

# 目 录

第一章 人力资源规划.....	1
第一节 企业人力资源战略规划.....	1
第一单元 战略性人力资源管理.....	1
第二单元 人力资源战略规划的设计与实施.....	13
第二节 企业集团组织规划与设计.....	35
第三节 企业集团人力资本战略管理.....	69
第二章 招聘与配置.....	87
第一节 岗位胜任特征模型的构建与应用.....	87
第二节 人事测评技术的应用.....	105
第一单元 沙盘推演测评法.....	105
第二单元 公文筐测试法.....	110
第三单元 职业心理测试.....	116
第三节 企业招聘规划与人才选拔.....	131
第四节 人力资源流动管理.....	140
第一单元 员工晋升管理.....	140
第二单元 员工调动与降职管理.....	149
第三单元 员工流动率的计算与分析.....	154
第三章 培训与开发.....	162
第一节 企业员工培训开发体系的构建.....	162
第一单元 员工培训开发系统的总体设计.....	162
第二单元 培训开发规划的制订.....	166
第三单元 企业培训文化的营造.....	178
第二节 创新能力培养.....	185
第一单元 思维创新.....	185
第二单元 方法创新.....	204
第三节 企业员工培训开发成果的转化.....	216
第四节 职业生涯管理.....	224
第一单元 组织的职业生涯管理.....	224
第二单元 分阶段的职业生涯管理.....	242
第三单元 职业生涯的系统管理.....	251
第四章 绩效管理.....	259
第一节 企业绩效管理系统设计与运行.....	259
第一单元 绩效管理系统设计的基本内容.....	259
第二单元 绩效考评指标体系设计.....	265
第三单元 绩效管理运作体系设计.....	280

第四单元 绩效考评结果应用体系设计 .....	289
第五单元 绩效管理系统的诊断与维护 .....	293
第二节 平衡计分卡的设计与应用 .....	297
第五章 薪酬管理 .....	321
第一节 企业薪酬的战略性管理 .....	321
第一单元 整体薪酬战略的制定与实施 .....	321
第二单元 薪酬外部竞争力：薪酬水平的控制 .....	341
第三单元 薪酬内部公平性：薪酬制度的完善与创新 .....	353
第二节 各种薪酬激励模式的选择与设计 .....	364
第一单元 经营者年薪制的设计 .....	364
第二单元 股票期权的设计 .....	377
第三单元 期股制度的设计 .....	383
第四单元 员工持股制度的设计 .....	386
第五单元 特殊群体的薪资制度设计 .....	393
第三节 企业福利制度的设计 .....	406
第六章 劳动关系管理 .....	414
第一节 我国劳动合同与劳动争议处理立法的新发展 .....	414
第二节 集体协商的内容与特征 .....	426
第三节 集体劳动争议与团体劳动争议 .....	437
第四节 重大突发事件管理 .....	441
第五节 和谐劳动关系的营造 .....	454
第一单元 工会组织与企业社会责任运动 .....	454
第二单元 国际劳动立法的主要内容 .....	463
第六节 工作压力管理与员工援助计划 .....	467
第一单元 工作压力管理 .....	467
第二单元 员工援助计划 .....	476

# 第一章 人力资源规划

## 第一节 企业人力资源战略规划

### 第一单元 战略性人力资源管理

#### 【学习目标】

通过学习掌握现代企业人力资源管理各个历史发展阶段的特点，战略性人力资源管理的概念、特征和衡量的标准。

#### 【知识要求】

##### 一、正确界定战略性人力资源管理的基本概念

“战略人力资源管理”一词，实际上就是“战略性人力资源管理”或者“战略上的人力资源管理”，如从英文原意看，后者的翻译也是比较确切的。与此有关的术语还有“人力资源战略管理(Human Resource strategic Management)”或者“人力资源策略管理”，以及“人力资源战略(Human Resource Strategy)”。

首先，应当明确“战略”与“策略”两个基本概念的差异性。战略和策略都是军事上常用的专业术语，战略是指导战争全局的计划或规划，是事关全局发展的大政方针，而策略则是指根据形势发展变化而制定的行动方针和斗争方式。很显然，战略是策略的上位概念，这说明一些港台人力资源管理专家将“strategic”一词译为“策略(性)”要比“战略(性)”更确切一些，因为人力资源战略毕竟是企业总体战略的重要部分。

其次，人力资源战略(规划)与战略性人力资源管理的概念内涵是完全不同的，人力资源战略是企业总体战略的下属概念，它是指企业在对所处的内外部环境和条件以及各种相关因素进行全面系统分析的基础上，从企业全局利益和发展目标出发，就企业人力资源开发与管理所作出的总体策划。人力资源战略管理就是对人力资源战略及其规划进行全方位的指挥、监督、协调和控制的过程。对战略性人力资源管理概念的理解，有的学者认为，它是“通过人实现可持续的竞争优势而设计的组织系统”；有的专家认为，它是“为促进企业实现目标的规划性部署与活动方式”；还有人认为，它是“把人力资源实践

活动与业务战略联系起来的过程”，它包括识别实施业务战略所需配备的人力资源能力和保障这些能力而专门设计的政策和实践做法。这些学者的分析判断基本上概括了战略性人力资源管理的概念内涵，但至少还有以下几个特点有待于进一步探讨：

1. 战略性人力资源管理代表了现代企业一种全新的管理理念。企业经营者不能把人力资源视为与资金、技术和其他要素具有同等重要性的资源而同等对待。应当将员工视作更为珍贵的资源，将其置于企业发展的战略层面之上，事事时时处处将人力资源管理放在首要位置，并系统地进行管理，刻意地进行发掘。

2. 战略性人力资源管理是对人力资源战略进行系统化管理的过程。战略性人力资源管理更加突出了人力资源的方向性、整体性、时空性和规划性，它要根据企业总体发展战略，适时地制订出人力资源战略规划，集中全力组织实施人力资源战略规划，全方位地对战略规划进行监督、控制，及时对战略规划进行必要的反馈和修订。

3. 战略性人力资源管理是现代人力资源管理发展的更高阶段，无论是在实践方面，还是在理论创新方面，都有了很大的进步。这一历史性飞跃使它具有一系列新的转变和特点。

4. 战略性人力资源管理对企业专职人力资源管理人员和直线主管提出了更高更新的要求，他们不但应当具备战略规划管理的知识和技能，还必须具备更高水准的决策力和执行力。

总之，战略性人力资源管理是现代人力资源管理发展到高级阶段，以全新的管理理念，在健全完善企业人力资源各项管理基础工作的前提下，将人力资源管理提升到企业战略管理的高度，实现了管理职能和角色的根本性转变，最终确立以可持续发展为目标，以提高核心竞争力为主导的具有指向性、系统性和可行性的现代企业人力资源管理体系。

## 二、战略性人力资源管理是现代人力资源管理发展的必然结果

一个管理科学的概念既是一个现实的范畴，也是一个历史的范畴。战略性人力资源管理概念的产生是现代人力资源管理发展到一定阶段的必然结果。纵观西方现代人力资源管理发展的历史，不难发现，它大致经历了以下几个重要的发展时期：

1. 经验管理时期。它是从西方资本主义工业革命开始到 19 世纪末泰勒制产生之前的一段历史发展时期。伴随着西方工业革命和社会生产力的迅猛发展，大量先进技术的涌现，各种生产设备的更新，使工厂内劳动力的配置状况发生了重大转变，它不但要求劳动者与劳动资料实现更加紧密的结合，迫使劳动者时时处处适应生产技术设备的要求，而且由于生产作业方式的变革，要求劳动者“奴隶般地服从并满足”更加专业化、复杂化和精细化的劳动分工与协作的要求。这种劳动组织方式的变革，虽然给企业和资本家带来

了巨大的生产效率和经济效益，但正如马克思所揭示的那样：资本主义生产作业方式给劳动者的心理和生理所带来的伤害是无法弥补的。工厂主把一个人肢解成各种碎片，使其变成机器的附属物，工人在工作中的活力完全消失，而工作变成了令人厌恶的苦差事。他们是人与劳动中的智慧完全隔离。面对当时工厂中出现的劳动问题，某些企业的管理者也试图进行一些改革，如罗伯特·欧文（Robert Owen，1771-1858）曾经在苏格兰的一家纺织厂进行了有益的改革尝试，由于他最早创建了工作绩效评价系统，并提出了一些新的观点，因而被人们称为“现代人事管理之父”。

2. 科学管理时期，从 19 世纪末到 20 世纪 20 年代中期，被称为“科学管理之父”的管理学家泰勒（Frederick Winslow Taylor，1856-1915）与同时代的其他管理学家一起，彻底抛弃了根据经验和习惯或者凭借主观想象和假设组织生产、进行企业管理的传统做法，从企业的实际出发，运用科学的实验方法，通过不断实践和深入探索，创立了一套全新的管理思想和管理方法体系。泰勒等人所倡导的“动作与时间”的理论，为提高劳动生产效率、促进企业劳动组织的科学化提供了可靠的依据和办法，开创了现代劳动定额学以及工业工程学的先河。以泰勒为代表的科学管理理论和管理制度，即泰勒制所阐明的各种原理，如挑选使用一流工人承担岗位工作，通过系统训练使工人掌握标准化操作方法，实现工具、设备、材料以及作业环境的标准化，为以后的工业心理学、劳动心理学等学科的创立创造了条件。此外，泰勒所提出的构建激励性工资报酬制度、实行职能制或直线职能制、坚持例外原则、进行有效的监督控制、劳资双方建立融洽的协作关系等论述，也成为早期企业人事管理理论的基本范畴。

1912 年，泰勒在美国国会众议院特别委员会对泰勒制的听证会上所作的证词，对科学管理的实质作出了明确的概括：科学管理是对所有公司或企业员工的一种彻底性的精神革命，即员工对待自己的工作、同事和雇主的态度，以及企业对待自己的职责、同事和下属员工的态度方面的一种彻底性的精神革命，如果没有这两个方面彻底性的精神革命，科学管理也就不复存在了。实际上，泰勒制不仅是一种新的科学管理方法，而且是一种变革性的管理哲学。正如英国管理学者厄威克所指出的那样，他（泰勒）对过去（19 世纪）产生、发展起来的东西加以综合形成了一整套思想，使一系列无条理的首创事物和实验有了一个哲学体系。总之，泰勒等管理学家所倡导的科学管理原理，不但极大地丰富了企业管理理论和方法，也为现代人力资源管理理论的发展奠定了坚实的基础。

3. 现代管理时期。从 19 世纪 20 年代开始，到第二次世界大战结束是前期的行为科学即人际关系学说的发展阶段。泰勒的科学管理理论和制度主要是从劳动者的生理和物理方面研究劳动效率问题，通过作业操作的合理化、工作程序的科学化，制定工作标准和时间定额，实行有差别的计件工

资，从而实现劳动效率的不断提高。虽然泰勒制在推动劳动效率方面发挥了前所未有的重要作用，但它加大了劳动者的工时强度和体能消耗，引发了工人的不满和抵制。正如列宁所说，泰勒制“一方面是资产阶级剥削的最巧妙的残酷手段，另一方面是一系列最丰富的科学成果”。实践证明，仅从物理和生理方面研究企业生产效率问题是不够的，还必须应用心理学来研究人的因素与生产效率的关系。由此，哈佛大学教授梅奥（George Elton Mayo, 1880—1949）以著名的霍桑试验（Hawthorne Experiment）为基础，开创性地探索了员工在企业生产中的人群关系，系统研究了作为“社会人”的员工及其社会需要的满足问题，最终创立了人际关系学说。他认为，员工是“社会人”，企业中存在着“非正式的组织”，优秀的企业领导在于能够正确处理人际关系，通过提高员工满意度来鼓舞士气。梅奥所创立的人际关系学说，为以后的行为科学研究以及一系列新的理论产生发挥了先导作用。1949年，他在芝加哥大学的一次科学会议上，正式提出了“行为科学”这一新的名称，以替代人际关系学说。

如果将梅奥创立的人际关系学说称为前期的行为科学的话，那么在20世纪40年代以后涌现出来的各种行为科学理论的研究成果，则可以被称为后期的行为科学，如美国心理学家马斯洛（Abraham H. Maslow, 1908—1970）提出的需要层次理论、心理学家赫茨伯格（F. Herzberg）创立的“激励—保健”双因素理论、社会心理学家麦格雷戈（Douglas McGregor, 1906—1964）创立的X—Y理论，以及其他一些著名心理学家提出的Z理论、成就需要理论、期望理论、目标理论、挫折理论、强化理论、不成熟—成熟理论、团体动力学理论、敏感性训练理论、沟通理论、冲突调节理论、行为效果理论、领导方式一体化理论、支持关系理论、管理方格理论等。行为科学理论研究的一系列成果已被广泛推广并应用到企业人力资源管理活动中，如目标管理、参与管理、工作分析与再设计、岗位评价与分级、薪酬福利制度变革、工作条件和劳动环境改善、生产安全与健康等诸多方面，并且取得了显著的成效。

20世纪40年代以后，随着经济发达国家社会经济的发展和科学技术的进步，各类企业的规模迅速扩大，原有的生产经营管理理论和管理方法已经远远不能满足新形势的要求，因此，许多新兴的管理学派应运而生。尽管这些学派在产生背景、历史渊源、研究对象、涉及范围和具体内容上有所交叉，相互影响，但从历史的延续上看，基本上可以归为几个大类，除了古典管理、行为科学学派以外，还有社会系统理论、决策理论、系统管理理论、权变理论和管理科学（数理、会计和经济分析）等学派，这些新兴的管理理论可以被统称为现代管理理论。

美国人力资源管理专家韦恩·卡肖认为，行为科学，即研究与人们的行为有关的社会学、心理学，为人力资源管理的实践和理论做出了贡献，人力资源管理的很多知识、应用技能与方法都出自行为科学。同时，他举证一些管理学专家的意见，认为现代人力资源管理的产生，至少应当与以下因素有关：①工业革命所带来的技术更新，对劳动专业化分工与协作以及企业劳动组织提出了更高的要求；②劳资双方关系的紧张与自由劳资谈判的出现；③泰勒倡导的科学管理运动；④芒斯特伯格(Hugo Munsterberg, 1863—1916)创立的早期工业心理学；⑤美国文官委员会的建立所带来的政府的人事活动；⑥人事专家以及由这些专家组成的人事部门的出现；⑦20世纪20年代以后发展起来的行为科学理论(包括前期的人际关系学说和后期的行为科学)；⑧20世纪60年代以后的社会劳动立法及法庭的判例。这些影响因素大致可以分成两类，一类属于社会与企业管理的实践范畴，另一类则是管理思想和管理方法的理论范畴。也就是说，现代人力资源管理概念的形成包含了两方面内容：一是基于社会生产生活单位的人力资源管理的实践活动；二是与管理劳动者有关的各种管理思想、管理理论、管理方法和管理制度。前者的社会实践活动是后者产生的前提和基础，而后者又是对前者在理论上的高度概括和总结，它既来源于实践又高于实践，并能够指导人们的人事管理实践。

追溯历史，研究人力资源管理实践与理论的发展轨迹，可以看出现代人力资源管理经历了以下三个具体发展阶段。

1. 传统人事管理由萌芽到成长迅速发展的阶段。从20世纪20年代开始到50年代后期，是西方传统人事管理由萌芽到成长迅速发展的时期。如前所述，19世纪末20世纪初形成的以泰勒为代表的科学管理理论，20世纪20年代创立的人际关系行为科学理论，乃至第二次世界大战后出现的各种现代管理理论，都对人事管理理论的形成和发展产生了重大影响，同时，也给企事业单位人事管理的实践活动注入了丰富的营养和动力。1923年美国出版了“人事管理学”的专门著作，此后，有关“人事管理学”的专著大量发行，其中比较有影响的代表作是1947年出版的由迈克尔·朱修斯教授(Michael J. Jucius)主编的《人事管理学》。该书以建立有效的人事管理为目标，阐述了人事管理的基本原理，系统地提出了企业人事管理应当如何充分运用计划、组织、指导和控制的管理手段，有效发挥人事管理的录用、开发、维持和使用四种基本职能，强化和推动人事管理的基础工作以及现代管理模式的基本原则和基本方法，把人事管理的理论性和实用性提高到一个崭新

新的高度。

从欧美企业人事管理的实践活动来看，这一阶段具有以下几个特点：①人事管理活动被纳入了制度化、规范化的轨道，企业人事管理的制度体系逐步趋于健全完善，如建立了人事档案、员工规则（手册）、人事统计和员工记录等；②管理工作的范围不断扩大和深入，由一般行政性、事务性管理，扩展到实行集中式的员工招聘、人员测试和挑选、正式员工绩效评估，以及有效激励的薪资福利管理；③企业雇主的认知发生了重大变化，即由以工作效率为中心，强调采用动作时间研究的方法，推行生产工作定额，加大劳动强度，转变到有效地运用心理测量和面谈等科学方法，重视员工的个别差异，借用工会、非正式组织、团队建设、薪资福利、保险计划、入职教育、技能培训、主管关怀下属、执行劳动法令等管理措施，注重调整人际关系，激励员工的积极性；④出现专职的人事管理主管和人事管理部门。

2. 现代人力资源管理替代传统人事管理的阶段。从 20 世纪 60 年代开始到 70 年代，是现代人力资源管理逐步替代传统人事管理的转换期。其实，“人力资源管理”一词早在 20 世纪 20 年代就已经开始出现，但多见于宏观经济的研究之中。20 世纪 60 年代以后，随着社会经济的发展和科学技术的

进步，企业生产经营范围和规模的不断扩大，企业内外部环境和条件的变化以及日益激烈的市场竞争，企业人事管理面临着巨大的挑战，传统的人事管理理论所提供的原则和方法已经无法容纳并且不能满足企业客观形势发展的要求，这时传统的“人事管理”被新兴的“人力资源管理”所替代，已经成为不可避免的发展趋势。具体表现在以下几个方面：

(1) 人事管理的范围继续扩大，由原有的几项扩展到几十项，如工作分析与岗位评价、人力资源规划、员工招聘录用与考评、平等就业与反对歧视、员工安全与健康、员工激励方案、员工发展计划、员工培训与开发、员工关系管理、员工士气调查、劳动力市场调查、薪资结构设计、工资测算、薪酬调查、劳动纪律监察、劳资合同与协商谈判、退休与解职管理、医疗与饮食服务、员工住房保障、证书管理等。

(2) 不但人事部门承担着员工的责任，各级直线主管也必须对其组织中的人力资源管理活动及其相关资源运作的效果全面负责。

(3) 企业人事管理不仅对内部的员工负责，也必须对外部的社会和政府负责，不断提高员工的职业生活质量。

(4) 企业雇主开始接受了人力资源开发的新观念：“人力资源”是一种把人力即劳动力当做一种财富的价值观。企业的人力资源管理就是通过一系列途径和方法，将“人力”作为一种特殊的、积极主动的、具有创造性的资源刻意加以开发，从而更有效地实现组织与个人的预定目标。

20 世纪 70 年代初，一些发达国家如美国、日本的许多知名大公司之所以纷纷将其“人事部”更名为“人力资源部”，就是接受了这种人力资源管

理的新观念和新理论。盖斯特教授（D. E. Guest, 1987）<sup>1</sup>系统分析比较了传统人事管理与现代人力资源管理的差异性。他认为，从计划的性质上看，人事管理具有短期性、应急性、单一性和战术性的特点，而人力资源管理具有长期性、预先性、整合性和战略性的特点；从管理制度的特点上看，前者强调外部控制，要求员工严格遵守规章制度，而后者倡导自我控制，注重自我约束，实现个人承诺；从员工关系上看，前者对员工采取统一的、机械的、无差别的态度，信任度很低，后者则采取积极的、灵活的、承认个别差异性的态度，对员工有很高的信任度；从管理目标上看，前者追求成本最小化，而后者追求效用最大化；从管理人员的功能定位上看，前者强调专家实现专案性管理，而后者要求专业人员与直线管理层的全面整合，即倡导“人力资源管理不仅仅是人事经理的职责，也是所有直线经理不可推卸的责任”的管理理念。

3. 现代人力资源管理由初阶向高阶发展的阶段。从 20 世纪 80 年代以来，现代人力资源管理的实践和理论，无论是在欧洲、美洲，还是在亚洲以及世界其他国家和地区都有了长足的进步。这一时期，现代人力资源管理作为一门独立学科确立了自己在管理科学体系中的学术地位，各种人力资源管理的专著和学术论文如雨后春笋般地发表出来，现代人力资源管理理论最终取代了传统人事管理理论。这一切都是基于一个客观事实：人力资源管理在现代企业中已经上升到主导地位，它日益受到人们的普遍重视，成为现代企业管理的中心和重点。由传统人事管理转变而来，现代人力资源管理以丰富多彩的实践活动为背景、为舞台，实现了理论上的巨大飞跃。实际上，进入 20 世纪 90 年代以后，一些先进的国际化大公司为了提升企业的核心竞争力，占领市场产品、技术、资本和人才的制高点，在不断深入实践现代人力资源管理理论的基础上，又将人力资源管理从初级阶段推向了一个更高更新的阶段，即战略性人力资源管理阶段。在这样一个新的历史阶段，人力资源管理的实践和理论，在管理的理念和目标、管理的性质和深度、管理的角色和职能、管理的方式和方法等诸多方面都突显了新的变化和特色。

## 【能力要求】

### 一、战略性人力资源管理基本特征的分析

分析研究战略性人力资源管理，不但要分析由传统人事管理转变为人力资源管理，再由人力资源初阶管理发展到高阶管理的历史发展延续过程，还

应当从以下几个方面入手，分析研究战略性人力资源管理的基本特征，从而正确地把握战略性人力资源管理与企业人力资源战略规划的区别和联系。

1. 将企业经营的长期性目标作为人力资源管理的战略目标，由过去仅仅满足和实现企业年度生产经营计划的要求，提升到企业发展的战略层面，使企业人力资源管理系统成为企业总体发展战略的重要支持系统。在人力资源规划方面，从狭义的人力资源供给与需求的平衡计划，提升到广义的人力资源规划，即为了提高企业核心竞争力，增强企业总体竞争优势，从企业经营战略出发，制订企业总体人力资源战略规划。企业人力资源战略规划是由多方面多层次的规划组成，它具体可以区分为：人力资源总体战略规划，以及与之配套的组织发展与变革、人力资源管理制度、人力资源培训与开发、薪酬福利保险与员工激励、各类专门人才补充与选拔、劳动关系与职业发展等多种年度计划或中长期规划。

2. 集当代多学科、多种理论研究的最新成果于一身，从而极大地提升和丰富了战略性人力资源管理的基本原理和基本方法。归纳起来，战略性人力资源管理基于以下五种理论：

(1) 一般系统理论。例如凯兹 (D. Katz) 和康恩 (R. L. Kahn) 以及赖特 (P. M. wright) 和赛内尔 (S. A. snell) 提出的人力资源管理系统论。他们认为，人力资源管理是一个组织中的子系统，它通过人才的状态、使用、留任和替换等功能，提升组织效能。他们还认为，这个子系统是完全开放性的，并且在组织竞争力的管理模型中，员工的知识技能是“投入”，员工的行为是“转换”，员工的满意度和绩效是“产出”。

(2) 行为角色理论。该理论认为，一个员工的行为与其他员工相联系，进而产生可以预测的结果。人力资源管理则是组织的工具，用来传递角色信息，支持期望变成行动，审视角色的表现，以实现组织的目标。

(3) 人力资本理论。以西奥多·舒尔茨 (Theodore w. schultz) 和加里·贝克尔 (Gary S. Becker) 等人为代表的人力资本理论认为，人力、人的知识和技能是资本的一种形态，人力资本投资增长水平决定着社会经济发展水平，人力资本投资收益率远远高于物质资本投资收益率。由此引申到企业人力资源管理，如果企业重视员工的培训开发，对员工知识技能培训投资越多，企业获利的机会也就越高。

(4) 交易成本理论。这种理论认为，企业会选择适当的管理形式和组织结构，使它在执行、监督和评估交易过程中发生的成本最经济化。每个组织都要解决好管理形式和组织措施问题，以期获得正当的权益，并对非正当利益进行有效控制。人力资源管理的各项措施如能充分发挥作用，对员工与企业形成的有形或无形的契约进行有效管理，组织交易成本就会下降，组织效

益就会提高。

(5) 资源基础理论。这种理论认为，组织存在三种基本资源，即物质资源、人力资源和组织资源。人力资源管理对企业中的人力与组织资源（如组织结构、组织制度、组织内外的社会关系）产生巨大的影响，人力资源管理是获得企业竞争优势的主要工具。也有的专家认为，战略性人力资源管理是建立在理性选择（Rational Choice Theories）和用户基础（Constituency—Based Theories）两种理论基础之上的，前者包括如前所述行为角色、资源基础、人力资本、交易成本理论以及代理理论。代理理论认为，人力资源管理采用战略管理模式会给公司带来巨额利益，比如在薪酬策略上，采用以绩效为基础的计酬方法，提倡 3P（岗位、绩效和报酬）管理模式。而后者则包括制度管理（Institutional Management）和资源依赖（Resource Dependence）理论。

总之，不管如何分类，战略性人力资源管理作为现代人力资源管理理论的一个重要发展阶段，它汇集了各种学科和理论的最新研究成果是一个不可争辩的事实。

实际上，如果从另一个角度去考察也不难发现，战略性人力资源管理兼收并蓄，荟萃了管理学、经济学、生理学、心理学、社会学、法学、政治学、工程学等多种学科的最新研究成果和精华，从而形成了自己的理论和方法体系。例如人力资源战略规划基于企业战略管理的基本原理和方法，员工培训与开发源于人力资本投资与教育经济学的理论，员工的招聘与选拔运用了心理测量的方法与技术，各种人力资源基础管理技术出自生理学、人体工程学和工业工程学，劳动关系的确立和调整禀赋于劳动法学的原理和基本原则等。

3. 人力资源管理部门的性质和功能发生了重大转变。企业人力资源管理部门由单一的行政性事务管理转变为整体的专业性职能管理，再转变到综合的系统性战略管理，反映了几十年来现代人力资源管理实践和理论，从人事管理、人力资源管理到战略性人力资源管理几个不同发展阶段的转变过程。它主要具有以下几个特点：

(1) 组织性质的转变。图 1—1、图 1—2 和图 1—3 是三张不同时期的企业组织结构图，可以清晰地说明人力资源管理部门性质和功能的转变。图 1—1 显示了早期管理阶段人事部门的地位和作用，在企业组织中各个层级都设立人事部门，但它是在各级直线部门的集中指挥和领导下，承担着人事管理职能的服务性和咨询性的参谋部门。图 1—2 说明了人力资源初级阶段

人事部门的地位和作用。这时，部门的性质发生了微妙的变化，每个层级的人事部门除受到直线部门的指挥和监督外，还直接隶属于上一层级的领导，人事部门具有半独立性的地位，既具有一定的参谋性又具有一定的决策性。这种组织制度上的安排，更加强调了人力资源管理的控制性，以保障各个层级直线主管人事管理活动的政策性和公平性。图 1—3 体现了战略性人力资源管理部门的新变化。人事部门不再是服务性、咨询性和控制性的参谋部门，已经完全转变为足以直接影响到企业整体表现和绩效的重要决策部门，成为企业提升核心竞争力的动力源和直线主管部门的重要支撑系统。

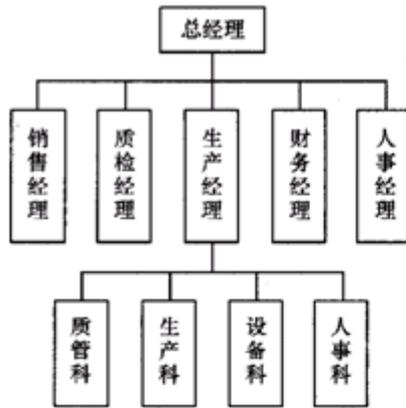


图1-1 早期人事部门结构图

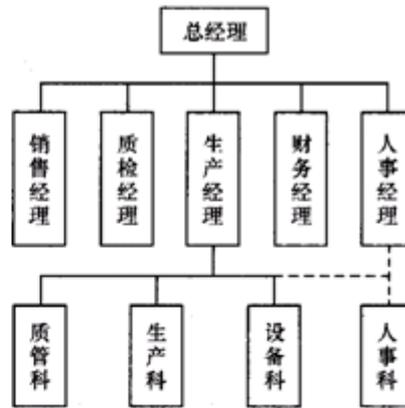


图1-2 初期人力资源管理部门结构图

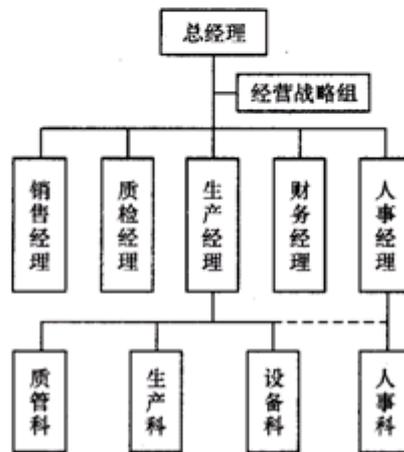


图1-3 战略性人力资源管理部门结构图

(2) 管理角色的转变。随着企业人力资源管理目标、部门性质和地位的转变，人力资源管理人员的角色也随之发生了重大变化。近几年来，国外的一些人力资源管理专家，从管理程序、管理对象、管理期限（短期与长期）和管理性质（战术性与战略性）四个维度上，剖析了战略性人力资源管理在

企业经营管理中的角色转变和新的定位。首先，从作业程序与短期的战术性操作的维度上看，人事经理是构建人力资源各项管理基础工作，组织绩效评估，进行薪酬制度设计，实施员工管理的行政管理专家；其次，从短期的战术性操作与管理的对象——员工的维度上看，人事经理是了解并尽可能满足员工的需求，使员工为企业作出贡献的领跑者、带头人即领导者；再次，从员工与企业长期发展战略的维度上看，人事经理是企业员工培训与技能开发的推动者，组织发展和组织变革的设计师，企业改革的代理人；最后，从长期发展战略与管理作业运作的维度上看，人事经理是企业经营战略合作伙伴，他不但要把人力资源管理与企业发展战略有机地结合起来，制订出适应企业内外部环境和条件的战略规划，而且能够运用各种工具和手段，对规划进行有效的实施、监督、控制和反馈，最终保障战略规划目标的实现，如图 1—4 所示。

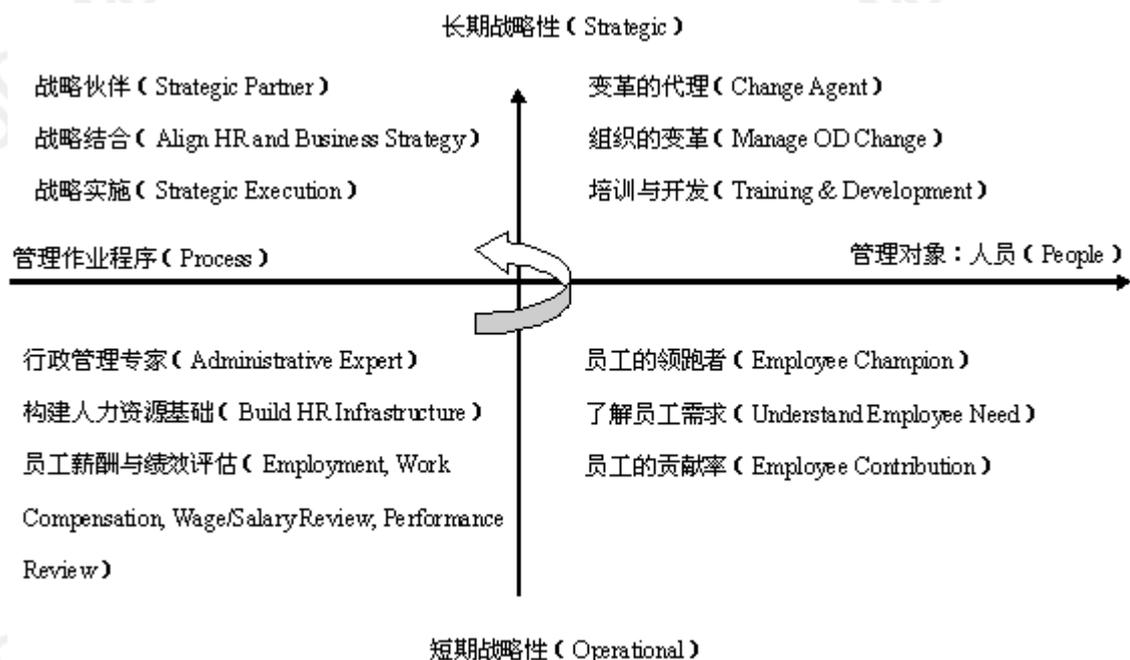


图 1—4 战略性人力资源管理的角色转变

(3) 管理职能的转变。人力资源管理部门性质和人事经理角色的转变，实质上是人力资源管理职能的转变。现代人力资源管理之所以能够不断演进，其根本原因在于人力资源管理具有经营性和战略性的双重职能。经营性职能是基础和起点，它要支撑企业日常的生产经营活动正常运行，实施企业短期的年度计划，保障基本经营目标的实现；战略性职能是从企业的总体出发，立足全局，关注长远，力求管理理念、组织制度和方法的创新，不断提升人力资源竞争优势。随着企业外部经营环境的变化，其战略职能的重要性正在日益增强。

战略性人力资源管理职能的扩展，不但表现在纵向上，还表现在横向上。纵向的扩展是以经营性职能为起点，逐步转换到系统性、方向性、全局性和长期性职能方面。横向的扩展是由过去强调“提升员工职业生活质量”，注重员工的劳动安全卫生和身体健康，发展到企业社会性职能即企业的社会

责任方面，企业不但要奉公守法，保障公平公正，还要贡献社会，有益于社会的发展，提倡企业与劳动者的双赢，与社会同步发展。

(4) 管理模式的转变。战略性人力资源管理实现从交易性实务管理到方向性战略管理的转变，交易性实务管理只强调“运用正确的方式方法做好事情”，而方向性战略管理强调“运用正确的方式方法做正确的事情”。因此，战略性人力资源管理在管理思想和管理模式上发生了角度飞跃，它更加突出了：①管理的开放性和适应性，即人力资源管理要全方位地面向市场，不仅要考虑企业内部的条件，还要重视和适应企业所处的国内与国际环境。②管理的系统性和动态性。人力资源管理是企业总体系统重要的支持分系统，企业的人力资源处在一个不断发展与变化的系统中，人力资源管理需要随机应变，不断地变化管理方式方法。③管理的针对性和灵活性。人力资源管理对象的特殊性以及人力资源管理目标和要求的多样性，决定了人力资源管理的针对性和灵活性。为了实现更高更新的管理目标，要求战略性人力资源管理采用系统的、权变的管理模式，因人、因事、因时、因地制宜才能达到理想的境界。

## 二、战略性人力资源管理衡量标准的确立

在剖析了上述人力资源管理基本特征之后，应试图建立一个战略性人力资源管理的衡量标准(模型)。至少应从以下五个方面提出具体的衡量标准：

1. 基础工作的健全程度。企业人力资源管理的各项基础工作是否健全和牢固？如定编定岗定员定额标准化程度，各种规章制度的健全程度，人力资源信息管理的水平，包括信息输入、存储、处理与输出等环节的配套程度。

2. 组织系统的完善程度。企业人力资源战略管理的子系统是否确立？内外系统的配套性和协调性如何？通过何种方法和途径保障系统运行的有效性，即从人力资源战略的制定到实施、监督、反馈和控制的机制是否确立？各个环节的运作是否顺畅？

3. 领导观念的更新程度。企业高层决策者是否树立全新的战略性人力资源管理的理念，实质性地将人力资源管理部门提升到决策层面，视人事经理为自己的战略经营伙伴。人事经理的角色是否重新定位，是否由单一的亚角色转变为二重、三重或四重角色。

4. 综合管理的创新程度。从企业文化、管理理念到组织结构、制度规范、管理模式和管理方法等诸多方面，是否有所更新、有所变化、有所发展。

5. 管理活动的精确程度。人力资源管理的精确程度可以从多个角度去衡量，如企业人力资源规划的正确性和可行性，重大人力资源管理决策的效率和效果，基础性管理的精细化程度，管理评估的数量化、标准化程度等。

总之，从传统的人事管理发展到现今的企业人力资源管理，无论是从企

业管理的实践活动方面来分析，还是从专业理论和学科发展方面去考察，战略性人力资源管理不但面临着以往不同的内外部环境和条件的巨大变化，也产生了过去未曾有过的一系列新特点。现代人力资源管理由初阶向高阶，乃至向更高更新阶段的不断演变，告诉我们这样一个最基本的事实：人力资源管理是一门艺术，需要我们与时俱进，深入实践，努力学习，不断探索，力求创新，才能在瞬息万变的经济大舞台上导演出全新的、生动的剧目，使现代人力资源管理理论和实践更加绚丽多彩。

## 第二单元 人力资源战略规划的设计与实施

### 【学习目标】

通过学习掌握人力资源战略规划的概念和特点，人力资源战略规划的构成和主要影响因素，人力资源策略与经营策略的关系，企业人力资源战略规划设计的要求，企业内外部环境的分析，企业人力资源战略的决策、实施与评价。

### 【知识要求】

#### 一、人力资源战略规划的概念和特点

在激烈的市场竞争中，企业为了寻求发展，需要从企业的外部环境和条件出发，根据企业自身的实际情况，在明确企业的目的、经营宗旨和目标的基础上，制定出切实可行的总体发展战略，并根据主客观条件的变化，对战略目标和战略措施进行必要的适时调整，才能登高望远，把握战略全局，充分发挥自己企业的竞争优势，克敌制胜。从企业战略管理的不同层次上看，企业的职能战略是由人力资源、市场营销、技术开发、生产制造、供应管理、财务管理等战略构成的。在这些战略中，人力资源管理战略是核心战略。

#### （一）战略的含义

“战略”一词原是军事上的一个重要术语，如希腊语中的“战略”一词 strategos 是指统帅军队的将领。战略是指指导战争全局的计划和方略，是交战国一方运用武装力量赢得战争胜利的一门科学和艺术。

对企业战略基本概念的表述有多种，如西方学者 McNicholas 认为，战略是企业运用它所拥有的技术和资源，在最有利的情况下达成基本目标的科学与艺术。Alfred Chandler 认为，战略是企业基本的长期目标及其为达成目标所采取的行动方案与配置所需资源的决策。而 Michael Porter 认为，战略是公司为之奋斗的一些终点与公司为达到它们而寻求的途径的结合物。

H. Mintzberg 则认为战略是“一系列或整套的决策或行动方式”，这套方式包括刻意安排的，即计划性的，也包括 I 旌时随机决定采取的战略，即非计划性的。

## （二）企业战略的一般特点

从上述对战略及企业战略基本概念的表述中不难看出，企业战略具有以下几个基本特点：

1. 目标性。企业战略的第一个特点是它必须体现企业发展的总体目标的要求。企业发展目标是企业使命和宗旨的具体化。企业使命是指为了达到生存、发展和赢利等经济目的，对经营活动内容和业务范围即企业长期的战略意向，以及价值观、行为准则和经营理念所作出的正确定位。企业使命包括企业生存发展的目的、企业宗旨、管理哲学和经营理念等具体内容。企业目标是一个体系，既有长期目标，又有中短期目标；既包括总体的全局性战略目标，又包括局部的阶段性战役、战术目标。

企业目标是以下六种基本要素综合平衡的结果。①获利程度。获得满意的、较高水平的利润，是实行战略管理的企业主要目标之一。②产出能力。企业的生产规模及产出能力标志着企业的贡献程度，在市场稳定的条件下，产出能力与获利水平呈正相关。③竞争地位。企业产品的销售额和市场占有率是衡量企业绩效的一个主要指标，提高企业的竞争地位是企业战略目标之一，不占领市场的制高点，企业的经济目的就无法实现。④技术水平。企业的技术水平标志着企业参与竞争的能力，决定着产品的市场地位，关系到企业的战略选择，企业常常将技术领先作为重要的战略目标。⑤员工发展。21 世纪，员工的发展与企业的发展具有同等重要意义，而且员工必须先于企业发展，才能形成企业的核心竞争力，员工技能开发战略是企业发展战略极其重要的支撑点。⑥社会责任。现代企业是为了人民即消费者而存在的，也是为了提高人民的物质、文化、精神生活质量而存在的。因此，它必须承担一定的社会公共责任，如保护环境、支持公益事业等。

2. 全局性。毛泽东同志在《中国革命战争的战略问题》中明确地指出，战略问题是“研究战争全局的规律的东西”。无论是从战争战略学的角度看，还是从企业战略学的角度看，战略问题是指具有全局性的问题。毛泽东同志说，“研究带有全局性的战争指导规律，是战略学的任务”，由此可以推论，研究企业生存发展的、带有全局性的指导规律，应当是企业战略管理学的任务。

3. 计划性。计划是由计划信息采集与分析、计划目标的定位、计划资源的供需平衡、计划决策、计划实施与检查、信息反馈等具体环节构成的，企业战略的形成过程也就是一项战略管理计划形成的过程。

企业战略管理的

计划过程包括战略分析（了解企业组织所处的环境和相对竞争地位）、战略选择（战略制定、战略方案评价与选择）、战略方案的实施（采取措施实现战略目标）等内容。

4. 长远性。企业战略是由总目标和若干分目标组成的，这些目标不是一时性权宜之计，而是具有前瞻性的长远大计，即需要从企业发展的大局出发，“不畏浮云遮望眼”，登高望远，经过充分的预测、考量、剖析和综合平衡而最终确定的。企业发展战略是在未来相当长的一段时期内需要通过企业领导和全员的共同努力奋斗才能实现的。

5. 纲领性。企业战略是企业为了生存、发展和赢利，实现企业的使命和宗旨，达到一定时期的发展目标而提出的一个纲领性的文件。这个文件指明了企业发展的总体方向，规划了企业未来发展的总体框架，对经营活动领域、业务扩张范围、技术攻关重点、企业获利水平、市场营销策略等一系列关键性问题作了基本定位，但它不可能面面俱到，只能“写意”画出粗线条，战略规划“具体细化”的任务是由企业中短期计划如年度计划来体现和完成的。企业年度计划是实施战略规划的具体操作计划，是实现战略规划目标的保障计划。

6. 应变性、竞争性和风险性。总体而占，企业战略具有双重属性和特点，一方面是它的目标性、全局性、计划性、长远性和纲领性，另一方面是它的应变性、竞争性和风险性<sup>①</sup>，前者是相对稳定的，而后者是动态的、随机可变的。由于企业外部社会经济环境和条件的复杂性和多变性，以及内部资源的多样性，将可能使企业遭遇到始料不及的各种挑战、压力和威胁，这些随机出现的困难和问题，既是一种挑战，又是企业发展的一种机遇。这就需要高度重视对企业战略“例外的特殊问题”的管理，提高企业战略管理的应变性、竞争性，以及抵御风险的能力。

### （三）人力资源战略规划的基本概念

人力资源是相对于其他物力、财力等资源的名称称谓。它是企业在一定时间、空间条件下，劳动力数量和质量的总和。人力资源战略作为企业发展战略的下属概念，是实现企业发展战略目标重要的支撑系统，人力资源战略通常泛指在企业未来的发展中，人力资源开发与管理的总体方向、工作目标和主要任务，而人力资源战略规划是依据其发展方向和目标的定位，将其细化为一个具有科学性和可行性的工作计划。因此，可将人力资源战略规划定义为：它是企业在对其所处的外部环境、内部条件以及各种相关要素进行系统分析的基础上，从企业的全局利益和发展目标出发，对人力资源的开发、利用、提高和发展所做出的总体预测、决策和安排。

人力资源战略及其规划作为企业战略的重要组成部分，它除了具有上述

企业战略的一般属性和特征之外，还具有两个鲜明的特点：一是它的精神性。相对于其他资源来说，人力资源是软件，属于哲学的精神范畴，而企业生产经营资料 and 条件、物力、财力等则属于哲学的物质范畴。按照正确的哲学观点，物质决定精神，精神又对物质产生巨大的反作用。人力资源战略作为企业战略的一部分，虽然受到一定时期内企业外部环境和条件，企业的经营范围、生产规模、财务实力等因素的制约和影响，但它始终是一种重要的核心性战略，它对企业的物质资源具有巨大的推动力。二是它的可变性、可调性。与企业其他职能性战略相比，如技术开发、生产制造、供应销售等战略规划运作的周期长，见效慢，而人力资源战略却具有更大的弹性和灵活性，运作的周期短，见效快，潜力大，效益高。

#### （四）人力资源战略规划的重要意义

当前，企业发展战略以及人力资源战略规划为什么受到企业家的普遍关注，成为企业发展的热点和焦点问题，其原因有三：首先，世界经济的全球化以及变幻莫测的外部环境给企业带来了巨大的压力，特别是在我国加入 WTO 以后，巨大的挑战和压力使企业不得不以全新的视角来审视和思考未来，可以说，每一个成熟的企业都需要对以下几个基本问题作出正确的回答，“企业未来将如何发展”“企业如何迎接外资企业的挑战”“企业在日益激烈的市场竞争中怎样才能克敌制胜”。其次，企业在今后的发展中如何把握事关全局的关键性工作，即需要明确地指出战略的重点是什么。毛泽东同志在《中国革命战争的战略问题》中指出，如果全局和各阶段的关照有了重要的缺点或错误，那个战争是一定要失败的。他所说的“一着不慎，满盘皆输”，就是说带有全局性的，即对全局有决定意义的一着，而不是那种带有局部性的，即对全局无决定意义的一着。<sup>①</sup>战争如此，企业的发展也是如此，企业的决策者必须懂得全局的规律性东西，学会指导和把握全局，才能更有效地指导各个阶段的局部性工作，使局部的阶段性工作服从于全局、服务于全局。最后，现代企业除了受到外部环境的压力，还面临自身的各种资源如何有效开发与利用的问题。特别是当涉及企业发展的重大战略问题时，企业不可能超越现有物质资料的占有情况，也不可能超越现有的财务实力和人力资源的现状，盲目地作出某种超现实的设想。总之，企业需要根据内外部环境和条件，从现实和可能出发，通过对各种资源的综合平衡，明确自身的努力方向和奋斗目标，才能把握企业发展的全局，在激烈的市场大潮中保持竞争优势，克敌制胜。

在企业总体发展战略确定的情况下，制订人力资源战略规划具有以下重要意义：

1. 有利于使企业明确在未来相当长的一段时期内人力资源管理的重点，

即哪一项工作是真正值得投入，需要密切关注的。

2. 有利于界定人力资源的生存环境和活动空间，企业的管理问题可以分成内、外两个部分，对内管理的目的是如何在现有的组织构架下，获得生产和工作活动的高效率化；对外管理的目的是如何在所处的环境下选择和拓展自己的生存发展空间，与外界机构、组织以及资源提供者保持均衡的互利互惠关系。企业竞争战略的着眼点立足于后者，而人力资源战略不仅要重视前者，更多的是考量后者。事实证明，很多企业的成功并不完全是靠高水准的内部管理，有些企业是在关键时刻把握住了商机，有些企业则是掌握了关键性的资源，如核心技术、顶尖的专门人才等，有些企业则是设置了各种“防火墙”，采取积极的防御措施，保持了人力、物力和财力等竞争优势。由于企业人力资源战略的着眼点是如何使企业保持人才竞争的优势，因此，它的制定有利于界定人力资源的生存环境和活动空间。

3. 有利于发挥企业人力资源管理的职能以及相关政策的合理定位。企业人力资源管理的职能包括吸引、录用、保持、发展、评价和调整六个方面。这些职能之间相互制约、相互影响、相互作用，在企业价值链的运行中发挥着积极的主导作用。但是这种主导作用的正常发挥，有赖于正确的策略和劳动人事政策的指引。企业必须根据人力资源战略的要求，对一定时期内的工作重点，以及与之配套的劳动人事政策作出明确的规定，才能使人力资源的职能部门明确工作目标，把握正确的工作方向。

4. 有利于保持企业人力资源长期的竞争优势。企业人力资源战略核心是从全局发展的要求出发，着眼于企业人力资源的未来，从而增强和保持人力资源竞争的优势。企业人力资源战略虽然是着眼于将来，对企业资源的长期开发利用有着重要的指导意义，但是它并没有忽视对企业当前的工作目标和行动方向的指引，特别是对那些带有全局性的关键事项的调控。列宁指出，战略家必须“朝着大的目标走去，又必须从小的目标开始”。一项成功的人力资源战略不仅要具有前瞻性，对企业人力资源管理发展的总方针和总方向作出明确的规定，还必须从企业现有资源状况出发，对各项阶段性工作作出正确的指引。

5. 有利于增强领导者的战略意识，人力资源战略的确定是企业领导者的天职，这是因为：第一，企业人力资源战略决策所需要的各种信息来自于企业各个部门，只有企业领导者才有可能接触并掌握这些资料和数据；第二，由于居于高位的领导者与外界保持着密切联系，只有他们才最了解谁是自己的主要竞争对手，谁又是未来潜在的竞争对手，或者是有力的支持者、合作者；第三，战略的实施需要调动包括人力资源在内的企业所有资源，唯有企业的领导者有权全面调节、配置和指派这些资源；第四，战略决策具有很大的风险性，为了规避风险提高其效度和信度，唯有企业领导者可能具有这样的能力和远见，而一般员工“不在其位，不谋其政”，不可能具有这样

的胆识和远见。通过战略的制定与贯彻，将进一步促进企业领导者战略意识的提高。

6. 有利于伞体员工树立正确的奋斗目标，鼓舞员工的士气，增强员工的信心，努力进行工作。人力资源战略的确定和贯彻落实，将使员工树立起正确的信念和奋斗目标，从根本上拓宽了员工生存和发展的空间，为有效地调动员工的生产积极性、主动性和创新性提供了条件。

## 二、人力资源战略的构成

在军事上，根据范围的不同，一般将决策问题按照战争、战役和战术区分为战略和策略两个层次。如前所述，战略是指导战争全局的计划和方略策略是为了实现总体战略的目标和要求，根据客观形势的变化而确定的工作方针、具体政策和行动方式。

在企业战略的管理范畴内，一般将战略区分为：

1. 总体战略（Corporate Strategy），也称公司战略，是从事多种经营多元化的大中型企业、企业集团（总公司）所制定的最高层次的战略。其战略重点是：公司内的资源如何有效配置组合和合理分配，各个下属单位如何提高绩效、相互协调聚集团体的竞争优势，根据公司的体制和战略目标如何开拓新的事业、进入新的领域等。总体战略经常涉及公司财务资金运作和组织结构变革创新等事关全局的重大战略问题。

2. 业务战略（Business Strategy），也称竞争战略、经营战略，是公司的二级战略或属于事业部层次的战略。它一般是指在单一生产经营的企业中，为了生存发展和赢利，实现总体战略目标，围绕企业的生产经营模式增强市场竞争优势、提高整体绩效等问题所作出的战略决策。

3. 职能战略（Functional Strategy），是涉及公司各个职能部门（如生产、技术、人事、财务、供应等），充分发挥其功能，以推动企业总体发展战略实现的具体的分支战略。因此，在专指某种职能战略如人力资源战略时，一些专家往往采用“人力资源策略”的提法。实际上，有些专家学者并没有完全将业务战略和职能战略严格区分开来，通常使用了“竞争策略”“营销策略”“人力资源策略”等提法。

人力资源战略规划按照不同的标志可以作出如下区分：

从时限上可区分为长期战略规划，即5年以上的人力资源总体战略规划；中短期战略规划，即在近期3~5年内所采取的战略决策，或者称之为人力资源策略。

从层级和内容上可区分为人力资源总体发展战略、组织变革与创新战略、员工培训开发战略、专才培养选拔策略、员工招聘策略、绩效管理战略、薪酬福利与保险策略、员工激励与发展策略、劳动关系管理策略等。

从性质上可区分为吸引策略、参与策略和投资策略三种类型。

对于企业人力资源职能部门来说，从总体发展战略出发，根据企业参与市场竞争的经营战略目标的要求，适时作出人力资源战略决策，是自己义不容辞的责任。但是，一些企业在制定人力资源战略时，往往忽视了它与企业其他战略之间的系统性、协调性和配套性。从人力资源管理的地位和作用来看，它确实是企业管理的中心、核心和重心，但对不同时期不同条件下不同规模的企业来说，企业人力资源战略的覆盖范围、具体内容和作用程度也不尽相同。在研究人力资源战略管理的问题时，一定要实事求是，既不能低估其重要的地位和作用，也不能无限地加以夸大。虽然人力资源战略是企业总体发展的重要支撑点，是企业发展战略的重要组成部分，但它毕竟是企业战略的下属概念。

按照企业战略学的观点，企业战略基本上可以区分为两类：外部导向战略和内部导向战略。前者侧重于适应企业外部环境的压力，后者侧重于内部资源的开发。一般来说，内部导向的发展战略是成功企业的核心战略。因此，企业应以自身的动态资源而不是以静态资源为基础，制定并推行自己的战略，即内部导向的发展战略。内部导向的发展战略具有两个特点：一是建立在内部资源而不是外部约束条件的基础上；二是建立在不确定性资源（如人力资源）而不是确定性资源（资金、设备和原材料）的基础上。换言之，它是建立在能创造不确定性资源的人力资源的基础上，并且是建立在动态性资源，如智力、信息、技术、组织等要素的基础上。

一般来说，企业为了迎接市场的挑战，可以制定两种促进企业发展创新的战略：一种是技术开发型的长期发展战略；另一种是人力资源开发型的中短期发展战略。前者注重机器设备的更新，后者强调人力资源的开发。

技术开发型战略是依据规模经济原则，力求以最小成本取得最大产量，通过技术创新来大幅度提高生产率，并且它是自上而下推动的，采用外延扩大再生产的发展模式。

人力资源开发型战略是以工作地的人力资源为对象，适应环境的不断变化，迅速解决工作现场出现的问题，不断调整劳动关系，注重人的潜在能力的开发，充分调动员工的生产积极性、主动性和创造性，它是自下而上推动的，采用内涵扩大再生产的发展模式。

两种发展战略从人力资源管理的角度看，前者是靠雄厚的资金投入，以职能组织为中心，主要依靠技术专家和系统工程师；而后者是以团队为中心，主要依靠作业小组长和操作者。两种战略发展的最后结果是：前者形成有形资产的积累；后者鼓舞了员工的士气，建立了融洽的劳动关系。

### 三、人力资源策略与经营策略的关系

在英文中“strategy”具有双重含义，既可指战略，也可指策略。在上述分析中，泛指企业战略管理中人力资源问题时，使用了“人力资源战略”

这一术语。实际上，在具体的管理活动中，使用“人力资源策略”这一术语，更能体现和反映其概念的内涵。此外，作为企业总战略第二层次的竞争战略或经营战略，也可以使用“竞争策略”或“经营策略”来替代。在讨论下列问题，将采用这样的提法。

企业竞争策略是从企业发展的总体战略目标出发，通过采取一系列有效的政策和措施，使企业在市场竞争中克敌制胜，获得并保持竞争优势的策略。

一般来说，企业在激烈的市场竞争中，要占领市场的制高点，必须使自己提供的产品或服务具有一定的特色。美国哈佛大学教授迈克尔·波特（Michael Porter）认为，企业的产品或服务必须具有两个特点：一是它的独特性；二是受到消费者的青睐，得到消费者的普遍认可，为人们所珍惜和钟爱。企业要想在市场竞争中克敌制胜，取得竞争优势，两个特性缺一不可。因此，企业可以根据自身的实际情况，采取以下两类竞争策略。

1. 廉价型竞争策略。企业在参与市场竞争的过程中，力求以低价来推销自己的产品或提供某种服务，从而抢占市场的制高点。采取这一策略，要求企业借助高科技、扩大生产规模、雄厚的财务实力等手段，在生产上、采购供应上或在营销过程中，精打细算、节约开支、降低成本才能得以实现。本策略适宜以扩大市场占有率为目的或者生产比较稳定、技术变化不大的企业采用。

2. 独特型竞争策略。企业在参与市场竞争的过程中，力求以独特性产品克敌制胜。采用独特性产品的竞争策略有以下两种具体形式：

(1) 创新竞争策略。企业在参与市场竞争的过程中，力求生产销售竞争对手所不能制造的创新性产品，以占领市场的制高点，获取竞争优势。

(2) 优质竞争策略。企业在参与市场竞争的过程中，生产销售竞争对手所不能制造的优质产品。虽然生产销售的产品与竞争对手是同类的，但是以其高品质赢得消费者的喜爱和欢迎。

独特性产品的竞争策略不是以“价廉”取胜，而是以“物美”取胜。

事实上，企业在确定竞争策略时，不可能“博采众长，兼而有之”。由于企业各类资源的有限性，上述竞争策略的侧重点各有不同，对企业的要求也完全不同，企业只能根据现有情况，突出重点，选择最有利的竞争策略。实践证明，所有成功的企业都是根据总体发展战略的要求，经过认真的比较分析，专注于一种策略，力求提高和发展企业在某个方面的竞争优势，而那些什么都想干，干什么都不专注，既没有明确的战略目标和重点，也没有提出具体策略的企业，往往是最不成功的企业。它们的产品或服务既不“价廉”，也不“物美”。

在企业确定采取某种竞争策略之后，企业人力资源管理将如何与之配合，充分发挥积极的推动作用，便成为一个极为重要的课题。

在美国康乃尔大学的一份研究报告④中，提出 r 与之对应的三种人力资源管理策略。

1. 吸引策略。当企业采取廉价竞争策略时，宜采用科学管理模式，如罗制。其特点是：中央集权，高度分工，严格控制，依靠 T 资、奖金维持工的积极性。

采取吸引策略的企业，其竞争策略是以廉价取胜。因此，企业的组织结采用中央集权模式，生产稳定、规模较大、分工巨细、协作紧密，它要求工具有一定的稳定性和可靠性，掌握简单的操作技术，高效率地进行生产，并对员工进行严格的监督和控制。

在采取廉价竞争策略的情况下，企业要尽量减少一切与业务无关的开支，对人工成本实行严格的控制，因此员工的配置要以“人少高效”为目标。企业无论是在招收、录用方面，还是在人员培训方面，投入的资金都很少，使企业与员工的关系纯粹是一种简单直接的利益交换关系。

2. 投资策略。当企业采取创新性产品竞争策略时，宜采用 IBM 公司投资策略模式。其特点是：重视人才储备和人力资本投资，企业与员工建立长期工作关系，重视发挥管理人员和技术人员的作用。

采取投资策略的企业，其内部环境与以采取吸引策略为主的企业大不相同，主要区别是：第一，其竞争策略通常足以创新性产品取胜；第二，其生产技术复杂，对人员的要求很高。为了适应市场的变化和和生产技术进步，企业始终处在一个不断成长、发展、创新的环境和过程中。

为了有效地配合企业创新策略的实施，采取人力资源投资策略的企业，常聘用多于实际工作需要的员工，注重专门人才的储备和培养，高度重视员工的教育培养和训练，不断提高员工个体素质和企业整体素质，并通过高的薪酬福利保险，与员工建立长期稳固的关系。企业将人员作为投资的对象，以求获得技术与产品创新的竞争优势。在美国，IBM 公司就属于典型的采取人力资源投资策略的企业。

3. 参与策略。当企业采取高品质产品竞争策略时，宜采用日本企业管理模式。其特点是：企业决策权下放，员工参与管理，使员工具有归属感；注重发挥绝大多数员工的积极性、主动性和创造性。

采取参与策略的企业，立足于产出高品质的产品，故此企业将决策权下到基层，使每个员工都有参与决策的机会。例如，日本企业中的小组自管制（Self Managed Work Team）使员工享有较大自主权，小组员工的聘任由小组决定，管理人员只为小组提供必要的信息和技术上的支持，培训的重点放在员工的沟通、协调以及解决问题的能力方面，薪酬与奖励制度也是以小组为单位贯彻和实施，这样就从根本上保障了全面质量控制（TQC）制

度得到了有效的贯彻和落实。

总之，企业无论采取哪一种人力资源管理策略，其主旨都是一样的，即通过系统有效的人力资源管理，统一员工的观念和行为，协调员工与企业的关系，充分调动全员的积极性、主动性和创造性，一方面使员工适应企业内部环境的要求，另一方面使人力资源成为实现企业竞争策略的强有力的内在动力。

企业竞争策略与人力资源管理策略能否得到完全彻底的贯彻，取决于企业职能性的人力资源管理的计划性、系统性和有效性。企业人力资源管理系统科学的设计和有效的推行，将直接影响到员工的信念、精神状态和行为，而员工的信念、精神状态和行为又是决定竞争策略成败的关键。

企业人力资源管理系统是通过两个基本途径来影响企业精神、员工信念和行为的。一是物质性的管理活动的作用和影响；二是企业各种有益信息的传递和灌输。企业所有的人力资源管理活动，如人员的甄选、调配、晋升、考评、培训、薪酬福利等，除了具有各自专门的作用之外，还有一个更为重要的功能，就是直接向员工表明哪些信念和行为是企业赞赏、支持和鼓励的，哪些信念和行为是企业坚决抵制、排斥和反对的；什么东西最重要，什么东西是不重要的。同时，通过人力资源信息系统持续不断地向员工传递和灌输各种有用的信息，潜移默化地对员工进行影响教育，使他们能够尽快地融入企业。例如在员工入职培训时，应将企业的经营理念、发展战略以及规章制度向新员工作出详细的诠释，使他们对企业文化有较为深入全面的认识；在进行绩效评估时，对优秀员工进行表彰，树立典型和模范，又使员工对什么是正确的工作行为有了更为具体的认识和感受。

当企业根据内外部环境和条件的变化，从企业文化的要求出发，制定了企业竞争策略和人力资源管理策略之后，企业人力资源的职能部门就要按照系统的设计组织日常的管理活动，表 1—1 具体显示了三种不同策略之间的对应关系。由于企业竞争策略和企业文化背景的不同，人力资源管理的具体方式方法也就大不相同。例如，采取人力资源吸引策略的企业，其人员的补充主要依赖于外部劳动力市场，工作岗位的要求严格具体，员工晋升的路线阶梯狭窄，职位不易转换。在这种企业中，员工绩效评估具有三个特点：注重短线目标；以最终成果为评估标准；以个人考核为主体。在员工培训上，投入很少，强调“急用先学，立竿见影”，只要求员工掌握简单的应用技巧。在薪酬上，以对外公平为原则，不但薪酬水平低，员工的归属感、雇佣保障也很低。相比之下，采取人力资源投资策略或参与策略的企业，其具体管理模式和方法存在较大的差异。

表 1—1 对三种不同的人力资源管理策略及其特点作出了高度概括和总结。从我国企业人力资源管理的现状来看，大多数企业的人力资源管理是以吸引策略为主，特别是在我国发达的沿海城市，无论是国有企业，还是民营

表1—1 人力资源管理各种策略运行比较表

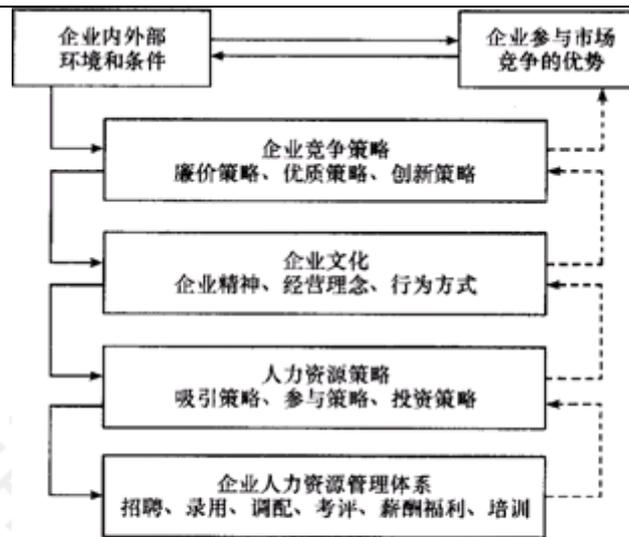
内容	吸引策略 Inducement Strategy	投资策略 Investment Strategy	参与策略 Involvement Strategy
岗位分析评价	详尽、具体、明确	广泛	详尽、明确
员工招聘来源	外部劳动力市场	内在劳动力市场	两者兼顾
职位晋升阶梯	非常狭窄，不易转换	广泛，灵活多样	较为狭窄，不易转换
绩效考评目标 行为 / 结果导向 个人 / 小组导向	注重短线目标 重视实际成果 以个人为主	注重长期目标 重视行为与成果 以小组为主	注重中短期目标 重视实际成果 个人和小组综合评估
培训内容	应用范围有限的知识和技能	应用范围广泛的知识和技能	应用范围适中的知识和技能
薪酬原则 基本薪酬水平	对外公平 水平较低	对内公平 水平很高	对内公平 水平适中
归属感	低	较高	很高
雇佣保障	低	较高	很高

企业，大部分企业采用这种策略模式。只有很少的企业采用其他两种模式，其中大部分是外资或合资性质的企业。

实际上，企业的人力资源策略不仅对人力资源管理系统的运行起着决定性的指导作用，而且与企业的竞争策略、企业文化等存在着不可分割的联系（见图 1—5）。企业的竞争策略的制定与实施，是以发展和提高自身的核心竞争力，保持竞争优势为导向的。企业竞争优势的保持和提高，有赖于企业集体的信念和行为，即有赖于企业人力资源的状况。企业文化是企业集体的价值观念、经营理念、行为的集中体现和代表，它反映了企业整体的行为倾向和偏好。企业文化是企业长期的实践活动积累的结果，是人们塑造出来的，同时又是可以改变的，但它的改变方向和趋势应当与企业的总体发展战略和经营策略始终保持一致。换言之，企业发展战略和经营策略明确了集体努力奋斗的目标，企业文化就表现为这些目标的内化，影响企业集体与员工个人的信念和行为。

企业战略目标的内化是员工行为的先决条件，但是这些内化的目标和信念必须有正确、具体的诱导和指引，才能发生并发挥作用。企业人力资源管理策略以及与之配套的制度体系是企业员工整体行动的指南，它为员工的行为指明了方向，规定了具体的行为标准，并说明了哪些劳动行为、工作态度和方法是正确的，是受鼓励的。表 1—2 说明了不同人力资源策略与员工信念、态度和行为的关联程度。

总之，人力资源策略作为企业总体发展战略的重要组成部分，它是为企业发展战略和经营目标服务的，也是根据企业文化的发展方向拟定的。企业



图示：→表示发挥决定作用和规划的过程  
 -->表示支援、贯彻执行与推动的过程  
 ↔表示相互影响与互动的关系

图 1—5 企业人力资源策略模式

表1—2 人力资源策略与员工信念、态度和行为的关联程度

企业竞争策略与人力资源策略类型			
企业竞争策略	廉价策略	优质策略	创新策略
人力资源策略	吸引策略	参与策略	投资策略
员工信念、态度和行为比较			
重复性	高度重复	重复	创新
时间性	短期	中期	长期
国际性	低	一般	高
专注性	低	高	高
品质要求	中级	高级	中级
数量要求	大量大批	中批	中小批
风险态度	较低	较低	很高
责任要求	较低	很高	很高
工作弹性	低	中	高
技术应用	狭窄	较广	广泛
员工参与	低	高	高
过程/导向	结果导向	过程导向	双重导向

的发展和竞争策略目标的实现，将是具有自身特色的人力资源管理策略和制度体系有效运行的必然结果。

## 【能力要求】

### 一、人力资源战略规划的主要影响因素

随着生产经营活动的不断拓展，企业人力资源与企业其他资源一样，总是受到外部环境和内在条件的制约和影响。因此，在制订企业人力资源战略规划方案时，必须充分地把握企业内外部各种影响因素及其作用的程度，才能切实保证战略方案的科学性、合理性和可行性。图 1—6 高度概括了企业人力资源战略规划的各种制约因素。

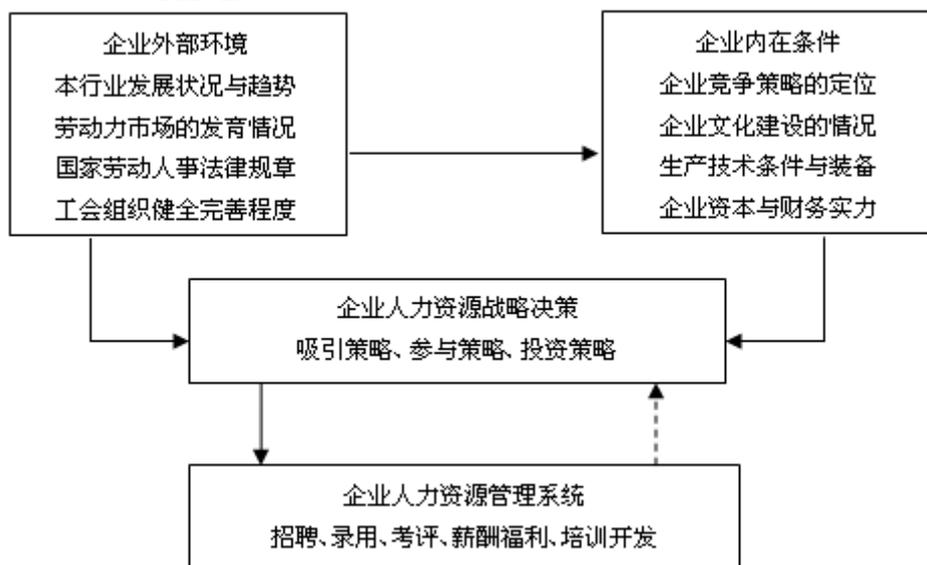


图 1—6 人力资源战略规划的各种制约因素

企业人力资源战略规划的制订必须是在对客观环境和形势冷静分析、正确评价的基础上，而对同行业或同类产业结构的分析研究是最重要的前提。迈克尔·波特在《竞争战略》（*Competitive Strategy*）一书中，通过对产业竞争的系统分析，提出有五个重要因素决定着产业竞争状态：新进入本行业者的威胁；产业内部现有公司的竞争；替代性的产品或服务的威胁；购买者的谈判条件和实力；供应商的谈判条件和实力。一旦企业对这些产业竞争因素作出全面分析和正确把握之后，便可以根据实际情况提出适合自己环境和条件的竞争策略。由于人力资源战略的基点是企业竞争策略，因此，它在对外部环境和条件进行分析评估时，应当将重点放在劳动力市场、国家劳动人事法规以及工会组织等重要影响因素上。

#### （一）企业外部环境和条件

##### 1. 劳动力市场的完善程度

劳动力市场的运行过程也就是求职者与用人单位以及社会中介与政府之间相互作用和影响的过程，具有市场主体资格的劳动者和用人单位始终是劳动力市场运作的主角，企业在一定时期内对具有一定数量和素质的劳动力的补充，形成了劳动力市场的需求方，而素质不同、要求各异、个性多样的劳

动者，无论是短期聘任还是长期使用，始终是劳动力市场的供给方。

企业外部劳动力市场的劳动供给与以下因素有关：劳动力参与率，由于经济的发展，我国劳动力参与率逐年提高，劳动力参与率受到社会文明程度、教育普及率、劳动年龄的长短等因素的制约和影响；人口的平均寿命；工作时间的长度；人员素质和技能水平提高的程度；国家经济发展水平，以及增长率、投资率和消费率的影响；产业结构的调整，第一、二、三产业比重的变化等。

企业作为劳动力市场的需求主体，要根据企业总体战略发展的目标，从生产经营、财务实力、装备水平、技术研发等方面的要求出发，确定一定时期内劳动力补充的种类和数量。当企业所在地区的劳动力市场不太健全和完善时，即企业处在不完全竞争的劳动力市场的情况下，一方面劳动者信息不灵，对劳动力市场缺乏全面了解；另一方面劳动力供给相对大于需求，很多求职者不愿冒失业的风险，这就使企业在劳动力需求上具有一定的独占性，可以按照自己预定的劳动价格招收劳动力。正是这种劳动交易的相对独占性，使企业往往按照例行的规则和一般通行的办法，处理调整劳动力市场的供求关系。目前我国大多数企业在人员招聘方面所依据的规则或标准，基本上是本行业或本企业经过较长时间的尝试认为比较可行的方法，采用这些例行的规则，可以减少劳动力供需双方的风险和不确定性。

实际上，在社会保障制度、劳动法律体系、员工技能培训与开发机制以及劳动就业服务机构等基础工作都比较健全和完善的条件下，企业作为劳动需求方，将处于劳动力市场的完全竞争之中，除了它的行为受到法律法规的约束外，它还要遵守市场公平竞争、公平交易的原则，它的独占性将遇到巨大的挑战。在这种情况下，每个企业虽然对求职者具有不同的偏好，但它不可能以市场的平均价位录用所有符合条件的求职者。企业必须根据不同时期劳动力市场的供求关系以及各类劳动者薪酬福利保险等条件的变化情况，及时提出正确的人事政策和招聘策略。

一般而言，企业劳动力的补充存在着两种来源：一是外部劳动力市场；二是企业内在劳动力市场。企业中大部分级别比较低的岗位，其人员是由外部市场招聘录用的，而企业中级以上的岗位空缺，大部分是通过内在市场来补充，即由企业现有人员升任的。企业在采用内部升补制时，其薪酬水平并不完全受市场价位的制约和影响，它要考虑诸如任职年限、技能水平、贡献大小以及同类同级岗位的薪酬水平等很多因素，才能最终确定。

## 2. 政府劳动法律法规的健全程度

随着 1994 年我国《劳动法》的颁布执行以及 2001 年新修改的《工会法》的发布，我国的劳动人事法律法规体系正在逐步健全和完善。目前，我国劳动法律的司法、立法、执法和守法体系基本形成。在各类企业中，只要劳动者诚实劳动、遵纪守法，他们的合法权益将会得到有效保护。作为企业

来说, 根据其发展战略的要求, 制定和采取何种竞争策略, 实施哪一种人力资源政策和策略, 都必须符合国家和地方政府主管部门发布的各种法律法规。根据有关人力资源和社会保障部门的统计, 在一些地区已经发生的劳动争议案件中, 因企业违规违法受到处理的案件有日益上升的趋势, 这就说明目前尚有相当多的企业为了自身狭隘的经济利益, 对国家劳动人事法律法规视而不见, 采取冷漠消极的态度, 甚至加以抵触。

总之, 企业不但应当成为市场竞争的胜利者, 也应当成为社会守法的主体。

### 3. 工会组织的作用

在我国, 中华全国总工会以及下属的各级各类工会是唯一合法的代表企业员工合法权益的社团组织和法人。随着社会主义市场经济体制的逐步健全和完善, 工会组织在企业中的地位和作用越来越突出和重要。

它的基本职责是维护职工的合法权益, 工会通过平等协商和集体合同制度, 协调劳动者与用人单位的劳动关系, 维护职工的劳动权益。工会依照法律的规定, 通过职工代表大会或者其他形式, 组织职工参与本单位的民主决策、民主管理和民主监督。此外, 工会还是企业文化的宣传教育和推动者, 它要动员和组织职工积极参加经济建设, 努力完成工作任务, 不断提高思想道德水平、技术业务能力和科学文化素质, 协助用人单位建设有理想、有道德、有文化、有纪律的职工队伍。

为了切实保障劳动者的合法权益, 工会将在劳动合同的签订、劳动关系的建立和调整、工资谈判与集体协商、劳动争议的处理、职工工资福利和保险、劳动保护、职业安全和卫生、职业病防治、工作时间和工作轮班、女工合法权益和保护等涉及职工切身利益方面发挥重要作用。同时, 《工会法》还针对不同类型企业的工会组织, 在参与企业生产经营和管理方面的地位和作用作了明确的界定。

#### (二) 企业内部环境和条件

企业人力资源战略作为企业总体发展战略的一部分, 使它的确定不仅受到竞争策略的制约和影响, 而且还需要在充分考量外部环境和条件的基础上, 分析研究企业内在要素, 把握这些要素的相关性以及相互作用和影响的程度, 从而增强人力资源策略确定与选择的针对性、配套性和可行性。

1. 企业文化。就是在企业中长期形成的共同思想、作风、价值观念和行为准则。它表面为一种具有企业个性的信念和行为方式。美国的一位学者按照企业的内向性和外向性、灵活性和稳定性, 将企业文化区分为家族

式企业文化、发展式企业文化、市场式企业文化和官僚式企业文化四种类型，如图 1—7 所示。

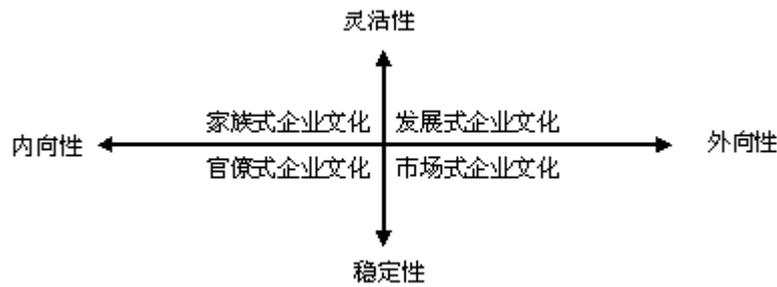


图 1—7 企业文化的四种类型

(1) 家族式企业文化 (Clan Culture)。强调人际关系，企业如同一个大家庭，彼此关心爱护，忠心敬业，发扬企业良好传统。

(2) 发展式企业文化 (Developmental Culture)。强调创新和创业，企业组织比较松散，非正规化，一切注重发展与创新。

(3) 市场式企业文化 (Market Culture)。强调市场导向，以产品为中心，强调员工按时按质按量完成工作任务和经营目标。

(4) 官僚式企业文化 (Bureaucratic Culture)。规章至上，凡事循规蹈矩，要求员工有章可守、有法可依。企业强调组织结构的正规化，企业管理追求稳定性和持久性。

企业文化以企业精神（企业在长期实践中形成的全员认同的理想、价值观和信念）为内核，最外层是企业物质文化层（厂容厂貌，技术装备和工作地配置水平，产品造型、外观、质量等），也称企业硬文化；中间层是企业制度文化层（企业领导体制、人际关系、各项生产经营管理制度），它是企业物质文化与精神文化的中介，企业精神通过中介转化为物质文化；最内层是企业精神文化层（行为规范、价值观念、群体意识、员工素质），也称企业软文化。企业文化具有整体性、稳定性、开放性、可塑性和独特性，独特性又包括时代性、地域性、民族性和行业性。企业文化有创新型、努力型、敬业型、过程型和风险型等多种类型；它具体包括企业的信息文化、广告文化、娱乐文化、技术文化、教育文化、精神文化、生产文化、沟通文化等多种表现。企业文化具有凝聚的功能、规范的功能、激励的功能、渗透的功能和革新的功能，是现代企业生存与成功之本。

总之，企业文化实质上是 1 爪业内部的物质、精神和制度诸多要素的动态平衡和最佳结合，它的精髓是提高员工的道德、文化和职业素养，重视员工的社会价值，尊重员工的独立人格。

实际上，企业竞争策略的选择、人力资源策略的确定与企业文化存在着

极为密切的联系，它们三者之间的关系是你中有我、我中有你（见表 1—3）。

表 1—3 企业竞争策略、人力资源策略与企业文化的相互关系

企业竞争策略	企业文化	人力资源策略
廉价竞争策略	官僚式   市场式	吸引策略
优质产品策略	家族式   市场式	参与策略
创新产品策略	发展式 + 市场式	投资策略

2. 生产技术。企业的生产技术水平与企业人力资源管理制度存在着非常密切的联系。不同的技术装备对员工的素质和技能有不同的要求，它直接对企业员工的招收、选拔和培训等提出了具体标准和要求。

3. 财务实力。企业的财务状况直接关系到人力资源策略的定位，直接影响到企业的招聘能力、劳动关系、绩效考评、薪酬福利与保险、员工技能培训与开发等人力资源运作模式的选择，以及具体管理制度的制定。当遇到经济不景气或者因市场激烈竞争而造成产品滞销，企业资金不足，财务遇到严重困难，以致需要采取应急措施时，企业的劳动关系将面临较大的挑战和压力，是保持良好的合作关系，同舟共济，以求共存呢？还是遣散员工，各奔前程，自谋生路呢？在巨大的财务压力下，有些企业不得不“忍痛割爱”，采取大幅度裁员的办法，但有的企业及时调整对策，寻求新的途径，如适度减薪或暂时冻薪、停薪等，以共渡难关。虽然企业的财务实力对企业人力资源策略具有很大的制约力和影响力，但在进行决策时还是有一定空间和回旋余地的。

## 二、人力资源战略规划设计的要求

从某种意义上说，企业领导者既是企业战略的设计者，也是战略实施的指挥者。一个企业的领导者，必须积极主动地参与企业战略管理的全过程，担当起战略指挥的重任，这样才能成为一个成功的、业绩卓越的领导者。

企业战略管理的主要内容是：设计企业发展远景；明确企业的主要任务；分析企业外部环境和条件；掌握企业内部资源状况；设定企业战略总目标和分目标；为完成每一项目标制订行动方案；贯彻实施行动方案；对实施过程进行监控，保证行动方案的落实。因此，一个成功的企业战略指挥者应担当起以下主要职责：对企业发展远景和任务的描述进行审查；对企业外部环境和内部资源状况有清晰准确、全面深入的认识；对总目标作出科学合理的分解，提出分步实施的计划；对战略实施的全过程进行监控。

从企业人力资源战略规划与管理的全过程来看，它是人力资源战略规划的设计与形成、战略规划的实施、战略规划的评价与控制三个主要环节的统一。

企业人力资源战略规划的设计，应当充分体现信念、远景、任务、目

标、策略等基本要素的统一性和综合性。

1. 信念是企业文化的内涵，属于精神范畴。它要对企业为什么存在。企业的价值观作出简洁明确的概括。例如摩托罗拉公司将自己企业的信念概括为：始终如一，以礼待人，恪守公正，诚信不渝。再如TCL公司提出了员工应当秉持“敬业、诚信、团队、创新”的信念，以实现企业“为顾客创造价值，为社会创造效益，为员工创造机会”的经营宗旨。

2. 远景是企业发展的宏伟蓝图，即企业将在国内或国外成为一家什么样的企业。例如宏基公司提出，我们要成为广受各地赞誉的企业；摩托罗拉公司则提出，我们要成为世界上最好的公司。

3. 任务是企业所肩负的责任和义务，以及对社会和客户的承诺。例如施乐复印机公司提出，我们要帮助您提高办公效率。再如台湾积体电路制造股份有限公司提出，我们要兼顾员工福利与股东权益，尽力回馈社会。

4. 目标是对企业发展的长期、中期和短期目标的定位。

5. 策略是实现战略的具体措施和办法。’

### 三、企业人力资源内外部环境的分析

如前所述，企业人力资源受到多种因素的制约和影响，在制定企业人力资源战略时，需要从企业战略的基本概念体系（信念、远景、任务、目标、策略）出发，对企业人力资源环境进行总体分析研究，环境分析模型如图 1—8 所示。

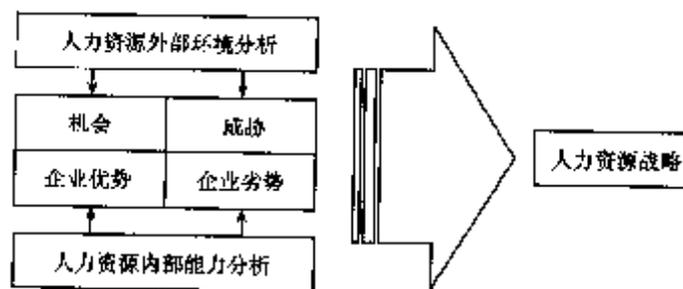


图 1—8 企业人力资源环境分析模型

#### （一）人力资源外部环境分析

企业人力资源外部环境分析的目的是：全面了解和掌握外部环境的状况及其变化的总趋势，并揭示企业在未来发展中可能遇到的机会（发展的机遇）和威胁（面临的风险）。分析的内容包括社会环境分析，主要是对社会经济、政治、科技、文化、教育等方面的发展状况和总趋势的分析。劳动力市场的环境分析，包括对劳动力市场四大支持系统的分析（就业与失业保险体系、劳动力的培训开发体系、中介服务体系和相关法律法规体系）；对劳动力市场功能的分析，如劳动力市场覆盖率、流动率以及劳动力流动的结构分析，各类专门人才供给分析，劳动力价位变动情况分析；通过劳动力市场

进入本企业的各类劳动力供给来源的分析（地域特点、员工素质状况、流动和稳定性等）。劳动力市场的这些变数将会对企业产生何种有利与不利的影 响；劳动人事法律法规和政策的环境分析，各种法律法规对企业产生了何种影响，利弊得失如何；产业结构调整与变化对本企业人力资源供给与需求的影响分析，它对本企业将产生何种影响，企业的优势和劣势是什么；同行业各类劳动力供给与需求的分析，本企业与同业在人才市场的竞争中具有何种优势和劣势；竞争对手的分析，掌握竞争对手的相关情况，竞争对手采取何种策略吸引和留住人才，其企业文化状况与人力资源策略的分析，人力资源管理具体模式的分析等。

## （二）人力资源内部能力分析

企业人力资源内部能力分析，是从企业人力资源的现状出发，通过全面深入的分析，了解并掌握企业在未来发展中的优势和劣势，为 人力资源战略的确定提供依据。通过对人力资源内部能力的客观、全面分析，将有利于企业针对人力资源存在的问题，有效克服各种妨碍企业战略目标实现的缺点或缺陷，并就如何继续保持和增强企业人力资源的竞争优势作出正确的决策。

企业人力资源内部能力分析的内容包括：企业人力资源的现状分析、各类专门人才（技术人才、管理人才和其他人才）的需求情况分析、人员素质结构的分析、员工岗位适合度与绩效情况的分析等；企业组织结构的分析，通过组织分析和诊断，发现组织上的优势以及存在的主要问题，提出组织变革和创新的设想；人力资源管理规章制度以及相关的劳动人事政策的分析，什么企业在劳动组织、分工与协作、工作小组、工时与轮班制度、安全生产与劳动卫生、薪酬福利与保险，以及劳动关系和劳动争议处理等方面存在的优势和劣势；企业文化的分析，从文化的内涵，如企业精神的培育、员工信念的树立、企业价值观的认同，乃至企业形象的设计，通过认真的检讨，找出企业文化的优势与缺陷、不足，并提出意见和建议。

在对人力资源内外部环境条件和能力分析的基础上，还需要进一步对企业人力资源在未来发展中可能获得的机遇以及可能遇到的威胁和挑战作出冷静客观的分析。机遇包括经济高速发展，政府政策更加宽松，劳动力市场机制日臻完善，竞争对手决策失误，突破同业的防御进入新的领域，企业全员素质迅速提高，集团凝聚力明显增强等。威胁包括经济低迷，发展速度明显放慢；不利的政府政策；劳动力市场供求矛盾突出；劳动力成本上涨；竞争对手迅速成长；潜在竞争者进入市场；进攻不利，防御失败等。

## 四、企业人力资源战略的决策

一般来说，企业在对外部环境和内部能力系统分析的基础上，首先应当就人力资源战略的类型作出正确的抉择，如图 1—9 所示。

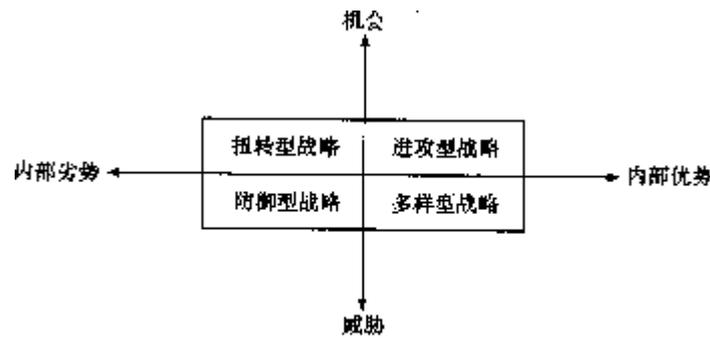


图 1—9 四种战略模型图

当外部环境遇到良好的机遇，企业人力资源内部能力与竞争对手相比却，处于劣势时，宜确定扭转型战略，而当企业人力资源具有较强的优势时，则应采取进攻型战略。当外部环境遇到巨大的威胁，企业人力资源内部能力与竞争对手相比却处于劣势时，宜确定防御型战略，而当企业人力资源具有较强的优势时，则应运用多样型战略。目前，从我国企业的实际情况来看，大多数外资或合资企业采取了进攻型战略，利用自己的资金、技术等方面的优势，从劳动力市场吸引了大量专门人才，在市场竞争中具有一定的独占性，而一些国有企业无论是从外部环境还是从内部资源的配置来看，都处于巨大的压力之下，因此，这些企业多采取防御型战略，以维系劳动者与企业的关系。一项成功的人力资源战略，不仅要紧紧把握全局性和关键性的问题，还需要从以下六个方面作出全面评析和综合平衡，才能保证人力资源战略的整体性、一致性和正确性，具体包括：

- (1) 人员招募、甄选、晋升和替换的模式。
- (2) 员工个体与组织绩效管理的重点。
- (3) 员工薪资、福利与保险制度设计。
- (4) 员工教育培训与技能开发的类型。
- (5) 劳动关系调整与员工职业生涯发展计划。
- (6) 企业内部组织整合、变革与创新的思路。

复旦大学管理学院张文贤教授运用 SWOT 分析方法，对加入 WTO 以后我国企业会计人才的选择与重塑问题，提出了四种会计人才开发战略的组合模型，具有重要的参考价值（见表 1—4）。

## 五、人力资源战略规划的实施与评价

企业战略的管理过程是战略规划制订、形成、实施以及评价等多个环节的循环与周转的过程。

表 1—4 SWOT 会计人才竞争战略的四种模型

内部条件  外部环境	优势 (Strength) ①拥有 1200 万会计大军 (数量优势) ②国际会计准则的熏陶 (理论准备) ③正在留学和已经毕业的海外会计人才 ④国际会计师事务所工作实践经验	劣势 (Weakness) ①专业基础薄弱, 缺乏会计独立性 ②知识结构单一, 缺乏职业判断力 ③竞争意识不强, 缺乏创新精神 ④法制观念淡薄, 会计信息失真
	机会 (Opportunity) ①更加广阔的舞台 ②直接参与“会计的奥运会” ③转变观念, 提高会计地位	SO 战略 ①培养卓越的合伙人 (S1, O1) ②培养创新型、复合型 CPA (S2, S4, O2) ③推行 CMA 制度 (S1, O3)
威胁 (Threat) ①国际人才竞争, 优胜劣汰 ②国际竞争风险 ③知识爆炸, 信息爆炸	ST 战略 ①以会计为中心的管理模式 (S2, T1) ②增强企业核心竞争力 (S3, T2) ③充分发挥 CFO 作用 (S2, S3, T2)	WT 战略 ①增强会计独立性, 加强职业判断力 (W3, W2, T2) ②发展继续教育, 加速知识更新 (W1, W2, T1, T3)

注: CPA——创新型、复合型注册会计师; CMA——注册管理会计师; CFO——财务总监。

### (一) 企业人力资源战略规划的实施

企业人力资源战略规划形成之后, 应从以下几个方面入手, 对人力资源战略规划的实施进行有效管理。

1. 认真做到组织落实。为了切实保证人力资源战略决策的实现, 企业首先应当组建起一支反应迅速、机动灵活、短小精悍的人力资源管理的专业队伍, 具有竞争优势的专门管理人才是实现企业战略的组织保证。

2. 实现企业内部资源的合理配置。人力资源战略的实施有赖于企业的技术、财力、物力、信息和人力等资源的合理配置和有效运作, 企业应当根据战略规划的要求, 制订职能部门项目规划和经费预算, 将主要资源相对集中在全局的重点上, 以确保战略目标的实现。

3. 建立完善内部战略管理的支持系统。为了保证战略规划的实施, 企业必须对原有的人力资源政策和规章制度进行全面检索, 并作出必要的调整和更新, 使它们成为战略规划实施的支撑点; 建立畅通的信息传输、处理、存储和反馈渠道, 有利于对战略规划实施的过程进行监控; 优化职能和业务

部门的办事程序，提高组织和人员的工作效率，增强实施战略目标的兼容性；建立机动灵活的内部监控和制衡系统，权限适当下移，重大问题由决策层定夺，一般问题由执行层落实，确保战略规划方向的准确性和不变性。

4. 有效调动全员的积极因素。企业战略的实施有赖于全体员工的积极性、主动性和创造性，企业应通过企业精神的培育、良好工作氛围的营造、高尚品质和操守的追求、积极进取斗志的激发、一流业绩的倡导、物质与精神的双向激励，即通过一切有效的措施调动起员工的一切积极因素，以推动企业战略的实施。

5. 充分发挥领导者在战略实施中的核心和导向作用。就实质而言，企业战略的制定与实施是企业领导者的神圣天职。在企业战略实施的过程中，企业领导者必须以战略家的眼光和胸怀，高瞻远瞩，审时度势，把握机遇，保持正确的航向，最终实现企业的战略目标。

## （二）企业人力资源战略规划的评价与控制

企业人力资源战略规划的评价与控制过程包括：

1. 确定评价的内容。其评价的具体内容是：企业战略使命与战略目标的执行情况；在战略实施的过程中局部工作与全局工作协调配合以及具体运作的情况；影响战略实施的主要因素及其变化情况；各个部门和员工对战略目标的实现所作出的贡献。通过对这些情况的分析评价，可以全面掌握战略实施的进度和所取得的业绩及成效；人力资源战略与企业总体发展战略以及其他职能性战略的配套性和统一性，即对其实际发挥的作用作出评估。

2. 建立评价衡量标准。监测和衡量企业人力资源战略规划的具体指标和方法主要有：岗位员工的适合度、岗位人员配置与人员接替的及时率、岗位工作的负荷率等；员工的工作满意度，既可以通过上下级之间的沟通和对话来了解实际情况，也可以通过劳动力流动率、岗位人员流失率等统计指标，或以发放调查问卷的方式来掌握实际情况；员工工作绩效，可以通过劳动生产率、出勤率、工时利用率、劳动定额完成率、文件传递速度、目标的实现率或工作进度、利润率、资金周转率等指标进行衡量；员工心理和生理承受程度和状态，通过测试、问卷或面谈等方式掌握实际情况；员工的收入水平，可以与社会平均水平、同行业同类岗位水平进行对比和评估；员工对企业文化的认知程度，通过面谈或问卷来掌握实际情况；员工接受培训以及素质提高的情况，通过各种统计资料、面谈以及调查问卷等手段采集相关信息等，根据这些指标可以提出具体评价标准。

3. 评估实际绩效。在战略规划的评价内容和评价标准确定之后，应当定期定点地对企业人力资源运行的实际情况作出测量记录，为进行有效的战略控制提供必要的资料和信息依据。在这个工作阶段，应当注意采用定量分析与定性分析相结合的方法，深入实际进行调查，采集到第一手真实的数据资料，才能保证战略评估的全面性和准确性。

4. 根据分析结果采取行动,对战略决策进行必要的修改调整。在战略评价的过程中,用预定的标准与实际取得的业绩进行对比,以便查找出战略实施中存在的主要问题和偏差,如果业绩处于偏差允许的范围内,可以继续按照原定的战略计划执行,如果实际业绩与目标要求差距太大,必须查明原因,进行比较分析,提出改进和调整的具体对策,并付诸实施。

在战略规划实施的过程中,有两种情况可能导致企业发展目标和方向发生偏移,一是以分目标替代总目标,以局部利益牺牲全局利益;是将工作方法或手段作为目标来追求。究其原因有三:首先是管理层对战略意图的认知与实际要求不对称;其次是管理者所掌握的数据资料和相关信息与事实不对称;最后是评价的指标和标准与战略实施的要求不对称。因此,为了确保工作方向和目标的正确性,首先应当向员工反复宣传和强调战略目标的内涵和实际意图,使大家对战略实施中的重点、要点以及事关全局的关键步骤达成共识。同时要建立畅通的信息沟通渠道,保证信息传递的及时性和准确性。其次,还应当选择和确定有利于实现企业人力资源战略目标的评价考核指标,对于难以定量考核的因素,可采用正确的政策、规章制度或标准程序进行行为监控,以确保战略目标的实现。

同时,在对战略规划的实施情况进行评价与调控的过程中,作为企业的高层决策者应当紧紧把握关系到企业发展的全局性问题,借助各种监控手段,有效防止以战术的运行与控制替代战略规划的运行与控制的倾向,使企业当前的行为不偏离大的方向和长远目标,始终朝着正确的方向前进。

总之,现代企业的生存与发展过程,实际上是“制定战略—实施战略—实现战略目标—制定新战略”的循环。当企业认识到企业战略的重要性时,如何根据企业的实际环境来制定、实施战略,就成为企业决策者首先面对并要认真解决好的一个极其重要的问题。

## 第二节 企业集团组织规划与设计

### 【学习目标】

通过学习明确企业集团的概念、特征、作用和优势,企业集团的产权结构和治理结构,企业集团的管理体制、组织结构及其影响因素与变化趋势;掌握企业集团组织结构模式的选择、企业集团职能机构设计以及保障组织有效运行的基本方法。

### 【知识要求】

#### 一、企业集团的概念

企业集团(Enterprise Group, Business Group 或 Industrial Group)是在现代企业高度发展的基础上形成的一种以母子公司为主体,通过产权关系

和生产经营协作等多种方式，由多个法人企业组成的经济联合体。企业集团；作为现代企业一种重要的组织形式，它是社会化大生产条件下企业之间分工协作高度发达的产物，是企业之间横向经济联合发展到一定阶段的必然结果。

我国对企业集团也有许多不同的见解。如有关部门对企业集团的定义是：“企业集团是适应社会主义有计划商品经济和社会化大生产的客观需要而出现的一种具有多层次组织结构的经济组织。它的核心层是自主经营、独立核算、自负盈亏、照章纳税，能够承担经济责任，具有法人资格的经济实体。”有的专家认为：“企业集团是以一个实力雄厚的企业为核心，用资产和契约纽带把多个企业联合在一起的多层次的企业联合体。”“企业集团是以母子公司为主体，以产权为主要联结纽带，以产权和契约等多种纽带把多个企业联结起来，具有多层次结构，经济上统一控制，法律上各自独立的由多个法人组成的经济联合体。”

企业集团是一种企业联合形式，产生于资本主义的垄断组织。19 世纪末 20 世纪初，由于资本主义生产集中地迅速发展，以自由竞争为特征的资本主义已基本为垄断所代替。寡头垄断企业为了摆脱生产过剩所导致的竞争加剧和价格下降的局面，开始了一系列组织创新。1865 年在德国首先出现了卡特尔（Cartel），即生产同类产品的企业在划分销售市场、制定商品价格等方面通过协议而形成的契约式垄断销售联合体。在此之后，德国又出现了辛迪加（Syndicat），即同行业企业通过签订产品销售和原料采购协定而建立的供销联合体，参加者保持生产和法律上的独立性，供销业务则由辛迪加本部统一办理。由于这两种形式都是以协议作为企业之间的联结纽带，是寡头垄断者机会主义的产物，因此极不稳定，而且不受法律保护。有些寡头垄断者采取秘密回扣、编制虚假报表和隐瞒销售额等办法来增加利润，在有效的价格稳定之后，厂商就会脱离卡特尔公开杀价，以谋求更多的生意。所以，这些企业联合只是一种初级水平的联合，并不具备形成企业集团的特点。为了解决卡特尔的不稳定性，行业中的大企业采取交叉持股和购买小企业股份的方式，希望通过股份所有权来检查其他企业对卡特尔协议的执行情况。但是，由于当时的公司大多数为合伙制企业，无法通过自由的股权买卖来达到获得控制权的目的，卡特尔无法介入成员企业的经营与决策，一种新的垄断组织——托拉斯（Trust）于 1882 年在美国出现。在这种制度安排下，生产同类产品或生产上有密切联系的企业，通过合并组成大公司。组成托拉斯的原各公司的法人地位被取消，以该托拉斯大公司的分公司形式而存

在，托拉斯组织由董事会掌管所属全部企业的生产、销售和财务活动。原来的企业成为托拉斯的股东，按照股权的多少分得利润。所以，这种企业组织形式与由多个法人企业组成的企业集团也是有本质区别的。20 世纪 20 年代，一种新的垄断组织康采恩（Konzern 或 concern）又在德国出现。作为资本主义高度发达的产物，它是最近似于现代企业集团的垄断组织，它是将分属不同经济部门的许多企业联合在一起，而以其中实力最强的一个或几个大企业或大银行为核心，通过持股、控股的方式，控制一大批子公司及其下属公司、关联公司而形成庞大的企业联合体。参加康采恩的企业在法律上是独立的，具有法人资格，但是在生产经营的方针政策方面必须服从核心的统一领导。康采恩是现代企业集团的雏形，但是不能代表现代企业集团。因为康采恩含有自上而下控制的意思，不适用于战后的企业集团。学术界普遍认为，真正意义上的现代企业集团，应是在第二次世界大战以后，由于日本财阀的解散，导致传统的企业集团的改组和变革，从而形成独具日本特色的现代企业集团模式。

## 二、企业集团的基本特征

1. 企业集团是由多个法人企业组成的企业联合体。企业集团的各成员企业包括母公司、子公司和其他成员企业，它们都是具有独立法人资格的单独企业，各自独立依法享有民事权利和承担民事责任。而企业集团本身不是法律主体，没有民事权利，不承担民事责任，既不是统负盈亏的经济实体，也不具备总体法人地位。企业集团只是建立在控股、持股基础上的法人集合。单个法人企业或大型联合企业（如托拉斯）从本质上说不能称其为企业集团。

2. 企业集团是以产权为主要联结纽带。集团企业之间有多种联结纽带，但是以产权联结纽带为主。企业集团以母子公司为主体，这是企业集团区别于其他企业联合体最基本的特征。卡特尔、辛迪加这些企业联合体是以契约为联结纽带，因而它与企业集团是有本质区别的。在我国国有企业中，以行政隶属关系为联结纽带的行政性公司，以统一计划关系、统一承包关系、联营关系为联结纽带的紧密联合体，以及以合同、协议关系为联结纽带的松散联合体都不是企业集团。

3. 企业集团是以母子公司为主体。企业集团的主体是核心层和紧密层。核心层就是集团公司，实质上是控股公司、母公司性质，也就是核心企业；紧密层是若干全资子公司、控股公司。

4. 企业集团具有多层次结构。企业集团必须有一个起主导作用的核心企业，这个核心企业一般称为集团公司或集团母公司。集团公司可以是一个既从事生产经营又从事资本经营的混合经营型公司，也可以是一专门从事资本经营的单纯管理型公司。在企业集团内部，集团公司依据产权关系，统一行使出资人所有（产权）职能，统一投资决策、统一配置资源、统一调

整结构。集团公司应有明确的通过企业集团体制实现的市场目标，有明确的整体发展战略规划。

企业集团具有金字塔式垂直控制的分层次的组织结构，集团企业间按资本联结程度不同形成多层次企业组织结构。第一层次企业是集团公司，实质上是控股公司、母公司性质，也称核心企业。第二层次企业包括控股层企业、参股层企业和协作层企业。控股层企业由若干全资子公司、控股公司组成；参股层企业由母公司持有股份但未达到控股的若干关联公司组成；协作层企业由若干签有长期优惠合同和托管、承包协议的成员企业组成。第三层次企业由一级子公司、关联公司、再投资设立的二级子公司、关联公司组成。以此类推，母公司、子公司、关联公司之间可以互相参股。根据各国经验，一般子公司不得对母公司反向持股。但 20 世纪 90 年代以来，我国的一些企业集团成员企业向核心企业参股，成为核心企业的股东。一些企业集团的核心企业在进行公司化改造时优先吸收成员企业的资金入股，使它成为核心企业的股东。

企业集团的控股子企业或子公司含全资子公司、控股子公司，是指被母公司拥有控制权的子企业。它包括由母公司直接或间接控制其半数以上权益性资本的被投资企业和通过其他方式控制的被投资企业。控股分为绝对控股与相对控股。绝对控股是指投资企业在被投资企业中的持股比例超过 50%；相对控股是指投资企业在被投资企业中为最大股东，一般持股比例超过 30% 的企业就被称为集团控股成员企业。

企业集团参股企业是指集团公司（母公司）虽持有股份但未达到控股过度的企业。

协作企业是指与集团公司或子公司以合同、协议方式建立较为稳定的协作关系的企业。它们之间是非产权关系。承认企业集团章程的协作企业被称为集团协作成员企业。

总之，企业集团核心层企业、紧密层企业、半紧密层企业和松散层企业，分别对应的是集团公司、控股子公司、参股关联企业和协作企业这四个层级。

### 三、企业集团的作用和优势

#### （一）企业集团在国民经济发展中的主要作用

企业集团在国民经济发展中的作用主要有：①企业集团是推动国家产业结构调整，促进产业升级的主导力量；②企业集团是国家技术创新体系的支撑主体；③企业集团是市场秩序的自主管理者，可以避免企业之间的过度竞争、无序竞争；④能够很快形成在国际市场中竞争的實力，具有维护国家经济主权的战略作用。

#### （二）企业集团的独特优势

企业集团作为现代企业高度发展的产物，它是适应市场经济发展而产生

的一种独特的企业组织形式，具有其他企业组织形式无法比拟的优势：①规模经济的优势。②分工协作的优势。③集团的“舰队”优势。由于企业集团是由多个企业以产权为主要联结纽带组成的企业联合体，集团企业作为企业集团的核心可以凭借产权关系或其他契约关系对其他企业行使控制权。同时，成员企业又是独立的法人实体，具有相对独立性。成员企业在集团内部既有分工，也有合作；既有集权，也有分权。整个企业集团在市场竞争的汪洋大海中像一支协同作战的联合舰队。这支舰队既具有大型巨轮抗风险的能力，又保持着单只小船反应灵活的特点。④“垄断”优势。从企业的角度看，垄断是一切大型企业和大型企业组织追求的最高目标。因为垄断可以独占市场，可以获得垄断利润。但是，单个企业由于规模经济和交易成本所界定的边界，使其规模远远不能达到垄断市场的水平。企业集团由于是多个企业组成的企业联合体，一般其规模十分庞大，通常其主营产品有相当高的市场占有率，这种占有率足以影响和左右产品的市场价格及供给情况。⑤无形资产资源共享优势。企业集团的无形资产包括专利、版权、商标品牌、组织资源如企业文化)、知识、信息、技术和管理资源等。这些资源具有边际成本递增的特点。成员企业通过这些资源的共享而使这些无形资产的收益最大化。同时，企业集团可以把这些无形资产转移到其扩张的新领域，使得企业集团低成本进入新领域。⑥战略上的优势。企业集团的战略优势主要表现在其多元化经营、拓展经营边界和风险规避上。⑦迅速扩大组织规模的优势。扩大现有企业的规模完全由单个企业自己投资是十分缓慢的，而通过与其他企业联合组成企业集团，既能够在较短的时间内扩大集团规模，又可以减少自身投资。⑧技术创新的优势。例如具有低成本扩散与收益放大效应、协同整合效应、风险分散效应、技术导向效应、自我催化效应等。

#### 四、企业集团的产权结构

企业法人治理结构的性质由产权结构的性质所决定。产权是所有权、经营权、转让权和分配权等一系列权利的总称。企业产权结构从另一个角度看，是指企业所有者的结构，也就是企业股东的组成结构。企业的产权结构可以分为两个层次，第一个层次是法人股东和个人股东之间的结构。第二个层次是法人股东内部的结构。产权结构设计的目的有两个，一是为了对公司进行控制，二是为了选择公司的治理结构。一般来说，个人股份所占的比重越大，对企业进行控制所需要的股权就越小，少数大股东就越有可能实施对企业的控制。因此，对法人股东来说，个人股权的分散是他们达到实施对企业控制目的的有利条件。而法人股份的比重、法人股东的性质和结构则是影响企业稳定和治理结构形成的主要因素。公司制企业的基本特征是所有权和经营权的分离。当所有者作为直接经营者时，会为自己的利益而竭尽全力地工作，期望通过努力使其资产获得最大的增值。但是，当所有者将其资产委托给代理人——经理或经理班子去经营管理时，由于资产不归经理人员所

有，经理人员如果能力不足或失职造成的损失则应由资产的所有者——股东来承担。由于存在着这种区别和利益冲突，因此就存在着经理人员通过牺牲股东的利益而追求个人效用最大化的可能性。由于经理人员能力不足或工作失误所造成的损失称为代理成本。为了减少代理成本，企业内部必须建立一种恰当的机制来激励和约束经理人员，使其为股东的利益而行动。这种机制就体现在由股东大会、董事会、监事会和经理班子所组成的法人治理结构上。

## 五、企业集团的治理结构

狭义的公司治理结构是指有关董事会的功能、结构、股东的权力等方面的制度安排。广义的公司治理结构是指有关公司的控制权和剩余索取权、分配权等一整套法律、文化和制度的安排，这些制度安排决定着公司的目标，谁在什么状态下实施控制，如何控制风险和收益，如何在企业不同成员之间进行分配等一系列重大问题。企业法人治理结构包括：①股东大会、董事会、监事会和经理班子的建立及权力分配的制度安排；②股东（主要是法人股东）对董事会、经理人员和一般员工工作绩效监督和评价的制度安排；③对经理人员的激励和约束机制的设计及实施办法；④企业出现危机时，法人股东的行为方式。

### （一）股东大会

股东是公司的出资人或持有公司股权的出资者，从理论上讲，股东承担着公司创建的巨大风险和责任，因而享有处理公司事务的一切权力。在现代企业中，股东的意愿通过公司内部设置的能够自主表达意愿的公司最高权力机构——股东大会来表达。世界各国的公司法一般都规定在股份有限公司及经营规模较大的有限责任公司中，股东大会是最高的权力机构。股东大会是依照公司法和公司章程规定设立的，由公司全体股东或股东代表所组成，对公司的经营管理和股东利益进行议决的公司最高权力机构。但是，由于股东大会为非常设机构，这样股东大会经常地、直接地监督和干预公司事务是不现实的，因此，股东大会在保留重大方针、政策制定权的前提下，在股东大会闭会期间，将公司重大事项和行政事项的决策权交由股东大会选举的董事组成的董事会行使。

### （二）董事会

董事会是股东大会闭会期间行使职权的机构，是公司常设权力机构和经营管理决策的领导机构，是公司治理结构的中枢和管理权力中心。董事会作为公司产权与治理的主体，对外是公司的代表和权力象征，对内是公司的决策者和指挥者。董事会决定公司的一切重大问题，包括执行机构的人员聘任和设置。

### （三）经理班子

经理班子是由高层经理人员（包括总经理、副总经理、总工程师、总经

济师和总会计师)组成的公司执行机构。经理受聘于董事会,在董事会授权的范围内拥有对公司事务的管理权,负责日常经营活动。由高层经理人员组成的经理班子是董事会聘任的管理代理人,不是公司的所有者,也就是说不享有公司的全部或部分终极所有权。所以,董事会与经理人员之间是一种委托代理关系。

以现代企业制度为基础的企业集团,无论是在母公司还是子公司的治理结构中,董事会与经理人员之间都存在着委托代理关系。公司经理班子作为董事会的代理人,其权力受到董事会委托范围的限制,包括法定限制和定义限制,如果超越公司规定的经理职责范围和被公司章程或董事会定义为重大的经营决策,要通报董事会决定。在现代经济生活中,董事会的主要职能已经从过去的常规管理转为战略决策和监督作用,而作为董事会委托代理人的经理人员的实际权力要比法律上规定的大得多。因此,现代企业治理结构中的重要课题是加强对经理人员的激励和约束。

#### (四) 监事会

监事会是公司经营管理活动的监督机构,直接对股东或股东大会负责。监事会一般由股东大会选举产生,但不设股东大会的公司由其出资的股东直接委派监事会成员,如企业集团的全资子公司和控股子公司的监事会成员由集团公司直接委派。为了防止董事会、经理人员滥用权力,立法也同时规定了监事会与董事会在公司中具有同样的地位,并强化了监事会的监督权力。不仅有财务上的检查审核权,而且对董事会或经理人员的业务执行情况是否得当也拥有检查权。监事会虽然不参与公司经营决策的具体活动,但是有权对董事会成员和经理人员实施监督,对损害公司利益的玩忽职守者有权提出罢免意见。

这样,由股东大会选举产生的董事会、监事会以及经理班子在公司内部就形成了三者各司其职、各负其责、相互权力制衡的法人治理结构。

通过上述对公司产权结构和治理结构的分析可以看出,虽然股东大会是公司的最高权力机构,但实际上企业经营管理的真正权力中心是董事会。因此,在企业集团内部,集团公司对其成员企业的控制力主要体现在其对成员企业董事会选举的控制能力上,即对董事会席位占有的多寡。集团企业通过在成员企业董事会中的多数席位而拥有表决优势,通过集团企业委派董事在董事会表决时对集团决策的贯彻而控制成员企业,使成员企业能够与集团企业步调一致。在企业集团这种“中间性组织”内部,集团企业对成员企业的“非市场”的“权威”管理(行政管理)与企业内部的权威管理是有本质区别的,这种“权威”的基础是占有成员企业的股权份额,其实现形式是间接控制。

## 六、企业集团的管理体制

企业集团不同于单体大企业,是多法人的联合体。单体大企业中,管理

显然是一种上下级的行政关系；企业集团内部既有经济关系，又有行政关系。说有经济关系，那是因为集团是各自独立的法人经济联合体，成员企业之间的关系是平等的，相互之间是某种程度的交易关系；说有行政关系，那是因为这些企业有着共同的整体性的利益，需要有一个机构对各自独立的法人进行协调。因此，这种交易关系不完全等同于市场交易，这种行政关系也不完全等同于单一企业内的纯行政关系。当然，南于企业集团是一种经济性的企业联合体，这种行政管理更不同于政府部门实施的国家行政管理。

企业集团规模大型化、布局分散化、成员多元化、结构层次化和经营多角化，必然使其管理体制具有符合自身发展的独特性。规模庞大的企业集团若没有完善而有效的内部管理体制，不要说高效运转，就连低效运转也将难以为继。深入研究这种管理体制，对于进一步完善和发展我国还处于发育阶段的企业集团，无疑具有十分紧迫的现实意义。

### （一）企业集团管理体制的特点

企业集团的本质、企业集团独特的组织构造，决定着企业集团管理体制的特点。这些特点主要体现在以下几个方面：

1. 管理活动的协商性。企业集团的管理，采取的是平等互利、民主协商的原则。在企业集团中，虽然核心企业发挥着主导作用，但是集团的所有成员，作为具有法人地位的企业，作为独立的经济实体，各自具有独立的经济利益，都处在平等的地位上。在打破了传统经济体制的条块隶属关系，根据政府引导和企业自愿原则组建起来的集团中，加入集团的各方之间不存在上级与下级的隶属关系。成员企业只要按照集团章程规定的程序行事，就可以申请加入或退出集团，集团的外围企业尤其如此。这与单体大企业内部的行政管理有着根本性的区别。因而，对企业集团的内部管理，特别是对集团的生产经营发展战略和利益分配作出决策时，应吸收成员企业各方意见和贯彻民主协商的精神，这就构成了企业集团管理体制的新特点。

2. 管理体制的创新性。企业集团改变了过去单体大企业中运用的行政性垂直领导的管理机构，建立的是一种全新的管理机构，组织和协调各方的生产经营活动和利益分配。日本的企业集团，其管理体制以“神秘的经理会”作为集团管理的组织机构。它有两种基本形式：一种是松散型的集团内起决策和协调作用的协商议事机构，负责人由加入集团的成员企业轮流担任，或采取集体领导的办法，这种形式能及时、准确地反映出各成员企业的利益要求；另一种是紧密型企业集团所采取的协商议事机构领导下的经理负责制，经理由核心企业负责人担任。但无论哪一种形式，都不能直接运用行政权力来直接指挥成员企业，而始终应贯彻民主协商的精神，以达到维护集团整体利益的目的。

3. 管理内容的复杂性。企业集团独特的组织构造，集团成员跨地区、跨不同的行业，这就使企业集团的管理内容，

诸如集团内部的计划、组织协调、生产经营等管理呈现出复杂性。这主要表现在集团把各成员企业之间原来通过市场交易来实现的社会分工协作关系，程度不同地纳入到集团有计划的管理范围中来，从而使管理内容较单体企业大大复杂化。同时，规范的企业集团应朝着集科研、工业、贸易、金融于一体的具有多种功能的经济联合体方向发展，加之每种不同的功能，各自又需要对员工进行教育、培训、投资、开发等，这一系列的管理内容是单体企业远不能及的。

4. 管理形式的多样性。每个单体企业，由于自身规模、所有制、技术水平、设备状况、人员素质、产品情况、市场情况，甚至地理位置等生产因素差异很大，管理形式本来就是多样的。作为集团成员的单体企业，集团的组织性作为其经济环境的一部分，使管理形式更趋多样性。因为当一个企业通过某种联合方式进入企业集团后，相应地就在某种程度上把自己的生产经营活动纳入到一个比市场组织程度更高的社会经济系统之中。企业在增强了生产经营环境的透明度，减少了经营风险的同时，也相应地削弱了自身生产经营活动的自由度，提高了企业专业化生产的社会分工水平。由若干企业联合而成的企业集团，不仅由于在上述各种因素中企业与企业之间存在着差异而使管理形式多样化，而且由于成员企业之间不同的资产组织形式和经营方式，使多样性的范围不断扩大。

5. 管理协调的综合性。企业集团冲破传统经济体制中条块分割情况下单纯依赖行政手段管理企业的做法，改以经济方法和法律方法为主，辅以全体成员企业事先认可的、必要的行政协调，结合管理和统一协调集团成员企业的生产经营活动。由于它是由不同经济实体按照经济的、具有某种内在联系的关系组织起来的，其内部的生产要素又都是按照发展商品经济的合理要求重新组合的，在企业集团内部，以往那种凭借行政指令强行摊派、调配的做法已不应再起作用。而且，企业集团又是一个复杂的利益集合体，参加联合体内部管理的行为人，或是全民企业的经营者，或是集体企业的经营者，或是个体经营者、私营企业经营者、外资代理人，由此涉及国家、地区、部门、企业、个人和外资等方方面面的利益。正确处理这种利益关系，唯有综合地运用经济、法律、行政手段。

6. 利益主体多元性与多层次性。在单个企业中，投资主体可以是多元的，但是对于该企业利益的实现而言，利益主体还是一元的。企业集团由多法人联合而成，因此，其利益主体是多元的、多层次的。不仅如此，由于企业集团内部各成员之间的相互持股，还使企业集团的利益表现为众多企业的利益按照企业之间纵横交错的产权关系而形成有机结合。由于联合方式的不同，使众多企业的利益表现出紧密程度不同的利益结构层次。企业集团管理体制必须适应集团内部不同方面、不同层次利益主体的共同需要，以保障集团管理能够最大限度地维护和发展各成员企业的共同利益，维护集团的整体

利益。

## （二）管理体制内部的民主决策与监督制衡机制<sup>1</sup>

在企业集团的管理体制中，民主决策与监督制衡机制的确立，对于企业集团健康发展、规范运作具有非常重要的现实意义。

首先，在企业集团内部，必须实行民主决策与监督制衡，这是因为企业集团中所有企事业法人，包括核心企业在内，相互之间在法律上都处于平等地位，既不存在谁是领导谁是被领导的问题，也不存在“大法人和小法人”或者“二级法人”等问题。由此可知，企业集团通过民主协商来进行决策不仅是应该的，而且是必要的。

其次，正确处理企业集团内部利益关系也要求在管理体制中做到民主决策与监督制衡。由于加入企业集团的企事业单位都是独立的商品生产经营者，是建立在互惠互利的基础上的，因此，经济利益既是集团发展的动力源泉和最终目标，也是集团中每个成员企业的动力源泉和最终目标。成员企业加入集团，其根本动机在于企业集团可以为它们创造更为有利的经营环境，增强产品竞争能力，扩大市场占有率，期望在联合体中能够获得比联合前更好的经济效益。企业集团的利益分配是否合理，在很大程度上决定着企业生产经营积极性的高低和集团凝聚力的强弱。同时，内部利益关系处理得好坏，还涉及企业集团中所有成员企业的合法权益能否得到保障的问题。所以，为保证集团能够根据实际情况采取有效方法实现内部利益合理分配，并使各成员企业所获收益能与企业集团整体利益同步增长，必须坚持正确处理集团利益关系的几个基本原则：

1. 坚持等价交换原则。等价交换是商品经济运行的一条最基本的准则，商品在交换过程中进行等价交换，才能使交换实现价值并相应获利。集团内各成员企业都有自己的经济利益，都要以收抵支，保证赢利。所以各成员企业之间的经济往来，彼此都应以独立的生产经营者相待，在资金的调拨、产品的内部买卖、内部价格的制定、利润分配等方面都应坚持等价交换的原则，不应损害任何一方的利益。

2. 坚持共同协商、适当让步原则。加入集团的成员企业都处于平等地位，因此处理集团内的一切事务都需要坚持相互协商、相互谅解的原则，在协商谅解的基础上达成协议。例如成员企业之间相互提供产品的内部价格的制定、利润分配方法等一系列问题，都应该共同协商解决。同时，为了顾全整个集团的大局，在不影响各企业正常经济权益和等价交换的前提下，有关各方应根据具体情况，作出适当的、必要的让步。

3. 坚持集团整体效益和成员企业利益相统一的原则。由于企业集团是由各个成员企业自愿结合组成，在经济利益分配上，一定既要考虑集团的整体效益，也要考虑成员企业的利益，否则既会影响企业加入集团的积极性，也不利于企业集团的巩固发展。所以，随着联营经营的发展，企业集团的利

利润分配应保证集团公司本身和成员企业的收入都要得到逐步增加。当然，在一定时期内，企业集团内部利润分配要具有不同的比例结构，在企业集团开始兴办的过程中，不宜过多地占有利润，以免损伤企业的积极性。总之，集团要从实际出发，根据不同时期和不同条件，进行多种因素的分析、比较和判断，合理确定利润分配最优化的比例关系，促进集团内部企业之间实现合理结合、协调发展。

4. 坚持平等互利的原则。集团内合理分配的基本准则是平等互利，平等互利是商品经济运行的规则之一，这一规则在集团的经济关系上依然应当得到体现。因此，在成员企业之间，不管是大企业还是小企业，骨干厂还是配件厂，股份多还是股份少，都应该平等相待，绝不允许以势压人，侵犯对方的利益。平等是联合的基础，对于联合中出现的问题也只能用平等协商的方法去解决。互利是联合的核心，结成集团的各个成员企业都有自己的经济利益，只有做到经济上互利，才能使联合各方都有积极性，损害任何一方的利益都会影响和动摇集团的团结，在实行股份制的企业集团中，应坚持股权平等、按股分利的原则。对于企业中的职工应实行按劳分配，并按规定提留职工福利基金和职工奖励基金，而对于国家、各成员企业、地方政府及其他股东，应该按股分利。当然，对国家还应按规定及时依法纳税，坚决反对偷税漏税。而所有这些原则的贯彻，如果没有民主决策和监督制衡来加以保证，那么是根本无法实施的。

### （三）国外企业集团管理体制的类型

国外企业集团管理体制按其内容可分为两大类型，即欧美型和日本型。

1. 欧美型。欧美型企业集团管理体制主要出现于欧洲各国和美国的企业集团以及日本的独立系企业集团之中。这一类型的企业集团实行“母公司（集团本部）—子公司（事业部）—工厂”三级组织结构形式，包括“母公司—子公司—工厂”和“集团本部—事业部—工厂”两种变化形式。在“母公司—子公司—工厂”这一形式中，企业集团内部建立起集权与分权相结合，在高度集权条件下广泛分权，在广泛分权的基础上统一协调的生产经营决策体系。其中母公司是企业集团的决策权力机构，它由制订企业集团发展规划和政策的董事会和执行决议的总经理以及各个业务管理部门组成。母公司实际上是一个控股公司，它的经营目标就是要实现企业集团的经济效益最大化，同时促进与扩大企业集团的经营活动。母公司的主要职能是：①生产、经营、计划的协调与控制；②组织管理与协调；③财务管理（包括税后利润分配）；④投资的协调与控制；⑤子公司高级职员的聘任。此外，母公司还为子公司提供一系列服务，如法律、税收、专利等。子公司是在母公司的控制下分散进行生产经营活动的独立法人。子公司在财务上受母公司的统一管理；在经营范围和规模上受母公司发展战略的限制；在利润上对母公司负责，按时完成母公司下达的各项指标。子公司的相对独立性表现为拥有自

己的发展计划，同时除要完成母公司的利润指标外，还有自己的利润指标。为了实现自己的目标，其拥有组织领导所属工厂与服务单位从事生产经营活动的各种决策权。工厂作为子公司直接领导的生产单位，和母公司联系较少，只对子公司负责。它的主要任务是按时按质完成生产任务，提高劳动生产率，加强工厂的生产管理，对产品进行质量管理等。因此，可以这样认为，在“母公司—子公司—工厂”这一组织结构中，母公司负责企业集团总的发展战略决策，子公司负责经营管理决策和少量的计划决策，工厂只负责生产。

在“集团本部—事业部—工厂”这一形式中，企业集团内部只有集团本部是独立法人，事业部和工厂不具有独立法人地位。因此，实质上还是一个“单体企业”，而不是法人联合体，称不上严格意义上的“企业集团”。其中集团本部是企业集团的决策机构，负责制定企业集团的发展战略，平时一般不参与具体经营活动，而是通过作出一系列重大决策来控制 and 影响各下属事业部的经营活动，起到作为企业集团投资中心的作用。事业部是按产品、地域或市场等因素把整个企业划分为一个个类似分公司的独立经营管理部门，每个部门都具有生产、销售、采购、协作以及设备更新等职责，从事生产经营等一系列业务活动，且独立核算、自负盈亏，成为企业集团的利润中心。工厂则是企业集团的生产单位，由事业部领导，对事业部负责，成为企业集团的生产中心。

2. 日本型。该管理体制主要是指日本、韩国等国家一些大的企业集团所采取的一种管理模式。这一类型的企业集团实行“经理会—公司—工厂”三级组织结构形式。经理会作为企业集团的最高组织，由同一集团内一些重要公司的经理组成。它是事实上的大股东会，定期举行会议，协商和决定集团中重大问题的对策。经理会的核心不是固定不变的，既可以是生产企业，也可以是金融机构，相对来说，金融机构占据着重要地位。

经理会的职能主要有：①在集团成员公司之间进行调整组合；②决定集团成员公司组成共同投资公司；③决定集团的对外活动，包括与其他集团的关系或对集团外企业的投资；④决定成员公司领导层的人事问题。集团成员公司作为独立法人，自己决定公司的发展战略和投资计划，实行统一的生产经营。工厂是公司的生产单位，执行公司的生产计划，并只对公司负责。

韩国企业集团管理体制虽然同属日本型，但有其特殊性，即“集团会长—营运委员会—子公司—工厂”四级组织结构形式。在这一形式中，集团会长是最高领导。在会长之下设营运委员会（又称六人管理委员会），相当于顾问委员会。营运委员会聘请集团内部有经验的子公司会长（相当于董事长）、社长（相当于总经理），负责对集团的重大经营活动和发展战略提出意见或实施方案。营运委员会作为一个协助会长的管理协调和参谋决策机构，同时还拥有人事任免权、投资决策权和子公司营业计划审批权。子公司是独

立法人，独立核算、自负盈亏，自身可以发行股票、募股上市。工厂仅是子公司的生产单位。

#### （四）国外企业集团管理体制

国外企业集团管理体制虽然有欧美型和日本型两种类型，但从其管理体制的组织结构和具体实施等方面进行综合归纳，仍可以得出其共有的特点。

1. 组织严密性。为了保证一个企业，特别是大企业集团管理体制的正常运行，集团组织结构必须是合理而有效率的。因此，集团组织结构必须包括：①职能化系统，实行专业化分工；②权力系统，导致集团成员接受管理者的决定；③决策系统，对集团的经营管理进行合理决策。国外企业集团组织结构有多种类型，但基本上分为四类，即直线组织、职能组织、直线职能（参谋）组织和委员会组织。这四种类型在企业集团中综合使用，充分发挥各自的特长。首先是直线组织，如总分公司型，其权力系统从最高领导层经过各级管理人员，直到最基层的工厂，保证命令统一，责任明确。其次是职能组织，如集团本部—事业部型，根据职能部门的作用，对工厂做具体指导。再次是直线职能（参谋）组织，如母子公司型，使统一指挥和职能分工两个原则均能得到实现，其直线指挥是骨干，职能分工是统一原则的具体实施。最后是委员会组织，如集团的管理委员会，是为了补充和加强直线组织，与直线组织结合起来设克的，其特征是采取集团行动。

2. 因地制宜性。各国企业集团管理体制的建立和完善均充分考虑各自的实际情况。例如同本企业集团在引进欧美先进的管理经验时，不是生搬硬套，而是结合日本企业集团的实际，形成自己的管理经验。比如大多数企业集团都采用事业部制，但实行完全事业部制的集团只占 13.8%，不完全事业部制的集团占 31%，部门事业部制的集团占 17.8%，即使是实行完全事业部制的集团，也采用“支配人制度”“项目经理制度”“单项班组负责制”等灵活的管理方式。

3. 重视人的作用。许多调查证明，日本企业集团的劳动生产率大大高于欧美国家企业集团，而生产者的（工资）收入又远远低于欧美国家企业集团。原因在于日本企业集团的管理层十分重视企业中人的作用，在管理思想上以人为中心，通过培植“爱社精神”，培养职工对企业的忠诚度，树立企业的集团主义。同时，以一定的方式方法把员工组织起来，充分发挥人的主观能动性、积极性和创造性，出现了“自我申报制度”“提案制度”“小集团质量管理活动”，等创举，为每一位企业员工提供了参与企业集团管理的机会。

#### （五）国外企业集团内部集权与分权

国外企业集团自身的管理体制类型不同，其内部集权与分权的关系可从两方面来分析。

##### 1. 母子公司型企业集团内部集权与分权

首先，为了实现整个企业集团的发展战略和整体利益，集团内的母公司对子公司的投资决策权高度集中。德国西门子集团有一个“黄金财政”原则，即所有一切财政决策都要从全局考虑。德国赫希斯特集团更是规定，子公司的所有投资都需呈报母公司审批。

其次，母公司统一领导集团下属子公司的经营决策和经营活动。根据德国的“股份法”，母公司董事会对本企业的自主经营权也扩散至子公司。母公司有权向子公司就经营事务发布命令，子公司必须接受。再次，母公司承担的经营责任主要分为三种情况：①对一般控股企业。母公司董事会成员必须遵守谨慎和规范经营原则，违反规定且给子公司造成损失的，应承担赔偿责任；②对有控制协议的子公司的盈亏负责，子公司的年终亏损如果不能用该企业积累的利润后备金弥补，则必须由母公司来平衡，但母公司不承担子公司欠第三者的债务；③对有利润上缴协议的子公司，母公司和子公司可以成为一个纳税单位，子公司在经济、财务和组织上并入母公司，只是保留在法律上的独立地位。

最后，子公司在母公司的统一领导下，有相对独立的经营自主权，按照母公司的经营方针和经营计划，子公司可以制定符合本公司情况的经营方针和经营计划，相对独立地自主经营。子公司的盈亏、产品的生产和销售都由子公司负责。子公司的投资方向可以由子公司提出，获得母公司批准后由子公司实施。

## 2. 集团本部一事业部型企业集团内部集权与分权

首先，集团本部对事业部实行集权，在重大问题上进行严格的集中管理，起着投资中心的作用。集团本部控制事业部的措施主要有：

(1) 资金控制。事业部所需的固定资金和流动资金只能从集团本部获得，不能向集团外银行借款，也不能在其他事业部之间进行调剂。各事业部内部资金额度根据标准限额推算确定，其中固定资金根据各事业部所需的各种固定资产的价值确定，流动资金则根据各事业部所处的市场条件的差异、产品环境的好坏，对它们的库存和应收账款分别规定一个标准周转期，然后据此算出各事业部所需的流动资金。

(2) 计划控制。集团本部每半年向各事业部公布集团的总方针，同时给各事业部下达销售额指标。各事业部根据指标进行分解，制订本事业部的计划，并要负责完成。事业部计划一经批准，各事业部就按计划办事，集团本部随时进行检查。

(3) 分配控制。事业部获得的利润，首先要交付集团本部的经营管理费、科研费等，余下的一半还要上缴集团本部，各项合计，大约利润的 60% 上缴集团本部，剩下的 40% 由事业部自己支配。

(4) 人事控制。事业部领导人都由集团本部一级领导人兼任，即集团本部的副总经理兼任事业部部长。此外，集团本部也直接派人到事业部参与经

营管理。

其次，事业部具有较大的自主权。事业部部长负责事业部的一切经营活动，定期召开各职能部门和工厂参加的部务会议，研究事业部的重大问题。在不受集团本部干预的情况下，根据市场及社会的变化情况对生等问题进行独立决策。事业部有自己的职能部门，充当部长的参谋，其设置除财务部门外，可根据需要对其他企业管理部门进行安排，不一定与集团本部统一，且与集团本部的职能部门也不是垂直的被领导关系，以保证事业部部长有权自主经营，同时也保证了事业部作为集团利润中心的地位。

## 七、企业集团的组织结构

### （一）企业集团组织结构的含义

组织是指为了达到某些特定目标，由分工与合作以及不同层次的权力和责任制度构成的人的集合。组织结构可以被看做是一个组织内部各构成部分和各部分之间所确立的关系形式。企业集团的组织结构是指企业集团内部各成员企业相互发生作用的联系方式和关系形式，或者说企业集团的组织结构是指集团内部各成员企业和各部门的人员构成以及这些企业、部门和人员之间的关系形式。一个有效率的企业集团组织要求能够使集团企业、各成员企业、各部门和人员任务目标明确，各项经营管理工作有条不紊，通过把集团的目标任务层层分解，由集团企业、各成员企业和各部门组成垂直的权力系统和水平的分工协作系统的一个有机整体。

组织结构是企业集团的组织意识和组织机制赖以存在的基础。美国著名经济学家钱德勒在研究美国企业组织结构和经营战略的演变过程时，提出了“组织跟进战略”的著名论断，企业的组织结构是随着经营战略的变化而变化的。一方面企业的经营战略决定着企业组织结构模式的设计和选择，另一方面企业经营战略的实现过程和演变方向也受到组织结构的制约和影响。现代大型企业集团的组织结构不仅随着企业集团的战略呈现出明显的动态适应性特征，而且内部组织结构也具有多样性的特征。

### （二）企业集团组织结构的层次

由于各国国情不同，企业集团的存在形态就呈现出形式多样的特征，但是深入分析各企业集团内部的组织结构，可以发现其共性，即具有鲜明的层次性和多样化的特点。根据企业集团组织结构的功能特点，可以从核心企业、控股子公司和协作（关系）企业三个层次加以剖析。

1. 核心企业。各国企业集团的核心企业具有多样性，对美国、英国、德国的财团和日本的几大财团来说是银行，对法国、韩国的企业集团和日本的独立系企业集团来说是特大型企业，而对我国的企业集团来说，则属于后者。

企业集团的核心企业的职能就是通过资本参与（持有相当一部分股票）、

人事结合（派遣兼任董事）和提供贷款等多种形式控制子公司。

（1）资本参与。美国几大财团中的银行普遍拥有其他行业的众多公司的大量股份。虽然美国法律禁止商业银行向非金融业投资，但是商业银行、保险公司、投资银行和其他金融公司可以设立信托部，管理政府、团体、企业的养老基金、互助金、信托基金、基金会和大学的捐款，以及家族和个人的财产。银行可以在经管期间利用这些受托资金进行投资，购买非金融公司的普通股票。这种股票投资 20 世纪初就已在美国出现，是商业银行控制非金融公司的主要手段。通常每一只普通股都有一票表决权，通过持有相当一部分股票，银行就可以行使表决权，决定公司的政策和董事会重要职务的人选。

（2）人事结合。美国财团中的银行大都向其他行业的公司派遣董事，因为当商业银行拥有某一公司大量股票或贷款时，就可以派遣代表到该公司兼任董事，以便进行监督和控制。因而，可以根据一家公司董事会中有从银行派来的兼任董事，作为它受这家银行控制的依据之一，并以此来划分财团。同样，日本的独立系企业集团也无一例外地由总公司向子公司派遣一名以上领导干部。

（3）提供贷款。欧美国家的财团和日本的几大财团中的银行普遍向其成员企业提供贷款，以达到控制该企业的目的。日本企业在第二次世界大战后资金不足，自有资本率在主要资本主义国家中是最低的，如 1967 年，日本法人企业的自有资本率仅为 17.5%，因此企业 80% 以上的资本均依靠企业外部借贷。企业借贷资金的根本来源就是加入财团（企业集团）中的大银行，银行总是对系列企业优先进行重点放贷，这在日本被称为“系列贷款”。在美国的财团中，当银行在一家工业公司有大量贷款时，它一般可以派代表参加负债公司的董事会。兼任董事的主要任务是保证公司的贷款能如期偿还，当负债公司发生财政困难时，银行派来的兼任董事具有较大的决定处置权。

企业集团的核心企业在欧美国家财团和日本独立系企业集团中是企业集团的最高决策机构，起着领导作用。但在日本的几大财团中，最高决策机构不是居于核心企业地位的银行，而是“社长（经理）会”。社长（经理）会代替了核心企业的一些主要功能，事实上是对解决集团的重大问题起到了最高决策机构的作用。社长（经理）会的基本职能包括：决定主要成员企业特别是核心企业领导层的人事任免；决定企业集团的发展战略，包括核心成员企业的发展战略；决定成员企业发展的产业政策，包括海外政策；决定本集团成员企业共同合作开展的任何新项目，包括组建新的成员企业；决定重大融资项目；协调保护本集团成员企业不受外来收购、合并以及经营不善造成的危机。

2. 控股子公司。国外企业集团的核心企业普遍都控制着一批子公司和

协作（关系）企业，核心企业以垂直支配形式组织下属企业，即核心企业与其子公司、协作（关系）企业的关系是一种支配与被支配的关系。

一般来说，在企业集团内部，就核心企业与其子公司、协作（关系）企业的关系而言，可以分为垂直（纵向）、水平（横向）和混合三种形式。在欧美国家财团和日本独立系企业集团内，核心企业与其子公司、协作（关系）企业是一种垂直关系，即支配与被支配的关系，这是由单方持股等原因而形成的。在日本的几大财团内，虽然也有核心企业银行，但它们与其他企业没有直接的支配关系，而是呈现出一种横向关系，一种由相互持股而形成的对等关系。

控股子公司产生在各因是各不相同的。对欧美国家的财团来说，控股子公司是投资某公司并拥有该公司大量股份而形成的；对日本独立系企业集团来说，控股子公司是因为核心企业规模扩大到不堪负担而重新组建的。控股子公司在集团核心企业的决策下履行着完成使命的：首先是完成核心企业下达的销售额和利润额；其次是为核心企业的主导产品形成配套能力，如日本松下集团、丰田集团；最后是实现集团多角化经营战略，从事跨行业经营。

控股子公司被核心企业控股的程度在各国是各不相同的，可以是 1%~100%。在美国，由于公司的股权相当分散，财团中的银行对财团成员企业只要拥有 1% 以上股份就可以进行控股；而在日本和法国，企业集团的核心企业一般对子公司拥有 50% 以上，甚至 100% 的股份。在这一前提下，日本和法国企业集团为了加强对子公司的控制，先后将对于公司的管理实行业务部制。

日本和法国企业集团所实行的事业部制的运营方式，是从核心企业中划分出若干控股在 50% 以上的子公司，划分成制品事业部、地区事业部、顾客分类事业部。各个事业部均是一个独立的企业，成为一个责权利兼具的单位。事业部对本部所属事业进行人、财、物的从生产到销售的全面管理。各事业部为行使对本部的管理权，设有经营管理机构，一般设部长，下设次长，对本部进行全权经营指导，同时在财务上对集团董事会负责，实行内部独立核算。

3. 协作（关系）企业。国外企业集团的核心企业除了拥有一批控股子公司外，还拥有更多数量的协作（关系）企业。核心企业与协作（关系）企业的维系纽带可以是多样的，如拥有 50% 以下的股份、主导产品零部件的外发加工、提供银行贷款等。欧美国家的财团和日本的几大财团主要以拥有 50% 以上的股份和提供银行贷款来控制协作（关系）企业，法国、德国企业集团和日本独立系企业集团则主要以主导产品零部件的外发加工来控制协作（关系）企业。

协作（关系）企业在企业集团中的地位决定了它在很大程度上受核心企

业的制约和控制，这种制约和控制在国外的产业型企业集团中尤为明显，主要表现为：①企业系列化，即根据不同情况和需要，把协作（关系）企业组织起来，配套成龙。企业系列化有水平系列化和垂直系列化等多种形式。②人事参与。为加强核心企业与协作（关系）企业之间的关系，核心企业不断派遣干部到协作（关系）企业协助工作。③提高协作（关系）企业的素质。主要通过干部培训、技术交流等形式推广核心企业的管理方法，这样有利于提高协作（关系）企业的技术水平，提高核心企业主导产品零部件的质量，降低外购件的成本，而协作（关系）企业也能从中获得好处。

### （三）企业集团组织结构的联结方式

企业集团组织结构层次功能，通过层层控股、环状持股和资金借贷关系加以联结。

1. 层层控股型。通过层层控股型联结方式构成的企业集团，是指集团内的母公司（核心企业）经过层层控股，形成多个层级下属公司，从而组成金字塔形的企业集团整体。层层控股型联结方式主要出现在法国、德国的企业集团和日本的独立系企业集团之中。这些企业集团通常是在与大银行保持一定距离和不发生资本联结关系的情况下，依靠自身的资本积累及自办金融公司调拨系统内企业间资本的方式而逐步发展起来的。

层层控股型联结方式的关键是对企业实施控股，虽然法国、德国和日本的法律规定，母公司必须持有另一家公司半数以上的股份，才能通过董事会控股该公司。但实际上，由于股份分散化和通过参与制实行逐级控制，母公司无须掌握半数以下的股份，即可达到对整个公司或集团相对控制的目的。

层层控股型联结方式对法国、德国和日本的企业集团的形成及发展起到推动作用：首先，层层控股可以促进企业集团整体规模的扩大。因为控股可以少量资本控制较多的企业，它是形成企业集团的紧密层（子公司群体）的主要途径。其次，层层控股有助于发挥企业集团的整体优势。因为这些企业集团在国际上都是著名的跨国公司，产品种类繁多且经营地域广泛，需要紧密结合，以整体优势占领市场。例如日本松下集团对子公司的控股比例是非常高的，它对 11 家子公司的控股比例最低都在 50% 以上，有的达到 100%。在这种条件下，这些子公司生产的产品大部分上交集团统一销售。在松下集团的总销售额中，来自子公司的产品占 50% 以上。

2. 环状持股型。如果说层层控股型联结方式形成的金字塔形企业集团反映了核心企业与控股子公司之间纵向的控制与从属关系，那么环状持股联结方式形成的环状企业集团则是成员企业之间横向的结合状态，它更充分地显示了企业集团这种组织形式的特征。

环状持股型联结方式是指企业集团成员企业之间相互占有对方的股份形成一种“你中有我，我中有你”的结合关系。鉴于这种相互持股是有的、多面的，如果用图来表示则呈环状，所以称之为环状持股型联结方式。

这种联结方式主要出现在英国垄断财团和日本几大财团之中。

环状持股型联结方式主要表现为这种形态：首先 A 公司和 B、C、D 公司之间相互持股；然后 B 公司又同 A、C、D 公司之间相互持股；C 公司则与 A、B、D 公司之间相互持股。因此，在环状持股型联结的英国、日本财团中，全体成员既是持股者又是被持股者，但其中持股率最高的是银行等金融机构。这样，银行等金融机构是环状持股型联结的企业集团的核心企业。但是居于核心地位的银行等金融机构的股份又由其他成员企业所拥有，不能说是由银行等金融机构单方面支配企业集团。

环状持股型联结方式近年来呈现出集团持股率高、个别企业持股率低的特点。从比例上说，平均持股率很低，无法形成对另一企业股权、产权、经营权的控制。然而，日本几大财团成员企业间以很低的比率环状持股，正是为了防御来自财团外部的收购、合并、换股等危机。原因在于，因为股权非常分散，财团外的企业根本无法获取法定的股权，从而无法通过收购股权的方式来控制某一成员企业。

环状持股型联结方式的出现在集团内形成企业领导层相互兼职的现象。这里所说的领导层是指董事以上成员。日本几大财团实行的相互兼职制度，主要是相互兼任专务、常务或副社长等掌握实权的领导职务。在这方面，几大财团领导相互兼职比率高达 28.75%，其中三井、三菱、住友三大财团更是高达 38.3%。在领导层相互兼职的同时，还互相向对方派出干部和职工，这种状况在大集团中高达 65.64%，其中三井、三菱、住友三大财团更是高达 71.22%。

3. 资金借贷型。层层控股型和环状持股型作为两种以资本形态出现的联结方式，在企业集团中起着主导作用。但是在企业集团中运用范围更广的联结方式是资金借贷型。资金借贷型联结方式是指企业集团内工商企业向集团内金融机构借贷或委托发行债券，以经常而密切的融资关系为纽带的联结方式。一般来说，以这种方式维系与某一企业集团关系的企业大多属于集团的协作（关系）企业。

资金借贷型联结方式的出现是出于两方面的原因：集团内核心企业的选择与协作（关系）企业的需要。首先，在欧美和日本的财团中，居于核心地位的是银行，这些银行不仅直接通过控股方式控制了集团内一系列企业，同时还更多地按照其发展战略，以资金借贷关系为纽带，联结一大批企业，进而扩大财团的规模。其次，对于依靠这些银行的资金供给的企业来说，与通过发行股票筹资的资本结合方式相比较而言，以资金借贷方式进入财团的优势是：①资金借贷可以避免股权交易，确保企业相对的资产独立性；②对于中小型企业来说，由于社会融资要求严格，因此只能选择与有关银行建立长期稳定的融资关系，进而加入相应的财团；③债券和贷款利息可以计入成本，而股息与红利却只能从税后利润中支付，所以选择资金借贷方式对企业

来说更有利。

以资金借贷型联结的集团内银行与协作（关系）企业之间的关系是一种控制与被控制的关系。在银行提供贷款后，如果企业生产正常，使用贷款得当，能够按期还本付息，银行一般不会对企业的日常决策进行干预；如果企业经营管理不善，出现亏损，到期不能偿还全部或部分贷款，银行就要进行干预。这种干预包括：命令企业调整或改变经营方针；迫使企业提交一部分股票给银行作为抵押，使银行对企业的所有权取得部分控制；解除企业高级领导人职务，由银行派人担任董事长或总经理。此外，如果接受贷款的企业濒于破产，银行可以决定它的存亡。

## 【能力要求】

### 一、组织结构的影响因素与变化趋势

企业集团作为一种新型的企业组织形式，其本身就是适应经济发展、生产力进步的要求而产生的，随着生产力的不断提高，企业集团的组织结构必然会产生相应变化。影响组织结构变化的因素，可以从外因和内因两个方面来分析说明。

#### （一）变化的外在因素

企业集团组织的类型多样化，但影响集团组织结构变化的外在因素却是共同的，主要有市场竞争、产业组织政策和反垄断法。

1. 市场竞争。企业集团间的竞争由于市场的狭小和企业的增多而日趋激烈。随着企业集团开展多角化经营，这种市场竞争遍及各个产业，同时由于集团实力雄厚，竞争又趋向“重量级”。特别是近年来企业集团间高层次的竞争空前激烈，表现为整个集团层次上的相互竞争，尤其是各集团核心层大企业之间的激烈竞争。这是因为对于任何企业集团来说，其核心层企业的市场位置是否稳固，是决定该企业集团高层竞争力的基本因素。并且由于企业集团内成员企业还具有相对独立性，即使集团实力雄厚，在竞争中连核心层大企业也会随时破产甚至被兼并。市场竞争引起的企业集团成员企业的破产或被兼并，使得企业集团的组织结构必须进行调整，或是重新选择核心企业，或是增加集团的控股比例等。

2. 产业组织政策。产业组织政策的一般目标是维护市场的有效竞争，以提高资源在产业内的配置效率。政府为实现产业组织政策而采取的手段主要有：①控制市场结构，即对各个产业的市场结构的变动进行监测、控制和协调，维持某种合理的市场结构，改变不合理的市场结构，并防止不合理的市场结构的产生；②控制市场行为，即对企业市场行为进行监督、控制和协调，以维护市场竞争的公正性，防止并控制不正当竞争；③直接改善不合理的资源配置。实现产业组织政策手段中的控制市场行为，对企业集团组织结构具有直接的影响，因为这种控制市场行为的手段包括了禁止和限制竞争者

的市场独占以及对企业规模的限制。

3. 反垄断法。为了实施产业组织政策，各国均制定了反垄断法。反垄断法对企业集团组织结构的影响最大，反垄断法从司法上对企业的垄断行为作了限制，主要内容包括：解散已经形成的垄断企业；限制企业进行横向或纵向的企业合并，防止生产过度集中而形成新的垄断企业；企业购股，转移业务达到一定规模时，必须申请或呈报，得到认可方可行动，禁止成立控股公司和违法占有股份。

## （二）变化的内在因素

企业集团组织结构变化的内在因素主要包括：共同投资、经营范围和股权拥有。

1. 共同投资。企业集团为了解决某些投资项目所需资本庞大、投资期限长、风险很大的问题，共同投资设立一个新企业。它虽然没有集中全部核心企业和成员企业参加，但确实是由相当多的企业共同投资设立的。日本的大企业集团在经济高速增长时期，集团实力不断增强，它的形成正是由于出现了许多成员企业集团，经过它们的不断共同投资，设立的新企业不断发展和扩大。共同投资公司形式上是股份公司，它的持股方式不同于日本的典型方式——法人相互持股，而是由一部分法人单方面占有，其特点是排斥他人。共同投资公司排斥他人是由于它是以企业之间的协作和集团化为目的，属于一种合资的股份公司。共同投资公司的设立，可以从企业集团内部强化成员企业间的联结纽带，同时加快集团成员企业规模的扩大和实力的增强。

2. 经营范围。企业集团在形成和发展初期，其经营范围都是比较单一的，主要以一个行业或一种产品为主，很少有跨行业或多种产品。随着企业集团规模的扩大和实力的增强，跨行业或多品种经营成为一种需要和可能。经营范围的扩大，可以有多种形式：横向扩大、纵向扩大和混合扩大。横向扩大就是从事与集团原有行业不相关的行业经营，纵向扩大就是向集团原有行业的上游与下游方向扩张，混合扩大就是从事与集团原有行业不相关的行业经营，同时向集团原有行业的上游与下游方向扩张，呈现全方位扩大。这三种形式的扩大经营范围，就要求集团组织结构予以调整。对横向扩大和纵向扩大要加强人事参与和控股，对混合扩大则要人事参与和控股同时进行。

3. 股权拥有。企业集团的股权拥有是与集团的发展战略紧密相连的。集团内成员企业如果属于集团的控股企业或集团的发展重点，那么集团肯定是该企业较大的股权拥有者或控股者；如果不属于集团的控股企业或集团的发展重点现已不是发展重点，那么集团就不一定是该企业较大的股权拥有者或控股者，只要拥有少量股权或以其他形式参与就可以了。集团对成员企业股权拥有多少的变化，会使企业集团组织结构发生变动，增加或减少控股企业，调整协（关系）企业的数量。

## （三）变化趋势

企业集团随着规模的扩大和竞争力的增强，集团内部组织结构开始变得更为复杂，即组织结构的层次越来越多，各层次企业之间的关系也错综复杂。伴随着组织结构的复杂化，集团内半紧密型和松散型成员企业却迅速增加，并且已成为企业集团的一种结合方式。同时，由于市场竞争的日趋激烈，集团对半紧密型和松散型企业的影响和控制程度呈逐步增强趋势。

企业集团内半紧密型和松散型成员企业的迅速增加，是与资金借贷型和业务协作型组织结构联结方式的大量出现有关的。因为传统的层层控股型和环状持股型联结方式一定要拥有股权，而资金借贷型和业务协作型联结则具有广泛的社会性。业务协作型联结方式，主要是指企业集团内部各成员企业之间通过经常性的或建立在长期协议基础上的业务协作而形成的联结方式。业务协作型的业务范围主要包括：

- ①生产的分工和协作。这种情况主要发生在垂直联合型的企业集团中，由核心企业与有关零部件生产加工企业签订长期合作协议，加工企业根据协议要求，生产并保证提供核心企业所需的零部件和有关加工服务，同时就具体的价格、规格、质量和服务等方面，由双方共同商定，并一般以核心企业的意见为主。
- ②技术上的联合研究与开发。这种情况发生在产品技术存在互补性的企业集团中，以某一系列产品的研究开发为纽带，将那些在有关技术方面各有所长并在产品生产经营上具有共同利益的企业联合起来，通过联合研究、开发和生产，形成一定形式上的联结。
- ③原材料采购或产品销售方面的协作，即企业集团内数家企业通过签订长期的原材料联购或产品联销协议，或者共同委托一家商业公司承担上述联购联销长期业务，由此形成企业间的联结。

## 二、企业集团组织结构模式的选择

企业集团组织结构按照结合形态的不同，可分为横向结合和纵向结合两种类型，其中纵向结合又可分为企业系列和控股系列。有关部门和相关企业在组建企业集团、设计组织结构时，可根据自身发展要求、生产经营特点以及财务实力等内外部环境和条件作出正确的选择。

### （一）横向结合型企业集团

横向结合型企业集团是由成员企业采取相互持股而形成的组织形式，其结构如图 1—10 所示。日本的几大企业集团，如三菱、三井、住友、芙蓉、第一劝业及三和等是典型的横向结合型企业集团。一般来说，此类企业集团具有如下特征：综合的产业体系；相互持股；社长会形式；主银行制度；综合商社的核心地位；设立共同投资公司，即合资企业；使用共同的商号和商标。

### （二）纵向结合型企业集团

纵向结合型企业集团是由集团核心企业对其他层次企业采取垂直持股或

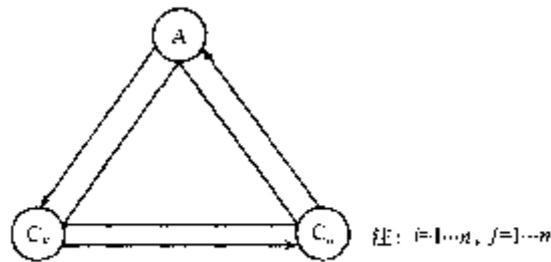


图 1-10 环状持股——横向结合型企业集团结构图

控股而形成的组织形式，其结构如图 1-11 所示。按照核心企业与其他层次企业之间在协作和所有权上的关系，纵向结合型企业集团又可分为企业系列和控股系列。

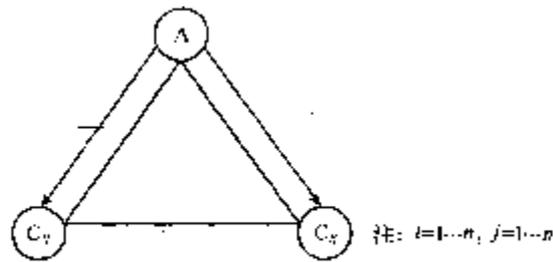


图 1-11 垂直持股——纵向结合型企业集团结构图

### 1. 企业系列企业集团

企业系列就是成员企业在协作和所有权方面同时存在关系的企业集团，协作方面最为普遍的方式是产品加工，所有权方面的形式则是纵向多级持股。企业系列最顶端的总公司往往是总装公司，同时也是母公司。

企业系列企业集团的特点是集团公司总部直接参与经营，经营集团的主营产品，其组织结构如图 1-12 所示。企业系列企业集团多是由一家实力雄厚的主体企业（集团公司）充当集团本部的角色。集团企业的职能部门既承担着集团企业本身的生产经营管理工作，也肩负着成员企业的股权管理任务。这种类型的企业集团不像大企业那样经营行业涉及领域很广，而是以本业为主，适当地多种经营，以集团企业生产的主导产品作为企业集团生产计划的核心。通过纵向“一体化”（这里所谓的“一体化”是指一体化到企业集团这种中间性组织当中，成员企业仍是独立的法人实体）并入企业集团，上下游企业（集团成员企业）则主要以主体企业的产品安排生产和经营。这样，集团公司与成员企业之间不仅存在着产权关系，而且在生产经营上存在着极高的依赖关系。由于生产产品的高度相关性，使得集团公司的职能部门可以比较容易地在生产经营方面对成员企业进行指导和协调。这种组织结构形式的优点是：管理层次少，工作效率高；由于主体企业的特殊地

位，主体企业对成员企业的协调较为容易。这种组织结构形式的缺点是：使高层管理者陷入日常活动，无法进行长期性的计划考虑；而且，由于高层管理者各自负责一个部门的工作，所以他们基本上是从各自的专业和部门立场设计、评价整个公司的政策，结果使得公司政策制定和计划编制成为有利害关系的各方协商的结果，而不是根据整个公司的全盘需要作出的反应。

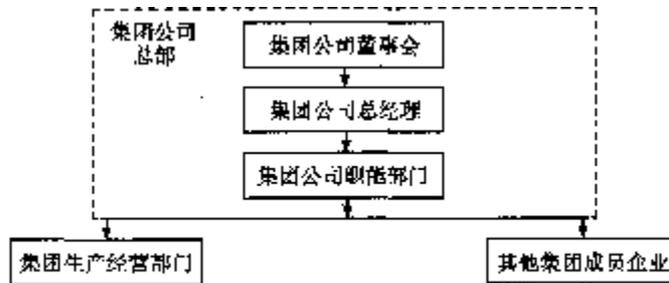


图 1—12 直线职能型企业集团组织结构图

## 2. 控股系列企业集团

控股系列是指以控股公司为顶点，由控股公司直接或间接持有下属公司的股权而形成的以资本为联结纽带的企业系列。控股系列不以产品生产加工为联结纽带，而是以控股公司作为集团公司总部，控股公司设立专门的企业集团职能部门，负责集团的管理工作，指导和协调成员企业的生产经营活动。其组织结构如图 1—13 所示。

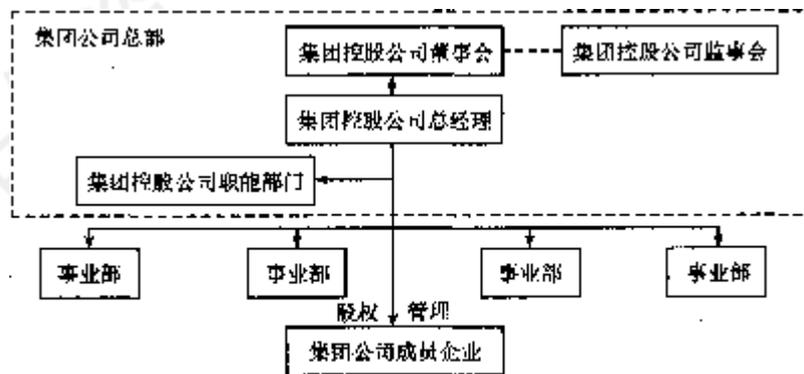


图 1—13 事业部型企业集团组织结构图

这种类型的企业集团的主要特点是集团公司不参加生产经营活动，完全是一家股权管理公司。这种组织形式较多地被一些生产规模大、生产经营多元化程度较高的企业集团所采用，典型的有法国埃尔夫·阿奎坦股份公司、新加坡谈马锡控股公司等。由于生产经营的多元化，整个集团的生产经营活动很难像企业系列企业集团那样，由负责主体企业生产经营的职能部门同时作为集团的职能部门，指导和协调成员企业的工作。为了满足生产经营多元

化的需求，许多企业集团在控股公司总部设立职能部门的同时，按照产品、部门、地区和顾客划分为各专业事业部，以弥补职能部门非专业化的不足。通过事业部的设立，一方面集团总部可以摆脱日常经营性事务工作，能够更好地考虑集团的总体战略性经营决策问题；另一方面事业部与市场联系紧密，便于掌握市场动态和适应市场变化。

这种类型的企业集团对大型跨国公司非常适应，它既能发挥母公司的战略优势，又能发挥子公司的积极性和灵活性；而且在必要时，母公司可以放弃没有前途的子公司，以避免财产损失和经营风险。这种类型的企业集团的优点在于各职能部门职责明确，层次清楚，对成员企业一视同仁。

以上从企业结合形态的角度对企业集团组织结构的基本类型进行了划分。实际上，许多学者还从多种不同的角度进行了分类。例如，按照集团总部的数量可分为多总部型企业集团（网络型企业集团）和单总部型企业集团；还可以分为 H 型结构（控股型）企业集团、U 型结构（直线职能型）企业集团和 M 型结构（事业部型）企业集团等。现实中的企业集团并不是固定选择某一种组织模式，而是根据企业自身的发展战略需要和外部环境的变化不断调整自己的组织结构模式，许多企业集团往往是以上几种基本模式的混合体。

### 三、企业集团职能机构的设计

企业集团的职能机构是指集团本部所设置的各种职能机构、办事机构和专业部门。这些机构的工作权限只下达到成员企业一级，成员企业内部机构如何设置、生产与管理如何进行，则应由各成员企业自行决定。

企业集团职能机构一般应具有以下职权：①根据集团负责人的布置，为协商议事机构进行战略决策和其他重大决策的磋商提供信息或备选方案；②拟订集团中长期计划、年度生产经营计划和其他专题计划，经集团协商议事机构决定后，分工合作，负责组织实施；③根据协商议事机构的决策，集中人力、物力、财力，开展攻关活动，包括重大技术改造、基本建设、科研试验、新产品开发、新市场开拓等；④根据协商议事机构的决策，从实现本集团的经营战略需要出发，打破成员企业“大而全”“小而全”的格局，对成员企业的生产经营进行优化组合；⑤对成员企业的生产、技术工作和经营管理进行协调与指导，同时抓好集团的经济活动分析，不断解决集团在生产经营上的薄弱环节和关键问题，提高经济效益；⑥抓好成员企业不能单独处理的有关业务工作。

企业集团职能机构有以下几种形式：

1. 依托型的职能机构。也称依附型的职能机构，是指由一家实力雄厚的主体企业的职能机构同时作为企业集团本部的职能机构，即所谓“两块牌子，一套管理人员”的管理体制。其基本模式如图 1—14 所示。这里所谓“两块牌子”是指主体企业的牌子和企业集团的牌子并存；“一套管理人员”

是指主体企业的职能机构，同时也是企业集团本部的职能机构，既负责主体企业的日常管理工作，又负责集团本部的日常管理工作，并指导集团其他成员企业的管理工作。主体企业职能科室根据所承担的集团本部管理工作量的大小，兼任集团管理工作的形式各不相同，有的职能科室是指定专人负责集团的管理工作，有的职能科室则要设立专门科组负责集团的管理工作。采用这种“两块牌子，一套管理人员”的管理体制的企业集团中，也有一些实际上是“两块牌子，一套半管理人员”。就是说，除了由主体企业的职能机构同时作为企业集团的职能机构外，再设一个专门负责集团联营事务的办公室，协调、指导主体集团各职能部门中负责集团管理工作的人员和科组，分工合作，共同做好企业集团的管理工作。对于这种“两块牌子，一套半管理人员”的管理体制，人们仍然习惯地称之为“两块牌子，一套管理人员”，比如二汽集团就是这样的。

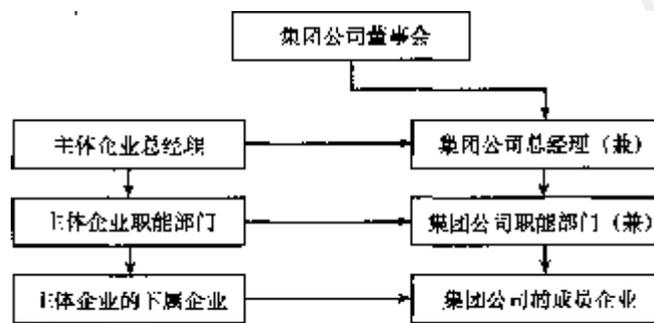


图 14 依托型企业集团职能机构图

实行“两块牌子，一套管理人员”的管理体制，优点是：①减少管理层次，精简机构和人员，提高工作效率。②集团公司的总经理与各职能机构彼此熟悉，容易开展工作，且由于集团公司、核心企业具有雄厚实力，可作为企业的坚强后盾；具有较高的权威，容易协调、指挥集团和各成员企业的生产经营活动。缺点是：①集团公司的总经理和各职能部门原来的任务就十分繁重，再兼任集团的管理工作，工作量加大，容易造成失误。②集团公司的总经理和职能部门可能由于习惯上的原因或其他原因，容易忽视其他成员企业的利益，或者怕其他成员企业说自己偏袒本企业，而不敢果断地处理问题。

2. 独立型的职能机构。它是在各成员企业也上，建立一套独立的、专门的企业集团的职能机构，负责集团的管理工作，指导并协调各成员企业的生产经营活动。其基本模式如图1—15a所示。这种管理体制适用于由行政性公司或企业性公司转变而来的企业集团，或者由若干实力大体相同的企业组成核心层的企业集团。股份制企业集团也以采用这种独立型职能机构的管理体制为好。其优点是：各职能部门职责明确，层次清楚，一般不会发生偏袒某个成员企业的现象。缺点是：难以在短期内形成一个指挥灵活、效率

高、强有力的集团管理系统。独立型企业集团职能部门的设计如图 1—15b 所示。

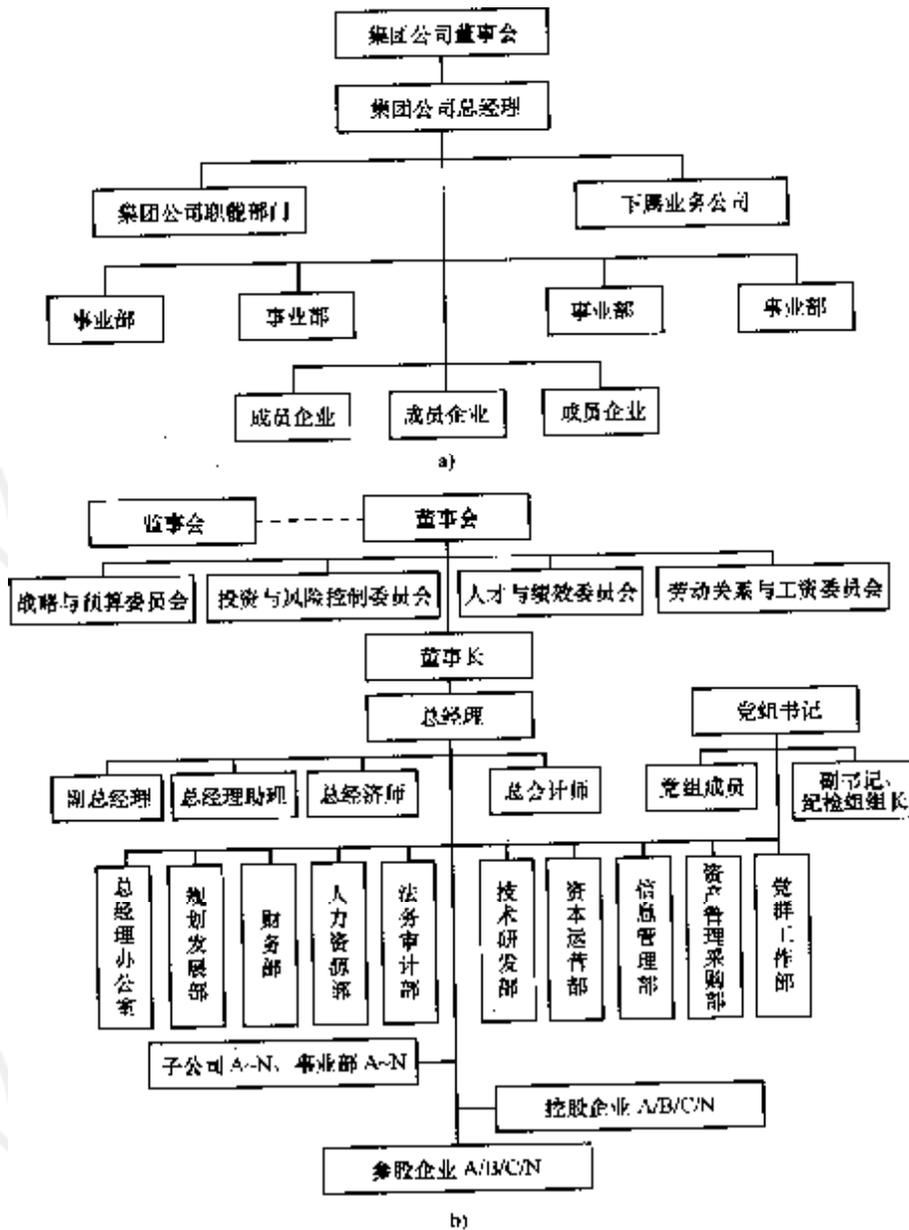


图 1—15

a) 独立型企业集团职能机构图 b) 某企业集团职能部门设置图

3. 智囊机构及专业公司和专业中心。无论是依托型企业集团还是独立型企业集团，都可根据需要设立智囊机构及必要的专业公司和专业中心。

(1) 成立智囊机构。有的也称集团的决策咨询委员会、战略研究部或信息公司。其任务是：①收集、储存有关信息资料，对其进行综合整理，提供给集团协商议事的理事会作参考；②参与编制集团的经营战略规划、中长期计划和年度生产经营计划；③根据理事会的指示，为集团高层对重大问题的决策提供备选方案，参与集团的决策活动，为集团制定和实施正确的经营决策献计出力。

(2) 设立专业公司和专业中心。规模大、经营业务繁重的企业集团，可以设立一些专业公司和专业中心。这些专业公司和专业中心是在集团负责人的指导下，从事某项专业活动，更好地发挥企业集团的整体优势，为集团和集团成员企业提供服务，减轻集团和集团成员企业的繁杂事务，实现集团的经营战略目标。这些专业公司和专业中心一般是独立核算、自负盈亏、自谋发展的法人实体。它们为集团和集团成员企业提供服务，是要计价结算、收取报酬的。当然，所收取的报酬一般会略低于集团外部有关单位提供同样服务的价格。

企业集团设立的专业中心主要有信息中心、人才培训中心、计量检测中心、科研开发中心等。设立的业务公司主要有进出口贸易公司、产品销售服务公司、物资供应公司、运输公司、财务公司等。这并不是说所有企业集团都必须把上述机构全部建立起来，而是应根据实际需要设立其中若干个，如果确实不需要，则可以一个也不设立。有的机构，例如集团的进出口贸易公司、财务公司，还必须经过有关外经贸部门和中国人民银行批准方可设立。

除上述常设职能机构外，还可根据某种特别需要，例如为了完成某项重要技术改造任务或基本建设任务，或者开发某种新产品等，从集团本部的有关职能部门或有关成员企业中抽调若干人员，组成临时性的工作机构，直接归集团负责人指挥，开展工作。完成任务后，工作人员仍回原来单位或另行安排工作。

#### 四、应用实例分析

##### 案例之一：KW 集团公司组织结构发展变化的分析

KW 集团公司是我国南方一家知名的大型企业，经营范围涉及房地产、商贸、投资、制造和文化等多个领域。根据企业发展的需要，该集团早在 1988 年就开始进行了股份制改组，解决了企业和主管部门、政府的关系，企业成为董事会领导的、适应市场经济要求的、真正的商品经济主体。KW 集团与目前众多的国有控股企业不同，由于其产权结构分散特征明显，国有股对企业经营层单独的影响力不是很大，企业发展就相当独立。企业的经营方向主要由一支富有进取精神和职业精神的经理人员队伍来把握。

钱德勒在他的《看得见的手》一书中这样说道：“由一组支薪的中高层经理人员所管理的多单位企业即可适当地称之为现代企业。此种企业在 1840 年的美国尚不存在。到第二次世界大战时，这类公司已在美国经济的

许多部门中成为占优势的企业机构。”钱德勒的定义阐释了现代企业制度的两个重要特征：一是领取薪水的中高层管理人员；二是多单位构成的企业。前者说明了现代企业中所有者与经营者的分离；后者描述了现代企业的内部结构和运行机制，即科层制。①威廉姆森（O. E. Williamson）进一步将公司内部科层结构区分为三种形态：第一种是集中的、按职能划分部门的一元结构（Unitary Structure），简称 U 型结构；第二种是控股公司（Holding Company）结构，简称 H 型结构；第三种是多分支单位结构（Multidivisional Structure），即目前实行最多的事业部制，简称 M 型结构。

U 型结构是一元结构，是围绕着企业内部职能划分来构建的。如图 1—16 所示，在 U 型结构中，每个职能部门只是整个系统的一个组成部分，不能独立构成一个完整的子系统，每个职能部门的运作要依赖于最高主管的决策和其他部门的协作。U 型结构是一种集权式结构。对照 KW 集团早期的组织结构，可以判断 KW 集团在早期业务规模较小的阶段，也是采取了 U 型结构。



图 1-16 U 型结构图

在 KW 集团进入多元化发展阶段后，企业的组织结构发生了根本性的变化，形成了一种总部控制下属公司的企业管理结构，威廉姆森将其概括为 H 型结构，即控股型结构。其组织框架如图 1—17 所示。

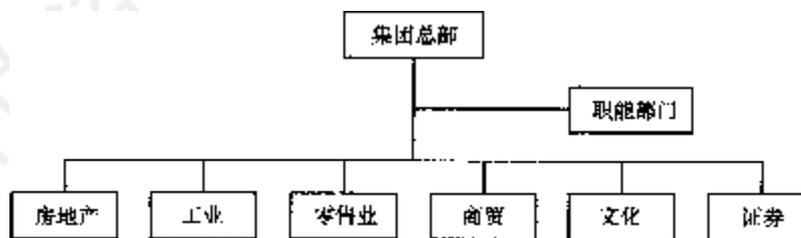


图 1-17 H 型结构图

在这种组织结构中，下属公司在产品和发展方向上彼此关系并不密切，在经营上各事业部有较大的独立性，下属公司成为利润中心。但是 KW 集

团的组织结构与理论上的 H 型结构有所区别。理论上，H 型结构下总部与子公司的关系简化为控股与被控股的关系，总部对子公司的投资只是集团的一种投资组合而已，子公司自身的投资决策由子公司负责。而 KW 集团的 H 型结构有两个特点：一是总部是投资中心，KW 集团控股的企业的投资决策基本上取决于总部的安排；二是总部负有管理的职能，总部与子公司之间关系紧密，而非松散型。

从业务发展的角度看，KW 集团用了 6 年多的时间才度过了生存阶段。因此，在这一时期，尽管 KW 集团的组织结构与威廉姆森提出的 H 型结构相似，但有一点区别的是，母公司（总部）对子公司的经营仍采取直接干预的方式，在资金调度、人事安排、项目开发等环节上基本完全由总部掌握，即 KW 集团仍秉持着集权管理的原则。这一做法实际上是总部从集团公司发展的角度出发，对子公司业务进行扶持的主要方式。

随着 KW 集团跨地域业务的发展以及以合资方式建立的子公司日益增多，KW 集团的组织结构又进一步演化为 M 型结构。这种演化在很大程度上是由于总部对驻外公司、合资公司的控制能力不断弱化，形成了总部与子公司在职能、决策等方面的分离。总部的职能部门主要着眼于集团的整体运，作、发展目标、市场研究、审计、监督等功能，而子公司则成为相对独立运作的利润中心和投资中心。

21 世纪初，KW 集团进入发展调整期。随着总部在集团组织结构中角色的转变，总部职能部门也相应地进行了调整，增加了企业策划部门，从事项目的前期可行性分析和后期评估，而曾经直接介入子公司业务的部门被合并，总部与子公司在资金调度、人事安排、项目开发等方面的职责也开始重新界定。总体而言，总部向子公司放权，其形成的组织结构大体如图 1—18 所示。

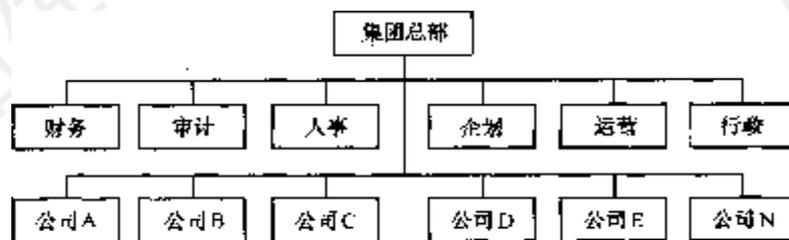


图 1-- 18 M 型结构图

综上所述，Kw 集团在过去 20 多年的发展过程中，自觉地走出了一条自我完善、不断变革的企业现代化之路，而追逐利润最大化，努力降低成本包括降低交易费用，是决定 Kw 集团逐步确立起适合商品经济发展要求的现代企业制度的动力源。

## 案例之二：DK 企业集团组织结构的规划方案

DK 企业集团的管理体制主要取决于 DK 企业集团的资产组织结构及其集团形成的历史渊源。一般说来，企业集团具有金字塔式垂直控制的组织结构。集团企业间按照资本（产权）联结程度形成多层次的企业组织结构。

### （一）DK 企业集团的管理层次设计

第一层次：集团公司，实质上是母公司或控股公司，称为核心企业。

第二层次：控股层企业，由若干全资子公司、控股子公司组成；参股层企业，由母公司持有股份但未达到控股界限的若干关联公司组成；协作层企业。由若干签有长期优惠合同和托管、承包协议的成员企业组成，遵守企业集团章程。

第三层次：企业由一级子公司、关联公司、再投资设立的二级子公司、关联公司组成。核心企业称为集团公司、母公司或控股公司，不同的称谓应用于不同的场合，但都指同一企业主体。它可以是一个既从事生产经营又从事资本经营的混合型公司，也可以是一个专门从事资本经营的单纯性的管理型公司。

企业集团的控股子企业或子公司（子企业与子公司属于同一性质，将未进行公司制改造的称为子企业）含全资子公司、控股子公司，是指被母公司拥有控股权的子企业，它包括由母公司直接或间接控制其半数以上权益性资本的被投资企业和通过其他方式控制的被投资企业。

控股分为绝对控股和相对控股。绝对控股是指投资企业在被投资企业中的持股比例超过 50%；相对控股是指投资企业在被投资企业中为最大股东，一般持股比例超过 30%。

企业集团参股企业是指集团公司（母公司）虽持有股份但未达到控股程度的企业。

协作企业是指与集团公司或子公司以合同、协议方式建立较为稳定的协作关系的企业。它们之间是非产权关系，但集团公司与子公司之间的关系是控制与被控制的关系，集团公司对外代表企业集团。

从现代企业制度的角度看，DK 企业集团的领导体制应选择董事会领导下的总经理负责制。这种体制是一种由董事会负责集团生产经营决策，由总经理全面负责集团日常生产经营的组织和指挥的领导制度。在这种领导制度中，董事会是企业集团的最高权力机构和决策机构，其成员一是企业的所有者，二是集团企业代表，三是聘请的社会代表。董事会的任期一般可定为 3 年或 5 年，其中设董事长一人，副董事长若干人，有的还设常务董事若干人。

董事会的职权主要包括：审议并决定集团的经营方针、具体政策、规章制度和重大措施；审定集团的中长期发展规划、年度计划调整方案、财务预决算以及检查执行情况；决定集团的机构设置方案、总经理的任期以及其他重大人事问题；听取并审议总经理提交的工作报告；制定和修改集团章程。

董事会实行民主集中制，重大决策问题需经董事会集体讨论决定。总经理是集团日常生产经营活动的组织者、领导者，他拥有对集团生产经营的指挥权。

总经理的职权主要包括：贯彻执行董事会的决议，定期向董事会报告工作，提出需要董事会讨论决定的重大问题方案；全面领导集团的生产经营工作，负责处理所属单位提出的重大问题；提出副总经理人选，任免属于集团的管理干部；临时处理生产经营活动中由董事会决定的紧急问题，事后及时向董事会报告。

## (二) DK 企业集团的组织结构设计

组建 DK 企业集团，必须考虑并研究其组织结构。企业集团的组织结构与企业集团的联结纽带有关。在西方工业发达国家中，企业集团的联结主要是以资本的参与交融为纽带。我国第一、二产业部门的企业集团大都以产品、技术或工程手段为联结纽带，通过签订协议或行政关系而建立起来。近几年来，我国各类部门出现了一大批以资产或股权为纽带的企业集团。从上述两大类集团的联结方式来看，DK 企业集团的组织结构有以下两种设计方案：

### 1. 从属型 DK 企业集团组织结构设计方案

以产品和技术为纽带而组建的企业集团在母企业与集团之间实行“一套班子，两块牌子”式结构，企业集团与母企业存在着依附关系或从属关系，从属型企业集团的核心企业一般实力都比较强，而成员企业力量相对薄弱。这类企业集团的组织结构如图 1—19 所示。该类型企业集团组织结构的主要优点：一是有利于统一指挥，促进组织结构合理化；二是有利于统一调度力量，集中优势，开发新产品；三是有利于改革核心企业“大而全”、成员企

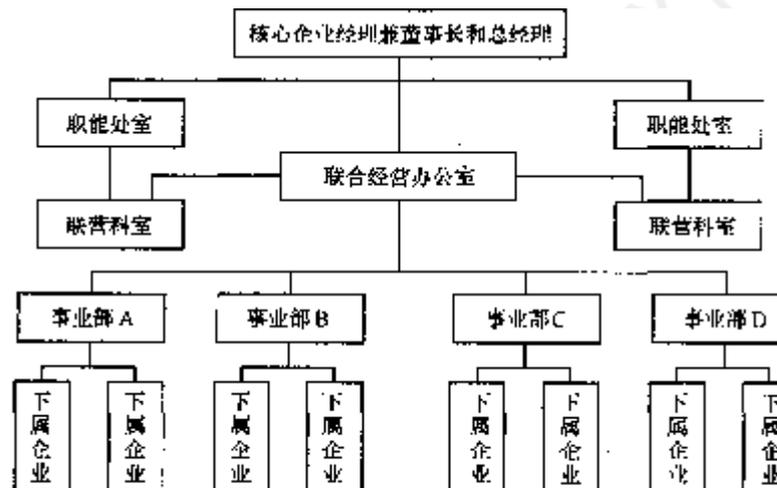


图 1 19 从属型 DK 企业集团组织结构设计图

业“小而全”的格局。该类型企业集团组织结构的主要缺点是集团地位不明确，管理分工模糊。

## 2. 独立型 DK 企业集团组织结构设计方案

所谓独立型企业集团，是指在 DK 企业集团内只设有一套独立的专门机构，用于从事整个 DK 企业集团的经营管理活动。这套机构一般包括一定数量的职能部门和业务公司，不存在母企业制约企业集团，对成员企业的偏向性较小，集团内各职能机构职责分明，管理层次清楚。其组织结构如图 1—20 所示。该类型组织结构的优点是统一指挥、职责分明、层次清晰、分工明确等。在设计 DK 企业集团组织结构时，应坚持以下原则：一是专业化分工的原则；二是统一指挥的原则；三是分层授权，集权与分权相结合的原则；四是责、权、利、能相结合的原则；五是弹性原则。另外，在进行 DK 企业集团组织结构设

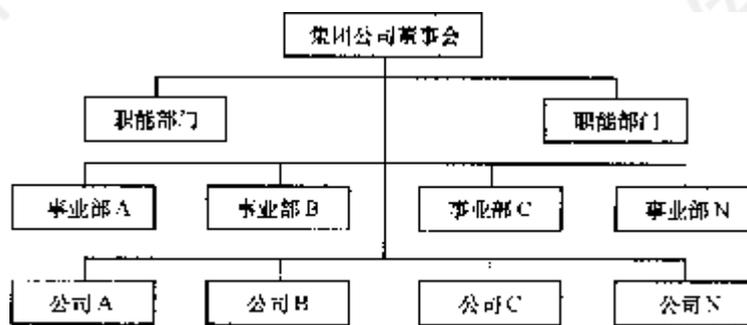


图 1—20 独立型 DK 企业集团组织结构图

## 五、企业集团组织机构的有效运行

当企业集团的组织机构确立之后，摆在高层管理者面前的一项首要任务就是如何保障其组织的有效运行，最大限度地发挥其应有的功能。因此，集团公司人力资源管理部门应当采取以下几项措施，对组织机构的运行情况进行全面监控，并建立健全各种原始记录和统计分析制度，定期采集相关数据资料，对组织进行深入的诊断分析，以便及时发现问题，提出改进对策。

1. 对组织中的各个职能部门和业务部门功能的执行情况进行检查。即这些新组建的机构在多大程度上执行了赋予它们的功能，如：①该部门是否完全履行了自己的职责，做到尽职尽责；②在考评期内有无事故、投诉等情况发生；③有无工作延误、推脱、扯皮等情况发生；④有无存在人力、物力和财力资源的浪费、损失情况（包括有形的和无形的）；⑤有无出现新的经验、方法和思路。在查找上述问题的过程中，不仅要发现问题，还要找出产生这些问题的真实原因。

2. 对各级组织机构的工作效率进行评定。具体的考评指标有：①决策机构的反应速度。即从接到一项上级指令或某种情报信息到正式开始进行研

究的时间。②决策机构的效率与效果。即从收到相关信息到作出决策的时间，以及由于采取该项决策给企业带来了何种收益（包括直接的和间接的）。③机构的执行能力与执行效率。前者是从总量上考查上级下达的工作计划执行和完成情况，后者是从开始执行某项指令到取得实际成果的时间。为了便于统计分析，可以根据决策执行的复杂难易程度进行分类，制定出分类评价标准。④公文的审批效率。即一份报告、文件从转到批阅者手中到批复完毕的时间。⑤公文的传递效率。即从公文发出单位到呈阅单位的时间。

3. 对组织中纵向管理与横向管理的协调关系进行定期或不定期的监督检查。所谓“纵向管理”，是指从集团公司总部、所属部门、下属公司，一直到每个所属企业，自上而下的计划、组织、指挥、监督、协调和控制的过程。而“横向管理”是指集团领导层之间、职能与业务部室之间、集团下属公司之间，对这些平行机构及其主管之间的计划、组织、指挥、监督、协调和控制的过程。例如，要对某机械制造集团公司所属组织间横向管理的协调关系进行检查，主要应检查产品零部件制造的协调关系、产品总装配的协调关系以及企业总体内外生产销售的协调关系。

组织学专家认为，要使企业组织有效运行，必须正确处理好三种重要关系。一是直线主管与参谋人员的关系；二是组织集权与分权的关系；三是主管与下属的授权关系。

直线与参谋的关系，实质上是职能部门与业务部门之间、直线主管与参谋即专业人员之间横向管理的协调关系。两者之间的功能定位不同、工作性质和内容不同，因而赋予两者的职责和权限也不同，需要各司其职、各负其责、密切配合、分工协作，才能从根本上保障组织机构的正常有效运行。业务部门及其直线主管对职责范围内的生产经营活动具有决策权、指挥权和处置权，而职能部门及其参谋人员只能行使建议、咨询、服务、计划、监督、检查等方面的职权。

组织集权与分权的关系，实质上是上级部门与下属部门之间纵向管理的协调关系。所谓集权，是指职权的集中，即将企业的决策权大部分集中到比较高的管理层，乃至集中到企业的最高层。分权是指职权的分散，它是将企业的决策权通过适当的方式分散到组织的各个层级中去，从而使各个部门的经营管理者对于本部门的工作拥有某种程度的自主权。科学合理的分权有利于调动下属部门的积极性和主动性，节约人力、物力等资源，提高决策效率与工作效率。

主管与下属的授权关系。所谓授权，是指上级主管将组织中一定权限授予下属，使下属在主管的指导、监督和控制之下，拥有在其业务分工、职责范围内的一定程度的自行决策权和自行处置权。它实质上是集权与分权关系在具体工作岗位上的进一步体现。

总之，为了保障企业组织的有效运行，不但要健全和完善企业组织机构

管理信息系统，对组织运行的全过程进行监控，还应及时发现组织机构存在的问题，不断推动企业集团组织机构的变革，才能促进企业的进步和发展。

### 第三节 企业集团人力资本战略管理

#### 【学习目标】

通过学习明确人力资本的含义和特征，企业人力资本的含义，人力资本管理与人力资源管理的关系，人力资本管理的研究对象、主体与客体，人力资本管理和人力资本战略的内容；掌握企业集团人力资本战略制定与实施的模式，以及实施过程评价与控制的方法。

#### 【知识要求】

##### 一、人力资本的含义和特征

保罗·A·萨缪尔森在其《经济学（第14版）》中写道：“资本是一种生产出来的生产要素，一种本身就是经济的产出的耐用投入品。”当前，西方经济学界一般认为，凡是用于生产、扩大生产能力以及提高生产效率的物质均称为资本。它不仅包括设备、厂房，而且包括知识、技能。一般将前者视为物质资本，将后者视为人力资本。

人力是生产力的一大要素。人力与物力结合进行生产，推动着人类社会的发展。在实际生产中，对人力不断投资会导致相应的生产力的提高。因此，将人力视为通过投资便可提高其生产能力的资本，就产生了人力资本的概念。

人力资本是能够带来现在或未来收益的存在于人体之中的人的知识、技能、健康等综合的价值存量。也就是说，人力资本是体现在人力资源身上的以人力资源的数量和质量表示的一种非物质资本。首先，人力资本是活的资本，它凝结于劳动者体内，表现为人的智力、知识、技能、体能，其中真正反映人力资本实质的是劳动者的智慧和能力。其次，人力资本由一定的费用投资转化而来，没有费用的投入就不会获得。这种投资在货币形态上可以表现为保健、教育、迁移等方面的费用支出。简单地说，任何人的能力都不可能完全靠先天获得，要形成、培育能力就必须接受教育，必须投入时间和金钱。最后，劳动者拥有的人力资本价值，可以通过生产劳动转移和交换，并实现价值的增值。人力资本是一切资本中最重要、最宝贵且最具能动性的资本。世界各国经济增长的事实说明，人力资本比物力资本能更有效地推动社会经济发展。经济学中著名的柯布—道格拉斯生产函数（Cobb—Douglas）说明，人力的产量弹性远比物力的产量弹性大，前者约为后者的3倍。

因此，人力资本具有以下几个方面的基本特征：

1. 人力资本是一种无形的资本。人力资本以潜在的形式存在于人体之

中，必须通过生产劳动才能体现出来。劳动者在进行实际生产之前，其体内的人力资本是无法发挥作用的。举例来说，一个人从读小学一直到接受高教育，其人力资本含量应该说达到了较高的水平。在此期间，若其未产生任何与生产有关的科研成果，未从事任何生产劳动，则只能说明其具有潜在的人力资本。

2. 人力资本具有时效性。人力资本的形成、使用都具有时间上的限制，这是由其生物基础决定的。人作为生物有机体，有其自身生命周期的特点。人力资本的形成，并非完全与生俱来，体能要靠后天的营养，智能要接受一段时期的教育。另外，劳动者在生命历程的不同时期，已经形成的人力资本结构也会发生变化。一般来讲，人的一生大致可分为三个时期：25岁之前是人的智能、体能的形成发展期；25~50岁，是人的创造性最强的时期，在此期间，人的智能、体能等各种能力都处于最佳时期；50岁以后，人的智能、体能逐渐步入减弱期。所以，不同时期人力资本构成会不同，在使用上也应有所区别。对人力资本的使用不是一次性无休止地进行。劳动者付出一定的体力和脑力之后，需要一段时间的补充、休息，才能再次投入到新的劳动活动中去。人力资本的使用必须考虑其时效性，针对不同层次、不同类型的人力资本，掌握最佳时机，才能充分发挥人力资本的潜能。

3. 人力资本具有收益递增性。人力资本是一种特殊资本。它也具有收益性。在现代经济的发展中，人力资本收益的份额具有递增性，即人力资本投资的收益率会越来越高。美国经济学家舒尔茨（T. W. Schultz）认为，人力资本经济价值的上升，使劳动相对于土地和其他资本的作用日益扩大，很可能会带来新的制度变革。可以说，人力资本是高增值的资本。

4. 人力资本具有累积性。在现实的生产活动中，各种资本都会因为使用而产生损耗。使用强度越大，往往磨损程度就越高。人力资本在使用中也不例外，也会产生损耗，必须通过补充一定的物质资料，进行闲暇休息，才能保证再生产的顺利进行，形成“消耗—生产—再消耗—再生产”的过程。但与其他资本不同的时，在“生产—消耗”总过程中，人力资本可以不断自我累积。每一次“补充”之后，劳动者体内的人力资本会比上一过程有所提高，从而促使人力资本含量不断上升。

5. 人力资本具有无限创造性。人力资本是经济资本中的核心资本，是一切资本中最宝贵的资本，其根本原因就在于人力资本的无限创造性。人力资本蕴涵于人体之中，通过人与物质资本结合进行生产，体现其价值。人类社会的不断进步，正是靠人力资本在人体内逐步积累，不断地被使用、被开发。开发和利用人力资本，挖掘出劳动者的各种潜能，才能最大限度地利用现有的科学技术，更好地服务并造福于人类社会。人类社会发展的无限性，使人力资本的创造力具有无限广阔的发展空间。

6. 人力资本具有能动性。人类不同于自然界的其他生物，是因为人有

意识、由思维，能主动地从事生产劳动。意识是人所特有的，是与语言有联系的大脑的最高功能。通过意识功能，人类对现实世界作出科学的总结和概括，并产生对行动后果的预先思考，然后通过意识采取合理行为，并不断地对其进行控制。这一切活动都源自于人体主观思维。人类通过这种意识上的能动性，对自身和社会有了更加深刻的认识，并主动作出反应。尤其是能够能动地利用自身的人力资本，从事有目的的活动。

人力资本作为人类认识世界、改造世界的主要能力，发挥其能动性是至关重要的。从微观上看，充分调动企业员工的主观能动性，使其主动自觉地发挥体内人力资本的功能，才能对企业发展作出应有的贡献；从宏观上看，调动全民的生产积极性和主动性，万众一心，同心同德，群策群力，艰苦奋斗，才是促进国家社会与经济发展持续不竭的动力。

7. 人力资本具有个体差异性。对物力资本进行研究，一般从其同质性角度入手，但研究人力资本则不同，必须重视其自身的个体差异性。人力资本是蕴藏于人体内的能力，它与人体的小可分割性，决定着它必然会受到人体心理、意识、思想等多方面因素的影响，从而产生差异。不同的个体在各自不同的成长历程中，形成了各自稳定的心理、意识等品质特征，从而在人力资本上反映出能力的差异。比如，同样是学习某种操作技术，有的人学得快一些，有的人则学得慢一些，这说明前者学习技能的能力高于后者；但是，这不能反映出其人力资本含量高于后者，因为在其他能力方面前者可能会不如后者。研究人力资本的个体差异性，有利于掌握个体情况，合理利用人力资本，在人力资本投资方向和方式上做到有的放矢。

## 二、企业人力资本的含义

企业的总资本包括有形资本和无形资本，无形资本又可分为人力资本、组织资本和顾客资本，根据人力资本的定义，可企业人力资本定义为：企业全体员工投入到企业中的能够为企业现在或未来创造收益的人的知识、技能和体能等投入量的价值。

在界定企业人力资本的概念时，应特别强调以下几点：

1. 能够为企业创造现在或未来收益的员工的知识 and 技能才是企业的人力资本。自然，小能为企业创造现在或未来收益的知识、技能和体能不能算作企业人力资本。在企业中，员工的知识 and 技能应该说主要是用于为企业创造现在或未来的收益，但是一般情况下并不是员工所拥有的知识和技能全部都能够创造企业现在或未来的收益。有些知识和技能是不能够为企业现在或未来创造收益的，所以这些知识和技能不能够成为企业人力资本。

2. 企业人力资本是全体员工实际投入到企业中的人力资本的价值量之和。这种存量的积累是通过有效的招聘、员工培训和“干中学”等得到的。这种价值量还必须是员工投入到企业之中的人力资本，否则就不能算作企业的人力资本。

3. 企业人力资本是企业内部员工人力资本集体协调与合作的“整合”。货币资本是可以求代数之和的，而人力资本则不一样，一个组织或一个企业的人力资本并不等于组成组织或企业的各个个体的人力资本的简单代数之和。这是因为人力资本具有专业方向性，不同个体所具有的人力资本之间存在着替代、互补和互动等多重关系，因而使得群体人力资本存量可能等于或大于、甚至小于个体人力资本之和。因此，在考虑群体人力资本时，必须考虑个体人力资本之间的替代、互补和互动所形成的整合效应，这种整合效应的方向，即正向整合和负向整合及其程度本身反映了一个人口群体的生产能力，其实就是人力资本的管理效应。这就是说，多个人力资本合作必须进行有效管理，否则其整体能力要低于各个人力资本之和。这也正是人力资本管理的一个重要研究方面，即如何配置和激励人力资本问题。

### 三、人力资本管理与人力资源管理的关系

关于“人力资源”一词，最初是由美国管理学家彼得·德鲁克（Peter F. Drucker）在其著作《管理的实践》中提出的。彼得·德鲁克认为管理的三个更广泛的职能是：管理企业、管理经理人员和管理人员及其的工作。在讨论管理人员时，他引入“人力资源”概念。他说，“和其他所有资源相比较而言，唯一的区别就是他是人”，并且是经理们必须考虑的具有“特殊资产”的资源。人力资源具备其他资源所不具备的素质，即“协调能力、融合能力、判断力和想象力”。经理们可以利用其他资源，但是人力资源只能自我利用。“人对自己是否工作绝对拥有完全的自主权。”彼得·德鲁克认为，人力资源不包括经理人员，人力资源是经理人员的管理对象。而从人力资本的角度看，经理人员不仅是企业的人力资本，而且是非常重要的，所以，人力资源管理是经理人员对员工的管理，而人力资本管理是物质资本所有者与人力资本所有者的有效合作方式。它追求是为实现一定的企业战略目标，通过人力资本与物质资本的理想配置，人力资本所有者与物质资本所有者有效合作，双方在企业这样一种经济组织内，通过双方的“结缘”为社会提供高质量的产品和服务，从而各自获得最大收益。所以，人力资本管理既包括经理人员对员工的管理——人力资源管理，也包括物质资本所有者与人力资本所有者之间合作关系中的治理结构的制度安排。

人力资本是蕴涵于人体之中且能够为企业创造现在或未来收益的人的知识、技能和体能。人力资本不是先天就有的，而是主要通过后天的投资形成的。从理论上讲，每一个员工都具有一定的人力资本，这样人力资本管理和人力资源管理似乎就没有什么区别。而事实上，人力资本管理主要强调的是对那些拥有较高人力资本存量的员工及其拥有的知识、技能和体能的管理。因为它强调人的经济价值大小的差异性，并强调高存量人力资本对企业生存发展以及保持竞争优势的巨大作用。普通员工的人力资本含量很低，几乎不

存在稀缺性和信息不对称性，因而对普通员工的监督和管理相对容易些。而对于高级经营人才、管理人才和高级技术人才，由于他们人力资本含量高，通常是十分稀缺的人才资源；他们的工作存在非常大的不对称性，所以对他们的管理非常困难。然而，他们对企业的作用又决定了企业管理者必须合理配置和有效利用他们的人力资本。因为他们是企业知识创新的源泉，是企业保持与获得核心能力和持续竞争优势的源泉。

一些学者甚至把人力资本管理看做是对知识员工的管理，或者是对企业家和技术创新者的管理。所谓的知识员工，是指那些创造财富时用脑多于用手的人们。他们通过自己的创意、分析、判断、综合、设计，给产品带来附加值。还有一些专家认为，人力资源是一个大概念，是企业中的所有人，他们都可以被称为人力资源，但是人力资本专指两种人，一种人是职业经理人或称企业家，另一种人是技术创新者。

人力资本管理就是对人力资本的激励和约束。“知识员工”（Knowledge Workers）与“企业家和技术创新者”当然是企业最重要的人力资本，对这些人力资本的管理是人力资本管理研究的重点。但是，“知识员工”“企业家和技术创新者”并不是企业全部的人力资本，特别是在科学技术迅猛发展，企业对员工素质要求不断提高的今天，企业其他员工也都在工作中投入程度不同的对企业有价值的知识、技能和体能，这些都是企业的人力资本。所以，人力资本管理应该包括所有对企业有价值的人及其知识、技能和体能的管理。

与人力资源管理不同的是，人力资本管理更强调人的价值大小的差异，因而更重视高存量人力资本所有者的作用以及如何发挥他们的作用问题，也就是更重视对“知识员工”的管理或者对“企业家和技术创新者”的管理问题的研究和实践。但是，作为完整的人力资本管理问题研究，人力资本管理既要重视员工人力资本的当前存量，也要从发展的角度关注未来的人力资本的价值。由于企业学习型组织文化的熏陶和推动，高存量人力资本与低存量人力资本在足够长的时间内和特定的环境下还会相互转换。所以，在人力资本管理中应对那些人力资本含量低而好学上进的员工给予足够的重视。由于他们在工作岗位中不懈地努力学习，许多人从普通劳动者发展成为高级经理、著名企业家、著名科学家、发明家或者高级技术创新者。企业应该充分利用他们的人力资本，并注重对他们的人力资本投资。因此，从普遍意义上讲，企业更应该重视制度体系的构建，形成一种良好的发现人才、培养人才和使用人才的制度体系和机制。

与人力资源管理的另一个差异是，人力资本管理对人力资本所有者在企业中地位的基本看法与人力资源管理不同。人力资源管理认为，员工是物质资本的被雇用者，而人力资本管理认为，人力资本所有者是企业的投资者。将员工作为人力资本，强调人不是成本，而是企业的投资者，员工对企业投

入人力资本并期望他们的投资得到回报。当员工准备为一个企业工作若干年时，员工确实是在投资自己，员工把自己的时间、精力和才干投资给企业。

人力资本管理可以合理地处理和解释人力资本所有者与物质资本所有者之间的地位和收益分配关系。人力资本管理认为，在企业里人力资本所有者与物质资本所有者是合作关系，他们根据自己对企业投入的资本得到各自自应该得到的收益。物质资本有各种不同的投资形式，如在银行存款获得利息，购买债券和股票，或直接投资兴办企业。根据每一种投资方式的投资量不同和所承担的风险不同，各自得到自己应有的收益。与物质资本一样，人力资本对企业的投资也有类似的方式，在企业中的地位与收益也有类似的安排。因为人力资本具有价值量大小和专业方向性，所以人力资本在合作、使用、交易和收入分配方式上主要是以这些特性为依据。

在合作过程中，人力资本所有者与物质资本所有者之间不仅存在着利益的一致性，也存在着相互监督和制约关系。因为两种资本的性质不一样。物质资本一旦投入企业，在所有权与支配权相分离的公司制的企业里，物质资本所有者就失去了对其资本的控制权，任凭人力资本的使役。而人力资本却不一样，人力资本在企业里始终控制着自己的人力资本的使用权。所以，物质资本在与人力资本的合作过程中，必须考虑对人力资本的制约与监督。对不同专业方向和不同价值量的人力资本，可以采取不同的监督与制约方式，例如对于普通人力资本可以按照常规的管理方式进行激励与监督，而对于高存量人力资本可以采取出让一部分剩余的方式进行激励与约束。

#### 四、人力资本的范畴

广义的企业人力资本包括董事会成员——董事的人力资本、经理班子成员的人力资本以及企业内部各个层级的技术人才、管理人才和所有员工所拥有的人力资本。

#### 五、人力资本管理的主体与客体

对于任何管理问题都应该明确管理的主体与客体。在企业人力资本管理中存在着多个管理主体和多层管理与被管理的关系。

首先，每个员工都是其自身人力资本的管理主体。因为员工对其自身的人力资本有着天然的控制权，因而他随时都掌握着对自身人力资本投资、工作和消闲合理组合的选择权，以实现自己的效用最大化。其次，股东对董事会人力资本的管理。

人力资本管理的研究对象包括：各个层次人力资本管理主体与客体的工作性质、岗位特点和职能以及他们之间的关系；企业整体发展战略、竞争优势和核心竞争力与人力资本战略之间的关系；对人力资本进行有效配置和合理利用。

## 六、企业集团的人力资本管理

企业集团的人力资本管理就是对企业集团的人力资本进行有效配置和合理利用。或者说既包括对企业集团内部集团公司以及各成员企业员工的知识、技能和体能的管理，也包括对拥有这些知识、技能和体能的人的管理。

企业集团是由多个法人企业组成的企业联合体，企业之间主要以产权为联结纽带。企业集团的人力资本管理既包括各成员企业单个企业内部的人力资本管理，也包括集团总公司对其子公司、参股公司、控股公司和其他具有联结纽带关系的成员企业的人力资本管理，以及企业集团各成员企业之间人力资本的协同与合作管理。这就决定了企业集团的人力资本管理比单个企业的人力资本管理更难、更复杂。

企业集团的人力资本是能够为企业集团现在或未来创造收益的人的知识、技能和体能价值的投入量。在企业集团内部，哪些人的知识、技能和体能等人力资本能够为集团现在或未来创造收益呢？当然，在企业集团内部，经理班子、高级管理人才、高级技术人才、普通管理人才、普通技术人才以及其他员工都程度不同地拥有对企业现在或未来收益具有价值的知识、技能和体能，这些都是企业的人力资本。然而，如果把董事会的董事也作为企业重要的人力资本似乎不可思议。传统上，董事一直是作为资方的代表，对代理人进行监督和管理，怎么能够体现为人力资本呢？

事实上，董事会的董事的知识和能力对企业的发展具有非常重要的价值。董事会是由董事组成的负责公司经营管理活动的合议制机构。在股东大会闭会期间，它是公司的最高决策机构，是公司的法人代表。除股东大会或其他机构拥有的权力外，公司的一切权力由董事会行使或授权行使。董事会成员的决策能力、管理能力和对代理人的激励与约束能力必然会对企业的价值创造产生重大影响。因此，董事会的董事也应该被看做是企业人力资本的一部分。

如果说将单个企业的董事会成员的人力资本作为企业的人力资本还有些土人怀疑，那么将企业集团内部集团公司对成员企业派遣的董事作为企业集团的人力资本就非常容易理解。不像单个企业那样内部主要是通过权威控

制，母公司对子公司、控股公司、参股公司等企业的控制主要是通过产权来实现。送配董事及董事长，通过委派董事的方法对成员企业进行控制是企业集团管理的重要内容。所以，对董事人力资本的管理成为企业集团人力资本管理的重要组成部分。

总之，企业集团的人力资本应该包括：集团公司以及成员企业高层经理班子、高级管理人才、高级技术人才、普通管理人才、普通技术人才以及大多数员工和由集团公司或其他母公司派遣到子公司、控股公司、参股公司的董事等。

企业集团人力资本管理的根本目的是使企业集团各成员企业以及他们的人力资本自身收益最大化。

#### （一）企业集团人力资本管理的内容

1. 人力资本的战略管理。人力资本管理是实现企业集团发展战略的最重要的职能战略，要实现企业集团的战略目标，必须重视人力资本战略的制定和实施。人力资本战略可以帮助企业集团确定集团内部与人有关的最重要的问题，并且能够从总体上和全局上对这些问题予以重点解决。

2. 人力资本的获得与配置。任何企业要想正常运营，必须获得足够的企业集团所需要的人力资本，并对获得的人力资本进行合理配置。企业集团的人力资本可以通过人才市场从企业外部获得，也可以通过企业集团内部的人才市场或人力资本的转移而获得。

3. 人力资本的价值计量。价值计量是行使企业集团人力资本管理其他职能的重要基础。企业集团人力资本的价值计量和会计核算的主要特征是：如何把各成员企业的人力资本综合起来，作为企业集团总的人力资本；如何对成员企业的人力资本进行比较分析；如何通过会计报表为高层管理者的决策提供及时、准确可靠的人力资本存量信息。

4. 人力资本投资。人力资本投资就是通过对人力资源一定的投入（货币、资本或实物），使人力资源质量和数量指标均有所改善，并且这种改善最终反映在劳动产出增加上的一种投资行为。人力资本投资是企业集团能够及时获得所需要的人力资本的重要手段。在企业集团内部，成员企业需要进行人力资本投资，集团公司也需要进行人力资本投资。到底哪些投资由集团公司投入，哪些投资由成员企业投入，如何协调这些利益关系，使企业集团总体人力资本投资收益最大化，这是企业集团人力资本投资的重要研究容。

5. 人力资本绩效评价。绩效评价是实施人力资本管理的重要手段，是企业集团员工报酬、人力资本配置、员工职务调整以及人力资本投资的重要依据，也是人力资本激励的重要手段。企业集团一般都是跨行业、跨地域甚至跨国界的多元化经营，各个企业的经营环境、经营条件、经营目标和产业赢利水平都不一样。如何针对不同的环境条件和经营目标对成员企业的人力

资本进行绩效评价，也是企业集团人力资本绩效管理的重要课题。

6. 人力资本激励与约束机制。人力资本管理，特别是对高存量人力资本的管理必须以激励为主。不仅要重视物质激励，而且更应重视非物质激励。对不同成员企业、不同地域和不同产业的员工，根据其人力资本价值量的大小和专业方向给予合理的收益分配和有效激励，是企业集团人力资本管理者的一项主要任务。同时，要建立对高存量人力资本的监督和约束机制。

### （二）企业集团人力资本管理的特点

企业集团人力资本管理的特点，是由企业集团组织结构的特点决定的。

1. 企业集团人力资本的整合与协同效应。企业集团是由多个法人企业组成的企业联合体，各自依法享有独立的民事权利和承担民事责任。每个企业都有自己的经营效益最大化目标，但是由于企业集团是为了实现整体利益最大化组建而成，所以各成员企业又必须强调合作。企业集团具有规模经济的优势，这种优势也体现在人力资本管理方面。所以，企业集团的人力资本特别强调整体知识、能力的整合与协同。企业集团人力资本的整合与协同效应也是其他形式的企业组织所无法比拟的。

2. 集团公司对成员企业人力资本的管理主要是以产权控制为主的间接控制。企业集团有多种联结纽带，但是以产权联结为主。集团公司对成员企业人力资本的管理以及母公司对子公司人力资本的管理主要是通过董事会间接进行的。

3. 以母子公司之间的人力资本管理为重点。企业集团是以母子公司为主体组成的企业联合体，所以母子公司之间的人力资本管理也必然是企业集团人力资本管理的主要部分。

4. 人力资本管理具有多种层次结构。企业集团从层次上划分为核心层、紧密层、半紧密层和松散层，或者说有集团公司、全资子公司、控股公司、参股公司和关联公司等。子公司又有一级子公司、二级子公司、三级子公司等。所以，企业集团人力资本管理也具有多种层次结构。企业集团人力资本管理的层次主要包括：①集团总公司董事会对集团总公司经理班子的监督与管理；②集团经理班子对集团公司企业内部人力资本的管理；③集团公司对成员企业董事会及其他人力资本的管理；④成员企业内部的人力资本管理；⑤母公司对一级或多级子公司人力资本的管理。

### （三）企业集团人力资本管理的优势

1. 它可以在更广阔的领域获得和配置人力资本。企业集团一般都是跨行业、跨地域、跨国界或全球性的，所以企业集团可以在不同产业、不同国家、不同地区甚至在全球利用最低的成本获得和配置最优秀的人力资本。

2. 它可以发挥团队优势和整体实力。企业集团的规模经济优势也体现在人力资本管理方面。例如，可以由集团总部统一组织进行员工培训、招聘、考核、绩效评价，传播企业文化，扩散企业新的技术创新，使创新成果

的效用达到最大化；可以制定一些适合集团总体运作的人力资本管理政策，或把一些企业成功的管理经验应用到另外一些企业，使管理创新实现低成本或无成本扩散；为了适应变化，可以在集团内部组织项目小组或工作团队，发挥集团的整体优势，进行知识创新、技术创新；可以定期组织企业集团成员企业从事相同工作的员工相互交流学习，形成在集团范围内的学习型组织。

3. 它具有很强的吸引优秀人才的优势。由于企业集团规模大、实力强，能够为人才成长提供更广阔的发展空间，所以在吸引人才方面具有很强的优势。

4. 人力资本可以在企业集团内部转移。通过内部转移，使人力资本在企业集团内部得到更充分合理的配置和利用，为员工创造在集团内部更大的自由选择工作和专业的机会，充分调动员工的积极性，可以保留高存量人力资本。

虽然企业集团人力资本管理具有上述多方面优势，但是它也会遇到一些需要认真对待和解决的难题，如企业集团多元文化的融合问题、组织集权与分权的问题、管理跨度与组织扁平化的问题、子公司各级业务骨干选拔与培养的问题等。

## 七、企业集团的人力资本战略

企业集团的人力资本战略是企业集团的职能战略，它是关于企业集团内与人力资本有关问题的方向性规划，是一定历史时期内人力资本管理决策活动的指导思想和重大规划，包括对企业集团人力资本发展目标以及达成目标的途径和手段的总体规划。它是企业集团经营思想和实现企业集团总体目标在人力资本管理方面的集中体现，也是实现企业集团总体发展战略的重要保障。

1. 制定与实施人力资本战略的任务。制定与实施人力资本战略的主要任务是：①通过研究现有人力资本的配置和利用状况以及工作岗位对人力资本的知识、技能需求的预期变化，制订未来人力资本配置计划；②落实以人为本的思想，使人力资本真正成为企业的合作伙伴，以其对企业投入的人力资本的大小来获取相应比例的企业所有权；③控制人力资本的短期需求，增加人力资本供给，促进获得与保留所需要的高价值存量的人力资本；④运用管理教育使人力资本不断增值，以促进企业集团管理变化；⑤重视企业人力资本投资，为他们在新环境中工作提供知识、技能、方案和政策支持；⑥致力于招募稀缺技能领域的人力资本以及各类特定的专门人才。

人力资本管理战略是企业集团的一个职能战略，它与其他职能战略一起，确定了企业集团将如何在市场上获得和保持竞争优势。

2. 制定企业集团人力资本战略的作用。制定企业集团人力资本战略，对实现企业集团总体战略具有以下几个方面的重要作用：①人力资本战略确

定一个企业集团如何进行员工及其知识和技能的管理，以实现其战略目标。与其他战略一样，人力资本战略是为了提高企业管理水平而制订的一种方向性行动计划。它提供了通过人力资本管理而保持竞争优势的企业集团行动思路，即在变化的环境中将人力资本管理作为企业整体战略的重心。②人力资本战略有助于各级主管在明确发展方向和总目标的前提下，把握住赢得企业竞争优势的关键点，理顺人力资本管理中的各种关系，分清主次，抓住重点，逐步实现企业总体战略规划的愿景。③通过人力资本战略的制定，可以把人力资本管理与企业集团的总体战略联系在一起。人力资本战略所面对和需要重点解决的问题越清楚，两种战略的联系就越紧密，工作目标就越明确，人力资本战略对企业总体发展的贡献率就越大。④人力资本战略有助于指导所有人力资本管理活动，围绕企业集团发展中最主要、最具影响力的人力资本问题而展开。

3. 实施企业集团人力资本战略的基本原则。在企业集团人力资本战略实施过程中，由于环境的不确定性和制定者的有限理性，任何战略都有一定的局限性，在战略实施过程中遇到这些问题一般要坚持以下原则：①适度合理。由于环境的不确定性和制定者的有限理性，预先制定的战略在实施过程中不一定是最优的，所以只要主要的战略目标基本实现，就应当认为这一战略的制定和实施是成功的。在实施战略的过程中，不一定机械地执行预定的战略，各成员企业、单位或个人需要大胆创新，对某些内容或特征可以进行适当的修正，只要不妨碍总体目标的实现就是合理的。另外，由于企业集团内部组织结构的复杂性，在实施战略的过程中，集团公司与成员企业之间、成员企业内部单位或个人之间存在着各种利益冲突。这些矛盾和冲突的出现是不可避免的，关键是管理者如何妥善地协调和处理这些问题。在处理过程中，不一定能够做到绝对的合理。只要不损害总体目标的实现，可以进行适当的折中和调和。②集权与分权相结合。企业集团是由多个法人企业组成的企业联合体。集团公司与成员企业之间除了以产权为主要联结纽带外，还有以其他形式联结的成员企业。企业集团内部各成员企业之间的利益并不完全一致。在实施战略的过程中，既要考虑集团的整体利益，也要考虑个别成员企业的利益。为了保证集团整体利益的实现，必须强调集权的面，由集团公司统一领导、统一指挥。同时，也要对成员企业进行适度的分权，以调动其积极性和保证其利益不受损失。③权变原则。战略的制定是一个基于环境条件的假设，在实施战略的过程中，现实与原来的设想出现一些偏离是不可避免的。但是，如果环境发生了重大变化，以至于原定战略几乎不可能实现，这时就需要对战略进行重大调整，这就是战略实施的权变问题。

## 【能力要求】

### 一、企业集团人力资本战略的制定

人力资本战略作为企业集团的职能战略，必须服务和服从于企业集团总

体战略。从企业集团人力资本战略制定的次序来看，它是在企业集团总体战略制定之后而单独制定的，或者是作为企业集团总体战略的一部分与企业集团总体战略同时制定；从企业集团人力资本战略制定的目的来看，它完全是为了实现企业集团总体战略而制定的职能战略。作为企业集团总体战略的一部分，人力资本战略与其他职能战略规划，如企业集团的市场营销战略、财务战略、信息战略以及研究与开发战略等一样，都是在同样的整体环境条件和框架下制定并付诸实施的。但不同之处在于，人力资本战略与其他战略交织在一起，人力资本管理不是企业集团单一独立的职能，它是实施所有企业集团战略的主要手段。人力资本战略作为企业部门职能性战略的重要组成部分，必须与其他各个职能战略紧密地联系在一起。

### （一）制定人力资本战略的基本方法

制定人力资本战略常用的方法有：双向规划过程、并列关联过程或单独制定过程等。

#### 1. 双向规划过程

与企业集团其他职能战略一样，人力资本战略一般也要通过在企业集团中自上而下和自下而上的方式来制定。管理人员对人力资本战略达成一致意见的方式，与对其他职能战略及企业集团总体战略目标达成一致意见的方式一样。

自上而下的方式就是由高层管理人员根据环境评价确立总体战略方向和目标，然后要求成员企业以及下属单位管理人员制定相应的运作计划和目标。一般要有一个反复评价的过程，在这个过程中，修改各成员企业和下属单位的计划，直至这些计划都能适合企业集团总体战略规划的目标和要求为止。同时，可能调整和重新确定整个企业集团的战略目标和计划。

自下而上的方式就是以成员企业制订本单位人力资本规划为基础，从末端企业开始到集团总部逐层逐级累积的过程。它不是将企业集团的总体目标逐层分解为更具体的行动计划，而是将具体的战略计划集合起来，形成内容丰富的整体战略。它要求每个成员企业和部门首先明确本部门人力资本全局性战略问题；然后对这些关键问题进行具体的分析、预测和评价，考虑这些问题的范围、影响以及可能的解决方案；最后挑选和采纳具体的行动计划。

在企业集团人力资本战略制定过程中，既可以采取自上而下的方式，也可以采取自下而上的方式，或者是将两者结合起来。

#### 2. 并列关联过程

并列关联过程是指人力资本战略的制定过程与企业集团总体战略的制定过程同时进行。在每个阶段它都与企业集团总体战略相互影响、相互作用、相互借鉴、相互促进。人力资本战略从企业集团总体战略中汲取思想，同时也为企业集团总体战略提供思路。通过这种方式，人力资本战略的制定不但没有使企业集团总体战略的制定过程变得复杂化，而且使其考虑问题更加周

全，使人力资本问题得到更充分的重视。

### 3. 单独制定过程

人力资本战略的制定也可以单独进行，这也是一种常见的人力资本战略制定方法。应用这种方法制定人力资本战略的各个阶段，都与制定企业集团总体战略分开独立进行。单独进行又分为三种情况：①人力资本战略的制定在企业集团总体战略制定之前单独进行；②人力资本战略与企业集团总体战略同时制定；③人力资本战略的制定在企业集团总体战略制定之后进行。

单独制定人力资本战略的优点是：不依赖企业集团总体战略，可以针对某个具体问题或主题而独立制定；可以在其他方面的计划、政策和活动中强调人力资本的重要作用。

单独制定的不足之处在于，它会使人们认为这是职能部门的事情，应由职能部门人员负责，而与自己关系不大，影响实施效果。同时，它的实施效果也取决于对企业集团最重要问题的体现程度。

#### （二）行动计划与资源配置

行动计划与资源配置是企业集团人力资本战略制定的重要组成部分。随着战略理论和实践的发展，人们越来越重视将战略问题转化为行动计划。在行动计划中明确规定实现战略目标的行动方案，包括时间安排、职责任务落实、成果的衡量标准以及必要的资源配置计划。

1. 行动计划。行动计划既要说明如何传达和执行战略，也要说明成员企业、职能部门和其他下属部门实施战略的责任和时间要求。实施行动计划需要利用沟通、培训、工作绩效目标、激励及其他一些手段。企业集团人力资本战略必须转化为具体的计划、目标和行动。所以，行动计划既是实施人力资本战略的要求，也是衡量战略完成情况的标准。企业集团人力资本战略的实施效果，是根据其对企业集团总体战略提出的重要问题的影响程度来衡量的。所以，人力资本管理活动应尽量采用定量的方法加以表达，如人力资本流动率、工作态度、生产率改进、服务质量或能力发展等，只要有可能，就要应用财务定量标准。对于实现每个衡量标准，还要确定其目标层次，如人员流动率改进、费用的减少、服务改进和时间要求等。这样，集团公司对成员企业、职能部门或其他下属机构人力资本战略的实施过程和绩效就可以进行有效监督和评价。

2. 资源分配。战略制定过程的最后一个方面是资源分配。因为没有一定的投入，任何行动计划都将无法进行。一般来说，人力资本管理的费用支出是以个人、小组和单位来确定的。人力资本支出一般包括：人力资本收益分配，如员工薪资、福利、股票、期权等；人力资本常规管理费用，如办公费用、差旅费、会议费、项目费用、人员重置成本等；企业集团人力资本投资，如培训费等。人员费用过去一直被视为企业的一种支出，所以一般将其看做间接成本，企业总是千方百计想通过降低人员费用来增加企业收益。而

在将员工看作人力资本的今天，人员费用是一种直接成本。在环境迅速变化、竞争不断加剧的条件下，企业集团的竞争力主要取决于研究与开发新产品、市场营销和销售以及有效地协调各种关系等方面，这些人力资本费用必须与生产成本、销售成本一样被看做是直接成本。

资源分配的主要方式是制定预算。预算对于管理来说非常重要，因为预算为计划、控制和财务监督提供了依据。预算能够使管理人员评价资源的总体需求，并且将资源分配给前景最佳的行动计划。可能有许多战略被确定为重点战略，但由于资源的有限性决定了不可能所有的战略都能得到资金。因此，在预算过程中，要对各种战略的优先重要程度进行比较之后，才能够得出资源分配计划。

预算是管理人员进行资源分配的重要工具。预算是一种管理过程，它帮助管理人员根据战略问题的重点排序以及行动方案的变化来确定资源分配。在灵活型组织中，它不是控制开销或限制管理人员采取行动的会计手段，而是直接与战略、运营计划以及绩效计划相关的管理活动。

预算通常也是衡量管理人员和管理绩效的主要工具。正因为如此，预算往往取代了在迅速变化的环境中企业真正具有战略重要性的目标，成为高于一切的目标，甚至导致一些个人或企业在制定预算过程中弄虚作假。这种预算往往妨碍资源的流动，使费用支出高于预期计划，于是发生在预算期内改变行动计划的现象。同时，预算管理往往导致人们更加关注眼前的短期行为，而忽视了那些为解决企业长期发展问题而纳入规划的必要费用支出。但是，企业面临的挑战又决定了必须重视将资源分配给具有长期赢利能力活动的重要问题。因此，在人力资本投资的预算管理上应当做到：①在外部环境存在不确定性的情况下，预算必须灵活才能适应环境的变化；②要防止一些人或组织为了个人或组织的局部利益而虚报预算，从而影响企业集团的总体资源配置效率；③预算既要重视短期重要问题，也要重视长期赢利能力。特别是在执行预算时，一是认真执行计划，有控制而不僵化；二是灵活掌握计划，有弹性而不无限度。

## 二、企业集团人力资本战略的实施

战略实施是将企业集团人力资本战略转化为实际行动的过程，在这个过程中有四个相互联系的重要阶段。

### （一）统一认识阶段

与其他战略的实施一样，人力资本战略的实施首先必须使企业的发展与员工的期望达成一致，否则任何战略都难以实施。实践证明，凡是能够使组织中人的期望与新的战略方向以及这些战略方向所必需的新行为保持一致的企业集团，其人力资本战略也能够很成功地实施。凡是缺乏必要的激励手段或实际能力，不能有效地管理实施变革所必需的这个过程，其人力资本战略必然会失败。要想使一个战略得以有效实施，首先必须使企业集团所有员工

及其他参与战略实施过程的人对战略有全面透彻的了解，让他们知道变革的原因，准备进行什么变革，希望他们做什么样的努力，包括向他们传达组织的使命、愿景和价值观。同时，将战略规划的具体目标和要求传达给集团公司以及各成员企业的单位、团队乃至每一个员工个人。其次，管理人员要帮助员工统一认识、统一思想、统一行动，使他们愿意为组织变革而努力奋斗，接受企业文化，认同组织的价值观、信念以及行为准则。

### （二）战略的计划阶段

将人力资本战略分解成几个实施阶段，每个阶段都有分阶段目标、相应的政策措施、部门策略以及相应的方针。要制定出分阶段目标时间表，对各个分阶段目标进行统筹规划、全面安排，并注意各阶段之间的衔接。对于远期目标和方针可以概略一些，对于近期目标和方针则要尽量详细。对于战略实施的第一阶段，更应使新战略与旧战略较好的衔接，减少阻力，使分目标和计划实现具体化和可操作化。

### （三）战略的实施阶段

企业集团人力资本战略的实施主要与以下五个因素有关：①集团公司及成员企业各级管理者的素质；②组织结构；③企业文化和价值观；④资源分配；⑤计划控制与员工激励制度。通过这些因素的交互作用，使人力资本战略规划真正纳入企业集团正常运行轨道，转变为集团全体员工的实际行动，成为各级主管的行动纲领和行为准则。

### （四）控制与评估阶段

战略是在相对稳定的环境中制定的，而且是在绝对变化的环境中实施的。所以，只有加强对执行战略过程的控制与评价，才能适应环境的变化，使人力资本战略真正得以落实。这一阶段主要包括建立控制系统、监控效益和评估偏差、控制及纠正偏差三方面的工作。

## 三、人力资本战略实施的模式

人力资本战略可以专门针对具体的职能问题，如成员企业主要负责人的选拔与培养，也可以作为方向性战略指导组织的重大变革。企业集团作为一种战略性组织，组织变革是其经常性的战略内容，例如需要根据环境的变化或企业经营战略重点的转移进行企业并购，与其他企业组成战略联盟，在不同国家或地区建立子公司，投资参股公司和控股公司，或从某些领域中退出等。在实施这些战略活动的过程中需要不断获取新的人力资本，减少不必要的人员，对已有人力资本进行再投资，为保留对本企业有重要价值的高存量人力资本给予大量投资，进行旨在重构企业文化的体制变革，使集团内部各成员企业人力资本进行有效整合等。在人力资本战略被用于实施企业集团组织变革的情况下，就不能限于职能行动计划，而应该与企业集团总体战略的实施紧密相关。常见的战略实施模式有以下五种：

1. 指令型。这种模式的特点是由高层领导指挥人力资本职能部门计划

人员制定战略，然后强制下层管理者执行。这种模式适用于战略制定者与执行者目标比较一致，战略对企业运行系统不会构成威胁，集团内部采用高度集权式管理，环境比较稳定的企业集团。它的缺点是战略制定者与执行者分离，因而往往会导致执行者缺乏积极性。

2. 变革型。这种模式的特点是高层经理重点考虑战略的实施问题。在战略实施过程中要在企业集团内部进行一系列变革，包括组织结构、激励手段和控制系统等。为了增加战略成功的机会，企业领导往往采用以下三种方法：①利用组织结构和参谋人员明确地传递集团优先考虑的事物信息，把注意力集中在所需要的领域上；②建立战略规划系统、效益评价系统和控制系统，采取激励政策支持战略实施；③使员工与集团的使命、愿景和价值观保持一致，以保证战略的实施。该模式的缺点是过分强调组织的体系结构，有可能失去战略的灵活性。因此，该模式适用于环境确定性较大的企业集团。

3. 合作型。该模式强调发挥集体的智慧，采取各种手段使集团高层管理者参与战略制定、实施和控制的各个阶段。总经理的任务是使其他高层管理者很好地合作。由于战略是建立在集体智慧的基础之上，从而提高了战略成功的可能性。它的不足是由于高层管理者会持有不同的意见和观点，导致最终形成的战略规划是各种不同意见的折中性产物，因而可能会降低其经济合理性。这种模式比较适用于处于较复杂而又缺少稳定性环境的企业。

4. 文化型。这种模式强调企业集团的所有员工都参与战略的制定与实施，使集团上下、各成员企业的所有员工达成共识，形成具有共同愿景和价值观的企业文化，使集团战略实施迅速，风险小，集团发展迅速。其不足在于对员工素质要求高，战略的制定与实施耗费较多的人力、物力和财力，独特鲜明的企业文化和价值观可能会掩盖某些问题和不足，使企业为之付出一定的代价。

5. 增长型。这种战略的制定与实施过程是自下而上的过程。。其关键是高层管理人员如何激励下层管理人员创造性地制定和实施战略。这一模式对总经理的要求很高，因为在制定和实施战略过程中需要总经理对下层管理者的建议能够作出正确的评价，并进行合理的取舍。

从实践来看，以上这些模式并不互相排斥。任何企业集团都不是单独应用某一种模式，而是几种模式的组合。只不过不同的企业其侧重点有所不同而已。

#### 四、人力资本战略实施的评价与控制

战略实施过程及结果的评价与控制是指在企业集团人力资本战略的制定和实施过程中，检查各项战略活动的进展情况，评价实施战略后的企业绩效，确定企业实施战略的实际进展情况与战略目标之间的差异，分析偏差的原因并进行纠正，使人力资本战略的实施更好地与企业集团所处的内外部环境、战略目标协调一致，以便更好地实现战略目标。

人力资本战略实施的评价重点应放在结果评价上，而不是放在活动过程和运作效率上，因为这样可以保持将注意力始终集中在最初确定的重要问题上。实施人力资本战略的重点是在最终问题的解决上，而并不注重手段。但是，衡量解决问题的结果，要求更细致、全面地确定问题，还要求制订出管理行动计划。这样在战略制定和实施过程中就不仅要重视结果，而且要重视过程。从战略的实施过程来看，细节决定成败。人力资本战略实施过程要求管理人员对每一阶段的工作进展及任务完成情况都要进行检查，以确保战略实施的质量。

人力资本战略评价与控制，应当做好以下四个方面的工作：①环境评价。主要考察环境评价是否全面、深入、客观、恰当，如果达到这些要求，就认为是可信的，否则还需要对有关方面进行重新评价。②问题确定。重点考察确定问题的过程中考虑的范围是否全面和符合标准、是否适合本企业的实际情况，如果符合以上要求就认为这些问题是可信的，是企业集团发展战略应该考虑的重要问题。③战略制定。主要考察形成战略的过程是否经过充分的酝酿、认真的思考，是否有真实可靠的数据分析依据，是否经过反复调整并针对重要问题，如果符合以上要求，就认为制定的战略目标、战略规划和行动方案是可信的。④行动计划和资源分配。主要考察行动计划的绩效标准和资源分配方案是否与战略目标紧密相关，如果是，则认为这个成果是可信的。

### 本章小结

本章第一节首先介绍了现代企业人力资源管理各个历史发展阶段的特点，战略性人力资源管理的概念、特征和衡量标准。然后，系统阐述了企业人力资源战略规划的概念和特点，人力资源战略规划的构成和主要影响因素，人力资源策略与经营策略的关系，企业人力资源战略规划设计的要求，企业内外部环境分析，企业人力资源战略的决策、实施与评价。第二节主要讲述了企业集团的概念、特征、作用和优势，企业集团的产权结构和治理结构，企业集团的管理体制、组织结构及其影响因素与变化趋势，企业集团组织结构模式的选择，以及企业集团职能机构设计与保障组织有效运行的基本方法。第三节主要说明了人力资本的含义和特征，企业人力资本的含义，人力资本管理与人力资源管理的关系，人力资本管理的研究对象、主体与客体，人力资本管理和人力资本战略的内容，企业集团人力资本战略制定与实施的模式，以及实施过程评价与控制的方法。

### 本章习题

1. 简述现代企业人力资源管理各个历史发展阶段的特点。
2. 说明战略性人力资源管理的概念、特征和衡量标准。

3. 说明企业人力资源战略规划的概念、特点、构成及其主要影响因素。
4. 简述人力资源策略与经营策略的关系，以及人力资源战略规划设计的要求。
5. 说明企业内外部环境分析，以及人力资源战略的决策、实施与评价内容。
6. 简述企业集团的概念、特征、作用和优势，以及企业集团的产业结构和治理结构。
7. 说明企业集团的管理体制、组织结构及其影响因素与变化趋势，企业集团组织结构模式的选择，企业集团职能机构设计以及保障组织有效运行的基本方法。
8. 简述人力资本的含义和特征，人力资本管理与人力资源管理的关系，人力资本管理的研究对象、主体与客体，以及人力资本管理和人力资本战略的内容。
9. 说明企业集团人力资本战略制定与实施的模式，以及实施过程评价与控制的方法。

## 第二章 招聘与配置

### 第一节 岗位胜任特征模型的构建与应用

#### 【学习目标】

通过学习明确岗位胜任特征的基本概念、种类、理论渊源以及开展岗位胜任特征研究的重要意义和作用；掌握构建岗位胜任特征模型的基本程序、步骤和主要方法。

#### 【知识要求】

##### 一、岗位胜任特征的基本概念

19 世纪 80 年代，国外应用心理学界出现并开始盛行 competence (competences) 和 competency (competencies) 这两个术语，20 世纪末 21 世纪初，这两个术语被引入我国，我国学者一般将前者翻译为胜任力或胜任能力，将后者翻译为胜任特征、胜任资质或胜任素质。为了便于研究，本教材将其统一称为胜任特征，并将按一定逻辑组合起来的多个胜任特征称为胜任特征模型。

多年来，人们结合自己的工作实践活动，不断地从不同角度对胜任特征及其模型的内涵和外延进行研究。特别是最近几年，国内外关于胜任特征及其模型的研究日益增多，尤其是在我国，相关论文更是大量涌现，这为胜任特征及其模型的研究翻开了崭新的一页。

研究国内外有关书籍资料可以发现，当前学术界在胜任特征研究上所采用的术语极不统一，在英文论著中有 competence (competences) 和 competency (competencies)，例如胜任特征模型之父戴维·麦克利兰 (David McClelland) 在《测量胜任力而非智力》中，前半部分使用 competence 或 competences，后半部分则使用 competency 或 competencies；在中文论著中有“胜任力”“胜任能力”“胜任特征”“胜任素质”“能力素质”等。为了便于研究，对这些相关概念辨析如下：

##### (一) 胜任特征的概念及内涵

1. 通过剖析“胜任”一词的中文含义，本教材认为，“胜任”表示的是

对某项工作的卓越要求，而不是基本要求。

2. 胜任特征是潜在的、深层次的特征，即“水面下的冰山”（见图 2-1）。在早期的研究中，学者们之所以提出“胜任特征”这一概念，正是为了摆脱传统的智力和知识等的评价尺度和方式的束缚，寻找更合理的方式，来解释和说明由传统评价方式解决不了的问题。



图 2-1 胜任特征的冰山模型

3. 胜任特征必须是可以衡量和比较的，即把任何一个胜任特征指标拿出来放到人群中进行评价，发现在不同个体身上会有不同的结论，比如“成就欲”在不同个体身上呈现出高、中、低等不同水平。

4. 胜任特征所指的可以是单个特征指标，也可以是一组特征指标。在英文中，competence 或 competency 指的是单个特征指标，而 competences 或 competencies 指的是一组特征指标。在中文中，不区分单、复数，胜任特征可以表示单个特征指标，此时它与 competence 或 competency 相对应；也可以表示一组特征指标，此时它与 competences 或 competencies 相对应。

综上所述，本教材对“胜任特征”一词给出如下定义：胜任特征是指确保劳动者能顺利完成任务或达到目标，并能区分绩优者和绩劣者的潜在的、深层次的各种特质。

胜任特征的定义有以下几层含义：

首先，胜任特征含有对个体或组织的基本要求。作为个体，应该具备完

成工作岗位任务要求的能力，而作为组织，应该具备使组织目标得以顺利实现的能力。

其次，胜任特征能够判别绩效优异与绩效平平，区分出表现较好和较差的个体或组织，即具有可衡量性和可比较性。

最后，胜任特征是潜在的、深层次的、不是指年龄、性别、面容、知识等外显因素。该定义符合对个体和组织胜任特征定义的要求，可用于自然人、法人团体等，并指明胜任特征是对个体或组织的卓越要求。

需要指出的是，有些学者在胜任特征的前面常常冠以某种特定的形容词，以显示其涵盖范围的不同。比如在有关岗位胜任特征的专项研究中，常常出现“基础性胜任特征”和“鉴别性胜任特征”这两个概念，前者指的是个人胜任岗位所需要具备的基本能力或素质；后者指的是个人取得优异成绩所需要具备的卓越能力或素质。而将“胜任特征”视为中性词，不区分“基础标准”与“卓越标准”的情况经常出现，其目的是为了便于分析和研究。事实上，“胜任特征”这一专业术语有狭义和广义之分，以上本教材对狭义的胜任特征做出了界定，而广义的胜任特征则是泛指劳动者从事社会生产和生活所具有的价值观、动机、行为特征、特质或自我意识，以及知识和技能等各种能力指标。本教材所研究的胜任特征，是指狭义上的胜任特征。

另外，本教材认为，随着胜任特征概念外延的不断扩大，它将会超越岗位或个体的范畴，扩展到更为宽泛的组织范畴，将组织作为胜任特征的研究对象，比如某类企业的胜任特征或某一行业的胜任特征等，也即某类企业或某一行业作为参与社会竞争的一个元素所需要具备的胜任特征。

## （二）胜任特征模型的概念及内涵

根据胜任特征的含义，本教材对“胜任特征模型”这一术语作出了如下定义：胜任特征模型是指采用科学的研究方法，以显著区分某类人群中绩效优异与一般员工为基础来寻求鉴别性岗位胜任特征，经过反复比较分析，最终确立起来的与绩效高度相关的胜任特征结构模型。

胜任特征模型的定义有以下几层含义：

1. 它反映了胜任特征的内涵，即胜任特征是区别绩效优异者和绩效平平者的标志，是建立在卓越标准基础之上的结构模式。

2. 胜任特征模型是在区别了员工绩效优异组和一般组的基础上，经过深入的调查研究和统计分析而建立起来的。建立胜任特征模型可采用 t 检查、回归等数量分析方法。

3. 胜任特征模型是一组结构化的胜任特征指标，可以通过数学表达式或方程式表现出来，方程中的各个因子是那些与绩效高度相关的胜任特征要素的有机集合。

## 二、岗位胜任特征及其模型分类

### （一）岗位胜任特征分类

当前在学术界，对胜任特征有以下几种分类方法：

1. 按运用情境的不同，胜任特征可分为技术胜任特征、人际胜任特征和概念胜任特征。技术胜任特征包括方法、程序、使用工具和操纵设备的能力等；人际胜任特征包括人类行为和人际过程、同情和社会敏感性、交流能力和合作能力等；概念胜任特征包括分析能力、创造力、解决问题的有效性、认识机遇和潜在问题的能力。这是 Yukl 在 1989 年提出的观点，他根据个体在运用技能处理事、人、观念及概念时的特点，对胜任特征进行分类。Pavett 和 Lau (1983) 曾提出过类似的观点，他们将胜任特征分为概念、技术、人际和政治胜任特征四种类型，前两个与 Yukl 的分类内容相同，人际技能涉及同他人一起工作、理解和激励等胜任特征，政治技能则包括构建权利基础等。

2. 按主体的不同，胜任特征可分为个人胜任特征、组织胜任特征和国家胜任特征。其中个人胜任特征是微观层面的，组织胜任特征和国家胜任特征是宏观层面的。个人胜任特征是指单个自然人身上所具有的，能够令个人取得成功的潜在特征；组织胜任特征是指一个团体组织综合显示的，令其在某个行业中取得长期收益，保持行业内外竞争优势的潜在的核心特征；国家胜任特征是指一个国家综合显示的，令其在国际上保持竞争优势的核心特征，如资源、领导、文化、人才等。

3. 按内涵的大小，胜任特征可分为六种类型，即元胜任特征、行业通用胜任特征、组织内部胜任特征、标准技术胜任特征、行业技术胜任特征和特殊技术胜任特征。

冯明博士在《对工作情景中人的胜任力研究》一文中，对胜任特征作出了如下描述：

(1) 元胜任特征 (Meta Competence) 属于低任务具体性、非公司具体性和非行业具体性的胜任特征。它可用于完成大量不同的任务，包含广泛的知识、技能和态度，例如读写能力、学习能力、分析能力、创造力、外语和文化知识、感知和操作环境信号与事件的能力、容纳和掌握不确定性的能力、与他人沟通和合作的能力、谈判能力和适应变化的能力等。

(2) 行业通用胜任特征 (General Industry Competence) 属于低任务具体性、低公司具体性和高行业具体性的胜任特征。它包括产业结构及其目前发展的知识，分析竞争对手战略运作方面的能力，在行业中的关键人物、网络和联盟方面的知识，以及在行业中同其他公司形成合作和联盟的能力等。

(3) 组织内部胜任特征 (Intra Organization Competence) 属于低任务

具体性、高公司具体性和高行业具体性的胜任特征。这种类型的胜任特征包括：组织文化知识（如亚文化、象征符号、历史、规范、伦理标准等），公司内部的沟通渠道和非正式网络，组织中的政治动态性和公司的战略及目标等。

（4）标准技术胜任特征（Standard Technical Competence）属于高任务具体性、低公司具体性和低行业具体性的胜任特征。它是一类范围很广的具有操作定向的胜任特征，主要包括打字和速记技能、普通预算和会计原理及方法方面的知识、计算机编程技能、标准计算机软件知识、应用在不同行业中的手艺和职业定向技能等。

（5）行业技术胜任特征（Technical Trade Competence）属于高任务具体性、非公司具体性和高行业具体性的胜任特征。它在行业内可跨公司流动使用，并且仅可用来完成一项或少量有限的工作任务。这种类型的胜任特征可以描述为如下技能：建造自动机械和航空器、拼装计算机硬件、理发和酒吧服务等。

（6）特殊技术胜任特征（Idiosyncratic Technical Competence）属于高任务具体性、高公司具体性和高行业具体性的胜任特征。它仅在一个公司内完成一项或非常少的工作任务，包括与独特技术和日常操作相关的知识和技能，如在公司里使用特殊工具进行精巧制作相关的技能等。

4. 按区分标准的不同，胜任特征可分为鉴别性胜任特征和基础性胜任特征。其中鉴别性胜任特征即狭义胜任特征的概念，指的是能将绩效优异者与绩效平平者区分开来的那些能力、特质、动机等；基础性胜任特征则指的是能符合一般上岗条件的那些能力、特质、动机等。

## （二）岗位胜任特征模型的分类

根据用途的不同和建模方法的不同，胜任特征模型有多种不同的分类方法，现将几种常见的分类方法介绍如下：

### 1. 按结构形式-的不同，胜任特征模型可以分为指标集合式模型和结构方程式模型。

（1）指标集合式模型是指胜任特征模型由一些经过研究和筛选的胜任特征指标组合而成，这些胜任特征可能是概念相对单一的能力指标，也可能是包含多种能力指标的综合因素。指标集合式模型包含两类，一类是带权重的集合方式，即指标之间有重要程度的区分；另一类则是不带权重的集合方式，即假设指标之间在重要程度上没有差异，共同影响岗位的胜任情况或绩效。

（2）结构方程式模型多是通过回归分析等数学统计手段建立起来的关于胜任特征与绩效之间的因果关系的模型。结构方程式模型中的因子也同指标集合式模型中的因子一样，既可以是概念相对单一的能力指标，也可以是包含多种能力指标的综合因素。

2. 按建立思路的不同, 胜任特征模型可以分为层级式模型、簇型模型、盒型模型和锚型模型。

(1) 层级式模型。该模型是先收集数据, 找出某个岗位或职业的关键胜任特征, 然后对每个胜任特征进行行为描述, 根据其相对重要程度进行排序, 确定每个胜任特征的排名和重要性。这种模型对于识别某个胜任水平的工作要求或角色要求来说是很有效的, 还有助于人与工作更好地匹配。

(2) 簇型模型。在确定了某个岗位或职业的胜任特征维度后, 对每个大的胜任特征维度用多方面的行为进行描述。比如, “创新性”是一个大的胜任特征维度, 其行为描述可能包括: “寻找新的工作方式” “尝试新的程序、流程、技术” “总是尽量寻找以更少的资源获得有效的工作成果, 完成工作任务” “冒险”等。这种模型中不列出各个胜任特征的相对重要程度, 比较适合于掌握某项工作或某个职业群体的信息, 也就是说, 它关注的是一个职业群体的胜任特征, 推广性较好。

(3) 盒型模型。针对某个胜任特征, 左侧注明该胜任特征的内涵, 右侧则写出相应的关于出色绩效行为的描述。盒型胜任特征模型主要用于绩效管理。

(4) 锚型模型。分别对每个胜任特征维度给出一个基本定义, 同时对每个胜任特征的不同水平层次给出相应的行为锚, 即明确描述相应的行为标准。这种模型的操作类似建立编码字典, 但是与编码字典不同的是, 它产生于最后一个环节, 实用性强, 适用于具体的工作模块, 如培训和发展需求评价等。

以上几种胜任特征模型各不相同, 有些内容相对笼统, 有些则很具体。一般来说, 建立的模型越具体, 所花的时间和费用就越多, 模型的通用性就越弱, 并且可能阻碍其他创新方式和途径的出现和发展。另一方面, 胜任特征模型中的行为描述越具体, 管理者就越能清晰地确定和表述绩效目标, 进行精确而有效的绩效管理。采用何种类型的模型, 模型中的行为描述的具体程度如何确定, 取决于预定模型的用途、建模成本预算、掌握信息量的大小, 以及组织的其他实际情况等因素。确定某个职业或岗位的胜任特征模型的类型和内容后, 可用不同的图示来表示。用什么格式来表述则取决于收集数据和信息的方法、组织的需要和要求, 以及模型构建者的个人偏好等。

### 三、研究岗位胜任特征的意义和作用

#### (一) 人员规划

对于人员规划, 岗位胜任特征的研究意义主要体现在工作岗位分析上, 传统的工作岗位分析较为注重工作的组成要素, 而基于胜任特征的工作分析则侧重于研究与工作绩效优异员工的突出表现相关联的特征及行为, 结合这些特征和行为来定义相应工作岗位的职责内容, 它具有更强的工作绩效预测性, 能够更有效地为选拔、培训员工以及为员工的职业生涯规划、奖励、薪

酬设计提供参考标准。

具体而言，岗位胜任特征在工作分析中的意义如下：其一，岗位胜任特征可以引导工作分析的价值导向，实现从任务型到结果型的转化，即从强调过程转化为强调结果，其原因在于，胜任特征是以绩效为测量标准的；其二，岗位胜任特征总是与企业文化和经营目标相联系，所以在实施工作分析时引入胜任特征，可以弥补传统工作分析仅限于与岗位短期匹配的缺陷；其三，岗位胜任特征将优秀员工的行为作为衡量标准，这使得工作分析更为具体，更有目标性。

## （二）人员招聘

对于人员招聘，岗位胜任特征尤为重要。其一，岗位胜任特征的出现，改变了传统的招聘选拔模式，扭转了过于注重人员知识和技能等外显特征的情况，使得人才的核心特质和动机逐步成为招聘选拔的重点；其二，岗位胜任特征的引用解决了测评小组或面试官择人导向不一，甚至与企业文化相冲突的问题，同时保证了甄选出的人才符合组织和岗位要求，并能有效进行高绩效水平的工作；其三，基于岗位胜任特征模型的人员招聘机制建立在企业发展愿景、企业价值观和工作分析评价的基础之上，注重人员、岗位和组织三者之间的动态匹配，所招聘到的员工是能胜任该岗位工作的人员，员工与企业之间所确立的关系，是兼顾劳动契约和心理契约的双重契约关系。

## （三）培训开发

岗位胜任特征模型的建立，为促进企业人才培养开发体系的构建和完善提供了重要依据，它将使企业培训工作更具系统性、科学性、规范性和实用性。具体意义如下：

1. 岗位胜任特征改变了以往知识、技能培训一统天下的格局，使得员工潜能、品质和个性特征的培养也跻身于培训行列，各大公司开始注重诸如“员工生存训练”“能力拓展训练”这样的特殊培训，说明一些企业领导已经在有意或无意地将胜任特征培训纳入员工培训体系。

2. 基于胜任特征分析，针对岗位要求并结合现有人员的素质状况，为员工量身制订培训计划，可帮助员工弥补自身“短板”的不足，有的放矢地突出培训重点，省去分析培训需求的烦琐步骤及不合理的培训开支，提高培训效率，取得更好的培训效果，进一步挖掘员工潜力，为企业创造更多的效益。

3. 胜任特征研究有利于员工职业生涯的发展。其一，胜任特征研究使得企业管理者可以比较清晰地了解每个员工的特质，并根据每个员工特质的不同对其进行定位培养；其二，胜任特征研究使得员工可以根据自身特质与岗位胜任特征的匹配程度，对自己的职业生涯作出规划。因此，胜任特征研究加深了企业与员工之间的理解，促进了企业和员工的双赢。

## （四）绩效管理

1. 胜任特征模型的建立为确立绩效考评指标体系提供了必要的前提。从理论上讲，绩效是多种要素交互作用的结果，绩效具有多因性、多维性和动态性；从实践上看，监测员工个人或组织的绩效，需要从潜力、过程和结果三个方面进行系统的考核评价，这样才能真实地反映出企业营销经理，乃至他们所领导团队的实际绩效状况和水平。以企业营销经理为例，目前大多数企业所采用的营销绩效考评指标体系，基本上是以业务性、财务性控制指标为主，虽然它在反映企业下属单位综合业绩方面发挥了较为重要的作用，但是它也存在着一些明显的不足。简单地说，它可以通过某种人为的方式（如贷款的拆借、费用的转移等）对关键性绩效考评指标（以下简称 KPI）进行一些必要的调整，以应对总部的年度考核。胜任特征模型的建立可以对企业从起点（潜质与潜力）到过程（业务活动过程的态度、行为和工作表现），乃至最终成果进行全方位的监控，以促进企业营销绩效的全面提高，如图 2—2 所示。

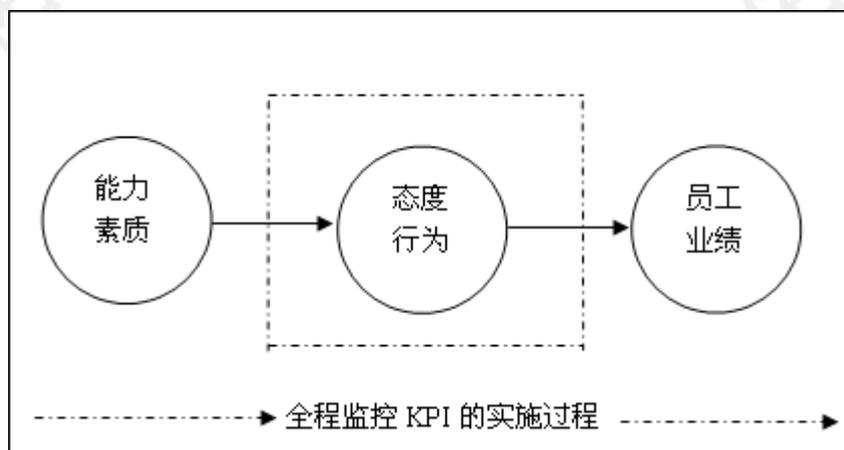


图 2—2 KPI 监控体系图

2. 胜任特征模型的建立为完善绩效考评管理体系提供了可靠的保障。由于岗位胜任特征模型是对某个岗位绩效优异者及其成功行为事件所作出的系统总结和高度概括，它从更深的层面上挖掘了员工获得事业成功的奥妙，它揭示了员工顺利有效地完成本岗位工作所应当具备的素质和能力要求，可以说，岗位胜任特征模型是增强企业核心竞争力，保持员工绩效不断增长的动力源，如图 2—3 所示。

实际上，在企业日常的生产经营活动中，绩效管理存在着以下三种情况（见图 2—4）：

一是员工的能力素质、工作态度和表现、行为激励，以及对可能获得的机会和把握的程度等方面要素交互作用的结果，使一定时期内的员工绩效明显低于企业 KPI 考评的标准水平。

二是员工的能力素质、工作态度和表现、行为激励，以及对可能获得的机会和把握的程度等方面要素交互作用的结果，使一定时期内的员工绩效达到企业 KPI 考评的标准水平。

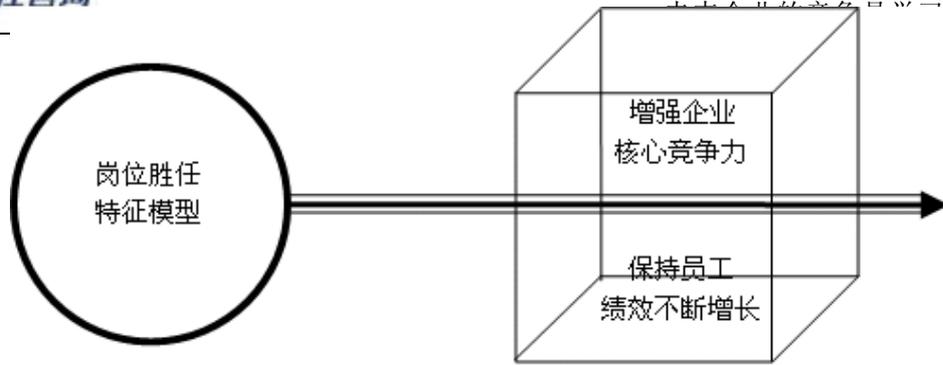


图 2-3 岗位胜任特征模型与员工绩效的关系

三是员工的能力素质、工作态度和表现、行为激励，以及对可能获得的机会和把握的程度等方面要素交互作用的结果，员工绩效不但达到而且超过企业 KPI 考评的标准水平。

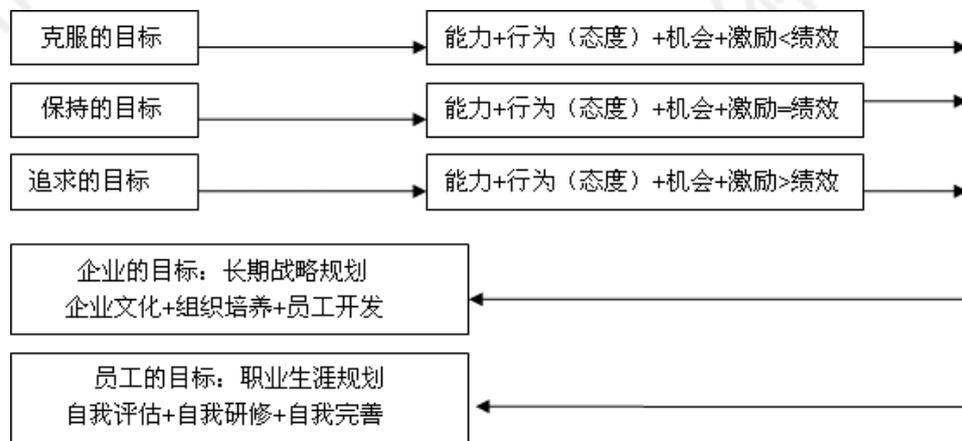


图 2-4 绩效管理不同目标模式的分析

在上述三种情况中，第三种情况应当是企业开展绩效管理活动的理想目标，也是要激励员工努力追求的目标，第二种情况往往是在实现第一种目标的过程中试图保持和达到的，而第一种情况则是企业绩效管理活动中应当采取有效措施加以防止和克服的。

因此，为了保持企业员工旺盛的斗志和持续增长的工作业绩，需要员工根据胜任特征模型进行对照和比较，找到自己的长处和不足，并制订出切实可行的中长期职业生涯规划 and 短期提高自身素质的培训需求计划。同时，企业应当从实际出发，根据岗位胜任特征模型的要求，制订切实可行的系统化、科学化、规范化的人才培训开发规划，为员工职业发展和综合素质的提高搭建一个平台，开辟一条通向美好前景的阳光大道。

总之，无论是对员工个人来说，还是对企业来说，岗位胜任特征模型都是一面镜子或是一把尺子，可以进行相互检测，不但要在日常的管理工作中完善员工绩效考评指标和标准，还要在总体上注重长期培训开发战略规划的制订，指导各个层级的员工从企业发展的要求出发，结合自身优势和特点制订职业生涯规划，进一步健全和完善企业绩效考评管理体系，从而为员工创

造素质的增值机会，促进企业员工对企业共同发展。

岗位胜任特征研究对人力资源管理各个功能模块的改进具有重大意义，但在现阶段，企业人力资源管理部门很少将岗位胜任特征运用到实际工作中去。为了改变这一局面，本教材呼吁学界和企业界将更多的目光投向于岗位胜任特征模型的应用。相信在不久的将来，以岗位胜任特征为基础的人力资源管理新模式将会给企业带来更多的收益。

## 【能力要求】

### 一、构建岗位胜任特征模型的基本程序

构建岗位胜任特征模型的基本程序和步骤是：

#### （一）定义绩效标准

绩效标准一般采用工作岗位分析和专家小组讨论的办法来确定，即运用工作分析的各种工具与方法来明确工作岗位的具体要求，提炼出能够鉴别业绩优秀员工与业绩一般员工的标准。专家小组讨论则是由优秀的领导者、人力资源部和人力资源专家组成专家小组，围绕某一研究对象——岗位的任务、责任和绩效标准，以及期望优秀领导表现的胜任特征行为和特点进行训论，经过反复论证，最终得出大家一致认可的结论。如果客观绩效指标不容易获得或经费不允许，一个简单的方法就是采用上级提名。这种由上级领导直接给出工作绩效标准的方法虽然较为主观，但对于优秀的领导层也是一种简便可行的方法。企业应根据自身规模、目标、资源等条件，选择合适的定义绩效标准的方法。

#### （二）选取效标分析样本

根据工作岗位的要求，在从事某类岗位工作的绩效优秀和绩效一般的员工中，随机抽取一定数量的人员进行调查。

#### （三）获取效标样本有关胜任特征的数据资料

可以采用行为事件访谈法、专家小组法、问卷调查法、全方位评价法、专家系统数据库和观察法等来获取效标样本有关胜任特征的数据资料，但一般应以行为事件访谈法为主。

行为事件访谈法是一种开放式的行为回顾调查技术，类似于绩效考评中的关键事件法。它要求被访谈者列出他们在管理工作中发生的关键事例，包括成功事件、不成功事件或负面事件各三件，并且让被访谈者详尽地描述整个事件的起因、过程、结果、时间、相关人物、涉及的范围以及影响的层面等。同时，也要求被访谈者描述自己当时的思路、想法或感受。例如，是什么原因使被访谈者产生类似的想法，以及当时是如何做的，采取什么样的途径、手段、方式、方法和措施，经过哪些具体努力才最终达成自己的目标，等等。在访谈结束时，最好让被访谈者自己总结一下导致事件成功或不成功的原因。

行为事件访谈法一般采用问卷与面谈相结合的方式。访谈者会有一个提问提纲，以此来把握面谈的方向与节奏。并且访谈者事先不知道访谈对象是属于优秀组还是属于一般组，避免先入为主。

访谈者在进行访谈时，应尽量让访谈对象用自己的语言详尽描述他们成功或失败的工作经历，他们是如何做的，以及感想如何。由于访谈时间较长，一般需要1~3个小时，所以访谈者在征得被访谈者同意后，应采用录音设备把访谈内容记录下来，以便按照统一规范的格式整理出详尽的访谈报告。

#### （四）建立岗位胜任特征模型

首先进行一系列高层访谈，了解公司的战略方向、组织结构和主要业务流程等。同时，组织专家小组围绕所要研究岗位的工作职责、绩效目标和行为表现等内容进行深入讨论。

然后，通过对行为事件访谈报告内容进行编码、分析，记录各项胜任特征在报告中出现的频次。接下来对优秀组和普通组的要素指标发生频次和相关程度的统计指标进行比较，找出两组的共性和差异特征。根据不同的主题进行特征归类，并根据频次的集中程度，估计各类特征组的大致权重。

对上述工作进行归纳并得出胜任特征初稿，然后针对优秀员工的行为事件访谈，作出进一步修改、补充和完善。对所收集的数据，信息和意见等进行分类、归类和整理，参考相关行业的胜任特征数据库并基于建模经验，最后得出胜任特征模型。

建立模型时既要考虑该企业的特点和实际情况，又要遵循胜任特征层级“不重叠、能区分、易理解”的建模原则。随后，应就初稿与管理层进行充分的沟通和讨论，最大限度地提高胜任特征模型的准确性和可行性。在这一步骤中，除了要寻找胜任特征的能力指标外，还要对各种能力作出等级及其含义的界定。例如：

指标1——文字运用能力。

定义：文字运用能力是指在从事正常业务活动的过程中能够实际运用文字的能力。

水平1：起草一般信函、简报、便条、备忘录和通知。

水平2：起草报告、汇报文件或总结（非个人）。

水平3：撰写、修改本部门专业文件草案或研究报告。

水平4：撰写、修改、审定公司合同或法律条文。

表2-1所示为某企业A类岗位胜任特征模型（节录），供参考。

#### （五）验证岗位胜任特征模型

验证岗位胜任特征模型可以采用回归法或其他相关的验证方法，采用已有的优秀绩效与一般绩效的有关标准或数据进行检验，关键在于企业选取什么样的绩效标准来进行验证。

**表 2—1 某企业 A 类岗位胜任特征模型**

素质	定义	描述	行为范例
诚信正直	日常言行中保持公平和良好的道德操守	正直可靠, 用诚实和有道理有道理的态度对待管理工作、同伴和客户	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 在所有商业活动中都是诚实正直的</li> <li>• 对待所有人都是诚信正直的</li> <li>• 对别人的要求是适当的</li> <li>• 做不到的事情不轻易承诺</li> <li>• 言而有信, 承诺的事情一定做到</li> <li>• 在他人心目中有很高的个人信誉</li> </ul>
学习能力	通过培训, 努力拓展自己的知识面和专业技能, 鼓励他人发展	在工作和生活中都能够持续努力提升自己的知识、专业技能和能力素质, 通过自己的榜样作用, 劳动他人也成为终身学习者	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 渴望学习新知识</li> <li>• 定期努力学习新技术或新技能, 发展或拓展知识面</li> <li>• 经常参加培训, 完成正规学校的系列课程或其他类似的学习活动</li> <li>• 在组织中寻找良师或其他知识丰富的人并向他们学习</li> <li>• 接受或愿意接受可以使自己进步或发展的工作和任务</li> <li>• 鼓励和支持他人在工作与生活中学习与成长</li> </ul>
执行力	对个人处理的事情保持高度责任感	用于承担责任, 在较少指导下也能够有效工作, 独当一面	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 敢于承担责任</li> <li>• 较少指导也能够有效工作</li> <li>• 工作可靠, 可以信赖</li> <li>• 坚持不懈地完成计划</li> <li>• 正确完成本岗位分内的工作</li> <li>• 产出高水平的工作成果</li> </ul>
创新能力	有独到的见解, 提出解决问题的新方略, 提高效益, 增进产出	能带来创造性的观点和解决问题的新思路、新方法、对现有方式提出质疑, 努力寻找新途径、新方法以解决工作中的难题	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 用创新想象的方式进行思考</li> <li>• 对现有做法提出质疑, 努力寻找新方法加以解决</li> <li>• 用长远的眼光看待战术问题, 并强调达成战略目标的方法</li> <li>• 提出可行性方法或解决方案</li> </ul>

以某大型电器营销公司构建销售经理胜任特征模型的研究项目为例。项目组首先选取了该公司的不同地区销售经理进行工作岗位分析, 明确该岗位的工作内容和工作要求, 并结合该公司的实际情况, 确立了销售经理的绩效考评指标。在该公司现有的优秀绩效表现与一般绩效表现的销售经理中随机挑选 50 名研究对象, 进行行为事件访谈。

访谈的内容主要包括三个部分: 一是被访谈者的基本资料; 二是被访谈者列举自己三件成功事件和三件不成功事件; 三是对被访谈者的综合评价。

在实施行为事件访谈的过程中, 项目组专家同时对销售经理进行了管理

素质测评以及管理知识测评，用来验证胜任特征模型的有效性。根据各位销售经理的访谈报告，课题组归纳、整理出了销售经理胜任特征频次表，并基于此构建了销售经理胜任特征模型。根据该胜任特征模型，项目组明确了合格的销售经理应该具备的胜任特征，并以此为依据开发了适合公司现状的销售经理培训体系。帮助销售经理找到自己的“短板”，有针对性地对他们进行专项培训，同时也为该公司销售人员的招聘以及人才选拔提供了可靠的依据。

## 二、构建岗位胜任特征模型的主要方法

在开展岗位胜任特征研究，构建某类岗位胜任特征模型时，处理和分析所采集的数据是一项重要而复杂的任务，当前国内外学者经常采用过多种多样的分析研究方法。属于定性研究的主要有编码字典法、专家评分法、频次选拔法等，而进行定量研究的主要方法有 t 检验分析、相关分析、聚类分析、因子分析、回归分析等。

为了简要说明这些方法的特点，假定现在已经对某一行业中某企业的 A 岗位开展了胜任特征研究，且该项研究正在进行当中，并初步完成了以下几项工作：

1. 查阅了大量有关 A 岗位胜任特征的国内外相关文献。
2. 抽取样本 50 个并进行编号（001~050），根据绩效的高低，可以分为优秀组 20 人一般组 30 人。
3. 组织一批访谈者分别对这 50 个人进行访谈。
4. 请 5 位专家分别对 A 岗位胜任特征进行研究，并提出他们的意见。针对优秀者与一般者的绩效表现（需要较完备的访谈资料、事例或者其他调查资料），专家意见如下：第 1 位专家提出该岗位胜任特征应包括 A、B、C、D、H、L、M 共 7 项指标；  
第 2 位专家提出该岗位胜任特征应包括 A、C、D、E、G、L、M、N 共 8 项指标；  
第 3 位专家提出该岗位胜任特征应包括 A、D、E、F、I、J、K、N 共 8 项指标；  
第 4 位专家提出该岗位胜任特征应包括 B、C、E、F、G、H、I、K、L、M 共 10 项指标；  
第 5 位专家提出该岗位胜任特征应包括 B、D、F、H、K、L、M、N 共 8 项指标。

在此基础上，该企业可以综合采用以下几种研究方法，开展更深入的胜任特征研究。

### （一）编码字典法

编码字典法是指专家根据经验列出胜任特征清单，并对各项胜任特征进

行分级和界定的方法。建立编码字典是构建岗位胜任特征模型的重要前提，其具体步骤如下：

1. 组建开发小组。开发小组至少包括 4 名成员，必须由专家构成。
2. 建立能力清单。即对相关领域所涉及的能力指标进行归纳和汇总，列出能力清单。
  - (1) 资料整理。资料可以是文献查询结果，也可以是访谈结果。
  - (2) 归纳和汇总能力指标。
  - (3) 对被调查对象进行进一步分析，完善和充实能力清单。

需要指出的是，能力清单也可以由对所研究行业了解相对较深的专业人士提出，而不经调研，这是建立编码字典一种比较方便的方法。

3. 能力指标的删减。即经过专家的研讨，删去不合格的能力指标，如概念交叉的指标、出现频次过低的指标、不能体现卓越要求的指标等。

4. 能力指标的概念界定。
5. 能力指标的分级定义。

#### (二) 专家评分法

专家评分法主要以德尔菲法为主，德尔菲法是指利用专家、公司管理者或资深员工的经验，对某个岗位所需要的胜任特征指标进行评估，经过反复讨论，最终达成一致意见，得出该岗位胜任特征的方法。讨论过程如下：

1. 各位专家分别对某个岗位所需要的胜任特征指标进行评估，将评估结果交给主持者。
2. 主持者收到以上资料后，分别对不同专家的资料进行整理，将整理后的材料重新交给每位专家，供其相互参考，前提是保证专家们不知道提出不同意见的是谁。
3. 各位专家拿到不同意见的材料后，重新审视自己的思路和结论，得出新的结论，再将新的结论交给主持者。

按上述步骤反复进行多次，直到各位专家意见较为统一，得到该岗位胜任特征指标。假设在本次讨论中专家们没有提出超出从 A 到 N 这 14 项指标的新指标，那么最终的可能结果是专家们达成一致意见后选取了 A、B、C、D、F、H、L、M、N 这 9 项指标作为最后的胜任特征指标。

专家会议法与德尔菲法的主要区别在于是否匿名评议，在此不赘述。

#### (三) 频次选拔法

频次选拔法是基于专家意见并利用频次来统计胜任特征的简单方法。实现步骤如下：

1. 将专家意见汇总为 A、B、C、D、E、F、G、H、I、J、K、L、M、N 共 14 项指标。
2. 依靠专家会议对 50 名员工是否具有各项指标进行标注，比如根据情况，给编号 001 的员工标上了 A、B、D、E、G、H、I、L 这样几项指标，

给编号 002 的员工标上了 A、C、D、G、L、M、N……给编号 050 的员工标上 A、C、E、H、L、M、N，统计这 14 项指标出现的频率。

3. 将频次较高的若干项指标选取为胜任特征，具体有两种方法：

(1) 直接按 14 项指标在 50 个人中出现的频次选取胜任特征，每项指标最大频次是 50，最小频次是 1（如果频次低于 1 则该指标将被删去，不可能成为汇总指标之一），比如 A 指标的频次为 45，B 指标的频次为 44……频次最小的指标是 K，为 8 次，那么可以根据实际需要，把频次较高的指标挑出来，作为研究的基础指标，再要求专家对这些指标进行重要程度排序，通过整理和加权平均重要程度指标，就能得到一组关于这些指标重要程度的最终排序结果，最后选择重要程度高的指标作为胜任特征。

(2) 把优秀组和一般组分开后再汇总频次，得到优秀组和一般组关于 14 项指标出现频次的两组数据，比较两组数据，将优秀组区别于一般组的那些指标挑出来，即可得到胜任特征。

#### (四) t 检验分析

t 检验分析与频次选拔法相类似，但利用  $\chi^2$  检验可以得到比较满意的结论。通常在胜任特征研究中采取独立样本  $\chi^2$  检验。实现步骤如下：

1. 将专家意见汇总为 A、B、C、D、E、F、G、H、I、J、K、L、M、N 共 14 项指标。

2. 依靠专家会议对 50 名员工是否具有各项指标进行标注，比如根据情况，给编号 001 的员工标上了 A、B、D、E、G、H、I、L 这样几项指标，给编号 002 的员工标上了 A、C、D、G、L、M、N……给编号 050 的员工标上了 A、C、E、H、L、M、N，统计这 14 项指标出现的频次。

3. 淘汰频次过低的指标（比如出现概率在 20% 以下的指标）。

4. 对优秀组和一般组的各项指标进行打分（比如用 1~9 给指标打分）。例如，针对编号 001 的员工，依据访谈录音或整理的文字材料，结合某次事件或所叙述的事实情况，专家 1 对其协调沟通能力（指标 A）的评分为 8 分，学习能力（指标 B）为 7 分，创新能力（指标 L）为 3 分……专家 2 对编号 001 的员工的协调沟通能力的评分为 6 分，学习能力为 8 分，创新能力为 1 分……对所有专家的打分结果进行整理，并录入计算机。

5. 直接平均专家的评分，或者采取去掉最高分和最低分再取平均的方式，也可以取打分相近的两位专家的平均分数，将评分数据导入 SPSS 统计分析软件中（见表 2—2）。

6. t 检验分析。利用 SPSS 统计分析软件里的 f 检验功能，可以很轻松地得到 t 检验分析结果。以 SPSS11.5 版本为例，导入数据以后，在数据表的最右端加上一列分组变量，并按照优秀与否分别赋予数值 1 或 0（此列数据为 30 个 1，20 个 0），点击“Analyze”菜单，将鼠标移动到“Compare Means”项，选择“Independent-Samples T Test”进行运算。

表 2—2 专家评分数据表

编号	协调沟通能力	学习能力	创新能力	……
001	8	7	3	…
002	6	8	1	…
…	…	…	…	…

对 t 检验结果的分析，主要是看“Independent Samples Test”表，先看第二列的 F 检验，如果 F-sig 不显著，则看 t 检验的第一个结果 T-sig（与 F 检验在同一行）；如果 F-sig 显著，则看 t 检验的第二个结果（在 F 检验的下一行）。

独立样本 t 检验解决了比较两个组在特定指标上的差异问题，适合于胜任特征研究中优秀组与一般组胜任特征指标的比较，简便易行。其先决条件是需要有两组员工胜任特征指标的量化数据。

#### （五）相关分析

在胜任特征研究中，相关分析可以分为简单相关分析与偏相关分析。简单相关多用于多变量之间相关关系的分析，在研究胜任特征指标的重叠性问题时能起到一定作用；偏相关分析则可用于选定岗位胜任特征。具体做法是：在选定胜任特征指标时，先作简单相关分析，得出简单相关系数，对简单相关系数大的，即相关程度高的那些指标作分析，将可以合并的指标合并起来，取两项指标的平均分为打分数；然后用偏相关分析来分析各项指标与绩效之间的相关关系，得出偏相关系数，取偏相关系数高的指标作为胜任特征。仍以上面的例子进行说明。

1. 将专家意见汇总为 A、B、C、D、E、F、G、H、I、J、K、L、M、N 共 14 项指标。
2. 依靠专家会议对 50 名员工是否具有各项指标进行标注，比如根据情况，给编号 001 的员工标上了 A、B、D、E、G、H、I、L 这样几项指标，给编号 002 的员工标上了 A、C、D、G、L、M、N……给编号 050 的员工标上了 A、C、E、H、L、M、N，统计这 14 项指标出现的频次。
3. 淘汰频次过低的指标（比如出现概率在 20%以下的指标）。
4. 对各个样本的每项指标进行打分（比如用 1~9 给指标打分）。例如，针对编号 001 的员工，依据访谈录音或整理的文字材料，结合某次事件或所叙述的事实情况，专家 1 对其协调沟通能力的评分为 8 分，学习能力为 7 分，创新能力为 3 分……专家 2 对编号 001 的员工的协调沟通能力的评分为 6 分，学习能力为 8 分，创新能力为 1 分……对所有专家的打分结果进行整理，并录入计算机。
5. 直接平均专家的评分，或者采取去掉最高分和最低分再取平均的方式，也可以取打分相近的两位专家的平均分数，将评分数据导入 SPSS

(11.5 版本, 下同) 统计分析软件中。

6. 找到绩效数据(个人成绩的量化指标, 可以是业绩、领导评分或其他评分), 将此数据与胜任特征指标的评分数据放入同一张数据表内, 可以设置该列数据名称为“绩效”, 将所有数据导入 SPSS 统计分析软件中。

7. 以 SPSS11.5 版本为例, 点击“Analyze”菜单中的“Correlate”选项, 选择“Partial”命令进行运算。

偏相关分析的结果比较容易分析, 主要是看相关系数和相伴概率, 相关系数越接近于 1, 或者相伴概率(P)越接近于 0, 则说明相关性越强; 反之则弱。

8. 将相关性较强的那些指标(选取一个合适的标准对指标进行取舍, 比如 0.6)挑选出来, 就得到了一组胜任特征。

利用上述相关分析方法进行胜任特征研究的缺陷在于, 无法区分哪些指标更能体现出优秀人员与一般人员的差异。要改善这种情况, 需要进行分组研究, 即分别研究优秀组和一般组的人员, 得出各自结论并进行对比, 就可以发现优秀人员与一般人员在胜任特征指标上的区别, 进而确定岗位胜任特征。

#### (六) 聚类分析

聚类分析的原理很简单, 在数学上就是将各个点放在坐标体系内, 根据各个点彼此距离的远近, 将这些点划分为类。当然, 还有大类和小类的区别, 这好比宇宙星系的划分, 说到小类, 比如太阳系, 指的是离太阳很近的星体的集合; 说到大类, 比如银河系, 其中包含了很多像太阳系这样的星系, 这些星系之间的距离相对比较近, 因此才被称为大类。大类和小类的概念是相对而言的, 当更大的类出现时, 原来的大类就变为小类。聚类分析通过把一些分散的胜任特征指标聚为几类, 根据每一类的特征给予它们更综合的定义, 并将这些新定义的指标称为胜任特征, 其实质是对具有相近含义的特征指标进行归并, 通过科学分析和综合, 弱化一些指标, 将专家组认为更重要的特征体现在经过分析概括后的新定义中。

聚类分析的步骤如下:

1. 将专家意见汇总为 A、B、C、D、E、F、G、H、I、J、K、L、M、N 共 14 项指标。
2. 依靠专家会议对 50 名员工是否具有各项指标进行标注, 比如根据情况, 给编号 001 的员工标上了 A、B、D、E、G、H、I、L 这样几项指标, 给编号 002 的员工标上了 A、C、D、G、L、M、N……给编号 050 的员工标上了 A、C、E、H、L、M、N, 统计这 14 项指标出现的频次。
3. 淘汰频次过低的指标(比如出现概率在 20%以下的指标, 具体尺度可根据研究需要进行调整)。
4. 对各个样本的每项指标进行打分(比如用 1~9 给指标打分)。例如,

针对编号 001 的员工，依据访谈录音或整理的文字材料，结合某次事件或所叙述的事实情况，专家 1 对其协调沟通能力的评分为 8 分，学习能力为 7 分，创新能力为 3 分……专家 2 对编号 001 的员工的协调沟通能力的评分为 6 分，学习能力为 8 分，创新能力为 1 分……对所有专家的打分结果进行整理，并录入计算机。

5. 直接平均专家的评分，或者采取去掉最高分和最低分再取平均的方式，也可以取打分相近的两位专家的平均分数，将评分数据导入 SPSS 统计分析软件中。

6. 将胜任特征的量化数据导入 SPSS 统计分析软件中后，点击“Analyze”菜单中的“Classify”选项，选择“Hierarchical Cluster”命令进行运算。

步骤 5 完成后，相当于赋予每项指标一组数据，这些数据的空间维度数目就是所研究对象的个数。在本节前面的例子中我们研究的是胜任特征指标的聚类（R 型聚类），则这些指标是 50 维（50 个人）的数据；如果要研究员工的聚类问题（Q 型聚类），则数据维度数目为指标的个数，即 14 维。

在聚类分析的结果中，冰柱图和树形图比较重要，它们能直接反映聚类的情况，描述聚类的过程。聚类完成后，可根据研究对象的多少以及实际情况的需要，选择合适的类别数，比如在 50 个人的情况下，取 4~6 类比较好。具体类别数与后续研究有关，如果取类太多，关键指标容易分散，降低胜任特征的实用性；如果取类太少，则过于笼统，可操作性差。

#### （七）因子分析

因子分析的原理与聚类分析相类似，其目的是用较少的相互独立的因子变量来体现原有变量的大部分信息，以便进行回归分析或其他数量分析。与聚类分析不同的是，因子分析更注重量化，且统计结果更加清晰，它能够明确因子对以往变量的解释度，还能通过计算因子得分更加科学地解释原始数据。因子分析与聚类分析都应放在相关分析或 t 检验分析之后，因为只有明确了优秀组区别于一般组的那些胜任特征指标，才算真正找到了该岗位的胜任特征，而因子分析与聚类分析则是对该岗位胜任特征指标进行归类的一个过程。

1. 将专家意见汇总为 A、B、C、D、E、F、G、H、I、J、K、L、M、N 共 14 项指标。

2. 依靠专家会议对 50 名员工是否具有各项指标进行标注，比如根据情况，给编号 001 的员工标上了 A、B、D、E、G、H、I、L 这样几项指标，给编号 002 的员工标上了 A、C、D、G、L、M、N……给编号 050 的员工标上了 A、C、E、H、L、M、N，统计这 14 项指标出现的频次。

3. 淘汰频次过低的指标（比如出现概率在 20% 以下的指标）。

4. 对各个样本的每项指标进行打分（比如用 1~9 给指标打分）。例如，

针对编号 001 的员工，依据访谈录音或整理的文字材料，结合某次事件或所叙述的事实情况，专家 1 对其协调沟通能力的评分为 8 分，学习能力为 7 分，创新能力为 3 分……专家 2 对编号 001 的员工的协调沟通能力的评分为 6 分，学习能力为 8 分，创新能力为 1 分……对所有专家的打分结果进行整理，并录入计算机。

5. 直接平均专家的评分，或者采取去掉最高分和最低分再取平均的方式，也可以取打分相近的两位专家的平均分数，将评分数据导入 SPSS 统计分析软件中。

6. 点击“Analyze”菜单中的“Data Reducnon”选项，选择“Factor”命令进行运算。

因子分析的因子个数可以根据碎石图结合公因子的特征值得到。另外，因子分析后必须要对因子进行命名和解释。

#### （八）回归分析

即利用变量间的关系建立多元线性方程的方法。在岗位胜任特征的研究中，回归分析只能在其他分析的基础上进行，一般情况下回归分析要放在因子分析之后，原因是如果不进行因子分析，就很难找到科学的量化数据。回归分析的自变量一般选择因子分析后的各因子得分，因变量则选择绩效（业绩水平或评分等）。建立线性回归方程以后，各自变量的回归系数可作为因子权重用以判断其重要程度。

## 第二节 人事测评技术的应用

### 第一单元 沙盘推演测评法

#### 【学习目标】

通过学习理解沙盘推演测评法的内容和特点，掌握沙盘推演测评法的基本原理、应用程序和基本方法。

#### 【知识要求】

在军事活动中，指挥员们常常把沙盘作为研究作战方案的重要道具。沙盘可分为简易沙盘和永久性沙盘。简易沙盘是用泥沙和兵棋在场地上临时堆制的；永久性沙盘是用泡沫塑料板（或三合板）、石膏粉、纸浆等材料制作的，能够长期保存。沙盘具有立体感强、形象直观、制作简便、经济实用等特点。沙盘能形象地显示作战地区的地形，说明敌我阵地组成、兵力部署和武器装备等情况。军事指挥员常使用沙盘研究地形、敌情、作战方案；组织协同作战行动，实施战术演练，研究战例和总结作战经验等。

## 一、沙盘的起源

威尔斯 (H. G. Wells) 曾以《时间机器》(1895) 一书而一举成名。但是, 人们却不太注意他在 1911 年出版的《地板游戏》一书。而正是此书, 开启了有关“沙盘游戏”(沙盘游戏可以认为是沙盘推演的雏形) 的历史。在《地板游戏》一书中, 威尔斯描述了他和他的两个小儿子游戏的过程, 尤其是他们所玩的“地板上的游戏”, 把各种各样的玩具摆放在地板上, 进行不同的游戏内容。孩子们玩得开心而投入, 表现出了令人兴奋的想象力和创造性。威尔斯在书中写道: 就在这地板上, 不断涌现出数不清的富有想象力的游戏内容, 它们不但使孩子们每天都在一起玩得高兴, 而且还为他们以后的生活建立了一种广阔的思维方式。任何人都可以从这幼儿游戏的地板上获得启发与力量。威尔斯对于幼儿自发的游戏和创造性想象很感兴趣, 并且进行了大量的考察与研究。他在独自进行的研究中发现, 荣格的集体无意识和原型理论能够为那些他所感兴趣的研究问题提供合理的解释。而他的独立研究, 也能为荣格学派心理学理论提供许多依据。

玛格丽特·洛温菲尔德 (Margaret Lowenfeld) 1890 年出生于英国伦敦, 自幼喜欢威尔斯的作品, 尤其是那本《地板游戏》。1928 年, 当洛温菲尔德建立了自己的儿童诊所, 准备开始进行儿童心理治疗的时候, 威尔斯的《地板游戏》呈现出了新的意义和作用。洛温菲尔德所面对的问题是如何与那些患有神经病的孩子们进行有效的沟通。她需要一种表达与沟通的中介或载体, 患病的儿童既可以通过该中介来表达, 治疗者也可以通过此载体来观察与诊断。于是, 在《地板游戏》的启发下, 洛温菲尔德在自己的诊所里放置了一些玩具和模型, 随后不久, 她又添置了两个可以放沙和水的托盘。1929 年的某一天, 来洛温菲尔德诊所就诊的孩子们, 被墙架上那么多的玩具和模型所吸引, 自发地选择了一些玩具和模型, 放在盛有沙和水的盘子里玩耍……于是, 洛温菲尔德的“沙盘游戏”就此诞生了。孩子们就在这样有沙有水的盘子里摆弄着他们喜欢的各种玩具和模型, “表现”着他们的情绪与心理状态, “表达”着他们所遇到的问题以及应对问题的方式。于是, 一种有效的儿童心理诊断与治疗的工具和方法由此产生, 洛温菲尔德顺着孩子们的发音, 称其为“游戏王国技术”。而《游戏王国技术》一书, 正是洛温菲尔德一生的代表作。

瑞士荣格学派心理学家多拉·卡尔夫 (Dora Kalff) 是沙盘的正式创立者。她在 1962 年的国际分析心理学会议上正式提出了“沙盘游戏”的思想, 1985 年发起成立了国际沙盘游戏治疗学会, 标志着沙盘游戏治疗体系的形成。

可见, 早期的沙盘游戏是用于儿童心理疾病的治疗。

如今沙盘被广泛应用于培训, 也被赋予了新的内容与功能。沙盘游戏(也称为沙盘模拟培训)是一种全新的具有竞争性的体验式学习, 它在企业

培训，特别是针对高层管理人员的培训中具有独特的魅力。沙盘模拟培训是通过引领学员进入一个模拟的竞争性行业，由学员分组建立若干模拟公司，围绕形象直观的沙盘教具，实战演练模拟企业的经营管理与市场竞争，在经历模拟企业经营 3~4 年的荣辱成败过程中提高战略管理能力，感悟经营决策的真谛。每个年度经营结束后，学员们通过对“公司”当年业绩的盘点与总结，反思决策成败，解析战略得失，梳理管理思路，暴露自身弱点，并通过多次调整与改进练习，切实提高综合管理素质。沙盘游戏课程是欧美工商管理硕士的核心课程之一。欧、美、日等发达国家和地区的众多大中型企业将其作为中高层管理人员的常设必修课程。目前，沙盘游戏作为一种培训方法已风靡全球，成为世界 500 强企业中高层管理人员经营管理能力培训的首选课程。北大、清华、浙大、人大、上海交大等 18 所高等院校相继将系列沙盘模拟培训课程纳入其 MBA、EMBA 及中高层经理在职培训的教学之中。

实际上，沙盘游戏也可作为人事测评的重要手段之一，将该方法推广应用到人力资源管理开发的领域，于是沙盘推演测评法应运而生，该方法适用于针对企业高级管理人员的测评和选拔。通过沙盘推演，可以考察被试的决策能力、计划能力、统筹能力、预测能力、分析能力、沟通能力、解决问题能力、团队合作能力等。

## 二、沙盘推演测评法的内容

在应用沙盘推演测评法之前，需要做好以下几项有关组织性和技术性方面的准备工作：

1. 在沙盘之上，借助图形和筹码来清晰直观地显示企业的现金流量、产品库存、生产设备、银行借贷等信息。
2. 每 6 人一组，分别扮演企业总裁、财务总监、财务助理、运营总监、营销总监、采购总监等重要角色。
3. 面对来自其他企业（小组）的激烈竞争，根据对市场需求的预测和竞争对手的动向，决定企业的产品、市场、销售、融资及生产方面的长、中、短期策略。
4. 按照规定流程运营。
5. 编制年度会计报表，结算经营成果。
6. 讨论并制订改进与发展方案，继续下一年的经营运作。

## 三、沙盘推演测评法的特点

与传统的测评模式相比，沙盘推演因强调被试参与某企业运行管理中的某一具体角色，而能够有效地观察到被试的实际能力，被试不可能有所掩饰或者伪装。同时，沙盘推演能充分调动被试的积极性和主动性，注重理论知识的实际应用，使其在短期内高度投入模拟情境中，几个小时的游戏，可能就经历了数载的跌宕起伏，这要求被试必须非常深刻地理解和把握相关理论

知识和专业技术、技巧。沙盘推演测评法具有一下特点：

1. 场景能激发被试的兴趣。与传统的人事测评技术相比，沙盘推演增添了娱乐性和实战气氛，变枯燥的测评为生动有趣的游戏，可以激起参与者的竞争热情；生动的视觉感受能够有效激发被试的参与兴趣，充分发挥其各方面的能力。正是在这种有趣的气氛中，被试才将真实想法充分暴露出来，将真实能力充分发挥出来。

2. 被试之间可以实现互动。与传统的人事测评技术相比，沙盘推演要求被试之间充分沟通，这有利于对被试在相同情境下进行比较。这种互动的测评模式，有利于考官有效评价被试的沟通能力、团队合作能力等其他人事测评技术无法测评到的能力。

3. 直观展示被试的真实水平。合理的企业经营决策需要综合运用市场营销、成本管理、库存管理、生产管理等多方面的知识。与传统的人事测评技术相比，沙盘推演能更全面地观察到被试的知识结构与深度。由于企业结构和管理操作过程全部展示在模拟沙盘上，故可将被试所掌握的复杂、抽象的经营管理理论以最直观的方式传达给考官。考官可以利用观察、倾听、查看结果等手段进行考察。

4. 能使被试获得身临其境的体验。沙盘推演这种全新的测评技术能使被试身临其境，真实感受一个企业经营者所直面的市场竞争的精彩与残酷，认识企业资源的有限性，承担经营风险与责任，了解企业运作的全过程以及管理在企业中的重要地位和作用，深刻理解管理思想和管理方法。这使得被试在展现自己能力的同时，其管理能力也得到提升。高级经理人面临的巨大挑战就是如何预知、判断和控制风险，激烈的市场竞争中往往没有“在错误中学习”的机会。而在模拟情境中则充分提供了这类机会，让被试全面检验自己的决策能力，也可以在模拟情境中犯错误，进而汲取经验教训，学到新理论和新方法。

5. 能考察被试的综合能力。将管理理论与沙盘相结合的沙盘推演测评法，不仅可以考察被试的经营管理素质与能力，还可以观察被试的人际沟通能力、独立思考能力、团队合作能力、开拓创新能力以及综合分析能力。例如，为了在激烈的竞争中占领新市场、赢得新顾客，被试必须随时掌握资金需求和预算及产能、市场趋势动向，有关竞争者的情报，并解析所拥有的信息，同时也要倾听其他组员的意见并考虑他人的观点，思考如何说服他人并承担一定的决策风险等。可见，沙盘推演能够非常综合、全面地考察被试的能力，这是其他人事测评方法所无法比拟的。

总之，沙盘推演要求被试能全面、灵活地运用管理知识，如生产管理、市场营销、财务会计等知识和预测、优化、对策、决策等方法，考察被试的分析、判断和应变能力，并能培养团队合作精神。沙盘推演所具有的竞争性、趣味性、实用性和实战性是其他人事测评方法难以比拟的。

## 【能力要求】

沙盘推演测评法的操作过程如下：

1. 被试热身。与一般的测评方法不同，沙盘推演强调被试的参与性和互动性，要求被试以开放和积极的心态参与到“实践”中来，同组被试之间、被试与考官之间都应有很好的沟通。因此，在推演正式开始之前，一般会安排被试进行组合、给自己的团队取名字、定队徽、合唱队歌、设定企业目标、分配角色等活动。时间控制在1小时左右。

2. 考官初步讲解。考虑到学员的专业背景和基础知识的不均衡性，考官会对模拟企业的初始状态（包括现金流量、产品库存、生产设备、银行借贷等）、企业运行条件、市场预测情况、企业内外部竞争环境等逐一进行介绍。时间控制在半小时左右。

3. 熟悉游戏规则。在考官的指导下，各组按照统一规定，运行一个生产年度，目的是熟悉产品调研、市场分析、订单处理、生产销售、融资结算等各个过程，使所有的被试都能很快进入角色并全身心投入，各个成员也应进一步明确工作职责，为实战打好基础。时间控制在1小时之内。

4. 实战模拟。各组在相同的初始条件下开始运作。各组被试分别进行分析、讨论和集体决策，目标是在激烈的竞争中占领市场，获得较好的经营业绩。被试要随时掌握并解析与竞争有关的所有信息，预测结果，同时也要学会沟通，学习集体决策、成败共担。可根据实际情况，选择6~8个经营年度进行模拟练习，时间不超过5小时。

5. 阶段小结。在年度运营中，考官将会带领被试思考并讨论企业经营成功的基本条件，恰到好处地教授企业战略研究、市场调研方法、订单处理、营销技巧、生产运行、库存管理、财务管理以及沟通技巧等相关知识，这会使被试产生茅塞顿开的感觉，并可将从所学到的知识立即在下一年度的运作中加以实践、思考和回味。各个年度间讲解内容程度递进，被试也会渐入佳境。时间掌握在每个运营年度之间，每次15~30分钟。

6. 决战胜负。随着模拟财务年度的推进，各个企业会有越来越大的差距和变化。正如在现实社会中，有稳扎稳打的，也有一夜暴富的；有产品滞销的，也有拿不到订单的；有设备运行不良的，也有资金困难抵押厂房的；有苦苦支撑继而东山再起的，也有破产被大厂兼并的，等等。最后通过公平竞争，经营状况最佳的小组成为优胜者。

7. 评价阶段。通过沙盘推演，被试将深刻体会到如何提升企业竞争力并增加收益，以及即使工作几年也不一定能够体会到的企业运作的系统模式最重要的是，通过“实践”他们将认识到必须同心协力、破除本位主义、充分沟通才能达到目标。考官在这一阶段，根据他们在整个游戏过程中的表现进行打分。考察的维度包括：经营管理知识掌握的程度、决策能力、判断能力、团队合作能力、沟通能力等。优胜的小组成员将得到更高的分数。小组

得分加上个人表现得分成为个人的最终得分。

## 第二单元 公文筐测试法

### 【学习目标】

通过学习明确公文筐测试的含义、特点和应用范围，掌握公文筐测试试题的设计、操作的基本程序、具体步骤和实施方法。

### 【知识要求】

#### 一、公文筐测试的含义

公文筐测试，也称公文处理，是被多年实践充实、完善并被证明是很有效的管理人员测评方法，是对实际工作中管理人员掌握分析各种资料、处理信息以及作出决策等活动的高度集中和概括。

测试在模拟情境中进行。该情境模拟的是某公司在日常工作中可能发生的或者是经常发生的情境，比如下级的请示、客户的投诉、同级部门的协助请求、外部供应商提供产品信息等。提供给被试的公文有下级的请示、工作联系单、备忘录、电话录音等。除此之外，还会提供一些背景信息，如公司基本情况、市场信息、外部环境状况等。通过测试指导语的说明，让被试以管理者的身份假想自己正处于某个情境之中。该情境通常是模拟在一定的危急情况下，要求被试完成各种公文的处理。考官通过观察其处理公文的过程，对被试的计划能力、组织能力、协调能力、沟通能力、预测能力、决策能力等作出判断与评价。

公文筐测试在我国的应用较晚，目前处于探索与实证阶段。根据原人事部人事考试中心 1995 年 4 月对全国 13 个省市 470 家单位人才测评情况的调查，“评价中心技术”虽然当时还未推广应用，但认为在选拔中高级管理人员时，该技术适用且有必要采用的组织达 59% 之多。从另一项对组织选拔干部途径的调查结果来看，虽然到 1995 年大多数组织仍把领导考察作为选拔干部的主要方法（91.7%），但在期望中，认为选拔干部要采用领导考察这种方法的比例下降到 52.1%；与此形成鲜明对比的是，对于管理技能测评的应用，却从实际的 40.1% 提高到 68.6%（张厚粲、刘远我，1999）。这也反映出传统的选人办法逐渐被科学的人才测评手段所取代。北京、上海、四川、湖南等许多省市都开始采用现代人力资源评价技术来选拔厅局级领导干部，评价手段包括纸笔测试、结构化面试、公文筐测试、情境模拟等。

公文筐测试要求被试在规定时间内对各种与特定工作有关的文件、报表、信件、电话记录等公文进行处理。考官根据被试处理公文的方式、方法、结果等情况，对其能力和个性特征作出相应的评价。

#### 二、公文筐测试的特点

1. 公文筐测试的适用对象为中高层管理人员，它可以帮助组织选拔优

秀的管理人才，考核现有管理人员或甄选出新的管理人员。由于它的测试时间比较长（一般约为 2 小时），因此它常被作为选拔和考核的最后一个环节加以使用。

2. 公文筐测试从以下两个角度对管理人员进行测查：一是技能角度，主要考察管理者的计划、预测、决策和沟通能力；二是业务角度，公文筐材料涉及财务、人事、行政、市场等多方面业务，它要求管理者对多方面的管理业务具有整体运作的的能力，包括对人、财、物流程的控制。

3. 公文筐测试对评分者的要求较高，它要求评分者了解测试的本质，通晓每份材料之间的内部联系，对每个可能的答案了如指掌。评分前要对评分者进行系统培训，以保证测评结果的客观和公正。

4. 考察内容范围十分广泛。纸笔形式的公文筐测试，测评被试的依据是文件处理的方式及理由，是静态的思维结果。因此，除了必须通过实际操作的动态过程才能体现的要素外，任何背景知识、业务知识、操作经验以及能力要素都可以涵盖于文件之中，借助于被试对文件的处理来实现对被试素质的考察。

5. 情境性强。公文筐测试完全模拟现实中真实发生的经营、管理情境，与实际操作有高度相关性，因而预测效率高。测试材料涉及日常管理、人事、财务、市场、公共关系、政策法规等各项工作，从而能够对中高层管理人员进行全面的测试与评价。

同时，公文筐测试还存在着以下不足：

1. 公文筐测试的一个显著缺点是评分比较困难。文件的处理，除了个人素质原因之外，对于机构、氛围、管理理念等不同的组织，各有不同的评价标准。

2. 公文筐测试的第二个缺点是不够经济。测试试题的编写、实施、评分都需要较长时间，投入的精力和费用都比较多。

3. 被试能力的发挥受到其书面表达能力的限制。实际上，公文筐测试的重点并非在于被试的书面表达能力。但是，书面表达能力强的被试往往更具优势。被试如果在处理公文的时候能够详细写出理由、具体步骤等，则更容易让考官评价；相反，如果没有较强的书面表达能力，不能详细说明公文处理的理由、具体步骤等，则考官很难给被试打高分。

4. 试题对被试能力发挥的影响比较大。如果是在组织系统内部选拔，这个问题相对比较容易克服。但是，如果是用于外部招聘的测试，试题的类型、相关的组织行业背景都会影响被试实际能力的发挥。有着不同行业背景的被试对公文的熟悉程度存在很大的差异。

## 【能力要求】

### 一、试题的设计程序

公文筐测试的一项重要内容是试题的设计和编写。该项工作必须抓住三

个环节：

1. 工作岗位分析。在试题设计之前，应该深入分析工作岗位的特点，确定任职者应该具备哪些知识、经验和能力。工作岗位分析可以采用面谈法、现场观察法或问卷法。通过工作岗位分析，确定公文筐测试需要测评哪些要素，哪些要素可以得到充分测评，各个要素应占多大权重。

2. 文件设计。包括选择哪些类型的文件，如信函、报表、备忘录、批示等；确定每种文件的内容；选定文件预设的情境等；需要特别注意文件与测评要素之间的关系。文件设计要准确把握测试材料的难度。材料难度过高，选拔的结果容易导致“大材小用”；如果过于简单，测试会出现“天花板效应”，被试都得高分，没有区分度。

3. 确定评分标准。文件设计结束，接下来应该对文件处理的不同方法与手段进行不同的赋分。

公文筐测试的评分标准设计是公文筐设计中的一个难点。该项工作最好放在测试结束以后进行。下面介绍一套较为简单易行且具有实际操作价值的评分程序。

第一步，编制好整套测评试题后，对每一份公文所涉及的测试内容，由主考人员从中整理出可能的答案并逐条列出。从这些资料中可以总结归纳出测试所需要的部分答案，包括采取怎样的措施能够成功、哪些方式会导致失败，这样整套测评试题便具备了初步答案。

第二步，将正式施测得到的所有答案进行汇总。与第一步的做法相同，由主考人员整理这些答案，编制出每一份公文的答案要点。这样，在第一步工作的基础上测评答案得到了进一步充实。通过第一步工作虽然能够得到部分测评答案，但毕竟不是很完善。正式施测时涉及范围更为广泛，在大量的答卷中有可能存在着更好的想法或具体措施，因此要对第一步得到的答案进行修正和完善，这样答案就会更接近现实。

第三步，参照公文筐测试能够测评的能力指标，将这些指标转换成具体的评价要素。然后，聘请部分情境模拟测评专家集体研究究竟什么样的答案可以得高分，什么样的答案属于一般水平，哪些要点与哪些测评要素相衔接。进一步完善并最终确定测评答案及评分标准。

最后，根据答案对被试的答卷以采点得分的方式进行评分。也就是说，为每一份公文的答案都制定出若干得分点，由评分人员依据参考答案的得分点来对被试进行评分。这样的评分标准即使是非专业人士也可以运用。

## 二、公文筐测试的基本程序

首先向被试介绍有关的背景材料，然后告诉被试他/她现在就是某个职位的任职者，负责处理公文筐里的所有公文材料。常见的测评维度有：个人自信心、组织领导能力、计划安排能力、书面表达能力、分析决策能力、风险态度、信息敏感性等。接下来向每一位被试发一套（5~15份）公文，包

括下级的报告、请示、计划、预算，同级部门的备忘录，上级的指示、批复、规定、政策，外部用户、供应商、银行、政府有关部门乃至来自社区的函电、传真以及电话记录，此外还有群众检举或投诉信等，这些都是经常会出现于管理人员办公桌上的公文。最后，把处理结果交给测评专家，按照既定的测评维度与标准进行评价。

### 三、公文筐测试的具体操作步骤

1. 测试前 20 分钟，引导员将被试从休息室（候考室）带到相应的测评室。
2. 监考人员到保管处领取公文筐测试试卷。
3. 监考人员一一查验被试的准考证、身份证及面试通知单。
4. 由主监考宣读《考场规则》，请纪检人员和被试代表查验试卷密封情况并签字。
5. 测试前 5 分钟，由主监考宣布发卷并宣读《公文筐测试指导语》。
6. 监考人员对答题要求和步骤进行具体指导。
7. 考试时间到，由主监考宣布“应试人员停止答题”，被试离开测评室，监考人员收卷密封。
8. 主监考填写考场情况记录，监考人员和纪检人员签字后，将试卷袋送交保管室。

表 2~3 所示为一个公文筐测试试题的实例。

表 2-3 (A) 背景材料

大地科技有限公司是一家国有高科技企业（以下简称大地科技），主要从事交换、传输等通信设备以及计算机、信息管理系统的研发和生产。2005 年公司收购了鞅达电脑有限公司，开始大规模进入信息行业，希望在信息技术及网络方面占有重要的市场份额。目前公司在程控交换、传输设备领域具有较强的研发实力和技术，在华东、华南市场上具有较高的知名度，并被认为是服务非常有特色的企业。公司目前的客户来源主要是以前使用奉公司程控交换，传输设备产品的老客户，而在发展新客户方面做得不是很理想。

公司的主要竞争对手是特宇公司，它是一家民营企业，在信息管理系统、计算机等领域具有较强的研发实力，目前在大型企业的市场上占有较大份额。

表 2-3 (B) 公文 1

#### 电话记录

日期：2008 年 2 月 25 日

时间：早上 8 点

来电：章浩勇（营销副总）

留言：我们预计营业额与目标相比将差 300 万元，当销售费用却上升了 25%，请重新核对你们的数字，明天中午前交给我。

表 2-3 (C) 公文 2

## 大地科技有限公司备忘录

发至: 许经理

发自: 综合管理处, 周鹏

日期: 2008 年 2 月 23 日

主旨: 北京办事处主任备选名单

高一宁: 男, 28 岁, 2007 年入职本公司, 此前是北京一家通信公司的业务代表, 有很强的进取心, 对市场有独到的见解, 有好点子, 在销售方面的资历较浅。

周子林: 男, 35 岁, 是一位资深的销售代表, 在本公司已 6 年工作经验, 定额完成率相当不错, 目前已完成了目标责任额的 120%, 但比较自负, 与同事竞争意识颇强。

赵语凯: 男, 40 岁, 入职本公司已有 10 年, 是一位资深的销售代表, 每年都能完成任务, 善于与客户高层打交道, 但在客户规划方面做得不是很好, 对进一步发展没什么期望。

任务: 您认为上述三人中谁是北京办事处主任的最佳人选?请给出处理意见。

表 2-3(D) 公文 3

## 便函

许经理:

为进一步推广公司产品, 公司推出“大额送大奖”活动, 鼓励用户使用本公司产品。

活动定期从使用过本公司产品的用户中抽取一定名额的用户, 赠送不同的奖品。从活动开展阶段的情况来看, 反应良好。目前已在公司网站首页上的显著位置进行宣传并推出在线查询功能。请您配合当地媒体做好宣传引导工作。

总经理办公室

2008 年 2 月 24 日

任务: 您将采取哪些行动配合当地媒体做好宣传引导工作?

表 2-3 (E) 公文 4

许经理:

公司年度工作会议已于 2008 年 1 月中旬召开。会议总结了 2007 年的工作, 分析了当前公司面临的各项任务, 动员全体员工把握战略机遇, 增强行业竞争优势, 实现从优秀到卓越的新跨越。

2008 年是机遇与发展之年。为了更好地贯彻会议精神, 有效激发组织活力, 释放员工潜能, 现要求公司所有员工认真学习 2007 年度工作会议精神。

特此通知。

总经理办公室

2008 年 2 月 25 日

任务: 结合自己目前分管的领域, 请您写出将怎样组织下属员工学习会议精神。

表 2-3 (F)

假设今天是 2008 年 2 月 26 日，星期四，您刚从外地出差回来。早上 8:30 您来到公司，秘书何蕾已为您准备好了需要处理的全部文件。10:00 您将参加公司的一个重要会议，会上您将向大家汇报市场部目前存在的问题以及您未来的工作计划。因此，您必须在 1 小时 30 分钟内处理好这些文件材料：

在阅读完材料后，请按照一下要求完成公文筐测试：

- (1) 请您说明每份公文的处理方法、处理过程，以及在处理过程中需要注意的事项和处理理由；
- (2) 如果针对某份公文，您准备授权别人处理，请写出授权的对象、跟踪措施等；
- (3) 明确指出各份公文处理的先后顺序。

在测验中您（可能）需要使用的工具有：文件袋内的材料（10 份公文）、一奉答题册、钢笔、计算器。

请务必在答题册上回答问题，而不要在公文筐材料上留下笔迹。

再次提示：请记住今天的具体日期是 2008 年 2 月 26 日，您现在的身份是大地科技有限公司市场部经理许信。

现在，请开始工作吧！

有时，题目设计者为了提高公文筐测试的难度，也可在诸多文件之后提出 1~2 个综合性很强的问题，要求被试作答（见表 2—4）。

表 2-4 公文 5

请您根据该公司背景情况以及上述文件所提供的信息，回答以下三个问题

- (1) 指出该公司市场部目前存在哪些方面的问题？
- (2) 在这些问题上，首先需要解决哪几个问题，相应的解决方法是什么？
- (3) 从长远角度来看，需要解决哪几个问题，相应的解决方法是什么？

在应用公文筐测试法时，还有以下两个方面的问题应该加以注意：

第一，被试的书面表达能力是关键测试因素之一。有的被试在测试过程中，将大部分时间花在思考上，而写的字却很少。例如，在规定时间内只处理了少量公文。这样，主考官很难对其作出评价。因此，现场考官应该适当提醒。要求被试在处理公文的过程中，必须将自己的决定或行动方案以文字的形式表达出来。例如，出差回来后想做的事；要打电话的对象、内容；要对秘书或其他人直接讲的话；准备采取的行动；要召开会议的主题、时间、参加者；计划约见的人、时间；拟发文的文稿，等等。总之，每一件决定的事或要做的事都应用文字表述出来。

第二，被试常犯的错误是不理解“模拟”的含义。由于公文筐测试模拟的是真实情境，许多公文可能是被试平时看到过的（当测评的目的是选拔时尤其如此），有的被试始终无法进入模拟状态。当问及如何处理时，则直接指出授权给某个部门或下属去处理。在公文筐测试中，被试是假设的某位总经理。在实践中，总经理可以将很多事情布置落实给某个部门。但是，在公

文筐测试中，则要求总经理写出对公文的处理意见，因此不能将所有公文授权给下属部门去处理。即使需要授权，也应把授权经过、授权对象、授权过程中的注意事项写清楚。因此，如果被试对所有公文的处理意见都是“交某部门处理”，则显然与测试的目的和要求相去甚远。因此，在测试指导语中必须提示被试注意：如果需要授权，请详细写出授权对象、授权要求、跟踪内容等。

## 第三单元 职业心理测试

### 【学习目标】

通过学习理解心理测试及其相关概念的内涵，明确职业心理测试的种类和内容，掌握职业心理测试设计的标准和要求，以及在实施心理测试过程中应当把握的影响因素。

### 【知识要求】

#### 一、心理测试及其相关概念

##### （一）心理测试的含义

心理测试 (psychological test) 是指在控制情境的情况下，向被试提供一组标准化的刺激，以所引起的反应作为代表行为的样本，从而对个人行为作出评价。它是一种比较先进的测试方法，在国外被广泛使用。它是通过一系列手段，将人的某些心理特征数量化，以测量个人的智力水平和个性方面差异的一种科学测量方法，其结果是对个人能力和发展潜力的一种评定。心理测试从内容上划分，可以分为个性测试、能力测试、职业兴趣测试；从形式上划分，可以分为纸笔测试、心理实验、投射测试、笔迹分析测试等。纸笔测试就是只用纸和笔就能进行的测试，这类测试在实施过程中一般不需要借助其他工具和手段。一个标准的纸笔测试系统包括客观的计分系统、解释系统、良好的常模以及较好的信度、效度和项目分析数据。纸笔测试之所以被广泛采用，是因为它具有方便性、经济性和客观性。纸笔测试的不足之处在于它受测试形式的制约，实施较为程序化。在纸笔测试中，有标准答案的测试如能力测试，并不能完全避免考试技巧和猜测因素的影响。下面将对个性测试、能力测试、投射测试等逐一作出说明。

##### （二）人格特征与形成

人格也即个性，对个性这样一个术语，目前心理学还没有统一的定义。但是个性大致可以说是人的特性中除能力以外部分的总和，包括需要、动机、兴趣、爱好、感情、态度、气质、价值观、人际关系等，也可以说是与社会行为有关的心理特质的总和。

个性是个人能否施展才能、有效完成工作的基础。一个人如果在个性方面有缺陷，肯定会使其拥有的才能大打折扣。对组织而言，一个干劲十足、

心理和个性都很健康的员工，远比一个情绪不稳定、动力不足的员工更有价值。因此，很多企业在选聘员工的时候，非常重视个性及其相关因素。面对新环境、新事物，不同性格的人的表现会有天壤之别。在招聘新员工时，个性是企业重点考察的因素之一。但个性并无优劣之分，只有适合与不适合的区别。企业在选拔、任用人才的过程中，常常会以人生观取人，因为知识、技能是可以通过培训逐步提高和改变的，但有些方面是企业难以从根本上改变的，那就是员工内在的人生观、价值观。在这里，人生观也是个性的组成部分。

个性具有以下四个基本特征：

1. 独特性。所谓独特性，是指每个人都有自己独特的个性。正如世界完全相同的两片树叶一样，人与人之间在个性上是有差异的。王熙凤大胆泼辣，林妹妹却多愁善感。这种独特性是测评的理论基础之一。

2. 一致性。所谓一致性，是指具有某种个性特征的人，在很多情境下将表现出一致的行为。比如一个人非常有责任心，在工作上如此，在生活上也是如此。实际上，很多心理测试都利用了这样的原理。比如大五人格因素表中有关责任意识的项目，很多是针对生活中的细节。

3. 稳定性。所谓“江山易改，禀性难移”，说的就是个性的稳定性。一个人的个性是很不容易改变的，因为个性中很大一部分来源于先天遗传。然而，一个谨慎的人有时也会有冒险的举动，但是那些大多数时间表现出的个性特征才是其真正的个性特征。当然，个性的稳定性并不能否定个性的可变性。

4. 特征性。每种个性特征都可以成为对外界刺激的一种习惯性的反应，因此个性具有一定的特征性。个性其实是一种结构或者说是一个系统。探讨个性结构，目的在于找出个性的各种特征和表现，揭示出个性的本质特点。也就是说，每种个性特征都有其独特的表现。在日常的人际交往中，我们经常会发现有的人行为举止、音容笑貌给人以亲切感，有的人却给人难以接近的感觉。

人的个性的形成或者说人与人之间的个性差异，主要取决于三个因素，既遗传因素、重大生活经历和环境因素，如图 2-5 所示。

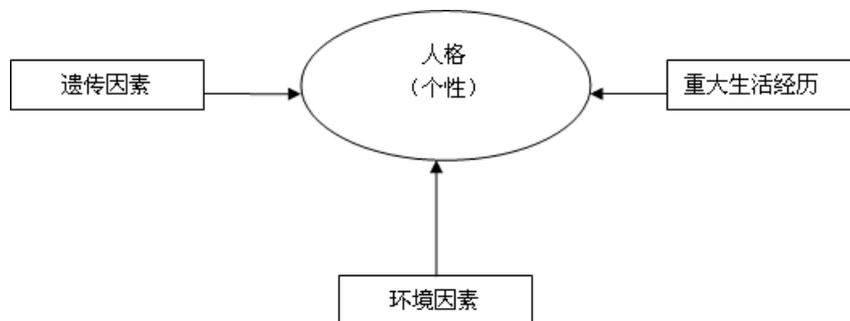


图 2—5 个性的形成

(1) 遗传因素。它是指那些由基因决定的因素。每一个人都有自己独特

的基因，在此基础上生长出的中枢神经系统、内分泌系统和感觉器官等对人的行为有约束控制的作用。西方学者对一些儿童的研究表明，一些个性特征如害羞、畏惧、不安等，在很大程度上是由内在基因决定的。

(2) 环境对个性会产生很大的影响。比如文化，不同国家有不同的文化。在中国长大和在美国长大的孩子，个性会有很大的差异。

(3) 生活经历对个性也会产生很大的影响，尤其是一些重大生活经历。

### (三) 能力的含义

一个人要想成功地完成一件事情，就必须具备一定的能力。在工作岗位说明书中一般都会对工作岗位的任职资格和劳动者应当具备的能力素质提出具体的要求，作出明确的规定。胜任特征模型更是对特定岗位员工应当具备的能力素质进行了全面而深入的概括和阐述。能力(ability)是指个体顺利完成某项体力或脑力活动所必需的系统 and 条件，并直接影响这绩效的个性心理特征。因此，能力其实是一种内在的心理品质。

## 二、心理测试的特点

心理测试根据抽样原则制作测试材料，经标准化程序来间接测量职业能力、职业倾向、兴趣、动机等心理特征及差异。其主要特点在于：

1. 代表性。心理测试无法做到对个体心理特征的各个方面进行全面测定，它只是通过测查少数经过科学选择的代表性样本行为，来推断个体整体的心理特征。测试材料包括纸笔测试和操作仪器测试。其本质是激发受测者的代表性行为，在常模研制上对于样本的选取需要采取科学抽样的原则。例如测查个体是否具备多为数加法的技能，并不需要穷尽所有的加法算题，只需通过有限的算数题目的测试，就能获得具有代表性的测试结果。

2. 间接性。心理测试的对象为个体的职业能力、能力倾向、兴趣、动机等心理属性，并非客观的物理属性，也并非人的外显行为和浅层次的知识经验，而是潜在的、深层次的、主观的心理特征，一般无法直接获得，只能通过个体在特定测试项目中的外在行为反应来推断。其基本假设是人的心理活动与外在行为具有因果关系，因此，这种间接的推断是可靠的。

3. 相对性。在对人的行为进行比较时，没有绝对标准，也没有绝对零点，只有一个连续的行为序列。心理测试就是通过测定个体在某个行为序列上的相对位置，来推断其相应的能力水平或人格特征的。因此，心理测试的结果都是与所在团体多数人的行为或某种特定标准(常模)相比较而加以确定的。

## 三、职业心理测试的种类

职业心理测试是企事业单位在招聘中判定求职者个体差异的有效工具。下面介绍几种主要的测试手段：

### (一) 学业成就测试

学业成就测试是对经过训练所获得的某种知识、技能和成就的一种测试

方法，其研究对象是比较明确的、相对限定范围内的学习结果。学业成就测试通过使用用于选拔专业技术人员、科研人员，以确定其是否具备特定招聘岗位所需要的专业理论知识和专业技能，如利用水电专业成就测试替公司选择水电技工。在实际工作中，各公司可根据工作分析结果，编制适合具体岗位要求的学业成就测试，选聘合格的工作人员；或借用外部较通用的学业成就测试及其成绩，如大学英语四、六级考试成绩和计算机等级考试成绩等来选聘求职人员。

### （二）职业兴趣测试

职业兴趣测试主要测查个人在进行职业选择时的价值取向，目前大量应用于职业咨询和职业指导中。吉赛利（E. E. Eche lli）在 1973 年的研究中指出，在人事选拔实践中，职业兴趣测试对预测销售人员的可培训程度及职业潜力有较高的效度，而对于管理人员、工艺师、驾驶员的预测也有中等水平的效度。目前，应用较为广泛的职业兴趣测试有：斯特朗-坎贝尔兴趣调查（Strong-Campell Interest Inventory, SCII）、加利福尼亚职业爱好系统问卷（California Occupational Preference system, COPS）和库德职业爱好调查表（Kuder Preference Record Vocational, 张厚粲、时勘等修订，1985）。这些问卷或量表经过多年的使用和完善，已经成为了解个人职业兴趣的可靠工具。

### （三）职业能力测试

职业能力测试是通过测试个人的非生活经验积累而形成的能力来预测被试在某一职业领域的发展潜能。职业能力测试可以划分为一般能力（智力）测试和特殊能力（能力倾向）测试。

一般能力是指顺利完成各种活动所必需的基本能力，也就是一般意义上的智力。一般能力测试的目的在于提供对个体一般能力水平的鉴定结果，为更好地预测个体在各职业领域的成就高低提供依据。目前，国内外最有影响也最具权威性的智力测试主要有比奈-西蒙智力量表、韦克斯勒成人智力量表、瑞文推理测试等。其中，韦克斯勒成人智力量表和瑞文推理测试在人事选拔和配置方面应用较多。

特殊能力是指个体从事某种专业活动应具备的各种能力。特殊能力测试的目的在于评价个体在某一方面的发展潜能，用以预测个体在接受适当的训练后，从事某种工作可能获得的成就大小，尤其适用于那些仅具有较少经验或缺乏经验的求职者，如对于计算机或其他技术人员的选拔。目前，在人事选拔和配置方面应用较多的能力倾向测试有：一般能力倾向成套测试（General Aptitude Test Battery, GATB）和鉴别能力倾向成套测试（Differential Aptitude Test, DAT）、机械倾向测试（Mechanical Aptitude Test, MAT）、文书倾向测试（Clerical Aptitude Test, CAT）等。

### （四）职业人格测试

人格测试也即个性测试，它是对于人的稳定态度和习惯化的行为方式的测试。在现实生活中，“人各不同如其面”，就像每片树叶的形状都不相同一样。了解人格（个性）差异，对于合理配置人员，促进人的和谐发展具有重要意义。

人格测试或个性测试主要用于测量人的性格、气质等方面的个性心理特征。常用的测试方法有两种：自陈量表和投射技术。自陈量表又称自陈问卷，是测量人格最常用的方法。所谓“自陈”，就是让被试提供关于自己的人格特征的报告。自陈法多采用客观测试的形式，在量表中包括一系列陈述句或问题，每个句子或问题描述一种行为特征，要求被试作出是否符合自己情况的回答，其题目形式见表 2—5。表 2—6 所示为一组个性测试的题目，阅读它们将有助于更好地理解个性测试的内容。

**表 2-5 自陈量表举例**

类型	示例
1. 是非式	我无事可做时喜欢上街游荡。口是口否
2. 折中是非式	你喜欢单独去看电影吗？ 口是口否口不一定
3. 选择式	下列哪个答案更加符合你的实际情况： 口我经常批评那些有权威、有地位的人 口在长辈或上级面前，我总是感到胆怯
4. 文字量表式	你对自己的工作满意吗？ 口非常满意口比较满意口无所谓口不太满意口极不满意
5. 数字量表式	我喜欢唱歌：口 5 口 4 口 3 口 2 口 1 注：5-经常，4-多次，3-偶尔，2-极少，1-从不。

在企业员工选拔和配置方面最常用的自陈量表有：卡特尔 16 种人格因素问卷（16 Personality Factor Questionnaire, 16PFQ）、梅耶尔斯—布雷格斯人格特质量表（Myers-Briggs Type Indicator, MBTI）及职业自我探索量表（Self-Directed Search, SDS）等。

在职业指导中影响最大、得到最广泛认可的职业人格测试量表是美国心理学家霍兰德（Holland）的职业自我探索量表。他认为，人们的职业行为表现在很大程度上受制于本人的人格特征与所处环境的交互作用。从这种交互作用的角度出发，他将人格划分成六种类型，并提出了相应的六种职业类型（见表 2—7）。

### （五）投射测试

投射测试是指给被试提供一些意义不明确的刺激图形，让被试在完全不受限制的情形下自由作出反应，使其在不知不觉中表露出人格特点，也就是希望个体内在的动机、需要、态度、愿望、价值观等，经过无组织的刺激，在无拘无束的条件下投射出来。投射技术只能有限地用于高级管理人员的选

**表 2-6 个性测试题目举例**

序号	示例
1	如果可以选择最喜欢的年龄开始度过一生，你会选择： <input type="checkbox"/> 6 岁 <input type="checkbox"/> 8 岁 <input type="checkbox"/> 30 岁
2	假如你很要好的朋友对你产生很大误会，你又在气头上，你想消除误会，你会怎么做？ <input type="checkbox"/> 采用合适的方法，感化朋友 <input type="checkbox"/> 让朋友大骂自己一通，先消气再说 <input type="checkbox"/> 日久见人心，让时间说明一切
3	路遇一个被车撞了的疯子，疯性发作，易伤人，你想救他，你会怎么做？ <input type="checkbox"/> 设法哄他，等他稳定下来，再送医院 <input type="checkbox"/> 叫人把他抓住，再送医院 <input type="checkbox"/> 去医院把医生叫来
4	你急着打电话，可有人占着公用电话打个不停，你会怎么做？ <input type="checkbox"/> 算了，另找其他电话 <input type="checkbox"/> 对他说：“你太不像话，给我快点。” <input type="checkbox"/> 对他说：“对不起，请快点。”
5	星期一要考试，但星期天偏遇上自己从未玩过又肯定好玩的活动，你会怎么做？ <input type="checkbox"/> 考试重要，不去玩了 <input type="checkbox"/> 肯定去玩，玩一会儿，再回来复习 <input type="checkbox"/> 去玩，考试以后还有，玩的机会以后可没了
6	你的生日到了，要开生日聚会，你会在哪里举行？ <input type="checkbox"/> 在家里实惠 <input type="checkbox"/> 餐馆 <input type="checkbox"/> 去最能引起朋友议论的地方

拔，而大多数情况下运用于临床心理诊断。在心理学家所研究与设计的投射人格测试中，应用较多的有两种：罗夏墨渍测试（Rorschach Inkblot Test, RIT）和主题统觉测试（Thematic Apperception Test, TAT）。投射测试可以对被试的人格进行综合的、完整的测试，对被试的内心活动进行更深层次的分析 and 探索。由于测试本身不代表任何目的，被试不至于有意防范而作出虚假的反应。但是，在运用投射测试的过程中，其不足也是明显的，主要表现为：①由于投射测试结果的分析一般是凭主试的经验主观推断而来，其科学性有待进一步考察。②投射测试在计分和解释上相对缺乏客观标准，人为性较强，不同的主试对同一测试结果的解释往往不同，并且投射测试的重测信度也较低。③对于投射技术是否能真正避免防御反应的干扰，在研究上并未得出一致结论。④投射测试在应用时存在不便之处。例如：a. 投射测试一般为个体测试，不仅测试时间长，分析结果所需要的时间也很长，实施起来耗费精力。b. 投射测试对主试的要求很高，一般只能由经验丰富、有专业背景的人担当主试。c. 对投射测试结果的评价带有浓

重的主观色彩，不能体现人事测评的公平性原则。⑤在评分上缺乏客观标准，难以量化，测试

UJOY佑佐咨询

UJOY佑佐咨询

UJOY佑佐咨询

UJOY佑佐咨询

表 2—7 职业人格类型说明表

职业人格类	人格特征	职业特征
常规型 (C)	遵守规则的、自我抑制的、顺从的、防卫的、缺乏想象力的、持续稳定的、实际的、有秩序的、回避创造性	严格按照固定的规则方法进行重复性、习惯性的活动，希望较快地见到自己的劳动成果，有自控能力。相应职业有前台接待、办公室秘书、图书馆员工等
现实型 (R)	喜好与物、技术打交道，非社交的、物质的、遵守规则的、实际的、安定的、缺乏洞察力的、敏感性不丰富的、不善与人交往等特征	需要进行明确的、具体的、有一定程序要求的技术性和技能性工作。相应职业有司机、电工等
研究型 (I)	探究的、专注的、分析的、内省的、独立的、好奇心强的、慎重的、敏感的、喜好智力活动和抽象推理等	通过观察、科学分析而进行的系统的、富有创造性的活动研究，对象侧重于自然科学。相应职业有系统分析员、网络工程师、市场研究人员、管理咨询人员等
艺术型 (A)	求新的、灵活的、想象力丰富的、理想的、直觉的、冲动的、独创的，但秩序性较少的；感情丰富，但缺乏办事能力等特征	通过系统化的、自由的活动进行艺术表现，但精细的操作能力较差。相应职业有网页设计、美工编辑等
管理型 (B)	自信的、控制的、支配的、乐观的、冒险的、冲动的、自我显示的、精力旺盛的、好发表意见和见解的，但有时是不易被人支配的、喜欢管理和控制别人等特征	从事需要胆略、冒风险且承担责任的活动，主要是管理、决策方面的工作。相应职业有中高层管理人员
社会型 (S)	喜好与人打交道，助人的、易于合作的、社交的、有洞察力的、重友谊的、有说服力的、责任感强的、比较关心社会问题等特征	从事更多时间与人交往的说服、教育和治疗工作。相应职业有公关、市场策划、推广、人力资源等

结果难以解释，被试的反应更容易受施测的情境影响。

## 【能力要求】

### 一、心理测试的设计标准和要求

并非任何心理测试均可作为人员评价和人事决策的依据。只有那些经过检验的“良好”的测试才能被运用。一个具有良好使用价值的心理测试，应该是经过严格验证的，并能满足以下四个基本条件：

#### (一) 标准化

标准化是指测试的编制、施测、评分和测试分数解释必须遵循严格的、

统一的科学程序，以保证对所有被试来说都是公平的。要达到测试的标准化，应做到：

1. 题目的标准化。标准化的首要条件就是对所有被试施测的测试内容相同或等值。测试内容不同，将使得不同被试的测试结果无法进行比较。
2. 施测的标准化。标准化的心理测试必须保证所有被试在相同的测试条件下接受测试。相同的测试条件包括：相同的测试环境、时间限制和指导语等。只有这样，才能确保测试结果不受其他无关因素的干扰。
3. 评分的标准化。标准化的心理测试必须保证评分的客观性，这体现在不同评分者对同一被试的应答进行评分时所采取的方法和得出的结果是一致的；也体现在同一评分者对不同被试的应答进行评分时所采取的方法和尺度是一致的。
4. 解释的标准化。必须保证分数解释的标准化。评分者对于同一个测试分数作出的推论和解释应是一致的，多数心理测试均依据常模作出解释，以保证解释的客观性。

## （二）信度

信度是衡量测试结果是否稳定、可靠的指标，即测试结果是否反映了被试稳定的、可靠的真实特征。如果测试结果稳定、可靠，将会有如下特点：

1. 重测信度高：即被试在不同时间接受测试的结果一致。
2. 同质性信度高：同一测试内部各题目所测的是同一种行为或行为特征。
3. 评分者信度高：不同评分者对同一测试结果的评分一致。

成熟的心理测试应该具有比较理想的信度。信度低的测试，其测试分数稳定性差，往往不能反映被试的真实水平。心理测量的理论研究表明，要确保测试的效度，就必须确保测试的信度。因此，在选用测试工具时，应该关注测试的信度。

## （三）效度

测试的效度是衡量测试有效性的指标。证明测试效度的方法主要有结构效度、内容效度和效标关联效度。它们应依次回答以下三个问题：测试是否测量到了所要测量的心理属性，以及测试对相应心理属性的测量达到了何种准确程度？测试对活动内容的反映程度如何？通过测试能够在多大程度上提高决策的准确率？一个良好的、应用于人员选拔和配置的心理测试应该能够准确地测量到所要测量的心理属性，确切地反映具体的工作内容，并能够很好地为提高录用决策的准确率提供有价值的信息。可以说，确保测试的效度是测试选用的头等大事。

## （四）常模

常模是一组具有代表性的被试样本的测试成绩的分布结构，包括它的集中趋势（通常用平均数表示）和离散趋势（通常用标准差表示）。常模是用

以比较不同被试测试分数的标准，它能够说明某一测试结果分数相对于同类被试所处的水平。由于心理测试结果的解释和评价往往基于样本群体的相对比较而作出（例如，某人在韦克斯勒成人智力量表上的标准得分为 120，心理测量专家将其智商水平评定为聪明，这是以与该人具有某些相同特征的参照群体的一般水平作为基准作出的评定），因此一个良好的心理测试应具有代表性的常模。

## 二、选择测试方法时应考虑的因素

不同的测试有不同的特点、测试目的、适用范围和对象，任何测试都不是万能的，无法普遍适用于任何情况。因此，在心理测试的具体实践中，在确保测试结果稳定、有效的前提下，必须根据特定的测试目的、测试对象的特点、时间和所预期的成本收益率等来选择测试工具和手段。

### （一）时间

测试的时间过长，容易引起被试的疲劳和反感，影响测试结果的稳定性和有效性。而且，测试时间过长容易给测试的具体实施带来困难，例如被试的时间安排问题、场地安排问题等。如果时间有限而又希望获得充分的数据，可以考虑以几个短测试来取代一个长测试，这样做既能使具体操作更加方便，也能获得真实的数据。当然，如果被试“士气”很高，愿意配合，时间安排又不冲突，则可以选用较精确且耗时较长的测试。

### （二）费用

以最低的投入取得最好的效果，这是测试选用时应该追求的目标。在不损害测试准确性和有效性的前提下，应该尽可能选用那些质优价廉、耗费较少的测试，并根据不同的测试目的和测试对象灵活选用。

### （三）实施

有些测试实施烦琐，从测试环境的布置、施测、计分到结果的解释与评价，均必须有受过专业训练的人员参加，才能有效地应用。有些测试则简单明了，除了结果的解释与评价需要专业人员参加外，其他步骤可交由一般人员完成。显然，除非专业人员足够，否则还是以采用简单、易于实施的测试为宜。

### （四）表面效度

所谓表面效度并不指测试实际测量的是什么，而是指测试看起来是什么。如果测试的内容看起来与测试的实际测量目的无关，或所显示的内容太浅显或太深奥，被试就不会诚心合作。如果在招聘中使用测试使求职者未被录用，一些落选者可能会归咎于测试本身不公正。要注意这些情况可能会给企业的声誉和形象带来的负面影响。当然，有趣的测试内容也可以提高被试作答的兴趣，不但使结果更加可靠，而且有助于建立人力资源管理者 and 被试之间的良好关系。在不影响测试效度的前提下，应该充分考虑表面效度因素。

### （五）测试结果

有些测试结果必须由专家来解释或应用，而有些测试结果所提供的各项事实，可能任何人都能了解；还有一些测试结果因资料有限，仅能应用一次；有精密的测试结果，提供的资料可解答许多问题，并具有永久性的特点。测试结果的这些不同特点，都是选用测试时应加以注意的。

### 三、能力测试应用实例

能力测试包括现实能力测试和潜在能力测试。现实能力测试包括一般能力测试和特殊能力测试。下面举例说明企业员工招聘选拔中测试逻辑能力的方法。

测试这种能力通常使用数字推理题。该类型测试主要有以下几种题型：

#### 1. 等差数列及其变式

[例题 1]1, 4, 7, 10, 13, ( )。

A. 14            B. 15            C. 16            D. 17

正确答案为：C。

我们从中可以发现相邻两个数字之间的差是常数 3，所以括号中的数字应为 16。等差数列是数字推理测试中排列数字的常见规律之一。

[例题 2]3, 4, 6, 9, ( ), 18。

A. 11            B. 12            C. 13            D. 14

正确答案为：C。

通过仔细观察，本题中的相邻两项之差构成一个等差数列 1, 2, 3, 4, 5, …，因此很快可以推算出括号内的数字应为 13，像这种相邻项之差虽不是一个常数，但却有着明显的规律性，可以把它看做是等差数列的变式。

#### 2. 两项之和等于第三项

[例题 3]34, 35, 69, 104, ( )。

A. 138            B. 139            C. 173            D. 179

正确答案为：C。

观察数字的前三项，发现第一项与第二项相加等于第三项， $34+35=69$ ，再把这一假设在下一数字中进行检验， $35+69=104$ ，得到验证，以此类推，得出答案为 173。前几项或后几项的和等于后一项是数字排列的又一重要规律。

#### 3. 等比数列及其变式

[例题 4]3, 9, 27, 81, ( )。

A. 243            B. 342            C. 433            D. 135

正确答案为：A。

等比数列是一种最基本的排列方式。其特点是相邻两项数字的商是一个常数。

[例题 5]8, 12, 24, 60, ( )。

A. 90 B. 120 C. 180 D. 240

正确答案为：C。

虽然此题中相邻两项数字的商不是一个常数，但它们是按照一定规律排列的：1，1.5，2，2.5，3，因此答案应为  $60 \times 3 = 180$ 。该类题目可视为等比数列的变式。

#### 四、投射测试应用举例

根据投射测试中被试的反应方式，可将投射测试分为五种具体方法。

1. 联想法。先给予被试一定的刺激，如给一个文字、看一幅墨渍图形等，然后请被试说出由这些刺激所引起的联想。代表方法如荣格的文字联想测试和罗夏墨渍测试。

2. 构造法。要被试根据他看到的图片，讲述一段含有过去、现在、将来等发展过程的故事。典型方法如主题统觉测试。其测试过程是：先将图 2~6 向被试呈现几秒钟，然后让他们描述自己看到的场景。结果，不同个体描述的场景往往会大相径庭。例如，对于图 2—6 所示图片，四名被试的描述如下：



图 2—6 投射测试图片

(1) 一个秋天的早晨，布朗先生正在华盛顿飞往巴黎的飞机上，他刚刚被公司解雇了，妻子也正在与他“冷战”，巴黎又传来母亲病危的消息，这使布朗先生筋疲力尽、力不从心。坐在飞机上，他一直担心母亲的病情，由母亲又联想到自己迷茫的前途，因此心情不畅。

(2) 这是一位律师，他的客户目前处境危急，昨天他和客户又进行了一次交谈，现在他正在思考明天法庭上如何与原告辩护律师进行辩论。

(3) 在飞机头等舱里，稍作休息后开始思考赶赴会议的讲稿，他是一名跨国公司中国地区的 CEO，回总部汇报工作，并想着回家和家人孩子相聚。

(4) 终于回国了，他坐在飞机上，望着窗外越来越近的地面，露出会心的微笑。时间一晃而过，因为战争他滞留国外 50 年并结婚、生子、立业。但在祖国有他的亲人、初恋的爱人，以及他最美好的回忆。50 年后的今天，他回来了，他又将踏上这片既熟悉又陌生的土地。

显然，不同的人会编写出完全不同的故事。被试常常将自己的身份或者是自己向往的身份赋予故事中的主角。

3. 绘画法。投射测试中的绘画法，常见的是画树测验。树是地球上一种古老的生物，生生不息，无所不在，它是生命的化身，也是成长的象征。树傲然挺立在大地上，如同人站立在地面上。树的根从大地中汲取生长的养分，人类也从大地母亲那里得到生存所必需的营养。树的枝叶象征着保护、庇护、供养、更新。树木给人以阴凉，又自我滋养，从树叶的光合作用到树根的吸收养分，树好比是一座精密运转的工厂。树木从幼苗成长为参天大树的过程，与一个人成长的过程非常相近。当人们画树时，从树中可以看出灵性和自我揭示。正因为人与树之间存在着这样的相似性，所以，当人们画出一棵树时，从中可以看出其人格的某些特点。

下面，将树分为树冠和树枝、树干、树叶、树根、果实以及附加物来进行分析。一般人画树时，通常会有树冠和树枝、树干、树叶、树根。果实以及附加物一般比较少见。如果树冠和树枝匀称、优美、比例恰当，代表个体发展平衡。树冠和树枝的变化程度、大小、形状，说明了成长信息以及与环境的关系。树冠的变化大，往往是个体成长过程中变化大的表现。树冠伸展舒畅，常代表个体发展顺利。用笔简洁流畅，代表被试思维流畅、智力高或做事风格干脆利落。树冠巨大，比如在整幅图片中画了很大的树冠，说明这样的个体具有强烈的成就动机、雄心壮志和自豪感，有时喜欢自我赞美，是非常自信的人。如果树冠特别小，对于成人而言，则是幼稚性、退化性的象征。此类人往往缺乏自信，常常自我否定。倒心型，即画的树颇有些像圣诞树，说明这样的个体可能缺乏创造性，比较温和，没有攻击性，有时会优柔寡断，并且缺乏持久的毅力。如果画的树枝如同杨柳下垂一般，说明该类人关注过去，能量都流向过去，具有怀旧、恋旧情结。枝叶描画细致，表明该类人具有强迫性倾向，一旦开始做一件事就无法停止，哪怕自己已经厌烦，且过分关注细节，追求完美。

树干体现成长和发展方面的能量和生命力。树干上的疤痕是成长过程中受到创伤的标志，从它所处的位置可以对其创伤年龄进行大致判断。树干的粗细代表生命力的旺盛程度，过细的树干往往代表在成长过程中缺乏支持和支撑，粗大的树干代表旺盛的生命力。树干越往上越细，最后收于一点，代表着生命力的衰减。

树叶的评判根据是树叶的数量、大小等。茂盛的树叶代表生机勃勃，树

叶稀少代表活力不足，没有叶子的枯树代表生命的失落感。另外，叶子的大小也有不同含义。大叶型，表示被试有依赖感，不愿意独立，但容易相处。针叶型是缺乏滋养的表现，被试可能比较尖锐或刻薄，不易相处。手掌型的树叶是有同情心的表现，说明被试愿意与人接触，对人热情。树叶茂密代表被试生命力旺盛，有活力，能量大。

树根也是一个评判的依据。如果树根暴露，说明被试过于关注过去，心态不成熟，没有足够的自信心，内心中有很多纠葛想要整理清楚，希望通过回顾过去的经验来解决目前的问题。如果树根向左边膨胀，代表被试有某种情感压抑，可能与母性有特殊联系。如果树根向右边膨胀，说明被试在人际关系方面较难信任他人，可能与父性有特殊联系。如果是枯死的树根，则说明对早期成长阶段的感受是沮丧的，情感上有干涸的感觉。

果实也是一个评判的依据，尽管很少有人会在树上画果实。果实的数量和体积代表成就、报酬、欲望、希望、目标、恩典等。如果画的是掉落的果实，则表示成长过程中遇到过一些伤害事件，这些伤害事件可能是精神上的，也可能是肉体上的。这些事件会严重影响个体的成长、价值观或信念，令当事人感到自己遭受拒绝，受到命运不公平的对待，或者有一种深深的负疚感，甚至罪恶感。

当树上出现动物时，每种动物都代表着被试个性中的某个方面，被试只是借助动物来表达自己的某种需求和愿望。每个人对动物的看法是不同的，即使对同一种动物也存在着不同的看法。狗对某个人意味着忠诚，但对另一个人可能意味着温柔，所以需要了解在被试眼里这种动物代表了什么。下面只给出一般意义上的解释。鸟：渴望自由；鸟巢：依赖性，被养护；树洞中的动物：渴望自己有一个温暖的环境，使自己得到很好的照顾，渴望得到关爱，具有依赖性；松鼠：在感情或物质上曾遭受过剥夺，希望能为自己的将来囤积某些东西。

4. 完成法。提供一些不完整的句子、故事或辩论材料，让被试自由补充，使之完整。例如：

- (1) 在人群中，我\_\_\_\_\_。
- (2) 领导们常常\_\_\_\_\_。
- (3) 与他人相比，我\_\_\_\_\_。
- (4) 最令我伤心的是\_\_\_\_\_。
- (5) 当别人给我建议时，\_\_\_\_\_。

对于第一个句子，某被试回答：“在人群中，我东张西望。”从中可以作出以下推断：该被试可能生活在比较顺利的成长环境中，“东张西望”体现出一种胜似闲庭信步的自在感，或是一种无忧无虑的心境。同时，也体现出当一个人处于迷茫的时候，试图通过目光扫描来寻找出路。这说明两者是一致的。在顺境中成长的孩子更容易感到迷茫，因为要为自己争取利益的机会

比较少，以致在其需要独立的时候会感到迷茫，甚至是束手无策。另外，还说明该被试有一定的好奇心。

还有一种构造法是给出一组词组，要求被试将其组成完整的句子。例如：

(1) 红绣球、砖头、微笑、决定。

(2) 松树、假期、忙碌。

5. 逆境对话法。这种测试由一些图片组成，通常图片中有两个人，其中一人大声吼道：“嘿！安静点，不要影响我工作！”而另一人则处于尴尬或者生气的境地。被试假设自己就是另一人，要求写下他的回答。回答后，根据被试答案的“攻击方向”和所表达的“攻击类型”计分。攻击方向包括外向攻击、内向攻击和免于攻击。攻击类型包括强调困难、自我防御和需求为主。因此，被试会有多种反应。

被试的回答可能是：“不要生气，我实在是很想玩一下。”该类回答是“内向攻击与自我防御（为自己辩解）的组合”。

被试的回答也可能是：“哦，好的，对不起，我马上走开。”该类回答是“免于攻击、需求为主（提供解决问题的途径）”。

被试的回答还有可能是：“为什么要我安静？你可以换个地方工作。我可没有别的地方可以玩了。”该类回答是“外向攻击、强调困难”。

## 五、应用心理测试应注意的问题

心理测试力求从更客观、科学的角度来揭示人的心理特征。虽然还需要不断完善，但作为一种更为科学的工具，应当让它在人力资源管理中发挥作用，并在实践中不断加以完善。因此，应用心理测试时应当注意达到以下几点要求：

第一，要对心理测试的使用者进行专业训练。由于心理测试的内容涉及个人隐私和发展的问題，因此在如何施测、如何解释和在什么范同内使用测试结果等方面都有着严格的规定。如果使用者不懂得心理测试的科学程序和道德规范，就会出现滥用心理测试及其测试结果的情况。要保证心理测试的科学使用，就应当有相应的客观要求。当然，这并不意味着将心理测试神秘化。

第二，要将心理测试与实践经验相结合。我国著名心理学家潘菽教授曾经指出：“心理测试是可信的，但不能全信；是可用的，但不能完全依靠它。”那么，依靠什么呢？要依靠既有实践经验，又经过专业训练的人力资源管理者的参与。比如，在运用评价中心方法时，要安排更多的企业家参与评价。此外，要注意到一次心理测试的结果只能反映当时的现有水平，而人的能力、兴趣和人格品质都可以在社会实践中得到发展和变化。

第三，要妥善保管心理测试结果。心理测试结果主要供人力资源管理者 and 员工本人交流时使用，一般不能张榜公布，更不能分类和排名次。根据职

业管理工作的需要，有关的测试情况，测试结果可以存档，但不对外公开。这是对被试隐私的尊重。

第四，要做好使用心理测试方法的宣传。近年来，随着我国人力资源市场与职业介绍机构的发展，一些招聘企业在录用人员时已经采用了心理测试方法。某些求职者为了谋取较好的职业，在测试中试图弄虚作假。这样做只能表明求职者职业道德水准低下，而且这种做法也是徒劳的。因为心理测试的内容总是会根据用人单位的特殊要求而灵活组合。此外，心理测试中还有一些专门的题目来评价被试是否认真和诚实。一旦测谎和问卷效度方面的得分超过规定所允许的范围，整份测试就会被作为废卷处理。

### 第三节 企业招聘规划与人才选拔

#### 【学习目标】

通过学习了解制订企业人员招聘规划的原则，负责制订招聘规划的部门和业务分工；掌握企业制订招聘规划时分析内外部影响因素的方法，以及企业吸引和选拔专门人才的策略、基本程序和基本方法。

#### 【知识要求】

##### 一、制订招聘规划的原则

在制订招聘规划时，须遵循以下几个原则：

##### （一）充分考虑内外部环境的变化

招聘规划只有充分地考虑了内外部环境的变化，才能适应未来对组织人力资源的需要，真正做到为企业发展目标服务。内部环境变化主要是指组织战略的变化、人力资源管理政策的变化及内部员工流动状况的变化等；外部环境变化主要是指技术条件、劳动力市场、法律法规等的变化。由于组织所处的外部环境，如政治、经济、市场、法律、技术、文化等一系列因素处于变动当中，使组织的战略目标也处于不断变化与调整之中。当组织的战略目标发生变化时，也必将引起组织人力资源供求的变化，人力资源规划也应随之调整。因此，组织的战略目标是人力资源规划的基础。为了能够更好地适应这些变化，在招聘规划中应对可能出现的情况作出预测和风险分析，特别是要有面对风险的应急策略。

##### （二）确保企业员工的合理使用

组织内部员工的开发与管理是招聘规划中首先应考虑的核心问题之一。科学、准确地掌握现有员工的配置状况和未来员工的供给状况，是制订招聘规划过程中重要而困难的问题。它包括人员的流入预测、流失预测、内部员工流动预测等。只有准确预测人力资源的供给状况，才可能有效地保证对内部人力资源的使用，也才可能进行深层次的人力资源开发与管理。

### （三）组织和员工共同长期收益

招聘规划不仅是面向组织的计划，也是面向员工的计划。优秀的招聘规划可使组织和员工都能得到长期利益，使双方共同发展。因此，在制定规划的过程中，要充分发挥组织中每个员工的主观能动性，切实关心员工在物质、精神和业务发展等方面的需求，并帮助员工在实现组织目标的同时实现个人目标。

## 二、招聘规划的分工和协作

各部门职能和分工的差异，会带来在招聘规划上的分工与协作，不同管理层次上的分工也应当是非常明确的。

### （一）高层管理者

高层管理者是指组织的主要负责人或人力资源的主管领导。他应该在全局和整体上把握招聘规划的指导思想和总体原则。具体任务包括：审核工作分析、制定招聘的总体策略、批准招聘规划、确定招聘录用的标准等。

### （二）部门经理

作为空缺岗位所在部门的经理，在制定招聘规划的过程中肩负着重要的责任。他们应该掌握有关用人需求的信息，向人力资源管理部门提供本部门空缺岗位的数量、类型和要求，参加对本部门应聘者的面试、甄选工作。

### （三）人力资源经理

人力资源管理部门将具体负责执行招聘政策。首先，需要同相关部门负责人一起研究员工需求情况；其次，分析内外部因素对招聘的影响和制约；再次，制定具体的招聘策略和招聘程序；最后，人力资源管理部门进行具体的招聘初选工作，如审阅候选人的简历、进行初步面谈、实施测评等，而在招聘后期将邀请部门经理参与面试和甄选、录用决策。此外，还需对缺乏专业面试经验的部门招聘人员进行面试培训。

## 【能力要求】

### 一、企业人员招聘的环境分析

招聘是企业为组织中出现的空缺岗位挑选符合任职条件的人员的过程。招聘一般在以下几种情况下发生：组织自然减员、组织业务拓展、人员配置不合理。此外，新公司的成立、工作性质的变化也可能导致招聘的发生。

企业为了满足生产经营和未来发展的需要，必须适时制定各类人员的招聘规则，并根据工作岗位的需要，采取有效、积极的策略，从企业外部和内部科学地吸引和选拔专门人才。制定企业招聘规划时，必须对企业人员招聘的内部环境和外部环境进行分析。

#### （一）人员招聘的外部环境分析

##### 1. 技术的变化

技术变革与新技术的采用首先会引起人员需求的变化，这种变化表现在

数量和质量两方面。一方面，技术革新使人均劳动生产率得以提高，对人员数量的需求可能会减少；另一方面，技术变革使得新技术岗位出现了人员空缺，需要招聘掌握这些新技术的人员。技术变化使岗位性质发生变化，从而使对相应岗位上工作人员技能和精力的要求发生了变化；新技术的采用可以对劳动力产生替代作用，减少对劳动力的需求。总的来说，这种变化对熟练工人表现为负面影响增大，对受过高等教育的人则相对有利。

## 2. 产品、服务市场状况分析

(1) 市场状况对用工量的影响。当产品、服务市场需求增长时，会迫使企业扩大其生产能力，从而增加用工量；当产品、服务市场需求萎缩时，又会迫使企业减少人力资源的使用量。例如，由于高校的大规模扩招，使得对教学人员的需求大大增长，从而会增加高校对这类人员的招聘数量。

(2) 市场预期对劳动力供给的影响。如果企业所属市场具有巨大的发展潜力，就能吸引大量人才涌入，从而使企业选择人才有较大的空间。如果企业所属市场前景欠佳，就难以有充裕的人才可供选择。比如，前些年财经行业火爆，使得财经专业的学生人数成倍增长；而纺织业由于当时陷入低谷，选择该行业的人数就大为减少，加入 WTO 后，我国纺织业得到新的发展契机，市场需求也发生了相应变化。

(3) 市场状况对工资的影响。产品、服务市场限制了企业能够支付给员工的工资水平。处于竞争性很强的市场中的企业，在增加员工工资方面的能力是有限的。例如，自我国国有商业银行失去垄断地位以来，提供给员工的工资同其他行、业的差距越来越小，已不再具有优势。因此，对人才的吸引力也有所下降，这也对招聘工作产生了直接影响。

## 3. 劳动力市场

劳动力市场是实现人力资源配置的机构，它通过劳动力供给和需求双方相互选择而达成配置人力资源的目的。劳动力市场主要从两个方面对招聘产生作用：

(1) 市场的供求关系。经济学把劳动力供给大于需求的市场称为需求约束型劳动力市场；把劳动力需求大于供给的市场称为资源约束型劳动力市场。在需求约束型劳动力市场上，劳动力需求方处于有利地位，掌握了压低工资、降低劳动条件的主动权；而在资源约束型劳动力市场上，失业率比较低，劳动者的工资收入、劳动条件较好，企业要想吸引到合格的应聘者，需要设计更周密、科学的招聘计划，招聘周期也会相应变得更长些。我国劳动人口众多，在目前和未来相对较长的时期内，普通劳动力市场都会呈现为需求约束型，招聘活动一般容易完成。由于我国中高级人才仍十分短缺，中高级劳动力市场一般都呈现为资源约束型，企业为获取理想的中高级人才，往往需要投入巨大的人力和物力。

(2) 市场的地域环境。劳动力市场的地域范围并不是固定不变的，这取

决于劳动者愿意居住的地方或他们愿意经常往返的距离，而“流动倾向”又取决于经济环境和企业支付的工资水平。目前，交通和通信业的发展使得地域因素对劳动者的限制大大降低。一般来说，劳动力市场的地域可以是局部的、区域的、国家的和在国际的。那些不需要很高技能的人员可以在局部劳动力市场上招聘，比如一般的生产工人、文职人员等。而区域性劳动力市场可以用来招聘具有更高技能的人员，如计算机程序员等。专业管理人员则应在国家劳动力市场上招聘，因为他们必须熟悉企业的环境和文化。对于某些特殊人才，如科学研究人员，还可以在国际市场上招聘。由此可见，随着技能的重要性与复杂性的加深，劳动力市场的范围也在不断扩大。

#### 4. 竞争对手的分析

招聘环境分析还包括对竞争对手的了解。由于竞争对手可能向求职者提供替代性的工作机会，分析竞争对手在招聘和人力资源管理方面的策略，以及收集竞争对手的情报对于招聘竞争的成败是至关重要的。正如《孙子·谋攻》所说，知彼知己，百战不殆。有关人员招聘的竞争对手分析主要包括如下信息：

- (1) 竞争对手正在招聘哪类人员？招聘条件是怎样的？
- (2) 竞争对手采取怎样的招聘方式？
- (3) 竞争对手提供的薪酬水平是怎样的？
- (4) 竞争对手的用人政策是怎样的？

总之，不要忽视竞争对手的活动。如经常访问竞争对手的网站，研究竞争对手的招聘广告，关注媒体对竞争对手招聘推广活动的报道等，以获得有价值的信息。当然，除上述几方面外，还有一些外部因素，如政府管理、社会文化、教育状况等，也会对组织的招聘活动产生影响。总之，在制订招聘计划和实施招聘工作的过程中，必须对相关的外部环境因素加以充分、综合考虑，以达成招聘工作的目标。

#### (二) 人员招聘的内部环境分析

一旦组织设定了新的目标，人力资源管理就需要及时予以分析，揭示人力资源的需求、不同的人际沟通及文化变革的需求，然后对企业的人力资源供求状况进行分析，并作出适当的选择。在组织人员招聘的内部环境分析中应该考虑的问题包括：

##### 1. 组织战略

组织战略是指组织为自己确定的长远性的主要目标与任务，以及为实现该目标、完成该任务而选择的行动路线和方法。组织战略对招聘和配置工作的影响非常大。比如，来自国际市场的竞争，可能会迫使企业放弃一些传统产品的生产，而专注于开发技术含量较高的产品。这样的战略决策必然会导致一些生产企业停工，并被迫作出裁员的决策。这也会导致企业对员工胜任特征的要求作出调整，同时也会有新的岗位产生。组织的发展战略不仅对应

聘者提出了技能要求，还会要求应聘者的态度和性格特征等与组织文化相适应。

## 2. 岗位性质

工作岗位的具体信息在招聘过程中发挥着十分重要的基础作用。它一方面使组织明确应该招聘什么样的人；另一方面使应聘者明白在相应岗位上工作，应该完成哪些任务。一个高效的招聘过程要求设计者必须明确，在职务分析的资格要求中，哪些是完成该岗位工作所必需的，哪些可使员工在该岗位上获得优异的绩效。岗位性质在以下两个方面对招聘的设计有影响：

(1) 岗位的挑战性和职责。对许多应聘者来说，求职时需要考虑的一个关键因素是岗位的挑战性和职责。目前，许多企业都采用“让 B 级人干 A 级事”的用人原则，他们认为，放手让 B 级人干 A 级事不但能激发 B 级人的上进心，挖掘他们的潜能，还有利于降低企业的人力资本投入，增加利润。但是，用人单位在考虑放宽招聘条件时必须注意适度，务必做到确保拟招聘人员具有较强的工作责任心，同时确保其具有较大的潜力。

(2) 岗位的发展和晋升机会。对许多应聘者来说，求职时需要考虑的另一个关键因素是发展和晋升的机会。显然，实行“内部晋升”政策的企业比较受应聘者的欢迎。内部晋升是一种用现有的员工来补充高于其原级别空缺岗位的政策。当一个组织强调内部晋升时，就激发了员工为提升而拼搏的积极性，当员工看到自己的同事得到提升时，他们就会更清楚地意识到潜在的发展机会，该政策常常能够提升员工的士气。

## 3. 组织内部的政策与实践

尽管劳动力市场对组织施加了重要的外部影响，但组织本身的政策与实践也在影响着招聘。那些想招聘并留住有才能员工的用人单位，必须创造一种有利的内部环境，使员工能够全身心地投入工作，并使他们的潜力得到发掘。相关的影响因素有：

(1) 人力资源规划。大多数情况下，企业小可能在一夜之间就吸引到足够数量的、具有所需技能的员工。这需要检查招聘的备选方案，以决定最有效的方法。在作出最佳选择后，人力资源经理就可以制订招聘规划了。

(2) 内部晋升政策。从内部提升政策和从外部填补岗位政策两者各有其优点和不足。内部晋升除了能提升员工的士气之外，组织对员工的能力也有了很好的了解，这是内部晋升的一个优势。员工的工作业绩本身并不一定是提升的依据，但可以根据其行为表现，了解其与工作相关的品质。同时，企业对这些员工的培养和投资可能会得到较高的回报。当然，企业也需要经常从其他途径补充“新鲜血液”，以给企业带来新思想和新技术，增强企业的核心竞争力。在这种情况下，即使实行内部晋升政策的组织也会选择从外部寻求人才。无论怎样，应该首先考虑内部晋升政策，这有利于提升员工的士气并激发其活力。

## 二、企业吸引人才的因素分析

招募阶段的目的在于吸引足够多的合格应聘者。那么，到底哪些是吸引应聘者的主要因素呢？通常情况下，高工资、高福利是吸引人才的最佳方法，但并不是唯一方法。优秀的企业应具有下列吸引人才的优势：

### （一）良好的组织形象和企业文化

良好的组织形象是生产、市场、管理、技术等各方面的综合反映，如企业在本行业处于“龙头”地位，也是吸引人才的好方法。当然，出色的上司和同事、弹性工作时间、开放的沟通和以人为本的管理风格等因素也能增加对求职者的吸引力。

### （二）增强员工工作岗位的成就感

如果目前企业并不是最有竞争力的，如企业正处在发展阶段，很多体系还没有建立起来，效益也不够好，员工收入不是很高，但是员工可以与企业一起经历创业的过程，亲身体验很多创造性的工作，这对于那些渴望成就感的人来说是很有吸引力的。

### （三）赋予更多、更大的责任和权限

如果能够赋予员工自主负责一部分工作的机会，为其提供成长和发展的环境，也能吸引一些有志者。

### （四）提高岗位的稳定性和安全感

一个成熟的组织，虽然不像新兴企业那样充满新奇和挑战，但它所带来的是稳定性和安全感，这也是吸引一些求职者的条件之一。

### （五）保持工作、学习与生活的平衡

讲求工作、学习与生活的平衡，这对于那些在以往工作中常常持续加班、频繁出差，以及没有时间体会个人生活乐趣的人来说，也是很有吸引力的。目前，一些企业为了缓解员工工作与家庭的矛盾，为已婚女性员工提供一些必要的家庭辅助性服务项目，如安排子女入托、入学，提供廉价的公寓，代办水、电、煤气的缴费等。通过这些举措，吸引并留住企业所需要的专门人才。

## 三、企业吸引人才的其他途径和方法

除了利用各种正式的招聘方法之外，还应该善于利用其他方法，树立企业自身形象，提高企业的影响力，并获取各类人才的相关信息。

### （一）向应聘者介绍企业的真实信息

如有可能，可组织初选合格者到本企业进行观摩，以防应聘者对招聘企业不切实际的期望。

### （二）利用廉价的“广告”机会

可以在一些公共场合向人们赠送带有企业联系地址的纪念品，上面还可以印上简短的招聘广告语。

### （三）与职业中介机构保持密切联系

与政府劳动人事部门、职业介绍中心、大中专院校、人才交流中心等机构保持密切联系，及时获取人才信息。企业人力资源部的工作人员在条件允许的情况下，应该主动参与本地区人才联谊活动，以便获取相关信息，做到有备无患。

(四) 建立自己的人际关系网

人际关系网中的一些人有朝一日可能会成为你的候选人或者帮助你推荐人选。可在各种聚会上散发自己的名片，将联系方式和企业网址通过名片传播给潜在的候选人。

(五) 营造尊重人才的氛围

利用各种社会活动宣传企业重视人才的理念，制定相应的吸引人才的政策，让社会及各类人才了解企业的用人之道。

(六) 巧妙获取候选人信息

以相对较少的费用来获取优秀候选人的信息。比如，可以从一个研讨会上或 MBA 班级同学通讯录里得到业内优秀人才的相关信息。

#### 四、人才选拔的程序和方法

人才选拔实际上是一个不断选择和淘汰的过程，在整个招聘活动中处于核心地位。它通常要经过以下步骤来完成：筛选申请材料（如简历、应聘申请表）、预备性面试、知识技能测验、职业心理测试、公文筐测试、结构化面试、评价中心测试（如情境面试）、身体检查、背景调查等，如图 2—7 所示。

(一) 筛选申请材料

申请材料主要包括简历、应聘申请表等。对应聘者填写的各种申请表进行审查是人员选拔的第一步。这些申请表的内容可以帮助用人单位了解应聘者的基本信息（如学历、工作经验等），淘汰那些不符合要求的应聘者（淘汰比例通常为 6: 1 左右）。通常是由人力资源部对应聘者的资格进行审查。一般认为，应聘申请表有助于我们从客观的角度对求职者进行判断；对求职者的职业发展情况有较为明确的了解，能够判断其近年来工作的稳定性，并能据此预测其未来的工作绩效和可能的任职期。但申请表所提供信息的准确性是一个很有争议的问题，特别是如何判断个人简历、履历和推荐信的真实性。建议关注以下几个方面的问题：

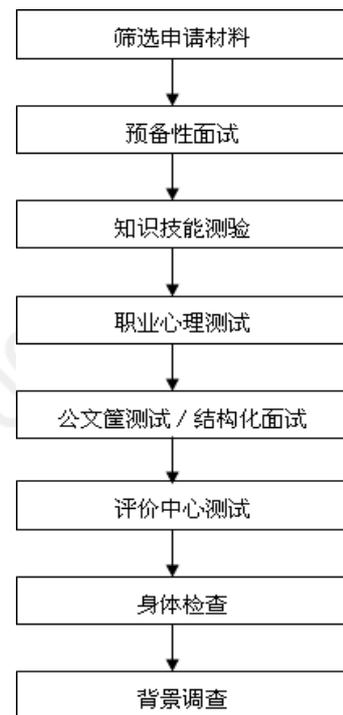


图2—7 人才选拔的实施过程

1. 学历、经验和技能水平。符合岗位要求为最好，对于内部招聘和外部招聘可以有一定的差别。
2. 职业生涯发展趋势。这是值得关注的一个重要问题，主要是预测求职者任职的稳定性。比如，求职者在一定时间内跳槽或转岗的频率。
3. 履历的真实可信度。这也是应当关注的重点，主要是看求职者所填写的资料是否实事求是。比如，当时的情境是什么?面对的任务是什么?采取了什么行动?结果如何?
4. 自我评价的适度性。适度的自我评价能够反映求职者的成熟度和自我认知的客观性。
5. 推荐人的资格审定及评价内容的事实依据。推荐人是否可靠、客观，提供的事实是否有说服力。
6. 书写格式的规范化。这能体现求职者的基本水平和素质，必要时可以要求其提供手写的简历或信件。
7. 求职者联系方式的自由度。有关求职者的联系方式应当尊重其本人的意愿。

## (二) 预备性面试

应聘者填妥申请表后，就可以进行预备性面试了。这是一个过程比较简短的面试，通常是由人力资源部进行。预备性面试的目的是确定应聘者的工作能力、工作经验是否符合岗位要求。招聘人员向应聘者解释拟聘岗位的具体要求，并回答应聘者关于公司、工作等的相关问题。同时，通过一些简要的提问，验证应聘申请材料中不清楚的事宜。

预备性面试主要应关注以下五个方面的问题：

第一，对简历内容进行简要核对。

第二，注意求职者仪表、气质特征是否符合岗位要求，服饰是否职业化。

第三，通过谈话考察求职者概括化的思维水平。

第四，注意求职者的非言语行为（如目光接触、面部表情、手势、体态、空间距离等）以及其中传达的一些信息。

第五，与岗位要求的符合性（高分限制项目）。

在此基础上，应根据岗位工作说明书的要求，对求职者进行专业知识与技能的测试，并将测试成绩记录在案。如果采取淘汰式选拔策略，也可将低分者筛选掉。

## (三) 职业心理测试

根据岗位胜任特征模型的要求，选择相应的职业心理测试方法。人力资源部根据心理测试结果，淘汰不合格者，并将候选人推荐给部门经理。需要强调的是，此前的招聘工作主要是由人力资源部进行，从该阶段起，部门经理开始介入人才选拔过程。

#### （四）公文筐测试

在公文筐测试中，假定被试将接替某个中高层管理者的工作，并被要求在规定的时间内处理相当数量的文件、电话、信件等。这种测试主要考察被试的计划、决策能力。

#### （五）结构化面试

根据岗位胜任特征要求，编制结构化面试题库、评分标准及实施要求，通过对面试官的培训，使其掌握结构化面试的实施方法（具体内容见本章第四节），特别是评分标准和方法，实施结构化面试。结构化面试的主要功能是选优。

#### （六）评价中心测试

评价中心是企业经常采用的一种高级人才测评技术。这种方法将被试置于一个逼真的模拟工作情境中，采用多种测评技术来观察和评价其心理、行为表现。评价中心的主要特点是情境模拟性。结构化面试是评价中心的主要方法之一。

除了职业心理测试、公文筐测试和结构化面试之外，评价中心的测试方法还包括无领导小组讨论、情境评价、角色扮演、演讲等。

#### （七）背景调查

背景调查通常是用人单位通过第三者对应聘者的情况进行了解和验证。这里的“第三者”主要是指应聘者原来的雇主、同事以及其他了解应聘者的相关人员，或是能够验证应聘者提供资料准确性的机构和个人。背景调查的内容通常包括应聘者的教育状况、工作经历、个人品质、工作能力等。背景调查主要采取电话、访谈、要求提供推荐信等方式。背景调查也可以聘请代理机构进行。组织在运用背景调查时须遵循以下原则：

第一，只调查与工作有关的情况，并以书面形式记录，以证明将来的录用或拒绝是有依据的。

第二，重点调查核实客观内容，忽略应聘者性格等方面的主观评价内容。

第三，慎重选择第三者。要求对方尽可能依据公开记录来评价求职者的工作情况，避免偏见的影响。

第四，评估调查材料的可靠程度。一般来说，应聘者的直接上级的评价要比人力资源管理人员的评价更为可信。

第五，利用结构化表格，确保不会遗漏重要问题。

## 第四节 人力资源流动管理

### 第一单元 员工晋升管理

#### 【学习目标】

通过学习掌握人力资源流动的种类，员工晋升的定义、作用和种类，员工晋升策略的选择，实施晋升策略应采取的措施，员工的晋升管理，以及选择晋升候选人的方法。

#### 【知识要求】

##### 一、人力资源流动的种类

1. 人力资源的流动可以分为人力资源的地理流动、人力资源的职业流动和人力资源的社会流动等。按照流动范围，可以将人力资源分为国际流动和国内流动两种，而在国内流动中，又可以将其分为企业之间流动和企业内部流动两种。按照流动的意愿，可以将流动分为自愿流动和非自愿流动。企业层次的流动可以分为流入、流出和内部流动三种形式，这是本节将要讨论的重点。

2. 按照人力资源流动的社会方向，可以将人力资源流动分为水平流动和垂直流动两种。水平流动指的是没有直接发生社会地位变化的流动，这样的流动可以是企业之间、部门之间、行业之间、地区之间和国家之间的流动。垂直流动则是指员工在企业内职位阶梯位置上发生的变化，员工可能向上运动，所处的地位上升，即企业员工的晋升；也可能向下运动，所处的地位下降，即企业员工的降职。

3. 人力资源流动还表现为：

(1) 国家之间的人力资源流动，即人力资源在不同国家之间的流动。

(2) 国家内部的人力资源流动，即人力资源在国家内部不同产业、行业和部门之间的流动，也包括在不同地区之间的流动。人力资源在不同行业和部门之间的流动，主要是由于产业结构变动而引发的。如从第一产业向第二产业的流动，从第二产业向第三产业的流动就是人类历史上最重要的人力资源流动，由此而引发的人力资源流动也是规模最大、持续时间最长的。劳动者在同一行业内从一个部门向另一个部门流动，也是很重要的人力资源流动方向，如从纺织部门向化工部门流动，从煤炭部门向钢铁部门流动等。具体地说，它又表现为人力资源在不同产业之间的流动，人力资源在不同地区之间的流动，人力资源在不同职业之间的流动，以及企业的人力资源流动即员工流动等。

4. 从人力资源市场两个主体即用人单位和劳动者的角度来分析，人力

资源在企业内流动形成了企业内部人力资源市场，而人力资源在企业外的流动，即员工流入或流出企业，则形成了企业外部人力资源市场。

(1) 企业内部人力资源市场。企业内部人力资源市场是人力资源流动的另外一种形式。企业内部人力资源市场的特征是：发生在大中型企业；从外部进入企业的入口很有限（一般仅局限于低层职位）；通过职业生涯阶梯系统地向上运动；薪酬随岗位的升迁而上升，同时也要求员工具有更高的技能；在晋升和裁减时以年功或绩效为标准；通过内部晋升来填补空缺。这些特征最终限制了人力资源从外部人力资源市场流入企业，进而促进人力资源在内部沿着事先设定的晋升路线流动。在大型企业中还可以存在多重内部人力资源市场，如临时员工中存在一个市场，核心员工中又形成一个市场，低薪员工中存在一个市场，高薪员工中又存在一个市场。在不同的内部人力资源市场之间进行交互流动也是十分困难的。内部人力资源市场不仅可以增强就业的安全性，也能刺激企业在组织内开展更多的特殊培训，以提高员工的专业技能，并激发其学习的积极性。

(2) 企业员工的流动种类。从劳动者主体这一角度来考察，企业员工的流动可以分为员工流入企业和员工流出企业，其中员工向企业外流动比流入企业更为复杂。

员工向企业外流动，既有改变企业而不改变职业的流动，也有跨行业的流动，即员工不但流出本企业，还流出了原来的行业。向企业外流动还可以伴随地区之间的流动。

通常可以将员工流出企业定义为：“一个从企业领取货币性报酬的人中断了企业劳动关系的过程。”这一定义明确地界定了员工流出企业的概念内涵和外延，即员工在企业内部的各种流动和岗位转换不在其列，员工与企业的劳动关系已经终止。

按照员工与企业之间的隶属关系来划分，一种流出是员工与企业彻底解除劳动关系，即员工与企业正式解除并脱离任何法律承认的契约关系；另一种流出是员工虽未与企业解除契约关系，但在客观上已构成离开企业的事实，形成实际行为过程，这种员工流失在我国目前的企业中十分普遍。

按照员工流出企业的意愿来划分，员工流出可以分为：

1) 自愿流出。例如员工主动辞职、自动离职、停薪留职、从事第二职业等。自愿流出员工有的已经通过正式手续与企业解除了劳动契约关系，也有的员工不辞而别，没有办理相关手续，未与企业解除劳动契约关系。

2) 非自愿流出。例如员工被企业解雇、开除，或者由于其他经济原因造成的裁员等。同样，从法律的角度看，这些非自愿流出企业的员工，也可能与企业解除或者没有解除劳动契约关系。

3) 自然流出。这是指因自然或意外因素导致员工流出企业的情况，如退休、伤残、死亡。

## 二、晋升的定义和作用

### （一）晋升的定义

晋升是员工在组织中由低级岗位向更高级别岗位变动的过程。

在企业中，大多数员工都对自己的未来抱有美好憧憬，希望能够在自己工作和生活的道路上有所建树、有所发展、有所提高。

从管理者的角度来看，对那些具有较高忠诚度和专业技能并积极努力工作的员工，特别是那些对企业具有很高价值的专业人才，企业应当积极地为他们创造条件，使这些业务骨干和中坚力量的素质有所提高，岗位有所晋升，待遇有所改善，未来有所发展。

晋升通常能使员工获得更多的报酬，当然也使他们肩负更大的责任，这种责任会给他们带来更大的自我成就感和满足感。因此，大多数员工都希望得到晋升。

### （二）晋升的作用

晋升是一种承认和开发员工能力的重要方法。晋升本身还体现了企业对员工的忠诚度、工作态度、工作表现和工作绩效的认可，因为企业不是通过外部招聘来填补岗位空缺，而是将晋升机会留给了现有的在岗员工，使他们的职务等级及待遇得到一定程度的提升。

采用内部晋升制，主要有以下几方面重要作用：

1. 由企业现有的老员工接替更高级别岗位的工作，能够减少雇用新员工所耗费的人力、物力和财力，节约一定时间和管理成本。
2. 企业可以构建和完善内部员工正常的晋升机制，最大限度地激发各级员工的积极性、主动性和创造性，使他们更加注重自身素质的提高，不断学习新知识和新技能，更加努力地工作。
3. 科学合理的企业内部晋升制，还可以使企业各类人才的晋升路线保持顺畅通达，避免各类专门人才的流失，从而维持企业人力资源的稳定，特别是有利于避免企业稀缺的专业技术、管理人才，以及对企业具有重要价值的技能人才的流失，同时有利于吸引企业外部优秀人才。
4. 企业内部晋升制还有利于保持企业工作的连续性和稳定性，因为企业在比较长的时间内必然会发生因员工退休、辞职、调动和升降所引起的岗位空缺现象。稳定可靠的内部晋升制度能够保证这些空缺得到及时填补。

虽然员工内部晋升制对企业稳定员工队伍和吸引有价值的人才具有十分重要的作用，但它也存在着一些明显的不足，如“近亲繁殖”，不利于专业人才的更新；因循守旧，不利于管理方式方法的变革等。总之，企业各类人才的补充不能通过单一的内部晋升制来解决，单一的内部晋升制容易使企业内部缺乏新鲜血液，使组织的创新能力下降。

此外，处理不当的员工晋升，还常常会成为企业管理层与员工之间产生矛盾的根源。在企业的员工关系中，管理者与被管理者之间由于工作指派、

利益分配、质量检查、绩效考评等日常管理活动容易产生矛盾和摩擦，出现一些纠纷，而员工晋升也是其中最容易引发纠纷和摩擦的一个方面。各级主管一方面应该满足员工的晋升需要，但是又必须保证被晋升的员工具有相对持久、稳定的高效率。同时，员工还渴望自己能够参与晋升决策，例如对他们直接上级的选择，特别是对生产型企业中基层管理者或生产组长人选的选择，这些人选直接关系到他们的发展前途。在有工会监督的企业中，这一问题的解决通常会比较顺利。

当然，仅仅通过晋升来填补高级岗位空缺也是不可取的，有的空缺岗位要求很高，是组织内现有员工所不能满足的，这时就需要通过企业外部招聘来加以解决。

### 三、员工晋升制的种类

#### （一）晋升制度有内部晋升制与外部聘用制之分

内部晋升制的对象和范围限于企业内部员工；外部聘用制的对象和范围限于企业外部应聘者。

按照晋升的幅度，企业员工内部晋升制可以分为常规晋升和破格晋升。常规晋升是指根据一定的标准和条件，按照晋升路线逐级晋升，如初级技术工人晋升为中级技术工人。破格晋升就是打破年资、学历、经验等限制，越过晋升路线中的若干等级而得到晋升。在晋升和工资待遇上可以有三种情形，一种是职务和工资同时晋升，一种是职务晋升而工资不晋升，一种是工资晋升而职务不晋升。

企业员工内部晋升制作为企业人力资源内部流动的一种重要形式，与其他平行流动方式如员工调动是不同的。一般说来，员工调动仅仅是在相同等级的岗位上，从一个岗位向另一个岗位的流动，或者在同一待遇水平的岗位之间流动，在调动中不涉及岗位责任和报酬水平的变动（增加或减少）。当然，员工的岗位调动常常会涉及工作性质或工作条件的变化。

#### （二）按照晋升的选择范围，企业员工内部晋升制还可以分为公开竞争型晋升和封闭型晋升

公开竞争型晋升在选择晋升候选人的时候，不作任何范围上的限制，只要是企业内部员工都包括在内，甚至还可以包括企业外部人员。封闭型晋升则是在企业组织内部或者是在企业组织内部的某一层级中选择晋升的候选人。

晋升牵涉到员工的既得利益，会给员工带来许多好处。但是，在企业中员工可以获得的晋升位置和机会是十分有限的，某个员工得到晋升，则意味着其他候选人将失去本次晋升的机会，因此，员工在晋升方面的竞争总是十分激烈的。当晋升意愿特别强烈的人由于各种原因没有实现自己的愿望时，他们的工作积极性就会受到影响，甚至会产生离开企业的念头，从而导致员工的流失。同时，如果员工普遍认为“某人的晋升是错误的”，那么，若把

这种认识扩散到组织中，将会涣散团队的斗志，对各项工作产生十分不利的影响。因此，企业人力资源管理部门必须慎重处理员工晋升的问题，在制定科学合理的人事政策的基础上，构建并完善企业员工内外部晋升机制。

## 【能力要求】

### 一、员工晋升策略的选择

企业在构建并推行员工内部晋升制时，必须制定并采取有效的晋升策略。

在西方一些发达国家的企业中，由于工会组织的作用和影响，在员工晋升时，年功会成为获得晋升机会的重要因素。所谓员工的年功，一般是指一个员工在一个组织内或从事某种职业连续工作时间的长短。在日本的企业中，这样的年功序列在晋升中就会占据主导地位。企业为了增加员工晋升的透明度，减少不必要的劳资纠纷，常常需要定期公布员工的年功序列，员工对此所持有的意见可以通过正规渠道与有关部门进行沟通。一般说来，企业规模越小，年功越长的员工获得晋升的机会就会越大。而在我国，长期以来，论资排辈也是晋升中的一大惯例。采取以年功为依据的晋升策略，主要有两方面的优势：一是操作起来比较容易，员工年功是一个比较容易测量的指标。采取以知识和能力为依据的晋升策略，在测量和评定上具有相当大的难度。二是采取以年功为依据的晋升策略，有利于提高员工对企业的忠诚度和持久性，可以有效降低员工流失率。

企业大量的案例证明，采取以年功为依据的晋升策略，存在诸多弊端。首先，该种策略对企业老员工十分有利，过于优先和偏重保护老员工的利益，不利于调动年资浅但能力强、业绩好、贡献大的员工的积极性；其次，年功长的员工不一定能力强、效率高，采取该策略，很可能使庸者上能者下，容易引发新老员工之间的对立和冲突，造成组织的不团结、不协调，涣散员工斗志。

晋升对员工来说，是一种特别有效的激励工具。企业管理者应该善于运用该工具，采取更具科学性的晋升策略，以有效激发员工的工作、学习积极性，促进员工不断学习、努力工作，保持较高的生产率。

总而言之，在员工晋升中，年功应该是被考虑的一个重要因素，但不是唯一的晋升依据。由于生产技术条件的多样性、产品生产和营销方式的多元化，企业应当从自身特点出发，选择和制定适当的员工晋升策略。具体而言，有以下几种晋升策略可供选择：

#### 1. 以员工实际绩效为依据的晋升策略

实行这一晋升策略时，要求企业必须确立严格的员工绩效管理体系，完善各项员工绩效考评基础工作，建立员工绩效考评档案记录，这样才能保证以员工绩效为依据的，具有公平性、公正性和公开性的晋升。这种晋升策略

更适用于以操作为主的生产性岗位。特别是那些在人力资源管理等方面具有科学化、信息化和规范化优势的企业，由于它们对工作岗位有较全面的分析、评价与分类，工作职责和目标十分具体明确，员工过去的工作绩效记录也十分完备，那么推行以员工绩效为主导的晋升策略就会成为一件相对容易的事。

### 2. 以员工竞争能力为依据的晋升策略

当企业决定采取以员工竞争能力为依据的晋升策略时，还必须明确如何对员工的能力加以界定，采用什么方法对员工的综合素质和专业技能进行测量和评价。为了保证员工晋升的公平性和公正性，企业还必须采用一些先进的心理测试方法，如深度面谈和心理测验等，全面评价员工的可提升性，并对参与晋升竞争的候选人进行细致的筛选。此外，企业为了判断员工在各个方面的发展潜力，尤其是在管理方面的潜力，还可以借用国外评价中心的方法，对晋升候选人进行全方位的评估。以员工竞争能力为依据的晋升策略，更适用于高新技术企业中以专业技术员工为主的岗位。

### 3. 以员工综合实力为依据的晋升策略

在企业员工晋升中，将员工资历、能力、工作态度和适应性，以及工作绩效等有机地结合在一起，并以此为依据决定员工晋升，即采取全面考虑员工综合实力的晋升策略。这是一种比较好的策略，它使员工的晋升更具全面性、合理性和适用性。实践证明，企业员工晋升一般不能只凭上述因素中的某一单项来决定。有能力的员工不一定有经验和适应性。大学经营管理专业毕业的员工不一定就具有实际从事企业经营管理的的能力，在实践中所培养出来的员工往往是工作更扎实、更具聪明才智的人才。只有在专业能力、工作行为和工作成果三个方面达到一定程度平衡的员工，才是晋升的最佳人选。

以员工综合实力为依据的晋升策略的适用范围很广，但对企业人力资源管理的各项基础工作要求很高，企业必须建立健全能力评价、绩效考评和培训开发等运行机制，这样才能确保该种策略的有效实施。

## 二、实施晋升策略应采取的措施

好的晋升策略，除了要注意上述各个方面之外，还要完善以下配套措施：

1. 管理者应该强调企业内部晋升政策。一旦出现晋升机会，管理者首先要考虑从内部晋升来填补空缺，而不是试图通过外部招聘来填补，这是对企业内部现有员工的一种有效激励。如果企业必须通过外部招聘来填补某一岗位空缺，应事先进行公告。

2. 鼓励直线经理和主管允许有能力的员工离开自己所负责的部门。许多直线经理和主管出于本位主义的考虑，常常会在一些员工离开本部门时故意设置障碍，应该教育他们从企业的大局出发，为其他兄弟部门输送人才。

3. 建立并完善企业工作岗位分析、评价与分类制度，通过工作岗位分

析，明确岗位的职责范围、工作内容、工作要求和标准，绘制岗位晋升路线图，使每个员工都清楚地知道本岗位胜任者需要具备哪些知识、经验和专业技能，这样才能顺利地晋升到更高级别的岗位。企业也应当尽可能地创造条件，重视企业员工培训开发体系建设，加强员工职业生涯规划与管理，不断提高员工的综合素质和竞争力，激发员工为实现自己的理想而努力工作的积极性。

4. 企业定期公布内部岗位空缺情况。通过了解企业内部岗位空缺情况，可使对空缺岗位有兴趣的员工在规定的时间内提出申请。如有可能，在某类岗位实际空缺出现之前就可以作出预告，并对候选人进行筛选，尽量减少岗位空缺可能带来的损失。

5. 采取有效措施克服并防止员工晋升中的歧视行为。企业在采取晋升策略方面，除了应强调员工的工作能力、工作态度和工作效率等标准之外，还必须注意避免员工晋升歧视行为的出现，即由诸如性别、种族、国籍、宗教等因素在员工晋升中所引起的各种歧视行为。在西方发达国家中，由于劳动人事立法、执法体系比较完善，企业用工中出现的各种对员工的歧视行为都将受到法律制裁。因此，发达国家的企业，就像在招聘中必须很小心地避免歧视行为一样，也尽可能采取必要的措施避免在员工晋升的过程中出现各种歧视行为。许多企业在这方面的诉讼中败诉，不仅给企业带来经济上的巨大损失，而且也严重损害了企业的公众形象。在我国，尽管在劳动法律法规中也有反歧视的原则性规定，但是这些规定相对来说还缺乏明确具体的实施细则，因此在实践中相关的法律诉讼也比较少。随着我国市场经济体制的进一步完善，会有越来越多的员工利用法律武器来保护自己在招聘、晋升等方面的权利，因此，企业经营者对此类问题应当给予足够的重视。

6. 企业员工晋升过程的正规化。为了充分发挥内部晋升制的激励作用，企业应当克服员工晋升非正规化的倾向。据调查，目前许多企业仍然依靠非正规渠道来晋升员工，对是否存在空缺岗位以及空缺岗位的任职资格和标准是怎样的，往往是保密的。因此，晋升岗位者常常是由企业的主要管理者从他们所认识的员工中或者从曾经给他们以特殊印象的员工中加以挑选。这种非正规的晋升行为，不但不能发挥晋升的激励作用，还会带来一系列涣散组织斗志的负面影响。

企业应当制定正确的员工晋升政策，完善员工晋升的工作程序，实现企业员工晋升工作的正规化、规范化。

### 三、企业员工的晋升管理

#### （一）员工晋升的准备工作

为正确选择晋升对象，使员工晋升活动有计划地进行，企业首先需要建立并完善企业员工的人事信息系统，通过该系统可以查询到：

1. 员工个人资料。通过调查表或者资料卡的形式记载员工的个人情况，

包括知识、技能、健康状况、家庭环境、绩效考评记录、性向测验结果、工作经历、业务经验、主要业绩、教育训练等多方面的信息。

2. 管理者的资料。企业建立该资料库的主要目的是以管理储备表的式记载管理者的有关情况。相关资料应该包括：管理者的职务、任职年限、工作业绩、个人优缺点、工作态度、工作能力、可晋升的岗位、预期的晋升时间、需要改进之处等。

## （二）员工晋升的基本程序

企业可以根据自身情况，设计开发出不同的员工晋升程序。一般来访企业可以按照以下程序和步骤组织实施员工晋升。

### 1. 部门主管提出晋升申请书

各个部门的主管首先根据部门的发展计划，预测需要增补的岗位，然后根据本部门岗位空缺情况提出本部门员工的晋升申请。

### 2. 人力资源部审核与调整

人力资源部在审核各部门提出的晋升申请时，应注意下列几个问题。

- （1）各部门的发展计划是否可行。
- （2）各部门员工流动数据是否属实。
- （3）各晋升候选人是否符合晋升要求和晋升政策。
- （4）调查各部门的岗位空缺情况，调整各部门的晋升申请。

### 3. 提出岗位员工空缺报告

在审核、调整各部门的岗位晋升申请后，人力资源部向上级主管（副总经理或人事总监）提出岗位员工空缺报告，报告应说明内部空缺岗位的名称、空缺的原因、空缺员工的数量、候选人名单以及相关情况介绍。

### 4. 选择适合晋升的对象和方法

在选择晋升对象时，一定要以选拔标准作为判断依据，主要的选拔标准有：

- （1）工作绩效，从完成工作的质量和数量两个方面对候选人进行考察。
- （2）工作态度，评价候选人工作责任感、事业心和进取精神。
- （3）工作能力，综合考察候选人与工作相关的能力和技能。
- （4）岗位适应性，考察候选人适应新岗位和新环境的能力。
- （5）人品，从个人的诚实性、勤勉性、容忍性、合作性等多个角度进行评价。
- （6）资历，候选人的工作年限和各种经历。

### 5. 批准和任命

（1）各级员工的晋升均应由本部门提出申请，经人力资源部及主管领导审核，再分别报总经理或董事会批准。

（2）人力资源部将任职通知发送给员工本人，并由主管进行晋升面谈，对被晋升员工提出具体的期望和要求。

(3) 将有关文件存入人事档案。

实际上，将上述问题综合起来可以形成一份人事调动评价表，如果其中存在较多的肯定因素，则初步说明晋升过程比较顺利。

#### 6. 对晋升结果进行评估

为了解晋升者就职后的工作表现，需要对晋升结果进行评估，检查所选择的晋升对象是否符合岗位要求，以提高今后晋升工作的质量。

对晋升结果进行评估的方法主要有：

(1) 面谈法。通过与当事人及其上级、同事和下属座谈，了解当事人的工作表现。

(2) 评价法。通过人事调动评价表来评价晋升工作是否规范、合理，检验晋升管理是否存在明显的失误。在设计人事调动评价表时，主要应包括以下几方面的内容：①是否应用规范的晋升方法；②是否符合晋升政策和条件；③是否参考了岗位分析结果；④是否记录了人事调动全部过程；⑤是否引起了人事纠纷；⑥是否与组织的发展计划相匹配；⑦是否定期了解任职员工的工作状况；⑧各个方面的情况反映等。

### 四、选择晋升候选人的方法

在组织实施员工晋升的过程中，为了保证晋升工作的公平性和公正性，可以采用以下几种方法选拔晋升候选人：

1. 配对比较法。列出考核项目，如资格经历、文化程度、工作表现、工作态度、专业能力等指标，将相关候选人逐一进行对比，评出优秀者，并确定为晋升人选。

2. 主管评定法。该方法是由部门主管根据考核项目，对候选人进行综合评定。应用主管评定法时，应预先设计好晋升评定表，考核项目视岗位需要可多可少，一般应包括业务知识、管理能力、工作业绩和人际关系等。

3. 评价中心法。该方法主要适用于管理人员，特别是高层管理者的晋升考评。这种方法的特点是先综合利用多种测评技术，对候选人的个性、兴趣、职业倾向、能力、特长、管理能力等进行综合评价，以全面了解候选人的素质状况，最后通过比较测评结果，挑选出适当的晋升人选。

4. 升等考试法。这是一种经过特殊考试取得晋升资格的方法。它规定凡是为企业服务达到一定年限，工作成绩优良者才能具有晋升资格。但这些具有晋升资格的人需参加升等考试。考试科目分为普通科目和专业科目，外加口试。普通科目主要测试一般性常识，而专业科目则主要测试与岗位相关的专业知识，或通过现场操作进行实地考察，同时还要参考平时工作绩效考评结果。将考试成绩和工作绩效评分加在一起作为升等考试的总成绩，其中考试成绩占 60%~70%，工作绩效评分占 30%~40%。将候选人按照总分高低进行排序，从而决定最终人选。

5. 综合选拔法。它是将多种选拔晋升候选人方法综合起来的一种方法。

实际上，前面所讨论的每种方法都有其缺点和局限性，而综合选拔法对候选人的考察是比较全面和客观的，能够避免单独使用某种晋升方法的局限性。这一方法主要用于高层管理者的晋升选拔。

## 第二单元 员工调动与降职管理

### 【学习目标】

通过学习掌握员工调动的含义和目的，员工工作岗位轮换与员工处罚、降职等管理内容，以及具体工作的实施要点。

### 【知识要求】

#### 一、员工调动的含义和目的

##### （一）员工调动的含义

员工调动是指员工在组织中的横向流动，一般说来，这样的流动并不意味着员工的晋升或降职。不过，有些员工调动不可避免地与企业员工的职业生涯发展有一定关系。如调动可能是企业领导特别安排的，其目的是为了员工进一步具备晋升的资格和条件；调动也可能是对员工的一种变相的降职处理。

员工调动与员工流失或开除是不同的。员工调动是发生在组织内的流动，员工流失是员工主动离开组织的行为，开除则是员工被动离开组织。调动可能是由组织提出来的，也可能是由员工提出来的。此外，工作岗位轮换也是企业员工内部调动的一种特殊形式，特别是跨国的员工调动，它成为当今经济全球化背景下跨国公司越来越重要的一种内部员工调动形式。

##### （二）员工调动的目的

1. 员工调动可以满足企业调整组织的需要。在当今激烈的竞争环境中，企业需要经常进行组织结构调整。企业常常会根据发展战略的需要设立一些新的部门，或者是取消一些老部门。如电子商务的兴起使企业需要建立专门的网络营销部。当组织结构发生变动的时候，就有必要对员工进行非提升性的调动。为了解雇有价值的员工，企业需要对这些人员进行重新安排，将他们安排到新的工作岗位上去。

2. 员工调动可以使晋升渠道保持畅通。传统的企业等级结构是金字塔式的，企业的高级职位总是比低级职位少，所以有些员工的进一步晋升会有障碍。有的时候，晋升通道是被生产率虽然很高，但是又不可能被提升的员工所堵塞的。这样的员工在一定位置上将阻碍其他有价值员工的晋升。如果这时不及时对通道进行清理，其他有价值的员工就有可能另谋高就。为了保持晋升通道的畅通，企业就有可能决定对那些不具备晋升潜力，而对企业仍有价值的员工进行调动。

3. 员工调动可以满足员工的需要。由于许多与员工个人和家庭相关的

原因，员工常常需要进行调动。如员工结婚、生育、生病等都可能需要进行工作地点的调动，这样他们才有可能更好地照顾家庭、子女或父母，从而更高效地工作。员工也有可能因为个人偏好的原因而产生调动的愿望，如对工作地与居住地之间距离的偏好，对居住环境的偏好，对气候的偏好等。员工还有可能出于工作方面的原因要求调动工作，如丰富个人工作的内容，从事自己更感兴趣的工作或者在更适合自己的工作时间内工作等。如果企业不能满足员工的这些要求，就有可能导致员工辞职。这时，如果企业认为该员工是对企业有价值的，就应该满足他们的调动需要，以免产生不必要的员工流失。

4. 员工调动是处理劳动关系冲突的有效方法。员工与管理者之间、员工与员工之间都存在着由于各种原因（如个性、年龄、种族等）而不能和睦相处的情况，而冲突双方对企业而言又都是不可或缺的，在这种情况下，调动其中一方或双方，使他们隔离开来就成为解决冲突的一种有效方法。

5. 员工调动是获得不同经验的重要途径。激烈的市场竞争也体现在对高报酬、高挑战性职位的竞争上。由于企业规模不断精简，组织结构扁平化，企业管理层需要的员工越来越少，因此对这些职位的竞争就更加激烈。在相同的条件下，丰富的个人经历常常是获胜的重要因素。因此，许多员工开始在企业和组织中寻求更多的横向调动机会，从而学习更多的技能，为将来的晋升打下基础。

## 二、工作岗位轮换

在现代化大生产条件下，企业为了加快生产进度，采用现代化管理手段，通过细密分工与协作，不断改进作业流程和程序。过细的劳动分工和专业化生产虽然给企业带来了巨大的生产效率和经济效益，但也给企业员工带来了一系列不利影响。企业员工，特别是生产一线工人，他们长年累月无休止地在同一岗位上完成同一任务。因此，每天的工作变得索然寡味，不但生产效率明显下降，而且员工普遍出现了所谓的“耗竭”精神与生理状态。

岗位轮换是德国克虏伯工厂的一个工人首先提出的建议，他认为如果让流水线工人定期轮换岗位，可以使他们对工作保持新鲜感，这样就会促进生产效率的提高。但是，该建议在被采纳之初，却没有获得想象中的效果。一名专业技术员工通过调查发现，应该错开工人轮换的时间和岗位，不能让他们在同一时间内一起进行岗位轮换。在他的建议下，企业改变了岗位轮换的具体方式，从而使生产效率比以前有了大幅度的提高。从此以后，工作岗位轮换逐步成为企业员工内部流动的一种重要形式。

员工在企业各个部门之间或者在不同类型岗位之间实施必要的工作轮换具有以下益处：

1. 单一的工作内容天长日久会令人厌倦，进而导致士气低落，效率下降，而岗位轮换制可以避免这一情况，新的工作或新的岗位往往能唤起员工

的工作热情。

2. 岗位轮换是一个学习过程，它能使员工全面了解整个生产流程，增进对其他岗位的了解，增强合作意识，这一点对企业管理人员来说尤其重要。岗位轮换可以使管理者被调换到不同的部门，这样有利于他们了解整个管理、生产过程，从而在今后的管理工作中更好地与其他部门合作，他们会因为岗位轮换的经历而成长为具有广阔视野的管理者。

3. 岗位轮换也可以增加员工就业的安全性。当某一工序被去除后，原来在这个岗位上工作的员工也不会被解雇，因为岗位轮换已经使他掌握了其他岗位的操作要领，因此可以被安排到其他岗位。

4. 岗位轮换实际上可以成为员工寻找适合自己工作岗位的一个机会。岗位轮换是员工获得评价自己资质和偏好的良好机会。

5. 岗位轮换可以改善团队小环境的组织氛围，舒缓因为工作关系在员工之间所出现的不和谐、不团结的现象。

6. 在企业中，对有毒有害的工作岗位实行岗位轮换制度，可以有效地降低职业伤害和各种职业病的发生率。

一般情况下，各级主管对本企业培养出来的员工，无论是操作工人、管理者，还是技术员工，为了保持相对稳定和提高劳动生产效率，总是竭力使他们留在原有的工作岗位上，除非迫不得已才会调动他们的工作岗位。然而，企业的这类做法并非是一种最佳选择。实践证明，采用工作岗位轮换的方式，对企业的生产活动更为有利。这种方式不但可以在一定程度上防止和克服由于工作单调和精神疲劳所产生的效率低下的问题，还可以有效地防止对企业有价值员工的流失。总之，工作岗位轮换是通过内部员工的合理流动来激励其为企业创造更多价值的一种有效方法。

### 三、企业员工降职

降职是企业员工由现有工作岗位向更低级别工作岗位移动的过程。所谓的更低级别是指由于这一岗位调动，员工所承担的工作岗位责任减少了，收入也降低了。管理者常常利用降职来代替解雇，以此作为一种比处罚更严重、比解雇又轻的措施。这一方法与晋升是相反的。晋升是员工在企业社会阶梯上的向上流动，而降职是员工在企业社会阶梯上的向下流动。

降职一般是企业处理工作多年的老员工时所采取的一种组织人事措施。如果某员工多年来的工作一直是令人满意的，但由于各种原因导致其工作效率开始下降，不能再胜任原工作岗位的工作，并且该状况在未来相当长的时间内难以改变，这时企业可以采用降职的处理方式。此外，企业遇到一些特殊情况时，也可能会实施降职措施。例如，当企业因经济变故需要减少组织结构的层级或裁减一些岗位的员工时，某些有价值的员工就会面临不能在原来的位置继续留任的局面，如果企业不希望失去这些员工，就可以将他们安置到一个相对较低的岗位，有时会保留其原来的工资待遇。

降职是把一个员工调动到低级别岗位工作的过程，由此，其工资可能也会相应降低。当一个人被降职时通常会情绪激动，被降职者在同事面前常常会失去别人的尊敬，感到自己被出卖，感觉尴尬、愤怒和失望，其生产效率也可能会进一步降低。鉴于上述情况，企业在实施工员工降职措施时，应当慎而又慎，稳妥对待。

为了减轻降职对员工可能造成的精神创伤，企业应当建立更加完善的试用期考察制度。例如对晋升候选人实行试用期制度，将可能被提升的员工安排到新的岗位上工作一段时间，如果该员工不能胜任新的工作，再退回到原岗位，这样做可以挽回员工的面子，给其留有一定余地。如果企业已经选择使用降职来代替解雇，就必须努力维护当事人的自尊。对于如何处理降职通告，可事先征求本人意见。应该强调当事人对企业仍然是有价值的，这样能够使被降职的员工保持一种积极心态。

## 【能力要求】

### 一、员工调动的管理

在任何员工的调动未被批准之前，都应该积极地采取应对措施。如果调动是由组织提出来的，对于由谁来填补因为调动而产生的岗位空缺，常常会有比较好的应对准备。如果调动是由员工提出来的，企业就会处于被动地位。由岗位空缺而引发的混乱场面就会更大。

企业对调动应该有明确的管理政策。这样的政策应该规定，如果是组织要求调动，应该提前多久让相关员工知道，以及在什么情况下，组织应该向被调动的员工支付相关调动费用，如何支付和支付多少。如果是员工提出调动，员工应该提前多长时间告知企业，以使企业有足够的时间来应对可能出现的岗位空缺，而企业又应该在多长时间内让员工知道调动要求是否被批准。这样的明确规定，一方面可以使企业和员工将由调动所造成的损失减小到最低限度，另一方面可以使企业避免由于调动而可能带来的法律诉讼。

#### （一）对异地调动的管理

许多企业都执行常规性的员工异地调动政策，这样做可以使员工获得更广泛的工作经历，也可以使企业通过内部流动来填补异地岗位空缺，但是这种异地调动常常遭到员工普遍反对。因为这种调动连带着地域上的迁移，因此必然会给员工带来一定的迁移成本，如迁移的交通费用、通信费用，迁移过程会带来很大的损失，如回购现有房屋，为购买下一处房屋而支付贷款等。另一方面，这样的调动也会给员工的家庭生活带来不良影响。当然，这只是人们的一般印象。

为了防止员工拒绝异地调动，企业应在招聘员工之初就明确提出此类条件，并将其写入劳动合同，以免出现不必要的劳动纠纷。

#### （二）对跨国调动的管理

跨国调动是指员工在一个跨国公司内部的变动。跨国调动是在当今人力资源国际化背景下出现的一个新问题。同样，跨国调动可以由公司提出，也可以由员工个人提出，不过在大多数情形下是由公司提出来的。跨国调动可以使国内人才在跨国经营中发挥作用，这种调动对跨国管理是十分必要的。但是如果跨国调动问题解决得不好，会给企业和员工带来负面影响。

企业应该周密地考虑海外员工的调动政策，这样做可以使企业避免跨国调动可能带来的许多麻烦和困难。同时，由于当今从事跨国经营的企业每年所要进行的跨国调动越来越多，企业在这方面的投资也越来越多，精心运作的跨国调动还可以节省企业开支。

在制定跨国调动政策时，首先需要注意的问题是，跨国调动应该在企业和员工双方都能接受的情况下进行；其次，应该充分考虑跨国调动员工的要求，给予其足够的帮助，如跨国调动员工的心理准备、文化移情能力、语言准备、家庭安置、子女教育等诸多问题，都需要企业提供相关培训和帮助；最后，企业应该注意在不同的跨国调动阶段采取不同的政策，跨国调动通常可以分为六个阶段，即预先分派阶段、出国旅途阶段、履行职责阶段、回国准备阶段、回国旅途阶段、回国后适应阶段。在不同的阶段应该制定不同的具有针对性的政策。

## 二、员工处罚的管理

在企业内部，员工职位的下降常常与员工严重违反企业劳动纪律以及相关规章制度有关。

员工在工作过程中出现以下几种情况时，企业可能会对员工采取一定的处罚措施。

1. 员工不能按照规定上下班，如迟到、早退、无故缺勤等。
2. 员工不服从上级的领导，拒绝执行上级的正当指示或者有意蔑视上级的权威。在实践中，这是一种比较难以确认的行为。一般说来，这包括直接蔑视上级的权威，在某些场合，这种行为危害是相当大的，如完全不服从或拒绝执行上级的命令，故意蔑视企业的政策和规章制度，当众批评上级等。
3. 严重干扰其他员工或管理着正常工作，如打架斗殴，对同事、上级或下属进行性骚扰等。
4. 偷盗行为。既包括偷盗员工私人财物，也包括偷盗企业财产财物。如果没有明确的规定，许多员工会将企业“拿”东西看做是企业的一种福利。因此，企业在这方面应该有具体的制度规范，明确规定哪些行为是违反企业规章制度的。看得见的偷盗行为是比较好定义的，还有许多隐蔽的行为，如利用企业的通信工具打私人电话，未经允许私自使用企业的交通工具、计算机、复印机、摄像机等。
5. 员工在工作中违反安全操作规程的行为。
6. 其他违反企业规章制度的行为。

一般说来，当员工出现上述违纪行为时，企业可以采取以下措施进行处罚：

1. 谈话，即批评。当员工忘记了企业规则，没有认真执行规则，或者为了试探管理者执行规则的严格程度而故意违反规则时，管理者需要找员工进行必要的诫勉性谈话。

企业建立员工谈话制度，对于教育员工、严肃制度、维护正常工作秩序、安全生产、保护劳动者生命财产安全、杜绝严重违纪行为是十分必要的。根据谈话内容，员工谈话可以分为：员工上岗前的任职谈话；了解员工违纪情况的初步谈话；涉及投诉或者举报的，需要通知当事人或者澄清而必须进行的警示谈话；发现员工在执行企业规则、规章等方面的不良苗头或有不良行为，需要提醒或者进行帮助教育的诫勉性谈话等。

2. 警告。在发出警告的时候，应当特别小心。警告可以是书面的，也可以是口头的。但是一般说来，以采取书面警告为好。因为书面警告比口头警告显得更为正式，也会引起员工重视。书面警告应当说明员工违反了什么规则，如果再次违反将会产生什么样的后果。如果员工再次违反规则，应该发出最后警告，说明如果在限期内不加以改正，将会面临停职或辞退的处罚。所有书面警告都应该有发送日期和接收者签字。书面警告的文本也是处理劳动争议案件的重要证据，需要妥善保存。

3. 惩戒性调动和降职。惩戒性调动和降职都是实质性的处罚措施。惩戒性调动是将员工调动到没有吸引力的岗位，有时工资也会下降。该处罚的优点是具有公开性和警示性。应当使受处罚员工的同事了解其被处罚的原因以及受罚者所遭受的实际损失。降职是比较少见的。一般说来，受到降职处分的员工会离开企业，如果他们没有别的地方而继续留下来，也往往会带着怨恨或者对企业和自己失去信心，因此，他们的绩效将处于低水平。

4. 暂时停职。这是一种比较策略的处罚方式，它既是一种比较严厉的处罚，也可以避免降职可能出现的一些负面影响。通常有两种形式的暂时停职，一种是带薪的，一种是无薪的。

## 第三单元 员工流动率的计算与分析

### 【学习目标】

通过学习掌握员工总流动率统计调查的内容，员工留存率与流失率的计算方法，员工变动率主要变量的测量与分析方法，以及员工流动率的其他分析方法。

### 【知识要求】

#### 企业员工流动率统计调查的基本内容

为了掌握企业员工流动率的变动趋势，找出影响企业员工流动率的主要

原因，采取必要措施降低并稳定员工流动率，需要定期采集相关统计数据以进行调查研究。主要可从以下几方面人手，编制员工流动率定期调查表。

1. 企业工作条件和环境方面的因素，如工资福利待遇、工作场所环境条件、工作时间、轮班制度、直接主管的人格和能力、合作伙伴的情况、工作的安全性、工作的意义、技能要求及运用、职、世生涯发展机会、人事政策制度等。

2. 员工家庭生活方面的影响因素，如闲暇时间、带薪假期、子女教育、住房、上下班交通、照顾子女、健康设施、配偶调动、结婚离婚、家庭成员生病或死亡、自己生病、自己受伤等。

3. 员工个人发展方面的影响因素，如找到更适合自己的新岗位或更好的发展机会，回到学校深造，到军队服役，为政府工作，转到同类行业或企业，自己决定重新创业等。

4. 其他影响员工流动的因素，如员工在被解雇之前提出辞职，企业违反劳动法规，员工试用期内不符合要求，员工拒绝降级使用和调任，员工不能胜任岗位工作，员工严重违纪被辞退，员工终止临时雇佣等。

一般来说，上述四个方面所涉及的各种因素，通过适当的归纳概括，可以构成影响企业员工流动率的基本变量，成为企业定期进行统计调查的主要依据。

通过跟踪调查，完成对企业员工流动率的统计之后，首先应当与有关社会机构公布的同类企业员工流动率进行对比分析，找出差距和存在的问题。但必须注意的是，进行流动率（如辞职率、辞退率）之间的比较，要尽可能在同一行业、职业、地区及同一时期内进行对比分析，要保证各类流动率统计指标在时间、空间、条件、范围和标志上的一致性和可比性，否则会严重影响分析报告的信度和效度。

## 【能力要求】

员工流动率一般用某一时期的流动百分比来表示。员工流动率的种类很多，各种流动率往往代表不同的流动类型。采用适当的方法，构建、计算和比较不同的员工流动率，并对其进行横纵向的跟踪和比较研究，对加强企业人力资源管理，有效控制员工的合理流动具有十分重要的意义。

### 一、总流动率的计算

企业员工总流动率可以采用以下公式进行计算：

员工总流动率 = 某时期内员工流动的总数 / 同期的员工平均人数 × 100%

本计算公式可以从总体上反映企业员工流动的总规模和基本状况，但它的主要缺点在于，不能反映出企业员工流动的具体原因。从员工流动的原因来看，按照员工流动的类别如自愿流动、非自愿流动以及自然流动等标志计算员工流动率，对加强员工的流动管理更具应用价值。计算各类员工流动率

时，可保持上述公式的分母项，即一定时期内的企业员工总平均人数不变，分子项则根据流动原因的不同而有所改变。

按照流动原因和具体类型计算的流动率，通常有以下几种：

1. 主动辞职率—某时期内主动辞职的员工总数 / 同期的员工平均人数 × 100%
2. 被动离职率—某时期内被动离职的员工总数 / 同期的员工平均人数 × 100%
3. 员工辞退率—某时期内因某种原因被辞退的员工数 / 同期的员工平均人数 × 100%

## 二、员工留存率与流失率

鉴于上述统计指标只能反映企业员工的总体流动和分项流动的一般情况，无法反映某一特定类别员工的变动情况，因此，还可以采用以下两种员工流动指标，对一定时期内的某类别或批次员工进行跟踪调查。

1. 员工流失率—某时期内某类别流出员工数 / 同期期初员工总数 × 100%
2. 员工留存率—某时期内某类别在职员工数 / 同期期初员工总数 × 100% 或者：员工留存率 = 1 - 员工流失率

例如，2006年1月某电信公司新招聘了800名技术员工，如果在上半年的6个月中有80名技术员工因为各种原因离开企业，那么，上半年该批次员工的流失率应为10%（80 / 800）；如果下半年7—12月间又流出了40人，那么，下半年该批次员工的流失率就是5%（40 / 800）。这批员工全年的流失率为15%（120 / 800）。

总之，按照不同的统计口径和标志，可以计算出反映不同范围和对象的员工流动率。为了全面掌握企业员工流动原因、基本流向和程度，企业应根据实际管理的需要，定期对企业员工流动率进行统计分析，以便为企业人力资源管理提供科学的依据。

## 三、员工变动率主要变量的测量与分析

国内外人力资源管理专家普遍认为，企业应通过适当的诊断手段，制定出合理的人事管理政策，以促进企业员工的合理流动。应该从员工的角度出发，对以下五个常见变量进行测量和分析：员工工作满意度；员工对其在企业内未来发展的预期和评价；员工对企业外其他工作机会的预期和评价；非工作影响因素及其对工作行为的影响；员工流动的行为倾向。

### （一）对员工工作满意度的测量与分析评价

虽然工作满意度与员工流动之间并不是高度相关，但是两者之间的关系具有迁移性，即对工作不满意的员工比对工作满意的员工更可能产生流动。

工作满意度并不是唯一制约和影响企业员工流动的主要变量，只有将员工工作满意度与其他主要变量结合在一起进行分析，才能更有效地理解和预测企业员工流动的规模、方向和动机。

目前，国内外人力资源管理专家已经设计出一系列标准化的员工工作满意度测量方法。此外，还可以通过人力资源管理专家、学者及企业管理咨询机构帮助企业完成员工工作满意度的调查和测量。

对于企业员工来说，工作内容是决定工作满意度及员工流动的一项重要指标，能够有效度量员工是怎样认识和评价其工作内容的方法，被称为工作诊断调查。工作诊断调查设置了一系列标准化的指标来衡量和测试与工作密切联系的变量，如工作任务的多样性、重要性、独特性，工作的自主性，工作信息反馈，以及一些个体差异和工作满意的变量。

此外，与员工工作满意度有关的指标通常还包括工作报酬、工作内容、直接主管、工作合作伙伴、工作条件以及劳动环境等。定期对员工的工作态度及满意度指标进行调查，不但有助于分析诊断员工流动的变化情况和发展趋势，还有利于企业构建和谐和谐的劳动关系，最大限度地调动劳动者的积极性和主动性。总之，对企业员工流动率的分析研究，纵向分析要比瞬间的横向分析更有意义。

### （二）员工对其在企业内未来发展的预期和评价

工作满意度是员工对现在及过去工作的感觉和评价。企业要全面掌握员工流动的原因，还需要分析和估计员工对其将来在企业内发展机会的预期和评价。

员工预期其工作会有所进步，还是会变得越来越不尽如人意？员工现在的工作岗位能否实现其个人职业抱负？员工是否预期并认识到自己在企业内的晋升或发展机会？过去在进行企业员工流动率的分析时，很少有人会具体地考虑员工对自身在企业内未来晋升或发展机会的预期和评价。无论是从理论的角度来看，还是从实践的角度来看，对员工自身发展提高这一变量的测度和分析，在企业员工流动率研究中具有十分重要的意义。

### （三）员工对企业外其他工作机会的预期和评价

此外，员工对企业外其他工作机会的认识、预期和评价也是影响员工流动的一个重要决定因素。在充分竞争的人力资源交流市场中，企业员工会通过各种信息工具，以及正式的与非正式的、平面的与立体的、公开的与不公开的渠道，及时获取大量的招聘信息。这些企业外部的招聘信息会对企业在职员工产生巨大的吸引力，只有当它的力量大到足以克服企业对员工的吸引力时，在职员工流出企业的现象才会发生。为了留住对企业有价值的人才，应定期对企业外其他工作机会作出评估，通过对比分析，找出企业在政策制定方面存在的问题和不足，以便采取更积极、更有效的措施，吸引并留住各类人才。

在企业中，会有一些员工因对现有工作不满意，或者自己的抱负难以实现而“骑马找马”，积极地在企业外部寻求新的工作机会。即使那些对现有工作满意，或者认为在本企业能够很好地实现自身理想的员工，也常常会被企业外部新的工作机会、优厚的工资福利待遇、良好的工作条件等所吸引。因此，定期对企业外部人力资源市场，以及与本企业相近或相关的其他企业的人事政策进行评估，就显得更加重要。

企业要全面掌握外部人力资源市场的各种相关信息，可以通过直接访谈或问卷调查方式，也可以委托中介机构协助调查。企业人力资源管理部门需要运用各种工具和手段进行薪酬市场调查，深入掌握同行业、同类企业乃至竞争对手的员工薪酬水平及薪酬结构的数据资料，用以衡量本企业薪酬管理水平，完善本企业薪酬管理制度，真正体现“对外具有竞争力，对内具有公平性，对员工具有激励性”的基本原则，这样才能够使本企业的薪酬方案对自身员工和人力资源市场中的人才具有吸引力。

事实上，有许多远比员工的薪酬结构和水平更能影响企业员工流动的变量，即使企业的薪酬水平具有竞争力，也可能会失去许多优秀的员工。这是因为薪酬并不是留住员工的最根本条件。根据一项对某市软件科技园科技员工流动率的调查，在多数高科技企业中，因薪酬待遇问题导致员工流失的仅占 20% 左右，而因与上司不合、缺乏发展机会等原因造成的员工流失却超过 30%。在现实条件下，企业员工跳槽更多的是看重新岗位的工作内容更有意义、晋升机会更多、工作时间更有弹性、上司更支持员工工作，以及拥有更好的工作环境等。

此外，企业还可通过以下措施掌握该方面的信息：在人力资源市场上对某些有代表性的员工进行抽样调查；在员工离开企业时或离开企业后对其进行访谈或跟踪调查；定期对竞争对手的人力资源管理策略进行分析评估。

#### （四）非工作影响因素及其对工作行为的影响

非工作影响因素，即员工非工作价值和非工作角色的偏好，如员工对闲暇时间、工作地域的偏好等对工作行为的影响，会直接导致企业员工的流动，或者是与其他影响员工流动的变量共同决定着企业员工流动的流向和流量。此外，员工的家庭责任、双职工家庭以及工作与非工作角色的冲突等，也都会影响员工的流动。在分析员工流动的原因时，不仅要分析研究与工作岗位直接相关的变量，还必须充分考虑与工作岗位非直接相关的变量，这样才能使员工流动率的分析更加深入、更加全面。

非工作影响因素的分析研究，可以通过以下几种方法采集相关信息：

①对企业内员工进行访谈或问卷调查；②对流动的员工进行访谈及跟踪调查；③对同行业、同类企业的员工流动情况进行调查；④对相应的人力资源市场进行调查；⑤对潜在的需要增加的劳动力进行调查。

#### （五）员工流动的行为倾向

员工流动最准确的预报器是员工流动的行为倾向，即员工对自身离开或留下来的意图的陈述，如员工表示打算留下来继续工作半年或一年，或者认为“树挪死，人挪活”，变换一下工作对自己有利等，往往可以从员工的态度或对工作的满意度方面作出推断。诸如此类关于行为意图的陈述，对企业诊断分析员工流动率、编制人力资源计划、预测员工流失率都会有所帮助。

#### 四、员工流动率的其他分析方法

##### （一）对自愿流出者的访谈及跟踪调查

长期以来，对流出者进行访谈是获得员工流动原因的重要信息来源。对于大型企业来说，在出现不愿意看到的高员工流失率的情况下，采取这种方式进行调查是十分必要的。虽然采用该调查方法会出现一些问题，诸如那些要离开企业的员工，或许不情愿接受采访并如实地回答问题，他们不愿意彻底断掉与企业的关系，愿为自己留一条后路；他们或许会仅仅作出看起来可以接受的答案；他们还会竭力找出一些理由来证明他们的流动不会对企业产生影响，或者强调他们的流动是有特殊原因的。

总之，为了提高对自愿流出者访谈的有效性和客观性，应当与其他访谈方式一样，对访谈内容、提问方式及提问语气等进行系统设计，并由经过训练的调查者进行一对一、面对面的访谈，并尽可能地创造能促使被访谈者坦率回答问题的氛围。

此外，还可以通过对流出者进行跟踪调查，评估流出者访谈调查数据的可靠性。跟踪调查为调查者提供了一次对企业以前流出员工进行分析研究的机会，小但可以对他们流出前的各种认识的正确性作出评价，还可以对其新的工作环境、新的工作角色等诸多方面是否达到了自身预期作出评价。

对流出员工的访谈以及对流动后员工的跟踪调查，企业常常借助中介机构来完成，如委托人力资源咨询公司或聘请高等院校专业人员。这样做的好处是：可以确保被调查者能匿名回答问题，从而能得到更客观的批评意见。对流出员工的跟踪调查也可以由企业人力资源管理部门完成。

##### （二）群体批次分析法

群体批次分析法是一种特别有用的调查方法，这种方法是对某一批次的员工进行跟踪调查，定期对所选定的一批员工，包括已经流出者和仍留在企业内工作的员工进行分析比较。调查者选定这一员工群体，即所谓的同一批员工，可以是某年内招聘的技术员工，也可以是同期进入企业的一批管理者，或者是本企业同时培养出来的一批女青年技工等。通过对所选定的同批员工定期进行访谈调查，以及对流出者和仍留在企业内的同一批员工的对比分析，企业能够进一步掌握各种直接变量，如员工对工作岗位要求、劳动条件、薪酬福利待遇、晋升机会、个人职业生涯发展等方面的期望，以及其他影响员工流动的相关变量的变化情况。

群体批次分析法的主要优点是：可以从员工的感性认识、工作满意度以

及个人发展预期等多个方面对员工流动意向和实际情况作出动态描述和比较分析，而不是仅仅停留在对某一时点的静态分析上。

### （三）成本收益分析法

从人力资源管理的角度看，用货币来描述员工流动后态度、认识水平和意向的变化，以及企业为改变这些认识或态度所制定的管理政策措施等，进行这样的成本收益分析是一种十分必要和可行的方法。

员工工作满意度是检验员工自愿流动态度最好的工具，员工流动成本是采用招聘员工、更替员工以及日常性费用等项指标来进行核算的，通过建立员工态度与流动可能性的统计关系，可以粗略地估计员工态度改变而可能带来的相关收益。

成本收益分析法将员工态度与流动成本联系在一起，试图采用经济评价与分析的方法研究企业员工流动率，虽然它在技术或操作性上还存在着一些困难和问题，如指标的全面性、核算的准确性等，但这种尝试还是十分有益的。

目前，一些专家和企业人力资源管理部门正在研究不同职业或行业员工流动成本的计算方法。不同的学科也从不同的角度对其进行研究，如财务会计、工业工程、信息系统、人力资源等方面的专业人员都进行了相关研究，他们所提供的研究成果，对企业员工流动率的测量和分析具有十分重要的指导意义和参考价值。

### （四）员工流动后果分析

对企业员工流动率的分析，不但需要对其动因进行系统分析，还需要对员工流动后果进行评估分析。截至目前，虽然专家们尚未构建起一个完整、综合的测量员工流动后果的指标体系，使企业无法核算出员工流动的积极和消极后果所带来的收益和损失，但是认识和掌握员工流动的各种后果，运用经济计量方法进行分析，并以此为基础对员工流动率作出预测还是非常必要的。

总之，只有将各种研究分析方法有机地结合在一起，通过员工个人记录、日常员工调查、流出者访谈以及跟踪调查等方式，才能最大限度地获取员工留存率与流失率等各种相关资料，并对诸多影响变量，如员工工作的感觉和态度、个人职业生涯发展、对其他职业机会的选择、在企业内长期服务的意愿、员工个人价值观等作出深入、全面的分析。企业也只有掌握员工流动原因、相关因素和后果诊断等综合信息的基础上，才能提出更具针对性和有效性的控制员工流动率的人力资源管理政策和措施。

## 本章小结

本章第一节主要阐述岗位胜任特征的基本概念、种类和理论渊源，开展岗位胜任特征研究的重要意义和作用，以及构建岗位胜任特征模型的基本程

序、步骤和主要方法。第二节主要介绍了沙盘推演测评法的内容和特点、应用程序和基本方法；公文筐测试的含义、特点和应用范围，公文筐测试试题的设计、操作的基本程序、具体步骤和实施方式；职业心理测试及其相关概念、种类和内容，职业心理测试设计标准，实施心理测试过程中应当把握的影响因素以及应当达到的要求。第三节主要说明了企业人员招聘规划的制订原则，招聘规划设计的部门和业务分工，招聘规划的内外影响因素，以及企业吸引和选拔专门人才的策略、基本程序和方法。第四节主要讲授了企业人力资源流动的种类，员工晋升的定义、作用、种类和晋升策略的选择，员工晋升管理和晋升候选人的选择方法，员工调动的含义和目的，员工工作岗位轮换与员工处罚、降职管理，员工总流动率统计调查的内容，员工留存率与流失率的计算方法，员工变动率的测量与分析方法等内容。

### 本章习题

1. 简述岗位胜任特征的基本概念、种类和理论渊源。
2. 简述开展岗位胜任特征研究的重要意义和作用，构建岗位胜任特征模型的程序、步骤和方法。
3. 简述沙盘推演测评法的内容和特点、应用程序和基本方法。
4. 简述公文筐测试的含义、特点和应用范围。
5. 简述公文筐测试试题的设计、操作程序、具体步骤和实施方式。
6. 简述职业心理测试及其相关概念、种类和主要内容。
7. 简述职业心理测试设计标准，实施心理测试时应把握的影响因素和具体要求。
8. 简述制订企业人员招聘规划的原则，招聘规划设计的部门和业务分工。
9. 简述影响招聘规划的内外因素，企业吸引和选拔专门人才的策略、程序和方法。
10. 简述企业人力资源流动的种类。
11. 简述员工晋升的定义、作用和种类。
12. 简述晋升策略选择的方法和注意事项。
13. 简述企业员工晋升管理以及选择晋升候选人的方法。
14. 简述工作岗位轮换与员工处罚、降职等管理内容，以及具体工作的实施要点。
15. 简述员工总流动率统计调查的内容。
16. 简述员工留存率、流失率与变动率的主要计算方法。

## 第三章 培训与开发

### 第一节 企业员工培训开发体系的构建

#### 第一单元 员工培训开发系统的总体设计

##### 【学习目标】

通过学习理解企业员工培训开发总体系统的构成，并掌握企业培训开发各个子系统设计的内容。

##### 【知识要求】

企业员工培训开发系统的构成

人力资源管理专家认为“员工培训开发是企业对付经济与技术变化的第一道防线”。企业为员工提供充分的培训与开发的条件和机会，最终目的是为了增强员工自身的竞争优势。从根本上说，企业选择并利用有效的培训开发手段，不但给员工提供了学习的机会，也最终满足了企业发展的需求，使员工的培训开发与实际工作紧密结合，从而不断提高企业竞争力。

员工的培训与开发是企业经营管理系统的重要组成部分，员工培训工作成为企业管理的重要内容。但随着社会经济和生产技术的迅速发展和变化，非正式的培训程序已难以确保培训开发的效率和质量。企业越来越重视员工的技能培训与开发规划的制订与实施，并通过精心的系统设计，把企业的员工培训需求转变为常态的运行机制。

现代人力资源管理系统强调系统论的思想，所谓系统就是为了实现某种特殊目的的一组有着内在联系的诸多部分的集合。培训开发本身是一个系统。培训系统又与组织的其他系统发生作用，这种作用会对培训开发的效果产生影响。因此，培训开发的系统思想包含两方面的含义：一是将培训开发作为一种常态系统，这一系统始于对培训开发需求的分析评价，确定培训目标，选择设计培训方案，实施培训，最后对培训效果进行检验，培训系统是各个部分相互联结的网络；二是培训开发系统总是与组织的其他系统发生相互作用，培训效果是与组织其他系统相互作用的结果。企业培训系统包含着一系列步骤与程序，这些步骤与程序和其他的管理活动紧密相关。

设计企业培训开发系统是一项系统性的技术，可以保证员工个人和企业

获得履行岗位职责所必需的知识、技能和劳动态度。培训开发系统的设计与运行，必须回答三个问题：即培训目标是什么？开展哪些活动才能实现目标？怎样检验目标是否达到？要使企业培训能够有效地促进和实现企业的经营目标，应该建立一套有效的、完善的现代企业培训开发体系。

有效的现代企业培训开发系统，是指企业从自身的生产发展需要出发，积极通过学习训练等手段提高员工的工作能力、知识水平及潜力，最大限度地使员工的个人素质与工作要求相匹配，促进员工现在和未来工作绩效的提高，最终能够有效地改善企业的经营业绩这样一个系统化的行为改变过程。企业正是通过这个过程，最终满足企业和员工的需要。同时，还应当按照系统论的观点、原则和要求，全面研究培训系统中各种要素、结构、功能及其特点，让培训开发系统中各个要素得以合理配置，使之相互协调，充分发挥其功能，在良好的内外部环境的支持下，实现培训开发过程的最优化，并通过完善的维护措施使企业培训系统保持稳定状态。

有效的现代企业员工培训开发总体系统，如图 3—1 所示。

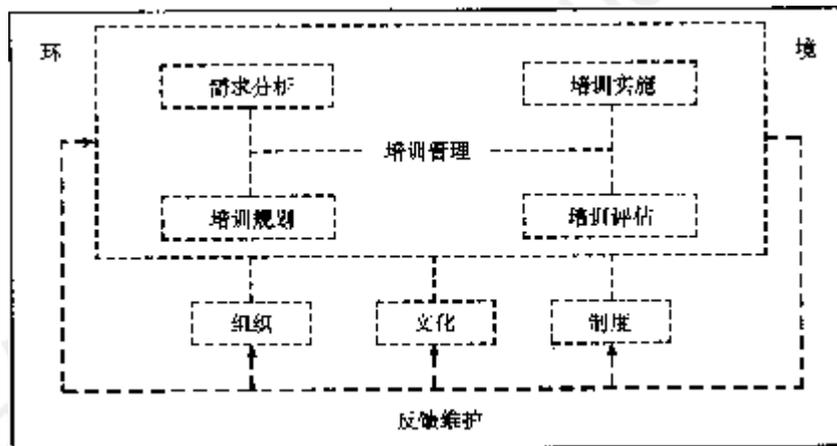


图3—1 企业员工培训开发系统的总体构成

## 【能力要求】

有效的培训开发系统是员工培训的重要保障。精心设计员工培训系统是非常重要的。员工的培训开发系统包括培训开发需求的分析与确定，培训开发规划的制订，培训目标、培训的内容和对象的设置，培训方法、方式和设施、器具、场地等资源的配置，培训师和培训主管的选择，培训开发计划的实施，培训成果的转化及培训评价和反馈等多个环节和多项内容，具体可以归纳以下几个子系统，如图 3—2 所示。

### 一、员工培训开发需求分析系统

需求就是一个组织预期应该发生的事情和实际发生的事情之间的差距，

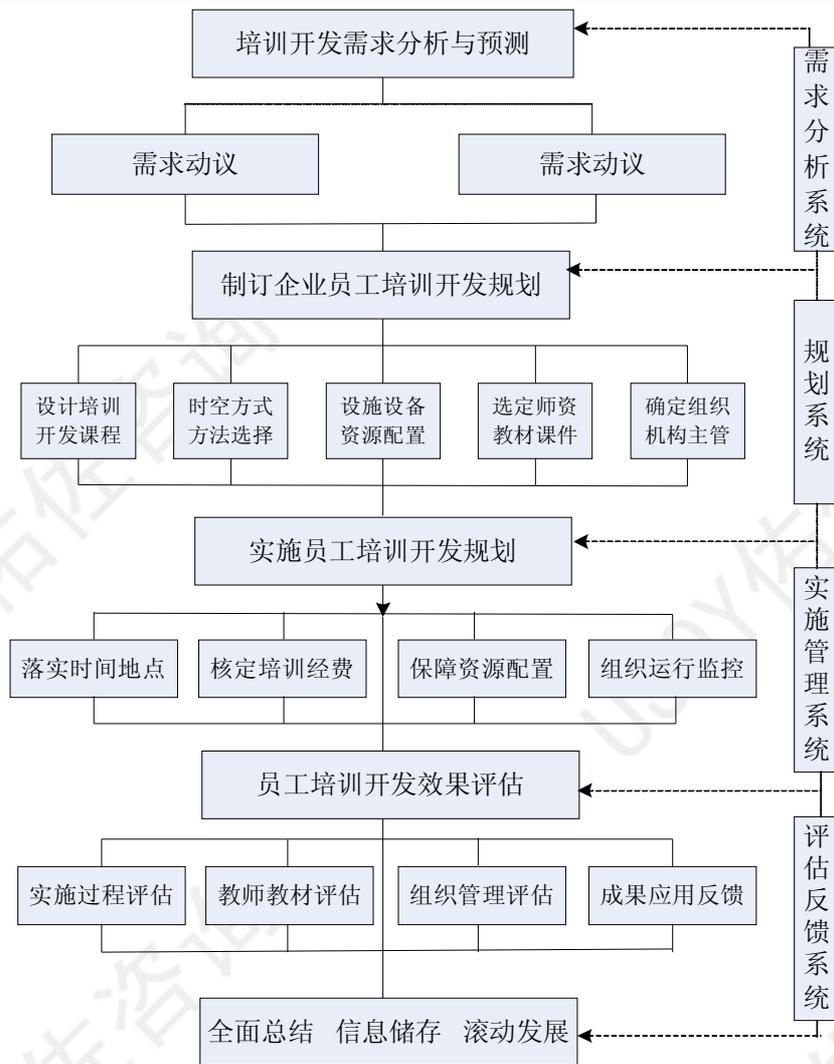


图3—2 企业培训开发体系的设计

这一差距就是“状态缺口”。企业对员工的能力水平提出的要求就是“理想状态”，而员工本人目前的实际水平即为“目前状态”，两者之间的差距就是“状态缺口”。企业要努力减小这种“缺口”，就形成了培训需求。

培训开发需求分析是指企业在规划人力资源培训开发活动之前，由培训部门及其主管通过多种调查方法，收集企业战略的目标和要求、各级员工的素质状况、职业生涯发展等方面相关信息，运用特定的分析方法和技术，对各类各层级人员的能力素质和发展目标进行系统的鉴别与分析，以确定企业培训开发的总体目标的活动过程。因此，从这个意义上说，员工培训需求分析就是弄清企业员工中谁最需要培训，培训什么，以及需要进行什么样的培训与开发等问题。它的关键是找出产生培训需求的真正原因，并确定是否能

通过培训开发来解决。培训开发的需求分析既是确定培训目标、设计培训规划的前提，也是进行培训评估的基础和企业员工培训开发活动的首要环节。

## 二、员工培训开发规划系统

员工培训开发规划是为了实现企业人力资源战略的发展目标，对企业未来一段时期内(至少在 3~5 年以上)员工的培训与开发工作所做的总体设计与全面安排。而员工培训开发的规划系统是从企业的生产经营总体发展战略的要求出发，在全面客观的培训需求分析基础上，对培训开发的培训者(who)、培训对象(Whom)、时间(when)、培训地点(where)、培训方式(How)和培训内容(what)等一系列关键问题预先进行设计的子系统。

企业员工培训开发规划的设计必须满足企业及员工两方面的需求，兼顾企业资源条件及员工素质基础，并充分考虑企业人才培养的超前性及培训结果的不确定性。

## 三、员工培训开发实施管理系统

培训开发规划的贯彻实施是员工培训开发系统运行的关键环节，该子系统具体包括：企业员工培训开发模式的选择及其职能部门的设置，各项管理制度的制定与执行，培训开发的实施计划、细则、方案的制订、贯彻与落实，培训开发的现场组织与管理，培训经费的预算、核算与决算，教材、教师、教案、教具等培训资源的调配，培训相关人员的考评和奖惩等活动内容。在实施员工培训开发的过程中，培训者要完成许多具体的工作任务，从而保证企业员工培训开发的质量和效果。

## 四、员工培训开发评估反馈系统

培训开发评估反馈是一个系统的收集有关人力资源培训开发项目的描述性和评判性信息的过程，其目的是有利于帮助企业在选择、调整各种培训活动以及判断其价值的时候作出更明智的决策。培训评估反馈体系是一个完整的培训开发体系的最后环节，它既是对整个培训开发项目活动实施成效的评价和总结，同时又是企业以后开展新的培训开发项目的重要基础，为下一个培训活动、培训需求的确定和培训项目的调整提供重要的依据。换言之，员工培训开发的评估反馈系统是总体系统周期性运行的终点，又是一个总体系统运行新周期的基础和起点。该子系统所获得的各种有用的正反两个方面信息：成功的经验与失败的教训，将对下一个培训开发系统新周期的运行具有极其重要导向作用。企业人力资源开发部门在该子系统运行过程中，应当认真地总结经验，发扬成绩，改进不足，针对各个子系统运行中存在的困难和问题，提出具体的对策，采取有效的措施，制定实施的细则，以保障下一个周期的培训开发工作的顺利开展。

## 第二单元 培训开发规划的制订

### 【学习目标】

通过学习了解企业员工培训开发的发展趋势，明确培训开发职能部门的组建模式，了解制订培训开发规划的前提，员工自我发展期望与对企业发展期望值的关系，掌握制订培训规划的程序和步骤及其注意事项。

### 【知识要求】

#### 一、企业员工培训开发的发展趋势

1. 加强新技术在培训中的运用。多媒体、互联网等新技术在培训中的运用日益广泛，有利于充分利用环境优势，弥补环境劣势，降低培训成本。因此新技术培训方式将会在很大程度上取代传统培训方式。

2. 加强对智力资本的存储和运用。为了增强竞争优势，大多数公司都试图把员工的知识(智力资本)转化为公司的共享资产，加强对智力资本的存储和运用。具体采取的措施包括企业内部网络系统的开发，创建学习型组织?设立一些新的职位(如知识经理)等。

3. 加强与外界的合作。企业员工所需学习的知识和技能是多元化的，而且不断更新，因此企业公司需要加强对外部培训资源的利用，满足其对培训服务的多元化需求。外部培训资源包括顾问、大学教师、研究生、专业培训机构等。这些外部资源可以采取单独或与公司共同合作的方式来提供培训服务。

4. 新型培训方式的实施与开发。随着培训新技术的运用，以及企业培训开发需求的发展，新型的培训方式不断涌现，大大地提高了培训效率。但新型培训方式从产生到实施往往需要一个漫长而曲折的过程。为确保新型培训方式尽快为员工和管理者所接受和使用，必须进行变革管理，克服变革阻力，获取企业各层人员的支持。

#### 二、企业培训开发职能部门的组建模式

企业培训开发职能部门的设置可以采用学院模式、客户模式、矩阵模式、企业办学模式和虚拟培训组织五种模式。

##### (一)学院模式

学院模式看起来与大学结构非常相似。企业组建培训部门，部门负责人会同一组对特定专业或特定的技术领域具有专业知识的专家共同领导。专家负责开发、管理和修改培训项目。

学院模式的优点如下：

1. 培训师是他们所负责培训领域内的专家。
2. 培训部门计划很容易拟订。计划的内容和进度主要根据受训者的空闲时间和专业水平而定。

但学院模式也存在很大的不足，应用学院模式的公司会建立具有专业水准的培训职能部门，也许并不符合组织需要。学院模式中的培训可能没有意识到经营问题或者为迎合经营需要而改变培训内容。这可能会导致受训者失去学习的动力，因为课程内容对于他们来讲毫无意义——也就是说，并未与经营中的实际问题或需要联系起来。为克服学院模式的缺陷，管理人员要不时地对接受培训的员工进行调查，以确保所提供的课程能够满足他们的需要。

## (二)客户模式

企业组建培训部门以满足公司内某个职能部门的培训需求，使培训项目与经营部门的特定需要而不是与培训师的专业技能相一致。培训师必须了解经营需要并不断更新培训课程和内容，以适应这种需求。如果需求发生了变化使得公司内部不能提供培训，那么培训师就要借助外部专家（如咨询顾问）的力量。

但这种模式也存在缺点：

1. 在成为对企业有价值的培训师之前，他们必须花费相当多的时间来研究经营部门业务职能。
2. 大量的专题培训项目是由客户开发出来的，这些项目的有效性可能会存在很大差异。培训负责人很难监督每一职能部门来保证：①普遍应用指导设计的过程；②在每个培训项目中都能强调公司的质量原则。

## (三)矩阵模式

企业组建培训部门，要求培训师既向部门经理又要向特定职能部门的经理汇报工作。培训师具有培训专家和职能专家两个方面的职责。

矩阵模式的优点是：

1. 有助于将培训与经营需要联系起来。
2. 培训师可以通过了解某一特定经营职能而获得专门的知识。
3. 由于培训师还要对培训部门主管负责，所以培训师还应保持自身专业知识的不断更新与完善，如与新的培训传递机制(如互联网)保持同步。

矩阵模式的一个主要缺陷是培训师将会遇到更多的指令和矛盾冲突，因为要向两个经理汇报工作：职能经理和培训主管。

## (四)企业办学模式

利用企业办学组建职能部门适用于提供范围更广的培训项目与课程。该模式的客户群不仅包括员工和经理，还包括公司外部的相关利益者，如社大学、普通大学、中学和小学。比起其他模式，企业一些重要的文化和价值观将在企业大学的培训课程中得到重视；它保证企业某部门内部开展的有价值的培训活动能在整个企业进行传播。此外，企业培训大学可以通过开发统一的培训实践与培训政策来控制成本。

## (五)虚拟培训组织模式(Virtual Training Organization, 以下简称 VTO)

虚拟培训组织模式与传统培训部门的最大区别体现在结构上，传统的培训组织趋向于由固定的从事某一特定职能如指导设计的培训师和管理者来运营。而 VTO 中的培训师的数量则根据对产品和服务的需求不同而变化。培训师不仅要具有专业能力而且能作为内部咨询专家并能提供更完善的服务。VTO 的运作遵循三个原则：①员工对学习负主要责任；②在工作中而不是在课堂上进行最有效的学习；③经理与员工的关系对将培训成果转换成工作绩效起着重要的作用。

总之，不论公司规模大小，按虚拟培训组织、企业办学模式来组建培训职能部门的情况呈现出上升趋势。

### 三、企业员工培训开发规划的内容

企业员工的培训开发规划是从企业人力资源战略规划所确立的发展方向和总体目标出发，结合企业与员工共同发展的需求，在充分考虑企业人力资源配置的状况，以及人才培养及其培训效果的基础上，对企业员工未来(5 年乃至更长期)的培训开发目标、培训内容及培训方式等所作出的预测、决策和总体安排。

企业员工培训开发规划主要应解决以下问题：

1. 如何结合企业的发展需求，制订合适的中长期培训开发计划和年度计划？
2. 如何切实地满足企业内部员工职业生涯发展的需求？
3. 如何使企业培训开发规划符合投资效益，得到高层领导者的重视与支持？
4. 企业员工培训开发规划究竟该怎样贯彻实施，才能在企业人力资源管理及开发中充分发挥作用？

### 四、制订企业员工培训开发规划的前提

制订企业培训规划时，除了分析企业外部的培训环境外，还应当充分考虑企业的经营战略，员工的发展期望，以及员工自身发展和素质状况等企业内部因素，这是制订企业培训规划的前提与依据。

#### (一)经营战略与培训需求

企业经营战略主要有四种：集中战略、企业内部成长战略、外部成长战略和紧缩投资战略。集中战略侧重于提高市场份额，降低成本或者使产品和服务保持鲜明的市场定位。内部成长战略侧重于新的市场和产品的开发、革新与联合。外部成长战略强调的是通过发展更多的经销商和供应商或通过收购以使公司进入新的市场领域。紧缩投资战略强调经营的财务清算和业务剥离。不同的经营战略有不同的战略重点、不同的实现途径和不同的关键业务事项，因此，产生了不同的员工培训开发需求(见表 3—1)。例如，那些注重市场定位的公司(集中战略)，应该注重公司的技术交流与现有人力资源的开发。

表 3-1 经营战略对培训开发工作的启示

经营战略	战略重点	如何实现	关键事项	培训重点
集中战略	①提高市场份额 ②减少运营成本 ③保持市场定位	①提高产品质量 ②提高生产率或革新技术 流程 ③按需要制造产品或提供服务	①技术交流 ②现有人力资源的开发	①团队建设 ②交叉培训 ③特殊培训项目 ④人际交往技能培训 ⑤在职培训
内部成长战略	①市场开发 ②产品开发 ③革新 ④合资	①销售现有产品/增加分销渠道 ②拓展全球市场 ③调整现有产品 ④创造新产品 ⑤通过合伙发展壮大	①创造新的工作任务 ②革新	①企业文化培训 ②培养创造性思维和分析能力 ③工作中的技术能力 ④对管理者进行的反馈与沟通方面的培训 ⑤冲突调和技巧培训
外部成长战略(兼并)	①横向联合 ②纵向联合 ③发散组合	①兼并那些处于产品市场链条上相同经营阶段的公司 ⑦从多个方面扩大业务范围 ③兼并那些处于不同领域的公司	①整合 ②富余人员 ③重组	①判断被兼并公司的员工的能力 ②联合培训系统 ③合并公司的方法和程序 ④团队建设
紧缩投资战略	①节约开支 ②转产 ③剥离 ④债务清算	①降低成本 ②减少资产 ③创造利润 ④重新制定目标 ⑤出售全部资产	效率	①革新、目标设置、时间管理、压力管理、交叉培训 ②领导技能培训 ③人际沟通培训 ④向外配置的辅助培训 ⑤寻找工作技能的培训

资料来源: Raymond A. Noe. 员工培训与开发. 徐芳译. 北京: 中国人民大学出版社, 2001: 29

## (二) 员工自我发展期望与对企业发展期望值的关系

在研究企业发展战略和策略的过程中, 应当重视员工对企业发展的期望

值和对自己发展期望值的比较分析，通过系统的分析，有利于采取必要措施，促进企业发展战略的实现。员工自我发展期望值与对企业发展的期望值之间的比较关系，如图 3—3 所示。

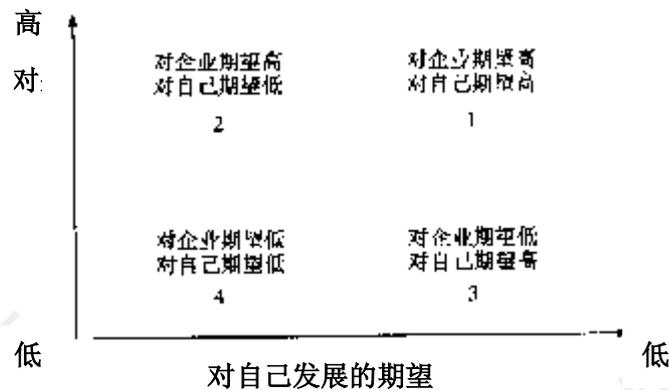


图 3—3 员工自我发展与对企业发展期望比较

根据对某一大型企业的调查，在企业中员工自我发展与企业发展之间的鸿沟正在加大。在图 3—3 中，属于第一种情况的人员约占 10%，第二种情况的人员约占 60%，而第三种情况和第四种情况的人员约各占 15%。

从总体上看，大多数员工对企业的生存发展抱有很大期望，因为企业的命运与他的切身利益息息相关，“一损俱损，一荣俱荣”，甚至有相当一批人只讲“索取”不讲“奉献”。它反映了传统计划体制的巨大惯性一时难以消除。从市场经济运行的基本规律来看，企业必须制定促进员工与企业同步发展、双向和谐的人力资源管理策略，并且使员工和企业都从旧体制中解脱出来，走向市场。

上述四种情况会有以下几种不同的结果：

第一种情况，将实现员工和企业的双赢，使双方都得到提高和发展，从而极大地增强各自的竞争优势。

第二种情况，虽然能在一定范围和一定程度上促进企业发展，但这种发展缺乏雄厚实力(人力资源)的支撑，既十分缓慢也不可能持久，这是因为员工自身的素质不提高，企业也很难发展。

第三种情况，将导致员工的“跳槽”和人才的流失。造成员工对企业发展不抱有任何期望的原因有两种：一是企业不识“才”，没有给这类员工发展的机会，如高薪、晋职晋级、培训等，或者企业忽略了员工个人职业生涯发展的重要意义，没有帮助员工制订出切实可行的职业生涯规划，未将员工个人的发展与企业的发展有机地联系在一起；二是员工个人“身在曹营心在汉”，仅把企业当做暂时栖身之所，“骑驴找马”，一有机会便会另攀高枝。

第四种情况，将会影响企业和个人的发展，于双方都不利。有人认为这种员工“不可救药”，也有人认为他们是“害群之马”，他们的行为可能会

“拖集体的后腿”，伤害了集体，甚至阻碍企业总体目标的实现。影响企业发展的主要因素有：人力资源(智力资本)、技术创新、产品的质量和价值、财务实力等。而影响员工个人发展的因素有：心理品质、知识、技能、态度、勤奋程度、满意程度(如职位、工资、社会地位)等。

企业外在的发展是赢得市场竞争的制高点，而企业内在的发展是靠员工个体素质和组织整体素质的提高，实现人力资源与物质资源的合理配置。员工外在的发展是晋级晋职、工作变换、有名有利、条件改善；而员工内在的发展是心理品质、知识、技能、工作经验、岗位适合度等方面的提高。

企业培训开发规划是以企业内在发展要素为对象制订的规划，它不仅要对员工的外在发展的目标、方针、政策和策略作出明确的定位，还要对员工内在发展的目标、途径、措施、步骤和方法作出精心的设计。

### (三)企业人力资源的质量分析

企业人力资源的开发，包括数量资源和质量资源两个方面的开发，而质量开发，对于每个员工来说，就是“心(心理品质)、脑(智力水平)、手(职业技能)”三个方面的综合开发，其中心理品质至关重要，它是知识、技能形成的基础。对每一个员工来说，“心、脑、手”是他们谋生立业的基本手段和就业的基本条件。企业员工“心、脑、手”的有机结合和发展，使企业的人力资源出现多种不同的类型，并具有不同的特点(见表 3—2)。

表 3—2 企业人力资源素质结构类型表

模型	X(手) 职业技能	Y(脑) 智力水平	Z(心) 心理品质	类型
1	高	高	高	发展型
2	高	高	低	限制型
3	高	低	高	限制型
4	高	低	低	限制型
5	低	高	高	限制型
6	低	高	低	限制型
7	低	低	高	限制型
8	低	低	低	衰退型

## 【能力要求】

### 一、企业员工培训开发规划的制订

1. 全面掌握各类员工的知识、技能等方面素质的状况，深入进行员工培训与开发的需求调查和分析，提出具体的分析报告。

2. 结合企业总体发展的战略规划以及企业人力资源战略规划的基本要

求，确立企业员工培训开发的总目标和总任务。

3. 将员工培训开发的总目标、总任务与企业员工队伍的现状相对照，按照轻重缓急，从高中层到基层，对各类生产经营管理、专业技术和技能人员的培训需求进行细分，以明确各类人员的培训目标、培训内容及培训要求。

4. 初步拟订企业员工的培训开发规划草案。

5. 反复征求各级职能、业务部门及其主管的意见，对规划草案进行必要修改和调整。

6. 上报企业主管领导审批，发现问题及时修正。经过上级领导批准后，选择适当的时机正式发布并组织实施。

7. 各下属部门根据企业员工培训规划的要求，分别制订年度培训计划，将企业培训开发规划的目标和要求落到实处。

8. 企业人力资源管理部门应当对各个部门的培训开发年度计划进行审核，并对年度计划的执行情况进行必要指导、监督和检查，提供各种技术支持和专业服务。

9. 每年对企业员工培训开发规划的贯彻执行情况进行一次评估，对比培训开发的目标、内容、要求和效果，进行阶段性总结，及时修正培训规划，提出新的要求。

## 二、年度培训计划的制订

年度培训计划是指根据培训开发规划制订的全年运作计划，本质上属于作业计划，其执行主体是企业下属的各个部门。该计划应当正确回答“谁需要培训，培训什么，采取何种方式培训，如何组织实施，需要投入多少资源，将会取得什么样的成果或收益”等基本问题。

### (一)年度培训计划的内容

1. 培训组织机构的建设。在组织结构设计部门的协助下，培训部门提出自身组织结构改善建议，包括培训部门的架构调整、人员配备，以及考核管理体系完善计划等。

2. 培训项目的运作计划。培训部门必须清晰地回答本年度将实施什么培训项目，都有哪些类别，什么时间进行，主办方是谁，费用等资源要求，课程子目标分解或细化等。这个必须通过深度或专业调研来完成，一般必须根据年度需求调查来进行调整决策。这一步是整个培训计划的关键，必须考虑组织及员工两方面的要求，考虑企业资源条件与员工素质基础，考虑人才培养的超前性及培训效果的不确定性，确定培训项目的目标，选择培训内容及培训方式。

3. 资源管理计划。无论是培训项目运作，还是培训组织建设，都需要一定的资源保障，培训部门必须综合考虑各项资源，对课程体系、讲师建设、教材开发、设施建设、费用投入预算等工作提出明确的计划。

4. 年度培训预算。这一项不仅要确定培训费用的数量要求，还应制定费用管理执行策略，甚至包括费用管理制度的修订。

5. 培训开发机制建设。机制建设实际上是属于作业计划里的政策规则，是保证年度培训计划顺利实施的保障。它必须回答的问题有：如何推动组织建设？如何调动培训师的积极性？如何督促学员的参训热情？如何保证教学质量？如何降低教学及培训组织成本？

## (二)年度培训计划制订的基本步骤

1. 前期准备。本阶段工作自上而下启动，主要工作内容包括：总结上一年度培训工作、召开培训年度计划制订的动员会。

2. 培训调查与分析。本阶段要求召开统一培训会议来推动，主要工作内容包括：内部访谈与信息收集、现状分析与策略分析、机制评价、资源评估、培训规划分解、公司高层培训工作意见等。

3. 年度培训计划主体内容的确定。主体内容包括：培训组织建设、项目运作计划、资源管理计划、年度预算、机制建设等。应同时确定各项内容的量化目标，具体行动方式，保证机制等。本阶段工作步骤如下：

(1)自下而上，初步形成年度培训计划的主体内容。

(2)培训管理部门重新排列项目组合，平衡内外资源，编制培训经费预算，并进行效益预估与潜在问题分析。

4. 年度培训计划的审批以及开展。培训管理部门整合年度培训计划，遵从一定流程，获得审批后，下发各部门或机构，并督促其提出修订意见。

## (三)制订年度培训计划的基本要求

1. 各部门及下属机构应当根据自身需求情况制订初步的部门级年度培训计划，这个计划体现员工培训需求和部门培训需求两个层次。主要手段有员工访谈调查、绩效考评结果及改进意见的采集等。

2. 培训部门应当分析组织层面的培训需求，作为年度培训计划的方向。具体手段是根据人力资源战略进行培训运作计划分解，此时应注意排除个人主观意见的干扰。

3. 培训部门负责综合所有年度培训计划，并进行评价论证与协调，最后得出公司年度培训计划。

4. 各个部门或机构应当根据公司通过的年度培训计划，对本部门或机构的年度培训计划做修改，并提交培训管理部门进行备案。

## 三、案例：某知名 IT 企业年度培训计划方案

T 电子数码公司在 2002 年进入了快速发展的 IT 业，出色的营销使其很快进入了 PC 市场的前五名。随后，T 公司逐步进入了笔记本电脑、MP3、闪存存储等电子数码领域，并确立了业内第二阵营的领导地位。

T 公司的高层一直非常重视培训，视之为提升员工胜任能力、培养人才的重要方式。成立之初，T 公司就开始搭建培训体系。许多重要岗位的员工

陆续被派遣参加培训机构组织的公开培训课程。从 2004 年开始，T 公司开始聘请国内知名的培训师到公司内部授课。2006 年，T 公司开始实施“银朽工程”，采取读书会、研讨会、内部培训、外部培训等形式，力求每一位女工都能成为所在领域的专家。与此同时，实施“骨干员工训练营”项目，重点培养人才。2005 年，还加强了对销售终端的培训。

应该说，和同业相比，T 公司的培训做得比较出色。但在规划 2006 年的培训工作时，也面临了许多问题。第一个问题是如何让培训更系统。虽然公司在培训上采取了多种形式，开展了许多培训课程，但对于每个岗位应该培训什么，怎样组合培训课程并不清楚，培训带有很大的随机性，更多的满足个人的需要，或者是完成当前工作任务的需要。第二个问题是如何增强培训效果。2005 年实施的销售终端培训项目，花费了很多的人力和物力，但是销售人员工作太忙，业绩压力太大，最终的培训效果没能体现出来。而其他的培训项目也都不同程度地存在这个问题。培训是做了，但是感觉不到尊训的效果在哪里。第三个问题是如何增强培训对员工的吸引力。许多员工，特别是部门经理以上的老员工，参加了许多培训课程，接受了许多知名培训师的培训，对培训的要求越来越高，对现在的培训课程越来越没有新鲜感。

培训计划年年做，但年年都是老一套，如何使 2008 年的培训出现亮点，全面超越过去，成为 T 公司培训经理及人力资源总监在本次培训计划工作所面对的重要课题。

为了解决这一课题，T 公司的培训经理找到了人力资源管理服务商。服务商在了解 T 公司的现状及需求后，提出了以下年度培训计划建议，希望能帮助 T 公司的培训管理者开拓思路，使其培训工作在 2008 年能实现质的飞跃。

第一，从系统地分析培训需求入手，制订年度培训工作计划。

培训管理者都知道培训要从需求分析开始着手，但绝大多数培训管理者只是从员工个人着手进行培训需求分析调查。根据员工培训需求调查结果，设计了第二年的培训课程开展计划就万事大吉了。T 公司也如此操作。实际上，员工的培训只是培训需求的一小部分，甚至只是较少的一部分。课程开展计划也只是年度培训计划的一部分，是显现出来的部分。培训需求来自于三个方面：企业整体、企业中的特定群体(部门)和员工个体，而 T 公司通过需求调查所得来的结果，主要是员工个体的培训需求，与企业整体和部门的需求结合得并不密切，甚至完全是个人的需求，与企业与和部门毫不相干。在培训资源紧缺的情况下，T 公司不可能一一满足员工个人的培训需求(即使在培训资源丰富的情况下，企业也难以满足员工个人的培训需求)，这样，培训计划实施的结果在某种程度上导致了员工对企业的不满，对培训部门的需求调查也不再认真，而是敷衍了事。更为重要的是，通过这种自下而上的方式得来的培训需求是片面的、零碎的，与企业整体目标结合不紧密。

企业组织的培训应该首先满足企业整体的培训需求。即企业为实现战略目标。要求员工要掌握哪些技能，转变哪些理念，这些技能与理念中需要培训来支持的部分，就是培训工作的重点。企业整体的培训需求可以从五个方面来进行分析：企业发展战略、年度工作计划、企业文化、行业特性、企业发展阶段等。部门培训需求主要是征求各部门主管的需求，由其根据部门的工作目标来提出自己的需求。员工个体培训需求则可以通过发放培训需求调查问卷的形式来完成，并由部门主管来判断是否符合企业的需求。这样，培训满足的不仅是企业的培训需求，还满足了部门及员工的培训需求；不但满足了当前工作任务的需求，还满足了长远的企业发展战略的需求。系统、全面、到位的培训需求分析是制订年度培训计划首先要做的步骤。

第二，建立培训课程目录，制订年度培训课程开发计划。

培训需求分析完成后，下一步就是为实现这些需求而安排培训课程。许多企业做的培训就像瞎子掰玉米，掰一个丢一个，完全没有积累培训课程，也没有规划企业到底需要哪些培训课程来满足培训需求。T公司虽然重视培训，但是也不重视积累，培训部门所掌握的培训课程资源并不丰富，每一次开课都是一个“重复发明轮子”的过程。这样，更增加了培训的随机性。从需求的频率来分，培训课程可分为常规课程和随机课程两类。对于常规课程，培训管理者应该分门别类建立完整的课程目录，加强对课程的管理，并保证课程的延续和持续改善，并根据课程目录制订年度培训课程开发计划，从而使培训更系统、更完善。

第三，推行培训案例征集制度，提高培训的有效性，增强培训的吸引力。

无论是企业内部培训师还是外聘的职业培训师授课，T公司的员工普遍抱怨培训的针对性不强，培训师所传授的方法技巧不能直接用于本企业的内部管理，并由此推定培训师不了解行业，不了解企业，或者水平不高。实际上，作为一名培训师，不太可能全面细致地了解T公司及学员所面临的问题。企业及学员通过培训所要达到的目标和问题，应该由培训的组织者来提供给培训师。实际工作中发生的案例是最好的材料。把工作案例提交给培训师，由培训师根据案例来组织课程，培训不可能不再具有针对性。否则，那真的是培训师的水平或者态度有问题了。结合了员工实际工作中的案例，培训不再是只拿世界知名的企业说事，培训对员工的吸引力增强了。但是，案例不是说有就有的，它需要平时的积累。T公司应建立培训案例征集制度，由各部门管理者和员工收集整理提交工作中遇到的典型案例。T公司的培训管理者本身也要经常到各部门了解工作的情况，收集对培训有用的案例。当然，涉及敏感问题，要注意处理的技巧，否则的话，会遇到极大的阻力，甚至给培训工作带来毁灭性的打击。

第四，制定岗位技能表，系统分析员工的培训需求。

T 公司从来没有系统地分析过每个岗位所应具备的知识与技能。在安排培训的时候常常是凭感觉。这个课程是某个员工工作范围内的，所以就安排他参加。不是根据员工的工作需要来安排，而是有了培训课程再安排员工参加。这完全是本末倒置。要从根本上解决这个问题，实现培训的系统性，必须系统分析每个岗位所应具备的知识与技能，制定岗位技能表，根据员工缺乏的技能再来组织培训。

这是一项复杂的系统工作，不是一个部门，也不是短时间内所能完成的工作，但 T 公司要真正地提高员工的素质，培训真正地要提升水平，使培训更系统，这是必不可少的一环。当这项工作完成之后，许多问题就迎刃而解，培训工作也变得更有效、更系统。

第五，推行教练体系，全面提高培训效果。

培训效果是培训管理者最头痛的问题。美国的三名培训师奥里维罗(Olivero)、本(Ben)和科普曼(Kopelman)的一项研究结果显示，培训可以提高工作效率 22.4%，而培训加教练可以提高工作效率 88.0%。这表明，教练是增强培训效果的非常有效的手段。在 T 公司内部建立一支教练队伍，或者就把内部培训师训练成一支教练队伍，针对一些重要的课程与技能，针对一些重点的员工，采取培训加教练的方式，能极大地增强培训效果。内部教练在提高专业技能上尤其有效，如销售技能的培训、各专业模块的培训等。T 公司要把员工培养成专家，由内部教练来培养是最佳的方式，销售人员的培训采用教练的方法也是很好的方式。由于人际关系的原因，对于领导力方面的培训，推行内部教练会遇到较大的阻力，这样的课程，采用外部教练效果会更好一些。

培训体系的建设是一个细致而漫长的过程，一个年度的培训计划在几个方面有所突破就已经很好了。所以，选择 1~3 个年度工作重点，作为突破口是明智的选择。这也是 T 公司在制订 2008 年培训计划时所应采取的策略。

## 【注意事项】

制订企业培训开发规划的注意事项：

### 1. 高度重视培训规划的制度

企业要想做好切实可行又能够为企业带来明显效益的培训规划，首先必须从根本上重视培训规划，不要仅仅将培训看成可有可无的事情。只有从思想上重视培训规划，才能够正确对待培训规划，也才能够制订出有效有用的培训规划。

### 2. 培训开发规划应落实到部门

企业员工培训开发规划制订和实施的关键是，落实到具体的负责部门、岗位和人员。企业培训规划工作的责任部门和主管人员一定要有相当的工作

经验和工作热情，有能力让公司高层批准培训规划和培训预算，善于协调与其他职能部门的关系，以确保培训规划的实施。一般来说，企业培训规划负责人应当达到以下要求：

- (1) 了解企业的发展历程和发展战略，熟悉自身企业的文化。
- (2) 对培训行业有相当的了解，熟悉大量的培训机构和培训讲师。
- (3) 掌握培训需求调查的基本方法和手段，能够深入了解员工状况。
- (4) 能够进行培训预算管理和培训实施管理。
- (5) 掌握培训评估的主要方法和手段。

### 3. 清晰界定培训开发的目标和内容

培训目标要明确，培训内容一定要符合实际需要。通常，企业培训的具体内容主要包括：

- (1) 培训目的、目标及要求。
- (2) 培训时间、地点、培训对象、讲师以及培训负责人。
- (3) 培训方式：内容讲解、实地培训、实地模拟等。
- (4) 培训内容：销售技巧、产品知识、营销策略等。

(5) 培训评估方式和指标：学员的评估方式有口试、笔试、实地模拟、培训后工作表现等；培训师的评估方式有观察、测试，或通过学员表现来评估；培训主管的评估指标有培训目标达成度、培训资源利用情况、学员总体表现等。

(6) 奖惩措施：对参加培训表现优秀的员工采取晋级、提薪、奖金或其他方式的奖励，对培训不合格的员工进行必要处理。

### 4. 重视培训方法的选择

不同的培训方法有不同的侧重点，因此必须根据培训对象的不同，选择适当的培训方法。方法的选择除了要考虑人员特点外，还要考虑企业的客观条件。

### 5. 重视培训学员的选择

除普遍轮训之外，参加培训的学员必须经过适当的挑选。首先，应培训企业急需的人才，与企业的发展相一致；其次，应选择有发展潜力，即可塑性强的学员，这样培训起来事半功倍。

### 6. 重视培训师的选择

选择培训师对于培训的顺利进行也非常重要。国外一些企业的经验表明，聘请各级管理人员作为培训教师是一种有效办法。因为管理人员掌握了培训方法就会更加关心员工，与他们共同工作，帮助他们进步，从而获得他们的信任和拥护。当然也可以聘请专职培训师。

## 第三单元 企业培训文化的营造

### 【学习目标】

通过学习掌握培训文化的含义、功能及其阶段性，掌握学习型组织的含义与特征，能够通过建立学习型组织，营造企业自身的培训文化。

### 【知识要求】

#### 一、培训文化的含义及其功能

培训文化是企业文化的重要组成部分，是知识经济时代企业文化的重要特征，是衡量培训工作完整性的工具，更是考察组织中培训发展现状的重要标志。培训文化有以下一些功能：

1. 衡量培训工作的完整性。
2. 体现培训工作在组织中的重要性。
3. 检验培训的发展水平。
4. 明确培训资源的状况。
5. 提高员工积极参与的意识。
6. 审查培训与组织目标、员工具体需求的相关性。
7. 体现培训信息的交流和培训内容的资源共享程度。
8. 明确组织文化及其发展需求，并加以传播和建设。
9. 明确培训工作存在的问题，以及解决方法。一

#### 二、培训文化的发展过程

培训文化的建立是多层次的，需要一个渐进的过程，可粗分为三个发展阶段，即萌芽阶段、发展阶段和成熟阶段。

##### 1. 萌芽阶段

培训部门属于人力资源管理部门的一个组成部分，它与各单位的沟通要通过人力资源主管人员来完成。此时将“组织需求为先导”作为原则，培训管理者只是扮演着实施者的角色，主要负责培训工作的组织与实施。

##### 2. 发展阶段

培训管理者既是组织战略的促进者，又是培训的实施者。因此，可考虑单独设立培训部门，使其不受相关部门的层级限制，更好地发挥组织战略促进者的作用，强有力地推动组织中培训文化的发展，还能获得各部门经理人员和决策层的更多支持。

##### 3. 成熟阶段

培训管理者是培训战略的促进者，实施者的职能则由各部门独立有效地执行。此时培训部门不仅独立于人力资源管理部门以外，而且对其也具有有一

定的影响力。培训部除具有培训硬件设备、大量的信息资源和兼职教师、顾问的掌控权外，还专门配有课程开发人员，为各部门开发备选课程，从而确保实现“超前培训、供应领先”的目的。培训管理者对各部门的培训担负统筹、控制和引导的职责，在召开培训工作会议时，除各部门经理外，公司决策层也会出席，这样才能使培训工作与整个公司及所属各单位在战略、目标和计划上达成共识和行动上的统一。

要区分上述三个阶段，可考察以下几个指标：培训的计划性、培训的参与性、培训的内容和形式、培训资源的利用程度、培训基础管理平台的完善、培训与企业战略之间的关系。

美国培训与发展协会曾指出，判断从萌芽阶段进入发展阶段的三个重要标志是：

- 企业是否真正理解和认识了现代培训；
- 企业是否真正拥有J，自己行之有效的培训规划与实施计划；
- 企业是否真正拥有了阶梯化的与需求很好匹配的培训课程体系。

### 三、学习型组织的含义、特征和功能

#### (一)学习型组织的含义

“学习型组织”是指一个通过获取或创造新知识，具有不断开发、适应与变革能力的组织。学习型组织是为了实现共同的发展目标，由员工个人学习、团队学习和组织学习三个方面组成的相互影响、相互作用、相互促进的一种正式的组织形式，该组织通过持续的学习及其互动达成共识，从而调动和发挥包括最高领导人在内的全体员工作积极性、主动性与创造性，促进企业的全面发展。

创建学习型组织的目的是要想方设法使员工全身心地投入，持续不断地坚持学习，获得职业需要的各种知识和技能，增强自身的职业能力和素养。对于学习型组织来说，首先，应当明确学习涉及个人、团体、组织和社会四个维度。它会不断改变组织的形态，在这四个层次上不断地衍生和发展。其次，创建学习型组织应当坚持六个行为准则，即创造不断学习的机会；促进学习考之间的探讨和对话；鼓励共同合作和团队学习；建立学习及学习共享系统；促使成员迈向共同愿景；使企业的学习组织与环境条件相结合、相适应。

#### (二)学习型组织的特征

与传统组织相比，学习型组织具有以下特征：

##### 1. 愿景驱动型的组织

在许多传统的组织中，员工的行动导向是人，在他们心目中，“是谁”远比“是什么”更重要，权利的得与失之间便奠定了谁胜谁负。这就是所谓的“办公室政治”。在这种组织中，私利已成为人们行动唯一的动机。而在学习型组织中，实现共同愿景是全体员工的共同目标，更是他们行动的导

向。这一共同愿景来源于员工的个人愿景而又高于个人愿景，它使不同个性的人凝聚在一起，朝着组织共同的目标前进。

## 2. 组织由多个创造型团队组成

在学习型组织中，团队是最基本的、最有创造力的单位。团队的智慧高于个人的智慧，团队拥有整体配合的行动能力，当团体真正在学习的时候，不仅团队整体产生出色的成果，其成员成长的速度也更快。团队学习之所以重要，是因为组织的所有目标都是直接或间接地通过团队协作来达到。

## 3. 自主管理的扁平型组织

学习型组织要求组织对外界的变化甚至微小的变化，都能作出正确和迅速的反应。因此，“分权”显得尤为重要。决策权将尽可能延伸到组织的最基层，即那些最早感应到外界微小变化的组织神经末梢。与传统组织明显不同的是：在传统组织中，高层管理者在思考，基层人员在行动；而在学习型组织中，每一个人的思考与行动都必须合为一体。这就要求学习型组织大大精简机构，减少中间层，充分授权，实现自主管理，从而形成以多个自主管理型团体为基础、以基层为主的扁平型组织结构。

## 4. 组织的边界将被重新界定

学习型组织的边界建立在组织要素与外部环境要素互动关系的基础上，它将超越根据职能或部门划分的“法定”边界，使其更具有渗透性和灵活性。

## 5. 注重员工家庭生活与职业发展的平衡

学习型组织将努力使员工丰富的家庭生活与充实的工作生活两者相得益彰。学习型组织将支持每位员工充分地自我发展，而员工也将对组织的发展尽心尽力。这样，个人与组织的界限将变得模糊，工作与家庭之间的界限也将逐渐消失，两者之间的冲突必将大为减少，从而提高员工家庭生活的质量(满意的家庭关系、良好的子女教育)，实现家庭与事业之间的平衡。

## 6. 领导者扮演新的角色

在学习型组织中，领导者是设计师、仆人和教练。领导者负责建立一种组织，能够让其他人不断增进对当前任务复杂性的了解和改善共同心智模式的能力，也就是领导者要对组织的学习负责。领导者是设计师，他的设计工作是一个对组织要素进行整合的过程，他不仅要设计组织的结构和组织的政策、策略，更重要的是要设计组织发展的基本理念；领导者的仆人角色表现为他对实现目标的使命感；领导者作为教练的任务是界定真实情况，协助下属对真实情况进行正确、深刻的把握，提高他们分析问题、解决问题的能力，以促进每一个人的学习。

## 7. 善于不断学习的组织

(1) 员工个人终身学习。在当今信息爆炸、知识经济来临的时代，组织成员要养成活到老、学到老的习惯，从而使组织充满着良好的学习氛围。

终身学习是指人的一生通过持续不断的学习活动来求得思想、意识和行为的变化，不断提高个人的文化修养、社会经验和职业能力的过程。人的终身学习具有个体属性、社会属性、中介属性和发展属性。个体属性是指学习活动在微观上表现为人的个体行为，是人生的一种基本需要。人格的完善、精神生活的追求、职业技能的提高都需要不断地学习。社会属性是指个人的学习离不开组织和社会，社会进步对人的要求转化为个体的学习需求；个人的学习需求也会逐渐转化为社会的学习需求。正是这种转化关系使学习活动必然具有社会性，个人的学习活动不能完全脱离社会而孤立地存在，终身学习的个体性存在于学习型组织与社会性之中。中介属性是指学习是满足人特定需要的中介方式，终身学习是个人提高职业技能、获取职业成功、提高生活质量的手段，而不是目的。发展属性是指学习就是为了谋求发展，终身学习可以促进人的全面发展，在吸收多方面知识和技能的同时，使人的潜力不断被开发。

(2) 全员学习。组织的决策层、管理层和操作层都要全心投入学习。尤其是决策层，他们是决定组织发展方向和命运的重要阶层，因而更需要学习。

(3) 学习工作化。工作学习化是把工作看成是学习过程，特别是对那些从未做过的工作。结合工作过程，通过自我批评、信息反馈和相互交流，达到学习的目的。学习工作化是把学习看成是自己的日常工作，是工作的前提和重要组成部分。

(4) 团体学习。即不但重视个人学习和个人智力的开发，更强调组织成员的合作学习和群体智力的开发。

学习型组织通过保持学习的能力，及时克服发展道路上的障碍，不断突破组织成长的极限，从而保持持续发展的态势。

## 8. 具有创造能量的组织

一个组织及其员工如果仅仅为了学习而学习，那是毫无意义的。一个组织整天学习而不创造，那就不是学习型组织。学习型组织的学习是强调能把学习转化为创造力。通过学习，能解决组织面临的实际问题，不断进行组织变革、管理创新和产品更新。

总之，学习型组织是通过组织成员和整个组织的持续学习而建立的，持续学习是组织持续发展的精神基础。组织必须创造一个有利于学习的组织氛围，并表扬或奖励那些主动迎接挑战，为组织的长远发展而勤奋、刻苦努力学习的人。

### (三) 学习型组织的功能

由于组织学习是在个人、团体、组织、社会四个层次上进行，因此其功能也可以从这四个层次加以说明，如图 3—4 所示。从个人层面来看，学习型组织要为个人创造不断学习的机会，促进组织之中员工之间探讨和对话氛

围；从团体层面来看，学习型组织有利于鼓励员工共同合作，增强团队的凝聚力；从组织层面来看，学习型组织有助于建立学习及学习共享系统，并促使成员迈向共同愿景；从社会层面来看，学习型组织促进了组织与环境相适应，有助于企业为社会、为广大人民群众服务，尽到应尽的责任，给人民带来福音。

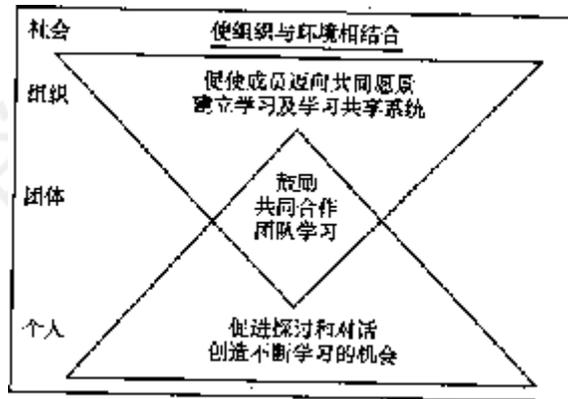


图 3-4 学习型组织的功能图

### 【能力要求】

学习型组织是营造企业培训文化的主要方法，它能使企业脱胎换骨，成为一个善于学习的组织，一个鼓励创新的组织。

#### 一、学习型组织的构建

美国麻省理工学院教授彼得·圣吉在《第五项修炼》中提出了构建。“学习型组织”的五项内容，从而为企业如何构建学习型组织指明了方向。

1. 自我超越：能够不断厘清个人的真实愿望，集中精力、培养耐心，实现自我超越。
2. 改善心智模式：心智模式是看待旧事物形成的特定的思维定式，它会影响人们对新事物的看法。
3. 建立共同愿景：指组织成员所共同持有的意向或愿望，简单地说，就是大家想要共同创造什么。
4. 团队学习：这是发展组织成员整体配合能力与实现共同目标能力的过程。
5. 系统思考：要求人们用系统的观点看待组织的发展，不仅关注自己的努力，而且关注自己的努力可能会对合作者带来的影响。

同时，企业在构建学习型组织时，还应当达到以下几点具体要求：

1. 明确构建学习型组织的各类重要学习工具。
2. 激励员工取得并保持参与学习活动中的优势。
3. 将学习融入企业文化建设的各种活动之中，树立正确的学习价值观。

4. 采取有效措施消除员工学习中的各种障碍。
5. 对员工学习活动进行全面管理。

## 二、组织学习力的培养

组织学习力是企业所有成员基于所处的内外部环境、条件和现状，通过对信息的及时认知、全面把握、迅速传递，达成共识并作出正确、快速的调整，以利于组织更好发展的能力。它是一个组织在知识经济时代拥有的比自己竞争对手学习得更快的自创未来的能力。

企业竞争，说到底就是科技竞争。而科技竞争，说到底就是人才竞争。而人才竞争，说到底就是组织学习力竞争，是一个组织是否拥有比自己的竞争对手学习得更快的自创未来能力的竞争。这种组织学习力是知识经济时代企业发展的基础动力源。

组织学习力反映了组织作为一个整体，对各种内外信息的认知与反应能力。因此，影响组织学习力的要素，也就是这些认知与反应的能力，具体体现在以下几个环节。

### 1. 对未来的警觉程度，洞察是否准确

预警能力反映了组织对来自外部或内部各类信息的敏锐程度。只有正确及时地预警到外部环境可能发生的变化或内部结构的不适应，才能作出迅速反应，保持企业的最佳状态和发展趋势。预警能力是组织学习力的首要的视觉和触觉环节。

### 2. 对事物的认知程度，掌握认知能力

对信息作出正确反应的前提是对它有一个充分全面的了解，既要看到它容易被察觉的当前现象、表面现象，又要探究较为隐蔽的未来趋势、内在本质。这同样要求组织具备综合知识、技能，特别是深入全面探究的能力。认知能力是组织学习力的重要环节。

### 3. 对信息的传递速度，沟通是否畅通

组织学习力不同于个人学习力的一个特征在于：对信息的掌握并不停留于个人手中，而是要在整个组织中达成共识。只有这样才能使组织产生远远大于个人能力的合力。但这要付出一定的代价：信息从个人掌握到组织掌握需要有一定的时间延迟，并且，为了达成对信息认知的完善与统一，还需要耗费一定的精力去沟通。在第一时间掌握信息是为了在第一时间作出正确反应，因此，提高信息的传递速度是提高组织学习力的一个关键。如何利用先进的硬件设备，设置科学合理的信息传播网，以尽可能减少信息传递时滞，如何加强各成员间的沟通与合作精神，以及降低信息传递障碍，将成为组织必须面临的问题。信息传递能力是组织学习力的又一个重要环节。

### 4. 对变化的调整能力，应变是否及时

这是组织学习力中最后也是最具实质性的环节。组织预警、掌握信息、传递信息最终是为了对信息作出正确及时的反应。这当然有赖于前面几个环

节的效果与效率，同时，对调整决策的正确性及其执行效率也提出了严格的要求。要在全面了解信息并达成共识的基础上，作出正确的调整，迅速地贯彻调整举措。因此，需要有灵活的、应变能力强的机构设置以及个人与组织在奋斗目标上的统一。调节能力是组织学习力的行动环节。

以上四大要素构成了彼此连接的四个环节，在顺序上依次循环，在时间上并行不悖，形成一个完整的系统。

### 三、案例：F公司的学习型组织管理模式

F公司是一家小型的软件开发公司。该公司在管理中，倡导学习型组织管理模式，具体做法是：

1. 通过各类培训为员工创造了不断学习和交流的机会。公司每年定期举行两次全体员工的内训大会，内容包括公司的状况、项目知识，行业、专业知识层面上的分析和共享。内训大会要求必须是热烈的、互动的、全面参与的。内训结束后要作出总结，新员工进入公司时，都会接受包括公司文化、经营理念、规章制度以及专业知识的培训。每次内训材料均会成为最新版本的公司入职培训教材。

2. 促进探讨和对话。对公司的一个专题项目组织专题研讨，研讨中没有上下级界限，所有与会人员都可以畅所欲言。这种“头脑风暴”的结果会产生一个切实可行的“行动计划”。诸如此类的探讨和对话在各部门随处可见。

3. 鼓励共同合作和团队学习、建立学习及学习共享系统。管理团队除了定期参加各项会议外，还随时随地进行沟通与交流，团队任何人在任何地点的任何感悟，均在第一时间做到共享。

4. 学习共享系统的沟通形式是无限的。公司鼓励不同部门人员在不太正式的场合经常交流。部门内部和部门之间在餐桌上、电话中、各类公司会议上、聚会上都可以交流。当然，最多的是用电子邮件的形式进行沟通，每天工作的第一件事就是：接收电子邮件。公司定期举行各部门的“新知、问题、方案”会议。只要没有重要任务，所有人均自觉地出席，这是公司员工定期获取、传播、分析行业知识的途径。而外地和出差的员工同样可以在第二天“知识邮件”中进行共享。公司为了鼓励大家系统地进行学习，专门在舟司的局域网上设立了“知识银行”的站点，每个人随时随地可以向“银行”支出和存入所需的各类知识。

5. 促使成员迈向共同愿景。公司强调员工的发展与企业的发展愿景是一致的。员工为了适应公司的发展，应和公司的发展愿景保持一致，自觉加强自己各方面的学习，避免落伍。很多员工在工作之余主动通过各种渠道的学习与培训，来不断增强自身的核心竞争力。例如，平日、周六日到公司加班、补充养分等都是平常的事情，而自费进修、培训更是蔚然成风。由此可见，共同愿景使公司成为一个不断进步的、持续发展的学习型团队。

6. 提倡一专多能，考核学习能力。每位员工都是多项任务的执行者，要求员工在工作中不仅仅掌握本部门的工作知识和技能，而且要尽可能多地补充相关部门的工作知识和技能。公司自上而下均强调在掌握核心技能之外，尽量主动掌握“生存”的其他技能。

## 第二节 创新能力培养

### 第一单元 思维创新

#### 【学习目标】

通过学习掌握创新能力的含义，了解常见的思维障碍，掌握各种创新思维的含义、作用和训练方法。

#### 【知识要求】

##### 一、创新能力的含义

###### 1. 创新与创造

创新(innovation)是指主体(人)为了一定的目的，遵循事物发展的规律，对事物的整体或其中的某些部分进行变革，从而使其得以更新与发展的活动，它包含目的性、规律性、变革性、新颖性和发展性等因素。创造(creativity)是指主体(人)为了达到一定的目的，遵循创造活动的规律，发挥创造的能力和人格特质，创造出新颖独特、具有社会或个人价值的产品的活动，它的特征是首创性和独创性。可见创新与创造密切相关，创新的含义比创造广。

###### 2. 创新能力

创新能力是指在前人发现或发明的基础上，通过自身努力，创造性地提出新的发现、发明或改进革新方案的能力。创新能力在创新过程、创新活动中主要由提出问题、解决问题这两种能力的构成。提出问题又叫形成问题，它是创新者在已有的知识、信息、经验的基础上，对问题情境、状态、一性质的新的确认。它的过程包括发现问题、寻找资料、弄清问题。解决问题是面对问题尚无现成的方法可用时，把问题的初始状态向目标状态转化直至达成目标的全过程。

##### 二、常见思维障碍

###### 1. 习惯性思维障碍

习惯性思维障碍，又称思维定式。思维定式是随着人的知识、经验的积累，形成了一定的思考问题、解决问题的习惯方式。思维定式对解决一般问题、老问题是有效的，但对新问题而言，往往就成了障碍，举例如下：

请你回答：

(1)用两个阿拉伯数字 1 能组成的最大数字是什么？

(2)用三个 1 能组成的最大数字是什么？

(3)用四个 1 能组成的最大数字是什么？

如果题(1)你回答是 11，那么你答对了。如果题(2)你回答是 111，那么你又答对了。如果题(3)你回答是 1111，那么对不起，你答错了。这里你就犯了习惯性思维的错误。尽管用两个、三个 1 时你都答对了，但是你接着按照前面的方法去答，以为把 1 前后排列起来总能获得正确的答案，那就是被自己误导了。正确答案应当是 11 的 11 次方。

## 2. 直线型思维障碍

直线型思维障碍是指死记硬背现成答案，生搬硬套现有理论，不善于从侧面、反面或迂回地去思考问题。客观世界是复杂的，直线型的思维方式对解决稍微复杂一些的问题帮助不大，甚至可能起阻碍作用。要想巧妙地解决问题，要想出奇制胜，就必须克服直线型思维障碍。

## 3. 权威型思维障碍

权威型思维障碍是指迷信权威，不敢怀疑权威的理论或观点，一切都按照权威的意见办事，这是创新思维的极大障碍。权威人物往往会被自己的知识和经验限制住，他们的意见具有时间和空间的局限性，即在一定时间和一定范围内才是适用的。大量的创新成果都是在克服了对权威的无条件崇拜，打破了迷信权威的思维障碍后取得的。实际上，许多被称为权威的专家、学者自己也多次指出，不要迷信权威所说的一切。

## 4. 从众型思维障碍

从众型思维障碍是指人们因懒于独立思考，或不敢标新立异，为天下先，而盲目从众，一切都随大流，抑制了创新的敏感和勇气。在实际生活中，每个人多多少少都有从众心理，很多人甚至因从众心理而陷入盲目性，明明稍加独立思考就能正确决策的事，偏偏跟着大家走弯路。

## 5. 书本型思维障碍

书本型思维障碍是指人们迷信书本上的理论，不敢提出质疑，不能纠正前人的失误，探索新的领域。但尽信书不如无书，书本上的知识是前人知识和经验的总结，有特定的适用范围，时代发展了，情况变化了，我们不能无条件地照抄照搬。更何况书本上的知识有可能原来就是错误的或有片面性的。因此我们既要学习书本知识，接受书本知识的理论指导，又要对所应用的书本知识严格地进行检验。

## 6. 自我中心型思维障碍

自我中心型思维障碍是指人们一叶蔽目，不见泰山，局限在自己已有知识或成果的范围内，思考问题时以自我为中心，阻碍了创新思维。实际上，客观情况是发展变化的，而成绩只能说明过去，自己掌握的知识和技能只能在一定范围内适用。

### 7. 自卑型思维障碍

自卑型思维障碍是指在自卑心理的支配下，不敢去做没有把握的事情，即使是走到了成功的边缘，也因害怕失败而退却。这种心理的人，有的其实是很聪明的，也有的取得过不错的成绩，后来遭受过某种打击，从此信心受挫，虽然还在从事有可能实现创新的工作，却一再和成功失之交臂。

### 8. 麻木型思维障碍

麻木型思维障碍是指人们对生活、工作中的问题习以为常，精力不集中，思维不活跃，行动不敏捷，不能抓住机遇，更不会主动寻找困难，迎接挑战，也就不能实现创新。

不同的人在不同的情况下，思维障碍的情况有所不同。为了突破思维障碍，人们应大胆质疑，尽量突破他人的思想和自己的固有的知识的局限；构建立体思维，不受点、线、面的局限，充分发挥我们空间的想象力；从不同角度去观察思考同一事物；并有意识进行非常规思维的思考，如从逆向、侧向进行与众不同的思考。

## 三、发散思维与收敛思维

发散思维又称扩散思维、辐射思维或多向思维，是指人在思维过程中，将思路由一点向四面八方展开，从而获得众多的设想、方案和办法的思维过程。它所捕捉到的思维目标有可能脱离头脑内已有的逻辑框架而具有新意，成为一个新的创新萌芽。收敛思维又称集中思维、辐集思维、求同思维或聚敛思维，是一种寻求唯一答案的思维，其思维方向总是指向问题的中心。和发散思维相反，收敛思维在解决问题的过程中，总是尽可能地利用已有的知识和经验，把众多的信息和解决的可能性逐步引导到条理化的逻辑链中。

### (一) 发散思维的类型

根据思维发散的主要方向，发散思维主要有以下几类：

#### 1. 逆向思维法

逆向思维是指与人们通常考虑问题的方向相反的思考方法。在某种情况下，逆向思维常常出奇制胜，取得意想不到的效果。比如，在军事上，正面进攻不成，往往采用背后偷袭的办法；在医疗中，西医不行，可能会考虑改用中医。当然，逆向思维也不是灵丹妙药，但至少可以使人从正反两个方面去考虑问题，增加成功的可能性。

#### 2. 横向思维法

横向思维，也称为侧向思维，它不完全按逻辑推理，而是换一个角度进行思考。比如，城市里交通拥挤，按正向思维考虑，要加宽马路，接着就是加多宽，在哪里加宽，需要多少钱等；按横向思维考虑，可以多修建立交桥，增加公共汽车的数量，限制小轿车的数量等。

#### 3. 颠倒思维法

颠倒思维法是一种对已知系统的整体或部分的性状进行颠倒性的变换以

实现系统改进的思维方法。颠倒思维与逆向思维有相同之处，也有区别，主要是考虑问题的着眼点不同。逆向思维一般是对问题考虑时从相反的方向切入，而颠倒思维则是先把问题颠倒过来再考虑。例如教育孩子方法的改变，正面教育改为反面教育，生硬教育改为和蔼式教育，都是逆向思维，而把家长教育孩子变换为孩子教育家长，就是颠倒思维。

## (二) 发散思维与收敛思维的区别

### 1. 思维指向相反

收敛思维是由四面八方指向问题的中心，发散思维是由问题的中心指向四面八方。

### 2. 作用不同

收敛思维是一种求同思维，要集中各种想法的精华，达到对问题的系统全面的考察，为寻求一种最有实际应用价值的结果而把多种想法理顺、筛选、综合、统一。发散思维是一种求异思维，为在广泛的范围内搜索，要尽可能地放开，把各种不同的可能性都设想到。

收敛思维与发散思维的关系是一种辩证关系，既有区别，又有联系；既对立，又统一。没有发散思维的广泛收集、多方搜索，收敛思维就没有了加工对象，就无从进行；反过来，没有收敛思维的认真整理、精心加工，发散思维的结果再多，也不能形成有意义的创新结果，也就成了废料。只有两者协同动作，交替运用，创新过程才能圆满完成。

## 四、想象思维与联想思维

### (一) 想象思维

想象思维是人脑通过形象化的概括作用对头脑中已有的记忆表象进行加工、改造或重组的思维活动。想象思维可以说是形象思维的具体化，是人脑借助表象进行加工操作的最主要形式。想象思维的强弱是判断一个人创新能力强弱的重要依据。根据心理学理论，可以把想象思维分为以下几种类型：

1. 无意想象，即不受意识主体支配的想象。在这种思维活动中，思维主体没有特定的目的性，但可以让潜意识活跃起来，可能导致灵感的产生，往往是创造的先导。

2. 有意想象，即受主题意识支配的思维活动。这种思维活动总是在创新者的目的需要系统的支配下进行。有意想象又可分为再造型想象、创造型想象和幻想型想象。

(1) 再造型想象。再造型想象是根据他人的描述而在自己的头脑中产生形象的心理过程。这些新形象不是独立创造出来的，而是在别人的启发下重新唤起已有的记忆表象，所以，不具有明显的创新性。

(2) 创造型想象。创造型想象是创造主体有目的地对自己已有的记忆表象进行加工、改造和重组而产生新形象的思维操作过程。这些新形象是外部世界不曾存在的，具有新颖性。因此，创造型想象是创造性思维中的一种重

要的思维形式。

(3)幻想型想象。幻想型想象是创造型想象的一种极端形式。它以现实世界为出发点，但其范围不受拘束，其结果又往往超出现实太远，有的一时难以实现。幻想型想象又可以分为有意义幻想和无意义幻想，有意义幻想是创造的源头。

抑制想象思维的障碍主要有：

1. 环境方面的障碍，如人际关系不协调，学习思考环境恶劣。

2. 内部心理障碍。心理状态如果处在积极、愉快、兴奋的状态时，人就容易进行想象思维；如果处于消极、压抑，甚至悲观、沮丧的状态，那就很难进入良好的想象思维。但是，人的心理状态是可以调整的。人具有心理调控系统，这一调控系统坚强有力，也就是通常说的心理素质好的人，可以经常保持良好的心理状态。

3. 内部智能障碍。内部智能障碍主要是指思维方法的僵化，也就是思维模式的固定化，即所谓的思维定式或习惯性思维。思维一旦形成了固定的模式，想象思维的空间就变得狭窄了，难以产生的内容。

## (二)联想思维

联想思维是指在人脑内记忆表象系统中由于某种诱因使不同表象发生联系的一种思维活动。联想思维的类型如下：

1. 接近联想，即由于时间或空间上的接近而引起不同事物之间的联想。比如，当你遇到中学老师时，就可能联想到他过去讲课的情景，甚至讲课的内容和讲过的问题的解法，这就是时间接近联想。你走过学校门口时就会想到学校里的课堂、桌椅和操场等，这就是空间接近联想。

2. 相似联想，即由于从外形或性质上的、意义上的相似而引起的联想。由外形相似引起的联想，如由小船联想到大军舰；由色彩相近引起的联想，如由某一菜系的菜联想到鲜花或水果；由性质相似引起的联想，如由树叶和竹子在风中发出响声引起联想，发明了一些乐器；从意义相似引起的联想，如从质量守恒联想到能量守恒等，联想难度越大越抽象，对创造活动的作用越大越有意义。

3. 对比联想，即由于事物间完全对立或存在某种差异而引起的联想，如由黑想到白、由水想到火，从无想到有、从苦想到乐、从失败想到成功、从生想到死等。其突出的特点就是背逆性、挑战性、批判性，这对于创造活动是很宝贵的，有时会导致很有价值的创造。

4. 因果联想，即由于两个事物存在因果关系而引起的联想。这种联想往往是双向的，可以由因想到果，也可以由果想到因。如果找到的因不对，或不合适，还要重新寻找；如果得到的果不对或不理想，还要再找新的因。

## (三)联想思维与想象思维的异同

它们的共同点：

1. 都可以呈现为非逻辑形式。
2. 它们都属于形象思维的范畴，都可以借助于形象展开。
3. 两者可以互为起点，也就是说，想象思维可以在联想到的事物周围展开，同时，联想思维也可以在想象到的事物周围展开。

它们的主要区别：

1. 联想只能在已存入记忆系统的表象之间进行，而想象则可以超出已有的记忆表象范围。
2. 想象可以产生新的记忆表象，而联想不能。
3. 联想思维的操作过程是一维的、线性的、单向的，想象思维则可以是多维的、立体的、全方位的。
4. 联想思维的活动空间是封闭的、有限的，想象思维的活运空间则是开放的、无限的。
5. 想象思维的结果可以超越现实。联想思维的结果不能超越现实。
6. 想象思维所获得的结果又可以引起新的联想。

## 五、逻辑思维与辩证思维

### (一)逻辑思维在创新中的作用

广义上的逻辑包括形式逻辑和辩证逻辑。我们这里说的是狭义上的逻辑，也就是形式逻辑，也叫普通逻辑。逻辑思维就是依据逻辑形式进行的思维活动。

逻辑思维在创新中的积极作用：

1. 发现问题。发现问题是创新的起始点。发现问题的方法很多，通过逻辑思维来发现问题是一条重要途径。要发现问题，就要对某些结论进行考察，发现新的矛盾。如果某个结论是沿着某一逻辑思路推断出来的，但沿着另一条逻辑思路得不出预定的结论，这就可能导致问题的发现。创新方法中的“缺点列举法”，就是一种用逻辑推理发现问题的方法。用这种方法，依次列举一个产品的缺点，其中的缺点就是不合设计思想的逻辑的，找出了产品性能与使用要求的矛盾，就发现了问题。

2. 直接创新。有些问题的创造性解决就是直接运用了逻辑思维。如许多新的行星、小行星和星系的发现，都是通过严密的数学计算完成的。

3. 筛选设想。不管采取哪些创新思维的方法，都可能提出多种的新设想。有时，新的设想可能有几十种甚至更多。这时，就要根据可行性和可能的社会效益来进行筛选。进行筛选的过程，主要就是运用逻辑思维的过程，要对每种设想进行分析、比较，作出判断并决定取舍，这就是逻辑思维的任务。

4. 评价成果。创新成果完成之后，需要进行鉴定，给出正确的评价。包括：通过和以往的成果进行比较，判断其水平、等级；通过计算和预测，判断其应用价值和经济效益；通过推理，说明其应用前景和继续改进的可能

性等。

5. 推广应用。一个创新成果出来了，总不能束之高阁，必须推广应用。而要推广应用，必须要做市场调查、市场分析和预测、市场营销策略的选择，还要进行技术经济分析(主要是贷款、投资、成本和利润的分析预测)，才能决定生产的规模，投资的多少，生产周期的长短等。这些分析预测和销售手段的选择，都有许多具体方法，这些方法都是社会学、经济学、商品学及教育学的方法，都是运用逻辑思维方法来进行的。

6 总结提高。在创新成果经过实践的检验后，要进行总结，看它都有哪些优点和不足，它的创新性在一定范围或在历史上有何作用。必要时，要写出报告、论文、著作，在传播、应用一定时期后，要根据实践的检验和他人的意见，对成果进行修正、补充，使其更完善。这些都离不开逻辑思维的方法。

逻辑思维在创新中的局限性：

1. 常规性。逻辑思维的起点或依托是已有的知识和经验，然后运用的是普通的逻辑判断和推理，这样，其思维结果就难以超越常规，超越已有的知识和经验，体现出新颖性来。

2. 严密性。逻辑思维的方法周密，过程固定。如果已有的知识本身有误，经验有偏差，以这样的知识或经验为起点所进行的逻辑思维活动越严密，其思维结果就越不正确。而许多人出于对逻辑思维的相信，对那些不正确的结论就毫不怀疑，也就不能突破这种已成定论的错误，从而阻碍了创新。即使逻辑思维的起点正确，其结果也不一定是准确的。

3. 稳定性。逻辑思维的严密性和逻辑方法的程式化特点，造成了逻辑思维过程的稳定性和结果的必然性。逻辑思维的结果虽然符合逻辑，但不一定完全符合客观事实，但即使不符合客观事实，由于它的稳定性，仅用逻辑思维是难以打破的，就有可能成为创新思维的禁锢。再者，逻辑思维特别注重过程，但逻辑思维过程又必须借助语言来进行，语言本身却是不稳定、不严密的，即使经过稳定、严密的逻辑思维过程，其结果也很可能产生多种歧义，甚至很不严密，漏洞百出，引起混乱。目前所谓的“脑筋急转弯”游戏，就是利用了这种矛盾编制的，虽然对于活化思维有一定作用，但对于培养创新思维的作用是值得怀疑的。

## (二)辩证思维在创新中的作用

辩证思维，也称矛盾思维，是指按照辩证逻辑的规律，也就是唯物辩证法的规律进行的思维活动。辩证思维在创新中的作用如下：

1. 统帅作用。辩证思维是高级的思维活动。它根据唯物辩证法来认识客观事物，能够反映事物的本来面目，揭露事物内部的深层次矛盾。它从哲学的高度为我们提供世界观和方法论，所以，它在更高层次上对其他思维方式有指导和统帅的作用。

2. 突破作用。在创新活动中，经常会出现困难，或者是发现不了主要问题，或者是提供不出解决问题的有效方案，也就是会出现“僵局”。辩证思维就是我们打破僵局的有力武器，它从事物是普遍联系的、发展变化的认识出发，分析事物内部矛盾双方对立统一的关系，不仅可以从多种时空角度发现和提出问题，而且能够在分析、对比中从正反两个方面切入，抓住主要矛盾和矛盾的主要方面，也就是抓住事物的本质，找到解决问题的关键。

3. 提升作用。我们在创新活动中，不论运用什么方法，也不论取得的成果大小，对事物的认识总有一个由浅到深，由感性认识到理性认识的过程。辩证思维就可以帮助我们全面总结思维成果，提升成果的认识价值。这不仅对于成果的推广应用有现实意义，而且对于把众多的创新成果变为人类文明的共同财富有着深远的历史意义。

## 【能力要求】

### 一、发散思维训练

在训练时，要求对所遇到的问题，通过发散性的想象活动，将脑内已有的表象和概念进行反复的重组、改造而产生大量设想。对这些设想可以不去选择(选择是逻辑思维或收敛思维的方式)，只要全力以赴地发散想象就行。

#### (一)关于材料性能选择的发散思维训练

1. 除了棉、毛、麻和人造纤维以外，还可以用什么材料做衣服，请尽量多列举。
2. 如果不计成本，还可以用哪些材料做镜子？
3. 要研制新的香皂，你可以设计出哪些香型？
4. 你是否能设计出具有不同的优越性能的多种塑料？
5. 你对电话机的铃声可以做哪些改变？

#### (二)关于形态位置选择的发散思维

1. 如果你是服装设计师，你将设计出哪些新颖的裤腿形状？
2. 不考虑安装是否方便，画出你认为美观新奇的窗口形状。
3. 你能设计出更漂亮新颖的伞的形状吗？
4. 在超市里安装监视器，可以安装在哪些位置？
5. 如果在自行车上装一个打气筒，可以装在哪个部位？

#### (三)关于数量选择的发散思维

1. 如果你是食品厂的设计师，你准备把饼干按怎样的分量进行包装？
2. 你认为小轿车、面包车可以分别设计成哪些不同尺寸的车型？
3. 两室一厅的房子(一厨一卫)，你可以设计出哪些户型？
4. 请你设计出一些形状、大小不同的手表。
5. 根据不同的年龄段，设计出不同的足球场的大小(包括球门)。

#### (四)关于方式方法选择的发散思维

1. 要调动学生学习的积极性，有哪些方式可以运用？
2. 你如果设计一种新型的冰箱，在结构方式上可做哪些改变？
3. 为了调动企业员工发明创造的积极性，可以采取哪些奖励办法？
4. 要使冬天室内的温度达到 20℃，你有哪些取暖方法？
5. 对一门课程来说，你认为可以有哪些考试方法？
6. 除了现有的床垫，你还能设计出舒适而方便的床垫吗？
7. 为了使全民增强环保意识，你可以提出哪些好的宣传方式？

## 二、收敛思维训练

1. 汽车用的油泵上的喷嘴是精度要求很高的铸钢件，选择一种好的加工方法。
2. 老牛肉很难炖烂，你有什么好办法吗？
3. 假如你家在深圳，寒假回家往返路途很远，你能选择一种省钱省时又不太劳累的交通方式吗？
4. 你想经常练计算机，钱又不多，有什么比较经济实惠的办法？
5. 如果你打算 30 岁前硕士毕业，家庭生活又比较困难，可否设计出一个适合你实际情况的方案？
6. 一位学生家庭经济困难，每年的学费、生活费都无法提供，请你设计一个使他坚持完成学业的好方案。
7. 有一位南方乡镇企业的厂长，在东北买了两车皮木材，准备回去制造纺织用的木梭子，但运输紧张，几个月后才能排上，他等了一个月，连回去的路费都不够了，你能帮他想个好办法吗？
8. 有两个盗窃犯被捕，被分别羁押。如果两人都不坦白，查不出来证据，可能不判刑；如果两人都坦白，每人可判 6 年；如果一人坦白，可判 2 年，另一方不坦白者判 10 年。你认为最可能的结果是怎样的？
9. 你得到一份奖金 500 元，你认为怎样使用最合理？
10. 假如你是一个钟表店的经理，门前要挂两个大的钟表模型，你认为时针和分针在什么位置上最好？

一般来说，发散思维与收敛思维不应单独使用，应在发散思维的基础上运用收敛思维，进行发散思维的时候，不追求产生最优的结果，但应尽可能多地写出可能的方案，收敛思维则须考虑到各个方案的经济性、可行性，确定最佳方案，并作出说明。

## 三、想象思维训练

想象思维的训练包括一般训练和强化训练。一般训练是指个人随时随地都可以进行的自我训练，这种训练与实际工作、学习、生活相结合，比如，在工作中，你可以想象，如果换一种工作方式将会怎样？在学习中，你可以用质疑的眼光去看待书本上写的或老师讲的观点、方法，想象用另一种观点、另一种方法，甚至相反的观点、方法会出现什么样的结果？在生活中，

这种训练更是随处可以进行。强化训练是指在较短时间内，完成大量的有关想象力的训练科目的训练方式。一般要由教师指导，但也可以几个人互相训练，在掌握了训练要求后，个人自己也能进行。具体如下：

### (一)无意想象训练

无意想象思维的训练主要采取冥想式思维法，是一种使受训者在清醒状态下达到近似梦境的催眠状态的训练方法，具体步骤如下：

1. 精神放松。端坐在椅子上，手掌放在腿上，眼微闭，全身放松。接着，再一次全身放松。全身放松的具体方法：先把精神集中于脚趾，想“脚趾不用力踩，完全放松了”，接着，把精神集中于脚腕，想“脚腕也不用力气，完全放松了”。就这样，再由腿到腰、到胸、到肩、到颈、到头，逐次地放松。

2. 注意力集中。彻底放松之后，将精神集中到“丹田”附近，缓慢地进行腹式呼吸，大约 10 次以后，把注意力集中到下腹，同时连续想“全身放松了，舒服极了”，这样过一会就会有飘然的感觉，此时即已进入无意想象状态。

3. 记下结果。进入无意想象几分钟后停止下来，恢复正常状态，立即用笔把头脑中闪过的形象、事物等记录下来。进入无意想象状态后，把要解决的问题联系起来，就是所谓“冥想创新思维法”。即使没有实际解决什么问题，无意想象的训练也可以锻炼我们的想象力，把想象的结果记下来，也可能成为创新的参考。

### (二)再造性想象训练

再造性想象是根据外部信息的启发，对自己脑内已存入的记忆表象进行检索的思维活动。在平时的学习中经常用到，不难操作。这方面的训练，可以限制时间，以达到迅速、熟练的效果。以下面练习题为例，每题 2~3 分钟，阅读后，立即把自己头脑里想象的东西记录下来。

1. 由于大气污染，南极上空的臭氧层已形成空洞，并逐渐增大，将使地球上的生命受到紫外线的伤害，对此你能想象出什么情景？

2. 如果我国放松计划生育这一基本国策，到 21 世纪中叶，我国的经济和社会生活将会出现哪些问题？

3. 听说已经开始研制一种微型机器人，可以进入人体施行手术，你能想象它的工作状态吗？

4. 如果我国西北地区的沙漠和黄土高原全部被森林覆盖，你能描绘出我国北方的生态环境的变化吗？

5. 听到别人到“新马泰”旅游回来后的介绍，你能想象出哪些热带风光的特点？

6. 有报道说,近年来我国不少建设工程发包和承包中有“暗箱操作”,你能想象出这里有哪些名堂吗?

7. 大连市较好地解决了下岗员工的再就业问题,做到了“不挑不拣,24小时重新上岗”,你能想象职业介绍所里的情景吗?

8. 计算机能够识别人的语音,根据语音的指挥来动作,但也还有一些没有解决好的问题,你能想象出错的时候会发生什么情况吗?

9. 驾驶汽车时不系安全带,可能发生伤害,假如你是司机,又没有系安全带,在紧急刹车时或与其他车辆相撞时会发生什么情景?如果系好了安全带呢?

10. 你能想象原始社会开始时人类“茹毛饮血、钻木取火”的情景吗?

### (三)创造性想象训练

创造性想象是在已有记忆表象的基础上展开的,但并不限于已有记忆表象的水平,而是通过对已有记忆表象的加工、改造、重组的思维操作活动,产生出新的形象。几乎所有的创新活动都离不开创造性想象。以下练习题,要在给出信息的基础上,大胆想象,形成新的形象,并提出解决问题的方法,将想象的结果记录下来。

1. 想象一下可能存在的“外星人”的外表和动作特征。

2. 常用的洗衣机中,衣物和水同时转动,所以洗涤效果不理想,你能想象出改变这种情况的新的洗涤方式吗?

3. 开发大西部需要改造沙漠,为了使沙漠绿化,你有什么新设想?

4. 塑料制品废弃后,造成了“白色污染”,你设想一下,有哪些好的解决办法?

5. 北京等城市汽车的数量增长迅速,交通拥挤的现象越来越严重,除了现有的办法外,你有什么新的办法能较好地解决这一问题?

6. 居家防盗是一个人们十分关注的问题,除了安防盗门,你还能想出哪些高招?

7. 假冒伪劣商品很多,防不胜防,你能提出防止假冒伪劣商品的几条新措施吗?

8. 为了开拓广大的农村市场,你能提出什么新策略?

9. 许多中老年人住在高楼上,出门就坐汽车,运动量太小,是造成心脑血管疾病的重要原因,请你提出几种好办法,改变这种状况。

10. 和美国、日本等国相比,我国许多独生子女独立生活和适应环境的能力很差,你能就此提出几条有效的建议来吗?

### (四)幻想性想象训练

幻想性想象的结果远远超出了现实的可能性,甚至是很荒谬的,但其中就包含了创造的成分,或者是创造的先导。在进行幻想性训练时,应当大胆地任意想象,而不必考虑能否实现。以下练习题,要在明确问题之后,大胆

进行想象，不要顾及能不能实现，也不要管你的答案是否完整，只要想到，就用简单的文字记录下来。

1. 由于雨量不均匀，世界上有的地方发生旱灾，同时有的地方却发生洪涝灾害，你有什么办法解决这个问题？

2. 机械加工中大量的加工都是切削，加工过程中损失了相当多的材料，你能否想出不同甚至相反的加工方法，从而大大节约原材料和能源呢？

3. 海洋占了地球面积的 70% 以上，在人类居住越来越拥挤的情况下，你对开发海洋有何新想法？

4. 你对开发新的能源，比如太阳能和地热，有什么更有新意的想法？

5. 先想想你家现在的居住条件和环境，你对于未来的住房在舒适程度、节约能源方面有什么更完美的想法？

6. 你可否想象自己用少得多的时间就读完从小学到大学的课程，或者用相同的时间就达到博士水平，有没有更好的教育和学习方法呢？

7. 假如让你负责开发一个无人农场或牧场，你都有什么方法和手段呢？

8. 治安问题中的警力不足问题，严重影响了人民生活的安全，你有什么新的想法来解决这个问题？

9. 除了现有的使用磁卡之类的办法，你有哪些可以减少甚至取消货币流通的办法？

10. 在未来社会里，机器人的使用可能十分普遍，每个人都可以有一个以上的机器人助手，你想要什么样的机器人？你和你的机器人各自都干什么？

#### 四、联想思维训练

联想思维可以在日常生活中培养和自我训练，也可以在教师的指导下进行强化训练。主要以回答问题的方式进行，须注意的是，在读完题目后，要立即进入题目的情境，设身处地地进行联想，虚拟的情境越逼真效果就越好；开始联想后，每联想到一件事物，就填写在题目后的表中，直到不能再想为止，但不要急于求成；一般可用 2~3 分钟完成一道题目，时间一到，马上转入下个题目。

##### (一)空间接近联想

1. 火车到达北京了，看到火车站的大楼，你会联想到什么？

2. 看到海洋馆里的海洋生物时，你会联想到什么？

3. 走到卖电脑的商店大厅里，你会联想到哪些情景？

4. 走到故宫太和殿前，你可能联想到哪些建筑物？

5. 遥望星空，你将产生怎样的联想？

##### (二)时间接近联想

1. 深秋，看到满地的落叶，会引起你什么联想？

2. 在自然博物馆里，看到恐龙的化石，会引起哪些联想？

3. “九一八”三个字，能引起你哪些联想？
4. 看到老同学的照片，你会想起哪些往事？
5. 听到京剧的唱腔时，你会有哪些联想？

#### (三)外形相似联想

1. 看到田野中的麦浪，会引起你怎样的联想？
2. 老师在黑板上画了一个圆圈，中间点了一个点，你能联想到哪些东西？
3. 一张纸片在空中飞舞，你能作出哪些联想？
4. 看到南极的企鹅摇摇晃晃走路的样子，你能产生哪些联想？
5. 看到一位老人在搓麻绳，你会产生什么联想？

#### (四)意义相似联想

1. 看到一把钥匙，你会联想到什么？
2. 脸盆破了并漏水，你有什么联想？
3. 看电视时，因外面飞过飞机或行驶过电车，图像一下子不清楚了，就此展开联想。
4. 天上忽然打雷，声音很大，在吃惊之余，你联想到什么？
5. 用钢笔写字，发现笔胆堵塞，不下水了，由此可产生什么联想？
6. 养花浇水过多或施肥过多，把花养死了，此事让你有什么联想？
7. 现在常说“克隆”，看到了克隆羊，你会联想到什么？
8. 看到“网络”二字，你会产生哪些联想？

#### (五)对比联想

1. 高速公路上汽车飞速而过，你可能联想到哪些与之对立的事物？
2. 在电视上看到了干旱的沙漠，你通过对比能联想到什么？
3. 看到工人把较粗的钢筋切削成细长轴时，你从反面可以联想到什么吗？
4. 住在狭小拥挤的房子里，是否会从相反的意义产生联想？
5. 用灌输的方法讲课效果不佳，你会想到什么好的教学方法吗？
6. 看到被污染的河流，你会从治理污染的角度产生什么联想？
7. 坐公共汽车上班太挤，你会想到怎样上班才好？
8. 使用进口的家用电器很不错，你会有什么联想？
9. 你所在的企业经济效益不好，收入也不高，你会有哪些联想？
10. 看到西部农民的生活非常艰苦，你会产生哪些联想？

#### (六)因果联想

1. 听说某航班发生了空难事故，你会产生哪些因果联想？
2. 你的一位朋友忽然显得特别高兴，你会联想到什么？
3. 你去一个单位应聘，人家让你一个星期后听通知，但一个星期后并没有通知你，你会产生哪些联想？

4. 听说美国发射航天火箭失败，你会产生什么联想？

5. 有一个 12 岁的孩子考上了一所著名大学，对此你会产生何种联想？

## 五、逻辑思维训练

尽管逻辑思维在许多情况下不能直接产生创造性的思维结果，但是离开逻辑思维，创新思维也不能顺利进行，创新活动也就不能达到最终的目的，逻辑思维解决的是准确性问题，创新思维解决的是新颖性问题，只有把这两者结合起来，才能使思维结果既新颖又准确。因此在重视创新思维的同时，也不可忽视逻辑思维。具体训练的方法如下：

### （一）严格遵循逻辑法则

逻辑思维的方法和特点就是严密和严格，这要求我们进行必要的训练。在训练中，一定要严格按照逻辑法则去思考，不能发生逻辑混乱。对于每一句话，每一个字，都要仔细琢磨；对于每句话之间的关系更要认真研究。特别是基本的思路一定要严格依照“三段论”的路线，一步一步，层层递进。

### （二）结合案例，深思熟虑

训练主要采用案例分析法，案例有浅到深，从易到难。在研究案例的时候，一定要深思熟虑，仔细推敲，不可想当然，也不可轻易下结论。

### （三）熟能生巧，举一反三

逻辑思维训练，与数学训练一样（数学就是一种严格的逻辑方法），在大量做题的基础上达到熟练，在熟练的基础上做到巧妙。通过训练，要善于总结经验，掌握逻辑思维的规律。在此基础上，才能发现逻辑思维对创新的积极作用和它的局限性，并充分发挥其积极作用，克服其局限性。逻辑训练题举例如下：

1. 日本公司寄给我国某钢铁公司一箱技术材料，清单上写的是 6 份，课时开箱清点只有 5 份。日方说，我们不会漏装。我方说，我们开箱时有许多人在场，反复清点后发现确实少了一份。双方都说自己有理，责任在对方。后来，我方用严格推理的方法，推断出肯定是对方漏装的。日方只好发电报查问，果然是漏装了。请问，我方是怎样使用逻辑推理的方法说服对方的？

2. 1750 年，19 岁的英国科学家卡迪文许准备测量出地球的质量。这是一个前所未有的难题。他想到了一个方法，那就是利用牛顿提出的万有引力定律。万有引力定律的公式是：两个物体之间引力的大小与它们的质量之积成正比，与它们之间距离的平方成反比。他想，如果有一个已知质量的铅球，它与地球之间的距离是可以测定的，如果万有引力常数是已知的，就能根据万有引力定律计算出地球的质量。可是万有引力常数当时是不知道的。这没有难到卡迪文许，他根据逻辑推理立刻就想到，我先用两个铅球，测出他们之间的引力，不就可以了吗？在实际测量的过程中，发现两个铅球之间的引力非常小，要测量出来必须有特别精确的测力装置。卡迪文许根据细丝

扭动的原理做了一个测力的装置，尽管这个装置相当精密，可是因为引力实在太小，细丝的灵敏度还显得不够，扭动的程度几乎看不出来。这下真使卡迪文许为难了，这个问题不解决，就前功尽弃。他一边思考一边散步，看见几个小孩在玩小镜子，孩子把手中的镜子转动很小角度，通过镜子反射的太阳光的光斑就在墙上移动很大距离。他受到启发，回家后也在他的测力装置上装一个小镜子。这样，细丝在受到微小的引力时，小镜子就转动一个微小的角度，可是反射的光线却转动一个明显的角度。最后，卡迪文许成功地测出了两个铅球之间的万有引力，也就求出了万有引力常数，再测出地球与铅球之间的万有引力，然后反推出地球的质量。他成了第一个测出地球质量的人。

请详细描述卡迪文许测出地球质量的过程，并分析他构思这一实验的逻辑思维步骤。

## 六、辩证思维训练

我们根据国外学者的实验研究方法，从 14 个方面进行训练，这 14 个方面基本反映了辩证思维方法的全部特点。据国外实验的结果，12 岁以上的人在教师的帮助下，都能够顺利地进行这些思维活动，并显著地提高了思维水平。

1. 根据事物普遍联系的观点，从各个不同的方面去思考，迅速把思考结果记录下来。

(1)为什么伪劣商品屡禁不止？

(2)为什么肥胖超重者越来越多？

(3)期末考试成绩不理想，原因在哪里？

(4)你的哥哥或姐姐想开个小商店，要考虑哪些问题？

(5)明朝末年开，中国的科学技术落后于西方国家，原因在哪里？

2. 对下列问题，要从正反两方面去思考，给出比较全面的答案。

(1)一名考生认为信息时代计算机专业最有发展前途，高考时准备全部报考与计算机有关的专业，你认为合适吗？

(2)求职的同学说，招聘单位对学历要求越来越高，中专、技校的毕业生真的“没戏”了，你同意他的说法吗？

(3)有人说，现在是市场经济时代了，计划经济过时了，在经济领域里计划也没有用了，这种说法是否正确？

(4)有人认为，随着石油、天然气的普遍使用，煤炭工业成了“夕阳产业”，该说法是否有道理？

(5)某同学特别爱吃肉，但并没有发胖；另一女生吃肉不多，却有些胖。前者于是照旧猛吃肉，后者一点肉也不敢吃了，他们的做法对吗？

3. 请从兼顾长远和当前要的观点, 思考下列问题。

(1)某员工收入不高, 并有下岗的可能, 保险公司派人动员他买保险, 他爱人不同意, 你能给他出些主意吗?

(2)假期回家, 遇到未考上大学的同学做生意发了财, 并有炫耀之意, 你是否羡慕他?

(3)家乡建了一个化工厂, 你家也有好几个亲属在那里上班, 收入颇丰, 但该厂污染严重, 政府令其关闭, 亲属们想不通, 你怎样劝说他们?

(4)某同学学习刻苦, 但忽视体育锻炼, 对体育老师的劝说还不以为然, 你准备怎样和他谈谈?

(5)某地要建一座核电站, 当地群众有不少人反对, 你是怎样看的?

4. 从行动的目的性应当明确, 具体矛盾具体分析的观点, 解释下列问题。

(1)某同学上街, 看到商店在打折, 一下子买了好几件衣服, 你认为是否合算?

(2)有位员工见别人住房装修得很好, 自己也花了好几万元装修得很豪华, 后来却又后悔了, 为什么?

(3)有的农民看别人种什么赚钱也跟着种什么, 结果却没有致富, 为什么?

(4)彩色电视机曾经很畅销, 全国最多时有 200 多个厂家生产彩电, 现在不到 100 家了, 据说 2000 年平均利润才 2%, 你认为原因何在?

(5)有的学生听说网络时代到来了, 沉迷于“上网”, 功课也不愿意学了, 你认为这样做对吗?

5. 根据要抓主要矛盾的观点, 思考下列问题。

(1)一位厂长争取到了一笔资金和一批加工任务, 春节快到了, 他是先给工人发工资和奖金, 还是先组织进原料搞生产?

(2)一位下岗员工生活相当困难, 他妻子还要借钱开小餐馆, 他坚决反对, 他这样做是否有道理?

(3)有个贫困的山村, 打算集资修路, 村民们有一半人不同意, 说是“劳民伤财”, 他们说对吗?

(4)某毕业生是学财会专业的, 一家企业录用他当会计, 月薪 1000 元, 另一家企业录用他搞推销, 月薪 2000 元, 他应当选择哪家企业?

(5)某产品销路不好, 有人认为是外观不好, 有人认为是没有打广告, 有人认为是给经销商回扣太少, 还有人说是质次价高, 你认为应抓哪个问题?

6. 用发展的眼光看问题, 敢于打破旧观念, 才会有创新, 这是辩证思维的重要特点。请按照这一特点, 思考下列问题。

(1)传统的看病方式是挂号—诊断—交费—取药(重病可能是住院),

病人感到很不便，你认为可以改变吗？

(2)传统的教学方式是老师讲学生听，还要记笔记，你认为可以做哪些改变？

(3)你认为图书馆的借还书办法可以做哪些改进？

(4)现在的暖气片的形状和安装形式已沿用了几十年了，你觉得可以有什么新的形状和新的安装形式？

(5)现在的筷子用了几千年了，没有什么改变，你能在筷子上做点文章吗？

7. 不固执己见，头脑不僵化，吸取他人的长处和善于集思广益，也是辩证思维的必然要求。请从这个要求出发，思考和回答下列问题。

(1)如果你在课堂上回答问题出了错，引起哄堂大笑，你该怎么办？

(2)有位老人以“勤俭持家”为由，限制家人的正常需求，他的做法对吗？

(3)有个村子，看到外村种水果致富了，可是仍然以“粮食是咱庄稼人的根本”为由，坚持种粮，他们错在哪里？

(4)某老工程师设计的产品相当畅销，有位新来的大学生提出进一步改进的意见，这位老工程师应当怎样对待？

(5)你是怎样看待贷款上学，贷款买房的？

8. 分析和综合的统一是辩证思维的重要准则。分析的方法，就是找主要矛盾，找矛盾的双方并明确各自的地位，或者把整体分解成局部，将诸多矛盾各个击破。因此，对具体事物进行具体分析，就是既承认矛盾的普遍性，又承认矛盾的特殊性，这是辩证思维的重要组成部分。分析的基本操作就是把整体分解出部分、方面、层次或因素，逐个研究认识。其基本特点就是从整体走向局部，从复杂走向简单，从现象走向本质。以下，请就给出的问题按分析方法的要求进行分析，可以写出重要的分析步骤，不必过细。

(1)假如你的学习成绩近期有些下降，请分析主要原因。

(2)你用的圆珠笔出了毛病，你会分析是什么原因并找到解决办法吗？

(3)如果有三个同学在食堂吃了饭后上吐下泻，应当怎样分析原因？

(4)北京地区近两年气候异常，夏季炎热，冬季气温也明显高于往年，你能分析一下原因吗？

(5)市场上彩电一再降价，可还是卖不出去，原因何在？

9. 比较是认识思维对象之间的差异性和共同点的方法。可以是不同事物之间的比较，也可以是同一事物在不同空间、时间的比较。这反映了辩证思维注重对立统一和承认发展变化的特点。请运用比较方法，思考下列问题。

(1)改革开放以后，物价比改革开放以前上涨了，但是人民生活水平却得到了显著提高，请通过比较作出正确的分析判断。

(2)你能通过比较,分析一下东西方文化的主要差别吗?

(3)从北京到昆明,乘火车和乘飞机哪个更合算?

(4)塑料管和钢管作为水管各有什么优点和缺点?

(5)用水(液体)降温 and 用空气降温各有什么优点和缺点,还有更好的方法吗?

10. 辩证思维的方法要求我们抓事物发展的关键点,注意从量变到质变的律,所以我们在思考问题时,为了创造性地解决问题,要抓住事物发展变化的关键点,集中注意力,加以突破。请按照这样的思路,思考和回答下列问题。

(1)假如你去一家公司应聘,你自己感觉面试的情况还不错,但没有被录用,你应当怎样总结教训?

(2)某生产线上出现了窝工现象,半成品积压,你首先考虑什么?

(3)冬天里,为防止线路出现问题,发生停电事故,应考虑采取什么措施

(4)馒头总是蒸不好,为了吃到可口的馒头,应从哪里人手?

(5)你开了一家保健内衣服装店,生意红火了几个月,这时,有人告诉你,别太高兴了,得考虑下一步了。你首先要考虑什么?

11. 当遇到比较复杂或紧迫的情况时,人们往往感到千头万绪,无从下手,怎样厘清思路,选准主攻方向,是一个很重要的问题。善于区别现象和拉质,排除虚假的信号,舍弃次要因素,从而全力以赴地迅速切入,这也是辩证思维的要求。请根据这一要求,思考和回答下列问题。

(1)某毕业生学习成绩不错,他感到机会很多,又想考研,又想出国,又想考政府公务员,还想去外企,各方面的准备工作都做了。他这种做法对吗?

(2)学校开设了许多选修课,有的同学看哪门都不错,拿不定主意选哪几门,你能帮他拿定主意吗?

(3)有个建筑公司参加竞标总也中不上,有人说要给发包方送礼,有人说下次投标投得低些,把活拿过来再偷工减料,还有人说要搞好情报,刺探出标底和竞争对手的意图。你认为应当怎么办才好?

(4)郊区农民想种蔬菜,有人认为大白菜产量高,有人认为萝卜、土豆好储存,还有人认为引进外国品种能卖高价,你认为应当怎样选择种菜的品种?

(5)市场上的洗涤用品已经很多,但需求量很大,要开发一种新的洗涤用品,你认为应当从哪里人手?

12. 善于找到\_丰要矛盾和矛盾的主要方面非常重要,在军事上常常有

“集中兵力打歼灭战”“伤其十指不如断其一指”等说法。请根据抓主要矛盾和矛盾的主要方面的要求,思考和回答下列问题。

- (1) 你认为北京举办奥运主要应做好哪方面的工作?
- (2) 大城市的空气质量越来越差, 要综合治理, 重点抓什么?
- (3) 我国钢铁产量已跃居世界第一, 但效益并不理想, 你认为主要问题在哪里?
- (4) 许多同学在英语学习上下了很大功夫, 效果还不显著, 要改进英语学习方法, 主要原因在哪里?
- (5) 我国每年都花费大量的人力、物力和财力植树造林, 可绿化面积增长很慢, 主要原因在哪里?

13. 有时我们会发现, 越是困难的时候, 坚持下去, 离成功也就不远了。思考问题时也是这样, 越是遇到难度大的部分, 恰恰就是快要解决的时候。这说明创新思维要解决的问题快要出现或已经出现了, 这正是接近了专物的本质, 也正是临近了从量变到质变的转折点。所以, 在进行创新思维时, 锲而不舍坚持到底非常重要。请从这一点出发, 思考并回答下列问题。

(1) 现在治疗结核病有一些新药, 效果很好, 但医生要求患者每天到医院由医生给他服药。你知道为什么吗?

(2) 有位毕业生一连去了八家单位求职, 都被拒之门外, 他灰心丧气地说“再也不去要饭了”, 他这种说法对吗?

(3) 数学、物理考试时, 有的考生常常是每道题做了一半甚至一多半就做不下去了, 成绩很不理想, 你帮他分析一下原因。

(4) 马拉松运动员在比赛时, 有的半途就退出了, 获胜者跑到最后还能冲刺。如果你是教练, 你在训练时应注意什么?

(5) 诺贝尔奖获得者丁肇中招考研究生时提出的一个重要条件就是“能在实验室里七天七夜不出来”, 你认为他为什么提出这一条?

14. 对于已经取得的成果或结论, 要用清晰的语言(包括数学语言)表达, 这是辩证思维的要求。作出明确的而不是含混的结论, 不仅可以完善已有的成果, 对于指导今后的行动也是非常必要的。请根据这一要求, 思考和回答下列问题。

(1) 党的十四大明确提出要建立“社会主义市场经济”的新体制, 与以前提出的“有计划的商品经济”相比, 有什么重大意义?

(2) 党中央在 1999 年 11 月给“法轮功”定性为邪教, 与说它是“非法组织”有何不同? 对指导与“法轮功”的斗争有什么重大意义?

(3) 为什么有经验的人买家用电器时, 不光看广告, 还要仔细看说明书? 如果说明书过于简略, 你是否买得放心?

(4) 在经济合同中, 如果违约责任不清, 你是否同意签约? 为什么?

## 第二单元 方法创新

### 【学习目标】

通过学习掌握各种创新技法的含义与步骤。

### 【知识要求】

#### 一、设问检查法

设问检查法实际上就是提供了，一张提问的清单，针对所需解决的问题，逐项对照检查，以期从各个角度较为系统周密地进行思考，探求较好的创新方案。

##### (一) 设问检查法的特点

设问检查法是对拟改进创新的事物进行分析、展开、综合，以明确问题的性质、程度、范围、目的、理由、场所、责任等项，从而使问题具体化，以缩小需要探索和创新的范围。

1. 以提问的方式寻找发明的途径，抓住事物的普遍意义，不仅可用于技术上的产品开发，还可用于改善管理等范畴。

2. 从不同的角度、多个方面来进行设问检查，思维变换灵活，利于突破框框。

##### (二) 设问检查法的适用范围

设问检查法对于群众性的合理化建议活动，技术上的小发明、小革新是非常适合的，也可以与智力激励法等其他技法联合运用。如果要解决的问题较大，借助本技法也可使问题明确化，从而缩小目标，找到问题的关键所在，有针对性地解决。

具体应用时，如用于管理方面，要注意明确问题的性质、程度、范围、目的、理由、场所、责任等；用于技术问题方面，要注意明确产品的材料、结构、功能、工艺过程等。即要根据不同的工作性质将此法做适当的调整。初次使用设问检查法时，可能不如自发的创造那么方便，但只要坚持实践，就能养成善于提问思考的习惯，使原来封闭式、直线式的思维方式得到改善，有利于创造力的开发。

#### 二、智力激励法

智力激励法又称头脑风暴法，它以会议的形式为与会者创造一种能积极思考、启发联想、大胆创新的良好环境，充分激发个人的才智，为解决问题提供大量的新设想。

##### (一) 基本原则

###### 1. 自由畅想原则

要求与会者敞开思想，不受任何已知条件、熟知的常识和已知真理、规律的束缚，善于从多种角度或反面去考虑问题。要坚持开放性的独立思考，

畅所欲言，敢于提出似乎是荒唐可笑的想法。

## 2. 延迟批评原则

这是一条十分重要的原则。在讨论问题的过程中，过早地进行批评、下结论，就等于把许多新观念拒之门外，这是极有害的。首先，开始形成的新观念是不完全的、脆弱的，要留给它足够的时间使之逐步完善。其次，一种观念还可引发另外的设想。

## 3. 以量求质原则

这是显而易见的重要原则。奥斯本认为，在设想问题上，越是增加设想的数量，就越有可能获得有价值的信息。通常，最初的设想可能不是最佳。有研究表明，一批设想的后半部分的价值要比前半部分高 78%。

## 4. 综合改善原则

会议鼓励与会者借题发挥，对别人的设想补充完善成新的设想。会后对所有设想还要做综合改善的工作。

## 5. 限时限人原则

会议通常限定时间为 30 分钟到 1 小时，人数 10 人左右。时间太长容易疲劳、松弛，人数太多则不易集中，有些人发言机会少。反之则信息激励联想反应不充分，难以获得大量的设想。

## (二)组织形式

智力激励法是一种集体创造技法，有一定的组织形式，包括确定会议的主持人、参加人、记录员、会址等。

### 1. 主持人

主持人对智力激励法成功有很大作用。对主持人的要求是：

(1)以平等态度参加会议，友好地对待每一个与会者，促使会议形成融洽气氛。

(2)及时制止违反会议原则的现象，创造一种自由畅想的局面，充分诱导与会者积极思考，提出大胆的、独特的设想。

(3)目标统一，讨论要围绕中心议题，发言集中，不允许私下谈话。

(4)对与会者提出的每一个设想，主持人都让记录员记录，并放到醒目位置。鼓励与会者互相激励，由别人的启发而产生新思想——免费搭车，引起“链式反应”。

(5)对问题必须有比较明确深刻的理解，以便在会议中能做启示诱导。对此，主持人在会议前应与会题的提出者一起做详细的分析研究。

### 2. 参加人

(1)人数：会议人数以 5~15 人为宜。人数过多，会增加对问题理解的分歧，使思维目标分散，降低激励效果，也无法保证与会者有充分发表设想的机会。而人数太少则势必造成知识面过分狭窄，难以产生知识互补的效应，同时也会减少足够的思考与联想时机。

(2) 结构：人员的专业构成要合理，应保证大多数与会者都是对议题熟悉的行家，但并非局限于同一专业，而是应该注意全面多样的知识结构。另外，也要杂以少数外行，以便突破专业思考的约束。

(3) 水准：同一次激励会，具体参加者应尽可能注意到等级的同一性，即知识水准、职务、资历、级别等大致相近。

(4) 核心：尽量选择一些对问题有实践经验的人，这对提高会议的效果有益。国外企业在运用此法时，常选拔几名在提出设想方面才能出众的人才，以他们为会议的核心，再视情况配备其他人员。

### 3. 记录员与会址

(1) 配备 1~2 名记录员，通常记录员不参与讨论。

(2) 对会议中提出的所有方案、设想，不管是奇特还是平庸，均一视同仁，认真记录。

(3) 当有几个人同时提出多种新设想时，可请主持人做必要的归纳后记下。

(4) 会议地点应选在能避免干扰之处，必要时断开电话。

## 【能力要求】

### 一、设问检查法

#### (一) 奥斯本检核表法(Checklist Technique)

奥斯本检核表法又称为稽核表法、对照表法或分项检查法，奥斯本创造的检核表原有 75 个问题，可归纳为六类问题的九组提问。

- 由现状到目的：转用；
- 由目的到现状：代替；
- 质量的变化：改变；
- 组合排列：调整、颠倒、组合；
- 量的变化：扩增、缩减；
- 借助其他模型：启发。

1. 能否他用。即现有的事物(包括材料、方法、原理等)还有没有其他的用途，或者稍加改造就可以扩大它们的用途。具体创新时可以从多个角度加以扩散思维，具体如下：

(1) 思路扩展，如由方便面拓展到方便米饭、方便米粉、方便蔬菜等的开发。

(2) 原理扩展，如由面粉经发酵产生小气泡使馒头松软可口，拓展到发泡塑料、发泡橡胶、发泡水泥等的开发。

(3) 产品应用扩展，如由拉链代替鞋带拓展到拉链用于钱包、衣服等。

(4) 技术扩展，如激光技术等高新技术在各个领域的迅速拓展。

(5) 功能扩展，如对军用枪进行研发，开发新功能，拓展应用到生活生

产领域中。如救生枪，这是一种潜水员用的抢险、救难的工具，可以修补船体，或给失事潜艇供气。

(6) 材料扩展，如橡胶，可制成床垫、浴盆、鸟笼、门扶手、玩具、减振器、绝缘层、雨衣等。

(7) 系列配套，这是指将产品按不同使用对象、使用场合来开发。如铅笔在不同的使用要求相爱不断开发出新的品种。如在笔杆上带有两个凹孔外套，便于幼儿正确握笔的学写铅笔；专为伤残人设计的独指书写铅笔；笔尖处带有小光源，适宜黑夜书写的照明铅笔等。

2. 能否借用。即现有的事物能否借鉴移植其他思路与技术，能否模仿其他事物，怎么模仿；现有的发明创新能否引入其他方面的创新成果。如，在阿波罗登月计划中，偌大的宇宙飞船要灵活可靠地在月球上安全找陆着陆在控制上要求很高，尽管技术上可以做到但花费巨大。有位专家在海边散步时看到巨型海轮靠码头是用驳船来过渡的，于是马上产生灵感——登月船的创意由此萌生。

这一提问也有助于使某发明创新向广度与深度发展，以形成系列的发明创新成果。

3. 能否改变。即现有的事物能否作适当的变化，如改变颜色、味道、声响、形状、型号等。

4. 能否扩大。即现有的事物能否扩大，增加一些东西，延长时间、长度、增加寿命、价值、强度、速度、数量。

(1) 附加功能，如在两块玻璃中间加入某些材料，可制成防碎、防震、防弹的新型玻璃；水泥中加入钢筋可使它既承压又抗拉，加入气泡可减轻质量，且隔音隔热，加入颜色使建筑物赏心悦目。

(2) 强化技术，如对食品强化处理，可使其营养价值不断完善丰富。

(3) 放大增多，如将暖水瓶的瓶口加大便成了冰棒瓶。

(4) 感情投入，如在管理中融入感情，就会沟通心灵，和谐融洽；在产品中赋以情感，必将以情动人，备受欢迎。

5. 能否缩小。即现有的事物能否缩小，取消某些东西，使之变小、变薄、减轻、压缩、分开、流线化等。

(1) 简单化，省略一些尽可能省去的部件、结构和使用手续。

(2) 微型化，如微处理机。

(3) 拆折化，即通过折叠、弯曲、盘卷、拆卸等方法，让产品在非使用状况下变小。

(4) 自动化，如自动伞、自动洗衣机、自动红绿灯、自动报警器等。

6. 能否替代、即现有的事物有无代用品，以别的原理、别的能源、别的材料、别的元件、别的工艺、别的动力、别的方法、别的符号、别的声音等来代替。

7. 能否调整。即现有的事物能否做适当调整，如改变布局、改变型号、调整计划、调整规格等。
8. 能否颠倒。即现有的事物能否从相反的角度重新考虑，能否正反颠倒、上下颠倒、主次颠倒、位置颠倒、作用颠倒等。
9. 能否组合。即现有的事物能否加以适当组合，或作原理组合、方案组合、材料组合、部件组合、形状组合、功能组合、目的组合等。

## (二)5W1H 法

### 1. 实施程序

(1)对某种现行方法或现有产品，从六个方面进行检查并提问，即：

- 为什么(why)，如为什么发光?为什么漆成红色?
- 做什么(what)，如条件是什么?目的是什么?重点是什么?功能是什么?规范是什么?要素是什么?
- 何人(who)，如谁来办合适?谁能做?谁不宜加入?谁是服务对象?谁支持?谁来决策?忽略了谁?
- 何时(when)，如何时完成?何时安装?何时销售?何时产量最高?
- 何地(where)，如何地最适宜种植?从何处着手才最经济?从何处去买?
- 如何(How)，如怎样做最省力?怎样做最快?怎样做效率最高?怎样改进?

(2)将发现的疑点、难点列出。

(3)讨论分析，寻找改进措施。

如果现行的方法或产品经此检查基本满意，则认为该方法或产品可取；若其中某些答复有问题，则就在这些方面加以改进；要是某方面有独到的优点，则应借此扩大产品的效用。

### 2. 案例

某航空公司在机场候机室二楼设小卖部，生意相当清淡。公司经理用 5w1H 法检查问题，结果发现问题出在 Who、Where 及 When 三方面。

(1)谁是顾客?机场小卖部应当把入境的旅客当主顾才对，而这些客人不需要上楼。在二楼逗留的大部分是送客或接客的人，他们完全可以在市内火商场里挑肥拣瘦，不必到机场来买东西。

(2)小卖部设置在何处?原来旅客出入境的路线，都是经海关检查后，直接从一楼左、右侧走了，根本不需走二楼。小卖部的位置没有设在旅客的必经之路。

(3)何时购物?出境旅客只有当行李到海关检查交付航空公司后，才有闲情光顾小卖部。而原来机场安排旅客临上机前才能将行李交运，这样就从时间上限制了旅客。

由此可见，小卖部生意不佳的原因是：①未把旅客当主顾；②小卖部的

位置偏离了旅客的必经路线；③旅客没有购物的时间。

针对以 E 三点，研究改进措施：以旅客为主顾，调整海关检查的路线和行李交付时间。此后，小卖部的生意兴隆了。

### (三)和田十二法

1. 加。可在这件东西上添加些什么吗?需要加上更多时间或次数吗?把它加高一些，加厚一些，行不行?把这样东西跟其他东西组合在一起，会有什么结果?

2. 减。可在这件东西上减去些什么吗?可以减少些时间或次数吗?把它降低一些，减轻一些，行不行?可省略、取消什么吗?

3. 扩。使这件东西放大、扩展，会怎么样?

4. 缩。使这件东西压缩、缩小，会怎么样?

5. 变。改变一下形状、颜色、音响、味道、气味会怎么样?改变一下次序会怎样?

6. 改。这件东西还存在什么缺点?还有什么不足之处需要加以改进?它在使用时是否给人带来不便和麻烦?有解决这些问题的办法吗?

7. 联。某个事物(某件东西或事情)的结果，跟它的起因有什么联系?

能从中找到解决问题的办法吗?把某些东西或事情联系起来，能帮助我们达到什么目的吗?

8. 学。有什么事物可以让自己模仿、学习一下吗?模仿它的形状、结构，会有什么结果?学习它的原理、技术，又会有什么结果?

9. 代。有什么东西能代替另一样东西?如果用别的材料、零件、方法等，代替另一种材料、零件、方法等，行不行?

10. 搬。把这件东西搬到别的地方，还能有别的用处吗?这个想法、道理、技术搬到别的地方，也能用得上吗?

11. 反。如果把一件东西、一个事物的正反、上下、左右、前后、横竖、里外，颠倒一下，会有什么结果?

12. 定。为了解决某个问题或改进某件东西，为了提高学习、工作效率和防止可能发生的事故或疏漏，需要规定些什么吗?

## 二、组合技法

### (一)主体附加法

主体附加(添加)法是指以某一特定的对象为主体，通过置换或插入其他技术或增加新的附件而导致发明或创新的方法，它又可称为内插式组合。此法常适于对产品作不断完善、改进时使用。如最初的洗衣机只是代替人的搓洗功能，以后增加了甩干、喷淋装置使其有了漂洗和晾晒功能。具体步骤如下：

1. 有目的地选定一个主体。

2. 运用缺点列举法，全面分析主体的缺点。

3. 运用希望点列举法，对主体提出种种希望。
4. 考虑能否不变或略变主体的前提下，通过增加附属物以克服或弥补主体的缺陷。
5. 考虑能否利用或借助主体的某种功能，附加一种别的东西使其发挥作用。

### (二) 二元坐标法

在平面坐标轴上标上不同的事物，那么由横轴与纵轴的交叉点就是两个事物的组合点，这样即可借助坐标系把所列的客观事物相互联系起来，然后对每组联系作创造性想象，从中产生前所未有的新形象、新设想。最后经可行性分析，确定成熟的技术创造课题。具体步骤如下：

1. 列出联想元素(见表 3—3)。
2. 进行联想和判断。
3. 从联想图中摘出有意义的联想。
4. 对有意义的联想进行可行性分析。

表 3—3 二元坐标法举例

	照明	滑行
笔筒	1	0
瓶子	2	0

注：0—无意义的联想，1—已实现的联想，2—有意义的联想。

### (三) 焦点法

焦点法以一预定事物为中心（焦点），依次与罗列的各元素一一组合构成联想点，焦点法可以是发散式结构，也可以是集中式结构，如图 3—5 和图 3—6 所示。发散式主要用于新产品、新技术、新思想的推广应用，集中式主要用于寻求某一问题的解决途径，具体实施步骤如下：

1. 点。焦点就是你希望创新的事物，或者是准备推广的思想技术，将其填入一中心圆圈内。
2. 列举与焦点无关的事物或技术。可以从多角度、多方面罗列，尽量避免与焦点事物相近的东西，甚至可借助购物指南、技术手册等随意摘录。将所选的内容逐一填入环绕焦点四周的小圆圈内。

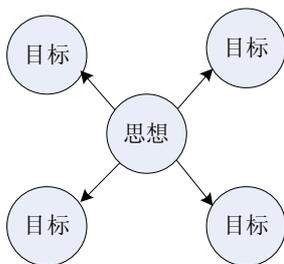


图 3—5 发散式组合

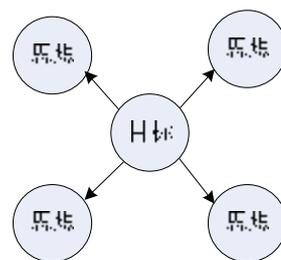


图 3—6 集中式组合

3. 强行将中心圆与周围的小圆圈连接，得到多种组合方案。
4. 充分想象，对每种组合提出创造性设想。
5. 评价所有的设想方案，筛选出新颖实用的最佳方案。

#### (四)形态分析法

形态分析法是一种利用系统观念来网罗组合设想的创造发明方法。其思路是先把技术课题分解成为相互独立的基本要素，找出每个要素的可能方案(形态)，然后加以组合得到各种解决技术课题的总构想方案。总构想方案的数量就是可能要素方案的组合数。当问题比较复杂、要素及形态较多时，组合的数目便会激增，以致评价筛选的工作量很大。因此，要求使用者能抓住主要矛盾选取基本要素，并具有敏锐准确的评价能力。本法可广泛应用于新技术和新产品的开发以及技术预测等许多领域，实施时既可以在小组中运用，也适于个人使用。实施步骤如下：

1. 明确问题。必须要求能十分确切地说明所要解决的问题或所要实现的功能，这是有效运用形态分析法的前提。
2. 要素分析。分析需创新的对象，确定它有哪些基本要素(或基本参数)，要求各基本要素相对独立并尽量全面。
3. 形态分析。寻找每个要素的可能解决方案(即形态)。要求尽量全面，既要列出当时技术条件下可达到的或在允许时间内可达到的方案，也要列出潜在可能的各种手段和方法。
4. 方案综合和选择。根据上面的分析结果列出形态矩阵，一般为二维结构。“列”代表独立要素，“行”代表各因素的具体形态。每一要素和具体形态用符号表示，组合后便得出各种方案设想。当然，这些方案要作进一步分析判断才能取舍。

### 三、逆向转换型技法

逆向转换型技法主要以逆向思维的方式进行创新，在经济管理中常用的主要是缺点逆用法，即利用事物的缺点，化弊为利进行创新的方法。其实施步骤如下：

1. 探寻事物可以利用的缺点。一般而言，发现事物的缺点并不难，但要从中找到可以利用的缺点则不太容易。这既有赖于研究者的科学素养、知识结构与实践经验，也取决于社会需要所提出的技术要求和科学发展水平。
2. 透过现象，认清缺点的本质，抽象出这种被视为缺点的现象背后所隐藏的可以利用的基本原理，或表现为缺点的现象本身的特性、行为、作用过程等。这一步是判断缺点是否具有可利用性，即为下一步寻找利用的途径和方法提供科学依据。
3. 根据所揭示的现象背后的基本原理或对现象本身特性等的认识，研究利用或驾驭缺点的方法。在此，要综合运用各种提出设想和形成发明构思的创造技法。

## 案例：逆向管理之“末日管理”

末日管理是由优秀企业百事可乐公司的负责人韦瑟鲁普首先提出来的。百事可乐公司是在饮料行业上排名世界第二的跨国集团公司，与一般企业相比。人们很难设想百事可乐公司会有什么不祥的危机。可是正因为如此，韦瑟鲁普先生才更让全体员工时时不忘危机，在可能的危机爆发之前，先彻底改造这家经营业绩优异的赢利公司，以免骄傲自满与过分自信。

末日管理要求公司经常以大量令人信服的信息，向员工说明危机必然会来到，“末日”也将来临，而公司的危机也是员工的危机，因此必须未雨绸缪、居安思危。通过“自找缺点的居优思劣”“往坏处打算的居盈思亏”“眼光放远的居胜思败”，来引导全体员工建立危机感，在此基础上重新规定工作任务，要求公司的年经济效益增长率必须保持在 15%，否则就是失败。更要求大家经常“杞人忧天”“庸人自扰”，善于换位思考，不搞短期行为，多问一问。“手上的几张牌打光了怎么办”“情况变化了又怎么办”？在市场竞争中则要寸土必争，因为放弃一份订单就等于培养了一个竞争对手，以此来提高企业的素质与管理水平。末日管理提倡与国内外先进水平的横向比较，越比越感到“末日将临”，越比越感到不可满足。末日管理意味着不能陶醉于今天，仅与自己的纵向比较，成绩不大年年有。末日管理要以种种手段让每个员工都有压力，都去想办法，都去拼搏，从而实现企业的居安思危。

在我国，首先接受百事可乐公司“末日管理”的，是优秀企业无锡小天鹅股份有限公司。小天鹅公司的全自动波轮洗衣机已经多年高居国内市场第一。年利润早就超亿元，但还是清醒地提出“企业最好的时候，也就是最不好的开始，产品最走红的时候，也就是滞销的开端”。为了让全体员工感受市场竞争，公司让全体白领员工都轮岗搞一段销售，让蓝领员工也大部分轮岗搞过三个月以上销售。这一方面可以从中选拔宝贵的销售人才；另一方面是让员工都亲身感受一下竞争的激烈、顾客的要求，对促进每位员工的工作都大有好处。公司还建立了全球性横向比较信息体系，随时使员工认识差距。公司除了向全体员工要办法，还经常邀请有关专家为企业发展战略进行研讨。在全国范围开展“千金求良言”活动，曾在全国 25 家晚报上同时刊发启事，提出“小天鹅以 60 万元重金向全国人民买意见”，结果常常日进千封以上来信，大部分为“小天鹅”提出宝贵的建议，更树立了“小天鹅”的“全心全意”的企业形象（“全心全意”是小天鹅公司的企业口号）。

## 四、分析列举型技法

### （一）特性列举法

特性列举法是美国布拉斯加大学教授克劳福特发明的一种创造技法。它通过对需要革新改进的对象做观察分析，尽量列举该事物的各种不同的特征或属性，然后确定应改善的方向及如何实施。其实施步骤如下：

1. 将对象的特性或属性全部写出来，犹如把一架机器分解成一个个零

件，每个零件功能如何，特性怎样，与整体的关系如何都列举出来，列成表。如对象复杂，则应先将对象分解后选一个目标较为明确的发明或改进课题，课题宜小不宜大。

2. 从三个方面进行特性列举：

名词特性：整体、部分、材料、制造方法；

形容词特性：颜色、形状、感觉、性质、状态；

动词特性：功能、作用。

3. 在各项目下试用可替代的各种属性加以置换，引出具有独创性的方案。这一步的关键是要力求详尽地分析每一特性，提出问题，找出缺陷，再试图从材料、结构、功能等方面加以改进。

4. 提出方案并对方案进行评价讨论，使产品能符合人们的需要和目的。

(二)缺点列举法

缺点列举法是抓住事物的缺点进行分析，以确定发明目的的创造技法。此法直接从社会需要的功能、审美、经济等角度出发，研究对象的缺陷，提出改进方案，简便易行。具体实施步骤如下：

1. 尽量列举事物的缺点，需要时可事先广泛调查研究，征集意见。

搜集缺点的常用方式如下：

(1)会议法。召开 5~10 人的小型会议约 1~2 小时，会前由主管部门针对某项事物，选择一个需要改革的主题，让与会者围绕此主题尽量列举各种缺点，越多越好。另请一人将提出的缺点记录在一卡片上并编号，之后从中筛选出主要缺点，并针对这些缺点制订出切实可行的革新方案。

(2)用户调查法。企业中改进产品时使用缺点列举法可以与征求用户意见结合起来，通过销售、售后服务、意见卡等渠道广泛征集。“用户是上帝”，他们提出的意见有时是生产设计人员所意想不到的。

(3)对照比较法。将同类产品集中在一起，从比较中找缺点，甚至对名牌产品吹毛求疵，找到可以改进之处。用这种方法开发新产品起点高，步子大，容易一举成名。’

2. 将缺点加以归类整理。

3. 针对所列缺点逐条分析，研究其改进方案或能否缺点逆用、化弊为利。

(三)希望点列举法

希望点列举法是通过提出来的种种希望，经过归纳，确定发明目标的创造技法。此法从发明者的意愿提出的各种新设想，可以不受原有物品的束缚，是一种积极主动的创造方法。

1. 对现有的某个事物提出希望。希望一般来自于两个方面：事物本身存在不足，希望改进；或人们的需求变更，有新的要求。搜集希望点的常用方法如下：

(1)书面搜集法。按事先拟定的目标，设计一种卡片，发动用户和本单位的员工，请他们提供各种想法。

(2)会议法。召开 5~10 人的小型会议约 1~2 小时，由主持人就本新项目或产品开发征集意见，鼓励与会者开动脑筋，互相启发，畅所欲言。

(3)访问谈话法。派人直接走访用户或商店等，倾听各类希望性的建议与设想。

2. 评价所产生的希望，找出可行的设想。

3. 对可行性希望作具体研究，并制订方案、实施创造。

(四)成对列举法

成对列举法是把任意选择的两个事项结合起来，成对列举其特征，或者把某一范围内的事物一一列举，依次成对组合，从中寻求创新设想。具体实施步骤如下：

1. 列举，把某一范围内所能想到的所有事项依次列举出来。

2. 强迫联想，任意地选择其中两项依次组合起来，想象这种组合的意义。

3. 对所有的组合作分析筛选。

例如，要设计新式多功能家具，可以先列举各种家具及室内用具：床、箱子、桌子、沙发、椅子、茶几、书架、台灯、衣柜、衣架、镜子、花盆架、电视、音响等。

然后，两两配对组合：床和沙发、灯和衣架、桌子与书架、床和箱子、床和灯、镜子与柜子、电视与花盆、音响和台灯等。

最后对所有方案进行分析，发现许多方案均可发明出新式家具，有些方案事实上已经成为产品，如床和沙发组合成的沙发床、镜子和柜子组合成的带穿衣镜的柜子、床和箱子组合成的床底可兼作放物柜的组合床等。有些方案则还未见有人尝试过，如茶几与电视机、茶几与镜子、电视机与镜子、椅子和灯组合等。分析这些设想中的组合能否构成可行的方案。如选取书架与椅子组合作进一步构思，在书架底部分别设计安装几块自动折叠的板条，既可坐人，又可临时放书，还可当踏板去拿书架上层的书。不用时，可以折叠或插入，不占任何地方。

## 五、智力激励法

### (一)准备阶段

本阶段包括产生问题，组建小组，通知与会者会议的内容、时间、地点。

在会议举行之前两三天，会议主持人在发出邀请通知的时候，同时附上一张备忘录，上面注明会议的主题和涉及的具体内容，并列几个希望与会者进行畅想的例子。

### (二)热身活动

本阶段的目的是让与会者尽快进入“角色”，尽量减少会议中僵局冷场的时间。热身活动内容有多种多样，在美国有“动物游戏”，互相介绍、讲幽默故事等。热身活动也，可以是体力的，只要能使与会者很快地忘掉自己的工作和私事，形成热烈、轻松的气氛就行。

### (三)明确问题

#### 1. 介绍问题

由主持人向与会者简明扼要地介绍所要解决的问题，之后可让与会者简单讨论--F，以取得对问题的一致正确的理解。

介绍问题时，主持人必须遵循简明扼要的原则，只提供与问题有关的必要信息，切忌将背景材料介绍得过多，尤其是不能把自己的初步设想和盘托出。因为这样不仅无助于启发他人的思维，反易形成框框，束缚其思路。对于外行来说，所需要的只是对问题实质的深入浅出的通俗解释。

#### 2. 重新叙述问题

这是指用不同的方式来表述问题，目的是加深对问题实质的理解，使问题的重要方面不致被遗漏。同时，启发多种解题思路，为提出设想做准备。在此要鼓励与会者从多方面、多角度去审视问题，然后对每一方面都用“怎样……”的语句来表述。

执行此步骤时应注意两点：一是不要急于提出具体的设想；二是鼓励与会者尽可能多地对问题提出重叙形式。

#### 3. 选择最富启发性的重新叙述形式

重新叙述问题之后，通常就可以围绕其进行畅谈。但有时为了使会议效果更好，能优先考虑问题的最重要方面，需对重新叙述的问题作分析选择。选择可以由主持人或问题提出者作出，也可由与会者全体决定。

### (四)自由畅谈

### (五)加工整理

会上提出的设想大都是未经仔细斟酌和认真评论的，经加工完善之后才有实用价值。

#### 1. 设想的增加

在畅谈会的第二天，由主持人或秘书以电话或面谈方式收集与会人员在会后产生的新设想。这是不可忽视的一步，因为通过会后的休息，思路往往会有新的转换或发展，又能提出一些有价值的设想。

#### 2. 评价和发展

评价设想和发展设想是相互联系的两个方面，既要作筛选判断，又要作综合改善。为了便于评价，最好先拟定一些评价指标，如，这一设想是否可行、结构是否简单、工艺能否实施、做法是否合理、费用能否节省等。具体拟定哪些指标，要视问题性质及对解决问题方案的要求而定。

## 第三节 企业员工培训开发成果的转化

### 【学习目标】

通过学习掌握培训开发成果转化的四个层面，培训成果转化理论、机制和方法，以及促进培训成果转化的技巧。

### 【知识要求】

#### 一、培训成果转化的四个层面

成功的培训能提高员工的知识技能，改善员工的工作态度，在实际工作中应持续有效地进行培训成果转化，不断提高工作绩效以推动企业向前发展。为了分析影响培训成果转化的因素，首先来分析培训成果转化的四个层面。从受训者角度，培训成果转化可分为四个层面。

1. 第一个层面：依样画瓢式的运用。即受训者的工作内容和环境条件与培训的情况都完全相同时才能将培训学习成果迁移。培训成果转化的效果取决于实际工作环境与培训时环境特点的相似性大小。比如，情境模拟培训在这个层面的转移程度就比较大。

2. 第二个层面：举一反三。即受训者理解了培训成果转化的基本方法：掌握培训目标中要求的最重要的特征和一般原则，同时也明确这些原则的适用范围。在工作环境(如操作设备、工作任务、实际问题)与培训时的环境特征有所差异时，受训者也能正确应用所学知识技能。这个层面的转移效果可通过培训师在培训时示范关键行为、强调基本原则的多种适用场合来提高。

3. 第三个层面：融会贯通。即受训者在实际工作中遇到的问题或状况完全不同于培训过程的特征时，也能回忆起培训中的学习成果，建立起所学知识与现实应用之间的联系，并恰当地加以应用。

4. 第四个层面：自我管理。即受训者能积极主动地应用所学的知识技能解决实际工作中的问题，而且能思考培训内容在实际工作中的应用。比如，能较为恰当地判断在工作中应用新掌握的技能可能会产生正面或负面作用；为自己设置所学技能的应用目标；对所学内容的运用实行自我提醒、自我监督；对培训内容的应用加以自我强化，继而进入创新地应用成果的良性循环。

#### 二、培训转化理论

有三种影响培训设计的培训转化理论，分别是同因素理论、激励推广理论和认知转换理论。表 3—4 揭示了每种理论的主要内容及适用条件。

**表 3-4 培训转化理论**

理论	强调重点	适用条件
同因素理论	培训环境与工作环境完全相同	工作环境的特点可预测且稳定的例子：设备使用培训
激励推广理论	一般原则运用于多种不同的工作环境	工作环境不可预测且变化剧烈的例子：人际关系技能的培训
认知转换理论	有意义的材料和编码策略可增强培训内容的存储和回忆	各种类型的培训内容和环境

### （一）同因素理论

同因素理论认为培训转化只有在受训者所执行的工作与培训期间所学内容完全相同时才会发生，能否达到最大限度的转换，取决于任务、材料、设备和其他学习环境特点与工作环境的相似性。

同因素理论被用于许多培训项目的开发，尤其是那些与设备应用相关或包含特定程序的培训，以飞行员的培训为例，飞行员的培训是在一个模拟器中进行的，这个模拟器类似一个喷气式飞机的驾驶舱，它与真正的飞机在各个方面（如计量器、仪表、照相）相差无几。如果飞行员实在模拟器中学习飞行、起飞、降落和处理紧急情况等技能，那么他们很容易将这些技能转换到工作环境中（飞机上驾驶舱）。

### （二）激励推广理论

激励推广理论理解问题的方法是建立一种强调最重要的特征和一般原则的培训，同时明确这些一般原则的适用范围。因此当工作环境（设备、问题、任务）与培训环境有差异时，仍能实现培训转化，即依据培训中所学的重要特征与一般原则，在工作环境当中应用所学技能，也就是所谓的“远程转化”。

可从转化”。

可从管理技能培训项目的设计中看到激励推广理论的应用。管理技能培训项目属于行为模拟培训。首先，示范者在录像中演示一遍这些关键行为并为受训者提供实践这些行为的机会；其次，受训者要明确成功处理一种情况所需的关键行为，并进行实践；最后，受训者要在各种与培训情形不完全一致的情况下应用这些行为。

### （三）认知转换理论

认知转换理论认为可通过向受训者提供有意义的材料来增加受训者将工作中遇到的情况与所学知识相结合的机会，从而提高转换的可能性，转换效果取决于受训者恢复所学技能的能力。这一理论同时向受训者提供对所学技能进行编码记忆的技能，这样他们就能轻而易举的恢复这些能力了。信息的储存和恢复是这一学习模型的关键因素。

认知转换理论的影响可从“培训的应用练习”当中看到。许多培训项目

都要求受训者找出工作中遇到的问题或状况，然后讨论培训内容的可能应用。应用练习可以让员工在工作环境中发现适当的线索(问题、状况)，增加其回忆起培训内容、并将其用于工作当中的可能性。培训的应用练习可帮助受训者理解所学知识与现实应用之间的联系，这样可在需要时更快地回忆起所学技能。

## 【能力要求】

### 一、培训成果转化机制

#### (一)环境支持机制

##### 1. 管理者支持

管理者支持是指员工的上级对员工参与培训的重视程度，以及对培训内容在工作中的应用的重视程度，都极大地影响培训成果的转移。管理者可以为培训活动提供小同程度的支持(见表 3—5)，支持程度越高，就越可能发生培训成果的转移。管理者所能提供的最基本的支持是允许员工参加培训，支持的最高水平是管理者作为培训的指导者(在培训项目中担任教导者)。许多作为指导者的管理者很可能会提供以下支持，如强化所掌握技能的应用，与受训者共同探讨进展情况，并为他们提供实践机会。为实现最大限度的培训成果的转化，培训者需要获得最高水平的支持。

表 3—5 管理者对培训的支持水平

支持程度	高支持	重点内容
在培训中任教		作为培训指导者参与培训计划，督促最大限度地转移
目标管理		与受训者共同制定转移目标，提出待解决的项目或课题，提供必要的各种资源，明确进度要求
强化		与受训者讨论培训成果应用情况，对成功应用加以弘扬，对失误加以引导解决
实践技能	低支持	提供工作中的现有机会让受训者应用新知识技能
参与		全过程关心了解培训进展、受训者的收获
鼓励		通过重新安排工作日程让员工安心参加培训
接受		承认培训的重要性，同意员工参加培训

影响管理者对培训支持水平的因素：

- (1)我知道本门课是关于哪方面的。
- (2)有可靠的方法证明培训会对员工有所帮助。
- (3)有可靠的方法证明培训会有助于我们部门工作绩效的改进。
- (4)我明白组织为什么愿意提供培训。
- (5)在绩效评价中，我能对员工在培训班上所学的内容进行评价。
- (6)我对培训有足够的了解，可在员工返回工作岗位时对其提供支持。

- (7)我们可用于课堂讨论的工具和技术。
- (8)我很高兴员工能参加培训。
- (9)我已和将要参加培训的员工讨论了课程的内容。
- (10)他们知道我关心课程的内容。

上述因素中，管理者表示同意的项目越多，那么他们对培训的支持水平也就越高。为获得尽可能高的支持，可以采取以下一些方法：

(1)培训组织者向管理者简要介绍培训项目的目的，以及培训项目与企业或部门经营目标、经营战略间的关系，把管理者应该做的以促进培训转化的有关事项的日程发给他们。

(2)培训组织者鼓励受训者，让他们将工作中遇到的难题带到培训中去解决，并将结果反馈给管理者，以引起管理者对培训项目的重视，从而相信受训者能经过培训提高工作能力。

(3)聘请管理者作为培训讲师，或者让管理者先接受培训，然后赋予他们培训下属的责任。

(4)安排受训者与他们的上级共同完成行动计划。

## 2. 同事支持

同事支持是指受训者的同事对受训者参与培训的认同程度，以及对培训内容在工作中的应用的支持程度，这对培训成果的转化也很重要。促进同事支持的方法如下：

(1)在受训者之间建立支持网，以定期讨论(可以面对面进行沟通，也可以通过电子邮件方式来进行沟通)的方式来强化培训成果的转化。支持网是指由两个或两个以上的受训者组成的，愿意共同讨论所学技能在工作中应用的小组。他们还可讨论如何获得应用培训内容的成功经验、如何获得应用培训内容所需的资源，以及处理工作环境阻碍培训的应用的具体方案。这些讨论使受训者可以共享在工作中应用培训内容的成功经验。

(2)培训教师也可利用内部简讯的形式指导受训者进行培训成果的转化。受训者每人都可以获得一份简讯。在简讯中刊载与那些成功应用新技能的受训者所进行的访谈。

(3)培训教师还可向受训者推荐一名以前参加过同样的培训项目的员工作为咨询人员。咨询人员可能就是受训者的同事，他能够提供与培训转化问题有关的建议和支持(如怎样获得应用所学技能的机会)。

## 3. 受训者的配合

受训者特征包括培训动机、文化水平及基本技能。一方面，受训员工的培训态度、动机极大地影响培训学习的效果和培训转化的程度；另一方面，虽然员工主观上积极参加培训学习，但是由于缺乏培训所要求的基本技能，只能进行初级的转移，照搬照套，情况稍有些变化就不会灵活应用了。为了使受训者更好地配合培训，可以采取下面的措施来解决：

(1)分析确定培训对象时应有所选择,要求受训者具备学习培训项目内容所需的基本技能,即认知能力和阅读、写作能力。选择时,可以对候选人进行书面测试,测试结果不记员工的个人档案,以避免员工产生排斥心理,不愿意参加培训。

(2)要求受训者做好受训准备,端正学习态度和学习动机。

(3)根据需要,通过自我学习提高一些基本技能。

(4)明确告知受训者,培训后将考察学习结果和应用情况,设置奖惩项目,并与薪酬、晋升等挂钩。

(5)如果员工不具备基本技能但又不得不参加培训,可以将基本技能指导融进培训计划中。

(6)培训实施前可将培训设计的一些资料印发给受训员工,让他们事先阅读理解,这样对提高培训有效性大有好处。

#### 4. 应用所学技能的机会

应用所学技能的机会(执行机会)是指向受训者提供的,或是他们主动寻求的,应用培训中学到的新知识、技能和行为方式的机会。执行机会受工作环境、受训者学习动机和学习主动性的影响。

执行机会包括适用范围、活动程度和任务类型。适用范围指可用于工作当中的培训内容的数量。活动程度指在工作中运用被培训内容的次数或频率。任务类型指在工作中执行的培训内容的难度和重要性。有实践机会的受训者要比没有实践机会的受训者更有可能保持住所获得的能力。

执行机会的多少具体体现在以下几个方面:

(1)受训者是否执行过该类型任务。

(2)受训者执行了多少次该类型任务。

(3)难度大且富有挑战性的该类型任务的执行情况。

#### 5. 技术支持

以电子执行支持系统(EPSS)为例,它是一种计算机应用系统,能够按要求提供技能培训、信息资料和专家建议。EPSS系统可促进培训转换,它向受训者提供一种电子信息资源作为在工作中应用所学技能的仿真基础。

培训者还可监督受训者使用EPSS的情况。这可使培训者了解受训者在培训转化过程中遇到的难题。这些难题可能与培训项目设计有关(如缺乏对过程和程序的理解),也可能与工作环境有关。

#### (二)激励机制

培训激励机制是指通过与企业内部其他管理激励机制联结起来,强化受训者培训转化行为的过程与结果。

培训是组织对受训者个人的一种开发,是企业对受训者的重视和尊重,它本身就是一种激励。但是培训正在逐渐由以往的激励因素向保健因素转变(F. Herzberg的“双因素理论”),对组织的作用更多地表现为增加员工的忠

诚度和减少不满意感，对培训成果的转化并没有直接的作用，所以不管任何形式的培训，培训转化中的激励都是非常必要的。

美国心理学家弗隆(Victor H. Vroom)提出的期望理论认为，某一活动对某人的激发力量(M)取决于他所能得到结果的全部预期价值(V)乘以他认为达成该结果的期望概率(E)，即  $M=V \times E$ 。在企业中，如果能够处理好个人努力与取得绩效、绩效与奖励、奖励与满足个人需要三种的关系，激励将发挥很大的作用。当然，在培训转化中也有各种各样的关系，员工也会有各种预期，如培训内容与个人需要、培训知识与个人业绩提高、业绩与奖励、奖励与满足个人需要之间的关系，如果员工对每个环节的预期都是积极的话，培训的转化率相对会高一些；如果员工对任何一个环节产生消极心理，就将产生转化障碍，阻碍培训转化顺利进行，所以任何一个环节的低转化率都将导致培训转化率低下。

当然培训转化动机之所以发挥作用还和强化理论、公平理论以及目标设置理论密切相关。在日常工作管理中，强化理论被上级和管理者应用较多，但是在培训转化中应用较少，也许因为人们对于培训的低转化已习以为常，当出现消极因素时不会主动应用负强化来干预，也不会发现积极因素时应用正强化给予激励。当组织或管理人员对培训转化这个领域放弃使用强化理论的特权时，培训转化就成为员工个人的事情，低转化率也就很正常了，这便形成一种恶性循环。根据亚当斯(J. s. Adams)提出的公平理论将激励社会化和相对化的思路，当人们认识到积极的培训转化有利于扭转自己的这种不公平(与自己以往、与他人比较)时，这种激励效果就很明显了。而洛克(Locke)的目标设置理论认为，一个得到认可的高难度的具体目标对提高员工实施转化的积极性具有极其重要的作用，设置这样一个合理的目标是关键。一旦员工接受了高难度的任务，他们就会全力以赴去完成，在培训转化中就表现为，一旦他们有培训转化的强烈期望，他们就会主动去应用和强化培训的内容。

## 二、培训成果转化方法

培训作为企业行为，目的在于改变员工的思维方式和行为习惯，提高组织绩效，建立企业竞争优势。但真正影响培训和开发效果的不是培训人员，而是参训人员的直线管理者，如果他们没有这方面的意识和技能，培训与开发的措施往往落空。

为了巩固培训效果，培训人员可建议管理者采取以下方法：

### (一)建立学习小组

无论是从学习的规律还是从转移的过程来看，重复学习都有助于受训者掌握培训中所学的知识和技能，对一些岗位要求的基本技能和关键技能则要进行过渡学习，如紧急处理危险事件程序等。此外，建立学习小组也有助于学员之间的相互帮助、相互激励、相互监督。理想的状态是同一部门的同一

工作组的人员参加同一培训后成立小组，并和培训师保持联系，定期复习，这样就能改变整个部门或小组的行为模式，培训 1 人员可为小组准备一些相关的复习资料。

## (二)行动计划

在培训课程结束时可要求受训者制订行动计划，明确行动目标，确保回到工作岗位上能够不断地应用新学习的技能。为了确保行动计划的有效执行，参加者的上级应提供支持和监督。一种有效的方法是将行动计划写成合同，双方定期回顾计划的执行情况，培训人员也可参与行动计划的执行，给予一定的辅导。

## (三)多阶段培训方案

多阶段的培训方案经过系统设计分段实施，每个阶段结束后，给受训者布置作业，要求他们应用课程中所学技能，并在下一阶段将运用中的成功经验和其他参训者分享，在完全掌握此阶段的内容后，进入下一阶段的学习。此种培训方法较适合管理培训。由于此种方法历时较长，易受干扰，故需和受训者的上级共同设计，获得支持。

## (四)应用表单

应用表单是将培训中的程序、步骤和方法等内容用表单的形式提炼出来，便于受训人员在工作中的应用，如核查单、程序单。受训者可以利用它们进行自我指导，养成利用表单的习惯后，就能正确地应用所学的内容。为防止受训者中途懈怠，可由其上级或培训人员定期检查或抽查。此类方法较适合技能类的培训项目。

## (五)营造支持性的工作环境

许多企业的培训没有产生效果，往往是缺乏可应用的工作环境，使学习的内容无法进行转移。缺乏上级和同事的支持，受训者改变工作行为的意图是不会成功的。有效的途径是由高层在企业内长期倡导学习，将培训的责任归于一线的管理者，而不仅仅是培训部门。短期内可建立制度，将培训纳入考核中去，使所有的管理者有培训下属的责任，并在自己部门中建立一对一的辅导关系，保证受训者将所学的知识应用到工作环境中。

## 【注意事项】

促进培训成果转化的技巧如下：

### 1. 关注培训讲师的授课风格

绝大多数企业非常重视培训讲师，但它们通常只关注培训师的知名度与所在企业的背景，很少关注他们的授课风格。实际上，培训讲师的授课风格与培训成果的转化也是息息相关的。比如，有些培训讲师会在培训课程中间要求每一个人就培训体会与学习到的内容依次上台作一个报告，向其他人讲授新学习到的内容，受训者会在讲授中积极分享在培训课程中的体会，并把

碰到的较为突出的问题与情况提出来与大家讨论，这样既能充分利用学员这一教学资源，又有利于培训成果的转化。

## 2. 培训技巧及相关内容要在工作上立即应用

“使用它或是丢失它”是培训的一个普通法则，也是一个再真实不过的描述。以应用导向的培训为例，如软件培训，如果他们在参加这个课程之前首先在程序上进行试验，培训会更有效果。即使战略性技巧的培训，如绩效反馈与团队建设等培训，在多数情况下，应用也应该是即时的、经常进行的，这才可能帮助学习人员保持培训知识。

## 3. 培训讲师建立适当的学习应用目标

培训讲师在开始课程讲授之前对培训参与者的期望管理是非常重要的，因为员工往后面的课程中将一直以这个目标为导向。参与者需要了解他们参加这个课程的期望值是什么，这个目标是易于实现的还是不可能实现的？同时，培训师要强调“我在这个课程中是什么角色”？员工在整个培训过程中则强调“在这个课程中我是什么”。

## 4. 在课程进行期间，讨论在工作中如何运用培训内容

一般情况下，培训师并不能为受训人员准备一个与他们能应用培训内容的工作岗位相类似的现实情境，培训师应设法在他们能控制的范围内消除绩效阻碍，即根据评估需求分享资料，分析阻碍，提出解决这些问题的方法。同时培训师也可以与员工的经理或同事一起讨论潜在的目标，员工则可根据他们的反馈进行实践。换句话说，培训师可以分享员工将他们在培训课程中学习到的内容转化到实际工作中的体会，提出的解决方法等。

## 5. 建立合理的考核奖励机制

(1)制定配套的合理考核机制：与培训内容相配套的考核机制能够督促受训人员将培训内容落到实处，产生实际效果。

(2)组织配套的评比活动：与培训内容相配套的评比活动，能够在工作中以生动形象的方式再次强化受训人员对培训内容的掌握，帮助他们把培训内容中的每一个具体标准变成日常工作中的良好习惯，提高工作业绩。

(3)提供配套的奖励措施：配套的奖励措施能够有效激励受训人员快速且准确地将培训内容用于实践，转化成生产力。

除了一般的工作任务完成奖励措施外，针对上述相应的重点考核内容及各项评比活动，同样要给予不同程度的奖励，提高受训人员的积极性。不仅能保证此次培训能够有效执行，同时还能激发员工自动自发的培训需求。

## 第四节 职业生涯管理

### 第一单元 组织的职业生涯管理

#### 【学习目标】

通过学习了解职业生涯管理的概念，组织职业生涯管理的目标、原则和任务，了解组织职业生涯管理中的角色，掌握制订组织职业生涯发展规划的要求，以及员工职业生涯路径设计的方法；掌握组织职业生涯管理的各项制度内容和措施，如建立职业记录及职业公告制度、帮助员工设计职业生涯规划方案、开展职业生涯年度评审等。

#### 【知识要求】

##### 一、职业生涯管理的概念

职业生涯管理是指在一个组织内，组织为其成员实现职业目标，确定职业发展道路，充分挖掘员工的潜能，使员工贡献最大化，从而促进组织目标实现的活动过程。更具体地说，它是企业将员工的个人发展与企业发展的目标相结合，在对决定员工职业生涯发展的主客观因素进行全面测定分析的基础上，通过职业生涯的设计、规划、执行、评估和反馈，使每位员工的职业生涯目标与企业发展的战略目标相一致，从而促进企业与员工共同进步和发展的一种管理机制。

在职业生涯管理的实践活动中，按照管理主体和客体的不同，可以将职业生涯管理区分为：个人的职业生涯管理与组织的职业生涯管理。

个人的职业管理与组织的职业生涯管理是密不可分，两者相互影响、相互作用，如果两方面的计划吻合，对于个人和组织来讲最为有效。因此，在人力资源管理中，关键是指导员工个人抓住机会，在组织中适时发展和表现自己，同时，组织也要对个人的职业计划采取积极帮助和支持的态度。在此基础上实现双方的利益需求，这是职业生涯管理的基本出发点。

从图 3-7 中可以看到，职业生涯管理的要求首先来源于社会和环境的要求。从组织的设计和开发而言，在考察职业生涯的来源之后，就要制订用人计划，而个人的设计和开发，首先是职业生涯的挑选者和承担者的双向选择，即职业生涯的选择过程。这时，将个人和组织在招聘、选拔、安置、培训活动中联系起来。而组织的成长发展培训计划和个人的早期职业生涯问题，在管理的职务轮换、绩效考核、开发性培训中紧密相连。组织的解职和离职计划，重新分配和安排的计划和个人的中期职业生涯以及后期职业生涯问题均会通过继续再教育、职务重新设计或轮换、部分时间工作、重新委派、退休活动中联系起来。因此，通过企业与员工的配合，可以充分地满足

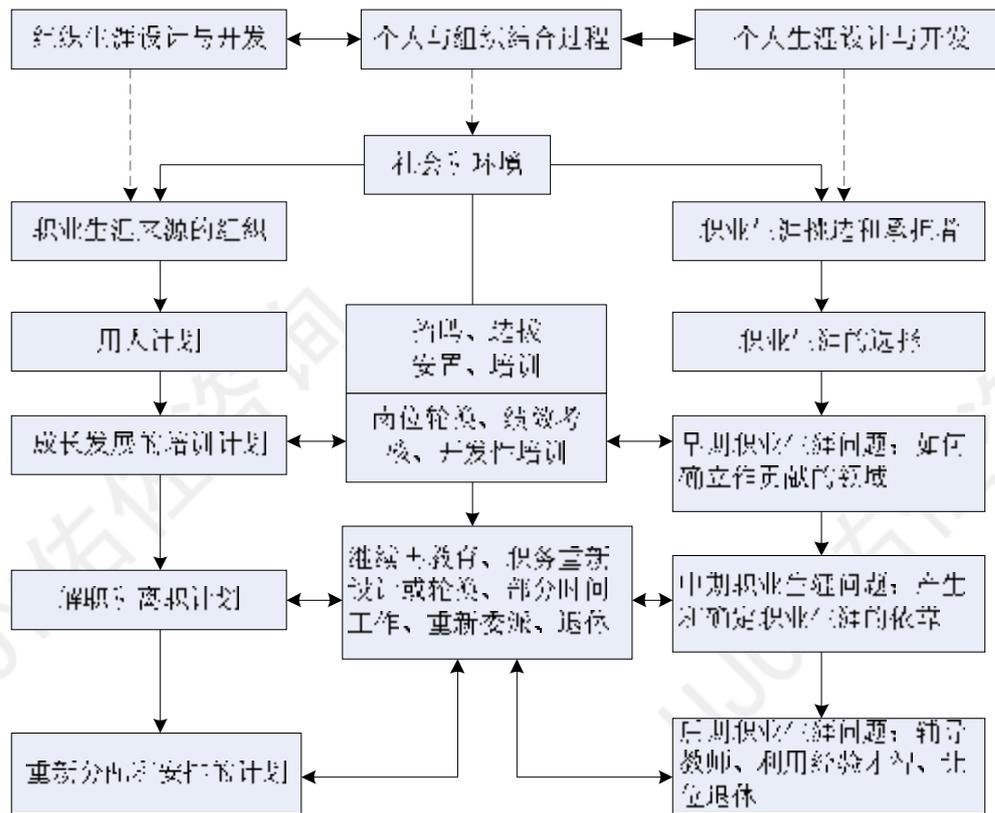


图 3-7 个人与组织职业生涯管理的关系图

组织内的员工的职业生涯发展的需求，调配企业内可以利用的资源，协助员工进行个人的职业生涯规划与发展。一个完整的职业生涯管理活动，需要融合个人的职业生涯目标于企业长期的发展需求中，企业有责任去推动这种有益于企业与个人互利互惠的职业生涯管理活动。具体来说，企业与个人在职业生涯管理中的工作重点如下：

#### (一) 企业方面的管理重点

1. 确定企业人力资源的需求与预测。
2. 将人力资源计划与企业目标相结合，发挥效能。
3. 依照企业的需求、特性，培养企业所拥有的人才，以提升其人力素质。
4. 确认工作规范与职位说明，并进行必要的职位调整。
5. 拟订企业的人才培育计划，有系统地提升生产效率，激发潜能。
6. 制订企业内晋升与轮调的计划。
7. 进行工作评价与人力配置的整合。
8. 增加员工对公司的忠诚度及向心力。
9. 显现企业持续发展的经营理念。
10. 协助员工辨别工作上的风险与机会。
11. 降低员工的流动率与离职率。

12. 更有效地运用员工们的潜能，以促进组织的发展成效。

### (二)员工个人方面的管理重点

1. 获得充分的企业发展信息。
2. 辨别工作形态，增进适应新工作的能力。
3. 对自己的工作进行恰当的自我评价。
4. 参与发展、训练方案，以提升自我，促进自我启发。
5. 通过企业的协助，确认自我生涯发展路径。
6. 增进自我的工作能力和技术。
7. 促进自我成长，并争取向上升迁的机会。
8. 使自我的潜能更有效地被激发出来。
9. 结合个人的特质进行职业生涯的选择，建立职业生涯发展目标，并执行职业生涯发展计划。

## 二、组织职业生涯管理的目标

组织职业生涯管理，为员工职业生涯的成功提供基本的载体和科学的指导，对员工的职业生涯发展具有重要作用。从组织的角度来看，职业生涯规划也起着很关键的作用。成功的职业规划在招聘、吸引优秀员工中是必不可少的，而且有助于维持他们的工作热情。从更广泛的意义上来说，组织进行职业生涯规划，能提高员工的工作质量，形成积极向上的工作态度并提高他们对企业的忠诚度。为此，组织职业生涯管理应体现以下四个方面的目标：

### (一)实现员工的组织化

一般来说，员工的组织化即员工初入单位，在该单位中被接纳与塑造，完成社会化，成为合格员工的过程。在这一过程中，个人要实现对职业岗位的适应、组织文化的适应和职业心理的转换，组织则要把没有职业阅历或者有其他单位职业经历的新聘人员，塑造成为基本符合本单位需要的员工，即在本组织中被认同，能够完成组织工作，具有与老成员类似特征的人。

### (二)实现员工发展与组织发展的统一

任何组织都是由从上到下各层次级别的一个个员工所组成，组织与员工之间的协调至关重要。职业生涯规划工作的开展一方面为员工指明了发展的方向，另一方面也为员工发展提供了基础和条件。人力资源管理部门通过提供必要的信息，创造成才的机会，给予员工必要的帮助与指导，使员工个人成才，同时又能满足组织的需要，从而实现员工的职业生涯目标与组织发展目标统一。实施职业生涯规划，协调组织和员工的关系，承认员工个人的利益和目标，这能够使员工的个人能力和潜能得到较大的发挥，使他们努力为组织完成生产经营任务，达到“双赢”的目标。

### (三)实现员工能力和潜能的发展

人力资源是一种能动性的资源，发挥其能力和潜能至关重要。通过职业生涯规划，可以使组织更加了解员工的能力，从而恰当地使用这一资源。在

组织正常发展的情况下，实行职业生涯规划和管理措施，尽量考虑员工的个人意愿，为员工提供发展机会，也是组织激发员工主动性的重要手段。职业规划依据员工个人的特点，考虑不同员工的特殊需要，并据此设计不同的职业发展途径，以使员工扬长避短，更好地发挥自身的优势。不同年龄、性别、学历的员工按照不同的方式和途径发展，使其获得了更为平等的就业和发展机会，有利于全体员工技能水平、创造性、主动性的发挥，从而使员工在追求更高层次的自我价值实现的同时，得到持续稳定的发展。

#### (四)促进企业事业的长久发展

职业生涯规划是企业吸引和留住人才的重要措施，它能为企业各层次人员提供培训和发展机会，指明晋升渠道、路径，使企业员工以负责任的态度和创造性的精神投入到日常工作中，以保证企业工作的有效运行，促进企业事业的长久发展。

当今世界上许多著名公司的人才管理，正是通过职业生涯规划与管理来吸引人才、留住人才的。有研究显示，在拥有职业生涯开发系统的新加坡公司里，有组织的职业生涯开发与规划被给予积极与肯定的评价，其成果主要体现在：提高了员工的积极性(因为公司正在为他们做一些事情)；使员工的职业前景更加美好；留住了更多的好员工；公司的需要与员工的前景更加协调；人员继任规划更加有效。

### 三、组织职业生涯管理的原则

#### (一)利益整合原则

利益整合，即不同方面、不同主体利益的有机结合。在职业生涯管理方面，利益整合是指员工利益与组织利益的整合，也包括与社会利益的结合。显然，这种整合不是牺牲员工的利益，而是处理好员工个人发展和组织发展的关系，寻找个人发展与组织发展的结合点。

#### (二)机会均等原则

在职业生涯管理方面，机会均等原则要求企业在提供有关职业发展的各种信息、提供教育培训机会、提供任职机会时，秉持公开、公正、公平原则，保持较高的透明度。这是组织成员平等和人格受到尊重的体现，是维护员工整体积极性的保证。

#### (三)协作进行原则

在职业生涯开发中，如果组织与员工缺乏沟通，互不理解，难以配合，则可能给双方带来风险。因此，职业生涯开发的各项活动都要由组织与员工双方共同制定、共同实施、共同参与完成，使上下级相互信任，这样才有利于组织与员工双方的发展。

一般来说，若组织职业生涯管理活动存在主观、脱离实际、脱离员工意愿的情况，就会出现违背协作原则的现象，这可能导致出现以下问题：组织职业生涯管理误导了员工，使员工成为组织职业生涯开发与管理战略的受害

者；员工作为跟随者，被动地接受组织安排，不利于个人的发展；员工成为“躲避者”，因为他们担心该规划和战略会限制本人的发展；员工受益不大，即在职业生涯发展中受尊重和自我实现的程度不够。总之，无论是上述哪种情况，都不能使员工按照自己的愿望在职业生涯开发中得以发展，这将挫伤个人积极性，组织也因没能培养出自己所期望的员工而蒙受损失。

#### (四)时间梯度原则

由于人的职业生涯发展具有周期性，职业生涯规划与管理的内容就必须分解为若干个阶段，并划分到不同的时间段内完成。时间梯度原则是由不同的时间阶段构成，每一时间阶段又有“起点”和“终点”，即“开始执行”和“达成目标”两个时间坐标。没有明确的时间规定，会使职业生涯规划陷于空谈和失败。在职业生涯规划的各个实施环节上，应对员工进行全过程的观察、设计、实施和调整，以保证职业生涯规划与管理活动的持续性，使其效果得到保证。

#### (五)发展创新原则

职业生涯规划中的发展创新原则，是指在人的职业生涯发展及组织的职业生涯管理中，提倡发现和解决新的问题或用新的方法处理常规问题。发挥员工的创造性这一点，在确定职业生涯目标时就应得到体现。职业生涯规划和管理工作，并不是制定一套规程序，让员工循规蹈矩、按部就班地完成，而是要让员工发挥自己的能力和潜能，达到自我实现、创造组织效益的目的。同时，一个人职业生涯的成功，不仅仅是职务上的提升，还包括工作内容的转换或增加、责任范围的扩大、创造性的增强等内在质量的变化。

#### (六)全面评价原则

为了做到对员工的职业生涯发展状况和组织职业生涯管理工作状况有正确的了解，要由组织、员工个人、上级管理者、家庭成员以及社会有关方面对职业生涯进行全面的评价。在评价中，要特别注意下级对上级的评价。例如，美国快递公司每年请下属给其直接上级写评语，一般由四五个下属对直接上级填写评价表，写好之后封在机密信封里寄到统计公司进行分析。

### 四、组织职业生涯管理的任务

组织职业生涯管理的任务是研究组织职业需求与员工职业发展之间的关系及其相互作用，其研究内容由组织职业生涯管理的主体(即组织)与职业生涯管理的客体(即员工)及职业之间的发展变化关系和相互作用机制构成。

组织职业生涯管理受个人因素、组织因素及环境因素等多方面的影响，是一个涉及内容非常广泛的系统工程。因此，要进行有效的职业生涯开发与管理，就必须在管理过程中对上述各有关因素加以系统分析和研究，并据此构建组织职业生涯发展体系。具体而言，职业生涯管理的任务主要包括以下六项：

#### (一)帮助员工开展职业生涯规划与开发工作

组织为员工提供工作分析资料、工作描述，宣传经营理念、人力资源开发的策略等，员工据此设定自我发展目标与开发计划，使个人的目标与组织目标相配合。

#### (二)确定组织发展目标与职业需求规划

根据组织的现状、发展趋势，明确组织的发展目标，并据此确定不同时期组织的职业发展规划与职位需求。

#### (三)开展与职业生涯管理相结合的绩效评估工作

包括工作业绩与表现的评估，工作士气的调查，提供相关资料给组织或员工，配合组织发展目标与方向，晋升优秀员工，提供职业生涯发展路径，及早确认有潜力者，确定甄选升迁标准，使员工公平竞争。

#### (四)职业生涯发展评估

组织应协助员工确定职业生涯目标，并进行科学的评估，找出员工的优缺点及组织的优劣势，分析员工职业生涯发展的可行性。

#### (五)工作与职业生涯的调适

根据绩效和职业生涯发展的评估结果，对员工的工作或职业生涯目标作适当的调整，使员工的工作、生活与目标密切融合。

#### (六)职业生涯发展

包括各种教育与训练、工作的范围扩大与丰富、责任的加重、激励措施等。

以上六项任务彼此之间联系密切，互有影响。在实际操作中，应彼此兼顾，才能获得最佳效果，在促进员工自我发展的同时，确保组织的持续发展。

### 五、组织职业生涯管理中的角色

#### (一)组织最高领导者

组织最高领导者是组织职业生涯管理的重要人物，组织发展战略是由最高领导人来确定并指挥实施的，因此组织最高领导人应对组织发展前景和人员需要发展的能力作出有效的判断。组织最高领导人还参与组织各项管理制度和人事制度的制定，如提出组织未来管理人员的国际化原则等内容。

需要指出的是，组织最高领导者或多或少地会对组织高级管理人员进行直接的管理，他们可能参与职业生涯委员会，处理有潜能人员的有关问题等，并决定一部分管理人员的职务分配，因此也是组织最高领导者决定如何从整体上表述组织职业生涯管理的内在功能。

美国学者施尔曼教授指出，组织职业生涯管理的成功与组织高层领导者的全力支持密不可分。理想的方式应该是，高层经理与人力资源管理部门经理、职业生涯委员会一起设计并实施职业生涯的开发体系和制度。该体系应该反映组织的目标和文化。

## (二) 人力资源管理部门

人力资源管理部门负责整个组织中的各类职业人员的开发与管理，组织职业生涯管理是其工作的重要组成部分。针对组织内部不同的人员，分析其工作的特殊性，制定相应的政策，并根据工作发展的需要设立特殊的岗位，进行特殊的培训，设定不同的职业发展通道，以培养能够担任特定职务的开发与管理工作的专家。

## (三) 职业生涯委员会

职业生涯委员会是组织为组织职业生涯管理战略的制定和实施而设立的特殊机构。委员会一般由企业最高领导者、人力资源管理部门的负责人、职业指导顾问、部分高级管理人员以及组织外部专家组成。职业生涯委员会是对与组织人员发展相关的决定进行讨论的专门机构，其主要职责是制定每年的职业生涯年度会谈策略，对有潜力的员工进行定位，并对其发展通道进行观察监督。职业生涯委员会的会议具有很强的影响力，有关职务分派的一些决定也在职业生涯委员会进行讨论。职业生涯委员会需要连续不断地收集和整理个人、企业和社会发展的信息，以便进行正确决策。

## (四) 职业生涯指导顾问

职业生涯指导顾问是设立于人力资源管理部门或职业生涯委员会中的特设职务，由具有丰富的人力资源管理知识和经验的专业人员担任，也可以由德高望重、已在职业生涯发展中取得显著成就的资深管理人员担任。

职业生涯指导顾问可以在两个层次参与工作。从组织的角度出发，他们负责研究有关管理人员的聘用和管理问题，贯彻职业生涯委员会的决策。其实际参与的程度取决于组织结构和组织的国内、国际发展战略计划。从员工角度角度出发，职业生涯指导顾问是其职业生涯的顾问，也是其直接上级进行组织职业生涯管理工作的顾问。因此，职业生涯指导顾问的任务主要表现在以下四方面：

1. 直接为员工的职业生涯发展提供咨询。
2. 帮助各级管理人员做好组织职业生涯管理工作。
3. 协助组织做好员工的晋升工作，通过一系列方法，来明确可以提供的工作岗位、员工发展的愿望、人事变动的条件等。
4. 协助组织做好各部门管理人员间的薪酬平衡，使之不要因为所处岗位级别及部门情况的不同而差距过大，避免薪酬政策间的差距阻碍组织内部人事变动。

## (五) 直接上级

员工直接上级的作用因组织的人事政策的不同而有所不同，因为各类组织对员工的管理(如聘用、薪酬、人事调动)的集权程度不同。但无论如何，直接上级是组织职业生涯管理中不可或缺的角色。其作用主要体现在：

1. 日常工作中一般是由直接上级对员工进行评估，因此，直接上级对

员工潜能的定位起重要作用。

2. 直接上级可以通过不同工作任务的分派来使员工发挥自己的能力，展现自己的潜能。

3. 直接上级还可以充当顾问的角色，即根据对某个员工的印象参与对其职业生涯的指导，或将自己对其发展前景的看法告诉员工。

4. 直接上级可以利用他们的“关系网”，为员工在组织内的职业生涯发展产生积极的作用，促进员工的晋升。

实际上，组织中各个层次的直接上级都在自觉或不自觉地做着人力资源的开发工作，组织的人力资源开发政策正是通过各层管理人员落实到其直接下级的，每一个员工都会通过直接上级对其工作的安排和评价感受企业人事政策的宗旨。因此，可以说每一个直接上级都在或理性或感性地影响着其下级在职业生涯上的发展。组织应明确地建立直接上级参与组织职业生涯管理的工作体系，包括对直接上级参与员工的职业生涯发展进行评估以及对直接上级进行职业生涯管理的专项培训。只有这样，才能更好地促进组织与员工的发展。

#### (六)直接下级

直接下级的作用除根据切身体会对上级作出评价以外，有时直接下级的发展状况也会直接影响上级的发展前途。员工职业生涯发展的一个重要指标是能培养出优秀的直接下级。直接下级的成长也为上级员工的职业生涯发展提供了保证。如果一名管理人员由于工作成绩突出而获得了晋升的机会，但由于未能培养出优秀的下级来接替自己的工作，只好先让其保持原职，待其职位“后继有人”再晋升。在这种情况下，这名管理人员只能延迟或错过职业生涯发展中的一次职务晋升与发展的机会。

#### (七)同级

组织内相同级别的员工因为没有上下级关系，可以无拘无束、畅所欲言地提出最为平等的评价和建议，由于所处的角度不同往往对问题有不同的看法和建议，这对同级员工的发展往往很有帮助。但由于组织管理体制的影响，其角色和作用往往容易被忽视。

### 【能力要求】

#### 一、组织职业生涯发展规划的制订

在一个企业内，建立职业生涯通道即为组织的职业生涯发展规划制订的过程。其目的在于促进企业现有人才更有效的发展。通过职业生涯发展规划的制订，企业可以对自己在员工发展中的责任有更清晰更全面的认识，员工也能通过职业生涯发展规划更好地理解企业发展的目标和要求，以及自己职业生涯发展与组织目标的关系。在制订组织的职业生涯发展规划时，应注意以下几方面问题：

1. 为员工考虑新的或非传统的职业通道。一些优秀的员工并不把传统培训与开发的升迁看做一种职业选择，因为在现今的企业里可以得到的提升选择微乎其微。企业可以提供职业生涯发展规划，以帮助确定新的、不同的职业道路，而不是丢掉这些人。

2. 应该使跨越不同的部门、专、址和岗位的职业通道得到拓展。部门、专业和岗位等方面的差异不应成为职业发展与提升不可逾越的障碍。

3. 为所有的员工提供均等就业与发展的机会。一个有效的职业生涯发展规划，应当为妇女以及不同背景的劳动者提供半等的工作机会，以及公平的薪酬福利待遇。

4. 注重员工个人发展需要的满足。那些对本岗位工作充满浓厚兴趣，并认为企业为他提供一份有价值工作的劳动者，会更愿意留在企业中，乃至长期为企业服务。

5. 通过由横向与纵向工作的变换而提供的在职培训来改善业绩。工作本身就是对职业发展最重要的影响，每项工作都能提供挑战和经历。

6. 确定培训和发展需要的方法。如果一个人渴望某种职业通道，但目前还不具备资格，这就确定出一个训练和发展的需要。所有这些目标可能都是期望实现的。但是成功的职业计划取决于企业是否具备满足那些它认为对员工发展和组织实现目标最重要需求的能力。

## 二、职业生涯路径设计

职业生涯路径是指组织为内部员工设计的自我认知、成长和晋升的管理方案。职业路径设计指明了组织内员工可能的发展方向及发展机会，组织内每一个员工可能沿着本组织的发展路径变换工作岗位，可以在帮助员工了解自我的同时使组织掌握员工职业需要，以便排除障碍，促进员工的发展。另外，职业路径通过帮助员工胜任工作，确立组织内晋升的不同条件和程序，对员工职业发展施加影响，使员工的职业目标和计划有利于满足组织的需要。良好的职业路径设计一方面有利于组织吸收并留住最优秀的员工，另一方面能激发员工的工作兴趣，挖掘员工的工作潜能。职业路径的设计具体有以下几种形式：

### (一)传统职业生涯路径

传统职业生涯路径是一种基于过去组织内员工的实际发展通道而制定出的一种发展模式。这种模式将员工的发展限制于一个职业部门内或一个组织单位内，通常是由员工在组织中工作年限来决定员工的职业地位。其假设是每一个当前的职位是下一个较高层职位的必要准备。因而，一名员工必须一级接一级地、从一个职位到另一个职位进行变动，以获得所需要的经历和准备。例如，某一组织的销售部门从下而上设计为销售小组、社区销售、地区

销售、全国销售及全球销售五个等级，一个销售人员可在两年后成为销售组长，5年后成为社区销售主管，10年成为一个地区销售主管，15年成为跨国公司在某一国家的销售主管，20年后成为某一国家的销售总监。这种组织职业发展路线有一个很大的缺陷，就是它是基于公司过去对员工的需求而设计的。但实际随着组织的发展，原有职业需求已不再适应的企业发展要求。技术的进步、外部环境的变迁、公司战略的改变都会影响公司对人力资源的需求，因此组织需要一种更灵活、可以不断改进的模式来设计组织内的职业发展路径。这种情况下，行为职业路径应运而生。

### (二)网状职业生涯路径

网状职业生涯路径是一种建立在对各个工作岗位上的行为需求分析基础上的职业发展路径设计。它要求组织首先进行工作岗位分析，以确定各个工作岗位上职业行为的需要，然后，将具有相同职业行为需要的岗位归为一族(这里的族，是指对员工素质及技能要求基本一致的工作岗位的集合)，以族为单位进行职业生涯设计。这种设计所产生的职业路径是呈网状分布的，如图 3—8 所示。分属于不同职业部门的岗位 A1 与 B1 对员工的基本技能的要求以及员工进行的基本工作活动是相似的，因此可将这两个岗位划为同一工作族，A2 与 B2 也对员工的技能要求基本相同，可划为同一工作族，但它们对员工技能的要求比 A1 和 B1 要更高一些。按照传统的职业发展路径设计，处于 A 岗位的员工将会沿着有 A1~A2—A3—A4 的方向发展，处于 B 岗位的员工将会沿着 B1~B2~B3—B4 的方向发展。按照行为职业发展计划的思想，由于 A 岗位与 B 岗位所要求的基本技能大致相同，处于 A1 岗位的员工有三种选择：①在本部门内沿着传统的职业发展路线前进；②水平移动，转换到 B 岗位上，沿着 B 部门的职业发展路线前进；③可以提升到 B2 岗位上，再沿着 B 部门的职业发展路线前进。同样，处于 B 岗位的员工也有三种选择。这样一个员工的职业发展路线就呈现出一个网状结构。这里我们只列出了两个具有相同技能要求的工作岗位，现实中一个组织可能拥有多个具有相同技能要求的岗位，那么职业发展路径也就更为复杂。这种灵活的职业发展路径设计能够给员工和组织带来巨大的便利。对员工来讲，这种职业发展设计首先为员工带来了更多的职业发展机会，尤其是当员工所在部门的职业发展机会较少时，员工可以转换到一个新的工作领域中，开始新的职业生涯；其次，这种职业发展设计也便于员工找到真正适合自己的工作，找到与自己兴趣相符的工作，实现自己的职业目标。对组织来讲，这种职业发展设计增加了组织的应变性。当组织战略发生转移或环境发生变化时，能够顺利实现人员转岗安排，保持整个组织的稳定性。

### (三)横向职业路径

前两种职业途径都被视为组织较高管理层的升迁之路。但组织内并没有足够多的高层职位为每个员工都提供升迁的机会，而长期从事同一项工作会

使人倍觉枯燥无味，影响员工的工作效率。因此，组织也常采取横向调动来使工作具有多样性，使员工焕发新的活力、迎接新的挑战。虽然没有加薪或晋升，但员工可以增加自己对组织的价值，也使他们自己获得了新生。按照这种思想所制定的组织职业路径就是横 I 曲技术路径。如图 3—8 所示，由 A1 到 B1，由 A2 到 B2。这种设计一般也是建立在工作岗位行为需求分析的基础之上。

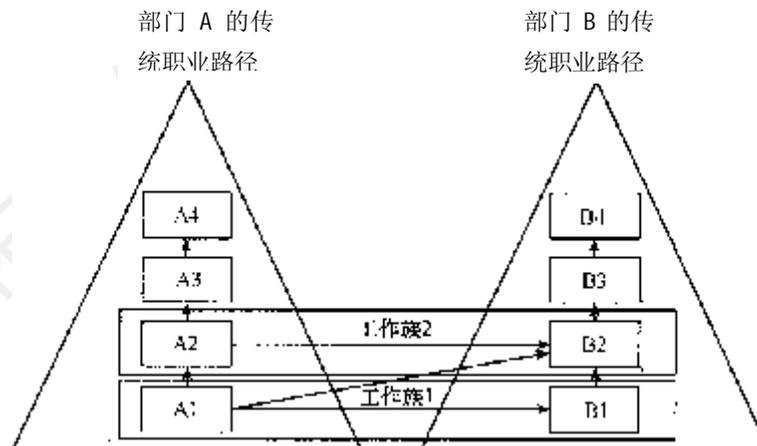


图 3—8 职业生涯路径示意图

#### (四) 双重职业路径

双重职业路径主要是用来解决某一领域中具有专业技能，既小期望在自己的业务领域内长期从事专业工作，又不希望随着职业的发展而离开自己的专业领域。因此，组织有必要进行双重职业路径设计，即在为普通员工进行正常的职业路径设计的同时，还要为这类专才另外设计一条职业发展的路径，从而既能满足大部分员工的职业发展的需要，也能满足专业人员的职业发展需要。这类专业人员的职业发展不体现在岗位的升迁，而是体现在薪酬上的变更。同一岗位上不同级别专业人员的报酬是可比的。双重职业路径的设计有利于鼓舞和激励在工程、技术、财务、市场等领域中的贡献者。这种设计使这些领域的人员能够增加他们从事专业活动的时间，为企业作出更大贡献，同时得到合理的报酬。实现双重职业路径能够保证组织既聘请到具有高技能的管理者，又雇用到具有高技能的专业技术人员。

传统职业路径以及由其改良来的网状职业生涯路径都是基于晋升而设计的职业路径，横向职业路径可以增加员工的职业生活多样性，双重职业路径可以保证员工在适合自己的岗位上发展。每种路径都有它的特点，组织可以根据本组织的特色来选择适当的职业路径，发挥职业生涯管理的巨大功效。

### 三、组织职业生涯管理的制度与措施

组织职业生涯管理的落实需要一定的制度与措施加以保障，组织职业生

涯规划落实的措施有多种，不同的组织可以采取不同的措施，最常用的落实制度与措施主要有：建立职业记录及职业公告制度、帮助员工设计职业生涯规划方案、开展职业生涯年度评审、建立组织职业信息系统等。

### (一)建立职业记录及职业公告制度

为落实组织职业生涯管理目标，大多数比较先进的企业都建立了职业记录及职业公告制度。这种制度的基本目的在于确保内部候选人的职业目标和技能与各种晋升机会公开、公正、有效地匹配起来。

以某跨国公司所构建的内部工作配置中心为例，设置该机构的目的在于唤起员工对谋求公司不同领域中职业发展机会的兴趣。内部工作配置中心还可以帮助公司在填补职位空缺时寻找内部合格的候选人，因为它可以向管理人员提供能够填补该空缺的员工信息。该公司的内部工作配置中心的工作程序共分为五个步骤：

1. 当某一职位出现空缺时，管理人员可以首先进行内部、外部或综合性调查，但是公司一般“鼓励进行内部调查或综合性调查”。

2. 管理人员和招募人员为此空缺职位填写“份工作描述表。这张表包括工作名称、部门与直接管理人员、对职位职责的描述以及该职位对从业者的总体资格要求。

3. 将空缺职位机会在内部工作配置中心以及在每一楼层的接待处公布出来。

4. 对空缺职位感兴趣的员工向公司的内部工作配置中心递交申请报告以及最新的履历。

5. 由内部工作配置中心的协调员和招募人员对每一位员工的申请书进行资格审查。一般情况下，员工在递交申请报告的两周之内，就会得到内部工作配置中心协调员寄到家里的通知，告知他们申请报告的处理结果。该步骤仅仅是决定员工能否被邀请参与求职面谈。那些被挑选上的员工将接着进入下一步的面谈阶段。

许多公司还建立了职业信息系统，以便更好地落实组织职业生涯管理。例如，某公司建有一个关于18 000名管理人员的员工信息资料库，记录他们的工作地点，他们的工作绩效评估代码，他们既定的职业发展通道等。由一位公司资深的行政管理人员来审查所有跨地区或跨部门的工作申请。公司总部的经营主管则负责对公司所有人员的工作绩效评估和职业发展规划进行评价，以此在管理人员和他们的下属员工之间创造一种动态的对话过程。他们经常讨论(至少每年一次，通常更为频繁一些)某当事人在今后12个月内将做些什么，他的职业选择是什么等。反过来，上级管理人员又会同他的地区管理人员讨论同样的事情。这种讨论所强调的重点是如何帮助下属人员不断成功。

### (二)职业生涯规划方案的设计

在组织职业生涯管理中，要基于个人能力、人格特征、职业意愿(或职业原动力)、组织和外部环境，以及设定的职业发展目标开展活动，对职业目标与规划的内容进行确定和调整。

#### 1. 员工职业生涯规划方案的内容

(1)题目。职业生涯方案的题目，包括方案人姓名、规划时间等最基本的信息。

(2)个人职业方向。这主要是指职业类别，如律师、教授、医生等。就长期计划而言，则应当落实到等级上。

(3)社会环境分析结果。包括宏观的政治经济发展趋势及其对职业的影响。

(4)所在单位分析结果。这部分内容应当比较细致，尤其是要有个人培训机会、晋升可能性等方面的材料。

(5)相关人物及其建议。包括直接上级、职业生涯管理工作人员、高层领导以及家人等。

(6)职业生涯目标及其实现时间。该目标可以包括多项互相不排斥的目标。主要是专业目标、职务等级目标、工作能力目标、工作成果目标和经济收入目标。上述目标均可以划分为短期、中期和长期目标。

(7)成功的标准。对成功标准的价值判断因人而异，组织与个人在从事职业生涯规划中应结合自己的成功标准。

(8)自身条件、潜力状况。自身条件、潜力有多方面，这往往要通过业绩考核与素质评价得出。一般来说应当把握自己的知识水平、专业能力、管理能力、身体状况以及发展潜力等。

(9)目前能力与生涯目标之间的差距。即要寻找和解决个人职业发展的能力瓶颈。

(10)解决差距的办法。解决方法有教育培训、讨论交流和实践锻炼三个方面。

#### 2. 制定员工的职业生涯规划表

职业生涯规划表，是组织对于员工实施职业生涯规划与管理的主要方法之一，也是设计、实施和观察职业生涯规划与管理的重要工具。

职业生涯规划表可以有不同的内容和多种模式，要根据组织的具体情况和职业生涯规划与管理需要选择和制定。基于职业类别、生涯目标体系内容和生涯通道的综合考虑，对“人生”“长期”“中期”，“短期”各个规划时期的目标与实施内容列项，设计出职业生涯规划表。该表格可组织内部广泛、统一使用。其表格内容见表3—6。

#### (三)提供职业生涯发展通道

员工要取得良好的职业生涯发展，其自身的积极努力、自我开发与发展甚为重要。但是，组织绝不能将员工的职业发展视为员工个人的事情，而不

表 3—6 职业生涯规划表

第 次生涯计划		时间	年 月 日
姓名		员工编号	
年龄		性别	
所学专业		学历	
目前任职岗位		岗位编号	
目前所在部门		部门编号	
计划制订时间	年 月 日	部门负责人	

职业类型(在选定种类的题号上打钩, 可选择两个或两个以上)

①管理 ②技术 ③营销 ④操作 ⑤辅助

如选择的职业类别更具体、细化, 请做进一步说明:

•人生目标

①岗位目标:

②技术等级目标:

③收入目标:

④社会影响目标:

⑤重大成果目标:

⑥其他目标:

•人生通道

①图示(简略):

②简要文字说明:

•实现人生目标的战略要点

•长期目标(通常在 10 年以上)

①岗位目标:

②技术等级目标:

③收入目标:

④重大成果目标:

•长期通道

①图示(详细):

②简要文字说明:

•实现长期目标的战略要点:

•中期目标(通常在5年以上)

①岗位目标:

②技术等级目标:

③收入目标:

•中期通道

①图示(详细):

②简要文字说明:

•实现中期目标的战略要点:

•短期目标(通常在1年以上)

①岗位目标:

②技术等级目标:

③收入目标:

•短期通道

①图示(详细):

⑦简要文字说明:

•短期计划细节

①短期内要完成的主要任务:

②有利条件:

③主要障碍及其对策:

④可能出现的意外和应急措施:

年度目标发年度计划的细节通常另行安排,以保持职业生涯计划的相对稳定性和可保存性。

备注:如为修改稿,请说明理由。如有自我申报表,请附在本表后。

部门负责人(签字):

人力资源部职业生涯管理负责人(签字):

资料来源:马上斌.生涯管理.北京:人民日报出版社,2001

予重视和支持。组织应当清醒地认识到,员工职业生涯发展是组织存在与发展的必要条件和动力源泉,并与组织的发展相互促进。因此,提供条件、设置职业通道、对员工职业发展予以帮助,是组织应尽的责任和义务,也是组织的一项重要任务。

#### 1. 帮助员工制订和执行职业生涯规划

职业生涯规划是个人职业生涯的妥善安排,在这种安排下,个人可以依

据计划要点，在短期内充分发挥自我潜能，并运用环境资源达到各阶段职业生涯的成功，并最终达到既定的职业生涯目标。组织要帮助员工依据组织需要和个人情况制定发展目标，并找出达到目标的手段和措施。重点是协助员工在个人目标与组织内实际存在的机会之间，达到更好的结合，而且应强调提供心理上的成功。具体应帮助员工制定、执行和修订生涯规划。

## 2. 组织要为员工提供职业通道

职业通道，是员工实现职业理想和获得满意工作，或者达到职业生涯目标的路径。组织成员的职业生涯目标能否实现，个人特质、能力至关重要；但是，离开了组织的需要和机遇，个人职业生涯发展也是不可能的。要设置员工职业生涯发展通道，组织首先应当建设主干道；其次，又要不拘泥于单一通道，设置多条临近主干道，使其成为达到职业发展目标的辅助职业通道，通过不同的通道共同实现职业发展的目标。

## 3. 组织要为员工疏通职业通道

在员工职业发展通道中可能会遇到障碍，扫除通道上的障碍，是组织的重要工作任务。员工职业发展的障碍，既可能来自员工职业工作自身，又可能来自家庭，还可能来自个人的生物生命周期。因此，组织必须从员工人生发展角度去发现问题，解决问题。总之，组织为员工发展设置了职业通道之后，还要关注来自各方面的障碍，并立足于员工人生发展，寻找障碍来源，有针对性地解决问题、排除障碍，使员工职业发展通道保持畅通。

### (四)组织职业生涯年度评审

#### 1. 职业生涯年度评审的目的和意义

年度评价是职业生涯规划与管理的一项重要手段。从基本意义上说，年度评价是周期性地对组织实施的职业生涯规划与管理进行“盘点”，它有利于组织检查职业生涯规划与管理工作的效果，发现存在的问题，根据组织及环境的变化及时调整职业生涯规划与管理工作的，而且还可以使职业生涯规划与管理的对象了解情况，积极参与并及时作出调整。

职业生涯年度评审的优势和价值在于信息的直接交流，因此在评审的过程中，应建立和谐愉快的气氛，以有利于实现评审目标——通过信息的充分交流，使员工获得调整自己的职业生涯规划所必需的信息，如别人的评价、职务变动的可能性、教育培训安排等；使上级获得工作计划及与人力资源相适应所必需的信息，如员工的愿望、反馈等。

许多有关员工职业生涯发展的决定就是通过这种评审所得出的结论作出的。除了有关个人可能的培训、晋升计划的决定外，实际上，年度会谈最常用于发现员工的潜力。

组织通过职业生涯年度评审达到以下目的：

- (1)使员工发现自己的缺点，并促使其改正。
- (2)使员工知道别人怎样看待他的工作。

(3)使员工能够无拘无束地讲述自己的才干、自己所遇到的困难及愿培洲与开发望。

(4)消除组织内可能存在的误解等。

## 2. 组织职业生涯年度评审的方式

职业生涯规划年度评审的具体方法包括自我评价、直线经理评估和全员评估。一般来说，自我评估是自主和自觉的评估，也足能够取得实效的评估；直线经理评估比较详细，能够与组织的工作有机结合，而且关系到组织职业生涯管理措施；全员评估类似于人力资源绩效评价中的 360 度考核，评估结果比较全面客观。

职业生涯规划年度评审的具体方式为谈话方式。法国学者贝松(Beson)总结了谈话方式的发展：评价的方法由不进行谈话的打分法，发展到员工参与式谈话的评价方法，进而又发展到注重平等谈话的发展式评价方法，在这一发展过程中，员工个人受尊重的程度不断增加。

## 3. 职业生涯年度评审会谈

年度评审之后，往往要进行职业生涯年度会谈，并采取职业生涯规划调整措施。职业生涯面谈，一般是由人力资源管理部门的职业生涯专职管理人员或者由员工的精神导师对员工实施。其作用有：一是有利于职业生涯规划与管理的深入；二是弥补直线经理在职业生涯规划与管理方面的不足；三是发现员工在职业生涯中的问题，并帮助其解决。通过职业生涯面谈，可以帮助员工发现其职业生涯规划与发展中的以下问题：

(1)人生目标选择不当，包括人生目标的层次定位不当(定得太高或太低)，目标的侧重点定得不合理。

(2)生涯通道设计不当，包括与别人“撞车”、轮岗时间太长或太短、轮岗顺序不合理等。

(3)生涯规划不够周密，包括长期计划缺乏生涯战略，短期计划制订不详细，没有与轮岗、培训结合起来。

(4)培训不足。，在实现职业规划目标的过程中，特别是在岗位变换之后，常常感到力不从心。

不论是职业生涯专职管理人员，还是员工的精神导师，都要学习和掌握面谈技术和一定的心理咨询与诊治知识，才能达到较好的职业生涯面谈效果。

直接上级对以上内容给予评价，特别是帮助分析原因及明确下一年度的安排，并传递一些确实的来自组织高层的信息。评审会谈结束后应将会谈内容及时向上级汇报，对未能解答的问题寻求答案，并及时反馈信息。

年度评审的准备方式、选择主题、希望达到的结果都是由职业生涯委员会讨论决定，并向主持会谈的各级管理人员解释。年度评审的准备工作决定

本年度评审的质量，评审双方都应事先就会谈内容做一定的准备，表 3—7 所示为由双方填写的准备表。

表 3—7 (A) 职业生涯年度评审会谈准备表

职业生涯年度评审会谈（由员工填写）	年 月 日
①姓名	
②职务（岗位）	
③本年度主要成就	
④本年度最大的进步	
⑤成就及进步原因分析	
⑥对未来工作内容及培训的需求	
⑦个人职业生涯的中长期计划	

表 3—7(A) 职业生涯年度评审会谈准备表

职业生涯年度评审会谈（由上级填写）	年 月 日
①姓名	
②职务（岗位）	
③对工作绩效的评价	
④对工作能力的评价	
⑤需要改进的方面及改进的形式	
⑥对未来发展的建议	
——对目前担任的职务的建议	
——对目前担任的职务以外的发展建议	
——针对职业生涯中长期目标的建议	

资料来源：程社明，你的职业——职业生涯开发与管理，北京：改革出版社，1999

职业生涯年度评审会谈中有两个问题容易被忽略或需要关注，在此特别指出：一是谈失败需要勇气，从失败中吸取教训与从成功中总结经验同等重要。二是工作方面与品行方面需要平衡发展。有的管理人员担任更高职务时，其最大的不足不是知识和能力，而是这职务所要求的人格和品德。组织可以通过伦理教育，特别是成功者的典范示例积极影响管理人员品德的发展，而在年度评审会谈中也可以通过评价和鼓励达到积极的效果。

在职业生涯年度评审以后，组织可以通过各种方式获得各种角色(上级、平级、下级等)对员工职业生涯发展的反馈意见。如通过上级的反馈，得到如下信息：下一年有希望获得的职务；组织内部可能发生的变化；上级对员工职业生涯发展的指导性意见；直接上级对其工作的评价。

通过对不同角色意见的反馈与整理，组织应结合员工自身的情况，对其职业生涯规划与组织继任规划进行调整。调整的重点在于根据修正后的职业生涯中期、短期和近期目标重新评价员工在观念、知识和能力上的差距，调整与选择缩短差距的方法。

如果已经明确将要发生职务变动，组织或个人应根据这一既定的目标安

排相应的教育培训内容。相反，如果近期内没有职务变动的可能，组织应认真考虑为员工建立新的工作目标，并根据这一目标安排相应的开发计划。

### 【注意事项】

组织在为员工提供生涯发展通道方面应注意的问题：

#### 1. 基于组织前途建立员工的职业发展愿景

可持续发展的尤其是近期能够快速成长的组织，能够给员工提供较多的发展机会，“短命公司”则难以有所作为。为此，组织决策者和广大员工要非常紧密地团结和努力，解决好组织的发展和壮大问题，从而使职位和机会大大增加。

#### 2. 明晰组织职业生涯发展路径

组织要全面展示自己的机构、职业阶梯、任职条件、竞争情况和成长概率，使每个员工都清楚地了解本组织的职业生涯路径。在有条件的情况下，还应当帮助每位员工进行个性化的职业生涯发展设计。

#### 3. 注重工作与职业的弹性化

职业生涯规划的目的之一，是促进员工的全面发展。为此，组织要积极推动工作再设计，要采取多渠道的职业生涯管理，而且要尽可能打通各个通道，使员工的职业生涯发展有更多的选择余地，使员工在不同的职业成长路径之间有更多选择的余地和转换的可能，即可获得更多脱颖而出的机会，从而拓宽员工的成长路径。

## 第二单元 分阶段的职业生涯管理

### 【学习目标】

通过学习应理解并掌握员工职业生涯的早、中、晚各个阶段进行管理，以及职业锚开发的内容和方法。

### 【知识要求】

员工职业生涯分为不同时期或阶段，在各个时期或阶段，员工的职业工作任务、任职状态、职业行为等都有所不同，呈现出不同特征。组织可以根据不同职业生涯时期的个人职业行为与特征，确定每个阶段具体的职业管理任务与职业发展内容。

#### 一、职业选择与职业准备阶段

在本阶段，组织的主要任务是：做好招聘、挑选和配置工作，组织上岗培训，考察评定新员工，达成一种可行的心理契约，接纳和进一步整合新员工。

#### 二、职业生涯早期阶段

在本阶段，新员工和组织之间相互认识，组织通过试用和新工作的挑

战，发现员工的才能，帮助员工确立长期贡献区，即帮助员工建立和发展职业锚。

### 三、职业生涯中期阶段

在本阶段，个人事业发展基本定型或趋向定型，个人特征表现明显，人生情感复杂化，容易引发职业生涯中期的危机。面对这一复杂的人生阶段，组织要特别加强职业生涯管理。一方面，通过各种方式，帮助员工解决诸多实际问题，激励他们继续奋进，将危机作为成长的机会，顺利渡过职业阶段中期的危险期；另一方面，针对各人的不同情况进行分类指导，为其开通职业生涯发展通道。

### 四、职业生涯后期阶段

在本阶段，员工年老即将结束职业生涯，组织的任务依然很重：一方面，要鼓励、帮助员工继续发挥自己的才能和智慧，传授自己的经验；另一方面，要帮助员工做好退休的心理准备和退休后的生活安排。此外，还要适时做好人员更替计划和人事调整计划。

## 【能力要求】

### 一、员工职业生涯早期的组织管理

职业生涯早期指的是员工刚进入企业，顺利经过进入组织和社会化阶段之后，个人与组织进一步加深认识与了解，达到相互认同，成为组织正式成员，并为组织作出贡献从而获得发展的时期，即个人与组织应进行相互接纳的时期。

#### (一)相互接纳的表示

组织与新员工是如何相互接纳的?怎样表明相互接纳了对方?相互间是有行为事件和信号发出的。

#### 1. 新员工接纳组织有信号发出

(1)决定留在组织中，是新员工接纳组织和雇用条件的一个信号。尤其是在劳动力市场充分开放，新员工具有有效竞争力的条件下，这暗示了新员工对组织和工作情境的真正接受。

(2)发挥出高水平的内激励和承诺，是新员工接纳组织和工作情境的明显信号。高水平的内激励和承诺，主要是指员工工作积极性、自觉性、创造性的充分发挥，表现为满腔热情地工作，高度责任心、事业心，充分利用作业时间，承担更多的工作任务，积极参加高风险、创造性、挑战性的工作等。

(3)关注组织的发展，具有团队意识和参与意识，是新员工接纳组织的又一明显信号。新员工关心组织的发展，不仅服从于组织，而且力求融入组织，注重发扬团队精神，具有积极参与组织团队各项事情的意识和要求。这充分表明员工个人在感情上接受了组织，而且接纳程度比较深。

(4)接受不合意的工作、报酬或较低的职务等级，将其视为暂时的情况，相信和期待组织的许诺一定可以兑现，这是新员工接纳组织的又一信号。组织会向新员工许诺在将来某一时间有富于挑战性的工作，增加工资或晋升，但目前需要接受枯燥的工作或低薪和低职业等级。如果员工愿意暂时承受这些压力，这表明他信任组织，接纳了组织。

## 2. 组织对新员工的接纳

相互接纳是组织与员工双方的事情，但是，组织是主导方，主动权主要掌握在组织手中。新员工可能会对自己的工作感觉良好，并希望长此以往，然而，他没有进入组织的决定权，同时也难以了解组织对自己的态度和是否决定接纳。但是，他可以通过组织行为和某些事件来判明自己被接纳的情况。

(1)正面的实绩评定。在第一次正式或非正式的工作业绩评定中，组织对新员工给予正面的肯定和表扬，是表明组织接纳的最常见的事情。但是，这种做法往往是虚名，并不确定。当上司说你“进步不小，表现不错”时，可能表明你仍处于试用、考察期，并未确定组织一定接纳你。尽管如此，这还是一个准备接纳或有利于组织接纳的好信息。

(2)分享组织的“机密”。表明组织接纳一名新员工最常见的方式是向新员工提供特种信息。特种信息是有关组织内人和事的“内幕”“真相”，大致包括如下内容：与工作有关的具体信息，如具体的技术、营销技能、生产方法等；关于别人对新员工的真实看法，或者关于新员工与他人相比情况怎样、前途如何、预期出现晋升或进一步流动、工作调换的时间等议论；有关事项怎样才能办成功的机密，以及为办成事须遵循的非正式程序、要找的关键人物等；组织内关键事件的真相及其发生原因。上述这些信息显然只能由受到信任的人分享。当新员工证明自己有工作能力，接受了组织核心价值观时，他的上级或同事才有可能向其发布并共享特种信息，至此，他被组织接纳就显而易见了。

(3)流向组织内核。企业内各级组织都有一个核心，或称内核，这是组织重大事件的决策和执行指挥部。对于有才干的、接受组织价值观的新员工，组织会很信任，视其为骨干，向其直接通告组织意图，并听取他们的意见和建议。这种推动新员工流向组织内核的过程，象征着组织在更大程度上接纳员工。需要指出，流向组织内核不同于提升，没有发生职务等级向上的运动，只是反映新员工同组织(核心人物或组织代表)关系的密切，以及自己在组织中的地位和作用有所提高。

(4)提升。这是显而易见的有形奖励，新员工对此很重视，将之作为组织接纳的证据。提升是一种垂直运动，意味着员工职业发展穿越了一种等级边界。

(5)增加薪资。若是常规的、大家都有的提薪，并不意味组织真的已经

接纳了你，很可能是你恰好赶上增薪。在这种情况下，如果给你的增薪幅度比较大，表明组织有接纳你的意思。若是非例行的超常规增薪，增幅也较大，可以说明组织充分肯定了你的工作实绩，并接纳了你。

(6)分配新工作。象征组织接纳的最重要的事件是，新员工由暂时的、试用阶段的初次工作分配，转向第二次分配。当然，第二次分配的工作不是初次分配的简单工作类型的重复，而是富有挑战性的工作，或者直接关系组织发展的重要工作。

(7)仪式活动。许多组织接纳新员工以一种礼仪活动作为象征，如宴会、茶话会、娱乐会等，或者给新员工授予某种具体的权限或符号，如制服、会员资格、信用卡、私人办公室等，表明组织正式予以接纳。举行仪式活动很有意义，它可以改善和密切新员工与组织中其他成员的关系；新员工也以此为标志，以成为组织的正式成员而自豪。

## (二)相互接纳过程中的问题与解决

在组织与个人相互接纳过程中，可能会出现某些问题，这往往是由于组织职业管理不当所致，组织必须予以重视，及时解决。

1.对新员工的第一次正面的实绩考察与测评，缺乏准确的反馈信息传达。上司往往持两种态度进行评定：一种是笼而统之，使新员工对自己的地位、是否被组织接纳和以往一样感到糊涂，感到自己仍处于遥遥无期的试用阶段。另一种态度是对新员工的实绩不予明确评定。对此，①上司必须准确负责地评定，不能含糊其辞更不能不负责任地不予确定或求全责备。无论怎样的评定结果，必须有充足证据为支撑。②将评定结果真实、准确地传达给新员工。充分肯定优点，诚恳地指出缺点和不足，提出改进意见和今后前进方向。③上司要学会对新员工的情感关怀，关注其情绪变化，关心、鼓励、帮助他们做好工作。

2.尽早向新员工分配由其负责的、有意义的工作。新员工进入组织后，例行分配给他们一定的工作进行培训是必要的。培训目的更多的是让其“练手”或者“看别人干”。如果训练时间长达半年、一年甚至更长，新员工的能力无法展示，他会感到自己不被信任和重视，对组织感到失望。组织方面也难以较快地准确了解新员工，发现人才，使用人才。

3.组织与新员工都不能完全相信彼此交换的信息，造成心理上的隔阂。相互接纳是组织与个人达成心理契约的过程。这种过程多数心照不宣，在某种程度上相信对方，一般都不能达到完全的信任。例如，新员工接受了一项挑战性的工作任务，被允许分享组织的机密，这意味着他已经得到组织接纳自己的信号。但是，他仍然对组织的接纳心存疑虑，不能决定自己是否以更大的热情和干劲作出更高水平的业绩。另一种情况是受到器重的新员工对自己未能获得期望的奖励或工作感到极度沮丧，对组织感到失望，正想着到别处去谋求一项更好的职业，而在离职之前对组织严密封锁消息。

为了尽可能地消除这种不信任感，组织一方应当做种种努力：

(1)在实际工作中实施目标管理，目标实现与否是衡量新员工实绩的重要指标内容，因此，上级与下属要共建目标。

(2)组织专题讨论会，让新员工充分发表个人意见、愿望与要求，以及他们自己努力工作的主张、想法和建议。主管人员同样要积极参与讨论，一方面，掌握下属的真实期望和要求，听取下属的意见和建议；另一方面，发表自己对下属的意见和要求，同时，与新员工共同寻找解决问题的办法。

4. 将相互接纳过程中建立起来的心理契约固化。职业早期，组织与个人之所以相互接纳，是因为双方心中都有值得对方认可的诸多因素。例如，组织对新员工的高度热忱和工作干劲的赞许。后来员工的激情有所下降，变得平平稳稳，这被组织认为是一种“问题”，而不是被看做一种可能的属于常规的职业中期现象。这是从组织角度，把接纳阶段的真实存在视为固定不变。事实上，人们会随着工作情境、家庭境遇和个人生活方式的变化而重新寻找个人的位置、期望与需求。面对如此现实，组织必须想方设法每隔一段时间(例如一两年)，重新认识、了解、评估下属的需要和期望；同时，重新评估组织的需要，调整对下属的期望。最后，适时发出调整后的新的接纳员工信号，而对新的变化了的现实，重新达成心理契约。

## 二、员工职业生涯中期的组织管理

职业生涯中期既是个人职业发展的黄金时期，又是职业发展的危机期。因此，组织应针对职业生涯中期危机，进行有效的预防、改进和补救，加强职业管理，促进员工职业朝向顶峰发展。具体措施如下：

### (一)提拔晋升，职业通路畅通

这一措施主要用于培养有前途、有作为、上得去的员工。提拔晋升有三条主要路径：

1. 职务的提拔晋升。例如，根据员工具体情况，由低一级职位(职务)提升至高一级职位(职务)等。

2. 转变职业。对于有思想、有才干、业绩突出的处于职业生涯中期的普通员工，要为其铺设发展通路，适时地将其由生产操作者转变为管理者。

3. 承担重要的技术项目或任务，督促员工提高技术，成为技能专才。对于诸多受金字塔形职务结构限制不能上升的员工来讲，这是一条很好的途径，虽然不一定伴随有职务的上升，但却是技术能力向顶峰的挺进，依然会创造职业中期的辉煌。

### (二)安排富有挑战性的工作和新的工作任务，或者安排探索性的工作

对于处于职业生涯中期的员工，组织依然要充满信任，大胆地将富有挑战性的工作和新的工作任务交给他们。对于圆满、出色地完成工作者，组织应给予各种形式的表扬和奖励，委派员工承担挑战性工作，或者承担以至负责某项新的或特别的任务，一是表明组织看重他们的才能，对其很好地完成

任务充满信任；一是给予员工表现自己才干、实现自我价值的机会，增强其成就感。这样能起到增进员工工作的自信心、上进心，鼓励他们继续好好工作，调动积极性的作用。

### (三)实施工作轮换

以美国卡茨为首的学者研究发现，在形形色色的员工身上，工作满意度随着一个人从事一项给定工作的实际时间长度发生系统的变化。在员工从事某项职业开始的几年，工作的丰富化、工作再设计，以及涉及作业本身的其他方案，都会对员工产生很大的吸引力、刺激力，员工会对工作的任何变化、改进感到兴奋，也会不遗余力地作出自己的贡献。这就是被卡茨称谓之“反应期”。然而，当个人工作经历达到5年以上，他对工作再设计便可能失去反应，会出现失去进取心的潜在危险，这在员工的职业中期会突出表现出来。

从组织角度讲，一个重要的预防措施就是制订出明确的工作轮换方案。为此，先要做好三项工作：

1. 检查每一个连续在同一职业岗位上干过5年以上，特别是更长时间的、正处于职业中期的员工(包括经理在内)的人事文件。

2. 评价这些员工的工作，认清其工作专长，了解其个人特征、才干等。

3. 调查这些员工的变化，包括心理、价值取向、需求及未来打算等。

在这些工作基础上，制订具体轮换的实施方案，而后征求员工意见，作出工作变动的决定，予以实行。员工从长久工作的岗位流向另一种性质的工作中去，虽然地位和工资不变，但得到了发展新技能的机会，会重新刺激起他的新鲜感和兴趣，激起他的工作活力和干劲，显示出仍然是对组织有价值的才干和志向。

### (四)继续教育和培训

这里主要强调：

1. 一定不要放弃对处于职业中期阶段员工的人力资本投资，且要根据情况适当扩大这一投资。

2. 准确掌握每个员工的具体情况和需求。

3. 根据不同员工的情况和需求，采取不同的对策和教育培训方式与内容。例如，对于有才华、有明显发展前途和富有敬业精神的管理人员、专业技术人员和技工，进行方式、内容各异的教育培训，为其充分发挥潜能，攀登事业巅峰创造条件。

对于知识、技术老化，但仍然有高度进取心、要在技术上作出贡献的人进行继续教育是很好的补救措施。对于改变工作性质或已不胜任现职的人员、企业中的下岗人员或准备下岗的人员，实施转岗培训是极为必要和现实的。总之，在教育培训中，不可以歧视职业中期的员工，应想方设法启发、培养他们的学习意识，给予他们受教育的机会。

### (五)赋予员工以良师益友角色，提供适宜的职业机会

现实中，处于职业中期的员工并非均有进取心，特别是年龄较大、工龄较长者多是降低了工作参与感。对此，组织应另有良策。一是要员工充当良师益友。搞工程技术的，有的人对沿着技术阶梯往上走已没有很大兴趣，他们满足于一种较低水平的抱负或成功，需求兴趣更多地转向自我和家庭活动。对于这类员工，实行技术回炉意义不大，组织可以更多地利用其经验与智慧，使之充任年轻人的师傅、教员和朋友。二是为员工提供适宜的职业机会。这种机会，并不承诺实际调动，而是让员工在其他领域尝试其想法，或发挥其长处。有些员工虽然已无强烈上进心，但是，尚有较强的工作欲，组织不妨通过提供职业机会，对其工作需要作出反应。

例如，请一名资深的工程师负责一项针对初级工程师的定向培训方案；请年老的工程师担负作业组负责人的临时任务(并不意味永久性的职位)；请年长的、技术退化的员工到项目组中，在制造与营销之间进行联络，以其资历和经验进行各方面有效的协作等。这样做，能调动员工的积极性，保持员工的工作参与欲，充分利用员工特长，为组织服务，达到促进企业发展的目的。

### (六)改善工作环境和条件，增加报酬福利

对于职业中期的员工来讲，改进工作环境和条件，增加薪酬、津贴、奖金，使他们享受更多的福利待遇，是一项预防职业中期危机、调动员工积极性、激发其活力的有效措施。

工作环境和条件，主要指企业的内部环境，它包括硬环境和条件，如厂房，机器设备，各种设施，工作场所的温度、湿度、照明度、卫生清洁度、噪声粉尘等的污染度和绿化水平等；还包括软环境和条件，如企业制度、企业目标、具体规章制度、劳动关系、人际关系、企业风气等。组织进行职业管理的一个重要职责或措施，就是不断改进上述工作环境和条件。

### (七)实施灵活的处理方案

对于那些难以调动积极性、进取心，工作参与感确实已经下降，而参与家庭、社团和个人爱好等活动的需要与日俱增的员工来说，采取允许其从事非全日制工作、休假、半休等措施，应当说是有意义的。只要这些员工的工作对组织仍有价值，那么，某种形式的非全日制工作总是比终止他的职业工作更好。

## 三、员工职业生涯后期的组织管理

到职业后期阶段，员工的退休问题必然提到议事日程。大量事实表明，退休很可能伤害员工，对企业的工作也会产生影响。为了减少和避免可能的伤害与影响，对员工退休事宜加以细致周到的计划和管理十分必要。

### (一)做好细致的思想工作

员工年老体衰，乃至丧失劳动能力，结束职业生涯，是不可避免的事。

组织有责任帮助员工认识并接受这一客观现实。企业可以开展退休咨询，开退休座谈会，了解员工对于退休的认识和想法，有针对性地做好思想工作。此外，企业应组织退休研讨会，讨论如何认识和对待退休，交流退休后的打算，以及如何过好退休生活的经验，可使即将退休的员工有充分的思想准备，减少他们退休后所产生的迷茫和失落感。

### (二)做好退休后的计划与安排

1. 因人而异，帮助每一个即将退休者制订具体的退休计划，尽可能地把退休生活安排得丰富多彩又有意义。例如，鼓励退休员工进老年大学，发展多种兴趣与爱好，多参加社会公益活动和老年群体的集体活动等。

2. 组织要以多种形式关心退休员工。例如，为退休员工办好养老保险和医疗保险；关心退休者的疾苦，切实解决其实际困难和问题；每逢节日、生日之际，慰问安抚退休员工；召开退休员工联谊会，进行多方面信息交流，活跃退休生活等。

3. 经常召开退休员工座谈会，向退休者通报企业发展情况，互通信息；征求退休员工对企业的意见和建议；加强员工之间的沟通、联系和友谊。

4. 有些员工的贡献能力不会随着正式退休而完结，组织可以采取兼职、顾问或其他某种方式聘用他们。

### (三)做好退休之际的工作衔接

1. 组织要有计划地分期分批安排应当退休的人员退休，切不可因为退休影响工作正常进行。

2. 选好退休员工职业工作的接替者。

3. 及早进行接替者的培养工作。例如，以多种形式进行岗位培训学习，与即将退休员工一道工作一段时间，进行实地学习，请老员工传、帮、带等。

4. 帮助退休员工与其接替者做好具体的交接工作，保证工作正常顺利进行。

## 四、组织对职业锚的开发

职业锚虽然是员工个人发展的职业定位或者是其长期的贡献区，但是，员工能否确认自己所渴望的锚位，并非完全取决于个人，组织是否为其提供职业发展的顺畅通道，是重要的决定性因素之一。因此，组织对员工个人职业锚的开发与实现，有着举足轻重的作用，那么，从组织的角度讲，如何积极地进行职业锚的开发呢？

### (一)分配给员工以挑战性工作，为其提供建立职业锚的机会

员工虽然进入企业时间不长，但是，组织要对员工充满信心，大胆使用，敢于分配其富于挑战性工作。对于新员工来讲，所谓挑战性工作，主要是：

1. 独立完成某一具体工作任务。

2. 主持某项工作，成为该项工作小组的临时负责人。
3. 担当比较重要的、关键性的工作任务，或者某项要求高、时间又紧迫的工作任务。
4. 承担某项技术性较强的工作。

富于挑战性的工作，可以给员工真正审视、了解和评价自我的机会，充分展现自己的机会，也可以给组织全面、真实地考察和评定员工的机会。与此同时，初次工作的挑战性，易使员工热爱自己的职业工作，有利于其职业锚的确定，并使其在今后的职业生涯中保持自己的竞争能力和旺盛的工作热情，清楚地认识到自己的责任。

## （二）帮助和指导员工寻觅职业锚

员工的职业发展和职业锚选定的责任，最终还是落实在员工自己身上，组织的任务是适时地为员工提供帮助和指导。如何帮助员工寻找职业锚？组织可以举行讲习班，帮助员工从实际工作经验中正确了解、认识和评价自我。具体可分为以下三个步骤：

### 1. 收集个体的具体资料。建议采用美国哈佛商学院研究的六种方法：

（1）写自传。员工提供个人有关背景情况、生活情况（如居住过的地方、接触过的人、生活中的事件等）资料，谈论个人未来的打算等。这些是分析其他问题和情况的基础资料。

（2）志趣考察。请员工填写有关志趣、爱好的调查问卷，例如愿意从事什么职业，喜欢何种类型的人，对什么样的课程学习感兴趣等。

（3）价值观研究。请员工从不同事物中，选出若干认为最有价值的事物，以此来研究和判断其在理论、审美、社会、经济、政治、宗教信仰等方面的价值观。

（4）24 小时日记。请员工记录他们一个工作日中的活动，以及一个非工作日中的活动。以这种日常活动记录，证实某些相关信息。

（5）与别人面谈。员工分别与自己的两位朋友、同事、亲戚或配偶等面谈，请他们谈一谈对自己的看法，并将谈话记录下来。

（6）生活方式描述。员工可以各种形式（语言、照片、图画等）描述自己的生活方式。

2. 组织从收集的具体资料中，归纳出一般结论。这是由特殊到一般的归纳推理过程。例如，借助具体资料，总结出企业内员工的不同类型，如事业型、生活型、技术操作型、管理指挥型、创新型、安于现状型等。

### 3. 帮助员工从他们自己所提供的大量信息资料中，逐渐认识自己的一般形象。

（1）通过对信息资料的研究分析，对自己的价值观、职业期望、个人能力、个人生活方式与追求诸多单方面情况分别作结论，继而与组织归纳的一般结论作对照比较，对自己作出全面结论，得到一个较为全面、客观、真实

的自我评价。

(2)将员工自我评价结果用于员工职业指导。在自我评价完成以后，各部门经理人员开始约见下属谈话，了解员工职业期望与要求，了解他们欲抛锚的职业目标；根据员工自我评价结果，帮助他们分析适宜于哪种类型和哪一种职业工作。

(3)将员工职业目标、适宜的工作记录下来，作为组织为其开辟职业通道的信息资料与依据。

(三)指导员工确认职业锚和职业发展通道

1. 通过对员工工作实践的考察以及了解员工个人评价的结果，主要掌握：

(1)员工职业的追求、愿望、价值观和职业锚。

(2)员工个人的职业工作能力，如体能、智力、知识、技能、人际关系能力，以及工作所要求的诸多其他具体能力。

(3)员工所适宜的职业。

2. 组织职业岗位的梳理和广泛的工作分析研究，确定职业需求。首先分析、研究工作，根据工作情况，进行工作岗位分类，如可分为不动岗、空缺岗、近期调换岗、轮换岗。而后就发生变动的工作岗位，确定其实际需要，特别是制定需求的具体标准和条件，以及T：作规范。

3. 员工个人目标与组织需求相匹配。在上述职业岗位需求确定的基础上，在综合掌握员工个人职业工作的前提下，对两者进行对照分析，当企业未来需要与员工能力及职业锚目标相一致时，组织将每个员工的职业锚结合到工作目标中，使两者相匹配，帮助员工对号入座。

4. 为每个员工设置职业通道，并制订实施计划。即为员工实现职业锚制订切实可行的计划和实施方案。

5. 实施计划方案。应当依照既定计划方案落实兑现，或者使员工尽快到达职业锚目标岗位，或委以重任，或适时升迁，以使员工顺利地建立起自己职业工作的长期贡献区。

## 第三单元 职业生涯的系统管理

### 【学习目标】

通过学习掌握组织职业生涯管理系统的内容，组织职业生涯的系统化管理策略和方法。

### 【知识要求】

组织职业生涯管理是一个复杂的系统工程，要完成职业生涯管理任务，组织的每一项职业生涯开发活动都应从权责划分层次、开发步骤及思想组织制度的保障上展开，即应建立由层次系统、过程系统、保障系统构成的立体

结构的职业生涯开发系统。

### 一、层次系统的内容

组织制定与其发展战略相配套的职业发展战略，以指导全公司职业生涯的开发，负责全公司员工职业素质的培训和基本技能的训练，并负责公司组织结构的调整。分公司、分厂、车间等基层组织根据整体规划，结合各自的人员情况以及生产特点，负责所辖范围内的职业生涯开发计划的制订、相关制度的建立、效果的评价、资源的筹措等。个人编制自己的职业生涯规划，目的在于设想自己理想的工作，充分了解自己所掌握的技能，并将此最大限度地应用到工作中去，以此消除工作中的不愉快因素，实现自己的目标。不同层次上的职业生涯开发工作都应尽可能使组织需求与个人需求相协调，并在企业总战略的指导下进行。

### 二、过程系统的内容

组织职业生涯开发是一个融招聘、培养、考评、晋升与提高于一体的过程系统，各个环节应紧密联系，依据其重要程度，按计划进行，从弥补人才需求与供给之间的缺口和为企业的发展储备力量两个角度出发，选择恰当的培养方式、培训内容、考核办法，根据考核情况，将员工配置到合适的岗位。同时随着员工水平的提高，为他们提供新的学习、培训和晋升的机会，使员工与企业共同成长。从组织职业生涯开发的管理过程来看，过程系统又包括开发需求与规划系统、投入与产出系统、评估与反馈系统等内容。同时，针对不同层次的员工，其开发过程和方式也应存在很大差别。

### 三、保障系统的内容

层次系统和过程系统只有在保障系统完善的情况下才能顺利运转。保障系统涉及三个方面的重要内容：

#### (一) 思想建设

将职业生涯开发作为组织发展战略之一，使职业发展的概念深入人心，将组织人力资源需求与个人培养和发展的愿望相结合，在日常工作中遵循全员参与原则和挖掘潜力原则，从更广泛的意义上理解职业生涯开发，不断寻找组织职业生涯开发中存在的问题，广开思路，提出对策、建议，使其不断完善与发展。

#### (二) 组织建设

加强职业生涯开发队伍的建设，安排那些懂得现代管理、有责任感、有创新意识的人进入各级人力资源开发与职业生涯开发部门，并提供一定学习、提高的机会，使其掌握人力资源经济活动分析、心理学、组织行为学等科学的职业生涯开发的思想和方法，并鼓励其在实际工作中加以应用和发展。

#### (三) 制度建设

遵循职业生涯开发的制度化原则，建立健全有关规章制度。

1. 为企业职业生涯开发提供信息资料，保证其科学进行，并建立职业生涯开发会计制度，对人力资源的投资、成本、价值、收益作定量的分析。

2. 对职业生涯状况作客观评价，制定岗位标准及业绩考核制度，将对下属能力的培养、潜力的开发作为对领导干部的考核项目之一。

3. 为使开发、培训工作更有成效，建立培训工作的计划、审核、实施、评估、修改和完善制度。

4. 激发各部门和个人，特别是激发个人主动提高自身技能的积极性，制定与岗位知识技能及与企业贡献挂钩的收入分配制度。

5. 为对人才进行科学的、有根据的选拔、跟踪、培养及优化配置，建立必备的人才档案制度。

6. 发掘企业职业生涯开发的潜力，调动员工主动参与的积极性，为各类人才提供展示自己能力的机会，促进人员合理流动，建立企业领导、人力资源开发部门、员工三者之间的对话制度。

上述层次、过程、保障三个子系统构成纵横交叉、立体的企业职业生涯开发系统，可以将企业职业生涯开发的责权利落实到各相关层次，并且每个层次上的职业生涯开发工作都在制度的保障下按一定的程序进行，只有这样才能保证企业人力资源开发工作具有较高的合理性与效率，使企业充分发挥其资源优化组合的绝对优势和相对优势。

## 【能力要求】

### 一、组织职业生涯系统化管理策略

面对 21 世纪的挑战与机遇，组织应采用多种职业生涯开发策略与方法推动员工的职业生涯发展和组织发展。主要体现在以下九个方面：

#### (一)将职业生涯发展规划与组织业务战略规划融为一体

在公司的各个层级上建立两者的明确联系。让管理人员和员工参加到对业务发展方向的分析过程中来，然后让他们对发展需求与战略的意义进行评估。如果根据公司的业务需求来进行设计，员工职业生涯开发体系的实效性会大幅度提高。应让员工认识到，员工职业生涯是一项业务需求而不是一项“善事”，因为它与竞争优势和基本实力有着直接的关系。例如，维斯特派克银行将人员接替规划工作作为企业实现核心业务目标的手段来开发；柯达公司的业务重点是对员工进行开发，使他们可以跟上新技术的发展；海外通讯公司则致力于增强其销售人员的国际市场营销能力。这些企业都有一个明确的业务需求，它驱动着员工职业生涯的发展，协助系统设计者始终将自己的眼光落在实质问题上——通过训练有素而主动的员工，来满足组织目前及未来的要求。

#### (二)加强员工需求与组织需求的有机结合

当个人结合总体业务战略和发展方向来规划自己的个人职业生涯时，可

以为双方带来重大的收益。如阿莫科公司创立的员工职业生涯开发系统，既提高了公司的利润和竞争实力，同时又帮助员工明确和找到了个人职业生涯成功的途径；3M 公司发现自己的岗位信息系统是一种从内部向用人部门提供可用人才的有效途径，同时它还培养了员工在公司内部寻求发展机会的意识；BP 公司利用员工职业生涯开发工作，对员工的职业兴趣作出回应，同时对公司的战略规划提供支持。

### (三)加强职业生涯开发与其他人力资源管理系统之间的联系

如何将各项员工职业生涯开发工作综合在一起，并使它们与其他人力资源系统和活动相互作用，是做好组织职业生涯开发工作的重要思路。随着员工职业生涯开发系统复杂程度的提高，人们发现了一些可以与人力资源工作相配合的途径，例如岗位需求信息发布、绩效评估、薪酬和人员接替规划等，这些均受到职业生涯开发工作的影响。全面的人力资源规划工作是上述所有系统的相互配合。这种系统化的思维能够最大限度地发挥人力资源的作用。

许多公司都将现有的员工职业生涯开发工具与人力资源管理活动综合在一起，以实现最大的效益。例如，波音公司将自己的员工职业生涯开发项目与其他人力资源管理工作整合起来，如绩效管理与全面质量管理；康宁公司在员工职业生涯开发活动中采用质量管理的语言，可以在这两个方面产生一箭双雕的效果；巴克斯特保健公司的员工职业生涯开发项目始于对自己绩效评估系统的修订。

同时，还应将员工职业生涯开发工作直接与质量意识相联系。这两个过程本身就是紧密相连、互相补充的；因为未得到开发的员工队伍不可能是一支高素质的队伍。不懈地学习与改进乃是质量的关键。只有重视利益相关者(内部员工)的需要，只有强调对本系统的持续衡量与改进，员工职业生涯开发系统才能充分发挥出它的效用。

### (四)通过技能培养和责任制加强管理人员在职业生涯开发中的作用

由于在职业生涯开发系统中，管理人员起着关键的联系和纽带作用，所以他们的参与是至关重要的。因此，必须保证管理人员对其下属员工开发工作的责任。但是单凭这一点还远远不够，他们在这一过程中还必须得到充分的授权和支持，即必须建立责任机制，保证一线经理的参加并担负责任。如把“人才开发”作为管理人员绩效评估的一项重要内容，从而使系统长期发挥作用。同时，要发挥有效的辅导作用，管理人员还必须先接受这方面的技巧培训，并在实际运用这些技巧时获得不懈的支持和追踪。从根本上讲，他们担当辅导员角色时也需要别人的辅导。此外，在为发挥这一作用而对管理人员进行培训的过程中，需要澄清人才开发的标准或范围，树立作为一个合格人才开发者的榜样。

### (五)提供各种工具和方法，让职业生涯开发系统更具开放性

员工职业生涯开发的主体是员工，管理人员不能越俎代庖，但要适当放权，并保证员工职业生涯开发系统的每一位参与者都可以调用资源、反馈和有关新机会的信息。由于学习风格和爱好千差万别，而且不同的工作场所要求用不同的方法，因此，优秀的员工职业生涯开发系统必须考虑到这一点并提供成套的工具与活动。如设计和实施多种方法，包括自学课程、工作手册、录音带、开发课程和实际咨询等；开办内部的员工职业生涯中心，有专业的个人职业生涯顾问、资料库、软件、工作手册和公开研讨班、业绩与员工评审系统，以及员工职业生涯自我评估系统等，开展整套相互关联而灵活的活动。

组织应采用多种职业生涯开发方法，以适应不同的学习风格和多样化员工构成的需要。同时，还要注重开发和推广互教互学方法及其他集体性发展方法。随着组织职业生涯管理中给员工放权及其参与程度的增加，管理人员所扮演的传统角色逐渐削弱，人才开发工作的动力和责任将逐渐落在自我管理的团队手中。因此，应该积极探索和开发互教互学模型，随着工作团队更加充分地将发展需求与业务现实联系起来，团队发展的需求将越来越明显，应该推广满足这些需求的方法。

#### (六)重视工作内容的丰富化及平级调动，不断发现和开发可转移的能力

成功的定义应与传统的升迁及升职区分开来。因为晋升的机会将越来越少，所以职业生涯开发工作应该大力强调在自己当前的岗位上发展和学习的观念，同时通过探索本公司内部其他领域来保持工作的挑战性。同时，随着组织机构的重组必然会增加岗位的转换，无论是在公司内部还是在外部，职业生涯开发应该包括胜任能力的开发，这一能力是指要在今天的工作中获得成功所必需的技能、知识，而且这还应用于从招聘到岗位描述、发展和绩效管理等一系列过程之中，重点强调对变革的适应能力。

#### (七)对职业生涯开发工作进行评估、改进和推广

持续的评估、修改和完善适用于多数最先进的系统。在实施员工个人职业生涯发展系统的各个阶段，也应该坚持评估与持续改进。此外，组织应该进行“宏观”评价，以评估人才开发对总体业务业绩的影响程度。

#### (八)在组织职业生涯开发活动中纳入对价值观和生活方式的分析

员工所作出的离开或留在本企业的决定，以及他们如何敬业，均受到其价值观与本企业的价值观的匹配程度的影响(而且常常是下意识的)。重要的是，要将这些价值观揭示出来，以便对它们进行充分的分析并留住优秀员工。

#### (九)坚持研究全球最佳的实践和企业员工职业生涯开发工作

无论是企业进行自我探索，还是借助独立的研究机构进行研究，重要的是要从全球范围的传统基准出发。实践者还应该坚持学习成功的经验，研究

的对象不应该仅局限于少数几个国家。这种研究可以充分将改革的创意推向全世界。事实充分证明，大家都在互相学习——这一点非常重要。

## 二、组织职业生涯系统化管理方法

在职业生涯开发过程中，坚持改革与创新意识始终具有极大的挑战性。如果不进行认真的维护，即使最优秀的员工职业生涯开发系统也会失去实效，甚至完全退化。许多压力(如竞争、迅猛发展的技术、员工构成的变化等)甚至可以削弱构思最为严谨的改革创意。

要保持员工职业生涯开发工作的活力，有许多方法非常奏效。

### (一)以切实可行的活动对实施情况进行追踪

1. “边下边学”项目，帮助员工掌握具体的胜任能力并丰富他们的工作内容。
2. 以小组或“一对一”的形式提供指导和组成个人职业生涯行动团队(面向员工和管理人员的持续支持及技能共享小组)。

3. 辅导诊所(常常提供某种技能或解决某一方面的问题)。

4. 管理人员 / 员工信息交流会。

### (二)尽可能与其他管理活动相结合

1. 绩效评估：区分针对当前需求的开发工作和针对未来需要的开发工作。
2. 全面质量管理：将重点放在持续改进的共同目标上。
3. 胜任能力：在员工个人职业生涯规划工作中纳入对他们来说具有现实和紧迫意义的内容。
4. 引导：理顺并强化结盟过程，留住优秀员工。
5. 人员接替规划：确保对人才的培养，做好替换现任管理人员的准备。
6. 报酬：对不但完成本职工作而且有增值业绩的人进行奖励。

### (三)持续不断地交流与计划

1. 依靠规划小组掌握公司各个部门的情况。
2. 与公司的其他单位结成战略同盟。
3. 利用公开评审和其他开放式座谈来共享信息、相互促进和同庆成功。
4. 利用一个创意来宣传另一个创意。

### (四)赋予管理人员以培养人才的责任

1. 明确人才开发的关键性技巧和标准。
2. 向管理人员提供对他们技巧的反馈意见。
3. 为技能开发提供机会。
4. 将员工的发展与奖惩结合起来。

### (五)不懈地监督、评估和修改

1. 采用多种评估手段，对工作态度、行为和学识进行评价。
2. 根据第一线的需要，为实施基准评价而收集数据。
3. 提供奖励。
4. 保证过程的促进性、开放性和无威胁性。

### 本章小结

本章第一节首先讲授了企业员工培训开发系统的构成，企业培训开发各个子系统设计的方法；其次，介绍了企业员工培训开发的发展趋势，培训开发职能部门的组建模式，制订培训开发规划的前提，员工自我发展期望与对企业发展期望值的关系，制订培训规划的程序和步骤，及其注意事项；最后，介绍了企业培训文化的含义、功能及其阶段性，学习型组织的含义与特征，以及建立学习型组织的步骤。第二节主要阐述了创新能力的含义，常见的思维障碍，以及各种创新思维的含义、作用和训练方法，各种创新技法的含义与步骤。第三节主要介绍了企业员工培训开发成果转化的理论、机制和方法，以及促进培训成果转化的技巧。第四节首先介绍了组织职业生涯管理的目标、原则、任务以及角色管理；其次，介绍了制订组织职业生涯发展规划的要求，员工职业生涯路径设计的方法，以及组织职业生涯管理的各项活动，如建立职业记录及职业公告制度、帮助员工设计职业生涯规划方案、开展职业生涯年度评审的内容和方法；再次，说明了职业生涯的早、中、晚阶段的管理，以及职业锚的开发；最后，说明了职业生涯管理系统的影响因素，以及职业生涯系统化管理策略和方法。

### 本章习题

1. 简述企业员工培训开发系统的构成。
2. 简述企业培训规划的含义，制订培训规划的步骤，以及注意事项。
3. 简述企业培训文化的含义和功能，学习型组织的特征，以及建立学习型组织的步骤。
4. 简述创新能力的含义。
5. 简述常见的思维障碍。
6. 简述发散思维与收敛思维(或想象思维与联想思维，逻辑思维与辩证思维)的含义与训练方法。
7. 简述设问检查法、组合技法、逆向转换型技法、分析列举型技法、智力激励法。
8. 简述培训成果转化理论、机制和方法。 -
9. 分析促进培训成果转化的技巧。
10. 简述组织职业生涯管理的概念、目标、原则和任务，并具体说明制订组织职业生涯发展规划的要求，以及员工职业生涯路径设计的方法。

11. 简述组织职业生涯管理的各项活动，如建立职业记录及职业公告制度、帮助员工设计职业生涯规划方案、开展职业生涯年度评审的内容和要求。
12. 说明职业生涯的早、中、晚各个阶段管理的内容和方法。
13. 说明事业锚开发的基本方法。
14. 说明组织职业生涯系统化管理策略和方法。

## 第四章 绩效管理

### 第一节 企业绩效管理系统设计与运行

#### 第一单元 绩效管理系统设计的基本内容

##### 【学习目标】

通过学习掌握绩效管理的概念，以及绩效管理与人力资源管理其他子系统的关系，掌握绩效管理体系设计的基本原理与具体工作步骤。

##### 【知识要求】

##### 一、绩效管理系统的定义

通常意义上的“系统”是指由若干要素以一定结构形式联结构成的具有某种功能的有机整体。这个定义包括了系统、要素、结构、功能四个概念，表明要素与要素、要素与系统、系统与环境三方面的关系。

按照上述定义，可以把绩效管理系统定义为：绩效管理系统是由考评者、被考评者、绩效指标、考评方法、考评程序与考评结果等要素按照横向分工与纵向分解的方式所组成的具有战略导向、过程检测、问题诊断、进度控制、人员激励等功能的有机整体(见图 4-1)

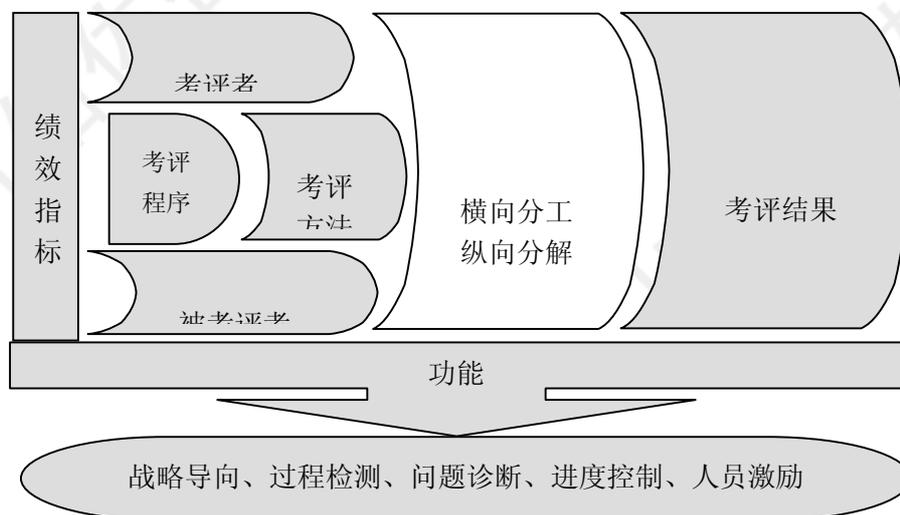


图 4—1 绩效管理系统的构成

##### (一) 组成要素

1. 考评者与被考评者。考评者与被考评者是绩效管理系统中的主体因素，这主要体现在绩效指标的制定阶段和绩效考评阶段。绩效指标需要考评者和被考评者共同制定，这样能使两者就指标的意义与作用达成共识，有利

于目标的顺利实现，也增加了绩效工作的民主性。在考评阶段，考评者是实施考评的主体，是考评的对象。需要注意的是考评者和被考评者的位置都不是绝对的，根据考评方法和方式的不同，两者可以交换，比如上级考评时，领导是考评者，若采用 360 度考评，下属也可以成为上级的考评者。

2. 绩效指标。绩效指标是考评的内容，是被考评者承担的工作职责与内容的定量或定性化标的。绩效指标的设定与考评充分体现了绩效管理系统的战略导向功能，即绩效指标(特别是关键绩效指标，KPI)是从企业战略目标中提炼出来的，而绩效指标的顺利完成也就意味着企业战略目标的实现。

3. 考评程序与方法。考评程序与方法是将绩效指标、考评者、被考评者以及考评结果连接起来的纽带，通过不同的考评程序和方法的设计，绩效管理体现出不同的工作效率和管理风格。从某种程度而言企业绩效管理的原则和习惯就是通过考评程序和方法来呈现的。

4. 考评结果。考评结果是考评者依据考评方法和考评程序，对被考评者的工作业绩进行考评所取得的结果，反映了被考评者对绩效指标的完成情况，能够体现出被考评者的能力高低，考评结果为人力资源管理其他系统工作的开展提供了依据，如培训、薪酬、晋升等，这是绩效管理系统和其他系统发生作用的媒介。

## (二)结构方式

绩效管理系统的结构方式是横向分工与纵向分解。横向分工是指绩效工作的展开按照企业部门的业务分工不同，各自负责分内的工作，这是由各部门的职能所决定的，由绩效考评具体体现。纵向分解是指层层落实战略目标，这是使战略落实到实处的必要工作，体现在绩效指标的分解和绩效考评的层层推进中。通过横向分工和纵向分解，企业的绩效指标体系、考评体系都完备地建立起来，绩效管理系统就是以这种网状结构推进的，并以这种方式进行考评。

## 二、绩效管理系统与人力资源管理其他子系统之间的关系

绩效管理作为企业人力资源管理的重要组成部分，即人力资源管理体系的子系统，与人力资源管理其他子系统之间存在着极为密切的关系，这种关系主要体现在绩效指标的制定以及绩效结果的应用上。

### (一)工作分析是绩效指标设定的基础

绩效指标体系包括关键绩效指标、岗位职责指标以及岗位胜任特征指标等。工作说明书是企业部门和员工在工作中的行动指南与行为规范，员工绩效是员工工作的结果或过程以及过程中表现出来的能力和态度的差异，所以绩效指标(尤其是岗位职责指标和岗位胜任特征指标)都是根据工作说明书总结出来的。从这个意义上说，工作分析是绩效管理的基础。

## (二)绩效管理为员工培训提供了依据

员工培训需求的来源大致有两个：工作分析和绩效管理。工作分析提供了员工胜任工作的标准能力水平，而绩效考评的结果反映了员工现有水平和标准水平的差距，为培训提供了依据。

## (三)绩效管理为人员配置提供了依据

在企业中，工作岗位所要求的专业知识和技能水平都不同，而员工又都各具优势和劣势。企业用人就要扬长避短，对于工作岗位的客观要求，可以通过工作岗位分析来衡量和确定。对于员工的特点，则可以运用两种测量评定方法：一是人员素质测评技术，即运用心理测量评定的方法，直接对员工的素质和能力进行考察；二是绩效考评技术，即对员工的工作行为、工作过程及工作成果进行考察。通过绩效管理活动，可以掌握员工各种相关的工作信息，如劳动态度、岗位适合度、工作成就、知识和技能的运用程度等。绩效考评的结果在一定程度上反映了员工对岗位的胜任程度，若不能胜任，则需要进行人员调整，甚至辞退数次考评不合格的员工；若员工表现出色，则应该考虑晋升。

## (四)绩效管理是薪酬调整的依据

企业应该尽可能使绩效考评评价系统与报酬升降之间有比较直接的关系，即按照考评结果决定工资报酬的升降幅度，从而充分调动员工的积极性。在实际工作中，可以从以下两个方面运用考评手段：

1. 在全面调整工资时，由人力资源管理部门对员工的绩效进行全面的考评与评定，并结合薪资调整的政策与其他具体要求(如工龄、职务等)，确定其应调整的幅度和工资量。

2. 在日常工作中，定期进行考评与评定，以确定奖金的数额。

## 三、绩效管理系统设计

目前被广泛谈论和应用的绩效管理的方法体系主要有三个，即目标管理(Management by Objectives, MBO)、关键绩效指标(Key Performance Indicators, KPI)与平衡计分卡(Balanced scored cards, Bsc)。

### (一)目标管理

1954年，德鲁克(Peter Drucker)在其著作《管理的实践》一书中，首先提出了“目标管理和自我控制”的主张。他认为，通过目标管理就可以对管理者进行有效的管理。之后，他又在此基础上发展了这一主张，认为“企业的目的和任务，必须转化为目标”，企业的各级主管必须通过这些目标对下级进行领导，以此来达到企业的总目标。如果每个员工和主管人员都完成了自己的分目标，则整个企业的总目标就有可能达到，于是形成了目标管理的思想。

#### 1. 目标管理的基本思想

目标管理是指组织的最高领导层根据组织面临的形势和社会需要，制定

出一定时期内组织所要达到的总目标，然后层层落实，要求下属各部门主管人员以至于每个员工根据上级制定的目标，分别制定目标和保证措施，形成一个目标体系，并把目标的完成情况作为各部门或个人考评的依据。它的基本思想可以概括为三个方面：

(1)以目标为中心。目标管理强调明确的目标是有效管理的首要前提，并把重点放在目标的实现上，而不是行动的本身。

(2)强调系统管理。组织的目标的实现有赖于组织的各分目标的实现，总目标和各分目标之间以及分目标和分目标之间是相互关联的，强调目标的整体性和一致性。

(3)重视人的因素。目标管理是一种参与式的、民主的、自我控制的管理模式，也是一种把个人的需求与组织目标结合起来的管理方式。只有能使员工发现工作的兴趣和价值，享受工作带来的满足感和成就感，目标管理才能真正的成功。

## 2. 目标管理的过程

每个组织的性质不同，目标管理的步骤也不尽相同。一般可分为以下几步：

(1)建立目标体系。实行目标管理，首先要建立一套完整的目标体系。组织的最高决策层首先要制定年度内组织经营活动要达到的总目标，然后经过上下协商，制定下级以及个人的分目标。组织内部上下左右各自都有具体的目标，从而形成一个目标体系。目标也可由下级部门或员工自行提出，由上级批准。

(2)组织实施。主管人员应放手把权力交给下级成员，而自己去抓重点的综合性管理。达成目标主要靠执行者的自主管理，上级的管理主要表现在指导、协助、提出问题、提供信息以及创造良好的工作环境。

(3)考评结果。对各级目标的完成情况和取得的结果，要及时地进行检查和评价。凡按期完成目标任务、成果显著的单位和个人，应给予表彰和奖励，以便进一步改进工作，鼓舞士气，为搞好下一期的目标管理而努力。对不按期完成目标任务的单位和个人，给予必要的惩罚，甚至在职务上给予降级。

(4)新的循环。根据上一期考评结果，结合战略目标以及当下实际情况，再制定新的目标，开始新的循环。

## (二)关键绩效指标

关键绩效指标的概念和关键成功因子(CSF)，最初由麦肯锡的丹尼尔(D. Ronald Daniel)于20世纪60年代提出。但是，这些概念的应用与普及是由斯隆管理学院的罗卡特(Jack F. Rockart)在80年代完成的，并逐渐演化成定义和衡量企业目标的一项管理技术。

KPI 定义和衡量企业目标的过程，就是 KPI 产生的过程。任何企业都

可以至少在三个层次上阐述其组织目标，即愿景、战略和战术。

1. 愿景或使命是表达企业成立以及存在的最基本原因。

2. 战略目标是企业面对内外环境，在今后一段时间必须应对的战略焦点，通过战略目标的实现，企业一步步达到愿景。战略目标可以运用各种管理技术(如价值链分析、SWOT 分析、PEST 分析等)将其识别出来。

3. 战术目标是战略目标更具体化的表述。战略目标是一种较高层次的表述，必须被切分成更为具体的战术目标，从而能够针对性地设计战术计划(如预算)、分摊责任、制定量度办法等。所以，对这些战略目标进行分析，就能找出影响成功的 CSF，而 KPI 是可以量度的标准，用来衡量企业绩效是否达到 CSF 的要求。每一个 CSF 至少要有有一个衡量指标以及预算目标。因此，根据这一理论，战术目标就是关键成功因子、关键绩效指标、预算目标三者之和。

KPI 的精髓，或者说是绩效管理最大贡献，是指出企业业绩指标的设置必须与企业的战略挂钩，其“关键”两字的含义即是指在某一阶段一个企业战略上要解决的最主要的问题。解决这些问题便成为该阶段对企业具有战略意义的关键所在，绩效管理体系则相应地必须针对这些问题的解决设计管理指标。

KPI 的注意力是在绩效指标与企业战略的挂钩上，其弱点主要是：其一，虽然它正确地强调了战略的成功实施必须有一套与战略实施紧密相关的关键业绩指标来保证，但却没有能进一步将绩效目标分解到企业的基层管理及操作人员；其二，KPI 没能提供一套完整的对操作具有具体指导意义的指标框架体系。

## 【能力要求】

### 一、企业绩效管理系统结构设计

按照绩效管理进行的前后顺序，大致可以把绩效管理系统划分为三个子系统，即绩效指标体系、考评运作体系和结果反馈体系。

#### (一)绩效指标体系

绩效指标体系按照不同的维度可以分为不同的类别，按照重要性的大小，可以把绩效指标分为关键绩效指标、岗位职责指标、工作态度指标、岗位胜任特征指标等；按照企业层级的分类，可以分为企业指标、部门指标、班组指标以及岗位为指标等。在管理实践中，绩效指标体系主要是从以上这两个维度进行构建的。

#### (二)考评运作体系

考评运作体系包括考评组织的建立、考评者与被考评者的确定、考评方式方法、考评程序的确立、考评信息数据的收集与管理以及绩效管理制度的建立与运行等内容。

### (三)结果反馈体系

结果反馈体系是绩效管理体系的收尾部分，同时也是人力资源管理其他子系统正常运行的基础和依据，企业应根据绩效考评的结果开展各项管理工作，具体表现在人员规划、人事调整、员工激励、培训开发、员工流动、兑现薪酬乃至劳动关系的调整等方面。

## 二、绩效管理系统设计的具体步骤

根据企业战略管理的要求和绩效管理组成要素之间的关系，可以按照以下步骤进行绩效管理系统的

设计。

### (一)前期准备工作

绩效管理体系设计的前期准备工作主要有：明确企业的战略目标，进行工作分析以形成工作说明书，在工作说明书的基础上进行岗位胜任特征模型设计。这些工作主要是为设计绩效指标体系而准备的。

### (二)指标体系设计

首先要根据企业战略目标的要求，设计企业层面的 KPI，然后运用各种方法技术将企业关键绩效指标分解到部门、班组以及岗位；根据工作说明书的内容设计企业各部门、班组以及岗位的岗位职责指标 (Position Responsibility Indicator, PRI)；根据岗位胜任特征模型设计各类岗位的岗位胜任特征指标 (Position Competency Indicator, PCI)；再根据岗位的不同，设计各类人员的工作态度指标，由此便构建完成整个企业的绩效指标体系。

### (三)绩效管理运作体系设计

主要内容包括考评组织的建立、考评方式方法和相关考评工具的设计、考评流程的设计等。

### (四)绩效考评结果反馈体系设计

将绩效考评结果与人力资源管理的其他工作环节相结合，体现绩效管理体系的各种功能与作用，主要体现在绩效考评结果与培训、薪酬以及人员配置等工作的关系。

### (五)制定绩效管理制度

将企业所有与绩效管理相关的工作系统化、制度化为绩效管理制度，以保证管理工作的顺利开展。

绩效管理体系设计完成后，将其付诸实施，并针对在实施过程中出现的问题进行维护和完善。

## 第二单元 绩效考评指标体系设计

### 【学习目标】

通过学习了解 EVA 和绩效棱镜两种建立绩效指标的方法，了解绩效指标体系的概念；掌握关键绩效指标(KPI)、岗位职责指标(PRI)、岗位胜任特征指标(PCI)、工作态度指标(WAI)和否决指标(NNI)的概念以及设计步骤。

### 【知识要求】

#### 一、基于经济增加值(EVA)的绩效指标

经济增加值(Economic Value Added, EVA)是美国思腾思特管理顾问公司于 1993 年创设的一项财务类绩效评价指标，其含义是企业税后净营业利润减去企业所占用的资本的成本之后的剩余收益。

思腾思特公司认为，只有正的 EVA 才是企业为股东创造的真实价值，如果 EVA 为负，即使当期会计利润为正，企业仍然没有创造、反而在吞噬股东价值。该公司以 EVA 为基础建立了一套绩效管理与薪酬激励体系，这套体系被概括为“4M”，即评价指标(Measurement)、理念体系(Mindset)、激励制度(Motivation)和管理体系(Management)。

EVA 体系的核心思想是“基于均衡价值观之上谋求股东价值最大化”，它证明 EVA 在理论上等价于净现值(NPV)，并以 EVA 为股东价值度量和企业绩效评价的核心指标。为确保与净现值高度相关，计算 EVA 时须基于国际会计准则核算的会计利润作 160 多项调整，实践中通常只需调整 5~10 个关键项目即可满足应用要求。

EVA 体系的激励制度主要是基于 EVA 绩效管理设计的红利库计划和杠杆期权计划。EVA 红利库计划实际上是一种具有延期支付性质的“分享制”薪酬方案，其主要内容是企业按期基于员工创造的 EVA 计提名义薪酬，上不封顶、下不保底(EVA 为负时名义薪酬甚至也为负)，名义薪酬划入企业为员工开设的专用薪酬账户(即红利库)，员工每期的实际薪酬只是其红利库账户余额的一部分，其余部分结转下期、直到员工离职时按一定规则给付。与传统的股票期权相比，EVA 杠杆期权计划具有两个特点：一是每年期权授予量由授予对象的名义薪酬决定；二是行权价随权益资本成本的调整而逐年调整，调整幅度以权益资本成本扣除红利分配的余额为基础，剔除系统风险因素的影响后确定。

#### 二、绩效棱镜

##### (一)绩效棱镜的含义

绩效棱镜(Performance Prism)是由英国 cranfield 大学研究人员提出的绩效管理框架,如图 4~2 所示,该图描述了绩效测量棱镜的五个棱面,即利益相关者满意、利益相关者贡献、战略、流程和能力。绩效棱柱三维框架模型的创建者们认为以往的企业绩效管理框架、模型和方法论都只能部分地阐明企业绩效管理这个多萃层次的概念的复杂性,它们都只是提供了解决这个复杂问题某点的有价值的方法。为了满足自己的要求,组织还必须从利益相关者那罩获得一些东西,包括来自投资者的资金和信用、来自客户的忠诚和利润、来自员工的想法和技术以及来自供应商的原料和服务等。他们还需要明确要采取的战略、需要的流程,以及组织应当拥有的适当的能力。

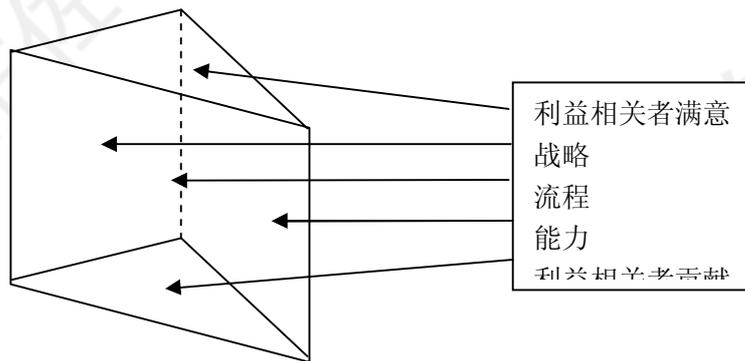


图 4—2 绩效棱镜的五个因素透视

## (二)绩效棱镜的原理

棱镜的特点是能够折射光线,它不仅能够展示出事物暗藏的复杂性,而且能够将其解构成最基本元素。这些特件同样适用于绩效棱镜。绩效棱镜能够告诉我们组织内部到底有多复杂。过去,当我们用单维的、传统的架构来考察组织复杂性时,这些架构法虽然提供了一个个独特的视角让我们来衡量组织绩效,但它们所提供的是单维视角,然而,组织绩效却不是单维的。所以,要对组织绩效有一个全面的、深入的了解和考察,就必须有绩效衡量棱镜所提供的相互关联的多维视角。

绩效测量棱镜理论的出发点是利益相关者,而不是企业战略。在今日商业环境之下,追逐长期成功的企业清楚地知道谁是自己的核心利益相关者,以及什么是利益相关者所想要的。这些企业制定相关战略,以确保利益相关者的价值能够得以实现;然后采用何种流程去执行这些战略,他们同样知道贯彻战略流程所需要的能力,而且他们中的最高明者已经在认真思考什么样的组织才是利益相关者所需要的。从本质上来讲,这些企业拥有了一个明晰的商业模式,他们清楚地知道是什么力量在推动组织的优秀绩效。

## (三)绩效棱镜设计

较之其他绩效管理架构,绩效棱镜的突出优点在于考虑到了组织的所有利益相关者,即投资者、顾客及中间商、员工、供应商、监管部门以及组织

所在的社区。绩效棱镜之所以能够做到这一点是因为它首先考虑什么是利益相关者想要的和需要的，然后，它从企业的角度考虑企业想要的是什么，并能够从利益相关者身上得到什么。绩效棱柱包含相互关联的五个方面：

1. 利益相关者的满意——主要的利益相关者以及他们的愿望和要求。
2. 利益相关者的贡献——组织对利益相关者的要求。
3. 战略——采取的战略要能满足利益相关者要求的同时，也能满足自己的要求。
4. 流程——能够执行组织战略的流程。
5. 能力——能够运作组织流程的能力。

这五个方面为测量企业绩效提供了一个全面的综合的框架，在此框架内，从这五个方面建立企业的绩效指标体系，可依次为开端构建企业的绩效管理系统。

### 【能力要求】

绩效指标体系是企业所有绩效考评指标的汇总和系统化，它是追踪企业战略实施情况和检查企业日常工作的重要工具。

#### 一、关键绩效指标体系的设计

前而已经提到，关键绩效指标中的“关键”两字的含义即是指在某一阶段一个企业战略上要解决的最主要的问题。因此 KPI，尤其是企业层面的 KPI 来源于企业的战略目标或企业的年度重点工作计划。在企业的战略体系建立以后，接下来的工作就是建立相应的绩效指标体系以追踪和检查这些战略目标的完成情况。至于怎样从目标转化为指标体系，需要用到不同的工具。下面就主要介绍如何从平衡计分卡的角度进行 KPI 设计和指标分解。

##### (一) 战略地图

战略地图用来描述“企业如何创造价值”，确切地说是描述组织如何通过达到企业战略目标而创造价值。战略地图在企业的战略与企业实际工作之间搭建了桥梁，也在企业的战略和绩效指标之间建立了联系。

图 4-3 所示为一般的战略地图全貌。在图 4-3 中，战略地图从平衡计分卡的角度揭示了企业战略是如何逐层制定、分解并实施的。图中的箭头指向表示了支撑与价值传递的方向，比如财务层面，企业的主旨是“长期为股东创造价值”，为了这一战略主旨，企业在财务层面制定了两个子战略，即“营业收入增长战略”和“生产力提升战略”，为了达到这些战略，又在

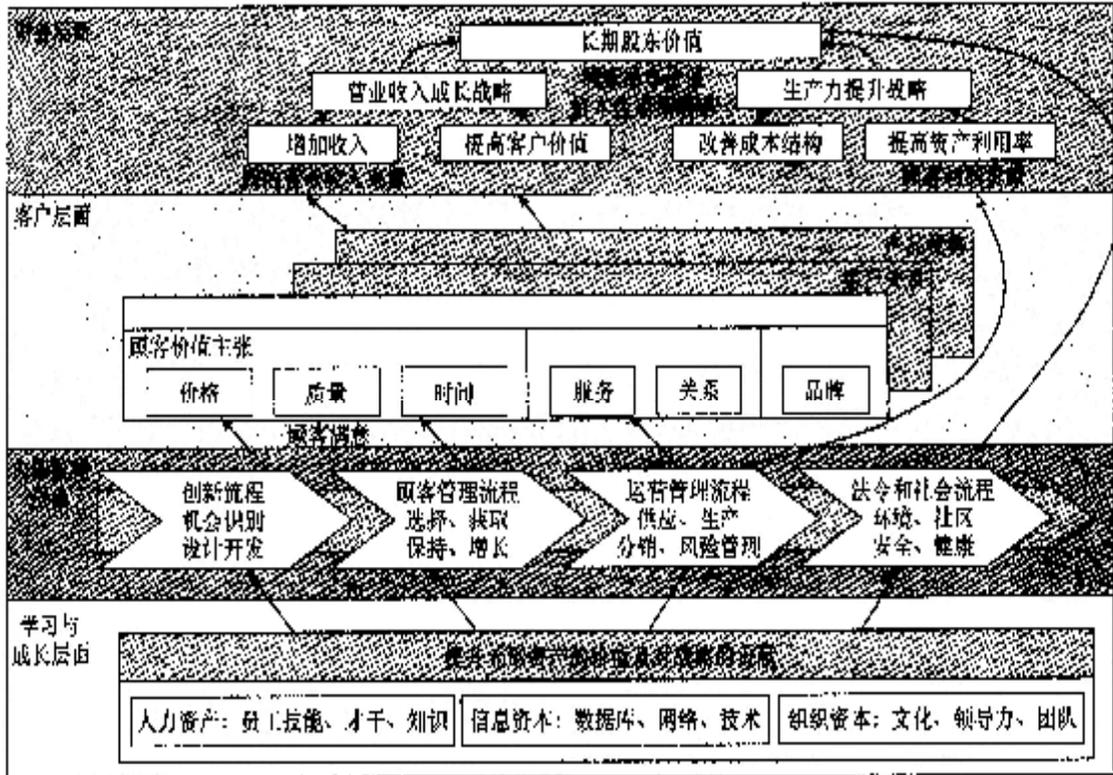


图 4-3 战略地图：企业如何创造价值

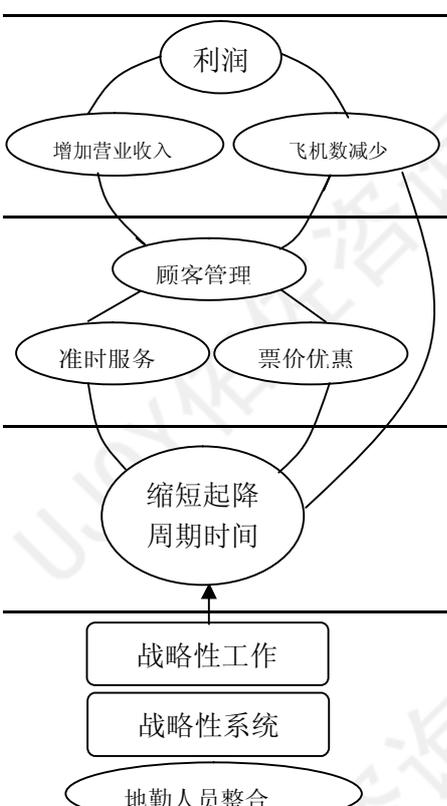
客户层面、内部流程层面和学习与成长层面制定了一系列相应的战略和工作要求，由此企业就从以上四个方面构架了自己的战略体系。

通过战略地图，可以建立起企业的关键绩效指标，也可以把企业的战略分解为一系列的“战略性衡量项目”，即战略地图中的内容。每个衡量项目既是战略的重要组成单元，又是被衡量对象。战略地图中的每个衡量项目被展开成为一项或数项关键绩效指标。通过对这些指标的测评，高层管理者就可以看出战略实施进程的全貌。

战略地图中的每个战略性衡量项目可以用一个或数个绩效指标来衡量。战略性衡量项目是战略主题的具体表达，同时又是设计、分解绩效指标的基础。通过列出一组战略性衡量项目以及相互之间的逻辑联系，战略地图可以把战略“说清楚，讲明白”。表 4—1 中的实例更为具体。在表 4—1 中，“利润”可以通过“增加营业收入”和“飞机数减少”两个战略性衡量项目的完成来达到目标，而这两个项目又可以分解为其他的更具体的项目。同时，这些项目都有一个或多个 KPI 来进行衡量，比如“顾客管理”就由“重复顾客数”和“新顾客数”两个 KPI 进行跟踪完成和衡量。

战略地图的另一个作用就是提炼企业层面的 KPI，即根据地图对战略的分解，把战略化为年度内的战略目标项目，再根据目标项目的实际情况，通过 KPI 来追踪目标的完成情况。某航空机场对利润这一战略目标的分解情况见表 4—1。

表 4—1 某航空机场根据战略地图提炼的企业 KPI

战略地图		企业 KPI	
战略主题：增加机场利润 	目标项目 利润率 企业收入增长 较少的飞机数量	指数名称 利润率 每个座位收入 飞机耗用成本	目标值 15% 年增长 5% 年减少 2%
	维系新老顾客 吸引新顾客 最低价格 航班准时	重复顾客数 新顾客数 航空局评比 准时起飞率	达到 70% 年增长 10% 第一 98%
	快速的起降	地面停留时间	30 分钟
	发展必备技能 发展支援系统 地勤人员与战略整合	工作齐备程度 信息系统就绪 战略任职程度	3 年达到 100% 100% 100%

资料来源：罗伯特·卡普兰，大卫·诺顿战略地图——化无形资产为有形成果。刘俊勇，孙薇译。广州：广东经济出版社，2005：44

## (二)任务分工矩阵

战略地图完成了战略的分解以及企业年度 KPI 的制定，但是为了完成企业的战略目标，需要把企业的战略落实到各部门乃至基层。任务分工矩阵就是为了完成任务分工而设计的工具。根据企业各部门的职责分工和业务流程，把战略地图中的战略性衡量项目落实到各部门，具体做法见表 4-2。根据战略地图，可以把企业的所有战略目标分解为一系列的工作任务(比如利润增加、顾客满意等)，把所有的工作任务列在矩阵第一列，在矩阵第一行，列出企业的所有部门(比如企管部、人事部等)。如果工作任务需要哪

表 4—2 任务分工矩阵分解工作任务

工作任务	部门	企业部	人事部	生产部	市场部	财务部	……	销售部
利润增加				√	√	√		√
顾客满意					√			√
安全管理								√
……				√				
企业文化		√	√					

一个部门去完成，就在相应的地方画“√”，于是这样就形成了“任务—部门”关于工作划分与职责承担的矩阵。比如，“利润增加”主要由生产部、市场部、财务部和销售部完成，就存任务和部门交叉的方格内画“√”。通过这种方法，就把企业的战略目标分解成为部门的工作；同样，部门还町以进一步把工作分解到班组甚至岗位。

任务分工矩阵的另一个作用是分解企业的 KPI，使企业的 KPI 落实到部门层面来完成。其做法与任务分工相同，不同的是在分解企业 KPI 的同时，要注明承担部门对企业 KPI 的承担程度(用百分比表示承担的权重)，注明哪个部门是主要承担部门，哪个部门是辅助部门，这样做的目的是在考评时根据企业 KPI 的考评分值来核算部门得分，以表示部门对企业 KPI 的贡献(见表 4—3)。

表 4—3 任务分工矩阵分解企业 KPI

部门 KPI \ 部门	企管部	人事部	生产部	市场部	财务部	……	销售部
年销售收入增加 10%				20%			80%
员工年流动率 ≤ 7%		80%	20%				
……							

### (三)目标分解鱼骨图

鱼骨图是质量管理中常用的方法，最早是由日本质量管理大师石川博士首先提出的，所以也叫做“石川图”，它表示达到目的、目标的方法，因图形像鱼骨，所以叫做鱼骨图。在质量管理中，鱼骨图还可以用来分析出现质量问题的原因，从管理(Management)、人(Man)、方法(Means)、物资(Materials)、机械(Machine)、环境(Environment)六个方面(被称为 5M1E)查找原因。

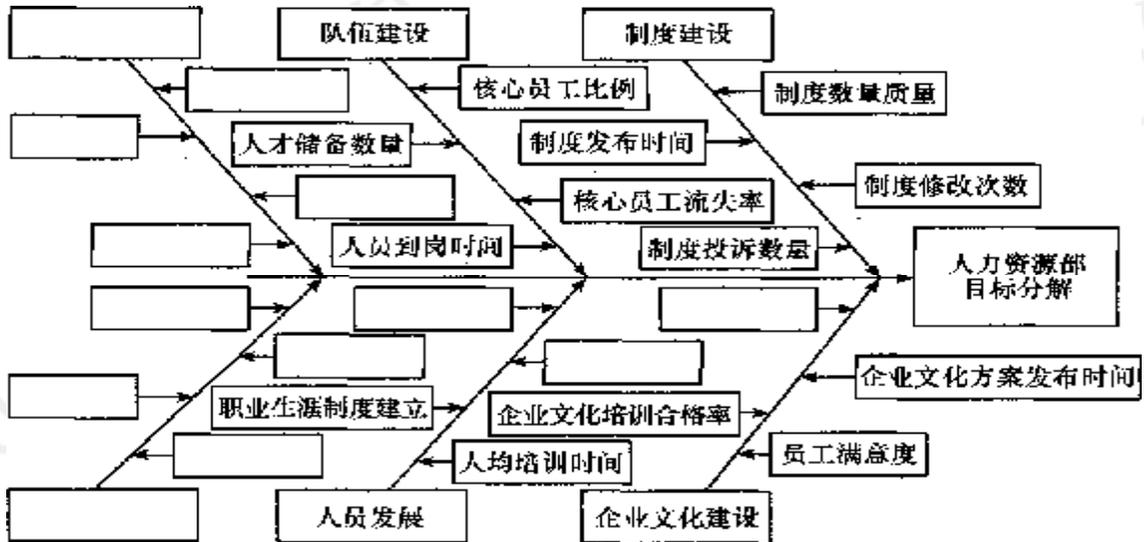
在绩效管理中，通过运用鱼骨图进行目标分解，其主旨是将通过任务分工矩阵分解到部门的工作任务，运用鱼骨图分解为部门 KPI } 同样，这种方法也适用于班组和岗位 KPI 的设计。运用鱼骨图分解目标并提炼 KPI，可以帮助企业在实际工作中抓住主要问题，解决主要矛盾。

鱼骨图分析的主要步骤如下：

1. 确定部门(班组、岗位)战略性工作任务：确定哪些因素与企业战略目标有关。
2. 确定业务标准：定义关键成功要素，满足业务重点所需的策略手段。
3. 确定关键业绩指标。

这样，通过“企业—部门—班组—岗位”的层层分解、互为支持的方

法，确定各级单位的 KPI，并用定量或定性的指标值确定下来，如图 4—4 所示。由任务分工矩阵得到的人力资源部的工作任务(战略性衡量项目)主要有四个，即队伍建设、制度建设、企业文化建设、人员发展，分别将这四个工作任务填写到鱼骨图的“背部”和“腹部”方框内，再根据企业实际情况为每一项工作设计若干 KPI，比如围绕“制度建设”的 KPI 有四个，即制度建设数量质量、制度发布时间、制度修改次数



数、制度投诉数量。

图 4—4 运用鱼骨图法提炼部门 KPI

#### (四)确定关键绩效指标的原则

在设计关键绩效指标的时候，必须符合 SMART 原则，即：

明确性原则(Specific)：KPI 必须是明确的、具体的，以保证其明确的导向性；

可测性原则(Measurable)：KPI 必须是可衡量的，必须是明确的衡量指标；

可达成原则(Attainable)：KPI 必须是可以达到的，不能因指标的无法达成而使员工产生挫折感，但这并不否定其应具挑战性；

相关性(Relevant)：KPI 必须是相关的，它必须与企业的战略目标密切联系，不然也就谈不上是关键指标；

时限性原则(Time-based)：关键绩效指标必须以时间为基础，即必须有明确的时限要求。

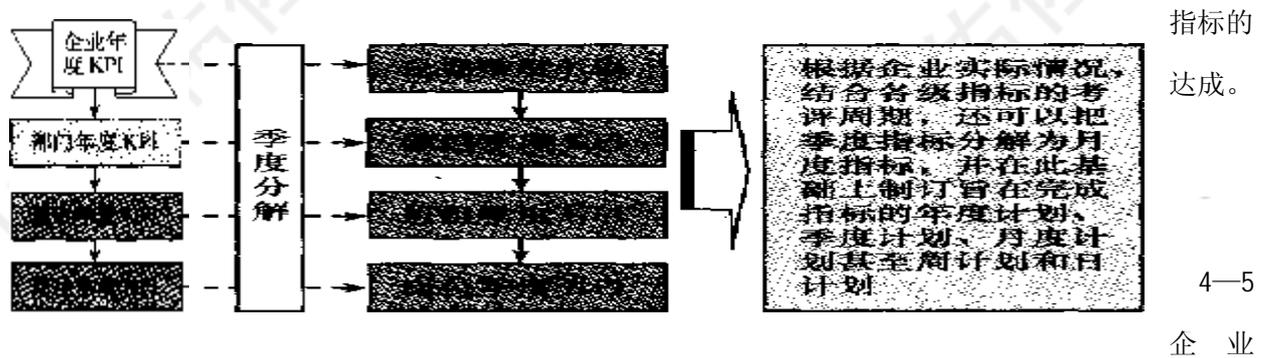
#### (五)关键绩效指标的内容

一般来说，完整的 KPI 包括指标的编号、名称、定义、设定目的、责任人、数据来源、计算方法、计分方式、考评周期等内容。在企业所有 KPI 设计完毕后，可以把企业所有的 KPI 总在一起，组成 KPI 库。每年在进行战略规划部署的时候，可以根据实际需要 from KPI 库中抽取相关指标对战略

的实施进行实地跟踪，以考评企业各部门和岗位在各层面的工作实际情况，及时发现战略的偏差，及时纠正。

### (六)关键绩效指标的分解

以上所制定的指标都属于年度KPI，为了更好地跟踪年度指标的完成情况，保证其顺利完成，有必要在时间的维度上对指标进一步分解，如图4—5所示。比如，按照考评周期的不同，把年度指标分解为季度指标以作为季度考评的对象与依据，还可以进一步分解到月份、周甚至工作目的层次，对指标的完成情况进行追踪。当然，为了完成各种KPI，各层级部门和人员都要制订相应的工作计划，所有工作都要围绕计划进行。绩效计划就体现了绩效指标的目标导向性，即各级绩效计划的完成就意味着绩效



KPI分解图

## 二、岗位职责指标的设计

岗位职责指标主要是根据部门和岗位的工作说明书中的“岗位职责、工作内容”归纳总结提炼而成的指标。因为工作说明书是通过工作岗位调查与分析而获得的有关部门及其岗位的各种相关信息，它反映了企业组织发展对该部门及其岗位的要求。如果岗位职责指标的内容与KPI指标的内容有相同、重叠的地方，则应该划为KPI的范围。

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

由于工作说明书所说明的对象不同，可以具体区分为：岗位工作说明书(即以岗位为对象所编写的工作说明书)、部门工作说明书(即以某一部门或单位为对象编写的工作说明书)。

例如，某机场要客部接待室主任的《工作说明书》中“工作内容和工作要求”部分内容，可以归纳出该岗位的PRI(见表4—4)。

根据以上的说明书，可以简单地总结出要客接待室主任的PRI包括本部门制度建设、外部关系协调、要客信息收集、本部门计划制订、员工思想管理等。

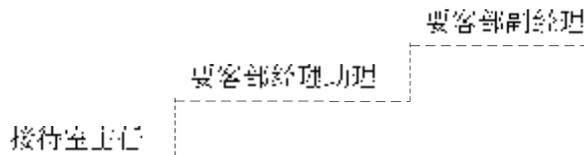
表4-4 某机场要客接待室主任工作说明书

---

第一部分 岗位规格说明	
一、基本资料	
岗位名称：要客接待室主任	岗位评价：
岗位编码：160201	定员标准：1人
直接上级：要客部经理	分析日期： 年 月
二、岗位职责	
1. 概述	
在要客部经理的领导下，全权负责进出港重要客，人股股份企业领导和要客帮领导茈办的要客在候机楼内的接待工作；贵宾休息室的预定、调配和结算；专机，包机业务联系	
2. 工作职责	
(1)要客接待室主任要根据要客部战略目标和经营管理体制，制定本部门的各项规章制度并监督实施	
(2)全权负责进出港要客在候机楼内的接待工作	
(3)协调海关、边防、公安分局、各大航空企业等部门的关系，保证要客顺利进出港，树立要客部最佳服务形象	
(4)负责要客信息的收集整理和报道；贵宾休息室的预定、调配和结算；相关的复印、打宁、传真和订票等商务工作	
(5)拓展包机及商务飞机的服务领域，协调有关部门确保商务活动的顺利进行	
(6)制订本部门的工作计划、业务学习计划及考评办法，抓好本部门的工作纪律，定期对下属员工的工作进行监督检查	
(7)全面负责本部门的员工的思想政治工作，对党、团、工会、女工等项党群工作进行指导监督	
(8)定期向要客部领导汇报本部门工作业务开展情况、员工的思想政治状况，充当上下级之间的桥梁和纽带	
三、其他职责	
完成领导交办的其他临时工作	
四、监督及岗位关系	
(一)所受监督和所施监督	
1. 所受监督：要客接待室主任直接受要客部经理的监督指导	
2. 所施监督：对下属的主任助理、商务中心工作人员、接待人员、专包机业务员等进行直接监督指导	
(二)与其他岗位关系	
1. 内部联系：本岗位与贵宾休息室有、业务上的协调和配合关系；与综合办公室有指导和协调	
2. 外部联系：本岗位与伞国各大航空企业、海关、边防、甲生检疫、护卫中心、公安警卫等部门有业务上的合作关系	

---

(三)本岗位职务晋升阶梯图



(四)本岗位横向平移情况

本岗位可向其他职能部门室主任岗位平移

五、工作内容和工作要求

工作内容	工作要求
<p>1. 要客接待室主任要根据要客部战略目标和经营管理体制，制定本部门的各项规章制度并监督实施</p> <p>2. 全权负责进出港要客在候机楼内的接待工作</p> <p>3. 协调海关、边防、公安分局、各大航空企业等部门的关系，保证要客顺利进出港，树立要客部最佳服务形象</p> <p>4. 负责要客信息的收集整理和报道；贵宾休息室的预定、调配和结算以及相关的复印、打字、传真和订票等商务工作</p> <p>5. 拓展包机及商务飞机的服务领域，协调有关部门确保商务活动的顺利进行</p> <p>6. 制订本部门的工作计划、业务学习计划及考评办法，定期对下属员工的工作进行监督检查</p> <p>7. 全面负责本部门员工思想工作，对党团、工会、女工等党群工作进行指导监督</p> <p>8. 定期向要客部领导汇报本部门工作业务开展情况以及员工思想状况，情况以及员工思想状况，充当上下级之间的桥梁和纽带</p>	<p>1. 规章制度的制定应根据本部门工作的实际，切实可行，确保有效实施，监督有力</p> <p>2. 协助办理要客登机免检手续和VIP证件、贵宾停车场的管理工作，确保要客满意率达100%</p> <p>3. 确保与有关部门关系通畅。要客登机准时率达100%</p> <p>4. 信息准确，服务到位，收费合理，差错率控制在0.01%以下</p> <p>5. 积极拓展专包机业务，培育新的经济增长点</p> <p>6. 计划应包含年度计划和中长期规划；业务学习应每月不少于两次；对员工考评有据，纪律严明，奖勤罚懒，确保公平、公正</p> <p>7. 每周组织一次政治学习，确保员工思想稳定</p> <p>8. 每月应向要客部领导汇报本部门工作 2~3次，做到上情下达、下情上达</p>

六、岗位权限

1. 对关于要客接待室的业务和行政管理工作有指导和监督权
2. 有权对属下员工的奖惩提出建议
3. 有对上级部门提出合理化建议和意见的权利
4. 根据股份企业的规定有权对员工假期的审批提出建议
5. 有就本部门的规划，向上级领导申报设备更新改造和申请拓展新的经营领域的权利

七、劳动条件和环境

本岗位属于手工业工作，室内坐姿结合室外走动进行。具较轻体力即可，工作环境温、湿度适中，无噪音。粉尘，照明条件良好

---

#### 八、工作时间

本岗位实行每周 40 小时的标准工时制

---

### 第二部分 员工规格要求

---

#### 九、资历

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

#### 十、身体条件

本岗位要求身体健康，精力充沛，具有一定的协调力、控制力、调整力和记忆力

---

#### 十一、心理品质及能力要求

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

#### 十二、所需知识和专业技能

1. 担任本岗位职务应具备的专业知识和技能
    - (1)掌握服务接待规范或相关专业知识
    - (2)具有一定的外语水平，能够运用英语进行简单的听、说、读、写
    - (3)具有一定的计算机水平，能够使用计算机办公自动化软件
    - (4)具有公关意识，善于把握市场动态和接受先进的管理经验
    - (5)具有丰富的社会经验
  2. 招聘本岗位员工应考评的内容
    - (1)政治思想素质和对民航服务行业的热爱程度
    - (2)服务规范、安全保密等专业知识
    - (3)计算机操作知识
    - (4)英语
  3. 上岗前应接受的培训内容
    - (1)了解要客部的主要职能和责任，熟悉股份企业和要客部现行各项规章制度
    - (2)掌握要客部人员分工情况，了解下属部门业务进展情况
    - (3)服务意识、安全意识、保密意识
  4. 上岗后应继续教育训练的内容
    - (1)服务规范、安全保密知识
    - (2)公关学、社会学和心理学知识
- 

#### 十三、绩效管理

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

##### (一)本岗位工作需考评的内容

1. 德：良好的职业道德修养，敬业爱岗，忠于职守
  2. 能：
-

(1)业务能力：①服务行业专业知识和实际运用能力；②日常行政管理能力和处理突发事件的能力；③

公关和协调能力

(2)管理水平：具有一般的计划、组织、控制、协调和决策能力

3. 勤：出勤率达到 98%

4. 绩：

(1)是否按工作计划和领导的指令圆满完成工作任务

(2)是否能够实现计划规定的经济管理目标

(3)各业务组的工作状况有无改善，工作绩效有无提高

(4)对整个机场的服务工作影响程度

(二)本岗位工作从时间角度考评要求

1. 定期听取本部门人员的工作汇报

2. 每月向要客部经理提交书面工作报告 2~3 次

3. 根据工作进展情况，随时向要客部经理提出合理化意见和建议

4. 每年初，作出全年工作计划，年末根据工作完成的实际情况向上级作述职报告

(三)考评结果的分析和反馈

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

资料来源：安鸿章主编. 工作岗位的技术与应用. 天津：南开大学出版社，2001：102

### 三、工作态度指标的设计

在企业中常常见到这样一种现象：一个人能力很强，但出工不出力；而另一个人能力不强，却兢兢业业，干得很不错。两种不同的工作态度，就产生了截然不同的工作结果，这与能力无直接关系，主要与工作态度有关。所以，需要对员工的工作态度进行考评，即要建立工作态度指标(WorkAttitude Indicator, WAI)。

工作态度是工作能力向工作业绩转换的“中介”，但是，即使态度不错，能力未必全能发挥出来，并转换为业绩。这是因为从能力向业绩转换过程中，还需要除个人努力因素之外的一些“辅助条件”，有些是企业内部条件，如分工是否合适，指令是否正确，工作场地是否良好等；这些是企业外部条件，如市场的供求关系、产品的销售状况、原材料保证程度等。

工作态度考评要剔除本人以外的因素和条件。由于工作条件好，而作出了好成绩，如果不剔除这一“运气”上的因素，就不能保证考评的公正性和公平性。相反，由于工作条件恶化，使业绩受挫，并非个人不努力，绩效管理时必须予以充分考虑。这是态度考评与业绩考评的不同之处。

另外，态度考评与其他考评项目的区别是，不管岗位高低、能力大小，态度考评的重点是工作的认真度、责任感，工作的努力程度，是否有干劲、有热情，是否忠于职守，是否服从命令等(见表 4—5)。

#### 四、岗位胜任特征指标的设计

岗位胜任特征指标是针对员工成功地完成本岗位工作任务，所应当具备

表 4—5 工作态度考评的项目和重点

考评项目	重点观察内容
积极性	是否经常主动地完成各种业务工作，不用指示或命令，也能自主自发地努力工作，不断改进工作方法
工作热忱	是否在执行业务时，以高度的热忱面对挑战，认真而努力工作，表现出不达目的绝不罢休的态度
责任感	是否能自觉地尽职尽责工作，在执行公务时，无论遇到何种困难都能不屈不挠、永不停止。对自己或下属的工作或行为，应自始至终的表现出负责的态度
纪律性	是否遵守有关规定、惯例、标准或上司的指示，忠于职守、表里如一、有序地进行工作

或者达到的核心能力素质要求而设定的考评指标，这些考评指标一般可以通过企业所构建的岗位胜任特征模型获得。

传统的绩效管理仅包括业绩的考评，可能还会有部分对工作态度的考察，但完整的绩效管理在业绩考评之外，还应该包括知识管理、工作态度、专业技能、特殊能力等综合发展的目标，并有机地与员工职业生涯规划、开发与管理结合在一起。岗位胜任特征模型对员工能力的外在行为表现以及不同的度量条件、标准都作了具体而全面的描述，这些描述一方面基于企业的绩效目标，另一方面又可以评价员工与绩效目标之间的契合程度。

建立胜任特征模型的前提就是找到能够区分工作绩效优秀与一般的指标体系。基于胜任特征模型而确立的绩效考评指标，主要是着眼于员工能力素质的提高，并作为员工职业生涯发展的方向和目标。以上提到的关键绩效指标和岗位职责指标是指和经营业绩挂钩、与岗位职责相联系的考评目标，岗位胜任特征指标是指那些胜任岗位工作、创造优异绩效的能力素质指标。如果经过科学论证将其作为绩效考评的指标，可以从另一角度衡量和测度员工的真实表现，反映并预测员工未来的工作绩效，并以此作为员工的招聘、激励、培训以及晋升等方面的依据。

需要注意的是，PCI 是针对人员所设定的绩效指标，适用于对人的考评；而其他指标既适用于组织的考评，也适用于对人的考评，即使是工作态度指标(WAI)，也可以用于对部门的考评，这是 PCI 不同于其他指标的地方。

#### 五、否决指标

否决指标(No-No Indicator, NNI)是根据企业的实际情况而设定的最关键的指标，其关键之处在于如果这种指标所对应的工作没有做好，将对企业带来直接且严重的后果。比如说生产制造型企业，虽然这类企业的营业宗旨是创造利润，而不是安全问题，但是安全工作是至关重要的，一旦出现安全问题，将会对员工的人身安全、企业的财产安全甚至企业的外部形象带来

影响，有时候是致命的打击。所以，生产制造型企业就可以将安全工作作为否决指标，即如果企业或某部门在安全工作上出现问题，则直接否决其本年度所有工作绩效成绩，其结果是该部门领导人的考评成绩为零，本部门的绩效奖金为零。

而否决指标之所以用两个“No”来表示，主要也就是想说明此类指标对企业正常运转的重要性和特殊意义——对企业来说，这类指标是绝对不能出现异常情况的，如果哪个部门或个人在这些工作中出现了异常，则企业对其业绩的考评一定是否定的。

## 六、绩效指标库

企业的所有绩效指标制定完毕以后，有必要按照相同的格式汇总在一起组成绩效指标库。指标库的建立可以按照企业组织层级的角度建立，比如第一部分为企业层面的 KPI 和 NNI，第二、三层面分别为各部门和班组的 KPI、PRI 以及 NNI，第四层面为各岗位的 KPI、PRI、PCI 和 NNI。

在指标库中，每个指标都会包含编号、名称、定义、设定目的、责任人、数据来源、考评周期、计算方法、计分方法等内容。

### 1. 编号

在建立指标库时，指标的编码就至关重要，这是为了查询检索的方便，也便于管理。编号可以结合指标种类、层次和部门进行。

### 2. 名称

指标名称是说明衡量的绩效内容，可以让人明白指标大概的范围与性质。例如，客户满意度、质量达标率等。

### 3. 定义

指标的定义就是对指标的性质和内容进行详细的描述。例如，客户满意度是描述客户对企业的产品和服务的满意程度的指标。通过对指标进行更为明确的规定，让人理解它的内容。

### 4. 设定目的

描述“通过考评意欲达到的目的”，也即设定该指标的意义所在，在于说明“为什么要该指标，不要该指标可以吗？”的问题。例如，设定客户满意度的意义是：通过对该指标的考评，及时了解客户对企业、产品的满意度情况，根据客户的反馈情况及时调整企业的客户服务工作，提高工作水平。

### 5. 责任人

即承担考评指标的人，明确谁应该承担该指标。一个指标的承担者可能不是一个部门或一个人，可能是几个人或者相关的部门。

### 6. 数据来源

指标的数据一般不能是被考评者自己提供的，需要信息的提供者。如果没有合适的信息提供者，考评指标就得不到真实的数据，就不便衡量好坏差异程度。例如，重大安全事故的次数，如果该指标的承担者是制造部门，那

么，信息提供者就可以是保卫部。

### 7. 计算方法

即如何计算该指标结果。通过计算，使绩效指标数量化，便于考评。在具体的操作中，明确计算方法可以避免产生歧义。例如，客户满意度是根据《客户满意度调查表》的结果进行计算的。

### 8. 计分方式

计分方式不同于计算方法，它是根据计算方法得出的结果，赋予被考评指标的分值。计算绩效指标得分的方法有五种，即百分率法、区间赋分法、0-1法、减分考评法和说明法。

(1)百分率法是用指标的实际完成数值除以标准值，计算出百分比，然后乘以指标的权重分数，就得到该指标的实际考评分值。这是一种非常精确的计算方法，指标实际的完成与最后分值完全对应。计算公式如下：

$$\text{考评得分} = \text{实际分} / \text{标准分} \times \text{权重分数}$$

(2)区间赋分法按照区间来划分分数，不对指标值的实际完成情况进行精确的计算，只与大致区间分数对应起来(见表4—6)。

表4—6 区间赋分法实例

指标完成值 / 标准值	≥120%	(100%, 120%)	(90%, 100%)	(80%, 90%)	(50%, 70%)	≤50%
分值	10	8	7	6	3	0

(3)0-1法是指对绩效考评结果只做两个可供选择的认定，要么完成，要么没有完成，所以考评结果的赋分也只有两个，要么满分，要么零分。这种计分方法主要是对那些强制性指标而设定的。

(4)减分考评法是一种只对标准分进行扣减而不进行加分的考评方法，当发现指标在完成过程中出现异常情况时，就按照一定的标准进行扣分，如果没有异常就会得到满分。这主要是针对NNI所设计的考评计分方式。

(5)说明法是一种比较简单的考评方法，是无法用以上几种方法考评时使用的方法。这种方法的特点是需要对绩效考评可能出现的多种情况进行说明，并设定各种情况对应的计分方法。

### 9. 考评周期

按照时间周期的维度，可以把所有绩效指标的考评分为年度、半年度、季度、月度考评甚至是周考评和日考评。一般情况下，年度和半年度考评必不可少，因为年度考评涉及年度工作总结和年度奖金的发放，而半年度考评旨在跟踪所有工作的进度。而其他考评周期的设定要考虑企业的管理层次、管理水平、被考评指标的类型以及指标所涉及的业务性质与工作内容等因素。

不同层面的考评周期是不同的，一般来说对企业级的绩效考评周期分为

年度考评与半年度考评，部门级的考评周期为季度考评加上年度考评，班组和员工的考评周期为月度加上年度考评。这样划分的主要原因有两个：第一，由于员工是具体工作的执行者，他们工作质量的好坏直接决定 J，班组部门和企业的绩效。因此加强对员工工作的监控和指导，在最短的时间周期内发现问题、解决问题，及时纠正他们可能出现的失误和偏差是非常有必要的，只有这样才能最大限度地确保员工工作与部门和企业工作的一致性。从另一方面讲，即使员工的工作做错了，也能在最短时间内把失误控制在最小的范围。第二，三个层面不同的工作分工决定 j，考评周期的不同，高管人员的工作以决策为主，非常复杂，影响面也非常大，实施过程也长；部门主管以管理协调为主，工作具有一定的综合性，影响面也是一个部门，实施过程也相对较长；而班组和员工的工作比较具体，以操作执行为主，工作比较简单，影响面也小。因此考评周期自上而下越来越短。

管理水平也对考评周期有影响。考评尤其是全企业范围内的考评毕竟是一件耗费时间与精力的事情，而且考评必须和收入相挂钩，否则会失去考评的直接意义。所以如果企业的管理水平不高，每一次考评都会牵扯很大精力，这样的情况就宜采用较长的考评周期。如果企业的管理水平很高，而且采用了信息化的网络考评，这样即使月度考评也不是一件难事。

不同类型的绩效指标，其考评周期也不同，比如项目指标，宜按照项目的完成时间为考评周期，可以将项目进行的中期作为跟踪点来把握整个项目的进度；而利润、收入等指标则宜采用年度、半年度等财务周期作为考评周期。

绩效指标所涉及的业务性质和工作内容也对考评周期有影响。比如对酒店服务员的服务态度、客户投诉等指标的考评宜采用日考评、月总结的方式，因为其工作有很大的重复性，便于观察，而且考评也有利于监督其工作表现。而其他销售型企业的此类指标可能适宜采用月度考评的方式。

有时候考评周期是根据付薪周期来确定的，比如对日薪或小时工资制的员工的考评，就只能采用日考评的方式，以便根据绩效状况给付薪资。

## 第三单元 绩效管理运作体系设计

### 【学习目标】

通过学习了解绩效管理运作体系的主要内容，明确绩效考评的组织设计、流程设计以及考评方式方法的设计等内容，掌握各类绩效考评指标及其考评的程序和方法。

### 【知识要求】

绩效管理运作体系设计主要包括考评的组织设计、考评流程设计以及考评的方式方法和考评工具设计等内容。

## 一、考评组织的建立

考评的组织工作主要包括两部分：一是建立绩效管理工作组织部门，包括绩效管理委员会和负责绩效数据收集与核算的日常管理小组；二是绩效管理在企业展开的组织上作。

### (一) 考评组织部门的建立

#### 1. 绩效管理委员会

为了保证企业绩效管理工作的顺利开展，企业可以建立绩效管理委员会。委员会由企业领导班子成员和财务部、人力资源部、战略规划部以及核心业务部门的主要负责人组成。

委员会作为企业绩效管理的最高权力机构，主要职责包括：领导和推动企业的绩效管理工作；研究绩效管理重大政策和事项，设计方案与实施控制；解释现行绩效管理方案的具体规定；临机处理涉及绩效管理但现行政策未作规定的重大事项等。

#### 2. 绩效日常管理小组

委员会下设绩效日常管理小组，可以由战略规划部、人力资源部、财务部组成。管理小组具体负责日常的绩效管理工作，比如企业、部门 KPI 指标数据的收集以及 KPI 指标考评分数的核算等。

战略规划部负责按照企业任务目标及企业年度目标，向委员会提出年度 KPI 及具体指标值调整方案；负责收集、整理、分析有关 KPI 内部反馈信息，及时提出调整建议；提供年度和月度考评参数；负责对 KPI 考评执行情况进行监督、检查，并汇总各考评部门的意见，根据考评情况提交奖惩报告。人力资源部负责收集、整理、分析有关绩效管理运作体系的反馈信息，对考评体系的设计和调整提出建议；向委员会提出所有部门 KPI 及指标值调整方案；对绩效结果的运用提出建议；指导和督促绩效管理日常工作的开展；负责汇总计算绩效分值并形成报告。财务部负责从资金流向及运行效率上，运用各种财务指标采集信息，对企业各部门年度 KPI 指标的制定、执行及其完成情况进行统计、监督和检查。

### (二) 考评的组织实施

既然绩效指标的制定和分解是按照纵向和横向维度设计的，那么整个企业对于绩效指标的考评，也应按照纵向和横向的角度进行。

#### 1. 横向分工

绩效管理可以依据企业业务进行组织分工，既可以按照生产、经营、行政等分为几组（如果是国有企业，还要加上党委、工会、纪检等考评组），每组按照组织机构自然分级，分管副总为 A 级，部门为 B 级，班组单位为 C 级，各自纵向实施逐级管理，各级主管即为绩效管理负责人和考评者。

在正常的考评组织之外，绩效管理委员会对所有部门和人员的 KPI 指标进行直接考评，称为否决考评。对企业 KPI，实行委员会领导下的分管牵

头部门考评，具体按照企业业务类型进行分工。

## 2. 纵向组织

在纵向维度上，根据组织层级，可以按照上级考评的方式把考评关系分为 A、B、C 三个等级，每一级的上级领导为考评者，下属单位或岗位为被评者。其中：

A 级组长参与设定企业 KPI 指标及其具体数量标准；负责对所辖部门和单位的考评；审核、批准所辖部门的 KPI、PRI 以及数量标准。

B 级组长参与制定部门 KPI、PRI 及其具体数量标准；负责审批所辖岗位和班组提交的 KPI、PRI 以及数量标准；负责考评所辖岗位和班组的业绩。

C 级组长提出本组 KPI、PRI 以及数量标准；负责审批所辖岗位的 KPI、PRI 以及数量标准。

普通岗位员工参与本岗位绩效指标的制定，负责所在岗位所肩负的所有绩效指标的完成，认真配合所有与己有关的绩效考评工作，如认为在绩效管理过程中存在不公平不合理的现象，可以向有关部门申诉。

同时，绩效管理委员会还就企业制定的 NNI 对所有单位和岗位进行否决考评。

## 二、考评方式与方法设计

### (一) 考评方式与方法

在绩效考评中，对组织的考评和对人的考评是两个不同的概念，前者是在绩效管理过程中对组织的人格化。之所以将组织视为被考评对象，给其确定绩效指标，一个重要原因是为了将员工努力方向和组织职能工作相结合，这样就使员工的绩效和组织的绩效相结合，增加组织内部人员的团队意识。在绩效管理中必然遇到的一个问题就是组织的绩效和组织领导人的绩效关系。一般的处理办法是将组织的 KPI、PRI、WAI、NNI 都作为组织领导人的对应绩效考评，该领导人的这些考评得分再加上自己的 PCI 考评得分，就得到该领导人的绩效考评的最终得分。

#### 1. 根据指标类别不同选择适合的考评方式

根据指标的类别不同，可以把考评方式分为以下两种：

(1) 考核。从字面意义上理解，“考核”是“考量+核算”，是针对数量化的指标所采用的考评方法。根据事先制定的指标标准，结合实际完成情况，很容易且客观地得到被考评者绩效的达成情况。在实际操作中，各级 KPI 都采用这种考评方式。

(2) 评议。从字面意义上理解，“评议”是“评价+议论(讨论)”，是对难以量化的定性指标所采用的考评方法，具体操作方法类似于小组讨论的形式，由几个考评者对被考评者的定性指标完成情况进行讨论，根据一致意见进行打分。在实际操作中，各级 PCI 都采用这种考评方式。

## 2. 依据考评者和被考评者的关系不同选择考评方式

考评者与被考评者的地位并不是固定的，根据两者的关系不同可以把考评方式分为上级考评、下级考评、同级考评、外部考评、跨级考评和 360 度考评等。在管理实践中，使用最广泛的是上级考评，而最前沿最复杂的考评方式则是 360 度考评。

(1) 上级考评。这是考评工作中使用最广泛的考评方式，即由组织层级中的有直接管理关系的上下级充当考评者和被考评者。这种考评方式的优点是上级管理者对下属的工作内容和结果都非常了解，容易制定出比较合理的绩效指标并能够比较准确地就指标的达成情况给出结论；其缺点是容易因为工作的上下级关系在绩效考评过程中加入主观因素，引起考评的不公平。

(2) 360 度考评。360 度考评不同于自上而下，由上级主管评定下属的传统方式。在此考评模式中，考评者不仅仅是被考评者的上级主管，还可以包括其他与之密切接触的人员，如同事、下属、客户等，同时包括自评，也就是说从不同的层面收集考评信息，如图 4—6 所示。

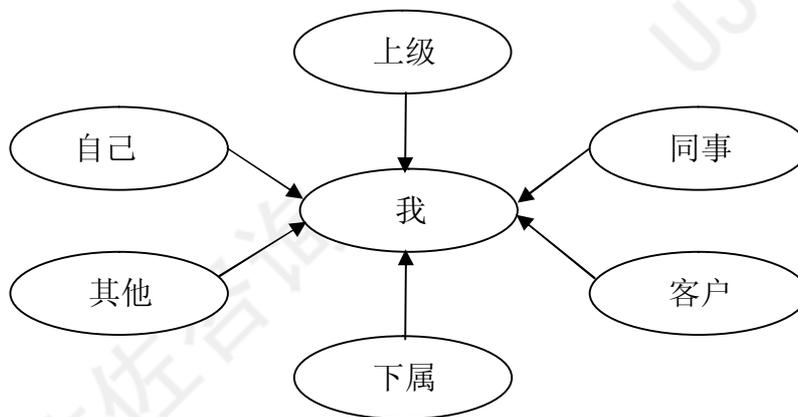


图 4—6 360 度考评模式示意图

360 度考评的考评者来自不同层面的群体，所以对被考评者的了解更深入、更全面，得到的信息更准确，还可以减少个人偏见及评分误差，考评结果更加准确。而且，考评后的多角度的反馈信息能够帮助个体调整自我行为，增强个体的自我意识，提高自我管理效能。但是 360 度考评也存在较为费时、费力等方面的不足，考评一次就要耗费大量的人力、物力和时间，还需要在准备、实施、反馈的各个环节进行周密的组织。因此，企业要根据自己的组织规模、管理水平、人员素质、考评内容等实际情况酌情采用这种考评方式。

### (二) KPI 与 PRI 考评

企业 KPI 的考评是通过整体核算的形式进行的，由相关核算部门根据考评周期的不同核算整个企业 KPI 的完成情况，比如企业的销售收入可以由财务部进行核算，比照年初制定的目标和考评标准，得出这一指标的考评成绩，并赋予相应的分数。

部门与班组 KPI 与 PRI 指标的制定可以按照两种方式进行：一是自下

而上的方式，即由下级提出考评指标以及考评标准，报上级审批；二是直接由上级制定指标。在考评时，上级考评者根据指标完成情况进行考评打分。

### (三)PCI 考评

对员工 PCI 的考评其实是基于胜任特征模型的绩效管理的一部分工作内容，即考评部分的简化版。由于员工在完成绩效的时候，是用自己的知识与能力加上努力(即态度)，这些都对绩效结果有影响，所以有必要对这方面的内容进行考评，以确定员工的业务水平与发展方向。因此，这部分内容和员工的职业发展规划联系最密切。由于员工的知识能力以及态度等特质都是在达成绩效结果的过程中表现出来的，而和员工有业务关系的组织和个人能够直接感受到员工这些特质的作用，因此，他们适合做这些绩效指标的考评者，即 PCI 适用于 360 度考评或者 180 度的周边考评(即由员工上级和员工同级对员工进行考评)。

基于胜任特征模型的绩效管理在绩效标准的设计上既要设定任务绩效目标，又要设定胜任特征发展目标。相应地，员工的 PCT 标准就是基于胜任特征发展目标而设计的任务绩效目标。在设计 PCI 的同时，还要考虑将员工的贡献和胜任素质发展、目前的价值和对组织长远发展需要的重要性、短期绩效和长期目标相结合。

通过将 PCI 作为考评内容，考察员工与岗位在胜任特征上的匹配度，实现员工与岗位的动态匹配；考察员工胜任特征水平的发展情况，促进员工职业生涯的良性发展。

对员工 PCI 考评可以分为以下几个步骤：

#### 1. 测评员工目前的胜任特征水平，绘制员工胜任特征水平线

根据员工的职业生涯发展规划说明书，收集员工的胜任特征构成、员工现任岗位和各个目标岗位的胜任特征模型。然后以员工的胜任特征构成和岗位的胜任特征模型中的胜任特征为测评指标，将各个指标分级。根据员工的实际情况绘制员工的胜任特征水平线。以某企业的职业经理岗位为例，其胜任特征模型见表 4~7，假设张某任职于该岗位，则张某的胜任特征水平线。如图 4~7 所示

#### 2. 考察员工与其所在岗位的匹配程度

根据胜任特征指标及其分级情况编制等级评分表，然后对照岗位等级评分表和员工个人胜任特征水平线，给员工打分。仍以上述的张某为例，对照该企业职业经理胜任特征等级评分表和张某的个人胜任特征水平线(见表 4—8)，可以得出张某的 PCI 分值。

在表 4—8 中，根据员工的胜任特征水平线可以得到各项胜任特征项目的分值，即  $g_i$  值，根据员工的实际表现情况对各个项目进行打分，得到  $f_i$  值，则  $\sum f_i$  就是该员工的 PCI 打分。由于不同员工的胜任特征水平线对应

表 4—7 某企业职业经理岗位胜任特征模型

等级		A级	B级	C级	D级
1	战略管理能力	深刻理解企业战略思想,根据企业实际将战略落到实处,并采取相应的措施保证战略的实现	理解企业战略,能够就战略思想采取措施保证战略的实现	知道企业战略,能够就企业战略有意识地调整自己的工作,以促进战略实现	对企业战略不明确,或不了解
2	团队管理能力	根据团队的特点,依据个体的才:于,有意识地进行优势互补,促进团队任务出色地完成	能够和队员沟通,对团队成员进行管理,使整个团队完成任务	能够维持团队的运转,能够解决团队运作过程中的问题	不能运作整个团队,甚至不能组建团队
3	创新能力	工作中不断提出新方法措施,善于学习,注意规避风险	工作中能够努力学习,提出新方法,有风险意识	按部就班,很少有新的工作方法与措施	缺乏创新思维与意识,只能在命令与指示下工作
4	自我管理	通过自我反省,正确认知自己;能够排除来自家庭、个人等不良情绪的干扰,始终以职业的面貌投入到工作中	通过自我反省,发现自己的优缺点,正确认知自己;经常受家庭、个人因素的干扰,但能以良好的情绪投入	能够发现自己的优缺点,正确认知自己;工作情绪容易受外界影响	不能正确认识自己的优缺点;工作中的情绪受外界影响波动很大
5	市场开拓能力	善于发现新业务、潜在客户,不断总结市场开拓经验,联络老客户,积极发展新客户	能够收集市场信息、竞争对手的情况,能够联络老客户,发展新客户	能够开发新客户,但是不能总结经验,市场研究分析方法不充分	缺乏市场开拓精神,不掌握市场开拓方法
6	问题解决能力	能够巧妙地、建设性地解决不同问题	能够解决已发生的问题,不至于对工作产生大的负面影响	解决问题的方式方法生硬,经常影响工作进行	遇到问题束手无策,需要借助外力解决
7	决策能力	善于确定决策时机,提出可行方案,优化选择,对困难的事项处理果断得当	能够把握决策时机,在权衡、选择上存在不当,大多数日常事务处理果断得当	能够确定决策时机,但很少提出可行性方案,需要求助于外力帮助	缺乏主见,凡事决策力差

等级		A级	B级	C级	D级
8	进取心	有强烈的使命感和事业心,主动迎接工作挑战	具备较强的事业心,坚持学习吸收新知识	具有事业心,主动学习,注重自己能力提高	满足现状,局限于完成现有工作任务
9	人际交往	对人际交往保持高度的兴趣,能够赢得他人的尊重和信赖,从而赢得良好的人际交往氛围	对人际交往保持兴趣,能够赢得他人的尊重和信赖,能够和他人建立良好的人际关系	对人际交往有兴趣,通过努力能够与人建立人际关系	性格孤僻,不善于与人沟通无法与人建立关系

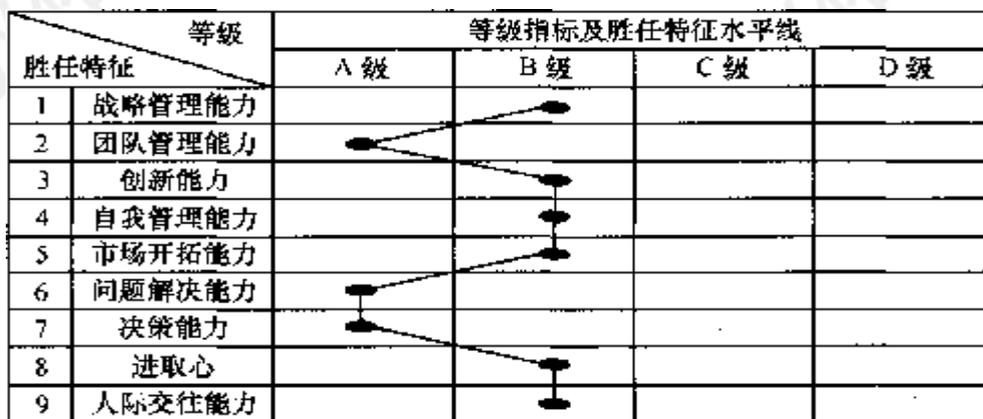


图4—7 员工胜任特征水平线

序号	胜任特征名称	等级指标及胜任特征等级分数					满分 $g_i$	得分 $f_i$	差分 $E_i=f_i-g_i$
		A级	B级	C级	D级	满分 $g_i$			
1	战略管理能力	12	0	5	0	9	9	0	
2	团队管理能力	12	8	4	1	12	12	0	
3	创新能力	12	9	6	2	9	6	-3	
4	自我管理	10	8	5	0	8	8	0	
5	市场开拓能力	10	8	5	1	8	8	0	
6	问题解决能力	10	7	5	2	10	7	-3	
7	决策能力	12	10	7	0	12	12	0	
8	进取心	10	8	5	2	8	8	0	
9	人际交往能力	12	10	7	0	10	10	0	
总计(Σ)						86	86	-6	

表4—8 员工与其所在的岗位匹配情况得分

特征项目满分不同(即  $\sum g_i$  不同),所以不能直接比较不同员工间的PCI 打分值(即  $\sum f_i$  值),为了比较员工间的PCI 水平,需要进行以下处理,

如今：

$$T = \frac{\sum f_i}{\sum g_i} * 100$$

将T作为员工的PCI考评成绩，可以比较不同员工的PCI绩效水平高低，比如根据表4—8中的数据，可以计算张某的PCI分值： $80 \div 86 \times 100 = 93$ ；并能够根据预先规定的PCI权重，与该员工的KPI、PRI、NNI进行综合，以得出张某的全面绩效考评成绩。

通过表4—8还可以计算员工与现在岗位的匹配度。

在表4—8的最后一列，设  $S = \sum E_i$ ， $|S|$  越小，匹配度越高，当  $|S|=0$  时，匹配度最好。如果  $S > 0$ ，说明该员工的胜任特征已经超越了现在岗位的要求，S越大，说明其胜任特征越高，可以考虑某种程度的晋升；相反，如果  $S < 0$ ，则说明该员工的胜任特征不能满足目前岗位的要求，S越小，说明胜任特征水平越低，需要对其进行具有针对性的培训或某种程度的降职或岗位变动。

#### (四)NNI 考评

企业NNI考评是由绩效管理委员会通过否决考评来进行的，根据相关部门提供的NNI的异常数据，绩效管理委员会直接考评相关的组织和个人，根据标准直接减去相关分数，并直接落实到当事人和所在组织。

### 三、绩效合同与绩效考评表格设计

#### (一)绩效合同

在绩效管理的实施阶段，即企业上下为了设定的目标而努力的过程中，为了使得目标能以一定的形式固定下来，企业可以选择绩效合同这一工具。

所谓绩效合同，其实就是在绩效指标确定以后，由主管与员工共同商定员工考评周期内的绩效指标和行动计划，然后以文字的形式确认，作为施行绩效指导方向和考评时的对照标准和绩效面谈的纲要，以及以后就考评结果进行个人素质提高的依据。

绩效合同是进行考评的依据，其内容一般包括：工作目的的描述、员工认可的工作目标及其衡量标准等。绩效合同没有固定的流程和格式，在主管与员工就员工在本考评周期的业绩目标经过反复沟通，双方达成一致后就可以按照企业提供的绩效合同样式将员工的个人考评指标、预期目标填写完整，签字后双方各执一份备查。

#### (二)绩效考评表格

绩效考评表格是考评阶段用到的工具，其内容是被考评者的考评指标所有内容再加上指标的标准值。绩效指标标准值是刻画实际指标运行状况好坏的标准。描述指标态度良好的刻度范围，比如客户满意度指标的良好范围大于95 / 5，而且要越高越好，如果该指标低于此范围，则视为企业在客户服

务方面存在着问题，需要进行相关调整。

## 【能力要求】

### 绩效考评的程序

绩效考评是一个按事先确定的工作目标及衡量标准，考察员工实际完成绩效的过程，可以根据具体情况和实际需要进行月考评、季考评、半年考评和年度考评。考评期开始时签订的绩效合同或协议一般都规定了绩效目标和绩效衡量标准。在绩效实施过程中收集到的能够说明员工绩效表现的数据和事实，可以作为判断员工是否达到绩效指标要求的证据。

从以上各指标的考评方式的论述中，可以总结出绩效考评的一般程序：

#### (一)确定考评指标、考评者和被考评者

这是考评工作的第一步，即根据绩效管理工作的需要，确定考评期内的考评指标，并根据考评指标的不同设定对应的考评者。相对于考评者来说，绩效指标的被考评者是既定的。一般来说，被考评者的上级是自己“天然”的考评者，这是由管理原则决定的。根据绩效指标的不同还可以设定其他的考评者，比如“客户满意度”指标，可以由外部客户进行考评。

这里需要说明的是，考评者和指标数据提供者有时不是同一个概念。有的企业把提供指标数据的部门设定为考评者，而有的企业还是把上级设定为考评者，但是考评的数据来源于其他部门。如图4—8所示对于生产部“产品合格率”的考评有两种方式：一种方式是由生产部的上级(比如生产副总)对生产部直接考评，其考评的依据是品质部提供的相关数据；另一种方式是由品质部直接充当生产部的考评者。

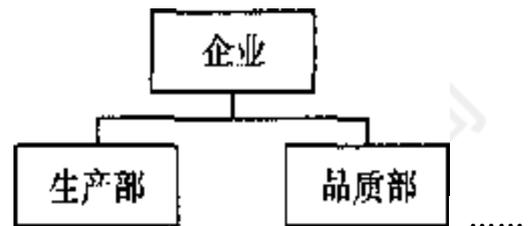


图 4—8

#### (二)确定考评的方式和方法

在确定了考评者和被考评者以及考评指标之后，应当从企业的实际情况出发，根据具体的工作环境、工作的性质和特点，正确地选择适合的考评方式和方法。

长期以来，企业在人力资源管理的实践活动中，不断地探索，认真地总结经验，创造出了一系列行之有效的绩效考评的方式和方法。据不完全统计，绩效考评的方式、方法有品质主导型、行为主导型(包括主观考评与客观考评方法)、结果主导型和综合型四大类20多种。这些考评方式和方法，各具不同的特点和优势，适用于不同的绩效考评环境和考评对象。

#### (三)确定考评的时间

根据周期的不同，结合企业实际情况制定相应的考评时间。比如月度考评的时间一般在下一个月初进行；季度考评在下一季度的前10天进行；半年度考评在每年的7月初进行；而年度考评一般在12月份的中下旬进行。

#### (四)进行考评

在这一流程中，企业所有部门和个人根据层级关系，自上而下进行序的考评工作。之所以按照自上而下的方式进行考评，是为厂便于核算绩评的结果。因为要将企业KPI得分、部门考评得分以及班组考评得分和绩效得分相结合，先有了上级组织的得分才能计算下属员工的考评分数。

#### (五)计算考评的成绩

根据所有指标的考评情况，计算每个组织和员工的绩效成绩。计算和员工的考评得分，首先是要计算员工所担负绩效指标的考评得分，包括KPI、PRI、NNI、PCI和WAI等，根据不同指标的权重进行加权得数，这一分数可以称为自身绩效得分，这一分数是反映员工绩效和自身一能力的真实分数，是对其进行绩效面谈、岗位调动、培训、薪酬调整等：的依据；将员工的自身绩效得分和上级部门以及企业的考评得分结合，计算出最终的绩效考评分数。

#### (六)绩效面谈与申诉

绩效管理的过程不是为员工打出一个绩效考评分数就结束了，管理人员还需要与员工进行一次甚至多次面对面的交谈，以达到反馈与沟通的目的通过绩效反馈与面谈，使员工了解自己的绩效，了解上级对自己的期望，认自己有待改进的方面；与此同时，员工也可以提出自己在完成绩效目标中遇到的困难，请求上级的指导和理解。有的企业将绩效考评和绩效面谈当在一起，即考评的过程就是通过面谈的形式进行的，这样也未尝不可。

在绩效管理过程中，员工如果发现有不公平、不公正、不合理的地了以和考评者面谈、沟通。如果沟通不能达成一致意见，员工可以向人力部门或绩效管理委员会提出申诉。如果经过调查后发现员工反映的问题属绩效管理委员会要对有关责任人提出惩戒。

#### (七)制订绩效改进计划

传统绩效考评的目的是通过对员工的工作业绩进行评估，将评估结果为确定员工薪酬、奖惩、晋升或降级的依据。而现代绩效管理的目的不限于此，员工能力的不断提高以及绩效的持续改进和发展才是根本目的。在绩效考评和绩效面谈的基础上，考评者要根据被考评者的实际情况共同为被考者制订绩效改进计划。这是绩效考评过程中非常重要的环节，体现了现代效管理与传统的绩效管理的不同之处。

所以，绩效改进工作的成功与否，是绩效管理过程是否发挥效果的关键

## 第四单元 绩效考评结果应用体系设计

### 【学习目标】

通过学习掌握绩效考评反馈面谈的程序和技巧，以及将绩效考评结果用于培训设计和薪酬调整的基本方法。

## 【能力要求】

### 一、绩效考评结果反馈体系设计

绩效考评结果反馈是绩效管理体系中重要的子系统，从企业员工绩效管理的全过程来看，它既是重要收尾阶段，也是一个承上启下的转换阶段。该体系的主要功能是：通过绩效面谈向被考评者(包括员工个人或某一部门)反馈绩效考评的结果，帮助他们汲取成功的经验，总结失败的教训，找出工作中存在的关键问题与主要不足，并提出具体改进计划。

#### (一)绩效反馈面谈的程序

绩效面谈包括如下几个步骤：

1. 为双方营造一个和谐的面谈气氛。
2. 说明面谈的目的、步骤和时间。
3. 讨论每项工作目标考评结果。
4. 分析成功和失败的原因。
5. 与被考评者讨论考评的结果，特别是双方要围绕优势与不足，存在的重要困难和问题，在计划期内亟待改进的方面，进行深入的讨论，并达成共识。
6. 与被考评者围绕培训开发的专题进行讨论，提出培训开发的需求，共同为下一阶段的员工培训开发工作设定目标。
7. 对被考评者提出的需要上级给予支持和帮助的问题进行讨论，提出具体的建议。
8. 双方达成一致，在绩效考评表上签字。

#### (二)绩效反馈面谈的技巧

在绩效面谈时，考评者(一般来说都是直接上级主管)应关注以下几方面的技巧问题：

1. 考评者一定要摆好自己与被考评者的位置，双方应当是具有共同目标的交流者，具有同向关系，双方是完全平等的交流者。面谈不是宣讲，而是沟通。
2. 通过正面鼓励或者反馈，关注和肯定被考评者的长处。
3. 要提前向被考评者提供考评结果，强调客观事实。这里，尤为重要是提请员工注意在绩效指标的标准设计中、在绩效合同中双方达成一致的内容，提示员工事先的承诺。
4. 应当鼓励被考评者参与讨论，发表自己的意见和看法，以核对考评结果是否合适。
5. 针对考评结果，与被考评者协商，提出未来计划期内的工作目标与发展计划。

### 二、绩效考评结果的应用

绩效考评结果的应用主要体现在绩效管理与人力资源管理其他子系统之

间的关系上，具体来说，绩效考评的结果可以作为培训、人事变动、薪酬变动的依据。这里仅就绩效考评结果在培训和薪酬体系的设计与变动方面的应用作出简要说明。

### (一)基于绩效考评的培训开发

从管理方面看，员工培训基本上可以分为计划阶段、培训实施阶段、评估阶段。在计划阶段，主要是确定培训目标和培训内容，即要进行培训的需求分析；在培训实施阶段，主要是选择培训方法、学习方式以及具体实施培训的过程；在评估阶段，主要内容是培训成效的具体测定与衡量。

而绩效考评和培训系统的联系主要体现在培训的需求分析和培训成效的测定和衡量。

员工培训的需求分析可以从战略层次、组织层次和个人层次进行。从战略层次分析可以确定企业对员工培训的总体需求，将员工培训同企业发展的总目标密切联系；从组织层次分析，即从组织对员工的需要角度，运用工作分析的方法，确定员工要达到的良好工作绩效，将员工培训与企业的各项具体工作目标相联系；从个人层次分析，就是针对每个员工所完成工作任务的好坏，确定对培训有什么具体需求。从这一角度考察，员工培训需求可由以下公式来表示：

$$\text{个人培训需求} = \text{理想工作绩效} - \text{实际工作绩效}$$

上面公式中的“理想工作绩效”是指规定的工作绩效标准，即绩效指标的目标值，而“实际工作绩效”是指员工实际工作绩效的考评值。

如果由于员工个人绩效考评结果的原因而产生了培训的需求，则衡量这部分培训的效果的最佳途径还是绩效考评，即根据现期与上期的绩效考评结果的比较，来衡量培训效果。

### (二)基于绩效考评的薪酬调整

基于绩效考评结果的薪酬变动主要表现在薪酬等级的变动和奖金额度的确定两个方面。而第一个方面主要和个人的岗位等级挂钩，比如企业可以规定连续两年绩效评价总分在本单位所属系统内排名第一位的，可以上浮一级岗级；年度考评为不合格的，下浮一级岗级或调整工作岗位。岗位等级的变动，必然伴随着薪酬等级的变动。

奖金额度的确定比较复杂，为了将考评周期内的企业业绩与个人业绩相结合，首先要在企业 KPI 考评得分的基础上确定总体薪酬额度，再根据部门考评得分确定部门奖金总额，再根据个人考评得分确定最终奖金额度。

绩效管理 with 薪酬管理相结合的另一部分内容为绩效矩阵。许多企业的绩效薪酬制度都形成了绩效矩阵的形式，以此作为员工工资增长的依据。在绩效矩阵中，员工工资增长的规模和频率取决于两个方面的因素：一是个人的绩效评价等级；二是个人在工资浮动范围中的位置，即员工个人的实际工资与市场工资之间（或在企业内部的平均薪酬水平）的比较比率。下面就通过

一个绩效矩阵说明这两个因素的变化情况对员工工资的影响。

在表 4—9 中，员工的绩效评价等级和员工的上资与市场工资的比率共同决定了员工的工资增长幅度。根据员工的绩效评价等级调整工资比较好理解，下面看一看工资的市场比率对工资增长幅度的影响。

表 4—9 绩效矩阵

		员工工资与市场工资的比较比率				
		0.85~0.95	0.95~1.0	1.0~1.05	1.05~1.15	1.15~1.25
		工资增长幅度(%)				
绩效评价等级	A(好)	12~15	n~13	10~12	9~11	增长上限
	B(较好)	10~12	9~11	8~10	7~9	-
	C(一般)	8~10	6~8	-	-	-
	D(差)	5~8	-	-	-	-
	E(极差)	-	-	-	-	-

如果一位员工的绩效评价等级是 A 级，比较比率是 0.9，那么他能获得的工资增长幅度将会是 12%~15%；而如果他的比较比率是 1.1，那么它只能得到 9%~11% 的工资增长。根据比较比率进行等级分解的一个原因是控制薪酬费用以及维持工资结构的完整性。如果一个比较比率为 1.2 的员工获得了 12%~15% 的加薪，那么他的工资很快会超过企业工资范围的最高界限。因此，在员工的绩效等级一定的情况下，企业首先要考虑员工工资的市场比率的范围，然后再决定其工资增长的幅度。

绩效矩阵除了可以为企业在员工的加薪方面提供依据外，还可以帮助企业确定并维持员工的市场工资水平(市场工资比率)。从表 4-10 中可以看出，对于一位绩效评价等级连续达到 A 级的员工来说，应该按照市场工资水平的 115%~125% 来支付工资，即他的工资市场比较比率应达到 1.15~1.25 之间的水平。如果这位员工的薪酬水平还未达到这一水平，那么就有必要以较大的增长幅度把这位员工的工资提升到相应的水平。如果这位员工的工资已经处于这一水平，那么只需要对其提供较小幅度的加薪就可以了。在后一种情况下，工资增长的主要目的就应当是将员工的工资水平维持在目标比较比率上。

为了有效地控制报酬成本，还需要对另外一项要素进行特别的关注，既绩效评价等级的分布。在许多企业中，60%~70% 的员工都处于级别较高的几个绩效等级之中。这就意味着报酬成本增长大都是因为多数员工的工资最终超过工资浮动范围的中点，从而导致比较比率超过 1.0。为避免这种情况，许多企业对于多大比重的员工能够落入某一绩效评价等级提供一条指导线，通常对能够进入前两个绩效评价等级的员工人数的百分比进行严格的限制。比如，有些企业规定在绩效评价结果中处于 A 等级的员工不能超过

表 4—10 绩效评价等级的工资市场比较比率

绩效评价等级	工资市场比较比率
A	1.15~1.25
B	1.05~1.15
C	0.95~1.05
D	0.8~0.95
E	<0.8

10%，B 等级的员工不能超过 25%，而落在 E 等级的不能少于 5%等，这样有利于控制企业的薪酬成本。

## 第五单元 绩效管理系统的诊断与维护

### 【学习目标】

通过学习了解绩效管理诊断的方法，能够设计绩效管理诊断问卷，并能够根据诊断结果对绩效管理系统进行完善和维护。

### 【知识要求】

#### 绩效管理诊断的内容

绩效诊断是对绩效管理中各个环节和工作要素进行全面监测分析的过程。诊断的具体内容包括：

1. 对管理制度的诊断。如现行的绩效管理制度在执行的过程中，哪些条款得到了落实，哪些条款遇到了障碍难以贯彻，绩效管理制度有哪些地方需要修改调整。
2. 对绩效管理体系的诊断。如绩效管理体系在运行中存在哪些问题，各个子系统之间健全完善的程度如何，各子系统相互协调配合的情况如何，目前亟待解决的问题是什么。
3. 对绩效考评指标体系的诊断。如绩效考评指标体系与考评评价标准是否全面完整、科学合理、切实可行，有哪些指标和标准需要修改调整。
4. 对考评全面全过程的诊断。如在执行绩效管理的规章制度以及实施考评的各个环节中，有哪些成功的经验可以推广，有哪些问题亟待解决；考评者自身的职业品质、管理素质、专业技能有哪些提高，还存在哪些不足等；在企业绩效管理的各项活动中，员工持有何种态度，通过参与绩效管理活动，员工有何转变，在实际工作中取得何种成果，职业品质和素养有哪些提高等。
5. 对绩效管理系统与人力资源管理其他系统的衔接的诊断。主要观察绩效管理与培训、薪酬、年度先进评选、人事变动等工作是否衔接得当。

## 【能力要求】

### 绩效管理调查问卷设计

绩效管理调查问卷是诊断企业绩效管理问题最常用也是最有效的工具(见表 4-11)。通常诊断问卷的内容涉及绩效管理工作的所有方面,从战略的分解开始直到绩效考评结果的应用。一般来说,绩效管理诊断问卷的内容包括基本信息、问卷说明、主体部分以及意见征询。

基本信息:包括填写问卷者的相关信息,包括姓名、岗位、部门甚至年龄、学历、工龄等个人信息。

问卷说明:主要包括本问卷的目的、填写方法和填写原则等内容。

主体部分:主要是问卷的问题部分,即根据绩效管理系统的组成部分设置问题。

意见征询:在问卷末尾,要求问卷填写者填写对本次问卷调查的意见和建议,以便为下次问卷调查提供经验。

表 4—11 企业绩效管理问卷

编号: \_\_\_\_\_

姓名: \_\_\_\_\_ 岗位名称: \_\_\_\_\_ 岗位等级: \_\_\_\_\_ 任职年限: \_\_\_\_\_

学历: \_\_\_\_\_ 所属部门: \_\_\_\_\_ 所属班组: \_\_\_\_\_ 主管名称: \_\_\_\_\_

本调查问卷目的在于了解与分析部门和岗位的绩效管理的现状。

问卷的结果不会对您有任何不良影响,请您根据题目的要求进行作答。

感谢您的合作!

#### 【答卷说明】

(1)对于下面的问题描述,请根据您所在单位目前的实际情况认真作答

(2)请为每个题目选择一个合适的答案;

(3)对于要求您书面作答的题目,请直接写在问卷指定的答题处。

1. 您企业的中长期规划

A. 非常清楚 B. 清楚 C. 有所了解 D. 不了解 E. 从未听说过

2. 您企业的年度计划:

A. 非常清楚 B. 清楚 C. 有所了解 D. 不了解 E. 从未听说过

3. 您对本部门的职责:

A. 非常清楚 B. 清楚 C. 有所了解 D. 不了解 E. 从未听说过

4. 您对所在部门 f J 的年度工作任务:

A. 非常清楚 B. 清楚 C. 有所了解 D. 不了解 E. 从未听说过

5. 您所在部门的员工能够紧密合作完成工作:

A. 总是 B. 大多数情况 C. 有时候 D. 从不

6. 您的直接上级每年都与您分析您的上作目标:

A. 总是 B. 大多数情况 C. 有时候 D. 从不

7. 每年您完成上级交给您的任务:
- A. 非常轻松 B. 如期完成但有难度 C. 很吃力但能如期完成 D. 无法完成
8. 企业的岗位说明书:
- A. 非常完备 B. 有, 但很简单 C. 有, 但只是摆设 D. 没有
9. 您对自己的工作职责:
- A. 非常清楚 B. 基本清楚 C. 不太清楚 D. 不清楚, 领导吩咐什么干什么
10. 您实际的工作与您的岗位说明书:
- A. 非常一致 B. 基本一致 C. 不太一致 D. 不知道一致不一致
11. 您作为企业的成员之一:
- A. 非常自豪 B. 有点儿自豪 C. 没有感觉 D. 生怕别人知道
12. 企业员工能够交流分享新的想法和知识:
- A. 总是 B. 大多数情况 C. 有时候 D. 从小
13. 您认为企业目前业绩良好的原因有(可多选):
- A. 人员素质 B. 先进的管理 C. 客户资源 D. 产品以及服务质量  
E. 母公司的支持及企业规模
- 其他(请注明): \_\_\_\_\_
14. 您认为企业目前最主要的优势在于
- A. 人员素质 B. 先进的管理 C. 客户资源 D. 产品以及服务质量  
E. 母公司的支持及企业规模
- 其他(请注明): \_\_\_\_\_
15. 违反企业制度和与同事搞好关系, 后者有时候:
- A. 非常重要 B. 重要 C. 不能确定 D. 不很重要 E. 不重要
16. 您向上级或企业领导反映的事情, 能够妥善解决并及时反馈:
- A. 总是 B. 大多数情况 C. 有时候 D. 从不
17. 企业的规章制度:
- A. 非常完备 B. 有, 但很简单 C. 有, 但只是摆设 D. 没有
18. 企业规章制度执行:
- A. 非常严格 B. 不是很严格 C. 不按照制度执行
19. 企业所有员工目标一致, 共同取胜的愿望很强:
- A. 非常同意 B. 同意 C. 不能确定 D. 不同意 E. 很不同意
20. 您的上级主管有时很官僚, 并不真正了解您工作的具体情况:
- A. 非常同意 B. 同意 C. 不能确定 D. 不同意 E. 很不同意
21. 企业在未来3年里, 能在销售额和利润增长方面有一个大的飞跃:
- A. 非常同意 B. 同意 C. 不能确定 D. 不同意 E. 很不同意
22. 企业组织架构的设臵:
- A. 非常同意 B. 同意 C. 不能确定 D. 不同意 E. 很不同意
23. 企业主要业务流程:
- A. 非常同意 B. 同意 C. 不能确定 D. 不同意 E. 很不同意
24. 您能及时了解企业的动态与新的政策:
- A. 总是 B. 大多数情况 C. 有时候 D. 从不
25. 企业有必要对员工的工作进行考评:
- A. 非常同意 B. 同意 C. 不能确定 D. 不同意 E. 很不同意
26. 绩效考评对企业和员工来说:
- A. 非常重要 B. 重要 C. 不能确定 D. 不很重要 E. 不露要
27. 您对自己的绩效指标:

A. 非常清楚 R. 清楚 c. 有所了解 D. 不清楚

请详细列出您的考评指标:

---

28. 您的绩效指标与企业的发展目标紧密相关:

A. 非常同意 B. 同意 c. 不能确定 D. 不同意 E. 很不同意

29. 您参与了自己的绩效指标的制定:

A. 总是 B. 大多数情况 c. 有时候 D. 从不

30. 您认为您的绩效指标:

A. 非常合理 R. 合理 c. 不能确定 D. 不合理 E. 很不合理

如不合理请给出您的修改建议:

---

31. 您认为现在的考评方式:

A. 非常合理 B. 合理 c. 不能确定是否合理 D. 不合理 E. 很不合理

32. 您认为您的考评结果:

A. 非常合理 B. 合理 C. 不能确定是否合理 D. 不合理 E. 很不合理

33. 企业的薪酬和考评结果的联系:

A. 紧密 B. 有联系但不紧密 C. 有很小的联系 D. 没有联系 E. 不能确定

34. 企业晋升和考评结果的联系:

A. 紧密 B. 有联系但不紧密 C. 有很小的联系 D. 没有联系 E. 不能确定

35. 企业的培训和考评结果的联系:

A. 紧密 B. 有联系但不紧密 C. 有很小的联系 D. 没有联系 E. 不能确定

36. 您能够通过绩效考评发现自己工作中的不足:

A. 总是 B. 大多数情况 c. 有时候 D. 从不

37. 您对在企业实行末位淘汰制:

A. 非常赞成 B. 赞成 c. 无所谓 n 不赞成 E. 很不赞成

38. 绩效考评结束后, 您能很快地得到反馈:

A. 总是 B. 大多数情况 c. 有时候 D. 从不

39. 每次考评结束, 您的上级主管会就考评结果与您进行交流:

A. 总是 B. 大多数情况 C. 有时候 n 从不

40. 总体而言, 您对企业的绩效管理工作:

A. 非常满意 B. 满意 C. 无所谓 D. 不满意 E. 很不满意

41. 您认为企业的绩效管理还有需要修改的地方, 比如:

---

42. 您对本次问卷调查有什么意见或建议

---

---

## 第二节 平衡计分卡的设计与应用

### 【学习目标】

通过学习了解平衡计分卡产生的历史，掌握平衡计分卡的特点、内容以及作为绩效管理工具的平衡计分卡与传统的绩效评价体系的区别，并了解如何利用平衡计分卡进行战略管理；明确企业使用平衡计分卡的前提以及在技术和管理水平上会遇到的障碍，掌握设计平衡计分卡的基本步骤。

### 【知识要求】

#### 一、平衡计分卡的产生及其背景

##### (一)传统的绩效评价体系

传统绩效评价体系只由纯粹的财务指标构成，其中运用最为广泛的是由美国杜邦公司创立的“杜邦财务分析体系”。这个体系以权益资金利润率为源头，利用各财务指标之间的内在联系，对企业综合经营状况及经济效益进行系统分析评价。

在工业经济时代，企业在经营上的成功主要依赖于规模经营所带来的利润；产品的市场需求相对于供应量而言要大得多，产品市场主要以卖方市场为主；企业要提高利润水平，实现财务目标，只要通过加强内部管理，提高生产效率就可以达到；物质资本在企业生产经营活动中占据主导地位，投资回报最大化成为企业经营者所追求的最高目标。所以这时财务指标体系能够全面系统地反映企业的经营绩效，符合决策和管理的要求。

随着时间的推移，人类社会逐步迈入知识经济的时代，企业内部经营条件和外部经营环境都发生了巨大变化：消费者对产品质量的要求不断提高，产品市场已由卖方转移到买方，企业只有准确把握未来客户的需要，具备较强的产品创新能力，才能不断满足客户的需要；科学技术的日新月异，产品更新换代的时间不断缩短；知识在企业生产经营中的地位和作用越来越重要，企业必须加大对知识资本的投入和经营；企业要重视为利益相关者服务等。

面对这样的环境变迁，以杜邦财务分析体系为代表的传统绩效评价体系在考量企业绩效时，问题逐渐出现：

第一，传统的绩效评价体系对无形资产和智力资产(包括企业的专利权、商标权、商誉、员工的专业技能、员工对企业的忠诚度、客户满意度等)的确认、衡量难以奏效，它只以财务衡量为主。

第二，对企业经营绩效的评价注重了企业内部的管理水平和生产效率，而忽视了企业外在因素，如企业产品的市场份额、竞争对手的财务状况、客户对企业产品和服务的要求、企业的创新能力等。

第三，传统绩效考评制度与企业的战略和竞争优势关系不大，并且只看重短期绩效，忽视企业长期需要。

## (二)企业绩效评价理论与实践的变革

20世纪80年代和90年代，很多企业认识到仅仅使用财务数字进行管理具有局限性，所以把质量控制作为宣传口号和组织原则。企业竞相追逐国家质量奖，如美国的马尔科姆·鲍德里奇国家品质奖、日本的戴明奖。企业还纷纷效仿摩托罗拉公司、通用电气公司采取六西格玛(6 $\sigma$ )计划。但是，仅靠质量和仅靠财务指标一样，都不能够全面衡量企业绩效。

除了财务措施和质量措施以外，一些企业还发展了其他一些方式评价绩效，比如强调以顾客为中心，构建以市场为核心的组织，并且建立了客户关系管理(CRM)体系；有些企业选择了发展核心竞争力，或者进行企业流程再造；还有一些企业重点强调战略性人力资源管理。财务、质量、顾客、核心能力、流程、人力资源以及制度这几个方面中的每一个方面都很重要，并且都可以在企业的价值创造过程中发挥重要的作用，但是每一个方面仅仅代表了管理活动及过程中的一个构成部分，仅仅强调管理过程中的一个方面会妨碍企业实现更大的目标，企业必须用一种全面的观点来代替任何具体的、短期的衡量尺度，从而使战略居于管理体系的核心地位。

在如此背景下，一些新的绩效管理(评价)的工具被相继设计出来，具有代表性的有目标管理理论(MBO)、关键绩效指标理论以及平衡计分卡(BSC)等。

## (三)平衡计分卡的产生

平衡计分卡是由美国哈佛商学院教授罗伯特·卡普兰与复兴国际方案总裁大卫·诺顿创建的。1992年，他们初始设计的平衡计分卡只是作为一个更完善的绩效评价管理工具，经过十几年的应用，两位学者将平衡计分卡延伸到了战略层面，逐渐演化为一个全新的注重企业组织整体战略实施与完善的管理系统。

平衡计分卡在保留了传统财务指标的基础上，增加了客户、内部流程、学习与成长三方面的非财务指标，从而可以达到全面计量企业绩效的目的，如图4—9所示。

平衡计分卡以企业的战略为基础，并将各种衡量方法整合为一个有机的整体，它既包含了财务指标，又通过客户满意度、内部流程、学习与成长的业务指标，来补充说明财务指标，这些业务指标是财务指标的驱动因素。这样，就使组织能够一方面追踪财务结果，另一方面密切关注能使企业提高能力并获得未来增长潜力的无形资产等方面的进展。

## 二、平衡计分卡的内容

简单来说，平衡计分卡就是根据企业组织的战略要求而精心设计的指标体系。用其创始人的话说：“平衡计分卡是一种绩效管理工具。它将企业战

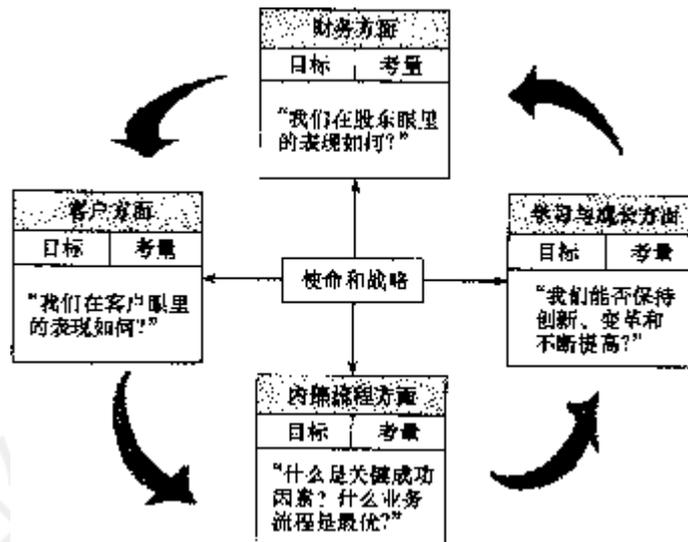


图 4—9 平衡计分卡的四个方面

略目标逐层分解转化为各种具体的相互平衡的绩效考评指标体系，并对这些指标的实现状况进行不同时间段的考评，从而为企业战略目标的完成建立可靠的执行基础。”

平衡计分卡的内容包括财务、客户、内部流程、学习与成长四个方面。

#### (一) 财务方面

平衡计分卡的财务方面强调企业要从股东及出资人的立场出发，树立“只有满足投资人和股东的期望，才能取得立足与发展所需要的资本”，的观念。从财务的角度看，企业包括“成长”“保持(维持)”及“收获”三大战略方向，与此相配合，就会形成三个财务性主题：“收入—成长”“成本降低—生产力改进”“资产利用—投资战略”。企业应根据所确定的不同的战略方向、战略主题而采用不同的业绩衡量指标。

财务绩效指标主要包括：收入增长指标、成本减少或生产率提高指标、资产利用或投资战略指标。当然，也可以根据企业的具体要求，设置更加具体的指标，如经济增加值、净资产收益率、资产负债率、投资报酬率、销售利润率、应收账款周转率、存货周转率、成本降低率、营业净利润额和现金流量净额等。

#### (二) 客户方面

客户(顾客)因素在平衡计分卡中占有重要地位，因为如果无法满足或达到顾客的需求时，企业的愿景及目标是很难实现的。企业要想取得长期的经营绩效，就必须创造出受客户青睐的产品与服务，因此企业的活动必须以客户价值为出发点。

客户方面绩效指标主要包括：①市场份额，即在一定的市场中(可以是

客户的数量,也可以是产品销售的数量)企业销售产品的比例;②客户保留度,即企业继续保持与老客户交易关系的比例,既可以用绝对数来表示,也可以用相对数来表示;③客户获取率,即企业吸引或取得新客户数量或比例,既可以用绝对数来表示,也可以用相对数来表示;④客户满意度,即反映客户对其从企业获得价值的满意程度,可以通过函询、会见等方法来加以估计;⑤客户利润贡献率,即企业为客户提供产品或劳务后所取得的利润水平。

### (三)内部流程方面

通常说来,企业内部的业务包括以下三个方面:①革新过程;②营运过程;③售后服务过程。企业因资源有限,为有效地运用内部资源,首先需要以客户的需求和股东的偏好为依据,重视价值链的每个环节,创造全面和长期的竞争优势。

因此,内部业务流程指标主要包括三个方面:①评价企业创新能力的指标,如新产品开发所用的时间、新产品销售额在总销售额中所占的比例、比竞争对手率先推出新产品的比例、所耗开发费用与营业利润的比例、第一设计出的产品中可完全满足客户要求的产品所占的比例、在投产前需要对设计加以修改的次数等;②评价企业生产经营绩效的指标,如产品生产时间和经营周转时间、产品和服务的质量、产品和服务的成本等;③评价企业售后服务绩效的指标,如企业对产品故障的反应时间和处理时间、售后服务的一次成功率、客户付款的时间等。

平衡计分卡在内部业务流程方面的优势在于它既重视改善现有流程,也要求确立全新的流程,并且通过内部流程将企业的学习与成长、客户价值与财务目标联系起来。对内部业务流程的分析有助于管理层了解其业务运行情况,以及其产品和服务是否满足客户需要;同时,企业可以评估在行动方法上的有效性,以便及时发现组织内部存在的问题,并采取相应措施加以改进,进而提高组织内部的管理效率。

### (四)学习与成长方面

平衡计分卡的设计体现了以学习和成长为核心的思想,将企业的员工、技术和组织文化作为决定因素,分别衡量员工保持率、员工生产力、员工满意度的增长等指标,以考评员工的才能、技术结构和企业组织文化等方面的现状与变化。如果企业改善了这些方面,则员工的潜能就可能得以充分发挥,而企业的技术结构就会进一步得到提高,企业的组织文化氛围就会向更好的方向发展。

学习与成长绩效指标主要包括三个方面:①评价员工能力的指标,如员工满意程度、员工保持率、员工工作效率、员工培训次数、员工知识水平等;②评价企业信息能力的指标,如信息覆盖率、信息系统反应的时间、接触信息系统的途径、当前可能取得的信息与期望所需要的信息的比例等;

③评价激励、授权与协作的指标，如员工所提建议的数量、所采纳建议的数量、个人和部门之间的协作程度等。

平衡计分卡的四个方面的内容虽然各自有特定的评价指标，但彼此之间存在着密切的联系，如图 4—10 所示。



图 4—10 平衡计分卡四个方面的关系

1. 财务指标是根本，而其他三方面的指标最终都要体现在财务指标上。

2. 四个方面不是相互独立的，它们之间存在某种“因果关系”，比如：由于关注员工技能的提升，会使得产品的过程质量和生产周期得以保证，由于内部业务运作的高效，使得产品能按时交付，顾客满意度不断提高，最终财务指标——资本回报率得以提高。

### 三、平衡计分卡的特点

平衡计分卡最突出的特点是：将企业的愿景、使命和发展战略与企业的绩效评价系统联系起来，它把企业的使命和战略转变为具体的目标和评测指标，以实现战略和绩效的有机结合。另外，相比于传统的绩效管理工具，平衡计分卡还具有其不可比拟的优点，这些优点突出表现在以下四种“平衡”上。

#### (一)外部衡量和内部衡量之间的平衡

平衡计分卡将评价的视野由传统的只注重企业内部评价，扩大到企业外部，包括股东、顾客；同时以全新的眼光重新认识企业内部，将以往只看空部结果，扩展到既看结果同时还注意企业内部流程及企业的学习和成长。平衡计分卡还把企业管理层和员工的学习成长视为将知识转化为发展动力的一个必要渠道。

#### (二)期望的成果和产生这些成果的动因之间的平衡

企业应当清楚其所追求、所期望的成果，如利润、市场占有率，以及产

生这些成果的动因，如新产品开发与投资、员工培训开发、信息系统的更新等。只有正确地找到这些动因，企业才可能获得所要的成果。平衡计分卡正是按照因果关系构建的，同时体现了指标间的相关性。

### (三) 定量衡量和定性衡量之间的平衡

定量指标(如利润、员工流动率)的特点是较准确、客观，而且数据也容易获得，这也正是其在传统业绩评价中得以应用的一个主要原因。但定量数据多基于过去，因此，定量数据的分析必须保证未来的趋势是可预测的。但目前企业所面临的未来越来越具有不确定性，导致用过去预测未来存在着风险。定性指标由于具有相当的主观性，所以往往不具有准确性，有时还不容易获得，因而在应用中受到的重视不如定量指标，但这并不影响定性指标的相关性与可靠性，而这两个性质正是业绩评价中所需要的。平衡计分卡引入定性的指标以弥补定量指标的缺陷，使评价体系具有新的应用价值。

### (四) 短期目标和长期目标之间的平衡

平衡计分卡克服了传统绩效评价体系只关注短期绩效的问题，使企业不但要注意短期目标(如利润)，还要关注长期目标(如顾客满意度、员工训练成本与次数)，而且还要制定出相应的考评指标，保证企业的发展方向。这样便兼顾了短期目标和长期目标之间的平衡。

## 四、作为绩效管理工具的平衡计分卡

平衡计分卡克服了单纯利用财务手段进行绩效管理的局限。财务报告传达的是已经呈现的结果、滞后于现实的指标，并没有向企业管理层传达未来业绩的推动要素是什么，以及如何通过对客户、供货商、员工、技术革新等方面的投资来创造新的价值，而平衡计分卡从四个不同的视角，提供了一种考察价值创造的战略方法，如图 4—11 所示。

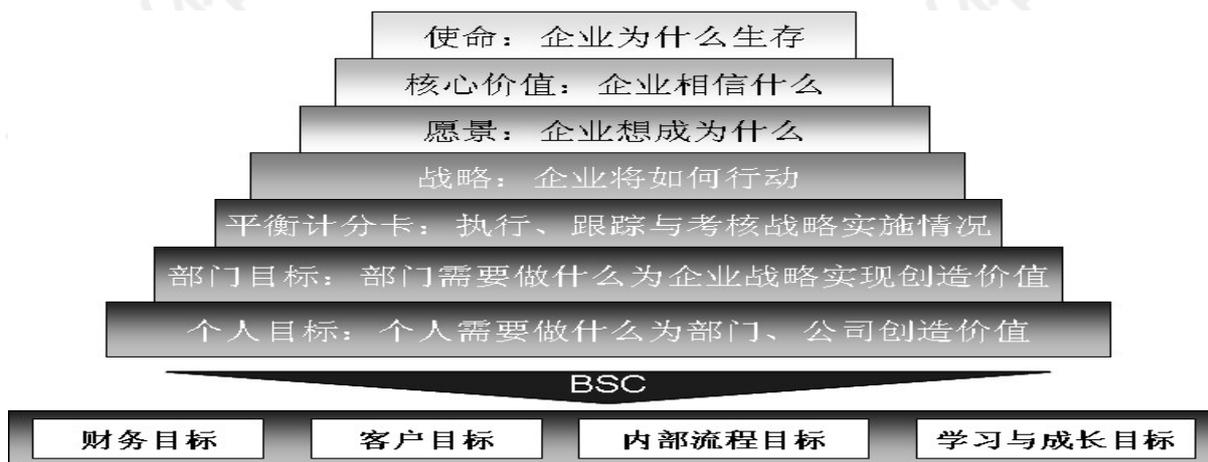


图 4-11 作为绩效管理工具的平衡计分卡

利用平衡计分卡，企业可以测量自己如何为当前以及未来的顾客创造价值。在保持对财务业绩关注的同时，平衡计分卡清楚地表明了卓越而长期的

价值和竞争业绩的驱动因素。

这种“测量”已经超出了仅仅对过去的业绩进行报告的范围。因为管理人员所选择的测量方法能告知企业什么是重要的，所以测量工作把焦点放在了未来。为了充分利用这种优势，应该把测量方法整合成一个管理体系。因此，平衡计分卡这个概念已经超越了一个业绩测量体系而成为一种战略管理体系的组织框架。事实上，平衡计分卡成了新战略管理过程的运作体系。

平衡计分卡的每一个衡量指标都用来衡量企业战略的某个方面，它是一组关键性衡量指标的组合。平衡计分卡的价值在于将组织的战略目标与一组衡量指标有机地结合起来。过去的绩效衡量体系并没有体现出员工的绩效表现与组织的战略目标到底有多大的关联，而平衡计分卡却可以做到这一点。因为当初设计平衡计分卡的思想就是企业应当明晰员工的日常绩效表现与组织战略目标的关联程度，并从组织和员工的活动中提炼出关键性衡量指标。

通常情况下，平衡计分卡将关键性衡量指标按下列方法分类：结果性指标和驱动性指标；财务指标和非财务指标；内部指标和外部指标。

结果性衡量指标说明了组织执行战略的实际成果，如质量提升、收入增加等。结果性衡量指标如利润，是衡量组织有效执行战略的程度的体现，因此是“滞后指标”。相反地，驱动性衡量指标则是“领先指标”（如循环周期），它显示了过程中的改变并最终影响了产出。尽管结果性衡量指标仍然是平衡计分卡中的重要部分，平衡计分卡还是更侧重于驱动性指标，因为驱动性指标可以衡量即将产生的结果。

## 五、作为战略管理工具的平衡计分卡

平衡计分卡的实质是将战略规划落实为具体的经营行为，并对战略的实施加以实时控制。所以平衡计分卡实现的远不止是对绩效的管理，它是一种战略管理的工具。平衡计分卡从四个方面全面关注企业，即财务、内部流程、客户、学习与成长。这四个方面几乎涵盖了企业的各个方面，由此可见，平衡计分卡是一个战略管理系统。

如图 4—12 所示，从战略管理的角度对平衡计分卡进行了解读，以平衡计分卡作为核心来完成战略管理的五个重要过程。

### （一）建立企业使命、愿景、价值观、长期目标

以平衡计分卡为导向，考虑企业的使命愿景，也就是从平衡计分卡的四个方面考虑企业的使命愿景。比如：从客户的角度看，企业的管理层需要决定为哪些客户群体服务，以及在哪个细分的市场领域进行竞争等；从财务的角度看，企业在未来要获得什么样的收益；从内部流程的角度看，在决定了企业的竞争领域以及收益目标之后就要选择内部流程和相应的衡量方法；从学习与成长的角度看，对企业的使命愿景进行反复的思考和讨论，并进行相应的修正。

### （二）对企业所处的内外部环境进行分析

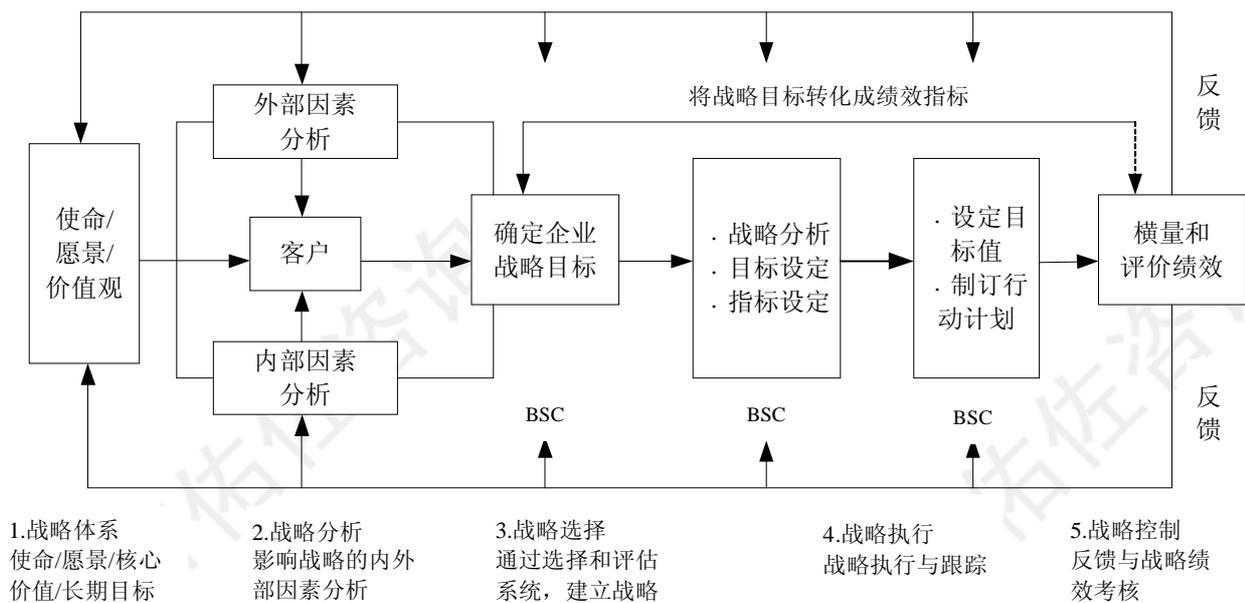


图 4—12 作为战略管理工具的平衡计分卡

企业的核心战略体系设计以后，要用各种分析工具对企业目前的内外部生产经营环境进行分析，以确定企业的短期战略目标。这时，企业可以从平衡计分卡的四个角度入手，分别运用 SWOT 分析、PEST 分析、价值链分析等一系列战略分析工具。

### (三) 制定企业战略目标

在战略分析的基础上，分别制定财务、客户、内部流程、学习与成长四个方面的战略目标体系。战略确定后，对战略进行宣传和解释，使企业的各级组织以及企业的全体员工明确企业的战略，这样有利于每一级组织和每一位员工的行动与企业的战略保持一致，发挥战略协同作用。

### (四) 战略执行与跟踪

平衡计分卡是一个层级概念，首先需要制定的是企业级的平衡计分卡，其次在企业平衡计分卡的基础上，进一步分解制定部门、班组和个人的平衡计分卡。

在制定了相应的平衡计分卡以后，要找出战略实施的关键成功因素，然后再从平衡计分卡的四个角度找出关键绩效指标。据此，可以进一步制订行动计划。

### (五) 战略的评估与控制

每一年企业要根据企业经营的结果，从平衡计分卡的四个方面，评估企业战略的制定的效果，对战略执行进行反馈。根据战略实施中存在的问题，重新进行战略分析，共同制定新的假设，也就是新的战略制定的前提条件，开始新一轮的战略管理工作。

从以上分析中不难看出，平衡计分卡涵盖了战略管理的整个过程，成为一个全新的战略管理系统。

## 六、平衡计分卡的应用

平衡计分卡超越了发明者最初仅仅把它作为评估企业绩效工具的想法，它为企业战略管理体系的构建提供了一个更为牢固的基石，并把企业的战略目标转化为一套系统的绩效测评指标。

平衡计分法不只是单纯地进行衡量，它还是一种在产品、程序、顾客和市场开发等关键领域有助于企业取得突破性进展的管理体系。它解决了传统管理体系的一个严重缺陷：不能把企业的长期战略和短期行动联系起来。

但是，平衡计分法不是一块适合于所有企业或不同行业的模板。不同的市场地位、产品战略和竞争环境，要求有不同的平衡计分卡。各企业应当设计出各有特点的平衡计分卡，以便使之与自己的使命、战略、技术和文化相符。

### (一)企业应用平衡计分卡的前提

通过理论探索与实践检验，要运用平衡计分卡构建企业的绩效管理系统，一般应具备以下条件：

1. 企业的战略目标能够层层分解，并能够与部门、班组、个人的目标达成一致，其中个人利益能够服从组织的整体利益。平衡计分卡的设计是从战略目标开始，如果战略目标不能分解或者企业没有能力分解，则无法利用平衡计分卡这一工具。

2. 平衡计分卡所揭示的四个方面指标(财务、客户、内部流程、学习与成长)之间存在明确的因果驱动关系。因为这四个方面并不是孤立存在的，如果企业找不到它们之间的关系，只是简单僵硬地把企业目标分为四类，则发挥不了应有的效果。

3. 企业内部与实施平衡计分卡相配套的其他制度比较健全，包括财务核算体系的运作、内部信息平台的建设、岗位权责划分、业务流程管理以及与绩效考评相配套的人力资源管理的其他环节等。

### (二)设计与运用平衡计分卡的障碍

平衡计分法不仅强调短期目标与长期目标间的平衡、内部因素与外部因素间的平衡，也强调结果的驱动因素，因此平衡计分卡是一个十分复杂的系统，在设计与实施的过程中一定会遇到困难和障碍。这些困难和障碍主要集中在企业的管理技术上和企业管理水平上。如果企业的管理技术和管理水平达不到一定程度，则实施平衡计分卡几乎收不到任何成效。

#### 1. 技术上的障碍

设计平衡计分卡的技术障碍主要体现在绩效体系设计和考评体系设计的相关工作中。

(1)指标的创建和量化。财务指标创立与量化是比较容易的，其他三个方面的指标就需要企业的管理层根据企业的战略及运营的主要业务、外部环境仔细地斟酌。列出的指标有些是不易收集的，这就需要企业在不断探索中

总结；有些重要指标但很难量化，如员工受激励程度方面的指标，需要收集大量信息，并且要经过充分的加工后才有实用价值，这就对企业信息传递和反馈系统提出了很高的要求。

(2)平衡计分卡所包含的各个指标数值的确定。平衡计分卡各指标来源于组织的战略目标，而平衡计分卡所包含的各个指标数值的确定，不仅仅涉及企业管理信息系统能否为所有部门、员工提供一个信息支持与资源共享的平台，而且还将涉及组织的信息采集、整理方式的一致性、有效性问题。

(3)平衡计分卡各指标的权重如何设置。平衡计分卡在指标的设计上强调了相互之间存在的因果驱动关系，并且由指标共同构成了组织战略的完整轨迹，但是没有说明针对不同的发展阶段与战略需要指标权重的确定方法。这里将面临两个问题，一是如何与过去的绩效考评方式接轨；二是如何在过去的绩效考评方式向平衡计分卡过渡中最大限度地发挥计分卡的作用。

(4)平衡计分卡如何体现学习与成长的重要性。纳入平衡计分卡的非财务考评手段(客户满意度、市场份额等)都只能说明组织的战略过去多么有效，对于大多数企业这些指标都是通用的，而且都是用来改善企业业绩的。因此能否用好平衡计分卡的四个方面指标，不仅仅是指标是什么，指标值与权重是多少的问题，关键的差别应体现在能否通过平衡计分卡告诉员工，在未来的竞争中立于不败之地必须精通什么，也就是内部经营与学习成长要达到的目标，但这一点很难做到。

(5)如何处理企业级 BSC 与部门级 BSC 的关系。平衡计分卡是一个层级结构，不同的等级组织和岗位都有各自的平衡计分卡，这就需要注意各级 BSC 的分解和链接，如若不然，各级 BSC 分散作业，达不到应有的效果。

(6)如何实现组织考评与个体考评的衔接。平衡计分卡强调战略目标的层层分解，并且通过落实四个方面的指标为目标的分解提供行动依据与步骤，但是平衡计分卡所提出的方法模型主要针对组织，并不适用于个人。也就是说，平衡计分卡无法满足分层分类考评的需要。这在许多企业都是先于组织绩效考评需要解决的问题，特别是在平衡计分卡的首次推广中，这一缺陷将使平衡计分卡与个体绩效考评方法在衔接上出现“断层”，使平衡计分卡的价值无法发挥出来。

## 2. 管理水平上的障碍

在平衡计分卡的实施过程中，企业管理水平的高低决定了 BSC 的运行效率。企业的管理水平、管理环境的状况会直接影响平衡计分卡的有效运行。这主要表现在：

(1)组织与管理系统方面的障碍。据调查，企业的管理层在例行的管理会议上花费近 85%的时间，以处理业务运作的改善问题，却以少于 15%的时间关注战略及其执行问题。过于关注各部门的职能，却没能使组织的运作、业务流程及资源的分配围绕着战略而进行。

(2)信息交流方面的障碍。平衡计分卡的编制和实施涉及大量的绩效指标取得和分析,是一个复杂的过程,因此,如果企业信息管理及信息基础设施不完善,将会成为企业实施平衡计分卡的又一障碍。这一点在国内的企业中尤其突出。国内企业的管理层已经意识到信息的重要性,但在实施过程中,信息基础设施的建设受到部门的制约,部门间的信息难以共享,只是在信息的海洋中建起了座座岛屿。这不仅影响到了业务流程,也是实施平衡计分方法的障碍。

(3)对绩效考评认识方面的障碍。绩效考评的观念、方式有不妥当之处,如果企业的管理层没有认识到现平衡计分卡就很难被接纳。长期企业的管理层已习惯于仅从财务的角度来测评企业的绩效,并没有思考的测评方式是否与企业的发展战略紧密关联、能否有效地测评企业的战施情况。平衡计分法的实施不仅要得到高层管理层的支持,也要得到各业务单元管理层的认同。

## 【能力要求】

### 一、企业实施平衡计分卡的步骤

企业在实施平衡计分卡的时候,大体可以总结为以下几步:

1. 建立企业愿景与战略。确立企业使命、愿景与战略。成立实施团队,解释企业的使命、愿景与战略,并在企业内部各层次宣传、教育、沟通。
2. 建立平衡计分卡。建立财务、客户、内部流程、学习与成长四类具体的指标体系及评价标准。
3. 数据处理。根据指标体系收集原始数据,通过专家打分确定各个指标的权重,并对数据进行综合处理、分析。
4. 将指标分解到企业、部门和个人,并将指标与目标进行比较,从而发现数据变动的因果关系。以部门层面的平衡计分卡作为范例,各部门把自己的战略转化为自己的平衡计分卡。在此过程中要注意结合各部门自身的特点,在各自的平衡计分卡中应有独特的、不同于其他部门的目标与指标。
5. 预测并制定每年、每季、每月的绩效衡量指标的具体数字,并与企业的计划和预算相结合。
6. 实施平衡计分卡,根据计划的实施情况,对年度设定的各期指标完成情况进行考评,并将薪酬奖励制度与平衡计分卡挂钩。
7. 经常采纳员工意见和建议完善平衡计分卡并改进企业战略。当然,不同的企业根据实际情况,以上各步骤中的具体工作肯定有所不同。

### 二、利用平衡计分卡设计企业绩效指标体系

设计绩效管理系统(体系)可以按照“准备工作、指标体系设计、运作体系设计、结果应用体系设计、制度设计、方案实施,,等步骤进行。运用平

衡计分卡设计绩效管理系统，主要体现在运用平衡计分卡的理论，进行企业 KPI 指标体系的设计。其主要程序是：

1. 建立企业的愿景与战略。企业的愿景与战略要简单明了，并对每一部门均具有意义，使每一部门可以采用一些业绩衡量指标去完成企业的愿景与战略。

2. 围绕企业的愿景和战略，从财务、客户、内部流程、学习与成长四个方面设计企业平衡计分卡，即从平衡计分卡的角度设计企业层面的 KPI。

3. 利用战略地图、任务分工矩阵等工具设计部门与班组级平衡计分卡，即企业下属组织单位的平衡计分卡。

4. 设计岗位(个人)的平衡计分卡。

5. 将企业、部门、班组、个人的平衡计分卡进行汇总，组成体系，即从平衡计分卡的角度建立企业的 KPI 库。

上述的设计程序可以细化为如下具体的工作步骤。

#### (一)建立企业愿景与战略

由于企业的愿景和战略关系到企业最根本的宗旨、定位以及方向问题，这就决定了企业高管必须对这一事项负责。当然企业战略体系的建立可以由(战略管理)专业人员完成，但最后的确定与发布必须由最高决策者决定。

为了建立愿景和战略，企业必须运用战略管理工具(比如 SWOT、PEST、利益相关者分析、价值链分析等)回答下面的问题：

1. 企业的优势在哪里?企业长久的竞争优势是什么?
2. 要成功实施商业战略，哪些方面需改进?
3. 什么是企业可能的机会?
4. 企业应该聚焦哪些关键业务?
5. 运用迈克·波特的竞争力量模型，分析五种竞争力量，如何防止这些重要的威胁?
6. 企业未来的战略重点应该是什么?

在此基础上，企业可以从平衡计分卡的角度总结出愿景和相应的战略目标，并制订战略计划以配合目标的实现。

#### (二)平衡计分卡的设计

在开发企业平衡计分卡的时候，要保证平衡计分卡的每一个要素是影响企业战略成功的主要因素，并且设定的指标体系能够揭示指标之间的因果联系，能够指明非财务指标如何影响长期财务目标。

在制定 KPI 时要明确指标的种类，即：

(1)业绩指标和驱动指标。业绩指标用以说明战略结果，一般属于“滞后指标”，它告诉企业发生了什么。驱动指标属于“超前指标(或领先指标)”，它揭示实施战略时关键领域的进展，并影响组织中的行为。

(2)财务和非财务指标。

(3) 内部和外部指标。

表 4—12 具体列出了平衡计分卡四个层面的常见 KPI 指标。

表 4—12 平衡计分卡常见 KPI 指标

财务指标	产品导入期与成长期： ① 销货收入成长金额或成长率 ② 新产品或新顾客或新地区的销售额占总销售的比率 ③ 每位员工的平均销售额 ④ 市场占有率 ⑤ 投资周转率 研究发展费占销售额比率	产品保持或成熟期： ① 营业净利润额 ② 每位员工的平均利润 ③ 市场占有率 ④ 顾客类别利润额 ⑤ 产品类别利润额 ⑥ 经济附加价值 ⑦ 投资报酬率 ⑧ 销售报酬率 ⑨ 流动资金周转率 ⑩ 成本与竞争者比较 ⑪ 成本降低率 ⑫ 间接费用占销售额比率	产品收获或衰退期： ① 顾客类别利润率 ② 产品类别利润率 ③ 不获利润顾客数所占的比率 ④ 单位成本 ⑤ 现金净收入 ⑥ 返本期间	
客户指标	① 市场占有率 ② 新顾客人数或销售额所占比例 ③ 旧顾客人数或销售额增减情况 ④ 顾客满意度 ⑤ 顾客类别或区域类别利润分析 ⑥ 质量指针：如产品退回次数(比率)、不满意产品比率、延误或准时交货次数(比率)、顾客抱怨次数、产品耐用度、旧顾客介绍新客户次数(金额)、保证期内顾客维修次数(金额) ⑦ 服务水平与服务态度指标：如对顾客要求的反应速度与质量、顾客称赞次数、与竞争对手比较、顾客满意度调查 ⑧ 价格与竞争者比较 ⑨ 速度/时间指针：如产品送达时速、服务速度			
内部流程指标	① 新产品推出能力：如新产品占总销售额比例、新产品推出速度、5 年来总营业净利润对研究发展费之比例 ② 设计能力：如设计水平、工程水平、一年内设计修改次数 ③ 制造效率：如产品及原材料耗损率、订单交货速度、准时交货速度、单位成本、质量标准 ④ 安全性：如意外发生次数、受伤次数 ⑤ 售后服务指标：如顾客满意度、成本、质量、速度			
学习与成长指标	① 员工满意度 ② 员工流动率 ③ 员工生产力 ④ 员工培训次数 ⑤ 奖赏与员工士气 ⑥ 员工技术水准 ⑦ 管理水平	① 信息系统更新程度 ② 员工提案改善建议次数 ③ 因员工所提议而节省成本的金额 ④ 新产品数量 ⑤ 新产品销售额占总销售额比例 ⑥ 制造过程改善情 ⑦ 废料降低情况		

需要强调的是，不同的企业一定要根据自己的具体情况，选取关键性指标，如某银行利用平衡计分卡选取了如表 4—13 所示的指标。

表 4—13 某银行的平衡计分卡指标

财务指标	客户指标
① 投资报酬率	① 市场占有率
② 收入成长率	② 与顾客关系的程度
③ 储蓄服务成本降低额	③ 现有顾客保留率
④ 各项服务收入百分比	④ 顾客满意度调查
内部流程指标	学习与成长指标
① 各产品或地区的利润与市场占有率	① 员工满意度
② 新产品收入占总收入比例	② 每位员工的平均销售额
③ 各种营销渠道的交易比率	③ 策略性技术的训练成果
④ 顾客满意度	④ 策略性资讯提供率
⑤ 每位推销员潜在顾客接触次数	⑤ 银行激励制度与员工个人目标相容的比率
⑥ 每位推销员的新客户收入额	

当然，企业也可以从平衡计分卡的角度建立 KPI 库，并定期对其进行修订与完善，在确定企业 KPI 时，直接从该库中选择相应的指标即可。

### (三) 部门平衡计分卡的建立

如前所述，在设定与分解企业层面的 KPI 时，战略地图是必不可少的工具，因为战略地图能够清晰地呈现“企业价值是如何创造的”，而且利用战略地图还可以设计企业层面 KPI。在设计企业 KPI 时，还有一种工具可以利用，那就是关键指标树。

图 4—13 所示为一种比较简单明了的企业战略地图，我们可以从中选出最关键的“关键衡量项目”，如图中颜色深的选项，此图财务方面的“提高资产利用率”、客户方面的“提高最终客户满意度”、内部流程方面的“提高技术创新水平”、学习与成长方面的“提高员工技能水平”。

以提高员工技能水平为例，如图 4—14 所示，可以设定“技术创新综合指数”这一指标作为企业层面的 KPI，在此基础上，设定达到这一指标的高绩效所必不可少的关键成功因子，比如“提高技术创新性”“提高研发有效性”“缩短开发周期”等，再给这些关键成功因子配备一个或多个指标以便考评，比如“新产品上市数量”“新产品开发周期”等，这些指标就是相应部门(技术开发部)的 KPI。

这样，便把企业的战略目标通过关键衡量项目、企业 KPI、关键成功因子等一系列工具分解到了部门，相应地也就建立了某个方面的部门 KPI。当平衡计分卡四个方面的指标都分解到了部门，便可以建立部门平衡计分卡。

图 4—15 所示为人力资源部 BSC 的一个实例。

### (四) 岗位(个人)平衡计分卡设计

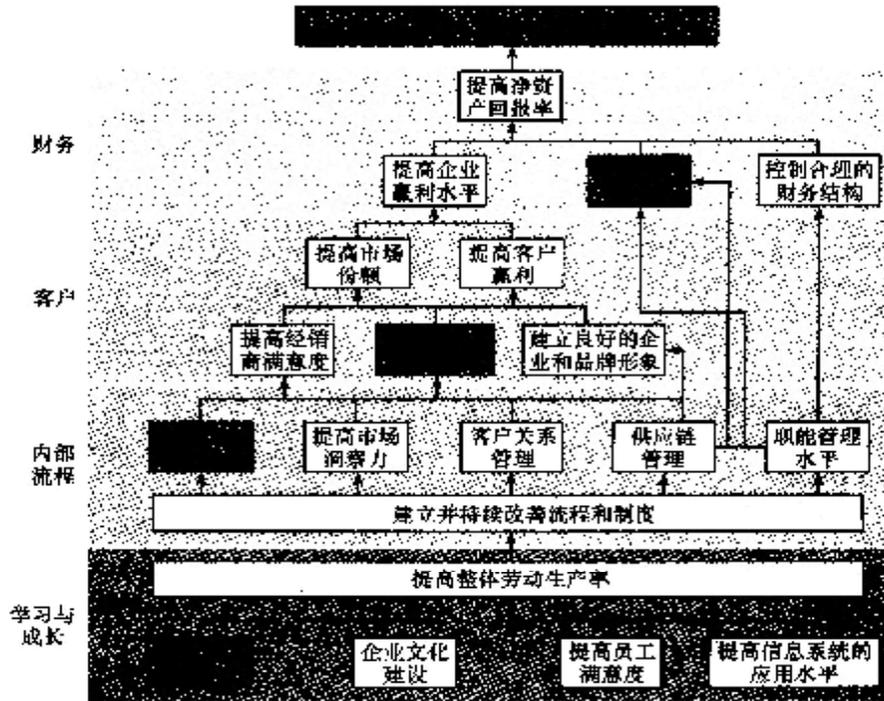


图 4—13 简单明了的战略地图

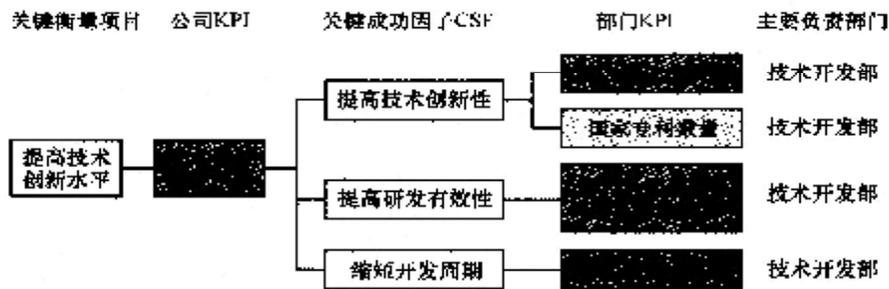


图 4—14 关键指标树分解企业 KPI

在设计岗位平衡计分卡时，可以按照设计部门平衡计分卡的方法进行，但对岗位和部门甚至班组而言是不同的，在设计时需要注意以下问题。

作为平衡计分卡本身，其财务指标、客户指标、内部流程指标以及学习与成长指标都是针对一个战略业务单位提出的，并由学习与成长指标、内部流程指标与客户指标共同指向财务业绩，这是部门内部各类员工(技术类、操作类、事务类等)团结协作的结果。但是，对于岗位而言，平衡计分卡四个方面指标不是必需的，而且它们之间存在的驱动关系也并不严密。例如，

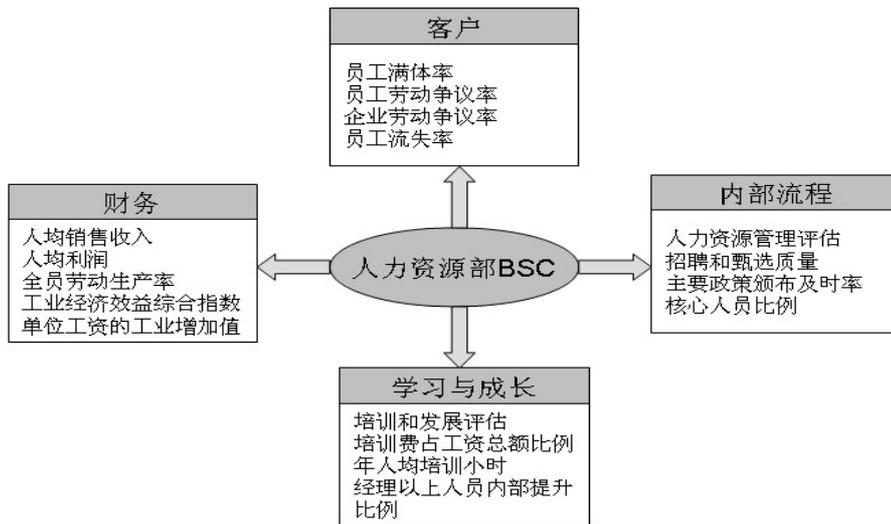


图 4—15 人力资源部 BSC

技术类岗位来说，其价值创造或许只能体现在部门的内部经营过程目标只有通过内部经营过程将技术转化为客户需要的产品之后，技术类岗位务价值才能体现出来，这恐怕是单类岗位员工无论如何努力也无法实现那么为这类岗位设计财务业绩指标的意义不大。再如事务类岗位(行文秘、保安等)，其价值主要表现在提供服务支持的职能上，它们本身造能够带来直接经济价值的产品或技术，如果对这类岗位考评财务业也没有多大意义。

#### (五)企业 KPI 库的建立

在企业级、部门级、班组以及岗位的平衡计分卡设计完毕后，可以把所指标汇集在一起，组成 KPI 库。每年制订绩效计划时，各级部门各岗以从 KPI 库中挑选适当的指标作为本考评年度内的绩效指标。

### 三、平衡计分卡数据处理

当企业绩效指标体系建立以后，另一个关键步骤是对数据进行综合处平衡计分卡的指标可以分为两种类型：一类是定性指标；另一类是定量，这类指标应该占指标的大多数。数据的处理可以按照以下步骤进行：

#### (一)定性数据的处理

定性数据的处理国际通用的方法是采用问卷调查法。因此，对指标体系定性数据需要设计调研问卷。为避免主观判断所引起的失误，增加定性的准确性可采用隶属度赋值方法，将定性指标分成 5 个档次(好、较好、一般、差、很差)，分别对应 5 到 1 分。1~5 表示不同的等级，等级之是对指标看法的程度不同。由于在赋值判断过程中已内含标准，可以直算评价值。用加权平均的方法对调查结果进行计算。

## (二) 定量指标的处理

定量指标的数据值按照指标的释义和企业的具体情况进行收集，数据的收集需要不同部门配合。由于各项定量指标的内容、量纲各不相同，直接综合在一起十分困难。例如某企业销售部 10 月份的顾客满意度是 95%，而成本降低额却是一个较大的值为 50 万元，两个指标间的值相差太大，并且它们的单位也不同。此外，在进行横向或纵向比较时，因企业各自的具体情况不尽相同，如果不进行必要的技术处理，难以保证评价结果的可靠性和正确性。因此，必须将各类相关指标进行无量纲处理，即将定量指标原值转化为评价值。

## (三) 确定平衡计分卡的评价指标的权重

指标的权重是指该指标在本层指标中所占的相对其他指标的重要性程度，一般以 100% 为最高值，对本层指标内的各项指标的重要性程度进行分配。确定权重时一个较为简便和合理的方法就是通过专家打分。专家的组成结构要合理，要有本企业的中高层管理人员、技术人员，也要有基层的技术和管理人员，还要有企业外的对本企业或本行业熟悉的专家，如行业协会的成员、大学或研究机构的成员。同时，对不同的企业权重选择应根据不同行业、不同企业的特点进行打分。如对大型企业而言运作流程的顺畅就显得很重要，因而该指标所占权重也相对较大；对银行等金融企业而言，财务指标事关重大，该指标的权重自然也较大。某石化公司平衡计分卡各类指标的权重见表 4—14。

表 4—14 某石化公司平衡计分卡各类指标的权重

第一层指标	第一层指标权重(%)	第二层指标	第二层指标权重(%)
财务	60	利润与竞争者比较	18.0
		投资者报酬率与竞争者比较	18.0
		成本降低与计划比较	18.0
		新市场销售成长	3.0
		现有市场销售成长	3.0
客户	10	市场占有率	2.5
		顾客满意度调查	2.5
		经销商满意度调查	2.5
		经销商利润	2.5
内部流程	10	社区 / 环保指数	10.0
学习与成长	20	员工工作环境与满意度调查	10.0
		员工策略性技能水准	7.0
		策略性资讯供应情况	3.0
总计	100		100

#### (四)数据综合处理

在确定了定量、定性数据值及各项指标的权重值后，就要对数据进行综合处理。数据处理的顺序是逆序法，即先计算最低层次指标值，然后计算较高层次指标值，最后是第一层指标值。每层次指标值，是根据求得的每层定性和定量指标值与对应的指标权重相乘而得到。最终得到整个平衡计分卡的总体得分。

#### (五)数据的比较分析

求得最终值的绝对值并没有多大意义，需要对这些数据进行比较。比较可分横向与纵向、内部与外部、客观与主观、短期与长期等几个层面进行，如企业与企业的平衡计分卡比较、企业内部各部门与部门的平衡计分卡比较及员工个人与员工个人的平衡计分卡比较。

#### 应用实例 1：安东物流公司是如何推行平衡计分卡制度的？

安东物流于 1998 年在 JN 市正式成立。自公司成立以来，随着地区经济迅速增长，安东物流也创下骄人业绩。

1999 年起，安东物流开始实行作业成本法(Activity Based Costing, ABC)。通过 ABC 的运用，安东物流对成本结构以及不同地区的成本差异有了进一步的了解，有效地辅助了成本基准的制定和管理，并且为公司能够制定具有竞争力和有赢利的价格政策提供了更具有价值的信息，帮助管理层更有效地制定公司总体战略目标。

安东物流对运用作业成本法后取得的成果非常满意，决定继续运用这个管理理论去不断完善内部程序，为客户提供更好的服务。同时，新的管理工具——平衡计分卡引起安东物流的关注。

正巧，2001 年被安东物流设定为“服务年”，这本来是加强内部服务意识的一个项目，但是让全国各地的 2 000 多名员工对客户的服务意识和态度都得到提升是一个极其艰巨的任务。安东物流认识到平衡计分卡能够配合内部的组织结构，帮助公司制定一个把管理目标和奖励系统相结合的模式，便决定开始实行平衡计分卡。

安东物流首先建立了公司的愿景战略，就是“行业领导者”在全国快递行业中提供最高的服务给客户，这就是安东物流的战略目标。他们认为平衡主要体现在三部分的平衡：内部和外部、短期和长期、结果和行动。

安东物流以前衡量下属单位业绩主要是用财务指标，看收入的增长是否达到标准，采用的是赢利和收款的情况等这些硬性的财务指标。安东物流觉得这样看待公司的经营是远远不够的。在平衡计分卡里他们不但重新设计了财务指标，如使用超过 90 天的应收账款来描述收入与预算的完成情况，利润和预算的完成情况，还涵盖了很多与客户有关的指标进去，如客户保有率，还有新增客户、客户满意度等外部的、软性的指标，并把这些数据指标称为关键绩效指标。

为此，安东物流在总部成立了“平衡计分卡小组”，负责公司的策略制定、实施、考评和完善。他们还邀请了管理咨询公司设计整个课程，然后培训公司的内部培训师，内部的培训师再培训内部员工。实施平衡计分卡促进了安东物流的业绩增长，公司业务年平均增长 30%，营业额跃升 20 倍之多。目前，安东物流已在全国建立了规模第二的合资快递服务网络，在全国的市场占有率达到 20%。

安东物流平衡计分卡案例中有四个方面可以体现其出色之处：

1. 安东物流使用平衡计分卡作为公司的战略管理体系，并充分认识到平衡计分卡的重要性。安东物流明确了他们的长期战略目标——成为全球市场的领导者，并维持这一地位。然后，他们把公司的战略目标细化到财务、效率指数和服务质量这三个具体的领域。安东物流意识到要达到这样的目标，必须从客户、流程度人员这三个角度设定具体的绩效测评指标。

2. 由于有了这一整套平衡计分卡的绩效考评指标，安东物流的管理层得以及时跟踪并修正指标，提高了效率，增加了透明度，管理因此变得更加便捷有效。安东物流的下属单位间可能存在地区的差异，但评估体制是一样的，因而他们也就多了一种共同语言：无论是在服务质量还是在服务效率上，这些量化的标准可以让他们很清楚地知道自己在全国所有分公司中所处的水平。

3. 安东物流把平衡计分卡和浮动薪资联系起来，公司员工将会更多地关注公司与部门的绩效，员工在平时无形的工作中能够逐步朝向正确目标发展，明白自己的努力将会帮助公司达到怎样的目标。

当然，安东物流的平衡计分卡并非完美，但是通过这些“不完美”，也可以总结出可供借鉴的经验：

#### 1. 安东物流的平衡计分卡架构并不完整

平衡计分卡的目标和指标来源于企业的愿景和战略，这些目标和指标从四个层面来考察企业的业绩，即财务、客户、内部流程、学习与成长。这四个层面组成了平衡计分卡的框架，而安东物流的平衡计分卡从表面上只能看到三个维度，但实质上只涉及平衡计分卡的两个层面，缺少“内部流程”和“学习与成长”层面，而这对任何企业成功执行战略都是至关重要的。

#### 2. 财务层面的指标有所缺失

平衡计分卡认为，衡量一个战略是否得到有效执行，要通过长期股东价值判断，因此将长期的股东价值分解为生产率战略和增长战略。生产率战略考虑的是短期财务成果的实现，增长战略强调长期财务成果的实现。而安东物流的平衡计分卡中所反映的指标并不全面，这很可能与安东物流当时所处的环境、公司运营的具体状况有关。

### 应用实例 2：安岩公司在绩效管理是如何运用平衡计分卡方法的？

安岩公司是一家 2000 年成立的中小型物流配送公司。随着物流配送行

业竞争加剧，安岩公司感觉到巨大的经营压力，同时管理人员战略意识较为模糊，不知从何下手。此外，员工积极性也不高。因此，2001年企业高层着手对企业进行业务流程进行重组，同时建立相应的企业和员工绩效考评体系，并将绩效与薪酬体系挂钩，以此来激励员工，实现利润增长。为此，安岩公司在2002年开始应用平衡计分卡来对企业绩效进行评价。

### 1. 战略目标及指标体系的确定

安岩公司的战略目标分解成四个部分，并逐层分解成具体的指标体系(见表4—15)。

表4—15 安岩公司的平衡计分卡指标体系

第一层指标	第二层指标
财务	利润率
	收入 / 员工
	市场份额
	投资回报率
客户	顾客满意度
	投诉数目
	投诉限额
内部流程	及时交货率
	产品合格率
	库存成本
	存货周转率
	存货周转率
	流程效率
学习与成长	质量指数
	员工培训小时数
	培训费用
	工作环境指数
	工作环境指数
	员工满意度

### 2. 安岩公司平衡计分卡的数据处理过程

在建立平衡计分卡以后，根据有关的历史数据对设定的各项指标进行计分，反映出企业财务、客户、内部流程、学习与成长四个方面的业绩状况与发展趋势，以及企业的总体业绩状况与发展趋势。这个过程的关键在于如何计算平衡计分卡的各项指标的分值。安岩公司根据已有数据，按以下几个步骤计算指标的分值。

(1) 根据已经建立的指标体系，设计相应的指标体系表(见表4—16)。

(2) 收集定量数据，把不同计量单位的指标值进行无量纲处理，同时把所算的数据填入表4—16第四列“第二层指标值”。

**表 4—16 安岩公司 2002 年 10 月份平衡计分卡数据计算过程**

第一层指标	第一层权重(%)	第二层指标	第二层指标值	第二层权重(%)	第二层指标得分	第一层指标得分	平衡计分卡得分
财务	45	利润率	4.8	20	1.94	0.873	1.1769
		收入/员工	4.2	7			
		市场份额	3.6	8			
		投资回报率	4.0	10			
客户	25	顾客满意度	2.0	10	0.57	0.1425	1.1769
		投诉数目	3.0	7			
		投诉限额	2.0	8			
内部流程	20	即时交货率	4.0	3	0.675	0.135	1.1769
		产品合格率	3.0	3			
		库存成本	3.4	4			
		存货周转率	3.8	3			
		流程效率	4.5	3			
		质量指数	2.0	4			
学习与成长	10	员工培训小时数	2.3	3	0.264	0.0264	1.1769
		工作环境指数	3.0	2			
		员工满意度	2.5	3			
		培训费用	3.0	2			
总计	100			100			

(3) 计算定性数据。根据定性指标设计调研问卷，并对调研问卷的结果进行处理，把它们的数据填入表 4—16 第四列“第二层指标值”。

(4) 确定权重。通过专家打分法确定两个层次各个指标的权重，并把第二层和第一层指标权重数据分别填入表 4—16 第五列和第二列。

(5) 计算单项指标分。先从第二层指标倒推出第一层指标得分(见表 4—16)，“第二层指标得分=Σ 第二层指标值×第二层权重”；然后，“第一层指标得分=Σ 第二层指标得分×第一层权重”。

(6) 计算平衡计分卡总分值。将四个方面指标的分值加总，得到安岩公司的“平衡计分卡分值=Σ 第一层指标得分”。

(7) 把上述求得的价值填入平衡计分卡中。当然，季度、年度平衡计分卡的计算也可以按照表 4-17 的方法进行。

### 3. 安岩公司平衡计分卡的数据分析

(1) 2002—2007 年安岩公司 BSC 的各项数值见表 4—18，从表中可以看出变动趋势，比如 BSC 总值、财务指标、顾客指标都有逐年递增的趋势，

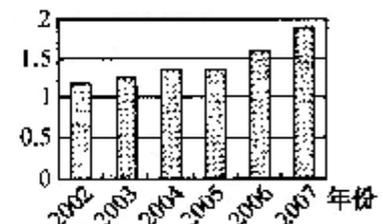
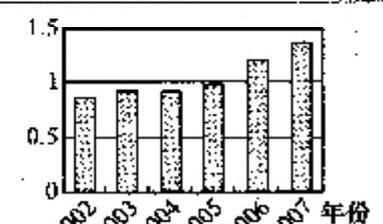
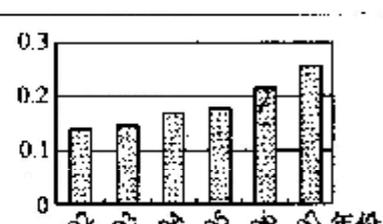
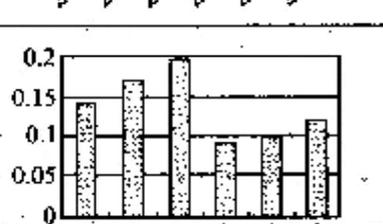
## 4—17 安岩公司的平衡计分卡得分

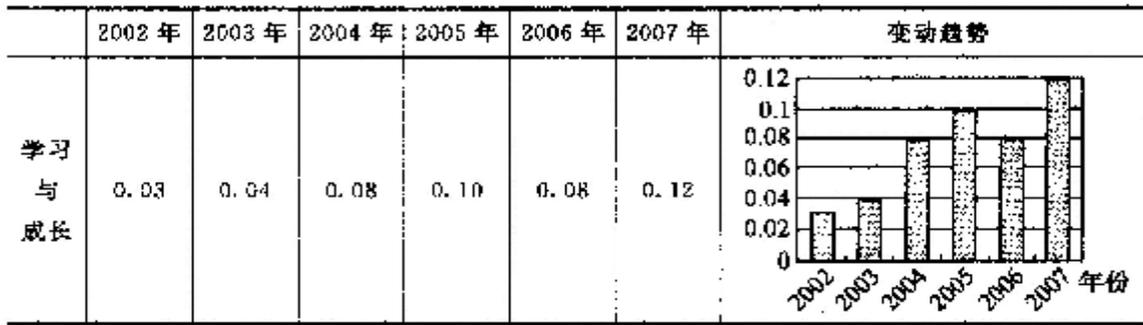
起始时间：2002 / 10 / 01 终止时间：2002 / 12 / 31

指标	本月		实际值 / 预算值 (%)
	实际值	预算值	
财务	0.873		
客户	0.1425		
内部流程	0.135		
学习与成长	0.0264		
平衡计分卡值	1.1769		
经理人员的评论			

但是内部流程指标和学习与成长指标的变化却较为复杂，从表 4—18 的最后一列柱状图中可以看出。

表 4—18 安岩公司 2002—2007 年 BSC 指标得分情况

	2002 年	2003 年	2004 年	2005 年	2006 年	2007 年	变动趋势
BSC 总值	1.18	1.27	1.37	1.35	1.60	1.88	
财务	0.87	0.91	0.92	0.98	1.20	1.38	
客户	0.143	0.15	0.17	0.18	0.22	0.28	
内部流程	0.14	0.17	0.20	0.09	0.10	0.12	



(2) 还有必要考察一些关键指标，尤其是一些波动较大的第一层指标如图 4—16 所示为安岩公司 2005 年第四季度至 2007 年第一季度顾客满意屈指标的变化情况，从中可以看出波动比较大，要对顾客管理的相关工作进行考察。安岩公司今后的工作重点应该放在顾客满意度方面(虽然这只是第二层指标)，比如说致力于吸引新顾客、提高顾客增长率、减少交货时间和提高服务速度。

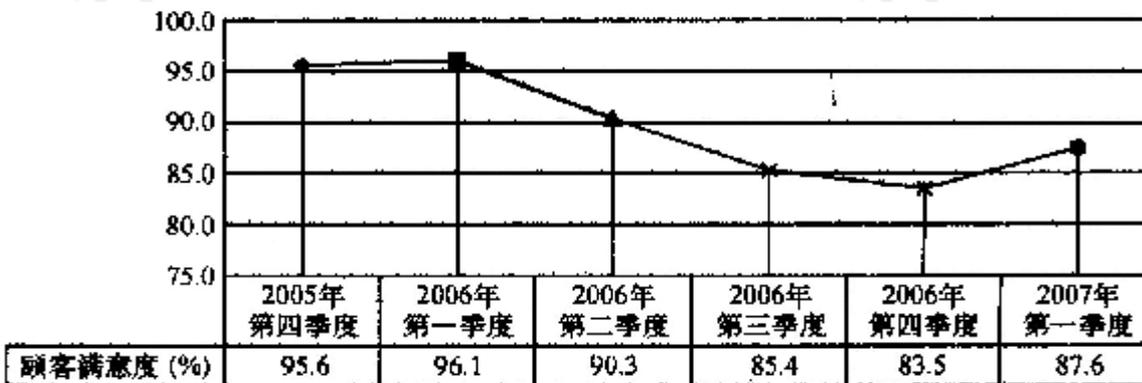


图 4—16 安岩公司顾客满意度指标得分情况

当然，可以对企业间的平衡计分卡进行比较。但是由于竞争对手数据较难取得，所以这方面存在较大困难。

### 本章小结

本章第一节主要讲述企业绩效管理系统的的设计，主要内容包括：绩效管理系统概念、构成以及人力资源管理其他子系统之间的关系；绩效管理系统设计的主要方法体系；关键绩效指标体系设计的相关工具如战略地图、任务分工矩阵、目标分解鱼骨图等；确定关键绩效指标的原则、关键绩效指标的内容以及岗位职责指标的设计、工作态度指标的设计、岗位胜任特征指标的设计、否决指标的设计以及绩效指标库的建立；运作体系设计、考评方式与方法设计、考评结果反馈体系设计；绩效管理诊断、绩效管理调查问卷的内容与设计等。第二节主要阐述了平衡计分卡的产生背景、内容及其特点；平衡计分卡作为绩效管理工具和战略管理工具的主要内容；如何运用平衡计分

卡设计绩效指标体系，以及如何处理平衡计分卡的指标数据等。

### 本章习题

1. 简述绩效管理系统的构成，以及绩效管理系统与人力资源其他子系的关系。
2. 说明如何建立企业的绩效指标体系。
3. 简述绩效考评运作体系基本内容。
4. 简述绩效管理系统基础理论——关键绩效指标与目标管理理论的内容和特点。
5. 简述绩效考评面谈的程序和技巧，并举例说明如何应用绩效考评的效果。
6. 说明平衡计分卡的内容和特点。
7. 如何运用平衡计分卡设计企业绩效指标体系？
8. 平衡计分卡区别于传统的绩效管理工具的特点有哪些？
9. 如何处理平衡计分卡指标数据？

## 第五章 薪酬管理

### 第一节 企业薪酬的战略性管理

#### 第一单元 整体薪酬战略的制定与实施

##### 【学习目标】

通过学习理解薪酬的含义和形式，制定薪酬战略的意义，薪酬战略与薪酬制度的关系，薪酬战略的目标和构成，设计的技术；掌握企业薪酬战略的制定，以及影响薪酬战略的因素分析与具体实施的步骤和方法。

##### 【知识要求】

##### 一、薪酬的含义

对薪酬（compensation）一词的理解，不同的国家不尽相同，甚至在同一国家的不同阶段含义也不尽相同。在我国学术界，普遍采用薪酬这一术语，也不过是近几年的事情。

从广义角度看，薪酬是指员工作为劳动关系中的一方，从用人单位——企业所得到的各种回报，包括物质的和精神的、货币的和非货币的。从一般意义上看，薪酬是指劳动者付出自己的体力和脑力舅劫之后，从企业一方所获得的货币收入，以及各种具体的服务和福利之和。

从全社会的角度看，人们谈到薪酬一词时，往往有着不同的理解和诠释。例如，从劳动力市场上求职者的视角看，他们将薪酬作为选择职业的重要尺度，大多数求职者总是倾向于选择月薪、年薪高的工作岗位，而薪酬水平很低的岗位则无人问津。由于薪酬与企业经营管理者利益息息相关，因此，在他们看来，薪酬作为企业生产成本的重要组成部分，是他们参与国内外市场竞争，占领市场制高点的重要武器。同时，他们迫于市场竞争压力，又不得不从自己的支付能力出发，谨慎地作出薪酬决策，并根据内外环境条件的变化对薪酬决策作出必要的调整，因为他们确信不同的薪酬决策是企业取得竞争优势的源泉。企业管理者不仅把员工的薪酬当做一种费用，还把它当做影响员工工作态度、工作方式和工作效率的重要因素。员工得到薪酬的方式会影响他们的工作质量和对顾客需求的关注程度，也会影响到他们灵活处理工作中遇到的困难的自主性，还会影响到他们不断地学习掌握新的技

能，提出创新和改进性建议的积极性和主动性，甚至会影响到他们与企业长期合作的关系。而对企业的员工来说，他们对薪酬的理解则完全不同，这与企业经营管理者们的认知形成鲜明对照，企业员工把薪酬看做是自己安身立命、成家立业的唯一手段和基本保障。受过一定教育的员工，还将薪酬理解为是对所提供劳动或服务的交换，是对圆满完成工作任务的回报。或者说，薪酬反映了技艺和能力，是对其所受教育和培训的报偿。诸如生育、养老、医疗、工伤和失业保险以及企业的福利待遇还有助于保障员工及其家属的生活。因此，员工在工作中所得到的薪酬，不但是其生存、享受和发展的主要来源，也是生活富足、家庭幸福的一个重要标志。

## 二、薪酬的形式

如前所述，从广义上说，企业员工的薪酬范围很广，既包括直接的货币收益，也包括间接的非货币收益、相关性收益，如职业安全、个人地位、晋升机会、富于挑战性的工作等。货币收益是员工薪酬中的主要部分，即直接以现金形式支付的工资（如基本工资、绩效工资、激励工资等）。此外，企业还通过福利和服务，如养老金、医疗保险、带薪休假等形式，使员工获得一定的非货币性薪酬。企业设计员工的薪酬分配方案时，可以采用多种不同的形式。薪酬主要包括四种形式：基本工资、绩效工资、短期和长期的激励工资、员工福利保险和服务。

### （一）基本工资

基本工资是企业支付给员工的基本现金薪酬。它反映了员工的工作岗位或技能的价值，但往往忽视了员工之间的个体差异。某些薪酬制度把基本工资看做是员工所受教育、所拥有技能的一个函数。对基本工资的定期调整，一般是基于以下事实：整个生活水平发生变化或通货膨胀；其他员工对同类工作的薪酬有所改变；员工的经验进一步丰富；或其业绩、技能有所提高。

在国外人们经常把薪水（salary）和工资（wage）加以区别。薪水或薪金，通常是指按月计算并支付的工资。例如，企业中管理人员和专业技术人员，他们的工作时间不是以小时计算，而是以年或月计算，他们属于没有加班工资的员工。与此相反，企业中各类从事生产劳动的工人，他们除了每天需要坚持6~8小时工作之外，还需要经常加班加点，企业是按小时计算并支付他们的报酬，这类报酬就是我们通常所说的工资。

### （二）绩效工资

绩效工资是企业根据员工过去工作行为和已取得的工作业绩，在基本工资之外增加支付的工资，绩效工资往往随员工的工作表现及其业绩的变化而调整。因此，有突出业绩的员工，可以在基本工资之外，获得一定额度的绩效工资。在我国传统的工资管理体制下，企业生产工人除了可获得一定数额的基本工资之外，还可以根据其劳动定额完成的情况，获得一定数额的奖金，即超额的劳动报酬。这里所说的绩效工资与过去实行的奖金制度内涵是

一致的。

### （三）激励工资

激励工资也和业绩直接挂钩，但它具有一定的弹性，人们通常将激励工资看做是可变性薪酬，它可以是长期的，也可以是短期的；它可以与员工的个人业绩挂钩，也可以与员工的团队或整个企业的业绩挂钩，还可以与个人、团队、企业混合为一体的业绩挂钩。衡量业绩的标准有利润增加、成本节约、质量提高、数量增长、投资增值等。激励工资按照其具体内容，又可分为以下两种具体形式：

1. 短期激励工资，通常采取非常特殊的绩效标准。例如，美国一家公司的化学塑料分部规定，每个季度如果达到或者超过8%的资本回报率目标，员工就可得到等于一天工资的奖金；回报率达到9.6%，则员工可得到等于两天工资的奖金；如果达到20%，员工就可以得到等于8.5天工资的奖金。

2. 长期激励工资，则把重点放在员工多年努力的成果上。高层管理人员或高级专业技术人员经常获得股份或红利，这样，他们会把精力主要放在投资回报、市场占有率、资产净收益等企业的长期目标上。例如，美国的可口可乐公司评选出对公司成功有突出贡献者，并奖给他们股份。微软、百事可乐、沃尔玛、宝洁公司让它们所有的员工都拥有股票期权。近些年来，我国的国有企业也开始推行了经营者年薪制、股票期权、期股和员工持股计划等长期激励的薪酬制度，取得一定的成果和经验。企业建立长期激励工资的制度可以使员工利益与公司利益紧密地连接在一起，有利于培养员工的主人翁责任感和参与意识，使他们更加关注企业的未来和发展。

激励工资和绩效工资是两种不同的工资形式。虽然两者对员工的业绩都有影响，但激励工资以特定的工资方式影响员工将来的行为，而绩效工资则侧重于对过去突出业绩的认可。激励工资在实际业绩达到之前就已经确定，它是一次性付出，对劳动成本也没有永久的影响，员工业绩下降时，激励工资也会自动下降。而绩效工资通常是基本工资的辅助形式，它是对基本工资永久性的补充和增加。

### （四）员工福利保险

企业员工福利保险的待遇，以及企业为其提供的各种服务，越来越成为企业薪酬的一种重要的补充形式。根据我国对一些中心城市国有企业的调查，目前企业在这方面的费用逐年上升，大约占企业人工总成本的30%。

员工总薪酬的构成，除了上述的四种基本形式之外，非货币收益也对员工工作态度、行为和绩效产生同等重要的影响力。具体包括：各种名义的赞扬、表彰和嘉奖，职业安全和工作条件的改善，创新性的工作和学习的机会，成功地接受新的挑战，与才华出众的同事一起工作的自我满足感等。不容置疑，这些非货币的薪酬形式也是员工总报酬体系中重要的组成部分。

### 三、制定薪酬战略的意义

企业在选择经营什么、生产什么，或者不经营什么、不做什么的过程中确立了自己的总体发展战略，即站在未来发展的高度上，作出了全局性和前瞻性的选择——我们该经营什么产品，提供什么服务。

在企业总体发展战略的统领之下，从业务部门的层面来看，这种选择就变成“我们应该如何赢得和保持竞争优势，我们怎样才能从中获胜”。

同样，从人力资源管理职能部门的层面来看，这种战略性选择就变成“我们应当如何构建包括薪酬在内的整体性人力资源战略，有力地支持和帮助企业赢得并保持竞争的优势”。

薪酬战略的中心任务就是：确立科学的薪酬管理体系，制定正确的薪酬政策，采取有效的薪酬策略，支持并帮助企业赢得并保持人力资源竞争的优势。

### 四、薪酬战略与薪酬制度的关系

在市场经济条件下，很多成功企业灵活地运用整体性薪酬战略的思想，设计出适合于企业内部与外部、主观与客观环境条件的薪酬管理政策和策略的支持体系，承受了周围环境中来自社会、竞争对手、劳动力市场以及法律法规等各方面的压力，实现了经营战略目标，赢得并保持了竞争优势。

企业薪酬战略的基本前提是：薪酬制度体系必须服从并服务于企业经营战略，并与企业发展总方向和总目标密切地结合起来。因此，不同的经营战略就会具体化为不同的薪酬制度。如图5—1所示，列举了几种根据不同的企业经营战略设计的薪酬政策和策略。一般来说，创新战略强调冒险，其方式是不再过多地重视评价和衡量各种技能和岗位，而是把重点放在激励工资上，以此鼓励员工在新的生产流程中大胆创新，缩短从产品设计到顾客购买产品之间的时间差；成本领先战略以效率为中心，强调少用人，多办事，其方式是降低成本、鼓励提高生产率、详细而精确地规定工作量；以顾客为核心的战略强调取悦顾客，按照顾客满意度支付员工的工资。总之，不同的发展战略要求有不同的薪酬制度体系相配合，并不存在“放之四海而皆准”的薪酬制度。

### 五、薪酬战略的目标

构建企业薪酬战略应当强调三大基本目标：一是效率，二是公平，三是合法。

#### （一）效率目标

效率是企业制定整体性薪酬战略优先考虑的目标。效率等于企业工作产出与员工劳动投入的比值。企业员工同等的劳动投入带来的工作产出越多，说明企业的效率也就越高，反之亦然。它有局部效率与总体效率，企业效率与个体效率，生产效率与工作效率，设备效率与劳动效率，当前效率与长远效率等多种表现形式。在确立企业薪酬战略时，薪酬的效率目标可以分解



图5—1 经营战略与薪酬策略调整的关系

资料来源：[美]乔治·T·米尔科维奇等著，薪酬管理（第六版），董克用等译，北京：中国人民大学出版社，2002  
 为：①劳动生产率提高的程度；②产品数量和质量、工作绩效、客户满意度等；③劳动力（人工）成本的增长程度。

## （二）公平目标

实现公平是薪酬制度的基础，也是企业制定整体性薪酬战略必须确保的目标。公平应当体现在三个方面，即对外的公平、对内的公平和对员工的公平。

对外的公平是指体现在员工薪酬总水平上的公平性，企业薪酬战略应当确保员工在一段较长的时期内，获得等于或者高于劳动力市场价格的薪酬水平。对内的公平是指体现在员工基本薪资上的公平性，企业薪酬战略应当确保员工“干什么活拿什么钱”，一岗一薪，同岗同薪。对员工公平是指体现在员工绩效工资与激励工资上的公平性，应当确保员工“多劳多得，少劳少得，不劳不得”，即员工的绩效工资与激励工资能充分体现员工的贡献率。员工的业绩突出、经验丰富、训练有素，对企业的贡献大，就应当支付与之对应的绩效工资和激励工资，获得比一般员工更高的劳动报酬。

薪酬战略的确立除了确保对外、对内和对员工三个方面的公平性之外，还必须运用科学合理的方法技术，确保薪酬分配工作程序的公平性。

薪酬制度设计和管理程序的公平性与企业薪酬的决策过程有关。对员工来说，这就意味着薪酬的决策方式和决策结果具有同等重要意义。

### （三）合法目标

合法作为企业薪酬战略决策的目标之一，包括遵守各种全国性和地方性的法律法规。一旦这些法律法规发生变化，薪酬制度也应作出相应调整，以保持其合理合法性。

我国在薪酬管理方面的法律法规不断地健全和完善，企业除了需要执行本地区政府规定最低工作标准等一系列基本法规之外，还必须按照有关规定为企业员工缴纳或代缴各种社会保险费用，并为员工提供安全生产的作业条件和良好的工作环境，以及日常工作、学习、休息和生活所必需的福利和服务。

事实上，由于企业总体发展战略的方向以及内外资源环境和条件的不同，各类企业在确定薪酬目标时，常常会存在很大的差异。一般来说，薪酬目标的确立应当服从于企业人力资源总体战略的方向和目的。例如，当企业采取人力资源投资策略的模式时，其特点是：重视人才储备和人力资本投资，企业与员工建立长期工作关系；重视发挥管理人员和技术人员的作用，那么，与之相适应的薪酬目标就应当将重点放在如何提高吸纳和维系各类专业人才，不断提高专业人才的核心竞争能力上；再如，当企业采取人力资源吸引策略的模式时，其特点是：中央集权，高度分工，严格控制，力求大幅度提高企业的生产率和规模效益，这时企业的薪酬目标应当更加强调和注重员工贡献率，在合理控制基本薪酬水平的基础上，依靠绩效与激励工资来最大限度地调动和维持员工的生产积极性和主动性。

此外，企业薪酬目标，还可以作为衡量薪酬制度成功与否的标准。如果该目标是吸引和留住一批非常能干的员工，然而技术娴熟的员工却正打算跳槽到其他企业谋求高薪职位，那么该薪酬战略的目标就是失败的。尽管导致员工跳槽并非只有薪酬一个方面的原因，但薪酬目标依然是评价企业薪酬战略及其管理制度有效性的重要参照标准。

## 六、薪酬战略的构成

每个企业高层管理者都必须致力于研究企业薪酬战略所采用的具体政策和策略，这些政策和策略是建立企业薪酬制度的基石，也是指导薪酬管理达到既定的战略目标的行动纲领。它包括以下四个方面的基本内容：

### （一）内部一致性

内部一致性是指在同一企业内部不同岗位之间或不同技能水平员工之间的比较。这种对比是以各自对完成企业目标所作的贡献大小为依据。例如，打字员的工作如何与微机操作员、程序设计员、软件工程师的工作进行比较？在使消费者和股东们满意方面，谁的贡献更大？某项工作对员工技能和经验的要求是不是更高？无论是对同类岗位还是不同类岗位，内部一致性都是影响薪酬水平的决定性因素。事实上，如何合理拉开不同岗位的员工之间的收入差距，这是管理者所面临的重大挑战。

内部一致性影响着上述三个薪酬目标。企业内部的薪酬差距决定着员工的去留，决定着他们是否愿意额外地进行培训以提高自己的工作适应性，决定着他们是否愿意承担更大的工作责任。保持薪酬内部的一致性，有利于鼓励员工参加更多的专业培训，提高他们的综合素质，使他们承担起更为重要的岗位工作，薪酬差距间接地影响着工作效率，进而影响着整个企业的效率。

## （二）外部竞争力

外部竞争力是指企业参照外部劳动市场和竞争对手的薪酬水平，给自己员工的薪酬水平作出正确定位的过程。虽然越来越多的企业声称，它们的薪酬制度是根据劳动力市场的价位决定的。然而，劳动力市场决定企业薪酬的机制在实践中会有不同的解释。有些企业为了吸纳最好的应聘者，可能支付比同行者更高的薪酬。当然，前提是企业能从大批的应聘者中识别并招聘到最优秀的人才。例如，在我国的一些外国独资企业的薪资水平基本与竞争对手相当，但它却给业绩突出的员工更多的奖励。与此同时，他们还积极地推行了员工股票期权制度，以增强企业员工的主人翁责任感。再如，与其他公司相比，某家合资企业可能支付了较低的基本工资，但它可能给员工提供了更多的加班机会，并提供了更优越的福利条件。或者虽然该公司的工资和福利水平并不太高，但它的工作安全系数大，职业的稳定性强，晋升的机会多，同样使企业保持着一定的人才吸引力和竞争力。

视外部竞争情况而定的薪酬决策对薪酬目标具有双重影响：一是确保薪酬足够吸引和留住员工；二是控制劳动力成本，以使本企业的产品或服务具有较强的竞争力。

由此可见，外部竞争力直接影响着企业的效率和内部公平。当然，企业必须在有关法律允许的范围内参与劳动力市场的竞争。

## （三）员工的贡献率战略

员工贡献率是指企业相对重视员工的业绩水平。如果某一个操作工的业绩突出，或工龄较长，那么，他是否应该获得更高的工资？或者是否所有员工都应该通过利润共享来平均分担公司的赢利？生产率高的团队是否应该得到更为丰厚的报酬等。

企业在确定整体性薪酬战略时，如果将员工贡献率作为一项重要的薪酬政策，那么，它将直接影响到员工的工作态度和工作行为。从而不但有利于上述三大薪酬目标的定位，也从根本上保障薪酬效率目标和公平目标的实现。

## （四）薪酬体系管理

在确定薪酬战略后，便可以构建企业的薪酬体系。薪酬政策和策略是保持企业薪酬战略方向的正确性，促进薪酬战略目标实现的基本保障。企业设计出一套完整的包括内部一致性、外部竞争力、员工贡献率在内的薪酬管理

制度体系，但如果管理不善，则不可能达到预定目标。关键是通过科学化的管理，促进企业薪酬体系的良性循环，如图5—2所示。

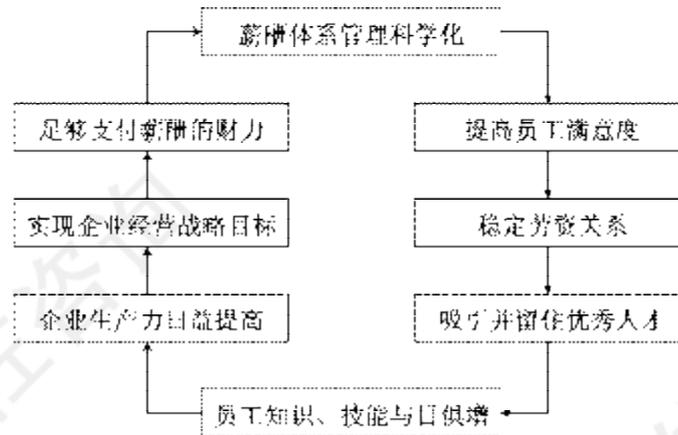


图5-2 企业薪酬体系的良性循环图

企业经营管理者必须从薪酬的三大目标出发，有的放矢地制定和选择正确的薪酬形式、薪酬政策和策略，在强调薪酬制度内部一致性、外部竞争力和员工贡献率的基础上，将基本工资、绩效工资、短期和长期激励工资等形式有效地结合在一起，并纳入薪酬管理制度体系的战略规划之内，才能充分发挥薪酬管理在企业人力资源开发中的战略性、引导性和整体性的积极作用。

总之，在确立薪酬战略的发展方向和目标时，作为企业薪酬战略的制定和执行者，需要正确地回答以下几个基本问题：

1. 企业所确立的薪酬方向和目标，是否能够在未来的五年甚至更长的时期内，吸引并留住企业所需要的具有良好的职业品质、经验丰富、技艺娴熟的业务骨干和专门人才。
2. 企业的薪酬战略政策和策略，是否能最大限度地激发员工的积极性，是否有利于提高个体和总体的劳动效率。
3. 企业的员工是否感受到了薪酬体系的公平性和合理合法性；他们对薪酬决策的形成过程是否有所了解；绩效较好、收益丰厚、市场占有率较高的企业是如何向员工支付薪酬的；与同行比较，本企业的劳动成本是高了还是低了。

## 七、基于战略的薪酬体系

薪酬分配的目的绝不是简单地“分蛋糕”，而是通过“分蛋糕”使得企业今后的蛋糕做得更大。价值分配绝不仅是一项技术工作，而是一种战略思考。因此，在设计薪酬体系时，必须弄清楚其根本目的，而不是局限于解决企业眼前的薪酬问题和人力资源部的专业工作，否则，新的问题一旦出现，薪酬制度又无法适应了，甚至于会阻碍企业的发展。如果经常变动企业的薪酬制度必然会给企业带来震荡，甚至引发一系列问题，给企业带来灾难。

### （一）基于战略的企业薪酬分配的根本目的

基于战略的企业薪酬分配的根本目的可总结为以下几点：

### 1. 促进企业的可持续发展

企业要可持续发展，必须解决价值分配中以下三方面的内在矛盾：

(1) 现在与将来的矛盾。为了鼓励员工的当前贡献，通过短期激励的方法就可以强化员工的行为。典型的做法是“以成败论英雄”，使得每个员工都关注眼前结果，但这样做必然会忽视有些重要的但不易很快见到效果的工作，如新市场的开拓、新技术的开发、经营创新与管理变革，这些对于企业长远发展有决定性的影响，但工作成果往往在短时间内难以体现。如果一个公司过分地强调当前结果，必将有了今天，就没有了明天；但如果不追求当前成果，企业就会活不过今天，因此，薪酬分配必须促使企业发展，并且能持续发展。

(2) 老员工与新员工的矛盾。由于公司创业者在创业初期风险大、收入少、投入多，为了激发创业激情，公司往往描绘未来的美景，给员工承诺一个金色的世界。当企业发展起来后，新老员工的利益冲突日益显示出来。老员工由于历史的贡献分享今天的成果，甚至一些企业的初始出资者始终保持公司剩余价值的独享权。这样，外部的优秀人才进入公司后找不到创业的感觉，甚至感到被老员工剥削。一个公司如果不能不断地吸取外部优秀人才并激发其创业激情，公司的机能必将逐步退化，最终导致公司的衰亡。

(3) 个体与团体的矛盾。为了强化激励，企业往往强调员工个人评价与激励，但如果过于强调个人的作用，必将影响员工之间的协作精神，从而影响组织整体的运作能力，最终导致企业经营管理链条的断裂。而过于强调团体的利益，也将导致员工吃大锅饭思想。

### 2. 强化企业的核心价值观

企业的核心价值观决定着企业的寿命，它是企业战略抉择和是非判断的基点，它表达了公司存在的意义，明确了公司倡导什么，反对什么。企业的核心价值观不能只装在企业家一个人的脑袋里，它必须准确地传达给每一位员工，并渗透到员工的灵魂中，只有公司的核心价值观为全体员工认同了，企业内部才能创造一种共同语言，才能从思想到行动形成一股合力。那么，如何通过薪酬分配来强化企业的核心价值观呢？可以从两方面来考虑，一是各种分配形式的设计，如果公司强调绩效导向的文化，则奖金的设置比例要大；如果公司强调能力导向的文化，则工资的设置比例要大。二是考核与分配的结合，有效的分配必须建立在客观的评价之上，通过各种评价要素及权重的设计，就可以强调不同公司的文化特征，如果公司强调员工之间的团队协作，则考核要素中就加大团队协作的考核权重。

### 3. 能够支持企业战略的实施

价值分配的基础是什么？答案是价值创造。因此，价值分配必须以价值评价为依据，根据员工对企业战略实施的实际贡献来分配价值。其基本评价

点为：

(1) 外部竞争性。如果一个企业采取的是成本领先战略，则价值分配必须强调内部经营管理效率的提高；如果一个企业采取的是产品差异化战略，则价值分配必须鼓励员工的创新行为。

(2) 内部公平性。公司战略实施过程是一种全员行为，必须加强各部门的协作效率，因此必须根据各类人员对公司总体目标的实际贡献度进行客观的价值评价，并在价值分配上保持内部的相对公平性。

#### 4. 有利于培育和增强企业的核心能力

由于外部市场环境的易变性和不可预测性，因此许多企业开始运用基于资源的竞争战略，即通过培育企业内部的核心资源优势，使得竞争对手在短期内难以模仿，从而赢得竞争优势。企业核心能力包括：技术创新能力、管理创新能力、市场响应能力、资源配置能力、员工学习能力、响应变革能力、自我批判能力等。一个企业应该深入分析企业发展所依靠的核心能力是什么，并在价值评价中给予认可，对于公司内的关键岗位，在薪酬分配上应

#### 5. 有利于营造响应变革和实施变革的文化

在快速变化的当今世界，唯一不变的是变化本身，企业要求生存求发展，必须不断地进行变革。而变革必然会给员工带来精神压力和利益变化，员工对变革的阻碍是一种自然现象。如果在价值分配上不倡导变革的文化，不对员工响应变革的行为给予鼓励，不对员工阻碍变革的行为给予处罚，则变革就没有群众基础，变革只能是流于形式或中途夭折。

基于以上薪酬分配目的系统分析，在企业设计薪酬制度时必须体现企业个性化特征，必须以企业整体战略和核心价值观为基础，而不能简单地搬用其他公司的薪酬制度。首先，应在整体薪酬分配结构中考虑各项分配制度的独特作用和相互关系；其次，再从技术层面上来有效设计各项分配制度，使制度能有效运作。

### (二) 从战略、制度、技术层面看企业战略薪酬设计

基于企业战略的具有企业个性的系统化的薪酬体系设计应当包含战略、

制度和制度三个层面，具体内容分述如下：

#### 1. 战略层面

每个企业的存在都有其自身意义，有的是为了成就一番事业，有的是为了赚钱，有的是为了做大，而有的只想在某一领域做强。这种不同的价值取向必然决定了企业是关注长期利益还是短期利益，企业对员工的价值导向上是鼓励创新还是因循守旧。人力资源战略必须与企业的发展战略和价值导向匹配，才能驱使人的行为朝着企业倡导的方向转变。在薪酬制度设计时必须赋予企业之“魂”，只有从战略的高度来系统化设计薪酬制度才能达到薪酬分配的根本目的。

## 2. 制度层面

制度是战略与理念落实的载体。在战略指引下，制度设计的方向更加明确，制度的存在才有了意义。在薪酬制度设计时要避免孤立地去考虑单个制度，这一错误很容易犯。因为企业在由小到大发展过程中遇到的问题不同，因此薪酬制度设计的出发点也不同，许多企业的薪酬制度都是在企业发展过程中逐步形成的，如去年设计了工资制度，今年设计了奖金制度，明年还要设计股权制度，企业在设计这些制度时往往没有去考虑工资、奖金、股权之间的关联性，而且设计这些制度的人可能也是不同的。因此，不能对薪酬制度进行系统化结构设计，可能会造成各种制度都强调一种导向，而不是发挥各项制度的个性化作用。各项分配制度的设计要有个性化，但薪酬系统的组合要发挥整体效能，其最终目标是：实现企业的战略目标、提升企业的外部竞争能力、促进内部组织的均衡发展。

## 3. 技术层面

薪酬设计是操作层面的事情，但许多人力资源专业人员经常陷入技术误区，采用各种所谓先进的科学方法来设计制度，而没有从战略层面来思考制度设计。因此，企业老总对人力资源部设计的制度常常没有感觉。技术是制度设计时采用的方法而不是出发点。但如果没有技术也很难设计出能够有效运作的制度，也会给制度的落实带来困难。

战略、制度和技术是一个不可分割的有机体，它是一个企业薪酬体系设计的系统工具。

## 八、薪酬战略设计的技术

与上述薪酬战略的三大目标与四个组成部分紧密相关的是运用什么样的技术和技巧，制定和实施企业的薪酬战略。

薪酬内部一致性策略的推行往往从工作岗位分析开始，需要采集相关工作岗位的信息，并在收集整理的基础上，进行工作岗位的评价、设计、分类和分级，从而构建起以岗位相对价值为依据的基本工资框架体系。这里所要应用的技术技巧属于工作岗位研究的范畴。同时，为了正确描述企业内部各类各级工作岗位与员工的技能或者能力之间的关系，还需要借助员工绩效考评、人员素质测评等相关技术和技巧。工作岗位分析与评价的技术是以某项工作在完成企业既定目标的过程中所体现出的重要性为基础，根据工作岗位的责任权限、劳动强度、工作条件和技能要求四个基本要素，经过科学的测定和评价，从而确立了企业各个岗位的相对价值和相互之间的层级关系。以这种框架设计的基本薪酬制度，不但能够支持企业生产经营活动正常运行，还从根本上确保企业薪酬目标的实现，同时又能维护企业内部员工基本工资分配的客观性和公平性。薪酬制度的公平性反过来又影响员工的工作态度和工作行为，有利于企业各种规章制度的贯彻和落实。

外部竞争力是企业通过薪酬的市场调查，参照同行类似岗位的薪酬等级

或水平而确立起来并付诸实施的一种薪酬策略。企业在分析研究外部劳动力市场的工资价位时，需要经过以下几个步骤：第一，界定同业相互竞争的劳动力市场及其调查范围；第二，进行薪酬的市场调查，弄清竞争对手是如何支付员工薪酬的，其变动的范围和浮动幅度如何；第三，根据调查结果及企业的自身财力和预算，对被调查岗位的薪酬水平作出正确的定位；第四，根据综合分析和评价，对某一类岗位的薪酬水平提出具有吸引力和竞争力的报价。企业采用这种专门技术设计出来的薪酬框架，不但提高了企业吸纳和留住人才的竞争力，也增强了把握劳动力成本的控制力。

此外，企业对员工贡献率的衡量和兑现，也需要借助专门的技术技巧，如绩效或工龄加薪、激励方案、股票期权等方面的设计经验和技巧。近十年来，美国、日本、德国等国家的企业，甚至全球越来越多的企业，在员工的绩效考评、短期和中长期员工激励方案、企业利润分享制度等方面取得了极其丰富的经验和积极的成果，这些成果所运用的方法技术对我国企业整体性薪酬战略的制定具有十分重要的参考价值。

### 九、交易收益与关联收益

美国的薪酬专家认为，在隐含的雇佣关系里，薪酬采取交易收益和关联收益两种形式。这些隐含的交易反映了企业薪酬战略。在一些薪酬结构里，交易收益占的比重大，强调现金和福利形式。而在其他的薪酬结构里关联收益成分多，更注重员工的社会心理需求。如图5—3所示，①薪酬低、关联收益也低的组织又叫做“商品”。这些组织把劳动力当做商品，与其他加入生产流程的东西一视同仁。在美国，移民工人也许就是这种“商品”。②薪酬高、关联收益也高的组织就像一个宗教信仰组织，如微软、惠普和丰田公司。员工的言行表达了他们对组织的高度信任 and 责任感：“成为科技核心，对工作产生影响力；与优秀的人一起工作，创造良机；输送优质产品，打败竞争者。”③一些组织采取家庭式管理，即薪酬低、关联收益相对高，星巴克公司就是一个例子。有些专家把它称为“细腻的咖啡公司”。④最后是类似房地产经纪人或汽车销售商所采用的高薪、低责任的雇佣式，即全部薪酬都是交易收益，只谈论钱的多少。

不同的交易模式里提出的四种薪酬的交易模型，有助于企业对现实的薪酬策略进行分析研究。例如，星巴克公司的CEO声称他支付的薪酬比竞争对手要高，他还给员工和合伙者提供医疗保险和“咖啡豆股份”。然而，星巴克公司所采取的家庭式低薪—高责任的薪酬策略，并没有使大多数合伙者在本企业工作很长的时间，该公司员工的离职率高达60%。可见，薪酬是雇佣关系的重要组成部分，但不是全部。如何使企业与员工建立稳固的劳动



图5—1 不同的交易模式

关系才是最具战略意义的。

## 【能力要求】

### 一、构建企业薪酬战略的基本步骤

根据企业经营战略的要求，构建企业薪酬战略时，一般需要按照以下四个步骤进行：

1. 评价整体性薪酬战略的内涵。本阶段需要明确掌握以下信息：企业文化与价值观，企业的外部环境，社会政治与经济形势，全球化竞争的压力（国外与国内市场的状况），员工或工会组织的需要，企业总体战略对人力资源战略以及薪酬的影响，现行人力资源管理制度体系以及薪酬管理的现状等。

2. 使薪酬战略与企业经营战略和环境相适应，薪酬决策与薪酬战略相适应。即如何保证薪酬目标、企业内部一致性、外部的竞争力、员工的贡献率和薪酬管理体系等策略，与企业发展的总方向和总目标保持配套性、统一性和协调性，在此基础上，确立企业薪酬发展的总方向和总目标，并提出相应企业整体性薪酬战略规划。

在企业整个人力资源战略中，薪酬战略既可以处于主导地位，也可以处于支撑和辅助的地位，或者成为企业人力资源管理制度变革的诱因。不管它起到哪一种作用，薪酬战略都是企业整个人力资源规划中必不可少的重要组成部分。因此，制定整体性薪酬战略，应从企业总体发展战略出发，根据企业的内外部环境、企业文化价值观、不同的发展战略、不同的市场地位和发展阶段选择不同的薪酬策略，达到有力地支持企业总体发展战略的目的。从表5—1中可以看出薪酬战略与企业发展战略的关系。

3. 将企业整体性薪酬战略的目标具体化，即提出薪酬的具体政策和策略，设计出具体薪酬制度以及实施的步骤、技术和技巧，使薪酬战略更具操作性，并转变为实践活动。

4. 重新衡量薪酬战略与企业战略和环境之间的适应性，在实施中及时

表5—1 薪酬战略与企业发展战略的关系

发展战略	企业发展阶段	薪酬战略要点	薪酬结构类型	
			性质	薪酬结构
以投资促进发展	合并或迅速发展阶段	提高薪酬竞争力，薪酬高于市场水平，内部以业绩为主，扩大绩效资与激励上资比重	高弹性	以绩效为导向
保持利润与保护市场	正常发展至成熟阶段	注重薪酬管理体系的完善，突出内部一致性，保持一定的竞争力，薪酬水平接近市场水平	高弹性	以绩效为导向
			折中	以能力与工作为导向
收获利润并向别处投资	无发展或衰退阶段	着重成本控制，薪酬低于市场水平，采取多种方法和手段激励员工	高弹性	以绩效为导向
			折中	以能力与工作为导向

发现问题和不足，并根据企业发展战略的变化进行必要的修正和调整，保持企业薪酬制度体系的动态性和适应性。

总之，对企业薪酬战略的内涵进行必要的分析评价，是制定薪酬战略的第一步，它有助于企业制定出更具适应性的薪酬战略。作出与企业总体战略和环境背景相适应的薪酬目标、内部一致性、外部竞争力、员工贡献和薪酬管理五种薪酬决策，这是构建薪酬战略模型的第二步。不同的薪酬决策支持不同的经营战略，因此要根据企业的总目标和总任务，作出正确的薪酬决策。必须指出，企业薪酬战略模型正是由上述五种薪酬决策构成的。薪酬战略的第三步是通过制定薪酬制度体系使薪酬战略成为现实。第四步是对薪酬战略重新作出评价和调整，并使该战略的各个工作步骤形成环状的循环结构。这一步意味着薪酬战略必须不断调整，以适应环境的变化。为确保这种适应性，定期重新评估是很必要的。

## 二、影响薪酬战略的因素分析

### （一）企业文化与价值观

企业文化是其在长期的社会实践活动中逐步形成的行为方式、经营理念和价值观。因此，企业在构建薪酬战略过程中，应当使薪酬政策和策略充分体现出企业文化的内涵和价值观。例如，美国的一家公司所倡导的价值观是“通过工作（岗位）结构的建立，认可员工个人的价值，使员工在完成工作时，有自我满足感、安全感，给员工提供晋升的机会，与员工共享胜利的成果”。与此相适应，该公司的薪酬战略就提出了包括“通过激励工资和股票期权来分享成功，通过工作进步以获取晋升机会”在内的一系列薪酬政策和措施。又如，我国一家知名电子公司积极倡导“为顾客创造价值，为社会创造效益，为员工创造机会”的文化价值观，因此，该企业就提出了“跟随市场、效率第一、精耕细作、突出激励、稳步增长”的薪酬战略，取得了令人满意的成果。再如，一家外资企业一直坚持“员工发展与企业发展同等重

要”的文化价值观，该企业采取对外竞争力薪酬策略的同时，加大了智力资本投资的力度，使中高级专业人才每年享受不少于80小时的带薪培训。由于给员工提供了良好培训和职务晋升的机会，使该企业薪酬战略在促进人力资源开发等方面发挥了重要的作用，从而保证了企业各个年度生产经营计划任务的超额完成。

## （二）社会、政治环境和经济形势

企业外部的环境包括社会环境、政治环境和经济条件等多方面的因素，这些因素同样也会影响企业薪酬战略的选择。外部的环境因素会对企业产生多方面的压力，包括产品市场的竞争，本地劳动力市场供求关系的变动，劳动法律及其相关法律法规的约束，社会消费水平的提高，各类专业人才的素质状况，员工价值观和期望的变化等。以我国广东、福建等地为例，自2002年以来，劳动力市场的供给出现了前所未有的短缺现象，据《南方周末》一则报道称<sup>①</sup>：年初以来，突如其来的民工短缺寒流席卷了整个珠江三角洲，其中深圳、东莞受创尤甚。根据官方披露的数据，深圳缺工30万人，东莞缺工20万人，整个珠三角缺口为100万人左右，主要短缺技术工人。根据当地一家职业介绍所的电脑数据显示，今年1—7月，共有2600多家企业在这里登记招聘普通工人，每家少则需要10人，多则数百人，累计需要近10万人。今年只能满足20%的需求，而往年的这个数字在70%~90%之间。缺少工人，已危及当地的制造业。一位电子企业的主管估计，今年他们行业用工需求增加了10%~20%，缺口有三到四成，已经影响到了订单和接单。一位东莞的官员认为，因为企业对形势的错误估计，给出的月薪比江苏、上海等地低了100~150元，以至于今年缺工如此严重。四川邛崃市主管劳务的副市长王渝蓉在考察过两个区域之后认为，珠三角的工资水平、整体福利状况都逊于长三角。大量统计数据显示，四川等地的农民工更多地流向长三角已成为趋势。

专家们在分析近几年来珠三角等地出现的民工荒问题时，普遍认为，工资低与劳动条件差是普通工人短缺的主要原因。12年来，珠三角地区的农民工月工资只提高了68元。在广东地区，平均月工资（含加班费）800元以下的普通工占80%多，超过1000元的只占了6.54%。在低廉的待遇下，大部分工厂的日工作时间却超过了8小时，有的甚至长达14小时。工资待遇与劳动付出尚且不相称，就更谈不上各种福利保险了。社会保障制度等方面的缺位，也是导致“民工荒”的重要原因。在珠三角和长三角，大部分企业都没有为农民工办理养老和医疗保险。虽然目前江苏、上海、广东等省市都对农民工的养老保险提出了要求，但80%的企业主表示不愿意为农民工购买养老保险。“民工荒”已成为制约经济发展的一个重要因素。为了解决

劳动力相对供给不足的难题，2004年以来各地纷纷调高最低工资，改善用工环境。尤其是长三角和珠三角的城市，其调整幅度非常大。例如广州的最低工资达到684元/月，深圳市的最低工资标准达到690元/月，居全国首位。

我国珠三角沿海城市近几年来出现的“民工荒”问题，不仅成为该地区经济发展的瓶颈，也证明了企业制定薪酬战略的必要性和重要性，如果企业能坚持效率、公平和合法的薪酬政策，坚持内部一致性、对外竞争力、员工贡献和薪酬管理体系等正确的薪酬策略，也许这些地区劳动力供给不会出现这么严重的短缺，珠三角的劳动力也不会大批量流向长三角地区。

### （三）来自竞争对手的压力

当确立薪酬战略时，如何评价来自企业竞争对手的压力显得日益重要。例如，很多人普遍存在的一个错误认识是：日本的薪酬制度是以年功为基础，缺乏灵活性和激励性。可是，一项薪酬调查却得出了大相径庭的结果，比如东芝公司管理者的薪酬是以教育背景（能力）、经验（如年功）和绩效等要素为依据确定，同时建立了灵活的奖金制度，奖金并不是基本工资的一部分，奖金是不固定的，它约占管理者总薪酬的37%，并且一年只领两次（6月和12月），而不像美国的企业每两周领一次。企业为了保持自己的竞争优势，必须定期或不定期地收集竞争对手的薪酬资料并作出分析，当企业员工薪酬水平明显落后于劳动力市场同行业水平时，应适时地作出调整，才能吸引并留住企业所需要的各类专业人才。企业在制订未来薪酬战略规划时，应当充分考虑到同行业竞争对手的变化趋势，并据此提出本企业员工总体薪酬水平递增的速度。

### （四）员工对薪酬制度的期望

企业制定薪酬制度时，往往容易忽视员工个人在薪酬问题上各种不同的态度和偏好。例如，年老的高薪员工可能希望享受应得的福利保险，以此来减轻个人所得税的支付；而青年员工则需要大量现金来购房、购车、养活一家人或者研修新专业，以求获得更高的学位；年富力强的双职工家庭也许更愿意把钱用于抚养小孩、汽车保险、财务咨询或其他福利；家里上有老人下有小孩的中年员工则希望家庭成员得到更多的照顾和实惠等。由于员工个人的态度、偏好和需求的多样性，使企业在薪酬结构形式的决策上面临诸多的困难和问题，需要认真地加以解决。

### （五）工会组织的作用

企业薪酬战略的制定还必须充分考虑工会组织的要求。在不同的国家里，工会在薪酬决策中所起的作用大不相同。例如在欧洲，工会是薪酬决策的主角，是任何薪酬策略必须考虑的因素。特别应当强调的是，企业制定薪酬策略时，一定要重视工会的作用。

在我国，工会组织一直在企业员工薪酬管理方面发挥着积极的作用，我

国的《工会法》（2001年10月27日修正）、《劳动法》（1994年）、《集体合同规定》（2004年）以及《工资集体协商实行办法》（2000年）等一系列法律法规中，对工会组织在集体合同的订立、工资集体协商、劳动者合法权益保护、工作条件、安全生产、劳动卫生和劳动保护等方面的权利和义务，从法律上作出了明确的规定。因此，企业在制定薪酬战略，决定薪酬水平时，一定要严格依法守法，必须充分考虑工会组织的要求，并认真地听取工会代表或员工代表的意见。

#### （六）薪酬在整个人力资源管理中的地位和作用

回顾 20 世纪 80 年代以来我国国有企业改革的艰难历程，可以发现，我国国有企业的改革是从工资分配制度、劳动人事制度和社会保险制度开始的。而这三大制度的改革，最早又是从工资分配制度开始的。其改革重点主要是要解决国家与企业、企业与员工的两级分配问题。我国国有企业在长期的实践活动中积累了丰富的经验，并创造了一系列新型的企业工资分配制度。企业工资制度改革的实践也充分证明，员工的薪酬问题是企业人力资源管理中最具战略性和挑战性的问题。它不仅涉及全员的切身利益，也关系到企业产品和服务的成本与竞争能力。薪酬问题如果解决得好，就有利于调动员工积极性、主动性和创造性，挖掘各种生产的潜力，提高劳动生产率；如果解决得不好，就会影响企业员工队伍的稳定性，难以吸引并留住优秀专业人才和业务骨干，丧失企业人力资源的竞争优势。

此外，企业薪酬制度体系在某种程度上还受到企业其他人力资源体系的制约和影响。例如，由某一部门的少数几个人操纵的高度集权和保密的薪酬体系，在一个高度分权和自由的企业中就很难有效运作。薪酬制度与人力资源管理其他程序之间相互适应的重要性，还可用企业人员的招聘—录用晋升的实例说明。当岗位的调整、职务的晋升会大幅度地提高员工的薪酬水平时，岗位职务就会对企业员工产生极大的吸引力。一些企业由于没有明显区分不同技能水平和不同责任工作之间的薪酬水平，不同岗位员工的薪酬拉不开差距，就会削弱员工接受培训以提高技能的积极性，也会挫伤他们争取晋升成为管理者的进取心。对企业专业技术人员来说，情况可能正好相反，管理人员的高薪会促使他们离开专业技术的岗位。

对企业薪酬战略及其制度、政策产生影响的因素包括：企业的经营战略、组织文化和价值观、环境特点、外部的竞争压力、员工个人的需要、工会组织的要求，以及薪酬与其他人力资源体系的适应性等，当然，企业的财务承受能力也是必须考虑的因素。

### 三、薪酬战略及其竞争力的检测和判断

企业的薪酬战略方案提出之后，我们认为，应当从以下几个方面对薪酬战略能否增强企业的竞争优势作出全面的检测和判断。

#### 1. 薪酬战略所提出的各种决策能否为企业创造价值。它主要是通过吸

纳和留住关键人才，控制人工成本，激励员工努力学习，不断提高绩效来实现。

2. 企业薪酬管理体系与经营战略之间是否相互适应、相互促进、相互影响。它主要是通过各种具体的薪酬政策和策略，从人力资源管理的角度，支持、帮助和促进企业经营战略目标的实现。

3. 企业薪酬体系与人力资源其他模块之间的适应性和配套性。它主要表现在薪酬管理体系与企业人力资源规划（包括战略规划、组织规划、人员规划、制度规划和费用规划），招聘与配置，培训和技能开发，绩效考评与管理，劳动关系的确立与调整等各个工作环节之间，能否相互协调、相互配合、相互影响、相互促进。

4. 企业薪酬体系运行的系统性和可靠性。如前所述，不同的薪酬战略要求有不同的薪酬制度体系相配合，如果薪酬体系不能适应企业薪酬战略的要求，或者运行不畅，那么，再好的薪酬战略也不能转化为企业实践。

虽然，企业可以从多个方面对企业的薪酬战略作出检测、分析和评价，但更为重要的是如何寻求最佳途径和方法，通过这些薪酬战略的实施，赢得企业竞争的优势。在企业人力资源管理的活动中，始终坚持“实践—认识—再实践—再认识”的原则，不断地对薪酬体系作出必要修正、调整，才能保持正确的战略方向，实现预定的战略目标。

#### 四、薪酬战略的正确定位

一般来说，任何企业的薪酬战略都存在着一个基本要求，那就是将薪酬体系与企业战略、企业文化和价值观紧密地联系起来，对外部环境和内部员工的需求作出灵敏反应，最大限度地调动员工的积极性，不断增强企业核心的竞争力。在这一理论命题中，着重强调了经营战略决定薪酬计划。企业经营管理者任务就是使外部环境、经营战略、薪酬计划三者之间达成一致、相互匹配。它们之间的匹配度越高，企业的竞争优势就越突出、越持久，如图5—4所示。但很多专家对这一命题提出异议，难道经营战略和薪酬计划之间较好地匹配就能提高企业的绩效？难道就不能找到一套可以提高企业战略绩效的最佳做法？难道人力资源与薪酬战略必须辅助于经营战略，它为什么不能成为主导性战略？

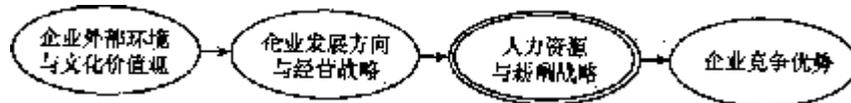


图5—4 薪酬战略地位

持有不同观点的专家们认为，经营战略寻求的是市场的制高点，薪酬等人力资源战略寻求的是人才的制高点。现代企业的竞争表面上看是产品的竞

争，而产品的竞争实际上是技术水平、资本实力和人力资源的竞争。企业在产品、技术、资本和人才的竞争中，谁占领了人才的制高点，谁就掌握了主动权，这是因为产品是人生产的，技术是人发明的，资本是人创造的。

专家所探讨的似乎是一个母鸡与鸡蛋的关系问题，即人力资源、薪酬决策与经营战略，究竟哪一个在先，哪一个在后的问题。从某种意义上说，企业在制定和实施薪酬战略时，应当从若干个方案中，选择一个最佳的方案，它应当更有利于企业吸引和获取各类高级专门人才，赢得智力资本竞争制高点。这些高级人才反过来也会影响企业所采纳的战略决策，并增强其竞争优势。选择这种以人力资源为基础的竞争策略，解除了企业与公众关系中常见的种种束缚，能够最大限度地推动企业其他资源的开发和利用，因为人力资源是企业价值创造的源泉，也是企业最宝贵的财富。因此，可以对薪酬战略地位作出如图5—5所示的调整。

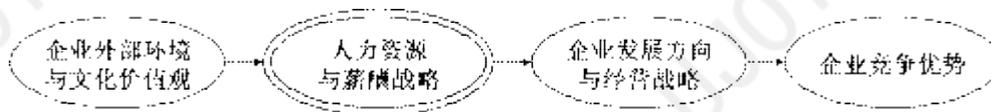


图5—5 薪酬战略地位的调整

在诸多薪酬方案中，最优或最好的方案可能一时找不到，或者难以选择，但总可以找到比较适合自己企业的方案。所谓最佳的方案就应当是最适合自己企业的方案。

下面有两种可以对比的薪酬方案，具有一定的参考价值。

方案之一：本方案的要点是：①薪酬以外部市场水平为依据，而不是以内部一致性为依据，即员工的薪酬主要根据市场工资率而定。②实行可变的绩效工资，而不是年功工资；员工的薪酬随绩效变化而增减，而不是随生活费用上升或工龄增长而提高。③企业与员工的关系是共同承担风险的伙伴关系，而不是权责关系。④灵活的职位、晋升和用人制度。⑤重视团队强调组织效率，而不是个人的贡献率等。

方案之二：本方案的要点是：①高薪制，劳动者付出越多，薪酬就越高；②采取激励工资的辅助形式，利益共享而不用分担风险；③尽可能缩小薪酬的差异；④鼓励参与管理，充分授权，信息共享，实现内部晋升制，保持工作稳定；⑤重视员工培训，加强员工技能开发等。

上述两个薪酬方案有各自的特色和优势。例如，方案之二的做法旨在吸引和留住有高度忠诚感的员工，因为他们是企业赢得竞争优势的源泉。一些发达工业国家的企业经营管理者普遍认为，政府的公共政策应通过法律和税收等手段刺激和鼓励员工获得高薪酬、高技能的工作。但这种薪酬政策，只

能鼓励非劳动力密集型企业的发展，如美国的惠普（HP）公司、埃克森（Exxon）公司、默克（Merek）公司，而对劳动力密集型企业十分不利，如沃尔玛、麦当劳、星巴克这一类公司。

美国专家们通过对美国特定工业部门（包括汽车、钢铁和电信部门）的一系列调查结果表明，各种高绩效的工作制度（包括利益共享、有竞争力的薪酬水平、培训、团队精神、员工参与管理）同时运作比某个项目单独运作的效率要高<sup>①</sup>，从而证明了薪酬战略与经营战略、企业外部环境之间保持协调一致的重要性。专家们的研究还发现了薪酬体系与工作稳定之间的依存关系，这进一步证明了人力资源管理制度与专项工作之间的相互关联性。当这些公司处于困难时期时，它们的管理者不太可能裁减人员，因为他们已随着降低薪酬（降低绩效工资）控制了劳动力成本，也就没有必要裁员了。<sup>②</sup>此外，专家们的研究成果，还进一步证明了“企业薪酬战略影响员工工作行为和组织绩效”的观点。

通过对国外专家们研究成果的分析和比较，我们至少可以得出以下三个推论：①对企业来说，薪酬战略没有最好的只有最适合的；②薪酬战略的制定与实施必须坚持系统性、配套性和实用性，实施薪酬战略比制定薪酬战略更具重要性；③包括薪酬在内的人力资源战略可以发挥积极的引导作用，赢得企业竞争的优势。

### 案例：星巴克公司的薪酬战略

目前，在北京大街小巷都可以找星巴克（Starbucks）公司的招牌，当您有机会到星巴克的店堂内走一走，逛一逛，再尝上一口星巴克的特制饮料，您就能亲身体验到该公司的文化和竞争实力。美国的星巴克公司一开始是西雅图的一个咖啡豆销售店，经过一系列战略性薪酬决策后，即从咖啡豆进口商到时髦的咖啡屋，乃至发展为1000多家连锁店。

当运用薪酬分析模型对星巴克公司战略性薪酬决策进行研究时，可以分别从薪酬目标、内部一致性、外部竞争力、员工贡献率和管理体系五个方面进行剖析。

1. 薪酬目标。分析的要点是：企业薪酬体系应该怎样支持企业的经营战略，又该如何适应企业内外环境中的社会、政治、经济、法律、企业文化和价值观等因素的制约和影响。

星巴克公司的薪酬目标是：要让所有的员工体验他们的价值，并意识到企业的每一分钱都是由员工自己辛苦挣来的，以此来取得企业的发展。在支付薪酬的同时，给员工提供福利，使他们忠于企业，并且让竞争对手难以模仿。

2. 内部一致性。分析的要点是：同一企业内部工作岗位的性质、员工

技能水平的差别如何在薪酬体系上得到体现。

星巴克公司的做法是：忽视岗位与技能的差异，把员工当做公司最忠实的合作伙伴，采用平等的薪酬政策。

3. 外部竞争力。分析的重点是：企业员工的整体薪酬应定位在什么样的水平上，才能保持员工队伍的稳定性，提高人才的吸引力和竞争力。

星巴克公司的做法是：在这种低工资的行业里比其他快餐店支付的薪酬稍高一点儿。

4. 员工的贡献率。分析的重点是：员工加薪的根据是什么。是个人或团队的业绩，还是员工不断丰富的工作经验、不断增长的知识、不断进步的技能；或者是生活费用的上涨，个人需求增加，如住房补贴、交通补贴、医疗保险等，还是根据企业经济效益。

星巴克公司的做法是：向员工灌输什么是最好的表现，什么是符合标准的服务，什么是最佳的业绩，给所有的员工，包括兼职人员提供医疗保险和股票期权，也叫“咖啡豆股份”。不过这些员工大多数很年轻、很健康，因此很少有人获得期权。

5. 薪酬管理体系。分析的重点是：薪酬决策应在多大程度上向所有的员工公开化、透明化，谁负责设计、管理和实施薪酬制度。星巴克公司的做法是：作为大家庭中的一员，公司鼓励员工积极参与管理，并赋予他们必要的薪酬决策权。

星巴克公司所作出的五项决策，相互影响、相互作用、相互促进，共同形成了一个完整的企业薪酬战略的支持与运行系统。

## 第二单元 薪酬外部竞争力：薪酬水平的控制

### 【学习目标】

通过学习理解现代西方市场经济条件下的工资决定、对劳动力供求模型的理论修正和工资效益理论；掌握企业薪酬外部竞争力的含义，企业薪酬竞争的四种基本策略，以及具体策略选择和界定的方法。

### 【知识要求】

#### 一、现代西方工资决定理论

##### （一）边际生产力工资理论

19世纪末，西方经济学发生了一场著名的“边际革命”，杰文斯和门格尔两名经济学家同时提出了边际效用理论，该理论成为现代西方经济学的主要理论基础。以边际理论为基础，美国著名经济学家约翰·贝茨·克拉克首先提出了边际生产力工资理论。直至今日，该理论仍是最广泛流行的工资理论。

边际生产力工资理论的前提是一个充满竞争的静态社会。这个静态社会

有以下特征：①在整个经济社会中，不论是产品市场还是要素市场均是完全自由竞争的市场，价格和工资不由政府或串通的协议操纵；②假定每种生产资源的数量是已知的，顾客的爱好或者工艺的状态都没有发生变化，即年年都是用相同的方法生产出同等数量的相同产品；③假定资本设备的数量是固定不变的，但是这些设备的形式可以改变，可以与可能得到的任何数量的劳动力最有效地配合；④假定工人可以相互调配，并且具有同样的效率，也就是说，完全没有分工，对同行业的工人只有单一的工资率，而不是多标准的工资率。

在静态社会这一理论前提下，克拉克认为，劳动和资本是两个重要的生产要素，每个要素的实际贡献按其投入的量的多少而变动，并且呈边际收益递减的趋势。用劳动边际生产力递减来解释工资的决定，用资本边际生产力递减来解释利息的决定。

劳动边际生产力递减是指，随着工人的人数不断增加，刚开始产量会增加，但人数增加到一定数量后，每增加一个工人，工人所分摊到的设备数量减少，从而每一单位劳动力的产品数量减少，追加的新工人的边际生产力递减，最后增加的工人的边际生产力最低。

根据劳动边际生产力递减工资理论，工资取决于劳动的边际生产力，换句话说，工资是由投入的最后一个劳动单位所产生的边际产量决定的，雇主雇用的最后那个工人所增加的产量等于付给该工人的工资。当工人所增加的产量大于付给他的工资时，雇主愿意继续增加工人，只有在工人所增加的产量等于付给他的工资时，雇主才不再多雇用工人，这是因为雇主的目的是为了获得最大收益，如果再增加工人，该工人所增加的产量会小于付给他的工资，没有收益。比如，在雇用4个员工之前，产量递增；超过4个员工后，产量递减；直至雇用第9个员工，其产量最小，雇主就不再雇人也不再减人，如图5—6所示。

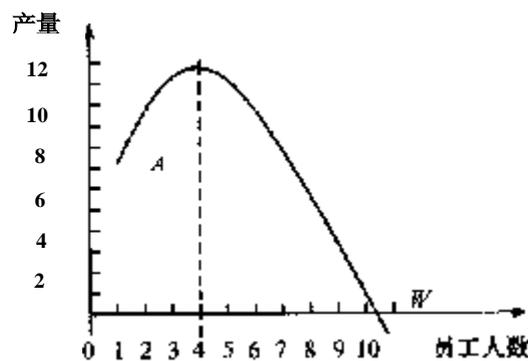


图5—6 边际生产力曲线

## （二）均衡价格工资理论

边际生产力工资理论只是从劳动力的需求方面揭示了工资水平的决定，

而没有考虑劳动力的供给方面对工资的影响作用。英国经济学家阿弗里德·马歇尔从劳动力供给和需求两个方面研究了工资水平的决定，他是均衡价格工资理论的创始人，他认为工资是劳动力供给和需求均衡时的价格。如图5—7所示，E是均衡点，OP是均衡工资率，OQ是均衡条件下雇用劳动力的数量。

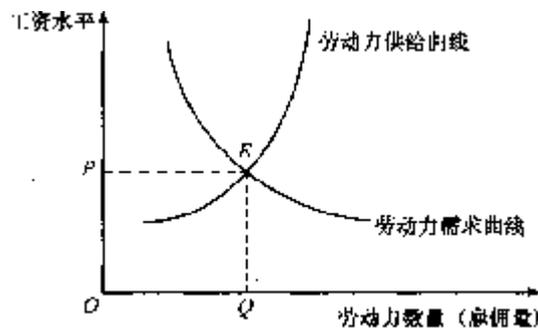


图 5-7 劳动力的供给与需求

从劳动力的需求看，工资取决于劳动的边际生产力。根据克拉克的理论，劳动的边际生产力递减，所以，雇主愿意支付的工资水平也递减。

从劳动力的供给看，工资取决于两个因素，一是劳动者及家属的生活费用以及接受培训和教育的费用，二是劳动的负效用。所谓劳动的负效用是指由劳动引起的不舒适和不愉快程度，劳动的负效用需要用金钱或闲暇来补偿。所以，随着工资水平的提高，对工人就业的吸引力也增加，劳动力的供给递增。

边际生产力工资理论和均衡价格工资理论从水平上和趋势上对决定长期实际工资的基本要素给出了较为令人信服的解释，所以，这两个理论至今仍是工资理论的主流，都是构成现代西方工资理论的主要基础理论。

### （三）集体谈判工资理论

集体谈判是指以工会为一方，以雇主或雇主组织为另一方进行的谈判。早在18世纪，亚当·斯密等经济学家就注意到了在劳动力市场上集体交涉对工资决定的影响，但是并没有重视起来。第二次世界大战后，工会在西方发达国家迅速发展，工会对工资决定的影响也越来越大。英国的庇古、美国的约翰·克拉克等经济学家开始把集体谈判同工资的决定挂钩，于是出现了集体谈判工资理论。此后，英国的希克斯和莫里斯·多布、美国的邓罗普、张伯伦、厄尔曼和里斯等对该理论又作了进一步研究。

集体谈判工资理论认为，在一个短时期内，工资的决定取决于劳动力市场上劳资双方在谈判中交涉力量的对比。在工业化初期，工资谈判是雇员工人与雇主之间个别进行的，由于工人的相互竞争，所以单个工人无法遏制工资水平的下降。随着工业社会的发展，雇佣单位和雇员之间的谈判力量进行

组合与分化，双方工资谈判的过程日益趋向于集体方式。工会成为劳动力供给的垄断者，工会的壮大有效地阻止了工人间的竞争，工会能够控制劳动力的供给量和工资量，所以，集体谈判工资理论实际上也是工会起作用的工资理论。工会提高工资的方法一般有四种：限制劳动供给、提高工资标准、改善对劳动的需求以及消除雇主在劳动力市场上的垄断。

此外，诺贝尔经济学奖获得者希克斯提出了集体谈判过程的模式，比较准确地描述了劳动力供求双方的行为轨迹，如图5—8所示。谈判一开始，工会一方提出新的工资需求 $OP_1$ ，雇主只同意 $OP$ 。由于工会和雇主都不愿意为长期停产付出代价——雇员损失工作和工资、雇主损失产值和利润，所以，雇主的让步曲线向上倾斜，工会的抵制曲线向下倾斜，表明雇主愿意接受一个高于 $OP$ 的工资率，工会愿意接受一个低于 $OP$ 的工资率。最后在 $OP_1$ 与 $OP$ 之间这一谈判区间内达成工资率协议。由于工会和雇主在谈判时所提出的工资率的依据是诸多经济因素，所以，虽然从表面上看工资的水平取决于双方力量抗衡的结果，而实际上那些经济因素才是最终决定工资的因素。

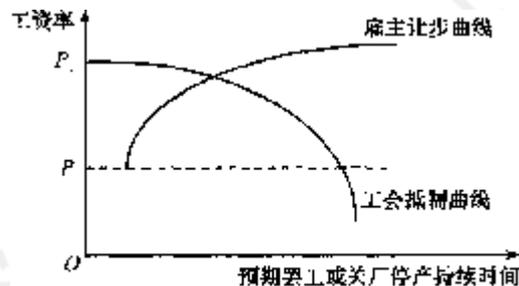


图 5-8 集体谈判的希克斯模式

许多学者指出，集体谈判理论实际上是用实用主义解释了集体谈判在劳动力市场上的作用，通过集体谈判可以确定某个企业或产业部门在各个时期的短期工资水平。随着西方国家劳资双方之间的谈判越来越普遍，谈判的主要议题是工资水平或年内工资增长幅度的确定等有利害关系的问题，因此，集体谈判理论是对这一现实的理论诠释与总结。

#### （四）人力资本理论

人力资本理论不是工资决定理论，但它对工资具有影响。1960年美国经济学家西奥多·舒尔茨发表的演讲《人力资本投资》中认为，人的劳动能力不是与生俱来的，而是通过家庭和社会的培养以及个人的努力，通过大量稀缺资源的投入而形成的，劳动者之间不会由于遗传的原因而具有同样的才能。人的劳动能力同样也具有资本形态，是以资本存量的形式（包括劳动者的知识存量、技能存量和健康存量等）投入生产性活动。所以，人力资本是指体现在劳动者身上的以其数量和质量形式表示的资本，它由劳动者的知

识、技能、体力（体质、健康状况）等构成。

人力资本是通过人力资本投资形成的，人力资本投资是多方面的：

第一，有形支出，又称为直接支出、实际支出，主要投资形式包括教育支出、保健支出、劳动力国内流动（移居）支出或用于移民入境支出（为了寻找工作）以及收集劳动力价格等收入的信息等，其中最主要的投资形式是教育支出。

第二，无形支出，又称为机会成本，它是指因为投资期间不可能工作，至少不能从事全日制工作而放弃的收入。

第三，心理损失，又称为精神成本、心理成本，它是指诸如学习艰苦、令人厌烦；寻找职业令人乏味、劳神；迁移需要远离朋友等。

工资可以看做是人力资本投入的经济产出，并且可以用数学方法得到精确计算。根据人力资本理论，劳动能力高的劳动者要比劳动能力低的劳动者投入的教育培训费用多，所以，劳动能力高的劳动者在受教育培训后从事工作的期间，应该比劳动能力低的劳动者获得的工资收入多。如图5—9所示，可以看做是对两个人力资本投资不同而形成的工资差别。可以看出，只有在人们对人力资本多投资所获得的总收益，高于其投资的成本（包括学杂费以及放弃工作的收入）时，才会多投资。

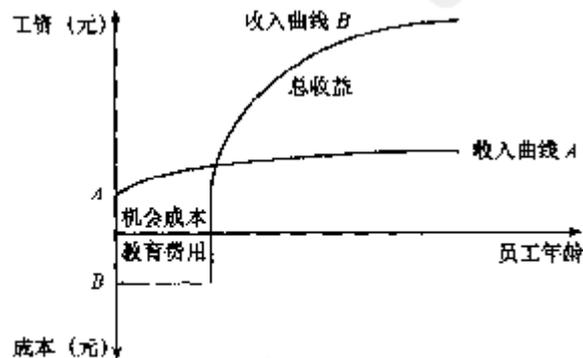


图 5-9 两种不同的人力资本投资所形成的工资差别

美国人口经济学家恩格尔曼曾给出了有关人力资本收益率的公式：

$$C + X_0 = \sum_{i=1}^n \frac{Y_i - X_i}{(1+r)^i}$$

式中 C——受教育期间付出的直接费用；

$X_0$ ——因受教育而放弃的收入；

$Y_i$ ——受教育时间较长的人的收入；

$X_i$ ——受教育时间较短的人的收入；

n——受教育后可以通过工作获得收入的总年数（至退休）；

r——教育收益率；

i——观察比较教育收益的年份数。

从公式中可以看出劳动者因为接受较长时间的教育而投入的成本或称人力资本是  $(C + X_0)$ ，至少应该等于受教育后因多受教育而多获得的收入的现值（含利息）。

## 二、对劳动力供求模型的理论修正

劳动力供给与需求模型虽然证明了劳动力市场上薪酬水平与劳动力供求关系之间的经济依存关系，但它难以解释个别企业或劳动者所作出的决策和选择。

### （一）对劳动力需求模型修正的三种理论

在现实中，为什么不同的企业支付给同种职位上同样员工的薪酬是不同的？为什么某个企业支付的薪酬比理论上市场决定的薪酬还要高？为了解释这种现象，专家们从单个企业的角度，对传统经济模型作出了修正，提出薪酬差异、效率工资和信号工资的三种理论。这几种微观的经济模型，从理论上修正并说明了为什么一些企业薪酬水平会高于或低于市场工资率，从而揭示了单个企业薪酬决策的动机和内涵。

#### 1. 薪酬差异理论

亚当·斯密认为，每个人必须综合考虑“不同工作的利与弊”，在此基础上作出薪酬决策，为谋求“纯收益”最大化服务。如果某项工作具有负面特性，企业就必须支付更高的薪酬来弥补。这些负面特性包括：①培训费用很高；②工作安全性差；③工作条件差；④成功的机遇少等。工作岗位的差异性说明了劳动力市场存在不同薪酬的基本原因。薪酬差异理论看起来颇具吸引力，但是却很难证明其可行性，因为测量和控制参与纯收益计算的各种因素是比较困难的。

#### 2. 效率工资理论

传统经济模型的基本假设是：企业只能被动地接受市场决定的薪酬。效率工资理论不赞成这个基本假设。相反，它认为有时企业支付的薪酬高于市场薪酬水平，这不仅不会增加劳动成本，反而会降低劳动成本。通过以下方法，高薪酬可以提高企业效率，如：①吸纳高素质应聘人员；②减少跳槽人数，降低员工的流失率；③员工对企业的高度认同感，会激发员工更加努力地工作；④因为被解雇的代价增加，工人会尽量避免“怠工”；⑤减少管理及其相关人员的配备。前四项在使用高薪酬水平员工数量不变的情况下，企业可以通过提高劳动生产率来补偿增加的劳动成本；而最后一项企业主管及相关人员的减少，是从外延上提高了劳动生产率。由此可见，招纳更好的员工或激励员工更加努力地工作是提高效率的基本方法。效率工资理论的基本假设是薪酬水平决定员工的努力程度。同薪酬差异理论一样，该理论成为企业薪酬决策的重要依据。国外的许多薪酬专家，对效率工资理论进行了研究。他们的研究成果表明，员工的薪酬越高，“怠工”率就越低；失业率越

高，员工找另外一份工作的困难越大，“怠工”率也就越低。因此，研究者得出了高薪降低怠工率的结论，但他们不能确定怠工率降低的收益是否足以弥补薪酬增加的成本。同时，专家们的研究成果还证明，高薪企业为招聘员工付出了更大的代价。从理论上一讲，高薪吸引了大量应聘者企业招聘员工时就有了更大的选择余地。然而，高薪吸引了更多的合格人员，同时也吸引了更多的不合格人员。几乎没有一个企业认真地检测过自己的招聘方案是否完善，是否能选拔出真正优秀的应聘者。因此，超出市场工资率的工资并不能保证该企业拥有一支能力更强的工作队伍，他们的人员招募和选拔方案还有待于补充和完善。此外，还有一些研究成果表明，高于市场薪酬水平的企业能够相应减少主管人员。

### 3. 信号工资理论

信号工资理论是对劳动力需求模型的另一种修正。它不但能解释薪酬水平的差异，而且能解释企业为什么设计低于市场薪酬水平的薪酬。企业战略是企业未来的行动指南，信号工资理论指出，企业可有意地将薪酬决策纳入组织发展战略中，如果有两种薪酬决策：一是基本工资低于市场工资率，但奖金丰厚，培训机会多；二是基本工资与市场工资率相当，但它没有与业绩挂钩的奖金。那么它们将向应聘者发出小同的信号，吸纳不同的应聘者。例如，基本工资低而奖金高的企业，给应聘者一个明确信号，即希望员工勇于承担风险。应聘者可以通过该企业的相对薪酬水平，来推测此岗位的情况，如工作任务、工作条件、责任权限、同事关系等。

一项毕业生的薪酬意向调查结果说明，除了薪酬水平之外，还有很多其他的薪酬因素影响他们的工作选择。他们倾向于寻找薪酬水平高的工作，同时还要考虑企业薪酬的具体形式，如绩效工资、激励工资、福利保险等方面的情况。该项调查还根据他们的个性特征，将他们分为物质型、冒险型、自信型、保守型等多种类型。薪酬水平对物质型的应聘者非常重要，而对那些追求个人发展或者不愿冒险趋于保守的应聘者来说，就不那么重要。原因在于应聘者在选择工作岗位时，往往从企业文化、发展前景、职业特点、薪酬制度等多个视角来观察企业，看看企业是否符合自己的个性和意向。

信号工资理论也能对劳动力供给模型作出同样的修正和解释，例如，学业成绩突出、训练有素，或工作经验丰富的应聘者，也会给潜在的雇主传递“我正是企业所需要的优秀人才”这样的信息。他们所传递的信息，甚至可能与企业发出的信息一样确切。因此，人力资本（学历、技能、工作经验），薪酬水平（领先、相当、滞后）和薪酬混合体（奖金、福利选择）都可作为某种信号，帮助员工与企业进行信息交流。

#### （二）对劳动力供给模型修正的三种理论

当研究的视角从劳动力需求模型转向劳动力供给模型时，即对以员工为重点的薪酬决策进行分析时，出现了三种微观工资修正理论，即保留工资理

论、劳动力成本理论和职位竞争理论，这些理论进一步证明r是什么影响着员工应聘的决策行为。

### 1. 保留工资理论

许多薪酬专家把薪酬描绘成“不得不支付的薪酬”。他们认为，应聘者心里都有一个工资底线，即保留工资，若某项工作的工资低于保留工资，那么不管这项工作的其他方面多么诱人，他们都将拒绝接受它。如果某工作提供的薪酬没有达到他们的最低标准，那么该项工作的其他任何方面都不能弥补这个缺陷。应聘者的保留工资可能会比市场工资率高，也可能会比市场工资率低。保留工资理论试图解释员工对提供的各种薪酬差异的反映。

### 2. 劳动力成本理论

劳动力成本理论也许是解释薪酬差异的最有影响的经济理论。它的理论前提是：通过自我投资（如教育、培训、经验）来提高工作能力的人，将获得更高的薪酬。该理论假设人们得到薪酬都是边际产品的价值。培训投资或身体素质投资可以提高个人的工作能力，从而增加个人的边际产品。个人获得技能和能力需要化费时间、金钱或利用各种资源。因此，需要长期高投资培训的工作，与需要较少投资的工作相比，前者所得的薪酬比后者高。薪酬水平一旦提高，愿意克服这些障碍的人数也就增加，因而劳动力供给曲线向上倾斜。专家们的研究成果也证明，学历或工作经验与薪酬之间的正比例关系。

### 3. 岗位竞争理论

该理论与人力资本理论在某种程度上有些相似，它们都意味着劳动力供给的减少导致企业劳动力成本的增加。劳动力成本理论认为，企业劳动力成本增加的直接原因是薪酬水平的提高，而工作岗位竞争理论则认为，劳动力成本增加的直接原因是企业必须承担额外的培训费用。该理论诠释为：在劳动力市场上，劳动者并不是为薪酬而相互竞争，因为每一岗位的薪酬都已经预先规定。他们是凭自身条件而参与岗位的竞争。应聘者为了增加自己的就业机会，必然会努力地不断提升自我，从而导致劳动力供给者之间的激烈竞争。当市场上的劳动需求量增多时，潜在的雇主会根据工作需要，按照员工的学历、能力和经验将他们分成不同等级，尽管应聘者个人的薪酬水平相同，但是他们的确需要更多的培训，才能满足不同工作岗位的要求，因此，雇主所要聘任的每个人的总劳动成本（工资加培训费用）也会跟着增加。

影响企业获得劳动力的其他因素还有很多。如工作之间流动的地理障碍、工会的要求、职位空缺信息的不对称、工作风险大小和失业率也对劳动力市场状况产生影响。

总之，劳动力供求是决定企业薪酬水平的主要因素。然而，任何企业都必须有足够的收入来支付各种费用，包括薪酬。因此，企业的薪酬水平受其产品或劳务在市场上竞争力的影响。可见，产品市场状况在很大程度上决定

企业支付能力。

影响产品市场的两个关键因素是：产品市场的竞争程度和产品需求。两个因素都影响着企业按正常价格出售产品和劳务的能力。如果价格不寥销售量下降，收入减少，那么企业确定更高薪酬水平的能力就会受到限制劳动力市场状况为企业设计能吸纳足量员工的薪酬水平画了一条最线，而产品市场又为企业的薪酬水平画了一条最高线。如果企业的薪酬水超过最高线，那么它必须提高价位把薪酬水平的超出量转嫁到顾客身上，在原有价位不变的情况下，从总收入中拨出更多的份额作为劳动成本。

### 三、工资效益理论

工资效益是指工资投入所产生的直接经济效益，即每支付一定量工资，生多少产品或创造与实现多少价值，它反映投入的工资成本所能得到的利润。工资效益是决定工资水平的重要依据。只要企业经济效益好，有了财：支付能力，员工的工资水平才能提高；工资的增长，对员工劳动的认同，然会激励员工更加有效地劳动，为企业进一步提高效益创造条件，实现了工资、效益的良性循环。反之，工资提高，效益下降，会导致通货膨胀，物价上涨，经济衰退，企业的人工成本提高，产品的市场竞争力下降，效益下滑。

工资效益统计可以量化地反映实行某种薪酬制度所取得的经济效益。常用的统计指标有：

1. 每百元工资产品产量

$$\text{每百元工资产品产量} = \text{产品产量} / \text{工资总额（百元）}$$

2. 每百元工资产品产值

$$\text{每百元工资产品产值} = \text{产值} / \text{工资总额（百元）}$$

3. 每百元工资利润额

$$\text{每百元工资利润额} = \text{实现利润总额} / \text{工资总额（百元）}$$

工资效益即一定的工资所带来的产出，可以分解为一定的工资带来的劳动量和一定的劳动量带来的产出，而产出又等于总产值减去物耗价值。用公式表示为：

$$\text{工资效益} = \frac{\text{产出}}{\text{工资}} = \frac{\text{劳动}}{\text{工资}} \times \frac{\text{总产值} - \text{物耗价值}}{\text{劳动}}$$

从公式中可以看出提高工资效益的手段有：按效益投入工资，增加工资带来的劳动量，增加劳动的产出量。

### 四、薪酬水平与薪酬竞争力的含义

薪酬水平是指企业支付给不同岗位员工各类薪酬之和的平均数。员工薪酬水平可以按月、季或年进行统计，即有月度、季度薪酬水平或年度薪酬水平之分。

薪酬外部竞争力是指不同企业之间的薪酬关系，即本企业与外部竞争对

手相比所控制和达到的薪酬水平。它是企业薪酬战略决策的基点，也是保障薪酬制度体系有效性的重要策略。

薪酬的外部竞争力一般是通过选择高于、低于或与竞争对手相同的薪酬水平来实现的。

无论从企业外部的竞争对手来看，还是从薪酬可以发挥的作用来看，企业薪酬水平具有相对性。尽管有效地控制薪酬水平是一种重要的决策，但薪酬的竞争力还表现在其他薪酬形式的选择上，如年终分红、员工持股计划、灵活的福利制度，个人的职业发展，职位晋升的机会，具有挑战性的工作等。

影响企业薪酬水平，进而影响外部竞争力的因素可归纳为产品市场、劳动力市场和企业组织三大因素。这些因素会对企业产生多方面的压力，例如产品与服务市场的激烈竞争，会给企业财务状况和支付能力带来压力；在市场经济条件下，一系列工资决定理论所揭示的劳动力供给与需求的变动对企业劳动力成本所产生的压力；由于各种因素的交互作用，企业在劳动力市场上寻求各类专门技术、管理和技能人才时所面临的压力；外部薪酬水平的变动对在职工人现行的工资福利制度的压力等。

企业薪酬水平的控制关系到两个基本目标：一是企业劳动力成本的控制。员工的薪酬水平决策对企业的总费用会产生重大影响。在其他条件相同的情况下，薪酬水平越高劳动力成本就越高。进一步讲，与竞争对手相比，生产同样产品和提供同样服务的相对成本越高，薪酬水平越高。二是各类专门人才和一般员工的吸纳和维系。一般来说，薪酬水平高于市场水平，对企业急需的各类人才，特别对中高级人才的吸纳和维系能力就强；反之，企业对各类人才的吸纳和维系能力就弱，就难以占领劳动力市场的制高点。

## 【能力要求】

企业薪酬战略的总任务和总目标的实现，需要企业根据外部产品与劳动力市场的变动情况，以及自身的资源条件，选择并提出具有竞争力的薪酬策略。一般来说，企业可以根据自己的情况，选取领先型、跟随型、滞后型和混合型四种不同的薪酬策略。

### 一、跟随型薪酬策略

在这四种不同的薪酬策略中，跟随型策略是企业最常用的方式。

长期以来，企业管理者为“跟随型”策略归纳了三点理由：①薪酬水平低于竞争对手会引起企业员工的不满，导致生产效率下降；②薪酬水平低还会制约和影响企业在劳动力市场上的招聘能力；③关注同行业的市场薪酬水平是企业高层决策者的责任，薪酬水平的合理确定不仅关系到外部的竞争力，还关系内部人工成本合理确定的问题。例如，在劳动力市场上卫生清洁工的市场薪酬水平是3万元，可是某企业使用的同类工人却支付了4.5万元

的薪酬，很显然企业在这方面存在着明显的失误，企业多支出50%的成本。

在国外，没有工会组织的企业通常采用跟随型或领先型薪酬策略，抑制员工的工会主义情绪。然而，各类企业实际采取的薪酬策略很可能所表述的薪酬内容不同，这取决于它采取哪种市场薪酬调查资料或统计资料，是否把薪酬的各种形式，如基本工资、激励工资和福利等都考虑在内，所选定的调查对象和范围，如工作岗位的性质和特点等是否具有可比性。

跟随型薪酬策略力图使本企业的薪酬成本接近产品竞争对手的薪本，同时使本企业吸纳员工的能力接近产品竞争对手的水平。这种策略企业避免在产品定价或保留高素质员工队伍方面处于劣势的地位，保持外部市场之间的平衡关系。但它并不能使企业在劳动力市场上处于例位。许多以竞争市场和边际生产率为基础的经济模型都认为，企业采用跟随型薪酬策略，这对处于平稳发展期的企业来说具有重要的意义。

## 二、领先型薪酬策略

领先型薪酬策略强调高薪用人，突出高回报，以高于市场竞争对手酬水平增强企业薪酬的竞争力。领先型薪酬策略能最大限度地发挥组织和留住员工的能力，同时，把员工对薪酬的不满意度减低到最低水平。它能弥补岗位工作存在着的一些困难和不足，如工作条件恶劣、内容单味、劳动强度大、缺乏安全保障、经常出差等。同时，也应当看到领先薪酬策略的推行，可能会给企业带来以下一些问题：如人工成本的加大，产生财务方面的压力，还会影响到产品或服务的竞争力；由于一些企业酬在总成本中比例并不高，因此导致一些企业，即便是管理比较规范业，也可能将高薪转嫁到消费者身上；企业单凭领先型策略不一定能挑最优秀的员工，即便是招收到了高素质员工，也不一定能给企业带来较高生产率，或提高产品质量，减少单位成本。

国外的一些专家通过研究证明，企业采取领先策略之后，求职者的有所提高，数量有所上升，跳槽率和缺勤率有所降低。但薪酬水平对企业的资产回报率几乎没有什么影响，而采用不同的薪酬形式，如奖金和长期激励工资等能却提高资产回报率。

在薪酬管理的实际活动中，越来越多的管理人员相信：不规定基本而采用多种薪酬形式，这将更有效地引导员工的行为。对于工资低的员说，增加激励工资和福利待遇比提高基本工资更实惠。基本工资仅仅是薪酬中的一部分，强调基本工资，忽视奖金、激励工资、股票、工作安全、福利或其他薪酬形式，不利于调动员工的积极性、主动性和创造性。

## 三、滞后型薪酬策略

滞后型薪酬策略强调企业薪酬低于或者落后于市场的薪酬水平及速，实行本策略也许会影响企业吸纳和留住所需要的人才。但是，如果能保证员工在未来可以得到更高的收入，如享受年终分红、股票期权、期

股、员工参股等，那么员工的责任感会提高，团队精神也会增强，从而企业的劳动生产率也会提高。

例如，美国的一家软件系统公司，在人员招聘时，会告诉员工虽然公司提供的初始薪酬比竞争对手要低一些，但公司保证在未来2~3年内业绩突出的员工的收入，将会超过竞争对手员工的收入。该公司基于内部财务实力以及目前的困难景况，宁愿冒着招聘不到高素质员工的危险。但它又以企业未来的美好远景以及高薪酬水平的承诺，吸引了大批优秀的毕业生加盟到本公司，使企业渡过自己最困难的时期。一般来说，滞后型薪酬策略宜在经济萧条时期，或者企业处在创业、转型、衰退等特殊时期采用。

#### 四、混合型薪酬策略

跟随型、领先型和滞后型都是传统的薪酬策略。有些企业采用非传统的薪酬策略方式，它们根据不同的员工群体制定不同的薪酬策略，以便在选择薪酬决策类型时，更具有灵活性。例如，有些企业根据不同的工作岗位人员制定不同的薪酬策略，中高级专业技术人员、管理人员或者中高级技能人员的薪酬水平高于市场平均水平，而其他一般员工的薪酬水平等于或低于市场平均水平。或者，它们根据不同的薪酬形式制定不同的薪酬策略。例如，一家保险公司采用了以下的薪酬策略，即公司的总目标是确保全员总薪酬水平高于市场竞争对手。但基本工资和绩效工资略低于市场平均水平，而激励工资远远高于市场平均水平。

采用混合薪酬策略的企业，只要它的效益好，员工就可通过绩效工资或激励工资得到更高水平的报酬。例如，一家电器销售公司对下属的各地区经营部分别规定，只要季度销售额和利润超过了既定目标，公司就支付给员工一笔数目可观的奖金，其额度按照销售额和上缴利润的一定比例提取。但是该公司把基本工资调整到市场水平的50%，即每月支付一定数额的基薪。实际上如果经营部的业绩突出，基薪加上奖金，销售人员每月的薪酬水平要高于市场同类人员平均水平15%~20%。这种竞争策略具有以下几个方面的影响：首先，可变的薪酬策略促使员工关注企业的财务状况，刺激员工提高劳动生产率；其次，它向员工表明，公司需要勇于承担风险的员工，并希望他们能与企业承受冒险的压力；最后，它的基薪低于市场平均水平，相对降低了劳动成本。

一般来说，企业的高层经营管理者，总是将员工薪酬问题纳入人力资源管理的大环境和背景中。例如，美国的IBM公司在有些方面领先于竞争对手，如众多的培训机会、多种员工援助方案等。但它的基本工资仅相当于甚至滞后于竞争对手，它的业绩奖金也仅与竞争对手相当。再如，微软公司的基本工资是滞后型的，业绩奖金是跟随型的，创造财富的员工持股计划却是领先型的。此外，它还给员工提供了富有挑战性的工作。可见，美国IBM和微软公司都把薪酬竞争策略作为人力资源策略的重要组成部分，使其成

为企业经营战略的不可或缺的支撑点。

## 第三单元 薪酬内部公平性：薪酬制度的完善与创新

### 【学习目标】

通过学习掌握各种行为激励理论和分享理论，员工激励的措施，各类人员薪酬分配的难点和对策，评价企业薪酬制度的目的、特征和步骤，薪酬制度的完善与创新的程序。

### 【知识要求】

#### 一、激励理论

##### （一）需要层次论

马斯洛的需求层次理论要点是：人类的需要并不是相同的，人的需要由低到高分五种类型。五种需要中生理需要、安全需要、社会的需要属于基本需要，这些需要的满足主要依靠外部条件或因素；自尊的需要、自我实现的需要属于高级需要，这些需要的满足主要依靠内在因素。

1. 生理需要：指对食物、水、掩蔽场所、睡眠、性等身体方面的需要。

2. 安全需要：指针对身体安全和经济安全，如脱离危险的工作环境，如不解雇的承诺或合适的退休计划等的需要，以避免身心受到伤害。

3. 社会的需要：指包括情感、归属、被接纳、友谊等的需要。

4. 自尊的需要：包括内在的尊重，如自尊心、自主权、成就感等需要；还包括外在的尊重，如地位、认同、受重视等的需要。

5. 自我实现的需要：包括个人成长、发挥个人潜能、实现个人理想的需要。

人均有这五种需要，只是在人的不同时期需要有所不同。已经被满足的需要不再具有激励作用，只有未被满足的需要才是产生行为的重要激励源泉。当员工的低层次需要得到满足后，才会追求高层次的需要。

##### （二）双因素理论

赫兹伯格将马斯洛的五个需要层次分为两类，前三个层次为比较低级层次的需要，后两个层次是比较高级的需要。他认为满足比较低级需要的因素是保健因子，如果薪酬、比较好的工作环境等保健因子不足，员工会产生不满，使用这些保健因子进行激励不是非常好的激励方式，因为这些需要很快能够得到满足，一旦被满足后，除非有大幅度地上升，否则不会产生激励作用。所以这些保健因子只有在原有水平很低时才会起激励作用。

满足比较高级层次需要的因素是激励因子，如工作的丰富化、承担责任、成就感、认同感、有挑战性的工作机会等。一般来说，这些需要很难得到满足，因此是效率比较高的激励因子。

##### （三）需要类别理论

麦克莱兰和亚特金森的需要分类法是从人们想得到结果的类别对需要分为三类：成就需要、权力需要和亲和需要。

成就需要是指追求优越感的驱动力，或者参照某种标准去追求成就感、追求成功的欲望，成就需要高的人往往有较强的责任感，愿意选择适度的奉献、喜欢能够及时得到绩效反馈。提供有挑战性的工作对成就需要高的人具有激励作用。

权力需要是指促使别人顺从自己的愿望，权力需要比较高的人喜欢支配、影响别人，十分重视争取自己的权力和影响力。提供权力、地位对权力需要高的人具有激励作用。

亲和需要是指寻求与别人建立友善、亲近的人际关系的欲望，亲和需要高的人往往重视被别人接受、喜欢和追求友谊、合作等，亲和需要高的人对团队建设有积极作用，建立融洽的上下级、同事间合作关系对亲和需要高的人有激励作用。

每个人都有这三类需要，只是不同的人身上这三种需要的比例有所不同。

#### （四）期望理论

维克多·弗罗姆认为人的动机取决于三个因素：效价（一个人需要的报酬数量）、期望（个人对努力所能产生成功绩效的概率估计）、工具（个人对绩效与得到的薪酬之间的估计），用公式表示为：

$$\text{动机} = \text{效价} \times \text{期望} \times \text{工具}$$

效价是指某员工对所获薪酬的偏好强度。它数量地表达了员工对达到目标的愿望，比如，在发福利时，员工A强烈希望发一箱苹果，那么一箱苹果就对员工A有高效价。

期望是指员工对努力完成工作任务的信念强度。期望是员工对自己在工作上的付出能多大程度上决定绩效，可以用概率表示。

工具是指员工一旦完成工作任务就可以获得薪酬的信念。如果员工认为薪酬分配是与绩效直接挂钩的，那么工具的估计值会比较高；如果员工认为薪酬分配与绩效没有太大的联系，则工具的估计值会比较低。

最强的动机来自于最强的效价、最强的期望、最强的工具。如果三个因素有一个比较低，都会使动机弱下来。

## 二、分享理论

利润分享也是一种工资形式，它使员工报酬的多少与企业利润直接相关，是员工参与企业税后利润分配的一种形式。采用利润分享形式，员工的收入不仅取决于本人的努力和生产量，还取决于影响企业赢利状况的诸因素，如企业管理效率、机器设备质量、生产组织情况、产品市场等因素。所以，虽然利润分享能刺激员工努力工作，避免消极怠工，但这种刺激是有限的。

从各国实行利润分享的情况看，利润分享的具体形式有以下几种：

1. 无保障工资的纯利润分享。无保障工资的纯利润分享，是指员工工资的多少完全取决于企业利润大小，如果企业当年利润为负，则员工不仅得不到任何收入，还要支付一定费用，以弥补损失，这是一种极端的情况。

2. 有保障工资的部分利润分享。员工收入不完全取决于企业利润，而是部分取决于企业利润，另一部分是以工作时间计算的保障工资。

3. 按利润的一定比重分享。比如，企业在实行计时工资制的同时，规定一定比例让员工分享企业利润。

4. 年终或年中一次性分红。员工在一年内的其他时间仍按计时工资获取报酬，只是在年终或年中一次性根据企业利润提取一定比例进行分红。

分享经济理论是在1984年由美国麻省理工大学马丁·魏茨曼教授提出的，他提出了由工资经济向分享经济转换的建议，对我国的分配也有借鉴意义。我国从1981年试行的除本分成制及自1985年以来普遍推广的承包制和工效挂钩，实际上就是一种利润分享的形式。之后，在1988年深圳蛇口工业区推广的剩余收益制、1994年新乡市试行的工资加劳动分红制度都是利润分享的体现形式。

### 三、企业激励措施

根据企业人员的需要特点，对企业人员可采取内部激励与外部激励相结合的措施。

#### （一）内部激励

内部激励的三个特征为：

1. 人的内在动机，人的行为完全取决于自身，并没有外界刺激迫使他采取行动。
2. 内部激励是人为了自我实现而采取的行动，无须外力驱使。
3. 内部激励使人在行动中获得愉悦和满足。

对企业人员产生内部激励作用的因素有：工作本身，如喜欢的工作、工作具有挑战性、工作内容丰富化、工作自主性、工作稳定性、工作交流与反馈、学习与成长机会等；工作结果，如业务成就、创新、团结、参与等；个人因素，如个人目标设定、个体发展、自我实现、帮助他人的欲望等；另外，闲暇时间、与上级的良好关系也能产生内部激励作用。

#### （二）外部激励

与内部激励的概念相对应，外部激励是指由外在动机引起的人的行为。

外部激励的特征有：

1. 外部激励是在外界的需求和外力作用下人的行为。
2. 需要外力驱使。
3. 外部激励通过将行为结果和渴望的回报联系起来达到刺激人采取行动的目的。

外部激励分为物质激励和社会感情激励。物质激励通常是指那些由工资、奖金、其他各种福利待遇等物质性的资源来满足员工的需要。社会感情激励通常要用友谊、温暖、特殊的亲密关系、信任、认可、表扬、尊重、荣誉等社会感情性的资源来满足，与物质需要相比，社会感情激励是较高层次的。

对企业人员产生外部激励作用的因素有：物质报酬激励，如基本工资、绩效工资、奖金、福利待遇、分享系数等；非物质报酬激励，如赏识、荣誉、地位、培训、晋升和良好的工作条件与环境等；另外，惩罚与监督也能起到外部激励作用。内部激励与外部激励是相辅相成、相互作用的，外部激励可以提升内部激励的激励力度。因此，制定企业人员有效的激励措施时，既要包括内部激励，又要包括外部激励。

企业员工激励措施，如图5—10所示。

#### 四、企业各类人员薪酬分配的难点

##### （一）研发人员的薪酬

研发人员的工作是决定着企业技术产品是否能够适应竞争市场的需要，它是企业长远目标实现的有力保证，是企业发展的动力源。

##### 1. 工作价值的衡量

- （1）工作价值取决于创造力、解决问题的能力及专业智能。
- （2）工作成效不能立竿见影，有时甚至没有结果，难以在短时间予以衡量。

##### 2. 人员素质的特殊要求

- （1）通常是高学历，并且是经验丰富的人才。
- （2）重视工作成就和工作内容（志趣相符）。
- （3）自我期望较高，对工作环境要求也高。

##### 3. 具体的薪酬政策和策略

- （1）研发人员的薪酬着眼于对外具有竞争性，薪酬取决于市场的供需情况。
- （2）市场供应不足，研发人员的薪酬可能较一般工程人员的薪酬要高。
- （3）特别在激励措施上，对于产品开发成功时，可酌情给予产品开发奖金，或者根据贡献的效率增幅给予一定的利润分享，以期鼓励其自身价值的体现，又能影响这部分人的团队效应的馈赠，激发其潜能智慧在企业中的充分发挥。

##### （二）高级主管的薪酬

高级主管人员是企业的中坚力量，是企业目标的发展、实现的中间重要环节，是落实企业方针、目标的重要组织者。

##### 1. 工作价值的衡量

- （1）工作价值取决于部门的职权及管理幅度。

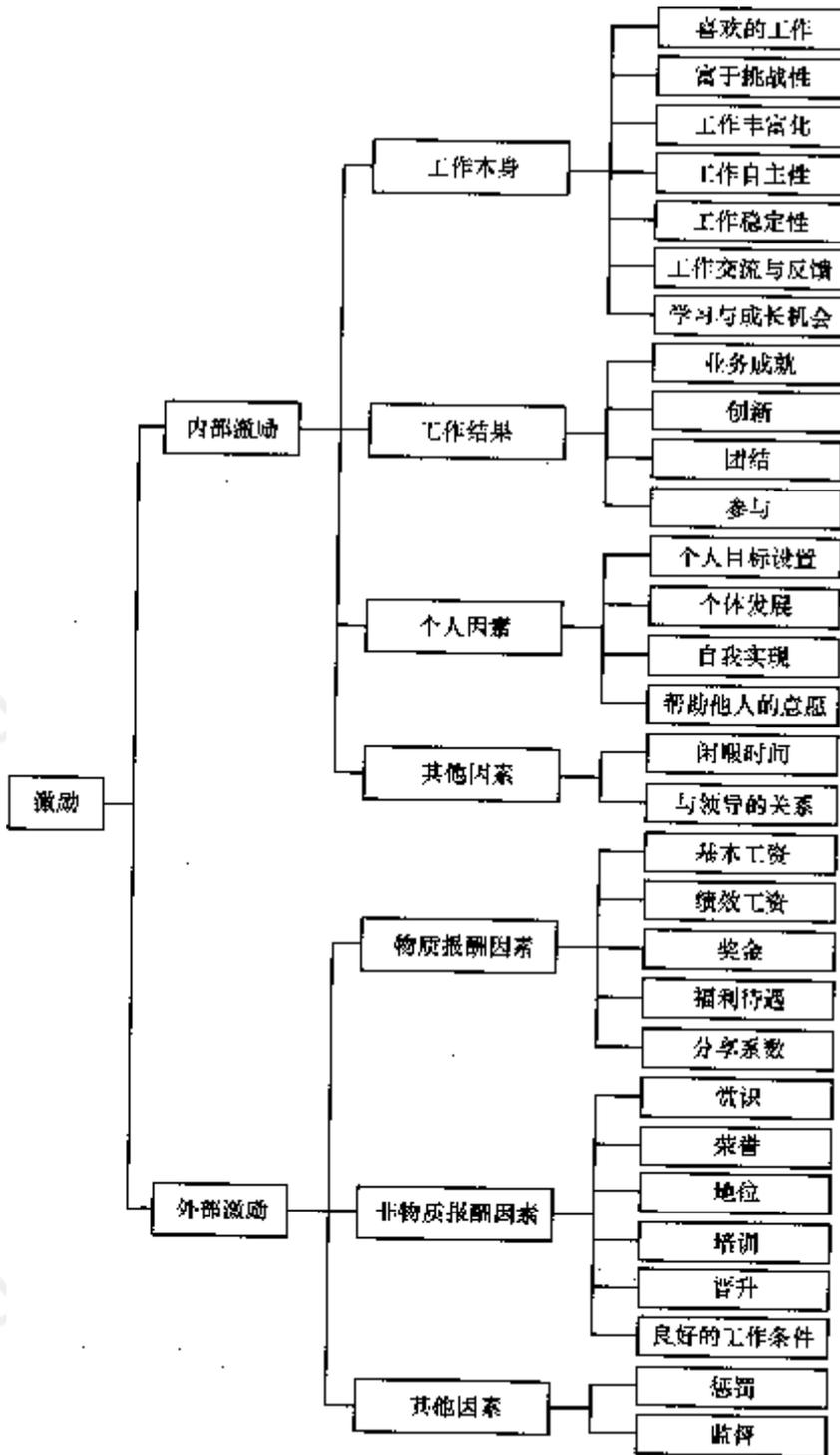


图5—10 员工激励措施

(2) 工作价值取决于企业整体绩效及部门团体绩效。

2. 人员素质的特殊要求

- (1) 通常是较资深且多专长的人员。
- (2) 较多的是重视“名”甚于“利”。
- (3) 擅长沟通、领导及规划。

### 3. 具体的薪酬政策和措施

- (1) 薪酬取决于企业规模、员工人数及福利能力。
- (2) 薪酬取决于企业效益，通常享有较高的分红及奖金。
- (3) 通常享有特别的绩效奖金或者目标达成奖金。
- (4) 通常享有额外之福利，如汽车、保险及各种科协会员资格证等。
- (5) 通常享有非财务性补偿，如头衔、秘书、名片、车位、办公室、弹性工作时间等。

### (三) 销售人员的薪酬

销售人员是企业掌握市场信息，贯彻“以销定产”原则基础上的超前力量，是实现企业经营计划目标的重要前提。

#### 1. 工作价值的衡量

- (1) 工作价值取决于正确的经营思想，经营销售艺术和策略技能。
- (2) 工作价值取决于企业整体的绩效。

#### 2. 人员素质的特殊要求

- (1) 通常是年富力强、知识面广多专长的人员。
- (2) 销售人员较多的是重视“激励成果”及“承诺”。
- (3) 擅长沟通和对信息的定夺。

### 3. 具体的薪酬政策和措施

- (1) 薪酬取决于企业效益，通常享有利润分享。
- (2) 由于中高级营销人才相对短缺，因此薪酬可能较一般管理人员、工程人员要高。
- (3) 对于市场开发、市场占有率有重大突破者，应给予特殊奖金。

## 五、企业薪酬制度的评价

### (一) 评价薪酬制度的目的

1. 不断完善企业员工的薪酬激励方案。
2. 提出更加适合企业自身特点的薪酬激励方案。
3. 充分发挥薪资福利制度的保障与激励职能。

### (二) 优化薪酬制度的特征

1. 从劳动者的角度看，薪酬制度应当达到以下要求：①简单明了，便于核算；②工资差别是可以认同的；③同工同酬，同绩效同酬；④至少能保证基本生活；⑤对企业未来有安定感，能调动工作积极性。

2. 从企业的角度看，薪酬制度应当达到以下要求：①提高企业的经济效益；②发挥员工的劳动潜能；③有助于员工之间的团结协作；④能够吸引高效率、合格的劳动力。

## 【能力要求】

### 一、薪酬制度的评价

#### （一）员工薪酬满意度调查

在进行员工薪酬满意度调查前，要对调查人员和被调查者进行必要的培训。调查时，可以采用问卷调查的方式，也可以采取直接面谈的方法，还可以聘请专业咨询公司进行员工薪酬满意度调查以及薪酬的市场调查。

#### （二）调查分析

首先，要了解企业战略、组织结构和工作流程；其次，要掌握企业工资总额和有关的财务数据；最后，要明确企业薪酬制度的内容和各类员工的薪酬水平。

#### （三）对工资方案进行评价

工资方案的评价内容主要有：

1. 对工资方案管理状况的评价。是否每年一次工资调查；是否听取员工意见；是否定期修订等。
2. 对工资方案明确性的评价。工资表是否明确；在工资提升和发奖金时是否进行人事考核；各种规章是否完备；津贴种类是否过多。
3. 对工资方案能力性的评价。是否采用工作工资或能力工资；是否进行职务分析与职务评价；是否通过能力或技能测评、资格考试、考核制度等决定薪酬等级。
4. 对工资方案激励性的评价。是否根据目标（生产量）、利润额等确定业绩工资或奖金；奖金是否采用利润分配或业绩奖励方式。
5. 对工资方案安全性的评价。工资水平是否达到生活费水平要求；工资水平是否达到市场一般水平；工资的提高率是否高于劳动生产率提高率；工资总额占销售额或总成本等的比例是否合适。

### 二、薪酬制度的完善与创新

在激烈的市场竞争中，企业应当从自身的内外环境和资源条件出发，根据企业薪酬战略决策，注重人力资源管理制度的创新，不断充实和完善内部薪酬体系，保持薪酬制度的公平性和一致性，才能占领人才市场的制高点，最终赢得产品与服务的竞争优势。

### 三、应用实例

#### 《某企业的薪酬制度》

##### 一、总则

**第一条（目的）** 本制度根据《中华人民共和国劳动法》的有关规定及其相关法律、法规所制定，目的在于建立科学化、规范化、现代化的工资管理体系。

**第二条（适用范围）** 本制度适用于与本企业签订劳动合同的所有员工。

本企业驻外人员的工资另行规定。

**第三条（工资定义）** 本办法所称工资，为本企业以货币形式直接付给员工的劳动报酬。

**第四条（支付原则）** 本企业在确定工资政策时遵循以下原则：

1. 企业根据员工所承担的职责及其所需要的知识、技术、体能和工作条件等为依据确定员工的工资，使其工资与劳动的付出相适应。

2. 企业坚持“对内具有公平性，对外具有竞争力”的工资原则，不断改进工资结构，发挥工资在引才、留才方面的作用。

3. 充分发挥工资在人力资源配置方面的导向作用，促进企业人力资源合理有效的配置。

**第五条（工资结构）** 本企业实行岗位绩效工资为主要形式的结构工资制度。即以岗位工资为基础，绩效工资为主要内容，年功工资、津贴、福利为补充的工资结构体系。

1. 岗位工资是根据员工所在岗位的责任大小，技术、智力要求的高低，劳动强度大小和劳动条件的好坏确定的工资。企业与员工所签订的劳动合同以岗位工资为准。

2. 绩效工资是根据员工完成企业、公司或部门工作任务情况而取得的考核激励工资。其目的在于发挥员工的潜能，鼓励员工完成或超额完成企业管理或生产经营目标，提高本企业的综合竞争力。

3. 年功工资是根据员工积累劳动因素（即在本企业服务年限）进行工资分配的一种工资形式，是反映员工积累劳动的报酬；目的在于稳定员工队伍。工作年限按员工为本企业的服务年限计算到员工的离、退休时为止。年功工资的发放，应对员工当年的出勤情况和工作实绩进行必要的调整。

4. 津贴为本企业对员工从事额外的、特殊的劳动消耗所给予的补偿性报酬。其中包括技术津贴和岗位津贴。技术津贴为对技术人才的价值补偿。岗位津贴包括管理岗位津贴和生产岗位津贴，是对岗位特殊消耗所给予的补偿。

5. 福利是企业按照国家有关规定向员工支付的个人福利性开支。

**第六条（支付）** 工资支付遵循以下方法：

1. 工资经扣除第八条、第三十九条所列的规定扣除额后，须直接以货币形式支付给员工。

2. 支付工资时，须详列各项津贴和扣除额。

3. 工资须按月支付，每月的3日为公司发薪日。

**第七条（尾数的计算）** 工资计算时总额如有未达元以下的尾数产生时，一律四舍五入。

**第八条（法定扣除）** 下列各项规定，须从工资中直接扣除：

1. 个人收入所得税。

2. 由员工个人负担缴纳的各项社会保险费用。
3. 法院判决、裁定中要求代扣的抚养费、赡养费。
4. 法律、法规规定可以从工资中扣除的其他费用。

**第九条（归还义务）**因计算错误而造成工资错发时，员工应归还其差额；公司可在下次发薪时予以扣除。

**第十条（时效）**员工对工资产生疑义时，可提出书面查询申请，但在发现之日起两年内未行使此项权利时，视为弃权。

## 二、岗位工资

**第十一条（确定职等）**为了确定员工岗位职等，公司开展岗位测评工作。岗位测评的内容包括职责、知识、技术、体能、环境五个方面的内容。岗位测评工作完成后，其结果相对稳定，公司按照其测评结果确定岗位工资的职等。但在下列情况下公司将修订岗位测评结果：

1. 采用新技术、新设备、新工艺。
2. 机构调整导致岗位责任发生变化。
3. 岗位说明书重新修订。
4. 其他原因。

**第十二条（确定职级）**员工的职级依据员工的知识、技术水平和业绩确定。其级别分别为：员级、初级、中级、副高级、高级、师级六个职级。每个职级有若干小级。公司按照评聘分开的原则确定职级。

**第十三条（岗位工资的确定）**员工所在岗位的职等确定后，职等与职级的直角交会点为员工的岗位工资。

**第十四条（岗位工资的晋升）**在下列情况下，员工的职等或职级可以晋升：

1. 职等的晋升办法：根据员工综合考核成绩，连续三年被评为优秀的，自然晋升一个职等。
2. 职级的晋升办法：员工通过高职级的技能鉴定，并且其业绩符合职级晋升要求的，可以晋升一个职级。
3. 每一职级内小级的晋升办法：
  - （1）公司定期进行的工资晋级。
  - （2）员工通过学习，获得更高一级学历，或获得双学位，人力资源部认定其所学专业为企业所需要的，可以晋升一小级。
  - （3）对于避免重大事故发挥了关键作用的人员。
  - （4）在日常工作中，革新创意，向企业提出合理化建议，并取得明显经济效益的人员。
  - （5）在管理工作中，由于严格管理，使企业避免了重大经济损失的人员。在（3）、（4）、（5）种情况下，员工的晋级幅度由员工所在部门领导提

出申请，公司人力资源部审核批准后给予晋级。

### 三、绩效工资

**第十五条（绩效工资管理）**绩效工资由各直属单位管理。

**第十六条（绩效工资的依据）**企业、公司根据员工业绩考核结果确定其绩效工资。

**第十七条（绩效工资的分类）**员工的绩效工资分为日常绩效工资与年终绩效工资。一般情况下，日常绩效工资与年度绩效工资的总额相当于员工岗位工资总额的80%。

**第十八条（日常考核与日常绩效工资）**日常绩效工资为员工岗位工资的60%。员工当季考核决定员工下季度的绩效工资，超过季度目标任务100%以上者，按照100%或者100%以上到120%之间计算。员工日常绩效工资的计算方法如下：

1. 被考核人第一季度的绩效工资：岗位工资×60%×上一年度年终目标完成率。
2. 被考核人第2、3、4季度绩效工资：岗位工资×60%×目标完成率。

**第十九条（年度考核与年终绩效工资）**员工的年终绩效工资根据员工年度考核为依据。其计算公式如下：

1. 员工年终绩效工资额：年员工岗位工资额×20%。
2. 员工平均绩效工资：员工年终绩效工资额 / 员工人数。
3. 考核结果为特等的员工绩效工资：员工平均绩效工资（占员工人数的10%）。
4. 考核结果为一等的员工绩效工资：员工平均绩效工资（占员工人数的50%）。
5. 考核结果为二等的员工绩效工资：员工平均绩效工资（占员工人数的30%）。
6. 考核结果为三等的员工绩效工资：员工平均绩效工资（占员工人数的10%）。

### 四、年功工资

**第二十条（工龄）**员工工龄按照国家有关规定进行计算。员工工龄分为两类，一是非本企业工龄，即员工在本企业服务之前的工龄。二是本企业服务工龄，即员工在本企业服务的年限。转业、复员、退伍军人，其服役期间的工龄计算为本企业工龄。

**第二十一条（工龄计算的特例）**本公司员工有下列情形之一者，计算其本企业工龄：

1. 在试用实习期间。
2. 企业批准给假期间，假期不超过半年者。
3. 短期合同期满或长期合同因故停止履行后，未满三个月又订立新的

劳动合同或继续履行原合同时。

4. 调到本公司所经营投资公司任职。

**第二十二条（不计算工龄的特例）** 本公司员工有下列情形之一者，不计算其本企业工龄：

1. 自愿辞职或离职，超过三个月再经雇用者。
2. 经本公司开除解雇者。
3. 停薪留职期间，其停职期间的工龄不予计算。
4. 因判刑离职，刑满后获准复职者，其服刑期间的工龄不予计算。

**第二十三条（年功工资）** 员工年功工资：本企业工龄×年功工资系数

五、津贴

**第二十四条（津贴种类）** 本公司津贴分为两大类：一为技术津贴；二为职位津贴。

**第二十五条（津贴额）** 津贴额占员工工资总额的5%。津贴标准由企业、公司人力资源部按照国家规定标准制定，或按照市场价位的情况制定。

**第二十六条（管理人员津贴）** 管理人员担任多个岗位的领导职务，只按照最高职等确定管理岗位津贴，不另发管理津贴。

**第二十七条（特殊人才津贴）** 特殊人才须由下属单位向总公司推荐，总公司人力资源部负责审核，审核完成报主管副总经理批准后，方可发给特殊人才津贴。

**第二十八条（技术人员担任管理职务的津贴）** 技术人员担任管理职务，除按照技术职级发给技术津贴外，还应发给管理岗位津贴。

六、福利

**第二十九条（福利基金）** 企业按照员工工资总额的5%提取员工个人福利基金。

**第三十条（员工个人福利基金的开支）** 企业员工个人福利基金开支如下：

1. 国家规定的副食补贴。
2. 员工住房补贴。
3. 员工医疗补贴。
4. 其他福利。

**第三十一条（福利标准）** 企业根据国家有关规定和企业的支付能力，确定员工的福利待遇并以现金形式发给员工本人。

**第三十二条（福利改革）** 随着企业改革的逐步深化，公司将不断调整福利结构，以增强全体员工的凝聚力和忠诚度。

七、加班加点工资

**第三十三条（加点工资）** 企业依法安排员工在工作日法定标准工作时间以外延长工作时间的，按照其小时岗位工资标准的150%支付员工工资。

**第三十四条（加班工资）** 员工在休息日或节假日加班，按以下规定支付加班工资：

安排员工在休息日工作，而又不能安排补休的，按照岗位工资标准或时标准工资的200%支付员工工资；安排员工在法定节假日工作的，按照岗位工资标准或小时标准工资的300%支付员工工资。

**第三十五条（计件工资员工的加班工资）** 实行计件工资的员工，在完成计件定额任务后，由公司安排延长工作时间的，分别应按照不低于法定工作时间计件单价的150%、200%、300%支付其工资。

**第三十六条（综合计算工时员工的加班工资）** 经劳动行政部门批准实行。

## 第二节 各种薪酬激励模式的选择与设计

### 第一单元 经营者年薪制的设计

#### 【学习目标】

通过学习掌握年薪制的概念和特点，并能够根据企业的实际情况，对经营者年薪制的对象和范围、年薪的支付形式与构成、基本年薪和效益年薪的确定、经营者年薪的支付与列支渠道、风险抵押金的确定、企业领导班子其他成员的工资收入分配等作出设计。

#### 【知识要求】

##### 一、经营者年薪制的概念

经营者是指具有法人代表资格的企业厂长、经理。

经营者年薪制是以年度为单位确定经营者的基本收入，并视其经营成果分档浮动支付效益年薪的工资制度。

年薪制设计是指以年度为单位对经营者收入所做的全面系统的考虑和安排，并以文字性方案表述出来，形成一份确定和处理经营者收入直接依据的具有法律效力的文件。

##### 二、经营者年薪制的特点

1. 其核心和宗旨是把企业经营者的利益同本企业职工的利益相分离，以确保资产所有者的利益。
2. 能够从工资制度上突出经营者的重要地位，增强经营者的责任感，强化责任、生产经营成果和应得利益的一致性。
3. 能够较好地体现企业经营者的工作特点。企业一般以一年作为一个生产经营周期，因此，以年度为单位考核确定经营者的收入水平，能够更好地将收入与业绩联系起来，使其收入较充分地体现付出的劳动和经营的

业绩。

4. 使经营者的收入公开化、规范化。实行年薪制以后，经营者的收入要由其年薪主管部门确定，并经过考核、审计等严格的程序后再行支付。经营者按年薪取得收入后，除了按法律法规的规定享受社会保险、福利和住房等待遇外，不得再获取企业内部的工资、奖金、津贴、补贴等其他收入。

## 【能力要求】

企业经营者年薪制方案的设计，一般要涉及以下几个方面的内容：经营者的范围，适用企业的范围，年薪构成与支付形式，基薪水平、效益收入及其业绩考核指标的确定，年薪收入的支付与列支渠道，风险抵押金，企业领导班子其他成员的收入水平等。

### 一、年薪制的范围和对象

企业经营者年薪制的设计，首先应当规定实施年薪制的对象和范围，即什么样的企业，哪一类经营者可以实行年薪制。

#### （一）何种企业可以实行年薪制

根据我国的具体国情，目前主要有以下三种意见可供参考：

1. S模式：在S地区依法设立的市属国有企业、国有独资公司、国有控股的有限责任公司和股份有限公司。其他企业可以参照执行。
2. N模式：在N地区依法设立的国有企业以及国有资产占控股地位的股份制企业。
3. Y模式：由Y地区政府授权经营的集团公司，省、市重点集团公司，国有独资公司；部分经营者素质较高、效益较好、有一定发展潜力的国有（集体）控股的股份制企业和国有（集体）企业。

#### （二）实行年薪制的范围

在企业类型确定的条件下，企业中的哪一层级经营者可以实行年薪制，存在着以下三种不同意见：

第一种意见认为应当包括企业中的董事长、总经理和党委书记。例如，在推行上述S模式的地区1997年颁布的《国有企业经营者年薪制暂行规定》中明确规定：“企业经营者是企业的董事长和总经理。该地区在按《公司法》进行企业改组时，党委书记一般都是由董事长和总经理交叉兼任，所以在年薪制试点中没有把党委书记包括在内。

第二种意见认为应该仅限于企业的法人代表。例如，在某地区1995年颁布的《国有企业经营者年薪制试行办法》中规定：企业经营者是指自主经营、独立核算、具有法人资格的企业经理（厂长）一人。

第三种意见认为应扩大到企业经营集团的全体成员。例如，在推行上述

N模式的地区政府所发布的有关文件中规定：经营者是指企业经营集团和企业董事会、企业党组织的正副职及企业监事会、企业工会的正职。

## 二、经营者年薪的支付形式与构成

一般认为，企业经营者年薪收入包括基本收入和效益收入两部分。基本收入也称基本年薪，效益收入也称效益年薪。

### （一）经营者年薪的支付形式

1. 基本年薪加效益年薪，这是年薪制的基本形式。
2. 基本年薪加效益年薪，其中效益年薪部分用于购买本企业股份。
3. 基本年薪加认股权。

### （二）经营者年薪的结构模式

由年薪基本结构派生出的其他年薪结构主要有以下三种具体模式：

1. 年薪收入=基薪收入+风险收入+年功收入+特别年薪奖励
2. 年薪收入=基本年薪+增值年薪+奖励年薪
3. 年薪收入=年薪工资+风险工资+重点目标责任工资

## 三、经营者基本年薪的确定

基本年薪是对经营者年度经营的基本回报，从根本上体现了经营者的价值，因而不应与其经营成果相联系。也正因为如此，基本年薪不宜定得过高，否则即使出现经营失误，也照样会使经营者得到较高的收入，这有悖于年薪制的基本原则。

对于基本年薪的确定，应以所聘经营者的劳动力市场价位为基础，并考虑其经营企业的总资产、销售收入规模和企业状况等因素。具体的确定方法是：在竞争性企业中，可根据市场价格，采用协商工资制，即由资产所有者与经营者协商确定其基薪水平；在垄断性企业中，可根据企业规模大小实行岗位系数年薪制，即由国有资产管理部门根据经营者岗位责任大小等因素确定不同系数的基薪水平。1997年劳动部发布的《关于“九五”时期企业工资工作的主要目标和政策措施》规定：经营者的基本收入按本地区（省、自治区、直辖市）和本企业职工综合平均工资的一定倍数确定。确定具体倍数要符合国家关于经营者工资收入管理的政策，考虑企业的生产经营规模大小及历年经济效益水平高低等因素，企业之间不得攀比。

设计企业经营者基本年薪时，可以采用以下几种不同的方法：

### （一）分类定级综合指标模式

1. F模式。例如，在某地区政府发布的《国有企业经营者年薪收入管理办法》中规定。经营者年薪基数按当年本地区职工平均工资的40%与本企业职工平均工资的60%之和确定，再按国家统一规定的企业类型增加倍数：小型企业按基数增加1倍；中型企业增加2倍；大型企业增加3倍。

2. B模式。例如，某地区年薪制的基薪采用分类定级方法。首先按企业规模进行评价分类，分类标准是根据企业的总资产、实现利税和销售收入

三项指标，按照4: 3: 3的比重进行评价；其次对企业经济效益进行评价定级，定级指标包括总资产利润率、工资利税率和人均利税额，所占比重为4: 2: 4。

以上六项指标原则上按企业上一年度的实际数值或前三年的平均值加以核定。

分类定级之后，按下列公式确定经营者的基本收入：

$$\text{经营者的基本收入：} (W, +w。) / 2 \times (C+D) \times P \times S$$

式中 W——上年度本市同行业职工平均工资；

Wz——上年度本企业职工平均工资；

C——本企业经济效益水平评价得分；

D——本企业生产经营规模评价得分（注： $0.5 \leq C+D \leq 1$ ；C: D=6: 4）；

P——工资倍数（经营者与企业员工综合平均工资之比，一般不超过工资水平的3倍）；

S——调节系数。

3. Y模式。例如，某地区采用“四位一体”类型划分系数方法。基本年薪根据企业前两年总资产、所有者权益、销售收入和利润总额四项指标的移动加权平均数确定为六个档次，上年占70%，前年占30%（见表5—2）。在经营者的基本年薪确定之后，再按照经营者年薪的一定比例确定其他经营者的基本年薪。如经营者的基本年薪为1，则其他经营者的基本年薪在不超过0.7的比例内确定。

表5—2

经营者基本年薪对照表

万元

档次	企业总资产	所有者权益	销售收入	利润总额	基本年薪
一档	80000（含）以上	15000（含）以上	60000（含）以上	3000（含）以上	4
二档	50000（含）～ 80000	10000（含）～ 15000	40000（含）～ 60000	2000（含）～ 3000	3.7
三档	25000（含）～ 50000	5000（含）～ 10000	20000（含）～ 40000	1000（含）～ 2000	3.4
四档	15000（含）～ 25000	1000（含）～ 5000	10000（含）～ 20000	500（含）～ 1000	3.1
五档	4000（含）～ 15000	500（含）～ 1000	5000（含）～ 10000	100（含）～ 500	2.8
六档	1000（含）～ 4000	100（含）～ 500	1000（含）～ 5000	50（含）～ 100	2.5

注：企业总资产、所有者权益、销售收入、利润总额移动加权平均数，除所有者权益和利润总额外，允许有一项低于标准值。

### (二) 单一企业规模类型绝对水平模式

例如，某地区企业经营者的基础年薪是按规定的企业类型确定，小型企业不高于1.5万元，中型企业不高于2.4万元，大型企业不高于3万元。

### (三) 单一企业规模类型系数模式

该模式是按照以下公式核定经营者的基本年薪：

$$\text{经营者的基本收入} = (0.4 W_1 + 0.6 W_2) \times 2 \times R$$

式中  $W_1$ ——本地区职工当年平均工资的1.5倍；

$W_2$ ——本企业职工当年平均工资的1.5倍；

$R$ ——企业生产经营规模调节系数（见表5—3）。

表5—3 企业生产经营规模调节系数表

企业类型	大型（一）	大型（二）	中型（一）	中型（二）	小型
R值	1.4	1.3	1.2	1.1	1

### (四) 以单一所有者权益指标确定岗位系数模式

该模式是按照以下公式核定经营者基本年薪：

$$\text{年薪工资} = \text{企业本年度职工人均收入} \times \text{岗位系数}$$

经营者岗位系数见表5—4。

表5—4 经营者岗位系数对照表

本年度所有者权益期初数	岗位系	本年度所有者权益期初数	岗位系数
>5	1.6	0.1~0.5	1.3
1~5	1.5	0.05~0.1	1.2
0.5~1	1.4	<0.05	1.1~1.2

### (五) 单一企业规模倍数模式

该模式经营者的基薪是按照本地区企业职工上年度平均工资水平和企业规模大小确定。企业规模按照国家划分标准确定。大型企业可在本地区职工平均工资的4倍以内确定，中型企业在3倍以内确定，小型企业在2倍以内确定。

### (六) 单一企业净利润指标模式

该模式经营者的基薪是根据企业上年度净利润效益指标情况划分档次，并据此规定工商企业法定代表人的基薪收入水平（见表5—5）。

## 四、经营者效益年薪的确定

效益年薪即效益收入。确定效益收入的基本思路是：经营者效益收入取决于其经营成果。当经营者达到核定的经济效益指标时，应得到效益收入。效益收入随着效益的增减而增减。一般来说，经营者的效益收入根据本企业当年实际完成的经济效益情况确定，同时，还应参考其生产经营的责任轻

**表5—5 工商企业法定代表人基薪收入标准 万元**

企业类型	净利润指标	基薪收入
赢利企业	70~350	2.4
	350~700	2.7
	700~1500	3.0
	1500~2500	3.3
	2500~4000	3.6
	4000~6000	3.9
	>6000	4.2
微利企业	0~70	1.8
亏损企业	—	按上级主管部门发布的具体规定执行

重、难易程度等因素。亏损企业的经营者，应视其扭亏、减亏幅度，在核定的基本收入基础上，适当核定其效益收入。

我国各地企业在设计经营者效益收入时，采用了以下几种不同的模式：

(一) G模式

该模式认为经营者的效益收入即是其经营的风险收入。核定其效益收入时，将经营者风险收入与企业实现利润挂钩，经营者每年在完成核定的实现利润后，按核定的比例从超过核定的实现利润基数中，根据企业实际情况，分档提取（见表5—6）。

**表5—6 风险收入分档提取标准表**

超过核定的实现利润基数（万元）	风险收入提取比例不超过（%）
100以内（含100）	6
100~500（含500）	1.5
500~1000（含1000）	1
超过1000	0.5

(二) S模式

该模式是按照以下公式核定经营者的效益收入：

$$\text{效益收入} = \text{增值年薪} + \text{奖励年薪}$$

1. 增值年薪。经营者增值年薪是根据企业主要经济效益指标的增长情况，按一定办法计核的企业经营者年度收入。

$$\text{董事长增值年薪} = 3 \times \text{基本年薪} \times (0.4 \times \text{利润增长率} + 0.6 \times \text{净资产增长率}) / 25\%$$

$$\text{总经理增值年薪} = 3 \times \text{基本年薪} \times (0.4 \times \text{净资产增长率} + 0.6 \times \text{利润增长率}) / 25\%$$

经营者增值年薪最多不得超过基本年薪的3倍。

2. 奖励年薪。奖励年薪是指在企业的规模大小、企业的经营环境和企业当年的主要经济指标增长情况满足以下条件时，由资产经营公司分别对董事长和总经理酌情予以奖励：

当  $(0.4 \times \text{利润增长率} + 0.6 \times \text{净资产增长率})$  大于25%时，对董事长予以奖励；

当  $(0.6 \times \text{利润增长率} + 0.4 \times \text{净资产增长率})$  大于25%时，对总经理予以奖励。

### (三) Y模式

该模式是按照以下公式核定经营者的效益收入：

$$\text{效益收入} = \text{增值年薪} + \text{奖励年薪}$$

经营者增值年薪根据当年所有者权益、利润总额、销售收入、职工平均工资收入增幅情况确定。基数为企业前两年上述四项指标的移动加权平均数，见表5—7。上年占70%，前年占30%。当综合得分>0时，每得1分，按基本年薪的7%计算增值年薪；当综合得分=0时，增值年薪为0；当综合得分<0时，每降1分，按基本年薪的7%计扣风险抵押金，直至扣完为止。经营者年薪最多不得超过企业当年利润总额的7%。具体核算的公式是：

$$\text{增值年薪} = \text{基本年薪} \times \text{综合得分} \times 79 / 6$$

$$\text{综合得分} = \sum (\text{实绩} / \text{基数} - 1) \times \text{分值}$$

表5—7 企业经营者增值年薪考核表 万元

档次	所有者权益				利润总额				销售收入				职工平均工资				综合得分
	基数	实绩	增幅	分值	基数	实绩	增幅	分值	基数	实绩	增幅	分值	基数	实绩	增幅	分值	
1				40				30				20				10	
2				40				30				20				10	
3				40				30				20				10	
4				40				30				20				10	
5				40				30				20				10	
6				40				30				20				10	

经营者奖励年薪根据增强企业发展后劲情况确定：

1. 经立项建成的技改项目，按正式投产后税后利润的5%给予一次性奖励。
2. 高新技术企业按销售收入的3%（其他企业按1%）提取技术开发费并用于技术开发的，高新技术企业按照实际提取额的万分之五（其他企业按千分之一）奖励。
3. 创一个省级名牌产品（驰名商标），奖励5000元；创一个国家级名

牌产品（著名商标），奖励10000元。

基本年薪和增值年薪考核指标基数，由考核机构一年一定，并在经营者年度目标责任书中载明。

#### （四）WH模式

该模式是按照以下公式核定经营者的效益收入：

$$\text{效益收入} = \text{风险收入} + \text{年功收入} + \text{特别奖励}$$

1. 风险收入。风险收入根据经营责任书净利润指标及企业实际经营业绩核定。

（1）100%完成或超额完成经营责任书净利润指标的企业法定代表人，其风险收入按表5—8计算，最低额不低于5000元。

表5—8 企业法定代表人风险收入计算表（A） 万元

企业类型	净利润指标值 a	实际完成值 b	风险收入
赢利及微利企业	a	$b \geq a$	$3\% \cdot a + 1\% \cdot (b - a)$
亏损企业	a	$b \geq a$	$[3\% \cdot a + 1\% \cdot (b - a)] \times 120\%$

（2）完成经营责任书净利润指标50%以上100%以下的，法定代表人风险收入按表5—9计算。

表5—9 企业法定代表人风险收入计算表（B） 万元

净利润指标值 a	实际完成值 b	风险收入
a	$80\% \cdot a \leq b < 100\% \cdot a$	$b \cdot 3\% \cdot 70\%$
a	$60\% \cdot a \leq b < 80\% \cdot a$	$b \cdot 3\% \cdot 50\%$
a	$50\% \leq b < 60\%$	0

（3）对于完成经营责任书净利润指标（扭亏指标）50%以下的，不给予本年度风险收入，同时，扣减以前年度的累计股票（份）期权或风险基金。

2. 年功收入。年功收入根据企业法定代表人的任职时间和工作业绩综合评定（见表5—10）。

表5—10 年功收入档次对照表

任职时间 工作业绩	$n \geq 10$ 年	10年 $> n \geq 5$ 年	5年 $> n \geq 3$ 年
业绩突出	一等	一等	二等
业绩较好	一等	二等	三等
业绩一般	二等	三等	四等
业绩较差	四等	—	—

任职时间是指在国有全资、控股的中型企业以上担任法定代表人的时间。

工作业绩是指企业法定代表人任职期间，与同行业相比，企业的发展速度和经济效益水平。工作业绩分为四个档次：

- (1) 业绩突出，即企业发展速度快，前景好，经济效益在同行业一直保持领先水平。
- (2) 企业有明显发展，前景较好，经济效益高于同行业平均水平。
- (3) 企业有所发展，但存在一些问题，经济效益处于同行业平均水平。
- (4) 企业经营管理不善，持续处于亏损或微利状态。

年功收入分成四个档次：一等等年功收入标准为1600元/月，二等为800元/月，三等为400元/月，四等为200元/月。

年功收入每年评定一次，可以随着法定代表人的任职时间和工作业绩的变化而变更等次。

企业法定代表人按国家有关规定正常退休（因其他原因离开本职的除外），可继续享有其退休前的年功收入。

3. 特别年薪奖励。对以下情况，将给予特别年薪奖励：

- (1) 企业本年度重大经营举措将对今后发展产生巨大的积极影响。
- (2) 企业净利润指标连续3年保持20% / 6以上的递增速度。

#### (五) WX模式

该模式是按照以下公式核定经营者的效益收入：

$$\text{效益收入} = \text{风险工资} + \text{重点目标责任奖励}$$

1. 风险工资。风险工资是指企业经营者在按经营资产的规模缴纳相应的风险金后，依据企业全年实际的资产保值增值水平得到的风险报酬。其最高限额不超过风险金的2倍。其核算公式是：

$$\text{风险工资} = \text{资产增值额} \times \text{风险系数} \times \text{人均创利系数}$$

(1) 风险系数的确定。风险系数的确定参照表5—11执行。在从该表利润规模对应的风险系数区间内选定系数时，应按利润规模从小到大的顺序，相应从大到小选定系数，并同时遵守按资产增值额乘以风险系数计算所得的风险工资，不得突破表内限额的规定。

(2) 人均创利系数参照表5—12执行。

2. 重点目标责任奖励。重点工作目标奖励是指对企业完成重点工作目标特别给予的奖励。奖励标准如下：

(1) 销售规模。在不突破两项资金（考核期企业财务报告中的产成品存货和应收账款所占用的资金）占用目标的前提下，同时符合以下情况的，参照表5—13执行。

(2) 后劲投入（指财务报告中固定资产原值与在建工程增加值之和）。每增加1000万元加奖2000元。

(3) 外资到位。引进外资到位资金在300万美元以上的，每一项目加奖2000元。

表5—11 风险系数对照表

本年度利润规模（万元）	风险系数	（资产增值额×风险系数）限额（万元）
<50	0.020~0.025	1.0
50~200	0.015~0.020	2.0
200~500	0.009~0.015	3.2
500~1000	0.006~0.009	4.0
1000~2000	0.004~0.006	5.5
2000~5000	0.002~0.004	6.7
5000~10000	0.0012~0.002	8.0
10000~30000	0.0005~0.0012	10.0
30000 以上	<0.0005	12.0

表5—12 人均创利系数对照表

人均创利水平（元）	人均创利系数
<3000	0.9
3000~5000	1.0
5000~20000	1.1
20000~50000	1.2
50000~100000	1.3
100000 以上	1.4

表5—13 销售规模和奖励标准表

销售规模（亿元）	比上年增长幅度（%）	重点目标责任奖励
0.1~0.5	≥50	销售额（亿元）×1500（元/亿元）
0.5~1	≥40	
1~2	≥30	
2~4	≥20	
4~8	≥15	
8 以上	≥10	

(4) 创名牌产品。每创一个市级名牌（三星级以上）产品，加奖2000元。

(5) 自营出口创汇。当年自营出口创汇达400万元以上，加奖1000元；创汇达1000万元以上，加奖2000元。

## 五、经营者年薪的支付与列支渠道

### （一）S模式

经营者基本年薪列入成本，由企业按月以现金形式支付。

经营者的增值年薪列入企业成本，年终考核并经董事会或产权单位同意，由企业一次性以现金形式支付。

经营者奖励年薪从企业税后利润中提取，由产权单位以现金、股份、可转换债券等形式支付。

经营者基本年薪和增值年薪在企业工资总额外单列。

董事长、总经理年薪收入的兑现要考核企业当年上缴利润的情况，不缴或欠缴利润的企业，以及虚盈实亏的企业，不能发放董事长、总经理的增值年薪和奖励年薪。

## （二）WH模式

企业法定代表人的基薪收入由所在企业根据经营责任书确定的标准，按月以现金形式兑付。年功收入在风险收入兑付时由国资公司一次性兑付。

### 1. 上市公司企业。其法定代表人风险收入的方式有以下两种：

（1）上市公司企业法定代表人的风险收入由企业在收到国资公司业绩评定书后的三个有效工作日内交付国资公司，国资公司将其中30%以现金形式当年兑付，其余70%转化为股票期权。国资公司在股票二级市场上按该企业年报公布后一个月的股票平均价，用当年企业法定代表人的70%风险收入购入该企业股票（不足购入100股的余额以现金形式支付），同时由企业法定代表人与国资公司签订股票托管协议，期股到期前，这部分股权的表决权由国资公司行使，而且股票不能上市交易流通，但企业法定代表人享有期股分红、增配股的权利。

（2）该年度购入的股票在第二年国资公司下达业绩评定书后的一个月內，返还上年度风险收入总额的30%给企业法定代表人，第三年以同样的方式返还30%，剩余的10%累积留存。以后年份期权的累积与返还以此类推。经返还的股票，企业法定代表人拥有完全所有权，即企业法定代表人可将到期期股变现或以股票形式继续持有。

2. 非上市股份公司、有限责任公司。企业净资产在3000万元以上（含3000万元），本办法实施前最近三年连续赢利的非上市股份公司、有限责任公司的法定代表人风险收入支付方式如下：

（1）由企业在收到国资公司业绩评定书后的三个有效工作日内将企业法定代表人本年度风险收入交付国资公司。

（2）国资公司将本年度风险收入的30%以现金形式兑付，其余70%按审计确定的当年企业净资产折算成企业法定代表人持股份额（股份期权），由国资公司按持股份额发放股权登记证书。

$$\text{企业法定代表人持股份额} = \text{风险收入} / \text{企业每股净资产}$$

（3）在第二年国资公司下达业绩评定书后的一个月內，返还第一年风险收入的30%，第三年以同样的方式返还30%，剩余10%累积留存。以后年度股份期权的累积与返还以此类推，同时相应变更股权登记证书内容。

返还额=应返还持股份额× 返还年度企业每股净资产

(4) 企业法定代表人以持有股份期权期间累计持股份额参与企业当年利润分配，红利在当年兑现。

### 3. 除上述企业以外的其他类型企业：

(1) 亏损企业法定代表人的风险收入由国资公司支付，非亏损的其他类型企业法定代表人的风险收入由企业在收到国资公司业绩评定书后的三个有效工作日内交付国资公司。

(2) 国资公司将企业法定代表人在本年度风险收入的30%以现金形式当年兑付，其余70%转化为经营者风险基金，在第二年国资公司下达业绩评定书的一个月内，返还第一年风险收入的30%，第二年以同样方式返还30%，剩余10%累积留存。以后年度风险基金的累积与返还以此类推。

#### (三) J模式

1. 基本收入分月支付，根据年度执行情况，在严格考核的基础上，年终按全部应得年薪依次统一兑现的方式支付，多退少补。

2. 经营者的年薪收入在成本（费用）中列支。其中，对分月预付的基本收入，当年在成本中列支；其他应兑现的年薪收入次年摊入企业成本。供销挂钩企业，年薪收入在工资总额外单列。

#### (四) N模式

经营者年薪平时按不高于基础年薪的标准分月预付，年终根据考核指标情况予以结算兑现。

经营者年薪在成本中单独列支。

## 六、风险抵押金

#### (一) G模式

企业每年从经营者风险收入中提取50%作为风险基金存留企业，存入经营者专户，风险基金余额在经营者离任时，连同按银行同期同档利率计算的利息归还给经营者。

经营者未能完成核定的实现利润基数，要给予企业经济补偿。补偿金额按提取风险收入的同样比例计算，并在风险基金中扣除。如在离任时不能用风险基金补足的，由其自有资金和工资收入抵补。

#### (二) N模式

实行年薪制企业的经营者必须缴纳风险抵押金。风险抵押金为基础年薪标准的50%，由经营者本人在批准实行年薪制后一个月内向企业主管部门一次性缴纳。企业主管部门年末对企业经营者进行考核，如未达到经营目标，扣除经营者的风险抵押金，扣除部分由经营者本人在一个月内等额补足。

#### (三) Y模式

经营者上岗时，必须以基本年薪的2倍的数额缴纳风险抵押金。风险抵

押金（包括转增部分）专户存储，离任审计后连本带利一次性结算。

#### （四）WX模式

经营者应按规定缴纳风险抵押金。风险抵押金原则上由本人用现金向主管部门一次足额缴纳。

1. 风险抵押金缴纳标准参照表5—14执行。

本年度初所有者权益值	应缴纳风险抵押金	本年度初所有者权益值	应缴纳风险抵押金
50 以下	2	2000~5000	7
50~100	3	5000~10000	8
100~500	4	10000~20000	9
500~1000	5	20000~50000	10
1000~2000	6	50000 以上	12

2. 经营者每年风险工资收入的20%~50%，应用于增加风险抵押金。

3. 企业未完成批准认可的资产增值目标，经营者不得享受风险工资。企业未完成资产增值目标，比目标值下降幅度在20%以内的，按50%~100%的比例扣减经营者缴纳的风险抵押金；比目标值下降幅度超过20%的，风险抵押金本金全部扣除。凡当年度发生扣减风险抵押金，经营者又继续下年度经营的，应按规定补足风险抵押金。

#### （五）J模式

没有规定经营者缴纳风险抵押金。

### 七、企业领导班子其他成员的工资收入

#### （一）N模式

企业领导班子的收入原则上执行企业内部工资分配制度，具体标准视其责任轻重、贡献大小，在经营者年薪的60%以内确定，并由企业制定相应的考核兑现办法，向企业职代会（董事会）报告后，报企业主管部门审定。

#### （二）Y模式

其他领导班子成员，按所在岗位和工作业绩确定工资报酬，由董事会和总经理或厂长（经理）考核，并将考核结果报负责经营者考核的部门备案。其他领导班子成员的年工资收入原则上控制在经营者年薪的40%~60%范围内。

#### （三）J模式

企业领导班子其他成员的工资收入原则上执行企业内部工资制度，并根据其责任轻重、贡献大小，如在低于经营者年薪收入水平70%的范围内确定。

#### （四）T模式

企业经营者的年薪系数，法定代表人为1，党组织正职负责人为0.8，

其他成员在0.6~0.8的幅度内，由企业报其主管部门核定。

## 第二单元 股票期权的设计

### 【学习目标】

通过学习掌握股票期权的概念、特点、产生和发展，以及股票期权的参与范围，股票期权的行权价，期权行使期限，期权赠与时机与授予数量，期权行权所需股票来源，期权的执行方法等方面设计要求。

### 【知识要求】

#### 一、股票期权的概念

期权是在一定的时期内，按照买卖双方事先约定的价格，取得买进或卖出一定数量的某种金融资产或商品的一种权利。

股票期权，又称购股权计划或购股选择权，即企业赋予某类人员购进本公司一定股份的权利，是指买卖双方按事先约定的价格，在特定的时间内买进或卖出一定数量的某种股票的权利。其基本内容是公司赠与被授予人在未来规定时间内以约定价格（行权价格）购买本公司股票的选择权。行权前被授予人没有任何现金收益，行权后市场价格与行权价格之间的差价是被授予人获得的期权收益。公司股票价格是公司价值的外在体现，两者之间在趋势上是一致的。因此，期权是公司赠与被授予人在未来才能实现的一种不确定收入。

经理股票期权（Executive Stock Option, ESO）特指公司赠与经理人员的一种权利，持有这种权利的经理人可以在规定时间内以行权价格购买本公司股票。行权以后，个人收益为行权价与行权日市场价之间的差价。经理人可以自行决定在任何时间出售行权所得股票。

#### 二、股票期权的特点

1. 股票期权是权利而非义务，即经营者买与不买完全享有自由，公司无权干涉。从这个意义上说，期权是一种额外的奖励。如果行权时股价上升，则获利较大，经营者将行使期权；如果行权时股价下跌，则经营者将放弃行权，没有任何损失。期权是重在激励，而没有约束作用。因此，这种激励形式受到经营者的普遍欢迎。

2. 这种权利是公司无偿“赠送”的，实质上是赠送股票期权的“行权价”。

3. 股票不能免费得到，必须支付“行权价”。

4. 期权是经营者一种不确定的预期收入，这种收入是在市场中实现的，企业没有现金支出，有利于降低企业激励成本，因此也受到企业投资人的欢迎。

5. 股票期权的最大特点在于，它将企业的资产质量变成了经营者收入

函数中的一个重要变量，从而实现了经营者与投资者利益的高度一致。

### 三、股票期权的产生和发展情况

国外公司经理人员的薪酬计划，一般包括三个组成部分：一是基本工资；二是年度津贴或奖金；三是授予经理股票期权、业绩股等。前两种形式一般以现金形式发放，起短期激励作用。第三种形式是长期激励，它使管理人员的利益与股东的长远利益结合起来。

期权计划最初于20世纪70年代出现在美国，经过20年的探索，在90年代已经发展成为西方国家普遍采用的企业长期激励机制。有关数据显示，截至1997年年底，美国45%的上市公司使用了股票期权计划，而在1994年这个比例仅为10%。90年代美国经理人的薪酬总额中，长期激励机制的收益一直稳定在20%~30%，1997年该比例达到28%。1989—1997年，全美最大的200家上市公司，股票期权数量占上市股票数量的比例从6.9%上升到13.2%，几乎增加了一倍。1998年美国股票期权数量占上市股票数量的比例为6.6%，比1989年增加了一倍。

ES0的授予一般每年进行一次。ES0的授予数量及授予条件由董事会薪酬委员会决定。薪酬委员会通常由3~4人组成，大多是外部、非雇员董事。在年初，薪酬委员会制定出经理的年度目标和相应的ES0授予数量。期权数量和价格参照同行或竞争对手一般水平作出。这方面的数据由独立专业咨询公司提供。在年末，薪酬委员会根据经理班子是否实现经营目标来决定授予ES0的数量。

在美国，按照是否符合《国内税务法则》有关特殊税务处理的规定，ES0分为两种类型：

1. 激励型期权（法定股票期权），即ES0享有《国内税务法则》规定的税收优惠。这些优惠包括：雇员在获得期权以及执行期权时，并不认为是得到普通收入，因而不用缴税，公司也不能扣减相关的报酬。

被确定为激励型期权，必须符合《国内税务法则》第422条的规定：①期权只能授予本公司的雇员，并且这些期权只能用于购买本公司或者是母公司、下属公司的股票；②期权授予必须遵守股东认可的成文文件；③在经采纳或经股东批准后，期权必须在10年内授出，必须在授予后的10年内执行；④期权的执行价格必须等于或高于授予时的公平市场价格，如果是不公开交易的股票，其价格应以合理的方式确定；⑤在授予时，雇员不能持有10%以上的股份，除非期权价格被定在公平市场价格110%以上，或在授予后5年内不能执行。

2. 非法定股票期权。非法定股票期权不享有税收优惠。雇员在卖出由期权所获得的股票时，其收入被认为是“资本所得”，并按相应的税率缴税。

## 【能力要求】

股票期权设计，实际上就是制订股票期权赠与计划的过程。赠与计划的内容一般包括：股票期权的授予，即确定期权的获受人；行权，即行使股票期权；股票期权的赠与时机和数目；股票期权行权价的确定；权利变更及丧失；股票期权的执行方法；股票期权行权所需股票来源渠道；对股票期权计划的管理等。

该计划的制订与实施必须经过股东大会的批准，其中参与计划的人不能享受股票期权。股票期权计划实施若干年后，一般为10年，自动结束。如果继续实行，需要再次得到股东大会的批准。

股票期权赠与计划包括以下几个方面的内容：

### 一、参与范围

一般来说，ESO的主要对象是公司的经理。他们掌握着公司的日常决策和经营权力，因此是激励的重点。从实际情况看，在多数企业，ESO的参与范围扩大到了公司决策层成员和科技开发人员。现在新的发展趋势之一是日益扩大到公司的大多数员工。例如，英特尔公司1997年修订的“股票期权方案”就延伸到了全球范围的所有雇员。

获受人的具体范围由董事会选择。董事会有权在有效期内任一时间以任何方式向其选择的雇员授予期权，期权的授予数量和行使价格由董事会决定。

在我国香港地区，董事会决定向雇员授予期权时，须以信函形式通知获受人，获受人自获受之日起在28天内确定是否接受授予。如果在有效期失效或方案终止之后接受，则不予受理。期权是否被获受人接受，以获受人在通知单上签字为证。获受人可在期权允许的限额内自行决定行使，获受人有权决定是长期拥有还是在市场上抛售以期权所认购的股票。

### 二、股票期权的行权价

股票期权的行权价也称期权的执行价格，它是期权方案设计中的关键。行权价的确定一般有以下三种方式：

1. 低于现值，也称现值有利法。低于现值，相当于向期权持有者提供了优惠，股东权益被稀释，因而股东不愿意接受，而且这种方式会产生多大的激励作用也令人怀疑。

2. 高于现值，也称现值不利法。即行权价高于当前股价。高于现值的期权，一般适用于公司股价看涨的时候，而且，它提高了获利的难度，对经理班子会产生更大的压力。

3. 等于现值，也称现值等利法。即行权价等于当前股价。

激励型期权的执行价格，不能低于股票期权授予日的公平市场价格，这是构成激励型期权的一个重要条件。但不同的公司对公平市场价格的规定不同，有的规定是授予日前最高市场价格与最低市场价格的平均价；有的规定

是授予日前一个交易日的收盘价。但对于非法定期权来说，由于没有执行价格必须等于公平市场价格的限定，定价可以灵活得多。

目前，美国一般实行现值等利法。美国《国内税务法则》规定，行权价不能低于股票期权赠与日的公平市场价格。当某经理人拥有该公司10%以上的股票期权时，如股东大会同意他参加股票期权计划，则他的行权价必须高于或等于赠与日市场价格的110%。而在我国香港地区的有关法律条款中规定，认购由董事会确定，但价格必须不低于股份与紧接授出日前5个交易日在联交所的平均收市价的80%或股份的面值（以较高者为准），显然，这是对现值有利法的一种限制。至于采用三种方式中的哪一种，则由公司自己决定。

### 三、股票期权行使期限

期权的行使期限一般不超过10年，强制持有期为3~5年不等。

通常情况下，股票期权在授予后并不能立即行使，而要等待一定时间。公司将股票期权赠与获受人时，并没有授予他们行使的权利。获受人只有在授予期结束后，才能获取行使权。在能够行使的时候，也只能按照授予时间表，每年执行其中一定的比例。行使权的授予时间表可以是匀速的，也可以是加速的。例如，克莱斯勒公司规定期权在授予一年之后才能实施，第二年结束之前，执行的数量不能超过期权总数的40%，在第三年结束之前，不能超过70%。

在执行时间上的安排，主要是为了使期权在较长的时间内保持约束力，并避免一些短期行为。因此，公司授予时间因获受人的身份不同而不同。公司董事会有权缩短经理人持有的股票期权的授予时间。在某些特殊情况下，甚至可以在当日将所有的不可行权的股票期权变为可以行权的股票期权。在美国，部分公司的股票期权计划有以下规定：对于已获赠但是按照授予时间表还不能行权的股票期权，经理人可以行权，但行权后只能持有，不能出售，同时，公司有权对这部分股票以行权价进行回购。在我国香港地区，期权可在方案给定的期间内由获受人部分或全部行使，行使前须以书面形式通知公司表示期权行使及行使的股份数量，通知单必须附有按行权价计算的相应股份认购汇款单。公司在接到附有审计员确认书的通知单及汇款单28日内，将把相应的股份全部划拨到获受人的账户上。

### 四、赠与时机与授予数量

关于赠与时机，经理人一般在受聘、升职和每年一次的业绩评定的情况下获赠股票期权。通常在受聘时与升职时获赠股票期权数量较多。

关于授予数量。授予期权数量的确定有以下三种方法：

第一种方法，利用Black—Scholes模型，根据期权的价值推算出期权的份数。此公式已经得到金融市场的广泛验证，具有良好的可靠性。但是，实施起来较为复杂。

第二种方法，根据要达到的目标决定期权数量。例如，2000年的股价是5元，规定到2003年股价达到6.5元，奖10万股；股价达到7.5元，奖20万股；股价达到8.5元，奖30万股。这种方法的优点在于，它可以决定准确的回报；其缺点是，近期的回报不明确，只规定了未来，并且还需要对未来所有可能的价格制订详细的回报计划。

第三种方法，利用经验公式，并通过计算期权价值倒算出期权数量。其基本原理与Black—Scholes模型相一致。这种方法使用较为广泛。其经验公式为：

$$\text{期权份数} = \text{期权薪酬的价值} / (\text{期权行使价格} \times 5 \text{年平均利润增长率})$$

例如，预计今后5年的平均利润增长率为10%，即每股收益（EPS）和股票价格的增长幅度均为10%，期权的执行价格为1元，则每股期权的价值为0.10元。根据经验，期权薪酬的总价值为100万元，则期权份数为1000万份（100 / 0.10）。

一般来说，ES0是无偿授予的。公司希望经理班子通过有效的经营提高股价，从而获得收益，这也是股东的利益所在。也有的公司要求经理人员在取得ES0时要付出一定的期权费，但此举主要是为了增强期权计划的约束力，因为期权本身是一种选择权，当公司股价低于执行价格时，就会使期权的激励作用大打折扣。而加入期权费，就增大了经理人员偷懒的机会成本，只要股价与执行价格之差不大于期权费，其激励作用就仍然有效。不收期权费不等于期权没有价值，ES0作为一种金融资产肯定有其自身价值。对ES0的估价，直接决定了ES0的授予数量。一般来说，期权的内在价值相当于执行价格与股票市价之间的差值。但这种方法可能低估了期权的价值，因为它忽略了期权执行价格的贴现值。

另外，还可以用“期权定价模型”来更精确地反映期权的价值。按照克莱斯勒公司的ES0计划，每个特定经理人员的ES0数量是这样决定的：由“期权定价模型”预测出这些ES0的价值，连同该经理被授予的“绩效股权”的价值之和，应等于同类公司同等职位预测的长期报酬的75%。

股票期权的授予数量通常没有下限，但有些公司有上限。我国香港地区的做法是：授出股权可认购的股份数量不得超过该公司已发行股份的10%；个人参与股权计划，最多不能超过该计划所设计证券总数的25%，否则，不可再向该人士授出股票期权。

期权为获受人私有，不得转让，除非通过遗嘱转让给继承人，获受人不得以任何形式出售、交换、记账、抵押、偿还债务，或以利息支付给有关或无关的第三方。美国《国内税务法则》规定，唯一的转让渠道是在遗嘱中注明某人对股票期权具有继承权。除经理个人死亡、完全丧失劳动能力等情况外，该经理的家属或朋友无权代他本人行权，其配偶在某些情况下对某股票期权享有夫妻共同财产权。

## 五、股票期权行权所需股票来源

期权行权所需股票的来源有两个途径：一是公司发行新股票；二是通过留存股票账户回购股票。留存股票是指一个公司将自己发行的股票从市场购回的部分，这些股票不再由股东持有，其性质为已发行但不在外流通的股票。公司将回购的股票放入留存股票账户，根据ES0或其他长期激励方式的需要，将在未来某一时间再次出售。

以美国著名网络公司雅虎为例，截止到1998年2月17日，公司售出的期权股票总量为1114万股，公司为此新发行了835万股股票，其中409万股已被执行，其余426万股作为将来员工执行ES0的准备。1998年，董事会预计公司将持续高速发展，员工将激增，ES0的范围也会不断扩大，因而现有的股票储蓄已显得不足。为此，董事会决定在市场上回购200万股作为增加的储备。

## 六、股票期权的执行方法

股票期权的行使一般有三种方法：现金行权、无现金行权和无现金行权并出售。

### （一）现金行权

个人向公司指定的证券商支付行权费用以及相应的税金和费用，证券商收到付款凭证后，攻行权价格披行投毒零期权。汪券赢为个人购买投票，并将股票存入经理人个人蓝图账户（个人在指定的证券商开设的经纪人账户，用以支付行权费用、税金、佣金和其他费用，存放股票、行权受益也可存入蓝图账户）。

### （二）无现金行权

个人不需以现金或支票支付行权费用，证券商以出售部分股票获得的收益来支付行权费用，并将余下股票存入经理人个人蓝图账户。

### （三）无现金行权并出售

个人决定对部分或全部可行权的股票期权行权前，需以书面形式通知公司表示期权行使及行使的股份数量，每次通知单必须附有按行使价计算的相应股份认购汇款单。公司在接到附有审计员确认书的通知单及汇款单28日内，将把相应的股份全部划拨到获受人（或其个人合法私人代表）的账户上。

## 七、对股票期权计划的管理

对股票期权计划应实行两级管理，首先公司通过公司的董事会管理实施股票期权计划。董事会有权决定每年的股票期权赠与额度、授予时间表及在出现突发性事件时对股票期权计划进行解释，并重新作出安排。当税法变更或者股票期权计划中的部分或全部条款需要变更，甚至终止该计划时，董事会有权终止股票期权计划或者终止董事会对股票期权计划的管理权限。但是，即使股票期权计划已经终止，经理人持有的可行权的股票期权仍然可以

执行。在我国香港地区，公司可根据股东大会或董事会的决议在任意时间内终止股票期权方案的实施，一旦终止，将不再赠与期权，但方案的其他条款将继续有效。

在宏观上必须建立比较规范的监督管理制度，对期权计划设立与行使人的权利、获受人条件、赠与条件和数量、期权变更和丧失等条款作出明确规定，力求计划合理和公正。为避免经理人操作信息披露和制造概念，增大不正当的期权获利空间，在行权时必须作出严格规定，比如在重大信息披露前后10个交易日不得行权等。

## 第三单元 期股制度的设计

### 【学习目标】

通过学习掌握期股的含义和特点，期股与股票期权的区别，以及B、S、J三种模式在期股的适用范围、激励对象、激励主体、期股形成、期股的获取方式和数量、期股红利兑现和用途、期股变现或终止服务的处理等方面的不同设计。

### 【知识要求】

#### 一、期股的含义

期股是指企业出资者同经营者协商确定股票价格，在任期内由经营者以各种方式（如个人出资、贷款、奖金转化等）获取适当比例的本企业股份，在兑现之前，只有分红等部分权利，股票将在中长期兑现的一种激励方式。

#### 二、期股的特点

1. 期股是当期（签约时或任期初始）的购买行为，股票权益在未来兑现。
2. 期股既可以出资购买得到，也可以通过赠与、奖励等方式获得。
3. 经营者被授予期股后，在到期前是不能转让或兑现的，因此，期股既有激励作用，又有约束作用。

#### 三、股票期权与期股的区别

1. 购买时间不同。期股是当期（签约时或任期初始）的购买行为，股票权益在未来兑现。而期权则是未来的购买行为，购买之时即是权益兑现之日，可以“即买即卖”。

2. 获取方式不同。期股既可以出资购买得到，也可以通过赠与、奖励等方式获得，而期权在行权时必须通过出资购买才能获得。

3. 约束机制不同。经营者在被授予期股后，个人已支付了一定数量的资金，但在到期前只有分红权，没有转让权和变现权，因此，期股既有激励作用，又有约束作用，是一把“双刃剑”；而期权则是获得了一种购买股票的权利，如果行权时股价下跌，经营者可以放弃行权，个人利益不受任何损

失，因此，期权只有激励作用，而没有约束作用。

4. 适用范围不同。期股适用于所有企业，期权只适用于上市公司。

## 【能力要求】

期股设计，实际就是制订期股计划的过程。期股计划的内容一般包括：确定期股激励的适用范围、对象和主体；期股股份的形成方式及获取方式；期股的红利和期股的兑现；终止服务的处理；期股购买价格等。根据我国企业期股试点取得的初步经验来看，有S、B、J三种模式，可供各地实行期股的企业参考。

### 一、经营者期股的政策含义和原则

例如，在实行B模式某地区的有关规定中明确指出，经营者期股是指企业出资者同经营者商定的任期内由经营者按既定价格获取适当比例的股份，收益延期兑现，并享有相应权利和义务的一种激励方法。

经营者期股试点应该坚持按比例有偿认购的原则，坚持经营者激励机制与约束机制相结合，经营者责权利相结合，经营者短期利益与长期利益相结合，按劳分配与按生产要素分配相结合，管人与管资产相结合，大胆探索与稳妥操作相结合。

### 二、期股的适用范围

从我国各地的试点情况看，期股激励试点的范围，S模式和B模式限定在：经改制的国有资产控股企业以及国有独资企业。而J模式则限定在：已改制的国有独资公司、股份有限公司和有限责任公司。

同时，S、B、J三种模式都明确地规定：企业进行经营者期股试点，须经企业出资人或公司股东会同意。

### 三、期股激励的对象

例如，S模式和B模式规定：期股激励的对象主要是董事长和总裁、总经理。董事长和总裁、总经理各自承担的责任必须以合约形式明确规定。

而J模式规定：期股激励的对象范围较宽，可以是企业的经营者群体。

经营者群体的范围根据不同的情况确定，可以考虑吸收关键岗位人员，如关键技术人才、市场营销骨干等人员参加。

### 四、期股激励的主体

例如，B模式规定：对董事长激励的主体是公司股东会或出资人；S模式规定：对国资授权经营公司董事长的激励主体为出资方；对国资授权经营公司所属国有独资企业董事长的激励主体为国资授权经营公司；对国有资产控股企业董事长的激励主体为股东会或出资方。

而S、B、J三种模式均规定：对经理期股激励的主体是公司董事会。

### 五、期股的形成

期股的形成主要来源于四个方面：

1. 在企业改制的基础上，调整原有股本结构，建立新的股本结构，形成经营者的期股。
2. 通过企业股权转让形成经营者的期股。
3. 企业增资扩股中形成经营者的期股。
4. 企业经营者业绩延期兑现转换的股份。

## 六、经营者期股的获取方式和数量

对经营者期股的获取方式和数量，上述的三种模式各不相同。

例如，S模式规定：国有资产控股企业经营者期股的获取方式主要包括：在一定期限内，经营者用现金，或用分期付款、贴息、低息贷款，以约定价格购买的股份；经营者岗位股份（干股）；经营者获取特别奖励的股份。

国有独资企业，可给予经营者相当于年薪总额一定比例的特别奖励，但必须延期兑现，任期中，每年可以10%~30%的比例兑现，直至全部兑现完为止。

实施期股激励时，经营者可以一定数额的个人资产作为抵押。抵押资产数额根据企业经评估的净资产规模确定。

再如，J模式在规定期股的获取方式的同时，还规定了不同获取方式在期股中的比例：企业经营者以现金认购公司股份，不得低于其应持全部股份的40%；企业经营者经批准，并提供担保或抵押贷款认购公司股份，贷款金额不得超过其应持公司股份的30%；贷款期限最长为3年；其余部分为公司送股、经营者业绩转换的股份和获奖的岗位股。

经营者的期股在没有成为实股时没有所有权，只有分红权。对岗位股，经营者享有分红权，离岗后由出资人收回。

而B模式，则首先规定了经营者群体获得股权的方式和持股数量的比例，即经过出资人或董事会同意，公司其他高级管理人员应通过以现金投入获得股权的形式形成经营者持股。其中，董事长、经理的持股比例占经营者群体持股总额的10%以上。

对经营者，B模式不仅规定了持股的出资额，而且规定了期股的数量。期股的获取方式是经营者根据与出资人签订的期股认购协议，以既定的价格认购，分期补入。经营者持股的出资额一般不得少于10万元。经营者所持期股份额一般以其出资额的1~4倍确定。

从上述三种模式的期股获取方式可见，期股的获得是以现金购买一定的股份或以一定的财产抵押为前提条件的；期股限额也是与购买股份的出资额或抵押财产的多少成比例的。

## 七、经营者期股红利兑现及用途

例如，S模式规定：经营者期股每年所获红利，一部分兑现后归经营者本人；一部分用于归还购买期股、分期付款、贴息和低息贷款；一部分应按契约规定，在企业增资扩股时，转为经营者投入的股本金。

B模式规定：经营者的期股每年所获红利，要按协议规定全部用于补入所认购的期股。

J模式规定：期股每年所获红利，首先用于归还购买期股的贷款及利息。

## 八、期股变现或终止服务的处理

期股变现，主要涉及两个问题：一是变现的条件，二是变现的价格。

对此，S模式规定：经营者在该企业任期届满，其业绩指标经考核认定达到契约规定的水平，若不再续聘，可按契约规定，按其拥有的期股，一般应按当时的每股净资产变现（在特殊情况下，应经资产评估），也可保留适当比例的股份在企业，按年度正常分红。上市公司经营者可按当时的股票市场价格变现。

经营者任期未满而主动要求离开时，其拥有的期股变现要按契约规定扣减。当经营者在合同期内违约离开企业时，其拥有期股中用现金购买的部分按原购买价变现，如果原购买价格高于当时的净资产值，则按当时的净资产值变现；用分期付款、贴息贷款和低息贷款获得的股份，要按双方签订的契约规定扣减。

# 第四单元 员工持股制度的设计

## 【学习目标】

通过学习明确员工持股制度的概念、原则和员工持股计划的种类，掌握员工持股计划的目的是和可行性研究，对企业进行全面价值评估，聘请专业咨询顾问机构参与计划的制订，确定员工持股的份额和分配比例，明确员工持股的管理机构，持股资金的筹集，制订持股计划实施程序，履行审批程序，以及企业内部员工持股试点和持股人员范围，员工持股比例和份额，股金来源等方面设计的要求。

## 【知识要求】

### 一、员工持股制度的产生和发展

#### 1. 员工持股制度的产生

员工持股制度（Employee Stock Ownership Plan, ESOP）是由企业员工拥有本企业产权的一种股份制形式。员工持股制度起源于美国。早在1956年，美国前参议员路易斯·凯尔索（Louis Kelso）就提出了“二元经济学”理论，他认为，在正常的经济运行中，任何人不仅通过其劳动获得收入，而且还必须通过资本获得收入，劳动和资本带来的两种收入都是人的基本权利。凯尔索还认为，人类社会需要一种既能鼓励社会公平，又能促进经济增长的制度，这种制度使任何人都可以获得两种收入，从而激发人们的创造性和责任感，否则社会将因贫富不均而崩溃。对于美国而言，使普通劳动

者广泛享有资本，会对美国经济产生积极影响。这种观点体现了当时“民主资本主义”的思想，是“分享制度”的进一步发展。

为了实现这一目的，凯尔索等人设计了“员工持股计划”。其主要内容是：企业成立一个专门的员工持股信托基金会，基金会由企业全面担保，贷款认购企业股票。企业每年按工资总额的一定比例提取资金，投入到员工持股信托基金会，以偿还贷款。当贷款还清后，该基金会根据员工相应的工资水平或劳动贡献的大小，把股票分配到每名员工的“员工持股计划账户”上。员工离开企业或退休，可将股票卖还给员工持股信托基金会。这一做法实际上是把员工提供的劳动作为享有企业股权的依据。

## 2. 员工持股制度的发展

最早的ESOP，其目的是使一家小型的加利福尼亚州报纸连锁公司的雇员能够只借助于无抵押权的信贷，从其退休的雇主手中购买该公司，而不必降低他们的工资或动用储蓄。如今，以ESOP为代表的员工持股制度已越来越国际化。目前美国至少有10000家公司实行ESOP，涉及员工900万人左右，员工持股总值在2100亿美元以上，其中15%是上市公司，85%是非上市公司。在英国，1989年已有900多家公司采取了员工持股制，参加人数达225万人以上。现在，欧、亚、拉美和非洲已有50多个国家推行员工持股制度。

ESOP在短短30多年的时间里迅速发展，这与政府的支持是分不开的。以美国为例，自1974年以来，政府出台了多项法令给予ESOP税收优惠和其他支持。例如每年投入相当于年工资5%~25%的资金用于ESOP，而不是给员工加薪，则可免除高额的累进所得税，以后的股票红利收入、股本增值以及资本利得的纳税额较现时累进税要低得多。同时，银行为ESOP贷款，也可享受部分免税优惠。这些措施使得许多员工都愿意将现时收入转化为远期增值和所得，同时大大减轻了企业的融资成本。

ESOP的发展，除了政府税收和信贷上的优惠之外，还有其他原因。例如，为了招聘和挽留人才、激励员工、提高劳动生产率等，美军石油公司、美国电报电话公司、大西洋瑞契福公司、美国联合航空公司等不少大公司都采用了这一方法。最为典型的是微软公司，微软公司的总裁比尔·盖茨主要就是靠ESOP来激励大批人才献身微软事业的。1986年微软首次发行股票时，每100股的价格不过2100美元，如今这100股已膨胀到3600股，市值高达50万美元，公司的17800名雇员中，百万富翁就有3000多人。

## 二、员工持股计划的原则

在实践中，尽管企业的做法不尽相同，但其基本原则是：

1. 广泛参与原则。即要求公司员工广泛参与，至少要求70%的员工参与。
2. 有限原则。即限制每个员工所得股票的数量。

3. 按劳分配原则。凡付出劳动的员工就应获得收入，如同投入资本，就能获得利润一样。

此外，企业一般还规定，新员工必须要认购企业的股份，初始股份通常与其工资水平相适应，且必须在规定的认购期购买。

### 三、员工持股的分类

根据实行员工持股的动因，员工持股可以分为两类。

#### （一）福利分配型员工持股

这类员工持股一般是一种福利或奖励，如向优秀员工赠股、年终赠股代替年终奖金、利润分享采用股票形式支付、员工股票期权、企业贷款为员工购股等。它的主要特点是一种福利并分配赠与，因此往往不需要个人作出长期决策。福利性质的员工持股一般也没有集中运用员工的投票权，即参与权。福利性员工持股与其他福利没有本质的区别，而企业提供这些福利的目的是吸引员工和调动员工的积极性。福利分配型员工持股的主要形式和做法如下：

1. 年终分享利润以股票形式发放。这种情况在英国比较普遍。根据1978年财政法，很多企业实行一种以分配股票为形式的利润分享计划。

2. 美国的员工持股计划（ESOP）。即以大部分美国公司为代表实施的员工持股计划，它是指公司有计划地组织员工购买本企业股份，使员工分享企业一定比例的财产所有权，以此来促使员工更加主动、勤奋地工作，并使员工获得资本收入。目前，发达国家的员工持股制度多数属于这一类。

ESOP的主要形式有两种：一种是非借贷型，又称非杠杆化的ESOP，属于一种传统型的员工福利计划，即从公司利润中拿出一部分资金（通过公司章程规定的程序）购买本公司股票或直接由公司提供一部分股票作为员工劳动报酬，分到员工名下。另一种是由公司担保，从银行借款购买本公司股票分到个人名下。这种杠杆化的、纳税抵免型的ESOP，可以发挥出更多的功能，成为ESOP发展的重点。不论哪一种，都无须个人出资。

3. 按月、按季或年终时向员工赠送股票或期权。赠送股票或期权，过去主要是针对经理和高层管理者，目前这一做法已经逐步扩大到普通员工。

4. 向员工提供购买企业股票的权限和优惠。德国企业内部员工股的形式有多种：一是员工沉默股份，这种股票只参加分红，不承担企业风险，赢利时参加分红与普通股同息，亏损清算时退回本金，没有表决权；二是员工优先股，红利是固定的，亏损清算时不退还本金，也没有表决权；三是企业内部利润分配权，企业对一个3~5年期限的利润分配权规定一个价格，员工可以决定购买与否，分配权期限内参加企业利润分配，期满后自行作废，没有对应的资本。

5. 储蓄换取购买股票的权利。英国1980年的财政法规定，凡工作5年以上的全日制员工可以参加储蓄购买计划。参加的员工要同国家储蓄部或住

宅互助协会签约，同意在5年内每月发工资时储蓄10~150英镑，5年期满后，享有用储蓄积累以股票市价的9折购买本公司普通股票的权利，并得到一笔免税的红利，具体数额由公司的董事会决定。如果员工提前离开企业，也就丧失了购买股票的权利，但不影响储蓄本身。

## （二）风险交易型员工持股

这种类型的员工持股一般需要个人有所付出，是劳资交易行为，需要员工作出长期性决策。这种员工持股具有明显的新制度资源引入性，而缺少短期获利的意向性，员工具有投票权和参与管理权。如果制度引入失败或无效，则需要员工承担投资和工资降低的双重风险。风险交易型员工持股一般建立有员工持股会，以集中个人投资的意愿并行使权利。

风险交易型员工持股可分为三种情况：

1. 日本模式。主要是稳定经营的企业和发展壮大中的企业，员工出钱或由企业扣缴工资、奖金购买企业股票，或者得到稳定的红利，或者可以在股市上增值变现。因此，员工愿意购买。

2. 美国模式。主要是为拯救本企业而动员员工持股的公司，即经营不景气、濒临倒闭的公司，其内部员工通过员工入股计划购买本企业部分或全部股份，以拯救公司，保住自己的职位。在许多情况下，员工的信心和参与是拯救企业的重要因素。美国的威尔顿钢铁公司、美国西北航空公司、美国联合航空公司等都属于这一类。

3. 合作制企业的员工持股。其特点是员工既是劳动资源的提供者，也是企业资本资源的提供者，员工拥有企业利润分配和控制权利。

## 四、员工持股计划的效果

国外大量企业研究的结果表明，员工持股制只有与员工参与管理结合在一起，才会对企业效率产生重要的影响。

通过对员工购买不景气公司股份而重组起来的员工股份所有制企业的专门考察发现，其经营效果普遍好于改制前，公司被员工购买后基本转变为赢利企业。尽管很多情况应归因于市场条件下的有利变化，但研究认为，劳动生产率提高对公司经营的成功有着很大的贡献。以美国西北航空公司为例，1993年，该公司采用员工购买股份的方式避免了公司破产的后果，公司员工主动减薪15%，换取了公司30%的股权。员工提出的改善管理的建议帮助公司每年节省1亿美元。1994年上市时每股才13美元的西北航空公司股票，1995年曾高达53.5美元。

在实行了ESOP后，人们觉得自己和公司的联系更加紧密了。作为公司够股东，员工们希望这一计划发挥作用，使其股票价格上扬，以便在退休或离开公司时拿到更多的净资产。美国员工所有制中心公布的资料显示，实行ESOP并允许员工参与管理的公司，比没有实施该计划的公司利润增长率高出8%。1992—1995年进行的一些调查也显示，对员工拥有本企业10%以

上股权的公司进行投资，收益要比一般投资的平均收益高一倍以上。然而，并非所有实行ESOP的公司都取得了良好的效益，有的公司甚至因此而濒临倒闭。其原因主要是：

1. 有些成为公司股东后的雇员，片面认为现在的公司资产有一份是自己的，自己也是公司的“老板”，有了公司的保障感，任意违反规章制度，只关心分利分红，导致公司对员工的管理出现困难。一般这种尴尬的现象发生在大企业中。

2. “搭便车”的传染病很容易在企业中蔓延开来，导致员工采取“偷懒”或其他利己的行为，形成“大锅饭”。

3. 一种极端的情况是有些雇员成为公司股东后，出现直接干预企业的正常生产经营业务活动，扰乱了企业日常管理秩序的现象。

4. 公司的不规范行为也是导致ESOP在这些公司失败的原因之一。按照美国的有关立法，如果公司实行ESOP，公司向购买股份的员工提供的资金，在规定的范围内可作为企业的支出项目，只缴纳所得税。同时，ESOP可取代公司所承担的支付给保险机构的员工那部分养老抚恤金。另外，公司还可获得政府的贷款或担保及公司在受到进口商品冲击时，政府为其提供贸易保护，结果造成一些公司仅仅是为获得税收和信贷上的优惠，尤其是为减少福利支出等而实行ESOP，员工获得股份后并未享受到股东的正当权益，从而挫伤了他们的积极性。

总之，西方企业推行员工持股制度的实践表明，该制度虽然取得了较好的绩效，获得了较大的发展，但也并非尽善尽美。

## 五、企业内部员工的持股计划

企业内部员工持股计划一般是指我国企业改制时内部员工个人出资认购并持有本单位的部分股份，或者由单位的持股会集中统一管理的一种新型的组织形式，其表现形式可以是股票、认购权证、出资证明书等。

企业内部员工股具有下面一些特点：

1. 内部员工股一般不可以流通、上市、上柜、继承、赠送。也就是说，内部员工具有高度的内部性和完全的封闭性。当员工要脱离企业（与企业解除劳动合同关系，如调离、自动离职、停薪留职、被辞退或解聘、开除或死亡等），其所持有的股份必须由企业购回，转作预留股份。内部员工股的这一特点是出于企业的长远和稳定发展的需要，它使得员工和企业生存息息相关。尽管这一特性阻碍企业资本的重组和资源的重新配置，不利于劳动力的自由流动和重新配置，但是，这种股权结构对于企业的经营起着“自动稳压器”的作用，稳定了企业的基本结构。

2. 内部员工持股自愿原则。企业的员工可以不参股，但他只能够获取工资性收入，而不能像持股员工那样既领取工资性收入，又能得到税后利润分红。现实生活中有一些改制的企业在发行股票的时候，其领导人强迫所

有员工必须购买一定额度的股份，否则将视为自愿解除劳动合同。这种做法明显违背了《劳动法》和《公司法》，应该坚决杜绝。

3. 内部员工股同其他股份一样同股同权同利，坚持“风险共担、利益共享”的原则。购买股份的员工都享有“一股一票”的权利，通过参加股东大会来行使其管理权和决策权。企业赢利时，按照同利原则，与其他股份一样参与股息和红利的分配；企业亏损时，按照风险共担原则，与其他股份一样承担亏损。

## 【能力要求】

目前，我国还没有关于实施员工持股计划的统一的法规，因此在实施中多数属于探索性质，但以下一些内容或基本步骤则是具有一定指导意义的。

### 一、员工持股计划可行性研究

在推行ESOP之前，必须明确实施员工持股计划的目的，并从企业内外部的环境和条件出发，对ESOP在本企业内推行的可行性进行系统而全面的研究，在没有充分思想和组织准备的情况下，将会带来事倍功半的结果。ESOP项目的可行性研究涉及实施员工持股计划的目的、政策的允许程度、对企业预期激励效果的评价、财务计划、股东的意见统一等多方面的内容。

### 二、对企业进行全面价值评估

员工持股计划（ESOP）涉及所有权的变化，因此，合理公正的价值评估对于计划的员工和企业双方来说都是十分必要的。企业价值高估，显然员工不会购买；而企业价值低估，则损坏企业所有者的利益，在我国则主要表现为国有资产的流失。

### 三、聘请专业咨询机构参与计划的制订

由于我国绝大多数企业没有在完善的市场机制下运营及其经营管理的经验，因而缺乏对于除产品经营外的经营能力，特别是对于这样一项需要综合技术、涉及多个部门和复杂关系界定的工程，聘请富有专业经验和知识人才优势的咨询顾问机构参与是必要的。

### 四、确定员工持股的份额和分配比例

在我国，由于国有企业的特殊属性，员工在为企业工作过程中所累积的劳动成果未全部得以实现。因此，在确定员工持股的比例时，既要考虑对员工激励的需要，也要考虑员工的劳动贡献所应得的报酬股份。另外，员工持股的比例也要与计划的动机相一致，既能够起到激励员工的作用，又不会损坏企业所有者的利益。

### 五、明确员工持股的管理机构

在我国，各个企业基本上存在着较为健全的工会组织，因此，员工持股的管理机构将是企业的工会组织。而对于一些大型的企业来说，借鉴国外的经验，由外部的信托机构、基金管理机构来管理员工持股也是可行的。

## 六、解决实施计划的资金筹集问题

在国外，实施EsOP的资金，其主要来源是金融机构的贷款，而就我国目前的情况来说，则仍然以员工自有资金为主，企业只提供部分低息借款。对于金融机构如何介入EsOP，目前我国还没有先例，但是不管从哪个方面讲，这种做法都具有可行性，并且对于解决银行贷款的出路问题，启动投资和消费具有一定的促进作用。

## 七、制订详细的计划实施程序

详细的ESOP实施程序和步骤主要应体现在员工持股的章程上。章程应对计划的原则、参加者的资格、管理机构、财务政策、分配办法、员工责任、股份的回购等一系列问题作出明确的规定。

## 八、制作审批材料。履行审批程序

我国各地的企业要想使ESOP得以实施，一般应当通过必要的审批程序，如经过集团公司、体改办、国资管理部门、经委等部门审批。

### 【注意事项】

#### 一、员工持股试点企业的条件

按照我国企业主管部门关于建立现代企业制度的要求，国有企业要进行员工持股计划的试点，必须经过企业主管部门的批准，并且目前仅限于实行股份制改造或产权管理清晰的竞争性企业。

#### 二、持股人员的参与范围

员工持股制度侧重于长期激励，要求参与人员与企业有长期相对稳定的劳动关系。因此，参股员工应该是有在所在企业长期工作的愿望，并与企业签订了无固定期限或有较长固定期限劳动合同的员工。离退休人员、短期合同制员工、试用工、临时工，不宜列入参与范围。即使是与企业签订了较长固定期限的劳动合同，但有迹象表明其不愿与企业保持长久劳动关系的员工，也不宜列入参与范围或强迫列入参与范围。

#### 三、员工持股比例和股份认购

##### （一）合理确定员工总股金及其占总股金的比例

从上海市和深圳市的情况看，员工持有股份占企业全部股份的比例约为25%，但是，因行业和企业规模不同，差别很大。在资本密集型企业 and 大型企业中，由于企业资本总量巨大，相比之下，员工出资能力有限，所以，员工持有股份在初期一般占到5%。而在劳动密集型企业，员工持有股份占到25%以上是很常见的，甚至超过了50%，实现了员工控股。究竟多大比例合适，主要决定于以下几个因素：①需要员工在多大程度上参与经营决策和管理。员工持有股份越多，参与程度就越深。②员工认购股份的积极性和出资能力如何。如果员工认购股份的愿望强烈，承担风险的能力较强，并且可以拿出较多的入股资金，就可以提高员工持股比例。③企业具备素质较高的

能够顺利运行员工持股制度的人才，管理水平高，可以赢得员工和企业的信任，这样也可以提高员工持股的比例。④要确定个人的股金及其在总股本中的比例。总的来说，不宜平均，也不宜差别太大。企业可以根据劳动岗位的重要性、劳动贡献大小和员工工龄长短综合考虑。总的原则是，职位越高、贡献越大、工龄越长，员工获得的收益和承担的风险就应该越大。一般来说，企业经营管理人员、业务和技术骨干的持股数额可适当高于一般员工，但企业股份不能过分集中在少数人手里。经营者持股数额一般以本企业员工平均持股数的5~15倍为宜。

#### （二）认购股份的数量必须有上下限的限制

例如，深圳华为技术有限公司根据员工贡献大小来分配员工股。又如，青岛海信集团1997年对其所属的具有法人资格的小企业——青岛计数器厂实行股份合作制改造。两个小企业以募股的方式向企业的员工出售国有资产，其募股方案是：现任的厂领导（董事会成员），正职购股50万元，其他副职购股10万元。厂正、副职所购股份之和占企业股份的30%。一般员工基本股是0.5万元，根据工龄，可以在一定限度内自愿多买。如5年以下工龄者可以认购0.5万~1万元；5~10年工龄者可以认购0.6万~1.2万元；10~15年工龄者可以认购0.7万~10.4万元，以此类推。关于内部员工股的认购程序，某地国有企业员工持股试点经验值得借鉴。该地区企业主管部门规定，企业在发售股份之前，应该制订员工持股计划，经持股员工集体讨论并经股东会审查员工的购股资格，根据员工股份认购方案及审查的认购条件确定员工个人的持股额度，持股会通知员工持股额度并与员工办理购股手续，员工向持股会交付股款，签订借（贷）款合同，持股会向员工出具“员工产权证明书”。持股会必须以自己的名义从企业认购足额的股份以备员工认购他们所需要的股份。

#### 四、股金来源

根据企业具体情况，可考虑以下途径：

1. 员工个人出资购买。
2. 历年工资储备金节余或公益金节余。
3. 企业担保员工个人贷款。
4. 用企业的奖励基金和福利基金直接奖励给优秀员工。
5. 科技人员科技成果折股。

## 第五单元 特殊群体的薪资制度设计

### 【学习目标】

通过学习掌握设计特殊群体薪资制度的原则，特殊群体的各种薪资模式，能够为特殊群体设计薪资制度。

## 【知识要求】

### 一、专业技术人员薪资制度设计

#### (一) 专业技术人员薪资制度设计的原则

##### 1. 人力资本投资补偿与回报原则

专业技术人员在进入劳动领域之前，一般都进行了高于一般水平的人力资本投资；进入劳动领域之后，由于要不断地进行知识更新，并开拓新的科学技术领域，因此仍要继续进行高水平的人力资本投资。这就要求专业技术人员的工资报酬不仅要补偿他们的人力资本投资，使专业技术人员的收入首先反映从事科技工作的劳动力的生产成本，这是决定专业技术人员价值的一个方面，而且还应该按照市场规律以高于一般物质资本投资的内在报酬率使专业技术人员获得人力资本投资的收益。

##### 2. 高产出高报酬的原则

在进入劳动领域之后，由于科技是第一生产力，专业技术人员创造的劳动价值远远高于一般劳动者，即其边际生产率远远高于一般劳动者的边际生产率。按照现代工资决定理论，从需求的角度讲，工资水平的高低是由边际生产率决定的。既然专业技术人员创造了较高的生产率，那么，付给他们较高的劳动报酬也就理所当然了。

##### 3. 反映科技人才稀缺性的原则

在市场条件下，工资水平是由供求的均衡价格决定的。其中，供不应求，即稀缺的劳动力，其工资价格往往高于其价值。因此，不能把供不应求的专业技术人员的劳动报酬简单地同供过于求的一般劳动力的工资水平作比较。在专业技术人员极为稀缺的情况下，主动适应专业技术人员价位上扬的态势，按照高于专业技术人员价值的价格决定专业技术人员的报酬，是企业主动运用价值规律的明智选择。

##### 4. 竞争力优先的原则

对内平等、对外具有竞争力是目前企业设计员工工资水平的一个重要原则。对内平等，即在内部分配中，强调多劳多得、同工同酬。对外具有竞争力，即不仅做到薪资留人，而且做到薪资吸引人。但在处理对内平等和对外具有竞争力的关系中，应把专业技术人员的薪资对外具有竞争力放在第一位。否则，就做不到薪资留住人才、吸引人才，甚至有流失的危险。而科技人才一旦流失，补充起来又是相当困难。

##### 5. 尊重知识、尊重人才的原则

首先，应当重视科技人才的投资，就是要把钱用在刀刃上，企业没钱也不能穷了专业技术人员，要在收入水平上充分体现知识和人才的价值，使专业技术人员对自己的收入具有满足感，从而振奋精神投入科研工作。其次，知识劳动者在很大程度上是自我激励，而不是在别人的督促之下工作，只要工作环境氛围好，他们的积极性和创造性就容易被开发出来。所以，管理者

主要是给他们创造良好的工作氛围，即珍视他们劳动的独立性，在工作中提供协助和爱护，重视和尊重他们的工作，吸收他们参与决策等。

## （二）专业技术人员的薪资模式

按照上述原则，设计专业技术人员工资收入的出发点：一是收入水平要高；二是重在激励，鼓励科技创新；三是激励方式结合本企业实际，形式灵活，重在讲实效。

概括起来，专业技术人员主要的薪酬模式有以下几种：

### 1. 单一的高工资模式

单一的高工资模式，就是一般不给予奖金，二是给予高工资。特别适用于从事基础性研究，即在短期内无法确定准确的工作目标，进而无法把工作成果作为工资决定基础的专业技术研发工作。

### 2. 较高的工资加奖金

这种模式以科研职位等级和能力资格为基础。首先要确定较高水平的工资，然后仍以较高的职位等级为基础，按照企业奖金占工资的一般比例水平确定奖金水平，此种模式一般与专业技术人员的具体业绩联系不大，收入也较为稳定，基本保证了专业技术人员在员工收入排序中的地位，但激励作用一般。

### 3. 较高的工资加科技成果转化提成制

这种模式多适用于担负新产品开发的专业技术人员。为了鼓励专业技术人员瞄准市场，多出成果、快出成果，采取了产品销售收入提成、销售净收入提成或利润提成的办法。这种方式的激励作用是显而易见的。

## （三）科研项目工资制

此种模式是指将专业技术人员的工资列入科研项目费，往往按项目实行费用包干制，它采用的是按任务定工资的方法，其目的是鼓励专业技术人员快出成果。采用这一模式，往往还有后续的其他激励措施，如销售提成奖励等。

## （四）股权激励

股权激励有不同的形式：专业技术人员股份优先购买权，并鼓励专业技术人员持有公司较多的股份；向专业技术人员赠送干股；科研成果折股；重在具有长期激励机制的股票期权；兼有激励与约束机制的期权等。

## 二、外派员工的薪资制度设计

外派员工通常是指那些因为短期使命而被派至国外工作的员工。他们的任期可能会持续1~5年，典型情况下为2~3年。

### （一）企业国际化的不同阶段以及外派政策（见表5—15）

### （二）外派员工的定价方式

1. 谈判法。采取谈判的方式来与每一位员工进行单独交涉。
2. 当地定价法。所谓当地定价法，是指向处于类似职位的外派人员支

付与东道国员工相同数量的薪酬。

表5—15 外派员工的不同阶段与类型比较表

不同阶段	外派员工的类型	外派员工的理念
起步阶段	皆为母国外派员工	完成工作任务
国际事业部阶段	大多数是母国外派员工，部分是第三国外派员工	即兴发挥
跨国经营的初始阶段	母国外派员工逐渐被第三国外派员工和东道国员工取代	将职业生涯设计与薪酬支付相结合
跨国经营的成熟阶段	更多地使用较为有利于成本节约的外派员工	在国内和国外都面临更大的职业风险
全球化公司	立足全球网罗人才，不关心国籍问题	良好的职业生涯设计和归国计划

3. 平衡定价法。平衡定价法的目的在于通过给员工支付一定数量的薪酬，确保员工在东道国享受与母国相同或相近的生活水平，并使得其薪酬水平、薪酬结构与母国同事始终具有一定的可比性。

4. 一次性支付法。当企业使用一次性支付法时，它会在员工的基本薪酬和各种奖金之外附加一笔额外的补贴。这笔钱通常都是一次性付清，员工可以随心所欲地支配。

5. 自助餐法。所谓自助餐法，就是指企业向员工提供各种不同的薪酬组合来供员工选择。

(三) 几种不同外派类型的薪资定价方式 (见表5—16)

### 三、管理人员的薪资制度设计

#### (一) 管理人员的薪酬构成

基本薪酬。绝大多数企业都会选择使管理层的基本薪酬水平超出市场平均水平，至少相当于市场平均水平。

短期奖金。一般情况下，企业向管理人员支付短期奖金，旨在对其在特定的时间段里（通常是一年）为组织绩效作出的贡献进行报酬和奖励。

长期奖金。长期奖金则通常是延期支付的，它与组织的长期经营绩效具有紧密的联系，其主要目的在于通过经济上的利益关系促使管理层和企业的经营目标保持一致，从而激励管理者关注企业的长期发展以及持续性地达到更高的绩效水平。

福利与服务。管理者，尤其是高层管理者，通常都能得到名目众多的福利和服务。

#### (二) 高层管理人员的薪酬管理

总的来说，在高层管理人员的总体薪酬中，基本薪酬所占的比重相对较小，而短期奖金和长期奖金所占的比重往往较大。

表5—16 不同外派类型的薪酬决定方式

定价方式	适用对象	优势	劣势
谈判法	特殊情况下，外派员工较少的企业	比较简单	外派员工人数增加以后，操作难度会加大
当地定价法	长期性的外派任务 初级外派人员	管理简便保持与当地员工之间的公平性	外派员工的经济状况与当地员工之间本来就存在较大的差异 常常需要通过谈判来加以补充
平衡定价法	有经验的中高层管理人员 外派管理人员	保持与国内同事之间的平衡 便于员工在企业内部的流动和重新返回	管理起来难度相对较大 会产生既得享受资格的要求 会侵蚀外派人员的经济收入
一次性支付法	只执行短期任务（少于3年），并且会回国的外派员工	比平衡定价法更有利于保持与国内同事之间的平衡 不会侵蚀外派人员的经济收入	汇率的变动使得其无法适用于所有的外派人员，只能适用于相当短期的外派任务
自助餐法	高层外派管理人员 相对于基本薪酬来说，总体收入比较高的外派人员	比其他做法的成本有效性更高	很难满足那些需求各异的传统外派员工的需要

首先，企业高层管理人员的基本薪酬通常都是由以董事会主席为首的薪酬委员会来确定，决策的依据是上一年度的企业总体经营业绩以及对外部市场薪酬调查数据的分析。

其次，以年终奖形式出现的短期奖金在高级经营管理者的薪酬当中起着非常重要的作用。

再次，长期奖金在高级经营管理人员的总报酬中所占的比重也越来越大，其中主要是各种股票选择权计划。

最后，福利和服务在高级经营管理人员的薪酬收入中也起着越来越不可忽视的作用。

### （三）高层管理者的薪酬管理策略

1. 将高层经营管理人员的薪酬与经营风险联系在一起。一般的情况是，高层管理人员的薪酬总额越高，则他们所获得报酬中与风险相联系的那部分所占的比例也越高。

2. 确定正确的绩效评价方法。为了提高绩效，很多组织已经选择了一些更为全面和广泛的经济指标，例如经济附加价值（EVA）、市场份额和市

市场占有率等绩效评价指标。

3. 实现高层管理者和股东之间的平衡。为了使得两者之间的目标协调一致，企业通常会要求高层管理者承担更多的风险、经历更长的决策期，并通过赋予他们一定的所有权以增强其参与意识。

4. 更好地支持企业文化。高层管理者的任务之一就是要给组织里的其他职位制定新的行为方式和确立新的价值观。

#### （四）管理层与员工之间薪酬沟通的重要性

管理层与员工之间的不信任，管理者缺乏沟通的技巧，可能会使一些设计良好的报酬制度的实际效果大打折扣。员工在不信任决策的公平性时，他们可能怀疑甚至厌恶那些绩效奖金。薪酬水平本身以及薪酬是否符合劳动力市场状况等也可能受到员工的质疑。

针对薪酬政策及其目的进行沟通、吸收员工参与制度设计、促进管理者和员工之间的相互信任，会使带有缺陷的薪酬系统变得更为有效。

此外，人力资源管理部门和部门经理人员之间也有可能产生冲突：前者希望改进薪酬制度，而后者希望按照个人认为适当的水平和方式来支付薪酬。例如，当薪酬的外部竞争性和内部一致性之间存在冲突时。

### 四、销售人员的薪资制度设计

#### （一）销售人员薪酬方案举例

##### 1. 销售人员薪酬方案：纯佣金制

基本薪酬：没有。

佣金：根据实际销售业绩浮动计发，上不封顶。

##### 2. 销售人员薪酬方案：基本薪酬+佣金

基本薪酬：有。

佣金：根据实际销售业绩浮动计发，上不封顶。

##### 3. 销售人员薪酬计划：基本薪酬+奖金

基本薪酬：有。

奖金：根据实际销售业绩浮动计发，上限封顶。

##### 4. 销售人员薪酬计划：基本薪酬+佣金+奖金

基本薪酬：有。

佣金：每月发放，佣金比率为销售额的一定百分比。

奖金：季度发放，相当于佣金的百分比。

目标薪酬：上不封顶。

#### （二）销售人员薪酬方案的设计步骤

##### 1. 评估现有的薪酬计划

（1）对经营战略的支持程度。任何一种销售人员薪酬计划实际上都为销售队伍制定了明确的目标，薪酬计划中的绩效评价指标以及评价办法其实就是对企业所要达成的经营战略，以及期望销售人员完成的目标所作的一种事

实上的陈述。

(2) 是否达到了支出目标。从企业的角度来说,理想的薪酬支出状态是,实际的薪酬支付应当是围绕目标薪酬水平而呈现出来的一种正态分布。

(3) 是否提高了销售人员队伍的有效性。销售人员的薪酬计划还应当有助于销售人员的能力增长,尽管对销售人员的能力增长状况进行判断可能存在一定的困难。

## 2. 设计新的薪酬方案

制订方案时,应当对销售人员薪酬计划的覆盖范围,薪酬组合的形式,绩效衡量的标准,奖励的计算公式等作出具体的说明。

## 3. 执行新的薪酬方案

计划的发布与沟通。对销售人员薪酬计划的说明应当能够揭示新的薪酬计划的目的是以及所涉及奖金或佣金的计算方法,然后还可能回答员工最有可能提出的一些问题。

对一线的销售管理人员进行相关培训。在新的销售人员薪酬计划实施的时候,对一线的销售管理人员进行培训通常是必要的。

对新的薪酬方案实施情况进行监控。在新的销售人员薪酬计划开始执行之后的一段时间里,企业还必须对计划的执行情况进行跟踪和有效监控,以确保销售人员能够正确理解新的薪酬计划。

## 4. 评价新的薪酬方案

(1) 客户方面。对于销售人员薪酬计划所产生结果的一个经常性衡量指标是对不同类型客户的销售额。

(2) 产品方面。在销售多种产品的企业中,有些产品比其他一些产品所产生的利润率显然要高得多。如果企业的产品销售战略已经确定,那么一种比较好的分析方法是,看一看到底有多少奖金或者佣金被用来对新产品销售进行奖励或者是对企业主推产品的销售状况进行奖励。

(3) 成本与生产率指标。一般情况下,企业销售人员的奖励预算都是基于预期的销售额确定的。

## 【能力要求】

### 一、成熟曲线在专业技术人员薪资体系设计中的应用

#### (一) 双通道职业阶梯

专业技术人员工资的焦点在于,为他们所受的科学性或智力性的特殊教育和训练提供回报。专业技术人员面临的一个特殊工资问题是:在他们参加工作的最初几年里把自己学到的最新知识应用到实践中是其主要目标,这样,他们的知识对于企业是一种宝贵的资源。但是,他们的知识将逐渐过时。工资增加与知识过时非常相似。参加工作的早些年间,专业技术人员的增资速度比平均增资速度(与其他职业领域的员工相比)快。10年之后,

增资速度比平均增资速度慢，而在15~20年这段时期，工资增长线急剧下滑，其部分原因是“工资高原”的出现，这时许多专业技术人员转换职业，如进入管理阶层或暂时离开工作岗位去更新自己的科学知识等。一些企业努力去应付高原效应，给成熟的专业技术人员提供不同职业发展的机会，以提高他们的激励水平。

因此，其结果就促成了双通道职业的形成，即管理性岗位和技术性岗位的晋升阶梯。

双通道职业阶梯实际上提供的是在企业中发展的两条不同的路径。第一条路径，即管理阶梯的晋升，是指通过监督或指导责任的加重而获得升迁机会；第二条路径，即技术阶梯的晋升则是通过专业贡献的增大来实现的，而且这种专业贡献不以监督、管理员工为主要内容。专业技术人员在职业生涯的某些阶段，有机会选择是进入管理轨道还是继续他们专业技术研发的轨道。对于他们而言，双通道职业阶梯提供的不仅是更大的晋升机会，而且是技术轨道的最高基本工资，这个工资可以接近高层管理职位的最高基本工资。促成这两条路径的原因有两个方面：一是从技术阶梯争取晋升机会所受限制较多，通常不及管理阶梯晋升的机会多、晋升快；二是企业最高层一般情况下都是属于管理性质的职位，所以专业人员发展到一定的程度，若想在企业中继续晋升，只有逐渐脱离原有专业，向管理方向发展。

## （二）成熟曲线

在专业技术人员一整套薪资体系的设计中，要面临的另一个重要问题是如何实现薪资的公正公平。正是知识及其传播的性质，要求专业技术人员要在企业内相互配合、密切协作。事实上，专业技术人员倾向于拿自己与那些同期进入劳动力市场的其他毕业生相比较，考虑其所得报酬是否公平。一部分是出于这个原因，另一部分是出于这种职业的工资和工作内容经常变化，企业在决定他们工资时，主要依据市场数据，这导致了成熟曲线的应用。成熟曲线（Maturity Curve）描述了某一类工作的市场报酬的分布状况，它最初主要用来确定从事专业技术工作人员的工资率。企业大型的研发机构雇用了成百上千的专业技术人员，但是，通过详细的工作分析来确定专业技术岗位工作的相对重要性比较困难。而且，专业人员本身往往对其工作具有非同寻常的影响，因此，相对于任职者的知识、态度、技能和努力程度，工作岗位的要求扮演着次要的角色。目前，知识性工作（Knowledge-Based Jobs）越来越多，在这种情况下成熟曲线方法为管理知识性员工的报酬奠定了坚实的基础。

成熟曲线反映的是专业技术人员报酬与劳动力市场上工作年限之间的关系。总体而言，调查机构把调查者的工资当做是他取得最后一个学位之后年限的函数，在此基础上搜寻有关信息，其目的在于衡量被调查者的工作年限与其技术的过时程度的关系。

贝尔实验室等机构开发使用了成熟曲线，以获得学士学位后的工作年数作为X轴，以工资率作为y轴，如图5~11所示。使用获得学士学位后的年数作为成熟曲线的一个维度的理论依据在于，专业员工必须具备一定的条件才可能被雇用，而且在被雇用后也必须具有一定的经验，才能精通他们从事的专业性技术工作。因此，成熟曲线能够很好地反映这类工作岗位的市场价值。

有些员工在同一年获得学士学位，但是，这并不意味着他们为公司创造的价值是一样的。借助成熟曲线的开发方法，一系列曲线被开发出来；不同的曲线反映员工不同的价值水平，每一条曲线规定了特定种类的员工在一个时间序列中的价值。工资率的分布反映了一定的绩效水平，把属于同一工资分布的点连接起来就得到了一条成熟曲线。事实上，获得学士学位后的年数这一维度只是一个代名词，它可以是反映员工经验、知识、技能或责任的不同报酬因素，具体是什么因素取决于实际应用时对报酬因素的界定。

成熟曲线和经验曲线具有一定程度的相似性。在5~7年中，曲线陡峭上升，然后趋于平缓，最后甚至轻微地向下倾斜。这种走势说明员工在其学士学位教育期间获取的知识随着时间的推移逐渐老化，体现了继续教育的必要性。成熟曲线在其较晚阶段向下倾斜意味着专业技术人员在某一领域工作了20~25年以后，其工资率会有所下降。但是，这种情况几乎从来没有发生在某一个特定个人身上，对此，比较合适的一种解释是，在进行特定时点的测量时，获得高工资的专业技术人员离开了他们原来从事的专业领域，转而从事其他工作，如私人咨询或管理工作，从而导致成熟曲线在不同时期描述了不同群体的工资水平。成熟曲线是某一个固定时期内高级人才市场薪资水平的反映，它不能用来预测任何个人的工资变化轨迹。

### （三）成熟曲线的应用

一个企业在了解市场情况的基础上，兼顾自身的薪资策略，调整或设计其工资结构。在工资结构中，工资等级一般随着市场变化进行调整，而员工个人的工资是其所从事工作的价值和其工作绩效的函数。在工资管理中，成熟曲线可以用于工资率的确定或控制。具体来说，它有三个方面的作用：

#### 1. 明确企业工资水平的市场地位

一个企业通过调查相关专业性工作的市场数据，了解有关专业人员获得学士学位以来的工资水平，通过比较本企业提供的工资水平和市场上同类工作的工资水平，企业能够评估其工资水平的市场竞争力。

#### 2. 决定员工的工资等级。

使用成熟曲线来进行工资管理的企业通常把每个员工与某一条成熟曲线联系起来，与某一员工对应的曲线应该与该员工的绩效表现具有最好的吻合度。对于新员工，企业可能根据他的大学成绩、所修课程和所读大学的性质来估计其可能会有的绩效水平。当他工作了一段时间，接受了某种绩效评估

以后，就用他的绩效等级来取代先前根据其所受教育估计的绩效等级，使之对应于某一条成熟曲线。一个好的绩效评估体系对成熟曲线应用的成功至关重要。因此，给专业技术人员评定工资等级时，一些公司只把成熟曲线反映的市场状况作为次要的考虑因素。

企业可以采用多种方法将员工和不同的成熟曲线对应起来。例如，按照绩效水平把员工分为三类——优秀、胜任和合格，那么，优秀群体（绩效水平最高的25%的员工）大概按照以75%标记的曲线获得工资；胜任群体（绩效水平中间的50%的员工）大概按照以50%标记的曲线获得工资；合格群体（绩效水平较低的25%的员工）大概按照以25%标记的曲线获得工资，如图5—11所示。

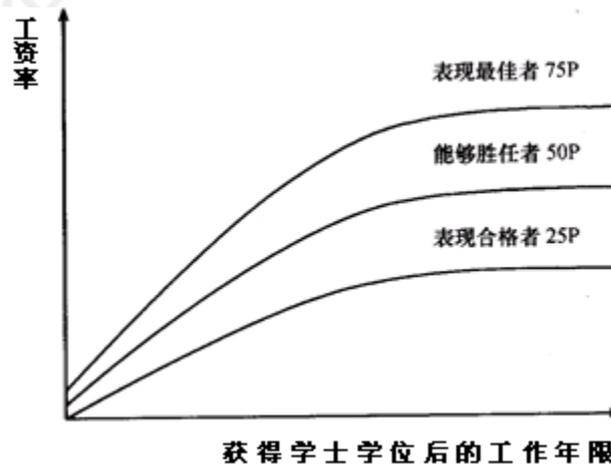


图5—11 工作年限与工资率的成熟曲线图

### 3. 工资调整

成熟曲线根据实际调查数据绘制而成，因而在一定程度上反映了企业界实际支付给同类工作的工资分布状况。同一被测量群体所对应的成熟曲线在不同年份会有所不同，这说明市场对工作价值的评价是动态变化的。因此，工资专家会根据它来调整工资结构，以便与市场保持一致；或者以之为参考，对其内部开发的曲线作细微调整以反映市场的变化和企业的工资政策。

## 二、如何进行企业薪酬系统竞争力评价

### (一) 诊断法

指通过对企业竞争对手的薪酬系统的调查和了解，对本企业的薪酬系统进行全面诊断，找出与竞争对手在薪酬体系的激励方面存在的差距，在此基础上对系统进行改进。

### (二) 满意度调查

通过调查，收集企业内部员工认为薪酬制度是否公平的信息。

### (三) 招聘结果调查

通过是否随时都能够招聘到企业需要的高绩效员工来判定企业薪酬制度的竞争力水平。

#### （四）骨干员工流失率调查

有竞争力的薪酬系统可以作为薪酬制度是否成功的标准。这一标准可以通过企业绩效或骨干员工的流失率来衡量。

### 三、企业薪酬设计技巧举例

技巧1：基本工资按照内部一致性原则，绩效工资按市场竞争原则（企业成长及成熟阶段）。

技巧2：薪酬总量不变。基本工资低于市场水平，绩效工资高于市场水平，福利和劳动保护与竞争对手看齐（创新型、冒险型企业）。

技巧3：薪酬总量超过竞争对手或高于市场水平，但基本工资低于市场水平，绩效工资高于市场水平，福利和劳动保护与竞争对手看齐（如微软公司）。

技巧4：薪酬总量低于市场水平，绩效工资、福利和劳保等也低于市场水平（企业的老化阶段）。

技巧5：无总量控制，薪酬支付数量取决于绩效水平（灵活性薪酬政策）。

### 四、案例解读：解读鞍钢的“按岗位价值付酬”

在激烈的市场竞争中，一个公司要想立于不败之地，就需要有最优秀的工作为支撑，需要有最杰出的人力资源系统来保证公司的良性运作。而薪酬分配机制的好坏直接影响人力资源系统的整体效果。在此，通过了解其他企业的薪酬分配机制，期望对目前正在进行的薪酬制度改革能够有所启迪。

鞍山钢铁集团公司，简称鞍钢，是一家大型国有钢铁企业。随着企业竞争形势的变化，公司实行了多年的“岗位技能工资制”的分配机制已经不能适应公司未来发展的要求。为了保持企业的核心竞争力，吸引和保留优秀人才，该公司重新对岗位进行分类评价，将岗位价值贡献与收入分配紧密挂钩，建立以岗位价值为特征的薪酬分配体系。

以岗位价值为特征的薪酬分配体系是以劳动力市场价值为基础，按照效率优先、突出贡献、注重公平的原则，对企业内部各岗位进行分类评价，界定岗位相对价值。将岗位按其特点和价值取向划分为经营者岗位、管理和技术岗位、科研岗位、生产操作岗位。把在生产经营关键环节中起重要作用的岗位确定为关键岗位，以此调整收入分配结构，确定岗位分配形式和薪酬标准，使员工收入与岗位所创效益、贡献挂钩。并通过人力资源优化配置和有效激励，发挥各岗位最佳功能和最大效能，实现岗位价值最大化，形成适用于不同类型人员的薪酬分配体系。

#### （一）效益最大化，对经营者实行年薪制

针对经营者岗位具有决策性、风险性等特点，在兼顾职工整体收入水平的同时，建立经营者收入与经营效益、业绩紧密挂钩的分配机制。对经营者实行“基薪+效益年薪”的分配办法，激励经营者在完成生产经营计划的基础上，追求效益最大化的目标。

#### （二）按照岗位价值差别化，对管理、技术和生产操作人员实行岗薪工资制

针对管理、技术和生产操作岗位层级多、岗位间差别大，劳动成果以集体形式体现等特点，将收入分配、岗位贡献与企业效益有机结合，实现效率与公平的统一。按照岗位责任、知识技能、创新要求等要素，对所有管理、技术和生产操作岗位进行评价，建立职工收入与岗位、个人贡献及企业效益直接挂钩的分配机制，实行由岗位工资、年功工资和补贴构成的岗薪工资制。

#### （三）按照技术服务市场化，对科技人员实行科研项目效益工资制

科研岗位技术含量高，具有风险性和不确定性。因此，将科研人员收入与科研项目、成果效益挂钩，实行“基薪+科研项目效益提成”的分配办法。基薪以项目级别、市场价位确定；科研项目效益提成按科研项目所创利润额的一定比例提取。

#### （四）按照当期激励与长期激励相结合，对关键岗位试行远期奖励

鞍钢依据股票期权原理对关键岗位人员试行以远期激励为特点的奖励制度。即在现行分配办法的基础上，对关键岗位人员以奖励形式新增一部分收入进行期权延期兑现。

远期奖励额=本人当期收入×提取比例，提取比例参照本人实际贡献及市场价位确定。

鞍钢的“按岗位价值付酬”，充分体现了“赢利与亏损不一样、生产水平达到核定能力与没有达到核定能力不一样、在岗与不在岗不一样、责任大与责任小不一样、关键岗位与一般岗位不一样、有突出贡献与一般完成任务不一样”的薪酬分配理念。

### 五、案例讨论：朗讯的薪酬激励实例讲解

朗讯的薪酬结构由两部分构成。一部分是保障性薪酬，与员工的业绩关系不大，只与其岗位有关；另一部分是薪酬与业绩紧密挂钩。朗讯的特别之处在于，朗讯中国所有员工的薪酬都与朗讯全球的业绩有关，这是朗讯在全球执行GROWs行为文化的一种体现。朗讯专门有项奖——LUCENTAWARD，也称全球业绩奖。

朗讯的销售人员的待遇中有部分专门属于销售业绩的奖金，业务部门根据个人的销售业绩，每季度发放。在同行业中，朗讯薪酬中浮动部分比较

大，朗讯这样做是为了将公司每个员工的薪酬与公司的业绩挂钩。

### （一）薪酬的两大考虑

朗讯在执行薪酬制度时，不仅仅看公司内部的情况，而且将薪酬放到系统中考虑。朗讯的薪酬政策有两个考虑。一个方面的考虑是保持自己的薪酬在市场上有很大的竞争力。为此，朗讯每年委托专业的薪酬调查公司进行市场调查，以此来了解人才市场的宏观情形。这是大公司在制定薪酬标准时的通常做法。另一个方面的考虑是人力成本因素。综合这些考虑之后，人力资源部会根据市场情况给公司提出一个薪酬的原则性建议，指导所有的劳资工作。人力资源部将各种调查汇总后会告诉业务部门总体的市场情况，在这个情况下每个部门有一个预算，主管在预算允许的情况下对员工的待遇作出调整决定。

人力资源部必须对公司在6个月内的业务发展需要的人力情况非常了解。

朗讯在加薪时做到对员工尽可能地透明，让每个人知道其加薪的原因。加薪时员工的主管会找员工谈，根据你今年的业绩，你可以加多少薪酬。每年的12月1日是加薪日，公司加薪的总体方案出台后，人力总监会和各地做薪酬管理的经理进行交流，告诉员工当年薪酬的总体情况，市场调查的结果是今年的变化是什么，加薪的时间进度是什么。

公司每年加薪的最主要目的是保证朗讯在人才市场增加些竞争力。

### （二）学历慢慢淡出

朗讯在招聘人才时比较重视学历，贝尔实验室1999年招了200人，大部分是研究生以上学历，“对于从大学刚刚毕业的学生，学历是我们的基本要求”。对其他的市场销售工作，基本的学历是重要的，但是经验更加重要。无论做市场还是做研发，待遇、晋升和学历的关系慢慢消失。在薪酬方面，朗讯是 Merit pay 即根据工作表现决定薪酬。进了朗讯以后，薪酬和职业发展跟学历工龄的关系越来越淡化，基本上跟员工的职位和业绩挂钩。

### （三）薪酬的悖论

一方面，高薪酬能够留住人才，所以每年的加薪必然也能够留住人才；另一方面，薪酬不能任意上涨，必须和人才市场的情况挂钩，如果有人因为薪酬问题提出辞职，很多情况下是让他走或者用别的办法留人，所以薪酬留人本身是个悖论，这里面有些讲究，人力资源部在这方面一般很“抠”。

在成熟的企业里，通常情况是薪酬涨多少跟人力资源部没有太大关系。所以涨薪必须有制度和根据，例如业绩评估，这就牵涉到整个系统，而不是个人说了算的问题。

要操作好薪酬的悖论需要细致的工作。朗讯的薪酬结构中浮动的部分根据不同岗位会不一样。浮动部分的考核绝大部分和一些硬指标联系在一起。比如朗讯今年给股东的回报率，如果超额完成，根据超额完成的情况给每个

人一个具体的奖励数额。销售人员的薪酬，则看每个季度的销售任务完成情况如何。对待加薪必须非常谨慎，朗讯每年在评估完成后给员工加薪一次，中途加薪的情况很少，除非有特殊贡献或升职。

也有因薪酬达不到期望值而辞职的员工，朗讯会找辞职的员工谈话，他的主管经理和人事部会参与进去，朗讯非常希望离职的员工能够真实地谈出自己的想法和建议。朗讯注重随时随地的评估，对于能力不强的员工，给他一个业绩提高的计划，改进他的工作，如果达不到要求，朗讯只好另请人来做。

#### （四）开始看钱，然后看发展

薪酬在任何公司都是个非常基础的东西。一个企业需要一定竞争能力的薪酬吸引人才来，还需要有一定保证力的薪酬来留住人才。如果和外界的差异过大，员工肯定会到其他地方找机会。薪酬会在中短期时间内调动员工的注意力，但是薪酬不是万能的，工作环境、管理风格、经理和下属的关系都对员工去留有影响。朗讯的员工平均年龄为29岁，更多的是注重自己的发展。公司会以不同的方式告诉员工的发展方向及前景。

### 第三节 企业福利制度的设计

#### 【学习目标】

通过学习掌握企业福利的含义和特点、福利的作用和种类、福利总量的选择、福利构成的确定，以及设计灵活性福利制度的方法。

#### 【知识要求】

##### 一、福利的含义和特点

在企业员工的薪酬体系中，除了基本工资、绩效工资和激励工资外，还有比较重要的一部分内容就是福利。所谓福利就是企业向所有员工提供的，用来创造良好工作环境和方便员工生活的间接薪酬。与基本工资、绩效工资和奖金相比，福利具有明显的特点：

1. 稳定性。与企业薪酬的其他部分相比，福利项目具有更大的稳定性。一般在确定以后，很难更改或取消。

2. 潜在性。福利消费具有一定的潜在性。基本工资、绩效工资以及奖金是员工能拿到手中的货币支付工资，而福利则是员工所消费或享受到的物质或者服务。所以，员工可能会低估企业的福利成本，并抱怨其某些要求得不到满足。同样，管理人员也可能不能意识到福利的成本及其作用。

3. 延迟性。福利中的很多项目是免税的或者税收是延迟的。这无形中就减少了企业的开支，使企业能把更多的资金花在改进工作效率或者改善工作条件，提高员工的福利水平上。

## 二、福利的作用

1. 福利能满足员工的某些需要，解决后顾之忧，为员工创造一个安全、稳定和舒适的工作和生活环境。
2. 福利能够增加员工对企业的认同感、忠诚度，从而激励员工充分发挥自己的潜能，为企业的发展作出贡献。
3. 可以塑造良好的企业形象，提高企业的知名度。

## 三、福利的种类

福利有多种多样的形式，一般可以划分为如下几类：非工作日福利、保险福利、员工服务福利和额外津贴。

### （一）非工作日福利

非工作日福利分为两种情况，一种为无薪非工作日，另一种为带薪非工作日。后者更为常见，它指在某段时间员工即使不参加工作，也能拿到工资。这里所指的非工作日主要是指法定节假日、企业规定的各种休假（如探亲假等）和病休等。

法定节假日指国家政策和制度规定的各种假日，在我国国家规定的节假日有：元旦、春节、清明节、五一劳动节、端午节、中秋节和十一国庆节。国家对于非工作日的工资都有明确的规定，企业必须坚决执行。

企业规定的休假日依据各企业的实际情况而有所不同，每年可能只有几天，也有可能有几周。但是，具体企业在制定休假日制度时，必须考虑什么职位的员工和工作了多长时间的员工能享受企业的休假；休假期为多长；在休假期间的工资计算方案。

病休是指员工因疾病而不能工作时，应享受企业的正常工资待遇。

### （二）保险福利

劳动保险是指国家规定的在员工年老、患病、工伤、失业、生育等情况下获得的帮助和补偿。劳动保险有助于帮助员工解决生活困难，并为员工的身体健康提供保障。《中华人民共和国劳动保险条例》规定的劳动保险有：

1. 员工因工负伤、残废、死亡保险。员工因工负伤、残废、死亡时的医疗和生活补助。
2. 员工非因工负伤、残废、死亡保险。员工在非因工负伤、残废、死亡时的医疗和生活补助。
3. 员工的医疗保险。员工在生病期间的医疗和生活补助。
4. 员工养老保险。劳动者丧失劳动力之后，在养老期间的医疗和生活补助。
5. 员工生育保险。员工在生育时的补助和医疗保障。

### （三）员工服务和额外津贴

除了非工作日工资和劳动保险外，企业还向员工提供其他各种各样的服务和额外津贴。常见的形式有：

1. 住房福利：以成本价向员工出售住房，或向员工提供房租补贴等。
2. 交通福利：提供免费班车，或向员工提供交通补助等。
3. 饮食福利：免费工作餐、误餐补助或发放一些日常生活物品等。
4. 文艺休闲福利：生日PARTY、举办卡拉OK比赛、各种文艺晚会、春游、各种运动会或者比赛等。
5. 培训和教育的福利：建图书馆，组建各种兴趣小组或者协会，提供子女教育资助等。
6. 其他福利：向员工提供法律咨询、心理咨询、性骚扰保护、隐私保护等。

## 【能力要求】

有效的福利管理，能够留住、吸引人才，而有效的福利管理源于一套高效的福利方案。为设计一套高效的福利方案，企业需要基于本身实际情况在以下三个领域作出有效选择。

### 一、福利总量的选择

福利总量的选择常常牵涉到它与整体薪酬其他部分的比例，也就是它和基本薪酬、奖励薪酬的比例。一个致力于提供工作安全感和长期雇佣机会的企业，其福利支出可能占总薪酬的很大一部分。一旦决定了福利总量，接下来就可以编制福利预算确定各福利构成部分的成本额。

### 二、福利构成的确定

当要确定整套福利方案中应包括哪些项目时，应该至少考虑如下三个问题：总体薪酬战略、企业发展目标和员工队伍的特点。

#### （一）总体薪酬战略

企业应基于有利于吸引优秀员工加盟的总体薪酬战略来选择福利构成，管理者应在制订福利方案时密切关注：在人才市场上，和本企业争夺人才的手是谁，它给它的员工提供什么类型的福利。

#### （二）企业发展目标

福利构成也应随企业发展目标的不同而有所变化。假如某高科技企业的组织目标可能是吸引敢于冒险和富有创新精神的青年员工，那它就可能不提供失业保险或退休福利。例如，苹果电脑公司就不提供退休福利，因为它认为，退休福利并不能吸引它所需要的创业者。

#### （三）员工队伍的特点

企业员工队伍的结构和特点，在确定福利构成的时候也应该予以特别关注。假如某公司的员工大部分由青年妇女组成，那么，照顾婴幼儿之类的福利就显得很重要；如果员工的文化程度普遍较高，那么，就应当增加一些文化方面的福利服务项目等。

### 三、灵活性福利制度——弹性福利计划

一般来说，企业需要建立一套完整的福利制度。在统一的制度下，所有

员工都享受着同样的福利待遇。而在实际生活中，不同的员工所看重的福利可能是不一样的。美国学者尼赖 (Neal ey, 1964) 通过调查问卷，对电力行业雇员的六种可供自由选择的福利偏好进行了专题性研究。对雇员来说，各种自由选择的费用大致相同。这六种选择分别是：①每月增加50美元用于雇员的退休基金；②增加6%的工资；③工作周从40小时缩短到37.5小时而不减少报酬；④为雇员及其家人提供充分的医疗保险；⑤加入工会办的工商企业；⑥外加三周假期，不扣工资。如图5—12所示，表明雇员当时对各种福利类型的整体偏好状况。如图5—13所示，表明不同年龄的雇员有着极为不同的福利偏好。这说明对所有的人采用相同的福利方案，可能并不是最好的选择。

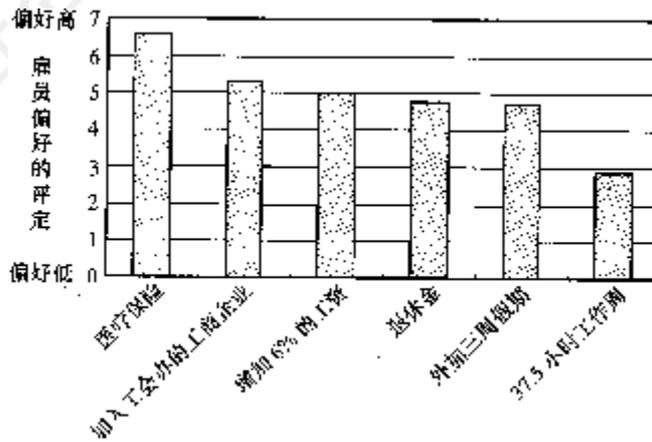


图5—12 对组织费用相等的福利所表示的相对偏好

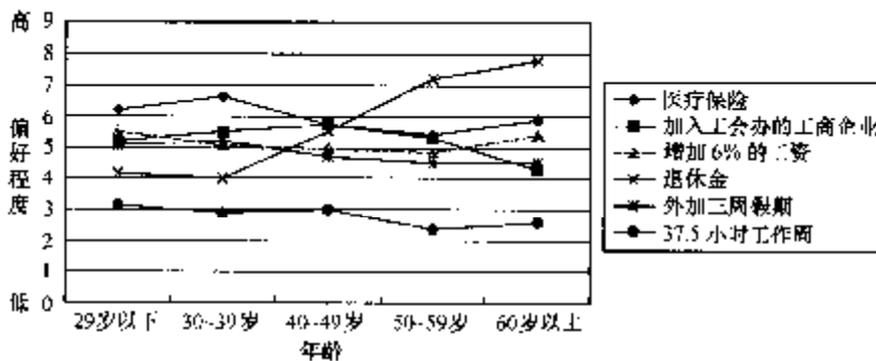


图5—13 不同年龄的福利偏好

因此，越来越多的企业开始采用一种新的福利制度，即灵活性福利制度 (Flexible Benefits Program)。所谓灵活性福利制度是指企业在考虑员工需要的基础上，设计一套员工可以有限度地自主选择福利项目的制度。当然，

企业所设计的福利项目必须符合国家、地方有关政策和法规规定，灵活地让员工有条件地在预先设定的福利项目中进行选择，从而最大限度地满足不同员工在不同方面的福利需求。

实行灵活福利制度后，员工可以自主地选择更能满足自己需要的福利项目，这无形中增加了福利对员工的价值，在一定程度上让员工感觉到自己被企业所尊重，进而激发员工为企业的发展服务的潜能。对企业而言，由于这种福利制度能提高员工的满意度，进而也会提高企业的竞争力。不足之处是，这种制度设计起来难度比较大，管理的难度和费用都比较高。

到底应该如何设计福利计划，并确保其发挥出其应有的作用呢？留意我们身边的一些议论：这家企业有补助书籍费，那家有旅游费，有的还帮助托管小孩，于是总觉得别人公司的福利就是比自己公司的好。有关激励的理论告诉我们，人与人之间在具体的需要方面存在着较大的差异。最大限度地为每个员工提供差异性福利需要，是保证福利计划成功的关键。那么我们能不能设计出很多的福利项目让员工有限选择，这样既能满足员工需要，又能有效控制公司的成本？这就是西方弹性福利计划的设计的出发点。

弹性福利计划，又称“自助餐式的福利计划”，它起源于20世纪70年代，这种福利计划一共可以划分为三种类型，即全部自选（全部福利项目均可自由挑选）、部分自选（有些福利项目可以自选，有些则是规定好的福利项目）和小范围自选（可选择的福利项目比较有限）三种。弹性福利计划的基本思想是让员工对自己的福利组合计划进行选择，但这种选择会受两个方面的制约：一是企业必须制定总成本约束线；二是每一种福利组合中都必须包括一些非选择项目，例如社会保险、工伤保险以及失业保险等法定福利计划。

在制订企业的福利计划时，不仅仅要考虑现在市场上流行什么样的福利计划，更要对自己的组织进行深入的分析，知道组织的价值观是什么，组织的目标是什么，组织的员工队伍是如何构成的，未来组织要经历什么样的变革等。

#### （一）提供什么样的福利

在考虑到底设立什么样的福利计划时，企业应当着重从以下几个方面入手：

1. 了解国家立法。
2. 开展福利调查。
3. 做好企业的福利规划与分析。
4. 对企业的财务状况进行分析。
5. 了解集体谈判对于员工福利的影响。

#### （二）为谁提供福利

如果组织仅仅希望保留某些特定的员工群体，而对其他员工群体的去留

并不十分关心，那么不同的员工群体就有可能得到不同的福利组合。这是成本 / 福利问题的延伸——福利支出和组织的其他支出一样，应该为组织创造价值。

大多数企业至少都有两种以上的福利组合，一种适用于管理人员，一种适用于其他普通员工。很多组织对普通员工也进行分门别类的对待，例如对销售类员工和技术类员工的福利待遇作出区别对待。

出于对福利成本的考虑，很多企业还雇用非全日制员工来代替雇用全日制员工的做法。

### （三）福利管理——福利沟通

定期向员工公布有关福利的信息，包括福利计划的适用范围、福利水平，以及这些福利计划对每个员工的价值是什么和组织提供这些福利的成本。

编写福利手册，解释企业提供给员工的各项福利计划。

在小规模的员工群体中作福利报告。

建立网络化的福利管理系统，在公司组建的内部局域网上发布福利信息，也可以开辟专门的福利板块，与员工进行有关福利问题的双向交流，从而减少因沟通不畅导致的种种福利纠纷或福利不满。

### （四）福利管理——福利监控

首先，有关福利的法律经常会发生变化，组织需要关注这些法律规定，检查自己是否适合某些法律法规的规定。

其次，员工的需要和偏好也会随着员工队伍构成的不断变化以及员工自身职业生涯的发展阶段而处于不断变化之中。

再次，与对外部市场的直接薪酬状况变化类似，对其他企业的福利实践的了解也是企业在劳动力市场上竞争的一种重要手段。

最后，对企业而言，最复杂的问题莫过于由外部组织提供的福利的成本所发生的变化了，例如由保险公司所提供的保险价格的改变等。

### （五）弹性福利计划制订的基本内容与方法

任何一种管理模式都并非万能、可生搬硬套的。不同企业还应根据本企业的战略与业务目标、赢利状况以及人力资源战略与理念，制定符合本企业福利制度。

弹性福利计划的基本内容与方法是：

首先，应该了解员工的需求。一般采用调查问卷的方式对员工进行调查，从而掌握员工的具体需要。需要调查对于把握员工的需要，设计出有针对性的福利计划是很有帮助的。调查出来的需求可能会是千奇百怪的，企业就需要选择切实可行的措施作为员工的可选福利，比如员工进修补助、教育训练、子女教育补助、托儿补助、伙食津贴、住宿津贴、购房利息补助、交通补助、购车利息补助、旅游补助、团体保险、健康检查、生日礼金、节日

贺礼、结婚礼金、生育补助、带薪假期等。

其次，对所有的福利项目进行明码标价。不同的福利项目或者福利项目的不同级别其价格是不同的，应明确以货币的形式标记出来，以便于计算和选择。当然，也可以用点数的形式来标记。

最后，除了政府规定的必须设立的福利项目（如养老保险、医疗保险等）是人人都有的之外，其他福利项目并非无限度供给，而应依员工的职等制定每人福利费用的预算，职等越高福利越高。员工根据自己的额度，在可选福利项目中自由组合，选择自己所需要的福利项目。有些公司也会为某些福利项目设定一定的条件，比如购房利息补助是工作满三年方可享受；有些公司也将员工业绩与福利联系起来等。

企业通过弹性福利计划，能够使高昂的福利投入获得应有的回报。

#### 四、案例讨论：AstraZeneca公司的弹性福利方案

瑞典的一家药材公司在1999年与英国的Zeneca集团合并，成立了AstraZeneca公司。合并后，新的组织迫切需要一个新的利益体系来支持他们的构想——在医药领域中成为可以选择的雇主。

“我们的首席执行官认为应以一种工业主导的方式融合各种条件和情况，保护法人权利，要尽可能快地并且用最小的代价实现目标，” AstraZeneca公司在英国的人力资源副经理Hurrell说，“弹性福利方案是满足所有标准的唯一方法。”

Hurrell说：“尽管合并也促进了弹性福利方案的实现，但是Astra Zeneca采取弹性补贴方案的主要原因是人才的竞争。我们这个行业人才的竞争十分激烈，对我们来说，知识和技能就是一切。我们最基本的目标就是让我们看起来像是最有吸引力的雇主。”

Astra Zeneca的决定给了市场一个信号，公司应该是一个令人兴奋的工作场所。“我们在这个行业中率先把工资和福利转化成简单的现金，从而使员工能灵活地选择他们想要的东西，” Hurrell说，“我们已经收到的反响令人难以置信。”自从2001年早些时候开始实行这项计划以来，Astra Zeneca 92%的员工选择了与他们原来不同的工资与福利组合方式。

Hurrell把员工的高度理解和高涨的参与热情归结于一场广泛的运动，这场被命名为“AZ—Advantage”的运动为弹性福利方案树立了一个榜样，并且在新的福利制度实施以前6个月为他们的员工提供了相应的培训。

#### 本章小结

本章第一节首先介绍了薪酬的含义和形式，制定薪酬战略的意义，薪酬战略与薪酬制度的关系，薪酬战略的目标和构成，薪酬战略的影响因素与实施的具体步骤和方法。然后，进一步说明了现代西方市场经济条件下的工资决定、对劳动力供求模型的理论修正和工资效益理论，薪酬外部竞争力的含

义，薪酬竞争策略的内容以及选择、界定的方法，现代各种行为激励理论和分享理论，以及企业激励员工的措施。最后，介绍了各类人员薪酬分配的难点和对策，评价薪酬制度的目的、特征和步骤，以及薪酬制度的完善与创新的程序。第二节主要讲述了经营者年薪制、股票期权、期股制度和员工持股制度的设计，专业技术人员薪资制度设计的内容和基本方法。第三节主要阐述了企业福利的含义、特点、作用和种类，福利总量的选择和构成的确定，以及灵活性福利制度。

### 本章习题

1. 简述薪酬的含义和形式，制定薪酬战略的意义，以及薪酬战略与薪酬制度的关系。
2. 说明薪酬战略的目标和构成、设计的技术，以及什么是交易收益与关联收益。
3. 说明企业构建薪酬战略，分析薪酬战略的影响因素与实施的具体步骤和方法。
4. 简述现代西方市场经济条件下的工资决定、对劳动力供求模型的理论修正和工资效益的理论。
5. 简述薪酬外部竞争力的含义，薪酬竞争策略的内容以及选择、界定的具体方法。
6. 说明现代各种行为激励理论和分享理论，以及企业激励员工可以采取的措施。
7. 说明各类人员薪酬分配的难点和对策，评价薪酬制度的目的、特征和步骤。
8. 说明经营者年薪制、股票期权、期股制度和员工持股制度的设计内容和要求。
9. 简述专业技术人员薪资制度设计的内容和基本方法。
10. 简述企业福利的含义、特点、作用和种类，福利总量的选择和构成的确定，以及灵活性福利制度的内容。

## 第六章 劳动关系管理

### 第一节 我国劳动合同与劳动争议处理立法的新发展

#### 【学习目标】

通过学习应当理解劳动合同与劳动争议处理立法的新发展，并能够运用相应的劳动标准调整企业的劳动关系。

#### 【知识要求】

##### 一、劳动合同制度的新规范

劳动合同制度是我国基本的劳动制度，劳动合同关系是劳动法律关系最主要的形式。《劳动合同法》是规范劳动关系的一部重要法律，它在明确劳动合同双方当事人的权利和义务的前提下，重在保护劳动者的合法权益，为构建与发展和谐稳定的劳动关系提供法律保障。

我国的劳动合同制度是随着经济体制改革的不断深化而逐步建立发展起来的。1986年以前，劳动合同制度开始试行时，只适用于国有企业招用的临时工；1986年国务院颁布《国营企业实行劳动合同制暂行规定》以后，进一步适用于国有企业新招用的职工；直到20世纪90年代，才逐步推广到各类企业的全体职工，实行“全员劳动合同制”。《劳动法》的制定与实施，在我国确立了与社会主义市场经济体制相适应的劳动合同制度。二十几年的实践证明劳动合同制度的确立，对于破除与计划经济体制相匹配的以行政分配方式为主导、以固定工为主要用工形式的劳动用工制度，建立与社会主义市场经济体制相适应的用人单位与劳动者双向选择的劳动合同制度，发挥市场在劳动力资源配置中的基础性作用，健全社会主义市场经济体制，产生了重要作用。

近十几年来，随着工业化、城镇化和经济结构调整进程加快，企业制度改革不断深化，企业的财产组织形式和劳动关系日趋多样化，劳动用工领域出现了一些新情况、新问题，劳动者合法权益受到侵害的现象时有发生，在一些地区、行业 and 单位甚至相当严重，影响了劳动关系的和谐稳定。带有比较普遍性的问题主要表现在以下几方面：

1. 劳动合同签订率低。2005年全国人大常委会在劳动法执法检查中发现，中小型企业 and 非公有制企业的劳动合同签订率不到20%，个体经济组

织的劳动合同签订率更低。许多用人单位为了降低用工成本，逃避缴纳社会保险费和解雇工人的法律责任，而不愿与劳动者签订劳动合同；由于劳动力市场劳动力供给与需求的总量与结构矛盾并存，在这样的背景之下，有些劳动者不敢提出签订劳动合同的要求。在没有书面劳动合同的情况下，一旦出现劳动争议，劳动者就很难主张自己的权利；即使申请仲裁、提出诉讼，由于缺乏有力的证据，其合法权益也往往得不到有效保护。

2. 劳动合同短期化，劳动关系不稳定。劳动关系是最基本的社会关系，人在劳动关系中的地位与作用，决定着其收入水平、权利以及社会地位。劳动关系的和谐稳定是社会和谐稳定的重要基础。全国人大常委会劳动法执法检查显示，有60%以上的用人单位与劳动者签订的劳动合同是短期合同。劳动合同短期化的主要原因是用人单位试图通过短期劳动合同，最大限度地自由选择劳动者，并减少因解除劳动合同而应向劳动者支付的经济补偿。有些用人单位通过劳动合同短期化的手段，以最低的用工成本使用劳动者最具活力的“青春期”。这种状况不仅损害了劳动者的合法权益，而且也极大地影响了全社会的人力资本投资的积极性，影响了国民经济熟练劳动力的供给，影响了劳动者的职业稳定感和对企业的归属感，影响了劳动者与用人单位建立利益共同体。

3. 用人单位利用自身在劳动关系中的强势地位侵犯劳动者的合法权益。劳动力市场的总量与结构矛盾，劳动力供大于求的现象将会在我国长期存在。在这种经济背景下，用人单位利用自身在劳动关系中的强势地位侵犯劳动者合法权益的现象时有发生。有些用人单位滥用试用期，以劳动者在试用期内达不到录用条件为由，任意解除劳动合同。有些用人单位通过设定较长时间的试用期来规避对劳动者的法律义务。有些用人单位违反法律、法规规定，拖延、克扣工人工资，不按国家规定缴纳社会保险费。有些用人单位不执行劳动定额标准，随意延长劳动时间，不支付加班费。有的用人单位甚至对劳动者实行强迫劳动，致使劳动者的合法权益受到严重侵害。有的用人单位利用劳务派遣缺乏法律规范的缺陷，大量使用劳务派遣用工，造成劳务派遣用工与用人单位正式用工之间的有差别对待等现象。

4. 劳动法的监督检查薄弱。用人单位违法用工，劳动监察机构执法不力，劳动者的维权成本较高，劳动争议解决渠道不畅。此外，有些地方存在当地政府把吸引投资置于保护劳动者合法权益之上的问题。有的地方把牺牲劳动者合法权益作为招商引资的优惠条件；有的地方对劳动监察机构执法设置重重障碍，规定不得对“重点保护企业”进行监督检查，劳动行政处罚必须经过“投资环境优化办公室”“软环境办公室”批准，等等。有些执法人员对劳动者态度冷漠，不履行保护劳动者合法权益的法定职责。

上述问题会严重影响到劳动关系的和谐稳定。近些年来，劳动争议案件和因劳动纠纷而引发的群体性事件呈不断上升趋势。原劳动和社会保障部的

统计显示，1995—2006年的12年中，劳动争议案件数量增加13.5倍；集体劳动争议案件数量也大幅度增长，12年中的集体劳动争议案件数量增加5.4倍。为了解决这些问题，在总结实践经验的基础上制定《劳动合同法》，完善劳动合同制度，合理规范劳动关系，是迫切需要的。

制定《劳动合同法》是构建与发展和谐稳定劳动关系的需要。改革开放以来，我国的劳动关系实现了从计划经济体制到市场经济体制的转变，解放了生产力，增强了经济发展的活力。同时，由于企业形式的多元化和市场竞争的尖锐化，劳动关系也出现了一些不容忽视的问题。依法解决这些问题，对于构建与发展和谐稳定的劳动关系至关重要。

制定《劳动合同法》是强化劳动立法的需要。构建和谐社会，特别是加强关注民生、保障权利等方面的立法，切实维护广大人民群众合法权益。通过完善劳动立法，使全体人民特别是广大劳动者都能享受到改革开放和经济发展的成果，激发他们的创造力，努力形成公平正义、奋发进取、安居乐业的社会和谐局面。《劳动合同法》涉及人民群众的切身利益。制定和实施《劳动合同法》，是实现好、维护好、发展好最广大人民群众根本利益的需要。

制定《劳动合同法》是完善我国劳动法律制度的需要。建立比较完善的劳动法律制度是社会主义市场经济健康发展的必要条件。调整劳动关系，保护劳动者的合法权益，始终是我国劳动立法所必须遵循的原则。1994年制定《劳动法》时，我国刚刚开始建立社会主义市场经济体制，对劳动力市场和劳动关系的认识还有一定的局限性。《劳动法》为我国经济体制转型提供了重要条件，但是其中有关劳动合同的规定当时难免比较原则、可操作性较弱，难以有力地保护劳动者的合法权益。因此，制定《劳动合同法》，完善劳动法律制度，具有极其重要的意义。

《劳动合同法》的制定，除遵循劳动立法的一般原则外，还坚持了以下原则：第一，以邓小平理论和“三个代表”重要思想为指导，全面贯彻落实科学发展观，从我国国情和实际出发，坚持正确的政治方向；第二，针对现实生活中迫切需要规范的问题，明确劳动合同双方当事人的权利和义务，着眼于构建与发展和谐稳定的劳动关系，促进社会和谐；第三，体现劳动合同法作为社会法的性质和特点，在兼顾用人单位和劳动者各自特殊利益、体现双方共同利益的前提下，重在保护劳动者的合法权益。

## 二、劳动争议处理制度的新规范

劳动争议处理制度是劳动关系调整的重要方式之一。它是一种劳动关系处于非正常状态，经劳动关系当事人的请求，由依法建立的处理机构——调解机构、仲裁机构和国家审判机关对劳动争议事实和当事人责任依法进行调查、协调和处理，为保证法定或约定劳动标准的实现而制定的有关处理劳动争议的调解程序、仲裁程序和诉讼程序的规范，即劳动争议处理程序性规定

的总和。习惯上将这种程序性的规定称为劳动争议处理制度。

在劳动关系的运行之中，发生劳动争议是极其自然的现象。劳动争议的内容是以劳动权利义务为标的。权利义务的基础在于劳动法律、集体合同、劳动合同、企业内部劳动管理规则等的规定或约定，劳动关系当事人是否遵循法律规范和合同规范是劳动争议产生的直接原因。劳动权利义务的内容涉及就业、工资、工时、劳动保护、保险福利、培训、民主管理、奖励惩罚等各个方面，内容十分复杂，任何一种不规范的行为都有可能产生争议。

市场经济物质利益原则的作用，使得劳动关系当事人之间既有共同利益和合作的基础，又有利益的差别和冲突。劳动争议的实质是劳动关系主体的利益差别而导致的利益冲突。只要是市场经济体制，只要是劳动关系当事人有相对独立的物质利益，劳动争议的产生就具有必然性。

一般来说，劳动争议的解决机制包括四种方式：

1. 自力救济。所谓自力救济，是指劳动争议的当事人在没有争议主体以外第三人的介入或帮助下，依靠当事人的自身力量解决纠纷。当代解决劳动争议的自力救济方式主要为当事人的相互协商、和解。自力救济的特征为自治性、争议主体的合意性和非严格的规范性。

2. 社会救济。所谓社会救济，是指依靠社会力量，即社会各类调解组织，依据法律、惯例以及道德等规范，对劳动争议当事人的纠纷进行疏导，促成当事人双方相互谅解和让步，从而解决争议。社会救济的突出特征为争议主体的意思自治性、群众性、自愿性，比较灵活的程序性。

3. 公力救济。公力救济是指利用国家公权力解决劳动争议的机制，包括劳动争议诉讼和行政裁决。

4. 社会救济与公力救济相结合。在一般民事纠纷的解决机制中，不存在此种纠纷解决机制。依据民事诉讼法和仲裁法的规定，民事纠纷的仲裁机构属于民间组织或社团法人，民事纠纷的解决机制遵循或裁或审、由当事人自由选择的权利救济原则。民事纠纷的仲裁属于权利的社会救济机制，民事仲裁权来源于当事人的合意。依据《劳动争议调解仲裁法》的规定，从劳动争议仲裁机构的组成、仲裁原则、仲裁的基本制度设计上看，劳动争议仲裁与民事纠纷仲裁的性质不同。劳动争议仲裁机构绝非像民事仲裁机构那样属于纯粹的民间组织或社团法人，劳动争议仲裁权也并非来源于当事人的合意。并且，从劳动争议仲裁实行强制原则和裁审衔接制度等规范上看，只有劳动争议存在这种社会救济与公力救济相结合的纠纷解决机制。劳动争议仲裁是劳动争议仲裁机构根据劳动争议当事人一方或双方的申请，依法就劳动争议事实和当事人应承担的责任作出判断和裁决的活动。劳动争议仲裁的组织机构是劳动争议仲裁委员会，它是国家授权、依法独立处理劳动争议案件的专门机构。它由劳动行政部门代表、同级工会代表、用人单位方面的代表三方组成，是劳动关系协调贯彻“三方原则”在劳动争议处理体制中的具体

表现。劳动争议仲裁是兼具司法特征的劳动行政执法行为。作为社会救济与公力救济相结合的权利救济机制的劳动争议仲裁与其他救济机制相比较的显著特征是：第一，贯彻“三方原则”。贯彻这一原则体现了权利的社会救济机制的特点。第二，国家的强制性，如劳动争议仲裁程序的启动，以无须争议主体双方当事人的合意为前提条件，只要一方当事人提起劳动争议仲裁申请，即可导致仲裁程序的启动；劳动争议仲裁庭对争议的裁决是一种强制性判断，无须经过当事人的同意；对于生效的仲裁调解协议或裁决，当事人不履行义务时可以通过国家强制执行权迫使其履行裁决。第三，严格的规范性。劳动争议仲裁的申请、劳动争议仲裁机构受理案件与处理劳动争议等都必须严格遵守法律规定的程序。

伴随着社会主义市场经济体制改革和劳动制度改革与完善，我国自 1987 年起恢复了劳动争议处理制度。《企业劳动争议处理条例》和《劳动法》的相继制定与实施，形成了以协商、调解、仲裁、诉讼为主要环节的劳动争议处理制度。这一制度为保护劳动关系双方当事人合法权益、调整劳动关系。维护社会稳定发挥了重要作用。

随着经济社会的发展，经济结构和就业方式的变化，我国劳动争议调解与仲裁领域出现了许多新情况、新问题，这些问题主要是：第一，劳动争议案件数量持续大幅上升，争议案件日趋复杂，争议内容日益多样化，调处难度加大；第二，劳动仲裁机构和人员非专业化的弱点日益显现；第三，劳动争议仲裁规则法律位阶层级比较低，属于国务院劳动行政法规，与国家关于仲裁法律制度的立法要求不相适应，权威性不足；第四，劳动争议处理制度不够完善。劳动争议的主管与管辖制度、证据与证明制度、时效制度存在一定的缺陷，劳动争议处理周期长，劳动者维权成本相对较高，已经不能适应形势发展的需要。为此，国家加快了劳动争议调解与仲裁的立法进程。《劳动争议调解仲裁法》已于 2007 年 12 月 29 日第十届全国人民代表大会常务委员会第三十一次会议通过，并于 2008 年 5 月 1 日起开始实施。《劳动争议调解仲裁法》是建立健全劳动争议调解仲裁规范的重要法律。它的颁布实施，将对完善我国劳动争议调解仲裁制度，为当事人特别是劳动者提供高效

公正的法律救济，发展和谐稳定的劳动关系具有重大意义。

## 【能力要求】

### 一、《劳动合同法》关于劳动合同制度的部分新规定

#### （一）关于劳动合同的订立、内容和期限

1. 订立劳动合同的原则。《劳动合同法》规定：订立劳动合同，应当遵循合法、公平、平等自愿、协商一致、诚实信用的原则。劳动合同由用人单位与劳动者遵循上述原则订立，并经用人单位与劳动者在劳动合同文本上签字或者盖章生效。用人单位与劳动者协商一致，可以变更、解除劳动合同。

劳动合同对劳动报酬和劳动条件等标准约定不明确，引发争议的，用人单位与劳动者可以重新协商。

2. 建立劳动关系，应当订立书面劳动合同。已建立劳动关系，未同时订立书面劳动合同的，应当自用工之日起一个月内订立书面劳动合同。用人单位与劳动者在用工前订立劳动合同的，劳动关系自用工之日起建立。

用人单位自用工之日起超过一个月不满一年未与劳动者订立书面劳动合同的，自第二个月起应当向劳动者每月支付两倍的工资。但是，非全日制用工可以不订立书面劳动合同，非全日制用工双方当事人可以订立口头协议并建立劳动关系。

3. 劳动合同的内容。劳动合同的内容包括法定条款与约定条款。法定条款也称必备条款。《劳动合同法》规定劳动合同的必备条款主要是：劳动合同当事人，劳动合同期限，工作内容和工作地点，工作时间和休息休假，劳动报酬，社会保险，劳动保护、劳动条件和职业危害防护。劳动合同除应具备法律规定的必备条款外，用人单位与劳动者可以约定试用期、培训、保守秘密、补充保险和福利待遇以及服务期和竞业限制等其他事项。

4. 劳动合同的三种不同期限。劳动合同分为固定期限劳动合同、无固定期限劳动合同和以完成一定工作任务为期限的劳动合同。固定期限劳动合同，是指用人单位与劳动者约定合同终止时间的劳动合同。无固定期限劳动合同，是指用人单位与劳动者约定无确定合同终止时间的劳动合同。以完成一定工作任务为期限的劳动合同，是指用人单位与劳动者约定以某项工作的完成为合同期限的劳动合同。必须说明，“无固定期限劳动合同”并不是不能解除的合同。只要出现《劳动合同法》规定的情形，无论是用人单位还是劳动者，都有权依法解除合同。

订立无固定期限劳动合同，有利于促进人力资本投资，保证国民经济熟练劳动力的供给；有利于劳动者与用人单位建立利益共同体，促进劳动关系稳定；有利于改善国民经济发展质量。因而，《劳动合同法》对于订立无固定期限劳动合同给予了比较详细的规定：第一，根据订立劳动合同应遵循的原则，只要用人单位与劳动者协商一致，可以订立无固定期限劳动合同。第二，有下述法定情形之一，劳动者只要提出或者同意续订、订立劳动合同的，除劳动者提出订立固定期限劳动合同外，应当订立无固定期限劳动合同：①劳动者在该用人单位连续工作满十年的；②用人单位初次实行劳动合同制度或者国有企业改制重新订立劳动合同时，劳动者在该用人单位连续工作满十年且距法定退休年龄不足十年的；③连续订立两次固定期限劳动合同，且劳动者没有《劳动合同法》第三十九条和第四十条第一项、第二项规定的情形，续订劳动合同的；④用人单位自用工之日起满一年不与劳动者订立书面劳动合同的，视为用人单位与劳动者已订立无固定期限劳动合同。

5. 劳动合同的无效。《劳动合同法》规定下列劳动合同无效或者部分无

效：以欺诈、胁迫的手段或者乘人之危，使对方在违背真实意思的情况下订立或者变更劳动合同的；用人单位免除自己的法定责任、排除劳动者权利的；违反法律、行政法规强制性规定的。劳动合同部分无效，不影响其他部分效力的，其他部分仍然有效。劳动合同被确认无效，劳动者已付出劳动的，用人单位应当向劳动者支付劳动报酬。劳动报酬的数额，参照本单位相同或者相近岗位劳动者的劳动报酬确定。

## （二）关于劳动者的权利和义务

1. 同工同酬的权利。所谓同工同酬，是指在相同或者相近的工作岗位上付出相同的劳动，应当得到相同的劳动报酬。《劳动合同法》规定：用人单位与劳动者约定的劳动报酬不明确或者对劳动报酬约定有争议的，按照集体合同规定的标准执行；没有集体合同或者集体合同未规定的，实行同工同酬。派遣劳动者享有与用工单位的劳动者同工同酬的权利；用工单位无同类岗位劳动者的，参照用工单位所在地相同或者相近岗位劳动者的劳动报酬确定。

2. 及时获得足额劳动报酬的权利。劳动报酬权是劳动者的一项基本权利。《劳动合同法》将“劳动报酬”作为劳动合同的必备条款之一，并规定：劳动合同中缺少“劳动报酬”条款的，由劳动行政部门责令改正；给劳动者造成损害的，由用人单位承担赔偿责任。用人单位拖欠或者未足额支付劳动报酬的，劳动者可以依法向当地人民法院申请支付令，人民法院应当依法发出支付令。用人单位未按照劳动合同的约定或者国家规定及时足额支付劳动者劳动报酬的，由劳动行政部门责令限期支付劳动报酬；劳动报酬低于当地最低工资标准的，应当支付差额部分；逾期不支付的，责令用人单位按应付金额 50%以上 100%以下的标准向劳动者加付赔偿金。

3. 拒绝强迫劳动、违章指挥、强令冒险作业的权利。强迫劳动、违章指挥、强令冒险作业是严重侵害劳动者权益的行为，法律一直是明确禁止的。为了保障劳动者拒绝强迫劳动、违章指挥、强令冒险作业的权利的实现，《劳动合同法》规定：劳动者拒绝用人单位管理人员违章指挥、强令冒险作业的，不视为违反劳动合同；用人单位以暴力、威胁或者非法限制人身自由的手段强迫劳动者劳动的，或者用人单位违章指挥、强令冒险作业危及劳动者人身安全的，劳动者可以立即解除劳动合同，不需事先告知用人单位。用人单位有强迫劳动、违章指挥、强令冒险作业危及劳动者人身安全行为的，依法给予行政处罚；构成犯罪的，依法追究刑事责任；给劳动者造成损害的，应当承担赔偿责任。

4. 要求依法支付经济补偿的权利。在法定条件下，劳动者或用人单位解除劳动合同，用人单位应承担经济补偿的义务，它是用人单位承担的一种社会责任；同时，经济补偿也是国家调节劳动关系的一种经济手段，可以引导用人单位进行利益权衡，谨慎行为以及行使解除劳动合同的权利。《劳动

合同法》延续了《劳动法》的有关规定，赋予了劳动者要求用人单位依法支付经济补偿的权利，并对应当给予经济补偿的情形和补偿标准进一步作了具体规定。主要是：①劳动者依照《劳动合同法》（以下简称“本法”）第三十八条规定解除劳动合同的，即实践中所称的劳动者“被迫解除劳动合同”的；②用人单位依照本法第三十六条规定向劳动者提出解除劳动合同并与劳动者协商一致解除劳动合同的；③用人单位依照本法第四十条规定解除劳动合同的，此种情形即为“非过失性辞退”，劳动者无过失，用人单位也无过错，但为了保护劳动者，仍需支付经济补偿；④用人单位依照本法第四十一条第一款规定解除劳动合同的，此种情形即为实践中所称的“经济性裁员”；⑤除用人单位维持或者提高劳动合同约定条件续订劳动合同，劳动者不同意续订的情形外，依照本法第四十四条第一项规定终止固定期限劳动合同的；⑥依照本法第四十四条第四项、第五项规定终止劳动合同的，等等。此外，《劳动合同法实施条例》规定，以完成一定任务为期限的劳动合同，工作任务完成，按照《劳动合同法》第四十七条的规定支付经济补偿金。

5. 劳动者的诚信义务。在签订劳动合同时，劳动者有义务就其与劳动合同直接相关的基本情况向用人单位如实说明。

6. 劳动者的守法义务。劳动者作为劳动合同的一方当事人，应遵守法律规定和双方约定履行劳动合同。劳动者有违法或者违约行为的，应该依法承担法律责任。《劳动合同法》对劳动者违法或者违约行为所应承担的法律责任作了明确规定，主要是：劳动者违反与用人单位约定的服务期和竞业限制协议的，应按约定向用人单位支付违约金；劳动者违反《劳动合同法》的规定解除劳动合同，或者违反劳动合同中约定的保密义务或者竞业限制，给用人单位造成损失的，应当承担赔偿责任；劳动者与原用人单位尚未解除或者终止劳动合同，又与其他用人单位建立劳动关系，给原用人单位造成损失的，由劳动者与其他用人单位承担连带赔偿责任。

### （三）用人单位的权利和义务

1. 依法约定试用期和服务期的权利。试用期是用人单位通过约定一定时间的试用来检验劳动者是否符合本单位特定工作岗位要求的制度。这对双方相互了解、双向选择具有积极意义。同时，为了防止有些用人单位滥用试用期，《劳动合同法》规定：劳动合同期限三个月以上不满一年的，试用期不得超过一个月；劳动合同期限一年以上不满三年的，试用期不得超过两个月；三年以上固定期限和无固定期限的劳动合同，试用期不得超过六个月。同一用人单位与同一劳动者只能约定一次试用期。以完成一定工作任务为期限的劳动合同或者劳动合同期限不满三个月的，不得约定试用期。试用期包含在劳动合同期限内。劳动合同仅约定试用期的，试用期不成立，该期限为劳动合同期限。劳动者试用期间的工资不得低于本单位相同岗位最低工资或者劳动合同约定工资的 80%，并不得低于用人单位所在地的最低工资标准。

用人单位出资培训劳动者是现代企业的普遍做法。为了保障用人单位的合法权利，防止劳动者通过专门培训获得专业知识和技能后，以获得更高的收入离职而给用人单位带来损失，《劳动合同法》规定：用人单位为劳动者提供专项培训费用，对其进行专业技术培训的，可以与该劳动者订立协议，约定服务期。劳动者违反服务期约定的，应当按照约定向用人单位支付违约金。违约金的数额不得超过用人单位提供的培训费用。用人单位要求劳动者支付的违约金不得超过服务期尚未履行部分所应分摊的培训费用。用人单位与劳动者约定服务期的，不影响按照正常的工资调整机制提高劳动者服务期间的劳动报酬。

2. 依法约定竞业限制的权利。竞业限制是在劳动关系结束后，要求特定的劳动者在法定时间内继续保守原用人单位的商业秘密及与知识产权相关的保密事项。劳动力市场的非正当竞争直接影响企业发展。商业秘密及与知识产权相关的保密事项关乎企业的竞争能力，不仅关系企业的发展，有时甚至直接影响到企业的生存。我国法律一贯重视对知识产权和商业秘密的保护，《公司法》《反不正当竞争法》都有相应的规定。《劳动合同法》赋予了用人单位与劳动者约定竞业限制的权利，并规定：用人单位与劳动者可以在劳动合同中约定保守用人单位的商业秘密及与知识产权相关的保密事项。对负有保密义务的劳动者，用人单位可以在劳动合同或者保密协议中与劳动者约定竞业限制条款，并约定在解除或者终止劳动合同后，在竞业限制期限内按月给予劳动者经济补偿。劳动者违反竞业限制约定的，应当按照约定向用人单位支付违约金。竞业限制的人员限于用人单位的高级管理人员、高级技术人员和其他负有保密义务的人员。竞业限制的范围、地域、期限由用人单位与劳动者约定，竞业限制的约定不得违反法律、法规的规定。在解除或者终止劳动合同后，负有保密义务的人员到与本单位生产或者经营同类产品、从事同类业务的有竞争关系的其他用人单位，或者自己开业生产或者经营同类产品、从事同类业务的竞业限制期限，不得超过两年。

3. 依法解除劳动合同的权利。劳动力流动是市场经济普遍现象。《劳动合同法》延续了《劳动法》的有关规定，在赋予劳动者依法解除劳动合同权利的同时，也赋予用人单位依法解除劳动合同的权利。用人单位在以下情形下可以解除劳动合同：与劳动者协商一致，可以解除劳动合同；劳动者有严重违法、违纪、违规行为的，可以解除劳动合同；用人单位可以依法进行经济性裁员；劳动者患病或非因工负伤医疗期满后不能从事原工作又不能从事用人单位另行安排工作的；不能胜任工作，经培勘 II 或调整工作岗位仍不能胜任的，或者劳动合同订立时依据的客观情况发生重大变化，致使劳动合同无法履行的，用人单位提前 30 日以书面形式通知劳动者本人或者额外支付劳动者一个月工资后，可以解除劳动合同。

4. 尊重劳动者知情权的义务。《劳动合同法》规定用人单位招用劳动者

时，应当如实告知劳动者工作内容、工作条件、工作地点、职业危害、安全生产状况、劳动报酬，以及劳动者要求了解的其他情况。

5. 在招用劳动者时不得扣押劳动者的证件和收取财物。《劳动合同法》规定：“用人单位招用劳动者，不得扣押劳动者的居民身份证和其他证件，不得要求劳动者提供担保或者以其他名义向劳动者收取财物。”并规定了相应的法律责任。

6. 劳动合同解除或者终止后对劳动者的义务。在解除或者终止劳动合同后，劳动关系就不复存在了。为了便于劳动者尽快找到新工作，用人单位应当为劳动者出具解除或者终止劳动合同的证明，并在 15 日内为劳动者办理档案和社会保险关系转移手续。用人单位对已经解除或者终止的劳动合同的文本，至少保存两年备查。

#### （四）劳动行政部门的法定职责

劳动行政部门对劳动合同制度实施负有监督管理的职责。《劳动合同法》对劳动行政部门的法定职责作了严格规定。

1. 监督检查的责任。县级以上地方人民政府劳动行政部门依法对下列实施劳动合同制度的情况进行监督检查：涉及劳动者切身利益的规章制度及其执行的情况；订立和解除劳动合同的情况；劳务派遣单位和用工单位遵守劳务派遣有关规定的情况；遵守国家关于劳动者工作时间和休息休假规定的情况；支付劳动合同约定的劳动报酬和执行最低工资标准的情况；参加各项社会保险和缴纳社会保险费的情况；法律、法规规定的其他劳动监察事项。劳动行政部门实施监督检查时，有权查阅与劳动合同、集体合同有关的材料，有权对劳动场所进行实地检查，用人单位和劳动者都应如实提供有关情况和材料。

2. 不履行法定职责和违法行使职权的法律责任。《劳动合同法》规定：劳动行政部门和其他有关主管部门及其工作人员玩忽职守、不履行法定职责，给劳动者或者用人单位造成损害的应当承担赔偿责任；对直接负责的主管人员和其他直接责任人员，依法给予行政处分；构成犯罪的，依法追究刑事责任。

## 二、《劳动争议调解仲裁法》关于劳动争议处理制度的部分新规定

### （一）《劳动争议调解仲裁法》的程序性与公法性

《劳动争议调解仲裁法》是关于劳动争议协商、调解、仲裁以及当事人解决劳动争议所必须遵循的程序规范。劳动争议调解组织和仲裁机构是依法建立并处理劳动争议的团体或机构，劳动争议调解委员会调解劳动争议属于劳动争议解决机制中的社会救济；劳动争议仲裁委员会处理劳动争议兼具社会救济与公力救济相结合的属性，劳动争议仲裁为一裁终局或裁审衔接的体制。只要一方当事人提请仲裁，即可启动仲裁程序，劳动争议仲裁具有国家强制性。当事人不仅要遵守法定的仲裁程序，而且还要受到发生法律效力

仲裁调解协议或裁决的约束,《劳动争议调解仲裁法》具有公法的效力。

## (二)《劳动争议调解仲裁法》的任务

《劳动争议调解仲裁法》的主要任务是:第一,公正及时解决劳动争议,保护当事人合法权益;第二,促进劳动关系和谐稳定。

## (三)《劳动争议调解仲裁法》关于劳动争议处理新的制度设计

1. 强化了劳动争议调解程序。劳动争议处理制度中的调解是解决劳动争议的一个独立程序。它是社会对劳动关系运行中出现矛盾的一种自我化解形式,其基本特点是:第一,群众性。包括企业劳动争议调解委员会(由职工代表、用人单位代表、工会代表三方组成),或其他调解组织、基层人民调解组织、其他具有调解职能的组织。各类调解组织既非司法机关,又非行政机构,而是群众组织。它依靠群众的直接参与化解矛盾,其组成决定了它的群众性。第二,自治性。它是通过社会力量对劳动争议实行自我管理、自我调解、自我化解矛盾的一种途径。第三,非强制性。调解组织调解劳动争议贯彻自愿原则,即申请调解自愿、调解过程自愿、达成协议自愿、履行协议自愿。

《劳动争议调解仲裁法》的制定体现了尽量把劳动争议解决在基层,最大限度地减少社会成本的立法精神。《劳动争议调解仲裁法》规定:发生劳动争议,当事人可以到下列调解组织申请调解:①企业劳动争议调解委员会;②依法设立的基层人民调解组织;③在乡镇、街道设立的具有劳动争议调解职能的组织。

同时还规定:对因支付拖欠劳动报酬、工伤医疗费、经济补偿或赔偿等事项达成调解协议,用人单位在协议约定期限内不履行的,劳动者可持调解协议书依法向人民法院申请支付令,人民法院应当依法发出支付令。这是劳动者向人民法院申请追索工资报酬等经济福利待遇的一条捷径。

2. 《劳动争议调解仲裁法》规定部分案件实行有条件的“一裁终局”制度。为防止一些用人单位恶意诉讼以拖延时间、加大劳动者维权成本,为对劳动者的权利救济保障更为充分,《劳动争议调解仲裁法》在仲裁程序中规定部分案件实行有条件的“一裁终局”制度,即对因追索劳动报酬、工伤医疗费、经济补偿或赔偿金不超过当地月最低工资标准 12 个月金额的争议,以及因执行国家劳动标准在工作时间、休息休假、社会保险等方面发生争议等案件的裁决,在劳动者在法定期限内不向法院提起诉讼,用人单位向法院提起撤销仲裁裁决的申请被驳回的情况下,仲裁裁决为终局裁决,裁决书自作出之日起发生法律效力。

3. 《劳动争议调解仲裁法》对申请劳动争议仲裁时效期间作了更为科学的规定。按《企业劳动争议处理条例》的规定,劳动争议当事人应当自劳动争议发生之日起 60 日内向劳动争议仲裁委员会提出书面申请。在实践中,一些劳动者因为超过时效期间而丧失了获得法律救济的机会。为更好地保护

劳动关系当事人特别是劳动者的合法权益,《劳动争议调解仲裁法》对申请仲裁的时效期间作了更具操作性的变动。该法第二十七条规定:“劳动争议申请仲裁的时效期间为一年。仲裁时效期间从当事人知道或者应当知道其权利被侵害之日起计算。前款规定的仲裁时效,因当事人一方向对方当事人主张权利,或者向有关部门请求权利救济,或者对方当事人同意履行义务而中断。从中断时起,仲裁时效期间重新计算。因不可抗力或者有其他正当理由,当事人不能在本条第一款规定的仲裁时效期间申请仲裁的,仲裁时效中止。从中止时效的原因消除之日起,仲裁时效期间继续计算。劳动关系存续期间因拖欠劳动报酬发生争议的,劳动者申请仲裁不受本条第一款规定的仲裁时效期间的限制;但是,劳动关系终止的,应当自劳动关系终止之日起一年内提出。”

4. 缩短了劳动争议仲裁审理期限,并明确了先行裁决的条件。根据原仲裁条例的规定,仲裁裁决一般应在收到仲裁申请的60日内作出;如案情复杂确需延期的,经法定程序批准可适当延期,但延期不得超过30日。为提高效率,《劳动争议调解仲裁法》缩短了仲裁审理时限,规定应当自受理仲裁申请之日起45日内结束;案情复杂需要延期的,经劳动争议仲裁委员会主任批准,可延期并书面通知当事人,但延期不得超过15日。同时,该法还规定:“仲裁庭裁决劳动争议案件时,其中一部分事实已经清楚,可以就该部分先行裁决。”仲裁庭对追索劳动报酬、工伤医疗费、经济补偿或者赔偿金的案件,根据当事人的申请,可以裁决先予执行,移送人民法院执行。仲裁庭裁决先予执行的,应当符合下列条件:①当事人之间权利义务关系明确;②不先予执行将严重影响申请人的生活。劳动者申请先予执行的,可以不提供担保。

5. 合理分配举证责任。劳动争议处理中的证明责任也称举证责任,指劳动争议当事人对自己提出的主张,负有向劳动争议处理机构提供证据并加以证明的义务。不履行证明责任者就要承担不利于己的处理结果。由劳动关系的特点所决定,反映平等主体关系的争议事项,遵循“谁主张、谁举证”的原则;反映隶属性关系的争议事项,实行“谁决定、谁举证”的原则。《劳动争议调解仲裁法》规定,当事人对自己提出的主张,有责任提供证据。考虑到劳动关系的特征及用人单位在劳动关系运行中的作用,又特别规定:与争议事项有关的证据属用人单位掌握管理的,用人单位应当提供,不提供的应承担不利后果。

6. 减轻了当事人的经济负担。《劳动争议调解仲裁法》规定,劳动争议仲裁不收费。劳动争议仲裁委员会经费由财政予以保障。

## 第二节 集体协商的内容与特征

### 【学习目标】

通过学习了解集体协商的内容，集体协商决定一般劳动条件，如决定短期货币工资、范围论和效率合约等集体谈判的基本原理，并有效掌握集体协商中所应采取的主要策略。

### 【知识要求】

#### 一、集体协商的内容

工会组织与企业雇主双方通过集体协商方式，决定短期货币工资及其他劳动条件，已经成为现代市场体制普遍接受的工资决定方式。我国《集体合同规定》第三条规定：“本规定所称集体合同，是指用人单位与本单位职工根据法律、法规、规章的规定，就劳动报酬、工作时间、休息休假、劳动安全卫生、职业培训、保险福利等事项，通过集体协商签订的书面协议；所称专项集体合同，是指用人单位与本单位职工根据法律、法规、规章的规定，就集体协商的某项内容签订的专项书面协议。”第四条规定：“用人单位与本单位职工签订集体合同或专项集体合同，以及确定相关事宜，应当采取集体协商的方式。集体协商主要采取协商会议的形式。”上述规定中专项协议通常为工资协议。集体协商的内容涉及劳动关系运行的各个方面，这里主要以工资决定为例介绍集体协商的基本理论与方法。

在集体协商中，协商双方是一种双务关系，彼此不能分离，双方存在着相互依赖的关系。互赖关系非常复杂，它比一方独立于他方或一方完全依赖于他方的情况要复杂得多。协商各方相互依赖的结构决定了协商可能达成结果的范围，并蕴涵着协商者在协商中所采取的策略与方法。协商的结果可能是一种“单赢”的结局：一方获得越多，另一方就要损失越多的话，协商的焦点就只能是对有限成果的分配。这种协商可称为竞争型协商，一方实现目标的程度会阻碍他方目标的实现程度。协商各方的目标之间呈负向关联。与此同时，协商也可能是一种“双赢”的结果：存在着协商双方在协商中都能获利的解决办法，协商各方目标的实现有助于他方目标的实现。在这种结构中，协商各方是一种相互增进的关系，双方目标的达成是一种正向关联，此种协商则是合作型协商。①关于决定一般劳动条件的集体协商应从竞争型协商转向合作型协商。

现代劳动关系的运行强调工资、工时和一般劳动条件不是由劳动关系一方单方决定，而是通过双方平等协商谈判决定。平等协商决定一般劳动条

件，任何一方关于劳动条件水平的要求，均受到市场各种因素的影响。

## 二、集体谈判的范围论

英国经济学家庇古于 20 世纪初在其《福利经济学》一书中建立了一种短期工资决定模型，这一模型讨论了劳动关系双方关于工资的集体谈判范围。模型结构由工会和雇主各自的谈判要求构成：反映工会的谈判要求分为上限与坚持点；反映雇主的谈判要求分为下限与坚持点。当工资率通过集体交涉决定，而不是通过劳动力市场的自由竞争决定时，工资率不再是由劳动供求决定的单一点，而存在一个由工会工资要求的上限和雇主愿意提供的工资下限构成的“不确定性范围”。集体谈判中工会的最初工资增长要求（通常高于竞争工资率以上的某一点）决定这个范围的上限，工会认为上限以外的工资增长会对其会员就业产生不利影响；工会的坚持点（底线）是集体谈判工资增长的最低要求，若低于此点则不会被会员接受，而宁愿以产业行动为抵制手段。雇主最初愿意提供的工资增长（通常低于竞争工资率以下的某一点）决定这个范围的下限，认为低于此限度就难以保证生产所需的必要的劳动力供给和企业的市场形象；雇主的坚持点则是其能够允诺的最大工资增长，即雇主可以接受的最高货币工资增长率；雇主宁愿接受该水平的货币工资增长率，以避免因工会会员反对而对利润及生产经营产生负面影响。若超过该点，则以关闭企业为抵制手段。谈判双方“不确定性范围”的水平与谈判时期的宏观经济状况、谈判单位所处的行业特点、外部环境，以及劳动力需求弹性和供给弹性有着密切的联系，“不确定性范围”不是固定的，而是可变的。

图 6—1 所示为可以达成协议的范围论图解，上限是 A 点，下限是 D 点。在这两个端点之间，经过提议、让步和反提议等一系列谈判过程，工会逐渐降低其原有的工资增长期望值，雇主也会逐渐提高其愿意提供的工资增长以作为让步。不过，双方的让步都不是没有限度的，谈判双方都有一个让步的最大限度，即各自的坚持点。在图 6—1 中，工会的坚持点是 B，雇主的坚持点是 C。

在图 6—1 中，双方的坚持点之间有一个重叠区，这个重叠区便构成了可能不经产业行动而达成协议的实际交涉区；如果工会的坚持点位于雇主的坚持点之上，如图 6—2 所示，双方的坚持点之间没有一个重叠区，不存在可能的交涉范围。此时，如果双方不修正原有的坚持点，集体谈判就将破裂，双方的产业行动就有可能发生。经双方显示力量和妥协，各自的坚持点会发生变化，最终会形成实际交涉区。因此，集体谈判的关键在于双方坚持点的确定，以及集体谈判结果靠近哪一方的坚持点：集体谈判结果越接近某一方的坚持点，越能表明其对方将会获得更大的利益。

集体谈判双方坚持点的确定，主要取决于以下因素：

其一，劳动力市场劳动力供求状况。若劳动力市场供大于求，将增强雇

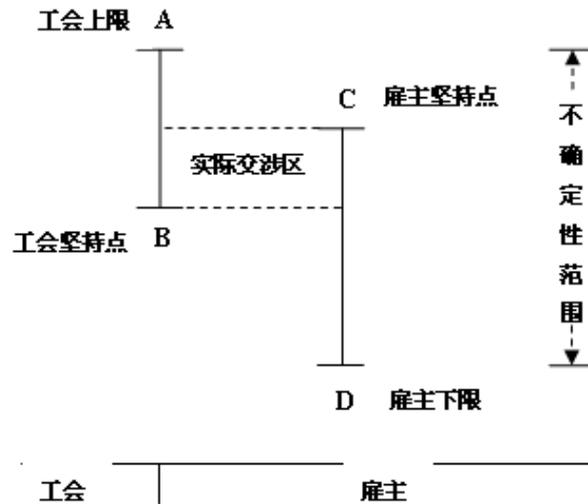


图 6—1 可以达成协议的范围论图解

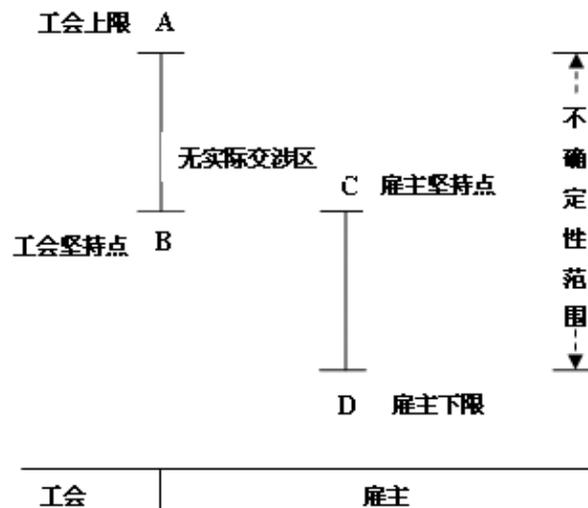


图 6—2 不能达成协议的范围论图解

主的交涉力量；反之，将增加工会的交涉力量。

其二，宏观经济状况。经济处于繁荣时期，有利于提高工会的坚持点，同时，市场的景气与繁荣，也存在着提高雇主坚持点的倾向。经济处于停滞时期，有增强雇主的交涉力量和降低其坚持点的倾向。此时，工会的坚持点也可能下降。

其三，企业货币工资的支付能力。这主要取决于企业的劳动生产率和企业的经营效益。

其四，其他工会组织的集体谈判结果的影响效应。

此外，双方的交涉范围还要受到双方代表谈判技巧，工会的组织程度、团结程度，以及道德因素与社会舆论倾向等诸多影响。

### 三、效率合约

集体谈判的范围论只是简单地描述短期货币工资的决定，这种描述是极为概括的、粗线条的。实际上，利益协调性劳动关系的运行和实践还有更为深刻的原因，即通过集体协商谈判决定一般劳动条件符合经济效率的原则。

劳动关系利益的协调是两大组织间的行为，在阐述企业劳动关系的调整理论时一般是以工会组织为线索，阐述其行为理论和影响，同时涵盖雇主组织的行为。在劳动关系双方利益调整的各种形式当中，集体协商、谈判、订立集体合同占主导地位，实际上，在市场经济条件下，劳动条件的决定方式能为劳动关系双方接受的也只能是在符合国家劳动立法的基础上的集体谈判。

### （一）集体谈判的约束条件

集体协商谈判是劳动关系双方决定劳动条件的行为和过程，其目的是达成集体合同。在集体谈判过程中，工会组织当然希望达成对自身极为有利的条款，但这个目标的实现受诸多因素的制约。首先是政府，因为劳动条件诸多方面的标准具有单方面的强制性，不由劳动关系当事人的协商谈判确定。例如最低工资标准、最长劳动时间标准、劳动安全卫生标准、法定社会保险和休假等事项通常是由政府立法强制规定下来的，不属于集体谈判的内容，或者更准确地说，相关标准只能在国家标准以上而不能在国家标准以下进行协商谈判。尽管全国的工会组织可以通过参政议政等多种活动形式影响立法机构和政府，但这些法规的稳定性较强，短期内不会有太多的改变。工会实现目标的另一个约束条件是市场，这是一个起着决定性作用的约束条件。因为集体谈判中的另一方是雇主，所达成的集体合同必须使得雇主既能够与工会和谐共处，又能够在市场上获得必要的成功。提高工人的劳动条件会给雇主提供一种用资本替代劳动的刺激；而且，如果雇主的生产成本提高到一定程度，他们还有可能会受到缩减经营规模的压力。我们可以短期货币工资决定为例说明集体谈判的约束条件。

货币工资决定，工会必须面对一条向右下倾斜的劳动力需求曲线。这样，无论是这条曲线的位置还是其弹性的大小，都会对工会达到其目标的能力构成一种约束。

如图 6—3 所示，有两条劳动力需求曲线  $D_1$  和  $D_2$ ，初始工资率为  $W_0$ ，就业水平为  $L_0$ 。假设企业生产的其他条件不变，一个企业工会组织想将工资率提高到  $W_1$ 。若要达到这一目的，就业量就必须下降，这时有两种情况：如果工会所面临的劳动力需求曲线是相对富有弹性的  $D_1$ ，就业量就会下降到  $L_1$ ；如果工会所面临的劳动力需求曲线是相对缺乏弹性的  $D_2$ ，就业量就只能下降到  $L_2$ 。在其他条件相同的情况下，劳动力需求曲线的弹性越大，则与任何既定工资水平提高程度相联系的就业量降低幅度就越大。

假定谈判过程中，劳动力需求曲线从  $D_2$  向右平移到  $D_3$ ，这种移动可能是因为对最终产品的需求上升所导致的。如果工会成功地将工资率提高到  $W_1$ ，那么在这种情况下，就业量就不存在绝对的减少，只不过工会没有使就业量扩大到  $L_4$ ，而只是扩大到  $L_3$ 。因此，在一般情况下，如果其他条件相同，那么劳动力需求曲线向右（左）平移速度越快，则与任何既定工资水

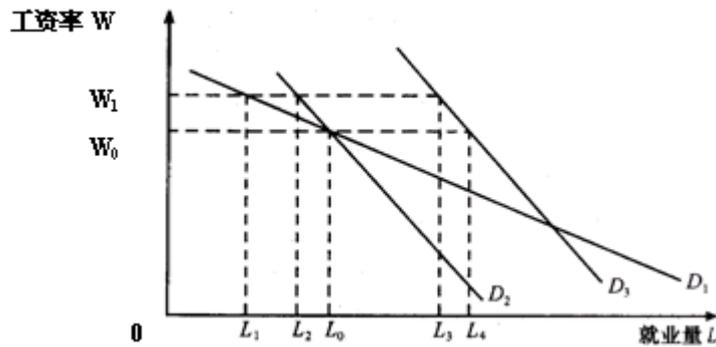


图 6—3 劳动力需求的工资弹性对工会的影响

平提高程度相联系的就业量或就业增长率降低速度越慢（越快）。因此，在那些劳动力需求曲线缺乏弹性的快速增长产业中，工会提高工资的能力强；反之，在那些劳动力需求的工资弹性极高的产业以及劳动力需求曲线向左平移的产业中，工会提高工资的能力弱。

#### （二）工会弱化约束的努力

上述约束条件限制了工会实现目标的能力，工会必然会通过一些方式来弱化这些约束条件。在各种约束条件中，劳动力需求的工资弹性的影响是最大的，而劳动力需求的工资弹性主要取决于四个因素：①生产过程中以其他要素投入替代劳动力的难易程度；②产品需求的价格弹性；③其他要素投入的供给弹性；④劳动力成本占总成本的比重。

其他条件相同，上述四个因素与劳动力需求的工资弹性存在着正向关系。如果产品需求的价格弹性较小，以其他要素投入替代劳动力很困难，其他要素投入的供给弹性小，劳动力成本占总成本的比重很少，那么，劳动力的需求就会缺乏弹性，工资的提高也不会因就业量的减少而受阻；反之，劳动力需求弹性越大，工会赢得工资增长的可能性越小。这是因为劳动力需求曲线越富有弹性，与工资增长一定百分比相对应的就业量下降的百分比就越大。因此，工会对工资的影响集中于力求降低劳动力需求的工资弹性，弱化工会面临的市场约束，或者增加产品的社会需求。工会一般通过以下活动力求弱化市场约束。

工会通过对立法的支持和直接的公共关系运动改变对最终产品的需求。例如，20 世纪 70 年代末 80 年代初，美国钢铁和汽车工人工会为限制外国钢铁和汽车产品在美国的销售量而进行大量的社会活动，汽车工人工会在 20 世纪 80 年代支持过国内汽车配件含量立法的提案，这些提案建议，进口汽车至少应包含一定比例的美国零件；再如 2000 年美国国会审议中国加入世界贸易组织（WTO）的中美贸易协定，与工会有密切联系的国会议员则持反对意见。这些举动都可以认为是工会弱化约束的努力。

工会特别重视技术变化和工艺流程等能够造成对劳动力替代的问题。各

国工会目前对计算机技术的发展与应用尤为关注，提出如果遇到重大技术变化，有权提出重新进行集体谈判的要求。另外，工会还限制雇主用其他投入替代劳动力。例如，在集体合同中规定工作岗位的最低定员标准，以防止雇主随意以其他投入替代劳动力。

劳动力市场中存在着大量低工资劳动者，这也是对工会努力提高工资的一种威胁。工会积极提升工会组建率，大力支持政府的充分就业政策、工资保证计划以及社会劳动力流动的某些管理政策等，以降低这类劳动力的市场存量。如果工会不能削减市场中这类劳动力的规模，至少也要提高这类劳动力的价格。所以，工会积极支持政府的工资保证计划(最低工资、平等收入等)，要求提高各种劳动标准等，以提高非会员劳动力的价格。在企业中，工会经常使用集体合同中限制雇主转包工作等条款来减少低工资劳动力对会员劳动力的影响。

下面结合效率合约模型介绍在市场约束既定的情况下，工会和雇主就工资和福利进行集体谈判的过程中所采取的行为，即工资和就业之间的相互作用以及相互替代。

### (三) 效率合约

#### 1. 在约束条件下工会效用最大化

集体谈判中，首先假定工会有能力单方确定劳动力的价格，雇主只能在既定的新工资率下通过调整雇佣量来谋求自己利润的最大化。这一模型的含义是：工会所面临的劳动力需求曲线是工资率的一个简单函数，它被看做工会和雇主之间关系的最简单模型，如图 6—4 所示。

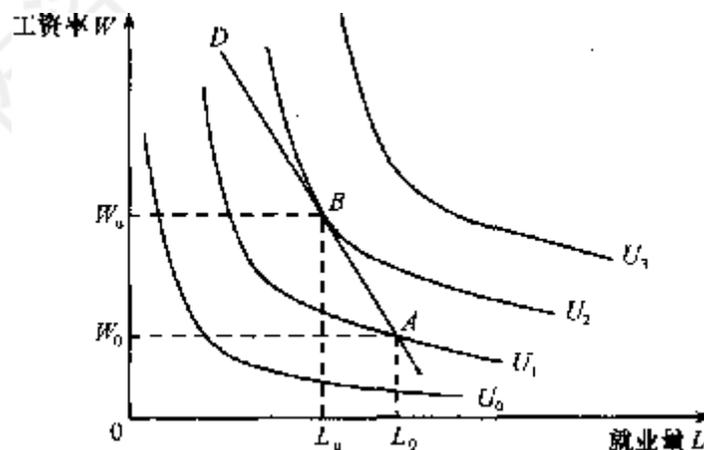


图 6—4 劳动力需求曲线约束之下的工会效用最大化

在图 6—4 中，横轴为就业量，纵轴为工资率，向右下倾斜的 D 为企业的劳动力需求曲线。

我们假定工会对其所代表的会员的工资水平和就业量的价值评价是一样的，并且它能够对其会员关于工资与就业的偏好进行汇总求和，从而以工资率和就业量为自变量的工会效用函数就可以成立。工会效用函数通过无差异

曲线  $U_0, U_1, U_2, U_3$  来表示，其数学表达式为： $U=F(W, L)$ 。每一条曲线都代表着对工会来说没有效用差别的一系列工资率和就业量的组合。无差异曲线具有负斜率，即在保持工会效用函数不变的情况下，工资增加所导致的效用的提高须用就业的降低来补偿，也就是边际替代率递减（它们凸向原点）。右上方的无差异曲线代表较高的工会效用水平，左下方的无差异曲线则代表较低的效用水平。

假设在没有工会和集体谈判的情况下，市场力量导致工资率达到  $W_0$  的水平，就业量达到  $L_0$  的水平（如图 6—4 中的 A 点所示）。现在，我们考虑工会和集体谈判这个因素。假定工会并不满意  $W_0$  的工资率，因为这一工资率对于工会组织而言，效用水平比较低，其效用水平在  $U_1$  上。当然，工会组织希望以  $U_3$  的工资与就业组合形成集体谈判的结果。但是受到劳动力需求曲线的约束，工会达不到如此之高的效用水平。假设通过集体谈判，工会和雇主同意制定一个较高的工资率，于是雇主将在既定的工资率下决定所要雇用的劳动力。而在谈判工资率一定的情况下，雇主为了实现利润最大化，必须根据劳动力需求曲线来确定自己的雇佣量。因此，工会的目标就是：在工资率和就业量组合必须处于劳动力需求曲线上这一约束条件之下，使得自己的效用实现最大化。

基于这种情况，工会将会通过集体谈判努力使谈判结果向 B 处移动，在这一点上，无差异曲线  $U_2$  正好与劳动力需求曲线相切。在这一点上的工资率等于  $W_1$ ，而就业量则等于  $L_1$ 。在劳动力需求曲线这一约束条件既定的情况下，点 B 就代表了工会所能够取得的最高效用水平。

## 2. 效率合约模型

前述分析结构表明，雇主是被动地接受工会的工资要求，在确定的谈判工资率的情况下，通过劳动投入量的调整以实现利润的最大化。谈判结果所决定的工资与就业组合，相对于工会而言确实是在约束条件下实现了效用的最大化。但是，此种组合是否有效率则不得而知。现实生活中，劳动条件并不是由单方决定的，而是工会和雇主协会两大组织共同协商工资率、就业量等问题，这实际上属于双边垄断组织的竞争行为。由于是双方竞争共同决定工资率和就业量，那么双方的福利从理论上说能够得到改善，因此就存在一系列至少可以使其中一方获益而却不使另一方受损的工资率和就业量组合，这些组合被称为“效率合约”。

关于效率，这里指的是狭义上的，广义上的效率是指帕累托最优。一种交易如果使得至少一个人的境况变得更好，同时又没有使任何人的利益受损，那么这种交易就被认为是帕累托改进。进一步，如果某种资源配置状态使得任何帕累托改进均不存在，即在该状态下，任何改变都不能使至少有一个市场主体的福利增加而又不使任何主体的福利受损，则此种状态为帕累托最优。换言之，如果对于某种状态还存在有帕累托改进，即还存在着某种改

变可以使至少一个市场主体的福利增加而又不使任何市场主体的福利下降，则这种状态就不是帕累托最优。帕累托最优一般是指社会福利的改善，即经济效率。我们在这里讨论的“效率”仅仅是指劳动关系双方福利的改善，它并不意味着整个社会从中获益。社会的福利水平是否提高，在这里的讨论是不确定的。为了说明效率合约，我们首先引出等利润曲线这个分析工具。

等利润曲线是一条由一系列工资率和雇佣量组合而形成的轨迹，沿着这条轨迹运动，按照一定的工资率投入相应的劳动要素，则雇主所获得的利润是不会改变的。如图 6—5 所示，D 是劳动力需求曲线， $I_0, I_1, I_2$  是等利润曲线，初始工资率为  $W_0$ ，雇佣量为  $L_0$ 。如果雇主想要扩大雇佣量，那么利润就将下降，为了不使利润下降，就需要制定一个较低的工资率。等利润曲线在图形上则表现为凸形曲线。

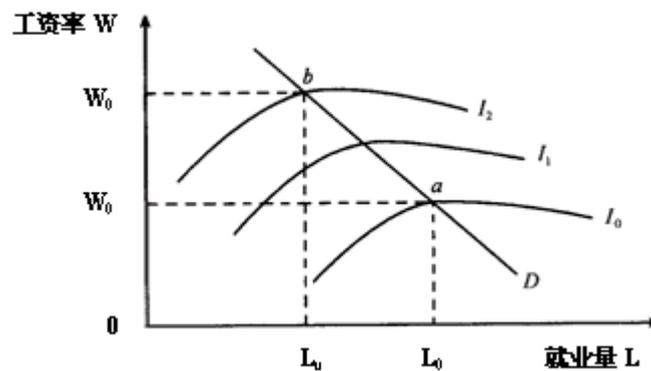


图 6—5 雇主的等利润曲线

较高的等利润曲线所代表的雇主利润水平较低，这是因为在较高的等利润曲线上，与每一雇佣水平相联系的工资水平更高，可以说相对于等利润曲线  $I_2$  上的任何一点，比  $I_0$  上的所有点都更好一些。显然，最初的工资率和雇佣量组合点 a 在  $I_0$  上，而  $I_2$  上则包含了工会所得出的工资率和雇佣量的最优组合点 b。

如果把以上两个图形合并在一个坐标上，效果如图 6—6 所示。

在图 6—6 中，曲线的含义与前图一致，它描述了工会所得出的工资率和雇佣量的组合，即点 b 不是一种“效率合约”。假设工会的决策点不是定在点 b 上，双方经过谈判所确定的集体合同的结果为点 d，这时的工资率  $W_d$  虽然比点 b 所确定的工资率低，但是就业量则增加为  $L_d$ 。在点 d 上，工会的福利将会更高，因为现在它将处于一个更高的无差异曲线  $U_3$  上，而企业却并未遭受任何损失，因为它同时还在等利润曲线  $I_2$  上。因此，此种变化相对于工会和雇主而言的确是帕累托改进——工会受益，雇主并未受损。

假设工会同雇主谈判所订立的集体合同在点 e 上，则工资率为  $W_e$ ，雇佣量为  $L_e$ ，与工会的决策点 b 相比，工会的福利状况没有改变，因为它还

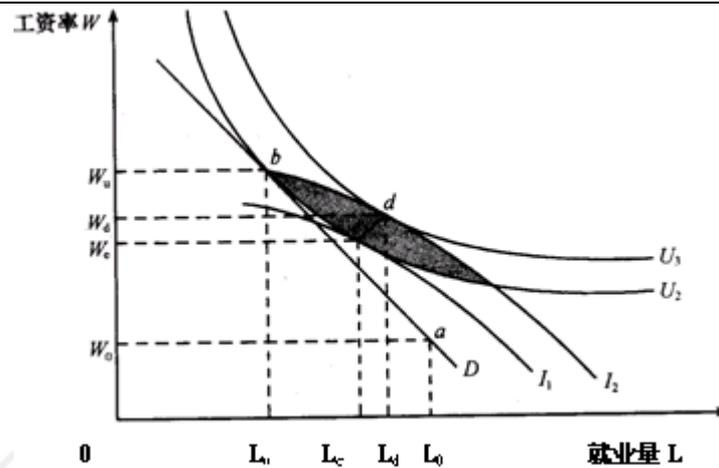


图 6—6 效率合约曲线 (或效率合约轨迹)

停留在同一条无差异曲线  $U_2$  上，而企业的福利状况却得到了改善，这是因为它现在处于等利润曲线  $I_1$  上。而  $I_1$  在  $I_2$  的下面，即它所代表的是更高的利润水平，此种改变同样是帕累托改进——雇主受益，工会并未受损。

事实上，工会和雇主双方能够找到一系列至少不比点  $b$  差的集体合同结果，这些合约是图中阴影部分所示的工资和就业的组合，这些组合中的任一组合对于工会和雇主的福利均比点  $b$  好。所谓效率合约，是指那些能够使雇主的等利润曲线与工会的无差异曲线相切的那些点，比如点  $d$  和点  $e$ 。在这些点上，任何一方福利的增加都会使对方的福利受损，即不存在任何帕累托改进的可能。事实上，还存在着一条代表这些点的完整轨迹。在图 6—6 中，存在着无数条工会的等效用曲线和雇主的等利润曲线，将它们的切点连接起来，可得到曲线  $ed$ ，曲线  $ed$  通常被称为效率合约曲线 (或效率合约轨迹)。这条曲线上的每一点都代表着工会的无差异曲线和雇主的等利润曲线的一个切点。在这些点上，劳动关系双方的福利，即工会的效用和雇主的利润至少与点  $b$  相同，并且至少有一方的福利比点  $b$  更好。进一步，任何改变，即偏离效率合约曲线，都将使一方的福利受损。然而，在曲线  $ed$  所有的决策点上，双方并不是无差异的，工会的偏好接近点  $d$ ，雇主的偏好接近点  $e$ 。实际的集体谈判结果究竟确定在效率合约曲线的哪一点上，则主要取决于双方谈判力量的大小。

#### 四、集体协商的特点

工会与雇主之间的集体谈判，是谈判行为在劳动关系领域中的一种表现形式，而作为谈判的一个特征，是谈判的不确定性和特殊复杂性。这种不确定性可以概括为以下几个方面：

第一，谈判本身的不确定性。谈判延续多长时间、谈判是否有结果、谈判结果是什么、谈判中是否会出现产业行动或关闭企业等抵制行为、谈判双

方是否能够达到各自目的等，存在着不确定性。

第二，谈判未来的不确定性。集体谈判的目的在于未来，双方谈判未来几年的集体合同，然而在谈判中双方均不可能准确预计未来合同期间的经济形势。例如，未来社会的经济活动状况、企业本身的销售与利润、今后的消费品价格水平，以及为保证雇员的生活水平而需要增加的工资数额等。

此外，集体谈判还有一个特征，就是谈判问题的特殊复杂性。这种复杂性源于以下一些因素：首先，劳动力是附着在劳动者身上的，劳动者把劳动力让渡给雇主，两者必然形成一种人身关系，存在着领导与被领导，指挥、命令和服从的关系。劳动者必须每周在就业场所里至少工作 40 个小时。这种时时刻刻的依存关系势必影响集体协商谈判活动。其次，工资只是劳动条件的一个方面，集体谈判不仅仅涉及工资的决定问题，而且必然涉及劳动条件的其他方面，诸如工作规则、晋升和培训、劳动安全、附加福利、裁员条款及其他一系列问题。两者在上述协商谈判事项方面客观地存在着某种信息的不对称，因而也决定了谈判的复杂性。最后，工人和雇主之间的关系是长期的。双方现在谈判签订了一份集体合同，经过一定时期如 2~3 年以后还需再行谈判签订新的协议，如此继续下去。这种团体劳动关系的长期性是非常重要的，因为今年所签订协议的内容对以后的协议有着系统的影响，从而增加了谈判的复杂性。

## 【能力要求】

### 集体协商的策略

集体协商的不确定性和特殊复杂性，决定了劳动关系双方在谈判中的基本策略。在谈判中，双方首先是对各种谈判问题进行分析，从而确定谈判的目标和各个项目的先后顺序。然而在几乎所有的集体谈判中，各方对于各种问题的公开要求与可以接受的条件之间，与国家相应最低劳动标准之间，与有关的劳动条件标准的指导意见之间，如工资指导线、工种岗位的劳动力市场工资指导价位之间等总是留有较大的余地。企业同时还要考虑短期与未来长期发展战略之间的种种复杂关系等，这就使双方均难以确定对方对各种问题的实际态度（最后的位置），双方既不能读透对方的心理，也不能对谈判的发展作出预测。这种情况也决定了谈判的必要性，因为通过谈判过程的信息交换、对话与讨论，双方将获得较为完整的信息，并对上述问题有较好的了解。这样，就可以在谈判过程中了解对方关心的问题以及对方对这些问题的态度。通过谈判，各方了解各种谈判问题对于对方的重要程度，了解在这些问题上对方留有多大的余地。

集体谈判的另一项策略是妥协与让步。在几乎所有的谈判中，妥协是关键要素。在尽可能考虑自己利益的前提下，谈判各方都在寻找一种可以接受的解决途径。

在集体协商中，信息对于协商双方来说具有巨大的价值。协商应掌握下述信息：

- (1) 地区、行业、企业的人工成本水平。
- (2) 地区、行业的平均工资水平。
- (3) 当地政府发布的工资指导线、劳动力市场工资指导价位。
- (4) 本地区城镇居民消费价格指数。
- (5) 企业劳动生产率和经济效益。
- (6) 企业资产保值增值。
- (7) 上年度企业工资总额和平均工资水平。
- (8) 其他与工资集体协商有关的情况。

谈判中下述技巧是经常运用的：

(1) 根据企业的生产经营状况确定几套方案，当工资谈不下来时，谈休息休假、福利、补充保险等内容；实际上，谈判中总是有多种替代方案，同意或者不同意某一条款，完全取决于最佳可选方案的吸引力。

(2) 预计达到的期望值一般要低于谈判时提出的目标，确保能实现期望值。解决问题在本质上应是这样一个过程：清楚地列出期望的结果，分析达到目标所需要的条件，寻求一种将它们结合起来的方式。在处理需要通过合力解决问题的情况时，不仅要考虑本方的期望，同时还要充分考虑对方的期望。

- (3) 掌握好进退度，有进有退，每次妥协要通过集体讨论，适时让步。
- (4) 掌握的材料按重要程度确定顺序，依谈判情况确定提交的材料。
- (5) 当谈判陷入僵局时，可以采取让其他代表发言或休会等方式加以解决。

虽然劳动关系双方的谈判实力是影响集体谈判最终结果的重要因素，但起决定性作用的仍然是经济因素。市场经济条件下，在短期内假设其他条件不变，则企业的工资、劳动条件和利润互为消长，因此企业总是具有尽量降低工资及其他劳动条件标准增长幅度的动机。劳动力要素相对于资本要素来说处于劣势，使这种动机能够产生效果。但是，这种动机遇到的一个极限便是工人的基本生活资料、已经达到的生活水平等。劳动者必须生存并能保障劳动力的再生产正常进行，这不仅是社会道德的起码要求，也是企业获取利润的需要。因此，在给定的经济环境下；法定最低劳动条件标准构成企业的工资增长水平和其他劳动条件标准的下限。

雇主投资的目的在于获取利润，而利润率必须要高于利息率，否则就不会有投资行为。没有投资行为，对劳动者也不利，因此工会在确定工资时必须能够使雇主获得超过利息率的利润率。利润率的下限为利息率，故当利润率等于利息率时，工资达到它的上限。在生产函数中，资本和劳动力两种要素存在替代性，当雇主的收入等于资本的边际收益——利息时，工人的收入

等于劳动力的边际收益——工资，此时，工资达到其上限——劳动力的边际产品收益。由此可见，集体协议决定的工资在短期内若高于劳动生产率，那么雇主就会力图恢复工资率与生产率的均衡。同理，若较多地背离劳动生产率及雇主的支付能力，工会、雇主或劳动关系双方就会采取行动使工资与劳动生产率朝着均衡的方向发展。因此，工会组织和雇主，即劳动关系双方的组织力量实际上是劳动力市场的媒介。通过这种媒介及协议机制，客观的经济力量才能发挥作用；工资率的变动与劳动生产率的提高，才有可能在长期内形成动态均衡。通过集体谈判订立集体合同，劳动关系双方共同决定劳动条件是经济运行规律得以发挥作用的形式，进一步，劳动立法规定的促进产业民主的规范也不过是对经济运行规律认识的结果。

### 第三节 集体劳动争议与团体劳动争议

#### 【学习目标】

通过学习应当了解集体劳动争议的含义，集体劳动争议与团体劳动争议的区别，团体劳动争议的特点，集体劳动争议和团体劳动争议处理的基本程序。

#### 【知识要求】

##### 一、集体劳动争议的含义

集体劳动争议是指有共同理由、劳动者一方当事人在 3 人以上的劳动争议。①《劳动争议调解仲裁法》第七条规定：“发生劳动争议的劳动者一方在 10 人以上，并有共同请求的，可以推举代表参加调解、仲裁或者诉讼活动。”从上述规定中可以看出，集体劳动争议的标准由 3 人改为 10 人以上。劳动者一方当事人在 30 人以上的集体劳动争议，根据国家劳动法律法规的规定适用劳动争议处理的特别程序。

##### 二、集体劳动争议与团体劳动争议的区别

集体劳动争议与团体劳动争议是性质不同的劳动争议。团体劳动争议仅指工会组织或集体协商的职工代表因签订或履行集体合同而与用人单位或其组织（雇主组织）发生的争议。两者的区别是：第一，当事人不同。集体劳动争议的当事人劳动者一方是 10 人以上基于共同理由与用人单位发生的争议；团体劳动争议的当事人劳动者一方是工会组织或集体协商的职工代表，另一方是用人单位或其组织（雇主组织）。第二，内容不同。集体劳动争议中的各个当事人应当具有与用人单位发生争议的共同理由，即基于同样的事实和共同的要求，但是只限于争议申诉的特定部分劳动者各自的具体利益；

团体劳动争议则是以全体劳动者的整体利益为争议标的。第三，处理程序不同。集体劳动争议因有共同理由，为简化争议处理程序，法律规定提请集体劳动争议的劳动者应推举代表参加争议处理活动，其实质仍为个人劳动争议；而且，集体劳动争议推举的代表在争议处理程序中的行为只代表提起申诉的劳动者的意愿和利益，对未提起申诉的劳动者不具有法律意义。此外，劳动争议仲裁委员会对集体劳动争议作出仲裁裁决后，部分劳动者对仲裁裁决不服，依法向人民法院起诉的，仲裁裁决对提出起诉的劳动者不发生法律效力；对未提出起诉的部分劳动者发生法律效力，如其申请执行的，人民法院应当受理。团体劳动争议中的工会的法定代表人是工会主席或职工代表中的首席代表，在争议处理程序中，其行为涉及工会（或职工代表）所代表的全体劳动者的意愿和利益，仲裁、协调或诉讼结果对全体劳动者具有法律意义。

### 三、团体劳动争议的特点

团体劳动争议是指集体合同双方当事人因签订或履行集体合同所发生的争议。团体劳动争议与一般的劳动争议相比，具有以下特点：

#### （一）争议主体的团体性

团体劳动争议的主体一方是用人单位或其组织（雇主组织），另一方是劳动者团体——工会组织或职工代表，而不是劳动者个人。

#### （二）争议内容的特定性

团体劳动争议的标的涉及订立、变更或履行集体合同等一般劳动条件事项。团体劳动争议分为利益争议与权利争议。利益争议是当事人因签订或变更集体合同所发生的争议，其标的是在集体合同中如何设定尚未确定的集体合同条款即劳动者的整体利益。它往往表现为集体协商谈判出现破裂或僵局，此种争议处理不好，甚至出现示威、请愿、游行、罢工或闭厂等激烈情形。权利争议是在集体合同履行过程中，当事人双方就如何将集体合同条款付诸实践所发生的争议。其标的是实现集体合同中已经设定并且表现为权利义务的团体劳动关系双方的利益，往往由于解释集体合同条款有分歧或违法而导致出现。无论是何种团体劳动争议，内容都具有广泛性和整体性，而其他劳动争议只涉及劳动者个人。这一特点使团体劳动争议与集体劳动争议区别开来。

#### （三）影响的广泛性

团体劳动争议主体的团体性及内容的特定性，事关劳动者的整体权利义务，这就决定了团体劳动争议影响的广泛性。若处理不及时或不得当，极易导致出现其他激化矛盾的行为。

## 【能力要求】

### 一、集体劳动争议处理的程序

集体劳动争议处理的特别程序与普通程序相比，其特点表现在：

- (1) 仲裁委员会应当自收到集体劳动争议申诉书之日起 3 日内作出受理或不予受理的决定。
- (2) 劳动争议仲裁庭为特别合议仲裁庭，由 3 人以上的单数仲裁员组成。
- (3) 劳动者一方当事人应当推举代表参加仲裁活动，代表人数由仲裁委员会确定。
- (4) 影响范围大的集体劳动争议案件，县级仲裁委员会认为有必要，可以将集体劳动争议报请市（地、州、盟）仲裁委员会处理；仲裁委员会在作出受理决定的同时，组成特别仲裁庭，以通知书或布告形式通知当事人；决定不予受理的，应当说明理由。
- (5) 集体劳动争议应自组成仲裁庭之日起 15 日内结束，需要延期的，延长期限不得超过 15 日。
- (6) 仲裁庭应按照就地就近原则进行处理，开庭场所可设在发生争议的企业或其他便于及时办案的地方。
- (7) 劳动争议仲裁委员会对受理的劳动争议及其处理结果应及时向当地政府汇报。

此外，根据《工会参与劳动争议处理试行办法》的有关规定。工会组织应积极参与集体劳动争议的处理活动。该办法规定：

- (1) 发生集体劳动争议，用人单位工会应当及时向上级工会报告，依法参与处理。工会参与处理集体劳动争议，应积极反映职工的正当要求，维护职工的合法权益。
- (2) 因集体劳动争议导致停工、怠工的，工会应当及时与有关方面协商解决，协商不成的，按集体劳动争议处理程序解决。

## 二、团体劳动争议处理的程序

### （一）因签订或变更集体合同发生争议的处理程序

1. 当事人协商。这是团体争议处理的一般程序，当事人必要的妥协与让步是利益协调的惯例。《工会参与劳动争议处理试行办法》第二十八条规定：“因签订和履行集体合同发生争议，用人单位工会可以就解决争议问题与用人单位平等协商。”第二十九条规定：“因签订集体合同发生争议，当事人双方协商解决不成的，用人单位工会应当提请上级工会协同政府劳动行政部门协调处理。”

2. 由劳动争议协调处理机构协调处理。劳动行政部门是代表政府协调处理团体劳动争议的职能机构，它所设置的劳动争议协调处理机构是处理团体劳动争议的日常工作机构。劳动行政部门协调处理团体劳动争议时，应遵循三方原则，组织同级工会代表、企业方面代表及其他代表与团体争议当事人各方首席代表共同进行协调。同级工会以及有权代表企业的部门和社会团体，如企业家协会等部门是协调处理利益争议的协助机构。

劳动行政部门作为团体劳动争议协调处理机构协调处理争议的程序是：

(1) 申请和受理。当事人一方或双方可以向劳动行政部门的劳动争议协调处理机构书面提出协调处理申请；未提出申请的，劳动行政部门认为必要时，自动立案受理。

(2) 劳动争议协调处理机构在调查了解争议情况的基础上，针对争议内容制订协调处理方案，提出解决问题的具体办法。

(3) 向政府报告情况并提出建议。当争议双方矛盾尖锐并有可能激化，造成上访、怠工、请愿、游行、罢工等严重后果时，劳动行政部门的劳动争议协调处理机构应当及时向政府报告情况，并提出解决争议的建议。

(4) 协调处理。劳动争议协调处理机构组织同级工会代表、企业方面代表及其他代表与团体争议当事人各方首席代表共同进行协调，查清争议事实，争议双方各自的理由，促使争议迅速解决。

(5) 制作《协调处理协议书》。《协调处理协议书》应当载明协调处理申请、争议的事实和协调结果，双方当事人就某些协商事项不能达成一致的，应将继续协商的有关事项予以载明。《协调处理协议书》由集体协商争议协调处理人员和争议双方首席代表签字盖章后生效。争议双方均应遵守生效后的《协调处理协议书》。该《协调处理协议书》成为集体合同的有效组成部分，对集体合同双方当事人具有约束力。劳动争议协调处理机构应当监督协调处理协议的执行情况。

(6) 此类争议应自决定受理之日起 15 日内结束，争议复杂或因其他客观因素影响需要延期的，延期最长不得超过 15 日。

## (二) 团体劳动争议的管辖

订立或变更集体合同争议的管辖范围，依据发生争议企业所在地区或企业的性质而定。地方各类企业和不跨省（直辖市）的中央直属企业由省级劳动行政部门确定管辖范围；全国性集团公司、行业性公司和跨省（直辖市）的中央直属企业由国务院劳动行政部门指定省级劳动行政部门受理或由国务院劳动行政部门组织有关方面协调处理。

## (三) 当事人的和平义务

根据《集体合同规定》的规定，进行集体协商，签订集体合同或专项集体合同，应当遵循下列原则：①遵守法律、法规、规章及国家有关规定；②相互尊重，平等协商；③诚实守信，公平合作；④兼顾双方合法权益；⑤不得采取过激行为。目前我国法律并未对产业行动的行为方式、行为主体以及程序作出明确规定，但是已经对集体协商的基本原则作出明确规定，即公平合作、兼顾双方合法权益、不得采取过激行为等。因此，因集体合同的利益争议而采取请愿、静坐、大规模集体上访、阻断交通或罢工等行为，即为不合法行为，违反了集体合同制度的原则，不受法律保护。劳动关系双方既然将集体协商、订立集体合同作为决定劳动关系双方权利义务的方式，因

此就应受到相关法律法规和规章的约束，按照集体合同规定的原则行为，承担和平义务。包括：①发生团体劳动争议，当事人应当进行平等协商，以期取得一致意见；即使不能协商解决，应通过正常程序向劳动行政部门申请协调处理，不得自行采取过激行为。②在申请和协调处理期间，也不得采取过激行为，同时企业不得解除与工会代表或职工代表的劳动关系。

### 三、履行集体合同发生争议的处理

履行集体合同发生争议，它是以既定权利义务为标的的争议，属于权利争议的范畴，此种争议按照《劳动争议调解仲裁法》规定的程序处理。由于争议是由工会代表或集体协商的职工代表代表全体劳动者与用人单位发生的以全体劳动者的权利义务为标的的争议，不同于一般的劳动合同争议，不适用于基层调解，即企业劳动争议调解委员会不能调解因履行集体合同所发生的争议。其处理程序是：

1. 当事人协商。
2. 劳动争议仲裁委员会仲裁。履行集体合同的团体争议的处理适用集体劳动争议处理的特别程序。
3. 法院审理。对仲裁裁决不服的，当事人可以自收到裁决书之日起 15 日内向法院提起诉讼，通过法院审理使争议得以解决。

## 第四节 重大突发事件管理

### 【学习目标】

通过学习应当了解劳工问题的含义、特点；突发事件的主要表现形式，突发事件的特点，处理各类突发事件的主要对策，包括突发事件处理的一般对策，重大劳动安全卫生事故、重大集体劳动争议或团体劳动争议，以及重大突发事件的处理对策。

### 【知识要求】

#### 一、劳工问题及其特点

##### （一）劳工问题与劳工阶层

劳工问题是伴随劳动关系现象的出现而同时出现的问题。雇员及其组织与雇主及其组织两大集团出现并形成了普遍的利益冲突。劳工问题就是对劳动者和社会整体造成负面影响，占社会主导地位的利益群体和组织不能接受，因而需要采取集体行动进行干预的社会现象。①它是众多劳动者个人及其团体或社会整体的需要得不到满足的一种社会状况。社会整体的需要包括社会整合、有序、稳定以及发展。社会整合即社会的各个组成部分，不同的

群体、不同的职业、不同的阶层等能在分化的基础上保持某种联系和流动，而不是相互隔绝、互为壁垒的状态；有序是指在各种社会关系的运行中，社会处于具有一致性行为标准的状态；稳定是指社会不同的群体在处理相互之间的各种矛盾和冲突时，能够以共同认可和接受的价值准则处理可能出现的各类紧张关系；发展即经济和社会的发展、生产的发展，经济物品的日益丰富，满足了社会成员在生存、享受、发展方面的各类需要。当代的劳工概念已不是指 19 世纪的无产阶级，也不是指 20 世纪人们所谓的蓝领，它泛指社会中的工资收入者，无论他们的雇主是政府、国有企业，还是股份制公司、私人企业。当代的工会会员中不仅有工厂工人，也有农场工人、教育工作者、工程技术人员、体育明星、医务人员；不仅有全日工，还有半日工、钟点工，甚至包括失业者。传统意义上的劳工概念已经无法囊括这样的内容。

劳工阶层与劳工问题密切联系。按照一定的标准可以将人们区分为高低不同的等级序列。“分层”原为地质学家分析地质结构时所使用的名词，是指地质构造的不同层面。人们发现社会存在着某种不平等，人与人之间、集团与集团之间也像地层构造那样分成高低有序的若干等级层次，因而借用地质学的概念来分析社会结构，形成了“社会分层”这一范畴。在社会中存在着社会分层现象，依据一定标准，将具有相对稳定特征的社会群体称为劳工阶层。

在资本主义社会以前，社会不平等现象是以“等级”的形式存在的。到了 19 世纪，人们广泛使用“阶级”和“阶层”概念来描述社会中人们的地位等级，这反映了时代的变化。由封建社会转变为资本主义社会，阶级对立变得简单化。整个社会逐渐形成两大敌对阶级：资产阶级与无产阶级。马克思和恩格斯创立了唯物史观，对资本主义社会的阶级与阶级斗争作出了独特的分析。马克思主义阶级分层理论揭示了私有制下社会不平等的根源，对阶级与阶层作出了全面的阐述和深刻的分析。其要点可以归纳为以下几个方面：

1. 阶级的存在仅仅同生产发展的一定历史阶段相联系，是私有制社会的普遍现象。
2. 划分阶级的标准是人们在生产关系中所处的地位，主要是对生产资料的占有关系，以及由此决定他们在生产方式中所起的作用与领取社会财富的方式、数量等。
3. 阶级内部成员具有共同的经济地位与共同的利益，他们的行为表现一致性程度较高。阶级有一个从自在到自为的发展过程。在阶级斗争中，同一阶级成员有着共同的阶级意识；同时，阶级内部成员之间越来越紧密地联系起来，采取共同行动以维护自己的利益。
4. 每一阶级内部又分为若干阶层。各个阶层的利益、价值观和政治倾向有所不同。在社会改革和社会革命的过程中，不同阶层对革命的态度也有

所不同。

5. 阶级存在是私有制社会不平等现象的主要表现形式。在私有制社会中，由于各阶级的地位与利益不同，存在着阶级之间的经济剥削与政治压迫关系，阶级斗争与社会革命构成社会发展的动力。

6. 无产阶级与资产阶级是社会历史上最后的两大对立阶级。无产阶级的历史使命是消灭资产阶级，铲除滋生阶级与社会不平等现象的主要根源——私有制，建立公有制。无产阶级本身也将随着历史的发展而消亡。生产力的充分发展、私有制的废除、阶级的消亡是根除社会不平等现象的前提条件。

在西方社会学史上，最早提出社会分层理论的是德国社会学家韦伯。韦伯提出划分社会层次结构的三重标准，即财富—经济标准、威望—社会标准、权力—政治标准。韦伯认为，财富是指社会成员在经济市场中的生活机遇，这是个人用其经济收入来交换商品与劳务的能力，即把收入作为划分社会阶级和阶层结构的经济标准。社会标准是指个人在他所处的社会环境中所获得的声誉与尊敬。在西方分层理论中，常常按照这个标准把社会成员划分成不同的社会身份群体。所谓社会身份群体，是指那些有着相同或相似的生活方式，并能从他人那里得到等量的身份尊敬的人所组成的群体。政治标准是指权力。韦伯认为，权力就是“处于社会关系之中的行动者即使在遇到反对的情况下也能实现自己意志的可能性”。权力不仅取决于个人或群体对于生产资料的所有关系，也取决于个人或群体在科层制度中的地位。以上三条标准既是互相联系的，又可以独立作为划分社会层次的标准。

此后，西方社会学家对社会分层的研究大多继承了韦伯的上述观点，并在此基础上提出了各种分层模式和理论，归纳起来有：

1. “企业家阶级”与“工人阶级”的模式。企业家阶级由商业与工业管理者以及通常被称为专家的人组成，其他人则属于工人阶级。美国社会学家米尔斯在《权力精英》（1956）一书中，把工人分成白领与蓝领两个阶层。白领是指从事脑力劳动的技术熟练的工人，蓝领则是非熟练的体力劳动者。

2. 美国社会学家、结构功能主义代表帕森斯主张以职业作为分层的标准。他认为，在美国社会中最重要的分层标准是职业，财富与声望都依赖于职业。职业等级代表个人成就，是社会对个人成就的一种认定。

3. 第二次世界大战以后，西方社会学对社会分层的研究主要表现为对职业声望的测量。此外，西方马克思主义者认为，现代资本主义社会的阶层结构呈现出多元化趋势，出现了一个庞大的中间阶层，即所谓管理者阶层。这个阶层没有资本，以从事脑力劳动为生，在社会发展中日益发挥着举足轻重的作用。

## （二）劳工问题的特点

劳工问题既然是众多劳动者个人及其团体或社会整体的需要得不到满足

的一种社会状况，因而它是经济社会中普遍存在的各种矛盾的表现之一。例如，社会不平等、一定劳工群体的贫困问题、劳动者的社会保障问题、就业歧视与失业问题、劳动安全卫生保护问题等都属于劳工问题。劳工问题作为一种重要的社会现象具有下述特征：

1. 客观性。劳工问题的存在总是一种客观现象，它独立于人们的主观意志之外，它的产生发展有其自身规律性。人们对劳工问题的认识和解决，可以减轻劳工问题的危害程度，却不能彻底消灭劳工问题。某一阶段某个具体的劳工问题可能得到最终的解决，但是又会产生新的问题；同时，社会对劳工问题的认识和解决只能在劳工问题产生之后进行，而不能在其产生之前进行。

2. 主观性。并不是所有的劳动关系运行中的矛盾现象及其事实都会构成劳工问题，只有在特定的利益群体或权力阶层就社会劳动关系运行中的矛盾事实作出反应之后，劳动关系运行中的矛盾事实才会成为劳工问题，即劳工问题具有主观性特征。此外，对于劳工问题的认识和界定与社会的主流价值观、人们的思维模式有着直接的联系。由于价值准则和思维模式的差异，对于劳工问题的认识和判断是绝不不同的。例如，生产一线劳动者的工资没有随着经济总量的发展而同步提高，在一些人的认识中，并未将这种现象视为劳工问题，由此可见劳工问题的主观性特征。

3. 社会性。社会性是劳工问题的显著特征，同时也是劳工问题客观性特征的另一表现。劳工问题的社会性特征表现为劳工问题产生原因的社会性：劳工问题并不是由于某一个别劳动者的原因而产生，它是一种社会问题；劳工问题内容与形式的社会性：劳工问题绝不是个别劳动者、个别劳动关系的矛盾事实或利益冲突，它不是一种个体性现象，而是群体性、社会性现象；劳工问题后果的社会性：矛盾事实或利益冲突处理不当会造成社会性后果甚至是整个社会的震荡；以及劳工问题责任的社会性、解决劳工问题方法和过程的社会性等诸多方面。联系我国现阶段存在的大规模的农民工欠薪现象，可以清晰地观察和认识到劳工问题的社会性特征。

4. 历史性。由于经济社会发展水平的差异，以及人们对劳工问题主观价值判断的不同，在某个国家的不同历史发展阶段上会存在着特定的劳工问题。它是一个历史的、变化的问题。同时，人们对劳工问题的认识、评价和判断也需要一个过程。任何一个劳工问题总有其产生、发展、认识与解决、处理、转化等过程。这种过程性显示出劳工问题的历史性特征。

在某一时期，劳工问题处理不当，可以突发事件的形式表现出来。

## 二、突发事件的表现形式

突发事件是组织运行过程中危机的表现。在不同的领域，以不同的视角，采用不同的思维方式，对突发事件的认识、理解是不一样的。在劳动关系领域，通常可以将突发事件描述为带来高度不确定性，对生产经营的正常

秩序具有高度威胁性，特殊的、可以多种形式发生的非预期性事件。劳动关系运行中突发事件的重要表现形式是重大劳动安全卫生事故、集体劳动争议、团体劳动争议和其他突发事件。

#### （一）重大劳动安全事故

企业的重大劳动安全事故是劳动关系运行中突发事件的第一种表现形式。具体可以表现为：

##### 1. 重大工厂安全技术事故

- （1）厂房、建筑物和道路的安全事故。
- （2）工作场所、爆炸危险场所的安全事故。
- （3）机器设备的安全事故。
- （4）电气设备的安全事故。
- （5）动力锅炉、压力容器的安全事故。

##### 2. 矿山安全事故

矿山开采和作业场所的安全事故，如冒顶、滑坡、塌陷、爆炸等。

##### 3. 建筑安装工程安全事故

施工现场、脚手架、土石方工程、机电设备等的安全事故。

#### （二）重大劳动卫生事故

因未能有效地执行国家劳动卫生规程，致使较多的劳动者发生职业危害或其他重大劳动卫生事故。例如，有毒有害物质危害、粉尘危害、噪声和强光刺激、电磁辐射危害、中暑、冻伤，以及职业病防治不力等导致的突发事件。

#### （三）重大劳动争议

重大劳动争议包括重大集体劳动争议和团体劳动争议，特别是订立、变更集体合同争议以及履行集体合同争议。

#### （四）劳资冲突

劳资冲突是我国改革进程中特有的一种突发事件的表现形式，又称为群体性事件，是由于劳动关系双方利益矛盾的积蓄与发展，同时又没有通过恰当的方式予以处理，劳动关系双方的矛盾激化和公开化，劳动关系双方以某种特定的方式自发性地、群体性地表达自己诉求和争取保护自己权益的社会行为。其形式表现为集体请愿、上访、示威、集会、游行、怠工、停工、罢工甚至阻碍道路交通等集体行动。这类突发事件属于劳动者为争取自己的合法权益而采取的集体抗争行为。

#### （五）其他突发事件

其他突发事件是指劳动关系的当事人，或负有重大职责的职工不履行或不适当履行劳动合同、集体合同或内部劳动规则规定的义务，违反法律、法规，从而给企业的正常生产经营秩序或生产经营条件带来重大影响的事件，如因企业重大人事政策调整或生产经营决策失误而导致严重的经济性裁员，

财会人员携款外逃致使企业现金周转困难，因企业重大商业秘密失密而造成企业产品或服务市场的巨大变化等。此类突发事件种类繁多，严重影响企业的声誉或导致对企业社会责任评价的急剧下降。

### 三、突发事件的特点

无论是重大劳动安全卫生事故、重大集体劳动争议或团体劳动争议，还是劳资冲突，都具有下述特点：

#### （一）突发性和不可预期性

突发性和不可预期性是突发事件的典型特征，但是这种突发性和不可预期性蕴涵着其内在的必然性。绝大多数重大劳动安全卫生事故的发生通常都是潜伏的危险突然爆发的结果。不安全、不卫生等职业危害因素是劳动过程中各类物质因素以其固有的物理、化学或生物属性所含有的对人的危害性或危险性。此类危害因素的存在，仅仅表明劳动过程中存在着发生劳动安全卫生事故的可能性，但并非一定造成重大事故，尤其是随着科技进步，防护手段和组织措施越发有效。因而，职业危害既具有客观现实性，又具有可避免性。职业危害的客观现实性表明劳动安全卫生保护的必要性，可避免性则表明劳动安全卫生保护的可行性。事实表明，潜在的职业危害因素转变为职业伤害特别是重大劳动安全卫生事故，必须具备一定的诱发或激发条件。这些条件主要是：劳动条件的不良状态、劳动组织的不完善、人们的错误管理行为与错误操作行为以及人们对自然规律的认识不足和防护手段、方法的欠缺等。重大劳动安全卫生事故虽然表现为突发事件，但大量的事实表明，此类事故的发生正是由于在经常性的工作中没有严格执行有关制度，是一系列缺陷和不完善的管理行为积累的结果。企业可能导致重大人身伤亡或重大经济损失的因素或者潜伏于作业场所、设备设施之中，或者表现为生产组织、管理行为中的缺陷。但没有进行有效的预防，错误行为会使职业危害的可能性转变为现实性。

重大劳动安全卫生事故，例如一些矿难，其主要原因还在于人，“安全生产不到位”，主体依然是人；事故隐患排查治理要人去执行，各类劳动安全生产制度要人去贯彻，整顿关闭不符合国家最低劳动安全卫生标准的企业更要人去落实。这些执行、贯彻和落实工作，不仅需要认真负责的态度，脚踏实地的行动，而且可能遇到麻烦、阻力甚至对抗。特别是一些地方的某些政府官员片面地追求经济增长，一些雇主以赢利为最大目的，漠视劳动者的生命，无视生产安全，这才是实质所在。

重大劳资冲突事件，与重大劳动安全卫生事故一样，绝大多数是由于劳动者的基本权益受到侵害，但长期没有得到有效解决的结果。我国的突发性事件较少地与集体协商制度联系在一起，突发性事件产生的原因一般是劳动者的合法权益受到侵害的范围较广，又没有正常的利益表达渠道，或者正常的利益表达渠道因为信息沟通、信息偏误导致未能有效发挥作用，以致劳动

关系双方冲突剧烈而引发群体性行为。这类行为的产生多数是被动的，并非是市场经济国家工会与雇主组织在集体谈判过程中，因权益要求没有达到相应预期而进行的有组织、按照法律程序规范的产业行动。这类有组织的产业行动虽然也是劳动关系双方利益冲突的结果，但是由于有比较完善的产业行动法规，有比较完善的工会组织领导，产业行动并不具有突发性。而我国的群体性事件多数还处于自发和无组织状态。

## （二）群体性

突发事件通常并不仅仅涉及个别劳动者，而是影响到处于同一条件下的其他劳动者，他们有着共同的利益要求，即使是个别重大工伤事故，也会影响到其他劳动者的情绪。集体劳动争议或团体劳动争议以及其他突发事件更是以群体性为其外在特征。

## （三）社会的影响性

重大劳动安全卫生事故、重大集体劳动争议、团体劳动争议以及劳资冲突等突发性事件除可表现为一般劳动关系纠纷的形式外，有时还会以消极怠工、静坐、罢工、示威、请愿等无序形式出现，涉及面广，影响范围大，甚至超越事发地区，有的甚至造成国际性影响，绝不像一般民事纠纷那样，影响范围仅局限于争议主体之间。在现代社会，人权观念深入人心，特别是重大劳动安全卫生事故，动辄死亡数人、数十人，甚至导致死亡上百人的特大事件，带来了极其恶劣的社会影响。

## （四）利益的矛盾性

劳动关系运行中的突发事件，其实质是劳动关系领域中的利益矛盾或利益冲突。它与企业的生产经营秩序和生产经营条件、劳动者的生命和健康状况、劳动者的职业保障及生活有着直接的联系。观察我国近年来在劳动关系领域中发生的突发事件，虽然具有利益冲突性的普遍特征，但是绝大多数群体性行为并不是以主张新的权利为目标，而是以保障基本劳动权利的实现为目标。突发群体性事件有其明确的目的性，不是为了所谓的“闹事”。突发群体性行为的权利或利益要求通常并未超出基本保障的范畴，如基本生活费、索要被拖欠的工资、基本劳动安全卫生条件、基本人格尊严等。这与西方市场经济国家的“罢工行动”有着本质上的不同。罢工必须以缔结集体合同为目的。许多国家的罢工立法都明确规定，合法罢工必须以缔结集体合同上可规定的事项为其目的。罢工的基本作用，是工会把它作为一种强制性手段来促使订立有利于雇员利益的集体合同。在集体合同履行期间，当事人有和平义务。对于集体合同已经规定的事项发动罢工是非法的。在集体谈判中若发生争议，经过交涉、调解，如果能够达成一致，可订立新的集体合同；若调解不成，按照法定程序方可通过罢工来达此目的。而政治罢工并非以集体合同为目的，通常是对国家机关或某些政治领域的矛盾表达一定的诉求，故大部分国家视其为非法。

## 【能力要求】

突发事件处理对策一般是指针对上述突发事件的事前、事后管理和应对处理办法，包括对突发事件的规避、评估、控制、解决和应变措施。突发事件处理对策就是要在偶然性中发现必然性，尽量避免突发事件所造成的危害和损失，并且能够缓解矛盾，推动企业劳动关系的健康发展。

### 一、突发事件处理一般对策

突发事件一般都会给劳动关系主体带来某种不利结果。突发事件具有不习预测，难以预防、控制等特点，但并不是不可预测、不可预防和控制。如果劳动关系调整控制主体有高度强烈和警觉的突发事件意识，有完善的预防技术和手段以及能够迅速反应的综合控制能力等，突发事件可能带来的危害性就能够得到削弱或消除。突发事件处理对策的基本要素是突发事件预警和突发事件处理。

#### （一）集权化的突发事件管理机构

在企业内部建立起一个职责清晰、权责明确的突发事件管理机构。因为清晰的职责划分是确保突发事件管理体系有效运作的前提。同时，企业应确保突发事件管理机构具有高度权威性。

#### （二）突发事件预警

突发事件预警的关键是建立企业突发事件预警机制，包括健全突发事件防范制度，保障突发事件信息传导畅通，设计应对突发事件的措施。

##### 1. 风险分析与风险评估。

（1）风险分析。确认风险和威胁，必须明确风险的来源与种类。企业突发事件管理者通过风险分析，在企业内制订相应的计划和措施。

（2）风险评估。风险评估在于评价防范风险资源分配的先后顺序，列出资源分配等级顺序清单。在突发事件出现时，突发事件管理者根据清单迅速地确定突发事件影响及其结果，提出对突发事件的初步估计以及对此作出反应所需使用的资源。

2. 企业突发事件预警信息。企业突发事件的爆发一般都有一定的征兆，企业的管理层必须通过企业信息沟通制度及时捕捉到这些信息，使企业劳动关系的运行避开突发事件。企业突发事件预警信息包括：财务指标、生产率变动趋势、劳动争议、出勤率、人力资源流动率等。

3. 突发事件预警传导。包括：行业突发事件预警企业突发事件、重大事件预警企业突发事件以及地域突发事件预警企业突发事件。

（1）行业突发事件预警企业突发事件。当行业中的一些企业发生突发事件时，特定企业就极有可能发生突发事件。可以说行业突发事件一般会引发企业突发事件，某一行业的若干企业的突发事件都有可能成为该行业中特定企业的突发事件预警信号。若不关注行业突发事件，企业则很难就突发事件进行预警。

(2) 重大事件预警企业突发事件。重大事件，包括资本市场、劳动力市场、技术市场、国家重大劳动安全卫生标准的变化可能会给企业生产经营环境带来系统影响。外部环境的变化也同样会给企业带来种种机遇或风险。此外，某些重大事件会对企业产品的消费者和投资者的信心产生影响，则企业可能面临销售额、筹资和融资的困难，因而会导致企业某些内在矛盾的爆发。重大事件发生后，企业所能做的就是启动突发事件预警和处理系统，尽量将突发事件的损害降到最低。

### (三) 突发事件处理

1. 突发事件处理的准备。一旦突发事件预警不能发挥作用，那么就应该做好准备，实施突发事件处理。可以定期或不定期举行防范各类劳动安全卫生事故的演习，使企业各个职能部门和职工能够在突发事件出现的时候，不致慌乱失措。

2. 突发事件确认。突发事件确认包括正确将突发事件归类和收集与突发事件相关信息，以确认突发事件程度。企业突发事件处理信息系统、决策系统、指挥系统、后勤保障系统、财务支持系统应按照突发事件管理制度规范有效运作。企业突发事件管理有效与否，除了取决于突发事件管理体系外，在很大程度上还取决于它所包含的各个子系统能否在突发事件发生时有效运作。任何一个子系统的失灵都有可能导致整个突发事件管理体系的失效。

(1) 有效的信息沟通可以确保所有工作人员都能充分理解其在突发事件发生时的工作职责与责任，并保证相关信息能够传递给适当的工作人员，从而使突发事件管理的各个环节正常运行。企业内部信息沟通和传输在很大程度上取决于企业信息系统是否完善，因此企业应加强突发事件管理的信息化建设。以任何理由瞒报、迟报，甚至不报的行为都应承担相应的责任。

(2) 应把企业的社会责任放在首位。必须正确处理企业的短期利益和长期战略的关系，企业在突发事件爆发到突发事件化解的过程中应关注企业的社会责任而不只是企业的短期利益，维护企业的形象。

(3) 开辟高效的信息传播渠道。突发事件发生后，应尽快调查事件原因，弄清真相，按照制度规范向政府主管部门报告，并在允许的范围内向社会公布，避免公众的各种无端猜疑。企业应掌握宣传报道的主动权，通过多种可行形式向社会告知突发事件发生的具体情况，以及目前和未来的应对措施等内容，信息应具体、准确。

3. 突发事件控制。突发事件控制需要根据不同情况确定工作的优先次序，由集权化的突发事件管理机构作出决定，迅速反应。

4. 突发事件解决。在突发事件解决过程中，最关键的是速度。如果能及时、有效地化解突发事件，可以避免突发事件给企业造成的损失。

## 二、重大劳动安全卫生事故处理对策

### （一）重大劳动安全卫生事故处理对策的基本前提

重大劳动安全卫生事故处理对策的基本前提是在企业全体职工中树立牢固的“事故”意识。事实表明，没有事故隐患的企业几乎是不存在的。由于企业事故何时发生、何处发生、以何种形式发生等问题往往是事先很难预测的，所以事故管理不能只是企业决策部门，也不只是某个职能部门的事情，而是企业全体职工都要参与和关心的事情。尽管对事故很难预测，但绝大多数事故都不是突然发生的，而是有前兆的、有过程的。

企业必须通过各种宣传和考核手段，使全体员工树立起强烈的事故管理意识，在观念上使员工减少因不负责任的工作作风而导致事故发生的可能性，即便是事故发生的非常时刻，也能够使职工自觉按照企业事故管理制度，利用非常手段避免企业事故带来更大损失。因此，实施重大劳动安全卫生事故管理的前提就是使全体职工时刻保持事故意识。

### （二）针对事故可能性进行事前评估

事前评估的主要内容可以从以下几方面进行预测性分析：

1. 事故发生的可能性。对企业发生重大劳动安全卫生事故的可能性进行定量预测并划分等级，如很高、较高、很小，预先有重点地采取应对措施。
2. 事故所处阶段特征的预先描述。一般分为：事故潜伏期、慢性危险期、事故爆发期、事故消解期。
3. 事故损害度的预先评估。包括：人员伤亡、营业额损失、资产与品牌损失、财务损失等。上述损失要按以上不同阶段详细描述。
4. 事故可能涉及的法律、法规。
5. 事故可能涉及的赔偿范围。预先设定赔偿的责任范围。
6. 事故管理费用。

### （三）企业出现重大劳动安全卫生事故的处理程序与要求

1. 事故报告。《劳动法》规定，国家建立伤亡和职业病统计报告和处理制度。县级以上各级人民政府劳动行政部门、有关部门和用人单位应当依法对劳动者在劳动过程中发生的伤亡事故和劳动者的职业病状况进行统计、报告和处理。因此，发生重大劳动安全卫生事故，企业负责人必须及时了解事故情况，并应立即报告当地综合经济管理部门、劳动行政部门、公安部门、检察院和工会。综合经济管理部门、劳动行政部门接到死亡、重大伤亡事故报告后，应立即按系统程序逐级上报。死亡事故报至省级政府主管部门、劳动行政部门；重大伤亡事故（一次死亡3人以上）报至国务院主管部门、劳动和社会保障部门。发生重大劳动安全卫生事故的企业应当保护事故现场，采取一切必要措施抢救人员和财产，防止事故扩大；稳定全体职工的情绪和正常的生产工作秩序。伤亡事故发生后隐瞒不报、谎报、迟报，故意破坏事

故现场的，应承担行政责任；构成犯罪的，由司法机关依法追究刑事责任。

2. 事故调查。①一般事故调查。由企业负责人或其指定人员组织生产、技术、劳动安全卫生等有关人员以及工会成员参加事故调查组，进行事故调查。②死亡或重大伤亡事故配合调查。企业出现上述事故，应成立由企业劳动安全卫生第一负责人和企业生产、技术、劳动、工会等部门负责人组成的事故处理领导小组，处理相关事务。死亡或重大伤亡事故由一定级别以上的综合经济管理部门、劳动行政部门、同级工会、公安部门、监察部门、检察院以及有关专家联合组成调查组，进行事故调查。事故调查组有权向发生事故的企业和有关单位、有关人员了解情况，索取有关资料。企业事故处理领导小组及其有关人员必须配合调查组的工作，不得阻碍、干涉调查组的正常工作，并为调查组的工作提供一切方便条件。

3. 事故处理。在事故调查组提出事故处理意见和防范措施后，企业事故处理领导小组及其主管部门负责处理。在处理事故时，结合安全生产责任制的规定，分清事故的直接责任者、主要责任者和领导责任者。同时，按照国家法律法规的有关规定，分别承担相应的行政责任，构成犯罪的，由司法机关依法追究刑事责任。

### 三、重大集体劳动争议或团体劳动争议处理对策

1. 自觉并积极地参与劳动争议处理机构的调解、仲裁活动或人民法院的诉讼活动。劳动关系当事人之间虽然存在着管理与被管理，领导、指挥、命令和服从的隶属性关系，但在劳动法律关系上处于平等地位，在劳动争议处理活动中，企业应充分行使劳动争议当事人的权利，包括：申诉的权利、委托代理人的权利、申请回避的权利、提供证据的权利、辩论的权利、申请调解或拒绝调解的权利、胜诉者要求向人民法院申请强制执行的权利等；自觉承担劳动争议当事人应履行的义务。

2. 积极参与因签订集体合同而产生的团体劳动争议的协调活动。

(1) 签订集体合同是劳动者团体与企业两大对等权利主体的自主行为，必须坚持平等合作、协商一致的原则，因此，因签订集体合同而发生的团体劳动争议，国家不能采取行政命令、仲裁或司法强制等手段强行消除分歧，只能通过双方协商、政府有关部门指导或协调的形式，使争议双方在维护劳动者和企业合法权益的基础上达成共识，求大同存小异，从而完成集体合同的协商和签订，达到促进劳动关系和谐稳定的目的。因签订集体合同发生劳动争议，当事人应自主协商解决，企业应通过协商力求达到意见的统一。

(2) 积极配合劳动争议协调处理机构进行协调处理。劳动争议协调处理机构协调处理因签订集体合同发生的争议，是指国家劳动行政部门的劳动争议协调处理机构在集体合同双方当事人因签订集体合同发生争议不能协调解决时，按照三方原则，组织有关各方，通过宣传国家法律法规，对集体合同谈判过程中出现的分歧进行协调和斡旋，使争议双方尽快达成共识，恢复集

体协商，进而签订集体合同的劳动争议的处理方式。在此种处理方式中，企业应审时度势，适时提出协调处理申请，并积极配合，如实提供必要的经营资料和相关证据，配合协调处理机构的必要调查，不采取过激行为，不得解除与职工代表的劳动关系，同时自觉履行劳动争议协调处理机构制作的《协调处理协议书》。

(3) 准确把握劳动争议协调处理机构的管辖范围和协调处理程序。

#### 四、重大突发事件处理对策

##### (一) 重大突发事件的必然性

重大突发事件的实质是劳资权利纠纷激化的具体表现，只要劳动关系存在，劳资双方有着不同的利益追求，劳动关系双方的纠纷或争议就不可避免。特别是推行市场经济体制改革以来，国民经济中的资本结构已经发生了重大变化，国有资本所占比重逐渐下降，在经济结构调整进行的同时，就业结构的深刻调整也在进行，非国有经济成分中就业人员数量逐年上升，资本结构的调整带来了劳动关系的重构。同时，国有企业以非国有经济作为参照系，劳动关系主体地位日益凸显，利益分歧也在逐步加大，对立性增强。在此种情况下，应努力降低重大突发事件发生的频率以及重大突发事件的影响程度，但不可能完全消灭突发性事件。重大突发事件以及其他相关的团体劳动争议的出现和上升趋势属于市场经济发展过程中的客观现象，问题的关键是如何缓和冲突，如何形成一种机制使突发性事件消弭于无形之中。重大突发事件发生时应做到：第一，准确迅捷的信息传递；第二，及时的信息确认，杜绝任何形式的信息偏误；第三，科学地理解信息以及据此信息作出迅速反应。

##### (二) 坚持劳动权保障

劳动权保障问题是我国社会转型时期非常突出的社会经济问题。在劳动关系的调整与控制中，政府劳动政策与社会政策制定的原则和出发点应当以追求社会公平、公正为基本宗旨，政府劳动政策层面对劳动关系的调整与微观经济领域的效率机制应当有比较清晰的界限。很多突发性事件是因为基本劳动权被雇主侵犯所致，执行《劳动法》的监督检查是政府的义务。最低劳动标准属于强行性法律规范，具有单方面的强制性，不得由劳动关系当事人协议予以变更，在这里所谓的有了问题“不找政府找市场”的解决原则可以说是不适用的。依法保障劳动者的合法权益是法律规定的政府的基本职责，也是执政为民的集中体现，政府在劳动领域的政策毫无疑问应以保护劳动权为其中心。政策的灵活性和快速反应性在一定程度上可以弥补劳动立法的滞后性，坚持劳动权保障的政策原则可以极大地促进最低劳动标准的执行。

此外，坚持劳动权保障还须完善劳动立法。团体劳动争议和绝大部分劳动关系领域中的突发性事件是市场经济体制运行中的必然现象，争议的最初

起因属于私法领域中的利益冲突，之所以扩散到公共领域，使之具有比较大的社会影响性的一个重要原因还在于缺乏在私法领域解决矛盾和纠纷的有效机制。例如，许多市场经济国家的立法中均设置了团结权、团体交涉权和团体行动权这些权利范畴，不仅发达国家如此，很多发展中国家也是如此。我国的近邻日本和韩国在其宪法中均明确无误地设定了这些权利。发达的市场经济国家对于团体劳动争议或突发事件的处理已有相当的经验，我们可以借鉴。团体行动或者说产业行动是因劳动关系主体之间的利益冲突，雇员或雇员的工会组织针对雇主采取的行为，通过产业行动这种途径实现自己的经济要求，而并不具有某种政治意义。通过完善劳动立法，规范产业行动的主体、行为模式、程序及其法律责任，可以在很大程度上杜绝某些团体劳动争议和突发事件的自发性、无序性等特征的出现，使之处于有序状态。《工会法》规定：“企业、事业单位发生停工、怠工事件，工会应当代表职工同企业、事业单位或者有关方面协商，反映职工的意见和要求并提出解决意见。对于职工的合理要求，企业、事业单位应当予以解决。工会协助企业、事业单位做好工作，尽快恢复生产、工作秩序。”这里所指的停工、怠工，实质上即为团体行动，如果立法对“对于职工的合理要求，企业、事业单位应当予以解决”的事项未能解决时工会可采取的行为模式作进一步明确设定，必将会使无组织、无秩序、自发性的突发事件转化为有序和受控状态，并使之限定在劳动关系领域，从而克服或弱化突发事件对社会造成的负面影响。必须明确，产业行动权由法律予以规范，那么就必然与相应的法律责任相联系，法律中的权利通常都有相对应的义务，自由与限制是相互联系的，许多国家在宪法和劳动关系法中对产业行动所作的规范，一方面体现自由、民主和进步的法治精神，另一方面更多的是确认产业行动在调整劳动关系中的地位和功能。它不仅成为解决劳动关系利益冲突的手段，同时也成为维护社会公共秩序的有效机制。

### （三）强化工会职能的转换

预防和化解突发事件还必须强化工会职能的转换，使工会的工作方式和活动方式与市场经济体制对工会的要求统一起来。一方面，必须加快工会的组建步伐，形成并建立雇员与雇主权利对等的社会条件，扭转分散的、孤立的雇员个人与社会化的资本力量严重失衡的状态，增强雇员在工资、工时和劳动条件决定方面的力量。提高工会组建率的重要措施是强化上级工会对新建企业、未成立工会的企业在组建工会方面的指导，化解雇主对工会组建的各种干扰。另一方面，坚决贯彻落实《工会法》对工会基本职责的要求，强化工会的经济职能，切实将集体协商、订立集体合同作为工会维权的主要途径，强化工会干部的法律保护，使工会真正成为雇员利益的代表和雇员利益的表达渠道，成为雇主违反国家劳动标准的强有力的威慑力量。

## 第五节 和谐劳动关系的营造

### 第一单元 工会组织与企业社会责任运动

#### 【学习目标】

通过学习应当明确工会组织在营造和谐劳动关系方面具有的重要地位与作用，了解企业社会责任的含义和社会责任运动的内容，理解企业社会责任国际标准（SA8000）的主要内容和意义，以及对我国的积极影响与消极影响，并掌握我国企业应当采取的主要应对措施。

#### 【知识要求】

##### 一、工会的定义及组织建设保障

工会作为一个十分重要的社会组织，是劳动关系矛盾长期发展的产物。但是对于工会组织的定义，在各国学术界并没有一种公认的概念，即便是在法律上，各国相关立法的定义也不完全相同。定义工会，可以从会员的性质、组织的宗旨、达到组织目的的手段等方面加以界定。不过，无论从哪些方面去定义，都存在一定的困难。首先，申明工会是一个劳动群众的团体。但是，这个群体的内部很复杂，在实践中什么样的人才能参加工会很难划分。其次，关于工会的宗旨，明确工会是在社会上代表工人利益的团体，这一点无可争议。有争议的地方是，工会的宗旨应该只是提高工资，改善劳动条件，即单纯为经济利益而斗争，还是应该同时关心社会事务，参与社会革命；它应该只是一个纯粹的经济组织，还是应该同时是一个政治组织。最后，有关工会定义的第三方面的问题是达到目的的手段问题。工会通过与雇主进行集体协商谈判来达到其改善、提高工会会员一般劳动条件和社会地位的目的，它是集体谈判的代表。但是，实际上工会为实现其宗旨所采取的手段是多样的。它可以采取各种联合行动来达到其目的，包括在谈判中显示其集体团结的力量，直至采取罢工等集体行动。近代，民主参与、民主协商获得了广泛的发展，而民主参与管理不一定要通过工会，可以通过工人个人的直接参与和选举工人代表来实现民主参与管理。因此，在民主参与管理中，工会的作用问题又成为定义工会的争论问题之一。关于工会的定义只能从各个国家各自的经济社会制度安排的视角进行考察。

在我国，《工会法》全面规定了工会的性质、职能、任务与组织原则等重大问题。

我国《工会法》第二条规定：“工会是职工自愿结合的工人阶级的群众组织。中华全国总工会及其各工会组织代表职工的利益，依法维护职工的合法权益。”根据上述规定，可以将工会定义为工会是职工自愿结合的群众组

织。其宗旨是代表职工的利益，依法维护职工的合法权益。

工会组织在劳动关系调整控制中发挥着极其重要的作用。为保障工会依法履行职责，应发展和加强工会组织建设，强化工会组织建设的法律保障。工会组织建设的法律保障主要体现在以下几方面：

1. 组织建设保障。《工会法》规定，任何组织和个人不得阻挠和限制职工依法参加和组织工会的权利；上级工会可以派员帮助和指导企业职工组建工会，任何单位和个人不得阻挠和限制；任何组织和个人不得随意撤销、合并工会组织。针对中小企业数量迅速增加和企业职工人数少、发展变化快的情况，会员不足 25 人的单位可以单独建立基层工会委员会，也可以由两个以上单位的会员联合建立基层工会委员会，也可以选举组织员 1 人，组织会员开展活动；职工 200 人以上的企业、事业单位的工会组织，可以设专职工会主席。

2. 工会干部保护。为使工会维护职工合法权益得到落实，必须加大对工会干部的保护力度。《工会法》规定，罢免工会主席、副主席必须召开工会会员大会或者会员代表大会讨论，非经会员大会全体会员或者会员代表大会全体代表过半数通过，不得罢免；基层工会专职主席、副主席或者委员自任职之日起，其劳动合同期限自动延长，延长期限相当于其任职期限；非专职主席、副主席或者委员自任职之日起，其尚未履行的劳动合同期限短于任期的，劳动合同期限自动延长至任期期满。

3. 工会经费保障。《工会法》规定，所有企业，包括外商投资企业、私营企业等均按职工工资总额的 2% 向工会拨缴经费；企业、事业单位拨缴的经费在税前列支；企业、事业单位无正当理由拖延或者拒不拨缴工会经费的，基层工会或者上级工会可以向当地人民法院申请支付令；拒不执行支付令的，工会可以依法申请人民法院强制执行。

## 二、我国工会组织的职能

由于社会主义市场经济体制的改革，我国劳动关系已经发生了极其深刻的变化。工会的全部工作及其职能的调整必须适应市场经济条件下劳动关系变化的新形势。根据《工会法》的规定和维护劳动者合法权益的实践，工会的职能具体表现在以下几方面：

### （一）维护职工合法权益的职能

《工会法》明确规定维护职工合法权益是工会的基本职责。工会在维护全国人民总体利益的同时，代表和维护职工的合法权益。工会通过平等协商和集体合同制度，协调劳动关系，维护企业职工的劳动权益。工会依照法律规定，通过职工代表大会或者其他形式，组织职工参与本单位的民主决策、民主管理和民主监督。工会通过平等协商、集体合同制度和职工代表大会制度这两种基本手段维护职工的合法权益。同时，维护职工合法权益的职能通过下列途径来实现：

1. 工会帮助、指导职工与企业以及实行企业化管理的事业单位签订劳动合同。工会代表职工与企业以及实行企业化管理的事业单位进行平等协商，签订集体合同。集体合同草案应当提交职工代表大会或者全体职工讨论通过。工会签订集体合同，上级工会应当给予支持和帮助。

企业违反集体合同，侵犯职工劳动权益的，工会可以依法要求企业承担责任；因履行集体合同发生争议，经协商解决不成的，工会可以向劳动争议仲裁机构提请仲裁，仲裁机构不予受理或者对仲裁裁决不服的，可以向人民法院提起诉讼。

企业、事业单位违反职工代表大会制度和其他民主管理制度，工会有权要求纠正，保障职工依法行使民主管理的权利。法律法规规定应当提交职工大会或者职工代表大会审议、通过、决定的事项，企业、事业单位应当依法办理。

2. 企业、事业单位处分职工，工会认为不适当的，有权提出意见。企业单方面解除职工劳动合同时，应当事先将理由通知工会，工会认为企业违反法律法规和有关合同，要求重新研究处理时，企业应当研究工会的意见，并将处理结果书面通知工会。职工认为企业侵犯其劳动权益而申请劳动争议仲裁或者向人民法院提起诉讼的，工会应当给予支持和帮助。

3. 企业、事业单位违反劳动法律法规规定，有下列侵犯职工劳动权益情形，工会应当代表职工与企业、事业单位进行交涉，要求企业、事业单位采取措施予以改正；企业、事业单位应当予以研究处理，并向工会作出答复；企业、事业单位拒不改正的，工会可以请求当地人民政府依法作出处理：

- (1) 克扣职工工资的。
- (2) 不提供劳动安全卫生条件的。
- (3) 随意延长劳动时间的。
- (4) 侵犯女职工和未成年工特殊权益的。
- (5) 其他严重侵犯职工劳动权益的。

4. 工会依照国家规定对新建、扩建企业和技术改造工程中的劳动条件和安全卫生设施与主体工程同时设计、同时施工、同时投产使用进行监督。对工会提出的意见，企业或者主管部门应当认真处理，并将处理结果书面通知工会。工会发现企业违章指挥、强令职工冒险作业，或者在生产过程中发现明显重大事故隐患和职业危害，有权提出解决的建议，企业应当及时研究答复；发现危及职工生命安全的情况时，工会有权向企业建议组织职工撤离危险现场，企业必须及时作出处理决定。

5. 工会有权对企业、事业单位侵犯职工合法权益的问题进行调查，有关单位应当予以协助。

6. 职工因工伤亡事故和其他严重危害职工健康问题的调查处理，必须

有工会参加。工会应当向有关部门提出处理意见，并有权要求追究直接负责的主管人员和有关责任人员的责任。对工会提出的意见，应当及时研究并给予答复。

7. 企业、事业单位发生停工、怠工事件，工会应当代表职工同企业、事业单位或者有关方面协商，反映职工的意见和要求并提出解决意见。对于职工的合理要求，企业、事业单位应当予以满足。工会协助企业、事业单位做好工作，尽快恢复生产、工作秩序。

8. 工会参加企业的劳动争议调解工作。地方劳动争议仲裁组织应当有同级工会代表参加。县级以上各级总工会可以为所属工会和职工提供法律服务。

## （二）工会的其他职能

维护职工的合法权益是工会的首要职能，同时工会还具有建设、参与和教育的职能。

1. 工会的建设职能。工会的建设职能，就是工会吸引职工群众积极参加改革，吸引职工群众参加经济建设，充分发挥广大职工在改革和发展中的作用，促进生产力的发展。这就从根本上维护了职工群众的长远利益。

2. 工会的参与职能。工会的参与职能是工会代表和组织职工参与国家和社会事务管理，组织职工参与本企业民主管理的职能。

3. 工会的教育职能。工会的教育职能是工会教育、帮助职工不断提高思想道德、技术业务和科学文化素质的职能。工会会同企业、事业单位教育职工以主人翁态度对待劳动，爱护国家和企业财产，进行业余文化技术学习和职工培训，组织职工开展文娱、体育活动，建设有理想、有道德、有文化、有纪律的职工队伍。

## 三、企业社会责任

“企业社会责任”这一概念已被社会广泛接受，但是就学术界或企业界而言，还没有一个统一的定义。一般的经济理论认为，企业仅具有一种而且只有一种社会责任——在法律规章制度许可的范围内，利用其资源从事旨在增加其利润的活动。企业作为社会的基本经济组织，其唯一任务或目标就在于为社会提供产品和服务，赚取利润。筹集资本、进行投资、生产销售管理、赚取利润是企业的基本流程。这种企业社会责任的认识集中于企业的经济责任方面。然而自 20 世纪 60 年代以来，这种传统的企业社会责任的认识即“股东至上主义”受到越来越多的质疑，利益相关者理论对以股东利益最大化为目标的“股东至上主义”理念提出了挑战，利益相关者理论立足的关键之处在于，它认为随着时代的发展，物质资本所有者在企业中的地位呈逐渐弱化的趋势。主张利益相关者理论的学者指出，公司本质上是一个受多种市场因素影响的组织实体，而不应该是由股东主导的企业组织制度；考虑到债权人、管理者和雇员等许多为公司贡献出特殊资源的参与者的话，股东并

不是公司唯一的所有者。

在利益相关者理论的影响之下，人们关于企业社会责任的认识有了新的发展，其基本含义是：企业社会责任是指企业在创造利润、对股东利益负责的同时，还要承担对员工、对消费者、对社区和环境的社会责任，包括遵守商业道德、生产安全、职业健康、保护劳动者的合法权益、保护环境、参与社会公益活动、保护弱势群体等。

从企业社会责任的性质来看，它是企业理论的一种发展。企业首先是一个经济实体，它追求最大利润以回报投资者；企业同时也是一个法律概念，作为法律范畴的企业，应当守法经营，遵守法律，保障劳动者的合法权益；作为道德范畴的企业，它要承担社会伦理责任。经济责任、法律责任与伦理责任构成企业的社会责任。

#### 四、企业社会责任国际标准（SA8000）的主要内容

20 世纪六七十年代，伴随着经济全球化兴起的的企业社会责任运动，捍卫消费者权益、劳工权益和环境保障，形成新的社会共同价值观。与这种新的价值观相适应的是形成了新的社会力量，迫使企业按照相应的法律和道德要求调整经营行为。在企业社会责任运动中，跨国公司纷纷制定本企业内部的生产守则，用于自我约束。这些自己制定的企业内部生产守则更多地服从于自身的商业利益，并且其实施状况无法得到社会的监督。在多重力量的推动下，生产守则运动开始由跨国公司自我约束的内部生产守则向社会监督的外部生产守则转变。迫于各种各样的压力，企业社会责任运动在形式上也开始升级，独立于单个企业之上的“外部生产守则”开始出现。根据经济合作组织（OECD）的不完全统计，截至 2005 年，全球共有 246 个生产守则，其中 118 个由跨国公司制定，92 个由行业协会和贸易协会制定，32 个由非政府组织制定，4 个由国际组织制定。发展到今天，全球各种类型的生产守则大约有 400 多个。企业社会责任国际标准体系（SA8000）是有代表性的一种。

社会责任国际标准体系（Social Accountability 8000 International Standard，简称 SA8000）是一种基于国际劳工组织宪章、联合国儿童权利公约、世界人权宣言而制定的，以保护劳动环境和条件、劳工权利等为主要内容的管理标准体系。

1997 年，由总部设在美国的社会责任国际组织（Social Accountability International，SAI，该组织为民间组织）发起并联合欧美跨国公司和其他国际组织，制定了 SAS000 社会责任国际标准，它是全球首个道德规范国际标准。其宗旨是确保供应商所供应的产品，皆符合社会责任标准的要求。SA8000 标准适用于世界各地、任何行业、不同规模的企业。其依据与 ISO9000 质量管理体系及 ISO14000 环境管理体系一样，是一套可被第三方认证机构审核的国际标准。

SA8000 颁布后，在国际社会尤其是西方发达国家中很快获得了广泛支持，并已经正式开展 SA8000 认证业务。

企业社会责任国际标准(SA8000)的主要内容为：

(1) 童工。公司不应使用或者支持使用童工，应与其他人员或利益团体采取必要的措施确保儿童和应受当地义务教育的青少年的教育，不得将其置于不安全或不健康的工作环境或条件下。

(2) 强迫性劳动。公司不得使用或支持使用强迫性劳动，也不得要求员工在受雇起始时交纳抵押金或寄存身份证件。

(3) 健康与安全。公司应具备如何降低各种工业与特定危害的知识，为员工提供健康、安全的工作环境，采取必要的措施，最大限度地降低工作中的危害隐患，尽量防止意外或伤害的发生；为所有员工提供安全卫生的生活环境，包括干净的浴室、厕所，可饮用的水，洁净安全的宿舍，卫生的食品存储设备等等。

(4) 结社自由和集体谈判权。公司应尊重所有员工自由组建和参加工会以及集体谈判的权利。

(5) 歧视。公司不得因种族、社会等级、国籍、宗教、身体、残疾、性别、工会会员、政治从属或年龄等而对员工在聘用、报酬、培训机会、升迁、解职或退休等方面有歧视行为；公司不得干涉员工信仰和风俗的权利，满足涉及种族、社会阶层、国籍、宗教、残疾、性别、工会会员和政治从属需要的权利；公司不能允许强迫性、虐待性或剥削性的性侵扰行为，包括姿势、语言和身体接触。

(6) 惩戒性措施。公司不得从事或支持体罚、精神或肉体胁迫以及言语侮辱。

(7) 工作时间。公司应遵守适用法律及行业标准有关工作时间的规定，标准工作周不得超过 48 小时；同时，员工每周至少有一天休息时间。所有加班工作应支付额外津贴，任何情况下每个员工每周加班时间不得超过 12 小时，且所有加班必须是自愿的。

(8) 工资报酬。公司支付给员工的工资不应低于法律或行业的最低标准，并且必须足以满足员工的基本需求，以及提供一些可随意支配的收入并以员工方便的形式支付；对工资的扣除不能是惩罚性的，并应保证定期向员工清楚详细地说明工资、待遇构成；应保证不采取纯劳务性质的合约安排或虚假的学徒工制度以规避有关法律所规定的对员工应尽的义务。

(9) 管理系统。高级管理阶层应根据本标准制定公开透明、各个层面都能了解和实施的符合社会责任与劳工条件的公司政策，并对此进行定期审核；委派专职的资深管理代表具体负责，同时让非管理阶层自选代表与其沟通；建立并维持适当的程序，证明所选择的供应商与分包商符合本标准的规定。

SA8000 虽然与 ISO9000 质量管理体系及 ISO14000 环境管理体系一样，都是一套可被第三方认证机构审核的国际标准，但是必须注意 SA8000 与 ISO9000 和 ISO14000 有着重大的区别。ISO9000 和 ISO14000 是经过国际标准化组织各成员国共同讨论制定，并对各成员国具有约束力的真正意义上的国际标准，在各成员国均设立合法的办事机构，其认证条件、程序等都是标准化和公开化的，各国企业在各国的相关机构认证即可，整个认证活动都是按照严格的程序和标准合法进行的。而 SA8000 目前还没有被国际标准化组织所认可，其标准体系内容并不十分规范清晰，其认证条件、程序也不规范，认证机构也未国际化；其认证并不具有权威性。因而，SA8000 不是一种法律标准，而更多地属于一种对企业的道义和伦理要求。在多数情况下，它是以社会舆论压力、消费者运动和企业的自我约束来实现的。

### 五、企业社会责任国际标准（SA8000）的意义

企业社会责任国际标准（SA8000）的提出与认证是经济社会发展的巨大进步，是企业社会责任运动长期发展、国际组织和跨国公司积极推动的一个结果，它同时也是跨国公司先进管理理念普及化的表现。SA8000 标准的提出与认证，不仅考虑了经济增长，而且关注了人的发展，经济增长与环境的和谐。经济增长本身不应当成为目的，普遍增进人的福利和社会公正才是经济社会发展所追求的目标。效率与公平不可偏废，从这个意义上进行考察，企业社会责任国际标准（SA8000）有其积极意义。但是由于 SA8000 是欧美等发达国家按照它们的标准制定的，对发展中国家来说，要按这样的标准实施，必然弱化企业的竞争能力，恶化贸易条件，成为一种典型的非关税壁垒，或者成为一些发达国家干预某些发展中国家内部事务的口实。特别地，企业社会责任国际标准（SA8000）的部分内容与我国有关立法并不相容，例如在《SA8000：2001》版本第二条“规范性原则及其解释”中有如下内容：“公司也应该尊重下列国际协议的原则：①强迫或强制劳动公约（29 号公约）；②废除强迫劳动公约（105 号公约）；③结社自由和组织权利公约（87 号公约）；④组织权利和集体谈判权利公约（98 号公约）。”对于上述国际劳工公约，我国立法机关并未批准，不能成为我国国内的法律渊源，因此没有效力。

### 六、企业社会责任国际标准（SA8000）对我国的影响

企业社会责任国际标准（SA8000）对我国的影响表现在两个方面，即积极影响与消极影响。

#### （一）积极影响

##### 1. 有利于促进构建和谐企业的劳动关系

我国的劳动法律体系包括《劳动法》《工会法》《劳动合同法》《就业促进法》《劳动争议调解仲裁法》，等法律法规对劳动者合法权益的保护都有比较具体的规定，劳动关系可以得到《劳动法》的广泛调整。但是由于我国

正处于经济社会转型时期，所有权、经营权（法人财产权）和劳动权等的制度安排并非十分均衡，人们的法治观念和法治心理与市场经济的发展还不完全适应，劳动关系的社会三方协商机制尚未健全，企业劳动管理水平、管理方式还须提高以及客观存在的劳动力市场供求关系失衡等多方面原因，我国一些企业违反《劳动法》、侵害职工权益的行为还时有发生。例如一些企业非法雇用童工、收取雇员的抵押金、侵犯雇员人身权利、延长工作时间、拖欠或无故克扣职工工资等；一些地区劳动安全卫生事故不断发生，职工的身体健康和生命安全没有保障。随着社会文明的发展，产业民主提高到相当程度，以雇主意志为主导的劳动关系运行体制让位于以劳动和资本平等协商、共同民主决定一般劳动条件的劳动关系运行体制是劳动关系调整控制方式发展的必然。社会责任标准是社会良知对资本权力的有效约束与制约，我国企业实施社会责任标准，就要求我国进一步完善劳动立法和强化劳动执法，促进企业严格实施国家劳动标准，正确处理追求利润与劳动权保障的关系，有效抑制企业对短期利益的过度关注，从而在无形之中避免了企业以牺牲环境、雇员与社会的长远利益为代价获取眼前的利润，促进和谐劳动关系的构建。

### 2. 有利于企业可持续发展战略的实施

企业社会责任国际标准（SA8000）体现着当代社会对企业发展趋势的一种期望，从较深层次上提供了一个社会组织所应当规范的运作模式。许多大型跨国公司几乎都对上游产业链进行企业社会责任的评估。一些巨型跨国公司的高层管理者认为不仅要对自己应承担的社会责任负责，也要对所有产业链的社会责任负责。这种理念已经超越了法律范围，成为一种道德标准，并且这种道德要求已经升华为一种隐形的市场力量，一个普遍的市场法则。从某种意义上说，SA8000 不仅是一个标准体系，更是一个市场规则。遵循该项规则行为，就能获得更大的市场。从这个角度来看，推行并实施企业社会责任国际标准（SA8000），似乎不是降低了竞争力，而是提升了竞争力。许多跨国公司都把推行社会责任标准作为推动企业发展的杠杆。国内外的实践都已表明，企业承担社会责任与企业的经济效益呈正相关关系；企业进行良好的社会责任管理，不仅可以获得良好的社会效益，而且可以获得长远的商业利益。因此，从长远来看，推行社会责任标准必将促进我国企业深化改革，加强管理，进而提高我国企业的国际竞争力，促进我国企业可持续发展。

### 3. 有利于落实科学发展观

企业社会责任国际标准将人本管理、商业道德和精神文明等指标化、具体化，有利于形成物质文明、政治文明、精神文明相互促进、共同发展的格局；有利于经济社会协调发展、国内发展和对外开放；有利于人与自然和谐发展，处理好经济发展、资源利用、生态环境保护的关系，推动科学发展观

的落实。

## （二）消极影响

### 1. 产品出口受阻或者被取消供应商资格

企业社会责任国际标准具有贸易保护的性质，有可能成为我国出口面临的新的非关税贸易壁垒。

### 2. 降低出口产品的国际竞争力

现阶段以及未来的一段时期，我国出口商品多是劳动密集型产品，其生产企业劳动条件标准不高，而且产品利润空间狭小，抗风险能力较弱。如果这些企业要达到社会责任标准，就必然要大大增加企业成本，从而削弱国内企业特别是中小企业的产品出口竞争力。

### 3. 降低我们国家贸易的比较优势

目前国际贸易组织还未将企业社会责任国际标准作为法定标准统一实施，但从长远来看，它的广泛实施是必然趋势。发达国家为了保护自己的产业，以提高劳工标准为依据的类似措施会越来越的被采取，设置非关税贸易壁垒。一旦实施社会责任标准，我国劳动力优势就会大打折扣甚至可能会丧失，对外资的吸引力将会有所降低，跨国公司也会担心其分包商不能达标而不愿来我国投资，从而对我国吸引外资产生消极作用。

## 【能力要求】

### 应对企业社会责任国际标准的主要措施

实施企业社会责任国际标准是经济全球化条件下的一种必然发展趋势，我国应该重视并应深入研究其发展趋势。需要特别强调的是，那种以牺牲劳动者利益为代价吸引外资的做法是不足取的。依靠廉价劳动力获取产品竞争力也并不能长期与我国的经济增长协调发展，这样的状况继续持续的话，不仅会影响企业劳动关系的稳定，而且会危及社会经济和政治的稳定，不符合科学发展观的要求。企业在取得利润时需承担社会责任，国家在发展经济的同时应维护社会公平。

企业社会责任国际标准朝着统一化的方向发展是一种必然趋势，它已被许多跨国公司和一些国家的进口商协会采用。企业社会责任建设已经对我国各类企业提出了一个很重要的课题。企业社会责任建设已经成为我国企业可持续发展的重要因素，成为我国现代化建设中的一种新型企业文化。不重视企业社会责任这种新型文化建设的企业或企业家，将会在未来的经营活动中面临很大的社会压力，甚至会被社会淘汰出局。

为了适应企业社会责任国际标准的推行，我国企业可以采取以下主要应对措施：

1. 充分认识企业社会责任国际标准的客观存在性及其重要性，在世界贸易组织协商机制和框架下，参与全球社会责任标准的研讨和起草活动，积

极参与国际多边谈判，积极关注社会责任标准的发展态势，妥善处理将国际劳工标准与贸易条件挂钩的问题。

2. 进一步完善我国劳动立法，加快劳动法制现代化建设步伐，克服与《劳动法》相配套的单项法律立法滞后的问题。加强国际劳工标准特别是核心劳工标准的研究，吸收其合理成分，同时要抓紧制定《劳动监察法》《工资法》《集体合同法》《社会保险法》等单项法律，形成比较完善的劳动法律体系。

3. 积极改善国内劳动条件。强化劳动执法，充实劳动监察机构，加大劳动监察力度，查处违法行为，减少社会责任审核的口实。

4. 加快经济增长方式的转变，推动出口产品结构升级。

5. 积极树立企业社会责任意识。企业承担社会责任是社会发展的必然趋势。我国企业要顺应这一趋势，加强社会责任意识。认真研究国际社会流行的各类企业生产守则、社会责任标准中的合理成分，结合我国生产力发展水平和企业管理水平，在理论上设定我国企业社会责任的基本要素，例如公司治理和道德行为准则、工会建设、雇员权益保护、民主参与、劳动条件决定方式、环境保护、社会公益事业、供应链伙伴关系、消费者权益保护等。制定我国企业社会责任标准，并作为企业社会责任自我评价和第三方评价的依据，使企业可以做到自我约束。

6. 加快现代企业制度建设。在现代企业治理结构中关注企业社会责任的组织架构体系建设，把握好企业个体在经济社会环境中的定位，从制度上保证企业社会责任目标的实现；同时在企业管理权责具有层级性的组织结构中，把企业社会责任目标贯彻到从上到下的各个层次，特别是要对管理组织的底层加强社会责任目标的组织落实。

## 第二单元 国际劳动立法的主要内容

### 【学习目标】

通过学习应当明确国际劳动立法的含义、特点和主要内容，了解国际劳工公约的分类和主要国际劳工公约的内容，并熟悉国际劳动立法的基本程序。

### 【知识要求】

#### 一、国际劳动立法的含义

国际劳动立法泛指由若干国家或国际组织共同制定的，为各国劳动立法提供标准的规范的总和。在国际劳工组织成立之前，国际劳动立法主要由国际劳动立法协会制定和通过。在国际劳工组织成立之后，则主要由国际劳工组织制定和通过。国际劳工组织制定国际劳工公约和建议书供会员国立法机关批准和国内劳动立法借鉴参考，这些国际劳工公约和建议书构成了国际劳动立法的主体。此外，联合国这一最大的国际组织及其有关专门机构制定的

关于劳动和社会发展以及人权保障方面的有关决议和国际公约，因其许多内容涉及公民基本权利与劳动权，故也属于国际劳动立法的范畴。

## 二、国际劳动立法的特点

国际劳工公约具有渗入国内法调节各国劳动关系的独特性质。国际劳工公约最根本的功能不是调节国家间的关系，而是通过渗入各国国内劳动法律法规，以国际统一标准调节各国国内劳动关系。因为世界市场的形成和国际贸易的发展，以及各国劳动关系具有相似的特点和共同的属性，从而决定了国际劳工公约的这一基本功能。具体来说，国际劳工公约具有以下六个特点：

1. 国际劳工公约以保护雇员为主要目的，兼顾了国家和雇主的利益与可能，但其总的指导思想是保护各国劳动者。
2. 国际劳工公约内容非常广泛，覆盖劳动关系的各个方面。国际劳工公约既然是通过国内法起作用，那么国内劳动立法包含多少领域，国际劳工公约就要覆盖多少领域。
3. 国际劳工公约既有原则的坚定性，又有措施的灵活性，便于各国根据国情参照实施。
4. 国际劳工公约对公约批准国发生效力，对会员国劳动立法有规范指导作用。
5. 某些国际劳工公约偏离了会员国的政治结构、政治体制的特点。某些规定与一些国家的国内体制不相一致，不符合一些国家的国内立法和劳动关系调整的实践。
6. 国际劳工公约的作用随着经济全球化的发展越来越突出。

## 三、国际劳动立法的主要内容

国际劳工组织所制定的国际劳工公约和各项建议书内容丰富，覆盖了劳动关系的各个方面，主要包括基本人权、就业、社会政策、劳动行政、劳动关系、工作条件、社会保障、特殊群体就业以及各类劳动安全技术卫生标准等广泛领域，形成了全面而系统的国际劳动法律体系。

## 四、国际劳工公约的分类

国际劳工公约和建议书采取的是单行法的形式，每一个国际劳工公约或建议书只涉及某一项劳动问题或问题的某一方面。国际劳工公约和建议书按照内容可以分为 11 类，具体分类如下：

1. 基本人权：包含结社自由、禁止强迫劳动、机会和待遇平等以及禁止童工劳动。
2. 就业与失业：包括就业政策、就业服务和机构、职业指导和培训、残疾人职业康复与就业、就业保障。
3. 工作时间和休息时间：日工作时间、周工作时间、年休假等。
4. 工资：工资制度、最低工资确定机制、工资保护。
5. 劳动安全卫生标准。

6. 女工保护。
7. 童工和未成年工保护。
8. 社会保障。
9. 劳动关系。
10. 劳动行政与检查。
11. 其他。适用于特殊类别雇员，包括老年工人、移民工人、土著工人、海员、渔民、内河航运和码头工人、种植园工人等 70 多项标准。

## 五、主要国际劳工公约的内容

### （一）强迫或强制劳动公约（29 号公约）

各种形式的强迫或强制劳动作为一种严重侵犯劳动者基本权利的现象在一些国家广泛存在，人们已经深刻地认识到其危害性。制定该公约的目的是为了禁止和消除强迫劳动。公约对强迫劳动概念作出明确界定，即任何以惩罚或威胁为手段，强迫任何人从事的非本人自愿的一切劳动或服务。但根据法院判决强制从事的任何劳动或服务不属于强迫劳动。公约要求各国尽快实现禁止所有形式的强迫或强制劳动，并规定对违法的强迫或强制劳动行为进行刑事处罚。

### （二）废除强迫劳动公约（105 号公约）

该公约的目标是禁止一切形式的强迫或强制劳动。与 29 号公约相比，该公约的特点在于彻底废除强迫劳动而未留回旋空间。公约规定不得以各种理由为借口实行强迫劳动，分别是：①作为政治强制或教育的手段，或作为对持有或发表某些政治观点或从意识形态上反对现行政治、社会或经济制度的观点的一种惩罚；②作为发展经济的手段；③作为执行劳动纪律的手段；④作为对参加罢工的惩罚；⑤作为种族、社会、民族宗教歧视的方法等。

### （三）准予就业最低年龄公约（138 号公约）

该公约的基本内容是全面废除童工劳动，基本要求是 15 岁以下儿童不得从事以获得经济收入为目的的生产性劳动；实行严格禁止童工劳动的国家政策；准许就业的最低年龄应保证国家义务教育制度的实施；最低就业年龄一般不得低于 15 岁；在少数不发达国家最低就业年龄可暂定为 14 岁；对未成年人身心健康可能造成危害的危险繁重工作，最低就业年龄不得低于 18 岁；以职业和技术教育为目的的活动不受最低就业年龄限制；13~15 岁未成年人可在不影响学校学习的情况下从事课余轻微劳动。

### （四）禁止和立即行动消除最恶劣形式的童工劳动公约（182 号公约）

该公约的指导思想是，从首先消除最恶劣形式的童工劳动开始，推动全球禁止童工劳动运动。公约对“最恶劣形式的童工劳动”作出明确界定，即那些最有可能损害儿童健康、安全或道德的活动。主要包括：奴隶或奴役性质的劳动；利用儿童从事卖淫活动，生产色情制品，进行色情表演；利用儿童从事非法活动，特别是生产和贩卖毒品。公约要求各国采取措施，尽快制

止并消除最恶劣形式的童工劳动。为此，应加强国际合作，争取国际援助，促进社会与经济发展，实施消除贫困和普及教育计划等相关措施。

#### （五）同酬公约（100 号公约）

该公约规定在工资分配方面实行男女同工同酬、禁止性别歧视的原则。公约主要内容包括：各国应确立和保证对所有劳动者实行男女同工同酬原则；男女同工同酬原则应在国家立法以及依法建立实行的工资决定机制中得到体现；为真正实现男女同工同酬，在必要时政府应采取措施对不同工作岗位应有的工资率进行客观评定。

#### （六）就业和职业歧视公约（111 号公约）

该公约的目的是促进就业平等，禁止一切形式的劳动歧视。公约主要内容包括：各国应制定和实行旨在消除就业和职业方面任何形式歧视的国家政策；将就业和职业歧视界定为基于种族、肤色、性别、宗教、政治观点、民族血统或社会出身等原因，对劳动者实行的具有损害就业和职业平等机会和待遇的有差别对待的做法；规定非歧视性原则适用于职业培训和就业机会的获得，以及就业条件和待遇的获得；要求采取措施修改或废除不符合就业平等的法律法规和习惯做法；要求设立专门机构确保在职业指导和培训以及就业服务活动中切实贯彻执行就业平等的国家政策。

### 六、国际劳工立法与我国的关系

中国是国际劳工组织创始成员国之一，1919—1928 年当时的北洋军阀政府指派驻外使领馆人员作为政府代表参加国际劳工大会。从 1929 年开始，当时的国民党政府每年派遣包括政府、雇主和雇员三方代表组成的代表团参加国际劳工大会。1944 年，中国成为国际劳工组织常任理事国之一。国际劳工组织的活动与国际劳动立法对旧中国的劳动立法产生了积极影响，1923 年北洋军阀政府制定和颁布的《暂行工厂通则》，以及国民党政府 1929 年制定的《工厂法》和其后公布的其他一些劳动法规，部分内容参考和借鉴了国际劳工公约和建议书的有关规定。

1983 年，我国决定恢复参加该组织的活动。到目前为止，我国政府已经先后承认和批准了 23 个国际劳工公约，其中包括 3 项基本劳工公约，即《同酬公约》（100 号公约）、《准予就业最低年龄公约》（138 号公约）和《禁止和立即行动消除最恶劣形式的童工劳动公约》（182 号公约），并将结合我国实际，继续批准一些公约。此外，我国政府已经批准了《经济、社会和文化权利国际公约》和《公民权利和政治权利国际公约》这两个非常重要的国际人权公约。在完善和发展劳动立法方面，我国将会进一步参考和借鉴国际劳动立法的有益经验。

### 【能力要求】

#### 国际劳动立法的程序

国际劳动立法与其他国际法立法程序具有完全不同的特点，它是通过三

方性的民主程序制定的。国际劳工组织的最高权力机关是国际劳工大会，由全体会员国政府、雇主和工人代表（比例为 2：1：1）组成；决策机关是国际劳工组织理事会，由 56 个会员国的三方理事（政府代表 28 名、雇主和工人代表各 14 名）组成；执行机关是国际劳工局，也就是国际劳工组织的常设秘书处，由理事会选举的局长主持。

在制定国际劳工公约的过程中，其制定程序是：

第一阶段，确定立法主题。由秘书处收集会员国三方对确需立法的重大劳动和社会问题的要求和建  
议，组织相应的会议讨论，整理成背景材料，提交理事会选择确定。理事会经过两次会议讨论、比较，最后确定若干主题。如有争议，可以表决决定，列入下届国际劳工大会立法议程。

第二阶段，形成拟议草案。秘书处对理事会选定的主题参照各国现有法规 and 实际做法并根据新的要求，形成关于公约的初步原则，送交会员国三方征求意见。然后，秘书处以报告形式提交国际劳工大会  
审议。

第三阶段，审议通过。国际劳工大会设专题委员会对公约草案的报告进行两次讨论，最后提交大会  
全体会议投票表决，表决结果达到 2 / 3 多数票赞成，新的国际劳工公约或建议书即宣告通过。新通过的  
公约和建议书，会员国有义务呈送给本国立法机关，新的公约在获得两个会员国批准后即开始生效。

从以上过程可以看出，国际劳动立法的制定反映了世界的发展趋势和要求，制定过程是民主的和严  
肃的，对各国劳动立法有规范和指导作用。这一制定程序当然受到国际力量对比的影响。各国经济发展  
水平、所处的发展阶段以及文化背景各不相同，部分劳动标准可能与某些国家的实际情况偏离较大或规  
定得偏高，以及某些劳动标准还具有强烈的意识形态色彩。

## 第六节 工作压力管理与员工援助计划

### 第一单元 工作压力管理

#### 【学习目标】

通过学习应当明确工作压力的概念，工作压力的来源与影响因素，工作压力产生的后果，对工作绩  
效所产生的积极影响和消极影响，并掌握工作压力管理的主要措施和基本方法。

#### 【知识要求】

##### 一、工作压力的概念

物理学中的压力是指当固体受到试图扭曲它的外力作用时，在其内部产生相应的力；紧张则是指压  
力超过物体承受能力时造成扭曲的结果或状态。

与此相似，心理学把压力看做个体对外界刺激的反应过程，包括对威胁的感知和相应的身心反应；紧张则是压力导致的消极后果之一，即对压力无效应付而导致的消极影响，如自我评价降低、肌肉紧张、血压升高、心不在焉、工作绩效降低等，从长远角度来看，更为严重的紧张状态还包括工作衰竭。因此，压力与紧张是既相互联系又有区别的两个概念，压力是紧张产生的心理条件，而紧张是压力导致的后果。为人们普遍认可的工作压力的定义至今尚未形成，人们一般以下面三种模式来界定其含义。

#### （一）以反应为基础的模式

Selye (1976) 提出了一般适应症候群 (General Adaptation Syndrome, GAS) 的压力反应模式。他认为，人面临压力的反应包含了三个阶段：①报警反应阶段。当压力因素第一次发生时，身体调动它的生理保护机制，反抗压力因素。这是一种高度活跃状态，反应能量达到了它的活动极限。②抵抗阶段。在这个阶段身体转向活动的正常水平并且阻抗继续增加。③消耗阶段。适应能力（能量）消失，症状重新出现，并产生进一步的结果。

#### （二）以刺激为基础的模式

该模式将集中注意压力刺激的实质，关注压力的来源是什么。一般来说，工作组织中的压力源主要有：

1. 工作本身因素：包括工作太多或太少以及太复杂、时间压力和面临最后的期限、必须作出很多重要决定、工作常富于变化以及工作失误会造成严重影响等。
2. 组织中的角色：包括角色模糊和角色冲突、对人或对事负有责任等。
3. 职业发展：包括提升过快、提升不足、社会地位低下、缺乏职业保障以及雄心受阻等。
4. 组织结构与气候：包括在决策中缺乏参与、领导对工作限制太多以及干涉人际交往等。
5. 组织中的人际关系：包括与上级、同事相处是否融洽，工作是否经常获得支持等。

#### （三）交互作用模式

这种模式以上述两种模式为基础，认为上述两种理论应以个人动机和应付压力的能力信息作为补充。个人紧张的产生，除了压力源存在之外，还必须满足以下两个条件：①个人感觉到对自己需要和动机的威胁；②自己不能对压力源进行有效应付。

## 二、压力的来源与影响因素

尽管不同的人对压力有不同的感受，但潜在的工作压力还是有规律可循的。它包括环境因素、组织因素和个人因素三方面。

#### （一）环境因素

环境的不确定性不仅会影响组织结构的设谤，也会影响组织中员工的压

力水平。它包括经济的不确定性、政治的不确定性和技术的不确定性。商业周期的变化会造成经济的不确定性。经济萧条总会伴随劳动力减少、解雇人数增多、薪水下调等后果，人们会为自己的安全保障而倍感压力。在政治体制相对不稳定的国家，人民会有较大的压力。政治变革和政治威胁总会诱发不稳定感和压力感。技术的不确定性是引发压力感的第三类环境因素。新的技术革新使一个员工的技术和经验在很短时间内过时。计算机、自动化、机器人及其他形式的技术创新会威胁到许多人，使他们产生压力感和紧迫感。

## （二）组织因素

组织内有许多因素能引起压力感。角色模糊、角色冲突、任务超载、任务欠载、人际关系、企业文化、工作条件等都会给员工带来压力。有些因素在不同程度上可以加以控制，有些则不然。

### 1. 角色模糊

当员工不理解工作内容时就会产生角色模糊。因此，必须让员工了解工作的主体、工作的范围和责任。随着企业合并和兼并活动的增加，越来越多的员工不能确定是否履行了主管期望的职责，或者所完成的任务是否是别人工作的一部分，从而觉得紧张和不安。这是由于任务不明造成的，员工由此感到工作的压力和威胁。

### 2. 角色冲突

当某个人不得不完成完全相反的目标时会发生角色冲突。例如，要求一位经理增加产量，却又必须裁减劳动力，同时达到两个目标是很困难的，于是就会产生压力。

### 3. 任务超载

员工由于必须对太多人的任务期望作出反应而受到压力。当分配给员工超出其能力所及的工作或者时间不容许时，他们会成为超负荷工作的承受者；在一定期限内被要求做很多事时，会感到焦虑和压力，随着时间的推移，患难感更为严重，就会导致精力衰竭。

### 4. 任务欠载

对某些工作或某些员工来说，压力来自于欠载。任务欠载是指员工的工作太少或工作单调的状况。商店无人光顾，售货员成天站着无所事事，这就可称为任务欠载。具有讽刺意味的是，任务欠载能导致任务超载的同样问题：自尊心不强，易紧张和抱怨，以及健康出现问题。任务欠载最严重的后果是惰性，体力和精神上的厌倦和疲劳。即使在空闲时间，员工对社会活动和体育活动也全无兴趣。

### 5. 人际关系

产生工作压力的另一个重要根源是人与人（包括上级、下属、同事或顾客）之间的关系。如果个人缺乏同事的社会支持，与同事关系紧张，都会使员工产生相当大的压力感。此外，公司有关升职、加薪和提高地位等奖励制度

所带来的竞争也会使人际关系问题更加突出。当员工与同事或领导者处于一种不良状态时，这种压力就会更加恶化。

## 6. 企业文化

通常说来，企业文化和压力也是密切相关的，组织的心理气氛会对工作产生压力。当一个组织的日常生活笼罩着敌对、疏远或者不友好的气氛时，员工会终日感觉紧张，相互之间不信任，不愿意相互支持，并且缺少解决问题的协作精神。这时，企业高层领导者的领导风格经常起着决定性作用。可以想见，一位独断专行，几乎听不进下属意见的总裁，就会自然地产生一种紧张的心理环境，形成以员工的紧张、恐惧和焦虑为特征的组织文化。

## 7. 工作条件

如果工作环境的温度、噪声及其他条件有危险或不受欢迎，会使员工焦虑感增强。一台常出故障、落后的复印机，平时并无大碍，但是在一份重要报告必须迅速复印出来，并且要在第一时间呈送到总裁手里时，它就会给办公室秘书制造极其紧张的氛围。

### （三）个人因素

员工每周工作时间以外的其他非工作时间内的经历及所遇到的各种问题，往往会对日常工作有显著影响。如果员工的个人生活问题处理得当，情绪总是乐观向上的，就会精力充沛地、耐心地处理工作问题。假如员工的日常生活存在某些问题，在工作时他们就会感到紧张或精力不集中，某个小问题也会使他们变得愤怒和暴躁。因此，个人生活因素会影响员工的工作压力水平。这些因素主要涉及家庭问题、经济问题、生活条件和员工个性特点等方面。

#### 1. 家庭问题

人们常说，家是幸福和安全的源泉，但有时它也会成为压力的主要制造者。婚姻困境、单亲现象、某种亲密关系的破裂、子女教育等都会给员工带来压力感。进入 21 世纪，社会正发生着巨大的变化，当丈夫和妻子都担负着工作和家庭责任时，传统的角色发生了变化。在我国，独生子女夫妻未来要面临四位老人。此外，由于工作角色的变化，也有可能导致员工的焦虑感。

#### 2. 经济问题

经济问题会带给员工无法忍受的压力，并使他们工作分心。对一些人来说，这些问题持续不断-永远不能彻底解决。不管收入高低（年收入 80 000 元的人与年收入 18 000 元的人相比，两者在经济问题上遇到的麻烦事可以说是半斤八两），有些人就是不善理财，或者开支欲望总是超出他们挣钱的能力范围。

#### 3. 生活条件

住房问题、居住环境、空气和噪声污染、交通堵塞、排队等城市生活特

点会带来令人厌烦的紧张情绪。调查表明，那些住在人口稠密地区的人紧张度更高，压力更大。

#### 4. 员工个性特点

如何承受压力，对压力作出什么反应，都是因人而异的。有些人喜欢关注现实中的负面因素，对于工作中呈现的压力源可能感受得更加强烈。心理学家弗里德曼（Friedman）于 1974 年提出了特定行为模式与冠心病之间的关系。他认为，人们有两种不同的行为模式：一种叫做 A 型行为，表现为强烈地寻求成就、竞争，行为急躁、紧迫，动作及言语粗鲁等；另一种叫做 B 型行为，其特点为容易与人相处，较少狂乱，很少对人怀有恶意等。研究证明，A 型个体比 B 型个体更容易得心脏病，A 型个体血液中的激素成分很多，更容易受环境要求的影响，因而更容易产生心理紧张反应。此外，一个人的心理控制源可以看做压力的潜在中介。所谓心理控制源，是指可以用来解释为什么有些人会积极、愉快、主动地应付困难处境，而同时另一些人则表现出消极态度的一种假想的内心状态。比如不同的人有不同的控制源，有些人倾向于内在控制，而有些人倾向于外在控制，他们对于压力的感知也会有所差别。塞里格曼（Seligman, 1975）将外在控制定义为结局不由个人努力所决定的一种普遍信念，而认为内在控制是事情结局与个人努力相一致的结果。大量研究证实，外在控制与焦虑、抑郁有关，外在控制性强的人更难以应付紧张的生活环境。而一个内在控制性强的人，较积极地追求有价值的目标，较多地投身于社会活动，求知欲强，有灵活性、有主见，幸福感也较常见。莱夫库特（Lefcourt）指出，如果一个人认为自己对环境与控制程度越高，他就越少感觉到压力；反之，如果他很少或没有这种控制的感觉，他将经历更多的焦虑。

### 三、工作压力产生的后果

工作压力对个体与组织效能的影响既有积极的一面，也有消极的一面。问题的关键在于压力是否在我们应付能力范围之内。如果能够有效地应付压力，对个人的能力和组织效能将产生积极影响，这是好的压力；反之，则是坏的压力。一般来说，压力与工作绩效的关系可用类似于耶基斯-多德森法则的倒 U 形关系来表示，如图 6—7 所示。在工作压力过低的情况下，个体动机唤起不足，甚至产生厌烦情绪，个体与组织效能只能保持在较低的水平上。随着压力的增加，情境变得越来越有利于个体行为的有效发挥和工作绩效的提高，并在中等压力水平上达到绩效的高峰。随着压力的进一步增加，超过某一特定水平时，由于动机水平唤起过高，处于焦虑状态，个体最终将被压力摧垮，行为绩效也随之下降，并产生一系列身心和行为的紧张症状。

#### （一）工作压力的积极作用

适度的压力水平可以使人集中注意力，提高忍耐力，增强机体活力，减少错误的发生。压力可以说是机体对外界的一种调节的需要，而调节则往往

意味着成长。当我们在压力情境下不断地学会应付的有效办法，就可以使我们的应付能力不断提高，工作效率也会随之上升。所以，压力是提高人的动机水平的有力工具，通过设计有挑战性的目标、激发员工的成就动机等手段，给下属以一定程度的心理压力，可使其动机得以激发，从而更好地完成工作。

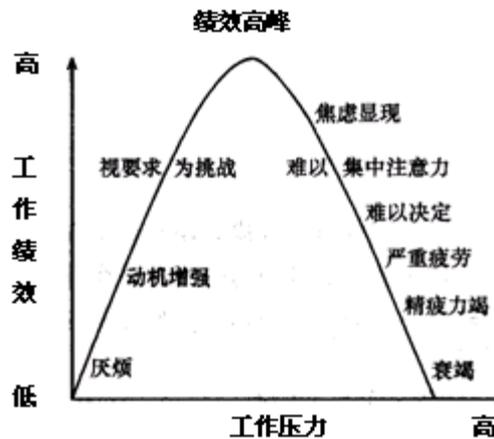


图 6—7 工作压力与工作绩效的关系图

## （二）工作压力的消极作用

对工作压力的消极作用的研究相对来说更为广泛。一般认为，过度工作压力所造成的紧张症状可归并为三种类型，即生理症状、心理症状和行为症状。

### 1. 生理症状

压力初期，最应引起注意的就是生理方面的症状。工作压力能使人的新陈代谢出现紊乱，心率、呼吸率加快，血压升高，头疼，易患心脏病。尤其是工作压力也会成为溃疡、关节炎、吸毒、酗酒的诱因。工作压力影响人的寿命，工作压力不仅使人易染重病，而且能直接引起致命的疾病。

### 2. 心理症状

工作不满意可以说是过度工作压力“最简单、最明显的心理影响后果”。有关事实表明，当个人工作过多且过于单调，工作反馈机构不健全，对工作缺乏控制感，又常伴随角色模糊及角色冲突时，员工的压力感和不满意感都会增强，工作投入程度也会随之降低。除了工作满意度下降外，工作压力的其他心理症状还有紧张、焦虑、易怒、情绪低落等。

### 3. 行为症状

行为症状包括生产效率下降、缺勤、离职、饮食习惯的改变、嗜烟、嗜酒、烦躁、睡眠失调等。压力对个人的工作绩效、决策等行为也会产生不利影响。例如，压力能导致员工跳槽、怠工和旷工，这是因为员工的旷工和跳槽能暂时摆脱不利的工作环境。同时，压力也会妨碍有效的决策。当人们感

到压力增大时，就会倾向于拖延和回避决策，出现注意力不集中，常常忽视重要信息的情况。

## 【能力要求】

### 工作压力的管理

工作压力不仅关系到员工的身心健康，而且对个人和组织的工作绩效有着很大的影响。因此，对压力的有效应对与管理是企业人力资源高级管理者应予以关注的重要问题之一。总的来说，工作压力的应对与管理可以从个体与组织两个角度来考虑。

#### （一）个体水平压力管理的主要策略

从个体角度来看，压力和紧张可针对其内在机制的环境、反应及个性三方面导向来进行管理。

##### 1. 压力源导向

对压力源的应付与管理，主要是从组织角度予以进行，从个体角度对其进行应付则主要是从个人对工作环境的管理和生活方式的管理两个方面着手。

生活方式的管理着眼于自身生活习惯，使自己学会有规律、有效率地生活，从而减轻工作压力的影响。例如体育锻炼，它可以使身体健壮，精力充沛，应付压力的能力增强，减少或消除一些压力的生理影响。体育锻炼要有规律、持之以恒，还要以适量和娱乐性为原则。我国一些古老的运动方式，如气功、太极拳等都是消除压力的良好锻炼形式。

很多人不善于管理自己的时间，如果他们能恰当地安排好工作时间，那么在既定的每天或每周时间段内必须完成的任务就不会落空。工作按部就班、井然有序，就能够在相同的时间段内完成比无序者多两倍或三倍的工作任务。因此，理解并学会遵循时间管理原则，有助于员工更好地应付工作要求所带来的压力感。大家所熟悉的时间管理原则有：

- （1）列出每天要完成的事情。
- （2）根据重要程度和紧急程度来对事情进行排序。
- （3）根据优先顺序进行日程安排。
- （4）了解自己的日常活动周期状况，在自己最清醒、最有效率的时间段内完成工作中最重要的部分。

##### 2. 压力反应导向

压力反应导向的管理主要是从生理、情感及认知三个方面着手进行。

对于压力生理反应的消除，主要是通过一系列的心理训练，使个体学会控制自己的生理反应，从而消除或减轻紧张反应。这种心理训练方法有多种，如放松训练、生物反馈训练、-自生训练、冥想等，其关键都在于在遇到环境压力而感到紧张时能有效地运用它达到一种松弛状态。与酒精或镇静剂获得的松弛状态不同，这些心理训练所导致的松弛状态是持久的、有益的，

是由自身努力而形成的，因此容易形成对环境的控制感。如前所述，这种内部的控制感对减少环境压力所造成的紧张是非常重要的。

寻求社会支持是我们应付压力情感反应的一个有效手段。研究表明，当其他威胁健康的因素出现时，缺乏社会支持的人比那些经常跟朋友交往，有较多社会支持的人更有可能生病或死亡。当个体受到压力威胁时，他人的帮助和支持可以使我们恢复信心。这种支持和帮助表现为与我们一起讨论目前压力的情境，帮助我们确立更现实的目标，并指出我们不曾发现的情境中的一些积极特征。另外，我们的消极情感如愤怒、恐惧、挫折等可以得到某种发泄，这对舒缓压力和紧张情绪是非常必要的。

对压力源的认知评价的不同直接影响到紧张感是否产生以及压力以后的发展。认知评价反映了一个人对于压力或情境的总体评价，这是压力管理的一个重要部分。例如，一些员工视解雇为积极的解放，而另一些人将其视为消极的事情（J. C. Latack, A. J. Kinicki & G. E. Prussia, 1994）。认知评价使得人们把情境或压力源分为有害的压力源、威胁的压力源和挑战的压力源，这些差异影响着人们的应对策略。“有害（包括损失）的压力源表示造成了损害；威胁的压力源涉及的是潜在的伤害；挑战的压力源意味着在困难情况下获得成就的潜在可能性”（Lazarus & Folkman）。根据认知评价，在压力管理中应当做到：对于存在的伤害，可以通过重新解释过去发生的事情来确定对策；对于威胁的情境，可以用于期待性应对，即人们可以通过对可能发生于未来的伤害进行预防性的准备，以避免即将发生的威胁；挑战是一种积极的期待应对，它导致的策略往往集中于能得到什么而不是会失去什么。

### 3. 个性导向

个性导向是通过改变某些容易产生压力感的个性因素，从而减缓压力。弗里德曼等认为，人们有两种不同的行为模式，即A型行为和B型行为。对于A型个性的人，我们可以通过行为矫正技术改变其行为方式，使其易产生紧张反应的性格得到某种程度的改变。除此之外，建立员工的内部控制源和自我效能感，也可以改变个体对压力源的感知和应付方式，从而减少紧张反应产生的可能性和程度。

#### （二）组织水平上的压力管理策略

从组织角度来看，压力管理主要是为被管理者营造一个能充分调动员工积极性的适度压力的工作环境，避免导致紧张的过度压力产生。管理者可从工作任务和角色需求以及生理和人际关系需求方面来满足员工的各种需求，从而消除紧张情绪，提高工作绩效。

##### 1. 工作任务和角色需求

这主要是从工作本身和组织结构入手，促进任务、角色的清晰化和丰富化，增强工作自身的激励因素，激发员工的内在工作动机，提高工作满意度，从而减少压力及紧张产生的机会。

控制组织气氛。由于现代组织生活的一个压力因素是有计划的变革，组织应该给员工提供足够的支持以适应变革。如果允许员工参与工作实践变革和组织结构变革的决策，这样就能防止和减少压力。参与能帮助员工接受变革并且允许他们表达观点和提出申诉。

提供控制能力。相信自己对工作能够有所控制会极大地减少压力的影响。组织可以通过丰富、扩大和拓展工作来提供更多的责任和决策权，这样能增强员工的控制感。

提供社会支持。社会支持网络能减少个体受到压力的影响。组织能通过建立团结的工作群体和培训上司（使上司体会到下属的感觉并加以关注）来增强社会支持。研究表明，社会支持的增加能减少压力所带来的有害影响。一项假设认为，社会支持能够协调压力源对个体压力知觉的影响，特别适用于工作超负荷和角色冲突的情况。另外一个观点是社会支持能增强个体应对压力的能力。一些研究者提出，一线主管作为一种组织内社会支持网络的化身，是工作压力最重要的缓冲器。

强化员工正式的组织沟通。加强与员工正式的组织沟通，有助于减轻角色模糊和角色冲突，从而减少不确定性。尽管在压力感—员工反应这对关系中员工的个人认知是一个重要的中介变量，但管理者可运用有效的沟通来改变员工的认知。员工所认识到的各种任务、威胁和机会等，都仅仅是他们对现实的一种诠释，而管理者完全可以通过与员工的沟通、传递的信号和举止来影响甚至改变员工的认识。

目标设置。当员工的目标比较具体又富有挑战性，而且能及时得到有关情况的反馈时，他们会做得更好。利用目标设定可以减轻工作压力，增强员工的工作动机。如果目标比较具体，而且员工又认为是可以达到的，就会有助于降低员工工作绩效的不确定性。这样，能够相应地减轻员工的受挫感、角色模糊感和压力感。

工作再设计。由于员工对工作目标、工作预期、上级对自己如何评价这类问题常常会产生不确定感，如果管理人员让员工参与这方面的决策，就能够增强员工的控制感，帮助员工减轻角色压力。从这个角度来说，管理人员应提高员工参与决策的水平。而参与组织的重新设计是提高员工参与决策水平的重要途径。重新设计工作可以给员工带来更多的责任、更大的自主性和更强的反馈，这样有助于减轻员工的压力感。这是因为重新设计所带来的责任、自主性和反馈使员工对工作活动有了更强的控制力，并降低了对他人的依赖性。但是，并非所有员工都愿意使自己的工作内容更加丰富，对那些成就需要较低的员工进行工作设计时，应使他们承担较轻的工作责任，同时还应增加具体化的内容。如果员工更乐意从事例行和程序化的工作，一那么，降低对他们工作技能的要求，就能相应地降低工作的不确定性和工作压力感。

## 2. 生理和人际关系需求

这主要是为员工创造良好的生理和心理环境，满足员工在工作中的身心需求，以提高工作方面的保健因素，减轻压力。

弹性工作制。这种工作安排方法允许员工在特定的时间段内，自由决定上班时间。一般在每天的工作时间内，有一个共同的核心工作时间段，通常是 6 小时，其两端是弹性工作时间带。例如，除了 1 小时的午餐时间外，核心工作时间可从上午 9 点到下午 3 点，而办公室的开门时间是上午 6 点，关门时间是下午 6 点。在核心工作时间内，所有员工都上岗到位，但在弹性时间段内则可以自由决定他们另外两小时的时间安排，他们可以选择将另外两小时累加到核心工作时间之前或之后。某些弹性工作制还允许员工把额外的时间累加起来变成每月的一个休息日。弹性时间制有利于降低缺勤率，提高生产率，减少加班费用开支，减轻工人对管理人员的敌意，从而增加员工的工作满意度，减少压力的产生。

参与管理。由于员工会在工作目标、工作预期、上级对自己如何评价这类问题上产生不确定感，而这些方面又会影响员工的工作绩效，因此，如果管理人员让员工参与这方面的决策，就能够增强员工的控制感，帮助员工减轻角色压力。

放松训练。19 世纪 30 年代早期，放松训练（Relaxation Training）作为一种减压方式逐渐兴起。通过引导病人将注意力集中于身体的某一部位，然后转移到其他部位，系统地紧张和放松肌肉。由于把精力集中于放松状态，故让员工能够达到深度放松。

## 第二单元 员工援助计划

### 【学习目标】

通过学习应当了解员工援助计划的含义，援助计划的历史沿革，援助计划的分类和意义，并掌握员工援助计划的操作流程。

### 【知识要求】

#### 一、员工援助计划的含义

员工援助计划是由组织如企业、政府部门等单位，向所有员工及其家属提供的一项免费的、专业的、系统的和长期的咨询服务计划。在这项计划中，专业人员将协助企业尤其是人力资源管理部门，诊断企业、团队和个体存在的问题，为员工提供培训、指导及咨询服务，及时处理和解决他们所面临的各种与工作相关的心理和行为问题，以达到提高员工工作绩效、改善组织管理和建立良好的组织文化等目的。

1. 对象：所有员工及其家属。

2. 目标：改善员工的工作生活质量，从而达到其终极目标——提高组织的工作绩效和促进员工的个人成长。

3. 实质：提供组织层面的心理咨询服务。

## 二、员工援助计划的历史沿革

员工援助计划（以下简称 EAP）起源于 20 世纪二三十年代的美国，最初是为了解决员工的酗酒问题。当时，由于人们已经认识到酒精依赖是疾病而非精神或道德问题，因此，为消除员工酗酒问题给个人和企业绩效所带来的负面影响，有的企业聘请专家帮助员工解决这些问题，并建立了职业酒精依赖项目（OAP），这就是员工援助计划的雏形。

20 世纪 60 年代以后，美国社会酗酒、吸毒、滥用药物等问题日益严重，家庭暴力、离婚、心情抑郁越来越影响员工的工作表现，于是 OAP 项目扩大了范围，把服务对象扩展到员工家属，项目增多，内容也更加丰富。

早期的 EAP 主要集中于帮助员工解决酗酒或滥用药物问题，经过几十年的发展，已远远超出了原有的 OAP 模式。现在的内容包括：工作压力、心理健康、灾难事件、职业生涯困扰、健康生活方式、法律纠纷、理财问题、减肥和饮食紊乱等，全方位帮助员工解决个人问题。

## 三、员工援助计划的分类

（一）根据实施时间长短，可分为长期 EAP 和短期 EAP

1. 长期 EAP 的实施时间是数月或更长时间。由于 EAP 具有系统性的特点，因此应该有计划地持续。
2. 短期 EAP 更多的是应急性的，比如在企业合并的过程中，为了解决因企业文化冲突、角色变化或模糊、工作重构等导致的心理问题；或者如“9·11”等灾难性事件导致的组织内部蔓延着悲伤和恐惧等情绪。这时，短期 EAP 能帮助组织顺利度过一些特殊阶段。

（二）根据服务提供者，可分为内部 EAP 和外部 EAP

1. 内部 EAP 是建立在企业内部，配置专门机构或人员，为员工提供服务。大型和成熟企业会建立内部 EAP，而且由企业内部机构和人员加以实施，更贴近和了解企业及员工的情况，因而能及时有效地发现和解决问题。
2. 外部 EAP 由专业 EAP 服务机构操作。企业需要与服务机构签订合同，并安排 1~2 名 EAP 专员负责联络和配合。

一般而言，内部 EAP 比外部 EAP 更节省成本，但由于员工心理敏感和保密需求，对 EAP 的信任程度可能不如外部 EAP。专业 EAP 服务机构往往有着广泛的服务网络，能够为全国甚至全世界提供服务，这是内部 EAP 难以企及的。所以在实践中，内部 EAP 和外部 EAP 往往结合使用。

此外，在没有实施经验以及专业机构指导、帮助下，企业想马上建立内部 EAP 会很困难，所以绝大多数企业都是先实施外部 EAP，然后建立内部的、长期的 EAP。

## 四、员工援助计划的意义

EAP 的直接目的就在于维护和改善员工的职业心理健康状况，从而提

高组织绩效。一项研究表明，组织每投入 1 美元在 EAP 上，可节省运营成本 5~16 美元。因此，截至 19 年，财富 500 强企业中已有 80% 的企业为员工提供了 EAP。具体而言，EAP 的意义在于：

#### （一）个体层面

提高员工的工作生活质量 0 包括：增进个人身心健康，促进心理成熟，减轻压力和增强抗压的心理承受能力，提高工作积极性，提高个人工作绩效，改善个人生活质量，改善人际关系。

#### （二）组织层面

成本减少，收益增加。节省招聘和培训费用，减少人员流失，提高出勤率，降低管理成本，提高员工满意度，改善组织文化，改善组织形象，提高组织绩效。

### 【能力要求】

#### 员工援助计划的操作流程

根据员工援助计划的内容和要求，可将该计划的实施分成六个阶段：

##### （一）问题诊断阶段

1. 目的：了解问题的现状及原因，从而为针对性地提出科学有效的员工援助计划做准备。
2. 主要关注的层面：组织层面、团队层面和个体层面。
3. 方法：观察法、访谈法、问卷调查法和文献法。

##### （二）方案设计阶段

1. 以书面形式确立员工援助计划在企业活动中的地位和意义。
2. 根据前一阶段所发现的问题确定此次服务的主要目标，并细化这些目标，并向相关人员公布。
3. 根据此次员工援助计划详细的服务目的制订具体的、可操作的实施计划，并同时建立畅通无阻而迅速反应的服务渠道。

在此阶段，我们还需要确保咨询资源（如人员和设施配备等）充足，参与人员的专业素质过硬，并在服务目标和操作计划敲定后，向每个参与 EAP 的工作人员澄清其各自职责及工作程序。

##### （三）宣传推广阶段

按照此阶段不同的宣传对象和不同的作用，我们分为两个层面：

1. 管理者层面。针对管理者开展的宣传推广活动主要是为了取得上级领导的支持和理解，以保证活动的顺利实施。

2. 一般员工层面。针对一般员工开展的宣传推广活动的目的在于在员工和咨询员中建立良好的互相信任关系，提高员工对服务的认可度。在中国企业中开展 EAP，这是相当重要的一个环节。在传统的中国文化中，个体寻找心理服务的行为是不被鼓励的，因此部分问题员工不会主动接受 EAP

的服务。为了让 EAP 发挥其最大效能，帮助员工解决个人问题，提升组织绩效，我们必须重视建立信任关系的意义，让员工意识到这项组织提供的免费福利将有助于其个人问题的解决及心理成长。

#### （四）教育培训阶段

与前一阶段一样，根据宣传对象和作用的不同，可分为两个层面：

1. 管理者培训。目的是使管理者了解和掌握一定的心理知识和心理咨询技巧，以便在工作环境中发现、甄别、解决和预防员工心理问题。
2. 员工培训。主要是讲授基本心理知识和自我管理技巧（如情绪管理、压力管理和实践管理等），帮助员工了解自我，澄清困惑。

可以采用多种方法进行培训，如专题讲座、团体辅导等。

#### （五）咨询辅导阶段

这一阶段与教育培训阶段的不同之处在于：教育培训阶段宛如给本科生上课，通常都是普及性的，偏重于基础性的东西，一次针对的对象数量也比较多；而咨询辅导阶段则犹如给研究生上课，它着重于针对个别员工的特殊问题进行心理咨询。

同时，无论是教育培训阶段还是咨询辅导阶段，我们都要敏锐察觉工作生活环境的变化对员工问题的影响，及时对 EAP 的目标和手段作出合理调整，以适应组织和员工的需求。

另外，我们还要注意保持并不断提高咨询人员的专业知识和技能，以增强他们解决问题的能力。

#### （六）项目评估和结果反馈阶段

及时科学地进行项目评估和结果反馈，有助于提高企业服务工作的质量，总结经验教训，不断改进工作。

### 本章小结

本章第一节主要讲述了劳动合同与劳动争议处理立法的新发展，介绍了《劳动合同法》关于劳动合同制度的新规定和《劳动争议调解仲裁法》关于劳动争议处理制度的新规定。第二节主要讲述了集体协议决定短期货币工资、集体谈判范围论和效率合约等理论，以及集体协商中所应采取的主要策略。第三节主要说明了集体劳动争议的含义，集体劳动争议与团体劳动争议的区别，团体劳动争议的特点，集体劳动争议和团体劳动争议处理的基本程序。第四节主要阐述了劳工问题的含义和特点，突发事件的主要表现形式，突发事件的特点，处理各类突发事件的主要对策，包括突发事件处理的一般对策，重大劳动安全卫生事故、重大集体劳动争议或团体劳动争议，以及重大突发事件的处理对策。第五节首先介绍了我国工会组织在营造和谐劳动关系方面具有的重要地位与作用，企业社会责任的含义和社会责任运动的内容，企业社会责任国际标准（SA8000）的主要内容和意义，社会责任国际

标准对我国产生的积极影响和消极影响，以及我国企业应采取的应对措施。然后说明了国际劳动立法的含义、特点和主要内容，国际劳工公约的分类和主要国际劳工公约的内容，国际劳动立法与我国的关系，以及国际劳动立法的基本程序。第六节主要介绍了工作压力的概念，工作压力的来源、影响因素及其对工作绩效所产生的积极影响和消极影响，工作压力管理的措施和方法，以及员工援助计划的含义、历时沿革、分类、意义与员工援助计划的操作流程。

### 本章习题

1. 简述《劳动合同法》关于劳动合同制度的新规定。
2. 简述《劳动争议调解仲裁法》关于劳动争议处理新的制度设计。
3. 简述集体谈判范围论和效率合约理论的主要内容和特点，以及在集体协商中所应采取的主要策略。
4. 简述集体劳动争议的含义，集体劳动争议与团体劳动争议的区别。
5. 简述团体劳动争议的特点，集体劳动争议和团体劳动争议处理的基本程序。
6. 简述劳工问题的含义和特点，突发事件的主要表现形式及其特点。
7. 简述处理突发事件的一般对策，处理重大劳动安全卫生事故、重大集体劳动争议或团体劳动争议，以及重大突发事件的对策。
8. 简述我国工会组织的主要功能，以及它在构建和谐劳动关系的过程中可以发挥什么样的积极作用。
9. 简述企业社会责任的含义，社会责任运动的内容，企业社会责任国际标准（SA8000）的内容和意义，社会责任国际标准对我国产生的积极影响和消极影响，以及我国企业应采取的应对措施。
10. 简述国际劳动立法的含义、特点和主要内容。
11. 简述国家劳工公约的分类和主要国际劳工公约的内容，国际劳动立法与我国的关系以及国际劳动立法的基本程序。
12. 简述工作压力的概念，工作压力的来源、影响因素及其对工作绩效所产生的积极影响和消极影响。
13. 简述工作压力管理的主要措施和基本方法。
14. 简述员工援助计划的含义、分类及意义。
15. 简述员工援助计划的历史沿革与操作流程。