

尹晓安 黄健江 编著

人力资源开发管理 干部读本

RENLI

ZIYUJIAN

中共中央党校出版社

人力资源开发管理 干部读本

尹晓安 黄健江 编著

中共中央党校出版社
· 北京 ·

江泽民同志关于人力资源的论述

人才是科技进步和经济社会发展最重要的资源，要建立一整套有利于人才培养和使用的激励机制。

我国现代化建设的进程，在很大程度上取决于国民素质的提高和人才资源的开发。

——江泽民 1997年 9月在党的十五大上的报告

当今世界的竞争，归根到底，是综合国力的竞争，实质则是知识总量、人才素质和科技实力的竞争。

科技和经济的大发展，人才是最关键、最根本的因素。实现现代化，必须靠知识、靠人才。

——江泽民 1998年 3月在全国政协科技界委员座谈会上的讲话

我国要跟上世界科技进步的步伐，必须千方百计地加快知识创新，加快高新技术产业化。而创新关键在人才，必须有一批又一批的优秀年轻人才脱颖而出，必须大量培养年轻的科学家和工程师。

——江泽民 1998年 6月在两院院士大会上的报告

重视经济技术合作，努力推动科技交流、技术合作和技术转让，以及基础设施建设、人力资源开发等领域的合作，使经济技术合作与贸易投资自由化这两个轮子一起转，共同承载亚太经合组织前进。

——江泽民 1999年在奥克兰 APEC会上的讲话

知识创新和科技创新，关键要加强科技人才队伍的建设，特别要注重培养新的人才。

——江泽民 1999年 8月在考察中科院大连化学物理研究所时的讲话

要努力建设一支宏大的富有创新能力的高素质人才队伍。推动科技进步、技术创新，关键是人才。

——江泽民 1999年在全国技术创新大会上的讲话

要加强人力资源的开发，逐步缩小南北在经济、科技等各方面的差距。

——江泽民 2000年在中非合作论坛上的讲话

世间万物，人是最宝贵的。人力资源是第一资源。实现科技进步，实现经济和社会发展，关键都在人。新机遇、新挑战，新科技、新发展，对人力资源的开发提出了新的要求。亚太地区人力资源丰富，应当好好开发利用。要将人力资源的潜力转化为现实发展的优势，需要采取有效的措施，创造有利于人才辈出、人尽其才的环境，特别是要注重人力资源开发，加快人力资源能力的培育。这对各成员的持续发展至关重要。在这方面，亚太经合组织可以大有作为。

——江泽民 2000年 11月在亚太经合组织第八次领导人非正式会议上的讲话

人类已经迈入了二十一世纪。世界正在经历着深刻的变革。世界多极化曲折发展，经济全球化不断深入，科技进步日新月异。知识经济发展快速，世界范围内产业结构调整步伐也在加快，知识创新、科技创新在经济社会发展中的作用日益重要。人类面临着新的挑战，更面临着新的发展机遇。

在新世纪里，人类的发展事业究竟如何向前迈进？这是摆在

世界各国人民面前的一个重大课题。

千百年来，人类为了生存和发展不断发掘地球上的各种资源，经济社会的发展和物质财富的增长在很大程度上取决于对物质资源的直接占有。物质资源的开发利用是人类社会发展的基础，而人类智慧和能力的发展决定着对物质资源开发的深度和广度。随着社会的进步，人类自身能力不断发展，显示出越来越大的力量。经济发展和社会进步，需要物质资源作基础，更需要人的知识和能力作支撑。当今世界，人才和人的能力建设，在综合国力竞争中越来越具有决定性的意义。人类有着无限的智慧和创造力，这是文明进步不竭的动力源泉。开发人力资源，加强人力资源能力建设，已成为关系当今各国发展的重大问题。

社会的不断发展，为充分发挥人的能力打开了广阔前景。人类不断创造新的文明成果，而文明进步特别是科学技术的重大突破，又为人类本身的发展不断创造新的条件，提出新的要求。每一次技术发明和运用，在提高社会生产力的同时，都为人的能力提高带来新的推进。当今蓬勃发展的新科技革命，对人类自身发展所产生的影响更为深刻广泛。信息技术的发展，使人们的学习和交流打破了过去的时空界限，为人类能力的提高和发挥作用带来了新的空间。知识不断更新，科技不断突破，经济不断发展，对劳动者素质的要求越来越高。加强人力资源开发，加强人力资源能力建设，从来没有像今天这样重要、这样紧迫。

同时必须看到，人力资源并不是有了一定数量的人口就能自动生成的，而是需要去开发和建设。近年来，很多国家采取积极措施，促进人力资源的开发和能力建设，取得了明显成效。然而，总体来看，人力资源能力建设与现实发展的需要还很不适应。人才短缺问题普遍存在；国际人才竞争存在很多不合理不公正现象；发展中国家与发达国家在人力资源能力建设上的差距不断拉大，发展中国家人才流失严重。这些问题不切实解决，必将影响各国特别是广大发展中国家的发展。

推进人力资源能力建设，需要各国加紧工作，也需要国际社会共同努力。为此，我就亚太经合组织人力资源能力建设，提出以下五点主张。

一、树立发展新理念，加紧人力资源能力建设。要充分认识人力资源能力建设对经济社会发展的基础性、战略性、决定性的意义，把它放在社会经济发展的突出位置。把人力资源能力建设作为亚太经合组织交流合作的重要领域，作为扶助发展中成员经济增长，缩小南北差距，促进协调发展的重要举措。抓住新科技革命带来的机遇，明确目标，认真规划，精心组织，动员各方面的力量，提高人力资源开发的质量，加大人力资源能力建设的力度，为新世纪亚太地区经济社会发展提供坚实基础和有力保证。

二、构筑终身教育体系，创建学习型社会。教育是人力资源能力建设的基础，学习是提高人的能力的基本途径。要通过政策指导和舆论引导，营造尊师重教、求知好学的社会氛围。加快社会化终身教育体系建设，大力发展职业教育，建立广覆盖、多层次的教育培训网络。鼓励人们通过多种形式参与终身学习，拓展与更新知识，提高素质，增长才干。

三、普及信息网络，优化学习提高手段。信息网络技术，对促进人们的学习和工作，提高劳动者素质具有重要意义。要把开发利用信息网络技术，作为人力资源能力建设的重要手段，制定推广计划，采取有效措施，创造条件普及信息网络，发展远程教育。提高上网人数比例，扶持弱势群体提高发展能力，使更多的人从信息网络技术中受益。发达成员应为发展中成员缩小“数字鸿沟”提供帮助，为它们加快信息网络设施建设，开展信息网络技术培训，共享知识资源，提高劳动者素质作出努力。

四、弘扬创新精神，培养青年人才。培养人们的创新能力，是人力资源能力建设的重要任务。根据经济发展、社会进步和科技进步的发展要求，把培养创新精神，开发创新能力，作为人力资源能力建设的重要任务，积极加以推进。特别要注意培养青年

人才，创造条件使他们脱颖而出。促进他们学习交流，鼓励他们开拓进取，支持他们创新创业。建立有效的激励机制和公正公平的竞争秩序，为人才的成长和经济科技的不断发展，创造良好环境。

五、坚持互利互惠，加强交流合作。进入新世纪，亚太地区各国各地区加强人力资源能力建设任务十分繁重。在亚太经合组织框架内，增加人员往来，加强信息交流，形成有利于各方的多层次、多形式的合作机制，应成为组织内具有实质意义的合作内容。发展中成员自己要努力，同时按照互利互惠、共同发展的原则开展合作也十分必要。希望发达成员从财力、物力和技术方面支持发展中成员，加快发展中成员的人力资源能力建设。这不仅有利于发展中成员的经济社会发展，也有利于本地区早日实现共同繁荣。

中国政府十分重视人才培养，提出并大力实施科教兴国战略，提倡尊重知识、尊重人才，把开发人力资源作为推动经济社会持续发展的重要途径。我们坚持优先发展科学教育事业，推进整体性人才资源开发，改革人事制度和劳动就业制度，努力为各类人才发挥作用创造条件和环境，不断提高全民族的思想道德素质和科学文化素质，提高劳动者的知识和技能水平。改革开放以来，中国的经济社会发展取得了巨大成就。但中国人口多、底子薄，发展不平衡，仍然是发展中国家。我国的人力资源开发还不适应经济社会发展的要求，与世界先进水平相比还有很大差距。中国正在积极实施人才战略，大力开发人才资源，全面提高劳动者素质，努力形成人力资源优势，为改革开放和现代化建设提供强大支持。我们愿进一步加强同亚太经合组织各成员的交流合作，努力为亚太地区人力资源能力建设作出应有的贡献。

——江泽民 2001年 5月在亚太经合组织人力资源能力建设
高峰会议上的讲话

人是生产力中最具有决定性的力量。包括知识分子在内的我国工人阶级，是推动我国先进生产力发展的基本力量。我国农民阶级和其他劳动群众，同工人阶级紧密团结，是推动我国社会生产力发展的重要力量。不断提高工人、农民、知识分子和其他劳动群众以及全体人民的思想道德素质和科学文化素质，不断提高他们的劳动技能和创造才能，充分发挥他们的积极性主动性创造性，始终是我们党代表中国先进生产力发展要求必须履行的第一要务。

——江泽民在庆祝中国共产党成立八十周年大会上的讲话

时代在前进，事业在发展，党和国家对各方面人才的需求必然越来越大。要抓紧做好培养、吸引和用好各方面人才的工作。进一步在全党全社会形成尊重知识、尊重人才，促进优秀人才脱颖而出的良好风气。领导干部要有识才的慧眼、用才的气魄、爱才的感情、聚才的方法，知人善任，广纳群贤。要用崇高的理想、高尚的精神引导和激励各种人才为国家为人民建功立业，同时要关心和信任他们，尽力为他们创造良好的工作条件。加快建立有利于留住人才和人尽其才的收入分配机制，从制度上保证各类人才得到与他们的劳动和贡献相适应的报酬。通过各项工作，努力开创人才辈出的局面。

——江泽民在庆祝中国共产党成立八十周年大会上的讲话

人力资源是最可宝贵的资源。加强人力资源能力建设，既是长远的考虑，又是现实的需要。人力资源开发已成为亚太经合组织合作的核心内容之一，是各成员间共识最广泛、合作基础最好的领域。我们应把这个战略选择变成具体的战略行动，稳步推进，务求实效。各成员政府要承担应有的责任，同时要调动工商界和教育学术界的力量，发挥他们的积极性和创造力。今年五月，中国与文莱共同在北京举行了亚太经合组织人力资源能力建

设高峰论坛。会议形成的《北京倡议》，确立了政府、教育学术界、工商界之间的三方伙伴关系。这不仅是对人力资源能力建设的有益探索，而且对在更广泛的领域开展经济技术合作也有借鉴意义。

为落实北京会议的共识，中国政府与一些国际知名信息通讯技术企业和教育机构共同开发了《北京倡议》后续项目。该项目包括培训信息技术专业人才，普及网络知识，以及建立人力资源能力建设论坛三方面的内容。其网上培训平台，将在未来三年为亚太经合组织成员免费培训一千五百名网络技术高级人才。此外，中国政府还将出资两百万美元在上海设立“亚太经合组织金融与发展项目”，旨在着重加强亚太经合组织在金融领域内的人才培养，提高各成员实现经济持续增长的能力。

——江泽民 2001年 10月在亚太经合组织第九次领导人非正式会议上的讲话

做好加入世贸组织后的各项应对工作，人才是关键。要进一步落实科教兴国战略，大力培养各方面的高素质人才。在普遍提高国民教育文化水平的同时，加强专业人才的培养，特别是要抓紧培养精通世贸组织规则的专业人才。培养专门人才的工作，一定要紧迫地抓起来。

——江泽民 2002年在省部级主要领导干部“国际形势与世贸组织”专题研究班座谈会上的讲话

前 言

人力资源是社会经济发展最重要的战略资源，人力资源能力是一个国家的核心竞争力，随着经济全球化进程的加快，世界各国在政治、经济、文化、科技等诸多领域的竞争将日益激烈。这些竞争归根结底是人才的竞争，是人力资源质量和数量的竞争，是人力资源开发机制及开发理论、技术、方法和运用水平的竞争。因此，在对计划经济体制条件下形成的传统人事管理机制进行改革、扬弃传统人事管理的理论、技术和方法的同时，更必须大力普及宣传现代人力资源开发管理的基本理论、技术与方法。

人力资源开发的管理思想形成与发展是一个历史过程，在我国博大精深的传统文化中，就蕴藏着十分丰富的人力资源开发管理思想，也有着诸如燕昭王筑黄金台，周公一饭三吐哺、一沐三握发，刘备三顾茅庐等许许多多求贤若渴、礼贤下士的动人故事。但是，建立在农业文明基础上的传统文化没有也不可能产生出现代人力资源开发科学，严格意义上的人力资源管理科学只能产生在现代社会经济的土壤之中，是现代工商管理实践结出的丰硕成果。因此，我们在注意吸收我国传统文化中人力资源开发思想精华的同时，必须认真学习现代的人力资源开发管理科学。

今天，我国人力资源开发热潮正逐步形成，有关人力资源开发管理的书籍出版也如雨后春笋般层出不穷，因此，编著一本既比较全面介绍人力资源科学的基本理论、人力资源开发管理的方法与技术，同时又简洁清晰的读本，以供公务繁忙的领导干部阅读，是我国人力资源开发事业的需要。本书编著者正是本着这个精神，在参阅中外大量人力资源专业书籍的基础上，力图把本书

编写成结构新颖，观点鲜明，实用性和可操作性强的简明通俗读本。

党和政府高度重视人力资源的开发工作，江泽民同志就明确提出：不断提高工人、农民、知识分子和其他劳动群众以及全体人民的思想道德素质和科学文化素质，不断提高他们的劳动技能和创造才能，充分发挥他们的积极性、主动性、创造性，始终是我们党代表中国先进生产力发展要求必须履行的第一要务。我们要按照江泽民同志的这一讲话精神，努力学习和熟练掌握人力资源开发的基本理论、方法与技术，不断提高识才、用才、爱才、聚才的胸襟与水平，知人善任、广纳群贤，努力把本地区本部门的人口、人员优势转变成人力资源优势、人才优势和发展优势。

编 者

2003年 3月

目 录

江泽民同志关于人力资源的论述	(1)
前 言	(1)
引论：人力资源开发管理的基本原理	(1)
第一章 工作分析	(8)
第一节 组织设计	(8)
第二节 工作分析概述	(16)
第三节 工作分析信息的收集方法	(25)
第四节 工作设计	(34)
第二章 人力资源计划	(38)
第一节 人力资源计划概述	(38)
第二节 人力资源预测的主要方法	(45)
第三节 人力资源计划的控制	(55)
第三章 人员招聘和配置	(62)
第一节 人员招聘概述	(62)
第二节 人员招聘的步骤	(67)
第三节 人员招聘的渠道	(73)
第四节 人员招聘中的测试	(80)
第五节 人员招聘评估	(87)

第六节	人员配置	(89)
第四章	员工培训	(94)
第一节	员工培训概述	(94)
第二节	员工培训方案设计	(99)
第三节	员工分类培训	(104)
第四节	员工培训方法与技术	(108)
第五节	培训效果评估	(116)
第五章	职业生涯管理	(120)
第一节	职业生涯管理概述	(120)
第二节	职业生涯规划	(133)
第三节	职业生涯管理的基本内容	(139)
第六章	工作绩效考核	(147)
第一节	工作绩效考核概述	(147)
第二节	工作绩效考核的内容和指标体系	(153)
第三节	工作绩效考核的程序	(158)
第四节	工作绩效考核的方法	(165)
第七章	员工激励	(173)
第一节	员工激励概述	(173)
第二节	需要、动机、行为与激励	(180)
第三节	激励理论	(191)
第四节	激励方法	(198)
第八章	员工薪酬	(203)
第一节	员工薪酬概述	(203)
第二节	员工薪酬规划	(210)

第三节	员工薪酬的制定方法	(214)
第四节	工资	(219)
第五节	员工福利	(226)
第九章	人际沟通技术	(230)
第一节	人际沟通概述	(230)
第二节	人际沟通的原则和障碍扫除	(246)
第三节	管理人员的沟通技术	(255)
第十章	西方发达国家人力资源开发	(266)
第一节	美国的人力资源开发与管理	(266)
第二节	日本的人力资源开发与管理	(285)
第十一章	中国宏观人力资源开发的问题与对策	(301)
第一节	中国宏观人力资源开发存在的问题	(301)
第二节	中国宏观人力资源开发的对策	(319)
第三节	知识经济时代的中国宏观人力资源开发	(327)
参考书目		(333)

引论：人力资源开发管理的基本原理

人力资源开发管理作为一门管理科学，是由基本的原理、一系列的方法及众多的应用技术所组成的体系，其中的基本原理作为这门科学的哲学基础是以极其鲜明的形式揭示其学科的宗旨与精神，并将其贯注、渗透、体现在人力资源开发管理的一切环节、技术与实践活动之中。因此，勾勒出人力资源管理的哲学的轮廓，构建其基础是目前人力资源学科建设的最为重要的基础工作之一。总结概括目前学术研究成果与人力资源开发管理的实践，人力资源开发有三大基本原理：人本管理原理；全面人力资源开发原理；经济社会效益统一性原理。它们共同构成了人力资源开发这门科学的哲学基础。

一、人本管理原理

人本管理原理是指在现代社会政治、经济、文化条件下，企业（组织）在其管理活动中以人作为管理的主要对象，以合理满足企业（组织）全体人员正当需要为基本途径以达到开发、利用企业的人力资源，从而实现企业目标并进而逐步实现组织内全体人员自由和全面的发展。

（一）理解人本管理原理要注意从以下几个方面把握

（1）人本管理产生有其特殊的社会历史条件。从管理科学的发展历史来看，任何一种管理科学的产生及发展都是对应一定的

社会历史条件，从泰罗的科学管理到人际关系学说到现在的以人为中心的现代人力资源管理，从表面看似乎是科学发展的历史进程，实际上是社会历史条件的产物，是客观的社会历史对管理科学与实践的要求，现代人力资源管理之所以产生及广泛运用并产生积极的效果，原因是我们现代的社会历史条件所决定： 社会经济的发展由主要依靠利用自然物质资源转移到主要依靠人力资源，即由物本型经济转变成人本型经济。一方面，传统的依靠过度消耗自然物质资源的经济发展模式已难以为继，它造成了生态的巨大破坏，严重威胁着人类的生存与发展。另一方面，科学技术及知识的载体——人力资源的作用愈益突出，特别是在方兴未艾的知识经济时代，在经济发展中的贡献越来越大。不仅如此，社会的发展也为充分挖掘和发挥人的能力开辟了广阔前景，人类无穷的智慧和创造力是经济可持续发展的不竭动力和源泉。因此人本型经济不仅必要而且可能。 社会的发展、文明的进步，使人的主体意识空前觉醒，使平等、追求幸福生活成为人的不可剥夺的神圣权利。因此，管理活动中平等地对待员工不仅是管理者的一种人道行为，并且成为有效管理开发人力资源的一种必要条件，一种内在要求，因为这种要求已部分转为社会意志，并成为国家的法律法规。

（2）人作为管理的中心，不仅仅是指人是管理的主要对象，而且是管理活动的主体，这是与传统的人事管理显著的区别。传统的人事管理是以事与物为管理对象，人只是附着于事，只是为完成事务的活动着的工具或是物化工具的延伸。我们现在很多企业实施的所谓人本管理，也只是将员工视为被管理的对象，只不过是一种采用信任、关心、尊重、鼓励、沟通的人性化管理形式，并没有从根本上改变员工的被管理者的地位。

（3）合理满足人性的需要。传统的人事管理是建立在对人性的片面理解的基础上，片面满足人的单一的物质利益需求，即把人从事一切活动的动机简单地归结为经济利益的驱动。而人本管

理则是尽可能地满足人性的多种合理的需求，承认人是一种具有复杂的人性结构，且这种人性是一种处在发展变化之中的。

(4) 合理满足企业全体人员的正当需求，不仅仅是企业实现其利润及发展目标的要求，同时也是企业作为一个社会组织的内在目标，一种不可推卸的社会责任。

(二) 人本管理原理对企业人力资源开发实践的具体要求

(1) 人本管理原理要求企业全体人员都承担一定的管理职责，他们既是管理者又是被管理者。只是根据企业生产经营活动的具体分工，他们各自所司的管理职责大小和实施管理的方式与渠道不同而已。所以民主管理与参与应该成为实践人本管理的第一要求。

(2) 人本管理原理的本质是合理地满足企业全体人员的正当人性需求，这不仅是指要尊重普通员工，满足他们生存、安全、社会、尊重、自我实现等需求，同时也尊重高层员工，尊重投资者和公司的各种需求，包括获取正当投资回报的要求。当然，不能无条件地满足那些不正当的需求或虽然正当，但企业暂时还无法予以满足的要求。

(3) 人本管理原理要求企业全体人员都要以平等的态度相互尊重，是以人为本而非以“才”为本，尊重各自的人格，相互关心对方的工作与生活，要充分理解各自发展的需求，并尽可能地支持。但就工作安排和获取报酬而言，又要以能力的大小、素质的高低来安排他们的工作，使人得其所、事得其人、人尽其才。报酬则只能以能、职、绩为依据。平均主义绝对不是人本管理原理的要求，恰恰相反是对人本管理原理的最大破坏。

二、人力资源开发原理

人力资源开发原理是指在企业（组织）中人人都是人力资源

开发工作的主体，同时又是开发对象，企业的人力资源开发工作贯穿于企业生产经营的一切环节和所有活动之中。

（一）理解人力资源开发原理要注意把握以下几个方面

（1）传统的人事管理之中，人事组织工作只是人事部门的工作，人事管理的主体是人事部门和分管这项工作及企业的主要的领导，管理的主体和对象泾渭分明。而在现代人力资源管理当中，人力资源开发管理的日常工作也有专人和专门的职能部门来负责，但在更多的时候，人力资源的开发管理工作是企业所有人员的一项职责，各直线经理和其部门的任何一个员工都要程度不同地参与这项工作，都是人力资源开发管理的主体。更为重要的是，从总裁、各部门经理到一般员工都是人力资源开发工作的对象，这是现代人力资源开发有别于传统人事管理的显著特点。

（2）在传统的人事管理当中，只是把员工的培训和教育等（如职前培训、岗位培训以及在职脱产培训）发展员工的个人职业技能，培训员工的职业精神等视作人力资源开发。而在现代人力资源管理中，企业的人力资源开发工作是从招聘、配置、培训、职业生涯管理，一直到绩效考核、薪酬设计与实现的整个过程中的多个环节，这些环节都具有开发员工潜力，利用好员工能力，培养其职业人员素质的作用与功能。

（3）在传统的人事管理中，只有诸如员工档案管理、员工绩效考核、确定薪酬等工作被视作人事工作，而在现代人力资源开发管理之中，所有需要人去从事的活动和与员工有关的活动都同时可以看做人力资源开发活动，都需要从人力资源开发工作的视角去分析、对待。大到公司发展战略的制定，小到一个培训工作总结会、一次聚餐，领导与员工、员工与员工的交流沟通都具有人力资源的开发功能与作用，概括起来说，人人、事事、处处、时时都是人力资源的开发，这就是人力资源开发原理的基本精神。

（二）人力资源开发原理的实践对企业人力资源开发具体要求

（1）企业（组织）内的所有部门所有层级的人员，不论其各自的具体业务、工作性质以及担负什么样的领导管理工作，都必须树立这样一种观念，即人力资源开发是组织（企业）全体人员的工作。要有对自己是人力资源的开发主体和客体二者兼容的角色身份的自觉意识。当然，专职人力资源开发部门的工作人员和分管领导及企业最高领导无疑担负更加重要的责任，承担更多的人力资源开发工作。

（2）企业所有人员都彼此视自己和对方为激励、教育、培训、尊重等人力资源开发内容的授予人与授受者。不仅企业的高层领导，人力资源部门的从业人员等必须随时随地地给予员工和直线管理部门以人力资源的各项服务，而且，高层领导和人力资源部门的从业人员应该视自己为被教育与培训的对象，并且直线部门和普通员工也应认识到，领导也需要有正当的尊重和激励的潜在需要，也有被建议、劝导、指导、受教育的需要，人力资源部门同样需要领导和其他直线部门及广大员工的支持、帮助与配合，从业人员也需要被激励、理解、培训和教育。

三、经济社会效益统一性原理

经济社会效益原理是指企业（组织）在进行其生产经营活动中，必须把企业中的人力资源也作为其经营对象，即进行人力资源开发工作的一切投资必须力求经济和社会效益的统一。

（一）理解经济社会效益统一性原理要注意把握以下几点

（1）人力资源是一种特殊资源，是一种可以进行投资并必然带来收益的资源。它不仅像物力资本一样在生产过程中将其价值

转移到产品和服务中去，而且它本身还会增值。现代社会经济发展和工商企业的管理实践表明，人力资源对经济效益的贡献非常的大，而且其增值部分对企业的发展、经济效益的提高至关重要，是形成一个企业（组织）竞争核心能力及其优势的重要源泉。

（2）企业作为一个经济组织，它对社会提供的是它的产品和服务，通过提供这些产品和服务来实现它的利润目标。高质量的产品和高品质的服务必然来自高素质的人员及其高质量的工作。因此，企业的经济效益是以人的工作效率为基础的。提高企业全体员工的能力并使其得到充分利用和发挥是提高企业经济效益的关键。由此看来，企业花费人力资源开发利用上的资金是一种可以产生更大经济利益的投资行为，是在将人力资源作为一种经营对象。

（3）人力资源的经营方式包括人力资源开发活动的一切形式，尤其是人力资源部和企业主要领导为员工提供的一切服务，其中包括教育、培训投资以及关心、支持、鼓励员工等的精神方面的投入。

（4）经营人力资源就意味着必须计量人力资源开发活动的投入产出比，比率越高，投资经营效益越好。因此，企业要做好人力资源投资战略规划与企业人力资本的形成管理，通过制度安排和激励机制促进企业人力资源使用效率及绩效水平不断提高，要注意因应外部市场竞争环境，保持、维护和整合企业人力资源存量。

（5）现代人力资源开发是“以人为本”，因此，在考量人力资源开发工作的经济效益的同时，也应该考量人力资源开发的社会效益。所谓人力资源开发的社会效益是指不断开发员工的潜能，提高员工的各种能力，塑造员工职业化素质，使员工得到更大的发展空间和更多的发展机会。实际上，人力资源开发的经济效益和社会效益是一个辩证的统一体。企业人力资源开发的短期

利益，有可能会与社会效益在一定条件下发生矛盾，但企业的中期利益与长期利益则会与企业人力资源开发的社会效益结合得非常紧密，企业应该站在企业发展战略的高度来审视人力资源开发工作，这样就会尽可能地将企业人力资源开发的经济效益和社会效益统一起来。

（二）经济社会效益统一性原理对企业人力资源开发实践要求

（1）要求企业在进行诸如教育培训等人力资源开发活动投资时必须仔细考察企业的培训需求，确定教育培训的轻重缓急，有计划、有组织地开展相关活动，切忌图虚名，也切忌眉毛胡子一把抓，要好钢用在刀刃上，让有限的资金发挥最大的效率。

（2）要求企业必须对人力资源开发活动进行全面科学的评估，以确定它的投资效益，并在未来的工作中进行改进。

（3）要求企业在资金允许的条件下，尽可能地多投入在塑造员工的职业素质、开发员工潜力的教育培训上，使员工素质、能力不仅能够胜任本职工作，同时要为员工具有更多的发展机会和更大的发展空间提供基础，即应该有计划有组织地进行培训教育活动，以促进员工全面发展。

第一章 工作分析

第一节 组织设计

工作岗位是企业的基本单元，它不可能脱离企业而独立存在。在进行以岗位为基础的工作分析之前，对企业的组织系统进行全面的、系统的分析，研究不同结构、不同功能的组织是完全必要的。

一、组织设计的相关概念

(一) 组织

1. 组织的含义

组织一词在管理学意义上，是指存在于特定环境之中，按一定目的、任务、形式编制和组合而成的，通过成员分工与协作以实现整体性目标的工作系统。在人力资源管理中，组织一般指的就是企业，有时也指企业的某个相对独立的部门或子公司。

2. 组织的职能

组织的职能主要是：（1）根据分工协作的原则，合理配置劳动力，科学确定工作量，提高劳动力的使用效率；（2）通过组织形成工作分工不同的劳动者之间的协作，通过协作产生新的生产力并实现组织的目标；（3）保证员工在良好的工作环境和劳动条件下工作，改进操作方法，保证员工在工作中的身心健康；（4）员工通过组织相互沟通，形成共同的价值观和行为规范，培育群体文化；（5）满足成员的需要，促进劳动者的全面发展。

在现代社会中，组织是满足人们需要的重要途径之一。由于

组织体现了成员之间分工协作的工作关系，所以，必须对组织的各个最基本的单元，也就是工作岗位进行合理的设计，对每个工作岗位的任务进行科学的划分，以实现组织的工作结构与技术相互适应，确保组织的各个部分之间的关系实现最佳协调和有效控制，从而提高劳动生产率。

（二）组织结构和组织设计

1. 组织结构

所谓组织结构，是指组织的工作分工与协作系统。组织根据自身所处的内外环境、发展阶段、经营范围、技术水平等因素，通过劳动分工与协作将员工、工作以及完成这些工作所需要的各种技术条件有机结合起来构成组织结构，以推动组织实现发展目标。

2. 组织设计

组织设计就是依据一定的原则设计组织的结构。因为组织的基本职能就是将不同特点、不同能力的员工安排在适宜其发挥个人所长的工作岗位上，使每个员工都能发挥工作积极性，为实现组织目标作出贡献，并实现个人的发展。要达到这一点，首先就要科学地确定工作分工与协作关系，构建组织的基本框架，这正是组织设计的中心任务。组织设计应使组织结构帮助组织达到以下目标：第一，建设适宜组织内人际沟通的良好环境和畅通渠道，排除人际沟通障碍；第二，在组织内明确部门分工、层级分工和工作分工，实现分工的潜在效益；第三，协调部门之间、层级之间、员工之间的工作关系，实现组织目标。

二、组织设计的原则

对组织结构的设计应遵循以下几个原则：

（一）组织目标明确原则

组织是为了达到一定目标而设立的。组织的组成部分的增减、调整和合并都应该以是否有利于实现组织目标为衡量的标

准。在进行组织结构设计时，首先要明确组织总目标是什么。根据这一总目标，来衡量组织的每个组成部分是否确切分担了组织的总目标，也就是说，组织的每个组成部分也应该有具体化、明晰化的目标，这样的目标又应该是组织总目标的一个部分。再根据这一子目标来确定组织的特定组成部分的编制和职位数，每个职位都要具体地、明确地分担子目标的一个分项，从而形成组织在每个层级上的目标管理。

（二）劳动分工与劳动协作原则

劳动分工是在科学分解生产和服务过程的基础上所实现的劳动专业化，它使员工各自从事不同的但又是相互联系的工作。劳动协作则是采用适当的方式，把经过分工形成相对独立的各个劳动环节联系起来，共同完成整体性的工作任务。

组织结构必须是劳动分工和劳动协作的产物。组织的每个组成部分之间存在明确的分工关系，彼此完成不同的工作任务，没有职能和任务重叠的地方；所有的组成部分结合在一起，又形成劳动协作关系，而不至于出现职能和任务无人负责的现象。

（三）责、权、利统一的原则

进行组织结构设计时，必须首先明确组织的每个组成部分的责任和权限，以及相应的利益。责任是组织的各个部分存在的必要性依据，也就是说，组织的各个部分之所以存在，是因为组织需要它们来完成相关的任务；权限则是组织为了保证各个组成部分具备完成任务的条件而让渡给后者的；利益是组织的各个部分完成任务的报酬和开展工作的驱动力。三者必须统一起来，不能分割。

（四）集权与分权相结合的原则

随着组织内部分工的不断细化，对集中统一指挥与管理的需要也在日益强化。只有这样才能保证各项分工之间的协调与配合，才能实现资源的合理配置与利用。但与此同时，技术发展和

环境变化也不断地要求组织具有更大的灵活性和适应性，要求组织的权力适当分散，以增强组织的应变能力。组织设计一定要将集权与分权有效地结合起来，以适应这两种需要。

集权多一些，还是分权多一些，没有绝对的答案。一般情况下，环境变化大，组织生存问题突出，在组织设计时应较多考虑集权；当环境变得宽松，组织的发展被摆在首位时，可以更多地考虑分权。

（五）管理跨度与管理层次相匹配的原则

管理跨度是指一名上级主管能直接、有效管理的下属人数。管理层次则是指企业行政指挥系统实行分级管理的程度。管理跨度与管理层次之间成反比，管理跨度越大，则管理层次越少；管理跨度越小，则管理层次越多。

究竟管理跨度和管理层次应该如何匹配？一般来说，管理跨度不宜过大，否则管理人员需要协调的关系过多，而精力、能力有限，必然影响管理效率；另一方面，管理层次不能太多，否则管理任务的落实可能出现问题的，同样影响管理效率的提高和组织目标的实现。具体的管理跨度与管理层次之间的匹配要依据企业性质、规模、人员结构等情况作具体分析，不能一概而论。

（六）稳定性与变动性相结合的原则

一个企业的组织结构必须具有相对稳定性的特征，否则就可能出现管理混乱的情况。但是企业的组织结构不能总是固定不变，随着企业性质、经营规模、发展战略、市场环境、政策环境的变化，企业的机构也必然要发生变化，以适应新的环境的要求。所以在设计组织结构时，必须坚持稳定性和变动性相结合的原则，既避免组织僵化，又防止管理混乱。

三、组织结构的基本模式

企业组织结构有以下一些基本模式：

（一）直线制模式

直线制模式指的就是在组织中不设置职能部门，经理对员工进行垂直领导，如图 1—1 所示。直线制模式结构简单，管理人员少，所以能够确保政令统一、职责分明，管理成本低而管理效率高，但只适用于小企业，否则反而会降低管理效率。

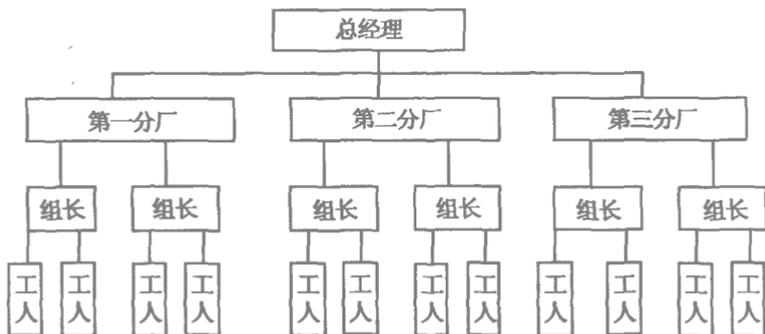


图 1—1 直线制组织结构

（二）职能制模式

与直线制模式相反，职能制模式注重划分职能部门，企业管理通过各个职能部门完成，如图 1—2。职能制模式的优点是分工明确，各司其职，专业人员协助管理，管理效率比较高。它的缺陷则是可能出现政出多门、多头管理、职权重叠、赏罚不明等现象。

（三）直线职能制模式

直线职能制试图吸收直线制和职能制两者的优点。在这种模式中，既有经理直线管理，也有职能部门协助管理，如图 1—3。直线部门一般是指直接致力于一个组织的产品和劳务的生产和分配的部门，而为直线部门提供服务的部门就归入职能部门。职能部门在管理中不能对直线部门下达命令，而是以业务上的指导、帮助及服务等方式发挥作用。

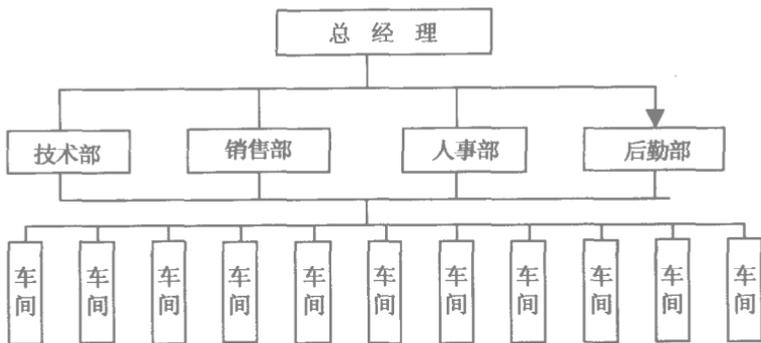


图 1— 2职能制组织结构

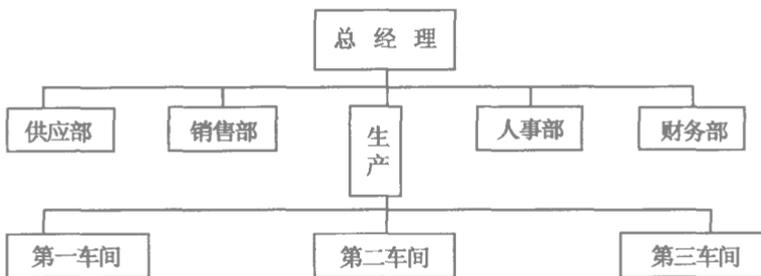


图 1— 3直线职能制组织结构

这种模式的优点是：各级直线人员都有相应的职能机构和人员作为参谋，因而能够对本部门进行有效管理，以适应现代企业管理工作比较复杂和细致的特点，而每一管理层级都由直线经理统一指挥，又有利于提高管理效率。

直线职能制模式也有缺陷，如管理中部门矛盾较频繁，灵活性不足，只适用于中小企业等等。

（四）事业部制模式

事业部制模式是以组织最终成果，如利润形成的内在联系为依据，按产品或地域划分的，统一进行产品的研究开发、采购、

生产、销售，使有关部门结合成一个相对独立的利润中心，实行分权管理的模式，如图 1—4。

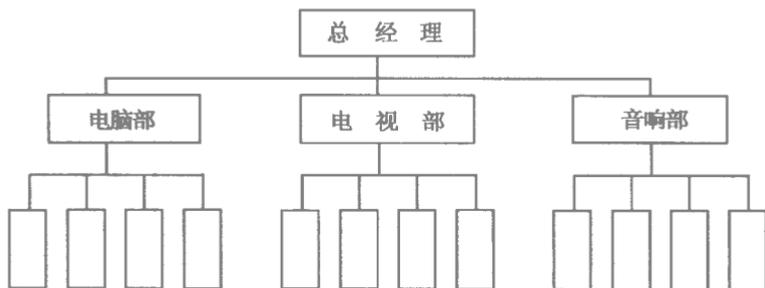


图 1—4 事业部制组织结构

事业部制模式主要适用于混合联营公司类型的大企业。它的优点很多，如有利于调动员工积极性；相对独立的经营自主权增强了企业的适应力和竞争力；有利于培养高素质管理人才；最高决策层可以把精力更多地集中在战略和重大决策规划与制定上来。这种模式也有缺陷，如容易滋生本位主义和经营上的短期行为；管理成本比较高；对管理的基础工作要求很高，否则容易失控等等。

（五）矩阵型模式

这种模式除了以直线职能制的垂直关系进行领导外，又成立了按特定任务划分的横向组织，两者形成一个矩阵，如图 1—5。

矩阵型模式的优点是：加强了管理体系的纵向和横向联系，减少了中间环节，信息传递速度较快；不同专业人员之间相互协作，容易激发创造性。其缺陷在于，容易导致多头管理、分工不清、责任不明等现象。

（六）模拟分散管理制模式

这种模式并不是真的在企业内实行分散管理，而是模拟进行独立经营、单独核算、以达到改善经营管理的目的。它比较适用

于生产过程具有连续性的大型企业。它的缺点是各模拟单位的任务较难明确，成绩不易考核；横向信息交流也不够，各模拟单位之间容易产生沟通障碍甚至引发不必要的矛盾冲突。

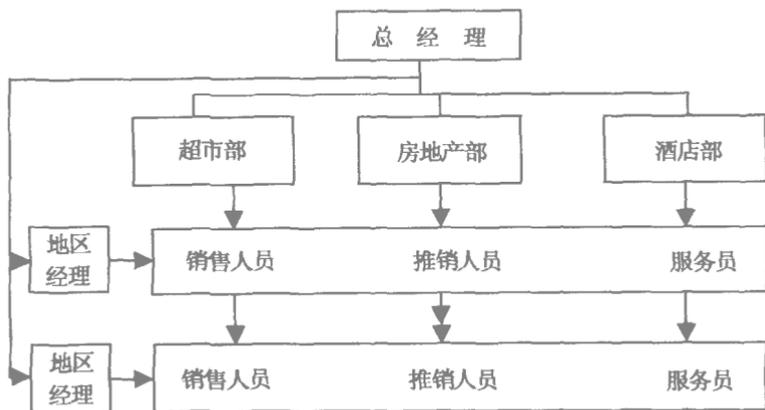


图 1— 矩阵型组织结构

四、组织设计与工作分析

组织设计和组织结构对工作分析具有重要的影响，这主要表现在：

(1) 组织设计是进行工作分析的前提。要进行工作分析，首先必须合理地分配组织内的工作，明确工作之间的协作关系。这恰恰是组织设计的重要内容。组织设计首先设计组织的基本组成部分，即将整个组织系统分割为许多小的子系统，在实践中包括直线部门、职能部门、事业部门等等；进而又根据子系统的目标和任务，依照组织设计的基本原则，进行更细的分割，直到将组织分割成一个个不同的工作部门。没有组织设计，就没有工作的确定，更谈不上工作分析。

(2) 不同的组织结构对工作的划分是不一样的。比如，在职

能制组织结构中，依据管理职能的不同划分出来的各种管理岗位在直线制组织结构中就不存在；同理，直线制组织结构中的一些岗位在职能制组织结构中也不存在。

（3）不同的组织结构对工作分析的要求是不一样的。比如，同样是经理，其在直线制组织结构中的职责要求就与在职能制组织结构中的职责要求大不一样；对事业部制组织结构下的管理岗位的分析也明显区别于对矩阵型组织结构中管理岗位的分析。

再如，在传统的职能制组织结构中，工作分工十分明确，岗位的职责、任务、要求等也可以很清楚地描述出来；而在模拟分散管理制组织结构中，对工作的描述就很难做到像以前那样的明晰化。

所以说，了解组织设计的基本原则、组织结构的基本模式和本企业组织结构的基本特点等等，对于科学地进行工作分析是具有重要实践意义的。

第二节 工作分析概述

一、工作分析的涵义

所谓工作分析就是指对组织各类工作的性质、任务、职责、劳动条件、劳动手段，以及员工承担工作任务所应具备的资格条件所进行的系统分析和研究，并制定出工作规范、工作说明书等文件的过程。

工作分析包括两大部分：

（一）工作说明书

工作说明书是指对岗位名称、地点、任务、职责、工作对象、劳动资料、工作环境及工作之间的关系等因素的系统说明。

（1）工作的名称。它主要说明某个工作的专门名称或代号，目的在于便于对各种工作进行识别、登记、分类以及确定组织内外的各种工作关系。

(2) 工作的内容。它主要是说明工作所要完成的任务、岗位权限和责任、岗位与岗位之间的关系等等。

(3) 工作的物理条件。它包括对工作地点的位置、环境、气候、安全等要素的说明。

(4) 工作的人际环境。它主要说明工作群体的人数、完成工作任务必须进行的人际交往的数量和程度、该工作应接受的领导、监督的性质和范围、工作地点内外的文化设施、社会风俗的影响程度等等。

(5) 工作的资料。它主要说明完成工作任务必须使用的劳动资料的性质和范围。

(6) 聘用条件的描述。它包括对工作时数、薪酬结构、工资水平、工资支付方式的说明。

(二) 工作规范

工作规范是对从事特定工作的人员必须具备的资格、条件要求，它包括：

(1) 知识技能要求，如从事该项工作所需的学历、工作经历、工作技能、工作经验、工作态度、职业道德等方面的要求。

(2) 生理要求，如从事该项工作所需的年龄、性别、健康状况、体力、运动的灵活性、感官的灵敏度等等。

(3) 心理要求，这是指从事该项工作所需的心理能力要求，如心理承受力、心理平衡力、人际沟通力等。

二、工作分析的常用术语

在工作分析过程中必须使用一系列专门术语，它们意义相近，但各自又有严格的区别。美国劳工部曾对有关工作的一系列术语给出比较规范的定义。

(一) 任务

任务是指为达到某一特定目标而进行的活动。例如，维修工人检修机器，仓库保管员核对仓储物资，管理人员与员工沟通等

等。任务一般简单明确。

(二) 职责

职责是指员工担负的由一项或多项任务组成的活动。例如，秘书的职责之一是起草报告，履行这一职责包括以下任务：收集资料、与相关人员沟通、撰写报告、交有关领导审阅、修改报告等。

(三) 职位

职位就是在一个特定的组织中，一个或多个任务落实到一特定员工身上时出现的工作岗位。在组织中，职位的数量等于员工的数量。也就是说，每一个员工都有自己的职位。

(四) 工作

工作是由一个或一组主要职责相似的职位组成的事项。一项工作可以只有一个职位，也可能有多个职位。

(五) 工作族

在人力资源管理中，有时会有工作族的说法，它指的是由两个或两个以上的工作组成的工作体系。这些工作或者要求工作的任职者具有相似的特点，或者包括多个平行的任务。例如企业里生产工作和管理工作就是两个不同的工作族。

(六) 职业

职业指的是在不同组织中具有相似工作构成的工作属性。工作一般是就组织内而言的，职业则通常是跨组织的。

(七) 职业生涯

指一个人在其工作生活中所经历的一系列职位、工作和职业。例如，一名管理人员的职业生涯可能是从普通管理人员开始，到部门副经理、部门经理，再到企业高级经理甚至副总经理、总经理等等。

三、工作分析在人力资源管理中的地位与作用

工作分析是企业人力资源管理中的一项基础性工作。没有工

作分析，企业的人力资源管理的各方面工作都无从谈起。

（一）工作分析与企业人力资源计划

企业为了实现发展目标，提高人力资源的利用效率，必须科学地预测人力资源供求关系，有效地配置人力资源，这就要求企业制定人力资源计划。通过工作分析得出的信息能够帮助组织确定未来的工作需求以及完成工作的人力资源需求，而它正是保证人力资源计划科学性的关键。

（二）工作分析与人员招聘和配置

通过工作分析，可以掌握工作的静态的和动态的特点，能够系统地提出工作对任职者的生理、心理、技能、态度、道德等诸多方面的具体要求，这就使企业在人员招聘、人员配置方面有了客观的依据，有利于招聘人员有针对性地发现真正适应工作岗位、能为组织作贡献的应聘者，也有利于人力资源部门根据工作的特点和要求科学地配置员工，做到适人适岗。

（三）工作分析与员工培训

通过工作分析，企业可以明确从事特定工作所应具备的知识、技能、态度、道德等要求。虽然当前从事这些工作的员工不一定能够完全达到这些要求，但企业可以根据工作分析的结果，参照员工的实际表现，制定培训方案，有针对性地安排培训内容和方法，以使员工素质和能力满足工作规范的要求。

（四）工作分析与工作绩效考核

进行工作绩效考核，最重要的是确定评价考核标准，也就是绩效考核指标体系。要保证绩效考核标准设置得科学合理，就必须以工作分析得出的信息，如工作环境、工作条件以及工作对任职者的各种要求为根据。

（五）工作分析与员工激励

通过工作分析，可以揭示企业运行中的薄弱环节，发现工作环境中威胁到劳动安全，造成过度疲劳，导致各种职业疾病的因素，从而促使组织改善工作设计和整个劳动环境，以便充分发挥

员工的积极性。所以，工作分析也是一些员工激励手段的依据。

（六）工作分析与员工薪酬的确定

工作分析是各种工作评价方法的基本依据，通过工作分析可以帮助组织合理地确定进行工作评价的基本要素或补偿因素，正确地判断每种工作的相对价值，以此为依据确定的薪酬水平容易达到组织内部和组织之间薪酬水平的基本一致，体现员工薪酬的相对公平性。

（七）工作分析与职业生涯规划

组织和员工在设计职业生涯规划时，首先要对自己打算从事的工作以及今后工作的发展有基本的了解，这样才可能制定出有效的职业生涯规划。而这一点同样依赖于工作分析得出的信息。

四、工作分析的程序

工作分析是一项细致而复杂的工作，它可以分为准备、信息收集、分析、完成四个阶段。

（一）准备阶段

工作分析的准备阶段要完成的任务是了解情况，建立联系，设计工作调查的方案，规定调查的对象、范围和方法。

（1）根据工作分析的总目标、总任务，对企业各项工作的现状进行初步了解，掌握各种基本数据和资料。

（2）设计工作信息收集方案。包括确定工作信息收集的目的、工作信息收集的对象和单位、工作信息收集项目；制定工作信息收集表格；确定工作信息收集的时间、地点和方法等。工作信息收集的项目，如表 1—1 所示。

（3）做好员工的思想工作，说明工作分析的意义，使员工对工作分析有充分的心理准备。

（4）对工作分析人员进行培训。企业内全面的或大范围的工作分析不是企业管理的常规工作，所以人力资源部门不一定有足够的专职人员来承担这项任务，经常情况下需要从其他部门抽调

一些管理人员来协助工作，这样就需要对他们进行培训。培训工作一般由人力资源部门的工作分析专家来组织。

表 1— 1 工作分析的工作信息收集项目

<p>一、工作活动</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 工作任务 <ul style="list-style-type: none"> 工作任务是如何完成的 为什么要执行这项任务 什么时候执行这项任务 2. 与其他工作和设备的关系 3. 进行工作的程序 4. 承担工作所需要的行为 5. 动作与工作的要求
<p>二、工作中使用的机器、工具、设备和辅助设施</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 使用的机器、工具、设备、辅助设施名称 2. 应用上述各项加工处理的材料 3. 应用上述各项生产的产品 4. 应用上述各项完成的服务
<p>三、工作条件</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 人身工作环境 2. 组织的各种有关情况 3. 社会背景 4. 工作进度安排 5. 激励
<p>四、对员工的要求</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 特定的技能 2. 特定的教育和训练背景 3. 与工作相关的工作经验 4. 身体特征 5. 态度

（二）工作信息收集阶段

这是对工作信息收集方案所选定的工作信息收集项目进行全面的、细致的调查研究阶段。在这个阶段，要灵活地应用各种工作信息的收集方法，广泛深入地搜集有关工作信息项目的各种数据资料，并要求员工对各种工作职务特征的重要性和发生频率评出等级。

工作信息收集的过程大致包括：（1）通过收集已有的文件，初步获得有关工作信息；（2）在此基础上确定重点，根据重点分头进行现场观测、面谈或者采用其他工作信息收集技术；（3）根据情况再进行一轮或多轮工作信息收集工作，直到信息全面收集完毕。

（三）分析阶段

分析阶段的主要任务是对收集到的工作信息进行深入的、全面的分析。具体要完成以下工作：仔细审核已收到的各种信息；创造性地分析有关工作和任职者的关键成分；在此基础上，归纳总结出工作分析的基本材料和要素。

（四）完成阶段

这一阶段主要任务是编制工作说明书和工作规范。

1. 工作说明书

工作说明书的内容包括：（1）工作基本信息，如职位名称、职位系列、职位等级、岗位代码、定员标准等等；（2）工作职责；（3）工作权限；（4）工作内容；（5）工作的社会关系；（6）工作环境和条件；（7）工作时间；（8）资历；（9）身体条件；（10）心理品质和能力要求；（11）知识和技能要求；（12）工作绩效标准。具体的工作说明书格式见表 1—2 所示。

工作说明书主要从工作和任职者结合的角度来编制，其用途是为企业组织设计、工作评价、绩效考核和日常人力资源管理提供依据。

表 1—2

工作说明书格式

基本信息	职位名称:	岗位编码:
	职位系列:	职位等级:
	定员标准:	直接上级:
	分析日期:	分析人:
工作职责	概述:	
	基本职责:	
	额外职责:	
工作权限		
工作内容		
工作的社会关系		
工作环境和 工作条件	工作环境:	
	工作条件:	
工作时间		
工作资历		
身体条件		
心理品质 和能力 要求	心理品质	
	能力要求	
知识技能 要求		
工作绩效 标准		

2. 工作规范

工作规范的内容包括：岗位代码、工作职责、知识要求、职业道德、能力要求、身体条件、工作绩效考核指标体系和考核标准等，具体的工作规范见表 1-3 所示。

表 1-3 工作规范格式

职位名称：	岗位编码：	职位系列：	职位等级：
工作职责概述			
身体素质要求			
心理素质要求			
学历与资历要求			
知识要求			
能力要求			
职业道德要求			

工作规范也可以当作工作说明书的一个重要组成部分出现，但与工作说明书不同的是，工作规范主要分析工作对任职者的资格条件要求，所以它是企业人员招聘、培训、考核、选拔、任用的重要依据。

第三节 工作分析信息的收集方法

在通常情况下，收集工作分析信息的工作一般由工作分析人员、主管和工作的任职者共同完成。工作分析人员包括人力资源部门经理、工作分析员和公司顾问，专家的任务是观察并分析各种工作，然后编写工作规范和工作说明书；工作的任职者和主管的任务是回答问卷，并对工作分析人员得到的资料进行认可。

收集工作分析信息的方法有很多，各种方法都有其优缺点，没有十全十美的方法，所以在实践中经常是综合使用这些方法，以避免片面性。

从大的方面看，工作分析信息的收集方法可以分为两类：定量法和定性法。

一、定量法

（一）职位分析问卷法

这种方法基本上是对职位本身的要素进行分析和统计的方法。

这种方法包括 194 个项目或工作元素，主要包括在五个大的范畴之内：（1）信息输入，即工作的任职者在何处及如何得到所需的工作信息；（2）心理过程，即完成工作所需的推理、决策和信息处理等心理过程；（3）工作输出，即完成工作所需的体力活动和所使用的工具和设备；（4）人际关系，即工作中的人际交往和联系；（5）工作环境，即工作所涉及的物理环境和社会环境。

在应用这种方法时，工作分析人员要对以下各个方面给出一个 6 分制的主观评分：使用程度、时间长短、重要性、发生的可能性、对各个工作部门以及部门内部的各个单元的适用性。

职位分析问卷法有较高的项目信度，但它所需要的时间成本很大，非常繁琐，且更适合对普通操作工人的操作性工作，而不太适合于专业技术和管理工作。

（二）管理职位描述问卷法

管理工作设计面广、不确定性高，由工作的任职者个人发挥的余地比较大，比如说，管理者总是试图使自己从事的工作适应自己的管理风格，而不是使自己适应所承担的工作的需要，因此对管理工作进行分析更加困难。

1976年，托诺与平托共同设计了一种由197个项目组成的管理者职位描述问卷表，涉及到管理者的工作职责、对他们的要求和限制、工作任职者所需的不同特性等各个方面。这种问卷与职位分析问卷非常相似，需要由管理者自己填写，也是采用6分制标准来对每个项目进行评分。

所有197个项目分别属于以下13个相对独立的类别：（1）产品、市场和财务战略计划；（2）同组织其他部门和同事的合作与协调；（3）内部业务控制；（4）产品和服务责任；（5）与公众和客户的联系；（6）高层次的咨询指导；（7）行动的自主性；（8）对经济协议的批准权；（9）雇员服务；（10）通过与部下的沟通来指导、监督部下的工作；（11）复杂性和压力；（12）重要财务责任；（13）广泛的人事责任。

这种方法对评价管理工作、预测该职位的培训需求、工作分类、薪酬评定、制定选择程序和绩效评估等人力资源管理活动有重要的指导作用。

（三）功能性工作分析法

这种方法假设每一种工作的功能都反映在它与资料、人和事三项要素的关系上，所以可以由此而对各项工作进行分析。在各项要素中，各类基本功能都有其重要性的等级，数值越小，代表的等级越高；数值越大，代表的等级越低。采用这种方法进行工作分析时，各项工作都会得出数值。员工的基本功能与数值见表

1—4所示。

表 1—4 员工的基本功能与数值

	数 据		人		事 情	
	基本活动	0	综合	0	指导	0
1		协调	1	谈判	1	精密工作
2		分析	2	教育	2	运营与控制
3		编辑	3	监督	3	驾驭与运行
4		计算	4	安抚	4	操纵
5		复制	5	说服	5	看管
6		比较	6	表达信号	6	育饲
			7	服务	7	操作
			8	接受指令		

还有一种经过改进的功能性工作分析法，它除了采用资料、人和事来分析工作以外，还指出完成工作所需要的受教育程度和工作的绩效标准也应该被列入到进行工作分析的要素之中，这样能使工作分析结果具有更高的信度。

二、定性法

(一) 工作实践法

这是一种工作分析人员通过直接参与所需进行分析的工作而得出感性认识，再结合理论知识对工作进行分析的方法。它的优点是可以帮助工作分析人员准确地了解工作条件、工作职责以及对工作的任职者的要求等等，以便减少工作的任职者因为各种原因无法提供有效信息而产生的误差。但它不太适合对专业要求比较高或具有高危险性的工作进行分析。

(二) 观察法

观察法是一种工作分析人员通过观察工作过程，并以标准格式记录工作流程的各个方面和环节的分析方法。它是一种比较常见的工作分析方法。

使用观察法进行工作分析时，必须预先拟订观察提纲，如表 1—5 所示。

表 1—5 工作观察的提纲（部分）

被观察的工作：	观察目的：
被观察的工作代号：	观察日期：
被观察的员工姓名：	观察时间：
主管姓名：	专家姓名：
观察内容：	
1. 每个工作日的基本工作程序：	
2. 工作成果表现形式：	
3. 工作标准：	
4. 达到工作标准的概率：	
5. 休息次数：	
6. 休息总时数：	
7. 室内温度：	
8. 室内湿度：	
9. 室内噪音：	

通过观察，工作分析人员可以获得比较准确且相对客观的工作信息，以克服工作的任职者和主管言语描述和回答问卷过程中可能产生的片面性。观察法比较适宜主要由身体活动来完成的工作。

这种方法的缺陷是：（1）工作分析人员在旁观察可能会造成工作操作者的紧张感，并引起技术变形，从而影响专家的判断；（2）这种方法很难对以从事脑力劳动为主的工作进行有效的观察。

（三）谈话法

这是一种工作分析人员通过与工作任职者和主管进行面对面的问答和沟通来了解工作信息的方法。一般来说，有关特定的工作，最有资格发表意见的自然是工作的任职者和主管了，通过与

他们的谈话能够获取丰富的工作信息；另外，很多工作信息是难以通过工作分析人员的亲身实践或观察获得的，而与工作的任职者和主管进行沟通就有利于这种信息的获取。

谈话可以分为单独谈话和集体谈话两种。如果员工从事的工作差异性特别大，且独一无二，则基本上采用单独谈话法；如果组织内同一种工作有多个员工从事，就可以采用集体谈话法，这样可以做到比较全面地收集工作信息，并有助于避免个别员工提供信息的片面性和不准确性。

谈话和沟通的内容可以包括工作目标、工作内容、工作性质和范围以及对工作条件、工作环境、工作设施、工作绩效标准的看法等等。谈话的内容必须用格式化的记录卡记录下来，以便对从事同一工作的不同员工的看法进行比较。

谈话方式可以分为结构性谈话和非结构性谈话两种。结构性谈话指工作分析人员预先准备好谈话的内容，谈话沿着专家的思路和准备好的程序进行，着重了解专家希望获得的信息。非结构性谈话则带有信马由缰的味道，专家想到哪儿就问到哪儿，并顺着员工的答复思路继续追问。一般情况下，进行工作分析时，要开展多次谈话，起初的谈话最好以结构性谈话为主，可以了解有关工作的基本信息；当专家对工作基本信息进行初步整理后，再进行补充性谈话时，可以采用非结构性谈话的方式。

为了使谈话尽可能客观、全面地了解到工作信息，工作分析人员有一些必须注意的事项：（1）要有客观的立场。例如，工作分析人员通过观察或实践已经获得部分工作信息，所以对工作任职者关于工作的看法有不同的意见，这时最好不要在谈话过程中表露出来，以免造成工作任职者不必要的情绪反应，破坏谈话的气氛。（2）尽可能多地与工作任职者接触。这既包括采用集体谈话的方式，也包括通过各种正式和非正式的接触，从工作任职者那里了解信息，因为有时正式谈话的气氛可能比较紧张，从而造成沟通障碍。这就需要工作分析人员尽量创造如工间休息、午

餐、周末联欢这样的非正式谈话机会以补充正式谈话的不足。

(3) 要重视与主管的沟通。从主管那里，专家可以得到诸如哪位员工对工作最熟悉，哪位员工最善于表达以及站在员工立场上难以感知到的其他工作信息等等；另外，从员工那里收集到的信息也需要与主管进行必要的核对等等。

谈话法的优点是可以简单而迅速地获得各种标准化和非标准化的工作信息；可以弥补问卷法、观察法甚至实践法的一些不足，所以它是进行工作分析不可或缺的基本方法。当然谈话法也有不足，比如，它容易形成谈话障碍，因为许多员工往往以为工作分析是确定、调整薪酬或进行工作再配置的序幕，所以倾向于夸大工作的职责、工作条件的艰苦度以及完成工作任务的难度等等；另外，谈话对工作分析人员沟通能力的要求也比较高，所以需要对工作分析人员进行预先培训，从而增加了分析的成本。

(四) 问卷法

这是一种通过事先由工作分析人员设计好工作信息问卷交由工作任职者和主管填写而获得工作信息的方法。在实践中，它经常与其他方法一起被用于工作分析。

要收集到尽可能多的工作信息，问卷的设计是至关重要的。问卷一般分为结构性问卷和非结构性问卷两种。结构性问卷一般以选择题、填空题、判断题、排序题等形式出现；而非结构性问卷主要是以问答题的方式出现。相比之下，回答结构性问卷比较简便，也容易进行信息统计和分析，但它留给答题者的余地很小，尤其是当问卷设计不科学时，答题者往往感觉找不到自己最愿意给出的答案选项。非结构性问卷则不存在这方面的问题，但对答题者的文字表达能力以及工作分析人员统计、分析信息提出了更高的要求。在实践中，结构性问卷和非结构性问卷往往是结合在一起使用的，如表 1—6 所示。

表 1—6 工作分析问卷（任职资格要求部分）

员工姓名：	工作名称：
所属部门：	主管姓名：
<p>结构性问卷：</p> <p>1. 本工作的任职要求是：（ ） A. 高中 B. 中专 C. 大专 D. 本科</p> <p>2. 基本胜任本工作的时间是：（ ） A. 3个月 B. 6个月 C. 1年 D. 1.5年 E. 2年</p> <p>3. 本工作对外语有要求吗？（ ） A. 有 B. 没有 如果您认为有，请问主要对什么外语有要求？（ ） A. 英语 B. 日语 C. 法语 D. 德语 E. 拉丁语</p> <p>4. 本工作还应具备哪些能力？请按顺序排列（ ） A. 记忆力 B. 分析能力 C. 观察能力 D. 计算机操作能力 E. 其他能力</p>	
<p>非结构性问卷：</p> <p>1. 工作中您遇到的最大问题是什么？一般您是如何处理的？</p> <p>2. 本工作经常进行文字处理工作吗？请分析工作量。</p> <p>3. 您认为承担本工作的新员工应该具备什么样的素质？</p> <p>4. 您认为您需要进行什么样的培训以进一步提高工作绩效？</p>	

问卷法是一种效率很高的工作分析方法。它主要有以下优点：（1）可以迅速从不同工作者那里得到进行工作分析所需要的信息，比较节省时间和人力；（2）如果企业里从事同一种工作的员工很多，通过这种方法所获取的信息是非常全面的；（3）问卷填写不必占用员工的工作时间，不影响员工的正常工作；（4）便于统计和分析，并能借助计算机进行数据处理。

它也有缺陷：（1）设计问卷工作对工作分析人员的能力要求比较高，并且耗时费力；（2）通过问卷所获得的信息量不一定全面，有待通过其他方法做补充了解；（3）仅仅依赖问卷，必然因为缺乏与工作任职者的有效沟通而影响信息的信度和效度。

（五）工作日记法

这是一种通过收集、分析工作的任职者在工作中记录的工作

日记来获取信息的方法。

采用这种方法进行工作分析要求准备的时间比较长，比如，在进行工作分析前一年或半年，就要求工作的任职者每天按要求填写或撰写工作日记，每隔一段时间还要对工作进行统计、总结，这样可以使每天零散的工作信息条理化，以便进行工作分析时得出有规律性的工作分析信息。

表 1—7 工作日记格式表

姓名：			所属部门：		
职位：			职位代码：		
工作开始时间：			工作结束时间：		
序号	工作内容	工作标准	工作结果	时间消耗	备注
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
异常事件处理情况					
工作总结					

工作日记记载的工作内容应尽可能地具体、充分、全面。工

作日记可以由结构性统计和非结构性报告两部分组成。结构性统计主要记载该项工作每天完成的可以量化的工作任务和工作环境的一些量化指标，如产品数量、合格率，废品率、满勤率、室内温度指标、室内湿度指标等等。非结构性的工作报告主要记载不适宜进行量化的工作项目，如工作的任职者对每日工作完成情况、体力消耗、人际关系处理等方面的感受。工作日记格式见表 4-1 所示。

一部记载全面，时间延续长的工作日记是对工作进行分析的绝好材料。但它也有不足，比如，工作任职者的主观性体现得比较充分，每日程式化的日记填写和报告撰写容易导致工作任职者的厌烦情绪，从而引发敷衍了事的日记记载行为，这些都不利于保证工作日记记载信息的客观性、真实性和全面性。

（六）典型事例法

这是一种类似于工作评价方法中关键技术法的工作分析方法。它主要是通过对工作中特别有效和特别无效的工作行为进行分析来得出工作信息。

典型事例法要求工作的任职者首先提供工作中最能反映有效工作行为和无效工作行为的典型事例，然后以此作为工作分析的基本要素，通过工作分析人员与工作任职者的谈话或专家观察、专家实践、调查问卷等方法，了解有关工作信息，进而对信息进行分析处理。

典型事例法以工作行为作为分析的要素，有利于工作分析人员获得可观测、可量化的工作信息，并根据工作的动态性特点进行工作分析。但是收集、描述、分析典型事例本身是一项时间和精力消耗比较大的工作，另外典型事例分析的是工作中最有效和最无效的行为，难以体现工作的平均状态，所以必须结合使用其他方法才能得出比较科学的工作分析结论。

第四节 工作设计

一、工作设计的涵义

工作设计是指从组织需要和个人需要相结合的角度入手，规定工作的任务、责任、权限以及该工作在组织中与其他工作的关系的过程。

工作设计的目的是明确工作的内容和方法，使之既能满足技术上和组织上对员工工作的要求，又能满足员工的社会和个人因素对工作的要求，并有利于协调这两者之间的关系。也就是说，工作设计需要说明工作应该怎么做，才能既最大限度地提高组织的效率和劳动生产率，又最大限度地促进工作任职者的个人成长，增加员工的个人福利。

工作分析是工作设计的基础，只有明确了工作本身的情况及其对工作任职者的要求，才可能对工作进行设计，达到既实现组织目标又满足个人需要的双重目的。

二、工作设计应遵循的原则

（一）全覆盖原则

即全部工作的总和应该能够覆盖企业的总目标和总任务，也就是说，组织总目标的每一个分支和环节都应该在不同的工作设计中体现出来，不至于出现组织目标的某一部分没有进行工作设计，因而无人负责的情况。

（二）组织目标与个人需要兼顾的原则

工作设计首先要考虑组织的需要，也就是说，要有助于组织目标的实现和劳动生产率的提高；但是，光强调组织目标是完全不够的，必须照顾到个人的需要，工作的任职者对工作的感受，对工作的企盼都应该考虑进去。兼顾这两个方面的需要，才能够达到工作设计的基本要求。

（三）效率原则

从组织的角度考虑，单个的工作设计之间应该实现有效的配合，以便所有工作设计形成有机联系起来的统一整体，从而有利于组织目标的顺利实现。从员工个人的角度考虑，单个的工作设计之间也需要实现有机的配合，以确保员工之间的目标不至于发生冲突，尽可能地促进所有员工的发展，满足他们的需要。

（四）激励原则

工作设计必须考虑工作任职者的需要，比如，有利于任职者感到身心愉快，有利于任职者工作积极性和个人才能的发挥，这样就起到了工作设计的激励效用。

三、工作设计的发展轨迹

（一）传统的工作设计方法

传统工作设计所依据的是泰勒的科学管理原理。它的基本原则是工作简单化，即将工作简化到一项一项最简单的任务，再通过研究员工的身体活动、生产工具和工作任务三者之间的关系，确定三者之间的最佳组合来实现最大的生产效率。由于这种工作设计原理和方法有利于完成工作任务、提高工作效率和降低生产成本，所以在机械化大生产占优势的工业化时代曾经盛行一时。

但是，传统工作设计忽视了员工的社会需要和个人需要，甚至在主观上将其降低到最小化的程度，所以在实践中造成了许多消极影响，比如，管理人员往往倾向于强调严密的监督和僵硬的工作绩效标准，不顾员工自身的主观感受；就工作本身而言，极其枯燥的工作程序也是令人生厌的，这一切都使得员工缺乏工作的积极性、主动性和创造性，缺乏工作的成就感和满意感；造成与管理人员之间很深的隔阂；导致离职率和缺勤率居高不下，对工作效率的影响也逐步显现出来。

（二）人体工程学对工作设计的影响

传统工作设计对员工需要的忽视以及由此出现的许多问题逐

渐引起社会和管理学界的广泛关注。在批评科学管理方法的过程中产生的人体工程学试图从改善工作环境入手，弥补科学管理方法的缺陷，比如，对物理工作环境进行改造，减少噪音、粉饰墙壁、调整照明、优化机械设备的空间布置等等，以达到降低员工体力的消耗，降低员工视神经、听力神经等的疲劳度，减轻生理和心理压力的效果。这些变化相对于传统的工作设计来说应该是一个进步，但它带给员工的满意感毕竟有限，事实上员工仍然有许多需要没有得到满足，因而客观上仍然存在进一步改进工作设计的要求。

（三）目前工作设计的基本特点

进入后工业时代后，传统的工作设计越来越多地受到批评，并进而形成许多改进工作设计的理论和方法。这些理论和方法在实践中使工作设计呈现出以下特点。

1. 工作扩大化

工作扩大化主要指的是工作横向扩大，如将已经经过精密分工的细小合作单位合并；在高度程序化的工作中加入一些变动因素；降低流水线传动速度，用多项操作代替单项操作等等。工作扩大化使员工工作范围有所扩大，工作单调、乏味的状况有所改善。

2. 工作轮调

将员工定期从一个岗位轮换到另一个岗位，使员工经常变换工作环境、工作内容、工作职责、工作方式等，既有利于增强员工的适应能力，培养员工宽阔的视野，也有利于员工消除对工作的厌烦情绪，达到激励员工的效果。工作轮换的优点比较多，成为员工职业生涯发展的重要组成部分。

3. 工作丰富化

工作丰富化是指在工作中赋予员工更多的责任、自主权和控制权，它的实质是将管理人员的部分工作任务下放给员工自己承担，如员工参与生产计划的制定、参与工作绩效评估，鼓励员工

提出合理化建议等。这样，员工有更多实现个人价值，显示个人才能的机会；有更大的责任；有更多的自主权，能够实现一定程度的自我管理；还可以获得对自己工作的反馈，总之，它越来越多地照顾到员工的社会需要和个人需要，对激励员工具有重要的意义。

4. 优化工作环境

尽管有些管理心理学家认为，工作环境、工作条件本身不是激励因素，不能起到激励员工的作用，但他们也承认，这些因素如果处理得不好，就会使员工丧失工作积极性。所以，工作环境、工作条件的改善仍然是现代工作设计的一个重要方面。在实践中，许多企业都力图使员工的工作环境尽量地符合生理科学、心理科学、行为科学、环境科学和工效学的要求，达到有利于员工体验工作环境满足感、提高工作效率的目的。

第二章 人力资源计划

第一节 人力资源计划概述

一、人力资源计划的内涵与外延

(一) 人力资源计划的定义

人力资源计划是一个企业或一个组织为实现其发展目标，根据企业内外环境和条件的变化，运用科学的方法对其所需的人力资源进行供求预测，制定系统的政策和措施，以满足自身人力资源需求的活动。

人力资源计划包括人力资源的有关政策措施和具体的计划子系统，通过组织总体的人力资源计划、政策、措施，以及相关的各人力资源计划子系统的共同作用，保证人力资源的供求平衡和人力资源管理活动的有效进行。

(二) 人力资源计划的要求

人力资源计划，既要服从于企业或组织的战略目标和长远利益，同时也必须满足员工个人的需要。一个企业或一个组织为了谋求长远的利益和发展，必须有效地利用人力资源，也就是说，组织需要配置一定数量和质量的人力资源，提高组织成员的工作效率，保证组织的目标得以实现。同时，组织又要有效地通过人力资源计划的落实，兼顾组织成员的个人目标，关心组织成员的利益，将个人的发展目标与组织的发展有效地结合起来。如果企业只顾自身发展的需要，而忽视员工追求个人发展的需要，总是将他们留在原部门或原岗位上，而不将员工安排到最能发挥他们各自能力和潜力的岗位上去，那么从长远来看，企业对员工的吸

引力将逐步消失。所以，人力资源计划一定要体现“以人为本”这一永恒的管理思想。

（三）人力资源计划的基础

人力资源计划的基础，是科学的人力资源配置预测。在市场经济中，无论组织内部的结构，还是组织外部的环境，都是不断变化的，因此，组织对人力资源的需求和市场上人力资源的供给也是不断变化的。在这样的背景下，如果组织不对自己的发展作长远规划，就有失败之虞。为了随时满足组织对人力资源的需求，人力资源计划必须对市场上和企业内部两个方面的人力资源配置关系进行科学预测和分析，并据此做出系统的人力资源管理决策和活动安排。

（四）人力资源计划的分类

按照人力资源计划涵盖的时间范围，一般把人力资源计划分为长期、中期、短期三种。

1. 人力资源长期计划

人力资源长期计划，也被称为人力资源规划，它一般是指跨度在5—10年甚至10年以上的具有战略意义的计划，为组织的人力资源发展和使用状况指明了方向、目标和基本政策。制定人力资源长期计划需要对组织内外环境的变化作出准确的预测，才能对组织的发展发挥指导性的作用。长期规划一般比较抽象，并且，因为组织内外环境的变化无常，一旦长期规划所依据的环境发生变化，它的内容势必也要进行相应的调整。以上海企业的人力资源招聘录用为例，过去由于政策的限制，上海许多企业不得不将人力资源招聘和录用的主要对象定位于上海本地高等院校毕业生，这样做显然有一些弊病，如外地优秀人才难以引进，而进入企业的本地院校毕业生又因竞争小，优越感强，不如外地毕业生那样扎实肯干。随着《上海市吸引国内优秀人才来沪工作实施办法》的出台，优秀人才来沪工作的政策进一步放宽，企业就必须因应这一外部环境的变化来调整自己的人力资源长期计划。一

一般而言，人力资源长期计划的调整对企业的发展将产生比较深远的影响。

2. 人力资源短期计划

人力资源短期计划的时间跨度一般在一年左右。与长期计划相比，短期计划对各项人力资源开发和管理活动的安排都十分详尽，从目标设定，到任务安排，再到手段选择，再到实施步骤及要求等等，都有明确的规定。所以人力资源短期计划的可操作性很强。

3. 人力资源中期计划

人力资源中期计划介于长期计划与短期计划之间，时间跨度一般是1—5年，它是长期计划的具体实施步骤，同时又指导短期计划的制定与实施。

长期人力资源计划具有战略性、指导性的特点；短期人力资源计划具有策略性、可操作性的特点；中期人力资源计划则这两方面的特点都兼而有之，但又不是特别突出。

（五）人力资源计划与企业整体规划的关系

不言而喻，企业人力资源计划是企业整体规划的重要组成部分。一个企业的整体规划，一般以行销规划为“龙头”，涵盖生产技术开发、生产规模扩大和产品等级提升、设备改造与更新、物资供应、人力资源以及财务管理等。当然，企业整体规划又不是孤立的，也不是各个职能规划的简单集合，而是在对各个职能规划进行综合平衡后编制的，是建立在各个职能规划的具体目标协调一致的基础上的。人力资源计划与企业技术开发规划一起，构成企业整体规划的两大支柱。

二、人力资源计划的作用

为什么要制定人力资源计划？概括地说，是为了保证企业决策层和人力资源部门对未来人力资源管理做到心中有数，并为今后人力资源活动提供科学的依据。具体地说，人力资源计划具有

以下几个重要作用：

(1) 制定人力资源计划有助于企业保持人力资源供给与需求的动态平衡，保持人力资源在企业内部的合理配置，使企业在市场竞争中拥有人力资源优势，增强竞争实力。

(2) 制定人力资源计划，有助于确保在未来的活动中实现劳动力与资本的有机结合和组织的有效运作。

(3) 制定人力资源计划，有助于组织的高层管理者了解劳动力的余缺情况，有助于高层主管进行决策和战略规划，有助于完善组织的整体规划，对组织的整体性战略、决策和长期计划有着重要的意义。

(4) 制定人力资源计划有助于企业完善劳动力成本行为，有效地控制劳动力成本，确保企业的长期发展。

(5) 制定人力资源计划有助于企业将自身的发展和需要与员工的发展与需要互相匹配、协调，提高员工的满意度和对企业的归属感，增强员工的劳动积极性。

(6) 制定人力资源计划有助于优化企业内部的人力资源组合结构，做到适人适岗，让员工最大限度地发挥自己的才能和积极性，提高员工的工作效率。

(7) 制定人力资源计划还有助于避免用人方面的纠纷。有时企业可能有临时解除劳动合同的需要，由没有受到警告就被解雇的人可能引起的社会问题，可以通过有效的人力资源计划而得到大幅度减少。因为人力资源计划可以安排多余的人员以其他方式流动，如退休、调动、离职、培训等；再比如，企业有时也可能需要临时增加人手，计划也可以将这种情况考虑进去。因此，在有计划的情况下，由于人员过剩而引发的问题，都可以得到改善。

三、人力资源计划的主要内容

人力资源计划有两个层次，一是组织总体的人力资源计划

二是作为人力资源计划有机组成部分的人力资源计划子系统，即组织内具体的人力资源管理计划。总体的人力资源计划是关于组织在计划期内人力资源开发与利用的战略目标、政策措施、筹划安排、实施步骤、预算保障的总和。它又有更低一级的子系统，如人力资源补充更新计划、人力资源使用计划、人力资源发展计划、员工培训计划、评估与激励计划、员工薪酬计划、员工关系计划以及员工退休解聘计划等。每一项具体的人力资源子计划都有其特定的目标和任务，并与多项专门的人力资源政策措施有关。如表 2-1 所示。

表 2-1 人力资源计划的主要内容

计划类别	计划目标	计划的相关政策与措施
人力资源补充更新计划	优化人力资源结构，满足组织对人力资源的数量和质量上的要求	老员工退休政策 员工不适合上岗者 工作分析 新员工的招聘
人力资源使用和调整计划	提高人力资源使用效率，适人适岗，组织内部人力资源流动	岗位轮换制度 岗位责任制度与资格制度 企业内部员工流动制度
人力资源发展计划	选拔后备人才，形成人才群体，规划员工职业生涯	管理者与技术工作者的 岗位选拔制度 提升职位的确定 未提升资深人员的安排 员工职业生涯规划
评估计划	增加员工参与，增进绩效，增强组织凝聚力，改善企业文化	绩效评估计划 奖罚制度 沟通机制
员工薪酬计划	内外部员工薪酬调查，形成有效的员工薪酬管理	薪酬制度 奖励计划 福利计划

续表

计划类别	计划目标	计划的相关政策与措施
员工培训计划	拟订培训项目，确定培训的系统动作，评估培训的效果	普通员工培训制度 管理人员培训制度 专业技术人员培训制度
员工关系计划	协调员工之间关系，增进员工沟通，完善企业文化，增进员工满意度	员工参与管理制度 合理化建议制度 员工沟通制度
员工退休解聘计划	做好员工退休工作，做好员工解聘工作，使员工离岗正常化规范化	员工退休政策和规定 员工解聘制度和程序 员工退休与解聘人选确定与工作实施
企业人力资源总体规划	根据企业的经营目标与长期发展战略，通过人力资源管理各子系统，做好人力资源的供求平衡与员工发展工作	企业人力资源总体发展战略 企业人力资源总政策

四、人力资源计划的步骤

制定人力资源计划大致可以分解为以下几个步骤：

（一）明确组织的总体发展战略和组织所处的外部环境

组织的总体发展战略是制定人力资源计划的基础。因为，组织的发展重点、企业的技术设备特点、产品销售情况、财务状况、经营规模乃至企业文化都会对人力资源开发和管理提出不同的要求。人力资源计划必须满足这些情况对人力资源开发和管理提出的要求。

在制定组织的人力资源计划前，还必须考察组织面临的外部人力资源环境，如劳动力市场供求情况、劳动力的文化素质和道德素质、社会文化背景、有关的法律政策、本地区平均工资水平

及人们的择业偏好等；同时还要考察组织的外部经营环境，如消费者结构、产品和服务的市场占有情况等。这些外部环境是企业制定人力资源计划的重要制约因素，对它们必须有客观的认识和科学的分析，并将其作为制定人力资源计划的必要依据。

（二）分析组织现有的人力资源状况

对照组织发展的总体要求，对现有的人力资源数量、质量、配置状况等进行人力资源盘点，也是制定人力资源计划的必要前提。在这个过程中，既要考察人力资源在组织内的发展情况，评估现有政策是否已经充分挖掘了现有人力资源的潜力，如果没有，必须考虑通过人力资源培训、内部流动、激励机制等方式来发掘现有人力资源的潜力；同时又要找出现有人力资源状况与组织发展要求的差距，分析问题出现的原因，以便有的放矢地在计划中提出解决问题的思路 and 措施。

（三）预测组织发展过程中的人力资源供求情况

在这个过程中，要做到：

（1）对企业发展中的人员流动性进行分析，包括掌握有关退休、死亡和残废、解雇和辞职、提升及调动等情况。

（2）对工作岗位的工作负荷进行分析。因为随着企业的发展，工作岗位的工作量也可能在不知不觉中增加。必须科学分析工作岗位的工作负荷变化情况，以便在新的工作分析的基础上合理配置员工。

（3）对劳动生产率提高给人员需求造成的影响也要进行科学预测，保证未来员工数量和质量符合劳动生产率变化的需要。

（4）对可以满足上述需求的内部和外部人力资源供给渠道要进行科学分析，明确各种人力资源供给渠道的优缺点。

（四）制定人力资源计划

在完成以上三方面工作的基础上，制定人力资源计划，包括人力资源总体计划和各项职能计划，并确定计划的时间跨度。同时注意计划各个部分，以及不同职能计划之间的衔接和平衡。另

外，还要考虑到偶然性问题的出现几率，考虑到内在因素的阻碍和潜在的问题。

（五）设置人力资源计划执行过程中的监督和控制机制

这个计划不仅要考虑人力资源供给和需求的情况，还要设置控制、监督机制，以保证执行情况与计划安排的一致性。

（六）设置人力资源计划的评估和调整系统

当人力资源计划执行完毕时，及时评估计划执行情况是十分必要的，这就要求在计划制定时就相应地设置计划的评估和调整系统，以保证人力资源计划的科学性和有效性。

第二节 人力资源预测的主要方法

人力资源预测包括组织内部和外部的劳动力供给预测与组织的劳动力需求预测。内部劳动力供给预测与组织中的各类工作的劳动力年龄分布、离职、退休和新员工情况等组织内部条件有关，而组织劳动力的需求预测主要是以与人力资源需求有关的预计业务量等组织因素的变化规律为基础来进行预测。

一、人力资源需求预测方法

人力资源的需求预测是人力资源预测的重点，主要有以下几种方法：

（一）德尔菲（Delphi）预测技术

德尔菲预测技术是由美国兰德公司在20世纪40年代后期发明的。作为预测学的主要方法之一，它主要依靠专家的知识和分析能力，对事物的未来发展作出判断性的估计。德尔菲技术既可以用于预测“渐变式”的发展过程，也可用于预测“跃变式”的变化过程，适用于中期和长期预测。

1. 德尔菲技术的特点

德尔菲技术的特点是：（1）专家参与，即吸收同学科或不同

学科的专家共同参与，博采众长；（2）匿名进行，即所有参与预测的专家互不见面也互不知情，独立地作出自己的判断；（3）反复反馈，即预测过程必须经由多轮反馈，使专家的意见互相补充、互相启迪，逐步达成一致；（4）采用统计方法，即将每一轮反馈来的预测结果用统计方法加以处理，作出定量的判断。

2. 德尔菲技术的步骤

在人力资源预测中使用德尔菲技术的具体步骤是：

（1）选择一批熟悉人力资源问题的专家，为他们提供做人力资源需求预测的各种背景材料；

（2）设计人力资源调查表，列出有关人力资源需求预测的各类问题，注意这些问题的提问方式，使之方便进行统计处理；

（3）将调查表送交各专家由他们匿名并独立地对上述问题进行第一轮预测；然后对反馈回来的调查表进行分析，并用统计方法进行综合处理；

（4）根据第一轮调查的专家意见与统计分析结果，设计第二轮调查表；

（5）请专家进行第二轮预测，要求专家对各种方案打分；

（6）对第二轮的专家意见进行统计处理，总分最高的方案是最佳方案；

（7）根据第二轮调查的结果，设计第三轮调查表，提出若干种比较方案，请专家判断；

（8）表述预测结果，用文字、图表等形式将专家们的预测结果予以发布。

（二）回归分析法

回归分析法指的是根据数学中的回归原理对人力资源需求进行预测的方法。

最简单的回归是趋势分析，即只根据整个企业中的各个部门在过去员工数量的变动趋势来对未来的人力资源需求作出预测。趋势分析只以时间因素作为解释变量，没有考虑其他重要因素的

影响，比较适合于短期的需求分析。

比较复杂的回归方法是计量模型分析法，它的基本思想是确定与组织中劳动力的数量和结构关系最密切的一种因素，一般是产量或服务的业务量，然后研究在过去组织中的员工人数随着这种因素变化而变化的轨迹，得到业务规模的变动趋势和劳动生产率的变化趋势，再根据这种趋势来对未来的人力资源需求作出预测。用预测的数量减去人力资源供给的预测数量，若其差额为正值，则说明组织面临人力资源短缺的形势；若差额为负值，则说明组织的人力资源将出现过剩的情况。

（三）转换比率分析法

人力资源预测中的转换比率法是首先估计组织需要的掌握关键技能的员工的数量，然后再根据这一数量来估计秘书、财务人员和人力资源管理人员等辅助人员的数量的一种预测方法。企业经营规模规模的估计方法是：

经营活动规模 = 人力资源数量 \times 人均生产率

例如，一间麦当劳分店的营业收入就等于销售员的数量乘以每位销售员的销售额；啤酒厂产量等于工人总数乘以每位工人的生产量等等。

转换比率法的目的在于将企业的业务量转换为人力的需求，它是一种适合于短期人力资源需求预测的方法。以一所大学的商学院为例，假设每当MBA学生的数量增加一个百分点，就相应要求教师的数量也增加一个百分点，同时职员的数量也需要相应地增加一个百分点，否则难以保证商学院MBA学生的培养质量。这实际上是根据组织过去的人力资源数量同某个影响因素的比率来对未来的人力资源需求进行预测。类似的还有根据过去销售额与销售人员的比率来预测未来的销售业务量对销售人员的量的需求，根据销售人员与管理人员的比例来确定未来管理人员的需求量等。转换比率方法一般是假定组织的劳动生产率是不变的。如果将劳动生产率的变化对员工需求量的影响考虑进去，则

计算公式为：

$$\text{计划期末需要的员工数量} = \frac{\text{目前的业务量} + \text{计划期业务的增长量}}{\text{目前人均业务量} \times (1 + \text{生产率的增长率})}$$

需要指出的是，这种方法存在两个缺陷：（1）进行预测时需要对计划期的业务增量、目前人均业务量进行精确的估计，而这与人力资源需求量的预测一样是不确定的；（2）这种预测方法只考虑了员工需求的总量，没有说明其中不同类别员工需求的差额。

（四）综合分析法

这种方法是由组织内的各直线部门或基层单位，根据各自的生产任务状况、技术设备状况和人员配置状况，对自身的人力资源需求进行初步的预测，在基层预测的基础上，组织的职能部门（通常是人力资源部门）再对基层的预测数据和结果进行专门的分析和处理，最终形成组织对人力资源需求的总体预测。综合分析法比较简便，但必须对基层的预测予以指导和监控，以期获得尽可能准确的结果。这种方法适用于中短期预测。

（五）管理部门预测法

管理部门预测法是组织内有关管理部门根据以往的经验和本组织内人力资源可能出现的情况，对人力资源需求进行预测。例如，管理者可以根据前期的任务完成情况，来预测未来某段时期内，增加相同的任务量将需要增加多少员工；也可以预测未来某段时期内，本组织内将有哪些岗位上的人会离开，如晋升、退休、辞退、调动、降职等，这些岗位需要多少人员替补等。这也是一种比较简单的预测方法，适用于任务与人力资源需求比较简单情况，并且主要是用于短期预测。

二、人力资源供给预测方法

人力资源的供给预测与需求预测之间存在重要的差异，需求

预测只研究组织内部对于人力资源的需求，而供给预测则必须考察组织内部和外部两个方面的人力资源供给。在供给预测中，首先要考察组织现有的人力资源存量，并假定组织现行的人力资源管理政策不变，在此基础上，对未来人力资源的数量进行预测。在预测中，必须将组织内部的晋升、降职和调职，员工的辞职、下岗和退休等因素一并考虑进去。

（一）内部人力资源供给预测方法

相比之下，组织内部的人力资源供给更关键，更具有决定性意义。常用的内部人力资源供给预测方法有以下几种：

1. 员工基本情况登记表

员工基本情况登记表是组织计算和估计现有人力资源使用情况的基本工具。它集合了组织现有员工的所有信息，每个员工都有一份详细的个人资料备案，这使管理者对每个员工的情况一目了然。有时员工基本情况登记表也被称为技能清单（Skills Inventory），如表2—2所示，因为这份表反映了员工工作能力的基本情况，如培训背景、以前的经历、持有的证书、已经通过的考试及成绩、管理人员的能力评级等。员工情况登记表是员工竞争力的一个反映，可以帮助人力资源的计划人员估计现有员工调换工作岗位的可能性的的大小，决定哪些员工可以补充企业当前的余缺等。

在编制员工情况登记表时，要考虑到员工退休、死亡、解聘、提升、调动、辞职等诸多因素。这样现有员工队伍的变动才可能及时在表中反映出来。有些情况能准确而轻易地加以估计，如退休。另外一些则必须考虑到在岗位上的工作年限以及组织需要等情况才可以作出大致估计，如提升和调动。而死亡、辞职等因素则更是难以预料的。所以应有专门的工作程序及时更新登记表的信息。对一般组织来说，一年更新一次就够了，但对变化比较频繁的公司和短期内出现重大人事变动的公司而言，则应及时更新。

表 2—2

员工基本情况登记表

姓名:	部门:	科室:	工作地点:	填表日期:		
到职日期:	出生年月:	婚姻状况:	职称:	职务:		
教育背景	类别	学位种类	毕业日期	毕业学校	主修专业和方向	
	高中					
	大学					
	硕士					
	博士					
训练背景	训练主题		训练机构	训练时间		
技能	技能种类			证书		
志向	你是否愿意担任其他种类的工作?		是	否		
	你是否愿意调到其他部门去工作?		是	否		
	你是否愿意接受工作轮调以丰富工作经验?		是	否		
	如果可能你愿意承担哪种工作?					
你认为自己需要接受何种训练	改善目前的技能和绩效:					
	提高晋升所需要的经验和能力:					
你认为自己现在就可以接受哪种工作指派:						

在现代企业管理中，越来越多的组织采用计算机管理人力资源，利用计算机建立自己的人力资源信息库，存储有关人力资源方面的所有信息，利用它来检查所有人员的情况并识别出符合某些标准的合格人选。计算机信息库中，最基本的信息来源仍然是员工基本情况登记表。

根据员工情况登记表编制的员工情况报告可以分为三类：
（1）工作性报告。它包括总的工作岗位空缺情况、新员工招聘情况、辞职情况、退休情况、晋升情况和工资情况等。工作性报告

服务于组织的日常管理；（2）规定性报告。这是政府有关部门规定组织提交的报告；（3）研究性报告。这种报告经常是不定期的，是对组织内部人力资源状况的研究，为日后改进人力资源管理服务。

2. 人员接班计划

人员接班计划是通过为组织内的某些岗位确定职位继承者来预测组织内部人员供给情况的一种方法。这种方法的优点是：（1）确定好职位继承者后，就可以根据他们的实际情况与职位的要求提早进行一定的培训，出现空缺时可以立即接替工作；（2）由于某些关键性岗位对组织意义重大，一旦现任者突然跳槽或出现意外而无人接替，组织将蒙受巨大损失。编制人员继承计划就可以避免这类情况出现。图 2—1 是一个管理人员的替补图：

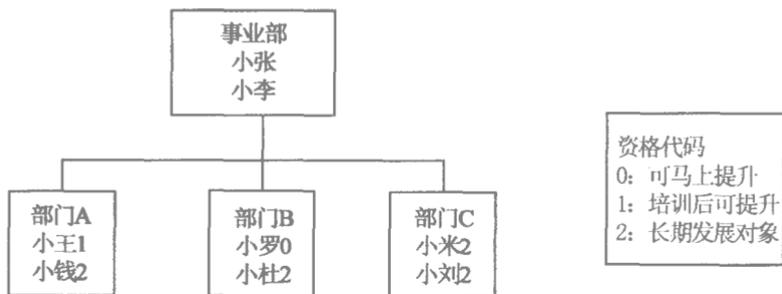


图 2—1 管理人员替补图

人员接班计划可以用人员替补图来表现出来。人员替补图以等级方式列出组织中的职位、现任者姓名、任期、绩效等有关资料，以及将被提升到这一职位上的候选人的有关信息。从替补图中可以了解到，如果某一职位目前有可接替者，则暂时可以不把此职位列入人员录用计划；但如果本组织内目前尚无人有资格接替，则应考虑从组织外部录用基本素质合格者。人员替补图在对组织内部人力资源使用和供给预测环节上是比较

有效的工具。

3. 转换矩阵 (Transitional Matrices) 方法

转换矩阵方法又被称为马尔可夫分析法。这是一种可以用来进行组织内部人力资源供给预测的方法。它的基本思想是找出过去组织人事变动的规律, 以此推测未来的人事变动趋势。由于组织通常对根据判断进行的预测不满意, 因此他们越来越强调运用统计技术来预测人力资源供给变化的趋势。转换矩阵实际指的是转换概率矩阵, 这一矩阵描述的是组织中员工流入、流出和内部流动的整体形式, 它是预测组织内部劳动力供给的基础。

马尔可夫分析法考虑的人员变动因素主要有调入、调出、晋升、降职、平调等五种情况。表 2—3 就是根据马尔可夫模式预测某企业 A B C D 四种工作的人员供给情况时所用的矩阵。这个矩阵左边是目前从事这四种工作的人数, 通过中间的人员变动可能性矩阵的计算, 得到了右边在将来某一时期这四种工作需要多少人的预测结果。

表 2—3 矩阵转换模式

现在的 雇用人数 (时间—0)	变动可能性矩阵 (时间—2)				雇用人数预测 (时间—1)		
			A (350人)	B C D			
A—300人	时间 1	A	70%	—	10%	—	$300 \times 70\% = 210$
B—150人		B	20%	80%	—	—	$150 \times 80\% = 120$
C—275人		C	—	—	60%	—	$275 \times 60\% = 165$
D—360人		D	—	—	10%	90%	$275 \times 10\% + 360 \times 90\% = 352$
		离开	10%	20%	20%	10%	离开组织的人数: $300 \times 10\% + 150 \times 20\% = 275 \times 20\% + 360 \times 10\% = 151$

中间的变动矩阵是从过去的某一时期 (时间—2) 到过去的

另一时间（时间—1）人员变动可能性的数据。如，对工作 A 来说，在时间—2 时有工作人员 350 人，到时间—1 时，只有 245 人留在原岗位，有 70 人提升到 B，35 人离开了组织。据此，可以计算出：

工作 A 留任率（由 A 到 B） $=245/350 \times 100\% = 70\%$

工作 A 提升率（由 A 到 B） $=70/350 \times 100\% = 20\%$

工作 A 离任率（由 A 到 B） $=35/350 \times 100\% = 10\%$

用同样的方法可以得到矩阵中其他的数据。应当注意，这里计算的变动率只是从时间—2 到时间—1 的人员变动。在实际预测时，经常是分多个时间段来收集人员变动率数据，然后以平均值作为人员变动率数值，以减少误差，提高预测的准确度。

使用马尔可夫预测法有一个重要前提，那就是人员变动的可能性在一定时期内是一定的，否则以上的计算和预测就会变得毫无意义。

4. 名义群体方法

这一方法与德尔菲方法有些类似，不同的是专家人数较少，专家们也必须一起出席会议，彼此相互交流。具体步骤是：

（1）由 4—5 名专家围在桌子旁，主席提出主题，并告之会议程序和规则；

（2）专家们独立写下自己的意见和想法；

（3）每个人轮流阐述自己的观点；

（4）群体讨论，目的在于明确、扩展每一种观点；

（5）每位专家按自己的意愿独立地对所有问题进行排序；

（6）综合排序最高的那种意见被确定为最后预测结果。

随计算机和网络通讯技术的发展，专家们往往通过召开远程电子会议来工作，效率得到大幅度提高。

（二）外部人力资源供给

外部人力资源供给通常分为宏观和微观两个层次。宏观层次指的是国家的外部人力资源供给；微观层次则指的是企业面对市

场的人力资源供给。我们在这里分析的是微观层面的外部人力资源供给。

当组织内部的人力资源供给无法满足组织发展需要时，组织就需要了解组织外部的人力资源供给情况。它包括四个方面的内容：（1）宏观经济形势。在这方面，除对经济形势做一般性分析外，主要还是要了解劳动力市场的供求情况，判断预期失业率。一般来说，失业率越低，劳动力供给就越紧张，劳动力市场价格就越高，招聘员工就会变得困难；反之，则供给越多，劳动力市场价格也越低，招聘员工也会比较容易。（2）政府有关人力资源开发与管理法律、法令和政策的变化。比如，政府的教育投资方向发生变化，就可能引起市场劳动力供给构成的变化，从而影响特定企业劳动力的供给情况。（3）当地劳动力市场的情况。这在全国统一的劳动力市场尚未形成的时候，例如中国目前的情况，是十分重要的，特别需要了解本地区劳动力的供给特点，以免制定的人力资源计划脱离地方实际。（4）行业劳动力市场的供给情况。这对特定的组织和特殊劳动岗位的供给预测尤其重要。例如，当前中国的劳动力市场整体上呈现出供大于求的特点，但特定行业、特定岗位的劳动力却又是供不应求。不对这种具体情况作出分析，也必然影响人力资源计划的科学性。

外部人力资源供给是由组织在劳动力市场采取的吸引活动引起的，与内部供给分析一样，外部供给分析也要研究潜在员工的数量、能力等因素；它与内部供给预测的区别只在于外部供给分析的对象不是组织内部成员，而是计划从外部吸引组织需要的劳动力。组织往往根据过去的招聘和录用经验来了解那些可能进入组织的员工的数量，这些新进员工的工作能力、经验、学识、性别和成本等方面的特征，以及这些新进的员工能够承担组织中的哪些工作。当然，对外部人力资源供给的预测也不可能十分精确，但是这种分析的主要意义在于为组织提供一个研究新员工的来源和他们进入组织的方式的分析框架。

第三节 人力资源计划的控制

计划制定之后，进入实施阶段，就面临着对计划的控制问题。当事物处在有效控制之下时，它就可能朝着计划确定的方向发展，最后确保计划目标的实现；当事物脱离控制时，就可能偏离计划目标，最后导致计划失败的结果。

人力资源计划的控制是对计划执行情况的控制，而不是对人的控制。对计划执行情况进行控制的意义在于：（1）人力资源是重要的生产资源，在今天已经被提到“第一资源”的高度来认识。至少可以说，它与财力资源控制和物力资源控制同等重要，甚至更为重要。所以，必须对管理这种资源的活动进行有效监督和控制，以确保资源得到有效使用。（2）对管理者来说，通过控制计划实施过程可以评价自己的工作表现和管理质量，可以及时发现计划缺陷，修补计划漏洞，校正执行偏差，避免这类计划对组织发展造成损失。

人力资源计划控制可以分为两个大的方面，即计划的费用控制和计划的方案控制。

一、人力资源计划的费用控制

人力资源计划的费用控制主要包括三个方面：人力资源会计、人力资源会计的方法和人力资源活动的成本计算。

（一）人力资源会计

人力资源会计就是把劳动力的价值和培训成本作为组织的资源而进行的计量。它既包括用于计量人力资源投资及其重置资本的会计，也包括用于人对一个组织的经济价值的计量。所以，人力资源会计的目的是把人作为企业的资源来进行管理的。

1. 人力资源会计在管理上的作用

（1）人力资源会计可以说明人在组织中的价值，形成了一种

有效的和可信的、能向组织测量人的花费和价值的方法，并设计了补充已有测量方法的操作体系。

(2) 人力资源会计对人力资源计划的作用，一方面可以提供人力资源计划活动所需要的成本信息；另一方面可以提供人力资源管理决策方面的可供选择的方案所需要的信息。

(3) 在人力资源的获得和开发培训方面，它可以提供用来编制人员取得方案的预算所需要的信息，并能制定各类人员的标准获取成本。另外，它还可以对培训前和培训后的投资和成本进行比较，以确定培训的效果。

(4) 在人力资源分配方面，它可以提供用于某种评价的信息。比如，在员工轮调、晋升、辞退等方面，人力资源会计都可以发挥基础性作用。

2. 人力资源会计的两个方面

(1) 人力资源成本会计。人力资源成本会计是为取得、开发和重置作为组织资源的人所引起的成本的计量。它研究两种前后相互联系的成本类型：一是与取得和开发人力资源有关的人力资源管理职能的成本，如招聘、培训等人力资源活动本身的成本；二是人力资源本身的成本，即指作为人力资本的人的成本会计，包括计量不同等级（质量）的人的取得和开发成本。

(2) 人力资源价值会计。它研究作为一种经济资源的价值的计量。

(二) 人力资源会计的方法

1. 原始成本法

原始成本法是靠积累成本的方法来估算人力资源的成本，包括对工资、福利、招聘费用等的计量。培训费用是被列为资产项目的，这部分资产的有用生命被平均分割在员工在组织中的整个服务期内，如图 2—2 所示。原始成本法的优点在于比较容易理解，而且提供的信息相对客观，但它不能提供现行价值的相对信息。

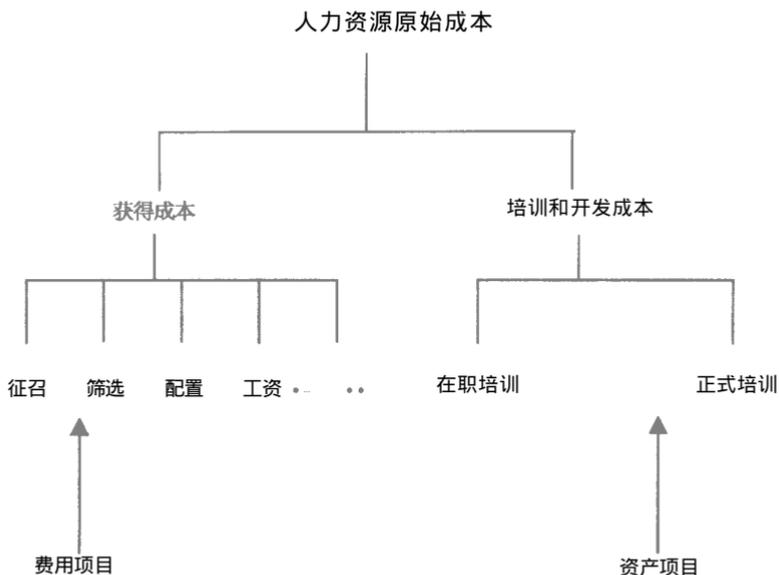


图 2—2 人力资源的原始成本构成

2. 机会成本法

按照机会成本法，一项资产的价值就是它放弃的可选择的机会的最大价值，或者说也就是一件东西或一事物值得另一个人从你手中购买时愿意付的货币数量。机会成本法也同样适用于人力资源，一个员工的价值可以通过在组织内对他的服务的竞争性出价来衡量。

3. 替代成本法

替代成本法就是指用具有同样才能和同样经验的人员代替现有成员来估计人力资产的价值的方法，这种方法必须加上与终止现有雇员的劳动关系有关的成本。替代成本法的优点是可以有效地处理通货膨胀所带来的问题，但它并不能避免人力资源花费中成本和资产项目的区分问题。

（三）人力资源活动的成本计算

1. 人力资源活动的直接成本

人力资源活动的直接成本主要包括：

（1）直接的薪酬和成本费用。如工资、津贴、奖金、养老金、赔偿金、公司配备的工具、非现金的报酬和福利以及其他直接成本。

（2）必需品项目的辅助成本。包括那些如果职位不存在就不需要的项目，如办公室、办公家具、个人电话和一些直接管理成本。

（3）公司的辅助设施。这些设施本身不在生产中发挥作用，但是对员工的安全、舒适和身心健康来说是必不可少的，如餐饮、运动、娱乐、医疗和其他福利项目，以及劳动关系调节和处理的成本。

2. 人力资源活动的相关成本

（1）招聘和选择成本。这些成本是确定某一组织内外的人力资源的可能来源而发生的成本，或为吸引可能的未来人员而发生的成本，以及确定谁该被雇用而发生的成本。招聘和选择成本还包括很大一部分的时间成本，这在评估人员招聘和选择活动的有效性时十分重要。一般的招聘和选择成本有：招聘工作的准备时间；招聘材料及管理费用；选择招聘广告的时间和费用；招聘人员的工资、津贴、代理费、差旅费等；接待与咨询的时间与费用；面试的时间与费用；处理申请人的管理成本；背景审查的成本和时间；测试的时间和成本等等。

（2）培训和开发成本。培训和开发成本包括：培训人和被培训人的工资以及离开岗位的时间和所造成的生产上的损失；课程准备的费用，如课程修订、材料费、管理费，以及租用培训设施、住宿、交通等费用；评估培训及培训效果的时间和费用等。

（3）安置和分配成本。这是指安置和分配新员工的工作所发生的成本，一般包括：对新进人员或现有人员的调动费用或差旅

费；对职务变化的重新安置费用；预先支付的代理费用等。

(4) 流动成本。组织内的人员流动可能是由员工自愿引发的，也可能是由雇主提出而引发的。这两种情况都可能形成流动成本。一般的流动成本包括：由于人力资源流动而引起的生产时间和费用的损失；与人力资本损失有关费用，如培训费等；终止劳动关系本身的时间和费用；寻找替工和培训替工的费用与时间；由准备中止劳动关系活动而引起的费用等。

二、人力资源计划的方案控制

人力资源计划的方案控制包括两个方面，一是实现人力资源供求平衡；二是对人力资源计划的实施进行监控和评价。

(一) 人力资源供求平衡

人力资源计划是在对人力资源需求与供给进行预测的基础上制定的。根据这种预测，一般会出现以下三种可能：第一，人力资源供大于求；第二，人力资源供小于求；第三，人力资源供求总量平衡，但结构不平衡。在计划的执行过程中，对于以上三种情况，组织应采取保证措施保证人力资源实现供求平衡。

1. 人力资源供大于求的措施

(1) 撤销、合并臃肿的机构，裁减冗员，这在一定程度上可以提高人力资源的利用效率。

(2) 辞退那些劳动态度差、技术水平低、劳动纪律观念不强的员工。

(3) 鼓励提前退休。对那些接近退休年龄的，制定一些优惠政策，鼓励其提前退休。

(4) 加强培训工作，使员工掌握多种技能，增强他们的择业能力，鼓励员工自谋职业。

(5) 减少员工的工作时间，降低员工的工资水平。

2. 人力资源供不应求的措施

(1) 内部调剂。可将某些符合条件，而又相对富余的人员调

往空缺职位；同时通过培训与晋升等办法补充空缺职位。

(2) 外部招聘。有些工作岗位企业内部无法调剂，就必须通过对外招聘来补充。

(3) 如果短缺现象不严重，且本企业员工愿意延长工时，在国家法律允许的范围内，争得工会组织的同意，可适当延长工作时间，并同时相应增加劳动报酬。

(4) 聘用非全日制临时工。

(5) 工作再设计。主要是通过工作扩大化，使员工做更多工作，这样做的结果，不仅能减少员工的单调感和厌烦情绪，而且也提高了人力资源的利用效率。

3. 对人力资源总量平衡，结构不平衡的措施

人力资源总量平衡，结构不平衡体现在组织的某些部门人员紧张，而另外一些部门则存在富余人员；某些岗位无人胜任，另外一些岗位则冗员充斥，人浮于事。针对这种现象，企业应根据具体情况制定针对性较强的业务计划，如培训计划、晋升计划等，改变结构不平衡的状况。应当指出的是，企业在制定平衡人力资源供求的措施时，不可能是某一种情况单独出现，可能是不同部门、不同层次、不同情况同时出现。所以，应具体问题具体分析，调整人力资源计划，使各部门人力资源在数量、质量、层次、结构等各方面达到协调与平衡。

(二) 人力资源计划的监控和评估

人力资源计划的监控与评估，是对人力资源计划实施的过程进行监督和控制，并对人力资源计划实施结果进行评价的过程。

对人力资源计划进行监控和评估的目的，一是为了保证人力资源计划得到有效的实施，对过程中产生的偏差或问题及时进行纠正；二是为了检测人力资源计划制定的科学性和可行性，以便完善人力资源计划本身。

在对人力资源计划进行监控和评估时，要认真考察以下几个问题：第一，人力资源计划者熟悉人力资源问题的程度及其对人

力资源计划的重视程度。一般来说，计划者对人力资源问题的熟悉程度越高，制定的人力资源计划也可能越合理；第二，人力资源计划者与提供数据者以及人力资源计划的管理人员的工作关系。这三者之间的关系越好，计划的目标就可能越合理；第三，人力资源计划者与相关部门进行沟通的状况。沟通障碍越少，沟通效度和效率越高，就越可能确定比较合理的计划目标；第四，管理人员对人力资源计划中的预测结果、行动方案和建议的重视与利用程度。这种重视和利用的程度越高，也越可能得到比较好的人力资源计划。

人力资源计划执行过程的监控和评估方法，一般采用目标评定法，即对人力资源计划的执行，确定明确的预期目标，再对这些目标的实现程度定出计量的具体标准。在监控和评估时，以原定的目标为依据，一一对照，逐项予以评定，最后对评价结果进行分析，确定人力资源计划执行中所产生的偏差的程度、原因，并提出调整的初步方案。

第三章 人员招聘和配置

第一节 人员招聘概述

一、关于人员招聘

(一) 人员招聘的含义

所谓人员招聘,是指组织利用一定的资源,采取一定的方法和程序,吸纳符合组织内空缺岗位任职资格的人员任职的过程。它包括征召、资格审查、筛选和聘用四个相对独立的阶段。

人员招聘作为一种科学管理活动出现得很早。在泰罗的科学管理时代,就已经创造了招聘、筛选、工作分析等工作。这些工作一直是人力资源管理的具体业务活动,是人力资源管理的基础。

就企业而言,组织在经营方向、经营规模、经营方式、技术水平、组织结构、工作分析等诸多方面的变化都可能引起组织对人力资源的新需求,一旦企业内部人力资源供给无法满足这种需求,企业就必然要面向市场招聘人员。另外,即便上述情况没有变化,企业的员工队伍仍然是处在不断变化、流动之中的,如员工在劳动技能提高或管理经验日渐丰富后,跳槽到别的企业;到了退休年龄的员工必须离开工作岗位;因各种原因丧失劳动能力而离开工作岗位;考核不合格的员工被淘汰等等。这些情况的存在,必然引发组织进行人员招聘的需求。

(二) 人员招聘的意义

1. 人员招聘的绩效是企业兴衰成败的关键

中国有句古话,“得人者昌,失人者亡”,一语道出了人员招聘工作对企业生存与发展至关重要的影响。企业所有的员工都是

通过招聘进来的，只不过就不同的员工来说，招聘的时间、内容、方式不同而已。新进入企业的员工，犹如制造产品的原材料。他们的素质高低，对于企业日后的生产经营活动会有巨大的影响。比如，招聘的生产线上的员工素质低，就可能因为没有掌握足够的生产技术，不懂得执行生产规范而生产出超量的不合格产品；招聘的营销人员缺乏营销技巧，就可能使企业丧失商业机会；招聘的管理人员不懂管理，就可能增加管理成本，破坏管理气氛等等。尤其是在知识经济时代，市场竞争的制高点已经转移到人力资本、人力资源的竞争上来。企业只有招聘到高素质的员工，才能在竞争中立于不败之地。

2. 人员招聘在企业的人力资源管理中居于首要地位

如果我们把人力资源管理看成是一个系统中的输入与输出的转换机制，那么人员招聘工作就处于人力资源管理机制中的输入环节。也就是说，人员招聘是人力资源管理的第一道关口。人员招聘工作的质量直接影响着企业的整个人力资源管理的状况。例如，招聘进来的新员工没有达到空缺岗位的任职要求，必然要使企业额外花钱、花时间对他们进行培训，不仅对企业造成了不必要的负担，也影响到组织对人力资源部门的评价，增加了培训部门的工作量；更进一步说，它还要影响到人力资源管理的其他环节，如人员晋升和轮调、工作绩效考核、职业生涯发展、激励、薪酬管理等等。

3. 人员招聘对“推销”企业具有重要作用

招聘工作涉及面广，企业可以采用各种各样的招聘方式，如利用电视、报纸、广播等媒体来开展招聘活动，不但可以使企业招到所需人才，同时又在一定程度上起到了“推销”企业、树立企业良好形象、扩大企业知名度的作用。时下一些企业打出诱人的高薪以招聘职业经理人的牌子，就有“推销”企业的目的。

4. 招聘工作的质量将影响企业的人员流动率

一个有效的招聘系统将使企业获得胜任工作并对所从事的工

作有满意感的人才，从而减少企业人员不必要的流动，避免企业因此而造成损失。如果招聘进来的人员不符合空缺岗位的任职要求，就可能导致员工队伍结构不合理的现象，从而引发一系列问题，如，招聘进来的人员素质和能力高于空缺岗位的任职要求，或招聘进来的人员职业技能与空缺岗位任职要求不匹配，这些新员工对工作就很可能产生不满意的感觉，进而导致比较高的人员流动率。还有，如果盲目推崇对外招聘，也可能引发组织内现有员工的不满，同样会使人员流动率提高。

二、人员招聘的原则

人员招聘必须遵循的原则包括：

（一）因事设岗，因岗招人的原则

这就是说，要确实根据企业的人力资源需求来招聘员工，缺什么岗位的人就招聘什么员工，而不是因人设事，拉关系，走后门，“安排”一些企业并不需要的人员，否则，必然出现冗员遍布的现象。

（二）双向选择的原则

双向选择，就是说在招聘过程中，人员招聘和工作申请人都拥有自主选择的权利。企业根据自身的需要自主地选择员工，劳动者也可以根据自己的条件和要求自主地选择企业和工作岗位。招聘者与申请者都在这一过程中扮演积极的角色，对企业的考虑和个人的考虑都要认真对待，两者之间不可偏废。这是现代企业人力资源配置区别于传统企业人力资源配置的重要标志。在传统企业的人力资源配置中，企业总是居于强势地位，劳动者则居于弱势地位。组织的需要是第一位的，个人选择永远是第二位的。

市场经济条件下的人力资源配要求实行双向选择原则。这一原则一方面能使企业在行使择人自主权的基础上不断增强自身的吸引力，优化员工队伍结构，提升员工总体素质和能力；另一方面又有利于劳动者自主地选择适合自己发展的职业与岗位，有

利于调动员工个人的积极性，有利于员工发挥个人的特长。

（三）效率优先的原则

效率优先的原则要求组织在招聘过程中用尽可能少的招聘成本，取得最大的招聘收益，即录取到高素质的、适应企业需要的人员。

无论企业采用什么样的招聘方法，都是要支出招聘费用的，如招聘广告费用、支付就业机构的费用、招聘测试费用、专家咨询费用、招聘人员的工资、交通通讯费用等。这些费用就是招聘的直接成本。一般来说，招聘专业人员的直接成本大致为这些员工头一年工资的50%~60%。

人员招聘在时间上也要讲求效率，争取在较短的时间内招聘到员工，以免职位空缺太久导致企业不必要的损失。这也是提高招聘效率的基本要求。

（四）适人适位原则

这一原则要求，招聘工作应当根据工作分析来进行，将适当的人招聘到适当的岗位上，既要避免大材小用，影响员工的积极性，今后留人困难；也要避免小材大用，影响工作和组织运行，还要避免用非所学，专业不对口，影响工作效率和员工满意度。

（五）公平竞争，择优录用的原则

在招聘过程中，招聘者可能既要面对企业外部求职者，也要面对来自企业内部的申请者；既可能有朋友、同事以及下属推荐来的求职者，也必然有大批通过劳动力市场渠道提出申请的求职者，这就要求招聘者坚持公平竞争，择优录用的原则，只有这样，才能吸引真正的人才。

（六）合法和公正的原则

在招聘中坚持公正原则，要求招聘人员，第一，要坚持劳动用工的合法性。《中华人民共和国劳动法》第十二、十三条规定，劳动者就业，不因民族、性别、年龄、宗教信仰等不同而受歧视。如果招聘者在招聘中出现违法行为，很可能引发法律纠纷，

不仅影响企业形象，还会增加企业处理用工纠纷的负担。第二，不以自己的心理偏好取人。每个人对事物的看法都可能受自己的心理偏好的影响，招聘人员在招聘过程中，面对不同类型、不同特征、不同表现的应聘者，可能会形成不同的心理偏好。这种心理偏好不一定是符合理性的，可能对招聘质量产生负面影响，因此，招聘者要力戒以自己的心理偏好取人的倾向。

三、人员招聘的创新

近年来，人力资源管理在企业管理中的地位不断增强，也引发了人员招聘的观念和实践创新。这主要表现在：

（一）人员招聘工作越来越被提升到战略高度来认识

人力资源管理从战术管理层次上升到了战略管理层次，这已经是人们的共识。战略性人力资源管理也越来越需要人员招聘工作的支持。以前企业最多只制定两年的人力资源计划，现在人力资源计划的期限一般拉长到5年，甚至10年。比如，对高级管理人才的招聘，现在越来越依靠内部招聘，而一个高级管理人员的培养是要花费很长时间的，也必须进行5—10年的规划。

（二）人员招聘越来越具有投资的色彩

传统的招聘工作强调在合适的时间、合适的地点聘用到数量、质量都合适的人员，强调招聘对企业用工的满足。而伴随着人力资源管理被提升到战略层次来看待，招聘工作也被看做是企业寻找一种资源，一种可以进行投资并必然带来收益的资源，因而对应聘者的素质，尤其是创造力、创新能力、灵活性等极为重视。

（三）筛选环节越来越重要

因为把招聘当做人力资源战略性投资的起点，所以，企业在招聘工作中对应聘人员的筛选更加细致和谨慎，心理测验、能力测试等的地位与作用越来越突出。优秀企业普遍进行复杂的心理测验、能力测试以选拔那些适应企业发展战略需要，与企业文化

融洽的人，同时，面谈的机会越来越多，花费越来越大，以保证筛选的准确性。

（四）招聘工作的内容越来越扩大

从现在的情况看，很多原来属于新员工进入企业后的适应阶段进行的工作，已经提前到招聘阶段进行，以保证应聘者在招聘时就充分了解企业的工作环境，了解企业文化，了解他们所申请职位的优点和缺点。这样就已经开始了最初意义上的适应性培训，既可以避免招聘到不该招的人，也可以避免员工由于对企业和岗位有过高期望而可能带来的失落感，还可以减少新员工由于不了解工作环境而产生的压力。

（五）人员招聘权力越来越下放到直线部门

招聘计划的拟订，招聘工作的实施，以前一般是人力资源部门的职权范围，现在有相当一部分已经下放给各直线部门，人力资源部门的工作重点则转向组织、协调、控制、服务等方面。由于招聘计划由各部门自己拟订，招聘工作由他们自己实施，这就调动了各部门的积极性，也保证了招聘到的人员的质量。

（六）新工具和技术在人员招聘中运用越来越广泛

例如，利用计算机互联网发布招聘广告，搜选应聘者，查阅应聘者的资料，同应聘者交流，让应聘者接受测试等已经变得十分普遍；再比如，工作分析在招聘中的作用也越来越被企业所重视，逐步成为招聘的基础工作。

第二节 人员招聘的步骤

一、招聘前的准备

招聘前的准备包括确定招聘需求、制定招聘计划和招聘预算，确定招聘方式，设计招聘工具等。

（一）确定招聘需求

企业人员变动导致职位空缺，必然会引发招聘的需要。在企

业运行中，工作分析有时会发现工作效率不高的原因是因为人力资源使用不当，这就需要调整人力资源结构，这种调整就会引发招聘的需要。另外，企业到了新的发展阶段，由于业务扩大、规模扩大、组织结构调整、产品档次提升，也会引发招聘的需要。无论招聘的需要是如何引发的，在招聘之前，首先要做的就是确认这种招聘的需要。

（二）制定招聘计划

确定招聘需求后，就必须根据人员需求分析来制定招聘计划。招聘计划应该包括以下内容：

1. 分析企业的人力资源需求

这类分析经常使用“七W”的方法：

Who——招聘谁，即对招聘对象进行分析，提出对招聘对象的基本要求。

Why——为什么要招聘，即分析是否确有必要向外招聘员工，内部是否存在供给。

What——招聘来干什么，即根据工作分析，说明招聘来的员工将从事什么工作，配置在什么岗位上。

When——什么时候招聘，即分析招聘的时机选择。一般来说，招聘日期的具体计算公式为：

招聘日期 = 用人日期 - 准备周期 = 用人日期 - 培训周期 - 招聘周期

Where——去哪儿招聘，即分析企业通过什么渠道可以最有效地招聘到所需要的员工。为了节省开支，企业应将招聘的地理位置限制在最能产生效益的劳动力市场上。一般来说，高级管理人员倾向于在全国范围内招聘；中级管理人员和专业技术人员通常在跨地区的劳动力市场上招聘；操作工人和办事人员则常常在企业所在地招聘。

Whom——为谁招聘，对企业内需要招聘员工的部门进行分析，进而要求该部门予以配合：

How —— 怎么样开展招聘工作，即分析采用怎样的招聘策略、招聘方法和招聘预算。

2. 确定招聘的原则和要求

如上所述，人员招聘应当遵循因事设岗，因岗招人；双向选择；效率优先；适人适位；公平竞争，任人唯贤等原则。这是招聘的一些基本原则，经常情况下，每一次具体的人员招聘因为所处的环境、所招的人选不一样，所以也会有不同的、比较具体的招聘要求。比如，招收教师必定强调应聘者的语言表达能力，而招收空中小姐必定强调应聘者的体表特征。

3. 人员招聘决策

人员招聘决策是企业领导层对关键岗位的招聘或大量进入岗位的招聘作出决定的过程。非关键岗位或非大量进入岗位的招聘一般不需要经过企业领导层，也不一定需要专门作出招聘决策。招聘决策通常包括以下一些内容：确定招聘的人数和岗位，确定招聘的渠道、招聘时间、招聘信息的发布以及招聘预算等。

（三）编制招聘预算

招聘预算是对人员招聘过程中所需要的一系列费用作出估计匡算，并且得到企业有关项目资金保证的运作过程。招聘预算的内容因企业的不同情况而不同，但大致有以下几个部分：招聘广告预算、招聘测试预算、有关差旅预算、中介服务预算、文件与办公用品预算、人工成本预算等。各项开支占总预算的比例以及总预算的控制，由企业根据实际情况决定。

（四）确定招聘渠道

比如，是通过广告来发布招聘信息，还是通过职业中介机构进行招聘，或者通过“猎头”公司招聘；或者进行校园招聘；或者依靠亲友介绍等等，因为每一种招聘渠道都有不同的适应对象，所以为求提高招聘效率，必须谨慎选择招聘渠道。

（五）确定工作分工

通常，招聘工作是由人力资源管理部门和用人部门合作来展

开。这就存在工作分工与协作问题。一般情况下，人力资源管理部門侧重一些原则性和事务性的工作，如确定工作分析的内容与招聘人员的任职资格，刊登广告、寻找中介、组织面试与测试、组织录用和评估工作等等。用人部门参与招聘工作，一般负责一些专业性和技术性的工作，如出任测试考官、设计各类问卷和试题、修改完善岗位要求，以及筛选入围人员和最终确定录用者。明确人力资源部门与用人部门的分工和各自的职责侧重点，有利于协调部门之间的工作，提高招聘工作的效率。

（六）设计招聘工具

传统的招聘工具一般指招聘表格，最近一些企业为了提高人员招聘的效率，开始采用计算机软件来从事人员招聘的信息收集和分类处理工作。因为其作用与招聘表格相同，这里主要介绍招聘表格。

招聘表格是人员招聘中所用的一系列表格的统称，它的设计一般包括以下内容：

（1）个人识别信息。如姓名、年龄、民族、性别、出生地、身份证号码、社会保险号码、电话号码、电子邮件信箱等等。

（2）教育水平信息。如最高学历、毕业学校、所学专业、研究方向、外语水平、职称、接受培训情况等等。

（3）工作背景分析。如曾经工作过的年限、单位、曾担任过的职务、有何工作经验、取得的工作业绩、特长、离开以前工作的原因等。

（4）个人爱好信息。如个人兴趣爱好、业余生活等。

（5）其他信息。如家庭状况、应聘要求以及招聘者认为其他应当了解的信息。

招聘表格的具体种类很多，一般有应聘申请表、履历表、各类测试表、信息反馈表、应聘情况一览表、考试成绩表、专家考评表等。各种表格的设计都应当清楚明了、易于应聘者填写，且应包括招聘者所需了解的全部信息，以免造成信息提供不完整，

影响招聘质量的后果。

二、招聘过程

招聘的准备工作就绪后，正式进入招聘阶段，这个阶段一般分为以下几个步骤：

（一）征召

征召就是吸引寻找应聘者的过程。这是进入招聘阶段后的第一个环节。

为了要有效地吸引应聘者，企业必须利用招聘的机会进行企业形象或者声誉的宣传活动。好的企业口碑会成为一种无形的招牌，吸引很多的应聘者，而坏的企业口碑则会使潜在的应聘者敬而远之。因此，企业应从更高的地位来认识招聘工作，既通过树立良好的企业形象来影响应聘者，又通过招聘过程树立更好的企业形象。

在“推销”企业提供的职位时，招聘者应该向应聘者传递准确、有效的企业信息。一般来说，职位薪水、工作类型、工作安全感等，是影响人们选择工作单位和工作职位最重要的因素，其次则是晋升机会、企业的位置等；另外，企业的管理方式、企业文化、工作时间、人际关系等也是不可忽视的因素。企业应该以诚实的态度传递这些信息，否则可能给企业带来负面影响。

征召的结果，是应聘者登记人数。一般情况下，应聘者登记人数与招聘指标之间的比率越大，说明该职位越具吸引力，也体现征召工作的成功，反之，则表明该招聘职位吸引力不够，或者说说明征召工作效果不彰。

（二）资格审查

在征召过程结束后，根据应聘登记表，招聘者可能有一个初步筛选，即资格审查的程序，这主要是剔除一些明显不符合职位任职资格的应聘者，所以也可以列入筛选的范围。比如，招聘一名客车司机，但有的应聘者只有驾驶卡车的执照，这样的应聘者

就必然被淘汰。一般而言，初选淘汰的人数不是很多。

（三）初选面试与各类测试

完成资格审查工作后，招聘就进入测试阶段。所有通过资格审查的应聘者都将被安排参加面试或各类书面或心理测试。测试的具体情况后面将详细分析。

（四）对应聘者的筛选

筛选应聘者是指根据对应聘者的面试及测试情况，全面展开筛选淘汰工作，确定入围名单。必要的话，还可能对某些应聘者进行复试。筛选是招聘过程的重要环节，在这个环节上，尤其需要招聘者坚持公平公正，唯贤是举的原则，以保证筛选出真正符合企业需要的人才。

筛选过程还应当考虑以下七个要素：（1）招聘的目的和招聘职位的职责及其知识技能要求；（2）应聘者在面试和测试中的表现；（3）应聘者对有关职位的薪酬要求；（4）应聘者的其他要求；（5）应聘者的潜在能力；（6）公司对应聘者的要求的可能反应；（7）应聘者的背景，这在中市场中同行竞争日趋激烈的情况下尤为必要。过去就曾经发生过招聘到的竟是竞争对手派来的商业间谍的案例。

（五）聘用与试用

对经过筛选合格的应聘者，应作出聘用决策。一般来说，工人及办事员的聘用决策人力资源管理部门即可作出，而管理人员及技术人员的聘用决策则需要与用人部门商议，有的甚至要由企业领导层才能作出。

对决定录用的应聘者要发出正式通知，并与之签订劳动合同；对不予录用的，也要致函表达歉意，同时注意整理他们的有关资料，以备日后组织需要补充人员时可以参考。

对决定录用的人员，在签订劳动合同后，还要有一段时间的试用期，一般为3—6个月。如果试用合格，试用期满，则根据劳动合同规定，宣布其享有正式员工的权利并承担相应的责任和

义务。

（六）招聘评估

招聘评估是招聘过程的最后一步。它的目的在于总结招聘经验，评估招聘绩效。

一般来说，招聘评估包括成本评估和录用人员评估两个方面。这两个方面都可以从数量、质量、效率等方面对招聘工作进行评价。通过不同的招聘渠道，采用不同的招聘方法所产生的招聘绩效是不一样的。因此，通过招聘评估工作可以对招聘渠道、招聘方法进行绩效和适应性比较；可以发现招聘工作中存在的问题，以便改进将来的招聘工作。

第三节 人员招聘的渠道

人员招聘渠道分内部渠道与外部渠道两个部分。

一、内部招聘

内部招聘是指吸引现在正在企业任职的员工，填补企业空缺职位的招聘方式。企业管理职位大多数都是由内部招聘来完成的。

（一）内部招聘的优点与缺陷

1. 优点

内部招聘对员工是一种很有效的激励手段。它的优点是：

（1）在提高员工的工作绩效和士气的同时，也有利于增强员工对企业的忠诚度。

（2）有利于实现企业内人员的合理流动，大大降低员工的流失率。

（3）由于企业对员工的素质和技能比较了解，因此，有利于做到人适其职。

（4）有利于节约大量的招聘费用，适当节约培训费用。

2 缺陷

内部招聘也有不足：

(1) 可能导致近亲繁殖，这是内部招聘的最大问题。

(2) 可能使申请了但却没有得到职位的员工失望，从而影响了其工作积极性。

(3) 可能在员工中引起不必要的嫉妒、攀比等心理，容易诱发职位继承观念，导致企业内人际关系紧张，破坏企业文化。

(4) 如果从内部提升的人被证明不适合新的职位，企业可能面临比较尴尬的局面。

(二) 内部招聘的渠道

内部招聘主要有三种渠道：

1. 内部提升

内部提升即从本部门选拔一位适当的人选担任空缺的职位。一般而言，提升是有计划的，在提升之前管理人员会对候选人进行选择评价，最终由人力资源部门主管或者企业领导人确定特定对象的提升与否。提升是企业内部招聘中常用的办法，因为它可以给本部门的员工提供职业生涯发展的机会。

2. 内部调动

内部调动就是在企业内其他部门选择适当的人选，将其调到空缺岗位任职。这也是一种常用的方法，有助于增加员工的工作经验。无论是操作岗位，还是管理岗位，这种方式都是经常使用的；但对于专业化程度高、知识和能力要求特定化的技术岗位，采取这种渠道的可能性不大。

3. 内部招标

内部招标即在本企业内进行公开招聘，职位空缺的信息和任职资格都张贴在布告栏里，凡认为自己适合任职的企业员工都可以申请。这种方法提供了组织内公平竞争的机会，因为从原则上看，在公开招聘面前，人人机会都是均等的，所以有利于调动全体员工的积极性。

二、外部招聘

外部招聘是指企业从外部寻找、吸引求职者，以填补职位空缺的招聘方式。当企业需要大量补充人员时，一般采用外部招聘方式来解决。

（一）外部招聘的优点与缺陷

1. 优点

（1）从外部招聘来的员工往往带来新的技术和新的经验，新的工作方法和新的思维方式，有利于企业发展和员工之间的相互学习和借鉴。

（2）外部招聘来的员工往往更了解外部情况。

（3）从外部招聘来的员工在招聘阶段一般都已经解决任职资格问题，不用经过专门培训就能任职。

2. 缺陷

（1）新成员因不了解企业的内外环境、企业文化和人员结构，所以在这些方面要经历一个长短不一的适应期。

（2）外部招聘过程中，因为对应聘者的情况不可能做到充分了解，所以筛选淘汰的准确率可能受到影响，不能完全保证最适合本企业发展的都招聘到了。

（3）外部招聘员工，可能影响现有员工的士气。

（二）外部招聘的渠道

1. 自荐

企业没有发出征召信息，求职者也没有通过预约，就直接来到企业人力资源部门申请工作的，就属于自荐性质。一般来说，一些大型的、知名度高的企业，经常会有这样的自荐者登门求职。

在所有的外部招聘渠道中，自荐是招聘成本最低的，因为企业正好可以节省相应的广告和征召费用。

2. 组织内员工推荐

这种方法最早是在美国形成发展起来的，现在已经普及到各国的人员招聘工作中。这种方法的好处是跳槽率低，因为人们不愿意介绍那些他们不喜欢的人与他们一起工作，而且被介绍人的个人素质、能力状况是否符合空缺职位的任职资格条件，也会影响到介绍人的声誉，所以被介绍人一般具备职位的任职资格，也易于形成良好的人际关系，进而降低跳槽率。但这种方法也有弊端，那就是容易形成裙带关系。因此，人力资源部门在面临员工推荐时要认真审查和鉴别，严格把关。

3. 广告招聘

广告招聘是补充各种工作岗位都可以使用的招聘方式，因此应用最为普遍。广告招聘有很多优点：

- (1) 信息发布迅速，能够在很短时间内传达给外界。
- (2) 信息覆盖面广，保证形成普遍性的吸引力。
- (3) 同许多其他吸引方式相比，广告渠道的成本比较低。
- (4) 在广告中可以同时发布多种类别工作岗位的招聘信息。
- (5) 广告发布方式可以给企业保留许多操作上的优势，如企业可以要求申请人在特定的时间段内亲自来企业或打电话、邮寄个人资料等。

(6) 巧妙地运用广告招聘，还有助于树立企业形象。

招聘广告的内容一般包括：本企业的基本情况；招聘是否经过有关部门的批准；空缺职位的责任与义务；申请者必须具备的条件；报名的时间、地点；需要的证件及材料；联系方式等。

使用广告招聘要注意两点：

(1) 媒体的选择。广告媒体的选择取决于招聘工作岗位的类型。一般来说，低层次职位可以选择地方性媒体，高层次或专业化要求较高的职位则应当考虑选择全国性的、专业性的、有影响的媒体。

(2) 广告的设计。就是说，好的招聘广告要能够引起读者（或观众、听众）的注意并产生兴趣，继而激发出应聘的欲望并

采取实际的应聘行动，甚至使之成为传播企业文化、树立企业形象的有效载体。

4. 就业中介

就业中介是帮助企业招聘员工和帮助求职者找到工作的中介性组织，如各种职业介绍所、人才交流中心等。

在下列情况下，人员招聘适宜选择就业中介这一渠道：

(1) 企业根据过去的经验发现难以吸引到足够数量的合格工作申请人。

(2) 企业只需要招聘很少数量的员工，或者是要为新的工作岗位招聘人员，因此设计和实施一个详尽的招聘方案是得不偿失的。

(3) 企业急于填补某一关键职位的空缺。

(4) 企业在劳动力市场上缺乏招聘的经验。

就业中介渠道的优点是：应聘者面比较广；录用后人员难以形成裙带关系；招聘时间短。它的不足在于：由于对应聘者的情况了解不够，不能确保招聘到的是企业需要的合适人选；只适合于零星招聘；专业人员和中高级管理人员一般难以招聘到；另外，由于必须支付给这些组织中介费，所以可能增加招聘成本。

5. 猎头公司

猎头公司是一种与职业介绍机构类似的就业中介组织，但是由于它运作方式和服务对象的特殊性，所以经常被看做是一种独立的招聘渠道。

猎头公司的出现与一个被广为接受的假设有关：那些最好的人才已经处于就业状态。所以猎头公司就专门为顾主挖别的企业的人墙脚，“搜捕”和推荐正在别的企业就职的高级主管人员和高级技术人员。猎头公司的联系面很广，而且它特别擅长接触那些正在工作并对更换工作暂时还没有积极性的人。它可以帮助企业的最高管理当局节省很多招聘和选拔高级主管等专门人才的时间。当然，猎头公司收取的费用也是很高的，一般为它所推荐的

人的年薪的 1/4 到 1/3。

使用猎头公司的企业需要注意以下几个问题：

(1) 了解猎头公司开展人才搜索的范围。

(2) 向猎头公司说明自己需要哪种人才及理由。

(3) 了解猎头公司直接负责指派任务的人的能力，不要受其招牌人物的迷惑。

(4) 事先确定服务费用及支付方式。

(5) 选择值得信任的人。因为猎头公司为你搜索人才的人不仅会了解企业的长处，还善于了解企业存在的问题，所以一定要选择一个值得信任的人。

(6) 向这家猎头公司以前的客户了解这家猎头公司服务的实际效果。

6. 校园招聘

大学校园是管理人员与技术人员的重要来源。企业在设计校园招聘活动时，需要考虑学校的选择和对应聘者的吸引两个问题。

选择学校的标准一般包括：(1) 学校在本企业关键技术领域的学术水平；(2) 学校符合本企业技术要求的专业的毕业生人数；(3) 学校以前的毕业生在本企业的业绩和服务年限；(4) 学校在本企业关键技术领域的师资水平；(5) 学校毕业生过去录用数量与实际报到数量的比率；(6) 学生的质量；(7) 学校的地理位置。

一般地说，组织总是要极力吸引最好的应聘者进入自己的公司。组织要达到这一目的需要注意以下问题：

(1) 进行校园招聘时，要选派能力比较强的工作人员，因为大学招聘环境具有特殊性，应聘者素质要比普通劳动力素质高，其沟通敏感性也比较高；并且，企业往往愿意与大学形成固定的联系，所以必须特别注重企业形象的树立。

(2) 对应聘者的答复要及时，否则可能影响应聘者的决心。

(3) 新的大学毕业生总是感觉自己的能力强于公司现有的员工，因而他们希望公司现有的政策体现公平、诚实和顾及他人的特征。

校园招聘也有缺点，就是比较费钱费时，需要事先安排时间，印制宣传品，还要做面谈记录等等。

7. 计算机网络招聘

企业在招聘人员时使用计算机和网络通讯技术渠道，主要方式是一方面利用互联网发布招聘广告；另一方面，企业可以在互联网上搜寻有关的人员求职信息，为自己物色合格人选。

通过计算机网络技术招聘人员，关键取决于网上信息资源的情况。一般来说，求职者在支付一定费用后，其简历和求职要求就可以进入信息库，并在网上停留一段时间，以供招聘者查阅。但这一渠道显然不能单独使用，必须辅以其他常规渠道。比如，企业在查阅应聘者的资料认为合格的话，就必须要求应聘者亲自到双方约定的地点面谈，并认真检查其网络资料的真实性等等。没有其他常规渠道的配合，计算机网络招聘的安全性和效率就难以保证。

表 3—1 各种招聘渠道的有效性比较

有效性	行政办公	生产作业	专业技术	佣金销售	经理
第一	报纸招聘 (84)	报纸招聘 (77)	报纸招聘 (94)	报纸招聘 (84)	内部晋升 (95)
第二	内部晋升 (94)	求职者自荐 (87)	内部晋升 (89)	员工推荐 (76)	报纸招聘 (85)
第三	求职者自荐 (86)	内部晋升 (86)	校园招聘 (81)	内部晋升 (75)	私人就业 中介 (60)
第四	员工推荐 (87)	员工推荐 (83)	员工推荐 (78)	私人就业 中介 (44)	猎头公司 (63)
第五	政府就业 机构 (66)	政府就业 机构 (68)	求职者自荐 (64)	求职者自荐 (52)	员工推荐 (64)

注：表格中括号内的数字是调查样本组织中选择该种招聘渠道的百分比。

三、不同招聘渠道的比较

在20世纪80年代末，美国曾经公布过一个包括245个样本组织的调查结果，显示这些组织对不同的招聘渠道有效性的评价，如表3-1所示。其结论是，不同的工作岗位应该有不同的招聘来源。企业在选择招聘渠道时，应该具体情况具体对待，以保证使用适宜的招聘方式，提高招聘效率。

第四节 人员招聘中的测试

人员招聘中的测试可以有不同的划分方法，比如根据测试形式，可以分为笔试和口试（面试）；根据测试内容，可以分为心理测试、知识技能测试、情景模拟等。这里重点分析测试形式中的面试形式，同时对测试内容作简单介绍。

一、面试

面试是通过让应聘者当面回答问题的方式，来了解应聘者的知识和业务水平，了解应聘者的心理素质与各方面能力的一种方法。目前，管理人员招聘中已经广泛使用面试方法。

（一）面试的准备工作

对招聘者来说，面试的准备工作一般由人力资源部门与用人单位共同参与策划，具体包括以下几个方面：

（1）确认工作规范与工作说明书的内容，澄清不明确的地方。

（2）确定面试的目的、时间和地点。

（3）选择面试考官。

（4）认真阅读应聘者的所有背景材料。

（5）列出面谈中所需了解的问题和所需注意的事项。

（6）设计问题的提问方法并考虑面试可能遇到的问题。

(7) 准备需要提供给应聘者的资料。

(8) 制定面试所需要的各种表格。

(二) 面试的类型

一般来说，面试的方式变化可以分为两类：一类是变化应聘者接受面试的次数；另一类则是变化面试的形式。

1. 个人面试

(1) 一对一面试。顾名思义，由一名考官单独面试应聘者，它一般适用于小规模招聘以及低职位员工招聘。

(2) 考官团面试。由多名考官组成考官团集体对应聘者进行面试，以便从不同角度观察应聘者，得出比较客观的面试评价。

2. 小组面试

当应聘者比较多时，可将他们分成若干小组，要求以小组为单位就一些问题展开讨论。主考官则在一旁观察，并最终对应聘者的领导能力、逻辑思维能力、语言组织和表达能力、处理人际关系能力和环境控制能力进行评价，加以甄选。这种方式一般适用于中、高层管理人员的招聘选拔，而不适用于操作性职位，如生产线上的工人、初级技术操作人员的招聘。

3. 测验面试

这种面试方式一般是在应聘职位对应聘者有某些技能要求时采用。测验一般在面试中穿插进行，并且不一定采用规范化的测验技术。比如，有时可以以笔试的形式进行，有时则以口头或实际操作的方式来解决一个特定的问题。

4. 结构式面试与非结构式面试

结构式面试是根据规定好的问题及确定的格式进行提问并且作出规范的记录的面试形式。它可以较好地避免面试考官的主观偏见和面试过程中的偏差，但是不够灵活，不能充分调整提问，以了解应聘者特定方面的信息。对于工作程序化较高的职位招聘，可以采用这种面试方法。

非结构式面试则相反，没有规定的问题，可以由面试者根据

情况临场提问，随时改变意见。它的长处在于其灵活性，可以掌握更多的信息，但是因为提问不设定统一标准，就可能引发面试考官的主观因素。对较重要的职位或灵活性较强的职位招聘，可以采用非结构式面试法。

必须指出的是，这两种方法不是对立的，在一次面试中，往往可以使两者结合起来，既发挥了它们各自的长处，又可以避免其缺陷。

5. 渐进式面试

有时一些职位对应聘者有较大吸引力，造成应聘者数量与招聘职位数的强烈反差。同时，应聘者的素质、能力差距并不明显，难以通过一次面试作出取舍，这就要采用渐进式面试法。即进行多轮面试，每一轮面试考察应聘者不同的素质、能力，并从中淘汰不合格者，直到组织确定已经发现最适合填补岗位空缺的人选为止。

渐进式面试尤其要做好记录工作，以备招聘者在充分分析材料的基础上进行筛选。并且，这些宝贵的材料还可以为今后的人员补充提供翔实的依据。

6. 答辩会

答辩会就形式而言也是考官团面试的一种。一般由应聘者本人先主讲一些与申请职位相关的专业问题或其他被指定的问题，然后由面试考官轮流发问，应聘者当众回答。这种方式可以比较充分地考察应聘者的专业知识与技能、工作能力和心理素质等，但招聘成本比较高，通常只适用于高级职位的招聘面试。

（三）面试常见的误区和应该注意的问题

在组织面试过程中，招聘者为了提高面试质量，必须注意：

1. 选择合适的面试地点

面试的地点应该符合以下条件：（1）便利。方便应聘者寻找、等待以及做必要的准备；（2）清洁。使考官和应聘者都感到愉快舒适；（3）独立。面试场所应与其他场所分隔独立，以利于

应聘者放松心情，并保证其隐私安全；（4）安静。保证面试过程不受电话、来访者等不必要的干扰。

2. 避免无计划的面谈

无计划的面谈，表现在事先准备工作不充分，对应聘者情况掌握不充分或不准确，面谈目的不清晰，过程杂乱无章，语言颠三倒四，沟通障碍丛生等等，这是招聘者的大忌。为了避免无计划的面谈，一定要做好面试前的准备工作。

3. 营造良好的气氛

招聘者一定要注意营造整个面试过程的良好氛围，为了使应聘者能在最短时间内调整心理，缓和紧张气氛，考官不妨屈尊，主动将应聘者接进面试室；在面试开始阶段，要表现出对应聘者的关心，从一些比较轻松的话题谈起，使应聘者心情放松，并逐步引导谈话进入正题；在面试出现僵局时，应及时化解，随时主动地保持与应聘者进行轻松自如的交流。

4. 鼓励应聘者多谈

面试是招聘者了解应聘者的过程，因此，考官应当鼓励应聘者多谈。切忌反客为主，造成应聘者洗耳恭听的现象。另外，在与应聘者交谈的过程中，考官经常可以运用语音、语气的技巧，来调动应聘者的积极性。

5. 避免情绪化

考官在面试中应始终保持客观和公正的态度，避免情绪化。面谈中的一切情绪化行为都会破坏面谈的效果。所以，考官敷衍了事的态度、先人为主的看法、鄙视应聘者的心理，都要坚决克服，以免引发应聘者的消极反应，从而不利于面试。

（四）面试的文件

面试的文件是对面试情况的记录和分析材料。它将为筛选应聘者提供基础，也给企业的人力资源信息库提供了资料。面试的文件主要有两种：面试记录和面试评估表。

面试记录，包括文字记录和录音、录像记录等。面试记录是

最原始的面试文件，它最具客观性，忠实地记录了面试的整个过程，可以为筛选应聘者、评估面试绩效和考官表现提供可靠的材料。

面试评估表是事先设计好的，是考官对应聘者在若干评估因素项目下作出评分的文件。它包括了考官对应聘者的主观评价。

见表 3—2。

表 3—2 面试评估表

姓名	面试职位			面试时间	
评估项目	评估状况				
	优秀	良好	中等	及格	不及格
知识面					
专业知识技能					
管理知识技能					
人际关系技能					
特殊技能					
应变能力					
口才					
工作经验					
合计					
总评		评估部门		评估人(签字)	

二、心理测试

心理测试是用心理学方法来测量应聘者的智力水平和个性差异的一种方法。心理测试可以帮助企业了解应聘者的潜在智力和适合配置的职业。从测试内容上看，心理测试可以分为智力测试、个性测试、特殊能力测试三种。

(一) 智力测试

智力通常是指人学习和适应环境的能力，它包括观察能力、记忆能力、反应能力、思维能力、想像能力、创造能力等等。智力的高低在某种意义上代表了人的能力的高低，而人的能力的

高低又通常与他们能够担任的职位联系密切。智力的高低可以用智商（IQ）来表示。智商的计算公式是：

$$\text{IQ} = \text{智力年龄} / \text{实际年龄} \times 100$$

智商是相对值，可以用来比较。正常人的智商在 90~109 之间；智商为 120~139 之间者是优秀者；智商为 140 以上者是非常优秀者；智商在 69 以下为智力缺陷者。在招聘工作中运用智力测试，测算出应聘者的智商水平，分析出应聘者的素质结构，可以为企业适人适岗地招聘、配置员工奠定基础。

（二）个性测试

个性，是一个人比较稳定的心理活动特点的总和，它包括性格、爱好、兴趣、气质、意志力、价值观、生活态度等等。个性是没有优劣之分的。但个性又是人施展才华，有效完成工作的基础。个性与工作行为关系极大，不同的个性可能适合不同的职位。比如，外向型的人比较适合从事营销性的工作。所以通过个性测试，了解应聘者的个性，有助于招聘者对应聘者是否适合招聘职位作出判断。

（三）特殊能力测试

这是指对那些特殊职位所需要的特殊能力的测验。如测试听觉敏锐度、测试创造力等，这类测试一般需要借助于某些心理测试仪器才能完成。

心理测试在人员招聘中显示出的优势是不言而喻的。但心理测试也有缺陷，如心理测试的手段或量表会制约测试效果；某些测试容易被曲解；测试结果可能被滥用等。所以，心理测试一般应与其他测试方法结合起来使用。

三、知识测试

知识测试一般是通过笔试方式了解被测试者知识广度、知识深度和知识结构的一种测试方式。在我国企业的人员招聘中，知识测试一直被广泛采用。知识测试包括：

(一) 综合知识测试, 或广度测试, 或百科知识测试

测试内容涵盖天文地理、自然常识、中文外语、数理化知识、体育艺术等, 主要目的在于了解应聘者的知识面。

(二) 专业知识测试, 或深度测试

测试的内容主要是和应聘职位有关的专业知识, 既可以是专业技术知识, 也可以是管理专业知识, 或者两者兼而有之, 目的在于了解应聘者掌握相关专业知识的程度和水平。

(三) 相关技能测试

这种测试主要用来了解应聘者对各种辅助性工具的掌握程度。如外语、计算机等等。

知识测试的优点是公平、费用低、迅速、简便; 其缺陷是过分强调记忆力, 不能全面考察应聘者的工作态度、品德修养、口头表达和实际操作能力。所以, 知识测试一般只在初选阶段使用。

四、情景模拟

情景模拟是根据应聘者可能担任的职务, 编制一套与该职务实际情况相似的测试方案, 将应聘者安排在模拟的、逼真的工作环境中, 要求应聘者处理实际工作中可能出现的常规性和突发性问题, 以测试应聘者心理素质、业务能力的一系列测试方法。情景模拟的主要形式有:

(一) 公文处理

让应聘者在规定时间内处理一定量的相关公文, 如公司文件、备忘录、上级指示、电话记录等等, 以观察应聘者的知识、技能、经验和风格等。

(二) 角色扮演

假定应聘者取得其应聘的职位, 要求其处理该职位上的一些日常工作和常见问题。招聘者可以故意设置一些“特别事件”让应聘者临场发挥加以解决, 以观察应聘者的个性特点、应变能力

和心理素质。

(三) 谈话

让应聘者模拟所应聘的角色与相关人员进行谈话，如接电话或打电话、接待来访者、拜访有关人士等，通过谈话来观察应聘者的人际交往能力、语言表达能力和处理问题的能力。

除了上述三种情景模拟外，还有无领导小组讨论和即席发言等，都是通过讨论一个专门的问题，在应聘者发言过程中考察其各方面的能力。

运用情景模拟的方法对应聘者进行测试，可以比较真实地、全面地了解应聘者的整体素质，具有较高的信度和效度，但是情景模拟需要大量的时间和精力去做准备工作，成本也比较高。

第五节 人员招聘评估

对招聘工作进行评估是招聘工作的最后一个环节。招聘评估主要从录用人员的数量、质量、招聘效率等方面来进行。判断招聘效率主要从成本和收益两个方面来分析。

一、招聘成本评估

招聘成本是指招聘过程中的因人员招聘而发生的各项支出。招聘成本的构成见图 3-1:

招聘成本评估是鉴定招聘效率的一个重要指标。如果招聘成本低，录用人员质量高，就标志着招聘效率高；反之，则意味着招聘效率低。招聘成本的计算公式为：

$$\text{招聘成本} = \text{招聘总费用} / \text{录用人数}$$

二、录用人员评估

录用人员评估就是根据企业招聘计划和招聘职位的工作分析对所录用人员进行数量、质量和结构等方面的评价。评估招聘



图 3— 招聘成本的构成

录用人员的数量和质量可以通过以下几个方面来进行：

(一) 人员录用比率

$$\text{人员录用比率} = \text{实际录用人数} / \text{应聘者人数} \times 100\%$$

人员录用比率越小，说明实际录用者的素质相对越高；反之，则可能实际录用人员的素质越低。

(二) 招聘完成比率

$$\text{招聘完成比率} = \text{实际录用人员数} / \text{计划招聘人员数} \times 100\%$$

该比率越小，说明实际招聘人员数量越不足，没有达到招聘计划的要求；该比率越大，说明实际录用人员数量越接近招聘计划要求；当该比率达到 100% 时，表明这次招聘完全达到招聘计划的数量要求。

(三) 应聘者比率

$$\text{应聘者比率} = \text{应聘者总数} / \text{计划招聘人员数} \times 100\%$$

该比率说明人员招聘的挑选余地和信息发布情况。该比率越大，说明招聘信息发送的覆盖面越广，征召的措施有力，招聘职位的吸引力相对较大，企业的挑选余地较大等；该比率越小，说

明企业的招聘信息发送得越不适当，招聘渠道选择有问题，征召力度不够，招聘职位的吸引力较小，企业挑选余地较小等。一般来说，应聘者比率最低应在 200% 以上，否则难以保证实际录用人员的质量。

第六节 人员配置

一、人员配置的含义

人员配置是企业对员工进行恰当而有效的选择、使用、考评和培养，以合适的人员去充实组织结构中的各个职位，从而保证企业正常运转并实现组织目标的职能活动。

在现代企业管理中，人员配置包括拟订组织工作计划和选拔、储备、任用、调动、考核评价、培养训练等一系列相互联系的环节，从而构成一个相对独立的职能系统。它在企业管理中发挥重要的作用。（1）有利于强化管理职能，完善企业管理体系。（2）有利于促进组织结构功能有效发挥。（3）有利于充分开发企业的人力资源。（4）有利于优化群体素质结构，形成最佳工作组合，建设高绩效的团队。

二、人员配置的基本原则

人员配置必须坚持以下原则：

（一）能岗匹配原则

这一原则要求，一方面，要根据企业机构中各个岗位的性质来配备相关人员，即人员的数量和结构要与岗位的多寡和类型相适应，人员的素质和能力要与其所担负职责的需要吻合；另一方面，要按照员工的能力特点分配其到适当的岗位去工作，使每个员工既能胜任现有工作又能充分发挥内在潜力。只有坚持这一原则，才能避免出现能力不足或能力过剩、人才浪费的现象。

（二）选贤任能原则

在人员配置中，要务求唯贤不唯亲，用客观的、科学的标准和方法正确地进行考察和选择；要通过人员的全面考评，把既有良好品质和修养，又具备较强工作能力的人选拔出来，大胆使用。

（三）协调发展原则

企业在配置人员时，应立足于员工个人在智力、体力、能力、生理、心理、人格等诸多方面的全面发展，力争通过合理使用和配置，使员工成为具有现代意识和技能，身心健康，全面发展的优秀人才。此外，还应求得员工个人发展与企业发展的协调统一，即通过员工合理配置将员工的个人发展目标纳入企业的发展目标之中，在促进个人发展的同时推动企业目标的实现。

（四）群体相容原则

在人员配置中，不仅要强调员工与工作的相互匹配，还要注重群体成员之间的结构合理和心理相容。合理的员工结构有助于提高工作效率；员工之间高度相容，会使员工对群体目标一致认同，相互感情融洽，行为协调有序，有利于发挥全体员工的积极性，收到群体绩效大于个人绩效的效果。

（五）系统原则

人员配置过程的实质是企业人力资源的开发过程。这一过程的每个环节之间既相对独立又紧密联系，相互制约。为此，在人员配置过程中，必须坚持系统的原则，根据企业发展的总体目标统筹制定人员配置计划，使各个环节之间有机衔接起来，促进企业人力资源的系统开发和有效利用。

（六）用人所长原则

在配备人员时，要着眼于人的长处，用其所长，避其所短，使每个人的优势能力得到充分发挥。企业领导人和人力资源部门要全面了解员工的能力构成，善于识别人的长处，不以人之所短否定其所长；要敢于起用具备突出才能但也有缺点的人，不拘一格，放手使用。

三、员工的个体配量

员工的个体配置一般是指单个员工与岗位的动态化匹配。这种动态化的匹配是员工选择企业和岗位，企业按岗位选择员工的双向选择过程。在这个过程中，双方的权利应该是相等的。如果有一方的权利受到限制，那么这种匹配就会被打破，或者员工离开企业，或者企业辞退员工。

员工的个体配置一般体现在以下过程中：

（一）轮岗

员工轮岗是企业为了更合适地配置员工，同时也为了企业更有效地使用内部人力资源而采用的一种员工动态配置方法。员工轮岗通常针对新招聘的员工，目的在于使新员工了解企业的工作环境，并在轮岗过程中考察新员工与哪种工作更匹配；也可能为了某种特殊需要而对老员工进行。轮岗后，企业和员工再经过协商和磨合，完成员工的定岗匹配。这对企业、对员工来说都是双向选择之后的一个很好的适应与调整过程。同时，在轮岗过程中，新员工对其他岗位有了一定的了解，为以后企业的内部人力资源流动和人员再匹配打下基础。

（二）岗位调整

企业经常会对内部的岗位进行调整，以满足企业发展的需要。任何一次岗位调整，都是相关员工与岗位之间的再匹配。企业在作出岗位调整的决策时，应当充分考虑如何借助于岗位的调整，来带动员工知识技能的提高，更好地实现员工的再配置，进一步提高员工的满意度。

（三）员工再配置

出于企业发展的需要，或者由于员工情况的改变，都可能要求对企业的某些员工重新配置。员工重新配置可以分为垂直配置和水平配置两种。

垂直配置就是因晋升、降职等引起的人员流动。晋升是员工

与岗位在高一层次上的重新匹配，容易达到双方满意的结果；降职一般是由于员工不能胜任本岗位的工作，将其重新配置到与其素质和技能相匹配的较低层次的岗位上去，这种重新配置需要谨慎处理。所以企业在人力资源管理中，应该重视员工的日常培训，不断提高员工的知识与能力，尽量避免对员工实行降职使用。

员工的内部调动从职位等级来说是不升也不降，但是对员工可能产生很大影响。例如，有些员工愿意从事管理类的工作，而且其知识、才能也胜任，如果将他们从原来的技术工作岗位上调动到管理工作岗位上来，尽管级别没有变化，但同样可以满足其对重新匹配的愿望。

（四）薪酬变化

员工与企业岗位的匹配或者说员工的配置与再配置，都包含着劳动力价格因素及员工薪酬状况。员工对岗位的满意与否既体现在岗位本身，又受与该岗位相对应的薪酬的影响。假定一个员工在某一岗位上工作了一段时间，但企业仍然没有给他加薪，那么这位员工就会对这份工作不满意，时间长了，就可能发展到不能容忍而辞职不干。所以，员工与岗位的动态化配置，一定要考虑薪酬因素。

四、员工的群体配置

现代组织既是由个人构成的，也是由群体构成的，是担负不同任务的群体之间的有机组合。所以员工的配置，既要讲求个体配置得当，也要讲求员工群体配置得当。

首先，要通过员工的群体配置建设高绩效的团队。在现代化企业体系中，团队是一种优化了的员工群体配置。一般的工作群体，只是为了共享信息，共同完成某个目标而结合起来。群体中的员工不一定积极配合，也不对群体承担共同的责任。团队则不同，它通过团队成员的共同努力，实现团队的集体绩效，并对团

队的运转和发展承担共同的责任；同时，团队中的员工技能不是单一的、随机的，而是根据团队的需要而相互补充的。因此，组织高绩效的团队，就是企业实行高绩效员工群体配置的一种形式。

其次，要通过员工的群体配置，发挥企业核心人才的规模效应。企业的核心人才配置，尤其需要达到一定的规模才能发挥作用。科研开发人员要配套，管理人员要充足，这样才能发挥他们应有的作用。如果企业的核心人才配置不具规模，高级科研人员没有助手，高级管理人员的策划没有人去实施，势必造成人才浪费，形不成企业的人才规模效益。因此，当企业在引进人才、招聘人才时，就应当考虑核心人才的规模配置，实行人才的团体引进、团体招聘，以便迅速形成企业的生产力。

第四章 员工培训

第一节 员工培训概述

一、员工培训的涵义

所谓员工培训是指企业为提高员工的知识技能、工作态度，以适应他们现在或未来的工作岗位的要求而进行的有计划、有组织的培养和训练活动。

这个定义包含了以下几层意思：第一，企业员工培训的主要目的和要求。员工培训不是一般的活动，一方面它必须支持组织目标，促进组织目标的实现；另一方面，它还是员工职业生涯发展的重要组成部分，必须为员工未来的发展提供帮助。第二，培训的主要内容和范围，是环境信息、知识、技能、劳动态度、职业道德规范等。第三，员工培训的计划性和组织性。为了保证员工培训的目标得以实现，必须对培训进行计划、控制、协调。第四，员工培训是组织的活动，在这一意义上它区别于员工的自主学习。员工培训为员工学习提供了便利。

二、员工培训的作用

（一）有利于实现组织的发展目标

现代科学技术的飞速发展，使知识和技能更新的速度不断加快；市场竞争的空前激烈，又迫使企业努力把握市场情况变化的规律。企业要在市场竞争中克敌制胜，就必须不断开发新产品、运用新工艺、开拓新市场、提高管理效率等等，这一切，都离不开高素质的员工。而高素质的员工，除了通过招聘获得外，主要

还必须依靠企业内的员工培训。

只有通过员工培训，提高员工素质，使他们胜任不断变化着内容的工作，才能实现组织的发展目标。

（二）有利于实现员工个人的发展目标

近年来，企业越来越重视加强员工的职业生涯管理，强调员工有在企业内追求个人发展的权利。员工个人发展目标的实现，如掌握新的知识和技能，获得较高的报酬和待遇，得到晋升的机会，在符合个人志趣的工作岗位上工作等，同样离不开员工培训这一重要环节。通过培训，可以直接或间接地满足员工个人的上述愿望，实现员工对个人发展的追求，从而实现“以人为本”这一现代管理的最基本理念。

（三）它是普通学校教育的补充和延续

员工被招聘进入企业后，一般情况下，继续接受普通学校教育就不大可能了。但是，在工作岗位上工作的员工，仍然面临着如何适应新环境、掌握劳动技能、将自己以前所学的基础理论知识贯彻到实际工作中去等问题。这些问题，只有依靠员工培训才能得到有效解决。另外，现代社会越来越朝着学习型社会的方向发展，企业也因此而不断增强了“学习型组织”的功能，职业培训是顺应这一潮流的必然要求，是实践“终身教育”理念的基本途径。

（四）有利于完善企业文化

通过员工培训，能够使员工逐步了解企业所处的内外环境，企业所坚持的经营理念，理解并且接受企业的文化，在工作中自觉地、有效地贯彻企业的战略意图，实现企业与员工的共同发展；通过培训，也有助于员工了解企业的组织结构，懂得处理人际关系的重要性，学会人际沟通的技术，理解协作和团队精神的作用，从而促进企业文化建设。

三、员工培训的特点

员工培训具有以下特点：

（一）实用性和针对性

员工培训在内容要求上，表现为实用性、针对性强的特点。企业员工都是正在从事职业工作的成年人，参加培训不应该妨碍他们职业劳动的进行，相反必须成为他们做好工作的条件。只有这样，才能提高员工参加培训的积极性，否则就会被当做一种额外负担而敷衍了事。同时，对于组织来说，只有实用性、针对性强的培训，才有助于实现培训的目标，否则，只能导致培训资源的浪费。

（二）复杂性

首先表现在培训对象的复杂性上，接受培训的员工往往在年龄、学历、专长、阅历、兴趣等方面差异很大，这必然导致他们学习动机的多样性和学习态度的复杂性；其次，不同岗位的员工要达到不同的培训要求，有不同的培训内容，这就决定在员工培训方式、时间、内容上也不应该简单划一，而是纷繁复杂的。员工培训的复杂性要求人力资源部门要合理计划员工培训的时间、内容、方式等。

（三）灵活性

根据培训对象的复杂性特点，员工培训也应灵活多样。比如，培训时间的选择，脱产培训、半脱产培训、星期天培训、夜校等方式都可以采用；又如，培训内容上，要分层次、分类别，对不同岗位的员工实施不同的培训计划；再如，关于培训规模，既可以办大规模的培训班，也可以经常举行小范围的工作研讨等等，不一而足。

（四）持续性

现代社会的发展趋势是学习型的社会，终身教育的观念正逐步深入人心。员工培训作为终身教育的实现途径之一，也应长期延续，以便持续不断地根据社会、市场、企业以及员工职业生涯的发展变化，开发企业人力资源，促进员工个人素质与能力的持续发展。

（五）速成性

尽管就员工培训总体来说，它必须是持续不断的，但相对于具体的某一次培训而言，则又必须是速成的。只有速成的培训才符合在职成人教育和职业教育的特点。

四、员工培训的原则

根据许多企业的实践经验，企业的员工培训必须坚持以下原则：

（一）员工参与原则

在实践中，经常发现受训员工因为不了解培训对企业、对个人的意义，对培训持消极态度，这就必然影响培训的效果。

为激发员工接受培训的积极性，日本一些企业采用了培训“自我申请”制度，员工被要求定期填写申请表，上级在与员工充分沟通后，填写答复意见并报人力资源部门，作为指定员工培训计划的依据。这种制度有很重要的心理作用，使员工时时意识到个人对于工作的“自主性”，激发了参与培训的热情。建立在这种制度基础上的员工培训，针对性很强，员工参与率高，企业培训效率也不断提高。

（二）激励原则

针对员工接受培训积极性不高的情况，在培训过程中，还应当引入激励机制，运用各种激励方法，使被培训者在学习过程中，因需要的满足而产生学习的动机。

（三）学用一致原则

这主要是针对员工培训的目标而言，即要把培训与培训后的使用衔接起来。它不仅要求培训内容 with 培训后的使用方向之间的衔接，还要求培训与使用的时间相互衔接，以免时间间隔过久，员工可能遗忘学到的技能，或者知识和技能已经更新，这样又需要再次培训。

（四）个性化原则

企业岗位繁多，员工水平参差不齐，另外员工的个体性差异

显著，所以在组织培训时应因人而异，不能采用普通教育“齐步走”的方式培训员工。

（五）全员培训和重点提高的原则

全员培训就是有计划、有步骤地对在职的各类人每年都进行培训，提高所有员工的素质。这是企业人力资源开发的必由之路。但全面并不等于平均使用培训资源，一方面，企业的培训资源总是有限的，资源的有限性要求对资源的合理配置和使用；另一方面，任何组织都有关键部门、关键岗位，其培训工作的绩效好坏，对企业目标的实现有至关重要的意义，所以，培训也应以其为重点。一般而言，专业技术人员和管理人员的培训是员工培训的重点。

（六）效益原则

培训是人力资源投资的一种基本形式，投资必然要求收益最大化。如何来确保培训收益最大化？经验表明，企业培训应主要集中在专业技能培训上，至于文化知识和一般能力的提高，则主要应当依靠员工自己投资。

（七）发展原则

也就是说，培训目标的确定，培训内容的设计，培训方式的选择都要立足于企业发展和个人发展两方面的需要。比如说，有些技术在当前虽然使用广泛，但不一定能适应形势发展的需要，或者说不是企业战略发展的必然要求，就可以少作安排。

五、员工培训的发展趋势

综观国内外企业员工培训的发展，可以看出：

（一）培训目的内涵扩大

员工培训目的已经从单纯使员工适应工作需要演变为满足企业经营以及员工成长需要，进而发展为提高员工工作生活质量的需要，如个人成长、职业生涯规划、劳动安全训练等。随着知识经济时代的到来，员工培训将更富有战略色彩。

（二）培训类型更加多样化

随着社会分工越来越细、越来越专业化，企业培训的类型也日趋精细。在对美国许多机构的培训活动展开的详尽调查中，曾从12种工业991家公司的经理、人力资源部门主管和培训部主管那里收集了大量的资料。统计表明，仅就基本培训项目而言，这些公司最常提供的就有27种之多。

（三）培训手段日益现代化

传统的培训手段主要是课堂教学及车间学习、师傅带学徒。现代企业采用了更加灵活多样的培训手段，引入了许多现代化的手段与工具，如电化教学、模拟演习、研修讨论、职务轮换、自我测评等。另外为了适应科学技术及经营管理的发展，培训时间也从职前培训发展为终身培训。

（四）资格培训大量涌现

在科学管理机制中，无论是企业的管理人员、专业技术人员，还是一般操作人员，都存在取得上岗资格问题。企业员工通过适当的教育培训项目或课程学习，经过国家授权的有关部门的考试，使他们获得相应的任职资格或技术等级，这也已经成为培训的一种发展趋势与新的要求。

第二节 员工培训方案设计

员工培训是有计划、有组织的管理活动。这就要求企业对即将展开的培训活动有一个周密的计划，即在培训前制定一个合理可行的培训方案。一个好的培训方案主要包括以下几个方面的有效组合：科学的培训需求分析、合理的培训内容、可望并可及的培训目标以及一系列行之有效的培训方法。

一、培训需求分析

制定培训方案的第一步是确定组织和个人发展要求，即进

行培训需求分析。需求分析分两个部分，一是组织分析，确定组织内部哪些岗位根据组织发展的要求需要进行培训；二是个人分析，确定哪些人员需要进行何种培训。

（一）组织分析

组织分析就是从整个组织的角度出发，考察组织的发展目标及实现这些目标所必需的人力资源质量，如果这两者之间确实存在差距，则必须进一步确认是否可以通过培训来缩小这种差距，假如答案是肯定的，那么就找到了培训的需求所在。

确定培训需求在实际操作中，一般包括以下四个步骤：

1. 调查现状

即通过历史资料分析、问卷调查、人员访谈等方法，调查了解本企业现有的人力资源状况，尤其是人力资源素质状况、人员变动情况和人员可能配置的情况，并对这些状况进行分析，找出现有人力资源状况与组织发展要求之间的差距。

对历史资料，即人事档案的分析，是评估组织培训需求的最有力的工具，通过它可以很快发现有关人力资源的基本状况。

2. 组织未来的人力资源需求预测

企业的人力资源计划不仅有近期目标，还有中长期目标。根据中长期的人力资源计划目标，考察企业在未来的发展过程中是否能在需要的岗位和需要的时间这两个方面提供符合质量的人力资源，是实施人力资源计划的重要环节。当确认企业中长期人力资源的供给将主要是从组织内部选用提拔时，培训需求自然产生。

3. 其他方面的信息分析

包括生产、供应、销售、财务、计划、控制等方面的信息。分析生产、供给、销售的发展，确定诸如企业经营规模的扩大，或市场环境的变化等因素对员工素质和能力提出了什么新要求，从而确定培训需求；分析财务方面的信息，确定培训的财务支持

度和有关成本等。

4. 确定培训的现实可能性

企业发展对人力资源的需求，很多情况下是培训所不能满足的。例如，已经确认企业有某一高级主管职位空缺，但排列在现有职位继承计划的人员素质即便通过培训也难以达到胜任工作的资格时，就不会产生培训需求，转而求助对外招聘来解决问题；即便通过资格培训也能达到任职要求，但通过财务核算，发现培训成本可能高于招聘新人的成本，企业可能也倾向于通过招聘解决问题，而不付诸于培训。

(二) 个人分析

1. 个人培训需求分析的步骤

员工个人的培训需求分析一般包括两个步骤：

(1) 员工培训意向调查。即通过员工问卷调查、征询管理部门意见等方法，了解员工个人发展目标和意向、员工个人愿意参加的培训项目、愿意耗费的时间和期望获得的收益等。

(2) 对员工工作行为和培训意向的评估。即将员工的工作实际绩效与工作绩效标准作一比较，找出两者之间的差距并加以分析，结合员工个人的培训意愿，确定员工参加培训的种类以及相关的程度。

2. 个人培训需求分析的两个方面

一般情况下，下面两类个人是最可能需要接受培训的，一是在职员中实际工作绩效达不到工作绩效标准的个人，二是新员工。

(1) 在职人员分析。这类员工一般都有比较强烈的培训愿望，但他们根据自我分析得出的培训意愿却可能并不一定符合组织对他们的培训需求分析，所以还需要让他们制定详细的个人学习发展计划。主管培训工作的部门应对员工的个人学习发展计划提出要求：第一，学习发展的目标应具体，可测量；第二，学习、研究、思考的范围应明确、清楚；第三，学习重点应突出；

第四，时间安排和精力投入要合理。

(2) 新员工分析。对新员工的培训需求分析不是要不要培训的问题，而是分析培训方法和培训内容，了解在哪些项目或内容上需要对新员工进行培训，采取何种方式比较奏效等。

二、确定培训对象

确定培训对象一般要遵循三个原则：

(一) 组织急需的原则

这是学用一致原则在确定培训对象环节上的具体体现，即组织迫切要求一部分员工改进目前的工作或掌握新的知识和技能，这部分员工的培训应优先考虑。

(二) 重点提高原则

即组织的关键技术人员和管理人员、组织关键性项目的参加人员，应首先予以培训。

(三) 发展原则

即基于组织长远利益的考虑和开发员工潜力的考虑，要求一部分员工先期掌握某些新知识新技能，以使组织在将来的发展中具有发挥骨干作用的人才。

根据这三个原则，再结合组织内部长、中、短期各类人力资源的需求分析，就可以确定培训对象了。

三、制定培训目标说明书

确定培训需求之后，就可以确定具体的培训目标，制定培训目标说明书。一般来说，好的培训目标应该是具体的，可测量的，可操作的。

在制定培训目标说明书时应注意以下几点：

(1) 表达准确。接受培训的员工最终要实现这些目标，首先要理解这些目标。很难想像，当员工对培训目标的理解发生偏差时仍能符合组织的培训要求。

(2) 尽量使用可操作、可测评的语言，切忌空话、套话。

(3) 将整体目标分解成各个子目标。为每一单元或培训课时制定各自的小目标，这样可经常通过小测验或者样本工作任务的实施来及时检测，既有利于对培训过程进行控制，又能使员工不断保持成就感。

(4) 将希望获得的技能在目标描述中体现出来。

(5) 合理设置目标难度。所设置的目标既要有一定的难度，这样员工才能感到压力的存在，并希望努力达到目标。当员工达到目标时就会产生成就感。同时又要避免目标设置的难度太大，以至于大部分员工即使通过努力也难以达到，这就可能使他们失去信心，不敢接受挑战，或者在达不到目标时，产生挫败感。

四、确定培训内容

培训的知识 and 技能内容很多，如管理技能、基本的计算机操作技能、沟通技能、监督技巧、技术工作程序、客户关系处理技能、行政能力、文秘技能、劳动关系处理、销售技巧等等。

对于新员工来说，培训内容还应包括企业基本情况的介绍。如企业的价值观念、道德规范、企业的行为准则、领导机构、领导作风、企业精神、企业的工作生活条件、企业的主要产品和服务、效益水平及其在国内外同行业中的地位、企业的发展前景预测等，帮助新员工了解企业的目标和宗旨，理解企业文化，产生对企业的信任感和归属感，学会适应企业的要求。

五、选择培训方式

员工的培训方式主要有在职和离职两类。

(一) 在职培训

在职培训是指员工不脱离工作岗位，利用业余时间参加培训。比较常见的在职培训有：短训班、带职学习、企业轮训、项目培训、师带徒式培训等。

（二）脱产培训

这是指员工在一定时期内暂时离开工作岗位，在一段时期内专门从事某些知识和技能的学习。员工离职培训的形式主要有：本企业离职培训、外单位培训、出国培训、攻读学位。

员工培训的方式纷繁复杂，在选择的时候，应当坚持以下几个原则：第一，兼顾组织的目标与员工个人的目标；第二，兼顾当前工作需要的培训和未来发展需要的培训；第三，兼顾技术培训、管理培训和岗位培训；第四，兼顾工作技能的培训和工作态度的培训。

第三节 员工分类培训

员工培训根据培训的目的来划分，可以分为三大类，即专门项目的培训和员工岗位的培训 and 各类人员的培训。

一、专门项目培训

专门项目培训，是指为达到专门的目的而对员工进行的培训。这类培训主要包括：

（一）转变观念的培训

在企业外部环境、发展目标、组织结构、经营方向、经营规模、经营状况等发生重大变化时，需要对员工进行环境信息方面的专门培训，让员工了解外界的新动态，转变不合时宜的观念，理解组织的新举措，为实现组织的新目标而做好思想上、行动上的准备。

（二）专项技术培训

这是指组织为了完成某些新项目，开发某种新产品，研究某项新技术，需要员工掌握新的技术技能，而对员工进行的培训。

（三）专项管理培训

即组织为了推动某些新的管理方式或方法，需要员工掌握相

关的理念与方法，而对员工进行的专门培训。如质量管理培训，团队工作培训等。

二、员工的有关岗位培训

（一）工作态度培训

对于刚进企业的新员工来说，工作态度的培训是至关重要的。通过培训，使员工熟悉工作环境，明了工作纪律，形成正确的工作观念，培养协作意识和团队精神，掌握沟通技术，懂得妥善处理与上级和同事之间的关系等等。

（二）上岗资格培训

即向新员工介绍、传授岗位操作的基本知识和技能的培训。通过培训，帮助他们了解自己即将从事的工作岗位的性质、特点、规范和要求等，使他们能够比较顺利地正式上岗。被培训者在接受上岗资格培训后一般要进行比较严格的考核，以取得上岗资格证书。

（三）员工上岗后的适应性培训

适应性培训，是使在岗的员工不断适应工作的要求而进行的培训，它是组织对所有成员的日常性培训，可以定期，也可以不定期。适应性培训的内容设计有两个方面：

（1）根据工作分析和岗位职责的规定和要求，对任职者进行有关职位或岗位知识和技能的培训，使任职者通过培训，提高素质，适应职位和岗位要求。

（2）通过培训使员工掌握本职位或本岗位的新的知识、新的技能、新的观念、新的方法，同时也帮助在岗职工掌握一些相关领域的辅助性知识和技能。

（四）员工转岗的培训

员工转岗培训是对那部分需要转换工作岗位的人员所进行的专门培训。员工转岗培训通常包括三种：

（1）企业生产经营状况发生变化时，需要员工转岗而对他们

进行的培训。如企业生产经营方向发生变化、采用新设备和新工艺等，都可能相应地要求员工转岗，这就必须对员工进行转岗培训。

(2) 由于员工自身情况的变化，如员工的知识技能老化，难以适应原岗位的要求；员工不能胜任现任岗位的工作等等，需要员工转岗时，也要对员工进行转岗培训。

(3) 员工职位晋升。为了使晋升者具备晋升职位所需要的素质，如视野眼界、管理能力、协调能力、沟通能力、抗挫能力、洞察力等等，就需要对晋升者进行特定的转岗培训，使他们尽快提高自身素质，适应新职位的要求。

三、各类员工的培训

(一) 高层管理人员的培训

高层管理人员是整个组织的决策者和经营管理者。由于他们处于关键的岗位，其影响对于组织来说是举足轻重的，因此对高层管理人员的素质要求很高。一些企业就要求高层管理人员：

(1) 必须有创新的思想观念，一方面从旧思想的羁绊中解脱出来，用科学的预测方法大胆创新；另一方面，不怕他人责难、讥讽，根除过去经验的束缚，接受新思想、新观念，创造性地开展工作。

(2) 有坚定的责任心和使命感，独立经营的态度；严谨的生活作风；诚实、守信的经营理念；热忱服务于社会的品质。

(3) 必须以生产力和经营成果的提高为目的，培养创造利润的思想观念。

(4) 随时注意市场营销研究，推动营销活动。

针对这种素质要求，对高层管理人员重点突出创新精神的培训、高新技术的培训、决策管理的培训等。

(二) 中层管理人员的培训

中层管理人员是具体贯彻执行企业的经营战略、方针、计

划，保证组织目标顺利实现的关键性员工，也是企业高层管理人员的后备力量。所以对中层管理人员的培训更为重要。其培训的基本目标是：把握公司的经营目标、方针；培训相应的领导能力和管理才能；形成良好的协调、沟通能力与和谐的人际关系。

对中层管理人员培训的主要内容应是：

(1) 相对独立的专业部门的特定知识技能培训，如营销部门经理培训、生产部门经理培训、人力资源管理部门经理培训等。

(2) 相关的新知识技能的培训，使中层管理人员开拓视野，破除部门观念，提高分析和解决问题的能力。

(3) 提高性培训，如攻读高一级学位、参加高级短训班等，以开发他们的潜力，为日后的擢升奠定素质和能力基础。

(三) 基层管理人员的培训

基层管理人员是负责企业实际工作的班组长、工长、工段长、领班等。他们是企业管理层与操作层进行沟通和联系的纽带，发挥着承上启下的重要作用，其素质和能力状况对企业的工作效率及组织的稳定性有不可忽视的影响。

对基层管理人员的培训一般注重领导能力、管理能力、组织协调能力、沟通能力、观察能力、知识和工作技能等的培训和提高。

(四) 专业技术人员的培训

当代科学技术的发展，使知识总量迅速增加，知识更新周期缩短，这就对企业专业技术人员的培训提出了更高的要求。

许多企业培训实践表明，专业技术人员招聘进企业后，仍然需要继续教育培养，才能更好地适应工作。对新招聘的专业技术人员的培训主要是培养其理论与实践相结合的能力。在此基础上，应注重通过各种培训方式不断补充、更新他们的专业知识和技能，实现对专业技术人员的终身培训。

(五) 一般操作人员的培训

对一般操作人员进行培训有不可忽视的意义：

(1) 可以提高操作人员的技术,从而提高产品和服务的质量。

(2) 可以使操作人员节约原辅材料,从而降低产品成本。

(3) 可以改变管理工作的重点。操作人员未经培训时,技术错误比较多,管理人员必须不断地纠正,而经过培训后,操作人员的技术错误逐渐减少,管理工作可以更多地投入到计划和员工激励方面来。

(4) 可以提高操作人员的劳动生产率,从而使企业利润和员工的收入都得到增加。

对操作人员的培训主要是劳动技能培训,也包括工作态度、团队精神等的培训。培训方式大多以在职培训为主。

第四节 员工培训方法与技术

员工培训的方法与技术是合二为一的,技术包含在方法之中。脱产培训的方法与技术既有融合的一面,也有分离的一面。

一、在职培训方法

(一) 师带徒式培训

这是一种十分古老的培训技术,在手工作坊时代甚至是唯一的培训方式。在工业化时代,它仍然具有存在和发挥作用的价值,因而在国内外许多企业里继续被推行。

师带徒式培训主要适用于对技术操作型员工的培训,一般由组织选派一名“师傅”在技术操作技能方面对“徒弟”进行一对一或一对多的指导性培训。能够成为师傅的人一般要求是技术人员或实践经验比较丰富、行为道德较好的员工。这种技术针对性强,指导具体,能收到较好的效果,但关键性的问题是要物色好德才兼备的“师傅”。

(二) 项目培训

即企业为了开发某类专业技术或管理项目而举办的培训。这

种培训的目的明确，所培训的技能也比较专业化，对员工的素质和技能要求比较高。如果企业的某项专业项目培训只适应本企业的需要，而对其他企业无益，那么接受这种培训的员工就很难流动到其他企业去，项目培训的投资风险就比较低。

（三）短训班

短训班包括专业技术短训班、管理技能短训班、岗位培训类等，这类短训班一般在企业内部举办，特殊技能和管理知识的培训也有企业委托学校、职业技术培训机构举办的。短训班培训时间一般不超过一个月，培训重点主要是解决某一类问题。它比较灵活，效果也比较好。

（四）岗位转换训练

这种方法一般指在企业某个工作部门学习、工作一段时间后，按照计划从这个部门转换到另一个部门学习、工作。接受培训的雇员可以只是在每个部门担任观察员，而不做实际工作，但在实践中更常见的是实际介入所在部门的工作。这样，经过多个部门的工作轮换，员工增长了见识，了解了组织结构和工作流程，从多个方面对自己将要从从事的工作加强了理解。一般情况下，岗位轮换的培训法可用于对刚招聘进来的新员工和高级管理人员的培训。

（五）岗位指导训练

这是一种最常用的在职培训技术。运用这种技术，新员工在有经验的老员工或专门的培训指导员的指导下接受培训。下面是对这种培训方法的详细介绍。

岗位指导培训的实际操作步骤：

1. 培训前的准备

（1）使被培训者放松，消除紧张情绪。

（2）向被培训者解释他们为什么要接受培训。

（3）提一些生动的、鼓励性的问题，借此让被培训者了解对即将从事的工作的认知程度。

(4) 带被培训者到与实际工作情境尽可能相似的环境中，让他们熟悉工作环境。

(5) 让被培训者熟悉一些仪器设备、材料、工具以及某些专门职业术语。

2 操作介绍

(1) 解释数量与质量方面的要求。

(2) 按照常规速度将整个工作做一遍。

(3) 以较慢速度重复工作操作过程，解释每一步骤的操作要点、难点和可能出现的错误。

(4) 当培训指导员反复以较慢速度做工作时，要求被培训者说明正在进行的每一个步骤，考察被培训者对操作技能的掌握情况。

3. 效果初步检验

(1) 要求被培训者以慢速度做工作数次，并向培训指导员解释每一步骤。培训指导员要注意观察被培训者的操作，及时发现并帮助纠正错误，如果必要，在刚开始的时候还要把一些比较复杂的操作再加以示范。

(2) 培训指导员以正常速度操作一次。

(3) 让被培训者实践工作，逐步掌握技能并加快操作速度。

(4) 当被培训者掌握了该项工作的操作技能时，可以让他们开始工作，但指导性的培训不要放弃。

4. 继续实践，加强效果

(1) 当被培训者需要帮助时，培训指导员应给予帮助。

(2) 逐步减少工作指导，但在数量和质量两个方面的标准应随时加以检查。

(3) 纠正有缺点的工作模式，逐渐使正确工作模式成为一种习惯。

(六) 在职培训应注意的问题

(1) 要根据培训对象和培训内容的特点，选择最有效的培训

方法和技术。如果单独使用某一种方法和技术不能完全达到培训目的时，应考虑多种方法与技术的协调使用。

(2) 兼顾操作指导能力和工作责任两个方面的要求来选择培训指导员。有的培训指导员工作指导能力很强，但工作行为道德水平不高，也可能对被培训者造成消极的影响，这是必须坚决避免的。

(3) 培训指导员事先也要接受相应的指导学习的培训。有的老员工有丰富的操作经验，但不善于表达，不善于指导，这就需要对他们进行先期培训，使之掌握必要的指导技巧。

(4) 有些培训指导员出于自身利益的考虑，指导时故意“留一手”，这就必然影响培训效果，所以，要使他们确信，由他们培训出的新员工不会对他们现有的工作安全感、工资待遇、地位等形成威胁。

(5) 对被培训者的进步应运用可靠的、有效的方法进行正确的评价，并经常将结果反馈给被培训者，以激励被培训者。

(6) 学习要先于生产，特别是在培训初期。在没有熟练掌握操作技能时，就要求被培训者从事生产，很可能导致生产资源的浪费。

(7) 如果有可能，被培训者要在培训指导员之间经常轮换，以避免某些培训指导员在指导上的弱点影响被培训者的进步。

(8) 培训指导员和培训部门应对被培训者加强管理，以避免被培训者因为技术不熟练、操作不规范而引发安全事故，导致资源浪费、资产损失，危及人身安全。

二、脱产培训技术

脱产培训可以使被培训者摆脱工作压力，集中精力学习新知识，可以借助组织外的培训资源来为本企业培训工作服务，但脱产培训的成本一般比较高，所以更应该坚持学用一致、关键提高、追求效益等原则。

经常使用的脱产培训技术有：课堂教学、视听技术、计算机辅助指导、情景模拟、学术会议与讨论、角色扮演、案例研讨、高级游戏、讲座、多媒体技术、新员工培训学校等。

（一）课堂教学

这是一种最传统、最普遍的脱产培训方式，当然现代课堂教学已经同传统的培训者在讲台上讲，并辅以粉笔板书，被培训者在下面听，兼记笔记的方式大不一样了，许多辅助性的培训技术，如多媒体、视听技术、案例研讨、角色扮演都可以穿插在课堂教学的过程之中，大大丰富了课堂教学的内涵。

高质量的课堂教学应该做到：

1. 备课环节

（1）尽可能充分地理解培训的意义，通过课前与被培训者的充分沟通了解其基本情况及对培训的要求，确保教案设计的针对性。

（2）明确每个单元、每个课时的教学目标和任务。

（3）对讲授过程中可能出现的问题，尤其是被培训者的反应，事先准备相应的解决方案。

（4）借助幻灯、投影仪、录像等教学辅助设备，制作课件。

（5）如果是第一次担任培训老师，应该先进行试讲。

2. 课堂讲授环节

（1）随时因应被培训者的反应，对讲授内容作必要的调整。

（2）保持适当的讲授速度，保证被培训者有一个消化的过程。

（3）紧密围绕培训目标进行讲授。

（4）尽量使用录像片、活动挂图、幻灯片、投影仪等进行讲解，以生动、直观的教学内容调动被培训者的学习积极性。

3. 课后环节

（1）注重与被培训者进行沟通，以便了解被培训者对培训内容的掌握程度。

(2) 评估自己的表现以便日后改进。

(二) 视听技术

为了适应对大量员工进行培训的需要，许多组织开始采用比现场授课更生动有效的视听技术来进行培训。这种视听技术主要包括电影、闭路电视、录音磁带、录像带、计算机和互联网技术等。

1. 远程培训

现在许多企业都在尝试远程培训，位于培训中心的培训者通过远程电视联播同时培训空间距离相当遥远的一组被培训者。国际互联网的飞速发展，更为远程培训提供了有力的支持。

2. 视频会议

视频会议正逐步成为一种非常受欢迎的员工培训技术。它通过视听设备把两个以上的远距离工作小组连结起来进行交互式的学习，允许一个地区的员工同另一个地区的员工进行远距离交流。

3. 电影或录像带

许多培训课程可以通过把经过精选的某些经典教学内容事先录成电影或录像带，然后播放给被培训者看。这种培训技术的优点是：第一，电影或录像带一旦录制好，就可以多次拷贝，扩大使用的范围，这样，培训者和被培训者可以利用这些现成的资源在需要的时候随时学习；第二，电影和录像带的播放可以按需要选择快进、慢放、重复播放等，有利于被培训者强化对一些技术动作和要领的学习。

(三) 程序教学

程序教学是一种系统培训被培训者学习工作技能知识的方法。它的优点是即时强化；被培训者主动参与学习，效率高；可以满足各种不同能力的被培训者的需要。

程序教学的操作步骤是：

(1) 编制程序教材。根据培训目标，把培训材料按照它们之

间的内在逻辑分成彼此有机联系的小单元。每个单元都应该有问题提示和操作说明。借助计算机技术，程序教材也可以是诸如学习机、学习软件之类的高度自动化的辅助设备。

(2) 被培训者可以选择一个最能符合其现实能力水平的单元开始学习，该单元学习结束后，被培训者必须接受一个有关该单元知识的测评。

(3) 根据测评反馈结果决定自己的学习进度，如果被培训者的反应是正确的，就可以进入下一个单元的学习。

(四) 计算机辅助培训

计算机辅助培训是指被培训者使用计算机辅助系统进行人机对话，被培训者的反应可以通过计算机的声像录入系统转化为数学信号储存在计算机中；计算机的程序系统则可以通过记忆存储，随时评价被培训者的学习情况，并适应被培训者的特殊需要，改变学习的难度，从而达到帮助被培训者学习的目的。

计算机辅助培训的优点是：第一，它便于根据被培训者的不同要求对培训内容进行合理裁减，比程序教学更能做到因人而异，针对性很强；第二，生动的界面容易激发被培训者的学习热情；第三，声音与图像便于说明学习要点。

(五) 模拟情境培训

这是指被培训者脱离实际的工作岗位，在真实的或模拟的仪器装备内接受培训。它要求被培训者反复模仿实际情境中的特定行为模式，对各种可能的情况都要求反复训练，直到他能一一作出正确的反应为止，并最终能用于实际工作。所以它虽然是脱产培训，但也兼有在职培训的某些特点。

模拟情境培训一般在在职培训成本太高，或者具有高危险性的情况下使用。如宇航员的培训就必然要使用模拟情境技术。进行模拟情境培训要求选用的模拟设备和工作环境都必须尽可能地同实际工作情况相似，这样才能促进被培训者的学习，并达到预期效果。

（六）案例研讨

管理案例是对企业过去发生的实际情况的描述。案例研讨就是要让被培训者对过去的情况做出判断，并解决问题。这种方法的优点是可以启发被培训者的思路，提高其分析问题和解决问题的能力。当然它也要求被培训者具有一定的知识基础，并运用这些知识分析问题。案例研讨主要适用于对管理人员和技术人员的培训。

运用案例研讨法的要求是：

（1）案例的选择要与培训目的相符。以避免研讨方向脱离培训目标。

（2）案例的选择要有典型性。不具有典型意义的案例，可能引发不必要的争论。

（3）要使每个参与培训的对象都有发言的机会。

（4）主持研讨的培训者不要发表带有个人观点的引导性意见。

（5）案例中的问题应该有多种解决方案，且不易作出优劣判断。

（6）讨论结束时要有总结，并得出比较一致的观点和方法。

（七）角色扮演

这种方法与情境模拟有类似之处。即要设定一个最接近工作实际的培训环境，指定被培训者扮演角色，借助角色的演练来使被培训者理解角色的内涵，从而提高解决问题的能力。它的优点是有助于训练基本技能，培养工作中所需要的素质，而且培训费用比较低。

（八）各种培训技术的有效性比较

上述各种培训技术根据培训的不同内容，具有不同的有效性。具体情况见表4—1。表中对各种技术的评价分为4个等级，的适用性最小，4的适用性最大。

表 4—1 各种培训技术的有效性比较

培训技术	适 用 值			
	专业知识	操作技能	管理技能	行为态度
课堂教学	4	2	2	1
视听技术	3	3	2	2
计算机辅助	2	3	1	2
程序教学	3	4	1	1
情境模拟	2	4	4	2
案例研讨	1	4	4	1
角色扮演	1	1	3	4

第五节 培训效果评估

一、评估的必要性

正确评估培训效果是员工培训工作的最后一个环节。之所以要进行培训评估，主要原因在于通过评估可以帮助组织了解：

（1）培训计划的实施是否达到预期的目标和要求？（2）参加员工的知识技能是否得到了提高？（3）员工的行为是否发生了变化？这种变化是不是培训引起的？这种变化是否有助于组织目标的实现？（4）参加员工对培训的内容、方法、安排是否觉得合理有效？（5）培训中出现了哪些需要改进的问题？（6）培训的费用支出是否合理？

所有这些问题的答案都是每个企业在培训过程中十分关注的，而这些答案又都必须通过对培训效果的评估才能获得。通过对这些答案的分析，不仅总结了培训的效果，对已经或正在实施的培训方案给出了一个合理的评价，更重要的是通过分析找出了培训中存在的问题，汲取了经验教训，为以后培训工作的展开提供了有益的借鉴。

二、培训效果评估的方法

对员工培训效果的评价主要应从两个方面着手：一是从被培训者的角度；二是从企业的角度。

（一）被培训者培训效益评价方法

对被培训者的分析评价，一是对被培训者的行为评价，如工作态度、敬业精神是否有所改善。二是对被培训者的工作绩效进行评价，考察被培训者的工作绩效是否有所提高。具体的评价方式如下：

1. 测验的方法

这是对知识类内容培训效果评价的最好方法。具体做法是在培训结束时让被培训者通过答卷或进行实际操作的方式，考察他们对培训内容的掌握情况。如果被培训者考试成绩好，则说明培训效果好；否则，说明培训效果不好。

2. 工作绩效评价法

这是一种带有跟踪性质的考察方法。因为被培训者的工作绩效要经过一段时间才能表现出来，所以培训结束后，每隔一段时间，以书面或面谈的形式，向被培训者的上司及同事了解被培训者在工作上取得的成绩，如工作产量有无增加，工作效率是否提高等。在评价时应尽量采用定量的指标，以便比较衡量。

3. 工作态度考察评价法

这也是一种带有跟踪性质的考察方法。在被培训者结束培训以后，以书面或面谈的方式向被培训者的上司及同事了解被培训者的工作态度、工作的责任心、组织纪律性等方面是否有所改善。这项考察一般只能采用相对指标来衡量，很难用数量指标来反映。

4. 同类员工比较法

通过比较被培训者和未被培训者的工作，以比较的结果对培训效果进行评价。如果两个人在同样的工作岗位上，培训前两者

的工作成绩相差无几，而其中经过培训后的一个人工作成绩明显好，则表明培训具有成效；否则，就说明培训效果欠佳。

在实际的评估工作中，这几种方法可以同时使用。

（二）企业培训收益的评价方法

从企业角度评价培训效果，主要是看企业的培训投资收益如何。对企业培训效果收益的评价，是一种经济的评价方法。由于在职培训自身的特点，它对效益的追求要比一般学校教育强烈得多。一般学校教育往往带有强烈的文化特征，强调对教育者的非功利性作用，即强调社会性、人生观和文化价值方面的功能。但企业培训却明确要求核定这种培训的投入与产出，要求核算其经济效果。特别是在市场竞争日益加剧，利润率走低的情况下，经营者对经营成本都十分谨慎和敏感，因此，评价培训的收益在今天显得尤为重要。

企业培训的投入包括直接投资和间接投资两部分，具体包括：第一，企业为培训提供的设备、场所和各种必需品的费用；第二，企业为培训者和被培训者支付的薪酬、学费和其他费用；第三，企业因被培训者参加培训而损失的工时和其他应得收入。

在职培训的投资一般由企业承担，有时员工本人也承担一部分。这种投资的收益，一般由员工和企业分享。员工从培训中得到了直接收益，既提高了工作技能，收入也相应地增加了，并且有利于其今后的职业生涯发展；企业也从培训中收益，它表现为当员工的技能提高后，企业的竞争能力也增强了。

对企业培训收益的评价有两种方法：直接计算法和间接计算法。

1. 收益的直接计算法

这种方法是対员工接受培训后的效果进行直接观察，并加以评价。例如，可以把在企业中接受过培训的员工工作绩效与未接受培训的员工工作绩效进行比较；也可以把员工接受培训前的工作绩效同接受培训后的工作绩效进行对比，这样就可以直接估算

出培训的经济效益。

2. 收益的间接计算法

这种方法是指通过对与员工培训有关的指标的计算，来核算培训投资的效益。其总的思路是先找出影响培训效益的因素，即把这种收益分解为一些具体指标，然后根据这些指标的相互关系进行计算，得出培训收益的量化指标。

常见的对企业员工培训的经济收益计算公式是：

$$u = T \cdot N \cdot Dt \cdot SDr - N \cdot C$$

其中：

u：表示培训方案的价值

T：表示训练对绩效产生持续影响的时间。在其他条件已定的情况下，这一时间越长，培训收益越大。

Dt：表示被培训人员与未培训人员的平均工作绩效之间的差别。在其他条件已定的情况下，这种差别越大，培训收益也越大。

SDr：表示未培训人员工作绩效的变异性。在其他条件已定的情况下，变异性越大，培训收益也越大。

N：表示被培训人员数。

C：表示每一个被培训者的训练费用。

第五章 职业生涯管理

第一节 职业生涯管理概述

一、与职业生涯管理有关的概念

(一) 员工的职业选择

所谓职业选择，就是员工个人在由不同企业提供的诸多职业中选择适合个人能力和兴趣的一种或几种职业，如基础理论研究、技术开发、设备维修、产品推销、生产操作、材料保管、财务管理、文案设计、培训指导等等，作为自己工作内容的过程。

考察职业选择与分析职业生涯发展有紧密的联系，它既是员工职业生涯的开端，也可能是这个过程中的重要转折点。考察职业选择，首先要对职业的基本类型有所认识，然后分析制约员工个人职业选择的因素。

1. 职业类型

从管理学的角度，职业一般可以分为五大类：

(1) 技术型。所谓的技术型是指工作的实际技术内容和职能内容。这类职业包括工程技术工作、财务工作、教育工作、研究工作、艺术工作等。从事这类工作的人，很多仅在本专业范围内向高层次纵向发展，当然也有受各种主客观因素影响而转向别的技术，或者管理类职业的。

(2) 管理型。员工以管理型职业为最终目标时，具体的技术或职能工作可能只是通向更高职位的必要手段。当一个人具备了一定的技术和管理工作经验时，他便可以跃升管理职业者。管理型职业要求择业者具备管理能力、分析能力、协调能力和人际关

系能力。管理类职业在企业中包括物力资源管理、财务资源管理、人力资源管理、技术和信息管理等等。

(3) 安全型。安全型的职业能够提供比较稳定的职位、较好的工作环境和足够维持生活的收入。选择这类职业的人一般以比较稳定安全为首选的择业目标。通常，这类员工行为比较合乎规范，对组织的依赖性也比较大。

(4) 创造型。这类职业与管理型和技术型的职业有一定的重叠，其基本特征就是要求择业者有冒险与开拓精神。这类择业者一般都喜欢新的项目和计划，喜欢开拓新的领域，因此他们的流动性较大。

(5) 独立型。这类职业的择业者不大习惯受组织的约束，倾向于按个人的意愿办事，大多为自由职业者。也有一部分与技术型的职业重叠。在高科技企业内，独立型的职业和择业者都比较多。

2. 职业选择的制约因素

选择职业，经常要受制于以下四个因素：

(1) 择业意向。择业意向是指择业者对职业的价值取向和选择偏好。从理论上说，择业意向是择业者选择职业的第一个制约因素，有什么样的择业意向，才可能有什么样的择业实践。这是不言而喻的。由于择业意向蕴含着择业者对职业的价值判断，因此，择业意向会受到三个方面因素的影响：第一，诸如家庭背景、社会观念、社会发展趋势、政府有关政策等客观环境；第二，与职业有关的因素，如工作条件、劳动报酬、福利保障、晋升机会、社会地位、发展前景、组织内人际关系等；第三，个人因素，如个人受教育的状况、个性心理、价值观念、兴趣爱好等。

受各种客观条件的影响，很多人可能形成共同的或相近的择业意向。一些职业成为特别多的人选择职业时的首选目标，而另一些职业则无人问津。这就导致职业选择与职业提供之间的结构

性矛盾。为了帮助择业者确立正确的择业意向，实现职业选择与职业提供之间的平衡与协调，政府应当重视政策、舆论、信息、教育与择业指导等方面的工作，企业要优化各种职业管理，形成良好的职业环境。

(2) 职业技能。职业技能是从事某项特定职业所需具备的知识、技术和能力的总称。它是选择职业的另一重要的制约因素。择业者有从事某项职业的意向，但没有从事这种职业的技能，是很难如愿地选择职业的。比如，绝大多数企业在进行人员招聘时，都要求应聘者有与空缺职位相关的工作经验。

另外，从工作分析可以看出，特定工作对工作任职者的资格条件要求往往是有一个范围的，比如，某企业的商务助理工作说明书规定，担任这份工作的员工必须具有大学本科（含大学本科）以上的文化程度，这就是说，学士、硕士、博士都有获得这一职位的资格。一般来说，在这个范围之内，择业者的职业技能层次越高、覆盖面越广，他的择业范围就越大，择业成功率就越高。比如，在劳动力市场竞争的条件下，某些“复合型”人才，由于其职业应变能力与就业竞争力比较强，所以成为市场竞争热点，用人单位竞相延聘，需求远远大于供给。

(3) 职业信息。职业信息包括：职业的需求与供给情况、职业的条件与要求、职业的发展前景、职业的待遇以及政府的就业政策、社会的职业观念等等。职业信息是择业者形成择业意向，进行择业实践的重要依据。择业者掌握的职业信息越多、越全面、越客观，就越有利于他作出正确的判断。尽管中国现在劳动力市场培育已经比较成熟了，但由于相关信息的不对称，仍然经常发生个人找不到心仪的职业，企业招聘不到满意的员工的情况。正因为职业信息如此重要，所以组织在人员招聘之前，都非常重视招聘信息的发布，以使尽可能多的应聘候选人了解这一信息，从而帮助企业寻找到最适合招聘岗位的人才。

(4) 职业岗位。职业岗位是择业者择业的对象。每一种职业

岗位都有其特征。作为提供职业的企业来说，应当根据工作分析和岗位特点来选择员工，也就是传统上我们讲的“以事设岗，以岗定人”；择业者则应当根据自己的择业意向、职业技能和职业信息来选择与自己匹配的工作岗位。这是市场经济条件下，人力资源流动的双向选择过程。在这个过程中，应当尽量做到适人适岗，这是员工职业生涯发展的必然要求。

（二）职业生涯

员工的职业生涯是员工个人职业的发展历程，包括员工职业生活的内容、职业生活的方式和职业发展的阶段。

职业生涯是分阶段的，大体包括：

1. 生涯准备阶段

即员工接受教育、选择职业、应聘直到被录用之前的阶段。职业选择和生涯发展是人一生的大事，俗话说，“人怕人错行”，讲的就是职业生涯在人生中的重要性。生涯准备阶段不是员工职业生涯的起点，但却对自己今后职业生涯发展有重大的、甚至是决定性的影响。所以，在这个阶段，有两个环节需要未来的员工好好把握，第一，学业类型的选择。因为学业类型涉及今后从事职业的方向，通过学习奠定的是自己的职业技能，对职业生涯发展有最初的、基础性的影响；第二，求职应聘。如果感觉到自己学业的选择并不符合求职意向，未来的员工除了应当再学习外，还可以通过应聘来对就业方向作出调整。

2. 生涯探索阶段

即员工开始就业到30岁左右的阶段。在这个阶段里，新员工要经历一个对工作的适应期，谁适应得快，适应得好，谁今后的职业生涯发展就越顺利。对于组织来说，除应该帮助员工及早度过工作适应期外，还应当让员工多从事一些具有挑战性的工作，它可以满足年轻员工的社会和个人需要，并促使其不断进步，奠定良好的职业生涯发展基础。

3. 立业与发展阶段

这一阶段的年龄一般在 31—45 岁之间。这个阶段员工获得晋升的机会最多，离开企业自己创业的人也最多，所以被称为立业与发展阶段，它是员工职业生涯发展的黄金阶段。尽管如此，在这个时期里，员工仍然不能放弃自己对学习和进步的要求。许多著名人物的职业发展经历证明，人要最终成就大的事业，这个阶段的深造和努力是最为关键的。

4. 生涯中期阶段

一般处在员工 45—55 岁之间。在这个阶段里，员工要遭遇中年危机，它表现为一系列生理上和心理上的问题，这些问题本身与职业发展不一定有关，但它们会对员工的职业观念和工作实践产生影响，所以，如何顺利度过中年危机，是员工个人和组织都应当认真关注的问题。

5. 生涯后期阶段

指员工面临退出就业的阶段。这个阶段的员工体力和精力可能出现大幅度下降的情况，对此的补偿则是他们的经验日益丰富，正是教育、培训新员工的好人选。同时，伴随着退休日期的日益逼近，许多员工开始产生退休恐惧心理，对于企业来说，帮助员工顺利实现退休，是组织职业生涯管理在这个阶段的基本任务。

6. 离开就业阶段

即员工职业生涯结束，处于退休状态的阶段。刚刚告别职业生涯的退休员工，主要是要适应退休生活，这可以通过增加文化娱乐活动、加强身体锻炼和扩大人际交往等方式来达到目的。同时，退休员工仍然是宝贵的人力资源，在条件允许的情况下，仍然可以根据自己的兴趣和职业技能发挥余热。

伴随着知识经济和信息化社会的到来，人的自我意识得到了空前的丰富与发展，表现在人的职业观上，就是大多数员工，尤其是知识型员工，都会对自己一生的职业发展有一定的愿望，有的甚至会制定明确的计划，设计职业生涯发展的最终目标、阶段

性目标以及实现这些目标的方式和路径，并用以指导自己的职业发展实践。

员工职业生涯发展的本质是个人得到全面的发展，实现个人人生目标或理想。

员工的职业生涯目标能否实现，或者说实现的程度如何，这当然首先与员工自己有关系，比如，所定目标是否具备实现的可能性，路径的选择是否适当，自身的努力程度如何等等；但另一方面，这又在很大程度上取决于员工为之工作的组织，例如，组织如何看待实现组织目标与满足员工需要之间的关系？是否关心员工的职业生涯发展？是否为员工的职业生涯发展创造条件？这些都制约着员工个人职业生涯的发展。

从“以人为本”的管理理念出发，企业应当鼓励员工设计自己的职业生涯规划，为员工的职业生涯发展创造必要的条件，并将其纳入组织发展的轨道之中，使员工个人的职业生涯发展与组织的发展结合起来，形成两者互相促进，共同推进的局面。

二、职业生涯管理

（一）职业生涯管理的定义

员工的职业生涯发展虽然往往由其自身设计的生涯发展计划指导，但仍然不能脱离组织的活动而独立存在。因此，组织必然要参与到员工职业生涯发展的过程中，并通过组织的计划、协调和控制，将员工职业生涯的发展同企业的发展统一起来，这个过程就是职业生涯管理。所以，职业生涯管理就是组织与员工共同制定其职业生涯规划并促进员工实现生涯发展目标的一系列活动。

职业生涯管理是组织发展到一定阶段出现的一种全新的管理理念和管理模式，是诸多社会经济、文化因素共同作用的结果。这些因素包括：（1）市场竞争的压力使企业发展对员工素质和积

极性的依赖程度越来越高；（2）脑力劳动的大量增加使得传统主要针对体力劳动的管理模式失灵，从而呼唤新的管理模式出现；（3）劳动者收入的增加和受教育程度的不断提高，引发其工作动机的高层化和多样化，获得成就感、注重工作满意度、追求个人全面发展等个人需求因素发挥的作用越来越大。

以上因素的作用，使得企业越来越注重将员工个人的职业生涯发展纳入企业人力资源开发的轨道中，努力实现这两者之间的相互匹配。这种过程如图 5—1 所示。

（二）职业生涯管理的主体

员工职业生涯管理的主体有两个，一是员工本人，二是组织，更具体地说应该是企业的人力资源部门。两者相互配合，共同制定员工职业生涯规划，共同促进这一计划的实施，达到既实现员工个人职业生涯发展目标，又实现企业发展目标的双重目的。当然，在这个过程中，员工与组织扮演的角色、发挥的作用又不尽相同。具体情况见表 5—1。

表 5—1 生涯管理主体角色扮演的比较

项目		目的	员 工	组 织 (具体由人力资源部门实施)
生涯 计划	评估 活动	发展方向、发展程度和发展可能性评估	<ol style="list-style-type: none"> 1. 回顾和评估自己 2. 对组织目标与竞争者进行评估 3. 对外界环境进行评估 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 举办生涯讨论 2. 编写生涯手册 3. 提供评估工具 4. 提供背景信息
	制定 生涯 计划	确定职业方向、人生目标和阶段目标、生涯路径以及生涯战略	<ol style="list-style-type: none"> 1. 综合分析评估结果 2. 寻找发展方向、发展程度，并评估实现可能性 3. 制定自己的生涯计划 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 向员工和各部门提供咨询 2. 对计划提出改进意见
	协调 生涯 计划	使每一员工生涯计划与他人计划和组织目标相协调	与组织，尤其是人力资源部门保持联系	<ol style="list-style-type: none"> 1. 在组织内部进行协调 2. 提出某些员工生涯计划的修改意见

续表

生涯发展	防止“现实休克症”	减少新员工就业初期的心理冲突	<ol style="list-style-type: none"> 1. 在招聘中主动了解企业和未来岗位的情况 2. 实现角色转换 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 招聘中提供现实的预演 2. 加强定位活动 3. 对管理人员进行培训 4. 提供咨询
	绩效考评	及时发现生涯发展中的问题并采取措 施、调整生涯计划	<ol style="list-style-type: none"> 1. 按照生涯计划努力工作 2. 经常自我测评 3. 认真听取反馈意见,改进绩效 4. 必要时调整生涯计划 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 统一制定绩效考评政策 2. 对管理人员进行绩效考评培训
	培训	解决员工发展与员工能力不足的矛盾	<ol style="list-style-type: none"> 1. 系统制定整个职业生涯的培训计划 2. 不断分析自己的培训需求 3. 积极参与培训,加强自我学习 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 制定培训政策,符合“发展性培训”要求 2. 为培训准备必要的硬件条件 3. 组织培训 4. 向部门和员工提供培训咨询
	轮岗与晋升	解决员工的动态配置和发展机会问题	<ol style="list-style-type: none"> 1. 干好每个岗位上的工作 2. 自我申告,提出轮岗或晋升要求 3. 积极为下一岗位做准备 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 制定轮岗和晋升政策 2. 与各部门协商,为员工提供轮岗与晋升机会
	调整生涯计划	解决由于生涯计划制定不合理或发生某些未曾预见的改变,致使生涯计划无法实施的问题	<ol style="list-style-type: none"> 1. 注意发现生涯计划与现实的冲突,评估冲突的性质与程度 2. 提出调整生涯计划的请求 3. 重新制定生涯计划 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 根据组织的情况,向某些部门提出员工生涯计划调整建议 2. 接受调整方案,进行协调 3. 向部门反馈员工生涯计划调整结果或无法调整的理由

(三) 职业生涯管理的意义

1. 职业生涯管理对企业的意义

企业将员工职业生涯管理纳入组织发展的范畴,必定是要使之符合组织发展的利益。具体地说,职业生涯管理对企业的意义是:

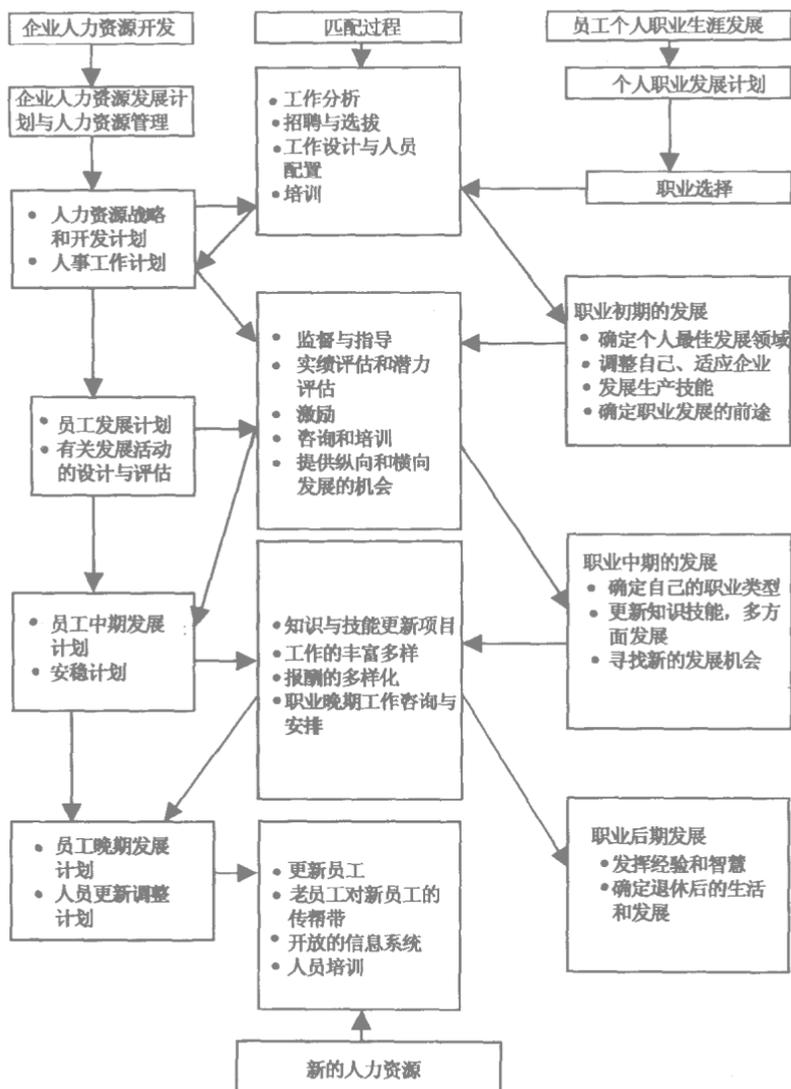


图 5—1 员工个人发展与企业人力资源开发的匹配过程

(1) 有利于增强企业的竞争力。人力资源是现代社会的第一资源，通过职业生涯管理来促进企业的人力资源开发和管理，能够确保企业有效地利用好这个第一资源，使之更好地为企业发展服务。综观许多在激烈的市场竞争中始终立于不败之地的企业，绝大多数都有一支稳定的、充满激情和智慧的员工队伍。而员工队伍的建设与职业生涯管理是有密不可分的联系的。搞好职业生涯管理，能够持久地激发员工的工作积极性，促进组织内人际关系的协调发展，对增强企业竞争力意义重大。

(2) 有利于保持人力资源配置的动态合理性。人力资源配置是人力资源管理的重要功能，合理的人力资源配置的核心要求是“适人适岗”，它也是员工才智得到有效发挥和组织实现正常运转的必要条件。职业生涯管理恰恰可以有计划地动态配置企业内人力资源，使之实现动态合理性。

(3) 有利于降低管理成本，提高管理收益。职业生涯管理是一种以事前管理为主，辅之以过程管理和事后管理的管理模式，相对于以过程管理或事后管理为主的传统管理模式，其管理成本可明显降低，而管理收益却可显著提高。

(4) 有利于增加企业有效产出。实行职业生涯管理使得每一位员工都在为“自己”做事，因而提高了工作的积极性、自觉性和主动性，最大限度地避免了怠工现象，增加了员工的有效产出。同时，职业生涯管理把员工利益与组织利益结合起来，因此员工的产出就是对企业的贡献。不仅如此，职业生涯管理还使得员工重视加强岗位与岗位之间、部门与部门之间协调的主动性和协调能力，增强对上级的负责精神，因而可以大大提高组织整体的有效产出。

2. 对员工个人的意义

相对于传统的管理方式，职业生涯管理的最大受益者是员工，而不是企业。具体地说，职业生涯管理对员工的意义在于：

(1) 为员工个人发展指明了前途。对于员工来说，职业生

管理对他们的首要作用，是确保他们的未来不再是梦，而是可以预期的美好前景。正因为有了职业生涯管理，员工的人生航船才不会在茫茫大海中随波逐流，而是能够按照事先制定的航道，在组织的帮助下，顺利地驶向个人发展目标。

(2) 有利于系统开发个体人力资源。职业生涯管理有效地把人力资源开发的思想贯彻到管理的实践之中，其基本途径就是运用培训手段，将人力资源开发活动同员工职业生涯发展紧密地联系起来。因为培训总是伴随着员工不同的生涯阶段而逐渐向更高层次推进，向员工将要进入的新的领域转变，这既是员工职业生涯发展的需要，又是组织开发企业内部人力资源的重要手段，所以对两者都有促进作用。

(3) 有利于计划配置个体人力资源。职业生涯管理中的人力资源配置具有鲜明的计划性，早在员工被招聘进企业之初，就由部门负责人代表企业和个人共同制定基于员工兴趣爱好、职业观念和能力的结构性特点等的职业生涯发展计划。这种计划将覆盖该员工未来在企业内的整个职业过程中，有时甚至包括该员工离开企业后的一定时期。

(4) 有利于满足员工高层次的需要。按照马斯洛的观点，人的需要是分层次的，下一层次的需要是上一层次需要的基础，上一层次的需要是对下一层次需要的跨越。职业生涯管理的好处就是兼顾了许多层次的人的需要，比如，可以使员工最大限度地为组织创造效益，从而可以得到更高的报酬以便更好地满足生理需要；在此过程中由于对企业的贡献和个人职位的提升而获得成就感，赢得尊重；还可以满足员工自我实现这一最高层次的需要，因为员工进入企业时就明确了生涯发展目标和实现路径，企业又为员工实现这些目标提供包括咨询、轮岗、培训、晋升等一系列帮助，使员工更容易达到“自我实现”。所以，与其他许多激励手段相比，生涯管理所起的激励作用是复合的、持久的、强大的、高层次的，优越性十分突出。

(5) 有利于实现个体的全面发展。在职业生涯管理中，根据生涯发展计划，员工可以不断通过培训提高素质，增强职业技能；有目的地变换着岗位，也使员工眼界、思路、知识和技能得到比较全面的发展；其工作生活甚至还可以同家庭生活结合起来，质量不断提高，自由度不断增大；工作的创造性成分日益增多，可以从中切实感受到工作的愉悦，这就使个人全面发展的理想得到相当程度的实现。

(四) 生涯管理的应用范围

1. 对组织的选择

生涯管理是各种类型的企业都可以采用的有效管理方式，理由在于，企业的发展不能脱离人的因素，只有在员工的素质状况不断地适应企业发展的需要时，只有在员工的积极性、主动性得到充分发挥时，企业才能不断地发展壮大。

相比较而言，以知识和信息的生产和销售为特征的高新技术企业最迫切需要引入职业生涯管理。因为在这种企业里，知识员工是主体，他们对自身职业生涯发展有明确的认识和周密的计划，并希望组织能帮助其实现职业生涯发展目标；他们对更高层次的需要尤为迫切，所以，企业若不重视职业生涯管理，就很难建设一支相对稳定的、高素质的、高积极性的员工队伍，自然就很难在竞争中取得一席之地。

从所有制性质的角度看，各类所有制的企业都有条件导入职业生涯管理。相对来说，在民营企业，这种管理更容易被引入，这是因为，民营企业领导人的产生、激励和监督机制更加有效，而领导人在职业生涯管理的导入和管理过程中，起着非常关键的作用。

就规模而言，无论是大型企业，还是小型企业，引入职业生涯管理都是适用的。小型企业更适合于开展职业生涯管理，因为一方面，协调更加容易；另一方面，随着企业的发展，可提供大量的中高级岗位作为员工个人发展之用。当然，大型企业也有搞

好职业生涯管理的条件，那就是管理制度比较健全，管理机制更符合科学化管理实践的要求。

2. 对员工的选择

生涯管理比较适合受教育程度相对高的员工。但这并不是说，只有他们才有资格接受这种管理，或者说，对受教育程度比较低的员工实施职业生涯管理，就不容易收到良好的效果。

受过高等教育的员工，包括技术人员、管理人员，甚至营销队伍都是对职业生涯管理的高敏感者。之所以称他们为高敏感者，是因为：第一，相对来说，他们的心态比较好，对自己的未来更加充满自信；第二，他们视野开阔，接触面广，容易设计比较合乎社会发展要求和个人实际的职业生涯规划；第三，他们的生存压力较小，可以比较从容地处理眼前利益与长远利益的关系。当企业主动给他们提供规划未来的机会时，正与他们对自己发展的内在要求相吻合。

与受教育程度比较高的员工相比，受教育程度较低的员工对职业生涯管理的敏感程度确实要低一些。在学习和就业竞争中失利、视野狭窄、现实的生存压力，使得他们一方面不容易形成关于自身未来发展的清晰画面，另一方面，他们也“不敢多想”，因为生存压力大，地位低下，他们必须采取现实的态度。但是，人人都有理想的胚芽，经常情况下只是因为社会和组织环境窒息了一部分人的人生理想胚芽而已。所以，企业管理层必须清楚，这些员工之所以对职业生涯管理“低敏感”，原因除了其自身因素外，还有社会因素和组织因素。因此，对这些员工也应开展职业生涯管理。

有的企业只选择部分有潜力的员工，即企业未来战略性的人才开展生涯管理，这不失为对战略性人才的一种有效管理办法，但它的弊端也是不可忽视的，比如，员工之间关系逐渐疏远，被确定为职业生涯管理对象的员工被孤立，其他员工积极性和主动性下降等等，最后必然损害企业的发展。

第二节 职业生涯规划

职业生涯规划一般是通过举办职业生涯规划讨论会来制定的。

一、举办职业生涯规划讨论会

职业生涯规划讨论会是一种有计划的学习和练习活动，一般由人力资源部门统一组织，同时也要求员工主动参与。这种活动通过自我评估、环境评估，通过成功生涯计划的研讨和成功人士的指导，通过计划练习，最终达到制定或修改职业生涯规划的目的。

实践证明，企业通过为员工举办职业生涯规划讨论会，可以大大提高员工参与职业生涯管理的参与率，提高职业生涯管理的效率。举办周期性的生涯计划讨论会是职业生涯管理的重要内容和形式。

职业生涯规划讨论会的程序，事实上也是职业生涯规划制定的程序，一般如下：

（一）讨论会的准备

1. 确定参加者

讨论会之前，要明确哪些员工、哪些管理人员以及哪些成功人士参与。一般情况下，生涯计划讨论会有针对新员工和针对老员工两种情况。针对新员工的讨论会旨在制定员工职业生涯规划，所以要求新员工都参加；针对老员工的讨论会，旨在帮助他们修改职业生涯规划，员工可自愿参加。有的企业则规定，工作10年以内的员工必须至少参加过三次职业生涯规划讨论会。

凡有员工参加的部门，一般就要求部门主要负责人参加讨论会。此外，人力资源部门还应邀请部分成功人士参与讨论会的部分日程。讨论会开幕式应由总经理出席并致辞。

2. 准备评估工具

在职业生涯规划讨论会上，需要运用若干心理测评工具，如职业倾向问卷、生涯锚量表、能力倾向量表等，还有成就问卷和环境评估工具，这些都应在讨论会举办前准备好。

3. 收集信息

人力资源管理部门还要把与职业生涯规划有关的组织信息和环境信息汇编成册，以供员工评估时参考，其中重要部分还要在讨论会上作详细讲解。

4. 确定讨论会的地点

讨论会的场所最好选在培训部门的教室里，以便员工能记录；同时桌椅要能挪动，以利于讨论。

此外，还要制定详细周密的讨论会日程表。

(二) 正式举办讨论会

职业生涯规划讨论会一般安排 2—5 天，新员工的讨论会因为要全面制定职业生涯规划，而他们对相关知识和技术比较陌生，所以时间安排相对要求长一些。

1. 开幕式

由人力资源部门负责人主持，企业领导人前往致辞，致辞一定要表达以下重要信息：（1）清楚表达本企业的管理哲学；（2）真诚地对员工提出期望，期望其能在本企业实现人生理想；（3）做出承诺，愿意为员工的成长提供帮助。

2. 主题演讲

主题演讲由人力资源部门的内部生涯专家，或从外部聘请的生涯咨询专家承担。主题演讲的目的在于：（1）详细阐述职业生涯规划的目的、生涯计划对员工个人成长和企业发展的巨大作用；（2）介绍生涯计划的内容；（3）介绍评估技术、生涯计划模型、计划制定的方法等。

3. 评估练习

这里的评估指的是员工对个人自身的素质、知识、能力、性

格；对组织的环境和能够支持员工职业生涯发展的情况；对社会发展变化的趋势和要求等等，进行概括性的分析，以作为确定职业生涯目标、选择生涯路径的基本依据。

评估练习可依自我评估——组织环境评估——外部环境评估的顺序进行，也可相反。评估练习是一项深入细致的活动，一般要占讨论会一半左右的时间。评估的具体要求有：（1）不同评估内容不要混杂在一起，以免造成混乱；（2）生涯专家必须就评估的目的、意义、方法、工具等进行讲解；（3）自我评估往往采取分散活动的形式；（4）组织环境评估则可以采取先集体讨论，后小组讨论的方法进行；（5）人力资源管理人员和部门负责人应随时给予咨询和帮助。

4. 生涯选择练习

生涯选择练习就是在评估的基础上，分别进行职业选择、人生目标确立和生涯路径设计的练习。三项练习最好各安排一个时间单元。对于新员工来说，重点是进行短期生涯路径的设计；对于有5年以上工作经历的员工来说，则重点是生涯路径的再选择和人生目标的确立。

5. 案例分析或经验介绍

生涯选择练习后，员工已经具备了初步制定职业生涯规划的能力，这时再进行一两个案例分析，最好再加上一个成功人士的经验介绍，就可进一步增加员工的感性认识，使之获得评估、分析和制定职业生涯计划的间接经验。

6. 制定生涯计划

在讨论会的最后，主持人或生涯专家要向员工详细介绍职业生涯规划的内容、本企业的标准格式和注意事项，借助这些，员工就可以制定职业生涯规划了。制定过程中可能会遇到重新进行评估和选择的问题，所以计划一般不要求在讨论会期间完成。

（三）完成生涯计划

为慎重起见，员工被允许在讨论会结束后一段时间内完成职

业生涯计划。在此期间，部门主管要充分发挥作用，不断与员工沟通，共同设计职业生涯计划。计划制定好后，员工和部门负责人分别签名并提交人力资源部门。

（四）审查和协调职业生涯计划

人力资源部门在收到员工的职业生涯计划后，要进行审查和协调，以避免各员工生涯计划的冲突。

（1）审查个别员工生涯计划中有无明显的错误，有无不符合标准格式的情况，其中，要特别注意员工的职业选择是否合理。

（2）协调员工之间的生涯目标和生涯路径，一方面分析员工之间的短期生涯路径是否在时间上有冲突；另一方面审查各员工的长期通道和人生目标之间是否存在明显的冲突。

（3）审查员工生涯目标、生涯路径是否与企业发展相适应，是否超出企业的支持范围。

（五）批准职业生涯规划

人力资源部门经过审查和协调，确认员工生涯计划从内容到形式都合格，就可批准这一计划，并作为组织对员工进行职业生涯管理的基本依据。

二、职业生涯规划的内容和载体

（一）职业生涯规划的内容

职业生涯规划一般包括四个方面的内容：

1. 职业

职业是最基本的职业生涯规划内容。大多数人在计划中只选择一种职业，但也有不少人愿意选择两种或两种以上职业，表示愿意接受兼职，如“管理与技术”，或表示在某一段时间里愿意从事一种职业，下一段时间又想从事另一种职业。在职业表述上，可以非常具体比如“培训指导员”、“钳工”、“仓库保管员”等，也可以比较笼统如“管理”、“技术”、“财务”、“销售”等。

2. 生涯目标

生涯目标就是在选定的职业领域要取得的成绩或要达到的高度。生涯目标按时间或实现程度可以分为最终目标和阶段性目标两种；按照类别可以分为岗位目标、技术等级目标、社会影响目标、重大成果目标等等。

3. 生涯战略

为保证生涯目标的实现，必须制定生涯战略，以充分利用各种可供利用的资源，协调目标与手段之间、母系统与子系统之间的关系，并指导生涯路径的设计。

4. 生涯路径

生涯路径，就是由职业生涯过程中所经历的一系列岗位和层级排列起来而形成的链条，它是员工职业生涯的发展轨迹。

与生涯目标相适应，生涯路径按时间也可分为全生涯路径与阶段性生涯路径两种。

一般来说，生涯路径设计的重点是阶段性的路径设计。它要设计得具有操作性，惟有如此，生涯计划才有可行性。全生涯路径的设计应抽象一些、粗略一些，因为可能影响目标实现的不可预测的因素太多，并且以后还有进一步调整、修正的机会。

(二) 职业生涯计划的载体——职业生涯规划表

职业生涯计划的载体就是职业生涯规划表，它将职业生涯规划的所有内容都通过表格的方式表现出来，见表 5—2。

表 5—2 职业生涯规划表

姓名		员工编号	
年龄		性别	
学历		所学专业	
目前任职岗位		岗位编号	
目前所在部门		部门编号	
计划制定时间		部门负责人	

续表

<p>职业类型（在选定种类后的括号中打钩，可选两个或两个以上）</p> <p>1. 管理（ ） 2. 技术（ ） 3. 操作（ ） 4. 营销（ ） 5. 辅助（ ）</p> <p>如果有必要，请对职业类别做更具体的说明：</p>
<p style="text-align: center;">最 终 目 标</p> <p>1. 岗位目标：</p> <p>2. 技术等级目标：</p> <p>3. 收入目标：</p> <p>4. 社会影响目标：</p> <p>5. 重大成果目标：</p>
<p style="text-align: center;">实现最终目标的生涯战略要点</p>
<p style="text-align: center;">全生涯路径</p> <p>1. 图示：</p> <p>2. 文字说明：</p>
<p style="text-align: center;">阶段性目标</p> <p>1. 岗位目标：</p> <p>2. 技术等级目标：</p> <p>3. 收入目标：</p> <p>4. 阶段性成果目标：</p>
<p style="text-align: center;">阶段性生涯战略要点</p>

续表

阶段性生涯路径
1. 图示：
2. 文字说明：
备 注
如系修改稿，请说明理由，如有自我申告表，请附在此表后。
员工（签字）： 部门领导人（签字）： 人力资源部生涯管理负责人（签字，并加盖部门公章）

第三节 职业生涯管理的基本内容

企业的职业生涯管理除帮助员工制定职业生涯规划外，还包括许多经常性的管理项目，如减轻新员工现实休克症的影响、进行工作绩效考评、提供培训机会、提供修改计划的机会、提供晋升机会、提供重新就业帮助、帮助员工顺利退休等等。

一、减轻新员工的现实休克症的消极影响

现实休克症（Reality shock）指的是新员工的工作感受与工作预期之间的反差对其心理产生的冲击。

许多刚进入企业工作的大学毕业生和新被招聘到企业工作的员工都会出现某种程度上的现实休克症。有的是因为人际关系处理得不好，产生沟通障碍，有的是由于不受重用，有的是发现专业不对口，有的是感觉前程渺茫等等，一些新员工轻则萌生跳槽

念头，重则产生厌世心理，或者出现精神分裂的症状。因此，妥善处理新员工初期的发展问题，最大程度地避免现实休克症的消极影响是企业人力资源管理，尤其是职业生涯管理的重要任务。

为了有效避免现实休克症，部门负责人和人力资源管理人员除了要及时与新员工进行沟通，进行心理疏导外，还应从预防的角度，采取一些措施：

（一）招聘中的预警

避免现实休克症的消极影响首先应从招聘阶段做起。在招聘过程中，招聘者应该把应聘者应聘成功后进入企业工作最初可能遇到的问题描述给应聘者，比如岗位的职责、工作关系、工作条件、企业的发展战略、管理哲学、规章制度等等；或者招聘者采用情境模拟的方式让应聘者了解工作环境、工作内容、工作形式、工作关系、工作节奏等等，使应聘者在决定应聘之前就了解了企业和岗位的一些基本情况，心理上有所准备，从而降低不切实际的工作预期，减少、减轻出现现实休克症的可能性和程度。

（二）期望和鼓励

在管理实践中，如果管理人员对自己的下属已经有一定的了解，就可以针对员工的素质和能力特征，提出一些切合员工实际的期望，并鼓励员工为实现这些期望而努力。这样，员工就会感受到来自上级的关怀和器重，就可能按照这种期望的要求去努力。

总的来说，管理人员对下属关怀越多，鼓励越多，就越有助于员工心理的健康发展，从而避免工作中的不如意对自己心理上产生过于消极的影响。但是，对新员工的期望和鼓励一定要结合员工的实际，一定要使员工比较有可能实现的目标，否则，就可能适得其反。

（三）尽可能安排有一定挑战性的工作任务

挑战性的工作任务就是指工作的要求为新员工现有能力所不及，具有挑战性，但通过付出较大努力，发挥潜能，又是可以完

成的。适当地安排这样的工作任务给新员工，有着不可忽视的意义，一方面，作为新员工的初始工作，具有一定的挑战性，实际上必然减少了“下手活”在员工工作中的分量，使员工感到工作是有意义的，从而减少了现实休克症发生的可能性；另一方面，它还必然要加快新员工成长的步伐，为企业在激烈的市场竞争中争取了优势。

二、进行工作绩效考核

组织对员工工作的情况要定期进行绩效考核。绩效考核就是对员工在过去一段时间内工作所取得的绩效、员工的工作能力和工作态度进行考核和评估的活动。

绩效考核对员工职业生涯管理的作用表现在：（1）帮助管理人员和员工自己认识在工作态度、工作能力和工作绩效等方面的变化；（2）帮助管理人员和员工自己认识导致这些变化的原因，找到转变工作态度、提高工作能力和改进绩效的方法；（3）帮助员工调整生涯计划。

三、提供培训机会

在员工职业生涯发展过程中，有一对矛盾贯穿始终，那就是员工对职业发展的要求与自身素质和能力不足之间的矛盾。培训则是解决这一对矛盾的最重要手段。为促进员工按照职业生涯规划顺利地发展，企业必须在员工生涯发展的各个阶段为其提供必要的培训。

（一）根据职业生涯发展的要求，制定系统的培训计划

组织在制定员工培训计划时要注意，这个培训计划是以员工整个职业生涯过程为计划的期限，根据员工设计的生涯目标和生涯路径，确定在员工职业生涯中的培训次数和每一次培训的目标要求、时间安排、大致内容、方式方法等等。这一计划可以作为职业生涯规划的一部分反映在生涯计划表内，也可以作为附件贴

在生涯计划表后面。

因为是系统的培训计划，所以每一次培训的内容都不应该是重复的，它们必须是有机地组合起来而形成的一个整体，正好反映员工实现生涯目标的知识技能的发展要求。所以，培训的内容安排，前后应该相互照应，比如说，这一次培训的内容不仅是当时员工发展迫切需要的知识和技能，还应该包括一些对日后生涯发展有帮助的内容，这正是职业生涯导向的人力资源开发与非生涯导向的人力资源开发的重要区别。

（二）制定具体的培训计划

在职业生涯发展中，根据下一个岗位要求和员工的实际情况，利用员工绩效分析表进行培训需求的分析，可以精确地确定员工在哪些方面存在着知识和能力不足的问题以及问题的严重程度，从而可以帮助组织制定切实可行的培训计划。当然，根据员工职业生涯规划，有些知识和能力的发展是充满个性色彩的，所以培训方案应当考虑什么样的培训内容可以通过集体培训解决，什么样的内容必须通过个别培训或自学来解决。

（三）创造培训的机会

一些培训活动，其内容可能与员工当前的工作或生涯计划没什么联系，但只要是员工有学习的积极性，又不过分增加企业的培训成本，组织就应该为其创造培训的机会。一方面，这些知识的通用性有助于提高员工各生涯阶段的绩效；另一方面，培训增加了他们职业选择的机会，同时也增强了员工对企业的忠诚感。

四、提供晋升机会

晋升是组织在员工的职业管理中的一项非常重要的工作。那些被提升的员工比提升前负有更大的责任，拥有更大的权力，同时也往往得到更高的薪酬、更好的福利以及其他特权。所以被晋升的员工的工作积极性大大提高了，安全感和归属感也得到明显增强，更有助于员工职业生涯的进一步发展。

企业在考虑对员工做出晋升决策时，应该注意以下问题：
(1) 广泛征集晋升的候选人；(2) 对于所有的候选人都要有标准化的可信的资料；(3) 让所有的相关人员参与最后的晋升决策，这样做有助于使那些没有被提升的员工继续努力工作。

一般来说，决定员工是否应该得到晋升的依据包括资历、绩效和能力等等。不同的依据又应该有不同的权数。一般认为，首先应该考虑的是员工的能力，而不是过去的工作绩效，否则就可能导致这样的后果，即员工晋升到某一个职位后可能缺少胜任这一工作所需要的能力，从而导致企业的损失。资历在低层级职位的晋升决策中权数较大，在高层级职位的晋升决策中就不是主要应该考虑的因素。

五、提供修改职业生涯计划的机会

引发职业生涯计划修改的因素主要有：

1. 员工个人因素

如，员工通过重新评估，发现自己的职业意向已经发生变化，再不愿意从事现有的职业，或打算放弃职业生涯计划确定的生涯路径时，就可能提出修改计划的要求。

2. 组织因素

如企业进行组织结构调整，或企业改变发展战略，堵塞了员工的生涯路径；或企业通过工作绩效考核发现员工职业技能不能胜任现有工作，并进而影响其生涯计划目标的实现等，也可能要求员工修改计划。

3. 外部环境因素

比如，政府产业政策的变化、社会价值观念的变化、市场环境的变化等，或者直接制约员工个人生涯发展，或者通过影响企业发展而产生不利于员工实现职业生涯计划的后果，也会引发修改计划的需求。

对职业生涯计划的修改，包括生涯目标、生涯战略和生涯路

径三个方面。修改计划的要求，既可以由员工主动提出，也可以由员工所在部门负责人和人力资源部门提出，但无论谁提出，都要经过双方协商，在达成一致的基础上，作出修改决策。

许多企业在职业生涯管理中形成了“员工定期申告制度”，即定期要求员工重新评估自己的职业生涯规划，如认为有必要进行修改的，填写关于修改职业生涯计划的《自我申告表》，并与员工所在部门负责人沟通，在征得其理解乃至支持的基础上，将《自我申告表》交给人力资源部门，最后经人力资源部门协调或确认，作出相应的调整。

六、裁员和提前退休

对企业而言，裁员通常是在企业发展不顺利，遇到经营困难时才会作出的决策，目的是想通过解雇员工来降低费用，但是裁员本身也会引发许多费用，如，由于没有预先通知员工而需要支付的遣散费用、累积下来的应该发放的假期工资、员工失业救济金、帮助员工重新寻找工作而支付的费用、处理裁员事务的费用、留用员工士气低落引发的损失等。所以在许多情况下，企业往往不选择裁员，而实行缩短劳动时间，按照缩短后的劳动时间来支付工资；或用物质刺激鼓励员工提前退休等，以避免裁员导致的损失和负面效应。

鼓励提前退休可能导致企业支付高额的费用，如意大利，法律规定企业需支付的退休福利高达 13 万美元，西班牙为 12.5 万美元，但实行职业生涯管理的企业往往愿意承担这种责任，因为它不仅能达到减员增效的目的，还体现了“以人为本”的管理哲学，有利于现有职工队伍的稳定，保证了员工顺利地实现退休等。

七、提供重新就业帮助

实行职业生涯管理的企业，在万不得已的情况下，也可能作

出裁员决策。但无论如何，企业都应该始终不忘与员工达成的心理契约，所以在员工离开企业之际，企业应继续向他们提供重新就业帮助。

重新就业帮助的方式很多，如，向被裁员工提供重新就业咨询。这就要求企业有针对性地收集组织外部岗位需求的信息，并根据这些信息和员工的职业技能特点，由人力资源管理人员向被裁员工提出重新选择企业和岗位的建议。

又如，向被裁员工提供培训课程。在知识经济时代，这种培训更具有重要的意义。

再如，企业之间可以建立相互协作的就业信息网和有关机制，以便其中一个企业被迫裁员时，别的企业能优先录用这些被裁员工。

八、退休管理

绝大多数员工在退休前后都有一个不适应的心理反应期，对职业生涯即将结束的恐惧和退休后的失落感甚至可能引发不可忽视的生理或心理疾病。所以，企业对员工的退休管理具有超乎寻常的意义。具体地说，在员工职业生涯后期阶段，企业应当做到：

1. 逐步减少工作量

这样有助于员工逐步适应退休后的工作和生活节奏，避免突然由忙忙碌碌转变到无所事事的巨变给员工心理造成的震动。

2. 安排更加弹性化的作息时间

这同样可以起到有利于员工适应退休后的生活方式和生活节奏的作用。

3. 举办健康讲座

使即将退休的员工开始关注自己的身体，而淡化对企业、对工作的眷恋之情。为了配合这个活动，还可以辅以安排员工体检、以便员工了解自己的健康情况，促进健康讲座发挥作用。

4. 举办离职欢送会

通过热情洋溢的赞词、真诚美好的祝福和无微不至的关心，帮助退休员工适应角色的转换，开始新的生活。

在员工结束职业生涯，完全退休后，企业应该：

1. 开展各种有利于退休员工身心健康的文体活动

如开办老年书画班、举行各类体育竞赛、组织郊游等等。实践证明，培养退休员工兴趣爱好，对填补他们退休后的失落感极有帮助。

2. 提供退休员工发挥余热的机会

如聘请他们担任顾问、技术指导；安排他们在新员工职业生涯规划计划讨论会上介绍经验，帮助新员工适应工作等。这样做，不仅有助于组织目标的实现，还会令退休员工激动不已，充实他们的退休生活。

第六章 工作绩效考核

第一节 工作绩效考核概述

一、工作绩效考核的涵义

工作绩效考核是指组织根据工作分析对员工履行工作职责的程度、是否具备担任更高一级职务的潜力进行有计划的、系统的、尽可能客观的考核和评价过程。

工作绩效考核从内涵上看，可以分为两个层面：一是考核员工在现任职位上的业绩，对其是否满足企业发展需要以及满足这种需要的程度作出评估；二是考核员工的素质和潜力，为对其担任更高一级职务的可能性分析奠定基础。

从外延上看，工作绩效考核就是有目的、有计划、有组织地对员工的工作绩效进行观察、记录和分析，作为以事实为基础的客观评价的依据。

工作绩效考核是一系列相关概念的总和，主要有：

1. 工作要项

这是指工作中最重要的那些内容，也是考核的主要项目。在工作绩效考核中，组织不可能事无巨细地去考察、分析每一件事，只能择其要点、要项作为考核的基本要素，而且所有考核的要项都是以员工所在岗位的工作说明书和工作规范为依据拟订出来，并经由主管和员工本人事先协商好，在双方共同接受的基础上确定下来的。

2. 绩效评估标准

这是指员工完成工作达到可接受的程度。它是一个主观性的

标准，但也可通过量化的指标系统和对同一职位员工的统一标准来增加这个标准的客观性和公正性。工作要项指出的是员工“做什么”，绩效评估标准则说明员工该“怎么做”。

3. 评估

它是衡量与判断员工是否完成工作要项，以及完成工作要项的程度，即达到绩效评估标准的程度的过程。这部分工作由主管来担任，间或也有部属参与，即考核过程中的员工自我评估。当然，员工自我评估的结果一般只能作为组织考核和评估的参考。

4. 评估面谈

这是指主管与员工之间就评估所做的讨论。面谈的内容包括：（1）传递评估信息，如，评估的必要性、内容、时间、方式等；（2）讨论一个双方都可以接受的评估方案；（3）交流评估中的有关信息；（4）交流对评估结果的看法，形成统一的意见；（5）对工作中应改进的部分进行交流，形成对绩效改进计划的一致意见。

5. 绩效改进计划

如果经过考核，发现员工的工作绩效未能完全达到绩效评估标准，而通过努力又是可以达到的话，就有必要制定绩效改进计划了。绩效改进计划首先要罗列员工没有达到绩效评估标准的那些工作要项，与此同时对出现这种情况的原因进行分析，然后有针对性地提出改进工作绩效的基本思路和措施。其中，对没有达到绩效评估标准的原因分析是至关重要的，只有原因分析清楚了，提出的解决问题的思路和措施才具有有效性。绩效改进计划应由员工和主管共同制定，经常情况下计划中要包括主管在员工绩效改进过程中的责任和要求。

6. 在职辅导

绩效考核后，主管要按照绩效改进计划的要求，对员工工作中需要改进的部分做在职辅导。通过在职辅导，促进员工工作绩效得到有效改进，达到考核的目的。

二、工作绩效考核的目标

工作绩效考核目标相对于组织和员工来说，有各自的侧重点。

（一）组织的考核目标

从组织的角度出发，工作绩效考核要达到的目标是：

1. 总结性目标

（1）将工作绩效信息反馈给员工本人，让他们知道自己干得怎么样，以激励员工努力工作。

（2）为组织的人事决策，如晋升、降职、调动、轮岗等提供有效的依据。

（3）及时发现员工工作绩效不令组织满意的部分，据此要求员工改进工作绩效。

（4）如果员工有不良工作行为，通过绩效考核能够及时发现，并据此提出警告，要求员工改正。

2. 发展性目标

（1）管理人员成为员工工作绩效改进的咨询员和培训师，使员工在管理人员的帮助下提高工作效率。

（2）通过管理人员与员工的有效沟通使员工对组织形成更强的认同感。

（3）加强管理人员与员工之间的感情联系。

（4）可以成为诊断组织问题的工具。有时组织的结构、政策、措施等可能不利于组织目标的实现，通过员工工作绩效的考核，能够发现这类问题，并及时进行调整。

需要指出的是，组织的考核目标具有两重性的特点，在总结性目标和发展性目标之间存在相互冲突的一面。当考核目标是总结性的时候，管理人员充当的是“裁判员”的角色，他们很可能会遭到员工的心理抵制和反对，使管理人员和员工的关系变得紧张起来；而当组织的考核目标演化为发展性目标时，管理人员充

当的是“帮助者”的角色，这时恰恰最需要的是管理者与员工之间融洽的人际关系，以利于员工接受评估结果，自觉发现自身的不足，并主动改进工作绩效。工作绩效考核的这两大目标经常使管理人员在考核中无所适从，从而影响考核的绩效。

（二）员工个人的目标

与组织目标的两重性特点相似，员工的目标也可能呈现出相互冲突的状态：员工希望得到关于他们工作情况的真实反馈，如果这种反馈是积极的，是员工所希望得到的，他们内心就会有强烈的满足感；但如果反馈的信息是消极的，员工就会体验到失败带来的挫折感，更进一步地，如果这种消极的反馈信息同增减薪水、职位晋升或降职等薪酬和人事决策联系起来时，他们的心理反应更加消极。为避免这一结果，员工可能会抵制考核。

如何使考核既有利于保持员工的自尊和信心，又有利于其改进工作绩效，更好地实现在组织中的发展，是组织需要认真考虑的问题。为此，组织必须设计一个科学合理的工作绩效考核体系，并使考核在实施的不同阶段侧重于不同方面，以满足员工的不同要求，同时促进组织的发展。

三、工作绩效考核的意义

工作绩效考核的意义在于它是：

（一）员工改进工作的基础

工作绩效考核的结果可以使员工明了自己工作中的优缺点。其中，对优点的认识可以提高员工对工作的满足感和自信心，使员工乐于从事现任工作；对缺点和存在问题的认识则有助于员工判断自身工作绩效与绩效评估标准的差距，并在主管的帮助下找到造成这种差距的原因，进而努力改进自己的工作。

（二）提高管理效率的重要手段

工作绩效考核从表面上看，是对员工工作绩效的考核，事实上它又是企业管理的重要机制。管理者通过工作绩效考核，可以

了解员工完成工作要项的情况；发现企业人力资源配置存在的问题；表达管理者对员工工作的要求和期望；获得员工对组织的看法和建议；建立并巩固管理者与员工之间的沟通渠道等等。总之，通过工作绩效考核，管理者可以及时发现管理中存在的问题，减少乃至避免工作误差，提高管理的效率。

（三）制定、调整和优化企业计划与政策的途径

企业的计划和政策必然涉及员工的工作绩效考核，例如，企业在考虑制定一项新的管理制度时，必然要考察员工工作绩效在旧制度下的发展轨迹；企业在考察和评估现有政策时，同样要分析它对员工工作绩效产生的影响等等。工作绩效考核对企业计划与政策的制定、调整和优化是必不可少的。

（四）企业人力资源管理工作的依据

1. 人员任用的依据

企业人员任用的基本原则是因事择人，适人适岗。通过工作绩效考核，企业对员工的长处和缺点、素质和技能有了比较准确的了解，达到了“知人”的目的，进而根据工作分析和员工的特点，决定员工的任用与否。这是工作绩效考核对企业人力资源管理工作的首要意义。

2. 人事决策的依据

企业的人员调动必须以科学的工作绩效考核为依据。通过考核，将一些素质和能力明显超出担任现有职位要求的员工提拔到更高一级的职位；对一些素质和能力明显达不到担任现职要求的员工予以降低其职位；对一些用非所长的员工，予以横向调动。这是科学的人力资源管理的必然要求。

3. 薪酬水平确定和调整的标准

工作绩效考核的结果可以用来作为制定或调整薪酬的标准。对于具有优良绩效、中等绩效或缺乏绩效的员工可分别决定其调薪的幅度。通常，绩效、年资、经验、教育背景等，同为核定和调整薪酬的基本标准。

4. 确定培训需求的依据

通过工作绩效考核，企业对员工职位晋升、降职、内部调动等决定，这都可能引发员工适应新职位的培训需求；另外，即便员工留任原职，也有在一些方面改进工作绩效的任务，同样可能引发培训的需求。所以工作绩效考核是分析培训需求的重要依据。

5. 奖惩的依据

在人力资源管理中，对员工作出奖励、惩罚的激励性决定，以及激励的手段选择和力度确定，都以工作绩效考核的反馈信息为重要的依据和标准，对工作绩效优良者予以奖励，对工作绩效不良者予以惩罚。

6. 人事研究的佐证

工作绩效考核有时可用来维持员工的工作水准，积极有效地改进其工作绩效。有时可作为研究测验效度或其他遴选方法效果的工具。

四、工作绩效考核的要求

进行工作绩效考核，要考虑以下几个方面的要求：

（一）工作绩效考核的内容、方式选择要符合组织的特点

不同组织具有不同的组织结构，依据组织结构所划分的工作岗位也不尽相同；甚至同一工作岗位，在不同的企业里，也有不同的工作规范，进而决定考核所依据的工作要项也不完全相同。同时，组织所处的环境也可能影响工作绩效考核。例如，企业在某一时间段里处于繁忙运转的状态，这时考核方式的选择就要求相对的简化。又如，组织创始阶段，绩效考核可能倾向于简单化，而在制度化阶段，考核的程序化要求就比较高。

（二）工作绩效考核要建立在充分沟通的基础上

在进行工作绩效考核时，一定要与涉及考核的有关人员充分沟通，尤其是考核者与被考核者之间，考核者内部之间要彼此互

通信息，充分理解。否则，组织考核目标的两重性和个人考核目标的两重性就可能影响考核的绩效。具体的沟通内容包括：（1）为什么要进行工作绩效考核；（2）工作绩效考核中我们应该做什么；（3）我们怎样实施工作绩效考核；（4）应该由谁来评估员工的工作绩效；（5）应该在什么时候或者间隔多长时间进行工作绩效考核。一般情况下，会议、考核手册的发送与学习、非正式谈话等，都是沟通可以选择的渠道。

通过沟通，首先达到使所有涉及考核的人员了解考核信息的目的，但仅此还不够，还要有的放矢地做好员工，也就是被考核者的工作，一般说来，员工越理解，越倾向于接受考核，他们就越配合考核作业，也就越能保证考核过程和考核结果的客观性。

（三）考核者要接受培训

考核者，尤其是主考官必须具备相应的考核技能，这主要包括：（1）如何确定工作要项；（2）如何确定绩效评估标准；（3）如何评估工作绩效；（4）如何组织、引导好面谈，实现与员工的充分沟通；（5）如何制定工作绩效改进计划；（6）如何进行在职辅导。

这些技能的获得，首先应当依赖于培训，在培训的基础上，经过不断的考核实践，积累更生动的、更丰富的经验，考核技能才能逐步增强。

第二节 工作绩效考核的内容和指标体系

一、工作绩效考核的分类

根据不同的划分方法，工作绩效考核可以有不同的种类。

按目的划分，工作绩效考核可以分为例行考核、晋升考核、选拔考核、职称评定考核、录用考核等。不同考核目标，决定考核的侧重点不同，确定的工作要件不同，设计的考核评估标准不同，所需采取的考核方法也不同。

按对象划分，工作绩效考核可以分为对操作人员的考核、对

技术人员的考核、对管理人员的考核。这些考核又可以做进一步的分类，如对管理人员的考核，还可以分为基层管理人员的考核、中层管理人员的考核、高层管理人员的考核等等。再进一步分类的话，中层管理人员的考核还可以分为部门经理的考核、子公司经理的考核等等。

按时间划分，工作绩效考核可以分为定期考核和不定期考核两类。定期考核又可分为年度考核、季度考核、月度考核甚至工作日考核等。不定期考核则没有明确的时间要求，晋升考核、选拔考核常常与不定期考核相互重叠。

按考核的方式划分，工作绩效考核可以分为口头考核和书面考核、直接考核和间接考核、个别考核和集体考核等。

按考核的内容划分，又可以划分为综合考核和单项考核。其中单项考核包括工作业绩考核、工作能力考核、工作潜力考核、工作态度考核等。

按考核标准的设计方法划分，考核可分为绝对考核和相对考核。绝对考核是以本人的职位说明书和工作计划的具体要求作为考核评估标准，即用同一尺度去衡量相同职位上的员工。相对考核则是对考核对象工作绩效相对优劣秩序的评价。前者是对员工与职位之间关系的评估，体现员工与职位要求的符合程度，这种考核多见于例行考核；后者则是人与人的比较，表明的是谁比谁好，这种考核形式经常在晋升考核、选拔考核中使用。

二、工作绩效考核的内容

企业员工因为工作性质不同，所以绩效考核的内容也不完全相同。

（一）操作人员的考核

在企业中，对操作人员的考核，是以政府或行业协会或企业内部制定的“操作技术等级标准”为依据来进行劳动技能考核的，其主要形式有应知考试和实际操作考核两种。通常情况下，

操作人员必须先后接受这两种考核。

应知考试，是采用笔试或口试的方法，对工人完成某等级工作必须具备的相关理论知识进行考核的方式。

实际操作考核，即根据“应知”、“应会”的要求，对本工种某等级操作人员应该会做的主要工作项目，在工作现场进行的实际操作考核。它主要用来检验操作人员的技术水平和操作能力。这种考核又根据不同的情况而分为转正定级考核、升级考核、改变工种考核、使用新设备的技术达标考核等等。

对操作人员的工作绩效考核也包括其他一些方面，如考勤考核、心理测验、特长考核等。

（二）对管理人员、技术人员的考核

对管理人员、技术人员的考核一般包括德、能、勤、绩四大指标体系。

德。德包括思想品质、工作作风、公民道德及职业道德等方面。思想品质主要指员工的理想志向、价值取向、个人品质等。工作作风是员工工作中体现出的风格，比如，是否尊重别人，平等对待下属，是否民主，是否乐于沟通，是否愿意改正错误等。公民道德是指员工在处理个人与他人关系方面的伦理取向，尽管公民道德在一定程度上与工作绩效没有直接联系，但它是员工其他品德的基础，所以还是必须在考核中体现出来。职业道德则是指员工在履行职务方面表现出来的道德倾向，如对待客户的态度、对待工作的态度、是否保守组织秘密等。

能。能主要是指人的能力、技术、知识等，不仅包括员工所拥有的知识水平、学历经验，更重要的是在实际工作中利用知识分析问题、解决问题的实践能力。因此，对能的考核不应该只限于已有的成就，即过去的工作业绩，而应在此基础上综合分析、评判员工在各方面的能力，如动手能力、思维能力、表达能力、决策能力、组织能力、协调能力等。由于能力是非常抽象的，所以在考核中必须采用科学的方法进行间接测量，而不能只靠主观

观察来判断。

勤。勤主要是指员工的工作态度、主动性、纪律性、事业心、责任感等。勤是非常重要的，它决定着人的能力的发挥程度。对员工勤的考核必须通过对员工在工作中的种种具体行为来推断。例如，一个凡事都请示上司的员工一定不会是一个积极主动的员工；一个经常早退的员工很难具有强烈的责任感等等。因此，在考核中只有将勤具体化到可观察、可量化的项目上才能真实地反映员工的工作态度，而切忌用模糊不清的语言来衡量。比如将“责任心强”作为考核的指标就不合适。到底怎样才算强？必须通过诸如失误率、纠错率等具体的指标才能衡量出来。

绩。绩是指员工的工作效率和业绩，包括员工完成工作的数量、质量、成本费用，以及为企业作出的其他贡献等等。对员工工作考核的最重要指标就是绩。一般来说，工作绩效是最好衡量的，基本上可以用量化的指标体现出来。

德、能、勤、绩四大类考核指标是目前使用比较广泛的指标体系，在实际运用中，每一类指标都包含着许多具体的子指标，并且，根据不同的考核对象和不同的考核目标，考核的指标体系的设计也是不一样的。

三、考核指标体系的设计

工作绩效考核的指标体系是指将考核内容由抽象的概念转化成具体可观测的客观指标体系。它是整个工作绩效考核的核心。只有制定出充分反映考核内容的，而又是实现了考核内容的具体化和可操作化的指标体系，才能避免考核工作的盲目性和主观性，有效地克服考核中由于人的因素而造成的误差。在某种意义上说，考核指标体系的设计是否充分反映考核内容，决定着考核的成功与否。

（一）考核指标体系设计的原则

在设计考核指标体系时，要遵循以下原则：

1. 同质性原则

考核指标应是对所考核工作的真实反映，因此，考核指标的内容应该与工作的实际内容相一致。例如，从事研究与开发工作的技术人员与从事设备检测和维修的技术人员在工作性质上尽管有相近的地方，但总的来说是不同质的，所以对这两种技术人员的考核就应该分门别类，制定不同的考核指标体系。只有具有同质性特点的工作岗位，才可以采用相同的考核指标体系。

2. 普遍性原则

这是指考核指标体系的设计一定要适合于所有的从事相同性质工作的考核对象。考核指标体系的设置如果不能覆盖所有的考核对象，就可能使一部分考核对象失去考核的机会，或者使他们接受并不适应他们情况的考核，这同样是不利于实现考核目标的。

3. 全面性特点

工作绩效考核应当全面地体现考核目标。凡是有利于实现考核目标的工作要项都应当纳入到考核指标体系之中，以便考核工作全面体现考核目标，要防止考核指标体系设计有错漏，导致考核结果流于片面化的倾向。

4. 独立性原则

这是指一方面单个的考核指标必须是独立的，能够单独进行价值评价的；另一方面，当所有的考核指标集合起来时，又是一个统一的整体，而不存在单个指标之间重叠交叉的现象。独立的考核指标使考核工作明确而有方向。

5. 可操作性原则

传统的工作绩效考核往往使用一些定性的，同时又是弹性极强的指标，使考核者和被考核者双方都难以明了它们所代表的含义。考核时就只能凭借个人的不同理解操作，形成不准确的考核结果。可操作性原则要求将这种定性的原则转化为定量的、行为化的原则，以便考核操作具有可行性。

（二）考核指标确定的基本要求

（1）考核指标的确定应基于工作而非工作的任职者。不管谁在做这一工作，考核指标都必须是相同的，不能因人而异。

（2）考核指标必须是通过商讨而达成的。没有经过主管同员工之间的充分沟通而确定的考核指标，很难得到员工的理解和配合。只有得到大家认可的考核目标，才能对员工产生激励作用，才能使员工将其作为努力的方向和目标。

（3）考核指标必须是人所共知的。对主管和员工来说，考核指标都应该是清楚明了的。考核者应帮助被考核者理解考核指标的正确含义，使考核指标成为工作行为的导向。

（4）考核指标应尽量量化，即用数据来表示，以便于衡量和测量。即使是抽象的观念，如态度、责任感、团队精神等，也可以将它们加工转化为具体的可操作的和可观测的行为考核指标。

第三节 工作绩效考核的程序

一、制定考核计划

为保证工作绩效考核顺利进行，必须制定考核计划。计划内容包括明确考核目标和对象、确定考核内容和方法、选择考核时间。

不同的考核目标，决定考核对象的不同。例如，为职务晋升而进行的工作绩效考核，考核对象通常情况下是管理人员；为确定薪酬而进行的考核，考核对象则包括所有的员工。

不同的考核目标和对象，又决定着考核内容的不同。如为选拔管理人员，必定既要考察其工作表现，还要考察其是否具备管理素质，以及在思想品质、工作态度等方面表现如何等等；而为发放出勤奖进行的考核，则只需对员工出勤情况进行测算、评估即可。

不同的考核目标、对象和内容，考核的时间也不会一样。例如，思想觉悟、职业道德、工作能力等，一般比较稳定，所以考核的间隔期可以长一些，比如说一年进行一次；而工作绩效的变

化则比较频繁，所以间隔期要短一些，比如说一个月，甚至一个星期一次等。又如，生产、销售等操作人员的绩效考核一般可以每月进行一次；而对专业技术人员、管理人员的考核则不能间隔这么短的时间进行，一般都在一年左右。

因为是工作绩效考核，所以工作要项的确定是制定考核计划的核心。确定了工作要项，才能进行考核内容的选择和考核指标体系的设计。

完成了工作岗位分析的企业，都有对各岗位的职责和要求的明确规定，这为制定工作要项奠定了基础。有些企业没有进行工作岗位分析，这就首先需要主管和员工协商确定考核的工作要项。

确定工作要项的步骤，是先将有关这个职位的职责悉数列出。当工作职责已经列出，主管就应该要求员工发表意见，确定哪些职责可以被列为工作要项，哪些则不能。具体的工作要项实例，如表6-1。

表6-1 工作要项样表

职位名称：市场分析师	
工作内容及职责	
1. 市场调查	
2. 收集经济趋势的资料	
3. 收集商业形势的资料	
4. 准备电脑分析资料	
5. 准备报告	
6. 监视电脑输出材料	
7. 参与新销售计划	
8. 协助建立管理资料系统	
工作要项：1. 市场研究	2. 配备电脑
3. 报告	4. 销售计划
5. 建立系统	

二、确定考核指标体系和绩效考核标准

工作要项指出了该做的工作，考核指标体系则是对考核内容，也就是工作要项的具体化，绩效考核标准则进一步说明这些具体化的考核指标应该实现的程度。确定绩效考核标准对于考核有重要的意义：（1）如果没有客观的考核标准，考核者就无法客观地对被考核者做出正确的评估。（2）如果考核标准不适当，员工的工作绩效就很难得到准确的衡量和评价。

一般来说，绩效考核标准包括绩效标准、行为标准及任职资格标准等。具体的绩效考核标准，如表6—2。

表6—2绩效考核标准样表（部分）

职位：部门主管		
工作要项	考核指标体系	绩效考核标准
规划	1. 提出次年度支出预算建议 2. 提出次年度资本财政支出建议 3. 建立明年分项工作目标 4. 制定长期计划	1. 10月1日前提出次年度支出预算建议 2. 10月15日前提出次年度资本财政支出建议 3. 11月15日前建立明年分项工作目标 4. 12月15日以前预备5年长期计划并逐年更新 5. 分派每日工作至少达到原定进度的90%

三、分析评价

分析评价的任务是对员工个人的德、能、勤、绩等考核指标体系分别做出评价。分析评价是一个由定量到定性的过程，其具体步骤为：

（一）对员工每一项考核指标根据绩效考核标准评定等级等级的划分一般为3—5个，这样有利于明确每一等级之间

的差异，如表 6—3。

表 6—3

绩效考核标准等级

等级	优	良	合格	不合格
表现	非常出色	比组织期望的水平高	基本达到组织的期望水平	水平低，已妨碍业务
出勤	全年无迟到	全年迟到 1~3 次	每月允许迟到 1~2 次，但不允许旷工	每星期迟到 1 次，且有旷工现象

（二）对绩效考核项目进行量化

为了对不同性质的考核指标的考核结果综合起来，必须分别对各个指标予以量化，即赋予不同评价等级不同的分值，以上面 4 等级划分法为例，优秀等级可赋予 3 分，良好等级可赋予 2 分，及格等级可赋予 1 分，不及格等级当然只能赋予 0 分，赋值以后，就可以进行综合计算了。

（三）综合评定

在考核过程中，要对每一个员工的每一项考核指标进行打分，然后还要做出综合的评定。在进行综合评定时，要区分两种情况。

1. 同一指标不同考核结果的综合

有时同一指标由若干人对某一员工同时进行考核，当然得出的结果即评估的分值可能不一样，为综合这些考核意见，可采用算术平均法或加权平均法综合。两种平均法计算出的结果一般是不一样的。

2. 对不同指标的考核结果进行综合

在考核时，往往需要从总体上对一个人进行评价，需要将其工作表现、工作能力等综合起来考核，但这些指标由于受考核目的、被考核者的具体工作职责等因素影响，同一指标在整个评价

体系中的地位是不同的，因此，必须为各个指标分配以不同的权重。比如说人际关系能力指标，在操作人员考核中不一定有重要的地位，但在管理人员的考核中就非常重要。

在考核过程中，对员工的综合评价表现为其所得总分数。总得分的计算公式为：

$$F = \sum_{i=1}^n P_i X_i$$

其中，F——考核总得分；

P_i ——各考核指标的评价初步得分；

X_i ——各考核指标在总考核指标中的权重。

四、工作绩效考核反馈与结果的运用

考核结果出来后，需要将其反馈给被考核者。工作绩效考核反馈一般有两种形式，一是绩效考核意见认可；二是绩效考核意见面谈。

所谓绩效考核意见认可，是考核者将书面的考核意见反馈给被考核者，由被考核者予以认可并签收。如果被考核者有不同意见，可以提出异议，并要求上级主管或人力资源部门予以裁定。

绩效考核意见面谈，则是通过考核者与被考核者之间的谈话，将考核意见反馈给被考核者，征求被考核者的意见。面谈有一些一般性的要求，考核者必须注意：（1）建立并维护彼此的信任；（2）清楚地说明面谈的目的；（3）鼓励被考核者发表意见；（4）在被考核者发表意见时注意倾听而不要打岔，准确记录其意见，并在必要的时间范围内给予负责的答复；（5）避免出现对立甚至冲突的局面；（6）对被考核者的意见要集中在绩效而非个性性格；（7）意见还要面向未来而非过去；（8）优点和缺点并重；（9）该结束时立刻停止，不拖泥带水，没完没了；（10）以积极的方式结束面谈。

考核的结果可应用在以下方面：（1）帮助员工改进工作绩

效；（2）为人事决策和人事研究提供依据；（3）检查企业管理的各项政策。

五、制定和实施工作绩效改进计划

（一）工作绩效改进计划的制定

在绩效考核意见面谈阶段，考核者就应该指出被考核者工作中需改进的地方，并将这些改进意见罗列成条，这也是选取绩效改进项目阶段。

选取绩效改进项目工作完成后，考核者和被考核者需要充分沟通，沟通的内容包括：（1）分析这些工作没有达到绩效评估标准的原因，包括被考核者自身的、主管方面的、环境方面的等等；（2）根据导致问题的原因有针对性地选择改进绩效的方法。

在此基础上就可以制定绩效改进计划了。一套完整的绩效改进计划，应符合以下几点要求：（1）计划内容要符合实际，即拟订的内容应与待改进的绩效指标相关；（2）计划要有时间限制，即必须确定执行计划的时间范围，以便及时对绩效改进情况再次进行考核；（3）计划内容要具体，绩效改进要求、内容、途径要明确；（4）计划要获得主管和员工两方面的认同。

（二）工作绩效改进计划的实施

实施工作绩效改进计划是主管和员工双方的事情。就主管而言，他对计划的完成负有最后的责任，具体包括：（1）确定员工理解并接受这项计划；（2）进行在职辅导；（3）若环境变动，计划需要调整时应与员工协商，并将调整部分写在原计划上；（4）定期提醒员工，确保员工不至于因遗忘或其他原因耽搁了计划的执行；（5）若计划的某一部分未按进度完成，应予以及时纠正。

员工是实施绩效改进计划的另一个主体，这就要求：（1）员工必须同意实施这一计划，接受主管的在职辅导；（2）在改进绩效的努力中，员工也要注意随时与主管进行沟通；（3）当员工在有意外发生而影响到计划的完成时，应及时向主管报告；（4）当

计划变得不切实际时，可以在取得主管支持的条件下对计划予以调整。

六、对考核的评估

评估考核工作有利于组织对考核过程进行检查和反馈，以便于今后在考核中随时进行修正和改进。因此它是工作绩效考核中一个不可或缺的一环。

（一）对考核工作的整体评估

对考核工作进行整体评估可以采用问卷调查的方式。通过问卷调查，组织可以了解到员工和主管两个方面对工作绩效考核计划和工作绩效改进计划的设计、实施、反馈等各方面的意见。虽然通过走访员工也能了解到一些情况，但得到信息必定是零星而不系统的；使用事先经过精心设计的问卷，既可以节省时间，还能得到系统全面的反馈信息，并有利于对这些信息进行分析处理。这是问卷调查法的基本优点。

（二）对考核工作个别方面的评估

评估考核工作的个别方面要求对整个考核工作的许多方面进行调查。回答下列问题可以为这一评估过程提供一些信息：

（1）组织希望工作绩效考核服务于什么样的目标？达到什么样的目标？

（2）考核计划应该如何制定？

（3）考核目标、内容、工作要件、指标体系之间的关系是否对应并得到理顺？

（4）考核指标体系设计是基于工作行为还是工作结果？

（5）如何确保考核过程不受主观性因素的影响？

（6）考核面谈的效果如何？

（7）主管是否认为在考核中存在角色之间的冲突？

（8）员工对主管的角色扮演和沟通技术有何看法？

（9）绩效改进计划的制定是否合乎员工工作的实际？

(10) 在实施绩效改进计划时，对组织环境有什么要求？

这样的问题非常多，不可能一一列举。通过诸如此类的问卷调查，可以评估考核的效度。

第四节 工作绩效考核的方法

一、工作绩效考核方法的基本分类

员工工作绩效考核的方法可以分为员工特征导向的考核评估方法、员工行为导向的考核评估方法和员工工作结果的考核评估方法三种。

(一) 员工特征导向的考核评估方法

以员工特征为导向的考核评估方法衡量的是员工的个人特性如思想品质、工作态度、忠诚度、工作的主动性、决策能力、人际关系能力等等。这种考核评价方法重视的是“规范”，即回答员工是什么样的“人”怎么样而不重视员工怎么工作、工作干得如何等。所以这种方法虽然简单易行，但却有严重的缺陷：

(1) 主观性强。这种考核方法往往难以选择具体的、可操作的考核指标体系进行考核，往往使用模棱两可的判断。所以，通常情况下，对于同一个被考核者，不同的考核者给出的判断差别很大。有时候甚至是截然相反的。

(2) 有效性差。因为这种考核方法具有强烈的主观性，所以很难真实地反映出一个员工真实的工作绩效。另外，即便通过考核得出关于员工的判断是真实可靠的，在员工特性与其工作行为和工作结果之间也不一定就存在必然的逻辑联系。例如，一个在常态下性格十分温和的员工同样可能因为外在的刺激而与客户发生争吵，这种员工的情绪爆发甚至更趋于极端化，但在以员工特征为导向的考核评估中却不一定能反映出他这样的工作行为和工作结果。

(3) 这种考核方法也很难为员工提供有益的反馈信息，并且

也难以实现有效的工作绩效改进。

（二）员工行为导向的考核评估方法

在工作完成的方式对组织目标的实现具有非常重要的意义。的情况下，以员工行为为导向的绩效考核评估方法就显得特别有效。例如，服务行业，强调通过员工对顾客无微不至的服务来实现组织的目标。当员工的行为体现了组织的要求，并使企业获得收益时，用这种方法考核员工工作绩效，就会得出这名员工工作绩效优良的考核结果。这种考核评价方法的优点是能够为员工提供有助于改进工作绩效的反馈信息。

但是这种方法也有缺陷，它无法涵盖员工达成理想工作绩效的全部行为。例如，一个操作人员的工作行为十分合乎工作规范和工作程序的要求，所以他的有效产量很高，另一个操作人员的工作行为不一定那么合乎工作规范和工作程序的要求，但他的有效产量也同样高。这时，如果用工作行为导向的考核方法来评估他们的工作绩效，很可能得出的是前者的绩效优于后者的结论，而这与事实是不符合的。

（三）员工工作结果导向的考核评估方法

以员工的工作结果为导向的考核评估方法的优点是：

（1）相比较于员工特征、员工工作行为来说，工作结果更直观地体现了工作的绩效。企业运行的目标就是追求利益最大化。工作结果的好坏，直接联系着企业的利益实现程度，这是员工特征、员工工作行为不可比拟的。比如，我们认定一个导购员工作态度特别好，对顾客的服务特别周到，工作行为几乎无可挑剔，可是他实现的销售收入并没有达到绩效评估标准。这就很难说他的工作绩效是合格的了。

（2）工作结果比较容易量化，易于在不同主体之间进行比较，而员工特征量化的难度很大，工作行为也有一些指标不容易量化，比较起来相对困难。

当然，工作结果导向的考核评估方法也有缺点，比如，这种

评价方法有可能强化员工不择手段的倾向，从而制约了组织长期目标的实现；另外，在实行团队工作的组织中，这种方法会加剧员工之间的不良竞争，妨碍彼此之间的协作和相互帮助，不利于组织整体工作绩效的实现；再者，这种考核评估方法为员工提供绩效反馈方面的作用不大。

在具体的考核中，组织往往同时采用两种、甚至三种方法来进综合评估，以弥补其中一种考核方法的缺陷。总的来看，在这三种方法中，工作结果导向的方法和工作行为导向的方法的效度比较高，两者的结合几乎可以有效地评估所有类型的工作绩效。

二、具体的工作绩效考核方法

（一）工作行为考核评估

员工的工作行为的考核评估有两种方法，第一，将员工之间的工作情况进行比较，这叫相对性评价；第二，将员工的工作行为与绩效评估标准进行比较，这是绝对性评价。

1. 相对性评价

它是指根据员工工作行为对员工进行相对性评价的一种方法。一般是在对员工进行相互比较的基础上对员工绩效进行排序，提供一个员工工作绩效相对优劣的评估结果的过程。相对性评价方法有：

（1）排序法。用排序法考核员工工作绩效时可以采用单一的标准，这叫简单排序法，也可以采用多元的标准，这叫多元排序法。

一般来说，简单排序法往往是在规模比较小的组织中，对少数几个员工进行考核的方法。在这种组织中，管理者对员工的情况了如指掌，可以根据对员工工作行为的整体印象来排列员工工作绩效的优劣顺序。多元排序法则一般适用于规模大一些、情况复杂一些的企业。这种方法是每一次使用一种指标进行排队，将多次排队的结果平均或加权数计算，从而得出综合的排序结果。

排序法简单易行，即使是外行也很容易理解它的含义，掌握它的操作要领。但是，在员工较多、分工比较细、情况比较复杂的企业中，排序的指标不容易把握，同一类指标也不一定适合不同岗位的员工，所以，排序得出的绩效考核结果效度就比较低。

(2) 成对比较法。为了使排序结果准确一些，通常可以采用成对比较法。在用成对比较法排序时，先比较两个员工的工作行为和绩效，比较出来的好的那个与第三个比，结果好的那个再一次与剩下的员工比，直到比较出谁是最好的一个。将最好的一个员工放在一边，其他的员工再重复以上过程，采用同一种方法排序，一般说来，在一个有N个员工的组织中，用成对比较法排序需要比较 $N(N-1)/2$ 次。如果员工数量多的话，工作量是相当大的，所以仍然不适宜大企业中的工作绩效考核。

(3) 强制分配法。假设员工的工作行为和工作绩效呈正态分布，那么按照正态分布的规律，工作行为和工作效率处于平均状态下的员工应该最多，最差的最好的比较少，它们的分布存在一定比例关系。假定所有员工的表现有优、良、一般、合格、不合格五个等级，则它们之间的分布如图6-1。

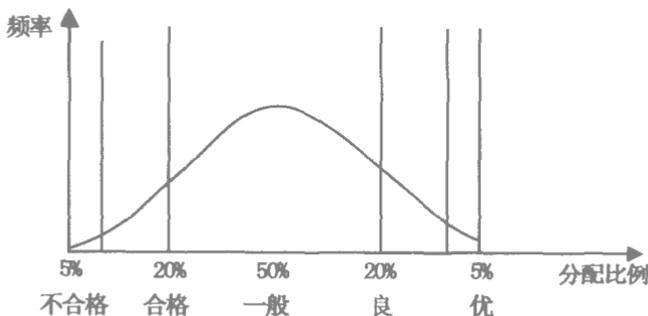


图6-1 绩效强制分布图

在传统的绩效考核中，管理者常常由于碍于情面而使考核结果呈现出皆大欢喜的局面，这就违背了考核的初衷。采用强制分

配法可以避免这一情况的出现，使考核结果中好坏不同的员工人数必须满足正态分布的比例，既有最好的，也有最差的。

这种方法也有缺点，如果员工的业绩水平事实上并不遵从正态的分布规律，那么按照考核者的设计对员工进行强制区别就可能引起员工的不满。为了克服这一缺陷，同时也将对员工的个人激励与组织激励更好地结合起来，可以使用团体评估制度以改进强制分配的效果。

2. 绝对性评价

根据客观的绩效考核标准对员工的工作行为进行评价的方法就是绝对性评价。

(1) 关键事件法。这种方法要求上级主管观察和记录员工在完成工作任务过程中有效和无效的工作行为，并形成书面报告。这些有效的和无效的工作行为被称作是“关键事件”。这些关键事件通常描述了员工的工作行为以及工作行为发生的具体情境，在主管考核员工的工作行为时，就可以利用这些关键事件来作为衡量的标准。关键事件是对事不对人的，主管评估时完全可以用事实说话，不至于使被考核者感到不快。另外，由于考核的是具体的工作行为，主管可以将它作为诊断员工不良工作行为的工具，又可以使员工了解组织所期望的工作行为。

使用关键事件法也有缺陷，第一，关键事件的观察和记录费时费力，加重了主管的工作负担；第二，它是一种非量化的考核方法，只能对员工工作行为作定性分析；第三，关键事件之间的差别没有在这一方法中体现出来；第四，员工非关键性的工作行为无法得到有效考核。

(2) 行为对照表法。行为对照表法是最常用的绩效考核方法之一。在应用这种评价方法时，人力资源部门要给考核者一份描述员工规范的工作行为的表格，在许多情况下，这份表格对于每一个反映员工工作行为的描述都给出一系列相关的程度判断，每一判断被赋予不同的分值。考核者将员工的工作行为与表中的描

述进行对照，找出准确地描述了员工行为的陈述，给予相应的分值并计入总分。这一方法得到的考核结果比较真实可靠。

(3) 等级鉴定法。等级鉴定法也是经常采用的员工绩效考核方法。在应用这种考核方法时，首先要确定绩效考核的标准，然后对每个评价项目列出几种行为程度供考核者选择，如表 6—4 所示。

表 6—4 等级鉴定法的范例

员工姓名:	工作部门:	考核者:	日期:				
考核标准	权重 (%)	优秀 4	良 3	满意 2	一般 1	不满意 0	得分
工作质量	25						
评语:							
工作知识	15						
评语:							
合作精神	20						
评语:							
可靠性	15						
评语:							
创造性	15						
评语:							
工作纪律	10						
评语:							
得分:							

等级鉴定法成本比较低，便于使用。假定优秀等于 4 分，良等于 3 分，满意等于 2 分，一般等于 1 分，不满意等于 0 分，在对各个评价标准设定了权重后，员工绩效的考核结果就可以加总为用数字表示出来的结果。在此基础上，可以进行员工绩效之间的横向比较。

(4) 行为观察量表法。这种方法要求考核者根据某一工作行为发生的频率或次数来对被考核者进行考核打分。例如，为在工作中从来不能观察到的工作行为打“1”分，偶尔有这一行为则

记“2”分，经常出现这一工作行为则打“3”分等等。这些对不同工作行为的评估分数可以相加得到一个总数，或者也可以按照工作行为对工作绩效的重要性程度赋予不同的权重，经过加权后再相加得出总分。总分可以作为不同的员工之间比较的依据。

使用这种方法，在选取考核指标时要注意，那些在工作中发生频率过高或过低的工作行为不能被包括进来。因为发生频率过高的工作行为不管是绩效好还是绩效不好的员工都会出现，而发生频率过低的工作行为的员工们都不会出现，所以这种指标不具备区分工作绩效优劣的条件，必须放弃。

（二）工作成果考核法

工作成果考核法所依据的是著名的目标管理过程，所以也被称为目标管理考核法。它是考核员工工作绩效时用得最多的一种工作绩效考核法。

工作成果考核法注重工作行为的结果，而不是工作行为本身或行为的过程。它是典型的工作结果导向的评估方法。

使用工作成果考核法的步骤是：

1. 为员工确立适当的工作目标

一般说来，这项工作是由主管与员工一起完成的。设计工作目标，要注意以下问题：（1）目标的具体性；（2）目标可以用数量、质量和影响等标准来衡量；（3）设计的目标不应该太低，否则管理人员不会接受，也不能太高，否则员工也不会接受；（4）设计的目标应该是与组织的需要和员工前程紧密相关的；（5）目标中包含一个合理的时间约束，即目标的实现必须有一个时间限制。

2. 制定工作成果完成计划

计划要体现工作目标、工作要求、时间分配、步骤安排等等。

3. 检查

在目标实施和管理过程中，经常根据计划对进度进行检查，

直至完成计划的时间期限已到。检查的结果要反馈给员工，并提出相应的意见。

4. 将实际完成的工作成果同预定的工作目标进行比较

通过比较，主管和员工双方都可以寻求目标未能达到或者超过目标的原因，还有助于诊断不适合组织目标的行为，或帮助主管确定员工可能需要的培训等。

目标管理考核法也有缺陷：（1）这种评估方法很难为管理人员提供在从事不同工作的员工之间进行相互比较的依据，因为不同工作的工作成果不一定具有可比性；（2）目标设计本身就是一个非常困难的问题。如果员工的工作成果超过了预定的目标，管理人员就倾向于在下一次目标设计中提高目标水平，这就可能使目标变得更难实现；如果员工在本期没有完成目标，管理人员可能在下一次将目标继续设定在原有水平上，甚至有所降低，又不利于组织的发展；（3）市场环境也可能影响目标的完成情况。如果市场环境出现的是有利变化，受益者将是员工；如果出现的是不利变化，受益者将是企业。

第七章 员工激励

第一节 员工激励概述

一、员工激励的涵义

(一) 激励的概念

激励就是激发、鼓励、调动人的积极性和热情的过程。在管理学意义上，员工激励是指激励主体运用一定的方式和手段，有意识地将各种外部刺激通过满足激励客体需要的方式来激发激励客体积极工作的动机，以保证激励客体的工作行为符合管理目标的要求，促进组织目标实现的过程。

(二) 激励的要素

根据激励的概念，激励必须具备以下五个要素：

1. 激励主体

激励是一种有意识的活动，有意识的活动必然有一个主体。在企业管理中，激励的主体一般是指组织和各级管理人员，当然，有时员工自己也有自我激励行为。总的来说，激励是组织中的管理人员在管理活动中实施的主动行为。

2. 激励客体

激励是管理人员的有意识的行为，这就必定有一个激励行为作用的对象，它就是激励的客体。在企业管理中，激励的客体经常是全体员工，既包括操作人员、技术人员，也包括管理人员。当然，在具体的激励行为中，激励的客体是不一样的。比如，主管在表扬下属时，他自己是激励主体，下属是激励客体；而当组织出台一项面向全体员工的激励政策时，主管自己也成了激励

客体。

3. 员工需要和行为动机

员工在组织中工作，目的在于通过工作来满足自身的各种需要。激励的着眼点就是员工的各种需要，通过满足员工的需要来激发其积极工作的行为动机。如果员工没有需要，或激励主体提供的刺激不能满足员工的特定需要，这种刺激就难以达到激发员工特定行为动机的目的，激励就缺乏有效性。

4. 激励的方式和手段

激励是激励主体有意识地向激励客体施加外部刺激，从而使激励客体自觉产生满足激励主体要求的行为动机的过程。所以在激励的主体与客体之间，在施加刺激——满足需要——产生动机之间，必定存在一种充当媒质的东西，那就是激励的方式和手段，正是它将激励的主体和客体联系起来。

5. 激励目的

激励是有意识的活动，不能不具有明确的目的性。激励主体将各种刺激通过激励方式和手段作用于激励客体，目的在于激发员工产生符合激励主体要求的行为动机，但它还不是激励的最终目标，作为管理手段的激励，其最终目标只能是通过激励，调动员工的工作积极性，使其采用最为有效的行动来配合管理工作，实现管理目标，推动企业发展。所以，组织必须控制激励的全过程，直到其达到实现管理目标，推动企业发展的目的为止。

6. 激励过程

从激励主体将激励手段作用于激励客体，到激励客体将激励手段所产生的推动力转化为自动力，并采取相应行动配合管理者的管理活动，实现管理目的，这是一个完整的过程。这一过程中的每个要素，都是相互作用、相互影响的。所以组织在控制激励过程时，必须明确过程中的每个环节、每个要素之间的相互关系，分析制约激励效应的因素，实现激励效应的最大化。

二、激励在人力资源管理中的作用

从人的行为模式（人的行为的基本模式如图 7—1）可以看出，由于各种不满足的内外因素的刺激，使人既强烈感觉到不足，又激发求足的欲望，正是这两种感觉的存在使人产生需要；而当人确认自身存在某种需要时，其肌体内部就会出现心理紧张；继而当人找到了满足这种需要的途径和方式时，便会形成特定的行为动机；动机形成后，必然要引导行动，使人的行动朝着能满足需要的方向前进，这时需要就变成了人的目标；人的目标实现则意味着人的需要得到满足，心理紧张感消失；但紧接着内外因素的刺激又会使人产生新的需要，并进入新一轮的需要满足周期，这就是人的基本行为模式。

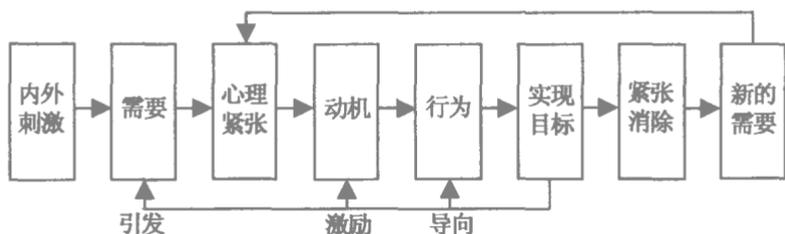


图 7—1 人的行为模式图

激励在什么阶段里对人的行为产生影响？从人的行为模式分析看，人的需要是激励产生的基础。只有当人需要时，针对这一需要的激励才可能发生作用，否则，激励就很难有什么效果。所以，无论采取哪一种激励方式和手段，都必须符合人的行为反应的基本模式和规律，诱导人的需要，及时有效地激发人的工作动机，使人的行为能够朝着由需要引发的目标步步迈进。

从人力资源管理的角度看，激励的核心作用是调动员工的工作积极性。员工的工作绩效，既取决于员工的工作能力，又取决于员工的工作积极性。工作积极性指的是员工工作的努力程度，

表现为员工对工作任务的自觉性、主动性和创造性等，也表现为员工对工作意义的认识及对实现工作目标后可能带来的结果的积极判断。组织既可以从提高员工的工作能力入手，也可以从调动员工的工作积极性入手，来提高员工的工作绩效。从某种意义上说，后者比前者更重要，因为即使员工有较强的工作能力，但如果缺乏工作积极性，就不可能充分发挥其能力，自然也就产生不了良好的工作绩效。只有充分调动了员工的工作积极性，才能取得理想的工作绩效，实现组织的目标。另外，员工工作能力的增强是一个比较漫长的过程，在员工工作能力不变的情况下，激励员工，调动员工的工作积极性往往有助于组织实现各种策略性、应急性目标。具体地说，激励的作用包括：

（一）激励有助于组织形成凝聚力

组织的特点，是按照组织的结构设计和工作岗位设计，把不同的员工统一在共同的组织目标之下，通过管理来促使员工为实现组织目标而努力。要把员工组织起来，需要组织的凝聚力。激励正是组织获得凝聚力的重要途径。通过激励，可以使员工理解和接受组织目标，认同和追求组织目标，依赖于组织目标的实现以满足自己的需要，进而将组织目标转化为员工自身的工作动机，这时，组织就形成了强大的凝聚力。

（二）激励有助于提高员工工作的自觉性、主动性和创造性

经济学假定人都是“经济人”，“经济人”的行为不可能不带有强烈的追求个人利益的动机。只有满足了员工的利益需要，才可能激发员工的工作热情。激励正是满足员工的利益需要的重要手段。通过激励，可以使员工认识到在实现组织利益最大化的同时，也可以使自己的利益需要得到满足，这就使员工追求个人利益的动机同组织目标的实现统一起来。总的说来，这种统一度越高，员工的工作自觉性就越强，工作主动性和创造性就越容易发挥出来。

（三）激励有助于员工实现良好的工作绩效

在客观条件基本相同的情况下，员工的工作绩效与员工的能

力和激励水平有紧密的联系。激励水平越高，员工的工作积极性就可能被调动得越充分，员工能力的发挥也就越充分，就越容易实现良好的工作绩效。

三、激励的类型

根据不同的划分方法，激励可以分为不同的类型：

（一）根据激励的手段来划分

根据激励的手段来划分，一般将激励分为物质激励和精神激励两类。

物质激励是通过满足员工的物质生活需要以激发人的积极性的激励方式。例如，为员工创造良好的工作、生活环境，制定科学合理的工资、奖金分配制度，改善福利设施与待遇等等。物质激励方法简单，见效快，但激励作用比较表层化，单纯使用物质激励的效果不一定好。

精神激励指的是通过满足员工的心理方面、精神方面的需要来激发员工积极性的激励手段。例如，理想、道德、荣誉、信任、尊重、文化等，都能产生激发和鼓舞员工积极性的作用。精神激励的作用是持久的、根本的，但是精神激励必须以物质激励为基础，失去了这个基础，精神激励就成了无源之水、无本之木。

有些激励方式很难说清楚它是属于物质的，还是精神的，例如，工作激励既包含有工作带给员工的工资、奖金、福利等物质激励手段，也包含有荣誉感、归属感、成就感等精神激励因素，应该说，它是两种激励方式的结合。类似的激励方式还有很多。

（二）根据激励的角度划分

这种划分方法把激励分为正激励和负激励两种。正激励就是对员工的符合组织目标的行为进行奖励，以期望这类行为更多地出现的激励方式。负激励则是对员工的违背组织目标的行为进行惩罚，以避免这种行为再次发生的激励方式。

负激励与强制性的措施不同。负激励是从改变动机的角度来

影响员工的行为，它首先是采取适当的措施改变员工的动机，使员工自觉意识到采取与组织目标相悖的行为不但不能满足自己的需要，还可能使自己丧失固有的利益，从而取消这类行为。强制性措施的着眼点在于控制员工的行为，而不是纠正员工的动机。只要员工行为不越轨，其动机如何无关紧要。在运用负激励影响员工的时候，管理人员要注意通过诱导，帮助员工调整目标，重新审视自己的需要，并通过适宜的路径来满足这种需要，而不是依靠简单的制止或惩罚来激发员工改变工作行为。

（三）根据激励主体的不同来划分

这种方法可以将激励划分为外部激励和自我激励两种。外部激励主要就是组织激励和管理人员激励。组织激励经常表现为各种计划、制度、政策和措施，尽管它不是以人对人的形式出现的，但只要“以人为本”的管理理念贯彻到这些计划、制度、政策和措施之中，它还是具有人格亲和力的。管理人员激励则经常是以人际沟通的形式出现的，只要管理人员掌握了人际沟通的艺术，善于运用激励手段，就能使激励充满人文关怀。员工的自我激励在管理实践中也很重要。同时，引导员工学会自己激励自己，做到自我激励，也是管理者的一项重要工作。管理者必须让员工明白，外界的激励固然重要，但是人不可能时时刻刻都能得到来自组织的、上级的和同事的激励，更多的时候，员工的工作积极性需要员工自己来调动，学会自我激励，对提高工作绩效、促进个人发展具有重要的意义。

四、激励水平和激励效应

（一）激励水平

激励水平是激励手段对员工工作积极性调动的程度。激励手段越有效，对人的积极性调动的程度就越高，激励水平也就越高。反之则越低。

具体地说，激励水平的高低主要取决于以下因素：

1. 激励目标对人的需要的满足程度

激励是通过满足员工的需要而发挥作用的。在其他条件不变的情况下，激励目标越能满足人的需要，或者说两者的重叠程度越高，所产生的激励作用越大，激励水平也就越高。反之，激励目标不能满足员工的需要，两者的重叠度越低，所产生的激励作用自然越小，激励水平自然越低。比如，对于需要获得尊重需要的员工，提高工资待遇这样的激励手段产生的激励作用就很小，激励水平就很低。

2. 实现激励目标的可能性

在激励目标一定的情况下，人们估计自己实现激励目标的可能性越大，积极性就越高，激励效果就越好，激励水平就越高；反之，则越低。所以，管理者在制定激励目标时，切忌将激励目标设计得不切实际，使员工发现即使经过努力也达不到，这时激励手段就不能产生激励效果，激励水平极低。

3. 实现激励目标的难易程度

在确定激励目标可能实现的前提下，不同难易程度的激励目标也会影响到激励水平。激励目标不能太容易达到，这样反而会降低激励水平。只有激励目标可能实现，但又对员工的能力和努力构成一定挑战性时，激励水平才可能比较高。

4. 激励的公平性

激励的公平性表现在激励目标的制定科学合理，激励手段的选择符合实际，这样员工才能产生公平感。员工如果觉得公平，就会受到激励，激励水平也高；如果员工觉得不公平，不仅不会受到激励，反而会产生不满和消极情绪，激励水平就很低。为了提高激励水平，更好地调动员工的工作积极性，组织和管理人员在工作任务的安排、工作绩效的评估、劳动报酬的分配等方面要有严格的制度、统一的标准、科学的依据，做到一视同仁，科学合理；另外，要通过教育和帮助，使员工对自己、对他人有正确的估计，避免和消除员工在自己和他人之间进行不适当的比较，

从而产生消极情绪的后果。

（二）激励效应

激励效应是指某一激励手段和措施所产生的实际效果，即采用一定的激励手段和措施后，在调动员工工作积极性、提高工作绩效和实现组织目标等方面所收到的实际成效，它是激励水平的具体体现。激励效应主要由两个因素决定：激励手段和措施的作用与激励客体的反应。这两点都以适度的刺激量为条件。刺激量不足，激励手段和措施的作用不能得到充分的发挥，不足以引起激励客体的充分反应；刺激量过大，会使激励手段和措施的作用递减。行为科学将这一规律称作“激励效应递减边际回收”，如图7-2所示。

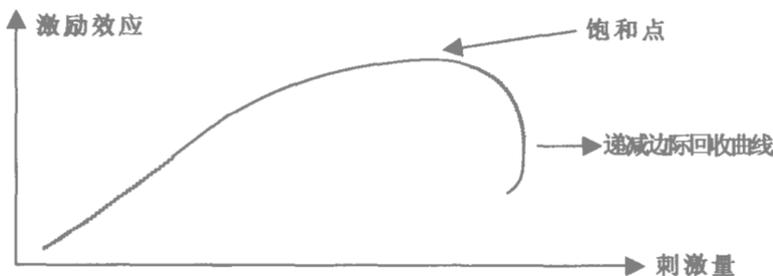


图7-2 激励效应递减边际回收曲线

根据“激励效应递减边际回收”规律，只有释放适度的刺激量，才能取得最佳的激励效应。例如，授予“先进工作者”称号，本来是非常好的精神激励手段，但如果滥授这种称号，必然降低其激励效应，损毁这一荣誉在员工心中的地位，最终导致谁也不想当先进的尴尬局面。

第二节 需要、动机、行为与激励

激励是通过刺激人的需要以激发人的行为动机的过程。激励

本身是不能被直接观察到的，但人的行为模式是基本固定的：因为需要而被激励，由于激励而产生动机，动机引发人的行为，行为体现激励的效果，所以，可以通过对需要、动机和行为的考察来评估激励的效果。

一、需要与激励

需要是人的一种目标的渴求或欲望。需要是动机的来源，是行为的原动力，是激励的起点。

(一) 需要的特点

1. 对象性

任何需要都有特定的对象。需要总是对已经存在的或者可能存在于事物中的渴求，离开对象性，需要就无从谈起。

2. 社会性

人和动物都有需要，但人的需要无论在内容和方式上都与动物的需要有着本质的区别，它具有明显的社会性特点。人可以有意识地调节自己的需要，可以根据一定的社会条件来确定、调整自己的需要，一句话，人的需要是受社会环境和条件所限制的。

3. 多样性

人的需要总是多种多样的，不仅不同的人有不同的需要，同一个人也在不同时间段、不同地位、不同心态下，都可能产生不同的需要。即使在同一时间，人的需要也不一定是单一的。所以，需要可以分层次，形成完整的需要结构。

4. 共性和个性

需要既与人生存和发展的各种环境紧密联系，又同个人的性别、年龄、受教育程度、阅历、兴趣、爱好、性格等因素密切相关，所以需要既有共性特点，又有个性特征。人与人有共同的、同质的需要，如需要吃饭、休息、娱乐等，这是需要的共性。同时人与人之间的需要经常又是异质的，有的人需要甜食，有的人则喜欢吃辣；有的人倾向于与人共处，有的人则愿意享受寂寞，

这就是需要的个性。

5. 不确定性

人的需要的结构和强度时刻都处在动态的变化之中，很难停留在一种结构和一个水平上。一方面，伴随着需要的不断满足和新的需要的不断出现，需要的结构也在不断变化之中。另一方面，因为客观环境和主观感受的变化，对同一种需要的强烈度也必然发生变化。

6. 选择性

人的需要太多，但经常难以同时或完全满足。所以人总是在同一时间里为实现一些需要的满足，而放弃另一些需要的满足，取舍的标准是看哪一种需要是自己最迫切希望满足的，或哪一种需要能带来最大的满足，所谓“鱼我所欲也，熊掌亦我所欲也，二者不可兼得，舍鱼而取熊掌也”。

正因为需要具有如此多的特点，作为管理人员，就必须对员工的需要结构有清楚的了解，就必须经常考察员工当前的需要是什么，哪些是员工最希望满足的需要，哪些需要能给员工最大的满足，哪些需要员工可能会为追求别的需要的满足而暂时放弃等等。根据员工的需要有的放矢地做好激励工作，就可以实现较好的激励效应。

（二）需要的种类

1. 按照需要的性质来划分，有自然需要和社会需要两类

自然的需要是指人作为自然生物为满足人的本能而产生的需要，如呼吸空气、喝水、吃饭、休息等等；社会需要则是指人作为社会成员，在人与人的关系中，在从事各种有目的活动中产生的需要，如需要关心、尊重、理解、发展等。

2. 按照需要的内容来划分，有物质需要和精神需要两类

物质需要指的是对能够给人带来物质享受的有形物质需要，如衣、食、住、行等方面的需要；精神需要则是指能够给人带来精神享受的有形的或无形的对象的需要，如书、唱片、交谈、独

处等。

3. 按照需要的起源来划分，有生理需要和心理需要两类

生理需要是由人的生理活动引起的，如站立久了需要坐下，紧张的劳动后需要休息，大病初愈时需要加强营养等；心理需要则是指人的心理活动引起的需要，如孤独久了渴望理解，身处嘈杂的环境而渴望清静等，都是心理需要。

4. 按照需要的主体划分，有个人的需要和群体的需要两类

个人需要是指以个体形式存在的人所产生的需要。群体需要则是以一定群体形式存在的人所形成的需要。群体需要按其规模有不同的层次，如家庭需要、集体需要、阶级需要、民族需要、国家需要以至全人类的需要。

5. 从管理学的角度出发，必须根据满足需要的资源来分类

这种分类方法把需要区分为外在性需要和内在性需要两类。满足外在性需要的资源存在于工作之外，控制在组织、管理人员和同事的手中，如组织的工资制度、管理人员的赞赏和同事的尊重等；内在性的需要则相反，它存在于工作本身，员工通过工作活动中的体验来满足这种需要，如超额完成工作任务引起的满足感，工作绩效优良引起的成就感等。

外在性的需要可以进一步划分为两类：第一，物质性的需要，如先进的工作设备、良好的物理工作环境、工资、奖金、福利等；第二，社会——情感需要，如管理人员的关怀、信任，同事的尊重、推崇等。这两类需要虽然同属于外在性需要，但仍然有较大的差异：第一，从资源转移过程看，物质性需要多发生在经济性交往当中，社会——情感需要则多发生在社会性交往当中。第二，从成本发生、资源有限性以及资源需要者与资源控制者之间的关系看，物质性需要的引发是有成本的，因为物质资源总是有限的，因而资源需要者同资源控制者之间就存在竞争性的关系；而社会——情感需要的引发基本上是没有成本的，因为情感资源是无限的，资源需要者与资源控制者之间是互惠式、投桃

报李的关系。第三，在资源本身的性质上两者之间也有微妙的差别。物质性资源是具有通用性和泛指性特征的，即获得这种资源的人都可以使用；而社会——情感资源则是专用性和特指性的，只对资源的接受者有效。比如主管奖励张三 100元，张三将其送给李四，这笔钱在李四那里也能派上用场；而当主管说张三工作认真负责时，李四则很难分享到被激励的感觉。

因为物质性资源是有限的，所以组织在进行激励时必须付出代价，也就是说存在一个激励成本的问题。在选择激励方式、手段和措施时，如何以最小的成本达到最大的激励效应，这是管理人员面临的一个重要问题。解决这个问题的前提还在于切实了解员工的需要，有针对性地提供激励。盲目地以物质性资源来进行激励，满足具有强烈社会——情感需要的员工，这样既不能起到真正的激励作用，又浪费了组织有限的资源，是非常得不偿失的。

内在性需要也可以分为两类：第一，过程导向的内在性需要。这种需要可以单纯地从工作过程中得到满足，如由于工作有趣而获得的满足感、由于工作的挑战性而感受到的兴奋等。内在性需要只关心工作过程，不关心工作结果，即使工作绩效不佳，也不影响其对工作的满足感。第二，结果导向的内在性需要。这种需要的满足是通过完成工作并取得良好工作绩效来获得的。它主要来源于员工自己的评价，而与组织的评估和同事的赞许无关。

过程导向的内在性需要，可以激发员工能动地、有创造性地完成工作。在一些工作性质比较特殊、对员工创新能力要求较高的组织，尤其要重视对员工的合理配置，使员工能在岗位上最大限度地发挥自己的聪明才智。但从完成工作任务，取得优良工作绩效的角度考虑，激发员工结果导向的需要，更容易达到组织目标。这种工作主要包括操作岗位和管理岗位。

总的来说，作为管理人员，既要合理使用外在性资源来激励

员工，更要注重通过激发员工的内在性需要来激励员工，因为这种激励既有力，又持久，成本还比较低。

二、动机与激励

动机是指引发并维持人的行为以达到一定目标的内在推动力。它是对人的行为进行直接指导和支配的心理要素。

（一）动机的产生

动机的产生首先来源于个体的需要，它包含不足之感和求足之欲，这两方面缺一不可，没有不足之感，人就处于满足状态，就没有需要；有了不足之感，没有求足之欲，也无法形成满足需要的动机。

有了内在的需要，却没有外在的条件，即外在条件不具备满足需要的可能性，同样产生不了动机。古人很早就羡慕鸟能在天空中飞翔，但却找不到实现人飞翔的办法，所以只好把希望寄托在会腾云驾雾的神仙身上。

内、外因素都齐全了，但人并不据此确定行动目标，也不会产生动机。

所以，动机的产生必须满足三个条件：（1）个体的需要；（2）满足需要的可能性；（3）行动目标。

动机形成后，就必然对人的行为产生影响，主要表现在：（1）激发。即引发人为实现目标而行动；（2）导向。引导人的行动，使之不至于偏离行动目标。

（二）动机的特点

动机具有内隐性的特点，它一般不能直接被观察，只能通过对人的行为的测度才能观察到。同时，动机又具有多样性和复合性的特点，同一个人的同一种行为可能并不是由一种动机引起的，而是由多种关系错综复杂的动机糅合在一起引起的；另外，在不同主客观环境下，导致同一个人的同一行为的动机构成也可能不一样。所以，在动机和行为之间表现出的是复杂的逻辑联

系，必须进行具体分析：

1. 同一动机导致不同行为

比如员工为了谋求晋升，可能努力工作，希望以优良的工作绩效打动上司；可能加强学习和培训，以掌握晋升的能力；可能注重搞好与上司、同事、下属的关系；甚至可能用超乎寻常的行为来达到目标。

2. 不同的动机可以导致相同的行为

同样是积极工作，有的员工的动机是获取更多的报酬；有的员工则在于取得晋升机会；还有的仅仅是喜欢这份工作等等。

3. 良好的动机不一定导致良好的行为

比如，主管为改进下属的工作绩效，代替下属干某些工作；操作人员过于注重产品质量标准，而忽视了产品数量标准等。

4. 不良的动机也可能导致良好的行为

例如，动机仅仅在于追求个人私欲，但行为上却可以表现为大公无私、先人后己、助人为乐等，当然，这种行为一般很难持久，通过长时间的观察，仍然可以发现行为的真实动机。

（三）动机系统与动机的强度

人的动机具有多样性和复合性的特点，同一行为往往交织着多种动机的存在，每一个动机所居的地位和所发挥的作用各不相同。在这些动机中，必然有一种动机居于相对主要的地位，发挥主导性的作用，这种动机就被称为主导性动机，其他动机则被称为辅助性动机。一个主导性动机和多个辅助性动机交织起来就构成引导人的行为的动机系统。

在这样的动机结构中，对人的行为起决定性作用的是主导性动机。当众多的辅助性动机与主导性动机所指引的方向一致时，就能对人的行为产生极大的强化作用。从心理学的角度看，众多动机具有一致性，给人的感觉是比较轻松和愉快的，此时整个动机系统的强度达到最大值。当众多的辅助性动机与主导性动机所指引的方向不一致时，人就感到一定程度的紧张，陷入自相矛盾

当中，对人的行为也将产生制约作用。尽管主导性动机必然要排除和克服辅助性动机的干扰，但此时整个动机系统的强度就大大弱化了。

分析动机系统和动机的强度对于人力资源管理的意义在于：

(1) 管理人员要善于分析引导员工行为的动机系统，区分主导性动机和辅助性动机，抓住主导性动机来激发员工。(2) 在激励过程中，要通过沟通，帮助员工排除不符合激励目标的辅助性动机的干扰，设法增加主导性动机的强度，以产生最大的激励效应。

(四) 动机的种类

产生动机的主体是人，从人的心理学的角度，动机可以分为本能性动机和社会性动机两类，如表 7—1。

表 7—1 本能性动机与社会性动机的比较

	本能性动机	社会性动机
属于身体方面的	回避饥饿、渴、热、冷、痛、吵、闹、疲劳、肌肉紧张、疾病以及其他身体不适的状态。	获得愉快的视、味、嗅、听等感觉体验，身体的舒适、肌肉运动、健康等。
属于与环境的关系方面的	回避危险的事物和讨厌的环境，寻找能够为将来的生存、发展和安全创造条件、提供保障的事物。	理解环境，解决难题，参加各种娱乐和比赛，探索环境中的新异和变化等。
属于与人的关系方面的	回避人与人之间的冲突和敌意，维护作为群体成员的资格、威信和利益，遵守群体的规范和社会的准则，掌权和控制别人等。	从集体中获得爱和承认，从与别人交往中得到快乐和满足，帮助、理解别人等。
属于自我方面的	回避产生自卑感和挫败感，回避有失身份、羞愧、害怕和焦虑等情感。	获得自尊和自信，取得成就感，发现自己在社会中的地位和价值等。

从管理学的角度看，员工的本能性动机和社会性动机在工作中都可能存在并发生作用。当然，由于员工在组织内也可以说是社会组织系统的一个单元或成分，所以，社会性的动机比本能性的动机体现得更充分一些。从激励的角度看，虽然这两种动机都可以成为激发力量，引起一定方向的激励，但是，社会性的动机无疑是最主要的激励力量。因此，管理人员应尽量使用诱导员工的社会性动机，通过社会性动机的激发来驱使员工产生某种行为，为完成管理任务，实现组织目标服务。

三、行为与激励

人的行为是指由某种需要引发的，在一定动机支配下为达到一定目标而进行的活动。需要引发动机，动机支配行为，这是三者之间的逻辑关系。需要与行为之间是间接联系，动机与行为之间是直接联系。

（一）行为的特点

人的行为尽管千差万别，但仍然具有共同的特点：

1. 目的性

行为是由动机引起的，动机引导行为的方向，所以人的行为不是盲目的，它总是指向一定的目标。只是有时行为的目标指向比较清楚，有时比较隐晦而已。所以管理人员在激励员工时，一定要注重考察员工行为的目的性，要使激励目标清晰化，让员工清楚地意识到行为目标的存在，从而增强激励效应。

2. 自觉性

人的行为是由行为主体的自我意识支配的，是自觉启动和进行的。外部条件不能直接影响或者改变人的行为，只能通过人的认识、情感、心理的变化来改变人的动机，使人在新的动机支配下作出行为强化、持续、调整或中止等不同的决定。

行为的自觉性特点要求管理人员在进行激励时，要与员工充分沟通，通过引发、强化员工的动机，或改变员工的动机来引

导、调整甚至控制员工的行为。

3. 因果性

由需要引发的动机是产生行为的直接原因，行为受动机的指引。行为达到目标后，需要得到满足，在此基础上产生新的需要，又引发新的动机，支配新的行为。这是一个因果关系链条。行为没有达到目标，需要得不到满足，既可能产生继续努力的动力，也可能转而追求更低层次的目标，或者因为发现需要没有满足的可能性而放弃努力。无论如何，行为与行为之间的因果关系链条都是存在的。

4. 期限性

行为具有期限性的特点。人的行为是在动机支配下实现目标的过程，在外部条件一定的前提下，只要动机和目标没有改变，人的行为就处在持续发展的状态之中，直到目标实现，需要得到满足。这是行为发展的一种期限性表现形式。行为的期限性还表现在，因为外部条件的变化，引起行为主体对实现目标可能性的重新判断，作出行为终止的决定。总之，因为行为以实现目标为要旨，必然表现出期限性的特点。

行为的这个特点要求管理人员在进行激励时，要注重激励作用于员工的周期，从而确定每一次激励的质与量的标准，防止刺激不足或刺激过度。

（二）行为的种类

1. 按照行为与动机联系的密切程度，可以划分为动机性行为和习惯性行为两类

动机性行为是由明确的动机所支配的行为，这种行为与动机的联系非常密切；习惯性行为当然也是受动机所支配的，只是动机极不明显，表现为在无数次重复的基础上受惯性支配的特点。人力资源管理研究的人的行为主要指动机性行为。

2. 按照行为与目标联系的密切程度，可以划分为目标行为、目标导向行为和间接行为三类

目标行为与行为目标的联系最密切，是直接满足需要的行为。目标导向行为是为实现目标创造条件、做好准备，逐渐接近目标的行为；间接行为与目标的联系最松散，这种行为从表面上很难看出人的动机和所要达到的目标。激励要考察的行为主要是指目标行为和目标导向行为。

3. 按照行为的启动方式，可以划分为主动行为和被动行为两类

主动行为是出于人的主观愿望，自觉自愿作出的行为。主动行为的引发，既可能是内在需要作用的结果，也可能是对外部因素刺激所作出的主动性的反应。被动行为则是指在外部强制力的作用下作出非自愿的被迫行为。在传统的管理活动中，被动行为比较多，现代管理活动强调“以人为本”，激励手段的使用越来越普遍，主要就是要减少管理活动中的员工被动行为，增加员工主动行为。

4. 按照行为的性质，可以划分为正确行为和错误行为两类

符合社会公认的行为规范的行为就是正确行为；反之，则是错误行为。在管理学意义上，符合工作岗位行为规范的行为是正确行为；反之，则是错误行为。激励的目的之一，就是要增加正确行为，减少错误行为。

5. 按照行为的效果，可以分为积极行为和消极行为两类

从管理学的角度理解，积极行为指的是工作绩效良好，有助于实现组织目标的行为；反之，则是消极行为。激励就是要增加积极行为，减少消极行为。

（三）影响和制约行为的因素

影响和制约员工行为的因素有三，第一，个体因素；第二，组织因素；第三，外部环境。

1. 个体因素

影响员工行为的个体因素主要有：（1）生理因素，如员工的年龄、性别、体质、健康情况等。生理因素不是制约员工行为的

决定性因素，但管理人员仍然要给予足够的重视。（2）心理因素，如理想、信念、价值观、性格、兴趣、爱好等。心理因素对员工行为具有重要影响。（3）文化因素主要包括文化素养和职业素养两个方面。文化素养如受教育程度、文化水平、知识结构等。职业素养包括职业教育、职业技能、职业道德、职业经验等。文化因素对员工行为的影响是不可忽视的。

2. 组织因素

影响员工行为的组织因素主要指组织结构、组织发展战略和计划、组织的制度体系、组织的领导、组织凝聚力、企业文化、组织内人际关系等。组织因素对员工行为的影响是至关重要的。

3. 外部环境因素

外部环境包括整个社会的经济、政治、文化环境。这些因素对员工行为的影响有些是直接的，如社会就业观念的变化就可能对员工产生刺激并引起相应的行为。大多数外部环境的影响则是间接的。

第三节 激励理论

一、需要激励——需要层次理论

认识与利用员工的需要心理，坚持从需要出发诱导和激发员工的动机，是激励的基本途径。

美国心理学家马斯洛提出的需要层次理论，是最早对人的需要进行系统研究的理论，被西方誉为最有代表性、最权威、最能揭示人的需要规律的理论成果。马斯洛认为，人的需要是由低级层次向高级层次发展的，这些需要分为五个层次，即生理需要、安全需要、社交需要、尊重需要和自我实现的需要。如图 7—3 所示。

马斯洛指出：生理需要是最原始的、最基本的、低级的动物性需要，是人生下来以后就不可避免的需要。当这种需要得不到

满足时，它就成为人类行为的最强大的动力。只有当生理需要满足到一定程度时，人才会产生其他更高层次的需要。

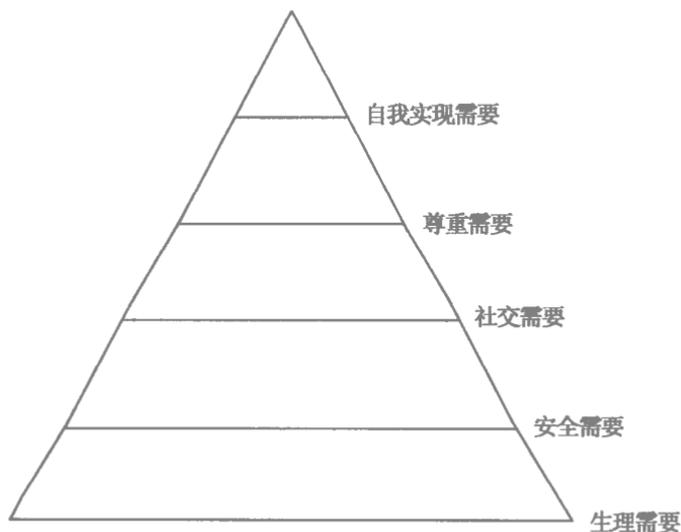


图7—3 马斯洛的需要层次结构图

安全需要是在人的生理需要得到满足后，首先产生的需要。所谓安全需要，就是在维持现状的同时，人还需要确保自己的身体免遭危险，需要确保已经获得的基本生理需要不再被剥夺。具体地说，安全需要包括人身安全、职业安全、经济安全、劳动安全、心理安全等。在特定情况下，由满足安全需要引发的行为动机十分强烈。

第三个层次的需要是社交需要。马斯洛把社交需要分成爱的需要和归属的需要两类。当人的社交需要不能得到满足时，其行为就倾向于与组织的目标对立，形成抗拒、不合作的局面。

当人们有了归属感后，他们就不再满足仅仅做群体中的普通成员，这就产生了尊重的需要。马斯洛认为，尊重的需要有两种：内部尊重和外部尊重。内部尊重就是对个人实力的自信和对

工作的胜任感、成就感。外部尊重就是希望得到社会、组织和别人的尊重，包括希望别人尊重自己的人格和劳动，以满足自尊心；希望别人对自己的工作、人品、能力和才干给予承认，以满足荣誉感，希望自己在同事中有较高的地位和威望，以满足优越感。

自我实现的需要是人类最高层次的需要。马斯洛认为，这种需要就是个人能从事与自己能力相称的工作，而且有所成就，使自己的潜能得到发挥，实现了自己的价值。这种需要体现在两个方面：第一，胜任感，追求卓越，总是出色地完成工作，喜欢承担具有挑战性的工作，在工作中彻底地发挥创造力。第二，成就感，主要体现为进行创造性活动并取得圆满成功。

必须注意的是，（1）在这五个层次的需要中，低层次的需要得到满足，就会向往更高层次的需要。（2）生理需要以上各层次的需要也不是完全固定的，有时也会发生变化，出现例外。比如，有的科学研究人员就不追求安全需要和尊重需要，而直接追求自我实现需要的满足。（3）低层次的需要得到满足以后，并不因为更高层次需要的产生而消失，而是继续存在，只是对行为的影响削弱了。（4）越高层次的需要对条件和时间的要求越高，所以一般人很难全面实现所有五个层次的需要。

马斯洛的需要层次理论揭示了需要——激励——行为的关系，从而揭示了激励过程的共性。它对激励实践的意义在于：（1）作为管理人员，应该注意研究和掌握员工的需要结构，把握这种结构的个性和共性，根据员工需要的共性来建立激励机制，根据员工需要的个性差异来具体实施激励措施。（2）管理人员要注意员工高层次的需要，根据这种需要提供教育和培训条件，设计员工职业生涯规划，既促进员工的发展，又服务于组织目标的实现。（3）管理人员要分析不同员工所追求的不同需要层次，有的放矢地进行激励，实现激励效应的最大化。

二、条件激励——双因素理论

双因素理论是美国心理学家赫茨伯格在 20 世纪 50 年代提出的激励理论。这一理论在 60 年代以后的西方管理界非常流行。它比较系统地分析了如何通过一定的条件来对员工进行有效激励的现实可能性，对员工复杂多变的心态进行了科学研究。

赫茨伯格认为，工作富有成就感、工作成就得到认可、工作的责任感和挑战性、工作具有发展潜力与前景等因素能够给员工带来比较多的满足感，可以起到激励员工的作用，这就是激励因素。激励因素是工作本身就具有的。同时，赫茨伯格发现造成员工不满意的因素有：公司政策、行为管理、监督方式、工作条件、人际关系、地位、安全、工资、奖金、福利等。这些因素改善了只能消除员工的不满，但也起不到满足员工需要的目的，所以不能算是激励因素，只能称得上是保健因素。保健因素是工作环境提供的。

赫茨伯格提出，传统观点把满意的对立面定为不满意是不确切的，因为引起工作满意的因素和引起工作不满意的因素是不同的，所以工作满意的对立面不是不满意，而是没有得到满意；工作不满意的对立面不是满意，而是没有感到不满意。没有满意和没有不满意是激励的零状态。

激励因素如果能够得到改善可以发挥很大的激励效应，这种激励可以称作内在激励。保健因素处理得当虽然不能持久激发人的积极性，但可以防止员工产生不满意情绪。这种从工作以外的因素中得到的激励可称为外在激励。

赫茨伯格的双因素理论对于激励工作的指导意义在于，要想持久有效地激励员工，必须改进员工的工作内容，积极推广工作扩大化、工作丰富化以及工作再设计等劳动组织形式，使员工从工作中获得成就感、责任感以及自我发展。当然，在我国现阶段，赫茨伯格称为保健因素的工资、奖金、福利劳动条件等，仍

然是重要的激励因素，不能完全归入保健因素之中。

三、期望激励——期望理论

期望理论是由美国管理心理学家弗罗姆提出的，后又经美国另外两位管理心理学家波特和劳勒补充和完善。这一激励理论认为，一个人为了达到特定的目标，就必须采取某种行动。在采取行动之前，他会对行动路径进行比较、权衡，然后选择一种自己认为最有可能达到目标的路径。只有到这时，他才会被充分调动、激励起来，采取行动以实现目标。

期望理论对于激励实践的指导价值在于：（1）在考虑激励时，组织首先应把握好员工的努力程度与工作绩效实现程度之间的关系。也就是说，作为组织应设法提高员工对努力可能达到的工作绩效的主观概率，只要期望的主观概率比较高，员工就会自觉地选择组织设计的工作目标，并为之努力工作。（2）在考虑激励时，要处理好绩效和奖励之间的关系。员工总是希望在达到绩效标准后能获得及时的奖励，所以作为管理人员，就必须设法加强增强工作绩效与获得奖励的关联度，用行之有效的激励手段来激发员工的工作积极性。（3）要处理好奖励和满足个人需要的关系。不同员工的需要是不一样的，所以同一种奖励手段，对不同员工产生的激励效应也是不一样的。管理人员要采用各种各样的激励手段，尽量使员工获得的奖励能最大程度地满足其需要，这样才能提高激励效应。

四、公平激励——公平理论

公平理论是美国管理心理学家亚当斯在20世纪60年代中期提出来的，侧重于研究工资报酬的合理性、公平性以及工资激励的作用等。

公平理论认为，员工的工作动机不仅受个人所获得的绝对报酬的影响，也受到相对报酬的影响。员工一般会从纵向和横向两

个方面来衡量自己所获报酬的合理性，这种比较的结果会直接对他今后的工作积极性产生影响。

亚当斯的公平理论一方面分析了员工对报酬的横向比较。所谓横向比较就是员工把自己所获得的报酬与投入的比值与组织内其他员工，或组织外同类员工的比值进行比较，只有两者相等时，员工才会认为自己取得的工资报酬是公平的。如果比值比别的员工小，他就会产生不公平的感觉，工作积极性就会受到影响；如果比值比别人大，他可能出于减少不平衡的动机而在开始时多做工作，但久而久之，他会重新估计自己的能力和工作绩效，并发现自己报酬与自己的投入是相等的，于是其工作积极性就又会回到原来的水平。

另一方面，亚当斯也分析了员工对报酬的纵向比较，也就是把自己目前的投入与目前所获的报酬的比值，同自己过去的投入与过去所获报酬的比值进行比较，只有在两者相等的情况下，他才会感受到公平，否则就会产生不满情绪，进而影响到工作积极性的发挥。

亚当斯对报酬的合理性与公平性分析对调动员工的工作积极性有重要的现实意义：（1）组织应认真对待工资报酬的合理性问题。这是调动员工工作积极性的重要杠杆。尤其是社会主义国家，实行以按劳分配为主体的分配制度。“劳”的要件如劳动能力、劳动数量、劳动质量、劳动方式、劳动态度等应如何界定，各自在员工报酬中所分配的权重比例如何，直接影响着员工劳动积极性的发挥。只有科学地界定这些劳动要件，合理地分配这些劳动要件在员工报酬中的权重比例，才能使绝大多数员工感到合理，才能发挥按劳分配制度的激励效应。（2）组织要努力克服因分配不公而引起的负效应，下功夫解决这方面存在的问题。在我国现阶段，按劳分配制度的落实，不仅要考虑到员工可能从单个组织内部进行报酬的横向比较，还能在行业间、职业间、地区间进行横向比较，因此，从宏观上对收入分配进行调节，是十分必

要的。(3) 管理人员在激励过程中要注意对员工公平心理的疏导，引导员工形成正确的公平观。要看到，绝对的公平是没有的，盲目攀比所带来的结果是利少弊多。

五、目标激励——目标设置理论

美国管理心理学家洛克在 20 世纪 70 年代提出目标设置理论。该理论主要强调了研究目标的重要性，并围绕目标的激励作用进行了深入探索。

洛克认为，目标在激励过程中占有重要的地位。目标是否富有激励性，主要考察两个因素，第一，目标难度，目标必须有一定实现难度，这才对员工形成挑战性，而挑战性是员工被激励的起点；第二，目标明确度，目标必须具体而明确，达到可以测量的程度，这样的目标才富有激励性。受这样的目标所激励，员工产生目标导向行为，并达到目标，取得工作绩效。当一个目标达到后，员工又会提出新的更高目标，并实施新的目标导向行为，如此循环往复。

目标设置理论对于激励实践的指导意义在于：(1) 只有合理地设置目标，才能有效地激励员工，提高工作绩效，同时又使员工产生满意感和胜任感。(2) 设置目标有两种方式，一是由专家负责设置，叫指示性设置法；二是由专家、管理人员和员工共同参与，这叫民主性设置法。从激励员工的角度出发，工作目标的设置最好吸纳员工参与。

六、强化刺激——行为修正理论

行为修正理论是美国新行为主义学派在老行为主义学派对行为激励进行探索的基础上提出来的。这一理论认为，员工的动机可以通过刺激这一激励方式被激发出来，但在刺激时，必须充分考虑员工对刺激方式的主观选择性，这样才会收到较好的刺激效果。

根据这一认识，新行为主义学派提出“行为定向”的刺激理论，即通过正强化和负强化的方式来进行有效激励。所谓正强化，就是对员工有利于组织发展的行为给予肯定、支持和奖励，使这种行为得到强化，既满足个人需要，又促进组织发展。负强化就是对员工不利于组织发展的行为给予否定、制止甚至惩罚，使之弱化，并转而朝着有利于满足个人需要和实现组织目标的方向发展。

行为定向激励的实施有四个要求：（1）要有一个目标，以便对行为进行定向控制。（2）要逐步实施，一步一步达到目标。（3）要及时反馈，使员工了解自己的工作状态，便于员工自己调整行为方式，达到行为效果。（4）要奖惩结合，搞好目标控制。

正强化和负强化两种方式的选择充分考虑了员工对激励行为的主观选择性，因而具有突出的实践意义。对任何组织来说，要调动员工的工作积极性，就必须正确地运用正、负强化两种激励方式，深入研究哪些行为是应该鼓励、肯定、强化的，哪些则是应该遏止、弱化、制裁的。根据不同情况，分别采用不同的激励方式，以满足员工的需要，实现组织目标。

第四节 激励方法

一、人性假设与激励方法的选择

管理人员对员工有什么样的基本判断决定着他所采用的管理方式。在管理学上，对人的本性主要存在两种假设，进而发展为两种管理理论。这两种不同的管理理论，代表着对员工的两种不同的基本判断，也造成组织对不同的激励方法的选择。

（一）X理论

X理论的代表者是美国的泰罗。这一理论试图证明人是“经济人”，对员工的管理必须采用控制和监督的方法。它有如下假设和结论：

(1) 人天生就是懒惰的，他们会尽可能地逃避工作。

结论：必须对员工实行强制性劳动。

(2) 多数人缺乏进取心、责任心，不愿对人和事负责。

结论：必须有人指挥员工、监督员工、管理员工；员工也倾向于接受指挥、监督和管理。

(3) 一般人工作都是为了满足物质和安全的需要。

结论：只有金钱才能使员工努力工作，因此，必须也只能采用物质激励的方法。

(4) 人具有欺软怕硬、畏惧强者的弱点。

结论：必须对员工施行惩罚，迫使他们接受指挥、监督和管理。

随着社会的发展，人类的进步，这种管理理论越来越在实践中遭遇到强烈的挑战。

(二) Y理论

Y理论的代表人物是马斯洛。该理论要旨在于证明人是“自我实现人”。它有如下假设和结论：

(1) 人愿意工作，愿意为社会和他人做贡献。

结论：可以引导员工自觉工作。

(2) 人具有自我指导、自我控制的愿望。

结论：必须尊重人的个人意志。

(3) 人具有独创性，每个人的思维都有其独特的合理性。

结论：必须努力改善环境，以使每个员工能发挥最大的积极性和创造性。

(4) 人是愿意对工作、对他人负责的。

结论：企业目标必须让员工知道，必须深入人心。

Y理论创造了一种民主宽容的管理方式。由于员工追求人与人之间的感情、归属感、尊重以及自我实现等社会和心理需求，所以如果管理人员能够提供一种宽松的工作环境，这种环境将鼓励员工对实现组织目标负责，鼓励员工实行自我管理，那么不需

要严密的监督、控制和高强度的物质激励，组织目标也能实现。在这种激励过程中，真正起作用的是精神激励和员工职业生涯发展激励。

二、主要的激励方法

（一）物质激励手段

组织常用的物质激励手段有工资、奖金、股权、红利、福利、奖品、馈赠等。这是一种正激励、正强化手段。在使用这一激励方法时，要把握好以下问题：

1. 激励物要满足员工最迫切的需要

以福利激励为例，同样是奖励一辆汽车，对于有汽车的员工产生的激励效应就比没有汽车的员工产生的激励效应要小得多。所以组织在进行物质激励时，一定要摸清员工当前最迫切的需要，采用尽可能灵活多样的激励措施，来调动不同需要员工的积极性。

2. 激励度要适当

也就是说，物质激励的程度要与员工的工作绩效相当，过大过小都不合适。为此，组织一方面要有科学的工作绩效评价指标体系、严格的考评制度和适当的评估方法，以确定员工工作绩效的真实性、差异性和可比性；另一方面，要确定科学的物质激励的评价标准和评价方法，要使员工对此心中有数，以确保公平性。

3. 激励时间要及时

在员工达到奖励必需的工作绩效时，管理人员应及时予以激励，不要拖延时间，以免引起员工猜疑甚至产生失望情绪。

4. 要对激励的成本效益进行核算

物质激励是需要动用组织的资源的，组织支付了激励成本，就必然要追求效益最大化。这就要求管理人员充分利用好激励资源，争取最大的激励效应，实现员工工作绩效的最大化。

（二）精神激励手段

与物质激励手段不同的是，精神激励手段是从创造良好的工作氛围和人际环境入手，通过组织精神资源的投入来激发员工努力工作的动机，以引导员工达到良好工作绩效的激励方法。

组织经常使用的精神激励手段有：关怀激励、支持激励、信任激励、情感激励、形象激励和榜样激励等。

进行精神激励要注意的问题是：

（1）精神激励要与物质激励配套，否则，单纯的精神激励难以达到持续调动员工积极性的目的。

（2）精神激励也要有针对性。对不同精神需要的员工，采用不同的精神激励手段。

（3）精神激励资源也要适度。尽管对组织来说，精神激励资源是无限的，也没有太高的成本，但激励客体对精神激励的接受度是有限的，所以仍然不能激励过滥、过度、过频，否则必然降低激励效应。

（三）职业生涯发展激励

职业生涯发展激励是指通过帮助员工设计职业生涯规划，并为其职业生涯发展提供机会，创造条件，以此提高员工对企业的忠诚度，培育员工的归属感，调动员工的积极性和创造性。组织常用的职业生涯发展激励包括：

1. 合理配置员工，做到用人所长

员工配置的重要原则就是选贤任能，用人所长。这样有助于有效地挖掘员工的潜能，充分利用人力资源为实现组织目标服务；同时也有利于激发员工的工作积极性，使员工对自己的能力更加充满信心，有勇气去应对更大的挑战，也容易获得胜任感和成就感。

2. 协同目标管理

这是指将组织目标和员工个人的职业生涯目标结合起来，使之实现协调发展。这样员工就会产生与组织同呼吸、共命运的情

感，其工作积极性、主动性和创造性就自然而然地激发出来了。

3. 提供培训的机会

培训本身就是一种激励手段。它在员工的职业生涯发展中占有重要的地位，员工一般渴望通过培训增强自己的职业技能，因而提供培训机会能极大地调动员工的积极性，既有利于提高培训效果，又有利于员工和企业的共同发展。

4. 提供晋升机会

晋升是满足员工尊重需要和自我实现需要的重要激励手段，对员工具有很强的吸引力，因而能够发挥极大的激励效应。

5. 员工参与管理

通过支持、鼓励员工参与管理，也能够有效地激励员工，满足其社交、尊重和自我实现的需要，培养其主人翁意识、责任感和集体荣誉感。

第八章 员工薪酬

第一节 员工薪酬概述

一、薪酬的涵义

薪酬在不同学科里有不同的涵义。了解薪酬在各种学科的涵义对于理解本章内容具有重要的意义。

从经济学的角度看，薪酬既是员工劳动的报酬，也是组织的成本支出。

从管理心理学的角度看，薪酬是组织进行激励的基本手段。它可以激发员工的多种行为，不同的薪酬水平和薪酬的不同构成对员工的激励效应是不一样的。

从社会学的角度看，薪酬是人们在组织和社会中地位的象征。在一个组织中，薪酬有等级划分，人们总是将人在组织中的地位和他们所获得的报酬联系在一起。

从人力资源管理学的角度看，薪酬指的是员工在从事劳动、履行工作职责并完成任务后，所获得的经济上的酬劳或回报。薪酬可以用货币的形式表现出来，如工资和奖金；也可以以实物或服务等形式表现出来，如福利。货币薪酬是直接薪酬，实物和服务薪酬是间接薪酬。

二、薪酬的构成

薪酬由以下几个部分构成：

(一) 工资

工资是以一定的货币定期支付给员工的劳动报酬。这部分薪

酬一般比较稳定，是薪酬的主体。它包括基本工资、职位工资、年功工资、技能工资等。

（二）奖金

奖金，也叫绩效工资，是员工在达到岗位分析要求的工作绩效后获取的绩效报酬。这部分薪酬的表现形式很多，比较常见的有：计件工资、销售提成、超产奖金、节约奖金等。与工资相比，奖金的变动比较大，视员工达到的工作绩效而定。

（三）福利

这是指无论员工职位、年功、工作绩效如何，都能享受的薪酬部分。它一般不以货币形式发放，而主要以实物和服务的形式对全体员工进行平均或大体平均的分配，如休假、培训、文化体育设施、托儿所、食堂、医疗保健、优惠住房等。

还有一种比较特殊的福利，就是保险。保险是企业为员工在受到意外损失或因为工作丧失劳动能力，以及失业而提供的补助。这部分福利具有预防性特点，即在上述情况发生之前企业就已经支出了。它包括工伤保险、医疗保险、失业保险等。保险作为薪酬的一部分，可以并入福利之中，也可以单列出来。

（四）红利

这是让员工分享企业利润的一种报酬形式。红利发放的前提是企业取得利润而员工达到绩效评估标准。分红的目的在于将员工的工作同企业目标联系起来，是一种调动员工积极性的有效激励方式。红利通常在年终企业进行利润结算和员工工作绩效评估后发放。

（五）股票期权计划

股票期权计划是一种长期的薪酬形式，它指的是企业为员工提供购买本企业股票的一种权利，凭借这种权利，员工可以以优惠条件购买企业股票。股票期权计划与红利一样，也是将员工工作同企业目标结合起来以调动员工积极性的激励方式，并且两者

的主要目的都在于激励企业的核心人才，如管理人员和技术人员。当然股票期权计划在这方面的作用更显著一些。

三、薪酬的作用

（一）补偿作用

员工是企业的劳动力资源，在工作中消耗了脑力和体力，薪酬是对员工投入的回报，也是对劳动消耗的补偿。员工领取薪酬后，用来支付生活所需，才能恢复体力和脑力，劳动才能继续。同时，劳动者还要依靠薪酬养育子女，加强自己的学习和培训，才能实现劳动力资源在另一种意义上的再生产。

薪酬的补偿作用还体现在，它可以对组织内没有获得晋升的员工予以一定的补偿。这是因为组织内绝大多数员工都是希望获得晋升机会的，但管理职位总是有限的，层级越高，职位越少，所以最终只有少数人能够如愿以偿。许多普通操作人员甚至一辈子都无法跻身管理人员的行列。这就需要给予他们一定的补偿。薪酬恰恰是最适宜进行补偿的，因为与晋升一样，绝大多数人都将其视为个人地位的象征，所以对没有获得晋升的员工给予薪酬方面的补偿，可以避免他们产生失落感和挫折感，起到激励他们的作用。

（二）保障作用

员工最基本的生理需要和安全需要，都有赖于薪酬，尤其是工资的定期支付，否则，员工生活得不到保障，没有安全感，就很难全身心地投入到工作之中。

（三）激励作用

首先，合理的薪酬能够调动员工的工作积极性，激发其潜能，提高其工作绩效；其次，较高的薪酬可以吸引企业所需要的各方面人才为企业服务，扩大企业的人力资本存量；再次，有效的薪酬系统可以通过各类薪酬的合理构成来增强企业的凝聚力，增强员工的归属感。

（四）调节作用

报酬的差异可以促进人力资源的合理流动。对企业来说，企业一方面可以通过内部薪酬水平差异来引导组织内的员工合理流动；另一方面，可以利用较高的报酬吸引外部人才为企业效力。在市场经济条件下，大城市和大企业本身往往具有积聚人才的功能，而小城市、小企业则总是留不住人才，所以，一些中小城市、中小企业只能通过高薪来留住、吸引企业核心人才。最近浙江一些中小城市和企业纷纷出台高薪聘请企业技术和管理人员的措施就是试图发挥薪酬调节人力资源流动的作用。

四、薪酬的两种划分

（一）不变薪酬和可变薪酬

从员工薪酬的变动性看，员工薪酬可以分为不变薪酬和可变薪酬两类。不变薪酬是相对可变薪酬而言的，事实上只要影响薪酬水平的内外因素发生变化，不变薪酬也是可能改变的。不变薪酬主要包括员工的工资、福利、保险等；与不变薪酬相比，可变薪酬的变动幅度往往比较大，它主要包括奖金、红利和股票期权计划。

划分不变薪酬和可变薪酬具有重要的意义。因为在员工的整体薪酬中，不变部分占多大比重，可变部分又占多大比重，是企业薪酬管理的重要问题。不变薪酬虽然是满足员工基本需要的手段，可以激励员工使之获得安全感和稳定感，但是不变薪酬毕竟同员工的工作态度、工作努力程度、工作绩效状况没有直接的联系。如果它所占比重过大，则薪酬发挥调动员工积极性的激励效应就比较小。当然，不变薪酬又不能太低，否则员工连最基本的需要都满足不了，安全感和稳定感都没有了，也不利于调动员工的积极性。

可变薪酬直接与员工的工作态度、工作绩效挂钩，有利于调动员工，尤其是企业核心人才的积极性。可变薪酬的变动幅度也

应合理设置，不能过小，否则员工之间的收入拉不开差距，达不到激励员工的目的；也不能太大，太大则容易使达不到工作绩效标准的员工产生强烈的挫折感和失落感，也不利于达到激励的目的。

不变薪酬和可变薪酬的比例到底应该如何确定，这要根据企业的具体性质和员工的具体情况而定。一般地说，在竞争激烈的行业或技术更新较快的行业中，在高新科技企业中，可变薪酬占的比重可以大一些。普通操作人员的薪酬结构中，不变薪酬占的比重可以大一些；技术人员和管理人员的不变薪酬占薪酬总额的比重则可小一些。

（二）短期薪酬、中期薪酬和长期薪酬

从员工薪酬的激励时效看，员工薪酬可以分为短期薪酬、中期薪酬和长期薪酬三类。工资属于短期薪酬，奖金和红利属于中期薪酬，股票期权计划属于长期薪酬。

区分短、中、长期薪酬的意义在于：（1）不同的员工对于薪酬这样的物质激励的需要不一样。一般而言，工人对薪酬的需要最强烈，并且总是希望发放薪酬的周期短一些，顺应这种需要，他们的薪酬往往以短期薪酬的形式出现。（2）企业经营是一个持续的过程，员工的工作绩效和企业目标的实现往往要经历一个相对长的时期才能体现出来，因此，结合员工工作绩效和企业经营状况发放的奖金、红利等一般要间隔相对长的一段时期，这就形成薪酬的中期支付形式。（3）企业发展战略和一些宏观政策的实施只有在长期范围内才能见到成效，许多新产品的研发过程更是漫长，因而也需要长期薪酬的存在，以激励员工关心企业长远利益。

五、员工薪酬水平的制约因素

员工薪酬水平的制约因素包括外部环境因素和企业内部因素两类。

（一）外部环境因素

制约员工薪酬水平的外部环境因素对于企业来说，是客观存在的。具体的企业很难通过自己的行为去改变它们，而只能调整自己的行为以适应它们。

1. 政府的分配制度和有关劳动报酬的政策

例如，中国政府确定的以按劳分配为主，多种分配方式并存的分配制度；员工工资分配原则；福利计划要求；工作安全与卫生政策；节假日放假制度和有关加班报酬的政策；各级政府确定的当地最低工资水平等等。这些都是企业在确定员工的薪酬水平时必须遵守的。

2. 劳动力市场供求情况

同一劳动力，在不同的地区、不同的时间、不同的市场，会有不同的供求状况。企业在确定员工薪酬水平时，必须对劳动力市场的供求状况作必要的分析，力求使本企业的薪酬水平适应劳动力市场的供求状况。

3. 行业平均薪酬水平

企业对员工薪酬水平的确定，必须参照当地行业的平均薪酬水平。如果本企业的薪酬水平高于行业平均水平，就会增加企业的劳动力成本，本企业的成本比较优势就小；如果本企业薪酬水平低于行业平均水平，企业又会面临招聘不到合适员工的尴尬局面。

4. 通货膨胀因素

一般来说，员工薪酬应该主要决定于其工作绩效，但由于通货膨胀的影响，员工的薪酬有可能偏离其工作绩效应该得到的工资。在通货膨胀时期，薪酬总额是膨胀的，每个员工的绝对薪酬都在增加，实际的结果经常是工作绩效优良的员工的薪酬仅仅略高于工作绩效一般的员工，所以，通货膨胀会削弱员工努力工作的动机。

（二）企业内部因素

员工薪酬水平的制约因素，主要是企业内部因素，它是企业

通过自身努力而可以改变的。

1. 企业实力

一般情况下，企业的实力强，则在确定员工薪酬水平过程中自由度比较大。所以大企业经常通过较高的薪酬来达到加强内部管理和吸引外来人才的目的，而小企业要获得高素质的员工，就必须付出更高的代价。总的来说，企业必须根据自身的实力，量力而行，适当控制劳动力成本，使产品或服务具有竞争优势。

2. 企业利润

一般情况下，员工的薪酬水平与企业的利润率成正比，企业利润率越高，员工的薪酬水平也越高；反之，则越低。比如，有时企业处于亏损状态，但出于保持员工士气、维持人力资本存量等需要，没有选择裁员，而是按比例全面降低员工薪酬水平。

3. 企业性质

在高新技术企业和现代服务企业内，产品和服务的技术含量高，创造的效益比较大，因而员工薪酬水平比较高；与之相对应的是传统制造企业、加工企业和服务企业，产品和服务的技术含量低，员工薪酬水平也比较低。不同所有制企业的薪酬水平也可能不一样，在中国，国有企业的薪酬水平往往比中外合资企业、外商独资企业低。

4. 企业文化

价值观是企业文化的重要组成部分，有些企业尊崇效率，那么整个企业的薪酬结构落差就比较大，也就是说员工之间的薪酬差距比较大。有些企业强调公平，那么企业的薪酬结构落差就比较小，员工之间的薪酬差距也比较小。

5. 企业发展规划

员工薪酬水平的确定不仅取决于企业的现实状况，也受企业发展规划的制约。一些对于实现企业发展规划起着重要作用的员工，尽管其在企业目前状况下发挥作用不大，但仍可能获得较高

的薪酬水平。比如许多大企业都储备着一批后备干部，他们并不一定独立负责哪一方面的工作，但领取的薪酬却要比大多数普通员工多。

第二节 员工薪酬规划

一、员工薪酬规划的涵义

员工薪酬规划是组织根据其内外环境结合组织的发展需要，为了有效地激励员工的工作积极性和创造性，确保组织目标能够顺利实现，运用科学的规划方法对组织的薪酬系统进行综合计划、系统安排的过程。

科学合理的薪酬计划是有效地实施薪酬管理的基础，也是制定企业各项薪酬制度的依据。它对于增强薪酬管理的科学内涵，减少薪酬管理中的不确定性和随意性，保证薪酬管理的效率和效果，支持组织目标的实现，都有重要的意义。

二、员工薪酬规划的制定原则

制定员工薪酬规划，核心是依据一定的原则合理地分配企业的薪酬资源。员工薪酬规划的制定，一般依据的是著名的3P原则，即Position(职位)、Person(个人)、Performance(绩效)：

(一) 职位原则

就是根据职位的重要性、风险性和有关这一职位的劳动力市场供求状况来分配企业的薪酬资源。首先，不同的职位对企业的重要性是不同的，比如，管理性职位的重要性就要大于操作性职位，管理性职位中的决策性职位的重要性又要大于执行性职位；有些职位在组织中具有至关重要的地位，比如高科技企业的首席技术官、建筑公司的项目经理、各种企业的财务总监等。一般来说，重要性越大的职位分得的薪酬也越多，反之则越少。其次，不同职位所包含的职业风险也是不同的，职业风险包括决策风

险、管理风险、操作风险等等，依照不同职业风险对组织目标的不同影响程度和个人安全的影响程度，需要在报酬上进行区分，以补偿工作的任职者工作时的风险投入。另外，在劳动力市场上，不同职位的供求状况也是不一样的。在设计员工薪酬规划时，必须参照组织的工作分析和劳动力市场供求状况，对担任每一职位的员工设定特定的薪酬。根据职位而不是根据人员来设定薪酬，就使这部分薪酬具有相对稳定性的特征。职位薪酬是一种基本薪酬。

（二）个人原则

这就是说，要根据员工个人的具体情况来确定他占有企业薪酬资源的比重。这种原则，一方面，依据不同员工的具体情况，如员工的年功、员工的职业技能、员工的忠诚度、员工的工作经验等来分配组织的薪酬资源；另一方面，依据同类员工薪酬的市场状况，如市场供求情况、市场平均薪酬水平、企业对这类员工的市场竞争力等来确定员工个人的薪酬。个人薪酬也是一种基本薪酬。

（三）工作绩效原则

工作绩效原则要求根据员工的工作绩效来分配企业的薪酬资源。全体员工工作绩效的总和与企业的绩效薪酬资源是对等的。具体到员工个人，可以依据员工实际达到的工作绩效与绩效考核标准的比率来确定员工的绩效薪酬。假定员工实际达到的工作绩效与绩效评估标准相等，即两者比率为1时，员工就可以领取足额的绩效薪酬；如果员工实际达到的工作绩效大于绩效评估标准，即两者比率大于1时，员工可以领取超额绩效薪酬；反之，员工只能领取很少的、不足额的绩效薪酬。所以，绩效薪酬是一种可变薪酬，它有利于吸引工作绩效较高的员工，为企业增强人力资源优势。

企业在遵循3P原则制定员工薪酬规划时，要合理地分配企业总体薪酬资源在职位薪酬、个人薪酬、绩效薪酬三者之间的比

例。总的要求是要实现薪酬的相对公平性，以有利于调动全体员工的工作积极性，推动企业目标的实现。

三、员工薪酬规划的具体内容

员工薪酬规划一般包括两个层次，即企业总体薪酬规划和分类的员工薪酬规划。

（一）企业总体薪酬规划

企业总体薪酬规划是本企业薪酬管理的总目标、总战略、总政策、总预算和总的实施步骤的总和。企业总体薪酬规划的总目标是：通过企业的薪酬管理包括薪酬规划的实施，提高企业员工的满意度和对企业的归属感，稳定员工队伍，吸引企业所需人才，保持员工高涨的士气和良好的人际氛围，增进企业员工的工作绩效和企业的总体效益。

为了达到这一总目标，企业首先要明确组织所处的外部环境、组织的发展战略、组织的人力资源使用和需求情况、组织的预期利润率和财务收支状况等等。在此基础上，企业需要考虑的政策有：企业总体薪酬政策、薪酬调整政策、人才引进及相关薪酬政策，员工队伍稳定及相关薪酬政策等。

（二）分类的员工薪酬规划

分类的员工薪酬规划有不同的划分方法，每一类薪酬规划的具体内容也不一样。

（1）按照规划的时间来划分，分为企业长期薪酬规划，一般在3年以上；企业中期薪酬规划，一般为1—3年；企业短期薪酬规划，一般在1年以内。

（2）按照不同员工来划分，一般分为管理人员薪酬规划、技术人员薪酬规划、操作人员薪酬规划等，也有进行更细分的。

（3）按照薪酬的构成来划分，可以分为工资分配规划、奖金发放规划、福利规划、分红规划等。

四、员工薪酬规划的具体步骤

不同的员工薪酬规划的步骤是不一样的。在实践中，规划工作必须根据企业总体薪酬规划的总目标，在综合考虑各方面因素的基础上进行。

（一）要对企业内外部环境进行分析和预测

具体地说，分析和预测的对象包括政府有关分配政策、人力资源市场供求状况、行业报酬水平、员工期望、企业目标及经济收益、企业支付能力、企业过去的薪酬状况。

（二）根据所掌握的信息，制定总体的政策目标

它包括企业总的薪酬水平、薪酬分配标准和某些特殊的政策。

（三）研究可能的变动因素

可能的变动因素既包括组织内部因素，如组织结构和工作岗位变动的情况、人员变动状况、工作绩效状况、企业效益实现状况、财务收支状况；又包括外部因素，如物价变动状况、市场劳动力供求关系变动状况、行业性政策调整情况以及政府分配、福利、保障政策的变化情况等。

（四）制定多个方案，以供选择

员工薪酬规划的方案选择必须符合科学决策的要求，人力资源部门必须事先设计好多个方案以备决策层讨论和选择。

（五）选出最佳方案，编制总体规划

（六）在总体规划基础上编制分类计划

分类计划包括工资发放和工资调整计划、福利发放和福利发展计划、奖金发放计划、红利发放计划、股票期权投放计划等等。

（七）编制计划预算

包括总预算和各项分类预算，如工资预算、奖金预算、福利预算、分红预算等等。

第三节 员工薪酬的制定方法

一、工作评价方法

国外企业通常采用工作评价的方法来确定一个企业的薪酬等级。所谓工作评价就是根据各种工作中所包括的技能要求、努力程度要求、岗位职责和工作环境等因素来决定各种工作之间的相对价值。依据工作评价所提供的各种工作的相对价值，就可以确定企业内的薪酬等级了。

工作评价法主要有以下几种：

（一）工作排序法

这是指根据各种工作的相对价值或它们各自对组织的相对贡献来由高到低进行排列的工作评价方法。

工作排序法的基本步骤是：

（1）选择工作评价者和需要评估的工作。一般情况下，工作评价者是一个由管理人员组成的委员会。

（2）取得工作评价所需要的资料。这可以通过进行工作分析，以工作说明书作为排列法的依据。

（3）进行评价排序。这时，简单排序法、交错排序法、成对评价法等都可以用来进行排序。

工作排序法是各种工作评价方法中最简单的一种。它的主要优点是简单方便，容易理解和应用，比较适合缺乏时间和金钱做规划工作同时结构稳定的小企业。这种方法的缺点是：

（1）对工作岗位进行排序时所使用的标准比较宽泛，可能出现主观因素干扰工作评价的现象。

（2）要求评价委员会的成员对每一个需要评价的工作细节都比较熟悉，而这事实上是不容易做到的。

（3）无法计算出相邻的两个工作岗位之间的绝对价值差距，所以需要数量化的工作评价方法来补充。

（二）因素比较法

因素比较法是一种比较计量性的工作评价方法，是对工作排序法的改进。因素比较法的基本步骤是：

（1）在每一类工作中选择一些标尺性工作作为比较的基础。标尺性工作应该是那些很多组织中都普遍存在，工作内容相对稳定、其市场薪酬水平公开的工作。先将标尺性工作的基本工资确定下来。

（2）把一个工作类别中包括的各种共同因素如工作环境、体力和脑力消耗、教育水平、劳动技能、工作经验等确定为补偿因素。

（3）根据标尺性工作所包括的各种补偿性因素的规模确定各种标尺性工作在各种补偿因素上应该得到的基本工资。

（4）将非标尺性工作同标尺性工作的补偿因素逐个进行比较，确定各种非标尺性工作在各种补偿因素上应得到的报酬金额。

（5）将非标尺性工作在各种补偿因素上应该得到的报酬金额加总，就是这些非标尺性工作的基本工资。

因素比较法在应用上比较繁杂，而且还需要不断根据劳动力市场供求关系的变化进行更新，所以它是工作评价方法中使用最少的一种。

（三）分类法

分类法也是一种比较计量性的工作评价方法，尽管它与工作排序法有相似之处，但却又是对工作排序法的改进，排序法不是根据明确的标准，而是根据评价者对工作相互之间的主观判断来评价工作，分类法则有助于克服这种缺陷。

分类法的实施步骤：

（1）评价者确定工作类别的评价数目，工作类别有多有少，多的可以分为15类，少的则只能分为4~5类，通常情况下是将工作分为7~9类。

(2) 为各种工作类别中的各个级别进行定义，从而为薪酬体系的建立提供依据。

(3) 将各种工作与确定的标准进行对照比较，然后将它们定位在合适工作类别中的合适级别上。

分类法的优点是简单明了，很容易被员工所理解和接受，但它也只是对工作进行整体性的综合评价，而不作因素分解，难以精确评比，所以也主要适用于小型企业。

(四) 计点法

这是企业广泛采用的一种方法，它与分类法的相似之处在于，两者都在事先设置衡量工作价值的标准，按照标准来确定员工工作的不同等级。两者的区别是，分类法仍然是将整个工作与工作标准作比较，而计点法则是先将工作进行要素分解，在此基础上，以各个要素为单位同工作标准进行比较。

运用计点法在比较过程中，同样需要选择补偿因素，并为各个补偿因素建立结构化量表，来反映各个等级之间的程度差异。另外，评价者还要注意区分各个工作要素在工作中的重要性，按照重要性的不同赋予不同的权重，最后将各个要素在加权的基础上得到的分值相加，得出工作的总分数，反映工作的相对价值。

二、海氏工作评价方法

海氏工作评价方法是对计点法和因素比较法的比较好的结合，它是由美国工资设计专家爱德华·海在1951年研究开发的。这种方法认为有三种补偿因素应该给予报酬：(1) 诀窍；(2) 解决问题的能力；(3) 工作责任对企业成败影响的大小。每一个因素都可以用一个指标图来定义。每一个指标图都由一定的分数排列构成。图中相邻的分数之间相差大约为15%。这些图本身揭示了诀窍、解决问题的能力和工作责任对企业成败的影响程度。

下面以诀窍为例说明海氏工作评价方法的特点。诀窍是指使工作达到规定标准所需要的，无论通过什么方式所获取的各种技术、技巧的总和。诀窍包括三个子系统：科学知识、专门技术和实践经验；管理技巧；人际关系技巧。

在海氏指标图（见表 8—1）中，科学知识、专门技术和实践经验共分 A B C D E F G H 共 8 个等级，前 4 个等级表示训练的程度，这时诀窍的性质是由教育的程度和工作经历所决定的；后 4 个等级则表示建立在非中等教育学科基础上的专门技术或专业技术。

管理诀窍被分为 5 个等级：（1）“起码的”：对一项活动的实施和管理具有对其目的和内容的高度特定性，仅需对相关活动的一般了解；（2）“相关的”：对本质和目的相对一致的众多活动需要在概念或实施方面进行协调或一体化；（3）“多样的”：在重要的管理领域中对性质和目的不同的众多活动在概念或实施层面上进行协调或一体化；（4）“广泛的”：对一项复杂的经营业务的主要活动进行一体化或对显著影响企业总体计划或经营的战略性职能进行整个企业范围的协调；（5）“总体的”诀窍。

人际关系技巧被分成 3 个等级：（1）“基本的”：在与其他人的交往中，通过正常的接触，请求对方或向对方提供信息来表达普通的礼貌并给人以良好的印象；（2）“重要的”：理解、影响和服务于他人对于完成工作、促进他人采取行动或求得他人理解是需要考虑的重要问题；（3）“关键的”：最大程度地理解、选择、发展和激励他人的某种或综合的技巧是非常重要的。

根据海氏工作评价方法进行评价，工作评价者的任务是借助于工作分析和海氏评价方法设置的点数分配表确定每种工作的各个补偿因素所应得到的分数，然后加总就是这份工作的相对价值。海氏工作评价方法因为设置了比较科学的点数分配表，所以评价出的分数比凭直觉的主观评估要精确和合理。

表 8—1 海氏工作评价指标图之一：诀窍

		管 理 诀 窍														
		起码的			相关的			多样的			广泛的			总体的		
人际 关系 技巧		基本 的	重要 的	关键 的	基本 的	重要 的	关键 的	基本 的	重要 的	关键 的	基本 的	重要 的	关键 的	基本 的	重要 的	关键 的
		科学 知识 专门 技术 和 实践 经验	A	50	57	66	66	76	87	87	100	115	115	132	152	152
57	66			76	76	87	100	100	115	132	132	152	175	175	200	230
66	76			87	87	100	115	115	132	152	152	175	200	200	230	264
B	66		76	87	87	100	115	115	132	152	152	175	200	200	230	264
	76		87	100	100	115	132	132	152	175	175	200	230	230	264	304
	87		100	115	115	132	152	152	175	200	200	230	264	264	304	350
C	87		100	115	115	132	152	152	175	200	200	230	264	264	304	350
	100		115	132	132	152	175	175	200	230	230	264	304	304	350	400
	115		132	152	152	175	200	200	230	264	264	304	350	350	400	460
D	115		132	152	152	175	200	200	230	264	264	304	350	350	400	460
	132		152	175	175	200	230	230	264	304	304	350	400	400	460	528
	152		175	200	200	230	264	264	304	350	350	400	460	460	528	608
E	152		175	200	200	230	264	264	304	350	350	400	460	460	528	608
	175		200	230	230	264	304	304	350	400	400	460	528	528	608	700
	200		230	264	264	304	350	350	400	460	460	528	608	608	700	800
F	200		230	264	264	304	350	350	400	460	460	528	608	608	700	800
	230		264	304	304	350	400	400	460	528	528	608	700	700	800	920
	264		304	350	350	400	460	460	528	608	608	700	800	800	920	1056
G	264		304	350	350	400	460	460	528	608	608	700	800	800	920	1056
	304		350	400	400	460	528	528	608	700	700	800	920	920	1056	1216
	350		400	460	460	528	608	608	700	800	800	920	1056	1056	1216	1400
H	350		400	460	460	528	608	608	700	800	800	920	1056	1056	1216	1400
	400		460	528	528	608	700	700	800	920	920	1056	1216	1216	1400	1600
	460		528	608	608	700	800	800	920	1056	1056	1216	1400	1400	1600	1804

第四节 工资

工资是员工薪酬的基本部分，在员工薪酬系统中占有最重要的地位，发挥着薪酬的各项基础性作用。了解企业工资管理具有重要的实践意义。这一节主要介绍工资的构成、工资制度的种类、工资决策和工资管理的有关情况，至于工资的制约因素、工资的制定方法等则与薪酬的有关内容基本相似，不再重复。

一、工资构成及其应遵循的原则

工资构成是指组成工资的各种成分及其在员工工资中的比重。

（一）工资的构成

一般来说，工资由以下几个部分构成：

（1）基本工资，即作为企业成员领取的最基本的工资性报酬，有些员工因特殊原因离开工作岗位时，就可能只领取基本工资了。

（2）职位工资，即因为履行某一职位的责任而获得的工资性报酬。企业中不同职位的责任大小、风险性都不一样，这部分工资也不一定相等。

（3）年功工资，即根据员工资历确定的那一部分工资性报酬。一般而言，资历越老，年功越长，这部分工资越高。它可以起到保证员工生活水平逐年提高、保护老员工利益的作用。

（4）技能工资，即根据员工所具备的知识素质和劳动技能确定的工资性报酬。这部分工资通常依据员工技术水平的高低而分成若干等级。

（5）特殊性津贴、补贴，比如井下作业补贴、妇女就业特殊津贴、地区差异补贴等。

（二）决定工资结构的原则

合理的工资结构有利于全面调动员工的工作积极性。在决定

企业员工的工资构成时，要遵循的原则主要有：

(1) 工资结构要与组织的性质、任务和劳动特点相适应。比如，在生产部门，工资构成中基本工资和技能工资占的比重就大一些；在销售部门，基本工资的比例可能比较小，而技能工资的比重相对大一些。

(2) 基本工资至少要相当于员工的基本生活费，这样才能确保劳动消耗能够得到最低程度的补偿。

(3) 体现员工活劳动部分的工资应在工资构成中占较大比重。

二、工资制度的种类

(一) 计时工资制

这是一种以工作时间为标准来衡量工资支付的一种方式。计时工资制适用于劳动成果无法精确衡量、难以直接反映工作者技术和努力程度的工作。它可以分为：

1. 小时工资制

小时工资制是根据员工的实际有效工作小时和小时单位工资标准来计算工资额的计时工资形式。它的计算公式：

$$\text{工资} = \text{有效工作小时数} \cdot \text{小时单位工资标准}$$

2. 日工资制

即根据劳动者实际有效工作的日数和日单位工资标准计算工资额的计时工资形式。其计算公式：

$$\text{工资} = \text{有效工作日数} \cdot \text{日单位工资标准}$$

3. 月工资制

这是根据员工有效工作月数和月单位工资标准来计算工资额的计时工资形式。我国现在大多数企业都实行这一工资制度。它的计算方式：

$$\text{工资} = \text{有效工作月数} \cdot \text{月单位工资标准}$$

4. 年薪制

年薪制是以年为单位来计量工资额的一种计时工资制。年薪制是市场经济条件下对企业经营者、管理人员、技术人员支付工资的主要形式。

（二）计件工资制

计件工资制是直接以员工完成的合格产品或工作的数量为依据计算工资额的工资制度。它一般适宜生产任务有明确的量化标准，产品数量和质量易于测量和统计的工作。传统加工制造业曾大量使用计件工资形式。在知识经济时代，计件工资的适用性明显削弱。

（三）浮动工资制

这是指把员工工资结构中的一部分如职务工资和技能工资同奖金合在一起，组成员工扩大了绩效薪酬，依据企业效益的好坏、员工工作表现和工作绩效大小来支付工资的一种工资制度。

组织在实行浮动工资制时，往往先确定一个绩效指标或基数，即绩效评估标准，超过这一指标或基数的员工可以获得绩效薪酬，也就是浮动工资；没有达到绩效评估标准，则可能拿不到浮动工资。因此，合理确定绩效评估标准，既避免因为标准太高达不到而引起员工不满，又避免因为标准太低而未能充分调动员工的积极性，是实施这一工资制度时非常关键的环节。

（四）岗位技能工资制

岗位技能工资制是目前我国企业中广泛实行的一种工资制度，是一种以岗位和技能两个工资单元为主的新型工资制度。岗位技能工资包括岗位工资和技能工资两个部分。岗位工资是根据员工所在岗位，或所承担的责任轻重、劳动条件好坏、劳动繁重程度、风险大小等补偿因素确定的。技能工资则是由员工的技能水平决定的，反映员工的劳动质量。这种工资制度具有从动态上反映劳动差别和报酬差别、报酬与效益挂钩、使劳动测评更加科学的特点，比较好地贯彻了按劳分配原则，有利于调动员工的积

极性。

三、工资决策

工资是薪酬中最难以决定又十分关键的一个部分。它不仅是钱的问题，还涉及许多心理效应，处理不好将会给组织带来重大损失。因此，对员工工资的决策和管理必须非常谨慎。

员工工资决策的核心部分是对工资水平、工资等级和工资制度的决策。这些决策还受组织内部和外部环境许多因素的影响，如图 8-1 所示。

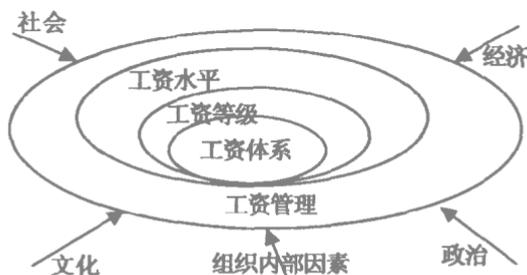


图 8-1 工资决策模型

（一）工资水平

工资决策的核心是工资水平的决策。它决定了在一定时期内组织愿意付给员工的平均工资。在进行工资水平决策前，有必要了解工资水平的制约因素。

制约工资水平的因素很多，从外部环境看，其计算公式为：

$$\text{工资水平} = \text{员工工资总额} / \text{员工总数}$$

工资水平可以分为货币工资水平和实际工资水平两种。货币工资水平指的是货币面值所反映的员工工资水平，是一般意义上的工资水平。实际工资水平则是考虑了同期物价变动因素后的工资水平。两者之间的关系可以用公式来表达：

$$\text{实际工资水平} = \text{货币工资水平} / \text{同期物价指数}$$

如果组织的工资水平低于其他地区、其他企业的同行，组织就将失去在劳动力市场上的竞争优势，甚至不利于内部员工队伍的稳定。如果工资水平过高，组织的劳动力成本支出过大，又会使组织的市场竞争力受到损害，所以，保持适当的工资水平，对组织来说意义重大。

（二）工资等级

工资等级决策所关注的是组织中所有工作之间的关系，根据工作复杂程度、繁重程度、劳动条件、工作责任大小、工作风险大小等因素，将这些工作分成不同的等级，按等级决定各自的工资标准。

工资水平反映的是组织与组织之间的工资比较关系，体现了组织的整体工资状况；而工资等级则反映了组织的工资资源在工作间的分配情况和组织内部各种工资之间的比较关系，体现了个体工作的工资状况。

与工资水平比，工资等级对员工的影响更大，因为自己处在什么样的工资等级之中，既决定着自己的收入，也体现着自己的地位，一句话，与自己的切身利益紧密相关。正因为如此，组织必须遵循科学的原则和方法来设计工资等级：（1）必须坚持公平性原则，因为员工对工资分配是否有公平感，是组织在进行工资决策中必须考虑的基本因素；（2）必须遵循竞争性原则，只有这样，员工才可能被调动起来，为获得更高的工资而努力，否则，工资拉不开差距，不但产生不了激励效应，甚至有人才流失的危险；（3）激励性原则，无论何种工资等级划分，都要注意激励原则的应用，要保证这种工资等级有利于调动员工的积极性；（4）经济性原则，即工资等级的设计既要有利于节约成本，又要有利于增强员工的工作绩效。

（三）工资体系

工资体系是指决定个体工资的一系列准则、规定和方法。如工资构成、工资支付形式、工资制定的方法等等。通过制定组织

内的工资体系，可以明确不同工作以及相同工作之间的工资关系，使每个员工都得到与工作相应的报酬，起到一定的激励作用。

例如，在一些企业里，年功工资占工资总额的比重大一些，就有助于经验丰富的老员工发挥工作积极性，但难以调动青年员工的积极性；另一些企业则强调绩效薪酬的重要性，实行浮动工资制，这比较有利于劳动技能强、精力旺盛的中青年员工发挥积极性，但对老员工来说则难以起到激励作用，所以许多公司将二者结合起来制定新的工资体系，以同时发挥各个年龄层次的员工的工作积极性。

在这个问题上，组织需要考察的最根本的因素是“员工的大多数”，即大多数员工的年龄、资历、学历、技能结构等等，以大多数员工的情况为基础构建工资体系，就使工资体系获得了合理性；同时，组织不忘记少数员工的利益，主要可以通过结构工资的其他部分和薪酬的其他部分来对少数员工予以补偿，达到各种积极性都能调动起来的最终目的。

四、工资管理

工资管理是工资决策的延续，是实施工资决策过程中，组织有目的、有计划的调节与控制。

判断工资管理的绩效有两个标准，第一，组织的工资投入是否得到了相应的回报，它可以通过工作绩效考核和评估来进行测量；第二，员工对他们的工资收入是否满意，它可以通过对员工的调查获取答案。

关于第一个问题，前面已经有详细的分析。

如何提高员工对工资收入的满意感，是工资管理中的重要问题，这里必须引起注意的是：

（一）满意感的社会性

员工对工资的满意感虽然来源于需要的满足，但它更具有社

会性的特点，单纯的需要满足并不一定引起员工的满意感。对工资的满意感的社会性表现在：

(1) 不同员工对工资的态度不同。有的人注重物质满足，有的人安于清贫，知足常乐。所以同样的一份工资，对不同的员工产生的满意感却不一样。

(2) 满意感需要通过社会比较才能体会到。工资同时具有绝对价值和相对价值。工资的绝对价值，一般指工资的购买力，可以用购买力指数表现出来；工资的相对价值，反映的却是员工之间的地位和作用。人们在注重工资的绝对价值的同时，也同样注重工资的相对价值，注重将过去的工资水平同现在的工资水平之间的比较，还注重自己的工资水平与别人的工资水平之间的比较，一旦员工做了这样的比较，就必然产生满意或不满意的主观感受。

在现实中，员工总是将自己的工资同与自己条件相似、相近的人做比较，如果比值大于1，或者等于1，员工会体验到满意感；如果比值小于1，员工立即会产生强烈的不满意感。

通常情况下，员工会采用一些办法来摆脱由不满意带来的不愉快，如消极怠工、要求增加工资、要求降低别人的工资等，即便这些目标达到了，它造成的问题，如严重影响员工之间的人际关系、损害工作绩效等，也是非常严重的。所以，组织必须科学地设计企业的工资体系，使产生工资满意感的员工尽可能地多。

(二) 员工参与工资管理

实践中往往有这样的情况发生：员工拿着公平的工资却不觉得公平，更不觉得满意。这是因为传统上，组织工资系统的设计和制定、工资管理的实施等都是由管理部门操作的。即使这些工作始终贯彻了公平合理的原则，员工们仍然会因为操作方式的问题而产生怀疑，在这种心理影响下，员工对工资的满意感自然要打折扣。

为了避免仅仅因为操作方式上的问题而引起员工对工资的不

满，组织可以建立开放式的工资制定和管理体制，核心就是让员工直接参与到工资决策和管理活动中来，使他们根据亲身体会来了解工资是怎样确定的，采用了什么决策使它具备了内部的和外部的公平性。同时，员工有权反映他们自己对工资决策和管理的意见和建议，以保障他们的利益。

有些企业实行了这样的管理方式后，员工的满意感有了大幅度提高。这主要是因为：（1）员工对工资决策和工资管理有了充分的了解；（2）员工的参与使他们感受到自己在企业的地位，尊重的需要和社交的需要得到了满足；（3）员工对工资决策的实施和日常工资管理有一定的影响，也增加了他们的满意度。

第五节 员工福利

一、员工福利的涵义

员工福利是指组织通过向员工提供以实物和服务为主要形式的物质文化待遇以达到提高和改善员工工作生活水平、解决员工个人困难、提供生活便利、丰富员工精神和文化生活、调动员工积极性等目的的一种薪酬方式。

福利是对工资的一种补充，但两者所依据的分配原则是截然不同的。工资分配依据的主要是“按劳分配”原则，因此工资存在群体和个体差异；福利则是根据平等分配的原则来发放，所以福利基本上不存在差别。

享受工资和福利的对象也有差别。工资的对象是企业员工；福利的对象要大一些，不仅包括员工，许多福利项目还能惠及员工的家属，如企业免费或优惠提供的住房、幼儿园、员工家庭联谊会等等。

工资和福利的发放方式也不同。工资一般以货币的方式发放；福利则很少以货币的方式发放，而是主要以实物和服务的方式对员工及其家属发放。

二、员工福利的作用

（一）有利于吸引人才

如何吸引人才是企业面对激烈的市场竞争所必须考虑的重大问题。现代管理心理研究表明，员工择业时考虑的因素很多，如地区、城市、企业、岗位、工资、福利、发展等等。其中福利，尤其是旨在解决员工从业后顾之忧的许多服务性福利项目，如托儿所、培训机会、各种保险等，占有特殊重要的地位，有时甚至超过了工资的重要性。

（二）有利于激励员工

福利可以满足员工的许多心理要求，让员工感受到组织及管理人員对他们的关心和爱护，从而产生强大的激励效应。正因为如此，不少企业的人力资源管理人员都承认，福利就是花小钱起大作用，所以人力资源部门总是不厌其烦地为员工争取哪怕是再小的福利。

（三）有利于建立良好的人际关系

福利服务于企业全体员工，每个员工不分职位、部门、能力、绩效，一律平等享受，这就减少了因经济利益不等而引起的矛盾，有利于形成人与人之间和谐的、团结的关系，增强企业的凝聚力。

（四）有利于树立良好的企业形象

企业通过各种福利建设有助于获得诸如社会责任感强，热心于公益事业，关心员工等赞誉，进而树立起良好的企业形象。

三、员工福利的种类

福利可以分为实物性福利、让渡性福利和服务性福利三类。

（一）实物性福利

实物性福利就是以实物的形式发放给员工享受的企业福利，它分为工作性实物福利和生活性实物福利两类。

1. 工作性实物福利

如企业的劳动保护用品、工作制服、工作午餐等等。

2. 生活性实物福利

如中国企业过春节发的肉、鱼、粮、油等消费品；夏季发放的防暑饮料，冬天发放的烤火物资，免费或优惠住房等等。

(二) 让渡性福利

让渡性福利主要指并不符合企业利益，但在外部条件制约下，必须让渡给员工的企业福利。让渡性福利主要包括两种：

1. 国家法律和政府行政法规规定的带薪休假福利

根据中国法律和政府的法规，每星期六、星期天、元旦、春节、五一、国庆等都是带薪休息日，企业必须遵照执行。

2. 国家法律规定的劳动保险福利

劳动保险是对劳动者在年老、患病、生育、负伤、残疾或失业等暂时性或永久性丧失劳动能力时给予物质帮助的一种福利保障制度。根据我国有关法律法规规定，员工的劳动保险福利包括：医疗保险、养老保险、工伤保险、生育保险、失业保险等。

(三) 服务性福利

服务性福利就是为员工工作、生活提供服务，解除员工后顾之忧，丰富员工工作生活的企业福利。它主要包括：

1. 休息性福利

与让渡性福利相反，这部分福利是企业自愿发放给员工享受的，如企业组织的年度休假、疗养，管理人员批准的病假，工间休息等等。

2. 风险工作保险福利

与休息性福利一样，这部分福利也是企业根据员工承担工作的风险性质和程度而主动为员工提供的。当然，只有所承担的工作具有风险性且风险程度比较大的员工，才享有这种福利。

3. 员工职业生涯发展福利

如，职业生涯规划、培训计划、晋升计划、考察计划等等。

这种福利对于组织和员工双方都十分有益，员工得到自我发展，同时也有利于组织目标的实现，所以在企业福利计划中具有越来越重要的地位。

4. 生活性服务福利

(1) 工作服务项目，如提供上下班的交通车。

(2) 健康服务项目，如设立企业医疗机构，免费体检，预防注射等。

(3) 日常生活服务项目，如员工食堂、托儿所、浴室、小卖部、员工生活互助基金、子女教育资助等等。

(4) 文化体育活动服务，如图书馆、员工俱乐部、运动场馆的开放，各种比赛和联谊活动的举办，不同兴趣团体的组织等等。

现代企业的员工福利种类日益繁多，国外已经设计和使用过的不下百种。企业应根据自身的特点，结合本企业员工的需要，努力加强企业福利建设，为满足员工的各种需要，充分调动员工的工作积极性，实现企业目标服务。

第九章 人际沟通技术

第一节 人际沟通概述

一、人际沟通的涵义

人际沟通，顾名思义，就是人与人之间的信息交流过程。作为现代管理学研究的主要内容之一，人际沟通，尤其是组织内部的人际沟通，因为其在管理实践中的重要作用，受到了越来越多的重视。本章要探讨的就是组织内的人际沟通。

人际沟通的内涵包括：（1）进行沟通的双方是人，这就在沟通的主、客体方面与人—机器沟通、机器—机器沟通区别开来。（2）人际沟通是一个动态的过程，这个过程反映了沟通双方关于信息的互动式交流，具体状态如图9—1所示。（3）就沟通的媒质而言，人际沟通主要通过语言或文字的形式来进行。（4）就沟通的内容而言，人际沟通不仅包括客观信息的交流，还包括如情感、思想、态度、观点等主观信息的交流。（5）人际沟通是计划性与变化性的结合。一方面，一般情况下，沟通主体在沟通过程中占主导作用，它往往根据预先的设计来传达信息；另一方面，沟通又是主、客体之间的双向交流，沟通客体会对沟通主体提供的信息产生心理反应，进而反馈给沟通主体，如果沟通客体的反馈符合沟通主体预先的设计，则沟通可能按计划继续进行，否则，沟通的内容和形式就可能发生变化。

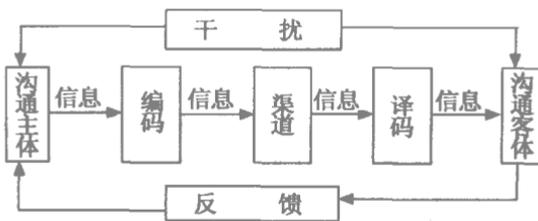


图 9—1 人际沟通的互动交流模式

二、人际沟通的要素

人际沟通一般由以下要素构成：

(一) 信息

信息是沟通的内容，它指的是经过编码、进入传递渠道的有用信息。

(二) 沟通主体

沟通主体是信息的编码者、发送者，信息正是由它将思想加以编码而产生。

(三) 沟通客体

沟通客体是信息的译码者、接受者和反馈者。

(四) 沟通目标

沟通是沟通主体的有计划的行为，所以必定有沟通目标。沟通目标指的是沟通主体进行沟通所要解决的问题。在组织内，人际沟通一般旨在达到两种目的，一是协调组织成员之间的活动，使处于分工状态的成员之间实现相互协作，从而实现组织的目标；二是传递信息，使员工明确组织对自己的要求和组织对自己工作的反馈，使组织了解员工完成工作的情况和员工对组织的要求。

(五) 编码

编码就是把需要表达的客观事实（客观信息）和主观感受

(主观信息)用特定的话语、文字、符号、动作、姿态、表情等表达出来的过程。

(六)传递渠道

信息经过编码后,必须通过特定的传递渠道才能到达沟通客体。信息传递渠道很多,如口头、信件、电话、可视电话、传真、电脑和互联网络等。

(七)译码

译码是指沟通客体按照自己的方式对信息进行理解、阐述,重建信息意义的过程。

(八)反馈

这是指沟通客体把自己对信息的反应再传递给沟通主体的过程。这种反应主要包括信息补充、主观感受、评价、愿望和态度等等。反馈分为正反馈和负反馈两种。

(九)干扰

干扰。也称为噪音,是指信息在传递渠道和反馈过程中除了所要传递和反馈的那些信息以外的任何现象。这些现象会影响信息的传递和反馈。比如,沟通主体和沟通客体的精神状态、情绪状态,双方因为视野、价值观、认知水平等方面的差异而形成的沟通距离,编码和译码时采用的信息符号差异等也有可能成为影响沟通过程的噪音。

三、有效沟通的基本程序

(一)沟通主体明确沟通目标

沟通主体进行人际沟通,首先必须明确沟通目标。没有明确的沟通目标,换句话说,自己都不知道要交流什么信息,这样的沟通很可能就是无效或低效沟通。明确了沟通目标,在沟通过程完成之后,根据沟通的总体情况,就可以评价沟通是否达到目标,即是否解决了想要解决的问题。如果达到目标,这就是有效沟通;如果没有达到目标,就属于无效或低效沟通。

（二）沟通主体明确沟通内容

在明确沟通目标之后，沟通主体必须明确自己所要传递的信息，否则，沟通也很可能属于无效或低效沟通。比如，员工培训的指导员自己对培训内容都不熟悉，基本概念都把握不准，就不可能辅导好学员。

（三）沟通主体准确编码

沟通主体在明确了自己所要传递的信息以后，就要对信息进行编码。选择编码的方式和沟通主体的编码技巧是非常重要的，关系到信息传递的效度。比如，两个中国员工，都略懂英语，其中一个英语口语程度并不流利，但他却选择用英语，而不是汉语来传递信息给他的同事，在这个过程中，信息很可能被错误编码，或出现编码不全面的现象，从而影响到沟通的有效性。

（四）沟通主体适当选择传递渠道

经过编码后的信息就进入了传递渠道。传递信息应当选择适当的传递渠道，以保证沟通渠道的畅通无阻。在组织中，特定的渠道适用于特定的信息。对于某些重要事项，管理人员往往会使用多种渠道，尽量避免信息被歪曲或延误。

（五）沟通客体正确译码

沟通客体在译码时，受各种主、客观条件的制约，可能错误地理解信息，比如将“冯京”看成“马凉”，也会使沟通受到干扰，从而影响沟通的有效性。所以管理人员在进行沟通时，一定要经常检查一下对方是否正确理解了信息，简单的方法就是请对方复述一下接收到的信息。

（六）沟通客积极反馈

沟通客体对信息进行译码后，还要将自己的理解、感受反馈给沟通主体。沟通客体是否有积极的反馈态度直接影响到沟通的效度。比如，员工要求主管向企业决策层反映他们的意见，而主管因为担心遭上级批评，所以对员工的要求敷衍了事，这样的沟通就是无效的。再如，在进行工作分析面谈时，工作分析专家询

问员工关于工作难度的问题，员工可能出于种种考虑夸大了事实，从而导致专家编制出不完全符合实际的工作说明书，这种沟通就属于低效沟通。

四、人际沟通在人力资源管理中的作用

（一）人际沟通是达到组织目标的重要手段

组织是由不同的组成部分构成的，不同组织的组成部分又分割成许多更小的部分或工作岗位，工作岗位的确定是以精细的分工为基础的。组织的各个组成部分、各个工作岗位既要完成各自分工的任务，又要实现岗位之间、部门之间、事业部门之间、上下级之间的有效协作，惟有如此，才有利于组织目标的完成。

在岗位之间、部门之间、事业部门之间、上下级之间进行工作协调的过程中，沟通是必不可少的，大量有效沟通的进行是工作有效协调的基础。这是因为，包括事业部、直线和职能部门、员工在内的各个工作主体对组织的目标可能有不同的认识，对执行组织计划有不同的态度，只有进行沟通，才能统一思想，协调行动，很少有进行沟通而能顺利实现组织目标的。

（二）人际沟通是组织成员进行信息交流、认清形势的重要手段

信息是现代社会的资源，组织运转、员工工作和生活都需要不断进行信息补充。对于组织内员工来说，认清形势是非常重要的，一个人对组织目标的了解越充分，对工作和工作环境知道得越多，就能工作得越好。具体地说，人际沟通在这方面的作用可以分解为：

（1）使新来的员工认清形势。这项工作通常又被称为职前培训，主要是向新员工介绍目前组织的处境，包括物质条件、环境因素、人员情况、组织未来的发展前景。特别是要委派给他们的工作任务。新员工认清形势，对于他们顺利适应工作生活是十分有益的。比如，了解组织内人员结构、上下级关系等信息就有助于新员

工与其他同事交往与合作，有助于其掌握向上级汇报工作的要领。

(2)使普通员工认清形势。在组织目标的实现过程中，员工领会、认识、明确自己的工作任务，明了上级对他的要求，就有助于他自觉按照组织的意图工作。比如，在企业修改目标，变革管理制度过程中，各种阻力和障碍可能会影响员工对形势的理解，这就要求组织运用沟通的方式消除、化解这些阻力和障碍，保证组织目标的调整和管理制度的改革取得员工的支持。

(3)使管理人员认清形势。在管理活动中，人际沟通更是无处不在，没有人与人之间的沟通就谈不上领导和管理。因为管理人员既需要通过沟通来理解上级的意图，也需要通过沟通来向下属布置工作，了解下属工作的进展，发现工作中存在的问题，再通过沟通与下属一起解决问题。

(三)人际沟通是推动管理民主化，保证决策科学化的重要手段

管理民主化、决策科学化是企业管理发展的重要趋势。管理民主化的基本要求是员工对工作的意见，对组织发展的建议能够得到充分、及时的反映，其中有价值的部分能够在管理决策中体现出来。要实现这一要求，有效的人际沟通是至关重要的。如果企业建立起了良好的上下信息沟通机制，企业领导不是被动而是主动地与员工沟通，充分吸纳员工建议和意见中的合理部分，久而久之，民主管理的氛围就形成了，管理效率自然也提高了。

决策的科学化也有赖于有效沟通的大量使用。因为，信息是科学决策的前提，全面、及时、准确的信息有助于组织进行科学决策。而决策者能否获得符合科学决策要求的信息，关键还取决于沟通机制的健全与否。沟通机制健全，各方面信息的收集就十分顺利，并且有利于保证信息的信度，进而保证沟通的效度，为科学决策提供依据。否则，决策的科学化失去必要的前提，就无从谈起。

(四)人际沟通是激励员工的重要手段

充分的人际沟通不仅可以激发员工参与管理和决策的积极

性，使他们增强信心，积极主动地为组织的发展献计献策，从而使管理部门的决策更为切实有效；并且，沟通本身也是重要的激励手段。例如，员工对工作环境、工作条件、工作任务、工作内容、工作时间等等有不满情绪，必然要通过适当的渠道宣泄出来，如果管理者能够有效地利用沟通手段，就有助于化解员工的不满，在有条件的情况下，为员工排忧解难，起到激励员工的作用。虽然赫茨伯格认为工作环境等只是保健因素，不一定有激励效应，但根据中国现实的国情，这仍然是激励员工的重要手段。

（五）人际沟通是保持和发展组织内人际关系，营造良好工作软环境的重要手段

员工无论在什么组织内工作，都希望在上下级之间、同事之间保持和发展良好的人际关系，并产生对团队的归属感。这种归属感是人的基本需要之一，如果一个组织内人际关系良好，上下级之间、同事之间相互信任、相互尊重、和睦共处，那就容易达到上下一心、士气高昂的效果，这时，一个有战斗力的团队就形成了；反之，组织就如同一盘散沙，缺乏战斗力。要保持和发展良好的人际关系，促进工作团队的形成，仍然需要充分发挥人际沟通的作用，通过沟通，员工之间能够增进相互了解，加强感情，化解矛盾，实现工作的相互配合，情感的相互交流，进而营造出一个适宜工作和生活的软环境。

（六）人际沟通是化解组织内冲突的重要手段

组织内冲突主要表现为三种，第一种是组织的各个职能和直线部门之间或上下级部门之间的冲突，例如，因为生产计划调整而引起的企业决策层与生产部门之间的矛盾冲突、人力资源部门因为工作绩效考核标准问题与销售部门之间发生的矛盾冲突等等；第二种是员工个人或集体同组织或组织的某个部门的矛盾冲突，这种冲突经常表现为员工的怠工、罢工行为；第三种是员工个人或集体之间的矛盾冲突，有时这种冲突甚至发展到斗殴的程度。无论冲突是由什么原因引起的，只要它发生，就必然要干扰

组织目标的实现。要化解冲突，重要的手段就是要充分发挥沟通的作用，通过沟通，冲突双方都可能认识到各自态度和行为中非理性的一面，认识到冲突对组织利益的消极影响，认识到和平解决争端和相互妥协的必要性，进而达到化解冲突的目的。

五、人际沟通的分类

从不同的角度考察，人际沟通可以划分为不同的种类：

(一) 根据沟通渠道的特点，可以分为正式沟通和非正式沟通两类

1. 正式沟通

正式沟通就是通过正式的组织沟通网络，如会议、座谈、命令、指示、文件、考察等等进行的沟通。正式沟通是组织内部信息传递的主要形式。正式沟通的特点是：沟通的计划性强；程序化水平高；信息传递及时、准确、严肃、可靠、约束力强；信息传递量大；具有权威性；沟通效果好等等。但正式沟通也有缺陷，如虽然沟通程序化水平高，但传递速度相对慢一些。

正式沟通包括五种形式：

(1) 链式沟通。这是一个平行网络，其中居于两端的人只能与内侧的人联系，居中的人则可以分别与两旁的人联系，如图9-2所示。链式沟通包括自上而下和自下而上两种沟通情况。在直线型组织模式中，通常出现这种特点的上、下沟通。



图9-2 链式沟通示意图

(2) 环式沟通。环式沟通中的人都可以相互联络和沟通，如图9-3所示。

(3) Y式沟通。这是一个纵向沟通网络，其中一个人居于沟通的中心，充当沟通的中介，如图9-4所示。在组织中，这一网络大体相当于从总经理到秘书，再到直线经理，再到下属的沟通关系。

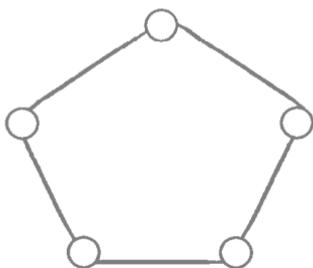


图 9—3 环式沟通示意图

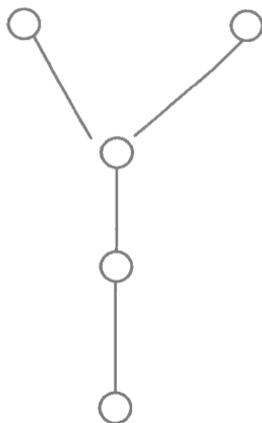


图 9—4 Y 式沟通示意图

(4) 轮式沟通。这是一种控制型沟通网络，其中只有一个成员居于沟通的中心，他是各种信息的汇集点和传递中心，如图 9—5 所示。在组织中，这一网络相当于一个主管领导与其直接管理的几个部门之间的沟通关系。

(5) 全通道式沟通。这是一种开放式沟通网络，其中的每个人都可以同其他人进行沟通，如图 9—6 所示。

每一种正式沟通的形式都有其优缺点，如表 9—1 所示。

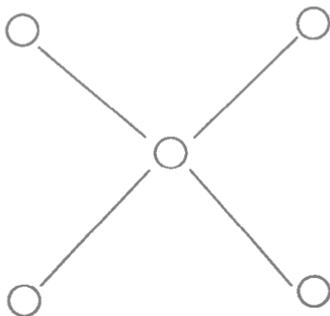


图9-5 轮式沟通示意图

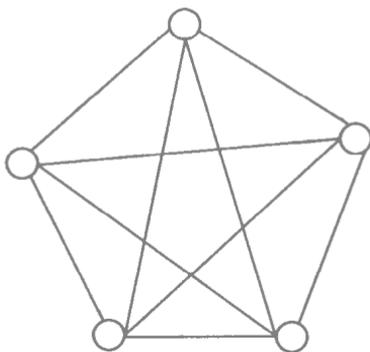


图9-6 全通道式沟通示意图

表9-1 五种正式沟通形式的比较

正式沟通形式	解决问题的速度	信息精确度	组织化	领导人的产生	士气	工作变化弹性
链式	较快	较高	慢、稳定	较显著	低	慢
环式	慢	低	不容易	不产生	高	快
Y式	较快	最低	不一定	会易位	不一定	较快
轮式	快	高	迅速、稳定	显著	很低	较慢
全通道式	最慢	最高	最慢、不稳定	不产生	最高	最快

2. 非正式沟通

非正式沟通是指不通过正式的组织沟通网络进行的沟通，如员工之间的工间闲聊、聚会等等。非正式沟通是正式沟通的有效补充，也是组织内不可缺少的信息交流方式。有时组织会特意挑选一些非正式沟通方式来传递正式沟通不宜传递的信息，以达到管理目的。

常见的非正式沟通的形式有：

(1) 集群型。这种形式在沟通中，可能出现几个中心人物，其他人围绕他们集合起来，如图9—7所示。

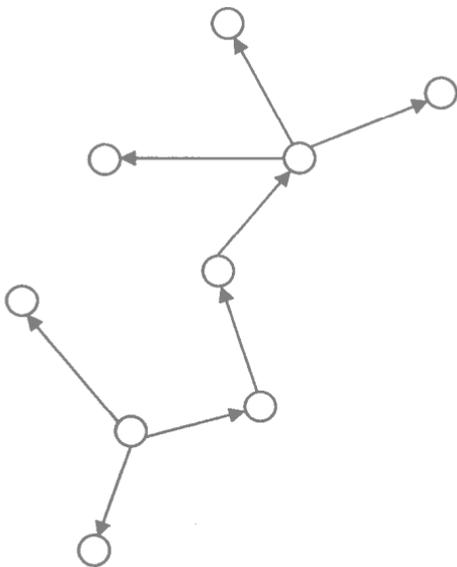


图9—7 集群型

(2) 集束型。这是由一人处于信息交流的中心，由他发布独家新闻的沟通方式，如图9—8所示。

(3) 随机型。这种沟通没有任何规律性，往往是随机发生

的，如图 9—9 所示。

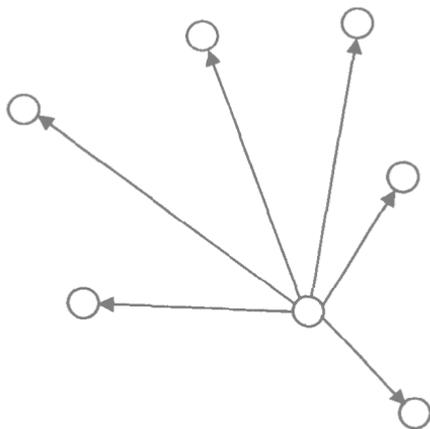


图 9—8 集束型

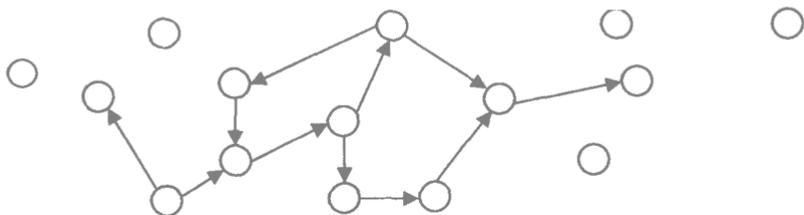


图 9—9 随机型

非正式沟通的特点是信息传递速度快，形式灵活多样，便于及时了解到正式沟通难以提供的“内幕信息”。当然非正式沟通的缺陷很多，如信息不完整；信息失真率比较高；与工作相关的信息沟通比较少；组织对非正式沟通的控制比较困难等等，有时非正式沟通可能给组织带来不少麻烦，比如，据研究发现，组织内大约有 10% 的人经常传播“小道消息”给其他人，引起员工之间人心浮动，影响组织内人际关系，甚至可能导致冲突。

“小道消息”对于管理人员也有价值，它说明了员工认为哪些信息是他们迫切需要的，哪些信息可能引起他们的焦虑。可以说，“小道消息”有过滤和反馈的作用。因此，管理人员不可对所谓的“小道消息”掉以轻心，而是应该从中体察民情，主动和下属沟通，充分了解情况，及时发现问题，化解“小道消息”引起的各种麻烦，稳定人心，进而有的放矢地调动员工的积极性。

（二）按沟通中信息流动的方向可以分为上行沟通、平行沟通、下行沟通三类

1. 上行沟通

上行沟通是指组织中的信息从较低的层次流向较高层次的一种沟通方式，如各种工作报告、汇报、员工意见反映等等。

上行沟通是管理人员了解下属工作状况，获得管理反馈的重要手段。为了提高管理效率，管理人员必须注重上行沟通，积极鼓励下属的上行沟通行为；必须掌握沟通的技巧，尽量排除上行沟通中的干扰，如员工出于自身利益的考虑而对工作完成情况报喜不报忧等。

上行沟通也是下属反映意见，争取上级支持的重要途径。所以下属也要重视上行沟通，尽量通过这种途径让上级了解自己，不断争取发展的条件。在进行沟通时，下属可能因为处于被支配的地位，而产生畏难、胆怯情绪，这是必须克服的，否则将影响沟通的有效性。

2. 平行沟通

这是组织内相同层级的部门和没有工作隶属关系的同事之间进行的沟通。平行沟通的作用主要有二，一是根据分工协作的要求协调各部门、各工作岗位之间的工作；二是互通信息、联系感情。在平行沟通过程中，一定要注意互相尊重、互相谅解。工作沟通要从有利于协调工作关系，实现组织目标的角度出发，情感沟通要从营造良好人际关系，促进企业文化建设的角度出发。

3. 下行沟通

下行沟通是指组织中的信息从较高的层次流向较低的层次的一种沟通方式，如管理人员将工作计划、决策向下属传达；培训指导员给员工上课、传授操作技巧等等。下行沟通是组织进行管理的另一种重要手段。管理人员对下行沟通必须引起充分的重视，因为组织目标能否被员工理解，制度能否得到贯彻落实，员工是否有工作积极性，都有赖于有效的下行沟通。或者说，它直接关系到组织目标能否实现和实现的程度。管理人员在进行下行沟通时，一方面要注意信息传递的准确性、及时性、到位率等等；另一方面，要以平等的态度对待下属，重视员工的信息反馈。

（三）按照沟通内容的深浅程度，可以分为浅层沟通和深层沟通两类

1. 浅层沟通

浅层沟通是指沟通内容仅仅涉及必要的信息传递和交换的沟通，例如，管理人员将工作安排传达给下属、下属将工作建议告诉主管等。企业的上情下达和下情上达都属于浅层沟通。浅层沟通有如下特点：（1）它是组织内部信息传递工作的重要手段，没有浅层沟通，管理工作就可能遇到很大的障碍；（2）沟通的内容一般仅限于管理工作表面上的必要部分和基本部分。仅靠浅层沟通，管理者很难实现与下属的情感交流，发挥不了激励员工的作用；（3）浅层沟通与日常管理工作基本混同在一起，比较容易进行。

2. 深层沟通

深层沟通是指沟通内容不仅是信息传递与交流，还包括沟通主、客体之间在个人情感、理性认识、工作态度、价值观等方面的比较深入的交流。深层沟通的主要作用，一是有利于管理人员达到对下属的充分了解，以便满足他们的需要，激发他们的工作积极性；二是有利于使同一部门或跨部门的同事保持和发展良好的人际关系，培养坚实的协调共事的基础。深层沟通有以下特点：（1）经常情况下不占用员工的工作时间，不影响工作的正常

运转；（2）通常在小范围内进行，如主管与员工之间的单独谈话；（3）与浅层沟通相比，较难进行，因为它要求沟通主体和客体相互投入情感；（4）因为情感交流的复杂性，沟通双方都不能保证沟通效果。甚至有时双方都有沟通的积极性，但结果仍然是不欢而散。

（四）根据沟通是否出现信息反馈，可以把沟通分为单向沟通和双向沟通

1. 单向沟通

单向沟通是指没有信息反馈的沟通，如书面指示、黑板通知、留言条、捎话等等。单向沟通属于浅层沟通，一般适宜信息比较简单、重要性不是非常强的信息传递。在组织内，单向沟通并不十分普遍，在管理中也不占有重要的地位。

2 双向沟通

双向沟通是指有反馈的信息沟通，比如讨论、电话交谈等等。管理中的沟通绝大多数都是双向沟通。双向沟通既包括浅层沟通，也包括深层沟通。它有助于保证信息传递的准确无误，也是激励员工的重要手段。

（五）根据编码的方式，可以分为语言沟通和非语言沟通两类

1. 语言沟通

语言沟通是指以口语或书面语言传递信息的沟通，如开会讨论、打电话、书信、备忘录、工作手册、布告、通知、报表等等，都属于语言沟通。语言沟通又可以分为口语沟通和书面语言沟通两种。

口语沟通具有很强的亲切感，效率高，应用方便，很少受时间、场合和地点的制约。当然也有许多信息不适宜用口语来传递，尤其是信息需要物质载体时，如组织对管理人员的任命必须有任命书；培训中应该有教材、演示文稿和课件等等。

书面语言沟通的优点则是信息可以长期保存，对一时难以辨

清的信息可以作反复的研究。但是，书面沟通要花费很多的时间；此外，书面沟通的反馈比较慢，即使信息接受者理解了信息，书面答复也需要一段时间。

2. 非语言沟通

非语言沟通是指使用身体“语言”来传递信息的沟通。非语言沟通与深层沟通有重叠之处，都适合沟通双方的思想感情交流。

根据心理学分析，语言在人际沟通中一般起方向性和规定性的作用，但是因为人是具有丰富、复杂感情的社会性动物，真正准确透露人的思想情感的不一定是语言，而更可能是身体“语言”。经常情况下，身体“语言”在人类沟通中不但起到支持、修饰或否定语言行为的作用，而且可以直接替代语言行为，直接反映出语言难以表达的思想感情。

常用的身体“语言”有以下几类：

(1) 副语言。副语言是指说话音调、语气和节奏。它尤其善于表现一个人的情绪和态度。沟通主客体之间常常注意对方副语言的使用情况，以了解对方对信息的感受、理解和评价。在组织内人际沟通中，无论是上级对下属，还是下属对上级，还是同事之间的人际交流，都必须有意识地控制好自已的副语言，以免使对方造成不必要的误解；同时又要善于倾听对方的弦外之音，识别其所传信息的真正含义。

(2) 目光。在人际沟通中，关于对方的许多信息，需要沟通双方通过眼睛去收集和接受。同时，目光也是一种信号，向对方传递自己的态度、情感等信息。在人际沟通中，善用目光，可以提高沟通效率。

(3) 表情。表情是人类在进化过程中不断丰富起来的一种交流手段。一个人的喜、怒、哀、乐、愁等心理状态可能在面部表情中得到淋漓尽致的展示。所以沟通的主客体双方都应注意对方的表情及其变化，以便及时做出反应和调整，提高沟通效率。

(4) 体姿。在人际沟通中，体姿能反映人的紧张和放松程度。当人对沟通对象感到拘谨、恐惧、敌意或不满时，很可能呈现出体姿僵硬、肌肉绷紧的状态。在这种情况下进行交流，往往使双方都感到不自在，必然降低沟通效率。因此，管理人员在与下属进行深层沟通之前，一定要先设法让下属放松下来，在下属体姿放松之前，不宜传递有关的情感信息或可能引起强烈情绪波动的信息。

第二节 人际沟通的原则和障碍扫除

一、人际沟通的原则

组织内人际沟通应遵循以下基本原则：

(一) 有效性原则

人际沟通必须有效，这样才能达到管理目的。有效性原则是进行人际沟通最基本的、最核心的要求。沟通的有效性包括两个方面的内容：

1. 沟通的效度

也就是沟通主体通过沟通对沟通客体的影响性质及其程度。根据这一概念，沟通的效度包括两种：正向效度和负向效度。这两种效度又都有程度上的区别，如表 9—2 所示。

表 9—2 两种沟通效度的程度比较

程度	正向效度	负向效度
1	了解	无知
2	兴趣	默然
3	好感	反感
4	认同	偏见
5	合作	敌对

人际沟通的有效性原则要求通过信息传递和交流，达到沟通的正向效度，避免沟通的负向效度。达到正向效度分为两种

情况：

(1) 沟通客体本来就处在正向效度的范围内，比如说对沟通主体或相关信息有了解、有兴趣，通过沟通后，达到的正向效度程度更高了，如认同了沟通主体的看法，并在行动上采取合作的态度，这被称为“顺向强化”；

(2) 沟通客体原来处在负向效度之中，比如说对沟通主体或相关的沟通内容不感兴趣，甚至抱有偏见，通过沟通后，消除了偏见，增进了了解，达到了认同，这被称为“逆向转化”。无论是“顺向强化”还是“逆向转化”，跨越的效度程度越多，沟通的效度越大。比如，通过人际沟通，使上下级之间的关系从敌对状态转化为合作状态，这种沟通的效度是最大的。

2. 沟通的效率

沟通效率是沟通有效数与沟通信息总数的比率，用公式可以表达为：

$$\text{沟通效率} = \frac{\text{沟通信息总数} - \text{无效数}}{\text{沟通信息总数}} \times 100\%$$

沟通中的无效数，是指由于沟通障碍而导致的沟通失效的数量。在沟通中，应努力扫除沟通障碍，增加沟通有效数，减少沟通无效数，这样才能提高沟通效率。

(二) 完整性原则

这个原则要求沟通主体在传递信息时争取达到信息完整无缺地传递到沟通客体那里的目的。在沟通过程中，容易出现问题的环节有：编码不适当，遗漏部分信息；传递渠道不通畅，噪音太多，丢失部分信息；沟通中介太多，过滤部分信息。这些都是沟通实践应当注意避免的。坚持信息传递的完整性原则，有利于沟通客体全面掌握信息，充分理解信息，进而作出积极反馈。

(三) 准确性原则

这个原则要求沟通主体在信息编码过程中，沟通客体在信息解码过程中，要做到准确无误，这样才能避免信息失真，防止信

息被错误理解。这就要求沟通主体和沟通客体都必须具有较强的语言和文字表达能力、理解能力，并熟悉上下级和同事的信息编码和解码习惯，以避免相关的沟通障碍。

（四）及时性原则

这个原则要求沟通主体要注意选择适当的沟通渠道，尽量简化沟通环节，排除沟通噪音，以便使信息能够畅通无阻地、及时地传递到沟通客体那里。实现信息及时传递是提高管理效率的基本要求。

（五）双向沟通原则

这个原则要求在人际沟通中，尽量实现沟通主、客体之间的信息互动式传递。具体地说，要达到：（1）沟通的双方互为角色。当一方传递信息时，另一方接受信息；另一方传递信息时，这一方接受信息，不断实现沟通角色的更换。这样沟通阶段就可以分割成两个过程，即信息传递和信息反馈的不断循环。（2）沟通不应该只是简单的信息交流，而应该从信息交流开始，逐步达到思想和情感的交流。这时沟通就不再总是原来水平的重复，而是表现为一个螺旋式上升的过程。也就是说，由浅层沟通逐步转变为深层沟通。

双向沟通既有助于提高沟通的质量，还能通过循环式的思想与情感交流消除沟通障碍，增加沟通的效度，提高沟通的效率，所以在管理实践中要积极鼓励双向沟通。

二、人际沟通的障碍分析和扫除措施

在沟通中，由于存在着干扰或噪音，可能会导致信息失真，进而影响沟通的效率。所有影响沟通效率的因素都是沟通的障碍。针对人际沟通的障碍因素，针对性地提出扫除措施：

（一）环境因素和障碍扫除措施

人际沟通的环境因素包括两个方面：第一，社会环境；第二，组织环境。这两个方面都可能产生沟通障碍。

1. 社会环境

社会环境是可能成为人际沟通的障碍因素的，比如，如果沟通主体与沟通客体相距很远，接触机会少，就会造成沟通障碍。扫除这种障碍的措施是尽量采用现代化的沟通手段，缩短沟通主、客体之间的空间距离，降低沟通成本。再如，不同的社会文化背景、不同的种族和民族、不同的社会阶层、不同的地域文化等等，都可能使沟通变得困难。例如，跨国公司里不同国籍的员工之间的沟通就经常出现问题。化解这种障碍的根本途径还在于加强沟通，在沟通中不断增进了解，增加共识，消除隔阂，防止冲突。

2 组织环境

如果一个组织过于庞大，中间层级太多，上行沟通和下行沟通就会变得困难，信息在传递过程中往往出现失真现象，且信息传递速度也会放慢。再如，组织结构不合理，部门与部门之间存在责权重叠现象，也会影响沟通效率。还有，组织制度不健全，沟通机制不完善，同样会引起沟通障碍。化解这类沟通障碍需要组织的努力，包括组织结构调整、健全组织制度、完善沟通机制等等。

（二）沟通主体因素和障碍扫除措施

1. 态度

沟通是由沟通主体发起的，沟通主体对沟通的态度直接影响到沟通的效度。如果沟通主体自己都不重视沟通，或对实现沟通目标没有信心，就会产生沟通障碍。比如，管理人员自己都不愿意贯彻组织的变革决定，他在向下属传达时，就可能会夹杂自己对组织目标的怀疑和异议；或者故意歪曲信息的内容，以至信息失真。

化解这种沟通障碍的途径是促使沟通主体转变态度。有时沟通主体的错误态度源于其对自身利益的考虑，有时则是其他因素造成的。在管理中，首先要对沟通主体产生错误态度的原因进行

分析，并有的放矢地提出解决对策。

2. 形象

沟通主体在沟通客体心中的形象也是影响沟通效率的因素。一个在沟通客体看来比较诚实、可靠、值得信任的沟通主体，其所传递的信息可能比较容易被沟通客体接受；相反，如果沟通主体形象不佳，沟通客体可能就不会重视、相信他传递过来的信息，更不会对信息作出积极反馈。

要改变沟通客体眼中的沟通主体的形象，一方面要求管理人员对这类沟通主体不断进行教育，促使其认识到改变形象的重要性；另一方面更有赖于沟通主体不断加强自身的修养，塑造令人信赖、信服的人格形象。

3. 理解信息能力

沟通主体自己没有完整准确地理解信息的含义，同样难以实现沟通目标。因此管理人员和员工都必须加强学习，不断提高自己理解信息的能力。组织也要为他们提供必要的条件，如适当的培训等。

4. 语言表达

语言是沟通主体传递信息的主要工具，准确地选择语言是实现沟通目标的必要前提。在使用语言进行信息沟通时，沟通主体可能因为语言选择不当，或表达不当，从而产生沟通障碍，影响沟通效率。比如，错误地选择语言种类，或者是自己掌握得并不娴熟，以至出现表述不适当的现象；或者是对方掌握得不够好，难以实现正确译码，发生理解错误，甚至不能理解的情况。再如，表达能力不足以完成特定的沟通任务，语句不通畅、语法错误、字迹潦草、使用图表混乱、繁杂等等，都可能产生沟通障碍。

化解这类沟通障碍的基本要求是：（1）准确选择语言种类。沟通主体必须根据自己对语言的掌握和沟通客体的语言掌握情况这两个方面来选择语言种类。一方面，所选择的语言种类必须有利于自己准确地传递信息，而不至于引起不必要的误解或歧义；

另一方面，所选择的语言种类也必须是沟通客体掌握的，能够实现顺利译码的。（2）准确地选择语句，正确地使用语法，以达到语言表达的清晰化。在使用书面语言时，还要注意字迹的清晰，如果需要借助图表来传递信息，要使之尽量简明化。

5. 非语言表达

这主要是指沟通主体在传递信息时，出现语言表达与非语言表达，即身体“语言”表达不协调的现象，从而导致沟通客体错误理解信息的一种沟通障碍。比如，管理人员批评下属的工作失误，并要求后者积极改进工作绩效。一方面，他所使用的措辞比较严厉，另一方面，他的表情又不严肃，或者说开玩笑式地进行批评，这就可能使下属很难认识到错误的严重性，从而形成沟通障碍。因此，沟通主体一定要注意语言使用与身体“语言”展示的协调性，这在沟通实践中可以不断地通过锻炼得到提高。

6. 沟通渠道选择

沟通主体在传递信息时，选择适当的沟通渠道是十分重要的。不适当的沟通渠道选择可能造成沟通障碍。比如，管理人员让一个办事一点不牢靠的下属通知他的助手参加重要外事活动，就很难保证信息及时准确地传递给沟通客体。再比如，分公司经理将一份十分机密的商务文件，采用普通的邮寄方式传递给公司总经理，就有可能导致泄密事件的发生。

因此，有效的人际沟通要求适当地选择沟通渠道。一般来说，组织内正式、重大、机密的信息传递需要正式、安全的信息传递渠道。

（三）信息因素和障碍扫除措施

信息是人际沟通的基本内容，信息本身的质和量也会对沟通效率产生影响。

1. 信息质

人际沟通中的信息有一定的质的规定性，这主要包括：（1）权威性；（2）真实性；（3）吸引力；（4）新鲜性。信息的质量越

高，就越容易引起沟通客体的注意，越容易使沟通客体产生信任感，并作出积极反应，从而提高沟通效率；反之，则可能形成沟通障碍。

提高信息质量不仅有赖于信息本身的收集、整理和编码，还要求选择适当的信息传递渠道。在必须采用正式渠道的时候，一定不要采用非正式渠道；当非正式渠道更有利于达到信息传递的有效性时，也可以摆脱正式渠道的程序化束缚。

2. 信息量

信息的量在具体的人际沟通中也必须适度。有的沟通主体错误地认为信息发送越多越好，所以总是长篇大论、连篇累牍、滔滔不绝，丝毫不顾及沟通客体的情绪和理解能力，这必然导致沟通障碍。预防信息过量最好的办法就是在沟通之前，信息发送者就应做好详细的计划，明确自己要传送的信息量，防止在传递信息的过程中离题万里，保证接受者有足够的时间理解信息，并及时反馈，确保沟通的质量。

另外，有的沟通主体经常故弄玄虚，“卖关子”，沟通中信息传递量不足，导致沟通客体的疑惑不解，进而使沟通积极性下降。因此，在沟通时，一定要注意适量地释放信息，以有利于调动沟通客体的沟通积极性。

（四）沟通渠道因素和障碍扫除措施

1. 信息传递手段

在人际沟通中，越来越多地使用现代化的信息传递方式，这有助于提高沟通效率。但是，不适当地使用这些现代化媒介，也可能造成沟通障碍。比如，开会时，广播的噪音太大，就会影响信息传递的效果；再如，过分依靠计算机通讯技术而不注意防范电脑黑客的侵袭，就可能产生信息安全问题。另外，越是现代化的信息传递手段，越需要其他条件的有机配合，否则，沟通效率不仅不可能提高，反而可能降低。比如，在召开远程电视会议时，突然因为卫星通讯出现故障而使会议被迫中断；安装了先进

的局域网通讯设备，却没有对员工进行培训，以至大多数人不会使用。

2. 传递层次

信息在传递过程中，同其他物质运动一样，也可能发生损耗，这被称为信息过滤。如果一个信息从沟通主体那里发出，中间经过太多环节，达到沟通客体时，信息已经经过多重过滤，失真的可能性极高。所以，在沟通过程中，应尽量减少信息传递的中间环节，以免信息被过度过滤。

（五）沟通客体因素和障碍扫除措施

1. 心理

沟通客体在接受信息时，他的感觉可能会影响到他对信息的理解，这主要是由心理因素造成的。这里的心理因素主要指沟通客体的精神状态和情绪状态。在不同的心理状态下，沟通客体接收和反馈信息的效率是不一样的。心理学研究表明，凡是在一定活动中伴随着使人“愉悦”的精神和情绪体验，都能使这种活动得到强化，反之则可能抑制这种活动。在上行沟通中，聪明的下属总是注意观察上级的表情，以捕捉其情绪变化的蛛丝马迹，当上级高兴时，就进行沟通，否则，宁愿等待时机，就是这个道理。管理人员进行下行沟通时，也要注意观察下属情绪的变化，或者针对性地进行情感沟通，或者暂时中断沟通而另寻时机。

2. 态度

沟通客体的态度与沟通主体的态度一样，都可能影响沟通的效率，消极的沟通态度是产生沟通障碍的重要因素。

在管理中，培养上下级之间、同事之间的信任感是非常重要的，它有助于改变沟通主、客体进行沟通的消极态度。当然，信任感是沟通双方在长期的管理和沟通实践中，做到言必信，行必果而积累起来的。

培养积极的沟通态度，也是化解沟通主、客体态度障碍的重

要途径。它要求组织中的成员尤其是管理人员，对于人际沟通，不仅在口头上重视，更应该落实在行动上。另外，管理人员还应主动了解下属对信息的需要，设法与其分享信息，建立与下属和谐的人际关系，进而达到培养员工的沟通积极性的效果。

3.译码能力

沟通客体必须能够正确地译解沟通主体传递过来的信息，否则，沟通障碍就可能产生。如果沟通客体只是单个人，这种障碍还可以通过主客体之间的进一步沟通来解决；如果沟通客体是群体，其中一部分人对信息的理解发生错误，比如说培训上课，一些员工听懂了，另一些员工没听懂，因为时间关系，就很难再进行进一步的沟通了。这样的沟通障碍只能通过沟通客体自己不断增强解码能力来解决。

4.反馈能力

信息反馈是沟通的重要环节。反馈过程也是新的信息的编码、传递过程。这就要求沟通客体具备与沟通主体一样的编码能力，并且选择适当的信息传递渠道。否则，也可能出现沟通障碍。化解这类沟通障碍的措施与化解沟通主体障碍的措施是一样的。

在化解沟通障碍时，应当注意的问题还有，第一，许多沟通障碍因素的产生与沟通过程本身没有关系，化解这类障碍有赖于其他条件的有机配合，比如组织力量的介入，培训手段的运用，甚至社会文化的发展等等。所以说，化解沟通障碍又是一个庞大的系统工程。要用系统论的观点来设计化解沟通障碍的基本思路 and 具体措施。第二，有的沟通障碍因素的产生是由沟通过程引起的，“解铃还需系铃人”，它们应当在进一步的沟通中得到化解，也就是说，沟通也是化解沟通障碍的基本手段。所以，组织内人际沟通尤其要求管理人员提高对沟通的重视程度，端正自身的沟通态度，掌握娴熟的沟通技巧，从而不断地化解沟通障碍，提高沟通效率，实现管理目标。

第三节 管理人员的沟通技术

在管理实践中，管理人员经常是沟通主体，所以分析管理人员进行沟通时必须掌握的有关技术是十分必要的。从管理的角度出发，本节旨在分析作为沟通主体的管理人员进行正式沟通的一些常用技术，至于非正式沟通，因为它并不经常被管理人员用来达到管理目的，所以不作分析。

一、管理人员人际沟通十项要求

美国管理学会根据有关调查结果，总结出管理人员在进行人际沟通、开展管理活动中应该注意十项基本要求，它们是：

- (1) 沟通前先将概念澄清。
- (2) 认清沟通的真正目的。
- (3) 考虑好沟通时的一切环境。
- (4) 安排沟通内容时，应尽可能听取他人意见。
- (5) 做好必要的记录。
- (6) 可能时，尽量传递有关资料。
- (7) 应有必要的反馈。
- (8) 沟通时不仅要着眼于当前，更要着眼于未来。
- (9) 言行一致。
- (10) 成为一位“好听众”。

二、聆听技术

在口头沟通中，管理人员获取信息反馈的主要途径是用耳朵聆听。掌握聆听技术对管理人员来说是十分必要的。因为一些不良的聆听习惯再反馈给沟通客体后，可能会影响沟通客体的沟通积极性，或者作出对沟通信息的错误判断，这都不利于提高沟通效率。比如，下属在向管理人员汇报工作时，管理人员心不在

焉，对下属传递的信息漠不关心，下属就可能感到不快，进而结束汇报，草草了事。

（一）达到有效聆听

美国心理学家戴维斯提出实现有效聆听的10条基本要求，它们是：

- （1）少讲多听，多保持沉默，不打断对方讲话。
- （2）设法使交谈轻松，使对方感到舒适，消除拘谨不良情绪。
- （3）表示对谈话有兴趣，不漫不经心，冷漠。
- （4）尽可能排除干扰。
- （5）站在对方立场上考虑问题，表示出对对方的同情心。
- （6）要有绝对耐性，不要随便插话。
- （7）控制情绪，保持冷静。
- （8）不要与对方争论，或妄加批评。
- （9）提出问题以显示您在充分注意和求得了解。
- （10）仍是少讲多听。

这些要点，对于管理人员实现有效聆听是非常有参考和借鉴价值的。

（二）克服不良的聆听习惯

有人对不良聆听习惯进行总结，认为它有以下几种表现：

（1）对谈话的主题没有兴趣，不愿安下心来听对方讲话，对方传递过来的信息表现出漠不关心的态度。

（2）被对方说话的方式、语气、体态等所吸引，忽略了信息的内容。

（3）听不到需要的或合意的内容就激动，影响了对其他信息的接受和理解。

（4）只重视事实，而忽视原则或推论。

（5）过分重视条理，对于条理较差的信息不愿多加思索。

（6）假装注意，实际上心不在焉。

（7）注意力不集中，分心于其他事。

- (8) 对较难懂的问题不提问，不反馈，不求甚解。
- (9) 被对方的感情语言所分心，抓不住实质性的内容。
- (10) 不爱动笔，内容太多时，听了后面忘了前面。

以上不良的聆听习惯，都要引起管理人员的充分重视，在管理实践中，尽量避免这些习惯的形成；已经形成的，应该下决心改正，只有这样，才能提高聆听效果和沟通效果，实现管理目的。

三、面谈技术

(一) 面谈的涵义

面谈是一种在两人或多人之间进行的，有目的、有计划、受控制的双向沟通方式。它是管理人员进行人际沟通，开展管理活动最经常使用的方式。面谈的形式一般有一对一、一对多两种。

面谈有以下几个特征：目的性、计划性、互动性、控制性、反馈的及时性等特点。常见的面谈有日常工作面谈、工作分析面谈、人员招聘面谈、培训需求确定面谈、绩效考核面谈等等，许多与人力资源管理有关系。

(二) 面谈的程序和技术

面谈程序和应掌握的技术如下：

1. 制定计划

制定计划的过程包括：

(1) 确立面谈目的。面谈目的一般包括四个方面：第一，传递信息；第二，寻求观念或行为的改变，如训导、劝告、提出工作绩效改进要求等等；第三，解决问题和寻找对策，如招聘面试、提出合理化建议等等；第四，探求与发现新信息，如访问员工以获得工作分析信息、访问员工以确定培训需求等。

(2) 设计问题。设计出来的问题有两种：结构式问题和非结构式问题，或者称为开放式问题。

结构式问题一般要求员工按照自己给定的答案回答，目的在于了解管理人员希望了解的特定信息。适合结构式问题的场合包

括：需要节省面谈成本和时间时；需要维持、控制面谈进程时；需要从员工那里获得非常特定的信息时；需要鼓励内向的、腼腆的员工说话时；需要避免员工发表长篇大论时。

非结构式问题则不限制员工回答问题的方式和内容。它适合的场合包括：需要了解员工优先考虑的事情时；需要员工无拘无束地发表看法时；需要探知员工的知识深度、思维能力时；需要考察员工口头表达能力时。开放式问题一般比较耗时，有时员工可能感觉比较难以回答，所以从提高沟通效率的角度考虑，一般应尽量将问题设计为结构式的。

(3) 确定面谈时间。面谈时间的确定要有弹性，以保证面谈达到效果。同时，还要设计对面谈时间的控制方案，以保证面谈按计划顺利进行。

(4) 布置面谈环境。面谈环境对面谈的气氛和效果具有重要的影响。一般情况下面谈地点可以设在办公室或会议室，但要注意面谈进程不被外界因素干扰。也有一些问题不在办公区域谈可能效果会好一些，这样就可以选择一些比较轻松的环境，比如，俱乐部、健身房、遛马场、酒店等。无论如何，地点和环境的选择应当有利于达到沟通目的。

(5) 估计对方问题并准备答案。员工在面谈中也可能提出问题，所以管理人员需要预先估计可能会被员工问到哪些问题，如何回答，如何实现时间控制等等。

2. 实施面谈

(1) 开场白。开场白的意义在于点明面谈目的；引导面谈方向；介绍面谈要求；促进沟通双方迅速进入状态；营造良好的面谈气氛等。其中最后一个目的是最重要的，也是最难达到的。

开场白一般由管理人员来讲。在做开场白时，管理人员要做到，第一，开诚布公，以诚相待；第二，立足于实现良性沟通，建立和睦的人际关系。达到这样目的的开场白，才有利于形成一种适合沟通的氛围。

(2) 正式沟通。面谈也可以分为结构性面谈和非结构性面谈两种。。结构性面谈程序化水平比较高，管理人员根据事先设计好的问题提问，一般不超过计划范围；员工依据问题和可供选择的答案回答，没有太多自由发挥的空间。非结构性面谈则比较自由，双方都可以自由发挥。选择何种面谈方式要依据面谈目的、内容来确定。

在正式沟通过程中，要注意避免以下情况发生：

- (1) 没有很好地实现对时间的控制。
- (2) 管理人员自己率先脱离主题。
- (3) 管理人员刨根问底，激怒员工。
- (4) 管理人员自己说话太多，插话太多，影响员工的积极性。
- (5) 把大量时间放在细节问题的讨论上，没有达到沟通目的。
- (6) 面谈结束时，员工还不知道沟通的目的是什么。
- (7) 没有实现良性沟通，反而导致争吵甚至冲突。

3. 结束面谈

结束面谈首先要求管理人员明确传达结束信号。这时员工可能还有问题要问，可以简短地对员工的问题作出回答。然后管理人员有必要对沟通中得到的信息作简要的总结和概括，并征询员工的意见，最后要对员工的合作表示谢意和进一步发展建设性合作关系的意愿。

4. 面谈总结和评估

面谈结束后，要对面谈情况作出总结，并整理有关信息，以备分析使用。面谈评估的主要依据是面谈计划，根据计划目标和设计的问题，考察面谈的效果，并将评估结果写入总结报告之中。

四、演讲技术

演讲是特殊的群体口头沟通技术。管理人员经常需要借助演讲来激励员工，培训员工，或传达信息给员工，以实现管理目的，也需要在组织的管理人员会议上发表自己的观点，赢得上司

的赏识与支持、同事的了解与认可。

（一）演讲的准备

简而言之，演讲的准备工作包括六个方面：

（1）为什么要演讲，即确定演讲目的，以便有的放矢地安排演讲内容。

（2）演讲对象是谁 即分析沟通客体的有关信息 如文化层次、年龄结构、知识背景、心理特征、在组织中的地位、对演讲内容的了解程度、出席演讲的原因和态度等等，根据沟通客体的有关特点来合理安排演讲的内容、选择演讲方式、确定演讲时间等等。

（3）讲些什么内容，以实现演讲目的，达到与沟通客体的充分沟通。

（4）什么时候演讲，既确保有充足的准备时间，又确保在演讲过程中合理实现时间分配并控制演讲进度。

（5）在什么地方演讲 有时候演讲是管理人员开展工作和谋求自身发展的重要环节，所以必须重视演讲环境，必要时可以先进行现场考察 或至少了解环境的基本状况 做到心中有数 临阵不慌。

（6）如何演讲，即设计演讲方案，确保演讲质量。有些演讲需要准备有关材料发送给沟通对象，有些还需要借助现代化的视听辅助设备，如多媒体技术、幻灯片、投影仪等等，这些都是事先应当准备好的。

（二）演讲的开场白

演讲的开场白要达到以下效果：

（1）激发沟通客体的兴趣，这就要求管理人员一方面要明确无误地阐发演讲内容与沟通客体的密切联系；另一方面要展示自己的资格与实力，以便他们接受、信任甚至钦佩你。

（2）奠定沟通主客体之间友善关系的基础，创造有利于实现良性沟通的氛围。

开场白可以以叙述演讲目标开始，也可以趣闻轶事开头，或者通过罗列统计数字和数据来增强对沟通客体的吸引力，或者引

用著名人的话语，甚至以笑话破题等等。无论用何种方式，只要能达到上述两个目的，就是有效的开场白。

（三）正式沟通

正式沟通一般应以使沟通客体预览演讲基本框架为起点，以使他们了解演讲的基本内容和轮廓。接下来就是阐述主要观点了。这是演讲的主体和精华，管理人员要注意以下几个问题：

（1）严格依照已经预览的演讲基本框架秩序，否则沟通客体可能怀疑你演讲的条理性。

（2）限制主要论点的数量，论点不要太多，否则可能造成信息量过载的沟通障碍。

（3）使用的论据要有典型性和说服力。

（4）使用清晰的承接词，以增加演讲的层次感。

（5）注意阶段性小结，加深沟通客体对论点的印象。

（6）语言简洁，措辞适当。

（7）注意身体语言的使用，以吸引沟通客体的注意力，增强演讲效果。

（8）注意沟通客体的非语言反馈，如他们的表情、体态、眼神等等，以便必要时及时调整演讲内容和进程。

（四）结束演讲

结束演讲环节要注意两个问题：

（1）总结自己的观点，实现前后呼应，并强调自己提出的方案的现实意义及与沟通客体的利益相关性。

（2）留一点时间回答沟通客体的提问。因为演讲基本上是一种单向沟通方式，整个过程只有你在传递信息，沟通客体难以实现有效反馈，所以，在结束之前，听一听沟通客体的意见和建议，解答一些他们尚有不明了的问题，是十分必要的，在某种意义上，它也是检验演讲效果的重要手段。如果演讲完了，没有任何人提问，台下一片寂静，很可能是因为你与观众的心理距离没有拉近，或者沟通客体没有沟通积极性，或者他们没有理解演讲

的内容，甚至是对你表示反感的方式，这些情况都只能说明一点，那就是演讲的失败。

（五）演讲的心理技术

管理人员要有良好的心理素质，才能对演讲中可能出现的问题作出及时的反应和控制。例如：

——如果沟通客体不了解你，甚至怀疑你，反感你，怎么办？

答案是：可以通过请别人替你作演讲资格与能力介绍；选择合适的着装打扮；寻找与沟通客体的共同点；或者赞赏沟通客体等等方式来树立你真诚、善意、可信、胜任的形象。

——如果演讲开始时感到心理异常紧张 缺乏自信 怎么办？

办法包括：演讲前充分准备演讲方案并反复演练；经常自我激励，强调自己比任何人都更适合这种演讲，想像自己受到欢迎的景象；提前到达演讲地点，熟悉环境，与部分沟通客体闲聊，拉近彼此的心理距离，稳定情绪；以短句子开头；必要时停顿、深呼吸、微笑；适当使用非语言沟通手段；与对你的演讲有积极非语言反馈的人用目光交流，感受被认可的自信等等。

——如何回答沟通客体的提问？

沟通对象提出的问题，有的可能已经准备好了答案，有的也许需要现场思考并及时回答。这是对管理人员的反应能力的一种挑战。回答问题的步骤包括：

（1）仔细聆听，积极思考。

（2）将问题分类，考虑回答的技巧。尤其要注重区分是善意的咨询还是恶意的刁难，对于恶意的刁难，管理人员可以运用反问法，策略性地诘问其动机和目的，既争取主动又赢得思考时间。在此过程中，还是要从营造良性沟通气氛的角度出发，要从建立沟通主客体之间和睦关系的角度出发，要从赢得绝大多数沟通客体支持的角度出发，来设计答题思路，选择措辞。

（3）稍作停顿再回答问题，以显示答案的成熟性，体现自身稳重可信的形象。

(4) 询问和复述，确保提问者理解答案。

有些问题难以当场答复，可以坦白告诉对方，并简要说明理由，承诺在适当的时候给予答复，以显示诚意。

五、书面沟通技术

(一) 书面沟通的四种渠道

书面沟通是一种传统的沟通技术，但在现代管理实践中仍然占有重要的地位。伴随着现代化文字处理工具的出现，书面沟通渠道也有了新的外延，计算机文字处理系统也加入到书面沟通渠道的行列，使得书面沟通在管理实践中的地位更加突出。

书面沟通的对象既包括员工，也包括同事和上级。

根据书面沟通的渠道特点，可以将书面沟通分为纸张沟通、传真沟通、电子邮件沟通和电子会议系统沟通四种。这四种沟通方式的特点，如表 9—3 所示。

表 9—3 四种书面沟通方式的比较

项目	纸张沟通	传真沟通	电子邮件沟通	电子会议系统沟通
沟通客体参与率	低	低	高	高
沟通客体反应	最慢	较慢	快	快
是否透露沟通主体信息	是	是	否	否
能否控制信息接收情况	不能	不能	能	能
约束性	强	强	弱	弱
创造性	差	差	强	强
机密性	强	差	差	差
传递速度	慢	快	快	快
对语言逻辑和语法规范的要求	高	高	难以要求	难以要求
可否使用非语言沟通	不可以	不可以	可以间接使用	可以间接使用

（二）书面沟通的语言组织技术

书面沟通的性质决定它在语言的逻辑性、报告和文稿的结构合理程度、信息的表达能力等方面比口头沟通有更高的要求。书面沟通对语言组织技术的基本要求是：

- （1）结构完整，没有明显错漏，没有重复和断层现象；
- （2）层次清晰，逻辑感强；
- （3）论据充分，论证合理，有说服力；
- （4）使用的材料与核心信息密切相关；
- （5）观点明确，每一个观点应是一个相对独立的逻辑结构；
- （6）语句通顺，行文流畅；
- （7）句子结构完整，句与句之间有连贯性；
- （8）尽量避免使用生僻字，生僻词；
- （9）避免使用煽动性语言；
- （10）文体尽量生动活泼。

（三）书面沟通中的沟通客体因素

与面谈形式的口语沟通相比，书面沟通缺乏生动性，所以必须更加注重沟通客体的感受。在进行书面沟通时，要特别注意研究沟通客体的心理，具体地说，要研究：

1. 沟通客体对书面沟通的兴趣

如果沟通客体对书面沟通缺乏兴趣，就可能造成沟通障碍，影响沟通效果。激发沟通客体兴趣的途径有二：

（1）注意激发沟通客积极性的第一印象。采取的方法有：用关键词、主题句的方式在报告开头突出信息的重要性和与沟通客体利益的相关性；尽量使信息简化等。

（2）高超的信息编辑技巧，比如把与沟通客体有重大利害关系的信息放在第一段；先报告好消息；清晰明确的观点；醒目的标题；友善的沟通态度；沟通客体喜欢的文体和写作风格等等。

2. 沟通客体需要的信息类型

要使沟通客积极反馈所传递的信息，沟通主体必须首先弄

清楚沟通客体需求的信息内容。以免沟通客体需要的没有提供，不需要的反倒提供了，这就必然导致沟通障碍。

3. 沟通客体的信息需求量

如果沟通客体对信息感兴趣，或对相关信息了解比较多，可以较多地提供信息，否则，尽量压缩要传递的信息，或者只传递核心信息，进行试探性沟通，如果沟通客体有积极反馈，再提供与核心信息最相关的信息，逐步循序渐进。在管理实践中，沟通客体对信息的需求量往往被高估，因为沟通主体自己对信息感兴趣，熟悉相关信息，就倾向于认为别人也感兴趣，也应该熟悉相关信息。一定要克服这种错误倾向，否则可能导致沟通障碍。

第十章 西方发达国家人力资源开发

第一节 美国的人力资源开发与管理

20世纪初以来，人力资源问题受到美国政府和社会各界的普遍重视，大规模的人力资源开发促进了经济的繁荣和社会的进步。比如，诺贝尔奖获得者、美国经济学家舒尔茨通过研究得出结论：美国工业化的发展在很大程度上得益于人力资源的开发。自1929年到1957年，美国教育和科学研究事业得到很大的发展，教育和科学技术的进步对经济增长的贡献率约为33%。著名经济学家丹尼森在60年代的研究结果，也同样表明人力资源投资在美国经济和社会发展，尤其是在刺激新技术革命的兴起方面的巨大作用。

再比如，因为经济发展迅速，而通过本国人力资源投资以扩大人力资本存量的步伐远远跟不上经济发展对人才的需求，所以美国政府很早就注重从别的国家引进各类人才，以适应经济发展的需要。在美国政府引进人才政策的推动下，1953年到1969年间，从各个发展中国家流向美国的科学家和工程师有近10万人，仅此一项政策的实施美国就节约教育经费40亿美元以上。据美国专家的测算，虽然美国的高等教育比较发达，但是，引进一个现成的、具有高等学历的专业技术人才，或留下一个在美国毕业的拥有学士以上的学位的外国留学生，以此来补充自己的人才需求，实在是不投资或只有很少的投资而净收益的活动。不仅可以节约巨额的教育费用支出，同时还节约了人才的培养时间。所以，外来人才的大量引进是战后美国经济和社会发展的一个极其

重要的因素。

在美国的宏观人力资源开发中，政府、市场和企业分别发挥了不同的作用，三者相互结合，相互协调、相互补充，又形成合力，推动着美国人力资源的开发。

一、美国政府在人力资源开发方面发挥着宏观调控的作用

美国人力资源开发诸多成果，首先与政府的人力资源开发政策密不可分。在这方面，政府扮演的是“帮助者”和“服务者”的角色，即根据市场、企业的需要营造有利于人力资源开发的法律环境和政策环境，制定人力资源开发的宏观规划，为人力资源开发提供开放、竞争、流动、协作的平台。

（一）重视教育，将教育确认为人力资源开发的基石

教育是人力资源开发的基础，一个人只有通过接受教育才能提高素质。美国现任总统布什在竞选时就声称自己要当一位“教育总统”，从而使美国“在地球上保持最强大、最自由的国家的地位”。我们不难从以下几个方面看出美国政府对教育的重视。

1. 增加教育投资

美国的教育经费来源渠道较多。就公立大学而言，其教育经费可来自政府拨款、学生的学费和慈善机构的捐款等多种途径。

1989年到1990年度，美国的教育经费高达3530亿美元，占美国国民生产总值的6.8%，比同年度美国军费开支3030亿美元还多500亿美元。之后因冷战结束而军费开支进一步削减，削减额中有4.41亿美元追加到教育领域。当年度，美国每个中小學生占有政府教育投资额达5246美元，每个大学生则占有14923美元，居世界第一位。

2. 提高教师待遇，增加入学人数

教师是从事教育事业的专业人才，只有充分调动教师的积极性与创造性，才能提高教育质量和增加入学人数。1990年美国公立学校教师的平均工资增长5.5%，增加到3.12万美元，总的人

学人数达到 5870 万人，增加 340 万人。1991 年中学适龄人口入学率达 95% 以上，大学适龄人口入学率达 50% 以上。与世界各国相比，美国的中高等教育适龄人口入学率是非常高的，很少有国家能超过它。此外，为了鼓励大学理科毕业生到中等学校任教，政府还为志愿者提供 2500 美元的免费贷款作为进修资助，并规定志愿者只要在中等学校任教满 4 年，贷款即可免除而无需偿还。

3. 采取奖励和激励措施，提高教学质量

教学质量是教育成败的关键，没有高的教学质量，教育质量也要大打折扣。美国联邦政府每年拨款 5 亿美元用于奖励被评选为教学质量好的优秀学校。每年拨款 625 万美元用于奖励被评为优秀的教师，每位获奖者可得到奖金 5000 美元。每年拨款 5000 万美元资助在教学、自然科学和外语教育方面取得成就的公立学校。这些措施，有效地刺激了学校及教师的工作积极性，促进了教学质量的提高。

(二) 在制定国家的发展规划时将国家、企业、个人的利益密切结合起来，促进科技人才的高度密集

在 20 世纪 80 年代后期，美国为保持其在国际经济竞争中的领先优势，制定了以“信息高速公路”为主要内容的科技创新战略规划，并采取措施努力实施，推动美国率先从工业经济时代迈向知识经济时代。

1. 以“信息高速公路”为主要内容的高科技战略计划促进了科研经费投入的较快增长，加速了科技人才的积聚

据统计，1994 年至 2000 年美国研究与开发 (R&D) 投入的年增长率为 6% (已扣除通货膨胀因素)，高于同期国内生产总值 (GDP) 的增长速度。2000 年美国研究与开发 (R&D) 总投入达到 2642 亿美元。研究与开发投入的增加直接导致了人才需求的增加，结果是全世界信息产业人才加速向美国积聚。据资料显示，在硅谷信息产业工作的人员中，有 50% 来自国外。

2. 纳斯达克创业板市场，进一步推动了以“信息高速公路”

为主要内容的高科技战略的发展，有利于掌握知识的人才顺利地由资源转变为资本

以比尔·盖茨为代表的科技人才迅速变成亿万富翁的神话，激发了高科技人才“下海淘金”的欲望，促使大批科技人才自营创业，同时，这些自营创业的人又需要别的人才来支撑他的事业发展，从而使人才需求的雪球越滚越大。

3. 倾斜性的政策引导，为美国吸引并留住各类来自世界各国的优秀人才

在过去几十年中，美国政府采取了各种措施吸引国外人才，来补充国内的人才不足。例如，修改移民法，发放“绿卡”，允许大学研究院和大公司直接留用外国的优秀人才。又如，以先进的教学条件和一流的教学设备吸引国外的留学生。1976年到1996年间，全世界到美国的留学生总数从17.9万人增加到45.4万人，其中从亚洲到美国留学的人数从9.7万人增加到29万人。具体情况见表10—1。

表10—1 1976—1996年到美国留学的外国留学生情况统计

地区与国家	人数(万人)					学习专业各占百分比(%)					
	1976	1980	1990	1994	1996	工程		科学		商务	
						1980	1994	1980	1994	1980	1994
全部合计	17.9	28.6	38.7	44.9	45.4	25	18	8	9	16	20
非洲	2.5	3.6	2.5	2.1	2.1	20	15	9	8	19	19
亚洲	9.7	16.5	24.5	29.4	29.0	32	21	8	10	16	20
中国(包括台湾)	1.1	1.8	3.1	3.7	3.3	17	21	15	7	17	23
香港	1.2	1.0	1.1	1.4	1.2	22	16	9	5	26	31
印度	1.0	0.9	2.6	3.5	3.2	31	39	16	9	21	13
伊朗	2.0	5.1	0.7	0.4	0.3	45	28	7	21	11	6
日本	0.7	1.2	3.0	4.4	4.5	7	4	5	3	19	21
马来西亚	0.2	0.4	1.4	1.4	1.4	13	30	14	3	22	32
韩国	0.3	0.5	2.2	3.1	3.4	17	13	11	9	15	16
泰国	0.7	0.7	0.7	0.9	1.1	17	14	6	3	26	42
欧洲	1.4	2.3	4.6	6.2	6.7	15	11	9	9	14	22
拉丁美洲	3.0	4.2	4.8	4.5	4.7	20	15	8	7	14	23
加拿大	1.0	1.5	1.8	2.2	2.3	8	6	6	6	12	11

资料来源：《美国 你为何强大》，中国城市出版社1999年版，第340页。

根据美国信息技术协会的有关数据，美国现在已经有 19 万的高科技工作岗位空缺。在未来 10 年中，这样的工作岗位预计还将增加 100 万。为此，美国政府出台了一系列有利于进一步吸引并留住国外科技人才的政策。

(1) 增加技术工作 (H-1B) 的签证数额。2000 年 10 月，克林顿总统签署并颁发了技术工作 (H-1B) 签证法案，以缓解日趋严重的高科技人才严重短缺的危机。技术工作 (H-1B) 签证始于 1990 年，是美国吸引外国具有专门技术人才的特殊政策。1990 年到 1998 年，美国政府每年发放技术工作签证 6.5 万人，克林顿签署的技术工作 (H-1B) 法案规定：2001 年到 2003 年，签证数额增长 300%，为 19.5 万人；同时，对持有美国大学颁发的硕士以上学位的外国留学生，根据需要还可以不受此签证的限制，随时给予办理美国工作签证。

(2) 对特殊人才实行特殊引进政策。除技术工作 (H-1B) 签证外，对优秀的特殊人才进入美国工作，可直接办理杰出人才 (Outstanding) 签证，免去一般性人才进入美国所需经过的严格的审查、复杂的手续及漫长的审批时间。如美国赛思 (SAS) 软件公司就准备把他们在我国办事处的特别优秀人才，作为杰出人才直接办理美国签证，吸引到美国总部来工作。

(3) 增加留学生奖学金数额。20 世纪 90 年代以来，美国对科技教育的投入不断增加，充足的经费投入保证了各高校奖学金数额的不断增加，有力地吸引着世界各地尤其是发展中国家的留学人员。这一时期中国赴美留学的人数就处在不断增加之中，现在已经达到 54466 人。其中的大部分又都是申请奖学金自费留学的。

(4) 设立各种国家奖励项目，留住优秀人才。美国国家科学基金会设立了许多荣誉奖励，如“总统青年科学家奖”、“总统工程创造奖”、“国家技术奖”等，规定凡获得上述奖项者，必须是

美国公民或持有“绿卡”者，如获奖候选人是外籍学者，基金会会主动帮助其办理“绿卡”或“入籍”手续。

4. 政府服务于市场，形成政府引导与市场需求相结合的互动机制

在美国，政府既制约市场又服务于市场，市场既受制于政府又反过来推动政府开发市场，形成一种良性互动关系。比较典型的例子就是技术工作（H-1B）签证法案。该法案是根据美国电子协会的要求提出的。据该协会2000年统计，美国信息产业约有86万个岗位空缺，尚未招聘到合适的人员。议案一提出，即获得美国国会通过，其中，众议院以全票通过，参议院也以只有一票反对的绝对多数通过。

在市场对人才需求的旺盛状况推动下，美国联邦政府的移民法也逐步地在由原来的限制型向开放型转变，许多硬性规定开始出现大量的弹性解释。

5. 加强职业培训和成人教育

为了适应高科技技术发展员工素质要求的不断提高，美国从多个方面促进在职员工的培训和成人的继续教育。

（1）法律保证。美国为了保证在职员工的教育培训，近几十年来，出台了一系列法规和政策，其中主要有1963年的“职业教育法”、1974年的“青年就业与示范教育计划法”、1983年的“就业培训合作法”等等。根据这些法律，全社会都必须重视并且支持员工的职业培训。对于员工职业中一些现实问题的处理，也有法可依。

（2）政府推动。克林顿非常重视员工培训，在他担任美国总统期间，政府要求美国企业至少必须把工资总额的1.5%用于员工培训。

（3）加大投资力度。美国的公司普遍重视对员工的培训，并对员工培训投入了巨额资金。仅1985年，美国在职员工的正规培训经费投入为300亿美元，非正规岗位培训费为1800

亿美元，超过了该年的学校经费（940亿美元）。又如，在20世纪90年代初，美国摩托罗拉公司每年在员工培训上的支出就高达1.2亿美元，占公司年工资总额的3.6%。每位员工每年参加培训的平均时间为36个小时。美国联邦快递公司1992年的员工培训支出更高达2.25亿美元，占公司总开支的3%。

（4）提高员工培训的效率。在新技术不断涌现，经济社会发展日益丰富多彩的今天，美国的社会力量和企业越来越注重用先进的培训手段和先进的技术来培养员工，让他们尽快地掌握市场需要的新技术和新技能。比如，20世纪80年代以来，计算机技术在企业经营管理中的广泛应用对企业提出了新的培训要求，因此提供计算机技能培训的美国公司数量从1987年公司总数的51.2%上升到1992年的86%。又如，1992年美国100人以上的公司为员工提供的培训种类包括管理技能、基本的计算机技能、沟通技能、监督技能、技术和知识、新方法和新程序、行政能力、个人成长、文秘技能、劳动关系、保健知识和福利、客户教育、销售技巧、补习教育等14个大的方面。另外，美国企业还注重培训形式的多样化，根据企业和员工的不同情况，采取不同的培训形式。例如在职培训、脱产培训、专业技能的专门培训、强化培训等等。

（5）利用社会的资源和力量联合进行员工培训。诸如企业和高等院校联合培训企业员工的情况是非常普遍的，一些企业甚至通过参股直接介入大学经营，以便有利于学校为企业培养中高层管理人员和进行专业技术培训。

目前，美国的员工职业培训和成人教育，已经是跨越各个年龄阶段的终身教育，它与员工职业生涯的发展紧密结合在一起，成为员工保证自身职业的稳定并谋求发展的有效途径。如表10—2。

表 10—2 1994—1995年美国成人教育情况

项 目	17 岁以上 成年人总数 (万人)	参与成年人教育					
		共计 (万人)	占成年 人总数 的 (%)	参与学习的目的 (%)			
				个人 目标	在职 提高	新工作 培训	拿学位 证书
总计	18954.3	7626.1	40	44	54	11	10
17~24 岁	2240.7	1053.9	47	39	33	21	19
25~34 岁	4032.6	1950.8	48	41	56	14	8
35~44 岁	4230.6	2081.4	49	40	64	10	9
45~54 岁	3180.7	1459.8	46	39	65	7	10
55~64 岁	2182.4	611.7	28	52	54	4	6
65 岁及以上	3087.6	469.1	15	86	14	1	3
男性	9025.6	3445.0	38	34	60	10	10
女性	9928.7	4181.1	42	51	49	12	9
白人	14458.7	5998.2	41	44	57	10	9
黑人	2080.6	770.4	37	45	48	13	12
拉丁裔人	1568.9	528.1	34	40	37	13	11
未婚	3862.7	1709.4	44	37	44	20	15
已婚	11467.8	4820.0	42	45	58	8	8
其他	3623.8	1096.7	30	48	52	9	8
原有教育水平							
8 年以下	1280.8	128.3	10	52	20	8	9
9~12 年	1651.1	333.2	20	45	27	10	18
高中毕业	6295.6	1934.1	31	44	49	10	6
职专毕业	632.7	264.8	42	44	57	8	8
大专肄业	3443.3	1697.8	49	45	47	16	13
学士	997.5	560.1	56	39	64	9	9
学士以上	4653.5	2707.8	58	43	65	9	9

续表

职业状况							
专家(医生、律师等)	1681.4	1221.9	73	37	74	8	10
管理人员	1250.0	707.0	57	37	76	8	10
销售人员	481.2	330.0	69	32	73	9	11
工艺人员	1566.6	713.1	46	41	53	12	11
行政部门	2046.0	1072.7	52	43	62	11	6
服务部门	1735.5	823.8	47	37	51	14	12
农村渔业	190.8	50.0	26	40	49	6	12
技工及维修人员	1144.1	497.7	43	30	62	8	11
机械及装配人员	830.9	251.5	30	28	58	10	9
运输人员	448.8	129.5	29	35	60	13	12
按家庭收入(美元)							
10000元以下	3019.8	688.3	23	48	25	20	12
10001元~15000元	1352.3	361.0	27	51	32	17	10
15001元~20000元	1311.6	417.6	32	45	38	15	12
20001元~25000元	1381.2	433.9	31	47	44	13	11
25001元~30000元	1638.6	620.8	38	45	46		11
30001元~40000元	2862.8	1222.0	43	45	55		9
40001元~50000元	2044.6	956.7	47	41	61	10	8
50001元~75000元	2916.1	1516.9	52	39	67	7	8
75001元以上	2427.4	1408.9	58	43	64	7	9

资料来源：《美国，你为何强大？》，中国城市出版社1999年版，第351—352页。

表10—2显示，美国1994—1995年间40%的17岁以上的成年人参与各种类型的职业教育，其中，54%成人教育属于在职提高，44%的人接受成人教育是为了实现个人的目标。可见，成人教育已经在员工谋求发展的道路上占有了极其重要的地位。从参加成人教育者的教育水平和职业状况来看，原有教育水平越高，参与成人教育的比例也越高。这说明了，越是高层次的职业和文化背景，越是面临着技术的高度变化和市场的激烈竞争，相应从事这些职业的员工，就必须更频繁地更新和提高自己的知识

及技能。

6. 开发妇女人才

在各种人才储量中，美国政府发现妇女人才储量最大且亟待开发。为此，政府从教育到就业制定了一套有利于妇女人才成长的政策。近 20 年的统计数字表明，在职业大军中妇女不再是少数派，即使有孩子的妇女参加工作的也达到同类妇女总数的 67%。而与之相应的男子，参加工作的比例也只有 74%，两者差距很小。另外，统计表明，妇女开创和适应新事业的速度比男子要快。美国近 20 年来新兴产业雇用的数百万个工作岗位中，妇女占了三分之二。尤其是在信息和服务行业中，妇女所占的比重达到 84%。所以美国著名未来学家约翰·奈斯比特在《2000 年大趋势》中写道：“假如产业工人的原型是男人，那么信息工人的原型则是女人。”伴随着妇女人力资源的开发，如今，美国社会已经普遍赞同这一观点：男女都同样具有激励人们承担义务和使人发挥才干的能力，妇女与男人同样能胜任领导职务，并将跻身于过去被否定的领导岗位之上。

7. 提倡个人创业，解决就业问题

资本主义的价值体系是建立在个人主义的基石之上的。美国是个人主义文化最为流行的国家。个人奋斗、成功至上的观念从小就被灌输到美国人的脑子里，这在一定程度上是美国经济、科技、文化发展创新的重要动力。当然，在以规模生产和流水作业为基本特征的传统工业时代，个人创业不可避免地要受到限制。20 世纪后半期兴起的以知识、信息、服务为核心的新兴产业与传统工业是截然不同的，它不以规模取胜，容许个性化的设计与创新，适应了美国的个人主义传统，因而新经济在美国发展异常活跃，出现了个人创业“爆炸”的现象。

据美国有关统计资料，20 世纪 50 年代美国新企业创办的速度大体是每年 93000 家；80 年代，这一数字已经发展到 800000 家。又据麻省理工学院的调查，全国所有新的就业机会中近三分

之二是雇用 20人或 20人以下的小企业提供的，而全国最大的 1000家公司在过去 10年中几乎没有增加任何就业机会。这说明，个人创业、个人经营和自助办企业是解决充分就业的有效途径。

二、美国企业是人力资源开发与管理的主体

美国政府的宏观人力资源开发，无疑为企业微观的人力资源管理提供了有力的支持，但政府不是人力资源开发的具体执行者。在知识经济时代，企业自身的生存、发展的客观需要决定，只有企业自己才是人力资源开发的主体。所有企业的管理者都负有适应市场竞争和环境变化的需要，发现人才、吸引人才、培训人才、激励人才、管理人才的责任。

（一）美国企业人力资源开发的特点

1. 坚定的人力资源开发意识

在从工业化到后工业化，再到信息化时代的发展过程中，美国企业界对人力资源开发的重视度越来越高，越来越多的管理心理学家和企业领导人强调引进、培养、利用、激励人才的重要性。这里仅举一个例子，在美国流传着这么一个故事：IBM公司的一位经理人员因为工作失误而导致了公司 200万美元的损失，他感到很内疚，所以向公司当时的领导人托马斯·沃森提出辞职申请，托马斯·沃森回答说：“我怎么可能允许您辞职呢？要知道，公司刚刚花费了 200万美元对您进行了培训！”企业领导人对人才的想法由此可见一斑。

2. 发现人才的视野比较开阔，方法比较灵活

（1）开阔的视野。随着美国经济的高速发展，面对人才短缺的严峻形势，公司的老板寻找人才的目光，不再仅仅局限于本部门、本单位，而是跨部门、跨行业、跨地区、跨国界，不分民族，不分种族，面向全球搜索优秀人才。从第二次世界大战到现在，美国已经从世界各国引进博士 30万人。从 2000年到 2010

年，还计划再引进博士 10 万人。在赛思（SAS）软件公司的 800 名员工中，外籍员工占到 50%。

（2）通畅的渠道。在美国，公司、高校和其他机构越来越重视人力资源管理部门的作用，建立了比较完善的人力资源开发机制。人力资源管理部门注重人事供求关系的预测和人才战略规划的设计，通过广泛的渠道加强与外界的沟通和联系。公司、大学、政府部门、研发机构以及一些中介机构之间，有着密切的合作关系，建立了比较通畅的发现人才的渠道。

（3）多样化的方式。美国的企业和机构挖掘人才的方法灵活多样，不拘一格。通常的方式有：员工推荐、媒体发布、市场招聘、大学走访、约定面谈、学术交流、项目合作、网上招募、利用中介、国外建所、文件检索等等。

（4）先进的手段。现代信息技术的广泛使用，为企业在更广阔的领域里发现人才提供了更加快捷的路径。美国的公司和机构普遍地都建立并使用了人力资源管理的信息网络系统，有自己的网站和网页，可以随时查询来自世界各地求职者的信息资料，及时捕捉最有价值的人才信息，显著地提高了工作效率。

3. 重视用个人发展机会和优越的工作、生活条件争夺、吸引人才

据美国高盛咨询公司对全世界 3000 家大企业总裁的问卷调查显示，未来 10 年，企业生存与发展面临的最大挑战是人才竞争。美国公司和机构很早就开始重视这一问题，采取了各种措施，千方百计争夺、吸引人才。

（1）用优厚的待遇吸引人才。据美国国家科学基金会调查统计，一般中等科研人员在中国的年收入大体是 3000 美元；而在美国，他们可以拿到 50000 美元左右，在硅谷，科技人员的平均年收入甚至达到 78000 美元。除工资外，企业还往往以奖金、奖学金、股权、医疗、养老保险、合约等方式，提高员工待遇，吸引所需人才。对于杰出人才，许多公司和机构甚至不惜花大价钱

进行收买，如纽约曼哈顿第一信贷银行就曾以3亿美元的高价同40位专家签订了为期3年的工作合约。

(2) 用优越的工作条件吸引人才。美国经济发达，许多企业和机构有着比较充足的科研资金、完善的科研条件、先进的仪器设备、丰富的图书资料以及现代化的通讯网络系统，对那些有事业心的科技人才来说，优越的工作条件有着强大的、不可抗拒的吸引力。马里兰大学的一个下属机构从美国联邦实验室聘来一位知名教授，除支付高薪外，还投资100多万美元为他建立了专门实验室。

(3) 用更多更好的发展机会吸引人才。据纽约德勤(T&D)会计事务所调查显示，美国大学生择业时除考虑物质待遇外，更十分注重企业为个人提供发展机会的情况。所以企业和机构也十分重视为人才不断创造和提供更多更好的学习、交流、晋升等发展机会。

(4) 注重以富有特色的企业文化吸引人才。美国企业和机构，特别是高科技企业都十分重视企业文化建设，努力创造良好的工作条件，为员工营造宽松、和谐的人文环境和自由的学术研究空间。如美国联合计算机公司提出：“员工的开心，就是企业的成功。”惠普公司为鼓励员工创新，强调企业必须形成“没有斗争，没有官僚，不歧视荒谬的想法”的工作氛围，把“尊重和信任每一个员工”当做企业文化的核心。另外，诸如对员工实行弹性工作制，允许穿便装上班，提供免费午餐、带薪休假，创办幼儿园等措施，在许多高科技企业已经得到普遍实施，目的就在于满足员工的不同需要，使之能够在自由、宽松的环境中全身心地投入工作。

4. 加强人才培养和培训，造就适应工作要求的人才

尽管每年有大量海外人才来美国淘金，但美国的人才主要还是立足于国内培养，大学是输送人才的最重要的基地。目前美国有3000多所高校，源源不断地向社会输送各行业和各部门所需

要的各种不同层次的人才。教学、科研、社会服务是美国高校的三大基本职能，当然不同的院校在这三者之间着重点不同。为了提高人才培养的质量，政府鼓励高校之间展开竞争。竞争的核心和焦点是师资。顶尖大学之间经常展开激烈的教授争夺战。

美国强调复合型人才的培养。除在大学根据社会需要及时调整专业和课程设置，以加强文理科渗透外，相关机构也适应社会需求，主动展开复合型人才的培养。如，美国国家科学基金会专门设立人才培养项目，将工程教育与领导能力的培养结合起来，以造就该专业优秀的领导人才。

在美国，无论是政府部门，还是企业，普遍重视人力资源培训。联邦政府公务员年工资的4%~5%用于人员培训。为了适应信息技术发展的新要求，提高政府信息化水平和公务员应用信息技术手段开展工作的能力，1999年，美国政府颁布了“运用技术为联邦政府雇员改善培训机会”的总统令。高新技术公司更是十分重视对招聘来的人才进行继续教育和培训，将它作为一种基本的福利制度来贯彻。一般的做法是，先把新招聘来的人员集中起来进行三四个月甚至半年的培训，送他们到工厂去，由有经验的员工带着做特殊计划，熟悉业务，合格后再给他们提供选择工作岗位的机会。硅谷的许多高技术公司如惠普公司、联合计算机公司都制定了系统的年度培训计划，采取内部培训和外部培训相结合的方式，为人才发展提供多种培训机会。一些高技术公司还把要提拔重用的人才送到著名的工商管理学院深造，让他们参加研讨会，接触和结识高层管理者，扩大视野，了解公司的特殊需要。

最近，美国人才培训还呈现出一些新的特点，一是在观念上，从“培训”发展到“学习”。随着职业分工细化和工作的灵活性增强，工作与学习之间的界限变得越来越模糊了，学习已成为工作的一个重要组成部分。传统的由组织强制安排的课堂培训模式正在向个人根据内在需要主动灵活地开展学习转变。二是在

培训内容上，把提高人们解决工作中面临的实际问题的能力，增强创新能力和应变能力，掌握计算机操作技能和通过网络获取信息的能力作为重点。三是在培训方式上，注重充分发挥现代远程教育手段的作用。

5. 采用与个人利益紧密挂钩的激励手段，促进和鼓励人才创新，为用人单位的长远发展服务

在人才激励方面，美国企业根据自身不同的特点，分别采取不同的激励手段，促进和鼓励员工努力工作，不断创新。如，许多高科技公司除采取为高科技人才加薪、晋升、发红利、带薪休假、解决配偶工作等通常做法外，还采取配股的方式鼓励人才为公司发展服务。配股是公司除薪资外，按照高技术人才工作的重要程度和贡献，每年额外配给公司的期权股份，通过它来激励人才将公司的长远发展与个人的预期高收益紧密联系在一起，以此留住优秀人才，激励人才不断创新。

（二）美国企业人力资源管理的特点

美国企业的人力资源管理有以下几方面的特点。

1. 人力资源部门在企业中居于十分重要的地位

从美国企业的组织结构角度看，公司最高人力资源管理者一般是公司的副总裁，他直接负责对人力资源部门的领导；人力资源部门一般都配置有专门的工作分析专家、人力资源计划专家、薪酬管理专家、培训专家、安全与健康专家、劳动关系专家和劳动法律顾问等等；各分公司或直线部门都设有人力资源经理以及相应的人力资源部门。人力资源部门一般都获得企业高层管理当局的充分授权，有关人力资源开发和管理的全部决策及活动都由人力资源部门承担，并与企业各直线部门协调，以保证人力资源计划的实施和日常管理工作的进行。

从人力资源总经理的薪酬也可以看出人力资源部门的重要性，1993年美国10000名员工以上规模的公司，人力资源总经理的平均现金薪酬达到253000美元，一般都高于其他直线经理

的薪酬。

2. 制度化、计划化的人力资源管理

美国企业的人力资源管理实行制度化和计划化，对人力资源管理各个环节的活动和一切问题的处理，都按照制度的规定和事先的计划进行。例如，企业的人力资源管理部门对企业的每一个职位都要进行工作分析，规定职位的工作责任、工作条件、能力要求、技术要求以及对员工素质的其他要求，制定出统一的工作说明书和工作规范，这样，就为人力资源计划的制定和日常人力资源管理奠定了科学的基础。在具体的管理过程中，计划和制度是管理人员工作的根本依据，例如，在员工招聘时，政府有关法令、工作说明书、工作规范、招聘计划、各种招聘文件和表格就是招聘人员对应聘者进行测试和筛选的根本依据，很少出现违反以上计划和制度要求的情况。又如，员工的晋升、降职、辞退、留用、轮调等等，都要按计划进行绩效考核，根据考核的结果进行人事决策。绩效考核的依据则是工作说明书、工作规范、绩效考核指标体系、绩效考核标准等等。人力资源部门在绩效考核的基础上，决定员工的去留、升迁、薪酬和调动等等。

3. 竞争性的等级制度

美国企业内部的分工和等级制度十分明确，相应的岗位职责也泾渭分明。所有工作一律依照工作说明书和工作规范来操作，下级必须听从上级的指令，上级则必须在自己的职责范围内管理好下级，平级之间各自“坚守岗位”，不能侵犯别人的权益，也不能玩忽职守、对自己职责范围内的工作和出现的问题坐视不管。

当然，美国企业内部的这种分工和等级制度不是僵硬不变的，而是在竞争的基础上经常变动的。竞争的内容则是工作，工作完成好坏的核心评估标准是绩效考核标准。一个员工，只要工作绩效非常显著，完全可以从较低的职位上被越级提拔到较高的职位上，一般不存在论资排辈的情况。此外，只要员工

取得优良的工作绩效，也很容易到别的企业去谋求更高的职位。因此，美国的员工，尤其是年轻的白领员工，都面临着很大的竞争压力，期望通过有成就的工作和职业培训，尽快进入管理阶层。

4. 国际化、全球化人力资源管理的观念

美国是世界上目前接纳各国移民最多的国家，还有大批没有美国国籍的外国人才在美国境内为美国企业服务。同时，美国又是一个资本输出和技术输出大国，许多大公司在世界各地设立了分公司、子公司或其他机构。因此，无论是在美国本土，还是在海外，美国公司的雇员都具有多民族、多文化背景的特征。为了适应员工这方面的特点，也为了美国公司能在目前经济全球化的大趋势下尽快地向海外扩展，美国企业近年来大力提倡完善企业文化，以容纳并促进多民族的员工协同工作，共创企业效益。比如，美国的跨国公司普遍采取管理人员本土化的政策；在员工培训中也注意文化差异，有针对性地突出适应东道国国情的培训内容和手段；制定绩效考核指标体系时也针对公司的地域文化特点而做适当增减，以增强考核体系的适应性等等。

三、市场在人力资源开发中起基础性作用

美国的市场经济相当完善与发达。人力资源开发也是按市场方式运作，人力资源配置基本上实现了市场化，形形色色的社会中介机构为人才自由流动提供了有效的服务。总的来说，市场在人力资源开发中主要发挥以下基础性作用：

（一）劳动力的供给方与需求方的中介

在美国，只有市场才是劳动力供给方与需求方的中介。一方面，掌握一定职业技能，具有模糊择业意向的应聘者基本上根据劳动力市场信息和市场方式来谋求职业。例如，委托职业中介、阅读招聘广告，乃至网上求职等等。另一方面，员工在职期间，也根据劳动力市场的需求信息来确定自己的培训需求，调整自己

的知识和技能，以谋取将来的生存空间和发展前途。企业也基本上是通过市场信息机制如委托职业中介或猎头公司、刊登广告、发布网上招聘信息等方式寻找员工。

（二）决定着劳动力需求的数量和人力资源开发的方向

在美国，哪里需要劳动力，需要多少劳动力，需要什么类型的劳动力，不是靠哪一个部门主观想像，而是取决于市场，近年来，美国的高技术产业发展迅猛，2000年该产业的总产值已经达到1.2万亿美元，成为美国经济第一大产业。信息产业这样的发展势态，不仅在量上，更在质上对人力资源开发提出了新的要求。受其制约，美国教育系统和信息技术公司，纷纷制定信息技术公司（IT）人才的培养和遴选标准，以适应快速发展的市场形势的要求。

（三）对人力资源的供给的调节

美国人力资源需求的状况、劳动力在各个行业的流动和结构性调整以及人力资源的重新配置，都是由市场调节的。哪个行业或产业的利润高，包括人力资源在内的生产要素就迅速地流向那里。例如，2001年，高技术产业由于发展过热，泡沫成分开始破灭，美国的高技术人才和优秀人才就开始出现由高技术产业向金融证券业流动的趋势。部分高技术公司的股票在股市受挫后，开始大批裁员，以求降低成本渡过危机，所以出现高技术人才暂时供大于求的局面。

（四）对员工流动的影响

在美国发达的劳动力市场背景下，员工的流动是经常性的，员工流动率大大高于日本等国家。这一方面是因为员工在严格的等级制度下，很少参与企业的管理；企业的情况和信息，一般员工既不了解，也不关心；另一方面，发达的劳动力市场使得员工和企业之间仅是市场买卖关系，一旦企业对员工不满意，或者经济不景气，企业会毫不犹豫、毫不留情地辞退员工；同样，如果员工不满意企业，或者另外找到了更好的工作，也会马上炒企业

的鱿鱼。

（五）对薪酬的调节

按照薪酬公平化的理论，员工薪酬一般要在市场上和企业内进行平衡才能达到相对的公平。由于美国劳动力市场十分发达，所以员工的薪酬水平在很大程度上受劳动力市场的调节。供不应求的人才，如计算机、信息等方面的专业人才，市场的平均薪酬水平很高。某些供过于求的人才，市场的平均薪酬水平就较低。企业招聘员工必须参照同类员工的平均市场薪酬水平来决定本企业所支付的薪酬。若是企业定的薪酬水平低于市场平均水平，就缺乏竞争力，难以觅到所需要的人才；若是企业定的薪酬水平高于市场平均水平，则又会增加企业劳动力成本开支。所以，劳动力的供求关系和市场平均的薪酬水平对美国员工薪酬水平的确定有决定性的影响。

（六）人力资源竞争的裁判者

激烈的市场竞争，给企业和个人施加了巨大的压力，促使各企业不断地加大投入，改进人力资源管理；同时也推动个人自觉加强学习，不断提高自身的竞争实力。他们努力的绩效如何，又完全由市场竞争的结果来评判。

（七）比较完备的人力资源开发中介服务体系发挥着重要作用

这主要表现在：（1）中介机构门类齐全，如猎头公司、各类咨询公司、人事业务代理公司、行业协会、就业服务机构、基金会等，可以说，用人单位和人才个人有什么样的服务要求，就会有相关的中介机构出现；（2）数量多。在美国，仅猎头公司就有1.2万家，从业人员数十万；咨询公司的从业人员更多，达100多万人；（3）覆盖面很广，各种中介组织已形成网络，服务职能交叉重叠，竞争激烈；（4）专业化程度高，如在咨询公司中就有专门负责提供人才绩效测评模型的公司；（5）从业人员的素质较高，大多具有很高的学位和良好的专业背景；（6）作用发挥明

显。如专门负责提供人才绩效测评模型的纽约皮费姆（Perform）公司，虽只有65名员工，但其年营业额却达到8000万美元。全美人才咨询业的年营业额达到1600亿美元。比较健全的人力资源开发中介服务体系为美国的人力资源开发、管理，起到了重要的衔接、润滑和保障作用。

第二节 日本的人力资源开发与管理

一、日本的人力资源开发

日本国土面积狭小，人口众多，自然资源严重匮乏，第二次世界大战后又是一片废墟，但短短几十年间，日本经济经历了复苏、起飞和繁荣，到1980年，当美国在世界国民生产总值中所占比重从33%降为22%，苏联从15%下降为12%时，日本却从3%上升到10%。苏联解体后，日本一跃成为世界第二经济强国。日本经济高速发展的主要原因是什么？一句话，重视人力资源开发。

（一）针对战争造成大量人员伤亡，劳动力资源匮乏的状况，制定合理的人口政策，增加人口总量

第二次世界大战使日本损失了大量的青壮年劳动力，所以战后日本经济恢复首先面临的问题就是劳动力资源的匮乏。为此，政府推行鼓励人口增长的政策，努力在短时期内增加劳动力总量，改善人口结构。目前，日本的人口密度是每平方公里314人，是世界平均人口密度的8.8倍，是美国人口密度的12.6倍，英国人口密度的1.3倍，法国人口密度的3.1倍。人口资源的增加，为人力资源的开发奠定了基础。

（二）重视教育投资，教育水平不断提高

日本政府一贯重视教育，很早就推行义务教育。在日本的中央财政支出中，教育经费占10.6%以上，地方财政支出中，教育经费所占比重更大，为26.3%以上；人均教育经费在20世纪

90年代后期达到 555 美元，名列世界前茅。

十分注重提高教师的社会地位和经济收入是日本政府重视教育的一大表现。在日本，教师是一种非常受人尊敬的职业，中小学教师必须通过严格的资格考试才能领取教师执照。他们的工资也比一般政府工作人员高出 10% 以上。教师的社会地位和经济收入高，对促进教育发展，推动人力资源开发形成了一个正反馈环。这表现为：教师的社会地位和经济收入高——愿意从教的人的基数增大——优秀人才越来越多地进入教师队伍——优秀的教师能培养出更多的优秀人才——社会科技生产力得到发展——国民生产总值增加——政府进一步加大对教育的投入——教育进一步发展。重视教育投入，这是百年来日本政府作出的最有战略意义的决策之一。

由于实行九年制义务教育，日本全国基本上没有文盲，15 岁以上人口的文盲率仅为 0.7%。早在 1985 年，日本 6 岁至 11 岁的儿童入学率就达到 99.9%，初中毕业生升入高中或中专科（技术）学校的占 93.4%，高中毕业生升入大学本科的占 30.5%，本科毕业生攻读研究生的占 5.9%。

在国民教育中，政府注重加强学生的社会公德和爱国主义教育，强调社会秩序、人际间的融洽和爱国奉献精神，要求国民形成一个适应性强、竞争力强、纪律性强的群体，以适应世界范围内日益加剧的竞争和发展变化中的环境；同时注重先进的科学技术知识的传授和现代化教学手段的运用。这些东西方文化相结合的教育思想，有力地推动了日本的人力资源开发。

日本政府还鼓励民间办学，对此给予经费补贴，因此日本的私立学校比别的国家占的比重大一些。1984 年，日本有学校 66119 所，其中私立学校 18668 所，占学校总数的 28%，全国专科院校 536 所，私立的 448 所，占总数的 83.6%。日本的私立学校如此之多，与政府的扶持是分不开的。政府与私人两个办学积极性结合起来，相互促进，共同推动日本人力资源的开发进程。

由于重视教育，日本每年投入社会的新人力资源中，大专以上毕业生占67%。可见日本人力资源素质之高。

（三）重视职业教育和技术教育，职工的文化素质和技术水平获得大幅度提高

日本的中学和大学贯彻的是通才教育的理念，主要培养学生的各方面素质，因而学生毕业后并不掌握多少职业技能。与政府教育方针相适应的是，日本企业也强调员工的基本素质，其指导思想是：高素质的员工，可以通过企业自己的培训，胜任所有的工作。这样，政府和企业的人力资源教育投资方面就形成互补。

为了获得高素质的员工，日本企业非常注重与学校的合作。企业往往根据自身生产经营的特点和工作分析对员工素质的要求，选择一些它们满意的学校开展长期合作。学校也从自身利益出发，很愿意与企业合作。一旦合作关系稳定下来，对企业是十分有利的。

日本企业对职业教育和技术教育十分重视，各大公司都自己建立培训基地、全日制专业学校、职业学校，也有半日制进修学院，从总经理到清洁工，无一例外的要接受岗位培训。员工在培训中，不仅要学习技术方面的“硬技能”，还要学习企业内部的管理制度、人际关系处理以及个人行为准则等“软技能”。同时，日本企业的职业教育有规划性，一个人从入厂第一天起，就对其全过程进行计划安排，使其成长的各个阶段获得合理的、科学的、适时的培训。

（四）重视妇女人力资源开发

第二次世界大战后，由于国内劳动力相当匮乏，日本政府开始逐步注重妇女人力资源的开发。妇女参加工作的人数逐年增加。据1985年统计，日本妇女参加工作的人数占适龄妇女总数的48.7%。近年来，这一比例还呈现出上升趋势。

1960年日本妇女参加工作的有67.2%是未婚或丧偶的，只有32.8%是有配偶的。到1985年，未婚或丧偶的比例下降到

40.8%，而有配偶的上升到 59.2%。这一比例已经超过欧洲的德国、法国和意大利等国。另外，养育孩子阶段的妇女参加工作的比例仍然比较低，表明妇女人力资源开发还有一定的空间可供进一步挖掘。

几十年来，日本妇女从事的职业种类也发生了明显变化。日本社会的和平变革使得许多旧的风俗保持下来，有的在特定条件下成为社会发展的障碍，如“男尊女卑”的思想意识就影响着妇女的就业结构。许多行业只有男性，没有女性。据统计，在参加工作的妇女中，1960年只有 9% 从事专业技术工作，而有 35.9% 是产业工人。这一情况在最近几十年里发生了一些变化，1985年，从事专业技术工作的妇女占从业妇女的 13.6%，而产业工人的比重则下降为 22.7%。日本妇女职业分布的变化，表明妇女的人力资源开发已经得到更进一步的发展。

（五）加强国际合作，吸引国外人才

日本政府对吸引国外人才也是十分重视的，成立了筑波科学城等国际合作研究基地，吸引了许多世界一流的专家和学者到日本从事科学研究和合作。日本政府还通过提供良好的研究环境和生活环境，加强同外国学者的交流，既吸引外国优秀人才为本国服务，又促进了本国人才的培养和开发。

（六）促进学术交流和技朧交流，大量选派留学生到欧美发达国家学习

日本设立了各种形式的学术交流机构和咨询机构，为企业和社会各界的人才服务。这有利于促进人才的横向交流与合作、信息共享、思路互相启发。同时，日本政府认识到，日本自身的基础理论研究基础比较薄弱，必须派遣大量留学生、专家和学者到欧美发达国家学习、考察、访问和进修，以便将西方先进的应用型技术拿到日本来，促进日本生产技术和工艺水平的提高。多年来，日本始终致力于学习、模仿、改进欧美的先进生产工艺，并且青出于蓝而胜于蓝，研发出许多深受各国消费者欢迎的产品。

日本企业消化吸收外国技术的能力是很强的，日本的劳动力分布结构也已经逐步走向强国经济所应有的分布格局。但是，由于日本过于注重应用型技术和工艺的模仿与改进，而对基础科学理论研究的投入相对不足，所以由日本自己开发创新的新产品仍然较少。日本要在科学技术上再上一个台阶，还需作出巨大的努力。

二、日本企业的人力资源管理

（一）终身雇佣制

日本企业执行的终身雇佣制，指员工一旦受雇于企业之后，除了特殊情况之外，一般都能够在该企业一直工作下去，直到退休。换句话说，员工自从学校毕业，应聘成功进入了企业，只要企业不倒闭，员工个人没有违法乱纪现象，则企业与员工的雇佣关系将一直维持到员工的一生，直到他的职业生涯结束。

日本的市场经济非常发达，在劳动力市场上，也存在自由的雇用和被雇用选择，但是日本传统文化中的一些因素对这一制度的形成发挥了不可忽视的作用。它首先影响到法律层面，日本法律虽然一方面确定了雇用和就业的自由，但另一方面又规定：“除一年以内的临时工外，不得规定雇用年限。”这在一定程度上使终身雇佣制获得了法律依据，被解雇的员工甚至有权要求法律援助。

其次，这些因素与现实的利益结合在一起，使员工和企业两个方面都感到实行终身雇佣制是利大于弊的。

从员工的角度来看，在终身雇佣制下，员工没有被解雇之虞，又能稳定地享有企业的长期福利计划和培训计划。这使员工感到安全和稳定，容易产生归属感、忠诚感和与企业荣辱与共的思想。同时，传统文化中的一些因素逐步形成一种社会氛围，以至于日本的劳动力市场对更换工作的员工存在着歧视现象。假如员工中途更换工作，工资平均要损失一半左右、到退休时其工资

水平大约只相当于没有更换过工作的同行的 2/3，而且，晋升途径也要从头走起。总之，员工更换工作一般是利少弊多。所以，员工宁愿终身受雇于一个企业，很少考虑跳槽。

从企业的角度看，日本传统文化的那些因素也支配着雇佣者的意识，以至随意解雇员工可能受到社会谴责，有损企业形象。同时，日本企业的员工培训开支较大，企业不愿意由于员工流失而损失企业的培训成本和效益。另外，在终身雇佣制下，职业的稳定感和安全感都能激发员工的工作积极性。并且，这一制度还有利于形成企业内良好的人际关系，员工之间倾向于长期合作共事，这又有利于对员工的管理。因此，日本的企业也不愿意解雇员工。即使碰到经济不景气等情况，企业也尽可能不以解雇员工为解决问题的手段，而是会采取调整工时，辞退临时工，或者是按比例减少所有员工的工资和奖金等方法来渡过难关。

（二）年功序列制

年功序列制度是日本企业人力资源管理的另一项重要制度，也是日本企业人力资源管理的另一个重要特点。

年功序列制的萌芽可追溯到日本的明治维新后期，当时由于产业革命浪潮的影响，技术基础薄弱的日本企业为了稳定职工队伍，不得不采取定期提薪、发奖金和提升等手段，而职工为了能够有安定的生活保障，也愿意遵守这种制度。根据这种制度，新职工进入某一企业之后，在一段相当长的时间内其工资待遇只能按照资历逐年平稳上升，不会产生明显的个人差别。在以后的职业生涯中，职工的工资待遇也是随工龄的增加而持续上升的。

年功序列制有许多优点：（1）有利于进一步保障工人的安全感。因为只要努力工作，不仅待遇会稳步增加，还有很大可能获得晋升的机会。（2）有利于减少用人方面的失误，由于对管理人员的提拔必须经过多年的考察，并在各个岗位、各个层次反复锻炼、考核员工的品质和能力，所以被提拔到企业重要管理岗位的员工，大都具备良好的品德修养、娴熟的管理技能和丰富的工作

经验，用人失误的概率相对比较低。（3）有利于提高管理效率。年功序列制与职工的资历高度相关，它保证了企业高级管理干部具有丰富的实践经验和对企业经营状况的详细了解，有助于管理者更好地领导企业，提高管理效率。（4）有利于形成健康的竞争环境。在年功序列制下，员工为求个人发展，也必须展开竞争，企业也鼓励竞争，但强调竞争应该以工作表现和工作绩效为核心展开，反对风头主义和不择手段，这有利于推动员工之间形成钻研业务、提高技能、加强培训的良好风气，在这些方面开展比较公平的竞争。

正是由于年功序列制的实施，使得所有职工都卷入一场旷日持久、长达几十年的提薪与晋升竞争过程之中。这种竞争使得职工之间互相协调合作，并以企业的发展繁荣为其根本目的。

年功序列制与终身雇佣制是日本企业人力资源管理的一套相互协调、相互补充的管理方法，终身雇佣制是年功序列制的基础，没有终身雇佣制，年功序列制就无法实施；同时终身雇佣制也必须以年功序列制为条件，没有年功序列制，职工就感受不到在同一企业稳定工作的好处和中途辞职的损失，从而使终身雇佣制解体。

（三）其他做法

除了终身雇佣制和年功序列制之外，日本企业的人力资源管理还有其他一些值得注意的做法。

1. 福利型经营管理

事实上这是又一项与终身雇佣制和年功序列制相配套的人力资源管理制度。推行终身雇佣和年功序列，必然以日益完备的福利制度作为管理员工的基础。通过建立完备的福利制度，实施福利激励型管理，不仅有利于巩固前两项制度，也能够有效地调动员工的工作积极性，起到激励员工，实现组织目标的作用。

日本的福利制度以津贴制度为主，公司为员工提供家属津贴、住房津贴、地区津贴、交通津贴等等，凡与员工日常生活有

关的项目，都可能有津贴存在，所以日本的津贴制度是世界上全面、最完备的。

2. 强调集体绩效

在美国等欧美国家，工作绩效考核的基本单位是工作本身，所以个人工作绩效被突出出来。日本的情况则不一样，许多日本企业在进行工作分析时，对工作的定义描述得比较宽泛，做同一种工作的两个员工的工作任务可能有很大区别。包括东芝、三菱这样的许多大公司甚至不使用工作描述，而是强调工作团队的划分。这样，工作任务更多地是以工作团队的层级划分，而不是以个人所承担的工作来划分，考核自然也适应这一特点而强调集体工作绩效。如果有哪个员工自诩工作绩效比别人突出，必定遭到讥笑。

日本企业这种独特的工作管理和人力资源管理模式与日本的历史文化有比较密切的关系，比如说强调合作和团体精神。它在一定程度上也克服了泰勒创造的分工精确化、工作程式化的管理模式的一些弊病，起到了激发员工集体荣誉感、责任感的效果，有利于工作任务在集体名誉下的顺利完成。

3. 强调考核

年功序列制是以考核为基础的。年功序列制可以分解为两个基本方面，一是年功序列工资；二是年功升职。无论是按年资来增长工资，还是按年资的积累来获得提升，都要经过企业的考核。考核的内容相当广泛，包括知识技能、工作态度、人际交往、心理素质，甚至文化素养、思想感情等等。因此，员工要通过全面素质考核评估，难度相当大。通常日本企业的员工要承受比美国企业的员工大得多的心理压力。

当然，也有少数员工因为能力特别强，成绩特别优秀，有可能从员工位置或者低级管理人员的位置上越级提升，成为企业的较高级管理人员。但无论以哪种方式升迁，都要通过人事考核评估和选拔考试，同时要经过上司的推荐。

4. 注重企业内部的员工流动

尽管日本企业的终身雇佣制度保证员工基本没有失业之忧，但员工在本公司内部却是可以也是必须流动的。日本员工在企业内部的流动形式主要有两种：定期调任制和临时调动制。

定期调任制就是一种定期的人事轮调制度。许多公司认为，定期人事变动有利于通过扩大职务经验来开发员工的职业技能；有利于通过活跃的人事变动使企业组织增加流动性；有利于实现人才适得其所。定期调任制的操作程序是：（1）由组织进行员工能力结构调查；（2）根据整理出来的有关数据，确定需要调动员工数；（3）同时根据工作的需要确定调动的岗位数；（4）作出调动的决策；（5）通知涉及人事变动的每个对象。

临时调动制主要是企业为了调剂劳动力余缺，或者为了完成某项特定的任务，临时调动员工。例如，某些部门季节性强，在旺季时，企业就会调动其他部门的员工来补充该部门的缺员，待旺季过后，临时调动的员工再回到原部门。员工临时调动增加了企业内部的劳动力供给，提高了企业的人力资源利用效率。由于定期调任制已经促进了员工技能的全面化，所以只要有需要，员工随时就可以去加强某一部门的工作，而无需经过特别的培训。

5. 加强员工的中长期培养

20世纪80年代以来，许多日本企业越来越感觉到企业战略性经营人才的缺乏，所以强调职业发展计划(Career Development Program)的制定和实施。例如日本制钢所在培养研究开发专业干部时，就确定公司要培养的不是只深而不宽的T型人员，而是既具有广博知识又具有很强研发能力的I型人员。在实践中，公司往往安排新招聘的技术人员到研究所搞2年基础工作，然后再去车间参加实践操作4年，结束后再回到研究所从事关键性研究与开发工作。再如，东芝公司培养国际型企业经营人才要经历三种训练：（1）基础训练，即通过1年国内研修和3—6个月的短期海外体验，以培养员工最低限度国际经营意识的人才；（2）去国外子公司、国外事务所赴任；（3）高级训练，即通过国外大学、研究所

的进修，培养能在国际上发挥作用、得到承认的人才。

三、日本和美国在人力资源管理模式上的差异

（一）日美人力资源管理差异的表现

与人力资源管理的美国模式相比，日本企业的人力资源管理有很大的不同。

1. 对实现利益最大化的认识差异

企业的目标是追求利益的最大化，这一点美国和日本的企业没有什么区别。但在满足股东需要与对待员工的关系上，两国企业有明显的差异。多数美国企业倾向于从满足股东需要的角度来看待利益最大化，认为员工受雇于企业，就应该为企业实现利益最大化服务。相比较而言，日本企业更倾向于从满足员工需要来认识利益最大化，认为如果企业不满足员工的需要，就不能通过员工更努力的工作去赚取更多的利润。因此，日本企业首先注重为员工服务，注重在员工与企业之间建立良好的共同合作关系，灌输员工与企业的利益是一致的意识，强调双方为共同的目标而努力。

2. 对员工的人性假设

人性假设理论主要有两种，即X-Y理论，美国企业倾向于X理论的人性假设，认为员工是懒惰、不可靠、不负责任的，因此必须用强硬严格的管理制度去控制他们、督促他们。在美国企业里，员工在等级管理制度下，只是被动地执行上级的命令和计划，很少有合理的主动权，以至于员工缺勤率、流动率、怠工率、罢工率都比较高，而产品合格率和工作绩效则比较低。而日本企业则倾向于Y理论的人性假设，它们往往将员工看成是能动的、勤劳的、积极的企业财富，因此，强调挖掘员工的能力，依靠员工的智慧和才能来推动企业的发展，支持和帮助企业解决问题。实践中，日本企业往往十分注重用员工参与等激励方式来调动员工的积极性，让员工主动地参与管理，改进自己的工作效

率，协调企业与员工的关系。

有的管理心理学家并不同意关于日本企业人力资源管理模式是建立在Y理论的人性假设基础上的观点。威廉·大内对日本企业在二战以后经济起飞期间的管理理念和实践进行分析，得出日本企业执行的是Z理论的观点，其要点是：终身雇佣制度；集体决策；员工个人有对工作任务的期待；年功序列制下比较缓慢的晋升；对员工的高度信赖；在组织内创造一个亲密、融洽、合作的人际氛围；工作团体完成工作的方式；内在的、非正式的管理方式等。

表 10—3 日美两国企业决策模式比较

	日本企业	美国企业
最高管理人员	员工中的年长者，比股东更关心企业的经营，对外部的关心少。	很多是外部利益的代表，个人能力强，考虑到股东。
组织图	在组织图中，课长以下多不写入。	以个人的职务、姓名编制，明确个人的责任。
职位	以毕业年份、年功为基础，重视工作经历。	根据个人的能力和工作绩效来安排，经常有被下属超过的压力。
管理人员职务的变更	需要经过正式组织手续。	部长能在内部任意地更换部下的职位。
履行职务	非日常业务通过禀议报告由集体进行，日常业务以课、系为单位集体进行。	理论上确定权限，但实际依靠个人的能力，难以期待部下忠诚的协作开展工作。
上级职位的权威	下属通过禀议报告制度，在系统上认识到集体的权威、忠实地协助直属上司。	对升级的可能性没有保证，依靠自己的能力。

无论理论界对日本企业管理经验如何总结，一个不争的事实是，它为企业人力资源管理提供了一种不同于美国模式的新范式，并且在许多情况下被实践证明是非常有效的。1977年，位于美国田纳西州的摩托罗拉工厂生产的彩色电视机，平均每100台中有150~180个缺陷，后来，日本一家企业收购了这一工厂，80%的员工被留了下来，但管理方式发生了变化，包括工人参与决策，质量控制人员承担更大的责任，管理人员注重与员工沟通等等，到1980年，每100台电视机只有4个缺陷。在这个意义上，日本企业的管理方式更有利于员工工作效率的提高。

3. 决策的制定与执行

日本企业决策强调集体的作用，强调相互协作；而美国企业则强调个人决断，不像日本企业那样注重发挥集体和组织的作用。具体表现如表10-3所示。

4. 企业制度的作用

美国的企业制度是以首席执行官或者经理的能力及其成功的体现为中心的。若某个决策尤其是重大决策取得成功，该首席执行官就被认为是能力出众的，随之而来的是高薪、社会地位和名声。如果不幸该决策失败，则该首席执行官也名声扫地，所有的金钱、地位与名誉都将丧失殆尽。因此，美国的经理们无法依赖组织的作用，而是全凭自己的能力乃至运气来作出决策与管理。为了避免失败给自己带来无可挽回的损失，美国的经理们常常避免选择投资周期长、风险大的项目，而倾向于选择短期项目。日本的企业制度则不同，日本企业与银行关系密切，银行与企业互相参股。相对而言，日本经理比较注重长期投资和风险较大的项目。

（二）日美人力资源管理模式的利弊对比

日美人力资源管理模式的利弊对比，见表10-4

表 10—4 日美人力资源管理模式的利弊对比

	利	弊
美国人力资源管理模式	<ol style="list-style-type: none"> 1. 强调个人能力，注重激发个人创业热情，有利于创新，适宜新经济组织的发展。 2. 企业决策迅速。 3. 自由的劳动力流动机制有利于应对经济萧条。 4. 国际化的人力资源管理观念，有利于跨国公司发展。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 劳资关系不稳定，罢工现象多。 2. 分工太细、工作枯燥乏味，缺勤率高，缺乏良好的人际关系氛围，感觉不到工作的真正意义。 3. 阶级对立意识强。 4. 员工没有对企业的忠诚感、归属感。 5. 工作适应力差。 6. 决策风险大。
日本人力资源管理模式	<ol style="list-style-type: none"> 1. 劳资关系稳定。 2. 雇员安全感、稳定感强，人际关系氛围好。 3. 劳动生产率、产品合格率高。 4. 组织灵活，富有弹性、适应性。 5. 决策风险小。 6. 有利于劳动合作。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 闭关自守和排他性意识强，不利于跨国公司发展。 2. 内部容易形成家族主义势力，造成派别矛盾和纠纷。 3. 管理过于严格，容易压制反对意见，一定程度上限制个人自由。 4. 不利于优秀人才脱颖而出和创新。 5. 应对经济萧条能力差。 6. 只有企业意识，缺乏社会意识。 7. 决策有时落后于实践且相对保守。

人力资源管理的美国模式和日本模式，各有各的特点、长处和短处。美国和日本的企业在操作自己的人力资源管理模式的同时，都借鉴和学习了另一种模式的长处。美国强调学习日本人力

资源管理，通过员工参与管理与决策等方式来调动员工的积极性和对企业的忠诚度。而日本企业则认识到，在强调员工合作的同时，应当向美国学习，提倡员工的个人能力和创新精神。在经济全球化和竞争空前激烈的新世纪里，美国和日本的企业都在致力于进一步改革和完善自己的人力资源管理制度，力图获得市场竞争的主动权。可以预测，未来成功的企业人力资源管理模式，应该是综合了美日两国模式的长处，并在此基础上有所创新与突破。

（三）导致日美人力资源管理模式差异的原因

日、美两国在人力资源管理上之所以存在以上差异，主要有以下三个方面的因素在起作用。

1. 自然原因

日本国土面积小，自然资源匮乏，二战后尽管有美国的经济援助，但经济复兴和发展的资金需求远远大于供给，这些都迫使日本企业重视他们惟一富足的资源——人力资源。根据日本的这一国情，日本企业逐步形成了自己的人力资源管理模式。在企业的各项资源与投入中，日本企业相对来说是把人力资源放在第一位的，强调通过提高人力资源利用效率来增加企业的竞争力。例如，日本通过“质量圈”的管理方式，加强员工对管理的参与，调动员工的工作积极性和创造性，由此来解决企业管理问题和生产技术问题。另外，日本的自然条件对员工心理也有影响，因为人均自然资源占有率低，因而除了劳动再无谋生手段，所以日本员工对工作的重视程度很高，更容易产生对企业的依赖感，更倾向于与企业合作，这样就进一步巩固了日本企业的人力资源管理模式。

与日本的情况恰恰相反的是美国的情况。美国国土面积大，自然条件优越，资源相当富足，因此，他们在资源考虑中，较习惯于将物力资源和财力资源放在前列。美国企业也重视人力资源，但相对于丰富的物力资源和财力资源，人力资源不能不居于

次要的位置。

2. 历史原因

日本传统上是一个以农业为主的“农耕社会”，由此发展成为“家族主义的资本主义”。美国主流社会源自欧洲的狩猎和游牧民族，进而在美洲大陆上发展为“个人主义的资本主义”。两种不同的历史传习对人力资源管理模式的形成有不同的影响，如表 10—5 所示。

表 10—5 日美历史传习对人力资源管理的影响比较

以农耕为主的日本传统社会	以狩猎和游牧为主的欧美社会
<p>团体互助作业的农耕生产方式</p> <p>↓</p> <p>相对重视集体的智慧和努力</p> <p>↓</p> <p>“和为贵”的团体主义，互助式的家族主义</p> <p>↓</p> <p>固定性</p> <p>↓</p> <p>家族主义的资本主义</p> <p>↓</p> <p>终身雇佣制，年功序列制，集体绩效，人情化管理</p> <p>↓</p> <p>日本的人力资源管理模式</p>	<p>个体的狩猎和放牧行为</p> <p>↓</p> <p>个性、个人能力得到充分发展</p> <p>↓</p> <p>“按能分配”，个人主义</p> <p>↓</p> <p>流动性</p> <p>↓</p> <p>个人主义的资本主义</p> <p>↓</p> <p>自由雇佣制，个人绩效，制度化管理</p> <p>↓</p> <p>美国的人力资源管理模式</p>

3. 文化原因

日本文化受佛教和中国儒家思想的影响，人与人之间讲求和睦相处、互相帮助。在社会活动中讲求信任、忠诚、互惠和利他精神。日本企业与员工之间能够形成互相依赖、良性合作的关系很大程度上源于日本传统文化的影响。

美国文化的核心层面是基督教教义和个人主义传统。基督教的“原罪”观念使美国人倾向于认为人天生就是懒惰的，所以在管理中要加强控制，并进而形成制度化的管理模式。而个人主义

传统则追求个性的充分发展和个人利益的充分实现；在利己与利他的关系上，强调通过利己来达到最终的利他结果。这对于工作分析、人员招聘和配置、绩效考核、培训和晋升、薪酬和激励、职业生涯发展等人力资源管理活动都会产生深刻的影响。

第十一章 中国宏观人力资源开发的问题与对策

第一节 中国宏观人力资源开发存在的问题

一、中国人力资源现状和原因分析

(一) 数量大而质量低是中国人力资源现状的最基本特点

中国人力资源的最大一个特征是，数量大而质量低。一般而言，人力资本在人力资源存量中所占比重达到 60%，表明人力资源存量的质量比较高，同时，这一比重越高，说明一国人力资源质量越高；反之，人力资源质量越低。据人口普（调）查资料，经过核算，1990年我国 15岁及以上人口的现实劳动力资源存量为 145120.38万基准劳动力单位，其中自然人力占 54.70%，人力资本存量占 45.30%；1995年，全国 15岁及以上人口的现实劳动力资源存量有所增加，达到 174804.64万基准劳动力单位，但自然人力仍占人力资源存量的 51.83%，人力资本存量占 48.17%，劳动力资源量高质低的特点非常明显，如表 11—1 所示。

中国人力资源的高量低质问题若与一些经济文化较发达、人口质量较高的国家比较，就体现得更突出了。

由表 11—2 可以看出，1995年中国 25岁及以上人口的人力资源存量为 131369.3万基准劳动力单位，其中自然人力为 70674.0万基准劳动力单位，占人力资源总存量的 53.80%，人力资本存量为 60695.3万基准劳动力单位，占 46.20%。而 1994

表 11—1 中国 15 岁及以上人口的现实劳动力资源存量

单位：万基准劳动力

劳动者 文化程度	1990 年			1995 年		
	自然人力 存量	人力资本 存量	人力资源 存量	自然人力 存量	人力资本 存量	人力资源 存量
大学	626.23	1866.16	2492.39	986.99	2941.23	3928.22
大专	963.73	2698.45	3662.18	1518.91	4252.95	5771.86
高中	6510.85	12500.82	19011.67	10179.31	19544.28	29723.59
初中	24754.84	31686.20	56441.04	30391.62	38901.27	69292.89
小学	28305.34	16983.21	45288.55	30929.29	18557.57	49486.86
小学以下	18224.55	0	18224.55	16601.22	0	16601.22
总计	79385.54	65734.84	145120.38	90607.34	84197.30	174804.64

资料来源：国务院人口普查办公室、国家统计局：《中国 1990 年人口普查 10% 抽样资料》，中国统计出版社 1991 年版；全国人口抽样调查办公室：《1995 年全国 1% 人口抽样调查资料》，中国统计出版社 1997 年版。

年美国 25 岁及以上人口的人力资本存量却占其人力资源总存量的 67.60%，1991 年加拿大的人力资本存量所占该国人力资源总存量的比重也达到 62.76%，远远超过中国的情况，呈现出典型的低量高质特点。另外，在这些国家里，高素质和中等专业技术素质劳动者所占比重也比较高。如美国，1994 年，25 岁及以上人口中具有初中以上文化程度者约占劳动力总数的 91.1%，其中具有大专以上文化程度者占 46.5%，初中和高中文化程度者占 44.6%，相比之下，小学及以下低文化程度者比重很小，仅为 8.9%。而在中国，1995 年 25 岁及以上人口中具有初中以上文化程度的仅占 41.65%，其中具有大专以上文化程度者仅占 2.84%，具有初、高中文化程度者占 38.81%，而小学及以下文化程度者所占比重却高达 58.35%。各种文化程度人口分布上的这种差异，是中国人力资本在人力资源存量中所占比重低的重要表现。

表 11— 2中国 25岁及以上人口现存人力资源存量与其他国家的比较
单位 万基准劳动力

文化程度	中国 (1995 年)			美国 (1994 年)			加拿大 (1991 年)		
	自然人力	人力资本	人力资源	自然人力	人力资本	人力资源	自然人力	人力资本	人力资源
	存量	存量	存量	存量	存量	存量	存量	存量	存量
大学	804.9	2398.6	3203.5	4589.8	13677.7	18267.5	224.3	668.5	892.8
大专	1207.4	3380.7	4588.1	3059.9	8567.7	11627.6	149.5	418.6	568.1
高中	7178.9	13783.5	20962.4	2934.9	5635.0	8569.9	482.2	925.8	1408.0
初中	20246.5	25915.5	46162.0	4402.3	5634.9	10037.2	599.2	767.0	1366.2
小学	25361.7	15217.0	40578.7	1349.0	809.4	2158.4	274.3	164.6	438.9
文盲	15874.6	0	15874.6	115.1	0	115.1	17.5	0	17.5
总计	70674.0	60695.3	131369	16451.0	34324.7	50775.7	1747.0	2944.5	4691.5

注：根据《1995年全国1%人口抽样调查资料》和《中国统计年鉴》（1997）整理而得。

劳动者整体素质低下，必然制约我国的科研与技术创新能力。截至 1997 年底，我国从事科技活动的人员有 288.5 万人，其中科学家与工程师 166.56 万人，占科技活动人员的 57.7%。按照国际惯例，折合为全时工作当量，1997 年底我国 R& D 人员为 83.44 万人，其中 R& D 科学家与工程师达 59.06 万人，排在美国（96.2 万人）和俄罗斯（接近 90 万人）之后居世界第三位，从总量上看这个数值是不小的。但就每万名劳动者中从事 R& D 活动的科学家与工程师人数看，我国到 1997 年底为 8.4 人，而日本有 79.6 人，美国 1993 年就有 74.3 人，德国 1991 年有 61.5 人，法国 1992 年有 54.8 人，经济合作与发展组织（OECD）成员的平均水平是 47 人，我国与发达国家在这方面的巨大差距体现在科研成果上就更明显了：每 10 万人被收录的科技论文篇数，发达国家普遍在 100 篇以上，发展中国家大都在 10 篇以下，我国则只有 2.9 篇；每 10 万人申请的专利数，发达国家普遍在 100 件以上，我国 1997 年只有 9.2 件；科研成果转化方面，目前我国高技术商品化率为 25%，产业化率为 7% 左右，而发达国家的科技成果转化率达 60% ~ 80%；企业技术创

新方面，1991—1997年我国无论在高技术制造业还是在传统产业上，产出创新度都呈下降趋势。

中国人力资源量大质低的特点，对当前乃至今后经济的发展将形成严重的制约。目前我国劳动就业格局存在一个结构性矛盾：一方面各企事业单位冗员大量堆积，“有人无岗”现象严重，劳动就业形势日趋严峻，并向深层次发展；另一方面则是“人才难觅”，技术人员、管理人员和有技术专长的劳动熟练工严重短缺。这一矛盾正是由中国人力资源存量量大质低的特点引发的。它的后果，一方面是影响现有企事业单位的发展，另一方面，还迫使社会只能发展一些低技能、低专业知识要求的行业。尽管这类行业的发展为暂时缓解我国劳动力供求矛盾提供了权宜性的途径，但它毕竟不是治本之策，难以解决根本性的问题。

（二）转移农村剩余劳动力是中国人力资源开发面临的重大现实问题

中国经济具有二元经济的结构特征，即传统农业部门与现代工业部门并存，城乡差别、工农差别比较明显，农村人口和农村劳动力在社会总人口和社会劳动力总量中仍占有较高的比重，城市非农业部门对农业劳动力人口有较强的吸引力。从人口的城乡分布和劳动力人口就业情况看，1998年我国农村人口为86868万人，占全国总人口的69.6%，城镇人口为37942万人，占总人口的比重已经由1978年的17.92%提高到30.4%；1998年全国从业人口总量69957万人，占总人口的56.05%，比1978年的42.26%增加了近14个百分点，其中农村从业人口49279万人（含乡镇企业），占从业人口总量的70.44%，城镇为20678万人，占29.56%。可见，人口和劳动就业的重点仍在农村，据一些学者预测，我国农村剩余劳动力总量约在1亿到1.4亿左右。在农业生产力提高缓慢和耕地面积趋减的情况下，以种植业为主的农业可能为这一数量庞大的农村剩余劳动力提供就业的空间是非常小的，这就需要从农业以外的其他产业寻找出路。

但是，中国人力资源量大质低的特点在农村劳动人口中体现更为充分。据1996年中国第一次农业普查资料显示，当年中国56147.9万劳动者中，不识字或识字很少的有7867.5万人，占农村劳动力总数的14.01%；小学文化程度的有23665.5万人，占42.15%；初中文化程度的有21356.3万人，占38.04%；高中文化程度的有2849.4万人，占5.07%；中专文化程度的有321.8万人，占0.57%；大专及以上学历文化程度的有87.5万人，占0.16%。农村劳动力整体接受教育年限只有6.66年，文化素质十分低下。他们中从农业劳动中分离出来的那一部分即便转移到城镇里，也不大可能从事知识和技术要求稍微高一些的工作，只能形成与城镇居民抢工抢岗的局面，从而加重城镇的就业负担。

所以，从劳动就业情况看，中国目前就业的重点虽然在农村，但难点却在城镇。一般来说，作为现代产业的集中地和农村人口流入地，城镇应当具备强大的吸纳农村剩余劳动力的能力，否则农业劳动力就难以实现其向城镇非农产业的转化，人口城镇化就难以进行。从目前中国城镇非农产业的发展情况看，尽管其在80年代以来保持了比较快的增长速度，但能提供的就业岗位相对于就业需求来说，却仍然供不应求。而且有资料显示，1978年以来，我国经济增长对就业的吸纳能力一直呈下降趋势，如表11-3所示。据国家统计局推算，“八五”期间我国国内生产总值每增加1%，约可新增就业岗位74.4万个。若就业弹性保持不变，“九五”期间国内生产总值年增长率达到8~9个百分点的话，则共可增加就业岗位2976万~3348万个，仅能满足目前我国近3000万城镇企业富余人员、登记失业人员的就业需要。尽管这一时期城镇企事业单位离退休人员可腾出一些劳动岗位，但相对于每年新增的1100万~1300万劳动人口和每年需要转移的1.38亿农村剩余劳动力来说，供需反差仍然十分巨大。中国今后一段时间劳动就业形势仍将十分严峻。

表 11—3 1978年以来中国就业弹性变动情况

指 标	1978—1984 年	1984—1989 年	1989—1996 年
年均就业弹性系数	0.329	0.297	0.213

（三）导致中国人力资源现状的原因

1. 长期的政策性失误

严格地说，建国后的很长一段时期里，政府并未制定明确的人口政策。但在 50 年代，提出过诸如“人多力量大”的口号，对马寅初的人口理论进行过批判，这类政治口号和政治运动在客观上形成了放任生育的政策导向。1949 年到 1972 年的 23 年间，中国人口由 5.42 亿增至 8.72 亿，不能不在很大程度上归咎于这种错误的政策导向。1973 年初，政府发出了控制人口增长、实行计划生育的号召，这是第一项内容比较明确的人口政策，但在一段时期内，并没有采用强制性的手段来推行这项政策。直到 70 年代末、80 年代初，才开始推行强制性的节育政策。所以虽然人口出生率已经由 1972 年的 2.977% 下降到 1.603%，人口的自然增长率从 2.216% 降至 0.953%，30 年来节育政策的推行使得中国少生了 3 亿人，但由于人口长期累积产生的庞大基数效应，加之计划外生育屡禁不止，因此即使在非生育高峰期，人口净增量每年仍然维持在 1100 万人以上的水平，人口增长的强大惯性作用不仅增加了人口控制的难度，也给教育和就业造成了巨大压力。

2. 落后的社会生产力

落后的社会生产力通常意味着相对简单的劳动工具、劳动中较低的知识技术含量和复杂程度不高的劳动。从业者往往无需接受培训即可参加劳动，所以人们往往不注重接受教育和培训。在我国农村地区，很多家庭的孩子从 10 岁开始就从事一些力所能及的劳动，开始获取劳动报酬。虽然说上述情况在近年来有所改变，但在低生产力水平下人们低龄就业的可能性依然存在，只是近期推行的计划生育政策和就业的困难降低了人们低龄就业的概

率，使人们更加注重对孩子进行培养。

3. 计划经济体制的影响

计划经济体制要求从一般性物资到企事业单位员工配备，从资源、产品价格制定到劳动者工资等级划分，完全由政府有关部门裁定。附属于计划经济体制的还有壁垒式的户籍约束和劳动力管理方式，统包统配的劳动就业机制及强调“公平”的收入分配制度。这些都决定着劳动力资源配置过程完全按计划和政府指令运行。从普通公民接受学校教育到其成年后就业，从岗位安排到工作调遣，从衣食住行到生老病死，无一不见政府和企业参与的影子。在这种体制下，劳动者既没有随意择业和流动的自由，也没有朝不保夕的危机感，所以必然缺乏自我投资的内在动力，缺乏尽心尽力、努力工作的竞争意识；企业没有奖勤罚懒、扬能抑庸的制度安排，就很难培养出职工只争朝夕、积极工作、改革创新的精神。人人有其位，人人有活干，一派“和睦大家庭”的气氛。这正是我国长期保持高劳动参与率及国有企事业单位和政府部门冗员充斥的主要原因。

4. 教育投入的相对不足

关于这一点，后面有详细论述。

二、中国劳动力市场建设中的问题

当前，许多由传统体制延续下来的东西仍然不同程度地影响和制约着我国劳动力市场的建设和发展。

（一）体制内企业的劳动力在区域间、产业间、行业间和企业间的流动仍受到各种旧思想、旧体制因素的限制

80年代以来推行的改革开放政策，使被长期束缚的城乡劳动力得到解放。中西部省区劳动力大量向东部和东南部省区流动，内陆地区向沿海地区流动，乡村向城市流动，一时间“民工潮”席卷中国大地，劳动力大流动遍布大江南北。尽管如此，仍应看到，目前中国体制内劳动力资源的流动仍受着传统体制遗留

因素的影响。

1. 户籍制度

户籍制度实行的目的，无疑在于限制人员的流动，这是有计划组织社会生产和社会生活的必然要求，也是对工业化进程中必将出现的无序状态的一种预先控制措施。户籍制度与市场经济是不相容的，因为它违背依照市场法则配置人力资源的基本原则。所以它必然成为市场经济发展和劳动力资源合理流动的一种体制性障碍。

2. 劳动者的单位所有制

在传统体制下，劳动者是企业的有机组成部分，是组织的附属物。一般而言，除非组织需要，劳动者很难有流动的自由。即便劳动者试图放弃就业，也是不容易做到的。改革开放以来，这种情况有一些改观。最大的变化是劳动者往往能实现辞职的自由。但从本质上说，劳动者作为单位的附属物的性质没有得到根本的改变。依照市场经济的要求，劳动者与企业通过订立契约建立劳动关系，劳动关系的保持与变化由契约的约定决定。但直到现在，符合市场经济要求的劳动契约并没有普及；或者虽然订立了契约，但劳动关系的保持与变化并不经常由契约的约定决定。

3. 地方政府的“关卡”

20世纪80年代开始的中国改革在很大程度上调动了地方的积极性，但与此同时，地方利益也由此产生。地方利益的存在，不能不制约到劳动力，尤其是高素质劳动力的合理流动。这个问题在经济和政治体制转型阶段更加复杂化，可以说，由于适应市场经济要求的劳动法制还不健全，地方政府往往可以凭借手中的行政资源来达到干预劳动力资源自由流动的目的。在实践中，经常还出现这样的情况，经济欠发达地区国有和集体企业经济效益大面积下滑，劳动力资源出现畸形过剩的状况，但一旦出现素质较高的劳动力大规模向外流动的局面，地方政府往往要进行干涉，理由自然比较堂而皇之，结果是劳动力自由流动实现不了，

当地又无法利用，资源浪费且矛盾丛生。

4. 落后的思想观念

一些城镇失业人员抱着传统体制下养成的“等、靠、要”观念不放，宁愿待业在家，也不肯从事那些脏、累和没“面子”的工作。这种情况在受旧体制影响较深和经济欠发达地区尤为突出。

因为以上因素的存在，市场对体制内劳动力资源的配置往往受阻，致使市场配置失效。符合市场经济需要的人力资源合理流动机制没有建立起来，这不能不影响到我国人力资源开发的步伐和经济的持续健康发展。

（二）劳动力市场运行机制还存在明显的分割和扭曲现象

国有企业工资机制未能有效地发挥调节市场运行的杠杆作用，价格偏差直接影响着劳动力的竞争和流动，而部分非国有企业工资决定的市场原则使劳动力价格标准相对不统一的问题更趋突出。目前我国的国有企业，除需要想方设法应付日趋激烈的市场竞争外，还承担着转移和安置大量富余人员的职责，使企业难以摆脱本应由社会承担的许多责任，竞争机制与养人机制并存，企业难以甩掉“包袱”，不能与非国有企业在同一起跑线上竞争，竞争机制在严重扭曲的状态下进行。

（三）社会化服务体系滞后于经济发展和劳动力资源合理流动的需要

这表现在，职业指导、职业培训、职业介绍等劳动力市场中介机构还没有普遍建立起来，就业培训的规模和质量还不能适应形势发展的需要，人事代理制度没有全面铺开，社会保障机制尚不健全，职工失业保险的社会化程度还很低，劳动力市场的宏观管理机制还没能很好地发挥作用，现行户籍制度严重地制约着劳动就业市场化进程等等。

（四）劳动力市场发育还很不健全

行业、企业内部市场仍处在初级发展阶段，价值规律和竞争机制的作用还远未发挥作用，隐性失业仍普遍存在，国有企业和

部分事业单位冗员充斥，拉关系、走后门现象仍司空见惯。目前我国城镇登记失业人口总数在 600 万人左右，还有 2200 万的下岗和在岗企业富余人员以及相当于政府机关总人数 1/3-1/2 的人员需要重新就业和分流，如何快而好地将这些人员配置到合适、有效的岗位上，对中国发育尚不健全的劳动力市场无疑是一次极为严峻的考验。

（五）劳动力待遇的确定存在严重的不合理性

在很多体制内企业，员工的工资及所从事的工作似乎与教育和培训的关系不大，受过高等教育的员工与没有受过高等教育的员工在收入上差距很小；有时教育和培训还起副作用，比如，受教育水平越高，职位反而越靠后；脱产学习不如在职学习提拔得快等。经常情况下，决定员工工资和职位升迁的更重要因素是工龄、家庭背景、个人与上级的关系等。人力资源配置的人为扭曲，严重地影响着人力资本转化为现实生产力，起到的是扬庸抑能的副作用，造成人力资本的严重浪费。

随着科学技术的不断发展，人力资本的地位与作用越来越突出，但不少体制内企业却没有人力资本的概念，高层管理人员、关键技术人员等企业核心员工的收入远远不能与其对企业的贡献相匹配，既不利于调动员工的积极性，实现组织的发展目标，更使得体制内企业越来越不容易留住人才，引发体制内高素质人才大量外流的现象。

（六）劳动法规建设仍不能适应劳动力市场需要

劳动法规普及程度仍很低，还远未做到人人皆知、人人严格依法办事，没有签订劳动合同的劳动关系和劳动合同缺乏约束力的情况非常普遍，违约、废约事件经常发生。在人才流动方面，由于相应的法规建设跟不上，缺乏人才流动中知识产权保护方面的法规，导致人才流动争议现象增加，利用人才流动来窃取专利技术、企业秘密及由此引发的纠纷层出不穷。

三、中国人力资源投资中的教育问题

教育是人力资源开发的基本渠道。通过政府对教育的投入和管理，一代一代的人力资源被有计划地开发出来。

50年来，中国教育取得了令人瞩目的成就，培养了大批德才兼备的高素质人才，为社会经济发展注入了生机和活力。表 11—4 是 1998 年比 1952 年中国各级各类学校在数量、教职员工数量和在校学生数量等方面的增长情况。

表 11—4

指 标	1998 年比 1952 年	
	净增倍数 (倍)	年均增长速度 (%)
各级各类学校	0.64	1.08
各级各类学校教职工	6.62	4.51
其中：教师	6.12	4.36
各级各类学校在校生	3.38	3.26

到 1998 年，我国各级各类学校在校生人数已达 2.40 亿人，其中高等学校 340.9 万人，占 1.42%；中等专业学校 498.1 万人，占 2.07%；普通中学 6301 万人，占 26.2%；职业中学 541.6 万人，占 2.25%；小学 13953.8 万人，占 58.02%；其他类型学校占 10.04%。学龄儿童入学率由 1952 年的 61.7% 上升至 1998 年的 98.9%，小学升学率从 44.2% 升至 94.3%，初中升学率从 39.7% 上升至 50.7%。平均每万人口在校大学生数量由 1952 年的 3.3 人增加到 1998 年的 27.3 人。

然而，必须看到，我国目前的教育发展情况并不完全令人满意，与发达国家比较，我国教育水平还非常低。导致这个问题的原因很多，这里着重分析教育投资水平、教育投资结构、教育资源配置和利用、教育管理等因素对中国教育发展的影响。

(一) 教育经费占国内生产总值比重和人均教育经费占有量均很低

长期以来,我国教育经费占国内生产总值的比重基本保持在2%~2.7%之间,1995年以后甚至曾经降到2%以下,比如1995—1997年就基本上保持在1.85%的水平上;人均教育经费占有的绝对数量虽然一直在迅速增加,但考虑到通货膨胀因素,实际人均占有量也会降低。

从公共教育经费占国民生产总值的比重看,我国的水平不仅远远低于美、英、法、日等发达国家,甚至也不及世界平均水平和部分发展中国家,如表11—5所示。教育投资总量不足是中国教育发展落后,各级教育经费紧张的主要原因。此外,中国在人均公共教育经费占有量及学生人均教育经常费等指标上,也并非尽如人意,如表11—6所示。这些情况都说明,政府对教育投入的重视程度仍有待提高。

表11—5 世界部分国家公共教育经费占国民生产总值的比重(%)

国家	1980	1985	1990	1994	1995
世界平均	4.8	4.8	4.8	4.9	5.2
美国	6.7	5.0	5.2	5.4	
日本	5.8	5.0	4.7	3.6	
英国	5.6	4.9	4.9	5.4	5.4
法国	5.0	5.8	5.4	5.9	6.1
加拿大	7.4	7.1	6.8	7.0	
澳大利亚	5.5	5.6	5.3	5.6	
印度	2.8	3.4	4.0	3.6	3.4
埃及	5.7*	6.3	4.9	4.6	4.8
韩国	3.7	4.5	3.5	3.7	3.7
中国	2.5	2.2	2.2	2.0	1.9

注:*为1981年数据。

资料来源:国家统计局:《中国统计年鉴》,中国统计出版社1996年版;《中国统计年鉴》,中国统计出版社1997年版;《中国统计年鉴》,中国统计出版社1998年版;《中国统计年鉴》,中国统计出版社1999年版。

表 11—6 中国人均公共教育经费、在校生生人均教育经常费占有情况与部分国家的比较

国家	年份	人均公共教育经费 (美元/人)	在校生生人均教育经常费 (美元/人)
美国	1992	1285.73	5670.38
日本	1991	1372.88	7483.74
法国	1993	1195.70	5268.65
英国	1992	839.98	4394.60
德国	1993	1075.30	6016.91
韩国	1993	330.19	1059.45
中国	1995	10.69	51.95

资料来源：国家统计局：《中国统计年鉴》，中国统计出版社 1996年版；《中国统计年鉴》，中国统计出版社 1997年版。人均指标根据当年货币汇率计算而得。

(二) 从教育经费在普通教育和职业教育、成人教育之间的投向和分配情况看，我国教育投资明显偏重于普通教育，而忽视职业教育和成人教育，严重影响到成人教育、中等职业技术教育的发展

1995年，我国 15岁及其以上人口的文盲半文盲率约为 16.48%，而 1996年国家投资于成人初等、中等学校教育的教育经费仅占财政性教育经费的 0.12%，其中成人小学为 0.04%，人均扫盲经费不足 0.5元。

再看中国中等职业技术教育的情况，也存在严重的投资不足和重视不够的问题。1998年我国共有中等专业学校和职业中学 14183所，只占中等学校总数的 15.4%，是普通中学的 18.21%；该年中等专业学校和职业中学共有学生 1039.7万人，只占中等学校在校生总数的 14.16%，是普通中学的 16.5%。目前，我国职业中学校均学生数 538人，既低于中等专业学校平均水平（校均学生 1212人），也低于中等学校（校均学生 797人）和普通中学（校均学生 809人）的水平，职业中学平均规模明显偏小。

现代职业教育是增加劳动者知识和技能，使潜在劳动力转变成现实合格劳动力的有效途径，是人力资源开发的重要途径。发达国家经济发展的实践表明，仅仅重视普通教育是不够的，因为普通教育主要以增加人的理论知识为目标，而过于重视理论知识教育的最终结果只能导致“文凭热”和“高分低能”现象，造成所培养人才与实际生产脱节，导致教育资源浪费。中国是一个刚刚进入工业化阶段的发展中国家，一方面教育资源十分有限，经不起无谓的浪费；另一方面，劳动力人口多、素质低，社会生产力水平低，是我国的现实国情。针对这一现实，在较长一段时间内，只能以发展劳动密集型产业为主。而一般地讲，劳动密集型产业不需要劳动者有太多的知识和太高的技能，当然考虑到生产效率和劳动质量问题，劳动密集型产业应以运用中等水平的技术为主。以中等劳动技能水平运用为主的劳动密集型产业，所要求的是具有中等技术能力的劳动者，这些劳动者的培养既不能通过加强高等教育，因为这实际上是对教育资源的浪费，更不能依靠普及初等教育来实现，而一般意义上的普通教育又以传授理论知识为主，所培养的劳动者在就业后往往存在一个较长时期的适应期，这显然是不符合经济法则的，也是劳动用工单位所不愿意接受的。比较而言，只有中等职业教育更符合中国的实际需要。所以中国人力资源投资的方向应向中等职业教育倾斜。

（三）从教育经费在大、中、小学之间的投向和分配情况来看，长期以来，我国教育投资明显偏重于高等教育，对中、小学基础教育投资偏少

1978年以来，中国对高等教育与中小学教育的投资比例大致维持在1:4—1:2之间。大、中、小学生人均教育经费之比更是悬殊得离奇，1987年以前，每一大学生的教育经费支出约为中学生的19倍以上，为小学生的52倍以上。近年来这一比例虽有所下降，但仍然保持较高水平，见表11—7。

表 11—7 1952年以来我国大中小学生人均
教育事业费占有情况

单位：元

年份	大学生	中学生	小学生	大中小学生人均教育事业费之比 (以小学为1)
1952	830.00	110.48	7.40	112.2:15.0:1
1965	917.68	88.89	19.96	45.9:4.4:1
1978	1844.00	39.88	16.50	111.8:2.4:1
1990	3101.80	240.10	105.40	29.4:2.3:1
1996	8690.91	877.47	421.83	20.6:2.1:1

注：表中 1996年数据为人均教育经费（教育事业费 + 教育基建费）数据。

资料来源：国家统计局：《中国社会统计资料》，中国统计出版社 1999年版；
国家教育委员会：《中国教育统计年鉴》，人民教育出版社 1988年版；《中国统计年鉴》，中国统计出版社 1999年版。

与发达国家相比，我国大、中、小学生人均教育经常费分配的不合理性也是比较突出的。在美国，每一名大学生占有的教育经常费约为中学生的 0.942倍，英国为 1.46倍，法国为 0.914倍，日本为 3.05倍，澳大利亚为 1.48倍，而中国大学生人均教育经常费占有量为中学生的 12倍。

在发达国家，普及性基础教育通常是免费教育，高等教育则实行全收费或部分收费制度，国家公共教育经费主要向中小学基础教育投放；而我国教育投资则偏重于高等教育，大学长期实行免费或低收费教育，并且，国家为在校学生提供一定数量的助学金，对中小學生则实行低收费。国家对中小学基础教育的投入偏低，必然导致基础教育发展缓慢，这与我国普及初等和中等教育的发展战略是相悖的。为改变这种状况，政府正在进行教育体制改革，一方面高等教育和中等专业教育由免费向收费转变，并不断提高其收费标准；另一方面，按照普及九年制义务教育的战略要求，加强基础教育投入。但在此过程中，如何科学制定高等教育的收费标准才更适合中国国情、民情，才不至于使受教育者及

其家庭感到负担太重，也是改革过程中出现的新问题；另外，无论是农村，还是城镇乃至大城市，中小学学费仍居高不下，许多地方都有学生因交不起学费而被迫辍学的现象。

（四）从中小学教育经费分配情况看，教育事业费中人员经费比重偏高，公用经费比重偏低，因公用经费不足而导致必需的教学、办公用品和仪器设备无法添置，严重制约和影响到常规教学的开展

比如 1991年，中学教育人员经费占教育事业费的 78.34%，公用经费占 21.66%，二者之间是 3.66:1；小学教育人员经费占 85.02%，公用经费占 14.98%，二者之间为 5.67:1。学校冗员太多，必然导致人员经费挤占公用经费，而公用经费紧张又使学校无力购买教学、办公必需品。

（五）教育经费利用效率低下，教室、教学设备、教师等利用率不高，造成教育资源严重浪费

从我国各级公立学校教育经费利用情况看，多数学校都存在这样那样的教育经费挪用和浪费现象，教育经费和教育资源利用率一直不高。如我国高校教室、实验室，据教育部统计，其利用率仅为 60%；仪器设备也有 20% 处于闲置状态。

（六）教育目的背离社会需要，教育过程中过于重视理论知识传授，忽视实践能力的培养和应用知识的掌握，导致教育目标脱离实际需要，造成教育资源的严重浪费和教育效率的低下

现代教育作为人力资源开发的重要手段，其职能在于提高劳动力的思想和文化素质，培养参与社会经济文化发展的各类人才。因此，教育必须面向社会实践，社会实践的需要是教育发展的根本指针。但长期以来，教育忽视了实际需要的重要性，在“以考分论优”的应试教育“指挥棒”引导下，教育目的被人为地扭曲到“培养尽可能多的高分考生”上来，教是为了考，学也是为了考。如此则只能重视理论知识的传授，而无暇顾及实践能力的培养，结果学生的理论水平上去了，可适应社会、适应工作

的能力却很差，受教育程度与劳动能力的同向变动关系没有得到很好体现。

（七）城乡普通中等教育缺乏针对性，教育内容中缺少必要职业技术知识，不仅增加了学生的就业难度，而且也延长了学生就业后的工作适应期

从目前来看，我国普通中等教育城乡一律的教学内容和课程设置，并不直接为生活于城镇或乡村的受教育者提供在城镇或乡村建设中发挥作用的必要知识、技术和观念。他们在初中和高中所学知识的大部分与他们今后将从从事的工作关系不大。在这种情况下，学生一旦感觉无望取得接受更高一级教育的机会时，学习热情就会随即消失，混张毕业证了事。

四、中国人力资源投资中的健康问题

身体是革命的本钱。这句老幼皆知的俗语道出了健康与劳动的密切关系。就人的生命过程而言，健康是有时间限制的。人越老，健康存量越少。生命终结时，健康存量降为零。宏观人力资源开发中的健康投资目的就在于提高“健康时段”在人生过程中的比重，增加人的健康存量，增强人在经济活动中的耐力和反应的灵敏度。

在我国，卫生保健费通常分割为两部分：卫生事业费和卫生基建费。从我国卫生保健投资情况看，从1952年到1998年，全国卫生保健投资额由3.48亿元增加至406.23亿元，年均增速为10.09%。其中卫生事业费由1952年的2.97亿元增加到1998年的264.56亿元，年均增速10.25%；卫生基建费由0.51亿元增加至141.67亿元，年均增速13.01%。正是由于政府对健康投资的重视，建国以来我国的医疗卫生事业才取得了重大成就，卫生机构、医疗设施、人员配置等均有显著增长，人们的就医条件得到极大改善，大大降低了人口死亡率，延长了人口预期寿命。如表11—8所示。

表 11—8 建国以来我国医疗卫生事业发展统计

	卫生机构数 (个)		卫生机构技术人员数 (万人)		卫生机构床位数 (万张)		平均每万人拥有量			人口死亡率 (%)	平均预期寿命 (岁)
	总计	其中: 医院	总计	其中: 医院	总计	其中: 医院	医院 (个)	床位 (张)	医生 (人)		
1949	3670	2600	50.5	36.3	8.5	8.0	0.05	1.6	6.7	2.0	57
1998	314907	67081	442.4	200.0	314.3	291.4	0.54	23.3	15.0	0.65	71
净增倍数	84.81	24.80	7.76	4.51	35.98	35.42	9.8	14.56	1.24	-0.68	0.25

注：“平均预期寿命”栏中，1949年对应的是1957年数据，1998年对应的是1999年数据。

资料来源：国家统计局：《中国统计年鉴》，中国统计出版社1999年版。

另一方面，1952年至1998年的46年间，卫生保健投资的绝对额虽逐年增加，但它占国内生产总值的比重和卫生基建费占基建费总投资的比重增长却并不显著，如表11—9所示。

表 11—9 1952年以来中国健康投资变化情况

年份	卫生保健投资额占国内生产总值比重 (%)	卫生事业费			卫生基建费	
		总额 (亿元)	人均事业费 (元)	占财政支出的比重 (%)	总额 (亿元)	占基建投资额的比重 (%)
1952	0.51	2.97	0.52	1.69	0.51	1.17
1962	0.69	7.60	1.14	2.49	0.31	0.77
1970		10.47	1.28	1.61		
1980	0.94	36.84	3.77	3.04	5.78	1.03
1990	0.54	79.47	6.95	2.30	20.32	1.19
1998	0.51	264.56	21.97	2.45	141.67	1.19

资料来源：国家统计局：《中国统计年鉴》，中国统计出版社1994年版；国家统计局：《中国统计年鉴》，中国统计出版社1999年版。

出现这种现象的原因是，在卫生保健投资额（包括卫生事业费和基建费）逐年增加的同时，国内生产总值、财政支出和基建投资额等指标也保持了较快的增长速度。当其增速快于卫生保健投资时，卫生保健投资所占的比例就呈现出下降的态势，反之则呈现出增长的态势。

与国外比较，中国目前的卫生保健投资水平、平均每万人医

疗卫生资源占有量及获得卫生设施人口的比重不仅远低于美、英等发达国家，多数指标甚至也低于世界平均水平，如表 11—10 所示。这说明，尽管建国以来我国医疗卫生事业有了较大的发展，但受我国经济发展水平的限制，又相对于中国庞大的人口数量，目前的健康投资水平还是比较低的。

表 11—10 部分国家医疗卫生支出和医疗资源拥有量的比较

国家	医疗卫生支出占国内生产总值的比重 (%)	平均每万人拥有医疗卫生资源			获得卫生设施的人口 (%) (1995)
		医院数	床位数 (1985—1990)	医生数 (1988—1992)	
中国	0.51 (1998)	0.54 (1998)	23.3 (1998)	16.0 (1998)	21
美国	14.2 (1994)	0.31 (1980)	53	23.8	85
日本	7.3 (1993)	0.81 (1987)	63	16.4	85
英国	6.9 (1994)	0.34 (1981)	93	14.0	96
法国	9.7 (1994)	0.18 (1982)	87	28.9	96
印度	6.0 (1990)	0.38 (1981)	7	4.1	29
世界平均	8.0 (1990)	—	36	13.4	47

注：表中括号内为数据的相应年份。

资料来源：世界银行：《世界发展报告：投资与健康》，中国财政经济出版社 1993年版；世界银行：《1998/1999年世界发展报告：知识与发展》，中国财政经济出版社 1999年版；国家统计局：《世界主要国家和地区社会发展比较统计资料（1990）》，中国统计出版社 1991年版；国家统计局：《中国统计年鉴》，中国统计出版社 1999年版。

第二节 中国宏观人力资源开发的对策

结合我国的人力资源现状、劳动力市场建设情况、教育投资和健康投资情况，在今后的人力资源开发中应着重抓好如下几个方面的工作：

一、继续坚定不移地执行人口控制政策，抑制人口快速增长的势头，使中国人口尤其是农村人口进一步向低增长阶段迈进

目前，我国人口正值第三次生育高峰后的低增长阶段。1991年以来，我国人口出生率和自然增长率一直呈现出下降趋势，人口出生率由当时的2.106%下降到1998年的1.603%，自然增长率由1.439%降至0.953%，与建国以来第二次生育高峰的谷值相比（1979年，人口出生率为1.782%，自然增长率为1.16%），增势趋缓。尽管如此，仍应看到，受人口数量庞大的基数效应影响，目前中国人口的年净增量仍在1200万人左右。随着第四次生育高峰的到来，人口出生率、自然增长率和人口净增量还会有一定程度的抬升，由此带来的人口压力仍将是巨大的。所以，中国人口控制的力度不仅不应该减小，反而应该加大。同时，努力发展经济，发展社会保障事业，加速人们婚育观念的转变，这既是实现我国人口控制目标的需要，也是减轻社会、经济、资源、环境压力的需要、是实施人力资源开发战略的基本要求。

农村的人口控制仍然是计划生育的重点。这不仅是因为农村人口比重大，更因为农村经济文化发展还比较落后，人们的思想观念还比较陈旧，社会保障体制又没有普遍建立起来。所以，农村超计划生育的现象仍然比较严重。抓好农村的人口控制工作，将有力地推动中国人力资源的开发步伐。

二、延迟劳动就业年龄，大力开发青少年人力资源，同时延迟退休年龄，尤其是中高级技术人员和科技工作者的退休年龄，努力提高老年人口资源的开发利用

目前，我国法定的就业年龄为16周岁，退休年龄为男60岁，女55岁。这明显不符合人口寿命延长和普及九年制义务教

育的需要。

（一）延迟劳动就业年龄

我国目前规定的小学入学年龄一般为 7—8 岁，加上 6 年小学教育和 3 年初中教育，刚好达到政府规定的就业年龄，实际上，让这些没有受过任何职业教育的“劳动者”就业，不仅难以给社会带来太大的效益，反而会因人力资源开发不充分以及知识和技能不够而影响劳动生产效率。为提高这些低龄就业人员的职业技能，企业仍需要拿出一定时间和资金对其进行必要的培训。与其如此，倒不如预先为他们开展就业前的职业技术教育，这样必然推迟他们的就业年龄，既缓解了社会就业压力，又提高了人力资源的素质，有利于提高他们从业后的劳动生产效率。

提高人口质量，推进经济增长方式由粗放型向集约型转变，是我国当前乃至今后经济社会发展的重要目标。要做到这一点，提高普通劳动者的科学文化素质就势在必行。加强职业教育，解决低龄就业者的职业技能不足的问题，正是一种有效途径。对已经接受过九年义务教育的初中毕业生，根据个人情况和社会需要，或者升入普通高中继续学习，或者进入职业中学（包括中等专业学校）或职业培训机构进行就业前职业教育。受教育年限，应以 2—3 年为宜。这样，原来的就业年龄将延迟至 18—19 岁。

（二）延后退休年龄

现行退休年龄标准执行之初，我国人口的平均预期寿命还比较低，劳动者退休后的平均余年也比较短。现在这一情况已经发生了很大变化，医疗条件和生活条件的改善，已使大多数 60 岁以上的老年人仍然保持着健康的体魄、充沛的体力和良好的精神状态。另外，人到老年智力水平一般还能保持壮年的状态，老年人经验丰富，知识存量，进一步开发利用好这部分老年人力资源具有十分重要的社会经济意义，否则任其白白流失，对社会、对企业、对个人都将是一种损失。

当前，国际上通行的退休年龄一般为男 65 岁，女 60 岁。将

我国职工退休年龄延长 5 年，正好与国际接轨。这样做也许会在一定程度上加剧目前失业与就业的矛盾，但总的看来，影响并不大。据 1995 年全国 1% 人口抽样调查资料，1995 年我国共有 61—65 岁男性和 56—60 岁的女性 4021.68 万人，而同年 16—18 岁青少年则为 5469.8 万人，剔除 1665.3 万的中等学校（不包括初中，假如其余均为 16—18 岁者）学生，就业人口约为 3804.5 万人（假如未上学者全部就业），与 61—65 岁（女 56—60 岁）老年人口的差额仅为 217.18 万人。这说明同时延迟就业年龄和退休年龄，不仅不会在较大程度上加深目前的失业和就业矛盾，而且还有利于人力资源的充分开发和利用。

三、加大人力资源健康投资力度，为人力资源开发奠定坚实的基础

建国以来我国卫生保健投资取得的收益是显著的。比如，婴儿死亡率由 1954 年的 13.85% 降至目前 2.5% ~ 3.0% 的低水平；又如，人口出生时的预期寿命，解放前平均为 35 岁，到 1957 年时已达 57 岁，1982 年第三次全国人口普查时升至 67.9 岁，1997 年达到 71 岁；再如，法定传染病发病及死亡情况，1980 年时中国平均每 10 万人口中传染病的发病人数还高达 2076 人，死亡率为 3.07/10 万人，到 1991 年即分别下降到 287 人和 0.85/10 万人。因此，在新的世纪里，必须利用国民收入和财政收入持续快速增长的有利时机，继续加大人力资源的健康投资力度，促使中国人力资源的健康素质进一步提高，为人力资源其他素质的开发利用和人力资源能力建设奠定基础。

四、增加教育尤其是基础教育和中等职业教育的投资，在中等教育中，着重发展我国社会经济发展急需的中等职业技术教育，提高教育投资利用效率

我国公共教育投资占国民生产总值的比重长期保持在 2% ~

3%的水平，1995年以后甚至连这个水平都难以维持。教育经费不足，严重制约着各级教育的发展。另外，一些地方的教育资源还存在严重的利用不充分和浪费现象。针对这些问题，一方面国家应进一步增加教育投入，动员社会各方面的力量，多渠道筹集教育发展资金，同时鼓励个人和社团组织投资于教育，实行多方面、多渠道办学，以促进教育事业的全面发展；另一方面，应积极挖掘教育资源潜力，提高教育资源的利用效率，精简教育机构内部非教学人员，提高教师负担学生的数量，充分利用教育机构的人力资源。另外，还要针对目前存在的高等教育、中等教育、初等教育学生人均教育经费分配不合理的现象，在保证大学生人均教育经费不减或有所增长的前提下，增加对中小学生的投入，改善中小学生的办学条件，提高中小学办学质量。对与经济发展联系极其密切的职业技术教育，则应大力扶持，积极发展，力争使全体劳动者在走上工作岗位之时，都能受到良好的职业技术教育，缩短员工与其所从事工作的磨合期。

发展教育、开发人力资源绝非仅仅是政府的事，也不应仅仅局限于儿童和青少年，而应是所有家庭、企业乃至全社会的事情，应涉及人的一生，是一个终生学习、不断开发、不断利用的过程，即“活到老，学到老，开发利用到老”。

五、加强职业培训，提高劳动者素质，是解决城镇下岗、失业问题，合理开发现有劳动力资源的根本途径

时至今日，仍有不少人把转变就业观念视为解决再就业问题的根本。事实上，这是一种避重就轻的看法。我们知道，一定生产力水平下的劳动者素质是为适应这一时期的社会生产力而存在的。在现代社会，知识更新速度、科技进步速度、生产力发展速度都处在日益加快之中。要适应这种迅速变化的社会，就必须有与之同步提高和发展的个人专业技术知识。而中国劳动力科学文化素质低，所具有的专业技术知识不能适应不断变化的生产力要

求，才是中国失业问题产生的重要原因之一。所以，解决城镇失业、下岗人员再就业问题，合理开发现有劳动力资源的根本并不在于转变就业观念，而是加强劳动者职业技术培训，提高劳动者素质。

应该多方面筹集资金，建立社会性的职业培训制度和培训网络，充分利用现有科研院所充足的人力资本，对在业人员实行收费性定期培训，对下岗、失业人员实行低收费或免费培训，同时严格劳动就业制度，实行就近（专业相近）培训，戴证（从业资格证、培训合格证）上岗，以彻底解决我国技术工人不足的问题，实现与学校职业技术教育的接轨，适应社会经济发展和国际劳动力市场的要求。

六、加速劳动力市场建设和劳动法制建设

要加快劳动力市场建设步伐，鼓励发展各种职业中介机构，完善社会化服务体系和社会保障体系，加快劳动力市场信息化建设，肃清地方保护主义、小集体利益对劳动力实现合理流动的束缚，废除人才的部门、单位所有制，逐步改革户籍制度，推行人事代理制度，实现体制内和体制外劳动力的自由流动、双向流动。

要摒弃传统的就业观念，确立适应市场经济要求的职业价值观，营造有利于实现劳动力合理流动、自由流动的人文环境。

要健全劳动法制，为加强劳动力流动管理提供法律依据和制度保障。

七、通过各种有效途径，实现农村剩余劳动力向现代产业部门转移

实现农村剩余劳动力向现代产业部门转移，是经济发展和社会进步的必然趋势。为顺利完成这一转移，应采取以下对策：

(一) 大力发展农村经济，推进农业产业化进程，实行农业部门内部转移

中国农村剩余劳动力转移应把重点放在挖掘农业内部就业潜力和推进农业产业化进程上，具体做法包括：

(1) 大力发展林、牧、渔业，为农村乡镇企业，尤其是农产品加工业的发展提供足够的原料。目前，我国林、牧、渔业的发展水平还很低，还难以满足社会经济发展和居民日益增长的物质生活的需要，而且，从林、牧、渔业部门的就业情况看，即使在其劳动生产率有一定增长的前提下，这些部门的就业潜力仍比较大。

(2) 发展乡镇企业，尤其是农产品加工业，推动农村经济向农业产业化方向发展，逐步实现农业剩余劳动力向农村工业，尤其是农产品加工业的转移。近年来，以农产品为原料的农产品加工业呈现出良好的发展前景和潜力。我国是一个农业大国，同时又是人口大国，农产品消费量很大。随着人们生活水平的不断改善，经过深加工的农产品，越来越为消费者所钟爱；另外，从农产品出口情况来看，目前我国出口的一般是农业初级产品，这种产品的技术附加值比较小，而经过深加工后，产品的附加值和加工利润可以成倍、成十倍地增长，需求量也会大幅度增加。而且，农产品加工业以农业初级产品为原料，有着很大的发展优势，况且农产品加工企业所需资金较少，对职工职业技能的要求也不太高，加之中国劳动力价格低廉，因此发展这项产业有很好的前景。

(3) 努力发展体现地方特色的家庭副业和家庭养殖业，以吸纳大量的农村剩余劳动力。这既是对农村工业的有效补充，又是农村家庭致富和消化剩余劳动力的重要途径。

(4) 发展农村第三产业，实现农村剩余劳动力直接向农村第三产业转移，繁荣农村集贸市场，推进乡村的城镇化。

(二) 加快城镇化建设，积极发展小城市和农村城镇，逐步实现农村人口和劳动力向城镇转移，提高人口城镇化水平

城镇是农副产品和工业产品的集散地，起着联系城乡经济的桥梁作用。城镇化水平是反映一国或地区发展状况的一项重要指标，是社会进步和经济发展的标志之一。1998年我国市镇人口37942万人，占全国总人口的30.4%，城镇化水平还不高。并且，随着改革的不断深化和生产力的发展，城镇发展也出现了一系列的问题，例如，许多坐落在城镇的中小型国有企业和集体企业在日趋激烈的市场竞争中，有的破产，有的被兼并，由此造就了大批城镇下岗和失业人口，城镇过剩劳动力显性化。但是，这并不意味着农村剩余劳动力就不能向城镇转移了。今后，城镇发展的道路应是，积极发挥城镇联系城乡的作用，大力推动城镇第三产业发展，走城乡产业联合互动、共同发展的道路，推进城乡一体化进程。

(三) 建立城乡一体化的劳动力市场，消除劳动力流动壁垒，促进城乡劳动力双向流动

市场经济要求形成城乡统一的劳动力市场，使劳动力资源在城乡之间得到合理有效的配置。目前城乡劳动力流动虽然日趋活跃，但一个城乡一体化的、具有较大流动自由的劳动力市场远未形成，劳动力流动仍存在较大盲目性，致使各地劳动力供求极不平衡，有的地方供大于求，有的地方则供不应求。今后要尽快建立起通达、快捷、准确、及时的信息服务网络，促进城乡之间、地区之间劳动力的合理流动，实现劳动力与生产资料有效结合。

(四) 加强劳动职业培训，有组织、有层次地推动劳务输出，实现国内劳动力市场与国际劳动力市场接轨

劳务输出历来被看成是解决劳动力剩余问题，获取外汇，带动本国或本地区经济发展的重要途径。目前我国劳务输出在国际劳动力市场上所占的份额很小，只有0.3%，这在一定程度上是因为我国劳动力素质比较低下，而国际劳动力需求正在由体力型

向知识型、技术型转变，所以中国低层次的劳务输出难以适应国际市场需要。有鉴于此，必须通过大力加强职业技术培训来提高劳动者的文化水平和专业素质，这样做，既可以提高劳动者的科学文化水平，增强其对国际市场、对现代生产的适应能力，增加人力资本存量；又可以改善并提高劳务输出的质量和层次，提高单位劳动力的赚汇水平，同时有利于扩大与其他国家和地区的劳动经济合作，促进国内、国际两个劳动力市场接轨。

第三节 知识经济时代的中国宏观 人力资源开发

人类已跨入 21 世纪。在这个崭新的时代里，以全球化和信息化为基本特征的“以知识为基础的经济”，使知识成为最重要的终极资源。而人作为知识的载体，知识的创造者、传播者、应用者、发展者，也越来越成为最具关键性的战略资源。

根据世界银行的统计，现在全球 64% 的财富是由人力资源构成的。人力资源能否得到有效的开发和管理，决定着组织竞争力的兴衰，这已为世人所熟识。2001 年亚太经合组织（APEC）会议十分重视人力资源能力建设与人力资源管理，探讨了“如何迎接我们所面临的挑战”，会议发表的《领导人宣言》相信“全球化是经济增长的强大动力”，强调“人力资源和机制两方面的能力建设都很重要”，确定“人力资源能力建设是今年和未来工作的核心内容”。中国国家主席江泽民在会上也指出：“当今世界，人才和人的能力建设，在综合国力竞争中越来越具有决定性的意义”，“知识不断更新，科技不断突破，经济不断发展，对劳动者素质的要求越来越高，加强人力资源开发，加强人力资源能力建设，从来没有像今天这样重要、紧迫”。

认清我们在新世纪所面临的挑战，研究知识经济带来的新的“游戏规则”，是搞好中国人力资源开发的重要环节。

一、知识经济的基本特征

1962年，美国经济学家马克普卢在研究了第二次世界大战以后到50年代末美国经济结构发生的变化和生产发展的情况后，提出了“知识产业”的论断。1977年，波拉特博士在其著名的《信息经济论》中打破了现行产业三分法，提出了由农业、工业、服务业和信息业共同组成社会经济结构的产业四分法。1979年美国社会学家贝尔发表文章认为，后工业社会就是信息社会，它是以知识和信息的生产为基础的。1996年经济合作与发展组织（OECD）发表的《以知识为基础的经济》报告中正式使用了“知识经济”的概念，并对其作了较权威的解释：知识经济就是建立在知识和信息的生产、分配和使用基础上的经济形态。

在知识经济时代，生产是由资本、劳动和知识三大要素构成的，在经济活动中必然会像投入机器那样大量地使用知识。知识能够使投资的收益成倍地增加，使经济保持强劲的增长率。由于生产中的劳动和知识要素是以人力资本积累为基础的，所以组织今后投资开发的主要对象将是人力资源。托夫勒在《第三次浪潮》中描述了由于科技进步和生产发展引起的社会变革的大致轨迹：传统农业经济是建立在土地和劳动两大基本要素之上的，工业经济时代强调了资本的地位，劳动异化为资本的奴隶，劳动者成为机器的附庸；知识经济时代则是人的智力、知识起决定性作用的时期，知识和知识性劳动者的生产力成为经济发展的最关键要素，这就使得战略性资源由资金转移到知识、资讯和创造力上来。他还在《权力的转移》一书中指出：“我们的时代最重要的经济发展，是一种创造财富的新体系，这个体系不再以体力为基础，而是基于脑力”。正由于如此，在知识经济成为时代主旋律的新时期，人力资源开发与管理的战略性地位被确立并得到公认。

比尔·盖茨在1998年说，10年之后，衡量贫富的尺度将是

教育。确实如此，随着知识化、信息化进程的加快，在未来社会中，不具备必要文化知识者定将寸步难行。只有普及教育，加强教育，推行职业培训制度，不断提高我们的认知水平，改善我们的知识结构，增强我们的职业技能，才能应对知识经济的挑战。因为，知识社会是不欢迎“文盲”的！

二、中国宏观人力资源开发如何应对知识经济的挑战

知识经济以知识的生产、分配和使用为基础，这就决定了教育与培训在知识经济时代具有更突出的地位和作用。前面论述过，中国教育和职业培训的发展水平仍然是比较低的。据2000年11月第五次全国人口普查资料，在中国大陆人口中，接受大专以上大学教育的有4571万人，接受高中和中等专业学校教育的有14109万人，接受初中教育的有42989万人，这三项指标加起来，总计为62669万人，只占中国大陆人口总数的48.72%，而文盲人口为8507万人，文盲率为6.72%。这样的人力资源文化素质与知识经济发展的要求是根本不相称的。因此，如何适应21世纪知识时代的要求开发和利用我国巨大的人力资源？

在知识经济时代，人力资源开发的各个传统重点方面，如人力资源的体力、智力、知识水平以及伦理道德，还有竞争力、团队精神等，并不能被削弱，相反还应不断加强。比如，体力是人力资源发挥作用的生物基础，我国人力资源的运动适应能力、工作劳动能力及消除疲劳能力都亟待增强。再如，竞争力是人力资源能力建设的一个非常重要的方面，中国传统体制不强调人的竞争力的发展，80年代后，伴随着市场经济体制的逐步建立，个人成功、公平竞争的观念才开始培育出来，从个人，到企业，再到国家才开始强调竞争力的重要性，在知识经济时代，个人竞争力和团队竞争力的培养也还是人力资源开发的重要内容。

此外，为适应知识经济发展的要求，宏观人力资源开发还应从新的角度出发形成新的思路：

（一）区分两种类型的知识

知识是人们在改造世界的实践中所获得的经验和认识的总和。根据知识的获得方式和表现形式，可以将知识分为感性知识和理性知识两大类。

感性知识来源于认识主体对外部世界的感性认识，并且由于各种主客观因素的制约，认识主体没有将其进一步升华为理性认识。感性知识难以用正式的语言文字、图像符号、数学公式来进行编码，所以只能通过相互之间面对面的直接沟通或交流，通过练习、领悟和模仿来获得。在知识体系中，感性知识的重要性有时不能忽视，它往往具有较强的专用性，别的企业和个人难以获得和模仿，所以通常它构成企业或个人的核心能力。

理性知识是认识主体运用各种理性方法将感性认识进一步升华而获得的知识。它可以用正式的语言文字、数学公式、图像符号表达出来，并通过市场交易进行转让、传递和分享。理性知识是宏观经济发展和企业经营管理的重要资源，如国民经济发展计划、政府收支预算；企业的设计、程序、工艺流程文件、客户数据库、规章制度等。随着科学技术的发展，理性知识的编码方式在不断地改进，编码的速度也在不断加快之中。计算机革命，特别是数字技术革命，使理性知识的编码化程度越来越高，在组织间、地区间、国家间传递的难度越来越小，成本也越来越低。理性知识的编码化程度越高，知识被学习、模仿和应用的可能性也越大。

人类社会不断扩充的知识容量主要是指理性知识。在知识经济时代，理性知识将成为知识的主体，并广泛地运用到社会生产和生活的各个领域之中。相形之下，感性知识不易获得的特性阻碍了它的传播，它因为客观条件的限制而难以升华为理性知识的特性又束缚了它的发展，所以在理性知识不断扩充的知识经济时代，感性知识的总体重要性在不断地削弱，并且日益显现出落后于理性知识的态势。所以，知识经济时代的有组织的、有计划的知识开发主要应该侧重理性知识的开发和运用。

（二）开发两种类型的知识能力

知识经济是以知识为基础的经济。因此，人力资源开发的核心也必然是知识能力的开发，知识能力包括的内容是宽泛的，如知识的探索能力、吸收能力、消化能力、表述能力、利用能力、扩展能力等等。人的知识能力是人运用自身的智力去学习而获得的，它在很大程度上反映人的智力水平；同时它又是人的劳动技能的基础，人的劳动技能表现为人的动作、操作的行为能力，它是由知识、要领的掌握引起的。

运用智力学习知识，再将知识转化为劳动技能，这本来是一个统一的逻辑过程，但在人类社会发展的实践中，因为劳动分工的需要，对科学技术的探索总是由很少一部分人来完成的，大多数人只是在掌握了前人和别人探索的成果后，自觉地在劳动中运用这些知识而已。这样，这个统一的逻辑过程就被分割成两个相对独立的部分，即科学研究和科学技术运用，并且随着科学技术探索的日益复杂化、尖端化，这种分割也越来越分明。所以，知识经济时代知识能力的开发可以据此而分为两个方面：增强科学知识的探索能力和增强科学知识的运用能力。

（三）实现两种类型的人力资源开发

从现代知识发展和对它的分析看，我国庞大的人力资源大体可以分为两大类：一类是传统知识型的人力资源，另一类是现代知识型的人力资源。传统知识型的人力资源主要掌握的是感性知识，他们实践经验丰富，在传统产业部门劳动，大部分是农村劳动者，也包括企业中因感性知识贬值而被淘汰的普通劳动者，即城镇失业、下岗人员。对这类人力资源进行开发的任务很重，具体的途径如前所述，必须加强职业技术培训，提高他们的职业技能。结合知识经济发展的特点，对他们进行的职业技术培训，主要应侧重培养他们的科学知识运用能力。通过这种培训，将这类人力资源提高为技能型的人力资本，以适应知识经济时代的生产和流通需要。

现代知识型的人力资源掌握较多的理性知识，曾经受过较高的现代教育，主要居住在城镇。科学知识的探索和操作技术的研发主要依靠这类人力资源，因此应该重点开发他们的科学技术探索能力。但在实践中，这类人力资源掌握的可能更多的是现代西方国家领先的科技知识，他们对中国的实际情况往往并不熟悉，分析问题时可能脱离中国或地方的现实，因此对这类人力资源也要加强未编码知识的培训，促使他们深入实际，了解国情，发展适合中国国情的高新技术。

（四）建立两种类型的教育制度

在知识经济时代，要实现两类人力资源的开发，就必须依靠并重点发展两种不同类型的教育。一种是高等正规教育，目的在于提高一部分人力资源的科学知识水平，培育和增强他们获得理性知识的能力，推进科学知识的探索工作。另一种是职业技术教育，目的是开发占人口大多数的那部分人力资源的科技知识运用能力，以适应知识产品生产、流通和交换的需要。它可以包括多个组成部分，如中等专业技术教育，高等职业技术教育、成人职业技术教育以及岗位培训等。

中国领导人很早就意识到实行两种教育制度的重大意义。刘少奇早在 20 世纪 60 年代就形成了两种教育制度的思想，但它没有进一步演化为政府的政策，或者说，没有得到很好的落实。邓小平也在 1979 年指出，“教育还是要两条腿走路，就高等教育来说，大专院校是一条腿，各种半工半读的和业余的大学是一条腿，两条腿走路”。但长期以来，职业技术教育被放在全日制正规教育体制之中，即使领导人强调重视和加强，也往往实现不了。解决问题的办法是，建成独立于全日制正规教育之外的现代职业技术教育制度体系，这样，教育投资、师资建设、机构设施、学历学位、就业渠道就能得到切实的保证。

两条腿走路，两种教育制度互为补充，相辅相成，是知识经济时代中国人力资源开发的必由之路。

参 考 书 目

〔美〕劳伦斯·S克雷曼著，孙非等译：《人力资源管理——获得竞争优势的工具》，机械工业出版社1999年版。

〔美〕R·韦恩·蒙迪、罗伯特·Mi诺埃著，葛新权等译：《人力资源管理》，经济科学出版社1998年版。

〔美〕亚瑟·W小舍曼等著，张文贤等译：《人力资源管理》，东北财经大学出版社2001年版。

〔美〕戴维·沃里奇著，刘磊译：《人力资源教程》，新华出版社2000年版。

李宝元著：《人力资本运营》，企业管理出版社2007年版。

李宝元著：《人力资本与经济发展》，北京师范大学出版社2000年版。

赵秋成著：《人力资源开发研究》，东北财经大学2007年版。

张一弛著：《人力资源管理教程》，北京大学出版社1999年版。

黄维德、董临萍编著：《人力资源管理》，高等教育出版社、上海社会科学院出版社2000年版。

廖泉文著：《人力资源管理》，同济大学出版社1997年版。

史若玲、金延平编著：《工商企业人力资源管理》，东北财经大学出版社2000年版。

安应民、吴菁编著：《人力资源管理学》，中共中央党校出版社1998年版。

苏永华、聂莎、彭平根编著：《人事心理学》，东北财经大学出版社2000年版。

杨东龙主编：《如何设计人力资源政策和制度》，中国经济出版社2002年版。

安鸿章主编：《工作岗位的分析技术与应用》，南开大学出版社2001年版。

廖泉文主编：《人力资源招聘系统》，山东人民出版社1999年版。

廖泉文主编：《人力资源发展系统》，山东人民出版社 2000年版。

廖泉文主编：《人力资源考评系统》，山东人民出版社 2000年版。

廖泉文主编：《人力资源协调系统》，山东人民出版社 2000年版。

李春苗编著：《人际关系协调与冲突解决》，广东经济出版社 2001年版。

〔英〕尼克·海伊斯著，李靖坤、路文勇译：《协作制胜——成功的团队管理》，东北财经大学出版社 1998年版。

林泽炎编著：《3P模式——中国企业人力资源管理操作方案》，中信出版社 2001年版。

马士斌著：《生涯管理——让辉煌事业伴随人的一生》，人民日报出版社 2001年版。

魏江主编：《管理沟通——理念与技能》，科学出版社 2001年版。

关培兰编著：《组织行为学》，武汉大学出版社 2000年版。

〔日〕伊藤正则著：《日本的企业经营管理》，中国经济出版社 1986年版。

廖泉文主编：《我国劳动力市场的理论与实践》，山东人民出版社 2000年版。

中国人力资源开发研究会主办：《中国人力资源开发》杂志。

中华人民共和国人事部、人事与人才科学研究所、中国人才研究会主办：《中国人才》杂志。

上海人才研究会主办：《人才开发》杂志。

中华人民共和国外国专家局、中国国际人才交流与开发研究会主办：《国际人才交流》杂志。

河南省行政管理科学研究所主办：《人才瞭望》杂志。

中国劳动社会保障出版社主办：《职业》杂志。