

第一章 人力资源规划

第一节 企业组织结构设计及变革

第一单元 企业组织结构设计

【知识要求】

一、组织结构设计的理论基础

组织结构是组织内部分工协作的基本形式或框架。随着组织规模的扩大，仅靠个人指令或默契远远不能高效实现分工协作，他需要组织结构提供一个基本框架，事先规定管理对象、工作范围和联络路线等事宜。

组织结构设计是指以企业组织结构为核心的组织系统的整体设计工作。它是企业总体设计的重要组成部分，也是企业管理的基本前提。组织设计虽然是一项操作性较强的工作，但它是在企业组织理论的指导下进行的。

（一）组织设计理论的内涵

组织设计是在组织设计理论的指导下进行的，组织设计理论是企业组织理论的一部分。

1、组织理论与组织设计理论的对比分析

组织理论又被称作广义的组织理论或大组织理论，它包括了组织运行的全部问题，如组织运行的环境、目标、结构、技术、规模、权利、沟通等，都属于其研究对象。**组织设计理论**则被称作狭义的组织理论或小组组织理论，它主要研究企业组织结构的设计，而把环境、战略、技术、规模、人员等问题作为组织结构设计中的影响因素来加以研究。由此可见，组织理论与组织设计理论在外延上是不同的，从逻辑上说，组织理论应该包括组织设计理论。

2、组织理论的发展

组织理论的发展大致经历了**古典组织理论**、**近代理论**和**现代组织理论**三个阶段。组织理论的发展同整个管理理论的发展，基本是一致的。古典组织理论主要是以马克思·韦伯、亨利法约尔等人的行政组

织理论为依据的，强调组织的**刚性结构**；近代组织理论则是以行为科学为理论依据，甚至作为行为科学的一部分而存在，他着重**强调人的因素，从组织行为的角度来研究组织结构**；现代组织理论则是从行为科学中分离出来，主要是以**权变管理理论为依据**，他既吸收了以前各种组织理论的有益成果，又强调应按照企业面临的内部条件而灵活地进行组织设计。现代组织理论还在发展中，他的理论体系还有待进一步完善。

3、组织设计理论的分类

组织设计理论又被分为**静态的组织设计理论**和**动态的组织设计理论**，**静态的组织设计理论**主要研究组织的体制（权、责结构）、机构（部门划分的形式和结构）和规章（管理行为规范）。古典组织学派在这一方面，已经做过大量研究。而**动态的组织设计理论**除了包含上述基本内容之外，还加进了人的因素，加进了组织结构设计，以及组织在运行过程中的各种问题，诸如协调、信息控制、绩效管理、激励制度、人员配备及培训等。现代组织设计理论，无疑地属于动态的组织设计理论。但是在动态组织设计理论中，静态设计理论所研究的内容仍然占有主导地位，依然是组织设计的核心内容。动态设计理论是静态组织设计理论的进一步发展，两者是相互依存的包容关系。

（二） 组织设计的基本原则

在长期的企业组织变革的实践活动中，西方管理学家曾提出过一些组织设计基本原则，如管理学家厄威克曾比较系统地归纳了古典管理学派泰罗、法约尔、韦伯等人的观点，提出了 8 条知道原则：目标原则、相符原则、职责原则、组织阶层原则、管理幅度原则、专业化原则、协调原则和明确性原则；美国管理学家孔茨等人，在继承古典管理学派的基础上，提出了健全组织工作的 15 条基本原则：目标一致原则、效率原则、管理幅度原则、分级原则、授权原则、职责的绝对性原则、职权和职责对等原则、统一指挥原则、职权等级原则、分工原则、职能明确性原则、检查职务与业务部门分设原则、平衡原则、灵活性原则和便于领导原则。我国企业在组织结构的变革实践中积累了丰富的经验，也相应地提出了一些设计原则，现可以归纳如下：

1、任务与目标原则

企业组织设计的根本目的，是实现企业的战略任务和经营目标服务的。这是一条最基本的原则。组织结构的全部设计工作必须以此作为出发点和归宿点，即企业任务、目标同组织结构之间是目的同手段的关系；衡量组织结构设计的优劣，要以是否有利于实现企业任务、

目标作为最终的标准。从这一原则出发，当企业的任务、目标发生重大变化时，例如，从单纯生产型向生产经营型、从内向型向外向型转变时，组织结构必须作相应的调整和变革，以适应任务、目标变化的需要。又如，进行企业机构改革，必须明确要从任务和目标的要求出发，该增则增，该减则减，避免单纯地把精简机构作为改革的目的。

2、专业分工和协作的原则

现代企业的管理，工作量大，专业性强，分别设置不同的专业部门，有利于提高管理工作的质量与效率。在合理分工的基础上，各专业部门只有加强协作与配合，才能保证各项专业管理的顺利开展，达到组织的整体目标。贯彻这一原则，在组织设计中要十分重视横向协调问题。主要的措施有：

（1）实行系统管理，把职能性质相近或工作关系密切的部门归类，成立各个管理子系统，分别由各副总经理（副厂长、部长等）负责管辖。

（2）设立一些必要的委员会及会议来实现协调。

（3）创造协调的环境，提高管理人员的全局观念，增加相互间的共同语言。

3、有效管理幅度原则

由于受个人精力、知识、经验条件的限制，一名领导人能够有效领导的直属下级人数是有一定限度的。有效管理幅度不是一个固定值，它受职务的性质、人员的素质、职能机构健全与否等条件的影响。这一原则要求在进行组织设计时，领导人的管理幅度应控制在一定水平，以保证管理工作的有效性。由于管理幅度的大小同管理层次的多少呈反比例关系，这一原则要求在确定企业的管理层次是，必须考虑到有效管理幅度的制约。因此有效管理幅度也是决定企业管理层次的一个基本因素。

4、集权与分权相结合的原则

企业组织设计时，既要有必要的权利集中，又要有必要的权利分散，两者不可偏废。集权是大生产的客观要求，它有利于保证企业的统一领导和指挥，有利于人力、物力、财力的合理分配和使用。而分权是调动下级积极性、主动性的必要组织条件。合理分权有利于基层根据实际情况迅速而正确地做出决策，也有利于上层领导摆脱日常事务，集中精力抓重大问题。因此，集权与分权是相辅相成的，是矛盾的统一。没有绝对的集权，也没有绝对的分权。企业在确定内部上下级管理权力分工时，主要应考虑的因素有：企业规模的大小，企业生

产技术特点，各项专业工作的性质，各单位的管理水平和人员素质的要求等。

5、稳定性和适应性相结合的原则

稳定性和适应性相结合原则要求组织设计时，既要保证组织在外部环境和企业任务发生变化时，能够继续有序地正常运转；同时又要保证组织在运转过程中，能够根据变化了的情况做出相应的变更，组织应具有一定的弹性和适应性。为此，需要在组织中建立明确的指挥系统、责权关系及规章制度；同时又要求选用一些具有较好适应性的组织形式和措施，使组织在变动的环境中，具有一种内在的自动调节机制。

二、新型组织结构模式

（一）多维立体组织结构

多维立体组织又称多维组织、立体组织或多维立体矩阵制等，它是矩阵组织的进一步发展，它把矩阵组织结构形式与事业部制组织结构形式有机地结合在一起，形成了一种全新的管理组织结构模式，参见图 1-1。

多维立体组织结构综合考虑了产品、地区与职能参谋机构，形成了三类主要的管理组织机构系统，一是按产品划分的事业部，即产品利润中心；二是按职能（如市场研究、生产、调查、财务、人事、质量控制等）划分的专业参谋机构，即专业成本中心；三是按地区划分的管理机构，即地区利润中心。这种组织结构模式把产品事业部经理、地区经理和总公司专业职能参谋部门很好地统一协调起来，由三方代表共同组成产品事业委员会，对各类产品的生产与销售进行领导。它主要应用于跨国公司和规模巨大的跨地区公司。

（二）模拟分权组织结构

模拟分权组织结构是指根据生产经营活动连续性很强的大型联合企业（如钢铁企业、化学工业企业等）内部各组成部分的生产技术特点及其对管理的不同要求，人为地把企业分成许多“组织单位”，并将其看成是相对独立的生产经营部门，赋予它们尽可能大的生产经营自主权，让它们拥有自己的职能机构，是每一单位负有“模拟性”的盈亏责任，实现“模拟”的独立经营、独立核算，以调动其生产经营积极性和主动性，达到改善整个企业生产经营管理的目的的组织结构，参加图 1-2。

（三）分公司与总公司

分公司与总公司结构模式较多地出现在由横向合并而形成的企业中，合并后各分公司保持了较大的独立性。

分公司是总公司的分支机构或附属机构，在法律上和经济上均无独立性，不是独立的法人企业。分公司没有自己的独立名称，没有独立的章程和董事会，其全部资产是总公司资产的一部分。如果发生资不抵债的情况，总公司必须以其资产对分公司的债务负责。

（四）子公司与母公司

子公司是指集团或母公司控制但在法律上独立的法人企业。这种结构模式的特点是，子公司不是母公司本身的一个组成部分或分支机构，它有自己的公司名称和董事会，有独立的法人财产，并以此承担有限责任，可以以自己的名义从事各种业务活动和民事诉讼活动。

（五）企业集团

企业集团是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，与众多企业法人组织共同组成的经济联合体，如卡特尔、辛迪加、托拉斯、康采恩、跨国公司等。

1、 企业集团的结构图（参见 1-3、图 1-4）

2、 企业集团的职能机构框图

（1）依托型组织职能机构

依托型组织职能机构又称依附型组织职能机构，是指由一家实力雄厚的主体企业的职能机构兼任企业集团本部的职能机构，其基本模式如图 1-5

（2）独立型组织职能机构

独立型组织职能机构是指在各成员企业之上建立一套独立的企业集团的专门职能机构，负责集团的管理工作，指导协调各成员企业的生产经营活动，具体可采用事业部制、超事业部制等。

（3）智囊机构及业务公司和专业中心

智囊机构又称决策咨询委员会、战略研究部或信息公司，其任务有：搜集、整理、储存相关信息资料，提供给集团协商议事的理事会参考；参与制定集团的经营战略规划、中长期计划和年度生产经营计划；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出谋划策。

业务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服务，减轻集团和成员企业的繁杂事务，实现集团的经营战略目标的机构。

这些业务公司和专业中心一般是独立核算、自负盈亏、子求发展的法人实体，他们为集团和集团成员企业所提供的服务，要计价结算、收取报酬。当然，所收取的报酬，一般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与进出口贸易公司、产品销售服务公司、物资供应公司、运输公司、财务公司等。

（4）非常设机构

在日常工作中，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抽调若干人员，组成临时性工作机构，直接归集团的负责人指挥，开展工作，完成任务后，工作人员仍回到原来的单位或另行安排工作。

【能力要求】

一、组织结构设计的程序

企业内部的部门是承担某种职能模块的载体，按一定的原则把它们组合在一起，便表现为组织结构。

1、分析组织结构的影响因素，选择最佳的组织结构模式。

（1）企业环境。企业面临的环境特点，对组织结构中职权的划分和组织结构的稳定有较大的影响。如果企业面临的环境复杂多变，有较大的不确定性，就要求在划分权利时给中下层管理人员较多的经营决策权和随机处理权，以增强企业对环境变动的适应能力。如果企业面临的环境是稳定的、可把握的，对生产经营的影响不太显著，则可以把管理权较多地集中在企业领导手里，设计比较稳定的组织结构，实程序化、规模化管理。

（2）企业规模。一般而言，企业规模小，管理工作量小，为管理服务的组织结构也相应简单；企业规模大，管理工作量大，需要设置的管理机构多，各机构间的关系也相对复杂。可以说，组织结构的规模和复杂性是随着企业规模的扩大而相应增长的。

（3）企业战略目标。企业战略目标与组织结构之间是作用与反作用的关系，有什么样的企业战略目标就有什么样的组织结构，同时企业的组织结构又在很大程度上，对企业的战略目标和政策产生很大的影响。企业在进行组织结构设计 and 调整时，只有对本企业的战略目

标及其特点，进行深入的了解和分析，才能正确选择企业组织的类型和特征。

（4）信息沟通。信息沟通贯穿与管理活动的全过程，组织结构功能的大小，在很大程度上取决于它能否获得信息、能否获得足够的信息以及能否及时地利用信息。

总之，组织结构设计必须认真研究上述四个方面的影响因素，并与之保持相互衔接和相互协调，究竟主要应考虑那个因素，应根据企业具体情况而定。一个较大的企业，其整体性的结构模式和局部性的结构模式可以是不同的，例如，在整体上是事业部制的结构，在某个事业部内侧可以采用职能制的结构。因此，不应该把不同的结构模式截然对立起来。

2、根据所选的组织结构模式，将企业划分为不同的、相对独立的部门。

3、为各个部门选择合适的部门结构，进行组织机构设置。

4、将各个部门组合起来，形成特定的组织结构。

5、根据环境的变化不断调整组织结构。

二、部门结构不同模式的选择

部门结构模式主要有直线制、职能制、直线职能制、事业部制、超事业部制、矩阵制等。各种模式都有自身的组合原则，如以工作和任务为中心、以成果为中心和以关系为中心等组织结构设计原则。

（一）以工作和任务为中心来设计部门结构

以工作和任务为中心设计的部门内部结构包括：直线制、直线职能制、矩阵结构（任务小组）等模式，也就是广义的职能制组织结构模式。这种结构模式的最大优点是具有明确性和高度稳定性。但这种结构也有很大的缺陷，就是组织中的每一个人往往只了解自己的工作，很难了解整体的任务并把自己的工作和它联系起来。当企业规模较小或外部环境变化不大时，这种结构模式能够适应环境的要求，有效地保证企业总体目标实现，而当企业规模较大或外部环境复杂多变时，员工的不安全感就会上升，企业的适应性就随之下降。因此，这种结构模式的使用范围较小。

（二）以成果为中心来设计部门结构

以成果为中心设计的部门结构包括事业部制和模拟分权制等模

式。在这种结构模式下，一个企业由若干个自治性或模拟的自治性单位所组成，每个单位须对自己的工作成绩和成果负责，并对整个企业做出贡献。事业部制一般在大型企业中采用，它使每个自治单位既能了解自己的任务，又能了解整个企业的任务；既具有高度的稳定性，又具有较强的适应性。当一个企业规模很大且产品种类复杂或者分布区域很广时，采用事业部结构模式能够取得良好的效果，但需设置较多的分支机构，管理费用较多。模拟分权制结构中的各个部门和单位，由于企业生产技术上的联系紧密，不能完全拥有自治权，但它有自己的管理机构，并用内部规定的转移价格来相互购买和出售，或进行利润和成本计算。当一个大型企业的不同组成部分在生产、技术、经营业务方面有机密联系时，模拟分权结构模式比较适用，但其明确性不强，实际工作中也不易真正做到以成果为中心。

（三）以关系为中心来设计部门结构

以关系为中心设计的部门内部结构通常出现在一些特别巨大的企业或项目中，如某些跨国公司。从本质上说，它只是将其他组织设计原则加以综合应用，缺乏明确性和稳定性，实用性较差。

第二单元 企业组织结构变革

【学习目标】

通过学习，了解企业战略与组织结构的关系，掌握企业组织结构变革程序，能够进行企业组织结构整合。

【知识要求】

企业战略与组织结构的关系

1、 组织的功能在于分工和协调，是保证战略实施的必要手段。通过组织结构，企业的目标和战略转化成一定的体系或制度，融合进企业的日常生产经营活动中，发挥指导和协调的作用，以保证企业战略的完成。美国企业管理史学家钱德勒教授对美国 70 家大型公司进行研究，发现企业选择一种新的战略以后，现行结构因未能立即适应新的战略而发生变化，直到行政管理出现问题，企业效益下降，企业才将改变组织结构纳入议事日程。组织结构改变以后，保证了战略的实施，企业的获利能力大幅度提高。由此，钱德勒得出一个著名

的结论：组织结构服从战略。

2、 有关企业发展阶段的研究可以从另一个角度进一步说明战略与组织结构的关系。企业发展到一定阶段，其规模、产品和服务都发生了变化，这时，企业应采用适合的组织发展战略，对组织结构做出相应的调整。主要战略有：

（1） 增大数量战略。在行业处于发展阶段，只需采用简单的结构或形式。

（2） 扩大地区战略。随着行业进一步发展，要求企业将产品或服务扩展到其他地区。为了协调这些产品和服务，形成标准化和专业化，企业组织要求建立职能部门结构。

（3） 纵向整合战略。在行业增长阶段后期，竞争更加激烈，为了减少竞争的压力，企业会采取纵向整合战略。此时，组织应选择事业部制结构。

（4） 多种经营战略。在行业进入成熟期，企业往往选择多种经营战略，这时企业应根据规模和市场的具体情况，分别采用矩阵结构或经营单位结构。

【能力要求】

一、企业组织结构变革的程序

为了使企业适应外部环境及内部条件的变化，顺利地成长和发展，应当及时地对企业的组织结构进行调整和改革，这往往是企业发展战略中的关键性课题之一。

完整、合理的组织结构变革程序和步骤，可归纳为一个大致的模型，如图 1-6 所示。

（一） 组织结构诊断

组织结构诊断的基本内容与程序，如图 1-7 所示。

1、 组织结构调查

本阶段要对组织结构的现状和存在的问题进行充分调查，掌握资料 and 情况。系统地反应组织结构的主要资料有：

（1） 工作岗位说明书。它包括企业各类岗位的工作名称、职能、权限、责任、薪金、级别，以及该岗位同其他岗位的关系等。

（2） 组织体系图。即用图形来描述企业各管理部门或某一部门的职责、权限及其相互关系，一般常采用金字塔式的体系图。

（3） 管理业务流程图。即用图解方法来表示某一管理业务的工作流程，如物资采购流程、设备工具维修管理流程等。它主要包括：业务程序，即某项管理业务的标准化的工作内容及顺序；业务岗位，

即根据程序及分工协作要求而设置的各个工作职位，及它们之间的相互关系；信息传递，即岗位之间信息传递的形式（如申请单、说明书、明细表、计划表、原始凭证等），手续、传递路线等；岗位责任制，即各岗位的责任、权限及考核指标等。

借助上述各类资料，能系统地了解组织结构的现状及问题，但这些资料反映的只是正式组织关系，而未反映非正式组织关系，很难完全反映结构运行中的特殊情况，如人员之间的扯皮、摩擦等。必须把“死”的资料同“活”的情况相结合，采用深入的个别访问、印发组织文卷等方法，搜集各种情况、意见和建议。

2、组织结构分析

通过分析研究，明确现行组织结构存在的问题和缺陷，并为提出改进方案打下基础。组织结构分析主要有三方面：

（1）内外环境变化引起的企业经营战略和目标的改变：需要增加哪些新的职能？哪些原有职能需要加强？哪些陈旧职能可以取消或合并？

（2）哪些是决定企业经营的关键性职能？明确后应置于组织结构的中心地位。

（3）分析各种职能的性质及类别。即：产生成果的职能，如产品的制造、销售和开发；支援性职能，如质量和财务监督、教育和培训、法律咨询等；附属业务，如医务卫生、环境绿化及饮食供应等，有条件的可以实行社会化；还有高层领导工作，其性质与上述各类不同。通过分析职能的性质和类别，要使成果性职能的位置，配置在非成果性职能之上。

3、组织决策分析

为实现企业目标，组织应当有哪些决策要做？是何种类别的决策？这些决策各由哪个管理层次来做？决策制定涉及哪些有关部门？谁是决策的负责人及参与者？决策做出后应通知哪些部门？在分析决策应当放在哪个层次或部门时，要考虑的因素有：

（1）决策影响的时间。某项决策的后果，如仅仅影响当前一个较短时间，则可放给较下层的层次或某个具体部门。

（2）决策对各职能的影响面。如仅涉及某一职能，由最低层次决策；如影响到多项职能，应由能全面照顾各方面的较高层次来决策。

（3）决策者所具备的能力。作决策的层次要同决策者所需的知识面、经验、信息资料和分析问题的能力等相适应。复杂的和战略性决策，需放在较高的层次。

（4）决策的性质。常规性、重复性决策，可交给较低层次去决定：“例外性”、非程序性决策，则应由较高层次来决定。

4、组织结构分析

分析某个单位应同哪些单位和个人发生联系？要求别人给予何种配合和服务？它应对别的单位提供什么协作和服务？

通过上述的详尽分析，就会发现问题，为制定和改进组织结构涉及方案提供可靠的依据。

（二）实施结构变革

1、企业组织结构变革的征兆

组织结构变革需要较长时间才能见效，企业领导者必须善于抓住组织结构需要变革的征兆即使进行改革。变革的征兆主要有以下几点：

（1）企业经营业绩下降，例如市场占有率缩小、产品质量下降、成本增加、顾客意见增多，缺少新产品新战略等。

（2）组织结构本身病症的显露，如决策迟缓、指挥不灵、信息不畅、机构臃肿、管理跨度过大、“扯皮”增多、人事纠纷增加等。

（3）员工士气低落，不满情绪增加，合理化建议减少，员工的旷工率、病假率、离职率增高等。

2、企业组织结构变革的方式

（1）改良式变革。即日常的小改小革，修修补补。如局部改变某个科室的职能，新设一个职位等，这是企业中常用的方式。这种方式符合企业实际需要，局部变革，阻力较小。

（2）爆破式变革。短期内完成组织结构大的重大的以致根本性变革。如两家企业合并，从职能制结构改为事业部制结构等，这种方式常因考虑不周，造成员工丧失安全感、阻力增大等的后果，必须十分谨慎地使用。

（3）计划式变革。对改革方案经过系统研究，制定全面规划，然后有计划分阶段地实施，如企业组织结构的整合。这种方式比较理想，现代组织设计理论主张尽量采用这种方式。

3、排除组织结构变革的阻力

组织结构变革招致各方面的抵制和反对。表现为生产经营情况恶化，工作效率下降，要求调职与离职的人数增加，发生争吵与敌对行为，提出各种似是而非的反对变革的理由等。人们反对变革的根本原因：由于改革冲击他们已经习惯了的工作方法和已有的业务知识和技能，使他们失去工作安全感；一部分领导与员工因循守旧思想，不了

解组织变革是企业发展的必然趋势。

为保证变革顺利进行，应事先研究并采取如下相应措施：

（1）让员工参加组织变革的调查、诊断和计划，使他们充分认识变革的必要性和变革的责任感。

（2）大力推行与组织变革相适应的人员培训计划，使员工掌握新的业务知识和技能，适应变革后的工作岗位。

（3）大胆起用年富力强和具有开拓创新精神的人才，从组织方面减少变革的阻力。

（三）企业组织结构评价

对变革后的组织结构进行分析，考察组织变革的效果和存在的问题，将相关信息反馈给变革实施者，修正变革方案，并为以后的调整做好准备。

二、 企业组织结构的整合

组织结构整合使企业最常用的组织结构变革方式，使一种计划式变革。

（一）企业结构整合的依据

按照整分合原理，在总体目标指导下进行结构分化，明确各部门、各层次、各岗位的职能，这只是组织设计的第一步；紧接着必须对已作的职能分工进行有效的整合，才能使整个组织结构处于内部协调的状态，保证企业总体目标的实现，企业结构整合便使组织设计中的第二步工作。结构整合主要在于解决结构分化时出现的分散倾向和实现相互间协调的要求。因为经过结构分化，使各部门、各层次、各岗位、各职位的职责明确，也必然产生出各自不同的要求。在这种情况下，就会出现某种程度的矛盾及相互间的重复交叉和冲突；组织成员间还会出现离散现象。这就需要通过有效的综合或整合，使企业组织上下畅通、左右协调。

（二）新建企业的结构整合

在设计一个新建企业的组织时，结构整合主要按规定的标准，对分解后的各部门、各层次、各岗位和各职位之间的关系进行修正和确认，排除那些相互重复和冲突的职责、任务，纠正那些不符合组织总目标的局部要求。这一工作可以通过结构分析图标来进行。由于这是在企业组织结构实际起作用之前进行的，因此，难免带有理想化的色彩。这个整合的结果是否合理，还需要经过实践的检验。

（三）现有企业的机构整合

在对现有企业进行组织结构的重新设计和整合时，应该首先对原

有结构分解的合理性进行分析，检查其是否存在不协调的问题。通常，企业组织结构内部的不协调会从以下几方面表现出来：

1、各部门间经常出现冲突。

2、存在过多的委员会，建立委员会本来时整合的表现，是用来解决部门间协调问题的，如果这种委员会过多，说明结构分解未能最大限度地分清各部门、各职位的职责。高层管理部门屡屡充当下属部门相互间冲突时的裁判和调节者。

3、组织结构本身失去了相互协调的机能，全靠某个有特殊地位的人或权威来协调。

如果上述现象不是十分明显或不很严重，整合可以在原有结构分解的基础上进行，或对原有结构分解仅作局部调整，重点放在协调措施的改进上；如果上述现象严重，则应首先按结构分解的基本原则和要求重新进行结构分解，在此基础上再作整合。

（四）企业结构整合的过程

1、拟定目标阶段。组织设计人员预先制定出组织的目标，以使结构分化有所遵循。它使整合中“整”的阶段。

2、规划阶段。由于组织分化已经出现了某些消极现象，如部门、单位间的冲突和不恰当竞争，需要通过组织规划和多余资源运用来达到整合的目的。组织规划主要是通过各种程序重新建立目标，或者通过改变组织成员的某些行为来达到整体目标。在例外事件超出原结构的负荷能力时，放宽预算目标，动用后备资源。

3、互动阶段。这是执行规划的阶段。

4、控制阶段。即当组织运行过程中，出现某些人不合作的倾向时，进行有效的控制，以保证目标和规划的最终实现。

三、企业组织结构变革运用实例

某钢铁集团有限公司在由传统体制向现代企业制度的转变中，首先面临着一项极为重要而艰巨的任务，这就是推动企业组织结构的改革，除了应依据公司的法规，遵守组织结构设计的一般原理外，还必须使企业的组织结构满足“先进合理、科学适用、精简效率”的原则要求。由于该钢铁企业组织结构庞大，除了下属配套生产厂如焦炭厂、钢铁厂、炼铁厂、炼钢厂等企业采用模拟分权制的组织结构模式进行变革之外，集团公司的职能组织也要根据企业改革的要求进行全面的整合。

为了完成集团公司总部组织结构的整合，该钢铁集团公司企业改革办公室首先由专家组成了课题研究小组，对现有的 28 各职能部

门的业务分工、职责范围、岗位设置、人员情况等方面的情况逐一地进行了深入的调查，提出了专项的《调查报告》。该报告在分析集团公司总部组织机构进行状况的基础上，指出了职能部门设置中存在的主要问题，并在专家的指导下，提出了三套整改的设计方案，如表 1—1 所示。

以下是该《调查报告》该钢铁集团公司总部进行全面整合的三套建议方案的文字说明，可供读者参考。

某钢铁有限公司组织结构变革方案之一

说明

1. “经理办公室”应承担起公司全部行政管理职能，除包括原有的组织框架，还可将相关的处室，如档案管理处、法律事务处、新村管理处等归并到本室。

2. “人力资源部”将承担原有的“劳动工资处、再就业服务中心、教育培训中心、离退休管理处、卫生处、组干部”的主要工作职能，从而体现现代企业以“人力资源”为核心和重心的科学管理的要求。

3. 新设置的“计划财务部”除承担原“财务处”的工作职责之外，增加公司中短期经营综合计划和年度综合计划、基本建设工程预决算的管理职能，替代原有的“财务处”“工程预决算处”“发展规划部”（部分职责）等相关部门的工作职责。

4. 新设置的“企划信息部”将替代“体改办”“企管办”“发展规划部”（部分职责）、“档案处”（部分职责）等部门现有的工作职责，该部门除负责企业发展总体规划的制定、企业经济体制的变革、企业管理基础工作的健全和完善等项重要的工作任务之外，还应成为企业管理的信息中心，通过信息网络（软件），采集各种企业管理信息，经过整理汇总，及时反馈给公司领导，并针对公司现存的问题，提出改进的建议和具体对策，企划信息部是公司总经理做出重大决策的高级参谋部。

5. 新设置的“科技开发部”将承担起企业科学技术研究、最新技术开发与应用、重点投资项目前期论证、调查等工作职责，以替代原有的相关机构，如“技术中心”“基建工程部”“装备部”（部分职能）等部门的管理职能。

6. 新设置的“生产管理部”，将替代原有的“安全环保处”的工作职责。

7. 新设置的“质量设备部”，将替代原有的“技术监督处”“计量管理处”“装备部”（大部分职能）等部门的工作职责。

8. 新设置的“经营供销部”室虚拟的职能部门，实际上它的职能由现组建的“原料供应公司”“物资供应公司”“国际贸易公司”“销售公司”组成，负责公司的市场营销以及原材料、物资的供应工作。

9. 董事会下设秘书室、投资（证卷）室、审计室（在公司现有的审计办公室的基础上组建）和战略研究所（室）等常设机构，根据公司可发展的要求，还可组建若干专业委员会，如公司规划发展委员会、财务审计委员会、人事考核委员会、重点建设委员会、资本运营委员会等非常设机构。董事会的常设机构在董事会的领导下依法承担并完成董事会交办的各项工作任务。

监事会办公室是公司监事会下属机构，其人员（数量与素质要求）应依法配置。

某钢铁有限公司组织结构变革方案之二

说明

a) 新设立的“经理办公室”（或称综合办公室、总经理办公室）应承担起公司全部行政管理职能，除包括原有的组织框架，承担党委办公室、行政办公室的工作职责职位之外，还将原有相关的处室，如武装部、公安处、档案处、法律事务处、新村管理处等归并到本室。这些处室原有的许多职能室在传统体制之下形成的，随着社会主义市场经济体制的不断完善，这些职能应逐步外化，即由企业职能转变为社会职能。同时，这些机构也应从企业分离出去，比如法律事务处应逐步从企业分离出去，成为独立经营的“法律事务所”，它可以作为集团公司的法律代理人，承担公司的法律事务工作，但两者是经济关系，其所提供的服务是有偿的；再如公安处，除部分职能由地方司法、公安部门承担外，可以建立经济上相对独立的保安公司，行使企业安全保卫的工作职责。

b) 新设置的“企业形象建设部”，主要负责企业文化和形象设计、企业形象宣传，加强企业政治宣传工作的力度，促进员工与领导的相互了解，加强企业与外界的联系，不断向社会传媒传送信息，以扩大公司在证券市场、资本市场和产品销售市场的影响。本部门将替代原党委宣传部的大部分职能，而原党委宣传部的人员编制要相应压缩。

c) 新设置的“人力资源部”将承担原有的“劳动工资处、再就业服务中心、教育培训中心、离退休管理处、卫生处、组干部”的主要工作职能，从而体现现代企业以“人力资源”为核心和重心的科

学化管理的要求。

d) 新设置的“计划财务部”除承担原“财务处”的工作职责之外，增加公司中长期投资计划、基本建设工程预决算等管理职能，替代原有的“财务处”“工程预决算处”“发展规划部”（部分职责）等相关部门的工作职责。

e) 新设置的“战略管理部”将替代“体改办”“企管部”“发展规划部”（部分职责）等部门现有的工作职责，该部门除负责企业发展总体规划的制定、企业改革、企业管理基础工作的健全和完善等项重要的工作任务之外，还应成为传递企业管理的信息中心，通过信息网络（软件）建立，采集企业经营管理的各种动态信息，经过管理汇总，及时反馈给公司领导，并针对公司现存的问题，提出改进的建议和具体对策，战略管理部应当及时地向公司领导（经理）层提供各种有益有用的信息，为企业发展战略的制定、实施，以及重大的改革举措献计献策，提供参谋意见。

此外，战略管理部还具有对集团公司总资产运营监督管理的职能，全面负责对集团公司各下属的子公司的资产运营和实际经营的状况进行全面的评估、监督、检查和有效的控制，同时对（除钢铁有限公司以外的）所有的直属工厂、分公司和社会公益单位的产权制度改革进行全面监控和管理。其工作目标是：通过有效的监控，尽快减少不良资产的比重，全面促进集团公司的总资产保值、增值。

f) 新设置的“技术质量部”将承担起企业科学技术研究、最新技术开发与应用、重点投资项目前期技术论证、调查、实施等职能，以替代原有的相关机构，如：“技术中心”“技术监督处”“基建工程部”等部门的管理职能。

g) 新设置的“生产部”，将替代原有的“生产部”“安全环保部”等部门的工作职责。

h) 新设置的“装备部”，将替代原有的“装备部”“计量管理处”等部门的工作职责。

i) 新设置的“物资供应部”和“市场营销部”分别承担企业生产投入与产出两个重要环节的管理职能，即原有的原料处、材料处、销售公司和国际贸易公司所分别承担的职能。

根据公司的实际情况，上述四个部门可以两两合并，分别组建“物资供应部”和“市场营销部”，也可以组建经济上相对独立的“原料供应分公司”“物资供应分公司”“销售分公司”以及经济上完全独立的“国际贸易公司”，这四个公司由新组建的集团公司“市场供销部”

负责统一协调管理，全面负责公司的市场营销以及原材料、物资的供应工作。

j) 董事会下设秘书室、投资室（或称投资证券室，根据实际需要集团公司暂不设立证券室，应在钢铁有限公司董事会下设置投资证券室）、审计室（在公司现有的审计办公室的基础上组建）和战略研究所（室）等常设机构，根据公司发展的要求还可组建若干专业委员会，如公司规划发展委员会、财务审计委员会、人事考核委员会、重点建设委员会、资本运营委员会等非常设机构。董事会的常设机构在董事长的领导下，依法承担并完成董事会交办的各项工作任务。

公司监事会下属机构是监事会办公室，其人员（数量与素质要求）应依法配置。

某钢铁有限公司组织结构变革方案之三 说明

1. 新设立的“经理办公室”（或称综合办公室、总经理办公室）应承担起公司全部行政管理职能，除包括原有的组织框架，承担党委办公室、行政办公室的工作职能之外，还将原有的相关的处室，如武装部、公安部、档案处、法律事务处、新村管理处等归并到本室。这些处室原有的许多职能是在传统体制之下形成的，随着社会主义市场经济体制的不断完善，这些职能应逐步外化，即由企业职能转变为社会职能。同时，这些机构也应从企业分离出去，比如法律事务处应逐步从企业分离出去，成为独立经营的“法律事务所”，它作为集团公司的法律代理人，承担公司的法律事务工作，但两者是经济关系，其所提供的服务是有偿的；再如公安处，除部分职能是由地方司法、公安部承担外，还可以建立经济上相对独立的保安公司，行使企业安全保卫的工作职责。

2. 新设置的“计划财务部”除承担原“财务处”的工作职责之外，增加公司中长期投资计划、基本建设工程预决算等管理职能，替代原有的“财务处”“工程预决算处”“发展规划部”（部分职责）等相关部门的工作职责。

3. 新设置的“人力资源部”将承担原有的“劳动工资处、再就业服务中心、教育培训中心、离退休管理处、卫生处、组干部”的主要工作职能，从而体现现代企业以“人力资源”为核心和重心的科学化管理的要求。

4. 新设置的“企划信息部”将替代“体改办”“企管办”“发展规划部”（部分职责）、“档案处”（部分职责）等部门现有的工作职责，

该部门除负责企业发展总体规划的制定、企业改革、企业管理基础工作的健全和完善等项重要的工作任务之外,还应成为企业文化和形象建设、企业形象宣传、沟通内外联系、向社会传媒传递信息的

管理中心,通过信息网络(软件),采集各种企业管理信息,经过整理汇总,及时反馈给公司领导,并针对公司现存的问题,提出改进的建议和具体对策,企划信息部应当及时地向公司领导(经理)层提供各种有益有用的信息,为企业发展战略的制定、实施,以及重大的改革举措献计献策,提供参谋意见。

1. 新设置的“科技开发部”将承担起企业科学技术研究、最新技术开发与应用、重点投资项目前期论坛、调查等工作职责,以替代原有的相关机构,如“技术中心”“基建工程部”“装备部”(部分职能)等部门的管理职能。

2. 新设置的“生产安全部”,将替代原有的“生产部”“安全环保处”等部门的工作职责。

3. 新设置的“质量设备部”,将替代原有的“技术监督处”“计量管理处”“装备部”(大部分职能)等部门的工作职责。

4. 新设置的“物质供应部”和“市场营销部”分部承担企业生产投入与产出两个重要环节的管理职能,即原有的原料处、材料处、销售公司和国际贸易公司所分别承担的职能。

根据公司的实际情况,上述四个部门可以两两合并,分别组建“物质供应部”和“市场营销部”,也可以组建经济上相对独立的“原料供应公司”“物质供应分公司”“销售分公司”以及经济上完全独立的“国际贸易公司”,这四个公司由新组建的集团公司“市场供销部”负责统一协调管理,全面负责公司的市场营销以及原材料、物质的供应工作。

5. 新设置的“资产管理”或称“产运营管理部”,是有原体改分离出来的一个新部门,其主要职能是对集团公司各下属子公司的资产运营和实际经营状况进行全面的评估、监督、检查和有效的控制,同时对(某钢铁邮箱公司以外的)所有直属工厂、分公司和社会公益单位的产权制度的改革进行全面监控和管理,其工作目标是:通过有效的监控,尽快减少不良资产的比重,全面促进集团公司的中资产保值、增值。

6. 董事会下设秘书室、投资室(或称投资证券室,根据实际需要集团公司暂不设立证券室,应在钢铁有限公司董事会下设置投资证券室)、审计室(在公司现有的审计办公室的基础上组建)和战略研究

所(室)等常设机构,根据公司发展还可组建若干专业委员会,如公司规划发展委员会、财务审计委员会、人事考核委员会、重点建设委员会、资本运营委员会等非常设机构.董事会的常设机构在董事长的领导下,依法承担并完成董事会交办的各项工作任务。

公司监事会下属机构是监事会办公室,其人员(数量与素质要求)应依法配置。

综上所述可以看到,任何一个整合方案都不是十全十美的,总会存在一些明显的缺陷和不足。企业组织机构的变革以及机构的调整,一定要从企业实际情况出发,在分析比较各种方案的科学性、可行性和现实性的基础上,选择出最优的方案。同时,也可以取长补短,兼收并蓄,将三套方案作出必要的合并或者微调,然后付诸实施。

在实施过程中,应当进行必要的跟踪调查,定期对组织实施的情况做出评价,及时反馈组织实施中出现的各种问题和意见,并采取有效措施及时做出相应调整。原有的组织结构在企业生产运作中已形成一定的模式,新的组织结构确立之后,需要有一个过渡期,使企业各级管理人员至下属的各个单位的有关人员逐步适应,不可能一蹴而就,只有经过一段时期的“磨合-----微调-----适应,再磨合-----再微调-----再适应”的过程,才能使全员及企业自事接受这种变革,为完成企业改革与发展以及总体战略目标的实现做出贡献。

注意事项:

对组织结构变革要持积极态度,防止产生观望等待和消极畏难情绪。组织结构变革是一项既复杂又细致的工作,牵涉面广,涉及到各个下属部门的功能、责任、权限和利益的分配与再分配,各种人力、物力资源的分解与再分解,因此,需要认真论证、反复评估、慎重对待、稳步推进,不能草率从事,并且做到:

1. 组织结构改革方案要经过仔细研究和充分酝酿,避免出现“心血来潮”“朝令夕改”的现象。
2. 尽可能地先进行试点,再逐步推广,避免“限期完成”的运动方式。
3. 为了切实保证企业组织结构整合的顺利进行,除了要在事前做好各种准备工作之外,在初步完成整合之后,还需要建立健全和完善各种规章制度,以及相关的配套工作。例如,随着企业组织结构变动,应及时调整相关部门的职责范围、工作标准、业务流程、岗位责任制以及绩效管理等规章制度,同时,还要将作业流程的改进、考评指标的变化与员工的培训,以及薪酬制度的调整等工作密切地结

合起来，有计划、有步骤地推进各项配套工作的进行。

第二节 企业人力资源规划的基本程序

【知识要求】

一、企业人力资源规划的内容

人力资源规划有广义和狭义之分。广义的人力资源规划泛指各种类型人力资源规划，而狭义的人力资源规划是特指企业人员规划。从时限上看，人力资源规划还可以区分为中长期计划以及按照年度编制的短期计划，一般来说，五年以上的计划可以称之为规划。

（一）狭义的人力资源规划

狭义的人力资源规划，按照年度编制的计划主要有：

1. 人员配备计划

企业按照内外部环境的变化，采取不同的人员管理措施（比如使员工在企业内部合理流动、对岗位进行再设计等）以实现企业内部人员的最佳配置。例如，当企业要求某岗位上的员工同时具备其他岗位的经验或知识时，使之成为复合型人才。再比如，当人员过剩时，企业可以通过岗位再设计对企业中不同岗位的工作量进行调整，解决工作负荷不均的问题。

2. 人员补充计划

人员补充计划是企业根据组织运行的实际情况，对企业在中、长期可能产生的空缺职位加以弥补的计划，旨在促进人力资源数量、质量和结构的完整与改善。一般来讲，人员补充计划是和人员晋升计划相联系的，因为晋升计划会造成组织内的职位空缺，并且这种职位空缺会逐级向下移动，最后导致企业对较低层次的人员需求加大。所以，在企业进行招聘录用活动时，必须预测未来一段时间内（比如1-2年）员工的使用情况。只有这样，才能制定出合理的人员补充计划，保证企业在每一发展阶段都有适合的员工担任各种岗位工作。

3. 人员晋升计划

人员晋升计划是企业根据企业目标、人员需要和内部人员分布状况，制定的员工职务提升方案。对企业来说，要尽量使人与事达到最佳匹配，即尽量把有能力的员工配置到能够发挥其最大作用的岗位上去，这对于调动员工的积极性和提高人力资源利用率是非常重要的。职务的晋升，意味着责任与权限的增大，根据赫兹伯格的双因素理论，责任与权限都属于工作的激励因素，它们的增加对员工的激励作用巨

大。因此，人员晋升计划的最直接的作用就是激励员工。

晋升计划的内容一般由晋升条件、晋升比率、晋升时间等指标组成。企业的晋升计划是分类制定的，每一个晋升计划都可以用这些指标清楚地表示。企业在制定员工晋升计划时应该全面的衡量上述指标，慎重考虑，以免使员工感到不公平，进而对员工间已有的平等竞争环境和企业的经营效益造成不良的影响。

（二）广义的人力资源规划

广义的人力资源规划，按照年度编制的计划，除了上述三种人员计划之外，还包括：

1. 人员培训开发计划

人员培训开发计划就是企业通过对员工有计划的培训，引导员工的技能发展与企业的发展目标相适应的策略方案。人力资源是一种再生资源，企业可以通过有计划、有步骤的分门别类的培训来开发人力资源的潜力，培养出企业发展所需要的合格人才。企业人员培训的任务就是设计对现有员工的培训方案、生理与心理保健方案。人员培训计划的具体内容包括：受训人员的数量、培训的目标、培训的方式方法、培训的内容、培训费用的预算等。

2. 员工薪酬激励计划

薪酬激励计划一方面是为了保证企业人工成本与企业经营状况之间恰当的比例关系，另一方面是为了充分发挥薪酬的激励功能。企业通过薪酬激励计划，可以在预测企业发展的基础上，对未来的薪酬总额进行预测，并设计、制定、实施未来一段时期的激励措施，如激励方式的选择，以充分调动员工的工作积极性。

3. 员工绩效管理计划

员工职业生涯规划既是员工个人的发展规划，又是企业人员规划的有机组成部分。企业通过员工职业生涯规划，能够把员工个人的职业发展与组织需要结合起来，从而有效地留住人才，稳定企业的员工队伍。特别是对那些具有相当发展潜力的员工，企业可以通过个人职业生涯规划的制定，激发他们的主观能动性，使其在企业中发挥更大的作用。

4. 其他计划

其他计划包括劳动组织计划，员工援助计划，劳动卫生与安全生产计划、员工职业生涯规划等。

二、企业人力资源规划的作用

（一）满足企业总体战略发展的要求

要市场竞争激烈的环境中，企业只有不断地开发新产品，引进新技术，才能确保在竞争中立于不败之地。而不同的企业、不同的生产技术条件、对人力资源的数量、质量、结构等方面的要求是不一样的。新产品、新技术的开发和运用造成企业机器设备与人员配置比例的变化，这就需要企业对其所有的人力资源进行不断的调整。

（二）促进企业人力资源管理的开展

在企业的人力资源管理活动中，如确定各种岗位的人员需求量、人员的配置等工作，不通过人员规划是很难达到的。人员规划是企业具体的人力资源管理工作的依据，它为企业组织的招聘、录用、晋升、培训、人员调整以及人工成本的控制等人力资源管理活动提供准确的信息和依据，使企业人力资源管理工作更加有序、科学、准确、客观。

（三）协调人力资源管理的各项计划

人员规划作为企业的战略性决策，是企业制定各种人事决策的依据和基础。企业通过人员规划可以将人员招聘计划，员工培训开发计划，薪酬福利计划和激励计划等有机地联系在一起。

（四）提高企业人力资源的利用效率

人员规划还可以控制企业的人员结构，从而避免企业发展过程中因人力资源浪费而造成的人工成本过高，也可以保证企业利用结构科学合理的稳定的员工队伍去实现企业的生产经营目标。

（五）使组织和个人发展目标相一致

现在，以人为本的管理思想在企业管理中的地位越来越重要。人本管理理论要求企业在管理中，既要注重生产经营效益，又要兼顾员工个人的利益、员工的发展。在人员规划的前提下，员工对自己在企业中的努力方向和发展方向是明确的，从而在工作中表现出较强的积极性和创造性。

三、企业人员资源规划的环境

（一）外部环境

1. 经济环境

经济环境方面的各种变化在宏观上改变着企业员工队伍的数量、质量和结构，它对企业人力资源需求影响较大。其影响主要体现在以下几个方面：

（1）经济形势。当经济处于萧条期时，人力资源的获得成本和人工成本较低，但是企业受经济形势的影响，对人力资源的需求减少；当经济处于繁荣期时，劳动力成本较高，但是企业处于扩张时期，对人力资源的需求量会增加。企业在进行人员规划时，必须考虑所处

经济社会的宏观经济形势，在整体趋势上保证人员规划总体战略的正确性。

(2) 劳动力市场的供求关系。劳动力市场上的各种人才的供求关系对于企业获得各种人才的成本、难易程度都有较大的影响。

2. 人口环境

人口规划的对象是人，因此，人口环境，尤其是企业所在地区的人口环境，对企业获取人力资源有着重要的影响。人口环境因素主要包括：社会或本地区的人口规模，劳动力队伍的数量、结构和质量等特征。

在制定人员规划时，还要考虑劳动力年龄因素对人员规划的影响。因为不同年龄段的员工在收入、生理需要、价值观念、生活方式、社会活动等方面存在着一定的差异性，有着不同的追求。

3. 科技环境

科学技术对企业人员规划的影响是全方位的，它使企业对人力资源的需要和供给处于结构性的变化状态（或处于动态的不平衡状态）。例如，计算机网络技术的飞速发展，使得网络招聘等成为现实；新技术的引进与新机器设备的应用，使得企业对低技能员工的需求量减少，对高技能员工的需求量增加。

4. 文化法律等社会因素

社会文化反映社会民众的基本信念、价值观，对人力资源管理有间接的影响。例如，不同的文化对待劳动关系的观点就有所不同：我国东部沿海地区，受西方文化影响较大，人们在选择工作、与企业确定劳动关系时，可能很痛快地与企业签订契约关系，而我国西部广大地区，人们可能比较喜欢传统的较为稳定的终身雇用制度。因此企业在制定人员规划时，应慎重考虑社会文化环境因素，尤其是跨国公司，在国际化与本土化相结合的经营战略下，人员规划以及人力资源管理的其他环节都要充分考虑各个国家和不同地区的社会文化的差异性。

影响人力资源活动的法律因素有：政府有关的劳动就业制度、工时制度、最低工资标准、职业卫生、劳动保护、安全生产等规定，以及户籍制度、住房制度、社会保障制度等，因为这些制度、政策、规定会影响到人力资源管理工作的全过程，当然也会影响到企业的人员规划。

(二) 内部环境

1. 企业的行业特征

企业所处的行业特征在很大程度上决定着企业的管理模式，也影

响着人力资源管理工作。企业的行业属性不同，企业的产品组合结构、生产的自动化程度、产品的销售方式等内容也不同，则企业对所需要的人力资源数量和质量的要求也不同。比如，对于传统的生产性企业而言，生产技术和手段都比较规范和程序化，人员招聘来源大都以掌握熟练技术的工人为主；而对于现代的高科技企业来说，则需要技术创新型的技术开发人员。

2. 企业的发展战略

企业在确定发展战略目标时，就要制定相应的措施来保证企业发展目标的实现。比如企业生产规模的扩大、产品结构的调整或升级、采用新生产工艺等，会造成企业人力资源结构的调整。因此，在制定企业人员规划时要着重考虑企业的发展战略，以保证企业人力资源符合企业战略目标的要求。

3. 企业文化

企业文化对企业的发展有着重要的影响，好的、适合的企业文化，能加强企业的凝聚力，增强员工的进取精神、稳定企业的员工队伍，企业面临的人力资源方面的不确定性因素就会少一些，有利于人员规划的制定。

4. 企业人员资源管理系统

企业人力资源管理系统既包括企业拥有的人力资源的数量，质量和结构等特征，也包括人力资源战略、培训制度、薪酬激励制度、员工职业生涯规划等功能模块，这些都对人员规划有着重要的影响。

四、制定企业人员规划的基本原则

在制定狭义的企业人力资源规划，即企业各类人员规划时，为了保证规划的正确性、科学性和有效性，应遵循以下原则：

（一）确保人力资源需求的原则

人力资源的供给保障问题是人员规划中应解决的核心问题，因此，企业人员规划要通过一系列科学的预测和分析（包括对人员的流入分析、流出预测、人力资源供给状况分析、人员流动的损益分析等）确保企业对所需要的人力的满足。只有满足了这一条件，企业才可以进行更深层次的人力资源管理与开发。

（二）与内外环境相适应的原则

企业在发展过程中，总会受到某些不确定因素的干扰（比如企业所处环境的不可预测的变化等），给企业的发展带来风险。因此，企业必须要有前瞻性，要对可能出现的环境变化做出预测、分析，并有所准备。这也是对人员规划的基本要求之一。

（三）与战略目标相适应的原则

在制定人员规划时，必须与企业战略目标相适应。因为人员规划是企业整个发展规划中的重要组成部分，其首要前提就是服从企业整体发展战略的需要，只有这样才能保证企业目标与企业资源的协调发展。

（四）保持适度流动性的原则

员工队伍的合理流动对企业的稳定健康发展有着不言而喻的作用。员工流动性过高或过低，都会对企业的发展造成不利影响。流动性过低，不利于发挥员工的积极性和创造性；流动性过高，造成人力资本的损耗，使企业生产经营成本增加。保持适度的人员流动，可以使企业的人力资源得到有效的利用。

【能力要求】

一、制定企业人力资源规划的基本程序

狭义的人力资源规划即企业的各类人员规划，作为人力资源管理的一项基础性活动，它的核心部分包括：人力资源需求预测、人力资源供给预测及供需综合平衡三项工作。企业各类人员规划的基本程序是：

1、调查、收集和整理涉及企业战略决策和经营环境的各种信息。影响企业战略决策的信息有：产品结构、消费者结构、企业产品的市场占有率、生产和销售状况、技术装备的先进程度等企业自身的因素；经营环境、社会、政治、经济、法律环境等企业外部因素，这是企业制定规划的“硬约束”，企业任何人员规划的政策和措施均不得与之相抵触。比如《劳动法》规定：禁止用人单位招用未满 16 周岁的未成年人。企业拟定未来人员招聘规划时，应遵守这一规则，否则，将被追究责任，规划亦无效。

2、根据企业或部门的实际情况确定其人员规划期限，了解企业现有人力资源状况，为预测工作准备精确而翔实的资料。如根据企业目标，确定补充现有岗位空缺所需人员的数量、质量、结构以及时间等。

3、在分析人力资源需求和供给的影响因素的基础上，采用定性和定量相结合，以定量为主的各种科学预测方法对企业未来人力资源供求进行预测。这是一项技术性较强的工作，其准确程度直接决定了规划的效果和成败，也是整个人员规划中最困难、最重要的工作环节。

4、制定人力资源供求协调平衡的总计划和各项业务计划，并分别提出各种具体的调整、供大于求或求大于供的政策措施。人力资源

供求达到协调平衡是人员规划活动的落脚点和归宿，人力资源供需预测则是为这一活动服务的。

5、人员规划的评价与修正。人员规划并非是一成不变的，它是一个动态的开放系统，应对其实施过程及结果进行监督、评估，并重视信息的反馈，不断调整规划，使其更切合实际，更好地促进企业目标的实现。

对人员规划进行评价的目的是要了解人员规划对企业经营的影响，它既以对人员规划做出恰当的反馈，也可以测算人员规划给企业带来的效益。评估人员规划时，企业要注意，规划应当反映组织内部目标或外部目标的变化，必须明确有什么部门或人员承担了相应责任；为保证有效地完成计划，规划应有适当的弹性，给予执行人员一定的独立决策权；最后，应当考虑人员规划与其他经营计划的相关性。

二、企业各类人员计划的编制

（一）人员配置计划

企业的人员配置计划要根据企业的发展战略，结合企业的工作岗位分析所制作的工作说明书和企业人力资源盘点的情况来编制。人员配置计划的主要内容应包括，企业每个岗位的人员数量、人员的职务变动情况、职务空缺数量以及相应的填补办法等。

（二）人员需求计划

预测人员需求是整个人员规划中最困难、最重要的部分，因为它要求编制人员以理性的、高度参与的方式来预测并设计方案解决未来经营、管理以及技术上的不确定性问题。人员需求预测计划的形成必须参考人员配置计划。人员需求计划中应阐明企业所需的岗位（职位）名称、所需人员数量，以及所需人员的素质等内容，最好形成一个含有工作类别、员工数量，招聘成本、技能要求，以及为完成组织目标所需的管理人员数量和层次的计划清单。

（三）人员供给计划

人员供给计划是人员需求计划的对策性计划。它是在人力资源需求预测和供给预测的基础上，平衡企业的人员需求和供给、选择人员的供给方式（比如：外部招聘、内部晋升等）的完整的人员计划。它主要包括人员招聘计划、人员晋升计划和人员内部调动计划等。

（四）人员培训计划

在选择人员的供给方式的基础上，为了员工适应工作岗位的需要，制定相应的培训计划，对员工进行培训是相当必要的。培训包括两种类型：一是为了实现提升而进行的培训，比如管理人员的职前培

训等；二是为了弥补现有生产技术的不足而进行的培训，如招聘进来的员工接受的岗位技能培训等。从这一角度说，人员培训计划是作为人员供给计划的附属计划而存在的。培训计划中包括培训政策、培训需要、培训内容、培训形式、培训考核等内容。

（五）人力资源费用计划

人力资源活动需要相应的费用，人员规划的一个重要任务就是控制人力资源成本，提高投入产出比。为此，必须对人力资源费用进行预算管理。在实际工作中，应列入预算范围的人工费用很多，常见的有招聘费用、调配费用、奖励费用，以及其他非员工直接待遇但是与人力资源开发利用有关的费用。

（六）人力资源政策调整计划

人力资源政策调整计划的目的是确保人力资源管理工作主动地适应企业发展的需要。其任务是明确计划期内人力资源政策的方向、范围、步骤以及方式等。人力资源政策调整计划应明确计划期内的人力资源政策的调整原因、调整步骤和调整的范围等。其中包括招聘政策、绩效考评政策、薪酬福利政策、激励政策、职业生涯规划政策等。

（七）对风险进行评估并提出对策

企业在人为资源管理中都可能遇到风险，比如招聘计划实施的不顺利、新策略引起的员工的不满等，这些都可能影响企业生产经营活动的正常运行。风险分析与策略的制定就是通过风险识别、估计、监控等一系列的活动来防范风险的发生。

第三节 企业人力资源的需求预测

第一单元 人力资源需求预测的基本程序

【学习目标】

通过学习，掌握人力资源预测的内涵、内容、作用和局限性，掌握人力资源需求预测的影响因素和预测程序。

【知识要求】

一、人力资源预测的内涵

（一）预测

预测是计划的基础，是对未来状况作出估计的专门技术，其基本原理是在于通过【通过各种定性、定量方法对数据进行分析，发现事物发展过程中各种因素之间的相互影响的规律性。人员预测包括需求预测与供给预测，以及二者的平衡。

（二）人力资源需求预测

人力资源需求预测就是估算组织未来需要的员工数量和能力组合，它是公司编制人力资源规划的核心和前提，其直接依据是公司发展规划和年底预算。预测的基本原理是根据过去（经验或经验模型）推测未来，预测的技术主要借鉴社会、行为科学领域常规的经验研究方法，但任何技术的选择都必须考虑到具体企业面临的现实环境、能获得的数据、管理风格等。人才预测的产品就是一系列未来人力资源需求表，它们是管理人力资源、把握劳动力市场变化、进行人事决策的重要依据。预测结果不是绝对的，可根据需要进行调整，并在调整中积累经验，提高准确性。

另外，在人力资源需求预测中还需要注意需求与净需求的区别。需求通常是指毛需求，即企业用人总的数量；而净需求是指需求与企业自身供给的差，是需要企业招聘和配置的人数。

（三）人力资源供给预测

企业人力资源的供给预测是指企业根据既定的目标对未来一段时间内企业内部和外部各类人力资源补充来源情况的分析预测。人力资源的供给预测与需求预测不同：人力资源的需求预测只是对企业组织内部对人力资源的需求，而人力资源供给预测则需要研究组织内部的人力资源供给与组织外部的人力资源供给两个方面因素。

（四）人力资源预测与人员规划的关系

人员规划是指使企业稳定地拥有一定质量和必要数量的人力资源，以实现包括个人利益在内的该组织目标而拟订的一套措施，从而求得人员需求量和人员拥有量之间在企业未来发展过程中的相互匹配。包括三方面的含义：

1. 从组织的目标与任务出发，要求企业人力资源的质量、数量和结构符合其特定的生产资料和生产技术条件的要求；
2. 在实现组织目标的同时，也要满足个人的利益；
3. 保证人力资源与未来组织发展各阶段的动态适应。

人力资源预测是人员规划的一部分，是人员规划中定量分析最多的部分，单纯的人力资源预测实际是为企业将来发展需要描绘出一幅人力资源蓝图，使企业领导人可以根据这个蓝图来对比企业现在的状况，发现问题，进而解决问题。

二、人力资源需求预测的内容

（一）企业人力资源需求预测

企业人力资源需求预测是指从企业经济发展的长远利益出

发，对企业所需要的人力资源数量和质量进行的科学分析和预测。由于需求预测必须根据社会和经济的发展情况来确定，因此企业的人力资源的数量和结构总是随着社会经济活动总量与结构的变化而变化。

（二）企业人力资源存量与增量预测

企业人力资源存量与增量预测是对企业现在和未来拥有的不同层次的人力的资源的数量的推测与判断。企业人力资源存量主要是指，企业人力资源的自然消耗（如自然减员）和自然流动（如专业转移、变动而引起的人力资源变动）；企业人力资源增量主要是指，随着企业规模扩大、行业调整等发展变化带来的人力资源上的新的需求。

（三）企业人力资源结构预测

当社会总的人力资源结构和经济结构发生变化时，就会引起企业人力资源结构的变化，进行人力资源结构预测，可以保证企业在任何情况下都具有较好的人力资源结构的最佳组合，以避免出现不同层次人力资源组织的不配套，或结构及比例失调等状况。

（四）企业特种人力资源预测

特种人力资源是指企业需要的特殊人才资源，这种人才往往与现代高科技发展紧密相连，在产业结构调整、新兴行业发展、支柱产业形成、提高科技含量和竞争力方面起着决定性的作用。对企业特种人力资源进行预测具有极强的针对性，能够使企业通过一些特殊的手段和方法，加快开发和培养特殊的人才资源，使企业人力资源在变革种占有一席之地。

三、人力资源预测的作用

人力资源预测的作用是，在服从组织战略目标的前提下，通过预测人员需求，采取措施保留和吸引企业对口专业人才，从而获得和保持企业的竞争优势。人力资源预测的作用主要表现在以下两个方面：

（一）对组织方面的贡献

1. 满足组织在生存发展过程中对人力资源的需求。组织的生存和发展与人力资源结构密切相关。在静态的组织条件下，人力资源预测并非必要，因为生产经营领域不变、所采用的技术不变、组织的规模不变，人力资源的数量、质量和结构也不发生变化；在动态的组织条件下，人力资源预测非常重要，人们总是要分析预测人力资源的供需，并采取适当的手段平衡人力资源的供给和需求，确保组织目标的实现。现实生活中的组织都是动态组织，而非静态组织。

2. 提高组织的竞争力，人力资源预测是在分析组织的内外部环境以后，根据组织的战略目标制定的，而且塔考虑了环境的变化因素，

随着环境的变化而变化。因此进行人力资源预测有利于提高组织的环境适应能力，赶上组织的战略目标，提升组织的竞争力。

3.人力资源预测是人力资源部门与其他部门进行良好沟通的基础。

(二) 对人力资源管理的贡献

1.人力资源预测是实施人力资源管理的重要依据。人力资源预测确定人员的需求量、供给量，指导职务、人员以及任务的调整，为组织的录用、晋升、培训、人员调整以及人工成本的控制等活动提供准确的信息和依据，是人力资源管理的重要部分，在大型和复杂结构的组织中作用尤其明显。

2.有助于调动员工的积极性。人力资源预测能引导员工进行职业生涯设计和职业生涯发展，对调动员工的积极性有很大的帮助。

四、人力资源预测的局限性

(一) 环境的不确定性

人力资源预测并非完全严谨的科学，企业的生存环境充满了复杂性和不确定性，如政府提高最低工资限度、企业关键人员的离职、金融风暴、合同的突然取消、工会活动的变化或者主要竞争者的突然袭击等，都会给人力资源预测工作带来极大的难度。因此企业要有思想准备，制定应急计划，以防止危急事件的出现。

(二) 企业内部的抵制

在许多企业中，旧的做事方式、旧的规章以及旧的方法根深蒂固，人力资源规划体系的引入可能会改变企业中不同群体之间的利益分配关系，招致企业内部的反对，妨碍规划的实施，在大企业中尤为如此。而人力资源预测工作需要企业内部员工的鼎力配合，因此预测所用的基础数据往往要从基层调查上来，从档案库和过往资料里找出来，因此在规划的过程中必须讲究技巧，平衡新规划与旧方法之间的冲突。

(三) 预测的代价高昂

无论是企业进行人力资源预测，还是制定人力资源规划，都需要投入大量的人力、物力、财力，而人力资源的收益很难评估，尤其是人力资源的潜在收益往往容易被低估，不可能把真个量化并用于企业人力资源规划。因此人力资源规划是昂贵的。

(四) 知识水平的限制

人力资源预测与规划都是相当复杂的工作。它要求预测者具有高度的想象力、分析能力和独创性，不断提高其预测能力。如果企业中

没有做预测的人才，没有能做出正确判断的领导者，那么引入人力资源预测可能毫无裨益。

五、影响人力资源需求预测的一般因素

1.顾客需求的变化（市场需求）。一般来说，市场需求直接影响企业的生产销售情况和经营状况，影响一个企业的规模变化，市场需求巨大，企业自然会扩大规模，使用更多的人力物力。

2.生产需求（或者企业总产值）。对短期预测来说，销售收入情况往往不能反映生产人员的数量情况，而产品产值产量却不同，它机直接反映了生产规模，也间接反映了生产人员需求量。

3.劳动力成本趋势（工资状况）。一般说来，劳动力成本高，企业会选择以机器代替人，劳动力成本低，企业就可能多使用一些劳动力。

4.劳动生产率的变化趋势。显然，如果劳动生产率增高，企业会选择使用较少的人力。

5.追加培训的需求。是对企业现在人员进行培训以适应岗位需求，还是从外面招聘，这也是影响需求的一个方面。

6.每个工种员工的移动情况。工种之间的移动使得熟练工人向更有技术性的相关工种调整，企业需要新人来适应初级简单的工种。

7.矿工趋向（或出勤率）。出勤率高低直接影响在职人员总数量，一般说来，出勤率高，则员工总量希求低；出勤率低，则企业需要更多员工来满足工作需要。

8.政府的方针政策的影响。政府的方针政策不仅直接影响企业的用人制度，还间接影响企业的用人战略。

9.工作小时的变化。通常，工作时间长，则企业需要人员少；工作时间短，则需要人员多。

10.退休年龄的变化。退休年龄的变化对企业的人力资源的影响是显然的，面对着众多即将退休的员工，企业当然要考虑如何使他们的工作能够继续下去。

11.社会安全福利保障。如果福利保障好，企业人才流失程度一般来说比较轻。

【能力要求】

人力资源需求预测包括现实人力资源预测、未来人力资源需求预测、未来流失人力资源预测分析。不管是哪一种预测，其具体程

序如下：

一、准备阶段

(一) 构建人力资源需求预测系统

人力资源需求预测系统由企业总体经济发展预测系统、企业人力资源总量与结构预测系统和人力资源预测模型与评估系统等三个子系统构成。参见图 1—10

(二) 预测环境与影响因素分析

预测环境与影响因素分析要全面、客观、有针对性。常见的环境分析方法如下：

1. SWOT 分析法

SWOT 分析法中，S 代表优势(strength)，W 代表劣势(weakness)，O 代表机会(opportunity)，T 代表威胁(threat)，SWOT 分析实际上是对企业内外部条件各方面内容进行综合概括，分析企业组织的优劣势、面临的机会和威胁的一种方法。其中，优劣势分析只要是着眼于企业自身的实力及其与竞争对手的比较，而机会和威胁分析将注意力放在外部环境的变化及对企业的可能影响上。但是，外部环境的同一变化给具有不同资源和能力的企业带来的机会和维修诶却可能完全不同，因此，必须将两者紧密地联系起来。

2. 竞争五要素分析法

竞争五要素分析法是美国人迈克尔·波特在 1980 年出版的《竞争战略：分析行业和竞争对手的方法》一书中提出的一种分析模型。在这个模型中，企业要进行以下五项分析：对新加入竞争者的分析、对竞争策略的分析、对自己产品替代品的分析、对顾客群的分析、对供应商的分析、波特认为，只要企业对以上的五个方面做出了科学、客观、准确的分析，企业所做出的策略与规划将会使企业在竞争中处于不败之地。

(三) 岗位反类

不同岗位的定员定额情况差别很大，为了便于进行人员资料的搜集和人员需求的预测，应首先把岗位进行分类。以笔者所参加的项目为例，A 公司所采用的员工分类标准如下：

1. 企业专门技能人员的分类

(1) 基本生产工，包括钳工操作人员、车床操作人员、锻造操作人员等；

(2) 装配试验工，包括装甲车辆装配人员、汽车装配人员、机械设备基础件装配人员等；

(3)维修操作工，包括机电设备安装维修人员、精密仪器仪表安装维修人员等；

(4)检验工，包括化学检验人员、材料成分检验人员、产品可靠性检验人员等；

(5)辅助工，包括包装操作人员、打字人员、仓储保管人员等。

2.企业专业技术人员的分类

(1)机动平台技术人员，包括机动平台电气设备技术人员、机动平台辅助系统总体技术人员等；

(2)机械制造加工工艺人员，包括焊接工艺人员、金属热处理工艺人员等；

(3)机械产品装配工艺人员，包括动力设备装配工艺人员、电气设备装配工艺人员等；

(4)工程设计人员，包括履带式机动平台总体设计人员、轮式机动平台总体设计人员等；

(5)检测计量与检验人员，包括理学性能测试技术人员、超声波检测技术人员等；

(6)服务性技术人员，包括中医、护理人员、药剂师、职业教育教学人员等。

3.企业经营管理人员的分类

企业经营管理分为战略管理人员、运营管理人员、市场运作人员、保障管理人员和社会化服务管理人员五大类。

(1)战略管理类，包括公司总经理、副总经理、各分厂厂长、副厂长，信息综合部管理负责人等总体战略和信息资源综合管理等类人员。

(2)运营管理类，包括投资与资本运营管理、科技管理、生产管理、财务与融资管理、人力资源管理和物流管理等类人员。

(3)市场运作类，包括市场营销、市场开发、客户管理、以及售后服务管理等类人员。

(4)保障管理类，包括党群工作管理、质量管理、安全环保、行政事物、纪律检查、审计监督、法律及监督管理等类人员。

(5)社会化服务管理类，包括后勤、房地产、物业、学校、医院、宾馆、其他后勤服务以及社区管理、计划生育、消防管理等，以及离退休人员等类的管理人员。

(四) 资料采集与初步处理

1.数据的采集

不同企业不同岗位人员的情况各不相同，要采集的数据也不完全相同，采用的方法也多种多样。一般而言，收集资料的方法主要有查阅资料、实地调研两种，无论哪一种方法都需要设计相应的调查表。针对人员需求预测，可以设计以下几类调查表：

(1)企业产品产量、工业总产值、税金、利润、销售收入、资产、能源消耗量调查表；

(2)预测期企业产量、产值、销售收入、利润调查表；

(3)企业总成本和人工成本统计表；

(4)企业投资情况调查表；

(5)新产品研发项目情况调查表；

(6)新产品研发费用结构及获奖情况调查表；

(7)企业人员数量、结构（学历、职称、年龄等）统计表；

(8)各部门人员流动情况调查表；

(9)企业各类人员流动调查表；

(10)企业人员培训调查表；

(11)各类人员变动情况统计表；

(12)设备变通情况调查表；

(13)企业各类产品分工种工时定额统计表；

(14)企业各类产品工时定额统计表；

(15)企业分工种废品率、废品损失统计表；

(16)企业人员出勤率、作业率统计表等；

需要指出的是，为了便于数据的处理和分析，要求采集的数据真实、完整、连续。

2.数据的初步处理

采集来的数据通常比较粗糙，不能直接进行分析，需要进行初步处理对进行过改革、重组的企业而言更是如此。具体的处理方式如下：

(1)在统计数据期间，企业（单位）曾经购并其他部门，则应搜集被购并部门的相关数据，与该企业（单位）购并前的数据进行加总；

(2)在统计数据期间，企业（单位）曾经剥离若干部门，则应搜集被剥离部门的相关数据，与该企业（单位）剥离前的数据中减去。

例如，某企业的事业部 A 原来经营冰箱，设有生产部、后勤部、营销部、人事部和财务部，2000 年该企业进行重组，剥离事业部 A 的营销部，2002 年公司并购了事业部 A 所在地的一家彩电工厂，并将彩电工厂并入事业部 A，2006 年，事业部 A 的人事部要预测该事业部在未来 3 年内的员工总数，现对 1996-2006 年该事业部的员工实

际人数进行统计，统计结果和过程如表 1-2 所示。

表 1-2 中第三列表示的是，不考虑重组变革的情况下事业部 A 的员工总数，第六列表示的是考虑重组变革的情况下事业部 A 的员工总数，即修正的员工总数。修正的员工总数 $dt=at-bt+ct$ ，即将 1996-1999 年事业部 A 的员工总数减去营销部门的员工数，将 1996-2001 年事业部 A 的员工总数加上彩电工厂的员工数。

二、预测阶段

- 1.根据工作岗位分析的结果确定职务编制和人员配置；
- 2.进行人力资源盘点，统计出人员的缺编、超编以及是否符合职务资格要求；
- 3.将上述统计结果与部门管理者进行讨论，修正并得出统计结果（现在的人力资源需求量）；
- 4.对预测期内退休的人员、未来可能发生的离职的人员（可以根据历史数据得到）进行统计，得出统计结果（为未来人员流失状况）；
- 5.根据企业发展战略规划，以及工作量的增长情况，确定各部门还需要增加的工作数量，得出统计结果（为未来人力资源需求量）；
- 6.将现实人力资源需求量、未来的人员流失状况和未来的人力资源需求量进行汇总计算，得出企业整体的人力资源需求预测。

三、编制人员需求计划

一般来说，由于计划期内的各部门原有的员工人数虽然有变化，但是其主要部分仍然留在原岗位上、所以计划的关键就是正确确定计划期内员工的补充需求量。其平衡式如下：

计划期内员工补充需求量=计划期内员工总需求量-报告期期末员工总数+计划期内自然减员员工总数

企业各部门对员工的补充需求量主要包括两部分：一是由于企业各部门实际发展的需要而必须增加的人员；而是原有的员工中，因年老退休、退職、离休、辞职等原因发生了“自然减员”，而需要补充的那一部分人员。

核算计划期内企业各部门人员的需求量，应根据各部门的特点，按照各类人员的工作性质，分别采用不同的方法。比如，企业来的生产性部门是根据生产任务总量和劳动生产率、计划劳动定额以及有关定员标准来确定人员的需求量；而企业的各职能部门行政、服务人员的计划，应根据组织机构的设置、职责范围、业务分工、工作总量和工作定额标准来制定。

计划期内人员的需求量核算出来以后，需与原有的人员总数进行

比较，其不足部分加上自然减员任何素，即为计划期内的人员补充需求量。

在现实的操作中，企业应对短期、中期、长期的人力资源需求分别进行预测与分析。

第二单元 人力资源需求预测的技术路线和方法

【学习目标】

通过学习，掌握人力资源需求预测的原理、技术路线，以及各种人力资源需求预测的定性定量方法。

【知识要求】

人力资源需求预测的原理：

事物内部变量间的关系分为两类：一类是变量间的确定性关系，称为函数关系；另一类是变量间的不确定关系，称为相关关系。人力资源需求预测实际上是预测学的一部分，他遵循预测学的原理。在预测学中，一般应用一下原理：

1、惯性原理。前提条件：已知事物 A 发展变化比较平缓，而且掌握连续的历史数据。模式：由 A-预测 A+。

2、相关性原理。前提条件：已知事物 A、B、C 显著相关，而且掌握较多同期历史数据 A-、B-、C-。模式：在已知 B+，C+的情况下，由 $A=f(B, C)$ 预测 A+。

3、相似性原理。前提条件：已知事物 A 和 B 有类似的发展变化规律，知道 B 的发展规律，则可以预测对象 A 的发展轨迹。模式： $A_t = a \cdot B_t$ ，其中 a 是修正系数。

【能力要求】

一、人力资源需求预测的技术路线

人力资源需求预测技术路线如图 1-11 所示。

二、对象指标与依据指标

(一) 对象指标

对象指标是指人力资源需求预测的对象，可以是总量需求预测指标，如预测期 A 企业员工总数、管理人员总数、专业技术人员总数、专门技能人员总数；也可以是结构需求预测指标，如预测期 A 企业各类员工的构成、管理人员的管理层次结构、专业技术人员的只能结构、专门技能人员的工作结构等。

(二) 依据指标

依据指标也就是影响需求预测的变量因素。这些因素主导着企业的活动，决定着人才的需求，是对预测进行定量分析的关键因素，它们体现在企业的发展战列和发展计划中，或者在已经分解给各个部门的指标中。如生产技术水平（投入量、产出量、完成的项目、交易等）；员工总数（学历、专业、职称等）；产量、销售额、利润等；新项目投资（设备、设施、技术等）；科研工作量化（科研项目、科研经费、科研成果、研究成果获奖及科技成果转让等）；企业的管理水平；企业的组织机构；所从事工作如设计产品。设计工艺的种类及复杂的程度；劳动者素质（知识水平、创新能力、心里素质、生理素质、劳动能力、工作态度）等。

三、人力资源需求预测的定性方法

企业人力资源的预测受不确定因素的影响比较大，人才预测的具体方法多种多样，可以分成定性预测和定量预测两大类。其中定性预测只要有经验预测法、描述法和德尔菲法。

（一）经验预测法

经验预测法就是利用现有的情报和资料，根据有关人员的经验，结合本公司的特点，对公司的人员需求加以预测。经验预测法可以采用“自下而上”和“自上而下”两种方式。“自下而上”就是直接部门经理向自己的上级主管提出用人要求和建议，征得上级主管的同意；“自上而下”就是由公司经理先拟定出公司总体的用人目标和建议，然后由各级部门自行去定用人计划。最好是将“自下而上”和“自上而下”两种方式结合起来运作：先由公司提出员工需求的指导性建议；在由各部门按公司指导性建议的要求，会同人事部门、工艺技部门、员工培训部门确定具体用人需求；最后，由人事部门汇总确定全公司的用人需求，形成员工需求预测，交由公司经理审批。

（二）描述法

描述法是指人力资源计划人员可以通过对本企业组织在未来某一时期的有关因素的变化进行描述或假设。从描述、假设、分析和综合中提出企业未来的人力资源需求预测规划。人力资源计划人员可以根据不同的描述和假设的情况预测和制定出相应的人力资源需求备选方案。但是，这种方法不适用于长期预测，因为时间跨度越长，对环境变化的各种不确定因素就更难以进行描述和假设。

（三）德尔菲法

德尔菲法又叫专家评估法；一般采用问卷调查的方式，听取专家（尤其是人事专家）对企业未来人力资源需求量的分析评估，并通过

多次重复，最终达成一致意见。它是一种定性预测方法。德尔菲法的工作步骤一般分为四轮进行。

1. 第一轮：提出预测目标和要求，确定专家组，准备有关资料，征求专家意见。

这里的专家可以来自组织内部，也可以来自组织外部；可以是管理人员，也可以是普通员工；可以是基层管理人员，也可以是高层经理。总之，这里的专家不是学者意义上的，而是对所研究的问题有深入了解的人员，即对所研究的问题有发言权的人员。

在预测过程中，主持预测的人力资源部门应做以下两点：向专家说明预测对组织的重要性，以取得他们对这种预测方法的理解和支持；为专家提供充分的信息，包括已经收集的历史资料和有关的统计分析结果，目的是使专家能够做出比较准确的预测。

2. 第二轮：简明扼要地以调查表方式列出预测问题（问题一般以 25 个为宜），交付专家组讨论评价，然后由预测组织统计整理。

首先审视企业的战略定位，确定关键的预测方向、解释变量和难题，并列举出预测小组必须回答的一系列有关人力资源预测的具体问题；然后使用匿名填写问卷等方法来设计一个可使各位预测专家在预测过程中畅所欲言地表达自己观点的预测系统。使用匿名问卷的方法可以避免专家们面对面集体讨论的缺点，因为在专家组的成员之间可能存在着身份或地位的差别，较低层次的人容易受到较高层次的专家的影响而丧失见解的独立性。同时也存在一些专家不愿意与他人冲突而放弃或隐藏自己正确观点的情况。

在实施过程中应注意：所提的问题应该尽可能简单，以保证所有专家能够从相同的角度理解员工分类和其他相关的概念；在必要时，可以不问人员需求的总体绝对数量，而问变动的百分比或某些专业人员的预计变动数量；对于专家的预测结果也不要求精确，但是要专家们说明对所做预测的肯定程度。

3. 第三轮：修改预测结果，充分考虑有关专家的意见。

4. 第四轮：进行最后预测，在第三轮统计资料的基础上，请专家提出最后意见及根据。

这种方法既可用于企业整体人力资源需求量预测，也可用来预测部门人力资源需求，它的目标是通过综合专家们各自的意见来预测某一领域的发展状况，适合于对人力需求的长期趋势预测。

四、人力资源需求预测的定量方法

（一）转换比率法

企业人力资源需求分析实际上是要揭示未来的经营活动所需要的各种员工的数量。人力资源预测中的转换比率法是：首先根据企业生产任务（或业务量）估计组织所需要的一线生产人员（或业务员）的数量，然后根据这一数量来估计秘书、财务人员和人力资源管理人员等辅助人员的数量。企业经营活动规模的估计方法是：经营活动=人力资源的数量×人均生产率。例如，销售收入=销售员的数量×每位销售员的销售额；产出水平=生产的小时数×单位小时产量；运行成本=员工的数量×每位员的人工成本等。

转换比率法的目的是将企业的业务量转换为对人员的需求，这是一种适合于短期需求预测的方法。以一所大学的商学院为例，假设当 MBA 学生的数量增加一个百分比时，就相应地要求教师的数量增加一个百分比，同时职员的数量也需要相应地增加一个百分比，否则难以保证商学院 MBA 学生培养的质量。这实际上是根据组织过去的人员需求数量同某个影响因素的比率来对未来的人力资源需求进行预测。类似的还有根据过去销售额与销售人员数量的比率来预测未来的销售业务量对销售人员的需求，根据销售人员—秘书的比率来预测未来的秘书需求量等。需要指出的是，转换比率法假定组织的劳动生产率是不变的。如果考虑到劳动生产率的变化对员工需求量的影响，可以使用下面的员工总量需求预测方法。其计算公式为：计划期末需要的员工数量=（目前的业务量+计划期业务的增长量）/[目前人均业务量×（1+生产率的增长率）]。

例如，某洗衣机生产公司在 2006 年的年产量为 10000 台，基层生产员工为 200 人，在 2007 年计划增产 5000 台，估计生产率的增长率为 0.2，假设该公司福利良好，基层生产人员不流失，那么，在 2007 年该公司至少应招聘多少名基层生产人员？

解：2007 年该公司需要的基层生产人员数=（10000+5000）/[（10000/200）×（1+0.2）]=250 名

2007 年该公司需要招聘的基层生产人员数=250-200=50 名

需要指出的是，这种预测方法存在着两个缺陷：一是进行估计时需要对计划期的业务增长量、目前人均业务量和生产率的增长率进行精确的估计；二是这种预测方法只考虑了员工需求的总量，没有说明其中不同类别员工需求的差异。

（二）人员比率法

采用人员比率法，首先应计算出企业历史上关键业务指标（例如：技术人员与管理人员）的比例，然后根据可预见的变量计算出所需的

各类人员数量。这种方法假设，过去的人员数量与配置是完全合理的，而且生产率不变，其应用范围有较大的局限性。过去管理基础较差的企业，可以参考标杆企业的一般情况。

例如，某企业计划扩大生产规模，已知条件如下：

（1）该企业在过去十年中机床操作人员、机床维修人员、基层管理人员的人数比例一直是 60:10:7；

（2）该企业明年计划补充新机床操作人员 600 人；

（3）该企业生产效率不变；

（4）该企业组织结构不变；

（5）明年该企业将有 30 名机床维修人员离职；

（6）明年该企业将有 8 名基层管理人员离职，10 名基层管理人员获得晋升；

（7）明年该企业所需的机床维修人员和基层管理人员均由外部补充。

请问，该企业明年至少应招收多少名机床维修人员和管理人员？
解：

（1）生产效率不变、组织结构不变，说明该企业的机床操作人员、机床维修人员和基层管理人员的人数构成不变，还是 60:10:7；

（2）由扩大生产规模引起的需要补充的机床维修人员数=600×
(10/60)=100（人），明年该企业需要补充的总的机床维修人员数=100+30=130（人）；

（3）由扩大生产规模引起的需要补充的基层管理人员数=600×
(7/60)=70（人），明年该企业需要补充的总的机床维修人员数=70+10+8=88（人）。

签：该企业明年至少应招收 130 名机床维修人员和 88 名基层管理人员。

（三）趋势外推法

趋势外推法又称为时间序列法，是定时预测技术的一种。其实质是根据人力资源历史的和现有的资料，随时间变化的趋势具有连续性的原理，运用数学工具对该序列加以引申，即从过去延伸将来，从而达到对人力资源的未来发展状况进行预测的目的。其通用回归模型可表示为： $y=a+b \cdot t$

式中， t 表示时间变量，是已知值；因变量 y 表示人员需求数量，其历史数据通过观测、查阅亦可得到； a 、 b 是待定值，它们表示 y 和 t 的关系，通过对 y 的历史数据和时间 t 进行回归分析处理可以求

得其具体值。这一过程主要靠计算机及相应的统计软件来完成，常用的值有 SPSS，SAS，EViews。运用本法进行人力资源需求预测的具体步骤如下：

（1）运用定性分析法确定因变量 y 是否适合运用趋势外推法，若适合，则搜集 y 的历史数据，并对其进行初步处理。

（2）运用统计分析软件（如 SPSS，SAS，EViews）对 y 的历史数据和 t 进行回归分析，求出 a 和 b ，得到趋势外推模型。

（3）运用趋势外推模型预测预测期的 y 值。

（4）对预测结果进行信度和效度检验。

趋势外推法是预测人力资源未来发展趋势和可能达到某种水平的方法。趋势外推法通常仅涉及有关人力资源问题中能够数量化的方向或那部分内容。其预测的可靠性，与历史的和现在的资料时间长短，以及外推时间的长短密切相关。

（四）回归分析法

回归分析法就是依据事物发展变化的因果关系来预测事物未来的发展趋势，它是研究变量间相互关系的一种定量预测方法，又称回归模型预测法或因果法，应用于经济预测、科技预测和企业人力资源的预测等，其通用回归模型可表示为： $y = a + \sum b_i \cdot x_i^{n_i}$

式中，自变量 x_i 表示第 i 个影响因素的值，其数据通过观测、查阅可得到；因变量 y 表示人员需求数量，其数据通过观测、查阅亦可得到； a 、 b_i 、 n_i 是待定值，它们表示 y 和 x_i 的关系，通过对 y 和 x_i 的现有数据进行回归分析处理可以求得其具体值。这一过程主要靠计算机及相应的统计软件来完成，常用的有 SPSS，SAS。

当 $n_i=1$ 时，本方法为线性回归方法；当 $n_i>1$ 时，本方法为非线性回归方法。

运用本方法进行人力资源需求预测的具体步骤如下：

（1）运用定性分析法确定 y 和 x_i ，建立回归分析假设模型。

（2）搜集多组 y 和 x_i 的现有数据，并对其进行初步处理。

（3）运用统计分析软件（如 SPSS、SAS）的回归分析功能处理 y 和 x_i 的现有数据，求出 a 、 b_i 、 n_i ，得到回归分析模型。

（4）对回归模型进行经济学验证和统计学验证，若没有通过经济学验证，则回到第（1）步，添加、删除或重新选取变量，进行分析；若没有通过统计学验证，则回到第（3）步，运用其他策略对 y 和 x_i 的现有数据进行回归分析。

一般而言，在做回归分析时，分析人员通常会同时选取多种策略

和方法进行回归，在分析的过程中选取拟合度最优的策略进行拟合。

(5) 根据 x_i 的现有数据预测预测期或预测对象的 x_i 值。

(6) 将预测期或预测对象的 x_i 的值代入回归模型，求出预测期 y 的值。

(7) 对预测结果进行信度和效度检验。

(五) 经济计量模型法

经济计量模型法是将公司的员工需求量与影响需求量的主要因素之间的关系用数学模型的形式表示出来，依此模型及主要因素变量，来预测公司的员工需求。其通用回归模型可表示为：

$$y=f(x_1, x_2, x_3, \dots, x_i, \dots, x_n)$$

式中，自变量 x_i 表示第 i 个影响因素的值，其数据通过观测、查阅可得到；因变量 y 表示人员需求数量，其数据通过观测、查阅亦可得到； n 表示总共有 n 个影响因素； f 表示 y 和 x_i 的关系，通过对 y 和 x_i 的现有数据进行统计分析可求得。这一过程主要靠计算机及相应的统计软件来完成，常用的有 SPSS，SAS。

这种方法比较复杂，一般只在管理基础比较好的大公司里采用。

趋势外推法和回归分析法本质上都是经济计量模型法，不同的是，趋势外推法最简单，其自变量只有一个，即时间变量；回归分析法也比较简单，不考虑不同自变量之间的相互影响；而经济计量模型法则综合考虑多种因素，且考虑各因素间的交互作用。

(六) 灰色预测模型法

灰色预测模型法的本质也是经济计量模型法，不同的是，经济计量模型法对数据的完整性有很高的要求，而灰色预测模型能对既含有已知信息又含有未知或非确定信息的系统者预测。在实际工作中经常很难收集到很完整的数据，因此灰色预测模型法受到越来越多的人的青睐。

灰色预测模型法是指对一定范围内变化的、与时间有关的灰色过程进行预测的模型。灰色过程中的数据随机性强，杂乱无章，但是有序有界，即过程中的数据集合隐含潜在规律，灰色预测就是利用这种规律建立灰色模型对灰色系统进行预测。

运用灰色系统进行预测的算法比较复杂，需运用专门的软件进行计算，如 GASP 0.1，具体操作请参见相关教程。

(七) 生产模型法

生产模型法是根据企业的产出水平和资本总额来进行预测，它主要根据道格拉斯生产函数：

Y (总产出) = 劳动投入量 (弹性系数调节) \times 资本投入量 (弹性系数调节)

\times 总生产率系数 (一般为常数) \times 正态分布误差

如果知道企业的产出水平和资本总额, 就可以知道企业的人力资源需求量。

(八) 马尔可夫分析法

马尔可夫分析法的主要思路是通过观察历年企业内部人数的变化, 找出组织过去人事变动的规律, 由此推断未来的人事变动趋势和状态, 既可以预测企业的人力资源需要, 也可以预测企业内部的人员供给情况。马尔可夫模型法实际上是一种转移概率矩阵, 使用统计技术预测未来的人力资源变化。

(九) 定员定额分析法

1. 工作定额分析法

通过对作业方法和过程进行观察和详细分析 (动作研究、时间研究), 计算某项工作的工时定额和劳动定额, 再利用可预测变动因素的修正, 确定公司的员工需求。其公式为:

$$N = W / [q \cdot (1 + R)]$$

式中, N 表示人力资源需求量; W 表示企业计划期任务总量; q 表示企业定额标准; R 表示计划期劳动生产率变动系数, $R = R_1 + R_2 - R_3$ 。其中 R_1 表示企业技术进步引起的劳动生产率提高系数; R_2 表示经验积累导致的生产率提高系数; R_3 表示由于劳动者及某些因素引起的生产率降低系数。

工作研究是确定人力需求的最古老最有效的方法, 但周期长、成本高。而且劳动者在被观察和评估时会对实际生产能力有所隐瞒, 为以后的消极怠工打下基础。

2. 岗位定员法

岗位定员法是根据生产工作岗位的多少与岗位工作负荷量的大小, 计算和确定定员人数的方法。其定员计算公式为:

定员人数 = 岗位班作业平均体力劳动时间总和 / 岗位作业时间标准

其中, 岗位作业时间标准是该岗位的一个工人在制度工作时间内给予必要的宽放时间后可用于完成生产作业的时间; 岗位体力劳动时间总和是指用技术测定方法测取的, 为完成岗位工作任务量所实际消耗的总体力劳动时间, 代表完成该岗位工作量所需要的总生产时间。

3. 设备看管额定员法

该方法是根据需要开动的设备台数、班次和工人看管定额来计算和确定定员人数的一种技术方法。其计算公式为：

设备看管定额=岗位作业时间标准/看管单台设备班平均耗费的体力劳动时间

定员人数=计划需要同时开动的设备台数/设备看管定额

按设备看管额定员的方法是按劳动效率定员方法的一种特殊形式，在设备定员法中劳动效率表示为设备看管定额。

4. 劳动效率定员法

劳动效率定员法是根据生产任务量和劳动效率计算和确定定员人数的一种技术方法。其计算公式为：

劳动定额=（测试期班平均工作任务总量×岗位作业时间标准）/班平均体力劳动时间总和

定员人数=计划期班平均工作任务总量/劳动定额

5. 比例定员法

比例定员法是指以某一同岗位工作任务量相关的代表性标志物（可以是人，也可以是其他）为对象，用该代表性物质的数量同定员人数的比例关系来体现定员标准的一种技术方法。其计算公式为：

定员比例=（标志物数量×岗位作业时间标准）/班平均体力劳动时间总和

该计算公式中，标志物数量是指同岗位工作任务相关的代表性工作标志物的完成数量，分母中的体力劳动时间指考核期（测定期）完成以标志物工作任务为对象所消耗总的体力劳动时间，子项和母项工作量所对应的标志物是一致的，但其所对应的时间期限可以是不同的。

（十）计算机模拟法

计算机模拟法是进行人力资源需求预测诸方法中最为复杂的一种方法。运用这种方法是在计算机中运用各种复杂的数学模式对在各种情况下企业组织人员的数量和配置运转情况进行模拟测试，从模拟测试中预测出对各种人力资源需求的各种方案以供组织选择。

不同的预测方法有不同的特点、不同的使用范围，人力资源管理工作者应根据实际情况选择使用，可以只用一种方法，也可以综合使用多种方法，但为了提高预测信度和效度，应采取尽可能多的方法进行预测。本书将以专门技能人才、专业技术人员和管理人员为例，综合运用各种方法，进行人员需求预测。

[注意事项]

人力资源需求预测定性方法的注意事项：

1. 转换比率法和数学模型法都是以现存的或者过去的组织业务量和员工之间的关系为基础，都适合于预测具有共同特征的员工的需求。这种预测方法的精确性有赖于两者之间关系的强度、这种关系提炼方法的精确性和这种关系在将来继续保持的程度。如果员工的数量不仅取决于业务量一个因素，而是取决于多个解释变量，那么就需要采用多元回归分析方法。

2. 人力资源需求预测的定性方法都是以函数关系不变作为前提，但是，这经常是不符合实际的，因此需要用管理人员的主观判断进行修正。

(1) 提高产品或服务质量的决策或进入新市场的决策会影响到对新进人员和企业现有人员的能力等特征的需要，这时，只有数量分析是不够的。

(2) 生产技术水平提高和管理方式的改进会减少对人员的需求，这是数量分析中难以反映的。

(3) 企业在未来能够支配的财务资源不仅会制约新进员工的数量，也会制约新进员工的质量，因为财务资源制约着员工的薪资水平。

第三单元 企业人力资源的总量预测

影响企业人员需求的因素有很多，而且不同人员的影响因素各不相同。因此，在做人力资源需求预测时，必须根据岗位的特点分析其影响因素，确定合理而具体的影响参数。

1. 影响企业专门技能人员需求的参数有：企业战略、组织结构、销售收入（利润）、产值产量、总资产（净资产）、总成本、追加投资、人工成本、劳动生产率、出勤率、能源消耗情况、定额工时、作业率和废品率等。

2. 影响专业技术人员需求的参数有：企业战略、组织结构、销售收入（利润）、产值产量、总资产（净资产）、总成本、追加投资、人工成本、出勤率、生产技术水平、新项目投资、科研项目、科研经费、科研成果、研究成果获奖，以及科技成果转让等。

3. 影响经营管理人员需求的参数有：企业战略、组织结构、销售收入（利润）、产值产量、总资产（净资产）、总成本、追加投资、人工成本、劳动生产率、出勤率、企业管理幅度、企业信息化程度、信息传送速度、决策速度，以及企业其他各类人员的数量等。

以 A 企业为例介绍各种人员需求预测方法的应用。

一、A 企业人员总量需求预测

（一）趋势外推法

趋势外推法是利用惯性的原理，对企业人力资源需求总量进行预测。

根据调研结果，A 企业人员总量的数据见表，其中 t 表示年份，为自变量， L 表示人员总数，为因变量。

1. 定性分析

（1）根据近些年来的企业人力资源管理所采取的减员增效策略，可以作出“短期内该企业的人数将持续降低，至少将保持持平的发展状态”的推断；

（2）实际上，企业人数不可能一直下降到 0，因为在现实的生产条件下，企业要保证生产产品的销售量，赚取利润，还必须具备一定规模的员工人数，而不可能是“无人工厂”或采用“机器人”的生产模式。因此，做函数拟合的曲线不应具有一直向下的趋势。

2. 函数拟合

将表输入到 SPSS，选用 9 种函数对企业员工总数的趋势做出拟合，见表。

（1）对数函数，其函数形式为： $L=b_0+b_1 \cdot \ln(t)$

（2）双曲线，其函数形式为： $L=b_0+b_1/t$

（3）二次函数，其函数形式为： $L=b_0+b_1 \cdot t+ b_2 \cdot t^2$

（4）三次函数拟合，其函数形式为： $L=b_0+b_1 \cdot t+ b_2 \cdot t^2+ b_3 \cdot t^3$

（5）复合模型，其函数形式为： $L= b_0 \times b$

（6）幂指数，其函数形式为： $L=b_0 t_1^b$

（7）S 曲线拟合，其函数形式为： $L=e^{(b_0+\frac{b_1}{t})}$

（8）生长模型，其函数形式为： $L=e^{(b_0+b_1 \cdot t)}$

（9）指数函数，其函数形式为： $L=b_0 \bullet e^{b_1 \cdot t}$

上述公式中， L 为人员总数， t 为时间变量， b_i 为系数。通过 SPSS 分析，上述 9 种函数做拟合的结果如表。

3. 模型筛选

根据表所反映的信息，可以判断，在时间序列曲线估计的 9 种模型中，所有模型的 F 值都大于 10，其显著度 p 都基本接近 0，这说明用这些曲线做人数估计拟合是符合要求的，也就是说可以选用这些曲线做拟合。

观察表中的数据，发现双曲线与 S 曲线模型的 R^2 比较小，而一般情况下， $R^2 > 0.8$ 才认为有效，所以这两种曲线应舍弃。另外，还能

从表中发现复合函数、生长模型和指数函数这三个模型的预测结果是完成相同的，它们的判定系数、显著性以及标准误差值也是完全相同的，这就是说，这三个函数只取一个就可以了。因此保留对数函数、二次函数、三次函数、复合模型、幂指数模型。

（二）回归分析法

回归分析法是依据相关性原理对人力资源需求的总量进行预测。

在项目进行中，通过对企业销售收入、利润、资产、产值、能源消耗量、设备数量的调查，取得了大量数据。在对这些数据进行必要的整理汇总和处理之后，绘制出散点图，发现销售收入、总资产、设备等方面的数据变化趋势具有连续性和规律性，而利润、产值、能源消耗量等数据，由于受企业办社会、国家限产等企业外部环境条件的影响较大，使它们的变化趋势不规则，从而导致这些指标的有效性明显降低。因此，经过数据检验和相关分析，选择销售收入、总资产、设备数量作为自变量，以企业员工总数为因变量，进行回归分析。回归分析检验结果，如表。

1. 确定性系数 $R^2=0.967$ ，趋于 1，说明回归议程拟合优度高。

2. 回归方程 F 检验的显著度 p 为 0，小于显著性水平 0.05，因此整个回归方程线性关系显著，可建立线性回归模型。

3. 回归系数显著性 T 检验中所有系数的 p 值均小于显著生水平 0.05，可见三个变量与被解释变量月工资额的关系显著，应保留在回归方程中。

根据表，回归方程表示如下：

$$L=85\ 827.447+0.001R+0.012A-14.245F$$

标准化方程为：

$$L=0.043R+1.416A-2.376F$$

式中，L 表示企业员工总数；R 表示销售收入；A 表示总资产；F 表示设备数量。

根据 A 企业“十一五”期间的战略规划资料，查得销售收入、总资产和设备数量 2005-2010 年的规划数据，将该数据代入回归方程，即可得到 2005-2010 年企业人数的预测结果。（三）运用灰色预测理论进行预测

选取表 1-3 中 1991-2004 年的企业人员总数流计数作为预测的基础数据，如表 1-7

应用灰色系统 GM（1，1）模型， $K=0, 1, \dots, 13$ ，分别代表

1991 年, 1992 年, …… , 2004 年, $X^{(0)}(K)$ 为第 K 年企业员工总数。设 $X^{(1)}(K+1)$ 为累加到第 K 年的企业员工总数, 即对 $X^{(0)}(K)$ 做一次累加生成, 则:

$$X^{(1)}(k+1) = \sum X^{(0)}(i)$$

运用 GASP 0.1 灰色系统分析软件进行分析, 得到: $a = -0.064486$; $u = 15502.17$, 那么,

$$X^{(1)}(k+1) = [X^{(1)}(0) - u/a]e^{-ak} + u/a$$

$$\begin{aligned} &= [15860 + 15502.17/0.064486]e^{-0.064486k} - 15502.17/0.064486 \\ &= 240397.7 - 224537.68e^{-0.064486k} \end{aligned}$$

由此可以推倒出来未来年度企业员工总数的累加生成数, 将累加预测做还原, 即得到预测数值, 如表 1-8 所示 ($k=13$ 时, 预测累计值为 143299)

(四) 利用模型进行预测

在企业的发展战略中, 有关未来 5 年销售收入、利润、投资额 (包括投入设备) 等数据计划, 则有未来销售收入等各个计划的数据, 根据以上方程, 带入这些自变量, 得到一下预测结果如表 1-9 所示。

本文认为各个模型的预测结果没有重要与否的区别, 即认为它们的权重相同, 将这些模型的预测结果平均, 可以得到 2005-2010 年的企业员工总数最终预测结果。

可以看到, 2005 年上面 7 中模型预测结果平均值为 7049 人, 实际上该企业 2005 年年底企业人数为 7103 人。这说明, 预测值与实际值存在一定的误差, 需要连续观察修正。要坐长期预测, 必须要做好随时修正的准备, 也就是动态预测: 因为每个预测值都会被一次检验到, 那么, 当真实值出现时, 需要不断比较其与预测值之间的差距, 并对后续的一系列预测结果做调整。由于 2005 年的真实值出现了, 且预测误差率为 $(7049-7103)/7103 = -0.76\%$, 这个数值是比较低的。用这个误差率对 2005-2010 年人数预测值进行修正, 即用每个预测值加上调整值, 得到修正后的企业人员预测值, 如表 1-10 所示。

二、企业专门技能人员总量预测

(一) 企业劳动定员定额分析

1. 定性分析

由表 1-11 可见, 专门技能人员在企业总人员中所占比例基本保

持在 70%左右，而近年来随着数控设备的不断引进，A 企业有几个装备好的车间和分厂基本上实现了加工的自动控制或者局部自动化，这种趋势还将不断加强。设备的引进，随之而来的是加工的精细化，加工质量和速度的提高以及对生产工人需求的逐渐减少。从表 1-11 中不难发现，事实上近年来专门技能人员的比例的确是继续下降的话，有可能会达到 65%的比例。因此，以人员比率法推算，按 70%~65%的比例，可以大体判断企业专门技能人员的总量范围，如表 1-12 所示。

2. 按劳动效率定员

按劳动效率定员，首先应计算产品的定额工时。通过调研，搜集到 A 企业甲、乙两种系列产品各基本生产工人的劳动定额工时，历年平均出勤率、平均作业率、历年废品率、企业历年产品产量等一系列数据，以及企业 2005-2010 年主要产品产量的计划指标和数据。

要计算某个工种定员人数，通常利用一下公式进行核算：

- (1) 定额完成率 = 实际完成定额工时总数 / 实作工时总数
- (2) 实作工时总数 = 制度工时总数 - 缺勤工时总数 - 非生产工时总数 - 停工工时总数 + 加班加点工时总数
- 或者 = 制度工时总数 × 工时利用率 + 加班加点工时总数
- (3) 工时利用率 = 作业率 × 出勤率
- (4) 出勤率 = 出勤工时 / 制度工时
- (5) 作业率 = 实作工时 / 出勤工时
- (6) 需求人数 =
$$\frac{\text{计划定额工时总数} \times (1 + \text{废品率})}{2008 \times \text{出勤率} \times \text{作业率} \times \text{定额完成率}}$$

最后一个公式是定员的最终公式，其中 2008 是每年每个员工满额的制度工作工时数。一下以钳工定员人数和数控机床操作工定员人数的计算过程为例，说明定员定额分析计算方法。

根据收集到的数据，在作业率、出勤率、废品率和定额完成率等指标已知的情况下，对钳工和数控机床操作工定员人数进行核算。

(1) 已知钳工 2004 年的甲产品单件定额公式为 164.255 小时，乙产品单件定额工时为 271.377 小时，2004 年甲产品产量为 1415 台，乙产品产量为 1054 台。2004 年的平均作业率为 90.2%，平均出勤率为 98.6%，废品率为 0.09%，平均定额完成率为 128%，则可以求出 2004 年钳工定员人数为：

$$2004 \text{ 年钳工定员人数} = (164.25 \times 1415 + 271.377 \times 1054) (1 + 0.09\%) /$$

$$(2008 \times 98.6\% \times 90.2\% \times 128\%)$$

$$= 227.008 \approx 227 \text{ 人}$$

但实际上，钳工当年的人数为 239，这就是说，钳工富余 12 人（239—227=12）

（2）已知数控机床操作工 2004 年甲产品单件定额工时为 52.785，乙产品单件定额工时为 87.21 小时，2004 年甲产品产量为 1415 台，乙产品为 1054 台。2004 年平均作业率、平均出勤率、废品率、平均定额完成率同上，则 2004 年数控机床操作工的需求人数为：

$$\begin{aligned} \text{2004 年数控机床} &= \frac{(52.785 \times 1415 + 87.21 \times 1054)(1 + 0.09\%)}{\text{操作工定员人数}} \\ & \quad (2008 \times 128\% \times 90.2\% \times 98.6\%) \\ &= 72.952 \approx 73 \text{ 人} \end{aligned}$$

2004 年数控机床操作工的实际人数是 68 人，这说明数控机床操作工还欠缺 5 人（68-73=-5），这个工种有些吃紧，因此，工人在十几工作中需要加班加点才能完成生产任务。

依次可计算出所有实行工时定额管理工种的定员人数，并填入表 1-13。

一般说来，单件产品的定额工时总是呈下降趋势的，产品刚上线时，单件产品定额工时通常比较高，但随着产品产量的加大，设备操作的熟练以及工人技能的提高，单件产品定额工时就会随之下降。这种下降趋势不是无限的，到了某个点，就会保持稳定状态，这是产品也就到了成熟期。进行单件产品工时定额的预测应以产品成熟期的数据为基础。

A 企业对甲、乙产品的单件定额工时进行预测，结合“十一五”规划里甲、乙产品产量的数据，根据定员定额公式推断出专门技能人员基本生产工所需要的员工总数。计算结果如表 1-14 所示。

（二）回归分析

可以有两种方式作为多元回归方程：一是利用企业产量产值等数据做自变量，以专门技能人员人数为因变量做回归；而是以经营管理人员人数、专业技术人员人数、企业员工总数做自变量，以专门技能人员人数做因变量做回归。第一种方式的问题在于，企业的各种指标到底是与员工总数相关，还是与专门技能人员人数相关？列入自变量的指标在未来六年中的规划数据是否齐全？第二种方式的问题在于，企业员工总数的值必须是经过预测后的调整值，二经营管理人员、专业技术人员在回归时采用的是真实值，如何知道其未来六年的预测

值？

查阅调查数据，发现企业的很多指标都没有未来规划值，也就是说企业战略没有对这些具体指标做规划，比如能源消耗、劳动生产率水平等，而且专门技能人员在多元化回归上还存在大量数据空白，因此本例只能选择一元回归，用已知的数据来进行预测。

现在考虑以企业人员总数为自变量，专门技能人员人数为因变量，设计一元回归线性方程。先利用 SPSS 做相关分析，得到企业人员总数与专门技能人员总数的相关系数为 0.998，显著度 p 值为 0，可见两者高度相关，这也符合前面的定性分析，即专门技能人员与企业员工总数基本保持在 70%，说明可以利用企业人员总数来做预测。一元回归方程的形式如下：

$$Y = a * X + b$$

式中，Y 代表专门技能人员的人数，X 代表企业人员总数，a 是回归系数，b 是常数项。

将表 1-11 的数据输入计算机，利用 SPSS 进行回归分析，即可得到回归方程：

$$Y = 0.73X - 297.531$$

将前面表 1-9 中预测的 2005-2010 年的企业员工总数带入方程，可以得到专门技能人员在未来 6 年的预测值，如表 1-15 所示。

将表 1-15 中的数值与表 1-12 相对照，发现这些数据全部符合定性判断的范围，这说明一元回归分析的结果是具有一定可靠性的。

三、企业专业技术人员总量预测

影响企业专业技术人员数量的因素很多，本例收集了 1993-2004 年 A 企业的专业技术人员数量、销售收入、利润、资产、能源消耗量、设备数量等数据，经过初步处理发现，由于该企业的特殊性，利润、产值、能源消耗量因受国家政策和社会情况影响较大，不易引入回归方程；企业员工总数与专业技术人员数量线性关系不显著，也不宜引入回归方程；而销售收入、科技支出、设备数量变化趋势连续，跳动比较有规律，且与企业专业技术人员数量有明显线性关系，可以引入回归方程。因此，本例以企业的销售收入、科技支出、设备数量为自变量，以专业技术人员数量为因变量，建立回归预测模型，运用 SPSS 统计分析软件进行分析处理，得出回归方程：

$$y = 866.729 + 0.070x_1 - 0.171x_2 - 0.107x_3$$

式中，y 表示企业专业技术人员总数； x_1 表示企业销售收入； x_2

表示科技支出； x_3 表示设备数量。

将企业 1993-2004 年的销售收入、科技支出和设备数量分别代入回归方程，得到企业 1993-2004 年的专业技术人员的预测人数，与实际人数进行对比，见表 1-16 和图 1-12。

由图 1-12 中可以直观看出，企业专业技术人员的预测值的变化趋势基本反映了实际值的变化趋势。由此可以判断，我们所建立的回归模型用来预测企业专业技术人员的偏差率比较低，可靠度较高。

根据 A 企业“十一五”规划的要求，将 2005-2010 年该企业的销售收入、科技支出、设备数量的数据代入回归方程，得到 2005-2010 年该企业专业技术人员的预测值，汇总于表 1-17。

四、企业经营管理人员总量预测

影响企业经营管理人员数量的因素很多，本例经过收集、处理、分析和筛选，选择了员工总数、销售收入、信息化投入作为自变量，以经营管理人员为因变量，建立回归预测模型，运用 SPSS 统计分析软件进行分析处理，得到回归方程：

$$y = -77.912 + 0.199 x_1 + 0.023 x_2 - 33.699 x_3$$

在公式中， y 表示企业经营管理人员数量； x_1 表示员工总数； x_2 表示销售收入； x_3 表示信息化投入。

将企业 1993-2004 年的员工总数、销售收入、信息化投入分别代入回归方程，得到企业 1993-2004 年的经营管理人员预测人数，与实际人数进行对比，见表 1-18 和图 1-13。

由图 1-12 中可以直观看出，企业经营管理人员的预测值的变化趋势基本反映了实际值的变化趋势。由此可以判断，我们所建立的回归模型用来预测企业专业技术人员的偏差率比较低，可靠度较高。

根据 A 企业“十一五”规划的要求，将 2005-2010 年该企业的员工总数、销售收入、信息化投入的数据代入回归方程，得到 2005-2010 年该企业经营人员的预测值，汇总于表 1-19。

第四单元 企业人力资源的结构预测

一、企业转么技能人员结构预测

对专门技能人员而言，在企业技术水平相对稳定的情况下，不同工种的员工人数存在稳定的比例关系。因此，可以利用这一比例关系对其数量和机构进行预测。

本例将 A 企业专门技能人员的工种分为五个种类，并将 1991-2004 年各个工种的人数以及所占比例汇总在表 1-20 中。

1. 相关分析

运用 SPSS 统计分析软件对表 1-20 中的数据进行相关分析，相关系数如表 1-21 所示。

从表 1-21 中可以看出，各个工种之间的相关程度是很高的：基本生产工与装配工之间的相关系数为 0.975，与维修工之间的相关系数为 0.954，与检验工之间的相关系数为 0.965，与辅助工之间的相关系数为 0.942。这说明，用基本生产共的人数去推断其他相关工种是由科学依据的。

2. 回归分析

现以基本生产工人数为自变量，分别以装配工、维修工、检验工、辅助工人数为因变量建立四个一元线性回归方程，其原理是利用公众之间的比例线性关系建立方程来确定其回归系数，推断定员人数。

将 1991-2004 年的各工种数据输入计算机，利用 SPSS 做一元线性回归，得到以下四个方程：

$$Y_1 = 74.639 + 0.247 X$$

$$Y_2 = 136.889 + 0.245 X$$

$$Y_3 = -178.293 + 0.143 X$$

$$Y_4 = 245.596 + 0.448 X$$

其中： Y_1 为装配工人数， Y_2 为维修工人数， Y_3 为检验工人数， Y_4 为辅助工人数； X 为基本生产工人数。

从各个方程的回归系数可以看出，各个工种与基本生产工人的比例大致是 0.247：1、0.245：1、0.143：1 和 0.448：1，这个比例关系就是当前企业专门技能人员各个中类工种之间的大致比例。

将表 1-14 中 2005-2010 年 A 企业的基本生产工的人员数量分别代入这四个线性方程，得到 2005-2010 年 A 企业的装配工、维修工、检验工和辅助工的预测数据。预测记过如表 1-22 所示。

二、企业经营管理人员结构预测

对经营管理人员而言，若没有发生企业组织结构的变革，其人员数量与基层人员（如专门技能人员、销售人员、后勤人员等）呈稳定的比例关系；若生产技术、销售技巧等没有发生重大变革，其人员分类结构（如战略管理者、运营管理者、社会化服务管理者等）较为稳定；若社会的文化水平提案高速度较平稳，其人员学历结构较为稳定；

若社会生活水平和生活结构节奏保持稳定,则其人员的年龄结构较为稳定。

经营管理的结构比较复杂,不同地区、不同行业、不同企业的情况均不同。编者考察了与 A 企业同行业的不同地区 5 家企业,统计了 2002-2004 年各个企业的各类经营管理人员的人数,并以次为基础对该类企业的经营管理人员的结构进行分析,根据分析结果预测 2005-2010 年 A 企业的各类经营管理人员的人数。

由表 1-23 可见,各类经营管理人员在经营管理人员总数中所占的比例比较稳定,二者之间存在较强的线形关系,可用回归分析法进行分析和预测。

现以经营管理人员总数为自变量,以各类经营管理人员人数为因变量,将该行业各个企业各类经营管理人员 2002-2004 年的人数占经营管理人员总数的比例数输入计算机,利用 SPSS 做一元线形回归,得到以下五个方程:

$$\begin{aligned} Y1 &= 1.592 + 0.038X & Y2 &= 1.835 + 0.344X & Y3 &= 1.330 + 0.345X \\ Y4 &= 3.857 + 0.153X & Y5 &= -8.422 + 0.120X \end{aligned}$$

其中, Y1 为战略管理人员人数, Y2 为运营管理人员数, Y3 为市场运作管理人员, Y4 为保障管理人员数, Y5 为社会化管理人员数, X 为经营管理人员总数。

由各个方程的回归系数可以看出各类经营管理人员与总数之间的比例大致是 0.038: 1、0.344: 1、0.153: 1 和 0.12: 1。

将表 1-19 中 2005-2010 年 A 企业经营管理人员人数预测值分别代入上述五个线形方程中,得到 2005-2010 年 A 企业的战略管理人员、运营管理人员、市场运作管理人员、保障管理人员和是和社会化服务管理人员的预测数据,预测结果见表 1-24。

第四节 企业人力资源供给预测与供求平衡

第一单元 企业人力资源供给分析

【知识要求】

企业人员供给包括内部供给和外部供给两种,其预测类型也包括两种:内部供给预测和外部供给预测。

一、内部供给预测

企业未来内部人力资源供给一般来说是企业人力资源供给的主要部分(除新建企业外)。企业人力资源需求的满足,应优先考虑内

部人力资源供给。企业内部人力资源供给量必须考虑下述因素：企业内部人员的自然流失（伤残、退休、死亡等）、内部流动（晋升、降职、平调等）、跳槽（辞职、解聘等）。

二、外部供给预测

企业职位空缺不可能完全通过内部供给解决。企业人员因各种主观和自然原因退出工作岗位是不可抗拒的规律，这必然需要企业从外部不断补充人员。

1. 影响企业外部劳动力供给的因素

（1）地域性因素。主要包括：企业所在地的人力资源调整现状、所在地对人才的吸引程度、企业薪酬福利对所在地人才的吸引程度、企业本身对人才的吸引程度等。其实，地域性因素还包括全国性因素，如：全国相关专业的大学生毕业人数与分配情况、该行业全国范围的人才供需状况、全国范围从业人员的薪酬水平和差异等。

（2）人口政策及人口现状。人口现状直接决定了企业现有人员供给状况，其主要影响因素包括人口规模、人口年龄和素质结构、现有的劳动力参与率等。

（3）劳动力市场发育程度。社会劳动力市场发育良好，将有利于劳动力自由进入市场，由市场工资率引导劳动力的合理流动，劳动力市场发育不健全，以及双轨制的就业政策，势必影响人力资源的优化配置，也给企业预测外部人员供给带来困难。

（4）社会就业意识和择业心理偏好。例如，一些城市失业人员宁愿失业也不愿从事一些苦、脏、累、险的工作；再如，应界大学生普遍存在对职业期望值过高的现象，大多数人希望进国家机关、大公司或合资企业工作，希望从事工作条件舒适、劳动报酬较高的职业，而不愿意到厂矿企业从事一般岗位的工作。

严格的户籍制度也制约着企业外部人员的供给。按照招聘的规则，高层次人员应在全国范围内公开招聘，但由于户籍制度的严格要求，在很大程度上制约了企业人员，特别是高层次经营管理、专业技术人员的补充。

2. 企业外部人力资源供给的主要渠道

（1）大中专院校应届毕业生。大中专院校及职业技术学校应界毕业生的供给较为确定，主要集中于春季，且其数量和专业层次、学历等均可通过各级教育部们获取，预测工作比较容易。

（2）复员专业军人。复员转业军人由国家指令性计划安置就业，也较容易预测。

（3）失业人员、流动人员。城镇失业人员和流动人员的预测比较困难，在预测过程中需综合考虑城镇失业人员的就业心理、国家就业政策、政府对农村劳动力进城市的控制程度以及其他一些因素。

（4）其他组织在职人员。对于其他组织在职人员的预测需要考虑诸如社会心理、个人择业心理、组织本身的经济实力及同类组织相当人员的工资、福利、保险等因素。企业应在可能提供的待遇前提下，科学地预测外部人员可供给量。

【能力要求】

一、企业人员供给预测的步骤

- 1、对企业现有的人力资源进行盘点，了解企业员工队伍的现状。
- 2、分析企业的职务调整政策和历年员工调整证据，统计出员工调整的比例。
- 3、向各部门的主管人员了解将来可能出现的人事调整状况。
- 4、将上述的所有数据进行汇总，得出对企业内部人力资源供给量的预测。
- 5、分析影响外部人力资源供给的各种因素（主要是地域性因素和全国性因素），并依据分析结果得出企业外部人力资源供给预测。
- 6、将企业内外部人力资源供给预测进行汇总，得出企业人力资源供给预测。

二、内部供给预测的方法

（一）人力资源信息库

人力资源信息库是计算机运用于企业人事管理的产物，它是通过计算机建立的、记录企业每个员工技能和表现的功能模拟信息库。从人力资源信息库中可获取企业每个员工的晋升、调动、解聘等方面信息，它与传统的个人档案相比具有容量大、调用灵活方便、文字信息丰富充实等优点，能够确切反映员工流动信息。

人力资源信息库针对企业不同人员，又大致可分为以下两类：

1. 技能清单。技能清单的设计应针对一般员工（即非管理人员）的特点，根据企业管理的需要，集中收集每个员工的岗位适合度、技术等级和潜力等方面信息，为人事决策提供可靠信息。例如，某企业为一部门提出的技能清单由四部分组成：

- （1）主要说明员工的工作岗位、经验、年龄等；
- （2）介绍员工技术能力、责任、学历等；
- （3）对员工工作表现、提升准备条件等的评价；
- （4）对员工最近一次的客观评价，尤其对工作表现的评价。

技能清单的内容需根据员工情况的变化而不断更新，一旦出现职位空缺，人力资源部便可根据它提供的信息及时挑选合适人选。

2. 管理才能清单。管理才能清单集中反映管理者的管理才能及管理业绩，为管理人员的流动决策提供相关信息。其表格项目的主要内容包括：管理幅度范围、管理的总预算、下属的职责、管理对象的类型、受到的管理培训、当前的管理业绩等。

技能清单和管理才能清单是企业人力资源技能库的主要内容。正是因为人力资源技能库能够详细记录企业内部人员的知识和技能状况，能够使企业更加合理、更加有效地使用人力资源，所以，建立人力资源技能库成为大多数企业组织信息系统的管理工作重点。

（二）管理人员接替模型

对于管理人员供给的预测，最简单而又有效的方法就是设计管理人员的接替模型。

下面以一个具体事例对管理人员接替模型的应用进行分析。

某公司 2005-2006 年度管理人员变动情况如图 1-15 所示，2006 年度各级管理人员的补充是通过外部招聘的方式来完成的，公司高层在总结本年度人力资源管理工作经验的基础上，做出了以下决策：首先，2007 年度除一般管理人员通过外部各种招聘渠道补充之外，其他各层次管理人员一律从公司内部选拔；其次，各个层级的管理人员补充需要量严格按照公司制定的定员标准执行，不得突破额定人数；最后，要妥善安排好提升受阻的后备人才。

表 1-25 是根据管理人员接替模型所得到的 2007 年管理岗位人员的预测结果。

通过应用管理人员接替模型进行预测，能比较直观地反映各类管理人员的变动情况，便于企业进行分析，做好相应工作。例如从表 1-25 可知，在 2007 年中层管理人员有 3 人提升受阻，直接主管有 16 人提升受阻，一般管理人员有 1 人提升受阻。企业通过分析可作出决策，对提升受阻人员应该做好以下工作：进行一次“一对一”的面谈，就有关升迁问题深入交换意见，鼓励他们继续努力工作和学习，全面提高自身素质；为他们提供更加宽松的发展空间，为他们提供更多的培训或深造的机会；给他们压：“重担”，适当扩大他们的工作范围，让其承担更多更重要的责任，在可能的情况下，即使不升职也可以提高他们的薪资等级等。

（三）马尔可夫模型

马尔可夫模型是分析组织人员流动的典型矩阵模型。它的基本思

想是：通过发现组织人事变动的规律，推测组织在未来的人员供给情况。马尔可夫模型通常是分几个时期来收集数据，然后再得出平均值，利用这些数据代表每一种职位的人员变动的频率，就可以推测出人员的变动情况。具体的做法是将计划初期每一种工作的人数与每一种工作的人员变动的概率相乘，然后纵向相加，得到组织内部未来劳动力的净供给量。

如果每年给每一类的职位补充 100 名员工，则可以测算该企业三年来的人力分布状况。

马尔可夫模型的关键是确定转移概率，如果转移率是固定的、确定性的，则运用模型预测较为简单。

下面用一个具体的例子便可以清晰地了解马尔可夫模型的应用过程。

表 1-28 表示的是某家销售公司在 2003-2006 年间的人员变动情况，是用比例的形式表示的。从表中可以看出，公司的区域经理，到 2006 年年初，有 75%还在本职位岗位上，有 25%离职（即离开本公司，以下相同）；公司的分公司经理，到 2006 年年初，有 75%留在本职位岗位上，有 15%离职，各有 5%晋升为区域经理或降级为经营部经理；同理，可以从表中看出公司其他职位的人员变动情况。

用这些历史数据来代表每一种人员变动率，就可以推测出未来的人员变动（供给量）情况。将计划初期每一种人员数量与每一种人员变动率相乘，然后纵向相加，就可以得到公司内未来人员的净供给量，从而确定公司的人员内外部补充需要量计划。

表 1-29 表示的就是这种应用的结果。假如本公司 2007 年与 2006 年相比，公司的市场规模、经营策略等方面没有太大的变化，根据表 1-29 中所示的工作人员的变动率与 2006 年年初人员的数量，就可以预测到 2007 年 1 月的人员供给量以及相应人员的需求量（一般需要利用外部招聘来满足）。在表 1-29 中，2006 年年初公司的四个大区的区域经理中，到 2007 年年初将有 3 个在本职位岗位上，有 1 个离职；而在公司的 20 个分公司经理中，到 2007 年年初，将有 15 人从事原来工作，有 1 人晋升为区域经理，有 1 人经营部经理，剩余的 3 人离职；同理可以从表中看出公司的其他职位的人员变动情况。根据预测，各类人员的内部供给量就是倒数第二行中的数据，而最后一行中的数字表示公司必须从外部招聘的各类人员数量。

此外，马尔可夫矩阵（A）还有助于企业对计划期内人力资源管理的重要决策提供依据。例如，公司的业务主管每年平均的离职率在

24.3%左右,那么业务主管这一职位在将来会出现短缺的现象,据此公司应提出以下具体的对策:

查明公司业务主管离职率高的原因,采取必要的措施尽快地降低离职率;

加大对公司业务员的培训力度,使他们尽快地晋升为业务主管;

采用多种方式,广大人员补充的渠道,吸引更多的专业人才填补业务主管的岗位空缺.

第二单元 企业人力资源供给与需求平衡

【能力要求】

在对企业人力资源的供给与需求情况进行深入的预测分析之后,需要根据两个方面的预测结果,进行全面的综合平衡。

企业人力资源供求达到平衡(包括数量和质量)是人力资源规划的目的。企业人力资源供求关系有三种情况:人力资源供求平衡;人力资源供大于求,结果是导致组织内部人浮于事,内耗严重,生产或工作效率低下;人力资源工小于求,企业设备闲置,固定资产利用率低,也是一种浪费。人力资源规划就是要根据企业人力资源供求预测结果,制定相应的政策措施,使企业未来人力资源供求实现平衡。

一、人力资源供求平衡

企业人力资源供求完全平衡这种情况极少见,甚至不可能,即使是供求总量上达到平衡,也会在层次、结构上发生不平衡,高职务需从低职务者中培训晋升,对新上岗人员需进行岗前培训等。企业应依具体情况制定供求平衡计划。

二、企业人力资源供不应求

当预测企业的人力资源在未来可能发生短缺时,要根据具体情况选择不同方案以避免短缺现象的发生。

1. 将符合条件,而又处于相对富余状态的人调往空缺职位。
2. 如果高技术人员出现短缺,应拟订培训和晋升计划,在企业内部无法满足要求时,应拟订外部招聘计划。
3. 如果短缺现象不严重,且本企业的员工又愿延长工作时间,则可以根据《劳动法》等有关法规,制定延长工时适当增加报酬的计划,这只是一种短期应急措施。
4. 提高企业资本技术有机构成,提高工人的劳动生产率,形成机器替代人力资源的格局。

5. 制定聘用非全日制临时用工计划，如反聘已退休者，或聘用小时工等。

6. 制定聘用全日制临时用工计划。

总之，以上这些措施，虽是解决人力资源短缺的有效途径，但最为有效的方法是通过科学的激励机制，以及培训提高员工生产业务技能，改进工艺设计等方式，来调动员工积极性，提高劳动生产率，减少对人力资源的需求。

三、企业人力资源供大于求

企业人力资源过剩是我国现在企业面临的主要问题，是我国现有企业人力资源规划的难点问题。解决企业人力资源过剩的常用方法有：

1、永久性辞退某些劳动态度差、技术水平低、劳动纪律观念差的员工。

2、合并和关闭某些臃肿的机构。

3、鼓励提前退休或内退，对一些接近而还未到达退休年龄者，应制定一些优惠措施。如提前退休者仍然按照正常退休年龄计算养老保险工龄，有条件的企业，还可一次性发放部分奖金（或补助），鼓励提前退休。

4、加强培训工作，提高员工整体素质，如制定全员轮训计划，使员工始终有一部分在接受培训，为企业扩大再生产准备人力资本。

5、加强培训工作，使企业员工掌握多种技能，增强他们的竞争力。鼓励部分员工自谋职业，同时，可拨出部分资金，开办第三产业。

6、减少员工的工作时间，随之降低工资水平，这是西方企业在经济萧条时经常采用的一种解决企业临时性人力资源过剩的有效方式。

采用由多个员工分担以前只需一个或少数几个人就可完成的工作和任务，企业按工作任务完成量来计发工资的办法。这与上一种方法在实质上是一样的。都是减少员工工作时间，降低工资水平。

在制定平衡人力资源供求的政策措施过程中，不可能是单一的供大于求、供小于求，往往最大可能出现的是某些部门人力资源供过于求，而另几个部门可能供不应求，也许是高层次人员供不应求，而低层次人员却供给远远超过需求量。所以，应具体情况具体分析，制定出相应的人力资源部门或业务规划，使各部门人力资源在数量、质量、结构、层次等方面达到协调平衡。

第二章 招聘与配置

第一节 员工素质测评标准体系的构建

【学习目标】 通过学习，掌握员工素质测评的基本原理、类型、主要原则和量化方法，员工素质测评标准体系的构成、类型、设计原则，以及品德测评、知识测评和能力测评的能力测评的方法；能够运用员工素质测评的各种方法进行企业员工招聘。

【知识要求】

一、员工素质测评的基本原理

（一）个体差异原理

员工测评的对象是人的素质。只有人的素质存在而且具有区别时，员工测评才具有现实的客观基础。如果没有差别，千人一面，那就不需要测评了。

人的素质是不一样的，从人们完成工作的效率和效果就可以看出。对于同样的工作，不同的人会有不同的效率。同一班的学生，由同样的老师教授，学习相同的课程，而学习成绩却会有巨大的差异。在外汇市场上面对同样的信息，不同的操盘手会做出不同的决策，有的决定买入，有的决定卖出。这是由他们的认识和倾向不同造成的，他们对风险有着不一样的规避意愿。这里所讨论的既有先天素质的影响，也有经过训练的素质影响。就算是先天素质和接受教育相同的个人，面对同样的任务时也会做出不同的反应，得出不同的结果。

综上所述，员工测评的基本假设认为，人的素质是有差异的，这种差异是客观存在的，是不为意志所转移的。造成人们素质差异的因素是多方面的，既有先天的因素，也有后天的自然、社会因素。具体到与工作相联系的素质，不同的人做相同的工作有着不同的效果和效率。

（二）工作差异原理

员工测评的另一个假设是，不同的职位具有差异性。首先是工作任务的差异，也就是工作内容的差异。企业中不同层级的主管都属于管理人员，但他们也有着不同的工作任务，至少工作的重点不一样。还有就是工作权责的差异，即一个职位所具有的决策权力和决策影响力的不同。前面说到的企业中不同层级的管理者有着不同的决策权力，他们的决策对企业发展的影响程度各不相同。高层领导者的战略决策直接影响着企业下一步的走向，从而影响下面各层管理者的工作

重心。这样的权与责是由组织赋予的，由组织的结构决定。不同的工作责任，对完成这些任务的人有着不同的要求。

另外，并不是每个人都具有驾驶战斗机所需要的身体素质，也并不是每个人都能把大学英语课程讲授清楚。要是建筑商随便找个人来设计一幢住房，即使这个人能把房子按照图纸盖起来而不使它倒塌，那也不会有几个人敢住到那房子里面去。正所谓术业有专攻，人类知识的大量积累使一个有着有限精力的人，只能在某些方面具有高质量完成工作所需要的素质。不同的工作就要由拥有相应素质的人来承担。这是社会发展的需要。从另一个角度来看，人的个性和兴趣是不一样的。每个人适合做和喜欢做的工作是不一样的。正是有了许许多多千差万别的工作种类，人们才有了挑选的余地，才可以去寻找发挥自己特长的、展现自己实力的工作。

（三）人岗匹配原理

所谓人岗匹配就是按照人适其事、事宜其人的原则，根据个体间不同的素质和要求，将其安排在各自最合适的岗位上，保持个体素质与工作岗位要求的同构性，即保持个体需要与工作报酬的同构性，从而做到人尽其才、物尽其用。如果说通过工作分析对不同的岗位进行描述可以明确工作环境、工作内容、工作职责和对人的基本要求，那么，员工素质测试对个体素质进行测量和评价，则可以明确个体素质结构、素质水平和各自适宜的工作。因此可以说，员工素质测评作为测量“人”的尺度，在员工与岗位之间架起了桥梁。

人岗匹配包括：工作要求与员工素质相匹配；工作报酬与员工贡献相匹配；员工与员工之间相匹配；岗位与岗位之间相匹配。如图 2-1 所示。

二、员工素质测评的类型

（一）选拔性测评

选拔性测评是指以选拔优秀员工为目的的测评。其主要特点如下：

- 1、强调测评的区分功能，即要把不同素质、不同水平的人区别开来。
- 2、测评标准刚性较强，即测评标准应该精确，不能使人含糊不解。
- 3、测评过程强调客观性，即尽可能实现测评方法的数量化和规范化。

4、测评指标具有灵活性。其他测评的指标都是从测评目标分解而来的。选拔性测评的指标则允许有一定的灵活性，它以客观、便于

操作与相关性为前提，甚至可以是一些表面上看起来与测评标准不相干的指标。

5、结果体现为分数或等级

（二）开发性测评

开发性测评是指以开发员工素质为目的的测评，可以为人力资源开发提供依据。这类测评主要是为了摸清情况，了解测评对象在哪些方面优势，在哪些方面存在不足，从而为测评对象指出努力的方向，为组织提供开发的依据。在测评过程结束后，应针对测评提出开发建议。

（三）诊断性测评

诊断性测评是以了解现状或查找根源为目的的测评，例如需求层次调查。其主要特点如下：

1、测评内容或者十分精细（查找原因），或者全面广泛（了解现状）。

2、结果不公开。

3、有较强的系统性。从表面特征观察入手，继而深入分析问题，查找原因，作出诊断，最后提出对策方案。

（四）考核性测评

考核性测评又称鉴定性测评，是指以鉴定或验证某种素质是否具备以及具备的程度为目的的测评，它经常穿插在选拔性测评中。其主要特点如下：

1、概括性。测评的范围比较广泛，涉及素质表现的各个方面，是一种总结性的测评。其他类型的测评具有具体性。

2、结果要求有较高的信度与效度。即其结论要有据可查，而且充分全面；结果要能验证和保持一致。

以上区分员工测评的四种类型，主要是为了明确不同类型的测评有不同的着眼点和测评目的。

三、员工素质测评的主要原则

整个素质测评过程必须遵循一些重要而基本的原则。这些原则既是素质测评实践经验及其技能技巧的科学总结，又是素质测评实践的思想方法。

（一）客观测评与主观测评相结合

所谓客观测评与主观测评相结合是指在素质测评过程中，既要尽量采取客观的测评手段与方法，又不能忽视主观性综合评定的作用；既要强调客观性，又不能完全追求客观性，要最大限度地发挥测评工

具客观性与测评主体主观能动性的作用，让它们彼此优势互补，而不要相互对立。

客观测评与主观测评相结合，应具体体现在测评目标体系制定、手段方法选择以及评判与解释结果的全过程中，应该是一个有机的结合过程，而不是机械的相加过程。

（二）定性测评与定量测评相结合

所谓定性测评，就是采取经验判断与观察的方法，侧重从行为的性质方面对素质进行测评；而定量测评，就是采取量化的方法，侧重从行为的数量特点方面对素质进行测评。

任何事物都有质与量的形式，光是定性测评，那么只反映了素质的性质特点；仅是定量测评，那么可能会忽视素质的质量特征。此外，只从定性内容上去测评是不深入的，往往是一种模糊的印象判断；而仅仅从定量形式方面去测评素质，则往往是不完全的，是一种表面的与形式的测评。

（三）静态测评与动态测评相结合

静态测评是指对被测评者已形成的素质水平的分析评判，是以相对统一的测评方式在特定的时空下进行测评，不考虑素质前后的变化。静态测评的优点是便于横向比较，可以看清被测评者之间的相互差异是否达到了某种标准。但缺点是忽视了被测评者的原有基础与今后发展趋向。

动态测评则是根据素质形成与发展的过程而不是结果进行的素质测评，是从前后变化情况而不是当前所达到的标准进行的素质测评。动态测评有利于了解被测评者素质的实际水平，有利于指导、激发被测评者的进取精神。但缺点是，不同的被测评者的测评结果，不便于相互比较。

静态测评与动态测评相结合还表现在方法上。心理测验一般都是静态的，而评价中心、面试与观察评定具有动态性，要两方在相结合，让被测评者在各种活动中充分表现出自己的才能，在与主测者的交谈中展示自己的优良素质。

在素质测评中，既要在目前所达到的水平标准，又要看过去的基础与将来发展的潜能。因此，应把静态测评与动态测评相结合，如很多企业在招聘时，既采取问卷、考试等统一的静态形式，又采取评价中心、面试等动态的方法来测评人的素质。

（四）素质测评与绩效测评相结合

素质测评是对一个人的德、能、识、体的素质的测评，而绩效测

评是一种业绩实效考查评定。素质与绩效互为表里，素质是取得绩效的条件保证，而绩效是素质高低的事实证明。因此，应该从素质测评中预测绩效，从绩效测评中来验证素质。

（五）分项测试与综合测评相结合

所谓分项测评，是把素质分解为一个个的项目分别独立地进行测评，然后将测评结果简单相加。所谓综合测评，则是对综合素质的各个方面进行整体系统的测评。

素质是一种相当复杂的行为系统，对它进行必要的分解、逐项测评，有助于提高测评的准确性，但是素质被分解为一个个要素之后，不少整体特征就可能被弱化，尽管最后总和相加，也反映不了其原貌。因此，在实际测评中，应将分项测评与综合测评相结合。

四、员工素质测评量化的主要形式

素质测评的量化形式从理论上来说，有一次量化、二次量化、类别量化、模糊量化、顺序量化、等距量化、比例量化与当量量化等形式。

（一）一次量化与二次量化

一次量化与二次量化中的“一”与“二”可作两种解释、

首先，当“一”与“二”做序数词解释时，一次量化是指对素质测评的对象进行直接的定量刻画。例如，违纪次数、出勤频率、身高、体重、产品数量等等。一次量化的对象一般具有明显的数量，量化后的数据直接提示了素质测评对象的实际特征，具有实质意义，因而也可称之为实质量化。二次量化即指对素质测评的对象进行间接的定量刻画，即先定性描述后再定量刻画的量化形式。例如，对工人降低生产成本行为，先依据“成本意识”测评标准，用“强烈”“一般”和“淡漠”三个词进行定性描述，然后再用“3”表示“强烈”，“2”表示“一般”“1”表示“淡漠”。这样，对工人的“成本意识”测评就实现了量化。这种量化就是所说的二次量化。二次量化的对象一般是哪些没有明显的数量关系，但是具有质量或者程度差异的素质特征。如果量化的结果并没有直接揭示量化的内容，换句话说，当量化的表现形式与量化的具体内容并不存在任何实质性的数量关系时，将把这种形式的量化称之为形式量化。

其次，当“一”与“二”做基数词解释时，一次量化是指素质测评的量化过程可以一次性完成。素质测评的最后结果可以由原始的测评数据直接综合与转换。例如，面试评分中的量化往往是一次量化，面试的结果直接由主试的评分相加平均得到。二次量化则不然，它是

整个素质测评量化过程要分两次计量才能完成。例如，模糊数学中的综合评判法，在模糊数学综合评判中，欲对某个素质进行评判，它是不将该素质直接评判为优、良、中或差，而是先将该素质分解为一组份素质，赋予每个份素质一定的权重，完成第一次量化，即纵向量化；然后对各个份素质进行评判打分，完成第二次量化，即横向量化，例如，把“5”“4”“3”“2”“1”分别赋予“很好”“较好”“一般”“较差”“很差”。

（二）类别量化与模糊量化

类别量化与模糊量化都可以看做是二次量化（第一次解释的二次量化），所谓类别量化就是把素质测评对象划分到事先确定的几个类别中去，然后给每个类别赋予不同的数字。例如，把职工划分为管理型、技术型与非技术型三种，然后给“管理型”赋予数字“3”，给“技术型”赋予数字“2”，给“非技术型”赋予数字“1”。这种素质测评类别量化的特点是，每个测评对象属于且仅属于一个类别，不能同时属于两个以上的类别。量化在这里是一种符号性的形式量化，“分数”在这里只起符号作用，无大小之分。

模糊量化则要求把素质测评对象同时划分到事先确定的每个类别中去，根据该对象的隶属程度分别赋值。例如，可以把管理者的风格划分为“民主型”“专制型”“中介型”，每一种都可以拟定一些具体标准。一个管理者的所有行为，可能有些符合“民主型”，有些符合“专制型”，而有些符合“中介型”。因此，要把他完全归入任何一类中都比较困难，此时，就可以根据该管理者实际符合“民主型”“专制型”“中介型”三者的程度，分别打分，例如给“民主型”赋值 0.6，其他两种类型各赋值 0.2。这种素质测评模糊量化的特点是，每个瓷瓶对象是那些分类界限无法明确，或者测评者认识模糊和无法把握的素质特征。

类别量化的测评对象则是哪些界限明确且测评者完全把握的素质特征。

（三）顺序量化、等距量化与比例量化

在统一类别中，常常需要对其中的诸素质测评对象进行深层次量化，就是顺序量化、等距量化与比例量化，他们也都可以看做是二次量化。

顺序量化一般是先依据某一素质特征或标准，将所有的素质测评对象两两比较排成序列，然后每个测评对象一一赋予相应的顺序数值。例如，按生产产品优质品数量，把全车间工人的生产效果顺序赋

予“1”（第一名）、“2”（第二名）……就是一种顺序量化。

等距量化则比顺序量化更进一步，它不但要求素质测评对象的排列有强、弱、大小、先后等顺序的关系，而且要求任何两个素质测评对象间的差异相等，然后在此基础上才给每个测评对象一一赋值。例如，对公司的主要领导干部的能力实行量化测评，从第一个开始依照间隔一个难度等级赋值，排列第1位的赋值“1”，与第一位相差一个难度等级的人赋值“2”，与第1位相差两个难度等级的赋值“3”，依此类推。等距离化可以使素质测评对象进行差距大小的比较。

比例量化有比等距量化更进一步，不但要求素质测评的排列有顺序等距关系，而且还要存在倍数关系。假设排在第2为的人的能力是第1为的2倍，则排在第3位的是第1位的3倍、排第4位的是第1位的4倍，依次类推，然后在此基础上再给每个测评对象赋值。标准分数可以说是一种比例量化。比例量化的步骤可以在顺序量化的第一步基础上进行（当然也可以在等距量化的第一步基础上进行）。当素质测评对象排成序列之后，起赋值的法则规定，以排列在第1位的素质测评对象为基准，后续的每一个对象顺序与它进行倍数比较，当第2个素质测评对象是第1个素质测评对象的2倍时，给第2个素质测评对象赋值2；比例量化测评对象是第1个测评对象的0.5倍时，则赋值0.5。比例量化可以使素质测评对象进行差异比例程度的比较。顺序量化，等距量化与比例量化的联系和区别参见2-2。

（四）当量量化

在素质测评的量化过程汇总，常会遇到对于不同类别（或者说不同质）的对象如何综合的问题。类别量化仅起到了给测评对象“数值”分类的作用，并没有解决其量化的综合问题，因此，类被量化之后常常需要再作当量量化。

所谓当量量化，就是先选择某一中介变量，把诸种不同类别或并不同质的素质测评对象进行统一性转化，对他们进行近似同类同质的量化。例如对各项测评指标的纵向加权，实际上就可以看做是一种当量量化。以某企业营销人员的素质模型为例，其量表运用了当量量化的方法，赋予其各个素质合理的权重。

当量量化实际上也是近似的等值技术。当量量化常常是一种主管量化形式，其作用是使用不同类别不同质的素质测评对象量化，能够相互比较和进行数值综合。

五、素质测评标准体系

测评与选拔标准体系设计是员工测评与选拔活动的重心与纽带。

它把测评与选拔主体、客体、对象、方法和结果联为一体，同事也成为整个测评与选拔工作指向的中心，在测评与选拔过程中具有重要的作用和意义。

（一）素质测评标准体系要素

测评与选拔标准体系对测评对象的数量与质量的测评起着“标尺”作用。素质只有通过标准体系，或者把它投影到测评标准体系中，才能表现他的相对水平与内在价值。测评与选拔标准体系及其分数等级、评语，在测评与选拔过程中，是充当一种价值和等价物作用，它一般由标准、标度和标记三个要素组成。

1、标准

所谓标准，就是指测评标准体系的内在规定性，常常表现为各种素质规范化行为特征的描述与规定。标准的形式多种多样，从它揭示的内涵来看，有客观形式、主管评价、半客观半主观三种。例如，在岗位测评指标中，诸如打字数量、时间、来回取活次数、耗氧量等均属于客观指标；工作难度、重要性，喜欢程度等则属于主管指标；能力测验分数、抽样调查的数据、试验中确定的工作平均时间等，属于半客观半主观指标，因为这些指标所反映的内容与结果，既受客观因素影响又受主管因素影响。

如果从标准表示的形式来看，则有评语短句式、设问提示与方向指示三种。

（1）评语短句式。例如面试中，“语言表达能力”的测评指标之一是“用词准确性”。对于这一测评指标的测评标准可以用如下“评语短句”来揭示：“没有用词不当的情形”“偶有用词不当的情形”和“多次出现用词不当的情形”。评语短句式标准是一种对所测评的要素，做出了优劣、好坏、是非、大小、高低等判断与评论的句子。主要是描述句、叙述句、议论句，句中含有一个以上的变量词。例如上面“用词不当”前面的“没有”“偶尔”“多次”就是一个变量词。显然这是一种模糊变量词。因为如何算是“偶尔”、如何算是“多次”，本身是没有界限的，各人理解可以不一致。但是人们大体可以把握，在一定范围内会趋于一致。

（2）设问提示式。这样指标是以问题形式提示测评主体来把握测评指标的特征。

（3）方向指示式。在这种测评标准中，只规定了从哪些方面去测评，并没有具体规定测评的标志与标度，而是让测评主体自己把握。

如果根据测评指标操作的方式来划分，则有测定式与评定式。

(1) 测定式。它是指利用各种测评工具如测量仪器仪表，可以直接测出或计量出有关测评标准规定的内容。例如，体力劳动强度、有效工作工时利用率、产品数量、产值等。

(2) 评定式。它是指目前无法用仪器、仪表与测量工具测出或计量出有关标准的精确数据，只能根据现场观察和对有关资料的分析，由测评主体根据有关标准直接得出结果的方式。例如，劳动责任、工作难度、品德素质等指标的评定标准。

2、标度

所谓标度，即对标准的外在形式划分，常常表现为对素质行为特征或表现范围、强度和频率的规定。从目前现实中的测评指标分析来看，测评指标的标度大致有量词式、等级式、数量式、定义式、综合式等。

(1) 量词式标度。这种标度使用一些带有程度差异的形容词、副词、名词等体市的词组刻画与揭示有关测评标志状态，水平变化分布的情形。例如“多”“较多”“一般”“较少”“少”等。

(2) 等级式标度。这种标度是用一些等级顺序明确的字词，字母或数字揭示测评标志状态、水平变化的刻度形式。例如“优”“良”“中”“差”；“甲”“乙”“丙”“丁”；“A”“B”“C”“D”以及“1”“2”“3”“4”等。

等级与等级之间的级差应该具有顺序关系，最好还要有等距关系。等级之间的距离要适当：太打了，有可能犯“省略过度”的错误，测评结果太粗，区分度差；太小了，有可能使测评操作繁琐，判断过细，不好把握，操作。研究表明，等级数超过 9，人们难以把握判断，等级数在 5 以内，测评结果最佳。

(3) 数量式标度。这种标度是以分数来揭示测评标志水平变化的一种刻度。它有连续区间型与离散点标式两种。

(4) 定义式标度。这种标度是用许多字词规定各个标度的范围与级别的差异。

(5) 综合式标度。这种标度一般是综合上述两种或更多的标度形式来揭示测评标志不同状态与水平变化的情况。

3、标记

所谓标记，即对应于不同标度（范围、强度和频率）的符号表示，通常用字母（ABC 等）或数字（123），或汉字（甲乙丙）来表示，它可以出现在标准体系中，也可以直接说明标准。标记没有独立意义，只有当它们与相应强度或频率的标度相联系时才有意义。以“感召力”

这个指标为例，其测评标准，标度和标记如表 2-4 所示。

（二）测评标准体系的构成

测评标准体系设计分为横向结构和纵向结构两个方面。横向结构是指将需要测评的员工素质要素进行分解，并列出相应的题目；纵向结构是指将每一项要素用规范化的行为特征或表征进行描述与规定，并按层次细分。横向结构是基础，纵向结构是对横向各项素质层层分解和推向可操作化。将横向的各项素质从测评内容细分到测评目标、测评指标，就意味着完成了测评与选拔标准体系设计。前者注重测评素质的完备性、明确性和独立性等，后者注重测评要素的针对性、表达简练性和可操作性等。

形成测评指标体系后，再根据测评目标设计合理的标度和计量方法。

1、测评标准体系的横向结构

员工的素质，很多人也称之为能力，是由多种要素耦合而成的。在测评标准体系的设计中，可以概括为结构性要素、行为环境要素和工作绩效要素三个方面。这三个方面从静态和动态的角度，比较全面的构成了员工素质测评要素体系的基本模式。

（1）结构性要素

结构性要素是从静态的角度来反映员工素质及其功能行为的构成。它包括：

1) 身体素质。员工的身体素质，主要包括胜利方面和健康状况和体力状况两方面。健康状况是指人身体的生理技能的运转状况，体力表现为人的意识支配下的肌肉活动。健康子系统维持人自身技能运转，体力子系统承担人对外做功的功能，这是两种不同类型的身体素质。

2) 心里素质。心里素质主要包括只能素质、品德素质、文化素质等，这三个方面相互作用，共同形成内在的精神动力，控制和调节着员工能力的发挥程度与效率。

（2）行为环境要素

行为环境要素是从动态角度来反映员工素质及其功能行为特性，主要是考察员工的实际工作表现及所处的环境条件。人生活于一定的环境之中，必然受环境因素的影响，一个人能力的形成与发展、能力的发挥程度与效果，往往要受内外环境因素的影响和制约。内部环境指个人自身所具备的要素。它直接影响个人能力的发挥；外部环境指客观外界存在的、间接影响个体行为表现的环境条件，包括工作性质

和组织背景两方面。工作性质指工作难度、工作责任、工作周期、工作范围、工作地位等；组织背景包括人及关系、群体素质、领导因素、组织状况等。在进行员工素质测评指标要素的设计时，可以考虑行为环境要素与员工素质及功能行为的关系，通过建立行为环境指标体系来全面反映员工素质及功能行为特征。

（3）工作绩效要素

人与环境的相互作用结果，形成一定的工作绩效。工作绩效是一个人的素质与能力水平的综合表现，通过对工作绩效要素的考察，可以对员工素质及其功能行为做出恰如其分的评价。工作绩效要素主要包括一个人的工作数量、工作质量、工作效率、工作成果、群众威信、人才培养等要素。

2、测评标准体系的纵向结构

在测评标准体系中，一般根据测评目的来规定测评内容，在测评内容下设置测评目标，测评目标下设测评指标。

（1）测评内容

任何一种素质测评都是有明确目的的，任何测评目的的实现，都离不开具体的测评内容。测评内容的正确选择与规定，是实现测评目的的重要手段。测评内容在这里是指测评所指向的具体对象与范围，它具有相对性。例如，管理人员素质测评中的“德”与“才”，面试中的“仪表”“口才”“科研能力与水平”，测评中规定的“近5年以来发表的研究成果”，公务员录用考试中的“数学”“语文”“英语”等。相对“数学能力与数学知识”来说，相关考试用书上所列具体章节、目则又是测评内容。

测评内容的确定步骤一般是分析被测评对象的结构，找出所有值得测评的因素。然后根据测评目的与职位要求进行筛选。内容分析最好借助于内容分析表进行。内容分析表的设计，纵向可以列出被测客体的结构因素，横向可以列出每个结构因素的不同层次或不同方面，在中间表体内则可以具体列出测评内容点。

（2）测评目标

测评目标是对测评内容筛选综合后的产物。有的测评目标是测评内容点的直接筛选结果，而有的责任测评内容点的综合。测评目标是素质测评中直接指向的内容点。例如“品德”中的“诚实”“正直”“谦虚”；“管理能力”中的“号召能力”“协调能力”“决策能力”；“知识”中的“基础知识”“专业知识”等等。显然，素质测评内容与测评目标具有相对性与转换性。“管理能力”在这里是作为测评内

容，而它相对“才能”来说又可能是一个测评目标。测评目标的确定主要一句测评的目的与工作职位的要求。不同的测评目的决定着有不同的测评目标，但相同的测评目的却不一定有相同的测评目标。同一测评目的依据不同的工作职位的要求可以有不同测评目标。

测评目标是测评内容的一种代表。这种代表的选择要通过定性定量的方法来实现，不能任意制定。一般采取德尔菲咨询、问卷调查与层次分析、多元分析相结合的方法进行选择效果好些。

（3）测评指标

测评指标在这里并非完全同义于统计学中的“指标”，它是素质测评目标操作话的表现形式。室外温度是测评地区气候的一个目标，但“温度”是一个不便直接测评的东西，人们通过温度计把它量化表现出来。温度计内的水银柱长短即是“温度”这一气候测评目标的测评指标。测评指标的编制包括对测评目标内涵与外延的分析，包括对揭示目标内涵与外延标志的寻找。一个测评目标可能要用几个指标来揭示，几个目标也可能共用一个指标。例如，纪律性这一目标的测评指标，可以从以下不同的方面来拟定：对一些常规记忆的程度，工作学习中的计划性与规律性，上下班迟到早退的次数，等等。因此对纪律性的测评，可以选上述某一指标作为代表，并以每个人在该指标上的得分多少评判他的纪律性，也可以选择几个指标为代表，以每个人在这几个指标上总分为一句测评他的纪律性。测评内容、测评目标与测评指标共同构成了测评与选拔标准体系的纵向结构。

因此，测评内容、测评目标与测评指标是测评标准体系的不同层次。测评内容是测评所指向的具体对象与范围，测评目标是对测评内容的明确规定，测评目标是对测评目标的具体分解。

（三）测评标准体系的类型

1、效标参照性标准体系

效标参照性标准体系是依据测评内容与测评目的而形成的测评标准体系，一般是对测评对象内涵的直接描述或诠释。例如，飞行员选拔标准来于对飞机驾驶工作本身的直接描述，这种选拔标准就是效标参照测评标准。

2、常模参照性指标体系

常模参照性指标体系是对测评客观外延的比较而形成的测评标准体系。效标参照性标准体系与测评客体本身无关，而常模参照性指标体系则与测评客体直接相关。国家公务员的选拔标准是属于常模参照性标准，这里的选拔标准不是客观、绝对的，而是主观的、相对的，

是由参加选拔的所有候选人的“一般”水平决定的。高于“一般”水平的人被选拔，而低于“一般”水平的人被淘汰。

六、品德测评法

（一）FRC 品德测评法

所谓 FRC 品德测评法是事实报告计算机辅助分析的考核性品德测评方法。这种品德测评发放的基本思路是借助计算机分析基数，从个体品德结构要素中确定一些基本要素，再从基本要素中选择一些表征行为事实，然后要求被测评者就自己是否具备这些表征行为与事实予以报告。报告的方式既可以是个别的谈话，也可以是集体的问卷。每个人所表征的行为事实，经过光电信息处理后，即存储于个人品行信息库中，然后计算机根据专家仿真测评系统对被测评人报告的表征行为进行分析，作出定性与定量的评定。

（二）问卷法

采用问卷测试形式测评品德是一种实力、方便、高效的方法。这种形式的代表有卡特尔 16 因素个性问卷、艾森克个性问卷，明尼苏达多相个性问卷等。

（三）投射技术

投射技术有广义和狭义两种定义。广义的投射技术是指那些把真正的测评目的加以隐蔽的一切间接测评技术。狭义的投射技术是指把一些无意义的、模糊的、不确定的图形、句子、股市、动画片、录音、哑剧等呈现在被测评者面前，不给人或物提示、说明或要求，然后问被测评者看到、听到或者想到什么。

投射技术起源于临床心理学和精神病治疗法，作为诱导被试者内心思想情感的一个手段。每当不宜直接提问或者不宜暴露真正的研究目的时，便可以采用投射技术。

投射技术具有一下特点：

1、测评目的的隐蔽性。被测评者所意识到的是对图形、故事或句子等刺激的反应，而实际上他们的反应行为却把内心，如一些隐蔽的东西表现了出来。

2、内容的非结构性与开放性。在投射技术中，试题的含义是模糊不清、似是而非的，不像一般的测评技术中的试题，含义非常明确。一般来说，试题的结构性越弱，限制越少，就越能引发被测者的内心。

3、反应的自由性。一般的测评技术都在不同程度上对被测评者的回答或反应进行了这样那样的限制。而在投射技术中，一般对被测评者的回答或反应不做任何的限制，完全自由性的反应。

七、知识测评

知识测评实际是对人们掌握的知识量、知识结构与知识水平的测量与评定。知识是员工综合素质的重要组成部分，知识的高低，直接影响人们的生活，学习以及工作效率与工作质量。

知识测评可以从不同的层次进行。美国教育学家卢姆提出了著名的“教育认知目标分类学”，把认知目标由低到高分六个层次，各层次体现了不同的知识要求。六个知识测评层次是：

1、知识。要求应试者对知识记忆，包括对具体知识及抽象知识的识记和辨认，是认知目标的最低层次。

2、理解。要求应试者对知识的叙述、解释、归纳，比识记知识进了一步，是理解基础上的记忆。

3、应用。要求应试者对概念，原理，法则加以应用，测评应试者应用知识解决问题的能力。

4、分析。要求应试者把某以事实材料分解成若干组成部分，再阐述他们之间的内在联系，测评应试者创造性的解决问题的能力。

5、综合。要求应试者对各部分、各要素重新组合成一个更合理的新的整体，测评应试者创造性的解决问题的能力。

6、评价。要求应试者对某个结论、某种方法做出较深刻的理性判断，是在内在证据和外部标准基础上的逻辑推断，是认知目标的最高层次。

以上六个层次在测评题中所占比重不同，应按测评要求与测评目的来确定。大部分综合性试卷都有这个特点，即试题目标层次呈现“中间大、两头小”的正态分布。即对应试者能力的测评题目占绝大比重，机械识记及难度大的评价层次题量小，这有利于笔试区分、选拔功能的充分发挥。

我国测评专家根据布卢姆的认知目标六层次，结合我国知识测评实践，提出了知识测评的三个层次，即记忆、理解、应用。两者的理论实质是一致的，只是实践操作的习惯问题。

八、能力测评

能力测评在这里包括一般能力测评、特殊能力测评、创造力测评和学习能力测评。

（一）一般能力测评

一般能力测评，也即通常所说的智力测验，按照测验方式的不同，常将其分为个别智力测验和团体智力测验。

（二）特殊能力测评

特殊能力测评，主要指对于某些行业、组织与岗位特定能力的测评，这种测评具有专业特色与要求。主要包括文书能力测评、操作能力测评和机械能力测评。

（三）创造力测评

创造力的重要性在当今这个竞争激烈的时代被提到了一个前所未有的高度，在人才选拔尤其是选拔高层管理人才和技术型人才时，创新能力的高低更是一个重要的考虑因素。其实，心理学家早在 20 世纪 50 年代就对创造力进行了系统科学的研究，并编制了一系列的测验来测评创造力。比较著名的三个创造力测验是指托兰斯创造性思维测验（torrance tests of creative thinking）、威廉斯创造力测验系统（williams system of creative ability）和吉尔福德智力结构测验（guilford intelligence tests，又称南加利福尼亚大学测验）。

（四）学习能力测评

现代社会瞬息万变，知识的更新速度极快，只有具有良好的学习能力才能跟上时代的步伐，不被时代所抛弃。

对于学习能力测评，可以有多种方式，如心理测验、面试、情境测验等，其中最简单有效的是心理测验，具体的应用形式是笔试。

【能力要求】

一、企业员工素质测评的具体实施

企业对员工的素质能力进行测评，必须经过准备、实施、数据调整和处理。以及测评结果的分析，最后得到一定的结论等一系列的工作，任何阶段的工作质量均影响着测评的效果。

（一）准备阶段

1、收集必要的资料

在实施素质能力测评之前，必须掌握测评过程中所需的相关资料和数据，不同的方法和不同的对象应该有相应的资料，再加上素质能力的隐蔽性，情况更是如此。否则，有可能导致测评的中断或结果的盲目性。

例如，使用观察判断法对某员工进行测评，事先应对该员工的某一方面情况有所了解，再进行针对性的观察才能取得较好的效果。不然，有可能对其行为感到不解。

2、组织强有力的测评小组

在测评之前，应设立一个工作小组，具体负责测评过程中的事务性工作，然后选择适当的测评人员，组成强有力的测评小组。

测评人员的质量和数量对整个测评工作起着举足轻重的作用。合理的员工搭配和人数的确定，能使测评的指标体系发挥预定的效用，甚至可以弥补某些不足之处，最终达到测评的目的。测评人员必须：

- (1) 坚持原则，公正不偏；
- (2) 有主见，善于独立思考；
- (3) 有一定的测评工作经验；
- (4) 有一定的文化水平；
- (5) 有事业心，不怕得罪人；
- (6) 作风正派，办事公道；
- (7) 了解被测评对象的情况。

在测评小组中，员工的知识和素质参差不齐，而且各种能力素质测评的方法，都具有相当的技巧和微妙性。这就必须对小组成员加以培训，使之了解、熟悉并掌握各种方法的相关只是，尽量避免个人感情因素对测评工作的干扰。

3、测评方案的制定

测评方案的内容主要涉及被测评的对象、素质能力测评的指标体系和参照标准设计的确立、测评员工的选择，以及测评方法的选择。

(1) 确定被测评对象范围和测评目的

由于被测评对象和测评目的不同，所采用的指标体系和参照标准也不同。测评结果可以用来提拔干部，也可以用来调整工作。测评工作必须要有先后次序，每一步都要有所侧重。在测评过程中。要明确测评哪一类人员，并且确定各类人员的范围。

(2) 设计和审计员工素质能力测评的指标和参照标准

第一次在企业中进行员工素质能力测评，首先要按照测评指标体系的设计程序、设计方法和必须遵循的原则建立指标体系和参照标准。如果不是第一次进行该工作，就要对以前使用过的指标体系进行审查，如是否有需要增进新内容，或各项指标是否明确直观，整个体系结构是否合理，有没有重复现象，是否符合少而精的原则，测评的内容是否完整等。

这项工作是减少测评过程中测评误差的一种手段，应引起足够的重视。

(3) 编制或修订员工素质能力测评的参照标准

测评的参照标准是测评人员所遵循的客观“尺度”。编制参照标准时，要严格遵守编制程序、方法和原则。

(4) 选择合理的测评方法

人事测评方法通常采用四个指标，即效度、公平程度、实用性和成本。根据这四个指标，美国两位工业心理学家对当前使用的 11 种方法做了比较评定。每一项各分高、中、低三级。这一比较结果对实际中使用这些测评方法具有指导意义，如表 2-7 和表 2-8 所示。

P88 表 2-7 各类测评方法在四项指标上的评价（略）

P88 表 2-8 各类测评方法预测效度的比较结果（略）

（二）实施阶段

测评的实施阶段是测评小组对被测评对象进行测评，获取素质能力数据的过程，它是整个测评过程的核心。

1、测评前的动员

测评前动员工作的目的是使参加测评工作的所有员工统一思想，明确测评的意义和目的，要求每个测评人员以主人翁的态度参加测评工作，协助测评小组实施该项工作。

2、测评时间和环境的选择

选择恰当的时间和空间，对测评工作也有一定的影响。比如，在被测人员心理或情绪不稳定情况下对其实施测评，其结果一定不能很好地反映客观状况。

（1）测评时间

素质能力测评各项指标的特点不同，测评时间也不同。例如，测评工作成效，由于工作成效是“硬指标”，测评内容变化频率较快，被测评对象只要工作就有一定的工作成效表现，所以两次测评之间的时间就可以安排得短一些；智力和能力却是相对要稳定一些，它的变化需要有一个较长时间的努力过程，只有在工作成效变化到一定程度时，才会引起智力、能力的变化。因此，智力和能力的测评时间间隔可以安排得长一些。

在测评具体操作时，如果选用集中测评方式，即把测评员工都集中在一起，在一定时间内完成对被测对象的测评，那么，测评时间最好不要选在一周开始的第一天或周末，应该选在一周的中间，并在上午 9：00 左右进行。如果不采用集中测评的方式，那么，测评人员不受具体操作时间限制，可以在一定时间范围内，将测评时间选择在他认为最合适的时间里进行。时间确定后，要通知当事人预先将工作安排好，利于安心配合测评工作。

（2）测评环境

测评中应该提供较好的工作环境使测评人员注意力集中，思维敏捷，提高测评的准确性和测评速度。因此，测评环境应尽可能具备如

下条件：宽敞、通风，光线充足、明亮，温度适中，安静。

3、测评操作程序

测评操作包括从测评指导到实际测评，直至回收测评数据的整个过程。

（1）报告测评指导语

测评指导语是在测评具体操作之前，由测评主持人向全体人员报告测评目的和填表说明，明确数据保密等事宜，目的是使测评人员能正确地填写员工素质能力测评表，消除顾虑，客观准确地对被测对象进行测评。测评指导语包括以下内容：

- 1) 员工素质测评的目的；
- 2) 强调测评与测验考试的不同；
- 3) 填表前的准备工作和填表要求；
- 4) 举例说明填写要求；
- 5) 测评结果保密和处理，测评结果反馈。

报告测评指导语的时间应控制在 5 分钟以内，时间过长容易引起测评人员的抵触情绪。测评指导语应打印成稿，随同表格一起发给每个测评人员。

（2）具体操作

测评时，测评人员可采用单独操作或对比操作的方式对被测对象进行测评。

1) 单独操作。单独操作是对某一被测对象的全部测评指标逐一进行测评，全部完成以后，再对另一对象进行全面测评，直到完成为止。

这种操作可以使测评人员严格依据测评参照标准的内容，对被测对象的素质能力进行测评，但花费时间较多。

2) 对比操作。对比操作时，首先要把所有被测对象进行分组，然后把某一组的指标，根据相应的测评参照标准内容，采用对比的方式，对组内每个被测对象进行对比测评，直到所有指标完成后，才对下一组的被测对象采用相同的操作方法。

这是一种相对测评方法，容易出现不严格依据测评参照标准内容进行测评的现象，使测评结果无形中增加了不同程度的主观成分。但这种方法可以节省时间，特别是在人数较多的时候，应用此法比较合适。

（3）回收测评数据

测评全部完成以后，要由测评主持人统一回收。如果是集中测评，

测评主持人应把收集到的全部数据当众进行封装，减少被测评人员的顾虑；如果不是采用集中测评的方式，在发出测评表格时，要发给每位测评人员一个信袋。测评完的数据，由每位测评人员自己装进信袋并进行封装，之后再交给测评主持人，或由测评主持人向各位测评人员索取信袋。回收测评数据一定要按照回收测评数据的程序 and 规定进行。否则，将影响测评人员的积极性。

（三）测评结果调整

1、引起测评结果误差的原因

（1）测评的指标体系和参照标准不够明确

例如，指标定义不够明确，内容有重复或相近现象，内涵不清晰，参照标准各等级之间区分不明显等，使测评人员难以判断，不易评价。因此，在测评过程中产生心理作用，以至于不能严格依据测评参照标准，而是凭主观理解进行测评。

（2）晕轮效应

晕轮效应亦称以点概面效应。美国心理学家桑戴克（Edward L. Thorndike）根据心理实验证明，考核者在对人的各种品质进行考核时，会有一种偏高或偏低的习性，即由于某人某方面的品质和特征特别明显，使观察者容易产生清晰明显的错觉，忽略其他的品质和特征，从而作出片面的判断。

（3）近因误差

由于测评人员对被测对象近期印象深刻、记忆清楚，面对远期表现印象模糊、记忆不清。因此，以近期的记忆代替整个测评时期的全部实际表现，导致产生测评结果的误差。

（4）感情效应

测评人员和被测对象之间的关系，也是影响测评结果的重要原因。如果两者关系好，测评得分会较高；反之亦然。当测评指标偏重“软性”时，这种情况更为明显。

（5）参评人员训练不足

对测评系统的参照标准理解不统一或认识不深，测评方法掌握得不熟练，测评人员之间相互影响等，均会对测评产生影响。

2、测评结果处理的常用分析方法

员工素质测评结果处理的常用数理统计方法有集中趋势分析、离散趋势分析、相关分析和因素分析等。

（1）集中趋势分析

集中趋势分析是指在大量测评数据分布中，测评数据向某点集中

的情况。

描述集中趋势的量数，在数理统计学中叫集中量数。其功用有二：①它是一组数据的代表值，可以用来说明一组数据全貌的一个方面特征，即它们的典型情况；②可以用来进行组间比较，以判明一组数据与另一组数据的数值差别。在素质测评中，最常使用的集中趋势量数有算术平均数和中位数。

（2）离散趋势分析

数列的离散趋势描述数列的分散程度，以差异量数来说明。一个数列只有同时用集中量数和差异量数才能体现数列的整体特征。差异量数越大，集中量数的代表性就越小；差异量数越小，则集中量数的代表性越大。在素质能力测评中，最常使用的差异量数是标准差。

（3）相关分析

相关分析法是描述两组测评数据之间相互关系的方法。根据两组测评数据的变动方向是否相同，相关的情况有三种：正相关、负相关和零相关。相关系数的取值范围限于 $-1.00 \leq r \leq 1.00$ ， $r=1.00$ 表示完全正相关， $r=-1.00$ 表示完全负相关， $r=0$ 表示零相关，即不相关。

（4）因素分析

因素分析法一般应用于分析受多个因素影响的现象，这类现象的量一般表现为若干因素的乘积。其中每一因素发生变化都会使总量发生变化。因素分析的目的就是要确定这些影响因素的作用方向和程度。

3、测评数据处理

（1）要素分析法

要素分析法是根据每个测评指标的测评结果，再依据素质测评参照标准的内容，进行要素分析的一种方法。以要素分析为基础，又可分为结构分析法、归纳分析法和对比分析法。

（2）综合分析法

综合分析法是根据模糊数学中综合评判的思想，对测评指标进行加权处理，计算指标的加权平均数，综合分析测评结果的一种方法。这样，可以防止结果分析中的片面性并具有可比性。

（3）曲线分析法

曲线分析法是把各指标的测评结果分值按照一定的要求，在坐标图上用折线依次连接两个相邻指标所对应的测评结果分值点，根据坐标图上曲线的“起伏”情况，对被测评对象素质进行分析的一种方法。它具有直观简便的特点，从曲线图上可以很快了解和掌握被测评对象

的素质情况，各种特征和各类员工的某一指标差异情况。

二、企业员工测评实施案例

某公司计划招聘营销经理 3 名，其招聘过程如下：

（一）组建招聘团队

本次招聘团队成员由公司营销总监、公司资深营销经理、公司优秀营销员工 2 名、人力资源管理人员 3 名，共 7 人组成。为了提高招聘信度与效度，该公司还有针对性地对各个招聘人员进行培训。

（二）员工初步筛选

营销经理岗位的应聘者有 40 余人，招聘团队运用筛选简历和应聘申请表等方法，根据岗位工作说明书规定的任职资格和条件，首先挑选出 20 名应聘者，经过初步面试后，再筛选出 10 名候选员工，并通知他们参加进一步的素质测评。

（三）设计测评标准

该公司营销经理的测评内容、测评要素和测评权重参见表 2-10

P94 表 2-10 营销经理选拔性素质测评模型（略）

以各个测评内容为测评指标，为每个测评指标进行定义，并建立分级评分标准，参见表 2-11 到表 2-19.

1、战略管理能力

战略管理能力即具有很强的风险意识和洞察力，能从总体出发，对全局性、前瞻性问题进行深入分析，赋予理性思考，善于作出决策，提出切实可行的规划并诉诸实践的能力。

P95 表 2-11 战略管理能力指标分级评分标准表（略）

2、团队管理能力

团队管理能力即以团队绩效为导向，善于掌握团队成员不同的心态和需求，帮助并激励他们达成团队目标，完善制度，规范员工行为，加强协作与沟通，营造氛围，实施有效监控的能力。

P95 表 2-12 团队管理能力指标分级评分标准表（略）

3、自我意识

自我意识即具有良好的个人品质，在工作中能充满自信地对应挑战，遇到问题时，可以虚心向他人请教，为人坦诚，心胸开阔，能有效控制自我的能力。

4、领导技能

领导技能即具有强烈的领导欲和影响力，在带动员工一起工作的同时充分展示自我，能适当授权，为下属创造成才环境的动力。

5、分析式思考

分析式思考即具有敏锐的判断,能够对各种信息进行系统思考分析,把握企业内外部环境变化,作出理性决策的能力。

6、自我管理能力

自我管理能力即具有良好的自制力,能有效分配时间,灵活应对突发事件,勇于创新,进行自我评价、自我完善的能力。

7、成就需求

成就需求即具有强烈的成就欲和坚忍不拔的意志,以成就自我为目标,积极参与管理的能力。

8、市场意识

市场意识即对市场的变化具有敏锐的洞察力,能够根据市场的变化调整营销策略,挖掘市场潜力,开拓新渠道、发展新客户的能力。

9、关注细节与秩序

关注细节与秩序即在把握全局的同时能注重细节的变化,循序渐进,将计划有效地贯彻实施的能力。

(四) 选择测评工具

根据各个测评指标的特点和要求,选择适当的测评方法和工具。

(五) 分析测评结果

在完成各类测评指标测评的基础上,,对测评结果进行整理汇总,得到表 2-21 中所列出的数据.根据表 2-21 中的测评结果,该公司选择了得分较高的前 5 名候选人,即候选人 1、候选人 4、候选人 5、候选人 6 和候选人 7,参加最后一轮的员工选拔。

(六) 作出最终决策

以公司的文化和发展战略为出发点,由营销总监分别与各位候选人进行面谈,根据各候选人在面谈中的表现作出最终的招聘决策。

本次招聘最终录用了候选人 5,候选人 6,候选人 7.因为这三个候选员工最能认同公司的文化和发展战略。

(七) 发放录用通知

将录用通知发给最终候选人,并将其测评结果调入员工信息库,为以后人力

资源管理工作奠定基础。

要善待未被录用的其他候选人,并将其测评结果调入后备员工信息库,为以后的招聘提供信息。

第二节 面试的组织与实施

第一单元 面试的基本程序

【知识要求】

一、面试的内涵

面试是指在特定的时间和地点，由面试官与应聘者按照预先设计好的

目的和程序，进行面谈、相互观察、相互沟通的过程。通过面试，可以了解应聘者的经历、知识、技能和能力。它主要用于员工的终选阶段，也可用于员工的初选和中选阶段。

根据上述定义，面试的特点如下：

- 1、以谈话和观察为主要工具；
- 2、面试是一个双向沟通的过程；
- 3、面试具有明确的目的性；
- 4、面试是按照预先设计的程序进行的；
- 5、面试考官与应聘者在面试过程中的地位是不平等的。

二、面试的类型

1、根据面试的标准化程度，面试可分为结构化面试、非结构化面试和半结构化面试。结构化面试又成为规范化面试，是指依照预先确定的题目、程序和评分标准进行面试，要求做到程序的结构化、题目的结构化和评分标准的结构化；非结构化面试是指在面试中事先没有固定的框架结构，也不使用有确定答案的固定问题的面试；半结构化面试是介于结构化与非结构化之间的一种面试形式。

2、根据面试实施的方式，面试可分为单独面试与小组面试。单独面试又称序列化面试，是指面试官与每一位应聘者单独交谈的面试形式；小组面试又称同时化面试，是指面试考官同时对若干个应聘者（应聘者小组）进行面试的形式。

3、根据面试的进程，面试可分为一次性面试与分阶段面试。一次性面试是指用人单位将应聘者集中在一起一次性完成的面试；分阶段面试是指用人单位分几次对应聘者进行面试。

4、根据面试题目的内容，面试可分为情景性面试和经验性面试。在情景性面试中，面试题目主要是一些情景性的问题，即给定一个情境，看应聘者在特定的情境中是如何反应的，例如，对一个营销经理岗位的应聘者，可以问他，“如果顾客向你投诉，说你们的产品不好

用，你的下属服务质量差，你将会怎么做”；在经验性面试中，主要提问一些与应聘者过去的工作经验有关的问题。

三、面试的发展趋势

1、面试形式丰富多样。从单独面试到集体面试；从一次性面试到分阶段面试；从非结构化面试到结构化面试。

2、结构化面试成为面试的主流。

3、提问的弹性化。面试虽然依据事先定好的思路进行，但是面试提问应围绕面试背景和面试目的自然展开，使前后题目之间自然衔接。

4、面试测评的内容不断扩展。面试测评的内容不仅包括知识和仪表，而且包括思维能力、反应能力、心理成熟度、求职动机和进取精神等，是对应聘者的全方位考察。

5、面试考官的专业化。有越来越多的人专门研究面试与人才测评，成为这方面的专家，他们与用人单位组成面试小组，为企业开展面试活动，使得面试的专业技巧得到很大的提高。

6、面试的理论和方法不断发展。

【能力要求】

一、面试的基本程序

面试的结果受很多因素的影响，如面试环境、面试考官、应聘者等。

为了提高面试结果的科学性和可靠性，应对面试的每个部分进行研究，设计

结构完整的面试，对整个面试过程提供详细说明。这样组织的面试，无论在

何时何地，由谁来主持，其结果都是十分可靠而有效的。

结构完整的面试程序如下：

（一）面试的准备阶段

1、制定面试指南

面试指南是促使面试顺利进行的指导方针，一般以书面形式呈现，主要包括如下内容：

（1）面试团队的组建。规定面试团队的人数、成员来源、谁具体负责等内容。如面试由面试评价小组负责，小组由主考官、副考官、考官组成。

（2）面试准备。在面试之前，应规定面试准备的内容，以及要达到的目的。一般可以按照结构完整的面试的步骤加以准备，准备面

试题目及答案、面试的评分标准，以及面试的地点等内容。如面试之前，面试评价小组成员应对面试题目、评价标准等进行讨论，取得一致意见。

（3）面试提问分工和顺序。规定面试员工的提问内容和顺序。如面试开始后，主考官负责对面试过程进行组织，并针对综合能力的考察进行提问，专业知识和技能方面的问题由熟悉业务的副考官、考官发问。

（4）面试提问技巧。规定面试提问的方式，如面试提问可考虑两种方式：第一，针对应聘者答辩的内容随机发问，不事先准备；第二，分别由熟悉业务的考官出题，讨论后列入《面试问题提纲》。

（5）面试评分办法。制定面试评分标准，给所有考官以参考答案，避免失去面试打分的公正性。如面试过程中，评价小组成员分别打分，评价结束后进行汇总，求出加权平均分，以加权平均分作为面试成绩，并排列应聘者面试成绩的名次。

2、准备面试问题

准备面试问题，可以帮助招聘考官获得求职者是否具备合格的岗位才能方面的信息。

（1）确定岗位才能的构成和比重。首先，分析该空缺岗位所需要的才能有哪些；其次，分析专业技能与综合能力各占多少比重；再次，分析综合能力包括哪些内容，各自占多少比重等；最后，用图表的方式将面试才能项目以及相应的权重列出。

（2）提出面试问题。根据才能分析和评价要素权重，准备问题形式和数量，可以将所提问题列表给出。

3、评估方式确定

完整的评估方式，是对面试中所收集到的信息按工作岗位需要的标准进行评估的体系。

（1）确定面试问题的评估方式和标准。在面试问题准备的基础上，还必须确定相应的评价标准，尽可能给出统一的答案或者参考答案，以客观评价应聘者。

举例：如果你发现你的一个同事中是背着你在上司面前说你的坏话，你该怎么办？

参考答案：不与这个同事计较，利用各种机会多与上级沟通，使上级对自己有一个正确的认识和评价。

回答与参考答案相似，评定为优秀；听之任之或与同事发生冲突，评定为差；其他回答评定为良好或一般。

（2）确定面试评分表。面试评分表示考官对应聘者表现的评价纪录，以便尽可能客观公平的评估应聘者的每一项才能，做出综合评价。需要强调的是最好给出评价的标准，以免不同考官对同一应聘者的评分出现过大的差异。

4、培训面试考官

面试是一项复杂的工作，面试考官必须掌握一定的面试技术，才能保证面试过程的有效实施，保证面试结果的科学性和客观性，因此需要对面试考官进行培训。培训内容包括提问的技巧、追问的技巧、评价标准的掌握等。

（二）面试的实施阶段

面试的实施过程一般包括 5 个阶段：关系建立阶段、导入阶段、核心阶段、确认阶段和结束阶段。每个阶段都有各自不同的任务，在不同的阶段中，采用的面试题目类型也有所不同。

1、关系建立阶段

在这一阶段，面试考官应从应聘者可以预料到的问题开始发问，如工作经历、文化程度等，以消除应聘者的紧张情绪，创造轻松、友好的氛围，为下一步的面试沟通做好准备。

在本阶段常用的是一些封闭性问题，如“路上堵车吗？”“今天天气真冷，是吧？”

2、导入阶段

在这一阶段，面试考官应提问一些应聘者一般有所准备的，比较熟悉的题目，如让应聘者介绍一下自己的经历、自己过去的工作等，以进一步缓解应聘者的紧张情绪，为进一步的面试作准备。

在本阶段常用的是一些开放性问题，使应聘者有较大的自由度，具体如“请你介绍一下你的工作经历”“请你介绍一下你在市场营销方面的主要工作经验”“让我们从你最近的一份工作开始讨论一下你的工作经历吧？在这家公司，你主要负责哪些工作？”等。

3、核心阶段

在这一阶段，面试考官通常要求应聘者讲述一些关于核心胜任力的事例，面试考官将基于这些事实作出基本的判断，对应聘者的各项核心胜任能力作出评价，为最终的录用决策提供重要的依据。

在本阶段主要采用的是一些行为性问题，但通常与其他问题配合使用。例如，可以用一个开放性问题引出一个话题，然后用行为性的问题将该话题聚焦在一个关键的行为事件上，接下去可以不断使用探索性问题进行追问，也可以使用一些假设性问题。以 A 公司为例，该

公司在招聘人力资源总监助理时，运用各种类型的问题，其面试过程的节录如下：

面试考官：请问当你与用人部门的主管对某一岗位的用人要求有不同意见时，你是怎样处理的？（开放性问题）

候选人：……

面试考官：那么你能不能举出一个你所遇到的实例，当时用人部门的主观与你在某个岗位的要求上没有达成共识，给我讲一讲当时的情况时怎样的？（行为性问题）

候选人：……

面试考官：为什么？（探索性问题）

候选人：……

面试考官：那么后来怎么样了呢？（探索性问题）

候选人：……

面试考官：那用人部门的主管是怎样反应的呢？（探索性问题）

候选人：……

面试考官：那么你是怎样做的呢？（探索性问题）

候选人：……

面试考官：那接下去的情况怎么样？（探索性问题）

候选人：……

面试考官：那么你和那位部门经理这次意见不一致是否影响了你们之间的关系呢？（封闭式问题）

4、确认阶段

在这一阶段，面试考官应进一步对核心阶段所获得的信息进行确认。

在本阶段常用的是一些开放性问题，尽量避免使用封闭性问题，因为封闭性问题会对应聘者的回答产生导向性，应聘者会倾向于给出面试官希望听到的答案。本阶段常用的开放性问题具体如，“刚才我们已经讨论了几个具体的实例，那么现在你能不能清楚地概括一下你在安排新员工培训方面的程序是怎样的？”

“前面提到你曾经帮助人力资源总监制定有关的人力资源政策。具体的讲，你到底做了哪些工作？”“在刚才的那个例子里，你帮助用人部门的经理找到了合适的人选。通常来说，你在帮助一个用人部门寻找合适的人选方面要经历哪些步骤？”等。

5、结束阶段

在面试结束之前，面试考官完成了所有预计的提问之后，应该给

应聘者一个机会，询问应聘者是否还有问题要问，是否还有什么事项需要加以补充说明。不管录用还是不录用，均应在友好的气氛中结束面试。如果对某一对象是否录用有分歧意见时，不必急于下结论，还可安排第二次面试。同时，整理好面试记录表。

本阶段常用的问题有行为性问题和开放性问题，如“你能否再举一个例子说明你是怎样对待一个‘刁钻’的客户的”“请再讲一些你在员工绩效考评中所做的工作”“你能再举一些例子证明你在某专业方面的技能水平”等。

（三）面试的总结阶段

面试结束后，应根据每位考官的评价结果对应聘者的面试表现进行综合分析与评价，形成对应聘者的总体看法，以便决定是否录用。面试结果的处理工作包括三个方面内容：综合面试结果、面试结果的反馈以及面试结果的存档。

1、综合面试结果

（1）综合评价。面试中，每位考官对每位应聘者在面试评价表中都有一个独立的评价结果，现在需要做的是将多位考官的评价结果进行综合，形成对应聘者的统一认识。这个工作可以在综合评价表上完成。综合评价表是将多位主考官的评价结果汇总得出的，参见表 2—25。（略）

（2）面试结论。面试结束后，主考官和面试小组还要给出一个面试结论。具体步骤如下：首先，根据面试评价汇总表的平均分，对应聘者进行综合评价；其次，对全部应聘者进行比较；第三，将岗位条件和应聘者的实际情况作比较，应特别重视那些和应征岗位最为密切的评价项目。总之，面试考官衡量应聘者的素质时，应以公司岗位需求为前提，着眼于应聘者的长期发展潜力，判定其是否符合公司的需要。

2、面试结果的反馈

面试结果的反馈是指将面试的评价建议通知给用人部门，经协商后，作出录用决策，并通知应聘者的过程。有时还要进行一次“录用面试”，解释录用的各相关事项，解答应聘者的各种疑问。

（1）了解双方更具体的要求。在录用面谈中应商谈更具体的条件和要求，如待遇和福利事项、录用的体检条件和证明材料、录用期限和报到日期的规定等，以及一些特殊问题，如是否需要经常出差，是否在公休节假日值班、加班等，要在面谈中向对方说明。

（2）关于合同的签订。企业录用员工以后，一定要严格按照相

关的法律法规，与劳动者正式签订劳动合同。

（3）对未被录用者的信息反馈。在面试结果反馈阶段，应同时发送聘用（或试聘）或辞谢通知书。辞谢通知书的内容必须顾及应聘者的自尊，要表明应聘者未获企业录用，并不是能力不足，而是企业目前不需要而已。我国大多数企业的人力资源部门只将聘用（或试用）通知书发到聘用者手中，而往往忽视了对未被聘用者的辞谢，没有给予未被聘用者应有的尊重，在一定程度上损害了企业的形象。

3、面试结果的存档

以上工作全部结束后，应将有关面试的资料备案。对公司而言，这些资料是企业人力资

源档案管理系统的基础资料。这些资料体现了公司对新员工的首次全面性评价，是公司对新进员工系统考评的开始。

（四）面试的评价阶段

面试结束后，应回顾整个面试过程，总结经验，为下一次的面试设计做准备。

二、面试中的常见问题

1、面试目的不明确

在进行面试时，面试考官应考虑：通过本次面试，要达到什么目的，面试的重点是什么，要不要先向应试者介绍工作岗位的真实情况，允许应试者提问吗，其他面试考官会问一些什么问题，等等。

2、面试标准不具体

许多主持面试的人把重点放在问一些能使他们洞悉应试者是否能够成功的问题。可是在很多情况下，对于究竟是什么原因能使他们获得成功并不明确。对任何一个岗位来说，指的是胜任工作的能力。这些才能指的是工作成功所必需的相关致使知识、技能、能力和动力等范畴。

3、面试缺乏系统性

面试的系统性要求设计出结构完整的面试流程，各个流程之间应密切联系起来。为了保证面试的系统性，面试考官应事先根据招聘岗位的要求制定出完善的面试提纲。面试的流程应该有怎样的顺序，每一个步骤要完成什么工作、获取什么信息，在制定面试提纲时都应该考虑到。

4、面试问题设计不合理

（1）直接让应聘者描述自己的能力、特点、个性的问题

这种类型题目的答案难以为面试考官提供有价值的信息，因为面

试考官无从验证应聘者的回答是否是真实的。如果问了这种类型的题目，应该继续问一些行为性问题，让应聘者举出一些具体的实力来证明自己的答案。如果应聘者讲不出来或者含糊其辞、前后矛盾，那么他所讲出的自己的优点就要大打折扣。举例如下：

面试考官：你认为你自己最主要的优点是什么？

应聘者：我善于分析问题。

面试考官：能不能列举一二个事件，证明你具有卓越的分析能力。

应聘者：……

（2）多项选择式的问题

多项选择式的问题会让应聘者以为，正确的答案必然存在于几个选择之中，他会猜测面试考官的意图，然后作答，因此，提出这样的问题意义不大，应该将其改为开放性或行为性的问题。（略 2—26）

5、面试考官的偏见

每一个面试考官个人的偏爱和过去的经历常常对面试有很大的影响，如个人爱好、信仰等与工作无关的因素，会在一定程度上影响他去正确挑选应聘者。

（1）第一印象：也称为首因效应，即面试考官根据开始几分钟，甚至是面试前从资料（如笔试、个人简历等）中得到的印象对应聘者做出评价。

（2）对比效应：即面试考官相对于前一个接受面试的应聘者来评价目前正在接受面试的应聘者的倾向。如第一个应聘者的表现一般，而第二个应聘者表现出色，则第二个应聘者得到的评价可能会比他本应得到的评价更高。

（3）晕轮效应：就是“以点带面”，从某一优点或缺陷出发去评价应聘者其他方面。如过分强调应聘者的不利因素，以致不能全面了解这个人。

（4）录用压力：当上级对招聘结果有定额要求时，面试考官对应聘者的评价就会略高，或由于招聘时间紧迫，为完成招聘任务，不得不加快速度，急于求成。

三、面试的实施技巧

1、充分准备

面试前应做好充分的准备，包括：明确面试的目的，设计结果完整的面试，同时针对面试的每一步设计合理的提问，制定科学的评价标准，以及对面试工作人员进行培训，并尽可能在面试前做好准备。

2、灵活提问

在面试过程中，应察言观色，认真观察应聘者的行为与反应。同时，还要对所提的问题、问题之间的变换、提问的时机，已经对方的答复等多加关注，尽可能采用灵活的提问方式，进行多样化的信息交流。所提问题可根据简历或应聘申请表中表现的疑点，先易后难逐一提出，进来创造和谐自然的环境。

3、多听少说

在面试过程中，面试考官应多听少说。一般而言，面试考官的提问时间不宜过长，可以向应聘者提问，了解应聘者的工作经历和取得的成绩，澄清某些疑问，向应聘者提供关于企业和岗位的信息，回到应聘者提出的问题。同时，应给应聘者留出足够多的时间，让他们具体详细的回答提问，充分发表自己的意见，直到无话可说为止。在应聘者回答问题时，面试考官应该全神贯注认真倾听，不要发表任何结论性意见。

4、善于提取要点

在面试实施过程中，面试考官应做一定的记录，但没有必要一字一句的记下来，而是要从应聘者的话中提取出与工作相关的信息。

5、进行阶段性总结

面试本质上时一种口头交流的过程，存在一定的随意性，应聘者常常不能一次性地提供一个问题的全部答案，或者经常从一个问题跳到另一个问题。因此面试考官要想得到对一个问题的完整信息，就必须善于对应聘者的回答进行总结和确认。通常，面试考官可以用重复或总结的方式确认应聘者的回答。例如，“刚才你讲到你的主要工作职责有 3 项：一是管理公司的一些上传下达的文件；二是帮助总经理撰写一些文件；请问剩下的一项是什么？”

6、排除各种干扰

面试人员通常会选择案安静的地点进行面试，尽量避免面试过程受到干扰，但在实施的过程中仍可能会遇到一些干扰，例如，办公室外面有人讲话，电话铃突然响了等。无论发生什么情况，面试考官都应该控制自己，集中注意力，认真倾听应聘者的谈话。

7、不要带有个人偏见

面试考官在面试的过程中或多或少会带有个人的偏见，如不喜欢应聘者的长相或穿着，或者觉得应聘者的声音比较奇怪等。这些偏见会影响面试的效果，应尽量避免。

8、在倾听时注意思考

面试考官应该在倾听的同时注意思考。比如，可以分析一下应聘

者所说的话，可以对比应聘者前后语言的一致性和逻辑性，可以思考下一个要问的问题，也可以观察应聘者的肢体语言，做一些笔记等。这样有利于面试更有效的进行。

9、注意肢体语言的沟通

肢体语言是语言的有效补充，在面试中不仅传递了语言信息，同事也传递了肢体语言信息。在不同的环境中、不同的肢体语言有着不同的含义。（略表 2—27）

另外，心理学家研究发现，在人的面部表情上，厌恶主要表现在人的鼻子、下颏和嘴上，恐惧主要表现在眼睛上，悲伤主要表现在眉毛、嘴和眼睛上，生气主要在前额和眉毛上，而吃惊则可以表现在脸部的任何部位。

不过，肢体语言的情境性强，不同员工在同一情境下的同一肢体语言传递的信息不一定相同，同一员工在不同情境下的同一肢体语言传递的信息也不尽相同。因此，面试考官可以参考肢体语言传递出的信息，但却不能单纯地根据肢体语言信息得出结论，而应在接下来的面试提问中，收集更多的有用信息，并进一步做出验证和判断。

【注意事项】

员工招聘时应注意的问题：

为了获取适合企业岗位需求的最佳员工，不少企业已经下了很大的功夫，包括设立专职的招聘人员负责企业的常年招聘工作等，但实际效果并不十分如意。当然，员工选择就某种程度而言本身就有一点碰运气，但是，仍然需要研究一下“秘诀”，以把失误的概率降到最低。实际上，能否选择到优秀的员工取决于很多方面，选择工作本身的质量也是一个重要因素。以下列举的招聘工作中应注意的几个问题：

1、简历并不能代表本人

简历的精美程度与应聘者个人能力无必然联系。招聘人员可以通过简历大致的了解应聘者的情况，初步判断是否需要安排面试。从应聘者的角度来说，每个应聘者都希望通过简历反映自己的优点。作为招聘人员应尽量避免通过简历对应聘者做深入的评价，也不应该因为简历对面试产生影响。

2、工作经历比学历更重要

对于有工作经验的人而言，工作经历远远比他的学历重要。他以前所处的工作环境很他以前所从事的工作最能反映他的需求特征和能力特征。特别是一些从事高新技术的研发人员，如果在两三年时间

内没有从事相关领域的工作，他所掌握的技术就很难处于领先水平。另外，从应聘者的工作经历中可以反映出他的价值观和价值取向，这些东西远比他的学历所显示的信息更加重要。

3、不要忽视求职者的个性特征

出了对应聘者岗位技能的考核，还要考察他们的个性特征。首先，考察他的性格特征在这个岗位上是否有发展潜力，有些应聘者可能在知识层面上适合该岗位的要求，但个性特征却会限制他们在该岗位上的发展。比如一个应聘技术开发岗位的应聘者，他可能掌握了相关的知识，但缺乏自学能力，并且没有钻研精神，他就不适合这个岗位的工作。其次，由于许多工作并非能由一个人单独完成，需要团队合作，所以，团队合作精神已经越来越为组织所看重。在觉得录取某一个员工时，要考虑这个人是否能跟小组里的其他成员相处，邀请他（或她）到用人部门去工作半天，便可知分晓。如果应聘者是一个非常固执或者偏激的人，在招聘时应该慎重考虑。

4、让应聘者更多地了解组织

招聘和求职是双向选择，招聘人员出了要更多的了解应聘者的情况外，还要让应聘者充分的了解企业。应注意的是，当应聘者与企业进行初步接触时，因为企业的宣传材料或者招聘人员的宣传，应聘者一般都会对组织有过高的估计。应聘者对企业不切实际的期望越高，当应聘者上岗后，一旦发现过高的期望不能实现时，他们的失望会越大。这种状况可能导致员工对企业的不满，甚至会使员工产生离职的念头。所以，在招聘时，应让应聘者更好的了解企业，避免由于应聘者对企业的过高估计而产生的人才流失现象。

5、给应聘者更多的表现机会

招聘人员不能仅根据面试中标准的回答来确定对应聘者的认识，应该尽可能为应聘者提供更多的表现机会。比如，在应聘者递交应聘材料时，应让应聘者提供更详尽的能证明自己工作能力的材料。另外，在面试时，招聘人员可以提供一些能够让应聘者充分发挥自己才能的问题。如：“如果让你做这件事，你将怎么办？”“在以前工作中，你最满意的时哪一项工作？”等等。

6、注意不忠诚和欠缺诚意的应聘者

对那些频频更换企业的应聘者，用人单位一定要特别小心，一个不诚恳的应聘者并不是你所想用的人。他们现在也许会在你面前责怪他们以前老板的不是，但同样的，他们也有可能在 15 个月后在别人的面前数落你。而有些应聘者可能只想暂时找一份工作安身，然后再

慢慢找一个更稳定的永久性工作。对这些人你要特别留心，你很可能在他们身上投资了 3 个月的员工训练，而他们却在工作快要进入状态之前离开。在选择员工时，用人单位一定要就上述要点对应聘者诚恳的表达你的质疑。

7、关注特殊员工

如果招聘人员遇到职业经历坎坷或者是能力超强的应聘者，一定要给予特别关注。记住一点：一个人的一生如果一直都很顺利，充满成绩和许多成功的记录的话，那这种人往往也可能会继续成功；对那些自称是运气不好的应聘者，你要特别小心，不论他们解释的如何言之有理，你也不要轻易相信。此外，除非这个空缺的工作即将有很大的发展前景，否则要小心，不要录用一个能力超强的人，对工作感觉不充实的员工会很快就对工作感到厌烦，并会很快的离职。

8、慎重做决定

千万不要着急做决定，假如面试后合适的应聘者有好几个，你要利用考试的办法继续挑选，直到找出最佳人选。尤其不要因为企业领导急于知道选择结果，急于用人，你便受到影响。如果你明知某人不很适合，但仍加以录用，那等于是告诉你自己，不久之后你又得把整个招聘程序重复一遍。当你已经确定人选后，要再想一想：假如你的上级经理不满意你招考员工的方式，认为你的甄选成本过高或是费时过长时，你可以提醒她（或他），不要忘了用错人所必须付出的代价有多高。

9、面试考官要注意自身的形象

关于应聘者在面试时应该如何注意自己的形象，不用多谈。实际上，面试时招聘人员也应该注意自身的形象。前面已经讲过，面试的过程是一个双向交流的过程，它不仅是企业在选择应聘者，也是应聘者在选择企业，特别是那些高级人才更是如此。招聘人员首先应注意自己的仪表和举止，另外要注意自己的谈吐。向应聘者提问时，应该显示出自己的能力和素养。因为招聘人员代表着组织的形象，所以面试不应该过于随便，更不能谈论一些有损企业形象的内容。

第二单元 结构化面试的组织和实施

【知识要求】

一、结构化面试问题的类型

面试问题通常会涉及教育、培训、工作经历、职业发展、自我评

价、家庭背景、求职动机、专业知识和技能等方面。具体可分为以下七种类型：

1、背景性问题。即关于应聘者的个人背景、家庭背景、教育背景和工作背景等方面的问题，如个人爱好兴趣、家庭的一般情况、在什么企业工作过等。

2、知识性问题。即与应聘者的应聘岗位相关的知识，如人事经理应该了解劳动人事制度和法令、财会人员应该了解财务制度等。

3、思维性问题。这类问题旨在考察应聘者的理解、分析、辨别、综合、评价和推断的能力，如“你认为什么是一个人成功的标准？”“你怎么看待大学教师在外兼职的问题？”等。

4、经验性问题。即关于应聘者过去所做的事情的问题。

5、情境性问题。这类问题将应聘者置于一个假设的情境之中，让应聘者设想一下，自己在这样的情境下会怎样做。

6、压力性问题。这类问题将应聘者置于一个充满压力的情境中，观察其反应，以对其情绪稳定性、应变能力进行考察。

7、行为性问题。这类问题是围绕与工作相关的关键胜任能力来提问的，它要求应聘者讲述一些关键的行为事例，面试考官对这些事件进行记录，并从中提取出应聘者的胜任特征。

二、行为描述面试的内涵

行为描述面试简称 BD (behavior description) 面试，是一种特殊的结构化面试，与一般的结构化面试的区别在于，它采用的面试问题都是基于关键胜任特征（或称胜任力，以下同）的行为性问题。这种面试方法在对目标岗位进行充分而深入分析的基础上，对岗位所需的关键胜任特质进行清晰的界定，然后在应聘者过去的经历中探测与这些要求相关的行为样本，在胜任特质的层次上对应聘者做出评价。

（一）行为描述面试的实质

一般来说，面试考过通过行为描述面试要了解两方面的信息。一是应聘者过去的工作经历，判断他选择本企业发展的原因，预测他未来在本组织中发展所采取的行为模式；二是了解他对特定行为所采取的行为模式，并将其行为模式与空缺岗位所期望的行为模式进行比较分析。可见行为描述面试的实质如下：

- 1、用过去的行为预测未来的行为；
- 2、识别关键性的工作要求；
- 3、探测行为样本。

（二）行为描述面试的假设前提

1、一个人过去的行为最能预示其未来的行为。一个人的行为是具有连贯性的，例如，一个经常迟到而名声不佳的人，下次开会又迟到，没人会感到惊讶。作为面试考官，提出的问题应该让应聘者用其言行实例来回答，通过了解应聘者过去工作经历中的一些关键细节，来判断应聘者的能力，而不要轻信应聘者自己的评价。

2、说和做是截然不同的两码事。与应聘者自称“通常在做”的、“老在做”的、“能够做”的、“可能会做”的或者“应该做”的事情相比，其过去实际行为的实例更为重要。即行为描述面试要注意了解应聘者过去的实际表现，而不是对未来表现的承诺。

（三）行为描述面试的要素

在进行行为描述面试时，面试考官应把握住 4 个关键的要素：

- 1、情境（situation），即应聘者经历过的特定工作情境或任务；
- 2、目标（target），即应聘者在这情境中所要达到的目标；
- 3、行动（action），即应聘者为实现该目标所采取的行动；
- 4、结果（result），即该行动的结果，包括积极的和消极的结果，生产型的和非生产性的结果。

【能力要求】

一、基于选拔性素质模型的结构化面试步骤

（一）构建选拔性素质模型

1、组建测评小组。测评小组应包含公司高层管理人员、人力资源管理人员、招聘岗位所做部门的主管、招聘岗位的资深任职者，并对测评小组进行培训。

2、从招聘岗位的优秀任职人员中选出一定的人员组成测验样本。

3、对测验样本进行人格测验，总结各个被测人员的素质特征。

4、将测评结果进行综合，列出招聘岗位选拔性素质表。

5、将岗位选拔性素质表中的各个素质进行分级（参见表 2—28，略），绘制选拔性素质线，构建选拔性素质模型。以企业 A 职业经理人为例，其选拔素质模型见图 2—2（略）。

表 2—28 略

（二）设计结构化面试提纲

结构化面试提纲的设计，实际上是结构化面试过程中所要提问的问题的设计，它的主要依据是选拔性素质模型。其主要步骤如下：

1、将选拔性素质模型分解为一组选拔性素质，每一个选拔性素质就是一个测评指标。

仍以图 2—2 为例，该企业职业经理员工招聘的测评指标为：战略管理能力、团队管理能力、自我意识、领导技能、分析式思考、自我管理能力成就需要、市场意识、关注细节与秩序。

2、请专家针对每一个测评指标设计出一系列的问题，并对这些问题进行修改完善，形成问卷。

3、将问卷发放给该岗位的部分员工，进行预先测试，检验其有效性。若通过检验，则形成最终问卷；若不通过，则重新设计问题，重复本步骤，直至通过检验，形成最终问卷。

4、编写结构化面试大纲。结构化面试大纲本质上是结构化面试问卷的另一种形成，参见表 2-29。

（三）制定评分标准及等级评分表

以测评指标的等级为横坐标，以选拔性素质水平线与选拔性素质等级的交点为零点，给指标的各个等级赋予相应的分数，分数越趋于零，候选人与岗位拟合得越好。仍以企业 A 职业经理人为例，其中“分析式思考”的等级评分表参加表 2—30。

（四）培训结构化面试考官，提高结构化面试的信度和效度。

1、要求面试考官具有相关的专业知识，了解组织状况和岗位要求，清楚每个测评指标、测评标准、问卷题目及相关的背景信息。

2、要求面试考官有丰富的社会工作经验，善于观察，能客观地记录应聘者在面试过程中的各种反映，把握应聘者的特征。

3、要求面试考官掌握相关的员工测评技术，能熟练运用各种面试技巧，随机应变，把握面试的发展方向，不让应聘者偏离测评指标，有效地控制面试局面。

4、要求面试考官具有良好的个人品德和修养，能保持和善、公正，避免评价偏差，遵守打分规则，确保应聘者机会平等。

（五）结构化面试及评分

根据应聘者对每一个问题的行为反应，结构化面试考官利用指标等级评分表对其进行评分，评分结果汇总于等级评分表中。

（六）决策

参照模型指标等级得分情况，对比岗位和候选人员的选拔性素质水平线，为招聘、选拔、安置和晋升进行“人——岗位——组织”匹配的决策。

1、淘汰不具备关键选拔性素质的候选人。有些选拔性素质经过培训能够提高，如正直、诚信等，通过思想政治教育得到改善；有些

则不能，如战略管理能力。这种很难改善的选拔性素质称为关键选拔性素质。

2、对剩下的每位候选人员的指标等级得分作如下处理：求得负分的每个指标的得分的平方和 S ($S = \sum C_i^2$ ，如果 $C_i < 0$)，并按 S 由小到大的顺序为候选人编号。 S 越小，编号越小，说明候选人和岗位匹配得越好。

3、对 S 相等的候选人员作如下处理：先对比其得正分的指标的数目，得正分的指标越多，说明该候选人越优秀，将其编号排在前面。

4、对 S 相等，得正分的指标的数目也相等的候选人作如下处理：将得正分的指标的得分累加，得分越高，说明该候选人越优秀，将其编号排在前面。

5、根据人力资源规划中招聘人数的要求，按照小编号优先的原则，从前到后选取一定数量的应聘者作为候选人。

二、结构化面试的开发

由于企业外部环境的变化和企业本身的发展，企业对任职者的要求发生变化，需要对选拔性素质模型进行调整，对结构化面试进行开发。结构化面试的开发包括：测评标准的开发，即靠拢性素质模型的构建；结构化面试问题的设计；评分标准的确定。其开发模式参见图 2-3。

三、结构化面试的应用举例

某省公务员录用以结构化面试方法为主，例题如下：

1、你对要报考的单位有什么了解吗？是通过什么渠道知道的？

此题所测的要素为语言表达能力，并为深入了解求职动机、工作能力等收信信息，题型是背景性题目。这类题目的目的如下：一是让应聘者心理放松，能够自然进入面试情境；二是作为面试的最初探查，了解应聘者是否有备而来；三是收集话题，为深入面试提供引导；四是核实应聘者的某些背景信息。应聘者回答语言清晰、流畅、表达内容层次分明，富有逻辑性，可评为上等；应聘者回答语言通顺，表达内容条理基本分明，评中等；应聘者回答结巴，语言表达不清、累赘，表达内容没有条理，缺乏逻辑性，评下等。

2、你有个朋友生病在家，你带着礼物前去看望，偏巧在楼道里遇见了你领导的爱人，对方以为你是来看你的领导，接下礼物并连连道谢。这时你如何向对方说明你的真正来意，又不伤害对方的面子？

此题所测的要素为应变能力，题型是情境性题目，使应聘者面临一种微妙、棘手、有压力的情境，观察应聘者思维的敏捷、周密、机

智、灵活的程度及情绪的稳定性。应聘者回答情绪稳定，思维敏捷，设想得体，可评为上等；应聘者回答情绪基本稳定，设想基本得体，评中等；应聘者回答不知所措，窘迫、紧张、或设想的言行不得体，甚至让对方下不了台，评下等。

3、从你的自我介绍中知道你做过管理工作，能否请你举一个你认为管理成功的工作例子，详细说明你从事计划、组织、协调方面的情况。

此题所测的要素为计划、组织、协调能力及处理问题的风格，题型是行为性问题，对没有管理经历的应聘者可换一个角度或问题了解。应聘者所举的例子中由其负责组织活动的计划、组织、协调内容较复杂，应聘者能综合各方面的因素很好地进行组织，采取措施效果好，说明层次清楚，可评为上等；组织活动的内容不很复杂，措施基本有效，说明有条理，评中等；所组织的活动简单有漏洞，说明不清，评下等。

4、随着经济发展，环境污染也日益成为百姓关注的问题。你对环境与发展的关系有什么见解？

此题所测的要素为综合分析能力，题型是思维性问题，重点了解应聘者对热点问题的关注程度，看日常观察问题的能力，思考问题的深度，有没有独立的见解，知识面是否宽广，思想是否成熟，而非让应聘者发表专业性意见。

5、《红楼梦》中你最喜爱的人物是哪一位，作者塑造这一人物的个性是什么？

此题所测的要素为形象思维能力，属于专业素质，适用于新闻出版文学评论方面的岗位，不属于测试公共素质的范畴，题型是知识性题目。对于报考某种专业岗位的应聘者，了解他们专业方面的意识和能力很有必要，同上一题相反，需要应聘者发表专业性的见解，没有专业方面的意识和能力，说明应聘者胜任不了这类专业性较强的岗位。

6、如果报酬等条件相当，任你选择，你更加倾向于图书馆管理员，还是大学政治辅导员？

此题所测的要素为求职动机与拟任岗位的匹配性，题型是意愿性题目，提问方式是迫选，强迫应聘者在选择比较中表现出真实的特点。不论应聘者怎样选择都无所谓对错，不同的选择反映不同应聘者的个性，但评价时应以与拟任岗位的匹配程度来决定等级和分值。

7、如果在工作中，你的上级非常器重你，经常分配给你做一些

属于别人职权范围的工作，对此同事对你颇有微词，你将如何处理这类问题？

此题所测试的要素为人际交往的意识和技巧，将应聘者置于两难境界，测评其处理上下级和同级权属关系的意识及沟通的能力，题型是情境性问题。应聘者能从有利于工作和团结的角度考虑问题，积极、婉转、稳妥地说服领导改变主意，在工作中对同事的冷嘲热讽甚至过分的做法，表示出较大的宽容，并能够进行适当的沟通，可以评为上等；感到为难，但又不好向领导提出来，怕辜负领导的信任，私下里能与有意见的同事进行沟通，希望能消除误会，评中等；不感到为难，坚决执行上级交代的任务，并认为这是自己能力强的必然结果，评下等。

四、行为描述面试的应用举例

招聘岗位：人力资源总监助理

岗位职责：

- 1、对应聘者进行面试，并将合适的候选人推荐给合适的部门。
- 2、对将要录用的员工进行背景调查。
- 3、帮助人力资源总监计划和实施每月一次的新员工培训计划。
- 4、协助实施人力资源的政策与程序，向公司员工解释说明相关的政策问题。
- 5、协助建立和完善岗位描述信息。
- 6、协助实施组织的薪酬计划，监控薪酬提升，保证其符合报酬增长的原则。

设计行为描述面试的问题（根据岗位职责）。

1、根据“对应聘者进行面试，并将合适的候选人推荐给合适的部门”，可以设计以下问题：

“请你讲一下组织中出现了岗位空缺之后，你是怎样添补这个空缺的？”

“请举一个例子说明你是怎样对应聘者进行面试的。面试之前你要进行哪些准备活动？面试的过程是怎样的？你是怎样做出判断的？”

“你是否经常向用人部门的负责人推荐人选？请讲述某一次你所推荐的人选被用人部门拒绝的经历，你是怎样处理这件事情的？”

“请讲述一件事情，你录用了一个人，但经过一段时间的工作考察，发现这个人并不合适。你能分析一下你的录用决策，看看问题出在哪里？你从这件事中吸取了哪些教训？”

“你是否遇到过与用人部门的负责人在对一个候选人的判断上产生分歧的时候，你是怎样处理这件事情的？”

“能不能告诉我你所遇到的最难得出结论的候选人，具体的情况是怎样的？你是怎样做的？”

2、根据“对将要录用的员工进行背景调查”，可以设计以下问题：

“请举一个例子说一下你是怎样对候选人进行背景调查的？过程是怎样的？”

“通常你都会选取哪些人作为背景调查的对象呢？你是怎样与他们联系的？对不同的调查对象，你都会问他们什么问题？”

“你是否遇到过在背景调查中得到关于候选人的负面评价的情况？这种情况你是怎样处理的呢？请举例说明。”

“请给我们讲一下某一次你从两个被调查对象处得到关于候选人的不一致的信息，你是怎样处理的？”

“对于候选人在学校期间的表现记录，你是怎样证明的？请举例说明。”

3、根据“帮助人力资源总监计划和实施每月一次的新员工培训计划”，可以设计以下问题：

“请讲述一次你全过程参与的新员工培训的准备和实施过程。”

“在新员工培训的工作中，你觉得比较难做的有哪些？请分别举例说明。”

“请讲述一下你在组织实施新员工培训的过程中突然遇到的棘手的事情，例如，已经确定好的讲师突然有事不能来了，讲义印刷出了问题以至于不能及时地发放了，教室的视听设备突然出现了故障，等等。你是怎样处理这样的问题的？”

“除了你之外，通常还有谁和你一起准备新员工的培训工作？你们在工作中是怎样分工合作的？你自己在其中的角色是什么？”

“你是怎样对学员进行管理的？这里面有什么印象深刻的事情吗？”

4、根据“协助实施人力资源的政策与程序，向公司员工解释说明相关的政策问题”，可以设计以下问题：

“你在实施和解释人力资源政策方面起到什么样的角色？具体的讲，你在这方面都做哪些工作？”

“举一个例子说明一下，你是怎样为员工解释人力资源方面的政策的？”

“你是否遇到过员工对你的解释感到满意的时候？当时的情况

是怎样的？你是怎么做的？”

“请说明某一次一个员工向你提出挑战的例子，你是怎样应对的？”

“你认为你们公司现行的人力资源政策和程序有什么问题吗？请具体解释一下。”

“请你举出一个例子说明你为公司的人力资源政策和程序所提出的合理化的建议。在采纳了你的建议以后，公司的管理有什么变化？”

5、根据“协助建立和完善岗位描述信息”，可以设计以下问题：

“请你讲一下你是怎样实施工作分析，建立和完善岗位描述信息的？”

“除了你之外，是否有其他人和你一起实施工作分析，建立和完善岗位描述信息？”

“你和其他人在工作分析的过程中是怎样一起开展工作的？你在这项工作中的角色是怎样的？”

“在建立和完善岗位描述信息时，你有没有遇到过困难的情况？”

“在收集岗位描述信息时，你是否遇到过这样的情况：从任职者那里收集到的信息与从他的主管人员那里收集的信息不一致，你是怎样处理这种情况的？”

“在岗位信息的及时更新方面，你都做了哪些工作？”

6、根据“协助实施组织的薪酬计划，监控薪酬提升，保证其符合报酬增长的原则”，可以设计以下问题：

“你在实施薪酬计划方面都做了哪些工作？”

“在你的组织中，薪酬提升的依据是什么？你是怎样对这些依据做出判断的？”

“当你得到部门负责人给你的关于该部门某个员工薪酬调整的建议时，你会做哪些工作？”

“你是否遇到过经过调查了解到某个部门建议提升薪酬的员工不应该得到提升的情况？你是怎样与提出建议的部门经理沟通的？”

“你是否遇到过员工对他的薪酬调整存在异议的情况？你是怎样处理这种情况的？”

第三单元 群体决策法的组织与实施

[学习目标]

通过学习，掌握招聘决策中的群体决策方法。

[知识要求]

群体决策是指在招聘活动中，组建决策团队，由具有不同背景的多个决策人员对应聘者进行评价和打分，最后综合各决策人员的评价意见，得出应聘者的最终评价结果的招聘决策方法。

群体决策法的特点如下：

1、决策人员的来源广泛，有企业的高层管理者，负责从战略角度协调相关部门的关系和资源；人力资源管理人员，运用招聘的各种战略与技巧，提高招聘过程的有效性；用人部门经理，负责评估应聘者的技能和个人气质，采集第一手资料；用人部门经验丰富的员工，负责对他们未来的同事所应具备的素质，从不同侧面提出自己的看法。这使得企业能够从不同的角度对应聘者进行评价，比较全面，满足了企业选拔综合性人才的要求。

2、决策人员不唯一，在一定程度上削弱了决策者的主观因素对决策结果的影响，提高了招聘决策的客观性。

3、群体决策法运用了运筹学群体决策法的原理，提高了招聘决策的科学性与有效性。

[能力要求]

为了满足企业越来越需要综合性人才的要求，也为了提高招聘决策的客观性，企业通常采取群体决策的方式，即有多个招聘人员进行招聘。其具体步骤如下：

一、建立招聘团队

招聘团队应由：企业高层管理人员、专业人力资源管理人员、用人部门经理、用人部门经验丰富的员工代表组成。

确定了招聘团队的构成后，应确定各个招聘人员的评价权重，如采用各位招聘人员互相评价的方法来确定。具体步骤将通过以下例子进行说明。

以某企业为例，现拟招聘销售分区主管若干名，组建的招聘团队共 5 人，包括销售副总经理 1 人、人力资源管理员 2 人、销售部门经理 1 人、资深销售分区主管 1 人。

为了确定各位招聘人员的评价权重，让他们对彼此进行评价，说出其他 4 名招聘人员的评价结果应该在总评价结果中占多大的比例。评价结果见表 2-32。

表中最后一行的数据是根据各位招聘人员互评得来的，其中 17%

是销售副经理、人力资源管理员 A、人力资源管理员 B、销售部门经理和资深销售分区主管对销售副总经理的评价结果的平均，即 $17\% = (20\% + 20\% + 15\% + 10\% + 20\%) / 5$ 。同理 $13\% = (15\% + 10\% + 15\% + 15\% + 10\%) / 5$ ； $29\% = (25\% + 30\% + 25\% + 35\% + 30\%) / 5$ ； $28\% = (25\% + 30\% + 30\% + 25\% + 30\%) / 5$ 。可见，招聘人员互相评价后确定的评价权重 17%：13%：13%：29%：28%，即 17：13：13：29：28。

二、实施招聘测试

根据招聘计划进行各种测试，如笔试、面试等，具体方法如前节所述。

三、作出聘用决策

运用群体决策法进行招聘决策，仍依上例，假设有 5 名应聘人员：甲、乙、丙、丁和戊，5 名招聘人员分别对其进行打分，打分结果见表 2-33。

第三节 无领导小组讨论的组织与实施

第一单元 无领导小组讨论的操作流程

[学习目标]

通过学习，掌握评价中心的含义和无领导小组讨论的概念、类型和优缺点，以及无领导小组讨论的组织与实施流程，能够进行实际操作。

[知识要求]

一、评价中心的含义

评价中心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境中表现出的行为做出判断，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，从而得出个体的综合评估。简单地说，评价中心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测量和评定的方法。

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最有效的工具。它的最早起源可以追溯到 1929 年德国的军事心理学家用圆桌讨论来挑选有领导和指挥潜能的军官的多项评价过程。到 20 世纪 50 年代末，现代评价中心的技术已经迅速在世界各地得到广泛应用。开创在工业组织中使用评价中心技术先河的是美国电话电报公司。该评价中心从 1956 年一直持续到 1960 年。结果证明，在被提

升到中级管理岗位的员工中，有 78%与评价中心的一语道破价鉴定是一致的；在未被提升的员工中，有 95%与评价中心在 8 年前认定的缺乏潜在管理能力的判断是吻合的。此后，许多大公司都采用了这项技术，并建立了相应的评价中心机构来评价管理人员。许多学者对评价中心方法的信度和效度进行了研究。在国外，IBM 进行的评价中心测验中，评分者评分的相关系数为 0.74,而排序的相关系数为 0.76。

评分者评分的相关系数为 0.74，而排序的相关系数为 0.76。

评价中心的主要作用是：

1. 用于选拔员工，重点在于挑选那些具有胜任岗位所必须的能力或潜质的员工；
2. 用于培训诊断，重点分析员工优劣，明确员工需要在哪些方面加强，为培训提供参考依据；
3. 用于员工技能发展，在培训诊断的基础上，改善提高其能力。

评价中心技术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。

二、无领导小组讨论的概念

无领导小组讨论（leaderless group discussion 简称 **LGD**）是评价中心方法的主要组成部分，是指由一定数量的一组被评人（6～9 人），在规定时间内（约 1 小时）就给定的问题进行讨论，讨论中各个成员处于平等的地位，并不指定小组的领导者或主持人。通常，被评人通过讨论得到一个全体成员一致认可的用于问题解决的决策方案评价者通过被评人在讨论中的语言及行为的观察评价被评人的领导能力、人际沟通技巧、主动性、口头表达能力、说服力、自信心等能力。一般情况下，无领导小组讨论都要进行录像，然后评价人员根据录像内容进行评分。

无领导小组讨论法运用松散群体讨论的形式，快速诱发人们的特定行为，并通过对这些行为的定性描述、定量分析以及人际比较来判断被评价者个性特征，在员工选拔中效果明显。国外的研究证明，LGD 在评价中心的使用频率为 59%，而国内的一项研究证明其在评价中心的使用频率为 85%。国家公务员考试也将 LGD 列入测验的工具，该方法在企事业人才的选拔实践中，广为流传。

三、无领导小组讨论的类型

无领导小组讨论可以从两个角度进行分类。

1. 根据讨论的主题有无情境性，可以分为无情境性讨论和情境性

讨论。

(1) 无情境性讨论一般针对某一个开放性的问题来进行，例如“好的管理者应具备哪些素质？”或是一个两难问题，例如“在企业，管理者应该更重公平还是更重效率？”

(2) 情境性讨论一般是把应聘者放在某个假设的情境中进行，例如假定各个应聘者均是某公司的高级管理者，让他们通过讨论去解决公司的裁员问题，或是解决公司的资金调配问题等。

2. 根据是否给应聘者分配角色，可以分为不定角色的讨论和指定角色的讨论。

(1) 不定角色的讨论是指小组中的应聘者在讨论过程中不扮演任何角色，可以自由地就所讨论的问题发表自己的见解，既可以以局中人的身份进行主管分析，也可从旁做客观的评论，具有一定的灵活性。

(2) 指定角色的小组讨论中，应聘者分别被赋予一个固定的角色，例如让他们分别担任财务经理、销售经理、人事经理、生产经理等职务，以各自不同的身份参与讨论，在各角色的基本利益不完全一致、甚至是有矛盾的前提下，进行自由讨论，并达成小组的一致意见。

在实际运用无领导小组讨论时，可以根据具体的需要和实际的可行性选择适当的讨论类型。

四、无领导小组讨论的优缺点

(一) 优点

目前，世界许多企业在高级人才招聘、职务晋升中都选择使用无领导小组讨论法。该方法被认为是企业招聘、选拔中高层管理人才的最佳方法，被越来越多的企业人力资源部门所关注。它具有以下优点：

1. 具有生动的人际互动效应

针对小组要讨论的题目，各被评价者需要从他人的沟通中等到信息并表现自己，这种交叉讨论、频繁互动的过程有利于评价者从整个讨论过程捕捉被评价者的语言表达能力、人际影响力、领导风格等。基于这一特点，无领导小组讨论适用于那些经常需要人际沟通的岗位员工的选拔，例如人力资源部主管、销售部经理等，而对于较少与人打交道的岗位，比如财务管理人员和研发管理人员的选拔，无领导小组讨论一般不适合。

2. 能在被评价者之间产生互动

评价者不参与探讨，被评价者面对的不再是应聘企业的工作人员，心理状态有所改变，能够表现出比较正常的行为状况，一些笔试

和面试不能考察或难以考察的能力或素质可以通过这种方法得到评价。被评价者之间相互作用，各自的特点在与他人的沟通中得以表现，大致可考察他在团队工作中的特点。

3. 讨论过程真实，易于客观评价

被评价者就一个问题或在设置的情景中进行讨论，使他们能表现出更多的真实行为。特别是设置一些与工作相关的典型情景，与实际工作相关性高，因而被评价者容易接受这种方法，并能表现出真实的能力水平，易于评价者对其作出客观、准确的评价。

4. 被评价者难以掩饰自己的特点

被评价者在讨论过程中或多或少地倾向于尽量表现自己的优点、掩饰自己的缺点。在笔试和一般面试中，被评价者更容易掩饰自己。而在无领导小组讨论中，被评价者之间的表现是无法提前准备的，同一时间要展示自己多方面的素质，在临场发挥的情况下难以掩饰自己的特点，不论是优点还是缺点。

5. 测评效率高

无领导小组讨论同时对多名被评价者进行考察，比起其他评价方法要节省时间，减少重复工作量，并且在一定程度上减少题目泄露的可能性。

（二）缺点

尽管无领导小组讨论在企事业单位的中高级管理者选拔中已经得到了广泛应用，但仍存在一些缺点。

1. 题目的质量影响测评的质量

无领导小组讨论要求题目有很高的质量，要能反映岗位能力需求，与实际工作相关联，还要能激发被评价者具有个体差异的行为表现等。设计一个兼顾各方面的题目不是一件容易的事。如果题目设计得不好，会直接影响测评的质量，对被评价者有失公平。

2. 对评价者和测评标准的要求较高

无领导小组讨论的评价者应该是受过专门的培训并具有一定实际操作经验的专业员工。他们必须能对被评价者的行为进行观察，做出客观正确的评价结果。但实际操作中有时主观因素影响较大，有的单位的评价者凭印象给被评者打分，结果导致不同的测评人给出的评分结果差距较大。甚至评价者在小组讨论过程中还相互交流看法，完全失去了评分的独立性，操作过程不规范。另外，如果没有统一而合适的测评标准也会导致测评结果失去价值。

3. 应聘者表现易受同组其他成员影响

录									
分									
权 得 分									
评分标准： 优—10 良—7 中—4 差—1									

评分表包括评分标准及评分范围。评分标准是对各测评能力指标进行表述，评分范围给出各测评能力指标在总分中的权重和具体分值及该能力优良中差四个等级的评分区间。设计评分表时确定测评能力指标是重点。

1. 岗位分析中提取特定的评价指标。不同的岗位对员工的要求是不一样的。如对基层岗位的员工主要考查其业务技能，而对营销岗位或高层管理岗位主要考查其人际技能、团队意识、洞察力。对于不同层级、不同部门的岗位要求也是不一样的，因此，测评指标应具有针对性，符合所招聘岗位的要求。

2. 评价指标不能太多、太复杂，通常应将评价指标控制在 10 个以内，否则测评官无法在短时间内准确给出评判。一般进行无领导小组讨论可以获得应试者在团队工作中与他人发生关系时所表现出来的能力，主要有语言和非语言的沟通能力、说服能力、组织协调能力、合作能力、影响力、人际交往的意识与技巧、团队精神等；还能获得应试者在处理一个实际问题时的分析思维能力，主要有理解能力、分析能力、综合能力、推理能力、想象能力、创新能力等；应试者的个性特征和行为风格，主要有机动特征、自信心、独立性、灵活性、决断性、创新性、情绪的稳定性等。将这些要素进行归纳总结，就形成若干个能力测评指标。

3. 确定各能力指标在整个能力指标中的权重以及其所占分数，然后根据优良中差四等级分配分值。其中应对每一测评指标制定量化标准，如发言次数、发言时间长短、创新点数量等，以使评分准确公平。

（三）编制计时表

计时表主要是用于控制整个讨论时间及记录各被评价者发言次数和时间，无领导小组讨论如果被测评者人数为 7 人左右，讨论时间

一般控制在一个半小时以内（人数加减则时间也要相应的加减）。在讨论过程中，各位被测评者所拥有的发言时间是进行评价的一个测评点，可以从一个侧面反映出被测评者在讨论中的活跃程度。在评价时，并不是次数越多、时间越长，分数就越高，而是针对岗位所需要的能力有一个标准，不同岗位是不一样的，一般所用计时表如表 2—37 所示。

表 2—37

无领导小组讨论计时表

		每次发言时间（秒）										合 计	
											0	数	间
0													

（四）对考官的培训

无领导小组讨论的评分是一项复杂而艰巨的工作，虽有客观的可操作的评分标准，但终究是一种主观评价。在评分前，应先选定参与评分的考官，没有经验的评分者必须接受人事选拔专家或者心理学家的系统培训，深入理解无领导小组讨论的观察方式、评分方法等，必要时还要进行模拟评分练习。掌握本次评分的规则、各测评指标及评分标准，具体知道从哪些角度对应试者进行评价及如何评价？评价的标准是怎样的？评分手尺度应如何把握等？这样才能从根本上保证无领导小组讨论测评的有效性。

（五）选定场地

无领导小组讨论的考场环境要满足安静、宽敞、明亮等条件。考

场布置整体要求得体庄重、朴素大方，不能让人产生压力感。考桌一般排成圆形或方形，被测评者之间的距离应适合从事所欲完成的工作任务，相互之间彼此能看到，这样是为了便于讨论过程中彼此间的交流。座位的安排无主次之分，座位上依次标明 1、2、3…，由被测评者在考前以抽签的方式决定座位顺序。有些企业在布置时在桌上给每人准备一支铅笔和一张纸，以及为每位应聘者准备好姓名牌，以便考官能准确识别发言的考生。考官的座位安排在易于观察到所有被测评者的位置，考官和被评价者应该保持一定的距离，以减轻应聘者的心理压力。有些企业选取的考场用一层玻璃将考官与被评价人隔开，有些采用闭路电视的方法，考官在另一间房间进行测评，应依据实际需要与情况布置适合本企业的考场。

（六）确定讨论小组

讨论小组的人数一般为 6-9 人。人数太少，小组成员之间可能很快达成相同意见，评价者难以从被评价人的讨论过程中到足够的行为表现；人数太多，各成员难以发挥自己正常的状态，而且可能因成员之间分歧过大，在规定时间内达不成一致意见，由于要测评的指标比较，要对每个成员考察，所以难以进行全面的观察。为被评价者分组时应将竞聘同一岗位的应聘者安排在同一小组，以利于相互比较，也保证相对公平性。同时也要尽量使同一小组的成员保持陌生的状态。

二、具体实施阶段

（一）宣读指导语

主考官向应试者宣读无领导小组讨论测试的指导语，介绍讨论题的背景资料、讨论步骤和讨论要求。主考官要使用规范的指导用语，指导用语的内容包括每组所要完成的任务、时间以及注意事项。

（二）讨论阶段

考官宣读完指导语后一般不做任何发言，对于有的被测评者提出的问题，不涉及讨论内容的要做适当回复，并不是回答他们所问的所有问题，而是要强调整个活动由小组自己安排。接着进入集体讨论时间，一切活动都由被测评小组成员自己决定，评价者要做的就是观察各成员，并在观察表上对每个项目进行评分。

被评价者讨论的内容既可是以对自己最初观点的补充与修正，也可以是对他人的某一观点与方案进行分析或者提出不同见解，还可以是在对大家提出的各种方案的比较基础上提出更加有效、可行的行为方案。讨论最后必须达成一致意见（当然会出现有的小组无法

达成一致意见的情况)。根据需要,在讨论结束以前,还可以要被评价者以小组领导者的身份进行总结。一般情况下,小组成员先轮流阐述自己的观点,然后相互之间进行交叉辩论,继续阐明自己的观点。在讨论辩论阶段,杰出者脱颖而出,成为小组的核心人物。同时,被测评者的优点显得一清二楚。尤其是人际沟通能力、决策能力、应变能力和组织协调能力,充分展现在评委面前。

在被评价者进入讨论会场的同时,考官的观察也就开始了。考官观察到的被评价者的行为信息是其评分的主要依据。对评价者来说,在测评阶段最关键的是如何观察被评价者的言行表现,并给出相应的分值。在无领导小组讨论中,评分者的观察要点包括:

1. 发言内容。应聘者说了些什么。
2. 发言的形式和特点。应聘者是怎么说的。
3. 发言的影响。讨论者的发言对整个讨论的进程产生了哪些作用。

在考试完毕后,由考官收回应试案例和发放的白纸,以防案例扩散。最后主考官宣布考试结束。考生可在一两个星期内得知考试结果。

三、评价与总结

评价阶段在整个测评过程中,可以采用录像机进行监测、录像,在应试者讨论过程中,考官按照事先设计好的测评要素和观察点进行评价,最后召开一个评分讨论会,参考录像资料再对每个被评价者的表现逐一进行评价。在讨论每位被评价者时,所有考官应报告他们观察到的该被评价者的典型行为以及对所做出的评价,并充分交流意见。在讨论过程中,考官应该着重评估被评价者以下几方面的表现:

1. 参与程度。可以通过计时表的记录看了被评价者发言次数与时间,以此作为衡量参与程度的一个重要指标。还需要观察的是在讨论的过程中有没有变化,一个人的参与量有没有转折,转折点在哪里;在讨论中那些表现不活跃的成员的态度是怎样的,原因是什么;在讨论困难的时候,在有没有人在故意推卸。

2. 影响力。观测的指标不是发言的次数与时间,而是是否小组其他成员的注意,对达成意见是否起到了决定性作用。

3. 决策程序。评价人要观察在决策形成过程中,被评价者是否具有清晰的决策思路,是谁最后做的决策,最后决策时的依据是否充分,做决策的时候有没有考虑到对小组其他成员的影响等。

4. 任务完成情况。最终讨论的结果是考察讨论效果的一个重要指标。要观察是谁为促成目标的实现提供了好的建议。

5. 团队氛围和成员共鸣感。评价者应讨论过程中的氛围如何，是混乱、沉闷、松散的，还是明晰、活跃、凝聚的，成员之间的团队合作精神如何，每个成员在形成一个有效团队的过程中是起了积极的作用还是消极的作用。

讨论会有两个作用：

1. 通过交换意见，评分者可以补充自己观察时的遗漏，对应聘者做出更加全面的评价。

2. 若不同评分者对同一被评价者产生了分歧，他们可以进行充分的讨论。这种情况是经常发生的。因为对于应聘者的同一行为，不同的评价者可能会有不同的理解和评价，这时就需要通过讨论来澄清此行为代表的含义。

总之，通过评分讨论会，评分者能够对每个应聘者形成一个更加清晰、完整的评价。

当评分者都认为他们已经获得了足够信息，他们就可以针对各测评指标进行评分了。然后结合具体的测评权重系数，计算得出应试者的综合得分。对于不同评分者的测评结果可以用求平均值的方法进行排序，或者不对自己先前的评分做任何修改，而是通过讨论再次对每位被测评者做出一个整体的评价，重新计算得分。

最后根据评定意见和综合得分形成最终的综合评定录用结果及报告，说明每一个被评价者的具体表现、最终录用结果、自己的建议等。

四、应用实例

某集团公司随着业务的发展，规模持续扩大，多个分公司的业绩一直操持上升趋势，但是人才支持日渐乏力，特别是中层管理人员出现了短缺。公司高层管理人员决定通过外部招聘引进人才。其中一个招聘岗位是分公司的人力资源部经理，通过面试、笔试等初选、中选过程后，最后 12 人进入该岗位的终选阶段。经研究决定用无领导小组讨论的方法进行最终选拔，公司人力资源部接受这一任务并开始工作。

（一）准备工作

1. 组织员工编制本次讨论的题目以及设计评分表，这是保证无领导小组讨论有效性的关键。参考题如下：

2. 确定评分标准和评分范围，设计评分表，共 10 个指标，优为 10 分，良为 7 分，中为 4 分，差为 1 分。

3. 组织评分者。本次无领导小组讨论的评分者共 6 名，其中 3 名

总公司人力资源部有此类经验的员工、一名总公司分管领导、一名分公司经理及一名专家。测试前组织评分者开会，就评分指标、标准等进行讨论，掌握本次评分规则、各测评指标及评分标准。

4. 选取会议室作为讨论场地，讨论时有闭路电视进行录像。桌子为环形，座位上标有 1-6 号。评分者即考官列席，与被评价者距离适当。

5. 将 12 人分为两组，每组 6 人。通过个人资料按照前述原则进行分组。

（二）具体实施阶段

1. 进行无领导小组讨论前，由第一小组 6 人进行抽签，决定座次，然后进入场地并对号入座。

2. 由一名考官主持，宣读完指导语后，将 6 份与题目相关的资料按号发给小组各成员。然后宣读主题目，完毕后指令本次无领导小组讨论开始，同时计时。该考官回到考官席。

3. 讨论过程中，考官可边观察边对每个被评价者的行为表现进行记录。并不对讨论作任何干涉，60 分钟后，即讨论时间结束，主持人宣布讨论停止，由一名代表阐述讨论结果，其他人可作补充。完毕后，本场讨论结束。（注意：由于本次两场无领导小组讨论所用的讨论题目相同，所以在第一组应试者离开后至第二组应试者进入讨论场地前，应避免两组员工进行沟通，以防泄题。）

（三）评分阶段

两场无领导小组讨论结束后，考官开会讨论评分结果。根据小组讨论时的录像重放，各考官进一步检验、修改、完善自己对每个被评价者的评分情况。此次得分为各评价者的独立评分，根据各项指标的权重加权得到各被评价者的总分，这样就得到 6 组数据，每组数据代表一个评分者对 12 名被评价者评分情况。对这 6 组数据进行统计分析，用方差分析检验其一致性。

1. 若一致性好，说明各评分者所出的评价结果趋同，意见相差不大，而后求出各个被评价者的平均总得分，评价者再对每位被评价者的表现进行讨论，作出细微调整得出最后排名。

2. 若统计分析结果相关较大，评价者要说明各自的评分依据，并进行交流，然后根据录像对每位被评价者重新打分。此次得分为集体统一评分，经过加权求出每位被评价者的总得分进行排名，但这次排名并非最终结果，还要结合之前各评价者的独立评分结果进行讨论才能得到最终排名，这次讨论比较关键，因为是评分者主观和客观意

见趋同的过程。

评分结束后，要写出本次无领导小组的评价报告，包括实施过程、出现问题等。重点写明初定终选结果，并说明原因，交由上级领导决议。

另外，选拔结束后，应总结本次无领导小组讨论组织与实施各方面的经验与不足，在以后再用同种方法进行选拔时注意改进。

第二单元 无领导小组讨论的题目设计

（学习目的）

通过学习，掌握无领导小组讨论的原理、题目的类型及设计题目的原则，并能掌握题目设计的流程。

（知识要求）

一、无领导小组讨论的原理

无领导小组讨论是员工素质测评的一种方法，目前流行的素质理论包括素质的“冰山模型”或“洋葱模型”，把人的素质从里到外大致分为内在素质（态度、动机、价值观等）、知识和技能、外在行为三部分，其中内在素质只能通过外在行为来衡量。心理学理论也说明一个人的内心世界总是会表现在他的外显行为中的。但人的外部行为和内在特征并不是一一对应的关系，当一个人表现出某种行为时，观察者会不由自主的产生某种情感反应，然后根据自己的知识经验来解释这种行为出现的原因，进而对这个人作出整体评价，也就是形成社会知觉。但这一评价受诸多因素的影响，往往带有明显的主观性。无领导小组讨论同样是通过被评价者的外在表现来反映其内在素质，如果想要对被评价者做出比较客观的评价，一般取决于以下两个主要因素：

1. 评价者的知识和经验。由于存在内在素质和外在行为的不一致，所以必须拥有丰富的经验，才能够洞察真实的内在素质。这可以通过选拔和培训评价者以及规范评分要素和评分表来保证，使不同的评价者的评分标准差异降到最低。

2. 被评价者暴露的外在行为的范围。无领导小组讨论注重挖掘被评价者的内在素质，从而给员工遴选提供依据。只有使被评价者充分展示自己，才能表现出多方位的内在素质，易于使评价者对其作出较为准确的评价。

所以在设计题目时，要考虑到无领导小组讨论的原理，题目要给被评价者足够的表现空间，尽可能完整发挥自己的能力和能力，能够完全地表现真实的自我。

二、 题目的类型

（一） 开放式问题

开放式问题的答案范围可以很广，没有固定的答案。主要用于考察被评价者思考的全面性、针对性以及思路是否清晰，能否提出新见解。一般题目表达简洁，容易出题，但是不太容易引起被评价者之间的争辩。答案易于趋同，各讨论成员所发表的意见多为互相补充，难以分出差别。例如：“好的管理者应具备哪些素质？”

（二） 两难式问题

两难式问题是指让被评价者在两种互有利弊的选项中选择其中的一种，并说明理由，主要用于考察被评价者分析问题的能力、语言表达能力及影响力。这种题目易于引起争论，使被评价者综合发挥自己的能力，在编制时要使两个选项具有对等性，不要使被评价者易于倾向其中的一个。可以是比较简洁的表达方式，如“在企业中，好的管理者应更重公平，还是更重视效率？”也可以给出一件事情的两种处理方法，让被评价者选择其中一种，并说明自己的理由。题目的形式和内容是多样的，关键是两个对立并且平等的选项被评价者争论。

（三） 排序选择性问题的

排序选择性问题是指出一个问题有若干个备选答案，让被评价者对其进行排序，或者从中选择符合某种条件的选项，一般先提供问题的主题与备选答案，再由被评价者分别提出自己的观点，然后进行小组讨论得到统一的意见。主要用于考察被评价者分析问题的能力、语言表达能力等。这种题目比较易于形成争论，但是主题的内容及各备选的设定具有一定难度。不过现在大多数企业招聘采用这种题型，同情以情景模拟的形式出题。

例：假如你是某外企的人力资源总监，“五一”长假经本部门大多数人提议决定去沙漠徒步旅行 5 天，你当然也一同前往，除了你之外还有 7 位男性，4 位女性，其中有 3 个美国人、1 个德国人和 1 个日本人，平时用英语进行沟通。在旅行中，由于沙漠一直高温，风沙很大，成员已经疲惫不堪，大部分人接近中暑。现在你们搞不清自己在哪里，手机没有信号，已经迷路了，而且对沙漠的情况也不了解，不知道还会出现怎样的情况。现在你们共同拥有以下物品：5 把遮阳雨伞、1 块手表、1 个英汉词典、20 瓶矿泉水、1 个指南针、10 代饼干、2 合清凉油、12 副太阳镜、1 根粗绳、1 张 6 平方米的挡沙帆布、6 个野外双人帐篷、1 张地图、少量药品。

现在你们的任务就是将这 13 样物品按照重要性排序并说明理由。首先你们先各自独立进行排序，然后互相讨论，在规定的时间内得出一致结果，最后由一个人向考官汇报，并说明原因，其他人可以补充。如果到规定时间你们还不能得出一个统一的答案，那么每个人都要减去一定的分数。

（四）资源争夺型题目

资源争夺型是指给被评价者一些有限的资源，每个小组成员处于平等的地位，分别代表自己的利益或自己所属团队的利益，设法获得更多分配的一种争论方式。各小组成员的机会是均等的，各自的目标是相互冲突的，但题目一般要求最终实现资源的圆满分配。这样，小组成员之间既存在利益冲突，又存在一致的目标。主要能考察被评价者的语言表达能力分析问题的能力、概括与总结能力、发言的积极性和灵敏性及组织协调能力等。这种题目能引起被评价者充分辩论，但出题难度较大，保证案例之间的均衡性是关键。资源争夺的题目也经常被各大企业采用。前一单元实例中的题目就是资源争夺型的。

（五）实际操作型题目

操作实践型，顾名思义，是要通过动手来完成的任务。给被评价者一些材料、工具或道具，设计出一个方案，给出一个问题的解决建议，动手实际操作得到一个结果。主要考察被评价者的主动性、合作能力等。这种题目不太容易引起争辩，要求题目的可操作性强，同时评价的标准较难把握，所以对评价者的要求也较高。例如，给小组成员一些简易的木条和绳子，要在规定时间内构建一座楼房的模型等。

三、设计题目的原则

（一）联系工作内容

选取的材料和题目要符合所招聘岗位的工作特征，具体针对性，并且能联系实际，这也是情景模拟的必备要求之一。要求从实际工作中选取典型的话题和案例，供被评价者讨论，设置的条件也要尽量和实际工作条件在一定程度上保持一致，以期达到最佳的预测效果。同时所取的材料应该从被评价者应聘的岗位实际可能涉及的工作中选取出来。收集材料的办法就是请在职者写出日常工作中他们认为典型的事件，然后总结出可供选择的话题和案例的清单，以备后来选择使用。

（二）难度适中

题目若太容易，被评价者容易失去讨论的兴趣，会在很短时间内达成一致，且发挥不了应有的水平，从而难以分出差异，难以准确考

察其知识和技能；如果题目太难，应聘者会花很多时间思考，需要很长的时间才能进入状态，因为思考是看不见的，这样不利于对应聘者进行观察。题目太难还容易给应聘者带来较大压力，可能会导致其表现得比平常激进或消极，不能真是呈现平日应有的行为和状态。

（三）具有一定的冲突性

设计的题目要能够引起争论。争论的目的并不在于双方要在争论中分出胜负，而在于让旁听的考官看到被评价者更加真实的行为。当然冲突不能太大，否则大家很难达成一致。争论给评价者提供足够的表现空间，容易暴露处更多不自觉的行为，便于评价者根据这些个体差异进行考察。

【能力要求】

无领导小组讨论的有效性很大程度取决于题目的设计，同时还和所测量的能力要素或维度有很大的关系。前面讲到，设计评分表时已经提到通过岗位分析确定了所要评价的能力要素以及评价指标，为题目的设计提供了前提。题目设计的要点在于运用什么题型，通过什么内容来激发和考察这些要素，以下是一些题目设计的一般流程：

一、 选择题目类型

如前所述，无领导小组讨论的题目可以分为**开放式问题、两难式问题、排序选择型问题、资源争夺型问题以及实际操作型问题**。首先结合所招聘岗位的特点及该岗位直接上级领导的建议，选择本次无领导小组讨论的题目类型。

开放式问题和实际操作型问题不易引起被评价者之间的争辩，除了特殊情况，很少在企业招聘中用到。两难式问题对出题的要求过高，且考察的要素相对简略，不容易进行过程控制，所以也不是经常使用。实际操作型问题也不容易引起争论，且对考官和题目的要求都很高，所以一般也不采用。在实际运用当中，由于选择排序型和资源争夺型问题能全面地考察被评价者，且比较容易引起争辩，所以在一般的甄选过程中，特变是甄选企业的中高层管理人员时，更多地会选择使用这两类问题。并且这两类问题在时间过程中有相通之处，一般可以选取相通的材料，根据需要可以编写成这两种题型中的任何一种。当然，这两种题型对题目编制的要求比较高，这就使得题目设计研究更有意义。特别是资源争夺型问题，一定要保证案例或者角色之间的均衡性。

二、 编写初稿

题目类型确定后，开始收集材料、案例，尽可能多的占有相关信息，然后进行初稿的编写。在撰写初稿时应特别注意一下两个问题：

（一） 团队合作

具有团队精神是任何一个企业所反复强调的，被看成是能有效完成任务的基本要素。不仅无领导小组讨论要考察被评价者的团队合作能力，在设计题目时同样也需要工作人员的团队合作。编写题目时个人思维难免会有局限性，只有集思广益，才可能启发更多的灵感。要挑选员工组成一个编写小组，从不同渠道收集信息，经过几次讨论之后，不仅相互之间可以启发思路，而且比较容易形成一致的目标，达到很好的效果。

（二） 广泛收集资料

信息的占有量直接关系到题目编写的代表性，占有丰富的资料会使设计工作变得更加轻松。一般说来，可以通过以下几种方式获得信息：

1. 与人力资源部门沟通。收集空缺职位的基本信息，明确相关岗位人员应具备的素质要求。
2. 与直接上级沟通。只有企业该招聘岗位的直接上级最熟悉该岗位的信息，可以采用深度访谈的方法，事先拟定提纲，然后有根据地收集关于日常工作的信息，保证重要信息不被疏漏。
3. 查询相关信息。可以通过互联网、图书馆等一些可以利用的资料收集信息。

三、 调查可用性

初稿设计出来后，应该通过一些方式，如互联网、书籍等调查所编写题目是否曾有过雷同，以避免被评价者事先准备过此种题目，讨论时无法表现出临时的状态，对其他小组成员来说有失公平。如果调查得知已出现过类似题目，或其他企业同种岗位使用过相似题目，应立刻更换或修改。

四、 向专家咨询

在进行测试之前，应该把方案提请有关专家进行初审，这样做的好处是尽量消除题目设计中常识性的错误，减少试测的次数。在某些情况下可能还会得到更好的建议，便于及时修改。专家的人选一般是心理学家或者测评专家，还可以是企业的部门主管。心理学家或者测评专家侧重审核选择的案例或者话题是否能够考察出需要考察的素质；部门主管侧重审核案例或者话题是不是在某种程度上和实际工作相关，是否适合从事此类工作的人进行讨论。

主要咨询一下内容：

1. 题目是否与实际工作相练习，能否考察出被评价者的能力；

2. 如果是资源争夺型问题或两难式问题，案例是否能均衡；
3. 题目是否需要继续修改、完善。

五、试测

初稿送请专家审阅之后，还需要进入一个关键步骤——试测，试测的效果直接关系到题目设计的成败。之前的工作都属于从理论上完善题目的可行性，要使题目能真正运用于实践，并发挥所需的效用，必须经过实践的检验。试测的成员选定是重点问题，所选取的员工应和实际目标被评价者有一定的相似性。选取的试测对象可以是该部门层次较低的在职员工，他们中的一部分人以后可能会成为甄选的对象。当然，在条件有限的情况下，大学毕业生等也是较好的选择。选择好试测的对象以后，试测时要着重观测以下几个方面：

1. 题目的难度

题目的难度可以从所选择的参与者是否能理解设计者所出题目的意思上反映出来，可以通过观察在规定时间内参与者是否在认真阅读材料以及发言所表现出对材料的理解程度得到。如果绝大多数人在规定时间内对材料理解基本到位，就可以认为是难度适中；如果绝大多数参与者没有经过认真阅读，很快就能理解材料，就可以认为难度较低，可以适当增加难度；如果绝大多数参与者在规定的时间内对材料的理解都不到位，那就说明材料难度过大。

2. 平衡性

材料之间的平衡性也是试测时应注意的重要因素。如果材料不平衡，矛盾冲突可能就不是很激烈，会出现“一边倒”的趋势，参与讨论者的表现就不够充分，难以对其做出适当的评价。

六、反馈、修改、完善

试测结束后，工作人员要收集试测结果及反馈信息，并对其进行分析，主要是以下三方面的意见：

1. 参与者的意见

参与者的意见是案例修改和完善的重要依据。材料是不是很难理解，是不是觉得有话可说，能不能引起足够的争论，其他的一些感受，也可发表修改意见等。这些意见一般可以从侧面反映一些问题，可以直接运用于讨论材料的修正。

2. 评分者的意见

评分者的意见可以用来完善评分表和评分要素。评分者对参与者进行观察并进行评价，他们所提出的建议应重点考虑，作为案例修改的依据。

3. 统计分析的结果

统计分析主要是决定试测的效果，主要是分析信度和效度，如果达到了设计的要求，就可以考虑成稿了；如果未达到设计的要求，则作出修改，也可以考虑同时使用其他测验方法。

修改完后，如有必要，可进行再次试测，重新作出修改，进一步使题目得到完善，直至最终定稿。

第三章 培训与开发

第一节 企业员工培训规划与课程设计

第一单元 员工培训规划的制定

【知识要求】

一、员工培训规划的概念

作为企业人力资源开发的重要组成部分，员工培训规划在企业培训管理活动中具有极为重要的地位和作用。它是在培训需求分析的基础上，从企业总体发展战略的全局出发，根据企业各种培训资源的配置情况，对计划期内的培训目标、对象和内容、培训的规模和时间、培训评估的标准、负责培训的机构和人员、培训师的指派、培训费用的预算等一系列工作所作出的统一安排。

员工培训规划具有承上启下的作用，它不仅关系到培训需求分析成果的落实，也关系到企业员工整个培训过程的顺利实施和运行，从根本上保证各种培训目标的实现。总之，员工培训规划的准确性、实用性和可行性，即精密详细、科学合理的程度，决定了企业人力资源培训与技能开发的成败。

二、制定培训规划的要求

培训规划作为实现企业人力资源开发的目标，满足员工培训需求的活动实施方案，其制定过程必须达到以下几点要求：

1. 系统性。系统性就是要求培训规划从目标设立到实施的程序和步骤，从培训对象的确定到培训的内容、培训方式方法的选择、培训师的指派，乃至评估标准的制定都应当保持统一性和一致性。例如，由于知识技能的连续性特点，大多数培训活动都是在前一培训活动的基础上进行的。因此，制定统一的、一致性的培训项目评估标准，可以确保培训工作有序地进行，也能保证培训活动各项目之间的练习和培训目标的一致性。

标准化。标准化就是要求整个培训规划的设计过程，确立并执行正式的培训规则和规范，这些规则和规范体现了员工培训活动过程的

客观规律性，它对培训谁，培训什么，何时培训，如何培训，用何种方式方法培训，要达到什么目标，取得何种结果，采用何种培训标准，下一步如何进行等作出明确的统一规定。如果培训规划仅凭个人的经验或依赖少数人的决断，那么培训规划就会受到设计者个人的经验、知识水平、专业技术等方面局限性的影响，导致培训规划的目标出现偏差。

3. 有效性。有效性就是要求员工培训规划的制定必须体现出可靠性、针对性、相关性和高效性等四个方面的基本特点。（1）可靠性。即所有的培训规划设计所采用的数据及指标等资料，必须真实可靠。这是保证培训达到预期设计效果的关键性因素。（2）针对性。即培训规划的设计必须从工作岗位应具备的知识、技能和心理素质出发，根据各类岗位人员的实际需要确定培训范围和对象、培训内容和方式方法。（3）相关性。即培训规划的设计必须充分关注培训需求分析中存在的各类问题、信息间的相互联系，以及采取相应的培训措施。（4）高效性。即要使培训规划能经受培训时间活动的检验，以较少的投入获取最大限度的工作成果，不断提高员工个人和组织的绩效，增强员工的核心竞争力。

4. 普遍性。普遍性就是要求培训规划制定必须适应不同的工作任务、不同的培训对象和不同的培训需要。（1）培训规划应适应不同的工作任务，明确各种工作任务的要求，针对也顶的工作岗位，提出具体的培训策略。（2）培训规划应适应不同的对象，激发不同受训者的学习兴趣，满足员工提高职业操守和专业技能水平的需要。（3）培训规划应适应不同的培训需要，针对不同的培训范围、对象和内容，制定切实可行的培训方案，采用不同的程序、步骤、工具和方法，满足各类岗位人员不同的培训需求。

三、培训规划的主要内容

具体说，一份完整的企业培训规划应包括一下内容：

（一） 培训的目的

培训的目的主要是说明员工为什么要进行培训。无论何种类型的培训规划的设计都要开宗明义，简要概括地说明员工培训的目的。只有明确了培训的目的，才能确立员工培训的目标、范围、对象和内容，从根本上决定培训规划所涉及的各种资源投入的规模和程度。

（二） 培训的目标

培训的目标主要是解决员工培训应达到什么样的标准。它是根据培训的目的，结合培训资源配置的情况，将培训目的具体化、数量化、

指标化和标准化。目标的确定还可以有效的指导培训者和受训者掌握衡量培训效果的尺度和标准，找到解决培训过程中出现的复杂问题的答案，进一步了解自己以及自己在组织中所起到的作用，明确今后发展和努力方向，为培训规划的贯彻实施奠定基础。

（三） 培训对象和内容

确定培训对象和内容，即明确培训谁，培训什么，进行何种类型的培训。这项内容一般再培训需求分析中通过对工作任务的系列调查和综合分析就已经确定。有时候企业的决策者，出对某一项特殊培训内容的兴趣，往往缺乏采用量化指标对培训需求进行深入的技术性分析。因此，在确定培训对象和培训类型时，需要采用多种系统科学的方法，明确谁最需要培训，最需要培训什么，需要采用何种方式，组织何种性质和类型的培训。

（四） 培训的范围

企业员工培训的范围一般都包括四个层次，即个人、基层（班组或项目小组）、部门（职能和业务部门）和企业。如学徒培训、自学、岗位技能培训、劳动纪律与法规培训、安全生产与劳动卫生管理、文化基础知识培训、计算机技能培训、公共管理培训、任职资格培训等等。

（五） 培训的规模

培训的规模受很多因素影响，如人数、场所、培训的性质、工具以及费用等。如果培训只针对个人，则不需组成专门的教学班，只需提供培训设备、方法、程序、教材及其他教学条件和指导教师即可。如果接受培训的学员较多，且时间很长，则就要考虑培训场所、食宿、师资、教材、方法和程序，并制定出必要的考勤制度、作息时间表和组建临时的学员社团及组织管理机构等。在一般情况下，技术要求较高的专业培训，其规模都不很大；请名人演讲的讲座，可以扩大规模；采用讲授、讨论、个案研究、角色扮演的培训方式，则培训规模要控制在一定的范围之内。

（六） 培训的时间

培训的时间安排受培训的范围、对象、内容、方式和费用，以及其他与培训有关的因素影响。如专题报告一般安排半天到一天即可；较为复杂的培训内容，一般则要集中培训，其时间需根据培训的内容具体划定。再如，以提高岗位技能为特点的继续教育一般安排再双休日或分阶段受训者学习。

（七） 培训的地点

培训地点一般都指学员接受培训的所在地区和培训场所。如针对个人的岗位技能培训，一般都安排在工作现场或车间；其他类型的培训可以安排在工作现场，也可以安排在特定的地点，如培训中心、职业学校的实验室、微机房、教室等处。

（八）培训的费用

培训费用亦即培训成本，它是指企业在员工培训的过程中所发生的一切费用，包括培训之前的准备工作，培训的实施过程，以及培训结束后的效果评估等各种与之相关活动的各种费用的总和。培训成本由以下两个部分构成：

1. 直接培训成本，是指在培训组织实施过程之中培训者与受训者的一切费用总和。如培训教师的费用，学员往来的交通、食宿费用，教室设备的租借费用，教材印发购置的费用，以及培训实施过程中的其他各项花费等。

2. 间接培训成本，是指在培训组织实施过程之外企业所支付的一切费用总和。如培训项目的设计费用，培训的管理费用，培训对象受训期间的工资福利，以及培训项目的评估费用等。

培训规划应当按照直接和间接培训成本进行核算，以便上报、审批、纳入企业人力资源管理费用的总体计划，从资金上确保员工培训规划各项目标的实现。

（九）培训的方法

培训方式方法是实现员工培训规划各项目标的重要保障，它所解决的是“船”或“桥”的问题。为了更好地达到培训的目的，完成培训规划预定的目标，培训规划必须根据培训资源配置的状况，正确地选择适用的方式方法。例如，采用集中培训还是分散方式；采用在职学习，边实践，边学习，还是进行离职培训等。到底选择何种培训的方式方法应当由培训的目的、目标、对象、内容和经费以及其他条件来决定。如独立的小型组织部门的培训宜采用分散的培训方式；高层培训、管理培训、员工文化素质培训、某些基本技能培训宜采用集中的培训方式；专业技能培训应采用边实践边学习的方法。

（十）培训的教师

企业培训应当以员工为中心，培训的管理工作应当以教师为主导。在企业人力资源开发的活动中，员工作为受训者是整个培训活动的中心，是培训部门提供服务的“客户”，而培训师是培训活动的主导者，他既是教学过程的组织者，又是专业知识的传输者，专业技能的教练者。在培训过程中，教具、课件、教材、教室等资源配置再好

再先进，如果培训师的水平不高，那么员工的培训也将难以达到和实现理想的境界和目标。因此，制定企业培训规划时，一定要根据培训的目的和要求，充分全面地考虑培训师的选拔和任用问题。

（十一）计划的实施

为了保证培训规划的顺利实施，培训规划还应当提出具体的实施程序、步骤和组织措施。包括：选好培训班的负责人及管理人，做好相关部门的协调工作，让受训者明确培训目的、要求、内容和程序，确保培训的时间、参加培训人数以及资金投入，定期进行培训评估，改进培训工作，保证教学质量的措施，等等。

【能力要求】

一、制定培训规划的基本步骤

培训规划的设计是一项既复杂又细致的工作。制定培训规划时，一般应按照以下步骤进行：

1. 培训需求分析

目标。明确员工现有技能水平和理想状态之间的差距。

方法。测评现有成绩，估计它与理想水平的差距。

2. 工作岗位说明

目标。收集有关新岗位和现在岗位要求的数据。

方法。观察查阅有关报告文献。

3. 工作任务分析

目标。明确岗位对于培训的要求，预测培训的潜在困难。

方法。对将要涉及的培训进行分类和分析。

4. 培训内容排序

目标。排定各项学习内容或议题的先后次序。

方法。界定各项学习内容或议题的地位及其相互关系，据此进行排序。

5. 描述培训目标

目标。编制目标手册。

方法。任务说明和有关摘要，对说明文字推敲、润色、加工。

6. 设计培训内容

目标。根据培训目标确立培训具体项目和内容。

方法。聘请专家或借助中介机构选择培训科目。

7. 设计培训方法

目标。根据培训项目的内容选择培训方式方法。

方法。采用经验总结、小组讨论、专家咨询等多种形式提出具体

对策。

8. 设计评估标准

目标。选择测评的工具，明确评估的指标和标准。

方法。采用模拟实验或聘请专家对测评工具、评估指标和标准进行初步评价。

9. 试验验证

目标。对培训规划的评析，发现其优缺点，并进行改进。

方法。征求多方意见或进行实验试点，进行诊断，找出问题并修改完善。

二、制定培训规划应注意的问题

制定培训规划的每一个步骤都有侧重点，虽然培训需求分析并不属于培训规划设计的范畴，但它是企业制定员工培训规划的基本前提。

培训规划的重点应当是分析研究培训过程中可能发生的问题，以及解决这些问题的具体措施。

起草培训规划时，应当做好以下几个方面的工作：

1、制定培训的总体目标

总体目标制定的主要依据是：

- 企业的总体战略目标。
- 企业人力资源的总体规定。
- 企业培训需求分析。

2、确定具体项目的子目标

子目标的确定，是在总体目标确定后，根据具体培训项目及阶段来制定的子项目或阶段性培训规划，包括实施过程、时间跨度、阶段、步骤、方法、措施、要求和评估方法等。

3、分配培训资源

由于企业培训受企业的人力、物力、财力等方面的条件限制，因而为减少浪费，提高培训绩效，必须对培训的各子项目或阶段性目标，按轻重缓急分配培训资源，以确保各项目都有相应的人力、物力和财务的支持。

4、进行综合平衡

主要从五个方面进行综合平衡：

- 在培训投资与人力资源规划之间进行平衡。
- 在企业正常生产与培训项目之间进行平衡。
- 在员工培训需求与师资来源之间进行平衡。

- 在员工培训与个人职业生涯规划之间进行平衡。
- 在培训项目与培训完成期限之间进行平衡。

第二单元 教学计划的制定

【知识要求】

一、教学计划的内容

教学计划是实施培训计划，提高教学质量，确保教学工作顺利进行，实现培训总目标的具体的执行性和操作性计划。它既是受训人员参与培训学习活动的主要依据，也是指导实施教学行为的行动方案。

由于企业培训对象不同，因而进行教学设计的具体方法、步骤也会有所不同，但基本内容大体一致。教学计划的基本内容主要包括：教学目标、课程设置、教学形式、教学环节、教学时间安排等几个主要方面。

1、教学目标。教学目标是在员工培训中开展各种教学活动所要达到的标准和要求。如通过教学活动使受训者掌握某一层级或级别的专业知识或技能。因此，教学目标也是确定某一具体教学任务或教学班教学计划的主要依据。

2、课和设置。课程设置就是根据教学计划的要求，确定教学内容，建立合理的培训课程体系的活动过程。认识和掌握各门课程的地位、作用和知识体系及技能要求，是制定教学计划的前提条件。严格地说，课程内容、课程结构、课程的设置和组合方式是员工教学计划的核心。因此，课程设置也就决定了教与学的方式、教学方法、教学手段的选择。

3、教学形式。教学形式主要是指在教学过程中所要采用的教学方式，即如何组织培训师与受训者之间的教与学的活动。在企业员工培训活动过程中，教学形式主要受到教师、课程、教材、教案等各种因素的影响。

4、教学环节。在教学计划中，教学环节是指整个培训的教学活动过程中的各相关联的环节。它与教学形式、时间安排紧密结合，形成一个有机的互为联系、相互渗透的整体。

5、时间安排。教学计划中的时间安排，一般包括以下因素：（1）整个教学活动所采用的时间；（2）为完成某门课程所需要的时间；（3）周学时设计；（4）总学时设计；（5）教学形式、教学环节中涉及的各类课程的讲授、复习、实验、参观、讨论、自习、测验、考查等各环

节的时间比例。

二、教学计划的设计原则

（一）适应性原则

适应性原则要求企业培训的教学计划应与各类受训学员的工作、知识、技能的现状及发展要求相适应，与我国的经济、科技和社会进步的发展需要相适应。因此，在设计教学计划时，要充分考虑个人、企业和文化的相互作用的关系，使教学计划更能切实地保证受训者有效的补充和改善知识结构、增进技能和提高素质，不断适应实际工作的需要。

（二）针对性原则

针对性原则要求企业培训的教学计划要有针对性。针对不同岗位的工作性质和特点、不同的培训对象、不同的培训层次，合理安排教学进度环节，正确选择教师、教案、教材、教法、教件和教具，明确先学什么，后学什么。这样才能确保教学质量，使受训者学以致用、学用结合、立竿见影。

（三）最优化原则

最优化原则即教学计划要保证整个教学活动的优化。帮助教师寻求完成教学任务的最优化途径，努力让学员在最优化的教学环境中学习，提高教学质量。为实现教学过程的最优化，在设计教学计划时，就要考虑抓住最主要和最本质的东西，如学员的特点、课程设置、合理安排教学进度，有效选择教法、教具及教学辅助手段。近年来，国内外很多企业将如何花费较少的时间获取最大的培训效果作为衡量培训优化程度的关键性指标。其计算公式为：

$$\text{优化程度} = \text{培训效果} / \text{时间}$$

（四）创新性原则

创新性原则即教学要充分发挥企业培训的职能作用，其教学内容要充分反映现代科学技术的发展趋势和社会进步的需求，要反映新的科学理念、新的知识、新的技术等信息，同时在学科结构上还应有横向的联系，并体现新颖性和多变性特点。因此，这就决定了企业培训的教学计划的多变与不稳定的特征，需要不断改进创新，以不断适应新的培训需要。

【能力要求】

一、国外常见的几种教学计划设计程序

由于培训对象和培训任务的不同，培训教学设计的程序也各不相同，下面介绍国外几种常见的培训教学设计程序模式。

1、肯普的教学设计程序

肯普（J. E. Kemp）的教学设计过程模型是早期培训教学设计模型中最为简洁明确的一种模式，它主要强调三个基本问题：（1）学习什么，达到怎样的熟练程度；（2）教学程序、教材和人员如何组合，才能最佳地实现培训目标；（3）使用什么手段来评价学习结果。

该方法的具体步骤是：（1）列出课题，确定每一课题的教学目的；（2）分析学员特点；（3）确定可能取得明显学习成果的学习目标；（4）列出每一学习目标的学科内容和大纲；（5）设计预测题；（6）选择教与学的活动和教学资源；（7）协调所提供的辅助服务（如技术人员、经费、设备、仪器和进度表等）；（8）实施教学；（9）根据学员完成学习目标的情况，评价教学活动以便进行反馈和再修正。

肯普模型的主要优势是：将学员特点、学习内容和开展教学设计所涉及的辅助服务，如技术人员、经费、设备、仪器和进度表等影响因素，加以综合考虑，统筹安排。该模型主要运用于课程、单元和课堂教学的设计。

2、加涅和布里格斯的教学设计程序

美国教育心理学家加涅和布里格斯把教学设计程序分为系统级、课程级和课堂级共计 14 个具体步骤。该设计程序覆盖了从整个教育系统的设计到课堂教学设计全部内容。其具体步骤如下：

（1）系统 A 级。包括：①分析教学需求、目的及其需求优先加以考虑的部分；②分析教学资源和约束条件以及可选择的传递系统；③确定课程范围和顺序，设计传递系统。

（2）课程级。包括：④确定某一门课的结构和顺序；⑤分析一门课的目标。

（3）课堂级。包括：⑥确定行为目标；⑦制定课堂教学计划；⑧选择教学媒体与手段；⑨评价学员行为。

（4）系统 B 级。包括：⑩教师方面的准备；⑪形成性评价；⑫现场试验及修改；⑬总结性评价；⑭系统的建立和推广。

3、迪克和凯里的教学设计程序

美国佛罗里达州立大学的迪克（W. Dick）和凯里（Carey）教授提出了一种偏重于行为模式的教学设计程序，该程序更加注重对学习内容的分析和鉴别，强调从学员的角度收信收据以修改教学。其具体步骤如下：

（1）确定教学目标。该模型要求首先明确学员通过教学以后能做什么。教学目标虽然多样人，但教学设计者更关心的是教学目标所

谓具体化、明确化。

（2）分析教学对象。即分析教学对象的生理、心理和社会特点，测定他们原有的知识与技能储备，以便确定培训教学内容的起点和将来教学绩效进行评估。

（3）教学内容分析。即在教学对象和目标确定以后，分析达到该教学目标所需掌握的知识和技能等学习内容。在教学的设计过程中，教学内容分析与教学对象分析可同步进行。

（4）制定具体的行为目标。即根据教学内容分析与教学对象分析结果，制定出为最终达到教学目标而需达到的具体的、精确的行为目标。行为目标是对总教学目标的分解，用具体的可观察的行为术语，描述受训者通过学习以后应能够做什么，在什么条件下能这样做，其可接受的标准是什么等。

（5）设计标准参照测试。即以具体行为目标为依据，设计测试工具。被测试行为必须与行为目标所描述的行为相一致，否则影响测试结果的准确性。

（6）开发教学策略。即根据教学对象的特点、行为目标的要求等，设计相应的教学组织形式，选择适合教学对象和行为目标的教学手段与教学方法。

（7）开发教材课件。即在确定教学策略以后，设计与制作教学组件，其主要由学员用书、测试题、教师用书等几部分组成。教学设计者要根据已有教学资源情况，或选择教材，或开发新的教材。

（8）设计和开展形成性评估。当教学组件原型制作完毕后，需要有一个试用与修改的过程。形成性评估可以从各个不同的方面与角度评价学习及教学系统的效果，以达到进一步修正教学组件的目的。形成性评价可分为个别评估、小组评估和实地评估三种方式。

（9）修改完善教学计划。即通过形成性评估，发现问题，分析原因，并对教学内容、教学方法、教学媒体等影响教学的相关因素作相应的修改，以逐渐实现教学活动的最优化。

二、我国常用的教学设计程序

在我国的教育与培训教学中，流行着一种比较简单实用的教学设计程序。该程序既适用于一门课程和一个教学单元的设计，又适用于一节课的教学设计。其主要步骤是：（1）确定教学目的；（2）阐明教学目标；（3）分析教学对象的特征；（4）选择教学策略；（5）选择教学方法及媒体；（6）实施具体的教学计划；（7）主人赏的学习情况，及时进行反馈修正。

第三单元 培训课程的设计

【知识要求】

一、培训课程的要素

（一）课程目标

课程目标是指学习的方向和学习过程中各个阶段应达到的标准，应根据环境的需要来确定。在课程设计中，课程的目标是通过联系课程内容，以特定的行业术语作出表述，如采用“记住”“了解”“掌握”等一般认知指标；“分析”“应用”“评价”等较高级的认知指标，以及“价值”“信念”和“态度”等情感性指标，对培训目标作出界定。

（二）课程内容

课程内容可以是学科领域内的概念、原理、方法和技能技巧，也可以是过程、程序、步骤、规范和标准。课程内容的组织就是确定课程内容的范围和顺序。顺序是指课程内容在垂直方向上的组织，它要求课程内容的安排符合学员的逻辑思维和学习习惯；范围是指课程内容在水平方向上的安排，它要求课程内容尽可能地对学员有意义，并具有综合性和及时性等特点。

（三）课程教材

调和教材是将学习的内容呈现给学员的载体，既包括精心编写的教学大纲，也包括报刊上的相关论文与案例，以及配套的音像教材、参考读物、学习指导、辅导材料等。形象地说，课程教材是一个囊括所有学习内容的资料包。

（四）教学模式

教学模式是指学习活动的安排和教学方法的选择，它与课程目标直接相关。好的教学模式能有效地体现课程内容，并采用配套的组织与教学方法，激发学员的学习动机，提高学习效率。

（五）教学策略

教学策略主要指教学程序的选择和教学资源的利用，它与学习活动密切相关，是学习活动的一个组成部分。例如，一个被普遍运用的策略是“判断——指令——评价”，在这一策略中，教师分析学员的学习进展情况，判断他们遇到了什么困难，对学习顺序的下一个步骤作出指令，当学员完成指令后，教师作出评价，确定他们是否掌握了课程的内容。

（六）课程评价

课程评价是用来评估学员对学习内容掌握的广度和深度，以及课程目标完成的程度。课程评价的方法有定性方法和定量方法两种，评价的重点应放在定量的测定上，衡量可以观察到的行为。例如，在报告学员的学习状况时时，可将学员掌握学习内容的深度进行分级，由浅到深分别用 A、B、C、D 等符号表示。

（七）教学组织

教学组织形式主要包括面向学员的班级授课制和分组式授课制。后者是根据学员的学习能力和学习进度的不同，将学员分成若干学习小组进行培训，它为“因材施教”的个性化教学提供了可能，常被企业采用。

（八）课程时间

提高时间的利用率一般有以下几个途径：课程设计者要巧妙地配置有限的课程时间；教师要使学员在整个课程执行期间积极地参与学习活动，提高学习效率；科学地安排课后作业，有利于提高课堂时间的利用率。

（九）课程空间

课程空间主要指教室，以及其他可以利用的场所，如图书馆、实验室、艺术室、研讨室，甚至运动场等。

（十）培训教师

培训教师根据培训课程的目标和内容要求而定，是培训课程的执行者。培训课程要求培训教师的能力广泛，能驾驭课程，引导学员达到课程目标，但不一定是职业教员，也不一定是相关领域的专家学者。目前培训教师的组织形式突破了“一个教师上一门课”的传统，而是由课程主持人来组织，挑选在课程内容的各个方面有不同优势的人员来组成课程组，执行“教书育人”的职能。

（十一）学员

学员是培训课程的主体，他们不但是课程的接受者，同时也是一种可利用的学习资源。应全面考察学员背景和学习能力，并在培训过程中充分调动学员参与培训课程学习的积极性，使培训效果最佳、效益最优。

二、培训课程设计的基本原则

培训课程是一个直接用于为企业服务的课程系统，它既是一种教育活动，又是企业的一种生产行为，具有服务性、经营性、实践性、针对性、经验性、功利性和时效性等特点。设置培训课程应体现以下基本原则：

1、培训课程设计要符合企业和学员的需求。培训课程首先要满足企业和学员的需求，这是培训课程设计的基本依据。培训课程设计不同于学校课程设计，它要把学员作为主要的或唯一的依据，也就是以学员的需要、兴趣、能力以及过去的经验作为课程要素决策的基础。

2、培训课程设计要符合成人学员的认知规律。企业培训课程的对象都是成人，因此教学内容的编排、教学模式与方法的选择、教师的配备、教材的准备等方面都要以成人学习的特点为出发点，形成学员的合作学习方式。例如，成人学习目的性非常明确，他们参加培训的目的就是为了提高自己某一方面的技能或补充某一类型的知识，以满足工作的需要。因此，培训课程就应该目标明确，实用性强。

3、培训课程的设置应体现企业培训功能的基本目标，进行人力资源开发。

三、课程设计文件的格式

1、封面。封面主要用于描述设计文件的用途、设计者的姓名、起草日期、审查人员的姓名，以及他们的签字栏。

2、导言。导言部分包括：

（1）项目名称，包括课程名称，课程的发布、版本或修订次数序号。

（2）项目范围，描述项目涉及的领域。

（3）项目的组成部分，包括培训解决方案的构成（包括印刷资料和电子资料）。

（4）班级规模，描述班级的最大、最小和最优化规模。

（5）课程时间长度，估算学员完成本课程所需的时间。

（6）学员的必备条件，描述学员在参加本课程之前必须完成的课程，必须参加的资格培训、测试或其他条件。

（7）学员，描述培训对象的特点，如岗位职务、工作责任、服务年限、社会背景、工作经验、现有能力、教育程度、态度、学习习惯、思想作风、兴趣偏好、具备的条件，以及对课程的期望值等。

（8）课件意图，介绍课程的目标、培训的意图、培训如何与课程相协调（如果培训适用的话）、培训如何使学员受益、培训成功的绩效标准等。

（9）课程评估，根据培训方案的要求对培训课程的内容和实效作出全面分析，包括：学员对培训活动过程的反馈和学员对学习层次的判断，对学员的测试，并根据绩效目标来确定他们的学习层次（高、中、低）。

3、内容大纲。内容大纲包括：

（1）教学资源，列举了提供给学员、教师和考官的课程资料和表格，其中包括印刷资料或电子资料，以及得到资料的前提条件，如网络链接、邮寄等。

（2）资料的结构，描述了构成课程的每个部分，如单元、章节、课时和练习。

（3）课程目标和绩效目标，说明课程的目标，并列出了课程的所有绩效目标。

（4）教学顺序和活动，描述课程题目的次序，并对每个课题做简短的概念性描述。

（5）内容，描述每个内容片段，其中包含课程结构的所有层次，如单元、章节、课时、练习。为了清晰地表明课程的内容，应该在部分列出课程所涉及的项目清单。

（6）交付时间，说明交付课程的时间，包括完成每个内容片段所需的预期时间，也就是课程交付的时间表。

4、开发要求。课程开发的要求，主要说明开发培训项目所需要的资源其中包括：软件、硬件、文件、链接、操作手册、界面、程序、用户身份、安全存取、内部人员、咨询服务、项目团队成员、实验器材、会议设施、测试设备、工具、现场考察、模拟器材、录像器材和人员，以及其他有利于促进和完善课程开发流程的必需信息和资源。

5、交付要求。主要介绍交付培训项目所需的资源，如教学器材、会议设施等，其中可能包括“开发要求”部分提出的大部分信息和资源。

6、产出要求。培训项目产出要求主要说明制作培训资料所必需的资源，如网络管理人员、媒体设计人员、录像复制服务、印刷器材、以及其他必需的资源。

【能力要求】

培训课程设计的程序：

一、培训项目计划

培训项目计划是有产实施培训课程的基础，包含三个层次：

（一）企业培训计划

企业培训计划是指根据培训需求分析的结果，确定培训项目的目标、对象、内容、要求、期限和实施方法等主要工作事项所作出的统一安排。例如，某公司为了适应不断发展变化的行业地理环境，提供了大量的网络培训课程。其中包括人力资源部提出的“每天 24 小时

向各分公司的所有员工提供新产品知识学习”的培训计划。

（二）课程系列计划

课程系列计划是指按一定的顺序组合起来的目标一致的课程组合。如某公司制定了一个管理培训计划，设置了多门相关的面授课程，并根据管理职能的不同，将课程分为不同的系列，如人力资源管理课程系列、生产管理课程系列等，同时，还对各个课程系列的课程提纲、开课时间、选课条件、选课程序和参加人员等提出了具体的要求。

课程系列计划以目标为导向，将看似独立的相关课程联系在一起，即把所有的培训工作都集中到一个学习方向上。例如，培训课程的对象是新来的服务人员，培训的目标是使他们能正确判断并解答客户提出的问题。那么，培训课程就应该包括相关产品的技术知识、客户服务技巧和沟通技巧等具体内容。

（三）培训课程计划

培训课程计划是对某一课程的详细描述。它是课程系列计划中的一部分，也是企业培训计划的一部分。培训课程计划主要包括：课程题目的暂定、培训范围的确定、学员的确定、主要课题的界定、开发时间的估算、必需的资源、课程的期限和课程开发费用的初步预算等。

二、培训课程分析

培训课程分析是培训项目的调查与研究阶段，它的目的是确定学员必须掌握的、用来执行符合课件意图的分内工作的知识和技能。培训分析主要包括课程目标分析和培训环境分析。

（一）课程目标分析

1、学员分析

学员分析是指通过采访学员、现场观察等方法来了解培训前学员的知识、技能和能力水平的过程，分析结果汇总在学员分析报告表内。

2、任务分析

任务分析是指分析学员所在岗位或目标岗位对就职人员的知识、技能和能力水平的要求的过程，分析结果应汇总在任务分析报告表中。

3、课程目标分析

课程目标是指在培训课程结束时，希望学员通过课程学习能达到的知识、技能和能力水平。具体分析步骤如下：

（1）培训目标的确定。

（2）对培训目标进行划分，区分出主要目标和次要目标，并对二者区别对待。

(3) 对培训目标的各分目标进行可行性分析，根据企业培训资源状况，将那些不可行的目标作适当的调整，确定课程的目标。

(4) 对课程目标进行层次分析，即明确各个课程目标的内在联系，安排其实施次序。

具体而言，培训课程目标包括三个要素：

(1) 操作目标。操作目标是课程目标最主要的要素，它描述了学员在课程结束时要会做什么。在制定这一目标时，要避免使用“了解”“知道”“发现”“思考”等含义不清的动词，而要使用意义非常明确的词，如“列出”“分类”“定义”等针对认知目标的词汇，以及“制造”“使用”“安装”“装配演示”等针对技能目标的词汇。

(2) 条件。条件是指员工完成工作任务所需的设备、材料、操作手册等，也就是说学员达到目标规定的要求，需要哪些条件。

(3) 标准。规定一个标准，是为了能够更有效地测量培训结果。如对操作速度、准确率等的测量，在对目标陈述中，要明确地列出这些标准。

(二) 培训环境分析

培训环境分析是指对开展培训的环境与条件进行分析。它影响到课程内容和教学方法的选择。培训环境分析具体包括以下几点：

1、实际环境分析。实际环境包括培训的地点和培训设施，如教室、休息室、电器、动力、空调、计算机用电和网络设施、洗手间、餐饮设施以及娱乐服务等。

2、限制条件分析。主要分析课程进度安排、教学设施、成本、器材、计量等课程要素的局限性，以确保培训所必需的资源，随时可支配使用。

3、引进与整合。主要说明将课程引进并整合到现有培训课程系列中的步骤和方法。

4、器材与媒体可用性。主要说明课程开发与交付所必需的器材和媒体。

5、先决条件。说明学员在授课前必备的许可证、资格证书、结业课程或经验等，其中包括审查先决条件的方法，以及不满足先决条件会产生后果等。

6、报名条件。主要明确鼓励或阻碍学员报名的要求，前者包括强制性报名、带薪脱产培训；后者包括周末出差、周六上课、接受培训的同时必须按时完成工作等。

7、课程报名与结业程序。说明报名必须遵守的程序和学院完成课程的记录。

8、评估与证明。评估是指评估学习方式，其中包括测试、评分和报告；证明是指证明估计绩效的方式，如颁发证书，出现在特殊才能人员名单上，纳入数据库中，或发给个人佩戴的特殊卡片等。

三、信息和资料的收藏

课程目标确定以后，就要开始收集与课程内容相关的信息和资料。可以从企业内部各种资料中查找自己所需要的信息，征求学员、培训专家等方面的意见，借鉴已开发出来的类似课程；也可以从企业外部可能渠道挖掘可利用资料，资料收集的来源越广泛越好。

（一）咨询客户、学员和有关专家

向客户、可能的参训者、有关专家进行咨询，不仅可以收集很多有价值的信息，而且使他们对培训更感兴趣，更积极地参与到培训中来，有利于培训的成功实施。可以采用采访或答疑的方式进行咨询，如请他们来回答细节的和技术型的问题等。

（二）借鉴其他培训课程

在全面开发课程之前，先了解是否有已开发出的课程可以利用，如到网络上检索，或查阅有关培训的出版物和杂志来了解这些内容。

四、课程模块设计

培训课程设计涉及很多方面，可以将其分成不同的模块，分别进行设计。具体的课程设计包括课程内容设计、课程教材设计、教学模式设计、教学活动设计、课程实施设计以及课程评估设计等。

五、课程内容的确定

（一）课程内容的选择

课程内容的选择是课程设计的核心问题，它以“缺少什么培训什么，需要什么培训什么”为原则。具体内容如下：

- 1、使学院掌握生产技术和技能。
- 2、适应多样化的学员背景，选择不同难度的课程内容进行课程水平的多样组合。
- 3、满足学员在时间方面的需求，开发不同时间跨度的课程组合。
- 4、根据培训在技能方面的要求，确定课程内容、难度、时间三要素的组合方式。

（二）课程内容的制作

课程内容制作的主要途径是建立供内部成员使用的资料库。例如，可以保留一个有关所有教学和训练的记录，以便了解其他同事准

备好的各种教材。这些材料很可能会提供更多“外界”的资料来源，例如专家录像资料库等。

课程内容制作主要指课程教材的制作，教材制作的方式有以下几种：

1、购买现成教材。即到市面上选购适合自己企业的教材。选教材要注意，不一定冠有“XX 培训方案”的就一定适用，有时就某一方面问题编写的书，往往更加有效果，如《谁动了我的奶酪》，就是一本谈“变化”的寓言，这样的书拿来做教材，常会勾起受训者的兴趣。

2、改编教材。由于地区、行业、企业、个人的差异性，企业很难找到适宜的现成教材，偶尔可以找到较相近的教材，使用前也必须先根据学员的需求进行必要的修改。

3、自编教材。这种方式是专门的培训人员或培训机构所采用的，他们通常自己或在专业教育人员的协助下自编教材，制作幻灯片、录像等辅助教材。

（三）课程内容的安排

在内容的安排上，要区分哪些是学员必须知道的信息，决定哪些内容先介绍，哪些内容应做详细讲解，哪些内容适合于实验或实践活动，哪些事项可用于最后的总结，决定以何种方式来讲解课程内容等。内容顺序的安排主要应根据学员的学习特点，通常应遵守的原则是：由熟悉的到不熟悉的，由简单到复杂，由易到难，从某项技能的第一步到最后一步。在课程开始时，为了激发学员的兴趣和学习动力，可以安排稍微有些难度的内容和活动，使培训更有挑战性，使大家更有兴趣。

除了培训者以外，输入知识还可以是：学员（有些知识可以由他们说出），各种媒体（阅读材料、录像、电影等）或案例研究、角色扮演等能够总结出经验的活动。为增加课程的趣味性，使学员更积极地参与到学习中来，建议使用多种不同的教学方法。可采用“讲授-活动-总结”的教学方式。

六、课程演练与试验

培训课程设计完成以后，有时需要对培训活动按照设计进行一次排练，以确保做好了充分的准备。这是对前一阶段工作的一次全面检阅，不仅包括内容、活动和教学方法，还应包括培训的后勤保障。预演中可以让同事、有关问题的专家或学员的代表作为听众。在演练结束后，要求学员、同事、专家分别对整个安排提出意见。

收集学员、同事、专家的意见常用的方式如下：

1、头脑风暴法，让参与者自由讨论，主持者记录下各种建议，提炼出修改意见。

2、问卷调查法，根据课程要素或培训流程设计调查问卷，将调查问卷分别发放给学员、同事和专家进行调查，并回收、处理和分析调查问卷，提炼出修改意见。参见表 3-3、表 3-4 和表 3-5。

表 3-3

课程演练与实验反馈调查表(一)

评分式评价采用的问题：										
在 1 到 10 分的标准中，10 分为最高分或最佳分数，请圈出你的评分，以此作为对以下说法的评价。										
本课程对于训练你。。。。。(此处填入课程名称)来说有多大价值？										
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
本课程组织得好不好？										
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
课程目标的明确程度如何？										
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
案例研究、举例及其他联系是否切实有效？										
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
课程资料在多大程度上切合你的情况？请在下面空白处补充你的反馈意见。										
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
在学习过程中，你获得了多少参与的机会？										
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
学员用书在学习期间用途有多大？										
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
你认为学员用书作为工作中的一种资源文件，它的用途有多大？										
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
教师在课程内容方面的知识水平如何？										
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

教师在与学员打交道方面的效果如何？

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

本课程在多大程度上满足了你的需求？

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

你会不会向别人推荐这门课程？

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

更多评论：

表 3-4

课程演练与试验反馈调查表(二)

简答式采用的问题：

你最喜欢本课程的哪个方面？

你对改进学习有什么建议？

... ..

表 3-5

课程演练与试验反馈调查表(三)

验收时应回答的问题：

课程符合学员的需求吗？

学员是否认为课程有价值？

练习有效吗？

学习资料对学习米表起到支持作用了吗？

培训时间安排适当吗？

七、信息反馈与课程修订

在课程预演结束以后,甚至在培训项目开展以后,要根据学员\有关问题的专家以及同事的意见对课程进行修订.课程需要做出调整的内容视存在的问题而定,有些可能只需要对一小部分课程内容做出调整,有些甚至可能要对整个培训课程进行重新设计.但不管怎样,遇到问题时,一定要想办法及时解决.

培训者应根据自己的工作经验,吸收同事、有关专家或学员代表的意见,对课程作出必要的修改与完善.但不要根据没有被认同的意见对课程作出改变.例如,根据经验,这次培训应以教师授课为主,就不要轻易把它变为以从经验中学习为主.可以增加一些诸如角色扮演或情景模拟等实践活动,但如果这与整个课程和培训风格不符,就得不到学员的认可.

总结预演结果,准备试点的工作包括以下步骤:

1、检查课程目标并修改课程内容

这一步的主要工作是再次明确课程目标,即删去不必要的课程目标,增加遗漏的课程目标,通常以前者为主,给学员的信息量会减少,余下的信息往往是最重要的,保留的内容也更加明确,有时配合使用各种教学辅助设备,效果会更好.

2、修改活动

这一步的主要工作是明确活动的目的,采取一定的措施控制活动的时间.同事们可能提出一些避免使活动陷入困境的方法,如建议在放录象时,减少停下来讨论的次数,因为这样可能会造成用于讨论的时间过多,而完不成预定的教学任务,同时也可能会因为频繁中断而引起学员反感;学员可能就活动的形式提出建议,如在进行某项培训活动,把学员分成人数更少的小组.

3、核查资料

演练通常会暴露资料中的错误,如发给学员的资料中的印刷错误,教学中使用的幻灯片的顺序或制作错误等,这些虽然都是小事,但会影响到培训和教师的声誉.

4、调整培训风格

培训风格对于培训效果有很大影响,若培训风格出现偏离,教师在演练中一般能够意识到,此时就应作出调整.在调整的过程中,有

时需要培训者发挥主动积极的引导作用，而有时培训者应该只起辅助的协调作用。

八、课程设计的应用实例

员工《自我发展与团队管理》课程设计方案

第一部分 课程教学说明

通用管理能力认证体系是建立在对就业者应具备能力的长期研究和开发的基础之上，它将就业者工作中涉及到的具有共性和普适性的管理技能、方法和工具以模块化的方式组织起来，它也为就业者提供全面的管理技能和素质训练，其课程设置适用于每一位就业者、管理人以及潜在的管理人。

《自我发展与团队管理》来自于通用管理能力（基础级）认证体系的一部分，该课程包括《自我发展管理》和《团队建设管理》两个主题，共六个模块。

本课程旨在适应社会主义市场经济对人才的需求，从实践的基础上不断探索现代远程开放教育发展规律，为跨世纪人才的需求服务。

本课程是具有高中、中专起点的专、本科文化程度的企业各级员工的通识课。

培养目标：符合社会主义经济建设和市场经济需要的，德、智、体全面发展的，系统掌握管理技能的实务人才。

一、课程任务

在西方发达国家，《自我发展管理》和《团队建设管理》已经成为企业各级员工的必修课程。其最大可取之处在于帮助学习者掌握科学的管理方法和实际应用技能，使之提高自我管理能力以及团队建设的能力。这些能力是员工胜任其岗位工作所必须的，也是其职业生涯开始阶段所必备的。

《自我发展与团队管理》课程的主要模块包括：如何进行自我发展、如何进行时间管理、如何开展工作沟通、如何进行工作汇报、如何进行团队管理，以及如何培养领导能力等。通过对各模块的学习，要求学员能够初步掌握自我管理和团队管理的概念和方法，提高自我发展和团队管理的技能和能力。

二、教学对象

本课程适用于高中、中专起点的专、本科求学者，以及志在提高工作能力和业务素质的企业员工。

教学要求

1. 正确认识《自我发展与团队管理》课程的性质、任务及其适用对象，全面了解课程的知识体系、结构

2. 通过本课程教学，使学员掌握《自我发展与团队管理》主题下所涉及的基本概念、基本原理、基本知识。在教学过程中，有关的知识体系按不同程度分了三个层次做出要求：

- 了解：要求学员知道这部分内容。
- 一般掌握：要求学员对这部分内容能够理解
- 重点掌握：要求学员对这部分内容能够深入理解并熟练掌握，同时能将所学知识应用到实践当中。

3. 教学应强调与实际的紧密联系，通过案例分析等多种手段使学员能够运用所学原理解决实际问题。

4. 本课程不要求特别的预修课程。

三、教学方法与教学形式

1. 音像课：这是广播电视大学传授教学内容的重要媒体，是学员获取知识的重要载体。本课程采取录象教学媒体，它以教学大纲为依据、以文字教材为基础，结合典型案例，以重点讲授或专题形式讲述本课程的重点、难点、疑点以及学习思路和方法，帮助学员了解和将我本课程的基本内容。

2. 面授辅导：这是广播电视大学学员接触教师、解决疑难问题的重要途径，是弥补广播电视大学教学缺少双向交流的有效方式。面授辅导应以教学大纲为指南，结合录象讲座，通过讲解、讨论、座谈、答疑等方式培养学员独立思考，分析问题的能力。

3. 辅导教师要认真钻研教学大纲和教材，熟练掌握本课程的基本原理，了解和熟悉远程教育规律，研究成人学员的心理特点，为学员提供优质服务。

4. 自学：以学员独立学习为主是远程开放教育的显著特点，是学院系统获取学科知识的重要方式之一。培养和提高学员自学能力是广播电视大学教学的目标之一，各级电大在教学的各个环节都应重视。

5. 实践教学（习题作业）：实践教学是实现培养目标的重要手段。在教学过程中，要及时布置习题作业并检查督促学员完成，结合教学进度安排实地参观、社会调查并进行交流，撰写参观体会或是调查报告。

6. 考核：考核时检查教学效果的重要方式，式教学环节不可缺少的组成部分，是保证教学质量、培养合格人才的重要手段，必须予以

高度重视。考核的目的是检查学员对课程基本知识、基本原理和基本方法的掌握程度，检测学员运用所学知识分析和解决问题的能力。

第二部分 媒体分配和教学过程设计

本课程教学载体主要有文字教材、录像教材两种主导形式和电子课件这种辅助形式。文字教材采用合一性；录像教材与文字教材配套，主要讲授教学重点、难点、疑点。电子课件的使用参见《自我发展与团队管理课程多种媒体一体化设计方案》（略）中相关内容。课时分配如表 3-6 所示。

第三部分 教学内容和教学要求（节录）

1. 如何进行自我发展：

思考你的目标

在进行自我发展时，首先应该明确自己的目标。通过本章的学习，你将能够：

- （1） 了解建立目标的重要性。
- （2） 重点掌握几种重要的思考方法：①左、右版图的思维规律；②绘制脑图；③个人头脑风暴；④因果图；⑤5W1H 方法；⑥五个为什么；⑦水平思考法；⑧六顶思考帽。
- （3） 能够运用不同的思考方法分析自身现状，对自己的现状进行评估。
- （4） 掌握在面对职业选择时如何做出有效应对：①改变境遇；②改变自己；③改变个人和工作之间的关系；④离开。

1.2 自我认知（略）

1.3 有效学习（略）

1.4 目标的确定（略）

2. 如何进行时间管理：几种与工作相关的平衡关系；做好时间规划；提高工作效率。（略）

3. 如何进行工作沟通：口头沟通；会议沟通；书面沟通。（略）

4. 如何进行工作汇报：工作汇报；分析听众；抓住听众的技巧；准备团队汇报会。（略）

5. 如何进行团队管理：团队基本知识；团队内部建设；团队维护；团队外部关系。（略）

6. 如何培养领导能力：领导者的素质；领导方式；建立信任；领导的授权。（略）

【注意事项】

一、课程内容选择的基本要求

1. 相关性。课程内容的选择要与企业生产经营实践活动结合在一起，自觉地去反映企业生产经营实践的要求，主动适应企业生产经营发展的趋势。具体地说，就是要求课程内容满足培训项目要求，能贴近企业实际上产经营的需要，适应提高员工岗位职业能力和壮大企业核心竞争力的需要，强化企业的发展战略和核心业务能力，推广企业的经营思想、文化、价值观念，提高员工岗位职业能力。这既是课程内容存在的前提，也是培训课程开发的内在动力。

2. 有效性。培训内容的有效形式判断培训水平高低的一个重要标准。在培训课程建设中，要杜绝忽视培训内容有效性的现象，如“习惯导向”，即以前是怎么做的，现在也怎么做；“领导导向”，即领导吩咐培训什么，就安排什么；“员工导向”，即员工提议培训什么，就培训什么。

3. 价值型。培训课程的内容最终是为学员服务用的，如果它既满足学员的兴趣，又反应培训的需求，那么该内容就是有价值的，因为它能被学员所认可和同化，成为他们自身的一部分，使学员不仅“好学”而且“乐学”，有利于培训质量得到真正提高。

二、课程内容制作的注意事项

1. 培训教材是培训时的辅助教材，因此，教材的内容不能多而杂，否则会分散学员的注意力。

2. 凡是培训师讲授、表达的内容，教材不必重复。

3. 教材已提示重点、要求、强化参训者认知为重要功能。

4. 应将课外阅读资料与课堂教材分开。

5. 教材应简洁直观，按照统一的格式和版式制作。

6. 制作时用“教材制作清单”进行控制和核对。

三、不同企业发展阶段采取不同的培训内容

1. 创业初期

对我国的企业而言，在创业初期，公司人数有限，主要精力放在市场营销上，主要业务活动由创业者独立支撑。此时，企业的当务之急是发现客户、推动企业快速成长，企业应集中力量提高创业者的营销公关能力、客户沟通能力。

2. 发展期

在发展期，企业有了稳定的销售量，随着业务的成长，组织开始快速扩张，企业需要培养一部分中层管理人员，组件管理团队，分担业务量。此时，企业应集中力量提高中层管理人员的管理能力，如培养并影响他们的管理风格和思维方式，使之适应企业的要求；提高他

们的管理知识，加深他们对行业发展的认识，以建立适应企业未来发展的管理体制；培养他们的管理观念和管理技能，促进企业的长远发展。

3. 成熟期

企业的成熟期是指企业完成规模扩张，成为行业内组要竞争者的时期。此时，企业需要提升自己的核心竞争力，推动企业中每一个员工把自己的工作同企业的目标紧密结合起来，从根本上提高企业的素质。因此，企业应集中力量建设企业文化，将企业长期发展所必需的观念、规则和态度传播到每一个员工中去，并提升员工对企业目标的认同、对企业的归属感。

上述过程是培训从核心管理人员向整个企业的员工扩展的过程，是一个企业人力资源不断增值的过程，也是企业核心价值从货币资本逐步转向人力资本，可信能力从简单生产逐步转向创新的提升过程，也是企业核心价值从货币资本逐步转向人力资本，核心能力从简单生产逐步转向创新的提升过程。当企业能够通过培训将企业成长与自力资本培育融合起来，这个企业基业长青的辉煌也就开始了。

第四单元 企业培训资源的开发

【知识要求】

一、 培训中的印刷材料

在培训所使用的各种媒体中，印刷材料是最常用、最可靠（不存在设备出故障的问题）、最易携带、最便宜的教学材料、培训中心使用的印刷材料有：工作任务表、岗位指南、学员手册、培训者指南和测试试卷。

1. 工作任务表

工作任务表的作用如下：

（1） 强调课程的重点。例如，可以发给学员培训大纲或 PPT 幻灯片文本，节省学员在课堂上记笔记的时间。

（2） 提高学习的效果。例如，可以发给学员复习思考题，让学员更好地表达他们的观点，更好地进行小组活动、案例研究、角色扮演；也可以预先发给学员有关活动的介绍，让他们先做好准备。

（3） 关注信息的反馈。可以发给学员问卷调查表，促使学员对活动更仔细地进行观察，在活动之后可以收集到较细致的反馈意见。

2. 岗位指南

岗位指南是对最常用最关键的任务的描述，使包含许多复杂步骤的任务简单化。岗位指南不像技术手册那么复杂，它具有重点突出、使用简易、查阅快捷、记忆方便等优点。

岗位指南在培训中具有以下作用：

（1）迫使有关专家对理想的操作作出界定，进一步明确培训的目标。

（2）有助于记忆在培训中学到的操作规程，也便于在以后工作中随时查阅。

（3）有时可以代替培训或减少培训时间，节约成本。

3. 学员手册

学员手册是培训中的指导和参考材料。在课程开发时，要决定哪些印刷资料可以进入学员手册，哪些最好不要提前发给他们，如测试题、调查问卷等。

4. 培训者指南

如果只是教师用，培训者指南可以很简单，如果要发给学员或其他人使用，就应该多一些注解。当培训者着手一个新的培训项目时，或者这个培训项目在很长时间以后又要进行或要修改时，编制培训者指南就很有必要。

5. 测试试卷

在培训开始时，利用测试试卷帮助培训者了解学员的知识和经验水平，对培训内容作最后的调整。通过测验，还可以让学员知道培训的作用，可以引起大家对培训的重视，使他们更积极地参与到培训中来。在培训结束时，也可以进行试卷测验，分数的差别可使教师 and 学员准确地知道他们的掌握程度。

二、 培训教师的来源

选择培训教师常常是被企业培训管理人员忽视的一个重要问题，为保证培训达到预期的效果，企业培训主管应亲自参与培训教师的选拔工作。一般来说，培训教师主要有企业外部聘请和企业内部开发两大来源。企业培训管理人员应根据实际情况，确定适当的内部和外部教师的比例，昼做到内外搭配、相互学习、取长补短。

（一）聘请企业外部培训师

从企业外部获取培训教师资源是大多数中小型企业采取的做法，对于一些涉及到比较深的专业理论方面问题或前沿技术问题的培训项目，企业也常从外部聘请教师。

1、外部聘请师资的优点

- (1) 选择范围大，可获取到高质量的培训教师资源。
- (2) 可带来许多全新的理念。
- (3) 对学员具有较大的吸引力。
- (4) 可提高培训档次，引起企业各方面的重视。
- (5) 容易营造气氛，获得良好的培训效果。

2、外部聘请师资的缺点

- (1) 企业与其之间缺乏了解，加大了培训风险。
- (2) 外部教师对企业以及学员缺乏了解，可能使培训适用性降低。
- (3) 学校教师可能会由于缺乏实际工作经验，导致培训只是“纸上谈兵”
- (4) 外部聘请教师成本较高。

3、外部培训资源的开发途径

- (1) 从大中专院校聘请教师。
- (2) 聘请专职的培训师
- (3) 从顾问公司聘请培训顾问。
- (4) 聘请本专业的专家、学者。
- (5) 在网络上寻找并联系培训教师。

(二) 开发企业内部的培训师

对于培训已经处于成熟期的企业或一些需要定期开展的培训项目来说，企业一般从内部开发教师资源。内部开发的教师与外部教师相比，在某些方面有着很大的优势，如他们对企业文化、企业环境、培训需求等方面比较了解，而且他们可能与学员熟识，这样也有利于相互之间的交流。

1、内部开发途径的优点

- (1) 对各方面比较了解，使培训更具有针对性，有利于提高培训的效果。
- (2) 与学员相互熟识，能保证培训中交流的顺畅。
- (3) 培训相对易于控制。
- (4) 内部开发教师资源成本低。

2、内部开发途径的缺点

- (1) 内部人员不易于在赏中树立威望，可能影响赏在培训中的参与态度。
- (2) 内部选择范围较小，不易开发出高质量的教师队伍。

(3) 内部教师看待问题受环境决定，不易上升到新的高度。

【能力要求】

一、设计合适的培训手段

在开发课程时，需要正确回答的一个重要问题是：“进行这项培训时，我需要哪些培训手段来实现培训目标。”回答这个问题需要从课程内容、课程实施、学员的举与动力，以及培训手段的可行性几个方面来考虑。

1、课程内容和培训方法。不同的课程内容需要利用不同的培训方法进行培训，如知识的传授多以课堂讲授或讲座等方法为主；技能学习以示范模拟、角色扮演等方法较为有效；态度培训则以情景模拟、测量工具和个人及小级成长等方法为主。不同的培训方法需要不同的教学材料，要在确定培训方法的基础之上，选择相关的培训材料。

2、学员的差异性。在选择培训手段时，还要考虑学员的差异性。由于一般员工、基层主管和中高层管理人员工作性质有所区别，不但培训项目的内容不同，在接受问题、学习方式等方面也会有所不同。这样，就要从学员需求的调查出发，设计出适合的培训手段。

3、学员的举与动力。要想课堂教学取得比较好的效果，必须使用有效的培训手段来提高学员的逃走和动力。教学媒体的先进性与多样性，是现代培训课程设计的一个很重要的特色。唯有把学习者的听觉、视觉、触觉等器官功能都调动起来，才能得到最好的学习效果。通过多媒体技术的运用，使教学手段更为丰富，至少可以使课程目标在学员举与动力两个方面收到很好的效果。

4、评估手段的可行性。在选择培训手段时，需要评估这种手段是否具有可行性。可行性评估主要考察培训手段的成本收益率，尽量开发企业已有的培训材料（或自己可制作的材料）、器具和设备，如果要从外面购买培训项目的硬件，则要仔细考虑其价值的大小。

二、开发培训教材的方法

培训教材不等于教科书，培训课程的教材建设是指组织编写一套适合学员实际的、先进的、实用的教材。建设一套合适的培训教材，对大型的培训项目来说，是必须认真投入的重要环节；而对短平快的培训课程来说，要从头开始设计并编写一套与之相适应的教材，就不是那么轻而易举的事情了。

1、培训课程教材应切合学员的实际需要，而且必须是足够的能反映该领域内最新住处的材料。

2、资料包的使用。许多课程为适应培训快节奏的高标准和高要

求，除精心地用教学大纲说明课程意图外，还可建设“教材资料包”的方法来组织。如先用报纸杂志的论文与案例、同行的经验与教材、专家学者的论文与报告等作为教材，并配有音像教材、参考读物，组成一个资料包。这些经设计者精心选择并加工的信息资料，来源面宽，新鲜生动，再配之以详细的课程大纲，学习者对全部课程内容及其重点就会有较清晰的认识，也可以作为以后继续学习的依据。

3、利用一切可开发的学习资源组成活的教材。例如，在同一班级中，每一个学员的经验，都可能成为别的学员的教材，课程设计者应配合教学模式与方法的设计，设法调动全体学员的主动性，使这种活的教材开发成为可能。

4、尽可能的开发一切所能利用的信息资源，打破传统的教科书体系，充分利用现代科学技术的先进成果，把单一的文字教材扩充到声、像、网络以及其他各种可利用的媒体。

5、设计视听材料。在学校教育中，教师传授知识的主要手段就是“一支粉笔，一张嘴”，但在企业培训课程中培训方法和培训工具要丰富得多。从以前的录像、幻灯等设备到现在利用网络进行培训，这些新型的培训方法与培训工具大大提高了培训效率。视听材料趣味性较强，吸引学员的注意力，能提高培训的效果。但也要注意视听的材料适用性。学员一般认为，准备了视听材料的教员比没有准备视听材料的教员更专业、备课更认真、课程更清晰、更有吸引力。在培训中常用的视听材料有大的活页纸、投影、幻灯片、商业录像和电影等。

三、培训教师的选配

培训教师能力的高低以及培训教师的能力结构对培训效果有着至关重要的影响。所有的培训课程招待要素设计能否得到很好的实现，取决于培训教师是否熟悉培训内容、是否具备良好的交流技巧等诸多条件。培训教师要在个人素质和资历两方面都达到一定的水准，能够将深厚的专业理论功底和丰富的实践经验结合起来，同时还要具备良好的交流能力和沟通技巧。因此，培训管理人员一定要重视对教师的选聘与开发工作。

培训教师的选配标准如下：

- 1、具备经济管理类和培训内容方面的专业理论知识。
- 2、对培训内容所涉及的总是应有实际工作经验。
- 3、具有培训授课经验和技巧。
- 4、能够熟练运用培训中所需要的培训教材与工具。

- 5、具有良好的沟通能力。
- 6、具有引导学员自我学习的能力。
- 7、善于在课堂上发现总是并解决问题。
- 8、积累与培训内容相关的案例与资料。
- 9、掌握培训内容所涉及的一些相关前沿问题。
- 10、拥有培训热情和教学愿望。

第五单元 企业管理人员的培训设计

【知识要求】

一、管理人员的层次等级

管理人员有等级之分，不同等级的能力要求不同，教育目的和要求不一样，培训的具体内容也不一样。

1、高层管理人员

高层管理人员是企业的掌舵人，他们应该具有广阔的视野，能系统地把握当今全球的社会、政治、经济形势；具有洞察力，能洞察企业内外部各种影响因素；要有全局的战略眼光，能对企业的战略目标和方针进行创造性的规划、决策和控制。

2、中层管理人员

中层管理人员是指企业各级职能部门管理人员，他们承担着企业日常经营活动中的各种职能工作的具体计划、组织领导和控制工作，是企业的中坚力量。

3、基层管理人员

基层管理人中是指在企业生产、销售等经营活动一线招待管理职能的直接管理人员，包括在生产一线中起监督、指导作用的监工和领班等。他们与一线操作员工最接近，其管理水平直接影响到企业员工的各级性和对企业的忠诚度。

二、管理人员的技能组合

哈佛商学院的 Kang 教授认为，不同层次的管理人员所应具有的技能要求是不同的，他研究出各级管理人员能力的最优化组合，如表 3-7 所示。

其中，专业技能是指对生产产品或提供服务的特定知识、程序和工具的理解和掌握；人文技能是指在组织中建立融洽人际关系并作为群体中的一员有效工作的能力；理念技能是指从整体把握组织目标、洞察组织与环境的相互关系的能力。对于高层管理人员而言，理念技

能是最重要的，占到其能力构成的 42.7%；对中层管理人员而言，人文技能是最重要的，占到其能力构成的 42.4%；对于基层管理人员而言，专业技能是最重要的，占到其能力构成的 50.3%。要提高企业各层管理人员的能力必须注意这种层次性特点。表 3-8 则表明了高层、中层、基层管理人员所具备的能力的差别。

表 3-7

不同层次管理人员在能力上的侧重要求：

高层：专业技能 17.9%	人文技能 39.4%	理念技能 42.7%
中层：专业技能 22.8%	人文技能 42.4%	理念技能 34.8%
基层：专业技能 50.3%	人文技能 37.7%	理念技能 12.0%

表 3-8

不同层次管理人员所应具备的能力组合

高层：洞察力、决策能力、创造能力、统筹能力、批判能力、个人品德、自我控制力、自我学习力、概念思维、战略眼光、团队领导、发展他人的能力等。

中层：判断能力、领导能力、协调能力、沟通能力、专业能力、目标设定能力、业绩考核能力、教练与咨询能力、解决团队问题的能力、向高层经营者提供住处的能力等

基层：经营管理的基本内容和沟通方式、专业能力、计划能力、指导能力、沟通能力、理解能力等

【能力要求】

一、企业管理人员的一般培训

管理人员的一般培训要求：岗位工作会议组织能力，进行岗位开发的能力，开展团队活动所需的知识、信息等。具体包括以下四方面的内容：

- 1、知识补充与更新。相关的课程有领导理论与实务、各种企业制度的比较等。
- 2、技能开发；相关的课程有广告决策与技巧、用户满意度调查方法及其在企业管理中的应用等。
- 3、观念转变。相关的课程有企业竞争的新战略——动态联盟，未来的管理、企业家精神及管理伦理问题等。
- 4、思维技巧。相关的课程有企业战略思考的技巧与战略管理。

企业管理人员一般素质较高，许多知识和技能都已经掌握，因而重点培训的是他们的管理能力和管理艺术，注重的是思维和观念层次的开发。因此管理人员的培训很难立竿见影，培训效果难以评估。

二、企业高层管理人员的培训

（一）高层管理人员的培训方式

高层管理人员培训的主要方式有参加高级研习班、研讨会、报告会、自学、企业间的交流、热点安全研究等形式；到相关院校参加在职高等学历教育和 MBA、EMBA 等教育；出国考察、业务进修等。但要注意防止走过场、混文凭、公费旅游等现象的发生。

（二）接班人的教育培训

广义的高层管理人员的培训还包括接班人的教育培训。具体培训方式如下：

- 1、 在企业内部进行教育培训，如在公司内部如开学习研讨会；
- 2、 参加公司外部的各种研讨班；
- 3、 到国内外高等学校的工商管理学院进修；
- 4、 到子公司实习，获得作为领导者的决策体验；
- 5、 将上述若干培养方式综合起来的“三明治”式培养课程。

三、企业中层管理人员的培训

（一）中层管理人员培训的目标

与对高层管理人员的培训相比，对中层管理人员主要应该侧重进行业务上的培训，同时也要向他们传递相关的管理新知和理念，使他们更好地理解 and 执行企业高层的决策方针，更有效地计划、组织、领导和控制企业的日常经营职能，使企业的目标顺利实现。

中层管理人员的培训目标主要有：提高其胜任未来工作所必需的经验、知识和技能；使其能够适应不断变化的环境；能够宣传和深化企业的完旨、使命、信念、价值观和管理文化；培养个别骨干分子成为企业未来高层管理人员的接班人。

（二）中层管理人同培训的内容

基于上述目标，对中层管理人员培训的主要内容是开发他们的任职能力，使他能够认清企业内外形势的发展，提高他们的业务决策能力、计划能力，使他们深刻理解现代经营管理体系和经营活动中人的行为，提高他们对人的判断和评价能力以及与人沟通交流的能力。

四、企业基层管理人员的培训

培训内容如表 3-9（略）

五、管理技能开发的基本模式

（一）在职开发

大多数管理人员的开发是在工作中进行的。在实际工作中，管理人员可以积累经验、增长才干，还可以独立地显示出潜在的领导能力。

（二）替补训练

替补训练是指让管理人员在完成自己本职工作的基础上熟悉其直接上级的职责，每一名都被指定为替补训练者，一旦其上级离任，替补训练者即可按预先程序准备接替其工作。

替补训练的优点：训练周密，管理人员在预定接替的工作环境和职位上工作；极大地增强开发者的各级性主动性。

替补训练的缺点：渴望晋升但又未被选为替补训练的人可能感到前途渺茫，积极性下降；已经等候不少时间的替补训练者可能变得垂头丧气，特别当他们看到空缺被其他部门的替补训练都填补时更是如此；某些上级唯恐被取而代之，不向替补训练者传授他们所有的知识和技能。

（三）短期学习

短期学习即开展各咱短期的学习班对管理人员进行培训。

短期学习的优点：管理人员能全力以赴进行学习；学习有针对性、有深度，效果较好。

缺点：管理人员脱离工作一段时间，会对工作带来一些影响。

（四）轮流任职计划

轮流任职计划是指让主要的和有培养前途的管理人员轮流任职的培训方式。设计这种开发方式的依据如下：

- 1、通过作业轮换，管理人员将逐渐学会按照相馆管理的原则而不是按某一职务方面的技术要求来思考问题；
- 2、轮换将允许有一定能力的管理人员确定他们愿意进行管理的职务范围，也便于上级确认其适合工作的岗位；
- 3、公司的高级职务可以由对不同部门的问题有广泛了解的更有资格的人担任。

（五）决策模拟训练

决策模拟训练又称“解决和处理总是方法训练”，是指通过模拟各种决策情况，训练学员如何选择各种策略，以及在诸多方案中如何作出选择，它的目的是提高决策的有效性。在训练中让管理人员正确地掌握决策步骤，例如，确定问题、提出假设、收集数据、测定方案、最优选择和测定结果。

（六）决策竞赛

决策竞赛是指对发生的各种事件进行决策的模拟设计，提高参赛者的学习兴趣，使其掌握决策技工。具体步骤如下：

- 1、竞赛主持人员将参赛者分成若干个小组，由小组来做最终决

策。

2、假定一种需要作出决策的情况，这种情况不仅典型，而且在公司的所有部门普遍存在，如当前的经济条件、市场状况、生产设备和有效的人员等。

3、在指定的时间内，要求各参赛小组就营销、研发、人事服务、生产设备等方面采取什么措施作出决策。

4、裁判将各个参赛组的决策记录在专门的表格上集中起来。

5、裁判测算各个决策对公司的影响后将结果反馈给比赛者，让他们作出新的决策（开头一般都已事先规定了各种决策对企业影响的标准）。

6、重复第 4、5 步，直到比赛结束。

7、比赛后召开评比会：首先裁判评论各组的决策和效果，其次每个参赛组检查自己的决策，推测其效果，并对同一种情况下其他组所作出的决策进行评价，最后全体参与者对之前的评价结果进行大讲座进行评比。

（七）角色扮演

“角色扮演”是目前常用的一种管理人员开发方法。具体步骤如下：

1、把一组主管人员集合在一起。

2、选取某种情境，如与直接主管存在冲突的雇员要求调动工作的情境。

3、从主管人员中选取两个人，即兴模仿上述情境，其他成员在一旁观摩、思考和进行评论。

4、组织全体讨论。

可对表演过程进行录像，方便表演者进行自我检查，也供大家仔细研讨。

这种方法使受训者身临其境，在模拟实践中加深对管理原理的领会，以及对管理技巧的掌握，对提高管理人员的讲演能力和表达能力也有一定价值。

（八）敏感性训练

敏感性训练是直接训练管理人员对其他人的敏感性培训，它强调的不是训练的内容，而是训练的过程；不是思想上的训练，而是感情上的训练。

敏感性训练常常针对以下培训内容：管理人员知道如何体察下情吗？管理人员对各种人的情感注意到什么程度？公司的某一目标或

计划如何影响各种人的态度和追求？争论、命令、讨论、协商等应如何进行？

敏感性训练配有成套的边听边看课程，以及相应的训练活动，使学员在相互影响的实践活动中，亲自体验这种相互影响是怎样进行的。例如，把来自不同岗位的管理人员编成小组，进行既不规定中心内容又不规定具体日程的自由对话，在这种无拘无束的对话中，受训者通过自己与他人之间的互动，发现自己行为的动机和感情，并思考如何对待另人，如何改善自己的行为。

（九）跨文化管理训练

培训的目的是了解各国不同的文化，学会新生各自的文化，并转化为竞争优势。培训的方式是讲课和开展讲座培训主要分三个阶段：

1、使受训管理人员掌握各种文化背景知识。

2、改变受训者的态度，消除受训者的偏见，使他们形成这样一种观念：“各种文化没有好坏之分，只是各不相同，我们必须理解和新生其各自的文化。”

3、使受训管理人员掌握与不同文化背景的人打交道的技巧，如不可以把泰国的儿童举到头顶，在德国赴约时一定不可迟到等。

第二节 企业员工培训效果的评估

第一单元 培训评估系统的设计

【知识要求】

一、培训效果与培训评估的含义

在企业培训的某一项目或某一课程结束后，一般要对培训的效果进行一次总结性的评估或检查，以便了解受训者有哪些收获与提高。员工培训评估是指企业组织在员工培训过程中，依据培训的目的和要求，运用一定的评估指标和评估方法，检查和评定培训效果的活动过程。实际上，员工培训的评估就是对员工培训活动的价值作出判断的过程。培训效果是指企业和受训者从培训当中所获得的收益，即通过系统的培训，员工可以端正工作态度，学习新的行为方式，掌握新的技术技巧；而企业则可以提高产品质量，增加产品产量，促进销售额的上升，提高顾客的满意度，取得更高的经济和社会效益。

员工培训效果评估是企业培训工作的最后也是极为重要的一个阶段。它是通过建立培训效果评估指标和标准体系，对员工培训是否

达到了预期的目标，培训计划是否有效的实施等进行全面的检查、分析和评价，然后将评估结果反馈给主管部门，作为以后制定修订员工培训计划，以及进行培训需求分析的依据。

二、培训效果评估的作用和内容

培训评估实质上是对有关培训信息进行处理和应用的过程。要真正提高对培训评估的重视程度，首先要了解培训评估的重要作用。同时，由于培训管理者和培训实施者提供的培训产品的好坏并非只决定于培训活动的最终环节，而决定于培训过程中的每一步做得好坏。因此，培训评估意义的体现来自于对培训过程的全程评估。全程评估可以分为三个阶段，即培训前的评估、培训中的评估和培训后的评估。此外还有一种起承前启后作用的评估——年度绩效考核评估。

（一）培训前评估的作用和评估内容

1、作用

- （1）保证培训需求确认的科学性。
- （2）确保培训计划与实际需求的合理衔接。
- （3）帮助实现培训资源的合理配置。
- （4）保证培训效果测定的科学性。

2、评估内容

- （1）培训需求整体评估。
- （2）培训对象知识、技能和工作态度评估。
- （3）培训对象工作成效及行为评估。
- （4）培训计划评估。

（二）培训中评估的作用和主要内容

1、作用

- （1）保证培训活动按照计划进行。
- （2）培训招待情况的反馈和培训计划的调整。
- （3）可以找出培训的不足，归纳出教训，以便改进今后的培训，同时能发现新的培训需要，从而为下一轮的培训提供重要依据。
- （4）过程监测和评估有助于科学解释培训的实际效果。

2、评估内容

- （1）培训活动参与状况监测：目标群体的确认，培训项目的覆盖效率，培训对象参与热情和持久性。
- （2）培训内容监测：培训的构成或成分，培训强度，提供的培训量，培训的频率，培训的时间安排。
- （3）培训进度与中间效果监测评估：培训组织准备工作评估，

培训学员参与培训情况评估，培训内容和形式的评估，培训讲师和培训工作者评估，现代培训设施应用的评估。

（4）培训环境检测评估。

（5）培训机构和人员检测评估：培训机构的规模和结构特征，培训机构的内部分工状况，培训机构服务网点分布状况，培训机构的领导体制，培训机构的沟通和协调机制，培训者的素质和能力，培训者的工作安排，培训者的工作态度。

（三）培训效果评估的作用和主要内容

1、作用

（1）可以对培训效果进行正确合理的判断，以便于了解某一项目是否达到原定的目标和要求。

（2）受训人知识技术能力的提高或行为表现的改变是否直接来自培训的本身。

（3）可以检查出培训的费用效益，评估培训活动的支出与收入的效益如何，有助于使资金得到更加合理的配置。

（4）可以较客观地评价培训者的工作。

（5）可以为管理者决策提供所需的信息。

2、评估内容

（1）培训目标达成情况评估。

（2）培训效果效益综合评估。

（3）培训工作者的工作绩效评估。

三、培训效果评估的形式

（一）非正式评估和正式评估

1、非正式评估

非正式评估是指评估者依据自己的主观性的判断，而不是用事实和数字来加以证明。

虽然非正式的评估是建立在评估者的主观看法上，但在有些时候能够发挥极大的作用，尤其是在对培训者与培训对象之间的关系以及培训对象对待评估的态度等问题作出评估时，要把一些抽象的问题数据化，再对这些数据进行客观的分析，这是一件既复杂又不切实际的事情，这时采用非正式评估比较合适。

非正式评估一般不需要记录太多信息，但有时要记下某些认为对评估有价值（如培训对象的有关表现、态度和一些特殊困难）的信息。非正式评估的优点在于可以使评估者能够在培训对象不知不觉的自然态度下进行观察，这就减少了一般评估给培训对象带来的紧张不

安，从而在某种意义上，增强了信息资料的真实性和评估结论的客观性和有效性；它的另一个优点在于方便易行，几乎不需要耗费什么额外的时间和资源，从成本收益的角度来看是很值得的。另外，不会给受训者造成太大的压力，可以更真实而准确地反映出培训对象的态度变化，因为这些态度在非正式场合更容易表现出来，能使培训者发现意料不到的结果。

2、正式评估

在一些正式场合，尤其当评估结论要被高级管理者用来作为决策的依据，或者为了向特定群体说明培训的效果时，就需要进行正式评估。

正式评估往往具有详细的评估方案、测度工具和评判标准。它尽量提出剔除主观因素的影响，从而使评估更有信度。在正式评估中，对评估者自身素质的要求降低了，起关键作用的因素不再是评估者本身，而是评估方案和测试工具的选择是否恰当。在长期实践中，评估研究的先驱者们已经发展了一套成熟的评估方案和测试工具。值得注意的是，即使在一些正式的评估中，也并不是完全排除了评估者的主观因素，还是可以发现一些主观性。例如，要对培训对象在培训中的满意度以及他们工作态度的变化等问题作出评价时。作为一名评估者，应该分清楚在对培训对象的评估中，哪些是正式的，哪些是非正式的，哪些是主管的，哪些是客观的。

正式评估的优点是在数据和事实的基础上作出判断，使评估结论更有说服力；更容易将评估结论用书面形式表现出来，如记录和报告等；可将评估结论与最初计划比较核对。

（二）建设性评估和总结性评估

1、建设性评估

建设性评估就是在培训过程中以改进而不是以是否保留培训项目为目的的评估。如果评估结论表明培训并不像培训者所期望的那样良好地运转，就可以对培训项目做出适当的调整，如改变培训的形式等。建设性评估经常是一种非正式的主观的评估。

当进行建设性评估时，需要保证定期评估不过分频繁，也不能让培训对象有一种他们一只在进行简单乏味和重复学习的感觉。否则，建设性评估就无法发挥它的激励作用，其他一些优势也会因此而丧失殆尽。很显然，如果培训对象对频繁的评估感到厌烦，甚至因此憎恨培训，认为进行测试的时间甚至超过学习、工作的时间，那么评估显然是失败的。这时，我们就要考虑评估频率的问题。评估频率的问题

主要是针对建设性评估提出的，它是指进行两次连续评估之间所隔时间的长短。时间越短，频率越高；时间越长，频率越低。频率的适当程度要依据实际情况确定。尽管如此，对于多次评估利弊的分析还是有助于我们对评估频率的选择。

培训过程中的建设性评估作为培训项目改进的依据，优点是它有助于培养对象学习的改进，帮助培训对象明白自己的进步，从而使其产生某种满足感和成就感。这种满足感和成就感在培训对象后一阶段的学习中，将会发挥巨大的激励作用。

2、总结性评估

总结性评估是指在培训结束时，对受训者的学习效果和培训项目本身的有效性所进行的评估。这种评估经常是正式的和客观的。

总结性评估的终局测试身份正规，具有较强的说服力。它适用的情况包括：当评估结论将作为决定给予受训者某种资格，或为组织的决策提供依据时才采用。但是，终局测试毕竟是结束的象征，无论评估结论如何，只能用于决定培训项目的取舍，而不能作为培训项目改进的依据；只能用于决定是否给受训者某种资格，而无助于受训者学习额改进。总结性评估关注整个培训项目使受训者获得的改进，从而引发出这样一个问题：评估者是否能够全面评估受训者所学习的全部内容。一个短期培训可能不具有这个问题，但对于一个长期培训而言，这个问题往往十分突出。为了解决这一问题，评估者不得不定期地对受训者进行相隔不算太长的阶段性测试。

当进行总结性评估时必须注意，培训目标和预期培训效果必须从头到尾是清晰的，这不仅是对于培训者而言，同时也包括受训者在内。在培训之前，可以通过书面测试或通过小型座谈会的形式，使受训者了解培训目的。

【能力要求】

培训效果评估的基本步骤：

一、作出培训评估的决定

在进行评估之前，培训项目的组织者或实施者要对评估的可行性及评估目的进行调查或确定。

（一）评估的可行性分析

在对培训项目的评估开始之前，要确定评估是否有价值，评估是否有必要进行，这一过程可以有效地防止不必要的浪费。可行性分析包括两个方面：一是决定该培训项目是否交由评估者评估；二是了解项目实施的基本情况，为以后的评估设计奠定基础。

（二）确定评估的目的

在进行培训评估之前一定要明确评估的目的何在。评估的基本目的是满足管理者(评价听取人)的需要,而管理者可能会因为下列三个目的中的任意一个(也可能是几个)而需要有关的信息和评价:

1、了解有关方案的情况,包括培训项目是否有利于增进组织员工的绩效、培训项目是否能进一步改进。

2、使管理者指导方案已确实提供并实施,如果没用提供,则要让管理者明白采取何种措施来代替这个方案。

3、就继续还是中止、推广还是限制该方案一事要作出决策。

结合管理者的意图,明确相关的培训评估目的,这样才能使评估报告有价值。

二、制定培训评估的计划

（一）选择培训的评估人员

评估者主要分为内部评估与外部评估者。内部评估者来自组织内部,可属于组织专门从事评估的部门,也可能是临时从其他部门抽调出来从事该项目的评估工作。外部评估者是来自组织之外的评估工作者,如来自大学、研究机构或专门的评估咨询公司。

从被评估项目的特点、评估的内容和目的,以及评估者本身所具有的优势和弱点等几方面来进行选择。内部评估者的优势在于对评估项目的运作过程、有关项目执行者的情况及培训项目提出的原因等方面比较了解。另外,内部评估者可借助于内部关系,容易取得培训项目有关人员的信任、合作与支持,这都有利于评估者获得全面而敏感的信息,把握问题的关键。外部评估者的优势在于对评估过程中遇到的技术难题有较强的处理能力,能比较熟练地进行评估的操作。此外,外部评估者对评估中存在的问题反映上比较客观,不受内部关系的影响。

（二）选定培训评估的对象

培训的最终目的就是为企业创造价值。由于培训的需求呈增长的趋势,因而实施培训的直接费用和间接费用也在持续攀升,因此不一定要对手头的培训进行评估。主要应针对以下情况进行评估:

1、新开发的课程应着重于培训需求、课程设计、应用效果等方面。

2、新开发的课程应着重于教学方法、质量等综合能力方面。

3、新的培训方式应着重于课程组织、教材、课程设计、应用效果等方面。

选定培训对象，才能有效地针对这些具体的评估对象开发有效的问卷、考试题、访谈提纲等。

（三）建立培训评估数据库

进行培训评估之前，培训主管必须将培训前后发生的数据收集齐备，因为培训数据是培训评估的对象。培训的数据按照是否用数字衡量的标准可以分为两类：硬数据和软数据。硬数据是对改进情况的主要衡量标准，以比例的形式出现，是易于收集的事实数据，可以分为四大类：产出、质量、成本和时间，它们都是具有代表性的业绩衡量标准。在难以得到硬数据的情况下，软数据就很有意义。常用的软数据可以归纳为：工作习惯、氛围、新技能、发展、满意度和主动性。

（四）选择培训评估的形式

评估规划阶段实际上是评估者利用自己的知识和经验，并结合实际的评估情景进行选择的过程。在选定评估对象和完善评估数据库之后，评估者将面临选择恰当的评估形式，只有在确定评估形式的基础上，才能设计出合理的评估方案并选择正确的测度工具，同时对评估的时机和进度作出准确的判断。评估形式的选择以评估的实际需要以及这种形式评估所具有的特点为依据的。

（五）选择培训评估的方法

选择评估方法的过程回答了如何对学习环境、学员和培训内容实施评估这一问题，因为方法的选择必须适合数据的类型。评估方法的类型包括课程前后的测试、学院的反馈意见、对学员进行的培训后跟踪、采取的行动计划以及绩效的完成情况等。应针对不同的评估内容选择相应的评估方法。

（六）确定方案及测试工具

提出并确定一套适合的评估实施方案，选择适合的测试工具是培训评估的一项重要工作内容。评估方案构成了整个评估过程的框架，测试工具则提供收集数据、获取信息的途径。评估方案和测试工具与培训项目、培训对象的匹配程度则直接决定了培训评估能否取得成功。

三、收集整理和分析数据

1、在适当的时候要收集数据，预先确定的数据收集进度计划也要到位。确定周密的评估计划并不困难，但是，如果不能在适当的时候收集到所需要的数据，评估计划就达不到预期的效果。有各种各样的数据收集方法可以用于此收集数据的过程。

2、当数据收齐并达到预先确定的目标后，接下来的步骤就是对

数据进行分析，以及对分析结果进行解释。对问卷调查的反馈结果要列表分类以便介绍，对不同的情况要进行不同的分析，一般可用趋中趋势分析法、离中趋势分析法和相关趋势分析法。如果方法适当，可以在这一步骤计算培训结果的货币价值。在得出这些价值的时候，要考虑评价因素问题，对培训结果的分析 and 解释也可以在其他阶段进行。

四、培训项目成本受益分析

企业员工培训项目的开张需要投入一定资金，如果投入的很多，而得到的回报微乎其微，那么，将会影响到企业领导以后的投资决策。为了提高培训的质量和培训的效果，很有必要对每一个培训项目进行产出的分析，或者称为成本受益分析。

在对培训项目进行投入产出分析时，通常采用投资回报率这一重要指标进行衡量和对比。其计算公式如下：

$$\text{投资回报率} = \frac{\text{培训项目产出}}{\text{培训项目投入}} \times 100\%$$

计算投资回报率之后，要将它们与培训计划的目标进行比较。有时，培训计划目标的确定时公司资金支出标准为基础，或者基于主管人员对实施该项目的期望程度。对投资回报率的计算应该引起企业领导足够的重视，因为它是衡量培训项目成果的最终手段之一。

五、撰写培训评估报告

培训评估完成后，对此次培训项目应写出公正合理的评估报告。编写培训评估报告是整个培训评估工作的尾声，同时也是影响培训评估结果的重要环节。因此，要用客观公正的态度撰写评估报告，保证评估结果的价值性（具体编写方法参见本节第四单元）。

六、及时反馈评估结果

为了提高员工培训在企业人力资源开发中的地位和作用，必须将不同阶段的评估结果及时反馈给有关人员。具体包括：

1、培训管理人员。对人力资源管理部门的培训主管来说，他们需要及时掌握培训项目各种相关评估信息及其评估结果，只有掌握了全面翔实的信息，才能找出差距，弥补不足，精益求精，提高培训质量。

2、高层的领导者。因为他们是企业员工培训的决策者，决定着培训项目的未来。评估的基本目的之一就是为企业领导的培训决策提供基础。该培训项目是构值得设立？是构有必要再延续下去更多的资金？它对企业的生产经营管理产生了什么影响？做出了什么贡献？

等等，这些信息应该及时反馈给企业高层管理者。

3、受训员工。接受培训的员工应该知道自己的培训效果如何，并且将自己的业绩表现与其他人的业绩表现进行比较。这种信息反馈有助于他们继续努力学习和工作，也有利于激发其他员工参加培训项目学习的积极性和主动性。

4、受训者的直接主管。当下属参加某一培训项目的学习时，直接主管要对其岗位的工作做出必要的调整，并且要对下属的培训情况以及取得的成果表示关心和赞许。

在企业员工培训活动的过程中，人们往往忽视培训评估结果的沟通与反馈，没有尽快将经过分析和解释的评估结果，传输给上述的四类人员，以至于在一定程度上影响了培训项目质量，以及培训项目投资效益的提高。

第二单元 培训评估标准的确立

一、评估培训成果的标准

标准是对某一事务进行测量和评定的统一规范。

评估培训成果的标准是指企业和培训管理人员用来评价培训成果的统一尺度和规范。无论是培训实践人员还是理论研究人员一致认为，为了提高企业员工培训的管理水平，需要确立更全面、更系统的衡量培训项目成果的标准模型。

二、培训成果的层级体系

美国培训专家柯克帕特里克曾提出了划分培训成果四个基本层级的框架体系。他认为，第一层次是受训者对培训的反应；第二层次是受训者的学习收获；第三层次是员工态度、行为的变化；第四层次是受训者的实际成果。第一、二层级的培训成果信息是在受训者返回工作岗位之前，在员工培训的过程中收集的，而后两个层级的培训成果信息是在受训者培训之后，在工作实践的活动中获得的。因此，在建立培训效果评估标准时，对是个层级培训成果的考评内容和重点也就十分清晰明确了，如表 3-10 所示。

三、培训效果的四个评估

在研究某培训项目所取得的成果时，可从以下四个层级对培训的效果进行评估：

（一）反应评估

反应评估是第一级评估，即在课程刚结束时，了解学员对培训项

目的主观感觉或满意程度。第一级评估目标往往包括对培训项目的肯定式意见反馈和既定计划的完成情况。

反应层面需要评估以下几个方面：内容、讲师、方法、材料、设施、报名的程序等。对这个层次的评价，首先要有总体的评价，比如询问学员：你感觉这个课怎么样？你会向其他人推荐这个课吗？但是这样容易产生一些问题，比如以偏概全、主观性强、不够理智等。因此，还必须有涉及以上内容的更细致的评估方法，如问卷调查、面谈观察、综合座谈和电话调整等。

这个层面的评估易于进行，是最基本、最普遍的评估方式。但它的缺点是显而易见，比如，因为对老师有好感而给课程全部高分，或者因为对某个因素不满而全盘否定课程。

（二）学习评估

学习评估是第二级评估，着眼于对学习效果的度量，即评估学员在知识、技能、态度或行为方式方面的收获。评估的方法很具体，无论是测试、模拟、技能联系还是教师的评价，都是为了评估学习的情况，往往在培训之中或之后进行，由教师或培训辅导员来负责实施。

学习评估的优点是：对培训学员有压力，使他们更认真地学习；对培训讲师也是一种压力，使他们更负责、更精心地准备课程地讲课。

学习评估地缺点使：评估所带来地压力也可能使报名不踊跃；所采用地测试方法地可靠度和可信度有多大、测试方法的难度是否合适，对工作行为转变来说并非是最好的参考指标。

（三）行为评估

行为评估主要评估学员在工作中的行为方式有多大程度的改变。行为层面的评估主要有观察、主管评价、客户评价、同事评价等方法。这个层面评估的优点是：培训的目的就是改变学员的行为，因此这个层面的评估可以直接反映培训的效果；可以使高层领导和直接主管看到培训的效果，使他们更支持培训。

行为评估实施的重要性：涉及培训和开发人员、区域培训师或地方经理；评估的目标涉及培训的应用领域，包括重要的在岗活动。因此行为评估是很重要的。

行为评估实施的难点：实施时间往往是在培训结束后的几周或几个月之后，要花费很多时间和精力，人力资源部门可能忙不过来；因为要占用相关人员较多时间，大家可能不大配合；问卷的设计非常重要却比较难做；员工的表现多因多果，难以剔除不相干因素的干扰。

（四）结果评估

结果评估是第四级评估，通过对质量、数量、安全、销售额、成本、利润、投资回报率等企业或学员上司关注的并且可量度的指标进行考查，与培训前进行对照，判断培训成果的转化情况。收集四级评估的数据所涉及的责任人包括学员自己、主管、区域培训协调员或者外部的评估人员。

结果评估的优点显而易见，因为企业及其高层主管在培训上投资的根本目的，就是为了提高这些指标，如果能在这个层面上拿出翔实的、令人信服的调查数据，不但可以打消高层主管投资于培训的疑虑，而且可以指导培训课程计划，把有限的培训经费用到最能为企业创造经济效益的课程上来。

结果评估的缺点也很明显。首先，需要较长的时间，因为培训成果的转化不是一朝一夕就能够完成的；其次，相关经验很少，评估技术不完善；第三，必须取得管理层的合作，否则就无法拿到相关的数字；最后，多因多果，简单的对比数字意义不大，必须分辨哪些结果与要评估的课程有关系，在多大程度上有关。

不同的培训评估层面，可以适用不同的培训评估方法，如表 3-11 所示。

四、制定培训评估标准的要求

在培训评估过程中需要解决两个重要问题。首先是要判断该培训项目取得何种成果；其次是要对这种结果作出正确的评判，即要准确地说明其获得的成果是好还是坏，并坚持 SMART 原则，尽可能采用量化指标作出描述。

在设定培训评价标准时，应当注重评估指标和标准的相关性、可靠性、区分度和可行性。

（一）相关度

标准的相关度是指衡量培训成果的标准与培训计划预定训练或学习的目标之间的相关性。一般来说，培训计划设定训练和学习目标时，就已经决定了预期受训者行为和实施行为所需要的条件，应掌握知识技能，以及应达到的绩效水平。

为了提高评估标准和相关度，应注意达到两个方面的基本要求。一是必须根据该培训计划设定的学习目标来选择培训成果，尽可能使一项培训所需提高的某种技能，要和成功完成一项工作所需的知识技能保持一致；二是在评估中所采集到的培训成果信息，必须与受训者在培训中实际取得的成果尽可能相似一致。

1、标准干扰

标准干扰指在评估培训效果时受到了额外因素的影响，使评估测量不到相关的知识和技能。

例如，将一名管理者的工作绩效评估作为培训成果，受训者可能会得到一个很高评分，而这仅仅是因为管理者知道他们参加了培训项目，相信培训计划本身是有价值的，因此给了他一个高分，使培训项目看起来对绩效产生了积极的影响。

标准被干扰也可能是由于衡量培训成果时，评估者与受训者所处的学习条件与工作环境不同所致，即受训者可能被要求在与学习环境和时间空间条件不同的情况下，施展所学的知识和技能。再如，受训者在工作中被要求演示 Office 和 Excel 的制表技能，但是真正所使用的软件要比培训时使用的版本更新。这就有可能得出“受训者的技能与培训前没有多大差别”的评判结果。实际上，受训者可能已达到了培训计划预定的目标，但是由于评估环境相对于学习环境已发生了实质性的变化，因此评估者观察不到员工技能水平真实的变化。在这种情况下，并非由于培训的质量差而导致员工技能没有什么改变。

2、标准缺陷

标准缺陷是指在评估培训效果时，无法衡量培训目标中强调的培训成果。

例如，某培训项目的目标是要求受训者全面掌握会议组织管理的步骤、程序和会议费用预算的方法，但在设定培训评估标准时，只测量了受训者组织会议的基本步骤和工作程序，却忽略了对“会议费用预算”一项内容的评估。

（二）信度

信度是指对培训项目所取得的成效进行测试时，其测量结果的长期稳定程度。

例如，某公司培训管理人员对生产一线的操作工进行了一次笔试，测试他们对安全生产操作规范的实际掌握情况，进而评估他们参加安全生产教育培训的有效性。如果在操作工接受安全教育前后各进行一次测试，那么，信度高的测试结果是指受训者对测试题目的理解和解答，在经过一段时间后并没有发生什么改变。它可以使受训者相信相对于培训前所做的测试分数的提高是由于培训内容的学习，而不是由测试特点（如第二遍看题时更易理解）或测试环境（如受训之所以能在培训后的测试中表现得更好是由于教室更舒适更宁静）等因素决定的。

（三）区分度

区分度是指受训者取得的成果能真正反映其绩效的差别。

例如，培训主管想通过笔试，检测公司 30 名电工掌握《电工学》基本知识的程度，并希望通过测试能发现不同的受训者，在《电工学》知识水平上所存在的差距，借此区分出具有《电工学》知识水平不同的受训者，亦即分数高的人比分数低的人掌握了更多的《电工学》原理。

（四）可行性

可行性是指在对培训成果进行评估时，采集其测量结果的难易程度。

目前，有很多公司虽然设立了大量的培训项目，但对这些培训项目所取得的成效（包括学习、绩效和行为方式成果），他们并没有认真地进行过深入全面的评估。

究其原因，最主要的是培训效果信息的采集是一项十分耗费时间和精力的工作。例如，在评估销售人员培训计划时，让顾客评价销售人员的行为几乎是一件不可能做到的事情，因为这会占用顾客太多的时间，甚至可能破坏未来的购销关系。

总之，如果不投入一定的人力、物力和财力，企业很难在培训评估上取得满意的结果。

【能力要求】

一、培训评估标准的应用举例

如前所述，对培训效果的评估，除了应当提高评估标准的相关性、可靠性、区分度和切实可行性之外，还应当从培训成果四个层级体系出发，根据认知成果、技能成果、情感成果、绩效成果及投资回报率五大类培训的成果，提出具体的评估标准和衡量的方法。

培训评估的标准与方法

成果分类	标准举例	测量方法
认知成果	安全规则，电工学原理，绩效考评的步骤	笔试，工作抽样，访谈
技能成果	操作规范，技能等级，质量标准，定额标准	现场观察，工作抽样，专家评定
情感成果	对培训的满意度，工作态度，行为方式	访谈，关注某小组，态度调查
绩效成果	缺勤率，事故发生率，劳动效率，专利项数	现场观察，原始记录，统计日报

投资回报率	直接成本，间接成本	预算，统计分析
-------	-----------	---------

二、五种培训成果的评估

（一）认知成果

认知成果可以用来测量受训者对培训项目中所强调的基本原理、程序、步骤、方式、方法或过程等所理解、熟悉和掌握的程度。

员工培训的认知成果是上述四个层级体系中的第二层级——学习评估的主要对象和内容，即衡量受训者从培训项目中学到了哪些基本概念、基本原理和基本方法。

员工培训的认知成果一般可以采用笔试或口试的方法来评判。

（二）技能成果

技能成果可以用来评价受训者对培训项目中所强调的操作技巧、技术或技能以及行为方式等所达到的水准。员工培训后所获得的技能成果，主要表现在所掌握的技能水平，以及在实践活动中被应用的程度，即技能学习与技能转换两个方面。

员工培训的技能成果可采用现场观察、工作抽样等方法进行评判。现场观察、工作抽样的方法，既可用于评判受训者掌握技能的真实水平，也可以用来评判员工所掌握的技能实际被应用的程度。

技能成果与上述四个层级体系中的第二层次学习评估和第三层次行为评估密切相关。

例如，在某工厂锻工车间实习的一批新学员，他们可以在技师们的观察、指导和帮助下完成某一工件的加工任务，同班组的主管或师傅们也会根据他们现场的观察，给受训者的行为方式或技能打分。

（三）情感成果

情感成果可以用来测量受训者对培训项目的态度、动机以及行为等方面的特征，例如受训者对培训项目的各种反应。反应成果是情感成果的一种具体类型，它是指受训者对培训项目的感性认识，包括对设施、培训教师和培训内容的感觉。例如，某公司在进行反应评估时，围绕“项目组织的情况、学习氛围、培训教师的知识水平、授课的质量、教具及教学设备配置、教室及辅助设施布置、教案教材、培训过程中存在的问题、培训项目的总体评价、对本项目的建议”等多个项目，请受训者按照“非常满意、较为满意、一般、不太满意和很不满意”五个级别进行评定。

反应成果信息通常是在课程结束之后，运用调查问卷法采集的。调查问卷一般会提出以下问题，如：“您对该培训项目满意吗？”“培

训符合您的个人期望吗？”“您认为教室舒适吗？”等等。进行反应评估有助于弄清受训者对培训项目的各种想法，在条件允许的情况下尽可能满足受训者的要求，或者在以后的培训中加以改进，从而提高培训计划和组织工作的质量。虽然反应评估能提供有用信息的反馈，但它对受训者以后的技能学习和技能转换不会产生什么影响。

（四）绩效成果

绩效成果绩效成果可以用来评价受训者通过该项目培训对个人或组织绩效所产生的影响程度，同时也可以为企业人力资源开发及培训费用计划等决策提供依据。

绩效成果包括由于员工流动率或事故发生率的下降导致的成本降低，以及产品产量质量的提高或顾客服务水平的改善。例如，某大型运输公司对货车司机安全驾驶培训项目成果进行评估，结果发现受训者完成培训后的3个月内货车司机肇事次数降低了10%，该培训项目所取得的绩效比较突出。

（五）投资回报率

投资回报率指培训项目的货币收益和培训成本的比较。进行培训项目成本收益分析，计算出培训的投资回报率是培训效果评估的一种最常见的定量分析方法。投资回报率计算公式是：

$$\text{投资回报率} = \text{培训项目收益} / \text{培训项目成本} * 100\%$$

或者：

$$\text{投资净回报率} = (\text{培训项目收益} - \text{培训项目成本}) / \text{培训项目成本} * 100\%$$

培训成本包括直接成本和间接成本。直接成本包括：参与培训的所有员工如受训者、培训师、咨询人员和项目设计人员的工资和福利；培训使用的材料和设施费用；设备或教室的租金或购买费用，以及交通费用。间接成本包括：一般的办公用品；设施、设备及相关费用；与培训没有直接关系的交通费用和各种支出；与培训没有直接关系的培训部管理人员、行政人员和服务人员工资等。

培训项目的收益是指企业从培训计划中获得的按照价衡量的实际成果。

例如，某公司专门生产手机专用的滤波器，日产量200件（产品单价20元/件），现有60名工人，6名一线主管，2名监督管理员和1名项目主管。

该公司在生产经营活动的过程中出现了以下一些问题，如每天生产量的10%的滤波器因性能测试不符合技术指标要求而报废；生产场

所环境管理不善，如半成品堆放区域卫生条件差，影响了半成品质量；工人常与主管或监督发生争执，工人闹情绪以至于缺勤率高等。为了解决这些问题，3月初公司培训部提出一项旨在提高管理人员管理水平的培训项目，经过主管领导修改批准后，该培训项目4月开始实施，并在5月初完成。经过一个多月的实践，到6月底时，公司产品质量问题和员工情绪等问题得到了明显改观；工作的缺勤率明显下降；产品产量每天增加了40件。

根据本案例提供的数据，可用出如下计算分析：

1、成本分析

该培训项目的成本分析

成本分析表

直接成本	培训购买费用（录像带及印刷品）	8000
	咨询专家费用（工资、交通及食宿）	6500
	培训场地租借费用	3000
	视听设备租借费用	1200
间接成本	培训组织者及辅助员工的工资及福利	7250
	受训者的工资（根据离岗时间计算）	36250
	因联系培训有关事宜分摊的电话费	680
	企业的总体支持，高层管理时间成本 （直接成本+间接成本）*10%	6288
总成本	合计	69168

2、收益分析

假定该公司生产出的产品全部售出，则该公司每日销售量可以增加60件，即： $200 \times 10\% + 40 = 60$ （件）；

那么，在产品单价不变的情况下，则该公司每天新增加乃至下半年新增的收益分别为：

$$20 \times 60 = 1200 \text{（元/天）}$$

$$1200 \times 125.5 = 150600 \text{（元）}$$

注：年制度工时为 2008，年制度工日为 $2008/8=251$ （天），下半年制度工日为 125.5 天。

则投资回报率为： $150600 / 69168 * 100\% \approx 217.7\%$

如果扣除培训项目成本后，则投资的净回报率为：

$(150600 - 69168) / 69168 * 100\% \approx 117.7\%$

并且该公司只需用 58 天的时间，便可将培训成本回收，即：

$69168 \text{ 元} / 1200 \text{ (元/天)} \approx 58 \text{ 天}$

根据国内外一些培训专家的调查，在企业开展的各种培训项目中，真正进行系统性和持续性培训效果评估的企业凤毛麟角。这也说明加强培训评估工作的重要性和必要性。

在上述四种培训成果评估中，一般来说，仅仅使用反应和认知成果评估，其作用是非常有限的，虽然反应和认知成果评估可用于判断培训的条件是否有助于受训者的学习，以及对培训内容的掌握程度，但它们无法说明培训成果是否发生了转化（或称迁移）以及转化（或迁移）和程度。例如，态度或技能转变到工作中的程度，应用知识解决工作中问题的程度，以及培训对公司效率的影响程度等。企业进行各种培训成果评估时，由于各种成果的衡量尺度是相互独立的，也就是说，一般人们总会认为满意的受训者可以学习更多的东西，并且能将所学知识的技能应用的工作中，从而可导致行为方式的改变，公司也可以从中获益。然而，专家们通过大量的研究证明，反应、认知、行为方式和绩效成果之间的关联度非常小，到底哪一种成果的衡量尺度最有效呢？这取决于培训的目标。如果企业培训项目的目标与经营业务相关联，那么就应该在评估中包括绩效成果，比如对顾客服务或产品质量的衡量。

总之，反应成果评估能提供有关培训教师、设施或学习环境对员工学习的阻碍程度信息，认知成果评估则能直接衡量出受训者对培训内容的掌握程度。但是它们不能确定受训者在工作中实际应用培训内容的程度，评估应尽可能包括对培训成果转换程度的衡量，如培训导致行为方式、技能或态度的转变程度，或者技能、情感或绩效成果直接对公司效率的影响程度等。当员工学习行为或技能、情感或绩效成果发生正向变化时，培训则发生了正面转换；如果员工学习行为发生变化，但技能、情感或学习成果没有变化，培训则没有转化；如果有学习行为变化，但技能、情感或绩效成果反而低于培训前水平，培训则出现了负而转换。

当培训评估结果证明，未发生转换可发生负面转换时，企业培训

管理者就需要围绕“企业是否为员工培训计划提供了良好的学习环境和条件”（如学习反馈和实践机会）、“受训者是否有学习的动机，是否具备了学习能力”，“培训需求分析是否正确地反映了培训的要求”等一系列关键事项，进行一次全面深入的调查研究，并提出翔实的分析报告。

第三单元 培训效果评估的方法

【知识要求】

一、培训效果的定性评估方法

培训的定性一评估法是指评估者在调查研究、了解实际情况的基础之上，根据自己的经验和相关标准，对培训效果作出评价的方法。这种方法的特点在于评估的结果只是一种价值判断，如“培训整体效果较好”“培训讲师教学水平很高”之类的结论，因此它适合于对不能量化的因素进行评估，如员工工作态度的变化。目前国内大多数企业采用这类培训评估方法。

定性评估方法的优点：简单易行，综合性强，需要的数据资料少，可以考虑到很多因素，评估过程中评估者可以充分利用自己的经验。

定性评估方法的缺点：评估结果受评估者的主观因素、理论水平和实践经验的影响很大；不同评估者的工作岗位不同、工作经历不同、掌握的信息不同、理论水平和实践经验存在差异，以及对问题的主观看法不同，因此不同的评估者对同一问题很可能作出不同的判断。

定性评估法有很多种，如问卷调查、访谈、观察和座谈等都是定性评估法的范畴。

二、培训效果的定量评估方法

定性评估法只能对培训活动和受训人员的表现做出原则的、大致的、趋向性的判断，而定量评估法能对培训作用的大小、受训人员行为方式改变的程度及企业收益多少给出数据解释，通过调查统计分析来发现与阐述行为规律。从定量分析中得到启发，然后以描述来说明结论，这在行为学中是常见的处理方法。

企业在培训中所获得的成果主要是硬性指标，如成本收益分析、生产率提高、产量增加、废品减少、质量改进、成本节约、利润增加等。

【能力要求】

一、问卷调查法

问卷调查法主要用于对培训师、培训场地、培训教材等主要环节的。如检查培训目标与工作任务的匹配度，评价学员在工作中对培训内容的应用情况，了解学员偏爱学习方法，了解学员对培训师所使用的教学方法的态度等。

问卷调查的步骤如下：

1、明确你要通过问卷调查了解什么信息。

2、设计问卷：

（1）问卷的顺序。一份完整的问卷按顺序依次应包含问卷名称、问卷说明、问卷题目、致谢和署名（有时可增加附函，如对回答者的奖励等）。其中问卷题目的顺序对回答的内容和回答率有一定的影响。因此问卷问题的设计应遵循以下原则：从一般问题到具体问题，从不熟悉的问题到不太熟悉的问题，将同类问题放到一起，按事件发生的顺序安排问题的顺序。

（2）问卷的表达方式。问卷的表达方式主要有开放式和封闭式两种。前者能鼓励回答者说出重要的观点，但是分析问卷需要花费很多时间；后者有若干备选答案，便于回答和分析。当问卷设计者无法确定答案的范围时才采用开放式问题。

（3）问卷的实际内容。问卷的实际内容就是问题，问题应紧紧围绕评估目的展开，问题的表述必须清晰明确，问卷中不能带情感暗示。

（4）问题的形式。问题的形式主要有二选一、多选一、量表。

3、测试问卷。在问卷全面实施进行一次测试，对问卷进行修改和完善。

4、正式开展调查。

5、进行资料分析，编写调查信息报告。

二、访谈法

访谈法的应用范围很广，如了解学员对培训方案和学习方法的反应，了解受训者对培训目标、内容与实际工作之间的相关性的看法，检查受训者将培训内容在工作中应用的程度，了解影响培训成果转化的工作环境因素，了解受训者对培训的感觉和态度，帮助受训者设立个人发展目标，比较组织战略和培训之间的一致性，为下一步的问卷调查做准备等。

访谈法的具体步骤如下：

1、明确你要采集的信息。

2、设计访谈方案。访谈方案是评估人员在访谈中要提问问题的

清单，与调查问卷的设计类似。

3、测试访谈方案。在访谈实施前进行依次测试，可以对访谈方案进行修改和完善，还可以提高访谈者的访谈技能。

4、全面实施。

5、进行资料分析，编写调查信息报告。

问卷调查法与访谈法的原理相同、步骤相似，不同的是，问卷调查法更适用于调查面广、以封闭式问题为主的调查；访谈法更适用于调查面窄、以开放式问题为主的调查。与问卷调查法、访谈法相似的方法还有电话调查法，又称电话访谈，是一种非面对面的访谈，它更适用于调查面广、封闭式问题和开放式问题并重的调查。

三、观察法

观察法是指评估者在培训结束以后亲自到受训者所在地工作岗位上，通过仔细观察记录培训对象在工作中的业绩进行比较，以此来衡量培训对受训者所起到的效果。

这种方法由于要花很多时间，并不能大范围使用，一般只是针对一此投资大、培训效果对企业发展影响较大的项目。

四、座谈会

将受训者召集到一起开讨论会，让每一个员工讲述自己通过培训学会了什么，是如何把所学到的知识和技能应用到工作中去的，以及他是否需要进一步帮助，需要什么帮助等问题，从中获取关于培训效果的信息。

讨论会不要在培训一结束时就举行，而就在培训结束一段时间以后进行（如一个月后），因为培训的效果需要过一定的时间才能体现出来，过早的评估可能很难得到有效的信息。

五、内省法

内省法是由美国心理学家乔治·凯利（George Kelly）研究出来的一种方法，是他的个性形成理论的一部分。内省法能使个人清楚地了解到自己的观念，让个人可以用一面“镜子”照出自己对世界的看法，因此它能够预测调查对象对事物认识的变化，可以评估改变学员态度的培训的效果。内省法的步骤如下：

（一）准备工作

1、确定分析主题。内省法的分析主题应与培训目标相关，如好的销售员与坏的销售员的差别是什么？

2、准备 6 张大约 50 毫米×50 毫米的小纸片或卡片。

3、制作一份内省法打分表。仍以销售人员为例，参见表 3—20。

4、根据主题选择 6 名人员，要求对每个人员有充分的了解，能够详细地说出他们每个人的工作表现。

(1) 6 名人员归好工作水平不一样，将其分为三组：最有能力的两个人一组；比较有能力的两个人一组；最没能力的两个人一组。

(2) 每张卡片上写一个人的名字，将卡片顺序打乱，并用 A—F 这 6 个字母对卡片进行编号。注意要求填写假名或代号，否则影响评估结果。

(二) 全面实施阶段

1、内省法打分表中每一行都有有 3 个星号，每一行的星号在 A、B、C 三栏，从来张卡片中挑出编有 A、B、C 的卡片。

2、将卡片 A、B、C 放在一起，考虑这三个人所做的与内省法有关的事情，找出其中两人共有的行为，该行为把他们和第三个人区分开，将该行为描述出来，填入第一行左起第一个格，比如说“主动回答客户提出的问题”找出第一流个人与另外两个人在行为上的区别，将这一区别描述出来，填写入第一行右边最后一格，如“逃避回答客户提出的问题”。

3、将卡片 A、B、C 放回。

4、集资对每一行重复第 1 到 3 步的过程，直到结束。

(三) 排序计分阶段

1、对内省法打分表的第一行进行编号排序。将 6 张卡片在面前摆开，6 人中与左边第一格描述最接近的编号 1，与右边最后一格描述第二接近的编号 5；依次类推，直到第一行编号完毕，将编号填入内省法打分表第一行相应的方格中。

2、依次对内省法打分表的其他行进行编号排序，方法同第一行。

3、对内省法打分表的最后一行进行编号排名。将测评者主观认为最有效的编号 1，主观认为最无效的编号 6；主观认为第二有效的编号 2，主观认为第二无效的编号 5；依次直至编号完毕，将编号填入内省法打分表最后一行相应的方格中。

4、将最后一行的编号与第一行进行对比，在每一栏内将较小的数字从较大的数字中减去，把所有的差加起来，将总数圈起来，写在右边最后一个方格里空白的位置。

5、依次将最后一行的编号与其他各行进行对比，重复上一步，直至完成。

6、看画圈的分数列，若有高分，即 12 分及以上的数，则表明：该行左侧的行为对整体效果排序不重要，或该行为是消极行为，应作

如下处理：

（1）将该行的排名反过来：1 变成 6，2 变成 5，3 变成 4 等；

（2）将该行与最后一行重新进行对比计算，方法同第 4 点。

这样可以把差的供不应求数降低到较低水平。

7、看画圈的分数列，把得了 4 分及以上的行为舍弃掉，剩余的行为是测评者认为与整体排序效果密切相关的指标，体现了测评者自己的主观看法。

应注意的是，内省法的结果 的结果评估的测评者自己的观念变化，而不是参与测评人员的变化，在实际操作中，应在培训前后分别测评一次，根据测评结果的差异就可以知道受训者培训前后观念的变化。

六、笔试法

笔试法用于了解学员已掌握的知识，它能在培训期间向学员反馈有关信息，考察一段时间内的学习成果等。具体步骤如下：

1、确定培训目标。

2、起草测试题目。测验题目的形式主要有回忆型题目和识别型题目。前者是学员凭记忆就可回答的问题，包括问答题和简答题等形式；后者是要求学员从提示的答案选项中选出确答案的问题，包括判断题和多项选择题等形式。

3、选择、排列测试题目。

4、为学员准备考试说明。

5、准备记分卡。

6、进行测验。

7、分析测验结果。

七、操作性测验

操作性测验是指通过对实际操作过程的观察和评价来进行评估测验的方法，它可应用于整个培训过程，具有较高的表面效度；能加强学习效果，鼓励学员在工作中应用培训内容；能让培训师和学员了解教学效果。当培训由一些相互独立的单元组成时，在培训前对学员进行操作性测验，还可以有针对性地确定学员应当接受的培训项目。

在进行操作性测验时，应注意达到以下要求：

1、在确定培训目标与培训内容之前，设计操作性测验，并起草评分方案。

2、对测验中要表演的动作应进行规定，包括动作、相关条件、生产定额等的规定。

- 3、对测验进行标准化管理。
- 4、根据需要尽可能合测验环境与工作环境相似。
- 5、测验过程中，依次只能测一步。
- 6、让测验、任务过程与最终产品挂钩。
- 7、为学员编写说明书，清楚指出在测验中他们应完成的事项。
- 8、应对教师和受训学员样本进行预测试。

八、行为观察法

行为观察法是指观察者选择观察方法，设计并利用观察工具对观察对象进行观察对象进行观察评估的方法。它能够向学员当场反馈学习进展，考核培训后学员的能力，测量和评价学员培训前后的行为变化。其基本步骤如下：

- 1、描述和解释培训项目计划开发的特定技能，也就是观察的对象。
- 2、将上一步所说的技能分解为若干行为，对这些行为进行分析和分类，并明确某一类行为与培训目标的关系。
- 3、练习上一步所说的行为分类。
- 4、被观察者开始工作，观察人员记录其真实行为。
- 5、将观察结果汇总，反馈给被观察人员及其主管。

第四单元 撰写培训效果评估报告

【知识要求】

评估报告的撰写要求：

- 1、调查培训结果时必须注意接受调查的受训者的代表性，必须保证他们能够代表整个受训者群体回答评估者提出的问题，避免因调查样本缺少代表性而做出不充分的归纳。
- 2、组织对培训投入大量的时间和精力，必然力图通过评估来证明培训的价值。在这种情况下，评估者（尤其是内部评估者）在撰写评估报告时要尽量实事求是，切忌过分美化和粉饰评估结果。
- 3、评估者必须综观培训的整体效果，以免以偏概全。
- 4、评估者必须以一种圆熟的方式论述培训结果中的消极方面，避免打击有关培训人员的积极性。
- 5、当评估方案持续一年以上时间时，评估者需要作中期评估报告。
- 6、要注意报告的文字表述与修饰。

【能力要求】

撰写培训评估报告的步骤：

撰写评估报告的目的在于向那些没有参与评估的人提供评估结论并对此做出解释。通常，组织的主管人员会对培训的产出感兴趣；那些要求其雇员进行培训的部门领导则关注培训时期雇员的效果。制作评估报告正是向这些不同的需要者提供关于培训的有关情况、评估结论及其建议。撰写评估报告的步骤大致如下：

1、 导言

首先，说明评估实施的背景，即被评估的培训项目的概况。如：被评估培训项目的性

质是什么？哪些人掌管培训机构？培训已进行多长时间？哪些因素阻碍着培训的顺利进行？受培训者对培训的参与状况如何？撰写者应该通过对这些问题的回答，使读者对被评估的培训项目有一个大致的了解。

其次，撰写者要介绍评估目的和评估性质。评估实施的目的是评定培训参与者的绩效，

还是提高培训参与者的参与程度，或者是为了改善组织关系。评估者着重进行的是需求分析、过程分析，或是产出分析、成本一致效益分析。

再次，撰写者必须说明此评估方案实施以前是否有过类似的评估。如果有的话，评估者能从以前的评估中发现哪些缺陷与失误。

2、 概述评估实施的过程

评估实施过程是评估报告的方法论部分。撰写者要交代清楚评估方案的设计方法、抽

样及统计方法、资料收集方法和评估所一句的量度指标。说明评估实施过程是为了使读者对整个评估活动有一个大概的了解，从而为读者对评估结论的判断提供一个依据。

3、 阐明评估结果

结果部分与方法论部分是密切相关的，撰写者必须保证两者之间的因果关系，不能出

现牵强附会现象。

4、 解释、评论评估结果和提供参考意见

这部分涉及的范围可以较宽泛。例如在需求评估中，进行培训的理由是否充足；在总

结性评估中，赞成或反对继续培训的理由是什么；在建设性评估中，应该采取哪些措施改善培训；在成本一效益评估中，报告撰写者

应该指明能否用其他培训方案更经济地达成同样的结果。撰写者还可以讨论培训的充分性，如培训是否充分地满足了受训者的多方面需求，满足到什么程度。

5、 附录

附录的内容包括收集和分析资料用的图表、问卷、部分原始资料等。加附录的目的是

让别人可以鉴定研究者收集和分析资料的方法是否科学，结论是否合理。

6、 报告提要

提要是对报告要点的概括，是为了帮助读者迅速掌握报告要点而写的，要求简明扼要。

在内容上要注意主次有别，详略得当，构成有机联系的整体。为此，在撰写前应当认真拟就写作提纲，按照一定的主题及顺序安排内容。

第五章 绩效管理

第一节 绩效考评的方法与应用

第一单元 绩效考评的方法

【知识要求】

一、绩效考评的效标

（一） 效标的含义

效标即指评价员工绩效的指标及标准，为了实现组织目标，对个人或集体的绩效应当达到的水平要求。

（二） 效标的类别

第一类属于特征性效标，即考量员工是怎样的一个人，侧重点是员工的个人特质。如忠诚性、可靠度、沟通能力、领导技巧等，是最常用来作为考评绩效的特征。这类效标，考量“员工是怎么怎么样的一个人”，而不是他是否完成上级交付的工作任务。虽然特征性考评工具很容易设置，但它们并不是非常有效的绩效衡量指标，因为人格特征与工作绩效并没有直接关系。

第二类属于行为性效标。其侧重点是考量“员工如何执行上级指令，如何工作”，这类效标对人际接触和交往频繁的工作岗位尤其重要。例如，商业大厦的警卫或服务人员是否对顾客保持愉悦的笑容和友善的态度，对公司影响很大。因此，公司可将所期望的行为一一列出，经过选择可作为员工绩效考评的效标。此外，企业采取“以多元化的价值观为中心”的企业文化策略时，由于企业文化的内涵是一种抽象的概念，很难有具体的指标可以衡量主管与下属的绩效，这时，采取行为性效标也可以弥补其不足。例如，我们可以观察部门经理制定年度计划时，是否秉持了企业多元化的文化策略，过去一年有无组织或参与了多元化的讨论会或研讨会，该主管有无歧视他人表现，特别是那些持不同意见者。

第三类属于结果性效标，其侧重点是考量“员工完成哪些工作任务或生产了哪些产品，其工作成效如何？”结果性效标**最常见的问题是若干质化指标较难以量化**。例如，律师的接案数或医师的诊病人数是很容易检测的，但由于每件案例的困难度与耗费的时间、精力不同，律师的咨询服务、办案能力，医师的诊断水平和医术，是难以进行有效的量化和测定的。当然，并非每样工作的品质都无法衡量，例如打字员可采用“每分钟的输入字数”衡量其操作水平和工作成果，还可用“每千字差错率”测量其工作质量。

总之，在企业人力资源管理人员（三级以下）职业资格认证的培训教材中，已经介绍过的行为导向型的主观和客观的各种考评方法，以及结果导向型的各种考评方法，都是从考评效标上所作的区分。

二、绩效考评方法的种类

绩效考评的方法，按照所选择的效标不同，可以区分为五种类型，除品质主导型的考评方法没有专门介绍过之外，其他三种类型的考评方法主要的内容如下：

1、**行为导向型的考评方法**，包括：**主观考评方法**，主要有排列法、选择排列法、成对比较法、强制分配法和结构式叙述法；**客观考评方法**，主要有关键事件法、强迫选择法、行为定位法、行为观察法和加权选择量表法。

2、**结果导向型的绩效考评方法**，主要有目标管理法、绩效标准法、短文法、直接指标法、成绩记录法和劳动定额法。

3、**综合型的绩效考评方法**，主要有图解式评价量表法、合成考评法、日清日结法和评价中心法。

三、合成考评法的含义和特点

合成考评法是将几种比较有效的绩效考评方法综合在一起，对组织或员工个人进行考评的一种方法。它有以下几个特点：

1、它所考评的是一个团队而不是某个员工，说明该公司更加重视集体的凝聚力，立足于团队合作精神的培育。

2、考评的侧重点具有双重性，既考虑到岗位职责和本岗位的现实任务，又注重对团队员工个人潜能的分析与开发。

3、表格现实简单便于填写说明。

4、考评量表采用了三个评定等级，即极好、满意和不满意，使被考评者更容易分析判断实际工作中什么是“正确的”，什么的“错误的”。

四、日清日结法的含义和特点

日清日结法亦即 OEC 法（overall every control and clear），是指全方位地对每人每天每事进行清理控制，做到“日清日毕，日清日高”。其中“O”代表“Overall”，意为“全面的”，“E”代表“Everyone, Everything, Everyday”，意为“每个人、每件事、每一天”，“C”代表“Control and Clear”，意为“控制和清理”。OEC 管理法是根据企业总体发展战略所确认的方向和目标，在层层分解量化为具体指标的前提下，通过有效的整体控制和员工自我控制，对企业和员工的每一种行为、每一项活动进行精细量化监控与激励性管理的一种方法。所谓“清理”就是在工作目标和要求清楚，劳动者的责任清楚的前提下，使每个员工的行为与企业目标始终保持一致，确保企业整体计划目标的实施和完成。

海尔公司结合本公司的实际情况，不断实践、不断探索，使 OEC 法具有更丰富、更生动活泼的内涵。海尔公司在实施 OEC 法的过程中，应用美国泰勒制所采用的动作分解的方法，将员工的工作任务或具体作业操作，逐项进行分解、量化，作为绩效考评重要指标，根据员工实际完成的工作数量和质量，建立起对应的奖惩制度，从而奠定了海尔公司的管理风格。海尔公司管理的新风格和新模式，可以概括为四个字“严、细、实、恒”。

严，即严格要求、严格管理。“日清日结工作法”要求所有的组织，所有的员工必须严格按照规定内容、时间、标准逐日进行清理，分清工作中的成绩与不足，员工的优点和缺陷，严格奖勤罚懒，优胜劣汰。

细和实，即分工细、责任实。“日清日结工作法”在对所有的物资和事进行分解中，强调三个“一”，即分解量化到每一个人、每一

天、每一项工作，都清楚地表明责任人与监督人，有详细的工作内容及考评标准，形成环环相扣的责任链。

恒，即持之以恒。海尔公司认为，企业的每个员工都可以做好一天的工作，而且每天都能持久地保质保量地工作，将事情做得更好就是一件难事，“日清日结工作法”就是要通过每天的清理和总结，持之以恒地做好企业每天的各项工作，实现天天好的理想目标。

海尔公司始终秉持“一个核心和三个原则”的管理理念，一个核心即：市场不变的规律就是“永远在变”的法则。因此，要根据“永远在变”的市场法则，不断提高和更新自己奋斗的目标。

为了保证本方法得到有效的贯彻和实施，必须始终坚持三个基本原则：

1、**闭环原则**。凡事都要善始善终，坚持 PDCA（plan do check action）的循环原则，使各项工作保持螺旋式上升和发展。

2、**比较分析原则**。纵向与自己的过去比，横向与同行业比，没有比较就没有发展。

3、**不断优化的原则**。根据木桶理论，找出薄弱环节，及时整改，从而提高全系统水平。

【能力要求】

一、行为导向型考评方法

（一）结构式叙述法

结构式叙述法属于行为导向型主观考评的方法，它是采用一种预先设计的结构性的表格（见表 4-1，略），由考评者按照各个项目的要求，以文字对员工的行为作出描述的考评方法。采用本方法，考评者能描述出下属员工的特点、长处和不足，并根据自己的观察分析和判断，对其提出建设性的改进意见和建议。该法简便易行，特别是要有被考评者的参与，使其正确性有所提高。但本方法由于受考评者的文字水平、实际参与考评的时间和精力的限制，使其可靠性和准确性大打折扣。

从考评的性质和特点上看，行为导向型的主观评价方法是将所有员工的个体工作绩效，通过一个共同的标准即整体绩效来进行衡量，整体绩效作为一个全面的绩效考量指标，它是单一的缺乏量化的没有客观依据的一种考评标准，因而使考评结果受到考评者主观因素的制约和影响。

（二）强迫选择法

强迫选择法，亦称强制选择业绩法，它是一种行为导向型的客观

考评方法。在强迫选择法中，考评者必须从 3~4 个描述员工某一方面行为表现的项目中选择一项（有时选两项）内容作为单项考评结果。考评者可能会发现所有的选项都描述员工的绩效，不过他只能从中选出一个或两个最能描述员工行为表现的项目。和一般的评级量表的方式不同，本方法在各个项目中所列举的工作行为表现，由于谨慎地使用了中性的描述语句，使考评参与者对该工作表现是积极的还是消极的认知是模糊的。因此，考评者不知道下属员工的考评结果是高、是低，还是一般。采用强迫选择法可以避免考评者的趋中倾向、过宽倾向、晕轮效应或是其他常见的偏误。如表 4-2（略）所示，强迫选择法不但可用来考评特殊工作行为表现，也可适用于企业更宽泛的不同类别人员的绩效描述与考评。与其他评级量表法一样，强迫选择法同样是一种定量化考评方法。

强迫选择法在使用的过程中，往往容易使考评者视图揣测哪些描述是积极的，哪些描述是消极的。此外，本方法难以在企业人力资源开发方面发挥作用，因为考评者完成考评工作填写考评表格以后，将其交给人力资源管理部门或直接上级，最终的考评结果不会反馈给员工本人。

二、结果导向型考评方法

（一）短文法

短文法，亦称书面短文法或描述法。对本方法有以下两种解释：

第一种说法认为，该方法是由被考评者在考评期末撰写一篇短文，对考评期内所取得的重要的突出业绩作出描述，以作为上级主管考评的重要依据。

另一种说法认为，本方法是有考评者写出一篇短文以描述员工绩效，并特别列举出其突出的长处和短处的事实。无论由谁来撰写绩效总结的报告，其内容和形式具有一定的相同性。

有考评者撰写绩效考评的报告，迫使考评者讨论绩效的特别事例，从而能减少考评的偏见和晕轮效应。由于考评者以事例说明员工表现，而不是使用评级量表，也可以减低考评的趋中和过宽的评价误差。但是，其最大问题是，由考评者为每个员工写一篇独立的短文，其所花费时间和精力是可想而知的，因此，在下属众多的情况下根本无法推行本方法。另外，由于短文法仅适用于激发员工表现，开发其技能，而不能用于员工之间的比较，以及重要的人事决策，使它适用范围很小。

由被考评者自己撰写考评短文，虽然节省了上级主管的时间，但

又受到个人写作能力的限制，水平低的人往往不得要领，表述不清，水平高的人，又容易夸大其词，文过饰非。由此可见，本方法具有较大的局限性。

（二）成绩记录法

成绩记录法是一种新开发出来的绩效考评方法，这种方法比较适合从事教学、科研工作的教师、专家们采用，因为“成绩记录本身就代表一切”，同时也适用那些与教师、专家工作具有相同性质工作的人员，即他们每天工作的内容是不同的，无法用完全固化的衡量指标进行考量。采用这一方法的步骤是，先由被考评者把自己与工作职责有关的成绩写在一张成绩记录表上，然后由其上级主管验证这些成绩是否真实准确，最后由外部专家就这些材料进行分析，从而对被考评人的绩效进行评价。

因此方法需要聘请外部专家参与评估，使其时间、人力和成本等耗费较高。据有关资料介绍，国外应用该方法对律师的工作绩效进行评估，取得了满意的成果。

目前，许多高等学校为了加强教职员工的绩效管理，采用了成绩记录法对一些专业人员进行季度或年度考评，取得了令人满意的效果。专家普遍认为，该方法具有很强的适用性和有效性，特别是与行为量表考评方法结合在一起使用，考评的效果会更好。

（三）劳动定额法

劳动定额法是比较传统的绩效考评方法，它的具体步骤是：

- 1、 进行工作研究，从宏观到微观，运用科学方法对工作地上的生产流程、作业程序和员工的操作过程进行全面的调查分析，使其组织形式和作业方法达到精简、高效、健康、舒适、安全等方面的要求，最终实现劳动组织的最优化，工作环境条件安全化，作业流程程序标准化，人工操作规范化，人机配置合理化，生产产出效率化的目标。

- 2、 在工作研究即方法研究和动作研究的基础上，进行时间研究，运用工作日写实、测时和工作抽样等工时研究的方法，采用经验估工、统计分析、类推比较或技术测定的技术，对劳动者在单位时间内生产某种产品或完成某项工作任务的活的劳动消耗量作出具体限定，即制定出工时定额或产量定额，作为员工绩效考评的主要依据。

- 3、 通过一段试行期，开始正式执行新的劳动定额，根据不同的工种和工序，企业可以采取多种不同形式的劳动定额，如工时定额、产量定额、综合定额、单项定额、看管定额、服务定额、工作定额，

以及计划定额、设计定额、现行定额和不变定额等多种多样的形式和方法，对员工绩效进行考评。

三、综合型绩效考评方法

（一）图解式评价量表法

图解式评价量表法（graphic rating scales method, GRS）也称图表评估尺度法、尺度评价法、图尺度评价法、业绩评定表法。此表由美国斯科特公司设计，曾在美国工商企业中广泛使用。本方法首先是将岗位工作的性质和特点，选择绩效有关的若干评价要素。个体方面的因素，如判断能力、适应性、积极性等；与工作成果有关的因素，如工作质量、数量等；与行为有关的因素，如合作程度、工作态度等。其次，以这些评价因素为基础，确定出具体的考评项目（指标），每个项目分为 5~9 个等级，用数字或文字表示，如最优、良好、一般、较差、极差或 1、2、3、4、5，并对各个等级尺度的含义作出具体说明。最后，制成专用的考评量表。在应用的过程中，考评者根据对下属工作的观察和了解，只需在量表的每个项目等级评估的尺度上作出记号，待全部项目考评完成后，将各个项目所得的分数相加，即可得到考评的总结果。

由于本方法所采用的考评效标涉及范围较大，可以涵盖员工个人的品质特征、行为表现和工作结果，使其具有广泛适应性；同时该方法具有简单易行、使用方便、设计简单、汇总快捷等优点。但考评的信度和效度，取决于考评因素及项目的完整性和代表性，以及考评人评分的准确性和正确性。在考评要素选择确定以及考评人存在问题的情况下，本方法极易产生晕轮效应或集中趋势等偏误。各种图表格式如表 4-3、表 4-4、表 4-5 和表 4-6 所示。（此处所有图表见课本 P211~215，略）

（二）合成考评法

为了提高绩效考评的质量，有些企业将几种比较有效的方法综合在一起，采用合成的绩效考评的方法。

合成考评法的开发与应用实例说明，由于企业单位的主客观环境和条件的不同，企业完全可以因地制宜、因人制宜、因时制宜，设计更加适合可行的绩效考评方法。

此外，还有些企业根据管理人员的特点，采用一定的表格形式，在对各评价要素做出明确的描述和界定的基础上，将考评与绩效改进计划有效地结合在一起，通过管理绩效的考评，找出存在的问题和不足，并提出今后改进的措施和办法。这种描述性表格与绩效改进计划

合成在一起的考评方法，虽然不能进行人员的横向比较，但是每个管理人员来说，由于各自岗位的工作内容和特点上存在明显的差异，具有更强的针对性和适用性，从而有助于提高绩效管理的水平。

（三）日清日结法

日清日结法即 OEC 方法的具体实施程序和步骤是：

1、**设定目标**。OEC 法也是一种动态优化的目标和管理方法，对全公司所有的工作、物品及区域进行详细的分工，**形成人人都管事、事事有人观的目标管理体系**，同时每人每天根据当天工作发现的问题及找出的差距，确定第二天提高的目标，进行动态的调整。

公司推行计划管理时，总部可以制定年度和月度计划，各个业务部门则应制定和推行周计划，并将计划再细化分解，实行日计划，确定每天的工作目标，每天对工作进度和实际完成的情况进行小结。公司的计划有多种类型，如：（1）目标型计划——为实现特定的目标制定的计划，一般也称为项目，其制定执行的过程便称为项目管理；（2）例行型计划——经常重复的例行工作计划，一般把这些计划制定成为标准化作业程序；（3）问题型计划——以解决问题为主的计划，一般也称为问题求解计划。

2、**控制**。OEC 中的 PDCA 循环将管理工作的循环周期压缩到一天，对反应出来的问题随时进行纠偏，使偏差在最短的时间、最小的环节内得到控制消除，减少了损失和浪费，提高了质量和效率，提高了管理工作的及时性和有效性。最主要的是可以提高工作效率，通过日清避免了工作积压、拖延和扯皮，使“今日功课今日毕，明天还有新功课”，有效地克服人们素有的心理惰性。（如果没有计划，没有总结，可能会出现某项工作没有连续做，结果放置几天之后就忘记的现象，致使工作停滞、效率低下。）

3、**考评与激励**。根据日清日结记录进行考评评价，使员工的绩效考评有据可查、事实清楚，体现了“客观、真实、公正、公平和公开”的原则，从而使薪酬奖励制度的“保障与激励”双重功能得以充分发挥。

（四）评价中心技术

评价中心主要采用一下六种方法技术，广泛地观察被考评者的**特质和行为，从而为绩效考评提供可靠真实的依据**。

1、**实务作业或称套餐式练习**。实务作业使模拟某一个管理岗位，让被考评者在一定的时间内，参与所有相关的文件、文书（包括备忘录、信函等）的起草和处理，并解决工作中出现的各种问题。例如，

让参与者（假设他是经理）处理这些信函和备忘录，并在两个小时内做出批复；或者由下属提出几个工作中遇到的难题，请求其立即作出指示和决断。被考评在限定的时间内比如两个小时内完成作业后，由考评者对其作业的完成情况作出评定。通过对被考评者的“工作环境的适应性”“文件处理的质量和速度”“对待专业问题的认识和理解以及决断情况”等诸多方面的考评，以检验其决策能力、分析判断能力、授权技巧以及应变能力等。

2、自主式小组讨论。被考评者参加一个多人以上的团体讨论会议，讨论会可在由领导者主持或没有指定领导者的情况下进行，与会者围绕某些专题进行讨论，并最终作出一个整体的决定。讨论的题目可以包括组织变革和组织发展、人事决策、薪酬福利政策等等。考评人仔细观察小组讨论的互动情况，如对各种问题的诊断分析、策略的制定、资源的分配等，根据与会者的表现，对其人际关系技巧、团队合作精神、领导能力、语言表达感染力、人格魅力和影响力作出评价。

3、个人测验。在评价中心被考评者要完成数种测验，如智力测验、人格测验、对管理与督导的态度测验等。如果评价中心的活动时间太短，这些测验可以在参加评价活动之前，个人先在家里完成。

4、面谈评价。被考评者在评价活动期间，接受由一个或多个个人主持的面谈。面谈的主要内容涉及个人职业生涯的涉及和发展，主要是为了解其成长背景、以往的经验、学习经历、工作表现、未来的期待、兴趣及目标等。

5、管理游戏。企业管理游戏是通过被考评者的某种角色扮演或团体讨论，在一定的情节模拟的环境下，考察其策略思想、谋划能力、组织能力，以及分析解决问题的能力。管理游戏活动的内容涉及市场竞争策略、生产计划与组织、商品推广与营销、仓储调运与管理、作业流程与优化等多领域问题。

6、个人报告。在评价中心，被考评者需要根据某一特定的管理题目，在众人面前做一陈述分析报告，考评者通过陈述报告，检测其表达能力和雄辩能力。

评价中心技术的应用实例：

杰罗斯·莫克快餐公司，注册资金 2 亿美元。20 世纪 90 年代该公司迅速扩大。

最近两年增加的许多管理人员不能胜任工作，故需要一个更好的评估管理才能的方法，于是建立了员工评价中心。自中心建立以来，召开了 22 次会议，共有 264 名参与者。

其具体活动过程和特点如下：每次会议有 12 名参与者，在一个被隔离的会议中心，呆上 1 天半~2 天。题目被确认为这个地区有能力的餐厅经理，由其管理人员推荐，自愿参加。每次会议有六个观察人员，都是公司经理，并参加过上一届评价中心的活动，在会谈技巧、行为观察以及报告撰写方面接受过 4 天的训练。对参与者进行 27 个项目的评价，这些项目是在工作分析的基础上选出来的，它包括计划技术、下属开发技巧、管理风格、灵敏性、对压力的忍耐力及七种不同的人际沟通技巧。参与者完成 7 次作业和一次私人会谈。观察者把个人评价与评价的结果报告结合起来，并反馈给参与者及其管理人员。结果报告很重要，但在提拔管理人才判断上，在职行为仍是最重要的因素之一。虽然评价结果还没生效，但管理层对评价中心的活动反映良好。每次会议的费用是 5000~6000 美元，不包括参与者的时间。

每一次会议的内容与安排是：

参加前，参与者填写背景表格，包括自我评估、职业生涯设计。管理者提供绩效评价。

第一天，上午，参与者进行个人会谈，并准备一次 7 分钟的口头演说（以公司发展为内容）。下午，在 5 名监考人员、2 名观察人员及录像机前面进行演讲，提出自己的意见和建议，由团体讨论评价，全体参与人员把相互间的绩效进行排列；或者下午，分成两组（每组 6 个人）参加团体制定方案的实习，再次排列，讨论绩效。晚上，讨论下午的录像内容。

第二天，上午，参与者完成一项含 30 个项目的实务作业。下午，参加一项创作练习，其中用 3 个小时写一篇关于公司前景的小短文。晚上，团体从公司发展实例中抽出 4 个案例进行分析。

第三天，上午参与者讨论其最初的实务作业绩交么及团体制定的方案。中午团体会议结束。但观察人员留下两天讨论其评价，以求一致，并撰写结果报告。

第二单元 绩效考评方法的应用

【学习目标】

通过学习，掌握绩效考评各种方法的特点和应用范围，注意防止和克服各种考评的错误与偏差。

【知识要求】

绩效考评方法在实际应用之中，可能出的偏误如下：

由于绩效考评对象与考评的方法的多样性，在绩效考评的过程中出现各种各样的问题在所难免。绩效考评的正确性、可靠性和有效性，主要受以下各种问题的制约和影响：

一、分布误差

从理论上分析，员工现职的工作表现和绩效应服从于正态分布，即最好和最差占少数，中等一般的或正常工作水平的员工占大多数。然而，在实际活动中，被考评单位的员工往往出现不服从正态分布的情形。常见的有三种：

（一）宽厚误差

宽厚误差亦称宽松误差，即评定结果是负偏态分布，也就是大多数员工被评为优良。究其原因，有几种可能：

- 1、因为评价标准过低造成的；
- 2、主管为了缓和关系、避免冲突和对抗，给下属过高的评价；
- 3、采用了主观性很强的考评标准和方法；
- 4、在考评中曾与被考评者反复多次进行沟通；
- 5、“护短”心理，为了避免本单位不光彩事情的扩散，提心如不良记录人员过多，会“砸牌子”，影响本部门的声誉；
- 6、对那此已经付出很大努力的员工进行鼓励，或希望提高那些薪次水平低的员工的薪酬待遇；
- 7、“水至清则无鱼，人至察刚无徒”，认为考评过于严格和精确，不利于激励员工；
- 8、尽量避免产生长久的、消极的影响，如怕影响员工今后的提升；
- 9、对那些一贯优秀的业务骨干，即使他们有一定的失误，也要予以保护。

考评结果过松过宽，容易低绩效的员工滋生某种侥幸心理，持有“蒙混过关”的心态，不仅不利于组织的变革和发展，形成狭隘的内部保护主义的错误倾向，更不利于促进个人绩效的改进和提高，特别容易使那些业绩优秀的员工受到伤害。

（二）苛严误差

苛严误差亦称严格、偏紧误差，即评定结果是正偏态分布，也就是大多数员工被评为不合格或勉强合格。究其原因，主要是：

- 1、可能是因为评定标准过高造成的；
- 2、惩罚那些难以对付不服管理的人；

3、迫使某些有问题的员工辞职或为有计划的减员提供有说服力的证据；

4、压缩提薪或奖励人数的比例；

5、自认为应当严格执行上级对优秀者的评估标准。

考评结果过于苛刻，对组织来说，容易造成紧张的组织氛围；对个体来说，容易增加工作压力，涣散员工的士气和斗志，降低工作的满意度，不利于调动业务骨干的积极性、主动性和创造性。

（三）集中趋势和中间倾向

集中趋势和中间倾向亦称居中趋势，即评定结果相近，都集中在某一分数段或所有的员工被评为“一般”，使被考评都全部集中于中间水平，或者说是平均水平，没有真正体现员工之间的实际绩效存在的差异，这往往是评定标准不明确或主管在评定工作中平无心理造成的。这种考评结果造成绩效管理的扭曲，出现“好人不好，强人不强，弱者不弱”，某些人的考评结果偏高，而某些人偏低的现象。

克服分布误差的最佳方法就是“强迫分布法”，即将全体员工从优到劣依次排列，然后按各分数段的理论次数分布分别给予相应的评分。

二、晕轮误差

晕轮误差亦称晕轮效应，晕圈错误、光环效应。指在考评中，因某一个人格上的特征掩蔽了其他人格上的特征。例如，某考评者特别注重“交往能力”这一评价要素，因而他对“交往能力”很强的人，在其他评定要素的判断上，也容易给出很高评分。再如，某一分公司行政部经理认为，“仪表工装整洁”是考评体系中一个重要的因素，当他考评一个极不注重仪表整洁的下属时，他不仅在这一项给该下属打了一个最低分，还有意或无意的殃及其他项目，使所有评价项目评分处于低水平，与该下属的实际绩效极不相符。当然，如果该下属是一个非常整洁注重仪表的人，则可能会得到完全相反的考评结果。

这种效应在评定工作中主要表现是：考评者往往带着某种成见评定，或者凭着最初、最近印象不评定员工绩效。这种误差主要是由于缺乏明确、详尽的评价标准，或考评者没能按照评价标准进行评定造成的。纠正这种误差的方法，一是建立严谨的工作记录制度；二是评价标准要制定得详细、具体、明确；三是对考评者进行适当培训，端正考评者的认识，提高考评的技巧技术水平，或者将评估结果与实际绩效的误差大小作为对考评者评价的重要内容之一。

三、个人偏见

个人偏见亦称个人偏差、个人偏误，即基于被评者个人的特性，如年龄、性别、宗教、种族、出身、地域等方面的差异因考评者个人的偏见或者偏好的不同所带来的评价偏差。这种偏差有时利于受评人，有时刚不利于受评人。比如，有些人不喜欢太爱初露锋芒或过于沉默寡言的人，有些则不利喜欢外地人和女性，那么在评分时，不论他们的表现多好，分数往往偏低。即使有客观的绩效衡量标准，这些“不讨人喜欢”的人表现得再好，也往往比表现相同的人所得的评分要低。目前，尚无好的方法来预测这种偏差会给绩效评价带来多大影响。

四、优先和近期效应

所谓优秀效应是指考评者根据下属最初的绩效信息，对其考评期内的全部表现作出的总评价，以前期的部分信息替代全期的全部信息，从而出现了“以近代远”的考评偏差。

这类效应可谓“以时点代时段”，“只见树木，不见森林”。

上述两种偏差，主要的缺欠是所依据的有关绩效的信息，“一前一后”都是被考评者的局部性的信息（数据资料），信息资料的局问性、片面性，制约和影响了绩效考评的正确性和准确性。要克服纠正这两种偏差，要求所有的考评者，必须掌握全面的数据资料，不仅在事前注意了相关资料，在事中、事后也要掌握翔实的数据资料，依据全面真实的信息，根据绩效标准进行科学系统的考评评价。

五、自我中心效应

这种误差表现为考评者按照自己对标准的理解进行评价，或按照自己认为恰当的标准进行评价，因而偏离了评价标准。具体表现有两类：

一是对比偏差，即考评者按照自己的标准寻找被考评者与其不同的方面进行评定。当考评者对下属进行考评时，如果根据自己心目中的假设，对不同表现的人员进行比较时，就会产生对比偏差。如对乙员工进行考评时，如果前一个被考评者——甲员工被认为是表现“差”的人，那么，如果乙员工虽然表现一般，但考评者却给出很高的评分；而与被认为“表现突出”的人进行比较时，一般水平的员工有可能被考评者评定为“较差”表现的人。

二是相似偏差，即考评者按照自己的标准寻找被考评者与其相同的方面进行评价。当考评者在评价过程中，如果根据自己心目中的假设，更倾向于进行相同表现的人员比较时，就会产生相似偏差。如果考评者认为某人是员工中的模范，这人就成考评者依据，凡是与“榜

样”相似的下屬都可能得到很高的评分；反之，在考评者的心目中某人是“极差”的，则与其相似的下屬，就可能有“极差”的表现评定。

自我中心效应误差的原因与晕轮效应误差相同，因此纠正的方法也相同。

六、后继效应

后继效应亦称记录效应，即被考评者在上一个考评期内评价结果的记录，对考评者在本考评期内的评价所产生的作用和影响。其原因是：考评者不能认真地按照评价标准，不受上期考评记录的影响，对每个员工独立地进行每一次的评价。克服的主法是，训练考评者一次只评价全体员工绩效的某一方面，然后再评价另一个方面，最后再将每个员工的所有评价结果汇总起来。

七、评价标准对考班次结果的影响

工作绩效评价标准的科学性、系统性和精确程度，对考评方法即工具运用和考班次的结果具有重要的影响和制约作用。绩效考评标准不明确、不清楚、不规范是考评工具失常的主要客观原因。比如，图解式评价量表中所列兴的评价标准，表面上看是比较详细和具体的，但实际上由于各个评价因素和优良差劣的分极是完全开放式的，何者为最优？何种为最差？完全取决于考评者的控制，因此，很可能生成不合理、不公正的考评结果。而有些评价标准就避免了此类问题的发生。再如合成考评方法应用标准，就对各个评定项目作了具体的描述，不但有效地保证了考评内容的连贯性，使考评者明确了考评的指标及其内涵，还能使考评者更清晰地解释和说明评价的结果。

总之，评价标准的不明确是影响考评结果的客观原因，而上述所介绍的其他六类绩效考评中常见的误差和偏误，基本上属于主观性的，即由考评者主观方面的因素造成的。如图 4—1 所示

【能力要求】

连同本间所介绍的几种绩效方法，在本专业的全部教材中总共介绍了四大类 20 种方法，这些方法各具特点，既有自己的优势，又有自己的缺陷和不足，有些方法适合于大型企业单位，有些则适合于中小企业；有些方法适用于企业生产一线的人员，有些则适用于企业管理人员或技术人员，它们各有各的适用范围（如表 4—9）。根据企业实际运行情况来看，大多数企业在制定绩效管理制度的过程中，虽然预先由人力资源方面专家（可能由企业内的专业人员，也可能聘请企业外的专家承担）根据企业的实际情况，设计了一套绩效考评指标和标准体系，并确定了不同人员的具体考评方法，但在绩效管理与考

评体系的试行过程中，会出现大量不可预见的困难和令人难以预料的问题。这些困难和问题，有些是“先天不足”，属于设计方案上的缺欠，有些则是人们头脑中思想的不正确的观念和认识，或者是考评者的管理水平、实务技术上的缺点等诸多不利因素的影响和作用造成的，严重地阻碍了企业绩效管理活动的正常实施和运行。因此，绩效管理作为一项基础管理，不但具有深奥的理论性，还具有很强的实践性和丰富的艺术性，能否在企业构建一套适用的绩效管理系统，使其游刃有余，充分发挥其功能和作用，需要较高的管理艺术水平。

表 4—10 是某个公司对管理人员进行绩效考评时采用的一张考评量表。从结构上看，它属于图解式的考评量表，但其中包含了对各个评价指标（要素）的描述和诠释，同是还增设了“考评人评语”一栏，本栏目是为考评人填写与本考评项目有关的关键事件而设计的，也为每个考评人提供了进一步作出解释说明的机会。可以说该考评方法就具有很好的综合性和适用性，集合了图解式考评法、等级评定法以及关键事件法的优点。

第二节 绩效考评指标和标准体系设计

第一单元 绩效考评指标体系设计

【学习目标】

通过学习，掌握绩效考评指标体系设计的内容和原则，以及具体设计的方法和程序。

【知识要求】

一、绩效考评指标体系设计的内容

由于绩效考评的对象、目的和性质的不同，绩效考评的指标体系的结构和内容也不相同。

（一）适用不同对象范围的考评体系

如果从绩效考评的对象和范围上区分，有以下两类体系：

1、组织绩效考评指标体系

按考评对象和范围，绩效考评可以分为组织绩效考评和个体绩效考评。其中组织绩效考评根据其工作性质的不同，又可分为生产组织的绩效考评、技术性组织的绩效考评、管理性组织的绩效考评和服务性组织的绩效考评等。对于生产性组织，它一般有客观的物质产出，

因此，对其考评一般应以最终的工作成果如产数量、生产质量等为主要考评指标，同是也要考评其工作方式、组织所氛等指标。对于管理性组织和服务性组织，其性质是比较相似的，它们一般不会有客观的物质性成果的产出，因此考评中应主要考评其整体素质、工作效率、出勤率、工作方式、组织的气氛等指标。而科技性组织则可能会有一定的物质性的工作成果，也可能没有直接的物质性的工作成果，与上述三种组织不同，因此应兼顾工作过程与工作成果两个方面军。实际上，企业内更多的、更常见的还是对个人的考评。

2、个人绩效考评指标体系

对人个的绩效考评，由于考评的具体对象和岗位工作性质的不同，其绩效考评指标体系也不完全相同。一般情况下，可根据企业岗位分类分级的结果，分别对各类各级人员制定出相应的绩效考评指标体系。当然，其粗细程度，即是否会对企业内每一小类每一级岗位均制定出绩效考评体系，要视企业的规模、被考评人数以及考评目的等因素来确定。对于一般的企业，主要根据被考评工作的性质，即根据岗位横向分类的结果来确定。

企业的岗位分类尚无统一标准或规定，以下几种方式可供参考：

(1) **按岗位实际承担者的性质和特点**，对岗位进行横向划分。如将企业全部岗位分为：管理岗位、产生岗位两类。然后再按照工作职能、劳动分工等性质，将岗位划分为若干个中类或小类，划分层次最多不要超过这两个分层次。例如，某企业将管理岗位归为生产管理类、经营管理类、财务审计类、科技管理类、人力资源管理类、质量管理类、物资管理类、行政管理类、综合管理类等小类；生产岗位大致可再细分为基本生产岗位、辅助生产岗位、生活服务岗位等若干小类。

(2) **按岗位在企业生产过程中的地位和作用可划分为：**生产岗位、技术岗位，管理岗位和服务岗位等四大类。每一大类，可以分为若干小类，如技术岗位可分为：科研、设计、工艺、理化分析、质量检测等若干小类。再如，生产岗位可分为：车工、工、测工、磨工、钳工等若干小类。

除了按岗位横向分类对担任不同岗位的人员分别制定绩效考评指标体系外，制定时还应充分考虑绩效考评的具体目的和要求，如用于奖励的考评应侧重于工作成果，而用于培训的考评则侧重于考评工作过程。国外有些公司在制定绩效考评指标体系时，先把企业工作分为监督工作和非监督工作两大类，然后再制定出监督者用和非监督者

用两类绩效评价标准书，非监督类岗位又分为：高级人员、一般人员和推销员三种具体的绩效评价标准书。

在明确岗位工作的类别、性质和特点的情况下，应从人员品质特征要求，工作行为表现和产出结果等三个方面，深入实际调查研究，采集相关数据资料，找出所有的相关指标以及相关的具体的生产技术经济指标，经过评比筛选，最终建立起员工个体的绩效考评指标体系。

（二）不同性质指标构成的考评体系

如果从**绩效考评指标的性质和结构**以及侧重点上区分，有三类绩效考评指标体系。

1、品质特征型的绩效考评指标体系

品质特征型的绩效考评指标体系是以反映和体现被考评者的品质特征的指标为主体构成的考评体系。品质特征的考评指标主要有：性格特征、兴趣爱好、举止（含仪表、风度和气质等）、记忆能力、语言表达能力、思维判断能力、理解想象能力、逻辑思考能力、综合分析能力、计算能力、自学能力、注意力分配能力、听写能力（含速记、书法等）、组织管理能力、调研能力、独创见解和创新能力、专业知识面、操作技能（含工作经验、业务水平）、应变能力（含应答速度、反应灵敏度和灵活性等）、进取精神（含事业进取心、责任感、成就感、使命感、竞争意识等）、人际关系（如合作精神、协作交往等）、思想政策水平（思想境界、价值观、人生观、世界观）等等。运用上述各种反映员工个体品质特征的指标，可以对员工的性格特征和心理品质具有何种潜质的人。以这些考评指标为主体构成的考评指标体系，被大量重复地运用于企业单位人员招聘面试、人才甄选、职务晋升以及绩效考评等人力资源管理的活动中。

2、行为过程型的绩效考评指标体系

行为过程型的绩效考评指标体系是以反映员工在劳动工作过程中的行为表现的各种指标为主体构成的指标体系，如表 4—11 所示。表中所列出的行为指标，可以经过多次优选优化以后，组成以行为指标为主体的绩效考评体系。这些行为指标可以说明员工在某个方面是如何人表现的，他们又是采用什么方式方法完成本职工作任务的。

3、工作结果型的绩效考评指标体系

无论组织或员工个人，他们的工作绩效总是表现为某种实际的产出结果，无论这些结果是物质性的实物产品，还是精神性的非实物的成果，都是可以采用一定的生产技术经济的指标，进行衡量和评定的。这些指标与那些潜藏在人体之中的反映人们的品质特征的指标不同，

它们是潜在劳动的结果，是劳动的固化和凝结，如产品产量、商品销售量、劳动定额完成程度等反映劳动数量的指标；再如，产品品种、产品合格率、商品一次开机合格率、客户投诉率、产品返修率等质量指标。反映科技人员的指标有：科技成功的水平（获得国际或国家科学奖励的等级）、获得专利权的项目数、科研成果的推广率和转换率、科研成果所产生的经济效益（直接或间接的）等等。以实际产出为基础的考评指标体系，能清楚地说明组织或员工个人在考评期内完成什么样的工作任务，其所取得的具体成果或业绩是什么，其贡献率到底有多大。

二、绩效考评指标体系的设计原则

绩效考评指标体系的建立是有效地组织绩效考评、实现企业绩效管理目标和要求的重要前提和基本保证。在选择确定绩效考评指标体系的过程中，应当达到以下要求：

1、针对性原则。由于绩效考评的目的、对象和侧重点不同，在选择确定绩效考评的要素和具体指标时，应从实际情况出发，使其具有较强的针对性，充分体现所考评对象的性质和特点。例如，所考评的对象是从事科技岗位工作的人员，其考评的要素除了应包括品质特征的基本要素和指标之外，还应包括一些行为表现或结果的特殊要素和指标。

2、科学性原则。绩效考评要素指标体系确定，应以生理学、心理学、管理学、行为科学、人才学等科学原理为依据，采用科学的调查研究方法（如问卷调查法、各案研究法等），借用先进的测量工具，通过数据资料的采集、整理、汇总、分析和处理，以保证所选择确定的要素指标，能够系统、全面、正确地反映和体现岗位工作性质和特点的要求。

3、明确性原则。在所确认的绩效考评体系中，每个考评要素指标都要有明确的内容、定义或解释说明，必要时还要列出计算公式、使考评要素和指标的概念内涵明确、外延清晰。同时考评要素指标的文字表述应力求精练、直观、通俗，所选择的要素指标要少而精，考评体系的设计达到规范化和标准化的要求。

【能力要求】

一、绩效考评指标体系的设计方法

（一）要素图示法

绩效要素图示法就是将某类人员的绩效特征，用图表描绘出来，然后加以分析研究，确定需考评的绩效要素。这种方法一般将某类人

员的绩效要素按需要考评程度分档，然后根据少而精的原则进行选取。调查表中对评价要素和指标的需要程度的判定，可以分成三档（即绝对需要考评，较为需要考评和需要考评），也可以分成五档（即需要考评程度极高、需要考评的程度很高、需要考评的程度一般、需要考评程度低、几乎不需要考评）等。一般来说，工作岗位分析是绩效考评要素选择的前提和基础。采用绩效要素图示法时，首先，应根据工作岗位分析所提供资料，将各个相关要素和指标一一列出，经过初选后排列在要素分析图的横坐标上，纵坐标为极为（完全）需要、较为需要和需要三个档次，如图 4—2 和图 4—3 所示；然后，请专家和有关人员进行图上作业，在集中大多数人意见的基础上，优选出若干项指标，从而构成绩效考评指标体系。

例如，某公司根据工作岗位分析的结果，采用图示法经过反复的比较分析，最终认定推销员的绩效考评体系由以下指标构成：销售额及其增长率、销售费用、合同履行率、服务态度、客户投诉率等五项指标。

（二）问卷调查法

问卷调查法是采用专门的调查表，在调查表中将所有与本岗位工作有关的要素和指标一一列出，并用简单明确的文字对每个指标作出科学的界定，再将该调查表分发给有关人员填写，收集、征求不同人员意见，最后确定绩效考评指标体系的构成。问卷调查法的具体步骤是：

第一步，根据绩效考评目的和对象，查阅工作岗位说明书，通过必要的现场调查，详细地采集与工作绩效各种要素和指标相关的数据和资料。

第二步，列出所有相关的影响和制约工作绩效的要素及具体的指标，并进行初步筛选。

第三步，用简洁精炼的语言或计算方式，对每个相关要素（指标）概念的内涵和外延，作出准确的界定。

第四步，根据调查的目的和单位的具体情况，确定调查问卷的具体形式、所调查对象和范围，以及具体的实施步骤和方法。

第五步，设计调查问卷。将需要调查的内容，以一定的格式编制成问卷。这一步是很重要的。对于调查问卷中所提的问题、问题的回答方式、答题次序等都要慎重考虑。调查问卷中所提的问题，应当“直截了当，不能绕弯子”。在一个问题中不要包含两个或两个以上问题，提问的措辞要认真推敲，要防止诱导。回答问题的方式可采用封闭式

或开放式，两者各有优点，应根据实际的需要作出选择。调查问卷中需要回答或作出判定的问题，在次序上应按逻辑性、先易后难的顺序排列。

第六步，发放调查问卷。通过一定的渠道将调查问卷分发给调查者，选择的渠道应是可靠的。

第七步，回收调查问卷，进行整理汇总和统计分析，取得最后的调查结果。

表 4—12 是一张适用于公司推销人员绩效考核指标的调查访谈表。表 4—11 如经过适当修改，就是一张很好的适用于管理人员绩效考评指标的调查表（只要将第二栏改成表 4—12 第三栏的“对需要程度的判定”的内容即可）。

（三）个案研究法

各案研究法就是通过选取若干具有代表性的典型人物、事件或岗位的绩效特征进行分析研究，来确定绩效考评指标和考评要素体系。

个案研究可分为典型人物研究和典型资料研究两种形式。典型人物研究就是以表现典型人物的工作情况，具体表现为研究的直接对象，通过对其观察分析，确定出其所代表的人物或岗位的绩效考评要素体系。典型资料研究就是以典型人物或事件的文字资料为直接研究对象，通过这些材料的总结分析，归纳出绩效考评要素体系，在实际应用时，应根据研究情况和条件而定，如能同时具备则更好。

选择典型任务和资料时，既可选择成功的典型人物和资料，也可选择失败的，还可以将两者结合起来。

（四）面谈法

面谈法是通过与各类人员，如被考评者的上级、人力资源管理人员、被考评者以及与被考评者有较多联系的有关人员的访问和谈话收集有关资料，以此作为确定考评要素的依据。它有两种具体的形式“

1、个别面谈法。该法是指与某类岗位有关的人员，通过面对面的访谈，以深入全面了解和掌握该类岗位人员工作绩效的主要影响和制约因素，然后将所采集的各种相关数据资料，进行整理汇总归纳总结，找出那些具有共性和相关性的指标，由专家小组进行进一步的筛选，最终构成绩效考评的要素体系。

2、座谈讨论法。本方法是召集有关部门具有一定知识和经验，以及对本类工作岗位比较熟悉了解的人员（参加座谈的人员一般应控制在 5~8 人之内），围绕“被考评对象的工作性质”“本岗位工作绩效的表现形式”“影响和制约本岗位工作绩效的主要因素有哪些”等一

系列相关问题展开讨论，通过座谈研讨，集思广益，为绩效考评要素的确定提供依据。

（五）经验总结法

根据特定时期的用人政策、本单位的具体情况，以及考评单位多积累的经验来确定考评的要素，或者参照总结一些较为权威的绩效考评要素体系以及同行业单位人员绩效考评的经验，再结合本单位的情况以及考评目的来确定。

（六）头脑风暴法

头脑风暴法是最负盛名的促进创造力的技法之一，它是由亚历克·奥斯本（Alex F. Osborn）提出的，所以大家都称他为“头脑风暴法之父”。这种方法的目的是：寻求新的和异想天开的解决自己所面临难题的途径与方法。在使用“头脑风暴法”进行集体讨论时，应遵守以下四个基本原则：任何时候都不批评别人的想法；思想愈激进愈开放愈好；强调产生想法的数量；鼓励别人改进想法。

头脑风暴法出现以后，受到社会的普遍关注，被人们广泛地接受，并在各自的实际工作中推广应用，其根本原因在于本方法更加强调团队合作的精神和发挥集体的力量。但也有的专家对此提出异议，认为依靠个人的冷静思考，可能比一群人在一起七嘴八舌、东拉西扯、无章无序的讨论，会更有效更具创新力。然而，大量的研究表明，在某些情况下，集体讨论的方法还是很有成效的。比如，当信息在集体里的各种人中间传播的时候，或者当一个较差的集体决策比一个更好的个人决策更容易接受的时候，因为个人决策，可能会受到贯彻执行这一决策的那些人的反对，所以，集体决策可能更容易被接受。还有一点更为重要，即当这种决策是由负责具体挑战的集体作出的时候，那么，新思想通常更容易被群体所接受，并成为团队的真正动力。本方法与上述的座谈讨论法在形式上非常相似，不过它更强调聚集团体的优势，集中大家的聪明才智，启发人们的创新思维，通过“神侃”找出解决难题的办法。

在选择确定一些特殊岗位人员绩效考评指标的过程中，可以应用头脑风暴法。其根本原因在于这些特殊岗位人员的工作绩效受到多种复杂因素的制约和影响，如果简单依靠工作说明书的文件解决不了问题，很难提出比较详尽的方案，如集中群体的智慧，可能会使难题迎刃而解。

二、绩效可考评指标体系的设计程序

确定绩效考评指标体系，一般可分为四个步骤：

1、工作分析（岗位分析）。根据考评目的，对被考评对象的岗位的工作内容、性质以及完成这些工作所应具备的条件等进行研究和分析，从而了解被考评者在该岗位工作所应达到的目标多采取的工作方式等，初步确定出绩效考评指标。

2、理论验证。依据绩效考评的基本原理与原则，对所设计的绩效考评指标进行论证，使其具有一定的科学依据。

3、进行指标调查，确定指标体系。根据工作分析多初步确定的指标，运用绩效考评指标体系设计方法进行指标调查，最后确定绩效考评指标体系。在进行指标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。

4、进行必要的修改和调整。为了使选择确定后的指标体系更加趋于合理，还应对其进行必要的修改和调整。修改和调整分为两种：一种是考评前的修改调整，通过进一步调查分析，将所确定的指标体系提交领导、专家会议讨论，征求相关主管人员和专家的意见，修改、补充、完善绩效考评指标体系。另一种是考评后的修改调整。根据考评的过程及考评结果应用之后所发现的问题，经过认真对照比较和分析，对指标体系进行必要的修改，使考评指标体系更加充实和完善。

第二单元 绩效考评标准的设计

【学习目标】

通过学习，掌握绩效考评标准的种类和设计原则，以及考评指标的评分标准和标准量表的设计方法。

【知识要求】

一、绩效考评标准的设计原则

所有标准就是衡量事物的依据和准则。**绩效考评标准是指对员工绩效考评进行考量评定分级分等的尺度。**对组织或员工的绩效进行系统全面的考评，单有考评的指标体系是不够的，它仅仅解决了考评评价的具体项目和内容，只是“质化”，还没有实现“量化”，只有使绩效考评指标有了确切的衡量尺度即考评的标准，才能提高考评的质量，更好地发挥绩效管理的功能和作用，使组织与组织、员工与员工之间，不但能用自己的现在与过去进行纵向对比，看到自己的进步和不足，还能以自己与别人进行横向对比，找出自己的优势和差距，以便取长补短，确认下一步的目标，积极创造出新的业绩。

有些人认为，企业只要指定绩效考评的指标体系，由考评者掌握每一指标的衡量标准就行了，没有必要再提出非常具体细致的衡量评价标准。当然，企业要不要制定统一的考评标准，不仅涉及考评的目的和要求，还牵涉到采用何种具体考评方法等一系列问题，如果对绩效考评的要求不高，没有可靠性、准确性和有效性的限制，不需要考评结果达到较高水准，企业既不需要采用复杂的考评方法（如等级量表评价法），也无需制定什么考评标准。如果对绩效考评的结果具有一定信度和效度的要求，那么就必须投入一定精力和时间，下一定功夫，制定出与绩效考评指标体系完全对应的考评标准。

和绩效考评指标的设定一样，绩效考评标准对于一定时期员工的努力方向和积极性有重要影响，因此应慎重对待。在编制时要遵循如下原则：

和绩效考评指标的设定一样，绩效考评标准对于一定时期员工的努力方向和积极性有重要影响，因此应慎重对待。在编制时要遵循如下原则：

（一）定量准确的原则

绩效考评标准应当达到准确量化的要求，考评指标凡是能用量化的，应尽可能使用数量表示和计量。例如，推销员的销售额指标如果分成三个档次的话，采用“50 万以上为‘合格’，得 5 分；100 万以上为‘良好’得 10 分；150 万以上为‘优秀’得 15 分”的标准，就比采用“‘较少’为 5 分，‘较多’为 10 分，‘很多’为 15 分”的衡量标准，更容易进行考量评定，使考评者容易掌握。同时，标准的定量必须准确。所谓“定量准确”一是指各指标的考评标准的起止水平应是合理确定；二是指各标准的含义、相互间的差距应当是明确合理的，评分尽可能采用等距式量表；三是指选择的等级档次数量要合理，不宜过多或太少，控制在 3~9 级为宜。

（二）先进合理的原则

考评标准的选择确定必须满足先进合理的要求，所谓先进是指考评标准不但要反映企业单位的生产技术和管理水平，还应当具有一定的超前性，不至于使员工每项绩效指标的考评结果出现严重的偏向，要麼过宽，要麼过松；所谓合理是指考评标准水平，应当反映出企业在正常的生产技术组织条件下，员工中少部分人可以超过，大部分人经过努力可以接近或达到，极少数的人可能达不到的水平。一般情况下，应以多数员工（70%~80%）等的达到的水平作为绩效考评指标的评定标准。

（三）突出特点的原则

绩效考评标准要突出各类工作岗位的性质和特点，在设计考评标准时，应针对不同的岗位，以及承担本岗位工作的所有考评人的素质结构的特点而制定。同样的指标，对于不同的工作岗位的要求是不同的。例如对“出勤率”指标的考评标准的确定，对于推销员来说，就不必过于苛求（如 95%为一般标准水平），深圳不必要求天天检查；而对于门岗门卫一类岗位，其考评标准应当是非常严格的，不仅要有较高水平的出勤率要求（如 98%为一般标准水平），而且不能迟到或早退（如对其发生次数作出严格限定）。

（四）简洁扼要的原则

绩效考评的各项标准的定义、计算公式和说明，应尽量使用人们常用的大众化语言和词汇，表达力求简明扼要，尽量避免使用专业性很强的术语及模棱两可的词语，以减少考评者对概念或词汇产生误解和歧义，从而影响绩效考评结果的准确性和可靠性。

二、绩效考评标准的种类

绩效考评标准一般有两种，一种是综合等级标准，另一种是分解提问标准。

（一）综合等级标准

综合等级标准是将反映绩效考评指标内涵及外延等诸方面的特征进行综合，根据反映考评指标综合程度，根据反映考评指标综合程度的不同，按顺序进行等级划分并指派一定的分值。在考评时，考评者可根据考评的指标，参照等级划分标准，来确定被考评者在某个指标上所处的等级位置。

编制综合登记标准时，应当首先明确各指标所具有的基本特征，然后将反映和体现这些特征的具体标志或指标分成若干个等级，分别归入每一个等级（档次）中，并采用简洁明确的文字对各个等级的衡量标准作出明确的表述。综合等级标准的一般格式如表 4—13 所示。

（二）分解提问标准

分解提问标准是将反映考评指标内涵和外延等诸方面的特征独立并列，对独立并列的特征采用一定的表述方式进行提问，考评者可以根据提问的内容作出具体的判断，考评者回答每一个提问时，可以在 3~9 个等级的具体描述中作出选择。

编制分解提问标准时，要求设计者，首先应当对各个考评指标的概念内涵和外延有较全面深入的理解和认识，在明确了解各项指标的特征之后，再选择确切的语言进行提问。每个问题的内容尽可能具体，

接近于客观实际和日常工作，尽可能隐含所要考评的指标。反映各个考评指标的问题提问明确之后，再根据问题清单编制考评标准。

【能力要求】

一、考评指标标准的评分方法

对考评指标评价标准的计分，可采用单一要素和多种要素综合计分两种方法。

（一）单一要素的计分方法

可采用自然数法和系数法。自然数法计分可以是每个等级只设定一个自然数，也可以是每个等级有多个自然数可供选择。多个自然数的选择可以是百分制，也可以采用非百分制。

系数法可分为函数法和常数法两种计分方法。函数法是借用模糊数学中隶属度函数的概念，按评价标准进行计分。如等级 H(0.9-1.0)、A(0.8-0.7)、B(0.6-0.5)、C(0.4-0.3)、D(0.2-0.1)。常数法是在评价要素分值(x)之前设定常数(a)，将其乘积作为评定结果(ax)。

采用上述计分方法时，可直接计分或间接计分。直接计分就是由考评人员直接打分，间接计分是考评人员只判断等级，分值最后统一由专门人员进行汇总，以减少个人因素的干扰。

系数计分法同自然数计分法的根本区别在于自然数法是一次性获得测评的绝对数值，而系数法获得的只是相对数值，还需要同指派给该要素的分值相乘，才能得到绝对数值，因此，也称为相乘法。

（二）多种要素综合计分法

多种要素综合计分法是建立在测评尺度为等距水平或假设具有等距水平的基础之上。具体包括：简单相加法、系数相乘法、连乘积法和百分比系数法等。

1、简单相加法。将单一要素的自然数分值相加计分的方法。其计算公式为：

2、系数相乘法。它是将单一要素的系数与指派的分值相乘，然后合计出整数的方法。其计算公式是：

3、连乘积法。它是在单要素计分的基础上，将各要素分值连乘，最后得到总分。因此，又可称为连续相乘法。其计算公式为：

4、百分比系数法。它是从系数法中派生出来的一种计分方法，它是以百分数分别表示评价要素的总体结构以及每个要素。计时，先将构成各要素的指标（项目）得分，同对应的百分比系数相乘，合计出本要素的得分；然后，再给各要素得分，与总体结构百分比系数相乘，累计得出评价总分。其总体得分的公式是：

二、绩效考评标准量表的设计

一般来说，在考评标准的设计过程中，需要选择确定能满足测评要求的量表，它对保证和提高考评的质量具有十分重要的意义。

从实验心理学和测量学的角度看，按照测量水平的不同，考评量表可以分成以下四类：

（一） 名称量表

名称量表或类别量表。它是量表在测量上最低的一种形式，在这里根据一般原则指派给事物某一类别（特征）的数字或其他标志，仅仅是符号或称呼，没有任何数量大小的含义，因此用这类数字表示的量表叫做类别量表或名称量表。例如，如果用数字“1”代表男性员工，用数字“0”代表女性员工，那么如果在量表上见到数字“1”，就知道是男性员工而不是女性员工；反之，见到数字“0”，就会认为是女性员工。事实证明，数字也同样具有区别事物的特性，但数字在这里并没有序列性、等距性、可加性。

在类别量表中，通过统计计量，可以掌握考评要素中含有某种数字（代号）、符号、标记等出现的次数或频率，即同类事件究竟出现了多少次，从而为汇总说明绩效考评的结果提供依据。

（二） 等级量表

等级量表亦称位次量表，等级量表和类别量表都是在一个分类基础上或者说是 在一个变量上对事物进行分类，但是根据事物的特性和分类原则，这时量表上的每一个类别只有序列性，因而指派给每个类别的数字就具有等级和序列的特性，但不表示数与数之间的差距是相等的。例如，将员工能力分为三个等级：上、中、下，相应地指派 3、2、1 数字。在这种场合下，数字 3、2、1，构成了 $3 > 2 > 1$ 的位次关系，但并没有规定各数之间的距离（或单位）相等。

（三） 等距量表

等距离量表除了具有类别和等级量表的性质外，它要求一定数量差距在整个量表的阶梯上都是相同的。换句话说，根据事物的性质和特点，以及分派原则，这时量表的各个部分的单位是相等的，但没有绝对的零点，例如，在绩效考评中所采用的量表大多数属于等距离量表。等距离量表没有绝对的零点，只能作加减的运算，不好作乘除的运算。心理学家比较重视等距离量表的应用，其根本原因在于：第一，根据观测值间一致变化的效应规律，在一组资料中，能加减或乘除同一个常数于每一个观测值，而并不破坏这些数值的关系，因此，在一个等距量表上所得的测值，可以转换到另一个与该组资料计算的参照

点和单位不同的等距量表上去；第二，它能最广泛地应用统计方法，如计算均数、变差、相关系数以及应用 T、F 检验等。

（四） 比率量表

比率量表是在量表中测量水平最高的量表，也被科学家认为是较为理想的量表。一个比率量表除含有类别、等级、等距量表的特征外，还有一个只有实际意义的绝对零点。如果一项测量结果在比率量表上是零，那么可以说，某个事物并未具有这种被测量的属性或特征。由于它具有绝对的零点且量表上的单位相等，因此它就可以进行加减乘除的四则运算。在绩效考评的测量中，很多要素的绝对零点可能是不存在的或者是难以决定的，由于等距量表对于大多数岗位的工作绩效测量已经足够，所以就不必再采用比率量表的方法。比率量表的统计方法，除与等距量表相同外，还可使用几何平均数和相对差异量等统计方法。

为了保证绩效考评标准设计的科学性和有效性，在使用上述任何一种量表时，都应该充分认识其性质、结构和特点，明确量表中“数字”的性质，并根据绩效考评的对象和特点，以及绩效考评指标和标准的设计要求，正确地选择确定适用的测量量表。

第三节 关键绩效指标的设定和应用

【知识要求】

一、 关键绩效指标的内涵

关键绩效指标简称为 KPI，亦即英文 key performance indicator 的缩写。作为一个相对独立的术语，可以将其理解为一种新的考评方法，或者说是一种绩效管理的新模式。

实际上，关键绩效指标不仅特指绩效考评指标体系中那些居于核心或中心地位，具有举足轻重的作用，能以制约影响其他变量的考评指标，而且也代表了绩效管理的实践活动中所派生出来的一种新的管理模式和管理方法。因此，可以将其定义为关键绩效指标法。更具体地说，关键绩效指标法是检测并促进宏观战略决策执行效果的一种绩效考评方法，它首先是企业根据宏观的战略目标，经过层层分解之后，提出的具有可操作性的战术目标，并将其转化为若干个考评指标，然后借用这些指标，从事前、事中和事后多个纬度，对组织或员工个人的绩效进行全面跟踪、监测和反馈。

关键绩效指标法的核心是从众多绩效考评指标体系中提取重要性和关键性指标，它不仅是衡量企业战略实施效果的关键性指标，也

是试图确立起一种新型的激励约束机制，力求将企业战略目标转化为组织内部全员、全面和全过程的动态活动，不断增强企业的核心竞争力，持续的提高企业的经济和社会效益。使 KPI 不仅成为一种检测的手段，更应该成为实施企业战略规划的重要工具。

因此，建立战略导向的 KPI 体系具有一下意义：

1、使 KPI 体系不仅成为激励约束企业员工行为的一种新型的机制，同时还要发挥 KPI 体系战略导向的牵引作用。

2、通过企业战略目标的层层分解，将员工的个人行为与部门的目标相结合，使 KPI 体系有效地诠释与传播企业的总体发展战略，成为实施企业战略规划的重要工具。

3、彻底转变传统的以控制为中心的管理理念。战略导向的 KPI 体系更加强调对员工的行为激励，最大限度的激发员工的斗志，调动全员的积极性、主动性和创造性。

战略导向的 KPI 体系与一般绩效评价体系的主要区别是：

1、从绩效考评的目的来看，前者是以战略为中心，指标体系的设计与运用都是为战略目标服务的；而后者是以控制为中心，指标体系的设计与运用来源于控制的意图，为了更有效的控制员工个人的行为。

2、从考评指标产生的过程来看，前者是在组织内部至上而下对战略目标进行层层分解产生；而后者通常是自下而上根据个人以往的绩效与目标产生的。

3、从考评指标的构成上看，前者是通过财务与非财务指标相结合，体现关注短期效益，兼顾长期发展的原则，指标本身不仅传达了结果，也传递了产生结果的过程；而后者是以财务指标为主，非财务指标为辅，注重对过去绩效的评价，且指导绩效改进的出发点是过去绩效存在的问题，绩效改进行动与战略需要脱钩。

4、从指标的来源看，前者来源于组织的战略目标与竞争的需要，，有助于推进组织战略的实施；而后者与战略目标的相关程度不高，来源于特定的程序，即对过去行为与绩效的修正，与个人绩效的好坏密切相关。

二、设定关键绩效指标的目的

从企业绩效管理系统设计与运行的要求来看，除了要正确的回答谁是考评者与被考评者，用什么样的方法考评，如何对组织和员工个人进行考评等几个基本问题之外，还有一个非常重要的需要面对和解决的实际问题：考评什么，即采用什么样的指标和标准对员工的绩效

进行考评。

在绩效管理的实践活动中，企业各级主管往往受到两个方面问题的困扰：一是可以选择的考评指标很多，如财务性或非财务性指标，数量或质量指标，相对数或绝对数指标等。到底选择哪些指标作为主要考评的内容呢？大家无所适从。二是企业很多岗位的工作难以找出客观的量化的绩效指标。对于生产型或销售型的工作，比较容易设定量化的评估指标，可以较为客观的进行考评，而对于其他一些技术性与管理性岗位来说，采用客观的量化指标进行绩效考评就十分困难。

一般来说，主要有以下三个方面的原因：

1、绩效管理的参与者对绩效考评的结果并不是很清楚。对组织或员工个人来说，绩效的最终结果应当是什么并不是十分清楚，人们并不知道工作的产出是什么，也无从知道工作如何做才符合标准和要求，如何做就是工作任务完成得好，如何做就是工作任务完成得不好。特别是那些在企业主要是从事脑力工作的员工，他们对企业的实际贡献很难用有形的产品来表现和衡量。

2、绩效管理的参与者即使知道工作绩效应该从什么方面进行考评，也不知道该如何去衡量。由于不是所有的工作都能轻易地通过数字来衡量，特别是当面临一些具有创新性或挑战性很强的工作时，考评者往往举步维艰，手足无措。

3、此外，由于考评对象和范围的多样性，也增加了考评指标选择的难度。企业是由多种职能和业务部门组成的，各个部门内部又是由多种性质不同的岗位组成的，因此，对绩效考评的对象，即可以是部门、工作项目组和作业小组，亦可以是员工个体。在没有明确目标定位定向的情况下，要想建立一套十全十美的考评指标体系，既能支持团队绩效的考评，又不与个人绩效考评发生冲突，的确是一件非常困难的事情。

那么，在企业进行绩效管理时，为什么特别强调要提取和设定关键绩效指标呢？

1、从绩效管理的全过程来看，不提取并设定关键绩效指标对绩效进行管理，就无从提高组织或员工个人的绩效。不设定关键绩效指标，就无法知道现在的绩效表现与期望是否有差距，也不知道该提高到什么程度。而且也无法掌握绩效提高前后的关键性信息资料，也就无从检查 and 对比员工绩效是不是真正有所提高。

2、对于管理者来说，提取并设定关键绩效指标对组织或员工个人的绩效进行考评，能够把握全局，明确目标，突出重点，简化程序，

满足企业绩效管理的各种需要。

3、对于被考评者来说，提取并设定关键绩效指标，有利于被考评者——无论是团队还是员工个人都有明确的努力方向和清晰的目标地位，他们清晰地知道自己将要做什么，以及将要做到什么程度。

总之，为了满足企业绩效管理的科学性、可行性、可靠性和准确性的要求，无论对于团队的绩效还是个人的绩效，都需要构建一个完整的关键绩效指标和标准体系，并且它应当具有以下几个基本特点：

- 1、能够集中体现团队与员工个人的工作产出，即所创造的价值；
- 2、采用关键绩效指标和标准突出员工的贡献率；
- 3、明确界定关键性工作产出即增值指标的权重；
- 4、能够跟踪检查团队与员工个人的实际表现，以便在实际表现与关键绩效指标标准之间进行对比分析。

三、选择关键绩效指标的原则

（一）整体性

关键绩效指标必须具有整体性，它应当是一个完整的用于管理被考评者绩效的定量化、行为化的指标和标准体系。也就是说，关键绩效指标作为绩效考评的指标与标准的结合体，它必须是量化的，如果难以量化，那么也必须是行为化的。如果定量化和行为化这两个特征都不具备，那么就无法对组织和员工个人的关键绩效指标进行测评。

（二）增值性

关键绩效指标标准体系必须具有增值性，它作为一个完整的指标和标准体系，应当对企业的发展具有举足轻重的作用，能够对公司整体价值和业务重点产生重要的影响，使组织目标不断增值。同时，关键绩效指标还是连接个体绩效与组织绩效的一个桥梁。关键绩效指标是针对组织目标起到增值作用的工作产出而设定的指标，基于关键绩效指标对绩效进行管理，就可以保证员工个人的良好行为受到鼓励，对组织的贡献受到褒奖。

虽然，KPI 是通过对公司整体价值的创造以及工作业务流程的分析，要找出影响程度较大的若干指标。但需要注意的是，在不同的市场形势、公司目标和发展阶段，同一指标的重要性可能会不同。

（三）可测性

KPI 指标标准体系必须具有可测性，不但各个指标标准有明确的界定和简便易行的计算方法，还能够有利于管理人员采集获取和处理，以保障相关数据资料的可靠性、公正性和准确性。

（四）可控性

KPI 指标标准体系必须具有可控性，KPI 体系的结构和内容，不但应当在相关岗位人员可以控制范围之内，而且指标的先进与落后，其数值的大小或高低，也都应当限定在员工通过积极努力和辛勤劳作可以达到的水平上。如果 KPI 指标标准体系可望而不可即，就失去了绩效考评激励鞭策员工的真正意义。

（五）关联性

KPI 指标之间必须具有一定的关联性。关键绩效指标之间只有在时间和空间上具有相互依存性，不但有利于组织和员工个人绩效目标的确定、实施、监控和评估，也有利于各级主管与下属员工围绕着工作期望、工作表现、工作成果和未来发展等方面的问题进行沟通，促进组织和员工绩效水平的不断提高。

总之可以说，具有整体性、增值性、可测性、可控性和关联性的关键绩效指标体系，既是员工绩效管理的重要基石，也是组织中进行绩效沟通的共同语言。

四、确定工作产出的基本原则

一般来说，关键绩效指标是根据组织中能够创造价值的工作产出设定的，因此要想设定关键绩效指标，首先要确定工作产出，并注意遵守以下四条基本原则：

1、增值产出的原则。即工作产出必须与组织目标相一致，即在组织的价值链上能够产生直接或间接增值的工作产出。

2、客户导向的原则。被考评者的工作产出所涉及的对象，无论是组织外部，还是内部的都是被考评者的客户，界定工作产出需要从客户的需求出发。应特别强调的是组织内部客户的概念，它将组织内不同部门或个人之间工作产出的相互输入与输出，也界定为客户关系。例如，人力资源部为其他部门提供招聘选拔人员的服务，那么其他部门就是人力资源部的客户，人力资源部的关键绩效指标就是客户满意的指标。

3、结果优先的原则。工作产出应当是某项活动的结果，如果实在难以确定，可以设定活动过程中的关键行为。

一般来说，定义工作产出首先要考虑最终的工作结果，如果有些工作最终结果难以确定，那么就采用活动过程中的关键行为。例如，在对企业研发人员的绩效进行考评时，其最终的结果就难以衡量，因为研发结果的价值不是在现场就可以测度出来的，这类结果指标属于延迟性指标，它的真正价值需要在以后的若干年内通过市场得到确认。遇到这类情况时，完全可以采用替代性的行为指标，如采用研发

过程中被考评者的工作态度、技术文件档案保管的质量，等等。

4、设定权重的原则。各项工作产出应该有权重。设置权重时要根据各项工作产出在工作目标中的“重要性”而不是花费时间的多少来设定权重。例如，对公司行政部经理来说，为公司起草报告或文件可能花费的工作时间并不多，而例行的办公会议、日常的文件发收、电邮信件的往来、来宾来访的接待等活动却占用了大部分工作时间。相对而言，从这些实际工作产出的重要程度来看，为公司起草公文的这项工作产出，应当赋予较高的权重。

五、平衡计分卡的概念和特点

平衡计分卡（the balanced score card，简称 BSC）是由美国哈佛商学院的罗伯特·S. 卡普兰（Robert.S.Kaplan）教授和复兴方案公司总裁大卫·P. 诺顿（David.P.Norton）共同创建的一套业绩评价体系。1992 年，他们最初设计的平衡计分卡只是作为一个更为完善的绩效评价管理的工具，随着十几年的发展，两位学者将平衡计分卡延伸到战略层面，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。平衡计分卡作为一种新的管理工具，被《哈佛商业评论》评为“过去 80 年来最具有影响力的十大管理理念”之一，为世界 500 强中 80% 的企业所应用，全球最强的 300 家银行中有 200 家使用平衡计分卡。平衡计分卡是在 1996 年由国际咨询公司引入中国的，现在国内有相当多的企业开始尝试导入 BSC 系统。例如，联想集团、重庆力帆、鲁能科技集团、报喜鸟集团、海信等企业结合自己的生产经营特点，试行了平衡计分卡的管理模式，积累了一些有益的经验，并取得了一定的成效。

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。用其创始人的话来说：“平衡计分卡是一种绩效管理的工具。它将企业战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段의 考评，从而为企业战略目标的完成建立起可靠的执行基础。”

平衡计分卡从四个不同角度，即财务、客户、内部流程、学习与成长，衡量企业的业绩，从而帮助企业解决两个关键问题：有效的企业战略评价和战略的实施。

可从以下四个方面进一步理解和体会平衡计分卡的基本概念：

1、平衡计分卡是一个核心的战略管理和执行的工具。平衡计分卡是在对企业总体发展战略达成共识的基础上，通过完美的设计，将其 BSC 四个维度的目标、指标以及初始行动方案有效结合在一起的一

个战略管理与实施体系。它的主要目的是将企业的战略转化为具体的行动，以创造企业的竞争优势。

2、平衡计分卡是一种先进的绩效衡量的工具。平衡计分卡将战略分成四个不同维度的运作目标，并依此四个维度分别设计适量的绩效衡量指标。因此，它不但为企业提供了有效运作所必需的各种信息，克服了信息的庞杂性和不对称性的干扰，更重要的是，它为企业提供的这些指标具有可量化、可测度、可评估性，从而更有利于企业进行全面系统的监控，促进企业战略与远景的目标达成。

3、平衡计分卡是企业各级管理者与管理对象进行有效沟通的一个重要方式。为了战略的落实执行，必须将企业的远景规划与各级组织包括各管理层乃至每个员工进行沟通，使企业所有员工都能够评论和理解战略和远景规划，并及时地给予有价值的反馈。平衡计分卡透过四个不同的维度，将比较抽象难以表达的公司战略用简单明确的语言表达出来，使每个人“由旁观者变成了主人”，使各个部门和各个岗位的目标同企业的战略目标达成一致，共同为企业战略目标的实现而努力。

4、平衡计分卡也是一种理念十分先进的“游戏规则”，即一种规范化的管理制度。平衡计分卡在战略执行的过程中，需要在运作目标、工作计划、绩效指标等方面建立一套完整的统计记录表格，并要求实施平衡计分卡的企业，从本单位的实际出发，根据内外部环境的生产经营条件，构建起适合企业自身特点的平衡计分卡管理制度，因而使各个企业的平衡计分卡，无论在形式上还是在内容上都存在很大的差异。

平衡计分卡适用领域比较广泛，包括 IT 业、生产制造业、服务业、上市公司、改制企业等，目前国外很多企业，特别是跨国公司（包括在中国的分支机构）都采用了这一管理系统，当然采用平衡计分卡的不止是公司，一些非营利性组织，如医院、政府部门，甚至警察局也采用平衡计分卡系统。

【能力要求】

一、提取关键绩效指标的方法

（一）目标分解法

目标分解法采用的是平衡计分卡设定目标的方法，即通过建立包括财务指标和非财务指标的综合指标体系对企业的绩效水平进行监控。

1、确定战略的总目标和分目标

企业各级组织目标必须服从企业的总体战略目标，只有经过对企业总体战略目标的层层分解，才能保证所有的部门和员工的努力方向与企业保持一致。

企业的战略目标是根据内外部环境条件和自身的发展状况确定的，但又必须不断地随着形势的变化进行调整，企业及其下属的各个部门在不同的发展阶段会有不同的生产经营或工作的重点。

2、进行业务价值树的决策分析

业务重点是各个部门为了实现企业的战略目标必须完成的重点，这些业务重点就是企业的关键绩效领域。战略目标确定以后，就要利用业务价值树进行决策分析，对战略方案和计划进行评价，并按照它们对企业价值创造的贡献大小进行排序，分别建立企业的价值体系，并以此找出企业中数目有限的关键战略价值驱动因素，进而确定关键的部门和岗位。

3、各项业务关键驱动因素分析

在确定了总目标和分目标，进行了业务价值的对比分析之后，通常要完成以下两个方面的工作：第一，进行关键驱动因素的敏感性分析，找出对企业整体价值最有影响的几个财务指标；第二，将滞后的财务价值驱动因素与先行的非财务价值驱动因素连接起来。一般情况下，是借用平衡计分卡的分析思路，通过目标分解来建立这种联系。

（二）关键分析法

关键分析法就是通过多方面信息的采集和处理，寻求一个企业成功的关键点，弄清到底是什么原因导致企业克敌制胜的，并对企业成功的关键点进行跟踪和监控。

关键分析法的基本思想是：通过分析企业获得成功市场领先地位的关键因素，提炼出导致成功的关键绩效模块，再把业绩模块层层分解为关键要素，为了便于对这些要素进行量化评价与分析，必须将这些要素细分为各项具体的指标，即提出 KPI。

（三）标杆基准法

标杆基准法是企业将自身的关键绩效行为，与那些在行业中领先的、最具影响的或最具竞争力企业的关键绩效行为作为基准，进行深入全面的比较研究，探究这些基准企业的绩效形成的原因，在此基础上建立企业可持续发展的关键绩效标准，并提出改进员工的绩效的具体程序、步骤和方法。

在 KPI 指标和指标值的设定上，可以选择的参考企业至少存

在着三种情况：一是本行业领先的最佳企业；二是居于国内领先地位的最优企业；三是居于世界领先地位的顶尖企业。

选择标杆企业作为对比的基础很有必要，它有利于企业设定目标，明确方向，找出差距，确定重点，改进工作。但是，KPI指标的设计上，除了应当考虑选择什么样水平的企业作为参照之外，还应该充分考虑企业所处的发展阶段，以及自身的生产、经营、技术和组织特点。在行业中居于领先地位、具有很强竞争力的标杆企业，由于它们所处的发展阶段，面临的竞争环境，自身技术业务状况和管理水平等方面的条件各不相同，因而这些标杆企业所设定的 KPI 会存在着很大的差异，如果一味地模仿，很容易使学习企业误入歧途。

二、提取关键绩效指标的程序和步骤

（一）利用客户关系图分析工作产出

在企业中，无论是某一部门还是某一个岗位的工作产出都会涉及到一个或多个服务对象，即所谓的客户，客户通常分为企业内部客户和外部客户两类。客户关系图就是通过图示的方式显示某一团队或员工个体对组织内部和外部客户的作产出。

通过绘制客户关系图，不但可以观察到某一团队或个体为哪些内外客户提供了工作产出，全面掌握为每个客户所提供的工作产出的具体项目和构成，还可以根据绩效考评的要求，分析内外客户对这些工作产出的满意度标准，从而设定考评标准用来衡量团队或个体的绩效。

例如，某电器销售公司下属的销售部根据业务分工的要求，在销售部经理之下，按照销售的家用电器类别设置了若干项目小组，图 4-5 就是彩电项目组绘制的一张客户关系图。

从图 4-5 可以看了，彩电项目组直接接受销售部经理的领导，对彩电经销商、最终客户——彩电的使用者，彩电生产厂家以及本公司的财务部分别有工作产出的关系。

彩电项目组向销售部经理提供的工作产出主要有：促销方案、销售额、净利润和销售费用。在这些工作产出上，主要体现在项目组要完成自己承诺的工作目标，在提出让上级满意的促销方案的同时，实现销售额、净利润和销售费用的预定指标。

同时，该公司销售部的销售渠道主要是本地区彩电的经销商，最终客户——消费者会在各经销商开办的专卖店中订货，而彩电项目组按照订单的需求，按时按量为经销商及专卖店供货。彩电项目组向专卖店提供的工作产出主要有：供货量、销售价格、促销活动与促销品、

特殊问题解答和处理等，而衡量的指标主要有市场占有率、本地区彩电人均消费额，以及涉及营销和公共关系等方面的其他指标。

在对彩电项目组向专卖店提供的这些工作产出进行评估时，应主要考虑的因素有：供货是否及时、准确；是否能准确清晰地向专卖店提供有关产品和价格的信息；促销活动开展情况和促销品发放的数量、质量；当专卖店遇到一些难以回答的特殊问题时，彩电项目组是否能及时提供令人满意的解答和解决方案。

由于彩电产品最终要提供给消费者，那么最终用户对彩电的满意程度以及售后服务至关重要。对最终用户彩电项目组提供的工作产出是：用户对彩电的外观和内在质量，以及对售后服务的满意度，主要衡量指标有客户投诉率、维修的及时率等。

对于彩电的生产厂家来说，彩电项目组必须提供给生产厂家以下工作产出：需求量、性价比、顾客对产品外观和内在质量的意见等各种有关产品意见的反馈。

此外，公司财务部门也是彩电项目组的一个内部客户。项目组要向财务部门及时、准确地提供与财务有关的数据和票据，及时将货款收缴入账，加快流动资金的周转速度。。

采用客户关系图的方式界定某一团队和员工个人的工作产出，进而对绩效指标与组织内外其他个体和团队联系起来，增强每个团队或员工的客户服务意识；其次，能够更加清晰地显示团队或员工对整个组织的贡献率；最后，采用这种直观我方式，能够更全面、更深入地分析掌握团队和员工的工作产出，不会遗漏较大的或重要的考评项目。

客户关系分析图法的应用范围很广，不仅可以用于分析企业下属的各个职能和业务部门，也可以用于各部门内部各种各样的工作岗位，不仅可以用于团队的工作产出评估，也可用于员工个人的工作产出分析。

（二）提取和设定绩效考评的指标。

在确定了团队或个体的工作产出，并从中汇总整理出各种相关的绩效考评指标之后，应当运用 SMART 方法提取关键绩效考评指标。

SMART 方法是 5 个英文单词第一个字母的结合，其中的 S 代表的是 Specific，其意思是指“具体的”；M 代表 Measurable，其含义是指“可度量的”；A 代表的是 Attainable，其意思是指“可实现的”；R 代表的是 Realistic，其含义是指“现实的”；T 代表 Time-bound，其译意是指“有时限的”。

表 4-15 具体说明了在确定绩效指标时，应当如何运用 SMART 方法，才能有效地保证所提取指标是真正的关键性绩效考评指标。

此外，在提取关键绩效指标时，还应当关注考评指标的性质和特点。一般来说，关键绩效指标主要是可以区分为数量指标、质量指标、成本指标和时限指标四种类型。例如，产品产量、销货量、销售额、利润等指标属于数量性指标，通常可以通过工作记录、统计报表、财务票据等方式获取这类指标的数值；破损率、独特性、准确性、一次检验合格率、废品率等属于质量性指标，一般可以通过生产记录、上级评估、客户反馈等获取这类指标的数值；而成本指标如单位产品的成本、投资回报率等指标，则可以通过财务方面获取有关数据。此外，反映时限的指标主要有供货及时性、供货周期、到货时间、最后完工时间等，可以通过上级评估或客户评估等方式获取数据。

（三）根据提取的关键指标设定考评标准

如前一节所述，考评指标和标准是两个不同的概念。

一般来说，考评指标是指从哪此方面对工作产出进行衡量或评估，而考评准则是指各个考评指标在数值上应当达到到什么样水平。

考评指标所要解决的问题是：需要对被考评者“什么样”的绩效进行考评。

考评标准所要解决的问题是：要求被考评者做得“如何”“怎样”，完成了“多少”工作任务。例如，企业税前利润率不低于 18%，产品月增销售额达到 500 万元，至少完成 3 种新产品试制任务，净产值增长率达到 15%，等等。

在正确地界定了绩效指标之后，设定绩效考评标准就成了件比较的事情。对于数量化的绩效指标，设定的考评标准通常是一个范围，如果被考评者的绩效表现超出标准的上限，则说明被考评者做出了超出期望水平的卓越绩效；如果被考评者的绩效表现低于标准的下限，则表明被考评者存在明显的不足和缺陷，需要加以改进。

对于非数量化的绩效考评指标，在设定绩效标准时，往往从客户的角度出发，需要对“客户期望被考评者做到什么程度？”作出正确的咱俩，即对行为指标作出明确的范围界定，并划出具体的考评等级。

在设定标准过程中，对关键绩效指标标准水平的控制是一个极其重要的问题，应当引起足够的重视。如果标准的水平定得过高，被考评者可望而不可及，经过多方努力工作产出还是达不到要求，将会挫伤员工的积极性；如果标准的水平定得过低，被考评者不费吹灰之力即可达到并超过标准，那么，考评标准就失去存在的意义，KPI 的标

准水平可作出以下区分：

1、先进的标准水平，包括本行业先进水平，国内同类企业的先进水平国际同类企业的平均水平。

2、平均的标准水平，包括本行业平均水平，国内同类企业的平均水平，以及国际同类企业的平均水平。

3、基本的标准水平，它是指期望被考评者达到的水平。这种标准的水平是每个被考评者经过一定程度的努力都能够达到的水平。

基本标准的作用主要是用于判断被考评者的绩效是否能够满足企业基本的要求。采用这类标准所获得的考评结果，主要用于决定一些非激励性的工资待遇，如基本工资支付等。

（四）审核关键绩效指标和标准

在设定了绩效考评标准之后，还需要进一步对这些关键绩效指标和标准进行审核，以确认这些关键绩效指标和标准是否能够全面客观地反映被考评对象的工作绩效，是否具有科学性、可行性、可测性和实用性。

审核关键绩效指标的要点包括：

1、工作产出是否为最终产品。由于通过关键绩效指标进行评价主要是对结果的评价，因此在设定关键绩效指标的时候也主要关注最终结果。在最终结果可以界定和衡量的情况下，就尽量不去追究过程中微小的细节问题。

2、多个考评者对同一个绩效和标准进行评价，其结果是否具有可靠性和准确性。如果关键绩效指标和标准真正是依据 SMART 方法设定的，不同的考评者对同一个绩效指标进行评价时就有了一致的评价标准，能够取得可靠、真实、正确的评价结果。

3、关键绩效考评指标的总和是否可以解释被考评者 80%以上工作目标。关键绩效指标是否能够全面覆盖被考评者工作目标的主要方面，也就是所抽取的关键行为的代表性问题，也是应当密切加以关注的一个重要问题。因此，在审核关键绩效指标和标准时，需要重新审视被考评者主要的工作目标，逐一对照检查所选择的关键绩效指标是否可以解释被考评者主要的工作目标。

4、关键绩效指标和考评标准是否具有可操作性。不权要关注关键绩效指标的提取和设定，还要充分考虑如何依据这些关键指标的考评标准，对被考评者的作行为或结果进行衡量和评价，因此，必须有一套可以实施的跟踪和监控关键绩效指标的操作性方法。如果无法得到与关键绩效指标有关的被考评者的行为表现和结果，那么关键绩效

指标和标准也就失去了意义了。

5、关键绩效指标的考评标准是否预留出可以超越的空间。值得注意的是，关键绩效指标考评的标准水平通常是要求被考评者达到工作目标的基本标准，也就是说，它是种合格的工作产出标准，因此，绩效标准水平应该控制在大多数被考评者通过努力可以达到的范围之内，对于超越这个范围的绩效表现，就可以将其认定为卓越的绩效表现。

（五）修改和完善关键绩效指标和标准

关键绩效指标和考评标准初步设定之后，还需要对团队和员工个体的绩效管理活动进行跟踪调查，以进一步对关键绩效指标标准体系进行补充、修改，不断提高关键绩效指标体系的科学性、可行性和准确性。

为了全面掌握新的指标标准体系的实际可执行情况，需要通过各种渠道采用有效的手段，对组织和员工个体的绩效表现进行相关数据资料和文字信息的采集，弄清在执行新的关键绩效指标和标准过程中，每个被考评者在各项绩效考评指标上的实际表现，他们是否达到了绩效标准？是否有超越绩效标准的表现？在跟踪调查中，对于数量化的指标，例如销售额、生产的数量等，可以直接从相关获得，而有些来自客户评估的数据则无法直接获得较为全面的数据，只能通过抽样调查的方式，运用样本数据对总体情况进行统计推断。

在跟踪调查关键绩效指标标准体系的实际运行情况之前，应制定出具有可操作性的跟踪调查计划，这一调查计划需要正确回答以下几个基本问题：需要采集哪些数据？需要采集多少数据？（收集数据的样本大小）？在什么时候采集数据？由哪此人员采集数据？由谁负责接收这些数据？由谁完成数据资料的整理、汇总、处理和存储？等等。

在制定跟踪调查的计划之后，还需要对这个计划作出必要的检查，如该计划是否对每项关键绩效指标的执行情况都能进行跟踪调查？它是否能够保证有关人员采集到相关的数据？它是否可以对信息采集处理的程序、步骤和方法作出明确具体的指导？该计划是否能够使获取的信息具有较高的使用价值和可比性？经过采集处理的信息是否有助于 KPI 指标标准体系的补充、修改和完善？等等。

三、设定 KPI 时常见的问题与解决方法

在表 4-16 中列出了设定关键绩效指标常见的问题，以及解决这些经常出现问题的方法。

四、提取设定关键绩效指标的应用实例

1、企业一般主管人员关键绩效指标体系

涉及企业一般主管人员的 KPI 主要有两大类影响因素，一是下属员工的绩效水平，二是员工组织氛围与满意度。表 4-17 列出了企业一般主管的关键绩效指标，可供参考。

2、企业员工培训主管的关键绩效指标体系

涉及企业员工培训主管人员的 KPI 主要有四项主要职责，以及与之对应的工作产出。表 4-18 列出了与之相关的关键绩效指标，可供参考。

3、企业财务主管的关键绩效标体系

涉及企业财务主管的 KPI 主要有四项主要职责，以及与之对应的工作产出。表 4-19 列出了与之相关的关键绩效指标，可供参考。

五、企业关键绩效指标标准体系的构建

企业 KPI 体系的构建和完善是一项长期的任务，不可能一蹴而就，需要根据企业总体战略发展规划的目标和方向，结合其他相关的人力资源策略，经过不断工作实践，逐步加以完善。

企业的 KPI 体系一般可以沿着两条主线进行设计，一种是按组织结构层级进行纵向分解，采用目标—责任相结合的分析方法；另一种是按企业主要业务流程进行横向分解，采用目标—责任相结合的分析方法。

在明确了 KPI 体系设计的两条主线之后，可以采用以下三种方法进行具体设计：

1、依据平衡计分卡的设计思想构建 KPI 体系

平衡计分卡的核心思想是通过财务、客户、内部运营过程、学习与成长四个方面指标之间相互驱动的因果关系，实现绩效评价—绩效改进，以及战略实施战略修正的目标。

它一方面是通过财务指标监控，保持对组织短期业绩的关注；另一方面是通过员工学习成长、信息技术的运用、产品与服务的创新，提高客户的满意度等，共同驱动组织未来的财务绩效，展示组织发展的战略轨迹舅图 4-6 所示。

运用平衡计分卡的设计思想和方法，设计并构建企业 KPI 体系，即兼顾了人力、物力和财力三大资源的相互结合与平衡，又体现了企业的投入与产出，以及生产经营的过程与工作成果的统一性和协调性。但是，基于企业战略目标分解产生的全面的 KPI 体系，还要与本年度计划指标的精细筛选相结合，才能提高它的现实性和可行性。

2、根据不同部门所承担的责任确立 KPI 体系

根据企业不同部门所承担的责任确立 KPI 体系的方法，主要强调从各个职能和业务部门本身所承担责任的角度，对企业的中短期或年度目标进行逐级分解，进而形成各个部门、项目、小组乃至岗位人员的关键绩效考评指标。这种方法的优势在于突出了各级部门及其主管的参与，但是有可能导致战略稀释现象的发生，即关键绩效考评指标可能更多地偏重于对部门管理责任的体现，而忽略了子系统下各个分支系统作业流程责任的细化和落实。

2、根据不同部门所承担的责任确立 KPI 体系

根据企业不同部门所承担的责任确立 KPI 体系的方法，主要强调从各个职能和业务部门本省所承担责任的角度，对企业的中短期年度目标进行逐级分解，进而形成各个部门、项目、小组乃至岗位人员的关键绩效考评指标。这种方法的优势在于突出了各级部门及其主管的参与，但是有可能导致战略稀释现象的发生，即关键绩效考评指标可能跟多地偏重于对部门管理责任的体现，而忽略了子系统下各个分支系统作业流程责任感的细化和落实。

该方法表达式是：

3. 根据企业工作岗位分类建立 KPI 体系，突出了组织中各类岗位人员工作任务的同质性和内容一致性。

各专业人员或各工种工序操作人员按照组织的要求，制定出的每一项考评目标，虽然能够提交各类专业技能人员、技术人员和管理人员的积极性，但是，这种按照工作岗位的性质和特点及其分类方法、设置绩效考评指标的方式，增加了各个部门的管理难度，有可能出现忽略部门管理责任的现象。同时，还应当看到，依据岗位工作性质确定的 KPI 体系更多的是结果性指标，而缺乏驱动型指标对过程的描述。

第四节 360 度考评方法

一、360 度考评方法的产生与发展

360 度考评方法产生于 20 世纪 40 年代，最初被运用于英国军方所设立的评价中信，在评价部队战斗能力以及选拔士兵等活动中发挥了重要作用。从 50 年代起，360 度考评方法被推广到工商企业，主要用于工作岗位分析，以及管理人员的能力评价、筛选与安置。到了 80 年代，360 度考评方法日趋完善，成为跨国公司人力资源管理与发展的重要工具之一。

360 度考评方法的产生和发展适应了现代经济、科技飞速发展带

来的客观要求。随着知识经济的到来，企业管理环境发生了巨大的变化；外部市场变化越来越快；企业内组织结构扁平化，管理者职权范围扩大化；参与式管理、团队协作、矩阵式管理模式的出现，等等。这些变化要求企业采用参与式管理和更多的授权，更加关注客户服务质量，加快建立职业经理人队伍，以及采用更科学的考评方法。

360 度考评的方法主要强调全方位客观地对员工进行考评，它既注重考评员工的最终成果，又将员工的行为、过程和个人努力的程度纳入考评的内容，使得绩效考评更能客观全面地反映员工的表现和业绩。因此越来越多的国际知名大企业开始使用它，并将之与公司员工的开发、晋升等相联系。据调查，在《财富》杂志排名前 100 位的企业中，已有 90%的企业将不同形式的 360 度考评用于人力资源管理和开发，如 IBM、摩托罗拉、诺基亚、福特、迪斯尼、美国联邦银行等。目前，360 度考评在国内也开始被一些企业采用，如金蝶软件、李宁公司等。

二、360 度考评方法的内涵

360 度考评方法又称为全视角考评方法，它是指由被考评者的上级、同事、下级和（或）客户（包括内部客户、外部客户）以及被考评者本人担任考评者，从多个角度对被考评者进行 360 度的全方位评价，再通过反馈程序，达到改变行为、提高绩效等目的的考评方法。其具体内容如图

1、 上级评价

上级评价又称主观评价，即由各级主管对其下属进行绩效评价。这是绩效评价中最常采用的方式，因此主管人员必须熟悉评价方法，并善用绩效考评的结果对下属进行指导，开发下属潜能。

有些公司存在一些跨部门的合作方案，因此某些员工可能同时会在很多主管领导下工作，在这种情况下，可以采用矩阵式的上级评价方式，即每位主管都可以对自己曾经指导过的下属员工进行评价。考评负责人在汇总考评结果时，应将所有主管对某一被考评者的评价结果进行汇总，并按照预定方法，核算出上级对该员工评价的最终结果。

2、 同级评价

统计评价又称同事评价，它是指通过同时之间互评绩效的方式，来达到绩效考评目的的方法。同事之间一起工作的时间较长，相互了解较多，让他们互评可能比较客观。而且，同事之间的互评，可以让员工知道自己在人机互动方面的能力，在同事的眼中，自己的团队合作、人及关系能力如何。如果要将考评结果用于选拔人才，同事评价

这种方式往往较能使众人信服。

3、 下级评价

下级评价又称下属评价，即由下属来评价主管。通过下级的评价，主管可以清楚地知道自己需要加强哪方面的管理能力，知道自己目前与下属期望之间的落差，有助于对主管的潜能进行开发。

4、 客户评价

客户评价，即让客户对员工的服务态度和服务质量进行评价。这种评价方式对从事服务业、销售业的人员特别重要。因为顾客是产品和服务的直接接受者，他们最清楚员工的服务态度和服务质量，以及营销技巧等方面的表现。

5、 自我评价

员工的自我评价是指让员工根据自己在工作期间的绩效表现评价自己的能力和潜能，并据此设定未来的目标。这种方式有利于员工了解自己的优势，做好职业生涯规划，了解自己的不足，做好自我完善和开发。

一般而言，员工自评具有较强的主观性，他们常会给予自己较高的分数。因此，使用自我评价时应特别小心，尽量降低其主观性。

三、360 度考评方法的优缺点

（一）360 度考评方法的优点

1、360 度考评具有全方位、多角度的特点。即 360 度考评的考评者来源广泛，既有来自企业内部的人员，也有来自企业外埠的人员；既包括被评者的主管，也包括被评者的下属；既包括产品服务的接受者——客户，也包括产品服务的提供者——员工自己。因此 360 度考评是一种全方位、多角度的考评方法，通过这种方法收集到的评价信息较全面，得到的评价结果较科学、客观，误差较小。

2、360 度考评方法考虑的不是工作产出，还考虑深层次的胜任特征。胜任特征是指能将绩效优秀者与绩效一般者区分开来的个体潜在深层次特征。360 度考评是基于胜任特征的一种考评方法，通过这种方法得出的考评结果更加全面、深刻。

3、360 度考评有助于强化企业的核心价值观，增强企业的竞争优势，建立更为和谐的工作关系，这样一方面能够帮助管理者发现并解决问题，从总体上提高组织绩效；另一方面能够防止被考评者只追求某项业务指标完成的短期行为，使其着眼于公司或部门的长远发展，全面提高自己的绩效水平。

4、360 度考评采用匿名评价方式，消除考评者的顾虑，使其能

够客观地进行评价，保证了评价结果的有效性。

5、360 度考评充分尊重组织成员的意见，这有助于组织创造更好的工作气氛，从而激发组织成员的创新性。而创新性又恰恰是现代企业，尤其是高新技术企业的生命线。

6、360 度考评加强了管理者与组织员工的双向交流，提高了组织成员的参与性。根据组织公平理论，组织成员的充分参与可以提高组织成员的组织公平感（包括制度公平、结果或分配公平、程序公平和人际关系公平），进而提高组织成员的工作满意度，降低员工流失率。同时，员工参与企业管理，能增强员工归属感和自信心，增进员工之间的相互了解，加深工作的默契程度，从而促进企业的团队建设，增强团队的凝聚力，促进企业的变革与发展。

7、促进员工个人发展。360 度考评的反馈结果，通常包括专门的职业生涯规划指导建议，这些咨询意见和建议一旦被受评人员接受，就能够改善个人的职业生涯规划，促进员工的跟人发展。

（二）360 度考评方法的缺点

1、360 度考评侧重于综合评价，定性评价比较重大，定量的业绩评价较少，因此经常与 KPI 关键绩效评价相结合，使评价更全面。

2、360 度考评的信息来源渠道广，但是从不同渠道的来的并非总是一致的。例如，对某员工的沟通能力的评价结果是：上级评为优，下级评为中，而客户评为差，这就给对这个员工的整体评价带来了困扰。

3、360 度考评收集到的信息比单渠道评价方法要多的多，这虽然使考评更加全面，但同时也增加了手机和处理数据的成本。而且需要汇总的信息量很大，360 度考评法有可能趋向与机械化或追逐文字材料，既从两人的直接沟通演变成表格和印刷材料的沟通。

4、在实施 360 度考评的过程中，如果处理不当，可能会在组织内造成紧张气氛，影响组织成员的工作积极性，甚至带来企业文化震荡、组织成员忠诚度下降等现象。

四、基于互联网的 360 度考评

基于互联网的 360 度考评是指利用互联网进行 360 度考评。目前，已开发出很多基于互联网的 360 度考评系统，与服务提供商通过电话货网络沟通协调即可顺利进行。

（一）基于互联网的 360 度考评的优势

1、克服地域性差异给绩效考评带来的问题。

2、网络系统可简化评价管理工作，降低评价过程的复杂性。

3、保持了整个评价过程的适时性和动态性。一方面，考评者和被考评者可以在网上进行经常性的相互交流，并对评价过程提出修改意见与建议；另一方面，整个评价过程都在网上进行，增大了评价过程的灵活性，使评价过程更加方便快捷。

4、大大降低了评价成本。基于互联网的 360 度考评，主要是通过评价过程的自动化来节约行政管理成本。如无纸化办公就可以节约大量的行政管理费用。另外，采用这种绩效考评模式还有利于实现资源共享，形成行业规范。

（二）基于互联网的 360 度考评面临的问题

1、受公司网络化程度影响大。基于互联网的 360 度考评方法，要求每个参与人员熟练地试用互联网，但我国目前大多数公司的网络建设刚刚起步，有的公司甚至还未开始接触互联网。

2、存在信息安全隐患。基于互联网的 360 度考评要求被考评者、考评者、协调人员之间通过网络进行联系和交流，信息在网络传输的过程中可能被窃取、篡改，存在安全隐患。

【能力要求】

一、360 度考评的实施程序

（一）评价项目设计

1、进行需求分析和可行性分析，决定是否采用 360 度考评方法。

2、编制基于岗位胜任特征模型的评价问卷。问卷的来源主要有两种：企业针对自身特点和具体要求进行设计；向咨询公司购买成型问卷。相关工作人员应事先做一些需求调查，考虑周全，再决定采用什么评价问卷，若采用后者，应注意不能简单地照搬照抄基于异国文化、不同行业的问卷。

（二）培训考评者

1、组建 360 度考评者队伍。考评者的来源有两种：由被考评者自己选择；由上级指定。无论是哪一种，都应该得到被考评者的同意，这样才能保证被考评者认同和接受评价结果。

2、对选拔出的考评者进行如下培训：沟通技巧、考评实施技巧、总计评价结果的方法、反馈评价结果的方法等。

（三）实施 360 度考评

1、实施考评。对具体实施过程进行监控和质量管。例如，对问卷开封、发放、宣读指导语、疑问解答、收卷和加封保密等一系列过程实施标准化管理。如果没有控制好考评实施的过程，可能导致整

个考评结果无效。

2、统计评价信息并报告结果。现已有专门的软件用于对 360 度考评信息进行统计评分，并报告结果，包括对多种统计图表的绘制和及时呈现，使用起来相当方便。

3、对被考评人员进行如何接受他人的评价信息的培训，让他们体会到 360 度考评最主要的目的是改进员工的工作绩效，为员工的职业生涯规划提供咨询建议，从而提高被考评人员对评价目的和方法可靠性的认同度。具体可以采用讲座和个别辅导等培训方法。

4、企业管理部门应针对考评的结果所反映出来的问题，制定改善绩效（或促进职业生涯发展）的行动计划。这一环节也可以由咨询公司协助实施，由他们独立进行信息处理和结果报告。这样做的优越性在于，报告的结果比较客观，并能提供通用的解决方案和发展计划指南。但是，咨询公司毕竟只是一个旁观者，他们对企业存在的关键问题没有切身的体会，由他们独立给出的报告结果很可能针对性不足。因此，企业的人力资源管理部门应当尽可能地在评价实施过程中起主导作用，配合咨询公司，尽量使评价效果达到最佳。

（四）反馈面谈

1、确定进行面谈的成员和对象。

2、有效进行反馈面谈，及时反馈考评的结果，帮助被考评人员改进自己的工作，不断提高工作绩效，完善个人的职业生涯规划。

（五）效果评价

1、确认执行过程的安全性。360 度考评钟包括了上级、下级、同事及其他人员的评价，要检查信息收集的过程是否符合评价的要求，并验证个中评价结果的准确性。

2、评价应用效果。

3、总结考评过程中的经验和不足，找出存在的问题，不断完善整个考评系统。

二、360 度考评的应用实例

M 公司的 360 度考核

M 公司是家跨国广告公关公司，它建立于 20 世纪中期，目前在 100 个国家有 300 多个办事处，以创意见长，并为客户制作具销售力的广告。M 公司笃信品牌能对销售产生的强大影响力，为了帮助客户建立一个让消费者信赖的品牌，它有一套独特的思维方式和风格。

“尊重每一个人”是 M 公司对待员工的基本态度，因此 M 公司采用 360 度考评方法，其主要目的是了解和保障员工个人的职业生涯发展。其绩效管理流程如图 4-8 所示。

员工进入公司，试用期过后可以参加正式考评，考评活动一年举行两次。每次考评前都要对员工进行考评培训，由人力资源部人员给员工讲解考评目的以及评价表的填写方法。之后，选择相应的考评者与被考评者，进行 360 度考评。

考评时，考评者评价被考评者的绩效，而被考评者则除了自评以外还要对考评者进行反评。在自评时，从能否高效地完成工作、能否说服他人接纳建议、团队合作、创新能力、对企业文化的理解，以及学习能力几个维度进行评估，之后还需填写成就、个人成长、改善空间等以明确自己对职业生涯发展的规划。

在对考评者进行反评时，主要是从上级的管理技巧、同事的工作技能、下级的发展潜力出发进行评估，并提出改进工作的建议。回收评价意见，进行汇总及分析。以考评者、被考评者，以及人力资源部门人员为主，召开考评会议。在会议上，主要是针对事业发展计划进行讨论，由考评者查阅并认可被考评者的规划，给予建议或承诺。

【注意事项】

实施 360 度考评方法时，应密切关注如下几个问题：

1、 确定并培训公司内部专门从事 360 度考评的管理人员。如果本公司内部没有专门从事 360 度考评的部门或人员，可以聘请专门从事这一事务的机构来帮助完成这个过程，除非管理者在这方面是个专家，否则不应在没有助手的情况下试用这一评价工具。

2、 实施 360 度考评方法，应选择最佳时机，在组织面临士气问题，处于过渡时期，或走下坡路时，不宜采用 360 度考评的方法。

3、 上级主管应与每位考评者进行沟通，要求考评者对其意见承担责任，确保考评者的意见真实可靠。

4、 使用客观的统计程序。如使用加权平均方法或者其他量化方法，整理汇总核算多位考评者的评价结果，需要注意的是：对不同的被考评者，应使用相同的权数以确保使用者无法操纵评价的结果。

5、 防止考评过程中出现作弊、合谋等违规行为。

6、 准确识别和评估偏见、偏好等对业绩评价结果的影响。如考评者对年龄、性别、教育水平、个性等的个人偏见对评估结果的主管影响。

7、对考评者的个别意见实施保密，确保每位接受评价的员工无法获知任一考评者的评价意见，上级评价除外。

8、不同的考评目的决定了考评内容的不同，所应注意的事项也有所不同。如果 360 度考评的方法是用于管理人员能力提高、员工个人培养、同伴指导和团队建设，则应把 360 度考评贯彻到企业员工整体发展计划的实施过程中，帮组每一个员工，促进他们的全面发展，并在指导计划完成后，把所有评价结果反馈给员工本人，作为员工完善职业生涯规划的重要依据。

第五章 薪酬管理

第一单元 薪酬市场调查

【知识要求】

一、薪酬调查的基本概念

薪酬调查是指企业采用科学的方法，通过各种途径，采集有关企业各类人员的工资福利待遇以及支付状况的信息，并进行必要处理分析的过程。

目前，国内外绝大多数的企业在确定自己员工的薪酬水平时，为了赢得人才竞争的优势，都非常重视市场薪酬调查数据的采集和分析，并以此作为本企业薪酬决策的重要依据之一。

在产品、技术、资本以及劳动力市场竞争日益激烈的情况下，无论是企业的经营管理者，还是被雇佣的员工，包括企业未来的潜在受聘者，都越来越多地认识到，按照市场竞争的基本法则，确定员工的薪酬水平，支付劳动者的报酬，才是比较公正公平的举措。

在劳动力市场的竞争过程中，薪酬水平的高低表现为用人单位与劳动者之间的博弈，企业一方总是希望以相对较少的投入，力求获得更多的收益；二劳动者总是希望在付出一定数量和质量劳动之后，能够获得略高于市场水平的收入。

通过薪酬的市场调查，能够获得劳动力市场各类企业（包括自己的竞争对手）员工薪酬水平及其结构等方面的真实信息。获得市场调查信息的企业，不仅可以弄清自己当前的薪酬水平，相对于竞争对手在目前劳动力市场上所处的位置，而且可以根据人力资源发展战略的要求，及时地调整自己企业的薪酬结构和水平。

在市场经济条件下，一个企业在吧承担成本和花费时间的情况下，想要获得准确全面的劳动力市场的薪酬信息，几乎是不可能的事情。因此，为企业提供薪酬调查报告，成为人力资源管理咨询公司的

重要服务项目之一。

二、薪酬调查的种类

薪酬调查作为企业薪酬管理活动中的一项重要基础工作，无论是在发达的资本主义国家还是在发展中国家，其涉及的范围和内容日益多样化、多元化。每年在各个国家和地区，由各类部门举办的各种类型的调查不计其数。

一般来说，从调查方式上看，薪酬调查可以分为正式薪酬调查和非正式薪酬调查两种类型；从主持薪酬调查的主体来看，薪酬调查又可以分为政府的调查、行业的调查、专业协会或企业家联合会的调查、咨询公司的调查，以及公司企业自己组织的等多种形式的薪酬调查。

从调查的组织者来看，正式调查又可分为：

1. 商业性薪酬调查。一般是由咨询公司完成的，其中有的是应客户需求对某一行业进行调查，有的是咨询公司为获利而主动进行的调查。

2. 专业性薪酬调查。它是由专业协会针对薪酬状况所进行的调查。例如，美国管理学会（AMA）的一项业务就是调查并提供各行业行政人员、管理人员以及专业人员的薪酬状况，美国行政管理协会（AMS）每年都要对美国、加拿大和西印度群岛（许多地区不在薪酬调查范围之内）的约 130 个城市中 13 种事务性岗位、7 种信息处理类岗位以及各种中层管理岗位的薪酬状况进行调查。

3. 政府薪酬调查。它是指由国家劳动、人事、统计等部门进行的薪酬调查。例如美国劳工统计局（BLS）每年都要举行三类调查研究，包括地区性的薪酬调查，行业性的薪酬调查，针对专业人员、管理人员、技术人员和办事员的薪酬状况所做的调查。

此外，从薪酬调查的具体内容和对象来看，薪酬调查又可以分为薪酬市场调查和企业员工薪酬满意度调查两方面。

三、薪酬调查的作用

对大多数企业来说，特定岗位的薪酬水平都是在直接或间接进行的薪酬调查的基础上确定的。尽管在大多数的场合，薪酬调查旨在确定基准岗位的薪酬水平，其他岗位的薪酬水平，可以根据其相对价值和基准薪酬水平加以确定。

开展薪酬调查，不但有利于企业了解和掌握竞争对手的薪酬制度、薪酬结构、薪酬水平，以及薪酬的支付情况，帮助企业及时调整自己的薪酬策略乃至整个公司的战略方向，还对企业实现效率、公平、合法的薪酬管理目标具有重要的促进作用。

从某种意义上说，特定企业的劳动力成本及其产品的竞争性，在很大程度上受到薪酬市场调查数据准确性的影响。

一般来说，企业通过薪酬调查具有以下几个方面的作用：

1. 为企业调整员工的薪酬水平提供依据

在市场竞争的条件下，大多数企业都会定期调整自己的薪酬水平，而调整的依据一般包括社会消费水平和生活成本变动、员工的绩效改善、企业的经营状况与支付能力变化、竞争对手薪酬水平的调整，等等。特别是在后面的这种情况出现时，企业尤其需要通过薪酬调查来了解竞争对手的薪酬变化情况，并有针对性地制定自己的薪酬调整对策，以避免在劳动力市场的竞争中处于不利地位。

2. 为企业调整员工的薪酬制度奠定基础

过去，企业比较重视内部岗位的评价，主要是根据内部岗位评价的结果，确定不同岗位之间的工资差距。而企业外部的薪酬调查，其主要作用在于为企业总体薪酬水平的确定提供重要的参考依据，它对企业内部不同岗位之间的薪酬差距并无太大的影响。

但是在今天，许多企业试图利用薪酬调查，对企业工作岗位评价的有效性和合理性再一次作出评估。假如企业根据岗位评价的结果，将某两种岗位并入同一薪酬等级，但是市场调查的结果却显示这两种岗位之间存在较明显的薪酬差距，那么企业就会对自己的岗位评价过程进行重新检查，不排除单独设立一个新的薪酬制度对外具有更强的竞争性。

3. 有助于掌握薪酬管理的新变化与新趋势

由于薪酬调查中所要了解的数据并不仅仅限于薪金工资方面的单一信息，它通常还包括奖金、福利、长期激励、休假等各种福利以及加班时间、各种薪酬计划等方面的信息，甚至还包括其他企业的员工流动率、加薪频率等。因此，企业可以借此了解某些新型的薪酬管理实践在企业界的流行情况，这就有助于企业自己作出判断是否有必要顺应潮流，实施某种新的薪酬策略或管理模式。比如，宽带薪酬设计是一种比较新的薪酬管理模式，企业可以通过薪酬调查，了解到底有多大比例的公司，什么样的公司采取了这种新模式，它们的实施效果如何，自己是不是也应该采用这种新模式，等等。

4. 有利于控制劳动力成本，增强企业竞争力

面对产品市场的激烈竞争，很多企业都将劳动力成本作为克敌制胜的一个重要武器。特别是对那些压力比较大的企业来说，如零售业、汽车或特殊钢产品制造业等行业，劳动力成本是决定企业竞争优势的

一个重要方面。因此，这些企业都会高度关注竞争对手的劳动力成本。总之，企业可以利用薪酬调查数据，对竞争对手的定价以及制造实践进行财务分析，从而维系自身工资水平的竞争地位，既不能因为薪酬水平太低而失去优秀的员工，也不能因为薪酬水平过高而影响公司产品的竞争性。

四、岗位评价、绩效考评与薪酬管理的关系

一般来说，大多数企业在设计薪酬制度之前，为保证内部公平，需要应用现代企业工作岗位研究的技术和方法，科学地划分岗位等级，即对企业的各类岗位进行系统调查和岗位分析，写出岗位工作说明书，并依据一套评价标准，对岗位进行全面的评价，将这些岗位评价数据进行分析、分组和分级。有了岗位等级，才能确定与之对应的薪酬等级。可见，岗位分析与评价是企业薪酬制度设计的基本依据和前提。

同时，为了保证企业薪酬管理制度对外的公正公平性，还要进行薪酬的市场调查，根据可比性数据，对岗位评价结果的合理性进行验证。

此外，企业为了实现员工公平公正的薪酬原则，还需要建立科学的绩效管理体系，真正将员工的薪酬与和生产经营目标的完成程度、员工所在小组或部门的考评结果，以及个人的考评结果直接挂钩，以最大限度地激励员工的积极性、主动性和创造性。

[能力要求]

确定员工的薪酬水平时要做到保持一个合理的度，既不能多支付，造成成本增加，也不能少支付，难以保持企业发展所需的人力资源、保持对外竞争力。要做到这一点，企业必须进行薪酬的市场调查。

不论企业的规模大小，在确定一个或更多岗位的工资时，都需要进行薪酬调查。国外绝大多数企业都利用薪酬市场来确定员工的薪酬水平。薪酬市场调查的过程如 5-2 所示。

一、 确定调查目的

在薪酬调查时，首先应当明确调查的目的要求和调查结果的用途，然后再开始组织薪酬调查。一般而言，调查的结果可以为以下工作提供参考依据：整体薪酬水平的调整，薪酬差距的调整，薪酬晋升政策的调整，具体岗位薪酬水平的调整等。

在明确了薪酬调查的目的和用途之后，再按照以下程序和步骤循序渐进。

二、 确定调查范围

1. 确定调查的企业

在选择薪酬调查的具体对象时，一定要坚持可比性的原则，即在选择被调查的具体企业时，要选择其雇用的劳动力与本企业具有可比性的企业。一般来说，有以下几类企业可供调查时选择：

第一类，同行业中同类型的其他企业；

第二类，其他行业中有相似相近工作岗位的企业；

第三类，与本企业雇用同一类的劳动力，可构成人力资源竞争对手的企业；

第四类，在本地区同一劳动力市场上招聘员工的企业；

第五类，经营策略、信誉、报酬水平和工作环境均合乎一般标准的企业。

薪酬调查的本意是了解与企业在同一劳动力市场上争夺劳动力的其他企业的薪酬状况，因此，企业首先需要确定自己所在的劳动力市场的范围到底有多大。从覆盖范围来看，劳动力市场可以划分为地方性劳动力市场、地区性劳动力市场、全国性劳动力市场以及国际性劳动力市场。这种劳动力市场的划分并非是根据企业的规模或者是地理分布来考虑的，它主要是根据企业是在一个多大范围内的市场上去与其他企业展开竞争来划分的。因此，对于不同类型岗位人员的招聘，可能有某些岗位人员需要从地方性劳动力市场来补充，而另外一些岗位的人员则需要从全国性劳动力市场来补充。

此外，根据企业的不同需要，相关劳动力市场上涵盖的企业可能是为同一种岗位或同种技能展开竞争的企业、为同一区域的劳动都展开竞争的企业，也有可能在同类产品和服务方面展开竞争的企业。例如高级专业技术人员中，包括财务总监、总工程师、高级经营管理人员的招聘通常是全国性的，高级技工、具有一定专业程度要求的职能管理人员的招聘通常是地区性的，而一般办公室事务性人员的招聘则是地方性的。因此，在考虑应当将一些什么样的企业纳入薪酬调查范围的时候，企业最好多问这样几个问题：“企业的员工都流动到哪里去了？”“员工主要是通过何种渠道，采用何种方法招聘的？”等等。如果企业所要调查的是那些由地方劳动力市场状况决定薪酬水平的岗位，那么，企业的调查样本选择就必须严格限制在企业所在地方区域范围之内；如果企业准备调查的岗位是直线管理类或者专业技术类或者专家类的岗位，那么大多数需要调查的公司就可能集中在某一地区之内，甚至扩展到全国各地与自己处于同一经营领域的企业。

充分考虑到调查数据分析的需要，也会涉及到应当选择哪些企业

进行调查。比如，如果调查的目标之一是确定企业规模或企业经营绩效差异，对于企业高层管理岗位的浮动薪酬数量的影响，那么，就应当在调查对象的构成中昼包括在企业规模或经营绩效方面有效大差异的各种不同类型的企业，因为参与调查的企业数量越多，做回归分析或者是对数据进行分类分析的效果才会越好。然而，尽管参与调查的企业数量越多，企业所获得的信息也就越多越全面，但基于时间和预算方面的考虑，往往限制了被调查的企业范围和数量。

调查所需要的最低样本规模在很大程度上取决于调查本身的详细程度。比如，如果所要调查的是管理类岗位，那么调查所需的样本数量可能是普通岗位调查时所需样本数量的两倍左右，这是因为很少有企业的组织方式是完全相同的，因此企业之间的岗位匹配可能会出现困难，其他企业的薪酬数据，对本企业来说未必都有用。

2. 确定调查的岗位

为了实现薪酬调查的目的和要求，在明确了所要调查的行业和企业范围之后，接下来的一项重要任务就是选择哪些岗位进行调查，是选择操作性、技术性岗位呢，还是包括所有的各种类型的岗位。如果调查的关注点是企业管理类岗位人员的薪酬，那么只要将公司高层和部门经理一级的岗位作为调查对象就可以了。如果企业想调查了解的是专业技术类岗位人员的薪酬问题，那么就应将相关职能领域中整个岗位族都纳入调查的范围，因为这类岗位之间的薪酬差异往往不是体现在工作本身，而更多体现在所应具备的专业或任职资格在层次上的差异性。然而，即使已经确定了被调查岗位的范围，但囿于薪酬调查时间和费用等方面条件的限制，企业也必须选择典型性的岗位作为调查的对象。这是因为，对所有岗位都展开调查几乎是不可能的事情，调查者只能针对典型性、代表性的岗位进行调查，然后再将调查数据推广运用到其他的非典型岗位上。

确定被调查的岗位时，应当遵循可比性原则，即选择被调查岗位时，应注重岗位之间的在时间和空间多个维度上的可比性。选择确定被调查的岗位，应在工作性质、难易复杂程度、岗位职责、工作权限、任职资格、能力要求、劳动强度、环境条件等方面，与本企业需调查的岗位具有可比性。由于目前我国企业各类工作岗位的名称极不规范和统一，即使岗位的名称相同，在不同的企业也有可能存在很大的差异。所以，在组织薪酬调查时，首先要对被调查岗位的各种相关信息作出必要的筛选和确认。

在选定被调查岗位时，调查者必须掌握最新的工作岗位说明书，

只有这样，才能确保所调查企业提供的岗位数据与本企业的岗位相匹配相一致。如前所述，这是因为即使是不同的企业采用同一种岗位名称，它们的组织结构和工作安排也会有差异，名称相同的岗位在不同的企业中可能从事内容不同的工作，有时候甚至是从事几乎截然不同的工作，这类情况在我国的各类企业中普遍存在。

在岗位调查中所使用的工作岗位说明书，必须采用比较常见的或者是普遍使用的岗位名称，首先用一两句话描述某一岗位的主要职责或目标，然后再以简明扼要、通俗易懂的语句列举出该岗位最为重要的一些职能。对岗位的描述应当注意不要太紧扣发起调查企业自己的特殊情况，而应当具有一定的普通适用性。此外，从岗位描述的详细程度上来看，在理想情况下，岗位描述不宜冗长，否则，容易分散被调查企业的注意力。当然，描述的篇幅太少也不好，因为如果提供的信息不充分、不准确，也会引起不必要的误解或歧义，影响被调查企业作出正确的判断，从而影响最终调查数据的质量。当然，有两种情况属于例外，一种情况是被调查的岗位属于企业的最高经营层或首席执行官之类的岗位，另一种情况是被调查岗位属于行业内已经几乎标准化的岗位，例如超级市场收银员、银行的前台营业员、机场安全检查员、车站售票员等。因为这些岗位的工作内容在不同的组织中几乎都是相同的。

3. 确定需要调查的薪酬信息

在企业中，同样的岗位在不同的组织中所获得的价值评价是不同的，它们在不同的组织中获得的报酬方式也不尽相同，有些企业某个岗位的基本工资可能不是很高，但是奖励性浮动工资或者福利却可能很高。因此，薪酬调查中如果仅仅采集员工的基本工资收入状况，调查所获得的最薪酬数据，将无法反映劳动力市场全部情况。所以，在初步选定了调查的范围和对象之后，调查者还应确定需要将哪些项目作为薪酬调查的组成部分。

在通常的情况下，薪酬调查应当涉及以下信息：

（1）与员工基本工资相关的信息

首先，应询问被调查对象在某一具体时期内的基本工资收入情况。

为了减少数据处理的负担，应当要求被调查者在填写基本工资时，说明具体的工资形式，是年薪、月薪，还是日薪、小时工资。在通常的情况下，企业不可能对在同一岗位上工作的所有员工都按照一种工资率支付基本工资。也就是说，即使大家处在相同的岗位上，但

是由于工作绩效以及工作经验等方面的差异，不同的在职者所获得的基本薪酬也是有差异的。因此单纯获得一个平均的基本工资数据，是不足以弄清楚被调查的企业采用的是何种工资等级的结构形式。

为了全面掌握目标企业的基本工资支付情况，可以考虑要求被调查者填写被调查岗位的工资浮动范围，即工资跨度的最低值、最高值以及中间值。这将有助于确认被调查企业所提供的基本工资数据是否准确，因为从理论上说，基本工资既不可能低于工资浮动范围的下限，也不应高于其上限。

（2）与支付年度和其他奖金相关的信息

许多企业都向员工提供年终奖，这种年终奖通常是与企业的经营业绩挂钩，但是有时也会以年底双薪或者是相当于几个月薪水的方式发放。但是有些企业却不提供这种年终奖励，因此在薪酬调查中，调查者必须要向被调查企业询问他们在过去的一个财务年度内，对某类岗位人员所实际支付的奖金数额。但要求被调查者所要填写的数据，必须是年度的平均数值，以避免采用翘头或翘尾的数据作为计算年度奖金的依据。

此外，除了具体的奖金数量之外，还要询问被调查者所支付的奖金占该岗位基本工资的百分比或者是其中间值。这些信息的采集，有利于调查者做出更为深入的分析 and 验证。

除了传统的年终奖之外，还有一些企业实行了利润分享的制度，采取收益分享，以及一次性加薪的多种现金奖励方式。因此，在薪酬调查中，应当最大限度地将被调查企业可能出现的各种年度现金支付形式都涵盖进去，否则就会影响调查数据的准确性，使调查的结果大打折扣。

（3）股票期权或影子股票计划等长期激励计划

随着股票市场的发展以及企业管理实践的变化，股票期权等长期激励手段在过去的 20 年中得到了迅速的发展，尤其是在企业高级技术人员、管理人员当中，长期激励计划已经成为一种重要的报酬方式，股票期权已经逐渐取得了基本工资、短期绩效奖励工资形式一样的重要地位。因此，在薪酬调查中决不能忽视这类报酬信息的采集。

此外，在很多企业中，还实行了员工持股计划，员工所持有的股份数量在很多时候与员工所承担的岗位也是有一定关系的。因此，即使是对于一些普通的岗位，可能也需要询问被调查者是否实施了股票所有权计划。

（4）与企业各种福利计划相关的信息

目前，许多企业已经在国家法定的福利项目之外，为员工举办各

种补充福利，比如补充养老保险、健康保险、人寿保险、伤残保险，以及休假福利，等等。这些福利项目尽管不是以现金形式支付，但对于每一个员工来说，既是可以直接感受到的实惠，又是可以用货币进行衡量的。福利较为优厚的企业与福利较少的企业相比，员工的基本工资很可能会存在一定的差异。所以，采集被调查企业的福利开支方面的信息，对于全面掌握企业的薪酬水平，具有十分重要的意义。

此外，如果被调查的岗位属于经营管理高层岗位的人员，像乘坐头等舱旅行、使用公司的专车、公司提供的家庭保安服务、公司支付的俱乐部会员费，以及公司提供的家庭理财咨询等诸多方面的福利，尽管这些花费可能在高管人员总收入中所占比重不会太大，但是这些特殊的福利项目也是在薪酬调查中不容忽视的重要组成部分。

（5）与薪酬政策诸方面有关的信息

除了直接薪酬和间接薪酬信息之外，调查者还应当调查询问一些有关企业薪酬政策、策略，以及薪酬管理实践方面的信息。其中包括：被调查企业在加薪时的百分比；公司的加班与工作轮班方面的政策；试用期长短，新毕业学生的起薪点；薪酬水平地区差异的控制；员工异地调配时的薪酬处理以及兼职员工的薪酬管理等。

最后，在薪酬调查中，如果被调查的岗位属于高层、中层管理或者是监督类，还应当询问被调查者关于某一岗位的权限范围的信息，如管辖的人员数量及其类型、所支配的预算额，等等。采集此类的岗位信息也是十分重要的，因为这些信息有助于判断某一岗位在企业中的地位和作用。

在大多数情况下，被调查者对无关紧要的数据资料乐于提供，但如果遇到一些敏感的问题，涉及企业人事、财务等方面的核心情报，比如某一岗位所负责的资产规模或者是负责完成的销售额大小等方面的信息，被调查者一般是不愿意提供的。因此，调查者可以考虑避开敏感的信息，让被调查者提供一些有助于数据分析但又不太敏感的信息，比如在房地产行业询问某岗位所负责管理的平方米数，在医疗行业中询问某一岗位所负责的病床床位数量，等等。

总之，薪酬调查的信息要尽可能做到全面、深入和准确，不但要着重调查项目的全面性，既要调查货币性薪酬，如工资、奖金、津贴、补贴、劳动分红等，也要调查非货币性薪酬，如为员工提供的住房、培训、社会保险和商业保险等；同时，还要关注调查数据资料的动态性，既要掌握当月、当季和当年的数据资料，还要掌握企业同类岗位过去三年以上的数据资料。

4. 确定调查的时间段

要明确收集的薪酬数据的开始和截止时间。

三、 选择调查方式

当企业确定由人力资源部来完成薪酬调查工作时，就要确定调查的目的，被调查的对象、所需要获取的信息，以及使用的工具和方法。由于目标不同、对象不同、信息不同，企业所选择的采集信息的调查方式也就会有所不同。

对于任何一家企业来说，如果现有的薪酬调查数据足以提供企业所要求的所有信息或者大部分信息，显然就没有必要再去市场薪酬调查。在成熟的市场经济国家，各种各样的薪酬调查结果是很容易得到的，但在我国现实的情况下，要想得到真实全面的薪酬信息，并不是一件容易的事情。因此，如果能够合理利用已经存在的相关调查数据，不仅能够规避这种尴尬的处境，同时也能够节省公司的时间和精力，降低调查成本。但是，如果现有的调查不能满足自己的需要或者是根本就没有可用的薪酬调查结果，那么企业需要考虑的下一个问题是，到底是自己来做薪酬调查，还是雇用第三方或与第三方配合来完成薪酬调查的工作。尽管有些企业安排自己的薪酬主管人员负责从事薪酬调查工作，但是在现实工作中，很多企业往往借助第三方来完成该项工作。

一般来说，对于一些较明确的规范性岗位，采集所需要的薪酬信息时，可选择使用简单的调查方法。但是新兴的高新技术的复杂岗位的薪酬信息，则需要使用较为复杂的调查方法，才能实现薪酬调查的目标，达到信息采集的要求。

常用的调查方式有：

1. 企业之间相互调查

企业之间相互调查是通过不同企业之间以及其员工之间的联系进行薪酬调查。那些有着良好的对外关系的企业比较适合采用这种方式。如果它们与同行之间保持着较为紧密的长期合作关系，那么就可以较为轻松地获得所需的薪酬信息。

有关调查资料显示，一些企业为了实现信息资源共享还以非正式组织的形式，构建同行业人力资源管理联盟，凭借自身的信用和承诺，定期交换有关的人力资源统计信息，从而实现了信息互通和共享。这类薪酬信息采集的方式，对某些企业来说，不失为一种简便易行、省时省力的调查方式。

2. 委托中介机构进行调查

委托调查是指委托商业性、专业性的人力资源咨询公司进行调查。尤其是当企业需要确定薪酬水平的岗位难以在类似企业中找到对等的岗位时，或者该企业属于新兴行业时，例如当首次设立“网络编辑”这个岗位时，企业将面临确定其薪酬水平的困难，这时可考虑选择委托企业外部的人力资源咨询公司帮助搜集所需的薪酬信息。但其所花费的费用将比其他的调查方式高出很多。

由于薪酬调查工作费时费力，企业往往没有足够的人手和时间来从事许多事务性的工作。根据一般的情况来看，一个包括 15 家公司和 20 个岗位的薪酬调查，从最初的规划到最后得到参与者提交的报告，就需要花费 10-15 周的时间。对于范围更大、内容更多的薪酬调查，其完成的时间至少需要 6 个月左右。因此，聘请企业外部的专业化咨询机构进行企业薪酬调查，已经成为企业人力资源管理工作中一种常见的外包形式。

此外，企业自行进行的调查往往容易引导起其他企业尤其是竞争对手的警觉和不合作，而中立的第三方调查则比较容易说服目标企业合作和参与，当然，这要求目标企业对第三方的专业性及其保密性有基本的信任。同时，还应当看到，在完成了薪酬的实际调查以后，对其采集的数据结果进行整理汇总、处理分析也是一件难度很大、要求很高的任务，调查数据资料的分析处理，需要借助一定计算机软硬件和专门统计方法技术，企业往往没有能力和时间去完成这些工作，委托外部中介机构进行薪酬调查的优势是显而易见的，它可以在快（时间短）、准（质量高）、全（数据全）三个方面满足客户企业的要求。

3. 采集社会公开的信息

采集社会公开的信息是指采集各级政府部门公布的数据资料，有关的行业协会、专业学会或学术团体提供的薪酬调查数据，以及见诸报纸、杂志、互联网等各类媒体上公开发表的统计数据，作为衡量企业员工薪酬水平和确定薪酬制度的重要依据和参考。但是这些数据的特点是针对性不强，比如政府所做的薪酬调查侧重于对宏观信息的收集和调查，侧重于宏观经济和行业性的普通问题，而行业协会、专业学会或学术团体对薪酬的调查，也不可能面面俱到，完全满足企业的需要，只能用于对宏观的把握和参考。此外，企业实际上也不可能免费使用政府或协会、团体薪酬调查的数据，只有当这些数据资料相对于委托调查等其他方式更为便宜适用，并达到一定水准时，企业才可能采用。

4. 调查问卷

对企业来说，前三种方式是比较简便易行的调查方法，它们对少数规范性岗位的薪酬调查是切实可行的，但是对于大量的、复杂的岗位就太适合。

事实上，在薪酬调查中，在大约 20%-25%的企业采用正式的问卷调查方式。表 5-1 是一份经过认真设计的薪酬调查问卷，或供读者参考。

在文卷调查回收上来以后，调查者首次要对每一份调查问卷的项目逐项作出分析，以判断每一个数据是否存在可疑之处。尽管调查者做可包括提供岗位描述等方面的许多工作，以确保被调查者提供信息的真是准确性，但由于各种原因被调查的企业未必完全明了调查者的意图，因此，调查者为了确保数据的有效性，还应该根据实际岗位与基准岗位之间的匹配程度，调整薪酬调查的数据。比如，调查者需要检查企业所提供的薪酬浮动范围与其报告的岗位实际薪酬水平之间是否存在不一致的现象；企业所提供的岗位工作分析报告，也有利于调查者分析某类岗位所承担的责任比基准岗位描述中的内容更多还是更少。对于发现的疑点，调查者可以通过电话向被调查者查询、核对数据，查明某类岗位的薪酬为什么那么高或者那么低，其真实原因何在。

当然，即使是工作内容基本相同的同种岗位，在不同的企业中所获得的报酬也由可能会出现很大的差距，调查者不能指望通过一次调查就能获取完全令人满意的调查结果。

产生这类问题的原因很多，它与以下几方面的因素过关：岗位在不同的企业中对企业的价值或贡献大小不同；特定企业的企业文化、管理理念和薪酬策略不同；在职者在该岗位上工作时间的长短不同；在职者在该岗位浮动范围之中的哪一个点上是不确定的；不同的行业有不同的惯例；不同企业所处的地理位置与劳动力市场存在明显的差异，等等。

四、薪酬调查数据的统计分析

为了提高统计分析的信度和效度，薪酬调查所提供的数据一定要全面、真实。

在对调查数据进行整理汇总、统计分析时，可根据实际情况选取以下方法：

1、 数据排列法

统计分析的方法常采用数据排列法。先将调查的同一类数据由高至低排列，在计算出数据排列中的中间数据，即 25% 点出、中点即

50%点处和75%点处。工资水平高的企业应注意75%点处，甚至是90%点处的工资水平，工资水平低的企业应注意25%点处的工资水平，一般的企业应注意中点工资水平，表5-2是调查的会计岗的数据。

2、 频率分析法

如果被调查单位没有给出某类岗位完整的工资数据，只能采集到某类岗位的平均工资数据。在进行工资调查数据分析时，可以采用频率分析法，记录在各工资额度内各类企业岗位平均工资水平出现的频率，从而了解某类岗位人员工资的一般水平，为了更直观地进行观察，还可以根据调查数据绘制出直方图（见图5-3）。从表5-3中很容易看出，该类岗位人员的工资主要浮动范围介于1600元和2000元之间，这也就是大部分企业为该类岗位人员支付的工资范围。

表5-3分析的是会计岗的工资频数分布情况。

3、 趋中趋势分析

趋中趋势分析是统计数据处理分析的重要方法之一，具体又包括以下几种方法：

（1） 简单平均法

简单平均法是根据薪酬调查的数据，采用以下公式求出某类岗位基本工资额，作为确定本企业同类岗位人员工资的基本依据。这种方法使用起来比较简单，但异常值有可能会影响结果的准确性，因此采用简单平均法时，应当首先剔除异常数值，然后再作出计算。

（2） 加权平均法

采用本方法时，不同企业的工资数据将会被赋予不同的权重，而权重的大小则取决于每一家企业在同类岗位上工作的员工人数。也就是说，在某企业中从事某类岗位工作的人数越多，则该企业提供的工资数据，对于最终平均值的影响也就越大。在这种情况下，规模不同的企业实际支付的工资会对最终调查结果产生不同的影响，因此，采用加权平均法处理分析数据要比简单平均法更具科学性和准确性。在调查结果基本上能够代表行业总体状况的情况下，其经过加权的平均数更能够接近劳动力市场的真实状况。

（3） 中位数法

采用本方法时，首先，将搜集到的全部统计数据按照大小次序进行排列之后，再找出居于中间位置的数值，即中位数作为确定某类岗位人员工资水平的依据。该方法最大的特点是可以剔出异常值即最大值和最小值对于平均工资值的影响。但准确性明显低于上述方法，它

只能显示出当前劳动力市场平均薪酬水平的概括。

4、 离散分析

离散分析是统计数据处理分析的重要方法之一，具体又包括标准差分析和四分位分析等几种方法。利用标准差分析可以检验各种分布值与平均值之间的差距大小，但是在薪酬调查数据分析中并不常用。在薪酬调查分析中，人们经常采用百分位和四分位的方法，分析衡量统计数据的离散程度。

（1） 百分位法

所谓的百分位法，首先将某种岗位的所有薪酬调查数据从低到高排列，划分位 10 组，每组中所包括的样本数分别位企业调查总数的 10%；在百分位中的第 5 个小组中的最后一个数据必然是所有数据的中值，可以用它来近似地代表当前市场上的平均薪酬水平。

例如，某企业的工资水平处于市场的第 75 个百分位上，这就意味着有 75% 的企业的工资水平都比该企业低，只有 25% 的企业比它高。在百分位分析方法中。第 50 个百分位是中间值。百分位分析主要应用于企业工资水平的战略定位上，因为它直接揭示了本企业工资水平在劳动力市场上的地位。再如，有些公司将员工现金薪酬总额定位在市场上的第 60 个、第 75 个甚至第 90 个百分位上；而有的公司则将基本工资定位在平均水平第 50 个百分位上，而将全部现金薪酬（基本工资加奖金或奖励）定位在第 75 个百分位上。

（2） 四分位法

四分位分析与百分位分析的方法是类似的，只不过在进行四分位分析时，首先将某种岗位的所有薪酬调查数据从低到高排列，并划分为四组（百分位中是划分为 10 组），每组中所包括的数量分别为企业调查总数的 1/4 即 25%（百分位中是 10%）；处在第二小组（在百分位中是第 5 个小组）中的最后一个数据必然是所有数据的中值，可以用它来近似地代表当前劳动力市场上的平均工资水平。

5、 回归分析法

回归分析法是借用一些数据统计软件，如 SPSS 等所提供的回归分析功能，分析两种或多种数据之间的关系，从而找出影响薪酬水平、薪酬差距或薪酬结构的主要因素以及影响程度，进而对薪酬水平、薪酬差距或薪酬结构的发展趋势进行预测。

6、 图标分析法

图标分析法是在对调查数据进行统计汇总以及对资料进行整理的基础上，首先按照一定格式编制统计表，然后制成各种统计图如直

线图、柱状图、饼状图、结构图等，对薪酬调查结果进行对比分析的一种方法，由于图标分析法具有直观、形象、鲜明、突出和简洁等方面的特点，为很多公司所推崇。在一些国家还曾出版过“图说经济学”“图标统计学”“图说管理学”等类的专门著作。

五、提交薪酬调查分析报告

薪酬调查分析报告应该包括薪酬调查的组织实施情况分析、薪酬数据分析、政策分析、趋势分析、企业薪酬状况与市场状况对比分析以及薪酬水平或制度调整的建议。

第二单元 员工薪酬满意度调查

【能力要求】

一、薪酬满意度调查的程序

薪酬满意度调查的工作程序如下：

- 1、确定调查对象：薪酬满意度调查的对象是企业内部所有员工。
- 2、确定调查方式：由于调查人数较多，比较常用的方式是发放调查表。
- 3、确定调查内容：调查的内容包括员工对薪酬福利水平、薪酬福利结构比例、薪酬福利差距（与市场比较、与企业内部其他员工比较）、薪酬福利的决定因素、薪酬福利的调整、薪酬福利的发放方式等的满意度。当然，如果要调查的更全面，还可以调查员工对工作本身、工作环境等非财务酬赏的满意度。

二、薪酬满意度调查表的设计

为了保证薪酬满意度调查的质量，应当精心设计调查表，并根据环境和条件的变化，对调查表进行必要的补充和修改。

薪酬满意度调查问卷回收之后，可采用数据统计软件进行分析、如概率分析、排序分析、相关分析等方法进行统计分析，并写出分析报告。

三、薪酬满意度调查结果的分析

例如，佳丽宝公司是由原来的三家企业合并而成的中型汽车配件企业，近些年来，该公司的经济效益迅速提高，财务实力明显增强。但由于领导层重视生产轻视管理，使公司各项管理的基础工作十分薄弱，规章制度也不够健全完善，特别是在人力资源管理方面，绝大部分员工对公司目前的薪资制度怨声载道，严重地影响了公司生产经营活动的正常运行。为此，公司董事会决定对员工薪资制度进行一次全

面调整。该公司目前一般员工实行的是技术等级工资制，按照职务高低支付工资，每个季度按照对各个部门的绩效考评结果，支付一定数额的季度奖，其余奖金水平不得超过一般员工奖金水平的 30%。图 5-5、图 5-6 和图 5-7 是一家管理咨询公司对该公司员工薪资满意度调查结果的分析图。

图 5-5

图 5-6

图 5-7

根据薪资满意度调查结果，可发现该公司存在以下几个问题：

- 1、与市场劳动力价位对比，该公司三类人员都薪资水平低于市场水平。
- 2、对一般员工而言，由于该公司由于该公司基础管理薄弱，现行的技术等级工资制加奖金的制度，只能反映员工的技能和绩效的差别，不能反映出各种岗位的劳动差别。
- 3、对中级管理人员而言，该公司现行的职务等级工资制以及力度不大的季度奖金制度，使中级管理人员所付出的劳动以及贡献，在薪资制度上得不到体现。
- 4、对高级管理人员而言，除对“我的薪资反映了我的岗位特点”之外，对其他方面都不太满意，这说明公司现行的工资制不能最大限度地调动她们的积极性。

基于该公司存在的这些问题，可以提出以下对策建议：

- 1、通过市场调查，掌握同行业同类岗位三类人员薪资水平的相关信息。根据对外具有竞争力原则，对该公司的薪资水平进行全面调整，使其接近或者达到市场同类企业薪资水平。
- 2、加强企业的人力资源管理工作，对该公司的各类工作岗位进行系统的分析和评价，为薪资制度体现岗位的工作价值提供依据。
- 3、确定严格的劳动定额管理制度，完善各类人员都绩效考评体系，位建立内部公平公正的薪资制度奠定基础。
- 4、由于该公司属于制造加工型企业，为提高生产效率，保证产品质量，一般员工宜以工作（岗位）工资和技能工资为基础，采用组合型薪资制度。

5、在进行岗位评价和完善绩效考评制度的基础上，对中级管理人员现行只能工资制进行必要的调整，实行宽泛式（宽带式）薪资结构，以体现中级管理人员工作的特点。

6、公司高层管理人员应当在改革现行管理人员薪资制度的基础上，实行年薪制或股票期权、股票增值权、虚拟股票等长期激励的薪酬制度。

第二节 工作岗位分类

【学历目标】

通过学习，掌握工作岗位分类的基本概念，以及具体步骤与方法。

【知识要求】

一、工作岗位分类的几个概念

在进行具体岗位分类之前，需要对以下几个非常有用的基本概念作出科学的界定：

1、职系。职系是由工作性质和基本特征相似相近，而任务轻重、责任大小、繁简难易程度和要求不同的岗位所构成的岗位序列。一个职系就相当于一种专门的职业，职系是岗位分类中的细类。

2、职组。职组是由工作岗位性质和特征相似相近的若干职系所构成的岗位群。职组是岗位分类中的中小类。例如，小学教师就是一个职系，而教师就是一个职组。

3、职门。职门是工作性质和特征相近的若干职组的集合。若干工作性质和特征相近的职组归结在一起，就构成了某一职门，凡是属于不同职门的岗位，它们的工作性质完全不同。职门是岗位分类中的大类。

4、岗级。岗级是岗位分类中最重要的概念。在同一职系中，工作岗位性质、任务轻重、繁简难易程度、责任大小以及所需人员资格条件相同或相近的工作岗位的集合。例如，中学教师是一个职系，而其中的一级、二级、三级、四级教师，则是按照上述因素对同一性质和特征的岗位所进行规级，对人力资源管理工作有着非常重要的意义，它能划分不同的岗位在工作要求上的差异性，使从事相同业务但能力不同的员工具有适合的工作岗位，从而更好地发挥自己的才能。同时，岗级的划分也是确定员工工作福利待遇，促进员工职业生涯发展的重要手段。坚持同级同薪、提级提薪的原则，充分体现劳动贡献与劳动报酬之间的一致性和对应性，有利于激励员工，充分调动其积极性、

主动性和创造性。

5、岗等。岗等是将工作性质不同，但工作繁简难易、责任大小以及所需资格条件等因素相同相近的岗位纳入统一的岗等，从而使各个职系中隶属于不同岗级的岗位纳入了统一的岗等维度之中。岗等与岗级的区别在于，它不是同一职系内不同岗位之间的等级划分，而是不同职系之间的相同相似岗位等级的比较和平衡。例如，中学教师职系中的二级教师与机械操作职系中的五级车工进行比较，虽然它们在工作性质和特征上存在着很大的差别，但如果从岗位对劳动者的素质能力要求以及体力脑力支出上看，它们在工作水平上存在相同或相近相似性，就可以将其划为同一岗等。

二、工作岗位分类的内涵

工作岗位分类亦称岗位分类分级或岗位归级，在国家机关行政人事管理中，被成为职位分类。

岗位分类是在岗位调查、分析、设计和岗位评价的基础上，采用科学的方法，根据岗位自身的性质和特点，对企事业单位中全部岗位，从横向与纵向两个维度上所进行的划分，从而区别出不同岗位的类别和等级，作为企事业单位人力资源管理的重要基础和依据。

岗位分级的最终结果，是将企事业单位的所有岗位纳入由职组、职系、岗级和岗等构成的体系之中。

职系和职组是按照岗位的工作性质和特点对岗位所进行的横向分类，岗级和岗等是按照岗位的责任大小、技能要求、劳动强度、劳动环境等要素指标对岗位所进行的纵向分级。

岗位分类是岗位研究的重要组成部分，它与岗位调查、岗位分析、岗位设计和岗位评价存在着不可分割的联系。**岗位调查为岗位分析提供各种必要的数据、资料和信息，而岗位分析又是岗位分类的重要前提，它为岗位评价和岗位分类奠定了基础。**从广义上理解，岗位评价是岗位分类、分级的一个组成部分，岗位评价是对相同性质的同类岗位相对价值的衡量、比较和评定；而岗位分类是对一定范围内所有岗位的多层次的分类、分级、分等。从逻辑关系上看，岗位评价是在岗位按其性质进行初步分类的基础上，对岗位的细分细化，将同类岗位划级列等，从而完成岗位研究的各项目标，为企业才人力资源管理提供依据。

三、职业分类、岗位分级、品位分类与岗位分类有着十分密切的联系，但它们之间又存在着一定的区别。

（一）、岗位分级与职业分类标准的关系

岗位分类同企业单位以外的职业分类标准，如国际劳工局制定的《国际标准职业分类》（1958 年国际劳工组织制定，其修订版于 1966 年日内瓦第十一届劳工统计专家会议上通过，并于 1968 年第二次出版），我国在人口普查中制定的职业分类标准，如《中华人民共和国国家统计--职业分类和代码》（1986 年 6 月 21 日，由国家统计局和国家标准局制定发布），再如 1999 年由劳动和社会保障部、原国家质量技术监督局、国家统计局联合组织编制的《中华人民共和国职业分类大典》以及各类组织、地区、部门编制的职业分类标准，存在着非常紧密的联系。各类职业分类标准是以企业单位、国家机关的岗位分类为基础制定的，一旦这类标准建立之后，企业单位在进行岗位分类时，又应当依据、参照或执行这些国际或国家的标准。

上述各类国际或国家职业标准的制定与发布，对于提高国家 o 分类对企业中的岗位分类起着重要的指导和规范作用，而企事业单位的岗位分类又为国家职业分类体系提供了丰富的内容和有益的补充。正式由于国家社会职业分类与职业鉴定制度的发展，才带动了企事业单位岗位评价与分类制度的不断进步。

（二）、岗位分级与岗位分类

岗位分级与岗位分类是工商企业和国家政府机关对同一个概念的不同称谓，它们在工作程序和实施方法等方面存在很多相似之处。美国著名行政学专家菲勒就曾说过：“工商人员更容易使用工作分级一词，而公务人事人员却常常说岗位分类，它们两者都是指同一件事情。”虽是如此，两者在具体实施上，仍存在较大差别，具体表现在以下几个方面：

首先，岗位分类适用于国家各级政府及其职能部门和机构，研究的对象和范围是行使国家行政权利、执行国家公务的人员即国家公务员的各类各级岗位，而岗位分级适用于实行岗位分类法以外的各种企事业单位，它以企事业单位中各类生产、技术、经营、管理、服务岗位等工作为研究对象。由此，决定了两者在性质和内容上的差异。

其次，岗位分类作为一种人事制度，是国家公务员人事管理的基础环节，事关重大，一般是由国家专门的组织机构负责制定，经过国家立法程序，以法律即《岗位分类法》的形式公布、实施，带有很大的强制性，并且实施范围较为广泛。而企事业单位的岗位分级则由其主管部门负责组织，每个企业单位都可根据自己的实际情况具体组织实施、必要时，也聘请或临时雇用企业单位外的专业人员协助完成。它的实施范围只局限在本企业，分级标准只具有参考性，不具有强制性。

最后两者的实施难度不同。一套科学合理的岗位分类体系的形成，往往需要十几年甚至几十年的时间，只有经过不断的摸索、调整、修改，才能形成一套比较完善的、切合实际的岗位分类体系。可以说岗位分类在整个行政人事管理中，是最重要、最复杂、最难处理的问题。而相比之下，企事业单位的岗位分级则没有如此复杂，难度也没有那么大。

一般来说，企业单位的岗位分级应采用科学的方法，按照严格的程序进行，但也不能强求一律，一定要从企业单位的实际条件和情况出发，坚持岗位分级方法的适用性、实用性和可行性原则。

（三）、岗位分级与品位分类

岗位分级与品位分类存在着本质上的不同。所谓品位分类，是一种按照预定分类原则和方法根据人员的学历、资历及贡献大小等资格条件，将人员分成不同品级的人事制度，它是人员招聘、录用、考核、晋升、培训、工资、奖惩等各项人力资源管理的重要依据。它与岗位分类的主要区别是：

- 1、分类标准不同。岗位分类以事为标准，事在人先，以事择人；而品位分类则以人为标准，人在事先，以人择事。
- 2、分类的依据不同。岗位分类是根据工作或岗位的性质、繁简难易、责任轻重和所需条件进行，对事不对人；而品位分类则根据对人员资历、学历、劳动态度、综合绩效和贡献率的分析，达到对人员进行分类的目的，对人不对事。
- 3、是用范围不同。岗位分类适用于专业性、机械性、事务性强的岗位，因为这类岗位的职务和工作量较容易量化，而其工作比较固定；而品位分类则适合于工作经常变化、工作效果不易量化的岗位或工作，如对两道责任较大、需要发挥个人积极性与能动性的岗位以及机密性、临时性的工作。

四、工作岗位横向分类的原则

- 1、岗位分类的层次宜少不宜多。一般单位应控制在两个层次以下，比较复杂的大型企业单位最多不也不宜超过三个层次。
- 2、直接生产人员岗位的分类应根据企业的劳动分工与协作的性质与特点来确定；而管理人员岗位的分类则应以它们具体的职能来划分。
- 3、大类、小类的数目多少与划分的粗细程度有关，企事业单位在分类粗细方面，应以实用为第一原则，不宜将类别划分得过细。在具体操作中，可通过控制类别的数目来限制划分的粗细程度。如限制大类不超过 4 个，小类不超过 10 个，等等。

由于企事业单位的工作性质和特点各异，岗位分类也始终没有一套完整的体系和成功范例。表 5-9 和表 5-10 是某公司设计的岗位分类标准，可供读者参考。

五、岗位纵向分级的含义

岗位纵向分级是指在岗位横向分类的基础上，根据岗位工作繁简难易程度、责任大小以及本岗位人员任职资格条件等因素，对同一职系中的岗位划分不同岗级，并对不同职系中的岗位进行同一规定岗等的过程。

六、生产与管理岗位统一岗等的基本要求

企业在对生产性与管理性岗位分别进行了内部分级（岗级）列等（岗等）之后，需要将两者有机地衔接起来，根据生产性与管理性岗位的岗级，完成岗位的统一列等。

管理人员岗位中的一般办事员的工作虽然是脑力劳动，但是，该岗位主要任务是处理规范性的日常事务。它本身不要求该岗位的员工进行创造性的思维活动。所以，从某种意义上讲，办事员的劳动相当于普通熟练性生产人员的劳动，因而这两类岗位在量的方面和质的方面具有可比性。但是谈到办事员的岗级与哪一级生产岗位的岗级相对应，应由企业的生产经营特点来决定。一般来讲，技术密集型企业技术工人最高岗级的要出社会一般水平，而在这一点上，一般办事员要求不会超出社会一般水平。所以，办事员的岗位不仅不能与生产岗位最高岗级相对应，甚至不能与生产岗位的次高岗级一致。劳动密集型企业就不同，但是，同事劳动密集型企业，因对技术工种的要求不同，办事员与生产岗位哪一级对应也会不同。总之，应根据企业自身情况来确定。

1、要充分考虑岗位工作任务难易程度。要从岗位工作的难易繁简程度上，考虑企业全部岗位，从基层到最高层，需要区分为多少个层次。这是因为岗等的划分，如果没有与工作任务深层次的差异性相结合，那么制定统一的岗等标准，也就失去了原有的意义。

2、要考虑对员工行为激励的程度。岗位晋升时间的长短与晋升计划的多少，对员工的工作积极性有很大的影响。如果考虑给员工较多的晋升机会，应相对地多设岗等，让员工又满意感和成就感。一般来说，大企业岗等设置较多，而小企业岗等较少。所以，在小企业任职，头衔似乎都来得大，当然，这也是小企业出于留住人才的考虑。

3、要体现企业员工工资管理的策略。一般的情况，岗等晋升，就意味着薪资的调整，否则就丧失其实质意义。所以，如果薪资设计差距

小，岗等可以相应多设；反之，则少设。

总之，企业岗等数目，应视行业性质和企业各自特点来确定。例如，日本花王公司 1996 年约有员工 7000 人，其公司最低岗等到最高岗等共 7 级。通常而言，制造业企业，从基层岗位到总经理以不超过 10 个岗等为原则，有的公司甚至设计 5 或 7 个岗等。

二、工作岗位横向分类的步骤与方法

（一）工作岗位横向分类的步骤

岗位的横向分类是一个由粗到细的工作过程。

1、将企事业单位内全部岗位，按照工作性质划分为若干大类，即职门。如图 5—8 和图 5—9 所示，这两张图说明了岗位在划分职门前后的情形。图中圆点 \odot 与 \circ 分别代表不同性质的工作岗位。

图 5—8 中圆点表示在岗位分类之前，存在于一个组织当中的各种岗位分布状况；图 5—9 则表示将这些岗位进行了第一次分类，即将它们中工作性质相同或充分相似的都归为同一个职门，如 A 职门或 B 职门。

2、将各部门内的岗位，根据工作性质的异同继续进行细分，把业务相同的工作岗位归入相同的职组，即将大类细分为中类，具体如图所示。

3、将同一职组内的岗位再一次按照工作的性质进行划分，即将大类下的中类再细分为若干个小类，把业务性质相同的岗位组成一个职系。职系的划分是岗位横向分类的最后一步，每一个职系就是一种专门的职业。如图所示。

（二）工作岗位横向分类的方法

1. 按照岗位承担者的性质和特点，对岗位进行横向的区分

例如，某公司将本企业的全部岗位分为直接生产人员岗位和管理人员岗位两大类，然后，再按照劳动分工的特点，将这两大类划分为若干中类或小类。以管理人员岗位为例，大致可以分为以下 10 个小类：生产管理类、市场营销类、财务审计类、科技管理类、劳动人事管理类、物资管理类、行政后勤类、党团工作类、综合管理类及其他；以生产人员岗位为例，大致可以分为以下 3 个小类：基本生产岗位、辅助生产岗位、生产生活服务等。

2. 按照岗位在企业生产过程中的地位和作用划分

例如，某电器公司将公司岗位分为：生产岗位、技术岗位、管理岗位、市场营销和供应服务五大类岗位。对每一大类又细分为若干小类，以技术岗位为例，大致可分为以下 5 个小类：科研岗位、设

计岗位、工艺岗位、理化分析和质量检测；以生产岗位为例，大致可以分为以下 5 个小类：车工、铣工、刨工、磨工和钳工。

三、工作岗位纵向分级的步骤与方法

（一）岗位纵向分级的步骤

1. 按照预定标准进行岗位排序，并划分出岗级

分别把每一个职系中的岗位，按照业务工作的繁简难易、责任大小以及所需人员资格条件等因素，对其进行分析和评价，并把它们按照一定的顺序，如从：“简”“轻”“低”到“繁”“重”“高”进行排序，将相近相似的岗位划分为同一岗级，直至将全部岗位划分完为止。

由于各个职系的工作性质和特点不同，岗位数目也不相同，所以各个职系里划分岗位的多少也是不等的。例如，出版业中的校对这一职系划分为一级校对、二级校对和三级校对这三个岗级；而在医疗卫生行业中，则将护理这一职系划分为主任护师、副主任护师、主管护师、护师和护士等五个岗级。

2. 统一岗等

前面提到过，各个职系中的岗级数是不等的，各个职系中的最高或最低岗级中的岗位，其工作的繁简难易程度、责任大小以及所需人员资格条件等因素也不尽相同，这样就产生一个问题，各职系的岗级既无法直接进行横向的比较，又不能在各个职系岗位之间建立起横向和纵向联系。为此，必须在划分岗级的基础上，根据岗位工作的繁简难易程度、责任大小和所需人员资格条件等因素，对各职系的岗级进行横向的分析比较，然后将它们归入统一的岗等内，从而使不同职系、不同岗级的岗位，纳入一个由岗等、岗级与职系组成的三维岗位体系之中。如图所示。

总之，将岗级归入统一的岗等，其基本目的是为了对岗位进行系统化管理。也就是说，无论某一个岗位，在职系中处于什么岗级都能和所有职系的岗级进行比较，即与自己处于同一岗等或不在同一个岗等的岗位进行对比。处于同一岗等的岗位，虽然岗位工作的性质千差万别，但工作的繁简难易程度，所承担的责任轻重程度以及对承担此岗位人员的资格条件要求均是相似的。因而，它们的报酬待遇也是应该相同的。如美国 3 级看护为第 5 岗等，1 级内科医生也属于第 5 岗等，他们的薪金相同。

（二）生产性岗位纵向分级的方法

从我国多数企业分类的实际情况来看，大多采用点数法对生产性

岗位进行纵向分级，其具体步骤和方法如下：

1 选择岗位评价要素

即根据企业的生产类型、岗位的性质和特征，确定评价要素的地位和重要程度，正确决定评分分值，权数和评比标准。如技术密集型企业，可以将上岗技能要求因素排在首要位置，而对劳动密集型企业，则可以将工作责任或劳动强度放在第一位。对技术工种岗位，可主要依据岗位所配置设备的繁简难易、精确程度、价值高低等因素来评价；而对熟练工种岗位，则可主要根据对产品成本、质量、数量所负的责任进行评价。但总的来说，所选用的岗位评价因素，应该能够适用组织中的全部岗位，或大部分岗位，或某一类岗位，即应具有共通性。而且这些因素在意义上不能重叠，参与岗位评价与分类的有关人员也必须了解并掌握这些因素的重要性。最后，各因素必须是可观察到的，可以衡量的。

2. 建立岗位要素指标评价标准表

即依据岗位的重要程度，赋予岗位评价要素相对合理的量值（点数）。其中需要注意的是：

（1） 为方便起见，可以先依据岗位评价要素间相对重要程度，确定程度最低和最高要素，并赋予它们点数。例如，某企业各岗位工作环境的差距不大，可以将此要素指标定为最低水平，同时赋予点数 10 点；而上岗技能要求在各岗位之间差距很大，反映了各岗位劳动操作方式对员工上岗资格的不同要求，故将此要素指标定在最高水平，并赋予点数 40 点。同时应该注意，最低水平指标可以不止一个，但程度最高水平的指标却一般只能有一两个。

（2） 采用相对比较的方法，将其他诸要素指标与极限要素指标一一比较，以认定它们的相对位置，并赋予它们相对的点数。

（3） 将评价要素，依程度高低，分割为数个档次，每个档次都是等距（等差或等比）的。企业可根据自身各岗位在这些要素上的差别程度，确定出划分档次数量，以提高评比的精确程度。若设档太粗，起点档数点数偏高，那么，关键技术岗位与一般岗位、生产线岗位与辅助生产岗位的岗级就可能拉不开差距。这个环节基础工作如果未能做细，将会导致以后制定和调整岗位工资时的较大困难，搞得不好，平均主义的弊病就不可避免。所以，如果各岗位之间劳动差别大，则可多分几个档次，或者采取设半档等不规则的设档方法。

3. 按照要素评价标准对各岗位打分，并根据结果划分岗级

在对岗位划级时，可以采用对岗位点数离散程度进行程度

进行统计分析的方法，将比较密集的点数区域所对应的岗位划归同一岗级，并制定出点数换算表，如图所示。

4. 根据各个岗位的岗级统一归入相应的岗等

即在完成对岗位划分岗级的任务之后，应对全部生产性岗位的岗级统一划归岗等。上面已经分别完成了对技术工种岗位和熟练工种岗位（它们对应生产性岗位的小类即职系）的划分岗级工作，但是，因为技术工种岗位和熟练工种岗位在岗位评价体系以及评分标准上存在很大差异，所以，对生产性岗位中的这两类岗级统一列等，可以采取以下方法：

（1）经验判断法，即组成工作评价小组，凭借经验，比较技术工种与熟练工种的劳动差别，作出归入岗等的决策。

（2）基本点数换算法，即将熟练工种与技术工种在要素评价标准表中的基本点数分别加总，求出两者所占比例，按照比例将其中一类工种的点数折算成另一类工种的点数，然后归岗列等。

（3）交叉岗位换算法，是指将既可以归为熟练工种又可以归为技术工种的某些特殊工种，先分别划分岗级，然后，根据它们在两类岗系中岗级位置，求出技术工种与熟练工种之间的岗级换算比例，然后再归入岗等。例如，某企业把司机和食堂厨师两个工种都分别按照熟练工种和技术工种划岗归级。按熟练工程岗位归级时，两个工种都归为四级；而按技术工种归级时，都为二级。两者交叉换算比例为 2：1，这样，熟练工种的四级和技术工种的二级就归为一等，从而使不同岗级的工作岗位处于同一个水平线的岗等上，依次类推。

（三）管理性岗位纵向分级的方法

在企事业单位中，对管理性岗位的纵向分级方法与生产性岗位纵向分级方法基本相似，但由于管理岗位的错综复杂性和工作成果的难以量化性等特点，使得管理岗位的归级工作比对生产岗位归级要更为复杂和困难。而且大多数企业单位设置的管理岗位没有经过科学的设计，岗位设置庞杂混乱，因人设岗的现象比较严重，也给管理人员岗位归级带来极大困难。在总结国内外岗位分析和分类的先进经验的基础上，提出以下分级思路和建议：

1. 精简企业组织结构，加强定编定岗定员管理，对企业岗位进行科学的设计和改进。科学的岗位设计，首先要考虑岗位的任务和地位。一个岗位必须有其存在的意义，也即它应该履行明确的功能，并应有明确的工作范围和满额的任务量。除此之外，为完成岗位的工作任务，每个岗位需要从别的岗位获取一定的信息资料，同时又为别

的岗位提供一定的信息资料。需要信息和提供信息，也是设计岗位时应该考虑的。最后，岗位的存在和科学设置也应承担一定的职责和拥有一定的权力为条件。企业只有按照上面提及的内容和原则，设计岗位才能谈得上科学合理。

2. 对管理岗位进行科学的横向分类。在将管理人员岗位划分为若干中或小类的过程中，应充分体现分类管理的原则，将企业单位管理岗位划分为管理类、技术类、事务类等多个中类之后，再细分为若干小类，并在每一职系建立相应的岗位评价指标体系和评价标准。

3. 为了有效地完成管理岗位划岗归级的任务，评价要素的项目分档要多，岗级数目也应多于直接生产岗位的岗级数目（一般为1.4~2.6倍）。

4. 在对管理岗位划岗归级后，应对管理岗位岗级进行统一列等，从而建立管理类、技术类以及事务类等管理岗级之间对应的关系。应用的方法与前面对生产岗位统一列等的方法一样。

第三节 企业工资制度设计与调整

第一单元 企业工资制度的设计

【学习目标】

通过学习，掌握企业工资制度的内涵和分类，以及企业工资制度设计的内容、原则与方法。

【知识要求】

一、 工资制度的内涵

工资制度是根据国家法律规定和政策制定的，是与工资的制定与分配相关的一系列准则、标准、规定和方法的总和。它在依照国家法律、政策制定的同时也要体现企业自身的生产经营状况。

工资制度大体上是通过工资等级表、工资标准表、技术（业务）等级标准及岗位名称表等形式加以规定的（见表5-15、表5-16）。工资制度中必须明确的内容有：工资分配政策、原则、工资支付方式、工资标准、工资结构、工资等级及级差、奖金、津贴、过渡办法、其他规定等。

二、 企业工资制度的分类

（一） 岗位工资制

1、 岗位工资制的概念

岗位工资制是以员工在生产经营工作中的岗位为基础确定

工资等级和工资标准，进行工资给予的工资制度。它代表了工资制度发展的主流，为越来越多的企业所采用。

2、岗位工资制的特点

岗位工资制的最大特点就是工资的给予“对岗不对人”，工资水平的差异来源于员工岗位的不同，在相同岗位上工作的员工，获得相同的工资，而很少考虑员工的年龄、资历、技能等个人因素。具体内容有：

（1） 根据岗位支付工资

岗位制是根据员工所在岗位的工作内容进行工资支付的制度，员工做什么样的工作就获得什么样的工资。因此，岗位工资制比较准确地反映员工工作的质量与数量，有利于贯彻“同工同酬”的原则。

（2） 以岗位分析为基础

岗位工资的制定必须有严密的、科学的岗位分析，并以此为基础进行严格的岗位评价，按照岗位评价的结果将企业的岗位进行等级排列。一般来说，等级有“等”也有“级”，“等”下分“级”。企业的岗位众多，岗位级数往往可能达到 15~20，因此，与岗位等级相对应的工资等级数也很多。

（3） 客观性较强

在岗位工资制下，工资是根据岗位确定的，工资的确定必然要对与岗位有关的各种要素进行客观的分析与评价。由于不掺杂容易导致个人偏好的因素，因此岗位工资的客观性较强。

3、岗位工资制的主要类型

（1） 岗位等级工资制

岗位等级工资制是指将岗位按照重要程度进行排序，然后确定工资等级的工资制度。岗位等级工资制有两种主要形式：一岗一薪制和一岗多薪制。

1) 一岗一薪制

一岗一薪制是指一个岗位只有一个工资标准，凡在同一岗位上工作的员工都按照统一的工资标准获得工资。岗位工资制适合于专业化、自动化程度高，流水作业、工种技术单一的标准岗位工资体系。在这一体系中，岗内没有工资等级，员工上岗时采取“试用期”或“熟练期”的办法，期满经考核合格，就可以按岗位工资标准获得工资收入。所以，岗位反映的只是不同岗位之间的工资差别，不反映岗位内部的工作和相应的报酬差别。

一岗一薪制不存在升级问题，所以员工只有在变动工作岗位时，

即到较高等级的岗位工作时，才能提高自己的工资水平。但这不等于说，如果员工的岗位不变动，就不能提高工资等级。在企业经济效益或者整个社会经济水平提高或者物价上涨过快而岗位等级的额数不变的情况下，对于不能晋升到较高等级岗位上工作的员工，要想增加其工资，可以通过提高岗位工资标准来实现。

一实行一岗一薪制时，一定要对岗位进行全面的分析，并对有关因素进行测评。测评的具体内容有：岗位责任范围和责任程度、岗位对员工的技能水平要求、岗位劳动强度、劳动条件等，通过测评得出岗位的综合分数，据此确定岗位系数以及岗位的工资额度。

2) 一岗多薪制

一岗多薪制，是指在一个岗位内设置几个工资标准经反映岗位内部员工之间的劳动差别的岗位工资制度。由于企业的岗位比较多，经管理成本上分析，不可能为每一个岗位都设立工资标准，企业只能是采取将相近的岗位进行合并以采取同一工资标准，这就造成了同等级岗位内存在工作差别的问题。为了解决这一问题，有些企业在同一等级内划分档次，员工在一个岗位等级内可以通过小步考核面升级，直至其工资达到本岗最高标准。

一岗多薪制适用于那些岗位划分较粗、岗位之间存在工作差别、岗位内部的员工之间存在技术熟练程度差异的企业或部门。企业在实行一岗多薪制时，基本的操作规范要求与一岗一薪制相同。

一岗多薪制也需要岗位分析、岗位评价。在岗位评价时，企业可以以岗位对上岗员工最低的技能要求、工作责任、工作态度等因素进行评分，以此为基础确定的岗位系数为基本系数；再根据岗位对上岗者较高的技能要求来确定技能附加系数。岗位基本系数与技能附加技术之和即为岗位技能综合系数。员工以岗位技能综合系数为依据得到的工资，才是该岗位的最后工资。一岗多薪制的不同之处（与一岗一薪制相比）就在于：同岗位的工资，因技能水平不同，岗位技能综合系数不同；同技术水平的员工，因所在的岗位不同，岗位综合技能系数也为同。

(2) 岗位薪点工资制

薪点工资制是在岗位评价的基础上，用点数和点值来确定员工工资的工资制度。岗位薪点工资制的主要特点是工资标准不是以金额表示，而是用薪点表示的，而且点值的大小是由企业或部门的经济效益确定。岗位薪点工资制的内涵和外延以及基本操作过程与岗位等级工资制相似，但是它在实际操作中更为灵活。

岗位薪点数的确定：

1) 薪点数的确定. 员工的薪点数是员工所在的岗位薪点、员工个人的表现薪点以及企业或部门预先规定的增加薪点的三项点数之和.

① 岗位薪点的确定. 企业在确定岗位薪点时, 通过岗位分析与评价(以劳动四要素为标准), 得出每一岗位的等级与点数.

② 个人薪点的确定. 在确定员工的个人薪点时, 一般是将员工分为几类, 比如普通员工、主管人员、技术人员等, 不同种类的员工有各自的评分标准, 当然, 还可以考虑在考核期内的业绩表现情况, 将考核期末的考核成绩转化为个人薪点的一部分.

③ 加分薪点数. 对于岗位点数和个人点数不能表现的, 而且现阶段又必须鼓励、强调的合理因素, 可以使用加分点数来体现, 如对员工的本企业工龄、学历、职称或做出的突出贡献等情况.

2) 薪点值的确定. 薪点值的高低按照企业效益的好坏进行确定, 使工资水平与企业效益的效益相联系, 企业的效益相联系, 企业在确定薪点值时, 可以将薪点值分为基值和浮动值两部分, 基值由企业的整体经济效益确定, 而浮动值由部门的生产经营状况决定.

薪点工资制有以下优点：

1) 岗位薪点工资制使工资分配直接与企业效益和员工的工作业绩相联系, 体现了效率优先的原则, 符合市场取向的要求;

2) 工资用薪点表示, 比岗位等级工资制更容易做到将工资分配向关键岗位、技术岗位倾斜, 通过规定员工个人薪点点数的标准, 可以促进员工学习技术, 提高素质和业绩水平, 充分发挥了工资的激励作用;

3) 在薪点值的确定过程中, 浮动值是按照部门的效益或业绩来确定的, 这就要求员工必须加强单位或部门的团队合作, 有利于提高团队的协作精神.

(二) 技能工资制

1、技能工资制的概念

技能工资制是一种以员工的技术和能力为基础的工资. 技能工资制与传统的岗位工资制不同, 它强调根据员工的个人能力提供工资. 而且, 只有确定员工达到了某种技术能力标准以后, 才能对员工提供这种能力相对应的工资. 而岗位工资制则恰恰相反, 只要员工在岗位上工作, 就能获得与本岗位相对应的工资, 而不管员工是否很好地履行了本岗位所要求的技能.

2、技能工资制的前提

并不是所有的企业都适合实行技能工资制，企业在决定制定或实行技能工资时，必须考察自身的生产经营情况、管理体制的环境。一般来说，企业还应该考虑企业文化、企业岗位与人员结构、企业的经营目标等几个因素，尤其是企业文化这一因素，技能工资要求企业要有一种比较开放的、有利于员工参与的企业文化，这样才能保证企业充分利用员工获得的新技术和新知识。除此之外，企业还需要做好如下工作：

(1)明确对员工的技能要求

实行以技能为基础的工资制度，企业必须清楚地表明企业对员工发展的要求，并且给员工更多的发展机会与空间。总体来说，就是要求尽量要少，而机会尽量要多。企业应该让员工了解获各种技术和能力所需的时间，也就是获得各种技术和能力所需的时间，也就是获得相应工资所需的时间。企业通常是将复杂的技术和能力进行集合，分解，形成各种比较简单的技能来降低要求，增加员工获得工资的可能性，从而提高员工学习新技能的积极性。但是，如果企业的技术和能力标准非常简单，比如员工通过几个星期的学习或培训就可以达到，那么管理者最好将若干种类的技能进行捆绑以提高获得的难度，否则员工可能每获得一点新技能就能获得一定的工资，使得这种工资制度的要求过于松散、难于管理，并且企业的工资成本迅速增加。

(2)制定实施与技能工资制度配套的技能评估体系

任何工资计划都要对员工是否有资格获得相应的工资进行考察，技能工资制也不例外，由于技能工资的支付标准比较抽象，所以更有必要对员工的技能水平进行认真的评估以检验员工是否具有获某种工资资格。这一过程相当复杂，需要用各种测试方法。各企业要根据自身的实际情况选择适合自己的测试方法。比如，工作抽样调查就是一种常见的测试方法，它能够比较真实的反映员工的能力，如果企业需要了解员工在特殊情况下的反应与做法，那么这种方法需要与其它方法相结合，如笔试，口试，现场展示等。

在技能工资制度中，对员工的技能水平进行再评估也是十分重要的，定期的再评估能够保证员工不会忘记已经获得的知识能力，并进一步加深印象。再评估的期限不宜过长或过短，一般一年一次或两次。

(3)将工资计划与培训计划相结合

在实行技能工资制度时，企业必须给员工学习新技术，新知识的机会，只有这样才能调动员工的积极性。企业的培训计划就是最适合

的方式.实践证明,只要将员工的工资与其技能相联系,员工参加企业培训的积极性就会大大提高,这是工资激励功能的一种表现.所以,企业在实施工资计划之前就要制定一个与之相对应的、较为固定的培训计划.

3、技能工资的种类

(1)技术工资

技术工资是以应用知识和操作技能水平为基础的工资,主要应用于”蓝领”员工,它的基本思想是根据员工的通过证书或培训所证明的技术水平支付其工资,而不管这种技术是否在实际工作中被应用.

技术工资一般应用于生产制造性质的企业或部门,另外,许多企业对等级较低的工作岗位也采用了这种工资制度.

技术工资制度具有明显的优势,据调查,它能够鼓励员工发展各项技能,提高业绩表现,增强参与意识,尤其适用于那些提倡员工参与管理的企业,因为这种企业比传统的采用官僚式管理的企业更能充分利用员工的新技术与新知识.企业的员工比较欢迎这种工资方式,因为它清楚地表达了员工的努力和所得到的报酬之间的联系,为员工的技术增长提供了很大的动力.

但是,这种工资方式给企业带来技术进步、生产率提高等好的变化的同时,也使得工资费用日益增加.这是因为越来越多的员工不断提高技术,并且获得了所在等级的最高工资.许多企业都采取各种各样的措施以限制工资费用的增加,比如安排员工依照比例和时间进行培训、对已过时的技术种类减少相应的工资支付等.

(2)能力工资

与技术工资相对应,能力工资主要适用于企业的专业技术人和管理人员,属于”白领”工资.这种工资给予的标准比较抽象,而且与具体的岗位联系不大.比如,员工一般认知能力、特殊能力或创新能力等,甚至于员工的人品、个性都可以成为判断能力高低的标准.

1)基础能力的工资

基础能力是指员工胜任某一岗位的工作任务所应具备的能力.基础能力工资制度通常采用工作岗位分析的方法,经过深入的岗位调查:首先对企业或部门中公认的表现最好的员工进行分析,找出最佳表现者与一般表现者,甚至是最差的表现者之间的差别.这些差别可以通过一系列的测试、面谈、业务评定等方式获得.然后将这些差别归类,就可以得到衡量能力的大体标准,基础能力工资就是以这些能力标准为基础确定的工资制度.

2)特殊能力工资

例如:以某类岗位人员核心竞争能力为基础确定的工资.所谓的”核心竞争力”不是指企业在某一市场上竞争能力,而是指企业在某种科技或管理方面的竞争能力,这种能力使得企业具有某种竞争优势.这种竞争优势不会随着企业产品的落后或市场领先地位的丧失而消失,而会帮助企业适应产品的变化,重新获得市场.因此地,这种工资制度要求管理者根据企业经营策略确定所谓的特殊能力工资.显然,完成这项工作必须进行大量的分析和调查.

以特殊能力为基础的工资有以下两个特点:

一是这种制度的设计,制定过程是自上而下的.也就是说,它的制定取决于企业最高管理者对企业的核心竞争力的定义,而不是基于企业某类人员的表现.

二是特殊能力工资的给予对象主要是企业的技术或经营管理方面的专门人才.所以,管理都必须努力向员工说明这种工资方式的运作方式、目的和作用,使他们接受这种工资制度,至少不能产生抵触情绪.

(三)绩效工资制

1、绩效工资制的概念

从本意上来说,绩效工资是以员工的工作业绩为基础支付的工资,支付的唯一根据或主要根据是工作成绩和劳动效率.但是在实际中,由于绩效的定量不易操作,所以除了计件工资制和提成制(佣金制)外,更多的是依据员工的绩效而进行的基本工资调整以及增发奖励性工资.

2、绩效工资制的特点

(1)注重个人绩效差异的评定.绩效工资假定这种绩效的差异反映了个人能力和工作动机方面的差异.

(2)关于个人绩效的大多数信息都是由主管人员搜集上来的,同级评定和下级评定,这两种评定的做法比较少,即使企业使用了同级评定和一级评定,这两种评定方式所占的分量也是比较的,不如上级评定所占分量重.

(3)在这种工资制度下,反馈的频率不是很高,通常是每年绩效考核阶段才会出现,而且,反馈的方向大部分单方向的:从管理人员向下属员工反馈.

3、绩效矩阵

目前,许多企业的绩效工资制度都采用了绩效矩阵的形式,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,即员工个人在实际工资与市场工资之间(或在企业内部的平均工资水平)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增加工资的影响.

在上面的绩效矩阵中,员工的绩效评价等级与员工的工资与市场工资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增加工资比较好理解,下面看一看工资的市场比率对工资增长幅度的影响.

如果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,那么它只能得到大约 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工资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限.因此,在员工的绩效等级一定的情况下,企业要首先考虑员工工资的市场比率范围,然后再决定其工资增长的幅度.

绩效矩阵除了可以给企业在员工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).在表中,对于一位绩效评价等级连续达到 A 级的员工,应该按照市场工资水平的 115%-125%来支付工资,即他的工资的市场比率应达到 1.15-1.25 之间的水平.如果这位员工的工资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位置.如果这位员工的工资已经在这一水平上了,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.

为了有效的控制报酬成本,还需要对另外一项要素进行特别的关注,那就是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了一条指导路线,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了严格的限制.比如,有些企业规定,在绩效评价结果中处于 A 等级的员工百分比不能超过 10%,B 等级的员工百分比不能超过 25%,而 E 等级的员工百分比不能少于

5%等，这样有利于企业的工资成本的控制。

4、绩效工资制的不足

虽然绩效工资制度在现阶段的企业中应用较为广泛，并且在激励员工方面有着极其重要的作用，但它也有问题存在。

(1)绩效工资制的基础缺乏公平性；

(2)绩效工资过于强调个人的绩效；

(3)如果员工认为绩效评价的方式方法不是公平的、精确的、整个绩效工资制度就有崩溃的危险。

5、现在企业主要的绩效工资形式

(1)计件工资制

计件工资制是根据员工生产的合格产品的数量或完成的作业量，按照预先规定的计件单价支付的劳动报酬。因为计件工资的计算标准是在劳动之后确定的，较为客观、准确地反映员工实际付出的劳动量和不同的员工之间的劳动差别，所以，生产性的企业或部门大都采用计件工资。

(2)佣金制(提成制)

佣金制又叫提成制，是主要用于营销人员的工资支付制度。它直接按照营销人员营销额的一定比例确定其工资报酬，是一种典型的绩效工资形式。

决定营销人员的工资量的变量主要有两个：一是营销人员在一定时期的销售量，这一销售量产出量，可以是销售收入量，也可以是实现的利润量。二是提成比例。提成比例的确定需要考虑的因素较多，主要有：一定的销量或一定的销售收入中包含的利润、企业产品销售的主要门路（主要靠营销人员的工作还是依靠企业强有力的广告效应）、企业产品与相关企业产品的竞争强度。

佣金制的优点比较好理解，它可以充分地调动营销人员的营销积极性；可以使营销人员觉察到自己的工作投入对企业的重要性，从而对营销人员有一定的激励作用。

但是佣金制的缺点也不容忽视，它使营销人员和企业之间产生较大的离心力。营销人员与企业的关系十分特殊，营销人员似乎成了企业与客户间的中介商。营销人员为了追求自己利益的最大化，他们可以将订单给企业甲，也可以给企业乙，甚至，可以将已到手的订单转给其它企业。由于在市场竞争中订单对企业的生存与发展有着特殊的意义，营销人员的上述做法会造成以下两种对企业极为不利的后果：一是企业创造的收入过多地依赖营销人员的工作，从而造成企业

生存和发展潜力的弱化;二是增大了企业生存和发展的不可控制性。

(四)特殊群体的工资

1、管理人员的工资制度

管理人员是企业中的重要员工,企业的一切重要经营管理决策都要由他们来决策和控制.管理人员不仅直接作用于企业的经营方向和经营策略,他们的工作作风和管理风格还对企业的工作氛围、人际关系等的着重要和影响.因此能否激励管理人员,事关企业经营的成败.而一套有效的管理员工工资制度就是一种对管理人员进行激励的工具.

管理人员工资的构成:

(1)基本工资.基本工资是管理人员的工资体系中最基本也是最重要的部分,因为其他工资项目的确定,比如奖金、红利、福利津贴都是根据基本工资的多少来进行确定的.

(2)奖金和红利.奖金和红利是工资体系中的弹性部分,它们与管理人员的工作绩效之间的联系最为密切,它们将管理人员的利益与企业的整体利益结为一体.

(3)福利与津贴.管理人员可享用的福利津贴很多,主要有丰厚的养老金计划、住房补贴、各种商业保险、舒适的工作办公环境等,这也是企业为吸引和稳定管理人才的竞争手段之一.

2、经营者年薪制

经营者年薪制是指以企的一个经济核算年度(通常为一年)为时间单位确定经营者(主要是企业的厂长、经理,即法人代表)的基本工资,并根据其年终经营成果确定其效益收入(可变工资)的一种工资制度.

年薪制一般由固定工资与可变工资(浮动工资)两部分构成.前者水平取决于”经营者市场”形成的市场工资率 and 企业的支付能力;后者水平主要取决于本企业的经营状况,随着效益的大小浮动.在总的年薪收入中,浮动收入大于相对固定的收入.

年薪制不能简单地理解为就是按照年度支付给经营者工资的制度,年薪制有其特定的内涵,如,实行年薪制的企业,经营者的利益与员工的利益相分离,而与工作责任、决策风险、经济效益挂钩;年薪不在员工工资总额内列支,固定工资从管理费用中支出,浮动工资则从企业税后利润中支出;经营者的年薪及调整由企业的董事会或股东大会决定.

(1)实行经营者年薪制应具备的条件

1)健全的经营人才市场，完善的竞争机制。

2)明确的经营业绩考核指标体系。企业只有建立完善的考核审计制度和自上而下的考核审计网络，才能对经营者经营业绩进行严格、准确的考核。

3)健全的职工代表大会制度，完善的群众监督机制。

(2)年薪制的组成形式

经营者年薪制的主要有以下两种组成形式：

1)基本工资加风险收入。基本工资主要根据市场工资水平和企业经济效益水平、生产经营规模以及企业员工平均工资水平而定。基本工资总额确定后，按月预付。风险收入按照基本工资的一定倍数支付，具体倍数根据年终企业完成的经济效益情况、生产经营责任大小、风险程度等因素确定。

2)年薪加年终奖金。

经营者年薪水平是指与企业员工平均工资水平的比例关系。在确定年薪水平时，应注意以下几点：

1)经营者的工作是高级的复杂劳动，其劳动耗费是普通员工劳动耗费的加倍，所以经营者的年薪应该数倍于企业员工的年平均工资。

2)年薪水平的确定既要照顾到员工的心理承受能力，又要能够吸引到企业需要的经营管理人才。年薪水平过低，无人愿意受聘；年薪水平过高，员工心理不平衡，就会影响生产情绪，而且使企业经营者与员工的关系紧张。所以，这两个因素不能片面强调，有所偏废。

3)得到年薪的经营者不再享受企业员工的工资性收入与福利待遇，因为年薪是一种特殊的工资制度，它与企业员工工资制度是平行的。

3、团队工资制度

(1)团队的定义

团队是由一些具备特定技能的人员结合在一起的行为组织。团队成员为共同的目标努力工作，彼此相互负责、相互尊重。管理界对团队的分类可谓是五花八门，但大都将团队分为平行团队、流程团队、项目团队等。

(2)团队工资的主要组成要素

在团队工资制度中，主要有这样几种组成要素：基本工资、激励性工资、绩效认可奖励。

1)基本工资。虽然许多企业采取了某些形式的可变工资，但是基本工资仍然是员工的工资收入中的主要形式。由于平行团队中的成员

属于兼职性质，所以其基本工资主要基于员工的个人工作，而非团队工作。但是对于流程团队来说，企业一般比较愿意用宽带工资体系来支付流程团队成員的基本工资，该体系通过将不同的工资水平统一到一系列的宽带中来简化基本工资的结构，由于流程团队中的成员都有相似的能力和背景，并且通过分工协作完成一项工作，所以宽带工资体系的意义就是：将该团队成员的工资置于同一个工资带中，形成一种很强的公平感，有利于加强团队的合作精神。

2) 激励性工资. 为了使激励性工资能够真正发挥激励的作用，这种工资金额必须足够大。但是在是否为每一个团队成员都支付相同金额的激励性工资这一问题上，企业有着不同的做法，其具体的选择要视团队的类型而定。

对于平行团队来说给予员工激励性工资不是一个明智的选择，因为一旦对平行团队采用激励性工资，团队成员就会花太多的时间在团队的工作上，从而耽误了自己的更重要的常规工作。

而且，向平行团队成员支付激励性工资可能会使那些未被选入平行团队的员工产生强烈的不公平感。

流程团队成员的任务可能会有不同，但是应该使员工间的工资差距最小化，所以应该对流程团队的员工支付相同金额的激励性工资。

对于项目团队来说，成员之间技能、能力和对团队的贡献存在着差距，所以他们的基本工资通常也存在着较大的差异，如果对项目团队的成员支付相同金额的激励性工资，会抵消基本工资所体现出来的差别性，并影响整个工资制度的有效性。所以，应该按照基本工资的比例来支付项目团队成员的激励性工资。

3) 绩效认可奖励. 企业对员工绩效的认可奖励有两种形式：货币性奖励和非货币性奖励。非货币性奖励比较常用，这些奖励通常具有名义价值，一般是一些具有象征性的物品奖励。企业即使是采用货币性的认可奖励，其价值一般也不会太大。货币性奖励与非货币性奖励的区别在于：非货币性的奖励用来认可优良的业绩表现；货币性奖励用来认可优良的工作结果。

(3) 团队工资的设计应该注意的问题

1) 平行团队工资制度的设计. 在设计平行团队的工资制度的结构时，企业应该确保成员将小部分的时间和精力投入到团队中去。而将大部分的时间和精力投入到自己的常规工作中去。如果企业支付的团队工资过高，容易使团队成员忽视自己的全职工作，而过分地关注团队工作。因此，平行团队通常不使用激励性工资形式，而认可奖励尤

其是非货币性的认可奖励比较适用。

2) 流程团队的工资制度设计. 基本工资应该是团队工资结构方案的关键, 基本工资支付的主要依据就是团队成员的能力和技能. 团队中的每一个成员应该能够胜任其他在员的工作, 为鼓励成员接受交叉培训, 可以采用技能工资制. 为了更有效地激励员工, 企业可以在事前清楚地确定对团队与个人绩效的奖励. 因此预先确定的激励性工资是工资工作中的一个重要环节。

3) 项目团队工资制度的设计. 基本工资在项目团队的工资结构中属于传统组成部分. 项目团队工资结构中的可变性来自于少量货币性奖励和基于团队绩效的激励性工资. 少量的货币性奖励被广泛地用于在事后奖励绩效. 但事前的激励性工资在项目团队工资中的地位并不像在流程团队工资中那样重要. 项目团队工资方案中采用激励性工资的几个弊端: 一是项目团队的工作通常比流程团队的工作更难量化; 二是项目团队工作中的可变因素较多, 如竞争策略的改变、新技术的引进等都会导致预先设定的目标作废, 甚至使整个项目半途而废, 使得工资方案更加复杂. 所以, 企业在设计项目团队的工资计划时要避免使用过多的激励性工资。

三、企业工资制度设计的主要内容

(一) 工资水平及其影响因素

工资水平是指企业一定时期内所有员工的平均工资. 它是由企业的工资总额与员工的总人数决定的, 其计算公式是: $\text{工资水平} = \text{工资总额} / \text{企业平均人数}$

工资水平是一个相对的概念, 工资管理者可以计算出企业之间的工资水平, 也可以计算出企业的各个部门之间的工资水平, 甚至是企业内某一工作岗位的工资水平, 从而可以在不同的企业间、不同的层次上比较工资水平。

工资水平的影响因素为:

1、企业外部影响因素

(1) 市场因素

1) 商品市场. 企业要想生存、发展, 就必须要在产品市场上进行有效的竞争。市场上的竞争有很多方面, 比如产品的质量、产品的售后服务等, 产品或服务的价格, 是其中最重要的竞争领域之一。对价格产生影响的一个重要因素就是生产成本, 而生产成本的一个重要组成部分就是劳动力成本。劳动力成本由两部分组成, 一是员工的平均人工成本, 它包括企业的直接支付(基本工资、奖金等)和间接支付

（劳动保障、各种福利等）两部分；二是企业人员的使用水平，主要表现在工作时间的长短上。因此，如果企业要想在市场上采取价格方面的竞争，就会采取压低劳动力成本的方式进行生产经营。具体做法是降低员工的工资水平或者是裁员。所以，企业在商品市场上采取的竞争策略会影响企业的工资水平。另外，企业处于经济困难时期，也会采取类似的措施。

2) 劳动力市场。在确定工资水平时，必须考虑劳动力市场的因素。这主要有两个方面：劳动力市场的平均工资水平和竞争对手的工资水平。前者主要帮助企业确定其工资水平的下限，企业设计工资制度时，一般要让其工资水平高于或略高于市场平均工资水平以吸引潜在的求职者；后者主要是帮助企业在与竞争对手竞争过程中，取得人才的优势。即以高于竞争对手的工资吸引高素质人才。这里要注意的是，一个企业在劳动力市场上的竞争对手，不仅包含那些提供类似产品或服务的企业，还包括那些虽然在商品市场上不是本行业竞争对手但却雇用同类员工（比如财会人员、计算机专业人员等）的企业。

（2）生活费用和特价水平

保证员工及其家庭获得维持生活的费用是确定工资水平时应考虑的问题。生活费用一般是指衣食住行等家庭基本经济活动所需的费用。对生活费用影响最大的是特价水平，物价上涨时，若不增加工资，原来的生活水平便不能维持。所以，企业在确定工资水平时，必须考虑当时的生活水平，并且在以后年份要根据政府公布的物价指数资料及时调整，以维持员工生活的稳定。

（3）地域影响

企业所在的地区对企业的工资水平有相当大的影响，顺应这种大环境的要求才不会引起员工的异议。因此，一般企业在确定其工资水平时，都应该对本地区的工资水平进行调查，以便对相关的工资环境有一个大概的了解。比如，我国东部地区的平均工资水平要高于西部地区，若一家公司在东部地区与西部地区各有一家公司，在确定两家公司的工资水平时必须参考各分公司所在地区的平均工资水平。

（4）政府的法律、法规

企业在制定工资政策、设计工资制度时，必须在政府法律、法规的框架内进行，比如国家、地方政府对最低工资水平的规定、对加班加点的付薪规定等。目前，我国企业和员工的法律意识总体来说还比较淡薄，社会约定或道德的约束有时比法律的作用还要大，随着我国经济体制改革的力度加深以及加入 WTO 后，企业在制定、执行工资

政策时，必须要加强法律观念。

2. 企业内部影响因素

(1) 企业自身特征对工资水平影响。的特征主要包括企业所属的行业、企业的规模、企业所处的发展阶段等。行业是指经营方式及产品和服务性质相同或类似的企业群体，不同行业之间不仅工资水平不同，而且工资内部的各组成部分（比如基薪、奖金）的水平也不同，比如在制造业工作的员工，其基本工资可能占很大的比重，奖金的比重较小；但是在销售部门从业的人员，他的基本工资是很低的，奖金却非常高。企业的规模可以通过企业的员工总人数、客户数、销售额以及资产规模等指标来衡量。工资水平之所以受企业规模的影响，是因为企业的规模反映了企业内部结构的复杂程度。处于起步期和成长期的企业更愿意以较高的工资来吸引高素质的人才，其工资水平在同行业中一般要高于处于其他发展阶段的企业。

(2) 企业决策层的工资态度。企业工资水平的选择在很大程度上是由董事会或是经营领导班子决定的。因此，他们对整个市场形势、企业整体情况的判断和理解以及对工资问题的重视程度，都会影响企业的工资水平。

(二) 工资结构及其类型

1. 工资结构

工资结构指员工工资的各构成项目及各自所占的比例。一个合理的组合工资结构应该是既有固定工资部分，如基本工资、岗位工资、技能或能力工资、工龄工资等，又有浮动工资部分，如效益工资、业绩工资、奖金等。

2. 工资结构类型

(1) 以绩效为导向的工资结构（绩效工资制）

以绩效为导向的工资结构，其特点是员工的工资主要根据其近期劳动绩效来决定。员工的工资随劳动绩效量的不同而变化，并不是处于同一职务（或岗位）或者技能等级的员工都能拿到相同数额的工资。计件工资、销售提成工资、效益工资等的工资结构都属于这种工资结构。

以绩效为导向的工资结构，其显著优点是激励效果好，但也存在一定缺陷：使员工只重视眼前效益，不重视长期发展，没有学习新知识、技能的动力；只重视自己绩效，不重视与人合作、交流。以绩效为导向的工资结构比较适用于以下类型的企业或部门：工作任务饱满，有超负荷工作的必要；

（2）以工作为导向的工资结构（岗位工资制）

以工作为导向的工资结构，其特点是员工的工资主要根据其担任的职务（或岗位）的重要程度、任职要求的高低以及劳动环境对员工的影响等来决定。工资随着职务（或岗位）的变化而变化，岗位工资制、职务工资制等的工资结构都属于这种工资结构。

以工作为导向的工资结构有利于激发员工的工作热忱和责任心，缺点是无法反映在同一职务（或岗位）上工作的员工因技术、能力和责任心不同而引起的贡献差别。以工作为导向的工资结构比较适用于各工作之间的责权、利明确的企业。

（3）以技能为导向的工资结构（技能工资制）

以技能为导向的工资结构，其特点是员工的工资主要根据员工所具备的工作能力与潜力来确定。职能工资、能力资格工资及我国过去工人实行的技术等级工资制度的工资结构都属于这种工资结构。

以技能为导向的工资结构的优点是有助于激励员工提高技术、能力。但也有不足，它忽略了工作绩效及能力的实际发挥程度等因素，企业工资成本也比较高；而且适用范围窄，只适用于技术复杂程度高、劳动熟练程度差别大的企业，或者是处于艰难期，急需提高企业核心能力的企业。

（4）组合工资结构（组合工资制）

组合工资结构，其特点是将工资分解成几个组成部分，分别依据绩效、技术和培训水平、职务（或岗位）、年龄和工龄等因素确定工资额。组合工资结构使员工在各个方面的劳动付出都有与之对应的工资，员工只要在某一个因素上比别人出色，都能在工资上反映出来。岗位技能工资、薪点工资制、岗位效益工资等都属于这种工资结构。

组合工资结构的优点是全面考虑了员工对企业的投入。在企业实际工资管理中，单纯采用以绩效为导向的工资结构或者以工作为导向的工资结构或者以能力为导向的工资结构的情况并不多，总是把几种体系结合起来，所长避短。因此，组合工资结构适用于各种类型的企业。

（三）工资等级

1. 工资等级

工资等级主要反映不同岗位之间的工资结构中的差别，它以岗位评价和岗位分级的结果为依据，根据岗位评价得到的每个岗位的最终点数，划分岗位等级，并使工资等级与岗位等级一一对应。

2. 工资档次

由于同一工资等级的员工在能力上有差别，在实际工资管理中企业可根据员工的能力、绩效等情况，将工资等级进一步细分，即将同一工资等级划分成若干个档资。

3. 工资级差

工资级差是指不同等级之间工资相差的幅度，即企业内最高等级与最低等级的工资比例关系以及其他各等级之间的工资比例关系。其中，最高等级与最低等级的工资比例关系，决定了企业内员工工资拉开差距的大小，差距太小，不能体现工资分配的激励性原则，会影响员工积极性；差距太大，可能会造成员工的不团结，也可能使工资成本超过企业支付能力。另外，在确定等级之间的工资比例关系时，也要充分考虑等级之间在劳动强度、复杂程度、责任大小等方面的差别，以达到激励的目的。

工资级差反映了岗位之间的差别。由于岗位级别越高，岗位之间的劳动差别越大，工作价值差别越大，所以，在高级别岗位（如副总经理与部门经理）之间的工资级差要大一些，在低级别岗位（如主管与普通员工）之间的工资级差要小一些。

同等级中档次之间的工资差别反映了员工能力之间的差别。在同一工资等级中，高档次之间的工资级差大一些，低档次间的工资级差小一些。

工资级差的大小与工资等级的划分方式、科级数量有直接关系。如果是分层式工资等级类型，由于等级较多，所以工资级差一般小一些；如果是宽泛式工资等级类型，由于等级较少，所以工资级差要大一些。

4. 浮动幅度

浮动幅度是指在同一个工资等级中，最高档次的工资水平与最低档次之间的工资差距，也可以指中点档次的工资水平与最低档次或最高档次之间的工资差距。显而易见，式工资等级类型，由于等级较多，所以每等级的工资浮动幅度一般小一些；而宽泛式工资等级类型，由于等级较少，所以每科级的工资浮动幅度要大一些。另一方面，由于高工资等级（如副总级）的内部劳动差别大于低工资等级（如主管级）的劳动差别，所以高工资等级的工资浮动幅度要大于低工资等级的工资浮动幅度。

5. 科级重叠

科级重叠是指各个相邻的工资等级浮动幅度在数值上的交叉程度。一般来说，各个工资等级工资浮动的幅度越大，等级重叠度也就

越高；反之亦然。从严格的意义上说，分层式工资等级说干设计，各个工资等级之间几乎没有重叠，而宽泛式工资等级设计，各个工资等级之间存在等级重叠问题。

四、企业工资制度设计的原则

（一）公平性原则

按照亚当斯的公平理论，当员工取得了一定的成绩并获得了报酬以后，他不仅关心报酬的绝对量，而且还关心报酬的相对量。因此，他要进行种种比较来确定自己所获报酬是否公平合理，而比较的结果将直接影响到今后工作的积极性。

一种比较称为横向比较，即员工将自己所获的报酬（包括金钱、工作安排以及获得的赏识等）与自己的投入（包括教育、努力以及耗用在工作上的时间）的比值与组织内期他人做比较，即将 O_p/I_p 与 O_c/I_c 做比较。

式中， O_p ——自己所获报酬的感觉；

O_c ——自己对他人所获报酬的感觉；

I_p ——自己对个人所做投入的感觉；

I_c ——自己对他人所做投入的感觉。

若 $O_p/I_p < O_c/I_c$ ，那么报酬不足的不公平性就产生了；若 $O_p/I_p \geq O_c/I_c$ ，报酬高的不公平性就不会产生。

而纵向的比较就是员工将自己目前所获得的报酬与目前投入的努力的比值，同自己过去所获得的报酬与过去投入的努力比值进行比较，只有前者大于或等于或者时，他才感觉到是得到了公平的对待。

如果员工认为自己得到了公平的对待，那么员工的态度或者行为不会有什么变化；但是如果员工认为受到了不公平的对待，他就可能会想办法去恢复公平，而这些办法通常来说对企业是不利的，比如员工减少自己的工作投入、消极的工作态度、怠工或者离开企业。企业若想避免上述情况的发生，就必须突出自己的工资制度的公平性，虽然员工对自己是否得到了公平的待遇的评判标准是自己的主观感受。

企业工资的公平性可以分两种：内部公平性和外部公平性。

1. 内部公平性。内部公平性是指企业内部的每一位员工应该认为，自己的工资与企业内其他员工的工资相比是公平的。有些管理者为了保证组织的内部公平，要经常了解员工对工资体系的意见，采用一种透明、竞争、公平的工资体系，这对于激发员工的积极性和创造性具有重要的作用。其实，工资比较的内部公平性所关注的是企业内部的不同工作之间的工资对比问题，因为员工通常将自己的工资与比

自己工作级别低的、级别相同的以及比自己的工作级别高的工作所获得的工资进行比较。企业在工作结构方面所做出的选择会影响员工的内部公平性，从而会影响这种内部比较结果所产生的后果。工资管理者可以通过岗位评价来达到工资的内部公平性。

2. 外部公平性。工资的外部公平性一般是指企业与行业内其他企业的工资水平相比较，它提供的工资必须是有吸引力的（至少不低于行业的平均工资水平）。这才会吸引优秀的求职者，同时留住优秀的员工。为了达到外部公平，管理者通常进行正式或非正式的工资市场调查。大部分企业（尤其是国内企业）主要通过与其他企业进行交流或通过公共就业机构来获取各种岗位的工资资料，这是一种非正式的调查，这种方式的优点在于费用低廉，但是其缺点是不准确，会影响企业的工资决策。工资比较的外部公平性主要集中在对其他企业中从事同样工作的员工所获得的工资水平的考察。这种比较的结果不仅影响到求职者所需要做出的是否接受企业所提供的工作这样一种决策，而且还会影响企业的现有员工所做出的另一种决策：留在企业中还是到其他企业另谋高就。企业进行的工资市场调查就是保证工资的外部公平性的一个重要的工具。

（二）激励性原则

激励性就是差别性，即根据工作的差别确定报酬的差别，体现工资分配的导向作用及多劳多得原则。这要求在企业内部各类各级岗位上的工资水平要适当的拉开差距，真正体现按照贡献大小分配的原则。

（三）竞争性原则

一家企业的工资水平在市场中应该处于什么样的水平，要根据该企业的支付能力、所需要人才的可获得性等具体条件而定。据一些企业工资设计的经验，在一般情况下，企业员工的工资水平应该比行业的平均水平高 15%，这样既不会使企业的负担过重，又可以达到吸引、激励和保留员工的目的。

（四）经济性原则

提高企业的工资标准，固然可以提高其激励性，但同时也不可避免地导致人工成本的上升，所以工资制度还要受经济条件的制约。人工成本还与企业所在的行业的性质有关，在劳动密集型的行业中，有的企业人工成本在总成本中占到 60%~70%；但在技术密集型的行业中，人工成本却只占到总成本的 8%~10%，而且企业中科技人员的工作创造性对企业市场中的生存与发展起着关键作用。所以，企

业在控制工资成本时要考虑行业属性。

（五）合法性原则

企业的工资制度必须符合党和国家的政策与法律，如国家对最低工资标准、工作时间、经济补偿金、加班加点付薪的有关规定等。

一、 确定工资策略

工资结构策略的制定实际上是工资结构的选择，它与企业发展战略的关系密切。尽管工资结构的类型有很多种，但从性质上可以分为三类：

1、 高弹性类。该类工资结构的特点是：员工的工资在不同时期个人收入起伏较大，绩效工资与奖金占的比重较大。以绩效为导向的工资结构属于这种类型。

2、 高稳定类。该类工资结构的特点是：员工的工资与实际绩效关系不太大，而主要取决于年功及企业整体经营状况，员工的工资相对稳定，给人一种安全感。采用这类工资结构的企业，员工工资中基本工资所占的比重相当大，而奖金则根据公司整体经营状况，按照个人基本工资的一定比例发放，如日本的年功列工资制度。

3、 折中类。既有高弹性成份，以激励员工提高绩效，又有高稳定成分，以促使员工注意长远目标。如以能力为导向的工资结构、以岗位为导向的工资结构及组合工资结构。采用该类型的企业较多。企业可以根据工资策略选择适合的工资结构，在不同工资策略下应采用不同的工资水平和工资结构。

现在有越来越多的企业为了更好激励高级管理人员和企业骨干人员，建立了将短期激励与长期激励相结合的工资结构，即在工资结构中，除了有固定工资部分和效益工资、业绩工资、奖金等短期激励工资部分外，还有股票期权、员工持股计划等长期激励工资部分。一般地，高级管理人员的工资结构中长期激励部分比重较大，而中级管理人员的工资结构中长期激励部分比重较小。

二、 岗位评价与分类

岗位评价的目的在于通过量度企业内部各个岗位的价值并建立起岗位间的相对价值关系，以此为基础来保证工资制度的内部公平性，其主要内容包括岗位分析、岗位评价以及分类分级。

三、 工资市场调查

工资的市场调查旨在考察某一行业中，某一岗位在其他企业中的

工资水平，即考察该岗位的市场环境。实际上，在有些情况下，工资市场调查可能比企业内部的岗位评价更为有效，比如，在各企业对信息技术人才需求很大时，该岗位的工资水平就更多地取决于市场，而与其平常的岗位评价水平的关系不是很大。

四、 工资水平的确定

关于工资水平的确定，不同企业有不同的方法。一般而言，常用的方法有以下两种：

将工资水平完全建立在市场工资调查数据的基础上，具体的做法是，根据表 5-20 所列出的企业工资水平的调查数据，将企业的岗位评价数据与工资调查数据进行结合，以岗位评价数据为横轴，以市场调查数据为纵轴建立平面直角坐标系，在坐标系中标出各种岗位的岗位评价与市场调查数据，用最简洁的直线将这些散点连起来，得到一条工资线。

已经提到，企业的工资岗位可以分为一般岗位和特殊岗位。企业全部的一般性岗位的工资水平（工资率）由工资调查数据得到；而特殊岗位的工资率可以通过工资曲线得到，即特殊岗位的岗位评价数据带入工资曲线的议程即可得出。

（2）宽泛式亦即宽带式工资等级类型：特点是企业包括的工资等级少，呈扁平状，员工工资水平的提高既可以是因为个人岗位级别向上发展而提高的，也可以是因横向工作调整而提高的。这种等级类型在不成熟的、业务灵活性的企业中常见。这种工资等级类型体现了一种新的工资策略，即让员工明白：借助各种不同的岗位去发展自己比岗位升迁更重要，企业是对人而不是对岗位提供工资。

2. 工资档次的划分

在确定了员工所在岗位对应的工资等级后，可以根据员工个人能力水平高低的不同进入该工资等级的不同档次，并可以根据绩效考核结果逐年调整。但员工工资的变动范围一般不超过该工资等级的上、下限，除非员工的岗位发生变动。

由于企业的岗位等级一般都是金字塔形，岗位级别越高，可提供的岗位越少，员工的升迁机会越少。为了弥补由于岗位数量少而给员工工资带来的损失，工资等级之间的工资标准可以重叠，如图 5-19 所示。

3. 浮动工资（奖金或绩效工资）的设计

员工的浮动工资（奖金或绩效工资）不仅要与企业经济效益、部门业绩考核结果挂钩，还必须与个人业绩考核结果挂钩。浮动工资分

配的合理性取决于绩效考核系统的科学性与员工考核结果挂钩的程度。员工浮动工资在计算时一般以员工的工资等级对应的固定工资水平为基数，即两个不同工资等级的员工（如部门经理与部门副经理）在同一个部门，考核结果相同，但二人的浮动工资会有差别。浮动工资的设计方法如下：

（1）确定浮动工资总额。确定方法是先以工资计划已经确定的工资总额除以销售收入的比值，乘以实际销售收入得出工资总额，再测算一下采用该工资总额是否影响企业预计利润的实现。如果影响，则适当减少工资总额；如果不影响，则采用该工资总额。将此工资总额减去所有员工全年固定工资部分和福利部分，剩下的就是浮动工资总额。

（2）确定个人浮动工资份额。

七、企业工资制度的实施与修正

工资制度一经建立，就应该严格执行，发挥其保障、激励功能。在保持相对稳定的前提下，企业还应随着经营状况和市场工资水平的变化对工资制度作相应的调整。在确定工资调整的比例时，要对总体工资水平做出准确的预算。目前，大多数企业是财务部门在做此预算，为准确起见，最好同时由人力资源部门做此预算，因为财务部门并不清楚具体工资数据和人员的变动情况。人力资源部门要建好工资账目，并设计出一套比较合理的预算方法。在制定和实施工资制度的过程中，及时沟通、必要的宣传或者培训是保证工资制度顺利实施的成功因素之一。

从本质上讲，劳动报酬是对人工成本和员工需求之间进行权衡的结果。世界上不存在绝对公平的工资制度，只存在员工是否满意的工资制度。人力资源部门可以采用工资制度问答、员工座谈会、工资满意度条查、企业内部刊物等形式向员工介绍企业的工资制度；企业也可以对员工实施工资满意度调查，了解员工对工资工作的态度，以此为基础对工资制度做出相应的调整与修正。

第二单元 宽带式工资结构设计

一、宽带式工资结构的内涵

宽带式工资，又称工资宽带，它是对传统的垂直型工资结构的改进，本质上也是一种工资结构。通过比较两种工资结构的工资等级图（参见图 5-20，图 5-21），可以看出宽带式工资结构是将企业传统的 10 个、20 个，甚至 30 个工资等级及其变动范围进行重新组合，压缩

原有工资等级的数目，扩大各个工资等级覆盖的岗位范围，拉宽各个工资等级的浮动范围，从而形成一种新的工资管理系统。一般来说，每个工资等级的最高值与最低值之间的区间变动比率，即同一工资等级内部最高值与最低值之差与最低值之间的比率要达到1倍或1倍以上。典型的宽带工资结构设计，一般只有4个工资等级，每个工资等级的最高值与最低值之间的区间变动比率可能超过200%以上，而在传统的工资结构设计中，工资区间的变动比率通常只有40%~50%。

企业可以将传统的多等级工资结构加以适当合并，形成宽带式工资，也可以根据岗位类别（如管理类、技术类、以及事务类等）来划分工资等级，形成宽带式工资，举例如图5-22。在这种工资体系设计中，员工在自己职业生涯的大部分或者所有时间里可能都只是处于同一个工资宽带之中，他们在企业中的流动是横向的，随着能力的提高，他们将承担新的责任，只要在原有的岗位上不断改善自己的绩效，就能获得更高的工资。即使是被安排到低层次上工作，也一样有机会获得较高的报酬。

二、宽带式工资结构的作用

与企业传统的工资结构相比，宽带式工资结构具有以下几个方面的作用：

1. 宽带式工资结构支持扁平型组织结构，打破了传统工资结构所维护和强化的那种严格的等级制，有利于企业提高效率以及参与型和学习型的企业文化，同时对于企业保持自身组织结构的灵活性以及迎接外部竞争都有着积极的意义。

2. 宽带式工资机构能引导员工自我提高。在宽带式工资结构下，每一个工资宽带的变动范围很大，员工通过发展企业所需要的那些技术和能力，就能提高工资水平，而不一定要通过岗位的晋升来提高自身的工资水平。这将员工的注意力引导到公司着重强调的那些有价值的事情上去，比如满足客户需求、重视成本有效性、以市场为导向、注重效率，以及个人技能的提升等。

3. 宽带式工资结构有利于岗位变动。岗位变动包括三个方向：升迁、横向移动、下调。通常情况下，员工能接受升迁；排斥横向移动，因为这样员工的工资水平不变，但他却不得不学习新岗位所要求的技能，从而工作的难度增加，辛苦程度更高；不能接受向下级岗位移动下调，因为这意味着“被贬”。宽带式工资结构减少了工资等级的数量，扩大了工资等级的范围，把很多原来属于上下级关系的员工放到同一个工资宽带中，使很多“下调”的情况转化为“横向移动”，

并且把员工工资与岗位工作能力联系在一起，使员工接受并且积极争取横向移动的机会，这大大减少了员工调动的阻力。

4. 宽带式工资结构有利于管理人员以及人力资源专业人员的角色转变。宽带式工资结构变动比率大，员工工资水平变动空间大，部门经理在工资决策方面拥有更多的权利和责任，可以对下属的工资定位给予更多的意见和建议。这种做法有利于促使直线部门的经理人员切实承担起自己的人力资源管理职责；有利于管理人员充分利用工资这一杠杆来引导员工达到企业的目标；也有利于人力资源专业人员脱身于一些附加价值不高的事务性工作，专注于其他更有价值的高级管理活动，以及充分扮演好直线部门的战略伙伴和咨询顾问的角色。

5. 宽带式工资结构有利于工作绩效的促进。首先，宽带式工资结构将工资与员工的能力和绩效表现紧密结合，更为灵活地对员工进行激励。如对有稳定突出业绩表现的下级员工可以拥有较大的加薪影响力。其次，宽带式工资设计会鼓励员工去进行跨职能的流动，从而增强组织的灵活性和创新性思想的出现，这对于企业迎接多变的外部市场环境的挑战以及强化创新来说，无疑都非常有利。再次，宽带式工资结构通过弱化头衔、等级、过于具体的岗位描述，以及单一的向上流动方式，向员工传递一种个人绩效文化，推动企业绩效的发展。最后，宽带式工资结构弱化员工之间的晋升竞争，强调员工之间的合作、知识共享、共同进步，帮助企业培育积极的团队绩效文化，而这对于企业整体业绩的提升无疑是非常重要的力量。

[能力要求]

宽带式工资结构的设计程序：

一、明确企业的要求

宽带式工资结构设计企业的文化、价值观以及经营战略目标的实现，因此，企业在决定实施宽带式工资设计时，必须首先审查自己的文化、价值观以及经营战略的基本要求，看它们与宽带式工资设计的基本理念是否一致。比如说，如果企业采取的是传统的经营战略，那么也许企业采取传统的工资结构设计对战略目标的实现会更有利一些。此外，宽带式工资要求企业必须形成相应的绩效文化、团队文化、沟通文化、参与文化，因此，如果企业不具备这样的条件，或者是没有任何先期的准备就盲目追随潮流，那么实施宽带式工资结构将会带来负面效果。

例如：通用电气公司在采用工资宽带设计时就遵循了以下几个操作步骤：第一，界定新价值观；第二，创立新的培训和开发计划；第

三，重新界定领导者和管理层角色；第四，真正授予员工以简化流程的权力；第五，改革工资。

二、工资等级的划分

工资等级的划分实际上是指工资宽带数量的确定。在一个企业的工资结构中到底设计几个宽带比较适合？目前还没有统一的标准。大多数企业涉及 4~8 个工资宽带；有些企业设计 10~15 个工资宽带；有些企业甚至只设计出两个工资宽带，一个是给管理人员用的，一个是给技术人员用的。

不同工资宽带之间的分界线往往是在一些重要的“分水岭”，即在工作、技能或能力要求存在较大差异的地方，比如可以将某公司的工资宽带划分成助理级（初进企业者），专业级（有经验的、知识丰富的团队成员）、专业主管者（团队或项目监督者）、专业指导或教练级等。这实际上是依据组织中能够带来附加值的不同员工的贡献等级。

三、工资宽带的定价

在宽带式工资结构中，可能每个工资宽带都会包括财务、采购、软件开发以及工程、市场营销等各类工作，但是在不同的工资宽带中，各项工作所要求的技能或能力层次会存在差异；同时，在同一工资宽带内的不同职能工作之间存在水平差异。工资宽带的定价就是为解决这类问题而产生的，它参照市场工资水平和工资变动区间，在存在外部市场差异的情况下，对同一工资宽带之中的不同职能或岗位族的工资分别进行定价，并以此为依据，向处于同一宽带之中，但是职能却各不相同的员工支付工资。

四、员工工资的定位

员工工资的定位是指将员工放入工资宽带中的特定位置的工作。企业通常采用如下三种方法：

1. 绩效曲线法，即根据员工个人的绩效，将其放入工资宽带中相应的位置，这适用于那些着重强调绩效的企业。

2. 严格按照员工的新技能获取情况，确定它们在工资宽带中的定位，这主要适用于那些强调新技能获取的企业。员工是否具备企业所要求的新技能，则是由培训、资格证书或者是员工在工作中的表现所决定的。

3. 那些强调员工能力的企业则有可能这样确定员工在工资宽带中的位置，首先，确定某一明确的市场工资水平。然后，在同一工资宽带内部，对低于该市场工资水平的部分，根据员工的知识、技能、

能力和绩效进行工资定为；对于高于市场工资水平之上的部分，则根据员工的关键能力开发情况进行工资定位。

五、员工工资的调整

企业应随着市场、行业，以及企业内部的变化，及时调整员工工资。在实施宽带式工资的情况下，员工大多数时候是在同一级别的工资宽带内部流动，这时，情况就比较简单一些，因为在工资宽带内部的工资变动与同一工资区间内的工资变动原理基本相同；有时员工会在不同的工资宽带之间流动，这就需要确定员工的工资变动标准。

员工工资变动的一个很重要的标准是员工的技能或能力。宽带式工资结构强调的是员工个人能力的提高和业绩表现，而非僵化的岗位等级结构。也就是说，企业必须建立对员工的技能或能力评价体系以及绩效管理体系，才能确定客观、公平的员工工资变动依据，事实上，这是企业实施宽带式工资的一个前提条件。

第三单元 企业工资制度的调整

一、工资调整的含义

工资调整，主要是指工资标准的调整。工资标准调整，大致又可分为三类：一类是个体工资标准的调整，包括工资等级的调整、工资档次的调整；另一类是整体工资标准的调整；第三类是结合内部分配改革对工资结构的调整。

工资调整饰保证工资正常运行和调整地一个重要组成部分，也是工资能增能减的调整机制的具体体现。

二、工资调整的项目

从具体内容来看，工资调整又可以分为：

（一）、工资定级性调整

工资定级是对那些原来本没有工资等级的员工进行工资等级的确定。包括：对试用期满或没有试用期但办完入职手续的新员工的工资等级；对原来没有的岗位或没有在企业中聘任军队转业人员的工资定级；对于工作过但新调入企业的员工的工资定级等。

进行工资定级时应注意以下因素：

1. 员工工资定级时应考虑的因素

（1）员工的生活费用。如果工资不能够让员工维持基本的正常生活，肯定留不住员工。

（2）同地区同行业相同或相似岗位的劳动力的市场工资水平。为员工定的工资应保持对外竞争性。

(3) 新员工的实际工作能力。在满足前两个条件的基础上，尽量保持内部分配的公平性，新员工的工资与公司同等能力的劳员工持平，考虑到工作年限的差异，可以比老员工低一些。

2. 工资定级时的内部公平与对外有竞争力的平衡问题

处理这类问题，不妨采用工资加奖金的办法。公司可以承诺：如果按要求完成了任务，可以给老员工和新员工发放相应的奖金。不同的是，新员工的奖金可以提前支取，每月只去的奖金额度是他的工资与老员工工资之差。这样，既可以满足新员工的工资要求，也不会引起老员工的波动。

(二) 物价性调整

物价性调整是为了补偿因物价上涨而给员工造成的经济损失而实施的一种工资调整方法。企业可以建立员工工资水平与物价指标自动挂钩的体系。在保持挂钩比例稳定的同时，实现工资水平对物价上涨造成损失的补偿。但是在设定挂钩比例时，要注意“时滞”性问题，即加薪总是跟在通货膨胀后面，所以它们之间总是有一定的差距。员工工资水平与物价指标自动挂钩设计的好坏决定这个差距的大小。

(三) 工龄性调整

如果企业的工资构成中包含了年功工资，那么这样的企业普遍采取的提薪方式就是工龄性调整。随着时间的推移和员工在本企业连续工龄的增加，要对员工进行提薪奖励。工龄性调整是把员工的资历和经验当作一种能力和效率予以奖励的工资调整方法。

(四) 奖励性调整

奖励性调整一般是用在当一些员工做出了突出的成绩或重大的贡献后，为了使他们保持这种良好的工作状态，并激励其他员工积极努力，向他们学习而采取的工资调整方式。奖励的办法和形式多种多样，有货币性的，也有非货币性的；有立即给予的，也有将来兑现的；有一次性支付的，也有分批享用和终身享用的。

(五) 效益性调整

效益性调整是一种当企业效益提高时，对全体员工给予等比例奖励的工资调整方法，类似于不成文的利润分享制度。但是，由于它在分配上的平均主义原则，使得它对员工的激励作用是有限，特别是对企业发展做出巨大贡献的关键员工，他们的积极性会大大受挫；而偷懒的员工却一样可以“搭便车”，奖金照拿不误。

(六) 考核性调整

考核性调整是根据员工的绩效考核结果，每达到一定的合格次数

即可以提升一个工资档次的调整工资的方法。

〔能力要求〕

一、员工个体工资标准的调整

（一）工资等级调整

管理人员提升职务等级，工人到高于现任等级的岗位上工作，按照新的岗位（职务）等级确定相应的工资等级。

当员工需要调整到比现任岗位等级较低的岗位时，也按调低后的岗位等级确定相应的工资级。

由于岗位的调整，晋升工资等级或下调工资等级，一律从新任岗位（职务）的次月起执行。

（二）工资标准档次的调整

工资标准档次的调整，包括以下情况：

1. “技变”晋档

员工收取较高一级的专业技术资格或技术等级，如果出现按高一等级的专业技术资格（或高一等级的技术等级）调整的工资档次，低于按原专业技术等级（或原技术等级）确定的工资档次时，按照“就高”确定工资档次。

专业技术等级、技术等级提高，应当调整工资档次的，一般从取得有效证书之月起调整。

2. “学变”晋档

员工取得比现有等级高一等级的有效学历证书，一般从取得高一等级证书之月起晋升工资档次。

3. “龄变”晋档

专业技术年限、技术年限或工作年限增长，需要调整工资档次的，一般从当年的1月5日起调整。

4. “考核”变档

考核变档是指在按照本人条件纳入或调整工资档次的基础上，连续两年或三年考核优秀、业绩突出的，可以晋升一个工资档次；如果考核结果较差，可以降低工资档次

考核变档的时间一般从变档年度的1月5日起。

二、员工工资标准的整体调整

（一）定期普遍调整工资标准

根据上年度企业所在本地区社会平均工资的增长，同行业、同类人员的平均工资增长，在企业生产经营基本正常具备支付能力的前提下，参照当地政府劳动部门公布的工资指导线，每年或每两年调整一

次工资标准。

整体调整工资标准，综合了居民消费价格增长、社会和本企业劳动生产率增长、员工生活水准的提高等多种因素，是“阳光普照”式调整。

整体调整工资标准的幅度每年多少，应仔细测算。一般来说，按照政府颁布的工资指导线的基准线计算的工资增量，其中 30%~50%用于个别员工工资标准的调整，其余的 70%~50%用于员工整体工资标准的调整。

（二）根据业绩决定加薪幅度

为了将员工工资水平的提高与他们对企业的贡献率有效地结合在一起，也可以根据员工绩效水平，确定其工资调整的幅度。例如，国内外的一些企业采取业绩工资加薪的办法，如表 5-22 所示。

基本做法是：在每个年度的年终，通常由员工的直接主管对其进行评价，并根据绩效等级决定基本工资的加薪幅度。其核心是，只要员工和雇主保持雇佣关系，那么，你每年的工作就会得到相应的有效回报。这样，计入基本工资的金额，就会持续地增加。

这种业绩工资正在受到越来越多的责难。不仅因为它成本过高，也因为许多人提出异议，认为这种工资调整方式，根本就达不到预期的效果——即提高员工和公司的绩效。并认为，要使业绩工资发挥出潜力，必须对它进行全面系统的管理，提高绩效考评的精确性，对真正需要回报的业绩支付足够的业绩工资，并一定要在整个绩效水平区间区分出不同的业绩工资增幅。目前的趋势是，一次性奖金制正逐渐取代业绩工资。员工在每年年终依据本人或公司绩效所得到的奖金，并不进入基本工资。员工每年必须努力工作才能挣到这笔加薪，因此，与业绩工资相比，员工要想获得这部分奖金，必须付出加倍的努力。就长期来看，一次性奖金要比业绩工资给企业带来的成本少、收益高。

三、企业员工工资结构的调整

企业员工工资结构的调整亦即工资构成的调整。伴随着每一次工资改革，都要进行一次工资结构的调整。工资结构调整，涉及所有的员工，但它不是全员式普遍性调整，如果没有工资增量，则一般是工资存量的再分配。

如何确定工资结构，取决于工资改革的指导思想和索要达到的目标。

如果强调实行岗位工资制，则要求工资标准简单明了，改革中就会把能合并的多种工资合并，包括奖金、津贴、补贴等。

四、应用实例

某大型企业下属的一个分公司，就采取了以下简化工资结构的调整：调整工资结构，盘活工资存量，即除了保留公司统一规定的职务等级工资和各种岗位津贴、房租补贴外，将员工现行的其他工资支付项目如考核津贴、保留工资、保留津贴、奖励津贴、技师补贴、浮动工资、奖金等，共 15 个项目（以下简称“15 项工资”）合并，加上本次工资改革增加的工资，确定新的岗位工资标准。

工资结构调整以后，员工工资主要由以下四个部分组成：

1. 基本工资。基本工资是工资构成中的固定发放部分，工资标准按照国家人事部现行的工资政策确定和调整。

2. 岗位工资。岗位工资是工资构成中的相对固定部分，在具备支付能力的前提下，岗位工资原则上按照员工的实际出勤日数支付。

首先，在岗位评价的基础上，确定岗位系数，岗位系数控制在 1~5 的范围之内。

然后，按照下式确定出岗位的工资标准和岗位工资基数：

岗位工资标准 = 岗位工资基数 × 岗位工资系数

岗位工资总额（元）

岗位工资基数 = ————

员工所有岗位系数之和

岗位工资标准实行一岗九薪制，以体现同一等级岗位上，由于专业技术水平或技术水平不同及专业技术年限、技术年限长短所形成的劳动质量差别。

3. 岗位绩效工资。岗位绩效工资实行二次考核发放，是工资构成中的全浮动部分，其支付水平和具体支付数量，将取决于该公司及员工所在部门的经济收入水平和员工个人的岗位绩效水平。

绩效工资标准及实得绩效工资的计发，继续执行该公司原有考评与计发方法。

4. 特殊工资，即特殊岗位津贴及专业骨干人员津贴。

例如，某路桥建设有限公司下属研究所在推行事业单位企业化改革的过程中，在原有的事业工资制度的基础上，全面按照企业工资制度的基本模式，对工资结构进行了如下调整：

将原事业单位的“九项工资”（基本工资、职级津贴、补贴、书报费、补款、浮动、洗理费、交通补贴、房租补贴等九项工资共 701 万元）合并，经过测算，形成新的岗位工资标准。

员工新的工资构成为：

- (1) 岗位基本工资，占岗位工资标准的 60%；
- (2) 岗位绩效工资，占岗位工资标准的 40%；
- (3) 政策性津贴、补贴；
- (4) 年终奖金；
- (5) 特殊贡献奖。

[注意事项]

调整员工工资时应注意的问题：

当员工有加薪要求，但绩效考核成绩较低，没有达到加薪的标准时，就应该向他解释公司的加薪政策，鼓励他努力工作，争取下次获得好的绩效考评成绩。如果员工的绩效考核良好，却没有得到加薪时，就要认真调查原因，是由于工作失误造成的，还是由于该员工的工资已经较高，不宜再加薪。如果是前者，则应该立即纠正错误，对员工进行弥补；如果属于后者，就应向员工解释企业中与他能力、岗位相同或类似的员工的平均工资水平，或介绍同行业其他公司同岗位的工资水平，以得到他的理解。

如果员工指出与他岗位相同、能力相同的员工得到了加薪，而他自己却没有加薪时，这时不要輕易地将该员工与他所讲的员工进行比较，这样往往会使冲突更加激烈。如果这两位员工同属一个部门，则应该交部门经理解释（部门经理有对他们加薪的建议权，所以一定有他自己的理由）；如果这两位员工不属于一个部门，则应该告诉他每个部门的加薪标准不同。

第四节 企业员工薪酬计划的制定

[学习目标]

通过学习，掌握编制企业员工薪酬计划的基本原理、基本程序和基本方法。

[知识要求]

企业员工的薪酬计划，亦即员工薪酬的预算。薪酬是企业人工成本的主要组成部分，而人工成本的开支是不能永无止境地不断上升的。因为这样无休止的持续下去，不但影响企业在市场上的竞争力，甚至会成为企业生死存亡的关键。

[能力要求]

一、制定薪酬计划的准备工作

在制定薪酬计划前需要搜集有关资料，对所有信息进行分析、检查。所需的资料包括员工薪酬的基本资料，企业人力资源规划资料，物价、市场薪酬水平，国家薪酬、税收政策的变动资料，企业薪酬支

持能力资料等，见表 5—23 所示。

二、 制定薪酬计划的主法

制定薪酬计划的方法有两种，一种是从下而上法，另一种是从上而下法，名称虽然很普通，但却形象反映了两种方法的各自特点。

（一）从下而上法

顾名思义，“下”指员工，“上”指各级部门，以至企业整体。从下而上法的工作程序是，根据部门的人力资源规划和企业的每一位员工在未来一年薪酬的预算估计数字，计算出整个部门所需要的薪酬支出，然后汇集所有部门的预算数字，编制出企业整体的薪酬计划。在编制薪酬计划过程中，部门主管只须按企业既定的加薪准则，如按绩效加薪，按年资或消费品物价指数的变化情况调整薪酬，分员计算出每个员工的增薪幅度及应得的薪金额。然后计算出每一部门在薪酬方面的预算支出，再呈交给高层的管理人员审核和批准，一经通过，便可以着手编制计划。

通常，从下而上法比较实际、灵活，且可行性较高。但不易控制总体的人工成本。

（二）从上而下法

与从下而上法相对照，从上而下法的工作程序是，先由企业的高层主管根据人力资源规划等决定企业整体的薪酬计划额和增薪的数额，然后再将整个计划数目分配到每一个部门。各部门按照所分配的计划数额，根据本部门内部的实际情况，将数额分配到每一位员工。由此可见，从上而下法中的计划额是每一个部门所能分配到的薪酬总额，也是该部门所有员工薪酬数额的极限。至于部门经理将这笔薪酬总额如何分派给每一位员工，由部门经理决定。部门经理可以按企业所决定的增额准则，决定员工分配薪酬数额。根据员工不同的绩效表现来决定薪酬率的高低，或者采取单一的增薪率，但单一的增薪率会导致原有薪酬水平较高的员工薪酬增加较多，而原有薪酬水平较低的员工实际得益较小。

一般说来，从上而下法虽然可以控制总体的薪酬成本，但缺乏灵活性，而且确定薪酬总额时主观因素过多，降低了计划的准确性，不利于调动员工的积极性。

由于两种方法各有优劣，通常，企业会同时采用这两种方法。首先根据企业制定的企业整体薪酬计划决定各部门的薪酬计划额；然后，根据企业规定的增资准则预测个别员工的增薪幅度；最后，比较这两步得出的结果，确保员工的增资能符合各部门的薪酬计划额。如

果两者之间差异较大，就要适当调整部门的计划额。

三、制定薪酬计划的程序

制定薪酬计划的工作程序如下：

1. 通过薪酬市场调查，比较企业各岗位与市场上相对应岗位的薪酬水平（这里的薪酬水平是指总薪酬水平，包括工资、奖金、福利、长期激励等）。

2. 了解企业财力状况，根据企业人力资源策略，确定企业薪酬水平采用何种市场薪酬水平，是 90%点处、75%点处，还是 50%点处、25%点处。

3. 了解企业人力资源规划。

4. 将前三个步骤结合画出一张薪酬计划计算表。表 5—24 是某企业的薪酬计划计算表，各岗位的薪酬水平企业采用 50%点处的市场薪酬水平。

5. 根据经营计划预计的业务收入和前几步聚预计的薪酬总额，计算薪酬总额/销售收入的比值，将计算出的比值与同行业的该比值或企业往年的该比值进行比较，如果计算的比值小于或等于同业或企业往年水平，则该薪酬计划可行；如果大于同业或企业往年水平，可以根据企业董事会对薪酬计划的要求将各岗位的薪酬水平适当降低。

6. 各部门根据企业整体的薪酬计划和企业薪酬分配制度规定，考虑本部门人员变化情况、各员工的基本情况如工龄、业绩考核结果、能力提高情况等做出部门的薪酬计划，并上报到人力资源部，由人力资源部进行所有部门薪酬计划的汇总。

7. 如果汇总的各部门薪酬计划与整体薪酬计划不一致，需要再进行调整。

8. 将确定的薪酬计划上报企业领导、董事会报批。

四、薪酬计划表的运用

制定薪酬计划时可以制作一张薪酬计划表，以便于统计与分析。表 5—25 是一张较为典型的薪酬计划表范例。

五、薪酬计划报告的撰写内容

薪酬计划报告通常包括以下内容：本年度企业薪酬总额和各主要部门薪酬总额；人力资源规划情况，如预计的招聘、晋升、辞退（职）、岗位轮换等情况；预测的下一年度企业薪酬总额和薪酬增长率，以及各主要部门薪酬增长率等。

第五节 企业补充保险

[学习目标]

通过学习，掌握企业补充养老保险和补充医疗保险设计的知识，能够根据企业支付能力设计企业补充养老保险和补充医疗保险。

[知识要求]

一、企业年金的概念和内容

（一）企业年金的概念和内容

企业年金，是指企业及其员工在依法参加基本养老保险的基础上，自愿建立的补充养老保险制度。国务院《关于同意辽宁省完善城镇社会保障体系试点实施方案的批复》（国函[2001]79号）指出：“有条件的企业可成为员工建立企业年金，并实行市场化运营和管理。企业建立企业年金应具备3个条件：一是依法参加基本养老保险并按时足额缴费；二是生产经营比较稳定，经济效益较好；三是企业内部管理制度健全。企业年金实行基本完全积累制，采用个人账户方式进行管理，费用由企业和员工个人缴纳，企业缴费在工资总额4%以内的部分，可从成本中列支。”

为建立多层次的养老保险制度，更好地保障企业员工退休后的生活，完善社会保险体系，2004年1月6日国家劳动和社会保障部公布了《企业年金试行办法》（劳动和社会保障部令第20号，以下简称《办法》），本《办法》自2004年5月1日起施行。

（二）企业年金的适用范围

符合下列条件的企业，可以建立企业年金：依法参加基本养老保险并履行缴费义务；具有相应的经济负担能力；已建立集体协商机制。

参加企业基本养老保险社会统筹的其他单位，可参照本办法的规定执行。

（三）企业年金方案的内容

企业年金方案的建立应当由企业与企业代表或工会协商完成，国有及国有控股企业的企业年金方案应当提交员工大会或员工代表大会讨论通过。

企业年金方案的主要内容包括：参加人员范围资金筹集方式、员工企业年金个人账户管理方式、基金管理方式、计发办法和支付方式、支付企业年金待遇的条件、组织管理和监督方式、终止缴费的条件、双方约定的其他事项。

企业年金适用于企业试用期满的员工。

（四）企业年金计划的申报和备案

企业在完成年金计划设计方案以后，应该向所有地区县级以上地方政府的劳动保障行政部门上报自己的年金计划，中央所属大型企业企业年金方案，应当报送劳动和社会保障部。劳动保障行政部门自收到企业年金方案文本之日起 15 日内未提出疑议的，企业年金方案既行生效。

二、企业年金基金的管理

（一）资金筹集方式

企业年金所需要费用由企业和员工个人共同缴纳。企业缴费的列支渠道按国家有关规定执行；员工个人缴费可以由企业从员工个人工资中代扣。

企业缴费每年不超过本企业上年度员工工资总额的 1/12。企业和员工个人缴费合计一般不超过本企业上年度员工工资总额。

（二）企业年金基金的组成

企业年金基金由下列各项组成：企业缴费、员工个人缴费、企业年金基金投资运营收益。

（三）员工企业年金个人帐户管理方式

企业年金基金实行完全积累，采用个人帐户方式进行管理。

企业年金基金可以按照国家规定投资运营。企业年金基金投资运营收益并入企业年金基金。

企业缴费应当按照企业年金方案规定比例计算的数额计入员工企业年金个人帐户；员工个人缴费额计入本人企业年金个人帐户。

企业年金基金投资运营收益，按净收益率计入企业年金个人帐户。

三、企业年金的支付方式

（一）企业年金的领取

员工在达到国家规定的退休年龄时，可以从本人企业年金个人帐户中一次性或定期领取企业年金。员工未达到国家规定的退休年龄的，不得从个人帐户中提前领取资金。

员工或退休人员死亡后，其企业年金个人帐户余额由其指定的受益人或法定继承人一次性领取。

出境定居人员的企业年金个人帐户资金。可根据本人要求一次性支付给本人。

（二）个人帐户转移

实行企业年金制度的企业，其员工在变动工作单位时，企业年金个人帐户资金可以随同转移。员工升学、参军、失业期间或新就业单

位没有实行企业年金制度的，其企业年金个人帐户可由原管理机构继续管理。

[能力要求]

一、企业年金设计程序

1、确定补充养老金的来源。可行的来源方式有两种：

（1）完全由企业负担，员工退休时，企业按规定支付员工养老金；

（2）由企业和员工共同负担，员工从工资或储蓄、奖金、分红中拿出一部分上缴企业，企业也按工资总额的一定百分比提取一定金额，共同作为补充养老保险基金。

2、确定每个员工和企业的缴费比例。员工个人缴费比例可以根据员工的工龄或者工资水平而定；企业的缴费比例根据企业支付能力和企业员工年龄结构确定。

3、确定养老金支付的额度。可以有以下两种形式：

（1）确定养老金的计算基础额。可以是员工在职期间的月基本工资，或者是基本工资加其他一些工资项目或者是全部工资。基础额的多少取决于企业的支付能力。

（2）确定养老金的支付率。可以根据员工的工龄不同确定不同的支付率，工龄越长，支付率越高。

4、确定养老金的支付形式。可以有三种形式：一次性支付；定期支付；一次性支付与定期支付结合。

5、确定实行补充养老保险的时间。最好是选择在工资调整时实施，这样员工不会感到负担加重而难以承受。

6、确定养老金基金管理方法。

二、企业年金的管理与监督

建立企业年金的企业，应当确定企业年金受托人（以下简称受托人），受托管理企业年金。受托人可以是企业成立的企业年金理事会，也可以是符合国家规定的法人受托机构。

（一）建立企业年金理事会

企业年金理事会由企业和员工代表组成，也可以邀请企业以外的专业人员参加，其中员工代表应不少于 1/3。

企业年金理事会除管理本企业的企业年金事务之外，不得从事其他任何形式的营业性活动。

（二）确定委托人

受委托人可以委托具有资格的企业年金帐户管理机构作为帐户管理人，负责管理企业年金帐户。可以委托具有资格的投资运营机构作为投资管理人，负责企业年金基金的投资运营。

受委托人应当选择具有资格的商业银行或专业托管机构作为托管人，负责托管企业年金基金。受托人与帐户管理人、投资管理人和托管人确定委托关系，应当签订书面合同。

企业年金基金必须与受托人、帐户管理人、投资人和托管人的自有资产或其他资产分开管理，不得挪作其他用途。

企业年金基金管理应当执行国家有关规定。

三、补充医疗保险设计程序

- 1、确定补充医疗保险基金的来源与额度。
- 2、确定补充医疗保险金支付的范围。
- 3、确定支付医疗费用的标准。
- 4、确定补充医疗保险基金的管理方法。

四、应用实例

某企业补充医疗保险办法

第一条 为了提高员工和退休人员的医疗保障水平，根据《市基本医疗保险规定》《市企业补充医疗保险暂行办法》《市大额医疗费用互助暂行办法》，考虑我公司的财务支付能力，特制定次办法。

第二条 企业补充医疗保险是基本医疗保险、大额医疗费用互助的补充。企业补充医疗保险费按本企业上一年度员工工资总额的 2.5% 以内提取，从职工福利费中列支。企业补充医疗保险费由企业集中统一管理、使用，不计入个人帐户。

第三条 本保险办法适用于在职员工和退休员工。

第四条 企业补充医疗保险费用于支付员工在定点医疗机构和定点零售药店发生的下列费用：

- (一) 个人帐户支付不足的医疗费用；
- (二) 基本医疗保险统筹基金支付范围内由个人自付部分的医疗费用；
- (三) 大额医疗费用互助资金报销之余部分的医疗费用。

第五条 医疗费用超出个人帐户部分，在医保中心报销后剩余部分由补充养老保险支付 50%，个人支付 50%。但补充养老保险在一个年度内（1 月 1 日至 12 月 31 日）支付费用总额不超过 1200 元。

第六条 在职员工与退休员工报销时必须经人力资源部审批。

第七条 企业补充医疗保险支付范围应符合本市规定的基本医

疗保险药品目录、诊疗项目目录、服务设施范围和支付标准，由社保、医保中心审批认定的定点医疗机构和定点药店的医疗费用。

第八条 企业补充医疗保险基金当年结存的部分可以转入下年度合并使用。当年补充医疗保险不足的部分，从下一年度顺延报销。

第九条 补充医疗保险的支付情况每年向员工代表大会报告。

第十条 企业每年 1 月 30 日前向本区医疗保险机构报告上一年度资金支出、使用情况的说明。

第十一条 本办法由人力资源部负责解释。

第十二条 本办法自××××年 5 月 1 日起执行。

本章小结

本章主要介绍了薪酬市场调查的基本概念、种类、作用、具体程序和步骤，以及各种薪酬调查数据的处理分析方法；员工薪酬满意度调查的基本内容、工作程序和分析方法；工作岗位分类的内涵、基本概念、基本功能、基本要求和不足，工作岗位分类的基本步骤，工作岗位横向分类和纵向分级的原则、依据、要求、步骤与方法；企业工资制度的内容，岗位工资制、技能工资制及绩效工资制的概念和类型，几种特殊员工群体的工资制度，企业工作制度设计的原则和程序；企业工资水平的内涵和影响因素，企业工资结构的内涵、类型以及确定方法，企业工资等级的内涵、相关概念如工资档次、工资级差、工资浮动幅度等及其确定，宽带式工资结构的设计，企业工资标准与结构调整的项目与程序；企业员工薪酬计划的编制；企业年金的内涵、基金管理与支付，以及管理和监督的方式，企业年金和补充医疗保险的设计程序。

第六章 劳动关系管理

第一节 劳动者派遣管理

[学习目标]

通过学习，掌握劳动者派遣的含义、性质和成因，以及劳动者派遣管理的方式方法。

[知识要求]

一、劳动者派遣的概念

（一）劳动者派遣的含义

劳动者派遣是指劳动者派遣单位与接受单位签订劳动者派遣协议，由劳动者派遣单位招用雇员并派遣该劳动者到接受单位工作，劳

动者和派遣机构从中获得收入的经济活动。派遣劳动者受接受单位指挥监督，为接受单位提供劳动；派遣劳动者的接受单位因为劳动力的使用，按照劳动者派遣协议为派遣机构支付费用，派遣劳动者获得就业岗位及其工资、福利和社会保险待遇，劳动者派遣机构从派遣业务中获得收入。

劳动者派遣现象由来已久，是非正规就业的一种重要形式。关于劳动者派遣现象有多种术语表述，如：雇员租赁、雇员派遣、劳动派遣、劳务派遣、人才派遣、人才租赁、劳动力派遣等。在我国《劳动合同法（草案）》中使用的术语是劳动力派遣。上述若干术语虽然使用比较广泛，但确有其需要推敲的方面。

1、雇员租赁、人才租赁等术语，不考虑劳动者在劳动法律关系中的人格尊严和法律地位，将劳动者等同于物、等同于可以随意支配的一种财产，有悖于现代文明的发展，是一个不妥当的术语。

2、劳务派遣这一术语失之准确之处在于混淆了劳动者派遣现象的性质：在劳务（服务）关系中，劳务供给与劳务需求是两个彼此独立的民事主体，劳务供给主体无须成为需求主体的组织成员即可以供给劳务；劳务过程由劳务供给主体进行组织和管理，劳务供给过程中的主要劳动条件由供给主体负责；劳务需求主体所接受的是劳务行为的使用价值，即劳务成果，而不是依附在劳动者身上、可以让渡的劳动力的使用权。此外，劳务关系作为一种民事法律关系由民法调整，而劳动者派遣中存在的多重关系中的主要方面为劳动关系，应有劳动法调整。

3、劳动派遣也不甚准确。劳动指的是劳动力的消费过程，是劳动者使用一定的劳动工具、作用于一定的劳动对象、生产某种使用价值的有目的的活动，作为一种人的行为和社会过程，只能对其组织和管理，不能派遣。

劳动力是寓寄在劳动者身体中的一种能力，在一定的社会经济条件下，劳动力的所有者可以按照一定的价格将劳动力的使用权让渡给劳动力的使用者—雇主，他能够与工资相交换和被使用，但是不能派遣，因而，能够派遣的只有劳动者。但是，在劳动经济学的基本理论中，人们在明了劳动力的本质含义的基础上，将具有劳动能力的人即劳动者亦称为劳动力，所以，劳动者派遣等同于劳动力派遣。综合上述分析，我们使用劳动者派遣这一术语定义存在与劳动力市场上的前述现象。

（二）劳动者派遣的性质

相对于正规就业而言，劳动派遣是一种典型的非正规就业方式，在我国亦是一种新型用工方式，与传统的计划经济体制时期曾经存在的企业之间的员工借调有某些相似之处，但其性质截然不同。关于劳动者派遣的性质，学界有不同的观点，这里我们对此不做过多的讨论。通过描述劳动者派遣现象，可以将劳动者派遣定性为是一种组合劳动关系。在劳动者派遣中，存在着三种主体和三重关系。三种主体是劳动者派遣机构、接受单位和受派遣劳动者；三重关系是劳动者派遣机构与受派遣劳动者的关系、劳动者派遣机构与接受单位的关系和接受单位与受派遣劳动者的关系。在劳动者派遣中，劳动者派遣机构与受派遣劳动者依法订立劳动合同，建立劳动关系，即雇主是派遣机构，雇员是将被派遣的劳动者。订立劳动合同之后，派遣机构将受派遣劳动者派遣到接受单位，劳动者在接受单位的组织管理下从事劳动。

劳动者派遣的本质特征是雇佣和使用相分离。派遣机构作为受派遣劳动者的雇主，虽然是劳动合同的一方当事人，但他只是形式上的雇主，因为他并不为劳动者提供真实的工作岗位和劳动条件，也不是劳动者实际劳动给付的对象。劳动者实际劳动给付的对象是劳动关系当事人以为的第三人——接受单位。受派遣的劳动者要为派遣机构的“客户”即接受单位工作，成为接受单位劳动组织的成员，服从接受单位的指挥命令，遵守接受单位的内部劳动规则，并实际给付劳动。派遣机构既然是劳动关系中的雇主，有义务向受派遣劳动者支付工资、交纳社会保险、提供福利待遇等。接受单位作为实际得到劳动给付的一方，行使和承担劳动者派遣协议中规定的权利和义务，包括为劳动者提供实现劳动给付的工作岗位和其他劳动条件，进行劳动组织和监督管理，劳动安全卫生教育等，并承担向派遣机构支付派遣费用的义务。

综上所述，劳动者派遣中派遣机构与接受单位（实际用人单位）对于受派遣劳动者两两之间的关系都是劳动关系。但是这两种劳动关系却都是不完整的劳动关系。前者，即劳动者派遣机构与受派遣劳动者的关系属于有“关系”没劳动的形式劳动关系；后者，即接受单位与受派遣劳动者的关系属于有劳动没“关系”的实际劳动关系，因而都是不完整的劳动关系。但是，将二者结合起来观察，它们则构成了一个完整的劳动关系，一种特殊的组合劳动关系。既然是劳动关系，其运行理所当然地使用劳动法的规范。两种不完整的劳动关系能够组合在一起的桥梁或纽带是劳动者派遣机构与接受单位的劳动者派遣协议。该协议规定派遣单位与接受单位双方的权利义务，从而使派遣

机构与接受单位建立起民事法律关系。正通过这种民事关系将不完整的形式劳动关系和实际劳动关系合并构成组合劳动关系。

二、劳动者派遣的特点

（一）形式劳动关系的运行

劳动者派遣机构是形式劳动关系的主体之一，是以劳动力派遣形式用工的用人单位，其职责是派遣劳动者的招聘、甄选、考核和录用，将劳动者派遣到接受单位，支付工资、提供福利待遇、为受派遣劳动者交纳社会保险、督促派遣劳动者的接受单位执行国家劳动标准和劳动条件；收取派遣劳动者的接受单位支付的派遣服务费；行使和履行与劳动者订立的以劳动者派遣形式用工的劳动合同，以及与接受单位订立的劳动者派遣协议约定的应由本方享有和承担的其他权利义务。与此相应，受派遣劳动者享有和履行劳动合同约定的权利义务。

（二）实际劳动关系的运行

派遣劳动者的接受单位是实际劳动关系的主体之一，是获得劳动者实际劳动给付的用工单位。其职责是为派遣劳动者提供工作岗位和其他劳动安全卫生条件，实施劳动安全卫生管理，制定和实施与派遣劳动者相关的内部劳动规则，实施其他的劳动管理事务；向劳动者派遣机构支付派遣服务费，行使和履行与派遣机构订立的劳动者派遣协议约定的应由本方享有和承担的其他权利义务。与此相应，派遣劳动者行使和履行劳动合同以及劳动者派遣协议约定的应由本人享有和承担的权利义务。

（三）劳动争议处理

在劳动者派遣所形成的组合劳动关系运行中，不可避免地会出现劳动争议。劳动者派遣中的劳动争议，既可能发生于派遣劳动者与派遣机构之间，也可能发生与派遣劳动者与接受单位之间；派遣机构与接受单位之间发生的争议虽然也会涉及派遣劳动者的利益，但不属于劳动争议，而是属于民事纠纷。在形式劳动关系与实际劳动关系的运行中发生的劳动争议，应当依照一般劳动争议的处理原则与程序进行处理；在形式用人主体和实际用人单位都应当作为被上诉人。在组合劳动关系的任一用人单位单独承担法律责任的争议中，如果争议处理结果与另一用人单位有直接的利害关系，前者作为被上诉人，后者作为第三人。

异地劳动者派遣中的劳动争议，由于派遣机构和接受单位不在同一地区，就涉及案件的地域管辖问题。处理异地劳动争议可以参照以下原则：派遣劳动者与派遣机构的劳动争议，由派遣机构所在

地管辖；派遣劳动者与接受单位的劳动正义，由接受单位所在地管辖；派遣劳动者与派遣机构和接受单位的劳动争议，可由劳动合同或劳动者派遣协议约定，由当事人选择派遣机构所在地或接受单位所在地管辖。

在劳动者派遣这一组合劳动关系的运行中可以清晰地看到，正是由于劳动力的雇用和使用的分离，使得在正常劳动关系中的用人单位的职能分割为派遣机构即形式用人单位的职能和接受单位即实际用人单位的职能；完整的劳动管理分割为派遣劳动者的接受单位的生产作业型劳动管理与派遣机构的劳动管理两个相互联系、相互依存又相互独立的部分。如果舍掉雇用和使用分离这个环节，组合劳动关系与正常劳动关系实质上并无差异。因此可以说，劳动者派遣机构与接受单位之间的关系是劳动力市场机制的发展完善过程中，市场主体在劳动力的雇用与使用方面的分工协作关系。

三、劳动者派遣的成因

劳动者派遣现象的出现及其迅速发展有其内在的深刻原因，主要是以下几点：

（一）降低劳动管理成本

劳动者派遣机构的出现是劳动管理专业化分工的必然结果，生产经营型用人单位在其劳动力的招聘、甄选、考核、录用、培训、工资、社会保险等一般劳动管理事务方面需要承担直接成本与机会成本，而从专业化的劳动者派遣机构获得上述劳动管理事务的服务，将实际用人单位内部的“非生产性”劳动管理事务剥离出去，极大地降低一般劳动管理成本，并能够集中于生产性劳动管理事务，从而提高自身的效益。此外，由于有劳动者派遣机构的派遣服务，可以减少内部人员储备，降低固定人工成本。企业不必为了满足某些临时性的劳动力需求而经常性的储备人员，从而降低了人工成本。劳动者派遣机构的主营业务为劳动者派遣，为社会上的各类用人单位提供专业化的一般劳动管理事务服务。由于劳动者派遣机构是通过专业化和集约化的方式进行经营，可将一般性劳动管理成本大幅度地降低；劳动者派遣机构有着自己独立的利益和责任，只有通过提供高质量、高效率、适应实际用人单位需要的劳动管理服务，才能保证其自身的利益。市场化的激励机制成为劳动者派遣机构迅速发展的巨大内驱力。

（二）促进就业与再就业

我国劳动力市场在总量与结构上的供求失衡将会长时期地持续存在，而劳动者派遣机构具有广泛的就业信息和更为灵活、广阔

的就业空间，可以为劳动者提供更多的就业选择机会。作为一种非正规就业方式，劳动者派遣可以在一定的程度上满足下述人员的就业：人力资本存量比较低，自身就业能力比较弱，短期难以找到稳定就业岗位的人员；人力资本存量比较高，就业能力比较强，劳动力市场相对比较稀缺，但不能满足于固定在某一个用人单位的人员；有一定的人力资本存量，但其内部结构不均衡，通过劳动者派遣形式积累工作经验的人员等。他们通过劳动者派遣的形式实现灵活就业，增加个人的收益。

（三）为强化劳动法制提供条件

在现代社会，劳动关系的复杂化使得劳动法获得极大的发展，劳动标准日益增多，劳动关系的法律调整受到整个社会的普遍关注，中小企业内部制度的某些空白，相关劳动法律、法规素养的某些缺陷以及节约管理成本的要求，使其没有充分的能力处理劳动法律事务，需要专业的机构协作管理等。进一步分析，如果完善劳动者派遣的制度设计，有劳动者派遣机构的专业操作，确实可以为强化劳动法制提供条件。

（四）满足外国组织驻华代表机构等特殊单位的需求

根据我国有关法律法规的要求，外国企业、社团、组织的驻华代表机构作为不具有法人资格的分支机构，不具有用人主体资格，为了满足其对用人的要求，涉外劳动者派遣单位作为外国企业、社团、组织的驻华代表机构所使用劳动者的用人单位，而外国企业、社团、组织的驻华代表机构与所使用劳动者间的法律关系只能处在第三人的法律地位。特别地，在劳动和社会保障部 2005 年 2 月的《关于外国使领馆雇用中国公民有关问题的复函》中还明确规定：“外国驻华外交代表机构不能直接与中国劳动者建立劳动关系，订立劳动合同”“外国驻华外交代表机构聘用中国雇员，应按照现行法律规定，由外交人员服务机构派遣雇员，代理社会保险事务。”

〔能力要求〕

劳动者派遣是一种组合劳动关系，由劳动者的雇用与使用相分离的特征所决定，再考虑到劳动关系运行环境某些因素的作用，形式用人主体、实际接受单位和被派遣劳动者的三重复杂关系在运行中的内部矛盾，极其容易出现在规范的劳动关系运行中不曾出现的问题。因此，在实践中必须对劳动者派遣现象强化管理，以利于劳动者权益的保护和促进和谐劳动关系的建立。

一、劳动者派遣机构的管理

在劳动者派遣的组合劳动关系运行中，劳动者派遣机构和接受单位都对保护劳动者的合法权益承担义务。派遣机构具有作为派遣劳动者的形式用人主体和派遣劳动者与接受单位之间的中介组织者的双重身份，对保证组合劳动关系的和谐运行负有重大责任，其抵御劳动者派遣社会风险的实力和信誉都对劳动者派遣的秩序和效果至关重要，因而应当对劳动者派遣机构的资格实行严格管理。它与社会、劳动者以及接受单位的利益都有直接关系，因而必须对派遣机构的资格实行严格管理。派遣机构的责任及其承担责任的财产条件、制度条件等必须明确设定，还应避免违约或侵权行为发生后，找不到归责依据或不具有承担责任条件的现象。其内容主要有：

1、资格条件。劳动者派遣机构必须具备企业法人设立的条件，依法设立法人治理机关，并具有一定数量的专业从业人员，有健全的管理制度，达到法定标准的注册资本，足以抵御可遇见的系统风险的风险保证金。

2、设立程序。劳动者派遣机构的设立应当实行许可制度。营业服务范围在一地的，由当地政府劳动保障部门特许；从事异地劳动者派遣业务的，应当由派遣机构所在地和接受单位所在地政府的劳动保障部门双重特许。取得劳动者派遣许可证后，经工商行政部门登记注册，方可营业服务。

3、合同体系。在组合劳动关系的运行中，存在两种合同，其一为形式用人主体与受派遣劳动者的劳动合同；其二为派遣机构与接受单位的劳动者派遣协议。劳动合同的内容除应当具备劳动合同的一般法定条款之外，为适应劳动者派遣的特殊需要，还应增加法定条款，如接受单位、派遣期限、接受单位的工作岗位等；劳动者派遣协议应包括形式用人单位与实际用人单位的职责划分、责任范围、责任担保形式、对被派遣的劳动者义务的分担方式，并具有操作性。派遣协议应能保证派遣机构督促接受单位执行国家劳动标准和劳动条件的实现方式，派遣机构有义务将派遣协议内容告知劳动者。特别是，如果出现派遣劳动者的接受单位不能履行派遣服务费支付义务时，派遣机构应负有担保责任。劳动合同与劳动者派遣协议关于劳动条件的标准应保持均衡。

政府劳动行政管理部门制定并应推荐使用以派遣形式用工的劳动合同和劳动者派遣协议的格式文本。

派遣劳动者的接受单位为自身利益出发，应和符合上述条

件的派遣机构建立用人方面的分工协作关系。

二、派遣劳动者的管理

派遣劳动者的接受单位是实际用人主体，作为组合劳动关系的有机组成部分，享有获得劳动给付的权利，对派遣雇员行使生产性劳动组织、指挥、管理等权利，严格履行劳动者派遣协议规定的义务。其管理的特殊性主要在于避免可能出现的劳动歧视问题，即单位的正式雇员与派遣雇员在地位、待遇方面的差别对待。为了协调控制派遣雇员与单位正式雇员的关系，防范和制止对派遣雇员的歧视，在管理中应当注意下述要点：

1、派遣雇员与正式雇员享有平等的法定劳动权利，如参加工会的权利、民主参与的权利、提请劳动争议处理的权利等，实际用人单位的集体合同规定的工作时间、休息休假、劳动安全卫生等劳动条件标准同样适用于派遣雇员。

2、在同一岗位使用的派遣雇员与正式雇员应当同等待遇，同岗同酬。派遣雇员与正式雇员待遇的差别对称于劳动义务的差别，而不能有身份的差别。

3、用人单位的内部劳动规则的实施，包括劳动定额标准，劳动纪律、绩效评价等对派遣雇员与正式雇员一律平等。

4、派遣雇员的派遣期限到期，应提前告知，并应协同派遣单位办理劳动合同的终止手续和工作交接。劳动者被派遣到接受单位工作满法定期限，接受单位继续使用该劳动者的，派遣单位与劳动者订立的劳动合同终止，由接受单位与劳动者订立劳动合同；接受单位不再使用该劳动者的，该劳动者所在岗位不得以劳动派遣方式使用其他劳动者。当然，外国驻华外交代表机构聘用的中国雇员，应按照现行相关法律、法规的规定执行。

三、应用案例

派遣劳动者延先生在 KDJ 公司连续工作了 11 年，因其员工身份问题与 KDJ 公司所引发的劳动纠纷。

案情简介：

长年在 KDJ 公司冷藏库工作的山东小伙子延先生，因一时疏忽被 KDJ 公司辞退。令他意外的是，尽管自己在 KDJ 公司辛苦工作了 11 年，但是他的身份并不是 KDJ 公司的员工，真正的雇主是一个自己连地址都不知在哪里的劳动咨询服务公司。为此，延先生将 KDJ 公司告上法庭，要求 KDJ 公司补发工资并承担其 11 年的经济补偿金 2 万余元。日前，某区法院开庭审理了此案。延先生是山东泰安市东

平县人。延先生说，1994 年，他经人介绍，到北京 KDJ 公司打工，做仓储、搬运货物等体力工作。2004 年 4 月，北京 KDJ 公司通知全体员工，让他们都与北京桥石劳动事务咨询公司签订劳动合同，并由该公司为员工代发工资、上保险。通知还说，不签合同的员工公司将予以辞退。延先生说，当时很多职工反对，认为自己一直在 KDJ 公司打工，为什么要与一个根本没有听过名字的公司签合同？但在公司的压力下，最后，员工与那家咨询公司签订了劳动合同。对于此前有没有签订劳动合同，延先生说，他在 KDJ 公司工作了 10 年多，从未签过什么劳动合同，这是签订的唯一一份劳动合同，而且还不是和 KDJ 公司签的。2005 年 5 月 11 日，延先生在一次配货过程中，由于过度劳累忘记贴标签，被公司以“违反拣货操作规程”辞退。长年在 KDJ 公司冷藏库工作的延先生患上了风湿病，延先生要求公司向他支付工作 11 年的经济补偿金，并要求公司补缴他的劳动保险。KDJ 公司不予理睬，拒不承认他们之间存在着劳动关系，并称延先生告错了对象。

经过多次索要未果的情况下，延先生向当地劳动部门申请仲裁。劳动争议仲裁委员会也认为延先生与 KDJ 公司之间的劳动关系无法认定，而与桥石劳动事务咨询公司时间却有书面合同，因此驳回了延先生的仲裁请求。随后，延先生诉至某区法院。同年 8 月 11 日，某区法院开庭审理此案。法庭上，KDJ 公司并不承认与延先生存在事实劳动关系，并称延先生是告错了对象。KDJ 公司认为，延先生是以北京桥石劳动事务咨询公司员工的身份，受该公司派遣到 KDJ 公司工作的劳务员工，而 KDJ 公司已经向该公司支付了一定的费用，三方实际形成了劳动派遣关系，延先生被辞退，这种劳动派遣关系结束，因此，可能与延先生产生劳动争议的只能是北京桥石劳动事务咨询公司，而非 KDJ 公司。对于延先生提出的诉讼请求，也应由北京桥石劳动事务咨询公司承担。

2006 年 2 月，当地区法院一审判决认为，根据查明的事实，延先生与北京桥石劳动事务咨询公司签订有劳动合同，该劳动合同确立了其与桥石公司之间的劳动关系，后延先生作为北京桥石公司的职员被派遣到 KDJ 公司工作，所以延先生虽曾在 KDJ 公司工作，但双方并没有形成事实劳动关系。现延先生以与 KDJ 公司存在事实劳动关系为由主张权利，于法无据，法院不能认定。

对于延先生称其与桥石公司所签订的劳动合同是受迫签订的，属无效合同，应另案解决。

案例分析：

劳动派遣制度触及了法律难题。一位劳动法学专家认为，劳动派遣又称为劳动者派遣、劳动力派遣，它是指依法设立的劳动力派遣机构和劳动者订立劳动合同后，依据与接受派遣单位订立的劳动者派遣协议，将劳动者派遣到接受派遣的单位工作。劳动派遣的最显著特征就是劳动力的雇用和使用分离。显然劳动派遣机构已经不同于职业介绍机构，它成为与劳动者签订劳动合同的一方当事人。由于我国《劳动法》中没有对劳动派遣以及派遣期限作出明确的规定。同时，也没有独立的其他关于劳动派遣法律规定，致使一些企业钻了法律空子。在我国的劳动派遣关系中，劳动者权益受到了严重侵犯，他们不仅不可能行使组织工会、参加集体协商等集体权利，而且也享受不到劳动安全卫生、社会保障等个人权利。他们的工资、奖金、企业福利等方面的待遇往往远低于实际用工单位的正式员工。根本没有履行的、以逃避本应承担的责任为目的的“劳动派遣”，应当从根本上否认起效力。即使白纸黑字的合同，也并不一定是应当受到法律保护的法律文书。认定劳动者与真正用人单位之间的劳动关系，才是对劳动者的保护。

另一位劳动法学专家解释说，中国传统劳动观念认为“生是企业的人，死是企业的鬼”，他们认为给谁工作就是谁的人，其实这是不对的。在欧美国家，企业采用劳动派遣用工方式很普遍，而且被劳动派遣的人自然会想到他与用人企业除了工作，没有其他关系。

采用劳动派遣用工方式对于企业来说是有很多好处的，它可以最大程度地节约用人企业的运营成本，企业只要将费用直接给劳动派遣公司，由派遣公司给劳动者上保险、养老金等福利，而企业本身则可以轻松上阵，免去烦琐的工作等。

不过目前正在讨论的《劳动合同法》草案已经对劳动派遣问题有了更利于劳动者的规定，比如它要求劳动派遣公司注册资金由现在的最低 10 万元上升到不少于 50 万元。此外，还特别规定，劳动合同除应当载明法律规定的必备条款外，还应当载明被派遣劳动者的用工单位以及派遣期限、工作岗位等情况。劳动派遣单位应当与被派遣劳动者订立二年以上的固定期限劳动合同，按月支付劳动报酬，在无工作期间不得低于当地最低工资标准支付劳动报酬。劳动合同到期后，无法定情形的，应当续签劳动合同。这几项规定在社会上引发了强烈反响，特别是劳动派遣公司与用人单位。工作了 11 年，为什么到最后却不是 KDJ 公司的员工？这对于大多数习惯认为“为你工作就得是你的人”的劳动者来说，是很难相通的，而且心里还有点悲凉的

感觉。但这种情况在劳动法专家看来却是很正常的事，而且在国外也很常见。

还有一些劳动法专家认为，劳动派遣的用工方式，容易使用人企业通过劳动派遣回避用工风险，侵害劳动者权益。比如一些人到企业应聘时，被要求和劳务公司签合同，为了得到工作，他们在被迫的情况下签了劳动合同，成为劳动派遣工。虽然大多数派遣劳动者与正式员工工资待遇相差不多，但往往带有“廉价劳动力”的色彩。一些劳动者与“第三方公司”签订合同后受了工伤，在索赔时面临“真雇主有钱不赔，假雇主无钱可赔”的困境。

根据有关调查，京城劳动者派遣的人数非常庞大。这种最早产生于美国的用工方式在 20 世纪 70 年代出现在中国，主要是当时的政府机构出于国家安全考虑而向外国驻华机构派遣相关的服务人员。90 年代，劳动派遣用工人数飙升。目前在京外资企业大都存在劳动派遣，派遣用工通常是超出编制的人员，处于企业中层以下，如助理、秘书、程序员等职位。除了外资企业，很多国有企业甚至机构也有为数不少的劳动派遣工。有些小公司索性将人事部门外包给劳动力派遣公司，该公司的员工全部由其派遣。

劳动派遣用工方式越来越多的得到企业肯定，现在的派遣用工不再局限于企业中层以下，也有部门经理等中层领导，有的企业甚至为了节约培训成本，也会从劳动派遣公司招来总经理等高级管理人员。

第二节 工资集体协商

[学习目标]

通过学习，应掌握工资集体协商的程序、工资指导线与劳动力市场工资指导价位的含义、作用，以及确定本地工资指导线与劳动力市场工资指导价位水平的方法。

第二节 工资集体协商

知识要求

一、工资集体协商

（一）工资集体协商的含义

工资集体协商是指企业工会（雇员）代表与企业（雇主）代表依法就企业内部工资分配制度、工资分配形式、工资收入水平等事项进行平等协商，在协商一致的基础上签订工资协议的行为。

工资协议是指专门就工资事项签订的专项集体合同。

工资集体协商制度是调整劳动关系运行的重要机制。

在劳动关系的运行中，工资的决定方式、工资制度、工资形式与水平是关系劳动关系双方利益的重大问题。一些企业的劳动者特别是一线雇员的工资水平偏低，增长不快，与经济发展水平、与企业的经济效益水平明显不相适应。一些企业没有形成正常的工资增长机制，分配办法不完善，工资支付行为不规范，国家有关工资支付的法律、法规和政策措施没有真正落实到位，侵犯职工合法劳动权益的情况时有发生，挫伤了部分劳动者的积极性，影响了企业和社会的稳定。

完善按劳分配为主体、多种分配方式并存的收入分配制度，加大收入分配调节力度，重视解决部分社会成员收入差距过分扩大的问题，是完善市场经济体制的重要内容。雇员是我国社会的基本群体，如果他们不能适时合理地分享社会发展的成果，就没有全社会的发展和进步。推进企业工资集体协商，建立适应社会主义市场经济要求的企业工资决定机制，是现代市场经济发展的一般条件，也是实践“三个代表”重要思想，树立和落实科学发展观的具体体现；是建立和谐稳定的劳动关系的重要内容；是建立市场机制调节、经济效益决定、职工民主参与、国家监控指导的企业分配新机制的关键环节；是建立现代企业制度，理顺企业分配关系，调动一切积极因素，提高人民生活水平，实现共同富裕的迫切需要。

在工资集体协商制度建设的过程中，应逐渐使各类企业短期工资的决定方式由雇主单方决定的机制过渡到通过集体协商，建立工资分配的共决机制，建立工会代表职工与企业就工资分配的制度、形式、水平、支付及调整办法等进行协商共决的机制。与此同时，形成工资增长机制和工资分配的监督机制：通过工资协商使雇员工资收入随企业效益增长而增长，随企业劳动生产率、政府工资指导线标准和本地城镇居民消费价格指数提高而提高；企业工资分配、支付和工资集体合同履行情况等应通过职工代表大会、平等协商、公开栏等渠道定期公开，接受职工监督。

（二）工资集体协商的内容

1. 工资协议的期限；
2. 工资分配制度、工资标准和工资分配形式；
3. 职工年度平均工资水平及其调整幅度；
4. 奖金、津贴、补贴等分配办法；
5. 工资支付办法；
6. 变更、解除工资协议的程序；

7. 工资协议的终止条件；
8. 工资协议的违约责任；
9. 双方认为应当协商约定的其他事项。

二、工资指导线制度

（一）工资指导线制度的含义

在市场经济的运行中，国家为实现促进经济社会持续稳定发展、促进就业和物价稳定等政策目标，都要对经济运行实施宏观调控。工资指导线制度是在市场经济体制下，政府宏观调控工资总量和水平，调节工资分配关系，指导工资增长，指导企业工资分配的办法、规定的总称。其主要目的是调整、规范工资分配关系，逐步提高工资水平，保证所有的劳动者分享经济社会发展的成果，实现社会公平。

工资指导线适用于各类企业和与之建立劳动关系的劳动者。各类人员均应列入执行工资指导线的范围。当前，实行这项制度有利于推动企业开展工资集体协商，建立健全职工收入随经济效益正常增长机制，同时也符合国际惯例，有利于劳动者与企业双方互利共赢，实现效率与公平相统一，促进企业健康发展。

（二）工资指导线的作用

1. 为企业集体协商确定年度工资增长水平提供依据，有利于企业形成正常的工资增长机制。在市场经济条件下，市场机制对工资分配起基础性作用，劳动力市场供求规律形成的市场均衡工资率，决定了工资必须围绕劳动力价值波动。工资过高，会侵害其他生产要素特别是资产所有者和经营者的利益；工资过低，会侵害劳动力所有者的利益，导致企业竞争力下降甚至无法维持经营。短期货币工资的决定既不是由雇主单方决定，也不是由工会单方决定，而是由劳动关系双方经平等协商确定。政府制定并实施工资指导线制度，可以为工资的集体协商提供一种依据。工资指导线并不是强制要求所有企业按照指导线的水平给雇员增加工资，而是作为一种信号，反映整个社会经济发展与雇员工资增长的关系。

2. 引导企业自觉控制人工成本水平。政府在工资的宏观调控方面，总的原则是实施企业工资总额的增长低于经济效益的增长，平均工资的增长低于劳动生产率的增长，同时在工资的调控上由总量控制向水平控制转变。实施工资指导线制度有利于实现这种转变。

3. 完善国家的工资宏观调控体系，体现了市场经济条件下的“政企分开”。在市场经济体制中企业是市场的主体，企业工资分配是企业内部的事务，政府为实现一定的宏观经济目标，必须对经济运行实

施某种干预和控制，但是政府已经不便通过行政手段的方式对企业内容的工资分配行为进行直接干预，而通过工资指导线这一信号间接影响企业内部的分配行为，有利于实现适应市场经济发展的“政企分开”。实施工资指导线制度，体现了市场经济条件下政府与企业的正常关系，为企业确定工资增长提供了依据；可以引导企业自觉控制人工成本水平，增强企业的竞争力；以工资指导线为依据，可以监控工资增长是否适度；工资指导线制度与其他相关制度结合，可以有效地实现工资分配的效率原则和公平原则。

三、制定工资指导线应遵循的原则

1. 工资指导线的制定应符合国家宏观经济政策和对工资增长的总体要求，坚持企业工资总额的增长低于企业经济效益的增长，平均工资的增长低于劳动生产率的增长的原则。

2. 由于我国幅员辽阔，地区之间经济文化发展并不均衡，经济发展水平及发展速度、生活费水平与其他价格水平亦存在着比较大的差异，因而国家不实行全国统一的工资指导线标准，允许各地根据其具体情况确定当地工资指导线水平。即使在省、自治区、直辖市的范围内，不同行政区域也可以有不同的工资指导线水平。工资指导线水平的制定应密切结合当地的宏观经济状况，综合考虑地区年度经济增长率、社会劳动生产率、城镇居民消费价格指数、城镇就业状况、劳动力市场价格、人工成本水平和对外贸易状况等相关因素制定。

3. 制定工资指导线实行协商原则，由省、自治区、直辖市人民政府劳动保障行政主管部门会同同级工会、企业家协会研究制定，并将当年工资指导线方案报劳动保障部审核后，经地方政府审批，由地方政府（或其委托劳动保障行政部门）颁布。

四、工资指导线的主要内容

（一）经济形势分析

国家宏观经济形势和宏观政策分析；本地区上一年度经济增长、企业工资增长分析；本年度经济增长预测以及与周边地区的比较分析。

（二）工资指导线意见

工资指导线有三条线：上线（预警线），基准线，下线。

工资指导线上线也称预警线，是对工资增长较快、工资水平较高企业提出的预警和提示。在符合“工资总额的增长低于经济效益的增长，实际平均工资的增长低于劳动生产率的增长”的原则下，工资增长水平不宜突破的警戒线。工资水平较高的企业工资增长达到或接近

工资指导线上线时，雇主与工会应当加大自我约束，避免工资过快增长对整个分配秩序产生冲击。

工资指导线基准线是年度货币工资平均增长目标，是对生产经营正常、有经济效益的企业合理的工资增长水平。

工资指导线的下线主要适用于经济效益较差或亏损企业，这类企业的货币平均工资增长在工资指导线适用的年度内允许零增长或负增长，但向在法定工作时间内提供正常劳动的劳动者支付的工资不得低于当地最低工资标准。

雇主与工会在工资集体协商中，应根据生产经营状况和人工成本的承受能力，综合参与工资指导线意见，在工资指导线区间内合理协商确定工资增长幅度。生产经营正常、有经济效益的协商单位，协商确定的工资增长不应低于基准线；经济效益增长较快、工资水平较低的协商单位，可在工资增长上线区间内达成与之相适应的工资增长水平；而其他协商单位受客观条件的制约，其工资增长可能是零增长或负增长。

五、劳动力市场工资指导价位

（一）劳动力市场工资指导价位制度的内容

劳动力市场工资指导价位制度是劳动保障行政部门按照国家统一规范和制度要求，通过科学的方法，定期对各类企业中不同职业（工种）的工资水平进行调查、分析、汇总、加工，形成各类各业（工种）的工资价位，向社会发布，用以规范劳动力市场供需双方的行为，从微观上指导企业合理确定劳动者个人工资水平和各类人员的工资关系。

劳动力市场工资指导价位分为年工资收入和月工资收入两种形式，按高位数、中位数、低位数三种标准反映平均水平。各职业（工种）的高位数反映了该职业（工种）工资收入的较高水平；中位数反映了该职业（工种）的工资收入的平均水平；低位数反映了该职业（工种）工资收入的较低水平。

随着市场经济体制的深入发展与完善，国家对企业工资分配的宏观调控已经由计划经济体制时期的直接控制转向间接调控，由调控工资总量转变为调控工资水平。劳动力市场工资指导价位制度就是企业工资宏观调控体系的重要组成部分。

建立劳动力市场工资指导价位是市场经济国家通行的做法。我国1999年开始在部分城市进行试点，目前已覆盖全国近200个城市。在一些地区和中心城市，发布指导价位的职业（工种）已达几百个，

且每年更新，成为企业确定工资水平、劳动者求职时的重要参照系。未来几年，劳动力市场工资指导价位将以中心城市为依托，广泛覆盖各种职业（工种），由国家、省（区、市）多层次汇总发布，使其直接、及时、便捷地服务于企业和劳动者，成为科学化、规范化、现代化的劳动力市场的有机组成部分。

（二）劳动力市场工资指导价位制度的意义

1. 建立并完善劳动力市场工资指导价位制度，能够为劳动力市场机制在实现劳动力资源优化配置方面发挥基础性的调节作用提供条件。在劳动力市场的运行之中，从纯理论的视角分析，劳动力供给和需求的运动确实可以自发地形成劳动力的市场均衡工资率。均衡工资率的形成过程是劳动力市场主体竞争的结果，可是在工资的实际形成过程中，市场主体基于其主观判断，可以提出多种工资水平的要求和期望，劳动力市场的价格体系存在多种劳动力价格，如，劳动力市场雇主报价、劳动力市场求职者报价、劳动力市场成交价、在业雇员的平均工资水平等。实际上，劳动力市场工资价位是在市场经济条件下，由各种市场因素影响自发形成的从业雇员工资水平的一个集合区间。政府制定并颁布劳动力市场工资指导价位，提供各类职业（工种）劳动力市场工资价格信息，为劳动力供求双方在确定某一职业（工种）工资水平时作为参考，促进劳动力市场形成合理的价格水平，为劳动力供求双方协商确定工资水平提供客观的市场参考标准，减少供求双方的盲目性，提高劳动者求职的成功率和劳动力市场运作的整体效率，促进就业。

2. 劳动力市场工资指导价位制度有利于政府劳动管理部门转变职能，由直接的行政管理，即对企业内部劳动管理事务直接进行干预，转为充分利用劳动力市场价格信号，指导企业根据劳动力供求状况和市场价格，合理确定工资水平和各类人员工资关系，形成企业内部科学合理的工资分配体系。劳动力市场工资指导价位，是政府向社会公布的一种劳动力工资价格信号，它只具有指导性，不具有指令性。劳动力市场工资指导价位只是劳动力市场的工资“行情”，不是传统计划经济体制时期的企业工资标准，因此，不需企业简单照搬照套，而是参考指导价位，协商确定各职业（工种）的工资水平，这样就将市场机制引入企业内部分配，理顺政府与企业的关系。

3. 劳动力市场工资指导价位制度有利于引导劳动力合理、有序流动，调节地区、行业之间的就业结构，使劳动力价格机制与劳动力供求机制紧密结合，构建完整的劳动力市场体系。

4. 劳动力市场工资指导价位制度可以为新办企业在确定雇员初始工资附加费水平时提供参考，也为企业工资集体协商确定工资水平提供参考依据。企业劳动关系双方在参考劳动力市场工资指导价位时，必须正确处理好以下关系：其一是指导价位与企业短期货币工资决定方式的关系。其二是指导价位与企业经济效益的关系。指导价位按高位数、中位数、低位数形式公布。企业经济效益较好，劳动关系双方可参考高位数的价位，经济效益一般可参考中位数的价位，经济效益较差可参考低位数的价位，但劳动关系双方在确定雇员工资时不能低于当地的最低工资标准。其三是指导价位与“两低于”原则的关系。劳动关系双方协商选择参考指导价位时，仍然要受到“两低于”原则的约束，即工资总额增长速度应低于经济效益增长速度，平均工资增长速度应低于劳动生产率增长速度。企业参考工资指导价位时，应该把工资指导价位与“两低于”原则有机地结合起来。

【能力要求】

一、 工资集体协商的程序

（一） 工资集体协商代表的确定

工资集体协商代表的确定程序与集体协商代表的确定程序是一致的。

工资集体协商代表应依照法定程序产生。雇员一方由工会代表，未建立工会的企业，由雇员民主推荐代表，并得到半数以上雇员同意。雇主一方代表由企业法定代表人和法定代表人指定的其他人员担任。

协商双方应各自确定一名首席代表，在协商期间轮流担任协商会议执行主席，负责工资集体协商有关的组织工作，并对协商过程中发生的问题提出处理建议。雇员一方的首席代表应当由工会主席担任，工会主席也可以以书面委托其他雇员方面的代表作为首席代表；未成立工会的，由雇员集体协商代表推举。雇主一方的首席代表应当由法定代表人担任，法定代表人也可以书面委托其他雇主方面的代表作为首席代表。

由于工资集体协商会涉及一系列的宏观、微观经济形势分析，法律、法规和政策及协商谈判的技能技巧等专业问题，故此、协商双方均可书面委托本企业以外的专业人士作为本方协商代表，但委托人数不得超过本方代表的 1/3。协商双方享有平等的建议权、否决权和陈述权。雇员不得对其采取歧视性行为，不得违法解除或变更其劳动合同。由企业内部产生的协商代表参加工资集体协商活动，应视为提供了正常劳动，原来所享受的工资、奖金、津贴、补贴、保险福利待

遇不变。

协商代表应遵守双方确定的协商规则，履行代表职责，并负有保守企业商业秘密的责任。协商代表任何一方不得采取过激、威胁、收买、欺骗等行为。协商代表应了解和掌握工资分配的有关情况，广泛征求各方面的意见，接受本方人员对工资集体协商有关问题的质询。

（二） 工资集体协商和实施步骤

劳动关系双方的任何一方均可向对方提出工资集体协商的要求，其步骤如下：

1. 提出方应事先向另一方提出书面的协商意向书，明确协商的时间、地点、内容等；另一方接到协商意见书后，应于 20 日内予以书面答复，并与提出方共同进行工资集体协商。

2. 在不违反有关法律、法规的前提下，协商双方有义务按照对方的要求，在协商开始前 5 日内，提供与工资集体协商有关的真实情况和资料。

3. 协商形成的工资协议草案，应提交职工代表大会或职工大会讨论审议。

4. 协商双方达成一致意见后，由企业行政方制作正式工资协议文本，经双方首席代表签字盖章后成立。

协商代表在进行工资集体协商、确定工资水平应保证协商确定的职工年度工资水平符合国家有关工资分配的宏观调控政策，并综合参考下列因素，包括：地区，行业，企业的人工成本水平；地区、行业的职工平均工资水平；当地政府发布的工资指导价、劳动力市场工资指导价位；本地区城镇居民消费价格指数；企业劳动生产率和经济效益；上年度企业职工工资总额和职工平均工资水平，以及其他工资集体协商的有关的情况。

（三） 工资协议的审查

1. 工资协议签订后 10 日内，由企业将工资协议一式三份及说明，报送当地（县级以上）劳动保障行政部门审查。

2. 劳动保障行政部门应在收到工资协议 15 日内，对协商双方代表资格、工资协议条款内容和签订程序进行审查。若对工资协议无异议，应及时向协商双方送达《工资协议审查意见书》，工资协议即行生效，如对工资协议有修改意见，则应将修改意见在《工资协议审查意见书》中通知协商双方，双方应就修改意见及时协商，修改工资协议，并重新报送劳动保障行政部门。

3. 工资协议报送 15 日后，协商双方未收到劳动保障行政部门的

《工资协议审查意见书》视为劳动保障行政部门同意，该工资协议即行生效。

4. 在接到已经生效的工资协议后，协商双方应于 5 日内，以适当形式向双方人员公布。

（四）明确工资协议期限

工资集体协商，一般情况下一年进行一次。雇员和雇主双方均可在原工资协议期满前 60 日内，向对方收面提出协商意向书，进行下一轮的工资集体协商，做好新旧工资协议的相互衔接。

附：某企业工资集体协议书（样本）

工资集体协议书

年月日

企业名称（盖章）：

经济类型：

法人代码：

企业地址：

邮政编码：

甲方

企业首席代表

姓名：

职务：

身份证号码：

联系电话：

己方

员工首席代表

姓名：

职务：

身份证号码：

联系电话：

表 6—1 协商双方代表名单

	序 号	姓 名	性 别	年 龄	职 务	身 份 证 号 码
企 业	1					
	2					

代 表	3					
	4					
	5					
	...					
	...					
员 工 代 表	1					
	2					
	3					
	4					
	5					
	...					
	...					

工资集体协议书

（正文）

甲乙双方在平等自愿、协商一致的基础上，根据 XX 省《关于开展企业工资集体协商的试行意见》以及国家和省有关法律、法规，结合本企业实际情况，签订本协议，并遵守执行。

第一条，本协议自 年 月 日起至 年 月 日止。

第二条，工资协议的内容：

1. 企业基本工资制度：
2. 工资标准：（一般有另行的具体规定，可以附件的形式存在）
3. 企业根据各类人员不同岗位的性质，工资分配的具体形式如下：

4. 企业年工资总额 万元，年增长 %；员工平均工资达元，年增长 %。

5. 企业以法定货币（人民币）形式，于每月 日支付全体员工的工资。如遇节假日、休息日可提前或退后至最近的工作日支付。

6. 加班加点的工资支付方法为：

7. 员工在病假、事假以及员工医疗期间的工资支付方法为：

8. 奖金、津贴、补贴和分配形式为：

9. 企业补充养老保险的办法和标准为：

10. 各项福利待遇为：

第三条，企业的权利和义务是：企业根据生产经营特点，可以制

定与工资支付相关的规章制度；企业根据规章制度对员工进行考核和奖惩；根据对员工的考核情况，必须按时足额支付员工的工资。

第四条，员工的权利和义为是：企业工会或协商代表应参加企业规章制度的制定；员工应积极负责地按时完成生产或工作任务；员工完成任务后，按时足额领取劳动报酬。

第五条，凡遇有下列情况之一的，经协议双方协商一致，可以对协议进行修改或变更；

1. 国家法律、规定有重大变化，如最低工资标准的调整等；
2. 企业生产经营发生重大变化，工资协议中的部分条款难以履行时；
3. 本地区或同行业员工平均工资水平发生较大变化；
4. 城镇居民生活费用价格指数发生重大变化，影响企业员工实际工资收入较大。

第六条，凡遇有下列情况之一的，经协议双方协商一致，可以提前终止协议：

1. 企业破产或濒临破产；
2. 协议双方发生重大对抗，致使企业生产经营不能正常运行；
3. 发生人力不可抗拒的自然灾害。

第七条，违约责任：

1. 由于甲乙双方中任何一方不能履行或部分条款不能履行，由有过错的一方承担法律责任；如履行双方的过错，根据实际情况，由双方分别承担法律责任；

2. 因不可抗拒因素造成不能履行协议或一方受损害的，可不承担法律责任。

3. 甲乙双方中任何一方违反协议时，按国家规定承担违约责任。

4. 甲乙双方中任何一方违反协议时，给对方造成损害的，应根据后果和责任，按国家和有关规定承担违约责任。

第八条，本协议未尽事宜或条款与法律、法规、规章、政策有抵触的，按国家和省现行有关规定执行。

第九条，本协议一式四份，甲乙双方各一份，当地劳动保障部门和企业上级工会组织各一份。

以上所列条款已经协商双方确认无误。

以上所列款已经协商双方确认无误。

企业首席代表签字（盖章）

员工首席

代表签字（盖章）

年 月 日
月 日

年

二、劳动力市场工资指导价位的制度程序

劳动力市场工资指导价位的制定分为信息采集、价位制定和公开发布三个步骤。

（一） 信息采集

信息采集主要通过抽样调查方法取得。数据资料的采集是制度建设的重要基础工作。为了保证统计调查的规范和统一，应按照《劳动力市场工资指导价位调查和制定方法》以及劳动和社会保障部与国家统计局制定的《企业在岗职工工资调查表》（劳动部函「1999」178号）要求进行统计调查，职业（工种）按国家的职业分类大典和劳动力市场职业分类与代码确定，使收集的数据资料准确，真实、具有可比性。调查范围包括城市行政区域内的各行业所有城镇企业，采取等距抽样办法抽取企业。调查内容为上一年度企业中有关职业（工种）在岗职工会全年工资收入及有关情况。调查时间为每年一次。

（二） 价位制定

工资指导价位的制定是将同一职业（工种）调查的全部的职工工资收入从高到底进行排列，对有关数据进行检查、分析及做必要调整后，分别确定本职业（工种）工资指导价位的高位数、中位数和低位数。高位数指工资收入数列中前一定百分比（5%~10%）的数据的算术平均数，中位数为处于工资收入数列中间位置的数值；低位数为工资收入数列中后一定百分比（5%~10%）的数据和算术平均数。

在制定劳动力市场工资指导价位时，应科学地考虑指导价位差别的因素。工资指导价位在不同职业（工种）的价差，由劳动力市场上劳动力供求总量与结构关系等因素决定。同一职业（工种）劳动力市场上工资价位水平的高、中、低之分，是由企业经济效益、企业规模、企业经济类型以及不同层次的劳动者等因素决定的。不同地区工资指导价位的差异，除上述影响因素以外，还要受地区的经济发展水平和发展速度、就业状况、物价水平等因素的制约。劳动力市场工资指导价位的低位数是市场自然生成的。在同一地区同一时期内，最底工资标准只能有一个，而劳动力市场工资指导价位的低位数对不同职业（工种）来讲是不同，两者不能混淆。

劳动力市场工资指导价位的制定应注意以下几点：

1. 坚持市场取向原则

依据市场上劳动力供求关系、就业状况、物价水平及居民生活水平制定各职位劳动力市场工资指导价位。

2. 坚持事实求是的原则

信息调查采集必须真实、规范，各类数据就是各行业，各经济类型企业实际支付劳动者的工资水平，以此为基础确定各职业(工种)劳动力市场工资指导价位。调查数据应以列入劳动工资统计年报的范围为准，反映的是全年的平均工资水平。 i

(三)公开发布

工资指导价位在每年 6—7 月发布，每年发布一次。发布采用文件、资料等形式或通过新闻广播、电视台、咨询单位、报纸及其他媒体、渠道发布。工资指导价位要在公共职业介绍机构专项公布，供企业、劳动者和其他需要者查询。

我国劳动力市场工资指导价位制度仍在建设、完善之中。制度建设的总体目标是，建立以中心城市为依托，广泛覆盖各类职业(工种)，国家、省(自治区)、市多层次汇总发布的劳动力市场工资指导价位制度，使之成为科学化、规范化、现代化的劳动力市场的有机组成部分。具体目标是：

1. 建立规范化的信息采集制度，保证统计调查资料的及时性、准确性；

2. 建立科学化的工资指导价位制定方法，保证工资指导价位能真实反映劳动力价格，并体现政府宏观指导意图；

3. 建立现代化的信息发布手段，使工资指导价位直接、及时、便捷地服务于企业和劳动者。

第三节劳动安全卫生管理

【学习目标】

通过学习，掌握劳动安全卫生管理制度的种类，以及编制审核劳动安全卫生预算与劳动安全卫生环境的营造。

【知识要求】

劳动安全卫生管理制度的种类：

一、安全生产责任制度

企业各级领导、职能部门，工程技术人员和生产工人在生产过程中，对各自的职务或职责范围内劳动安全卫生都负有相应的责任。安全生产责任制度是从企业组织体系上规定企业各类人员的劳动安全卫生责任，使各个层次的安全卫生责任与管理责任、生产责任统一起来。其中，企业法定代表人对本单位安全卫生负全面责任，分管

安全卫生的负责人和专职人员对安全卫生负直接责任，总工程师负安全卫生技术领导责任，各职能部门、各级生产组织负责人在各自分管的工作范围内对安全卫生负责，工人在各自的岗位上承担严格遵守劳动安全技术规程的义务。

二、安全技术措施计划管理制度

此项制度是指企业在编制年度生产、技术、财务计划的同时，必须编制以改善劳动条件、防止和消除伤亡事故和职业病为目的的技术措施计划的管理制度。其计划项目主要包括：安全技术措施，劳动卫生措施，辅助性设施建设、改善措施以及劳动安全卫生宣传教育措施等。安全卫生技术措施所需资金，按照计划专款专用，专户储存，在更新改造基金中予以安排。上述措施所需设备、材料，应列入物资供应计划，并应确定实现的期限和负责人。

三、安全生产教育制度

此项制度是企业对劳动者进行安全技术知识、安全技术法制观念的教育、培训和考核制度，是防止发生工伤事故的重要措施。

四、安全生产检查制度

此项制度是劳动部门、产业主管部门、用人单位、工会组织对劳动安全卫生法律、法规、制度的实施依法进行监督检查的制度。

五、重大事故隐患管理制度

此项制度是对企业可能导致重大人身伤亡或重大经济损失，潜伏于作业场所、设备设施以及生产、管理行为中的安全缺陷进行预防、报告和整改的规定。其要点为：

1. 重大事故隐患分类；
2. 重大事故隐患报告；
3. 重大事故隐患预防与整改措施；

4. 劳动行政部门、企业主管部门对重大事故隐患整改的完成情况的检查验收。

六、安全卫生认证制度

此项制度是通过对劳动安全卫生的各种制约因素是否符合劳动安全卫生要求进行审查，并对符合要求者正式认可、允许进入生产过程的制度。其要点为：

1. 有关人员资格认证，如特种作业人员资格认证；
2. 有关单位、机构的劳动安全卫生资格认证，如矿山安全资格、劳动安全卫生防护用品设计、制造单位的资格认证等；
3. 与劳动安全卫生联系特别密切的物质技术产品的质量认

证等。

凡是被国家纳入认证范围的对象，都实行强制认证。只有经认证合格的才能从事相应的职业活动或投入使用。

七、伤亡事故报告和处理制度

此项制度是国家制定的对劳动者在劳动生产过程中发生的和生产有关的伤亡事故的报告、登记、调查、处理、统计和分析的规定。其目的是及时报告、统计、调查和处理职工伤亡事故，采取预防措施，总结经验，追究事故责任，防止伤亡事故再度发生。包括以下内容：

1. 企业职工伤亡事故分类；
2. 伤亡事故报告；
3. 伤亡事故调查；
4. 伤亡事故处理。

八、个人劳动安全卫生防护用品管理制度

个人劳动安全卫生防护用品管理制度分为两类：其一是国家关于个人劳动安全卫生防护用品的国家标准和行业标准的制定，生产特种个人劳动安全卫生防护用品的企业生产许可证颁发，质量检验检测的规定；其二企业内部有关个人劳动安全卫生防护用品的购置、发放、检查、修理、保存、使用的规定，包括个人劳动安全卫生防护用品发放制度、检查修理制度、相关教育培训制度等。其目的是保证防护用品充分发挥对操作人员及有关人员的劳动保护作用。

九、劳动者健康检查制度

健康检查制度包括以下两类制度：

1. 员工招聘健康检查。企业对拟招聘人员进行体检，一般岗位为常规体检，岗位对员工的健康有特定需要者应进行特定体检，以便决定是否招聘或从事某项特定工作岗位的需要。
2. 企业员工的定期体检，发现疾病及时治疗以及预防职业病的发生。

【能力要求】

一、编制审核劳动安全卫生预算

企业执行各项劳动安全卫生制度，要以一定的组织措施和技术措施的保证为基础。劳动安全卫生技术措施计划必须与企业的生产计划、技术计划、人力资源计划和财务计划同时编制，劳动安全卫生保护预算涉及生产系统控制、技术创新、财务预算各项工作。这里仅从财务管理的角度进行讨论。

(~)职业安全卫生保护费用分类

进行劳动安全卫生保护费用管理，首先要对劳动安全卫生保护费用进行分类。劳动安全卫生保护费用根据企业会计规则的规定，部分属于制造费用范畴，部分属于管理费用范畴等。劳动安全卫生保护费用的类别主要是以下各类：

1. 劳动安全卫生保护设施建设费用；
2. 劳动安全卫生保护设施更新改造费用；
3. 个人劳动安全卫生防护用品费用；
4. 劳动安全卫生教育培训经费；
5. 健康检查和职业病防治费用；
6. 有毒有害作业场所定期检测费用；
7. 工伤保险费；
8. 工伤认定、评残费用等。

(二)职业安全卫生预算编制审核程序

1. 企业最高决策部门决定企业劳动安全卫生管理的总体目标和任务，并应提前下达到中层和基层单位；
2. 劳动安全卫生管理职能部门根据企业总体目标的要求制定具体目标，提出本单位的自编预算；
3. 自编预算在部门内部协调平衡，上报企业预算委员会；
4. 企业预算委员会经过审核、协调平衡，汇总成为企业全面预算，并应在预算期前下达相关部门执行；
5. 编制费用预算；
6. 编制直接人工预算；
7. 根据企业管理费用预算表、制造费用预算表及产品制造成本预算表的相关预算项目对职业安全卫生预算进行审核。

二、严格执行各项劳动安全卫生管理制度

职业危害是职业危害因素对劳动者人身造成的有害后果，既可以表现为对劳动者的急性伤害，如劳动安全卫生事故，也可能表现为慢性伤害，即各类职业病。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、化学或生物属性对人造成的危害性或危险性。此类危害因素的存在，仅仅表明劳动过程中存在着发生职业危害的可能性，但并非一定造成职业伤害。尤其是随着科技进步，防护手段和组织措施愈发有效，因而，职业危害既具有客观现实性，又具有可避免性。职业危害发生的客观可能性表明劳动安全卫生保护的必要性，可避免性则表明劳动保护的可行性。事实表明，潜在的职业危害因素

转变为职业伤害，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，造成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，但由于没有进行有效的预防，错误行为使得职业危害的可能性转变为现实性。

国家为了保护劳动者在生产过程中的安全健康，根据生产的客观规律和生产实践经验的科学总结，规定了各项企业必须执行的安全生产管理制度。

为防止重大劳动安全卫生事故的发生，企业必须全面完善并严格执行各项劳动安全卫生管理制度。

三、积极营造劳动安全卫生环境

营造劳动安全卫生环境是预防劳动安全卫生事故的基本对策。

（一）营造劳动安全卫生观念环境

企业树立安全第一、预防为主的劳动安全卫生观念，使其成为企业劳动安全卫生保护工作的主导观念。安全第一是处理生产与安全两者之间关系的基本准则。预防为主，防重于治，是处理职业危害的预防与治理关系应遵循的原则。

建立以人为本的企业劳动安全卫生的价值理念。在企业劳动安全卫生保护工作中坚持以人为本，集中反映了企业组织整体对劳动保护工作的价值取向。此种劳动保护的价值取向奠定了在企业的劳动安全卫生管理工作中坚持安全第一、预防为主的劳动保护工作方针的基础。

安全第一、预防为主、以人为本成为企业所有员工在劳动安全卫生保护工作中的职业道德行为准则。它可以规范、引导企业员工的劳动行为和管理行为向着正确的方向发展。

（二）营造劳动安全卫生制度环境

1. 建立健全的劳动安全卫生管理制度。各项劳动保护管理制度是企业的决策行为、管理行为、劳动行为准则的依据。劳动安全卫生事故的发生，重要原因是人的错误行为造成的：决策人员违反客观规律的错误决策行为；

管理人员的违章管理行为，强令劳动者违章冒险作业；劳动者的违章操作行为，不按照操作规程作业。因此，制度环境的营造是实现安全生产的保证。

2. 严格执行各项劳动安全卫生规程。各项制度得到有效地执行，并将各项规程转化为员工的自觉行为。

3. 奖惩分明。严格执行相关制度规范的应当奖励，违反相关制度的应当惩罚。奖惩分明、奖惩结合，克服以惩代管、重惩罚轻奖励的倾向。

(三)营造劳动安全卫生技术环境

1. 直接使用安全技术和无害装置、无害工艺，从基础上避免劳动安全卫生事故。

2. 完善劳动场所设计，实现工作场所优化。从人、机、环境系统关系中为降低员工作业疲劳，包括生理疲劳、心理疲劳，降低劳动强度，从而为减少因作业疲劳导致的错误操作行为创造条件。劳动工作场所优化应做到：

(1)科学装备、布置工作地；(2)保持工作场所的正常秩序和良好的工作环境；(3)正确组织工作场所的供应和服务；(4)劳动环境优化等。

3. 劳动组织优化。主要包括：(1)不同工种、工艺阶段合理组织；(2)准备性工作和执行性工作合理组织；(3)作业班组合理组织；(4)工作时间合理组织等。

四、应用案例

1. 张某与 c 公司关于“用人单位应为有职业病的劳动者调换工作岗位”的劳动纠纷。

案例简介：

申诉人：张某

被告人：C 公司

张某是 C 公司劳动合同制工人，其工作是在产生大量粉尘的环境下进行的。2005 年 2 月，经职业病诊断机构诊断后，张某被确诊为患有尘肺病，

住院 3 个月后出院上班。出院时，诊断机构提出张某不应再从事原岗位劳动。张某返回 C 公司后，要求调离原岗位。但公司 3 个月后仍没有为其更换工作岗位。当张某再次催促公司领导为其调动工作岗位时，公司以各岗位满员，不好安排别的工作为由，让其继续从事原工作。张某无奈，向当地劳动争议仲裁委员会提出申诉，要求用人单

位为其更换工作岗位。

劳动争议仲裁委员会受理后，经过调查了解，张某在产生粉尘的工作岗位工作多年，被确诊为尘肺病，有诊断机构的诊断书。尘肺病属职业病。诊断机构认为张某不宜再从事原岗位工作，建议 c 公司为其调整工作岗位，这是职业病人的合理要求。劳动争议仲裁委员会认为，张某在确诊患有尘肺病后，C 公司仍要求其继续从事有毒有害工种违反了职业病保护规定，是违法的。故裁定 C 公司为张某调换工作岗位。

案例评析：

此案例是一起因用人单位违反劳动安全卫生法规，不对职工实施劳动安全保护而引发的劳动争议案。劳动争议仲裁委员会对 C 公司的处理是正确的。

首先，尘肺病是一种严重的职业病，患有尘肺病的劳动者有权享受职业病待遇。尘肺病是一种职工在生产劳动中因吸入粉尘而发生的肺组织纤维化为主的疾病，是对职工身体健康危害较大的一种职业病。早在 1987 年 12 月 3 日，国务院就曾颁布过《尘肺病防治条例》。其中，第 21 条规定，企业、事业单位对已确诊为尘肺病的职工，必须调离尘肺作业岗位，并给予治疗或疗养。本案张某被职业病诊断机构确诊为尘肺病，进行了住院治疗，在出院后诊断机构提出其不应再从事原岗位工作。张某被诊断为尘肺病后，依法应享受职业病待遇，c 公司应根据职业病诊断机构的诊疗意见，将张某调离原工作岗位。

其次，用人单位以各岗位满员、不好安排别的工作为由，让张某继续从事原岗位工作是违法的，侵犯了张某享受职业病待遇的权利。职业病待遇实行职业灾害保障制度，只要劳动者被确认为职业病后，用人单位应无条件地按职业病待遇或有关工伤保险待遇处理。职业病处理有关规定要求对职业病患者调离原工作岗位，用人单位应及时调整。本案张某经诊断被确诊为职业病后，诊断机构向 C 公司建议调离张某的工作。按照规定，用人单位应在确认之后起 2 个月内将张某调离原工作岗位，可本案中 c 公司在张某提出调离要求 3 个月后，仍不调换张某的工作岗位，甚至找理由进行拖延，这是违法的。故应裁定 C 公司为张某调换工作岗位。

2. 王某与 D 公司关于“用人单位拒发劳保用品侵犯劳动者合法权益”的劳动纠纷。

案情简介：

申诉人：王某

被上诉人：D 公司

王某是 D 公司劳动合同制工人，XX 年 5 月与 D 公司签订了 5 年的劳动合同，在劳动合同中约定的工作岗位是焊接工，合同试用期为 6 个月。王某参加工作后，看到其他职工都戴着防护眼镜和手套，自己却没有领到。于是向 D 公司提出要求，希望尽快发给其眼镜和手套。D 公司以王某还在试用期内，不是正式职工为由拒绝发给其眼镜和手套。王某认为 D 公司的决定不合法，向当地劳动争议仲裁委员会提出申诉，要求 D 公司发给其劳动保护用品。劳动争议仲裁委员会受理此案后，经过调查，王某反映的事实属实，裁定用人单位应该发给王某劳动保护用品。

案例评析：

此案例是一起因用人单位在生产劳动过程中不按规定发给职工个人劳动保护用品而引发的劳动争议案。D 公司以王某还在试用期，不是正式职工为由不发给劳动保护用品是错误的，是没有法律依据的，侵犯了劳动者获得劳动安全保护的权利。劳动争议仲裁委员会的裁决是正确的。

首先，劳动者有获得劳动安全保护的权利，这是宪法和劳动法规定的职工个人享有的生命健康权的具体体现。《劳动法》第 3 条规定，劳动者享有获得劳动安全卫生保护的权利。劳动安全卫生保护不仅体现在国家制定相应的劳动保护制度上，更重要的是在于具体的劳动防护措施和条件上。劳动保护用品是保护劳动者在生产过程中的人身安全与健康所必须的一种防御性装备，对于减少职业危害、防止事故发生起着重要作用。《劳动法》第 54 条规定，用人单位必须为劳动者提供符合国家规定的劳动安全卫生条件和必要的劳动保护用品。可见，劳动保护用品的发放是劳动者获得劳动安全卫生保护的重要内容，用人单位必须按规定发给劳动者劳动保护用品。

其次，在生产劳动过程中，用人单位发给职工劳动保护用品，是以国家法律、法规规定的劳动场所和生产条件需要，保护劳动者健康为依据的，是以预防事故和职业伤害为目的的。因此规定，凡是在应当发放劳动防护用品场所工作的劳动者，都应发放。劳动部 1996 年 4 月发布的《劳动防护用品管理规定》第 15 条规定，使用劳动防护用品的单位应为劳动者免费提供符合国家规定的劳动防护用品。《工厂安全卫生规程》第 74 条规定，有下列情况之一的，工厂应该供给工人工作服或者围裙，并且根据需要分别供给工作帽、口罩、手套、护腿和鞋盖等防护用品：（1）有灼伤、烫伤或者容易发生机械

外伤等危险的操作；(2)在强烈辐射热或者低温条件下的操作；(3)散放毒性、刺激性、感染性物质或者大量粉尘的操作；(4)经常使衣服腐蚀、潮湿或者特别肮脏的操作。

同时《工厂安全卫生规程》第 77 条规定，在有噪音、强光、辐射热和飞溅火花、碎片、刨屑的场所操作的工人，应该由工厂分别供给护耳器、防护眼镜、面具和帽盔等。本案王某从事的焊接工作，是产生噪音、大量粉尘以及机械外伤的操作岗位。王某属于在有飞溅火花、碎片、刨屑的场所操作的工人，因此按规定应发给王某防护眼镜、手套等防护用品。

再次，用人单位以王某尚在试用期，不是正式职工为由，不发给王某防护用品是一种违法行为。《劳动法》第 17 条规定，劳动合同依法订立即具有法律约束力，当事人必须履行劳动合同规定的义务。劳动合同中规定有试用期内容是法律给予劳动关系双方有条件解除劳动合同的一种条件。本案 D 公司将试用期理解为劳动者正式成为 D 公司职工的期限是不合法的。试用期不是企业是否发给劳动者劳动防护用品的理由和依据。即使劳动者不是正式职工，只要所从事的劳动是需要发放劳动防护用品的场所和职业，用人单位就应该按规定发给劳动者劳动防护用品。

第四节 企业劳动争议处理

【学习目标】

通过学习，掌握我国劳动争议处理的程序和原则，劳动争议调解的特点，劳动争议仲裁的原则，劳动争议的分类以及劳动争议的分析处理方法。

【知识要求】

一、劳动争议处理概述

(一) 劳动争议的概念

劳动争议亦称劳动纠纷，是指劳动关系双方当事人之间因劳动权利和劳动义务的认定与实现所发生的纠纷。劳动争议实质上是劳动关系当事人之间利益矛盾、利益冲突的表现。劳动争议与其他社会关系纠纷相比，具有下述特征：

1. 劳动争议的当事人是特定的。劳动争议的当事人就是劳动关系的当事人，即一方为企业，另一方为劳动者或其团体，并且只有存在劳动关系的企业和劳动者或其团体才有可能成为劳动争议的当事人，而其他纠纷的当事人则不具有这个特点。

2. 劳动争议的内容是特定的。劳动争议的标的是劳动权利

和劳动义务。劳动权利和劳动义务是依据劳动法律、法规，劳动合同、集体合同等确定的。因此，劳动争议在一定意义上说是因实施劳动法而产生的争议，如就业、工资、工时、劳动条件、保险福利、培训、奖惩等各个方面，内容相当广泛。凡是以劳动权利义务之外的权利义务为标的的争议都不属于劳动争议。

3. 劳动争议有特定的表现形式。一般的社会关系纠纷表现为争议主体之间的利益冲突，其影响范围通常局限在争议主体之间，而重大的集体劳动争议、团体劳动争议除可表现为一般劳动关系纠纷的形式，有时还会以消极怠工、罢工、示威、请愿等形式出现，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。

（二）劳动争议的分类

按照不同的标准，可将劳动争议做如下的分类：

1. 按照劳动争议的主体划分

（1）个别争议。职工一方当事人人数为 2 人以下，有共同争议理由的。

（2）集体争议。职工一方当事人人数为 3 人以上，有共同争议理由的。

（3）团体争议。工会与用人单位因签订或履行集体合同发生的争议。

2. 按照劳动争议的性质划分

（1）权利争议，又称既定权利争议。劳动关系当事人基于劳动法律、法规的规定，或集体合同、劳动合同约定的权利与义务所发生的争议。在当事人权利义务既定的情况下，只要当事人双方都按照法律或合同的规定或约定行使权利、履行义务，一般不会发生争议；若当事人不按照规定行为，侵犯另一方既定权利，或者当事人对如何行使权利义务理解上存在分歧，争议就会发生。

（2）利益争议。当事人因主张有待确定的权利和义务所发生的争议。在劳动关系当事人的权利义务尚未确定的情况下，双方对权利义务有不同的主张，即当事人的利益未来如何分配而发生的争议。显然，只有在存在劳动关系的情况下，才会发生此类争议。它通常表现为签订、变更集体合同所发生的争议。

3. 按照劳动争议的标的划分

（1）劳动合同争议。解除、终止劳动合同而发生的争议。因开除、除名、辞职等对适用条件的不同理解与实施发生的争议。

（2）关于劳动安全卫生、工作时间、休息休假、保险福利而发

生的争议。

（3）关于劳动报酬、培训、奖惩等因适用条件的不同理解与实施而生的争议。

（三） 劳动争议产生的原因

1. 劳动争议的内容只能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的规定或约定，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就有可能产生争议。

2. 市场经济的物质利益原则的作用，使得劳动关系当事人之间，既有共同的利益和合作的基础，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，只有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。

二 劳动争议处理的原则

劳动争议处理的原则就是劳动争议处理机构在处理劳动争议时必需遵循的基本准则，贯穿于劳动争议处理的全过程，即劳动争议的调整程序、仲裁程序都要遵循。但是在不同的劳动争议处理程序中，每道程序都有反映该程序特点的具体原则。具体原则的落实，保障了总体原则在劳动争议处理全过程实现。劳动争议处理原则的内容如下：

1. 着重调解及时处理的原则。劳动争议的调解贯穿于劳动争议处理的各个程序，企业劳动争议处理工作程序的全过程都属于调解，其他处理程序也都必须坚持先行调解，调解不成时才能进行裁决或判决。及时处理强调各道处理程序的时间限制：受理、调解、仲裁、判决、结案都应在法律法规规定的时限内完成，及时保护当事人的合法权益，防止矛盾激化。

2. 在查清事实的基础上依法处理的原则。此项原则就是合法原则，劳动争议处理机构处理劳动争议的所有活动和决定都要以事实为根据，以法律为准绳。

3. 当事人在适用法律上一律平等的原则。此项原则就是公平原则，劳动争议处理机构在处理劳动争议时必须保证争议双方当事人处于平等的法律地位，具有平等的权利义务，不得偏袒任何一方。

三、企业调解委员会对劳动争议的调解

（一）调解的特点

1. 群众性。企业劳动争议调解委员会是企业内依法成立的处理劳动争议的群众性组织，这体现在其人员组成和工作原则上。调解活动强调群众的直接参与。

2. 自治性。调解是企业内的劳动者对本单位运行的劳动关系进行自我管理、自我调节、自我化解矛盾的有效形式。

3. 非强制性。调解程序完全体现自愿的特点，即申请调解自愿，不能强制，调解协议的履行信赖于当事人的自愿及其舆论的约束。

（二）调解委员会与劳动争议仲裁委员会、人民法院处理劳动争议时的调解的区别。

1. 在劳动争议处理中的地位不同。调解委员会的调解是独立的程序，后者的调解不具有程序性；

2. 主持调解的主体不同；

3. 调解案件的范围不同；

4. 调解的效力不同。

（三）调解委员会的构成和职责

1. 调解委员会的组成

（1）职工代表，由职工代表大会或职工大会推举产生；

（2）用人单位代表，由用人单位法定代表人指定；

（3）工会代表，由用人单位工会委员会指定。

调解委员会无论是哪一方代表，都应当具有一定的法律知识、政策水平和实际工作能力，为人正派、公正、联系群众的人员担任。委员人数由职工代表大会提出，并与法人协商确定，但用人单位代表人数不得超过委员总数的 1/3。没有工会的，由职工代表和用人单位代表协商确定。委员会主任由工会代表担任。

2. 调解委员会的职责

（1）按照法律规定的原则和程序处理本单位的劳动争议，回访、检查当事人执行调解协议的执行情况，督促当事人履行调解协议；

（2）开展劳动法律法规、企业内部劳动管理规则的宣传教育工作，预防劳动争议的发生；

（3）建立必要的工作制度，进行调解登记、档案管理和分析统计工作。

（四）调解委员会调解劳动争议的原则

1. 自愿原则

（1）申请调解自愿。只有劳动争议双方当事人同意调解，调

解委员会才能受理，有一方不同意则不能受理。

（2）调解过程自愿。调解人员在调解过程中不能采取任何强制或命令的手段，强迫当事人接受调解意见，而应在通过协商、说服教育、分清是非的基础上达成一致。调解协议的所有内容必须经当事人真实、一致的意思表示，不得勉强。

（3）履行协议自愿。调解协议达成后，当事人自愿履行，一方或双方都不履行或反悔的，则为调解不成。调解委员会不得强迫当事人履行。

2. 尊重当事人申请仲裁和诉讼权利的原则

企业劳动争议调解委员会对劳动争议的调解并不是劳动争议仲裁或诉讼的必要条件，在调解委员会调解劳动争议的任何阶段，劳动争议双方当事人都有依法提请仲裁和诉讼的权利。此项原则包括的具体含义是：

（1）劳动争议发生后，解决劳动争议的方式由当事人自由选择调解或仲裁，调解委员会不得阻止；

（2）调解过程中，当事人都可提出申请仲裁的请求，调解委员会不得干涉；

（3）劳动争议经调解委员会调解达成协议，当事人反悔，不愿履行该协议的，仍享有提请仲裁的权利，对此，调解委员会不得阻拦和干预。

四、劳动争议仲裁委员会对劳动争议的仲裁

（一）劳动争议仲裁的含义

劳动争议仲裁是劳动争议机构根据劳动争议当事人一方或双方的申请，依法就劳动争议的事实和当事人应承担的责任做出判断和裁决的活动。

其特征为：

1. 主体具有特定性；
2. 对象具有特定性。

仲裁施行强制原则，只要劳动争议当事人一方提出仲裁申请即能引起劳动争议仲裁程序的开始，并且施行仲裁前置、裁审衔接制。

（二）劳动争议仲裁组织机构

劳动争议仲裁委员会的国家授权、依法独立处理劳动争议案件的专门机构，是劳动行政范畴内的特殊执法机构

1. 劳动争议仲裁委员会的构成：（1）劳动行政部门代表；（2）同级工会代表；（3）用人单位方面的代表。

2. 仲裁委员会的办事机构。劳动行政主管部门的劳动争议处理机构是劳动争议仲裁委员会的办事机构。

（三）劳动争议仲裁的原则

1. 一次裁决原则。劳动争议仲裁实行一个裁决一次裁决制度。一次裁决即终局裁决，当事人不服仲裁裁决，只能向法院提起诉讼，不能向上一级仲裁委员会申请复议或要求重新处理。

2. 全议原则。仲裁庭裁决劳动争议，实行少数服从多数原则，以保证仲裁裁决的公正性。

3. 强制原则。此项原则的含义是：劳动争议当事人申请仲裁不需要双方当事人达成一致，只要一方当事人申请，仲裁委员会即可受理；仲裁庭对劳动争议调解不成时，可直接行使裁决权，无须当事人同意；对发生法律效力的仲裁裁定，一方当事人不履行，另一方当事人可申请人民法院强制执行。

4. 回避原则。仲裁委员会委员、仲裁人员及其相关工作人员与劳动争议有利害关系的、与当事人有亲属关系的，以及其他关系，可能影响公正裁决的人员应当回避。

5. 区分举证责任原则。由劳动关系的特点所决定，反映平等主体关系间的争议事项，遵循“谁主张谁举证”的原则；反映隶属关系的争议事项，实行“谁决定谁举证”的原则。

（四）劳动争议当事人的权利义务

1. 劳动争议当事人的权利

（1）当事人有提起仲裁申请、答辩、变更申诉请求、撤诉、要求劳动争议仲裁委员会公正调解和裁决的权利；

（2）当事人有委托代理人参加仲裁活动的权利；

（3）当事人有申请回避的权利；

（4）当事人有提出主张、提供证据的权利；

（5）当事人有自行和解的权利；

（6）当事人有不服仲裁裁决向人民法院起诉的权利；

（7）当事人有申请执行的权利。

2. 劳动争议当事人的义务

（1）当事人有正当行使权利的义务；

（2）当事人有遵守仲裁庭纪律和程序的义务；

（3）当事人有如实陈述案情、提供证据、回答仲裁员提问的义务；

（4）当事人有尊重对方当事人和其他仲裁参加人的义务；

- (5) 当事人有自觉履行发生效力的仲裁调解书和仲裁书的义务；
- (6) 当事人有按规定交纳仲裁费的义务。

五、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集体合同和履行集体合同所发生的争议。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企业，但另一方则是劳动者团体，而不是劳动者个人。

(二) 争议内容的特定性

团体劳动争议的内容涉及企业的一般劳动条件等事项，内容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：集体劳动争议是争议一方的劳动者人数在 3 人以上且具有共同理由的劳动争议。因有共同理由，为简化争议处理程序，法律规定集体劳动争议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。

(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，决定了团体劳动争议影响的广泛性。若处理不及时或不当，极易导致矛盾的激化，发生罢工、游行、请愿或其他的激化矛盾的行为。

【能力要求】

一、劳动争议处理的程序

1. 根据我国劳动立法的有关规定，当发生劳动争议时，争议双方应协商解决；
2. 不愿协商或协商不成，当事人可以申请企业劳动争议调解委员会调解；
3. 调解不成或不愿调解。当事人申请劳动争议仲裁机构仲裁；
4. 当事人一方或双方不服仲裁裁定，则申诉到人民法院，由人民法院劳动争议发生后，当事人双方都可以自知道或应当知道其权利被侵害之日起的 30 日内，以口头或书面的形式向调解委员会提出申请，并填写《劳动争议调解申请书》。调解委员会在征询对方当事人的意见后，进行审查并做出受理或不予受理的决定。

(二) 调查和调解

调解委员会主任或调解员主持调解会议，在查明事实、分清是非的基础上，依照法律、法规及依法制定的企业规章制度和劳动合同，公正调解。在调查和调解时应制作相应的笔录。

（三）制作调解协议书或调解意见书

调解达成协议，制作调解协议书，写明争议双方当事人姓名（单位、法定代表人）、职务、争议事项、调解结果及其他应说明的事项，由当事人、调解委员会主任签名或盖章，并加盖调解委员会印章。调解委员会对调解不成的，即双方达不成协议的、调解期限届满而不能结案的，或调解协议送达后当事人反悔的三种情况，制作调解意见书。调解协议书与调解意见书不同，调解意见书是调解委员会单方的意思表示，仅是一种建议性的文书，对争议双方没有约束力；而调解协议书是劳动争议当事人双方的意思表示，一经当事人签字，就应自觉履行，具有一定的约束力。

调解委员会调解劳动争议的期限为 30 日，即调解委员会应当自当事人申请调解之日起的 30 日内结束，到期未结束的，视为调解不成。

三、劳动争议仲裁程序

（一）申请和受理

劳动争议发生后，当事人申请仲裁，应依法向仲裁委员会提交仲裁申诉书。申诉书应当载明：员工当事人的姓名、职业、住址和工作单位；用人单位的名称、地址，法定代表人的姓名、职务；仲裁请求及事实和理由；证据，证人的姓名、住址。经审查符合受理条件的案件，填写《立案审批表》报仲裁委员会负责人审批，审批应在填表 7 日内做出决定。决定立案的，应在决定立案的 7 日内向申诉人发出书面通知，将申诉副本送达被诉人，并要求在 15 日内提交答辩书和证据。决定不予立案的，应在 7 日内制作不予受理通知书，说明不予立案的理由，送达申诉人。当事人双方可以自行和解。自行和解后，申请仲裁的当事人应当向仲裁委员会提出撤诉申请。仲裁庭审查后决定其撤诉是否成立，认为成立的，应在七日内制发仲裁决定书准予撤诉。

申请劳动争议仲裁应当符合以下条件：

1. 申诉人必须是与本案有直接利害关系的职工与单位；
2. 有明确的被诉人、具体的要求和理由；
3. 属于国家有关劳动争议处理法规规定的劳动争议；
4. 属于受诉仲裁委员会管辖，并符合申请仲裁的时效规定。

（二）案件仲裁准备

组成仲裁庭或指定仲裁员、审阅案件材料、进行必要的调查取证、庭审前进行调解。仲裁庭在仲裁委员会领导下处理劳动争议案件，实行一案一庭制。仲裁庭由一名首席仲裁员、两名仲裁员组成。仲裁庭

应当于开庭的 4 日前，将开庭时间、地点的书面通知送达当事人。当事人接到书面通知，没有正当理由拒不到庭或者未经仲裁庭同意中途退庭的，对申诉人按照撤诉处理，对被上诉人可以缺席裁决。

（三）开庭审理和裁决

开庭审理和裁决应按照以下步骤进行：送达开庭通知，开庭审理，申诉人和被上诉人答辩，当庭再行调解，休庭合议并做出裁决，复庭并宣布仲裁裁决。

劳动争议当事人原则上应当亲自参加劳动争议仲裁活动。具有法人资格的用人单位由其法定代表人参加仲裁活动，依法成立的不具有法人资格的用人单位由其主要负责人参加仲裁活动。当事人可以委托 1—2 名律师或其他公民代理参加仲裁活动。委托他人参加仲裁活动，必须向仲裁委员会提交有委托人签名或盖章的授权委托书，委托书应当明确委托事项和权限。代理人的权限如果变更或者解除，当事人或者法定代理人应当书面告知仲裁委员会，并由仲裁委员会告知对方当事人。

无民事行为能力人和限制民事行为能力的职工一方当事人，根据《民法通则》的有关规定，应由其监护人作为法定代理人参加仲裁活动。死亡职工则由其利害关系人代理申诉。对于死亡职工来说，其配偶、父母、子女、兄弟姐妹等依法是利害关系人。如果职工的法定代理人或者利害关系人不明确，则由仲裁委员会指定代理人。但是，无民事行为能力、限制民事行为能力的成年人以及未成年人不能充当代理人。

（四）仲裁文书的送达

仲裁调解书一经送达当事人且当事人不反悔的，即发生法律效力；仲裁裁决书自双方当事人收到之日起的 15 日内不向人民法院起诉的，即发生法律效力。仲裁文书的送达方式为：直接送达、留置送达、委托送达、邮寄送达、公告送达。

根据我国法律规定，劳动争议的申诉时效为 60 日，即提出仲裁要求的一方应在劳动争议发生之日起的 60 日内向劳动争议仲裁机构提出申请，超过 60 日，仲裁委员会可以不予受理。因不可抗力或其他正当理由超过这一时效，仲裁委员会应当受理。劳动争议的仲裁时效为 60 日，即仲裁裁决应在收到仲裁申请的 60 日内做出；案情复杂需要延期的，经仲裁委员会批准可以适当延期，但延期不得超过 30 日。

四、集体劳动争议处理的程序

前已述及，集体劳动争议是指有共同理由，劳动者一方当事人在 3 人以上的劳动争议为集体劳动争议。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。

特别程序与普通程序相比，其特点表现在：

1. 劳动争议仲裁庭为特别合议庭，由 3 人以上的单数仲裁员组成；

2. 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；

3. 影响范围重大的集体劳动争议案件由省级劳动争议仲裁委员会管辖；

4. 集体劳动争议应自组成仲裁庭之日起的 15 日内结束，需要延期的，延长的期限不得超过 15 日；

5. 仲裁庭应按照就地、就近的原则进行处理，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；

6. 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等。

五、团体劳动争议的处理方法

（一）因签订集体合同发生争议的处理方法

1. 当事人协商。

2. 由劳动争议协调处理机构协调处理。包括以下四个方面：

（1）申请和受理。当事人一方或双方可以向劳动保障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，劳动保障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，拟订协调处理方案。

（3）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。

（4）制作《协调处理协议书》。协调处理结束后，由劳动保障行政部门制作《协调处理协议书》，双方首席代表和协调处理负责人共同签字，并且成为集体合同的有效组成部分，对集体合同的双方当事人具有约束力。

（5）此类争议应自决定受理的 15 日内结束，争议复杂或其他客观因素影响需要延期的，延期最长不得超过 15 日。

3. 当事人的和平义务。包括以下两个方面：

(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，也应通过正常程序向劳动保障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，同时企业不得解除职工代表的劳动关系。

(二) 履行集体合同发生争议的处理方法

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。

六、劳动争议案例分析的方法

(一) 按照劳动争议自身的规定性进行分析

此种分析方法的重点分别是：

1. 确定劳动争议的标的。任何劳动争议案例分析，首先分析确定争议的标的，即当事人之间矛盾所指向的对象。当事人之间之所以产生争议，就是当事人相互之间对同一标的分别做出意志内容相互冲突的意思表示，即劳动争议必然由不同的主体、相同的标的、意志内容相互冲突的意思表示构成。

2. 分析确定意思表示的意志内容。任何行为须有一定的要件方能成立，行为人做出意思表示是行为成立的一般要件。包括以下要素：

(1) 行为人的意思表示必须包含一定的意图，即追求一定法律效果的意图；

(2) 意思表示必须完整地表达追求该项意图的必须内容；

(3) 行为人以一定的方式将内心的意图表示于外部。可以由他人客观地加以识别。

3. 分析确定意思表示所反映的意志内容是否符合劳动法律法规、集体合同、劳动合同、企业内部劳动管理规则的规定，

(二) 按照承担法律责任要件进行分析

此种分析方法的思维结构是：

1. 分析确定劳动争议当事人所实施的行为。为什么发生劳动争议？其原因在于当事人实施了一定的行为，包括积极行为和消极行为，即作为或不作为。同时还要确定该种行为是否受到法律法规、企业内

部劳动管理规则、集体合同、劳动合同等规范的约束。因为规定或约定决定了行为模式标准。如果行为人实施的行为不属于规定或约定所规范的行为，一般不会产生劳动争议。

2. 分析确定当事人的行为是否造成或足以造成‘定的危害。当事人行为的危害对象既可能是劳动争议的另一…方当事人，包括劳动者或用人单位，也可能是国家、社会或劳动关系当事人以外的特定单位或个人。危害形式表现为给受害人造成一定损失，或使受害人有遭受’定损失的危险。

3. 分析确定当事人行为与危害结果之间是否存在直接的因果关系。即这种危害的发生直接起源于行为人的行为。

4. 分析确定行为人的行为是否有主观上的过错。其过错可以是故意，也可以是过失。

前述分析方法虽然属于判断劳动关系当事人承担违反劳动法的责任的条件，但也可以应用于劳动争议案例的分析当中。其思维结构可以归纳为：第一，确定引起劳动争议的事实和结果；第二，确定行为模式标准与当事人所实施行为的差异；第三，根据差异当事人做出判断和选择。劳动争议在形式上表现为一方当事人对另一方当事人所做出的判断和选择的不同意思表示，但争议的实质在于行为的认定，以及行为与行为模式标准差异的认定上。

3、分析确定当事人行为与危害结果之间是否存在直接的因果关系，即这种危害的发生直接起源于行为人的行为。

4、分析确定行为人的行为是否有主观上的过错。其过错可以是故意也可以是过失。

前述分析方法虽然属于判断劳动关系当事人承担违反劳动法的责任的条件，但也可以应用于劳动争议的分析当中。其思维结构可以为：第一，确定引起劳动争议的事实和结果；第二，确定行为模式标准与当事人所实施行为的差异；第三，根据差异当事人做出判断和选择。劳动争议在形式上表现为一方当事人对另一方当事人所做出的判断和选择的不同意思表示，但争议的实质在于行为的认定，以及行为与行为模式标准差异的认定上。

七、应用案例

1、钱某与 F 公司关于“申请仲裁不能超过申诉时效”的劳动纠纷，

案情简介：

申诉人：钱某

被上诉人：F 公司

钱某是 F 公司的货运司机，自 2005 年 4 月起，因 F 公司效益不好，钱某想利用自己的专长，到社会上挣钱，便经常以请病假为由不上班，在社会上开出租车。2006 年 1 月 8 日，公司要求钱某提供医院开具的病假证明，钱某交不出来，且又无故旷工近一个月。2006 年 2 月 15 日 F 公司以钱某无正当理由经常旷工超过 15 天为由将其除名，并以严重违纪为由将解除劳动合同通知书面交钱某。钱某接到除名通知书后，向公司领导提出自己能够开出证明自己确实有病的假条，并承认错误，要求公司撒除名决定，但此后又不按时上班。要求撤除名决定遭公司拒绝后，钱某又多次找上级有关部门和他人从中协调，均无结果。2006 年 5 月 22 日钱某向当地劳动争议仲裁委员会提出申诉。仲裁委员会经审查，钱某已超过申诉时效，答复钱某此案不予受理。

案例评析：

此案是一起因申请仲裁超过时效，劳动争议仲裁委员会不予受理的案例，本案仲裁委员会的处理是正确的。《劳动法》第 82 条规定，提出仲裁要求的一方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。按劳动部《关于〈中华人民共和国劳动法〉若干条文的说明》（劳部发[1994]298 号）的规定，劳动争议发生之日是指当事人知道或者应当知道其权利被侵害之日。

根据《劳动法》《企业劳动争议处理条例》（国务院 117 号令）、《劳动争议仲裁委员会办案规则》（劳部发[1993]276 号）规定，劳动争议仲裁委员会对一般争议的处理时效为自组成仲裁庭之日起 60 日，对特别集体争议的处理时效为自组成仲裁庭之日起 15 日。仲裁委员会对劳动争议应在仲裁时效内审理终结。

根据《劳动争议仲裁委员会办案规则》第 30 条第 2 款的规定，对于请求待批、工伤鉴定以及其他妨碍仲裁办案进行的客观情况，应视为仲裁时效中止，并需报仲裁委员会审查同意。仲裁时效中止不计入仲裁办案时效内。按照该规定，在劳动争议仲裁过程中遇到以下几种情况，仲裁时效可以中止：在处理案件中，政策规定不明确，或者缺乏处理依据，需要请求上级有关部门并等待答复期间；在处理案件过程中，需要进行工伤鉴定、现场勘验、委托其他仲裁委员会调查时，在等待结果出来期间；在处理案件过程中，出现当事人死亡，法定代理人和利害关系人尚不明确，当事人患重病或丧失行为能力等情况，

致使当事人不能参加仲裁活动期间；在处理案件过程中，发生自然灾害或社会变故，造成交通、通讯阻断等其他妨碍仲裁办案正常进行的客观情况期间。

仲裁庭在处理案件过程中，遇有上述情况需要中止仲裁时效的，应及时向仲裁委员会提出申请，经批准方可执行。上述情况消除后，仲裁时效即应恢复计算。

另外，《劳动争议仲裁委员会办案规则》第 30 条还规定了仲裁时效延长的情况：仲裁庭处理劳动争议，应从组成仲裁庭之日起 60 日内结案。案情复杂需要延期的，报仲裁委员会批准后可适当延长，但最长延期不得超过复杂需要延期的，报仲裁委员会批准后可适当延长，但最长延期不得超过 30 日。第 43 条规定：仲裁庭处理集体劳动争议，应当自组成仲裁庭之日起 15 日内结束。案情复杂需要延期的，经报仲裁委员会批准，可以适当延期，但是延长的期限不得超过 15 日。

劳动部关于《〈企业劳动争议处理条例〉若干问题的解释》（劳部发[1993]244 号）规定，企业开除职工，除名处理职工应发给通知书，辞退职工应发给证明书。职工对此不服，申请仲裁应提供该通知书或证明书。这就是说。除名争议的职工当事人，知道其权利被侵害之日，一般是指职工收到被除名的通知书之日，仲裁机关计算申诉时效应从此日开始。

本案中，职工钱某是在 2 月 15 日收到被除名通知书的，钱某知道自己权利被侵害之日应当是 2 月 15 日，他应从 2 月 15 日开始，在 60 日内向劳动争议仲裁机关提出仲裁申请，即 4 月 17 日前提出仲裁请求，而钱某直到 5 月 22 日才向劳动争议仲裁机关提出仲裁申诉，超过规定的仲裁时效（60 天）。因此，劳动争议仲裁委员会不予受理符合法律规定。

2、肖某与 H 公司关于“身体受到伤害要求赔偿不要超过一年的诉讼时效”的劳动纠纷。

案情简介：

原告：肖某

被告：吴某

被告：H 公司

肖某与吴某原系同厂下岗职工，2004 年 9 月起，在原厂时都从事电工一职。H 公司是一家生产家纺等纺织物品的公司，对于厂房、库房等防火措施有很严格的要求，整个厂区已经采取了比较完备的防

护措施。2004 年 11 月由于业务的发展，新的片区即将投入使用，出于生产的需要 H 公司决定先在此进行布线。吴某通过一些渠道得知此事，找到 H 公司希望承包此项工程，H 公司看吴某是下岗职工，之前从事过类似工作，且这此工程难度不大，吴某又多次找过公司，最后答应了吴某的要求，将布线这项工程交给吴某。但吴某在承包后家里又有急事等待处理，无法同时兼顾布线的事，眼看此项工程就要“砸锅”。就在吴某心急火燎拿不定主意的情况下，肖某找到吴某说：“你家有事顾不过来，不如转给我一部分，我先干着，省得我在家闲得急。”吴某想两人对此项工程都驾轻就熟，同为下岗员工，并且肖某先干着正好不会误了期限，就答应了。于是吴某就把相关资料及图纸转给肖某，告诉他工程的情况，包括注意事项：片区某处有高压线，作业时必须注意安全。11 月 9 日肖某便开始工作。初期，肖某一直工作很顺利，按照图纸进行作业，毕竟有过多年类似的工作经验。但进行到高压线区，肖某认为按照图纸实施起来存在一定问题，于是根据自己的经验作了修改，觉得不会出错，所以没告诉吴某。11 月 20 日，肖某在高压线区进行作业时，突然发生事故，致使左手当场被电击致残。事发后肖某被送至医院抢救，住院治疗一段时间后，经法院法医鉴定：肖某左手损伤构成重伤，左手损伤后构成伤残七级。肖某住院花去上万元医疗费，在无线继续治疗的情况下，找到吴某要医疗费。吴某说：“我之前已经把资料和图纸都给你了，一切写得都很清楚，我还告诉你要注意高压线区的安全问题。你是擅自修改图纸，根本没有找我商量过，现在出了事，当然我很不愿意看到，但他们有的是钱，应该去问他们要，他们是有责任的……”肖某听后就跑去找 H 公司要钱，要求补偿经济损失。但是 H 公司告诉他：“我们公司与你不存在雇佣关系，承包工程是吴某，吴某未经我公司同意，你们双方协商好从他手里承包了布线的活儿，你自己出了事故，这怎么能怨我们公司呢？我们公司不能承担人铁赔偿责任……”吴某不愿自认“倒霉”，前后多次去找 H 公司领导“说理”，可是没有得到任何“补偿”。2006 年 3 月 6 日，肖某请了一位律师，将吴某及 H 公司一并推上了被告席。

法院收到肖某的诉状后，开庭审理此案。

法院认为：原告所受的伤经医院诊断出院时左手已无活动能力，又经法医鉴定伤后左手为重伤，构成伤残七级，补发伤害明显。原告应知道其权利被侵害，应在诉讼时效期间一年内（即 2004 年 11 月 20 日—2005 年 11 月 20 日）提起诉讼，而原告在一年之后，即 2006 年 3 月 6 日才向法院起诉，显然已超过了诉讼时效时间，已丧失了诉

讼权。法院不予支持。根据《民法通则》第 136 条、137 条的规定，于 2006 年 4 月 25 日做出了如下判决：

（1）、驳回原告肖某的诉讼请求；

（2）、本案诉讼费 803 元由原告自己负担。

案例评析：

我国《民法通则》第 136 条规定：“身体受到伤害要求赔偿的，诉讼时效期间为 1 年。”第 137 条还规定：“诉讼时效期间从知道或者应当知道权利被侵害时起计算。”

实际生活中，公民或法人因他人的侵权行为造成人身或财产方面的损害，请求赔偿有时间的限制，这在法律上称为诉讼时效。而诉讼时效是指权利人在法定期间内，不行使权利，就丧失了请求人民法院保护其民事权益的权利的一种法律制度。根据我国民法通则规定，我国诉讼时效一般期限为 2 年，适用于普遍的民事权利被侵害的情况。特殊诉讼时效期限，《民法通则》第 136 条规定为 1 年。对于身体受到伤害要求赔偿的；出售质量不合格的商品未声明的；延付或拒付租金的；寄存财物被丢失或损毁的诉讼时效为 1 年。当诉讼时效届满后，权利人要求法院保护的胜诉权就丧失了。

本案中，肖某就是因为超过了诉讼时效，而输了官司。

3、冯某与 G 公司关于“安排职工下岗争议不属于人民法院管辖范围”的劳动纠纷。

案情简介：

原告：冯某

被告：G 公司

冯某原是 G 公司的一名技术干部，2007 年 7 月与 G 公司签订了 8 年期的劳动合同，劳动合同到期时间应为 2008 年 7 月 31 日。2003 年 10 月 24 日，G 公司将本地一套三居室住房分配给冯某居住，冯某于同日交纳了购房款 15000 元，随即对该房进行了装修后入住。

2003 年底，G 公司通知冯某将上述房屋腾出，对其另行安置，为此双方产生异议。随后，G 公司先是安排冯某下岗，后又解除了她的劳动合同，为此，已怀孕四个月的冯某因精神受挫造成流产。为讨说法，冯某将 G 公司告上法庭，要求 G 公司撤销对其下岗及解除劳动合同的决定，补发相应的工资年终奖等。

法庭上，G 公司辩称该房屋是冯某向其租用的，而并非分配给其的，因冯某拒不交出租用房屋，G 公司于 2005 年 1 月 12 日安排冯某下岗，要求其一周内到办公室交接工作，并到人事部办理书店手续。

后因冯某一直未到单位上班，同年3月16日，G公司以冯某长期旷工为由解除了其与冯某的劳动合同。冯某不服，曾向当地劳动争议仲裁委员会申请仲裁，该委员会驳回了冯某的申诉请求。

2005年10月8日，当地法院又一次驳回了冯某的诉讼请求，理由是：冯某与G公司因分配住房问题产生纠纷后，G公司依据单位有关规定安排冯某下岗，此系单位内部管理行为，依据有关法律规定，不属于人民法院管辖范围，故本院不予受理。

案例评析：

该市劳动局国有企业下岗职工管理办法中有明确规定：企业安排职工下岗，应根据《劳动法》和有关规定，与下岗职工协商变更劳动合同的相关内容，协商一致后，签订《职工下岗协议书》、《职工下岗协议书》作为劳动合同的附本，约定职工在下岗期间双方的权利和义务；协商不一致的，企业可与职工解除劳动合同关系，并按规定给予经济补偿。企业不得以安排下岗作为处罚职工的手段。此案中由于法院的判决明确称“下岗”不属于司法管辖范围，所以建议当事人双方还应共同协商以求问题解决。

4、李某与A公司关于“职工擅自离职，应承担违约责任”的劳动纠纷。

案例简介：

李某应聘至A公司，双方经协商，签订了为期一年的劳动合同，期限为2005年3月1日—2006年3月1日，并就劳动合同在发行中双方出现的违约行为所应承担的违约责任做出了约定。2006年6月8日，李某突然离开A公司不知去向。同年7月14日，李某被A公司发现已在B公司工作。A公司即刻要求李某按照劳动合同的约定，支付单位违约金。因为A公司认为双方签订的劳动合同，是经过协商一致的，是双方真实意思的表达，是合法有效的。而李某无任何理由，擅自离开公司，违背了双方在劳动合同中的约定，给公司造成了一定的经济损失。李某却称是A公司违约在先，单方与自己解除了合同，此事公司的新老员工都知道，自己迫不得已只得到处求职，适逢B公司进行招聘，所以就到此应聘，现本人要求A公司赔偿违约金。双方各执一词，互不相让。此后，A公司作为申诉人，将李某告到劳动争议仲裁委员会，要求李某支付违约金及赔偿经济损失，并且认为李某在未与原公司解除劳动合同的情况下，又被B公司聘用，依据《劳动法》第99条的规定，要求B公司承担连带责任。劳动争议仲裁委员会立案后，依据《企业劳动争议处理条例》第22条规定，将B公司

列为第三人，通知其参加仲裁活动。但 B 公司认为：李某来 B 公司应聘，B 公司并不知道他与申诉人签订过劳动合同且尚未解除，故此不应当承担什么责任。劳动争议仲裁委员会经商议作出如下仲裁结果：申诉人与被上诉人签订的劳动合同合法有效，职工李某在劳动合同尚未解除的情况下，前往第三人处工作，显属违约行为。第三人既不调查也不核实劳动者的真实身份存在过失，应承担连带赔偿责任。最后劳动争议仲裁委员会裁决李某向 A 公司支付违约金 12000 元，第三人承担连带赔偿责任，即 B 公司向 A 公司支付 8400 元。

案例评析：

李某虽称“A 公司违约在先，单方解除了合同”，但没有提供公司与员工解除劳动合同的证据，所以劳动争议仲裁委员会认定其说法不能成立。《劳动法》第 17 条第 2 款规定：“劳动合同依法订立即具有约束力，当事人必须履行劳动合同规定的义务。”本案中李某与 A 公司已签订了劳动合同，那么，该劳动合同中的各项条款均对双方产生法律约束力，如有一方违反，就应承担相应的责任。另外，根据原劳动部的有关规定，在劳动者终止、解除劳动合同时，由用人单位出具终止、解除劳动合同证明书，作为该劳动者求职的凭证。B 公司在未见到李某出示的解除劳动合同证明的情况下便聘用了他，自然应按《劳动法》第 99 条“用人单位招用尚未解除劳动合同的劳动者，对原用人单位造成经济损失的，该用人单位应当依法承担连带赔偿责任”的规定执行，并按照《违反〈劳动法〉有关劳动合同规定的赔偿办法》（劳部发[1995]223 号）第 6 条规定，用人单位应当承担连带赔偿责任的，“其连带赔偿的份额应不低于对原用人单位造成经济损失总额的 70%”。