

第四章

人力资源管理

学习目标

1. 掌握人力资源管理的定义、意义，了解人力资源管理相关理论。
2. 掌握工作分析的定义、意义，理解工作分析的流程，重点掌握工作分析方法。
3. 了解员工招聘的主要形式，理解员工招聘的流程。
4. 了解绩效考核的目的、内容和一般过程，了解绩效考核指标体系，掌握绩效考核方法，重点掌握绩效考核的实施。
5. 了解薪酬管理的基本概念，理解薪酬设计的原则和步骤，了解薪酬管理的法律环境。

第一节 人力资源管理基本理论

一、人力资源的基本概念与特点

（一）人力资源的概念

人力资源是指在一定的时间和空间条件下，劳动力数量和质量的总和。按照不同的空间范围，人力资源可区分为：某国家或区域的人力资源、某一产业（行业）或某一企业的人力资源。^①

人力资源是相对于其他资源而言，经济学把可以投入到生产活动中创造财富的生产条件通称为资源，如自然资源、资本资源、信息资源、技术资源、人力资源等。人力资源作为生产活动中最活跃的因素，对社会经济的发展发挥着重要作用，因而被经济学家称为第一资源。

（二）人力资源的特点

人力资源作为一种特殊的资源，与其他资源相比，它具有如下特点：

1. 时效性。任何生物都是有生命周期的，因此，人力资源的形成、开发和利用都要受到时间的限制。从个体角度看，作为生物有机体的人有其生命周期，如幼年期、青壮年期、老年期，由于每个时期人的体力和智能的不同，其各个时期的劳动能力各不相同，因而这种资源在各个时期的可利用程度也不相同。从社会角度看，人力资源也有培养期、成长期、成熟期和退化期的阶段。人力资源形成后，如果长期得不到发挥或学非所用，都会造成极大地浪费。也就是说人的体力、智力如不能及时合理被使用，机会随

^① 中国就业培训技术指导中心：《企业人力资源管理师——基础知识（第二版）》，中国劳动社会保障出版社2007年版。



着时间的推移而流失。这要求我们要研究人力资源运动的内在规律,使人力资源的形成、开发、配置和使用等处于一种动态平衡之中,从而更好地发挥人力资源的效用。

2. 主观能动性。这是人力资源区别于其他资源的最根本的特征。人力资源既是开发的对象,又是开发的主体。人力资源具有主观能动性,而不是被动地开发和利用。人可以根据外部环境的可能性以及自身条件和愿望,有目的地确定活动方向,创造性地选择自己的行为。

3. 可持续性。可持续性是指人力资源是可以不断开发的资源。与物质资源相比,人力资源在使用过程中,有一个可持续开发,丰富再生的独特过程。其他物质资源在使用过程中只会引起自身损耗,人力资源却不完全这样,人力资源在使用过程中也有损耗,也需要补充物质资料和闲暇时间以保证再生产的顺利完成。但是,人力资源在使用过程中却能够实现自我补偿、更新和发展,这个特征被称为人力资源的自我丰富化特征。因此,在一定时间内人力资源是用之不尽、可重复开发的资源。

4. 增值性。人力资源不仅具有可持续性的特点,而且重复开发的过程也是一种增值的过程。人力资源在开发和使用的过程中既创造了价值,同时也通过经验的积累、知识的更新,提升了自我价值,从而使组织价值增值。

5. 社会性。每个人都生活在一定的社会群体之中,而人力资源的形成、开发、配置和使用都离不开社会环境和社会实践。因此,人力资源不可避免地受社会环境的影响,形成特定的价值观念和行为方式,这既可能与社会和组织所倡导的一致,也可能相互冲突。这就增强了人力资源管理的复杂性和难度。

二、人力资源管理

(一) 人力资源管理的定义

人力资源管理是通过对人的有效管理,改善和促进人的劳动生产率,使组织绩效获得改善和提升,组织获得竞争优势,实现组织的可持续发展。它是为了实现既定的目标,采用计划、组织、领导、监督、激励、协调、控制等有效措施和手段,充分开发和利用组织系统中的人力资源所进行的一系列活动的总称。

从人力资源管理的对象来看,人力资源管理的活动表现为以下两个方面内容:

1. 对人力资源外在要素——量的管理。对人力资源进行量的管理,就是根据人力和物力及其变化,对人力进行恰当地培训、组织和协调,使两者经常保持最佳比例和有机结合,使人和物都能充分发挥出最佳效应。

2. 对人力资源内在要素——质的管理。主要是指采用现代化的科学方法,对人的思想、心理和行为进行有效的管理(包括对个体和群体的思想、心理和行为的协调、控制和管理),充分发挥人的主观能动性,以达到组织目标。

(二) 人力资源管理的内容

从组织管理的角度考虑,人力资源管理的主要内容可以概括为八个方面:人力资源规划、工作分析与设计、招聘与录用、培训与开发、绩效管理、薪酬与福利、职业生涯管理、劳动关系管理等。

1. 人力资源规划

人力资源规划是对组织的人力资源需求和供给进行有效预测与匹配的过程。其目的在于使人员的供给(无论是内部的还是外部的)在给定的时间内与组织需求相适应,保证随时满足组织在数量和质量上对人力资源的需求。

2. 工作分析与设计

工作分析通过收集工作岗位的相关信息,明确界定每个岗位的责任、任务和活动以及工作承担者的

任职资格。工作分析的成果体现为工作说明书或工作描述。工作设计则通过对工作内容的再设计,提高工作的丰富性,进而提高员工的工作满意度。

3. 招聘与录用

选拔和录用合格乃至优秀的员工是企业占据竞争主动地位的重要环节。从招募渠道的选择、招聘信息的发布,到人员测评技术和最后的录用决策,都属于招聘和录用的范畴,其目的是以最快、最省的方式找到最合适的员工。

4. 培训与开发

培训分为岗前培训和在职培训。岗前培训是对新员工进行入职教育,使其掌握基本的职业素养的过程。在职培训是结合员工在实际工作中的表现,对员工欠缺或不足的能力和知识进行培训与提高的过程。毫无疑问,对员工能力的进一步提升和技能的开发是企业实现健康、可持续发展的必由之路。

5. 绩效管理

对员工个体和组织整体的绩效进行科学的考核,是保证组织目标实现的有效手段。绩效考核体系可以帮助组织评价员工绩效的优劣,确认导致绩效优劣的因素或原因,以便制定相应的改进措施。绩效考核体系不仅可以帮助绩效不良者找到问题所在、提高绩效水平,同时也能帮助管理者对绩效优良者实施奖励和提升,有利于提高员工的成就感和归属感。

6. 薪酬与福利

绩效和福利是组织管理的关键战略领域,不仅影响到组织吸引求职者和留住员工的能力,同时还受到一个社会的法律和制度的制约。员工激励的实施过程,实际上就是组织满足人的需求的过程,适当的薪酬和福利不仅是对员工工作表现的认可,而且是保证员工基本需要的必要手段。同时,组织的薪酬福利政策还必须遵循相关法律和政策的规定,如最低工资标准就限定了组织提供给员工的报酬不得少于这个标准。

7. 职业生涯管理

职业生涯管理主要包括两个方面:一是个体对自己希望从事的职业、希望就职的组织、希望达到的职业发展目标进行规划和设计,并为实现这一职业目标而积累知识、开发技能的过程。它一般通过选择职业、选择组织、选择工作岗位,以使员工在工作中技能得到提高、职位得到晋升、才干得到发挥等来实现。二是指组织帮助员工制定职业生涯规划,建立适合各类员工发展的职业通道,为员工提供适时必要的职业培训和就业指导,帮助员工获得职业上的成功。

8. 员工关系管理

在现代社会中,个人与组织的关系即表现为雇佣关系或劳动关系。雇主与雇员彼此之间承担着不同的责、权、利,这种关系不仅需要组织内部的管理制度为依据,更需要有相关法律为准则。通过各种法律措施、经济措施、行政组织措施以及技术措施等,对人力资源在生产和开发、配置和使用等方面提供保护,保障员工的合法权益,是各类组织和雇主的基本责任。

三、人力资源管理的基本原理和职能

(一) 现代人力资源管理的基本原理^①

为了有效对企业人力资源进行管理,应掌握以下基本原理:

^① 中国就业培训技术指导中心:《企业人力资源管理师——基础知识(第二版)》,中国劳动社会保障出版社2007年版。



1. 同素异构原理：总体组织系统的调控机制

通俗异构原理一般是指事物的成分因为在空间组合关系和方式的不同，即在结构形式和排列次序上的不同，会产生不同的效果，引起不同的变化。例如，在群体成员的组合上，同样数量和素质的一群人，由于排列组合的不同而产生不同的效应；生产过程中，同样人数和素质的劳动力因组合方式不同，其劳动效率也会高低不同。

根据这一原理，企业必须建立有效的组织人事调控机制，根据企业生产经营的需要，重视组织内部各种信息的传递和反馈，不断对组织和个人结构方式进行调整，以保证系统的正常运行。

2. 能位匹配原理：人员招聘、选拔与任用机制

能位匹配原理是指根据岗位的要求和人员的能力，将员工安排到相应的工作岗位上，保证岗位的要求与员工的实际能力相一致、相对应。“能”是指人的能力、才能，“位”是指工作岗位、职位，“匹配”是一致性与对称性。企业员工聪明才智发挥得如何，员工的工作效率和成果如何，都与人员使用上的能位适合度成函数关系。能位适合度是人员的“能”与所在其“位”的配置程度。能位适合度较高，说明能位匹配越合理、越恰当，即得其人、人适其位、适才适所，这不但会带来高绩效，还会促进员工能力的提升，反之亦然。

根据这一原理，企业必须建立以工作岗位分析与评价制度为基础，运用人员素质测评技术等科学方法甄选人才的招聘、选拔、任用机制，从根本上提高能位适合度，使企业人力资源得到充分开发和利用。

3. 互补增值、协调优化原理：员工配置运行与调节机制

互补增值、协调优化原理是充分发挥每个员工的特长，采用协调与优化的方法，扬长避短，聚集团体优势，实现人力、财力和物力的合理配置。在贯彻互补原则时，还应特别注意主客观因素之间的协调与优化。所谓协调，就是要保证群体结构与工作目标相协调，与企业总任务相协调，与生产技术装备、劳动条件和内外部生产环境相协调；所谓优化，就是经过比较分析，选择最优结合方案。

互补的形式是多层次、多样化的，如个性互补、体力互补、年龄互补、知识互补、技能互补、组织才干互补、主客观环境互补和条件互补等。

4. 效率优先、激励强化原理：员工酬劳和激励机制

效率优先、激励强化原理是指将提高效率放在首要位置，各级主管应当充分有效地运用各种激励手段，对员工的劳动行为实现有效激励，使员工明辨是非，认清工作目标和方向，保持持续不竭的内在动力。例如，对员工要有奖有罚、赏罚分明，才能保证各项制度的贯彻实施。如果干与不干、干好干坏都一样，那么就不利于鼓励先进，鞭策后进，带动中间，把企业各项工作做好。

此外，通过企业文化的塑造，特别是企业精神的培育，教育、感化员工，以提高组织的凝聚力和员工的向心力；通过及时的信息沟通和传递，以及系统的培训，使员工掌握更丰富的信息和技能，促进员工观念、知识上的转变和更新。

5. 公平竞争、相互促进原理：员工竞争与约束机制

公平竞争、相互促进原理是在企业的人事活动中坚持“三公”原则，即“公正、公平和公开”原则，在社会主义市场经济条件下，企业要为员工搭建一个体现“三公”原则的大舞台，使他们能够大显身手，施展本领，发挥自己的才能。

6. 动态优势原理：员工培训开发、绩效考评与人事调整机制

动态优势原理是指在动态中用好人、管好人，充分利用和开发员工的潜能和聪明才智。

在工作活动中，员工与岗位的适合度是相对的，不适合、不匹配是绝对的。因此，应当注重员工的绩效考评及员工潜能和才智的开发，始终保持人才竞争优势。从优化组织的角度看，企业员工要有上有



下、有升有降、有进有出、不断调整、合理流动，才能充分发挥每一个员工的潜力、优势和长处，使企业和员工个人都受益。

（二）现代人力资源管理的原则

实践中，上述六个基本原理引申出一系列有关人事管理的活动和人力资源规划的特定准则。

1. 完整全面地看待人的因素。人是一个多面体，经济的需求，技能的施展，感情的交流，社会政治背景与文化修养、道德观念的交融，都会企业的各种活动过程中发挥作用。

2. 使员工认识到工作的意义及员工与企业的利益息息相关。

3. 肯定个人的尊严，公正待人，对人彬彬有礼。

4. 鼓励员工自立自强。

5. 不断加强员工之间的沟通，随时向员工提供相关信息。

6. 不要高估自己和低估下属的能力。

7. 领导者和计划、决策和意图，要用简洁的语言向下属解释清楚。

8. 因人而异，随机制宜，适时适度，有理有利有节。

（三）人力资源管理的职能

人力资源管理活动的最终目的是组织目标的达成以及组织战略的实现。从人力资源管理的主要工作内容可以总结出人力资源管理五项主要功能：

1. 获取。获取是指根据工作和组织的要求，通过招募和录用，选拔出与目标职位相匹配的任职者的过程，具体体现在工作分析、招聘及录用等环节上。

2. 整合。整合是指借助培训教育等手段实现员工组织社会化的过程。整合的目的是培养员工与组织一致的价值取向和文化理念，并使其逐渐成为组织人，具体体现在新员工上岗引导、企业文化管理等方面。

3. 保持。保持员工的工作积极性和员工队伍的相对稳定性，是“保持”这一工作的主要任务，具体体现为绩效管理、薪酬管理、福利管理、劳动关系管理等活动。

4. 开发。开发是指通过提高员工的知识、技能及态度等资质，实现人力资本增值的过程，主要包括员工职业生涯管理、技能和知识培训、员工辅导等活动。

5. 控制与调整。这是对员工的工作行为和工作结果评价和鉴定以及反馈和改进的过程，主要体现在绩效管理，工作轮换、劳动关系管理、裁员与外包等活动中。

四、人力资源管理的三大基石和两大技术^①

人力资源管理是通过对人的有效管理，改善和促进人的劳动生产率，使组织绩效获得改善和提升，组织获得竞争优势，实现组织的可持续发展。

从我国企业长期的人力资源管理的实践活动来看，具有中国特色的现代人力资源管理理论，应当建立在定编定岗定员定额、绩效管理和员工技能开发三大基石以及工作岗位研究和人员素质测评两大技术的基础上。

（一）现代人力资源管理的三大基石

基于全新的管理哲学和管理理念，现代人力资源管理更加强调以下三个方面的基础工作：

^① 中国就业培训技术指导中心：《企业人力资源管理师——基础知识（第二版）》，中国劳动社会保障出版社2007年版。



1. 定编定岗定员定额

定编是指根据组织发展和组织战略规划的要求,对组织结构模式的正确选择,以及各种职能部门和业务机构的合理布局和设置;定岗是在生产组织合理设计以及劳动组织科学化的基础上,从空间和时间上科学地界定各个工作岗位的分工与协作关系,并明确地规定各个岗位的职责范围、人员的素质要求、工作程序和工作总量;定员是在定编定岗的基础上,为保证组织生产经营活动的正常进行,按照一定素质要求,对配备各类岗位的人员所预先规定的限额;定额是在一定的生产技术组织条件下,采用科学合理的方法,对生产单位合格产品或完成一定工作任务的活劳动消耗量所预先规定的限额。

定编定岗定员定额工作之所以被称为人力资源管理的基石,就在于它是在组织机构及岗位设置合理化的基础上运用系统的量化方法,不断地进行组织诊断、组织变革和创新,使工作岗位对员工的质与量的规定性更加明确,从而为企业科学的选贤任能,实现人力资源数量和质量(素质)的合理配置,搭建了一个保障其系统有效运作的平台。

2. 员工的绩效管理

绩效管理是指为了实现组织发展战略和生产经营的目标,采用科学的方法,通过对员工的行为表现、劳动态度和工作业绩,以及综合素质(能力)的全面检测、分析和考核评估,充分调动员工的积极性、主动性和创造性,不断改善组织与员工行为,提高员工素质和挖掘其潜力的活动过程。绩效管理的目标是不断改善组织氛围,提高组织与员工的效率。绩效管理过程的每一次循环都将使企业、组织或个人迈上一个新的台阶,有所提高,有所创新,有所前进。

绩效管理之所以被称为人力资源管理的基石,其根本原因在于对组织来说具有以下作用:绩效管理是企业人事决策的重要依据和基础;绩效管理是组织诊断变革和发展的有力措施;绩效管理是显示和检测公司领导方式、工作方法、工时制度、劳动环境、生产条件、设备配置状况的重要手段;绩效管理是实现“效率优先、兼顾公平、按劳付酬”分配制度的基本依据;绩效管理是制度和修改公司员工技能培训开发计划的主要前提;绩效管理是检测和提高企业整体生产效率和经济效益的主要途径。

3. 员工技能开发

现代人力资源管理理论与传统人力资源管理理论的一个重要区别在于:它第一次提出了“员工发展与企业发展同等重要”的命题。因此,现代人力资源管理理论比以往任何一种管理理论都更加强调人力资源开发的重要性和必要性,并将员工的技能开发视为人力资源管理的重要基石。

员工技能开发的基本概念可以表述为:通过科学地系统全面地教育、培养和训练,使全员的职业品质、专业素养和操作技能不断提高,人力资源潜力得到充分发掘的过程。

综上所述,定编定岗定员定额是企业贯彻“能位匹配”原则,科学地选贤任能的基本前提和依据,从而为人力资源管理系统的有效运行搭建了一个坚实的平台;员工绩效管理使人力资源的“能位匹配”原则得以动态地保持和实现,从而也就为企业资源配置的最优化,组织效率的最大化提供了切实的保障;而员工技能培训和开发,不仅能最大限度地提高员工综合素质和工作绩效,也为企业的发展奠定了雄厚的物质基础与精神基础。因此,定编定岗定员定额、绩效管理和员工技能开发是构建具有中国特色的现代人力资源管理的三大基石。

(二) 现代人力资源管理的两种测量技术

在人力资源管理的学科体系中,运用现代数学、心理学、生理学、卫生学、人机工程学等学科的研究成果而形成的测量应用技术,可以分为两大类:一是以工作——“岗位”为研究对象的学问,即工作岗位研究;另一类是以劳动者——“人”的自身品质为研究对象的学问,即人员素质测评。

1. 工作岗位研究

岗位研究是岗位调查、岗位分析、岗位评价与岗位分类分级等项活动的总称。它是以各类劳动者的工作岗位为对象,采用科学的方法,经过系统地岗位调查、岗位信息采集以及工作岗位分析与评价,制定工作说明书、岗位规范等人事文件,为员工的招聘、录用、考评、培训、晋升、调配、薪酬、福利和奖惩提供客观依据的过程。

2. 人员素质测评

人员素质测评是采用定性和定量相结合的科学方法,对各类人员的德、智、体等素质进行系统地测量与评定的过程。人员素质测评作为人力资源管理专业的一门应用性技术,它全面地阐述了对人员各种素质进行系统科学地测量与评定的基本原理、基本程序和基本方法。

人员素质测评涉及三个基本概念:(1)人员,泛指有劳动能力的劳动者,专指各行各业的从业人员。(2)素质,劳动者个体完成一定(生理和心理的)活动与工作任务所应具备的基本条件和基本特点,素质是行为的基础和基本因素。(3)测评,即测量和评定。人员素质“测量”是运用多种数量分析方法和统计技术,对人的综合素质进行系统全面地描述,通常是用具体数字表示;人员素质“评定”则是按照这些描述来确定人员素质的价值和水平,对人员素质进行客观、全面、整体地衡量。

总之,人力资源管理的三大基石和两种技术之间既相互依存,又相互影响、相互促进,在现代企业管理中发挥着极其重要的作用。

第二节 工作分析

一、工作分析的概念与基本术语

(一) 工作分析的概念

有很多对于“工作”的定义。狭义的工作是指在一段时间内为达到某一目的而进行活动,即任务(Task);在另外的用途中,如在工作描述中,工作是个人所从事的一系列专门任务的总和。在广义的定义中,工作是指个人在组织里所承担的全部角色的总和,包括其职业发展通道。在此,我们往往是以广义的工作作为基本命题的出发点。^①

工作分析(Job Analysis),也称为职务分析或岗位分析。它是对各类工作岗位的性质任务、职责权限、岗位关系、劳动条件和环境,以及员工承担本岗位任务应具备的资格条件所进行的系统研究,并制定出工作说明书等岗位人事规范的过程。^②工作分析只是工作研究的一部分。

(二) 基本术语

在工作分析中,常涉及许多专业术语,如工作要素、任务、职责、职位、职务(岗位)、职业等。这些专业术语既相互统一,又有所区别。人们往往容易引起混淆。因此,在开展工作分析之前,应区分工作分析所涉及的几个重要的专业术语。

1. 工作要素。工作要素是指工作中不能再继续分解的最小动作单位。例如,接电话、合上电源开关、从抽屉里拿出文件、盖上瓶盖等都是工作要素。

^① 付亚和:《工作分析》,复旦大学出版社2009年版。

^② 中国就业培训技术指导中心:《企业人力资源管理师(三级)(第二版)》,中国劳动社会保障出版社2007年版。



2. 工作任务。工作任务是指为达到某一明确的目的所从事的一系列活动。它可以由一个或多个工作要素组成。例如，打字员打字是一项任务，包装工人盖上瓶盖也是一项任务。

3. 职责。职责是指由一个人担负的一项或多项任务所构成的责任范围。例如，营销管理人员的职责之一是进行市场调查，建立销售渠道等。

4. 职位。职位是指在一定时间内，组织要求个体完成的一至多项责任。一般而言，职位与个体是一一匹配的，也就是有多少个职位就有多少个人，二者的数量相等。

5. 职务。也叫岗位或工作，是指同类职位的总称，由任务和职责构成的，包括其所要完成的事务和所负的责任。在一个企业组织中，如果任务和职责的性质以及类别基本相同，而且完成任务和职责所要求的资格条件也无差异时，这样的职位就可以归为一种职务（或岗位）。例如，某公司要聘用5名电脑操作员，由于他们的工作性质、类型、内容是相似的。那么这5个职位可以归纳为一项职务（或岗位）。

通常，职位和职务是不加区分的。但是职位与职务在内涵上是有很大区别的。职位是任务与责任的集合，它是人与事有机结合的基本单元；而职务则是同类职位的集合，它是职位的统称。职位的数量是有限的，职位的数量又称为编制；一个人担任的职务不是终身的，可以是专任，也可以是兼任，可以是常设的，也可以是临时的，是经常变化的；职位不随人员的变动而改变，当某人的职务发生变化时，是指他所担任的职位发生了变化，即组织赋予他的责任发生了变化，但他原来所担任的职位依旧是存在的，并不因他的离去而发生变化或消失。职位可以按不同的标准加以分类，但职务一般不加以分类。

工作分析只落脚点在工作职责上，而很多工作分析得不标准是将职责和任务的混淆。

扩展阅读

从管理的角度看，工作分析所需要的信息可以归纳为七个问题：

一、为什么做（why），即职位设置的目的是什么。

二、谁来做（who），即具备哪些任职条件的人才胜任这个职位。任职条件包括个性特征、学历水平、专业背景、技能等级、工作经验，以及职业素质等。

三、做什么（what），即该职位的工作内容、结果产出及活动标准是什么，任职者需要承担哪些责任。

四、何时做（when），即完成这些职责的时间要求，是否有固定的时间表，活动的频率区分，如“基本不需要加班”或“需要经常加班”。

五、在哪里做（where），即履行这些职责的工作地点及工作环境，其中工作环境包括自然环境和社会及心理环境。

六、为谁做（whom），即工作中哪些岗位发生经常性的关联，如向谁请示汇报、工作结果递交给谁、监督和指挥对象是谁，为谁做表明了工作结果的内部客户关系。

七、如何做（how），即如何履行这些职责，也即工作规范和流程、工作涉及的机器与设备、工作活动涉及的文件记录及活动衡量标准等。

二、工作分析的内容与作用

（一）工作分析的内容

工作分析的内容取决于工作分析的目的和用途。通过工作分析所收集到的信息主要包括特定职位应承担的工作职责、工作环境、工作流程、绩效衡量标准以及任职者的资质要求等，工作分析的最终产出表现为职位说明书。一份职位说明书一般包含两大类信息：工作职责描述和任职资格。

1. 工作职责描述

工作行为研究的结果常常表现为有关工作流程与行为的工作职责描述。当分析的重点是任务的时候，工作分析的结果常常是工作任务描述。一位雇员每日的工作会被总结归纳，一组任务的集合就是一个工作，而对于这些任务组合应该被如何完成的描述就是工作描述。

关于工作本身的描述的格式有很多种，人们根据自己不同的喜好来选择工作描述的格式。但是主要内容一般包括以下几个方面：工作识别项目、工作结果（目标）、工作概要、工作职责、工作关系、工作条件与工作环境、工作流程等。

2. 任职资格

任职资格又被称为工作规范或工作者说明书，常常与工作描述文件合并在一起。任职资格是对于任职者或者应聘者应该具有的个人特质要求，其中包括特定的技能（如焊接技术等）、能力（如逻辑思维能力、书面表达能力、口头表达能力等）、知识（如货币银行相关知识等）要求；身体素质要求（嗅觉、身体灵活性等）；教育背景（如本科等）、工作经验（如从事儿童教育工作一年以上等）、个人品格与行为态度（如工作积极性、责任感、忍耐力、成就动机等）要求，等等。任职资格与工作描述其他方面内容有很大不同，它独立性较强，它关注的是完成工作内容所需的人的特质。因此，它对于人员招聘、甄选、调动与安置和对员工进行绩效管理都具有重大作用。

（二）工作分析的作用

工作分析所形成的职位说明书或工作信息数据库是人力资源管理，乃至组织和工作系统的基础性管理工作。因此，工作分析对于人力资源管理与开发具有非常重要的作用。在人力资源管理活动中，几乎每一个方面都涉及工作分析所取得的成果。具体地说，工作分析有以下六个方面的作用。

1. 工作分析为招聘、选拔、任用合格的员工奠定了基础。通过工作分析，能够明确地规定工作职责的近期和长期目标；掌握工作任务的静态和动态特点；提出有关人员的心理、生理、技能、文化和思想等方面的要求，选择工作的具体程序和方法。在此基础上，确定选人用人的标准。有了明确而有效的标准，就可以通过心理测评和工作考核，选拔和任用符合工作需要和职务要求的合格人员。

2. 工作分析是制定有效的人力资源规划，进行各类人才供给和需求预测的重要前提。每一个单位对于本单位或本部门的工作职务安排和人员配备，都必须有一个合理的计划，并根据生产和工作发展的趋势做出人事预测。工作分析的结果，可以为有效的人事预测和计划提供可靠的依据。在职业和组织面临不断变化的市场和社会要求的情况下，有效地进行人事预测和计划，对于企业和组织的生存和发展尤其重要。一个单位有多少种工作岗位，这些岗位目前的人员配备能否达到工作和职务的要求，今后几年内职务和工作将发生那些变化，单位的人员结构应做什么相应的调整，几年甚至几十年内，人员增减的趋势如何，后备人员的素质应达到什么水平等等问题，都可以依据工作分析的结果做出适当的处理和安排。

3. 工作分析是确定人员培训和开发方案的基础。通过工作分析，可以明确从事的工作所应具备的技能、知识和各种心理条件。这些条件和要求，并非人人都能够满足和达到，必须不断培训，不断开发。



因此,可以按照工作分析的结果,设计和制定培训方案,根据实际工作要求和聘用人员的不同情况,有区别、有针对性地安排培训内容和方案,以培训促进工作技能的发展,提高工作效率。

4. 工作分析有利于提高工作和生产效率,同时也为工作考核和升职提供了标准和依据。通过工作分析,一方面,由于有明确的工作任务要求,建立起规范化的工作程序和结构,使工作职责明确,目标清晰;另一方面,明确了关键的工作环节和作业要领,能充分地利用和安排工作时间,使干部和职工能更合理地运用技能,分配注意和记忆等心理资源,增强他们的工作满意感,从而提高工作效率。工作的考核、评定和职务的提升如果缺乏科学依据,将影响干部、职工的积极性,使工作和生产受到损失。根据工作分析的结果,可以制定各项工作的客观标准和考核依据,也可以作为职务提升和工作调配的条件和要求。同时,还可以确定合理的作业标准,提高生产的计划性和管理水平。

5. 工作分析是工作岗位评价的基础,工作岗位评价又是建立、健全企业薪酬制度的重要步骤。工作和职务的分析,可以为各种类型的各种任务确定先进、合理的工作定额。所谓先进、合理,就是在现有工作条件下,经过一定地努力,大多数人能够达到,其中一部分人可以超过,少数人能够接近的定额水平。它是动员和组织职工、提高工作效率的手段,是工作和生产计划的基础,也是制定企业部门定员标准和工资奖励制度的重要依据。工资奖励制度是与工资定额和技术等级标准密切相关的,把工作定额和技术等级标准的评定建立在工作分析的基础上,就能够制定出比较合理公平的报酬制度。

6. 工作分析是企业改进工作设计、优化劳动环境的必要条件。通过工作分析,不但可以确定职务的任务特征和要求,建立工作规范,而且可以检查工作中不利于发挥人们积极性和能力的方面,并发现工作环境中有害于工作安全、加重工作负荷、造成工作疲劳与紧张以影响社会心理气氛的各种不合理因素。有利于改善工作设计和整个工作环境,从而最大程度地调动工作积极性和发挥技能水平,使人们在更适合于身心健康的安全舒适的环境中工作。

三、工作分析的流程

工作分析是一个全面的评价过程,这个过程可分为六个阶段:准备阶段、调查阶段、分析阶段、描述阶段、运用阶段、反馈与调整阶段,这六个阶段关系十分密切,它们相互联系、相互影响。

(一) 准备阶段

准备阶段是工作分析的第一个阶段,主要任务是了解情况,确定样本,建立关系,组成工作小组。具体工作如下:

1. 明确工作分析的总目标、总任务;
2. 根据总目标、总任务,对企业现状进行初步了解,掌握各种数据和资料;
3. 确定分析的范围、对象和内容,工作分析的方式、方法以及分析的流程、步骤;
4. 由工作分析专家、岗位在职人员、上级主管组成工作分析小组;
5. 组织相关的系统培训,并向有关人员做好宣传、解释工作;
6. 与工作分析有关工作的员工建立良好的人际关系,并使他们做好良好的心理准备;
7. 把各项工作分解成若干工作元素和环节,确定工作的基本难度等。

(二) 调查阶段

这一阶段的主要任务是对整个工作过程、工作环境、工作内容和工作人员等主要方面做一个全面的调查,具体工作如下:

1. 编制各种调查问卷和提纲;

2. 灵活运用各种调查方法,如面谈法、问卷法、观察法、参与法、实验法、关键事件法等;
3. 广泛收集有关工作的特征以及需要的各种数据;
4. 重点收集工作人员必需的特征信息;
5. 要求被调查的员工对各种工作特征和工作人员特征的重要性和发生频率等作出等级评定等。

(三) 分析阶段

工作分析是收集、分析、综合组织某个工作有关的信息的过程。也就是说,该阶段包括信息的收集、分析、综合三个相关活动,是整个工作分析过程的核心部分。

工作分析的项目很多,凡是一切与工作有关的资料均在分析的范围之内,分析人员可视不同的目的,选择其中必要的项目予以分析。

信息来源的选择应注意:①不同层次的信息提供者提供的信息存在不同程度的差别。②工作分析人员应站在公正的角度听取不同的信息,不要事先存有偏见。③使用各种职业信息文件时,要结合实际,不可照搬照抄。信息收集的方法和分析信息适用的系统由工作分析人员根据企业的实际需要灵活运用。

工作分析的信息来源途径主要包括:①书面资料。组织内部的各种制度、办法、规定、年鉴、报告等书面资料。②任职者的报告。任职者的有关工作日志和记录、访谈记录等。③同事的报告。任职者的上级、下属等处获得资料同事的报告。④直接的观察。到任职者的现场进行直接地观察也是一种获取有关工作信息的方法。除此之外,工作分析的资料还可以来自于下属、顾客和用户等处。尽管信息的来源多种多样,但作为工作分析的人员,要寻求最为可靠的信息渠道来源,以避免信息的失真。

(四) 描述阶段

这一阶段是工作分析的关键环节,它主要对调查、分析阶段形成的成果资料进行全面的总结。

工作分析并不是简单地收集和积累某些信息,而是对岗位特征和要求作出全面的考察,创造性地揭示岗位的主要成分和关键因素,并在深入分析和认真总结的基础上撰写岗位规范、岗位说明书等规范性的制度文件,为今后的人力资源管理工作提供经验和基础信息。

(五) 运用阶段

此阶段是对工作分析的验证,只有通过实际的检验,工作分析才具有可行性和有效性,才能不断适应外部环境的变化,从而不断地完善工作分析的运行程序。此阶段的工作主要有以下两部分。

1. 培训工作分析的运用人员。这些人员在很大程度上影响着分析程序运行的准确性、运行速度及费用,因此,培训运用人员可以增强管理活动的科学性和规范性。
2. 制定各种具体的应用文件。

(六) 反馈与调整阶段

控制活动贯穿着工作分析的始终,是一个不断调整的过程。随着时间的推移,任何事物都在变化,工作也不例外。组织的生产经营活动是不断变化的,这些变化会直接或间接地引起组织分工协作体制发生相应地调整,从而也相应地引起工作的变化。因此,一项工作要有成效,就必须因人制宜地作些改变。另外,工作分析文件的适用性只有通过反馈才能得到确认,并根据反馈修改其中不适应的部分。所以,反馈和调整活动是工作分析中的一项长期的重要活动。

四、工作分析方法

可供选择的工作分析方法很多,结合多种分析方法综合使用才能最有效地达到工作分析的目的。选择工作分析方法的关键是要考虑目的与方法的适用性,以及时间与成本等因素。完整充分的工作分析需



要投入大量的时间、人力与资金，所以必须对分析方法进行选择，并依据所需要的具体情况决定分析深入的程度。

1. 定性工作分析方法

(1) 观察法

观察法就是岗位分析人员通过观察将有关工作的内容、方法、程序、设备、工作环境等信息记录下来，最后将取得的信息归纳整理为适合使用的结果的过程。利用观察法进行工作分析时，应力求观察的结构化，根据工作分析的目的和企业组织现有的条件，事先确定观察的内容、观察的时间、观察的位置、观察所需的记录单等，做到省时高效。对一项职务之工作的观察，可以采取较长时间内连续不断的方式，也可采用断断续续的间或访察的方式，具体采取哪种方式，应根据该职务的工作特点而定。采用观察法进行工作分析结果比较客观、准确，但需要工作分析人员具备较高素质。其弊端就是不适用工作循环周期很长的工作，难以收集到与脑力劳动有关的信息。一般来说，观察法适用于外显特征较明显的工作岗位。

(2) 访谈法

访谈法是获取岗位工作资料的常用方法。它是指调查者通过面对面地访谈，以口头信息沟通的途径直接获取信息的方法。根据访谈过程中结构模式的不同，可以把访谈分为两大类：结构访谈和非结构访谈。通常用于岗位分析人员不能实际参与观察的工作岗位。例如，对于完成一项工作所需时间较长岗位以及员工工作过程中的心智活动等信息，是难以通过观察法获得的，可通过面谈的方法加以解决。访谈法需要注意的是，工作分析人员需要掌握访谈的技术，访谈的内容要事先拟好。为了保证访谈效果，一般要事先设计访谈提纲，并事先交给访谈者准备。访谈通常对象包括：该职位的任职者、对工作较为熟悉的直接主管人、与该职位工作联系比较密切的工作人员、任职者的下属等。

访谈法不足之处是访谈对象往往对访谈的动机持怀疑态度，回答问题时有所保留，导致信息失真。因此，访谈法一般不单独使用，通常是用作问卷调查的后续措施。作为后续措施，面谈的主要目的是要求员工和有关负责人协助澄清问卷调查中的某些信息问题；同时，分析人员也可借机澄清问卷中的某些术语方面的问题。

(3) 关键事件法

关键事件法要求工作分析人员或有关人员描述能反映其绩效好坏的“关键事件”，即对岗位工作任务造成显著影响（如成功与失败，赢利与亏损，高产与低产等）的事件，将其归纳分类，最后就会对岗位工作有一个全面的了解。关键事件的描述包括：导致该事件发生的背景、原因；员工有效的或多余的行为；关键行为的后果；员工控制上述后果的能力。采用关键事件法进行岗位分析时，应注意以下三个问题：①调查期限不宜过短；②关键事件的数量应足够说明问题，事件数目不能太少；③正反两方面的事件都要兼顾，不得偏颇。

(4) 工作日志法

工作日志法就是由工作者本人记录每日工作的内容、程序、方法、权限、时间等。采用工作日志法，可以在一定时间内获取第一手资料。为了保证所取得信息的信度，要求工作日志记录必须持续一段时间，以保证所取得信息的完整与客观。

(5) 工作实践法

工作实践法是指工作分析人员直接参与某一岗位的工作，从而细致、全面地体验、了解和分析岗位特征及岗位要求的方法。与其他方法相比较，参与法的优势是可获得岗位要求的第一手真实、可靠的数据资料。但由于分析人员本身的知识与技术的局限性，其运用范围有限，只适用于较为简单的工作岗位分析。对于那些需要经过大量培训才能掌握或者危险的工作，参与法不大适合。

2. 定量分析方法——问卷调查法

问卷调查法就是根据工作分析的目的、内容等,事先设计一套工作分析调查问卷,由被调查者填写,再将问卷加以汇总,从中找出有代表性的回答,形成对岗位工作分析的描述信息。

问卷调查法在岗位分析中使用最为广泛,其优点是费用低、速度快,调查范围广,尤其适合对大量工作人员进行岗位分析,调查结果可以实现数量化,进行计算机处理。但是,这种方法对问卷设计要求较高,同时需要被调查者积极配合。

一个典型的职务分析调查问卷通常包括:①该职务的各种职责以及花费在每种职责上的时间比例;②非经常性的特殊职责;③外部和内部交往;④工作协调和监管责任;⑤所用物质资料和仪器设备;⑥所做出的各种决定和所拥有的斟酌决定权;⑦所运用的知识、技能和各种能力;⑧所需培训;⑨体力活动及特点;⑩工作条件等。

问卷调查方法的主要长处是可以在一个较短的时间内,以较低的费用获得大量与岗位有关的信息。其不足之处是,如果员工的表达能力或理解能力比较低,就难以获取真实完整的信息。而且,工作分析人员和调查对象的理解经常不一致,同一岗位的员工对同一个问题的解释也有可能不同,因此,后续的观察和面谈方式往往仍是必要的。

职位分析问卷法是一种基于计算机的、以人为基础的,通过标准化、结构化的问卷形式来收集工作信息的定量化的工作分析方法。

3. 定性定量结合的方法

就是采用定性工作分析方法与定量分析方法相结合的方法。

上述几种工作分析的方法各有特点,分析人员可以根据所分析岗位工作性质、目的,选择适当的方法,也可几种方法结合起来使用。

第三节 员工招聘

一、员工招聘的概述

(一) 员工招聘的概念

员工招聘是指根据组织战略和人力资源规划的要求,通过各种渠道识别、选取、发掘有价值的员工的过程。它是人力资源管理的首要环节,是实现人力资源管理有效性的重要保证。

从广义上讲,员工招聘包括招聘准备、招聘实施和招聘评估三个阶段;狭义的招聘指招聘的实施阶段,其中主要包括招聘、筛选、录用三个具体步骤。

(二) 员工招聘的意义

员工招聘就是为了确保组织发展所需的高质量人力资源而进行的一项重要活动。其意义不言而喻。一是当组织内部的人力资源不能满足组织发展和变化的要求时,组织就需要根据人力资源规划和工作分析的数量与质量要求,从内外吸收人力资源,为组织输入新生力量,弥补组织内人力资源供给不足。二是可以为组织注入新的管理思想,为组织带来技术与管理上的重大革新,为组织增添新的活力。三是通过内外招聘,可以使组织更多了解员工的动机与目标,更好地保留人力资源、减少员工离职、发挥员工的潜能。四是通过员工招聘,扩大组织的知名度与社会影响力等。



二、招聘的基本程序

(一) 准备阶段

1. 人力需求诊断。进行人员招聘的需求分析,明确哪些岗位需要补充人员。
2. 岗位分析。明确掌握需要补充人员的工作岗位的性质、特征和要求。
3. 制订招聘计划。人员招聘计划是组织人力资源规划的重要组成部分,它为组织人力资源管理提供了一个基本的框架,为人员招聘录用工作提供了客观的依据、科学的规划和实用的方法,能够避免人员招聘录用过程中的盲目性和随意性。招聘计划一般包括以下内容:

- (1) 招聘岗位、岗位要求、招聘人数等;
- (2) 招聘日程安排,包括候选人从应聘到录用之间的时间间隔;
- (3) 录用基准;
- (4) 招聘的途径和方法;
- (5) 招聘录用成本预算。

(二) 实施阶段

招聘过程的实施是整个招聘活动的核心,也是最关键的一环,先后经历招募、筛选、录用三个步骤。

1. 招募阶段。招募阶段主要是对招聘信息的发布。招聘信息发布的时间、方式、渠道与范围是根据招聘计划来确定的。由于需招聘的岗位、数量、任职者要求不同,招聘对象的来源与范围的不同,以及新员工到位时间与招聘预算的限制,招聘信息发布时间、方式、渠道与范围也是不同的。

2. 筛选阶段。筛选阶段是指从应聘者中选出企业所需要的人员的过程,包括资格审查、背景调查、初选、笔试、面试、其他测试、体检、个人资料核实等一系列活动过程。由于这一工作阶段直接关系到岗位最终候选人的质量,因此人员选拔是招聘过程中最关键的一步,也是技术性最强、难度最大的一步。

从人员选拔的具体内容和方法上看,其主要步骤包括:

(1) 初次筛选

初次筛选主要通过对求职人员登记表及个人简历的初审及评价来实现。这种初审的目的是挑选有希望的求职者,它通过迅速地求职者信息库中排除明显不合格者来帮助招聘录用系统有效地运行。初次筛选的新趋势是采用网络筛选的方法。现代企业招聘实践中,许多企业多同时采用网络递交申请表的方式,这种方式的直接好处是能够帮助企业建立人才数据库,同时能快速筛选符合招聘要求的应聘者。

(2) 笔试

招聘测试主要采用笔试的形式,人力资源部门负责对初选入围者进行不同的考试和测验,可以就他们的知识、能力、个性品质、职业倾向、动机和需求等方面加以评定,从汇总选出优良者,进入到复试阶段。

(3) 面试

复试阶段多采用面试的形式,面试分为结构化面试和非结构化面试。结构化面试是在面试之前,已经有一个固定的框架或问题清单,面试官根据框架控制整个面试的进行,按照设计好的问题和细节逐一发问,严格按照这个框架对应聘者分别作同样的问题。非结构化面试则是漫谈式的,面试官与应聘者随意交谈,无固定的模式、固定题目,面试者只要掌握组织、岗位的基本情况即可。这种面试的主要目的在于给应聘者充分发挥自己能力与潜力的机会,通过观察应聘者的知识面、价值观、谈吐和风度,了解其表达能力、思维能力、判断能力和组织能力等。

(4) 评价中心技术

评价中心技术是从多角度对个体行为进行标准化评估的各种方法的总称。它使用多种测评技术,通

过多名测评师对个体在特定的测评情景中表现出的行为作出判断,然后将所有测评师的意见通过讨论或统计的方法进行汇总,从而得出对个体的综合评估。简单地说,评价中心技术就是把受评人置于一系列模拟的工作情景中,由专业考评人员对其各项能力进行考察或预测,了解其是否胜任该项工作岗位要求的设计和评定方法。评价中心技术被认为是当代人力资源管理中识别有才能的管理者的最有效的工具。它主要包括无领导小组讨论、公文筐测验、案例分析、管理游戏等。

(5) 背景调查与体检等内容

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情况的人员,或者能够验证应聘者提供资料真实性的机构和个人。

背景调查的内容通常包括四个方面的内容:学历调查、个人资质调查、个人资信调查、员工忠诚度调查。背景调查的方法包括打电话、访谈、要求提供推荐信等。背景调查核实也可以聘请调查代理机构进行,这些代理机构通过与求职者过去的雇主、邻居、亲戚和证明人进行书面或口头沟通收集资料。

应聘者体检通常放在所有筛选方法使用之后进行。体检的目的是确定应聘者的身体状况是否能够适应工作的要求,特别是能否满足工作对应聘者身体素质的特殊要求。需要注意的是,结论不能以“健康”或“不健康”来表达,在体检过程中一定要注意避免出现歧视。

3. 录用阶段。在经过笔试、面试或者心理测试后,招聘录用工作进入了决定性阶段。这一阶段的主要任务是通过甄选评价过程中产生的信息进行综合评价和分析,确定每一位应试者的素质和能力特点,根据预先确定的人员录用标准与录用计划进行录用决策。

最后,对未录用人员,企业需要写辞谢信,对应聘人员的积极参与表示感谢,希望其以后继续关注本企业。

(三) 评估阶段

进行招聘评估,可以及时发现问题、分析原因、寻找解决的对策,有利于及时调整有关计划并为下一次招聘提供经验教训。

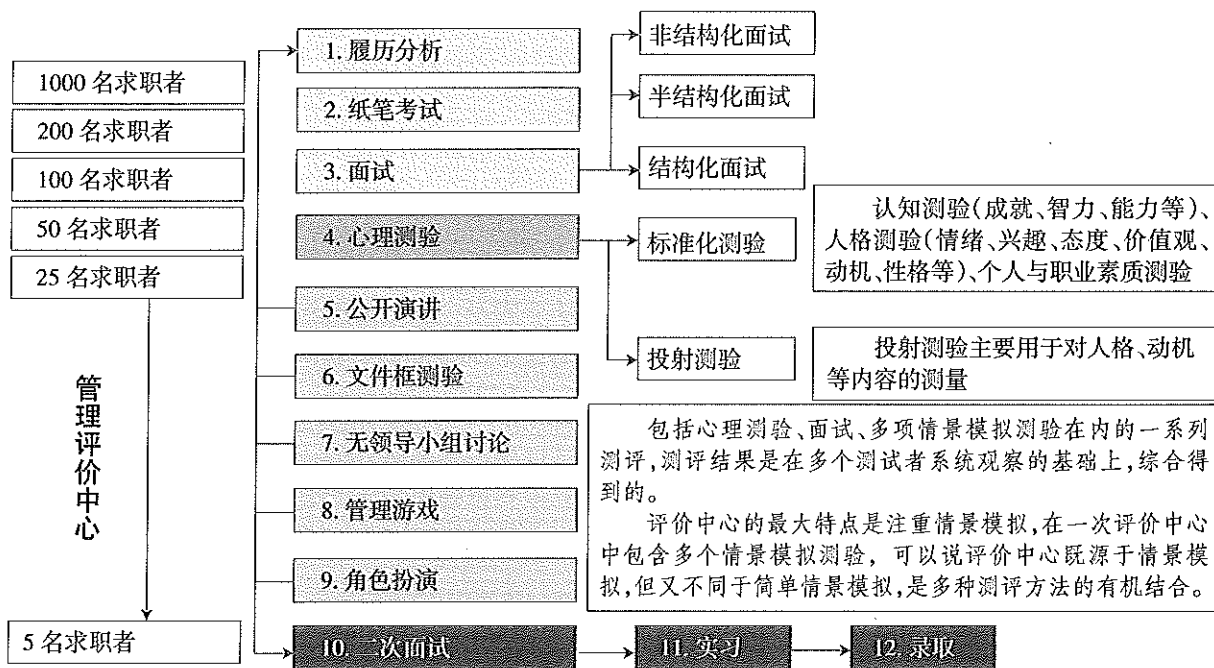


图 4—1 招聘的金字塔



三、招聘渠道的选择和人员招募方法

任何一个招聘方案中,招聘渠道和方法的选择都是最重要的组成部分。一般来说,招聘渠道可以分为内部招聘和外部招聘。两种不同的招聘渠道,其具体招聘方式也不同。由于招聘岗位的不同,人员需求的数量与要求的不同、新员工到位时间和招聘费用的限制,决定了招聘对象的来源与范围,决定了招聘信息发布方式、时间与范围,因而也决定了招聘的渠道与方法。对于企业来说,两种招聘渠道各有利弊,究竟应采用哪种方式来招聘人员,应根据具体情况而定。

(一) 内部招聘

内部招聘是指通过内部提升、工作调换、工作轮换和人员重聘等方法,从企业内部人力资源储备中选拔出合适的人员补充到空缺或新增的岗位上去的活动。

1. 内部招聘的主要方法

(1) 推荐法

推荐法可用于内部招聘,也可以用于外部招聘。它是由本企业员工根据企业的需要推荐其熟悉的合适人员,供用人部门和人力资源管理部门进行选择 and 考核。由于推荐人对用人单位及被推荐者的情况都比较了解,使得被推荐者更容易获得企业和岗位的信息,便于其决策,也使企业更容易了解被推荐者,因而这种方法较为有效,成功的概率较大。

(2) 布告法

布告法是在确定了空缺岗位的性质、职责及其所要求的条件等情况后,将这些信息以布告的形式公布在企业中一切可利用的墙报、布告栏、内部报刊上,尽可能使全体员工都能获得信息,所有对此岗位感兴趣并具有此岗位任职能力的员工均可以申请此岗位。目前在很多成熟的企业当中,布告的形式采用企业内部网上发布,各种申请手续也在网上完成,从而使整个过程更加快捷、方便。布告法可以使员工感觉到企业在招募人员方面的透明度与公平性,并有利于提高员工士气。

(3) 档案法

人力资源部门都有员工档案,从中可以了解到员工在教育、培训、经验、技能、绩效等方面的信息,帮助用人部门与人力资源部门寻找合适人员补充岗位空缺。

2. 内部招聘的优缺点

内部招聘既是一种招聘方式,又是一种管理方式。尤其对于晋升性质的内部招聘,它对员工是一种非常有效的激励方式,不但能够激励员工做好本职工作,不断提高工作技能和效率,也为企业留住优秀人才、增强企业凝聚力起到了一定的作用。具体来说有以下优点:一是为组织内部员工提供了发展的机会,增加了组织对内部员工的信任感,这有利于激励内部员工,稳定员工队伍;二是从内部培养和选拔的人才,直接成本比较低,效率也相对较高,省时、省力、省费用;三是内部员工对企业的现有人员,业务模式和管理方式非常熟悉,易于沟通和协调,因而可以更快地进入角色,学习成本更低,有利于发挥组织效能;四是经过长期磨合,内部员工与企业同一个目标基础上形成趋同的价值观,相互比较信任,员工已融入企业文化之中,认同组织的价值观念和行为规范,对组织的忠诚度较高;五是因为内部员工的历史资料有据可查,管理者对其工作态度、素质能力及发展潜能等方面有比较准确的认识和把握,用人风险比较小,成功率较高;等等。

内部招聘的不足主要体现在以下几个方面:一是由于新的岗位总是有限的,内部员工的竞争结果必然是有人欢喜有人忧,有可能影响到员工之间的关系,甚至导致人才的流失;二是企业长期的“近亲繁

殖”、“团体思维”、“长官意志”等现象，不利于个体创新和企业的成长，尤其是中小企业；此外，由于是企业内部选拔，所以可能存在候选人数量不足和范围比较小的缺点。

（二）外部招聘

所谓外部招聘，顾名思义就是从企业外部获取人力资源的途径。

1. 外部招聘的主要方法

（1）报纸招聘广告

这种招聘方式适用于餐饮业、物业服务、市场管理等一线服务人员，这类人员适合的候选人较多，可替代性较强，对应聘者的要求相对不高。

（2）校园招聘

校园招聘的应聘者都是应届毕业生，他们的学历较高，学习能力强，工作经验少，可塑性很强。他们进入企业后适应环境快，进入状态快。由于企业的发展速度较快，所以做好人员储备和长期开发就显得很重要，而校园招聘就成为解决这一问题的良好途径之一。

（3）网络招聘

网络招聘是近年来随着计算机通讯技术的发展和劳动力市场发展的需要而产生的通过信息网络进行招聘、求职的方法。该方法具有成本费用低、传播速度快、招聘平台大、受众实效强、地域范围广等优点。适用于招聘具有一定知识水平（如计算机使用、英语水平等）、专业人员（IT、网络、设计工作等）等层次较高的人员的招聘。

（4）现场招聘会

现场招聘会是一种传统的招聘方式。在招聘会上，用人企业和应聘者可以直接进行接洽和交流，节省了企业和应聘者的时间，为双方提供了很多有价值的信息。随着人才交流市场的日益完善，人才招聘会也正朝着专业化的方向发展，如房地产人才专场招聘会、餐饮人才专场招聘会、中高级人才招聘会等。但随着网络招聘等现代化招聘形式的发展，这种传统的招聘方式的优势已经日益减退。

（5）员工推荐

员工推荐是一种常见而且有效的招聘渠道。具体做法是由本公司的正式员工对所空缺的岗位进行人员推荐，被推荐者多是公司内部员工的亲友，所以他们对公司内部信息和岗位要求有着比较清楚准确的认识；人力资源部门可以更有针对性地进行选择，被录取的员工入职后离职率低，工作满意度高，工作绩效较好。

（6）猎头公司

猎头公司本质上也是一种就业中介组织，但是由于它特殊的运作方式和服务对象，所以经常被看作是一种独立的招聘方式。猎头公司一般适用于高级人才的招聘，猎头公司的服务程序为：接受委托、职位分析及公司背景了解、签约委托、寻猎行动、初试及综合测评、推荐与复试、录用、结算余款及后续跟踪服务。

2. 外部招聘的优缺点

外部招聘的优势主要体现在：第一，外部招聘人才来源广，选择余地大，为人才的选拔提供了充足的资源；第二，给企业带来新的观点和新的思想，如同为企业注入了新鲜的血液，使企业焕发新的活力；第三，有利于企业的经营管理，“鲶鱼效应”告诉我们，外聘人才的进入会给原有员工带来压力，造成危机感，能够激发他们的潜能，同时避免近亲繁殖；第四，是一种有效的与外部进行信息交流的方式，企业可借此树立良好的外部形象。

外部招聘的弊端：一是由于信息不对称，往往造成筛选难度大、成本高，甚至出现“逆向选择”；二是外聘员工需花费较长时间来进行磨合和定位，学习成本高；三是外聘人员可能由于本身的稀缺性导致



较高的待遇要求，打乱企业的薪酬激励体系；四是外聘可能挫伤有上进心、有事业心的内部员工的积极性和自信心，或者引发内外部人才之间的冲突；五是外聘人员有可能出现“水土不服”现象，无法融入企业文化氛围之中。

企业可以根据招聘计划所要求的候选人数量和类型来选择不同的招聘方法和招聘渠道。一般情况下，企业从校园招聘中吸收需要的专业技术人员和管理人员；在就业服务机构或者职业介绍所招聘办事员和操作员工；通过广告招聘各方面专家。企业还常常在紧急需要人员的时候，通过员工引荐的方式招聘。

如果企业需要进行大规模的招聘，往往使用一种招聘渠道是不够的，而是需要采用不同的招聘渠道的组合，即综合的招聘方法，才能保证企业在确定的时间内招聘到足够的、合适的员工。

四、招聘评估^①

招聘评估是招聘过程中必不可少的一个环节。招聘评估通过成本和效益核算能够使招聘人员清楚知道费用的支出情况，区分哪些是必须支出项目，哪些是非必须支出项目，这有利于降低今后招聘的费用，有利于组织节约开支。另外，招聘评估通过对录用员工的绩效、实际能力、工作潜力的评估即通过对员工质量的评估，检验招聘工作成果与方法的有效性，有利于招聘方法的改进。

招聘的成本效益评估是指对招聘中的费用进行调查、核实，并对照预算进行评价的过程。招聘成本效益评估是鉴定招聘效率的一个重要指标。如果成本低，录用人员质量高，就意味着招聘效率高；反之，则意味着招聘效率低。

招聘成本分为招聘总成本与招聘单位成本。招聘总成本是人力资源获取成本，招聘单位成本是招聘总成本与录用人数的比。很显然，招聘总成本与单位成本越低越好。

1. 成本效用评估

成本效用评估是对招聘成本所产生的效果进行的分析。它主要包括：招聘总成本效用分析，招聘成本效用分析、人员选拔成本效用分析和人员录用成本效用分析等。计算方法是：

总成本效用 = 录用人数 / 招聘总成本

招聘成本效用 = 应聘人数 / 招聘期间的费用

选拔成本效用 = 被选中人数 / 选拔期间的费用

人员录用效用 = 正式录用的人数 / 录用期间费用

2. 招聘收益成本

招聘收益成本既是一项经济指标，同时也是对招聘工作的有效性进行考核的一项指标。招聘收益成本越高，则说明招聘工作越有效。

招聘收益成本比 = 所有新员工为准则创造的总价值 / 招聘总成本

3. 质量评估

录用人员的质量评估是对员工的工作绩效行为、实际能力、工作潜力的评估，它是对招聘工作成果与方法的有效性检验的一个重要方面。录用人员质量评估是一个滞后指标，实际上是对录用人员的能力、潜力、素质等进行的各种测试，以评估录用员工是否能够快速上岗、是否能够快速融入企业文化以及能否快速为企业创造价值等。质量评估既有利于招聘方法的改进，又对员工培训、绩效评估提供了必要的信息。

录用人员评估主要从录用比、招聘完成比和招聘比三方面进行。其公式为：

^① 中国就业培训技术指导中心编写：《企业人力资源管理师》，中国劳动社会保障出版社 2007 年版。

录用比 = 录用人数 / 应聘人数

招聘完成比 = 录用人数 / 计划招聘人数

应聘比 = 应聘人数 / 计划招聘人数

如果录用比越小,则说明录用者的素质越高;当招聘完成比大于100%时,则说明在数量上全面完成招聘任务;应聘比则说明招募的效果,该比例越大,则招聘信息发布的效果越好。

第四节 绩效考核

一、绩效考核概述

(一) 绩效考核的基本概念

1. 绩效

随着管理实践深度和广度的不断增加,人们对绩效概念和内涵的认识也在不断变化。目前对绩效的界定主要有三种观点:第一种观点认为绩效是结果;第二种观点认为绩效是行为;第三种观点则强调员工潜能与绩效的关系,关注员工素质,关注未来发展。

绩效会因为时间、空间、工作环境等相关因素的变化而不同,从而呈现出多样性、多维性与动态性,因此现代企业绩效一般从组织、部门(团队)、个体三个层次来考虑,但无论是组织层次还是部门层次,绩效的根基都来源于员工的绩效。影响员工个体绩效的因素主要有员工自身的个体因素和非个体因素。个体因素主要包括员工的知识、经验、能力、动机及态度等个人特征。非个人因素包括组织文化、管理制度、评价者与被评价者的关系、人力资源管理实践,以及工作环境的影响等。

2. 绩效考核

基于影响绩效的因素的多样性、多维性和动态性,绩效考核必须是多角度、多层次的。本书将从三个角度理解绩效考核。

(1) 绩效考核是从企业经营目标出发,对员工工作进行考核,并使绩效考核结果与其他人力资源管理职能相结合,推动企业经营目标的实现。

(2) 绩效考核是人力资源管理系统的组成部分,它运用一套系统的和一贯的制度性规范、程序和方法进行考核。

(3) 绩效考核是对组织成员在日常工作中所表现的能力、态度和业绩进行以事实为依据的评价。

综上所述,绩效考核是指考核主体对照工作目标和绩效标准,采用科学的考核方法,评定员工的工作任务完成情况、员工的工作职责履行程度和员工的发展情况,并且将评定结果反馈给员工的过程。^①

(二) 绩效考核的目的

作为人力资源管理核心职能之一的绩效考核承担着将企业战略目标与整体绩效期望落实到员工个人的任务,并且对每个员工和部门的绩效进行管理、改进和提高从而实现和提升企业整体绩效,进而推动企业的整体实力和竞争优势的增长。

从整个组织的角度来看,组织的目标是被分解到了各个业务单元的目标以各个职位上的每个工作者的目标;而个人目标的达成构成了业务单元目标的达成,组织的整体目标是由各个业务单元的绩效来支

^① 付亚和、许玉林:《绩效考核与绩效管理(第二版)》,电子工业出版社2009年版。



持的,也就是由每个员工的绩效来支持的。因而,组织就不可避免地关心以下这些问题:

1. 组织需要将目标有效地分解给各个业务单元和各个员工,并使各个业务单元和员工都积极向着共同的组织目标努力。

2. 组织需要监控目标达成过程中各个环节上的工作情况,了解各个环节上的工作产出,及时发现阻碍目标有效达成的问题并予以解决。

3. 绩效评估的结果可以为人员的调配和人员的培训与发展提供有效信息。一方面,通过人员的调配,使人员充分发挥作用;另一方面,加强对现有人员的培训和发展,增强组织的整体实力。

4. 绩效评估结果作为组织的反馈,用于规划奖惩、职位升降等人力资源的有关活动,并作为员工个人的反馈,以调整或激励员工的工作态度的行为。

考核的过程既是组织人力资源发展的评估和发掘过程,也是了解员工个人发展意愿,制订企业培训计划和为人力资源开发做准备的过程。

(三) 绩效考核的内容

对员工绩效的评估主要从三个方面来进行:业绩、能力、态度。

1. 工作业绩,指员工履行当期工作职责和计划目标的效率及效果,也就是员工完成绩效目标计划的情况,主要包括员工完成工作的数量、质量、成本费用、效率等。业绩是公司员工的工作期望,直接体现出员工在企业中的价值大小,是绩效评估中最重要的组成部分和核心内容。员工工作目标计划来源于组织的发展战略和经营计划。

2. 工作能力,工作能力在本质上是指一个人顺利完成本职工作所必备的并影响工作效率的稳定的个性特征,是指员工担当工作所必备的知识、经验与技能。能力考评,是指对员工在其岗位工作过程中显示和发挥出来的能力所作出的评价,包括员工的经验阅历、职务知识、职务技能等等。

3. 工作态度,指各岗位员工对待工作的态度、思想意识和工作作风,是员工对某项工作的认知程度及为此付出的努力程度。工作态度是工作能力向工作业绩转换的桥梁,在很大程度上决定了能力向业绩的转化效果。工作态度考评主要选取对工作业绩能够产生较大影响的考评内容。

二、绩效考核的流程

绩效考核的过程通常被看成一个循环,这个循环一般包括六个基本步骤,即绩效计划制订、指标体系构建、绩效考核的实施与管理、绩效评估、绩效反馈与面谈、绩效考核结果的应用。而有效的绩效考核需要营造一个不断提升的封闭的循环系统,当某个环节出现问题,就将该环节开天窗处理,处理完后再封闭。

1. 制订绩效计划

为了保证绩效评估顺利进行,必须事先制订计划,在明确评估目的的前提下,有目的地要求选择评估的对象、内容、时间。

绩效计划是绩效考核的过程中的第一个环节。它包括确定评估的目的和建立工作期望两个步骤。企业战略要付诸实施,必须先将战略分解为具体的任务或目标,落实到各个岗位上。制订绩效计划的主要依据是岗位的工作目标与工作职责。在绩效计划阶段,管理者需要与被管理者就工作绩效期望达成共识,被管理者对自己的工作目标作出承诺。管理者和员工的共同投入与参与是绩效管理的基础。绩效管理是一项协作性活动,由工作执行者与管理者共同承担。

2. 设计评价体系

有了明确的绩效计划后,便要根据计划来构建考核评价体系。考核评价体系包括绩效考核指标和与之对

应的标准。绩效指标是指企业对工作进行衡量和评估的内容。而指标标准是指各个指标应该达到的水平。

3. 绩效考核实施与管理

在绩效考核实施的过程中,管理者要对员工的工作进行指导和监督,对发现的问题及时予以解决,并随时根据实际情况对绩效计划进行调整。绩效计划不是在制订之后就一成不变的,随着工作的开展会不断调整。在整个绩效期间内,都需要管理者不断地对员工进行指导和反馈,即进行持续地绩效沟通。这种沟通是一个双方了解进展情况、找到影响绩效的障碍以及得到使双方成功所需信息的过程。持续地沟通能够保证管理者与员工共同努力,及时处理出现的问题,修订工作职责。

4. 绩效考核评估

在绩效期结束的时候,依据预先制订好的计划,管理者对员工的绩效目标完成情况进行考核评估。绩效评估的依据就是在绩效期间开始时双方达成一致的工作目标及其衡量标准。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,以及在绩效实施与管理过程中所收集到的能够说明被考核者绩效表现的数据和事实。

5. 绩效反馈与面谈

绩效管理的过程不是为员工打出一个绩效考核分数就结束了,管理人员还需要与员工进行一次甚至多次面对面地交谈,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,认识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。

6. 绩效考核结果的应用

(1) 绩效评估的结果可用于员工工作绩效和工作技能的改进和提高,通过发现员工在完成工作过程中遇到的困难和工作技能上的差距,制订有针对性的员工发展计划和培训计划。

(2) 绩效评估的结果可以比较公平地显示出员工对公司作出的贡献大小,据此可以决定对员工的奖惩。

(3) 通过员工的绩效状况,也可以发现员工对现有职位是否适应,根据员工绩效高于或低于绩效标准的程度,决定相应的人事变动,使员工能够从事更适合自己的职位。

(4) 绩效考核结果是制订绩效改进计划的重要依据,绩效改进是绩效考核过程中的一个重要环节,绩效改进计划是面谈的结果,实质上是下一轮绩效考核计划的开始。

经过上述六个环节,就经历了一个绩效管理的循环。如表4—1所示。

表4—1 绩效考核程序

绩效考核的前馈控制	第一步 制订绩效计划	员工是否履行职责,是否按要求的行为和态度完成目标;任务和关键职责是什么;告诉员工具体的标准和评估方法,应该做什么;员工个人期望与组织目标一致化
	第二步 设计评价体系	怎么评估,评估什么,用什么方法来评估;如评估工作程序还是服务对象的反馈还是计划指标的完成
绩效考核的过程控制	第三步 绩效考核实施与管理	包括监督和指导;监督是为了不产生偏差;指导在出现偏差后解决偏差
绩效考核的反馈控制	第四步 绩效考核评估	就是进行目标与结果的差异比较;评估的前提是标准清晰、信息可靠
	第五步 绩效反馈与面谈	面谈的实质是绩效反馈,让员工知道是否达到组织期望;目的是强调组织期望、帮助员工实现提升
	第六步 绩效考核结果的应用	绩效改进计划是面谈的结果,应该列入下一轮绩效考核计划
绩效考核的过程控制	绩效改进指导	在整个绩效进行过程中进行绩效改进的指导



三、绩效考核指标的确定

绩效考核指标是进行绩效考核的基本要素，制定有效的绩效考核指标是绩效考核取得成功的保证，因此也成为建立绩效考核体系的中心环节，也同时成为企业管理者最关注的问题。

（一）绩效指标的来源

绩效考核指标主要来源于以下四个方面。

1. 主要工作职责领域；工作职责来自工作分析；
2. 日常工作的管理，这主要来自直线经理人；
3. 上一个考核周期未完成和需要改进的目标，这项工作也来自直线经理人；
4. 绩效考核业绩指标来自企业经营与管理目标的分解。

能够用于评价某一岗位绩效的指标往往很多，但绩效评价不可能面面俱到，否则会降低可操作性，考核结果失真。因此必须根据一定的依据、选择方法来确定考核指标。

（二）绩效指标的选择依据

绩效评价的目的和被评价人员所承担的工作内容与绩效标准是绩效考核指标的选择依据。另外，从评价的可操作性角度考虑，绩效指标的选择还应该考虑所需信息获取的难易程度，这样设计的绩效考核指标才能够真正得到科学、准确的评价。因此，绩效考核指标的选择依据包括以下几个方面。

1. 绩效考评的目的

由于反应绩效的指标的多样性，因此，基于绩效考核目的，对可能的绩效评价指标进行选择，可以剔除无用指标，选择关键指标，提高绩效指标的代表性。

2. 被考核者所承担的工作内容和绩效标准

每名被考核的员工的工作内容和绩效标准都是通过将企业的总目标分解成分目标落实到各部门，再进行进一步的分工而确定的。绩效指标应该体现这些工作内容和标准，从时间、数量、质量上赋予评价指标一定的内涵，使绩效评价指标的名称和定义与工作内容相符，使指标的标度和绩效标准相符。这样的绩效考核指标才能准确地引导员工的行为，使员工的行为和组织的目标相一致。

3. 获取考核所需信息的难易程度

在绩效考核中获取的与考核指标相关的统计资料或其他信息，必须保证其来源的可靠性、数据的真实性以及获取信息的便利性。

基于以上选择依据形成的绩效考核指标体系才是切实可行的，同时在实施考核时才是有据可依的，避免主观随意性，使绩效考核的结果更容易被考核对象接受。

（三）提取绩效考核指标的方法

提取考核指标的方法主要有工作分析法、个案研究法、业务流程分析法、专题访谈法、经验总结法和问卷调查法六种。

1. 工作分析法。在以提取绩效考核指标为目的的工作分析中，首先需要分析某一职位的任职者需要具备哪些能力，以及该任职者的工作职责；然后，确定以什么指标来衡量任职者能力和工作职责，并指出这些能力的相对重要性，这样就可以明确各位职位的绩效考核指标。

2. 个案研究法。根据考核目的与对象，选择若干个具有典型代表的任务或事件为调研对象，通过系统地观察访谈分析确定评价要素。

3. 业务流程分析法。该方法指的是通过分析被考核人员在业务流程中承担的角色、责任及同上下级

之间的关系来确定衡量其工作绩效的指标。

4. 专题访谈法。该方法是研究者通过面对面地谈话,用口头沟通的途径直接获取有关信息的研究方法。

5. 经验总结法。它是指众多专家通过总结经验,提炼出规律性的研究方法。

6. 问卷调查法。设计者根据需要将调查内容设计到一张调查问卷中,然后分发给相关人员填写,收集和征求不同人员意见的一种方法。

(四) 提取绩效考核指标的步骤

1. 工作分析。根据考核目的,对被考核对象的岗位的工作内容、性质以及完成这些工作所具备的条件等进行研究和分析,从而了解被考核者在该岗位工作所应达到的目标、采取的工作方式等,初步确定绩效考核的各项要素。

2. 工作流程分析。绩效考核指标必须从流程中去把握。根据被考核对象在流程中扮演的角色、责任以及同上游、下游之间的关系,来确定其衡量工作的绩效指标。此外,如果流程存在问题,还应对流程进行优化或重组。

3. 绩效特征分析。可以使用图表标出各指标要素的绩效特征,按需要考核程度分档,如可以按照非考核不可、非常需要考核、需要考核、需要考核程度低、几乎不需要考核五档对上述指标要素进行评估,然后根据少而精的原则按照不同的权重进行选取。

4. 理论验证。依据绩效考核的基本原理与原则,对所设计的绩效考核要素指标进行验证,保证其能有效可靠地反映被考核对象的绩效特征和考核目的要求。

5. 要素调查,确定指标。根据上述步骤所初步确定的要素,可以运用多种灵活方法进行要素调查,最后确定绩效考核指标体系。在进行要素调查和指标体系的确定时,往往将几种方法结合起来使用,使指标体系更加准确、完善、可靠。

6. 修订。为了使确定好的指标更趋合理,还应对其进行修订。修订分为两种。一种是考核前修订。通过专家调查法,将所确定的考核指标提交领导、专家会议及咨询顾问,征求意见,修改、补充、完善绩效考核指标体系。另一种是考核后修订。根据考核及考核结果应用之后的效果等情况进行修订,使考核指标体系更加理想和完美。

(五) 绩效标准的制定

当提取出合适的绩效考核指标后,每个绩效指标还需有相对应的绩效标准。绩效标准分为描述性标准和量化标准,而这两类标准的制定过程存在较大的差异。

1. 描述性标准

描述性标准常运用于行为指标和能力指标中,在对整体性绩效结果的评估中运用较多。描述性标准在能力指标中的应用主要是用来区分被评价者能力或者特质差异的行为因素,需要借助行为指标和相应的描述标准区分优劣。而描述性标准在行为指标中应用的结果是行为特征标准。

描述性标准往往基于实际发生的事情或行为,因此需要企业对日常发生的工作行为和事件有清晰地了解。下面以行为标准的制定过程为例说明如何建立描述性标准。

制定行为标准需要5个基本步骤:①对不同工作绩效水平员工的工作行为进行长期而连续地观察和详细地记录;②分析、整理收集的行为资料,分辨造成员工之间绩效差异的一系列关键行为或代表性行为;③将选择的行为分配到已有的行为指标下;④运用简洁明了的陈述句描述筛选的一系列行为;⑤对各行指标下的行为分等级,建立具有参照性的行为标准。

2. 量化标准

在绩效考核中,量化标准常常运用在业绩指标中。量化标准能够精确描述指标需要达到的各种状态,



被广泛运用于生产、销售、成本控制、质量管理等领域。量化标准要基于企业的历史数据和战略目标（或绩效目标）来制定。具体有5个步骤：①以公司层面、部门层面和职位层面的绩效目标和绩效指标为依据，初步确定各层面的量化考核标准；②参考企业最近几年的绩效标准，调整上述标准；③将调整后的绩效标准分发各级管理人员和相关人员；④各级管理人员和下属就各级量化考核标准进行讨论，形成一致的调整意见，然后将调整意见递交给相关部门；⑤企业汇总各级量化标准，形成最终的量化考核标准。

（六）考核指标的权重分配

考核指标体系的量化，包括加权、赋分与计分几项工作，它是在考核指标与考核标准确定后必须要进一步量化的工作。加权是对所有考核指标进行纵向比较，然后根据每个指标在考核体系中的重要性，把总体“1”逐一地分赋到每个指标，使其分赋到的数字能够恰当地表示该指标在“总体”中的重要性。同时，考核项目的权重分配要依据考核的目的而定。

常见的确定绩效考核指标权重的方法有主观经验法、等级序列法、对偶加权法、倍数加权法和权值因子判断表法。

四、绩效考核的过程控制

传统的考核中，组织往往单纯地依赖定期的、既成的绩效评估方法，考核更多的只是关注结果和形式，忽略了对各种过程的控制和督导，是一种只问结果不问过程的考核管理方式。随着绩效管理的发展，我们不仅要重视绩效考核的结果，也要对绩效形成的过程进行严格的控制。在绩效控制中注意进行持续有效地沟通、记录真实有效的绩效信息、及时进行双向反馈、对员工提供必要的指导及根据需要调整绩效目标。避免为了考核而考核，最终只得到一些数字和表格。

绩效考核的过程控制包括预先控制、过程控制、事后控制三个阶段。

（一）预先控制

企业在进行绩效考核之前都需要做诸多的准备工作，比如预测绩效考核结果、考核环境评估、可行性分析、经费预算等；预先控制主要从四个方面入手，包括目标与计划控制、职责与权限控制、制度控制以及人员控制等。如表4—2所示。

表4—2 预先控制

1. 目标与计划	古典管理思想中的目标管理是以职责为基础的计划管理，强调计划、控制、评估中的控制和规范化管理。 行为科学的目标管理是以战略目标为导向，强调激励和共享。 具体说就是把部门职责细化到岗位职责，给出职责权限分配表，权限给出四级分布：（1）承办；（2）审核；（3）复核；（4）批准。
2. 职责与权限控制	只有一切责任有人承担，且可以明确被追究的时候，工作就主动了。 工作谁牵头，谁协作，结果通报给谁等都要明确。 管理控制的理想状态： （1）有经验的人，及时发现问题并纠偏； （2）没有经验的人，及早发现偏差； （3）管理人员要关注员工工作过程，预测偏差。
3. 制度控制	低工资、低素质的员工为什么能提供高质服务，考的是规则！比如：工作服——进入工作状态的标志；收银员在收款过程中要向顾客微笑三次，每次露出8颗牙齿…… 工作流程和工艺流程 工作规范和作业指导书——强调管理精细化和可操作性：十准十不准（X）；耳环尺寸不能超过一分硬币大小。

续表

4. 人员控制	资格条件 + 行为态度 称职的员工：完成工作的能力、关注质量的意识（责任心）、改善绩效的能力、服从意识、品格问题（诚信、正直）； 关键控制点的控制标准和控制手段； 行为准则——强调行为的一致化； 纠偏的手段与奖惩。
---------	---

（二）过程控制

1. 指导控制（同步控制）：及时发现问题，并纠正偏差，使目标活动控制在规定范围内。
2. 是否控制：对流程中的关键点进行控制，回答是否该继续进行下去。

表 4—3 过程控制

常规性控制 (制度控制)	1. 进度控制：质量，成本，交货期	规则控制 (法治)
	2. 费用控制	
	3. 质量控制	
	4. 流程控制	
	5. 行为控制	
非常规性控制 (人治)	6. 对制度不能覆盖的非例行事务控制	依靠管理者的能力，反映管理者能力与水平的高低（人治）
	7. 纠偏、奖惩与现场改善	

（三）事后控制（反馈控制）

反馈控制是建立在结果及其评估基础之上的。评估、分析结果与目标之间的差距，找出差距产生的原因。到底是制度的原因，还是个人的原因（行为、态度）。

事后控制主要包括以下调控的内容：

1. 调整目标与计划体系；
2. 改变职责与权限的分配方式；
3. 对工作与工艺流程进行改造；
4. 对缺乏工作能力的员工进行培训；
5. 人员变更。

五、绩效考核方法

绩效考核的方法，可以有两种不同的分类方式。第一类，按照考核的相对性和绝对性分，可以分为相对评价法和绝对评价法。相对评价法主要包括简单排序法、交替排序法、配对排序法和强制分布法；绝对评价法主要包括自我报告法、业绩评定表法、因素考核法和 3600 考核法等。第二类，按照考核标准的类型分，可以分为能力特征导向评价方法、行为导向评价方法和业绩导向评价方法。能力特征导向评价方法主要是图解特征法，行为导向评价方法主要是行为锚定法和行为观察法，业绩导向评价方法有产量衡量法和目标管理法。

一个组织采用的考核方法，一般并不是单一的一种方法，而是多种方法的组合，可能是同一类型中的不同方法，也可能是不同类型方法的组合。此处主要介绍相对评价法和绝对评价法。



(一) 相对评价法

相对评价法是指在对员工进行相互比较的基础上对其进行排序, 提供一个员工工作的相对优劣的评价结果。

1. 简单排序法

简单排序法是依据某一考评维度, 如工作质量、工作态度或者依据员工的总体绩效, 将被考核者从最好到最差依次进行排序。这种方法的主要问题是, 当个人的业绩水平相近时就难以进行准确地排序。

2. 交替排序法

根据某些工作绩效考核要素从员工中选择绩效最好的人和绩效最差的人进行排序方法。具体方法是, 首先找出员工中工作最好的一个, 再找出工作最差的一个; 然后, 在剩下的员工中找出工作最好的一个, 再在剩下的员工中找出工作最差的一个; 如此循环, 就得到所有员工的排序; 如表 4—4 所示。

表 4—4 交替排序法

1. 评价等级最高的员工;	8.
2. 仅次于最高的员工;	9.
3.	10.
4.	11.
5.	12.
6.	13. 略高于最低的员工;
7.	14. 评价等级最低的员工。

3. 配对比较法

配对比较法也称为两两比较法或对偶比较法。其具体做法是: 将每位被考核者按照所有评价要素, 如工作质量、工作数量、工作态度等, 与所有其他员工一一比较, 优者记为“1”, 劣者记为“0”, 然后计算每一个被考核者的具体得分, 排出次序。例如, 在表 4—5 所示的比较中, 员工乙的工作态度是最好的, 而员工甲的创造性是最好的。

表 4—5 配对比较法示例

就“工作态度”这一评价要素所做的比较						就“创造性”这一评价要素所做的比较					
比较对象 \ 被评价者	被评价者					比较对象 \ 被评价者	被评价者				
	甲	乙	丙	丁	戊		甲	乙	丙	丁	戊
甲		1	1	0	0	甲		0	0	0	0
乙	0		0	0	0	乙	1		0	1	1
丙	0	1		1	0	丙	1	1		0	1
丁	1	1	0		1	丁	1	0	1		0
戊	1	1	1	0		戊	1	0	0	1	

4. 强制分布法

强制分布法也称为强制正态分布法, 该方法是根据正态分布原理, 按“中间大、两头小”的分布规律, 预先确定评价等级以及各等级在总数中所占的百分比, 然后按照被考核者绩效的优劣程度, 强制列

入其中某一等级，如图4—2所示。

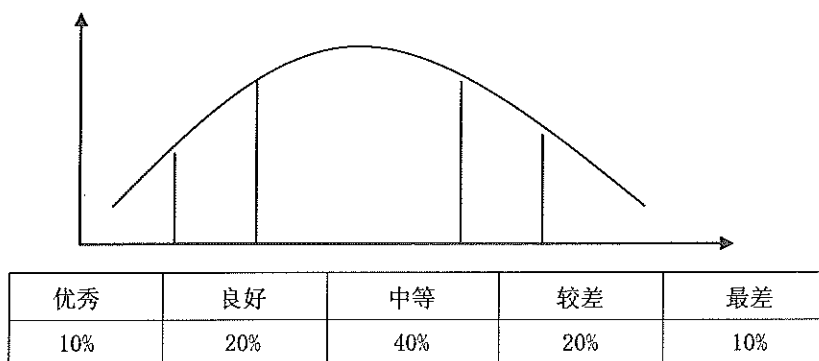


图4—2 强制分布法示例

强制分布法适用于被考核人员较多的情况，操作起来比较简便。由于遵从正态分布规律，可以在一定程度上减少由于考核人的主观性所产生的误差。此外，该方法也有利于管理控制，尤其是在引入员工淘汰机制的企业中，具有强制激励和鞭策功能。

(二) 绝对评价法

绝对评价法是指对每一个员工自己的工作绩效进行评估，而不是在对员工进行相对比较的基础上评出员工的绩效结果。

1. 关键事件法

关键事件法是以记录直接影响工作绩效优劣的关键性行为为基础的考核方法。所谓关键事件，是指员工在工作过程中做出的对组织有重大影响的行为。这种影响包括积极影响和消极影响。使用关键事件法对员工进行考核，要求管理者将员工日常工作中优秀表现和不良行为记录下来，然后在一定时期内，管理人员与员工根据所做记录来讨论员工的工作绩效。关键事件法通常可以作为其他评价方法的很好补充，一般不单独使用。

2. 叙述法

在进行考核时，以文字叙述的方式说明突出事实，包括用事实说明，以往工作取得了哪些明显的成果，工作上存在的不足和缺陷是什么。

3. 作业标准法

预先确定各项作业的标准，作为绩效评价的客观基础；建立衡量作业标准的方法，并让员工理解这些标准与衡量方法；根据员工的工作情况和结果对照标准进行评价。

4. 量表评价法

量表评价法是被采用的最普遍的一种考核方法。这种方法主要是借助事先设计的等级量表来对员工进行考核。具体做法是：根据考核的目的和需要设计等级量表，表中列出有关的绩效考核项目，并说明每一项目的具体含义，由考核者对被考核者每一考核项目的表现做出评价和计分，最后计算出总分，得出考核结果。



表 4—6 量表评价法示例

考核项目	考核要素	说明	评定
基本能力	知识	是否充分具备现任职务所要求的基础理论知识和实际业务知识	A B C D E 10 8 6 4 2
业务能力	理解力	是否能充分理解上级指示,干脆利落地完成本职工作任务不需上级反复指示和指导	A B C D E 10 8 6 4 2
	判断力	是否能充分理解上级指示,正确把握现状,随机应变,恰当处理	A B C D E 10 8 6 4 2
	表达力	是否具有现任职务所要求的表达力(口头文字)能否进行一般的联络说明工作	A B C D E 10 8 6 4 2
	交涉力	在与企业内外的对手交涉时,是否具有使双方诚服、接受、同意或达成协商的表达交涉力	A B C D E 10 8 6 4 2
工作态度	纪律性	是否严格遵守工作纪律和规定,有无早退、缺勤等。对待上下级、同级和企业外部人士有礼貌,严格遵守工作汇报制,按时提出工作报告	A B C D E 10 8 6 4 2
	协调性	在工作中,是否充分考虑到别人的处境,是否主动协助上级、同级和企业外人员	A B C D E 10 8 6 4 2
	积极性 责任感	对分配的任务是否不讲条件,主动积极,尽量多做工作,主动进行改良、改进,向困难挑战	A B C D E 10 8 6 4 2
评定标准: A——优秀 B——称职 C——基本称职 D——不称职		分数换算 A——48分以上 B——24—47分 C——23分以下	合计分 评语 评定人 签字

5. 目标管理法

目标管理是指管理者通过对下级员工工作目标的设定来进行管理。根据下属能力情况设定工作业绩目标;将目标定量化,确定衡量方法和绩效标准;考核时按照预定标准与下属共同检讨每一个目标的完成程度。

6. 强制选择法

选择绩效评价因素,并对每一个因素进行不同达成程度的描述;在考核时,要求评价者根据被考核者的情况选择最合适的描述。

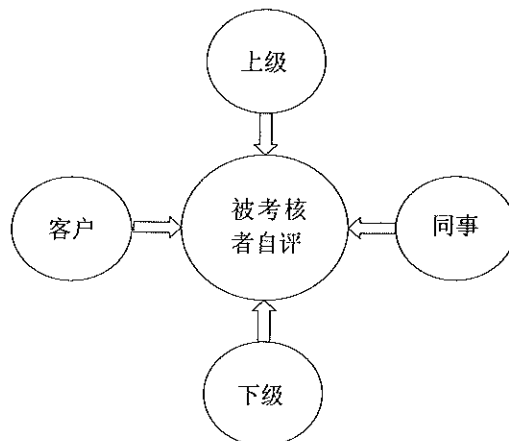


图 4—3 360 度考核反馈

7.360 度考核法

360 度考核也称 360 度反馈,是一种全方位的绩效考评方法,它是指帮助员工从自己发生工作关系所有主体那里获得关于本人绩效信息反馈的过程。这些信息的来源包括:上级监督者自上而下的反馈;下属自下而上的反馈;平级同事的反馈;被考核者本人的自我评价;企业外部的客户和供应商的反馈。通过全方位的绩效反馈信息,来达到改变行为,改善绩效的目的。

六、绩效考核反馈与面谈

(一) 绩效反馈

绩效反馈是绩效考核的最后一步,是由员工和管理人员一起,回顾和讨论考核的结果,如果不将考核结果反馈给被考核的员工,考核将失去极为重要的激励、奖惩和培训的功能。因此,绩效反馈对绩效考核起着至关重要的作用。

反馈是一个双向的动态过程,由反馈源、所传送的反馈信息、反馈接受者三部分组成。根据不同的分类依据,绩效反馈有不同的分类方式。绩效反馈一般通过语言沟通、暗示及奖励等方式进行。根据被考核者的参与程度分为指令式、指导式和授权式。根据反馈的内容和形式分为正式反馈和非正式反馈。

(二) 绩效面谈

绩效面谈既是考核过程中的重要环节,又是考核结果反馈的重要形式。考核面谈的主要目的,一方面是要让员工了解自己的考核结果背后的原因,以此来增加共识、减少误解和猜疑;更重要的是,通过面谈改善员工的绩效以及为员工的发展提供建议。绩效结果反馈面谈的主要步骤包括:

1. 面谈准备。主要包括相关的数据和分析的准备,也就是要求主管在绩效面谈前一定要进行绩效诊断,主管不仅要告诉员工考核结果,还要告诉员工为什么会产生这样的绩效,应该如何避免出现低的绩效。

2. 面谈过程控制。首先,主管应当在开始的时候花一点儿时间讲清楚面谈的目的和具体议程,这样会有助于消除双方的紧张情绪,同时也便于双方控制面谈的进程;其次,在面谈过程中,主管一定要注意平衡讲与问,注意倾听被考核者的意见,充分调动对方讨论的积极性,赢得他们的合作,避免对抗与冲突的发生。主管应当只谈员工的工作表现,而不要对员工本人作出评论。负性的评价不可避免,但为了让员工保持正性的自我印象,可以先说好的评价。如果管理者和员工的看法有较大的差异,双方应先认清差异的所在。

3. 确定绩效改进计划。双方在讨论绩效产生的原因时,对于达成的共识应当及时记录下来。那么,这些问题可能就是员工在下一期需要重点关注和提高的地方,对下一阶段绩效重点和目标进行了计划。面谈结束后,双方要将达成共识的结论性意见或经双方确认的关键事件或数据,及时予以记录、整理,填写在考核表中。对于达成共识的下期绩效目标也要进行整理,形成下期的考核指标和考核标准。

七、绩效考核结果应用

由于工作业绩、行为态度、能力素质具有不同的属性,因此在实际工作中可以作如下的决定:

绩效考核本身不是目的,而是一种手段,应重视考核结果的运用。绩效结果的应用主要包括沟通改进工作、薪酬奖金发放、职务调整、培训与开发等。



薪酬奖金的发放：业绩考核结果应与薪酬直接挂钩，但其所占比例应与具体岗位的特点而有所区别。

职务晋升：能力考核的结果也可以为职务的变动的主要依据，作为晋升、调动以及解聘的参考依据。

员工去留：行为态度考核的结果是决定员工去留的重要依据。

不同的岗位对于三项考核的权重也可不同，如表4—7。对于管理岗位，工作业绩可能是最重要的。对于技术性岗位，需将业绩和能力结合考核。对于底层办事人员，工作态度可能就是评价工作的比较便利的方式。

表4—7 三项考核的一般权重划分

要素	业绩	能力	态度
一般权重	70%	20%	10%

第五节 薪酬管理

一、薪酬管理概述

（一）薪酬的相关概念

薪酬是员工为企业提供劳动所得到的各种货币与实物报酬的总和，薪酬的表现形式是多种多样的，主要包括工资、奖金、福利、津补贴、股权等。

1. 工资。通常是指以工时或完成产品的件数计算员工应当获得的劳动报酬，如计时工资或计件工资。

2. 奖金。是单位对员工超额劳动部分或劳动绩效突出部分所支付的奖励性报酬，是单位为了鼓励员工提高劳动效率和工作质量付给员工的货币奖励。奖金的表现形式包括红利、利润分享、嘉奖等。

3. 福利。从本质上看，福利是一种补充性报酬，往往不以货币形式直接支付，而多以实物或服务的形式支付。如社会保险、带薪休假、廉价住房、免费的午餐、班车等。福利同工资薪金一样是员工劳动所得，属于劳动报酬的范畴。

4. 津补贴。是指对工资难以全面、准确反映的劳动条件、劳动环境、社会评价等等对员工身心造成某种不利影响或者为了保证员工工资水平不受物价影响而支付给员工的一种补偿。

5. 股权。作为一种长期激励的手段，企业以股权的形式作为对员工的薪酬，能够让员工为企业长期利润最大化而努力。

薪酬管理是指一个组织针对所有员工所提供的服务来确定他们应当得到的报酬总额，以及报酬结构和报酬形式的这样一个过程。在这个过程中，企业必须就薪酬水平、薪酬制定、薪酬结构、薪酬形式以及薪酬管理政策等做出决策，同时，作为一种持续的组织过程，企业还要持续不断地制订薪酬计划、拟定薪酬预算、就薪酬管理问题与员工沟通，同时对薪酬系统本身的有效性作出评价并不断地进行完善。^①

（二）薪酬要素及其组合

从现代薪酬职能管理出发，可以将薪酬划分为基本薪酬、可变薪酬（绩效薪酬）、间接薪酬（福利薪酬）三部分。

^① 刘昕：《薪酬管理》，中国人民大学出版社2002年版。

1. 基本薪酬

基本薪酬,也称固定薪酬或标准薪酬,是指一个组织根据员工所承担,或者完成的工作本身,或者是员工所具备的完成工作的技能,或能力而向员工支付的稳定性报酬。它是企业员工薪酬收入的主体部分,也是确定员工其他报酬形式的基础。

基本薪酬通常由基础工资(底薪)、工龄工资、职位工资、职能工资中的一种或几种构成。一般情况下,企业使用较多的基本薪酬制度是职位工资制。另外,一些企业也采用技能工资制以及薪点工资制等作为基本薪酬制度。

2. 可变薪酬

可变薪酬,又称浮动薪酬或绩效薪酬,它是薪酬系统中与绩效直接挂钩的部分。可变薪酬的目的是在绩效和薪酬之间建立起一种直接的联系,从而使可变绩效对于员工具有很强的激励性,对于企业绩效目标的达成起着非常积极的作用。有助于企业强化员工个人、员工群体乃至公司全体员工的优秀绩效,从而达到节约成本、提高产量、改善质量以及增加收益等多种目的。

3. 间接薪酬

间接薪酬,又称福利薪酬。是指企业为员工提供的各种与工作和生活相关的物质补偿和服务形式,包括员工法定福利、集体福利和个人福利等。

企业福利包括三个层面:①社会福利,主要是指社会保险和社会保障制度;②企业福利,主要是指企业举办或通过社会服务机构举办的员工集体享用的福利性设备和各种工作生活服务,例如住房计划、企业年金和保健计划、带薪休假、集体生活设施和服务以及满足员工多种需要的培训等;③员工个人福利,主要指对特殊岗位和特殊身份的员工所提供的某些福利。就三个层面的员工福利而言,社会层面具有法律强制性质,企业福利和员工个人福利除非在集体合同、管理规则和劳动合同中出现,否则不具法律约束性。

(三) 薪酬的功能

1. 维持和保障功能。薪酬是企业员工获取个人及其家庭生活费用,满足物质生活需要的主要来源。员工作为企业劳动力要素的提供者,企业只有给予足够的补偿,才能使其不断投入新的劳动力。这种补偿是通过员工消费各种必要的消费资料实现的。因此,员工的劳动收入,首先用于购买各种必要的生活资料以维持劳动力的正常再生产。

2. 激励功能。从企业管理的角度看,通过薪酬杠杆可以吸引和留住企业所需的人才,发掘员工的潜能,提高员工的工作绩效。从员工个人角度看,薪酬可以在一定程度上起到满足精神和社会地位需求的作用。员工收入的高低反映了员工的专业水平和工作能力,表明了员工在企业组织中的相对地位,薪酬变动是职位晋升和事业发展的信号,使员工产生成就感,激发员工的工作热情。

3. 配置功能。薪酬是企业合理配置劳动力,提高企业效率的杠杆。企业通过报酬机制,可以将组织目标和管理者的意图传递给员工,促使员工的个人行为与组织行为融合。通过薪酬结构的变动,调节各生产和经营环节的人力资源流动,实现企业内部各种资源的有效配置。

4. 竞争功能。企业薪酬水平是企业实力的体现,企业为了获得在劳动力市场的竞争优势,需要保持高于市场的薪酬水平,以吸引企业所需要的人才。

5. 导向功能。管理者可以将企业的政策、目标、计划的意图,通过薪酬计划和薪酬政策表达出来。薪酬不仅是企业当前管理的有效工具,也是未来管理的导向器,服务于企业战略管理的需要。



二、企业薪酬管理基本流程^①

企业薪酬管理是一个过程，也是一个严谨的管理系统。企业薪酬管理的基本流程为：从最初的管理理念和战略出发，以客观的评价（市场价格、工作或职位评价、个人评价）为基础，确定岗位、团队、员工的分配比例和薪酬标准，最终通过管理和实施将一定数量和形式的薪酬发放到每一个雇员的手中。因此，现代薪酬管理不是简单的劳动力交换过程，它要体现薪酬的各种功能，表现为极为复杂的利益关系。其管理过程如图4—4所示。

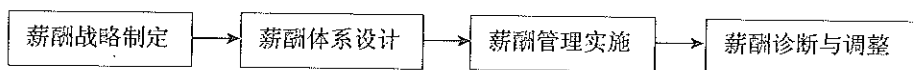


图4—4 薪酬管理基本流程

（一）薪酬战略的制定

薪酬战略是具有战略性的薪酬决策，它主要关心通过薪酬管理来实现提供组织绩效的目的。制定薪酬战略时，首先要确定为了实现组织在市场上的竞争优势，薪酬管理必须做什么，进而确定薪酬的战略目标；然后，再确定薪酬管理的哪些要素能够实现上述目标。因此，薪酬战略涉及以下三个主要概念。

1. 薪酬战略目标。薪酬战略目标是站在企业的立场对薪酬如何解决人力资源问题的表述，也是驱动组织绩效的关键因素对绩效成本和员工技能、态度与行为所产生的要求。

2. 薪酬战略要素。按照米尔科维奇的薪酬管理模型，薪酬战略要素包含内部一致性、外部竞争力、员工贡献、行政管理四个方面。

3. 薪酬政策。薪酬政策是薪酬战略的具体化，是薪酬战略要素遵循的纲领和法则，应该按照企业人力资源的特点进行选择 and 确定。薪酬政策可以细分为薪酬水平政策、薪酬结构政策、薪酬组合政策、薪酬管理政策，它们衡量的标准就是内部一致性、外部竞争性、承认员工贡献性、管理的可行性。

（二）薪酬准备

在薪酬体系设计之前需要先做一些准备工作，比如职位分析、职位评价、薪酬调查等。

1. 职位分析

职位分析是确定薪酬的基础。结合公司经营目标，公司管理层要在业务分析和人员分析的基础上，明确部门职能和职位关系，完成职位说明书。

2. 职位评价

职位评价重在解决薪酬的对内公平性问题。它通过比较企业内部各个职位的相对重要性得出职位等级序列；通过建立统一的职位评估标准，使不同职位之间具有可比性，为确保工资的公平性奠定基础。

职位评价的方法有许多种。比较复杂和科学的是计分比较法。它首先要确定与薪酬分配有关的评价要素，并给这些要素定义不同的权重和分数，通过综合评价各方面因素得出每一职位的相对价值。

3. 薪酬调查

薪酬调查重在解决薪酬的对外竞争力问题。企业在确定工资水平时，需要参考劳动力市场的工资水平。公司可以委托比较专业的咨询公司进行这方面的调查。

薪酬调查的对象最好是选择与自己有竞争关系的公司或同行业的类似公司，重点考虑员工的流失去

^① 李新建、孟繁强、张立富：《企业薪酬管理概论》，中国人民大学出版社2006年版。



向和招聘来源。薪酬调查的数据要有上年度的薪资增长状况、不同薪酬结构对比、不同职位和不同级别的职位薪酬数据、奖金和福利状况、长期激励措施以及未来薪酬走势分析等。

（三）薪酬体系及其框架

薪酬体系是指在薪酬战略的引导下，由薪酬水平、薪酬结构、薪酬组合以及支付方式等构成的薪酬分配与管理系统。

1. 薪酬水平

在分析同行业的薪酬数据后，需要做的是根据企业状况选用不同的薪酬水平。薪酬水平是指企业支付不同职位的工资薪酬，它体现了薪酬的外部公平。外部公平的实现依赖于市场定位、薪酬调查、政策基准，以及协调内部薪酬结构之间的关系等。薪酬水平关注的目标有两个，一是控制劳动力成本，二是吸纳与维系员工。

影响公司薪酬水平的因素有多种。从公司外部看，国家的宏观经济、通货膨胀、行业特点和行业竞争、人才供应状况甚至外币汇率的变化都对薪酬定位和工资增长水平有不同程度的影响。在公司内部，盈利能力和支付能力、人员的素质要求是决定薪酬水平的关键因素。企业发展阶段、人才稀缺度、招聘难度、公司的市场品牌和综合实力也是重要影响因素。

薪酬水平政策也称为薪酬水平策略，是指企业在制定薪酬水平时所遵循的主要原则，包括市场政策和调整政策，它们分别表现为薪酬水平的静态性与动态性。市场政策是指员工的薪酬水平在市场中的定位，包括领先型市场政策——支付高于市场平均薪酬水平的政策；跟随型市场政策——根据市场平均水平来确定本企业的薪酬定位；滞后型市场政策——大多数职位的薪酬低于市场平均薪酬水平。调整政策是指员工的薪酬水平随时间变化而进行态度调整的相关要求，包括高增长政策、稳定增长政策、限制增长政策。

检验薪酬水平政策是否有效的标准为薪酬的外部竞争性，即薪酬水平在劳动力市场上是否具有竞争优势。然而，这种竞争优势不能单独依靠薪酬水平政策来实现，其他薪酬政策也有极为重要的作用。

2. 薪酬结构

薪酬结构主要是企业总体薪酬所包含的固定部分薪酬（主要指基本工资）和浮动部分薪酬（主要指奖金和绩效薪酬）所占的比例。

基本工资是企业雇员劳动收入的主体部分，也是确定其劳动报酬和福利待遇的基础。它具有常规性、固定性、基准性、综合性等特点。基本工资又分为基础工资、工龄工资、职位工资、技能工资等。在我国按劳动法规定，基本工资在每个地区都会有它的最低标准。

奖金是企业对雇员超额劳动部分或劳动绩效突出部分所支付的奖励性薪酬，是企业为了鼓励雇员提高工作效率和工作质量付给雇员的货币奖励。因此，与基本工资相比，奖金具有非常规性、浮动性和非普遍性等特点。企业中常见的奖金有全勤奖、超产奖、节约奖、年终奖、效益奖等。

员工福利从构成上来说可分成两类：法定福利和公司福利。法定福利是国家或地方政府为保障员工利益而强制各类组织执行的报酬部分，如社会保险；而公司福利是建立在企业自愿基础之上的。员工福利内容包括补充养老、医疗、住房、寿险、意外险、财产险、带薪休假、免费午餐、班车、员工文娱活动、休闲旅游等。

3. 薪酬支付

薪酬支付包括计量和支付报酬的方式和方法。例如，企业采用小时工资、月薪还是年薪制等；薪酬支付的时间、程序和管理规则，奖金的发放和管理，福利项目的实施等。



（四）薪酬管理实施、诊断与调整

薪酬管理实施过程中主要涉及薪酬管理政策的执行。薪酬管理政策主要是指薪酬管理决策是如何制定和实施的，包括信息政策、决策政策和沟通政策。

企业薪酬诊断就是要了解和分析企业在薪酬体系方面存在的问题，并针对这些问题提出有效的解决方法，以恢复和改进薪酬体系的功能和效能。因此薪酬诊断是企业进行薪酬调整的前提，也是企业新的薪酬政策实施的必要途径。对薪酬体系的诊断首先应从战略的角度予以把握，在战略指导下，薪酬体系诊断包括薪酬政策诊断、薪酬水平诊断、薪酬结构诊断和薪酬组合诊断。

企业薪酬体系的调整是指企业对薪酬水平、薪酬结构以及薪酬组合的调整，特指为促进薪酬管理的有效性所进行的薪酬体系的调整或改变。薪酬调整有三个目标：其一，使薪酬对内更加具有公平性，对外更加具有竞争力；其二，员工薪酬满意度提高；其三，管理更加便利和有效。

三、企业薪酬管理的法律与制度环境

企业在制定薪酬制度时，必须遵循国家和地区有关薪酬的法律、法规、规章、制度和政策。同时，企业薪酬福利的正常实施与运作，需要法律机制的保障。劳动法的实质是运用法律机制对劳动关系进行调节和规范。因此，关于薪酬福利的法律法规的职能就是运用法律工具和法律机制，协调企业薪酬与福利运作中所体现的劳资关系，保护劳动者的合法权益，促进企业效益的增长。

（一）最低工资保障

最低工资保障是国家通过强制手段规定用人单位支付给劳动者的工资下限，以满足劳动者自身及其家庭成员基本生活需要的法律制度，是国家对劳动力市场运作进行干预的一种重要手段。最低工资保障制度的作用有两点：一是规定劳动关系双方不得在劳动合同中约定在最低工资额以下的工资；二是只要员工按法定工作时间履行劳动给付义务，或者被合法免于劳动义务，企业向员工支付的工资就不得低于法定的最低工资标准。

（二）关于工资支付保障的法律法规

工资支付保障制度的作用是通过法律效力保障企业员工获得全部应得工资及其工资支配权。这是对企业工资支付行为的一种规范和法律约束。主要包括工资支付的一般原则、特殊情况下工资支付、禁止克扣工资法、欠薪支付保障法等。

1. 工资支付的一般原则主要包括：①货币支付的原则；②定期支付的原则；③直接支付的原则；④全额支付的原则；⑤定额支付的原则；⑥优先和紧急支付的原则等。

2. 特殊情况下的工资支付：①劳动者在法定工作时间依法参加社会活动，用人单位应视同参加正常劳动而支付工资；②法定休假和节假日，应按规定标准支付工资；③非员工个人造成的停工、停产，应按规定支付工资；④员工正常工作调动、脱产学习等，企业应按有关规定支付工资；⑤员工公派出国，按国家规定的标准支付工资等。

3. 禁止克扣工资。用人单位有正当理由扣减员工工资，即为合法扣减；反之，无正当理由，则为非法克扣员工工资。

合法扣减工资的情况包括：符合国家法律法规的扣减工资；合法签订的劳动合同中有明确规定的扣减工资；企业依法制定的厂纪厂规中有明确规定的扣减工资；企业经济效益下降导致的工资正常下浮，幅度不低于当地工资最低标准的工资发放等。

非法克扣工资，指用人单位没有正当理由扣减员工工资的行为。“克扣”的明确含义是，在正常劳动

的前提下,劳动者已提供了劳动,但是用人单位没有按照劳动合同规定的标准支付劳动者全部或部分劳动报酬。“克扣”有两层含义:一是劳动者提供了正常劳动;二是用人单位无正当理由。

4. 欠薪支付保障法规。劳动法中规定用人单位不得无故拖欠员工工资。用人单位因生产经营困难无法按时支付工资,在征得本单位工会等员工组织同意后,可暂缓支付工资,最长延长期间以地方和劳动行政部门的有关规定为依据。另外,法律还赋予劳动者依法享有对欠薪用人单位就其欠薪优先索赔的权利,旨在保障劳动者能够优先于其他债权人从欠薪用人单位(如破产企业)的财产中优先得到所欠薪金。

(三) 关于工作时间的法律法规

工时立法是国家以法律的形式,强制规定企业员工每日或每周工作的最长时间。这是保护劳动者身体和精神健康的具体措施,也是劳动者依法享有休息权的表现。工时法主要包括以下四点。

1. 工作时间

工作时间是法律规定劳动时间的最长时间,用人单位安排劳动者的工作不得超过法定最高工时。我国劳动法规定,国家实行劳动者每日工作时间不超过8小时、平均每周工作时间不超过44小时的工时制度。

2. 工作日

工作日是指法律规定的以日为计算单位的工作时间。其主要种类包括:标准工作日;缩短工作日;延长工作日;不定时工作制;综合计算工作日;弹性工作日;非全时工作日等。

3. 加班加点制度

加班是指员工按照企业的要求,在法定节日或公休假日从事生产或工作;加时是指员工按照企业要求,在正常工作日以外继续从事生产或工作。加班加点均属延长工作时间,企业都要给予补休或加发工资,而且要经过与工会或劳动者个人协商之后确定。法律对企业加班加点有严格限制。法律对延长工作时间的限制措施主要包括:

(1) 实行企业和劳动者协商制度。企业出于工作需要延长劳动时间,需与工会或劳动者协商,且一般每日延长时间最长不超过3小时,每月最长不超过36小时。

(2) 实行高报酬支付制度。支付标准为:一般工作日安排劳动者延长工作时间的,支付不低于工资150%的报酬;休息日安排劳动者工作又不能补休的,支付不低于工资200%的报酬;法定休假日安排劳动者工作的,支付不低于工资的300%的报酬。

4. 带薪休息、休假制度

休息时间是指劳动者在国家规定的法定工作时间之外,免于履行劳动义务而自行支配的时间。我国宪法规定休息权是公民的基本权利。劳动法规定,用人单位应当保证劳动者每周至少休息一日。休息时间包括:工作日内间歇时间、工作日的休息时间、公休假日等。

带薪休假包括:法定节日、探亲假、年休假等。

(四) 关于劳动保障的法律法规

劳动保障法规包括:反歧视工资;女工权益保护等。

法律明确规定,任何单位不得在就业报酬、条件、期限和待遇各方面进行歧视。另外,法律还对女工赋予特殊的权益和实行特殊的保护,包括男女同工同酬、平等福利待遇以及女工特殊福利待遇,如产期、哺育期内的工资福利支付等。

(五) 工资集体协商与劳动合同

1. 集体协商。集体协商是指工会与用人单位就劳资关系问题进行交涉的一种方式。员工的薪酬是劳



资关系的核心，也是劳资争议的焦点。工资集体协商是一种有效解决工资争议的方式。工资集体协商的内容主要包括：工资协议的期限；工资分配制度、工资标准和工资分配形式；职工年度工资及调整幅度；奖金、津贴、补贴等分配办法；工资支付办法；变更、解除工资协议的程序；违约责任等。

2. 劳动合同。在现代企业中，必须通过雇佣合同的形式缔结员工和用人单位之间的雇佣关系，这就是所谓的雇佣合同或劳动合同。我国劳动法和新的劳动合同法明确规定，用人单位和劳动者必须签订劳动合同。劳动合同有关薪酬的内容包括：薪金数额、支付方式、支付时间、支付地点、加班费的支付等；加薪；年假津贴和法定假日；佣金支付形式和支付条件；利润分享及购股；奖金支付；员工福利等。



第六节 人力资源管理与劳动关系管理的关系

一、人力资源管理与劳动关系管理

劳动关系主要分为两部分：一是人事管理，主要是从雇主的角度来研究工作场所的劳动问题；二是劳动关系研究，主要是从员工的角度来研究劳动关系的问题；两者内容是重合的，但是立场不一致。这种关系于20世纪60年代发生剧变，主要有两大变化：一是人力资本理论，人力资本概念的兴起，不是起源于管理学，而是起源于经济学。由此产生了两个著名的诺贝尔经济学奖获得者，一个是贝克尔，他提出了人力资本的概念，并把人力资本纳入到经济增长模型里面去，作为内生变量。由此引发了人事管理的转型，从事务性管理开始往人力资源管理方面转化。

人力资源管理和劳动关系管理有着很多相通的地方，自从雇佣现象产生开始，劳动关系管理和人力资源管理对工作场所问题的研究就都包含了雇主、员工和社会这三种视角，只是其侧重点不同。劳动关系管理是以上三种解决途径的一个总和，客观中立是劳动关系管理的价值出发点，而人力资源管理则主要从雇主角度出发寻找解决方案，维护企业利益是其价值出发点。

考夫曼（2001）认为劳动关系管理与人力资源管理有以下不同：（1）人力资源管理强调由雇主解决劳动问题；劳动关系管理强调由劳资双方来解决。（2）人力资源管理主要采用内在的视角看待雇佣问题；劳动关系管理主要采用外部的视角。（3）人力资源管理的主要目标是组织的效益/效率；劳动关系管理的目标是把组织效益/效率与员工福利结合起来。（4）人力资源管理采用的是工具性的方法来提高雇员的利益；劳动关系管理则把雇员利益视为一个更为重要的独立的目标。（5）人力资源管理集中在雇主和雇员之间建立一个利益共同体；劳动关系管理主要考虑利益冲突问题的解决。（6）人力资源管理把管理人员的权力看作是实现组织效率/效益所必需的；劳动关系管理则假定管理人员的权力是需要审查和制衡的。（7）人力资源管理假设冲突不是不可避免的，并可以通过管理实践减少冲突；劳动关系管理认为冲突是不可避免的，并需要第三方的干预。（8）人力资源管理视管理人员为积极的管理成果主要贡献者，工会和政府只是偶尔需要，而且经常会对管理造成限制；劳动关系管理同样视管理人员为管理成果的主要贡

献者，但是只有在强大的工会和政府立法的辅助下才起作用^①。

二、人力资源管理调整劳动关系的一般机理

人力资源管理与劳动关系的状态存在内在的关联，人力资源管理具有调整劳动关系的功能，因此，能够有效促进劳动关系的和谐；同时，某种特征的劳动关系也决定了人力资源管理手段、方法或技术的采用。一般的，人力资源管理在进行劳动关系管理时主要包括三个层面的内容，分别是实施人力资源管理功能、使企业与员工达成一致以及间接改善和协调劳动关系，如图4—5所示。

（一）实施人力资源管理功能

迈克·比尔认为，人力资源管理是包括会影响雇主和雇员之间关系的性质的（人力资源）所有管理决策和行为。在实施人力资源管理的过程中，企业的管理者所进行的自我约束和自我规范表现出了其营造和谐的劳动关系的愿望，这本身就体现了把人本管理思想贯穿于劳动关系协调过程的思想，因而，从本质上说这是一种追求双赢的劳动关系协调模式。

具体来说，实施人力资源管理的途径主要包括人力资源规划、组织架构与岗位管理、薪酬设计与激励裁员管理等。这些途径强调了企业的所有管理人员，尤其是经营管理人员在人力资源管理中的作用，使得人力资源管理能够更有效地发挥沟通、协商、参与等方面的独特功能，这在无形中促进了企业劳动关系的和谐发展。这从本质上说，就是一种追求双赢的劳动关系的管理模式。

（二）使企业与员工达成一致

组织通过实施人力资源管理的一系列职能后，则进入了人力资源管理调整劳动关系的一般机理的第二个层面，即促使组织和员工的书面契约和心理契约达成一致。

1. 书面契约

狭义的书面契约是指企业与员工之间签订的外显的、受法律保护的书面协议，而广义的书面契约是指企业与员工达成一致并共同遵循的外显的、受法律保护的书面协议，其主要形式包括劳动合同、管理制度、劳动合同附加协议等。

其中，劳动合同作为书面契约的最主要广泛的形式，它建立在企业和员工协商一致的基础上，明确了企业与员工双方的权利与义务，是产生劳动关系的根据；根据《公司法》第十八条第三款规定，公司研究决定改制以及经营方面的重大问题、制定重要的规章制度时，应当听取公司工会的意见，并通过职工代表大会或者其他形式听取职工的意见和建议。因此，管理制度是建立在企业与员工协商一致的基础上达成的书面协议，也可以看作是一种书面契约。

2. 心理契约

克里斯·阿吉里斯（Chris Argyris）首次提出了“心理契约（psychological contract）”这一概念，它是指雇主和雇员在签订书面契约之外存在的非正式的、隐含的、知觉性的不受法律保护的期望。

从本质上看，心理契约是以人为本的企业文化的体现。与书面契约不同，心理契约的内容不会采用书面的方式表达，通常也不会明确表述出来，它可以看作是存在于员工与企业之间的隐性契约，需要企业和员工双方达成一致并共同遵守。因此，企业需要坚持以人为本，形成尊重和关心员工的企业文化。

^① 资料来源：Bruce E. Kaufman, “Human Resources and Industrial Relations Commonalities and Differences”, *Human Resource Management Review*, 11 (2001) 339-374.



（三）间接改善和协调劳动关系

当组织和员工的书面契约和心理契约达成一致后，根据人力资源管理调整劳动关系的一般机理，组织将进入第三个层面，即通过间接途径实现工作场所劳动关系协调。间接改善和协调劳动关系的途径主要有两个：一是通过员工与组织双向承诺，二是通过企业经营绩效。

员工与组织的双向承诺是指员工对企业的组织承诺与企业对员工的雇主承诺这两种合力交互作用下的承诺情况。具体来看，组织承诺通常是指员工随着对组织单方面的投入增加，而在工作上愿意充分投入的一种态度或心理倾向，组织承诺往往强调员工的组织承诺；而企业对员工的组织雇主承诺表现为企业满足员工需求、给予员工支持的程度。一方面，企业期望员工能为组织的利益付出更多的努力；另一方面，员工期望能够得到企业更多的支持和回报，若双方的期望能够积极互动，便产生了员工与组织的双向承诺。企业通过建立、维持和强化员工对组织的承诺与组织对员工的责任，使得员工与企业不仅仅建立在交换关系和劳动契约上，更升华为企业和员工共同发展的内在共识^①。

企业经营绩效一般是指一定经营期间的企业经营效益和经营者业绩。长期来看，企业经营绩效会对企业的激励机制、薪酬福利水平等产生影响，同时也会对员工对企业的期望产生影响，进而间接影响到劳动关系的和谐度。因而，通过提高企业经营绩效，也能够间接地改善和协调企业和员工的劳动关系。

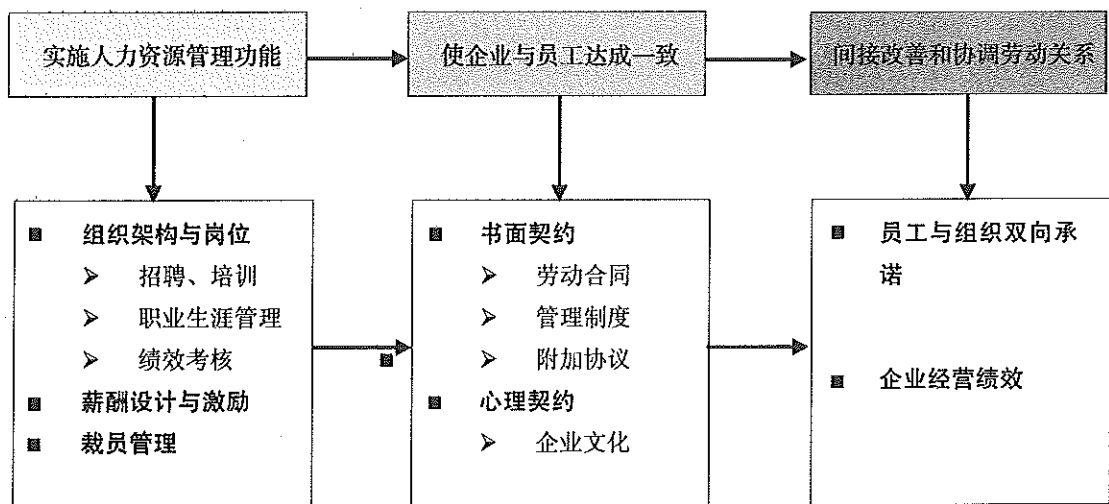


图 4—5 人力资源管理调整劳动关系的一般机理

思考题

1. 人力资源的基本概念与特点是什么？人力资源和人力资本有何区别？
2. 人力资源管理的主要内容有哪些？
3. 人力资源管理的主要理论基础有哪些？
4. 什么叫工作分析？开展工作分析的作用及意义是什么？
5. 工作分析的方法有哪些？
6. 招聘的原则及其基本程序是什么？

^① 朱少英：《双向承诺视角下知识型员工管理——理论与市政研究》，经济科学出版社 2009 年版。

7. 招聘的主要形式有哪些? 几种招聘形式各有何利弊?
8. 何谓绩效? 绩效考核的基本概念及其内涵?
9. 绩效考核的方法有哪些?
10. 如何理解薪酬这一概念? 其主要职能有哪些?
11. 薪酬设计的原则与步骤有哪些?
12. 企业薪酬管理涉及的主要法律环境有哪些?

参考文献

- [1] 孙健敏:《人力资源管理》,科学出版社2009年版。
- [2] 中国就业培训技术指导中心:《企业人力资源管理师》,中国劳动社会保障出版社2007年版。
- [3] 陈维政、余凯成、程文文:《人力资源管理与开发高级教程》,高等教育出版社2004年版。
- [4] 余凯成:《人力资源开发与管理》,企业管理出版社1997年版。
- [5] 郑绍濂、陈万华、胡君辰、杨洪兰:《人力资源开发与管理》,复旦大学出版社1995年版。
- [6] 安鸿章:《现代企业人力资源管理(第二版)》,中国劳动社会保障出版社2003年版。
- [7] 安鸿章:《工作岗位的分析技术与应用》,南开大学出版社2001年版。
- [8] 黄颖:《人力资源管理》,高等教育出版社2004年版。
- [9] 董福荣、赵云昌:《招聘与录用:新世纪人力资源管理的思考》,东北财经大学出版社2006年版。
- [10] 杨倩:《员工招聘》,西安交通大学出版社2006年版。
- [11] 陶莉、张力:《薪酬管理》,清华大学出版社2007年版。
- [12] 李新建:《企业薪酬管理》,南开大学出版社2003年版。
- [13] 刘军胜:《薪酬管理实务手册》,机械工业出版社2002年版。
- [14] 梁均平:《人力资源管理》,经济日报出版社1997年版。
- [15] 谢晋宇:《企业人力资源的形成——招聘、筛选与录用》,经济管理出版社1999年版。
- [16] 刘昕:《薪酬管理》,中国人民大学出版社2002年版。
- [17] 李新建、孟繁强、张立富:《企业薪酬管理概论》,中国人民大学出版社2006年版。
- [18] 付亚和、许玉林:《绩效考核与绩效管理(第二版)》,电子工业出版社2009年版。
- [19] 唐饯:《战略劳动关系管理》,复旦大学出版社2012年版。

劳动经济学

学习目标

1. 掌握与劳动力市场有关的一些定义，理解劳动力市场运行的特点。
2. 掌握劳动力需求和供给的影响因素，掌握劳动力需求和供给的工资弹性，掌握完全竞争条件下的劳动力需求分析，掌握劳动力供给行为分析和工作时间决策。
3. 掌握均衡价格工资理论及工资报酬的相关内容，掌握总报酬模型，了解收入分配不平等的衡量。
4. 理解人力资本和人力资本投资的含义，掌握人力资本投资的基本原则，理解教育投资和在职培训的成本收益分析的基本原理。
5. 掌握劳动力流动的形式、意义和代价，理解劳动力流动模型，理解影响劳动力流动的因素。
6. 掌握劳动力市场歧视的定义，理解劳动力市场歧视理论，掌握性别歧视的形式，了解性别歧视的衡量方法。

第一节 劳动力市场

一、与劳动力市场有关的一些定义

（一）劳动力、就业与失业

劳动力是人的劳动能力，即人在劳动过程中所运用的体力和智力的总和。在现代劳动经济学体系中，劳动力又特指在一定的年龄范围内，具有劳动能力和劳动要求，愿意参加付酬的市场性劳动的全部人口。没有就业意愿或就业要求的人口不属于劳动力的范畴。

各国关于劳动力的统计和分类不尽相同，为了国际比较的方便，国际劳工组织制定了一些定义和测量就业和失业的标准并推荐给世界各国。世界各国在使用这些标准时会根据本国的情况，形成具有本国特色的定义。

根据国际劳工组织（ILO）的定义，所谓就业者是指那些在过去一周中从事了至少一个小时有收入的工作或者暂时离开了工作岗位（例如休假）的人；失业者则是指那些不工作、积极寻找工作且能够立即工作（到岗）的人；而非经济活动人口（非劳动力）是那些不工作而又不满足国际劳工组织失业标准的人。

在美国，劳动力是指16岁及其以上或者在工作，或者在积极地寻找工作，或者因为暂时失业而等待被召回的所有的人。劳动力中那些没有获得有报酬职业的人被称为失业者。没有工作，并且不寻找工作，