

哈佛百科之

哈佛人力资源管理

HAFO RENLI ZIYUAN GUANLI

法律·经济大全
青苹果电子图书系列

哈佛人力资源管理

目 录

绪 论

第1章 人力资源——一个转变中的领域	(3)
本章概要	(4)
本章目标	(4)
1.1 人力资源管理的演变	(4)
1.1.1 篇首案例 联合公司中的人事管理	(4)
1.1.2 人力资源管理产生的历史基础	(5)
1.1.3 人力资源管理的发展阶段	(11)
1.1.4 直线经理与人事经理从事的人事管理活动	(13)
1.2 人力资源管理的任务和意义	(15)
1.2.1 人力资源管理的职能责任及其目标	(15)
1.2.2 人际管理技能日益增长的重要性	(18)
1.2.3 有效的人力资源管理对生产率、职业生活质量及经济效益的影响	(19)
1.2.4 人事部门对盈利做出的非凡贡献	(21)
要点回顾	(24)
案例及应用	(24)
第2章 人力资源管理竞争优势	(26)
本章概要	(27)
本章目标	(27)
2.1 获取某种竞争优势	(27)

2.1.1 竞争优势的定义.....	(28)
2.1.2 成本领先	(28)
2.1.3 产品分化	(29)
2.2 竞争优势与人力资源管理	(29)
2.2.1 人力资源管理实践与竞争优势相互联系的证据	(29)
2.2.2 一个把人力资源管理实践与竞争优势联系起来的模型	(32)
2.2.3 人力资源管理实践与持续性的竞争优势	(37)
要点回顾	(38)
案例及应用	(39)

第1篇 人力资源管理的规划阶段

第3章 人力资源的规划	(43)
本章概要	(44)
本章目标	(44)
3.1 人力资源规划基本标准	(44)
3.1.1 篇首案例 威廉·伍德希德 高价“收买”人才	(44)
3.1.2 树立经营理念	(46)
3.1.3 企业发展原则	(46)
3.1.4 确立人事政策	(46)
3.1.5 制定人事管理计划	(46)
3.1.6 人事计划的重要性	(47)
3.1.7 人事管理计划的内容	(47)
3.1.8 制定人事管理计划的时间与程序.....	(48)
3.1.9 编写人事管理计划的标准	(49)
3.1.10 编写人事管理计划的要点	(50)
3.2 人力资源规划基本方法	(50)
3.2.1 人力资源分类法.....	(50)
3.2.2 人力需求预测法.....	(51)
3.2.3 人力供给预测法.....	(52)
3.2.4 人力资源确定法.....	(52)
3.2.5 工作分析法	(54)
3.2.6 职务设计激励法.....	(56)
要点回顾	(58)
案例及应用	(58)

第4章 人才竞争优势与人力资源管理工作分析	(59)
本章概要	(60)
本章目标	(60)
4.1 人力资源管理与获得竞争优势	(60)
4.1.1 篇首案例 3M 公司和“花王”公司,锐意创新,领先他人.....	(60)
4.1.2 把人力资源管理工作与竞争优势联系起来	(61)
4.2 哈佛经理人力资源规划指南	(63)
4.2.1 人力资源管理工作分析与经理的工作	(63)
4.2.2 人力资源管理部门怎样才能起作用	(64)
4.2.3 为经理们建立人力资源规划管理的技能	(65)
要点回顾	(66)
案例及应用	(67)

第2篇 人力资源管理的选拔阶段

第5章 招聘	(71)
本章概要	(72)
本章目标	(72)
5.1 选人管理实践	(72)
5.1.1 篇首案例 通用公司的用人之道	(72)
5.1.2 招聘规划	(75)
5.1.3 内部招聘方法	(80)
5.1.4 外部招聘方法	(83)
5.2 人力资源部经理	(88)
5.2.1 人力资源招聘与经理的工作	(88)
5.2.2 人力资源管理部门怎样才能起作用	(89)
5.2.3 人力资源部经理工作技能培训	(90)
要点回顾	(92)
案例及应用	(93)
第6章 任用	(94)
本章概要	(95)
本章目标	(95)
6.1 人力资源选用管理的问题与实践	(95)
6.1.1 篇首案例 西南航空公司获取竞争优势	(95)

6.1.2	人力资源的挑选.....	(97)
6.1.3	挑选实践的技术标准	(98)
6.1.4	挑选的方法	(103)
6.2	人才任用指南	(114)
6.2.1	开发商业企业人才	(114)
6.2.2	从应聘者中挑选人员	(116)
6.2.3	识别人才七法	(118)
6.2.4	如何任用你需要的人才	(119)
6.2.5	如何了解真实情况	(121)
6.2.6	企业选择优秀人才的十大条件	(121)
6.2.7	采用集体决策的方式选择人才	(124)
6.2.8	人员考评的原则	(125)
6.2.9	人员考评的种类与内容	(126)
	要点回顾.....	(128)
	案例及应用.....	(128)

第3篇 人才考评阶段

第7章	考评系统——工作绩效评价方法.....	(131)
	本章概要.....	(132)
	本章目标.....	(132)
7.1	公司各类人员评价要素的基本特征	(133)
7.1.1	篇首案例 美国达纳公司 面对面地交流 不强人所难	(133)
7.1.2	不同工作的特点	(134)
7.1.3	不同层次的特点	(135)
7.1.4	不同年龄的特点	(136)
7.2	公司各类人员的评价标准和标准编制的一般程序	(139)
7.2.1	评价标准的含义	(139)
7.2.2	评价标准的分类	(139)
7.2.3	几种评价标准的主要特征	(140)
7.2.4	标准编制的一般程序和原则	(145)
7.3	标准的计量.....	(147)
7.3.1	计分和加权的方法	(147)
7.3.2	误差的调整与反馈	(150)

7.4 人员评价与能力发掘	(151)
7.4.1 能力、成绩与考核标准的关系	(151)
7.4.2 运用标准发掘能力的方法	(151)
7.4.3 运用修订标准发掘能力应注意的几个问题	(152)
要点回顾	(153)
案例及应用	(155)
 第8章 考评系统——人员考评制度	(156)
本章概要	(157)
本章目标	(157)
8.1 人员考评的原则	(157)
8.1.1 MFI 公司 高薪酬 多奖励	(157)
8.1.2 人员考评的作用	(158)
8.1.3 人员考评中常见的弊病	(159)
8.1.4 人员考评的原则	(160)
8.2 人员考评的种类及其内容	(161)
8.2.1 人员考评的种类与内容	(161)
8.2.2 人事档案管理	(163)
8.3 主要考评因素及其评价标准	(163)
8.4 主要考评方法	(169)
8.4.1 面谈考评	(169)
8.4.2 人事考评表	(171)
8.4.3 工作报告(论文)审查	(174)
8.4.4 成绩评价方法	(174)
8.5 考核者的培训	(179)
8.5.1 一将无能 累死千军	(179)
8.5.2 考核者培训的内容	(181)
8.5.3 培训过程中注意的问题	(182)
8.6 考核中的误区	(182)
8.6.1 定势误差	(183)
8.6.2 首因错误	(184)
8.6.3 从众心理	(185)
8.6.4 光环效应	(186)
8.6.5 中心化倾向	(187)
8.6.6 不以身作则	(188)
8.6.7 对比误差	(189)
8.7 考核与企业的经营管理	(191)

8.7.1 考核与激励员工	(191)
8.7.2 考核与用人	(193)
8.7.3 考核与企业控制	(194)
8.7.4 松下的“人事革命”	(196)
要点回顾.....	(198)
案例及应用.....	(199)

第4篇 人力资源管理的后期阶段

第9章 能力开发系统.....	(205)
本章概要.....	(206)
本章目标.....	(206)
9.1 能力开发系统的内容	(206)
9.1.1 篇首案例 施乐公司通过员工培训获得竞争优势	(206)
9.1.2 能力开发系统的内容	(207)
9.2 企业内教育培训	(208)
9.2.1 20 世纪企业内教育的特点	(208)
9.2.2 企业内教育的形式与内容	(209)
9.2.3 教育培训的主要方法	(215)
9.3 “自我申告”制度	(216)
9.4 职务轮换制度	(219)
9.5 “小集团活动”和提案制度	(221)
9.6 培训开发经理工作指南	(225)
9.6.1 培训和开发与经理的工作	(225)
9.6.2 人力资源管理部门怎样才能起作用	(226)
9.6.3 为经理们建立人力资源培训管理的技能	(227)
要点回顾.....	(227)
案例及应用.....	(228)
第10章 工作绩效评估系统	(229)
本章概要.....	(230)
本章目标.....	(230)
10.1 绩效评估与人力资源竞争优势	(230)
10.1.1 篇首案例 康宁玻璃厂获取竞争优势	(230)
10.1.2 绩效评估系统的导入	(231)

10.2	绩效评估系统的建立	(233)
10.2.1	有效的绩效评估系统的标准	(233)
10.2.2	评估工具的类型	(238)
10.2.3	设计一个评估系统	(245)
要点回顾		(247)
案例及应用		(249)
第 11 章	工作报偿	(251)
本章概要		(252)
本章目标		(252)
11.1	改变对待报酬和福利的宗旨	(253)
11.1.1	篇首案例 美国标准件公司的紧缩措施	(253)
11.1.2	抑制成本的措施	(254)
11.1.3	根据公司的实际能力支付报酬	(254)
11.1.4	公司实例 美国航空公司的双轨工资结构	(255)
11.1.5	刺激和奖励工作绩效优秀者的计划	(255)
11.1.6	工作报偿计划与经营计划相结合	(256)
11.2	工资结构与工资水平的决策因素	(257)
11.2.1	劳动力市场条件	(257)
11.2.2	公司实例 工作 10 分钟获得 12 小时工资的“跳蚤”	(258)
11.2.3	立法	(259)
11.2.4	劳资谈判	(260)
11.2.5	高层管理班子的态度和组织的支付能力	(261)
11.3	工资系统评价概述	(263)
11.4	为雇员提供的福利和服务待遇	(264)
11.4.1	安全与健康福利	(264)
11.4.2	养老金	(268)
11.4.3	社会保险	(272)
11.4.4	非工作时间报酬	(272)
11.4.5	公司实例 施乐公司的有偿社会服务年	(273)
11.4.6	为雇员提供的服务	(273)
11.4.7	高级经理人员的特别福利	(274)
11.5	福利管理	(274)
11.5.1	福利与公平就业机会	(274)
11.5.2	估算福利成本	(275)
11.5.3	灵活的或自助餐式的福利	(275)
11.5.4	传递福利信息	(276)

11.5.5 案例 报酬是否应由工作绩效来决定	(277)
11.6 促使雇员提高士气和生产效率的多种策略 ...	(279)
11.6.1 100 分俱乐部 :一个带来百万美元利润的激励计划	(279)
11.6.2 可以激发某种行为的奖励	(281)
11.6.3 激励理论的统一和实际应用	(282)
11.6.4 北美工具与冲模公司不断提高工作绩效和生产率	(285)
11.7 有的放矢的激励	(288)
11.7.1 高级经理人员的奖励	(288)
11.7.2 低层雇员的奖励	(292)
11.7.3 班组奖励计划	(293)
11.7.4 利润分成计划	(294)
要点回顾	(295)
案例及应用	(295)
 第 12 章 薪酬管理技巧	(297)
本章概要	(298)
本章目标	(298)
12.1 加强薪酬管理 ,获取竞争优势	(298)
12.1.1 篇首案例 :梅奴关怀公司获取竞争优势	(298)
12.1.2 把薪金和津贴与竞争优势联系起来	(300)
12.2 专门人员的薪酬设计管理	(301)
12.2.1 高级经理人员的薪酬管理	(301)
12.2.2 一般管理人员的薪酬管理	(304)
12.2.3 销售人员的薪酬管理	(305)
12.2.4 科技及专业人员的薪酬管理	(308)
12.2.5 兼职者或临时工的薪酬管理	(310)
12.2.6 国外雇员的薪酬管理	(312)
12.3 薪酬管理的技巧	(313)
12.3.1 楔子——追求精妙	(313)
12.3.2 危机时刻——裁员还是加薪	(314)
12.3.3 今天的减薪是为了明天的加薪	(315)
12.3.4 怎么办	(316)
12.3.5 员工要求加薪怎么办	(317)
12.3.6 抓住主动权	(319)
12.3.7 维持激励的惯性	(321)
12.3.8 “ 红包 ”薪酬	(322)
12.3.9 “ 朝三暮四 ”的技巧	(323)

要点回顾.....	(324)
案例及应用.....	(325)
第 13 章 国际人力资源管理的实践	(326)
本章概要.....	(327)
本章目标.....	(327)
13.1 问题的导入	(327)
13.1.1 篇首案例 通用电气公司失去竞争优势	(327)
13.1.2 把国际人力资源管理的实践与竞争优势联系起来.....	(329)
13.2 国际人力资源管理的问题与实践	(330)
13.2.1 理解文化的差异	(330)
13.2.2 使用侨民	(333)
13.2.3 在东道民族的国家里开发人力资源管理的实践	(340)
13.3 经理的指南	(341)
13.3.1 国际人力资源管理的问题与经理的工作	(341)
13.3.2 人力资源管理部门怎样才能起作用	(342)
13.3.3 为经理们建立人力资源管理的技能	(342)
要点回顾.....	(343)
案例及应用.....	(345)
附录 1 人事作业程序与管理规章表	(348)
附录 2 哈佛人力资源部经理上网指南	(371)

绪论

第1章 人力资源管理——一个转变中的
领域

第2章 人力资源管理与竞争优势

越

来越多的以研究结果为基础的证
据指出,一个公司的人力资源管理
实践可以对竞争优势产生一种相
当强烈的影响。本篇“以广泛的阅读流行的
和学术的文献,与各种行业的公司人员谈话
以及使用常识”为基础,把所有有关人力资
源的活动整体连接在一起,穿成一条线,进
而导入“人力资源规划”这一关键性篇章。

第 1 章

第 1 章

人力资源管理——一个转变中的领域

关 键 词

key word

人力资源管理(*Human Resource Management*)

组织重组(*Organizational Restructring*)

工作分担(*Job Sharing*)

平等就业机会(*Enual Employment Opportunity*)

弹性时间(*Flexitime*)

五分之四规则(*Four - Fifths Rule*)

全面质量管理(*Total Quality Management , TQM*)

使用分析(*Utilization Analysis*)

本章概要

1)人力资源管理的演变

- 篇首案例 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

2)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
 - 人际管理技能日益增长的重要性
 - 有效的人力资源管理对生产率、职业生活质量及经济效益的影响
 - 人事部门对盈利做出的非凡贡献
-

本章目标

在学习本章内容以后,您将能够:

- 1)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;
 - 2)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;
 - 3)人力资源的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员工;
 - 4)人力资源管理的各个方面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。
-

1.1 人力资源管理的演变

1.1.1 篇首案例 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也没有别的内容了(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”。

1.1.2 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

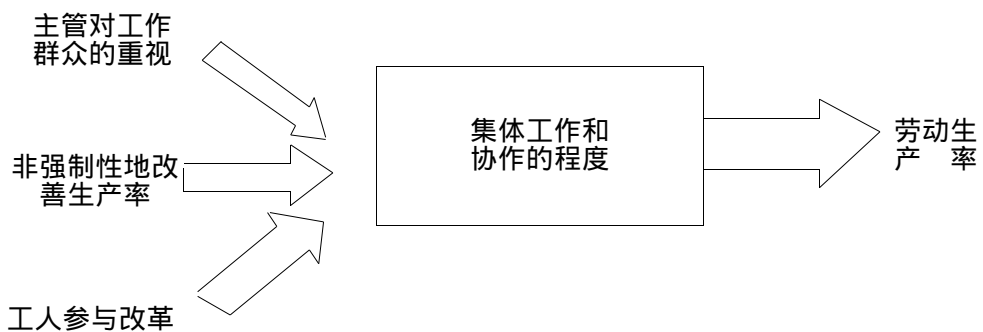
领域是互为补充的。

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 1.1.1 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 1.1.1 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 1.1.2 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。

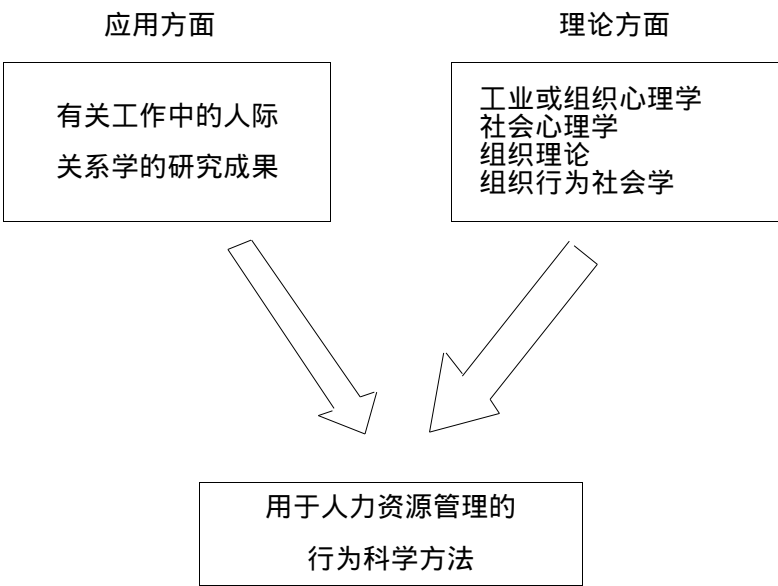
(3) 组织理论:有关组织为什么存在,职能是什么,如何设计,以及怎样更有效的理论。

(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。

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。

图 1.1.2 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



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。

1.1.3 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。

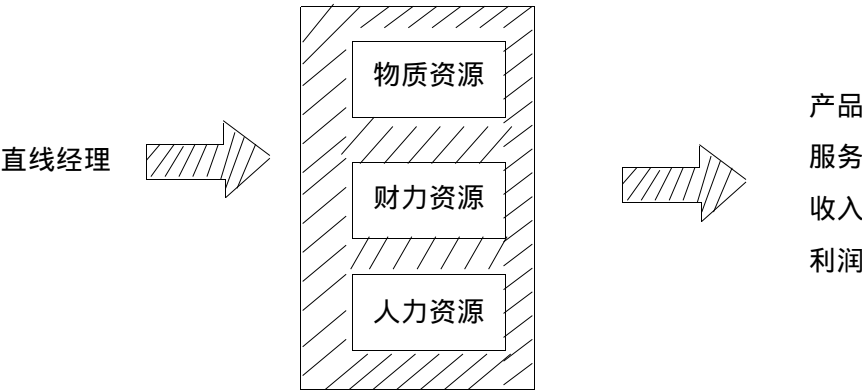
由于高层管理人员对人事管理工作的一丁点不称职都不能容忍,所以,那些不专门从事人事管理工作的经理们开始对这一领域重视起来。而别进联邦法院的门已成了组织的第一原则。这种形势也说明人事管理的各个方面都必须满足组织的需求。

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 1.1.3 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。

图 1.1.3 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



1.1.4 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。

40 项内容为 :

工资管理	雇员通讯
赞助性行动 ,就业机会均等	劳资谈判
招募	士气调查
保险福利	建议系统
工作分析和说明	解雇
人力资源计划	意见
劳动力市场调查	休假与请假制度

安全管理与职业健康安全管理	工作咨询
激励——奖励方案	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 1.1.1 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 1.1.1 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 1.1.1 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 1.1.1 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
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 1.1.1 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。

1.2 人力资源管理的任务和意义

1.2.1 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。

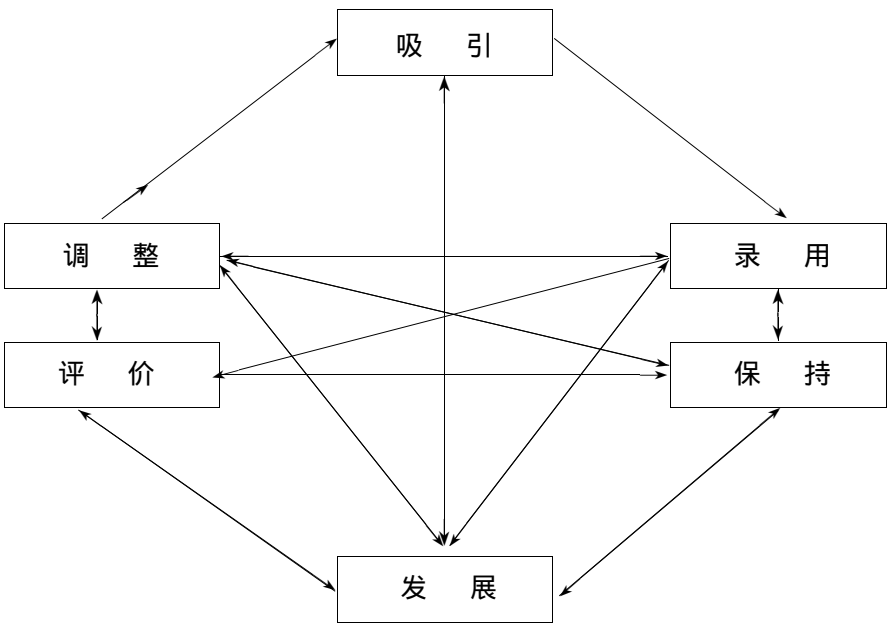
发展即一种职能 ,这种职能活动是以雇员的知识、技巧、能力及其他方面的提高从而保持和增强雇员工作中的竞争性为其目标的。人事专家通常以 $KSAOs_s$ 来代表知识、技巧、能力 ,及其他特性(以下简称 $KSAOs$)。

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 1.2.1 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 1.2.1 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。该公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KSAOs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KSAOs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KSAOs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 1.2.1 所示。

表 1.2.1 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	服从民法法及其规定,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

1.2.2 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。

1.2.3 有效的人力资源管理对生产率、职业生活质量及经济效益的影响

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雇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 implement 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,奖金自然也就越多,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。

1.2.4 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30000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求职顾问的咨询费用。

要点回顾

- 1)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;
- 2)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;
- 3)人力资源的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员工;
- 4)人力资源管理的各个方面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。

案例及应用:比肖夫“痛苦不堪”的联合公司人事经理

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薪金、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 2 章

人力资源管理与竞争优势

关 键 词

key word

竞争优势(*Competitive Advantage*)
成本领先战略(*Cost Leadership Strategy*)
开发 ,发展(*Development*)
人力资源管理(*Human Resource Management*)
人力资源规划(计划 ,企划)(*Human Resource Planning*)
工作分析(*Job Analysis*)
工作满意(度) ,工作满足(*Job Satisfaction*)
组织公民(*Organizational Citizenship*)
组织承诺(*Organizational Commitment*)
绩效评估过程(*Performance Appraisal Process*)
生产率改进方案(*Productivity Improvement Program*)
挑选 ,选择 ,选拔(*Selection*)
培训 ,训练(*Training*)
工作场所正义(*Workplace Justice*)

本章概要

1) 获取某种竞争优势

- 竞争优势的定义
- 成本领先
- 产品分化

2) 竞争优势与人力资源管理

- 人力资源管理实践与竞争优势的相互联系的证据
 - 人力资源管理实践与竞争优势联系起来的模型
 - 人力资源管理实践与持续性的竞争优势
-

本章目标

在学完本章内容以后,您将能够:

- 1) 理解某个公司人力资源管理实践的性质;
- 2) 理解一线经理和人力资源专业人员在人力资源管理过程中所起的作用;
- 3) 理解什么是竞争优势以及公司怎样获得它;
- 4) 解释某个公司的人力资源管理实践怎样才能帮助它获取某种竞争优势;
- 5) 理解为什么从人力资源管理实践中获得的竞争优势有可能长时间地被保持住。

毫无疑问,任何组织的成功都取决于它怎样管理它的资源。一个公司的资源推动它趋向它的目标,就像一台发动机推动一辆汽车趋向它的目的地那样。

一个组织的资源中有许多是非人力性的,如土地、资本和设备。虽然管理这些资源很重要,但是,如是不恰当地管理它的人力资源(即它的人员),一个企业就不可能成功。正如汽车不由能干的人驾驶就不可能有效地(或完全不能)运行一样,除非也由能干的人“驾驶”,否则组织也不能成功地运作。人决定组织的目标,并且人在操控那些容许组织达到其目标的运作。

2.1 获取某种竞争优势

正如前面所指出的那样,公司可以通过有效地管理其人力资源而获

取某种对其竞争者的竞争优势。在这本教材中,我们将讨论每项人力资源管理实践怎样才能帮助一个公司获取这样一种优势。

在这一节中,我们先介绍竞争优势的概念,然后,我们再讨论怎样才能通过有效的人力资源管理实践去获得和维持竞争优势。

2.1.1 竞争优势的定义

为了成功,一个组织必须获得和维持某种对其竞争者的优势,也就是说,一个公司必须形成一种竞争优势或相对于其竞争者的优越市场位置。公司可以以两种方式中的一种达到这个目标:通过成本领先或通过产品分化。

2.1.2 成本领先

在一种成本领先策略下,一个公司提供与其竞争者相同的服务或产品,但以一种较低的价格生产它们。通过这样做,该组织就为它的资本和人力资源的投资赢得了一种较好的回报。例如,餐馆A和餐馆B以相同价格销售相同数量的汉堡包。餐馆A如果能减少它的单位成本,即是说,以一种较低的价格生产每个汉堡包,那么它就可以获取一种对餐馆B的竞争优势(即:从其投资中得到一种较好的回报)。

单位成本是生产一个单位的产品或服务的成本,它可以通过增加相对于生产全部产品的总成本的单位数目来减低。一个公司可以通过增加下述比率的值而减低其单位成本:

$$\text{所生产的单位数目} / \text{总生产成本}$$

这个比率的值可以通过增加分子或减少分母而增加。例如,我们假定一个钮扣制造商能够以100美元的成本生产1000个钮扣,生产一个钮扣的成本因此便是0.10美元。降低单位成本的方法之一将是:在不增加总成本的情况下增加分子(即:生产较多的钮扣)。例如,该公司可以通过以100美元的成本生产2000个钮扣而把它的单位成本降到0.05美元。另一种降低单位成本的方法可以是:在不减少单位数目的情况下减少分母(即:减低总生产成本)。例如,可以通过用50美元的成本生产1000个钮扣达到0.05美元的单位成本。

关键性的问题是:“一个公司怎样才能达到这个目标?”存在许多可能的方法。例如,可以通过使用新技术或设计更有效率的工作方法去提高生产率。生产成本可以通过减少一般管理的成本而减少。

2.1.3 产品分化

当一个公司生产一种受买主偏爱的产品或服务时,产品分化便产生了。一个公司可以用以下方法达到这个目标:

- (1) 创造一种比其竞争者的质量更好的产品或服务。
- (2) 提供竞争者不提供的创新性的产品或服务。
- (3) 选择一个高级地点——其顾客更容易接近的地点。
- (4) 促销和包装其产品以制造质量更高的印象。

如果该公司的顾客愿意付足够的钱以冲抵任何额外的生产成本,那么产品分化将会创造一种竞争优势。例如,餐馆 A 设计出一种方法,通过在食谱中添加某种配料而做出一种味道更佳的汉堡包。如果这个餐馆的销售额因为这样做的结果有所增加,而且所产生的额外收益超过了生产味道更佳的汉堡包的额外成本,则该餐馆便获取了一种竞争优势。

2.2 竞争优势与人力资源管理

一个组织的人力资源管理实践可以是竞争优势的一个重要源泉。正如我们将看到的那样,有效的人力资源管理实践可以通过创造成本领先和产品分化来提高一个公司的竞争优势。在以下段落中,我们用得自研究报告和专家意见的证据来证明这个论断。然后,我们提供一个模型,试图解释:为什么人力资源管理实践能对竞争优势产生这么一种显著的影响。

2.2.1 人力资源管理实践与竞争优势相互联系的证据

有越来越多的以研究结果为基础的证据指出,一个公司的人力资源管理实践可以对竞争优势产生一种相当强烈的影响。整个这本教材都指出了把特殊的人力资源管理实践与竞争优势联系起来的证据。在这儿,我们报告两项研究的结果——它们考察了许多公司所使用的整套人力资源管理实践。

一项研究考察了 35 个行业中 968 个公司的人力资源管理实践和生产率水平。每个公司的那套人力资源管理实践的质量或精密度以下述事情的出现加以评定:诱因计划、雇员投诉系统、正式的绩效评估系统以及工人参与决策。该研究揭示了人力资源管理精密度评分与生产力水平之间的某种强烈联系——那些获得人力资源管理高评分的公司,其绩效显

然优于那些获得低评分的公司。具体说来,在人力资源管理精密度评分方面的一个标准离差就被转变为 5% 的生产率差异。本质上,这一发现意味着,一个评分超过平均数(如:第 86 个分布百分数)的公司优于“平均”公司 5 个百分点。

与此相似,一项 1993 年的研究发现,具有健全人力资源管理实践的组织(例如,那些“恰当地测验和面试求职者、评价招聘和挑选程序的有效性的公司”,与那些具有较不健全实践的组织相比,年利润、利润增长和总体绩效的水平都比较高。

人力资源管理实践对竞争优势的潜在影响曾经由斯坦福大学的教授杰夫瑞·菲弗(Jeffery Pfeffer)在其所著的书《经由人员获得的竞争优势》(Competitive Advantage Through People)中作过描述。以“广泛地阅读流行的和学术的文献、与各种行业的公司人员谈话以及使用常识”为基础,菲弗辨认出了他认为能提高一个公司的竞争优势的 16 种人力资源管理实践,这些实践被列在表 2.2.1 中,其中的大多数实践在这本教材中都将做更为详细的描述。

表 2.2.1 16 种提高竞争优势的人力资源管理实践

1. 就业安全感:一种就业保证说,任何一个雇员都不会因为工作缺乏而被解雇。

组织向雇员们提供一个长期承诺。这种实践导致雇员的忠诚、承诺和愿意为组织利益付出额外努力。

2. 招聘时的挑选:仔细地以正确方式挑选合格的雇员。

一个非常合格的雇员要比不太合格的雇员平均劳动生产率要高出两倍。此外,通过在招聘实践中挑选,组织向求职者发出的信息是:他们加入的是一个精英组织,同时发出的信息是:它对雇员的绩效有高度期望。

3. 高工资:工资高于市场所要求的工资(即:比竞争者所付的工资还要高)。

高工资倾向于吸引更加合格的求职者,使流动较少可能发生,并且发出一个信息:公司珍视它的雇员。

4. 诱因薪金:让那些导致绩效和赢利率水平提高了的雇员们分享津贴。

雇员们认为这样一种实践既公平又公正。如果由雇员们的才智和努力所产生的获益都归最高管理部门,人们将把这种情况看作不公平,将会气馁,并放弃他们的努力。

5. 雇员所有权:通过向雇员们提供诸如公司股票份额和利润分享方案等,把组织中的所有权的利益给予雇员。

如果恰当地加以实施,雇员所有权可以让雇员们的利益与其他股东的利益密切地结合起来。这样的雇员将可能对其组织、对其战略和对其投资政策抱持一种长期的信念。

6. 信息分享 :向雇员们提供有关运作、生产率、赢利率的信息。

为雇员们提供正确评价他们自己的利益与公司的利益是怎样关联的信息基础 ,并因此为他们提供他们所需要的信息 ,去做要想成功就必须顺去做的事。

7. 参与和授权 鼓励决策的分散化和在控制工人们自己的工作过程中扩大工人的参与和授权。组织应当从一种层级制的控制和协调活动的系统走向这样的系统 :在其中 ,较低层次的雇员们被允许做那些能提高绩效的事情。

研究已经表明 ,参与既能提高雇员的满意度 ,又能提高生产率。

8. 团队和工作再设计 :使用跨学科的团队以协调和监控他们自己的工作。

通过设定关于恰当的工作数量和质量的规范 ,团队对个体施加某种强烈的影响。当存在着对群体努力的奖励时 ,当群体对工作环境拥有某种自主权和控制权时 ,以及当群体受到组织严肃对待时 ,更有可能产生来自群体影响的正面结果。

9. 培训和技能开发 :为工人们提供完成其工作所必需的技能。

培训不仅保证雇员和经理们能胜任他们的工作 ,而且也显示了公司对其雇员们的承诺。

10. 交叉使用和交叉培训 培训人们去从事好几项不同的工作。

让人们去做多项工作可以使工作变得更加有趣 ,并为经理们提供安排工作日程的更大弹性。例如 ,它能用一个受过培训的工人代替一个缺勤的工人去尽那些职责。

11. 象征性的平等主义 :平等对待雇员可以通过诸如取消经理餐厅和泊车保留空间之类的行动而做到。

减少社会类别的体现有可能减少“我们”对“他们”的对立思想 ,并且提供一种每个人都为一个共同目标而工作的感觉。

12. 工资浓缩 缩小雇员间薪金差别的程度。

当任务需要互赖以及完成工作需要协调时 ,薪金浓缩可以通过减少人际竞争和提高合作去导致生产率改进。

13. 内部晋升 通过从处于较低组织层次上的雇员晋升去填补职务空缺。

晋升增加培训和技能的开发 ,提供给雇员们一个“好好干”的诱因 ,并且能提供一种关于工作场所的公平和正义的感觉。

14. 长期观点 组织必须明白 ,通过劳动力去达到竞争优势需要花费时间 ,因此需要一种长期观点。

在短期内 ,与维持就业安全感相比 ,解雇人也许更有利可图 ,减少培训经费也是保持短期利润的快捷方式。但是 ,一旦通过使用这些人力资源管理实践获得竞争优势 ,那么这种优势就有可能实实在在地更为持久。

15. 对实践的测量 组织应当测量诸如雇员态度、各种方案和首创精神的成功以及雇员绩效水平等方面。

测量能够通过指明“何者重要”而指引行为 ,而且它能为公司及其雇员提供反馈 ,告诉他们 ,相对于测量标准 ,他们表现得有多好。

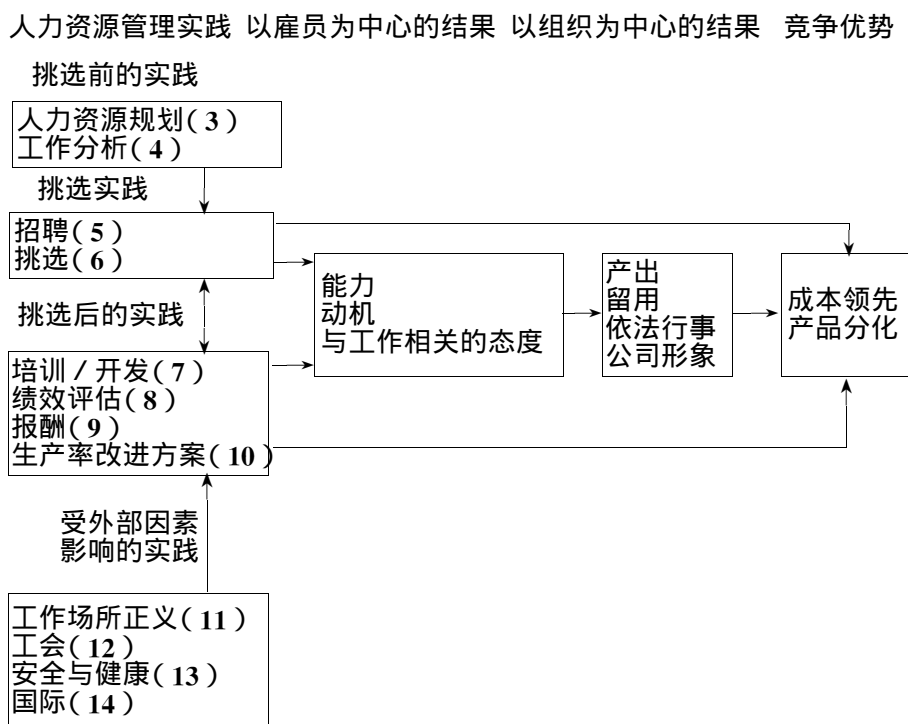
16. 贯穿性的哲学 让根本的管理哲学把各种个体的实践连接成一个凝聚性的整体。

列在第 1 项到第 15 项中各项实践的成功一定程度上依赖于形成一个关于成功的基础和怎样管理人的价值和信念的系统。例如 ,高级微设备(*Advanced Micro Devices* , *AMD*)公司的贯穿性哲学是“持续快速改进、授权、无缝的组织界限、高期望和技术卓越。”

2.2.2 一个把人力资源管理实践与竞争优势联系起来的模型

虽然刚刚介绍的证据表明,有效的人力资源管理实践能够有力地提高一个公司的竞争优势,但它无法指明,为什么这些实践具有这样一种影响力。在以下几节,我们要描述一个试图解释这个现象的模型。该模型在图 2.2.1 中加以说明,在其中,箭头标明从人力资源管理实践到竞争优势的两条道路:直接的和间接的道路。我们用直接道路一词说明,贯彻某种人力资源管理实践的方法本身能够对竞争优势产生一种间接影响。我们用间接道路一词指出,某种人力资源管理能够通过导致某些结果去影响竞争优势,这些结果转而创造竞争优势。现在,让我们更密切地考察这个模型。

图 2.2.1 一个把人力资源管理实践与竞争优势联系起来的模型



1. 人力资源管理实践对竞争优势的直接影响

在某些例子中,公司能够通过使用有效的人力资源管理实践达到成本领先。与人力资源管理有关的成本涉及到招聘、挑选、培训、报酬等,构成了一个公司的花费的重要部分。这些成本在那些与服务有关的行业中

特别高,在这些行业中,公司把它们的预算的大约 70% 花在工资发放这一项成本上。在竞争者与竞争者之间,这些与人力资源管理有关的成本有巨大差别。那些在控制这些成本方面表现最佳的公司因此一定能获得对其竞争者的某种财务优势。

让我们回到餐馆 A 和餐馆 B 的例子,以说明人力资源管理的成本控制能减少单位成本。假定这两个餐馆每天以相同的单位成本生产 1000 个汉堡包。餐馆 A 如果能在不降低其生产率的情况下减少它与人力资源管理有关的成本,那么它就能获得一种对餐馆 B 的成本优势。它用以实现这个方法之一将是设计一种成本较低的招聘手段。例如,该餐馆可以尝试着通过让它目前的雇员们向他们的朋友们‘传话’来招聘新雇员。这个招聘方法肯定要比它过去使用过的方法——在当地报纸上登招工广告——较为便宜。如果用此法招聘到的求职者与通过招工广告招聘到的雇员工作得同样好,那么,该餐馆就将在不牺牲生产率的情况下降低了它的成本。

需要指出的重要一点是:如果用这种招聘战略找到的求职者不如用先前的办法找到的求职者能干,那么也许就不能获得竞争优势。请记住:成本领先只是在所生产的单位数目除以生产的总成本所得到的比率有所增加时才能获得。如果所雇来的是不能干的人员,生产率就会下降,因而就会抵消成本的降低。

不幸的是,公司经常在不考虑削减人力资源管理成本对生产的影响的情况下便这么做。例如,在面临经济灾难时,公司经常取消或削减某些与人力资源管理有关的活动,如培训。然而,它们经常无法明白,因为未受过培训的雇员们不能完成工作,所以生产就会遭到损害。

2. 人力资源管理实践对竞争优势的间接影响

一个公司的人力资源管理实践也能以一种间接方式影响竞争优势。正像该模型(见图 2.2.1)所说明的那样,这条道路包含下述联系:

人力资源管理实践→以雇员为中心的结果

以雇员为中心的结果→以组织为中心的结果

以组织为中心的结果→竞争优势

现在,让我们考察这些联系中的每一种联系。说明其中每一种联系的特殊例子在表 2.2.2 中将会被列出。

(1)人力资源管理实践→以雇员为中心的结果。我们首先考察这些以雇员为中心的结果的性质,然后我们再描述有效的人力资源管理实践怎样才能导致它们产生。

以雇员为中心的结果指的是一个公司的雇员的能力、动机以及与工作有关的态度,正如下面的清单所定义的那样:

①能力:雇员们拥有其工作所要求的知识、技能和能力的程度;

②动机:雇员们愿意作出必要努力以便把他们的工作做好的程度;

③与工作有关的态度 :雇员们对其工作满意、对其组织承诺以及像优秀组织公民那样行动的程度 ;

表 2.2.2 人力资源管理实践与竞争优势联系的例子

人力资源管理实践→以雇员为中心的结果 ●因为公司的绩效评估实践太主观以及不要求文件记录 ,所以主管们能够给他们的“ 宠臣 ”以某种不适当的高评价而给“ 非宠臣 ”以某种不适当的低评价。因为某种不公平的评定 ,一个非常能干的不受宠的雇员失去了一次晋升 ,并因此对其工作产生相当的不满。 ●当某所大学的数学系筛选申请教授职务者的时候 ,要求指导一个样板班 ,由教师们充当“ 大学生 ”。后来只聘用了那些显示了清楚解释抽象数学概念能力的候选人。因为有这个挑选过程 ,所以所有被聘用的人都在课堂里表现很杰出。 ●一个公司使用这样一种诱因系统 :以产出的质量和数量为基础奖励雇员。结果 ,为了让自己的薪金达到最高水平 ,雇员们每天长时间地、辛苦地工作。
以雇员为中心的结果→以组织为中心的结果 ●因为其代理人知识渊博并具有说服力(工人的能力) ,所以某个长途电话公司的服务在过去的一年里使它的顾客(产出的数量)增加了 20%。 ●玛丽·史密斯(Mary Smith) ,公司最好的一名经理 ,拒绝了来自某个竞争者的工作出价 ,因为她对她现在的雇主有所承诺。 以组织为中心的结果→成本领先 ●一家银拥行有很多顾客 ,因为他们喜欢与贝蒂·史密斯(Betty Smith)打交道 ,过去 5 年贝蒂是该银行的一名经理。这些顾客认为该银行是镇上最好的银行 ,因为贝蒂提供给他们的是十分杰出的服务。如果该银行不得不失去贝蒂 ,那么 ,生意肯定将受到损害。幸运的是 ,因为贝蒂热爱她的工作并且对银行作了承诺 ,所以她没有任何离开的意向。因此 ,该银行省下了替代贝蒂的成本。如果贝蒂离开银行 ,银行生意将要遭受损失。 以组织为中心的结果→产品分化 ●一个捕鼠夹生产商通过发明一种“ 更好的捕鼠夹 ”能够增加其市场份额。它通过鼓励它的工作团队勇于创新、敢于承担风险和抱持一种长期信念达到了这个目标。尽管团队经历了许多尝试和出现了多次失误 ,但它最终还是成功了。

现在 ,让我们更密切地考察一下与工作有关的态度。工作满意度涉及雇员们对其工作所持态度的肯定性。当雇员们 *a* . 欣赏其工作 ;*b* . 具有在公司内发展提高的某种现实机会 ;*c* . 喜欢与其打交道的人 ;*d* . 喜欢并尊敬其主管 ;*e* . 认为其薪金所得公平的时候 ,他们有可能对其工作满意。

组织承诺指的是“ 某个个体在某个特定组织中的认同和投入的相对强度 ”。在向其组织承诺时 ,个体们对公司认同并且忠于它。

组织公民指的是雇员们表现出愿意帮助组织实现其目标的行为。这样的行为包括 :帮助同事从事与工作有关的活动、自愿地接受命令、镇定地容忍暂时的过分要求、愿为公司的利益作出牺牲 ,以及必要时愿意超时工作。这些工作行为有利于一个组织的目标 ,但通常在工人的工作描述

里未作具体说明。雇员们之所以表现这些行为,是因为他们想要表现。

现在我们考察人力资源管理实践怎样才能导致这些结果每一种。一个组织的招聘、挑选、培训、绩效评估和报酬的实践都能对雇员的能力产生某种强烈影响,说明如下:

①招聘/挑选:如果一个公司能成功地识别、吸引和挑选出最能干的求职者,那么劳动力将会更加能干、胜任。

②培训:如果雇员们受到良好培训以恰当地完成其工作,那么劳动力将会更加能干、胜任。

③绩效评估:绩效评估的一种用法是识别雇员们由于缺乏能力而导致的任何绩效欠缺。一旦这样的欠缺被识别出来,就能通过咨询、教练或培训而受到矫正。

④报酬:通过提供比竞争者更有吸引力的薪金和津贴包(*Package*,指西方国家通过工会出面集体交涉取得的合同上的利益,如福利条件、养老金等——译注),一个公司通常能够提高其劳动力的能力。这一实践使公司能够吸引和留住最能干的人(即“谷物的精华”。

雇员动机受好几项人力资源管理实践——首要的是挑选和生产率改进方案——的影响。让我们更密切地考察这些联系:

⑤挑选:挑选实践能够以两种方式影响雇员的动机。首先,一个公司能够试图识别动机并且有良好工作习惯的求职者。有效的挑选实践也能通过识别将对公司的奖励实践作出很好应答的求职者来提高劳动力的激励水平。例如,有些公司把提薪的基础放在工作绩效上;有些公司则放在资历上。在挑选求职者时,公司必须考虑求职者的偏爱——偏爱以绩效为提薪基础的求职者对于为一个严格依赖以资历为付薪基础的公司工作可能不会高兴(或受不到激励)。

⑥生产率改进方案:提高雇员的动机是这些方案的首要目标。动机水平可以用两种方式中的一种加以提高:*a*. 通过为达到某些绩效标准而提供财务奖励;*b*. 通过授权给雇员们去作重要的工作决策而使工作更令人满足。

与工作有关的态度受贯彻所有人力资源管理实践的公平性影响。当雇员们受到公平地对待时,他们有可能对他们的工作更加满意、抱有更大的组织忠诚或组织承诺,并且往往更愿意表现组织公民的行为。

(2)以雇员为中心的结果→以组织为中心的结果。正如该模型(见图2.2.1)中所表明的那样,有效的人力资源管理实践在它们所产生的以雇员为中心的结果导致某些以组织为中心的结果时能提高竞争优势。我们首先考察这些以组织为中心的结果,然后再考察它们怎样受影响于以雇员为中心的结果。

以组织为中心的结果以产出、雇员留用、依法办事和公司声望或形象构成。产出指的是某个公司所奉献的产品或服务的数量、质量和创新性。

留用比率反映某个公司所经历的雇员流动数量。一个组织的流动比率每年通常通过用劳动力的总体规模除离开公司的雇员数进行计算。例如,一个在某一年里失去 1000 名雇员中的 100 名的公司将具有一个 10%(100/1000) 的流动比率。

依法办事涉及该公司的人力资源管理实践是否符合各种就业法律所提出的要求。当雇员们(或求职者们)认为该公司的人力资源管理实践不符合法律要求时,他们可能在州法院或联邦法院提起某种诉讼。

最后一种以组织为中心的结果是公司声望,这个概念涉及“外人”——潜在的求职者和顾客——怎样有利地看待该组织。

现在让我们讨论一下,获得以雇员为中心的结果怎样能导致有利的以组织为中心的结果。当以雇员为中心的结果有利时,雇员们具有一种正面的工作态度并且既有能力、又有动机。这样的人通常也是很有生产力的(有数量和质量方面),因为他们有做好的能力和欲望。

这样的雇员也较少有可能辞职。例如,一项近期的研究发现,工人们留在他们的组织内的意向严重地依赖于他们的组织承诺和工作满意的水平。

以雇员为中心的结果的发生也能降低与诉讼有关的人力资源管理的可能性。正如我们在整个这本教材中将要指出的那样,雇主们一般都能通过建立公平的人力资源管理实践去遵循就业法律。然而,如果雇员们对其工作不满或者缺乏组织承诺,他们则更可能从法律上挑战某种人力资源管理实践。挑战即使是公平的实践,一旦某个雇员的工作态度变坏了,他或她就可能把这些实践知觉为不公平。例如,当一个不满的雇员的某次晋升被否决,那个人可能会叫喊“恶心”(Foul),即使晋升决定是一个正确决定他也会这样。不幸的是,雇主们有时却会输掉这样的诉讼,因为他们没有恰当地用文件记录他们的决定,因此不能说服某个法庭相信,他们的行动很适当。另一方面,满意和忠诚的雇员们较少可能挑战其公司的人力资源管理实践的合法性。

获得以雇员为中心的结果也能影响一个公司的形象或声望。对其工作满意和实施承诺的雇员们有可能“传话”说,他们的公司是一个工作的良好地方。此外,当雇员们有能力并以一种助人和友善的方式对待顾客时,顾客们将以赞许的眼光看待该公司。

(3)以组织为中心的结果→竞争优势。当以组织为中心的结果有利时,竞争优势往往都能达到。我们首先考察这些结果对成本领先的影响,然后讨论它们对产品分化的影响。

正如早些时候我们指出的那样,成本领先可以通过提高所生产的单位数目/总生产成本的比率而实现。当公司能通过有效的人力资源管理的实践提高其产出的数量时,其单位成本就会下降。例如,让我们假定说,在某个确定年份里,一个生产工人生产 1000 个单位的产品挣 20000

美元。劳动成本因此是每单位 $20(20000/1000)$ 美元。如果该公司能够激励这个工人把生产率提高到 1500 个单位,那么单位生产成本将从 20 美元减少到 $13.33(20000/1500)$ 美元。

把流动比率降到最低水平的能力也能通过防止不必要的开支而提高成本领先程度。在流动产生时,组织不仅损失一个可能具有生产力的成员,它还必须面对替代这一个体的成本。替代成本包括招聘、挑选和培训新雇员的成本,它们可能相当地高,一般大约是离职雇员的月薪的 2~3 倍。在某些情况下,它们可能还要高许多。例如,为替代一个经理,一个公司要花费 41.8 万美元的成本。

当某个公司能够避免因为未依法办事而产生的法律诉讼时,也可能提高成本领先程度。诉讼成本可以是笔数目巨大的费用,包括律师费、法庭开支、专家取证费以及经理们和支持人员所花费的时间——他们要参加作证和法庭听证并彻底调查公司记录以便为支持行动而提供文件证明。当然,如果该公司输掉这场官司,那么调停的成本会高达数百万美元。例如,肖尼斯(Shoney's)餐馆最近在了结一次种族歧视诉讼时,同意支付 1.05 亿美元给 10000 个黑人。

通过有效的人力资源管理实践而导致以组织为中心的结果出现,这一事实也可以被用来通过产品分化去提高竞争优势。正如先前所指出的那样,有两种方法实现产品分化:一是生产高于竞争者的优质产品或服务;二是生产竞争者生产不了的产品或服务。

一项产品的质量或独一无二性依赖于生产它的人员的行动。为了生产一项优质服务或产品,为某个公司工作的个体们必须做好他们的工作。

2.2.3 人力资源管理实践与持续性的竞争优势

创造某种竞争优势是一回事,长时间地保持住它则是另一回事。用来获取某种竞争优势的许多战略都难以保持,因为它们易于被人模仿。例如,超市 A 可以通过提供特别销售创造一种竞争优势。但是,如果这项方针获得成功,那么竞争者就有可能模仿它,原来的优势因此很快就会失去。

然而,人力资源的管理较少可能被人模仿。因此,通过人力资源管理实践所获得的竞争优势就有可能比通过其他手段所获得的竞争优势更为持久。杰夫瑞·菲弗解释了情况为什么会是这样:

第一,竞争者们很少接触一个公司的人力资源管理实践,就是说,这些实践对外人不是非常清楚可见,因此不可能轻易被模仿。

第二,即使在这些实践清楚可见时,如果竞争者们使用它,其影响也未必同样有利。人力资源管理的实践代表一个相互关连的系统。一种特殊的人力资源管理实践仅仅在配合其他人力资源管理实践使用时才可以

成功。例如,一个诱因薪金系统仅仅在与有利于聘用敢于承担风险者的挑选实践结合使用时才起作用。因此,当某种单个的人力资源管理实践被模仿时,它不可能产生相同的影响,因为它现在是一个不同的人力资源管理系统的一部分。

要点回顾

1. 理解一个公司人力资源管理实践的性质

- 1)人力资源管理挑选前的实践:人力资源规划与工作分析;
- 2)人力资源管理挑选的实践:招聘和挑选;
- 3)人力资源管理挑选后的实践:培训、绩效评估、报酬和生产力改进方案;
- 4)受外部因素影响的人力资源管理实践:这些因素包括法律和环境的问题、工作场所正义的法律、工会的影响、安全和健康的考虑以及国际影响。

2. 理解一线经理和人力资源专业人员在人力资源管理过程中所起的作用

- 1)人力资源专业人员:建立人力资源管理程序、开发/选择人力资源管理方法、监控/评价人力资源管理实践以及在人力资源管理有关的事务上劝告/协助经理们;
- 2)一线经理:贯彻人力资源管理的实践以及向人力资源专业人员提供投入。

3. 理解什么是竞争优势以及公司怎样获得它

- 1)当一个公司开发一个相对于它的竞争者的高级市场位置时,它获得一种竞争优势;
- 2)它通过成本领先(降低相对于产出的生产成本)和产品分化(提供一种受买主偏爱的服务或产品)而获得一种竞争优势。

4. 解释一个公司的人力资源管理实践怎样才能帮助它获取某种竞争优势

- 1)直接地帮助:通过提高所生产的单位数目对总生产成本的比率;
- 2)间接地帮助:通过以雇员为中心的结果引发以组织为中心的结果,创造一种竞争优势。

5. 理解为什么从人力资源管理实践中获得的竞争优势有可能长时间地被保住

- 1)人力资源管理实践不能被竞争者们看见;
- 2)即使在可以看见时,人力资源管理实践的影响在被用于不同的组织环境之中时有可能并不同样地有利。

案例及应用 :马里奥特公司 ,走上竞争优势之路

在‘走上竞争优势之路’中所描述的马里奥特公司的战略说明了一个公司怎样才能通过提供竞争者不提供的服务而获取一种竞争优势。马里奥特的战略之所以能创造一种竞争优势,是因为它是该行业中提供这些创造性服务的唯一公司,顾客们因此更喜欢和它做生意。

作为世界上最成功的公司之一,马里奥特(Marriott)在销售额和利润上保持着 20% 的年增长率。下面介绍它如何做到这一点:

马里奥特进入了食品和旅馆行业并在这两方面都成了一个“主要玩家”。它通过产品分化而获得了竞争优势——它把符合顾客变动需要的优质产品和服务提供给顾客。例如,在食品行业中,马里奥特既提供消费食品(Roy Rogers、Big Boy 和 Travel Plaza 三家餐馆连锁),又提供机构食品(在医院、航空公司、学校和企业中服务)在旅馆行业中,马里奥特所提供的产品从豪华的招待设施(Marriot Suits)到传统的房间(Marriot),再到家庭度假者用的小旅馆(Courtyard)以及寻求经济实惠者用的小旅馆(Fairfield Inn)。马里奥特用下述方法进一步把它自己与其竞争者分化开来:

(1) 在入住量低的周五和周六夜晚通过提供周末收费率而让房间住满。

(2) 通过在夜晚把早餐菜单放在床上而增加其餐厅的使用率。

(3) 发起许多“友善待客”的服务项目,如门房服务、通过视频退房、提供常用小张广告传单以及顾客满意卡。

马里奥特获得的竞争优势应被归诸这样一个事实:它是第一个贯彻那些首创精神的组织。然而,它们从此变成了行业标准。在 1980 年代的后半期,马里奥特懂得了,为了保持它的竞争优势,它必须聚焦于它的人力资源实践。

在 80 年代末期,马里奥特明白了,它也许需要一种保持竞争优势的新方法——它应当在每个雇员心里建立一种对优质顾客服务的承诺。雇员行为之所以重要,是因为顾客按照雇员所留下的印象判断马里奥特的服务。马里奥特懂得了,它的继续成功因此依赖于它吸引和留住高质量雇员的能力。

该组织因此在其雇员中进行了广泛的调查,以了解什么东西能激励、困扰和挑战他们。马里奥特开始为它的雇员们提供培训方案和职业机会,并开始试着以另类方式设计工作以及给雇员们所有权感和在其工作领域的责任感。

第 1 篇

第 1 篇

人力资源管理的规划阶段

第 3 章 人力资源的规划

第 4 章 人才竞争优势与人力资源管理工
作分析

有效的人力资源规划能提高竞争优势,这一事实已经受到一批研究结果的支持。研究表明,那些进行人力资源规划的公司一贯比没有这么做的公司表现得更好。现在我们就来讨论一下人力资源规划活动如何提高竞争优势。

第 3 章

人力资源的规划

关 键 词

key word

经营理念(*Management Concept*)
发展原则(*Development Principle*)
人事管理计划(*Personal Administration Plan*)
人力资源(*Human Capital*)
人事管理(*Personal Administration*)
职务设计(*Duties Design*)
激励(*Inspire*)

本章概要

1) 人力资源规划基本标准

- 篇首案例 威廉·伍德希德 , 高价

“收买”人才

- 树立经营理念
- 企业发展原则
- 确立人事政策
- 制定人事管理计划
- 人事计划的重要性
- 人事管理计划的内容
- 制定人事管理计划的时间与程序

- 编写人事管理计划的标准

- 编写人事管理计划的要点

2) 人力资源规划基本方法

- 人力资源分类法
- 人力需求预测法
- 人力供给预测法
- 人力资源确定法
- 工作分析法
- 职务设计激励法

本章目标

在学完本章内容以后,您将能够:

- 1) 理解人力资源规划对一个公司的竞争优势的贡献;
 - 2) 理解为什么公司要制定战略性规划和怎样制定;
 - 3) 解释为什么要进行人力资源规划活动以及如何去进行;
 - 4) 描述怎样开发人力资源管理的实践以响应某个人力资源的规划;
 - 5) 理解人力资源信息系统在规划及其他人力资源管理实践中所起的作用。
-

3.1 人力资源规划基本标准

3.1.1 篇首案例 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”,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。

3.1.2 树立经营理念

没有目的就没有手段。为了实行经营上的各种方针 ,应该先确定企业究竟要在何种目标下运作 ,然后 ,企业中的每一个人 ,才能够在这种经营理念下团结一致 ,朝着已确立的目标去努力。

3.1.3 企业发展原则

1. 安定经营原则

提高工作效率 ,提高经营资本 ,提高保留盈余。

2. 经营成长原则

在人员增加、总资本额增加、销售额增加、利润增加、企业规模增加、成果分配增加等情况下 ,企业必定会不断地成长壮大。

3. 持续经营原则

企业是有生命力的 ,为了保持永远的发展潜力 ,必须致力于劳资协调、人才培养与后继者培植的工作。

4. 企业发展要素

企业发展要素取决于人 ,尤其取决于人与人的协作分工。

3.1.4 确立人事政策

- (1)人事政策应与企业未来发展相配合。
- (2)优秀人才的采用 ,与建立能够发挥实力的工作场所相配合。
- (3)教育训练的贯彻实行。
- (4)提高热爱公司的信念。
- (5)对同仁的尊重。
- (6)保持公司决策精神畅通下达。
- (7)高效率、高薪资与公司高业绩的确立。

3.1.5 制定人事管理计划

1. 人事管理的循环

人事管理上有预测→计划→实施→评价四个步骤 ,在不停地循环着 ;而在人事管理上 ,同样的 ,也应该贯彻这四个步骤。

2. 人事计划的各种项目

(1)制定与基本的经营政策有密切关系的人事政策 ,以及整个公司应如何努力的实施。

(2) 公司内部各执行部门的人事计划 :①人事编制的设定与维持管理的计划。②提高员工素质与提高业绩的教育训练计划。③工资、退休金制度计划、各种津贴管理与生活福利计划。④公司内管理、文化、娱乐设施等的福利计划。⑤就业管理的计划。⑥安全卫生的计划。⑦资格制度、升迁制度、人事考核等人事制度计划。⑧劳资关系计划。

3. 长期人事计划

(1) 人员长期需求计划与人员所需短期计划。

(2) 长期教育计划

管理者的培育、监督者的培育、专业顾问的培训与公司企业文化的长期教育。

3.1.6 人事计划的重要性

(1) 企业为配合其业务的发展 ,对未来所需人力必须事前妥善规划并制定长期或中期人力计划 ,否则常因人力不足或剩余 ,影响该企业的发展。

(2) 企业内的从业人员常因届满退休年龄或因其他原因而离职 ,此项退休及离职人员的空缺必须有人补充。

(3) 企业常因业务的发展或新技术的引进须引进新人员 ,此类人员不需立即向外招聘 ,必须事前规划或培训 ,才能得到所需人才。

(4) 由于企业经营的多元化或国际化 ,原有人力已不能配合业务的需要 ,必须对已有人力加以调整或另予补充。

(5) 由于组织的变更或设备的自动化 ,部分人力出现剩余 ,应加以调整以降低人力成本。

3.1.7 人事管理计划的内容

所谓人力计划 ,是针对公司业务的需要 ,按人力未来的需求发展作出的时期规划 ,其内容一般可分为下列四部分 :

1. 人力需求的预测

为配合业务发展 ,对未来所需人力作适当的预测 ,在估算所需人力时 ,应考虑下列各因素 :

(1) 因业务的扩展或紧缩所需增减的人力。

(2) 因现有人员离职或退休所需补充的人力。

(3) 因组织变更、技术改进或设备更新所需调整的人力。

2. 人员招聘计划

针对所需增加或补充的人员 ,应制定对该项人员的招聘计划 ,在招聘计划中应包括下列各项目 :

- (1) 计算各年度所需人力,可由内部晋升、调补人数。
- (2) 计算各年度必须向外招聘的各类人力数量。
- (3) 确定招聘的方式。
- (4) 寻求招聘人力的来源。
- (5) 对所聘请人员如何适当引进并安排其工作,以防止其流失。

3. 人员培训计划

人员的培训计划,是人力计划的重要部分,人员培训计划可视公司业务需要及训练的设备和能力,分别确定下列不同类别的训练:

- (1) 新进人员训练计划。
- (2) 专业人员训练计划。
- (3) 各级主管培训计划。
- (4) 一般人员训练计划。
- (5) 选送人员进修计划。

4. 人力运用计划

企业应对人力的有效运用作出适当的计划,使在计划期内能对人力的效率有所改进。人力利用的有效运用除须制定各项配套措施外,在人力计划中必须提出对各项有关的人力资料的分析及预测,作为未来人力运用预期目标的依据,其分析及预测项目可包括下列各项:

- (1) 人员生产力分析。
- (2) 人力结构(年龄、学历、工作别等)的分析。
- (3) 人事经费的分析。

3.1.8 制定人事管理计划的时间与程序

人力计划可分短期、中期、远期三种,短期多为一年为期,中期则以三年至五年为期,远期则以五年以上为期(最长可编至未来十年)。不论短期、中期或远期都必须于年度开始前一至二个月编制完毕,以便年度开始便可逐一执行,其中期及远期者也需每年调整编制,使未来数年都有完整的人力计划。

人力计划编制的程序可照下列步骤办理:

- (1) 由人事部门制订人力计划编制要点。编制要点中,应列明人力计划编制原则及各部门的编制方针。
- (2) 由各部门按业务需求,提出该部门未来人力需求,招聘计划及训练计划,并送由人事部门汇编。
- (3) 人事部门根据各部门实际情况及建议,加以评估后汇编全公司人力计划并与各部门沟通后送呈核定。

3.1.9 编写人事管理计划的标准

人事管理计划涉及所需人力的数量及素质,所以在制定人力计划前必须对人力数量标准及人力素质标准加以设定,作为制定人事管理计划的标准。

1. 数量标准

人力的数量指所需人员的人数,即完成某项业务或工作需要若干人员才能完成,当业务或工作增加时应按什么样标准来增加人力。设定人力数量标准有下列几种方法:

(1)工时研究。固定产品的生产部门可用此法。此法在工作现场测量某一作业所需时间,再计算一工作人员减除准备、休息、私事等时间后,每天可完成若干工作量,然后制定出工作量与所需人力数量的标准。

(2)业务推算。根据过去业务量及用人人数的记录,推算出每项业务需要的人数,此项方法对非操作性而工作数量较为明确的业务,较为适用。

(3)相关与回归分析法。根据业务量中的数个变量来决定需要的人数,可根据过去业务量的变化(如营业公司的“销售金额”“客户数”等)找出与人数的相关系数,作为决定人数的标准。

2. 素质标准

素质标准指所需人力的资历标准。资历标准的制定,不但在编制人力计划时,可列出所需人力的类别及程度(学历及经验),在选先派及招聘人才时也有所根据。设定素质标准有下列两种方法:

(1)整体制定:

①将本机构所需人员分为若干等级,制定各等级人员所需的基本资历条件,例如:

工程师——大专相关学科毕业,具有七年以上工作经验。

副工程师——大专相关学科毕业,具有五年以上工作经验。

助理工程师——大专相关学科毕业,具有三年以上工作经验。

技术员——大专相关学科毕业或中专学校毕业,具有一年以上工作经验。

②有必要分类时,可按其工作性质分为“电机工程师”“机械工程师”“会计师”等,分别制定其所需的资历条件。

(2)个别制定。个别资历的制定是对每一职位所担任的工作加以分析,以决定该职位担任人员应具备的资历条件。此项职位所需的资历条件可列于“工作说明书”(或称“职位说明书”)中,以作为编制人力计划及招聘人员的依据。“工作说明书”的产生,是应用工作分析的方法。

3.1.10 编写人事管理计划的要点

人力计划的编制 ,其目的不但是使本企业所需人力得以及时、合理补充 ,更重要的是为了本企业人力的结构、素质及效率能不断改善与提高。因此 ,人力计划的编制应把握以下要点 :

1. 人力计划的编制部门必须与业务部门密切合作

人力计划的编制由人事部门主办 ,但其各项基本需求资料则必须由用人部门提供 ,二者要求密切配合 ,以确保所编制的人力计划实际可行。

2. 人力计划的编制必须考虑本企业内在各因素

所谓企业内在因素包括 :

- (1) 本企业未来业务的发展方向 ;
- (2) 本企业过去人事变动的情形 ;
- (3) 本企业未来所需专业技术人员的类别及人数 ;
- (4) 本企业未来自动化计划及其对人力需求所可能发生的影响。

3. 人力计划的编制必须考虑本企业的外在各因素

所谓企业外在因素包括 :

- (1) 未来人口及劳动力供需的变化 ;
- (2) 整体经济环境的变化 ;
- (3) 政府的劳动管理政策及劳动法令的修订方向。

3.2 人力资源规划基本方法

3.2.1 人力资源分类法

根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域的分配来确定。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。

3.2.2 人力需求预测法

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两种:

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。

3.2.3 人力供给预测法

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。

3.2.4 人力资源确定法

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说明。

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. 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。

3.2.5 工作分析法

工作分析法是人事管理的一重要工具,经过工作分析所产生的工作说明书(或称职位说明书)是人事管理的一切基础。

1. 工作分析意义

所谓工作分析,是对某项工作,就其有关内容与责任的资料,给予汇集及研究、分析的程序。企业为能在科学的基础上雇用工作人员,就必须对工作人员的素质先行订立标准,而为了建立人员的素质标准,就必须对工作的职务与责任加以研究。工作分析的成果便是撰写成“工作说明书”及“工作规范”,此项资料在人事管理上有下列用途:

- (1)在编制人力计划时,可了解业务上所需人员的条件。
- (2)在聘请人才时,可了解各职位所需人员的资历。
- (3)在核定工资等级时,可按其工作职责核定其工资。
- (4)在训练发展人员时,可根据工作上所需技能加以培训。
- (5)在考评工作人员效益时,可根据工作上的要求效益评定其等级。

2. 工作分析步骤

工作分析的步骤有下列各项:

- (1)收集背景资料,包括机构或企业现有的背景资料,如业务项目、组织图、各部门职责。
- (2)选择具有代表性的工作加以分析。
- (3)收集工作各项分析资料。
- (4)撰写工作说明书。
- (5)撰写工作规范。

3. 工作分析方法

进行工作分析须有训练有素的专业工作分析人员,工作分析一般采用下列方法进行:

- (1)观察(Observation)。为对所分析工作获得真实了解,分析人员可到工厂实地观察。分析人员于观察工作时,必须要注意工作分析要素:“做什么”、“如何做”、“为何做”,以及工作中所包含的“技术”,来探求工作

的内容。

(2) 问卷(Questionnaire)。由分析人员制作工作分析问卷,问卷中包括工作内容、职责、使用材料与设备,以及工作上所需的知识能力等事项。

(3) 面谈(Interview)。较多公司雇用工作分析师,对工厂人员举行面谈、访问,以获得一切有关资料。此法亦是国外企业界使用最广的方法。

4. 工作分析的项目

工作分析在进行时,应包括哪些项目,需视分析的目的而有所不同。一般而言,工作分析包括以下项目:

(1) 工作名称。此名称是公司用以招聘人员,或工作人员之间彼此所用的工作名称。

(2) 聘请人员数目。同一工作所聘请工作人员的数目和性别。

(3) 工作公司。指工作所在的公司,及其上下左右的关系,亦即说明工作的组织位置。

(4) 执行的工作。工作人员为达成其工作目的,所需执行的任务。

(5) 职责。此项因素是工作人员所负的责任,包括所予监督及所授予监督程度的高低,因错误结果所造成的损失程序等。

(6) 工作知识。圆满处理某一工作,工作人员所应具备的实际知识。

(7) 智力的应用。适当执行工作任务时,必须运用的智力及其方法。

(8) 经验。工作是否需要经验及何种经验,此因素对人员招聘、训练及评定工作价值、决定工资都很重要。

(9) 教育与训练。工作人员需具有怎样的学历及应受怎样的训练,此资料可用为训练工作所需。

(10) 熟练及精确。此因素适用于需用手工操作的工作,工作的精确可用允许误差的限制说明。

(11) 装备、器材及补给品。此包括工作所使用或所处理的装备、器材及补给品。

(12) 与其他工作的关系。表明该工作与同公司中其他工作的关系。

(13) 体能要求。表明该工作人员体能状况的要求,包括视力、听力、跳跃、爬高、举重、推力等,此因素对需靠体力工作的人员甚为重要。

(14) 工作环境。包括室内、室外、温度、湿度、噪音、光度及工作危险性等。

(15) 工作人员特性。指执行工作的主要能力。包括四肢的力量及灵巧能力、感觉辨识能力、记忆、计算及表达能力。

(16) 工作时间与轮班。工作时数、工作天数及一次轮班的时间幅度,是工作分析的重要资料。

以上所列分析项目,并非所有职位均需包括,例如在办公室担任内勤工作者则上列的“熟练及精确”“装备器材及补给品”“体能要求”“工作环境”等项目可以不必列入。

5. 工作说明书与工作规范

工作说明书与工作规范是工作分析的成果。该两项业务是人事管理的一切基础。

(1) 工作说明书 (*Job Description*) 透过工作分析程序所获得资料,可撰写成工作说明书。工作说明书的详尽程度或项目需视工作说明书使用目的而定。如果工作说明书是用来教导人员如何工作,则工作说明书对工作内容必须详加说明。如果工作分析的目的是为了工作评价,则应着重工作职务的繁简及责任的轻重。至于如何撰写工作说明书始能符合企业需求,以下各项值得注意:

- ①说明书须能根据使用目的,反映基本的工作内容。
- ②工作项目应包罗无遗。
- ③各说明书间文字措辞应保持一致。
- ④文字叙述应简洁清晰。
- ⑤工作职称可表现出工作技术水平及职责高低。
- ⑥可充分显示各工作间的真正差异。

(2) 工作规范 (*Job Specification*) 工作规范是工作人员为完成工作所需要的知识、技术、能力及所应具备最低条件的画面说明。工作说明书是在描述工作,而工作规范则是在描述工作所需的人员资历,后者主要是用以指导如何招聘和录用人员。为了简化,工作说明书与工作规范都合并一起。工作规范成为工作说明书中职位担任人员需要的资历条件之一。

3.2.6 职务设计激励法

1. 消磨干劲的因素

一个组织实现目标,将必要的任务交给成员负担,成员各人的“职位”形成制度,而所分担的任务便是“职务”。就职务份内工作的特征来看,都有重复、相认和互相牵扯的关系。

在现场,我们经常可以耳闻员工们由于职位和职务的关系,而带来实际行动上困扰的烦恼。往往因为处理千篇一律的事务,而感到单调乏味。但管理人员必须有管理效率,必须随着专业化的发展而日益扩大观念。换言之,必需留意公司组织原则的正常运用。

职务设计的原意是,设计一项合理编排组织所承担工作的方法,根据组织编成的基本方针,其目的是力求组织效率的提高,然而,恰如其反是讲求专业化,讲求效率的,其职务担当者的工作意愿和干劲便消失得愈快,就产生“人际疏远”的现象。

2. 职务设计的观念

过去注重效率的职务设计,是以达成组织目标为原则。其方式大都是,首先制作一个组织各阶层和各部门之间职务分配的连锁系统,然后再根据其

职位安排任务。相对的,当前的职务设计则以如何妥善安排职务,使职务担任者乐于从事工作为优先考虑。也就是说,所谓职务设计的目的,即激励从业人员的工作意愿和干劲,该如何设计职务的观念。

因此,在工作层面的要求与人性的要求,没有对立只有统一的情况下,利用技术的改革,将原来需由人工处理的工作,交由机械操作。而多关注从业人员的高学历化、高龄化,以及工作意愿和价值观念的变化。

过去,人们对工作的传统看法,只是因为经济上的必要才迫不得已,在别人的指示、命令之下消极地工作。现在已大异于前,对人而言,工作有其本身的意义,是为达成自订的目标,而自动自发的努力行为。而传统的职务分配原则的应变能力,已不符合当前的需求,于是遂发展出这种新观念。

3. 职务设计的方法

(1) 要求工作性质本身不是来自他人的压力,而是发自内心,设定目标,并努力促其实现的行为,那么解决职务施行当中一切问题的主体,便是职务担当着本人。也就是说,设定目标、准备实施、评定结果这三项 *P. D. S.* 工作的循环必须由职务负责人承担。对工作循环中所发生的任何问题,上司仅站在辅导的立场;工作的运作几乎由当事者发挥创意,靠个人的自我努力和自我统制的能力去解决。简而言之,职务担当着已脱离了完成指定工作的立场,他必须从本能的劳动中,发挥解决、判断问题的能力,以求成果的实现。

因此,职务担当着除了承担未来 *D* (实行阶段) 的任务之外,尚需主动参与 *P* (目标、计划设定阶段) 的决策,以及对施行结果 *S* (观察、评审阶段) 的自我评价。可以说是工作 *P. D. S.* 全循环的全权负责人物。此种方法称为职务充实 (*Job Enrichment*) 是职务设计最主要的方法。

(2) 相对而言,若仅承担 *D* (实行阶段) 的任务,也应避免职务内容极度专业化、单纯化,尽可能包含多项工作内容,藉以发挥由于长期单一作业,而被埋没了的才能。此种方法称为职务扩大 (*Job Enlargement*)。

职务扩大的目的是,藉多项技能的工作,使体力劳动趋于健全,因此需要一些判断能力。但其本质上只是以此唤起人们正常的身体机能,与激励劳动意愿无关。然而,如能赋予相当程度检讨作业的权力,则具有提升职务担当着自律性的效果。

由职务担当着于固定期间内完成既定任务之后,有依次参与其他职务计划的职务转换 (*Job Rotation*)。在此虽然不可能有职务再设计、职务变更等情事,不过透过职务转换,对扩大企业体的知识领域,恢复从业人员之间信赖、和谐等,都有很大的帮助。

最后是公司上下业务改善运动的一贯计划,以及操作简单化 (*Work Simplification*)。这两种方法都采用经济学的理论。操作简单化本来的目的是,详细分解职务内容,排除不必要的操作程序,重新设计人人安心工作的职务内容,以实行更高效率的操作计划。

不论如何,如何使从业人员从工作当中,酝酿出工作意愿和干劲,是当前

职务设计的最大课题。

要点回顾

1)为了实行经营上的各种方针,应该先确定企业究竟要在何种目标下运作,然后,企业中的每一个人,才能在这种经营理论下团结一致,朝着已确立的目标去努力;

2)人事管理计划涉及所需人力的数量及素质,所以在制定人力计划前必须对人力数量标准及人力的素质标准加以设定,作为制定人事管理计划的标准;

3)工作分析法是人事管理的一重要工具,经过工作分析所产生的工作说明书(或称职位说明书)是人事管理的一切基础;

4)使从业人员从工作当中,酝酿出工作意愿和干劲,是当前职务设计的重大课题。

案例及应用:人才外流

“以上肌肉为本钱”,专业化程度极低的廉价劳力为世界上最强大国家增加生产和财富作出了贡献。

但是,今天,各国经济取得成就的关键是其居民受教育和掌握知识的程度。人力资源的质量成为衡量新千年企业生产率的标准。

这一现实使各工业化国家为获得全世界的人才而展开了竞争。

国际劳工组织最近关于 152 个国家移民情况的研究报告认为:“人才外流”现象已对第三世界国家产生了消极的影响。报告说,主要由受教育程度高的青年促成的知识资本外流增加了这些国家经济停滞的风险,加剧了竞争力的欠缺。

如果考虑到国家为经济增长的推动者的外流所付出的代价的话,那么形势就更加严峻了。据全国计划方面的分析家罗德里戈·阿科斯塔透露,去年,因受过 3 年以上高等教育的人才外流,哥伦比亚损失了 20 亿美元。

最近,世界银行和美洲开发银行的报告指出,人才外流打击了外国投资,特别是需要受教育水平高的人员的多国公司的投资。具有世界规模的企业趋向于将资金投放到容易获得或很快能够产生高级知识人才的地区。

美国因特网企业的繁荣已在该国引起对来自外国的年轻管理人员的过度需求。企业家们断言,有 36.4 万空缺可供外国工程师和程序员选择。仅在迈密,就有 75% 的求职者是前往网络公司的。目前,在硅谷和类似产业的劳动力中,有 23% 的人为移民,其中的 6 万至 7 万人是来自国外的工程师。

第 4 章

人才竞争优势与人力资源管理工作分析

关键词

key word

商业要素(Business Factors)
公司文化(Corporate Culture)
需求预测(Demand Forecasting)
群体大脑激荡(Group Brainstorming)
人力资源信息系统(Human Resource Information System HRIS)
人力资源规划(Human Resource Planning)
使命声明(Mission Statement)
比率分析(Ratio Analysis)
回归分析(Regression Analysis)
销售力量估计(Sales Force Estimates)
战略性的目标(Strategic Goals)
战略性的计划(Strategic Plan)
战略性的规划(Strategic Planning)
供给预测(Supply Forecasting)
趋势分析(Trend Analysis)

本章概要

1) 人力资源管理与获得竞争优势

- 篇首案例 3M 公司和“花王”公司 锐意创新 领先他人
- 把人力资源管理工作与获取竞争优势结合起来

2) 哈佛人力资源管理经理指南

- 人力资源管理工作分析与经理的工作
 - 人力资源管理部门怎样才能起作用
 - 为经理们建立人力资源管理的技能
-

本章目标

在学完本章内容以后 您将能够：

- 1) 不断监控变化的环境并设计相应的人力资源管理策略来处理人力资源问题 并与组织的商业需要联系起来；
 - 2) 通过人力资源规划过程 确定未来所需要的技能组合 为招募、挑选以及培训和开发实践制定计划；
 - 3) 对于行业和公司的增长预测持现实态度 把你单位中的能够通过一项人力资源规划加以解决的任何问题揭露出来。
-

4.1 人力资源管理与获得竞争优势

4.1.1 篇首案例 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,在竞争中占居了主动。

4.1.2 把人力资源管理工作与竞争优势联系起来

美国的公司现在必须在一个迅速变化的商业环境中进行运作。这些变化对人力资源管理实践有着重要的意义。为了保证管理实践对商业需要的支持,各个机构必须不断监控变化的环境并设计相应的人力资源管理策略来处理它们,这个把人力资源问题与组织的商业需要联系起来的程序被称为“人力资源规划(或 HR 规划)”。

人力资源规划被定义为“(对组织的需要)进行识别和应答……以及制定新的政策、系统和方案来使人力资源管理在变化的条件下保持有效的过程”。因此人力资源规划的目标是①让组织可以预见其未来人力资源管理的需要和②识别可以帮助它们满足这些需要的实践。

有效的人力资源规划能提高竞争优势,这一事实已经受到一批研究结果的支持。研究表明,那些进行人力资源规划的公司一贯比没有这么做的公司表现得更好。现在我们就来讨论一下人力资源规划活动如何提高竞争优势。

1. 把人力资源管理实践与组织的目标联系起来

作为管理专家,苏珊·杰克逊(Susan Jackson)和兰道尔·舒勒(Randall Schuler)指出,人力资源规划是“把其他所有的人力资源活动连接在一起并且把这些活动与组织的其余部分整合起来的线”。表 4.1.1 举了一个关于一个公司的人力资源管理实践怎样能与一个组织的目标相整合的例子。

表 4.1.1 把人力资源管理实践与组织的目标联系起来的一个例子

战略目标 改进管理质量和领取薪水人员的绩效。

人力资源管理实践：

1. 解雇低绩效者 训练经理们作出准确的绩效评估。
2. 激励绩效最高者 开发一个按业绩支付薪金的方案。
3. 提高管理能力 改进管理机构招聘的程序 并向所有的经理提供额外的培训。
4. 鼓励绩效不佳者退休 实施一个提早退休的方案。

2. 为未来的人力资源管理实践起某种建筑砌块作用

正如前文曾经指出过的那样,人力资源规划是人力资源管理的一个主要的建筑砌块。也就是说,像整个这本书描述的那样,许多人力资源管理实践的成功执行依赖于细致的人力资源规划。通过人力资源规划过程,一个组织能够确定它未来所需要的技能组合,然后它就可以像篇首案例中 AT & T 所做的那样,利用这一信息为其招募、挑选以及培训和开发实践制定计划。人力资源规划在培训和开发过程中起着重要作用。例如,在以下段落中,管理顾问 L·詹姆斯·哈维(L. James Harvey)描述了这一重要作用:

有一件事可以肯定,除非公司制定有效的战略规划并且其人力资源开发规划与之相连...否则其人力资源开发的努力就无法实现它最大的潜力。

3. 与人力资源规划失败相联系的后果

表 4.1.2 中列出了从人力资源规划中得到的一些好处。正如人们从这个专栏中看到的,人力资源规划的使用让公司能通过对可能发生的事件进行准备来获得对其未来的控制。那就是说,它们可以预见到变化并设计适当的行动程序。当公司学会如何在未来的事件上获取资本时,它们自己的未来就改善了。

表 4.1.2 由人力资源的预测所产生的利益

1. 在工作分配的规划方面进行援助。
2. 帮助应付职员配置要求的变化。
3. 识别招聘的需要。
4. 提供有关信息：
 - ①公司目标怎样影响雇佣、培训和留住雇员的需要。
 - ②在某些特定的领域是否可能出现人员不足或过剩。
 - ③怎样恰当地开发雇员以满足未来的需要。
 - ④商业变化有可能怎样影响人力资源需要。

人力资源规划具有价值,而许多公司却忽视了这一机会。其中的一些公司把这看做是太困难的事或太使人感到挫折,而另一些公司甚至没有意识到

对它的需要。正如一位作家指出的那样：

虽然目前的趋势是把人力资源规划与战略规划整合起来,但是许多组织仍只是对这种思想做一种“口头应酬”。就像典型的给予经济资源的获取和使用那样,极少有对人力资源的获取和利用进行很详细、彻底分析的情况。总经理们似乎确信,他们所需要的任何人员总可以从市场上招聘到。有许多证据表明了这种想法的愚蠢和潜在的后果。

例如,当对其人力资源无法进行适当地规划时,雇主们被迫在事件发生后而不是之前作出反应,那就是说,他们是反应性的(*Reactive*)而不是主动性的(*Proactive*)。当这一结果出现时,一个组织就不能正确地预见其未来人员需求的增长。在最好的情况下,这样的公司也许将不得不在最后一分钟里进行人员招聘并也许会因此找不到最佳的候选人。在最糟的时候,这个公司也许真的出现了人员不足的问题。

如果一个公司把人员不足问题拖延长的一段时间,它也许最终会因各种可能的结果而吃尽苦头。举例而言,这种人员不足的情况可能导致现有雇员面临巨大的压力,就好像他们在没有足够的资源和协助的情况下努力应付额外的需求一样。而且如果所需要的工作没被完成,公司也许会面临订单退回情况的增多,这将导致商誉的下降、竞争的增加和市场份额的减少。

4.2 哈佛经理人力资源规划指南

4.2.1 人力资源管理工作分析与经理的工作

人力资源规划对所有一线经理来说都是一项必不可少的职能,因此他们必须确保,在其单位中所做的工作与组织的战略目标完全一致。为了实现这个目的,他们为其单位提出具体目标,为达到那些目标而具体提出战略以及具体提出个人的绩效目标。

1. 人员配置

一线经理的最重要的责任之一便是确保其工作单位在所有的时间里都配备了适当人员。为了完成这项责任,经理必须能够准确地预测在未来的阶段中有待于完成的工作量,然后设计一个工作日程表,确保该工作能按日程表胜任地完成。在这个过程中,经理必须把加班、休假等等纳入日程表,并且让工作日程表适应“紧急”情况。如果预测表明,工作量让现有的工作人员去处理就会显得太大,那么经理就可能需要请求批准设立新岗位。

2. 留住雇员

一线经理在留住雇员方面也起一种重要作用。因为他们的管理风格能

够对某个下级决定去留具有某种巨大影响。通过以一种公平和一贯的方式对待雇员和表示对其福利的关心,经理们必须与他们建立良好的工作关系。经理们也必须是有效的教员、激励者和沟通者。在当今的环境中,经理们面临着这样一种挑战,即他们不得不去管理一支多样化的和新近被授权的劳动力队伍。在这样的环境中,上述这些“人际技能”尤其重要。

4.2.2 人力资源管理部门怎样才能起作用

显然,人力资源部所起的一个主要作用是开发和实施公司的人力资源规划。但在人力资源规划过程中,人力资源部还可以以其他方式起作用。事实上,人力资源专业人员们现在经常涉足于规划的所有侧面中。

1. 人力资源专业人员在战略规划方面的作用

直到最近,组织尚未正常地把人力资源专业人员包括在战略规划过程之中。战略规划者倾向于高层的总经理们,他们把雇员看作组织的花费而不是使一个公司能完成其使命的资产或资源。这些规划者常常不明白,为使一个公司追寻最佳机会,它必须能有效率地使用它的人力资源。因为组织通常并不理解其决策的人性维度(人力的尺度),所以在没有首先了解这些决策的人力资源意义的情况下便由这些规划者自己规划其未来。

组织现在已逐步明白了,它们的许多公司业务目标具有人力资源分枝。通过更好的人力资源管理获得竞争优势要求人力资源专业人员帮助塑造——而不仅仅是贯彻——总体企业战略。例如,是人力资源专业人员最了解劳动力的转换性质并更知晓某些劳动力市场中的技能短缺和其他种类技能的供给过剩情况,这种信息十分关键。例如,假定说,一所医院正在考虑增加一个新的癌系科,人力资源专业人员便可以为确定这个行动的可行性提供建议。例如,在地方劳动力市场中如果十分缺乏护士,那么,人力资源专业人员便可以把医院在试图为新系科配备人员时将面临的困难告诉其他规划者。

现在,在战略规划过程中,人力资源专业人员正在越来越多地被用作主力队员。例如,最近一项关于医院的调查发现,多数医院的战略规划团队中已有人力资源专业人员了。这就意味着,像财务、运作和营销方面的专业人员一样,人力资源专业人员现在经常也被看作是战略规划过程中的一个完全伙伴了。

2. 开发和执行人力资源规划

人力资源专业人员的规划必须与组织的战略规划所鼓励的变革保持一致。后者包括对于工作场所中更大灵活性的需要、培训方面的更大力度、管理机构的更大责任、更多的工人参与以及对不同范畴的工人的绩效诱因。为了满足这些需要,人力资源专业人员必须为执行新的管理首创精神而设计规划,如工作团队和工人参与、变革奖励系统、修改津贴包办法以及协助组织再设计。

在人力资源专业人员执行这些种类的方案时,他们必须考虑公司文化。公司文化是共同价值、习俗和行为的模式,这个模式把一个组织与在同一行业中运作的其他组织分开。新的战略和人力资源规划如果要发挥作用就必须适合公司文化。因此,人力资源专业人员有时在执行人力资源管理方案之前就必须与管理机构一道工作,以改变公司文化。例如,在执行工人参与方案之前,公司可能需要创造一种更开放和更信任的环境。我们将在后面中进一步讨论这一课题。

3. 评价人力资源规划

只有在人力资源管理部的运作规划受过评价时,组织才能知道人力资源的战略是否有效。分析和评测人力资源管理部的工作应当持续下去。该部的政策、规章和标准必须被纳入组织总体控制系统,包括与目标设定、测量和监视绩效有关的活动。表 4.2.1 介绍了一系列的问题,为成功地执行人力资源规划过程,人力资源管理部可以用这些问题去评估它的总体贡献。

表 4.2.1 评估人力资源部规划过程的关键问题

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none">1. 公司使用战略规划概念吗?2. 人力资源部参与组织的总体战略规划吗?3. 公司的目的和目标是可以测量的吗?已传达给组织中的每一个人了吗?4. 经理们按战略规划把职能授予各部门了吗?5. 所有等级制层次上的经理们都有效地和持续地规划吗?6. 组织的结构已被塑造得以至于所有的部门都参与战略规划过程了吗?7. 雇员的道德是可以接受的吗?8. 工作的职责、具体规定和描述清楚吗?9. 雇员的流动率和缺勤率低吗?10. 组织的奖励和控制机制有效吗?与总体战略目的和目标有联系吗?11. 所有的单位、部门、雇员、经理等等都在朝相同的、一致的目标努力吗? |
|---|

具体的人力资源管理实践也应当加以评价。例如,公司的挑选实践能识别最佳候选人吗?雇员们正在获得他们所需要的培训吗?绩效评估系统正在对就业动机产生所想要的影响吗?当我们讨论这样的实践时,整个这本书中都会讨论到对这些具体的人力资源管理实践的评价问题。例如,在第 6 章中,我们就要讨论对挑选程序的评价问题。

4.2.3 为经理们建立人力资源规划管理的技能

你应当把一项人力资源规划看作一份必要和重要的文件,它要求所有的职能领域经理作持续投入。关于你单位的未来需要和工作场所需求的信息将使人力资源管理部能更好地像所需要的那样去帮助识别、挑选和培训目前和未来的工人们。因为并非所有部门都有对人力资源的相同需要,所以职能

经理们都必须一道工作 以开发一项综合性的规划。

获得这种信息的最直接方法是有规律地、至少半年一次地会见一位人力资源专业人员、高层经理们以及其他一线经理们。这些会见的形式应当如下：

(1)要求高层管理机构澄清组织的战略规划和解释人们期待这个规划怎样去影响每个部门。

(2)具体说明你将需要填补未来岗位的人员。讨论一下目前的人员是否能够加以培训或准备承担新的工作责任。

(3)考察外部的行业趋势 以确定这些变化将怎样转变成雇员需要。

(4)为公司的未来岗位——长期的和短期的——好几个方案将怎样作大脑激荡 并且讨论这些方案将怎样改变人员配备的需要。一定要报告任何影响你自己单位的重要变化。

(5)讨论鼓励雇员参加专业会议和讨论会的计划 这样 他们便能同步地了解在其特定的专门知识领域中正在发展的变化和趋势。

(6)列出你的雇员们将需要的任何培训清单 详细描述他们需要多少培训和什么类型的培训。例如。许多个体体现在需要对付性骚扰的培训、商业伦理方面的指导、关于如何响应《残疾美国人法案》的指导以及关于怎样在一个文化上多元化的环境中更为有效地工作的培训。

(7)作为一个团队 准备这个规划并分发给高层管理机构及人力资源管理部。试着为各种需要分配一个准确的时间框架 并且把这些需要分成立即的、短期的和长期的范畴。信息越准确 人力资源管理部就越能良好地支持这些商业计划。

(8)讨论职能部门能够和应该怎样与人力资源管理部一道工作。人力资源管理能以何种方式有益于其他职能领域？职能部门必须向人力资源管理部提供哪些信息？怎样才能促进职能机构与人力资源管理部之间的沟通？

对于行业和公司的增长预测持现实态度 把你单位中的能够通过一项人力资源规划加以解决的任何问题揭露出来。规划未来需要的关键是在所有领域之间进行积极、经常和公开的沟通。如果条件极其反复无常 那么就需要更经常地开会和向人力资源管理规划中作投入。

要点回顾

1. 理解人力资源规划对一个公司的竞争优势的贡献

- 1)通过把人力资源管理实践与组织目标联系起来；
- 2)通过帮助一个公司规划它未来的招聘、挑选以及培训和开发实践；
- 3)通过帮助一个公司以选动性的而非反应性的运作的方式避免问题。

2. 解释为什么公司要制定战略性规划和怎样制定

1) 战略规划的目标是具体提出一个总体商业计划并具体说明该计划将怎样被完成；

2) 一个战略规划应按 4 个阶段加以执行：

确定组织的使命；

审视组织的环境；

设定战略的目标；

具体提出一项战略计划。

3. 解释为什么要进行人力资源规划活动以及如何去进行

1) 人力资源规划的目标在于确保组织在需要具有恰当特征和技能者的任何时候和任何地点都能获得他们；

2) 人力资源规划由下列活动构成：①需求预测，涉及对组织在某个未来时点上将需要的人员数目和类型作预测；②供给预测，提供一种对规划阶段中期望被填补的未来岗位的数目的估计；

3) 一项人力资源规划通过把为每个组织的工作组合所做的供给和需求预测结合起来而产生。

4. 描述怎样开发人力资源管理的实践以响应某个人力资源的规划

1) 如果预计雇员的某种供给过剩，那么组织就必须减员或实施一种替代减员的办法，如冻结雇佣或提早退休；

2) 如果预计雇员的某种供给不足，那么组织就必须招聘和雇佣额外的工人或寻求一种替代办法，如加班、临时工或改进留人比率。

5. 理解人力资源信息系统在规划及其他人力资源管理实践中所起的作用

1) 一个 HRIS 是一个电脑化的信息包，它为管理机构提供穿越广泛的地理界线、接触许多使用者的记录、储存、操纵和传达信息的能力；

2) 一个 HRIS 带有关于一个公司的工作和雇员的信息并且服务于下述目标：

作为该公司的职业生涯进行系统；

减少纸张作业并减少行政开支；

为人力资源部以外的组织成员提供容易得到雇员记录的接口。

案例及应用：“联邦快递公司”的继承规划

在 1993 年 6 月 3 日的一篇登载于《孟菲斯商业诉求》上的文章中，作为航空包裹运送行业领袖的“联邦快递公司”，宣布了两位高级执行官的突然辞职。托马斯·R·奥列弗(Thomas R. Oliver)，“联邦快递”负责全球顾客运作的副总裁，辞职的生效日期为 1993 年 6 月 21 日，接受一个名为“语音沟通系统公司”(VoiceCom Systems Inc.)的总裁和首席执行官的职位。

卡罗尔 A. 普莱斯利(*Carole A. Presley*),一位负责营销和公司传播的资深副总裁,宣布她的辞职的生效日期是 1993 年 9 月 1 日。她的计划是移居佛罗里达 写作并开创一家咨询公司。她的辞职决定是突然和自愿的。

该公司任命威廉·拉祖克(*William Razzouk*)接替奥列弗。拉祖克是负责销售和顾客服务的前资深副总裁。没有人代替普莱斯利夫人,也没有人填补由拉祖克先生的晋升而留下的空缺职位。

这两个关键人物的辞职都发生在这样一个时期,该公司报告国际性亏损公司赢利下降。人们说奥列弗已经改善了国际性的运作,尽管它们不赢利。

在这些辞职之后,“联邦快递公司”的股票价格下跌,一个经纪公司把该公司的股票从它的推荐名单上划掉了,另一个经纪公司则把评定从“买进”变成了“适度有吸引力”。这些都是市场对这两位高级执行官辞职的反应。该公司的股票在 6 月 3 日星期四以每股 45.50 美元收市,每股下降了 4.37 1/2 美元。那一天在“纽约股票交易所”有 764 100 股的交易,其平均日交易量为 165 000 股,股票交易甚至在市场开盘时被推迟了,因为卖出股数多于买进股数而导致了某种订单失衡。“李曼兄弟公司”(*Lehman Brothers*)的一位分析员承认,她担心该公司继续失去管理人才。根据摩根·斯坦利公司的另一位分析员的说法,流动不是一个好征兆。

讨论:

1. 你认为这些人为什么辞职?
2. 大致描绘该组织为避免未来发生这种性质的问题能够采用的某个计划。
3. 这些辞职将会怎样地影响为该公司的短期和长期未来而制定的总体规划?

第 2 篇

人力资源管理的选拔阶段

第5章 招 聘

第6章 任 用

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。”

第 5 章

关 键 词

key word

求职者毛遂自荐式招聘(*Applicant - initiated Recruitment*)

校园招聘(*Campus Recruiting*)

职业生涯开发系统(*Career Development Systems*)

应急人员(*Contingency Personnel*)

核心人员(*Core Personnel*)

雇员举荐(*Employee Referrals*)

经理搜寻公司(*Executive Search Firms*)

招工广告(*Help - wanted Advertisements*)

独立承包商(*Independent Contractors*)

工作张榜(*Job Posting*)

劳力出租商(*Labor Leasors*)

私人就业机构(*Private Employment Agencies*)

公共就业机构(*Public Employment Agencies*)

现实的工作预览(*Realistic Job Previews*)

临时就业机构(*Temporary Employment Agencies*)

本章概要

1 选人管理实践

- 篇首案例 通用公司的用人之道
- 招聘规划
- 内部招聘方法
- 外部招聘方法

2 人力资源部经理

- 人力资源招聘与经理的工作
 - 人力资源管理部门怎样才能起作用
 - 人力资源部经理工作技能培训
-

本章目标

在学完本章内容以后,您将能够:

- 1)理解公司的招聘实践如何才能导致竞争优势;
 - 2)解释涉及规划招聘战略的选择;
 - 3)讨论各种招聘方法。
-

5.1 选人管理实践

5.1.1 篇首案例 通用公司的用人之道

美国企业家艾科卡讲过,任何经济活动,最根本的就是抓好三件事:人事、财务、物资。正象当前世界上许多成功的大公司一样,美国通用电气公司在管理企业过程中也十分重视人的作用。他们认为,企业在成功取决于人事经理办公室。因此从最高领导人的各级人事部门都很重视识人、用人之道,并建立了整套人事管理制度,从职员的招收录用、培训、考核任免到奖惩、工资和解雇等方面,加强对人的科学管理,做到人尽其才,以确保通用电气公司在高度竞争的世界市场环境中居于领先地位。

用人之道在于能调动人的主观能动性和积极性。过去通用电气公司人事部门叫人事管理部,强调“管”。但单靠“管”是不能激发人的工作热情的,人事部门的任务是开发和挖掘人的潜力,因此人事部门现称为人力资源部。

各级人事职员受业务部门和人事部门双重领导,关系隶属于人事部门。

他们不集中办公,而是分散到各个业务部门中工作。由于通用电气公司人员流动大,调动频繁,每年约有45%的人员职务或职位有变动。人事工作人员的第一件事就是要熟悉和关心职员。一位人事部经理说:“在一个家庭内,父母关心着每一个成员。同样在公司内,人事部门要以父母之情去关心公司的每一位职员,随时回答他们的问题,经常了解他们心里想什么、干什么和为什么,尽量帮助他们解决困难,使他们心情愉快地工作。”

人事部门根据公司的生产、工作情况制定各部门人员编制。在定编定员时要与各用人单位协商,方案由各集团的总经理认可后执行。

当缺员时,人事部门首先在公司内部招聘,若内部不能招到合适人员,再向外边招聘。通用电气公司人事部门根据用人单位的要求,发出通知张贴在公司布告栏上或刊登在内部刊物上,说明工作性质、工资待遇及对应聘人员的要求。报名者需填写申请表、介绍本人学历、工作经历、能力、健康状况等。还要附原上司或他人的推荐信。人事部门以报名整理筛选后,通知本人来公司,与用人单位共同进行面谈最后确定是否录用。受聘人如是中级管理人员,要经人事部门经理批准。一般情况下,公司内部人员流动是不受阻碍的,也有的部门规定必须在本单位工作两年以上才能调换。

如果公司内无合适人选,则从外部招聘。通用电气公司从外部招收人员(这里仅指工程技术、业务与管理人员)主要通过三个途径:

(1)从劳务市场上招收人员。劳务市场相当于专业介绍所,那里掌握着失业人员的情况。通用电气公司与当地的劳务市场关系很密切,这部份人的录用标准主要是有无实际技能。程序是由本人提出申请并附推荐信,经公司面授考核,重点考核他们从事工作的经历和实绩、贡献,学历一般只作参考,但如果是名牌大学毕业生则优先予以考虑。有时可能给申请人试用机会,试用合格后再决定是否录用。

(2)从其他公司“挖”人。这部分人主要是关键技术人员或高级管理人员。美国不象欧洲那样,公司与职员之间有合同或协议的束缚,职员因各种原因,不愿继续在本公司工作的,可随时离开,只要提前一定时间通知公司即可,不受约束。各公司都利用这一点物色合适人物,设法挖过来。但一般通过中间人联络,成功后付一定的报酬。对于公司的关键人物,公司总是千方百计挽留,了解其走的原因,尽量解决他们的问题。公司深知这种人离开本公司不仅对目前工作有损失,更重要的是很可能为本公司树立强硬的竞争对手。

(3)招收新大学毕业生。每年大约有35000名美国优秀大学毕业生申请到通用电气公司工作,其中约有2000名被通用电气录用。平均成绩B以上的学生可以领到公司的简历表和招录简章,经公司严格面授考核通过后才录取。一般通用电气公司只录取B+以上的优秀学生,每年美国各大公司都去学校挑选学生,竞争十分激烈。通用电气每年派出100多人到全国各大学生挑选毕业生。

通用电气公司在挑选学生时,为了保证人员质量,采取两步面试办法,第一步由集团人事部门去校园筛选面试,第二步请初步入选的学生到公司由用人单位面试。同时制定出考核标准,评分标准和面试要求,最后组合各项评分,定出总分,择优录用。考核标准分为四大类,第一类是与人交往共事的技能,第二类是专业道德观念,第三类是组织能力,第四类是技术能力。面试人员提出各种问题,要求应试者回答。例如,考核对人的影响能力,要注意其讲话是否有趣味,能否吸引人。而考核与人共事能力,要了解是否主持过会议或家庭宴会等等。

公司新招录的大学毕业生最低工资是年薪 2.5 万美元。社会上急需的专业学生和不急需的专业学生年薪相差一万元左右。

通用电气公司用奖优惩劣来调动职工的工作热情。一般情况下,公司通过提高工资,晋升职务,发给奖金等手段来表扬和鼓励职员不断上进。但通用电气公司认为金钱不是万能的,对一个人的最大激励是给他们探索、创造的机会,让他们承担更重要的责任,给以他们荣誉。公司经常在各种范围的会议上,表扬那些工作优秀的职员,介绍他们的成就,并由最高领导亲自授予证书、奖章。

提高工资和晋升职务是与工作考核紧密结合的。通用电气公司的职员每年经考核后,确定为五个等级。第三至第五级的人员将获得职务或工资上的提升,第五级的职员要受到超级提拔。对待后两级职员不是简单地辞退了事,而是首先搞清他们工作不好的原因,然后给予他们再工作六个月的机会,改进他们的工作。在改进工作期间,公司对这部分人分三种情况处理:①重新分配工作,②减少他们原承担的责任,降级使用,③工作无法改进则解雇。

除了晋升和提高工资外,奖金也是一种奖励手段。通用电气公司的奖金是和部门的经济利益相联系的。每年的奖金按级别不同而有所差异。总公司副总裁兼各集团总裁每年的奖金是其年薪的 30%,集团副总裁每年的奖金是其年薪的 20%,集团其他高级经理每年的奖金是其年薪的 10%,中层经理及其它经理人员,其奖金不超过年薪的 10%。

在鼓励的同时,通用电气公司制定了非常严格的惩罚条件,以约束公司职员的言行,一旦有人违犯,轻则罚款,重则解雇。凡因违犯而被解雇的职员,很难再找到满意的工作,因而这种情况很少出现。

通用电气对每个职员的考核是经常性、制度性的。每年初公司包括总经理在内的每个人都要制订目标工作计划,确定工作任务和具体工作制度。这个计划经主管经理审批并与本人协商确认后予以执行。每 3 个月进行一次小结,核查执行情况,并由经理写出评语,提出下一步工作改进要求。到年底作总结考核,先由本人填写总结表,按公司统一考核标准,衡量自己一年来工作完成情况,拟出自己应得的考评等级数,交主管经理评审。主管经理根据职员表现情况确定其等级,并写出评价报告,对评为杰出的人物还要附上其贡献和成果报告,并提出对他们的使用建议和使用方向,对差等级的职员也

要附有专门报告和使用建议。职员的评价报告要经本人复阅签字,然后由上一级经理批准。中层以上报告和使用要由上一级人事部门经理和集团副总经理批准。

通用电气公司每年修订前一次的考核标准,使之逐步完善合理。考核与工资的升降相结合。标准分为五个等级:

(1)杰出。具有超出完成正常工作定额的能力。经常对业务经营做出贡献,成为某一领域里的专家,能独立地用基础理论去解决本职工作以外的问题;曾被委托执行高水平的工作且成绩显著,在很困难的环境中工作也从未产生问题,能够及时抓住具有首创性、挑战性的工作目标,并能取得成功。是一个精通业务,处理事务稳妥,有潜力的人。

(2)优秀。在执行和完成具有挑战性工作目标时工作出色,每一项课题或工作都能及时、彻底完成,成绩要比预期的要好,非常胜任本职工作,工作中能从全局出发,工作上值得信赖,只需要有限的辅导和监督。

(3)良好。工作称职,具有足够的潜力去完成交与的任何工作任务,是承担项目的主要业务骨干,工作质量和数量上都较完善,不需要过多的辅导和监督。

(4)及格。经常不能满足所承担的职务上的要求,不具备独立工作能力,必须在辅导和监督下完成工作。假如适当调整到新的工作岗位,改进他们的工作,有可能成为好职员。

(5)不合格。不能完成工作定额,产品经常不合格,不具备独立工作能力,过分依赖于辅导和监督,自己不知道去做好工作。调换了工作岗位仍无济于事,没有改进工作表现的可能。

在审查全部考核评价表以后,因人事部门按照要求和公司的工作需要,将提高工资和提拔职务的职员分类,分别提升、晋级、培训。

通用电气公司的经理们从长期的实践中深深懂得了人才是他们成功的保证。他们拥有世界上第一流的技术和管理人才,使通用电气能在激烈的竞争中保持不败并处领先地位。但他们并不满足于已经取得的胜利,而是更注意创造条件去迎接未来更加激烈的竞争。优秀的人才才是未来胜利的保障,所以他们不惜花大量经费、人力用于职工的教育与培训事业,以期保持领先地位和管理现代化,不断扩大市场,提高效益。

5.1.2 招聘规划

有效的招聘要求作大量和仔细地规划。图 5.1.1 指出了有效规划过程的途径,它包含了许多步骤,这些步骤按此种方式又有几种重要决策点。现在我们来考察这些步骤并讨论那些出现在每个决策点上的问题。

步骤 1 识别工作空缺

此步骤显得很容易,只需等待雇员递一纸辞职报告。事实上,许多工作

空缺就是用这种方法识别的。这种办法的主要问题是 填补空缺要花去公司很长时间。例如 通知和筛选求职者往往要 6 到 8 周的时间 决定提供工作与否要 1 周或更长时间。决策之后被选中的人员必须通知他或她以前的雇主 (通常大约两周) 因此所涉及到的工作即使过程进展的很顺利也有可能要空缺数周。

理想的情况是 组织应试图在员工声明辞职之前识别工作空缺。人力资源管理部门应计划出短期和长期的未来空缺。未来空缺预计提供给组织必要的时间来筹划和完成招聘战略 以便它们不为“最后一周必须雇佣”所束缚。人力资源规划至少要回答以下问题：

- (1) 新近已纳入预算的职位不久是否有空缺？
- (2) 合同是否涉及到额外雇佣需求的谈判？
- (3) 在以后几个月中预期流动的人员数量是多少？

步骤 2 决定怎样填补工作空缺

在作出空缺存在的决定之后 第一个要问的问题是：“我们需要找一位新人来填补空缺职位吗？”有时没有必要填补空缺职位 因为公司能依靠其他替代办法。例如 让当前的工人加班去完成需要的工作也许更加节约。其他替代办法还包括工作剔除和工作重新设计 (即把空缺位置的任务和当前存在的职位的任务合并)。如果公司选择填补工作空缺 还需对付两个问题：①是用核心人员还是用应急人员去填补它；②如果应当用核心人员 是从内部还是从外部招聘他们。

(1) 核心人员和应急人员。许多公司开始采用核心人员和应急人员两种方法去填补空缺的战略。以“传统”方法所雇佣的员工构成了核心人员 他们出现在组织的工资表上并被认为是“长期员工”。应急人员虽然为公司工作，但并不在公司的工资表上 相反 他们被代理人雇佣再以固定费用临时性地“租借”给公司 工人的薪水和津贴由代理人支付。

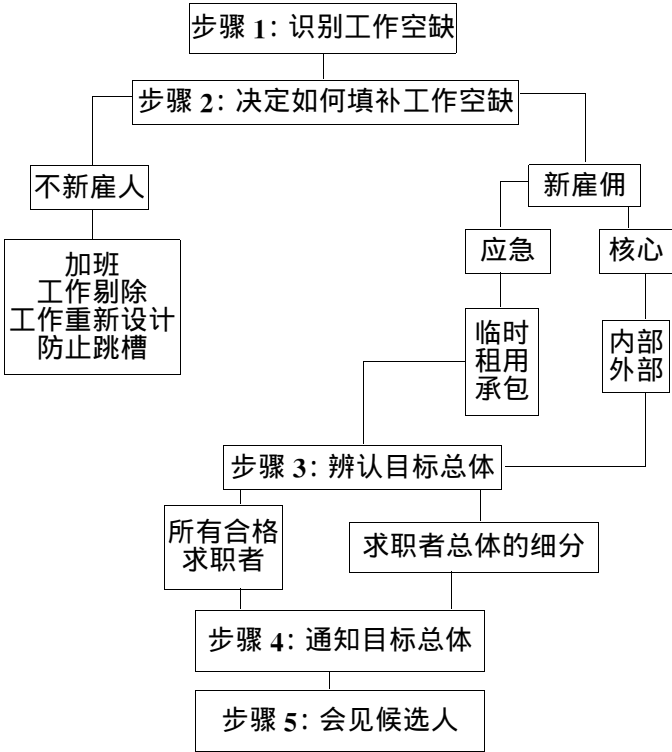
代理人分成三种 劳动力出租人、临时雇佣代理人和独立承包商。被租借的人员、临时人员和核心雇员肩并肩工作的情况经常在同一工作中出现。被租借的员工和临时人员的区别主要在于雇佣期的长短 被租借雇员的合同期较长。从另一方面说 通过独立承包商获得的个人 区别于其他应急人员之处在于他们被挑选去完成全部职能。例如 公司经常通过一个作技能贸易的承包商订立维修工作合同。

临时人员的使用正迅速扩大 如一个专家组所言：

如果当前的趋势继续下去的话 未来典型的大公司中的人员也许会由相对少量的长期核心雇员组成 劳动力的剩余部分则由为具体的、暂时的任务而雇佣的个人组成。

使用应急人员有三方面的好处 其一是这种实践促成了以柔性的管理去控制固定的雇员成本。不像核心员工 应急员工的数目能够根据业务条件的变化很容易地增加或减少。

图 5.1.1



其二是此种人员的使用减轻了公司人力资源管理的许多负担，代理人行使了与工资单、保险管理、津贴相关的行政工作，代理人也要去筛选和雇佣工人。

其三是节约成本。应急工人的成本低于核心人员的成本，这是因为代理人支付了某些一般管理费用，如工资和保险。例如：诺埃尔制冰（Noel Ice）公司通过租用雇员把健康保险从每人每月 112 美元降到 87 美元。

然而应急人员的使用也并非没有缺点。公司在开始工作分派时，应急雇员也许需要大量的关于公司的工作程序和政策的取向和培训，这就提出了关于该方法的成本效用的问题。

另一个问题是，与核心雇员相比，应急工人也许会对“主人组织”表现出较低的忠诚度或承诺。应急人员的使用可能也会导致一些这样的问题：在完成同样工作的情况下，由于应急人员比核心人员取得更好的工资，这种不公平在核心人员中可能会引起怨恨。

总的来说，公司应在以下几种情况下使用应急工人：

- ①需要某些很难找到的专门技术人员。
- ②公司试图在远离总部的地区补充新的办公室职员。

③公司试图补充职位来实施项目,在这些项目中,异常高的风险因素也许会损害公司原有工人的报酬率。

(2)内部招聘和外部招聘。当组织雇佣核心人员时,它会决定是在内部还是外部进行招聘,也就是公司必须决定是用目前的雇员去填补空缺的工作还是用组织外部的求职者。

在大部分公司,外部招聘主要仅限于入门水平工作,高于入门水平的工作通常通过晋升的方法用目前的雇员来补充。晋升的可能性经常会增强士气和动机,因为公司给了雇员一个在公司中晋升的机会。例如,一项研究发现,晋升机会能导致流动率的下降、高涨的工作满意度及更好的工作绩效。

内部招聘相对于外部招聘的其他一些优势如下:

①雇主已经很熟悉内部候选人的资格。

②内部招聘花费较少。

③内部招聘能更快地填补工作空缺。

④内部候选人更熟悉组织的政策和实践,因此需要较少的取向和培训。

然而内部招聘也会产生一些问题。在一个职位空缺时,许多雇员都会被考虑补充那个职位,当然大部分会被否决,一些被否决的候选人可能会产生怨恨。例如,一项研究发现,被否决晋升的雇员会表露出更强的愤愤不平的情绪和表现出更高的旷工率。

当工人们被提升到他们正在工作的单位中的主管职位时,另一个和内部招聘相联系的潜在问题也会发生,这些人必须在他们过去的同事面前扮演一个新角色,并且在过去的朋友成为下级后,扮演角色的困难更大。

尽管内部招聘有潜在的危险,然而大部分工作是用这种方法补缺的。高于入门水平的工作的外部招聘通常仅限于以下这些情形:

①需要外部人员给组织带来新的理念和创新。

②没有合格的内部候选人申请。

③组织需要增加它在某个特殊的未被充分使用群体中的雇员百分比。

步骤3 辨认目标总体

现在,组织必须回答一个问题:“我们要寻找哪类人来填补空缺职位?”为了回答这个问题,组织必须规定它的目标总体。这里会产生两个问题:①具体说明对工作人员的要求;②决定是否瞄准求职者总体的某个特定细分。

(1)具体描述对工作人员的要求。组织必须辩认对该工作的特定要求:工作职责、报告关系、薪水等级和新员工所必需的能力(如教育、经验、知识、技能和能力)。理想地说,这些信息中有许多已在工作分析过程中收集到并被包含在工作说明中。如果没有,招聘人员应从雇佣经理那里收集这些信息。

(2)决定是否瞄准求职人员总体的特定细分。组织此时必须决定:是瞄准所有合格的求职者,还是将招聘努力集中于合格求职者总体的特定细分。

当从内部招聘时,该问题是:公司是公布该工作以便所有合格的雇员都

能被考虑到还是公司选择特定‘高潜力’的雇员并为该职位培养他们？

当从外部招聘时，公司必须决定是通知所有潜在的求职者还是瞄准特定类型。正如前述，当公司瞄准特定的未受充分使用的群体的成员时，公司可能会获得优势。另一个战略是瞄准在相关职能领域中有超强课程的专业学校的毕业生。另外，某些公司往往瞄准正在为其他公司工作的表现最佳的雇员，然而，招聘这些人员也会产生某些特殊问题，这些人很难招到，因为他们并不在主动地寻找新的工作，而且，从其他公司‘挖’雇员的行为会产生一些严重的伦理问题。

步骤 4 通知目标总体

一旦瞄准了求职者总体，公司必须决定怎样通知这些空缺职位的求职者。各种招聘方法可被用作传达空缺信息，如：工作张榜、报纸广告、校园面谈等。这些将在本章稍后部分描述。在这一节，我们讨论公司如何在通知过程中将求职者人数限制在一个可控的规模。

由于经济原因，劳动力市场经常波动。当失业率高特别是某些工作种类已经历了严重的解雇情况时，将会出现过多的求职者。例如，仅在 1993 年前 9 个月就有 450 000 人被解雇，其中大部分是小时工，也有一线主管、中层管理人员和专业人员。如‘史密斯和侄子堂乔伊公司’（*Smith & Nephew DonJoy Inc.*）是一家医疗设备制造商，1993 年收到的求职申请是前 5 年的 5 倍。

因而，在规划过程的这个步骤中，企业有时必须制定计划，通过只吸引最合格的求职者来限制求职人员的规模。为了避免花费过多的时间来筛选求职者，企业必须只鼓励最优秀的求职者求职。

阻拦不合格的求职者的最好方法是在空缺职位通知中清楚地描述工作资格。但具体描述资格时，公司必须谨慎从事，一些资格诸如：中学毕业文凭、身高或体重等要求可能会引起法律问题，因为这将导致它们筛去某些受保护群体中的不当比例的人员。不相称的雇佣比例会作为异类影响歧视的表面上确凿的证据。只有与工作相关时，才能使用这些资格限制。

步骤 5 会见候选人

最后，对最合格的候选人进行面试和其他评价程序。这些程序是为挑选和招聘目的服务的。从挑选的角度看，它们给公司一个进一步评价候选人资格的机会，从招聘的角度看，它们给候选人提供一个更多的了解就业良机的机会。

应向候选人提供公司和工作的信息，未提供足够的信息对招聘过程将是不利的。如，这可能被候选人理解为试图回避讨论无吸引力的工作特性，或认为是表明招聘者对他们不感兴趣。如果没有详尽的信息，求职者可能在不了解工作各方面的情况下接受了工作提议，这会影响他们长期的工作满意度，或因为不了解工作的某些有吸引力的特性而拒绝提议。

5.1.3 内部招聘方法

下面讨论最常用的内部招聘方法

1. 电脑化的职业生涯行进系统

本书曾讨论过一个内部招聘的方法。在其篇首的案例中,我们描述了 AT & T 公司所使用的电脑化的职业生涯行进系统。在本书前面,我们讨论了在人力资源信息系统中能加以存储的关于每位雇员工作技能的信息,如果工作出现空缺时,计算机搜寻技能文件,以便为空缺工作辨认拥有所需技能的雇员。

(1) 优点。用这种方法能很快找到候选人。公司用这种方法也可辨认较大范围的候选人,因而并不限于在空职部门工作的候选人。

(2) 缺点。在计算机数据库中存储的技能清单只限于客观或实际的信息,如教育程度、资格证书、上过的训练课程及所掌握的语言。较为主观性质的信息(如:人际技能、判断力、正直)被排除了。然而对许多工作来说,这类信息是至关重要的。

2. 主管推荐

如果雇佣部门主管被要求提名一个或更多的人以备考虑,他们也可以识别内部候选人,主管一般提名很了解其工作能力的那些人。

(1) 优点。正如所预料,这种方法很受主管们的欢迎。他们喜欢它是由于这种方法使他们在挑选将要向他们报告的个体时,具有全部斟酌决定的自由。而且,主管一般便于了解潜在候选人的能力,特别是那些已为他们工作并正在寻求晋升的人。

(2) 缺点。主管的推荐通常很主观,因此易受偏见和可能歧视的影响。而且,一些合格的雇员可能会被忽视,即:主管为了提拔他们的“亲信”而越过了优秀的候选人,或者他们可能仅仅是不了解某些人所具有的能力。

法院已对这种内部招聘方法感到不满,认为它易受偏见的影响,并因此为歧视提供了一个现成的机制。法院更喜欢用这样一种系统:所有潜在的合格的内部候选人都被通知有晋升机会,并给以公平的机会来申请。

3. 工作张榜

工作张榜是内部招聘最常用的方法,至少对非管理层是这样。典型的工作张榜系统是将工作空缺通知贴出,以使所有雇员都能看到。通知描述工作、薪水、工作日程和必要的工作资格。所有拥有这些资格的雇员都可以申请或“投标”该职务。人力资源管理部门和/或雇用经理筛选这些申请,最合格的申请人被选中进行面试。

开发一个有效的工作张榜系统并不容易。人力资源专业人员必须对如何最好地实施该系统的许多问题做决策。从雇员的观点看,张榜系统最重要的特点是在工作面谈期间更好地对待他们以及他们得到多少有益的职业生

涯咨询。

(1) 优点。工作张榜系统有许多优点,该方法成功地表达了法院的关心,即所有合格的候选人都被通知空缺职位。进一步讲,工作张榜有如下优点:

①提高了公司最合格雇员将被考虑从事该工作的可能性。

②给雇员一个对自己职业生涯开发更负责任的机会。许多雇员试图提高他们的工作技能和绩效,因为他们认为这样的努力能带来更大的晋升机会。

③能使雇员离开一个“糟糕”的工作环境。同理,它促使现任主管更有效地管理以免雇员“跳槽”。

(2) 缺点。这些是与工作张榜有关的一些缺点:

①该职位在较长时间内可能保持空缺,因为用这种方法填补空缺要花费较长的时间。

②该系统可能会防止主管雇佣他们选择的人,这种情况会导致想取胜而又不违规的小动作——主管施展计谋试图“打败系统”。

③某些雇员由于缺乏明确方向而在工作中跳来跳去。

④那些申请被拒绝的雇员可能会疏远组织。

4. 在开发一个工作张榜系统时所要应付的问题

(1) 成功地规划。

①确定可行性。

②保证雇员接受。

③考虑法律标准。

(2) 确定资格要求:

①在公司的最短时间(通常1年)。

②在现岗位的最短时间(通常6个月到1年)。

③每年允许的竞标次数(通常2~3次)。

④允许同时竞标的数目(通常2个)。

⑤横向流动的可允许性(通常不鼓励)。

⑥在公司的表现(通常需要员工的最近绩效有令人满意的分数、良好的出勤记录且不在试用允许期间)。

(3) 确定要张榜的工作种类:

①大约80%的公司张榜蓝领工作。

②大约50%的公司张榜专业工作。

(4) 确定工作榜中包括的信息。

①工作职称和部门。

②特定责任一览表。

③必要的资格。

④薪水范围。

⑤怎样申请该工作的信息。

⑥工作日程。

⑦肯定性行动的声明。

(5) 确定在何处张贴工作榜。

①示牌应置于最容易达到或较高可视度之处。

②被指定的劳务中心。

③雇员通信。

④‘职位警报’的传单。

(6) 确定保留时间。

①张榜的时间长度(通常情况下,工作张榜1周)。

②通知求职者作雇佣决策的时间限制(通常3周)。

③在收到录用通知和离开现职期间所允许的时间(30天~6个星期不等)。

(7) 确定何时通知招标的现任主管。

①在投标前通知主管。

②假如竞标者成为最可能的候选人时通知主管。

③雇员已被录用后通知主管。

(8) 建立评审申请的程序。

①求职者首先让人力资源部筛选。

②雇佣主管面试。

③雇佣决策(通常基于这样一些因素如:过去的绩效评估、出勤率、公司服务时间、主管推荐和面试结果)。

(9) 向求职者提供反馈。

①决策文件化,给每位落选的候选人以一张表格说明他被拒绝的理由。

②尽可能以书面形式将决定通知所有求职者。

③提供职业生涯咨询,它包括:

a. 未录用原因。

b. 补救措施,如为符合更好职位的资格所必需进行的培训。

c. 有关求职过程的信息(例如:如何投标,在面谈时如何表现自己)。

(10) 建立一个上诉程序。

①在该系统中加强雇员的信任感。

②帮助反击在挑选过程中有偏见的指控。

5. 职业生涯开发系统

职业生涯开发系统是从内部填补工作空缺的可选方法。企业不是鼓励所有合格的雇员来竞标一项工作,而是将‘快车道’或高潜能的雇员置于职业生涯路径上接受培养或训练以适应特定目标的工作。

职业生涯开发系统实施的关键问题是如何辨认最合适的候选人。应当避免主观的主管提名。

(1) 优点。由于下列原因,职业生涯开发系统经常有效:

①公司的最高绩效者(即被方案选中的人)更可能留在组织中。

②这种系统有助于确保在某个职位出现空缺时总有准备填补它的人。

(2) 缺点。与职业生涯开发系统有关的主要缺点如下：

①未被选中进行培养的雇员可能会对组织不满且离开组织,甚至他或她可能是一名优秀而稳定的雇员,仅仅由于没有升上高一级的职位。

②因为目标职位从没出现空缺,被选中的雇员由于期望的晋升没能兑现而可能感到灰心。

5.1.4 外部招聘方法

从外部招聘候选人有多种方法,下面只讨论其中一些：

1. 雇员举荐

当职位出现空缺时,公司通常使用雇员举荐的方法来填补,即人力资源专业人员或一线经理要求雇员让合格的朋友和同伴申请。有时公司会向已被实际雇用的每位推荐人提供一个诱因,如津贴或奖金。在篇首案例中,肯塔基大学医学院曾使用这种方法。

(1) 优点。因为许多公司已发现这种方法很有效,所以它已被广泛应用。一般公司 15% 的劳动力是通过举荐招聘到的。雇员举荐的求职者一般比通过其他方式招聘到的人员表现更好,而且在公司工作的时间更长。雇员会成为好的招聘者是因为他们对于空缺的职位和候选人都很了解,因而可以准确地判断出二者是否“合适”。另外,雇员能成为好的招聘者还由于相信会涉及他们的声望,他们只会努力举荐那些最高质量的求职者。

(2) 缺点。雇员举荐可能会成为平等就业机会的障碍。平等就业机会问题可能会因为雇员更愿意举荐那些在种族、性别等方面最类似他们自身的人而表面化。结果,如果组织中的劳动力男性居多时,女性和少数派可能无意中被忽视了。

2. 求职者毛遂自荐式的招聘

组织经常收到那些对为公司工作感兴趣的人主动提出的申请或简历。因此“主动”招聘有时不必要。求职者毛遂自荐式的招聘在薪酬政策、工作条件、雇员关系和/或参加社区活动方面享有好声誉的公司里最盛行。

许多公司现在在它们的人力资源信息系统中追踪这种不求自来的简历。在表 5.1.1 中给出了这样一个公司的例子。

表 5.1.1

MCI 追踪不求自来式简历的电脑化系统

MCI 采用的系统由下列步骤组成：

1. 当收到一份邮寄的简历时，一位职员将其存入计算机。
2. 当雇佣经理需要填补空缺时，他或她把该工作所需的资格通知招聘者。
3. 招聘者用关键词搜寻数据库。
4. 计算机显示满足规定要求的简历数量。如果数量太大或太小，招聘者应扩大或缩小关键词的清单来产生较适当数量的候选人名单。
5. 招聘者可以在屏幕上浏览简历，去掉不适合的候选人。
6. 最佳简历副本通过电子邮件或传真送给雇佣经理。

(1) 优点。这种招聘方法既有效又成本低。另外，既然候选人已经花时间了解过公司，他们更容易受到高度激励。

(2) 缺点。依靠求职者毛遂自荐方法有一个时间问题：申请和简历可能要在文件中储存一段时间。到职位出现空缺时，许多求职者可能已找到了其他工作。

3. 招工广告

可能最为人知的通知潜在求职者工作空缺的方法是招工广告。在适当的媒体上登载广告主要依赖于招聘的地理区域。当寻求当地求职者时，公司可能在地方报纸上登广告、利用电视或广播登广告，或在公告牌上放置通知。为了覆盖较广的地域，广告可以登载在全国性发行的报纸（如《华尔街日报》《今日美国报》）、杂志或因特网上。

(1) 优点。招工广告使雇主在相对短的时间内使信息达到大量受众。实际上几乎所有的公司都使用这样的招工广告。这种方法不仅有助于保证求职者数量足够，而且还有助于所有被保护群体的成员有机会申请空缺职位。

(2) 缺点。有点令人意外的是，招工广告经常无效。例如，研究发现，通过报纸广告被雇佣的人与那些通过其他招聘方法被雇用的人相比，工作表现较差且更常旷工。广告之所以低效，是因为它们不能传达到最适合的候选人——目前并不正在找新工作的成功人士。而且，其他招聘方法，如雇员举荐，可能更能吸引合格的求职者——一个朋友比一份书面广告更有说服力。

招工广告受众很多，如果太多的人对其做出反应，这将很快地转化为劣势。正如本章前面所介绍的，对大量求职者进行筛选的过程经常成为管理者的恶梦。

为使其有效，招工广告必须劝阻不合格的人申请。同时，广告必须引起合格求职者的注意并吸引他们来工作。在表 5.1.2 中给出了关于撰写有效招工广告的几点告诫。

表 5.1.2

关于撰写有效的招工广告的几点告诫

1. 设计广告使其能抓住读者的注意力，促使他们深入阅读。使用大字标题有助于向候选人出售工作，不要仅仅列出工作名称。然而，广告不应自作聪明或太有创意。
 2. 不能做你无法遵守的承诺来误导工作，对于晋升机会、挑战、责任等要诚实列出。
 3. 对工作要求和所需资格要详细描述（即：教育、经验和个人特点等）。
 4. 描述为该公司工作的优点。
 5. 经济地使用广告空间，广告的规模应与职位的重要性及所寻求的候选人的数量相匹配。
 6. 确保广告易于阅读且语法正确。印刷字体应清晰明了并有吸引力。
 7. 为读者提供一个获取更多信息的来源（即：地址或电话号码）。

4. 就业代理机构和经理搜寻公司

就业代理机构和经理搜寻公司代表了外部招聘求职者的另一途径。这里，雇主通过与适当的代理机构/公司接触并告之工作所需的资格来开始招聘过程。代理机构/公司承担了寻找和筛选求职者的任务，并向雇主推荐优秀的求职者以备进一步筛选。在过去 10 年中，3 种就业代理机构/公司——公共代理机构、私人代理机构和经理搜寻公司——得到了长足的发展。下面我们分别讨论：

（1）公共就业代理机构。公共就业代理机构是由“美国就业服务署”（USES）主办，各个州运作的。联邦法律规定，领取失业补助的人员必须在他们州的公共就业代理机构中登记以寻找工作。

公共就业代理机构通常提供文员和蓝领工作。利用公共就业代理机构来填补这类工作既省钱又省时。成本低是因为该机构不收取雇主费用，高效率是因为空缺职位能公平地、很快地被填补。潜在的求职者已经在州代理机构登记，由于他们正在失业，会立即投入工作。但从负面看，一些雇主会考虑求职者的动机水平——他们申请工作仅仅为了保留领取失业补助的资格，而实际上对提供的工作并不感兴趣。

（2）私人就业代理机构。私人就业代理机构与公共就业代理机构有三个重要的不同之处：

- a. 私人机构有填补更广类型工作的资源。除了提供文员和蓝领工人外，私人代理机构也可以提供技术和低级管理人员的工作。
- b. 候选人自愿在私人代理机构登记。因而比公共代理机构中的候选人更乐于接受工作。
- c. 私人代理机构要对其服务收费。当较高级职位被填补时，通常由公司付费。文员和蓝领候选人要自己付费。

因为私人就业代理机构减轻了企业寻找、联系、预先筛选求职者的行政负担，所以当期望许多人申请工作或很难找到合格的候选人时，私人代理机

构特别地有用。

表 5.1.3 在招聘过程中利用经理搜寻公司的步骤

1. 搜寻公司同委托机构一起制定一套候选人资格说明书。
2. 搜寻公司准备一种关于如何开展搜寻的战略。
3. 搜寻公司齐心协力来寻找该职位的潜在候选人 通过下列来源来发现求职者：
 - (1) 个人简历数据库。
 - (2) 工作接触。
 - (3) 以前搜寻的档案。
 - (4) 专门的姓名地址录。
 - (5) 个人电话。
 - (6) 同事。
 - (7) 不求自来的简历。
4. 搜寻公司通过面试、证明材料核查及标准化测试来评价每位潜在候选人的背景与资格。公司考查诸如工作经历、证明材料、个人特征、技术技能及教育背景之类与委托人要求相符的因素。
5. 公司给委托机构提出 1~5 名候选人供进一步审查。

表 5.1.4 怎样有效地对付经理搜寻公司

1. 挑选正确的公司 公司应具有什么特殊的经历？是什么动机驱使该公司接受这个指派？
2. 在搜寻开始时要明白你需要什么 在招聘过程开始前 你有一切权利期望该公司帮你系统地阐述你的需要。当你在工作说明书上签字时 你应该明白你期望面试的是何种人。
3. 不要让职位说明书成为变动的目标 假如原需要改变了 要取消搜寻并支付其费用。不要期望两次搜寻支付一次费用的价格。搜寻要从零开始。
4. 要真诚 就像你处于他或她的位置一样 要告诉搜寻顾问你需要了解的一切。在你需要的候选人是否真正存在、这样的候选人所求的薪水你能否承受 以及理想的候选人是否会对所提供的职位感兴趣方面 要真诚地对待你自己。
5. 沟通 同顾问保持积极的对话 允许他或她同挑选过程的所有成员见面。
6. 尽快地做雇佣决策 当你花太长时间来评价某个候选人时 实质上你给顾问施加了一种负担。不能期求顾问让候选人无限地等待。
7. 不要期求无止境的搜寻 一旦搜寻公司已接触 50~100 名潜在候选人并提供了 3~5 名最终选手的名单 对那些最终选手应尽快地面试。在大多数情况下 假如搜寻公司已完成其工作 应向最终选手之一进行报价。

(3) 经理搜寻公司。经理搜寻公司(通常称为“猎头者”)专门招聘薪水一般高于 60 000 美元的中级或更高级经理。搜寻公司通常就它们的服务收取雇主相当高的费用。实际上 即使该公司举荐的候选人未被雇用通常也需要

经理搜寻公司被广泛应用。这些公司每年要与 400 多万有希望的候选人接触,其中大约有 8 万人被雇用。经理搜寻公司能定位于在别处工作的成功经理——那些并没主动寻找新工作的人。

然而 经理搜寻也可能不成功。所有的经理搜寻结果只有 50% ~60% 选到原本确定的类型。为了使有效搜寻的机会最大化,雇主应遵循表 5.1.4 中所列的准则。

校园招聘指公司的招聘者走访各种学院和大学校园为要求学院文凭的职位招聘人员。校园招聘过程如表 5.1.5 所描述。

校园面试一般会持续 20~30 分钟,招聘者和学生彼此作决策。招聘者对学生对该工作的适合性做初步的评价,学生对公司的吸引力也做初步的评价。

学生为某一公司工作的兴趣主要依赖于面试期间招聘者的行为和态度。如果招聘者被认为所知甚少(因为他们还没阅读学生的简历或对该工作的专业知识较少)学生会很快对该组织不抱幻想。同样,如果招聘者冷淡而疏远,学生会认为该公司也冷淡而疏远。

1. 进行招聘分析 公司做招聘分析来估计对长期或短期所需要的新的特定人才的必要条件。
2. 准备职位申请书 对新职位的每一项要求都要被阐述成描述该工作所需要的工作职责、工作技能及能力的申请书。
3. 挑选学校 在夏季选择招聘学校并制订招聘日程表。
4. 进行校园面试 招聘者在秋季和春季的学期里到校园进行面试。
5. 审查候选人 招聘者邀请最好的候选人参加现场面试。
6. 评价招聘 人力资源部对招聘努力进行评价,以确定工作空缺是否仍然存在、新雇佣者的素质以及该方案的成本效率。

(1) 优点。校园招聘通常用作承担像工程、财务、会计、计算机科学、法律以及监理等领域的专业化的初级水平的工作。实际上,低于3年工作经历的约50%的所有经理和专业人员是在校园里招聘到的。对《财富》杂志1000家公司的调查表明,校园招聘活动平均占公司总人力资源管理预算的16%。

(2) 缺点。校园招聘既代价高又耗时间。每雇用一人需花1500~6000美元。此外,招聘过程可能是相当漫长的,各公司至少提前9~11个月就必须确定它们的招聘需求,而且正常情况下必须等到学生毕业才能雇佣。

选择外部招聘的方法主要取决于周围雇佣环境和情境,下列因素是最有
关联的:

- (2) 工作接替要求多快。
- (3) 招聘的地理区域。
- (4) 实施招聘方法的成本。
- (5) 从平等就业机会的角度看,该方法能否吸引候选人的合理组合。
- 表 5.1.6 依据这些因素对外部招聘的各种方法进行了比较。

表 5.1.6 外部招聘方法的比较

招聘方法	工作类型	速度	地理区域	成本	符合平等就业机会的程度
雇员举荐	所有	快	所有	低	差
求职者毛遂自荐	所有	快	所有	低	差
招工广告	所有	快/适度	所有	适度	好
公共就业代理机构	白领职员	适度	当地	低	好
	蓝领工人				
私人就业代理机构	销售人员	适度	当地	适度	公平
	白领职员				
经理搜寻公司	技术人员				
	低层管理人员				
	经理	慢	地区性/全国性	高	公平
校园招聘	大学毕业生	慢	地区性/全国性	适度/高	好毕业生

从法律上说,雇主必须保证其招聘努力扩展到女性及其他少数派群体,特别是当某些群体在组织内未被充分使用时。过分依赖雇员举荐和求职者毛遂自荐式的招聘方法可能使雇主冒违反平等就业机会的风险,因为这些方法无法为实施个体的恰当组合提供任何保障。另一方面,招工广告对信息成功地达至这些员工具有更大的潜力。

5.2 人力资源部经理

5.2.1 人力资源招聘与经理的工作

一线经理在招聘过程中扮演三个关键角色;

1. 辨认招聘需要

一线经理通常为他们自己的单位辨认招聘需要。招聘需要可能由下列任一情况引起:

- (1) 必须取代即将离职的任职者。
- (2) 由于工作负荷的提高导致增加额外职位。
- (3) 确定新近被创造出来的工作。

2. 向人力资源管理部传达招聘需要

一线经理必须向人力资源专业人员(即招聘者)传达特定的信息:

- (1) 该工作所要求的技能/资格。
- (2) 该工作吸引人之处特点。
- (3) 该工作不吸引人之处特点。
- (4) 招聘者如何与候选人讨论这些不吸引人的工作特点。

3. 与求职者互动

一线经理同求职者互动。这一角色特别重要。因为正如我们以前提及的,经理的行动对求职者的知觉关系极大。假如某求职者准备接受该工作的话,经理的行为给求职者传递关于工作实质是什么的强烈的信号。为了保证所传递的信号是积极的,经理应做下列工作:

- (1) 让求职者在招聘过程中知道他们的地位。假如发生延迟,让候选人知道何时他们能期待更进一步的信息或行动。
- (2) 在候选人方便之时安排面试。
- (3) 让候选人同他们的未来同事谈话。这给他们一个机会来问一些未向经理提问的问题,同时也给他们一个大家喜欢为公司工作的感觉。

5.2.2 人力资源管理部门怎样才能起作用

虽然一线经理在招聘过程中起重要的作用,但大部分工作实质上是由人力资源专业人员完成的。

1. 规划招聘过程

当接到一线经理的正式要求时,人力资源专业人员的任务就开始了。在同经理们协商来辨明他们的具体需要以后,人力资源专业人员必须规划招聘过程。也即,他们决定到哪里去寻找求职者以及如何吸引他们。

2. 实施招聘过程

人力资源专业人员那时必须实施招聘过程(例:撰写一个广告、选择就业代理机构、进行校园面试)。当邀请候选人现场参观时,人力资源专业人员一般要协调这些参观活动。这种活动涉及下述任务:

- (1) 进行行程安排。
- (2) 安排候选人面试日程。
- (3) 在整个招聘过程中监控候选人的表现。
- (4) 作出对候选人的最终安排(例:写一封婉拒/接受的信)。

3. 评价招聘过程

人力资源专业人员扮演的最后角色是评价。评价涉及下列活动:

(1) 测算每一招聘方法产生的求职人数、被雇佣的人数及每一受雇者的工作成功程度。

(2) 确定每一招聘方法的成本效益。

(3) 监控平等就业机会统计以保证依法行事。

5.2.3 人力资源部经理工作技能培训

我们现在讨论经理们成功地履行他们的招聘职责所需要的特殊技能。

1. 把哪些信息给予候选人？

你应花大约 20 分钟向求职者介绍工作与组织的情况。正如在后文我们将解释的，你应在雇佣面谈结束时提供这一信息。面谈的这一部分由下列程序构成：

(1) 描述公司在干什么。提供足够的资料以使求职者理解企业的本质，公司提供什么产品或服务，以及它们的产品或服务如何有别于其竞争对手的产品或服务。

(2) 提供有关事实与数字。讲述公司雇佣多少员工、公司有多少个分支以及公司一直保持赢利增长。

(3) 描述公司的历史。何时建立？什么使其成功？公司的哲学是什么？

(4) 描述部门中存在的空缺岗位。它需要做什么类型的工作？该岗位中有多少人工作？正在进行什么具体的项目？工作气氛是什么？

(5) 描述工作本身。其职责是什么？该工作的积极与消极面是什么？

(6) 作为一个经理描述你自己。你的管理与领导风格是什么？什么类型的员工给你印象深刻？你认为什么类型的员工令你讨厌？

(7) 描述工作环境。雇员将有一个私人办公室吗？一个个人秘书？让求职者参观一下工作场所。

(8) 讨论薪水。假如薪水是不可谈判的，向求职者讲清楚，否则，指明与该工作相联系的薪水范围。

(9) 描述工作周及发放薪金的时间。指明午餐时间的长度、工作时数、加班的必要性以及何时收到第一次的薪金支票。同时也讲述休假选择权（病假天数、事假天数、休假天数等）以及随着职位的提高休假时间是否也增加。

(10) 描述职业生涯机会。公司是从内部提拔吗？对要求提升是否有正式程序，如工作张榜？讨论绩效评价和工资增长时间表，什么时候员工能期望得到第一次提薪，以及此后多久能再提薪？

(11) 描述雇员喜欢公司最佳之处。雇员们工作之余参加社交活动吗？有公司赞助的运动队吗？该工作正在受到挑战吗？顶层管理层是易于接近和务实的吗？

(12) 鼓励求职者提问题。求职者有什么地方喜欢弄清楚的？只有当求职者问完其所有问题时，面试才应该结束。

2. 怎样提供信息

在面试期间,你需要给候选人以美好的印象。除了表现得信息灵通外,你应该显得有能力和有风度。为了被看作有能力,需避免防御性行动和自我意识表现,避免讨论不相关的题目,要易于相处,令人满意地回答候选人的问题。为了被看作有风度,你应表现温和,对求职者的外界活动感兴趣,以及对组织充满热情。

3. 提供现实的工作预览

传统的招聘方法有时仅仅靠强调工作的积极方面来“出售”组织。经理们有意地隐瞒关于该工作所面临的问题和困难的信息,其愿望是用更积极的方法吸引更多的求职者。

正如以前所提及的,当雇主们传达组织的生活在工作上实际上像什么(被称作现实的工作预览)时,离职率常会改善。有人说,现实的工作预览将趋于劝阻某些人对工作感兴趣,假定这是事实,它们可能在所有场合下都不恰当。只有当下列条件存在时,利用现实的工作预览才会最适合:

(1)流动及相关的离职成本很高。

(2)求职者所不了解的该工作的消极面确实存在,且这些消极面可能会强烈地影响他们随后的辞职意向。

(3)合格的求职者充足。

在求职者接受该工作之前,现实的工作预览就应传达给他们。应当提供该工作的客观情况,而且应当包括大多数雇员认为特别满意或特别不满意的有关该工作的重要方面。当提供现实的工作预览时,你应当:

(1)包括描述性的信息(始薪、提升的平均时间长度、工作时数)及判断性的信息(令雇员满意或不满意的方面)。例如,你可以告诉候选人,你很周密地监控雇员的行为。

(2)避免给候选人所有可能的不利信息。将你的关于消极面的讨论题目限定在:过去已产生的流动问题、工作的可能危险、工作场所的性别歧视、人们在工作上玩的游戏、要求加班的必要性、缺乏表扬、缺乏挑战,以及需要处理像愤怒的顾客、快速改变的部门优先性及厌烦等问题。当你决定要具体说明什么消极信息时,有两个基本的问题需要问及:“候选人对这一题目有不准确的期望吗?”和“这个问题重要到足够影响某个雇员离职还是留任的决策吗?”

(3)你对积极与消极信息的相对强调应反映环境中积极-消极因素的实际平衡状况。换言之,假如积极方面与消极方面相当,讨论每个方面所花费的时间应各占面试时间的50%。

要点回顾

1. 理解公司的招聘实践如何才能导致竞争优势

- 1) 提高成本效率；
- 2) 吸引高素质/多产的求职者；
- 3) 通过现实的工作预览来改进留人比率；
- 4) 纠正违法的问题；
- 5) 帮助创造一个在文化上更加多样化的工作场所。

2. 解释涉及规划招聘战略的选择

- 1) 辨认工作职位空缺。选择：
 - ① 等待辞职；
 - ② 人力资源规划；
- 2) 决定如何填补空缺。选择：
 - ① 填补或不填补。
 - ② 使用核心的或应急的工人。
 - ③ 内部招聘或外部招聘。
- 3) 辨认目标总体。选择：
 - ① 内部 辨认所有的或一个预选好的雇员群体。
 - ② 外部 辨认所有的或目标确定的求职者群体。
- 4) 通知目标总体
如果必需的话 限制求职群的规模。
- 5) 同候选人见面
 - ① 提供信息。
 - ② 留下好的印象。

3. 讨论各种招聘方法

- 1) 内部招聘
 - ① 主管推荐 靠雇佣主管选择候选人。
 - ② 工作张榜 贴出工作空缺公告 让所有合格的雇员竞标。
 - ③ 电脑化的职业生涯行进系统 “快车道” 或高潜能的雇员被置于接受培养准备承担特定目标工作的职业生涯路径上。
- 2) 外部招聘
 - ① 雇员举荐 公司要求它们的雇员恳求其合格的朋友和伙伴来求职。
 - ② 求职者毛遂自荐式招聘 公司接受对公司工作感兴趣但未受邀约的求职者的申请与个人简历。
 - ③ 招工广告 公司在适当的媒体上传播关于职位的广告。
 - ④ 公共就业代理机构 由美国“就业服务署”主办并由各州运作。这些代理机构主要将工人安置在文员与蓝领的工作岗位上。

⑤私人就业代理机构 私人运作的机构 收取费用。给公司提供文员、蓝领、技术人员及低层管理人员。

⑥经理搜寻公司 这种就业代理机构被用于招聘年薪一般高于 60000 美元的中高级经理。

⑦校园招聘 公司的招聘工作人员访问各种学院与大学的校园以便为要求大学文凭的职位招聘员工。

案例及应用 招聘的地理区域 在何处画线

“布里斯特尔公司 (Bristle) 是一家非处方药和化妆品的制造商,它位于距亚特兰大大约 25 英里的郊区。作为《财富》500 家企业中的一个企业,布里斯特尔公司雇佣了 420 名全时性的工作人员,并且每年的毛收入超过 1 亿美元。

杰姆·格林 (Jim Green), 一名人力资源经理, 负责该公司的招聘职能。在为初级文员工作招聘时, 杰姆使用了一所当地的私人就业代理机构, 这个代理机构在严格的命令下, 从该公司的方圆 15 英里以内的区域进行招聘。居住在亚特兰大的人们将遭到排除, 这是因为杰姆偏爱具有乡村工作伦理的人。他相信, 这个战略的运用将大大地减少高流动、旷工、迟到的可能性。他也相信, 那些从当地街区雇佣来的雇员们将提高他们被安置在其中的工作群体的凝聚力。

讨论:

1. 你赞同杰姆的招聘战略吗?
2. 在这种战略的运用过程中, 可能出现哪些法律问题?
3. 如果你处于杰姆的位置, 你将采取哪些方法? (记住, 你想让群体的凝聚力升高, 并让旷工、流动和迟到降低。)

第 6 章

任 用

关 键 词

key word

技术标准 (*Technology Standard*)
竞争优势 (*Competitive Advantage*)
挑选、选拔 (*Selection*)
效度 (*Validity*)
可靠性 (*Reliability*)
背景调查 (*Background Investigations*)
人格测验 (*Personality Tests*)
心理能力测试 (*Mental Ability Tests*)

本章概要

- 1)人力资源选用管理的问题与实践

●篇首案例 :西南航空公司获取竞争优势

●人力资源的挑选

●挑选实践的技术标准

●挑选的方法
- 2)人力任用指南

●开发商业企业人才
- 从应聘者中挑选人员

●识别人才七法

●如何任用你需要的人才

●如何了解真实情况

●企业选择优秀人才的十大条件

●采用集体决策的方式选择人才

●人员考评的原则

●人员考评的种类与内容

本章目标

- 在学完本章内容以后 您将能够：
- 1)描述‘效度’这个术语对于雇员挑选意味着什么 ,以及一个公司如何完成并用文件记录它；

2)了解公司在挑选雇员时要面对的由 EEOC 准则、宪法以及民事侵权行为为法律所实行的法律约束；

3)解释公司所采用的各种挑选方法。

6.1 人力资源选用管理的问题与实践

6.1.1 篇首案例 西南航空公司获取竞争优势

- 1.问题 :从成千上万名求职者中挑选最佳雇员

在任何情况下 ,挑选雇佣的最佳候选人都不是一项容易的任务。当一家公司为了一个职位必须审查许多求职者时 ,它显得尤为困难。西南航空公司 (Southwest Airlines)经常面对这种情况 ,因为它每年需要从上万件工作申请中进行挑选。例如 ,在 1994 年 ,西南航空公司收到 126000 多封申请 4500 个职位空缺的信件 ,这些职位是航空服务员、飞行员、预定票代理人 and 机械师等 ,仅在头两个月 ,就有 1200 名求职者被雇用。
- 2.解决办法 实行有目的的挑选方法

幸运的是 ,“西南航空公司”已发现了一个能准确评价所有求职者的系统

方法。它使用了一个挑选系统,由“开发维度国际公司”(Developmental Dimensions International)所开发,被称做“有目的的挑选”。这个系统建基于以下原则:

- (1) 识别该职位的关键性工作要求。
- (2) 把挑选成分组织到一个综合系统中。
- (3) 用过去的行为来预测未来的行为。
- (4) 应用有效的面试技能和技术。
- (5) 使几个面试者卷进有组织的资料交换的讨论之中。
- (6) 从行为模拟中增加带有观察性的面试。

“西南航空公司”通过一项工作分析开始挑选过程,以识别成功地做好这项工作所必需的特殊的“行为、知识和动机”。经理们于是设计好面试问题来测量那些品质。这些问题基于这样的假设:过去的行为是未来行为的一个良好预测因子——如果某人在过去已很好地处理了各种各样的情况,那么他或她就有可能将继续这样做。这些面试问题因此被设计成可以发现求职者在过去已多么好地显示了所必需的能力。

这里是关于“西南航空公司”在某些特定的工作中所追寻的某些品质的某些例子以及为评价这些品质要问的问题。

(1) 判断:“在你最近的一次工作中不得不做的最棘手决策是什么?描述一下围绕这一决策的情况、决策本身和决策的结果。”

(2) 团队工作:“告诉我在你先前的工作中,你全力以赴地去帮助过一位同事的情况。”或者:“告诉我有一次你和一位同事有冲突的情况。”

“西南航空公司”相信,这种挑选方法比传统的方法更为客观。按传统方法,对人们的评价依据他们对理论问题的回答,这些理论问题是关于求职者“会做”或“应做”什么的问题。“西南航空公司”把注意力集中于求职者“实际”做过什么,这提供了一种关于求职者能力的好得多的且主观性少得多的看法。

3. 使用有目的的挑选方法怎样提高竞争优势

按照“西南航空公司”的雇佣总监雪莉·菲尔普斯(Sherry Phelps)的看法,雇佣最优秀的求职者是提高公司竞争优势的一个关键:

“我们的费用可以被超过,我们的飞机和航线可以被模仿。但是,我们为我们的顾客服务感到骄傲,这就是为什么“西南航空公司”寻求能产生热情并且倾向于外向型人格的候选人的原因。通过有效性的雇佣,我们能为公司节省费用,并且达到生产率和顾客服务的更高水平。

“西南航空公司”在达到竞争优势方面相当成功,这部分地应归功于它的挑选实践。例如,在整个行业普遍亏损的情况下,“西南航空公司”于1994年获利1.97亿美元,并且它的每英里7美分的运营成本是全行业中最底的。从1992年到1994年,“西南航空公司”获得了美国运输部颁发的“三皇冠”奖,以表彰它的准时绩效、行李处理和最少顾客投诉的业绩。

6.1.2 人力资源的挑选

在雇佣或挑选过程中,公司将决定,在被招聘的候选人当中,哪一位将得到那个岗位。公司挑选实践的有效性在许多方面能影响组织的竞争优势。让我们来看一看这些影响:

1. 提高生产率

当一个公司能够识别并且雇佣最合适的候选人时,生产率就会提高,因为这些候选人通常会变成生产力非常高的雇员。这种健全的挑选实践对组织的生产率的潜在影响将在下面的假设性的例子中得以说明:

假设一个汽车销售商需要雇佣一名销售人员来销售新汽车。假设在它的目前的劳动力队伍中,最好的销售人员月销售总额为 200 000 美元,最差的为 120 000 美元。则一个优秀销售人员与一个较差销售人员的月销售额之差为 80 000 美元。如果这个销售商能够雇佣到一名候选人,这名候选人能被培养成一名优秀的销售人员,与雇佣到一名逐步变为较差的销售人员相比,他的月销售额将高出 80 000 美元,这样一年总计为 960 000 美元。如果这名销售商能雇佣到 10 名优秀销售人员的话,那么一年的销售总额的增长应归功于有效的挑选实践,其结果将是 10 乘 960 000 美元,或将近 1000 万美元!

正如这个例子所说明的那样,健全的挑选实践能够极大地影响基准水平。好几份研究报告也支持这个概念,它们揭示了,那些已经对挑选实践作了改进的公司,其年利润的增加有几百万美元之多。例如,联邦政府对它的某些计算机程序员的能力不满意,决定改变它的挑选战略。它先前雇佣计算机程序员仅仅以面试为基础,然而,面试人员并不能准确地测量出求职者学习程序开发的性向,所以该组织向选择过程中增加了一种测验以测量这种性向。通过这种测验被选中的程序员比他们的前任工作好了许多。在为政府工作的第一年里,这些新的程序员设法把生产力提高了 500 万美元。

2. 做到依法办事

由于实施挑选实践,公司冒着一种被起诉的风险,被拒收的个体经常有种被欺骗的感觉,并且非常痛苦——甚至于当挑选过程很公平时也如此。当求职者们相信在选择过程中他们没有受到公平的评价时,他们的负面感情将更加强烈。当申请人确信他们在选择过程中没有被公平的评价时(例如,雇主问无关的个人问题或指定一个与工作毫无关系的测验),他们的这种消极感受将是最强烈的。这种情况将导致某种潜在的代价昂贵的和耗时的诉讼。

另一方面,当求职者被拒收的根据被他们知觉为全面的和准确的评估时,痛苦将较少可能表现出来,并且诉讼的可能性也减小了。此外,如果诉讼被提出,作为一种辩护,公司应能够拿出有效的或者与工作有关的挑选实践。正如在前文我们曾指出过的那样,公司必须提供证据说明,挑选程序是与工作有关的或是“合法的和非歧视性的”,以驳回关于歧视的“表面上证据确凿”

的案件。

3. 减少培训成本

当公司将挑选以无效的程序为基础时,新的被雇佣的求职者将经常缺乏工作所需要的某些知识和/或技能。为矫正这些缺陷,这些人将需要接受某种培训。因而,如果挑选程序能帮助识别出那些具备进入该岗位所要求的所有资格的求职者,那么这种准确的挑选程序就能帮助组织最低程度地减少或者甚至消除对某些培训的需要(并因此减少了培训成本)。

例如,对组织而言,在挑选第一线主管时仅仅按照技术专长的做法并不少见。如在提升工程师为主管时,最具生产力的工程师往往被选上。不幸的是,这些人可能缺乏某些作为一个优秀主管所需的非技术属性(例如,人际交往、领导和沟通技能)。公司于是必须对这些人员进行培训。这种本可以避免的培训需要使公司在挑选过程中应评估这些非技术技能。

6.1.3 挑选实践的技术标准

到目前为止,我们已经在相当一般的意义上讨论了挑选实践的“有效”概念。在以下几节里,我们将更具体地定义“有效”的含义并讨论如何达到“有效”和用文件证明“有效”。

1. 规定效度

当经理们评估求职者时,他们会推测每个求职者如被雇佣会做得有多出色。“效度”就是指这些推测的适当性、意义和实用性。“效度”因此是有效的技术术语。它涉及这样一个问题:求职者的实际工作绩效是否与在挑选过程中所做的预期绩效一样好。求职者的实际工作绩效与预期绩效越接近,则挑选过程的效度越高。

2. 达到效度

经理们如何才能最好地确保他们对求职者的工作能力所做的推测有效并进而作出正确的雇佣决策呢?经理必须对工作所必需的资格有一个清楚的概念,并且一定要使用那些能够可靠、准确地测量这些资格的挑选方法。

(1) 确定工作资格。工作资格是指雇主在填补一个职位时所寻求的个人品质。表 6.1.1 给出了这些品质的“主清单”。有一些资格,如技术的 KSA (知识、技能和能力)和非技术的技能,因工作的不同要求不同——每一工作对资格有自己独特的一套要求。另外一些列在表 6.1.1 中的资格是普遍实用的,因为几乎所有的雇主都认为,不管什么工作,这些品质都很重要。也就是说,雇主们都希望雇员能够被激励,并且有好的工作习惯。

经理们在具体确定所涉及到的具体工作的独特资格要求时必须依据工作分析的信息。我们已在前文讨论过,工作分析应描述执行每一重要任务所需要的 KSA。通过工作分析信息得出工作资格,公司可确保被评估的每一项品质对工作都重要。

需要工作分析也有法律上的理由。在歧视诉讼中,法院常常是根据挑选标准是否基于工作分析信息来判定挑选实践与工作的相关性。例如,每当有人提出一项投诉说某一特定测试歧视了一个受保护的群体时,法院会①确定该测试所测定的品质是否是依靠工作分析的结果而被挑选出来的,②审查工作分析研究本身,确定分析做得是否恰当。

(2) 选择挑选方法。达到效度很大程度上依赖于所使用的挑选技术的适当性,企业应该使用那些能够可靠和准确地测量所需资格的挑选方法。

测度的可靠性是指测度的一致性,其定义为“个人得分的自身一致性程度”。可靠的评价结果不因评价人员和评价时间的变化而变化。也就是说,如果两个人评价同一个候选人给出同样评分和对同一候选人在不同时间的评分相同,则测度的可靠性最大。当挑选得分不可靠时,则其效度减小。表 6.1.2 描述了一些影响挑选测度可靠性的因素。

表 6.1.2 中的信息表明,经理为提高挑选实践的可靠性可以采取的措施有:

表 6.1.1 一份工作成功所需要的可能品质的菜单

A、技术的 KSA(知识、技能和能力)或学习 KSA 的倾向
B、非技术的技能 如:
①沟通。
②人际关系。
③推理能力。
④处理压力的能力。
⑤果断。
C、工作习惯
①自觉性。
②动机。
③组织公民意识。
④首创精神。
⑤自律。
D、没有功能失调行为 如:
①滥用物质。
②偷窃。
③暴力倾向。
E、工作与人的匹配 求职者
①能受到组织的奖励系统的激励。
②适应组织关于诸如承担风险和创新之类事情的文化。
③享受做工作的乐趣。
④申请者的志向与公司能提供的升迁机会相吻合。

表 6.1.2 影响挑选方法可靠性的因素

1. 行政的因素 (1) 候选人的情绪和身体状况 如果候选人在评估过程中特别紧张 则可靠性会受到损害。 (2) 缺乏与测量实施者的和谐关系 如果候选者被面试人员过早地“淘汰”以致候选人员在面试中不能“显示他们有两下” 则可靠性会受到损害。 (3) 缺乏如何对某种测度作应答的足够知识 如果候选人被问一些模糊或令人混淆的问题 则可靠性会受到损害。 2. 技术的因素 (1) 回答者们的个人差异 如果由一种挑选方法测量该属性所得分数的范围和差异巨大 那么这种方法就能很可靠地区分应聘人员。 (2) 问题的难度 用中等难度的问题可以得到最可靠的测量结果。如果问题太容易 许多应聘者都会给出正确的答案 个人差异会变小 如果问题太难 很少有几个应聘者能够给出正确答案 同样个人差异也会变小。 (3) 测量的时间长度 测量的时间长度增大 它的可靠性也增大。例如 面试人员通过问好几个而不是一个或两个问题就能更好地评估应聘者的人际技能的水平。 (4) 与候选人建立一种良好的关系 使他们感到自然和不受拘束。 (5) 问一些清晰明了的问题。 (6) 问一些中等难度的问题。 (7) 评估每一项重要的 KSA 都采取几种测量方法 例如 针对每一项要评估的品质问几方面试题。

除了提供可靠的评估之外 企业的评估应该准确地测定对所需工人的要求。在本章的后一部分中我们会看到 许多挑选技术可用来评估候选人 但一个企业到底选择使用哪一种呢？

做这个决策时 人们要遵循一种特别有效的方法或模型 该模型被称做行为一致性模型。这个模型具体地说明 在相同的环境条件下 过去的行为是未来的工作行为最好的预测因子。这个模型暗指 最有效的挑选程序是把注意力集中在求职者在与该工作将遇到的情形非常相似的情形下的过去和现在行为上的那些程序 挑选程序所模拟的工作行为越接近实际工作行为 则其效度越大。回想一下 在开篇案例中 西南航空公司是如何使用这一方法的。

要使用行为一致性模型 雇主应该遵循以下程序：

- (1) 全面地评估每个求职者以前的工作经验 以确定该求职者以前是否表现相关行为。
- (2) 如果发现这样的行为 经理应该用仔细地开发出来的评定量表去评价求职者基于每一种行为的成功。
- (3) 如果求职者以前没有展示这些行为的机会 雇主应该通过实施各种评估方式来估计未来行为的可能性。评估模拟越接近实际工作行为 则预测效果越好。

3. 评估效度和用文件证明效度

组织如何评估和用文件证明其挑选实践的效度呢？这里有 3 种战略可以使用：

(1) 内容取向性战略：显示挑选实践是在开发和使用其挑选方法方面遵守了“恰当”的程序。

(2) 与标准有关的战略：给出统计证据，说明求职者在挑选时的得分与随后的工作绩效、水平之间的某种关系。

(3) 效度概括化战略：指明其挑选实践的效度已被其他公司证明。

现在让我们更密切地考察这些战略。

(1) 内容取向性战略。当公司采用内容取向性战略以使用文件证明效度时，公司收集证据证明，公司在开发它的挑选方案时遵循了适当的程序。该证据说明，挑选方法的设计是恰当的，并且能够精确测量对所需职工的要求。表 6.1.3“更密切地考察”介绍了法院在歧视诉讼中所要求的用来为效度辩护的一系列内容取向性证据。

表 6.1.3 法院所要求的一份关于内容取向性证据的清单

1. 工具必须以恰当的工作分析为基础。 2. 如果为挑选目的而将工作进行组合，必须有一个健全的组合依据。如：每一组中的所有工作应要求相似的技能。 3. 挑选过程的各项成分应恰当加权，也就是说，当评估好几项技能时，应当以一种能反映它们对该工作的相对重要性的方式加权。 4. 项目（如：测试项目、面试题）应被恰当地建构，以便能准确地测量它们想要测量的属性。 5. 项目的难度水平对于所涉及到的工作应当适当。 6. 项目必须是从那些所有可能被问到的项目范围中适当地抽取出来的样本。 7. 取舍分数应按适当的方式被设定。
--

最重要的是，雇主必须指明挑选方法是基于可接受的工作分析而被选择出来的，并且它们测量的也是被确认的 KSA 中有代表性的样本，例如：一个企业对人力资源专业人员职位所作工作分析说明，候选者必须具有包括在本书内的所有概念的实用知识（*Working Knowledge*）。当评估候选者的人力资源管理知识时，该公司也应该试图测量求职者关于这些概念的一个有代表性样本的知识。

(2) 与标准有关的战略。内容取向性战略仅用于指明直接地评估工作行为的挑选方法效度是最适当的。例如，你可以准确无误地推断，在一个被恰当地开发出来的打字测试中做得很好的求职者在该工作中上会做得很好，因

为该测试直接测量该工作所要求的实际行为。

然而,当挑选方法与工作行为的联系较不直接时,仅有内容取向性的证据是不够的。例如,在招聘警官职位考试中,有一个关于民事服务的项目,这个项目的目的是测量“心理警觉性”,它是好警官的一个重要特征。然而,能否肯定一个人回答该问题的能力能正确地测定一个人的心理警觉性呢?如果“推理跳跃”(Inferential Leap)不太大的话,或许可以。

当雇主必须做如此大的推理跳跃时,要用文件证明效度,仅用内容取向性战略本身是不够的,还需要一些其他策略。这里与标准有关的战略就可以发挥作用了。当一个企业使用这个战略时,它试图用统计的方法指明,在挑选工具上做得很好的人比做得很差的人成为优秀工作者的可能性大得多。

为收集与标准有关的证据,人力资源专业人士要收集关于每个人的两方面信息:预测因子分数和标准分数。

(1) 预测因子得分表示个体在挑选过程中表现得有多好(由测试得分、面试评分等等,或总体挑选得分所表示)。

(2) 标准得分表示该个体所达到的工作绩效水平,通常以主管的评价为基础。

效度可以通过在统计上让预测因子得分与标准得分发生关系而计算出来(计算相关的统计学公式可以在大多数统计学的入门教科书中找到)。相关系数被称做效度系数。为了被看作有效,该系数在统计上必须有意义,其重要性必须足够大才会具有实际价值。如果得到一个适当的相关系数($r > 0.3$,作为一个约略的估计),该公司就可以得出挑选过程中作出的推论已被证实的结论。也就是说,可以得出一般在挑选中得分好的求职者便是优秀员工、得分不好的便是较差员工的结论。

与标准有关的证实研究可以用以下两种方式中的一种来做:预测性的证实研究或共时性的证实研究。这两种方式的主要区别在于,被评估的个体不同。在预测性证实研究中,信息收集自实际求职者;在共时性证实研究中,则来自目前的雇员。表 6.1.4 显示了两种方法的实施步骤。

共时性研究比预测性研究使用得更普遍,因为共时性证实可以很快地执行——被评估的人员已经在职,可以很快地得出他们的工作绩效测定值。(在预测性研究中,标准得分只有等求职者被雇佣并工作几个月以后才能得到。)尽管共时性效度研究与预测性研究相比有某些劣势,但是可获得的研究结果却显示两种研究似乎产生了近于相同的结果。

(3) 效度概括化策略。到目前为止,我们的讨论曾经假设,雇主需要证明它的每一个挑选实践的效度。可是,当它使用的方法是其他公司已经用过的,并且该方法的效度已被证实时,又会怎样呢?它可否信赖那个效度证据而不必做它自己的研究呢?

表 6.1.4

预测性和共时性证实过程的步骤

1. 预测性证实 1)做一项工作分析以确认需要什么样的能力。 2)开发/选择一个旨在评估所需能力的挑选程序。 3)实施挑选程序以评估一组求职者。 4)随机地挑选一些或全部求职者 不管他们在挑选过程中的得分多少。 5)找出求职者在工作一段足够时间以后工作绩效的测定值 对大部分工作来说 工作时间需要 6 个月到 1 年。 6)让这组求职者的工作绩效评分与他们在挑选程序上所得分数互相关联。 2. 共时性证实 1)和 2)这两步与预测性证实研究所采取的前两步相同。 3)实施挑选程序以评估一组 有代表性 的现职人员。 4)测出在第 3 步中被评估的现职人员的当前工作绩效水平。 5)与预测性研究的第 6 步相同。

回答是“可以”，它可以使用效度概括化战略来说明该方法的效度。效度概括化可以通过指明一种挑选方法在许多相似的情况下已被一致地发现有效来确立。有大量证据指出了许多具体方法的效度概括化。例如：人们发现，某些心理性向测验对几乎所有工作的预测因子都是有效的，因此无需重新做新的证实研究去指明工作有关性便可以受到合理辩护。

为使用效度概括化的证据，组织必须出示下列资料：

- (1) 总结其他情形下相似工作的某种挑选测量方法效度的研究成果。
- (2) 出示在报告过效度证据的工作与新雇佣场合下的工作之间具有相似性资料。
- (3) 出示在构成效度证据的其他研究中的挑选测量方法与那些用在新雇佣场合中的测量方法之间具有相似性的资料。

6.1.4 挑选的方法

至此，在本章中我们已经描述了公司在挑选雇员时必须达到的技术和法律标准。我们现在来讨论实际的挑选方法。

1. 申请表格

几乎所有的公司都把要求外部求职者填写申请表作为挑选过程的第一步。典型的申请表需要候选人的背景资料，如姓名、地址、要求的职位、可以来上班的日期、教育程度、工作和薪金历史、离开前任工作的原因、证明人的名字。

- (1) 申请表的使用。一张填好的申请表可达到 3 个基本目的。一个是确

定候选人是否符合工作所需的最低资格要求(如,他们是否具有所需的教育和经验)。

第二,申请表帮助雇主判断求职者具有(或不具有)某些与工作有关的属性。例如,一个雇主可以通过注意到求职者曾与所说工作直接相关的前几年工作经历来推断其具有该工作所需的知识。

第三,申请表中所包含的资料可被用来“警示”任何与求职者有关的问题领域。例如,经常的跳槽可以是不稳定的表现;不回答或含混回答的问题可以标志着求职者在隐藏某些重要的信息。工作经历上的未加解释的空白会表明一项入狱记录或这样一个事实:求职者在那段时期有一个工作但不想让雇主去和那里的任何证明人去核实。雇主应该避免从红色警示中得出最后结论,它们的存在仅仅表明需要寻求进一步的信息。例如,雇主可以在面试中要求求职者解释为什么申请表中的某些问题未被回答。

在表 6.1.5 中提供了对申请表中所包含的信息进行评价的某些进一步建议。

表 6.1.5

对申请表进行评价的建议

1. 核查求职者对于上一次离职的原因是怎么说的。
2. 评价求职者的教育背景。
3. 分析求职者自立的征兆。
4. 发现求职者在回答问题时是否表现出智慧。
5. 看求职者显示出什么样的态度。
6. 研究求职者的就业记录。
7. 核查求职者书写的质量。
8. 用申请表来指导面试。

(2) 申请表与法律。一个流行的错误概念认为,联邦法律禁止雇主在申请表里包含许多不同种类的问题。事实上,唯一明确禁止某些特定问题的联邦法律是《残疾美国人法案》,它禁止所有关于求职者健康的问题。

联邦法规的这种缺乏并不意味着,雇主可以随意询问任何事。某些问题是不适合提出来的,因为它们出现在申请表上的出现可以被用作歧视的证据。除了与健康有关的问题,还应避免 3 类问题。表 6.1.6 列出了每一范围内的主题。

作为总的原则,雇主应避免询问下述类型的问题:

a. 会让雇主识别求职者受保护群体成员身份的问题,如生日、性别或宗教偏好。应避免问这些问题的理由在于,当雇主询问求职者受保护群体成员的身份时,会被假定为这个信息是作出雇佣决策所需要的。法庭将基于“如

表回答的资料被主观地评价,传记资料清单的回答被客观地评价,因为它们建立在书面测试之上。就是说,求职者通过传记资料清单上的每个问题获得一定分数,把每个问题上的得分累加起来就是这份完成了的传记资料清单的分值。

项目权重(即在一个问题上获得的可能分数)随这一项目和某些工作成功标准(即工作绩效、任职期,或一些功能失常行为的形式,例如时常的缺勤、使用毒品或偷窃)之间的统计关系而变化——关系越紧密,项目的权重就越大。

这些统计关系通常是从公司现有劳动力数据中得出的。雇员在被雇佣时对传记资料清单项目的回答与他们随后的工作成功水平有关。例如,如果“成功的”雇员比“不成功的”雇员参加的俱乐部要多得多,那么这个项目“在高中时参加的俱乐部数目”的权重就要重得多。当传记资料清单中有这个问题时,声明参加过多个中学俱乐部的求职者将比那些声明“很少”或“没有”的求职者获得较多的分数。

有两种传记资料清单:加权申请表格和传记信息表格。当传记资料清单中包括的问题和那些在申请表中所包含的问题相同时,这项工具就被称为加权申请表。当这种工具包含一套旨在涵盖更广背景资料的问题时,例如休学、使用毒品、退学、就业经历、分数和学校俱乐部、法律系统联系和社会经济状况,它就被称作传记信息表格。两种工具都可以以同样的方式加权和记分。

(1)传记资料清单的使用。人力资源专业人员典型地使用传记资料清单作为预测任职期的事前筛选工具。这样的一张清单将包含那些经过统计加权处理证实为良好的任职期预测因素的问题(例如:“你的住所离办公室有多远?”和“在过去的5年中你有过多少份工作?”)。提供“错误的”回答因而未获高分的求职者将被分类为“短期行为者”,并且在挑选过程初期就不再予以进一步的考虑。这样的预筛选可以为公司节省很多钱。例如,一个公司通过使用传记资料清单根据其被预测的任职期对申请文员职位的申请人进行预筛选,可以节省25000美元。

人们已经发现,传记资料清单在其被用于多种目的时是最有效的挑选工具之一。然而令人吃惊的是,只有很少的(即大约17%)的公司使用这个方法。根据一项研究,一些公司由于对传记资料清单不熟悉,缺乏开发这项工具的资源,并且/或对这种方法的合法性有顾虑而不使用传记资料清单。

(2)传记资料清单与法律。

一些法律上的担心被证明是有道理的。没有法律程序能够决定,是否一个具有异类影响的项目仅仅通过这个项目和工作成功之间统计关系的存在,在法律上就可受到合理辩解。法庭也会要求,这种关系在逻辑基础上受到合理辩护。

例如,“离公司的距离”和任职期之间的相关性被认为是符合逻辑的,因

此是合法的。住所离工作地点远的人们会倾向于在一间离家近的公司开业时辞职。一个不符合逻辑的关联,像‘兄弟姐妹的数目’和任职期之间的关联就会通不过法庭的仔细审查。直至法庭对这一问题作出决定之前,雇主将被要求剔除那些具有异类影响的项目,如果它们和工作成功之间没有逻辑关系的话。

3. 背景调查

公司有时候雇佣调查代理机构进行背景调查。这些代理机构通过对求职者的面试以及与过去雇主、邻居、亲戚和证明人的书面或口头上的沟通来收集资料。从法律执行代理机构和信用局(Credit Bureau)那里也可以获得额外的资料。

(1) 背景调查的使用。这些调查基本上是用来筛选申请如法律实施、个人安全和核能这些职业中的岗位的求职者。它们也被用来筛选‘需要特别照顾职责’岗位的候选人以满足过失性雇佣法律所提出的要求。从这些调查一点一点搜集到的信息可以获得关于求职者的性格和可信任度的很重要的见识。

(2) 背景调查与法律。当雇佣一个调查代理机构进行一项背景调查时,雇主必须避免侵犯求职者的法律权利。这一领域的基本法律就是公平信用报告法案。这项法律主要涉及消费者信用权利,同时也覆盖了背景调查。它规定,在使用调查代理机构时应将背景调查一事告知求职者。如果因为在这种调查中获得的信息而否决雇佣,也应将这一情况告知求职者。

4. 证明资料的核查

证明资料的核查包括从求职者的前任雇主们(通常通过电话)收集资料,为评估提供另外一种潜在有用的方法。大多数雇主在雇佣过程的最后阶段核查求职者的证明资料(即评估他们的‘简短名单’、工作的最后候选者名单上的候选人)。

(1) 证明资料核查的使用。证明资料核查可以达到两个重要的目的。一个是证实求职者提供的资料以确保他们没有伪造资格和工作历史。

证明资料核查还可以提供有关求职者的额外信息,这可能是工作表现的预测。例如,一个雇主可以要求与证明人讨论求职者以前的工作行为以便更好地评估他们的技术能力、诚实性、可靠性、觉悟以及和他人共事的能力。在表 6.1.7 中列出了在典型的证明资料核查过程中提到的科目。

如本章早些时指出的,用过去的工作行为来预测未来的工作行为是一种有效的挑选战略。证明资料核查通过从见证求职者过去行为的各方所获取的第一手信息来为这一战略服务。

(2) 证明资料核查与法律。证明资料核查可以潜在地提供有关的背景信息,同时,采取这项技术的公司经常有理由询问所获信息的准确性和完整性。被要求提供证明的人们经常不愿意真实地透露有关求职者的所有必需资料。很多从前的雇主只提供工作职务名称和雇佣日期,其他雇主则‘粉饰’该资

料 只提供有利的甚至是没有保证的推荐。

表 6.1.7 在证明资料核查过程中典型地被提出的论题

1. 雇佣日期。 2. 所拥有的职务头衔。 3. 薪金等级。 4. 出勤。 5. 绩效评价。 6. 惩戒问题。 7. 性格特征。 8. 和他人相处的能力。 9. 优点和缺点。 10. 对候选人总的意见。 11. 离职的个人原因。 12. 是否愿意重新雇佣那个人。
--

从前的雇主不愿完全透露有关的信息是因为他们害怕不利的回答会导致有关诽谤的诉讼。认为证明资料提供的信息不真实并且已经妨碍了他所获得就业的求职者会提出这样的法律诉讼。

正如在本章早些时候我们所指出的那样 那些提供证明材料的人可以通过提供下述信息为诽谤起诉进行辩护：

- (1)其真实性可加以证明。
- (2)传达并无恶意。
- (3)只传达给了那些“ 有关的方面 ”。
- (4)与工作有关 就是说 该信息涉及寻求证明材料者有合法需要了解的问题。

表 6.1.8 列出了一个关于提供证明材料的合法准则清单。

表 6.1.8 提供证明材料的准则

●熟悉你所在的州的所有可得到的有关诽谤的法律。 ●任命一个“ 证明材料沙皇 ”来处理所有要求的信息。 ●在提供任何证明材料之前 获得雇员的书面同意。 ●使用“ 反求 ”的程序验证索求信息者证件的合法性。要知道他或她是否有知情需要的有关方面。 ●仅提供所要求的信息。 ●具有真实性。 ●仅报告全部以文件形式表达的和无可辩驳的事实。 ●避免主观的描述。 ●在所提供的是消极消息时 详细陈述理由或详细陈述导致你得出那个结论的事变。 ●避免发表你总体的意见或说明你是否将重新雇佣该个体。 ●对所有被提供出去的信息做文字记录。
--

5. 雇佣访谈

几乎所有的公司都认为雇佣访谈或面试是一项有效的挑选工具。很少有求职者不首先经过访谈而直接被雇佣的。事实上,有希望的求职者通常受到一个组织中的几个成员访谈:人力资源专业人员、空缺职位的部门经理,以及一个或更多的上一层经理。挑选是在这些人的一致意见基础上进行的。

早期关于访谈有效性的研究对该项技术的有效性作了消极的描述。在过去,偶然进行的访谈经常导致不良的挑选决策。然而近来,许多更好的访谈技术出现了,导致了更加有效的雇佣决策。

(1) 访谈的使用。一个进行得恰当的访谈给求职者提供了一个描述他们以前的工作经验、教育历史、职业生涯兴趣、个人好恶等等的机会。这种通过其他方式可能是困难的甚至是不可能得到的信息,对于挑选过程通常又是关键性的。集中于访谈有效性的问题将在本章后面“经理的指南”一节中加以具体讨论。在这儿,我们将聚焦于我们能从访谈中获得信息的类型。

在一次访谈中,访谈者可搜寻4种类型的有价值的信息。我们将在下面进行描述。

①技术知识 一个求职者的关于该申请职位方面的技术知识经常相当重要。一种评估技术知识的方法是询问求职者的教育史和工作经历。访谈者这样做的目的是试图确定求职者在学校期间及以前的工作中是否获得了必要的知识。

a. 这种方法的一个潜在危险是,访谈者通常对信息曲解,不正确地认为,做过某些事的求职者已经把这些事做得很好,或是学过某些东西的人就已经把它学得很好。

b. 面试者通过询问专业技术问题会对求职者的技术知识形成一个较好的印象。例如,一个申请酒吧侍者的人将被问到:“‘血色玛丽’的成分是什么?”

②自我评估信息 这种类型的信息考察求职者的好恶、优点和缺点、目标、态度及哲学。这类信息对于帮助雇主决定求职者是否“符合”特殊的工作背景是相当有价值的。例如,求职者的回答能够显示其职业生涯目标是否同组织所提供的机会相一致,或者求职者是否会喜欢这项工作。

③情境信息 情境信息考察求职者在某种假设性的与特定工作有关的情境下将如何反应。例如,一个求职者将会被问到:“假如你看到你的某个部下粗暴地对待顾客,你将怎样做?”求职者对于这类问题的回答可以通过查看与预先确定的受偏爱答案的一致性来进行评价。那就是说,面谈者把求职者的回答同表上所列的好、平均和劣等的答案相对照。收集情境信息可以帮助雇主确定一个求职者在各种与工作相关的情况下是否能够作有效的决策。“情境面试”的有效性相当高。

④行为描述信息 行为描述信息考察求职者在与过去情境及将要面临

的新工作相似的情境下是如何行动的。例如,一个访谈者会问:“告诉我上一次你遇到的你的一个部下表现不好的情境是怎样的、你是如何处理的、雇员的反应如何?”这是篇首案例中西南航空公司所收集的信息类型。它的应用的另一个例子在篇末“案例及应用”中“走上竞争优势之路”将要加以介绍。

“行为描述访谈”被发现极其有效,因为它以行为一致性模型为模式——求职者按照他们以前在当时情境中的行为被评估,这些情境与他们在新工作上的那些情境密切吻合。

(2)访谈和法律。访谈将产生与申请表格所涉及到的同样的法律问题;在前面所给出的有关申请表方面的建议同样适用于访谈问题。

6. 雇佣测验

雇佣测验是人力资源专业人员的“挑选工具包”中的另一种工具。目前有许多不同类型的测验。我们在这里将讨论3种:心理能力测验、人格测验和工作样本测验。

(1)心理能力测验。心理能力测验旨在测量智慧或性向。目前有一种普遍的误解,认为性向是一个整体的概念。即许多人认为性向只有一种:反映一种数学和言语技能的复合体。实际上还有许多其他形式的性向,包括诸如演绎推理、三维空间中的物体视觉化能力及解决机械问题能力这类事情。而且,这些性向并不是高度相关联的,即在某领域强的人不一定在另一领域就强。比如,某人具有较强的言语技能,可能机械性向就很低。

公司在雇佣时使用心理能力测验,主要是为了得到入门水平的求职者,他们申请的工作并不要求特殊的、与工作有关的技能。这些测验确定求职者是否有能力成功地学会这些技能。测量不同的性向有许多种方法可用,雇主的任务是确定工作所需的性向,然后选择能准确测量它们的测验。

在所有的公司中,有三分之一至少对有些工作使用了心理能力测验。这种类型中的某些测验被发现对许多工作有效,因此可以根据有效性概括证据得到合理的辩护。然而许多雇主却不愿意使用心理能力测验,因为它们对一些受保护的群体经常有某种不合理的影响,它们的使用因此可能会同公司的肯定性行动的努力发生目标冲突。

(2)人格测验。人格测验旨在评估各种人格特点(独立性、果断性、自信心等等),它对于申请某些工作的求职者很重要。例如,销售人员需要果断、外向及有较强的人际或社交技能,管理者需要有自信心,社会工作者需要容忍和思想开放。

各种人格测验可通过商业方式得到。最经常通过这些测验来测量的人格特点是:

- ①外向性。
- ②情绪稳定性(气质):是否是可靠的、耐心的和从容不迫的人。
- ③和蔼可亲性(有良好的人性并易于与之相处)。
- ④自觉性:是否是一个靠得住和负责的人。

⑤经验开放性(一个人的胸襟广阔、敏感性和灵活性)。

关于人格测验对挑选雇员的有效性的研究结果一直是混合性的。许多研究没能发现有效性,有一些却发现了。例如,一项研究发现,对‘自觉性’的测量可以预测几乎所有的职业群体中的工作成功。另一项研究发现,‘和蔼可亲性’的特征可以有效地预测许多工作中的绩效。然而,在1991年的一项研究中,通过对97项以前的研究结果进行评审,人们发现人格测试的平均有效系数相当低,仅为0.24。

限制人格测试的有效性的问题之一是有关作伪问题,许多求职者不诚实地回答问题,以使他们表现良好。例如,在一些测试中提出有关诸如‘你是否经常在工作中吊儿郎当’的问题时,即使是真的,也没有几个人说是”。

在它们的使用过程中,也可能存在着一个可能的法律问题。例如,某些人格测验中提出在某些州可能被认为是侵犯个人隐私的非常个人化的问题。例如,加利福尼亚州的一项隐私法律禁止企业从求职者那里获取不必要的信息。所收集的信息必须是专门地、直接地和狭窄地与工作上的绩效表现相关。人格测验中提出像‘你是否有时走神?’及‘你是否有时憎恨你的妈妈?’这样的问题就违反了法律。

(3)工作样本测验。工作样本测验要求求职者实际完成(或模拟)一些空缺职位的职责。例如,申请叉车操作员职位的人会被要求实际操作一台叉车,申请教师职位的人可能会被要求现场讲课。一个人力资源专业人员以下面这种方式开发这些测验:

- ①进行工作分析,以识别该职位的重要任务。
- ②选择一个有代表性的任务样本,将其包含在测验中。
- ③设计一个记分程序,以确定求职者完成每项任务的有效性。
- ④在标准化的情况下,对求职者进行测验。

工作样本测验可以用来评估体力技能(例如操纵各种设备)、文员技能(例如打字能力)和管理技能(例如领导、行政和诊断技能)。这些技能同求职者在被雇佣后被期望的技能是一致的。

当企业恰当地构建和实施工作样本测验时,它们通常是相当有效的,因为它们提供了工作效绩的直接测量。电影制片人在为一个角色挑选演员时就用这种方法(他们‘读’这个角色)。当篮球教练‘试人’时,他们也使用工作样本法。虽然他们中的一些人可能从来没有听说过“行为一致性理论”,但他们知道这样的原则:当在同样的情况下工作时,过去的行为是将来行为的最好预测因素。因为工作样本模拟实际的工作职责,所以人们将期望这样的测验可以预测未来的工作绩效。

进行工作样本测试有两个不足:一是它们代价高昂;二是可能会出现安全问题。例如,对申请爬电话杆维修线路职位的人进行工作样本测试可能是不明智的,不合格的申请人可能会掉下来摔断脖子!

7. 中心评价

当挑选一个经理候选人时,工作样本测验通常作为中心评价的一部分加以实施:“一个综合性的、标准化的程序,按照该程序,人们为了各种目的而使用多重评价技术,像情景练习和工作模拟(即业务游戏、讨论小组、报告和表演)等,对个体雇员进行评价。”

一次中心评价可能持续2到5天,在这期间,一组求职者(通常是6到12人)进行一连串的工作样本测验和其他挑选手段,像访谈和各种笔试。最常用的工作样本测验是:

(1)无领导的小组讨论:给参与者一个要解决的问题,并指示他在组内讨论它,且在特定期限内形成一个小组决策。他们的行为由受过训练的观察者进行评定,这些观察者对于像沟通技能、领导、劝说和(或)敏感性等特征进行评价。

(2)管理游戏:他们涉及到一些诸如买卖物资的活动,个体(子群)进行竞争,试图获得最大收益(如利润、市场份额等)。这种测验通常测量冒险性、首创精神、分析技能和(或)领导能力。

(3)文件筐:在这个练习中,参与者被给予一套备忘录,它们通常能在管理者的文件筐里发现。参与者需要对信息进行优化并对其作出反应。测验的目的是要衡量规划和组织的技能、判断力和(或)工作标准。

当正确地加以设计和使用,中心评价被发现相当有效,因为它们主要包含着工作样本测验。在上一节讨论过的优势和劣势在这里也同样适用。

8. 甄别功能失调的行为

正如在表6.1.1中提到的,雇主不愿意雇佣有功能失调倾向的求职者,像吸毒和不诚实。在下面,我们将讨论公司如何评价这些倾向。

(1)滥用毒品。由于受到了在工作场所滥用毒品现象的刺激,许多公司都开始对求职者实行毒品测试,以便把毒品使用者排除在进一步考虑之外。通过这样做,公司希望在工作场所减少与毒品滥用有关的成本,像缺勤、不良绩效、事故增加和健康保险成本。

在实行毒品测试时有一点需要注意:测试结果不总是准确的。尿测试是最常用的测试方法,它经常不准确地把人们识别为毒品使用者。这样的人被称为假阳性。拒绝这样的‘无辜’的人将会带来严重的伦理后果。

从法律的角度看,在私人部门使用毒品测试几乎没有限制。但对于申请公共部门职位的求职者来说,就可能带来基于‘第4修正案’的官司。该修正案禁止政府无理地通过采集尿样和血样而侵犯求职者的生理存在。要使该侵犯私人权利的行为得到合理辩解,公共部门的雇主也必须证明实施该测试‘不得已而为之’的理由。

例如,在‘全国财政部雇员工会对冯·赖布(Von Raab)’的案子中,最高法院批准了在某些申请‘美国海关服务局’的有关反毒品和需要携带轻武器的职位的求职者中进行毒品测试的计划。根据法院的说法,政府的利益是被迫

性的 因为“ 公众的利益要求采取有效的测量方式以防止毒品使用者进入那些直接从事反非法毒品的岗位”。

(2)评价求职者的诚实。许多组织 特别是银行和大零售商 进行求职者的诚实评价 以减少雇员在工作场所的偷盗现象。两种主要的预测不诚实的方法是测谎器测试和纸笔诚实测试。

①测谎器测验(即谎言侦察测验)目的是确定被考察人所给的信息的真实性。该测验的诠释假定 谎言能够在一次经测谎器监控的访谈中通过被考察者的生理反应(接电的皮肤反应、心搏周期和呼吸模式)变化被测试出来。如果在测验过程中 其结果显示求职者没有真实地回答问题或求职者承认过去有行为不当或犯罪行为 那么他们的申请将会被拒绝。

《1988 年的雇员测谎器保护法案》(EPPA)禁止大多数的私人部门(但不是公共部门)的雇主在挑选求职者时使用测谎器。该法案并不是在所有的情况下都适用 在制药公司中对那些将被允许接近受控物质工作的求职者的测谎器测验将是例外 那些提供安全服务的雇主为对他们将来的保卫人员的评估而使用该测验也将是例外。在这些情况下《雇员测谎器保护法案》声明,测验必须由注册的测谎器检测者“恰当”地进行。

②纸笔诚实测试 是另一个代替测谎器测试的预测盗窃的测验。测验既可以是公开的,也可以是以人格为基础的测量。公开的测验直接询问有关盗窃的态度和以前不诚实的行为,像“你是否曾经从你以前的雇主那里偷过价值超过五美元的东西?”。因为这些问题对求职者来说经常是透明的,所以答案很容易伪装。

以人格为基础的测量不涉及任何有关盗窃的字眼 这样就不易伪装。以人格为基础的测量假定某些人格特点的人预先确定某些人进行盗窃。这些测验使用来自人格测验的项目被发现同其他的有关不诚实和偷窃的指标相关联。关于这些项目的例子被列在表 6.1.9 中。

表 6.1.9 以人格为基础的测验中项目类型的例子

- ①我经常在酒吧打架。

②我容易厌烦。

③我不喜欢人们告诉我应做什么。

④在狭窄的空间里我会感到非常不舒服。

⑤我容易发怒。

⑥我在大多数时间里感到无所依靠。

⑦我和陌生人交谈没有什么困难。

⑧我经常无法控制我的脾气。

因为测谎器测试被基本禁止,所以纸笔诚实测试的使用频率就在增加,它已在超过 5000 家公司中被使用。对它们的有效性的研究一般是肯定的,它

显示那些通过测试的人偷东西的可能性比没有通过的人要小。然而,对这种测试持批评意见的人指出,虽然许多没有通过测试的人是可能的贼,但很大部分是“无辜的受害者”。在使用这些测试之前,雇主必须反复进行伦理方面的考虑。

6.2 人才任用指南

6.2.1 开发商业企业人才

1. 开发挖掘商业企业内部人才

(1) 注重商业企业内部人才的选拔、培养和使用。因为,人是万物之灵。人力是无价之宝,人才是社会宝贵资源。在人类社会发展中,人类忙于认识自然,开发自然却忘记了认识和开发自己,开发人类自身。直到本世纪 60 年代才把人才的开发、选拔和使用摆在重要地位,才承认人才的投资、开发是企业管理的核心。在新的科技革命推动下,30 多年来,世界各国对人才的选拔、培养和使用进行了多方面的研究和实践,人才的管理已经取代传统的人事管理。具体讲,在选才上,人们要做到改变传统的人才观,即以嫉贤妒能,视才如敌,转变到现代人才观,即尊重人才,视才为宝。不再把有缺点的人拒之门外,而是用当其才,敢于破除旧规,不拘一格选人才。做到知人善任,用人所长。在用才上,要做到不独断专横,论资排辈,任人唯亲,而是民主授权,量才使用,并且把任人与任力区别开,领导者贵在用人,领而导之,不贵任事,躬而行之,在育才上要做到智力开发。要在企业内部开办各种类型的职工培训教育。不搞一次教育定终身,而是进行教育终身制。到什么岗位任职就要接受什么样的教育,不能认为上完大学教育就结束了。作为大学要配合企业实行复合式教育制度,不能进行一专一职式教育。企业要加大对教育的投资,把企业作为职工再教育的基地,不断对职工进行知识更新教育。以此提高全体职工综合素质,为选拔适合现代化的人才服务。

(2) 注重人的能力、创造力和智慧潜力的发挥。每个人都有一定的能力,而且有大有小。但这种能力能否发挥出来,取决于领导的选拔、培养和使用,也取决于每个人掌握知识的丰富程度和自身的修养。作为商业企业领导,要有培养创新型人才意识,有爱才、育才、用才、护才、选才的观念。应该创造条件,让每个人的才能充分发挥,而不能认为身边的人或本企业的人都无能,而外来的和尚好念经,是作为商业企业的每一位职工,要提高自己的文化水平,使自己的才能得到充分显示。

(3) 改变人才管理要制定一套适应新科学技术革命和人才开发的形式。

如,日本过去采用终身雇佣制和年功序列工资制的一套人事管理方式,现已不适应现代化需要,一进厂就干到退休为止,对年轻人已经没有吸引力。现在日本企业开始加强智力开发,培养出更多掌握专业知识、能跨行业、跨部门、能进入国际市场的“复合型技术人才”,还拟采用外部输血使自己培养出的人才群体产生活力的人事政策,这样可发挥出意想不到的作用,如“鲑鱼效应”就是一法。

2. 争夺和引进企业外部人才

早在本世纪 50 年代世界各国就在激烈地争夺和引进外部人才。比如美国十多家大公司从日立、东芝、日产等公司及日本的名牌大学和通户省主管的实验室招聘第一流的各种人才,并为他们提供与全球研究网络挂钩的机会。具体讲我们还应做到以下几点:

(1) 商业企业与大专院校和科研单位密切协作。把专家、教授请进来。帮助企业制定战略和发展规划,帮助企业培训各级各层的领导和职工,提高他们的文化知识和管理水平,或把职工送出去学习一技之长。

(2) 吸收外籍商人经商,并聘为推销经理。还有在国外投资办商业,直接吸收国外商业人才和管理方式为我国商业服务。

(3) 高薪聘用各地用非所学、用非所长的人,在原单位不能正常发挥作用的人才,为本企业服务。

(4) 充分利用经纪人为企业服务。经纪人一般懂得商品交易常识,了解国内外经济行情和主要商品行情,懂货币及其变化规律,懂交易秩序,遵守契约和经纪人守则,最少能讲一种外语,企业利用经纪人进行商品推销和进出口业务活动,有利于企业的发展,有利于企业占领市场,他是人才使用上的捷径,也是商业企业经营者的好帮手、好参谋,可使企业在短时间内获利。

3. 让企业人才使用在动态组合中得到锻炼和成长

静止的超稳定性的结构容易产生惰性。竞争会使人奋发向上,积极性得到发挥。特别是在一个企业内部,人员的优化组合不是一次性的结果,而是根据任务需要和个人表现不断地进行优化组合。在这个过程中会使许多人才脱颖而出,使企业的整体素质得到提高。比如,企业可以通过不断改变经营方式,不断调整政策调动人们的积极性。也可以在竞争中不断调整干部职务,让干部职务交替,班组的业务项目交替,使人才掌握的技术更全面。但是交替的幅度和频率要根据工作性质和干部素质灵活掌握。例如,日本大荣公司进行职务转换,好处是使干部对公司事业有比较全面的了解,决策起来很少出现失误,目标也容易集中。尤其对人事部长更要频繁调动。他们认为,如果人事部长多年在一个岗位上工作,他就要组织成相当复杂的关系网,慢慢地使每一个职员工作调动升迁都错觉为人事部长的恩赐,往往对他感恩戴德,不利于鼓励职员靠实力努力向上。另外,大荣公司对职员晋升的职位不一次定到位,而是采取与其给予地位不如给予工作。也就是把上面的职位空缺出来,对提高公司职员的士气会有促进作用。也避免人才的培养、使用跟

不上形势。因为有的人职位到头就自满,不再努力向上,不再有所追求。所以,不能使人才脱颖而出。

由此可见,人才使用必须在动态组合中锻炼成长。

6.2.2 从应聘者中挑选人员

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。

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,公司所属的行业的情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。

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、相片等。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,公司依据上述资料和情报,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。在这各形式下,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、三个组成)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有统一的标准格式 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。

6.2.3 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。

6.2.4 如何任用你所需要的人才

曾有一家著名企业要招聘 80 名管理人员,由于它条件优厚,报名者达上千人。他们采用传统的选人方式:填表、面谈、看档案、体检、试用。结果半年后,被选择录用的人多半都不合格,不是能力有问题,就是人际关系处理不好,培养了几个骨干,反而跑到对手单位去了,给企业造成了很大损失。所以,他们越来越觉得过去的一套选人方法如今不太适用了。光看表面材料,凭一面之词,怎么能了解他的真才实学呢?需要引进新的方式。

在西方企业里,对于人员的招募和选拔需要心理学家的参与。例如,一家工业企业要测验一位候选人的领导能力,心理学家设计了一个任务,在一间工作室里,要求候选人将一堆尺寸不同、形状各异的木块,在 10 分钟内,拼装成一个 2 米见方的立方体。这时恰好路旁有两位工人,叫他们一起帮忙。实际上这两位工人不是恰好路过,而是心理学专门派去制造麻烦的人,他们绝对尽职,但是常常帮倒忙,有时还很粗心,也会有抱怨情绪,说一些难听的话。心理学家在一旁观察,必要时对候选人从事的这项简单的工作给予消极评价,使他心理上受到挫折。从这一系列活动中,可以观察到候选人的操作能力、组织协调能力、心理耐受力 and 应付挫折能力。结果候选人以各种不同的方式来处理上述情况:有的自己动手拼装,让别人走开;有的成了独裁者,对工人指手划脚;还有的干脆放弃了领导角色,去听从工人的指挥。多数人

在这种简单又紧张的人中失去了自控。这些真实的一面 我们在一般的情景中是看不到的 ,而等他们在以后工作中表现出来时 ,就会给企业造成损失。所以 ,一套科学有效的选人方法是至关重要的。正确的选人步骤是怎样的呢 ?

首先 要进行工作分析和工作者分析。并不是领导觉得缺人了 ,拍脑子就决定招人。而是要确定工作内容、范围 ,需要什么知识、技能和职责 ,需要几个人来完成 ,制定出工作分析手册 ,这样对于招聘、选择、考评、培训等一系列工作就容易进行了。对于应聘者来说 ,自己是否适合有关工作 ,也是一目了然。

其次 进行招募工作。招募手段很多 ,常见的有刊登广告、通过人才交流会、猎头公司或就业机构去招人 ,招不同水平的人才要用不同的方式 ,以避免不必要的浪费。这里面关键是在招募时 ,双方都会不自觉地说谎 ,应聘者希望给别人好的印象 ,而夸大自己的才能 ,企业为了吸引人才 ,把工作前景描绘得很美好。结果到了实际工作中 ,双方都会产生失望情绪 ,人员流失率就会增加。例如美国的希尔斯公司把他们的优点缺点如实告诉应聘者 ,结果聘用的人员 ,很少有人不满意。

第三 实施选人技术。有位经理想招一个助理人 ,人事部门选出 5 位候选人 ,都是大学毕业 ,各有才能 ,经理就有些眼花 ,不知该选哪个好。心理学家帮他设计了一套面谈程序 ,其中要问他为什么要离开原来的单位而到本单位来 ,能为本单位带来什么财富 ,过去有什么成功经验和失败教训 ,将来有怎样的个人计划等等 ,还要给他提了一、两个工作案例 ,要他提出解决方案。通过这些方法 ,你可以了解到应聘者在处理事和人的能力方面 ,有什么潜在的能量 ,有怎样的抱负等等。除了面谈以外 ,选人技术还包括智力测验、性格测定、各种能力评估(案例法、角色扮演、情景模拟、无领导讨论和文件处理等) ,可以根据企业的需要来设计内容。实施选人技术前 ,要对主试人员进行专门的培训 ,即使是面谈也需要很高的技巧 ,例如要了解一个人的过去工作经历 ,可以提以下一些问题 :

你毕业后做的第一项工作是什么 ?

你认为你在哪件工作中取得了哪些主要成绩 ?

你在什么事上处理得不好 ? 而又有哪些事为你进一步发展提供了机会 ?

在那件工作中 ,你对自己有了什么了解 ?

你感到哪件工作中的哪些方面最令你满意 ?

.....

关于早期的成长经历又可以得以下几个问题 :

能不能描述一下你父母的性格 ?

有没有兄弟姐妹 ? 关系怎么样 ?

他们对你的发展有什么影响？
你觉得你更象你父亲还是母亲？在哪些方面？

.....

通过对一个人早期经历的了解 我们可以更容易的看到他的许多心理侧面。

另外 我们在选人时很容易去找最好的人 实际上应该去找最合适的人。一个优秀的工程师 不一定是合格的管理者。管理领域有个规律性现象；一个人在某个位置干得好 不一定要提拔到更高位置 否则就会不称职 而降职又非常困难。所以 人尽其才是把人才放在最合适的位置上 这样对企业和个人都有益。

6.2.5 如何了解真实情况

越来越多的因雇用而引起的诉讼事件使得对应聘者的核实工作越来越难 因为雇主们实在不愿意被自己曾经雇用过的人拉进法律纠纷。只要采取一些办法。还是有可能了解到真实情况的。

(1) 预先想好要提的问题 在面试时就要先提这些问题 然后补充提出一些枝节问题 这样就可以保证不脱离主要方面。

(2) 提问的方式要尽量客观 不要惹对方不快 也不能有诱导的嫌疑。例如不应这么问：“遇到难处时他是否会退缩？”而应如此提问：“他应付难处的能力怎样？”

(3) 在问完有关应聘者的情况之前 不要提到应聘的岗位 否则证明人会过多地谈论这一岗位 而少谈有关应聘者自身的事。

(4) 不必询问那些不了解应聘者工作情况的人 正如列文所说：“他们根本不了解应聘者的工作表现。”但是 在向了解此人工作表现的人打听情况时 也不能只想到此人过去的上司 还应设法去询问此人过去的同事、下级或者像供货商、顾客和审计员这样的局外人。

(5) 要检查应聘者的学历证书和以往的工作证明。“假如此人在这些方面有不诚实表现 更遑论在其他很难查清的方面呢？”

6.2.6 企业选择优秀人才的十大条件

企业的竞争就是人才的竞争 人才是企业的根本 是企业最宝贵的资源，因此如何选择优秀的人才为企业工作 已经成为企业生存与发展的决定因素。换言之 从业人员的素质高低 极大地影响着企业的成败。一般说来企业所需要的人才 必须具备以下各项条件：

1. 敬业态度

近来,对企业用人需求的调查结果表明,工作态度及敬业精神是企业遴选人才时应优先考虑的条件。对企业忠诚和工作积极主动是企业最欢迎的人,而那些动辄想跳槽、耐心不足、不虚心、办事不踏实的人,则是讲完集体主义精神的企业最不受欢迎的人。

很多企业主认为,年轻的职工对待遇和福利的要求愈来愈高,对工作不安心以及对企业愈来愈不忠诚。目前这类职工频繁流动的现象已使不少企业将保持职工队伍的稳定性作为企业人事管理的最高目标。

一般说来,人的智力相差不会太大,工作成效的高低往往取决于对工作的负责态度,以及勇于承担任务的精神。在工作中遇到挫折而仍不屈不挠、坚持到底的职工,其成效必然较高,并因此受到上级领导和同事们的倚重和信赖。

2. 专业能力或学习潜力

现代社会分工细致,各行各业所需的专业知识愈来愈专、愈精。因此,专业知识及工作能力已成为企业招聘人才时重点考虑的问题。但在愈来愈多的企业重视教育训练,自行培养人才的趋势下,新进人员是否具备专业知识和工作经验也不是企业选择人才所必须具备的条件。取而代之的是该人接受训练的可能性,即学习潜力如何。

所谓具有学习潜力,是指素质不错,有极高的追求成功的动机、学习欲望和学习能力强的人。现在有愈来愈多的企业在选择人才时,倾向于选用有学习潜力的人,而不是已有专业知识与能力的人。近来企业更流行的做法是在招聘人员时,加考其志向及智力方面的试题,其目的在于测验应聘者的潜力如何。

3. 道德品质

道德品质是一个为人处事的根本,也是企业对人才的基本要求。一个再有学问、再有能力的人,如果道德品质不好,将会对企业造成极大的损害。

近些年来,职工欺骗公司、在外行为不端、败坏公司形象等事件不断发生,舆论要求企业履行社会责任的呼声也日渐升高。与此同时,有关学校及培训单位在企业管理系中加开企业道德与商业道德的课程等。所有这些情况表明,企业为了本身的形象和发展,对应聘者的道德品质将会愈来愈重视。

4. 反应能力

对问题分析缜密,判断正确而且能够迅速作出反应的人,在处理问题时比较容易成功。尤其是现代企业的经营管理面临诸多变化,几乎每天都处在危机管理之中,只有抢先发现机遇,确切掌握时效,妥善应对各种局面,才能立于不败之地。

一个分析能力很强、反应敏捷并且能迅速而有效地解决问题的职工,将是企业十分重视而大有发展前途的人才。

5. 学习意愿

现代社会科学技术的发展日新月异,市场的竞争瞬息万变,企业如要持续进步,只有不断创新。否则,保持现状即意味着落伍。企业所开展的一切工作都是以人为主体的,因此拥有学习意愿强、能够接受创新思想的职工,公司的发展必然比较迅速。

6. 沟通能力

随着社会日趋开放和多元化,沟通能力已成为现代人们生活必备的能力。以一个企业的职工而言,必然面对上级、同事、下级、客户等对象,甚至处理企业与股东、同行、政府、社区居民的关系,平时经常会对其他单位或个人进行协调、解说、宣传等工作。沟通能力的重要性由此可见。

7. 集体精神

在当今的社会里,一个人再优秀,再杰出,如果仅凭自己的力量也难以取得事业的成功。凡是能够顺利完成工作的人,必定要具集体主义精神。

职工在个性特点上要具有集体主义精神或合群性,几乎已成为各种企业的普遍要求。个人英雄主义色彩太浓的人在企业里不太容易立足。因为想要做好一件事情,绝不能仅凭个人爱好,独断专行。只有通过不断沟通、协调、讨论,优先从整体利益考虑,集合众人的智慧和力量,才能做出为大家所接受和支持的决定,才能把事情办好。

8. 健康的身体

一位能够胜任工作的职工,除了品德、能力、个性等因素外,健康的身体也是重要的因素。所以成功的事业寓于健康的身体,一个身体健康的职工,做起事来精力充沛,干劲十足,并能担负较繁重的任务,不致因体力不支而无法完成任务。

9. 自我了解

对人生进行规划或设计的思想近来逐渐受到人们的重视。所谓人生设计,是指通过对自我的了解,选择适合的工作或事业,投身其中并为之奋斗,对财富、家庭、休闲、社交等进行切实可行的规划,以满足自己的期望。

人生的目的明确、自我能力强的职工不会人云亦云,随波逐流。他们即使面临挫折,也能努力坚持,不会轻易退却,因而能在生产或其他工作中发挥主观能动性。

10. 适应环境

企业在遴选人才时,必须注重所选人员适应环境的能力,避免提拔个性极端或太富理想的人,因为这样的人较难与人和谐相处,或是做事不够踏实,这些都会影响同事的工作情绪和士气。

新人初到一个企业工作,开始时必须感到陌生,但若能在最短期间内熟悉工作环境,并且能与同事和睦相处,取得大家的认同和信任,企业必定重视这名职工的发展潜力。反之,如果过于坚持己见,处处与人格格不入,或不能适应企业文化,即使满腹才学,也难以施展。

6.2.7 采用集体决策的方式选择人才

采用集体决策的方式择优选择企业的主管,不失为一种好办法。它不仅可以有效地防止个人独断专行或任人唯亲的行为,而且有助于真正地把公司的优秀人员选拔到领导岗位上来。美国霍尼维尔公司在这方面的做法是很有特色的。该公司选拔各级主管有一套严格的组织程度,它由中心管理小组集体决策,全权把关负责。小组的每一个成员都要对决策负责,选拔主管的系统性和完善性有效地保证了决策的科学性,使公司的优秀人员有机会担任领导职务以充分发挥自己的才能。

该公司中心管理小组选拔一名业务开发部主任的具体做法是:

(1)准备。中心管理小组由10人组成,在每次例行会议上着重讨论选拔一名业务开发部主任的问题。由于业务开发部是一个十分重要的部门,主任一职须由一个既懂业务、了解客户心理、擅长于市场营销和合同管理,又富有经验和魄力的人来担任。小组组长要求小组成员根据这些条件积极参与合适人物的物色工作。

(2)头脑风暴法。小组首要的工作是弄清所有有志于承担业务开发部主任这一重担的人中间有多少是具有资格的候选人。为此,组长必须就人选问题与公司其他主管人员进行多次商议,与此同时,人力资源部主任与中心管理小组其他成员着手整理公司的人才数据档案,从中挖掘可供挑选的人才。连同大多数候选人所在部门的主管推荐的,也有个别毛遂自荐的,从这个意义说,业务开发部主任的选拔工作颇具竞争性。

根据议程,先由小组成员提出4个候选人,组长将名字写在黑板上,并分别注明他们的现任职务。然后,前业务开发部主任介绍这4个候选人的大致情况,并指出某候选人能力欠佳,建议将他暂时除名。在小组成员一致表示同意后,组长又提出了第五个候选人,其他成员也可以先后提出众多的人选,并在黑板上一一列名,供下次会议讨论。

中心管理小组采用这种头脑风暴法,其目的在于鼓励大家充分发表意见,力争将最优秀的人选提拔上来。

(3)筛选。一个星期以后,小组开会讨论每个候选人的评价问题。会上,组员们各抒己见,气氛活跃,有的侧重于候选人的资历和能力,有的强调候选人的判断能力和工作应变能力。尽管看法不同,说法不一,但有一点是共同的,这就是候选人如果缺乏市场营销技能或不善经营,其他条件即便再好,也应当筛下。经过这样的初步筛选,候选人名单又减至5人。筛选结束后,组长又马上着手做两件事:一是分别通知五名候选人的上司,小组要同该候选人单独进行面谈;二是向那些被筛除的候选人的上司说明其落选的理由。

(4)面谈。小组的每个成员都必须单独同每个候选人面谈1小时,谈话前,每个候选人都会获得各种信息资料,诸如会谈者的姓名、工作概况、选拔

过程、选择标准、系统研究中心的概况等等。面谈要求达到如下目标 ①面谈双方互通信息、交换看法。②小组成员就管理上的一系列问题向候选人发问,要求他充分发表见解并提出改进措施。③小组成员向候选人介绍曾为系统中心作出过出色成绩的名人轶事,激发候选人对系统中心的信任。④小组成员向候选人勾划系统中心的价值与目标,强调系统中心的集体凝聚力,从而使候选人产生一种高度责任感。面谈结束后,由组长召集会议,沟通面谈情况,决定其中的最佳人选。

(5)抉择。中心管理小组经过集体磋商,在意见大致一致的基础上再进行抉择。为使决策过程顺利进行,意见决定后,大家必须理解、接受和执行。当然,被选中的候选人并不一定是小组每一个成员的第一选择,但大家应认识到,决定是合适的,即使不是最佳方案至少也是个较好的方案,在作出最终决策之前,除了充分考虑候选人的素质之外,小组还要尽量避免选择高层管理部门所讨厌的人,因为决策的终审权掌握在高层管理部门手中。

抉择会议上,由人力资源部主任以总结的形式将每一个小组成员与候选人面谈的结果发给大家继而开始辩论,最后,确定了一个最合适的人选,即工作绩效稳定、精明果断,又善于与同事合作的人。

(6)游说。抉择会后,中心管理小组的组长向本公司高层管理部门汇报整个选拔过程、选拔标准和决策理由,高层管理部门如认为小组的决定是正确的,便予以批准,组长立即通知被选定的对象,要他走马上任。至此,中心管理小组集体决策、选拔业务开发部主任的工作宣告完成。

霍尼维尔公司选拔主管人员的过程充分说明,通过竞争产生的主管,得到了中心管理小组全体成员的认可,其威信要比个人任命的人选要高。

6.2.8 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。对各级职工的考评,都必须由被考评者的‘直接上级’进行。直接上级相对来说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所在,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。

6.2.9 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。

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历的最基本的手段。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,既要有利于招聘人才,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。

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。

要点回顾

- 1) 公司挑选实践的有效性在许多方面能影响组织的竞争优势；
- 2) 达到效度很大程度上依赖于所使用的挑选技术的适当性，企业应该使用那些能够可靠和准确地测量所需资格的挑选方法；
- 3) 进行工作样本测试有两个不足：一是它们代价高昂；二是可能会出现安全问题；
- 4) 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条件和要求；
- 5) 企业的竞争就是人才的竞争，人才是企业的根本，是企业最宝贵的资源，因此如何选择优秀的人才为企业工作，已经成为企业生成与发展的决定因素；
- 6) 采用集体决策的方式择优选择企业的主管，不仅可以有效地防止个人独断专行或任人唯亲的行为，而且有助于真正地把公司的优秀人员选择到领导岗位上来。

案例及应用 如何运用行为一致性模式

ABC 公司雇佣了 50 名维护工程师（物业管理员），他们的工作主要包括打扫办公室及办公楼的其他地方。工作不难做，几乎是任何一个人都会做。问题是许多受雇佣的工作人员不可信赖。这些工作人员尽管很清楚他们应该怎么做，但是他们仍犯以下错误：

- (1) 他们不能坚持始终如一地出来工作。
- (2) 他们清扫办公室时不全面、不彻底。
- (3) 休息时间长，并常常早退。

ABC 公司希望下一年雇佣 20 个维护工程师，该公司有意图地更好地做好雇佣工作，以便把不可信赖的求职者拒之门外。

按照行为一致性模型，公司通过确定求职者们过去在相似的条件下有多可靠来确定他们的可信赖度。例如，雇主可以从求职者处（通过面试）或从求职者以前的雇主处（通过证明材料核查）问几个有关求职者以前行为的问题来收集信息。如，可以问以前的雇主，求职者是否经常怠工、干工作不彻底以及是否正规地上班。

第 3 篇

人才考评阶段

第 7 章 考评系统——工作绩效评价方法

第 8 章 考评系统——人员考评制度

评

估的可靠性和有效性在大多数评估系统中仍然是存在的主要问题,而且新的评估系统经常遇到大量的反抗。实质上,有效的绩效评估在组织中仍然是一个紧迫的但却未被实现的目标。

第 7 章

考评系统——人员任用考评方法

关键词

key word

行动学习 (Action Learning)
行动计划 (Action Plan)
行为模仿 (Behavior Modeling)
案例方法 (Case Method)
开发 (Development)
分段练习 (Distributed Practice)
反馈 (Feedback)
互动性视频培训 (Interactive Video Training)
工作指导培训 (Job Instruction Training)
工作轮换 (Job Rotation)
集中练习 (Massed Practice)
多段培训方案 (Multiphase Training Program)
在职培训 (On - the - job Training)
取向培训 (Orientation Training)
绩效分析 (Performance Analysis)
角色扮演 (Role Playing)
继承计划 (Succession Planning)

本章概要

- 1)公司各类人员评价要素的基本特征

- 篇首案例 美国达纳公司 面对面交流 不强人所难
 - 不同工作的特点
 - 不同层次的特点
 - 不同年龄的特点
- 2)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
 - 评价标准的分类
 - 几种评价标准的主要特征
- 3)标准的计量

- 标准编制的一般程序和原则
 - 计分和加权的方法
 - 误差的调整与反馈
- 4)人员评价与能力发掘

- 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

本章目标

- 在学完本章内容以后 您将能够：
- 1)理解为什么有效的培训和开发方案会增强竞争优势；

2)描述公司如何评价它们的培训需要；

3)解释公司怎样通过培训方案使学习效果最大化；

4)描述不同的培训方法；

5)解释公司如何确保培训被转移到工作上；

6)描述应该怎样进行培训评价；

7)描述管理继承规划所涉及的步骤；

8)描述在管理开发方案中提供的培训类型。
- 132 ·

7.1 公司各类人员评价要素的基本特征

7.1.1 篇首案例 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。

7.1.2 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) 脑体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。

7.1.3 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 and 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。

7.1.4 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 7.1.1 至表 7.1.4 列出的是几类人员评价要素的基本模式。

表 7.1.1

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 2. 事业性 3. 责任性 4. 进取心 5. 自知之明	6. 自学能力 7. 直觉思维能力 8. 综合分析能力	9. 目标定向能力 10. 决策能力 11. 创造能力 12. 用人授权能力 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	20. 工作效率 21. 经济效益

表 7.1.2

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. 及时发现问题能力 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. 社会经济效益 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. 社会经济效益
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 7.1.3 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 7.1.4

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. 社会经济效益

7.2 公司各类人员的评价标准和标准编制的一般程序

7.2.1 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。

7.2.2 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。

7.2.3 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 7.2.1 所示:

表 7.2.1 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

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 7.2.2 所示：

表 7.2.2 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拚搏的精神	能瞄准本行业本系统的目标进行赶超 有一定的拚搏精神	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

标准 结构要素		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 能对专业外的一二门知识通过学习达到相当于中专以上水平	自学能力强 对新知的理解吸收掌握得快	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 结构要素		优	良	中	差
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,相当重视有关的情报信息,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问题	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

7.2.4 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》。

4.标准编制的原则

5. 编制工作的格式

表 7.2.3 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。

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。

④引言。通常包括评价标准的适用范围。

(2)主体部分。

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

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。

7.3 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。

7.3.1 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:

$$P_i = \sum_{j=1}^n P_{ij} x_{ij}$$
$$\sum_{i=1}^n X_{ij} = 100\%$$

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 87 分,基本取得评为助理经济师的资格。其测量过程如表 7.3.1 所示：

表 7.3.1 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	24.5	97.2	20	19.4
	事业心	≤100	≤80	≤60	95	35	33.3			
	责任性	≤100	≤80	≤60	100	20	20			
	主动性	≤100	≤80	≤60	97	20	19.4			

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						
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	72.8	20	14.6
	管理	本科	100	90	80	60	30	18			
	科学	大专	80	70	60						
	知识	中专	50	50	40						
		一般	50	40	30						
		自学									
	观察力		≤100	≤80	≤60	95	15	14.3			
	判断力		≤100	≤80	≤60	90	25	22.5			
能力结构	处事能力		≤100	≤80	≤60	98	15	14.7	87.2	30	26.2
	组织能力		≤100	≤80	≤60	90	15	13.5			
	文字和口 头表达 能力		≤100	≤80	≤60	85	15	12.8			
	协调能力		≤100	≤80	≤60	88	15	13.2			
	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			

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						
绩效结构	工作效率	≤100	≤80	≤60	90	20	18	91.8	30	27.5
	工作质量	≤100	≤80	≤60	90	25	22.5			
	工作数量	≤100	≤80	≤60	95	15	14.3			
	工作难度	≤100	≤80	≤60	95	20	19			
	工作效益	≤100	≤80	≤60	90	20	18			

总体得分

$$\sum_{i=1}^4 x_ix_i$$

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 7.3.2 下例所示：

表 7.3.2 评价对象与结构加权数

评 价 对 象		一般工作人员	中层管理人员	高层决策人员
结 构	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%

7.3.2 误差的调整与反馈

1.调整必要性

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。

7.4 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。

7.4.1 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。

7.4.2 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,纳入高一层次的人员评价考核。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。

7.4.3 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。

要点回顾

1. 理解为什么有效的培训和开发方案会增强竞争优势
 - 1) 提高新雇员和有经验雇员的胜任程度;
 - 2) 降低不必要的流动的可能性;
 - 3) 强化成本领先,确保培训和开发方案的成本效率。
2. 描述公司如何评价它们的培训需要
 - 1) 把变化告诉雇员;
 - 2) 对新雇员进行技能培训,识别子任务;
 - 3) 纠正性培训,绩效分析、能力清单、考察公司的问题记录。
3. 解释公司怎样通过培训方案使学习效果最大化
 - 1) 获得并保持学习者的注意力;
 - 2) 向受训者提供实践的机会;
 - 3) 向受训者提供反馈。
4. 描述不同的培训方法
 - 1) 在职培训(OJT):一种向受训者传授如何在实际工作环境中完成本职工作的培训方法;
 - 2) 工作指导培训:这种培训方法是指训练者演示一项任务的每一个步骤,讨论其关键点,然后为受训者提供有针对性的实践;
 - 3) 讲课:这种培训方法是训练者通过口头传达信息来讲授一个主题;
 - 4) 案例法:一种让受训者分析现实工作情况的培训方法;
 - 5) 角色扮演:这种培训方法是受训者自发地将有关人们相互关系的某个问题表现出来;
 - 6) 行为模仿:这种培训方法是向受训者演示如何完成一项任务,并且带有反馈地实践该任务,直到受训者能够胜任为止;
 - 7) 电脑化的指导:这种培训方法是利用计算机,通过操练/个别辅导、游戏及模拟等指导学生;
 - 8) 交互式视频培训:这种培训方法是将电视屏幕、视盘(或录象带)播放器挂到一台微机上,使受训者能通过键盘及语音指令系统与屏幕相互作用。

5. 解释公司如何确保培训被转移到工作上

- 1) 过度学习 充分学习培训材料 以至不需经常实践就能长久记住它；
- 2) 课程内容与工作相匹配 例如 使用案例、模拟、角色扮演以及实例；
- 3) 利用行动计划 这个计划由受训者在课程结束时提出 指明他们已经能采取将新技能应用于工作中的步骤；
- 4) 多段培训方案 将培训方案分为几个阶段 在这些阶段中交给受训者“家庭作业” 这些‘家庭作业’要求他们将培训课程用回到工作中 而将这一经验放在下一次培训课上讨论；
- 5) 将绩效辅助物用回到工作中。例如 决策表、图表、图解等；
- 6) 利用工作培训后的跟踪资源 热线及指导者的访问；
- 7) 建立一个支持性的工作环境。

6. 描述应该怎样进行培训评价

- 1) 测量；
 - ① 受训者的反应。
 - ② 测试。
 - ③ 绩效评估。
 - ④ 组织绩效的记录。
- 2) 评估设计；
 - ① 前测试。
 - ② 后测试。
 - ③ 控制群体。

7. 描述管理继承规划所涉及到的步骤

- 1) 人力资源规划 识别目标管理岗位；
- 2) 规定管理要求 从事目标岗位所需的资格；
- 3) 评估管理潜能 使用挑选工具及职业生涯兴趣清单；
- 4) 识别职业生涯途径 指明能达到目标工作的一系列特定工作；
- 5) 开发替换图表 指明候选人的可获得性及其是否为走上目标岗位做好准备。

8. 描述在管理开发方案中提供的培训类型

- 1) 课堂指导；
- 2) 职业生涯资源中心 公司为有兴趣的管理候选人提供学习机会的一个场所；
- 3) 工作轮换 这种管理开发方法是公司让受训者轮流在多个部门当经理；
- 4) 专门辅导 使用有经验的高层经理进行教学、指导、提出忠告及咨询，并充当新经理的角色楷模；
- 5) 专门项目 例如行动学习和特别工作组的使用。

案例及应用 在“海尔顿烘烤食品公司”送面包

“海尔顿烘烤食品公司”(Helton)是由三兄弟在 50 年前共同组建的。自那时以来,海尔顿公司已经成为一个非常大型的多元化公司,生产千种以上不同食品。海尔顿公司雇佣了 10 000 多名工人,覆盖国内约 23 个州。

海尔顿公司的主要工作之一是送面包。一旦被雇佣,送货人就分派到一个区域,并且得到一份当地的客户名单,他们的工作就是送面包制品并签订新的订单。

所有新雇员在进入工作前都要接受技能培训。这种持续一周的训练由地区经理一对一地进行。受训者随同经理一起去走将属于他或她的道路,期望受训者观察并记住该地区经理在这条路上各个停留站所完成的活动。在每个停留站,受训者的主要责任是去观察并帮助经理完成必要的任务。

在两个停留站之间有相当长的开车时间,这使经理有机会回答受训者的所提出的所有问题,并且测验受训者必须记住的细节,如文书工作及停留站的顺序等。经理也利用这段时间与受训者一起回顾各种可能发生的情况并且说明他们将如何正确地处理。

在第 2 周,受训者独立执行任务。他们被告知:如果他们在路上出现任何问题,就用电话通知经理。

讨论:

1. 分析这个培训方案的有效性,用何办法可以成功地遵循指导过程中的步骤?用什么办法会达不到?
2. 你将如何重新设计该方案使其更为有效?具体谈谈你的建议,并说出你所提的每一个建议的基本原理。

考评系统——人员任用考评制度

关 键 词

key word

假设,设想(*Suppose*)

目标管理(*Management - by - Object*)

绩效评估(*Performance Appraisals*)

绩效标准(*Performance Standards*)

雇员比较系统(*EmPloyee Comparison Systems*)

评定人有效性培训(*Rater Effectiveness Training*)

隐含人格理论(*Implieit Personality Theory*)

行为观察量表(*Behavior Observation Scale*)

本章概要

- 1) 人员考评的原则

 - 篇首案例 :MFI 公司、高薪酬 ,多奖励
 - 人员考评的作用
 - 人员考评中常见的弊病
 - 人员考评的原则
- 2) 人员考评的种类及其内容

 - 人员考评的种类与内容
 - 人事档案管理
- 3) 主要考评因素及其评价标准
- 4) 主要考评方法

 - 面谈考评
 - 人事考评表
 - 工作报告(论文)审查
 - 成绩评价方法
- 5) 考核者的培训

 - 考核者培训的内容
 - 培训过程中注意的问题
- 6) 考核中的误区

 - 定势误差
 - 首因错误
 - 从众心理
 - 光环效应
 - 中心化倾向
 - 不以身作则
 - 对比误差
- 7) 考核与企业的经营管理

 - 考核与激励员工
 - 考核与用人
 - 考核与企业控制
 - 松下的“ 人事革命 ”

本章目标

- 在学完本章内容以后 ,您将能够 :
- 1) 保证考核者能够正确地进行考核工作 ;

2) 明白考核中的种种误区及其避免 ;

3) 灵活地运用考核这一手段 ,把员工潜在的工作热情激发出来 ,从而促进整个企业的发展 ;

4) 通过考核 ,使各个分支保持统一的步伐 ,形成“ 抱团打天下 ”之势 ,使企业赢得长足的发展。

8.1 人员考评的原则

8.1.1 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。

8.1.2 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。

8.1.3 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。

8.1.4 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。对各级职工的考评,都必须由被考评者的“直接上级”进行。直接上级相对来说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所在,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课目。

8.2 人员考评的种类及其内容

8.2.1 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 8.2.1 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 8.2.1 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。

8.2.2 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。

8.3 主要考评因素及其评价标准

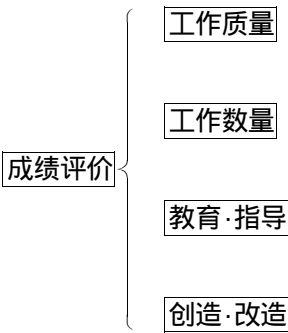
企业的人员考评中,主要的评价因素是:工作成绩、工作能力、工作态度(积极性)和工作适应性。其中适应性考察已经在前文中叙述过。下面分别

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 8.3.1 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 8.3.1 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。

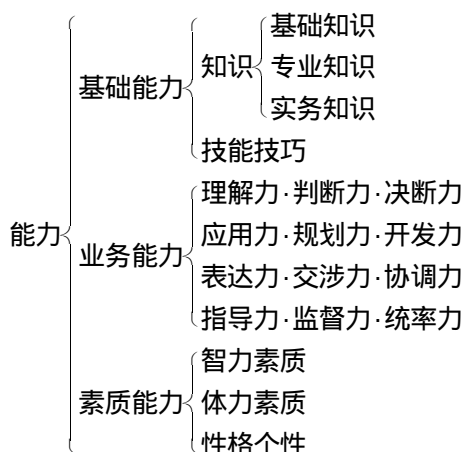
成绩评价是考评中的基础性工作,其它的考评几乎都建立在成绩评价基础上。

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 8.3.

1)。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 8.3.1 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 :

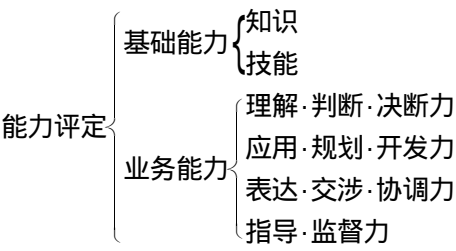
- (1) 是否有本人之外的客观原因影响了工作成绩 ?
- (2) 是否有调动工作等情况 ,对新工作不熟悉 ?
- (3) 除工作成绩之外 ,企业内外研究 ,自我开发等方面表现如何 ?

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 8.3.2 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 8.3.2。

图 8.3.2 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 没有其它办法可想。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 8.3.3。

图 8.3.3 工作态度评定项目

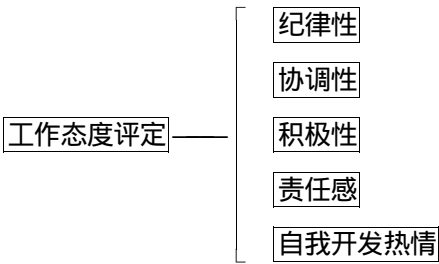


表 8.3.1 是各评价因素的定义 表 8.3.2 是对各因素评价时的评价要点。这两个表都是从企业的真实人事资料中摘录的。企业内规定并公布这些评价标准 既可以提高职工对人事考评客观性、公正性的认识 ,又可以作为职工日常工作主观努力的目标。

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 8.3.3) 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 8.3.1

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。
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。集体观念和组织观念。
	积极性	主动参加改善提案、合理化建议等活动 主动承担本职外的任务。
	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 8.3.2

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 8.3.3 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%
奖金考评评 语(100%)	成 绩	40%	50%	60%	70%
	工作态度	60%	50%	40%	30%

8.4 主要考评方法

8.4.1 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 8.4.1 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 8.4.1 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中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难度度过经营危机的保证。

8.4.2 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 8.4.2 ,有时把两部分印在同一张表上 如表 8.4.3 ,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 8.4.2

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		考评合计	分	分	考评合计	分	分	·人事部记入栏		
S.....180 以上									奖金	提薪
A.....150—179		评语			评语			最终评语		
B.....90—149										
C.....60—89		申请评语				申请评语				
D.....59 以下										
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 8.4.3 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					第一次		第二次	
年龄	岁	·		·		成绩评语	年上期	年下期	年上期	年下期	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

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 判断力	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。		
		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 交涉力	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。		
		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	纪律性	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 A.....非常优秀 理想状态 a.....优秀 满足要求 B.....基本满足要求 b.....略有不足 C.....不满足要求			评语与分数的换算 A——48 分以上 B——24—47 分 C——23 分以下	合 计 分	分
				评 语	
				·决定 评语	(由人事部 填写)

8.4.3 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。

8.4.4 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含义和解释,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,这就失去了统一的含义。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 8.4.4 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 8.4.4 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 8.4.4 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 8.4.5 成绩评价标准表(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“成绩评价报告表”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 8.4.5—表 8.4.8 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。这看起来似乎有些不合理。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 8.4.6 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 8.4.7

成绩评价标准表(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,不了了之或造成后遗症的现象 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 8.4.8

成绩评价标准表(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
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

为了事后修正评价误差、调整评语方便起见 ,专家们还推荐使用如表 8.4.9 所示的成绩评价报告表 这种报告表要求对同一级别的职工进行集中评价 即对所有的人就某一个项目评价完毕之后 再转入下一个项目。这样可以避免所谓哈罗效应(即前一项目的评分结果可能影响后一项目的评分)。

表 8.4.9 成绩评价报告表 (月 日填写)

管理者用	
级别	

从 年 月 到 年 月)

部门 考评者姓名

评价因素	姓名													
	评分要点													
服务	a													
	b													
	c													
	d													
	小计													
业务活动	a													
	b													
	c													
	d													
	小计													
管理监督	a													
	b													
	c													
	d													
	小计													
审查报告	a													
	b													
	c													
	d													
	小计													
合 计(c)														
初评(D = C/4)														

最后要提醒的一点是 ,计分评价方法所得出的分数的绝对值本身不能说明任何问题 ,因为计分评价法是一种相对评价法 ,有价值的只是各个分数值的相对顺序和相互差距。顺序先后和差距大小反映工作成绩的相对优劣(表 8.4.10)。

表 8.4.10 初评分数的意义

	初评得分	优劣顺序	差 距
张军	70	1	}20 分 }2 分
李明	50	2	
王伟	48	3	
⋮	⋮	⋮	

8.5 考核者的培训

人事考核是在“考核者”与“被考核者”之间进行的，是“人”对“人”的考核，是“少数”对“大多数人”人的考核，是在分散状态下，高地位的少数人“对”低地位的多数人进行的集中统一考察。所有这一切表明：“考核他人的考核者”处于非常关键的位置，对他们进行训练，关系到考核的成败。

8.5.1 一将无能，累死千军

我曾经看过这么一幅漫画，叫“如此指挥”。画中有一位干部模样的人，一手拿着香烟，另一只手则指着不远的地方，嘴里说：“那里有水源。”顺着他手指的方向，一群人正在满头大汗地挥镐舞锹，地上虽然已经挖出了一个很深的坑，但还是没有见到一滴水。而水源呢？则正在他的脚下。如果仔细地观察，还会发现那个干部是闭着眼睛的。

看完这幅漫画，在捧腹大笑之余，还能够得到什么东西呢？
结合到企业，我们是否可以得出这样的结论：上司是否能够正确地进行领导、指挥，在很大程度上将会直接影响到下属员工的绩效水平。

考核过程中，也是这样。考核者的水平如何，也将会影响到整个的考核效果。如果考核者不能正确地理解考核项目，准确地把握考核标准，严格地实施考核，那么，再好的考核制度、考核用表，也是形同虚设，根本实现不了考核目的。

这就好比计算机的硬件和软件，硬件造得再好，如果没有相应的软件来支持，整个计算机也是废铁一堆，根本没有用处。

要想提高考核者的水平，就必须对他们进行专门的培训。培训考核者，至少可以从以下几个方面来增进考核的效果：

1. 考核重点一致

David 和 Martin 从学校毕业后，来到了同一家公司，而且很巧，两个人

是邻居。因此 尽管他们不在同一个部门 但是两人上下班还是同来同往。

一天早上 因为两个人在上班的途中 热心地帮忙送一位素不相识的突发病人去了医院 所以上班迟到了。

David 的主管知道了事情的原委后 认为他这次迟到有情可原 毕竟是因为做好人好事 这才导致迟到的嘛。所以 不但没有批评他 反而在部门内进行了表扬。

而 *Martin* 受到的待遇可就不一样了 他的主管并没有因此就原谅他 因为主管认为 无论什么原因 都必须严格地遵守公司的规章制度。所以 他就按规定扣发了 *Martin* 当月的出勤奖。

因为两位主管在考核过程中的侧重点不一样——一个注重过程 一个注重结果 所以 *David* 和 *Martin* 的考核结果也就截然不同。像这种由于考核重点不一致 从而造成考核结果不同的现象 在企业中是经常出现的。

为了避免这一问题 保证考核的公平性 对考核者进行培训也就很必要。这样 才能使各个考核者的考核重点保持一致 从而做公平的考核结果。

2. 使被考核者产生信赖感

有这么一个专门的实验 实验人员挑选了两名水平几乎完全相同的领班 分别来作两组工人的质量检验员。

对其中一组(我们称之为 A 组)工人 实验人员告诉他们 质量检验员是经过专门培训的 而对另一组(我们称之为 B 组)工人 则告诉他们 质量检验员是直接从车间挑选出来的 没有经过培训。

在为期一个星期的实验中 实验人员发现 :A 组的质检员在工作中几乎就没有遇到过什么麻烦 凡是他挑出来的次品 工人们都乖乖地拿回去重新又返了工 即使有时他故意说一些正品不符合标准 工人们也基本上没有辩解什么。

而 B 组质检员可就不同了 他的检验工作遇到了很大的阻力 大家对他都爱指手划脚的。挑出来的次品 工人们不但不愿意拿回去返工 反而跟他争辩 说产品根本就没有毛病 只是他太挑剔了。

其实 我们在生活中也会有同感。例如 在看病的时候 当别人告诉你 医生是从××名牌医科大学毕业的 你肯定会对他百倍的信任 放心让他来看自己的病 相反 如果告诉你这位医生是自学成才的 那么即使他的医术再高明 你也会疑虑重重 不敢放心地让他来看自己的病。

所以 为了保证考核工作的顺利进行 就要对考核者进行培训 以此来增加被考核者的信赖感。

3. 保证正确的工作方向

对员工进行考核 其目的之一就是发现了他们工作中的缺点和不足 通过制定相应的措施加以改进 从而提高工作的正确性。

如果考核者自己就不能把握正确的工作方向 那么又怎能对被考核者的工作进行纠正呢?

国内有一家生产灯具的企业,为了提高产品质量,特意从国外引进了一套先进的设备。由于生产过程中有一定的危险性,所以这套设备的安全保护装置也很先进,必须双手同时按动开关,机器才能开始工作。可是到月底,伤亡数据统计上来以后,经理很纳闷,事故发生率竟然比使用旧设备时还要高。

直到后来,经理亲自去了生产第一线,这才明白是怎么回事。原来,工人们都在其中一个按钮上放了一件重物,这样就等于按动了一个开关,于是他们用一只手就可以启动机器了,而省出来的另一只手,则可以不停地往机器里添加原料。

刚开始时,两只手配合得还很好,一只手加原料,一只手按开关,但是随着工作时间的增长,动作就不那么协调了,有加原料的手还没有从机器里拿出来,另一只手就按动了开关。这么一来,事故发生率自然也就上升了。

当问起原因时,工人们都告诉经理,是领班教他们这么做的,说可以提高工作速度,并且,如果谁违反了这一规定,在月底考核时就会被扣分。

通过这个例子可以看出,对考核者进行培训是很重要的,这样才能提高他们自身的业务素质水平,从而才可以进行正确的工作指导。

8.5.2 考核者培训的内容

一般而言,对考核者进行的培训,包括以下主要内容:

1. 企业人事制度的讲解

主要是由人力资源部门,对企业整个人事制度的结构和内容作出说明;同时,还要站在企业目标和使命的角度,对人事制度的运行情况,以及未来的发展方向和模式作出阐述。

通过讲解,不但可以使考核者充分认识到人事制度系统是企业经营战略的一个重要组成部分,而且,还使他们了解到考核制度是整个人事制度的基石,从而增强他们对员工考核工作的重视程度。

2. 考核基本知识的介绍

明白了考核工作意义和地位之后,就要具体来讲解有关考核的一些基本知识,从而保证考核者能够正确地进行考核工作。

这些基本知识包括,如何来确定考核的项目,怎样来设计考核用表,如何来制定考核的标准,考核的方法有哪些以及考核实施过程中应注意的问题等等。

在前面各章中,已经详细地介绍过这些内容,这里就不再赘述了。

3. 说明考核中的种种误区

在考核工作中,经常会出现一些错误,例如光环效应、首因错误、相似性假设、从众心理……

这些错误,往往影响到考核者作出正确的考核评价结果。因此,需要在培训的过程中进行说明,使他们可以尽量避免这些错误,从而做出正确的评

价。

8.5.3 培训过程中注意的问题

在培训的过程中,同样有一些问题需要引起注意:

1. 参加的人数

培训班的规模,应当适中,参加的人数不宜过多,也不宜过少,一般是30—40名学员。

参加人数过多,就不能保证每个人有更多发言机会,他们的“参与”意识就会减弱,从而达不到培训的目的。

参加人数过少,讨论的气氛就不可能热烈,也同样会影响培训的效果。此外,人数过少,从费用方面考虑也不合算,因为有些支出,像场地费、授课费等等,是固定不变的,不会随参加人数的多少而发生变化。如果每一次培训参加的人数太少,那么每个人负担的培训费就会增加,这也不符合“经济”原则——少花钱,多办事。

2. 培训的时间

培训的时间同样应当适中,不宜过长,也不宜过短,最好安排两至三天的工作时间,对考核者进行集中培训。时间过短的缺点很明显,每个人就没有充足的时间来进行交流、发言。

时间过长也不好,因为大家不可能只有这一项工作,手头必然还有其他的事情要处理,培训拖得过长,也就会影响到其他工作的进展。此外,费用依然是一个不得不考虑的因素,时间过长,费用自然就多,同样“不经济”。

3. 培训的方式

对考核者进行的培训,不单是让他们掌握一些基本知识,更重要的是教会他们如何处理实际问题。

这就如同律师的培训,熟记各种法律条文,这还远远不够,还必须让他们能够运用这些法律条文,来打官司,这才是主要的。

所以,在培训的时候,就不能单单采取说教的方式,而应该举各种案例,让学员共同进行讨化。在讨论的过程中,来澄清大家的思路,教会大家方法,这样操作起来就容易上手了。

8.6 考核中的误区

“金无足赤,人无完人”。考核者在考核过程中难免会犯种种错误,尽管许多人是在不经意之间踏入了这些误区,但还是严重影响了考核的效果。而要超越这些误区,就必须对它们有一个清楚的了解。

8.6.1 定势误差

《三国演义》是东方中国的一部古老智谋全书。看过《三国演义》的人都知道,诸葛亮在用人问题上有许多精辟之论和过人之举。但是,他对魏延的处理,却不能不说是一大失误。

魏延慕刘备之名,在长沙杀了上司韩玄,救了黄忠,投奔刘备。但孔明一见魏延就要把他杀掉,理由是“食其禄而杀其主,是不忠也;居其土而献其地,是不义也;吾观魏延脑后有反骨,其后必反,故先斩之,以绝祸根。”

由于刘备的保护,孔明当时未杀魏延,但是却一直对他抱有成见,另眼相看。平时有什么硬仗、险仗和诱敌诈败,记不了功劳的仗多派魏延去打,而对魏延多次提出的军事建议却不屑一顾。

孔明对魏延一贯不满,魏延不会没有觉察,但他始终听从孔明的指挥。平西川、争汉中、擒孟获,魏延屡建战功。北伐中原时,魏延是孔明帐下一员大将,曾斩王双、战张郃、诱司马,功绩无人可比,但孔明全不念其功劳。尤其错误的是,他死前在没有根据的情况下,就断定身后魏延必反,暗中安排马岱斩杀魏延。

孔明斩杀魏延,不是出于个人恩怨,而是源于他思想方法上的不足。用现在的话来说,魏延是一个开拓型的人才,孔明的思想则倾向于保守。并非思想保守的人和开拓型的人必不能共事相处,问题在于,孔明坚持用他的思维去衡量别人,以致于对不同性格的人产生了误解。

又如,校尉廖立非常自负,自认为他的才能只逊于孔明,感怀才不遇而咄咄怨言,孔明闻其怨谤之言,并不去细察其人的长处和短处,而是根据自己头脑中固定的思维模式立即将其撤职,废为庶人。

用同样的思维模式去看魏延,自然处处看到他的毛病,魏延因为自己的作战方案不被采纳而发泄的某些怨言和牢骚,就有可能被看作是心术不正,身后必反的征兆,一想到魏延若反,则无人可制的情况,谨慎一生的孔明于是定计斩杀了魏延。

魏延被杀,可以说是定势误差的典例。

由此可以看出,定势误差是指人们根据过去的经验和习惯的思维方式,在头脑中形成了对人或事物的不正确的看法。

这种错误,在考核中是经常出现的。例如,一些年轻的考核者根据自己的生活经历,总认为老年人墨守陈规,缺乏进取心,压制年轻人,而一些老年的考核者则按照自己的经验,总觉得年轻人嘴上无毛,办事不牢,举止轻浮。在这种思维定式的影响下,作出来的考核结果必然会发生偏差。

既然定势误差会给考核工作带来消极的影响,那么,在考核的时候,一定要注意这个问题,必须根据被考核者的实际情况,客观地作出判断,而不能按照自己头脑中已经形成的思维模式来进行评价。

8.6.2 首因错误

有一家工厂在选聘厂长的时候,发生过这么一件事。经过前面一系列激烈的竞争,最后只剩下了两位候选人(我们不妨称他们为甲和乙)。按照事先规定的程序,他们还要在全体职工大会上发表自己的施政纲要,最后由职工投票来决定最终的人选。

这两个人在能力、业绩、人际关系方面不分仲伯,但从工作经验上看,甲却比乙丰富一些。因此,选聘委员会认为甲当选是肯定没有问题的。

演讲那天,甲和往常一样,穿着工作服就来到了会场,而且可能是熬了夜,他上台时满脸倦意,给人一种萎靡不振的感觉,而乙则相反,他特意修整了一番,穿着笔挺的西服,精神饱满的上了台,让人一看就觉得他信心十足。

看到这里,不用往下说,想必大家都能猜出最后的结果。不错,乙以压倒多数票当上了厂长,而甲却落选了。

为什么会出现这样的结果呢?

道理很简单,甲给人留下的第一印象太差了,所以尽管他确实要比乙强一些,但职工却认为他不如乙。像这种由于对被考核者的第一印象不佳或良好,以致于在以后的考核工作中对他的评价偏低或偏高的现象就是“首因错误”。

这种错误,在考核工作中常常表现为“以貌取人”。虽然一个人的外貌与其品德、能力等并无必然的联系,但是一些考核者却往往会情不自禁地把两者联系起来,尤其是考核者与被考核者初次见面,如果见其仪表堂堂,声音洪亮,心中的好感就会油然而生,考核中最易发现他的成绩,即使有时候有一些小毛病,也会找出理由来替他开脱:“这项工作太难了,所以他没有出色地完成……”;这是他一时疏忽,要是再仔细一点,肯定就不会犯这种错误。“智者千虑,必有一失嘛,人哪能不犯错误”……

相反,如果见其相貌平平,沉默寡言,蔑视之情也就随之而生,考核时则最易发现他的缺点,对于成绩也是不以为然:“这是他运气好,要不然工作肯定砸锅……”、“这又不是他一个人的功劳,要不是别人帮忙,他能完成这项任务才怪……”、“愚者千虑,必有一得嘛”……

首因错误同样会给考核工作带来消极的影响,使考核结果不能正确地反映被考核者的真实情况。为了避免这种错误,考核时就不能有先入为主的印象,评价时就不能带有自己的主观愿望,也应该从实际情况来作出准确地评价。正如美国国际管理顾问公司总裁马克·麦科马克在介绍他如何观察人,了解人时所指出的那样:“……千万不要有先入为主的印象。通常人们总相信首次印象,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,也不要随便作为信条加以肯定,否则,你以后一定会后悔……”

8.6.3 从众心理

索罗门·阿希曾做过这样一个实验。他把被试者编成 7 人—8 人的小组，让每个小组成员坐在一间屋子中，对两张卡片进行比较。一张卡片上画有一条直线，另一张卡片上则有三条长度不一的直线。如图 8.6.1 所示：

实验中，阿希要求被试者只需大声说出右边三条直线中哪一条与左边的单线长度一样即可。

从图中可以看出，右边卡片中各线之间长度差异是相当明显的，在一般情况下，判断错误的人不会超过 1%。但是，如果该小组的其他成员都故意给出错误的答案，那么会出现什么情况呢？阿希对此很感兴趣。

于是，他在每个小组中只安排一个不知内情的真被试者，而其他成员均是他的实验助手。座位的顺序也预先安排好，那位真正的被试者被安排最后一个说出自己的判断结果。

实验的前两轮，阿希没有加以干扰，所有被试者回答得很正确。从第三轮开始，第一个被试者作出一个明显错误的回答，回答说“C”与“X”长度一样，第二个被试者继续给出同样的错误答案，其他人的回答也都一样。现在，轮到最后那个真正的被试者了。他知道“B”与“X”长度一样，可是其他人却都说“C”，自己该怎么办呢？——“是说一个与大家截然不同的答案呢？还是与大家的意见保持一致，尽管这个答案明显是不对的？”

图 8.6.1 阿希实验所用的卡片图示



经过多次实验，表明 35% 的被试者顺从了小组其他人的意见，也就是说，虽然被试者明知这样回答是错误的，但为了与其他成员意见一致，他还是顺从了这一回答。

从这一实验中我们可以得出什么结论呢？可以看出，有相当一部分人存在着“从众心理”，他们总是避免与大家明显的不一致。

考核的过程中，这种事情也时常发生。当大家都对一个人作出“不好”的评价时，即便你很欣赏这个人，可是为了不引起众怒，你很可能也作出“不好”的评价结果。

为了防止这种现象的发生，在考核的过程中，考核者要切记应当独立的作出自己的判断，而不要盲目去随从别人。

在这方面，索尼公司的总裁盛田昭夫给我们做出了榜样。日本的索尼公

司,在其创业的第一年(1945年),销售额仅为6944美元,利润只有27.80美元。到1946年底,它的雇员还不足35人。时隔30年后,到1975年,索尼的销售额已达到13亿美元,其商标已经在170多个国家和地区注册,它的名字在世界上家喻户晓,在法国、英国、美国和其他许多地方,都设有索尼工厂,雇员也超过了2万人。

索尼能有这么骄人的业绩,和它的总裁盛田昭夫不盲目地追随潮流——按学历来评价人无不有关。

早在50年代,索尼就打出了和传统决裂的广告:“论资排辈和学历至上使得年轻有为的商人不能展示他们的能力和抱负……”

在60年代,盛田写过一本题为《让学历见鬼去吧》的畅销书,在书中他斥责了日本当时流行的以上过哪个名牌大学、学的是否是热门专业来评价一个人能力做法。他在书中写道:“即使某人拿到了电视工程学位,在他被录用以后,经理也要发现他有什么真正的能力,如果他有特殊的才能或适合于其他工作,就再给他调换工作。”遵循这一指导思想,索尼公司无论对经验丰富的老经理,还是对羽毛未丰的青年经理,雇佣方针都集中在预期的能力上,而不是像其他公司那样,只看重他的学历。

为了使每个员工都发挥自己的聪明才智,不受任何学历的歧视,他毅然烧掉了公司所有人员的人事档案。索尼公司对员工的使用和晋升,从来不看其学历和文凭,而主要靠即时的考试和平时能力的考察。他们在用人问题上,从来不雇佣一名只胜任具体工作的人,而是乐于雇佣喜欢标新立异具有丰富经历的人。所以,索尼公司的员工都充满了活力,这是因为公司最大限度地发挥了每个人的才智和创造力。

8.6.4 光环效应

东方中国《列子》中记载了这样一个寓言故事:有一个齐国人,打柴时丢了一把斧头,他到处寻找,也没有找到。他猜测:一定是隔壁那家的儿子偷去了。当他带着这种情感去观察时,他觉得那人走的姿势,像是偷斧头的,看那人的面部表情,像是偷斧头的,听那人说话的声音,也像是偷斧头的。总之一句话,那人一言一行,一举一动,没有一点不像是偷了斧头。于是,他肯定地说:“那斧头一定是这小子偷去了!”

过了几天,这个人又上山去砍柴,巧得很,在一个山沟里发现了一把斧头。他拿起来仔细一看,正是自己丢的那一把,想了想,原来是上次到山上砍柴时,丢在山沟里了。第二天,他见到隔壁人家的儿子,留心看时,觉得那小孩的动作神态,没有一点像是偷斧头的样子。

“齐人失斧”中齐人所犯的错误的,我们今就称之为“光环效应”,也就是说,当你一个人抱有成见时,不论怎么看,总会觉得他很不顺眼;相反,当你一个人心存好感时,就会觉得他无论干什么事情都正合你的心意。

在考核的过程中,如果不注意这个问题,往往会带来不良的后果。三国时,孙权初见庞统,就因为掺杂了个人感情,从而错识了良才。庞统去见孙权之时,自恃有真才实学,所以谈吐狂傲,言辞间不时流露出对周瑜的不敬,这使孙权深感不悦。正是这种感情上的好恶,孙权轻率地认定庞统是个“狂士”,从而拒经收用,使这位与诸葛亮齐名的凤雏庞统,从孙权帐下郁郁而去。

由此可见,考核的时候,一定不能带有感情色彩,尤其不能对人抱有成见。美国著名企业家爱德华·利伯对迈克尔·欧文斯的态度,则很好地说明了这一问题。

19世纪末,利伯是一个玻璃制造商,拥有一家规模不大的企业——新英格兰玻璃公司。利伯与其他玻璃制造商一样,渴望公司能发展壮大,成为美国玻璃制造业界的巨擎。

当时,欧文斯只是新英格兰玻璃公司一名普通的员工,同时还是当地颇有声望的工会领导人之一。

在一次罢工运动中,欧文斯鼓动工人反动利伯,要求增加薪水、缩短工时并改善条件。这次罢工迫使利伯把公司迁往另一个城市。但利伯在把公司迁走之时,不仅没有开除欧文斯,反而把他带到了新厂所在地,加以重用。

原来,在罢工期间,欧文斯曾代表工会与利伯举行谈判。在双方唇枪舌剑的交锋中,利伯发现欧文斯不仅血气方刚、敢说敢干,同时还是一个在玻璃生产和技术的改进革新方面不可多得的人才。因此,他不仅没有因为欧文斯带领工人与自己作对而怀恨在心,反而起了爱才之意。所以,在乔迁公司之时,特意带上了欧文斯。

到新地方后,利伯开始注重发挥欧文斯的才干。他不计前嫌的宽宏大度深深感动了欧文斯,他们开始了真诚地合作。

3个月后,欧文斯向利伯提出一连串的建议,并被利伯全部采纳。根据这些建议制定的措施使公司大受裨益。利伯也更加器重欧文斯,重任他为吹玻璃部门的监工,两年后,再次提升他担任了业务部门主管。

此后,利伯一直不遗余力地在各方面支持欧文斯对玻璃制造工艺的改进,而欧文斯也不负厚望,他一次又一次成功的技术革新,使利伯公司成为全球闻名的大型企业。

试想一下,如果当初利伯对欧文斯抱有成见而不去重用他,那么利伯本人绝不会取得后来引人瞩目的成功。

8.6.5 中心化倾向

在上大学的时候,每次考试成绩出来以后,我都会发现一个奇怪的现象:

班里大部分同学的成绩都集中在“良”和“中”，只有极个别的是“及格”，同样拿“优”的人也很少。对此，大家都非常不满；老师也真是的，为什么总要按正态分布来评定我们的成绩，只要答得好，就应该给高分嘛，……”

后来上班工作了，我发现公司所作的考核结果竟然和学校里的考试成绩惊人的相似，大部分人都集中在中游水平，只是小部分人分布在两端。

公司里，这种现象是很普遍的。经理们总是信奉“枣核理论”——即大部分人的表现都一般化，表现极好和表现极差的人只是少数。在这种思想的指导下，他们作出来的考核结果自然也就“两头小，中间大”了。

其实，这样做带来的结果是非常不好的，大部分人都集中在平均水平，以致于比较不出他们之间的优劣差别，考核也就失去了意义。

所以，在考核的时候，一定要抛弃这种错误的思想，而应该严格地按照考核标准来进行评价，达到什么样的要求，就给予什么样的结果。

对此，我们不得不提及美国麦考密克公司。由于公司创始人 W·麦考密克的经营方法落后于时代，所以尽管他苦心经营了许多年，但公司还是渐渐变得不景气，以致于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。这位新总裁胸怀壮志，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与以前截然不同的措施：任何员工，只要工作达到了既定的要求，就可以拿到相当于工资 10% 的奖金。而在以前，这笔奖金只是考核成绩排在前面的几位员工才能拿到。C·麦考密克还号召大家：“本公司生死存亡的重任落在了诸位的身上，希望大家能够同舟共济，协力渡过难关。

员工们听到这项新措施之后，开始都非常吃惊，但转而对年富力强的新总裁的做法表示由衷的感谢——这么一来，只要自己努力工作，就可以多拿薪水，而不像以前，只是少数几个人才能拿到奖金。从此，公司士气大振，上至总经理，下至普通员工，大家都努力。不到 1 年时间，公司就扭亏为盈了。

8.6.6 不以身作则

上个月，Larry Bird 才由其他部门调任作了公司人力资源部的经理。正所谓“新官上任三把火”，Larry Bird 一上任，就采取了一系列改革措施，其中一项就是严格考勤制度。

但是一个月下来，效果却不太明显，员工们迟到的现象还是时有发生。为此，Larry Bird 对专门负责考勤的主管很不满意：“你是怎么搞的，为什么公司的制席不严格执行呢？”那位主管听后，满脸委屈，支支吾吾地回答：“不是我严格执行，只是你每天……”

还没等主管说完，Larry Bird 就已经明白是怎么回事了。原来，他以前是搞业务的，因为要经常出去洽谈客户，所以到公司坐班就不用那么准时。

虽然现在调到了人力资源部,但是养成的习惯却没有完全改掉,所以上班还是很不准时。“人力资源部的经理都不按时上班,又怎么能去要求普通员工呢?”Larry Bird 体谅到了这位主管的难处。

像 Larry Bird 这种考核中不能‘以身作则’的例子还有很多。一些经理总是认为那些考核制度是针对普通员工制定的,自己的任务就是严格监督员工的执行情况,至于自己遵守不遵守,则是另外一回事。

孰不知,在考核制度面前人人是平等的,如果自己都不能遵守,又怎么能要求员工去遵守呢?

所以,在考核过程中,一定要‘以身作则’,起到表率作用。这样,才能有效地对别人进行考核。

曹操‘割须代首’的故事,讲得就是这个道理。《三国志》中这么记载:建安三年四月,曹操率军征讨张绣,出发之前,立下军纪:‘士卒无败麦,犯者死。’就是说,在行军途中,不能践踏田地里的麦苗,违反者就要被处死。

可是有一天,曹操自己骑的战马因受到惊吓而闯入了麦田,踏坏了一片麦田。于是,曹操就让专门主持军纪的主簿来议罪。主簿答道:‘《春秋》有言,罚不加尊,丞相岂敢议罪。’

曹操听后,非常生气,说:‘制法而自犯之,何以率下。’说完,就要拔剑自刎,幸亏部下及时劝阻,最后才割下一络头发来代罪。在那个时候,头发被看作是受之于父母,所以和脑袋一样重要。曹操能割下一络头发,也算是很重的处罚了。

从此以后,凡是曹操颁布的命令,部下都是尽心尽力地去执行,再也没有人敢轻易违背了。

8.6.7 对比误差

俗话说:‘物以类聚,人以群分。’人们总是喜欢和那些与自己性格相似的人在一起相处。

在考核的过程中,一些人也往往如此。他们总是把自己的性格、能力、作风等等拿来和被考核者对比,凡是与自己相似的人,总是不由自主地作出较高的评价,相反,对那些与自己有些格格不入的人,就会情不自禁地作出偏低的评价。

例如,主管是一个非常严谨的人,那么,他就会认为那些做事一丝不苟的员工,在各方面的表现都很出色,而那些不拘小节,粗线条性格的员工,各个考核项目,都可能得到低分。

像这种,由于‘以己度人’,从而作出不正确的考核结果的错误,就是通常所说的‘对比误差’。

虽然犯这种错误的人,大多数都不是故意的,但是,它确实影响到了考核结果的正确性。

那么 如何避免这种‘对比误差’呢？从通用电气公司选拔继任者的例子中 我们会得到一些启示。

1992 年 世界著名的通用汽车公司亏损 23 亿美元 ,IBM 亏损 5 亿美元 ,而有着百多年历史的美国通用电气公司(GE)却是“风景这边独好”。人们都说 如果在 1980 年公司换届时没有选好总经理 通用电气公司也许会步两位“巨人”的后尘。

1973 年 通用电气公司的董事长兼总经理琼斯走马上任。他本人是个头脑清醒又充满自信的企业家 并且是美国政府的座上客——当时的总统卡特曾邀请他入阁。但是由于当时他尚未完成选定总经理继任者的任务 从而拒绝了卡特总统的盛情邀请。

琼斯认为 总经理的选择是件头等大事 不能选择自己的“复制品” 即下任的总经理 ,一定要选择和前任作风、性格都有很大不同的人 ,只有这样 ,才能保持公司在变革中求生存 求发展。不然 总是选择一种类型的人 企业就会老化 没有创新。

心中有了继任者形象模式之后 琼斯就指示人事经理给他提供一份可能继承人的名单。他立即得到了一份有 96 名候选人的名单。

让琼斯感到惊讶的是 ,有一位他认识的别具一格、很有才气又有潜力的年轻人竟然榜上无名。这个人就是后来中选的他的继承人杰克。

琼斯很不解地问人事经理为什么不把杰克列入名单 人事经理回答道：“他太年轻了 不符合通用电气公司的传统模式 而且他在中层干部中不是那么听话的人”。

琼斯非常不同意他的看法 立即把杰克补入了名单。经过一番筛选 最后只留了 11 个人。

经过 3 年多的酝酿思考之后 他开始任命这些候选人为各主要部门的行政主管 全部由他直接负责。又经过 4 年的考核研究 到 1978 年 琼斯开始考核候选人的人际关系。

通用电气公司的传统考核方式是“飞机上交谈” 即在飞机飞行过程中把每位候选人分别唤到董事长跟前 进行个别交谈 事先不告诉谈什么 而且谈话内容也要求绝对保密。

每次琼斯都点起雪茄 向候选人提问：“我俩在同一架飞机上 ,飞机即将失事 ,你看谁来担任公司的董事长和总经理？”此时 多数候选人不知所措 显得紧张、吃惊又莫名其妙 而且回答的模式也非常相似。只有杰克的谈话出乎他的意料 杰克表示 这一职务没有什么吸引人的地方 它过于流于形式 ,各方牵扯太多 不具有足够的决策职能 不能充分发挥总经理的作用。

琼斯经过了 3 个月的思考 又进行了第二次“飞机上的恳谈”。这次恳谈与上次不同 是事先通知的 因此每人都带有厚厚的笔记本。这次提问的主要内容是谁最胜任此职。多数人没有把自己列入 因为一旦列入 就必须深入地讨论目前存在的问题 怎样解决以及种种不经营战略问题 那就会容易

暴露问题而使自己处于被动地位。而杰克对这种挑战具有浓厚的兴趣,他对公司未来的改革表示出很大的决心和信心,对种种问题都提出了自己的看法,令琼斯深表信服。

经过4年考核之后,琼斯决心把公司的领导权交给那个被人们称为“年轻又有点狂妄”的人。公司的一些前辈闻讯纷纷表示不同意见,认为杰克不是通用电气公司的“主流”,他还缺乏社会威望,也没有上过《财富》杂志的封面,又是个作风粗糙、缺少耐性的人。

是维持“老传统”选择多数人没意见的人当总经理?还是选择这个有开拓精神却遭人责难的年轻人?琼斯面临巨大的考验。又经过反复调查,多次考核的1年之后,琼斯正式向董事会提出了杰克和另外两个人为候选人,并强调杰克的“与众不同”。

杰克和其他两个人被任命为副董事长。

又经过15个月的密切接触,董事们开始喜欢杰克了。1974—1980年,整整7年的心血总算快有结果了。

1980年11月,为了防止走漏风声,董事会人事委员会在远离总部的一个地方召开人事评鉴会,决定杰克成为琼斯的接班人。当时,杰克刚刚45岁,成为美国通用电气公司百年史上最年轻的董事长、总经理。

正是由于琼斯没有按照自己的“模子”去选择继承人,而是选择了具有开拓、创新精神的杰克,这才使通用电气公司更加发展壮大起来。

8.7 考核与企业的经营管理

8.7.1 考核与激励员工

前面我们已经提到过,凡是追求上进的员工,其内心都渴望企业对自己进行考核,即便有时候自己作得并不是非常出色。所以,灵活地运用考核这一手段,就可以把员工潜在的工作热情给激发出来,从而促进整个企业的发展。

不知道大家听说过没有卡耐基用一支粉笔救活一家工厂的故事,这就是运用考核来激励员工的典型事例。

当初,卡耐基刚到一家钢铁厂任经理时,工厂几乎就要倒闭了,员工们人心涣散,生产效率也极其低下。

面对这种局面,卡耐基并没有像人们想象中的那样,一上任就大刀阔斧地改革这个,革新那个。他只是默默无闻到各个车间去“转悠”,并没有采取任何的举动,这让许多人都感到非常奇怪。

在“转悠”了几天之后,卡耐基作出一个让人有点费解的举动——他在车间的门口立下了一块黑板。“您这是干什么用的?”有些人好奇地问,但卡耐基只是笑了笑,并没有回答。

当天晚班工人下班之前,卡耐基检查了他们生产的情况,在门口的黑板上写下:“晚班工人生产 35 吨钢”。工人们下班从这里经过,也没有细想他这么做到底是为了什么。

第二天,白班工人来车间上班,他们一看黑板上的字,心里就嘀咕:“晚班工人怎么才生产这么一点钢,看我们今天怎么超过他们。”当白班工人下班时,卡耐基就在黑板上重新写了:“白班工人生产 50 吨钢”。

晚上,又轮晚班的工人来上班了,他们一看黑板上的字变了,心里就不服气了:“你们白班人是不是和我们较劲,好,咱们就比一比,看谁生产的多。”

就这样,每一班工人上班时,看到自己的记录都被上一班工人所改写,心中自然也就不服输。大家你追我赶,争着要超过对方,无形之中,员工的工作热情大大高涨,产量自然也是直线上升,工厂不久就转亏为盈了。

这时,人们才明白卡耐基当初立下黑板的用心,他可是用一支粉笔就救活了一家工厂呀。

有些时候,从“反面”去考核员工,也就是说对那些达不到标准的员工进行严厉地斥责,同样会起到激发工作积极性的作用。

美国某公司的总经理吉诺·鲍洛奇就深知此点,他将竞争机制引入了企业内部,用竞争来督促员工、鞭策员工、鼓励员工学帮赶超,员工们也知道,干得好,干得快,钱也挣得多,出了重大差错,就会被开除。在这样的压力下,大家都是尽最大地努力去干好工作。

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。在该公司,不管是谁、不管是什么原因,一旦事情没办法,都将会受到严厉地斥骂。

有一次,鲍洛奇决定兴建一个新厂,由于时间紧、任务重,他特意派了一批得力干将去。在预定开工前的三个星期,他前去检查工作。在那里,他看到了一番让他不忍目睹的景象:员工们满脸是灰,身上是泥,满脸的疲惫,满身的狼狈,电灯也没有装好,只是用一个临时的灯泡替代……

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,新工厂如果不能按时开工,将会给公司造成莫大的损失。鲍洛奇生来脾气就暴躁,遇到这种情景更是火冒三丈,于是他就大声地斥责:“你们一个个无精打采,是干工作的样子吗?像你们这种样子,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,我们偏要给你看看。”于是,员工们紧干快赶,夜以继日,终于按期完成了任务。

对于鲍洛奇暴躁固执的性格,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,员工们还是对他表

示出充分的理解 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 督促工人完成工作 完全是负责任的表现。

在员工们眼里 尽管鲍洛奇要求过于严格 但却是一个坦率、积极进取的领导者。他那独特挑剔的目光和严厉斥责的做法 促使每一个员工都奋发向上 激起了员工的干劲 从而推动了公司的发展 使得重庆公司从一个家庭化的小作坊 一跃成为拥有近亿元资产的大型公司。

8.7.2 考核与用人

21 世纪将是一个激烈竞争的时代 而竞争的焦点又集中于“人”。能否用好企业内部的“人” 将关系到一个企业的兴衰存亡。所以 一位公司的经理曾这么感叹过：“企业全部拥有的资源只是人 而我们所要做的工作也就是要用好这些人。”

一些全球知名的大公司 则在这一方面为我们作出了表率 告诉大家到底应该如何运用考核去使用自己手中的宝贵资源——“人”。

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 肯定地回答：“只有一个字——人”。

韦恩·卡洛韦对他属下 550 名管理人员的情况大多数了如指掌 他用自己 40% 的时间去考察这几百名管理人员。

在用人的原则上 他坚持优胜劣汰 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定他们的工作。如果一个属下不够标准 韦恩·卡洛韦就会给他一段时间去学习提高 以观后效 如果第二年达到了标准 那么就会相应地再提高要求。

经过考核 公司的管理人员被分为四类 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。

而台塑的董事长王永庆则用自己的言行告诉我们：人才就在你的身边，必须善于从企业内部寻找“良将”。

王永庆在台湾是一个家喻户晓式的传奇人物 他从白手创业到主持台湾规模最大的台塑企业集团 从贫无立锥到台湾首富 是经过一番奋斗的。

王永庆对大多数企业都争相到企业外去招揽人才的做法并不完全赞同 他认为人才往往就在你的身边 因此求才应先从企业内部去寻找。

他说：“寻找人才是一件非常困难的事 最主要的是 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 人才自然会被发掘出来。自己企业内部制度健全起来 是一条最好的选拔人才之道。”

当时在台湾大多数企业家 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 而盲目地到处寻找人才。

对此 王永庆进一步分析指出 企业家对自己企业内部有无人才浑然不知 却又盲目向外寻找人才 纵使找到了人才 又有何用呢？不能给予适才适量的位置 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 某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。那么 究竟是哪一种成本分析？需要的是哪一部门的电脑专家？如果这些都弄不清楚 如何去找人呢？如果自己都不了解 那么怎么去判断何人适合哪一项工作呢？应该说 遇到这种情况 先确定工作职务的性质和条件，然后再来决定何种类型的人来担任此职务最适宜 最后去寻求担任此职务的人 这才是正确的途径。

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，参观了人家的制造 仍然一无所得。要自己经过分析 知道追求的目的 才能知道找怎样的人才。否则，空言找人 不是找不到 就是找到了也不中用。还有 人才找来了 因为本身制度不健全 好好的人才来了 不久也会失望而去。”

基于这个道理 台塑每当人员缺少时 并不是立即对外招聘 而是先对本企业内部员工进行考核 看看其他部门有没有合适的人可以调任。如果有的话 先在内部解决 填写“调任单” 两个部门互相协调调任即可。

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 达到内部人员的最优化配置 另一方面 则因人员已熟悉公司环境 就可以节省下基本培训的费用和时间。”

对此 王永庆也有自己的说法：“这种做法的好处是 可以发挥轮换的作用 将那些不适合现任职务的人 或对现任职务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。”

8.7.3 考核与企业控制

营造大型的企业集团 走规模效益之路 这是现代化企业发展的必由方向。但是 在这一过程中 有一个问题特别需要注意 那就是对企业的“控制”。如果控制不力 集团也不会形成拳头优势 最终还是会分崩离析的。而要控制得力 有一个重要的措施就是加强考核。通过考核 使各个分支保持统一的步伐 形成“抱团打天下”之势 这样才能使企业赢得长足的发展。

由美国人尤金·费考夫创立的柯维特公司 就是由于缺乏控制 最终才导致了破产。

费考夫小时候一直在父亲的零售店工作 当时他父亲的经营方针与大多数零售商一样 即定价较高 希望每完成一笔交易就能获得较高的利润。费

考夫对此则不以为然,他觉得如果每次交易只赚少量的利润,通过扩大销售量,反而会使总利润增加。于是,他自立了门户。

柯维特平价百货店很快就在纽约曼哈顿岛的一条小巷中开张了。开张伊始,他就将自己的想法付诸实践。货比三家,同样的商品,人们自然愿买便宜的,费考夫的这一招正好迎合了大众的心理。于是,很多人都知道有一家叫“柯维特”的平价百货店,顾客是越来越多。开业当年,销售额就达到了100万美元,1951年底,商店销售额达5500万美元。

挣了钱的费考夫从中尝到了甜头,就开始扩大经营。1960年初期,几乎每隔七个星期,就成立一家大的分店。从1950年—1960年这10年间,公司的销售额由5500万美元急剧增加至7.5亿美元,其增长速度之快,创下了零售业的世界记录。

对此,哈佛大学著名经济学教授麦克耐尔是褒誉有加。他认为,费考夫的平价策略开创了美国零售业的先河,他还特别肯定了费考夫的连锁经营,并为其迅速扩张鼓掌叫好:“奇迹,奇迹,这简直是奇迹!”

但是,在1966年,柯维特公司就遇到了麻烦,陷入了困境。9月25日,柯维特公司被比自己小得多的斯巴坦斯产业兼并,柯维特公司一下子从巅峰跌入了深谷。

麦克耐尔教授大跌眼镜,震惊之余,开始收回自己对柯维特公司的赞美之词。“柯维特公司为什么一下子沦落到这番田地?”麦克耐尔教授调查过后,得出结论:发展过快,缺乏控制。

从1962年—1966年这四年间,公司的店面空间和销售量增长了3倍以上!如此快的增长速度,给柯维特公司带来了更大的市场,更多的利润。但是,随着时间的推移,毛病也慢慢显露出来,费考夫不是三头六臂的神,他的精力确实有限,随着分店数目剧增,分店经理越来越多,而费考夫却无暇对他们的工作进行严格地考核,以致于当公司进入西部发展以后,那里的分店就逐渐失去了控制。

令柯维特公司雪上加霜的则是其家俱部,该家俱部虽在柯维特名下,却租给克兰公司经营。由于缺乏严格的考核,克兰公司的服务极其糟糕,送货过程中屡出问题,顾客怨声载道。因送货问题,有一次一位顾客怒气之中取消了200万美元的订单。

不明真相的顾客哪知这是克兰公司所为,而非柯维特公司的责任。投诉书、意见书像雪片似地飞到柯维特公司,公司声誉受到很大影响,利润大幅度下降。就这样,柯维特陷入了困境,1965年下半年,销售额虽比去年同期增加了10%,但盈余却由1663.4万美元降到1387.3万美元,赤字则由1965年的112.4万美元增到1966年的445.2万美元。

而与此相反,麦当劳公司却由于考核控制系统的得力,从而发展得越来越大。

1955年,克洛克在美国创办了第一家麦当劳餐厅,其菜单品种不多,但食

品质量高,价格低,供应迅速,环境优美。连锁店迅速地发展到每个州,至1983年,国内分店已超过6000家。1967年,麦当劳在加拿大开办了首家国外分店,以后国外业务发展很快。到1986年,国外销售额约占它的销售总额的五分之一。在40多个国家里,每天都有1800多万人光顾麦当劳餐厅。

麦当劳金色的拱门允诺:每个餐厅的菜单基本相同,而且“质量超群,服务优良,清洁卫生,货真价实”。它的产品、加工和烹制程序乃至厨房布置,都是标准化的,严格控制的。麦当劳曾经撤消了在法国的第一批特许经营权,因为尽管他们盈利可观,但未能达到在快速服务和清洁方面的考察标准。

麦当劳公司主要是通过授予特许权的方式来开辟连锁分店。在出售其特许经营权时,麦当劳公司非常慎重,总是通过多方面的考察了解后,才挑选那些具有卓越经营管理才能的人作为店主,而且事后如发现其能力不符合要求,则撤回这一授权。

为了确保所有特许经营分店都能按照统一的要求开展活动,麦当劳公司总部的管理人员还经常走访,巡视世界各地的经营店,进行直接的监督和控制。例如,有一次巡视中,发现某家分店自作主张,在店内摆放了电视机和其他物品以吸引顾客,这种做法因与麦当劳的风格不一致,立即得到了纠正。

除了直接控制以外,麦当劳公司还定期对各分店的经营业绩进行考核。为此,各分店要及时提供有关营业额和经营成本、利润等方面的信息,这样总部管理人员就能把握各分店的经营动态和出现的问题,以便商讨和采取改进的对策。

同样是连锁经营店,由于考核控制制度迥然不同,导致了不同的结果——柯维特被迫破产兼并,而麦当劳公司却蒸蒸日上。这不能不让人深思。

8.7.4 松下的人事革命”

近年来,由于日本经济持续不景气,致使许多企业经营业绩恶化。为了提高企业活力,日本松下公司采取了一系列人事改革措施,围绕考核制度推出了众多的新举措,使松下企业发生了一场“明治维新”的“人事革命”。

1. 实行新的干部考核标准

松下企业的人事政策向来是稳定的,因为担心政策的随意变化会破坏组织风气和工作秩序。像年功序列制这样的人事管理准则,虽然存在不少问题,但是却很少有企业敢于发起全面的挑战。

可是,由于公司经营危机的加深,向来比较稳定的人事政策,也开始发生剧烈的变化,尤其是对管理岗位和管理人员的发难已经迈出了重要的一步。

松下公司在总经理的率领下,开始着手改革人事管理办法。

长期以来,管理岗位难以衡量其工作绩效,因而管理人员工作平平也不会影响他的收入和职位。松下提出的管理职位人事改革的原则,就是全面贯彻能力中心主义,将管理人员的年薪差拉大到3倍,以奖优罚劣,增强工作激

励的诱导能量。

新的人事考核系统首先把过去 7 级评价标准改为 5 级评价标准,从而把考核结果的差距拉大。

以前采用的 7 级评价标准,即由好到坏依次为 A1、A2、B1、B2、B3、C1、C2。按照这一评价标准,有一半以上的管理人员的考核结果集中在中间,因而很难体现工作差距。最好的 A1、A2 占 5%,最差的 C1、C2 占 3%,B1 占 15%,B3 占 7%,而体现一般标准的 B2 则高达 70%。

在新的人事考核系统中,将 7 级减少为 5 级,依次为 G1、G2、G3、G4、G5。按照新的标准分级,考核结果的差距进一步体现出来了,G1 占 17%,G2 占 33%,G3 占 33%,G4 占 14%,G5 占 3%。在新的分级标准中,虽然 G2 仍然可以看作是一般标准,但集中明显减少。

新的人事考核系统扩大了员工的收入差距,在传统的考核系统中,由于体现不出考核差距,因而在收入上也很难拉开。

采用新的体系后,根据考核结果的不同,在收入上充分体现了工作业绩。由于各年度的考核结果实行累积,因而时间越长,则收入差距越大。例如,员工从新入厂到提升为科长的 14 年间,收入差距不大,但提升为科长以后,收入差距加速度拉大。拿连续获得 G1 的员工来说,不考虑基本工资的提高,在新的标准下,到 50 岁收入将超过 G5 员工 1100 万日元,而在旧的考核体系下,两者的差距只有 700 万日元。新的标准对考核结果不佳的员工,采取减薪的办法,特别是在未来提薪时,其收入会明显下降。因此,松下公司管理人员收入差距达到 3 倍并非仅仅是理论设想。

新的考核系统改变了过去狭隘的看法,它分为了四个过程:①评价;②展示;③对话;④改进。公司不仅仅给员工带来丰厚的收入,而且使这种体系的运转成了良性的、高效的工作程序。

2. 采用量化的人事考核标准

为了推动企业经营业绩的提高,松下公司在人事考核中采用了具体的、量化的考核标准。

松下公司实行一系列的有助于企业长盛不衰的战略战术,并结合了中国的古代兵法和世界企业的经验,实际上有很多人都被降过职。

在人事待遇方面,松下提出了向日本最优厚待遇的企业方向努力,除了提供工资、奖金之外,还向员工支付勤劳津贴。如果一位员工连续三个月都被评为 G1,公司将在 11 月份支付相应的年度勤劳津贴,并在 7 月—8 月放假一个月。

3. 推行实绩主义招聘制

近年来,松下公司的人事制度逐渐以论功主义向能力主义转变。但对能力主义也有不同的看法,核心是能力主义仅仅反映一个人的潜在力,与实际工作业绩没有必然联系,因此很多企业主张要建立体现实绩主义的人事制度。松下把产品生产销售作为人事考核的基本尺度,实际上向实绩主义迈出

了重要的一步。

而三和银行为了贯彻实绩主义的人事制度,在人事管理上推行了资格制和聘任制。

在传统的人事管理制度下,企业根据业务需要决定机构设置和职务任命,工作人员则根据上级指示进行工作,这种做法的弊端是培养了事务性人才而非创造性人才。

在松下的资格制和聘任制下,员工只有经过资格考核,如达到标准,公司才予以考虑晋升,这样,就使得员工的工作效率有所提高,工作成绩一目了然,在人事考核中则可以克服个人的喜恶感情和派系的影响,从而体现公开、公正的考核原则。

公司对下属单位规定年销售额不得低于 46000 万日元,按每个产品的平均售价是 2.3 万日元计算,下属单位必须努力工作到最大极限才有可能达到。

虽然这样,但由于有晋升的希望,所以每位员工都拼命地在为那不可衡量的数字努力着。例如,某员工因工作突出,晋升至 *Led* 时,一下就比同时入厂的员工多几倍的工资待遇,为此他觉得努力之辛苦也是值得的。

当然,达到销售标准的部分获得推荐,也不意味着一定能当成总经理。被推荐者必须参加经理候补研修班,该研修班每年 3 月和 9 月举办,分别为各下属公司提供机遇。

经理和各部门的主管人员的选拔非常激烈,在全部参加研修班的人员中,只有 10% 的人才能够被升为领导,也就是说,10 个人中只有一个人。

如果公司下属单位没有按计划在本年度完成任务,将被降职处分。当企业公开招聘担任某项工作时,首先内部提出某项需要公开招聘业务人员和工作职位。各类员工均可参加招聘,但必须提出自己的工作计划、参加类似设计比赛的竞争活动。员工为了得到某个职位,还必须接受根据公职科所拟定的资格测验,在通过各项定量的考核之后,确定相应的人员。

资格制和招聘制的推行,增加了人事管理的公平性和透明度,提高了员工的竞争意识和组织能力。特别是通过设计比赛这种类型的竞赛活动,大大提高了员工的创新意识和工作能力。例如,1991 年 10 月,在商品开发上推行公开招聘制后,创造了许多独特的创新构思的业务项目。

正是由于松下公司实行了这场“人事革命”,极大地激发了员工的工作热情,培养了员工的工作能力,所以松下电工并没有过多的受经济不景气的影响,而是继续保持了良好的发展势头。

要点回顾

1) 考核他人的考核者“处于非常关键的位置,对他们进行训练,关系到考核的成败;

2) 对员工进行考核,其目的之一就是为了发现他们工作中的缺点和不

- 足 通过制定相应的措施加以改进 从而来提高工作的正确性；
- 3)在考核的时候 应严格按照考核标准来进行评价 达到什么样的要求，就给予什么样的结果；
- 4)企业全部拥有的资源主要是人 而我们所要做的工作也就是用好这些人。

案例及应用

下面 我们就列举两家公司的考核者培训计划 以使大家对此有更形象的认识。

附表 A 公司主管考核训练课程表

	第一天	第二天	第三天
上午	1. 本公司人管理的基本观点(人事经理主讲) 2. 今后人事考核动向(讲师主讲) (1)能力主义人事考核 (2)人事考核的新发展	(4)全体学员一起讨论 (5)事例总评	7. 本公司人事考核中存在的问题—分组讨论
下午	3. 人事考核的诸原则和技巧(讲师主讲) 4. 本公司人事考核制度(人事经理主讲) 5. 事例研究——考核实习 (1)解说 (2)个人考评	6. 事例研究一面谈实习 (1)解说 (2)分组讨论	8. 训练课程总结(人事经理) (1)本公司人事考核中存在的问题与今后的展望 (2)学员的心得体会
晚上	(3)分组考评并作出报告	(3)事例总评	

B 公司考核训练计划表

第一天

- 人事部长动员(9:30—9:40)
内容 就本公司人事考核的方向作概要说明。
- 解说本公司《人事考核制度》(9:40—10:00)
内容 由人事部担当者就本公司人事制度的重点和问题进行说明和介绍。
- 训练教育 大纲(10:00—10:15)
内容 由教师讲解《考核者训练》大纲和具体的日程安排。
- 放映幻灯片《以往的人事考核》(10:15—10:50)
- 提问和解答(10:50—12:00)
内容 明确人事考核的目的、作用、考核项目、考核标准、考核上容易陷入失误

的方面 以及本公司人事考核制度上的弊端等等。

6. 中饭(12 00—13 00)

7. 放映幻灯片《加班加点》的问题篇(13 00—13 30)

8.《加班加点》问题篇的提示(13 30—13 40)

内容 简要说明本篇的主题

9. 填写并上交《加班加点》的考核表(13 40—13 50)

内容 各自分头填写考核表 并复印必要的份数。

10. 汇总并发表考核表(13 50—14 10)

内容 汇总所有分头填写的考核表为“汇总考核表”,参与训练者人手一份 并对考核结果进行讲解和评价。

11. 发表各自的意见(14 10—14 30)

内容 选择有分歧的考核项目 就“高评价”与“低评价”之间的分歧 发表意见,加深对考核标准的理解。

·在发表意见冷场时,可以提名发问。

12. 分组讨论(14 30—15 20)

内容 把参加训练者分成5组 每组6人。在分组讨论、调整考核标准尺度的基础上 再度填写并上交考核表。

13. 按组发表意见(15 20—15 50)

内容 各组就“为什么要这样评价”发表意见,包括组内的少数意见和反对意见,一并发表出来。

14. 放映幻灯片《加班加点》的解答篇(15 50—16 10)

·如果各组之间意见分歧较大 则可以播放两遍该幻灯片。

15. 质疑、解答 总结考核结果(16 10—17 00)

内容 针对各组的讨论意见 进行总结 对一些错误的意见 进行分析 让参与训练者明白到底错在哪里。

16. 讲解“人事考核在人事系统中的位置”(9 00—10 00)

内容 讲解能力主义的确立与人事考核;人事考核与能力开发、教育培训、岗位培训、自我开发之间的关系;其他人事工作如晋升、招聘、薪酬等等与考核的关系。

17. 幻灯片《新任主管的失误》问题篇(10 00—10 30)

18. 分组讨论(10 30—11 20)

内容 与第12项一样。

19. 按组发表意见(11 20—12 00)

内容 与第13项一样。

20. 中饭(12 00—13 00)

21. 放映幻灯片《新任主管的失误》解答篇(13 00—13 30)

22. 质疑、解答和总结(13 30—14 00)

内容 与第15项一样。

23. 讲解“管理者在人事考核中发挥的作用”(14 00—15 00)

内容:管理者的命令指示能力和领导才干,对部下的影响,以及如何对部下进行考核等等。

24. 幻灯片《人事考核与劳动管理》(15 00—16 00)

内容:通过放映上述两个幻灯片,让参与训练者加深理解和认识人事考核在诸人事制度中的地位 and 作用,同时,让每一个参与者懂得自己作为管理者一员,应该具有何种姿态和意识,如何严格要求自己。

26. 撰写报告(16 00—16 30)

内容:每位参与训练者写一份心得体会,包括从此次训练中得到了什么,对自己以后的考核工作有何帮助,哪些内容还没有讲到等等。

27. 总结(16 30—17 00)

内容:由人事部长对此次训练进行总结,对各位学员的表现作出评价。

第 4 篇

第 4 篇

人力资源管理的后期阶段

第 9 章 能力开发系统

第 10 章 工作绩效评估系统

第 11 章 工作报偿

第 12 章 薪酬管理技巧

第 13 章 国际人力资源管理的实践

企

业的成功与进步,可以说是每个从业人员的成功与进步的总和。从业人员的成功与进步,在于经营者充分利用他们的知识和技能,还要充分发挥他们的创造性、积极性、意志力和潜在能力。

第 9 章

能力开发系统

关 键 词

key word

激励工资制 (*Fiancial Incentive Plans*)
收益分配 (*Profit sharing*)
利润分配 (*Gain sharing*)
工作要素 (*Work Factor*)
社会技术系统 (*Socotechnical Ssystem*)
工作扩展 (*Job Enrichment*)

本章概要

- 1 能力开发系统的内容

- 篇首案例 施乐公司通过员工培训获得竞争优势
 - 能力开发系统的内容
- 2 企业内教育培训

- 20 世纪末企业内教育的特点
 - 企业内教育的形式与内容
 - 教育培训的主要方法
- 3 自我申告制度
- 4 职务轮换制度
- 5 小集团活动和提案制度
- 6 培训开发经理工作指南

- 培训开发与经理的工作
 - 人力资源管理部门怎样才能起作用
 - 为经理们建立人力资源管理的技能

本章目标

- 在学完本章内容以后 您将能够：
- 1 以开发实践保证雇员们得到必要的指导；

2 建立专门部门——人力资源开发部 专门负责培训和开发职能。

9.1 能力开发系统的内容

9.1.1 篇首案例 施乐公司通过员工培训获得竞争优势

- 1.问题 市场份额严重下滑

作为新任施乐公司(Xerox)的首席执行官 戴维·凯恩斯(David Kearns) 面临着一个严重的问题。由于复制行业的竞争已十分激烈 无论在本土还是在海外 施乐公司正经历着市场份额的严重下滑。曾被称为“复印机之王”的施乐公司 其市场份额从 18.5% 降到了 10%。
- 2.解决办法 通过雇员培训改进质量

凯恩斯先生意识到 要想重新获取竞争优势 施乐公司就不得不大力地改善其产品和服务质量。这就意味着必须改变公司雇员的行为。施乐公司从而开发并贯彻执行了一个名为“通过质量来领导”的 5 年计划。该计划有两项基本内容 一是使消费者永远满意 二是提高质量是每一位施乐公司雇员的工作。

为贯彻这一计划 施乐公司开设了一系列的培训课程 这些课程是为指

导雇员们做什么而设计的,目的是在质量改善方案中能够完成他们新的工作任务。为开发这些课程,施乐公司从遍及全球的每个运营单位引入了培训专业人员,与公司总部的培训人员一起工作。课程开发出来后,所有教员完成了一个认证过程,该过程教授他们怎样进行质量培训教学。

培训从一个取向性阶段开始。在这个阶段中,管理部门向雇员们说明为什么施乐公司要从事这样大规模的质量培训计划,高层管理部门所认为的质量的含义是什么,以及每一位雇员的任务是什么。总经理被指导怎样成为一个角色榜样,并向工人们提供必要的在职强化培训。随后,将向部门经理及其雇员们提供有效的团队工作和以解决问题的技能为中心的培训。培训后,雇员们被鼓励在工作中实践这些新的技能,他们的经理们提供反馈和咨询来帮助雇员们调整这些技能。

3. 质量培训努力怎样提高竞争优势

培训过程是十分昂贵和消耗大量时间的。每次培训估计要花掉 1.25 亿美元和 400 万个工时。然而,培训的效果却远远超过了它的支出。因为雇员们现在作为团队一起工作,以识别和纠正妨碍优质生产和服务的质量问题;消费者对施乐公司的认知戏剧性地改善了,消费者的满意度增加了 40%,同时对有关质量的投诉降低了 60%。更重要的是,施乐公司已经在美国的复印机市场上重新夺取了王位。

9.1.2 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。不论是对一个国家,还是对一个企业,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、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。

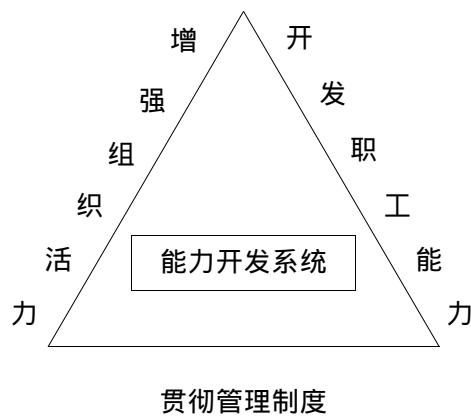
企业内的能力开发系统是人事管理系统的核心,它与人事管理的各项制度都互相关连,不可分割。

狭义的能力开发,主要指职工教育培训。现代能力开发的概念则要广阔得多。概略而言,能力开发系统主要有三个方面的内容(图 9.1.1):

- (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。

“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。

图 9.1.1 能力开发的三大内容



9.2 企业内教育培训

9.2.1 20 世纪企业内教育的特点

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 9.2.1 是新旧两种教育观下企业内教育的重点内容。

表 9.2.1 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。

9.2.2 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 9.2.2 中,例举了某企业系统教育的计划安排事例,供读者参考。

表 9.2.2 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

类别	对 象	目 的	内 容
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
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. 文娱活动
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

类别	对 象	目 的	内 容
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
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

类别	对 象	目 的	内 容
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)、ORC(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。

9.2.3 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。

9.3 “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是使劳动者“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 9.3.1 “自我申告”程序(例)

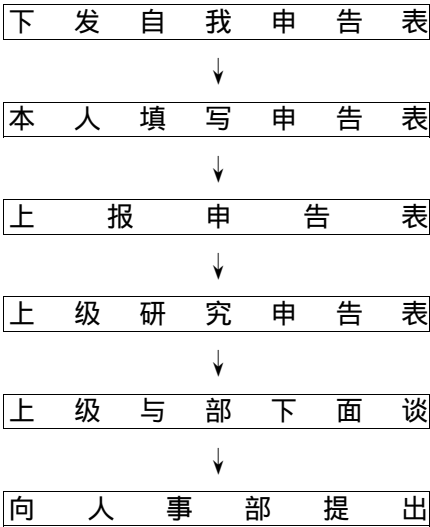


图 9.3.1 是某企业进行“自我申告”的过程规定。按照制度,在需要填写自我申告表的年份,首先由职工本人完全根据自己的思想、愿望、要求等,填写申告表,交给本部门领导进行汇总审查。然后由上级针对职工的申告与职工进行“面谈”,互相沟通思想、统一看法。最后,上级干部在职工申告表上填写意见后,报人事部门。整个过程大约需经三~四个月,在这一期间可以进行反复的思想工作。

表 9.3.1 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 ☐ 中转职工	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：	技术资格或学位证书、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)					

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 9.3.1 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。

9.4 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。

9.5 “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 9.5.1）

图 9.5.1 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。

企业对“小集团活动”的考核管理可参照表 9.5.2 与表 9.5.3 两个实例。

表 9.5.1 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%

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。

表 9.5.2

“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 (2) 课题的背景和症结是否充分把握 (3) 课题的解决效果是否对企业有很大意义			-20 -10 -0
2. 推动性 (20 分)	(1) 小组成员是否齐心协力参加 (2) 是否取得了有关部门的充分支持 配合 (3) 是否积极向有关部门提出了配合行动的要求			-20 -10 -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 (2) 目标是否适当	-10 -5 -0	
	(2) 分析 (10 分)	(1) 是否充分利用了过去的数据 (2) 分析方法是否足够深入细致 (3) 是否充分运用了数理统计方法	-10 -5 -0	-40 -30
	(3) 小组活动 (5 分)	(1) 集体主义精神是否发挥 (2) 是否积极主动互相配合	-5 -3 -0	-20 -10 -0
	(4) 总结审查 (5 分)	(1) 是否对成果进行了全面验证 (2) 验证中是否明确找出问题点	-5 -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) (2) 是否充分运用了 QC JB 等管理方法 (3) 有无采用特殊方法			-10 -5 -0
5. 上级的满意度 (10 分)	(1) 成果是否充分得到上级认可 (2) 活动内容是否完全符合“小集团活动”的性质(经营改善) (3) 小组组长的领导指挥方法是否满意			-10 -5 -0

“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

9.5.1。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 9.5.3 小集团活动考评表(例)

TQC 办公室				科长			小组编号 NO.		
NO.	项 目		标 系 数	5	4	3	2	1	评分
1	目标、计划完成效果	成果	5	90% 以上	80% 以上	70% 以上	60% 以上	不到 60%	
		进度	5	20% 以下	40% 以下	60% 以下	80% 以下	80% 以上	
2	选择课题时的讨论研究		1	充分	—	一般	—	不充分	
3	现象数据的收集、整理		1	充分	—	一般	—	不充分	
4	QC 技法的运用		1	充分	—	一般	—	不充分	
5	验证成果(与改进前比较)		1	充分	—	一般	—	不充分	
6	成果的巩固(管理制度化)		5	彻底	—	一般	—	不完全	
7	活动次数(月平均)		1	5 次以上	4 次	3 次	2 次	1 次	
8	小组成员出席状况		3	非常齐	齐	一般	不齐	很不齐	
9	相互间关系		3	融洽	—	有进步	—	无改善	
10	上级或组织的指导		1	很有效	有效	一般	帮助不大	无效	
11	小组活动发展历程	编写	1	已编写	—	—	—	未编写	
		水平	1	高	较好	一般	—	—	
12	成果发表(科内)		1	已发表	—	—	—	未发表	
13	合理化建议(月平均)		3	2 件以上	1.5 件	1 件	0.5 件以上	不到 0.5	
14	上级的满意度	成果	2	很满意	满意	一般	不满意	很不满	
		活动情况	5	很满意	满意	一般	不满意	很不满	
课题编号 NO.		课题名称：						总评分	

9.6 培训开发经理工作指南

9.6.1 培训和开发与经理的工作

很多一线经理将培训和开发看作是他们管辖范围之外的事情。他们的职能,在他们看来,仅仅是监督一种产品的生产或者是一种服务的提供。然而,这种观点是误导人的。正如下一段所述,一线经理在其雇员的培训和开发方面起着关键的作用:

但是有谁确实能比一线主管处于一个更好的位置,发挥着教师、教练或者帮助者的作用呢?首先,正是这个每天与雇员打交道、第一个把与工作相关的培训需要通知雇员的人,常常拥有帮助雇员改进其工作绩效的必需的职能。

一线经理在培训和开发过程中的具体作用将在下一部分加以描述。

1. 提供雇员的取向培训

取向培训向工人提供使他们成功地适应新工作的信息。在取向培训期间,工人接受到关于公司、他们的工作单元和他们的具体工作的信息。取向目标包括:

- (1) 培养属于一家品质优异公司的骄傲感。
- (2) 建立对公司业务范围的认识。
- (3) 减少新雇员对其新工作的担心。

一线经理在为新雇员定向方面发挥着关键的作用。具体地讲,一线经理的责任包括:

- (1) 让雇员参观公司的设施,并且向他们介绍其他部门中的关键组织成员。
- (2) 将同一部门内的同事介绍给新工人。
- (3) 讨论该雇员的工作责任和经理对该雇员的绩效期望。
- (4) 向雇员解释对他们的工作有着直接影响的现实情况,例如吃饭、工间休息、泊车、工作程序等。

2. 评估培训需要和规划开发战略

经理们比其他任何人都更易于辨别其雇员的培训需要,并且提出能满足这些需要的方法。一种确定培训需要的有效方法将在本章的“为经理们建立人力资源管理的技能”那一节进行论述。

需要一旦被确定,经理们便可以推荐适当的开发活动。比如,他们可能会建议一名雇员去参加某些培训课程,或者他们会给雇员委派开发工作。

3. 提供在职培训

在有些情况下,经理们对新雇员提供在职培训。不幸的是,很多经理忽视了这一方面。下一段反映的观点十分典型:

我们的商店经理被夹在中间。他们害怕在对店员进行培训时,会疏忽了他们的顾客,但是他们也知道,只有对雇员作指导,才能向顾客提供恰当的服务。这就好像更换你的驾驶执照或者将汽车送去修理,自然要推迟去做。”

由于没有充足的时间或动机而推迟培训的经理们,通常会以花费更多的时间来纠正未受培训工人所犯的错误而告终。前面介绍的 *JIT* 培训方法,特别适合于在职培训。

4. 确保培训转移

一个经理能够通过下述方法确保培训中所学到的材料被用于工作:

- (1) 与雇员讨论课程的内容,以及如何能将它应用到工作中。
- (2) 给雇员分配任务,要求他们应用培训中所学的知识。
- (3) 给雇员们提供完成其被指定任务的教练和意见反馈。

9.6.2 人力资源管理部门怎样才能起作用

人力资源部通常指导培训和开发的职能。为了成功地履行这一角色的需求,很多较大型的组织建立了专门的部门——人力资源开发部(*HRD*),专门负责培训和开发职能。*HRD* 发挥着以下几方面的作用。

1. 提供雇员的取向培训

由人力资源专业人员提供的取向培训的内容主要集中于整个组织人力资源管理部门的取向培训,一般包括下面的内容:

- (1) 公司的历史。
- (2) 公司的产品和服务。
- (3) 每一个雇员对公司的作用和重要性。
- (4) 公司的政策和程序,比如与薪金、津贴、工作日程、加班、职业生涯发展和平等就业权利等有关的政策和程序。

大部分公司在雇员们最初受雇佣阶段的正式小组上课时间内向雇员介绍这些信息。人力资源开发部也会向新雇员提供雇员手册,手册会全面地介绍以上内容。

2. 为管理开发方案做贡献

人力资源专业人员实施大量的评估作为一项管理开发方案的一部分。评估包括工作分析(以确定职业生涯路径和必需的工人能力)、测验、绩效评估表格以及职业生涯兴趣清单。人力资源专业人员可能也会负责开发和选择一个人力资源信息系统来计算获得这一信息。

3. 提供培训和开发

人力资源专业人员经常开发和介绍其教室内的培训方案,在有些情况下

还必须为培训找到外源 (Outsource the training)。当出现这种需要时,人力资源专业人员必须寻求咨询公司、大学等帮助提供培训方案。

4. 评价培训

培训方案的评价通常由人力资源专业人员来设计和完成。评价努力应该在培训之前就被规划好,这样便可以挑选控制群体,并给定前测验。人力资源专业人员也将评价结果通报上一级的管理机构,并且以评价结果为根据推荐未来的方案用法。

9.6.3 为经理们建立人力资源培训管理的技能

正如我们前面所述,经理们经常被要求具体说明对其雇员的培训需要。我们现在讨论做这件事的一种有效方法。

绩效分析的前提是这样一种观念:有多种因素可能导致个人无法令人满意地完成其工作。经理为了确定其雇员的培训需要,必须找出导致雇员绩效问题的具体原因,并决定是否应通过培训或采取一些其他的干涉措施来解决问题。

绩效分析经常连同雇员的绩效评估一起产生。当你进行一种绩效分析时,应遵循以下几个步骤:

步骤 1 考察工作要求,以确定对个人的预期和希望。

步骤 2 评估与预期有关的个人绩效。

步骤 3 分析两者之间的差异,并确定其原因是知识缺乏还是实施有欠缺:

(1) 雇员不知道该干什么或者何时去干的时候出现知识缺乏。

(2) 实施有欠缺发生在雇员尽管知道怎么做这个工作仍不能很好地完成的时候,尤其可能由以下几个因素引起:

① 对雇员的绩效以及能做些什么以矫正绩效的反馈不够。

② 惩罚或者所期望的这么做的正面后果不足。

③ 超出雇员控制范围之外的因素所引起的任务干扰。

步骤 4 实施变革以提高绩效。变革可以包括培训、修改各种不同绩效的后果、改变信息流以提供有关绩效的更好反馈,并且/或者变革某些工作或职能的设计。

要点回顾

1) 考核他人的考核者”处于非常关键的位置,对他们进行训练,关系到考核的成败;

2) 对员工进行考核,其目的之一就是为了发现他们工作中的缺点和不足,通过制定相应的措施加以改进,从而来提高工作的正确性;

3)在考核的时候,应严格按照考核标准来进行评价,达到什么样的要求,就给予什么样的结果;

4)企业全部拥有的资源只是人,而我们所要做的工作也就是用好这些人。

案例及应用 对大学教学水平低下的考察与解决

玛丽·史密斯(Mary Smith)博士,一位州立大学的管理系领导,接到了管理专业101班学生的一些抱怨。这些学生抱怨他们的教师比尔·皮尔逊(Bill Pearson)博士的教学方法,似乎是皮尔逊博士讲授材料的速度太快了,并且拒绝回答学生的提问。

史密斯博士应该怎样分析这个绩效问题呢?

步骤1 考察工作要求,以确定对个人的预期和希望。

步骤2 评估与预期有关的个人绩效。

我们假设步骤1和步骤2已经完成,就是说,学生的抱怨是有效的,因此,皮尔逊博士没有达到他的绩效预期。

步骤3 分析两者之间的差异,并确定其原因是知识缺乏还是实施有欠缺。

史密斯博士应该分析这个绩效问题的原因。

低水平的教学或许是由于知识缺乏造成的,这也许是皮尔逊博士不知道如何恰当地讲课,或者也许他对课程内容并不充分理解。确定他的问题是否是由知识缺乏引起的有一个很好的办法,即回答以下问题:“如果以这份工作为生,他能否有效地完成教学?”。如果这个答案是“不”,也就指出了其知识的缺乏。如果对上述问题的答案是“是”(即如果以此为生,他可以做到这些),那么问题也许是实施有欠缺。

也许是因为任务干扰,皮尔逊博士可能有太多的课要上以至没有时间适当地准备他的管理课程。问题还有可能是因为缺乏正面后果。史密斯博士应该检查一下组织的奖励结构。对那些有成效的教学有奖励吗?也许对教龄、晋级和加薪等的奖励是以研究成果为基础,而不是教学。那么问题就可能是皮尔逊博士由于花费大部分时间从事能得到奖励的活动而没能激发起教学热情。

步骤4 实施变革以提高绩效。

a. 如果指明是知识缺乏,培训是可行的解决办法。皮尔逊博士需要参加一个提高教学成效方法的研修班,或者学习一些管理课程,使其对所教的课程更加熟悉。

b. 如果指明是实施有欠缺,雇员培训可能并不是一个适当的方法。相反,如果问题在于大学交给他的教学负担太重,则应为其减轻负担;如果问题出在奖励制度上,那么大学可以提出一些措施,对一直不佳的绩效进行惩罚,并且/或者对绩效改进给予奖励。

工作绩效评估系统

关键词

key word

行为观察量表(Behavior Observation Scale)
行为锚定式评定量表(Behaviorally Anchored Rating Scale)
趋中性错误(Central Tendency Error)
标准走样(Criterion Contamination)
标准欠缺(Criterion Deficiency)
雇员比较系统(Employee Comparison Systems)
评定人有效性培训(Rater Effectiveness Training)
强制分布(Forced Distribution)
图解式评定量表(Graphic Rating Scale)
光环效应(Halo Effect)
隐含人格理论(Implicit Personality Theory)
宽厚性错误(Leniency Error)
目标管理(Management - by - objectives)
配对比较(Paired Comparison)
绩效评估(Performance Appraisals)
绩效标准(Performance Standards)
近因性错误(Recency Error)
关联贴切(Relevance)
严厉性错误(Severity Error)
简单分级(Simple Rankings)

本章概要

- 1 绩效评估与人力资源竞争优势
 - 篇首案例 康宁玻璃厂获取竞争优势
 - 绩效评估系统的导入
 - 2 绩效评估系统的建立
 - 有效的绩效评估系统的标准
 - 评估工具的类型
 - 设计一个评估系统
-

本章目标

在学完本章内容以后 您将能够：

- 1 理解有效的绩效评估系统怎样增强竞争优势；
 - 2 具体说明有效的绩效评估系统所必须符合的标准；
 - 3 描述不同类型的评定工具；
 - 4 解释企业应当如何开发自己的绩效评估系统。
-

10.1 绩效评估与人力资源竞争优势

10.1.1 篇首案例 康宁玻璃厂获取竞争优势

1.问题：一个不适当的绩效评估系统

以前 在康宁玻璃厂(*Corning Glass Works*)没有正式的绩效评估系统 人力资源专业人员以他们与雇员的主管之间非正式的谈话为基础评估雇员(谈话经常在酒吧中进行!)。后来 康宁玻璃厂开发了一个比较精密的评估系统。在这个系统中 主管给雇员按总体绩效和晋级潜力打出书面评分。

康宁玻璃厂不久发现 即使这个“精密”的绩效评估方法也有欠缺。这些总体评价的标准相当模糊 结果是主管们对雇员绩效的评分非常主观而且经常是不准确的。因为这个问题 评估不能为公司提供关于在提升、调动、加薪方面做决策的健全依据。还有 评估系统没能产生有关雇员的优点和缺点方面的信息 所以不能为清晰的绩效反馈提供依据。使事情更糟的是 康宁玻璃厂的评估系统没有能够提供关于公司期望的信息 使员工对于要获得有利的评分需要做什么一无所知。

2. 解决方法 开发一个有效的绩效评估系统

为了解决这些问题 康宁玻璃厂开发了一个新的评估系统 这个系统包括三个部分 ①一个包含着行为标准的评分表 ②一个包含着绩效目标的评分表 ③一个主管对雇员的薪资和升职作推荐的表格。

在这个评估系统的第一部分里 主管以一份列出几个积极和消极的工作行为的表格来评价雇员(例如:“在小组会议上采取主动”未待解释之前就反对这些想法”)。然后 主管把评分送到人力资源部进行计算机分析 计算机对每个雇员形成一个书面的文件 指出雇员们的优点、缺点和发展需要。然后 人力资源部把个人文件送交雇员的主管 主管再与其雇员进行讨论。

在第二张评分表上 主管们按具体的绩效目标评价员工的进步 并且员工和主管在评分的开始阶段进行谈判 主管保证所设定的目标有助于公司战略目标的完成。

在评估系统的第三部分里 主管对每个雇员的薪资行动和晋升地位进行推荐。这些推荐基于雇员的优点、缺点和他们的成就。主管的上司评审这些推荐表并把它们送到人力资源部作最后的批准。

这个评估系统不是由公司总部命令使用的 相反 8 个分部的每一个副总裁都能决定是否实施这个方案。当一个分部的副总裁同意实验性地实施这个方案时 就启动这个方案。事业部的所有经理都经过了培训 以恰当地进行评估。这个系统运行得相当成功。不久 其他 7 个分部也实施了这个方案。

3. 新的绩效评估系统怎样提高竞争优势

绩效评估系统运作了一段时间后 人力资源部就其有效性向经理们进行询问。调查结果非常肯定。虽然提出了改进建议 但总体感觉是 该系统对公司的有效性帮助很大。

特别要说明的是 经理们相信 绩效评估系统的三个部分都有助于增强公司的竞争优势。源于行为评分的绩效文件 使主管们能够给雇员具体的反馈 以提高员工的工作绩效。绩效目标用于确保雇员的努力与公司的目标一致。系统的第三部分(薪资和升职推荐)通过确保(尽可能地)被选中升职的员工能够符合他们的新工作的资格要求 以功劳加薪的员工是真正符合条件的 有助于增强公司的竞争优势。

10.1.2 绩效评估系统的导入

绩效评估应准确地评估雇员工作绩效的质量。篇首案例举例说明了有效的评估系统能够产生竞争优势的一些可能的方式。我们现在进一步考察有效的绩效评估与公司的总体竞争地位之间的联系。

1. 提高工作绩效

有效的绩效评估系统能够以两种途径通过提高雇员工作绩效产生竞争优势。一是指引雇员的行为趋向于组织的目标；二是监督雇员行为以确保那个目标得以实现。

(1) 指引雇员的行为。良好的绩效评估系统通过集中注意力于雇员完成计划中属于他们的那一部分的进展情况去加强组织的战略经营计划。结果，评估系统使员工知道了公司对他们的期望是什么，进而把他们的行为引导进适当的方向。

(2) 监督雇员行为。良好的绩效评估系统给经理们提供了一个系统地监督其下属工作绩效的方法。因此，也可测量与战略经营计划相一致的程度。这样的监督能使经理们通过承认和奖励雇员良好的工作绩效以激励其雇员绩效“达标”。进而，如果不满意，通过确认和改正他们的绩效问题，经理们可使用绩效评估去提高雇员绩效。

2. 作正确的雇佣决策

绩效评估系统经常为制定雇佣决策提供信息，如加薪、升职、解雇、降级、调动、培训和试用期结束。后面我们将讨论利用绩效决策确定加薪的内容。我们将看到，以准确评估为基础的薪资决策能够通过提高员工的士气和动机去增强竞争优势。

通过确保被升职的雇员有能力承担新岗位的职责并且干得出色，使用一个有效的评估系统作升职决策，可增强竞争优势。

3. 保证依法行事

正如我们在前文所强调的，以无效标准为基础的挑选决策能引发费用高昂的平等就业机会诉讼，以绩效评估为依据的“挑选”决策能引发诸如降级、升职失败、解雇和解职的诉讼。

如果这样的诉讼被提出，雇主一定要使法庭确信，关于该人雇佣情况的决策是公平的，也就是说，决策是以准确的工作绩效的评价为依据的。例如：在“美国对芝加哥市”的案件中，法官判雇主败诉，理由是他相信审理中的评估是一种对雇员升职适用性的不公平测度。

组织可以利用能产生准确和公平评分的绩效评估系统把费用昂贵的与绩效评估有关的诉讼减到最少。

4. 把工作不满意和流动减到最低程度

如果雇员得到他们认为不准确和不公平的评分，他们就会十分气愤和失望。例如，位于加州的某家公司的一名雇员接到一份上述的评分结果，他愤怒地冲出他主管的办公室，随后拿了一把手枪回来，把他的主管打成了致命伤。

虽然雇员的反应（很幸运地）很少这样极端，但未经深思熟虑的评估系统能够引发士气和流动问题。大多数雇员相信，诸如加薪和升职的奖励应以功劳和过去的绩效为基础。当使用一些其他的依据时（例如，宠信），雇员可能

变得十分不安 并可能开始寻找其他可工作的地方。

另一方面 ,有效的评估系统能够帮助雇主留住其雇员 ,特别是最好的雇员。为什么呢？因为这样的雇员渴望在一个他们认为公平、进步和有朝气的氛围中工作 ,而有效的绩效评估系统有益于这种感觉的形成。

10.2 绩效评估系统的建立

10.2.1 有效的绩效评估系统的标准

现在我们很清楚 ,一个好的绩效评估系统能够对组织有很大好处 ,但开发和实施这样一个系统却不是一件容易的任务。康宁玻璃厂的系统费时数年才被开发出来并需要人力资源专业人员与公司经理密切合作加以实施。

表 10.2.1 正在困扰现有评估系统的问题

1. 来自研究 1 的发现：

●只使用一个评估人。

●雇员没有机会评论他们的评分。

●无投诉系统。

●无评估人培训。

●无关于如何填写评定表格的书面指令。

●不能把评估工具建立在工作分析的基础上。

2. 来自研究 2 的发现：

●缺少对评估系统的管理承诺。

●上下级间沟通不良。

●评估人缺少反馈技能。

●评估人缺少观察技能。

3. 来自研究 3 的发现：

●经理们不愿在评定上投入足够的时间。

●经理们奖励资历和忠诚而不是绩效。

●经理们对成功的定义理解彼此不相同。

●不能辨别雇员在成功方面的作用。

在实施中 ,大多数评估系统都没能取得康宁公司那样的成功。例如 ,一项研究表明 大多数的(65%)公司对它们的绩效评估系统不满意。另一项研究的结论是：

评估的可靠性和有效性在大多数评估系统中仍然是存在的主要问题 ,并

且新……评估系统经常遇到大量的反抗。实质上,有效的绩效评估在组织中继续是一个紧迫的但却未被实现的目标。

为什么有效的绩效评估系统这么少呢?表 10—1 列出了由很多专家确认的与绩效评估系统有关的问题。我们将在整个这一章中讨论这些问题以及如何能避免它们的问题。首先,我们考察这些绩效评估的技术和法律标准以及与达到这些标准有关的问题。

1. 评定表格的质量

在绝大多数组织中,经理们使用一种标准化的表格来评定雇员的工作绩效,正如我们将在这一章的后面看到的一样,虽然有多种表格,但不是所有的表格都起同样的作用。要想有效,表格必须是相关的,评定标准必须是清楚明了的。

(1) 相关性。相关性是指评定表格包含必要信息。也就是,标志一个人的工作绩效的水平或功劳的信息。要想具有相关性,评估表格必须:

- ①包括评估绩效的所有相关的标准。
- ②不包括与工作绩效无关的标准。

删除相关的绩效标准被称为标准欠缺。一个例子是一份评定警官绩效的评估表格只以逮捕罪犯的数目为依据。这个标准是欠缺的,因为它没能包括工作绩效的其他方面,如,定罪记录、法庭绩效、受称赞的次数等。这样一种“欠缺”的评估表可能引导雇员的行为偏离组织的目标。例如,警官可能把注意力集中在逮捕罪犯上而忽略了其他重要的职责。

当不相关的标准被包括在评定表格中时,就发生标准走样,致使人们以与工作无关的因素对雇员进行不公平地评价,例如,如果以个人清洁来评估汽车技师——这个特征与有效的工作绩效毫不相关,就会发生标准走样。

(2) 清晰的绩效标准。绩效标准指明期望雇员达到的绩效水平。这样的标准应该清晰地被规定,以便雇员确切地知道公司对他们的期望是什么。例如,“在一小时内装完卡车”的标准要比“工作快速”的标准要清晰得多。使用清晰的绩效标准不仅能帮助指引雇员的行为,而且还能帮助主管提供更准确的评分。例如,两个主管可能对“工作快速”这个词的意思是什么意见不一致,但他们对什么是“一小时”的意见完全一致。

2. 评定的准确性

准确的评定反映雇员的实际工作绩效水平。以不准确的评分为基础的雇佣决策是无效的,所以如果在法律上受到挑战将很难加以辩护。此外,当评分不能准确反映雇员的绩效水平时,雇员们将会对该系统失去信任,造成士气和流动的问题。

不幸的是,准确的评分似乎太稀罕。不准确性最经常地可被归因于评估者的错误。这些错误和错误产生的原因在表 10.2.2 中有所说明,并在后面加以讨论。

(1) 宽厚性错误和严厉性错误。当评定者提供不应该的高评分时,发生

宽厚性错误。当评定者提供不应该的低评分时,发生严厉性错误。当评定者犯这些错误时,企业就不能为雇员提供有关他们绩效的有用的反馈。例如,当一个雇员得到一种宽容性评定时,他也许平静地认为,提高绩效没有必要;另一方面,严厉性错误能产生士气/激励的问题,并可能导致歧视诉讼。

表 10.2.2 评定错误和错误产生的原因

		原因					
		<i>A</i>	<i>B</i>	<i>C</i>	<i>D</i>	<i>E</i>	<i>F</i>
宽厚			<i>X</i>		<i>X</i>		<i>X</i>
严厉			<i>X</i>		<i>X</i>		
趋中		<i>X</i>	<i>X</i>				
光环			<i>X</i>				<i>X</i>
隐含人格						<i>X</i>	
近因				<i>X</i>			

- ①行政程序。
- ②规定得不好的评定标准。
- ③记忆衰退。
- ④政治性的考虑。
- ⑤不完整的信息。
- ⑥评定者缺乏自觉性。

在其他情况下,宽厚性和严厉性错误产生于评定者缺少自觉性。评定者也许让个人的感情影响他们的判断。例如,因为评定者喜欢这位雇员,他便可能很简单地给出一个宽厚的评定。相反地,给出严厉的评分可能出于不喜欢一个雇员,也许出于个人偏见。例如,一个男性评估者可能因为某个高绩效的女性雇员威胁到他的自尊而低评她的绩效;一个伤残雇员可能受到不应该的低评定,因为他的存在使评估人感觉很尴尬和紧张,或者某个评估人出于害怕和不信任与之国籍不同和非白色人种而给少数派作出草率的评定。

当绩效标准被规定得很模糊时,最经常会发生宽厚性错误。也就是说,没有赢得优秀评估的雇员在“优秀”未被清楚地规定时最可能获得优秀评估。

表 10.2.3

有目的地评分的原因

1. 评定者说 他们提供宽厚性评分是为了：
(1) 使某个下属的功劳薪金增长最大化。
(2) 鼓励由于个人问题造成绩效不佳的某个下属。
(3) 保护某个雇员 使人们对他的评估不被组织外的其他人看到。
(4) 阻止不良绩效的书面记录成为雇员永久记录的一部分。
(5) 避免由于给出低的评分使雇员不高兴而引起对抗。
(6) 鼓励最近开始工作表现好的雇员。
(7) 通过帮助该经理的其他下属得到晋升 使他们摆脱某个绩效不良者。
2. 评定者说 他们给予严厉性评分是为了：
(1) 激励雇员工作得更好。
(2) 把受指责的反叛雇员拿出来示众。
(3) 鼓励某个下属离开该组织。
(4) 为一次有计划的解雇作不良绩效的文件证明。

(2) 趋中性错误。当评估人有目的地避免给出极端的评分——即使这种极端的评分有正当的根据 就发生趋中性错误。例如 ,当评估人按 5 分量表评定下属时 ,评估人将避免给任何人打 1 分或 5 分。当发生这种错误时 ,所有雇员均以平均或接近平均的得分结束评估 ,进而雇主不能辨明谁是最佳和谁是最差的工作者。

趋中性错误很可能是作为行政程序的结果而发生的 ,这就是说 ,当组织要求评估者提供广泛的支持极端评分的文件证明时 ,经常发生趋中性错误。额外的书面工作时常阻止评估者提出过高或过低的评分。当评定量表的端点被不现实地加以规定时(例如 “5 分 意味着 ‘雇员能在水面上行走 ’” ; “1 分 意味着 ‘雇员在小水坑中被淹死 ’”) 趋中性错误也会发生。

(3) 光环效应。评估者也易受光环效应的影响。当评估者对一个雇员的总体印象以一个具体特点诸如智慧或容貌为基础时 ,发生光环效应。当评定雇员工作的各个方面时 ,评定者也许不应该受到总体印象的影响。例如 ,一位评定者对一位雇员的智慧印象特别深 ,他可能忽视雇员的某些缺点并在 5 分量表上给这位雇员全打 5 分 ,而对于被认为智慧平平的雇员则可能全给打成 3 分。

因为光环效应的错误在于不能确认雇员的具体优点和缺点 ,所以它对于准确的评定是一个障碍。正如表 8.2.3 所示的 ,当评定标准模糊和评定者不能自觉地填写表格时 ,最能发生光环效应 ,例如 ,评定者可能简单地顺着表格向下全部打 5 分或 3 分。

(4) 评估者使用隐含人格理论。有时 ,评定者不能够观察到工人的绩效的各个方面 ,所以当填写评定表格时 ,必须 ‘填空 ’。当这种情形产生时 ,某个

评定者可能首先按照被知觉到的人格类型把雇员分类(例如,一个认真的人,一个懒惰的人,一个狡猾的人)。然后,评定者估计“这类人”在那个正在被评定的未观察到的行为上表现如何。

评定者的估计所依据的是关于不同类型的人在某些情形下如何表现的个人“理论”称之为隐含人格理论。考虑下面的例子:

让我们假设,一个评定者观察到某位雇员上班一直早到,基于这种观察,评定者把这个人分类为认真的人。当评估该评定者没有观察到的这个人的绩效的某个具体方面时,例如:对于细节的注意力,评定者会依靠他或她关于一个“认真的人”是什么样的人这种隐含人格理论。如果评定者相信认真的人会密切注意细节,那么他或她将给这位雇员在绩效的这个方面以高分。

表 10.2.4

更密切地考察

评估系统的合法性 法庭可能的质询

1. 评估工具

- (1) 是否有正式的、结构化的评估工具?
- (2) 成功的工作绩效所必需的因素是否被分离出来并被包括在评估表中了?
- (3) 作为晋升的依据,目前的工作绩效与新的工作绩效怎样相关?
- (4) 评定因素是否准确地被规定或它们是否模糊和模棱两可?
- (5) 评定因素是否按重要性被加上了适当的权重?
- (6) 除了评定是否有更客观的指标可供使用?它们是否可被用来进一步证实评定?

2. 问题的准确性和公平性

- (1) 评估者是否十分了解被评定的工作?
- (2) 评定者是否熟悉雇员的绩效?
- (3) 评定者是否接受过指导和培训?
- (4) 评估是否依靠单一评定者作的评估?是否有其他十分了解情况的评定者可用?
- (5) 雇员是否有机会评审和上诉对其的评估?
- (6) 如果使用专业小组评估过程,专业小组是否包括雇员的受保护群体的代表?
- (7) 是否有一个正式机制让雇员知晓工作/晋升机会?

这种评分错误所引发的与光环效应所引发的问题相类似。当评定者基于他们的隐含人格理论作假定时,组织就不能够识别雇员的具体优点和缺点。例如,在上面的例子中,如果对细节的注意力是这位雇员的缺点,那么它就不会被侦测出来。

(5) 近因性错误。大多数组织要求一年对雇员评估一次。当评定雇员的某一具体特点时,评定者不可能回想起在整个评估阶段中发生的与雇员相关的所有工作行为。不能回想起这种信息,称为记忆衰退。记忆衰退的通常结果是近因性错误的发生。也就是说,评分受到较易记住的近期事件的巨大影响。

不恰当反映近期事件的评分会表现雇员在整个评定期间个人工作绩效的某种错误画面。例如,因为一位雇员在最近一个月里表现不佳,他或她可能得到一种不良的评定,尽管他或她在以前的 11 个月里都有着优秀的绩效记录。

3. 法律标准

正如我们前面提到的,当雇员在歧视诉讼中挑战一项以评价为基础的雇佣决策(例如,升职、降级、解雇)时,雇主必须准备为他的评估系统辩护。要使辩护成功,雇主必须拿出证据说明,该评估系统符合平等就业机会法所提出的所有标准。具体地说,法庭将考虑评定工具的性质和评定的公平性和准确性。表 10.2.4 披露了法庭会提出的许多问题。

在某个确定案件中所提出的特定问题由提出指控的类型决定。例如,如果雇员提出在升职方面有异类影响的指控(例如,某个被保护群体在比例上只有较少成员被升职),法庭将仔细审查评估表格的工作相关性和评定的准确性。当面对与升职有关的一个异类对待的案件时(也就是某人声称有偏见的评估否决了他的一次晋升),法庭将对公平性的问题更感兴趣,会仔细研究是否采取了适当的保护措施,如高层管理机构在雇员觉得评分不公平时,对得分进行评审或对雇员上诉其得分的机会进行评审。

10.2.2 评估工具的类型

为了达到前一节所描述的标准,企业必须使用一种有效的评定方式。这种方式为评估提供基础,指明应被评价的绩效的侧面或维度以及判断那个绩效的评定量表。人力资源专家们已经开发了许多绩效评估的工具。以下段落将描述最常用的评估工具及其优点和缺点,其概要见表 10.2.5

表 10.2.5 评估工具比较

	成本	实用性	指导行为	监控行为	雇佣决策	合法性
雇员比较系统	+	+	-	-	+/-	-
GRS(图表式评 定量表)	+	+	-	-	-	-
BARS(行为锚 定式评定量表)	-	-	+	+	-	-
BOS(行为观察量表)	-	-	+	+	+	+
MBO(目标管理)	+/-	+/-	+	+	+/-	+/-

1. 雇员比较系统

大部分评估工具要求评定者依据某些优胜标准来评价雇员。然而,使用雇员比较系统,雇员的绩效是与其他雇员的绩效相比较来评价的。换

句话说,雇员比较系统是用排序,而不是用评分。

排序形式有多种,如简单排序、配对比较或强制分布。简单排序要求评定者依据工作绩效将雇员从最好到最差排序。配对比较法则是评定者将每一个雇员相互进行比较。如将雇员1与雇员2、雇员3相比,雇员2与雇员3相比。赢得最多“竞赛”的雇员接受最高等级。强制分布法要求评定者在每一个优胜档次上(如“最好”、“中”、“最差”)都分派一定比例的雇员。强制分布法类似于在曲线上划分等级,一定比例的学生得A,一定比例的学生得B,等等。

优点。雇员比较系统成本低、实用,评定所花费的时间和精力非常少。而且,这种绩效评估方法有效地消除了前面讨论过的某些评定误差,如避免了宽厚性错误及评定者不能给每位雇员都作出一个优秀的评价。实际上,依照定义,只有50%的雇员能在平均水平之上。通过强制使评定者具体指出绩效最好的人和最差的人,从而使雇佣决策(如提薪和晋升)也更容易做了。

缺点。雇员比较系统有几个缺点。因为判定绩效的评分标准是模糊或不实在的,评分的准确性和公平性就可能受到严重质疑。而且雇员比较系统没有具体说明一个工人必须做什么才能得到好的评分,因而它们不能充分地指导或监控雇员行为。最后,公司用这样的系统不能公平地对来自不同部门的员工的绩效进行比较。例如:A部门的第6名雇员可能比B部门的第1名做得更好。

2.图解式的评定量表

一个图解式评定量表(GRS)向评估者展示了一系列被认为是成功工作绩效所必需的个人特征(例如,合作性、适应性、成熟性、动机),每一特征都伴有一个5分或7分的评定量表。量表上的分数用数目和/或描述性的词或短语加以规定,用以指示不同的绩效水平。量表的中间分数通常被锚定为“平均”、“适度”、“满意”或“达标”。表10.2.6给出了一个图解式评定量表的例子。

优点。许多组织都使用图解式评定量表,因为它实用且开发成本小,人力资源专业人士能够很快地开发出这种形式。因为个人特征和锚定物是在一般水平上写出的,所以它是适用于组织中全部或大部分工作的一种形式。

缺点。图解式评定量表有很多问题。这样的量表不能有效地指导行为,也就是说,评定量表不能清楚地指明员工必须做什么才能得到某个确定的评分,他们因而对被期望做什么一无所知。例如在“态度”这一项上,雇员被评为“2”这个级别,可能很难找出如何改进的办法。

图解式的评定量表也不能提供一个良好机制以提供具体的、非威胁性的反馈。正如我们后面要介绍的,负面反馈应集中在具体行为上,而不是评定量表所描述的定义模糊的个人特征。例如,如果告诉雇员他们不可靠,大部分雇员会很生气,感到被冒犯。如果用行为的条件给出反馈:“上周有6位顾客向我投诉你没回他们的电话”,那么雇员感觉会好一点。

表 10.2.6

图解式评定量表的例子

指导语	
用下列评定量表按每一品质评价该工人：	
5= 优秀 你所知道的最好的工人。	
4= 良好 满足所有的工作标准 并超过一些标准。	
3= 中等 满足所有的工作标准。	
2= 需要改进 某些方面需要改进。	
1= 不令人满意 不可接受。	
A. 衣着和仪表	1 ____ 2 ____ 3 ____ 4 ____ 5 ____
B. 自信心	1 ____ 2 ____ 3 ____ 4 ____ 5 ____
C. 可靠程度	1 ____ 2 ____ 3 ____ 4 ____ 5 ____
D. 机智和圆滑	1 ____ 2 ____ 3 ____ 4 ____ 5 ____
E. 态度	1 ____ 2 ____ 3 ____ 4 ____ 5 ____
F. 合作	1 ____ 2 ____ 3 ____ 4 ____ 5 ____
G. 热情	1 ____ 2 ____ 3 ____ 4 ____ 5 ____
H. 知识	1 ____ 2 ____ 3 ____ 4 ____ 5 ____

与图解评定式量表相关的另一个问题是评定的准确性。由于评定量表上的分数未被明确规定 ,所以很可能得不到准确的评定。例如 ,两位评定者可能用非常不同的方式来解释“ 平均 ”标准。未被明确规定的绩效标准会导致评定失误的增加(正如前述) 还有可能提供偏见产生的各种现成机制。结果 法院不支持图解式评定量表的使用。有个法庭指出 图解式评定量表作出的评定只不过是“ 主观判断的说法 ” 并裁决这种评定量表不应用于晋升决策 因为在这样一个主观的过程中可能存在潜在的偏见。

表 10.2.7

一个用行为锚定式评定量表评定大学教授工作的例子

维度 :课堂教学技能	
优秀 : 7	教师清楚、简明、正确地回答学生的问题
	当试图强调某一点时 , 教师使用例子
6	教师用清楚、能使人明白的方式讲课
5	
中等 : 4	
3	讲课时教师表现出许多令人厌烦的习惯
2	教师在班上给学生们不合理的批评
极差 : 1	

3.行为锚定式评定量表

行为锚定式评定量表(BARS)如图解式评定量表一样 要求评估者根据个人特征评定雇员。典型的行为锚定式评定量表包括 7 个或 8 个人特征 ,被称作“ 维度 ”,每一个都被一个 7 分或 9 分的量表加以锚定。

表 10.2.8

更密切地考察

如何开发一项行为锚定式评定量表

- 1.用工作分析的关键事变技术来得出一系列有效和无效的工作行为。
- 2.工作分析者将这些行为分类为个人行为似乎能表征的工作维度或工作者特征 这些特征然后被分析者归类 and 加以定义。
- 3.在不知道所分配的维度的情况下 与主题有关的专家们(经理和/或雇员)评论行为清单。也就是说 把每一维度的名称和定义告知这些人 要求他们将所有的行为按正确的维度加以分类 这一步被称为“ 反译 ”,作为对分析者最初对行为所作分类的一次核查 如果大部分专家(通常 80% 或更多)分配给同一行为的维度与工作分析者分配给它的维度相同 则该行为被保留下来。
- 4.“ 保留 ”下来的行为由第二组与主题有关的专家加以评审。这些人依照一项工作绩效去评定每种行为的有效性。例如 如果使用一个 7 分量表 “ 7 ”将标志着该行为代表一个极其有效的绩效水平 “ 1 ”标志极其无效的绩效。
- 5.分析者们计算出被给予每一行为的有效性评分的标准偏差 如果该标准偏差反映评分有较大的可变性 (专家们在该行为多么有效上意见不一致) 那么该行为就被舍弃 然后 为剩下的每一行为计算出评定的平均有效性。
- 6.分析者为每个特征构建一个评定量表 量表中列出该特征的名称和定义。对行为的描述被放置在量表上的一个与它们的平均有效性评分相对应的位置上。

但是行为锚定式评定量表中所使用的评定量表与图解式评定量表中所使用的评定量表在结构上并不相同。它没有使用数目或形容词 ,行为锚定式评定量表是用反映不同绩效水平的具体工作行为的例子来锚定每个特征。行为锚定式评定量表的例子如表 10.2.7 所介绍的那样。

开发一项行为锚定式评定量表的过程是相当复杂的。在表 10.2.8 中我们对该过程作了描述 简要概括如下 行为锚定式评定量表开始于工作分析 ;使用关键事变技术 然后 事变或行为依据维度加以分类 再后 为每一维度开发出一个评定量表 用这些行为作为“ 锚 ”来定义量表上的评分。

优点。在最初被提出时 行为锚定式评定量表被预期大大地优于图解式评定量表。人力资源管理专家认为 行为锚导致更准确的评分 因为它们能使评估者更好地诠释评定量表上不同评分的含义。然而 正如我们将要看到的 这种期望并未达到。

也许行为锚定式评定量表最大的优点是它指导和监控行为的能力。行为锚使雇员知道他们被期望表现哪些类型的行为 给评估人提供以行为为基础的反馈的机会。

缺点。行为锚定式评定量表比图解式评定量表的优点远未被研究证实。实际上 绝大部分研究都没能“提供证据证明建立和使用行为锚定式评定量表.....所花费的大量时间和精力从结果上看是值得的”。

行为锚定式评定量表的失败可能在于评价者在尝试从量表中选择一种员工绩效水平的行为时所遇到的困难。有时一个雇员会表现出处在量表两端的行为 因此 评定者不知应为其分配哪种评分。例如 在表 10.2.7 中所介绍的行为锚定式评定量表上 被评定的教师可能清楚地回答了问题而同时又不合理地批评了学生。

4.行为观察量表

行为观察量表 (BOS) 包含特定工作的成功绩效所要求的一系列合乎希望的行为。行为观察量表的开发像行为锚定式评定量表一样 收集关键事变并按维度分类。两种方法之间的关键区别在于 行为观察量表中的每种行为都是由评估者加以评定的。

在使用行为观察量表时 评估者通过指出雇员表现各种行为的频率来评定工作绩效。一个 5 分的量表被分为“极少或从不是(1)到总是(5)”。通过将雇员在每一行为项上的得分相加得到总评分 高分意味着一个人经常表现出合乎希望的行为。行为观察量表工具的一个部分列示在表 10.2.9 中。

表 10.2.9 为酒和药物方案的顾问工作所设计的行为观察量表的一个部分

指导语	
通过指出雇员表现下列每个行为的频率来评价绩效 用下列评定量表在指定区间给出你的评分：	
5 = 总是	
4 = 经常	
3 = 有时	
2 = 偶尔	
1 = 极少或从不	
工作知识	
—对所有的患者和合作者都表现出同情和无条件的关心。	
—系统地陈述可测量的目标 为每位患者提供全面的文件证明和反馈。	
—显示关于可供治疗和/或治疗安排的社区资源的知识。	
临床技能	
—很快评估患者的心理状态并开始恰当的相互配合行动。	
人际技能	
—与所有的医院职员保持开放的沟通。	
—利用恰当的沟通渠道。	

(1)优点。因为行为观察量表是最近才被开发出来的 所以对它的研究远远不及对行为锚定式评定量表的研究那么广泛 然而可以得到的证据都是有利的。一项研究发现 与行为锚定式评定量表和图解式评定量

表相比,经理和下属都更喜欢以行为观察量表为基础的评估。同样的研究表明,维护平等就业机会的律师认为,行为观察量表比其他两种方法在法律上更能得到辩护。

因为评定者不用选择最能描述一个员工的绩效水平的行为,所以,前面提到的与行为锚定式评定量表有关的问题就不会出现。而且,像行为锚定式评定量表一样,行为观察量表在指导雇员行为方面也有效,因为它具体指出了雇员需要做什么才能得到高绩效评分。经理也可以有效地使用行为观察量表去监控雇员行为,并用具体行为的条件给出反馈,这样,雇员们便知道他们正在作什么正确的事,哪些行为需要加以矫正。例如,一位主管告诉该顾问:“我赞赏你总对患者和合作者给予同情的方式”,或“你需要更快地评估患者的心理状态。”

(2)缺点。像行为锚定式评定量表一样,行为观察量表要花费很多时间来开发,而且每一工作都需要一种单独的工具(因为不同的工作要求有不同的行为),因此,这一方法有时不实际。除非一项工作有许多任职者,否则为该工作开发一个行为观察量表将不会有成本效率。

5. 目标管理

目标管理(MBO)是一种管理系统,它通过使每个雇员都为完成组织使命而努力来实现组织的有效性。目标管理过程包括目标设定、规划和评价。

(1)目标设定。正如前文提到的,设定目标开始于组织的最高层,他们提出组织使命声明和战略目标。目标设定过程然后通过组织层次住下传递至雇员个人。个人目标如果完成应代表最有助于该组织战略目标实现的结果。

在大多数情况下,个人目标是由雇员及其主管相互制定的。在那时,他们也设置了特定的绩效标准并决定如何测量目标的完成。表 10.2.10 所示是一项目标管理的例子。

表 10.2.10 关于一种目标管理形式的例子

目标	结果测量	绩效标准	目标日期
1			
2			
3			
4			
5			

(2)规划。在做规划时,雇员和主管共同工作以认清达到目标的潜在障碍,并设计战略来克服这些障碍。双方阶段性地聚地一起讨论雇员的进步,并记下和确认由于组织环境所迫而造成的目标方面的任何改动。

(3)评价。在最后阶段,依据原来同意的标准来评价雇员目标完成情况。多数情况是每年进行一次最终评价,作为对雇员绩效有效性的某种测量。

(1)优点。目标管理在全美国广泛被应用。作为一种绩效评估工具而评价其有效性的研究结果相当有利,这些发现认为,目标管理通过指导和监控行为而提高工作绩效,也就是说,作为一种有效的反馈工具,目标管理使雇员知道期望于他们的是什么,从而把时间和精力投入到能最大程度实现重要的组织目标的行为中去。研究进一步指出,当目标具体而具有挑战性时,当雇员得到目标完成情况的反馈以及当雇员因完成目标而得到奖励时,他们表现得最好。

从公平的角度来看,目标管理较为公平,因为绩效标准是按相对客观的条件来设定的,因而评分相对地没有偏见。

目标管理相当实用且费用不高。目标的开发不需要像开发行为锚定式评定量表或行为观察量表那么花力气。必要的信息通常由雇员填写,由主管批准/修订。

目标管理的另一个优点是,因为它使雇员在完成目标中有更多的切身利益,对其工作环境有更多被知觉到的控制,目标管理也使雇员及主管之间的沟通变得更好。

(2)缺点。目标管理也有若干潜在的问题,在这里讨论其中的5个:

第一个问题,尽管目标管理使雇员的注意力集中在目标上,但它没有具体指出达到目标所要求的行为。这对一些雇员尤其是需要更多指导的新雇员来说,是一个问题,应给这些雇员提供“行为步骤”,具体指出他们需要做什么才能成功地达到目标。

第二个问题,目标管理也倾向聚焦于短期目标,即能在每年年底加以测量的目标。结果,工人们可能会试图达到短期目标而牺牲长期目标。例如,一个棒球队的经理,由于要达到在今年赢得奖牌的目标,可能用现在就能赢的老队员换下该队中有前途的年轻选手,这种行动可能损害球队的未来胜利(即长期目标的完成)。

第三个问题,目标管理中目标的成功实现可能部分地归因于员工可控范围之外的一个因素,例如,像刚刚描述过的那样,棒球队经理没能获得奖牌,因为主力队员受伤,这是一项不受其控制的因素。这些人对于受外部因素影响的结果是否负有责任呢?例如,球队老板是否因为输掉比赛应该解雇该经理呢?一些人力资源管理专家(和棒球队老板)会说“是的”,因为赢得比赛最终是经理的责任。而另一些人会不同意。持反对意见者认为,球队成绩差不能代表管理不善,因此,经理不应受到惩罚。

第四个问题,绩效标准因雇员不同而不同,因此,目标管理没有为比较提供共同的基础。例如,为一位“中等”的雇员所设置的目标可能比那些“高等”雇员所设置的目标挑战性较少,两者如何比较呢?因为有这么

问题,所以目标管理作为一种决策工具的有用性就受到了限制。

第五个问题,目标管理经常不能被使用者接纳。经理不喜欢它们所要求的大量书面工作,也许会担心雇员参加目标设定而夺取了他们的职权,这样想的经理,就不会恰当地遵循目标管理程序。而且,雇员也经常不喜欢目标带来的绩效压力和由此产生的紧张感。

10.2.3 设计一个评估系统

评估系统的开发不仅仅要求选择一种适当的评定工具,该系统的设计者们也必须确定,如何开发和实施它。现在,我们讨论一位人力资源专业人士应当采取什么步骤去开发一项有效的绩效评估系统。

步骤 1 获取对该系统的支持

一个评估系统如果没有全体人员的支持,就不能完全成功。它必须能被评估人、雇员和高级管理层接受。如果评估者不赞同这个系统,他们就会直接抵制和消极怠工。例如,可能就不会恰当地填表格(或根本不填)。如果雇员不信任该系统或认为该系统无效,工作士气和动机就会下降,诉讼的可能性将上升。

该系统的开发者必须做什么才能保证那些使用该系统的人接受和支持它呢?

(1) 赢得高层经理的支持。没有高层管理的支持,该系统注定要失败。高层经理必须同意将系统推广,投入充足的资源,通过服从每个人都必须遵守的程序来示范恰当的行为。

(2) 寻求雇员投入。鼓励使用者(经理和工人)参与系统的规划与开发会加强对它的支持。管理专家约翰·伯那丁(*John Bernardin*)和理查·必提(*Richard Beatty*)建议使用一个由代表将要使用的系统所影响到的不同群体的组织成员构成的特别工作组,该组将被授权,设计一项逐步地开发、贯彻和实施该系统的方法。

步骤 2 选择恰当的评估工具

正如前述,人力资源专业人士会从大量评估工具中作选择。选择应在什么基础上作出呢?组织必须考虑许多因素,下面要讨论三个最重要的因素:实用性、成本和工作性质。

(1) 实用性。如果绩效评估工具应满足组织需要,那么它就必须实用。例如,要求立即执行一项需花几年功夫加以开发的拟议中的工具,那将是不实际的。或者该工具要求测量评估者不能观察到的那些行为,或是要比评估者所能提供的时间和精力更多,它也将是不实际的。

(2) 成本。评估系统的成本包括开发成本(如:建构一项评估工具的成本)、执行成本(如:培训评估者、编写书面指南的成本)和使用成本(如:

评估者定时观察、评定和给出绩效反馈的成本)。

“聪明”的消费者都明白：“你付出多少你就会得到多少”。尽管简单的雇员比较和图解式评定量表的开发和实施使公司成本很低，但它们会包含隐蔽成本。正如前述，这样一些工具会引起士气问题和/或成功的歧视诉讼。

(3)工作性质。被评价的工作的性质与不同评分表格的恰当性有重要关系。例如，锚定式评定量表和行为观察量表要求评估者评定雇员的工作行为，然而，某些工作不给评定者作这种观察的任何机会。如：学校校长不能准确地评定教师的课堂行为(除非他们坐在好几个教室里)，警佐不能评定巡警的“现场”行为(除非他们经常陪同巡逻)。当没有这些机会时，评估者只能使用二手材料(如：学生评估、公民投诉)。

按相似推理，目标管理不应用于缺乏有效的产出测量的工作，这样的工作需要行为测量，如果行为测量能获得的话。例如，接待员不能表现可测量的产出，因此他们的绩效应在其工作行为的基础上作评估：他们乐于接待客户吗？他们是否礼貌地回答了客户的问题？

因此，选择评价工具依赖于实际上能收集到的关于某个特定工作的数据类型。当试图在一种以行为为基础的方法(如行为锚定式评定量表或行为观察量表)与一种结果取向的方法(如目标管理)之间作选择时，企业应使用下列标准：

(1)如果评估者知道该工作所需要的行为并有机会观察那一行为，使用以行为为基础的方法。

(2)如果可以得到有效的产出测量，用结果取向方法。

(3)如果以上情况都存在，可以用两种或其中任一方法。

(4)如果以上情况都不存在，用图解式评定量表。

一般来说，总经理、管理人员或专业人员通常以结果为基础被加以评定，较低层的雇员经常按行为或特征取向的标准被加以评定。

步骤3 选择评定者(们)

如以下几段所讨论的，主管、同事和雇员自己都可以提供绩效评分。

(1)主管评分。现今在大约98%的时间里的绩效评估是直接主管的责任。由主管进行评估，是因为通常他们是最熟悉雇员工作的人。此外，对于主管而言，评估作为管理的手段，为他们提供了一种引导和监督雇员行为的方法。事实上，如果主管不被允许做出评估，则他们对于其下属的职权或控制就会被削弱。

(2)同事评分。虽然主管的评分相当有价值，但是一些公司还是增加了同事评估来取代或补充那些由主管作出的评估。同事和主管是从不同的角度来看待某个人的绩效的。通常，主管们掌握着更多的有关工作要求和绩效结果的资料。而另一方面，同事们则经常以一种不同的、更现实的眼光来看待雇员们的工作绩效，因为人们经常在老板面前表现得与在

别人面前有所不同。

使用同事评分来补充主管的评分可以帮助形成关于个人绩效的一致性意见。它还可以帮助消除偏见,并导致雇员对评估系统的更多接受。

潜在的问题可能会限制同事评分的用处,特别是当它们被用作主管评分的替代品时:

(1)组织的奖励系统的竞争性质。同事们可能会知觉某种利益的冲突。经予一位同事高评分可能会被认为损害其个人的晋升机会。

(2)友谊。一个人可能会担心,给一位同事评低分会伤害它们之间的友谊或损害工作群体的凝聚力。另一方面,一些同事的评分会受到对被评定雇员的厌恶之情的影响。

(3)自我评分,一些组织使用自我评分来补充主管的评分。正如所期望的那样,自我评分普遍地比那些由主管或同事作出的评分更有利。因此,作为一种评估工具,可能并不有效。

然而,自我评分可用于雇员开发。例如,对它们的使用可以揭示出下属与主管之间的意见不一致,鼓励雇员反映出他们的优点和缺点,引导出更有建设性的评估面谈,并使雇员更易于接受建议。

步骤4:确定评估的恰当时间安排

大多数企业每年都对雇员绩效进行评估。有些企业在一年中的固定时间点评估所有雇员,另有一些企业则在雇员的受雇周年日期,用阶段性日程表来评价。

许多公司避免较频繁的评估,因为这被认为是太浪费时间。然而,评估之间相隔时间长会引发一个问题:评估者们可能很难记住在那个时期里发生的所有的相关事件。为尽量解决这个问题,评估者们必须保存雇员绩效的记录。这种保存记录也用作平等就业机会诉讼的文件证明。

要点回顾

1. 理解有效的绩效评估系统怎样增强竞争优势

1)通过把雇员行为导向组织目标和监督那个行为以保证目标得以实现,来提高工作绩效;

2)提供一个作出雇佣决策的基础,如加薪、晋升、解雇、降职、调动、培训和试用期的结束;

3)防止伴随着降职、晋升失败、临时解雇和解职所带来的成功的歧视诉讼;

4)通过创造出一个企业公平对待它的雇员的理念,把雇员对工作的不满意和跳槽减少到最低水平。

2. 具体说明有效的绩效评估系统所必须符合的标准

1) 评定表格的质量；

① 贴切性。

② 清晰的绩效标准。

2) 评分的准确性 避免以下的评估者错误；

① 宽厚性和严厉性 不应该的有利或不利评分。

② 趋中性 当得到保证时 不提供极端的评分。

③ 光环效应 在每一种评定量表上 受到评定者对某个被评定者的特征的看法影响的评分。

④ 隐含人格理论 评估者有其自己的关于受评定者的人格的理论 并且根据这个理论来评定未被观察到的行为。

⑤ 近因性 不应该地受到近期事件影响的评分。

3) 遵守法律；

① 异类影响 需要指出与工作有关的表格和准确的评分。

② 异类对待 需要指出评分的公平性。

3. 描述不同类型的评定工具

1) 雇员比较系统 按等级顺序排列雇员；

2) 图解式评定量表 (GRS) 用一个 5 分或 7 分的量表来评定特点；

3) 行为锚定式评定量表 (BARS) 在一个被行为实例锚定的量表上评定特点或维度；

4) 行为观察量表 (BOS) 除雇员们在每一种行为上受到评定以外，同 BARS；

5) 目标管理 (MBO) 按照经理们和雇员们共同设定的目标的完成情况 来评价雇员们。

4. 解释企业应当如何开发自己的绩效评估系统

1) 为系统获取支持 当开发该系统时 获得上级管理机构的支持 并寻求雇员投入；

2) 开发评定工具 工具选择取决于实用性、成本和被评价工作的性质；

3) 选择评定者 选择主管、同事和自己；

4) 确定何时进行评估 通常是一年一次。确保有文件记录；

5) 包含保证措施以确保公平性 应该包含有上级管理机构评审和一个上诉系统。

一项绩效评估有力地影响到把经理的行为引向组织目标

某公司决定把平等就业机会作为公司的战略目标之一。人力资源部为使每个部门实现平等就业机会目标确定了目标和时间表。然而,这些目标没有实现。后来在一个“天才的策划”中,一个人力资源专业人员提出建议,把符合平等就业机会法律作为每位经理的绩效评估表上的一个项目(好的评估能引出多种奖励,诸如升职和加薪)。评估系统中的简单改变产生了巨大的效果:在一年内公司经历了一场“奇迹性的”转变并且开始更接近于平等就业机会的目标。

一项“令人满意的”评定令人满意吗?

安德鲁·希尔顿(Andrew Hilton)过去26年里一直在“汉密尔顿化学公司”(Hamilton Chemicals)受雇作一名电气科学工程师,最近被提拔到管理层,他的新职位是工程设计服务机构的经理,有20名来自所有学科的工程师向他报告。

这个单位工作状况一直不好,士气和绩效一直比较低。在过去的两年中,该单位的生产率已降低25%,缺勤率上升了10%,与工作有关的人身伤害上升了12%。

安德鲁认为问题是由于以前的经理——特德·辛普森(Ted Simpson),错误地使用绩效评估系统而引起的。工人们每年依据一个5分图解式评定量表按以下的工作维度进行评定:

- (1)安全;
- (2)与他人协作的能力;
- (3)对公司长期成长的贡献;
- (4)对生产率的贡献;
- (5)成本控制;
- (6)出勤。

在过去两年中,辛普森在所有6个维度上给每个雇员一个“令人满意的”评分——3分。经过安德鲁最初两个月的观察,他相信辛普森对他们的评分是错误的。6个工程师很快地突出成为绩效优异者,而3个工程师则明显让人不满意。

讨论:

- (1)为什么你认为特德·辛普森给了每个人一个令人满意的评定?
- (2)你同意安德鲁关于绩效评估可能导致那个问题的意见吗?请予以解释。

(3) 如果安德鲁选择给每个雇员应得的评分,你认为会产生一种强烈反应甚至使很多工人更加不满意吗?

(4) 安德鲁将如何处理这种局面?

第 11 章

工作报偿

关键词

key word

工作评价(*Job Evaluation*)
工作评价委员会(*Job Evaluation Committee*)
不受豁免雇员(*Nonexempt Employee*)
结果、成果(*Outcome*)
薪金级别、工资等级(*Pay Grade*)
薪金政策(*Pay Policy*)
薪金政策线(*Pay Policy Line*)
薪金范围(*Pay Range*)
得分因素方法(*Point - Factor Method*)
薪水调查(*Salary Survey*)
以技术为基础的薪金(*Skill - Based Pay*)
《社会安全(保险)法案》(*Social Security Act*)
失业津贴(*Unemployment Compensation*)
利用评审方案(*Utilization Review Program*)
工人的报酬(*Workers ' Compensation*)

本章概要

1) 改变对待报酬和福利的宗旨

- 篇首案例 美国标准件公司的紧缩措施抑制成本的措施

- 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。

2) 工资结构与工资水平的决策因素

- 劳动市场条件

- 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

3) 工资系统评价概述

4) 为雇员提供的福利和服务待遇

- 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

5) 福利管理

- 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 :报酬是否原由工作绩效来决定

6) 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——一个带来百万美元利润的激励计划

- 可以激发某种行为的激励

- 激励理论的统一和实际应用

- 案例 :北美工具与冲模公司 (NATD) 不断提高工作绩效和生产率。

本章目标

在学完本章内容以后,您将能够:

1) 使福利标准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;

2) 建立工资系统,确定组织中每一种工作的货币价值,以及在此基础上顺序增加的金额(例如根据功绩、资历或两者某种比例的结合来确定增加金额)。

3) 运用管理方法,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。

4) 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。

11.1 改变对待报酬和福利的宗旨

11.1.1 篇首案例 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,你很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。

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。

11.1.2 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。

11.1.3 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。

11.1.4 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。

11.1.5 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。

11.1.6 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 11.1.1 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 11.1.1 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。

11.2 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。

11.2.1 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 11.2.1

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 11.2.2

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。

11.2.2 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”来修理核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 ,你不能不有一点儿发疯 ,只是不能疯得太厉害了。”

11.2.3 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。下面是四部主要的美国联邦小时工资法和收入维持法。

表 11.2.3 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—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

	适用范围	主要条款	执行管理机构
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
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

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 11.2.4 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。

11.2.4 劳资谈判

劳资谈判是影响工资的另一个主要因素,它不仅在有工会组织的公司中产生重要影响,在没有工会组织的公司中同样如此。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。

11.2.5 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 11.2.4 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 收 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的全体雇员	对雇主所付 6000 美元以内的工资至少纳 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
雇员报偿 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	

11.3 工资系统评价概述

建立工资系统的过程将会有助于那些参与这种过程的人员以一种系统的方法去运用他们的判断力。与其它管理策略一样,报偿策略成功的标志在于其容易理解、切实可行以及能够被人接受。我们建立工资系统的主要目的是确定组织中每一种工作的货币价值(一种基本工资率)以及在此基础上顺序增加的金额(例如根据功绩、资历或两者某种比例的结合来确定增加金额)。要建立这样一种系统,我们需要做好下面四项基础工作:

(1)进行工作分析和工作说明。

(2)建立工作评价方案。

(3)进行工资调查。

(4)确定工资结构。

工作分析和工作说明已在前面做了详细介绍。他们在工资系统设计中的主要作用有两个：

(1)他们可以鉴别每一种工作的重要特征,以便确定这些工作的相对价值。

(2)通过工作分析和工作说明,我们可以识别、确定和权衡应予酬报的因素(各种工作都具有的、组织愿意为之付出报酬的共同特性)。工作分析和工作说明一旦完成,下一个步骤就是进行工作评价。

自1920年以来,已陆续出现了大量的工作评价方法,而且其中的许多方法目前仍被采用。他们的最终目的是一致的,并产生类似的结果。这些方法的目的,都是根据各种工作对于组织的相对价值把它们分等排队,以便能够公平地确定每一种工作的工资率。

11.4 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。

11.4.1 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,以使他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 3.6.8 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。这是为什么呢?

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住宿费都不够。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》(政府为老年人提供了一种健康福利)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 3.6.8)、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,如果不用就会做废(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。

11.4.2 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藉的例子也许要算 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,而其他人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。

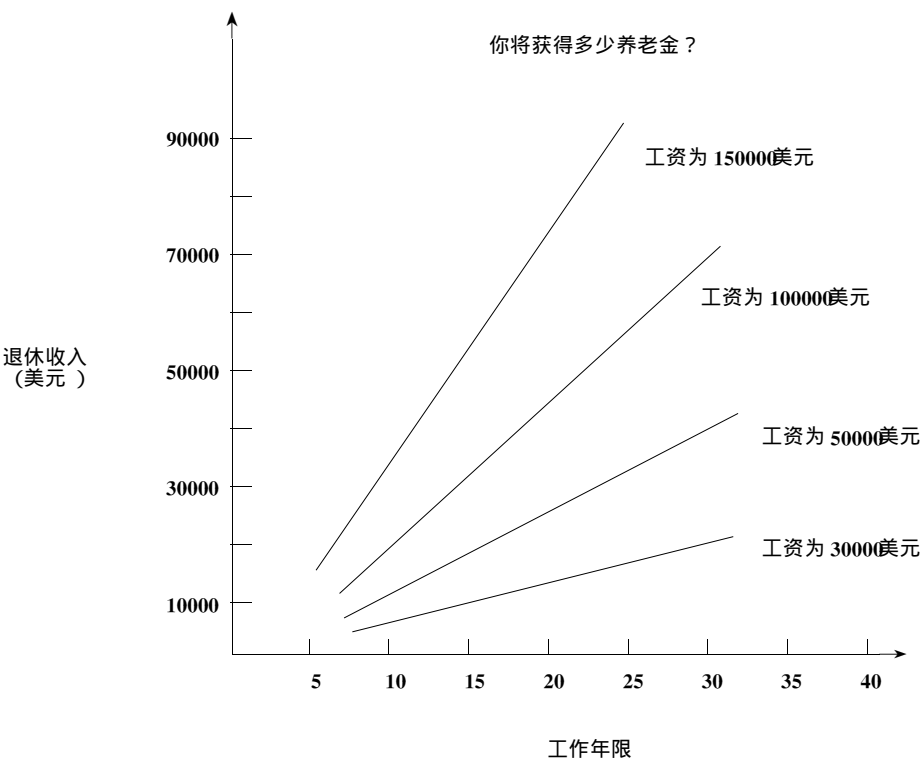
根据惯例 ,多数大型公司的计划都是“ 规定福利 ”计划。在这个计划中 ,雇主许诺付给退休者规定的养老金 ,其数量通常用退休前工资的某个百分比来表示。最普遍的计算公式是退休前 5 年平均工资的 1.5% (“ 最终平均工资 ”)乘以受雇年限。确定最终平均工资时 ,公司可能仅仅依据基本工资或者把基本工资与奖金和其它报偿加起来。俄亥俄州的标准石油公司使用的是前一种方法 ,而加利福尼亚州的标准石油公司则使用后一种方法。图 11.4.1 所示的几个例子说明了年养老金数额与工作年限和最终平均工资之间的函数关系。如果与社会保险福利加在一起。年养老金数额通常可达到最终平均工资的 50% 左右。然后 ,公司将按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。个子退休金储蓄是 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。

图 11.4.1 年退休福利与工作年限和最终平均工资之间的关系



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。

11.4.3 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。

11.4.4 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) 休假期。

11.4.5 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。

11.4.6 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。

11.4.7 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。

11.5 福利管理

11.5.1 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 :雇主们必须在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。

11.5.2 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)。

11.5.3 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和索取。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。

11.5.4 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。

11.5.5 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 11.5.1。

表 11.5.1 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埋职务,他们自己也是这种报偿制度的受益者。

表 11.5.2

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	523.0%
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 <i>M·B·A</i> 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%
<i>AFL—CIO</i> 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%
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,那么它也就同时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。

11.6 促使雇员提高士气和生产效率的多种策略

11.6.1 100分俱乐部:一个带来百万美元利润的激励计划

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,其直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。

11.6.2 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,它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金等,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 :“我该怎样实施这些策略 ,又该在什么情况下使用每一种策略呢 ?”

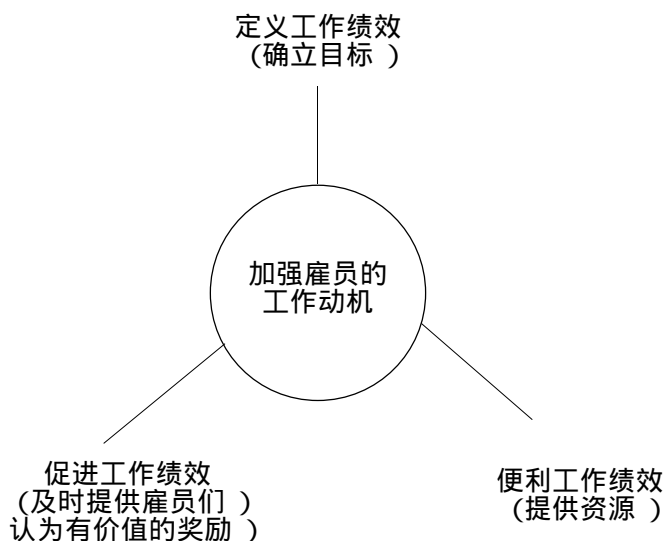
11.6.3 激励理论的统一和实际应用

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 :

- (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 11.6.1。

图 11.6.1 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

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我价值的看法比较。
- (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。报酬作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。

11.6.4 北美工具与冲模公司不断提高工作绩效和生产率

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

“作为总经理,我的工作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。

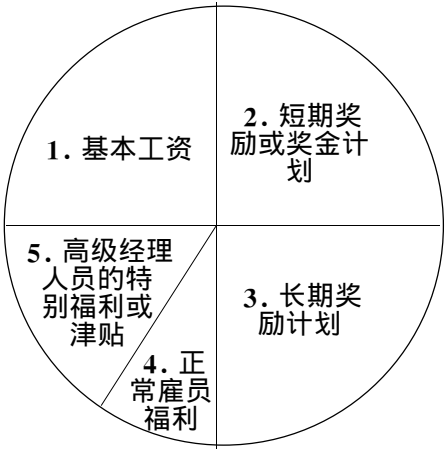
工作绩效的定义、便利和促进构成了激励雇员的“三个阶段”。但是,真正能够使雇员们强化工作动机的莫过于一个有效的激励系统。

11.7 有的放矢的激励

11.7.1 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 11.7.1。

图 11.7.1 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”(ISO_s)。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(SAR_s)是附属于股票购买特权的一种权利。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利。

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11.7.2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。

表11.7.1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。

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。

图 11.7.2 高级经理人员的长期奖励计划

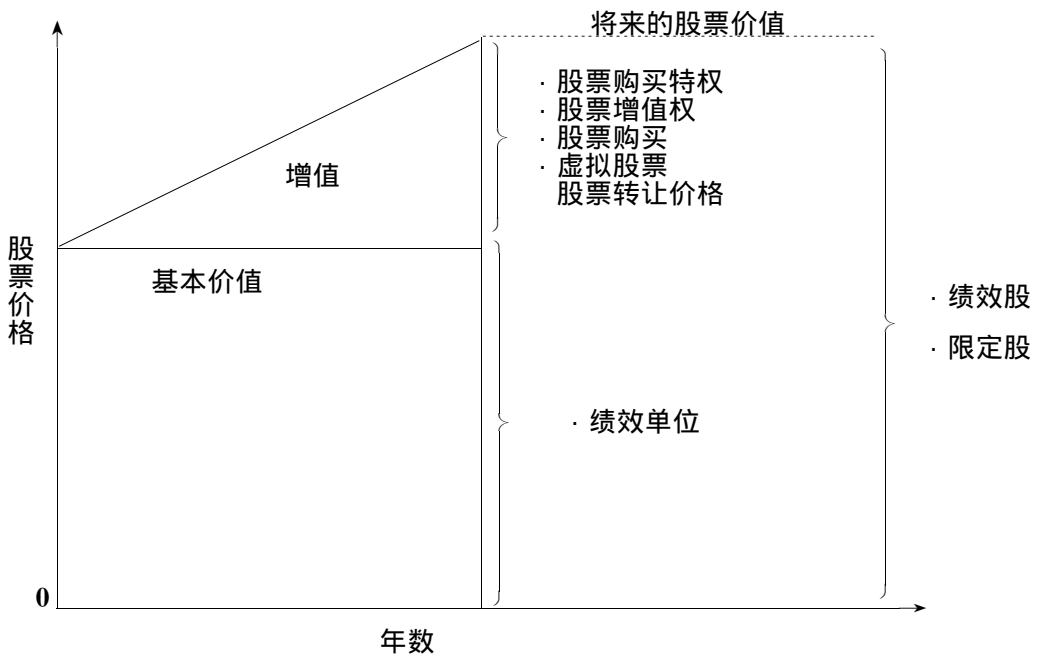


表 11.7.1 长期奖励计划对实现组织目标的影响

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。

11.7.2 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。

11.7.3 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。

11.7.4 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% 的公司都采用这种方法)。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。

要点回顾

- 1) 在那些处于快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领导班子;
- 2) 要实现上述战略目标,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;
- 3) 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,其支付能力最终将成为确定实际工资的关键因素;
- 4) 报偿策略成功的标志在于其容易理解、切实可行以及能够被人接受;
- 5) 人为了钱而工作,但是他们为了得到承认而活着”;
- 6) 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;
- 7) 认真思考工作绩效问题和生产效率问题的来龙去脉;
- 8) 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。

案例及应用: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。

关键词

key word

自助食堂计划(*Cafeteria Plan*)
可比价值(*Comparable Worth*)
可付酬因素(*Compensable Factors*)
报酬、补助、补偿(*Compensation*)
《巩固性混合预算和解法案》(*Consolidated Omnibus Budget Reconciliation Act*)
规定津贴计划(*Defined Benefit Plan*)
雇员贡献(*Employee Contributions*)
《雇员退休收入安全法案》(*Employee Retirement Income Security Act*)
《同工同酬法案》(*Equal Pay Act*)
公平理论(*Equity Theory*)
外部竞争性(*External Competitiveness*)
《公平劳动标准法案》(*Fair Labor Standards Act*)
弹性津贴计划(*Flexible Benefit Plan*)
投入(*Input*)
内部一致性(*Internal Consistency*)
工作评价(*Job Evaluation*)
结果、成果(*Outcome*)
薪金级别、工资等级(*Pay Grade*)
薪金政策(*Pay Policy*)
薪金政策线(*Pay Policy Line*)
薪金范围(*Pay Range*)
得分因素方法(*Point - factor Method*)
薪水调查(*Salary Survey*)
以技术为基础的薪金(*Skill - based Pay*)
工人的报酬(*Workers' Compensation*)

本章概要

- 1)加强薪酬管理 ,获取竞争优势

- 篇首案例 梅奴关怀公司获取竞争优势
 - 把薪金和津贴与竞争优势联系起来
- 2)专门人员的薪酬设计管理

- 高级经理人员的薪酬管理
 - 一般管理人员的薪酬管理
 - 销售人员的薪酬管理
 - 科技及专业人员的薪酬管理
 - 兼职者或临时工的薪酬
- 3)薪酬管理的技巧

- 楔子——追求精妙
 - 危机时刻——裁员还是加薪
 - 今天的减薪是为了明天的加薪
 - 怎么办
 - 员工要求加薪怎么办
 - 抓住主动权
 - 维持激励的惯性
 - “ 红包 ”薪酬
 - “ 朝三暮四 ”的技巧

本章目标

- 在学完本章内容以后 ,您将能够：
- 1)解释有效的报酬系统怎样提高竞争优势；

2)了解人们如何形成关于薪金系统公平的知觉；

3)描述组织怎样才能建立一套公平的薪金系统；

4)定义与组织薪金实践相关的法律约束；

5)理解各种津贴的选择及其实行。

12.1 加强薪酬管理 ,获取竞争优势

12.1.1 篇首案例：梅奴关怀公司获取竞争优势

1.问题 前线服务雇员中的流动问题

一家以马里兰州为基地的控股公司——梅奴关怀公司(*Manor Care Inc.*),拥有并管理着两个组织：“乔伊斯国际旅馆”和“梅奴健康关怀公司”。“乔伊斯国际旅馆”(*Choice HotelsInternational*)是一个特许系统，它拥有设在 22 个国家的 2350 家旅馆。“梅奴健康关怀公司”(*Manor Health Care Corp*)在全国范围内管理着 167 家护理中心。

作为该公司已采用的新的战略性计划的一部分,梅奴关怀公司正努力成为“世界上伟大的服务组织之一”。为实现这一目标,公司必须解决这两个组织都存在的前线服务雇员(即那些直接与顾客接触的雇员)的流动问题——每年员工流动率超过100%。按照梅奴关怀公司的首席执行官斯图尔特·贝纽姆(*Stewart Bainum*)的看法,只有前线雇员变得更加稳定时,改进服务才能实现。由于雇员不断流动,顾客必须不断地与工作中的新手打交道。由于新雇员缺乏对旅馆或护理中心的全面熟悉,他们通常不能为顾客提供优质的帮助。

2. 解决方法:改进退休和健康照顾的津贴计划

经过细致地研究这一问题,贝纽姆的结论是:组织的退休和健康照顾的津贴计划对收入较低的雇员来说太昂贵了。人们假设,参加这些计划可以提供激励雇员继续留在公司中的诱因。然而,大多数前线雇员由于费用太高而没有参加。

梅奴关怀公司决心修改这些计划,在不增加公司支出的基础上更好地迎合前线服务雇员的需要。修改以下述概念为基础:与高收入的雇员相比,低收入的雇员将按一定比例少交纳这些计划的费用。

(1)改进退休计划。在重新设计其退休计划时,公司同意每年向工人退休帐户中拨款。然而,拨款的数目将根据每个人的薪水而不同。梅奴关怀公司将按适当比例向低薪水的雇员多拨款。具体地讲,收入最低的雇员们将得到一笔相当于他们薪水3%的拨款。随着薪水水平提高,这一比例数字将减小,即薪水越高,百分比越小。

(2)改进健康照顾计划。梅奴关怀公司还决定根据薪水水平来改变雇员的可减除的和额外的费用。例如,最低收入的雇员现在被要求支付150美元的可减除费用,而那些最高收入的雇员被要求支付550美元的可减除费用。

(3)实行新的方案。人力资源管理部门承诺将确保雇员们都得知并了解这些改变能使他们怎样获益。这一信息通过通告、简讯、向员工家里所寄的信件和在每个场所播放的录像加以传播。而且,人力资源管理部门培训了49名来自这两个组织和公司管理层的人员,以便把这一信息向他们各自所在单位的雇员传达。

3. 修订后的津贴计划怎样提高竞争优势

新的津贴计划带来的好处几乎立即显示了出来。在第一年内,前线雇员中的参加人数急剧上升,而且雇员流动率开始下降,在第一年末降到56%的比率。不出所料,前线服务雇员稳定性的上升大大提高了对顾客服务的质量。梅奴关怀公司现在已能实现它的目标并成为一个“伟大的”服务机构。

新的津贴方案也使梅奴关怀公司成为一个更有吸引力的雇主,其在市场上获得了强大的招聘优势。事实上,它的几个竞争对手为了成功地

争取求职者也已采取了相似的计划。

12.1.2 把薪金和津贴与竞争优势联系起来

雇员从公司得到报酬作为工作的回报。大多数人认为报酬仅是指薪水这一概念,但它不仅限于薪水,报酬是“雇员作为雇佣关系的一部分所得到的财务方面的回报及可能的服务和津贴”。“财务方面的回报”这个短语指薪金,而“服务和津贴”指诸如保险、带薪休假和病假、养老金计划及雇员折扣。

本章重点阐述一个公司的报酬系统的开发(即薪金水平和津贴计划的确定)。第10章介绍报酬和其他的人力资源管理干预如何影响生产率。

一个组织的报酬实践对竞争优势有长远的影响。正如报酬专家理查德·汉得森(Richard Henderson)所言:“可能没有一种商业成本比劳动力成本更可控制和对利润有更大的影响”。如果有效地发挥作用,一个公司的报酬系统能改进成本效率,确保依法行事,增强招聘力量和减少士气和流动方面的问题。我们现在对每个问题作进一步探讨。

1. 改进成本效率

由于劳动成本占一个公司运营预算的很大比例,所以它极大地影响竞争优势。通过有效地削减这些成本,一个公司可以取得成本领先的优势。劳动成本对竞争优势的影响在服务行业和其他劳动密集型组织中尤为明显,在这些组织中,雇主用于劳动成本的支出占每一美元收入中的40到80美分。这意味着每获得1美元收入要有80美分作为雇员的薪金和津贴。

报酬支出近年来急剧上升主要是由于津贴支出的上升:在过去的20年中,全美国每年的津贴支出已经由2500亿美元上涨到7400亿美元。一个组织若想在人力资源投资中获得适当回报并由此获得竞争优势,那么它必须控制这些呈螺旋式上升的成本。

当与报酬相关的成本不断增大时,组织必须寻求一种方法来抵消它们。过去,公司通过较高的价格将较高的报酬支出转嫁给顾客。然而,由于激烈的国内和国际竞争、不利的兑换率以及低廉的外国劳动力成本,美国的公司已不能再提高价格和保持竞争力了。因而,不能控制住报酬支出的组织可能被迫采取冻结工资或大量暂时解雇等这样一些有害的行动。

2. 做到依法行事

许多法律调控公司的报酬实践。一些是关于薪金问题的,如反歧视、保障最低工资及加班费;还有一些是关于津贴的,如养老金、失业补偿金和工人由于工伤应得的补偿。组织必须了解并完全执行这些法律,否则,

就要支付昂贵的诉讼费用和/或政府罚款。

3. 提高招聘努力的成功率及减少士气和流动方面的问题

薪金和津贴对求职者和雇员都极为重要。从工作中得到的报酬对大多数寻找工作的人来说都是一个主要的考虑因素。报酬不光是一种谋生手段和让人们获取物质及休闲需要的手段,它还能满足人们的自我或自尊需要。

因而,如果一家公司的报酬系统被认为是不适当的,则高级求职者们会拒绝接受该公司的雇佣,并且现在的雇员也可能选择离开这个组织。此外,即使选择继续留在这个组织中,但心怀不满的雇员可能开始采取没有生产力的行动(如较少有积极性、帮助性和合作性)

12.2 专门人员的薪酬设计管理

设计这个词听起来就象艺术,它不似加减乘除有固定结果,也不似化学反应早有预料,你所面对的是:

不确定的人

不确定的事

不确定的行业

不确定的习惯

精心设计是你唯一的选择,因材施教是你制胜的法宝。思谋良久以后,你会脱口而出:

这是一片多么蓝的天啊!

12.2.1 高级经理人员的薪酬管理

在一些报纸的招聘广告专栏里,时常见到这样的信息:

“我公司因业务扩展需要,现公开招聘高级主管人员若干,招聘条件及相应待遇如下:

(1)高级副总经理,一人,

.....

除享有一切雇员享有的福利待遇外,参加特别持股计划;.....,税后年薪十万美元。

(2)人力资源部经理,一个,

.....

除享有一切雇员享有的福利待遇外,参加特别持股计划;.....,税后年薪七万美元。

(3).....

某某公司

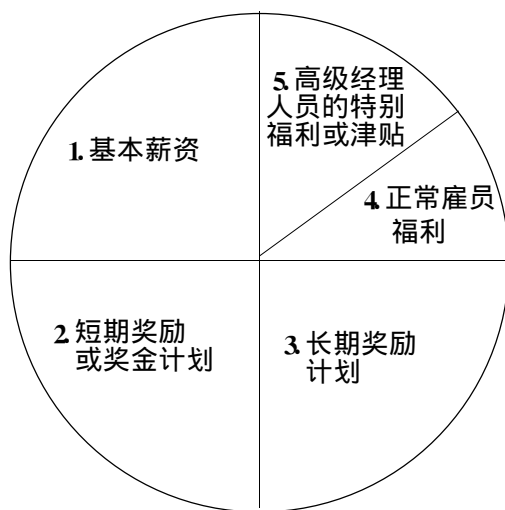
透过这些见诸报端的纳贤信息 ,高级经理人员的薪酬体系可见一斑 ,不过这还不是全部 ,只不过是具有吸引力的其中一部分。设计一份有效的吸引人的高级管理人员薪酬方案 ,显然是公司可能纳入贤才的第一步。

这个薪酬方案设计好不好 ,显然是十分重要的 ,对于这重要性的认识 ,从下面两个方面是不难理解的 :

(1)高级经理人员是公司中的最重要员工 ,是公司的领导者 ,他们策划公司一切重要经营管理决策 ;他们直接作用于公司的经营方向和生产营销策略 ;他们的工作作风和领导风格对企业的工作氛围 ,人际关系等有举足轻重的影响。

更直观的例子 ,莫如艾柯卡离开自己一手创造的福特辉煌 ,投入克莱斯勒 ,不仅仅他自己 ,还有他的一些高级助手们也陆续离福特而入克莱斯勒。这变故导致的局面是福特的困顿和克莱斯勒的重生。当然此例中薪酬不是最主要的致变因素 ,但莫要忘了 ,薪酬毕竟是高层经理人员激励体系的一个重要手段 ,如果是在薪酬管理上出了问题 ,类似的变故又当如何呢 ?

图 12.2.1



(2)高级经理人员为数不多 ,但公司为他们所支付的薪酬却占整个薪酬成本的很高比例。

在美国 ,一些大公司的最高层管理人员的年薪资可达 100 万美元 ,甚

至几百万美元。在市场经济逐步确立的过程中,类似前面招聘信息中所列的高薪已非鲜见,在这种情况下,合理确定高级管理人员的工资和工资结构就有着深远的意义。

无论在何种工业条件和经济条件下,公司为在竞争中取胜,对于高层经理人员的薪酬管理设计,应着眼于以下两点:

(1)使高级经理人员具有长期的投资式的战略眼光。

(2)使最高层管理班子具有稳定性。

认识这两点,在于在此基础上制定高级经理人员总体报酬的统一计划。下图 12.2.1 是重新平衡过的高级经理人员报酬系统的各个要素。

这些项目,要根据各自不同的特点,有区别的加以设计。譬如基本薪资和短期的或年度的奖金一般是在核算成本和盈利的基础采取某种适当的工资体制加以确定。对于高级经理人员的福利和津贴,就像我们在第十七章中讨论的那样,运用某种方案的自助餐计划可能会是行之有效的。

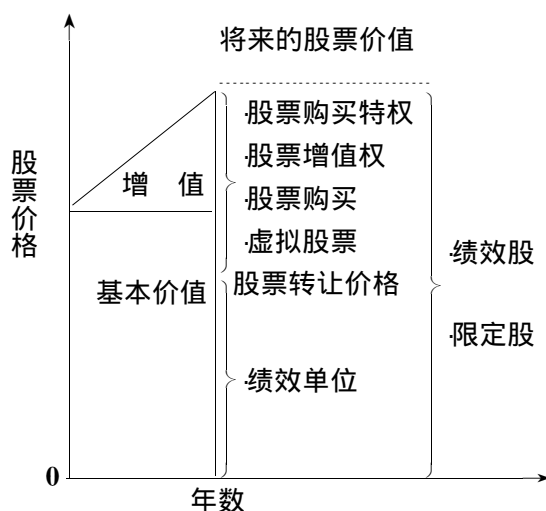
长期奖励计划的设计显得格外重要,因为它和我们前面的两个着眼点紧密联系着:即使高级经理具有长期战略眼光和使高层班子具有稳定性。为此,这类计划往往与持公司股票的某些权利挂钩。一般说来,这些计划可以分为两大类:

(1)使高级经理人员的奖励与股票价格的增长相联系的计划。

(2)使奖励与预先约定的公司绩效水平相联系的计划。

图 12.2.2 是从高级经理人员的角度展示的长期奖励计划示意图。对这一计划的更具体的诠释如下:

图 12.2.2 高级经理人员长期奖励计划示意图



(1)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。其中有资格获得优惠税收待遇的某些股票购买特权被称为“奖励性股票购买特权”,不满足这些条件的则被称为“无资格特权”。

(2)股票增值权。是附属于股票购买特权的一种权利,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利。

(3)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。

(4)虚拟股票权。与股票购买特权无关,使高层经理人员有资格在几年内,由于股票价格增值而获得与股利等价的报酬。

(5)限定股。是公司授于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”。

(6)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。

现在,年薪制已成为高级经理人员薪酬设计的一种新时尚。

年薪制与一般员工的月资制,甚至生产工人的周资制相比较,体现着高级经理人员的经营管理能力和价值。在有的人才招聘现场,某些优越的高级经理人才打出了低于多少年薪不就的标的。这是企业和社会对其价值的认可。年薪制兴起在一定程度上是源于下面的因素:

(1)市场经济的深入,管理人员劳动力商品化的深入。

(2)以人为本的人力资源管理理念的深化,知识经济时代的初步显现。

厘定年薪总额是年薪制的重要内容,但绝非全部,设计有效的年薪制需要更深入细致的工作,我们在前面几节和本节讨论的部分值得参考,但那也仅仅是一种模式或者某种模式的一部分,有魅力的主管会在此基础上把整个薪酬管理纳入他的创新实践中。

12.2.2 一般管理人员的薪酬管理

所谓一般的管理人员,可以界定为这样的中层管理群体:

(1)区别于最高层的和高层或部门经理人员,职务上比他们要低。

(2)区别于生产性工人或普通职员,肩负有一定的管理职责。

一般管理人员在数量上要比高层经理人员多,特别是在某些大的公司组织。这种情况下,往往还要根据客观情况,对一般管理人员进一步细分,分为中高层的和中低层,或来用其他的分类方法,只要能够解决薪酬的设计问题就是有效的标准。

就一般管理人员的中上层而言,界定他们的薪酬可以参照上一节中高级经理人员的薪酬管理,或者就纳入到一个体系中去,当然这要同从中

级到高级和最高级晋升的体系起来。这里仅需要提纲契领的说明一下。

(1)基本薪资。这里职能薪资制较多的被采用,一般通过对管理人员能力、知识、经验、绩效等的评估,可以为他们分别确定不同的职能等级,按此设计其基本薪资表。随着管理人员职能等级的晋升,其基本工资也是不断上升的,而职能等级的晋升则有明确的晋升标准及考核手段。

(2)奖金和红利。这一部分与高级经理人员的薪酬设计相仿,不过在额度上要相对低一些。有的主管设计为:最高层经理人员所获奖金相当于基本薪资的50%~60%;第二层经理人员相当于40%~45%;第三层经理人员相当于35%~40%。

(3)福利与津贴。同样可以逐步纳入自助餐福利计划,勿庸赘述。

前面涉及的是中高层的一般管理人员,那么基层的一般管理人员的薪酬设计该当如何呢?我们这里供讨论的基层一般管理人员,满足这样一些条件或着说具有这些特点:

(1)他们直接的承担着最基层的生产或者经营业务,完全没有脱离开“第一线”。

(2)他们还肩负着一般生产或经营业务以外的工作任务,他们带领着有一定规模的小组,是这个小组的成员,并是这个小组的最直接的基层“管理者”。

这些基层管理人员,在直观上像中学的老师兼班主任,像部队里的军士班长,在企业组织中,他们在生产车间担任班组长,在销售系统,他们往往带领一个销售业务小组。他们的薪酬管理的关键在于界定业务薪资以外,为他们的管理活动和管理工作创造的效益支付合理的报酬。除此之外,在福利待遇上应逐渐把他们纳入职业管理者阶层享有的体系。

不管是基本薪酬,或是奖金福利,都应与一般管理人员的晋升联系起来,在职业管理者阶层和普通员工之间界定一个合理中间位,这样,报酬体系才能有可靠有效的制度支撑。

12.2.3 销售人员的薪酬管理

销售人员有别于职业管理阶层,也有别于专业制造生产人员,有着明显的群体特点,又道是公司企业能否生存发展决定于是否有市场,可见设计有效的销售人员薪酬方案对整个组织的成长是多么的重要。

那么,与薪资报酬相联系,销售人员的工作有三个方面的特点:

(1)工作时间自由,单独行动多。

对于管理人员和制造工人,主管可以对他们进行严格的考勤,而对于销售人员则不能,他们晚上可能陪客户宵夜到很晚,也可能早上九点还在睡觉。这仅是一个侧面。

(2)工作绩效可由具体成果显示出来。

每日、每月、或每季度、每年的销售量、销售额,白纸黑字,清楚无误,而与销售相伴随的货款回收、售后服务以及新客户开发等工作也易统计,整个业绩可谓“跃然纸上”。

(3) 工作业绩的不稳定性。

除去销售人员的个人能力,他们的工作成果在很大程度上受诸多外在因素的影响,譬如产品销售的季节性,整个经济的景气与萧条,产品本身的品质性能,替代产品的出现及竞争的激烈程度等,这些因素往往不是销售人员所能把握的。因而销售业绩的参差不齐或者大起大落的波动都是不足为奇的。

鉴于销售工作本身的这些特点,主管人员在为销售人员设计薪酬时,应该依据什么,不依据什么,考虑什么,不考虑什么,已然比较明晰。

具体的讲来,销售人员的计薪方法很多,大体上可以设定这样一个波段,一端是纯底薪制,一端是纯佣金制,中间是各种不同形式的底薪加佣金合并制度。下面列举的是各种计算销售人员薪酬的计划,包括:

- (1) 纯底薪制;
- (2) 底薪+佣金;
- (3) 底薪+个人奖金;
- (4) 底薪+佣金+奖金;
- (5) 纯佣金制;
- (6) 各种形式的竞赛以及选举最佳推销员奖励计划等;

一般地讲,可以把这些计划归为三大类:纯底薪制、纯佣金制、底薪的佣(奖)金制。纯底薪制的设计可以参照其他人员的薪资体系。优点是员工的收入稳定和有保证,对公司有较强的归属感,缺点是少有激励性。纯佣金制则相反。底薪加佣金制兼备两种体制的优点,员工的收入有保障且兼具激励作用,但在计酬上比较复杂,行政费用较大。

简单的判断那种模式更优秀,是毫无实际价值的,主管要判断的是哪种模式对于自己的组织更有效,一般而言,纯底薪制适合订单接受者,不需要花费努力推销及推销所谓“皇牌”产品者。纯佣金制适用于一些高难度的推销行业,市场广阔而很难界定销售范围,行政费用高,而公司着重销售量及控制销售成本与销量的比率。当决定采用哪一种计酬方式时,应清楚明白该策略的目标是激励员工,论功行赏,还是增加销量和控制成本等。

着眼于主管人员的实际操作,在本节的最后,介绍两种在现实中常用的经过折衷处理的销售人员工资管理办法。

(1) 以平均分摊方式制定佣金的方法。

采用佣金奖励的工资制度时,销售人员会因不同销售季节的业绩起伏而造成收入波动,销售旺季,佣金数额很高,淡季则佣金很少甚至没有;这一情况给公司带来一些麻烦,一方面是销售不畅时员工可能会跳槽,另

一方面销售旺盛时组织内的销售人员的竞争可能会过于激烈,影响团队的和谐。以平均分摊方式制定佣金的做法较多的被用来解决这些问题。

为了使说明更易于理解,我们用下面的例子解释这一方法。某摩托车销售人员的奖励办法中规定每推销出一辆摩托车可得佣金 315 元,但佣金支付不是一次性的,而是分 8 次付完,也就是说,推销出一辆摩托车后,佣金被分为 8 份(每月 1 份)支付,第 1 到第 7 个月支付佣金 40 元,第 8 个月支付 35 元,共计 315 元。如某销售员阿黄的销售业绩如下表 12.2.1 所示,假如佣金每次都都是一次性支付,其每月收入状况如 I. 栏所示,可以发现,阿黄的月最高收入 9450 元与最低收入 0 元之间相差悬殊,假如采取佣金分摊的方式,则阿黄的月收入大致稳定在 4000~5000 元之间。

表 12.2.1 佣金平均分摊法举例（单位：元）
以销售人员能力和年资为依据制订薪资的办法。

月份	一月	二月	三月	四月	五月	六月
销售量(辆)	3	5	10	15	20	25
I. 一次支付佣金法	945	1575	3150	4725	6300	7875
II. 平均分摊佣金法	120	320	720	1320	2120	3120

月份	七月	八月	九月	十月	十一月	十二月
销售量(辆)	30	25	20	5	0	10
I. 一次支付佣金法	9450	7875	6300	1575	0	3175
II. 平均分摊佣金法	4320	5305	5975	5525	5525	5300

这类薪资体系最大的特点在于员工的稳定性。在体系上它包括基本薪资、职级津贴和奖励佣金,其中基本薪资与奖励佣金的作用如前面所讨论的,而职级津贴则是针对不同等级的销售人员的,下面的表 12.2.2 是一个具体的职级分类与津贴规定表。

表 12.2.2 ××公司职级分类与津贴表

职级	必要的服务年限(年)	职级津贴(元)
经理	12	500
副经理	12	450
经理助理	10	430
主任	8	400
副主任	6	350
组长	3	300

推销员 3 级	3	200
推销员 2 级	2	150
推销员 1 级	半年以上	100

12.2.4 科技及专业人员的薪酬管理

在市场经济建立之初的几年里,人们的就业领域忽然冒出一些陌生的词儿:注册会计师、律师、精算师等等。直到现在,名牌大学里的考证热仍在说明着:这些都是令人羡慕的职业:丰厚的收入,优裕的福利。

最近一段日子,随着“知识经济”时代的提前到来,以计算机和网络开发为代表的专业人才日趋升温,就是在一九九八年到一九九九年最不景气的这段时间里,计算机科学软硬件专业的毕业生仍炙手可热。他们往往不废太多的力气,就能谋到一份年薪五万的职位,这常常引起经济学专业毕业生的满腹牢骚。技术的因素在组织中愈来愈重要,特别是掌握核心技术的专业人员,他们是企业创新的骨干力量。这些人才的去留往往极大地关涉到组织的生存和发展。基于此,为科技及专业人员薪酬管理作专门的讨论显然是很有意义的。

科研及专业技术人员,企业组织中有专门技术或有专业技术职称的工程师、经济师、会计师、律师、科学家、人力资源管理专家等等,他们主要从事脑力工作。他们工作的内容、困难程度及重要性很容易被感觉到,但却都不易作出衡量,因为许多工作都不是例常的。为了进行科研攻关或者解决专项管理课题,他们常常需要组成专门的小组,但在不同的小组中他们所承担的角色也不固定,简单的通过职务高低来确定薪资,显然很困难,在科研和专业人员较为集中的公司或组织中,为技术人员专门设计一套薪资制度是必要的。

员工的薪资报酬与其在公司中的地位晋升密切联系着,所以考察组织中科研及专业技术人员的晋升是薪酬管理的突破口。可以看到,科研及专业技术人员的晋升遵循两种途径:

(1)管理类。主要从事一般管理阶层的监督指导类的工作,组织下属科研、专业技术人员及其他人员工作,从而使自己的管理职务不断提升。

(2)专业类。完全将精力放在专业知识的增长及专业贡献方面,一直从事本专业的工作,并不涉及或主要不是从事行政或管理工作,通过专业上的发展自己在组织中的地位、权威或资历不断上升,薪资也必然随之上升。

化学、物理、机械、电子计算机等学科的大学毕业生,在企业中担任本专业方面的科研人员,这类专业技术工作者可以遵循着专业发展途径晋升为高级研究员、副研究主任、研究主任等技术级别。另外,他们还可以

逐渐从事行政或管理工作,同时兼顾专业研究,他们遵循着组长、部长、实验室主任的管理职级晋升。在通常的情况下,这两条途径到后来还会合二为一(如图 12.2.3)其原因有二:

(1)从专业途径争取向上晋升所受限制较多,通常不及转向管理途径晋升的机会多,晋升得快。

(2)企业最高层一般情况下都是属于管理性质的职位,所以专业人员发展到一定的程度,若想在企业中继续晋升,只有逐渐脱离原有专业,向管理方向发展。

科研及专业技术人员的薪资的设计大多依照员工受教育的程度,专业技术水平、科研能力以及年资等,根据专业人员的事业成熟曲线来确定薪资增长的大致趋势是常用的有效的办法。下面图 12.2.4 展示了科技及专业人员专业资格的晋升及能力发展趋势,是典型的事业成熟曲线。

图 12.2.3 专业技术人员晋升示意图

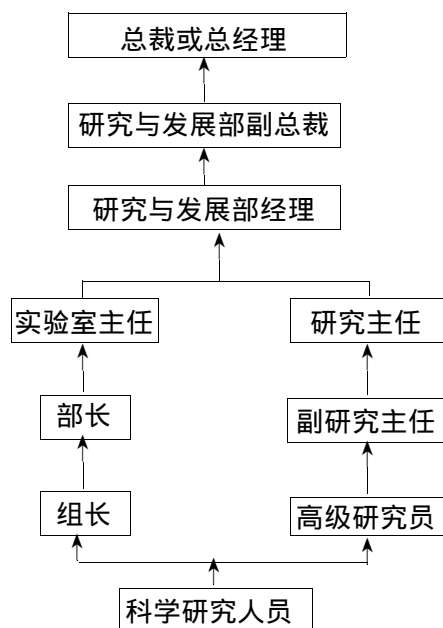


图 12.2.4 反映的基本讯息是:科技及专业人员在起初累积的专业知识随时间而急剧增长,因为年轻的技术人员接受新知识的数量大,速度快,加上实践经验的积累,其工作能力大大提高,薪资也就上升很快。经过一个时间临界以后,由于知识已经掌握到一定程度,需要学习的基本知识相对较少,旧的知识老化,事业处于稳定发展的阶段,薪资水平比较平稳。图 12.2.4 中这一临界在 10~20 年左右。

图 12.2.4 专业人员薪资资格对照图

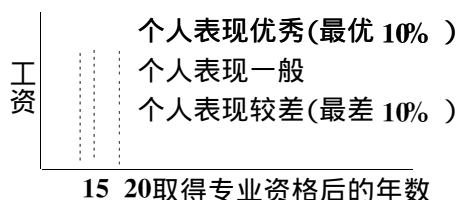


图 12.2.4 中三条事业成熟曲线,反映出优秀、一般、较差三个层次的员工的薪酬水平。一般说来,制订专业技术人员的薪资时,除非他才能特别出众或者特别不如人意,否则只要受教育程度和年资相同,知识水平和工作能力相仿,这些员工的薪资水平也应大致相当,这样才能体现内部的公平性。当然,即使起点水平和时间相同,组织也应当使特别勤奋、工作负责而富有进取精神的员工同应付工作、表现平平甚至有缺勤、懈怠现象的员工在薪酬水平上有相当的差别,以体现薪酬的激励性,一般而言,在基础一致时,因业绩不同而造成的薪资差别,最优者可高于一般者 10%,而最低者亦可低于一般者 10%,总之,在专业及技术人员薪酬体系设计中,要突出两部分,一是职能资格的区分,即总趋势线展示的内容;二是对科研、专业技术人员工作表现和实际工作效果的考核,作为绩效薪资或加给的依据。

鉴于科研及专业技术人员往往掌握着公司的核心技术,他们的去留对公司的影响甚大,因此奖金奖励管理必须着眼于延揽人才和奖励创新,可以强调奖金、利润分享及企业的股票认购等,也可采取收益提成的办法鼓励科研及专业技术人员为企业做出贡献。

鉴于科研及专业技术人员的工作特点和个人需要,主管除了应把他们纳入适应的福利计划,譬如自助餐计划以外,还要充分考虑科研人员的工作和生活之需。一个最显著的特点是,知识分子对于受尊重和人格的需要特别重视,主管要管理好他们,做一个“人权”问题专家是必要的。

12.2.5 兼职者或临时工的薪酬管理

市场经济的大潮无情地冲击着计划经济下筑起的劳动用工制度,一个个豁口被冲开,城市里有了下岗、失业,每年“春运”还在往返着许许多多进城务工的农民工,一个不容忽视的现象出现在我们的经济生活里,那就是大批兼职者或临时工在劳动就业中的客观存在。

调查公司要为一项大型的调查在高等院校招募一大批兼职的调查员,麦当劳快餐店也有不少计时工,很多软件公司聘用大学计算机系的研究员们业余做些“开发”,大学管理学科的教授则被南方的公司高薪聘为

人力资源管理的顾问 教学之余在工商界做起高级兼职者。甚至专门的计时工服务公司也如雨后春笋般“冒了”出来,它们的广告挂满 300 路公共汽车的站牌。作为主管,你的部属中有兼职者或临时工吗?你给他们发多少薪水?他们满意吗?正式的员工有意见吗?每一位主管都必须认真考虑这些问题。

或许我们的主管会问:有没有一个简单可行的方法解决兼职者的薪酬问题?他们也许还会在实践中作些探索,但结果往往是发现:关于兼职者或临时工的报酬,并无一定的规则可循,当然这并不说明相关的个别的问题解决起来很麻烦。在通常情况下,兼职者或临时工的报酬是按照兼职者或临时工的能力与专业程度,再参照相关劳动力市场的供需状况来决定,它一般与年龄、年资等因素无关。报酬一般按工作时数来确定,计算非常简单。

作为公司的主管,要做到较为有效的管理兼职者的薪酬,下面的有关问题应当给予较多的关照:

1. 企业的工作要求与兼职者或临时工的资格

不同组织或同一组织在不同时候需要兼职者或临时工从事的工作内容是不一致的,且工作难度,质量要求也有区别,因而组织要选择不同类型和不同层次的兼职者,给从事能力要求较高工作的兼职者支付较多的薪水。对于易于采用计件的临时工作,也可确定较为恰当的计件价格采用计件制,这样可以提高效率,或者直接以“发包”的形式承包给兼职者去做。

2. 劳动力市场状况与兼职者的薪资

在人力较为欠缺的地区或时期,自然兼职者的薪酬可能会提高。此外,基于行业差异,兼职者的薪酬水平也有不同,像金融保险业,房地产业,出版印刷业,化工业的酬劳较高。组织规模的差别,兼职者报酬也不一样,中小企业所支付的报酬大约是大企业的 80% 左右。在确定时,兼职者(临时工)的报酬计算通常以劳动力市场上高中文化毕业生起点薪资为标准,同时考虑与在职人员的薪资相当,以免因兼职者薪酬过高对正式在职人员产生负面影响。

3. 兼职工作时期长短与兼职者薪资

有一些企业并不考虑工作时期的长短,始终将兼职者和临时工与企业正式员工完全区别开来,但更普遍地的是根据时间因素粗略的划分为两类,一是暂时性就业,一是长期性就业。如果你的雇员中有兼职者,对其中大多数临时性兼职者而言,你可以不必考虑薪资提升或者其他的福利待遇问题,但对那些工作时间超过一年,少有流动性的员工,你就要动番脑筋考虑如何对待了,因为这些员工往往工作经验丰富,业绩优秀,并不逊色于正式在职员工,而且他们有可能成为企业的核心员工。主管们有效解决问题的思路仍有很大的选择余地:可以无区别地对待兼职者与

正式员工,可以建立晋升或转正的制度,也可以采取时间特别奖金的形式。

4. 兼职者的津贴与奖金

是不是兼职者只有基本薪资?主管还要给他们发奖金吗?事实上这个问题有很强的艺术性,往往因人,因公司而异。如果兼职者在规定的时间内或者法定节假日为公司工作,主管一般还是应当支付加班津贴和节假日津贴的。对于奖金发放与否,则主管的个人因素更明显,发给长期兼职者特别奖金的情况是有的,为特别优秀的临时兼职者发个“红包”的情况也存在,当然也有的主管从未意识到这些问题或者他们对此不以为然。当然,千万莫以为不发奖金就是落伍,主管们的管理艺术就体现在这丰富多彩的方式方法中。

12.2.6 国外雇员的薪酬管理

作为主管,随着你所领导的组织的国际业务的拓展,不断会有国际雇员加入到你组织中,他们中有生产工人,也有产品销售网络的营业人员,当然也有高级业务代表,是他们一个个“铆钉”,组成了你的“组织”。那么是什么力量使他们聚集一起为组织而工作?当然因素很多,可最主要的显然是切身的物质利益,即对于他们来说的外企——你的组织——给他们的薪酬待遇。

围绕薪酬这一核心问题,下列有关管理的一系列问题需要认真审视:

- (1) 我们需要什么层次的国际员工?
- (2) 我们预计支付多少人工费用成本?
- (3) 多付出的薪酬能换取外籍员工的忠诚感吗?
- (4) 我们的福利计划需要调整吗?保留哪照项目,砍掉哪些项目?是否还要增加什么?
- (5) 怎么处理我们公司的驻外员工与国际雇员的薪酬关系?
- (6) 具体地我们采取哪种工资制度?还要做修正吗?
- (7).....

这些问题并不需要就每一个,一一作出新的解释,或者说并不需要因为海外业务的发展,公司扩展了海外雇员而就需要对整个薪资体制进行彻底地“翻新”,甚至“另起炉灶”。那样我们公司的成本会太高。日本曾经有一家公司在非洲某国发展业务,薪酬支付采用整体发包的办法,结合极其简单的计件制,管理的效果却很令人满意,因为这些非洲的员工太需要多一点的“钱”来维持他们的生计了,仅此而已。

优秀的主管在国际雇员的薪酬管理上,应当把握的关键是在调查研究的基础上,找出管理中需要解决的特殊性,也就是同国内的管理存在差异的地方,把这一部分管理好,基本上就能将整个薪酬管理做得更有效。

那么,我们的主管的着眼点应放在那些因素上呢?具体的情况下,细节可能会有不同,但下面几个方面是无论如何要考虑的:

(1)国际业务地的劳动力市场的供求状况,是劳动力丰富,还是劳动力缺乏。

(2)国际业务地的经济发展水平与生活质量水平。

(3)国际业务地国家和地方的劳动与薪资立法及行政规章等。

(4)国际雇员的素质、能力、雇佣规模等。

(5)国际业务地的行业平均薪酬,有关薪资支付的其他习惯,传统等等。

把这些因素同具体的薪资制度安排结合起来,是主管们的最大工作。在这样的实践中,两个原则,或者说国际雇员薪酬管理的趋势越来越应给予足够的重视:

(1)为你的国际员工支付较高的薪酬水平,至少要比当地行业平均水平高出一定的距离。

首先这是国际惯例,员工在你的公司里谋职,首先意识到的是这里薪水高,做为主管,你也必须意识到。对于你的员工而言,你主管的公司,毕竟是外企,对于培养他们的归属感,高薪不是唯一的办法,但却是很重要的一条路子。

(2)逐渐使你的薪酬体系内容更加多元化。作为外企,你的组织可能只有高薪这一点比较突出,由于政策等的原因,你的福利等项目的充实存在客观的困难,但你也应该尽量完善这些内容,因为它们往往比单纯的高薪对员工更有吸引力。比如,许多公司成功的开展管理培训计划,起到了一箭数雕的效果。

当然,对于特殊的员工,比如高级业务代表,你的薪酬管理应在以人为本的基础上进行有效的构建。

12.3 薪酬管理的技巧

12.3.1 楔子——追求精妙

管得好不如管得巧,管得巧才能管得妙,作为优秀的主管,薪酬管理决不能仅仅停留在这样的层次上:

(1)似乎一切都在按设想在运作,我的薪酬计划,我的经营的价值观,像精密的齿轮,丝毫不差的运转;

(2)我的薪酬方案是专家设计好的,也是经过调查的,显然,它是科学

的,也是有效的,这稳定的制度安排,事实上每天都在为公司赢得利润,创造业绩;

(3)没有人对既定的薪酬提出异议,公司支付给员工的薪水“钱”有所值,一切都稳定;

深谙管理之道的主管,不断超越,追求薪资管理的艺术境界。在这里,薪酬已不是简单的钞票——为员工的工作和努力而付给他们,而有时,薪资的运用,奇妙得像根指挥棒,一扬或一顿,轻轻地或激烈地,都可能使音阶从谷底提高到峰顶,或是悠扬的乐章尽情的舒展下去。管而求好,好上取巧,巧中求妙,运用之妙,存乎一心。这些技巧,不单单是经验的结晶,也不单单是灵感的创造,即使是优秀的主管,也需要经验和灵感在管理实践中的完美结合。因而不要忽视这些技巧,也不要小看这些技巧,斥之为“小窍门”,它们的运用,如果恰到好处,会为困境中的主管“雪中送炭”,也会给辉煌中的主管“锦上添花”。

12.3.2 危机时刻——裁员还是加薪

威罗比·马柯米克先生是个彻头彻尾的独裁经营者,而且是这类经营者中的精英,但他的管理方法已经远远落后于时代的潮流,加之经营不善,威罗比先生一手创办的世界著名香料公司——马柯米克公司终于面临这样的困境:除非将所有员工的薪水减去10%,否则,公司的收支将无法实现平衡。

雪上加霜的是,就在这个时候,威罗比先生眼看着面临危机的公司,撒手人寰。

临危受命的是老马柯米克的侄子查理斯·马柯米克先生。查理斯先生出任公司董事长,上任伊始,他召集公司全体员工,非常诚恳地说:“从今天开始,所有员工的工资均增加10%,工作时间缩短。我们公司的命运完全担负在诸位的双肩上了,希望大家努力工作,力挽狂澜,拯救自己的公司。”

在场的公司员工们简直不敢相信的自己的耳朵,个个呆若木鸡,百思不解。因为困难摆在眼前,就当时的恶劣情况而言,将公司员工的薪水砍掉10%尚不足以渡过难关,谁会想到新主管查理斯先生却给大家加薪10%,而且工作时间大大缩短。

当员工们终于明白新主管加薪之举是为了表示他对全体员工的完全信赖时,公司上下立即士气高涨,结果在短短一年时间里,马柯米克公司就扭转了亏损局面。公司总会遇到挫折,每当此时,尤其是碰到较大的困难时,老板在悲观失望的思维定势中,首先想到的往往是减薪裁员,而减薪裁员首当其冲地使危机中员工那本就脆弱的心理再受打击。大家人人自危,工作积极性受到打击,谁还会和老板同心同德呢?

查理斯·马柯米克先生的智慧在于,虽然面临危机,却没有武断作出减薪裁员的决定,反而加薪减时,设法激励员工高昂的士气,以期收到上下一心,同舟共济的效果。10%的额外薪资成本,换来的是巨大的无形资产——企业士气,这不单单是金钱所能衡量的。裁员?加薪?相比之下,孰优孰劣,不言而喻。公司面临危机时,老板用是否高明于此可见一般。

12.3.3 今天的减薪是为了明天的加薪

下面面临危机的是美国国际钢铁公司,它面对的不是小困难,而是灾难的一九二九,悲剧性的世界大危机,经济急剧滑坡,大量企业纷纷倒闭。为了避免破产倒闭的厄运,几乎是全行业的采用减薪的方法降低生产成本以渡难关,这已在所难免,有的公司甚至大量的裁员。为了不使工人举行罢工,公司减薪的幅度都向本行业中领袖企业的水准看齐,这已成惯例。特别是在这经济下滑的紧要关头,员工的情绪又极不稳定,有谁愿做出头鸟?大家谁也不敢标新立异。

国际钢铁公司决心做一次出头鸟了,当然不是加薪,而仍是减薪,但采取的是大幅度降低工资,使薪资水平大大低于同行参照水平的标准。下出这步险棋的是公司老板威耶。不仅如此,威耶还决定当面与员工谈论这一问题。

公司的高级人员对他大胆的决定,都捏着一把汗,而作为公司的主管,对于黯淡的形势和困难的企业,他都胸中有数。他已被推上台前,管理学的经典教材记录了那一幕:

会场设在总公司的一个大厂房里,那是因停工而腾出来的,工人纷纷攘攘地,大家显然在议论纷纷,秩序乱得很。

临时用办公桌拼成的讲台后面,威耶默不作声,向下面扫望了足足有五分钟。他干脆单刀直入了:“我今天为各位带来一个很不好的消息,我要减少各位的薪资,而且比别人减得多。”

他以强有力语气接下去:“你们心中一定充满了气愤与怀疑,为什么?为什么我们要减薪?为什么我们要比别人减得多?”

“我坦白地告诉各位,这不是我的过失,这是整个局势演变出来的结果,不是人力所能抗衡的。各位了解了这一点,我下面的解释才有意义。”

“下面我来说明为什么我们公司的薪资比别人减得多。原因有两个:一是为各位的工作着想;二是为各位的家庭生活着想。假如我们比照别人的标准减薪,也许不到一年,我们公司就要停工倒闭,到那时候各位再找工作不易,生活就会马上成为问题。”

“依我现在订的减薪标准,我敢向各位保证,我们一定可以平安度过这一段不幸的时期。大家的生活也许苦一点,但可以安心工作。”

“也许你们会问,那些减薪少的公司难道就会垮吗?我不愿意作预

测,请各位将来看事实证明。我相信,你们也应该相信,我的分析统计没有失误过。

“各位不要图眼前的一点小利,要向远处看,并相信我这样做不是刻薄你们,而是为了我们大家共同的前途。”

简单的演讲向员工们倾吐了威耶的全部心声,直截了当的告诉他们坏消息,甚至没有开场白,他深知对坏消息的遮掩讲得越多越显得虚伪,而他要的是员工们齐心协力度难关的认同感,这些都是真情实感。讲演的内容打动了员工,而威耶的声音、表情强化了这些内容。事实上他成功了,讲演成功了,减薪成功了。公司度过了最困难的时期。

无论黑夜多么漫长,总要过去,1933年经济形势迎来黎明。不景气的时代过去之后,威耶领导的国际钢铁公司,比任何人恢复得都快。近四年的萧条中,国际钢铁公司虽然很艰难,但它毕竟支撑过来了,没有像同行中的三家工厂仅仅捱了一年就因经济拮据而倒闭。员工的薪水虽然减了很多,但他们没有失业,这意味着他们没有丧失机会。危机刚过,威耶又率先宣布大幅提高员工的薪水。当管理人员请他将这好消息当面向员工宣传时,他拒绝了:“工人多拿了钱,自然知道是我给他们加的,难道还会怀疑别人吗?”

12.3.4 怎么办

同样是面对危机,马柯米克和威耶两位老板,做出了截然相反的选择,然而他们对员工薪资的一加一减,却有异曲同工之妙,最后两家公司都上下一心,渡过了各自的难关。有心采他之石的主管们不禁会问:怎么办?紧紧口袋提他10%的薪水,还是咬咬牙关狠砍一刀。

古语说得好,三思而后行,一步棋怎么下要通盘考虑,千万不要闭上眼睛抛硬币。处理危机的技巧在于主管的审时度势和对自己的清醒认识:

(1)你的困难有多大?光明的前景遥遥无期还是仅仅需要熬过这一两个月?

(2)这些麻烦谁造成?纯粹是形势所至,全行业陷入困境,绝非人力可违?抑或是你的决策失误,技术落后,管理无效?

(3)公司的规模有多大?实力有多强?你能保证公司在危机中支撑过来吗?

(4)你清楚公司最需要什麼吗?是上下一心同舟共济的士气与信念吗?你的公司纯粹是由金钱和利润联结起来,还是富有人情味的团队?

(5)作为主管,你有作出与众不同的决定的勇气吗?你有信心有能力说服你的员工信任你的薪酬调整方案吗?

马柯米克香料公司的危机主要是自身经营造成的,老马柯米克先生

落后的管理方法负有不可推卸的责任,独裁经营者很难与他的员工建立信任关系,员工和公司的士气和潜能都不能发挥到极致。小马柯米克对此显然心知肚明。陡然增加的10%的薪资成本,困境中的公司能够受吗?查理斯心里肯定也有一笔明白帐。权衡利弊,查理斯断定加薪带来的士气的高涨,大家的同心协力定会使公司很快走出危机的困扰。即便如此,加薪减时的决策的作出,仍需要查理斯·马柯米克的卓越胆识。

国际钢铁公司的老板威耶遇的麻烦要大得多,那是至今看来仍是最惨淡的1929年大危机。而威耶的大幅度降薪则是惊人之举,因为马柯米克宣布加薪,员工惊讶之后是欣喜,而威耶在员工情绪低落的时候,带给员工的“坏消息”无异于火上浇油。负总管理之责的马利文先生得到这一消息后更是惶恐不已,马上去见威耶,抗议式的警告说:“你这样做,会发生更严重后果的骚动!”而威耶却严肃的说:“很多老板都巴不得能停工,以减少开支,因为现在的生产已毫无意义,我大幅度减薪的目的是希望大家能守在一起,坚持到最后一分钟,渡过这一关,这一经济上的黑暗时期,还要继续一段时间,自己应该衡量一下自己的资力,以现在的开支能维持多久。假如在这段时间内,支出超过了公司的负担能力,到最后的结局是很明显的。处在这样一个非常时期,最重要的一点是量力而行。因为问题的关键不是在减少多少薪资,而是看看谁能支持得最久。假如我们跟别的公司采取同一标准,也许支持不了多久,就会倒下去。当然,我会使工人们了解这番道理。”

威耶坦诚的,不加雕饰的演讲,使工人了解了这番道理,他的大幅度降薪决定得到了推行,公司终于渡过了漫长的经济萧条期。

毫无疑问,马柯米克的技巧,威耶是用不得的。威耶的办法也只会使马柯米克公司更糟糕。可有一点是确定的:他们都稳定了人心,是整个公司的努力使公司摆脱了困境。在他们手里,薪酬已不再简单的是多付或者少付的成本,而成了一种有效的管理资源,牵动着员工的物质利益,进而影响着他们的精神面貌。所谓艺术或者技巧不过是这些最质朴的东西。

其实,不管是加薪还是减薪,最后都归落于人,薪水只不过是手段性的物的因素。两个危机时刻薪资调整的惊人之举,都闪烁着现代管理资本主义理念的火花,也许这在当时两位老板那里只是潜意识的。

怎么办?已无须多言,技巧就在这其中。挑战无限,管理无限,技巧丰富着主管的实践,尤其需要强调的还有:大胆一些。

12.3.5 员工要求加薪怎么办

作为主管,总会遇到员工提出要求增加工资,理由也是千篇一律。他们总喜欢不断地夸大自己给公司所作的贡献如何之大,却从来不提别人

的功劳。他们会说上年制定的任务目标太高,而实际上这正是他们上报后确定的数目;有的人则抱怨孩子上学的费用太高,难以承受。除了能博得一点同情之外,其实这一切并不能真正解决任何问题。甚至根本不提任何理由,有时候他们干脆就是仅仅与公司所获的利润相比,他们得到太少,是为他们增加工资的时候了。

要求提高工资,增加薪水是人们的普遍心理,满意于现有的工资水平,认为自己所拿的薪水已经不错的人,是不会提出加薪的。有鉴于此,麦考梅克指点主管们,在评价薪资时,应该充分考虑两个因素:

1. 不要这山看着那山高

雇员 *Mahe* 找到专职的副总经理,提出要求,给他增加工资,理由仅仅是他在大学的同学,如今在××业的薪资收入早已远高于他——而在大学时尚不如他出色。俗话说,人比人是气死人,员工个体之间工资水准相异是很正常的事情。而且各个行业特点不同,有隔行如隔山之说,对于类似 *Mahe* 这样的加薪要求,主管就应该直截了当的告诉他,如果仅仅因为别人工资比他高,就向公司提出加薪,实在幼稚可笑。如果这都成其为恰当充分的理由的话,那我们任何人都会找到超过自己工资的人。

现在的高薪阶层都云集在纽约华尔街的大楼里,他们从事着工商企业、金融机构的兼并、收购,炒卖着房地产。而仅仅在20年前,高工资的城市还是西部日益崛起的高科技城——硅谷,那里从事软件开发等高新产业的科技人员薪酬待遇最高;再往以前推,就数得着工程设计人员了。有谁敢断言再过一些年哪些行业在薪酬水平上领风骚,看现在的苗头,或许今后的高薪行业将是律师或者从事人力资源管理和市场开发的咨询专家们。不仅美国如此,中国的风水也是轮流转,在这体制转变的时期,尤其换得快。

优秀的主管,要教育你的员工,使他们懂得:要保持个人生活水平的稳步上升,不但需要全面考虑生活方式,和自己从事的行业性质,还应该把自己的兴趣爱好与特长结合起来考虑。如果你能使员工非常热爱自己的工作,即使报酬少一些,他们也做得很好;如果你能使员工不仅工作中意,给他们的工资待遇也相当不错,那他们将会更加努力。要学会做一个牧师,告诫你的员工,眼睛不要只盯着云雾缭绕的远处山头上闪烁发光的东西,或许那真的是金子,但你够不着它,或许那压根就不是金子或者珠宝,而是一块反光的极普遍的玻璃。让你的员工珍惜手中的“种子”吧,告诉他们,只要肯努力,他们的收获也是金色的。

2. 要做长久之计

如果一个人仅仅是为了高薪资,就不断地由一个公司跳槽到另一个公司,由此只能有两个判断:要么是这些公司缺乏薪酬之外的留人之处,要么是这个员工短视之极,对薪酬以外的东西视而不见。

你主管的公司依赖的仅仅是优厚的薪酬吗?如果是这样,赶快修补

漏洞吧,你的公司在管理上或管理的某一方面过于简单了。这样的道理显而易见:复杂环境和事件中的技巧很简单,单调的环境和事件中谈不上什么技巧。一条腿只能单足跳,两条腿就不同了,慢步走,或是快步跑,偶或是两脚并拢齐足跳,当然运动员在田径场上的训练中,还能不断翻新出各种花样。给你的薪资安些左膀右臂吧,这样,会更安全些。

不要满足于这些硬件,还是要学会做一个好牧师,教育你的员工,并将你的工资以外的东西展现出来,让你的员工意识到。不要对短视的员工想跳吧,碰得头破血流还会回来的,到时求我,我还要拿一手呢!尤其是对你公司的骨干。最一般地讲,稳定总是理想的。作为主管,你所追求的是依靠你稳定的团队赚取利润,而不是雇员回头求职时的一丝快意。教会你的员工告别短视,把眼光放得更长远一些,你和你的员工,你们稳定的团队会实现“双赢”。问题的关键在于使薪资以外的东西实实在在,你的员工才会感受的真真切切。

12.3.6 抓住主动权

在薪酬问题上,员工与主管之间存在一种微妙的博弈关系,员工总是希望工资尽可能的高,他们采取种种办法,要求增加他们的薪水,作为老板的主管当然希望薪资成本的支付少一些。两者中谁的胜面大一些,谁就需要抓住主动权。老板如果要获取更充分一些的信息,以此抓住主动权,首先需要清楚雇员要求加薪的方式方法,见得多了,就会有技巧了。下面展示的都是员工的惯用之法,当然,他们还在此基础上有很多创新。

1. 辞职不干法

薪酬结构不明确的中小公司的从业员工常采用这种办法。他们的工作表现往往比较优秀,他们能较容易的谋求一份薪酬至少同现在大致相当的职位,有的甚至握有报酬更高一些的机会,但只要把他们的薪水提到相当的水平,他们还是愿意为现在的老板工作,因为除了薪水少一点外,现有的工作和工作环境使他感到很愉快。

2. 尽情表功法

用这种办法要求加薪的员工,往往也较优秀,因为首先要有功可表,而他现在又没有其他机会作为退路,该法就会派上用场。他们会认真地将自己在过去一段时期(譬如一年)内达成的最有意义的和最不寻常的工作绩效列一份清单,待到谒见老板之时,按清单次序一一指陈自己的优异的工作表现,以让老板作出积极满意的评价,然后他们就会抓住这要求加薪的良好机会。

3. 趁热打铁法

这“趁热打铁”之法实际上就是“尽情表功法”的灵活运用,只不过不用再列什么业绩清单,因为这些业绩的“热劲”在老板脑袋里还很深刻。

诸如刚刚拿下一份大额的订单,刚刚突破了某种推销瓶颈,刚刚引起了某种足以令公司节省大量开支的生产方法或工作程序等。这样的机会比之列清单创造的机会要自然得多。

4. 统计分析法

这种方法统计分析的主要有三类资料:第一,本公司的营业状况、生产力变动趋势与利润率增长情形;第二,其他机构对类似于你目前所占有的职位所支付的薪金水准;第三,通货膨胀率与生活费用指数之变动幅度。员工分析上述资料,向老板显示三点意思:一是公司目前有支付较高的薪酬,二是目前其所获致的薪资比其他机构同类职位的人所获致的薪资为低,三是若不调高薪资,其生活程度将随通货膨胀率升高而下降。至此,要求加薪便是接下来的事了。

5. 狮子大开口法

这类方法再好理解不过,如同卖一件时装,减价一千元,顾客砍了一半,说五百吧,成交了,还是赚了四百多,因为成本不足一百元。西谚中也有说:“当你只想获得一棵树木时,不妨先要求整座森林。”员工提出加薪时,甩开狮子大口,本来只希望获得20%的加薪,却提出40%的加薪要求。

有经验的老板和主管,对员工要求加薪的方法自是不会陌生。不过同一个问题,放在不同的环境里,可以有不同的答案,德国数学家莱布尼茨早在十七世纪就说过,宫廷里树上的叶子,没有任何两片是完全相同的。这个哲学命题在这里同样适用。面对员工的加薪要求,应对的技巧总是具体的。不过这并不妨碍我们做这样一项工作:总结众多成功处理的经验和失败处理的教训,得到一些基本的东西,以资在类似问题上碰到麻烦的老板和主管们借鉴。这些具有普遍意义的应付方式至少包括:

6. 拒绝他们,裁掉这些人

被裁掉的当然是贪得无厌者,无关公司大局者,同类职务易新聘者。如果你早存裁人之意,以期提高效率或是寻找更为得力者,不要错过雇员要求加薪的良机,这样就会省掉比找其他理由或无故辞退员工带来的处理善后问题的麻烦事。

7. 满足员工的要求

理智的主管不应让这样的念头充斥自己的头脑:员工要求加薪,我就加薪,他是主管?还是我是主管?我手里哪里还有主动权。只要你的员工的要求不算过分,答应他们,主动权又回到了你这边。这只是第一步,然后是抓住主动权,激励你的员工,使你多付出的薪水物有所值。这叫以退为进。

8. 主动为你的员工加薪

在你的员工尚未提出加薪的要求之前,你就量绩加薪,这不仅仅使员工看到自己的价值,受到激励,还会产生知遇明主的感觉,他们认定只有在这样的公司才能实现或着不断实现自己的价值。“主动加”与“要求

加”，一前一后，效果大不相同；“主动加”，在博弈中你就一步到位，上来就抓住了“发牌权”。

9. 不要和所有员工的整体博弈

不管怎么说，和某一个或少数几个员工讨论薪水问题，总还是容易应付的。以退为进也好，先入为主也好，毕竟你是主管，对方是雇员，这主动权要好把握得多，薪水的加減，或是员工的去留，无碍公司运转的全局，妥协总是容易达成。谈判的成本，于主管比之于雇员要小得多，甚至可以忽略为零。如果加薪的要求来自全员，问题的性质就在起变化了。如果作为主管，你即老板，那面临的将是棘手的劳资谈判，如果作为主管，你非老板，那么首先的问题是：我站在哪一边。出色的主管切忌这样的事态，因为员工的成本固然没有降低多少，但他们的风险均摊了，而主管的谈判成本却骤然增加。假如你再夹在劳资双方中间，要么得罪甲方，要么得罪乙方，甚至是两边讨不着好，能巧妙化解的概率小得很。因此警惕的主管需要学会：防微杜渐，化整为零，大事化小，小事化了。

显然，薪资问题对博弈的双方都敏感得很。较充分掌握信息以外的关键是心理因素：心理上的优势，或者说心理上的主动权。作为主管，你的薪酬制度是合理的，这是占有心理优势的前提支撑。同时也应认识到你的员工在提出要求之前也有很重的心理负担：

- (1) 万一被拒绝将怎么办？
- (2) 我应怎样开口，而他又会怎么说？
- (3) 主管对我评头论足，或者刻意指摘和挑剔怎么办？

12.3.7 维持激励的惯性

作为主管，认真地组织专门人员进行调查、论证，精心设计组织的薪酬体系，包括基本薪酬、奖金、福利等等诸多项目，目的何在？自然是“以物御人”，最大限度开拓人力资源。激励是这种开拓的主要手段，但一个客观的问题常常困扰着主管：一定的薪酬和奖金的激励效果总是有限的，在时间上往往也只是一段时间。

那么，如何保持激励的惯性呢？

这个问题暂且不答，先让我们回顾我们身边的职称体系与薪酬体系的不对称性。比如在一家国有制的企业里面，一般地的职称体系大约有四到五个层次，则工资的层级则要多得多，有所谓的“九级”工资，有所谓的“十一级”工资。这样的细分工资级别，一个很重要的因素就在于在职称晋升有限的情况下，使用薪资这一手段，保持激励的惯性，使激励效果能连续不断，使员工始终处于被激励状态。

这一过程可以用美国心理学家弗洛姆提出的期望理论作一简要的解释。一九六四年弗洛姆在《工作激励》中提出的著名公式：

$$\text{激励力量} = \text{目标价值} \times \text{期望值}$$

其中目标价值,即效价,在这里可以理解的不同层级的薪资,而期望值则是人们对自己工作行为能否达到目标奖励(更高的层级薪资)的客观概率进行的主观判断。激励力量或者说实际效果取决于这两个因素,而非一个因素,有效的层级薪资的设计,结合有效的晋升体制使激励的效果均匀化,细化目标值的同时,强化期望值概率,在稳定的激励效果中寻求惯性。“链”长太短,或者太长,显然都不能达到预期的效果。

这些工资级别在计划经济时代就存在,但旧有的薪资体制仍然没有活力,可这不是它们本身的错误。为了保持激励的连续性,在市场经济下,把薪资分级工作做得更有效,显然是有意义的,优秀的主管在对待过去的薪资制度时所抱的态度,显然应该是“扬弃”而非“抛弃”。

当然,对保持激励惯性的难题,薪酬管理专家们和有关的主管们,在实践中总结出一些值得借鉴的一些原则性问题和一些小技巧,优秀的公司善于学习,再把这些内容同你主管的公司沟通起来,方能互通有无:

(1)把薪酬物质奖励同精神表彰的因素结合起来,精神的荣誉表彰,激励时效要比单纯的物质奖励长得多。

(2)及时、适时的奖励,对员工做出的额外的业绩,要及时适时地给予奖励。

(3)适当地缩短常规奖励的间隔时间,使激励能维持惯性。

12.3.8 “红包”薪酬

我们都听到过有关采用“红包”的形式支付薪酬的问题,我们探讨这种支付形式的缺陷和不足,这并不否定这种形式的灵活应用在一些情况下会起到很好的效果。

一家羊绒衫公司的小张在业务活动中,不小心摔伤了腿,他在医院里自己看了医生,没有用公司的钱,老板后来为他发了一个红包,钱自然要比实际的医药花销还要多一些。老板虽然多花了一点钱,但却获得了员工的忠诚与尊敬,这完全值得。

用“红包”在国外的一些小公司是很常见的,近些年随着私人公司的蓬勃发展和外商企业在大陆的拓展;“红包”薪酬在薪酬支付中也不乏少数,当然正如前面第十五章中提到的,这一形式不公开的特点可能会给公司的薪酬管理工作带来一些麻烦。

整个薪酬管理制度较完善的大公司,往往少用这种形式,它们有效的薪酬制度本身就排斥这种不规范的形式。不仅如此,除了“红包”不公开的诸多弊端外;“红包”的无序可能会使整个公司的薪酬费用成本失去控制。

许多小公司,小团队,采用这种方式往往还是很有效果,因为在成本

控制预算上不存在太大的困难,且小团队的沟通要相对容易得多。而且,既然‘红包’的不公开会带来诸多麻烦,而‘红包’自己又有独到的功能,那么干脆公开它,使‘红包’成为一种普遍的形式。

这种‘红包’是很符合中国人的心理的,这是它之所以能获得发展的一个重要因素。现在很多规模较小的外企和私人企业在春节前,都以发‘红包’的形式为员工们最后一个月的工作发双薪,如果这成为一种很普遍的现象,那么作为主管,你就要意识到这个问题,不然的话,你的员工可能会跳槽而去,至少员工同主管的关系会出某些裂痕。

12.3.9 “朝三暮四”的技巧

在东方中国现代的汉语言环境里,“朝三暮四”和“朝秦暮楚”、“喜新厌旧”差不多是一个意思,在古代却不然,这个成语的来历还有一个小故事:

说战国时有一个山里人,养了一群猴子,他每天上山采桃子喂它们,以前都是每个猴子早上四个桃子,晚上三个桃子,有一天他对猴子讲:“以后每天早上给你们三个桃子,晚上再给你们四个桃子。”不过这个方案遭到众猴子的一致反对,山里人最后不得不放弃了新的‘朝三暮四’的方案。

这样一个小故事,最直接地是讽刺猴子的愚蠢,因为总数七个没有任何变化。

那这于我们主管的薪酬管理工作有什么借鉴呢?

(1)在总支付额不必增加的情况下,适当调整支付的次数、额度、时机,往往会提升员工的满意度,当然要切记莫做弄巧成拙的事。

(2)学会灵活运用预付薪酬的办法,预付的多一些,还是结算的多一些,两者大致确定一个怎样的比例,怎样灵活的调整,在实践中存在技巧。

(3)是否建立薪资透支制度,透支的条件、审议、额度,如何细致的确定等。

曾经有一家公司的员工,家里妻子的健康遇到一些麻烦,昂贵的医药费使他的积蓄难以应付。正当他在危难的时刻,主管了解了他的情况,他决定为他透支三个月的工资,以解燃眉之急。靠这笔钱,他度过了难关,他成为这一制度的受益者,深深地感激主管、公司和这一薪酬制度,他努力工作,为工司作出了很大的贡献。

在我们的经济生活中,人不像猴子那般愚蠢,但人也是经济人,员工在不同的时刻对薪水的需求程度是不同。譬如,对新员工来说,他们往往特别希望公司能预付给他们薪水的很大部分,以备生活之需,也能在一定程度上体现自己的价值。

1. 解释有效的报酬系统怎样提高竞争优势

- 1) 改进成本效率；
- 2) 达到依法行事；
- 3) 提高招聘努力的成功率及减少士气及流动方面的问题。

2. 了解人们如何形成关于薪金系统公平的知觉

- 1) 投入产出比 :即雇员关于对组织的贡献与他们得到的回报的比率的知觉；
- 2) 参照性的他人 :人们通过比较自己与另一个人的投入产出比来判断其薪金的公平性。这个比较是拿自己参照别人。

3. 描述组织怎样才能建立一套公平的薪金系统

- 1) 达到内部一致性；
 - ① 工作评价 :确定工作价值的系统程序。
 - ② 薪金等级 :工作分组 ,分配给相同组的所有工作对应同样的薪金范围。
- 2) 达到外部竞争性；
 - ① 薪水调查 :寻找公司的竞争对手所提供的薪金比率信息。
 - ② 薪金政策 :规定如何根据市场情况来支付雇员薪金的政策。
 - ③ 薪金比率 :根据薪水调查信息和公司薪金政策 ,雇员挣得的薪金数额。
- 3) 承认雇员的贡献；
 - ① 薪金范围 :对在一个薪金等级下的所有工作的最低和最高工资比率。
 - ② 技能基础薪金制 :因雇员获得新的与工作相关的技能而增加其工资。

4. 理解各种津贴的选择及其实行

- 1) 雇员的津贴选择；
 - ① 工人的补偿 :为因工作而致伤、致病的工人提供收入保障的由州运作的、无过失保险系统。
 - ② 失业补助 :为那些不是因为自身过失而失去工作的工人提供收入保障的系统。
 - ③ 社会安全 :为合格工人提供退休、伤残及医疗保险的法律。
 - ④ 巩固性混合预算和解法案 :为那些非自身过失而离职的雇员提供继续健康保险的法律。
 - ⑤ 保险 :通常包括健康保险、人寿保险、长期伤残保险。
 - ⑥ 养老金 :退休收入。

⑦补贴和服务 :可以作为津贴提供给员工。

2) 津贴的实行

①弹性津贴计划 :允许雇员在各种津贴和各种范围水平中进行选择的津贴方案。

②成本抑制 :各种不同的策略 ,如抑制工人的初偿成本、减少津贴、利用评审方案 ,选择合适的健康保险公司、增加津贴的吸引力。

案例及应用 :解决一个付薪不公的两难问题

里奇伟(*Ridgeway Hospital*)医院是一个有 296 个住院床位的内科和外科医疗中心。除了设有全部的传统常规医疗服务项目外 ,还设有心脏病监护、癌症治疗和急诊服务。里奇伟医院位于一个中等规模都市的中心 ,有 806 名支付全职工资的雇员。

里奇伟医院千方百计地保证其支付系统的内部一致性。用得分—因素法 ,里奇伟医院的工作在评估打分的基础上被分成 25 个薪金级别。每一个薪金级别在原来的基础上还有上下 25% 的浮动。没有经验的或经验很少的雇员 ,只得到其所属级别中的最低限的薪水。随着雇员们在他们的工作中的不断进步 ,他们会被支付与其工作中所表现出来的水平相称的薪水。

雇员们似乎对里奇伟医院的薪金体系很满意 ,几乎没有什么正式的抱怨。然而 ,在回顾了医院的人员流动数字后 ,薪酬支付经理玛丽·克拉弗特(*Mary·Craft*)注意到 ,在医院的理疗师中存在着不寻常的高流动率。玛丽决定对这件事进行调查 ,看一看是否是医院的付薪实践造成了这一问题。

理疗师在薪金等级中属于第 8 级。里奇伟医院对这一级别的付薪范围是 17500 美元~22500 美元。玛丽做了一些考察后发现 ,里奇伟医院的主要竞争对手 ,兰利(*Langley*)医院支付给它的理疗师的薪水为 21000 美元~27000 美元。很显然 ,里奇伟医院支付的薪酬不具备外部竞争力。

针对这一问题 ,玛丽决定召开一次会议来讨论如何应付。出席会议的有主管人力资源的副总裁保罗·皮特森(*Paul Peterson*)和他的助手比尔·约翰森(*Bill Johnson*)。比尔建议里奇伟医院将理疗师的工作级别升至第 10 级 ,以使其对理疗师付薪标准能与兰利医院的付薪情况相当。而保罗对这一提议表示怀疑 ,他觉得这样的变动将会破坏里奇伟医院的工作评估计划的可信度 ,并会导致士气问题 ,特别是对那些被分在薪金级别 8 中的雇员们。

第 13 章

国际人力资源管理的实践

关 键 词

key word

文物(*Artifacts*)
假设(*Assumptions*)
会话通货(*Conversational Currency*)
文化(*Culture*)
侨民(*Expatriate*)
合资公司(*Joint Venture*)
强化替代(*Reinforcement Substitution*)
归侨(*Repatriate*)
全资子公司(*Wholly Owned Subsidiary*)
国外(*Overseas*)

本章概要

1) 问题的导入

- 篇首案例 通用电气公司失去竞争优势
- 把国际人力资源管理的实践与竞争优势联系起来

2) 国际人力资源管理的问题与实践

- 理解文化的差异
- 使用侨民
- 在东道民族的国家里开发人力资源管理的实践

3) 经理的指南

- 国际人力资源管理的问题与经理的工作
 - 人力资源管理部门怎样才能起作用
 - 为经理们建立人力资源管理的技能
-

本章目标

在学完本章内容以后,您将能够:

- 1) 理解为什么公司要建立国外业务以及为在那里保持竞争优势必须做什么;
 - 2) 理解为什么一个公司建立国外业务时必须考虑文化差异;
 - 3) 解释为什么公司经常选择侨民管理国外业务;
 - 4) 描述有关使用侨民的人力资源管理问题;
 - 5) 描述有关管理东道国雇员的人力资源管理的问题。
-

13.1 问题的导入

在以前的各章,篇首的案例都被用来说明有效的人力资源管理实践如何才能增强竞争优势。在本章,我们将采用一种不同的角度看问题,我们说明一个企业的无效的人力资源管理实践能导致失去竞争优势。

13.1.1 篇首案例 通用电气公司失去竞争优势

1. 问题: 试图使一个新购买的法国企业“美国化”

在 80 年代,通用电气公司(GE)重构了它公司的身份,把“医疗技术”作为其核心业务领域之一。1988 年,为了巩固它在此行业中的地位,通

用电气公司购买了一家法国的医疗设备制造公司——GE - CGR ,把这看作一个杰出的战略收购 ,并预测到收购的第一年年底将从 GE - CGR 获得 2500 万美元的利润。

为了确保 GE - CGR 同它的其他努力一样取得成功 ,通用电气公司通过建立以所谓的“ 美国价值观念 ”为基础的管理系统来竭力将此企业“ 美国化 ”,这种所谓的价值观念在美国的确很有效。通用电气公司相信 ,一旦美国人的系统得以建立 ,而且法国经理被灌输了这种“ 美国方式 ”,那么成功将得到保证。

2. 解决办法 :使 GE - CGR“ 美国化 ”

通用电气公司的执行官们计划为使他们的法国搭挡“ 社会化 ”,举办了一个东道民族的经理研究班以使之融入“ 通用电气文化 ”。在研究班中 ,法国经理穿着被送给的体恤 ,衣服上印着通用电气公司的口号“ 争第一 ”,意思是“ 作为通用电气公司的管理者 ;我们的目标就是在本行业中成为第一 ”。法国经理穿着这件体恤来培训研究班 ,但感觉受到了极大侮辱。一位法国经理说 :“ 就像希特勒回来了 ,强迫我们穿制服。这是耻辱。’无需再说 ,这个研究班没有达到在经理和新雇主即通用电气公司之间建立内聚力的目的。

美国人像在美国一样 ,在 GE - CGR 的墙上挂着英语的标语 ,旗杆上飘着通用电气公司的旗帜。让美国人惊奇的是 ,法国员工对这种作法不满。这种反应通过一句话总结出来 :“ 他们来这吹牛——我们是‘ 通用电气 ’,我们是最好的 ,我们已掌握了方法。”

通用电气公司派专家改组 GE - CGR 的会计系统 ,使他们的程序与通用电气公司的接轨。不幸的是 ,这些会计系统的专家不熟悉法国的会计与报表系统 ,而且通用电气公司的系统与法国的会计标准不一致。一个折衷的系统运行了几个月 ,在此期间 ,许多钱和法美两国间的商誉都失去了。

3. 这种方式是如何妨碍竞争优势的

GE - CGR 在它的第一年损失了 2 500 万美元 ,而不是像预想的那样获利 2 500 万。通用电气公司派一位执行官采取一系列熟悉的削减成本措施来把事情办妥——不过像在美国而不是在法国一样 :大量解雇并关闭工厂。

反应如何 ?新环境的不幸之处是 ,许多法国经理和工程师离开了并到别处工作。劳动力总数从 6 500 人减少为 5 000 人。设想一下 GE - CGR 随后的招募新人的问题 :一些年轻有为的工程师为什么要去一家正在失去自己最好成员的公司工作呢 ?通用电气公司失去了它在该行业中一部分竞争优势的原因是 :跨文化的误解以及不佳的人力资源管理的战略。

13.1.2 把国际人力资源管理的实践与竞争优势联系起来

第二次世界大战以后,大多数美国企业不必过多担心来自国际企业的竞争。美国的市场强盛而广大,只要一个公司有一种好产品,就没有必要把这种产品拿到国外市场上去,因为本国市场就能使其得到大量利润。然而,在过去的30年中,这种情况发生了戏剧性的变化。

1. 保持竞争力:在国际市场中进行竞争的需要

日益增长的外来竞争已迫使许多美国公司寻求国际市场以保持竞争力。过去的20年中,美国出口增长超过了10倍,全美工业企业中最大的1000家中有700家希望5年内的国际增长超过国内增长。美国企业的国际资产超过3500亿美元。在最近10年里,美国公司的国际销售以每年10%的速度增长。“可口可乐”、“国际收获者”、“吉列”、“奥的斯电梯”和“道化学”(Coca-Cola、International Harvester、Gillette、Otis Elevator和Dow Chemical)等公司,其全部利润中超过50%来自于国际业务和海外销售。

国际业务以不同的形式出现。大公司走向国际化的最主要途径是简单地在外国建立自己的企业,这种企业叫做全资子公司。

在一些情况下,美国公司可与外国企业合并,然后创立新的公司,叫合资公司。近年来合资公司迅速增长有两个原因。首先,一些国家当地的法律不允许子公司被外国公司全资拥有。这些法律经常要求本国企业至少拥有51%的股份;其次,合资企业允许公司吸收其他的专业知识,没有一家企业能在世界范围的商业市场中知道所有有关它销售或制造产品需要知道的事。例如,当地企业可以了解如何做到最佳市场营销和在外销售产品,但可能缺少生产诀窍;另一方面,美国企业可能知道如何最佳地设计和制造产品,却缺少在外国的市场营销经验。

2. 国际性的人力资源管理实践对雇员的动机、满意度和绩效的影响

随着企业进一步使它们的努力全球化,它们需要恰当地挑选、培训、管理、补偿和开发员工以便在跨文化的环境中工作。当公司穿越国界去建立海外子公司时,如果它们将美国的人力资源实践强加于子公司,它们会很容易失去竞争优势。既然它们的实践已被证明是有效的,那么对于大多数要采取任何其他行动路线的执行官来说,上述情况可能永远不会发生。

然而,GE-CGR的教训如此生动地说明:不适当的人力资源管理实践能深刻地影响外国的和侨民的员工的积极性、满意度及绩效。当一个公司在其管理等级系统中经历内部冲突时,它无法进行有效的竞争。当管理团队来自于不同文化且无法相处时,生产率将受损。例如,研究已经总结说:大多数美-日合资企业的失败,并非因为不佳规划、财务问题,或

一系列企业的因素,恰当地说,是因为美国与日本的管理者好像不能有效地合作。

13.2 国际人力资源管理的问题与实践

这里我们将探讨产生于子公司和合资企业背景下的国际人力资源问题。首先,我们讨论公司在外国市场上运营时必须考虑的文化和文化的差异。然后,我们讨论公司在这种国际背景下如何提出和实施人力资源管理的实践。最后,我们着重讨论美国在国际部署管理人员及在国外设定人力资源管理实践的问题。

13.2.1 理解文化的差异

1. 什么是“文化”

许多人认为文化是生活的审美的侧面。一个国家的文化反映在一些确实可见的事物中,诸如舞蹈、音乐、绘画、流行时装等。这些确实可见的事物的确代表了文化表层的方面,称作“文物”(artifact)。尽管“文物”是文化的很清晰可见的记号,就像冰山的尖顶,但它们处在某些“不可见”的支撑物之上,而支撑物又隐藏在表面之下,就是价值和假设。文物简单地表示了一群人共有的价值和假设。为了解释一种文化的文物,人们必须首先理解做为其根源的价值和假设。

价值是一种文化中的人们所共有的社会上得体与不得体的准则。换句话说,价值指明哪些行为是合适的,哪些是不合适的。文化的价值从一代向另一代传递。人们从生下之时就开始学习文化的价值。随着时间的推移,这些价值不断通过父母、老师、同伴、媒体、宗教等得以强化。

价值起源于社会成员对生活的假设。人类学家认为,一个社会具有的假设来自于社会适应它周围的世界的尝试。社会已不得不谋划如何最好地沟通、教育、吃饭、穿衣及在国土内管制人民。随着时间的推移,通过实验性地分化哲学、方法和观念,这些有关生活的基本假设出现了。

2. 文化和行为

文化是社会一系列的假设价值及社会相互作用的准则。每个人都在一种文化中成长,文化令他的心灵按确定的程序对环境作出反应。实质上,文化给人们提供一种心灵地图和交通信号。地图标明了能达到的目标及通往目标的路,交通信号则指明谁具有道路权,何时该停下来等等。

换句话说,人们在脑海里有一种“文化软件”。他们不必在早晨醒来后思索着如何同别人打招呼、如何上课、如何穿衣、被邀请至别人家里如

何表现,或是用银质餐具吃饭还是用手吃饭。所有这些都以一种程序进行着,人们很自由地过他们的日子,在他们的文化范围中追求到一个又一个目标。

3. 工作场所的跨文化差异

(1)如何进行面试。

表 13.2.1 说明了不同文化的工作行为。专栏中还将一些美国文化价值同另一个国家的文化价值作了对比,并说明不同的价值如何导致不同的行为期望。

1. 美国人的取向/行为:人是会变的。因而培训有价值,因为它给人们在职学习的机会。

1. 美国人的取向/行为 :人是个体的。应在优点的基础上雇佣人。

文化维度 行为的基本模式

文化维度：空间的概念

2. 对照性的取向/行为 :公开的。执行官们应在开放的区域举行重要会议 ,允许员工和访问者的打

文化维度:时间取向

2. 对照性的取向/行为 过去的。本年度的政策声明反映 10 年以前的政策声明。公司努力在未来像那样做。

因为存在不同的行为期望,所以文化之间有时发生碰撞。例如,请考虑这样一种情形:一位日本经理同一位美国经理效力于同一家公司,他们正尽力解决一项冲突。日本人憎恶人际对立和冲突,假定矛盾是人类生

活中的消极部分 ,并且应不惜一切代价避免它。如果人际矛盾的确发生了 ,他应以人们不失去同事们的尊敬(即不“丢脸”)的方式解决。在日本 ,存在的问题通常都关上大门来解决 ,在商业谈判中任何公开尴尬的潜在可能都在事先小心谨慎地被消除了。

另一方面 ,美国文化强调矛盾应公开地面对面地讨论。试想如果美国的经理与日本的经理企图解决一个冲突情况会出现什么样的问题 !其结果肯定是什么问题也解决不了 ,而且双方争执得面红耳赤。然而 ,这却是许多美国人在同日本人一道工作时经常遇见的问题。因而双方都将不同的价值系列带给对方和每一次互动。

4. 人们如何对文化的不当作反应

文化令我们非常准确地预见别人在各种场合“应该”有何种行为。那些打破文化准则的人则对这种社会的预见力构成威胁。当文化准则遭到违反时 ,人们通常会感到不舒服、焦虑、受到了威胁。有罪的一方常常受到某种方式的谴责和惩罚 ,谴责的程度由以下两个因素决定 ①文化群体的成员共有的这项被打破的文化准则的范围 ;②深刻地被持有的文化准则被看作重要或神圣的程度。③表 13.2.2 说明了不同类型的文化准则和与每项准则相联系的典型的谴责。

表 13.2.2 与打破不同类型的文化准则有关的谴责程度

类型 1 广泛共有 约束很深	
例子 :	人们不应该盗窃银行的钱。
谴责 :	严厉的惩罚 ,例如 ,投进临狱。
类型 2 广泛共有 约束很浅	
例子 :	人们不应该吃完饭后当着他人的面打嗝。
谴责 :	轻微的谴责。可能被视为社交上的“傻瓜”或社交不当。
类型 3 狭窄共有 约束很深	
例子 :	人们在未征得周围人的允许下不得抽烟。
谴责 :	不赞成或责难。让其感受到不止一个未抽烟的人的愤怒。
类型 4 狭窄共有 约束很浅	
例子 :	人们不应横穿马路。
谴责 :	轻微或没有。少数人可能在看见乱穿马路之人后感到一点愤怒 ,更多的人会简单地忽略这种行为。

当一个人同来自其他文化的人一起工作时 ,他必须努力学习该文化的准则 ,并遵守那些文化准则。请想像一下 ,为根据另一种文化的规范和价值运行而试图学会这一切所可能有的困难 !但这正是今天许多美国人必须做的。“经理的指南”为那些在日本工作的美国经理们提供了各种告诫。

13.2.2 使用侨民

国际人力资源管理通常重点研究侨民经理和雇员的困境。侨民通常是指由于工作的需要从一国到另一国工作的专业人员/经理。

侨民常常是一夜间抵达异国他乡,接触到一种全新的国外的和疏远的社会及商业文化。尽管有这些障碍,但这些雇员几乎总是期望能立即干好其工作。不幸的是,许多人在国际并没有像他们在国内那样干得出色。据估计约有 35%~70% 的美国侨民在国际干得很差。

我们将考察侨民的使用如何能提高竞争优势,然后我们讨论与侨民有关的 EEO 的法定权利,最后讨论专门的与侨民有关的人力资源管理实践。

1. 侨民的使用和竞争优势

当一家公司成立国际子公司或合资公司时,它必须决定重要的管理职位是由侨民担任还是由东道国管理人员担任。大多数公司至少让侨民担任一些重要职务,因为,正如前面所指出的,侨民管理人员能至少在 3 个方面提高竞争优势:接班规划、协调与控制、信息的需要。

(1) 接班规划。公司利用国际的委任来使未来的高层经理国际化。正如我们在第 7 章中指出的,有效的接班规划包括有计划地对未来管理人才的开发。为了使公司在 21 世纪全球市场中具有竞争优势,越来越多的经理们必须懂得商业的许多国际事务。

许多公司日益发现它们的经理在公司培训课上不能学会必要的与国际有关的技能。管理人员必须通过实际的国际工作经历来学习其商业的国际方面的知识。

(2) 协调与控制系统。侨民能战略性地协调与控制国外的运作,这令公司极具竞争力。侨民的经理能监督国外事务,以确保它们同母公司整体的战略和政策一致。

(3) 信息的需求。公司总部需要关于国际业务职能的信息,以便评估和更新全球战略计划。侨民经理能够成为这一信息的重要来源。侨民能传达子公司的需要和关心的事务,并将其及时有效地反馈到总公司。

此外,由于国际任期一般为 3~5 年,侨民通常能完全了解当地市场行情。有效的侨民经理能将有用的市场知识反馈给公司经理们,而经理们可能对全球市场行情一无所知。侨民通常能比东道国管理人员更能有效地沟通这类信息,因为侨民了解回到总部的人员,因此能更好地了解他们的需要。

2. 《民权法案》下的侨民权利

侨民在国际工作时具有哪些法定权利呢?例如,如果某种外国文化不让妇女承担高层次的管理职位,它对女性管理人员有所歧视的做法合

法吗？”这是一件棘手的事情，随着时间的推移，它在一系列的法庭案件中都得到了探索。法庭一般倾向于支持《民权法案》，给予侨民以 EEO 保护。一些法庭案件的例子已在表 13.2.3 中给出。

然而，1991 年 3 月 26 日，最高法院推翻了这种倾向，第 7 款裁决不给予在国际工作的美国公民以 EEO 保护。该法院声称，美国国会就第 7 条保护条款在地理的或跨国的范围上一直保持沉默，因而争辩说，在美国国会没有表达明确的相反意见的情况下它不同意第 7 条款内容的国际适用性。

作为对最高法院裁决的回应，美国国会在《1991 年的民权法案》中加了一项条款：

表 13.2.3 法院处理侨民 EEO 权利的决定

勒夫对普尔曼 (LOVE V. PULLIMAN 1976 年)	
法院裁决那位受雇于伊利诺斯州的公司并在加拿大工作的美国搬运工人有权受第 7 款保护。并且受雇于同一家美国公司的外国人 (即加拿大人)，当他在美国，并在工作周内工作，也受第 7 款保护。	
布里安特对国际学校服务公司	
(BRYANT V. INTERNATIONAL SCHOOL, INC. 1980 年)	
受雇于一家美国公司并住在伊朗的美国公民有权不受犯罪行为侵害而受第 7 款保护。	
阿布拉姆对贝勒医学院	
(ABRAMS V. BAYLOR COLLEGE OF MEDICINE 1986 年)	
第五巡回上诉法庭裁决，拒绝上医科大学的国际实习课程的犹太医生受第七款保护。	
克恩对第纳尔莱克屈恩公司	
(KERN V. DYNALECTRON 1984 年)	
一家为沙特阿拉伯的麦加提供直升机服务的美国公司要求飞行员必须是穆斯林信徒。这项政策的理由是：当地法律会将进入麦加的非穆斯林处以死刑。尽管美国的飞行员作为美国公民受歧视，法院的判决仍有利于雇主一方。	

如果遵守本款规定不导致雇主违反工作地所在国的法律，则本款为在外国受雇的美国公民的权益提供保护。在本款规定下，美国公民必须工作在国际并由美国雇主控制的公司雇佣。控制可以有好几种方法：运作的相互联系、共同管理、劳动关系的集中控制，或对该公司和雇主的共同所有权或财务上实行控制。

因而，在许多情况下，美国的侨民正如他们在美国所做的一样，可以控告他们的美国雇主有年龄歧视、性别歧视、种族歧视等。

3. 挑选侨民

许多公司在挑选侨民时会犯错误，因为他们主要以技术技能为基础，而未考虑能适应东道国工作、生活及商业条件的技能。也就是，这些公司认为：“如果琼在芝加哥工作出色，那么她很可能在东京也干得好。”—

位经理适应新的文化规范的能力被简单认为不那么重要。因而此类公司将侨民的选择基于候选人的“轨道记录”。

成功的侨民必须具有何种技能呢？当然，技术能力是重要的，但许多其他技能也是重要的。这些其他的技能——处理压力能力、强化替代、建立关系的能力及知觉的技能，将在下文讨论。

(1)处理压力的能力。学习整个新的、社会的、商业的及日常的管理规范可以说是相当有压力的。部分的学习过程还包括出错并从那些错误中吸取教训。许多错误相当于“文化上的不当”，这对学习过程来说是必不可少的，但对侨民来说是很尴尬的。因此，公司必须选择那些有很强的压力忍受能力的侨民。此外，压力缓解训练计划也很有帮助。

(2)强化替代。生活中都有一些我们觉得受强化的或愉快的事情，如音乐、体育、艺术等等。然而这些追求的性质随文化不同而变化。当一个侨民觉得他生活的令人愉快的方面在东道国文化中不复存在时，他或她必须找到其他令人愉快的追求作为替代。这种能力就是强化替代。

以体育为例，如果一个侨民喜欢“全国足球联盟”(NFL)足球赛，他被派往新西兰，不幸的是那里最流行的体育运动是橄榄球、赛马、板球，还可能有英式足球。我们假设那位侨民面临两种选择：

①感到灰心丧气并为失去生活中喜欢的东西而哀怨不已(也许他或她会托美国的朋友邮寄NFL比赛的录像带)。

②努力适应当地文化，例如，通过学习橄榄球的规则，与同事们比赛，学会欣赏该项运动的比赛技巧和策略，最后成为一名球迷。

采用后一种方法的侨民用他或她的一种享受体育的形式替代了另一种形式。研究表明，以这种方式作反应的人更能成功地适应新文化。

(3)建立关系的能力。那些主动同东道国国民寻找和发展关系的侨民比那些只与同事打交道的人有效得多。研究确实证明，如果侨民能与东道国国民发展关系，他们将获得许多良师益友和向导——人们帮助他们在东道文化中幸福地生活和有效地工作。那些侨民对新文化吸收得越好，与东道国国民便越贴近。

他们对东道国下属员工的管理工作也越有改进。

与建立关系相联系的两种技能对这种适应过程来说尤为重要。第一，侨民必须乐于用东道国语言进行交流。侨民不必精通该国语言，他们主观上乐意使用该语言沟通要比他们使用的流利程度重要得多。不幸的是，许多美国的侨民不作任何学习那种语言的尝试，他们通过工作上聘用翻译及只在雇佣会讲英语的职工的商店购物来对待语言障碍。

第二种技能称作“会话通货”：收集一些社会和文化的奇闻逸事，然后在同东道国居民谈话时策略性地加以运用。一些研究表明，从事这种收集工作的侨民要比那些不做的人愉快得多，并具有更好的适应性。侨民以这种方式同下属和工人打交道，也能与东道国居民建立更好的关系。

(4) 知觉的技能。一个完整系列的技能称作“知觉的技能”,能对适应新的文化产生影响。这些技能包括:

- ① 信仰系统的灵活性。
- ② 避免对东道国文化的信仰和价值系统做判断的能力。
- ③ 对东道国国民行为的方式作灵活归因的能力。
- ④ 对不确定性的容忍性。

研究表明具有这些技能的侨民比不具有这些技能的侨民能更好地适应他们的外国实验。

4. 培训侨民

有效的培训课程有助于人们在新的跨文化的情景中适应生活和工作条件。此类培训应给侨民提供一幅他们即将面临的挑战的清晰画面。特别应教会他们:

(1) 如何理解来自不同文化、宗教和种族背景的人们,并与他们一道有效地工作。

(2) 如何管理多文化的团队。

(3) 如何理解全球市场、全球客户、全球供应商以及全球竞争者。

不幸的是,大多数公司未能给予侨民他们所需要的培训。例如,研究人员已发现,只有35%的美国公司给予侨民经理提供出国前的跨文化或语言方面的培训。因而,多达65%的美国侨民在没有得到任何此类培训的情况下就出国了。

即使公司的确提供培训,培训在性质上经常也不很强。培训强度是“心灵投入的程度和培训者和受训者为使受训者学会必要概念而必须花费的力量”。这种培训课程中也很少提供具有深度的心灵投入技能开发性的培训。相反,这些培训课程的大多数包括了看电影、听讲座或与回国侨民座谈。

因此,当侨民在国外苦苦挣扎以求成功——他们在面对新的岗位的各种挑战时实际上得不到任何帮助时,公司不应为此感到惊讶。

5. 评价侨民的工作绩效

一个公司的绩效评价系统能极大地影响其员工的绩效。进行有效的业绩评估,即使是在美国国内,也是一项十分困难的任务。在国际人力资源管理的领域中,进行有效的业绩评估甚至更为重要。

(1) 无效的绩效标准。侨民常受到不正确的绩效评估,因为这种在美国习以为常的绩效标准经常在不符国外的文化的情况下被强加给侨民经理。例如,美国经理的工作绩效常按照利润投资回报率、现金流量、效率或投入产出比、市场份额之类的指标来测量。然而,这类标准在某些其他文化中不那么适用。比方说,侨民的经理对利润水平只有较少的控制,因为利润受诸如汇率波动、价格调控、贬值津贴、一般管理费及当地借贷的可获得性之类的外部因素影响太大。

公司不能在国际简单地使用标准的评估标准并期望得到有效的结果,它们必须根据每个子公司的特殊情况来建立标准。更合适的评价经理的标准可能包括如下维度:同当地政府中的人员及工会领袖的关系、当地市场份额、公司的公众形象、谈判技巧、跨文化的技能、社区介入及员工士气。

(2)评定者的能力。当准备评估侨民经理的工作绩效时,关键问题是“谁来评估”。通常是由那些从未在国外生活过或工作过的国内办公室的主管们对侨民进行评估。由于缺乏对完成该工作的社会和商业背景的理解,国内办公室的主管们无法体会侨民所面临的独特挑战。在这些情况下,评定者出错的机会显著增加了。

(3)评定者的偏见。即使由更能了解侨民所面临挑战的东道国经理来作各种评估,也不能保证评价的有效。来自不同文化的人一贯都误解彼此的行为,因而会对评估产生偏见。请看表 14.2.4 中的例子。

在法国,妇女有 6 个月的产假,在此期间,她们在法律上不能被要求做与工作有关的任何事。一位在法国的美国侨民经理正好有两位女秘书在休产假。那位美国人要求她们在家工作,并未意识到这种要求是不合法的。出于对老板的理解,其中一位秘书遵从了他的要求。当那位美国人的法国老板发现那位秘书在家工作时,他十分生气并对那位美国人的行动不能容忍。因此,美国人所得的总体绩效评价比他实际应得的低得多。

(4)克服绩效评价的问题。很难对处于跨文化的工作环境中的绩效进行准确评估,导致误解的潜在因素太多了。不幸的是,目前并无容易的解决方案。公司应使用多种评定者,确保其中一些评定者在侨民工作的国家中曾经居住和工作过。然而,侨民必须理解他们的绩效很可能会被误解并得不到认可。

6. 对侨民进行补偿

美国的侨民通常能获得十分可观的补偿。除基本薪金外,侨民还获得各种财务诱因,其中的一些列在表 13.2.4 中。尽管为了使侨民奔赴国际很有必要给予他们这些优厚的待遇,但这些待遇本身在某些方面是反生产性的。公司给予的津贴通常使侨民在国际过上比在美国好得多的生活。有时,他们还有能力请女佣、司机、园丁、保姆等等。侨民逐渐适应了新的生活方式,当回到国内后就很难按以前的方式进行生活和预算。

此外,这些待遇会妨碍公司的薪金系统的内部一致性,从而导致士气问题。例如,东道国的经理是侨民的同事和主管,他们却得不到这种优厚的补偿津贴,因此,这些人会变得相当妒忌和怨恨。

表 14.2.4

给予侨民的津贴类型

国外服务费 这部分金额仅作为愿意举家迁往一个新国度工作的劳务人员的金钱。该数额一般为基本薪金的一定百分比——通常在 10% ~25% 之间。
艰苦环境津贴 艰苦环境津贴事实上是附加于原有国外服务费上的另一种服务费。它不是仅基于去国际 ,而是基于去国际什么地方。当侨民被派往生活条件简陋、文化差异太大且没有较好医疗设施的地方时 ,艰苦环境津贴的数额最大。
生活费津贴(COLA) 生活费津贴使得侨民有能力维持他们的生活水平。当东道国的生活费用高于美国时 ,生活费津贴才发放。
住房津贴 世界的许多地方的住房费用高于美国。东京或中国香港地区的大型套间的租金高达每月 10 000 美元。住房补贴用以补偿侨民的这些较高支出。
公用事业补贴 许多公司给予侨民一个附加在基本工资上的固定金额以支付他们的公用事业帐单 ,其他的公司会区分国内与国外公用事业帐单的差异 ,并基于此给予不同的补贴额度。
家具补贴 第一种方法 ,一些公司向侨民提供将家具运输到国外的费用。第二种方法是支付由侨民租赁或购买家具的费用。第三种方法是指支付给侨民一个固定金额(通常在 8 000 美元到 100 000 美元之间)用以购买家具。
教育补贴 大多数侨民将他们的小孩送往国际的私立学校读书。公司常常支付全部的学费、书费、文具费。
回国探亲补贴 公司通常向侨民及其家人提供至少每年一次的回乡探亲的往返商务级别机票费用。
再定位补贴 此项补贴用以弥补其他补贴未能预见的复杂情况所导致的失误 ,侨民为此获得大约一个月的薪水。
医疗补贴 公司通常支付所有医疗费。在条件艰苦的国家 ,医疗设施缺乏 ,此项费用还包括紧急救护至别的国家以获得治疗的费用。
汽车及雇佣司机补贴 绝大多数公司向侨民提供汽车补贴。这使得侨民能够在东道国租用、购买一辆小汽车。有时 ,侨民还被付给一名司机的资金。
俱乐部成员的津贴 在有些国家 ,侨民能进入娱乐设施的唯一途径是加入俱乐部(例如 :网球场、游泳池、乡村俱乐部) ,在许多国家的文化中 ,这些设施也是建立关系和谈生意的重要场所。这种类型的津贴通常是分情况核算。
税收 许多公司还补偿侨民所付税款超过他们在国内应付税款的差额。

7. 归国

最终,侨民经理必须回国并在国内公司重新任职。返回后的侨民称做归侨(*repatriate*)。公司经常不能正确处理好归侨的问题。在这方面很明显有4个问题:

(1)研究表明60%~70%的侨民在回国前并没有被告之他们回国后的工作任务。

(2)归侨经常返回到一些自主性和职权比其国际工作少得多的岗位上。此外,新的岗位常常没有机会使他们运用在国际任职过程中获得的知识和技能。

(3)侨民在回国后可能难以重新适应本国文化。例如,一位美国归侨在瑞士工作4年后回国,他可能已十分习惯于当地文化的某些方面,比如低犯罪率、清洁的街道以及外观漂亮的汽车。现在那位归侨必须重新适应较高犯罪率、垃圾遍布的街道、破旧和肮脏的汽车等等。

以下的例子对这类适应问题作了补充性说明:

我是一个奥地利人,出生在德国并在那里生活到18岁,然后,我移居到美国,这些年来我一直保持着与奥地利人及德国人的密切联系。当我有机会找到在德国的工作……我十分愉快地接受了……一个我都认不出来的德国呈现在我的面前。我发现,那里的人们很古板、不灵活。我曾期望在那个国家会感到如同在自己家乡一样美好,但在那里我却感到自己像一个外国人……这个引起我最多困难的差异就是多年前我曾居住过多年的德国同我现在回到的德国之间的差异。

(4)如前面提到的,侨民可能已习惯了在东道国的较高质量的生活,现在他们却发现已不再受特殊的对待,他们的小孩再也不能上培训精英的私立学校,公司不再配备小轿车,没有专门为他们的娱乐活动提供的津贴等等,因而这对他们来说可能是一个相当大的冲击。此外,归侨的薪金可能远不及以前的薪金高,所有这些因素都令人十分沮丧。

8. 人力资源管理的干预

许多专家已经建议,公司应制定发展方案,以便处理与侨民部署相关的问题。但到目前为止,很少有公司制定恰当的上述方案。这些方案应包括导师辅导、正规化的职业生涯规划 and 沟通系统。

(1)导师辅导。公司应分派给侨民正式的导师以执行国际任务。导师应①掌握侨民的绩效,以便使母公司的执行官评估侨民的成就与经验;②使侨民有规律地了解母公司正在进行的活动的最新动态;③帮助归侨在母公司内找到一份能使其国际专业经验有用武之地的的工作。

(2)正规化的生涯规划。公司需要将国际的任务整合到它们的接班

规划系统中。在下个世纪,如果经理们真的需要国际经验以便成为一个高级行政官,那么他们必须使用在前文所讨论过的方法,受过恰当地挑选和培训。

(3)沟通系统。公司必须鼓励在侨民经理们和母公司的经理们之间的信息交流,使侨民经理们确信他们没有被遗忘。例如,国内的经理们和侨民经理们都可能参加定期讨论会,或在委员会中供职,或参加由国内经理和侨民经理们组成的特别工作组。侨民们通过国际互联网也能及时获取公司的新闻。

13.2.3 在东道民族的国家里开发人力资源管理的实践

当为在一家外国子公司里工作的东道国雇员设计人力资源管理实践时,公司也必须考虑到文化的影响。正如通用电器公司引出的教训一样,当一个美国公司的文化与东道国文化在文物、价值和假设上不一致时,各种各样的问题都可能出现。

1. 让人力资源管理实践适应东道国的规范和文化

通用电器公司在法国的经验证明了,厂商必须将注意力集中到如何使其子公司的人力资源管理活动按惯例进行。在大多数情况下,厂商必须适应在该国指导人力资源实践的东道国文化的规范和价值。

具体地说,一个厂商应如何调整其人力资源管理实践以适应其子公司的文化?对该问题没有统一答案,每一种文化是不同的。无论如何,厂商应遵从的原理很简单:

忽视本地顾客会招致灾难,关于每一个国家中的法律、实践和雇主的责任的知识应构成国际人力资源管理实践的基础。

2. 开发培训方案

当美国公司运作其子公司时,它们必须培训东道国的工人。许多人力资源的专业人士简单地试图运用成功的美国培训方案,正如我们看到的,这是通用电器公司在篇首案例中采取的方法,但它失败了,问题在于通用电器公司的经理们没有考虑到与一般教育,特别是与工作场所相联系的法国文化的价值和规范。

在为国外子公司设立一个培训方案前,人力资源专业人士必须懂得文化如何看待该教育过程。例如,在大多数的亚洲文化中,教育被认为是个很权威的现象。教师被当作专家,应受学生尊敬。教师通过单向会话的方式传授知识:教师讲,学生听。学生不问问题,教师也不要求学生发表意见。对于权威而言,气氛是正规和充满尊敬的。规矩很少并鼓励学生参与的美国教育技术,在亚洲的环境下是无效的。

3. 开发报酬系统

全世界的人们都希望他们的工作能获得公正的报酬,然而,文化的价

13.3.2 人力资源管理部门怎样才能起作用

帮助侨民经理们了解如何同不同文化背景下的人们一道工作或为之工作,明显地是一个人力资源问题,因此属于人力资源专业人士负责的领域。为了保证一个公司的美国雇员能与来自其他文化背景的雇员成功地一起工作,人力资源专业人士应建议经理们注意下面的人力资源管理的事务:

- (1)谁将被派往国外?
- (2)在他们离开前及出国后,需要何种培训?
- (3)吸引候选人去国际必需那些类型的报酬福利?
- (4)由于不同的法律问题和文化规范,公司需要以什么方式在国际按国家调整人力资源的政策和程序?
- (5)由于国际差别,绩效评估系统需要如何修改?
- (6)成功地整合职业生涯开发、培训方案和接班规划的全球管理开发方案怎样产生出来?

13.3.3 为经理们建立人力资源管理的技能

许多公司派遣侨民去与其本身文化截然不同的文化背景下工作。例如,那些被派往日本的侨民,经常发现该文化令人迷惑。这里我们提供一些被派往日本的侨民应该知道的“做与不做”的事情。

日本的商业规范很正式,规定得很好。使用名字开玩笑是许多美国人的做法,在日本被认为不恰当。即使交换名片,在日本也是很正式的:被看成一种仪式。名片被看成一个人的象征,交换名片象征两个商业伙伴间的新关系的建立。以下是关于恰当地交换名片的某些准则:

- (1)随时带着你的名片,以便在遇到人的时候能立刻拿出来,而不必四处乱摸。
- (2)站立着用一只手递出你的名片。
- (3)拿着你的名片使有字的一面对着接受者,确保你的名字及你公司的名字被清晰地读出。
- (4)到访的一方应首先给出名片。
- (5)用双手接受新朋友的名片,立即浏览主要信息。
- (6)在交谈的过程中,尝试使用对方的名字。
- (7)一旦收到名片要把安全地放在名片夹里,不要四处乱放。
- (8)学位(如博士、硕士)不要印到名片上,因为日本人会把它们看成自负。
- (9)标准名片的尺寸是 $9\text{cm} \times 5.5\text{cm}$ 。

(10) 将你的名片放在一个文件夹里 ,用偶尔打电话和恰当的季节性的问候做为最初联系的补充。

日本人的商业文化也要求你在饭馆、俱乐部、酒吧和其他非正规的场所进行商业活动 ,如果你忽视在这些背景下的文化礼节 ,你会毁掉可能的生意 ,因为你将被看作是不聪明或少规矩的人。在似乎是社交的环境下 ,当你必须面对客户或同僚时 ,必须遵从下面的准则 :

(1) 使用筷子以便给你的东道主一个好印象 ,除非你绝对不能或不想这么做 ,如果提出要求刀、叉和匙也是可以得到的。

(2) 日本人进餐的规矩和美国人的截然不同 ,例如 ,可以咕嘟咕嘟的喝汤、吃面条。

(3) 日本人将米饭碗拿到嘴边 ,用筷子将米饭塞进嘴里。

(4) 不要把你的筷子插到米饭中使筷子立起来。这被认为是不礼貌的行为——这是死亡的象征。

(5) 如果日本人吃饭时张大嘴并发出各种声音 ,不要奇怪。他们不是行为不良者 ,他们只是认为吃是一件令人高兴的事。

(6) 不要在米饭上放酱油调味汁或其他调味汁。美国人在相似条件下 ,要在捣烂的马铃薯上加番茄酱。日本人吃蒸米饭时 ,除了偶尔的配菜外 ,什么都不放。

(7) 用餐时日本人喝得很多 ,他们希望你也这么做。但如果你不喝 ,你可以礼貌地拒绝 ,声明“ *SORE WA NIGATE DESU* ” ,字面翻译 ,意思相似于“ 这对我有困难或太剧烈 ”。如果你这么说 ,他们将不再坚持 ,而是假定你由于健康的原因、宗教信仰等而不能喝。如果你简单地说“ 不 ,谢谢 ” ,他们将理解成你不喜欢他们或不想与他们发展商业关系的信号。

(8) 饭后会给你一个牙签 ,用牙签时一只手要盖在拿牙签的手的上面。

要点回顾

1. 理解为什么公司要建立国际业务以及为在那里保持竞争优势必须做什么

1) 日益增加的国外竞争 ,已经迫使许多美国厂商去寻找国际市场以保持竞争力 ;

2) 当公司跨过国界建立国际子公司时 ,如果它们试图将美国的人力资源实践强加给子公司 ,它们就很容易失去竞争优势。

2. 理解为什么一个公司建立国际业务时必须考虑文化差异

1) 文化是一个社会关于社会互动的一套假设、价值和规则 ;

2) 因为不同的行为期望 ,文化有时发生碰撞 ;

3)当与来自不同文化的人们一道工作时,必须尝试学习其文化规则,并遵守它们。

3. 解释为什么公司经常选择侨民管理国际业务

1)接班规划:厂商利用国际派遣使未来的高层管理者“国际化”;

2)协调和控制体系系统:侨民能在战略上协调和控制国际业务,这能使一个公司的竞争力具有优势;

3)信息的需要:侨民能把子公司的需要和关心的事物以准时和有效的方式,反馈给公司总部。

4. 描述有关使用侨民的人力资源管理问题

1)选拔—侨民必备的技能。

①处理压力的能力。

②强化替代。

③建立关系的能力。

④知觉能力。

2)培训—能通过为侨民们提供一幅关于他们即将面临的挑战的清晰画面去帮助他们适应的新的跨文化情况下的生活和工作的条件。

3)绩效评估——三个与侨民相关的问题。

①无效的绩效标准。

②评定者的能力。

③评定者的偏见。

4)报酬—除了基本薪金,侨民得到各种各样的财务诱因,才会接受国际派遣。

5)归侨—返回的侨民被称为归侨。公司经常没能为侨归做适当的准备。

①回国前归侨经常不被告知他们被分派的工作将是什么。

②归侨回来后的工作比他们在国际拥有的工作的自主及职权少得多。

③归侨回国后,重新适应他们的祖国文化可能很困难。

④归侨可能已经习惯在他们的东道国的高质量的生活,适应回祖国后的生活可能有困难。

5. 描述有关管理东道国雇员的人力资源管理的问题

(1)厂商应适应在那一国家指导人力资源实践的东道国的文化规范和价值。

(2)培训:在国外的子公司中设定一个系统培训方案前,人力资源专业人士必须了解该文化如何看待教育过程。

(3)报酬:在国际环境下设计报酬系统的“窍门”是:了解在每一种文化下激励雇员的是什么,并围绕着这些激励因素设计报酬系统。

塞考伯公司进入德国的决策

琳达·格莉斯(*Linda Grace*)感到担心。当她一走进电梯,在战略规划会议上刚刚发生的事情一齐涌上了心头。她已经斗争了很久,因为这些高层会议很难请她参加。当她刚进入塞考伯公司(*XECORP*)时,人力资源人员被这些会议所排斥,随着时间的推移,她已经能够展示,她的部门可以给高层管理者提供附加的有重要价值的建议。但这次她还不很确信。

她刚刚发现塞考伯公司试图买下一家在德国的制造工厂,它需要一份在两周内拿出的在德国运营一个工厂的人力资源管理问题的报告。这是塞考伯公司除了向国外出口产品之外第一次在美国以外的行动。现在,因为它的出口市场有很多在欧洲,为了避免未来的贸易壁垒,高层管理部门想在德国建立一个子公司,主要理由似乎是,他们发现了一个理想的制造业工厂要以合适的价格出售,各种良好的设备已经安装并正在运转。

琳达是一个美国人力资源管理问题专家,但她对德国一无所知。当电梯门在她那层打开时,她走向她的办公室,她知道她需要具体提出一个计划:“在两个星期内,我将如何着手发现我所需要了解的关于德国人力资源管理的内容,以便递交一个内容广泛的报告呢?”

讨论:

1. 这一情况在国际商务中并不少见,也就是说,你面对一项了解很少的任务。琳达将如何着手她的任务?概括她提出一个好的报告所必须采取的步骤。

2. 分析高层管理部门购买这家德国工厂的决策的弱点,在这一决策中他们没有考虑到什么?

在韦林根化学公司的一个巨大机遇

约翰·弗兰克尔(*John Frankl*)在日常上班后驶入了车道而处于一种震动状态中,一天竟会造成这么大的差异!与韦林根化学公司(*Welin-gen Chemical*)的总裁吃午饭时,他被要求领导韦林根在中国台湾省的办事处,这是一个存在仅两年的业务的开始,总裁声称,这是一个获取执行官水平的经验的巨大机遇。当总裁向他解释报酬包时,他几乎不敢相信。

约翰和他的妻子维多利亚(*Victoria*)从未在国际生活过。除了他们在欧洲的蜜月和去加勒比旅行外,他们从未离开过中西部。他既兴奋又害怕,他从未到过亚洲,这将会有多艰难呢?毕竟,他们能生活得很好,并

能挣到许多钱。维多利亚可以作为一个顾问在那儿工作,与她在这儿做的一样。对本杰明(Benjamin)和阿普利尔(April)这两个分别为6岁和9岁的孩子来说,搬家不会有多少问题,因为他们还太小。

他已经决定接受这一职位。毕竟,如果他拒绝,对他的职业生涯有害。他等不及看维多利亚脸上的反应!

晚饭后,当约翰告诉维多利亚他的“大新闻”时,她感到震颤和担心。但当她听到报酬包时,她开始感兴趣了。她想,在中国台湾省开始咨询业务是一个有趣的挑战,她可以飞来飞去地服务于她的客户。当晚,孩子们上床后,他们打电话把这个巨大的新闻告诉了双方的父母。

讨论:

1. 约翰和维多利亚在做出接受这份工作的决定时,是否有哪些因素未被考虑到呢?如果有,它们是什么?

2. 如果你是约翰和维多利亚最好的朋友,在阅读本章的基础上你将给他们什么样的劝告?具体说明你的劝告并为你的理论基础辩护。

培训马拉维的经理

马拉维原为英国的一个殖民地,秉承了英国的行政传统,这是一种很西化和很“科层”的行政传统。然而,传统的马拉维文化的价值——看重成员资格和注重地位——也将它们自身加到了商业行政系统上。

马拉维文化

马拉维的工人把雇主看成了他们家庭的扩大成员。他们期望从雇主那里得到一系列的利益,如住房和交通工具。

马拉维的社会将地位的差异看得很重,经理和下属的关系被看作是权威式的,工人们听话并希望经理扮演家长的角色。马拉维人将正规的协议看得很重。对于自己的错误,经理们经常坚持独自接受责备,而不直接批评下属。马拉维的经理们极少授权,因为这种文化相信,授权会剥夺经理的职权,并降低他们在人们心中的地位。

当开发培训方案时,一个在马拉维设定当地运作的国际组织必须考虑到下面的事实:

1. 美国的创新、激励、领导等模式,在马拉维执行不好。例如,大多数的美国管理专家认为恰当的领导者的行为依靠情境:没有一条正确领导的路。但是,马拉维的文化认为,领导者应该总是有权威的。结果,人力资源专业人士必须首先学会如何把这些问题应用在马拉维的文化中,然后相应地培训马拉维的工人们。

2. 地位意识很强的马拉维经理们将对被命令参加一个培训计划表示愤恨,他们将把这种姿态以一种解释为把他们看作绩效低于“平均水平”的标志。一个公司必须仔细准备一项战略,恳求培训者以免于在同僚和

下属面前‘丢脸’的方式参加。

3. 培训方法必须和受训者的学习风格一致。马拉维人在“定向过程”的教育背景下学得最好，结果，使用小组技术和其他“支持性学习”技术的培训方法应被用来代替重说教育和死记硬背的方式。

附录 1

人事作业程序与管理规章表

表 1	组织表
表 2	职务说明书
表 3	人事权限划分表
表 4	名额编制表
表 5	人员增补申请单
表 6	初试通知单
表 7	甄选报名单
表 8	面谈记录表
表 9	复试通知单
表 10	报到通知单
表 11	服务自愿书
表 12	聘任书
表 13	住宿申请单
表 14	到职通知
表 15	新进人员职前介绍检查表
表 16	人员变动记录簿
表 17	薪金通知单
表 18	员工考核表(甲)
表 19	员工考核表(乙)
表 20	试用期满通知
表 21	人事变动申请单
表 22	资遣通知单
表 23	津贴表
表 24	员工加班报告单
表 25	公出单
表 26	员工请假
表 27	奖惩建议申请单
表 28	离职申请书
表 29	离职通知书
表 30	员工退休申请书

表 1

组 织 表

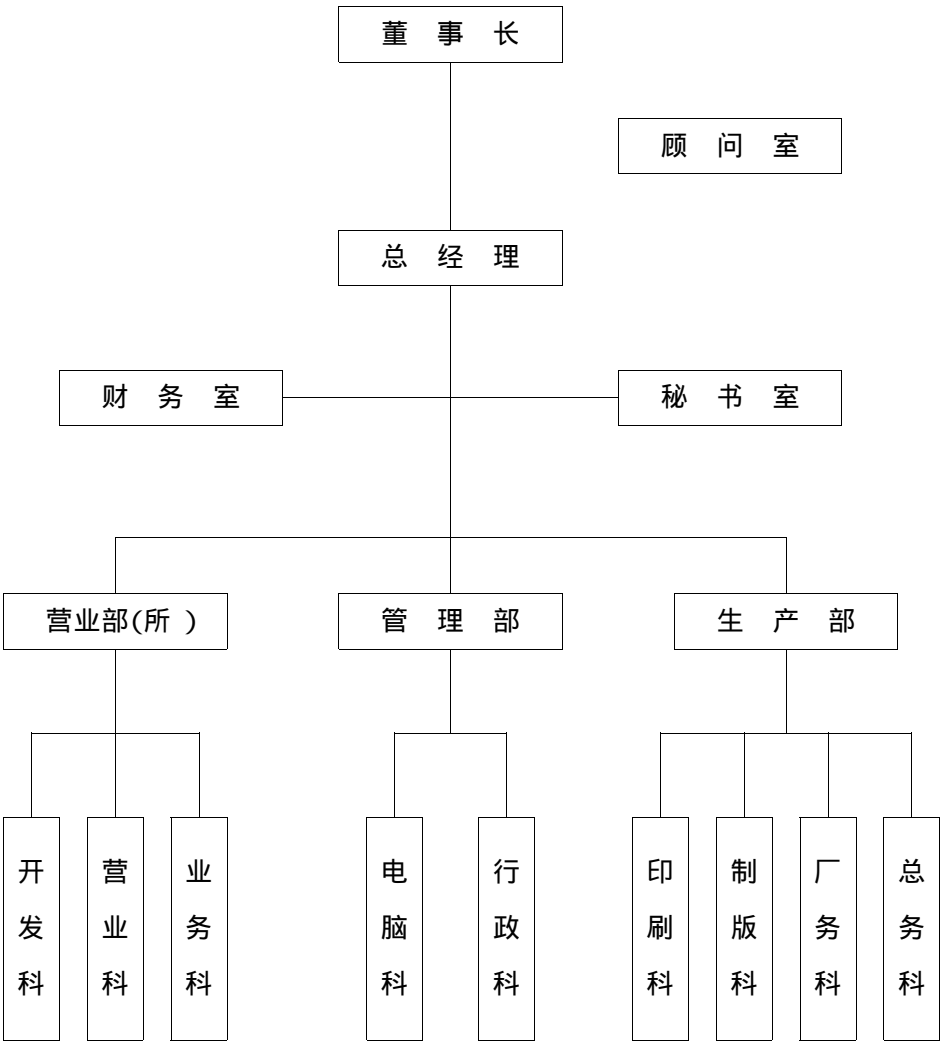


表 2

职 务 说 明 书

单位					职称			
职等			主要工作					
项目	工 作 内 容			平均每日 工作时间	备 注 (偶发性工作须几天)			
1.								
2.								
3.								
4.								
5.								
6.								
7.								
8.								
9.								
10.								
11.								
12.								
上 列 职 务 应 具 备 的 基 本 资 格 及 条 件								
个人 条件	性 别	性较佳		知 能	领 导 力	☐ 极 需 要	☐ 需 要	☐ 不 需 要
	年 龄	岁以上			应 变 力	☐ 极 需 要	☐ 需 要	☐ 不 需 要
	最低学历				计 划 力	☐ 极 需 要	☐ 需 要	☐ 不 需 要
	经 历				创 造 力	☐ 极 需 要	☐ 需 要	☐ 不 需 要
技	语 言			体 能	脑 力	☐ 极 需 要	☐ 需 要	☐ 不 需 要
	专业知识				体 力	☐ 极 需 要	☐ 需 要	☐ 不 需 要
能	操作设备			工 作 环 境	工作场所			
	执 照	☐ 汽 车 ☐ 摩 托 车			危 险 性			

表 3

人事权限划分表

订购		资遣退休	考核	加班	请假		出差	奖惩	升	薪	调	调	免	任		项目
非 文 具 用 品 的 原 物 料	文具用品 300元以下	一律不分职等	干部 一般人员	5 小时以上 半天(4小时以内)	干部 一般人员	干部 一般人员	干部 一般人员	干部 一般人员	干部 一般人员	干部 一般人员	干部 一般人员	干部 一般人员	干部 一般人员	干部 一般人员	干部 一般人员	区 分
	核定	核定	核定	核定	核定	核定	核定	核定	核定	核定	核定	核定	核定	核定	核定	总经理
	核定	核定	核定	核定	核定	核定	核定	核定	核定	核定	核定	核定	核定	核定	核定	厂长经理
	代行		初核	转呈		核定	核定	核定	核定	核定	核定	核定	核定	核定	核定	科长
			初核			核定	核定	核定	核定	核定	核定	核定	核定	核定	核定	组长

表 4

名 额 编 制 表

(单位 :人)

区 分	单 位	经 理	科 长	组 长	职员或专员
室	秘书室				1
	财务室				1~2
管理部	行政科(人事、庶务)		1		1~2
	行政科(出纳)				1
	电脑科		1		1
营业部	营业科		1		4
	开发科		1		2
	业务科		1		1~2
生产部	厂务科(采购、生管)		1		1~2
	总务科(警卫)				1
	总务科(庶务、炊事)		1		1
	总务科(储运)			1	1~2
	制版科(打字、画稿)		1	1	2
	印刷科		1	5	
	主机组 3 台				6
	追印组 2 台				4
	装订组 3 台				4
	包装组				2
	合版组				2

表 5

人 员 增 补 申 请 单

填单： 年 月 日

申请单位		部	科组	增补职称		增补员额	人		
申请增	补理由	☐ 扩大编制	☐ 储备人力	备	希望报到日期： 年 月 日				
		☐ 辞职补充	☐ 短期需要	注					
应具资格条件	姓 别：	☐ 男	☐ 女	增加(补充)人员工作内容		申 请 人			
	婚 姻：	☐ 已婚	☐ 未婚			☐ 不拘			
	年 龄：	_____岁~_____岁							
	学 历：	☐ 小学	☐ 初中			☐ 高中	单 位 主 管		
	科 系：	_____				☐ 大专			
	外 文：	☐ 无所谓					副 总 经 理		
	英 文：	☐ 稍可	☐ 普通	☐ 很好					
	日 文：	☐ 稍可	☐ 普通	☐ 很好					
	经 历：	_____			人事意见	总 经 理			
	个 性：	_____							
	技 能：	_____							

初 试 通 知 单

一、感谢您来信应征本公司

职位 您的学养与资历都给我们留下了

良好的印象,为了彼此进一步的了解起见,请您于 月 日(星期) 时 驾临本公司参加 ☐ 专业笔试 ☐ 性向测验 ☐ 面谈。

二、希望您准时到达本公司，并携带下列有关资料①身份证②本单③详填甄选报名表

4笔5其他 ()。

三、如果您时间上不方便,请电话或来函与本公司人事单位联络。

此 致

敬 礼

××××股份有限公司 管理部

表 7

甄 选 报 名 单

填表： 年 月 日

姓名		性别		籍贯		☐ 已婚 ☐ 未婚		相 片 (填表时即贴)											
出生		年龄		身高		体重												血型	
应征职务						希望待遇													
户籍地址						电 话													
通讯地址																			
							身份证号												
最高学历				毕(肄)业年份		年		地 点											
经 历 (机 关 名 称)				职 称		起		讫		薪 津									
家 庭 状 况		职 业		专 长：															
父			服兵役情况： 退役： 年 月																
母			汽车驾照：																
			嗜好：																
			语 文	类 别	汉 语	法 语	英 语	日 语											
				程 度															
批 示		单 位 主 管 意 见		人 事 单 位 意 见															
		试 用 日 期			工作知识： ☐ 须训练 ☐ 基本具备 ☐ 充分认识 工作经验： ☐ 无经验 ☐ 有经验(多久?) 仪容态度： ☐ 印象坏 ☐ 平 实 ☐ 印象深刻 领悟反应： ☐ 缓 慢 ☐ 普 通 ☐ 极 好 测验成绩：														

表 8

面 谈 记 录 表

姓 名			应征项目			
用表提要	请主持面谈人员,就适当的方格内划✓,无法判断时,请免打✓。					
评 分 项 目	配 分					
	5	4	3	2	1	
仪容 礼貌 精神 态度 整洁 衣着	极 佳	佳	平 实	略 差	极 差	
体格、健康	极 佳	佳	普 通	稍 差	极 差	
领悟、反应	特 强	优 秀	平 平	稍 慢	极 劣	
对其工作各方面及 有关事项的了解	充分了解	很了解	尚了解	部分了解	极少了解	
所具经历与本公司 的配合程度	极 配 合	配 合	尚 配 合	未尽配合	未能配合	
前来本公司服务的意志	极 坚 定	坚 定	普 通	犹 疑	极 低	
外 文 能 力	区分	极 佳	好	平 平	略 通	不 懂
	英文					
	日文					
总 评	☐ 拟予试用 ☐ 列入考虑 ☐ 不予考虑				面谈人：	
					日期： 月 日	

表 9

复试通知单

先生 女士	年 月 日
一、承蒙您对本公司的热诚与爱护,谨致谢忱之意。 二、前请参加本公司初试,业经评审绩优,为做更进一步的了解,本公司希望跟您面谈,以做最后的决定,敬请于 年 月 日(星期) 时 前来本公司人事科,本科将派人为您引介。 三、如果您时间上有不便之处或任何困难,请电话与本科联络,谢谢!	
××股份有限公司 管理部 启	

表 10

报到通知单

先生	年	月	日
女士			
一、××应征本公司 之职,经复审结果,决定录用,请于 年 月 日 (星期)上午 时,携带下列物品文件及详填函附表格,向本公司管理部报到。			
(1)身份证影印件。	(5)保证书及服务志愿书。		
(2)个人资料卡。	(6)扶养亲属申报表。		
(3)体检表。	(7)二寸半身照片 张。		
(4)全户户籍誊本。	(8)私章。		
二、按本公司规定新进员工必须先行试用 个月,试用期间暂支月薪:			
三、报到后,本公司会在很愉快的气氛中,为您做职前介绍,包括让您知道本公司一切人事制度、福利、服务守则及其他注意事项,使您在本公司工作期间满足愉快,如果您有疑虑或困难,请与本科联络。			
			××股份有限公司 管理部 启

表 11

服务自愿书

股份有限公司:
今承贵公司任用,愿恪遵下列条款,忠诚服务:
一、遵守公司规章,服从公司任何调遣与指示。
二、严守职务机密。
三、愿按公司规定,自开始服务之日起 个月为试用期间,试用期间经考核合格,始得正式任用。
四、公司可因试用不合,随时通知停止试用,或于适用期满因情况变更暂不正式任用,愿即离职决不请求任何补助。
五、试用期满正式录用后,如未能配合公司作业要求时,愿无条件接受公司迁调或解雇。
六、公司因经济情况不良,或营业清淡,或以机器代替人工,而必须裁减员工时,愿遵照公司通知始时解职,绝不作资遣或任何补助要求。
七、如有损毁或遗失公司设备财物时,愿遵照公司估定价值,与保证人连带负责履行赔偿义务。
八、具服务志愿书人经公司录用开始服务后,中途如因故须离职时愿尽早提出辞职申请,并经人事组送达批准书后方离开工作岗位,否则依公司规定以旷工论处。
具服务自愿书人: (签名盖章)
年 月 日

表 12

聘 任 书

				聘字第 号	
兹敦聘		君为本公司		部职称：	
敦聘期间：					
自	年	月	日起		
至	年	月	日止		
此 聘					
× × 股份有限公司 总经理					
年 月 日发					

表 13

住 宿 申 请 单

填单： 年 月 日

姓 名				任职单位			
到 职	年	月	日	职 称			
籍 贯				性别	出 生	年 月 日(岁)	
学 历				学校	科系 ☐ 毕业 ☐ 肄业		
本人户籍地址：							
家 长				联络地址			
姓 名	关系：			电 话			
紧 急				联络地址			
联 络 人	关系：			电 话			
嗜 好					申 请 理 由		
入 舍	年 月 日			人 事			
床 位	楼 室 号			审 核			
领 用 公 物	棉 被	被 垫	领 物 签 章	退 舍 移 交 登 记	总 务 登 记 单 主 管		
	枕 头	套			舍 监		
	被 套				总 务 主 管		
	钥 匙	No					
	其 他						
备注：							

表 14

到 职 通 知

姓 名				性 别				籍 贯				
出 生	年	月	日	年 龄				血 型	☐ 已 婚 ☐ 未 婚			
学 历								身份证 号 码				
现 住 址								电 话				
永久住址								电 话				
经	公 司 名 称			担 任 职 务			起	迄	年 资			
历												
任职单位				人事 承办 签章		人事 主管 签章		该员报到手续大致办妥,谨 此派向贵单位报到,请依“职 前介绍表”逐项给予解释说 明,并妥善保管本资料。 此致 贵主管				
担任职务												
职 级	等 级											
到 职	年	月	日									

表 15

新进人员职前介绍检查表

新进人员姓名：		职务：	
报到日期：			
本表系供给你一些可遵循的、欢迎新进人员时有系统介绍的大纲,职前介绍是你赢得一位 同仁忠于职守,增加工作兴趣以及产生绩效的最佳机会,请检查每一项目,并将他所需要的 事务、规定都告诉他,当本表各项都完成后,请新进人员与他的主管签字于本表下方,并于 一周内送回人事室备查。			
1. 准备接待新进人员 A 了解他的工作经验、教育程度与所受专业训练。 B 他的工作说明书、他的职责与责任的说明都准备妥当。 C 将他的工作场所与所需用具准备妥当。 2. 欢迎新进同仁 A 使他放松心情。 B 将你与他之间的从属关系说明。 C 指派他工作场所并发给他所需用具。 3. 对他表示真正的关切与兴趣 A 与他讨论他的背景与兴趣。 B 问他居住有无问题。 C 上下班交通有无问题。 D 在发薪水之前财务上有无困难。 4. 解释本单位任务 A 本单位任务。 B 他的任务。 C 他在单位职责。			日 期

续表

<i>D</i> 解释与其它单位的关系。 <i>E</i> 他的上级以及他的属员。 5. 介绍他与单位主管以及同仁认识。 <i>A</i> 向原有同仁介绍新同仁并说明他的职责。 <i>B</i> 向他解释每位同仁的工作并略加赞许。 <i>C</i> 安排同仁与他共进午餐(第一日)。 6. 指示他的工作与可以帮助他的人。 <i>A</i> 逐次指示他的工作。 <i>B</i> 解释工作标准。 <i>C</i> 指示他工作场所。 <i>D</i> 指示他当工作发生困难时,何人可帮助他。 <i>E</i> 将有关工作规定、技术手册等交他阅读。 <i>F</i> 指导工具与装备的使用。 <i>G</i> 强调工作安全。 <i>H</i> 强调公司机密不可外泄。 7. 绩效追踪 <i>A</i> 常常查看他进步情况。 <i>B</i> 鼓励他提出疑问。 <i>C</i> 改正错误并给予鼓励与佳许。							日 期
--	--	--	--	--	--	--	-----

表 16 人员变动记录簿

类别区分:任、辞、免

类 别	生 效 日			姓 名	性 别	单 位	职 称	编 号
	年	月	日					

续表

类 别	生 效 日			姓 名	性 别	单 位	职 称	编 号
	年	月	日					

表 17

薪金通知单

填单： 年 月 日

此致

会计科

通 知 事 项							停 薪 通 知						
☐ 初任核薪				原 总 薪			☐ 该员旷工三天 ,自然免职。						
☐ 调职(不调薪)							☐ 该员试用不合格被停职。						
☐ 试用期满(调薪)							☐ 该员已提出辞呈奉准。						
☐ 调职(调薪)							☐ 该员已奉准离职。						
以上生效日： 年 月 日							截止计薪日： 年 月 日						
奉 核 准 职 薪							姓名		婚姻	☐ 已 ☐ 未			
等 级							新 任		原 任				
本 薪	职务津贴	生活津贴	技术津贴	外勤津贴	其 他	合 计	单 位	职称	单 位	职称			
备 注													

批示：

单位：
主管：

人事：

表 18

员工考核表(甲)

- ☐ 临时考核
- ☐ 年度考核
- ☐ 试用考核

考核期间 :自 年 月 日至 年 月 日

单位						职称			职等		姓名	
项 目	评 分	95%	85%	75%	60%	初 核 人	说 明 事 项					
	工作态度	15	优	良好	可			劣				
工作效率	10											
合 群 性	10											
服 从 性	5											
判 断 力	10					复 核 人						
专业常识	10											
责 任 感	10											
品 德	10											
创 意	5											
进 修 心	10											
以上考核由人事单位换算为 分						建 议 事 项 (人 事 单 位 主 管 会 商 建 议)	一、调整薪金 ☐ 晋()级 ☐ 降()级 二、晋 升 ☐ 另附人事变动申请单 三、调 职 ☐ 另附人事变动申请单 ☐ 试用不合格或辞退					
加 扣 分	记大过	次	分	记大过	次		分					
	记 功	次	分	记 过	次		分					
	嘉 奖	次	分	申 诫	次		分					
	全 勤	月	分	事 假	日		分					
累计加		分		累计扣		分						
考核结果： 分评 等						总 经 理	副 总 经 理	人 事 主 管				
填 表 说 明	1. 初核人在考核每一项目后 ,只须在适当栏内加一勾(✓)。 2. 复核人对初核人员的评分如认为必须要更改 ,应以红字作标记 ,以资识别。 3. 凡列优或劣者应于“ 说明事项 ”栏内补充说明原因。 4. 考核时应以员工在全部考核期限内的平均表现为依据。											

表 19

员工考核表(乙)

- ☐ 临时考核
- ☐ 年度考核
- ☐ 试用考核

考核期间 :自 年 月 日至 年 月 日

单位						职称			职等		姓名	
项 目	评 分	95%	85%	75%	60%	初 核 人		说 明 事 项				
领导能力	15	优	良好	可	劣	复 核 人						
工作效率	15											
协 调 力	10											
企 划 力	10											
判 断 力	10											
专业常识	10											
责 任 感	10											
品 德	10											
创 意	5											
进 修 心	5											
以上考核由人事单位换算为 分							建 议 事 项 (人 事 主 管 会 商 建 议)	一、调整薪金				
加 扣 分	记大过	次	分	记大过	次	分		☐ 晋()级				
	记 功	次	分	记 过	次	分		☐ 降()级				
	嘉 奖	次	分	申 诚	次	分		二、晋 升				
	全 勤	月	分	事 假	日	分		☐ 另附人事变动申请单				
			病 假	日	分	三、调 职						
			迟 到	次	分	☐ 另附人事变动申请单						
			旷 职	次	分	☐ 试用不合格或辞退						
			累 计 加	分	率 计 扣	分						
考核结果： 分 评 等												
总 经 理				副 总 经 理				人 事 主 管				
填 表 说 明	1. 初核人在考核每一项目后 ,只须在适当栏内加一勾(✓)。 2. 复核人对初核人员的评分如认为必须要更改 ,应以红字作为标记 ,以资识别。 3. 凡列优或劣者应于“ 说明事项 ”栏内补充说明原因。 4. 考核时应以员工在全部考核期限内的平均表现为依据。											

表 20

试 用 期 满 通 知

年 月 日

您自 年 月 日进入本公司 部 科(组)担任 职务 ,依自愿书上
载明试用期间 ,自到职日起 个月 ,在此期间 ,台端服务成绩 ,经各级考评如下 :

☐ 正式任用 ,留任原职 ,调整职薪为 等 级。
备 注 :

☐ 工作表现不适本公司需要请 月 日前办妥移交手续离职。
管理部人事科 启

表 21

人事变动申请单

申请人 :

申请日期 : 年 月

变动 种类										
	任 用	升 职	降 职	调 职	免 职	复 职	调 薪	资 遣	留职停薪	
单 位 现 任	部		姓名	希望生 效 期			年 月 日			
原任 职 称	单 位 : 科 组			新 任 职 称	单 位 : 组					
	职 称 :				科 组					
	到任日 :				职 称 :					
区 分	职 等	级	本 薪	生活津贴	职务津贴	技术津贴		合 计		
原 薪										
调整薪										
申 请 说 明								单 位 主 管		
人 事 意 见										
批	示		复 核		敬 会 单 位					

表 22

资 遣 通 知 单

年 月 日通知

人事主管：

受文者	任职单位	职称
台端因下列原因(打✓者)呈奉各级考评核定资遣		
☐	工作份量太少及无法改派	☐ 本公司因不可抗力因素而停业
☐	本公司因业务紧缩而裁员	☐ 对本身工作不能胜任
☐	患有传染病或其他疾病妨碍工作或安全卫生	
请于 年 月 日至人事单位办理离职手续为荷,并于办妥手续后由会计单位发给核准资遣费。		
万 仟 佰 拾元整。		
(副本抄发会计单位查照)		人事科 启

表 23

员 工 津 贴 表

职 员		作 业 员	备 注
1	主管津贴	主管津贴	
2	生活津贴	生活津贴	
3	伙食津贴	伙食津贴	
4	交通津贴	交通津贴	
5	工作津贴	工作津贴	
6		加班餐(点心)费	
7			
8			
9			
10			

(三)奖金

表 6.1.3

职 员		作 业 员	备 注
1	效率奖金	效率奖金	
2	目标奖金	目标奖金	
3	全勤奖金	全勤奖金	职员全勤奖金限生产(工厂)部门适用
4	年终奖金	年终奖金	

表 24

员 工 加 班 报 告 单

部别单位：

日期

年

月

日

卡号	职 称	姓 名	加 班 时 间		备 注
			起	迄	
				~	小时
				~	小时
				~	小时

部门经理

单位主管

组长(领班)

表 25

公 出 单

姓 名		单位	科 组				
级 职		公出时间	自至	年 年	月 月	日 日	时 时
公出地点							
事 由							
核 示			科 长				

(外出时交守卫转送人事单位存查)

表 26

员 工 请 假 表

假别	给假日期	请 假 原 因	应缴证件	薪 金	说 明
事假	全年 14 日内	因事必须本人处理		不给工资	1. 请假理由不充分或足以妨碍业务者,主管不得准假或缩短其假期或暂缓准假。
病假	全年 30 日内	因病必须治疗及休养	主管证明一次连续两日以上或 1 月内分次超过 3 日以上者须附缴医师诊断书	1. 不超过 30 天之病假给予 1/2 工资,如须有劳保给付者可抵充。2. 病假须缴回劳保就医回条。	2. 事假一次不得超过 3 日。 3. 每次请假至少 2 小时计算。 4. 逾规定日数须签呈总经理核准否则视同旷工论。 5. 事假应于 24 小时前办妥手续,否则依“考勤制度规章”办理。 6. 住院者,伤病假不得超过 1 年。
公假	所需日数	兵役体检、身家调查、教育召集、点阅召集、基地召集及军政机关等一个月内的调训	缴验有关证件	照 给	1. 因其他特殊事情申请公假者,应由部科主管斟酌裁决。 2. 役男点召可由人事部门代为办理就近代点。 3. 目的地距离原服务处所 100 公里以上时,往复给半日路程假。 4. 目的地距原服务处所 200 公里以上时,往复给一日路程假,交通不便地区,由部科主管视实际情况酌予延长。
公 伤 假	2 年	因执行职务受伤,但以劳保“因执行职务而致受伤”审查准则为依据	单位主管证明 劳保指定医院的诊断证明	本薪照发(但应扣减)保险给付	1. 超过 30 天以上须呈总经理核准。 2. 所需日数应依医生证明核给,但逾 18 个月未能销假者得予留职停薪 12 个月或命令退休。
婚假	8 日	本人结婚	主管证明	照 给	需连续一次申请
丧假	8 日	父母、(养)继父母、配偶	主管证明	照 给	自事发日起至出殡日后第二日止以日为计算单位,可分次申请。其他亲属的丧礼如有必要参加,依工厂法的规定应请事假。
	6 日	配偶(祖)父母、(外)祖父母、子女			
	3 日	兄弟姊妹			
产假	8 星 期	本人分娩	主管证明	年资 6 个月以上工资照给,未满 6 个月减半。	妊娠 3 个月以上流产或死产给假 4 星期(但须缴付医师证明)
	1 日	配偶分娩		照 给	
特 别 休 假		依服务年资给予,其规定依本规则第二十七条至三十条的规定办理。			

表 28

离 职 申 请 书

年 月 日

工 号		姓 名	
单 位		职 务	
到职日期		预 订 离职日期	
离 职 后 职 业			
事 由			
服务单位 核 章			
人事单位 核 章			
批 示			
备 注			

表 29

离 职 通 知 书

单 位		职 称		姓 名	
查台端业已奉准于 年 月 日离职 ,请依下列所载项目办理离职手续。					
区 分 顺 序	应 办 事 项	经 办 单 位	经 办 人 签 章	扣 款 金 额	
1	经办工作交接清楚 (业务人员应列册)	服务单位			
2	职章	秘 书 室		(限主管人员)	
3	住宿人员办理退舍	总 务 科			
4	缴回制服、钥匙				
5	缴回个人领用文具用品	总 务 科			
6	缴回员工手册	人 事 科			
7	缴回识别证				
8	办理退保退会				
9	填写离职人员意见表				
10	填停薪单送会计科				
11	填人员变动记录簿 取消插条、人员状况表、名册	人 事 科			
12	审核上列事项	人事主管			
13	有无欠帐 ? 有无财物未清事项 ?	会 计 科			
14	发薪审核	会计主管			
1. 上列事项必须完全办理清楚 ,始可离职。 2. 会计科凭本单核发离职人员薪津后 ,转回人事科存查。					

表 30

员 工 退 休 申 请 书

申请： 年 月 日

退休人 姓 名		性 别		出 生		籍 贯		身份 证号	
地 址									
单 位				职 称			等 级		
到职	年	月	日	退休日	年	月	日	年资	年 月
退原 休因				引 用 条 款					
证文 明件									
单意 位主 管见									
人意 事主 管见									
退 休 金 计 算 基 数									
应 给 退 休 金 总 额									
支 给 方 式									
总 经 理			副 总 经 理			申 请 人 签 章			

附录 2

哈佛人力资源部经理上网指南

信息源 :<http://www.nbs.ntu.ac.uk/staff/lyerj/hrn-link.htm>

“因特网与人力资源:引论”

<http://www.wp.com/mike-shelley/>

扩展了的文章与新上网的人力资源专家的链接放在一起,新近上网。

“ILIR 因特网指导”

<http://www.ilir.uiuc.edu/lawler/intro.htm>

由伊利诺斯大学厄尔巴那-香槟校区“劳动和工业关系研究所”提供,这一线上指导旨在提供与人力资源管理和工业关系有关的因特网信息的引论。

《人事杂志》提供的“人力资源总部”

<http://www.hrhq.com/index.html>

有用的信息源,在其服务中包括通向一个可检索的资料库的接口,资料库中收集了《人事杂志》的194篇文章(参见以“人力资源出版物”为标题的链接)。

“因特网上的人力资源信息的指南”

<http://gpu2.srv.ualberta.ca:80/~slis/guides/humanres/homepage.htm>

“一种关于人力资源管理的加拿大视角。”

“人力资源专业人员上因特网的入口”

<http://www.teleport.com/~erwilson/>

E.威尔逊(E. Wilson)所提供的一套引人入胜的介绍和不断增多的人力资源链接。

“人力资源中心”

<http://htnews.idirect.com/hrnews.html>

关于人力资源问题的新闻组可以帮助你与其他人力资源专业人员交换信息和理念。如果你有一个正在研究的问题或一种新的首创,机会就在别的某个人做过某件与它相似的事情或者知道也有这件事的人。只要寄出一条信息并且只要求……和等待回答。

“来自斯特拉斯克莱伊德(Strathclyde)大学的人力资源管理因特网链接”

<http://www.strath.ac.uk/Departments/HRM/Internet/links>

html # genera

一项非常有用的联合王国清单 ,提供英国人关于人力资源管理的视角。

“ 北加利福尼亚人力资源联络 ”

<http://www.hrconnection.com/read.html>

由一个全程服务的招聘和广告代理机构“ 人力资源广告 (HRA) 发起 ,这被设计为一个收集地点——一个交换关于人力资源专业人员认为是重要问题的理念的论坛——一个会见和联络在该专业中工作的其他人的地点——和一个通向具有专业兴趣的其他领域的入口。它包含一套正在开发中的美国链接。

由恩内斯特(Ernst)和杨(Young)提供的“ 虚拟的人力资源管理办公室 ”

<http://www.idirect.com/hroffice>

该“ 虚拟办公室 ”致力于人力资源专业人员的需要。如果你想“ 轻易地在因特网上找到有关人力资源的信息 ,请与你领域中的其他专业人员一道学习和分享你的知识和经验 ,并且用各种工具和功能实验“ 虚拟办公室 ”的概念 ,那么 ,这个网址是很值得探索的。

“ 克里斯林(Kryslyn)公司特别喜爱的人力资源网址 ”

<http://www.krislyn.com/sites/hr.htm>

关于某种偏向于报酬的资源的良好清单。

“ 劳动与人力资源 经过挑选的资源 ”

<http://sr75.lit.cwru.edu/CWRU/UL/MANAGEMENT/LaborResources.html>

来自开斯西部储备大学(Case Western Reserve University)的资源。

“ HRM :成为一位人力资源经理 ”

<http://www.ils.nwu.edu:80/~e-for-e/nodes/NODE-310-pg.html>

材料包括一部电影 ,来自 NWU 的“ 学习研究学院 (the Institute of Learning Studies at NWU)

“ 人力资源联络 ”

<http://rampages.onramp.net/~jobnet/hr.htm>

形成“ 人力资源联络 ” ,是为了通过帮助人力资源经理们了解全美国的专业机会而改进美国人力资源专业人员的职业生涯机会。

“ 人力资源管理基础 ”

<http://members.gnn.com/hrmbasics/index.htm>

由克瑞格·拉塞尔(Craig Russell)建立的主页 ,提供关于人力资源基础的信息与链接。

“一份关于以培训软件为基础的人力资源和计算机的目录”

<http://www.hrpress-software.com/>

一份包括人力资源管理许多方面的广泛目录。

“高级人事系统”

<http://www.hrcensus.com/>

“‘高级人事系统’专门提供关于各种人力资源软件和以计算机为基础的课程软件的及时、准确和客观的信息。目前我们正监视着来自 1200 个销售商的 2200 种人力资源软件产品和来自 300 个供应商的 4000 种课程软件产品——加上顾问和开发商。”一个关于美国和加拿大市场上可获得的软件产品的令人印象深刻的和有价值的清单。

“人力资源网络评论”

<http://fermi.clas.virginia.edu/~1mg4s/hrnet.html>

“人力资源网络评论”聚焦于因特网上可免费获得的人力资源和人事的信息。

“人力资源广场”

<http://hodes.com/80/hr-plaza/>

一些对人力资源专业人员来说有用的链接和信息。这个网址来自伯纳德·霍德斯(Bernard Hodes)广告公司,该公司开发了“职业生涯马赛克”。

“人力资源管理信息(俄勒冈大学)”

<http://darkwing.uoregon.edu/~rhomsmith/>

这个清单是一个资源集成,与政府的人力资源管理和劳动统计资料相关连。

“人力资源在线”

<http://www.hr2000.com/>

一个流行的和开发中的网页,它介绍范围相当广泛的人力资源顾问们的服务。差不多 90% 为免费提供。

“人力资源链接 [由“国会大厦实业公司”(Capital State Industries)提供]

<http://www.capital.org/HRLinksFolder/HumanResourceLinks.html>

一套截然不同的美国链接。

“工商开放学习档案”

<http://www.wlihe.ac.uk/~jarvis/bolat/index.html>

一个非常实用的工商网址,具有一种人力资源管理材料的强烈成份。

“埃德·赫尔南德斯(Ed Hernandaz)主页”

<http://panoptic.csustan.edu/mgt/eh.html>

一个确实广泛的和有价值的链接集成,来自加利福尼亚州立大学斯

坦尼斯洛斯(Stanislaus)校区的一位人力资源管理的教师。

“OB 与 J. 迈克尼尔(J. McNeil)的人力资源管理资源”

<http://jmcneil.sba.muohio.edu/OB-HRM.html>

截然不同的美国链接的系列,很值得调查。

“人力资源论坛”

<http://www.hrconnection.com/forum.html>

开放的网页,又一次由“人力资源广告”发起,供咨询和讨论有关人力资源管理的事项之用。

“人力资源世界”

<http://www.hrworld.com>

“人力资源世界”是一种关于人力资源管理的信息服务。它包括购买人的指南、工作机会、生产率与技术的问题、与其他人力资源网址的链接等更多的内容。

“北卡罗来纳人力资源中心”

<http://www.webcom.com/~nccareer/hrctr.html>

一个正在开发中的网址,提供范围广泛的人力资源材料和链接。

“阿迪亚(Adia)——从 A 到 Z 人力资源”

<http://www.adia.com/Adia/HyperHR.html#Pubs>

成立于 1957 年,以瑞士为基础的 Adia SA 是全世界临时和全时人事的最大供应商。这是一份因特网网址的清单,涉及人力资源和寻找工作。该选集反映的是有趣的、具有信息的和具有与其他良好网址的杰出链接的网址。

“罗伯·格拉斯纳(Rob Glasener)的清单——人力资源”

<http://www.value.net/~glasener/hr.html>

关于主要是美国的信息源的广泛的和经过分类的清单,很值得探索。

“人力资源——来自第一层楼的链接”

<http://www.nauticom.net/www/brent/hr.htm>

更多的北美网址。一系列冗长的但组织良好的清单,具有持续更新的希望。

“来自傻瓜世界(Nerd World)的人力资源”

<http://www.nerdworld.com/nw846.html>

基本上是一份关于人力资源顾问和服务提供者的清单,但也包含一些其他的良好链接。

“人力资源和调查软件网页”

<http://www.cam.org/~steinbg/>

一份关于人力资源和调查软件的广泛目录。包括范围广泛的人力资源以及一些通用的人力资源链接。

“塞拉(*Sierra*)人力资源信息中心 ”

<http://www.sierrasys.com/hr/hrcenter.htm>

“ 我们建立这一网页的目的是开发一个与人力资源有关的信息仓库 , 供研究和继续教育之用。

“ 人力资源管理 ”

<http://www.shrm.org/docs/HRmagazine.html>

来自 *SHRM* , 一份完全由链接构成的杰出的杂志。

《人事杂志》

<http://www.bwaldron.com/ipmaac/journals/pj.html>

对一份美国杂志的摘要 , 它讨论人事管理方面的现代问题 , 重点在实际的案例研究。

“ 人力资源问题 (来自新闻网页)

<http://www.newspage.com/NEWSPAGE/cgi-bin/walk.cgi/NEWSPAGE/info/dll/d3/>

每天关于人力资源管理的新闻报道 , 选自美国的报刊。

“ 人事新闻 ”

<http://www.hradvertising.com/pnews.html>

挑选自一份美国月刊的材料和链接

“ 人力资源网络 ”

<http://www.mcb.co.uk/hrn/nethome.htm>

“ 人力资源网络 ” 为订阅 *MCB* 人力资源和培训杂志者提供因特网服务。

“ 新闻闪光灯 ”

<http://www.jobweb.org/cohrma/chornews.htm>

值得注意的新闻发布 , 涉及工作、就业和人力资源专业。

“ 人力资源记者 ”

<http://www.lrp.com/Human/hrnm.htm>

“ ‘ 人力资源记者 ’ 为你提供适用的告诫、理念、解决办法和战略 , 你可以立即把它们用在工作中 ; 还有对你的专业有过某种影响的新闻。” 需要订阅。

“ 人力资源现场直播 ”

<http://www.jwtworks.com/hrlive/>

一份关于新闻、观点、告诫和趋势的每月文摘。

“ 人力资源/个人计算机——来自‘ 人力资源世界 ’ ”

<http://www.hrworld.com/pages/dgm-hrhc.htm>

一份关于在人力资源方面有效地使用信息技术的季刊杂志。线上有一份文章选集。

“ 人力资源管理杂志 ”

<http://www.icon.co.za/~vgc/vhr-tocp.htm>

“ 人力资源管理 ”由“ 理查德·哈万加及伙伴公司(Richard Havenga & Associates)”发行,合作者有“ 南部非洲行政和商业研究所 ”、“ 管理研究所(南部非洲)”、“ 非洲培训和开发协会 ”。

“ 人力资源管理国际文摘 ”

<http://www.mcb.co.uk/liblink/hrmid/joursero/artihome.htm>

来自一份联合王国杂志的解说性文章。

“ 概观——人力资源管理系统 ”

<http://www.pmp.co.uk/janl.htm>

“ 概观 ”是一份为那些对信息技术目前发展感兴趣的管理顾问和决策者们准备的刊物。

“ 亚太管理论坛 ”

<http://www.mcb.co.uk/apmforum/nethome.htm>

为所有对亚太组织和管理开发感兴趣的人所提供的某种网络和信息服务。这个网址包含着与那些涉及亚/太地区人力资源管理问题的论坛、杂志和通信的链接。

“ 安巴(Anbar)管理情报——人事和培训文摘 ”

<http://www.anbar.co.uk/anbar/news/abstract/p/current.htm>

这些是来自人事和培训领域的最新安巴文摘。该网页有规律地加以修订以跟上你的领域里的最新、最领先的理论和理想。

“ BNAC 传播者的人力资源版 ”

<http://www.bna.com/bnac/hrcomm.html>

“ BNA 传播公司 ”是“ 全国事务办公室法人社团 ”的一个子公司,该法人是印刷和电子新闻及信息服务的出版商。

“ 人事和开发研究所(IPD)”

<http://www.ipd.co.uk/>

联合王国人力资源管理和人力资源开发的专业协会。一个承诺将有许多东西出现的新网址。

“ 澳大利亚人力资源研究所 ”

<http://www.ahri.com.au/>

“ 澳大利亚人力资源研究所 ”对于具有人力资源责任和兴趣的人来说是澳大利亚领先的专业团体。

“ 人力资源管理协会 ”

<http://www.jobweb.org/cohrma.html>

一份关于美国人力资源管理群体的总清单。

“ 国际人力资源研究所 ”

<http://www.shrm.org/docs/IIHR.html>

“国际人力资源研究所”——“人力资源管理协会”的一个分支机构——的使命,是为全球的人力资源专业人员提供关于全球商业环境及对人力资源专业的含义的专门化的、及时的信息。

“人力资源管理协会”

<http://www.shrm.org/>

前“美国人事行政管理协会”,这是“代表来自全世界的63000名专业人员和学生成员兴趣的人力资源专业主要声音”的主页。

“新泽西人力资源管理协会”

<http://www.njshrm.com/hr/>

有趣的网址,具有它自己的人力资源链接系列。

“国际人事管理协会”

<http://www.webcom.com/~bwaldron/ipmaac.html>

这里能获得一个良好范围的信息源,包括一个为那些对国际人事管理感兴趣者的邮递/讨论清单。

“新加坡人力资源管理研究所”

<http://www.span.com.au/span/compy/sg/sihrm.htm>

基本的信息和合同。

“国际人力资源信息管理协会(加拿大)”

<http://www.ihrim.org/>

标题说明了它的一切。

“就业管理协会”

<http://www.ahrm.org/ema.htm>

“就业管理协会(EMA)”是一个人力资源专业人员和就业支持服务提供者的组织,它提供一个全球性的论坛,以交换和更好地了解关于人员配备和有关人力资源问题的思想。

“卡尔加里(Calgary)人力资源协会”

<http://www.cadvision.com/Home-Pages/accounts/hrac/index.html>

加拿大的带有信息和链接的网页。

“国际促进者协会”

<http://hsb/baylor.edu/fuller/iaf/>

不能严格地算是人力资源管理协会,我怀疑这个群体与这里的其他群体在主题领域以及成员方面有所重叠。

“组织开发网络”

<http://www.tmn.com/odn/index.html>

“组织开发网络”是一个以价值为基础的社区,它在其成员的人力、组织和系统开发的工作上支持他们,并且向该专业提供领导和学识。”

“雇员津贴计划的国际基金会”

<http://www.ifebp.org/>

“雇员津贴计划的国际基金会”网址是为那些涉及雇员津贴的人建立的。该网址包括关于该行业中的新事物的信息、热门话题信息源清单、与其他雇员津贴网址的链接以及所有关于 IFEBP 的产品和服务的信息。

“人力资源分部”——“管理科学院”

<http://www.ablany.edu/~kjwll/hr.html>

人们提供这个网页以便容易地接触到各种类型的关于该分部、其成员、服务和持续进行的活动的信息。也列出了与几个有关的网络领域的链接。

“人力资源管理——LISTSERVS”

<gopher://refmac.kent.edu:70/0F-1%3A2577%3ABSN.PER-SONNEL>

为那些对人力资源管理的所有方面都感兴趣的人提供的一个建立得很好的和非常有用的邮发群体的名单。

“管理科学院讨论小组”

<http://www.usi.edu/aom/dir-net.htm>

一系列有价值的和高度相关的讨论小组。多数直接关系到人力资源管理,全部有可能对人力资源管理从业人员和大学教师来说都是有兴趣的。

“人力资源专业人员感兴趣的因特网名单”

<http://bcf.usc.edu/~thaase/speech/hrlists.html>

这一信息由以下人员惠赐:戴夫·佩里(Dave Perry),莱德(Rider)大学;埃尔·道兰(Al Doran),加拿大安大略省约克大学;卡尔·斯帕克斯(Karl Sparks),Mt.圣哈琴托(San Jacinto)学院;杰里·克里斯平(Gerry Crispin),SPHR;特里·哈斯(Terry Haase),南加利福尼亚大学。

“学习型组织”

<http://world.std.com/>

关于“学习型组织”的理论和实践的讨论、评论和资源。

“组织学习”

<http://www.business.uwo.ca/%7Elearing/>

来自“西方工商学校”,安大略省,该网页讨论组织学习的理论和应用并且以一系列论文和专题著作作为特色,带有一套杰出的参考资料。

“来自GPS公司的学习型组织的资源”

<http://www.gpsi.com/lo.html>

一些有用的美国链接。

“组织学习[托马斯·贝特尔(Thomas Bertel)的主页]”

<http://ix.urz.uni-heidelberg.de/~jseng/tom/home.htm>

对这个网页有一种强烈的个人贡献以及一套与其他有关网页的有用链接。

“ 创建一个学习型的组织 ”

<http://toty2.joensuu.fi/lintech/john.htm>

由“ 管理研究中心 ”的约翰·伯高纳(John Burgoyne)所写的一篇文章。

“ 文献 ”

<http://engineering.uow.edu.au/Resources/Murat/olref.html#a>

由 243 篇有关组织学习及相关领域的参考资料组成的目录提要。

“ 人力资源管理和来自尼吉恩洛德(Nijenrode)的组织理论 ”

<http://www.nijenrode.nl/nbr/hrm/>

尽管并非尼吉恩洛德的商业资源的最强部分。

“ 组织问题交换所 ”

<http://haas.berkeley.edu/~seidel/ad.html>

“ 组织问题交换所(OIC) ”邮寄名单为涉及组织问题的论文征集、会议通告、专门杂志发行通告等的分发提供一个论坛。它意图在为各种以学科为基础的组织研究者之间的断裂架上桥梁。目前的成员包括人类学、社会学、心理学、管理学、政治科学、图书馆研究、护理学以及健康管理部门的成员。

“ 兰克·施乐 :对技术、组织和工作的研究 ”

<http://www.xerox.com/RXRC/cambridge/projects/stow/stow-1.htm>

在这个研究方案中所进行的该项目 ,调查的是围绕着计算机技术使用尤其是文件技术而组织起来的关于环境的工作实践和组织背景。该小组以社会科学家和一位计算机科学家组成并且利用现场工作方法和传统的实验室方法。现场工作方法涉及对工作地点和组织的“ 人种学 ”研究。

“ 工作分配研究所 ”

<gopher://farnsworth.mit.edu/0R0-8620-/DIIG/RELATED/isdw.txt>

这个研究所关心电子化工作(移动观念而不移动人)并且参加好几个以扩大我们关于电子化工作及其对人、组织和社区影响的知识为目标的项目。

“ 哈佛商学院的管理和组织研究 ”

<http://www.hbs.harvard.edu/research/summaries/mo.html>

有机会检索一下“ 全世界最佳工商学院 ”在这个领域中的研究项目。很值得作一次访问。

“组织行为和人类决定过程”(杂志)

<http://www.bwaldron.com/80/ipmaac/journals/obhdp.html>

对下述文章的简短摘要:这些文章已将方向转变至人力资源管理的实践而不是组织理论本身。

“经过设计的人员变动”

<http://www.well.com/user/bbear/blake.html>

与罗伯特 R. 布雷克(Robert R. Blake)——管理方格的共创者——作一次面谈。

“管理科学院的组织和管理理论分部”(美国)

<http://juliet.stfx.ca/people/fac/dlemke/omt.html>

一个受欢迎的主页,来自 OMT,该主页供订阅与研究 and 教育问题有关的一份邮寄名单及其他链接之用。

“学习、变革和组织”

<http://www.euro.net/innovation/Management-Base/Management-Guide-Rel-1.0B1/LCORG.html>

这基本上是一个有关这个主题领域的书籍的超文本(hypertext)版,它在其方法上既折中又有趣。

“关于组织的科际学者”

<http://haas.berkeley.edu/~seidel/iso.html>

ISO 是由和为那些对组织研究的多种范式感兴趣的博士学生所创建。

“组织沟通和信息系统”

<http://hab.baylor.edu/html/fuller/ocishome.htm#internet>

这个万维网址旨在为管理科学院组织沟通和信息系统(OCIS)分部的成员提供各种与信息有关的服务。杰出而广泛的链接源。

“技术、沟通和人力资源”

<http://www.inforamp.net/~bcroft/>

一个有趣而有价值的网页,其目标在于提供“关于对我们工作和生活的方式将产生重大影响的新的和正在出现的技术的信息和见识。”

“组织、职业和工作”(A.S.A)

<http://www.princeton.edu/~orgocwork>

“美国社会学协会”的一个专家子部。

“激进组织理论”的电子杂志”

<http://tui.mngt.waikato.ac.nz/leader/journal/ejrot.htm>

来自新西兰的一份有价值的学术杂志。

“行政服务季刊”

<http://www.gsm.cornell.edu/Pubs/asp.html>

康奈尔大学约翰逊管理研究生院发行的一份组织理论方面的重要杂

志,该网址提供有关该杂志的信息以及订阅该杂志的机会。

“后现代主义和组织——司各特·劳利(Scott Lawley)的学术链接”

<http://www.lancs.ac.uk/postgrad/lawley/academic/aclinks.htm>

关于后现代主义的杰出链接,加上一系列更广泛的珍贵信息源。

“与迈克尔·芬利(Michael Finley)一起处在边缘上”

<http://www.skypoint.com/~mfinley/>

一个关于组织和管理思想的反功能的机智而敏锐的网页。

“技术与社会理论的中心——基尔(Keele)大学”

<http://www.keele.ac.uk/depts/stt/home.htm>

由管理学系以及社会学与社会人类学系发起的一个科际研究中心。该中心的基本目标是在技术与组织的社会理论方面培育头等的研究和教学。一个设计良好和信息丰富的网页。该网址也可以用德语获得。招聘服务(以联合王国为基地)。

“工作服务”

<http://www.demon.co.uk/jobserve/index.html>

一项联合王国的为招聘计算机工作而作的服务。

“普莱斯·贾梅森(Price Jamieson)小组——招聘顾问”

<http://www.gold.net/pricejam/>

来自主要的联合王国顾问们的一个经过良好开发的主页,参见“电子简历”。

“计算机寻求者”

<http://www.gold.net/cbl/Jobs.html>

提供剑桥地区的工作空缺并且也与联合王国及全世界工作机会相链接。

“人员银行”

<http://www.micromedia.co.uk/ten/default.htm>

一个工作者寻找的数据库,允许候选人注册及雇主通过因特网进行搜寻。

“马奇迈克(Matchmaker)人事有限公司”

<http://www.matchmaker.co.uk/>

在联合王国、汉兹(Hants)费尔汉(Fareham)运作的一个就业咨询公司。

“瑞德(Reed)工作网络”

<http://www.reed.co.uk/>

“瑞德人事服务”是联合王国的最佳就业代理机构之一。

“工作网络”

<http://www.worknet.co.uk/>

“这个网址旨在把整个联合王国的雇主和雇员以一种容易和有效率的方法聚在一起。”

“欧洲工作”

<http://www.demon.co.uk/EuroJobs/>

有用的网址,它声称拥有“欧洲最大数目的非 IT 工作”。

“布鲁克街(Brook)街”

<http://www.brookstreet.co.uk/>

“布鲁克街”专精于招聘办公室职员及轻工业部门的职员。

“网上顶尖工作”

<http://www.torres.co.uk/topjobs/>

联合王国及欧洲的合同性及永久性生涯机会,从事 IT、销售、财务、营销和咨询方面的工作。

“CV 网”

<http://cvweb.aston.ac.uk/>

CV 网是一种通过在因特网上创造“互动性”简历(CV)去帮助大学生获得工作的实验性因特网服务。一个联合王国的网址是来自阿斯顿(Aston)大学的某种创新。

“失业工人资源网页”

<http://www.rmplc.co.uk/eduweb/sites/chittock/ub40page.html>

一个联合王国的网页,向失业者提供正面的、实用的支援。

“来自‘信息提供者有限公司’的联合王国招聘和培训的信息”

<http://www.ipl.co.uk/recruit.html>

一个有用的联合王国的网址的集合,带有递交你自己的简历(CV)的各种机会。

“约会科”

<http://taps.com/>

在线申请联合王国的数千个工作。招聘服务(以及全世界的其余部分)。

“美国工作银行”

<http://www.jobbankusa.com/>

“美国工作银行”专精于向工作候选人、雇主和招聘公司提供就业网络 and 信息服务。雇主和招聘者可以向“美国工作银行”的可检索的工作资料库提交工作要求条件或订阅简历资料库。

“阿迪亚-曼(Adia - Main)网页”

<http://www.adia.com/Adia/default2.html>

成立于 1957 年,以瑞士为基地的阿迪亚 SA 是世界上最大的临时性和全时性职员的供应商。这个主页将带你认知人力资源的某种财富以及

更多的通常工作信息。

“伊安·马丁有限公司 (*Lan Martin Ltd.*)——资源网页”

<http://www.iml.com/html/tools.html>

“伊安·马丁有限公司”向寻找工作的人和潜在的雇主提供有价值的“工具—工具箱”,该公司努力帮助双方建立最可能的工作关系。

“线上招聘者网络”

<http://www.cityscape.co.uk/cgi-bin/dat2html?file=2214>

美国的就业专业人员的在线组织。

“人力资源在线”

<http://www.glue.umd.edu/~vernita/>

这个网址列出由计算机行业中好几个公司的人力资源部门所提供的职务空缺。

“人力资源网”

<http://www.monster.com/hrnethome.html>

来自“妖怪委员会”(*The Monster Board*)的一个广泛的招聘和职业生涯服务的网页。

“美利坚就业周刊”

<http://branch.com/aew/aew.html>

每周工作广告,需要订阅。

“互动性就业网络(*IEN*)

<http://gnn.digital.com/gnn/wic/employ.03.html>

由“E-Span”公司维持的一个工作检索资源。*IEN* 以一个职业生涯经理领域为特色,带有简历撰写告诫和某种工作面试辅导。最后将增添招工广告及人力资源经理的一个区域。*IEN* 唯一的重大缺陷是它不讨论因特网作为一个猎取工作和建立网络的工具。一个带有某种对未来看法的有趣网址。

“雅虎(*Yahoo*)就业服务”

<http://www.yahoo.com/Business/Corporations/Employment-Services/>

来自著名的雅虎指南的一个迅速成长的清单。重点着力于北美,但其他的提供者也开始出现。

“职业生涯马赛克”

<http://www.careermosaic.com/cm/home.html>

世界上最大的人力资源和就业传播代理机构。

“*Intellimatch*”

<http://www.intellimatch.com/intellimatch/>

一个关于有可能成为雇员以及带有配套软件之轮廓的资料库,它可以让雇主识别那些具有他们所想要的技能的候选人。

“ 在因特网上猎取工作 ”

<http://www.wpi.edu/~mfriley/jobguide.html>

虽然主要与美国和加拿大有关 ,但也列有国际性的机会 ,还有对于那些使用因特网寻找一份工作的人们所提供的一套使用方便的告诫。

“ 技能寻找 ”

<http://www.internet-is.com/skillsearch/imall.html>

一个职业生涯网络和资料库招聘服务的美国提供者。

“ 工作链接 ”

<http://www.jobweb.com/>

线上工作清单的提供者 ,带有人和工作匹配及线上找工作提供某种服务的一个链接。

“ 因特网的在线职业生涯服务 ”

<http://www.occ.com/occ/>

一个非赢利组织 ,由优秀的公司发起 ,该组织试图帮助雇主和找工作的人们。一个开发良好的美国网址。

“ 全球性的商业链接。工作寻找/人力资源 ”

<http://www.commerce.com/net2/business/jobs/html>

一个关于网上就业服务的广泛名单 ,尽管以美国为基地 ,但它也提供许多国际性的链接。

“ 国际性的工作寻找网页 ”

<http://hosea.atc.ll.mit.edu/8000/jobs.html>

杰夫·艾伦 (Jeff Allen) 的网页提供一系列极佳的国际链接 ,对寻找工作的人和雇主等都可能具有巨大价值。

“ 斯蒂芬 D. 肖尔 (Stepher D. Shore) 所保留的执行官寻找 ”

<http://www.cris.com/~Sdshore/>

一个为企业提供人员配备解决办法的美国顾问 ,在没有简历储藏和/或报纸广告的情况下为空缺职位研究合格的候选人。

“ 中心生涯联系 (Heart Career Connection) ”

<http://www.career.com/>

为雇主和寻找工作的人们提供国际和地方联系的美国代理机构。

“ E - Span ”

<http://www.espan.com/>

这个网页提供一种范围非常全面的就业服务。

“ 人力资源广告 ”

<http://www.hrconnection.com/hr.html>

一个来自“ 北卡人力资源联系 ”和“ 人力资源论坛 ”的企业化的网页 ,辅以范围全面的招聘服务和有用的链接。

“ 网络工作信息服务 ”

<http://www.netjobs.com> 8000/

“ 网络工作信息服务 ”是加拿大商务的一个职业生涯中心。它为与就业有关的信息提供一个论坛。

“ 21 世纪的职业生涯和简历管理 ”

<http://crm21.com/>

为寻找工作的人们、雇主、招聘者和有关的人员提供的专业生涯和简历服务。

“ **PLUS20** 因特网简历登录系统 ”

<http://amsquare.com/cgi-bin/poo?order-resload.html>

以电子方式张贴你的简历的机会。

“ 国际雇员交换 ”

<http://www.intlex.com/>

一个促进国际性的企业雇员交换的非赢利性公司。

“ 人力资源合伙人 ”

<http://www.netaxs.com/yingl>

独立承包商 ,专精于 IT 和 DP 类型 ,在中部和南部新泽西州及宾西法尼亚州运作。

“ **IBN** 的网上顶尖 25 个电子招聘地址 ”

<http://www.interbiznet.com/ibn/top25.html>

有用的主要美国网址的集合。

“ 东方太平洋世纪招聘服务 ”

<http://www.mcb.co.uk/apmforum/opc/goldrec.htm>

为从中层到较高层管理和专业人员职位提供的某种招聘服务。

“ **R. 迈克尔(Michael)**及合伙人 ,社团 ”

<http://wyp.net/US/20004277>

执行官寻找和招聘的公司 ,服务于中西部美国的制造、工程及相关行业。

“ 太平洋桥公司 ”

<http://www.pacificbridge.com/>

“ 太平洋桥公司 ”是一个招聘和人力资源咨询公司 ,它协助国际性的公司为它们在亚洲的运营配备人员。

“ 马克库恩·塔杰特(MacQueen Taggart)社团化的资源 ”

<http://www.pie.vancouver.bc.ca/pie/business/educate/pan-gaea/html1.htm>

一个加拿大的公司 ,致力于防止和消灭工作场所的歧视和骚扰所必需的商业工具。

“雷德·莫姆(Reid Moomaugh)及合伙人 ”

<http://www.wp.com/rma/home.html>

对于任何一个对组织发展有某种兴趣的人来说 ,这个网址都可以提供一种关于材料的财富 ,并且值得加以探索。

“ OD 专业人员的资源 ”

<http://www.wp.com/rma/od.html>

一套正在发展的和与众不同的重要链接。

“ 曼康(Mancom)团队公司 ”

<http://www.tocnet.com/~mancom/Home.html>

这是一个咨询公司 ,位于肯塔基州的南中部 ,该公司拥有一套异常大的人力资源链接。

“ 人力资源顾问协会 ”

<http://www.hrca.com/>

独立人力资源职业顾问最大组织的指南。

“ 人力资源的测量 ”

<http://wpg-01.escape.ca/~schaeffr/>

“ 人力资源的测量 ”是一个把行为测量运用于人力资源的公司。

“ RPG 人力资源管理服务 ”

<http://www.electriciti.com/~rcgi/hr.htm>

一个较大型的咨询集团的分部。这个网页有趣地提供了它们的某些正继续进行着的人力资源项目。

“ 开发维度国际 ”

<http://ddiworld.com/ddi>

一个加拿大的提供一系列服务的咨询组织 ,其服务包括组织的变革、评估和挑选 ,以及培训和开发。

“ 亚当、纳什和哈斯凯尔(Adam Nash & Haskell)公司 ”

<http://www.cin.ix.net/anh/>

一个美国的专家管理咨询公司 ,特色是关于劳工工会的信息和在劳动关系和人力资源管理方面的咨询服务。

“ 实践咨询集团 ”

<http://www.tiac.net/users/praxis/index.html>

一个美国的管理咨询、培训和出版的公司 ,专精于帮助经理们在管理其人员和团队方面变得更为有效。

“ 帕尔默(Palmer)及合伙人 ”

<http://ad.wwwmedia.com/php/HRM/main.html>

一个以芝加哥为基地的咨询公司 ,它提供范围广泛的人力资源管理服务。

“科缙 (Covery) 领导中心 ”

<http://www.ozemail.com.au/~coveryl/whatcovey.html>

以澳大利亚为基地 ,该组织的使命是“ 授权给人和组织 ,以极大地提高其绩效能力 ,为了通过理解和实践以原则为中心的领导的去达到有价值的目标 ”。

“ **HRCOMM**.....人力资源专业人员的线上网络 ”

<http://ccnet.ccnet.com/hrcomm/>

这个网页向人力资源社区提供一系列免费的线上服务。这对人事活动来说是一种充满想象力的网络使用。

“ 创造性领导的公司 ”

<http://www.cts.com/~clc/>

一个加州的咨询公司。它提供一个“ 选择获胜者的系统 ”、一个“ 开发获胜者的系统 ”、一个“ 建立一个获胜团队的系统 ” ,并且把制造个人和组织的有意义变革的信息给予客户。

“ **J.P.**资源 ”

<http://www.webscope.com/jp/homepage.html>

为某个美国咨询机构服务的一个广告 ,对其提供的服务有某些洞察力。

“ 管理咨询 **FTP** 服务器 ”

<ftp://www.hypermedia.com/>

一种软件的组合 ,它对于一个管理顾问可能具有价值。

“ 人事服务集团 ”

<http://www.ctn.on.ca/psg/>

这个加拿大的公司是一个全面服务的人力资源咨询公司 ,其服务项目有 :执行官寻找、招聘、培训和开发、人力资源政策和战略开发、组织变革以及再安置咨询实践的领域。

“ 安德森 (Andersen) 咨询 ”

<http://www.ac.com/>

一个管理咨询机构 ,它帮助其客户把战略、人员、过程和技术联系起来。

“ 马克斯曼 (Marksman) ”

<http://os2.iafrica.com/marksman/index.htm>

“ 马克斯曼对下述事项的实际事务进行解决 :协同作用、团队工作、生产率、效率、成长、绩效、变革管理、学习和太多的其他值得一提的强意词 (busswords) 。”

“ 克莱顿·瓦里斯 (Clayton Wallis)——报酬软件 ”

<http://www.claytonwallis.com/>

管理机构 and 个人的报酬规划软件的提供者。

“有效的组织系统”

<http://www.leonardo.net/eos/>

一个设在加州马里布的组织和结构的咨询机构。

“CMI——整合性的人力资源解决办法”

<http://www.surf-ici.net/cmi/default.htm>

一个人力资源及津贴软件的供应商,这个网址也具有一个关于更一般的人力资源链接的有用网页。

“L-P 人事顾问有限公司”

<http://resudox.net/~lfucile/>

“L-P 人事顾问有限公司”是一个职业性的咨询公司,专精于帮助管理机构和工人在一个促进超越的环境中发现最有效率和最具生产率的协作手段。”

“兰敦·迈尔斯(Landon Miles)公司”

<http://www.netside.com/~lim/home.html>

“兰敦·迈尔斯公司”是一个管理咨询公司,专精于雇员安全和健康、人事管理和主管培训服务领域。

“西包格(Cyborg)系统”

<http://www.cyborg.com/>

“西包格系统”是一个国际领先的人力资源管理软件开发商,开发人力资源、工资支付、津贴行政以及时间和出勤的系统。

“职业生涯动态公司”

<http://careerodynamics.com/cdi/>

“职业生涯动态”是一个领先的劳动力咨询公司,与全球性的关于职业生涯过渡和组织的机构有伙伴关系。