了，何乐而不为之。”

人们都说，蔡长汀对“环隆”，全无把持的私心。他创建“环隆”绝不是为自己享受，而是一种人格上的升华和事业上的追求。正是在这种精神的鼓舞下，“环隆”企业发展十分迅速。据有关资料显示，1990年，该企业集团年营业收入净额已高达近14亿元新台币。

□ 阿尔米公司：笑脸无处不在

阿尔米公司是美国钢铁公司和国民制酒公司的一家子公司，是一家生产钛产品的联合企业。几年前它的经营成绩低于一般水平，生产效率和利润都很低。但最近5年来，阿尔米公司却获得了引人注目的成功，究其原因是因为采取了一项积极注重人的生产效率的计划。

“大块头”吉姆·丹尼尔出任总经理的时候实施了这项计划。吉姆·丹尼尔原先是一名职业橄榄球员，当过克利夫兰的“布朗队”队长。《华尔街日报》把这项计划形容为“一个由感人肺腑的口号、相互交流和满脸堆笑组成的大拼盘。”丹尼尔的工厂里到处贴着告示，上面写着：“倘若你看到有谁脸无笑容，那就请对他报以微笑吧”，“要是员工们不喜欢，那将一事无成。”

阿尔米公司的标志就是一张笑脸，信笺上、厂门口、厂徽、工人的安全帽上，这张笑脸真是无处不在。“大块头”吉姆·丹尼尔花费大

量时间用于骑车巡视工厂，他和工人们打招呼，开玩笑，倾听他们的意见，彼此称兄道弟。此外，他对工会方面也以大量的时间关心。当地的工会主席无不敬意地说：“他让我们出席各种会议，让我们了解工作的发展，这在别的行业真是前所未有的。”

这样做的结果是，在最近 3 年里，几乎未加任何投资，而生产率差不多提高了 80%。

□ 野口音光：让员工在工作岗位上发挥能力

要成为一名优秀的管理者只有掌握两项基础要素，才能获得成功。其一是人的因素，其二是环境的因素。管理者在人的世界中，能否不断一往无前，能否知人善任，建立最佳的工作群，开拓良好的人际关系等，都是值得深入探讨的问题，日本企业家野口音光根据自己的实践经验，总结出让员工在工作岗位上发挥其工作能力的 17 个要点。

(1) 管理者和资深员工的工作态度，应为新进员工的楷模，不仅是有形地在工作中时常给予员工指导，无形中也要将认真的工作态度带给员工。

(2) 不时地向员工寒暄问好，以提高工作效率。当听取员工简报或下达命令时，也要表现出对这件事情的重视和关心，才能激励员工做好这项工作的决心。

(3) 扩大员工的工作范围，使之吸收不同的工作经验，也可借此防止因为工作毫无变化而产生的倦怠感以及墨守成规、毫无创造性的工作态度。

(4) 指导新进员工是资深员工应负的责任，尤其是一些担任专门业务的人，应以指导者自居，把自己由工作中得到的经验告诉新员工，因为口传的效果，会比真正去学习所得到的效果好得多。

(5) 在分配工作的同时，也要培养员工对这项工作应有的责任感。而员工把值得实行的工作目标与管理者讨论后，由管理者赋予员工权力来达成工作目标，但是不要仅存旁观的态度，必须不时地给予帮助与指导。

(6) 让员工多了解公司内外的情况，同时本身在作决策时，也应听听员工的意见，必须不时地给予帮助与指导。

(7) 利用开会的机会，将新的情报报告给大家知道，同时，让员工

工学习分析的方法，以及采取小集团活动的方式，养成在团队中能与人和谐相处的态度。这也是学习如何领导的方法。

(8) 解决问题时，也要严格地要求部属去思考对事实的解剖与解决的对策。

(9) 让员工撰写富有创造性的提案，并且实施集体创造性的思考，以提高思考的自由度，以及弹性程度。

(10) 对于重要问题的解决，必须组成计划小组，同时，让员工实际学习如何群策群力以及调整的方式。因为一些能够完成调整功能的人才，在企业界是不可缺少的。

(11) 要让员工了解如何设定目标，拟定计划，以及活用资料等，并且让员工列出详细的报告书，以增加写作以及组织的能力。

(12) 赋予员工某些权力，并引领其见上司，企业内、外部的会议也最好让其参加，同时鼓励员工和其他部门交涉以训练其判断、发表以及说服的能力，并借此开阔其视野。

(13) 至于如何解决人际关系的纠纷，要让员工自行处理。让老员工指导工作上有问题的新员工，并且照顾他们，如果单位上办理课程讲习时，最好鼓励老员工担任讲课人员。

(14) 高阶层的职位有空缺时，最好从自己的员工中挑选出适合于这个职位的人。同时，另一方面，要吸收新鲜血液，以配合组织成员的新陈代谢。

(15) 不要因为员工年龄及学历上的不同，而造成态度及价值上的差异。应该依据员工的处事态度、行动力、知识、技能、健康，以及适应性如何做升迁的标准。同时，不要因为员工的适应性较差，而在短期间内对他的工作能力加以否定。

(16) 除了工作上必须接触外，管理者于空闲谈天时，在不影响对方工作的情况下，应多找员工聊天，以了解其背景如何。同时，指导年轻的员工，发展其健全的职业观以及人生观。

☐ 秋父水泥公司：依靠自己员工的力量挽救自己

日本的秩父水泥公司是一家国际化的大公司，它的产品远销世界各地，深受用户的欢迎。

秩父水泥公司原来只是家庭小厂，产品知名度不高，员工们的劳

动热情也不高，工作随随便便，拖拖拉拉。新上任的总经理决心改变这种局面。他认为，要想振兴企业，首要的问题是鼓起员工们的干劲。由于秩父水泥公司的利润不高，吸引力不大，一般人才都不愿意来。总经理下定决心，和现有的员工一道，齐心协力，让公司来个翻天覆地的变化，以崭新的面貌再现在人们的面前。于是，他与员工们共同制定公司将来的发展计划，现在的整顿措施，另外，还让新来的员工住上4—5天的集体宿舍，指导员也与新员工们寝食与共。通过这种做法其目的在于让新人尽快了解公司的各种情况，体会公司的难处。因过集体生活而住进大房间的新员工，很快就能产生伙伴感和团结感，坚定了要与老员工们一起奋斗，振兴公司的决心。

秩父水泥公司的总经理带领这些普普通通的员工，心往一处想，劲往一处使，同舟共济。两年以后，该公司终于依靠自己员工的力量，挽救了自己，使产品以质量高、价格低而占领了市场，公司从此开始走上了振兴之路。

□ 沃特森：广开言路，激发热情

1984年美国10家最佳企业中，国际商用机器公司（美国IBM）得分最高，获得第一名，为世人所瞩目。IBM的整个历史就是一条坚定的群众路线。IBM获得成功的首要因素在于用人。

公司创始人，被誉为“企业管理天才”的沃特森，在传奇式人物J·帕特森的指导下施展自己的开明观点，步步紧随帕特森的路子。他说：“几乎每一种宣传鼓动都是为了激发热情。……当初我们强调人与人的关系并不是出于利他主义，而是出于一个简单的信念：相信只要我们尊重群众，并帮助他们自己尊重自己，公司就会赚大钱。”沃特森曾做过推销员，他清楚地知道，企业的出路在于市场，而要在市场取胜，则必须依靠能熟悉市场、驾驭市场的人。沃特森为了培训一支精干的推销员队伍，亲自选人，亲自向他们讲授推销艺术，训练他们掌握产品知识，然后派往全国各地。经过培训的推销人员不仅了解市场，而且具有演员才能和宗教般的狂热感。IBM有一套独特的推销手法：长长的队伍走上街头，推销员在前开路，吹吹打打大显身手，操作人员紧跟后面进行实际表演，极富感染力。沃特森关于发掘人的潜力和调动他们的创造精神及献身精神，想方设法刺激员工为公司出谋划策

和卖力干活。为了稳定人心，他大胆采取了终身雇佣制，使员工有明显优于其他大公司的工资收入，还经常为员工提供丰厚的福利服务。为了保护员工的工作热情，增强员工对公司的亲近感和信任感，他广开言路，倾听各种意见和主张。还规定公司内任何人在感到自己受压制、打击或冤屈时，可以上告。他亲自接见告状人，对有理者给予支持。他鼓励员工们工作中不怕失误和风险，为了公司敢于去承担似乎不可能完成的任务，敢去干一般人似乎无法办到的事。美国《幸福》杂志这样描写沃特森：“他的一半时间花在旅行上，一天工作 16 个小时，几乎每晚都在这个或那个雇员俱乐部中出席各种集会和庆祝仪式。……他同员工们谈得津津有味，但不是作为一个心怀叵测的上司，而是作为一个相识已久的挚友。”

沃特森于 1956 年去世后，小沃特森继任董事长兼总裁，到 1979 年辞职。现任董事长约翰·奥培尔继承了沃特森的用人之道，他说：“公司是人办的，公司成功的秘诀是人，幸运的是 IBM 拥有一批努力工作，又能在工作中相互支持的人。”他也常引用沃特森的话：“你可以接收我的工厂，烧掉我的厂房，然而只要留下这些人，我就可以重新建起 IBM。”

最后，让我们记住 IBM 公司的一位经理的这样一段言简意赅的话：“你可以做错很多事情，但还会获得新的机会。但是，倘若你在人的管理上那怕弄出一点点差错的话，那就全完了，也就是说，你不是英雄就是狗熊。”

□ 库特·瓦赫特法伊特尔：大家的事大家办

1982 年，应美国《国际投资者》杂志的邀请，100 多个周游过全球的各国著名企业家和银行家，评出了 40 家国际最佳饭店。在这次“国际大赛”中，泰国曼谷东方饭店荣获了“世界第一”的桂冠。1984 年 9 月，又第 4 次赢得了“世界最佳饭店”的殊荣。饭店总经理库特·瓦赫特法伊特尔。由其对泰国人来说，瓦赫特法伊特尔这日尔曼姓氏实在太难念，因此，东方饭店的所有员工一直称他们的总经理为“库特先生”。

库特先生手下的部门经理和负责人，不论男女，个个都很精干，人人都能独挡一面，这正是总经理能得心应手地管理饭店的一个重要因

素。有人曾问库特先生，东方饭店成功的秘诀何在？他毫不犹豫地回答说：“大家办饭店。”的确如库特所说，他像管理一个大家庭那样来经营东方饭店，他虽然当了数十年的总经理，是主宰饭店一切的最高负责人，但却不摆架子，对一般员工也是和蔼可亲。哪个员工有了困难或疑问，都可以直接找他面谈。他在泰国很有声望，曾被泰国女秘书联合会数度评为“本年度最佳经理。”

大家的事情大家办，首先体现在每天早上工作的安排上。上午8点半，库特主持召开总经理和10名部门经理参加的例会。每周举行一次周会，30名来自客房、餐厅、科室、园艺等部门的负责人参加，会上大家一律讲英语。各种会议都目的明确，简短有效。库特布置工作言简意赅，对存在的问题讲得准确客观，同时讲明责任、限期解决的时间和要求，会后严格检查执行情况。

其次，为了联络员工，办好饭店，库特先生经常为员工以及他们的家属举办各种活动，如生日舞会、运动会、佛教仪式等等。这些活动无形中缩小了部门之间，上、下级之间的距离，这对于提高员工的积极性，融洽相互之间的关系，改进饭店的工作起到了推动作用。正如饭店里的一个部门经理所说的那样：“要谈东方饭店的成功‘秘诀’，不能不说从看门人到出纳员，全体员工都有一种办好饭店的荣誉感。他们都希望让每一个顾客感到满足，下次再来。”

劳动力充裕，干部工资低廉也是该饭店的一大特点。与曼谷同类饭店相比，东方饭店的高级员工包括经理们的收入并不算高，但一般员工的收入却是曼谷各家饭店中最高的，每月平均收入超过350美元，比大学讲师还高，对泰国人来讲很有吸引力。凡是遇到工资和职位的事情都可以在饭店内部的“劳资关系委员会”得到解决。该委员会是由部门经理和选举出来的员工代表共同组成。库特虽是该委员会的倡导者之一，却不直接“插手”它的工作。

员工们除了较丰厚的工资之外，还享有下列福利待遇：免费就餐、年终“红包”、紧急贷款、医疗费用、年度休假、职业保险金等。尤其是最后一条，对于员工来说无疑是一种促使他们积极为饭店效力的重要的有效的措施。库特先生还十分重用妇女，该饭店的14名部门负责人中，女性占了一半。在由各部门经理组成的“常委会”里，妇女占多数，而且全都是泰国人。

这就是库特·瓦赫特法伊特尔的用人之道！

□ 柯文昌：握手话别跳槽的员工

实力雄厚、信誉颇佳的美国惠普（HP）跨国公司，在台北有一家惠普科技公司，担任该公司总经理的是一个刚届“不惑之年”的年轻企业家柯文昌。他领导的惠普公司年平均增长率达30%，比HP跨国公司22%的年平均增长率还要高。如此卓越的人物在人事管理方面独树一帜，能为跳槽的员工的实际着想，不指责、不强留、利索地放人、握手话别，这是柯文昌“互胜”精神的体现。

公司高层经理吴传成想离开惠普，柯文昌听说此事后一夜未睡，他仔细考虑，分析着惠普的现状。惠普是美国跨国公司，在台湾只能有一个负责人。吴传成虽说在公司工作10年，但做了高层经理后，再也没有升迁的机会了，这可能是他要离开惠普的直接原因。柯文昌考虑成熟了，待吴传成正式提出申请时，柯文昌十分爽快地答应了，出乎吴传成所料。

“完全理解”，柯文昌友好地主动握住吴传成的手，用了一句最古老的格言：“树挪死，人挪活，你很有实力，在别处发展可能更有前途，再说，我们还是兄弟，今后免不了要相互帮助的。”一席话说得吴传成泪水差点涌了出来。就这样，吴传成去了宏基。接着，人事经理陈逸民也跳槽去了和兴制衣公司，柯文昌也同样十分利索地同他握手话别。

许多人不理解柯文昌此举，他放走的人都是惠普的栋梁，最起码也要用各种方法，千方百计使他们留下来，干嘛这么轻易地放行？一个离开惠普，出去创业的人士说：“惠普每年至少要花1000万台币用在人才培训上，有的来惠普只是为了镀金，学了本事待价而沽。”对此，柯文昌坦然地说：“人家愿意来，说明惠普有很大吸引力。人家想走，强留也不会安心。再说，电脑业本来流动率就高。当初选进的人才不见得都符合惠普的要求。退一步说，一些优秀人才到外面去服务，也是惠普对社会的贡献，这也符合惠普一贯坚持的‘互胜’精神。”

□ 日本电机公司：将功抵过，功过抵消

如何对待犯错误的干部，日本电机公司的做法值得借鉴。

日本电机公司的情报科长因提供了错误的市场信息，致使企业领

导作出了错误的决策，使企业蒙受了重大的经济损失。怎样对待这样的严重错误，总经理是这样考虑的：情报科长可能是根本不称职，但也可能是“好马失蹄”，一时大意而判断错误，把他撤职就会毁掉一个人才，何况目前还找不到一个更合适的人选来接替这个职务，一旦撤职会影响工作。于是总经理把情报科长找来，只告诉他要对这次错误作处理，但没有说具体将怎样处理，事情就此拖了下来。在以后的一段时间里，情报科长为了挽回因自己错误给企业带来的损失，一直兢兢业业地工作，多次提供了很有价值的信息，从而为企业决策作出了重要的贡献。由此可见，他对自己的职务是很称职的，上次出现的错误，只不过是意外。

此时，总经理再次把他找来，明确地告诉他，由于他的贡献，本应给予嘉奖，但因前次的问题还未作处理，故将功抵过，功过抵消，既不嘉奖，也不处分，不升也下降。这样的处理使情报科长及其他员工都感到满意。

□ 比达·吉威特：巧妙的人事政策

美国土木建筑业大王比达·吉威特不仅称霸于建筑业界，在煤矿、畜牧、保险、出版、电视公司，甚至新闻事业界，也广泛地大展鸿图，获得了巨大的利益。

身为事业家的比达·吉威特，其成功的关键在于他那独特的经营哲学：“倘若可以多赚 1 美元，只要有这种机会，我绝对不放弃”；以及有一种近似天才先见，当一件事尚未来临，他便能预见它将在何时发生；和那种严肃而实际的人事管理专长。比达·吉威特作为经营者，能够展开很巧妙的人事政策，激发手下的才能和工作情绪，因此工作效率非常高，人人愿为他奋斗。我们可以从下面的实例中见其一斑。

1950 年左右，比达·吉威特在同一时间标下了两项工程。一项是在俄亥俄州建设原子炉，一项是在怀俄明州建设克林利巴堤防工程。在这两项大小难易不同的工程，同时得标、且同时进行施工的情况下，比达·吉威特便表现出他那独特的用人方法。

所谓土木建筑工程师，一般都有共同的特性，那就是面对越困难的工程，越能提起工作兴趣，干起来越能发挥所长。何况对于原子炉建设，既能体现出站在时代的尖端，又含有国家意义，因此他们的情

绪的确都非常高昂。而对于堤防工程，大家无不认为是举手间的小事，觉得干起来不够过瘾。比达·吉威特对于这两项工程的进行情况，时刻在注视着，并且根据从事堤防工程的技术人员在工作中的实际表现，随时调配他们去从事原子炉工程。相反地，对于在从事原子炉工程方面能力表现较差的，便送去干堤防工程。这种人事管理办法实施的结果，使得每个从业人员竞争意识大大增强，个个争先，也使得这两件工程保质保量很快完工。

比达·吉威特不仅在用人方面表现出非凡的才干，对于新人的发掘与培养也是十分积极的。对于刚出校门的年轻技术人员，头一年举行在职训练，使其接受广大范围的建筑技术的实际的在职训练，使技术人员能学以致用，激发潜能。在形形色色而且为数众多的工程中，人力物力密切配合，事事如意，工程完成得尽善尽美。

比达·吉威特在用人方面表现出来的过人之处还在于在他所经营的事业上，自己并不亲自参与，始终只指示做法，然后把一切完全托付给实际负责人，至于工作效果，更能很迅速地给予评价，丝毫不放松，这就是他的一贯作风。

□ 丰田英二：“动脑筋创新”建议制

日本汽车巨子，曾任丰田汽车公司总经理和社长一职长达40余年的丰田英二于1951年在丰田公司实施了“动脑筋创新”建议制度，收到了很好的效果。

丰田公司的做法是首先建立了动脑筋创新委员会，决定了建议规章、审查方法、奖金等。其范围是，机械仪器的发明改进、作业程序的新方法、材料消耗的节减，并且围绕着车间作业程序方面的问题征集了新的办法。车间到处都设有建议箱，不论谁都可以自由地、轻松地愉快地提建议。各部门（工厂）也分别设立了建议委员会、事务局，把提建议的方针贯彻到工厂的各个角落。同时各车间组成了“动脑筋创新”小组，组长以上对提建议的人，一定要有计划地给以协助，所以，设有建议商谈室。一个有经验的老工人曾经说过：“开始实行动脑筋创新，我们就对车间眼前接触到的所有事情、东西、工作以及机器，总是抱着追求‘更好’的态度。不管见到什么，总是在探求有没有更好的方法、更上算的做法、节省时间和工时的方法、消除使用材料等方

面的担心和使之更便宜的方法。”

该制度实施不久，根据斋藤尚一的建议，征集了对全公司有代表性的口号。结果，“好产品好主意”这一条当选了。从1954年起，就把这条口号在全工厂用横写的萤光揭示牌悬挂起来。看到这种情况的一个外国人说道：“在芝加哥机场，向导牌都是挂在越过人头的上空，使人们看得清楚。所有的机场也都采用这个方式。你们厂的萤光揭示牌也类似这种做法。”

提建议的人，就自己的建议，可以和上司商谈。通过提建议，领导能够听到生产现场生气勃勃的声音，也能了解到员工掌握技术能力的程度。由于这样不断地反复，个人和小组都被发动起来了。提建议所得的奖金，在很多的时间，把它作为亲睦会、进修费和研究会的基金。同时它也成为同事之间相互谈心、以产生新的动脑筋创新所需要的食粮。该制度的建立，既提高了员工的思想和团结的气氛，也加强了上下级之间的联系。员工们利用这个制度，找到了创新的乐趣，从而充分发挥自己的能力，特别是看到自己的提议得到承认而感到满足。

丰田公司的建议制度，并不单纯地作为管理手段，而是和企业以及个人的不断成长紧密联系起来。该制度的审查标准划分为有形效果、无形效果、利用的程度、独创性、构想性、努力的程度、职务减分（专属业务的减分）第7个项目，每个项目是以5—20分的评分等级来评定分数。满分为100分。当然，从质量方面来说，分数没有上限。奖金最高的为20万日元，最低的则为500日元。对于特别优秀的建议要向科学技术厅上报，每月的建议件数按车间分别发表。同时，还按各车间、工厂、全厂等单位，举办大小不同规模的展览会，在展览会大会上，企业最高层领导出席并进行评议。

“动脑筋创新”建议制度实施的第一年，征集建议183件，而到了1955年，则达到1000件，到了1970年，达到了5万件。可见员工们的参与程度呈上升趋势，大大调动了员工的积极性，促使企业不断发展。

☐ 美国通用电器公司：开动大家的脑筋

美国通用电器公司拥有29.8万名员工，如何调动他们的积极性，使他们为公司带来更多的利润，是该公司总裁约翰经常思考的问题。他

认为，作为一名企业高层经理人才，对人的管理应该以思想教育取胜，因此，他于1989年创造了一个称之为“开动大家的脑筋”的活动。

最初开展这一活动时，100名由各个部门推选出来的代表分成若干小组，各自提出本部门的意见和要求，并发表自己的看法，公司高层经理在现场听取每个小组的汇报。根据规定要求，这些高层经理对小组提出的要求只能回答“YES”或“NO”，而不得用“研究研究”，“以后再说”之类的话推诿或搪塞。结果，许多平时难以解决的问题都在会上顺利解决或得到满意的答复。

“开动大家的脑筋”活动给企业带来了明显的效益。例如，在通用公司飞机发动机修理厂的一次会上，各小组共提出建议108条，这些意见除了对生产本身外，还谈到了设计厂标和在厂里建小卖部等问题。员工的建议被采纳后，当年就为企业节省了20万美元。

“开动大家的脑筋”活动不仅给通用公司带来了直接的经济效益，而且还赋予了员工一种参与感和主人翁意识，从而调动了他们的积极性。员工们说：“从前我们总觉得厂里想把我们赶出去，而现在我们是在为改善自己的工作环境和条件出主意。”总裁约翰认为，这是一条摸清企业发展脉搏，培养未来经济人员最基本的好路子。

□ 松下电器公司：提案制度

日本松下电器公司以超一流的经营闻名世界。松下公司一贯重视人的作用，注意培养员工和公司“共存共荣、强存强荣”的士气。公司创建人松下幸之助说：“松下电器公司是培养人才的公司。要制造产品，先要制造松下人。”

为了把全体员工的意志，动员到企业所提出的目标和方针之下，公司采取下“提案制度”。规定的提案方式简单，限制性小，涉及范围广，职工普遍享有提案权，正式工和临时工都可以提，只要提案内容对公司有益，均可被采纳并得到奖励。提案的奖励标准规定得也十分明确，其重点包括：提案的效果；实施的可能性；构思的先进性；为实现提案所作的努力程度等。公司还设立了提案管理委员会，内设提案审查组和提案推广组，两个组之间保持着密切的联系。公司下属各单位，也都设立了提案管理机构，共200多个。

提案制度的实施，广泛地调动了员工的积极性和创造性，每年平

均每人提案 5 件以上，入选率一般在 10%—20% 左右。这既鼓舞了士气，又改进了工作。松下幸之助的这些“制造松下人”的举措，培养和造就了一大批杰出的人才，使松下公司取得了巨大的效益。

☐ 日本富士电机制造公司：鼓励员工多提建议

善于用人，是企业走向成熟的根本途径，日本富士电机制造公司正是因为深谙此道，才不断发展，成为世界的名牌公司。

该公司非常注意用人，充分发挥每一个员工的聪明才智，近年来，每年平均全厂员工提出的改进工作的建议多达 99 项，占日本第一。而且这些建议数的计算只限于实现以后有效果的建议，那些只提想法，没有付诸实施的，或者实行之后没有成效的建议数不计在内，因此，富士电机制造公司的建议数全是高质量的。该公司发动员工提出改进工作的建议的具体做法是：

首先，就是积极开展集体活动。从 1969 年起，该公司就开展高质量运动，即以小组活动提高工作质量和可靠性。自从公司开展了小组活动以后，在员工中造成了这样一种气氛，哪怕 1 项也好、2 项也好，都争先恐后地提出改进工作建议。

其次，公司提出了目标，以便调动员工的积极性。如“每人一年要提出 100 项建议，改进的目标是节约能源和改善工作”。由于目标和对象都很明确，建议也就容易被提出来。

最后，公司对每个员工的建议，不论大小，都认真对待，一视同仁。根据建议的适用性和效果，分别评定为特别、优秀、优良、A、B、C、建议等 7 个级别。建议和 C 级奖由车间委员会表扬；B 级以上提交厂小组委员会，在那里再次进行评定和选拔，并对 B 级和 A 级的建议提出者给予表扬；优良、优秀和特别三种奖则由公司进行表扬，发给一定的物质鼓励。这样，该公司员工的积极性大增，迸发出无限的活力，从而使富士公司的激烈的竞争中立于不败之地。

☐ 韩国五大财团：设立“建议箱”

韩国五大财团在企业内设立了“建议箱”，在发掘员工们的聪明才智方面收到了很好的效果。

现代财团：所属的各公司规定每人每年要提出 2—6 条建议，各部

处每月要举行一次建议发表会。经专门审查委员会审查后分为 1—10 等，一经采用即给予 3000 元至 50 万元（韩币）的奖励。

乐喜金星财团：每年按月、季、年颁发“乐喜建议大奖”、“最多建议奖”、“最优秀建议奖”以及“建议最多部处奖”等，平均每个员工每月提一条建议，从计划到售后服务应有尽有。

三星财团：该财团从 1981 年就开始实行建议表彰制度。设金奖 200 万元，银奖 100 万元，铜奖 50 万元。

大宇财团：不仅设立了小“建议箱”，而且还建立了“电话建议制度”，让员工们把一闪念中出现的想法立即通过电话提出来，并安排专职人员接电话，作记录。对员工们提出的建议设金、银、铜、鼓励奖。

鲜京财团：如果一个人或几个人提出的建议被采纳，公司将提供资金，由提建议者去独立经营，去实践，使建议变成现实。

□ 让部下尽心供职 20 则

身为高层经理人才，让部下尽心供职至为重要，要做到这一点，首先必须了解部属的自身情况，如工作、生活、爱好、理想以及对公司所持看法和要求等等。列出鼓励部下 20 则供高层经理人才们参考：

- (1) 在开会或其他场合，用书面或口头的方式衷心地赞扬员工。
- (2) 让表现出色的员工分享荣耀及成就。
- (3) 允许部属表达意见、提出报告，或者将他们的名字列在报告或备忘录上。
- (4) 邀请部属出席重要会议并鼓励他们在会上发言。
- (5) 奖赏那些有心摆脱现状、以求上进并向你提出建议或批评的员工。
- (6) 鼓励员工提出个人的意见及构想，甚至鼓励他们提出和你完全相反的意见。
- (7) 抽空和部下一起吃午餐或晚餐、喝咖啡等。
- (8) 花些时间和员工聊天，借此与他们建立良好关系，同时了解他们：比如说下班后做些什么、有什么爱好兴趣。
- (9) 鼓励部属和你讨论他们的目标及理想。
- (10) 和部属讨论他们受训或升迁的机会，更重要的是你要尽心给予他们这种机会以满足他们的期望，不要只开一张到月球上兑现的支票。

票。

(11) 给予部属选择任用、旅行、参与新工作目标及任务的机会。

(12) 将部属介绍给公司最高层的人员并给予他们向他人学习并获瞩目的机会。

(13) 给予部属竭尽所能，力争上游的机会。

(14) 当你做一项决定、派一项任务、或者进行一项评鉴时，应该想到：“这么一来有没有影响到某些人，若有必要，我是否能减弱此举对某些人的打击或者另外补偿他们。”

(15) 要求自己及他人都和气、诚实、公开及公正。

(16) 真正关心部属的感受及对事业的抱负。

(17) 鼓励部属从某一工作组织、社会或报刊杂志中吸取工作方面的知识，以发挥个人的才智。

(18) 了解部属在工作或成绩以外的其他表现：比如他当选了好人好事代表。

(19) 鼓励部属为自己设定挑战性的目标并协助他们完成目标。

(20) 部属完成目标时，以加薪、分红、赞美或表扬方式予以奖励。

□ 酒井正敬：漫谈稳定人才的三大法宝

人才问题是企业兴衰成败关键，日本经济的飞速发展，主要原因之一是重视人才。在这方面，长期从事企业的经营管理指导工作的酒井正敬先生有独到的见解：“我所依据的原则是：在招工时用尽浑身解数，使出各种办法，不如使自身成为一个好公司，这样，人才自然而然就会汇集来。如果只是招工采用各种手段，说尽甜言蜜语，而当年轻人一旦进入公司，发现公司本身并不好，马上会想：‘我受骗了’。接着就会辞职。我的经营指导方针是：不一定做大企业，而要努力做优良的中小企业。公司规模大，并不值得骄傲，值得骄傲的是公司自身优秀。”

招到优秀人才要会用才，有了优秀人才要有一定的办法和措施稳住人才，酒井正敬先生认为稳定人才的三件法宝是工资、休假、福利措施。他说：

1. 支付高工资是经营者的职责。

一个良好的公司首先是员工的工资较高，给企业的员工支付高工

资是经营者的职责。其实，也可以换一个说法，让员工们生活得更幸福是经营者的职责。我认为下面的几种说法是可信的：

- (1) “支付工资较高，只要工作不是特别累，员工是不会辞职的。”
- (2) “良好企业的工资相对较高。”
- (3) “高工资对员工来说吸引力较大。”

我当然并不否认也有的企业工资较低但员工也还稳定，但这样的企业中的员工恐怕都是别处不会雇用的人。现在已经很少见到那种认为“员工只是赚钱的工具”的经营者了，这种企业是很难集中人才的。这里有两个关系到提高工资的条件：①提高劳动率。简单地说，就是把10个人的工作交给7个人干，而且不能加班加点，这就要改变蛮干乱干的现象，而要合理使用设备，科学组织生产，这样就可以把节省下来的3个人工资分摊到那7个人头上。②开发产品增加盈利。企业一面做批发商，一面兼做制造商，开发新产品，这样才能增加盈利，也才能提高员工工资。

我曾经指导过某地的一家中型商场，姑称之为T商场，T商场的经理曾抱着“从清水的舞台上跳下去”的决心，决定扩大企业规模，把400坪的面积增至3000坪，但遇到了缺少人才的难题。这位经理花了半年的时间，把一家大商场的部门经理挖过来，破格任命他为商场的业务经理，此人还从这家大商场带过来了10个人。T商场的经理不仅都委以重任，而且都支付了高于大商场的工资，这就使T商场的工资体系提到大商场的水平。起初这对T商场经理是个很痛苦的决定，甚至夜不成眠。但是他的这个决定使事业获得成功，投资完全可以收回。他的这一支付工资办法，可以说是雇用有经验员工的有效手段。

“先增加利润还是先提高工资？”这个问题很像“先有蛋还是先有鸡”，但对现代企业来讲，我可以肯定地说要“先提高工资”。即使暂时困难，也要勇于克服，道路终会畅通。提高工资后，就会使经营者抱着“背水一战”的决心，不达目的决不罢休。

如果是“没关系吗？”“有点不放心”的瞻前顾后的心情，那是无法变成良好公司的。

2. 增加休假日，可以取得年轻人的好感

我常有机会同即将就业的学生们交谈，某名牌大学电子专业的学生们对于自己的就职谈了以下的看法：“我希望就职的公司首先是能够

充分运用自己的专业知识，也就是可以施展才干的企业。第二就是休假日能多些。第三是企业的稳定性和知名度。最后就是工资了。”对于休假日，他们认为：“星期六、星期日休息的周休二日制是绝对条件，其次是年休 120 天，夏天至少有 10 天的连续假日，冬假也一样。5 月初的连休也不能少。”

听到这样的话，中小企业也许会感到悲观绝望，但是休假日却在普遍增加。现在日本产业界已进入了试行“周休三日制”阶段，其代表是百货行业。年轻人提出“宁肯工作日增加劳动时间，也希望休假日能连休。”像三越、高岛屋这两家老字号的名店已实行了周休三日制。现在能使年轻人接受的休假日数，基本是年休 120 日，也有的行业达不到，只能做到年休 100 日。

我在东京，常去一家美发店。一般的美发店都是夫妻二人经营，这家美发店除了店长及夫人外，还有十几个年轻人，在美发店里算是比较大的了。美发业休息一天就一天赚不到钱，这在经营上是很棘手的。店长也曾为是“稳定人才”还是“增加营业额”苦恼过，但最后下了决心：“只要有人才，办法总会有。”决定将每周休一日改为每周休二日。店里的年轻人都很满意，他们常问自己在美发美容学校同学：“不到我们店来工作吗？”我们店年休到了 100 天了，你们店怎么样？到我们店来吧！”从中不难看出，店长的这一步棋走对了。

3. 一点一滴改善福利措施

近年来，大企业都在致力于改善福利措施，这与高工资、休息日多，并称为三大法宝。首先，对员工最重要的是企业能够资助住宅。某大企业扩大了以员工为对象的住宅融金网，以 3% 的利率借给管理人员 3000 万至 5000 万日元，这比银行的住宅贷款 5.5% 的利率低得多。另外，企业还利用本身所拥有的不动产来改善员工的住宅条件。员工独身宿舍有不少是简易的木结构，有的是 2 人同室或 3 人同室，这种状况只能使年轻人厌恶，对此经营者必须清楚。现在已经有了用电脑管理的独身宿舍了，住在那里的员工生活都由电脑来控制，只有持住宿卡的人才能进去，私生活绝对秘密，安全上也完全有保证。现在人们在街上散步，可以看到一些大企业的独身宿舍已配了空调机，也许不久的将来会解决集中供暖的问题。

在这三大法宝中，中小企业最不愿花费资金解决的就是福利措施。

但是，如果从员工的角度来看，他们要长年在这家企业工作，最关心的就是福利措施。提高工资和增加休假日，都好解决，而员工住宅和独身宿舍则与公司的房地产密切相关，这是中小企业最头痛的。

我所知道的一家企业，将办公地点迁到郊外，员工食堂就显得很重要，那里适合员工用餐的餐厅很少，而且总是人满为患，服务质量也很差。这家企业的经理经过多方考虑，最后选择一家餐厅谈判：“我们公司准备包你们店用午餐，费用一半由我们公司负担。这样，80多名员工有大部分将来贵店用餐，请贵店帮忙加以解决。”

餐厅承接下来，给店里工人提高了工资，解决了服务质量差的问题，又着手解决饭菜单调问题，增加了一些风味菜。这家企业很好地解决了用餐问题，不仅如此，还把本来准备建造员工食堂的房子改为茶座和酒吧。茶座从下午2点开始，酒吧从下午6点开始营业，员工们可以在幽雅的环境里，用很低廉的价钱，静静地喝上几杯，使员工间关系更加密切。

□ 马狮公司：对人的照顾和关心

在英国，有些公司有比较优厚的职工福利待遇，然而英国最有效率的马狮零售公司却与众不同，它系统探讨的是那些影响到职工行为的“促进因素”。这些因素包括：尊重工作人员、注意工作人员的实际困难，承认和鼓励工作人员的努力和贡献，经常培训工作人员以发挥他们的才能。

该公司和坚持的一条原则是，对人的照顾和关心。公司创始人米采·马克思说：“只要把人放在第一位，就不会失败，做赚钱的事也是这样。”因此，在近100年中，马克思·斯宾塞这个大公司，没有发生过行业性的大争端，在营业额、盈利、生产、管理和改革方面，毫不受干扰，业务蒸蒸日上，真是件了不起的事情，受到了人们的钦佩和羡慕。

马克思·斯宾塞公司没有工会是它的最大特色之一。这一点区别于英国大多数企业，公司并不是反对工会，而是强调人际关系的管理。从而形成了非常好的工作条件和人际关系。一个管理人事的经理回忆说：“有一次，一个当地工会的高级职员要我为他安排一次与商店员工的谈话。我安排了，并详细地出布告通知大家，结果我对他非常抱歉，

因为没有人来。后来，我请他在公司的饭店里吃午饭，坐在营业员当中，店里令人愉快的情景感动了他，此后我就没再听到他说要来了。”

该公司认为“福利”首先是指关心个人的需要和健康。公司的一个董事说：“我们照顾关心员工，并不仅仅给予福利。”这就是说，照顾员工是目的，福利是手段，出发点是人的关系。为了优先关心员工的福利，公司采取了一个又一个的措施，有些不仅超过了员工福利的法定要求，而且大大超过了与之竞争的其他公司准备给而还未给的福利。该公司于1934年就成立了福利委员会，福利委员会每周开一次会，从未间断过。平均每周讨论8件事，大多涉及到员工和他们的家属，如贷款、补助金、长休假、减少工作时间等等，有时还提供法律性或医务性的咨询和帮助。

福利委员会有一个令人注目的特点，即预算不封顶，费用不受限制。该委员会由9人组成，都不是董事，但却有充分的自主权来处理一切困难和灾难事件，他们所作的决定和建议，很少遭到拒绝。所以，从某种意义上说，福利委员会为员工们提供了安全网，不管有什么困难，也不管困难有多么严重，都不愁无人相助。委员会对90%的事件可立即作出决定，在任何情况下，对所有的事都能尽快作出处理，并通知有关个人，或告知几天内可有结果。为此，公司为有这样一个委员会而感到自豪。

马克士·斯宾塞公司1.3亿的股份属于235000个股东所有，绝大部分都是个人小投资者，有70%的股东所持股在2000股以下，最大的股东是咨询委员会，其股份占总数的7%。公司的董事们占有不到0.5%的公司财产。公司的22000个员工，按照公司的盈利分配规划，都成了股东。

□ 藤田田：为员工多花费点钱值得

藤田田是日本麦当劳汉堡店的创始人和经营者，他说：“记住这一句话：‘日本麦当劳成功的信条是，为员工多花一点钱’绝对值得。”他认为，勤劳的员工是公司的财富，对员工不能吝啬。他说：日本麦当劳汉堡店每年平均在员工身上花费1000万日元，当然这笔钱绝对不是浪费。

为了保障员工及其家属的健康，所以每年共支付1000万日元给东

京荻洼卫生医院和警察医院，作为保留病床的基金。当员工或其家属生病、发生意外时，可立即住院接受治疗或者动手术。即使在星期天有了急病，也能马上送入指定医院，避免在多次转院途中因来不及施救而丧命。

前年及去年，麦当劳的员工都不曾因病住院，那么每年 1000 万日元，四年共 4000 万日元的钱岂不是白花了？但是不这么想，只要能让员工安心工作，对麦当劳来说就不会吃亏了。

麦当劳所采用的方法是全体员工及其家属都能得到一张诊断卡，可随时凭卡住院。像这样处处为员工着想的企业机构，在日本算得上是绝无仅有。

□ 德尔塔公司：琐碎小事，涓涓细流

在航空业的动荡过程中，只有屈指可数的几家航空公司能始终不衰，保持无懈可击的财务记录，德尔塔航空公司就是其中之一。美国运输工作联合会的 F·奥康纳尔说：德尔塔公司“同其雇员之间有着牢不可破的关系”。

德尔塔公司大力宣传“德尔塔大家庭”观念，并身体力行之。它调动内部的积极性，提供比大多数航空公司更优厚的报酬，它处于一个传统的周期性行业内，但尽量避免解雇工人。该公司和许多优秀的公司一样，为了保证与公司的传统相一致，对所有申请工作的人都加以细致和反复的考察筛选。美国《华尔街日报》曾指出：“那些空中小姐是从数千名申请者中选拔出来的，先要经过两次面谈，然后还要由心理学家对她们的合作观念和集体工作观念作出鉴定。进了德尔塔公司，你不只是加入了一家公司，而是加入了一项目标。”

该公司的成功之源，在于大量琐碎小事的涓涓细流，广开言路的政策奠定了这一基调。前总经理 T·伯比解释说：“我的地毯不得不每月洗一次，那些机械师、飞行员、机组人员都要来找我，要是他们真想说些什么，我们就给他们时间讲。他们完全可以直接来见我们，董事长、总经理、副总经理都没有什么‘行政副手’从中作梗、拒人门外。”该公司为核实员工的意见花费了大量的时间和资金，结果也常常会有一系列政策的重大变化。一位分析家说：这完全是“由于历来推崇的员工希望广开言路和高级管理部门乐于广开言路的结果。”

《华尔街日报》对这种政策的实施曾经作过这样一项报道：1979年2月，J·伯涅特的薪金少了38美元，公司没有付给他某天修理L-1011发动机的加班费，他的上司对此无能为力，这个41岁的机械师就写信给总经理D·加勒特，他在信中抱怨说：“我们总碰到令人头痛的报酬问题，这已经使一大批优秀人才对公司感到失望了。”3天以后，最高管理部门向伯涅特作了道歉，并补发了工资。从此，该公司甚至还改变了工资政策，对加班的机械师提高了加班费。公司对员工意见的重视还表现在其他方面，如全公司6000名男女乘务员的制服样式，就是由一个乘务员组成的委员会选择决定的。甚至机械师都可以自行选择其上司。

除此以外，德尔塔公司管理部门各部分的互换性也十分成功。例如，所有的高级副总经理都要接受公司任一部门工作的训练。同时，这些副总经理还要相互熟悉各自的工作。乃至在需要时能够接替任何一项工作。最高管理部门还有每逢圣诞节下去帮助搬运行李的传统。该公司的管理部门每年还投入大量时间去同员工聊家常。高级管理人员每年至少要有有一次在“公开场合”同全体员工见面，使企业的最上层和最下层进行直接的交流。每星期一上午都要举行一次班子会议，对公司的各项计划、问题和财务进行全面的检查。会后，各位高级副总经理与所属各部门负责人共进午餐，并把最新动态告诉他们。这样，消息就迅速而有系统地在整个公司中传播开。

□ 沃尔—马特公司：我们关心我们的员工

美国的沃尔—马特公司如今有2.6万余名员工，在美国零售业中位居第四。70年代期间，该公司的销售额从4500万美元增长到了16亿美元，商店数目从18家增加到如今的330家。

该公司总经理S·沃尔顿关怀他的员工，由于他的坚持，几乎所有的经理人员都用上了铸有“我们关心我们的员工”字样的钮扣。在沃尔顿公司员工都被称之为“合伙人”，而不是雇员。S·沃尔顿倾听员工们的意见。他说：“关键在于深入商店，听一听各个合伙人要讲的是什么。那些最妙的主意都是店员和伙计们想出来的。”于是，沃尔顿的故事也就成了传奇。美国《华尔街日报》报道说：“几星期前的一个晚上，沃顿先生夜不能寐。他起床到一家通宵服务的面包铺买了些点心，

凌晨 2 点半时，他带着这些点心来到一个发货中心，同一些刚从装卸码头上回来的工人聊了一阵。结果，他发现这儿至少还需要两个淋浴间。”令人惊讶的不是这个故事本身，而这样一个 20 亿美元企业的最高一级的经理居然还如此深切地关心着他的员工。

难怪员工们都亲切地称他为“山姆先生”。

□ 土光敏夫：热爱自己的员工

热爱自己的职工是经营者之本。一个优秀的企业家，只有做到了让职工们认识到自己存在的价值和具备了充足的自信之后，才有可能做到与职工们产生内心的共鸣，事业才能迅猛发展。

土光敏夫使东芝企业获得成功的秘诀是“重视人的开发与活用”。在他 70 多岁高龄的时候，曾走遍东芝在全国的各公司、企业，有时甚至乘夜间火车亲临企业现场视察。有时，即使是星期天，他也要到工厂去转转，与保卫人员和值班人员亲切交谈，从而与职工建立了深厚的感情。他说：“我非常喜欢和我的职工交往，无论哪种人我都喜欢与他交谈，因为从中我可以听到许多创造性的语言，使我获得极大收益。”

例如，有一次，土光敏夫在前往东芝姬路工厂途中，正巧遇上倾盆大雨，他赶到工厂，下了车，不用雨伞，和站在雨中的职工们讲话，激励大家，并且反复地讲述“人是最宝贵”的道理。职工们很是感动，他们把土光敏夫围住，认真倾听着他的每一句话。炽热的语言把大家的心连到了一起，使他们忘记了自己是站在瓢泼大雨之中。激动的泪水从土光敏夫和员工们的眼里流了出来，其情其景，感人肺腑。

讲完话后，土光敏夫的身上早已湿透了。当他要乘车离去时，激动的女工们一下子把他的车围住了，她们一边敲着汽车的玻璃门，一边高声喊道：“社长，当心别感冒！保重好身体，更好地工作。你放心吧，我们一定要拼命地工作！”而对这一切，土光敏夫情不自禁地泪水满面，他被这些为了自己会社的兴旺发达而拼搏的员工们的真诚所打动，他更加想到了自己的职责，更加热爱自己的员工。

□ 玛丽·凯·阿什：公正待人，论功行赏

玛丽·凯·阿什是美国的一个大器晚成的女企业家。她重视妥善地管理人才，她认为，人才是一个企业中最宝贵的财产，企业管理的

关键是人才管理。

她要求作为一名经理应尽量公正待人，论功行赏，有时，一名经理必须采取解雇人员的行动时，首先必须表现出极大的克制和同情，同时也还有一个采取正确的方式方法问题。玛丽·凯·阿什在阐述她的做法时说：

“我每次遇到员工不称职时，采取一种十分不同的做法。我的第一个行动，是同这个员工商量和她采取哪些具体办法可改进工作。我提出建议并规定一个合情合理的期限，这样，她也许会马上获得成功。不过，如果这种努力仍不能奏效，那我必须考虑采取对员工和公司可能都是最好的办法。我常常发现，一个员工不能胜任工作时，最不好受的是这个员工本人。”

“例如：要是我部下的一个负责公共关系的员工在大庭广众之下不敢发表讲话，也就是说，要是此人身上缺乏号召其他人所必须具有的那种能力，我就会用‘你们愿意别人怎样对待你们，你们也应该那样去对待别人。’用这条金科玉律来解决这个问题。我会问一问自己，假如我是这个员工，我会怎样想？于是，我会对她说：‘简，我们在一起工作了二年，每当我看见你在大庭广众之下，我就知道你浑身不自然。我看到，你在这种场合如同活受罪一样。我衷心希望这不是真的。不过，简，我认为让你干这种工作确实不太合适。我们喜欢你，希望你能成功。请问，你想不想试试别的工作？’如果在我们公司内实在为她找不到一个合适的工作，我们就积极帮助她在能够使其才能得到发挥的其他公司找到一个合适的工作。我不会像扔废报纸那样抛弃一名员工。有些经理肯定不同意我的这种见解，他们认为，一旦你解雇某人，某人就必须‘收拾东西滚蛋’。但是，每遇到这种不常见的事，我宁愿失之于‘宽厚待人’，不愿失之于过分强调公司需要的是中坚分子。”

□ 李忠辉：体贴爱护员工

香港企业家李贵辉是个年轻的创业者，在短短的十多年时间里他就崛起了。他不仅在海外、香港拥有庞大的企业，众多的荣誉；在内地，他担任了全国侨联委员、广州市侨联委员、广州市政协委员等职，而且是梅州市政协委员、梅州市海外联谊会名誉会及广东外商投资企业协会理事。对于众多的头衔，李贵辉是当之无愧的。如果说事业是

一首歌，那么李贵辉的生活、工作、学习、创业、投资就是其中一个个动人的音符。每一个音符都灌注了李贵辉本人的心血和智慧。其中的用人有道可见一斑。

李贵辉以诚待人，对待助手们，他首先是信任，其次是依靠。对企业管理，他以指导性计划为主，实行宏观调控。自己负责创造经营的大环境，对重大问题指点迷津，具体的经营管理，则充分交由下属承担，下属们能放开手脚，干劲倍增。

李贵辉十分体贴爱护员工，他曾订下这样的规定：职工一律只取50%的工资，余下的50%由公司负责寄住职工家中，这条措施的确定意在防止有些员工胡乱花钱，影响家庭生活。如此周到的考虑，充满爱意的规定，受到员工与家庭的欢迎。李贵辉体贴爱护员工的事情做得太多太多了，一次，他在内地雇用的一个工人的母亲病重，他知道后立即给所在地医院的院长挂了长途电话，要求千方百计组织力量抢救。李贵辉就是这样从生活上、经济上关心体贴员工，使员工们工作起来尽心尽责，任劳任怨，从而为企业的发展奠定了基础。

李贵辉关心爱护员工，员工们也很尊重他，支持他，竭力维护李氏企业的声誉，如两个“嘉丽”公司先后招收了1000多名梅县子弟，他们进公司后，发扬了“过江龙”的精神，在各省市承包了不少工程，一年盈利数百万人民币。由于有信誉，工程不转包，不取巧，保质保期，设计、施工都由自己干，不假手他人，因此获得了一致的信任。而员工们则是纪律严明，工作作风严谨，不聚赌，不闹事，甚至不逛夜街，人称“客家大军”。李贵辉得到了最好的回报。

对待朋友，也是以诚相待。李贵辉的朋友很多，这些朋友给了他事业很大的支持。他奉信：“信人，人亦信己。”他的从商之道，其首要原则是忠于朋友。所以，朋友们对他的支持也很多。他在梅州市筹建工业城时，海外几十家厂商前去投资，为什么呢？答案很简单：因为他们都是李贵辉的老朋友，忠实的贸易伙伴。

☐ 阿瑟·利维：为人才分忧排难

美国斯凯特朗电子电视公司的总裁阿瑟·利维创业初期，在资金严重不足的情况下，为了研究一种新的显像管，录用了国内首屈一指的著名物理学家、电子扫描管的发明人罗森博士，从而创业成功。

罗森博士赏识阿瑟·利维工作和有魄力，有远见，然而更赏识他平常很能体贴关怀专家学者的苦衷，为他们分忧排难，因此罗森博士主动屈尊、心甘情愿为他效劳，有这样一件说起来似乎很可笑的事，罗森博士身为堂堂的著名物理学家，却有一个难于启齿的隐私：怕黑夜、怕打雷。有一天夜里，突然风声大作，雷雨交加，房屋停电了，到处漆黑一片。利维被雷声惊醒后，连忙披上雨衣，拿起手电筒，冒雨跑进罗森博士的居室里。这时的罗森早已吓作一团，龟缩在床上直发抖，利维急忙将他抱住，并小声地安慰他，使他有了安全感。雷雨一夜未停，利维也就整整一夜陪着罗森。

这虽然只是件区区小事，但是对于罗森来说却是终身难忘，因为在他需要帮助的时候，利维能够伸出友谊之手。所以，当利维最需要人才的时候，尽管条件艰苦，罗森还是主动跑来为他效力。利维关心人才，尊重人才，不仅表现在对罗森博士的关心上，对其他研究人员也表现出同样的关心和爱护。

利维的新产品研制小组有3个主要专家，其中有一个叫佛兰克，他脾气古怪，性情暴躁，动不动就和别人争吵，研制小组上上下下的人他都吵遍了，就连利维也不例外。就是这样一个人通过一件小事，对利维感激不已。有一天，为了一个实验问题，佛兰克同研制组的另一个研究员劳布争执不下，他大动肝火，又拍桌子又摔东西。利维过去劝阻也着实被骂了一顿。正在他们闹得不可开交时，佛兰克的小女儿来到了实验室，她看见爸爸那副怒发冲冠的样子，吓得哭了起来。佛兰克见状再也顾不上继续吵架，赶忙跑过去，陪着笑脸哄逗着自己的小女儿。看到这一幕动人的情景，利维心里猛地一亮，发现了佛兰克虽然看谁都不顺眼，但对留在他身边的这个小女儿却是百依百顺。视为掌上明珠，不难看出，这小女儿就是他的主要精神依托。为了使佛兰克有充实的精神生活，利维立刻在公司附近为佛兰克租了一幢非常漂亮的房子，好让他经常和女儿生活在一起。

处于创业初期，资金十分紧张，在这种情况下，利维能够为佛兰克租房，这使佛兰克很过意不去，尽管经过再三劝说，佛兰克始终不肯搬进新居。利维很了解佛兰克的性格，只要他一流露出烦躁不安的情绪，就说明他正在犹豫不决，这时，如果正面去说，肯定效果不好，必须换个方式。于是他对佛兰克说：

“搬不搬家，恐怕由不得你了。”利维说。

“什么？我自己不愿搬，你还敢强迫我不成？”佛兰克提高了嗓门，大声地说。

“我当然不敢逼你，不过，你的千金安妮已替你作主了。”利维继续说，“她说你心境不好，容易发脾气，这会伤身体的。如果她能住在附近照顾你，你就不会发脾气了。起初，我也拿不定主意，怕你不肯搬。可是，安妮小姐最后说：‘我爸爸多可怜呀，我不能让他再孤独了，我要搬到他附近，经常照顾他，安慰他。’”

听完这番话，佛兰克的眼里充满了泪水，终于服从了利维的安排，搬进了新居。利维为佛兰克租房，虽然花费了不少钱，可搬家这件事所产生的影响却远远不是用这些钱所能买到的。首先，佛兰克认为，利维在资金状况窘困的时刻，仍然把他的生活快乐看作比金钱更重要，因而对利维感恩不尽。其次，这件事必然会使公司的其他专家和员工都知道经理讲义气，关怀部下，因此，他们都会齐心协力，把公司办得更好。另外，这件事一旦传向社会，那些有真才实学而又暂不得志的人，必然会拥向利维的怀抱，从而使他的人才队伍日益扩大。

□ 日本大和精工株式会社：工作乐趣委员会

日本大和精工株式会社创建初期，充其量只是一家中小企业，发展到现在成为世界上最大的渔具制造商，在国际市场上占有20%的份额。在国内的占有率也达31%。大和能有今天，关键在于前总经理松井义男在人才任用上的胆识。

1962年，大和邀请东芝公司的质量管理科长杉本辰夫每天晚上6时至9时为工人讲课，总共讲了一周。两人在此时相识，借此机会，杉本辰夫向大和公司提出了许多非正式建议，松井义男觉得他是个难得人才，于是通过同乡永野重雄说服东芝公司总经理土光敏夫将杉本辰夫转入大和公司。经过5年的努力，双方终于携手合作，其基础是两人那种对新思想、新方法的渴求；其条件是把权力全面委托给杉本辰夫。于是，杉本辰夫以副总经理的身份转入大和，半年后就任总经理。

杉本辰夫原先只是个机器商，然而，他的视野很宽，丰富的经历和宽阔的视野使他把科学的管理思想升华到战略的高度，并获得了成功。杉本辰夫是新时代企业家的典型，他办事坚决、果断，一旦下了

决心做好了准备工作，就全力以赴、不屈不挠、果断神速。他认为：企业无论遇到什么样的机会都要量力而行。因此，他非常重视客户的要求与本公司实力之间的关系，巧妙地发挥了本企业的长处，抢占了日本企业尚未涉足的有发展前途的市场。

杉本辰夫到任后，立即把企业的中心工作转到了充实人才和提高员工素质上来，他认为提高员工的素质关键在于领导人的以身作则。因此，直到现在他还是坚持每天早上 7 时 15 分到公司，以自己的实际行动作为大家的表率。在工作中，他特别重视说起来容易做起来难的事情，总是严格要求，亲自检查。他主持工作后把原来公司内部众多的委员会进行精简，仅保留了 3 个，其中之一就是所谓“工作乐趣委员会”。其目的在于从工作、工资、环境 3 个方面集思广益，使公司成为充满工作乐趣的团体，使员工们精神愉快地充分发挥着自己的能力。此外，他在公司内部的经营方面也进行了一系列富有特色的改进，正是这一切，换来了大和公司今天的辉煌成就。

由此可以看出，松井义男为了公司的发展，想方设法把杉本辰夫招揽到自己的公司里来并委以全权，而杉本辰夫任职后，成立了“工作乐趣委员会”，重视的也是员工，可见，人是企业赖以生存的基础，有了人才，就有了一切；没有人才，就没有一切。

□ 松下公司：“精神价值观”的魅力

日本松下公司是一家充满活力的公司，它之所以能获得成功，一个重要的因素就是“精神价值观”在起作用。松下幸之助规定企业的原则是：“认识企业家的责任，鼓励进步，促进全社会的福利，致力于世界文化的进一步发展。”松下公司给员工规定的信条是：进步和发展只能通过公司每个人的共同努力和合作才能实现。松下幸之助的“精神价值观”是：通过企业为国家服务；公平；和谐与合作；力求进步；礼貌与谦虚；互相适应与同化；感谢。

由于“精神价值观”的作用，使松下这样机构繁杂、权力分散的公司在工作上有一定的向心力和连续性。此外，公司还非常重视对员工进行精神价值观方面的基本训练，尤其是对新录用的人员。松下公司遍布在世界各地的 8.7 万名员工每天上午 8 点都在背诵“精神价值观”，放声高唱公司之歌，松下公司是日本第一家有精神价值观和公司

之歌的公司。在解释精神价值观时，松下幸之助有一句名言：如果你犯了一个诚实的错误，公司是会饶恕你的，把它作为参加学习的学费，从中吸取教训。然而你背离公司的原则就会受到严厉的批评，直至解雇。

“NATIONAL”是松下公司的电器的商标，然而更是松下公司的象征，松下幸之助的管理哲学，强调的不仅是产品，而是“创造产品的人”。他以“训练和职工发展”七字为方针，来训练具有高度生产力与技能的工人。前几年由于受世界经济衰退的影响。松下集团在新加坡开设的公司销售下降，生产减少，即使在这种情况下公司没有裁减一名工人，而是加强对工人的培训，不惜花费近 30 万日元开办了广泛综合的教育与业务训练，先后有 1300 名人员参加。通过训练，提高了工人们的生产技术，同时使人感到公司在困难时期能与工人同舟共济，从而加深了工人对公司的感情。

□ 日本电通公司：“电通十则”

在现代化的企业中，组织分工愈趋合理化，经营管理也愈趋科学化，在这种情况下，往往被忽视的是精神力量，有些领导带动不了青年人，正是因为缺乏这个认识。

日本电通公司在激发员工精神方面有着十分成功的经验。该公司第四任社长吉田秀雄，在 1951 年，日本刚从战败后的混乱状态复苏，产业界也进入了重振旧业的关键时期制定了“电通十则”，不仅激起了全体员工的热忱和信念，造就了“电通人”的特殊气质，而且为电通的发展提供了巨大的精神力量。

“电通十则”的具体内容为：

- (1) 要“自己创造”工作，而非受令而为。
- (2) 要积极主动地“推动”工作，而非消极地等待领导的指示。
- (3) 向大的目标挑战，小的目标只会使自己变得渺小。
- (4) 要选择困难的工作，知难而进才会有提高。
- (5) 工作一旦开始，绝不可轻易放弃，要有不达目的，誓不罢休的劲头。
- (6) 要“带动”周围的人，带动或被带动，时间一长，就会出现天壤之别。

- (7) 做事要有计划，它会让你产生耐心、窍门和希望。
- (8) 要自信，否则你的工作就会失去魄力和粘度、原度。
- (9) 头脑要时刻处在“完全开放”的状态，眼观六路，耳听八方。
- (10) 不怕摩擦，摩擦是上进之母、思想的火花，回避摩擦会使你变成迟疑不决、碌碌无为的人。

□ 日本企业“社训”：重视员工的“精神教育”

日本企业无论规模大小，普遍非常重视“经营理念”，认为它是企业的栋梁支柱，而且大多数企业都将抽象的“经营理念”具体化，并且诉诸文字作为员工精神教育的准则，一般称之为“社训”。

日本企业“社训”的内容大都包含着做人做事的原则。有的只是一两句精神标语，可作为员工做人做事的座右铭；有的则是条例式的法则，明确标示做人做事的方法，以及工作的方向与目标。

大多数公司都有明确的“社训”，而且公布在明显的场合，如餐厅、工厂休息区，或者是生产线上，用意是以“耳提面命”的方式不断提醒员工要修身养性，谨言慎行，努力工作。

以下介绍日本两家公司的“社训”。

妙德工业公司的“社训”是：

- (1) 待人要亲切。
- (2) 勤能补拙。
- (3) 今日事今日毕。
- (4) 遇有工作上的难题，虚心请教别人。
- (5) 批评别人之前，自己必须自我反省。
- (6) 决定要做的事情或工作，必须全力以赴，发挥敬业精神。
- (7) 日常行事，严肃中不失亲切。

丰田汽车公司的“社训”是：

- (1) 上下同心协力，以至诚从事业务的开拓，以产业的成果报效国家。
- (2) 将研究与创造的精神深植于心中，不断研究与开发，以站在时代潮流的前端。
- (3) 切实戒除奢侈华美，务必力求朴实与稳健。
- (4) 发挥温情友爱的精神，把家庭式的美德推广到社会上。

(5) 尊崇神佛，心存感激，为报恩感谢而生活。

□ 非正式讨论会

激发员工智慧的办法多种多样，在日本，下班后搞的“非正式讨论会”就是很有效的一种。

在日本，各企业的工作时间为5天工作制，即每周上5天班，每天工作7—8个小时。每天下班后，每个员工都自愿参加一个非正式的讨论会，这个非正式的讨论会一般是由最低层的高层经理人才，如工厂里的工头，公司里的课长主持。大家在一起，一面喝着酒，一面聊起当天的工作心得。讨论会上只要有一个发表他在今天工作中发现了什么新问题，常常就会引起大家的讨论。一个话题接着一个话题，聊天无形中变成了脑力激荡，很多对工作的好建议就是在这样的讨论会上提出来的，这对指导明天的工作，提高工作效率，都起到了很重要的作用。

“非正式讨论会”在日本目前已形成了一种风气，如果因为某种原因，小组的主持人不能到会，讨论会开不成，员工们宁可集体到酒馆去喝酒聊天，也不直接回家，因为回家太早，会被太太或邻居误认为不受公司重视，那将没有资格参加公司的非正式讨论会。

我国湖南省株洲市自来水公司于经理也十分善用聊天的方式沟通领导与被领导之间的信息和感情，调动了员工的积极性，从而使公司的社会效益和经济效益都取得了一定的成果。一天下班后，几个员工聚在一起大摆“龙门阵”，于经理凑上去说：“我也来聊聊。”其中一个员工很不友好地说：“你坐的是人造革的沙发，我坐的是天然草皮，屁股有贵贱，同你怎么能聊到一块呢？”他认为这么一说，经理会马上就走。谁知话音没完，于经理已经席地而坐。挨在他身边的另一个员工也话中带刺地说：“你想到的是‘一泓碧水沁万家’，我想的是‘2两白干暖心头’，还有房子、票子、儿子等方面的问题，摆起来不怕‘抬杠’？”于经理却接着说：“‘个人’和‘万家’紧紧相连，‘白干’和‘碧水’也有联系，就是‘抬杠’也能合着步子走。”就这样，在有问有答，有高腔，也有和气的氛围，于经理与几个普通的员工聊起来了，聊得那么融洽、那么投机，从猴子变人聊到自来水公司领导和员工的责任，从“酒干倘卖无”聊到发展生产与改善生活的关系，从当领导

的也有七情六欲谈到如何共同争取更加美好的明天。经过多次这样的“聊天”，加深了领导与群众之间的相互了解，促进了经理同员工之间的感情交流。

“聊天”产生了效益，昔日株洲喝水难、用水难的问题在全体员工的共同努力下得到了很好的解决，由此说来，“非正式的讨论会”——聊天——确是一种激励员工的好形式。

□ HAM：平等合作的内部环境

日本企业家本田宗一郎在短短的 20 年间创建了世界上最大的摩托车公司，并开始创造出深受好评的各类汽车。本田公司是在美国制造日本车的第一家，也是第一个将日本小车返销日本的制造商。那么，本田的美国制造有限公司，(HAM)是怎样创造出了一个培育合作精神的内部环境的呢？

在 HAM，你是看不到私人停车场的，更看不到私人餐厅，而这些在其他国家的一些大公司里则是司空见惯的。本田公司的员工，从流水线上的工人到工厂的经理，每个人都在同一间餐厅内就餐，工程师们和经理们不仅与生产工人并排坐着用餐，而且在大多数的时间里，还与工人们车间里一同工作。他们不仅仅是在贯彻实施新的设想，更多的是亲身投入到零部件的装配等具体工作中去，而不在乎自己的双手是否能被弄脏。同样的，HAM 中没有私人办公室，代之而起的是宽敞、开放式的办公场地，人人肩并肩地伏案工作。

本田公司创造了一个培育合作精神的工作环境。不设置私人办公室、停车场和餐厅，鲜明地显示出本田不愿将他的员工分割成精才和庸才两大阵营，使每一个本田人都感觉到他或她同属于一个集体。

创业之初，本田宗一郎就大力强调青年人的作用。他坚信必须有最杰出的人才来为公司工作，资深职员从来不是高级职位的优先人选。他十分欣赏青年人渴望向陈规陋习挑战的开拓性思维方式，今天的青年员工被鼓励说这类话：“哪里的低级职员不敢于向他们的上级职员挑战，哪里就没有进步。”由此可见，良好的内部环境是激励人们天天向上的重要因素。

□ 大荣公司：造出向高目标挑战的环境

处在节奏加剧、信息万千的现代工商社会里，企业急需的是善于应变的革新型人才，若要培养出这种新型人才，就必须有一个相应的工作环境，这就是日本以经营超级市场而著称的大荣公司对人才的观念。为了达到这个目的，该公司向员工们提出了“彩虹作战策略”，同时也造出了“面对危机、破釜沉舟”的环境，即使员工非向高目标挑战不可的环境。

“彩虹作战策略”是以东京为中心，东南 30 公里、西北 50 公里内的地区作为今后的发展区域，逐步设立超级市场，供应各种消费品。这个布局犹如一条彩虹，呈半圆形向外扩展。该公司的设想是以每 30 万人就有 1 家大型超级市场的比例来发展业务，扩大销售网。其气魄之大在日本商业界可以说是前所未有。

当今，企业生存的最大课题就是培养人才，但是在方式方法上，却有不少企业走了弯路，例如，要使员工有工作意愿，养成自我启发的习惯，就必须做到倾听他们的要求，努力创造良好的工作环境。许多企业片面的理解这种观点，始终专注于客观条件，以为只要提高薪金，改善作业条件，增添福利措施，就能培养人才。其实不然，在这种思想的指导下，往往只会培养出缺乏雄心壮志、贪图安逸的人来，而造就不出充满斗志，不畏困苦、勇于进取的人才。

比较而言，首要之务并不是改善物质条件，而是提高领导者本身的精神素质。如何把领导者的热忱和构想体现到企业的巨大梦想中去，贯穿到员工思想和行动中去，这才是问题的关键所在。

大荣公司成立之初，仅有员工 13 人，为了培养人才领导经常向员工们描绘本单位设想的宏伟蓝图，创造上下一致奔向目标的热烈气氛，而如今已发展成为日本数一数二的大型百货公司。该公司总裁中内功，一直怀着一个巨大的梦想，不以全国零售业之冠为满足，而要成为世界超级市场之王。

树立宏伟的目标，编织绚丽的巨大梦想，从而点燃员工奔向目标的意愿之火，在实践中加以彻底的磨练，这就是大荣公司培养人才的宗旨。

□ 默克公司：创造工作气氛，增强员工的自豪感

近 10 年来，美国《幸福》杂志每年都进行一次公司声誉调查。在 1992 年，美国默克公司连续 5 年被该杂志评为全美“最受尊敬的公司”。

默克公司在社会上享有善于吸引人的美誉，其基本做法是：在该公司办企业的目标中，除了满足社会需要和赢得效益的原则外，重要的一条就是：“为员工创造一种工作气氛，鼓励先进，增强职业的自豪感，提高工作效益。”为此，公司在企业基本准则中明文规定：“努力保持得以吸引、培养和留用杰出人才的气氛，因为任何成就都是员工集体努力的结晶。”

1992 年，默克公司用于研究和开发的经费高达 8.55 亿美元，占公司 1991 年销售总额的 11%。这一举动，吸引了有关行业不少富有才智的专业人员。1992 年 6 月，该公司又和著名化工企业杜邦公司合资，创办了一家国际性新型药品公司，这一举动，又吸引了 1500 名科研人员加入到默克公司的研究队伍中来。

□ 无锡电缆厂：运用“四台”形式，激励员工向上

我国无锡电缆厂运用“光荣台、闪光台、党风台、革新台”的形式，激励员工积极向上，通过宣传员工中的新人、新事、新思想，汇集员工中的闪光点，从而调动了广大员工的积极性。

光荣台选载作出较大成绩的先进个人和集体，以及在政治、技术、文化学习、岗位练兵、技术操作竞赛中的先进个人和集体的事迹。

闪光台反映体现共产主义新思想、新风尚的事例。

党风台选载公共廉洁、忠诚积极的好党员的事迹。

革新台选载意义重大的革新成果。

不论是上哪一台的个人或集体，都是经过民主评选产生的，由工会把他们的事迹整理出来，配上十几英寸的彩色图片，张贴在厂区的橱窗里。运用“四台”形式，可以达到树立典型、榜样激励；循循善诱、关怀激励；正面引导、强化激励的目的。该厂运用“四台”激励法后，全厂员工的精神面貌起了很大的变化。

(1) 使后进变先进。自 1981 年 5 月以后，在 5 年多的时间里共有 35 个后进员工受到表扬，他们在不同程度上都有了明显的进步。

(2) 使先进更先进。该厂变电所是个姑娘班, 自从 1981 年 9 月上了“光荣台”后, 在成绩面前不停步, 1981 年被命名为质量信得过班, 1982 年被命名为市“三八”红旗集体, 1983 年以来又年年被评为省先进班组。

(3) 大力表扬廉洁奉公的好党员, 促进了党风的好转。不少党员干部能正确地运用手中的权力, 自觉抵制不正之风。

(4) 表彰了重大革新成果、革新能手和技术改造中的积极分子, 加快了技术改造的步伐, 促进了生产的发展。

如土建面积 5260 平方米、总投资 1603 万元的全塑电缆技术引进工程, 从基建施工到建成只花了 1 年零 8 个月的时间。该工程形成生产能力后, 年新增产值 4000 多万元, 利税 1200 多万元。

□ 三原修：满足部下的自尊心

有人说赞扬能使人勤奋工作, 但在表扬和称赞时, 一定要根据每一个具体的人来选择语言, 这样才有效果。每一个人都有自尊心, 领导表扬或称赞部下时, 如果能让部下的自尊心得到满足, 那就可以达到促使他们努力工作的效果。

为了满足部下的自尊心, 领导在必要的时候可以故意表现出自己的疏忽, 让部下来提醒自己, 这样他们就会产生出一种自己很能干的优越感。领导应该掌握古典式的“怀柔政策”, 也就是以耐心亲切的态度去感化那些顽固的部下。

日本元西铁路的总监三原修能使部下充分发挥出自己的能力。他的方法是在每一次迎接刚参加工作的年轻人时, 就对他们说: “我一直等待着你们的到来。”那些自尊心很强的人, 听到这种话, 总是很兴奋, 因此工作起来干劲十足。这种方法还适用于以下类型的人。

- (1) 在其他部门很有成绩的部下。
- (2) 很想成为领导的部下。
- (3) 自信心非常强的部下。

领导如果要去指挥那些有专业特长的人, 则应当表现出非常谦虚, 要对他们说: “虽然我不是专家, 但是有你们的帮助, 我肯定能够成功”之类的话。

而对于那种自信过强, 过于固执己见的部下, 最好采取“怀柔政

策”。

□ 美国达纳公司：面对面地交流，不强人所难

美国达纳公司是一家生产诸如铜制螺旋桨叶片和齿轮箱之类的普通产品，主要满足汽车和拖拉机行业普通二级市场需要的，拥有 30 亿美元的企业。70 年代初期，该公司的雇员人均销售额与全行业平均数相等，到了 70 年代末，在并无大规模资本开支的情况下，它的雇员人均销售额已猛增 3 倍，一跃成为《幸福》杂志按投资总收益排列的 500 家公司中的第 2 位。这对于一个身处如此乏味的行业的大企业来说，的确的生产率的一个非凡纪录。

1973 年，麦斐逊接任公司总经理，做的第一件事就是废除原来长达 22 英寸半的政策指南，代之而用的是只有一页篇幅的宗旨陈述。其大意是：

(1) 面对面的交流是联系员工、保持信任和激发热情的最有效的手段。关键是要让员工知道并与之讨论企业的全部经营状况。

(2) 我们有义务向希望提高技术水平、扩展业务能力或进一步深造的生产人员提供培训和发展的机会。

(3) 向员工提供职业保险至为重要。

(4) 制订各种对设想、建议和艰苦工作加以鼓励的计划，设立奖励基金。

麦斐逊很快把公司班子从 500 人裁减到 100 人，机构层次也从 11 个减到 5 个。大约 90 人的工厂经理都成了“商店经理”。因为这些人有责任学会做厂里的一切工作，并且享有工作的自主权。麦斐逊说：“我的意思是放手让员工们去做。”他指出：

“任何一项具体工作的专家就是干这项工作的人，不相信这一点，我们就会一直压制这些人对企业作出贡献及其个人发展的潜力。可以设想，在一个制造部门，在方圆 25 平方英尺的天地里，还有谁能比机床工人、材料管理员和维修人员更懂得如何操纵机床、如何使其产出最大化、如何改进质量、如何使原材料流量最优化并有效地使用呢？没有。”他又说：

“我们不把时间浪费在愚蠢的举动上。我们没有种种程序手续，也没有大批的行政人员。我们根据每个人的需要、每个人的志愿和每个

人的成绩，让每个人都有所作为，让每个人都有足够时间去尽其所能……我们最好还是承认，在一个企业中，最重要的人就是那些提供服务、创造和增加产品价值的人，而不是那些管理这些活动的人。……这就是说，当我处在你们那 25 平方英尺的空间里时，我还是得听你们的！”

达纳公司和惠普公司一样，不搞什么上下班时钟。对此，麦斐逊说：“大伙都抱怨说，‘没有钟怎么行呢？’我说：‘你该怎么去管 10 个人呢？要是你能亲眼看到他们老是迟到，你就去找他们谈谈嘛。何必非是靠钟表才能知道人们是否迟到呢？’我的下属说：‘你不能摆脱计时钟，因为政府要了解工人的出勤率和工作时间。’我说：‘此话不假。像现在这样，每个人都准时上下班，这就是记录嘛？真有什么特殊例外，我们自会实事求是地加以处理的。’”

麦斐逊非常注意面对面的交流，强调同一切人讨论一切问题。他要求各部门的管理机构和本部门的所有成员之间每月举行一次面对面的会议，直接而具体地讨论公司每一项工作的细节情况。麦斐逊非常注重培训工作和不断地自我完善。仅达纳大学，就有数千名雇员在那里学习，他们的课程都是务实方面的，但同时也强调人的信念，许多课程都由老资格的公司副总经理讲授。在他看来，没有哪个职位能比达纳大学董事会的董事更令人尊敬的了。

达纳公司从不强人所难。麦斐逊说：“没有一个部门经理会屈于压力而被迫接受些什么。”在这里，人们受到的压力是同事间的压力。约 100 名经理人员每年要举行两次为期 5 天的经验交流会，同事间的压力就是前进的动力。他说：“你能一直欺骗你的头头，我也能。但是你没法逃过同行的眼睛，他们可是一清二楚的。”

麦斐逊强调说：“切忌高高在上，闭目塞聪和不察下情，这是青春不老的秘方。”一个在通用汽车公司有着 16 年工龄、最近被解雇的工人说：“我猜想解雇我的原因是由于我的活儿质量不好。但是，在这 16 年里，有谁来向我征求过改进质量的意见呢？从来没有过。”这两个人的话形成了鲜明的对照。

□ 松下幸之助：直言不讳，以理服人

被人们奉为“经营之神”的日本实业家松下幸之助，从一个火盆

商店的小伙计起步，仅经过一代努力，便创建了盈利额居日本榜首的松下家用电器公司，他那超人的用人之道，使企业的发展获得了巨大的成功。

松下幸之助在员工面前是个恩威兼施的权威。他训导人时，尽管口吻严厉，态度暴躁，但却是直言不讳，以理服人。他曾经这样说过：

“任何人难免犯错误，即便是一些职务很高的人也不例外。对于我们公司干部的过错，我决不会视而不见，对他们采取姑息宽容的态度。相反，我要提出书面批评，提醒他们改正错误。

“我批评人的宗旨是以理服人。譬如，有一次，我把一个犯有过失的干部叫来，对他说：‘我对你的做法提出书面批评。当然，如果你对我的批评毫不在乎，那么，我们的谈话就到此为止；如果你对此不满，认为这样太过分了，你受不了，我可以作罢；如果你心服口服，真心实意地认为我的批评确有道理，那么，尽管这种做法会使你付出一定代价，但它对你仍然是值得的，你通过深刻的反省，会逐渐成为一名出类拔萃的干部。请你考虑一下。’”

“听了我的这番话，那个干部说：‘我都明白了。’于是我又问：‘是真的明白了吗？是从心底里欢迎的批评吗？’他答道：‘的确这样想。’接下来我又说：‘这太好了。我会十分高兴地向你提出批评的。’”

“正当我要将批评书交给那个干部时，他的同事和领导来了。我说：‘你们来得正好，我向××君提出了批评书，现在让他读给你们听听。’”

“待那个干部读完批评书后，我对他们三人说：‘你们是很幸运的。如果能够有人这样向我提出批评，我会感到由衷的高兴。但是我想，假如我做错了事，恐怕你们只敢在背地里议论，而绝对不会当面批评我的。那么，我势必会在不知不觉之中重犯错误。职务越高，接受批评的机会就越少。你们的幸运就在于，有我和其他领导监督你们，批评你们。而这种机会对我来说是求之不得的。”

“也许我批评人的这种方式不合乎常理，使人难于接受。不过，令人欣慰的是，那个干部心悦诚服地接受了批评，而且果真成了一名优秀的干部。”

□ 玛丽·凯·阿什：先表扬，后批评，再表扬

美国著名的女企业家玛丽·凯·阿什在对待员工工作中出现问题

时，采取的做法是“先表扬，后批评，再表扬”。这就是说，无论批评什么事情，必须找点值得表扬的事情留在批评前和批评后说，决不可只批评不表扬，这是玛丽·凯·阿什总经理严格遵循的一个原则。她说：

“批评应对事不对人。在批评前，先设法表扬一番，在批评后，再设法表扬一番，力争用一种友好的气氛结束谈话。如果你能用这种方式处理问题，那你就不会把对方臭骂一顿，就不会把对方激怒。我看到过这样一些经理，他们对某件事情大为恼火时，必将当事人臭骂一顿，他们要让当事人确切地知道，他们对他的行为是怎样地气愤。主张这样做的人认为，经理应当把怒火发泄出来，让对方吃不了兜着走，决不可手软，发泄够了以后，或许以一句带有鼓励对方的话结束谈话，从理论上说，一切都将恢复正常。尽管一些研究管理方法的顾问鼓吹这种办法如何如何好，但是我不敢苟同。你要是把人臭骂一顿，其人必定吓得浑身哆嗦，决不会听到你显然在骂够了之后才补充的那句带点鼓励的话。这是毁灭性的批评，而不是建设性批评。”

“我认为，我们都有脆弱的自尊心，都希望受到表扬而不希望受到批评。例如，一个女人会买下自己喜爱的新衣服，但是，要是听到有人挑那件新衣服的毛病，她会永远不再穿它。我记得，有一次我买了一件粉红色的蝉翼纱衣服，并打算穿它去参加一个宴会。我认为那件衣服很美，我看到自己穿上那件衣服挺好看，感到很满意。可是我女儿的看法则不同。‘妈，您不要穿那件衣服去参加宴会吧？’‘哦，穿。’我带着吃惊的口气答道。‘可是妈妈，您穿上那件衣服后像个大奶牛似的。’她对我说。”

“不用说，我脱下了那件衣服。我不但那天晚上没穿它，以后也一直没穿它。不过，要是有人对我说，‘唉，你穿蓝色衣服太美了，它正好把你眼睛的颜色衬托出来了’，那么，第二天我不穿一件蓝色衣服心里就痒痒了。”

“女人可能比男人更难以接受批评，我们女人易于接受在人少时提出的批评。这是因为女人所受的教养不同于男人，例如，男青年在参加体育比赛时受到的批评比女青年多。教练会因为某个男孩子做或没做某事而对他大声训斥，也可能因为他导致全队失利而严厉责备。不过比赛一结束，教练会让那个男孩子体面地认输，争取下次获胜。然

而，直到最近，教练很少如此大声训斥或严厉责备女孩子，因此，女孩子易于在人少的场合接受批评并认输。总的来说，女青年往往受到袒护，不用像男青年那样常常受到声色俱厉的训斥。”

“因此，我主张在批评女人时，大部分情况下应和风细雨。”

□ 玛丽·凯化妆品公司：人才管理学中的绝招

美国玛丽·凯化妆品公司最重视的是人，包括美容顾问、销售主任、员工，以及顾客和向公司提供原料的厂商。该公司相信，关心人与公司必须赚钱这二者并不矛盾。总经理玛丽·凯·阿什说：“不错，我们是把眼睛盯在赚钱上，不过赚钱并不是高于一切的欲望。在我看来，‘P’和‘L’的含义不仅仅是盈与亏，它还意味着人与爱。”

这种关心与爱，不单单是表现在对员工生活上的、工作上的、相互交往上的，更表现在对员工错误的批评上，玛丽·凯·阿什说：

“我认为，经理批评人的做法并不妥当。不是说不应当提出批评，有时，经理必须表明对某事不满意。但是，批评的目的是指出错在哪里，而不是指出错者是谁！”

“如果有人做错事时经理不表明自己的看法，那么，这种经理也确实过于‘厚道’了。不过，经理在提出批评时，一定要讲究策略，否则就有可能出现适得其反的结果。我认为，一个经理应当做到：当某人出错时，既能指出其错误，又不致挫伤其自尊心。每当有人走进我的办公室，我总是创造出一种易于交换意见的气氛。这一点很重要。我发现，只要我越过有形屏障——我的办公桌，那么，创造那种气氛则易如反掌。我的办公桌象征着权力，它向坐在一旁的来人表明，我有权指示他应该如何如何。我总是越过那个有形的屏障，以朋友和同事而不是以老板的身份与来人交谈。因此，我们同坐在一张舒适的沙发上，在比较轻松的气氛中研究工作。”

“我有时还同来人握手拥抱！在我看来，这是感情的自然流露。因此，我在这样做时感到轻松、自然。我认为，同来人握手拥抱能使坚冰消融，能使对方无拘无束。你会发现：同一种人打交道，握手是最好的方式；但同另一种人打交道，拍拍背显得很亲热；同某些人见面，只有热烈拥抱才能表达出你们亲密无间的情谊。我们都听说过大夫在病床旁边对病人表示关心，同病人握手的情景。同样，经理也应在沙

发旁边对来人表示关心。因此，走上去同来人握手、拥抱吧——这是人才管理学问中的一个绝招。”

在谈到与员工的关系时，玛丽·凯说：

“我认为，经理同自己的员工保持亲密的关系是正常的，相反，如果经理同自己的员工总是保持一种客客气气的关系，也就是说，总是保持雇主与雇员的关系，那则是反常的。我认为，这种气氛无助于最大限度地提高生产率。”

“另外，经理还必须强硬和直言不讳。假如某人的工作不能令人满意，你决不可绕开这个问题，而必须表达出自己的看法。不过你在这这样做时要双管齐下——既要关心，又要严格。换句话说，你既必须起到经理的作用，又必须对那人表示同情。具体的界线是，既要十分亲热，又不能损害自己的监督作用。你同雇员的关系如同大哥哥大姐姐对小兄弟小姐妹的关系，既要表示爱和同情，又要使自己在必要时能够采取严格的行动。在我的许多雇员眼里，我的形象实际上是慈母。他们认为，我是十分关心他们的人，他们信任我。我多次听到我的雇员说：‘玛丽·凯，我妈去世好几年了，我现在就把你当作妈妈……’每当听到这种话，我感到无尚光荣。”

□ 吉诺·鲍洛奇：以斥责激励员工

吉诺·鲍洛奇悉心经营的重庆公司，从一个家庭化的小作坊一跃而成为拥有近亿元资产的大公司，凝聚了他无限的辛劳和心血。他深谙用人之道，将竞争机制引入企业内部，用竞争来督促员工、鞭策员工，鼓励员工学超赶帮。员工们深知，干得好，干得快，钱也挣得多；出了重大差错，则会被开除，在这样的压力下，大家都尽最大的努力干好工作。

鲍洛奇对部下高标准，严要求，好上加好，精益求精。他能看到部下的长处，更能看到他们的不足。他自信自负，精力充沛，聪明过人，他很少真正瞧得上别人的工作，总是以自己的标准去衡量，去评判，去指责别人。在重庆公司，不管是谁，不管是什么原因，一旦事情没办好，将会受到劈头盖脸的斥骂。

有一次，鲍洛奇决定兴建一个新厂，由于时间紧，任务重，他派了一批得力的干将去。在预定开工前的三个星期，他前去检查工作。在

那里，他看到了一番令他不忍目睹的景象：员工们满脸是灰，身上是泥，满脸的疲惫，满身的狼狈，电灯没有装好，用一个临时的电灯泡替用……看到这里，鲍洛奇又爱怜又着急又生气，他想宽慰一下他们，却又想到，新厂如不能按时开工，将会给公司造成莫大的损失。鲍洛奇生来脾气暴躁，遇到这种情景更是火冒三丈，他不由地厉声训破斥，“你们一个个无精打采，是干工作的样子吗？像你们这样的进度，公司不死在你们手上才怪呢！”

他走后，员工们个个气愤激昂。你说我们不行，我们偏要做给你看看，员工们紧赶快干，夜以继日，终于按期完成任务。对于鲍洛奇的暴躁固执的性格，粗鲁简单的做法，不近人情的管理方式，尽管员工们当时觉得委屈，甚至背地里说他是“暴君”，但是，员工们对他还是表示出十足的理解，进而也就原谅了他。再说鲍洛奇的坏脾气往往都是表现在恰到好处、时时关心公司的事务上，督促工人工作，完全是负责任的表现。在员工们眼里，尽管鲍洛奇喜怒无常，但却是个坦率、积极进取的领导得。他那独特挑剔的目光和做法促进每一个员工奋发向上，激起了员工们的干劲，从而推动了公司的发展。

这就是鲍洛奇的“斥骂管理术”，它不仅给公司带来了效率，更重要的是形成了一种直率、公平的风气。他对员工发脾气，事后像什么事情都没发生一样，他从来不给人面子，只重实效，有一种彻底的务实精神。他在脾气发作时，毫不掩饰，不仅自身如此，他还鼓励员工们之间互相发脾气，畅所欲言，毫无顾忌，有什么说什么，越直接了当越好，言辞越尖锐越激烈越好，有时甚至可以争吵不休。在鲍洛奇看来，不同的思想相互撞击，往往会产生智慧的火花。这样在公司内部就会形成一种民主的气氛，每个人享有充分的权利和自由，独特的个性可以尽情发挥，高兴或不满随时可以表达和宣泄，没有森严的等级，大家都是平等的合作关系，在以公司的利益为重的前提下得到统一，因此员工们热情地称呼他为“吉诺”。

□ 美国麦考密克公司：减时提薪

美国麦考密克公司成立之初也还顺利，员工收入和企业利润的增长都比较快，但是，公司创始人 W·麦考密克是个个性豪放、带有浓厚江湖义气的经营者，其经营方法逐渐落后于时代，虽然苦心经营了

许多年，公司渐渐变得不景气，以致陷入裁员减薪的困境，几乎马上就要倒闭了。此时，W·麦考密克得病去世，公司总裁由C·麦考密克继任，人们希望他能重整旗鼓，恢复公司的元气。新经理胸怀壮志，表示不把公司搞好决不罢休。所以他一上任就向公司的全体员工宣布了一条令人吃惊的、与以前截然不同的措施：自本月起，全体员工薪水每人增加10%，工作时间适当缩短，并号召大家：“本公司生死存亡的重任落在诸位肩上。希望大家同舟共济，协力渡过难关。”原先要减薪一成，如今反而提薪一成，而且工作时间还要缩短，员工们顿时听呆了，几乎不相信自己的耳朵。转而对年富力强的新经理的做法表示由衷的感谢。从此，士气大振，全公司上至总经理，下至普通员工，共同努力，1年内就扭亏为盈了。

同一个公司，由于新老公司经理采用了截然不同的措施，效果是不一样的。减薪，加大了员工的危机感，使之背水一战，是激励；加薪，振奋了员工精神，也是激励。麦考密克公司也由此大为振奋，发展更加迅速。如今，该公司已成为国际知名的大公司。

□ 艾柯卡：掌握奖赏的时机

美国克莱斯勒公司总裁艾柯卡非常善于应用心理学的理论调动员工的积极性。心理学家查利·比彻姆说过：“要赞美某人，用白纸黑字；要申斥某人，打电话。”就是这个道理。

艾柯卡的基本做法是：

(1) 与员工交流。艾柯卡认为一个好的经理人员不仅应该具有向董事会或委员会说明自己脑子里的想法的本领，而且花在听的时间起码要与花在讲的时间一样多，真正的交流必须是有来有往的。经理人员要善于听取意见才能调动员工的积极性，一个普普通通的公司和一个干得很出色的公司的区别就在这里。作为一个经理人员，艾柯卡最得意的事情就是看到被称为中等或平庸才能的人受到赏识，使他们感到自己的意见被采纳，并发挥了作用。

(2) 让员工了解经理人员的行动。艾柯卡说，他发现动员员工最佳的办法是让他们了解整个精心策划的行动，使他们个个成为其中的一部分。

(3) 要掌握好奖赏的时机。艾柯卡认为提升某人的时候就是增加

其责任的时候。下属如果心情好，经理人员要肯定他的成绩，同时又要鼓励他百尺竿头，更进一步。当下属高兴的时候，就让他多做点事；当下属心灰意懒的时候，则不要让他太难堪，如果一个下属因自己失败而闷闷不乐，这时候经理人员如果落井下石，就会冒严重伤害他的危险，他就不想再上进了。

艾柯卡认为，一个经理人员如果能够调动另一个人的积极性，他的成绩就很大。要使一个部门能够正常顺利运转，一切要靠调动积极性，经理人员可以做两个人的工作，但经理人员不能是两个人，经理人员应该激励他的副手，使副手再激励他的部下，层层激励，就能焕发出极大的工作热情。

□ IBM 公司：别出心裁的奖励

美国管理学家及“目标管理”理论的创始人彼得·德鲁克认为，要调动员工的积极性，重要的是使员工发现自己所从事的工作的乐趣和价值，能从工作的完成中享受到一种满足感。这样，员工个人的目标和欲望达到了，整个企业的目标也就达到了，作业与人性两个方面就得到了统一。IBM 公司就是这样做的。

IBM 公司为了充分调动员工的积极性，采取了各种奖励办法，既有物质的，也有精神的，从而使员工将自己的切身利益与整个公司的荣辱联系在一起。例如，该公司有个惯例，就是为工作成绩列入前 85% 以内的销售人员举行隆重的庆祝活动，公司里所有的人都参加“100% 俱乐部”举办的为期数天的联欢会，而排在前 3% 的销售人员还要荣获“金圈奖”。为了表示这项活动的重要性，选择举办联欢会的地点也很有讲究，譬如到具有异国情调的百慕大或马略卡岛举行。有一个曾获得过“埃米”金像奖的电视制片人参加了该俱乐部 1984 年的“金圈奖”颁奖活动，他说 IBM 组织的每日“轻歌剧表演”具有“百老汇”水平。当然，对于那些有幸多次荣获“金圈奖”的人来说，就更增加荣耀感，有几个“金圈奖”获得者在他们过去的工作中曾 20 次被评选进入“100% 俱乐部”。因此，在颁奖活动期间，分几次放映的有关他们本人及其家庭的纪录影片，每人约占 5 分钟左右，该片质量与制片厂的质量不相上下。颁奖活动的所有动人情景难以用语言描绘，特别应指出的是，公司的高级领导自始至终参加，更激起人们的热情。

此外，该公司有时还会花样翻新地作出一些出人意料的决定，以增强公司的凝聚力。有一个员工的业务名片上有一些蓝颜色镶金边的盾牌，这是他 25 年工龄荣誉徽章的复制图样，同时上面还印着烫金的压纹字：“国际商用机器公司。25 年的忠实服务。”这就巧妙地告诉你，公司感谢你 25 年来的努力工作。员工拿着这张名片，可以同认识他的每一个朋友分享这一荣誉。

对于公司来说，这件事做起来并不难，但是它在员工的心目中激起的感情波澜却是巨大的，由此可见，IBM 公司激励人们的办法何等精明。

□ RK 公司和福建日立：赏罚分明，科学奖惩

中国 RK 公司是一家专门生产日本式 Y 型劳动保护鞋的企业，由日本和中国国际信托投资公司投资合营。投产后，当年盈利 16 万美元，次年盈利 78.6 万美元，其中主要一招就是赏罚分明，科学奖惩。

RK 公司员工平均年龄仅为 19.7 岁，90% 以上的员工是刚走出校门的小青年，刚进厂时他们思想单纯幼稚，组织纪律性差，工作作风自由散漫。为此，公司运用经济手段，根据“奖勤罚懒、奖优罚劣”的原则，对各级管理人员和生产工人进行了严格的管理，收到了良好的效果。公司对员工规定了 6 个不准：即上班不看报、不闲聊、不办私事和打私人电话、私人不会客、不串岗、不开会学习。对工人规定了 4 个不准：即上班不串岗、不打瞌睡、不看书报、不穿奇装异服。不论是谁，一律不准迟到早退，凡违犯厂规厂纪者均按情节轻重予以处罚。例如：女工不戴工作头巾者罚款 1 元，把饭菜端进工作场所者罚款 5—10 元，随地吐痰者罚款 4—7 元，凡旷工者一律解雇等等。所有的各种不同处分（包括解雇、停发奖金、延长学徒期限、大会检讨和罚款等）的决定均有班组公布，以示警戒。对严重违犯公司规章制度和破坏劳动纪律的员工，在征得工会组织的同意后，即可辞退或解雇，据事务部经理介绍，有一年，该公司一共辞退了 12 名合同工。严格的厂规厂纪和各级管理人员身先士卒的表率作用，使公司内形成了人人勤奋工作、个人力求上进的良好风气。

在严格劳动纪律的同时，该公司也采取奖励手段促使工人努力生产，关心公司的经济效益。RK 公司的工资制度是基本工资 + 附加工资

+浮动工资(凡完成平均先进定额的,按基本工资增加50%)+奖金。奖金发放的原则是多超多奖,少超少奖,上不封顶,下不保底。奖金的发放权完全交给生产班长,由班长对自己班内每个工人完成当月工作任务的实绩和遵章守纪的情况每月进行一次考核并打分。以100分为标准,指标完成出色的加分,完不成或完成得不好的减分,然后按月底的总分发给奖励,管理人员(包括班长)还另有职务津贴。为了更好地发挥工人們的聪明才智,公司还开展经常性的合理化建议活动,凡是工人提出一条合理化建议不论采用与否,一律给予奖励,被采用的合理化建议,则按经济效益大小决定奖励数额,最高的达100美元。仅自1983年7月至1984年8月的时间里,就有217人次提出合理化建议255条,被采纳了96条,实施了68条,经济效益达数万元。

该公司采用的赏罚分明,科学奖励的手段,有效地调动了广大员工的积极性,取得了很好的效益。

我国福建日立电视机有限公司的前身是福建电子设备厂,1980年12月,福建省与日本株式会社日立制作所、日立家电贩卖(株)、东荣商行共同投资兴办的合资企业。该公司仅在1982年,全员劳动生产率为20.5万元,与原福建电子设备厂1980年最好水平相比,提高了5.7倍,总产值提高了6.7倍。该公司提高劳动生产率的重要手段之一,就是高赏重罚。

该公司过去迟到早退现象比较严重,上班游游逛逛。后来,公司在管理上实行高赏重罚的原则,收到了极好的效果。现在除每天上下午各休息10分钟以外,铃声一响,每个员工都在自己的工作岗位上紧张地工作着。该公司的所谓高赏,充分体现在关心员工的生活福利,在发展生产的基础上,不断提高员工的工资福利水平。所谓的重罚,是强调公司的规章制度要严格遵守执行,以保证有一个好厂风。例如,在劳动纪律方面,除了设立自动签到机,严格考勤之外,还规定,凡是迟到1次,1分钟,就扣发当月的奖金和浮动工资20元。为了保护环境卫生,公司规定,随地吐痰1次,扣发半年的奖金和全部浮动工资120元。规定宣布后,中方的一个副总经理第一个迟到,总经理也是中方的,他亲自找这个副总经理谈话,并按规定扣发了当月奖金。

该公司领导认为,制度不严,员工长期养成的坏习惯克服不了,不痛不痒的规章制度往往会落空。制度严了,引起大家的警觉,毛病就

会少犯、不犯。两年多来，全公司基本消灭了迟到早退的现象。

□ MFI 公司：高薪酬，多奖励

成功的公司支付的酬金在其所在的产业部门中往往属于最高水平。这并非是由于经营上的成功而使它们有能力付高薪酬，而是因为它们认识到提供最高的报酬是吸引人才的一种有效的方法。有一项研究资料表明，员工教育程度越高，对企业的忠诚之心越弱。大多数受过高等教育的人，都是为了获得物质方面的成功而工作，因此，他们最不可能从工作中得到满足。所以，支付高薪往往能留住所需要的人才，在这方面，英国的穆勒家具公司集团（MFI），这个专门经销廉价组合家具的企业做得是成功的。该集团公司老板德里克·亨特也充分认识到，很多人不是能用更多的钱所能驱使的，他们认为个人自我价值的实现比物质报酬更为重要。更有可能从工作中获得他们想要的东西，因而往往是最忠诚的。成功的公司不是单靠利用人们为追求相应的报酬而努力工作的自然愿望，而更多地依靠激发积极性等其他因素。

MFI 公司除了支付高薪外，还把精力放在奖励方面。MFI 公司里的所有员工，包括清洁工和推销员，都被纳入一项部门奖励计划。所以，能引起员工们强烈兴趣的，是每个星期一上午公布一周的盈亏帐目。从参与开始，每个员工都能深刻认识到他们收益的分享是财富创造的必然结果，反过来，员工们通过增强责任感，提高生产率和利润率，从而增加了报酬，这就更进一步地推动了员工们的参与活动。由此形成了一种完整的良性循环。

MFI 公司除了采用与利润挂钩的奖金手段外，还采用其他奖励手段。例如：公司共有 24 个管理部门，每个部门根据服务、经营、销售等各方面的综合评比，评出其所属范围内得分最高的商店，然后加以奖励。公司在全国范围内评出百家最好的商店，其全体员工和他们的配偶可以免费享受一次难得周末海外旅游。

海外旅游虽说为百家最好商店的员工们提供了一种工作报酬之外的特殊奖励，同时也为最高管理层在一种非正式的、无拘无束的环境中会面交谈创造了新的机会。

采用这些切合实际的奖励计划，使 MFI 从默默无闻的小公司发展到现在在全国拥有 100 多家分店的、世界上著名的公司之一，年营业额达

3 亿英镑之多。

□ Dataflex：以军校精神造就人才

Dataflex 是美国最大的个人电脑经销公司之一，它以军校精神，将一些平凡的员工造就成为出色的电脑推销员。

就像军校一样，公司的新进员工必须接受资深员工的考验，每星期六下午接受他们的公开批评。虽然这种做法会使有的员工难堪，但新进员工都明白这是为了建立一支纪律严谨的商场攻坚部队。公司的灰色墙壁上贴满了激励员工的标语：“表现一流水准”、“确定你的工作量超过公司支薪所要求的”等等。在夏季每星期五举行的公司烤肉餐会上，总裁罗斯总是亲手为员工们烤肉，就像军校里教官对待学员似的。

激励员工的方法很多，而罗斯采用的激励工具是金钱。他说：“我们要找的是寻求发财机会、金钱欲望强的人。”鉴于此，罗斯亲自负责甄选每一个推销员。公司的业务人员不领底薪，领的是佣金，平均每年可得 17.3 万美元，其中不乏哈佛商学院的企管硕士。占公司总业绩 20% 以上的顶尖推销员是一个年仅 27 岁的年轻人，四年前加入该公司，之前他曾当过喜剧演员及魔术师。而另一个顶尖推销员则曾是诊所秘书，还有一个目前仍在经营干洗店。

公司业务员每天早上 8 点便开始长达 2 小时的早会，会议的内容从介绍 IBM 最新产品到如何激发个人最大潜力的演讲，真是无所不包。此外，罗斯为了激励员工的士气，不时制造一些打赌的机会，例如，他曾和一个女业务员打赌：如果她连续几个月都创下 60 万美元的业绩，就将赢得自己的一部宝士新车。于是这个女业务员勤跑生意，不但赢得了这部车，而且创下了每个月 150 万美元的好成绩，还从罗斯那里打赌赢了一只劳力士手表和一对钻石耳环。