

图书在版编目(CIP)数据

哈佛管理技能培训教程 / 南兆旭 主编

—香港: 西迪商务出版公司, 1998.8 ISBN962-8087-12-55

I .哈… II .南… III .技能培训

哈佛管理技能培训教程

南兆旭 主编

出版发行: 香港西迪商务出版公司

开本: 787mm × 960mm 1 / 16 印张: 99

字数: 1577 千字

印刷: 1998 年 8 月第一版

版次: 1998 年 8 月第一次印刷

书号: ISBN962-8087-12-55

定价: 68.00 元 (图书共 17 册)

目 录

第一期课程 组织人事管理

第一阶段课程

☐ 公司职工分类法	(3)
☐ 公司职工需求预测法	(3)
☐ 公司职工供给预测法	(4)
☐ 公司用人要求确定法	(5)
☐ 挑选职工程序图法	(7)
☐ 职工培训三方面法	(8)
☐ 培训项目图法	(11)
☐ 总体培训计划法	(13)
☐ 直接传授式培训法	(13)
☐ 参与式培训法	(14)
☐ 职工岗前培训法	(15)
☐ 职工的再培训法	(15)
☐ 职工培训效果评估法	(16)
☐ 公司管理人员功能评价法	(17)
☐ 公司科技人员功能评价法	(19)
☐ 人员功能数理评价法	(22)
☐ 比例定员法	(25)
☐ 岗位定员法	(26)
☐ 岗位经济责任制法	(27)
☐ 岗位练兵法	(29)
☐ 浮动工资制法	(30)
☐ 计时工资制法	(31)
☐ 绩效评价法	(32)
☐ 计件工资制法	(39)
☐ 奖励工资制法	(42)

☐结构工资制法..... (43)

☐全员达标管理法..... (47)

☐人员定量考核法..... (52)

☐人员选择法..... (53)

☐效率定员法..... (55)

第一期课程

组织人事管理

第一阶段课程

□ 公司职工分类法

依据公司编制人力规划的要求,可以把公司全部职工划分为以下六类:

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

管理人员的需要量,可按与生产工人的比例和组织机构的定员来确定。

工程技术人员需要量,一般按与生产工人的比例和技术人员的层次结构来确定。

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

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

学徒工的数量,主要根据公司生产发展情况、公司培训能力、培训时间长短来确定。

其他非生产人员需要量,一般根据行业特点、机构设置或与生产工作的比例来确定。

□ 公司职工需求预测法

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三种:

1. 经验估计法

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

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

最好是将“自下而上”与“自上而下”两种方式结合起来运用:先由公司提出职工需求的指导性建议,再由各部门按公司指导性建议的要求,会同人事部门、工艺

技术部门、职工培训部门确定具体用人需求 ;同时 ,由人事部门汇总确定全公司的用人需求 ,最后将形成的职工需求预测交由公司经理审批。

2. 统计预测法

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

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

(1) 比例趋势分析法

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

这种方法简单易行 ,关键就在于历史资料的准确性和对未来情况变动的估计。

(2) 经济计量模型法

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

这种方法比较复杂 ,一般只在管理基础比较好的大公司里才采用。

3. 工作研究预测法

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

□ 公司职工供给预测法

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。

☐ 公司用人要求确定法

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载明。

3.工作规范

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

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

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

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

4.公司确定用人要求的工作程序

公司用人要求的确定有其自身的客观过程 ,必须依照一定的程序来进行。

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

公司用人要求的确定程序见图 5 - 38。

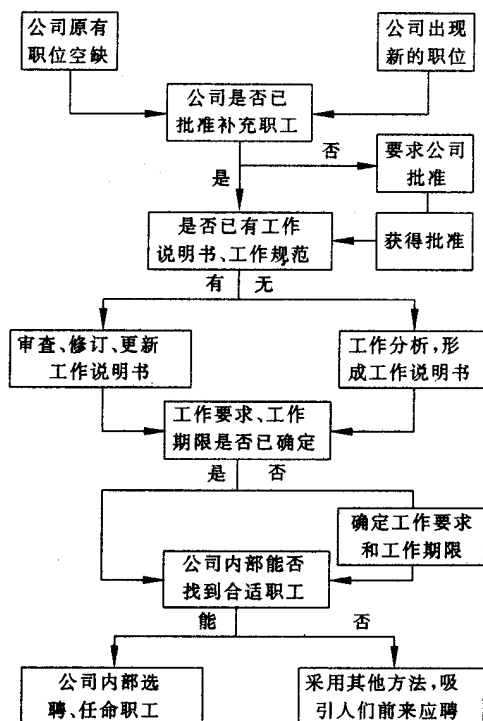


图 5 - 38 公司用人要求确定程序

□ 挑选职工程序图法

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：一般是根据需要提供，令应招者提交自己的履历表、特长与工作意向报告书、像片等。如果应招者已有一定的学历和经历，还应要他们提交学历与经历证明，最好还有推荐信。为了统一证件的格式，公司也应有备有规范化的报名表让应招者填写。然后，公司依据上述资料 and 情报，作出试用、录用的决定。

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

2. 挑选步骤

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

(1) 把收集到的有关应招者的情报资料进行整理、汇总、归类，制成标准格式。

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

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

(4) 对通过审查的应招者进行笔试、面试及医学、心理学检测。

(5) 依据考试检测的情况，综合考虑应招者的其它条件，作出试用、录用决定。

(6) 对每个应招者，不论录用与否，公司都应书面通知挑选结论。

3. 面试

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

(1) 面试的几种具体形式

① 个别面试

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

② 小组面试

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

③ 成组面试

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

(2) 开展面试应注意以下问题：

① 事先对面试作好计划安排，切忌毫无准备就开始面试。

② 在面试过程中，要建立一种轻松随和的气氛，以利于应招者正常发挥水平。

③ 要掌握好面试的内容、方向和进度。

④对必要的问题要深入探究。

4. 各种测试

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

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

各种测试方法中比较常用的有两类:

(1)素质测试 如对应招者的智力测验、性格测试、职业适合性测试等等。

(2)特长测试 如对应招者进行技能测试、职业兴趣检查,等等。

5. 征询意见

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

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

征询意见可以采取当面征询、电话征询、书面征询(常采用表格形式)等方式。

6. 签订录用合同

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

录用合同是明确公司与职工双方在工作方面的权利、义务关系的书面协议。公司录用合同一般都有统一的标准格式,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。

最后,我们把以上各步骤用图 5-39 表示。

□ 职工培训三方面法

1. 内容

(1)职工知识的培训

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

(2)职工技能的培训

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

(3)职工态度的培训

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

公司与其所处的环境关系十分密切。特别是公司职工在公司外面的言行代表

着本公司全体 ,直接影响着公司的形象和声誉。因此 ,公司应从长远利益和整体利益出发 ,采取多种方法(其中包括对职工的教育培训)树立公司的自豪感 ,产生公司的向心力 ,教导职工自觉地维护公司的声誉和利益。

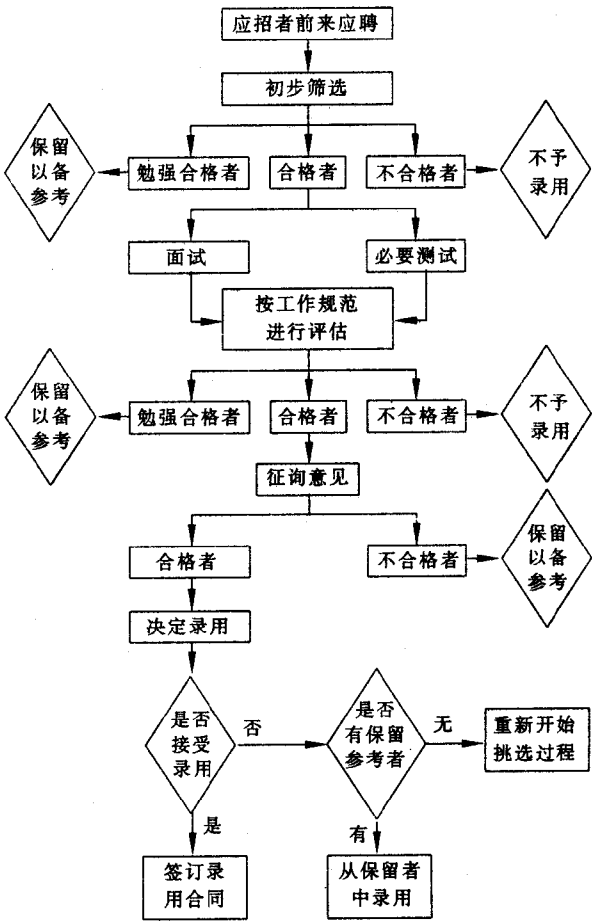


图 5 - 39 职工挑选程序图

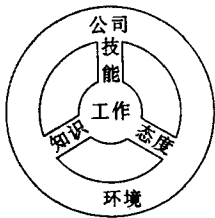


图 5 - 40 培训内容

2. 职工培训的理论与发展

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

最初 ,由于企业生产规模狭小 ,生产技术简单 ,主要是以手工劳动为主。此时 ,工人知识和技能的掌握一方面是依靠世代积累和世袭相传 ,另一方面也有赖于工

人在劳动过程中的经验摸索。职工培训还不被人们所认识,没有成为一项专门的工作。

十九世纪末、二十世纪初,美国人泰罗和吉尔布雷斯等最先强调培训的重要意义,主张以科学规范性操作来取代过去工人的经验性操作。他们研究了工作的性质,采用时间研究、动作研究等方法把各项工作进行分解,从中找到一种效率最高的工作方法,制订成标准操作法,按照这种标准方法来培训工人。在这个阶段,人们只是重视对职工技能的培训。

本世纪三十年代,著名的“霍桑实验”是管理史上的一项转折性事件。通过这项实验,美国心理学家梅奥发现:工作环境、工作条件的好坏并不是象人们所预期的那样能影响工人的劳动生产率;人是“社会人”(与过去的“经济人”假设相对),因此,职工的士气、工作满足感、能够被赏识同样是影响劳动生产率的重要因素。

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

1943年,美国心理学家马斯洛提出著名的“需求层次理论”。他认为人的需求可以分为以下五个层次(见图5-41)

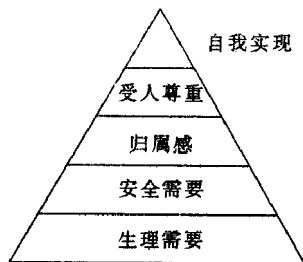


图5-41 需求层次

- A. 生理需要;
- B. 安全需要;
- C. 归属感;
- D. 受人尊重;
- E. 自我实现。

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

五十年代,赫兹伯格提出“双因素理论”。他把影响人的行为的各种因素分为“激励因素”和“保健因素”两类。“激励因素”是使人能产生满足感的因素,这些因素如成就感、责任感、提升机会等等,大都与工作本身性质直接相关;“保健因素”是能防止产生不满意的因素,如公司的管理、工作条件、工资等等,大都与工作的外在条件相关。“保健因素”的满足只能消除职工的不满足感,而不能使职工感到满足。

五十年代后期,道格拉斯·麦格雷特提出关于人性假设的X理论、Y理论。X理论假定一般人都很讨厌工作、胸无大志、不愿承担责任,对这些人要采取劝说、监督、惩罚等办法,必要时也可给予奖励。Y理论则认为人本身并不讨厌工作、并非不愿承担责任,关键在于管理者要为职工创造一种条件,使他乐于为实现公司目标而努力。

六十年代以来,人们开始研究管理者的领导作风(是独裁的还是民主的)与职

工工作满意之间的关系 ,从而使得对管理人员的选拔与培训更有针对性。

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

3. 培训工作的目标和基本原则

职工培训的目标可以从以下两个方面来考察：

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

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

以上两方面的结合就是公司职工培训工作的目标和必要性所在。

为指导公司培训工作的有效进行 ,必须掌握培训工作的几项基本原则：

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

□ 培训项目图法

1. 确定培训项目的必要性

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

可以从两个方面来发现公司开展培训的必要性和现实性 :从职工方面来看 ,当某项工作的要求与职工现有的知识、能力、态度出现差距时 ,就有必要进行培训 ,从公司这个整体来看 ,当公司的目标与实现这些目标所必需的条件出现差距时 ,为消除这些差距就必须组织培训(图 5 - 42)。

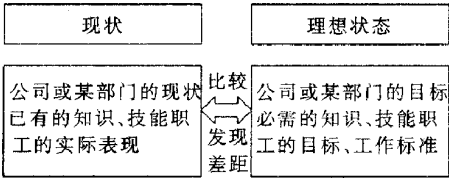


图 5 - 42 培训的必要性

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

2. 工作分析

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

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

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

(1) 任务分析法

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

(2) 缺陷分析法

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

(3) 技能分析法

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

采用技能分析法,可考虑以下几项要求:

- ① 工作设施要与职工的身体条件相适应。如工作椅的高低要与职工身高相匹配。
- ② 要对职工工作过程进行详细分析。
- ③ 要考虑工作环境条件对职工生理和心理的影响。
- ④ 要考虑职工的工作态度和积极性。

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

3. 培训项目的特殊性

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

(1) 公司经理

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

绝大多数公司经理都有丰富的经验和杰出的才能,公司经理的培训要达到以下目的:

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

（2）基层管理人员

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

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

（3）专业人员

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

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

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

（4）一般职工

职工是公司的主体，他们直接执行生产任务，完成具体性工作。

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

□ 总体培训计划法

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

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

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

职工培训方法有在职培训和脱产培训。在职培训是指：为使下级具备有效完成工作所需的知识、技能和态度，在工作进行中，由上级有计划地对下级进行的教育培训。脱产培训是指：离开工作现场，由直接领导以外的人，就履行职务所必要的基础的、共同的知识、技能和态度进行的教育训练。对职工培训，应把通过日常工作进行个别指导的在职培训作为中心。但是，对新职工和各种规范训练等对多数人授以共同的、必要的知识和技能的教育训练，运用脱产培训则更为有效。

□ 直接传授式培训法

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

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

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

□ 参与式培训法

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

(1)会议

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

(2)小组培训

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

举办小组培训的要点:

①每个小组培训项目的人数为四到六人,每个参加者要自始至终,不得中途退出。

②每个参加者最好有不同的性格、不同的经历、不同的知识和技能。

③培训人员只起帮助、指导的作用,观察参加者的行为,掌握进度,而不能随意打断。

④小组培训要集中解决某一个具体问题。在解决问题的过程中让参加者领悟沟通和协作的重要性。

(3)案例研究

案例研究方法是针对某个特定的问题,向参加者展示真实性背景,提供大量背景材料,由参加者依据背景材料来分析问题,提出解决问题的方法。从而培养参加者分析、解决实际问题的能力。

(4)角色扮演

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

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

(5)模拟训练法

这种方法与角色扮演类似,但不完全相同。模拟训练法更侧重于对操作技能和反应敏捷的培训,它把参加者置于模拟的现实工作环境中,让参加者反复操作装置,解决实际工作中可能出现的各种问题,为进入实际工作岗位打下基础。这种方法运用于飞行员、井台工人的训练。

(6)头脑风暴法

头脑风暴法是相互启迪思想、激发创造性思维的有效方法,它能最大限度地发挥每个参加者的创造能力,提供解决问题的更多更佳方案。

运用头脑风暴法只规定一个主题,明确要解决的问题。把参加者组织在一起,无拘无束地提出解决问题的建议或方案,组织者和参加者都不能评议他人的建议和方案。事后再收集各参加者的意见,交给全体参加者。然后排除重复的、明显不

合理的方案 ,重新表达内容含糊的方案。组织全体参加者对各可行方案逐一评价 ,选出最优方案。

头脑风暴法的关键是要排除思维障碍 ,消除心理压力 ,让参加者轻松自由、各抒己见。

(7)参观访问

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

(8)工作轮换

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

(9)事务处理训练

这是训练职工快速有效地处理日常文件和事务的方法。在训练中 ,各个参加者都面临着相同的一大堆有待处理的文件和事务。他们要研究这些文件 ,分清轻重缓急 ,合理安排时间去处理。最后将他们各自的处理结果进行比较和评价 ,总结提高。

(10)影视法

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

☐ 职工岗前培训法

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

职工上岗前培训有三方面内容 :

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

☐ 职工的再培训法

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

开展职工再培训 ,要注意以下事项 :

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

以上介绍了各种类型的培训方式 ,在实践中具体选用哪种方式 ,应符合以下要求 :

- (1)有助于公司目标、培训目标的实现。培训效果能够衡量。

(2)能调动培训对象的积极性,在培训过程中建立适当的监督和强化机制。

(3)职工从培训中获得的知识、技能迅速运用到实际中去。

□ 职工培训效果评估法

(1)培训效果评估的准则

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

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

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

培训效果的评估方法很多,下面分述几种。

(2)成本收益评估法

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

运用成本收益分析法评估培训效果,要注意以下几点:

①培训项目的目标要明确。

②只有具有可比性的培训项目才能相互比较。比较的口径和单位应一致。

③真实反映培训工作的质量。

④要考虑培训项目的机会成本。

⑤计算培训项目的投资回收期,要考虑该项目对其它项目带来的收益。

⑥评估的依据只能是培训对公司生产经营实际起作用的费用和收益。

(3)以汇报的方式评估培训效果

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

(4)采用调查问卷评估培训效果

培训结束后,公司人事部门向培训职工发放无记名的调查问卷,要求职工回答。将这些问卷回收、归纳、整理分析,了解各职工对培训工作的意见,评估职工在培训中取得的进步,以改进今后的培训工作。

(5)评估记录

评估记录是记载培训工作评估结果的档案资料。它有助于我们掌握过去历次培训工作的情况、经验和教训,为今后的培训工作提供借鉴。

评估记录应力求做到健全、准确、详细。

最后,我们把培训工作的程序图示如下:

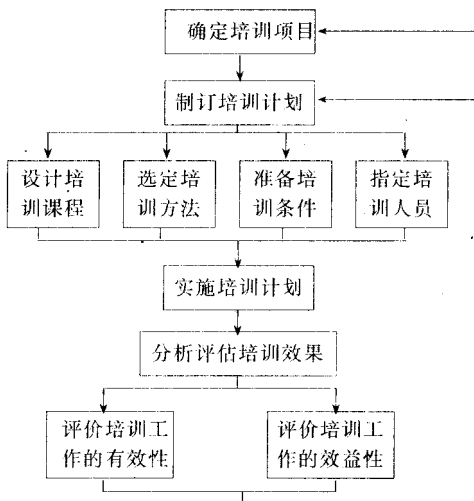


图 5 - 43 培训 work 程序

□ 公司管理人员功能评价法

表 5 - 11 公司管理人员功能评价标准

项 目 \ 标 准		内 容	优	良	中	差
素 质 结 构	思想素质	理论联系实际 深入群众和现场 对人对自己一分为二	能够理论联系实际 主动深入 严以律己	能运用 能深入 有自知之明 能正确待人	有差距 不主动 对人对己有偏见	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

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

☐ 公司科技人员功能评价法

表 5 - 12 公司科技人员功能评价标准

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

标准 要素		优	良	中	差
智力结构	专业知识	具有大学以上或相当于这种水平的专业理论和专业基础知识	具有大学水平或相当于大学水平的专业理论知识	具有大专水平或相当于大专水平专业理论和专业	具有中专水平或相当于中专水平专业理论知识
	知识面	知识广博,知晓本职工作有关的学科知识	熟悉与本职工作相关的多学科知识	仅一般了解与本职工作相关的多学科知识	对与本职工作相关的多学科知识了解较差
	外语水平	能看懂一般国外资料,并能较流畅地笔译和进行会话	借助外文字典能看懂一般外文资料	能借助外文字典勉强看懂专业外文科普读物	只识基本字母不懂任何外文
	自学能力	能较快地掌握系统知识,在无学历,专业不对口的情况下,能对专业外的知识通过一、二门知识通过掌握快学习达到相当于中专以上水平	自学能力强,对新知识的理解吸收掌握快	能自学但对新知识的掌握常常一知半解,理解较慢	自学能力差,不能获得新知识
	观察力	善于细心观察发现一般不易发现或容易忽略的问题	善于观察发现工作中和生产过程中一般性疑难问题	尚能观察发现工作中或生产过程中存在的一些问题	对生产工作中的科技问题熟视无睹,缺乏必要的观察力
	记忆力	能较熟练掌握与本职工作有关的基础数据和常识准确度高,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,工作时常丢三拉四
	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碰到的重大问题	能较快地和正确地解决现场反馈和工作中碰到的疑难问题	能较快解决现场反馈和工作中碰到的常见问题	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

□ 人员功能数理评价法

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。

(一) 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:

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

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 87.7 分 ,基本取得评为助理经济师的资格。其测量过程如下表所示：

表 5 - 13

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 _i x _i)			
			A	B	C									
素质结构	法制性		≤100	≤80	≤60	98	25	24.5	87.2	20	174			
	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						
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	82.8	20	166			
			管理知识		本科	100	90	80				60	30	18
					大专	80	70	60						
					中专	50	50	40						
			一般 自学	50	40	30								
观察力 判断力		≤100	≤80	≤60	95	15	14.3							
		≤100	≤80	≤60	90	25	22.5							

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						
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1分(不必同要素百分比系数相乘)			15	20	15			
绩 效 结 构	工作效率	≤ 100	≤ 80	≤ 60	90	20	18	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。如下例所示：

表 5 - 14

评价对象 结构	一般工作人员	中层管理人员	高层决策人员
素质结构	25%	25%	20%
智力结构	20%	20%	20%
能力结构	25%	20%	20%
绩效结构	30%	35%	40%

(二)误差的调整与反馈

1. 调整的必要性

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

2. 调整的方法

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

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

(3)对于结果总分偏高时,可用平衡系数进行整体调整,以压低得分。

3. 结果的反馈

结果反馈就是将调整结果向需要的部门反馈(包括主管部门以及当事人)。

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

□ 比例定员法

比例定员法是一种依据相关人员之间的比例关系来计算确定定员人数的方法。

(一)基本原理

如果某类人员的数量是随着职工总数或另一类人员总数的增减而增减的,就可找出它们之间的变化规律,确定它们之间的比例关系,则这种比例关系便具有标准的性质,可以作为计算定员的依据。例如,在食堂工作人员和就餐人数之间,托幼工作人员和入托儿童之间,教职员工和学生人数之间,工会工作人员、管理人员、运输人员、勤杂人员和职工总数之间,都存在这种比例关系。根据就餐人数、入托儿童总数、学生人数、职工总数及相应的比例,就可计算出相关人员的定员人数。

(二)主要内容与应用规则

1. 计算方法

按职工总数或某一类人员总数和比例定员标准来计算定员人数。计算公式为:

$$\text{定员人数} = \frac{\text{职工总数或某一类人员总数}}{\text{比例定员标准}}$$

例如,食堂工作人员的比例定员标准如表所列。

表 5 - 15 食堂工作人员比例定员标准表

食堂就餐人数	食堂工作人员与就餐人数的比例	
	每日开饭 3 次	每日开饭 4 次
200 人以下	1:(25 ~ 30)	1:(20 ~ 25)
200—500 人	1:(30 ~ 35)	1:(25 ~ 30)
500 以上	1:(35 ~ 40)	1:(30 ~ 35)

假设某企业职工食堂的 就餐人数为 190 人 ,每日开饭 4 次 ,比例定员标准写为 1:20 ,则食堂工作人员的定员为 :

$$\frac{190}{20} = 9.2 \approx 10 \text{ 人}$$

2. 确定适用条件

比例定员法的特点是定员人数随职工总数或某一类人员总数成比例地增减变化。因此 ,应用此种方法时 ,首先必须确定所要定员的这类人员同职工总数或另一类人员总数之间是否切实具有客观的比例关系。如果不具有此种关系 ,则不能应用此法 ,否则就是滥用 ,计算出的定员就不会合理 ,不会符合实际。

3. 确定比例定员标准

确定比例定员标准要正确反映影响定员比例的因素 ,防止简单化。当存在多种影响因素时 ,要按影响因素成组确定比例定员标准。如食堂工作人员的比例定员标准就应根据就餐人数多少和开放次数多少分组确定 ,如表 1 所示。一般地说 ,当工作量越大时 ,由于能更加合理地分工协作 ,实行兼职作业 ,充分利用工时 ,个人劳动效率能够提高 ,所以用人数量的绝对值虽然是增加的 ,但相对值(即比例定员标准)往往是降低的。

此外 ,确定比例定员标准一般应有一定幅度 ,以适应不同的条件 ,便于因地制宜 ,防止脱离实际。

(三) 主要应用领域

比例定员法主要适用于确定定员人数随职工总数或某一类人员总数成比例增减变化的工作岗位的定员 ,如某些管理人员的定员或服务性单位的定员。确定某些生产工人的定员也可使用此种方法。如木模工可按造型工的人数和比例定员 ,焊工可按铆工的人数和比例定员等。

□ 岗位定员法

岗位定员法是一种根据岗位数量和岗位工作量计算定员人数的方法 ,是依据总工作量和个人劳动效率计算定员人数的一种表现形式。在有些条件下 ,用人多少与生产任务多少没有直接关系。用岗位定员法确定定员人数所依据的工作量不是生产任务总量或其转化形式 ,而是各岗位所必须的生产工作时间总量 ;工人劳动效率也不是按照劳动定额计算 ,而是按照一个工人在每班内应有的工作负荷量计算。

(一) 主要内容与应用规则

岗位定 员法分设备岗位定员和工作岗位定员两种。

1. 设备岗位定员

是在设备开动时间内 ,不论生产任务是否饱满 ,都必须进行看管的情况下所采用的定员方法。看管这些设备 ,有的是多岗位工人共同操作 ,有的是单人操作。对于多岗位共同操作的设备 ,定员人数的计算公式是 :

$$\text{班定员人数} = \frac{\text{共同操作各岗位生产工作时间之和}}{\text{工作班时间} - \text{休息与生理需要时间}}$$

式中的生产工作时间是指作业时间、布置工作地时间和准备与结束时间之和。工作班时间减休息与生理需要时间 ,为一个工人每班应有的生产工作时间 ,即工作负荷量。

例如 ,某车间有一套制氧量 50 立方米 /小时空气分离设备 ,现有 3 个岗位共同操作 ,经过工作日写实测定 ,甲岗位生产工作时间为 260 分钟 ,乙岗位为 300 分钟 ,丙岗位为 240 分钟。根据该工种的劳动条件和劳动强度等因素 ,规定休息与生理

需要时间为 60 分钟。则该空分设备岗位定员人数应为：

$$\frac{(260 + 300 + 240)}{480 - 60} = 1.9 \text{ 人} \approx 2 \text{ 人}$$

按上式计算得出的人数只是一种初步的核算结果。它为合并岗位、实行兼职作业提供了可能。在实际工作中,还要根据计算结果,重新进行劳动分工,才能最后确定岗位数和定员。

对于单人操作设备的工作,如天车工、皮带输送机工等,主要应根据设备条件、岗位区域、工作负荷量等因素,按照上述原理,并考虑到实行兼职作业和交叉作业的可能性,来确定定员。

2. 工作岗位定员

是在有一定工作岗位,但没有设备或没有重要设备,又不能实行劳动定额的情况下所采用的定员方法。确定某些辅助生产工人和服务人员(如值班电工、茶炉工、门卫人员等)的定员多用此方法。这种定员方法和单人操作设备的岗位定员方法基本相似,主要根据工作范围、岗位区域、工作负荷量等因素,并考虑合并岗位、兼职作业的可能性来确定。

3. 全部定员人数的计算

上述岗位定员方法,得出的都是单台设备(岗位)的班定员人数。在计算全部定员时,对于有同类设备(岗位)的,要乘以同类设备(岗位)数。对于实行多班制生产的,需要按生产班次,计算多班生产的定员。对于轮班连续生产的,还需按轮休的组织方法计算替休人员的定员。对于因缺勤所需的预备人员的定员,同设备定员法一样,一般可在一个车间或工段的定员确定后统一计算,以免造成人员不定或浪费。全部定员的计算公式如下:

$$\text{定员人数} = \frac{\sum [\text{单台设备班岗位定员} \times (\text{同类设备岗位数量})] \times \text{班次} \times \text{替休人员系数}}{\text{出勤率}}$$

式中的替休人员系数,在实行三班轮休制和两班半轮休制的条件下为 7/6,在实行四班三运转的条件下为 4/3。

(二) 主要应用领域

岗位定员法主要适用于装置性生产中以看管设备为主的工种以及其他看管性岗位。因为这些岗位的劳动消耗量和产品数量没有直接关系,不能实行劳动定额,人员数量不和生产任务相联系,而和看管范围、岗位责任和安全因素等密切相关。

(三) 实用案例

某空气分离工段有两套制氧量 50 立方米/小时空气分离设备,每套岗位定员 2 人/班;有一套制氧量 1500 立方米/小时空气分离设备,每套岗位定员 3 人/班;另有氧气充装,岗位定员 3 人/班,每班配备值班工长 1 人。三班连续生产,实行四班三运转,出勤率为 92%。则该工段的全部定员人数如下:

$$\text{空分工段定员人数} = \frac{(2 \times 3 + 3 + 1) \times 3 \times \frac{4}{3}}{0.92} = 48 \text{ 人}$$

□ 岗位经济责任制法

岗位经济责任制是企业为明确规定职工生产(工作)岗位的责任与职工个人利益挂钩并严格执行的一种科学管理制度。早在 60 年代,举世闻名的大庆油田在建立和完善岗位责任制方面,曾创造了为全国厂矿企业学习的成功经验。70 年代末,中国计划经济向有计划的商品经济转变,企业开始实行经济责任制和承包经营

责任制等管理制度,逐渐把原来的岗位责任制与职工个人利益挂起钩来,形成岗位经济责任制。岗位经济责任制把责、权、利三者紧密地结合,有机地统一,从而更加充分地调动了广大职工的生产(工作)积极性、创造性和高度的责任感,使企业获得显著的经济效益。

现在企业普遍实行了经济责任制和承包经营责任制等新的生产经营管理制度。岗位责任制随着企业经营形式的转变逐渐发展成为岗位经济责任制。两者的主要区别在于,岗位责任制没有同个人的经济利益挂钩;而岗位经济责任制是把责、权、利三者紧密地结合,有机地统一了起来。

岗位经济责任制是企业从制度上、规范上强化职工恪尽职守的一种管理制度,是适应现代化社会大生产分工精细、工种和岗位繁多、相互依存衔接又协作关系复杂等客观需求下的产物。企业建立和完善岗位经济责任制使人人有专责,事事有人管,办事有规范,生产管理秩序井然,它把生产、技术、管理、奖惩等落实到每一个人,更好地调动了广大职工的积极性,进一步保证了企业在提高质量、效率、效益的各项活动有节奏地协调进行。岗位经济责任制已成为我国企业行之有效的管理制度之一。

(一)主要内容

岗位经济责任制的主要内容一般包括岗位专责和为完成专责必须进行的工作和基本方法,以及应当达到的基本要求。

制定岗位经济责任制的原则(1)必须以岗位责任为基础。在制订出具体的岗位责任之皇,再规定达到要求和达不到要求的奖惩办法。(2)凡是能量化的必须量化,难以量化的要尽量具体化。使执行起来不仅看得见,摸得着,有劲使得上,而且操作性要强。(3)任务和职责要明确,文字要简练,条目要清楚,特别是生产工人的岗位经济责任制,更要力求简单、明了、顺口、易记、好掌握。(4)企业内部虽然工种和岗位繁多,但必须配套齐全。对岗位相互之间有制约关系和联系的,必须协调统一,不能顾此失彼,产生矛盾。(5)从标准上,对干部要严于工人,对领导干部要严于一般干部。

1. 工人岗位责任制的制定

必须紧密结合工人在生产中的实际岗位,联系企业或车间奖优罚劣的实施细则,作出明确的条文规定,使工人在执行中做到安全操作,提高产品质量,增加产品数量,降低原材料消耗,取得最佳经济效益,并使生产现场管理实现整体优化。例如,南京第二机床厂在工人岗位经济责任制中规定:劳动纪律必须做到“两点”、“五不准”。两点是:每天做到准点开机,准点停机。五不准是:上班时间不准看书看报(刊),不准串岗或擅自离岗,不准闲扯聊天,不准吃东西,不准接待客人。质量检验必须做到“三自”(自检、自分、自盖工号)。工艺纪律必须遵守“五序”。即:借:工人在开工生产前借齐图纸、工艺文件和量检具;看:看清图纸、工艺和标准;核对检、量具;提:有凝问的地方及时提请处理;办:按各种有关规章办事;检:首件交检合格后方能继续加工。设备使用必须做到“三好”、“四会”和坚持日清洗、周维护、月保养。三好是管好、用好、修好。四会是会使用、会保养、会检查、会排除故障。文明生产必须做到“五不走”。即:下班时设备不擦洗保养好不走;工件不堆放整齐不走;原始记录不记好不走;地面卫生不打扫干净不走;工装具不点清和摆放不好不走。物品摆放必须按“A、B、C、D”定置法。即:把正在加工的毛坯、零件和使用的工量具等摆在就近的“A类”定置点上;把准备加工的零件、毛坯或使用的工、量具摆在“B类”定置点上;把已经检验合格的零件及用过的工量具等摆在“C类”定置点上;把加工中产生的铁屑、边角余料等废弃物品及时送往“D类”定置区内。并且要正确使用工位器具。安全生产必须坚决贯彻“十禁”。即禁止违章作业,禁止酒后上岗,禁止工作时不戴安全帽,穿拖鞋,空高跟鞋,打赤膊,空裙子,戴手套,干私活和班后

未切断电(汽、火)源离开现场。

2. 管理人员岗位经济责任制的制定

要从实际出发,把企业向国家承担的生产、科研、经营目标,如产品产量、产品更新换代、产品成品率、废品率、资金、成本、原材料、能源劳动工时等定额指标,以岗位经济责任制的形式,科学地合理地按组织系统层层分解到企业内部各个单位,上至厂长(经理),各级管理人员,下到各职能专业人员(包括各级领导干部、技术、管理、教育、服务等全部人员),做到职责分明,有职、有权、有责、有利,并形成以责任为中心,责、权、利相结合的管理体系,切实保证各项生产、科研和经营目标的顺利实现,经济效益稳定发展。

(二) 主要应用领域

岗位经济责任制适用于国民经济建设中的各行各业的企业、事业单位。凡是贯彻岗位经济责任制的单位,在内部管理上,从领导干部的岗位到各类技术、管理、政工人员及每一个职工的岗位,都可以应用。

□ 岗位练兵法

岗位练兵是一项群众性的技术练兵比武活动。通过这样一种活动形式来调动广大职工学习技术、钻研业务的积极性。提高他们的技术(业务)水平和实际操作技能、技巧,并由此来选拔一批技术能手。培养一批有实干精神的技术尖子和业务带头人,从而确保企业生产的安全和稳定。

(一) 基本原理

经常性地开展技术(业务)竞赛活动,可以不断提高产品质量和服务水平。技术、业务竞赛,从要求上应紧密结合生产(工作)进行。从竞赛的内容上和技术水平(等级)上都要比参加竞赛者的原有水平高出1~2级,这样,势必在竞赛者的取胜心理状态上造成强大的动力,促使产品质量的不断提高和服务质量的不断改善。经营开展技术(业务)竞赛活动,有利于稳定工人队伍,促进人才培养,形成比、学、赶、帮、超的浓厚气氛。通过竞赛选择出优胜者,使得工人学有榜样、赶有目标、帮有对象、超有劲头。这样不仅可以不断提高技艺水平,而且还可以交流技艺,防止一些绝技失传。通过这样一种群众性的活动大造声势,对优胜者进行宣传表彰,可以促进他更加钻研技术,增强企业主人翁的责任感。

(二) 主要内容

1. 技术(业务)竞赛活动的内容

技术、业务竞赛的内容主要包括理论和实际操作两大部分,一般分开进行。理论又包括基础理论和专业理论。实际操作包括质量、定额、设备工具的使用、文明生产技术、安全等内容。理论和实际操作的竞赛成绩之比为4:6,实际操作中的质量分为70分,定额为20分,文明生产技术安全为10分。

2. 竞赛程序

(1) 学习、练兵阶段。技术竞赛不是目的,提高技术水平、练就高超的操作技能是目的,因此开展活动前可根据各单位具体情况确定竞赛工种,结合本单位的实际参赛工种制定出竞赛实施计划,选定统一的技术等级标准。根据标准编写出应知应会复习大纲、复习思考题,大约在80~100题。可利用班前、班后等业务时间,采取灵活多样的培训形式,有计划地组织参赛人员学习专业基础知识,进行基本功训练,增强处理和解决生产中出现的疑难问题的能力。(2) 预赛阶段。首先确定预赛时间。赛区的划分,可根据单位大小、参赛人员多少来确定,根据参赛工种分布情况,单位竞赛委员会可委托具有专业优势的二级单位负责组织预赛,见“预赛区

划分及日程表”。(3)选拔参加公司预赛的种子选手。由各预赛区的牵头单位将参赛选手名单、标准、试卷及标准答案一并报公司竞赛委员会进行审查。(4)预选代表名额不得超出参赛名额的30%,但也可根据单位具体情况选定。(5)决赛阶段:
①名额:控制在预选代表的15%左右;
②时间:应知考试时间(具体时间自定),应会比赛时间(具体时间自定);
③由公司竞赛委员会统一命题、考试、比赛、裁判、评分、奖励;
④总分评定比例:应知占40%,应会占60%;
⑤根据参赛工种的性质和人数多少。合理确定优胜者名额。每个工种可选拔技术标兵1~3名。选拔优胜者1~3名。

表 5 - 16 预赛赛区划分及日程表

序号	赛区	参赛工种	牵头单位	进度安排	
				预赛	决赛
1	冷加工类	车加工种 铣加工种	机加厂 工具厂	×月×日结束 ×月×日结束	×月×日
2	热加工类	手工熔焊 热处理	冲焊厂 工具厂	×月×日结束 ×月×日结束	×月×日 ×月×日
3	运输类	汽车驾驶	运输处	×月×日结束	×月×日

3. 奖励措施

各单位可根据本单位实际情况来确定奖励办法,原则上是实行精神鼓励和物质奖励相结合,鼓励对象的应知、应会成绩应均在60分以上。凡取得竞赛技术标兵者,可进行一次性奖励(金额可由单位自定),颁发技术竞赛荣誉证书,记入个人技术档案,并免于下一次晋升考试。凡取得竞赛优胜者,进行一次奖励,颁发技术竞赛荣誉证书,记入个人技术档案,并免于下一次晋升考试。凡被选拔参加公司决赛,而未取得名次的选手,授予鼓励奖。

为了使得技术竞赛活动得到圆满成功,必须要取得各级领导的重视,建立健全各层的岗位练兵技术竞赛的领导班子,一般情况下由培训部门负责牵头,人事、劳资、工会、生产、团委等部门的主要负责同志参加。组成竞赛委员会,下设竞赛委员会办公室,负责竞赛的筹备、比赛、裁判、奖励等工作。

☐ 浮动工资制法

浮动工资制是我国经济体制改革中涌现出来的一种新的工资形式,目前已在我国工业企业广泛实行。浮动工资制是以工资等级制度规定的标准工资为基础,将职工标准工资的一部或全部与工资性奖金和工资性津贴捆在一起,随同企业经营效果的好坏和每个职工的劳动成果大小而上下浮动的一种工资分配形式。其有:职工工资的增长既决定于劳动成果的大小又与企业经营效果好坏结合起来,能促使职工关心企业整体利益;由于浮动工资是把奖金与部分或全部基本工资联系在一起,使职工劳动成果大小不仅涉及奖金还涉及基本工资,因而超额劳动多的,基本工资也随同奖金同步增长,完不成任务的,不仅失去奖金,还保不住基本工资,因而使职工的工资收入与劳动成果联系更紧密,更能体现按劳分配原则,更有利于调动职工的积极性。

1. 实行浮动工资的条件

企业应具备必要的条件,才能发挥浮动工资的作用。主要有:①生产任务饱满,产品适销对路,经营管理基础较好;②要建立和完善内部经济责任制,把经济责任制落实到企业经营的全过程,坚持责、权、利的统一,把责放在首位,落实到人;③要有先进合理的劳动定额和比较先进的经济技术指标;④建立健全必要的考核制度。

2. 浮动工资的形式

企业浮动工资的形式是多种多样的,归纳起来主要有以下几种。

(1)全额浮动工资。将职工的全部报酬与企业经济好坏挂钩浮动,完全取消按基本工资分配的形式。一般采用“三定”(定任务、定人员、定标准)“三包”(包产量、包质量、包成本)的办法。实行全额浮动工资的企业是极少数的。

(2)部分浮动工资。这是目前较多企业采用的一种形式,其基本做法是,把职工标准工资的部分作为固定工资,按月发给职工,以保证职工基本生活的需要,把职工标准工资的小部分(一般是20~30%)拿出来和工资性奖金、津贴捆在一起,作为活工资部分,随同企业经营成果和职工个人劳动贡献大小而上下浮动。企业经营效果好,个人劳动贡献大,这部分工资就“水涨船高”;反之,就“水落船低”。

(3)岗位浮动工资。在确定岗位工资的基础上,实行联产、联经济技术指标和联个人贡献进行浮动的一种形式。实行岗位工资的特点是把按个人等级工资标准计算支付工资的办法改为以个人从事的岗位等级工资标准计算工资,从岗位工资标准上区别劳动的轻重、技术的繁简,体现了差别,克服了平均主义。但是还不能解决干多干少、干好干坏一个样的弊病。因此,在实行岗位工资的同时还需实行浮动工资的形式,才能起到鼓励先进、鞭策后进的作用,更好地贯彻按劳分配的原则。

(三)浮动升级

企业在明确国家与企业分配关系的基础上,即在工资总额与经济效益挂钩浮动或以核定工资总额包干使用的前提下实行的浮动升级。升级的工资由企业新增工资或工资基金结余以及企业利润留成中的奖励基金中开支。浮动升级的条件,应坚持严格的两级考核办法,即由企业对各管理部门按照经济责任制的要求进行考核;然后各部门再对职工完成生产(工作)任务考核进行浮动升级。

□ 计时工资制法

计时工资是一种按照职工的等级工资标准和实际劳动时间计发工资的制度,是我国职工工资制度的主要形式,在国民经济各部门中广泛应用。

(一)基本原理

计时工资是从工资等级和劳动时间两个方面来贯彻按劳分配原则的。实行计时工资的职工,其工资收入的多少,一是决定于职工工资等级的高低,二是决定于劳动时间的长短。职工工资等级的高低,是根据职工的技术(业务)熟练程度确定的。例如,我国现行大中型企业工人工资标准,六类地区一级工工资标准为38元,八级工工资标准为114元。劳动时间是指月、日、时等时间单位。同样两个八级工,在一个月之内由于出勤天数不同,所得工资也不同,全勤的月工资为114元,缺勤的就要扣除缺勤天数的工资。两个不同等级的工人,在一个月之内都为全勤,则等级高的工人如八级工工资为114元,等级低的工人如一级工为38元。

(二)计算方法

计时工资是按时间长短计算工资的,由于计算工资的时间单位不同,计算方法也不同,一般有以下三种:

1. 月工资制

根据规定的月工资等级标准计算应发的工资。

2. 日工资制

根据职工的日工资标准和实际工作日数计算工资。其计算方法是：按照平均每月应出勤天数计算，即以全年日历日数 365 天扣除法定节假日（元旦、春节、国际劳动节、国庆节）7 天和公休日 52 天，即按 306 天为职工全年应出勤天数，再除以 12 个月，即为平均每月应出勤 25.5 天，再以职工的月标准工资除以 25.5 天，即为日工资标准，其计算公式为：

$$\text{日工资标准} = \frac{\text{月工资标准}}{\text{平均每月应出勤天数}}$$

以六类地区八级工月标准工资为例计算日标准工资，其计算公式为：

$$\text{八级工日标准工资} = \frac{114 \text{ 元}}{25.5} = 4.47 \text{ 元}$$

3. 小时工资制

根据职工的小时工资标准和实际工作的小时计算工资。小时工资标准的计算公式为：

$$\text{小时工资标准} = \frac{\text{日工资标准}}{\text{日法定工作小时数}}$$

以六类地区八级工日工资标准为例，计算小时工资标准：

$$\text{八级工小时工资标准} = \frac{4.47 \text{ 元}}{8} = 0.559 \text{ 元}$$

计时工资是我国目前广泛采用的工资形式，工业企业一般采用月工资制、日工资制和小时工资制相结合的形式，即按职工全月出勤日数，按月发给工资，职工缺勤按日或按小时扣发工资。例如，六类地区八级工月工资标准为 114 元，假定某八级工当月缺勤一天半，则当月应发工资为 114 元 - 4.47 元 - 0.559 元 × 4 = 107.3 元。职工加班加点，按同样原理计发加班加点工资。

由于计时工资只能反映职工的技术（业务）熟练程度、劳动繁重程度和参加劳动时间长短的差别，而不能全面反映职工实际付出劳动量的多少和同工种同等级工人在相同时间内劳动成果的差别。因此，在实行计时工资的同时应辅之奖金制度，以弥补计时工资的不足，并应建立正常的升级制度，以适应职工技术（业务）熟练程度的不断提高，使之较好地实行按劳分配原则。

□ 绩效评价法

绩效评价法是用计划目标水平（任务标准）去衡量员工在计划期内实际取得的工作成绩和效果的方法。

（一）基本原理

一般而言，对员工绩效的评价，主要有四个方面的内容，即工作量（数量）、工作效果（质量）、对部下的指导教育作用以及在本职工作中努力改进和提高等创造性成果。具体准确的定义和评价标准如表 5 - 21 所示。

表 5 - 21 评价因素定义

类别	评价因素	定 义
绩效评价	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报告是否适当
	数量	完成任务的工作量、时间(速度)及费用节约情况
	教育、指导	对下属进行现场教育指导的效果,对部下进行思想工作,提高他们自主管理意识的效果
	创新、改善	改进和完善本职工作的效果,积极采用新思想、新方法的表现

(二)主要内容

1.绩效评价的分类

按评价主体的不同可分为主管考核、自我考核、相互考核及单位考核。

(1)主管考核。就是上级对下属的考核。这是最常见的一种考核方式。这种方式,考核的主体是主管领导。因为主管领导有对下级考核的权力和责任,所以被考核者心理上没有压力。但是,考核结果往往受主管领导主观因素的影响,当考核者对被考核者有偏见时,会产生考核偏差从而为人事管理带来困扰。

(2)自我考核。就是被考核者本人对自己的工作表现进行反省和评估。这种方式,考核的主体是被考核者本人,这就等于公开了考核所注重的范围,增加了人员考核的透明度。这样,被考核者在日常工作中,就会自觉地按考核标准约束自己,并对自己的工作进行自我评估。这种方式在企业中能对员工产生较强的激励作用。国外普遍采用,在我国由于种种原因,目前实施自我考核的单位收效不大,有的甚至流于形式。

(3)相互考核。就是同事之间互相考核。这种方式在第二次世界大战期间的美国军队中广为采用,称为公评法,较好地体现了考核中的群众性和民主作风。但是,由于考核的主体是被考核者周围的群众,该方式易被善于心计者所利用,而造成考核失实,同时,不公的考核结果也会引起同事间相互猜忌,以致产生矛盾,因此这种方式应慎重实施。

(4)单位考核。就是由上级主管对他下属的部门或单位作整体性的考核,而不是对下属个人的考核。实行这种考核,主要是强调整体效率。这种做法可以鼓励员工充分发挥团体精神,使他们不仅考虑个人利益,也注意组织绩效的提高。此外,这种考核也有助于平衡各主管考核所出现的不平衡现象。

按考核时间的不同可分为平时考核、定期考核和专案考核。

(1)平时考核。考核者对考核对象所进行的日常考核。包括有形考核和无形考核两种形式。有形考核如根据缺勤记录考核出勤情况,根据工作日写实考核工作表现等;无形考核主要是通过观察对人员进行考核,如对责任心、办事能力、积极性、工作态度等的考核。

(2)定期考核。按照一定的固定周期所进行的考核,如月考核、季考核、年终考核等。由于定期考核是隔期进行的,因而要注意考核结果的真实性。

(3)专案考核。对平时考核中发现的偶发性重大事件进行的特别考核,如对表现特别突出,做出重大贡献的个人进行的特别考核等。专案考核要注意时效和公开两项原则,并且及时、准确地予以奖惩使之与考核密切结合。

按考核属性的不同可分为定性考核和定量考核。

(1)定性考核 ,也称为评语考核。即用划分等级或精练的短句来评价人的表现和能力。定性评语有两类 ,一类是简单分等法 ,就是按优、良、中、可、劣等级进行评定 ,如序列法 ,就是将被考核者按各个指标排队 ,最好的为首位 ,次好的为第二位 ,其余类推。再按各人在指标上所得的序数相加 ,按总序数从小到大排队 ,最后给优、良、中、可、劣的评语。这一方法的不足是考核人数不能太多 ,即最多不超过 30 人 ,以 10 人为佳 ,而且按序数划分不同的等级也缺乏统一的标准。另一类是用短句分等级。短句分等法不是简单地分等 ,而是将这个指标转化为不同的短句 ,供评定者选择。这种方法较简单分等进了一步 ,但缺乏定量概念 ,指标多了就难以对考核结果进一步比较 ,给选择人才带来一定的困难。

(2)定量考核。将评语转化为分数的考核方法。美国有些企业采用的对照表法 ,就是将每个考核指标分为若干小项目 ,各小项目之间表示不同的等级 ,考核者认为职工符合这个小项目就在后面的规定内打“√”的符合。这些小项目有的给正分 ,有的给负分 ,全部相加起来就是总评分 ,再按分数高低分等级。这类方法的优点是对每个职工都有数量化的评定 ,便于比较 ,但定量的客观性很难掌握。

2. 各类人员的绩效评价方法

(1)生产工人的绩效评价方法

①生产记录法。即根据生产现场的记录进行考核的方法。其记录的对象可以是个人 ,也可以是集体。记录的内容是生产或其他工作中的“数”或“质量”的成绩 ,以及原材料或时间的消耗等。记录的单位可以用产品数量、合格率、时间消耗等来表示。考核者将这些记录汇总整理 ,以此对工人进行考核。这种方法能如实反映工人的工作情况 ,容易被工人理解和接受。但工作量较大 ,需配备专职记录员和统计员进行考核和记录和汇总工作。

②减分法。即先对每项工作确定考核标准 ,再根据标准去衡量考核对象工作的具体情况 ,视其工作情况与所规定标准之间的差距 ,再根据规定的减分标准相应减分 ,然后汇总减分的数量 ,对考核对象进行评价。减分标准的设计如表 5 - 17 所示。

表 5 - 17 减分法绩效评价表

考 核 项 目	单项 得分	减分 标准	共减分	实际 得分	备注
1.产量。是否完成定额 ,欠产一次即减分	20	5			
2.质量。是否达到产品质量标准 ? 出现一次质量事故应减分	15	3			
3.消耗。是否执行了原材料消耗指标 ,超标应减分	10	3			
4.态度。是否服从上级调度指挥 ? 否则应减分	10	2			
5.协作。能否较好地处理与他人的工作关系 ? 无理争吵等影响关系行为应减分	5	2			
...	...	...			
合 计	100				

③专家评定法。即根据事先确定的许多表示工人行为规范、劳动态度、性格气质等的适用性评语 ,通过专家对考核对象进行观察 ,而后对其进行评定。如某单位有如下一些适用性评语。

- () 积极 () 懒惰
- () 认真 () 马虎
- () 诚实 () 不诚实
- () 谦虚 () 骄傲
- () 坦率 () 乖僻
- () ()

有关专家可在评语前括号中标出肯定或否定的符号。这种方法可以较清晰地描述出一个人的形象 ,对工人的调换工作 ,有目的培养和提拔等有一定参考价值 ,但不能直接作为升级或提高待遇的依据。

④强制选一法。即根据事先确定的一系列评语 ,把考核对象与其中的评语进行对照得出初步结论 ,再把这些结论综合起来 ,最后作出评价的方法。这种方法不管被考核者如何千差万别 ,都要一视同仁地利用评语逐条进行对照 ,并得出强制性的结论。强制选一法的考核表是把若干条评语编成一组 ,且每一组中不包括同性质、同系列的评语 ,然后再把这些评语汇集起来构成的 ,具体格式如表 5 - 18 所示。

表 5 - 18 强制选一法考核表

评语组	内 容	准确	不准确	评语组	内 容	准确	不准确
I	1.业务知识非常丰富			III	1.有丰富的思想感情		
	2.缺乏忍耐力				2.有担任中坚干部的能力		
	3.领导能力很强				3.缺乏注意力		
	4.经常敷衍工作				4.经常完不成任务		
II	1.对下属非常关心			IV	1.敢于负责 ,从不推卸责任		
	2.忠于职守				2.基本能完成任务		
	3.以自我为中心				3.几乎不指导下属的工作		
	4.缺乏创造性				4.工作缺乏干劲		

(2) 职员的绩效评价方法

①排队法 ,又称等级法。即根据职工所做出的工作成绩 ,按其高低顺序依次排列进行评定的方法。这种方法简便易行 ,常被采用。但其不足之处是 ,企业职工的工作性质、任务、岗位、工种存在很大差别 ,相互之间工作成绩的比较难以有较为统一的尺度 ,而岗位或职务等完全相同的职工并不一定多。因此 ,如果把作为被评定者的职工互相比较 ,排列顺序 ,去评定每个人的工作成绩应于何种位置是有困难的。

②人物比较法。这种方法是 1917 年由美国的卡内基技术研究所首创的 ,其作法是就每个评定因素从被评定者中选出表示标准尺度的代表人物 ,并以选出的标准人物作为评判的尺度 ,对所有被考核者进行评判。实行这种方法需要两个条件 :一是标准人物的选定一定要合乎标准 ,如果选定的标准人物没有代表性 ,也就失去了评定的依据。二是全体评定人员都要对标准人物的标准有正确的观察和把握 ,否则 ,评定结果也无从谈起。

③自我申报法。即被考核者对自己的工作成绩、态度、能力、水平等的自我评估。这种评定方法把一部分评定内容委之于最了解情况的本人 ,从而调动被考核者的积极性 ,极受考核者和被考核者的欢迎。自我申报的内容包括 (a)现任职务 (包括过去的经历) (b)履行所任职务工作时知识、能力、态度的适应情况 (c)个人能力的发挥情况 (d)最近一年内致力的工作 ,获得的成果 (e)自认为最易发挥能力的工作是什么 ? (f)未来的设想和打算 (g)专业知识、技能、性格、研究能力、组织能力、交际能力、资历、健康状况等。

④对照法。这种方法要求考核者对考核对象的日常工作完成情况核对事实 ,

⑤标准尺度法。即对考核对象应具备的能力、工作应达到的目的、劳动应具有的态度等要素定出标准尺度,并规定出各要素在某种职务中的影响比重,然后由考核者根据标准考核打分,再根据各项比重换算出得分总数,得分越高,说明成绩越显著。按标准尺度法对从事务某种职能工作的职员进行考核,具体项目如表 5-19 所示。表中“单项得分”,可根据所列“考核内容”进行评定,特优的评 90~100 分,优评 80~89 分,良评 70~79 分,无大错误评 50~60 分,差的评 30~40 分。比重可根据十项考核因素,视工作职务实际酌情划定。

	部门		职务		姓名		年龄		学历				
考核因素	要 求				考 核 内 容						得分	比重	总分
①责任感	对工作充满热情和强烈责任感				是否为保质准时完成任务作出努力？ 对工作事故和问题的态度如何？								
②注意力	对工作仔细认真				工作是否无差错？工作是否马虎、时好时坏、浪费或不合理？								
③技能	有准确、迅速完成业务工作的能力和知识				对业务掌握的速度和正确程度如何？ 是否达到现工作要求的水平？业务技能能否胜任更高职务的工作？								
④交涉能力	能熟练地与外单位联系工作，准确地同领导同事谈话，交换意见				表达书写是否通俗易懂？是否使对方理解自己的意图，取得联系的效果？								
⑤判断能力	对事物应能进行分析、综合并做出正确决断				判断是否具有贯彻始终的逻辑性？ 判断是否准确、迅速和及时？								
⑥应变能力	能把知识和经验应用于实际工作并适应环境变化				情况发生变化，能否随机应变运用知识和经验采取措施？								
⑦协调性	能与上级、同事很好地协调工作				与上级和同事的关系是否协调？是否一味地妥协、求安？								
⑧知识	掌握与职务相称的知识				除掌握现任职务必需的知识外，是否也努力追求更多的知识？								
⑨实行能力	领导不在时同样较好地完成任务				领导不在或没有具体指示时，能否正确组织工作的实施？								

每张卡片写两名职工的姓名,如果有 n 名职工参加考核,将共有 $\frac{n(n-1)}{2}$ 张卡片配

对比较。比如有 5 名职工参加考核,就有 $\frac{5(5-1)}{2} = 10$ 张卡片。然后对每张卡片上两名职工的考核内容进行比较,哪一名职工得胜次数多,名次就往前排,从而通过两两比较,依次排列出各考核者的名次。下面用图表具体说明这种方法的应用。表 5-20 的纵行与横行比,纵行比横行优,记为 1,否则记为 0。

表 5-20 配对比较评定法

	甲	乙	丙	丁	戊
甲	-	1	0	1	1
乙	0	-	0	0	1
丙	1	1	-	1	1
丁	0	1	0	-	1
戊	0	0	0	0	-

参加考核者有五人,共有 10 次对比,具体评定结果是:

参加考核者	获优次数
王 强	1
李 明	2
张 伟	3
刘 芳	4
陈 浩	5
周 敏	6
吴 昊	7
郑 宇	8
赵 磊	9
孙 悦	10
朱 晨	11
徐 阳	12
黄 鑫	13
林 茜	14
罗 杰	15
宋 璇	16
唐 凯	17
曹 琳	18
吴 昊	19
郑 宇	20
赵 磊	21
孙 悦	22
朱 晨	23
徐 阳	24
黄 鑫	25
林 茜	26
罗 杰	27
宋 璇	28
唐 凯	29
曹 琳	30

甲 3

$$Z \quad 1$$

丙 4

丁 2

戊 0

丙成绩最好,其他人依次为甲、丁、乙、戊。

⑦量表计分法。即通过编制标准化的测评量表对职工进行评价的一种方法。

量表的项目可以因职工的工作性质不同而有差异,下面以从事基础研究的工程技术人员量表计分为例,说明其原理。这个量表的项目包括科研成果、论文、工作报告、综述、科普文章、著作等,把其中每一项目都定出标准分数,例如一项国际先进水平的成果得 300 分,一项国内先进水平的成果得 150 分,一项地区或部门先进水平的成果得 50 分,学报发表一篇论文得 20~25 分,在中级刊物发表一篇论文得 10~15 分,发表一篇综述得 5~10 分,发表一篇科普文章得 1~3 分。凡是科研成果中已包括的论文不再计分,如果是集体的成果,则根据个人在成果研究中所起的作用,确定个人的数分,具体有两种办法:一种是该集体成果中的第一作者得满分,第二作者得 $\frac{2}{3}$ 的分,其他依此类推;另一种是将该项成果的满分按各人的贡献大小进行分配,例如第一作者得满分的 50%,第二作者得满分的 30%,其他依次类推。

职工业务考核量表具体应该包括哪些项目,每项得分多少,参加的人员如何分配分数,应根据其工种或岗位的具体情况,经充分讨论决定。这个量表的项目和分数一经确定,就按每个职工的人头设立业务考核档案,随时将每个职工的工作成绩及其得分记入档案,年底总结评比时,累计总分计算。

⑧综合定量评价考核法。这种方法是运用控制论和系统论的观点,在考核职工时,既考虑领导意见,又考虑群众评议,还顾及个人意见;既衡量硬指标,又衡量软指标,从而综合和全面地考核职工的一种方法。具体做法是:把每位干部和工人的考核分解为品德、能力、成绩、身体四大体系;再把每一体系分解为若干小指标,最后由领导逐项评分,群众互相打分,自己为自己打分,以及进行书面考核;最后将

领导、群众、自己评议及书面考核得分乘以相应的权数 20%、30%、20%、30% ,计算得出总分。例如考核一名职工 ,领导对他的评分为 80 分 ,群众打分得 70 分 ,自己打分得 75 分 ,考核得分 90 分 ,最后乘以相应的权数 ,总评分为 $(80 \times 20\%) + (70 \times 30\%) + (75 \times 20\%) + (90 \times 30\%) = 79$ (分) ,根据这一最后得分 ,就可以对企业职工做出较为全面和准确的评价。

(三)应用案例 :日本信和公司的人事考核办法

日本信和公司的人事考核分三级进行。首先由与职工朝夕相处、不脱产的第一线领导 ,即班组长或工段长进行考核 ;第二级由工场长考核 ;第三级由公司经理或公司职能部门考虑上述两级考核的意见 ,作出决定性的评价。此外 ,他们对职位不同的职工 ,分为上、中、下三级 ,具体的考核项目各有侧重。各级职工都要考核的项目有“企业知识、办事速度、办事正确性、积极性、报告”等 ,对上级职工还要考核“指导能力”、“创新精神” ,对中级职工还要考核“协调性”和“创新精神” ,对下级职工还要考核“纪律”和“协调性”。具体的考核内容有以下 11 项 :

1. 职务知识——看是否具备必要的业务知识及对有关知识掌握的深度、广度如何。考核对象为上级、中级、下级。评定分五等 :①具有高度的业务知识及与职务有关连的其他知识 ;②具备高度的业务知识 ,但对有关连的知识还不十分具备 ;③业务知识水平合格 ,对有关连的知识了解得不够 ;④业务知识水平尚须有进一步提高 ,缺乏有关连的知识 ;⑤缺乏业务知识及有关连的知识。

2. 办事速度——看处理交办业务的速度或在一定时间内完成工作量的多少。考核对象为上级、中级、下级。评定分 :①办事速度超群 ,能处理好紧急的事情 ;②办事速度在标准以上 ,对于没有规定完成期限的工作 ,也能抓紧完成 ;③办事速度符合标准 ,对一般事情能以通常的速度去完成 ;④办事速度离标准还差一步 ,时有误差 ;⑤与合格的时间要求相差甚远 ,要达到标准还需作相当的努力。

3. 办事的正确性——看能否正确地完成交办的事情。考核对象为上级、中级、下级。评定分 :①办事的正确性无懈可击 ,可以高度信赖 ;②正确性在标准以上 ;③保持大体正确 ;④在正确性方面时有差错 ;⑤办事精糙 ,需经常检查其工作。

4. 积极性——看对工作是否有旺盛的热情。考核对象为上级、中级、下级。评定分 :①总是怀有争先的愿望 ,能专心致志地办事 ,处处表现出具有向上的意志 ;②面对挑战具有旺盛的热情 ;③对所办的事 ,基本上有办好的愿望 ;④对于执行上级指示缺乏积极性 ;⑤完全看不出想认真办事的意思。

5. 协调性——看能否与同事很好地协作 ,能否努力帮助上级提高工作效率。考核对象为中级、下级。评定分 :①能与同事很好地协作 ,从不计较自己的方便餐利益 ;②如上级有指示 ,则无论与谁都能积极地协作 ;③没有突出的表现 ,但能与他人配合默契 ;④在某些时候和场合 ,协调性较差 ;⑤与他人难以协调 ,屡次对工作场合的气氛造成不良影响。

6. 报告——看能否为工作取得圆满的进展而作出适时、确切、令人满意的报告。考核对象为上级、中级、下级。评定分 :①报告及时 ,内容中肯 ,无可挑剔 ;②报告及时 ,内容充实 ;③报告在时间和内容上大体合格 ;④报告在时间和内容上时有欠缺 ;⑤报告不及时 ,内容不充分 ,令人不放心之处甚多。

7. 纪律——看能否遵守各项规章制度和命令、指示。考核对象为下级。评定分 :①不仅能遵守各项规章制度和命令、指示 ,并且能带头为形成良好的工作秩序而努力 ;②能很好地遵守各项规章制度 ,维持工作场所的秩序 ;③大体上遵守规章制度和秩序 ;④不遵守规章制度 ,不服从命令的事时有发生 ,在有些场合必须提醒其注意 ;⑤一再发生不守纪律、不服从命令的事 ,必须再三地提醒其注意。

8. 创造精神——看是否能下功夫研究、改进工作。考核对象为上级、中级。评定分 :①经常下功夫研究工作的方法和程序 ,为提高工作效率作出贡献 ;②能改进

工作方法,为业务的兴旺带来好的影响;③能努力研究自己的业务;④对改进工作缺乏热情;⑤完全看不出有研究业务的愿望。

9.指导能力——看能否给部下以良好的指导,以形成团结协作的关系。考核对象为上级。评定分:①能对部下进行正确的指导,使其领导的部门成为紧密协作的团体;②能对下级进行指导,其领导的部门具有良好的协作关系;③对部下的指导马马虎虎,对于形成一个协作团体还有许多工作要做;④不能对部下进行有效的指导,难以形成一个协作团体;⑤根本不能对部下进行指导,下级对其感到失望。

10.特别事项。

11.出勤情况——事假、病假和无故缺勤的天数,迟到、早退的次数。

以上第1到第9项,每项都分一次评、二次评、三次评和决定评,在九项考核的基础上,再参考第十和第十一项,作出综合评价。

□ 计件工资制法

计件工资制是一种通过对工人在一定时间内所生产的产品数量或完成的作业量和预先规定的计件单价来计算其劳动报酬的工资形式,是一种与劳动成果紧密结合的较好的按劳分配制度。计件工资以合格产品数量或作业数量计算劳动报酬,能够比较准确地反映出劳动者实际付出的劳动量,从而能够较好地体现按劳分配原则。因为它不仅能反映不同等级工人之间的劳动差别,而且也能反映同等级工人由于技术熟练程度、生产经验、劳动态度、劳动积极性等不尽相同所取得的不同劳动成果。计件工资把劳动报酬同劳动成果直接联系起来,多劳多得,少劳少得,因此能更有效地促使劳动者从物质利益上关心自己的劳动成果。这就比计时工资更能鼓励劳动者发挥积极性,从而合理、有效地利用工作时间和工具设备,尽可能地消除降低劳动生产率的因素,促使工人努力学习技术,增加产量,提高劳动生产率,为国家创造更多的财富。

(一)实行计件工资的条件

实行计件工资需要具备一定的条件,才能发挥对生产的促进作用,提高经济效益,不顾条件盲目推行,反而会给生产带来损失。一般而言,实行计件工资,应具备以下条件:(1)生产任务饱满,原材料、燃料、动力供应和产品销售正常。实行计件工资能鼓励工人不断地提高产量,这就要求企业生产任务饱满,使工人能连续地进行生产。否则生产时断时续,会给实行计件工资带来很多问题,影响工人的生产积极性,也失去了实行计件工资的意义。原材料、燃料、动力的正常供应是保证完成生产任务的必要条件,任何一项脱节就会造成停工、停产。产品销售不正常,也影响企业的生产活动不能顺利进行,这些都会给实行计件工资带来困难。(2)有先进合理的劳动定额,严格的质量标准和计量标准。实行计件工资一定要有先进合理的定额,这是因为计件工资是按“件”来支付工资的,要使支付的工资,体现按劳分配的原则,就必须正确规定计件的单价,而劳动定额水平的高低是影响计件单价的决定因素。如果定额水平偏低,就会造成单价的偏高,使工资基金出现不合理的超支。反之,定额水平过高,也会挫伤工人的积极性,影响企业经济效益的提高。因此,劳动定额要保持先进合理的水平,才能使计件工资发挥应有的作用。同时为了防止产生单纯追求产品产量,而忽视产品质量和正确核算产品的数量,企业还必须制定严格的质量检查标准和产品的计量制度,这是保证合理计算计件工资的重要条件。(3)健全生产管理制度。实行计件工资还要求企业建立和健全各项生产管理制度,包括劳动组织、定员、定额管理、原始记录、检查验收和经济核算等方面的制度。(4)产品的产量或劳动效率能够单独计量,而且正确反映工人所支出的劳动

量。一般地说,对于手工操作或半机械操作的工种,产量可以计算,劳动量可以考核,生产成绩的大小单纯依靠或主要依靠工人的体力、手工的技巧和生产积极性,这些工种最适宜实行计件工资。对于机手并动的单机操作工种,如金属切削中的车、刨、铣等工种也可以实行计件工资,但对于机械化、自动化程度比较高或已经组成自动线的,因劳动生产率的提高,主要取决于技术设备的先进程度,工人的作用主要是观察工艺技术过程的进程,看管、调试或控制有关设备,在整个生产过程中,各人的劳动力也不易分清,对这些工人就不宜实行计件工资,对于有些产品的需要量有限制,工人不可能增加自己的产量的,以及对于生产精度高、技术复杂或工艺规程、安全技术规程特别严格的工种,为了保证产品质量和安全操作,也不宜实行计件工资。

总之,实行计件工资需要具备上述经营管理和生产过程中的条件。如果条件不具备,首先应该积极创造条件,否则盲目实行,不仅不能发挥计件工资的积极作用,相反,还会在工资分配上造成混乱,给企业带来损害。

(二) 计件工资的具体形式

计件工资大体可以分为以下几种形式,各企业可以根据自己的实际情况,选择适合本企业具体情况的计件工资形式。

1. 直接无限计件工资制

根据工人完成合格产品数量和规定的单价来支付工资,不论工人完成和超额完成定额多少,都按同一单价发工资,不受限制。因而它对工人提高工作效率具有较大的物质鼓励作用,在劳动定额先进合理的情况下能够获得较好的经济效果。

2. 有限计件工资制

对计件工人的超额工资规定一个限额,如不超过标准工资的百分之几,超过这个数额就不再按单价计酬,因而在一定程度上影响工人积极性的发挥,有的企业为了弥补这个不足,采取计件单价分级递减办法,即超过限额的部分按较低的单价计算工资,这样工人超额仍可多得一些工资,这种形式一般用于实行临时定额、试行定额和一次性估工定额的工人。在当前不少企业劳动定额还不够准确的情况下也可采用。

3. 累进计件工资制

指工人完成合格品产量在定额以内部分,按照一种计件单价计算工资,对于超额部分则按照一种或几种递增的计件单价计算工资,例如规定超额完成生产任务在10%以内,计件单价提高20%,超额完成10~20%,单价提高40%等等,实行累进计件工资制,物质鼓励作用较大,能够促使劳动生产率迅速提高,但采用这种形式必须制订精确的有技术根据的劳动定额,并预计它的经济效果,因为累进计件条件下,工人工资的增长比例超过产量的增长比例,如不精确核算将会造成工资基金超支和产品成本提高。这种形式一般用于体力消耗、劳动强度特别大的工种,或是为了完成某项紧急任务的需要,对影响较大的薄弱环节中采用,一般不宜大规模地、经常地采用。

4. 间接计件工资制

工人的工资不以个人的产量为依据,而是以他服务对象的劳动成果为依据。这种形式适用于本身不直接生产产品,但是他们服务对象产量的增长和他们的劳动成果有很大影响。如在机械行业中,基本车间的辅助工人、天车司机、设备调整工、机修工等,在这部分工人中实行间接计件往往会比实行计时形式效果要好。既能促使工人提高辅助生产的效果,又能关心基本生产工人的效率。

5. 超额计件工资制

它是计时工资和计件工资相结合的工资形式。它是企业生产需要和管理水平较低、各项制度不甚健全,对传统的直接无限计件工资制做了某些修改或变通形成

的。一般是在工人完成劳动定额以内的部分,按照本人的标准工资和完居定额的比例计发计时工资,对于超额完成定额的部分则按统一的单价计发超额工资。超额计件工资对于工作物等级、技术等级和新老工人工资存在较大差距的企业更为适宜,它可以兼顾新老工人的利益,有利于新老工人的团结。

6. 包工工资制

将一定数量和质量的生产和工程任务采取签订合同的方式,包给个人或集体。合同中规定了包工的内容、质量的要求、完工的日期和完工后全部工资数额等,只要工人按合同完成任务,不论实际用工多少,都可得到全部的包工工资。

采用包工形式,能够鼓励工人积极完成任务,尤其对节约动力,减少原材料浪费,保证完成任务的时间方面,取得较好的效果。这种形式多用于工作量难以计算的工作,临时性的工作,如建筑、机械安装、起重运输工程等。实行包工形式对于完成工作量的统计检查验收特别重要,如果发现不符合合同规定的要求,应该返工重做,不给任何补加报酬。

(二) 计件工资的计算

实行计件工资制,工人的工资数额是以生产出的合格产品或完成的作业数量,乘以计件单价计算出来的。所以,计件单价是完成某一单位产品或某一工作的单位工资,是支付计件工资的主要依据。

1. 个人计件

以个人为计算单位,一般是在一个人能单独完成工作,能按个人制订定额(包括产量定额和工时定额)的情况下实行。

(1) 按产量定额计算。计算公式为:

$$\text{计件单价} = \frac{\text{该工作物等级单位时间的工资标准}}{\text{单位时间的产量定额}}$$

$$\text{个人计件工资} = \text{工人生产合格产品数量} \times \text{计件单价}$$

(2) 按工时定额计算。计算公式为:

$$\text{计件单价} = \text{该工作物等级单位时间的工资标准} \times \text{单位产品的工时定额}$$

2. 集体计件

以班组或工程队为计算单位,一般是在工艺过程要求集体完成某项工作或生产某种产品,或广泛实行工人兼工种和相互顶替的综合作业组里,不能准确计算个人产量和质量的情况下实行。对于某些产品数量虽然可以进行个人计算但特别要求相互配合的也可以实行集体计件。其计算方法是:

按产量定额计算计算公式为:

$$\text{按产量定额计算计算公式为:计件单价} = \frac{\text{按标准定员确定的全体工人单位时间的工资总额}}{\text{单位时间的产量定额}}$$

$$\text{集体计件工资} = \text{全组完成合格产品的数量} \times \text{计件单价}$$

实行集体计件的,在计算集体计件工资后还要在集体内部的工人之间进行合理分配。采用以全部计件工资按本人等级分配,这种办法照顾了高等级工人。但是高等级工人的劳动成果有时不一定比低等级工人大,容易引起高低等级工人之间的矛盾,若以全部计件工资按人平均分配,这种办法不考虑工人等级的高低,也不考虑劳动的差别,存在平均主义倾向。一般采用的办法是:对基本工资按等级分配,对超额工等平均分配,或按照各人在生产中所起作用的大小评议分配。采用这种办法在一定程度上贯彻了按劳分配原则,并缓和了高低等级工人之间的矛盾。还有一种办法,即基本工资按等级分配,超额工资按个人完成定额情况分配。这种办法既考虑了劳动质量的不同,又考虑了劳动数量的差别,能较好地体现按劳分配原则。但计算方法比较复杂,只有在管理基础工作比较完善的企业才能采用。

在计算计件工资时,不论个人计件或集体计件都应以工作物等级的工资标准作为计算单价的依据。而目前不少企业的管理水平不高,在劳动力使用上还没有做到按工作物等级合理安排,以致高低等级工人干同样工作的情况普遍存在。为了照顾这些现实情况,有些企业以计件范围内的工人平均工资代替工作物等级工资标准计算计件单价;有些企业对高等级工人采取补贴的办法,如补贴其基本工资高出工作物等级的差额,以避免高级工人达到定额而仍减少工资收入。此外,对因任务不足、原材料、动力供应不正常等原因造成工人停工的,企业有时要支付一定的停工工资。

□ 奖励工资制法

奖励工资制又称奖励制度、奖金制度,是我国广泛采用的一种工资形式。它是采用奖金的形式对超额劳动支付的报酬,目的是为了能够更好地贯彻按劳分配原则,鼓励职工积极努力地完成任务。

奖励工资制是计时工资制的补充。不是一种独立的工资制度,因而必须与计时工资制相结合运用。计时工资制是从工资等级和劳动时间两个方面贯彻按劳分配原则的。实行计时工资制的职工,其工资收入的多少,一是决定于职工工资等级的高低,二是决定于劳动时间的长短,与劳动成果没有直接的联系。因此,同工种、同等级的工人在相同的劳动时间内,劳动成果不同,但所得的工资收入都是一样,不能充分体现按劳分配原则。如果在实行计时工资制的同时辅之以奖励工资制,对超额劳动者给予奖金报酬,就能较好地体现同工种、同等级的工人在相同的时间内劳动成果的差别,促使工人从物质利益上关心自己的劳动成果,弥补计时工资制的不足,更好地贯彻按劳分配原则,调动职工的积极性,促进生产的发展。

(一) 实行奖励工资制的原则

(1) 必须充分体现“按劳分配、多劳多得”的原则 (2) 有利于生产的发展,产品质量的提高,原材料、能源的节约 (3) 预测经济效果、确定奖金水平,保证实行奖励工资制能为企业取得较好的经济效益 (4) 加强企业管理,建立健全必要的规章制度,准确计算每个劳动者的劳动成果,做到奖励有依据。

(二) 奖励工资制的形式

从得奖条件分,大体上可分为综合奖和单项奖两大类。

1. 综合奖

是以多项指标为计奖条件,以全面完成企业、车间、班组各项经济技术指标为得奖条件的奖励形式,适用于不能用某一项指标来衡量劳动量或工作量,需用多种指标考核的生产工人、服务人员、技职人员、领导干部等。它的优点是奖励条件比较全面,有利于加强职工之间的团结协作,全面完成生产、工作任务。

2. 单项奖

是一种职工在完成有关指标的情况下,以完成某一项主要指标为得奖条件的奖励形式。这种形式目标明确单一,灵活可变,可以结合不同时期的生产特点和生产发展需要,调整得奖条件,有利于职工集中力量解决生产中的关键问题。单项奖的种类很多,概括起来可分为超额奖、节约奖、质量奖、安全奖等。

奖励形式的多样性,是由各行业各企业各工种之间的千差万别的客观情况决定的,要使奖励工资发挥有效的作用,就必须根据各行业各企业各工种的不同特点和不同时期的生产要求,实行不同的奖励办法。

(三) 奖金水平

企业发放奖金的数额应与标准工资总额保持适当的比例关系,并且允许在一

定的幅度内上下浮动。国家规定企业全年发放奖金总额不得超过 9 个月的标准工资总额,超过部分应按规定向国家纳税。企业应根据生产和销售的实际情况确定奖金水平。

(四) 奖金来源

奖金来源是根据奖金的性质和作用确定的。企业应按照国家有关规定提取奖励基金。(1) 奖金按标准工资总额的一定比例由上级主管部门核定,作为工资总额计划的一部分,随同工资总额计划下达给企业,由银行监督执行。(2) 按照国家规定的第二步利改税的办法,企业在税后留利中按规定的比例提取。(3) 在实行工资总额与经济效益挂钩浮动的企业,其奖金和工资总额捆在一起,随同本企业的经济效益浮动。这样,企业的奖金和工资总额在核定的范围内,由企业自行安排使用。除上述工资性奖金来源外,节约奖的奖金按国家规定从节约价值中提取。发明创造奖、劳动竞赛奖由国家专款支付。

(五) 奖金的分配

要搞好奖金分配必须根据企业、车间(部门)、班组和个人的生产特点,制订出得奖条件和奖金标准。得奖条件是奖励制度的核心。它是一定时间内,职工在生产(工作)上努力的目标,也是考核职工生产(工作)成绩和得奖的主要依据。得奖条件应有主有辅,明确具体要求,根据生产(工作)实际需要规定。不同的企业、不同的时期可有不同的重点,以促使职工集中精力攻克生产中的薄弱环节。同时,还必须根据职工工作的不同特点制订不同的得奖条件。

企业在实行奖励工资制时要根据职工在生产(工作)中的作用、完成得奖条件的难易程度以及取得经济效果的大小合理确定奖励标准。对于主要工种和超额完成任务比较困难的工种,可以规定较高的奖励标准;对于辅助工和超额完成任务比较容易的工种,规定的奖励标准要低一些。在一般情况下,工人的奖励标准应当高于管理人员。从事繁重体力劳动工人的奖励标准应当高于从事轻便劳动的工人。

企业实行奖励工资制必须结合本企业的生产管理实际情况,制定奖励条例或办法,内容大致包括:总则、奖励范围、奖励条件、奖励期限、奖金标准和奖励的批准权限等。奖励条例不是一成不变的,随着生产情况发生变化,应及时对奖励条例进行修改。

□ 结构工资制法

结构工资又称分解工资、组合工资。结构工资制一是能使职工的工资与其素质、能力、劳动态度、资历、贡献等各种因素挂上钩,职工某一方面或某几方面的状况发生变化,都可以直接在工资收入上得到反映;二是既考虑了潜在形态的劳动(人能够劳动的根据),也顾及到流动形态的劳动(人们在劳动过程中的自然表现)、凝结形态的劳动(劳动实现的物质证明),从而较好地体现了按劳分配的原则;三是采用这种工资制度时,工资的各种职能都得到了充分的发挥,既照顾了青年职工的特点,又考虑了老职工技术水平高、工龄长等特点,有利于充分调动全体职工的积极性;四是结构工资制一般以职务(技术)为主,以资历、奖金、津贴等因素为辅,因而能够鼓励职工努力钻研技术,提高业务水平,从而促进整个企业素质的提高和企业生产力的大幅度提高。

(一) 基本原理

结构工资制是根据决定工资的不同因素及工资的不同职能而将工资划分为几个部分,通过对几部分数额的合理确定,汇总后确定劳动者的报酬。被分解的各部分工资既有其独立性,相互之间又有密切联系,并互相制约,保持一定的比例关系,

形成一个整体。

实行结构工资制的原则,是将工资总体分割成职能不同的若干单元。根据工作性质与特点的不同,使用部门可以采取不同的组合形态。

(二)主要内容

1.结构工资的组成

结构工资主要由以下几个部分组成:

(1)基础工资。即保障职工基本生活需要的工资。它是全部工资的基本组成部分之一。基础工资主要起保障的职能,其目的是保证劳动力的简单再生产。基础工资的水平,一般应能维持一个人的基本生活需要。确定基础工资的具体数额,应依据生活消费值的调查数值。

(2)职务(或技术、岗位)工资。职务工资是按照职工所担负的职务(岗位)的技术业务要求、劳动条件、劳动强度、责任大小等因素确定的。它是结构工资中的主要部分。在结构工资制中建立职务工资单元既体现了按劳分配的原则,又可以鼓励职工积极上进,努力提高技术与专业水平。结构工资中职务工资单元的具体确定方法,与职务工资制的作法近似。有的采取一职一薪,有的一职多级,一级一薪。职工明确职务(或职务级别、技术级别、岗位级别)后,即据此领取职务工资。职务变动后,这部分工资也要发生相应变动。

(3)年功工资。根据职工参加工作的年限,按照一定标准发放的工资。年功工资的增长,主要取决于职工工龄的增长,同时,也要与考勤、考绩相结合。它使职工长期的劳动积累得到补偿,并有利于鼓励职工长期安心本职工作。

(4)技能工资。又称劳动技能工资,是根据职工的技术业务水平,通过技术考核来评定。就其性质来说,它与岗位工资有相似之处。但是,由于目前很多职工的实际技能与其所从事的工作并不相符,因此只有将技能工资与职务(或岗位)工资区分开来,单独设置,才能更加准确地对职工的劳动量进行考核,并给予相应的劳动报酬。一般来说,在执行结构工资制时,职工的技能工资只根据技能水平的变动而相应改变,与其工资职务或岗位,以及年龄等因素无关。

(5)效益工资。根据企业经济效益以及职工提供劳动的数量和质量来计算并支付的,常以计件工资或奖金的形式出现。

2.结构工资制的实施步骤

实施结构工资制时,一般要经过以下程序:

(1)根据本单位实际情况确定结构工资制模式。对企业来说,在采用结构工资制时,其结构模式可以更加灵活。例如,某革制品厂采用的结构工资制,由基本工资与辅助工资两大“板块”组成。其中基本工资分成技能工资、职务(岗位)工资和年功工资三个单元。辅助工资分成区类工资、津贴和增效工资三个单元。该厂设置区类工资,是因为这家企业有若干与外省市合营的机构,部分职工需长期的外地工作。因此,可享受较高的区类工资。增效工资,是根据完成经济效益指标状况而确定的。在这个企业中,不再设置保障职工基本生活需要的“基础工资”单元。而某一重型电机厂,则把工资分为固定部分与浮动部分两大“板块”。其中固定部分由基本工资与工资性津贴两个单元组成,浮动部分则分成技能工资、岗位工资、效益工资与奖励工资四个单元。上述两个企业实行结构工资后都取得了较好的效果。由此可见,实行结构工资制时,结构模式并不是固定不变的,应根据本单位的具体情况灵活掌握。

确定了结构工资制的组合单元后,就要安排各工资构成单元之间的比例关系。在工资总额既定的情况下,工资中用于保障职工生活需要的基础工资所占的比重过大,那么根据职工岗位、技能及劳动状态等因素而确定的非固定工资所占的比重就要减少,这样做显然与按劳分配的原则相悖。固定部分过小,或者完全取消,可

能会使一部分职工在心理上难以承受。目前,基础工资都是根据职工基本生活费支出计算的,基本上是一个可多年不变的定值。年功工资也有了具体的规定。剩下的部分,一些专家认为职务和技能工资单元应占较大比重,奖金或效益工资应该次之。

(2)确定各工资单元的内部结构。包括各单元的内容(如在岗位工资单元中,是采用一岗一薪还是一岗数薪,各岗位的顺序,岗差系数),最低工资数额,以及增资办法等。

(3)制定结构工资实施方案。在制定这一方案时,首先应该做好基础工作,包括对全体职工登记造表,根据年龄、工龄、技术等级、工作岗位、教育程度等因素分析归类。然后根据初步确定的结构工资制定各单元工资标准,将全体职工纳入方案测算,并根据工资总额状况加以调整。同时,还要拟定出实施的具体办法。一般来说,在实施方案拟定以后,应当广泛征求职工意见,不断加以完善。

(三)主要应用领域

结构工资制可广泛适用于机关、企业、事业单位对工作人员的劳动报酬。应用于企业不仅适用于能直接计量劳动数量、质量和效果的企业管理、技术及生产辅助部门的职工,对于不能直接计量劳动数量、质量和效果的企业管理、技术及生产辅助、后勤服务部门的职工也是适用的。

(四)实用案例 北京革制品厂的结构工资

1.工资结构布局

北京革制品厂的结构工资是一种不同于现行的国家机关事业单位的结构工资模式。它既吸收了等级工资制按技术水平划分等级的长处,又吸收了浮动工资的弹性特点,将工资结构分为岗位(职务)、技能、年功、区类、奖金、津贴6个单元。这6个单元都灵活可调,相互之间构成有机的联系。

工资单元结构图分为两组结构比例关系。基础结构比例关系将结构工资划分为基本工资和辅助工资两大部分,岗位(职务)、技能、年功、区类单元属于基本工资部分,津贴、奖金为辅助工资部分。重组结构比例关系将结构工资的6个单元按照不同的运动方式划分为浮动工资和保留工资部分。浮动工资随职工劳动贡献大小而变动,包括岗位(职务)、技能、奖金3个单元和津贴工资单元中的变动性津贴,用以计算车间承包计件工资单价。保留工资为相对稳定的部分,包括年功、区类工资单元和稳定性津贴。其中年功工资单元通过岗位系数、技能系数、区类系数及经济责任制考核制度与岗位(职务)、技能、区类及业绩单元相关。稳定性津贴包括国家规定发放的保健津贴、物价津贴及企业自定的工资与物价指数挂钩的津贴。保留工资及科室干部的岗位(职务)工资、技能工资都以计时形式发放。由于计时工资发放要按经济责任制进行奖罚,所以,该厂结构工资的各单元都是活的。

2.工资标准计量体系

岗位(职务)单元、技能单元和年功单元中基础工资部分,都采用基额乘以系数加上常数的公式计算工资标准,使工资标准的变动模式化。要拉大或缩小职工之间工资差距,可改变系数;要在提高工资水平的同时随级别增长逐渐拉开工资差距,可增大基额。要一视同仁地提高全体职工工资,可加大常数。

区类工资是为鼓励职工到远离本厂所在地联营厂工作而设置的,通过区类系数体现在逐年新增的年功工资当中。年功增资总额与企业劳动生产率挂钩,年功增资的分配与体现个人贡献的三大系数之和挂钩。

工资计算方法 基本公式为:

$$\text{结构工资总额} = \text{基本工资额} (\text{岗位工资额} + \text{技能工资额} + \text{年功工资额}) + \text{辅助工资额} (\text{业绩工资额、奖金} + \text{津贴工资额})$$

(1)

运用公式(2)可以计量公式(1)中的岗位工资、技能工资和年功工资额。

技能工资单元				区类工资单元	
企业各类人员		系数	工资值 元	类 别	系数
干部级	工人级				
15 正	3 正	1.0	23	一类总厂所在地	1.0
14 副	4 副	1.2	27		
14 正	4 正	1.4	31	二类 市区联营分厂所在地	1.5
13 副	5 副	1.6	35		
13 正	5 正	1.85	40	三类 远效、河北省加工点	1.8
12 副	6 副	2.1	45		
12 正	6 正	2.35	50		
11 正	7 副	2.6	55	四类 江苏、湖北等地	2.2
11 正	7 正	2.85	60		
10 副	8 副	3.1	65		
10 正	8 正	3.35	70	五类 福建、四川等地	3.0
9 副		3.6	75		
9 正		3.9	81		
8 副		4.2	87	六类 新疆、青海等地	4.0
基额 = 20 元 ,常数 = 3 元 工资值 = 基额 × 系数 + 常数					

年 功 工 资 单 元	
累计年功工资	职工基础年功工资额 = 基础年功工资 + 各年新增年功工资
基础年功工资	职工累计年功工资额 = 基 额(0.4 元)× 系数(纳入结构工资当年职工工龄数)+ 常数(5 元)
某年新增年功工资	职工个人年功增资额 = 全厂年功增资总额 $\text{职工个人岗位、技能} \times \frac{\text{区类系数和}}{\text{全厂职工三大系数总和}} \times \text{全厂年功增资总额} = \text{企业工资总额} \times \text{企业劳动生产率增长率} \times 90\% \times \text{年功比例}$

表 5 - 24

岗 位（职 务）工 资 单 元					
岗别	企业各类人员			系数	工资值(元)
	工人	管理人员	技术人员		
一岗	门卫等			1.0	20
二岗	库工等			1.2	22
三岗	修鞋工等			1.5	25
四岗	操作工等	办事员		1.7	27
五岗	皮革主设计等	科员	技术人员	2.0	30
六岗		主办科员	助工技师	2.3	33
七岗		副科	工程师技师	2.6	36
八岗		正科	工程师高级技师	3.0	40
九岗		副厂	工程师	3.6	46
十岗		正厂	高级工程师	4.0	50
基 额 = 10 元 常 数 = 10 元 工 资 值 = 基 额 × 系 数 + 常 数					

例如 ,革制品厂厂区一名成品检验工 ,技术等级为 6 级 ,工龄为 30 年 ,其结构工资中 :岗级系数为 1.7 ,岗位工资单元基额为 10 元 ,常数为 10 元。岗位工资额 = $10 \times 1.7 + 10 = 27$ 元。

技术等级为 6 级 ,在技能工资单元中其技能系数为 2.35 ,技能工资单元基额为 20 元 ,常数为 3 元。技能工资额 = $20 \times 2.35 + 3 = 50$ 元。

年功工资单元基础年功工资部分基额为 0.4 元 ,常数为 5 元。年功工资额 = $0.4 \times 30 + 5 = 17$ 元。

所以 ,该职工的基本工资额 = $27 + 50 + 17 = 94$ 元。

因其在本厂厂区工作 ,区类系数为 1.5 ,故其岗位、技术、区类系数之和 = $1.7 + 2.35 + 1.5 = 5.55$ 。该职工每年的年功增资额 = 该年全厂职工单位系数年功增资额 × 该职工该年岗位、技能、区类系数和。

☐ 全员达标管理法

全员达标管理法是一种根据企业总体方针目标 ,制定包括企业领导者、管理者、生产劳动者在人的个人岗位标准、部门群体标准和财、机、物、供、产、销各环节的综合保证性标准系列 ,运用刚性和柔性结合的综合考评规定 ,控制、激励全员在一定时期内达到的循环运行的标准化、规范化、制度化的先进性与科学性相统一的、富有创新精神和中国特色的企业管理方法。它以激励和规范全员做遵纪守法 ,努力工作的合格职工为出发 ,以实现综合治理、强化管理、提高素质、挖掘潜力、增加效益为基本目的 ,突出了以人为中心的管理。此法在南充罐头厂推行以来 ,效果显著。

(一)基本原理

全员达标管理法遵循管理心理学、行为科学和目标管理的基本原理,在标准系统的设计制定、考核系统的实施、保证系统的执行几方面引入激励机制、制约机制和竞争机制,力求实现创造机会、强化动机、导向行为、达到目标的目的,通过对企业生产经营的主体——人——实行有效的组织、激励、约束、控制,增强全员的责任意识、危机意识和竞争意识。

从个人的需求、动机的产生,到最终实现企业目标,应当施以必需的以系列标准和利益处分为主要内容的刺激基因和相当的刺激量。同时重视外部条件的创造和思想政治工作两个方面。全员达标后,又会产生新的需求。这样,全员达标管理就成为一个良性循环往复的过程,使企业不断向新的目标迈进,从而提高企业的整体素质。

(二)主要内容与实施步骤

1.主要内容

全员达标管理法的基本内容,由标准体系、考核体系、保证体系三大结构组成。

2.标准体系

根据企业的总体方针目标,设置本企业合格职工的个体标准和合格的车间、科室群体标准系统及财、机、物、供、产、销诸环节的保证性标准系统,作为全员达标考核的重要要依据。标准体系的设计制订应参照同行业和本企业的先进水平,联系企业上等级升级的目标要求,以企业承包经营目标和职责职能及岗位经济责任制为基本构件。标准可从第级上分为基本标准和等级标准,从层次上分为岗位个人标准和车间科室及班组群体标准,从类别上分为正标准和负标准,人的标准和物的标准。

(1)共同正标准概括有四项:第一,任务标准。以优化指标、优化岗位、优化工序工艺为前提,包括爱厂爱岗、忠于职守、独立操作、熟悉业务技术、胜任本职工作、全面完成工作任务和生产经营指标,善协作、配合、服务,确保企业生产经营目标的实现。第二,质量标准。实行第一流质量制和质量否决权制,包括工作质量、服务质量、生产产品质量、售后服务质量。第三,安全标准。贯彻最低极限原则,包括人、财、物、供、产、销六环节的事故预防,确保企业工作、生产、生活良好秩序。第四,精神文明标准。坚持重教严管,包括厂内外、八小时内外循律执章、遵纪守法、思想作风、职业道德以及其他精神文明标准。

(2)共同负标准是一种刚性的逆向考核标准,作为负强化措施,控制和导向全员的行为。负标准明确规定了10条,职工发生其中之一者月度不能达标。这10条规定是:技术、业务能力差,不能独立顶岗者(学徒工除外);工作质量低劣,废次品超标者;劳动效率低,完不成生产指标、工作任务者;工作不负责任,违章作业,发生工伤事故、质量事故、设备事故以及其他技安事故,一次直接经济损失在100元以上者;不服从正常工作分配,无理取闹,无故顶撞领导者,纪律松弛,尽到早退,溜岗窜位者;有旷工行为者;酗酒闹事或打架斗殴者;有赌博或偷盗行为者;受党纪政纪处分、治安拘留、收容或刑事拘役者。负标准的考核同时与《国营企业职工奖惩条例》结合对违标和不达标者按规定作出处理。

(3)群体标准。指符合本企业要求的合格车间、科室、班组的各等级达标标准。它以四项共同正标准为基础,联系企业目标和部门经济责任指标及其职责职能,注重整体效能、效益和属员达标率。个人标准是指本企业符合要求的包括厂长、书记、各层级管理者和岗位工人的合格员工的达标标准。它是由任务、质量、安全、精神文明等四项为主要内容组成的各不同岗位、不同工序的个体考核标准。群体和个体标准都按一定幅度水平确定一、二、三级达标等级,分别构成群体和个体的分级达标标准。从三级到一级每上一个等级,标准高一个幅度,上一个层次,月度和年度循环运行考核,促进职工队伍和企业整体素质的逐步提高。

(4)财、机、物、供、产、销诸管理环节的目标标准贯彻于以人为中心的职工分级达标标准之中,直接形成实现企业目标的综合保证性标准系统。

3.考核体系

考核是全员达标管理的关键环节。考核系统的设计和实施形成直线职能纵向主考,相关环节横向辅考的框架结构。企业实施达标考核过程要坚持三原则:一是分权自治原则。实行分级分层,一级考核一级,厂长→副厂长→车间主任(职能部门科长)→班组长、工段长(职能部门科员)→岗位工人。运用这种考核,给予了各级考核者一定的控制权、审核权和利益处分权,实现管理程序和管理秩序的优化。二是信心鼓励原则。考核者既要对标准充满信心,坚持严格过硬的要求,又要激发和保护职工信心,把考核过程变成鼓舞、激励过程,把思想政治工作和实际问题两结合贯彻于达标考核的始终;三是时限兑现原则。考核时间与所规定的达标时限同步,考核办法与达标标准体系内容层次一致。考核坚持日记周挂月算年结,酬、奖、扣、罚按时兑现。考核的方法从简从明从严,实行违标登记算帐。通过建立职工达标档案卡、全员达标月报表、达标台帐以及达标挂牌、违标亮牌等方法 and 手段使达标考核程序化、制度化、达到考核效果。

4.保证体系

保证体系是为全员达标管理的顺利实施,见诸实施而设置的措施系统。它包括制订、完善标准,实施考核、奖惩的组织机构保证;疏通全员认识,执行法规规则的思想制度保证;贯彻酬、奖、扣、罚为主要内容的物质保证。

保证体系中的物质保证是重要方面。它明确规定,月度分级达标和不达标的酬、奖、扣、罚标准,规定年度不达标的处理办法。它规定,3次“黄牌”警告,年度不达标。年度不达标者,基本工资下浮一级,进达标培训班学习3个月,此期间只发基本工资,每天自交培训费5角,培训期表现好的可以提前回岗组合试用;学满或试用3个月,合格者即恢复达标资格和所下浮的工资,接受组合选用;3个月试用仍不合格者,作厂内待岗,接待岗职工的待遇规定处理,待岗期间仍给予接受组合聘用的机会。待岗期满6个月终未受聘者,作辞退或除名处理。这种保证措施强化了目标——利益——前途的关系的紧密度,激发了职工的竞争意识和危机感。

(三)实施要点

1.实施准备

(1)舆论宣传。全员达标管理法是不同于企业传统管理(这里指企业以往的管理)的新方法、新路子,是企业系统工程的一项改革。对改革的新东西群众思想接受、心理承受程度不同,往往在开始都会存在一种排他的潜意识。广造舆论、宣传教育的目的就在于排除这种潜意识,提高认识、引发职工的欢迎心理,增强职工的承受心理。让职工了解全员达标管理法推行的意义、内容及其与企业、个人的直接关系。并让职工知道个人应当做什么、怎样做;基层管理者应该做什么、怎样做。

(2)组织机构。全员达标管理法是一种新方法,应当有一套管理机构和专门的管理人员,抓组织领导,抓方案指导,抓考核监督,保证全员达标管理法顺利推行,达到预期效果。专门机构的设置,这在推行实施的开初阶段是很必要的。在全员达标管理法推入企业管理的正常轨道之后,全员达标管理法已经成熟为企业管理的一种模式,专门的管理也就自然归入各专业管理。可以不再独立存在。(3)制订标准。这是全员达标管理法最基本也是最重要的准备工程。根据前面所述的制订标准的原则、范围和内容,制订出企业、岗位个人和各层级群体的达标标准。企业总目标必须先确立。立定“指路标”众人才能跟着走,才能不迷路。全员达标管理法的标准最直接地联系着企业目标。由企业目标逐层次分解,最后落到岗位,落到人头。制订标准要根据企业目标的内在联系及要求 and 企业管理内容的需要,尽可能制订具体的量化标准,便于考核。必要的定性标准尽可能考虑到可以进行考核。

标准的范围不宜过宽,分项不宜过细。从当前的企业目标要求和企业管理要求可以用任务(如经济指标)、质量(包含有职业道德意识和技术、业务素质)、安全、法纪(包含具体的精神文明内容)等四大标准去要求全员首先做一个合格的职工。这样标准制订的内容,范围就很明确。制订标准的方法,应该是自下而上,再由上而下,先个人、班组、再到车间、科室,逐层次上报调整审查,最后由厂部定案,逐层下发执行。在制订和执行标准过程中,为维护全员达标管理法的权威性、严肃性,必须形成相应的规章、制度及必要的规则、秩序,确立达标标准及全员达标管理法在企业经营管理中所应有的地位。(4)培训人员。对实施全员达标法的专门管理人员进行培训,使之基本掌握属员的达标标准以及对标准的理解、执行和考核的尺度,考核的实施方法、时间要求、调整、平衡的原则和尺度;建立全员达标管理法台帐,原始记录,填写卡片、报表,统计、上报计算利益分配,即建帐制表和执行的具体手段、方法。

(四)实施考核

实施考核包括考核法则的制订和具体实施两点。法则的制订应与标准相吻合,实际就是对达标标准执行情况如何认定、裁判和处理的方法、尺度的明确规定,并且让全员都知道(不仅仅是管理者,考核者的事)。实施考核中注意把握五要点:(1)方法简。全员达标管理法是全员的管理。考核方法对于繁琐则不易坚持。化繁为简,化难为易,除主要标准如产量、质量,消耗指标作正负程度(以达标标准为线的升降数)的日记外,其他均作违标记卡,随时挂牌亮牌,月底算帐,年终结算。(2)标准严。既然有明确的考核标准,就要按标准严格考核,没有客观的直接影响达标的因素,一般不要松口子、降尺码,不搞领导口头标准。即使是因客观因素影响达标,也应持慎重态度,认真考察审核。(3)分权管。考核的权力放下,实行一级考核一级,逐层负责,全厂对厂长负责。考核要落实到人头,人多面宽,不能都由车间、科室统起来,要给直接考核的工段长、班组长一定权力,去裁定、处理属员的达标。全厂形成各有各的权,各把各的关,各负各的责的考核网络,使考核有效地进行。(4)时限制。明确规定考核的时段、时限,与发工资同步。分内容、分项目分别坚持日考、周考、月考,每月底达标结果落到班组,落到每个职工个人。(5)否决制。实行全员达标考核否决制。它是杜绝基层考核人员弄虚作假的一种惩罚性制度。要明确规定出在上级考核者定期或不定期地抽查出下级考核者在考核中弄虚作假,徇私舞弊时,有权否决当月考核者本人和所考核的属员的达标考核,一律作不达标或违标处理。

(五)实施处分

实施处分是全员达标管理法的保证措施。这里的处分是广义的,通指利益处理或结果处理。它主要包括正常报酬、奖励、减扣和惩罚四大项。它是全员达标管理法实施过程中月度和年度都要进行的工作。一方面,企业要明确利益处分原则和标准。酬、奖、扣、罚都要根据达标标准性质、地位、难易程度以及职工心理承受能力来搞,适度适量,档次分明。另一方面,管理者组织实施、兑现。由于每个月要进行,由于关系到职工个人利益,职工对此普遍都很敏感,并且认真。因此,执行利益处分时,坚持“准确、同等、稳定、过硬”八字方针。(1)准确。只有分级准确,计算准确,尽可能体现出职工努力达到的标准等级与个人利益的关系的一致性,才真正具有说服力、吸引力和激励作用。同理,惩罚也应尺度明确、清楚,才能教育人,争做合格的优等的企业职工。(2)同等。全员达标管理法的标准因岗因人不同而有所不同。但是实施利益处分却应是一样,不能因官、因权、因而人而异。从上到下,都按照岗位标准考核,都按照考核的结果旅行利益处分。这里强调利益处分的同等,不是主张分配平均,利益同样,而是要严格按全员达标管理法既定的处分标准,达到哪一级标准,就领取哪一级标准报酬、奖励,不能随意抬级提酬提奖。从这角

度讲,上下平等,干群同等。(3)稳定。这里指全员达标管理法的酬、奖、扣、罚的标准在一定时期要相对固定,不能经常变更,更不能搞口头赏罚。要把利益处分纳入制度化、规范化的管理轨道,让全员都能算帐,都能掌握自己的利益得失,也就是自己干、自己算,自己可以衡量达哪级标准,领哪级酬奖。当然,稳定不是长期固定不变。它仍然不排除随企业内外环境因素的变化而作调整。(4)过硬。考核要过硬,利益处分也要过硬,要兑现。否则,达标标准失去价值,失去刺激,也就丧失了目的。过硬、兑现,既要体现在酬、奖方面,又要体现在扣罚方面。违标者要被扣酬免奖,不达标者要被降薪降级,有的还会入另册,出厂门,被端掉铁饭碗。这部分情况虽然为数不多,但影响很大,必须做好工作,兑现过硬。正是如此,全员达标管理法才显出它的生命力,体现出它的制约力,增强全员的危机感和竞争意识。

(六)分步达标

全员达标管理法实施的总体步骤,根据企业基本素质状况,可以分级、分岗、分层推行。从时间段落上讲,或同步、或分阶段进行。长期坚持、循环实施,达到不同推动企业管理上台阶上水平上现代化的轨道。(1)分级达标。全员达标管理法把达标划分为三个等级。就企业而言,在一定时期内实行三级标准,二级标准和一级标准,逐年逐步上等级。就职工个人或车间(科室)、班组而言,一级、二级、三级标准可以同步推行。三级标准是基本标准,依次递升为二级、一级达标。要达到高一级标准,必须首先达到基本标准,再依等级考核。考上哪一级就评定为那一级,职工个人除有特殊贡献、特殊成绩之外,一般不越级考评。(2)分岗达标。即职工个人达标。根据工作岗位、生产岗位推行个人达标,上至厂长、下到岗位操作工人都有标准、有考核、有奖扣。分岗达标中的一、二、三个等级达标可以同步实施,符合哪级考评哪级。(3)分层达标。在一定时期内对企业的层级组织实行分级达标。也就是分步或同步推行班组达标,车间科室达标,从而全面提高企业素质,推动企业上等级。班组、车间科室达标同样分一、二、三个等级。三级达标为基本达标,依次上升为二级、一级达标。达到不同等级的标准,与个人达标一样,厂部给予不同等级的奖、酬,相反,则要施以扣、罚。这种群体达标及等级的划分直接影响属员的利益,所以,分层达标抓好了,对增强职工向心力、内聚力有重要意义。

(七)配套措施

全员达标管理法是企业内部改革的一项系统工程,还应当抓好与之配套的企业内部改革。(1)完善经营机制,独立自主经营。所有权与经营权彻底分离,企业真正形成独立自主,自负盈亏的以经济效益为中心的经营机制。企业的经济管理活动少受外部干预,少遭人为的阻力,全员达标管理法才得以很好地顺利地推行,才能更快地推入管理正轨,形成具有本企业的个性特点的管理模式。(2)完善定额体系,促进达标规范化。完善定额体系包括按先进水平修订、补充、完善定编定员定额。这一项工作不抓,全员达标的标准难制订,即使制订了其水分很多,起不到应有的刺激作用。(3)精简机构,实现满负荷工作。全员达标管理法实质是强化对全员的刺激,施以各项标准增加压力,转化动力,如果机构不简,冗员众多,人浮于事,不可能有满负荷的工作量,全员达标管理法也达不到预期效果和目的。各层级机构、人员的精简以精干效能为原则。(4)改革分配制度,纳入达标管理。要打破“大锅饭”,必须进一步深化分配制度的改革,要体现出多劳多得的原则。分配形式可以逐步纳入全员达标管理中去,与达标考核、达标计酬、计奖、行罚合并运用,联在一起执行,成为企业达标计酬的一种分配新模式。(5)改革劳动人事制度,用人与达标挂钩。企业的劳动人事制度的深化改革,应当打破职业终身制、职务终身制、身份终身制的路子,干部工人无界限,工资级别无定论,区别岗位、区别职责、区别工作成效从而区别报酬。逐步普遍实行合同制,内部一些岗位甚至可以实行行临时工制。全员达标管理法可以逐步地实行三个结合:一是与优化劳动组合结合。

规定凡是不达标者或严重违标者,同时取消组合资格;已经优化组合上的,可以中止劳务合同,实行厂内待业或按其他有关规定处理。二是与管理人员选聘结合。按照全员达标的最优条件选聘管理人员。明确规定年度达到一级、二级标准的可以考虑优先聘用,或者作为选聘干部的先决条件;凡年度不达标的,无资格应聘,已聘用的可以考虑中止聘用合同,同样取消劳动组合资格,作厂内待业或按规定另行处理。三是与任期目标结合。管理人员有任期目标,对这类管理人员的达标管理制订要把任期目标结合进去,一并实行达标考核。任期目标按年、季、月分解的指标没实现的,要作年度、月度不达标处理。任期目标连续几次不达标的,应当提前结束任期,按达标法的有关规定处理。(6)改革激励工作体制,建立与全员达标管理法相适应的新格局。全员达标管理法把两个文明建设融为一体,克服思想政治工作与生产经营“两张皮”的现象。在全员达标管理法的推行中,还应当建立起与之相适应的思想政治工作新格局。一要观念再更新,厂长总揽,思想政治工作部门齐抓。二机构要精简,人员要精干,由专职转为兼职。三要确立厂长总揽,部门齐抓共管,以行政职员为主体,以政工职员为骨干,依靠班组长,全方位、多层次的激励工作格局。这样在新形势下,在全员达标管理法的推行中把企业激励工作做好做活。

全员达标管理法的实施本身就是一项企业管理系统工程,其实施的内容、方法、步骤都有机地联系在一起,不能分割分离,推行实施过程中,或交叉,或同步,或分期,或分阶段都视企业的现状而定。实施的指导思想是通过全员达标法使企业的管理顺,效率高,运转灵,经营活,效益好。

□ 人员定量考核法

人员定量考核法是一种把定性评价建立在定量分析基础上的科学考核方法。运用人员定量考核法能够避免定性分析容易受考核人的主观认识和个人好恶影响的缺点,更能客观、公正、全面地反映被考核者的水平和能力,使考核工作科学化。

(一)主要内容

1. 人员定量考核的基本要求

考核内容要能够全面反映出职工的实际情况和水平;考核的方法要尽可能简单易行;考核标准要尽可能准确;考核的结果要易于进行比较;对考核内容应根据其在考核中的重要程度,给予相应的数值,要尽可能采用电子计算机技术。

2. 人员定量考核的步骤

(1)分解业务水平指标。职工的业务水平是各种能力的总体效应和综合反映,是相互联系、互相依赖、互相渗透的各种能力要素的集合。用 X_i 来表示某职工考核的总量, $X_{i1}, X_{i2}, X_{i3}, \dots, X_{in}$ 为对应分解成各项能力的隶属度。隶属度可用 0~1 间的数值来表示。0 与 1 是两种极端的状况,其他情况处于 0 至 1 之间。隶属度共有 n 项, L 代表所考核的人数。其数学模型如下

$$X_i = \begin{bmatrix} X_{i1} \\ X_{i2} \\ X_{i3} \\ \vdots \\ X_{in} \end{bmatrix} \quad i = 1, 2, 3, \dots, L$$

各项能力的隶属度确定后,则可综合获得一个职工各项能力的总值。用公式表示为

$$X_i = X_{i1} + X_{i2} + X_{i3} + \dots + X_{in}$$

式中的 X_{i1} 、 X_{i2} 、 X_{in} 可以根据考核内容和对象的不同分别加以确定。一般而言,可以有以下几个方面:

工作能力(X_{i1})——是一个综合性指标,如筹划能力、判断能力、寻找问题能力、操作能力、理解能力、反应能力等。不同岗位、不同层次、不同部门对职工能力的要求也不同,要根据实际情况确定。

工作态度(X_{i2})——是一个综合性指标,包括纪律性、工作积极性、工作责任心、协调性等。工作态度对工作效率的高低有很大的影响,是考核中的一项重要内容。它也要根据考核的要求而定。

工作成绩(X_{i3})——是工作能力和工作态度以及其他个性特征综合作用的结果。它包括工作的质量和数量两个方面。

学历(X_{i4})——现代企业中的各项工作技术性越来越强,需要经过专门的培训和职业教育才能胜任。一般来说,一个人的学历基本上能反映出他的专业理论知识和水平。

工作年限(X_{i5})——职工的实际知识、处理或解决问题的实际能力必须通过实践取得和逐步积累。因此,可以把工作年限长短作为衡量一个工作能力的一项标准,工作年限长,可以表明一个人的实际能力强和工作经验多。但这不是绝对的,不能说工作年限越长,业务水平就越高。

工作资历——(X_{i6})——现代企业管理与生产实践是可以反映人的能力水平的,一个人在企业中充当什么角色,承担什么任务和担当什么职务,也在很大程度上反映了他的工作能力和工作水平。

这种分量指标还可以列举出很多。不同的企业人员可以有不同的考核指标。例如,科技人员就可以用学历、科技工作年限、技术创新能力、科技工作资历、论文写作能力、外语能力、科技工作作风等指标作为参考指标。

(2) 确定决策系数向量。上述各评定项目,反映了对各种能力的重视程度。若考虑种种因素、使评定更加精确,可加入决策系数向量 A 。其数学模型为

$$J_i = A^T X_i \quad i = 1, 2, 3, \dots, l$$

式中 $A^T = (a_1, a_2, \dots, a_n)$ 为决策系数向量。各分量的大小即为相应项目的加权系数。这样,数学模型也可表示为

$$J_i = a_1 X_{i1} + a_2 X_{i2} + \dots + a_n X_{in}$$

决策系数向量各分量的取值要视要求而定。决策系数的取值可在 0 与 1 之间取值,也可以取大于 1 的值,起作用的是它们之间相对比例的大小。

(3) 输入电子计算机运算输出结果。运用这种方法来对职工考核,方法比较简单,只须规定 J 值和加权系数,各项工作可以分别进行,避免就人话人,增强考核的客观性和科学性。

(二) 主要应用领域

人员定量考核法是一种比较先进的企业人事管理方法。它把定性评价建立在定量分析的基础上,使考核工作更加客观、公正、全面,因而更具科学性。人员定量考核法主要用于考核和评价企业管理人员和职工的业务水平和工作能力。目前,我国只有少数企业采用这种方法。

□ 人员选择法

人员选择法是通过一定的人事程序和途径选择适当的人才担任适当工作的一种人事管理方法。在西方国家,由于劳动力市场的存在和允许人才自由流动,人员

选择法多被广泛采用。随着我国社会主义市场经济的不断发展,人事制度改革的不深入,为适应各企业事业单位对人员的要求越来越高,人才的选拔和使用。愈来愈被人们所重视,人员选择法也将在我国的人事管理上得以应用。

常用的人员选择方法有如下几种:

1. 考试法

指由专门机构根据统一标准,通过公开考试,择优录用工作人员。它具有明确、统一、严格的评价标准和在分数面前人人平等的原则,已成为各经济发达国家普遍采用的任用方法。采用考试法,必须遵循为事择人、考用合一的原则,公开竞争、机会均等择优选拔、量才录用。考试的方法可以将笔试、口试与实际操作结合起来。通过考试吸收录用工作人员的方法,在现代人事管理中普遍采用,它可以有效地防止在吸收录用选拔人员工作中徇私舞弊、“走后门”、“拉关系”等不正之风。虽然考试选拔法也存在一定的局限性,主要是考试的成绩不一定能准确地反映一个人的真正能力和特长,根据考试成绩来任用,有时不易做到人适其事。但在大面积范围进行人员“筛选”,还是一种比较秦效的办法。

2. 信息法

通过各种信息渠道选拔人才。如各种会议反映的信息,各种文件、资料传递的信息,调查研究获得的信息,广播电视和各种书刊传播的信息,以及人民来信来访送来的信息等。有了大量、准确的人事信息,就可以有效地进行科学的人事决策,因此,充分利用各种信息渠道来获得人事信息,是人事管理部门的一项经常性任务。如果说通过正规的考核、考察等方法来选拔人员是一种“硬性”方式,那么通过各种信息渠道,来选择人员就是一种“软性”方式。人是复杂的,多变的,在人事信息的沟通方面,也存在着一些障碍因素。如传递来的信息表达不清楚、不准确,接受信息的人的主观错觉,个人动机的因素等等。为了加强信息法的有效率和准确性,可以通过加强人事信息反馈,增加信息的数量,提高信息质量,逐步用全面的信息来代替片面的信息,用准确的信息代替失真的信息等办法来进行。信息法如果使用得当,就能够使选拔人才的视野更宽广,在挖掘任用真才实学的新人方面起到很好的效果。

(3) 推荐法

通过组织、群众、专家推荐的方法选拔人才。推荐人才要根据党的任人唯贤、德才兼备的标准,按照干部革命化、年轻化、知识化和专业化的方针进行推荐。推荐的形式一般有群众推荐、个人推荐、组织推荐、领导推荐等。无论什么形式的推荐,推荐谁,都要出于公心,从国家和人民的利益出发,坚持原则,不徇私情,不搞派别。只有这样,才能荐举出符合条件的人才。为了避免在推荐中出现“任人唯亲”、“搞派别”的弊端,对所推荐人员,通常要经过组织考察和领导集体审批等过程。一般考察范围是在他的工作、生活圈,向那些熟悉、了解他,对其才能、个性、工作方法都有切身的体会,对其长处和弱处都有一定感性认识的人们去了解。推荐的合适,可以使人才扬长避短,发挥出更大的效益。

4. 自荐法

指个人或一个小群体把自己推荐给用人单位的方法。“毛遂自荐”的千古佳话,是众所周知的,俗话说:“知工莫过己”。对自己最熟悉的莫过于自己本人了。有些人由于“才华不外见”,或是个人的特点并不很适合当前的工作,自己的特长得不到很好的发挥,通过自荐法可以让更多的人来了解自己,使才华得到显露,随着社会生产力和科学技术的发展,个人选择工作的自由度将越来越大,因而自荐这种方式也将会得到越来越广泛的运用。

5. 选举法

在一定的团体或区域内部,根据群众的意愿选举产生任用对象的方法。这种

方法一般运用于对人民直接负有政治责任,具有决策权的各级行政领导人员。选举分为直接选举和间接选举两种。由公民直接选举产生任用对象的为直接选举,由人民代表大会选举产生任用对象的为间接选举。选举法较好地体现了民主管理的原则,反映了人民群众的意愿,被选出来的人要对他的选民负责,选民有权对当选者进行监督以及罢免的权利。选举一般是定期举行的,对当选人的任期也有明确的规定。选举法不仅有助于选拔人才,而且有利于当选者克尽职守,克服官僚主义和废除领导干部职务的“终身制”。但这种方法不适用于专业管理人员和科技人员的选拔。

(6)聘任法

指通过公开招聘并签订合同的形式选拔聘用工作人员。实行招聘的单位,根据工作需要,将所需人员的数量、年龄、文化程度、专业职称、工作能力、健康状况、应完成的任务等具有要求,以及任职后的工资福利待遇等张榜公布。应聘者经考核合格后,由用人单位和受聘人员双方签订合同。合同书中规定了所聘人员的任期、工作任务、要求、劳动报酬和奖罚条件等。聘用单位和所聘人员双方都必须按合同办事。合同期满后,根据聘用人员的工作表现,可续聘又可解除合同。聘任法可以有内聘和外聘两种。内聘是指在单位内部聘用本单位的工作人员;外聘是指根据工作需要,在单位以外向社会公开招聘工作人员。聘任方式可以有登门聘请,出榜招贤,在报纸上登招聘启事等多种形式,再经过适当考核,择优选聘。对工作人员实行聘任法,可以展开才路,有利于人才竞争,促进人才流动,打破人才“单位所在制”,有利于发现人才,挖掘人才潜力,调动用人单位和应聘人员的积极性。

7.考核法

指通过对工作人员在工作岗位上的德、能、勤、绩等多方面进行考查审核来选拔人才。考核有狭义考核和广义考核。狭义的考核一般指用人单位依照一定的标准,一定的方法对工作人员的工作或业务成绩的质量、数量进行考察评价。广义的考核,除上述以外,还包括对工作人员的显在和潜在能力、学识、品德、作风、性格、健康状况等进行全面的考察评价。考核结果是判断工作人员与其所从事的工作或所担任的职务是否相称的标志,是选择任用工作人员的重要依据。人员选拔任用的基本原则是“因事择人”、“人适其事”。欲要“择人”,先要“知人”,而知人的一个重要方法就是要对其进行考核,对其知识素质、政治素质、心理素质、身体素质等多方面进行考察评价,在考核的基础上,对所考核人员的能力作出科学客观准确的评价,以此来作为选拔使用的主要依据。考核的标准和内容,要坚持德才兼备的原则,按照各类人员胜任现职应具备的条件,从德、能、勤、绩四个方面进行考核。这四个方面的考核内容,应把履行岗位责任的实绩作为考核的重点。但在确定考核项目时,可以根据考核目的和对象的不同,确定考核的内容及侧重点。进行考核的具体做法可以有:查阅档案、民意调查、考试评议、征求直接领导机关的意见、面对面谈话等。考核可以是定性的,也可以有定量的。考核法是发现和选拔人才,合理使用工作人员的一个重要方法,在我国实行的比较广泛。

□ 效率定员法

效率定员法是一种根据一定时期内的生产任务和个人劳动效率确定企业定员人数的方法。利用效率定员法确定定员,有利保证企业的劳动效率,克服人浮于事现象,并为企业实行内部经济责任制、岗位责任制、经济承包责任制提供条件。

(一)基本原理

用效率定员法确定定员的基本依据是一定时期的总工作量和个人劳动效率。

基础计算公式是: $\text{定员人数} = \frac{\text{总工作量}}{\text{个人劳动效率}}$ 由于企业是一个复杂的有机集合体, 各个方面的工作性质不同, 总的工作量和个人劳动效率的表现形式不同, 所以在应用效率定员法时必须根据各类人员不同的工作性质, 采用不同的计算方法, 分别确定各类人员的定员。

(二) 主要内容与应用规则

1. 基本计算方法

效率定员法是根据生产任务、工人劳动效率和出勤率来计算定员人数的。计算公式为

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

式中的工人劳动效率可用劳动定额乘以定额完成率计算。由于劳动定额有工时定额和产量定额两种基本形式, 所以生产任务和工人劳动效率可用工时或产量来表示。

例如, 已知某车间每轮班生产某产品的产量任务为 500 件, 每个工人班产量定额为 4 件, 预计定额完成率平均为 125%, 出勤率为 90%。将上面的数据代入公式 (1) 可得该车间的定员人数为

$$\frac{500}{4 \times 1.25 \times 0.90} = 111 \text{ 人}$$

由于工时定额与产量定额之间存在以下关系

$$\text{班产量定额} = \frac{\text{班制度工时}}{\text{工时定额}}$$

故公式 (1) 可以转化成以下形式

$$\text{定员人数} = \frac{\text{生产任务} \times \text{定额工时}}{\text{班制度工时} \times \text{定额完成率} \times \text{出勤率}} \quad (2)$$

上例根据已知条件, 工时定额为 2 小时/件, 将有关数据代入公式 (2), 该车间定员人数为

$$\frac{500 \times 2}{8 \times 1.25 \times 0.90} = 111 \text{ 人}$$

上述计算结果表明, 无论采用产量定额还是工时定额, 计算的结果都是相同的。一般地说, 当某工种生产的产品品种单一, 变化较小, 产量较大时, 宜采用产量定额计算定员人数。当某工种生产的产品品种多, 变化较大时, 宜采用工时定额计算定员人数。如果生产任务是按年规定的, 可采用下面的公式

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

2. 应用效率定员法应注意的因素

(1) 生产任务

生产任务是用效率定员法确定定员的主要因素。生产任务明确可靠, 定员才能切合实际, 才不会出现人浮于事或人员不定问题。因此, 任务不明确的, 要在合理确定职责分工的基础上, 划清工作范围, 确定生产任务; 任务饱满的, 可根据已定的工作确定生产任务; 生产和工作不够正常的, 可按既定的生产规模来确定生产任务。切不可为扩大人员编制而盲目地加大产量。

(2) 零星工作量

确定某些工种的生产任务时, 不能忽视其零星任务的工作量。零星任务工作量是总工作量的组成部分。例如, 机械工业企业的零星生产任务一般占产品生产工作量的 5% ~ 10%。又如, 化工企业在确定机修工人定员时, 除了按检修工时定额计算设备计划检修所需工时外, 还必须包括计划外检修所需的工时。零星任务工作量应加入公式 (3) 的分子中。

(3) 废品工时

在工业生产中,有些产品如金属铸、锻和玻璃器皿等,因工艺原因,允许发生废品。因此要按规定的废品率,计算废品工时,加入公式(3)的分子中。废品率高,工时消耗增加,用人就多。所以在计算定员时,一方面要考虑计划废品率,另一方面又要力争降低废品率,使定员先进合理。当然,并不是所有企业在计算定员时都要考虑废品率。对于不允许出废品或废品率很低的企业或工种,在计算工作量时,就不应包括废品工时。

(4) 劳动定额完成率

劳动效率是用效率定员法确定定员的又一主要因素。效率高,用人就少,反之用人就多。因实际劳动效率和劳动定额之间存在差异,所以在计算定员时,必须考虑劳动定额完成率。

(5) 出勤率

出勤率反映在制度工日内工人实际出勤的程度。就一个单位而言,出勤率不可能达到100%,故在定员内需要配备补充工人缺勤的预备人员。这样,在计算公式的分母中就要乘以出勤率。配备补充缺勤的预备人员,一般只限于基本生产工人,管理人员及有些辅助生产工人可不考虑补充缺勤预备人员。

(6) 作业率

企业由于生产任务不固定、产品品种变化大以及其他偶然性因素的干扰,在工作时间内,常会出现不可避免的中断现象。故在计算定员时,应当根据实际情况,在计算公式的分母中再乘以作业率,或者用制度工时利用率替代上述公式中的出勤率。制度工时利用率 = 出勤率 × 作业率。它反映制度工时的实际利用程度。由于工时利用率的高低影响着用人的多少,故应努力减少工时损失,提高工时利用率。

生产任务和工人劳动效率的时间单位必须保持一致。如果生产任务是按年(或月、季)规定的,产量定额是按班规定的,应将年生产任务(或月、季)折算为班生产任务。如果生产任务是按年规定的,而采用工时定额(小时/件),则制度工时是指一个工人年制度工日与法定工作日长度的乘积,如公式(3)的分母所示,即 365 天 - 59 天 × 8 = 2448 小时

(三) 主要应用领域

效率定员法主要适用于有劳动定额的岗位,特别是以手工操作为主的工种,因为其所需人数不受机器设备数量等因素的影响。

(四) 实用案例

表 5 - 25 所列某生产班组的生任务与工时定额等数据,试计算该班组的定员人数

表 5 - 25 某生产班组的生任务及工时定额等数据

产品 名称	产品产量 (台)	单位产品 工时定额 (工时)	产品总 定额工时 (工时)	计划废品 率(%)	废品工时 (工时)	零星任务 (工时)	工时定额 完成率 (%)	工时利用 率(%)
甲	500	25	12500	0.6	75	-	125	-
乙	200	30	6000	0.4	24	-	120	-
丙	300	45	13500	0.25	34	-	115	-
丁	250	60	15000	0.5	75	-	110	-
合计	1250	-	47000	0.44	208	4700	116.7	82.6

解 把表中有关数据代入公式(3)分子中加废品工时和零星任务)则该班组的定员为:

$$\text{定员人数} = \frac{47000 + 208 + 4700}{2448 \times 0.826 \times 1.167} = 22 \text{ 人}$$