总主编◎颜爱民
中国企业管理实战丛书

ZHONGGUO QIYE GUANLI SHIZHAN CONGSHU

中国企业人力资源管理诊断与优化

——全真案例解析

颜爱民 著

NGGUO QIYE RENLIZIYUAN GUANLI ZHENGDUAN YU YOUHUA

是作者20几年处理中国企业人力资源管理问题的经验结晶。

了作者对100多家企业管理问题的体悟。

案例是首次解密面世。

了许多人力资源管理问题的处理技巧。

科学技术出版社

全国人大代表、科力远新能源股份有限公司董事长钟华平博士荐语

本书作者既是国内著名的人力资源管理专家，又是国内率先创办管理咨询公司的著名管理实务专家，还是国内著名的培训专家。案例书稿来源于作者自己的操作项目，具有极强的现实 指导价值。

全国工商联副主席、全国人大代表、广东商会会长、广东恒兴集团董事长陈丹荐语

本书有效解决了一般案例书稿理论高度不足和理论性著作实务性不强的问题，是中国本土人力资源管理著作的开拓之作。

袁隆平高科技股份有限公司前总裁、副董事长，澳优股份执行董事颜卫彬先生荐语

本书给我们精选了多领域各个企业人力资源管理的真实案例，值得我们去好好学习和参考。本书中更融合了颜爱民教授及本书的创作团队从人力资源管理理论研究、教学、管理咨询以及本人创业与管理中的各种经验和感悟，所以展示在我们面前的不仅仅是一个个鲜活的样本，更能从中领悟到人力资源管理之道，参照到人力资源管理实战之术。

湖南省工商联副会长、湘银房地产股份有限公司董事长齐建湘荐语

本书是国内第一本、全面系统的、本土化人力资源管理实战著作，首次解密人力资源经典案例，包含了许多针对企业情景特征的原创性方法，对不同行业和企业具有广泛实用性。

策划编辑＝杨林　封面设计＝殷健

ISBN 978-7-5357-6380-8

9 787535 763808 >

定价：48.00 元

总主编 颜爱民
中国企业管理实战丛书
ZHONGGUO QIYE GUANLI SHIZHAN CONGSHU

中国企业人力资源管理诊断与优化

——全真案例解析

颜爱民 著

湖南科学技术出版社

图书在版编目（CIP）数据

中国企业人力资源管理诊断与优化——全真案例解析/ 颜爱民著. -- 长沙 : 湖南科学技术出版社, 2010.8
（中国企业管理实战丛书）
ISBN 978-7-5357-6380-8

Ⅰ. ①中… Ⅱ. ①颜… Ⅲ. ①企业管理－劳动力资源－资源管理－中国 Ⅳ. ①F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 163336 号

中国企业管理实战丛书
中国企业人力资源管理诊断与优化——全真案例解析
著　　者：颜爱民
责任编辑：杨　林
出版发行：湖南科学技术出版社
社　　址：长沙市湘雅路 276 号
　　http://www.hnstp.com
印　　刷：衡阳博艺印务有限责任公司
　　（印装质量问题请直接与本厂联系）
厂　　址：湖南省衡阳市黄茶岭光明路 21 号
邮　　编：421008
出版日期：2010 年 9 月第 1 版第 1 次
开　　本：787mm×1092mm　1/16
印　　张：22.5
字　　数：550000
书　　号：ISBN 978-7-5357-6380-8
定　　价：48.00 元
（版权所有 · 翻印必究）

丛书序言

改革开放以来，中国的管理学经历了引进、融合和再创三个过程，管理学在中国正处于依托中国文化和中国情景特征创新升化的关键时期。企业家和各级管理人员已不满足西方管理理论介绍或哈佛案例之类的著作，时代呼唤诞生于中国文化基础上的、具有中国特色的管理理论和操作技术，企业管理者渴求读到备感亲切、能产生共鸣、能切实指导他们现实工作的管理著作。由颜爱民教授牵头组织的管理专家和企业家团队，按照学者和实务专家有效组合、理论和实务高度融合的目标模式，组织编著这一套《中国企业管理实战丛书》，可谓应时而生，具有重要的现实意义，对中国当代管理的学科建设也有重要价值。

颜爱民教授长期从事管理理论与实务研究，在教学、科研、咨询、企业管理等领域都取得了丰硕的成果。在教学科研的同时，他积极参与管理实践，亲自担任公司的董事长，并担任多家企业的高级管理顾问或独立董事。毫无疑问，他是一个优秀的多面手，在多个领域都取得了很好的成绩。

颜爱民教授与我相识多年，曾参加过我在南京大学组织的教育部首期人力资源管理师资培训班和全国 MBA 教育指导委员会在南京大学举办的人力资源管理教学研讨班。今天，我很欣慰地看到，他将多年的教学、科研和社会实践的成果奉献给大家。同时，他还组织了各个领域的专家共同合作出版了这套丛书。这套系列丛书遵循“理论先导、本土特色、精于实务、便于使用”的原则组织选题和写作，由编委会组织各位领衔专家分头负责，严格把关，分批推出，形成系列，确保本系列丛书的特色和质量。我相信，这套丛书的出版将对我国企业管理实践经验的提炼和总结，起到很好的促进作用。

中国管理研究国际学会前任主席、
南京大学商学院院长、教授、博士生导师
赵曙明　博士

2010 年 7 月 12 日于上海世博会澳大利亚馆

序　言

在企业不断提高竞争力、努力实现其战略目标的过程中，人力资源管理起着至关重要的作用。为此，自20世纪改革开放以来，我国有众多专家学者致力于探索、总结与传播中西方各种人力资源管理理论与实践经验，取得了累累硕果。在浩如烟海的人力资源管理书籍中，对理论的探究和国外经验的总结始终是学者们著书立作的主旋律。然而，管理是一门源于实践又归于实践的学问，人力资源管理的艺术性也正体现于此。作为致力于解决实际问题的中国企业的管理者和专业人士，只有真正领悟到具有鲜明本土文化色彩的管理艺术，掌握了适合本土企业使用的实用性人力资源管理技巧，才能在进行各种人力资源决策时做到游刃有余，实现管理上的突破。颜爱民教授所写的这本书正适应了这种需求，深厚的理论底蕴和丰富的企业管理实战经验，使得他能以厚积薄发之势推出这本对企业界朋友而言极有实用价值的著作。

本书克服了人力资源管理书籍中常见的“知易行难”和“水土不服”两大难题，从战略与规划、工作分析、招聘、绩效管理、薪酬、培训、激励七大人力资源管理功能模块入手，在简述相关理论知识的基础上，以本土化的案例为载体，详尽解析了各模块在企业中的实际操作技巧；同时作者考虑到企业劳动关系的重要性，以独特的体例将其涵盖在本书内，使其更具实用性。本书案例全部来自中国本土企业，都在相关企业中进行了有效的应用，且大部分都源自于颜爱民教授主持的管理咨询项目，从而凸显了浓郁的本土化气息和很强的可操作性两大特色。

我与爱民相识多年。在我的印象中，他是一位踏实勤奋、有思想又永远不知疲惫的人。爱民多年来从事管理理论与实务研究，在教学、科研、咨询、企业管理领域辛勤耕耘。20世纪90年代他创办过企业、当过董事长、总经理，积累了丰富的商战经验，近年潜心于理论研究，著作等身。在理论研究之余能将过去十几年的管理实务经验和领悟整理成书以回报社会是他一直的心愿。在其愿望达成之际，能为之作序，我深感荣幸。愿本书能为企业界的朋友们解决一点实际问题，这也是做研究的人的一点希冀。

中南大学常务副校长、教授、博士生导师
黄健柏
2010年7月于长沙岳麓山下

作者自序

管理既是科学又是艺术，人力资源管理的艺术性尤为突出。记得在我读研究生的时候，曾经就营销管理和战略管理的一些问题请教任课老师，当问到操作细节的时候，老师总是无奈地摆摆手告诉我：对不起，具体细节我也不知道，因为我没做过。我的老师们正好是中国改革开放后第一代管理类教师，他们承担了从计划经济走向市场经济启蒙教育的重责，他们非常敬业，也非常优秀，我很敬重他们，但时代背景决定当时他们主要职能是传播知识，是真正的“教师”。很多困惑一直留存到我做了教师，开始面对类似的问题。我感觉到我们这一代教师必须突破这个障碍，必须真正懂得管理的操作细节，必须去感悟管理实务问题。20世纪90年代末，带着这个梦想，我和几个同事一起创办了第一家管理咨询公司。当时我明确将该公司定位为我们的“附属医院”，希望公司能够为我、我的同事以及研究生们提供“临床经验”。

几度风雨，几经波折，十几年过去了，我主持过上百家企业的管理开发和设计项目，但仍挚爱我的教师职业，教书育人和学术研究一直是我的主业。近年来，学术研究的压力越来越大，事情越来越多，企业实务和咨询类的事情逐步减少。但是，有一个心愿总是挥之不去：将过去十几年的管理实务经验和体悟整理出来，给自己一个交代，也给曾经鼎力支持我，与我共同探究管理实务的合作伙伴、企业界朋友一个交代。2009年10月，在我完成《长寿？夭折？涅磐——文化视角下的中国企业管理》这个学术著作后，开始下决心启动了这本案例解析的写作工作。

本书以中国的本土案例为载体，演示和解析人力资源管理各主要职能模块，让读者能在案例中解读人力资源管理操作艺术，掌握人力资源管理各主要模块的应用技巧。为了便于阅读和应用，每一章前我们先简述了相关原理和知识，随后的每个案例主要解析一到两个知识要点，几个案例的组合构成本模块所需要掌握的主要知识和技术方法。本书选用的30余个案例主要源自我主持的，或者是我指导，我的助手、研究生主要操作的管理开发项目，其中，有个别由其他专家主持、我参与的项目，在书中特别做了说明。一方面，本书力图保持各项目的原貌，凸显“全真”特征；另一方面，基于对每个案例所赋予的解析和传播功能，对项目资料做了必要的甄选和剪裁，使编辑后的案例能够有效地帮助读者掌握有关知识和技能；为了增大每个案例的信息容量，部分案例我们根据需要将性质相似的几个项目资料进行了整合，集成在一个案例上进行描述；从商业机密等角度考虑，在不影响案例表达功能基础上，我们对有些案例的企业名称和有关数据做了必要的处理。为了解决案例的情景局限性，帮助读者能正确掌握案例中所体现的原理和操作方法，我对每个案例做了专门的解析，希

望通过一段不长的文字把案例中的关键点提取出来，同时指出对案例操作的局限性和使用要点，这是一种案例写作的新尝试，有待读者帮助完善。劳动关系问题很重要，涉及许多法律问题，虽然不是我的专业领域，还是摘选了一些专业案例供读者参考，但该章的写作体例因其特殊性不再按着其他章节处理。为了保证本书的针对性和实用性，2010 年 3 月在本书第一稿完成时，我邀请了我的几个从事人力资源管理实务工作的 MBA 研究生对书稿举行了专题研讨会，从企业人力资源管理实际需要的角度对书稿的写作和表达方式进行了深入探讨，会后我特意委托湖南投资集团人力资源部部长兼湖南君逸康年大酒店副总经理杨淑岚女士、湖南三德集团人力资源部部长杨静女士和中联重科环卫机械有限公司人力资源部袁建伟先生对初稿进行了审读，并提出了诸多具体的修改意见。

我的研究生冯丽丽、裴聪、张丹丹、廖明月帮助我搜寻材料、编辑案例、整理文字，辛劳甚多，冯丽丽和裴聪同学协助我对全书进行统稿和文字校订，她们都很努力，很优秀，没有她们的勤奋和努力，我是不可能在这么短的时间内完成工作量如此大的这项工作。感谢湖南科技出版社杨林主任对本书的关注和支持，感谢本书引用项目中的各位合作专家、研究生和参与项目工作的企业界朋友，感谢支持我从事管理实务操作的各位企业界朋友和一同并肩战斗过的合作伙伴。

我的人力资源管理入门恩师，彼得·德鲁克先生的嫡传弟子、著名人力资源管理专家、南京大学商学院院长赵曙明教授一直关心我的学习与成长，这次专门为本丛书拨冗做序；我非常敬重的老领导、著名人力资源管理专家、中南大学常务副校长黄健柏教授在百忙之中抽出时间审阅本书稿并做序推荐；一直关爱和支持我的诸多企业家朋友从各个方面给予我很多帮助。特别感谢全国工商联副主席、全国人大代表、广东省商会会长、广东恒兴集团董事长陈丹先生；全国人大代表、湖南科力远新能源股份有限公司董事长钟发平先生；袁隆平高科技股份有限公司前总裁、副董事长，澳优股份执行董事颜卫彬先生；湖南省工商联副会长、湖南湘银集团董事长齐建湘先生对本书的审阅和推介。

颜爱民

2010 年 5 月 4 日初稿于衡山广济禅寺

2010 年 5 月 10 日定稿于长沙岳麓山

目　录

第 1 章　战略与规划 …… (1)

1.1　战略与规划综述 …… (2)
1.1.1　战略与规划内涵 …… (2)
1.1.2　人力资源供需预测 …… (3)
1.1.3　人力资源规划的编制与实施 …… (5)
1.1.4　人力资源规划的控制与评估 …… (7)
1.1.5　人力资源管理信息系统 …… (8)
1.2　案例一：人力资源战略优化设计案例 …… (9)
1.2.1　集团简介 …… (9)
1.2.2　人力资源现状及问题诊断 …… (9)
1.2.3　集团发展战略 …… (11)
1.2.4　人力资源战略环境及各模块分析 …… (13)
1.2.5　人力资源战略的优化设计 …… (18)
1.2.6　案例解析 …… (20)
1.3　案例二：人力资源供需预测案例 …… (21)
1.3.1　公司简介及人力资源现状 …… (22)
1.3.2　人力资源问题诊断 …… (22)
1.3.3　人力资源需求预测 …… (24)
1.3.4　人力资源供给预测 …… (27)
1.3.5　人力资源供需动态平衡规划 …… (31)
1.3.6　案例解析 …… (34)
1.4　案例三：人力资源规划案例 …… (38)
1.4.1　培训设计的目的 …… (38)
1.4.2　培训需求分析 …… (38)
1.4.3　培训规划设计 …… (46)
1.4.4　培训支撑系统设计 …… (51)
1.4.5　案例解析 …… (51)
1.5　案例四：人力资源信息管理系统案例 …… (52)
1.5.1　丰都自动化有限公司人力资源管理现状 …… (52)
1.5.2　丰都自动化有限公司人力资源管理信息系统建设情况 …… (53)
1.5.3　公司人力资源管理信息系统存在的问题 …… (53)
1.5.4　公司人力资源管理信息系统改进方案 …… (54)
1.5.5　案例解析 …… (56)

第 2 章　工作分析 …… (58)

2.1　工作分析综述 …… (58)

2.1.1 工作分析的含义和内容 …… (58)
2.1.2 工作分析的主要作用 …… (59)
2.1.3 工作分析的流程 …… (59)
2.1.4 工作分析的方法 …… (60)
2.1.5 工作分析发展趋势 …… (63)
2.2 案例一：工作分析流程案例 …… (64)
2.2.1 公司简介 …… (64)
2.2.2 公司岗位现状分析 …… (64)
2.2.3 工作分析的前期准备阶段 …… (65)
2.2.4 工作分析的调查设计阶段 …… (67)
2.2.5 工作分析的信息收集阶段 …… (69)
2.2.6 信息分析及结果形成阶段 …… (72)
2.2.7 案例解析 …… (72)
2.3 案例二：基于组织结构和部门职能优化的工作分析案例 …… (73)
2.3.1 公司简介 …… (73)
2.3.2 公司组织、部门现状分析 …… (73)
2.3.3 公司组织、部门职能优化设计 …… (76)
2.3.4 岗位分析——品质部部长为例 …… (78)
2.3.5 案例解析 …… (82)
2.4 案例三：岗位说明书案例 …… (83)
2.4.1 公司简介 …… (83)
2.4.2 工作分析现状 …… (83)
2.4.3 公司岗位说明书的诊断 …… (84)
2.4.4 岗位说明书的优化设计 …… (84)
2.4.5 岗位说明书的动态编制 …… (97)
2.4.6 案例解析 …… (97)

第3章 招聘 …… (99)

3.1 招聘综述 …… (99)
3.1.1 招聘的概念 …… (99)
3.1.2 招聘的意义 …… (99)
3.1.3 招聘的渠道 …… (100)
3.1.4 选拔策略 …… (101)
3.1.5 招聘评估 …… (102)
3.2 案例一：结构化面试案例 …… (103)
3.2.1 公司简介 …… (103)
3.2.2 公司招聘现状 …… (103)
3.2.3 招聘问题诊断 …… (103)
3.2.4 招聘方案设计 …… (104)
3.2.5 案例解析 …… (109)

3.3 案例二：无领导小组讨论案例 …… (109)
3.3.1 公司简介 …… (109)
3.3.2 招聘管理问题诊断 …… (110)
3.3.3 招聘方案设计 …… (110)
3.3.4 案例解析 …… (116)
3.4 案例三：公文模拟测试案例 …… (116)
3.4.1 部门简介 …… (116)
3.4.2 部门招聘现状及问题 …… (117)
3.4.3 部门招聘管理方案 …… (117)
3.4.4 案例解析 …… (120)
3.5 案例四：招聘测试软件应用案例 …… (121)
3.5.1 公司简介 …… (121)
3.5.2 公司招聘现状 …… (121)
3.5.3 测评系统简介 …… (121)
3.5.4 测评软件的主要维度内涵 …… (122)
3.5.5 测试报告实例分析 …… (125)
3.5.6 招聘建议 …… (135)
3.5.7 案例解析 …… (136)
第4章 绩效管理 …… (137)
4.1 绩效管理综述 …… (138)
4.1.1 绩效、绩效考核与绩效管理 …… (138)
4.1.2 绩效管理的目的 …… (139)
4.1.3 绩效管理的层次 …… (139)
4.1.4 绩效管理体系实施的保障环境 …… (140)
4.1.5 战略性绩效管理 …… (141)
4.2 案例一：绩效管理体系案例 …… (143)
4.2.1 公司简介 …… (143)
4.2.2 公司现有绩效管理体系现状分析 …… (144)
4.2.3 现行绩效管理体系存在的问题诊断 …… (145)
4.2.4 绩效管理体系的优化设计 …… (146)
4.2.5 案例解析 …… (157)
4.3 案例二：绩效考核案例 …… (158)
4.3.1 公司简介 …… (158)
4.3.2 绩效考核的问题诊断 …… (158)
4.3.3 绩效考核的优化设计 …… (160)
4.3.4 季度绩效考核优化设计 …… (167)
4.3.5 年度绩效考核优化设计 …… (168)
4.3.6 案例解析 …… (169)
4.4 案例三：绩效考核方法应用案例 …… (170)

4.4.1 公司简介 …… (170)
4.4.2 行业特征 …… (170)
4.4.3 公司现行的考核方法与考核指标体系 …… (170)
4.4.4 公司考核指标体系问题诊断 …… (172)
4.4.5 绩效考核指标体系的优化设计 …… (172)
4.4.6 案例解析 …… (179)

第5章 薪酬 …… (181)

5.1 薪酬综述 …… (182)
5.1.1 薪酬基本概念 …… (182)
5.1.2 常见的薪酬模式 …… (183)
5.1.3 薪酬管理 …… (184)
5.1.4 战略性薪酬管理 …… (186)
5.1.5 薪酬设计 …… (186)
5.2 案例一：岗位评估方法案例 …… (190)
5.2.1 公司概况 …… (191)
5.2.2 公司薪酬体系分析 …… (191)
5.2.3 岗位评估方案设计 …… (192)
5.2.4 案例解析 …… (198)
5.3 案例二：薪酬体系设计案例 …… (199)
5.3.1 公司简介及薪酬现状 …… (199)
5.3.2 公司薪酬问题诊断 …… (200)
5.3.3 公司的薪酬优化设计 …… (200)
5.3.4 案例解析 …… (206)
5.4 案例三：非经济性薪酬案例 …… (207)
5.4.1 公司简介 …… (207)
5.4.2 公司薪酬体系概况 …… (207)
5.4.3 公司薪酬诊断 …… (208)
5.4.4 公司薪酬优化设计 …… (208)
5.4.5 案例解析 …… (210)
5.5 案例四：福利薪酬应用案例 …… (211)
5.5.1 公司简介 …… (211)
5.5.2 薪酬现状 …… (212)
5.5.3 薪酬诊断 …… (212)
5.5.4 薪酬设计 …… (212)
5.5.5 案例解析 …… (215)
5.6 案例五：宽带薪酬体系设计案例 …… (215)
5.6.1 公司简介及薪酬管理现状 …… (216)
5.6.2 公司薪酬管理诊断 …… (218)
5.6.3 薪酬管理体系的优化思路 …… (218)

5.6.4 宽带薪酬设计方案 …… (220)
5.6.5 案例解析 …… (229)

第6章 培训 …… (231)

6.1 培训综述 …… (231)
6.1.1 培训的概念 …… (231)
6.1.2 培训的作用 …… (231)
6.1.3 培训的体系 …… (232)
6.1.4 胜任力模型 …… (233)
6.1.5 培训方法新趋势 …… (234)
6.2 案例一：培训体系设计案例 …… (236)
6.2.1 公司简介 …… (236)
6.2.2 酒店员工培训现状调查 …… (236)
6.2.3 酒店员工培训问题诊断 …… (237)
6.2.4 酒店员工培训体系优化 …… (237)
6.2.5 案例解析 …… (242)
6.3 案例二：培训效果评估案例 …… (243)
6.3.1 公司简介 …… (243)
6.3.2 新员工培训现状 …… (243)
6.3.3 新员工培训问题诊断 …… (243)
6.3.4 新员工培训方案优化 …… (244)
6.3.5 案例解析 …… (251)
6.4 案例三：拓展培训案例 …… (251)
6.4.1 公司简介 …… (251)
6.4.2 公司高管团队素质现状诊断 …… (252)
6.4.3 企业高管培训方案 …… (252)
6.4.4 案例解析 …… (259)
6.5 案例四：心智培训案例 …… (259)
6.5.1 公司简介 …… (259)
6.5.2 基于胜任力模型的素质需求分析 …… (260)
6.5.3 企业家和高管素质问题诊断 …… (266)
6.5.4 企业家和高管第一阶段培训方案 …… (267)
6.5.5 案例解析 …… (271)

第7章 激励 …… (272)

7.1 激励综述 …… (273)
7.1.1 激励的内涵 …… (273)
7.1.2 激励的类型 …… (273)
7.1.3 激励的作用 …… (274)
7.1.4 激励的机理 …… (274)

7.1.5 激励理论 …… (275)
7.2 案例一：高管年薪制激励案例 …… (277)
7.2.1 公司简介 …… (277)
7.2.2 中新公司现行年薪制的问题诊断 …… (278)
7.2.3 高管人员的年薪模式优化设计 …… (278)
7.2.4 案例解析 …… (281)
7.3 案例二：股权激励案例 …… (281)
7.3.1 公司简介 …… (282)
7.3.2 湘银集团激励现状与诊断 …… (282)
7.3.3 核心团队股权激励方案设计 …… (282)
7.3.4 案例解析 …… (285)
7.4 案例三：职业生涯管理激励案例 …… (286)
7.4.1 公司简介 …… (286)
7.4.2 公司职业生涯管理诊断 …… (287)
7.4.3 核心员工职业生涯管理优化设计 …… (287)
7.4.4 案例解析 …… (292)
7.5 案例四：晋升激励案例 …… (293)
7.5.1 公司简介 …… (293)
7.5.2 铜陵公司管理通道的现状分析与诊断 …… (293)
7.5.3 铜陵公司管理通道结构的优化 …… (295)
7.5.4 铜陵公司管理通道的主要运转和维护职能 …… (297)
7.5.5 专业技术通道诊断 …… (297)
7.5.6 专业技术通道的优化方案 …… (298)
7.5.7 案例解析 …… (301)
7.6 案例五：精神激励案例设计 …… (303)
7.6.1 公司背景介绍 …… (303)
7.6.2 公司营销人员精神激励现状诊断 …… (303)
7.6.3 精神激励优化方案 …… (304)
7.6.4 案例解析 …… (307)

第8章 劳动关系 …… (308)

8.1 劳动关系综述 …… (309)
8.1.1 劳动关系的含义 …… (309)
8.1.2 劳动关系的构成要素 …… (309)
8.1.3 劳动关系的表现形式 …… (310)
8.1.4 中国不同性质企业劳动关系的特点 …… (313)
8.1.5 《劳动合同法》对用人单位的总体影响以及应对措施 …… (314)
8.2 案例一：《劳动合同法》对金瑞公司人力资源管理的影响 …… (317)
8.2.1 公司简介 …… (317)
8.2.2 人力资源管理体系现状 …… (318)

8.2.3 《劳动合同法》对金瑞公司人力资源体系的影响 …… (323)
8.2.4 案例解析 …… (326)
8.3 案例二：劳动合同订立组合案例 …… (327)
8.3.1 组合案例之一：企业与劳动者订立书面合同，劳动者拒签 …… (327)
8.3.2 组合案例之二：因签订无固定期限劳动合同发生的争议 …… (328)
8.3.3 组合案例之三：工作地点变更 …… (329)
8.4 案例三：劳动合同的履行和变更组合案例 …… (330)
8.4.1 组合案例之一：劳动合同期限内，用人单位能否降低劳动者工资，通知能否作为降低工资的依据 …… (330)
8.4.2 组合案例之二：加班还是值班，一字之差的不同待遇 …… (332)
8.5 案例四：劳动合同的解除和终止组合案例 …… (334)
8.5.1 组合案例之一：试用期内培训后辞职，员工是否要支付违约金 …… (334)
8.5.2 组合案例之二：因劳动者单方解除劳动合同发生的争议 …… (336)
8.5.3 组合案例之三：打卡机引出的旷工风波 …… (337)
8.5.4 组合案例之四：积极应对舆论压力，妥善解决劳动争议 …… (339)
8.5.5 组合案例之五：因终止劳动合同发生的争议 …… (341)
8.6 案例五：其他类型的劳动争议组合案例 …… (342)
8.6.1 组合案例之一：竞业禁止 …… (342)
8.6.2 组合案例之二：非全日制用工的是与非 …… (342)

第 1 章

战略与规划

导入案例

手忙脚乱的人力资源经理

D集团是在短短5年之内由一家手工作坊发展起来的国内著名食品制造商，企业最初从来不定什么人力资源规划，缺人了，就随时去人才市场招聘。企业规模扩大后，开始走向正规，每年年初制定规划：收入多少，利润多少，产量多少，员工定编人数多少等，人数少的可以新招聘，人数超编的就要求减人。按计划一般在年初招聘新员工，可是，由于一年中不时有人升职、平调、降职，年初又有编制限制不能多招，人力资源部又不能确定应当招多少人或者招什么样的人，结果人力资源经理一年到头往人才市场跑。

近来由于3名高级技术工人退休，2名跳槽，生产线立即瘫痪，集团总经理召开紧急会议，要求人力资源经理3天之内招到合适的人员顶替空缺，恢复生产。人力资源经理两个晚上没睡觉，频繁奔走在全国各地人才市场和面试现场，最后勉强招到2名已经退休的高级技术工人，使生产线重新开始了运转。人力资源经理刚刚喘口气，一个地区经理又打电话说自己公司已经超编了，不能接受前几天分过去的5名大学生，人力资源经理不由怒气冲冲地说："是你自己说缺人，我才招来的，现在你又不要了！"地区经理说："是啊，我两个月前缺人，你现在才给我，现在早不缺了。"

很多企业都出现过这种情况，以前没觉得缺人是什么大事情，什么时候缺人了，什么时候再去招聘，虽然招来的人不是十分满意，但对企业的发展也没什么大的影响，所以从来没把时间和金钱花在这上面。即使是在企业规模日益扩大以后，也只是每年年初做人力资源定编计划，而对于人力资源战略性储备或者人员培养都没有给以足够的重视，认为中国人多的是，不可能缺人。造成这种现象的原因是：中国市场在20世纪90年代以前处于机会主义时期，企业的成功往往不需要战略，抓机会、抓资源、抢速度、快节奏成为中国企业的制胜之道。中国企业的这种战略无意识状态，使它不需要对组织的人力资源进行长远的规划，即使有战略，竞争战略的模糊性和易变性也使规划无从进行，因此企业并不需要人力资源规划。随着市场的日益规范，企业的日益壮大，企业出现了发展的瓶颈——缺少人才，想要进一步发展壮大、长治久安必须依靠源源不断的人才。但是，很多企业虽然常常缺人，却不知道为什么缺人，更不知道如何解决这一问题。

资料来源：颜爱民．人力资源管理．北京：北京大学出版社，2007

1.1 战略与规划综述

1.1.1 战略与规划内涵

1. 概念

人力资源战略是指为成功实施企业的整体经营战略，在战略人力资源管理思想与方法指导下，以保证企业当前及未来人力资源配置的均衡和有效为标准，以维持和提高企业竞争优势为目的而制定的企业人力资源管理的战略性方针、原则和计划。

人力资源战略管理就是要使企业在人力资源战略的指导下，围绕着企业的战略目标进行的人力资源管理。

人力资源规划是指企业根据自身的发展战略、目标及内外环境的变化，预测未来企业任务及环境对企业人力资源的要求，以确保企业在恰当的时间获得各种需要的人才的过程。

2. 人力资源战略、规划与企业战略目标的关系

企业战略目标是在企业使命和企业功能定位的基础上制定的，为了保证总目标的实现，将其层层分解，形成企业的战略目标体系。人力资源战略的目标存在于企业的战略目标体系中，它是实现企业总体战略目标的保证。

据此，依据企业人力资源战略制定的人力资源规划实质上也是在企业战略目标指导下进行的，如图 1-1 综合介绍了企业人力资源规划与企业战略目标的关系。

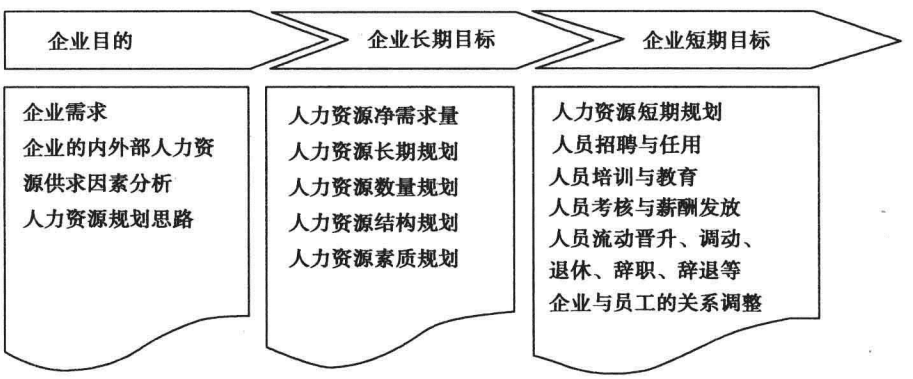

图 1-1 人力资源规划与企业战略目标关系

3. 人力资源战略的制定

人力资源战略的制定是在对企业外部环境和内部条件分析的基础上，根据企业发展战略及其战略目标选定企业人力资源战略方案，确定人力资源战略实施路径，并对人力资源战略与实施进行效益和风险评估的过程。

外部环境包括经济环境、人口环境、科技环境、政治与法律环境、社会文化环境等方面；内部环境包括企业的发展战略、企业文化、企业组织模式、企业自身人力资源管理现状等。

SWOT 分析是一种常用的企业内外环境条件战略因素综合分析的方法，同样适用于人力资源战略环境分析。通过 SWOT 分析，决策者可通过对影响人力资源战略制定的因素进

行分析和比较，为制定正确的人力资源战略提供依据。

4. 人力资源规划的制定

在对企业人力资源现状进行分析的基础上，对人力资源的需求和供给情况进行对比，通过分析人员的数量、质量、结构及均衡状况，得出企业不同发展阶段的人员净需求量，据此制定企业的人力资源规划。

1.1.2 人力资源供需预测

1. 人力资源需求预测

人力资源需求预测就是估算企业未来需要的员工数量和能力组合，它是企业编制人力资源规划的前提和核心，其直接依据是企业战略规划和财务预算。

需求预测技术一般有两类方法：一类是依靠经验和已掌握的企业发展历史进行定性判断的方法，如经验预测法、现状预测法、德尔菲法等；另一类是依靠统计学的方法对未来趋势进行推算，如劳动定额法、趋势外推法、回归分析法等。

人力资源需求的预测内容主要有以下几个方面：

（1）人力资源总体与结构需求预测　企业人力资源总体与结构需求预测是指根据企业自身的战略发展目标，对企业所需要的不同类型和不同素质的人力资源进行分析和预测。当社会总的宏观环境（如经济结构、人力资源结构等）发生变化时，企业的总体人力资源及人力资源结构也会随之改变。因此，对企业人力资源总体与结构需求进行预测，可以确保企业在不确定性情况下具有较好的人力资源结构的最佳组合，从而避免出现企业不同层次人力资源的结构及比例失调等状况。

（2）人力资源存量与增量预测　企业人力资源存量主要指企业在目前的状态下所拥有的人力资源。企业人力资源增量主要是指随着企业生产规模扩大、企业战略目标转移等发展变化带来的人力资源新的需求。通过企业人力资源存量与增量预测，企业可以对现在和未来拥有的不同层次的人力资源进行有效规划，使其更好地与企业发展战略相匹配。

（3）企业核心人力资源需求预测　企业核心人力资源是对企业实现战略目标起关键作用的人力资源，核心人力资源对企业发展和企业目标的实施起着决定性作用。对企业核心人力资源进行预测是人力资源规划的基础，具有极强的针对性，能够使企业通过一些特殊的手段与方法，加快开发和培养核心人力资源，使企业人力资源在企业变革中扮演极为重要的角色。

2. 人力资源供给预测

人力资源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进行的分析预测。人力资源供给预测与人力资源需求预测不同：人力资源需求预测主要是预测企业内部人力资源的需求，而人力资源供给预测则需要研究企业内外部人力资源供给两个方面的影响因素。

企业外部人力资源供给预测分析主要是预计企业外部未来可能提供的人力资源供给数量和结构，以确定企业在今后一段时间内能够获取的人力资源供给量。影响外部人力资源供给的因素可以分为三大类：宏观性政治、经济和社会文化环境因素，行业性因素和地区性因素。

企业内部人力资源供给预测分析主要是企业必须清楚自己内部的人力资源状况，特别是员工的构成和多样性。对内部环境的分析，可以帮助企业预测已有员工的损失数量和招聘新

员工的数量。影响内部人力资源供给的因素主要有企业战略、组织结构、企业人员流动率等。内部供给预测的方法主要有现状核查与员工技能清单法、人员接替模型、马尔科夫(Markov)模型等方法。表1.1是几种方法的特点及应用条件。

表1.1　　企业内部供给预测方法比较

方　法	特　点	适用条件	不　足
现状核查与员工技能清单法	员工技能清单法是一种静态的人力资源预测技术，不反映企业未来人力资源的变化	适合于小型、静态企业短期的人力资源供给预测	在大型企业的人力资源供给预测中，存在很大的局限性
人员接替模型	直观、简单、实用	针对企业管理人员供给预测的方法	应根据企业的变化进行及时的调整
马尔科夫预测法	是一种转换概率矩阵，使用统计技术预测未来的人力资源变化。可以作为预测内部劳动力供给的基础	不仅可以处理员工类别简单的企业中的人力资源供给预测问题，也可以解决员工类别复杂的大型企业中的内部人力资源供给预测	方法的精确性与可行性还需要进一步研究

人力资源供给预测是一个比较复杂的过程。其中，外部人力资源的供给预测由于涉及不确定性因素较多，企业难以控制其预测结果，预测的信效度是个难题。内部人力资源供给预测则由于人员拥有量相对透明，预测的准确性也较高。但是，相对于规模过大、经营产业领域较多、目标多变的企业而言，内部供给预测同样存在准确性不足的问题。对于规模过小、处于成长期的企业，根本就不需要进行专业的内部人力资源供给预测。

3. 人力资源供需平衡

人力资源规划的目的是要实现企业人力资源供给和需求的平衡。因此，在预测人力资源供给和需求之后，就要对这两者进行比较，并根据比较的结果采取相应的措施。

人力资源供需平衡分析的主要任务，是根据供需预测的结果，判断和计算某一时期企业人力资源供求失衡的方向和数量，并将其作为企业制定具体人力资源管理活动的依据。供需分析的整个过程如图1-2所示。①

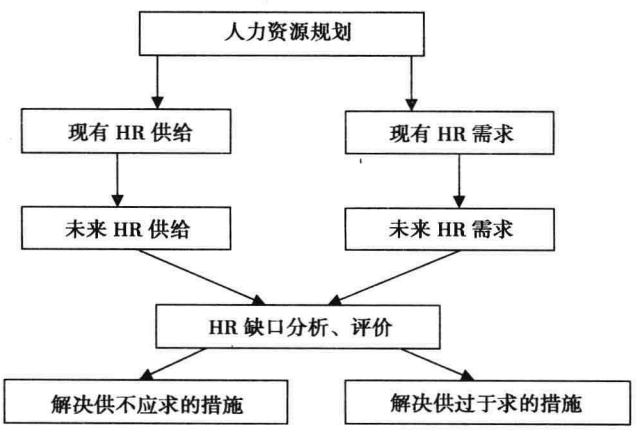

图1-2　人力资源供需平衡图

① 颜爱民等. 人力资源管理[M]. 北京大学出版社，2007

在分别进行人力资源供给与需求分析之后，接下来的工作是要将供需预测结果作对比分析，以便得出企业人力资源的净需求。供需对比分析应明确指出企业人力资源供需失衡之所在。结构性失衡是企业人力资源供需失衡中较为普遍的一种现象，在企业的稳定发展状况中表现得尤为突出。

人力资源供需分析比较的结果为企业制定有关的人力资源管理政策和措施提供依据，企业在人力资源供需预测的基础上，制定相应的政策和措施，以实现人力资源的综合平衡。

1.1.3 人力资源规划的编制与实施

人力资源管理的各种职能，如招聘、任用、培训开发、绩效评估、薪酬规划和劳资关系是紧密关联的，而不是各自独立和分散的。因此，在高度竞争的市场环境中，企业必须通过适当的人力资源规划，使得企业全部人力资源得到合理整合，这样才能充分发挥企业的综合竞争力。

每个企业编制的人力资源规划各不相同，一般来说，一份完整的企业人力资源规划包括人力资源总体规划和人力资源具体业务规划。

1. 人力资源总体规划

人力资源总体规划指在规划期内人力资源管理的总目标、总政策、实施步骤和总预算的安排。其主要内容包括以下几个方面：

（1）阐述在企业战略规划期内组织对各种人力资源的需求和各种人力资源配置的总的框架。

（2）阐明人力资源方面有关的重要方针、政策和原则，如人才的招聘、晋升、奖惩等方面的重大方针和政策。

（3）确定人力资源预算。人力资源总体规划着重于人力资源方面的总的、概括性的谋略和有关的重要方针政策和原则。

2. 人力资源具体业务规划

人力资源具体业务规划是总体规划的展开和具体化，包括人力资源招聘与任用规划、培训规划、薪酬规划以及人员流动规划等。

（1）人力资源招聘与任用规划

① 招聘规划。招聘规划是根据企业一定阶段人力资源需求预测而设定的配套招聘工作规划。其基本要求是要保证企业运营和发展过程中人力资源的有效供给。具体而言，招聘规划的内容大致可有如下几项：

a. 针对未来业务发展的需要及企业所处环境的变化，预测未来所需的不同类型的人力资源。

b. 将 a. 的结果与现期状况相比较，确定需要补充人员的数量、素质、类别及年龄等招聘标准，并拟订预算。

c. 确定需要补充的人才来源。若招聘职位较高，可适当放宽招聘的地区范围，若招聘基层员工，则一般在企业附近的地区招聘，以提高企业员工工作的稳定性。

d. 拟定补充人员的起点待遇。

e. 拟定人员招聘广告和招聘方式。

f. 明确完成挑选、录用工作的具体时间期限。

②任用规划。人力资源规划不仅要满足未来人力资源的需要，更应该对现有人力资源做

充分的运用。任用规划的总目标是为了实现人才结构的优化和绩效的改善。编制人员任用规划的具体步骤如下：

a. 各部门编制人才使用计划。

b. 编制岗位任职条件。

c. 拟定职务轮换的范围和时间。

（2）人力资源培训规划　企业的培训规划是为企业长期、中期、短期所需要弥补的空缺职位事先准备合适的人力资源而制定的培训规划安排。其目标是为了提高人力资源素质，改善人力资源管理的绩效。

为了制定一个正确而全面的人力资源培训规划，在规划过程中可以按照以下步骤进行：

①建立培训领导机构。为了强化培训的组织保障，企业需要建立培训规划制定和执行的领导机构，协调各个部门人力资源培训工作。该机构应由企业分管人力资源的主要领导担任负责人。

②进行培训需求调查。应用规范的方法获取员工培训需求信息，对信息进行分析和处理，准确把握来自员工和部门的不同培训需求，为培训规划设计的针对性和有效性奠定基础。由于资源的稀缺性，企业必须按照各个培训项目的轻重缓急进行资源分配，优先满足重点培训项目对人力、物力和财力的需要。

③确定培训人员的类型与数量。根据需求将培训进行合理分类，对培训人员进行相应的批次分配和设计。

④设计培训产品，确定培训方案。在②、③的基础上根据需求设计和选择对应的培训产品，确定相应的培训方案。

⑤制定培训计划。根据企业的实际经营状况，按照各类员工的工作特征，制定相应的培训实施计划，包括培训的时间安排、地点、运作方式及有关实施制度。

⑥评估培训效果。一般来说，对员工进行培训之后还要对培训的效果进行评估，一个企业如果不能正确地评价其培训方案和效果，就难以准确判断培训方案是否有效，培训项目是否达到了预期的目的，因而，要对培训项目的规划方案和效果进行有效的评价。

（3）人力资源薪酬规划　人力资源薪酬规划是指企业根据人力资源战略对未来的薪酬模式、薪酬结构、薪酬等级等制定规划的过程。企业人力资源薪酬规划应该能够根据员工的劳动付出给予相应的报偿，尤其是在知识经济时代，企业的发展在很大程度上取决于员工的创新精神能否得到充分的发挥。而员工的创新才干能否充分发挥，在很大程度上又取决于员工能否从自己的创新中获得相应的回报，因此企业的人力资源薪酬规划要有利于激励企业员工创新精神和潜力的发挥。在制定企业人力资源薪酬时，可以按照以下步骤进行：

①在对薪酬进行外部和内部调查的基础上，确定薪酬报偿对象、数量和报偿时间。

②分析薪酬规划与生产率的关系。根据报偿对象，分析不同的报偿方案对劳动生产率的影响，以选择最佳的规划方案与水平。

③结合步骤①和步骤②，根据各种规划方式对企业员工劳动生产率的影响、创新能力和劳动积极性的激励作用，确定企业应该采取的规划方案。

④对规划方案的评价，在规划中必须明确各种不同的规划对象所采取的报偿方式、报偿费用支出、规划后预计可以产生的效果和评价指标。主要分析企业所采取的各种规划方案对企业经营发展各方面的影响，例如对劳动生产率、技术创新能力、企业销售活动等方面的影响。

(4) 人力资源流动规划　一般而言，企业内的人力资源流动主要包括人员接替与提升、降职以及退休解聘规划等。其运用是否合理得当，将会直接影响企业的整体士气与活动。

①人员接替与提升规划。人员接替与提升规划的目标是为了保持一定数量的后备力量，改善人员结构。实施人员接替与提升规划的具体步骤如下：

a. 拟定后备人才的选拔标准和资格。

b. 制定后备力量的岗位轮换计划。

c. 确定后备力量培训的需要。

d. 后备力量提升比例与提升计划的安排。

e. 未提升资深人员的安置。

f. 填报职务变动引起的工资福利变化预算表。

②降职。一般而言，降职的发生往往是基于下列原因：

a. 由于企业内外部环境的变化，企业可能采取降职的措施来适应企业战略的调整。

b. 由于员工违规或工作绩效不佳，但还不至于被解雇，则可以考虑以降职手段对员工进行惩罚。

c. 由于在员工晋升或调动任用后，经过一段时间的试用，发现其能力或资历不能胜任工作的要求，为了弥补以前不当的任用，则以此措施予以补救。

考虑到降职的负面影响较大，如可能引起被降职员工的不满而引起若干防卫性、破坏性及报复性的行为，所以对降职应该慎重考虑。

③退休解聘。退休解聘的实质是为企业建立起淘汰退出机制，其目标是为了降低劳务成本、提高生产效率。现在很多企业已经打破了以前的“铁饭碗”或是终生雇用制，但依然存在大量冗余人员。很多员工只要进了企业，如果不是主动辞职或是犯了重大错误，一般不会被这些企业辞退。造成这种现象的一个重要原因就是企业只设计了向上的晋升通道，而忽略了向下的退出通道，而在人力资源规划中退休解雇规划就是为了弥补这一漏洞而设计的。如目前已有很多企业采用的末位淘汰制就是基于这种理念引导下的管理措施。

3. 人力资源规划的实施

企业人力资源规划制订后的重要工作就是具体地落实与执行规划。企业人力资源规划的落实与执行是以企业人力资源部门为主要推动力，企业各个业务部门需要共同完成的任务。有些人力资源规划工作主要是由人事部门负责落实，比如培训规划、招聘规划、劳动关系规划等，其他部门仅需要配合与支持即可；而有些规划的落实与实施的主体是在业务部门，人事部门仅仅是一个推动者与监督实施者，比如企业的人员使用与培养规划、员工评价与激励规划等。

在实施的过程中，对制定的人力资源总体规划和各项具体业务计划进行检验，确定第一手资料，为人力资源规划的修订做好准备。

1.1.4　人力资源规划的控制与评估

企业人力资源规划的控制与评估是指对人力资源规划的实施过程进行监督、控制并对规划实施结果进行评估。在人力资源规划实施过程中，如果发现规划与现实有偏差，需要及时对规划进行必要的修正。

1. 人力资源规划控制

为了保证人力资源规划能够有效实施，能及时应对规划实施过程中出现的重大变化或意

外情况，需要对人力资源规划的实施过程进行控制。控制分为外部和内部控制两类。

（1）外部控制　企业人力资源系统的外部环境通常包括企业经营战略、企业经营、技术开发、生产运作状况和社会经济、政治及人力资源市场环境。这些外部环境是企业人力资源发展规划的依据，如果这些外部环境发生重大变化，企业人力资源规划就必须适时进行相应的修正，以适应环境变化的需要，否则企业人力资源规划的实施可能导致失败。

（2）内部控制　企业人力资源系统的内部条件主要是指企业人力资源系统的总量、结构和素质等。当这些条件发生变化时，也需要对企业人力资源规划进行相应调整，以满足人力资源发展的需要。

2. 人力资源规划的评估

人力资源规划的实施是一个动态的过程，在具体实施人力资源规划的过程中，由于规划人员预测理性的有限以及内外部环境变化的不确定性，都有可能使得最初制定的人力资源规划不能真正有效地达到企业预期的目标和要求。因此，建立一套科学的评估体系，既是对前期人力资源工作的总结，同时也能为以后人力资源规划的可持续发展提供保障。常见的人力资源规划方法有会计评估法、关键指标评估法、成本评估法、声誉评估法、标杆法等。

1.1.5　人力资源管理信息系统

人力资源管理信息系统（human resource management information system，HRMIS）是企业管理信息系统的一个子系统。HRMIS 通过建立一种信息平台，将信息技术融合于人力资源管理过程中，使之满足企业各部门对人力资源信息管理的具体需要，提升人力资源管理的技术和应用水平。人力资源管理信息系统打破传统的人员管理模式，实现了人力资源的信息化，进而为企业设计了一个适应其管理发展的基本框架。

人力资源管理信息系统属于管理信息系统的一种，它的基本内容主要包括以下三个方面。

1. 人力资源管理信息系统的基本要素

人力资源管理信息系统是由信息、结构以及系统三个要素组成的。

管理信息系统必须深入研究不同管理级别活动的性质、内容及联系。结构要素决定了管理信息系统的分层结构，并用横向结构和纵向结构来描述其管理功能。横向结构是对不同管理层次的有关职能部门的数据进行整合。如一个企业可以分为基层、中层、高层三个管理层次，根据各管理层次所需信息的不同，把有关职能所需的数据进行整合。通过对数据的整合来建立共用的数据库及各子系统所需的数据文件，以满足不同管理职能的信息需求。而纵向结构是对不同管理层次的数据进行整合，这种结构是通过对基层作业管理的数据进行分析，从而整合及处理出中层战术管理所需的信息，再进一步从中层战术管理数据中综合处理出上层战术管理所需的信息，从而使各级管理信息层次之间的信息畅通。

2. 人力资源管理信息系统的基本要求

人力资源管理信息系统至少要包括以下几种基础信息：人员基础信息、工作经历、招聘、住址联络、安全与福利、离职、工作分配、受教育程度、工作评价与提升的可能性、劳动力市场。

3. 人力资源管理信息系统的功能结构层

理论上一套完善的人力资源管理信息系统从功能结构上一般分为三个层面：基础数据层、业务处理层、决策支持层。

人力资源管理信息系统作为人力资源战略规划的辅助工具，将帮助人力资源部门实现数据的集中管理和共享，优化业务流程及人力资源作业流程，并为人力资源部门进一步提高日常工作效率和提升部门整体业务水平提供强有力的支持，从而成为人力资源部门信息化、职业化、个性化的管理平台。

1.2 案例一：人力资源战略优化设计案例

——楚天出版集团人力资源战略

导读

本案例描述了楚天出版集团人力资源战略研究和设计的过程，体现了 HR 战略是基于企业发展战略的基本研究思路，案例中运用了 SWOT 分析方法评估了企业人力资源战略的内外部资源和环境状况。本案例有助于读者了解人力资源战略的制定过程，对企业制定人力资源战略具有一定的参考价值。

1.2.1 集团简介

楚天出版集团有限公司，是 2000 年 9 月在省新闻出版局所属企事业单位基础上组建的出版集团。2004 年 9 月与省新闻出版局彻底实行政企分开。改制重组后，集团现辖 16 家子公司：拟上市股份公司 1 家，投资公司 1 家，都市日报 1 家，五星级酒店 1 家，后勤管理服务公司 1 家，房地产开发公司 1 家，高新科技企业 3 家，重组改制后分业务板块新设资产管理公司 4 家，清算待注销的公司 3 家。改制重组后，集团的出版传媒主业资产和负债全部注入楚天出版传媒集团股份有限公司。目前“楚天传媒”已经注册成立，注册资本 12 亿元，现下辖 17 家全资子（分）公司，其中出版企业 8 家、租型出版机构 1 个、传媒经营公司 1 家、动漫期刊公司 1 个、新闻门户网站 1 个、发行企业 3 家、印刷企业 1 家、物资供应企业 1 家。2007 年集团成功跻身首届全国优秀文化企业前 30 强，列全国出版发行业第三位。2008 年集团被中宣部、新闻出版总署等 4 部委评为全国文化体制改革优秀企业。

集团的组织结构如图 1－3 所示：

1.2.2 人力资源现状及问题诊断

至 2009 年 3 月 1 日止，集团共有员工 16906 名（不含劳务派遣、临时工），其中在岗员工 7646 名，其中具有研究生及以上学历的 219 人（其中博士、研究生学历 5 人），大学本科学历 1720 人，大专学历 2452 人，中专、高中毕业生 2593 人，高中以下 662 人。

在岗员工中共有专业技术人员 1449 名，占在岗总人数的 18.95%。其中具有高级职称的 298 人，占专业技术人员总数的 20.57%；具有中级职称的 664 人，占专业技术人员总数的 44.90%；具有初级职称 487 人，占专业技术人员总数的 32.90%。高学历人才偏少，专业技术人才中具有研究生学历的只占 8.56%，本科学历只占 47.79%。整个集团员工 55 岁以上的占 18.7%，其中没有初级职称的占 23.87%。考虑到集团发展战略目标，一定程度上凸现后备管理人才储备不足。

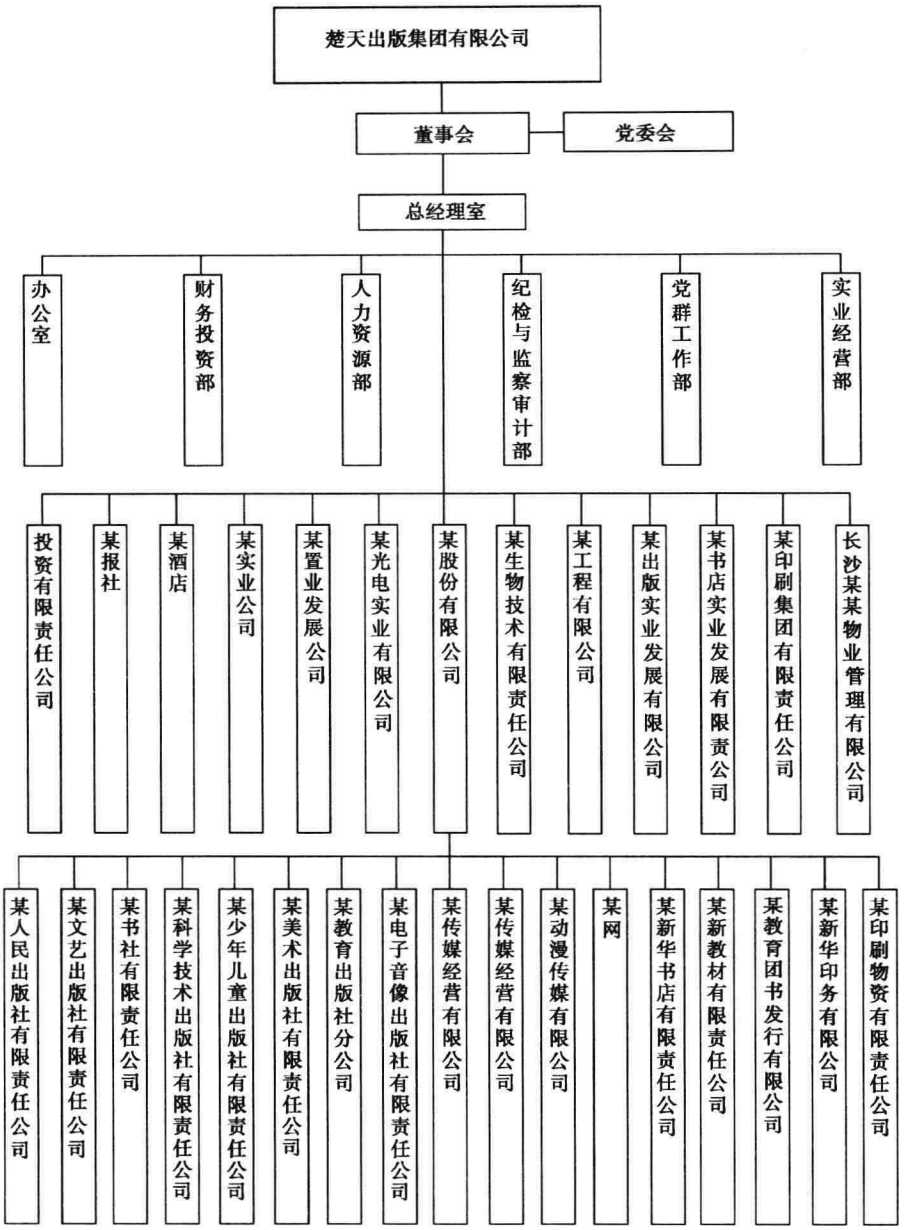

图 1-3　楚天出版集团组织结构

印刷、发行与出版三个关键环节是集团公司的主业。集团公司三大主业员工共 5699 人，占全体在岗员工的 74.54%。其中专业技术人员共 829 人，占全体在岗员工的 10.84%，占全集团专业技术人员 57.21%。集团公司三大主业（印刷、发行与出版）员工学历和职称分布结构情况如表 1.2。

总之，集团现有人才结构存在以下主要问题：

（1）高学历、高职称人才在集团内部分布很不均衡，主要集中于总部和出版环节，其他板块失衡。

表 1.2　　集团员　　情况　　（人）

环　节	在岗人数	专业技术人数	学　历				职　称		
			本科以上	大专	中专	高中及以下	高级	中级	初级
印刷	1534	107	71	270	183	1010	11	16	70
	比例（%）	6.98	4.63	17.6	11.93	65.84	0.72	1.04	4.56
发行	3563	492	653	1513	185	1212	88	236	168
	比例（%）	13.81	18.33	42.46	5.19	34.02	2.47	6.62	4.72
出版	514	240	477	94	9	22	99	128	13
	比例（%）	39.87	79.24	15.61	1.5	3.65	16.45	21.26	2.16

注：比例计算以在岗人员为基数。

（2）总部学历、职称结构基本均衡，但平均年龄偏大，不利于集团长远发展，应尽快改善年龄结构，争取逐步年轻化。

（3）三大主业人力资源现状存在较大问题。出版环节作为集团的主业环节，其学历、职称、岗位结构均不合理。高学历人才、专业技术人才比例偏低，行政管理人员比例过多。印刷环节虽然以一线操作为主，但目前低学历层次、低职称层次反映出印刷环节员工整体素质偏低的现状。先进的设备与较低素质员工之间的矛盾，以及熟练技工的缺乏，影响了先进设备发挥作用，对于提升印刷一线效能是巨大的阻碍。发行环节的人员结构更差，高学历或高职称人员太少，管理人员比例过高，将严重影响发行环节的效率和效益，不能适应长远发展的要求。

（4）集团整体人才数量基本满足战略发展要求，但分布不均衡、存在结构性短缺。一般编辑策划、一般管理、党务管理、出版人才内部供需基本达到平衡，一线工人、书报发行员工内部处于供大于求，外部人才市场也基本供过于求。主业领域内策划编辑、新媒体新技术人才、国际人才、法律人才、战略研究人才、刊社领军人才内部严重短缺。未来 10 年，由于更多的民营资本和外资进入出版市场，并伴随着文化产业改革的深化，外部专业性出版人才市场将处于供不应求的状态，对出版人才的争夺将更为激烈，寻求人才的难度更大，成熟的出版人才流动性也将大大提高。酒店、高科技产业在内的其他产业领域内的服务员、生产人员、一般营销员工内部供大于求，外部市场也容易获取，但技术创新人才、高端管理人才（特别是酒店业管理人才）、投资人才等内部严重短缺，外部供给不足。

1.2.3　集团发展战略

集团利用 SWOT 分析法分析了其战略环境及自身的优劣势，认为良好的宏观发展形势、坚实的产业发展基础是当前条件和优势，但也面临着有效需求严重不足，出版业进入膨胀性衰退阶段，界外资本纷纷涌入，行业竞争趋于白热化，新介质出版物显示极强的替代性，出版业面临深刻的转型变革，国家对中小学教材出版发行政策的调整，给出版产业发展带来巨大压力和挑战，从而确定了集团的发展愿景、目标和经营战略。

1. 发展愿景

集团确定的发展愿景表述为“以积累文化、传承文明、回报社会为己任，以‘我们提供阅读’为主要诉求，牢牢把握建设国内一流内容提供商的发展定位，统筹运用产品经营、品牌运营、资本运作等发展手段，努力创造服务价值，把集团建设成为机制灵活、主业突出、

效益显著、国内一流的大型传媒产业集团”。

2. 发展目标

集团的发展目标包括总体目标、主要经济目标、分业发展目标。

（1）总体目标　继续大力实施“一主两翼”发展战略，即以纸媒体（图书、报刊）出版为主业，以网络及其他新介质媒体和包括酒店、高科技产业在内的其他产业为“两翼”，以盘活存量资产和优化资源配置为手段，继续巩固和扩大传统产业优势，积极培育和拓展“两翼”新的产业集群，努力开辟新的经济增长点，打造集知识资源的采集、整理、加工、印制、传播、销售、物资供应等为一体的完整产业链条，构建全面渗透、立体交叉、梯级发展、面向未来的现代传媒产业体系，强化并增进集团在全国文化传媒市场的优势地位。

（2）主要经济目标　公司主要经济目标为：至第五年年末，力争实现销售收入100亿元，利润5亿元，总资产达到80亿元。三大指标年均增长率分别为：11.6%、15%、6%。现有指标与五年末指标对比如表1.3：

表1.3　　主要经济指标对比表　　（亿元）

指标＼年份	2009年	2014年
销售收入	57.77	100
利润	2.49	5
总资产	59.78	80

（3）分业发展目标

①传统纸质图书出版、印制、发行等产业。至未来第五年年末，形成1套科目完整的全国性中小学新课标教材、1套体现课程改革最新理念的科目完整的全国性新课标教辅、1个教材教辅全国性销售网络；打造20个文化出版工程、15个在全国范围内有影响的图书品牌、5～10种畅销图书、1个外销图书系列；打造1个全品种印务中心，1个第三方物流中心和1个覆盖城乡的出版文化用品连锁经营网络。力争至第五年年末实现销售收入78亿元，利润4亿元。

②报刊、网站及其他新介质媒体产业。培育4家地区性日报或全国性专业报、4种全国性品牌期刊；锻造一个有影响力的电子音像品牌；打造1个新闻网站、1个全国最大的中文图书出版发行网站、2个网络增值服务平台。第五年年末实现销售收入15亿元，利润0.6亿元。

③酒店、高科技及其他产业。培育1个具备优质资产的经济型连锁酒店，1个全新科技产业园，1个具有品牌实力的房地产板块和1个信誉优良的物业管理板块。第五年年末实现销售收入7亿元，利润0.4亿元。

3. 战略发展思路

为了实现发展愿景和目标，集团离不开战略的有力支持。为此，集团提出了品牌战略、跨地域发展战略、“走出去”战略、人才支撑战略、资本运营战略等实施战略。

（1）品牌战略　在逐步提高集约化程度的过程中，对出版社的资本、规模、品牌、功能、效益进行重新规范和组合，努力打破均衡发展和只生不灭的不合理状态，通过分化、兼并、重组，使出版资源和出版生产要素向优势出版社相对集中，进一步提高优势出版社的市

场竞争能力，打造5家全国知名的品牌大社；重点培育品牌期刊，对读者喜爱、有影响力的优秀期刊，加大向省外、国外市场拓展的力度，着力探索版权输出；利用各种媒体、采取多种方式进行广泛宣传，推出一批品牌产品和品牌企业。

（2）跨地域发展战略　以提高整体竞争能力和经济效益为目标，积极参与出版行业的重组和整合，在巩固本地市场的同时，借助建立战略联盟、兼并、收购等资本运作手段，积极向周边省市辐射、渗透，进一步拓展重点业务的市场空间，实施跨地域经营：一是在北京、上海开辟新的产业领域，建立如报刊经营、选题策划、网站运行等机构；二是实现出版物零售、批发业务跨省经营。

（3）“走出去”战略　中国经济近年来持续、快速、健康发展，汉语出版物和介绍中华文化的出版物国际市场需求不断扩大，为集团实施国际化战略提供了难得的契机。集团欲探索“华文出版物走向世界”的有效途径。第一，以英、法、德等多种语言出版介绍中华文化的出版物，并在世界各地发行。第二，与国外一些有实力的出版公司进行合作、合资，筹备组建合资公司。第三，组织有关专家，深入研究世界一些主要发达国家读者的阅读兴趣和阅读心理，策划出版满足不同读者阅读需求的产品。第四，积极和国外教育培训机构合作，推出相关出版物。第五，利用数字网络技术，发展以数字出版和电子商务为核心的网络“新经济”，将触角延伸至国际市场。

（4）人才支撑战略　坚持“以人为本”的人才开发理念，建立健全人力资源管理体系，合理规划人力资源结构，优化人才队伍，疏通引才渠道，形成专业技术人才和经营管理人才两大人才序列，建立人才储备库。通过科学设计岗位管理与绩效考评机制，建立人才职业生涯规划体系，打造优秀人才成长平台。

（5）资本运营战略　盘活现有资产，适度剥离不良或无效资产，将资金等资源投向出版主业和相关延伸产业。积极引进战略合作伙伴，疏通融资渠道，优化产权结构，推动整体经营管理水平的提升。条件成熟时，利用资本市场直接融资的乘数效应，实现经营规模的快速扩张。

1.2.4　人力资源战略环境及各模块分析

1. 内外部环境SWOT分析

（1）机会

①国内高等教育为出版业的发展提供了大量高质量的可开发人力资源。自1998年以来，经过10余年的连续扩招，国内高等教育为出版业培养了大量的编辑、出版、发行等出版专业后备人才，国内管理学专业的发展为出版业的发展提供了懂经营、会管理、能策划的后备管理人才。他们普遍掌握现代信息技术，在应付信息手段多元化步伐加快，网络出版物、电子出版物、有声读物等新形式不断涌现的方面具有优势。对于培养新型人才、开拓新业务市场具有很大潜力。

②新闻出版体制改革，出版业改制，现代出版物市场体系的建立将为集团招聘到具有丰富工作经验的外部人力资源奠定了基础。按新闻出版总署部署，到2010年底，全面完成经营性新闻出版单位转制任务，建立现代企业制度。改革路线图和时间表是：2009年底前，将全面完成地方和高校图书、音像制品和电子出版物出版单位的改制任务，2010年底前将全面完成中央各部门（单位）出版单位的转制任务；三年内完成经营性报刊出版单位转制任务；在三到五年内，培育出六七家资产超过百亿、销售超过百亿的国内一流、国际知名的大

型出版传媒企业；三到五年内在全国形成六七家区域性出版物发行集团公司。跨区域并购重组将成“重头戏”。这种并购风潮将为集团提供丰富的具有工作经验的外部人力资源。

③随着新《劳动法》的颁布实施，进一步培育完善人才市场，人才的合理流动将进一步规范，人才市场配置效率提高。国内人才合理流动和配置的效率提高，为集团吸引国内出版业人才提供了条件。

（2）威胁

①国内出版市场在一定时期内对国外企业不会完全开放，但是到一定阶段会向国外企业全面开放。国外出版企业的进入，其具有竞争优势的人力资源管理将对国内出版业人才产生极大的海外市场吸引力，恶化国内出版业外部人力资源环境。

②民营出版业崛起，外省出版业侵蚀，国外出版巨头蓄势待发，竞争不断加剧，对出版业人才的需求将导致国内出版业人力资源市场的竞争加剧。

（3）内部人力资源优势

①经验丰富的高级编辑人才队伍庞大。

②职工收入普遍较高，有一定吸引力。

③高素质的领导队伍、和谐的企业文化、政令比较畅通。

（4）内部人力资源劣势

①总体情况：人工成本依然较高，消减成本空间大；员工成熟度较高，忠诚度高，内外部流动率较低，但是这种相对稳定的流动率，是否能够实现外部人才引进，内部复合型人才的培养，值得进一步思考；员工素质整体水平不高，工作效率难保障；员工结构不合理，优秀人才或不适应企业发展的人员分布不均衡；前期培养的年轻复合型人才发挥了较大作用，但是后备人才队伍能否跟上，值得引起注意；员工来源有限，地域性吸引力相对较差，迅速有效地为空缺岗位配备合适人才的能力依然不足。

②关键岗位的人力资源情况：优秀人才分布很不均衡，缺乏行业内的领军人物，缺乏战略研究人才，缺乏审计稽核人才，缺乏既懂编辑又懂营销的人才，缺乏文化创新能力强的人才，缺乏职业策划人和职业发行人等，尤其是非主业领域专业人才十分短缺。

2. 招聘与人才储备系统分析

招聘系统正在建立中，人才储备还没有形成制度。招聘和人才储备系统没有建立在规范的岗位分析系统之上，不清楚每个岗位应配置的人才所必须的专业知识、工作经验以及能力要求，致使招聘时缺乏选拔标准，公司人岗不匹配的现象较多，不能做到“人尽其才”，造成人力资源的闲置与浪费。集团用人的区域性特征明显，新进员工来源单一，不利于组织内部员工的多元化，容易形成小团体和山头主义。人力资源的配置能力弱，不具备为空缺岗位迅速配置适当人选的能力。缺乏人才储备计划，不仅造成重要岗位出现青黄不接的情况，而且无法根据晋升需要对目标员工进行系统培训。作为人力资源战略的主要执行者，集团人力资源管理部门肩负着重要责任，从战略人力资源管理的未来定位来看，需要集团在管理定位、管理机制及管理工具的运用上有更大突破。

从表 1.4 人力资源部人员配置现状分析，可以看到人员较为精简，势必影响人力资源管理工作的开展。在此情况下，更要提高人力资源管理的标准化和规范化，同时加强直线业务经理的人力资源管理技能。

表 1.4　　集团人力资源部人员配置现状

部门名称	职位名称	人员数	工作职责
人力资源部	部长	1	全面负责人力资源部工作
	副部长	1	协助部长主管劳资、招聘、薪酬绩效、老干、信访等工作，完成领导交办的其他任务
	副部长	1	协助部长主管培训工作，完成领导交办的其他任务
	人事主管	1	协助部长主管人事考察、干部考核、职称、档案等工作，完成领导交办的其他任务
	绩效主办	1	具体负责劳资、招聘、薪酬绩效、老干、信访等工作，完成领导交办的其他任务

3. 员工培训系统分析

从出版行业的自身特征与发展趋势来看，出版集团在快速发展阶段所需的规划、营销、项目管理类等相关专业技术人才以及熟悉现代企业的管理人才的获取难度越来越大、获取成本越来越高，同时内部员工也面临个人发展问题，因此，重视人力资源的二次开发，员工培训无疑是提高公司员工整体水平的重要手段。但集团员工培训系统的现状是：

（1）对员工培训缺乏整体规划，培训目的不明确，“为培训而培训” 调查显示，绝大部分员工关心公司提供的培训机会（只有 4%选择“不关心”），这说明员工希望有机会参加公司提供的培训，有继续学习和提高的愿望。但是集团和各下属单位中，培训是一个显著的薄弱环节，没有针对岗位需要的培训体系设计，集团总部没有进行有效指导和规划。

（2）对员工的培训课程开发不足，员工无法接受必要的培训 大部分被访员工认为员工的培训机会很少而且越是基层，培训的机会越少。

4. 绩效管理系统

绩效管理系统是一个包括业绩计划的制定、实施、业绩考核及考核结果反馈面谈等环节在内的完整过程。在访谈和问卷调研中发现，集团层面没有对各分（子）公司实施统一的业绩管理系统，各单位的考评各自分别进行。各考核单位业绩管理系统现状是：

（1）没有建立完整的绩效管理系统，员工对绩效考评的满意度低 集团对多数分（子）公司只有年终一次考核，且没有一个客观的标准作为依据。既没有明确的部门承担绩效管理的责任，也没有部门对建立完整的绩效管理系统负责，造成了绩效管理系统的缺失，使得这种考评往往容易流于形式：被考核者推诿责任、与考核者进行谈判留有余地，造成了业绩考核事实上的不公平，年终一次的考核也无法使集团对各分（子）公司的经营情况和责任人的工作质量进行动态监控和反馈指导。绩效考核不能发挥作用，相当部分员工（36%）对业绩考评满意度不高。

（2）考核指标不尽合理，考核标准的设置也有欠综合考虑 目前各考核单位对业务部门的考核指标集中在财务和业务指标上，而对职能部门的考核则侧重于纪律、工作态度等主观指标方面。同时，考核的标准设置含糊不清，不但被考核者对考核标准的认可度低（45%的员工认为考核标准和指标“极不合理”和“不合理”），而且考核者对使用现有的考核表是否能进行公平和有效的考核也感到困惑。

（3）考核过程主观意识严重，降低了员工对考核结果的认可程度 出版集团各单位中绝大多数员工还是认可考核的必要性，但由于集团没有统一的绩效考核系统，采用的业绩考评

方法五花八门，有主管评估、自我评估、同事互评、按照计划目标打分、使用评定量表等多种方法，各项指标的考核标准客观性差，所以在员工的印象中产生了考核人为化严重现象。例如，访谈中，有部分员工认为“只要主管认为你好，你业绩不好也好；主管认为你不好，你就是业绩再好，评分也不会好”等。

(4) 考核结果反馈不足　目前，只有约10%的员工认为“公司有业绩考评反馈并对自己有所帮助”，说明目前绩效考评系统没有起到有效管理、激励和促进员工发展、提升业绩的作用。

(5) 考核结果未得到很好的运用　集团绝大多数单位中，考核结果没有完全和奖励、报酬以及职位晋升挂钩，考核结果的作用不大，导致无法及时对绩优的员工进行有效激励，最终无法在组织目标与个人目标之间建立有机联系。51%的员工认为目前的薪酬与绩效挂钩并不合理。这与集团下属单位所实施的薪酬制度也有密切的关系。

5. 薪酬管理系统

虽然已经在改制的道路上艰难前行，但出版集团绝大多数下属单位薪酬管理仍带有很强的国企印记，难以摆脱旧有体制的影响，平均主义仍是集团薪酬制度中的重要特点。总体而言，集团薪酬管理系统现状是：

(1) 薪酬水平具有市场竞争力，但也造成了人力成本过高　对于省内甚至国内的出版业人才，出版集团的薪酬水平有相当的竞争力，较低的人才流动率是明显例证，这一方面留住了集团发展的关键人才。但是另一方面对于那些市场有充分供应的岗位，造成人力成本过高的问题。

(2) 没有岗位素质模型和岗位评估，导致薪酬分级不明显，不能体现出不同岗位的价值差异　从访谈情况来看，集团各单位没有对关键岗位建立素质模型，也没有对各岗位进行评估，大部分子公司采用“基本工资＋岗位工资＋绩效奖金”同一简单薪酬管理体系。除部分子公司以外，大部分子公司关键岗位与非关键岗位员工的岗位工资差别不大，从而导致薪酬体系未能体现出不同岗位尤其是关键岗位和关键员工的价值差异，这在很大程度上影响公司关键岗位骨干员工的工作积极性。问卷调查显示，只有36%的员工认为单位的工资待遇能充分或基本体现各岗位工作的责任轻重、任务繁简与难易程度、需要的技能、贡献大小等因素。

(3) 薪酬缺乏动态调整机制　目前集团薪酬结构相对比较刚性，除晋升调薪之外，根本就没有别的调薪空间，这大大降低了薪酬体系的激励作用。调查显示，相当部分员工(40%) 不认为“单位在以往的增薪升级时，考虑的最重要因素是贡献大小”，薪酬缺乏弹性，很多员工认为贡献不是增薪升级的主要因素，也导致员工对薪酬的不满意度大幅度上升。

(4) 转制过程中形成的薪酬双轨制不利于集团吸引优秀人才　转制过程中，出版集团的员工中形成了“有固定身份的员工”和招聘员工的区别。体现在薪酬体系上，就是事实上的薪酬双轨制。正如访谈中有员工所说“改制后来公司的某些编辑还没有司机拿的工资多”。“有固定身份的员工”与招聘员工在分配上的不平等，不仅使组织气氛受到不良影响（两个群体的冲突），也造成了优秀人才的流失。

6. 员工职业发展

在员工职业发展上，出版集团的现状是：

(1) 员工职业生涯规划一片空白　目前集团在员工的职业生涯规划上基本是还是空白。

这严重影响了员工的工作热情和创造力。在访谈中就有管理人员表示："随着年龄增长，总有一天会没有年轻人干得好，到那时自己怎么办？是一直困惑的问题。自己都不知道怎么办，更没办法去说服下属。"访谈的意见示意图如图 1－4。

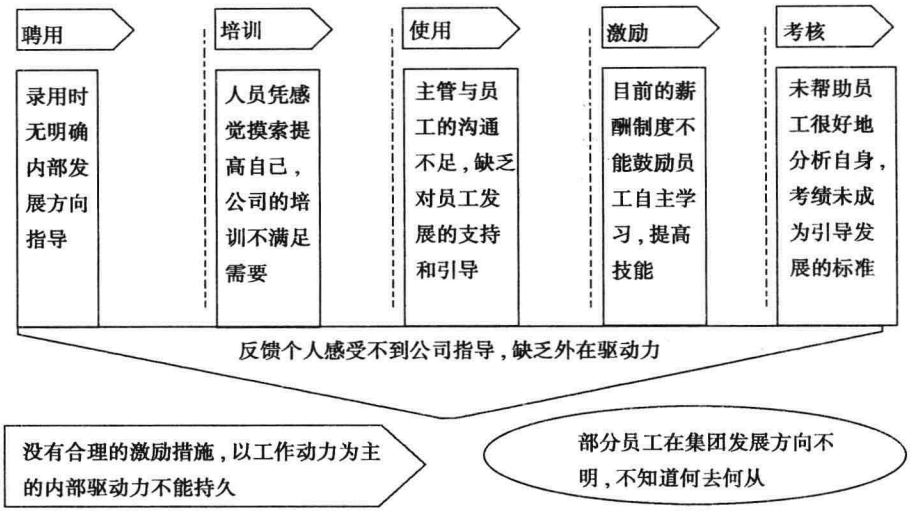

图 1－4　集团员工职业发展问题

（2）职业发展沟通不足　出版集团中基本的职业发展沟通比较缺乏。调查显示，相当部分的领导（47%）没有"与员工讨论在单位的未来工作机遇"。这一方面导致了员工对自己的职业发展方向不明确或者认为从管理层级的晋升是唯一通道。例如，访谈中员工认为"只要不做到管理岗位，其他都差不多，没什么希望"，这种想法限定了员工积极性与主动性的发挥；另一方面，也会使企业陷入人才缺乏，后劲乏力的不利境地。

（3）内部选拔和晋升机制不明确，导致员工发展机会较少　目前出版集团内部尚未建立规范的员工晋升通道和标准，在很大程度上限制了员工的发展。根据问卷调查，在"员工对自己可能离职原因的考虑"一项中，"晋升机会不多"（41%）成为最可能导致员工离职的因素，这在一定程度上也制约了公司的发展。

此外，通过对企业文化建设方面的分析，研究发现高层对人力资源管理的清晰认识和定位尚未得到很好的体现，文化同一性尚未整合到位。

综上，我们发现目前的集团总部人力资源部主要还是承担传统的人事管理职能，缺乏根据集团战略进行整体性人力资源中宏观调控、规划与管理的手段、能力与机制，致使集团总部目前在文化与核心理念的同一性（包括内在核心理念与外在的文化形象的建设）、规章制度与激励措施的系统性（包括薪酬、绩效考评、员工的职业发展体系等）、人才队伍建设的规范性（人才结构失衡、空位以及人才梯队建设不力、员工素质或胜任能力标准不明、招聘配置培训不规范与员工职业生涯管理缺乏等）三大方面成为实施全公司战略目标的人力资源管理方面的主要瓶颈。而总部的人力资源部门如果仅仅忙于招聘、培训、出国考察等实务环节而忽视成为集团公司高层领导的战略伙伴之角色定位，势必会造成企业战略的人力资源分战略的缺失，这是需要高层领导认真考虑的现实问题。

1.2.5 人力资源战略的优化设计

综合集团内外部环境及集团总体发展战略目标要求，集团的人力资源战略优化思路如下：

1. 指导思想

以十七大、中央关于文化体制改革和文化产业化发展要求以及中共中央《文化产业振兴规划》为指导，以集团发展愿景、战略目标为依据，借鉴国内外同行业卓越企业的先进管理经验和管理模式，以建立起“系统化、规范化、同一化”的战略性人力资源管理系统为导向，以能“吸引人、留住人、激励人”为最终目标，在整个集团内营造“以人为本”、尊重人才、关心人才、人才制胜的氛围，建立文化同心圆和文化导向型管理模式；以人才开发为主题，人才结构调整和优化为主线，关键岗位核心人才为重点，紧紧抓住识人、选人、用人、育人、留人等环节，建设专业技术人员和经营管理人员两大序列的核心团队，为集团持续快速健康发展提供坚强的人力资源保证。

2. 人力资源发展战略总目标

（1）建立“规范化、系统化、同一化”战略性人力资源管理系统　从组织架构改进开始，近期到未来5年末，远期到10年末分步实施新的架构下的人力资源制度建设，包括疏通人才招聘渠道，建立内部人才市场；建立关键职位管理系统和核心人才评价体系，健全绩效管理、薪酬管理和培训系统，从而保证人才数量，整合人才存量，提升人才质量，激发人才活力，为国际化战略、品牌战略和高标准经营战略提供坚实的后盾。

（2）提炼集团的核心理念和价值观　强化上下认同的绩效导向型企业文化建设，树立集团良好的社会形象，并通过战略、文化和人力资源逐步实现文化导向型管理模式。

（3）系统启动全集团人才工程　在集团人才总规模基本不变的情况下，力争未来5年末实现高学历（硕士以上）人才、正规大学学历人才（本专科）、高级专业技术人才年均递增，优化集团人才结构。

3. 人力资源战略的制定

（1）战略性人力资源管理转轨　集团经营决策层将集团人力资源部门提升至战略决策层面。统一认识，从思想上和实际工作中，改变原有人事管理观念和方法，努力推进集团人力资源管理向战略性人力资源管理迈进。

争取在未来五年末建立完整的战略性人力资源管理系统。近期到5年末，远期到10年末分步实施战略性人力资源制度建设，包括人才招聘渠道，建立内部人才市场；建立关键职位管理系统和核心人才评价体系，健全绩效管理、薪酬管理和培训系统，为国际化战略、品牌战略和高标准经营战略的实现提供坚实人力资源后盾。战略性人力资源管理系统建设与集团未来五年战略的关系如表1.5。

表 1.5　　集团未来五年战略与配套人力资源系统战略目标

	人才招聘	人才评价	绩效管理	薪酬设计	培训系统	企业文化
国际化战略	十人“领航计划”、百人“星空计划”	建立国际经营人才评价体系	完善国际经营人才考评体系和目标管理系统；建立团队绩效评估体系	总人工成本控制下提供具有国际市场竞争力的薪酬；多元化薪酬体系激励	提供良好的职业发展系统；完善的海外培训项目	建立起开放、创新、宽容的多元化文化氛围
品牌化战略	十人“领航计划”	完善管理人才评价体系	目标管理系统完善；科学合理的考核体系	绩效薪酬体系；具有市场竞争力的薪酬水平；年薪制	提供管理方面的知识技能培训	开拓创新、宽容失败的文化氛围
高标准运营战略	百人“星空计划”、千人“升腾计划”	通用人才评价系统	基于效益的目标管理系统	基于绩效的薪酬体制	岗位一般培训体系的常规化	建立业绩导向型企业文化

（2）人才差异化战略　启动“十百千人才工程”项目，未来五年通过引进和培养，使集团增加 6 名（每年 2 名）领军人才和业内大师级顶尖人才、40 名关键岗位核心人才，600 名岗位能手（每年增加 200 名）。在集团人才总规模基本不变的情况下，力争未来 5 年末实现高学历（硕士以上）人才、正规大学学历人才（本专科）、高级专业技术人才分别以 38%、2.9%、12%左右均值实现年均递增，以优化集团人才结构，构筑集团人力资源竞争优势。“十百千人才工程”规划目标与集团未来五年战略的关系如表 1.6。

表 1.6　　集团未来五年战略与“十百千人才工程”战略目标

战略规划名称	人才工程	建成年份	投入规模	人才需求
国际化战略	（十人）领航计划 （百人）星空计划	第一阶段（至第一年度末）； 第二阶段（至第五年末）； 第三阶段（至未来第十年末）	引进资金投入： 第一阶段 1200 万 第二阶段 1300 万 培训资金投入： 第二阶段 800 万 第三阶段 900 万	第一阶段：40 名(外部引进) 1. 编辑出版外语人才：英美语种 10 人，德法日等小语种 5 人； 2. 国际化出版发行经营人才 5 人； 3. 具有国际视野的策划人才 5 人； 4. 培训中心与培训国际合作机构人才 5 人； 5. 高科技数字网络化出版人才 5 人 6. 其他国际化人才 5 人 第二阶段：40 人（外部引进 10 名，内部培养 30 名）； 第三阶段：20 人(内部培养，第二、第三阶段均按比例或根据实情调整)

续表

战略规划名称	人才工程	建成年份	投入规模	人才需求
品牌化战略	（十人）领航计划	第一阶段（至第一年度末）； 第二阶段（至第五年末）；	引进资金投入： 第一阶段 250 万 第二阶段 250 万	“十人”（引进 5 名）：5 名品牌出版社的领军人才；2 个优秀期刊的领军人才；1 个印刷行业的领军人才；1 个发行行业的领军人才；1 个物流行业的领军人才
高标准经营战略	（百人）星空计划 （千人）升腾计划	第一阶段（至第一年度末）； 第二阶段（至第五年末）；	培训与职业生涯发展资金投： 第一阶段 100 万 第二阶段 100 万	每年表彰开辟新的产业领域、跨省经营的明星人才 20 名（五年共 100 名），引进 10 名且每年内部培养约 200 名有潜能的员工，送出国、送出省、进入新领域培训见习，全面提升员工素质（五年约 1000 名）

注：引进资金投入含招聘费、安置费、启动资金；培训与职业生涯发展资金投入含培训费、见习资金；“十人”，指未来五年末集团要引进或培养的领军人才和业内大师级顶尖人才；“百人”，指关键岗位核心人才，即指对集团发展起关键作用、专用性很强、在市场上也比较紧缺的人才，需要各分公司尽快进行评估后得出，如“首席记者”、“首席翻译”、“品牌策划”、“投资理财金融师”等；“千人”，是指各类岗位能手，具有成为集团内部培养的“领航”、“星空”人才潜质的优秀人才，如“发行标兵”、“后勤之花”、“优秀编辑”、“销售骨干”等；“十百千人才工程”中的人才是出版控股集团的中坚力量，其各个层次的人才既具有一定稳定性，又具有动态性。岗位能手、优秀人才向集团关键岗位核心人才、核心人才向业内大师级人才逐渐转化，从而培养出省域出版控股集团自己真正的骨干力量。

1.2.6 案例解析

本案例主要源自人力资源管理实务工作者之手，比较代表性地展现了人力资源战略在企业实际应用中的状况，具有较好的可读性，我们有意保留了原作的风格。案例基于出版集团现状与发展战略背景，设计了五年的人力资源发展战略思路，基本展示了人力资源战略的设计过程。案例的行业性特征很明显，具有一定的代表性，该案例特别适合于企业缺乏规范的战略研究基础的情况下，不借助外部专业机构自行制定企业人力资源发展战略的读者参考。将本案例与下一个由专业团队制定的案例进行对比分析，将有助于读者更好地掌握企业人力资源战略的研究和设计过程。

评价：人力资源战略是企业战略的重要组成模块，其制定主要依据就是企业的总体战略。本案例体现了这一设计思想，但从总体战略的描述来看，公司的总体战略本身缺乏严谨的研究基础。战略目标、路径和实施策略的介绍也不专业，导致本人力资源战略的设计依据不足，信效度受到质疑。读者在使用本案例时可以从反向角度理解到企业战略研究基础对人力资源战略设计的重要性，这恰恰是我们选用本案例的意义所在。案例中运用 SWOT 分析方法对人力资源战略环境进行评估，思路是对的，方法也基本可行，但研究不够深入，专业性工作内容不足，得出的结论难以支持后面的设计思路和方案。设计的人力资源战略方案不完善，有关结论在操作过程中可能会遇到许多问题。

使用说明：本案例针对文化产业领域的企业，具有典型的行业性特征。由于我国的文化产业市场化进程较晚，应用现代化的管理工具开展战略研究，尤其是进行人力资源管理战略研究和设计甚少，本案例对同类企业具有很好的借鉴价值，该案例在一定程度上保持了事业

单位转向企业的原生态痕迹，对其他的正在从事业转向企业化的诸如医疗卫生、教育机构等也有较强的参考价值。从更严谨的专业化角度来看，企业战略是对企业中长期发展的一种谋划，不同的学派主张不同的方法、采用不同的路径进行战略研究和设计，有基于资源评价的，也有基于企业能力评价的等，本案例从方法上还是归属于资源评价类。按着基于资源分析的战略研究方法，企业必须对自身的资源状况进行深入研究，其间必须采用许多令人信服的研究工具，按着严格规范的研究程序，得出相应的结论。同时必须对影响企业战略发展的主要外部环境进行动态评估，如行业发展态势、主要竞争对手状况、政策环境和经济环境预测，还必须从供应、市场营销等纵向维度进行研究，同样研究必须采用科学的工具和规范的流程，才能得出令人信服的结论。这样的结论才能作为人力资源战略研究和设计的扎实基础，较精密的企业战略方案本身就应该包含人力资源战略主体内容，在此基础上只需做进一步的深化和完善即可。同样人力资源战略研究也需应用相关的评价工具，对企业内部人力资源状况进行专业化评价，同时对人力资源管理各模块进行系统的分析，得出企业人力资源管理的状况研究报告，该报告的维度必须涵盖人力资源及其管理的各个方面，并且有明确的评价依据。同时，必须对企业人力资源外部环境进行专业化动态分析，包括企业核心人才（根据不同企业特征进行专门界定）的供给、市场竞争状况以及价格成本预测，包括企业发展战略将要涉及的不同区域的人力资源市场竞争环境评价和预测，也包括企业战略将要涉足的不同产业领域的人力资源供求和竞争环境评价等[①]。实质上，企业人力资源战略研究和设计是一个比较复杂的问题，真正能系统规范地进行人力资源战略及战略规划的企业并不多，能这样做的一般都是实力较强，管理基础好的企业。本案例提供了一些简单实用的方法和启示，对我们大多数中小企业或处于快速成长发展期的企业反而更有实际借鉴价值，我们将正规的专业化的做法描述于此，希望有助于读者理解人力资源战略的做法和要求，根据实际情况选择性应用。

1.3 案例二：人力资源供需预测案例

——凡口铅锌矿人力资源供需预测及动态平衡规划设计

导读

本案例在对凡口铅锌矿企业人力资源现状诊断评估基础上，依据矿山企业的资源逐步枯竭这一特定条件制定的收缩型企业发展战略目标，进行企业人力资源战略规划设计。本案例为第一部分内容，主要侧重于人力资源供给与需求的预测分析技术应用。案例中使用趋势外推法、德尔菲法进行需求预测，运用马尔科夫模型进行供给预测，读者可据此掌握这些常用预测技术在企业人力资源规划中的应用技巧。案例列示了企业未来十年各业务部门和各类人员的人力资源动态规划表，尽管省略了操作过程，但为读者展示了企业人力资源规划的最终结果和概貌，有助于从整体上理解和掌握人力资源规划内容。

① 颜爱民著．人力资源管理经济分析，P39～57．北京大学出版社，2010，03

1.3.1 公司简介及人力资源现状

凡口铅锌矿位于广东省仁化县境内，是深圳市中金岭南有色金属股份公司下属的一个主干矿山。矿山资源丰富，品位高，储量大，是目前我国最大的铅锌生产基地之一。凡口铅锌矿是上市公司中金岭南下属的一个内部模拟法人单位，无完整的销售权，也无对外投资决策权，中金岭南掌握了几乎90%以上的销售权及全部的投资决策权，对凡口铅锌矿实施严格的成本管理。凡口铅锌矿作为一个始建于1965年的大型工矿企业，具有典型的国有矿山企业的特点，即企业负担沉重和管理相对滞后。企业负担重主要体现在企业办社会和比其他工业企业高6%的税率，而管理落后的关键是缺乏人力资源管理体系，矿山企业目前只是产品价格走入了市场经济，其他各项管理，特别是人力资源管理具有较强的计划经济色彩。

人员调动政策方面，原则上不引进人员，需要引进的人员必须是生产、工作的高级技工及急需专业人才。调出方面鼓励富余人员向外流动或自谋职业，调出的矿职工还给予一次性搬家费2000元。企业内部调动方面，各下属单位的减员，原则上不再补员。

公司采用的是职能管理体制，设立了18个行政职能处室和9个党群机构，机构和人员都显得比较臃肿，人浮于事的现象比较严重，主要由于企业全民工数量较多，改革进程较慢。凡口铅锌矿根据2003年7月初统计数据，在职人数3040人，其中男性为2093人，女性为947人，比例为2.21∶1；中专及以上学历者2395人，初中及以下学历者为1409人，比例为1.70∶1；主业生产和管理人员1442人，占全矿职工总数的47%，其中坑口1003人，选矿厂439人；辅助生产和管理人员290人，占在职职工总数的10%；多种经营人员153人，占在职职工总数的5%，机关后勤人员1155人，占全矿职工总数的38%，其中后勤服务人员466人，后勤服务人员中企业办社会人员408人，占后勤人员总数的88%。公司用工形式为全民合同工。

1.3.2 人力资源问题诊断

1. 从数量上和结构上来看，主要有以下几个问题：

(1) 矿山职工人员总数较大　和国内同等规模的有色金属矿业公司相比，职工人数3040并不算多，可是比较国外同行，先进企业由于生产和管理高度自动化，矿山用人很少，劳动生产率很高，造成这一局面的主要原因是计划经济的企业用工固定制。

(2) 组织机构不合理　与大多数国有企业一样，凡口铅锌矿在多数时间里采用的是直线职能制组织结构形式。凡口铅锌矿隶属深圳中金岭南有色金属有限公司，本身不具独立法人，是总公司的责任成本中心，矿领导层既从事资产管理，又统一指挥调度全部生产经营，实行的运行机制是：将生产、财务、安全、质量等活动划分为企业的单个职能或部门，各职能部门的调整全部由最高经营层决策。人事管理上实行统一编制、统一进出、分级管理，即由凡口铅锌矿统一任免二级单位管理者，并核定其机构和管理人员编制及职数。

(3) 职工队伍中人员比例结构不合理　凡口铅锌矿是一个采选联合企业，主要生产单位和辅助性生产单位的一线工人和管理人员人数为1732人，而机关后勤人员为1155人，两者比例为1.5∶1。相比之下，为生产服务的机关后勤服务和管理人员的比例偏大。

(4) 矿山企业办社会职能负担沉重　凡口铅锌矿现有后勤人员466人，除小车队、招待所、通讯班的人员外，其余的都是企业办社会性质的人员，企业办社会人员占到了后勤系统的88%，人数众多。凡口铅锌矿不仅自办有中小学、幼儿园、医院、食堂等，而且整个矿

区的交通运输，通讯设施，供水供电，住房建设，公安消防，环境维护，文化教育等均自成体系，矿山办社会的规模相当庞大。

2. 从人力资源质量看，工人队伍年龄偏大，年龄构成峰值在46～50岁年龄段，其次是41～45岁年龄段，两个年龄段共占工人总数的52.3%，根据矿里制订的内退政策，十年后，这一部分工人将所剩无几。全体员工中本科以上6.6%，12%大专毕业，高中和中专占32%，其他包括初中和小学毕业，占了总人数的37%。总的来说，总体学历层次不高，技术和管理层次的学历结构还是比较合理。

3. 人力资源流动方面，凡口铅锌矿人力资源流出在1999年以前，基本是不顺畅的，从1999年开始制定并实施内退政策，成为人力资源流出的主渠道，而且在未来18年以每年不低于100人的速度流出人员，这对于凡口铅锌矿制定实施人力资源战略具有战略性影响。人力资源其他出口还需要制定相应的人力资源政策来疏通，随着市场经济体制的健全，人们择业观念的进一步转变，这些渠道会逐渐拓宽。凡口铅锌矿人力资源离职率整体呈上升趋势。

4. 凡口铅锌矿人力资源相关政策分析

目前矿里执行的人力资源政策的主要思路是自然减员。减员后原则上不采用招聘更不会沿用计划经济时期的招工进行补充，而是引进外来劳务工顶替因内退所引发的岗位人员空缺；人员的引进渠道基本关闭，人员的流出渠道畅通；鼓励富余人员主动离岗息工，离岗息工人员矿里给予每月500元的生活费，生活上基本能得到保障；人才的流出也不加严格限制，举家搬出的还发给搬家费；矿里全民合同职工男55岁，女50岁离岗休养（内退），一视同仁。据统计数据显示，1999年到2001年三年共有342人休养，2002年全年共有404人休养。以后十年内，每年都有不少于100人离岗休养。

凡口铅锌矿基于自然减员的一系列人力资源政策，是有利于实现矿山的紧缩退出发展战略，适合矿山的人力资源现状，符合国家制定的劳动人事政策，是凡口铅锌矿必须长期坚持的基本政策。在充分估量矿山人力资源政策正面效应同时，也应看到随着人员的自然流失（退休、离岗休养），一些技术骨干也在流失，特别是一些经验丰富的技术工人大量提前退出企业，如果不及时制定并实施相应的人力资源措施，十年后人员总数下降的同时人员素质不会提高，结构没有优化反而恶化，企业将达不到精简优化的人力资源战略目标，也不利于实现矿山的整体发展战略。

综合以上问题的分析，现阶段凡口铅锌矿最主要的任务就是以凡口铅锌矿发展战略为指导，立足矿山发展现状，尊重矿山发展历史，积极稳妥地设计和推进矿山人力资源发展战略。凡口铅锌矿人力资源战略选择为精简优化战略，着重于精简机构、自然减员；提高素质，优化结构；引进竞争，重在激励。不断优化矿山人力资源配置，提高人力资源使用效率，为提高矿山效益，实现矿山紧缩退出战略提供有力的人力资源支撑。而这一战略目标的实现依赖于对企业人力资源需求和供给的科学合理预测。

一个组织的人力资源管理受到组织所处的宏观管理环境、行业环境、组织自身发展战略、人员特征等众多因素的直接影响，这种复杂性使成功的人力资源预测涉及的因素很多。例如：上级控制人数、企业战略目标对人员的要求、国家有关人事政策、本年计划执行状况、人事工作的管理环境和人文环境特征、人员定额计划、中长期规划要求等。取得上述基本数据，才有可能制订出可行的人力资源规划，包括人数、人员分布、各级工资水平、生产率计划、定员定额、培训计划、福利、劳保等。对人力资源的预测实际上涉及两个部分，即人员需求的预测和组织内、外可能的人员供给预测。我们将根据具体情况，综合多种方法对

凡口铅锌矿的人力资源供需进行预测。

1. 凡口铅锌矿未来十年在岗人数统计

在不考虑人员补充的情况下，我们统计了 2004～2013 年各年度的人员情况，详细情况见图 1－5、图 1－6 及表 1.7、表 1.8。

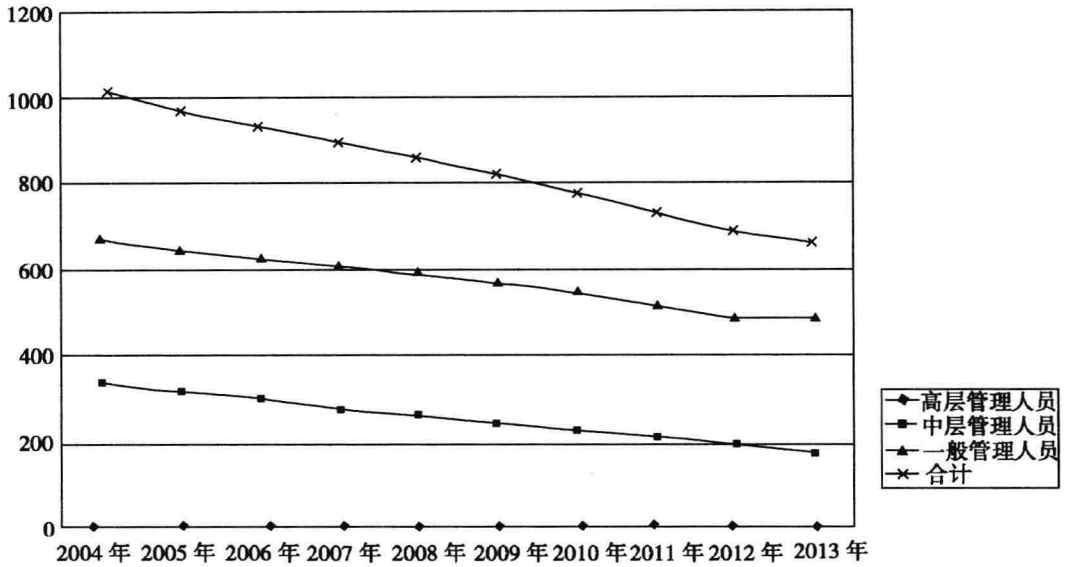

图 1－5　未来十年管理人员人数变动图

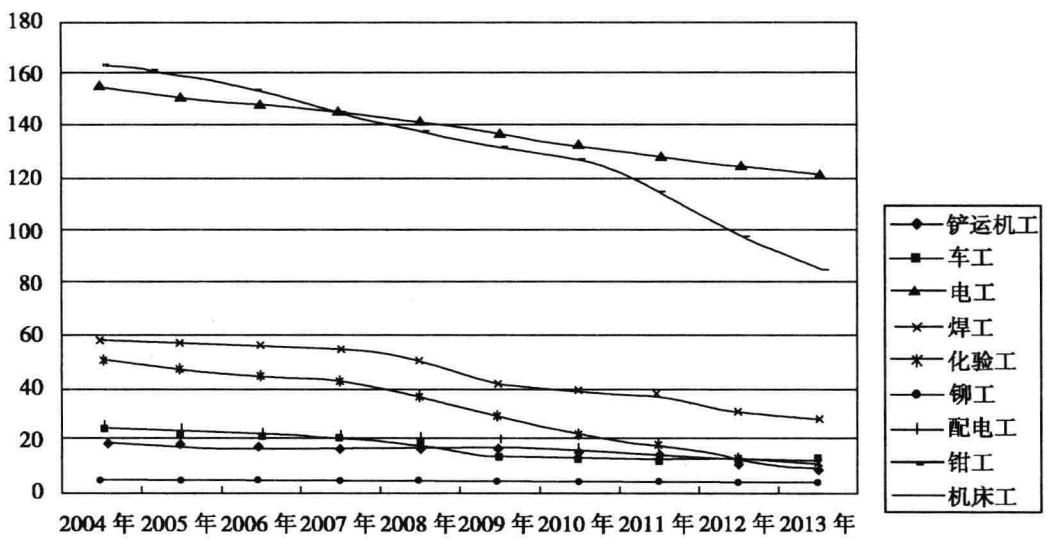

图 1－6　未来十年技术工人人员变动图

表 1.7　　未来十年管理人员统计表

	2004 年	2005 年	2006 年	2007 年	2008 年	2009 年	2010 年	2011 年	2012 年	2013 年
高层管理人员	5	5	5	5	5	4	4	4	3	3
中层管理人员	339	317	302	276	260	246	225	211	192	175
一般管理人员	668	643	630	609	592	569	549	513	489	485
合计	1012	965	937	890	857	819	778	728	684	663

表 1.8　　未来十年技术工人统计表

技术工种	2004 年	2005 年	2006 年	2007 年	2008 年	2009 年	2010 年	2011 年	2012 年	2013 年
铲运机工	19	17	17	17	17	15	14	14	13	13
车工	22	21	21	21	18	17	16	12	12	11
电工	155	151	148	145	142	136	133	128	125	122
焊工	58	55	55	55	50	41	39	37	32	28
化验工	50	47	45	42	36	28	22	18	12	10
铆工	6	5	5	3	3	3	3	3	3	3
配电工	24	24	23	21	18	13	13	11	11	10
钳工	162	160	153	144	138	131	127	115	98	85
机床工	8	8	6	3	3	3	3	3	3	3
合计	496	670	466	447	421	384	367	338	306	285

提高生产率是人力资源管理的关键目标，而凡口铅锌矿无论在技术上还是装备上都代表着国内最先进的水平。凡口每年出矿金属量在 13.5 万吨以上，已经基本达到生产极限，生产规模在近十年内不会发生太大的变化。一般来说，矿山从设计到生产往往要经历十几年甚至几十年，要保持目前的生产规模，生产率的提升空间不大，所以矿里今后十年的目标是尽量保持目前的生产率水平，但是随着生产工人尤其是关键岗位技术工人的逐年减少，生产一线的工人还必须进行有效的补充才能维持在现有的数量和质量水平。从市场来看，矿里的主要产品也就是铅精矿和锌精矿在市场上具有明显的竞争优势，虽然铅作为一种有毒的金属必然会被淘汰，但是目前也没有一种很好的材料可以完全取代铅，而锌广泛应用于建筑和汽车制造业，市场前景十分看好，销路畅通。据有关专家预测，今后几年铅锌会供不应求，企业保持目前的生产规模不会导致产品的滞销。

2. 人力资源需求预测方法

正如前面所述，凡口铅锌矿的生产水平很高，生产单位的人员配备和劳动生产率比较合理，而且预计在未来十年里在技术方面也不会发生较大的波动，故而可以应用趋势外推法。在对企业过去五年中员工变化情况进行分析的基础上，预测企业未来人员需求情况，这里主要是针对本企业的主要生产单位进行预测，职能部门和社会事业部分人员变动情况不作考虑。

（1）趋势外推法的具体实施　根据历史数据，算出 1998～2002 年的平均全员实物劳动生产率为 46.1 吨/人，预计生产率平均年增长率 6%，2013 年生产率比 2002 年提高 90%，根据矿山的产量预测，可以推测出 2013 年的员工需求量，见表 1.9。

表 1.9　　2013 年全矿人员预测

	1998～2002 年	2013 年（原生产率时）	2013 年（预测生产率每年提高 6%）
年产量（吨）	140k	135k	135k
现有人数	3040		
生产率	46.1	46.1	87.7
年需人数		2928	1540

趋势外推法作为一种初步预测是很有价值的，但它有很大的局限性，因为企业人力资源不可能只受生产率单个因素的影响，比如企业管理的改善可能少用员工，企业成本预算会使企业人力资源需求受到更多的限制。而且，由于预测的时间跨度较大，其间的不确定因素较多也很复杂，光靠趋势分析法进行定量分析显然不能够很好的把握企业未来的人力资源情况，如市场的变化趋势，产业结构的调整，特别是对职能机关结构，企业在不久的将来就要进行一次大的调整，因此还应采用德尔菲法进行定性预测。

德尔菲法是有关专家对企业组织某一方面的发展的观点达成一致的结构性方法。使用该方法的目的是通过综合专家们各自的意见来预测某一方面的发展。

德尔菲法应注意的地方是：由于专家组成成员之间存在身份和地位上的区别以及其他社会原因，有可能使其中一些人因不愿批评或否定其他人的观点而放弃自己的合理主张。要防止这类问题的出现，必须避免专家们面对面的集体讨论，而是由专家单独提出意见。对专家的挑选应基于其对企业内外部情况的了解程度。专家可以是第一线的管理人员，也可以是企业高层管理人员和外请专家。例如，在估计未来企业对人力需求时，企业可以挑选人事、计划、市场、生产及销售部门的经理作为专家。

（2）德尔菲法具体实施步骤

①作预测筹划工作，包括：确定预测的课题及各预测项目；设立负责预测组织工作的临时机构；选择若干名熟悉所预测课题的专家。2002 年 3 月，公司选择了 9 位企业内部专家参与预测，包括正副矿长 4 名，两个生产单位的主要负责人和人事、物料、质管各 1 名，他们对企业运作和各部门人员结构都非常熟悉。然后公司召开了专家会议，明确了预测项目、进程和注意事项。

②由专家进行预测。公司把包含预测项目的预测表及有关背景材料，包括公司组织架构及岗位编制图、1999 年以来公司各部门变动与人员流动图、公司未来 10 年发展战略规划、预测表等资料发给专家，由各位专家独立作出预测。

③进行统计与反馈。专家意见汇总后，对各专家意见进行统计分析，综合成新的预测表，并把它再分别寄送给各位专家，由专家们对新预测表做出第二轮判断或预测。如此反复，经过三轮，专家的意见趋于一致，从而科学地确定了本企业在实施发展战略过程中所需各类人员的质与量。

（3）需求预测结果　2004～2013 年企业内部预计将要发生的人事需求变动情况：

①淡出多种经营。预计 2004～2005 年，企业将完成对多种经营成分单位的改造，多种经营部分员工 153 人分别按内退、离岗息工、转岗培训进行人员分流。

②转移社会职能。2013 年以前，企业完成社会职能性单位向社会的移交，社会职能性单位人员不再计入矿职工编制。

③组织机构改革。2004～2005 年企业将进行一次较大规模的组织机构改革，原有的 18

个职能处室、9个党群部门将合并为10个职能部门和2个党群机构，在实现企业组织结构扁平化的同时裁减人员，坚决实行“以岗定人”。

（4）2013年全矿人员总数及人员分布情况预测　见表1.10～表1.12。

表1.10　　2013年末预计全矿人员分布表

人员类别	管理人员	技术人员	生产工人	后勤服务人员	合　计
人数	600	400	350	150	1500

表1.11　　2013年末预计各主体单位人员分布表

	职能处室	党群机构	生产单位	后勤部门	合　计
人数	320	50	950	180	1500

表1.12　　2013年末预计生产单位人员分布表

	坑口	选厂	机修车间	运输车间	水电车间	合　计
人数	50	230	50	65	55	950

（5）2013年末管理人员层次及专业构成预测　见表1.13、表1.14。

表1.13　　2013年末预计管理人员层次构成分布表

	高层管理人员	中层管理人员	主管人员	主办人员	一般管理人员	合　计
人数	5	50	100	200	245	600

表1.14　　2013年管理人员专业构成预测

专业	工程	经济	统计	会计	政工	管理	审计	其他	合计
人数	300	70	10	30	40	100	10	40	600

注：其他人员包括法律、文秘、管信、网络等。

（6）2013年工程技术人员与技术工人专业构成预测　见表1.15、表1.16。

表1.15　　2013年工程技术人员构成预测

专业	地质	采矿	选矿	冶炼	测量	环保	机械	电气	分析	土建	化工
人数	55	40	30	5	35	25	55	55	15	25	25

表1.16　　2013年技术工种人员构成预测

工种	铆工	车工	配电工	焊工	电工	钳工	化验工	机床工	铲运机工	其他
人数	10	15	15	25	95	90	25	5	10	110

1.3.4　人力资源供给预测

组织的人力资源供给来自组织的内部和外部。人力资源供给预测首先要从内部开始，弄清计划期内现有人力资源是否能够满足组织的战略目标的需要，这就要考虑到计划期内人员

的流动及适应未来工作能力状况。其次从组织的外部获得社会人力供给总量的有关统计数据，但对人力资源的分流变量的影响必须仔细加以估计。人力资源供给预测是一个多方面的综合过程，既需要考虑组织内部的晋升、降职和调职等因素，还要考虑到员工的辞职、下岗、退休、开除等因素的影响。

1. 人力资源供给预测的依据和方法

(1) 现实基础　企业现有人员的数量和质量是预测的出发点。因此，人力资源供给分析应先分析现有人数和技能分布。在未来时刻，人员的变化会因提升、转岗、跳槽等人员流动因素而发生变化。因此，预测的任务就是对上述情况发生的可能性做出判断。

(2) 政策依据　国家制订的劳动相关政策和凡口铅锌矿目前实施的有关职工离岗休养、离岗息工、调出、辞退等相关政策，会对未来的人员外部和内部供给情况产生影响，而且要考虑到员工非自然死亡等因素，因此，在预测的时候将确定上述因素对人员供给情况的影响程度。

(3) 理论依据和预测方法

①Markov 模型

a. 理论依据。一个组织内部各类人员多种多样，随着时间的推移、组织的发展，组织内的各类人员将有规律地发生转移，除此之外，人员进出组织也可以视作一种转移。我们可以运用 Markov 链的基本原理，通过历史数据统计掌握各类人员的转移概率，用 Markov 链预测未来的各类人员分布和人数。

b. 模型的建立。设 $n_j(t)$ 为时刻 t 时的第 j 类人员的人数；p_{ij} 为人员从第 i 类向第 j 类转移的转移概率；$r_j(t)$ 为在时间 $(t-1, t)$ 内第 j 类人员所补充的人数。根据各类人员转移的规律，有以下关系式：

$$n_j(t) = \sum_{i=1}^{k} n_i(t-1)p_{ij} + r_j(t) \qquad (1-1)$$

其中 i，$j=1, 2, \cdots, k$；$t=1, 2, \cdots$；k 为各类人员的分类数。

引入向量表达式：

$$N(t)=[n_1(t), n_2(t), \cdots n_k(t)] \qquad R(t)=[r_1(t), r_2(t), \cdots r_k(t)]$$

$$p=(p_{ij})k\times k=\begin{bmatrix} p_{11} & p_{12} & \cdots & p_{1k} \\ \cdots & \cdots & \cdots & \cdots \\ p_{k1} & p_{k2} & \cdots & p_{kk} \end{bmatrix}$$

于是 $N(t)$ 为时刻 t 时各类人员的人数，$R(t)$ 为在时间 $(t-1, t)$ 中各类人员补充人数，P 为各类人员之间的转移矩阵。这样，公式 (1—1) 就可以表示为

$$N(t) = N(t-1)P + R(t) \quad t=1, 2, \cdots \qquad (1-2)$$

我们就可以通过公式 (1—2)，根据调查统计得到的 $N(t-1)$，P 及 $R(t)$，对下一时刻 t 时的各类人员的数目 $N(t)$ 做出预测。

转移矩阵的元素为概率，为方便起见，以频率代概率。为此，需在各类人员中，调查由第 i 类人员转为第 j 类人员的人数，记为 $a_{ij}(i, j=1, 2, \cdots, k)$，可以得到各类人员的供给转换模型 (见表 1.17)，由此，就可确定初始状态 $(t=0)$ 的概率：

$$p_{ij}=a_{ij}/a_i \qquad (i, j=1, 2, \cdots, k)$$

以及转移矩阵 $P=(p_{ij})k\times k$ 和各类人员初始人数 $(t=0)$：$N(0)=(a_1, a_2, \cdots, a_k)$ 以及各类人员的初始分布 $(t=0)$：$Q(0)=(q_1, q_2, \cdots, q_k)$

其中：

$$ai.=\sum_{j=1}^{k}a_{ij}\quad a.j=\sum_{i=1}^{k}a_{ij}\quad a..=\sum_{i=1}^{k}\sum_{j=1}^{k}a_{ij} \tag{1-3}$$

$$qj=aj./a..\qquad (i,\ j=1,\ 2,\ \cdots k)$$

表 1.17

	1	2	……	k	$\sum$
1	$a11$	$a12$	……	$a1k$	$a1.$
2	$a21$	$a22$	……	$a2k$	$a2.$
……	……	……	……	……	……
k	$ak1$	$ak2$	……	akk	$ak.$
$\sum$	$a.1$	$a.2$	……	$a.k$	$a..$

c. 关于模型的几点说明：

➢ Markov 模型既可以对组织中各类人员的供给人数进行预测，亦可以对组织中各类人员的分布进行预测，即在公式(1－2)等号两边同时除以 $\sum_{i=1}^{k}n_i(t-1)$（特别 $\sum_{i=1}^{k}n_i(0)=a.$），使得

$$Q(t)=Q(t-1)P+U(t)=\frac{1}{\sum_{i=1}^{k}n_i(t-1)}\times[r_1(t),r_2(t),\cdots r_k(t)] \tag{1-4}$$

➢ 一般地，在 Markov 模型的平稳性的假设下，组织中各类人员的人数供给和分布预测为调查时供给和分布的 t 步过程（这里的步长可由预测人员根据实际情况定）。若在一定时期内，国家政治、经济形势较稳定，政策调整、体制改革不频繁，组织内部人员总数相对固定，各类人员可升可降，可以互相调动，为此所采用的预测模型得到的人员供给分布可以是平稳的，在这种情况下，所采用的调查得到的概率矩阵 P 是正规矩阵。特别地，在一段时间（较短）内，$R(t)=0$，上述预测模型中的供给分布 Q 可由下述方程求得：

$$Q(t)=Q(t-1)\cdot P \tag{1-5}$$

➢ 由于人员晋升的政策是由领导人员制定和执行，这就给预测的准确性和可行性造成许多不确定。因此，在预测过程中，首先要对整个组织的各类人员的规划作深入地调查；其次要研究 Markov 模型的应用范围和条件。

➢ 本预测模型只对整个组织的各类人员的供给状况给出总人数的预测，并且考虑了个人的晋升前景，但不能对人员的晋升与否的实际作出确定的答复。

➢ 预测模型中，补充人数 $R(t)$ 要结合组织外部的人员供给状况和趋势来确定。

➢ 在实际情况中，由于社会的、政治的因素，可能会出现领导换届或体制改革情况，势必会影响转移矩阵，因此，应通过调查及时修正 P(及 Q)，以保证预测结果的精确度，从而为决策部门提供正确的决策依据。

2. 凡口铅锌矿人力资源内部供给预测的具体实施

根据凡口铅锌矿历年的人员流动情况数据，利用 Markov 链的基本原理建立凡口铅锌矿各类人员的供给转换模型，用模型统计掌握各类人员的转移概率，用 Markov 链预测未来的各类人员分布和人数。

在内部人员供给模型中，将全矿职工分为五类：第一类人员为管理人员，第二类人员为技术人员，第三类人员为生产工人，第四类人员为后勤服务人员，第五类人员为历年合计退

出组织的成员（包括离岗休养、息工、辞职、辞退、调出单位、非自然死亡等各种因素）。根据历年的人员流动情况得出组织内部人员供给转移矩阵，见表 1.18。

表 1.18　　组织人员供给转移矩阵

	1	2	3	4	5	$\sum$
第一类人员（1）	954	22			109	1085
第二类人员（2）	27	475	0	11	22	535
第三类人员（3）	48	19	820	19	48	954
第四类人员（4）	23	9	23	374	37	466
第五类人员（5）						
$\sum$	1052	525	843	404	216	3040

根据表 1.18，可以计算出该组织的概率转移矩阵：

$$p=\begin{bmatrix} 0.88 & 0.02 & 0 & 0 & 0.10 \\ 0.05 & 0.89 & 0 & 0.02 & 0.04 \\ 0.05 & 0.02 & 0.86 & 0.02 & 0.05 \\ 0.05 & 0.02 & 0.05 & 0.80 & 0.08 \\ 0 & 0 & 0 & 0 & 1 \end{bmatrix} \quad N(0)=(1085,\ 535,\ 954,\ 466,\ 0)$$

已知该组织未来十年（2004～2013 年）的进人计划为：

$R(1)=(3,1,0,0,0)$　$R(2)=(2,2,0,0,0)$

$R(3)=(3,1,0,0,0)$　$R(4)=(3,2,0,0,0)$

$R(5)=(2,1,2,0,0)$　$R(6)=(4,3,2,1,0)$

$R(7)=(4,5,1,0,0)$　$R(8)=(5,3,2,0,0)$

$R(9)=(5,3,3,0,0)$　$R(10)=(4,5,1,0,0)$

从而根据内部人员供给公式可以对未来十年的人员供给情况做出预测，如表 1.19 所示：

$$N(t)=N(t-1)p+R(t) \qquad (t=1,\ 2,\ 3,\ \cdots)$$

表 1.19　　2003 年～2013 年企业内部人员供给预测分布

	管理人员	技术人员	生产工人	后勤人员	合计退出组织成员
2003 年	1085	535	954	466	0
2004 年	1056	527	843	404	216
2005 年	1020	517	745	350	416
2006 年	981	503	658	305	604
2007 年	940	489	581	267	780
2008 年	897	473	513	235	944
2009 年	852	455	455	208	1097
2010 年	810	438	404	186	1240
2011 年	768	423	358	165	1374
2012 年	728	405	318	148	1499
2013 年	688	389	282	133	1616

3. 凡口铅锌矿外部人力资源供给预测

社会人力资源供给总量一般可由国家有关统计数据获得，但对人力资源的分流变量的影响及其趋势必须仔细加以估计。思路如图 1－7 所示，例如国家就业政策及分配政策，要考虑对各类学校毕业生分配的计划强制程度。20 世纪 80 年代初，国家分配计划是有决定性影响的。20 世纪 80 年代末，大学毕业生自由择业占了重要地位，虽然满足了一些单位对人力资源的需求，但严重影响了内地、边远及郊区企业专业技术人员的补充。再如用人单位的竞争，1989～1990 年，由于前几年各单位进了一批大学生，加上经济收缩，需求减少，竞争减弱，企业补充人力相对容易。但进入 20 世纪 90 年代后，许多专业大学生又有明显的供不应求迹象，各单位竞争加剧。还有就业心理因素，新一代大学生都希望到国家机关、公司、合资企业工作，不少年轻人贪图舒适、轻松，宁可上大饭店、大商场，也不愿去工矿企业。再加上目前这些企业减员增效，不仅使许多企业在补充人力方面发生困难，而且还造成了许多工人下岗。估计这种现象还将持续一段时间。长期的人力资源规划还要考虑人口背景及体制改革的趋势。

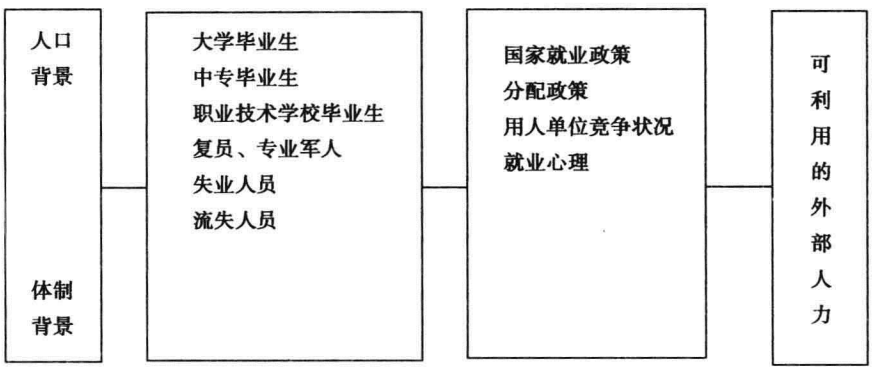

图 1－7　外部人力供给预测模型

关于组织外部的人力资源预测，对于可能有重大政治、经济体制变革的时期，要重点考虑。

1.3.5　人力资源供需动态平衡规划

1. 人力资源供需动态平衡分析方法

人力资源供需平衡是在预测人员的供给与需求的基础上，将两者进行对比，确定预测期内某一时段企业对人员的净需求，即预测的需求值与供给值之差。在对人员供给和需求进行平衡时，不仅要确定企业的整体净需求，而且要确定每一岗位的净需求，这是因为在总需求与总供给平衡的情况下，某些岗位的人员有可能短缺，而另一些岗位的人员则有剩余，出现结构性的失衡。同时，在对人员供需进行平衡时，要对人员短缺岗位的技能要求与人员富余岗位的人员技能状况进行比较，以便于在人力资源战略规划中采取相应的措施来解决人员供需失衡问题。如果两者相匹配，就可以把富余人员转到人员短缺的岗位上去。

2003 年 11 月，在凡口铅锌矿人力资源调研工作领导小组的领导下，以精简优化人力资源战略为指导，对凡口矿人力资源的现状进行了全面调查，并在分析现有岗位的基础上进行了人员优化配置。以此次调研为基础，项目组对各单位、各岗位 2004～2013 各年度的人员供给及其各单位、各岗位的人员需求进行预测，得出了各单位、各年度的人力资源供给表和需

求表。

将各年度人员供给表和人员需求表进行对比，得出2004～2013各年度的人员供求平衡表，该表不但可以确定凡口矿全矿的人员供需情况，而且可以确定生产单位、职能机关、党群部门、社会事业部门各块的人员供需情况，还可确定到各个岗位的人员供需情况。人员供需平衡表的具体运用方法是将表中各岗位的需求人数减去各年度该岗位的供给人数，可以得出该岗位该年度的人员净需求量。净需求量为零，表示该岗位在该年度供需达到平衡；净需求量为负，表示该岗位在该年度需转出人员，人数等于净需求量的绝对值；净需求量为正，表示该岗位在该年度需补充人员，人数等于净需求量，每一岗位某年度的人员净需求量是2004年至该年的累计净需求量。

2. 凡口铅锌矿总体人力资源供需平衡分析

凡口矿人员需求预测以人力资源现状调研得出的人员优化配置表作为基本依据，并根据供需平衡分析作相应调整。凡口矿人员未来十年预计从外部引进的人员基本上是一些稀缺专业的技术人员和管理人员，因其数量很少，不会影响全矿人员的供需平衡的结果，所以凡口矿人力资源供给预测以本矿人员即内部人员供给为主，表1.20列出了各个单位2004～2013年各年度的人数，即各单位的人员供给量，人员的减少是由人员的自然内退引起的，将各单位的人员供给量加总就是凡口矿该年度的人员总供给量。

表1.21中对比了全矿生产单位、职能处室和社会事业等单位优化前后人员变动情况，并将十年内将要撤销的单位专列于后，人员并入优化后相应部门，待合并的部门中科研处、生产技术处和科协合并为科研部；党委办、组织、宣传、团委、武装等部门合并为党委工作部；矿政处的快餐店职能由矿招待所兼并，中心幼儿园的职能由矿小学兼并，环卫队的职能由环保处兼并；工程处、审计处、运输车间、机修车间、建安公司、多种经营总公司等单位因职能转变将不复存在；该表最后一列为需转岗人数，转岗人数为正，即十年内需转入的总人数，转岗人数为负，即十年内需转出的总人数。

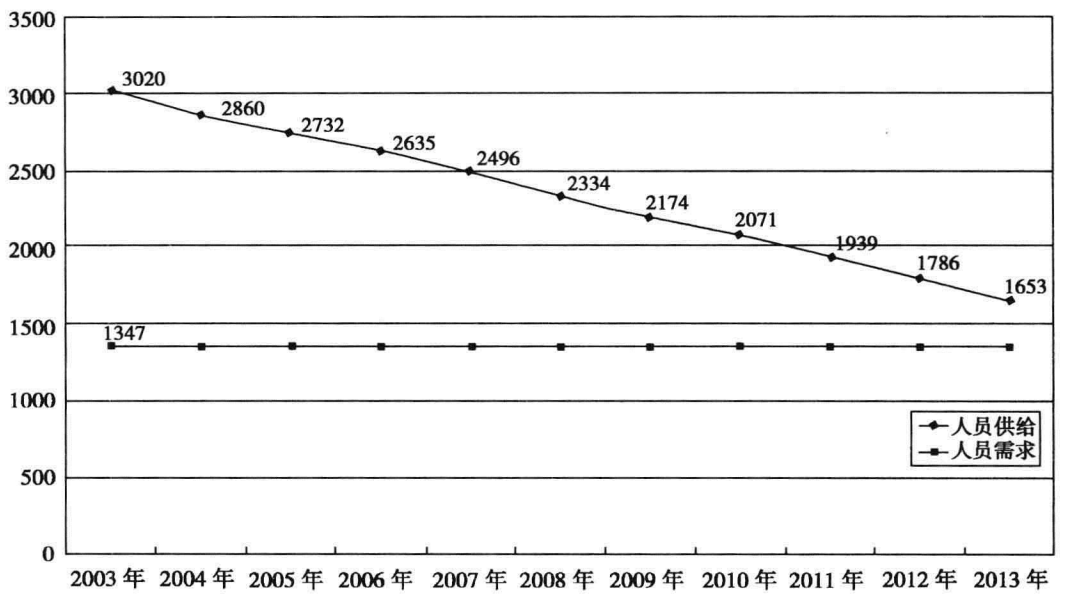

图1-8　2004～2013年凡口矿人员供需对照图

从图 1-8 可以看出，2004～2013 年全矿各年度的人员需求基本不变，为 1347 人，而人员供给因随着人员的自然内退，逐渐减少，到 2013 年，全矿预计还有 1653 人，总量上仍然是供过于求，有 308 人无法安排岗位。

从表 1.21 来看，生产单位部分十年内共需转出 83 人，其中坑口要转岗的人数最多，主要原因是因为七个生产工区的生产经营方式改变造成的；选厂和水电车间需要转岗的人数不多，质检处和金狮冶化厂需补充人员；职能部门部分十年间需转出 12 人，生产技术处因为单位合并，要转出的人数较多，总的来说职能部门需转岗人数不多，压力不大；党群机关部分合并后只剩三个部门，十年间共需转出 18 人，其中工会的人员压缩的比例最大，但十年内内退人员也较多；社会事业部分随着人员内退，十年间共需补充 11 人，中学缩小规模后，富余的教师可补充到小学，医院建议其不补充人员，逐渐缩小规模；人员富余最主要的原因还是因为很多单位撤销引起的，十年间共有 206 人需转岗，占到十年后富余人员的 67%，建议逐年撤销部门，将人员合并到相关部门。

表 1.22 将全矿的管理人员、技术人员和各生产单位具有通用性的技工和普工在 2004～2013 年的供需平衡情况进行了对比。下面将对全矿人力资源分块进行详细的平衡分析。从该表中可以看出，管理人员、技术人员和技工十年后人员仍有富余，普工则需要补充人员，需求数量不大。管理人员中，中管层人员到 2013 年恰好达到平衡，基层和一般管理人员晋升到中管层的可能性不大，基层管理人员和一般管理人员都有不同程度的人员富余，十年内管理人员的晋升通道基本堵塞，建议一些管理人员转向技术岗位。技术人员中，各个专业的技术人员都有不同程度的人员富余，其中机械和电气技术员超编最严重，其原因是一些原生产单位的专职技术岗位在优化配置后由工区或工段副职兼任，其次就是化验、地质、测量技术员超编较多。技工中，电工和焊工超编最严重，其余工种各有不同程度的人员富余，至 2013 年技工总体还超编 133 人。普工中门卫超编较多，其原因是门卫中照顾性质的人员所占比例较大，不过这部分人员年龄也普遍偏大，至 2013 年富余 4 人，其他岗位从 2009 年开始基本全部需要补充人员，保管员缺员最多，其次是化验、计量和砂泵工。

通过对全矿人员十年间的供需情况进行分析，可得出如下结论：

(1) 各单位的人员都有富余，实施精减优化的人力资源战略，控制进口，疏通出口，执行自然减员的人力资源政策非常必要而且可行。

(2) 管理人员整体富余较多，管理层的各个层次人员都有富余，人员的层级结构也不尽合理，十年间如不做较大幅度的调整，人员的晋升通道基本堵塞，选拔新的管理人才十分困难。

(3) 技术人员超编较多，考虑到这部分人员普遍素质较高，人员也比较年轻，可适当在生产单位增设一些技术岗位，既能够锻炼人才，也不会造成人力资源的浪费。

(4) 技工整体超编，尤其是电工和钳工超编较多，而在人员超编的情况下，又设置了相当数量的劳务工和临时工，人员配置不合理。劳务工和临时工应减少编制。

(5) 生产单位中撤销机修车间和运输车间，凡口矿逐渐退出多种经营，职能部门中工程管理处因其历史使命完成而撤销，社会事业部分中矿政处撤销，这些单位的人员至 2013 年还有 206 人，这是凡口矿人员超编的一个主要原因。

针对全矿人员的供需情况，提出如下建议：

(1) 人员的转岗先在工作内容类似的岗位之间调动，后在部门内部调动，最后在不同部门之间调动；以十年后仍有富余的岗位的人员调剂到短缺岗位，十年内内退人员原则上不进

行平衡性转岗，这是人员调剂的基本原则，依据这一原则能基本解决凡口矿人员的结构性失衡，也尽量做到人尽其用，不浪费人力资源。

（2）管理人员能上能下。管理人员要调整心态，服从组织作出的调配安排，干好本职工作。这需要矿领导层加强员工企业文化培训，转变就业观念，还可适当考虑其原有待遇。条件成熟时，以适当的方式进行干部制度改革，引入竞争机制，力争做到干部能上能下，废除职务终身制。

（3）富余技工向普工岗位转移。技工人员超编较多，而十年间普工岗位空缺较多，超编技术工人向普工岗位转移。

（4）富余全民工补充到劳务工和临时工岗位。鉴于全民工超编较多的现实情况，坑口、选厂等生产单位需要补充劳务工和临时工的岗位，可先由富余的全民职工根据工作性质相关性适当进行补充，减少劳务工和临时工编制。

限于篇幅限制，2004～2013 各年度坑口及七个生产区、水电车间、选厂、质检处、职能部门、党群部门、工会工作部、纪检监察部、社会事业部、矿子弟小学中学、矿医院等各年度人员供求平衡表等略。

1.3.6 案例解析

本案例通过对凡口铅锌矿企业人力资源需求和供给的预测，详细地介绍了人力资源供需预测的过程及方法。在预测方法的选择上，采用了定性与定量相结合的模式，避免了单独使用定性方法或定量方法时存在的不足。在人力资源供需预测分析基础上，做出了企业未来十年人力资源动态供需平衡表，为企业人力资源战略实施提供了有效操作工具。该案例工作过程规范，技术方法应用得当，操作性和应用效果良好。

评价：一般的人力资源战略和规划都是基于企业发展和扩张战略背景，凡口铅锌矿可以说是一个特例，也是我的专业生涯过程中碰到的唯一一个基于收缩战略的人力资源规划项目，极具典型性，这是本案例的重要特色和特殊价值所在。该战略规划过程中，我们运用了最重要的几种预测方法，并将操作过程详细描述出来，旨在让读者能够有效掌握这些重要的人力资源供需预测技术，这是人力资源规划的重点和难点所在。由于篇幅的限制，我们将复杂而冗长的动态平衡过程省略，但将最终的主要规划成果列示出来，帮助读者全面理解人力资源规划内容。

使用说明：本案例是针对矿山企业，具有明显的行业特征，企业的战略目标是逐步收缩最终实现资源转移，其人力资源规划的重点也是一种有序的退出和结构调整过程。读者必须特别注意该案例的行业性特征和局限性，重点是从中体会有关人力资源供需预测技术和方法的应用。对快速扩张或者战略性转移发展的企业而言，人力资源战略规划的重点在于未来需求的预测和供给保障上，其中优秀人才的来源、获取和有效使用成为关键和难点，使用的预测方法基本上相同，但对环境和市场的分析要求更高，希望读者注意这方面的技术和能力培养。考虑到人力资源规划设计过程的特殊重要性，我们将该项目的培训规划设计部分内容单独整理出来作为下一个案例，希望读者将两个案例结合起来阅读，全面系统地掌握人力资源规划过程及主要方法。

表 1.20　　凡口铅锌矿 2004～2013 各年度人员变动表

机构	单　位	现有人数	2004 年	2005 年	206 年	2007 年	2008 年	2009 年	2010 年	2011 年	2012 年	2013 年	合计内退人数
生产单位	坑口	1004	945	902	871	832	787	733	692	642	596	556	448
	选厂	438	414	397	381	362	345	325	315	298	278	263	175
	水电车间	138	133	126	121	111	102	89	89	83	74	64	74
	运输车间	96	93	93	93	91	85	78	73	69	67	65	31
	机修车间	64	61	52	51	48	43	39	37	34	31	28	36
	金狮冶化厂	39	38	36	35	34	33	32	28	27	26	25	14
	质检处	102	98	96	92	86	77	68	62	58	49	43	59
职能部门	劳人处	26	25	23	21	21	21	20	18	17	17	16	10
	财务处	45	45	45	41	39	36	34	34	34	33	27	18
	矿办	58	55	52	52	51	45	41	38	34	31	30	28
	招待所	24	20	20	18	15	14	12	12	10	8	5	19
	企管处	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	0
	计划处	27	27	27	26	25	23	23	23	23	23	23	4
	总调	21	20	19	19	18	18	17	16	16	15	11	10
	安全处	8	8	7	6	6	6	6	5	3	2	2	6
	环保处	32	29	27	26	25	23	23	21	20	17	15	17
	机动处	58	55	51	51	45	41	38	33	31	27	26	32
	供应处	94	88	81	75	72	62	55	52	47	41	39	55
	销售处	25	25	25	25	25	23	23	21	21	18	17	8
	科研处	34	32	32	32	30	29	29	29	27	27	27	7
	生产技术处	7	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	1
	审计处	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2
	总工办	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0
	工程管理处	16	16	13	13	11	11	11	10	10	9	9	7
党群部门	党委办	3	3	3	3	3	2	2	2	2	1	1	2
	党委组织部	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1
	宣传部	11	11	10	10	10	9	9	9	8	8	8	3
	纪委	3	3	3	3	2	1	1	1	1	1	1	2
	工会	70	66	61	59	56	48	40	35	29	27	22	48
	团委	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0
	武装部	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1
	科协	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1
	机关总支	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	0
社会事业单位	社会事业处	88	83	78	74	72	70	62	61	57	51	44	44
	矿政处	92	84	81	77	69	62	59	55	53	45	41	51
	中学	59	57	55	54	51	51	49	49	47	46	44	15
	小学	48	43	42	41	38	34	33	33	29	26	23	25
	医院	129	123	121	117	116	109	106	106	106	100	94	35
多种经营单位	多种经营总公司	27	26	25	23	17	15	13	12	10	8	7	20
	建安公司	31	31	31	30	28	27	26	26	23	22	21	10
	伟达公司	75	73	68	65	59	55	51	47	44	37	31	44
	水泥厂	4	3	3	3	2	1	1	1	0	0	0	4
	年度合计人数	3020	2860	2732	2635	2496	2334	2174	2071	1939	1786	1653	1367

表 1.21　　凡口矿各单位优化前后人员对比表

机　构	单位名称	全民工			优化后其他用工			十年合计内退人员	需转岗人数
		现有人数	优化后人数	富余人员	临时工	劳务工	保安		
职能部门	矿长办公室	58	23	35	5			28	−7
	计划处	27	16	11				4	−7
	总调度室	21	13	8				10	2
	劳人处	26	13	13				10	−3
	企管处	6	6	0				0	0
	财务处	45	36	9				18	9
	安全处	8	7	1				6	5
	环保处	32	16	16	157			17	1
	机动处	58	28	30	10		6	32	2
	供应处	94	42	52	8		8	55	3
	销售处	25	11	14				8	−6
	科研部	0	20	−20					20
	招待所	24	11	13	48	5		19	6
	小计	424	242	182	228	5	14	207	25
党群部门	党委工作部	0	10	−10				0	10
	纪检监察处	3	2	1				2	1
	工会工作部	70	9	61	3			48	−13
	小计	73	21	52	3			50	−2
生产单位	坑口	1004	472	532	38	170		448	−84
	选 厂	438	243	195	143	17		175	−20
	水电车间	138	51	87	23	18	4	74	−13
	质检中心	102	65	37	15		3	59	22
	金狮冶化	39	37	2				14	12
	小计	1721	868	853	219	205	7	770	−83
合并的部门	科研处	34						7	
	生产技术处	7	0	14				1	−35
	科协	3						1	
	党委办、组织部	4						3	
	团委	2						0	
	宣传部	11	0	23				1	−16
	武装部	3						0	
	机关总支	3						16	
	合计	67	0	67				16	−51
待撤消的部门	运输车间	96	0	96				30	−66
	机修车间	64	0	64				35	−29
	工程管理处	16	0	16				7	−9
	审计处	4	0	4				2	−2
	总工办	2	0	2				0	−2
	矿政处	92	0	92				51	−41
	建安公司	31	0	31				10	−21
	多种经营总公司	27	0	27				20	−7
	伟达公司	75	0	75				44	−31
	水泥厂	4	0	4				4	0
	合计	411	0	411				205	−208
	总计	3020	1347	1673	549	211	38	1367	−308

表 1.22　　凡口矿通用类人员 2004～2013 年供需平衡表

类别	岗　位	定　员				现有	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
		全民	劳务	临时	外来											
管理人员	高层管理人员	5				5	0	0	0	0	0	1	1	1	2	2
	中层管理人员	56				100	−34	−31	−27	−23	−18	−17	−10	−7	−3	0
	基层管理人员	152				319	−148	−130	−124	−105	−93	−84	−78	−66	−49	−29
	一般管理人员	158		38	9	366	−192	−179	−173	−155	−133	−107	−95	−76	−60	−42
	小计	371		38	9	790	−374	−340	−324	−283	−244	−207	−182	−148	−110	−69
技术人员	采矿技术员	13				18	−5	−5	−5	−4	−3	−3	−3	−3	−2	−2
	选矿技术员	9				13	−3	−3	−3	−3	−3	−3	−3	−3	−3	−3
	地质技术员	16				24	−8	−8	−8	−8	−8	−8	−8	−8	−8	−8
	测量技术员	16				24	−7	−6	−6	−6	−6	−6	−6	−6	−6	−6
	机械技术员	8				25	−17	−17	−16	−13	−13	−11	−11	−10	−8	−8
	电气技术员	5				27	−22	−22	−22	−21	−21	−21	−21	−21	−21	−21
	化验技术员	3				13	−10	−10	−10	−10	−10	−10	−10	−10	−10	−10
	计量技术员	2				2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	土建技术员	3				3	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1
	水文技术员	2				3	−1	−1	−1	−1	−1	−1	−1	−1	−1	−1
	水泥技术员					2	−2	−2	−2	−2	−2	−2	−2	−2	−2	−2
	小计	77				154	−75	−74	−72	−67	−66	−64	−64	−63	−60	−60
技工	电工	61	30			157	−94	−90	−87	−84	−78	−69	−66	−58	−54	−48
	钳工	75	51			200	−115	−110	−103	−96	−91	−83	−76	−65	−48	−38
	焊工	19	5			57	−38	−35	−35	−35	−30	−21	−20	−17	−13	−12
技工	司机	48		11		97	−45	−43	−42	−42	−41	−36	−33	−31	−21	−16
	车工	1				21	−20	−19	−19	−19	−16	−15	−14	−10	−10	−9
	吊车工	12				30	−18	−15	−15	−15	−14	−14	−13	−11	−11	−10
	小计	216	86	11		562	−330	−312	−301	−291	−270	−238	−222	−192	−157	−133
普工	保管员	54		3	2	90	−25	−19	−13	−3	6	15	22	26	30	32
	门卫	9		37	19	84	−64	−50	−41	−32	−27	−17	−15	−10	−5	−4
	水泵工	31	35	3		58	−21	−14	−11	−7	−6	−1	0	4	4	7
	化验工	23				41	−15	−13	−12	−9	−6	1	6	9	12	14
	砂泵工	19		28		36	−14	−8	−4	−1	0	2	3	6	7	9
	计量工	16		15		26	−6	−6	−3	−2	−1	5	6	6	8	11
	小计	152	35	86	21	335	−145	−110	−84	−54	−34	5	22	41	56	69
	合计	816	121	135	30	1841	−924	−836	−781	−695	−614	−504	−446	−362	−271	−193

说明：

1. 本表列出全矿 10 年内具有通用性的管理人员、技术人员和工人人数变化情况，为各单位之间人员转岗提供参考。

2. 技术人员只统计专职技术人员，有技术职称但担任管理职务的人员不计算在内。

3. 工人只统计了在两个以上单位共有的工种，如：坑口和选厂都有电工，虽然工作内容不一样，但工作性质一样，转岗比较容易，可优先安排。

1.4 案例三：人力资源规划案例

——凡口铅锌矿人力资源培训规划设计

导读

本案例对凡口铅锌矿的职能部门、生产单位、党群部门和社会事业性单位四个部门进行了培训需求分析，详细地介绍了各个部门培训需求的特点，得出企业急需的培训主要是岗位培训和转岗培训，进而设计了2004～2012年各类人员的培训规划方案。为了有效指导企业培训工作的开展，还设计了培训支撑系统以保证培训的顺利实施。通过本案例读者可以了解人力资源培训规划的全过程，并推知其他人力资源规划模块的设计。

在上一个供需预测案例的基础上，下一步需要进行的就是人力资源规划的编制，包括人力资源招聘与任用规划、培训规划、薪酬规划以及人员流动规划等，限于篇幅，本案例选用培训规划作为代表，解析人力资源规划的设计过程和方法。

1.4.1 培训设计的目的

根据精简优化的人力资源战略，通过精简机构、自然减员，凡口铅锌矿在职职工人数将由目前的3020人，于2013年减至1500人。在生产规模基本不变的前提下，因为人均工作量的增加，要求员工提高工作效率。而效率的提高有赖于人员素质的整体提升，故旨在提高人员素质、优化人员结构的员工培训显得尤为重要。同时也需要通过加强内部人员转岗培训以及开展其他配套培训，有效调节因员工内退造成的部门间人员供需不平衡，优化人力资源配置，为实现矿山目标提供有力的人力资源支撑。

1.4.2 培训需求分析

结合凡口铅锌矿的实际需要，其培训内容从总体上涵盖五大部分，即知识培训、技能培训、观念培训、思维培训、心理培训。知识和技能培训应该侧重技术人员、技工、普工、一般管理者、基层管理者；观念培训、思维培训应侧重企业中高层管理人员及高级技术人员。

根据企业的战略目标，企业未来几十年的发展当中，生产一线会大量引入外来工，但外来工的安全意识不强，矿里的老矿工大都有着十年以上的井下工作经验，而在当前的技术水平无法有效防范井下安全事故发生的情况下，他们的工作经验无疑是矿里安全工作的重大保障，随着他们的逐步退休，矿里的安全工作面临重大威胁，因此安全知识培训尤为重要。企业应在各个部门开展广泛而深入的培训及宣传。而且随着劳动保护制度的完善，对于一线操作人员必然会要求具备相应的上岗资格证书，因此，这一方面的培训内容应重点考虑。

现有员工中，技术和管理人员中有52%的人员受过高等教育，而且凡口铅锌矿对于人才的培养十分重视，先后将一些技术和管理岗位的中坚力量送出去再造，现有在读博士1人，在读MBA 9人，39人在读工程硕士，合计共有研究生49人，占技术和管理人员的4.2%。就一个大型国有矿山企业来说，技术和管理层次的学历结构还是比较合理。就企业总体人员学历结构来看，本科以上6.6%，大专学历占12%，高中和中专占32%，其他包括初中和小学毕业，占了总人数的37%，但是学历较低的员工多分布在知识要求低的生产

岗位，而且很多人员很快就要退出工作岗位。故而学历培训并不需要作重点考虑。

全矿目前共有教授级高工 4 人，选矿专业 2 人，采矿专业 2 人。高级工程师 43 人，占专业技术人员的 10%，工程师 181 人，助理工程师 188 人，这两项和占到了技术人员总数的 85%，且这部分人员年龄结构偏轻，基本能满足企业未来发展的需要。从现有的技术工种看，关键技术岗位人员基本具有相应的职称，因此，职称培训并不需要作重点考虑。

根据凡口铅锌矿各岗位现有人员配备状况，以及企业发展战略对人员的需求分析，我们得出各岗位人员需求增量。又因为企业在未来发展中，执行紧缩退出战略，严把人员进口关，人员需求增量只能依靠内部培训加以解决。为填补人员需求缺口、使各岗位人员素质与岗位要求相匹配，进而达成人员供需平衡，下面我们将从职能部门、生产单位、党群部门、社会事业性单位四个部分人员增补表入手，对各单位的培训需求加以具体的分析。

1. 职能部门培训需求

职能部门人员增补如表 1.23 所示。

表 1.23　　职能部门人员增补表

单位	人员类别	岗位	2004 年	2005 年	2006 年	2007 年	2008 年	2009 年	2010 年	2011 年	2012 年	2013 年
矿长办公室	基层管理人员	档案主管					1					
		信访主管									1	
		小车队长				1						
	一般管理人员	综合干事	1									
		信访员						1				
		文秘								1		
	技工	司机							1			2
招待所	基层管理人员	招待所所长			1							
		副所长				1						
	技术人员	出纳员				1						
	技工	管道工				1						
	普工	复印工					1					
		采购员				1						
		保管员	1									
计划处	技术人员	土建技术员			1							
		会计	1									
度调	中层管理人员	总调室主任	1									
	基层管理人员	总调副主任							1			
		电调监控员	1									
	一般管理人员	综合干事						1				
		生产调度员										1
劳人处	基层管理人员	薪酬主管										1
		培训主管		1								
		保险主管								1		
	一般管理人员	培训干事	1									

续表

单位	人员类别	岗位	2004年	2005年	2006年	2007年	2008年	2009年	2010年	2011年	2012年	2013年
财务处	中层管理人员	财务处副处长					1					
	基层管理人员	物流主管				1						
	技术人员	会计	2		3		2					2
		出纳										1
安全处	中层管理人员	安全处处长								1		
	基层管理人员	劳保管理员		1								
		安全教育员									1	
	普工	测尘工								1		
环保处	基层管理人员	绿化	1									
		“三废”治理主管	1									
		工农协调员		1		1						
		环卫队主管	1									
		环卫主办	1									
		综合干事	1			1						
	技工	化验员							1		1	1
机动处	基层管理人员	仓库主管					1					
	一般管理人员	采购业务员	2									
	技术人员	设备检测员						1				
	技工	司机									1	
	普工	仓库保管员				1	1	1	3	1	1	
供应处	中层管理人员	供应处处长									1	
	基层管理人员	综合管理科科长	1									
		炸药厂厂长	1									
		废旧物质回收队长						1				
		女工主任								1		
		仓库主任								1		
	一般管理人员	综合干事	1									
	普工	保管员					4	2	1	1	1	
		门卫		1	2		1	1		2	2	
销售处	中层管理人员	销售处处长							1			
	基层管理人员	结算主管									1	
生产技术处	中层管理人员	生产技术处处长	1									
	基层管理人员	生产技术副处长	1									

从表1.23可以看出，在现有人力资源政策指导下，职能部门中只有个别年度、个别岗位有较多的人员需求，现有人员结构基本能够满足企业未来十年内的发展需要。

人员需求缺口由转岗培训加以解决，转岗培训需求较旺的岗位只有：财务处会计人员共计9人次、机动处仓库保管员共计8人次、供应处保管员共计9人次均为技术含量较低的职位，培训工作相对简单。

根据以上分析，我们给出以下建议：

（1）由于机构改组后，会存有一批隐性富余人员，因而需从其中选取人员进行转岗培训。需求量较小时，可优先考虑对同级同类人员进行的转岗培训。

（2）法律事务主管空缺一名，由法律事务干事进行晋升培训加以补充；司机在企业内部重新调配，无需进行专业培训。

（3）对于要求有技术上岗证的岗位必须进行取证培训和实际操作技能培训。

（4）企业职能部门内部现有学历结构较同行业相比占优势，而且45岁以下年龄段员工学历普遍在大专以上，无须进行学历培训；企业内管理、技术岗位中，中青年员工基本拥有相应的职称，企业无须开展专门的职称培训。

（5）满足旨在为各岗位提供足量人员的同时，还必需考虑技术进步对现有人员的素质要求，广泛开展岗位培训，更新、提高人员的知识、技能。与此同时，随着人员精简、工作任务加大，企业有必要开展企业文化、工作态度等方面的培训。

2. 生产单位培训需求预测

生产单位人员增补见表1.24。

表1.24　　生产单位人员增补表

单位	人员类别	岗位	2004年	2005年	2006年	2007年	2008年	2009年	2010年	2011年	2012年	2013年
坑口	中层管理人员	坑长	1									
	基层管理人员	采掘工区区长	1								3	1
		采掘工区副区长								1		
		深钻队队长					1					
		深钻队副队长				1						
		充填队副队长								1		
		通风工区区长		1								
		通风工区副区长	1									
		提升工区工区长								1		
		运转工区工区长									1	
		运转工区副区长										1
		材料科科长		1								
		汽运队副队长	2									
		人力资源科科长	1									
		安环科科长										1
		调度室主任	1									
坑口	一般管理人员	劳资管理员	2			1						
		综合干事						2	1			1
		调度员						1		1		
		环保员						1			1	
		描图员								1		1
		群工干事	1									
		机械备件管理员							1			
		固定资产管理员	1					1				
		清理班长										1

续表

单位	人员类别	岗位	2004年	2005年	2006年	2007年	2008年	2009年	2010年	2011年	2012年	2013年
坑口	技术人员	十年内不用增员										
	技工	台车工	3									
	普工	卷扬机工	11	3	2		2	3	3	3	1	3
		保管员				3	2	5	3	2		2
		水泵工						2	1	4		2
		司机									4	1
		主扇风机工								1	1	1
		信号工							1		2	2
		测量工	1									
		安装工	4									
		热水工	2						1	1		
		送料员								1		
		采制样工	1						1			
		劳保开票员	1									
		水库巡视员	1									
		测尘工						1				
选厂	中层管理人员	党总书记					1					
	基层管理人员	综合科科长	1									
		质检科科长										1
		安环科科长						1				
		破碎工段段长									1	
		破碎工段副段长	1								1	
		维修工段副段长	1									
	一般管理人员	安全员						1				
		环卫管理员	1									
	技术人员	质检技术员	1									
	技工	圆锥工	1			1					1	1
		球磨工	3	1						1		1
		配电工			1		1	2		1		
选厂	普工	砂泵工				1	2	1	2	1	2	
		取样工								1	2	2
选厂	普工	矿泥工					1			1		
		铲运机工							2			
		棒磨工							1	1		
质检处	中层管理人员	处长				1						
		副处长				1						
	基层管理人员	产品监督科科长							1			
		化验科科长										1
	一般管理人员	统计员					1					

续表

单位	人员类别	岗位	2004年	2005年	2006年	2007年	2008年	2009年	2010年	2011年	2012年	2013年
质检处	技工	标准检定员	2								1	
	普工	计量取样工										3
		产品监督工	4					1				
		化验工				2	1	6	4	2	2	1
水电车间	基层管理人员	生产技术科科长									1	
		调度科科长										1
	一般管理人员	综合干事									1	
		电调员	1									
	技术人员	计量技术员	1									
	技工	水质化验员	3	1			1					
		钳工									1	
		焊工							1			
	普工	电管员						1	1			
		校表工										1

从表1.24可以看出，在现有人力资源政策指导下，生产单位中，现有人员基本能够满足企业未来十年内的发展需要，只有以下几个工种或岗位人员需求缺口较大：球磨工6人，卷扬机工31人，保管员17人，水泵工9人，砂泵工11人，化验工28人。

根据以上分析，我们给出以下建议：

（1）坑长由其他部门同级别管理者调任，或由副坑长提升。

（2）其他各有人员需求缺口的岗位，建议对相关部门的同级人员做转岗培训。

（3）对于要求有技术上岗证的岗位必须进行取证培训和实际操作技能培训。人数较多的岗位，可采取企业统一办班的形式，否则送往外部专门培训机构学习、取证。实际技能培训可广泛地采用师傅带徒弟形式。

（4）在满足旨在为各岗位提供足量人员的同时，还必需考虑技术进步对现有人员的素质要求，广泛开展岗位培训，更新、提高人员的知识、技能。与此同时，随着人员精简、工作任务加大，企业有必要开展企业文化、工作态度等方面的培训。

（5）普工培训需求量较大，但对学历职称的要求不高，现有学历状况完全能满足企业未来十年的发展需要，其他对学历职称有严格要求的岗位，其人员素质普遍较高，因此无须开展学历培训和职称培训。

3. 党群部门培训需求预测

党群部门人员增补如表1.25所示。

根据表1.25的人员增补需求，我们给出以下建议：

（1）党群部门未来十年内转岗培训需求较小，要求不高可以简化转岗培训。

（2）管理知识、企业文化、职业道德等方面的培训，有必要定期进行。

（3）对学历、职称培训也无需求。

表 1.25　　党群部门人员增补表

单位	人员类别	岗位	2004 年	2005 年	2006 年	2007 年	2008 年	2009 年	2010 年	2011 年	2012 年	2013 年
党委工作部	高层管理人员	矿党委书记									1	
	中层管理人员	组织部长					1					
	基层管理人员	武装部部长	1									
工会工作部	高层管理人员	部长						1				
	中层管理人员	副部长(兼总支书)	1									
		副部长(兼离退休办主任)			1							
	一般管理人员	女工干事					1					
		生产干事					1					
		劳保干事								1		
		文体干事	1									
纪检监察部	中层管理人员	纪监部长				1						
	一般管理人员	纪检干事					1					

4. 社会事业性单位培训需求预测

社会事业性单位人员增补如表 1.26 所示。

表 1.26　　社会事业性单位人员增补表

单位	人员类别	岗位	2004 年	2005 年	2006 年	2007 年	2008 年	2009 年	2010 年	2011 年	2012 年	2013 年
社会事业处	中层管理人员	社会事业处处长									1	
		社会事业处书记										1
	基层管理人员	房产办主任									1	
		计生办主任	1									
		教育主管	1									
		保卫主办	1									
		保卫副主办	1									
	一般管理人	房产预结算员	1									
		房租员	1									
		计生员									1	1
	其他	消防员	5									
医院	基层管理人员	办公室主任		1								
		门诊科主任	1									
		检验科主任	1									
	一般管理人员	群工干事	1									
		药库管理员	1									
		病理档案管理员	1									
	医务人员	医师					1	1			1	
		检验师						1				

续表

单位	人员类别	岗位	2004年	2005年	2006年	2007年	2008年	2009年	2010年	2011年	2012年	2013年
医院	技工	司机									1	
	普工	收费员	2		1		2					
		炊事员	1									
中学	中层管理人员	副校长		1								
	基层管理人员	总务主任						1				
	一般管理人员	综合干事								1		
	教师	政治教师				1					1	
		实验教师	1									1
小学	中层管理人员	校长				1						
		副校长		1								
	基层管理人员	总务主任	1									
		少先队辅导员	1									
	一般管理人员	校务员	1									
		综合干事	1									
	教师	语文教师								2	2	1

社会事业部门，在整个人力资源战略当中，属于将社会化的一部分，其结构及职能会逐步萎缩，但组织结构的过渡是一个渐进的过程，因此，在企业未完全按照理想模式运作之前，社会事业部门仍有存在的必要，而且为了维持它的正常运转，还有必要针对空缺岗位开展培训。中层管理人员由其他部门同级管理人员进行转岗加以补充；一般管理人员通过在部门内重新进行调配，来填补缺口；消防员由其他部门同类人员接受转岗培训进行补充。

对社会事业部全体员工开展技能、服务理念、就业观培训，鼓励其自行参加社会上各类职业培训班，将有助于人员的分流，减轻企业负担，更快更好地实现企业平稳过渡的目标。

5. 各年度转岗培训总表

为了便于培训规划的制定，我们把所有部门、单位的转岗培训需求汇总，得出表1.27：

表1.27　　转岗培训需求总表

年度	高管层	中管层	基管层	一般管理层	技术人员	技工	普工	中教	小教	医务
2004年		4	27	19	5	12	29	1		
2005年		2	6			2	4			
2006年		1	1		4	1	5			
2007年		4	5	1	1	3		1		
2008年		3	3	3	2	2	18			1
2009年	1		3	8	1	3	25			2
2010年		1	2	2		2	22			
2011年		2	7	5		2	24		2	
2012年	1	1	10	4		6	17	1	2	1
2013年		1	6	5	3	8	30	1	1	
合计	2	19	70	47	16	41	174	4	5	4

由此可见，转岗的重点在中层、基层和一般管理人员、技工、普工，但管理层无需开展专门的转岗培训，我们只须针对技工和普工，设计不同的转岗培训内容，采取不同的转岗培训方式，有针对、有差别地开展培训，确保培训规划的可行性、高效性。

依据培训的直接目的，将培训划分为以下几类：

（1）晋升培训：为使受训人员胜任更高职位工作而开展的培训。

（2）转岗培训：为使受训人员胜任同一层次、不同岗位的工作而开展的培训。

（3）岗位培训：为使受训人员胜任本职工作而开展的培训。

依据培训需求分析，我们可以看出，凡口铅锌矿急需的培训主要有两大类：岗位培训和转岗培训，在培训规划设计中，这两者将成为我们重点考虑的对象。

岗位培训是提升企业人员整体素质的重要手段，企业必须针对每个不同的岗位有区别、大范围地开展此项培训。岗位培训主要针对的是岗位所赋予岗位人员必备的知识和技能，包括随着技术的发展所要求的知识技能的更新。另外，为使企业成员能更好地发挥自身的水平，与企业相容相长，还必须配备相应的观念培训、思维培训、心理培训，解决“知”、“会”、“创”、“适”、“悟”的问题，层次越高，越应偏重观念、思维、心理培训。而且因高管层时间紧凑，故其培训也应在较短时间内灵活安排，其培训对于信息的新颖度和思维活力的激发要求较高。对高层的培训以专题讲座、案例研讨为主，强调其主动参与性。

转岗培训首选同一部门内进行转岗培训，再考虑跨部门同类人员进行转岗培训，最后考虑对不同部门、不同类型工作人员进行转岗培训。转岗培训的内容主要围绕待补充岗位的要求设计。管理人员，在管理岗位出现空缺时，企业以其他岗位的富裕管理人员来加以补充，考虑到管理知识的通用性，可适当简化转岗培训，继任者提前一年到位，让退任者“传帮带”，继任者“干中学”，逐渐熟悉工作。因而转岗培训的主要对象是技术人员、技工、普工。在未来发展中，这些岗位最为基本的条件是必须持有相应的上岗资格证书，而资格证书的获取必须具备基本的专业知识及相应的操作技能，对于这两种截然不同的培训内容，我们建议考虑采用不同的培训形式，专业知识培训视需转岗培训人数的多少分别采用开办课程班或委托培养的形式，操作技能培训则考虑采用“师傅带徒弟”的形式。转岗培训不能实现时再考虑晋升培训。

考虑到培训规划对具体培训工作的指导作用，整个培训规划按年度分别列出。由于随着时间跨度的加大，其不可测性也就越强，因此，近期规划较为详细，远期逐渐粗略。

管理人员的培训主要是岗位培训，且每年度培训形式完全一致，培训内容基本一致。研讨会主题选择年度经济、管理发展的热点，因而有所区别，但由于其不可测性，故热点问题无法在规划中体现，所以仅在 2004 年年度培训规划中给出管理人员一栏，其他年度与之相同。

其他各类人员的岗位培训各年度完全一致，故只在 2004 年度培训规划中予以体现。以后各年度培训规划重点反映转岗培训。

培训提前期为一年，根据培训需求表，我们可以得到 2004～2012 各年度的培训规划，见表 1.28～表 1.36。在未来发展过程中，企业可依据实际情况对年度规划进行调整。

表 1.28　　2004 年度凡口铅锌矿培训规划表

培训对象	培训类型	培训人数	培训内容	培训方式	培训时间	组织单位
高管层	岗位培训	全体高管人员	创新理念、风险意识等为主的观念培训、思维培训及心理培训；专业知识和管理技能，以团队建设、战略、决策、领导艺术为主；企业文化	出国考察，专家讲座，案例研讨，同行业内考察	可自行安排	人力资源部
中管层	岗位培训	全体中管人员	专业知识和管理技能补充和更新，以协调、沟通，团队建设为主；观念思维培训；企业文化	专家讨论会，同行业考察，短期专题培训班	可自行安排	人力资源部
基管层	岗位培训	全体基管人员	专业知识和管理技能的补充和更新，以面向操作层的沟通、计划为主；企业文化	专家讲座，上级讲授，内部帮传	可自行安排	人力资源部
一般管理层	岗位培训	全体一般管理人员	专业知识和管理技能的补充和更新；实务操作能力；计算机信息技术；企业文化	短期技能培训班；内部帮传；自学	可自行安排	人力资源部
技术人员	转岗培训	5 人	待补充岗位所需的专业知识和技能	委托院校或培训机构培训	3～6 个月	各单位自行组织，人力资源部监督
	岗位培训	全体技术人员	专业知识和技能的补充和更新；创新能力；企业文化	专题讲座；研讨会；技术大比武	可自行安排	各单位自行组织，人力资源部监督
技工	转岗培训	14 人	待补充岗位上岗资格证书培训，上岗实务操作	委托中院校或相关培训机构培训，或自行组织相关培训班	3～6 个月	各单位自行组织，人力资源部监督
技工	岗位培训	全体技术工人	各岗位专业知识、技能补充和更新；安全知识；企业文化	会议；讨论；技术大比武；工作轮换	可自行安排	各单位自行组织，人力资源部监督
普工	转岗培训	33 人	待补充岗位所需知识和技能，上岗实务操作	开办获证培训班；师傅带徒弟	3～6 个月	各单位自行组织，人力资源部监督
	岗位培训	全体技术工人	各岗位专业知识和技能的补充和更新；安全知识；企业文化	会议；讨论；技术大比武；干中学	可自行安排	各单位自行组织，人力资源部监督

续表

培训对象	培训类型	培训人数	培训内容	培训方式	培训时间	组织单位
其他	转岗培训	6人	待补充岗位所需的知识和技能	送往相关培训机构进行学习或鼓励自主学习	3～6个月	各单位自行组织，人力资源部监督
全员	岗位培训	全体岗位人员	各岗位专业知识和技能的补充和更新；安全知识；企业文化	讲座；讨论；技术大比武；干中学	可自行安排	各单位自行组织，人力资源部监督

表 1.29　　2005 年度凡口铅锌矿培训规划表

培训对象	培训类型	培训人数	培训内容	培训方式	培训时间	组织单位
技术人员	转岗培训	4人	待补充岗位专业知识和核心技术	委托院校或相关培训机构进行培训	可自行安排	各单位自行组织，人力资源部监督
技工	转岗培训	1人	待补充岗位上岗资格证书培训，上岗实务操作	委托院校或相关培训机构进行培训	3～6个月	需求单位自行组织，人力资源部监督
普工	转岗培训	5人	待补充岗位所需的知识和技能	师傅带徒弟；送往技术学校学习基础知识	3～6个月	各单位自行组织，人力资源部监督

表 1.30　　2006 年度凡口铅锌矿培训规划表

培训对象	培训类型	培训人数	培训内容	培训方式	培训时间	组织单位
技术人员	转岗培训	1人	各岗位专业知识和技能	委托院校或相关培训机构进行培训	3～6个月	各单位自行组织，人力资源部监督
技工	转岗培训	3人	待补充岗位上岗资格证书培训，上岗实务操作	委托院校或相关培训机构进行培训	3～6个月	各单位自行组织，人力资源部监督
其他	转岗培训	1人	待补充岗位上岗资格证书培训及操作技能	送往相关培训专业机构进行学习或鼓励自主学习	3～6个月	各单位自行组织，人力资源部监督

表 1.31　　2007 年度凡口铅锌矿培训规划表

培训对象	培训类型	培训人数	培训内容	培训方式	培训时间	组织单位
技术人员	转岗培训	2 人	待补充岗位专业知识和技能	委托院校或相关培训机构进行培训	3～6 个月	各单位自行组织，人力资源部监督
技工	转岗培训	2 人	待补充岗位上岗资格证书培训，上岗实务操作	委托院校或相关培训机构进行培训	3～6 个月	各单位自行组织，人力资源部监督
普工	转岗培训	18 人	待补充岗位所需的知识和技能	办理取证培训班；师傅带徒弟	3～6 个月	各单位自行组织，人力资源部监督
其他	转岗培训	1 人	待补充岗位上岗资格证书培训	委托相关学校进行培养教育 鼓励自主学习	3～6 个月	单位自行组织，人力资源部监督

表 1.32　　2008 年度凡口铅锌矿培训规划表

培训对象	培训类型	培训人数	培训内容	培训方式	培训时间	组织单位
技术人员	转岗培训	1 人	各岗位专业知识和技能	委托院校或相关培训机构进行培训	3～6 个月	各单位自行组织，人力资源部监督
技工	转岗培训	3 人	待补充岗位上岗资格证书培训，上岗实务操作	委托院校或相关培训机构进行培训，或自行组织相关培训班	3～6 个月	各单位自行组织，人力资源部监督
普工	转岗培训	25 人	待补充岗位所需的知识和技能	办理取证培训班；师傅带徒弟	3～6 个月	各单位自行组织，人力资源部监督
其他	转岗培训	2 人	待补充岗位上岗资格证书	委托相关专业培训机构或组织自行培训	3～6 个月	各单位自行组织，人力资源部监督

表 1.33　　2009 年度凡口铅锌矿培训规划表

培训对象	培训类型	培训人数	培训内容	培训方式	培训时间	组织单位
技工	转岗培训	2 人	待补充岗位上岗资格证书所需的知识及技能，上岗实务操作	委托院校或专业培训机构进行培训，师傅带徒弟	3～6 个月	各单位自行组织，人力资源部监督
普工	转岗培训	22 人	待补充岗位所需的知识及操作技能	开办取证培训班师傅带徒弟	3～6 个月	各单位自行组织，人力资源部监督

表 1.34　　2010 年度凡口铅锌矿培训规划表

培训对象	培训类型	培训人数	培训内容	培训方式	培训时间	组织单位
技工	转岗培训	2 人	待补充岗位上岗资格证书培训，上岗实务操作	委托院校或专业培训机构进行培训，师傅带徒弟	3～6 个月	各单位自行组织，人力资源部监督
普工	转岗培训	24 人	待补充岗位所需的知识及操作技能	开办取证培训班师傅带徒弟	3～6 个月	各单位自行组织，人力资源部监督
其他	转岗培训	2 人	待补充岗位上岗资格证书培训	相关培训专业机构或自行组织培训	3～6 个月	各单位自行组织，人力资源部监督

表 1.35　　2011 年度凡口铅锌矿培训规划表

培训对象	培训类型	培训人数	培训内容	培训方式	培训时间	组织单位
技工	转岗培训	6 人	待补充岗位上岗资格证书所需的知识及技能，上岗实务操作	委托院校或专业培训机构进行培训	3～6 个月	各单位自行组织，人力资源部监督
普工	转岗培训	17 人	待补充岗位所需的知识及实务操作技能	开办取证培训班师傅带徒弟	3～6 个月	各单位自行组织，人力资源部监督
其他	转岗培训	4 人	待补充岗位上岗资格证书培训	委托相关培训专业机构或自行组织培训	3～6 个月	各单位自行组织，人力资源部监督

表 1.36　　2012 年度凡口铅锌矿培训规划表

培训对象	培训类型	培训人数	培训内容	培训方式	培训时间	组织单位
技术人员	转岗培训	3 人	待补充岗位上岗资格证书培训，上岗实务操作	委托院校或专业培训机构进行培训	3～6 个月	各单位自行组织，人力资源部监督
技工	转岗培训	8 人	待补充岗位上岗资格证书培训	委托院校或专业培训机构进行培训，或自行组织相关培训班	3～6 个月	各单位自行组织，人力资源部监督
普工	转岗培训	30 人	待补充岗位所需的知识及技能，上岗实务操作	开办取证培训班学习基础知识；师傅带徒弟学习实务操作	3～6 个月	各单位自行组织，人力资源部监督
其他	转岗培训	2 人	待补充岗位上岗资格证书培训	相关培训专业机构或矿山自行培训	3～6 个月	各单位自行组织，人力资源部监督

1.4.4　培训支撑系统设计

培训规划能有效指导企业培训工作的开展，但它并不能完全决定培训效果。除此之外，培训效果还应受到多方面因素的影响。故需对培训工作通盘考虑，从多个方面构建培训支撑系统。

1. 健全的培训制度。培训的落实必须要有强硬的制度作为支撑，企业在制定规划的同时，还需制定相应的培训制度，确保培训规划的执行。

2. 合理的培训机构。企业应有专门的培训机构，对各项具体的培训工作作出合理的安排，并与外部培训机构保持经常的联系，确保培训信息流通顺畅。

3. 合格的培训人员。培训对培训人员素质要求较高，培训人员必须拥有良好的职业操守，本着服务企业、服务员工的宗旨，全心全意地开展工作。

4. 公正的培训考评。培训考评具有双层含义，既是对受训者的考评，也是对培训者的考评。考评过程必须公正、透明，对考评结果需及时反馈。

5. 适度的培训激励。通过培训，员工素质得到提高，但在培训过程中，员工需花费一定的成本，如果不能得到相应的激励，则会打消员工培训的积极性，从而影响企业各项工作的开展。

1.4.5　案例解析

本案例详细地描述了凡口铅锌矿人力资源培训规划的全过程，包括培训需求分析、培训规划设计和培训支持系统设计等。由于人力资源规划方案往往复杂而庞大，案例企图通过完整的一个小规划模块，让读者能管窥人力资源规划设计的全过程。案例中运用的设计思路和

研究方法具有代表性，基本上适用于人力资源招聘、薪酬等其他人力资源规划模块。

评价：这是一个专业性的人力资源规划设计案例，尽管只是摘取其中一个模块，而且有所压缩和修改，但能反映出人力资源规划的精细设计过程，具有很好的借鉴价值。相对而言，培训规划在人力资源规划各模块中属于比较简单，比较好操作的一块内容。在做薪酬规划时情况要复杂很多，需要专门地考虑企业内部的成本、效益，分析行业和区域的薪酬状况等，由于整个分析是建立在对未来的动态预测基础上，难度会更大，其他的人力资源管理规划模块也会面临自身所特有的问题。但是无论如何，思路和方法基本上是一样的。本案例能典型性的表达这些问题。

使用说明：较之人力资源战略而言，人力资源规划更具操作性，实用范围更宽。许多企业包括部分中小企业可以不做专业规范的人力资源战略方案，但不能不做比较规范的人力资源规划。因为企业快速发展过程中常常受到人力资源供给的严重制约，而人力资源规划能有效地预防或者削弱这种企业发展中的人力资源约束。本案例提供了一个比较规范的人力资源规划范本，企业参照这种思路作出人力资源招聘规划、薪酬规划、人员配置和流动规划等。考虑到规划设计的基础是对未来的预测，企业发展过程中外部环境和内部状况甚至企业发展战略都常常会发生重大变化，规划设计最好采用滚动式的优化方法，即一个五年规划实施一年后即可滚动式地作新的五年规划，这种动态优化过程是保证规划质量的关键。特别提醒注意的是，规划人员不要期望做到绝对准确，规划的过程本身就有帮助管理者理清思路，督促管理者对未来问题提前考虑得更深更细。规划的功能不仅是在规划本身，而且在于推进管理和决策的优化，其过程的重要性甚至优于结果。

1.5 案例四：人力资源管理信息系统案例

——丰都自动化有限公司人力资源管理信息系统优化设计

导读

本案例介绍了丰都自动化有限公司人力资源管理信息系统的优化过程，通过增加绩效考核、员工培训等管理模块及配套的增值服务，完善了公司的人力资源管理信息系统。将人力资源信息系统与财务系统对接，发挥了系统的资源共享及协同作用，增强了系统的功能。本案例旨在让读者重视信息技术对提升人力资源管理水平的重要作用，掌握人力资源管理信息系统的设计思路和基本方法。

1.5.1 丰都自动化有限公司人力资源管理现状

河南丰都自动化有限公司是一家集研发、生产、销售及服务于一体的动态计量及DCS控制系统的高新科技技术企业，现有职工100余人，固定资产2000多万元。生产过程严格按照ISO9001、2000体系进行生产管理，自主研发生产的动态计量产品和各种大型DCS成套自动化系统产品，广泛应用于建材、冶金、化工、电力、煤炭、粮食等行业，是河南省高新技术企业、河南省信用经济论坛工作委员会信誉保障示范单位。

丰都自动化有限公司人力资源管理的基本任务是根据公司发展战略的要求，有计划地对公司人力资源进行合理配置，通过员工招聘、员工培训、劳动合同管理、员工调配、绩效考

核、薪酬激励等一系列过程，做到人岗匹配，调动员工的积极性，发挥员工潜能，为企业创造价值，确保企业战略的实现。目前公司已经成功上线了一套人力资源管理信息系统，系统中实现了组织机构管理、人员管理、人工成本管理等功能，建立了人力资源管理的基础平台。人力资源管理信息系统的应用极大地提高了人力资源管理效率，人力资源管理的基础工作在系统中得以实现。但在系统中还缺少绩效考核、员工培训模块，部分功能还需进一步完善。

1.5.2 丰都自动化有限公司人力资源管理信息系统建设情况

公司人力资源管理信息系统是人力资源管理应用的基础平台，公司目前已经建成了包括人力资源管理专业办公系统、报表系统、分析系统、员工自助服务四个子系统。人力资源管理专业办公系统实现了组织机构管理、人员管理、人工成本管理等功能，各级人力资源管理者在系统中能够完成人力资源管理的日常业务操作。报表系统支持丰都自动化有限公司的人力资源部月报、年报的生成，实现专项统计报表定制功能。分析系统使用专业数据分析工具，对人力资源管理专业系统中的人员信息、人工成本信息进行专业分析，为人力资源战略决策提供数据支持。员工自助系统主要依据权限的不同，实现员工自助查询个人基本信息、个人薪酬、人力资源管理制度等信息。系统结构详见图 1-9：

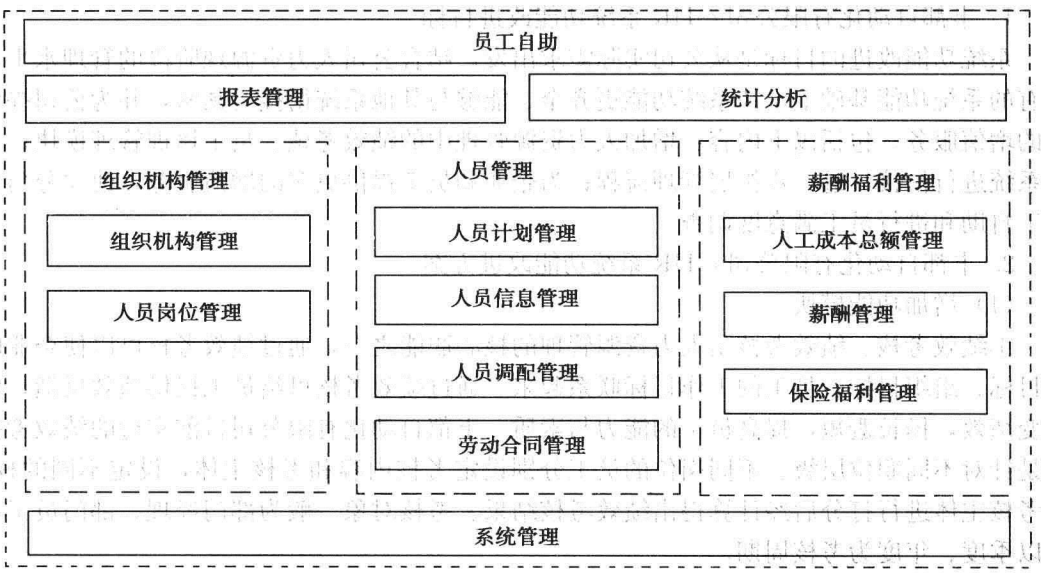

图 1-9 人力资源管理信息系统结构

1.5.3 公司人力资源管理信息系统存在的问题

公司人力资源管理信息系统的应用使得人力资源部的主要工作能够在人力资源管理信息系统中完成，而且还规范了各项业务流程，提高了人力资源管理的效率。员工信息、员工调配、薪酬发放、考勤休假等事务性的工作，占据人力资源工作者的大量时间，但通过人力资源管理信息系统使人力资源工作者从日常事务中解脱出来，能够从事更具战略意义的工作，员工入职、调配、离职流程，薪酬发放等流程按规范化的要求在系统中得以实现。但随着人

力资源管理信息系统的应用，系统初期的建设目标已经实现，还应该对系统进行进一步完善，使得系统在人力资源管理工作中发挥更重要的作用。目前系统还存在以下几方面的问题：

1. 缺少部分管理模块

人力资源管理模块不完整，尚缺少绩效考核与培训模块，此外，还缺少公司人力资源的劳资关系管理模块。

2. 未实现与财务系统的对接

人力资源管理信息系统作为一个独立的系统还缺少与其他系统的对接，未能有效实现公司信息的共享和系统功能的整体优化。从公司发展的阶段而言，首先必须实现人力资源管理信息系统与财务系统的对接，以完善人力资源系统的成本与市场评估分析功能，提升人力资源管理系统的实用价值。

3. 还需提供更多的增值服务

系统功能需进一步丰富，为企业和员工提供更多的增值服务。如分角色设定自助服务、员工满意度调查等。

1.5.4 公司人力资源管理信息系统改进方案

1. 丰都自动化有限公司 e-HR 系统功能改进目标

系统功能改进的目标是从公司实际需求出发，结合公司人力资源现阶段的管理水平，在原有的系统功能基础上，使系统功能更齐全、能够与其他系统衔接更紧密，并为公司提供更多的增值服务。包括以下内容：增加人力资源管理中的绩效考核、员工培训管理模块；与财务系统进行衔接，进一步扩展管理流程；为企业和员工提供更多的增值服务，建立分角色的员工自助和进行员工满意度调查。

2. 丰都自动化有限公司 e-HR 系统功能改进方案

（1）增加功能模块

①绩效考核。绩效考核是人力资源管理的核心职能之一，通过绩效考核可以使企业的战略目标、组织目标、员工的工作目标联系起来。通过绩效考核可给员工提供绩效反馈，使其改变绩效，扬长避短，提高员工的能力与素质。丰都自动化有限公司目前实行的绩效考核主要是针对不同职位层级、不同岗位的员工分别设定考核内容和考核主体，设定不同的权重，由考核主体进行打分后经计算得出绩效考核结果。考核对象一般为部门经理、部门员工，一般以季度、年度为考核周期。

根据制订的绩效考核方案制订绩效考核计划，由考核主管进行考核前的准备工作，确定考核主体、考核对象、考核项目及考核周期等参数，创建绩效考核表、发布绩效考核通知、实施绩效考核、进行系统自动评分、经考核反馈后进行绩效结果公布。绩效考核结果为人员任用、调配、晋升、培训、薪酬等提供依据。绩效考核模块包含的主要功能有：考核计划管理、考核指标管理、创建考核表、发布考核通知、考核实施、系统评分、评分结果查询统计。

②员工培训。企业的竞争表现为人才的竞争，培训是企业培养高素质员工的重要途径，是企业打造核心竞争力的重要手段。随着科技的不断发展，新技术、新业务不断涌现，只有不断地加强培训才能提高员工素质，适应竞争日益激烈的市场。丰都自动化有限公司员工培训主要分为在职员工培训和新员工培训两部分，在职员工培训的重点是技术序列、营销序列

技能培训和管理序列管理培训，新员工培训是新员工入职培训。

员工培训模块主要包含以下功能：培训需求、培训计划、培训实施及培训记录、培训效果评估。

③劳资关系管理。丰都自动化有限公司要真正地实现人力资源信息化管理，一套科学完善的人力资源制度必不可少。考虑到国家新的劳动法规的实施，企业面临更多的劳资管理问题，劳资关系信息管理的规范和过程控制在人力管理体系中的重要性大大提高。增加该模块将公司员工的劳动关系纳入规范的信息管理体系，并逐步完善。

（2）与财务系统的对接　与财务系统衔接将会更充分发挥系统的资源共享及协同作用，更进一步延伸了企业的管理流程。人力资源管理信息系统与财务系统衔接主要体现在工资发放、保险福利直接传递至财务部门，由财务系统直接制成财务凭证，进行银行报盘和付款，系统可实现以下功能：

①项目对应设置。实现与财务系统衔接首先要做到统一设置，将工资项目、保险项目进行统一分类，与财务人工成本核算科目进行一一对应，将不同部门的人工成本分别对应至财务的成本及费用核算科目中。

②人工成本数据传递。做好以上设置后通过数据接口，将工资发放及保险福利发放在人力资源系统中完成结账后的信息传递至财务系统，点击传送完成衔接工作，传递完毕后系统提示传递成功。财务系统接收数据后，在财务系统中自动生成会计凭证。

③工资银行报盘。系统中生成工资银行报盘数据，银行报盘格式与财务要求的报盘格式相一致，包括员工姓名、银行卡号、发放金额。在系统中点击银行报盘传递，将数据传递至财务系统，财务系统接收后可通过网上银行进行工资发放。

（3）丰富系统功能　系统功能需进一步丰富，为企业和员工提供更多的增值服务。如分角色设定自助服务、进行员工满意度调查等。

①员工自助服务。员工自助服务是人力资源部与员工进行沟通的平台，提供个人信息、薪酬信息查询、统计、反馈等功能。在自助服务中分别设定公司领导、部门经理、员工三种角色，公司领导、部门经理除可实现员工角色自助服务功能外，还可按权限在系统中进行工作审批，查询人员或人工成本关键指标信息及变动情况，查看下属岗位分布、人员数量、学历状况、薪酬水平等各种情况，并进行分类统计和图表展示。系统分角色提供功能如下：

a. 员工角色自助服务的功能。

个人信息管理：员工可进行个人基本信息浏览，部分辅助信息可自行修改，如家庭住址、家庭电话号码等；部分非关键信息可自行维护，经人力资源部审核后可入库；关键信息必须在系统中由人力资源部进行维护。除个人基本信息外，还提供工作履历、教育情况、家庭情况、培训情况、岗位信息情况、绩效考核情况、劳动合同信息、奖惩情况、考勤休假情况等，上述信息均可进行浏览，部分信息可自行维护经审核后入库。

薪酬保险查询统计：员工可查询个人当月及历史薪资发放明细，保险住房公积金台账，个人薪资保险缴费变动情况，并可分类别、分项目、分时期进行统计，生成多种形式的统计表。

b. 部门经理角色自助服务的功能。

待办工作：由人力资源部门或其他部门发起的人力资源管理审批流程，流程审批至部门经理时则进入部门经理的待办工作。部门经理在系统中看到一条待办工作，通过点击审批完成审批工作，并提交下一处理。

员工信息查询：在系统中部门经理能够查询下属员工的详细信息，包括岗位信息、工作履历信息、教育培训信息、薪酬信息等，并进行列表分析统计。

c. 公司领导角色自助服务的功能。

关键指标分析：在系统中为公司领导预设好一些关键指标分析表，领导查询时只需输入几个简单的查询条件，即可得到所需的分析结果。关键指标包括人员总数、人员分布情况、人员增减变动情况、人工成本总额、人均人工成本等。

②员工满意度调查。通过员工满意度调查和分析，可以了解员工工作状态，反省企业管理状况，及时改进管理，增强企业凝聚力。通过员工满意度调查可以了解员工思想动态和心理需求，措施得当能预防人才流失。了解企业在哪些方面亟待改进，为企业人力资源管理决策提供重要依据。可以激发员工参与组织变革，提升员工对组织的认同感和忠诚度。系统中包含的主要功能有：

a. 调查活动设置。根据满意度调查方案在系统中创建调查活动并进行设置，系统中可设置多个调查活动，调查活动信息包括调查活动名称、调查活动编号、开始时间、结束时间等。系统中需对调查对象及调查题目等参数进行设置。

b. 创建调查问卷。根据满意度调查方案系统提供新建、修改、删除调查问卷的功能，调查问卷由调查题目组成。调查题目分为单项选择类、多项选择类等类别。题目按调查内容分为工作环境、工作关系、薪酬福利、个人发展等，系统提供新建、修改、删除调查题目的功能，设置题目的分数、选项及其他信息。在系统中选择调查题目组成调查问卷，创建的调查问卷可进行保存、修改、导出、打印。

c. 发布调查问卷。根据满意度调查方案发布调查问卷，下发开始满意度调查工作的通知，通知包括调查的开始时间和结束时间，调查对象的范围和调查问卷，调查对象可以看到下发的满意度调查通知和调查问卷。

d. 填写调查问卷。调查对象在登录系统后，在系统中回答调查问卷。系统根据登录情况，自动取得调查对象的单位、岗位、年龄、学历、工作年限等信息。调查对象填写完调查问卷后尚未提交时，问卷可修改，提交后可以查看自己填写情况，但不能够修改。提交调查问卷时，系统对填写情况进行审核，填写是否合法，如是否存在空项等，对不合法的调查问卷需修改才能提交。

e. 统计分析。系统设定的调查结束时间到达后，且所有调查对象均回答调查问卷完毕或调查问卷回收率超过规定比率后，系统开始进行自动统计。系统中可从多维度进行统计分析并以表格、图形等方式进行展示，包括调查题目分类、满意度高低程度统计，按调查对象属性对不同问题的满意程度，统计分析结果可保存、修改、导出、打印，用于形成分析报告。

[redacted]

本案例对丰都自动化人力资源信息系统进行了优化设计，增强了信息系统的功能，并将人力资源信息系统与财务系统对接，发挥了系统的资源共享及协同作用。本案例旨在让读者重视信息技术对提升人力资源管理水平的重要作用，读者可以结合自己所在企业的状况，设计出适合企业发展的人力资源信息系统，以降低人力资源管理成本。

评价：信息技术被广泛应用于企业后，从生产管理、财务管理，进而渗透到企业管理各个模块，成为推动企业管理水平全面提升的重要因素。管理信息系统几乎成为现代管理技术

的重要标志，人力资源管理也不例外。人力资源管理信息系统（e-HR）是以先进的电子信息化技术为手段，以软件系统为平台实现高效率、低成本、全员共同参与的人力资源管理系统，其丰富的信息来源及强大的数据分析功能，可以快速准确地完成信息分类整合工作，为人力资源管理过程的快速反应、效率和精准水平的提升提供了强有力的技术支持。人力资源管理信息系统是未来人力资源管理发展的重要方向。本案例通过对丰都公司人力资源管理信息系统的诊断分析，为读者描述了人力资源管理信息系统应该具有的职能模块和基本功能，优化设计思路也有助于读者加深对人力资源管理信息系统的理解。案例仅止于系统分析这一阶段，具体的系统设计涉及更多的技术问题，读者可参考有关管理信息系统专业著作。

使用说明：本案例通过一个中小企业比较简单的人力资源管理信息系统来说明问题，比较符合目前我国大部分企业的人力资源信息管理的现实状况。案例中解决的仅仅是职能模块的完善和基本功能的实现问题，系统功能的优化和便捷使用等问题尚未顾及，相对基础较好的企业应该从人机工程角度关注人力资源管理信息系统的使用有效性问题。系统的开发和完善既有通行的规律可循，也具有行业和企业个性化特征，企业应该充分考虑自身的情况来引进或开发适合自己特征的人力资源管理信息系统。

第 2 章

工作分析

导入案例

T 公司招聘维修工程师的尴尬

T 公司是国内 IT 业颇具规模的公司之一，由于业务发展需要，公司准备招聘一批维修工程师。人事部门按照一般形式起草了招聘广告并在报纸上公布：负责计算机芯片维修及笔记本电脑维修。具有计算机相关专业本科学历，三年以上相关工作经验，英语四级以上。

招聘广告公布后，收到大批求职简历。人事部门按照招聘要求对求职者进行了筛选，从中初选 6 名候选人由业务部门面试。但是 6 名候选人或不能满足岗位要求，或他们提出的工资要求公司无法接受，最后无一人被公司录用。

出现这种情况的原因在哪里？人事部门和业务部门经过分析后发现，人事部门在公布招聘信息时并没有对维修工程师的工作任务和任职资格进行专门分析，报纸刊登的招聘广告是按照一般方式写的，如“本科学历，三年以上相关工作经验，英语四级以上”。这些条件对维修工程师并不是必需的，而维修工程师应该具备的一些基本技能招聘广告上又没有说明。这就造成了一些应聘者虽然符合招聘广告的条件，却不具备相关的岗位技能。

资料来源：黄英．人力资源管理．北京：中国财政经济出版社，2007

2.1 工作分析综述

2.1.1 工作分析的含义与内容

工作分析是对组织中所有为实现组织目标而存在的各类工作（岗位）进行系统分析和研究，以确定每一种工作的内容、职责与权限、工作条件和环境，以及完成本工作（岗位）所需的技能、能力、知识和其他资格条件并形成工作说明书的过程。具体来说，工作分析就是要为管理活动提供与工作有关的各种信息，这些信息可以用“6WlH”来概括，即工作内容（what）、责任者（who）、工作岗位（where）、工作时间（when）、怎样操作（how）、为何要做（why）、服务对象（for whom）。作为人力资源管理的一项职能活动，工作分析活动的主体是工作分析的执行者，客体是组织内部的各个职位，内容是与各个职位有关的情况，结果是岗位说明书，也可以叫做职位说明书或工作说明书。

一般可以将工作分析的内容概括为两大方面：一是确定工作的具体特征；二是明确工作

对任职人员的各种要求，即任职资格条件。然后，根据这些工作信息，制定出岗位说明书。岗位说明书是对组织中各类岗位的工作性质、责任、权限、工作标准、工作环境及任职资格条件的综合描述和统一要求。

2.1.2 工作分析的主要作用

工作分析是人力资源管理工作的基础，它为人力资源管理的其他职能提供信息和依据。其主要作用体现在以下几个方面：

1. 为人力资源规划提供准确有效的依据

在人力资源规划过程中，需要获得组织关于各种工作对于人员数量和质量的要求，这类信息的获得就必须通过工作分析来完成。

2. 合理安排组织中的各项工作任务

工作分析能通过各个方面的信息收集、核实，确保组织中的各项任务都有人承担，并可分析什么样的人员，如何工作才能更好地实现组织的预期目标。

3. 明确管理者和员工各自的工作职责和目标

通过工作分析能够让管理者和员工清楚了解工作岗位的职责范围和需要完成的任务。

4. 为工作再设计和员工职业生涯规划提供依据

在工作再设计的过程中，需要对工作岗位的相互联系、所需要的工作技能等多方面进行分析，寻找其潜在的联系以达到更高效的目的。同时为了满足员工在工作中的成就感，使得员工在组织内部能获得知识、技能和能力的提升，工作岗位分析与工作岗位设计能够为员工进行合理的职业生涯规划提供依据。

5. 为进行科学的绩效管理提供客观评价标准

工作分析通过对组织在不同时期、不同背景下的情况进行分析，确定了各个工作岗位的应有标准，既为绩效管理提供了员工工作业绩的评定标准，也为员工工作指明了方向，有利于绩效管理的公平、公正、公开。

6. 为员工招聘提供有效的信息

组织在进行员工招聘时需要对拟招聘岗位的职责和内容进行准确界定，也需要明确任职资格和要求才能准确及时地招募到合格的人才以满足组织发展的需求。工作分析通过明确岗位的任职资格条件可以为组织尽快吸引合格的应聘者，降低招聘成本。

7. 为降低培训成本，提高培训效率提供前提

工作分析通过明确组织中各类工作岗位的任务、职责及岗位所需要的工作能力和操作技能，为组织进行准确的培训需求分析提供了信息依据，是降低培训成本，提高培训效率必不可少的一环。

8. 明确工作岗位在组织中的相对价值，保证薪酬的内部公平性

通过工作分析，能从工作责任、所需技能等几个方面对工作岗位的相对价值进行界定，确定工作岗位在组织中的相对价值，使组织的薪酬水平有明确的、可解释的基础，有助于保证薪酬的内部公平性。

2.1.3 工作分析的流程

工作分析是一个细致而全面的评价过程，它主要包括前期准备阶段、实施阶段、结果形成阶段、应用修订阶段。这四个阶段相互联系、相互衔接和相互影响。工作分析的基本流程

如图 2－1。

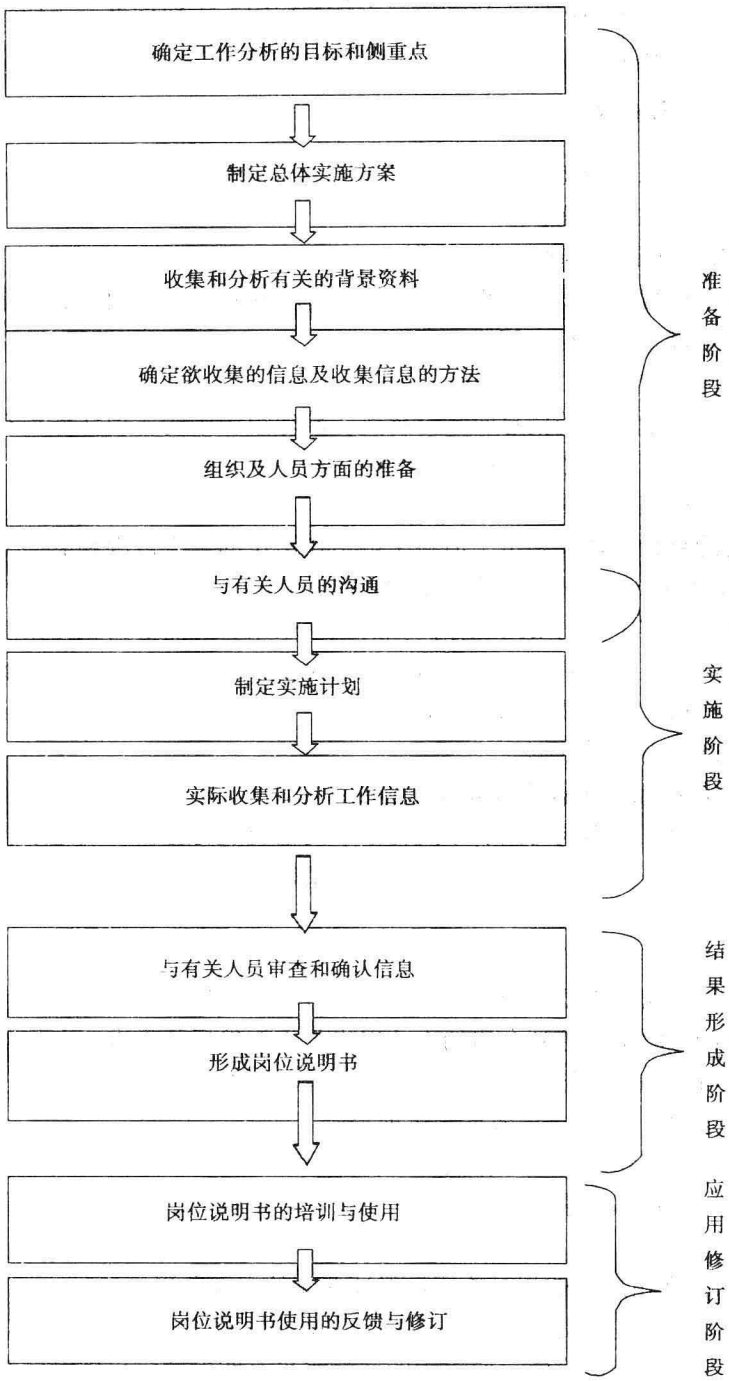

图 2－1　工作分析基本流程图

2.1.4　工作分析的方法

根据工作分析的目的、对象差异形成了多种工作分析方法，这里主要介绍几种常用方法。

1. 观察法

观察法（observation）是指工作分析人员通过对员工正常工作状态进行观察，获取工作信息，并通过对信息进行比较、分析、汇总等方式，得出工作分析结果的方法。观察法适用于体力工作者和事务性工作者，如流水线工人、搬运工、操作员、文秘等职位。

2. 访谈法

访谈法（interview）是通过工作分析人员与员工面对面的谈话来收集工作信息资料的方法。它是工作分析中大量运用的一种方法。因为对于许多工作，分析者不可能实际去做（如飞行员的工作）或者去观察（如建筑设计师的工作）。这种情况下必须去访问实际工作者，了解他们所做工作的具体情况，从而获得工作分析所必需的资料。

访谈的内容一般可以围绕如下几个方面：工作目标、组织设立工作的目的、确定工作内容的依据、员工在组织中的作用、员工行动对组织产生的后果、工作的性质与范围等。这些都是访谈的核心。从这些问题中我们可以了解到该工作在组织中的作用，其上下属之间的关系，完成该工作所需的一般技术知识、管理知识、人际关系知识，需要解决的问题的性质以及自主权和责任，有时还涉及组织、战略决策、执行等方面的内容。

3. 工作日志法

工作日志法（participant diary）是工作分析人员通过让员工利用工作日志（表2.1）的形式将工作任务和工作过程记录下来，为工作分析提供信息和依据的一种方法。该方法适用于工作循环周期短、工作状态稳定的职位；适用于确定工作职责、工作关系以及劳动强度等方面的信息。

4. 问卷调查法

问卷调查法（questionnaire）是工作分析人员通过结构化的问卷要求任职者和他们的主管以书面形式记录有关工作分析的信息。问卷调查法适用于脑力工作者、管理工作者或工作不确定因素很大的员工，比如软件设计人员、行政经理、秘书等。问卷法比观察法更便于统计和分析。

5. 关键事件法

关键事件法（critical incident technique，CIT）的主要原则是，认定员工与工作有关的行为，并选择其中最重要、最关键的部分来评定其结果。它要求岗位工作人员或其他有关人员，描述能反映其绩效好坏的“关键事件”，即对岗位工作任务造成显著影响（如成功与失败，盈利与亏损，高产与低产等）的事件，将其归纳分类，最后就会对岗位工作有一个全面的了解。关键事件记录应包括以下几方面的内容：①导致事件发生的原因和背景；②员工特别有效或多余的行为；③关键行为的后果；④员工自己支配或控制上述后果的能力。

6. 主题专家会议法

主题专家（subject matter experts，SME）通常指熟悉目标职位的组织内部人和外部人。内部人包括任职者、直接上司、曾经任职者、内部客户、其他熟悉目标职位的人；外部人指的是咨询专家、外部客户，其他组织标杆职位任职者。主题专家会议法就是将主题专家召集起来，就目标职位的相关信息展开讨论，以收集数据，验证、确认职位分析成果的工作分析方法。主题专家会议在整个组织管理过程中，有着极其广泛的用途，比如传统的德尔菲法等。具体在职位分析中，主题专家会议也通常扮演极为重要的角色。主题专家会议是所有与职位相关的人员集思广益的过程，在组织的内部和外部、流程的上游与下游、时间上的过去、当前与将来等多方面、多层次都达到高度的协商和统一，因此除了收集基础信息以外，

主题专家会议还担负着最终确认职位分析成果并加以推广运用的重要职能。

各类方法的优缺点如表 2.1 示。[①]

表 2.1　　各类方法的优缺点

分　类	优　　点	缺　　点
观察法	根据工作者自己陈述的内容，再直接至工作现场深入了解状况，可以了解到广泛的信息，取得的信息比较客观和正确。	干扰工作正常行为或工作者心理活动；无法感受或观察到特殊事故，如果工作本质上偏重心理活动，则成效有限；要求观察者有足够实际操作经验；不能得到有关任职者资格要求的信息；不适用于工作循环周期长的工作、脑力劳动的工作。
访谈法	易于控制多方面信息；可获得完全的工作资料以免去员工填写工作说明书之麻烦；可进一步使员工和管理者沟通观念，以获取谅解和信任；可以不拘形式，问题内容较有弹性，又可随时补充和反问，这是填表法所不能办到的；收集方式简单；适用于对文字理解有困难的人。	一旦被访谈者对访谈的动机持怀疑态度，则回答问题时就会有所保留，或分析者访谈技巧不佳等因素而造成信息的扭曲；分析项目繁杂时，费时又费钱；分析者的观点影响工作信息正确的判断；占去员工工作时间，妨碍生产；面谈者易从自身利益考虑而导致信息失真，比如，把一件容易的工作说得很难或把一件难的工作说得比较容易。
工作日志法	它可以向工作分析者提供一个非常完整的工作图景，在以连续同员工及其主管进行面谈为辅助手段的情况下，这种工作信息搜集方法的效果会更好，对工作可充分地了解；采取逐日或在工作活动后及时记录，可以避免遗漏；可以收集到最详尽的资料。它适用于管理或其他随意性大、内容复杂的岗位分析。	员工可能会夸张或隐藏某些活动同时掩藏其他行为，其次是费时、费成本且干扰员工工作；记录者可能会带有主观色彩。将注意力集中于活动过程，而不是结果；整理信息的工作量大，归纳工作烦琐；填写者因不认真可能会漏填某些内容，从而影响分析后果。
问卷调查法	比较规范化、数量化，适合于用计算机对结果进行统计分析；调查范围广，可用于多种目的的工作分析；费用低、速度快；节省时间、不影响工作；容易进行，且可同时分析大量员工；员工有参与感，有助于双方计划的了解。	设计问卷并进行测量所耗费的钱财和时间较多，很难设计出一个能够收集完整资料的问卷表；设计比较费工，也不像访谈那样可以面对面地交流信息，除非问卷很长，否则就不能获得足够详细的信息，不容易了解被调查对象的态度和动机等较深层次的信息；不易唤起被调查对象的兴趣，一般员工不愿意花时间正确地填写问卷表；调查之前，需要说明，否则会理解不同，产生信息误差。
关键事件法	既能获得有关职务的静态信息，也可以了解职务的动态特点；针对员工工作上的行为，故能深入了解工作的动态性；行为时可观察可衡量，故记录的信息容易应用。	须花大量时间收集、整合、分类资料；不适于描述日常工作；易遗漏一些不显著的工作行为，难以把握整个工作实体。

① 肖鸣政. 不同视角下的工作分析方法 [J]. 中国人才（上半月），2007 (11)

续表

分　类	优　　点	缺　　点
主题专家会议法	专家会议有助于专家们交换意见，通过互相启发，可以弥补个人意见的不足；通过内外信息的交流与反馈，产生“思维共振”，进而将产生的创造性思维活动集中于预测对象，在较短时间内得到富有成效的创造性成果，为决策提供预测依据。	由于参加会议的人数有限，因此代表性不充分；受权威的影响较大，容易压制不同意见的发表；易受表达能力的影响，而使一些有价值的意见未得到重视；由于自尊心等因素的影响，使会议出现僵局；易受潮流思想的影响等。

2.1.5　工作分析发展趋势

传统的工作分析主要针对人员、职务和环境三大因素，通过对相关工作岗位信息的收集、分析来确认岗位的工作内容、责任、任职资格及工作环境等一系列问题，从而达到“人尽其才，才适其职，才尽其用”的目的。随着经济的发展，组织环境不断变化，高新技术的应用得到普及，员工能力和需求层次也有很大提高。这些变化都使得传统的工作分析的适应性面临挑战，迫切要求工作分析呈现以下发展趋势：

1. 战略性工作分析

急剧变化的环境要求工作分析不仅能体现大背景下工作内容和性质的发展趋势，而且还能够跟组织的具体特性及发展目标相结合。战略性工作分析的主要思想就是将环境变化因素、企业战略以及特定工作的未来发展趋势纳入传统的工作分析中，以期充分预测企业的未来需求。战略性工作分析首先采取自下而上的方式根据岗位的异同来分析工作活动和流程。然后，通过自上而下的方式设计“如果—那么”的假设情境来确定未来工作对知识、技能和其他特征的要求。这种自下而上与自上而下方式的有机结合就能够满足工作性质的变化所带来的工作职责和任职要求的变化。

2. 工作分析方法多样化

传统的工作分析方法主要是基于人和基于工作的分析，但是，随着信息技术和知识经济的迅速发展，创新在工作中越来越重要，人员、职位、组织三者的匹配关系越来越趋向动态化，这就需要有新的工作分析方法来帮助企业获取竞争优势。于是，基于胜任力的工作分析方法和 O＊NET（Occupational Informatlon Network）工作分析系统应运而生。

基于胜任力的工作分析方法是利用胜任特征进行建模以实现长期的员工——组织匹配，它弥补了传统工作分析对于组织层面信息收集的不足，避免了刚性化和封闭性的分析和描述。另外，O＊NET 工作分析系统的开发也为工作分析方法注入了新的活力。O＊NET 是一项由美国劳工部发起开发的工作分析系统，目前已经成为美国广泛应用的工作分析工具。O＊NET 工作分析系统在吸收了多种工作分析问卷（例如 PAQ、MPDQ）优点的同时，还将组织情境对工作分析的影响纳入考虑范畴，消除了由社会因素和认知两方面造成的工作分析的不准确性，提高了工作分析的信度和效度。可以说，在经济和市场急剧变化的现代社会，O＊NET 是工作分析研究方法领域中的一大进步。

3. 弹性工作说明书

环境的高度不确定性使企业不得不通过组织重构、流程再造等形式不断变化组织结构，

扁平化组织和无边界组织成为目前主要的新型组织形式。组织的扁平化必然使得岗位数量大幅减少，工作的广度和深度相应增加。无边界组织的出现使成员资格的界定变得模糊，工作责任的具体确定更加困难。随着相对稳定的职务的消失，传统的、稳定的、强调具体职务描述的工作说明书已经不能适应现实中变化的岗位，而缩短工作分析周期、经常更新工作说明书又必然造成企业成本的上升，所以这就要求弹性工作说明书的出现来提高人力资源管理的效率。弹性工作说明书淡化了岗位工作任务的确认，将重心转向任职者能力和技术等方面，从而更好地适应组织工作方向的变化。

4. 组织公民行为的渗透

组织公民行为是由 D. W. Organ 和 T. S. Bateman 于 1983 年提出的。Organ 将组织公民行为界定为一种“有助于保持和改善那些支持任务绩效完成的社会和心理背景”的行为。组织公民行为强调职务外的自发行为，这种行为不被组织正式的奖惩体系所评定，但是通过影响边际绩效来影响工作绩效。传统的工作分析所包含的因素只是对任务绩效的界定，强调的是职务内的行为。而工作绩效的提高需要任务绩效和边际绩效的共同作用，缺失边际绩效的任务绩效可能会因为人际关系恶化、团队协调能力下降等原因最终影响工作绩效的提高。所以，只强调职务内行为的传统工作分析带有明显的片面性，把对组织公民行为的分析融入传统的工作分析是今后工作分析的必然趋势。①

2.2 案例一：工作分析流程案例

——万兴餐饮有限公司工作分析

导读

本案例通过对万兴餐饮有限公司岗位现状的分析，结合万兴餐饮有限公司自身情况，展示了工作分析的主要流程，分析过程中重点应用问卷调查法、访谈法、现场观察法和工作日志法这四种常用的工作分析方法。希望读者通过本案例了解工作分析的基本流程及这四种工作分析方法的应用。

2.2.1 公司简介

万兴餐饮有限公司建于 2002 年，是经过 8 年认真筹备组建的大型快餐公司，具有现代化产业集群的特征。在食品研究、连锁运营、管理咨询与营销策划方面汇集众多人才，钻研厨艺的优秀技师多名，凭借集团化、规模化、标准化发展优势，致力于现代中式快餐和特色餐饮的开发与运营，将原料加工、科研开发、教学培训、市场运营、品牌管理融于一体，为投资者提供周到的全程服务。公司注册资金 300 万元，至 2005 年末资产总额为 632 万元。公司拥有 8 个直营餐饮门店，各类员工总数为 277 人，年销售收入 1600 万元。

2.2.2 公司岗位现状分析

公司初创时期，业务相对单一，管理层依靠指令和经验对企业进行管理，没有认识到工

① 袁媛. 工作分析发展动态研究 [J]. 商场现代化，2009，(2).

作分析的重要性，工作岗位根据不同时期的工作需要设置。近年来，随着公司员工不断增多，管理难度逐步增大，公司组织办公室人员，采取基层拿出意见、办公室修改汇总的办法，对相关制度进行了规范，完善了工作流程和岗位说明。由于没有系统分析，信息收集方法单一，编写人员理论知识欠缺，岗位管理问题较多：

1. 岗位设置不合理，同类岗位之间存在忙闲不均的现象。

2. 大部分岗位没有岗位说明书。

3. 岗位等级划分不科学，使工作价值不明确，造成薪酬的内部不公平，增加了员工间的不公平感，挫伤了员工的工作积极性。

不难看出，由于公司对人力资源管理的基础性工作——工作分析重视不够，没有完整的岗位分析体系，公司的岗位管理问题较多。随着公司规模日益扩大，人员不断增多，为顺利实现公司的战略目标，全面实施绩效管理和人岗匹配，当务之急应系统进行工作分析，形成一套规范的岗位说明书，阐明各种岗位的主要职责和评估标准、工作责任大小和任职资格。

2.2.3 工作分析的前期准备阶段

1. 建立工作分析项目小组

为确保工作分析的顺利实施，公司召开中层以上管理人员会议，研究工作分析项目小组组建问题，讨论和确定项目参与人员。经认真研究讨论，决定以总经理办公室为基础组建工作分析小组，明确具体人员及职责分工：

组长：冯××（公司副总经理）

副组长：张××（总经办主任）

协调员：黄××（办公室职员）

成员(分析实施人员)：谭××、李××、刘××、赵××、张×、曹×、黄××

工作分析项目小组成员的责任与分工见表 2.2。

2. 对企业全体员工进行工作分析的教育动员

根据员工工作性质和特点，充分利用企业经理会议、业务会议和工作讲评等时机，分期分批地组织宣传教育，对工作分析的原因、目的和意义进行宣讲，引导全体员工站在讲效益、谋大局、图发展的高度，充分认清工作分析的必要性，以对企业高度负责的态度和求真务实的精神，积极支持、配合工作分析的开展。通过教育，全体员工对工作分析有了初步的认识，纷纷表示将积极支持工作分析活动的开展。

表 2.2　　作分析项目小组成员的责任与分工表

工作分析小组成员	责任与分工
组长、副组长	把握总体方向和原则，并对工作结果进行验收： 1. 对项目的总体方案和计划提出意见 2. 对干部职工进行动员 3. 对项目过程进行检查和监督 4. 听取阶段性的汇报 5. 验收最终成果 6. 副组长提供技术指导，对分析实施人员进行相关培训

续表

工作分析小组成员	责任与分工
协调员	作为项目的协调与联络人，配合分析实施人员开展工作： 1. 帮助分析人员收集整理各种资料 2. 分发、回收调查问卷 3. 安排其他人员配合小组的工作 4. 收集干部和员工在项目实施中的反馈意见，并把意见反馈给组长和分析人员 5. 协调安排工作所需的场所、设备、材料等 6. 安排项目小组的后勤工作
分析实施人员	为项目总体策划和实施的承担人，通过可行的实施手段达到项目目的： 1. 项目实施方案和计划的制定 2. 分析工具的设计 3. 实施调研、访谈 4. 岗位说明书的撰写和编制 5. 提供相关的培训

3. 确定工作分析的内容

根据万兴餐饮有限公司工作分析的应用范围，为解决人力资源管理中存在的问题，经研究，工作小组确定了工作分析的主要内容：

（1）工作的基本信息　包括职位名称、所属部门、直接上级、直接下属及人数等。

（2）主要工作任务　包括工作的中心任务、工作内容（明确体力劳动与脑力劳动的结合程度）、完成工作的方法与步骤、使用的设备等。

（3）工作关系　包括该工作的内部工作关系、外部工作关系，该岗位可提升或调换的职位。

（4）岗位目的及权限　包括编制该岗位的目的和意义，该岗位在公司中应发挥的作用与权限。

（5）任职资格　包括任职者应具备的教育背景、知识技能、经验和相关素质要求等。

4. 选择工作分析的方法

根据万兴餐饮有限公司服务业的工作特点和工作分析的可操作性，工作分析小组充分考虑各种分析方法的优缺点，决定采用调查问卷法、访谈法、工作日志法和现场观察法相结合实施工作分析。

（1）调查问卷法　由于调查问卷信息量大，涉及问题全面，小组将这种方法作为分析的主要方法，尽可能通过问卷反映更多的职位信息。

（2）访谈法　公司一线服务员整体文化素质不高，理解问题的能力不强，调查问卷难以深入了解这部分人员的真实想法，采取深入访谈法将有利于挖掘更深层次的工作内容与信息。

（3）工作日志法　万兴餐饮有限公司主要从事服务行业，部分岗位的工作内容差异不大，采取工作日志法，可最大限度地发现不同岗位之间的相同特点。

（4）现场观察法　公司员工工作位置相对集中，为现场观察法的实施提供了良好条件。

5. 确定待分析的岗位

根据公司现行的组织结构和岗位设置，本次工作分析共计 22 岗位，岗位情况如表 2.3

所示。

表 2.3　　工作分析岗位

编　号	职位名称	岗　数	部　门
1	总经理	1	公司
2	副总经理	3	行政/市场
			财务/客户
			门店运营
3	采购	20	公司
4	司机	15	公司
5	主任	1	总经理办公室
6	行政助理	2	总经理办公室
7	人事助理	1	总经理办公室
8	财务经理	1	公司财务部
9	主办会计	10	公司财务部
10	出纳	9	公司财务部
11	库管	10	公司财务部
12	经理	1	市场开拓部
13	职员	1	市场开拓部
14	经理	1	客户资源部
15	职员	1	客户资源部
16	门店经理	8	门店
17	门店经理助理	16	门店
18	厨师长	8	门店
19	厨师	40	门店
20	门店主管	24	门店
21	领班	24	门店
22	服务员	80	门店

2.2.4　工作分析的调查设计阶段

根据工作分析小组研究确定的工作分析方法，结合工作分析所要收集的信息资料和员工的能力素质差异，小组充分运用人力资源管理的理论知识，精心设计了各种分析方法的组织形式和文字资料。

1. 编制工作分析调查问卷

调查问卷调查范围广，调查的信息量大，调查的结果可量化，是工作分析的主要依据之一。因此，为了充分了解员工能力素质，设计员工调查问卷。

（1）为消除员工的疑虑和不安，让全体员工了解到工作分析的目的和意义，真实反映自己的想法，提高回收问卷的质量，撰写了《万兴餐饮有限公司工作分析及调查问卷说明》，作为调查问卷的附件部分，随同调查问卷一同发放员工。

（2）考虑到公司管理层和一线服务人员在文化素质、知识背景和能力素质等方面的差异，员工调查问卷既有开放式问题，又有选择式问题。

2. 确定访谈提纲及访谈形式

访谈法是调查问卷的有益补充。通过面对面交谈，可以留意工作者的工作态度与工作动机，从而对较深层次的内容有比较详细的了解，能够简单而迅速地收集多方面的工作分析资料。为提高访谈的成效，对访谈工作进行了深入细致的准备。

（1）设计访谈提纲。为确保访谈的效果，访谈提纲的设计紧紧围绕岗位说明书展开，多以开放式问题为主（表 2.4）。同时，还规范了访谈的记录格式。

表 2.4　　访谈提纲

1. 请问您的姓名、岗位名称、岗位编号是什么？
2. 请问您在哪个部门工作？与您进行工作联系的主要人员有哪些？联系的主要方式是什么？
3. 请简要叙述您的主要工作职责。请至少列出 8 项职责。
4. 请用一句话概括您的岗位在本公司中存在的价值是什么，它要完成的主要工作内容和要达成的目标是什么。
5. 对于这些工作职责您是怎样完成的，在执行过程中碰到的主要困难和问题是什么？
6. 请您指出以上各项职责在工作总时间中所占的百分比（请指出其中耗费时间最多的三项工作）。请用概括的语言描述您的常规工作任务，并根据各项任务的重要性以及每个月每项任务所花费时间的百分比将其从高到低排列，同时尽可能地说出工作任务在工作中的重要程度。
7. 指出您的以上工作职责中最为重要、对公司最有价值的工作是什么？
8. 组织所赋予您的最主要的权限有哪些？您认为这些权限有哪些是合适的，哪些需要重新界定？
9. 请您就以上工作职责，谈谈评价这些职责是否出色完成的标准是什么？
10. 您认为在工作中您需要其他部门、其他职位为您提供哪些方面的配合、支持与服务？在这些方面目前做得好的是什么，尚待改进的是什么？
11. 您认为要出色地完成以上各项职责需要什么样的学历和专业背景？需要什么样的工作经验（类型和时间长度）？在外语和计算机方面有什么要求？您认为要出色地完成以上各项职责需要具备哪些能力？
12. 您认为要出色地完成以上各项职责需要具备哪些专业知识和技能？您认为要出色地完成以各项职责需要什么样的个性？
13. 请问您工作中自主决策的机会有多大？请说出您在完成常规工作的过程中所要作出的决策有哪些。在出现特殊情况下，您是如何决策的，能否举一例加以说明？如果您所作出的决定的质量不高或所采用的行动不恰当，那么可能会带来的后果是什么？
14. 为进行决策或决定采取某种正确的行动程序，您必须以一种怎样的频率同您的主管或其他人协商？
15. 您在工作中是否经常加班？工作繁忙是否具有很大的不均衡性？工作中是否要求精力高度集中？工作负荷有多大？
16. 您的前一岗位是什么？如果有请将该组织及岗位名称说出来。
17. 您希望被提升到哪一岗位？请用简要语言描述一下。
18. 请问您需要哪些设备和工具来开展您的工作？请问哪些是常用的？哪些是偶尔使用？您对目前的设备状况满意吗？
19. 请说出需要由您准备的报告或保存的文件资料有哪些？并请概括说明每份报告都是交给谁的？
20. 您觉得目前的工作环境和工作条件如何？是否还需要更好的环境？您希望哪些方面得到改善？
21. 请说一说前面各项目中所未能包括，但您认为对您的岗位来说是十分重要的其他信息。
22. 您确定您回答的内容都是真实的吗？

注：访谈结束后对访谈对象表示感谢。

（2）确定访谈的形式。针对不同岗位访谈的需要，采取个别访谈法、群体访谈法和主管

人员访谈法相结合的方式组织访谈。为提高访谈的效率，访谈前一天，提前把提纲发放给相关人员。

（3）访谈人员的选择。访谈工作对分析人员的素质要求较高，需要敏锐的洞察力和思辨能力，还应具备一定的理论知识。3. 现场观察提纲的设计

万兴餐饮有限公司的一线服务员工作相对稳定，在一定的时间内，工作内容、程序及对工作人员的要求不会发生明显的变化，工作环境、使用的设备和体能要求等相对稳定，使用观察法分析这些职位，容易掌握其工作规律。工作分析观察提纲见表 2.5。

表 2.5　　万兴餐饮有限公司工作分析观察提纲（门店服务员）

被观察者岗位：	观察日期：
观察者姓名：	观察时间段：
工作类型：	工作部分：
内容：	
1. 工作准备的时间：	
2. 什么时候开始正式工作：	
3. 共销售多少餐饮食品：	
4. 各类食品分别为多少：	
5. 有多少顾客前来：	有多少顾客是常来顾客：
6. 顾客交谈的平均时间：	
7. 平均服务一次所需的时间：	
8. 与顾客推荐产品的具体时间：	
9. 与顾客发生争吵次数：	
10. 与顾客交流时的态度，注明（友好、一般、恶劣）的次数：	
11. 发生冲突，需要主管处理的次数：	
12. 忽略仪表仪态的次数及时间：	
13. 走动的次数：	
14. 与同事交流的次数及时间：	
15. 多长时间休息一次：	
16. 室内温度多少度：	
17. 工作场所拥挤程度及时间段：	
18. 工作场所内噪音分贝是多少：	

4. 工作日志填写规范

万兴餐饮有限公司的大部分岗位规律性较强，任职者按时间顺序详细记录自己的工作内容与工作过程，有利于分析工作职责、工作内容、工作关系、劳动强度等方面的信息。为提高工作日志法的效率，小组专门设计了万兴餐饮有限公司工作日志填写规范，对工作日志的填写方法进行了规范和明确。

2.2.5　工作分析的信息收集阶段

1. 收集公司现有书面资料

在工作分析的准备阶段，工作分析小组已收集到《公司组织结构》、《员工手册》、《工作流程》以及近年来公司的内部文件、相关市场分析报告等相关资料。通过深入分析，对公司各项业务的工作特征、规章制度和运作流程有了初步了解，为后期的问卷调查、访谈、观察

等指引了方向。

2. 与公司员工进行全面沟通

通过问卷调查、访谈、现场观察和工作日志记录等方式，与任职者和直接主管进行了有效沟通，了解员工对职位的认识，创造性地分析、发现有关工作描述和要求的相关信息。

(1) 内部问卷调查　为了提高问卷调查回收的质量和数量，工作小组根据公司不同岗位员工的工作特点，采取自主填写和集中填写相结合的方式，组织全体员工对问卷调查进行了填写。由于管理人员工作内容相对复杂，需要独立思考的空间，工作小组采取集中发放、自主填写、分别回收的程序组织填写；一线服务人员工作时间、地点相对集中，便于统一组织，工作小组分早班和晚班两个批次，集中组织这部分员工填写了调查问卷。为了让员工准确理解问卷调查的内容，按调查的要求如实填写，每次问卷填写之前，小组先把《万兴餐饮管理有限公司工作分析及调查问卷说明》发至员工手中，由小组成员组织员工培训，详细阐述了问卷调查的目的和意义，消除部分员工的疑虑，对问卷调查的每个项目的含义进行了解释，规范每个问题的填写方法。在集中组织填写时，及时跟踪填写过程，为调查对象解决疑难问题，并给予及时的指导。调查问卷的收集工作在 3 天内完成，共发放问卷 185 份，有效回收 181 份。调查问卷回收完毕后，工作小组首先对问卷的信息进行了审核，仔细审查调查问卷的各个项目是否填写完整，除 2 份自主填写的问卷回答目标不明确之外，其余 179 份问卷均为有效问卷。之后，对有效问卷所提供的信息进行归纳和分析，按照工作分析的目的进行分类，撰写调查问卷信息、汇总。分析过程中，项目组发现部分职位的信息仍有不清晰的地方，则按其职位的项目分类记录下来，待访谈时进行核实。

(2) 访谈　万兴餐饮有限公司工作分析涉及的岗位虽然较多，但很多岗位具有共通性，为提高访谈效率，小组根据调查问卷收集的信息，制定了访谈计划表（表 2.6），采取个别访谈和群体访谈相结合的方式，对部分岗位的员工进行了访谈。由于一线服务人员理解问题的能力相对较差，为增强访谈的效果，防止因访谈人员经验不足带来不利影响，工作分析小组采取先职能部门后服务部门、先主管后员工的顺序组织访谈。为使访谈的标准、尺度前后一致，提高访谈的质量，现场访谈由工作小组组长和副组长负责。每天访谈结束后，组长组织工作分析小组全体人员召开例会，对当天访谈的记录进行研究讨论，由组长根据讨论情况对结果进行分析、归纳和整理。

表 2.6　　公司工作分析访谈计划表

访谈时间	访谈部门	访谈主要对象	访谈方式
2008 年 6 月 7 日	公司决策层	于×、李××、黄××	个别访谈
2008 年 6 月 8 日	总经办	王×、汤×× 、杨××	个别访谈
2008 年 6 月 9 日	市场开拓部、客户资源部	李××、张××、谭×、曹××等	个别访谈
2008 年 6 月 10 日	门店部管理层	张××、冯××、尹××等	个别访谈
2008 年 6 月 11 日	门店厨房	刘××、罗××、李××等	群体访谈
2008 年 6 月 12 日	门店服务员	唐××、李××、张××、罗××、刘××、邓××、王×、于××等	群体访谈

①个别访谈。个别访谈的岗位主要集中在管理职位。访谈前一天，提前将访谈提纲发放到相关人员，让其做好充分准备。访谈开始后，先用几分钟与受访者交流对本次工作分析和访谈的看法，如果发现受访者对工作分析和访谈目的理解有偏差，访谈人员马上对其误解的地方进行解释，以达到受访者正确理解，打消其心中疑虑，促进访谈的顺利进行。访谈期

间，访谈人员根据访谈提纲所列的问题询问受访者，当受访者对某一问题或提纲之外的问题有较深入的理解时，访谈人员应及时掌握时机，引导受访者深入分析，查找根源。在工作职责和工作流程等方面，除受访者本岗位外，小组还重点询问了其对下属各岗位的看法。访谈过程中，工作分析人员始终以礼貌、谦虚的态度倾听受访者的意见，让他们畅所欲言，以获得不少有价值的信息。

②群体访谈。万兴餐饮管理有限公司一线服务人员从事的工作有许多相通之处，为节约时间和成本，工作小组对这类岗位采用了群体访谈法。由于公司服务人员实行两班倒工作制，项目组采取分期分批的方式组织访谈，力争使访谈对象涵盖所有岗位和不同层次的员工。选择参加群体访谈的员工时，项目组充分征求主管意见，既考虑员工的理解能力和语言表达能力，又让不同年龄阶段、不同教育背景、不同工作时限的员工参与进来。访谈中，工作小组先陈述受访者在问卷中填写的内容，然后征求意见。若遇到员工之间对某一问题理解存在较大差异，无法达成共识，工作小组记录下各种不同的观点，会后向主管求证。

（3）现场观察　万兴餐饮有限公司的一线服务人员工作规律性强，以体力劳动为主，只需观察部分岗位的工作内容、工作程序等，就可基本掌握同类岗位的情况。根据这一特点，工作小组将现场观察法作为问卷调查法和访谈法的重要补充，在问卷调查之后、群体访谈之前，采用定时观测法，观察并记录员工在某一时间段的工作活动。对观察的结果，在访谈时请员工进行补充，为后期的定编定员等工作提供了依据。

（4）工作日志记录　在进行问卷与访谈时，万兴餐饮有限公司部分管理人员反映工作任务重、内容杂乱，造成工作忙乱。为找准问题的根源，深入分析管理人员的工作流程，弄清这些人员岗位的工作职责，工作小组分析管理岗位时加入了工作日志法，连续 10 天让部分管理人员详细记录每天的工作，为后期的分析奠定了基础。工作日志记录期间，工作分析小组每天不定时察看记录情况，督促相关人员认真做好记录，每天下班时回收当天的记录。通过连续 10 天记录，分析小组发现了相关岗位的一些工作规律，为后期的信息、分析和进一步优化工作流程奠定了基础。表 2.7 为餐厅领班工作日志登记表。

表 2.7　　工作日志登记表

姓名：李丹　　岗位：餐厅领班　　所属部门：餐饮部

直接上级：餐饮部经理　　从事本业务工龄：3 年

填写期限：自 2008 年 6 月 11 日至 2008 年 6 月 21 日

说明：1. 每天工作开始前将工作日志放在手边，按工作活动发生的顺序及时填写，切勿在一天结束后一并填写。2. 要严格按照表格要求填写，不要遗漏任何细小的工作活动。3. 请您提供真实的信息，以免损害您的利益。4. 请您注意保管，防止遗失。

日期	2008.6.11	工作开始时间	8:00	工作结束时间	21:00
序号	工作活动名称	工作活动内容	工作活动结果	时间消耗	备　注
1	整个营业场所工作检查	摆台是否整齐到位，水是否准备充分，桌、椅、栏杆是否干净	1 次	5 分钟	承办
2	检查菜品	检查菜品是否齐全	1 次	4 分钟	承办
3	进入服务岗位	为第 1 组客人服务	1 次	2 分钟	参与
4	进入服务岗位	为第 2 组客人服务	1 次	3 分钟	参与
5	……	……	……	……	……

2.2.6 信息分析及结果形成阶段

根据工作分析的需要，为了便于岗位说明书的编写，工作分析小组对前期收集的信息进行了系统分析和审查。首先，按照岗位名称、工作内容、工作环境和任职者的必备条件四个方面，对前期收集的各种信息进行描述、分类、整理和转换，使之形成书面文字。重点就不同岗位的工作条件、工作过程、工作结果等进行归纳分类，形成各岗位的工作分析初审表。各岗位的信息整理完毕后，为提高信息的准确性，工作小组会同任职者和任职者的直接主管、部分下属，共同对工作分析初审表进行了进一步审查和确认。一方面修正初步收集来的信息中的不准确之处，使岗位信息更为准确和完善；另一方面由于任职者及其直接主管是工作分析结果的主要使用者，请他们来审查和确认这些信息有助于他们对工作分析结果的理解和认可，为今后的人力资源管理工作奠定基础。

经过以上各阶段工作，工作分析小组进入工作分析结果形成阶段，即编写岗位说明书初稿，形成工作分析的结果——岗位说明书。编写完岗位说明书后，工作分析小组内部首先经过充分讨论，定稿后把它提交给本次工作分析项目实施小组组长、副组长和各部门主管领导进行再次审核。通过审核后，打印装订成册。

2.2.7 案例解析

本案例展示了工作分析的基本流程，主要应用了问卷调查法、访谈法、现场观察法和工作日志法对万兴餐饮有限公司进行了工作分析的信息收集。通过本案例读者可以全面了解工作分析的流程及这四种常用方法的应用。工作分析方法的选择关系到工作分析的成效及成本，如果选择不当，将会导致结果误差过大、工作成本很高，从而失去工作分析的作用，因此选择一种或几种符合组织实际情况的工作分析方法，是保证工作分析取得成效的关键。本案例行业性特征较明显，具有一定的代表性，对餐饮行业的工作分析具有很好的借鉴意义。

评价：工作分析是人力资源管理的一项基础性工作，其质量高低对企业人力资源管理各模块产生重要影响。该项工作要求十分扎实和精细，专业性很强，许多企业常常因为工作分析不到位带来诸多管理问题。然而，系统的改善和优化组织的工作分析却是一件不容易的事情，它需要公司从最高层到各主要管理岗位全面动员起来，按照专业的方法对每个岗位的工作分析进行全面审查和优化设计。本案例就是一个典型的工作分析优化设计例子，它揭示了该项工作的全过程，详尽地描述了该过程的主要操作细节，为读者提供一个工作范本。

使用说明：工作分析优化设计的起点因企业的工作基础不同而不同，有些企业工作分析基础较好，只是需要对原有部分岗位进行工作分析的优化完善，或者是对新增岗位进行补充的工作分析。本案例企业的工作分析基础较差，几乎是从头做起，这也是我们选用此案例的重要原因所在，它能较好发地介绍工作分析的全过程。读者则应根据自身企业特点选择性地借鉴该案例中所介绍的流程和方法。特别提示读者的是，对于成熟行业的新建企业，如本案例中的餐饮行业，做新企业的工作分析时，最好找到本行业的优秀企业的工作分析范本，在其基础上对照企业现状进行修订和完善，这样起点高而且可以做得较好，这是一种便捷之法。对于新兴行业的新企业，由于缺乏可参考的依据材料，那就只能从最基础的地方起步，一点一点地按规范方法进行工作分析，这种工作分析起点低，工作量大，而且很难在短时间做得精细和完善。比如，我们在做隆平种业杂交水稻生产和运营系统的工作分析时，由于这是由中国人自己开创的新兴产业，隆平又处于龙头地位，基本上没有可资借鉴的材料，我们

只好用现场观察等最基本的方法，多维度综合评价，费了大量的人力、物力才做成一个工作分析体系，而且该体系并不完善，我们为此设置了一个专门的动态优化完善流程，期望通过几年的努力将工作分析水平提升到一个较高的境界。工作分析的行业性特征很强，甚至企业个性化特征都很突出，希望读者注意关注这一特征，重点通过本案例了解和掌握工作分析的操作流程和方法，结合企业特征灵活运用。

2.3 案例二：基于组织结构和部门职能优化的工作分析案例

——科力远高技术有限公司工作分析

导读

本案例通过对湖南科力远高技术有限公司组织结构和各部门职能分析，优化了其组织结构与部门职能，在此基础上确定部门职责，形成不同的工作岗位，然后以品质部部长这一岗位为例进行了工作分析。希望读者能够通过本案例了解工作分析的基本内容，并结合公司自身情况进行工作分析。

2.3.1 公司简介

湖南科力远高技术有限公司是在益阳朝阳开发区成立的一家以电池及电动车的研发、生产、销售为主要业务的高科技公司。公司研究的新能源材料是国家863计划项目之一，公司系湖南新能源材料工程中心的核心企业。公司采用事业部制的管理模式，下设电池、电动车两个事业部，并拥有一家电池连锁经营的子公司（湖南伊来福连锁经营有限公司）和一家销售分公司（江门公司）。

2.3.2 公司组织、部门现状分析

从公司的内部管理来看，2001年1月～2002年3月短短15个月，公司先后有四五位业务骨干提出辞职，主要原因集中在岗位职责不清，工作缺乏挑战性等方面。另一方面，公司现有员工基本由集团公司人力资源部调配调剂形成，员工结构和素能现状不能满足公司运营和长期战略目标实现的需要。

1. 公司组织结构

公司目前的组织结构如图2-2所示。

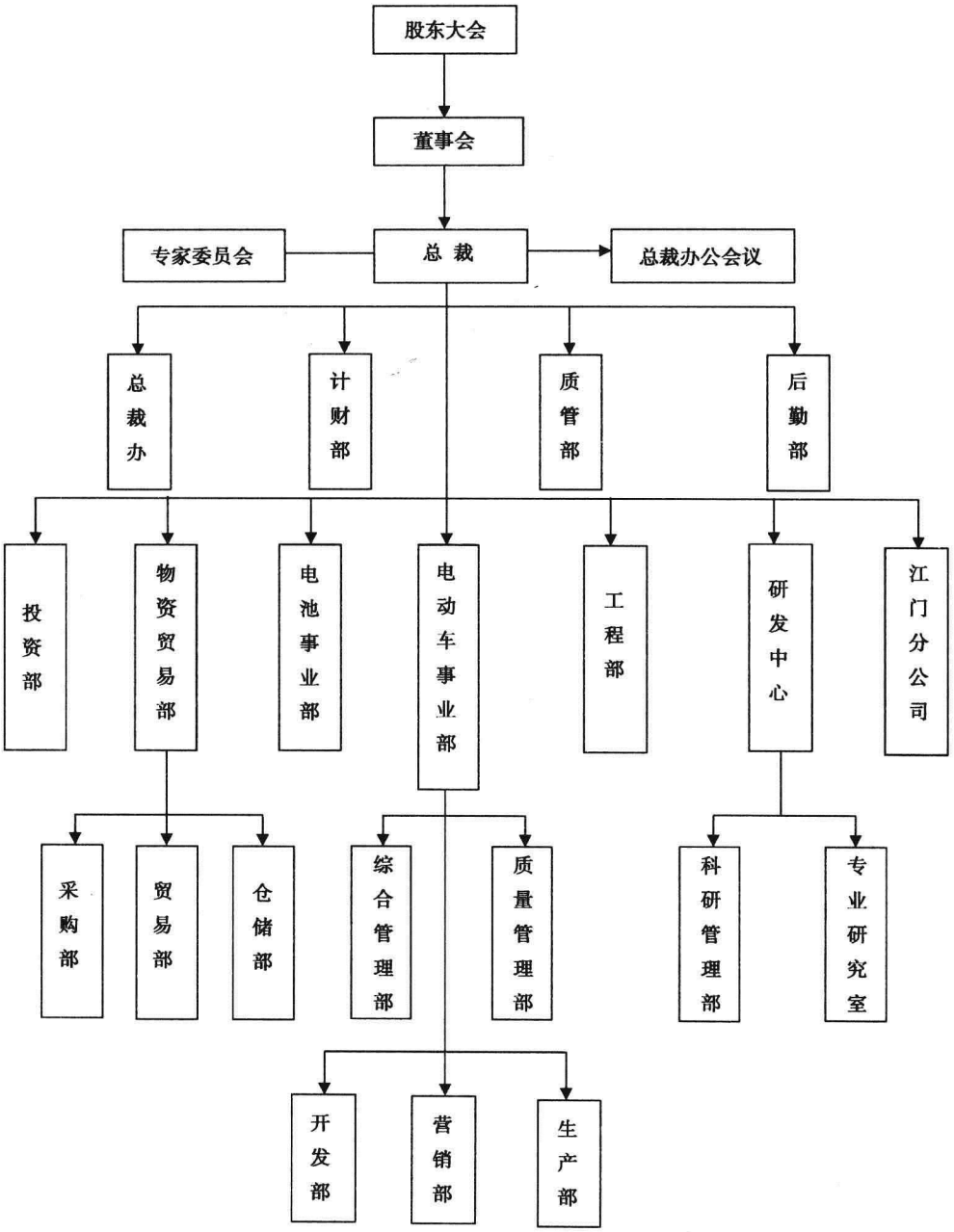

图 2-2　原有公司的组织结构图

2. 目前各个机构的主要职能如表 2.8 所示。

表 2.8　　目前各个机构的主要职能

部　门	主要职能
总裁办	行政管理、人力资源管理、部门协调
投资部	项目运作、资本运作
计财部	计划管理、财务管理、会计核算、融资
质管部	ISO9000 认证、原材料、成品检验、质量监控
后勤部	后勤设施（食堂、宿舍）管理、局域网管理、通讯设施管理、保安管理、车队管理、文明卫生管理、技改、设备维护、高压配电管理
工程部	房产、水电设施建设
物资贸易部	物资采购、原材料、成品仓储、期货贸易、现货贸易
研发中心	新产品开发、技术信息收集、项目管理
电动车事业部	电动车开发、生产和销售
电池事业部	电池生产
江门分公司	电池销售、电池加工

3. 各部门主要职权安排如表 2.9 所示。

表 2.9　　各部门主要职权安排

部门	职　权		
	人事管理	物资采购	费用报销
总裁办	员工招聘计划的审批；公司招聘员工的资格审查和初试；批准本部门员工的录用、部门员工的考核	审核部门采购计划；批准单件 50 元以内、一个计划单 300 元以下的采购计划	部门费用审核；部门有合同规定的或各种固定应交费用（5000 元以下）的批准
计财部	批准本部门员工的录用；部门员工的考核	采购计划审定	审核
质管部	批准本部门员工的录用；部门员工的考核	审核部门采购计划；批准单件 50 元以内、一个计划单 300 元以下的采购计划	部门费用审核；生产用原、辅材料的质量检验；部门有合同规定的或各种固定应交费用（5000 元以下）的批准
后勤部	批准本部门员工的录用；部门员工的考核	审核部门采购计划；批准单件 50 元以内、一个计划单 300 元以下的采购计划	部门费用审核；部门有合同规定的或各种固定应交费用（5000 元以下）的批准
工程部	批准本部门员工的录用；部门员工的考核	审核采购计划；批准单件 50 元以内、一个计划单 300 元以下的采购计划	部门费用审核；生产用固定资产的验收审核；部门有合同规定的或各种固定应交费用（5000 元以下）的批准
物资贸易部	批准本部门员工的录用；部门员工的考核	原材料采购	部门费用审核；部门有合同规定的或各种固定应交费用（5000 元以下）的批准

续表

部门	职　权		
	人事管理	物资采购	费用报销
研发中心	批准本部门员工的录用；部门员工的考核	审核部门采购计划；批准单件 50 元以内、一个计划单 300 元以下的采购计划	部门费用审核；部门有合同规定的或各种固定应交费用（5000 元以下）的批准
电动车事业部	批准本部门员工的录用；部门员工的考核；本部门员工岗位调配	原材料、配品配件采购；其他采购；审核部门采购计划；批准单件 50 元以内、一个计划单 300 元以下的采购计划	部门费用审核；部门有合同规定的或各种固定应交费用（5000 元以下）的批准
电池事业部	批准本部门员工的录用；部门员工的考核；本部门员工岗位调配	审核部门采购计划；批准单件 50 元以内、一个计划单 300 元以下的采购计划	部门费用审核；部门有合同规定的或各种固定应交费用（5000 元以下）的批准
江门分公司	在公司批准的人员编制和岗位编制范围内，自主进行人事管理	自主采购	在公司批准的预算内开支

4. 职能分析

公司职能划分有不尽合理之处，有些公司的核心职能附加到其他部门，不利于发挥其作用；有些公司核心职能没有归口部门；有些职能在某个方面具有特殊性，应进行适当分离或集中。具体表现在以下几方面：

（1）人力资源管理由总裁办负责，这种形式将弱化人力资源管理职能。

（2）公司战略规划应有归口部门负责。

（3）质量控制应由质管部统一管理。

（4）原材料采购具有范围经济性，采用集中采购和管理比较适宜。

（5）由于公司生产单位不多，设备管理与维护不必由职能部门负责，可由生产单位自行负责。

（6）办公用品、日常生产用品具有量小和采购频繁的特征，可由后勤部负责。

5. 责权分析

（1）由于公司处于初创时期，责权体系没有完整建立；某些职责划分不明确，存在管理真空区，导致在工作中出现一些混乱和应急状况。

（2）没有建立考核机制，完全凭个人的责任心工作，虽然在一定时间内有效，但长期如此会出现松懈情绪，同时对员工进行激励会缺乏依据。

（3）人事管理权限不清晰，急需进行规范。

（4）费用开支权限划分比较明确。

2.3.3 公司组织、部门职能优化设计

1. 优化思路

（1）对企业职能进行分析、重新划分和归类。

（2）根据职能分析，重新设计部门和经营单位。

（3）依据公司战略定位并根据电动车的产品特征及市场环境，建议电动车事业部实行产品研发、采购、生产、销售等自主管理，采用利润中心管理模式。

（4）依据公司战略定位并根据电池的产品特征及市场环境，建议电池事业部实行生产自主管理，采用成本中心管理模式。

（5）突出总裁办的协调功能，分离人力资源管理、行政管理职能。

（6）由于科力远是一个高技术公司，人力资本占有重要地位，人力资源管理是公司的核心职能，应单独设立人力资源部。

（7）将公司战略规划等战略职能与项目运作、投资职能合并，设立战略投资部。

（8）设立策划部，负责科力远品牌管理、策划与推广，公司企业文化建设职能。

（9）建立完善的职权系统，对人事、财务、采购、销售、费用开支等方面进行明确的职权划分。如在人事、财务方面实行由公司集中管理。

2. 组织框架设计

基本思路：依据公司战略，结合行业和产品特征，同时兼顾公司目前的实际情况，进行个性化的组织设计。以达到支持公司的发展战略，有效的组合资源，适应迅速变化的环境，有效地生产商品和提供服务，为所有者、顾客和员工创造价值的目标。

组织机构图设计说明：

（1）对于关键职能和服务性职能设立职能管理部门。

（2）科力远公司以电池产品为主导产品，宜采用集权管理模式，不宜采用事业部这种分权管理模式，因此考虑实行成本中心管理模式，设立电池制造中心。

（3）电动车目前不是科力远公司的主导产品，其市场环境不确定性高、变化快，同时电动车与公司主导产品电池的市场具有很大不同的市场特征，为增加其灵活性，快速响应市场，故考虑实行事业部制管理模式。

（4）鉴于目前公司战略管理职能没有归口部门，同时投资与公司战略密切相关，因此设立战略投资部。

（5）为强化公司横向协调职能，将总裁办的人事管理职能、行政管理职能分离，总裁办作为总裁办公会议的常设机构，另单独设立人力资源部和行政部。

优化后的组织结构图如图 2－3。

3. 各部门定位

（1）总裁办　总裁办公会议的办事机构，负责横向协调和督查。

（2）行政部　行政事务管理。

（3）人力资源部　公司人事的集中管理。

（4）计财部　公司经营计划归口管理，公司财务的集中管理。

（5）战略投资部　企业战略规划研究、项目管理、运作及资本运营。

（6）品质部　ISO9000 的认证和推行，质量的集中管理。

（7）电动车事业部　电动车的开发、采购、生产和销售，实行利润中心管理模式。

（8）物资贸易部　物流中心，同时兼做贸易。

（9）电池制造中心　生产中心，实行成本中心的管理模式。

（10）研发中心　新产品研发、企业技术标准制定，实行费用中心的管理模式。

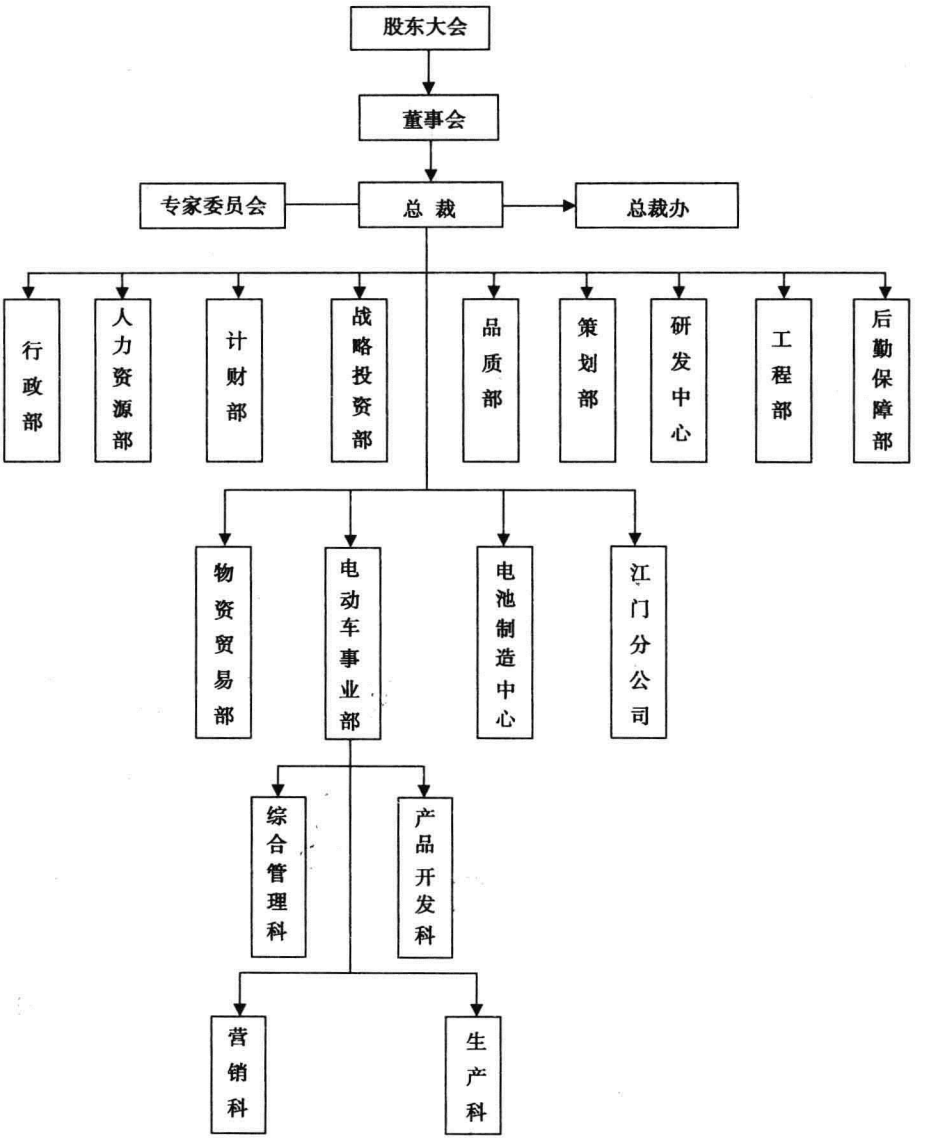

图 2-3　优化后的组织结构图

（11）工程部　基建、房产工程建设。

（12）后勤保障部　提供办公、食宿、环境等方面的后勤保障。

（13）江门分公司　公司电池、其他电池销售（目标客户：国外、国内生产厂家），电池组装生产；实行利润中心管理模式。

4. 各部门主要职能设计（表 2.10）

2.3.4　岗位分析——品质部部长为例

优化组织结构与部门职能后，分析各部门职责，形成了不同的工作岗位。质管岗位是负责质量事故的预防和质量动态的监控的关键岗位，在此以品质部为例进行岗位层次的工作分析的介绍。

表 2.10　　各部门主要职能设计

部　门	主要职能
总裁办	负责公司各部门、经营单位的横向协调，总裁办公会议决议的督查
行政部	负责制定内部行政管理制度，内部文件处理，档案管理，车辆管理，对外接待和公关工作，治安保卫工作
人力资源部	负责制定公司人事制度，人力资源规划，劳资关系管理，员工绩效考核管理，薪酬管理，员工招聘和调配
计财部	负责经营计划的平衡与统筹规划，负责起草财务管理制度及相关规定，资金管理，成本核算，财务管理，重要经济合同的会审，经营业务审计
战略投资部	搜集和整理信息、战略专题研究、战略规划和设计、监控战略实施情况、投资项目运作、管理和监控及资本运营
品质部	负责 ISO9000 的认证和推行，从原材料入厂到成品出厂的全过程的检验和质量管理、质量控制、质量改进
后勤保障部	负责非生产性物质的管理，办公用品的采购及管理，员工食宿管理，公司水、电、气的管理，日常基础维护，公司环境管理
工程部	基建、房产工程建设
研发中心	负责新产品开发，制定产品技术标准
物资贸易部	负责生产性物资、固定资产的采购，原材料、产成品的仓储和产成品的配送；期货和现货贸易
电动车事业部	负责电动车的开发、生产和销售，非标准件（外观材料）的采购，公司 ET 品牌的推广
电池制造中心	负责电池的生产组织
江门分公司	负责公司 ET 品牌的推广，公司电池和其他品牌电池的销售，电池的组装生产

1. 工作分析方法

岗位层次的工作分析采用资料分析法、访谈法和问卷调查法相结合的方式进行。

（1）对公司内部资料进行分析。

（2）访谈法，对本岗位和相关岗位进行深度访谈。

（3）问卷调查法，进行岗位说明书问卷调查。

2. 原岗位工作分析的诊断

（1）汇报关系　直接上级：副总经理；直接下级：技术员、质监员。

存在的问题：该岗位人员在实际工作中主要向主管产品质量两位副总经理汇报，经常出现多头指挥的现象。

（2）工作职责

①全面负责本部门工作，建立健全本部门各项管理制度。

②制订本公司的质量培训计划并协助企管部实施。

③负责实施质量管理日常的检查、督促。

④参与新产品的试制工作，对新产品的定型进行质量评价并提出结论性意见。

⑤负责组织人员对供方质量评价与认定。

⑥负责指导、管理、监督下属人员的业务工作，改善工作质量和服务态度，做好下属人员的绩效考核和奖励惩罚。

⑦负责与公司各部门的工作协调。

存在的问题：履行职责的层次远低于企业的实际需要。具体表现为对质量体系建立、推动和维护方面职能发挥不足，只起到了一定的宣传作用；同时，对质量的日常检查、督促方面有时候不够严谨，对下属的评价以及奖罚方面有时候做得不够客观公正。

（3）激励状况　公司福利设定养老保险、医疗保险、失业保险、工伤保险、交通费、工作餐等。但是根据激励双因素理论这些属于保健因素，具备这些福利不会带来员工的不满，但是也不会导致员工满意，对品质部部长起不到激励作用。品质部部长感觉自己的晋升空间狭窄，培训的机会太少。

存在的问题：单纯的物质福利对品质部部长激励不够，公司在激励时没有分析其真正的需求，对于品质部部长来说他需要更多的培训和学习的机会提升自身的素质，以求得到更大的晋升空间。

3. 调整后的岗位工作说明书

在原有岗位的工作分析和诊断的基础上，进行工作描述，编写工作规范，形成岗位说明书，如表 2.11 所示。

表 2.11　　品质部部长岗位说明书

主题：品质部岗位说明书	部门：品质部	文件编号：
第 1 版　第 1 次修订	共 3 页	归档号：

岗位名称	品质部部长		
所属部门	品质部		
工作关系	直接上级：副总经理		
	直接下级：技术员、质监员		
	主要协作岗位：生产部部长、销售部部长		
职　别	A 级　B 级　C 级　D 级　E 级　F 级		
职位待遇	工资收入	岗位工资	1200～2460 点
		绩效工资	800～1640 点
		技能素质工资	无
		年功工资	三等
		计件工资	无
		佣金	无

续表

职位待遇	福利待遇	医疗保险	有
		养老保险	有
		失业保险	有
		工伤保险	有
		交通费	50 元
		工作餐	免费中餐
	职位消费	通讯费限额报销，带薪休假一周	
	培训机会	公司内部培训、送外培训、参加外部研讨会	
职务晋升通道	副总经理		
岗位重要程度	很重要　重要　较重要　一般		
工作责任压力	很大　大　较大　一般		

工作职责	工作概述	工作内容
	制度建设	根据国家行业法规和有关规定，制订公司内的各种技术、质量管理制度
	质量体系推行	1. 不断健全公司质量监督保证体系 2. 协助有关部门对员工的专业知识及法律法规的培训 3. 负责在公司内开展全员质量管理活动，提升员工质量意识 4. 负责组织工艺质量分析会，对不合格品及质量异常进行分析，提出改进方法 5. 负责对生产车间质量方面的考核 6. 负责处理客户质量投诉，组织客户满意度调查 7. 组织对供应商进行评定
	全程质量监控	1. 负责对原辅材料、包装材料、中间体、成品的检查结果进行审核 2. 对生产过程进行抽查 3. 对生产原始记录进行抽查 4. 定期向总经理提交质量分析报告 5. 对质量事故进行及时的分析、处理和追查，尽量降低损失
	对外技术联系	1. 负责各类对外技术报告、技经报表、活动计划报告的审核 2. 负责和上级产品监督管理部门的联系工作
	人员管理	1. 负责对品质部人员的工作进行安排和检查 2. 负责对下属进行专业指导 3. 负责对下属进行客观公正的考核并及时提供绩效反馈
	其他任务	按上级的要求处理

任职基本条件	学历最低要求	初中　中专　大专　*本科*　研究生
	最适合专业	医药　管理　*理工科*　文科　不限
	经验	从事中医药行业研发或质量管理3年以上经验
	性别	男性较佳　女性较佳　*不限*
	健康状况	好　良好　一般
	年龄	28岁以上
	其他要求	无
任职知识要求	专业知识	化学知识，电子、电路知识等
	相关知识	一般质量管理知识
任职素质要求	忠诚度	为人诚实、可靠，能付之以重任；以公司的利益至上为行为准则，忠实于岗位职责的要求
	责任心	积极主动承担工作任务，并能尽心尽责完成，对工作质量力求完美，勇于承担责任和压力
任职能力要求	决策能力	A　B　[C]　D　E
	创新能力	A　B　[C]　D　E
	计划能力	A　B　[C]　D　E
	信息处理能力	A　B　[C]　D　E
	学习能力	A　[B]　C　D　E
	组织能力	A　B　[C]　D　E
	协调能力	A　[B]　C　D　E
	合作能力	A　[B]　C　D　E
	写作能力	A　[B]　C　D　E
	语言能力	A　[B]　C　D　E
	时间管理能力	A　[B]　C　D　E
	动作协调能力	A　B　[C]　D　E
	技术技能	计算机应用

2.3.5 案例解析

本案例在对科力远高技术有限公司的组织、部门职能进行分析、优化的基础上，对品质部部长这个岗位进行全面分析，发现其汇报关系、工作职责、个人激励等方面存在问题，针对这些问题本案例对品质部部长岗位说明书进行优化设计。科力远高技术有限公司的工作分析的优化设计，对企业实际应用的展示具有一定的代表性。工作分析是招聘录用、绩效管理、员工培训、薪酬设计的基础，在企业人力资源管理中起着关键的作用。本案例旨在帮助读者了解在组织结构与部门职能确定后，分解部门职责，形成不同的工作岗位，然后针对具体岗位的任职资格、工作范围、工作条件、权限以及任职者所应具备的知识技能和生理、心理上的要求所进行的分析。

评价：岗位工作分析的前提是部门职责清晰、合理，部门职责合理的前提是组织结构合

理。在我国企业工作分析的实践中，常常先要审视组织结构，优化部门职能，在此基础上才能真正进行岗位的工作分析。本案例正是这种情况的展现，对我国现阶段的企业具有典型性、代表性和借鉴价值。案例全程演示了工作分析正式进行前该如何解决组织结构优化问题，如何调整和优化部门职能，在此基础上示范性地介绍了工作分析的优化设计方法。该案例工作分析代表我国很多企业的现实状况，具有明显的情境性特征。

使用说明：限于篇幅，本案例未能列出组织结构优化分析的全过程，也省略了部门职能优化的分析过程。这两个过程都十分复杂和冗长，其中组织结构优化需要研究公司的发展战略，研究现行组织结构与发展战略目标的匹配状况，研究组织结构与公司的管理理念、技术工艺和人力资源状况的匹配状况，在此基础上确定公司管控模式，进而确定公司的组织结构。部门职能的划分常常要依据公司的主要业务流程分析，在判断和评估流程科学合理性的基础上进行流程优化设计，依据优化后的流程进行部门职能的优化。这两项工作专业性非常强，人力、物力投入很大，在此基础上才能真正做出好的组织结构优化和部门职能优化方案，进而做出真正优秀的工作分析报告。如果组织设计和部门职能有问题，工作分析犹如建在沙滩上的房屋，根本没有使用价值。本案例特意介绍了这一颇具特殊的工作过程，希望读者使用时特别关注。

2.4 案例三：岗位说明书案例

——湖南守护神制药有限公司岗位说明书设计

导读

本案例通过对湖南守护神制药有限公司现有的岗位说明书的分析，找出了其不合理的地方并给予了优化设计。通过对公司的岗位分类、调整和编码，确定了岗位的重要程度、工作责任压力、基本条件、知识素质和能力要求，进而得出优化后岗位说明书。希望读者可以通过本案例详细了解岗位说明书的编制过程及其内容设计。

2.4.1 公司简介

中外合资湖南守护神制药有限公司是国家 GMP 认证企业，位于长沙市高新区浏阳国际生物医药产业园内，是园区内的第一家高新技术制药企业。守护神（PALLADIUM）为中国著名商标，公司占地面积 8 万多平方米，拥有现代化的标准厂房设施和一尘不染的大面积绿化草坪，厂区内空气清新，环境幽雅。2003 年 1 月全厂四条生产线整体一次性通过国家药监局 GMP 认证，充分显示出现代制药企业的实力。公司固定资产逾亿元，年生产能力超过 5 亿元，发展潜力巨大。

2.4.2 工作分析现状

近年来湖南守护神制药有限公司各项事业都有了飞速的发展，但是由于历史原因，企业体制上的弊端使得企业的人力资源管理工作仍然停留在过去的水平。企业在用人机制上缺乏灵活性，在激励机制上也有些不合时宜，许多优秀的人才因此而流失。目前企业的人力资源基础工作比较薄弱，还没有建立一套科学的工作分析体系，使得企业定岗定员工作、薪酬激

励体系、业绩考核体系很难建立在科学分析的基础上，部分岗位存在人浮于事的现象，大大打击了员工的积极性。公司现在只制定了少数岗位的岗位说明书。下面是其中一份：

部门名称	财务部经理	部门代码	CW
职责概要			
在行政副总经理领导下，负责公司会计核算和财务管理工作			
部门职责			
1. 会计核算 ◆ 遵守国家财经纪律，贯彻执行国家有关财务会计法规和制度。 ◆ 制定并实施公司财务管理制度、会计核算办法和相应实施细则。 ◆ 完善公司会计核算体系，处理各项会计核算业务。 ◆ 汇总、编制并上报公司月度、季度、年度会计报表。			
2. 财务分析 ◆ 编制财务分析报告，为公司领导经营决策提供依据。			
3. 预、决算管理 ◆ 编制公司年度财务预算，并监督预算的执行。 ◆ 制定公司季度、月度财务收支计划，资金计划和成本费用计划。 ◆ 组织公司年度决算。			
4. 资金管理 ◆ 负责公司资金的筹集和调度，加强资金管理，提高资金使用效率。 ◆ 负责公司现金出纳和处理有关银行往来业务。			
5. 资产管理 ◆ 管理公司固定资产，定期组织公司固定资产的清查盘点工作。 ◆ 管理公司应收帐款，控制应收账款风险。 ◆ 管理公司其他资产，确保资产的安全、完整。			
6. 税务工作 ◆ 负责公司税收筹划。 ◆ 公司纳税申报和缴纳工作。 ◆ 协调与税务部门的工作关系。			

2.4.3 公司岗位说明书的诊断

通过对以上岗位说明书的分析可以得出以下结论：

1. 虽然对公司财务部经理岗位的工作职责有了一定的描述，但没有明确工作权限、工作目标、工作特点、任职人资格等信息。一份健全的职位说明书，除原有内容外，还要仔细分析研究出岗位的工作权限、工作目标、工作特点、任职人资格等信息。

2. 该说明书过于简单，没有脱离岗位责任制的束缚，更像一份岗位责任书，没有达到工作分析的高度。说明书在职责描述上，是一种岗位职责列举，对工作内容和程序以及达到的标准没有进行分析。工作分析是对岗位职责的详细分析，它包括对岗位工作内容（做什么）、工作方法（怎样做）、工作原因（为什么做）、工作过程与结构（完成工作的过程包括哪些环节与要素）等方面的分析，只有这样才能使不了解此项工作的人看过工作说明书后，对此项工作有一个全面的了解，知道应该做什么、如何做以及这样做的原因。

2.4.4 岗位说明书的优化设计

岗位说明书的编写是在职务信息的收集、比较、分类的基础上进行的，是工作分析的最

后一个环节。岗位说明书是职务性质类型、工作环境、资格能力、责任权限及工作标准的综合描述，用以表达岗位在单位内部的地位及对工作人员的要求。它体现了以“事”为中心的职务管理，是考核、培训、录用及指导员工的基本文件，也是职务评价的重要依据。

湖南守护神制药有限公司共设七个部门，分别为综合管理部、研发部、生产部、品质部、财务部、市场部和销售部。为优化公司的岗位说明书，我们采用以下的设计思路：

1. 职别划分

在岗位说明书中将公司的职别分为A、B、C、D、E、F六级，各级具体划分如下：

- A级：总经理
- B级：副总经理、总工程师、营销总监
- C级：部门经理
- D级：部门主管、高级技术人员
- E级：组长、技术人员、重要岗位管理人员、销售人员
- F级：其他人员

2. 岗位调整

根据公司职能要求，项目组成员和公司高管人员对岗位的变更进行了讨论，调整如下：

- 综合管理部：部长、行政主管、人事主管、信息员、文员、保安
- 研发部：部长、研究开发员
- 生产部：部长、车间主任、工艺员、前处理工序工、液体制剂内包装工、外包装工、压片工、充囊工、包衣工、锅炉工、维修主管、维修工、水处理工、仓储主管、仓管员
- 品质部：部长、化验室主任、质检员、质监员
- 财务部：部长、会计、出纳
- 市场部：经理、策划主管、客户主管
- 销售部：经理、省部经理、省部客户主管、医药代表、发货员

3. 岗位具体类别划分

本岗位说明书将岗位分成五类，用该类别英文名的第一个字母表示：A——管理类(Administration)；R——研发类(Research)；T——技术类(Technology)；M——销售类(Marketing)；S——服务与支持类(Service and Support)。其中管理类岗位13个，研发类1个，技术类16个，销售类5个，服务与支持类5个，具体分类见表2.12：

4. 岗位编码

为了便于人力资源管理数据化和信息库技术的运用，便于资料的保存和调阅，本岗位说明书按国际惯例进行了岗位编码，岗位编码说明如下：

岗位编码分两部分。前面部分由三个字母构成，第一个字母表示岗位所属部门，用该部门英文名的第一个字母表示：H——高管(High Management)；A——综合管理部(Administration)；R——研发部(Research)；P——生产部(Production)；M——市场部、销售部(Marketting)；Q——品质部(Quality)；F——财务部(Finance)。第二个字母表示岗位所属的类别，用所属类别的英文名的第一个字母表示(见岗位具体类别)。第三个字母表示岗位职别(见岗位职别划分)。后面的数字表示部门人员号码，公司相关部门可以根据部门人员具体数来进行编号。例如：生产部经理编码为PAC-001，P表示该岗位在生产部，A表示该岗位属于管理类，C表示该岗位行政级别为部门经理级，001表示该岗位在部门中的编号。每个岗位编码见表2.13。

5. 岗位说明书的技术说明

(1) 岗位重要程度　岗位重要程度是用以描述公司各岗位对企业组织目标的影响程度和岗位在组织中的相对地位，以此判断该岗位在组织管理中所处的地位、层次和该岗位对员工的基本要求。岗位重要程度在本岗位说明书中分为四级，从很重要、重要、较重要到一般递减，各等级界定描述如下：

①很重要：该岗位能左右公司的发展方向，甚至决定公司的兴衰、存亡，一般指公司的董事长和总经理。

② 重要：该岗位对公司发展方向有较大程度的影响，属于公司关键岗位，一般指副总、部门经理及少数特殊的业务骨干。

表 2.12　　岗位分类一览表

岗位类别		岗位名称	所属部门	岗位类别		岗位名称	所属部门
A管理类	高管	总经理		R研发尖		研究开发员	研发部
		副总经理		T技术类	品质	化验室主任	品质部
		总工程师				质检员	品质部
		营销总监				质监员	品质部
	部门经理	综合管理部部长	综管部		生产技术	车间主任	生产部
		研发部部长	研发部			工艺员	生产部
		品质部部长	品质部			维修主管	生产部
		财务部部长	财务部		财务	会计	财务部
		市场部经理	营销中心			出纳	财务部
		销售部经理	营销中心		操作工	前处理工序工	生产部
	一般管理	行政主管	综管部			压片工	生产部
		人事主管	综管部			充囊工	生产部
		信息员	综管部			包衣工	生产部
M销售类		策划主管	营销中心		技术工	锅炉工	生产部
		客户主管	营销中心			维修工	生产部
		省部经理	营销中心		普工	外包装工	生产部
		高级医药代表	营销中心			液体制剂内包装工序工	生产部
		医药代表	营销中心	S服务与支持类		文员	管理部
						保安	管理部
						仓管主管	生产部
						仓管员	生产部
						发货员	营销中心

③较重要：该岗位对公司的发展有一定程度的影响以及对局部组织目标产生较重要影响。一般指部门副职、主管、重要的组长及有一定技术技能的业务人员。

④ 一般：该岗位对公司部门职能产生一定影响，包括办公室文员、生产线工人及其他辅助工作人员。

(2) 工作责任压力　岗位责任压力是用以描述岗位对员工在生理、心理上构成的压力强

度大小，以此确定各岗位员工的工作难度和负荷等级大小的因素。岗位责任压力在本岗位说明书中分为四级，从很大、大、较大到一般递减，各等级界定描述如下：

①很大：公司的兴衰甚至存亡与岗位有密切关系，对职位的承担者形成强烈的心理压力和责任约束，必须全身心投入，发挥自身的最大潜能才能完成任务。该岗位一般指董事长和总经理。

表 2.13　　岗位编码一览表

部门名称	岗位名称	岗位编码	部门名称	岗位名称	岗位编码
高管人员（4）	总经理	HAA－001	生产部（15）	生产部部长	PAC－001
	副总经理	HAB－002		车间主任	PTE－002
	总工程师	HAB－003		维修主管	PTE－003
	营销总监	HAB－004		仓储主管	PSE－004
综合管理部（7）	综合管理部部长	AAC－001		工艺员	PTE－005
	行政主管	AAD－002		前处理工序工	PTF－006
	人事主管	AAD－003		液体制剂内包装工序工	PTF－007
	信息员	AAF－004		外包装工	PTF－008
	文员	ASF－005		压片工	PTF－009
	财务部部长	FAC－001		充囊工	PTF－010
	保安	ASF－006		包衣工	PTF－011
财务部(3)	财务部部长	FAC－001		锅炉工	PTF－012
	会计	FTE－002		维修工	PTF－013
	出纳	FTE－003		水处理工	PTF－014
品质部(4)	品质部部长	QAC－001		仓管员	PTF－015
	化验室主任	QAD－002	市场部销售部（9）	市场部经理	MAC－001
	质检员	QTE－003		销售部经理	MAC－002
	质监员	QTE－004		策划主管	MMD－003
研发部(2)	研发部长	RAC－001		客户主管	MMD－004
	研究开发员	RTD－002		省部经理	MMD－005
				省部客户主管	MME－006
				高级医药代表	MME－007
				医药代表	MME－008
				发货员	MSF－009

②大：该岗位分担了公司总体目标和责任的较大部分，必须竭尽心力才能有效开展工作。该岗位一般指副总、部门经理及少数特殊的业务骨干。

③较大：该岗位承担了公司某个部门或某个分块运转的主要责任。该岗位一般指部门副职、主管、重要的组长及有一定技术技能的业务人员。

④一般：该岗位承担了公司某个部门或某个分块运转的部分责任。一般指公司的基层员工。

（3）基本条件　基本条件分为学历、专业、经验、性别、年龄、健康状况及其他条件，如相貌、气质、视力等。

学历根据国家认可的教育水平分为中专、大专、本科、研究生；专业按国家统一的专业划分标准分为医药、经济管理、理工科、文科；经验指原来所从事行业、工作年限；性别、

年龄等其他条件因岗位的不同而异。

(4) 知识要求　知识要求分为专业知识要求和相关知识要求。专业知识是指该岗位对其知识要求需通过专门训练或正规教育才能达到的水平。岗位说明书上所表述的基本熟悉是指达到相当于中专或中技以上的训练水平；熟悉是指达到相当于大专以上的训练水平；熟练掌握是指达到相当于本科以上的训练水平；精通是指达到相当于研究生训练水平。

相关知识是指该岗位对这些知识的基本概念和基本常识有所了解，并能有效使用，该项知识不作等级描述。

(5) 品德素质　品德素质是描述员工道德素养和职业习惯优劣的基本因素，根据公司的实际，岗位说明书从忠诚度、责任心两个维度进行描述。

(6) 能力要求　能力要求是描述每个岗位对能力素质的要求。岗位说明书中能力分为决策能力、创新能力、计划能力、信息处理能力、学习能力、组织能力、协调能力、合作能力、写作能力、语言能力、时间管理能力、动作协调能力等。根据岗位要求，选择不同能力要素和能力等级（A、B、C、D、E），各能力要素用因素分析进行分类评价，予以描述。公司有关部门在进行评价时，可根据下述分析说明进行合理选用和必要调整。有关概念能力等级界定和描述见表 2.14。

技术技能是指使用某一专业领域内有关的程序、技术、知识和方法完成组织任务的能力。技术技能的具体要求因岗位不同而异。

表 2.14　　能力构成要素及等级描述

项目	因素	内　容
决策能力	辨别力 前瞻性 及时性 方法	A 辨别力强，有前瞻性，对复杂问题能进行审慎地剖析，能灵活地搜索各种解决问题的途径，并做出合理的评估，对各种方案的结果有着清醒的判断，并能根据公司所处的环境和发展战略及时有效地做出准确的决策。 B 辨别力强，能根据公司的发展动态及时做出正确的决策。 C 辨别力较强，能根据上级指令及部门动态做出正确的决策。 D 能做出基本正确的决策。 E 不作具体要求。
创新能力	敏锐性 前瞻性 可行性	A 能敏锐地发现问题，能创造性地提出可行的解决问题的思路、方法。并能在公司的经营管理中进行推广，提高公司的经营管理效率。 B 善于发现问题，并提出可行的解决问题的思路、方法，改进公司的经营管理。 C 能发现问题，并能提出基本可行的解决问题的思路和方法，提高部门的工作效率。 D 能发现问题，并能提出有一定价值的解决问题的思路和方法。 E 不作具体要求。
计划能力	预测性 合理性 可行性	A 能准确地预测任务将面临的主要问题，并将任务有效地进行合理分解，制订出切实可行的公司总体计划，并能及时根据情况变化而进行适当调整。 B 能较准确地预测任务将面临的主要问题，并能将任务进行合理的分解，制订出切实可行的公司某一类计划，并能根据情况变化而进行适当调整。 C 对任务将面临的主要问题有一定的预测性，能将任务进行较合理的分解，制订出切实可行的部门工作计划，并能根据情况变化而进行计划调整。 D 能将任务进行基本合理的分解，制定出可行的本班组工作计划，并有一定的计划调整能力。 E 不作具体要求。

续表

项目	因素	内　容
信息处理能力	摄取 质量 运用 及时性	A 信息的摄取能力强，获取的信息质量高，能及时真实有效地运用与传递信息，指导公司的生产、经营。 B 有较强的信息摄取能力，获取的信息质量高，并能及时真实有效地运用和传递信息，指导公司某一块的工作。 C 掌握的信息质量较高，能及时真实地传递和较有效地运用信息，指导部门的工作。 D 能真实及时地传递信息。 E 不作具体要求。
学习能力	接受力 理解力 态度 兴趣	A 对新知识有浓厚的兴趣，接受新观念、新事物的能力强，有很强的理解力和适应力，学习积极主动，能根据公司的发展战略主动、超前地学习新知识、新技术。 B 对新知识有较浓厚的兴趣，接受新观念、新事物的能力强，有较强的理解力和适应力，学习积极主动，能根据公司的发展要求学习新知识、新技术。 C 对新观念、新事物有较强的接受力和适应力，学习较积极主动，能根据岗位的要求学习新知识、新技术。 D 能接受新观念、新事物，有一定的理解力和适应力，能根据岗位的要求学习知识和技术。 E 不作具体要求。
组织能力	感召力 推进力 方法	A 感召力强，能运用适当的方法高效地推进工作，实现整个公司的工作目标。 B 感召力较强，能运用适当方法有效推进工作，实现公司某块的工作目标。 C 能选择合适的方法，基本有效地推进工作，实现本部门的工作目标。 D 尚能正常推进工作，大多数时候能实现工作目标。 E 不作具体要求。
协调能力	亲和力 公平性 理解力 方法	A 亲和力强，善于理解，善于用有效的方法公平地处理好公司内、外部关系和各种人际关系。 B 亲和力强，能用有效的方法公平地处理公司各部门关系和各种人际关系。 C 亲和力较强，能较好地处理各种人际关系。 D 基本上能有效地处理各种人际关系。 E 不作具体要求。
合作能力	亲和力 适应性 态度 方法	A 亲和力强，适应性强，能建立一个和谐的工作学习环境，团队工作效率高。 B 适应性强，能积极主动与人合作，建立好的工作学习环境，团队的工作效率高。 C 适应性较强，与人相处较融洽，能参与团队按时完成任务。 D 与人相处较融洽，能参与团队的工作。 E 不作具体要求。
写作能力	文字 方法	A 能为报刊杂志撰写文章，能起草合同等重要文件，能正确评价公司相关技术数据，思路清晰，意见连贯，措辞适当，文体相应。 B 能转述听写，处理各种信件，起草书写各种例行信件措辞适当，文体相应。 C 能把表格、支票、收据等材料归档、登记和邮寄；能转录数据，填写报告。 D 能学习工作职责，能填写顾客的姓名、地址、产品的数量、型号，能写简单的报告。 E 不作具体要求。

续表

项目	因　素	内　　容
语言能力	理解力方法	A 善于理解、倾听，能抓住重点，善于表达和传递自己的思想。 B 有较强的理解力，能抓住重点，能顺利表达和传递自己的思想。 C 有一定的理解力，尚能抓住重点，能顺利表达和传递自己的思想。 D 基本上能顺利表达和传递自己的思想。 E 不作具体要求。
时间管理能力	计划方法指标	A 能根据公司的计划和现有工作，能清楚分清工作的轻重缓急，并合理排序。 B 能根据公司的计划和现有工作，能视工作的轻重缓急，合理排序。 C 能根据公司的计划和现有工作，能视工作的轻重缓急，能排序。 D 能根据公司的计划和现有工作，对工作基本能排序。 E 不作具体要求。
动作协调能力	身体动作	A 眼与手、脚、躯体配合能迅速、正确作精确而快速运动，能保证动作质量和速度；能正确地做出运动反应。 B 眼与手、脚、躯体配合能正确作精确而快速运动，能保证动作质量和速度。 C 眼与手、脚、躯体配合能正确作精确运动，能保证动作质量。 D 手、脚、躯体配合能正确作较精确运动，基本能保证动作质量。 E 不作具体要求。

6. 优化后的岗位说明书

根据岗位说明书设计的基本要求，结合守护神公司的具体情况，经项目组成员和公司高管人员的讨论商定，最终得出了优化后的岗位说明书，如表 2.15 所示。

表 2.15　　岗位说明书

<table>
<tr><td colspan="2">主题：</td><td colspan="2">部门：</td><td>文件编号：</td></tr>
<tr><td colspan="2">第 1 版　第 1 次修订</td><td colspan="2">共　页</td><td>归档号：</td></tr>
<tr><td>岗位名称</td><td colspan="4"></td></tr>
<tr><td>岗位编码</td><td colspan="4"></td></tr>
<tr><td>所属部门</td><td colspan="4"></td></tr>
<tr><td rowspan="3">工作关系</td><td colspan="4">直接上级：</td></tr>
<tr><td colspan="4">直接下级：</td></tr>
<tr><td colspan="4">主要协作岗位：</td></tr>
<tr><td>职　别</td><td colspan="4">A 级　B 级　C 级　D 级　E 级　F 级</td></tr>
<tr><td rowspan="6">职位待遇</td><td rowspan="6">工资收入</td><td>岗位工资</td><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td>绩效工资</td><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td>技能素质工资</td><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td>年功工资</td><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td>计件工资</td><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td>佣 金</td><td colspan="2"></td></tr>
</table>

续表

职位待遇	福利待遇	医疗保险	
		养老保险	
		失业保险	
		工伤保险	
		交通费	
		工作餐	
	职位消费		
	培训机会		
职务晋升通道			
岗位重要程度	很重要　重要　较重要　一般		
工作责任压力	很大　大　较大　一般		

任职基本条件	学历最低要求	初中　中专　大专　本科　研究生
	最合适专业	医药　管理　理工科　文科　不限
	经验	
	性别	男性较佳　女性较佳　不限
	健康状况	好　良好　一般
	年龄	
	其他要求	
任职知识要求	专业知识	
	相关知识	
任职素质要求	忠诚度	为人诚实、可靠，能付之以重任；以公司的利益至上为行为准则，忠实于岗位职责的要求。
	责任心	积极主动承担工作任务，并能尽心尽责完成，对工作质量力求完美，勇于承担责任和压力。
任职能力要求	决策能力	A　B　C　D　E
	创新能力	A　B　C　D　E
	计划能力	A　B　C　D　E
	信息处理能力	A　B　C　D　E
	学习能力	A　B　C　D　E
	组织能力	A　B　C　D　E
	协调能力	A　B　C　D　E
	合作能力	A　B　C　D　E
	写作能力	A　B　C　D　E
	语言能力	A　B　C　D　E
	时间管理能力	A　B　C　D　E
	动作协调能力	A　B　C　D　E
	技术技能	A　B　C　D　E

由于篇幅限制，在此只列示了公司部分岗位说明书作为样表。如表 2.16 和表 2.17 所示。

表 2.16　　财务部部长岗位说明书

主题：财务部部长岗位说明书	部门：财务部	文件编号：
第 1 版　第 1 次修订	共 3 页	归档号：

岗位名称	财务部部长		
岗位编码	FAC－001		
所属部门	财务部		
工作关系	直接上级：副总经理		
	直接下级：会计、出纳		
	主要协作岗位：各部门部长、人事主管、客户主管		
职　别	A级　B级　C级　D级　E级　F级		
职位待遇	工资收入	岗位工资(含保密工资 15%)	1200～2460 点
		绩效工资	8000～1640 点
		技能素质工资	有
		年功工资	三等
		计件工资	无
		佣　金	无
	福利待遇	医疗保险	有
		养老保险	有
		失业保险	有
		工伤保险	有
		交通费	50 元
		工作餐	免费中餐
	职位消费	通讯费限额报销	
	培训机会	公司内部培训、送外培训	
职务晋升通道	副总经理		
岗位重要程度	很重要　重要　较重要　一般		
工作责任压力	很大　大　较大　一般		

	工作概要	工作要求
工作职责	制度建设	组织制定公司财务管理制度、会计核算办法和相应实施细则。
	预算管理	1. 负责拟定公司的年度、季度、月度财务收支、资金需求、成本费用、现金流量等计划，参与制订公司的经营计划； 2. 负责监督、检查公司各项财务计划执行情况，提出财务分析报告。
	资产管理	1. 督促检查固定资产、低值易耗品、物料用品等财产、物资的使用、保管情况； 2. 负责组织产品、在产品的盘存和财产清查，保证账物相符； 3. 负责公司的各项债权、债务的清理结算工作。
	公共协调	负责与财政、税务、银行、审计、地方政府等相关部门的关系协调，并按照政府规定提交相关资料，做好纳税申报、审计及年检工作。
	资金管理	1. 根据总经理安排组织调度公司资金，保证公司日常合理开支需要的供给； 2. 督促有关人员重视应收账款的催收工作，负责应收账款的清算，加速资金回笼； 3. 负责按规定程序、手续及时做好资金回笼，准时进账、存款； 4. 参与审查公司重要经济合同。
	财务分析	1. 负责编写财务说明书； 2. 对公司经营收入、成本、费用、现金流量等提出财务分析报告，并提出加强经营管理和财务管理的建议，供公司领导参考。
	资料管理	负责组织会计档案的立卷、归档、保管、调阅和销毁等工作。
	人员管理	1. 负责指导、管理、监督下属人员的业务工作； 2. 负责对下属人员进行考核。
	其他任务	完成副总经理交办的其他工作。

任职基本条件	学历最低要求	中专　大专　*本科*　研究生
	专业	医药　*管理*　理工科　文科　不限
	经验	5 年以上工作经历，3 年以上财务管理经验
	性别	男性较佳　女性较佳　*不限*
	健康状况	*好*　良好　一般
	年龄	30～50 岁
	其他要求	
任职知识要求	专业知识	财务
	相关知识	管理
任职素质要求	忠诚度	为人诚实、可靠，能付之以重任；以公司的利益至上为行为准则，忠实于岗位职责的要求。
	责任心	积极主动承担工作任务，并能尽心尽责完成，对工作质量力求完美，勇于承担责任和压力。
任职能力要求	决策能力	A　B　[C]　D　E
	创新能力	A　B　[C]　D　E
	计划能力	A　B　[C]　D　E
	信息处理能力	A　B　[C]　D　E
	学习能力	A　[B]　C　D　E
	组织能力	A　B　[C]　D　E
	协调能力	A　[B]　C　D　E
	合作能力	A　[B]　C　D　E
	写作能力	A　[B]　C　D　E
	语言能力	A　B　[C]　D　E
	时间管理能力	A　[B]　C　D　E
	技术技能	计算机应用

表 2.17　　质检员岗位说明书

主题：品质部岗位说明书	部门：品质部	文件编号：
第 1 版　第 1 次修订	共 3 页	归档号：

岗位名称	质检员		
岗位编码	QTE－003		
所属部门	品质部		
工作关系	直接上级：品质部部长		
	直接下级：无		
	主要协作岗位：生产人员		
职　别	A级　B级　C级　D级　*E级*　F级		
职位待遇	工资收入	岗位工资(含保密工资 15%)	640～1440 点
		绩效工资	160～360 点
		技能素质工资	有
		年功工资	二等
		计件工资	无
		佣金	无
	福利待遇	医疗保险	无
		养老保险	有
		失业保险	有
		工伤保险	有
		交通费	50 元，如住公司宿舍则无
		工作餐	免费中餐
	职位消费	无	
	培训机会	公司内部培训、送外培训	
职务晋升通道	品质部部长		
岗位重要程度	很重要　重要　*较重要*　一般		
工作责任压力	很大　大　*较大*　一般		

工作职责	工作职责	工作依据
	接检验指令单并进行核对	1. 各项批准的起始物料质量监控标准工作程序 2. 各生产过程工序质量监控标准工作程序 3. 各项质量标准与检验规程 4. 各项生产指令、标准操作规程 5. 清场管理规程与清洁规程 6. 卫生状态控制标准操作程序
	按取样要求进行取样，填写取样证	
	按质量标准和检验规程进行化验，做好检验记录	
	出具检验报告单	
	质量检验的全过程与工作后清洁、清场工作	
	对实验仪器设备进行及时的清洁保养，并作好记录	
	其他任务	按上级的要求处理

任职基本条件	学历最低要求	初中　中专　<u>大专</u>　本科　研究生
	最适合专业	<u>医药</u>　管理　理工科　文科　不限
	经验	无特别要求
	性别	男性较佳　女性较佳　<u>不限</u>
	健康状况	<u>好</u>　良好　一般
	年龄	20 岁以上
	其他要求	无
任职知识要求	专业知识	药理学，GMP 知识
	相关知识	化学知识，一般质量管理知识
任职素质要求	忠诚度	为人诚实、可靠，能付之以重任；以公司的利益至上为行为准则，忠实于岗位职责的要求。
	责任心	积极主动承担工作任务，并能尽心尽责完成，对工作质量力求完美，勇于承担责任和压力。
任职能力要求	决策能力	A　B　C　[D]　E
	创新能力	A　B　C　[D]　E
	计划能力	A　B　C　[D]　E
	信息处理能力	A　B　[C]　D　E
	学习能力	A　B　[C]　D　E
	组织能力	A　B　[C]　D　E
	协调能力	A　B　C　[D]　E
	合作能力	A　B　[C]　D　E

	工作职责	工作依据
工作职责	接检验指导令单进行核对	1. 各项批准的起始物料质量监控标准工作程序 2. 各生产过程工序质量监控标准工作程序 3. 各项质量标准与检验规程 4. 各项生产指令、标准操作规程 5. 清场管理规程与清洁规程 6. 卫生状态控制标准操作程序
	按取样要求进行取样，填写取样证	
	按质量标准和检验规程进行化验，做好检验记录	
	出具检验报告单	
	质量检验的全过程与工作后清洁、清场工作	
	对实验仪器设备进行及时的清洁保养，并作好记录	
	其他任务	按上级的要求处理
	写作能力	A B C D E
	语言能力	A B C D E
	时间管理能力	A B C D E
	动作协调能力	A B C D E
	技术技能	

2.4.5 岗位说明书的动态编制

当编制出岗位说明书后，并不是大功告成，岗位说明书的编制并不是一劳永逸的工作，而是一个动态的过程。岗位说明书的动态编制也分为三个阶段：

第一阶段，企业组织相关人员开展工作分析，设计岗位说明书模板，指导员工进行自下而上，自上而下的反复修订最终形成符合公司管理现状的岗位说明书初级版，即表 2.15。

第二阶段，在岗位说明书初级版运行 3 个月后，企业应根据岗位说明书的实际运行情况综合考虑环境因素、经营重点对岗位说明书进行修正和调整，岗位说明书升级为修正版。

第三阶段，在修正版运行 9 个月之后，公司应进一步根据修正版的运行情况，结合当时的环境因素、经营重点、组织架构对岗位说明书进行修正和调整，岗位说明书升级为终极版。

经过以上三个阶段的不断分析和改进，岗位说明书不断升级，最终进入稳定运行阶段。如图 2-4 所示。

2.4.6 案例解析

本案例详细地介绍了湖南守护神制药有限公司岗位说明书中存在的问题，结合公司的实际情况，通过对公司的岗位分类、调整和编码，确定了岗位的重要程度、工作责任压力、基本条件、知识素质和能力要求等，进而得出优化后的岗位说明书，并列示了财务部部长和质检员两个岗位的岗位说明书供读者参阅。此外，在使用岗位说明书时应注意岗位说明书的动态编制，进行适时的调整和修正。本案例旨在让读者详细了解岗位说明书的编制过程及其内容设计。

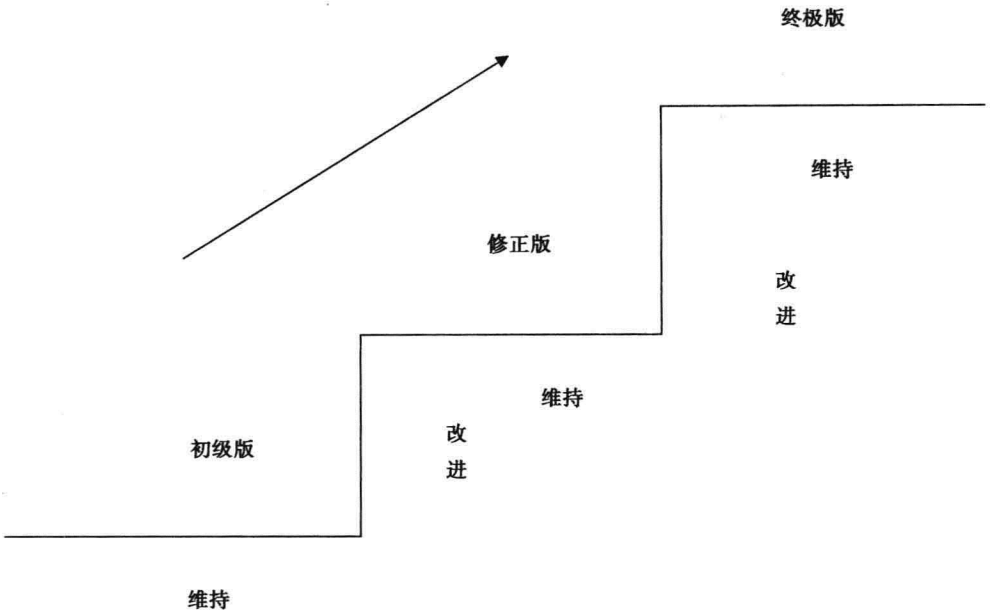

图 2-4　岗位说明书动态维护过程

评价：岗位说明书是工作分析的主要成果展现形式，也是人力资源管理的重要基础性文件。本案例通过对守护神制药公司岗位说明书诊断和优化编制，为读者详细介绍了岗位说明书的制定方法和动态优化模式，并提供了具体的岗位说明书样例，为读者进行岗位说明书编制提供了一个范本。由于岗位说明书的编制方法和范式具有较强的普适性，本案例具有很好的参考价值。

使用说明：编写岗位说明书是人力资源管理的重要基础工作，也是颇有难度的一项专业性工作。然而，许多企业对该项工作重视程度不够，甚至流于形式。编制的岗位说明书粗糙而又过分简单，对企业人力资源管理其他职能工作起不到真正的有效信息支撑效果，导致招聘、考核、薪酬设计等重要工作环节与岗位说明书脱节，使企业对工作分析与岗位说明书形成理解上的偏差，有人甚至将其视为“无用的工作”。实际上在很多国际知名企业，工作分析和岗位说明书是作为其核心管理技术，列入企业重要的竞争软实力组成内容，购买其生产工艺技术时，如果要购买其工作分析和岗位说明书时，需要付出高昂的管理技术转让费。由此可说明岗位说明书实际上是十分有用的，关键是要写得到位，真正能准确说明岗位在组织中的地位、作用和承担的工作职能，真正能对岗位任职者提出明确的能力、素养和知识、经验要求，能为招聘、培训和薪酬考核提供科学依据，这样的岗位说明书绝对不会受轻视。当然，高水平岗位说明书必须基于对组织职能甚至工艺技术的精细研究，基于精细的胜任力模型构建工作，基于公司的管理基础和管理理念，可以说岗位说明书是企业管理技术成果的综合反映，是一个严谨而又复杂工作过程的成果，而不是简单的由一个普通办事员照葫芦画瓢的结果。岗位说明书的来源决定了它的价值，也决定了它对组织管理的贡献，这点希望引起读者的重视。

第 3 章

招　聘

导入案例

难招和难找

在儒商俱乐部的一次座谈会上，众多企业家感叹人才难找，人才难留；而在 MBA 的案例研讨会上，众多青年才俊感叹找不到识人的伯乐，找不到合适的舞台。在中国，到处都是企业、组织单位人才济济，但内耗非常严重；到处都有企业，尤其是民营企业，人才奇缺，企业发展严重受制。问题在哪里？

Y 教授认为人员的配置应当以人力资源市场信号为指导，在较为规范的市场环境下，人力资源的供应者可以通过众多的市场中介和其他信息通道获取需求信息。企业也可通过市场机制在较大的范围遴选自己需要的人才，市场的价格机制、竞争机制都是比较有效的，市场要素能便捷的流动，人力资源的供求双方通过博弈实现合理配置，人才的闲置浪费损失小，企业也能及时找到所需的人才。

目前中国人力资源市场发育远远滞后于其他要素市场，一方面市场主体自身有缺损，未能真正市场化，全民、集体等职工身份，单位、行业、地区壁垒，户口等非市场因素严重阻碍着人力资源市场化的进程。人力资源市场的制度、法律体系刚刚起步，市场机制尚处在初创时期，人力资源的优化配置机制尚需一段时期才能完全建立。从供应方看，人不能尽其才，不能实现自我价值，抱憾者甚众。从需求方看，不得其才，贻误事业、丧失机会者不少。我们只有通过共同的努力建设良好的中国人力资源市场体系，从根本上解决难招和难找这一难题，这是中国市场经济发展的重要课题。

我国人力资源市场刚刚起步，机制尚未健全，导致市场的配置功能不到位，从而使得求职者找不到识人的伯乐，而企业也不能获取适合的千里马。彻底摆脱人员难招、工作难找的困境，最重要的是要健全人力资源市场机制。

资料来源：颜爱民．人力资源管理．北京北京大学出版社，2007

3.1　招聘综述

3.1.1　招聘的概念

招聘是指企业为了发展的需要，根据人力资源规划和工作分析的要求，寻找、吸引那些有能力又有兴趣到本企业任职的人员，并从中选出适宜人员予以录用的过程。

3.1.2 招聘的意义

招聘工作直接关系到企业人力资源的形成，是人力资源管理中培训、绩效评估、薪酬、

激励、劳动关系、人员流动等工作环节的前提。招聘决定了企业能否吸纳到合适的人才，有助于降低人员的流动率；有效的招聘能够大大降低人力资源管理的成本；招聘也是企业形象宣传的一条有效途径，能在吸纳优秀人才的同时为企业做广告。总之，招聘工作的有效实施对人力资源管理本身和整个企业均具有非常重要的意义。

3.1.3 招聘的渠道

按招聘渠道分类，企业招聘可分为内部招聘和外部招聘，具体分类方式见图 3－1。

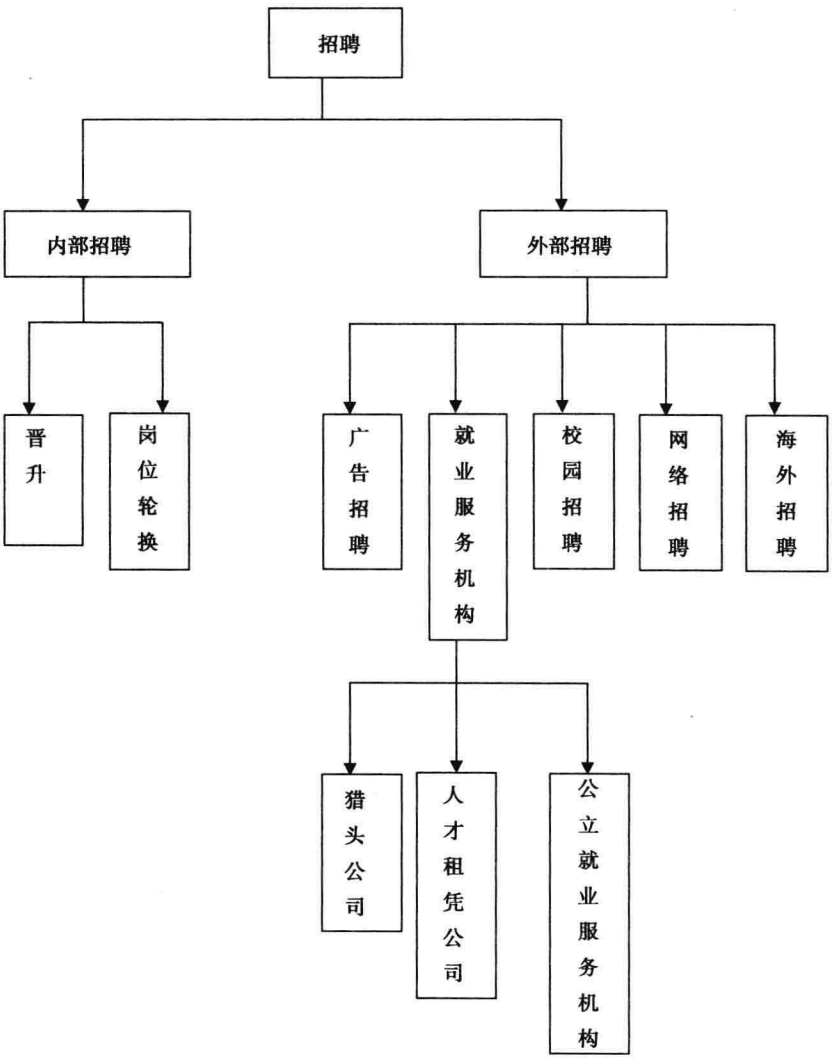

图 3－1　企业招聘渠道分类图

1. 企业内部招聘

从实际层面讲，内部招聘的来源主要有两个：一是下级职位的人员晋升；二是同级职位的人员进行岗位轮换。使用晋升的方式来填补职位空缺，有利于调动员工的积极性并有助于他们个人的发展，但是容易造成“近亲繁殖”；岗位轮换有助于员工掌握多种技能，提高他们的工作兴趣，但是却不利于员工掌握某一职位的深度技能，影响工作的专业性。

2. 企业外部招聘

(1) 广告招聘　广告招聘是补充各种工作岗位都可以使用的吸引方法，因此应用最为普遍。阅读这些广告的不仅有工作申请人，还有潜在的工作申请人，以及客户和一般大众，所以公司的招聘广告代表着公司的形象，需要认真实施。

(2) 就业服务机构

① 猎头公司。“猎头”在国内成为越来越流行的招聘形式，主要业务是受企业委托，搜寻中高级的管理或技术人才。

② 人才租赁公司。采用人才租赁方式为租赁人才提供代发薪酬、代买社保、代签劳动合同等服务。用人单位与被租赁人员不存在隶属关系，不需要管理他们的劳动人事问题。

③ 公立就业服务机构。现在的公立就业服务机构分化为劳动力市场和人才市场，企业一般在劳动力市场上招聘“蓝领”工人，而在人才市场上招聘“白领”员工。

(3) 校园招聘　企业能够在校园招聘中找到相当多数量的具有比较高素质的合格申请者，招聘录用的手续也相对比较简便。而且年轻的毕业生们充满活力，可塑性强，对自己的第一份工作具有较强的敬业精神。但校园招聘也有明显的不足之处：毕业生缺乏工作经验，对工作和职位容易产生不现实的期望；缺乏解决具体问题的经验，需要大量的培训和企业文化的融合；招聘周期较长，从供需洽谈会的见面到人事关系的接转一般需半年左右，因此必须提前相当长的时间进行准备工作，导致成本也比较高。

(4) 网络招聘　企业可在商业性的职业招聘网站或本公司主页上发布招聘信息。网络招聘通常要使用招聘管理系统来实现后台简历的储存、筛选等人才选拔工作。

(5) 海外招聘　在招聘高级管理人才或一些尖端技术的专门人才时很有可能需要到全球范围进行选择，候选人的数量及质量都与国内的招聘不同。进行海外招聘时不仅手续上较为烦琐，而且证明核查外国人的各种证书以及背景调查等都存在着很多困难。

相比内部招聘来说，外部招聘占据着更主要的地位。因此本章的案例主要针对外部招聘的具体实施策略展开论述，内部招聘可参考外部招聘实施。

3.1.4　选拔策略

1. 笔试

对知识和能力的测验包括两个层次，即一般知识和能力与专业知识和能力。一般知识和能力包括一个人的社会文化知识、智商、语言理解能力、记忆能力等。专业知识和能力即是与应聘岗位相关的知识和能力，如财务会计知识、管理知识、人际关系能力、观察能力等。

2. 面试

面试是通过主试与被试双方面对面的观察、交谈等双向沟通方式，来了解应试人员素质的状况、能力特征及求职应聘动机的一种人员考核、选拔技术。它是人员选拔中最传统、最重要的测试方法。

面试分为结构化面试和非结构化面试。结构化面试主观性较小，提高了面试的可靠性和准确性，是目前使用最为广泛的人事评价工具。它由一系列连续向申请某个职位的应试者提出的与工作相关的问题构成，一般包括四类问题：情景问题，提出一个假设的工作场景，以确定应聘者在这种环境下的反应；工作知识问题，探索应试者所具有的与工作相关的知识，这些问题既可能与基本教育技能有关，也可能与复杂的科学或管理技能有关；工作样本模拟问题，包括一种场景，在该场景中要求应试者实际完成一项样本任务；工作要求问题，旨在

确定应试者是否愿意适应工作要求。

3. 心理测试

心理测试是指在控制的情景下，向应试者提供一组标准化的刺激，以所引起的反应作为代表行为的样本，从而对其个人的行为做出评价的过程。具体地说，心理测试主要包括智力、人格、能力、成就、职业兴趣测试等。

4. 情景模拟测试

情景模拟测试是根据应试者可能担任的职位，编制一套与该职位实际情况相似的测试项目，将应聘者安排在模拟的、逼真的工作环境中，要求应聘者处理可能出现的各种问题，用多种方法来测试其心理素质、实际工作能力、潜在能力的一系列方法。

情景模拟测试可以从多角度全面观察、分析、判断、评价应试者，这样组织就可能得到最佳人选；主要考察应试者的实际工作能力，因此受聘者上岗快，节省大量的培训费用。情景模拟测试有许多方法，最具代表性的有：

（1）公文处理模拟　向应试者发一份文件，通过提示引导其进入某种工作情境中，要求其按照要求处理此文件。因情景十分接近真实的现场工作环境，这种方法科学性较高；因所有应试者都面对同样的标准化情景，对每个应试者都很公平。但在设计文件时，除真实具体外，还应注意与待评测的各维度相联系，并考虑评分的可操作性。

（2）无领导小组讨论　所谓“无领导”是指不指定谁充任主持讨论的组长，也不布置议题与议程，更不提要求；但需发一个简短案例，用以介绍一种管理情景，其中隐含着一种或数个待决策和处理的问题，以引导小组展开讨论。根据每人在讨论中所起的作用，测评者沿既定测评维度予以评分。这些维度通常是主动性、宣传鼓励与说服力、口头沟通能力、组织能力、人际协调团结能力、精力、自信心、创新力、心理压力、耐受力等。应注意的是，这些素质与能力是通过应试者在讨论中所扮演的角色行为来表现的。

（3）角色扮演　在这种测评活动中，主试人设置了一系列尖锐的人际矛盾与人际冲突，要求应试者扮演某一角色，并对被试人在角色情境中表现出来的行为进行观察，来测评其素质潜能。

（4）案例分析　通过让应试者阅读资料以了解并研究企业在案例中所面对的某个问题，然后要求他向高层领导提交一份分析报告。书面案例中的问题一般是财务问题、制度问题或管理过程问题。这种方法便于操作，适用于测评某种具体管理能力，如企业诊断能力。

3.1.5 招聘评估

招聘评估通过成本与效益核算能够使招聘人员清楚地知道费用的支出情况，区分哪些是应支出项目和不应支出项目，这有利于降低今后招聘的费用，有利于组织节省开支。

1. 成本效益评估

招聘成本效益评估是指对招聘中的费用进行调查核实，并对照预算进行评价的过程。招聘成本效益评估是鉴定招聘效率的一个重要指标。

2. 数量与质量评估

通过数量评估，分析在数量上满足或不满足需求的原因，有利于找出各招聘环节上的薄弱之处，改进招聘工作。同时，通过录用人员数量与招聘计划数量的比较，为人力资源规划的修订提供了依据。录用人员的质量评估实际上是对录用人员在选拔过程中对其能力、潜力、素质等进行的各种测试与考核的延续，也可根据招聘的要求或工作分析中得出的结论，

对录用人员进行等级排列来确定其质量，其方法与绩效考核方法相似。

3. 信度与效度评估

信度与效度评估是对招聘过程中所使用的方法的正确性与有效性进行的检验，这无疑会提高招聘工作的质量。信度和效度是对招聘方法的基本要求，只有信度和效度达到一定水平的招聘，其结果才适于作为录用决策的依据，否则将误导招聘人员，影响其做出正确的决策。

3.2 案例一：结构化面试案例

——天明眼科公司店长招聘方案设计

导读

本案例针对昆明天明眼科经营管理有限公司店长的岗位需求，首先确定了店长的任职素质维度，设计了招聘结构化面试的选拔方案。通过本案例，读者能理解结构化面试设计的思路和具体操作方法。

3.2.1 公司简介

昆明天明眼科经营管理有限公司业务由专业眼科、视光学医生坐诊，提供包括眼科检查咨询、视觉健康教育、专业验光配镜等服务。现有规模为以昆明医学院第一附属医院眼视光学研究中心为主，曲靖第二人民医院天明眼视光中心、德宏州医疗集团天明眼视光中心、昆明天明店、昆明一二一店、昆明青年路店及红河泸西店的专业化连锁服务公司，在云南省范围内共有员工 200 余人。目前公司正处于快速发展的转型时期，发展势头良好。

3.2.2 公司招聘现状

1. 公司用工制度

在人力资源管理中，引入竞争机制，初步形成员工能进能出、管理人员能上能下、收入能增能减的机制。公司人员招聘的来源主要是大中专毕业生、社会招聘的专业技术人员、劳务派遣人员三类，其中以大中专毕业生招聘为主；人员减少的方式主要有退休、死亡、辞职、辞退四类，其中以辞职、辞退流失减员为主。

2. 公司店长流动性

2008 年度店长离职率为 3.5%，与 2008 年度 12 个月店长的离职率相比，2009 年度店长离职率为 6.2%，上升 2.7 个百分点。

3.2.3 招聘问题诊断

1. 离职率有所上升，员工流动性大

短期内店长离职率较高，2009 年度店长离职率较上年提高 2.7%，不但增加了招聘的成本，而且造成了员工心理上的不稳定。这说明店长与公司契合度不高，分析认为，除了公司管理问题外，招聘工作也存在问题。

2. 招聘标准和手段不科学

公司的招聘标准比较空泛，招聘的评判尺度难以把握，操作起来主观随意性大，难以发挥各种甄别测评工具的效用。近年来虽然也和一些人力资源咨询公司合作，但采用的大多都是简单的心理测试、计算机答题、简单的选择式问答等，面试提问随意性大，缺乏系统的招聘方案。

3. 重要岗位人员长期空缺

公司目前管理的主要问题表现在营销部门，公司对店长的岗位需求量很大，岗位空缺达20余人，导致公司职能层架构不完整，管理失衡，公司迫切需要从外部招聘一批优秀的店长经营各门店。

3.2.4 招聘方案设计

针对天明眼科的店长空缺的现状，项目组采用结构化面试技术进行招聘方案设计。

1. 确定职位素质要求

将天明眼科现任店长中业绩最好的3位分为一组，称之为优秀组；将业绩普通的3位店长分为一组，称之为普通组。以问卷调查法为主，辅之以观察法和访谈法，对优秀组和普通组的店长进行行为事件访谈，记录各种人才素质在访谈中出现的频次，然后和相关的程度统计指标进行比较，根据优秀组和普通组的不同要素权重，估计出各类特征组的大致权重，总结出天明眼科店长应当具备的核心素质要求（表3.1）。

表3.1　　店长素质要素访谈调查统计结果

素质要素	频度	素质要素	频度
岗位专业知识	9	理解能力	3
客户服务意识	3	人品	2
销售技巧与能力	10	人际能力	9
时间观念	2	灵活多变性与应变能力	9
处理矛盾和冲突的能力	6	基本情况（学历、仪表、举止）	6
学习发展	3	理解能力	1
责任心	2	高品质	1
专研能力	1	模范意识	2
主动性和独立思考能力	4	严密的逻辑思维	1
工作效率提高	1	计算机应用能力	1
建立合作关系的能力	4	创新能力	1
独立工作的能力	8	敬业精神	2

表格中，销售技巧与能力被提到了10次，岗位专业知识、灵活多变性与应变能力、人际能力被提到了9次，独立工作的能力被提到了8次，基本情况、处理矛盾和冲突的能力被提到了6次，建立合作关系的能力、主动性和独立思考能力被提到了4次。显然，这些素质要素是被调查者认为作为本公司店长应具备的，因此可以作为店长的素质要求和录用标准。

2. 设计结构化面试题本

根据以上素质要素，店长结构化面试题本可从应聘者的基本情况、岗位专业知识、销售

技巧与能力、灵活多变性与应变能力、主动性和独立思考能力、人际能力、独立工作的能力、处理矛盾和冲突的能力、建立合作关系的能力等方面进行设计。①

面试测评的问题和评分标准设计如表 3.2 所示。

表 3.2　　店长测评问题及评分标准设计

考察能力	问题设计	评分参考标准
基本情况	观察：衣着、精神状态、举止礼仪、态度	好：衣着整洁得体；态度彬彬有礼；精神状态佳。 中：衣着基本符合要求，态度较好，精神状态较好。 差：衣着不符合要求，态度较差，精神状态较差。
	学历、专业、院校、工作经历与岗位是否符合	好：完全契合岗位要求。 中：基本契合岗位要求。 差：不契合岗位要求。
岗位专业知识	1. 能否分析一下眼镜市场的行业状况（客户、市场容量、竞争对手、产品、销售能力）？在这样的市场环境下，您以前的公司选择了怎样的业务策略？您如何获得市场信息？	好：对行业竞争状况有清晰把握，分析精辟；取得信息渠道畅通、准确性高。 中：基本了解行业状况，有一定方式取得市场信息。 差：不太了解行业状况，不能获取市场信息。
	2. 能否介绍一下您以前所在公司的镜架或镜片系列，不同款式如何定位？请举几个例子说明它们针对哪类顾客群？是否有顾客群具有独特需求？如何定价？与竞争对手产品相比有哪些优劣势？如果您能到我公司工作，您对我们的产品或服务有何建议？	好：对产品和市场知识有清晰的认识。介绍有重点，清晰流畅。 中：基本了解产品和市场的知识，分析得当。 差：不了解产品和市场的知识，分析思路模糊不清。
销售技巧与能力	1. 请谈谈你遇到的最困难的销售经历，你是怎样劝说客户购买你的产品的？客户购买产品的主要原因是什么？2. 请谈一下你在前任工作中所使用的最典型的销售方法和技巧。	好：能很好推销产品，说服力强，沟通能力强。 中：较好推销产品，有一定的说服力。 差：不能准确的推销产品，没有说服力

① 涂云海. 基于胜任特征的结构化面试及其应用探析 [J]. 经济论坛. 2007 (06)

续表

考察能力	问题设计	评分参考标准
主动性和独立思考能力	1. 假设给你分配一个项目，这个项目除了完成期限外，既没有历史，也没有操作说明，你该怎么开始这个项目？ 2. 在你以前的工作中，你曾经解决过多少本来不属于你职权范围内的一些公司的问题？ 3. 请讲述这样一个情况，为了完成某项工作，必要超出自己的权限，做一些本职工作以外的工作。	好：能主动发现问题、思考问题，提出解决方法。 中：基本能按工作需要主动地做好本职工作。 差：缺乏主动性，被动地做工作。
人际能力	1. 在和一个令你讨厌的人一起工作时，你是怎样处理和他在工作中的冲突的？	好：能容忍他人的一些行为以及建立并维持富有成效的工作关系。 中：基本能容忍他人的行为并妥善处理冲突。 差：不能容忍他人的行为，不能处理好冲突。
	2. 你以前的店长做的哪些事情最令你讨厌？想想你共事过的店长，他们工作中各自的缺点是什么？	好：能与同事很好的相处，能妥善处理各种关系。 中：基本能与同事相处，没有发生冲突事件。 差：不能与同事良好的相处，发生了一些不愉快的事情。
独立工作的能力	在你过去销售工作中，有没有由你独立开拓一个新市场，当时是要达成什么目标，在什么情况下进行的，你做了什么，最终成果怎样？	好：完全能独立开展工作，并取得良好效果。 中：基本能独立开展工作，并取得一定的成果。 差：要在别人帮助下才能开展工作，独立性差。
处理矛盾和冲突的能力	假设你是 7 人工作团队中的一员，7 人中，有 3 人处得不好。如果这种局面正在危及部门的工作效率，你能想出什么样的方法来解决这个问题呢？为什么？	好：能顾全大局，恰到好处地处理矛盾与冲突。 中：能采取一些冲突处理技巧，基本上能处理矛盾与冲突。 差：不能处理矛盾与冲突，使工作无法正常完成。
建立合作关系的能力	讲一个这样的经历：员工不喜欢你推出的某项政策或制度，但是这个政策或制度还是要推出，并且推出的时间马上就到了。你用什么方法通知员工？	好：对自己领导能力有信心，并给每位员工发出稳定和行为一致的信息。 中：基本能给每位员工发出一致的信息。 差：缺乏对自己领导能力的信心，给每位员工接收的信息不一致。

3. 确定评分标准和工具

根据眼镜行业的特点和对天明视光 6 名店长的素质要求调查，进行了权重分配，得出以下结果：岗位专业知识、销售技巧与能力、灵活应变能力、人际能力的权重分别赋予 15%，基本信息、处理矛盾冲突的能力、独立工作的能力的权重分别赋予 10%，主动性与独立思考的能力、建立合作关系的能力各赋予 5%。各项能力权重的进一步细分见表 3.3。

4. 选择合适的面试官并培训。

兼顾考官的专业、职务、年龄、性别，最终形成 4 人面试小组，包括人力资源总监、总经理、销售总监、招聘经理等人。把设计好的问题分配给特定的面试官，对其进行全天培训，确定合格者才有资格作为面试考官。

表 3.3　　店长面试评价表

基本信息					
编号		姓名		年龄	
主考官职务		考官人数		本场主考官	

面试信息：(9 分为最高，表现极佳；1 分为最低，表现极差。请面试官在适当位置画勾)

评分项目		评分				
		9	7	5	3	1
基本信息：(仪表，学历，经验等)10%	形象 5%					
	岗位要求 5%					
岗位专业知识 15%	行业知识 7%					
	专业知识 8%					
销售技巧与能力 15%	销售技巧 7%					
	销售策略 8%					
灵活多变性与应变能力 15%	原则性 7%					
	灵活性 8%					
主动性与独立思考能力 5%						
人际能力 15%	表达理解能力 7%					
	人际融合能力 8%					
独立工作能力 10%						
处理矛盾和冲突的能力 10%	全局性 5%					
	冲突处理 5%					
建立合作关系的能力 5%						
总评得分：将每项得分×相应权重						
面试官参考意见						
面试考官签字：		日期：				

注：每道题目 9 分制，按五段分值 1、3、5、7、9，有利于应聘者档次的拉开，便于最终录用的决策①

5. 面试实施

结构化面试的流程如图 3－2 所示。

① 周卓华. 基于胜任特征的结构化面试在招聘中的应用 [J]. 消费导刊. 2009，06

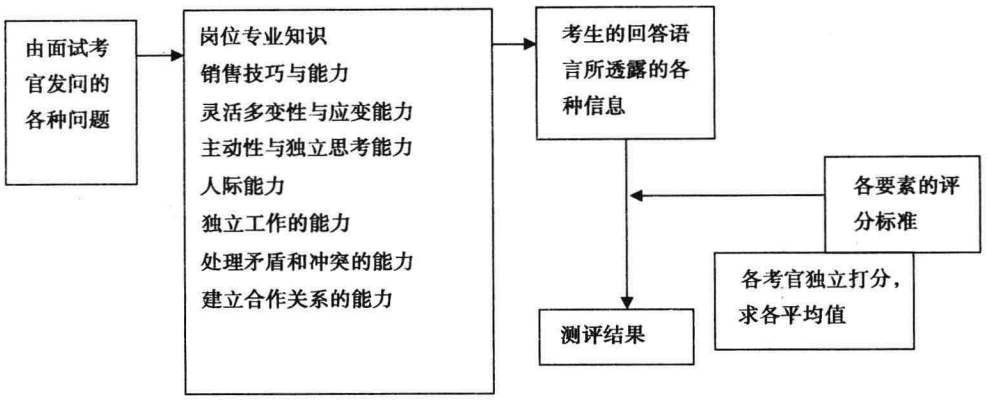

图 3-2　结构化面试流程图

实施步骤分为五个阶段，分别为建立融洽关系阶段、导入阶段、核心面试阶段、确认阶段和结束阶段。表 3.4 介绍了面试各阶段的主要工作和所占时间。

表 3.4　　结构化面试各阶段的主要工作和所占时间

结构化面试步骤	主要工作和作用	所占时间
1. 建立融洽关系阶段	帮助应聘者放松心情，建立融洽的面试气氛，提一些随意的不针对工作相关的话题	2%
2. 导入阶段	缓解应聘者依然有点紧张的情绪，问一些应聘者比较熟悉的话题，如“请你介绍一下你的工作经历，好吗?”自然，亲切，聊天式进行	8%
3. 核心面试阶段	使用预先设计好的结构化问题进行提问，测评出应聘者的各项素质，并对应聘者的各项素质作出评价，是面试的核心阶段	80%
4. 确认阶段	对应聘者关键素质进行确认，使用开放性的问题，不应引入新话题	5%
5. 结束阶段	面试者要确保他的提问涉及了作出聘任决定所需的全部信息，而应聘者则有一个最后展示自己的机会，可适当提问一些素质考核问题	5%

考场设在相对独立、不受外界影响的会议室，经过精心的布置，室内整洁、宽敞、明亮、通风。在准备好面试人员情况表、面试评分表、面试题目等各种资料后，要求面试官统一行为规范，独立打分。

4 天内面试了 89 人，结合结构化面试评分结果和某些应聘者的特殊表现，最后确定了 20 位应聘者予以最终录用。其中前 4 名的综合打分分别为 91、90、88、87（分别简称甲、乙、丙、丁），其中甲和丁的销售技巧与能力、人际能力、独立工作的能力均为满分，甲在岗位专业知识上比丁更为优秀；而乙的灵活多变性与应变能力尤为突出，丙在团队合作能力、处理矛盾和冲突的能力上得到广泛认可。虽然都存在不同程度的欠缺，但这四人的综合素质都相对较高。在 3 个月的见习期中，把这四位应聘者放在了四个最重要的经营门店，他们的能力都得到了较好的发挥，团队销售业绩较为可观。

3.2.5 案例解析

本案例对天明眼科公司店长的招聘采用了结构化面试的方式，比较详细全面地介绍了结构化面试从调查研究岗位的核心要素到面试题目的设计，再到评分标准和工具的设定的全过程，具有一定的代表性。案例基本展示了结构化面试的过程及一些细节问题，对将要采用结构化面试和欲优化结构化面试的企业而言均具有很好的借鉴意义。本案例希望能够帮助读者正确认识和使用结构化面试这一典型面试方法，招聘到适合企业的人才。

评价：招聘测试对我国企业而言日显重要，因为新的《劳动合同法》的颁布和实施，迫使企业将员工的甄选过程尽量在招聘环节得以完成，否则企业在解除劳动关系时将要付出更高的代价，这一法律环境的重大变化，使中国企业对招聘技术的重视程度一夜之间提高了若干倍。本案例演示了一个中小型企业对其关键性员工——店长的招聘过程，采用的是企业常常自己在招聘过程中使用的、简便而又信效度较高的结构化面试方法。该方法有两个重点：一为结构化面试的评价维度和权重设计；二为结构化面试的过程控制。本案例保持了适合该公司实际情况的简单可行的设计方法，具有典型性，对中小型企业招聘设计尤具借鉴价值。

使用说明：本案例是一个典型性简单实用的招聘案例，基本表达了招聘面试设计的思想和操作过程，比较符合我国大部分中小企业的实际需要。对于规模较大、管理基础较好的企业，招聘设计需要更加严谨和规范。建议根据招聘岗位层级和对公司发展影响重要程度，将招聘分成几个等级，对于高等级岗位人员的招聘必须先依据岗位分析作出更加详尽的任职条件要素分析（有条件的最好是依据胜任力模型提取可操作的关键任职要素），在此基础上设计和选用专门的招聘测试方案，有时候对于重要而又复杂的招聘，可能需要选择的是测试组合方案，如用结构化面试作预选，用无领导小组讨论作部分能力和素质测试，用系统仿真技术作潜质和综合能力测度等。通过专业系统的招聘测试，遴选出最合适的任职人员。这种专业化的招聘测试方法，往往需要聘请专业机构来完成，其成本较高，只有针对少量特别重要的岗位，其实施才具有经济合理性。常规的招聘测试，结构化面试就是一种信度较高的方法，建议读者多用这种方法，在维度设计和过程控制上多下点功夫，照样可达到较好的效果。

3.3 案例二：无领导小组讨论案例

——华钢集团中层管理人员综合管理能力测试

导读

本案例针对湖南华钢集团有限公司的招聘现状，引入目前应用广泛的情景模拟技术中的无领导小组讨论法设计了企业5个中层管理岗位应聘者综合能力的招聘测试方案。案例展示了无领导小组讨论方法的设计过程和具体操作细节，为读者提供了针对岗位能力特征要求进行情景模拟设计的思路和方法。

3.3.1 公司简介

华钢集团有限公司（简称华钢）位于湖南省中部娄底市。经过近半个世纪的风雨历程，

华钢不断发展壮大。“十五”以来，华钢投入资金100亿元进行大规模技术改造，建成了列入国家第四批国债建设重点项目的热轧薄板项目及其配套工程，企业年产钢规模从2002年的200万吨快速达到450万吨以上，总资产达190余亿元。公司热轧、冷轧产品已打入中国集装箱集团、格兰仕等数十家国内知名企业，并出口海外。

3.3.2 招聘管理问题诊断

1. 没有设定严格规范的招聘流程

公司没有正式的招聘流程，招聘过程缺乏严格的流程控制，招聘质量没有保障，随意性大，主要依赖于领导的经验与眼光。

2. 没有对招聘的岗位进行严格的分析，没有提出明确的招聘标准

公司的工作分析基础工作不扎实，岗位描述较多地流于形式，不能真实反映每个具体岗位对用人的能力素养要求，导致招聘的依据不足。

3. 缺乏严格的招聘管理制度

公司没有形成规范的招聘管理制度，人员引进过程缺乏制度保障，招聘缺乏计划性，用人和辞退也缺乏计划和流程，招聘常常成为一种应急行为。

3.3.3 招聘方案设计

本次招聘共计5个中层管理岗位，分别是热轧分厂厂长、精轧分厂副厂长、动力分厂厂长、人力资源部副部长和生产部部长。进入本轮测试的共有10位候选人，他们已经通过了有关基本任职资格审核和对应的专业部门为主导的专业任职资格水平测试，本方案只涉及本环节的综合管理能力测试。经专家组综合研究决定，本环节采用无领导小组讨论研讨方式进行测试。

无领导小组讨论实施流程可分为确定评价要素、编写测评试题、确定并培训评委、讨论前分组、正式测评、选拔录用几个步骤。

1. 评价要素及其标准设定

根据有关管理者能力素质模型，考虑到华钢的工作环境、战略目标，基于本次招聘的5个中层管理岗位的岗位说明，专家组确定主动性、沟通能力、演绎思维、自信、团队合作5个测评要素作为本次测评的评价维度，考虑到五个岗位对这些能力要求的重要性程度相差不大，为了简化招聘测试过程，我们将5个维度的权重作平均处理。下面我们将每个要素的评价标准设置一下。

（1）主动性，即能够辨认出问题、障碍或机会并主动地对现有的问题或将来的问题或机会采取行动。具体的评判标准和行为观察点如表3.5所示。

表3.5　　“主动性”的评价标准

层　级	评判标准	行为观察点
D级	对当前的问题（机会）有较清醒的认识并采取行动	是否主动发言
C级	对当前的问题（机会）有非常清醒的认识并采取行动	是否很积极地参与并帮助组员补充说明

续表

层　级	评判标准	行为观察点
B级	对当前的问题（机会）有十分清醒的认识并采取行动	是否很积极地参与并帮助组员小范围打开语言思路
A级	提前采取行动去避免未来危机的发生并且能够创造机会	是否一开始就起到了组织作用，奠定了正确的讨论框架，很好地牵引其他组员的思路

（2）沟通能力，即沟通者所具备的能胜任沟通工作的优良主观条件，包含“听、说、问”等行为的适当体现。具体的评判标准和行为观察点如表3.6所示。

表3.6　　“沟通能力”的评价标准

层　级	评判标准	行为观察点
D级	听、说、问三种行为都有出现，表达一般	是否在讨论过程中有听说问（主要是听说）行为出现
C级	听、说、问三种行为都有出现，表达观点清晰	是否清楚并有效阐述问题，调整说话风格以符合听众，是否能够使用恰当的事实和数据支持自己的观点
B级	能够理解对方的观点并进行有效的听、说、问	是否能够设身处地地为他人着想，关注并尊重他人的想法，感受和权益
A级	能够在理解对方深层次的意图后进行有效的听、说、问	是否能够理解非语言行为，把握他人情绪和行为背后深层次的真实想法

（3）演绎思维，即能对事物进行有条理的分析，或用步步推进的方法对事物进行解剖。具体的评判标准和行为观察点如表3.7所示。

表3.7　　“演绎思维”的评价标准

层　级	评判标准	行为观察点
D级	能拆分问题	是否能在规定的时间内，对问题进行一定正确性的分析
C级	能看得见基本关系	是否在规定的时间内对问题分析有理有据，有一定结构
B级	能看得见复杂关系	对问题的拆分和推导非常精确，速度较快，结构较完整
A级	能作出复杂计划或分析	对问题的拆分和推导非常精确，速度较快，结构很系统

（4）自信，即敢于承担风险接受任务，或敢于提出不同的意见。具体的评判标准和行为观察点如表3.8所示。

表 3.8　　“自信”的评价标准

层　级	评判标准	行为观察点
D级	只是附和他人或者被动表达自己的意见，采用不积极的方法表达自己的看法	是否局促不安，紧张
C级	能够表达不同意见，能够接受一定风险的挑战	是否坦然自若，态度积极
B级	敢于冒险，能够强烈地表达自己的观点或坚持自己的行为	是否语言表达自然，稳定伴有激情
A级	敢于冒风险接受任务，或敢于提出不同的意见	是否强烈表达自己的观点并承担责任

（5）团队合作，即愿意与他人合作共同完成一项任务。具体的评判标准和行为观察点如表 3.9 所示。

表 3.9　　“团队合作”的评价标准

层　级	评判标准	行为观察点
D级	具有团队协作的意识，有团队合作的意识，愿意配合团队其他人员的工作，遵循团队的规范和决议	是否能注意他人的观点
C级	与成员建立合作关系，在团队中主动建立与各成员之间的良好关系，对他人表现出明显的关心和热忱，乐意协助他人的工作	他人讲话时是否注视对方并表示出关心
B级	为实现团队目标作出妥协，在合作过程中，不固执地坚守个人立场，甚至放下个人的利益来配合整个团队的活动	是否能够适当妥协自己的意见
A级	推动团队合作，积极地推动团队不同成员相互理解、认同与配合，促使团队效率的提高	是否能协调、牵引各成员的不同意见，并达成一致

2. 编写测评试题

无领导小组讨论的各类题目类型如表 3.10 所示。为了有效选拔出中层管理人员，本次招聘设计将采用多项选择问题和资源争夺问题的形式。由于开放性问题和操作性问题不易引起被应聘者之间的讨论，两难问题出题较难，且过程难以控制，因此均不予采用。

表 3.10　　无领导小组讨论题目类型一览表

题目类型	定　义	考察要点	举　例	特　点
开放式问题	答案的范围可以很广，很宽，没有固定答案	全面性、针对性、思路清晰、新见解	你认为什么样的领导是好领导？	容易出题 不太容易引起应试者之间的讨论
两难问题	在两种互有利弊的答案中选择其中的一种	分析能力、语言表达能力以及说服力	你认为以工作为取向的领导还是以人为取向的领导是好领导？	编制题目比较方便可以引起讨论 两个答案要保持均衡
多项选择问题	多种备选答案中选择其中有效的几种或对备选答案的重要性进行排序	分析问题实质、抓住问题本质方面的能力	某信息中心收集 20 条信息，只能上报 8 条，请讨论出结果。	难于出题目 较容易形成讨论
操作性问题	给应试者一些材料工具或者道具，设计出一个或一些由考官指定的物品	主动性、合作能力以及在实际操作任务中所充当的角色	请用报纸搭一个 1 米以上的塔，保证塔不倒下	主要考察操作能力 不太容易引起讨论 对考官的要求和题目的要求比较高
资源争夺问题	适用于指定角色的无领导小组讨论，让处于同等地位的应试者就有限的资源进行分配	语言表达能力、分析问题能力、概括总结能力、反应的灵敏性、组织协调能力	如让应试者担当各个分部门的经理，并就有限数量的资金进行分配。	可以引起应试者的充分讨论 对出题的要求较高 要保证案例之间的均衡性

通过相关资料的搜寻，确定此次无领导小组讨论的具体题目和规则如表 3.11。

表 3.11　　讨论题目及规则

讨论主题	华钢公司一直以来都使用湘南包装厂提供的包装材料，每年的包装材料消费额达到 300 万元，双方有着稳定的协作关系，但是近年来连续发生了几次包装材料质量不过关导致产品在运输过程中损坏的退货事件，给公司带来了经济损失，而且引起客户投诉，影响了公司的发展。据协议损失由包装公司负责，但该公司规模太小，承受力不够，尽管努力赔付，也派了技术人员对包装产品质量进行改进，但仍未能完全挽回损失。今年下半年又发生了类似的包装质量事故，为此公司有关部门提出以下解决方案： 1. 公司自己投资组建包装材料厂，投资 2000 万元，经测算 5 年可以收回成本。该方案能彻底解决包装问题。 2. 强化供应链管理，另选两家更优质的包装公司共同供货，降低风险。该方案投入不多，但在湖南本地找不到相应公司，而符合要求的公司又比较远，会增加相当于包装 20%～30%的运输成本，共计增加成本 60～90 万元/年。
讨论主题	3. 完全取消该公司的供应商资格，选用某个国际供应商，以国外进口的方式，将整个包装和运输过程完全外包，会降低库存，提高效率，但这样会使公司内部 60 余名负责包装的员工失业，公司需要对其进行安置。会发生较大的安置成本，甚至带来内部管理上的很多麻烦。 现请 5 名应聘者模拟总裁办公人员，对以上方案进行讨论。

续表

要求	请首先用5分钟的时间，将答案及理由写在答题纸上。在此期间，请勿相互讨论；在主考官说“讨论开始”之后进行自由讨论，讨论时间限制在25分钟以内，在讨论开始时每个人首先用2分钟时间确认是否还有疑问，讨论期间，考官将不再回答任何问题。
讨论任务	整个小组形成一个决议，即对问题达成一致共识；小组选派一名代表在讨论结束后向主考官报告讨论情况和结果。

3. 确定并培训评委

每组评委6～7人，其中董事长、总经理、主管人力资源的副总经理和人力资源部部长是常设评委，招聘岗位的主管总经理和相关部门的负责人作为该岗位的招聘评委。这些评委对中层管理人员岗位的工作较为熟悉。对评委的培训从以下几个方面着手：熟悉整个无领导小组讨论的过程、统一测评要素的评价标准、提高评委的观察能力和方法。

4. 讨论前分组

分组方法：应聘者共10人，分成两组，每组5人。

分组原则：根据应聘者毕业院校、籍贯、工作经历、性别等按比例分组，形成分组名单，同时避免将相识的应聘者分配在一组。

组位要求：测评对象席位呈U型摆放，放标有编号及姓名的席卡。评委席与测评对象席间距4米左右，组与组之间距离拉远，避免相互干扰，每组6名面试官。时间安排如表3.12所示。

表3.12　　无领导小组讨论时间安排表

致介绍辞并解释讨论细则	1～2分钟
应聘者单独读题与完成答题	2～5分钟
讨论时间	25～30分钟
代表陈述	3～5分钟
面试官评价决策	5～10分钟
致结束语	1～3分钟
合计	37～55分钟

5. 正式测评

正式测评阶段又分为准备阶段、自由发言阶段、讨论辩驳阶段和总结阶段，如图3-3。

(1) 准备阶段　主持人介绍整个测评程序、宣读指导语，同时留出几分钟时间让被评人做好充分的发言准备。

(2) 自由发言阶段　要求每个人先阐明自己的观点，表明自己的立场和态度。发言顺序可以是随机的，但每人的发言时间不能超过3分钟。评委的任务是观察记录每个发言者的内容，形成初步印象。

(3) 讨论辩驳阶段　面试者的各项能力高低均充分展现在评委面前，评委根据自己的观察对被评人的表现根据公正、客观的原则在评分要素上独立打分。

(4) 总结阶段　各组推荐一名小组长进行总结发言。同时，评委填写评定报告，内容包括此次讨论的整体情况、所问的问题内容以及此问题的优缺点，重点说明每个被评人的具体表现、最终录用结果、自己的建议等。

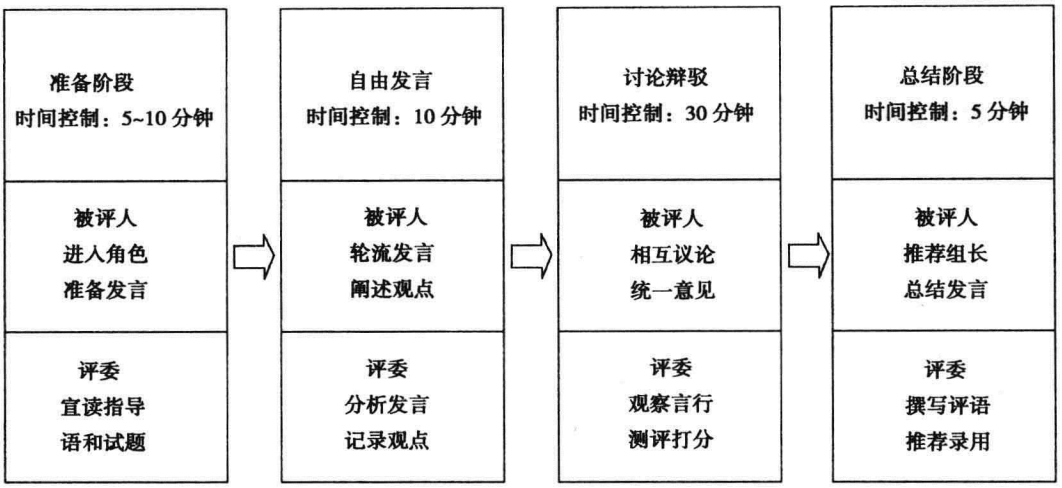

图 3-3　无领导小组讨论正式测评阶段

当所有讨论和评分行为结束后，面试官宣布评分结果，评分表模板如表 3.13。

表 3.13　　无领导小组讨论评分表

组号：		时间：		地点：	参加人数：
素质	行为观察点	参加人员姓名及评价（以每组讨论成员为准）			
		李四	王五	张六	……
主动性	是否主动发言； 是否很积极地参与并帮助组员补充说明； 是否很积极地参与，帮助组员小范围打开语言思路； 是否一开始就起到了组织作用，奠定了正确的讨论框架，很好地牵引其他组员的思路。	ABCD	ABCD	ABCD	ABCD
……	……	……	……	……	……
评价结果					
该组总结描述					
面试官签名					
评分说明		A（9～10 分）明显超出了岗位需要 B（7～8 分）超出了岗位的需要 C（4～6 分）可接受，符合岗位的需要 D（4 分以下）没有达到岗位的需要			
判定原则		在 5 项评定内容中，综合评定无 D，且 C 不能超过两个，最后得分“合格”，同时根据面试比例调整标准，以“就高不就低”的原则选择得分高的应聘者。			

6. 选拔录用

根据以上 5 个测评要素的选拔标准，从 10 人中评出 5 人进入招聘的下一环节。最终这

5人全部予以录用，分别被派往5个相应的招聘岗位。经跟踪调查，录用者表现良好，与岗位的契合度很高。

3.3.4 案例解析

本案例采用无领导小组讨论方法测试中层管理人员综合管理能力，实践证明招聘测试的效果很好，与华钢高层领导班子工作经验积累中的评价契合度很高，招聘完成后5个岗位的选拔人员履职效果理想，受到集团领导的好评。案例比较详尽地介绍了无领导小组讨论的评价标准的制定、测试的实施过程等内容，旨在让读者学会此方法的应用。此外，案例中提供了很多测试表格及样题可供读者参阅。

评价：招聘测试是招聘过程中最重要的一个环节，它对招聘质量和招聘效果的影响极大，招聘测试也是招聘中技术含量最高的一项内容，有许多可选择的方法。本案例所选用的无领导小组讨论法对于测试管理者综合能力具有较高的信效度，同时该方法操作简便，所以在招聘管理人员时被广泛应用。本案例详细地解析了该方法的使用过程，为读者使用无领导小组招聘方法提供了较好的范例。

使用说明：值得注意的是，无领导小组讨论测试要素分析是该方法的重要基础，在设计测试方法前必须根据岗位特点，根据岗位的任职能力要求对招聘对象应该具备的能力素养进行科学的提取并按重要程度排序，在此基础上选择和设计无领导小组测试和讨论的案例和主题。本案例出于简化的目的，用同一套研讨主题测试5个岗位的应试者，主要是因为这5个岗位的要求和工作背景比较相似，而且在该测试的前后还有根据岗位特征要求的其他测试环节，这种简化是可行的。读者在使用无领导小组测试技术时，最好是一岗一套测试方案，要进行合并就必须用其他的措施来解决岗位的差异问题。

3.4 案例三：公文模拟测试案例

——湖南省某厅办公室文秘招聘方案

导读

本案例针对湖南省某厅办公室文秘岗位的需求，采用目前情景模拟中应用较为广泛的公文模拟测试方法，设计了文秘的招聘方案。案例介绍了公文模拟测试的实施流程和评分标准，通过案例读者能了解到公文模拟测试的具体实施方法。

3.4.1 部门简介

湖南省某厅现有干部职工8000余人。其中干部1900多人（国家公务员220人，专业技术干部1600多人）。该厅设11个内设机构，其中办公室主要负责文电、会务、机要、档案等机关日常运转工作；承担信息、安全、保密和信访工作；承担新闻发布和政务公开工作；承担重大突发事件应急综合管理和行政审批综合办公有关工作；负责统筹厅系统和农业行业安全生产。

3.4.2 部门招聘现状及问题

某厅对办公室文秘岗位的招聘以每年公务员考试的成绩为基本参考标准，参加当年公务员考试且成绩达到最低分数线者，符合文秘岗位基本要求的，均可在网上报名，报名后按5∶1的比例确定笔试人员。笔试题主要是写通知、文电、新闻稿等。面试环节由几名办公室副主任担任主要面试官，以面试官的主观感觉为评价标准。

从近几年的招聘情况来看，以主观评价标准为主的招聘方法，甄选出的文秘基本不能胜任岗位要求，撰写的公文质量不过关。尤其是2008年，还没到年度招聘的时间，办公室的文秘人员辞退、辞职现象就很严重，影响了某厅的日常工作。因此，办公室急需对文秘岗位设计科学合理的招聘方案。结合文秘岗位的工作特点，选用现代评价中心技术中的公文模拟测试进行方案设计。

3.4.3 部门招聘管理方案

从组织和实施的角度出发，公文模拟测试流程如图3-4所示。

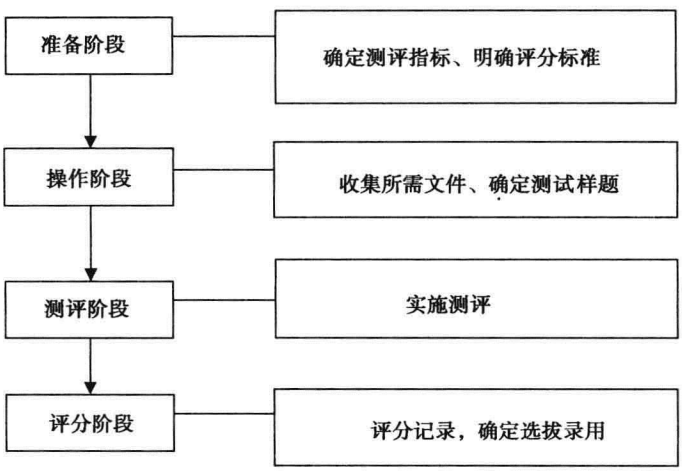

图3-4 公文模拟测验实施流程图

1. 确定测评指标

某厅办公室招聘的岗位为文秘，通过笔试的筛选，确定参加此次公文模拟测试的应聘者为20人。根据部门现有文秘的情况，参照胜任能力素质要求，我们把招聘岗位的测评指标确定如表3.14所示。

表3.14　　办公室文秘测评指标列表

序号	测评指标	内涵界定
1	工作条理性	在纷繁复杂的工作中能够准确把握轻重缓急，抓住工作重点，并分阶段、分步骤、循序渐进地安排复杂的工作
2	计划能力	准确认识自己的工作责任，善于计划全局和分配工作，并能积极传授工作和知识，引导、督促部属高效地完成任务
3	预测能力	对未来可能发生的事件或事情的结果进行估计和预测的能力

续表

序号	测评指标	内涵界定
4	决策能力	善于对复杂问题进行审读的剖析，能灵活地搜索各种解决问题的途径，并做出合理的评估，从而及时、果断地做出带有全局性的、可行性的高质量的决策意见和行动方案
5	沟通能力	能够巧妙地处理各部门之间的利益关系，合理地调配组织资源，使组织内外关系和谐，从而能将组织中各方面力量拧成一股绳，相互密切配合

2. 明确评分标准

此次公文模拟测验主要考察文秘人员的5个维度，根据文秘岗位胜任能力要求和这些维度对岗位的重要程度，对维度进行权重设计。

（1）工作条理性　理论分值区间：0～15分。设计一定的任务情境和角色情境，要求应聘者判断所给材料的优先级。得分高的应聘者能有条不紊地处理各种公文和信息材料，能根据信息的性质和轻重缓急对信息进行准确的分类，能注意到不同信息间的关系，有效地利用人、财、物、信息资源，并有计划地安排工作。

（2）计划能力　理论分值区间：0～30分。得分高的应聘者能非常有效地针对工作中存在的问题，提出切实可行的方案，主要表现在能系统地事先安排和分配工作，识别问题及注意不同信息间的关系，根据信息的不同性质和紧迫性，对工作的细节、策略、方法做出合理的规划。评价应聘者计划能力时，要考虑其是否关注行为的后果。

（3）预测能力　理论分值区间：0～15分。得分高的应聘者能全面系统地考虑环境中各种不同的相关因素，对各种因素做出恰当的分析，并做出合乎逻辑的预测，同时对预测能提出行之有效的实施方案。该维度主要考察三部分内容：预测的质量、所依据的因素、可行性分析。评价预测时，要考察应聘者为了做出预测而利用公文模拟内材料的程度，即是否综合各种因素做出的分析。

（4）决策能力　理论分值区间：0～15分。该维度得分高的应聘者对复杂的问题能进行审慎的剖析，能灵活地搜索各种解决问题的途径，并做出合理的评估，对各种方案的结果有着清醒的判断，从而提出高质量的决策意见。该维度主要考察三部分内容：决策的质量、实施的方案、影响因素。评价决策时，要细察决策背后的理性成分，考察应聘者是否考虑了短期和长期的后果，是否考虑了各种备选方案的优缺点。

（5）沟通能力　理论分值区间：0～25分。要求应聘者设计公文，撰写文件或报告，用书面形式有效地表达自己的思想和意见。根据评估内容，考察应聘者的思路清晰度、意见连贯性、措辞恰当性及文体相应性。得分高的文章要求语言非常流畅，文体风格与情境相适应，能根据不同信息的重要性来分别处理，结构性很强，考虑问题很全面，能提出有针对性的论点，熟悉业务的各个领域。

3. 搜集所需文件

文件素材从文秘的实际工作出发，通过与绩效较好的文秘和其直接上级交流，记录工作中印象深刻的事情作为素材。为了使获得的事件符合考察主旨，将测评要素及其内涵告诉参与交流探讨的人员，让他们围绕此测评要素进行回忆，至于征集多少关键事件则看所需文件的数量而定，根据搜集文件得出公文实例。样题如下：

您是某厅办公室文秘之一，大家都称您小A。此办公室是直接协助某厅几位领导工作的职能部门，目前由田主任一人负责。今天是2009年5月23日，星期五某厅在远郊召开一个重要会议，田主任和办公室所有其他同事都去办理会务，只有您一个留守。所有厅领导都在出席重要会议，您不能找他们请示，办公室其他同事也都因种种原因不能给您帮忙。最不巧的是，由于那里电信线路出现故障，您无法和在郊区开会的田主任及其他同事联系。田主任昨晚辗转托人给您一张便条：

小A：

明天（23日）有这么几件事情要烦劳你：

1. 主管分房的李副厅长要了解职工对分房办法第五稿的意见。请你看一下职工的意见材料，代我起草一份500字左右的报告。
2. 实习生刘叶说写了一份信息，你给看一下。最近厅里上报的信息比较少，被采用的更少。看这份信息能否上报或经修改后上报。
3. 请你给徐扬去封信，告诉她我们已经录取了新文秘。
4. 请你根据李副厅长给马处长来信的批示，把马处长的信处理一下。

以上几件事情都不能再拖了，明天上午无论如何要完成。下午1：00厅里有车来会场，你搭车来会场，这里实在忙不过来。

明天上午办公室若有什么事，你见机行事。办公室不要因为我不在就影响正常运转。谢谢！

田5.22

现在是早晨8:30，您一上班就得到上述指示和有关材料，您的任务是遵照指示完成所有工作。以下是您在完成工作中必须遵守的程序和规定：

1. 首先，请您完成《指导语自测题》，回答结果构成评分的重要内容。

2. 其次，请在《日程计划表》上拟订一份今天的日程安排，若情况变化，日程安排可以更改，但必须在《日程计划表》上予以注明。

3. 一切任务请按您本人对文秘工作的理解和相应的指示独立完成，并一定要说明这么处理的理由，否则要倒扣分。

4. 实施测评

对20名应聘者各进行两次公文模拟测试，每次测试由一名主考官主持，两名助手协助发放材料。测试时，发给应聘者每人一套测试材料，通过主考官的讲解和描述将应聘者带入模拟的情境，然后由应聘者对公文作出全权处理，并简要地写出处理的理由。同时，应聘者对每一份公文的重要性和紧迫性给出高中低的判断，最后填上完成测试所花的时间。

5. 评分及选拔录用

经过公文模拟测验，某厅办公室按照评分由高到低筛选出8名文秘，最高分88.76分，最低分73.19分，经评委讨论这8名优胜者均较符合岗位标准，进入招聘的下一环节，经过薪资洽谈、资格审查和体检等环节，最终录用6名文秘。经过跟踪调查，这6名文秘均与岗位工作契合度较高，在工作岗位中表现良好，其中4名表现出色，对其所在职能岗位作出了较突出的贡献。表3.15为公文模拟评分样表。

表 3.15　　公文模拟测验结果样例

考号：101　　姓名：李心洁　　性别：女　　年龄：22			
序号	考察能力	得分	评　语
1	工作条理性 15%	9.81	工作还算有条理，能分清事务的主次，并能据此安排自己的工作步骤，使工作按一定的次序进行，表现出一定的计划性。
2	计划能力 30%	26.49	对工作处理得当，分析能力很强，能提出有效的处理意见，主要表现在能根据轻重缓急对工作的细节、策略、方法做出较为合理的规划。
3	预测能力 15%	6.11	能提出较有针对性的预测，对事件的洞察力较好，有时考虑问题稍显片面，不能综合考虑各种影响因素，但对问题有一定的预测能力，对预测的实施充满信心。
4	决策能力 15%	14.09	对复杂的问题能进行审慎的剖析，能灵活地搜索各种解决问题的途径，并做出合理的评估，对各种方案的结果做出清醒的判断，从而提出高质量的决策意见。
5	沟通能力 25%	18.13	书面表达方面，语言较流畅，谈起问题来很有针对性，能提出有力的论据，结构性较强，比较熟悉业务的各个领域，并能通盘考虑问题。
总分及总评		74.63	比较能胜任岗位，综合能力良好，建议通过。

3.4.4 案例解析

本案例运用了公文模拟测试方法对湖南省某厅办公室的文秘人员进行了招聘。经过跟踪调查，录用的文秘均与岗位工作契合度较高，在工作岗位中表现良好。案例分析了公文模拟测试的测评指标，比较详尽地介绍了测试的实施过程等内容，旨在让读者学会此方法的应用过程。案例中提供的测试表格及样题可供读者参阅。

评价：公文处理是一种比较成熟、使用便捷的情景模拟测试方法，对于文案工作较多的岗位，如秘书、财务人员等，该项测试显得尤为重要。本案例针对政府机关文秘人员设置公文处理测试，具有典型性。案例详细地描述了公文处理测试设计和操作的全过程，对该类招聘具有典型的借鉴价值。

使用说明：成熟的公文处理设计往往是根据某几类通行岗位设计了丰富的测试题库，被测试者只需从题库中随机抽取测试题目就能进行测试，测试过程甚至可以通过计算机软件操作，以保证测试的便捷、准确和公平性，由此公文处理的测试又被称为文件包、文件筐。本案例是一个专门的公文处理设计案例，读者所在的企业如果有条件的话，可以直接和专业机构联系，对通行的文秘等岗位的测试直接引入专业的文件筐或其测试软件进行。另外，公文处理测试方法还可作为其他管理人员专项能力的测试方法，或者和其他测试方法组合使用。

3.5 案例四：招聘测试软件应用案例

——一和公司总裁招聘测试

导读

本案例通过对湖南一和（集团）公司的招聘现状诊断，应用 Rtcatch 英国兰卡威重要经理人价值管理系统作为测评工具，对公司的总裁应聘者进行了测试。案例中介绍了测试软件对重要经理人的主要测评维度，并以应聘者麟龙奇为例，对测试软件的测评报告进行展示。

3.5.1 公司简介

湖南一和（集团）公司成立于 2005 年 8 月 18 日，下属公司有一和生物科技公司、一和教育公司、一和医院管理公司与一和投资管理咨询公司。公司员工 900 余人，年销售收入 1.5 亿元。公司长期以来由董事长兼任总裁职务，随着公司的发展，董事会决定必须将经营者和所有者分离，下决心向社会招聘总裁。

3.5.2 公司招聘现状

一和公司总裁候选人由著名猎头公司推荐、通过初选进入面试程序的 6 个应聘者组成，公司决定应用引进的 Rtcatch 英国兰卡威重要经理人价值管理系统对 6 位应聘者进行科学测试，甄选出合适人选。

3.5.3 测评系统简介

RtCatch 人力资源底层技术项目于 1977 年设立于英国，初期是为社会人士及医院等机构提供心理及健康咨询服务，而后开始进行人力资源项目研发。由欧美 22 位学者及教授结合心理学、组织行为学、社会学、统计学、Allport 人格心理学、Carl R. Rogers 人本主义心理学、Clark L. Hull 新行为主义、David C. McClellend 等各行为科学理论之基础，并与欧洲四所大学 100 名相关科系的研究生、志愿者及各国公益组织，共同进行 200 万名学生与社会人士情况追踪及分析。

RtCatch 累积样本量超过 2100 万人，在科研成果基础上，RtCatch 为测评产业或企业提供底层计算技术，提供企业二次开发并结合企业需求设计专属的评量系统，目前已在底层技术上开发出人力资源管理、经营管理、员工辅导流程开发等领域的管理模板，研制出的系列诊断工具包括深海领导学、个人本我管理系统、重要经理人价值管理系统、重要经理人工作动态系统、经理人价值管理系统、经理人工作管理系统、专属个人本我管理系统，以及即将问世的压力诊断与管理系统等。在使用每种测评工具时，在测评师的引导下，被测者填写经过心理学家、社会学家等精心设计的问卷表（6 分钟内可完成），通过电脑系统分析，形成的测评报告非常精准，被人才测评界形容为“精准捕捉”。目前已在 18 个国家的众多的跨国企业、组织或政府机构中广泛运用。

3.5.4 测评软件的主要维度内涵

RtCatch 运用心理学及统计学原理，对人做出性格分析、学习模式、行为感知、工作期望、心情感知、满意度、行为变化、工作压力、外在的表现等诊断报告，其精准率为 94%～97%。题目设计采取形容词句的方式，题目辨识率高达 95%，为企业用人及开发人才提供了科学依据。RtCatch 对员工的心理辅导不只是运用工作变化的清单，更是结合压力管理深入了解员工真实的状况及心理问题。

此次测评的被测者是总裁的应聘者麟龙奇，采用的是重要经理人价值管理系统，现将系统的主要维度介绍如下：

1. 本我性格

本我性格指被测者自然本我的特质（天生本质的性格），与工作或生活都无关，即回答“我是谁”的问题。从全球 2100 万样本人数中，RtCatch 归纳出了人的 5 种类型，如表 3.16 所示。每种类型无好坏之分，放在正确的位置上，都可以大放异彩，成就大业。

表 3.16　　人的五种类型

类　型	特　征
控制型	勇敢的，坚决的，控制的，敢挑战的
分析型	严谨的，冷静的，重制度的，重细节的
表现型	活泼的，外向的，交流的，有审美观的
温和型	和善的，稳定的，合作的，重人际关系的
调整型	适应的，改变的，中性的，协助的

2. 行为模式

行为模式是从大量实际行为中概括出来作为行为的理论抽象、基本框架或标准。包括以下 9 个维度，如表 3.17 所示。

表 3.17　　行为模式的九个维度说明

维　度	解　释	类　型
自信水平	是指自信心是个人自我期许或看重的一种表现	适应型
		一般型
		坚定型
人事原则	是指你对人与事的看法	理性型
		感性型
		平衡型
学习模式	是指使你产生学习的动机	动机导向
		环境导向
		平衡导向
决策模式	是指在自然的情况下你会用何种方式做决定	直觉型
		事实型
		平衡型

续表

决策速度	是指你做一项决定所要花费的时间	微慢型
		快速型
		一般型
敏感度	是指你对周遭环境产生的感应力	低
		高
		一般
抗压力	是指个人面对环境压力或工作量在心理上所能承受的抗压力	一般型
		非动机型
		动机型
行为平衡	是指当你行为与工作模式是否平衡发展改变的选择权	侧重型
		平衡型
领导风格	指习惯化的领导方式所表现出的特点	控制导向
		表现导向
		分析导向
		温和导向

3. 事务处理

事务处理是指被测者面对事务会选择或使用何种工作方法，如表 3.18 所示。

表 3.18　　事务处理模式分类

模式分类	解　　释
文案模式	具体的文案制作执行的工作模式
现场模式	到现场立即的、改变的、随机的工作模式
行政模式	长期的或固定的支持或协助性的工作模式
规划模式	仅在大方向上进行架构、规划或重点制作的工作模式
推动模式	当问题发生如何推动改善的工作模式
喜好模式	表示对工作模式的使用是否有喜好的程度

4. 个人综合能力

个人综合能力是指个人基本的能力，包含以下 7 个能力项目，如表 3.19 所示。

表 3.19　　被测者基本能力项目

能力项目	能力的含意
控制能力	具有掌握目标或推动他人工作的能力
带动能力	具有表现及沟通的能力
改变能力	具有解决问题或设计新方案的能力
授权能力	具有宏观、开放、授权分工的能力
高自信	具有高度挑战及坚定自我信念的能力
高抗压能力	具有能付出大量精力及承受高度压力的能力
现场发挥模式	在问题来临前就可先自由想象的或立即视状况改变推动的方向模式

5. 个人竞争力

个人竞争力是指个人出色的能力，包含以下 6 个能力项目，如表 3.20 所示。

表 3.20　　被测者竞争力项目

竞争力项目	竞争力的含意
开创（营销）竞争力	表示你拥有开疆辟土及冲锋陷阵的能力
创新竞争力	表现你拥有既改变创造的能力
表达竞争力	表示你拥有在组织里与他人随机交流的能力
挑战竞争力	表示你拥有敢于冒险及高挑战的能力
设计竞争力	表示你拥有创意美感及样式规划的能力
领导竞争力	表示你拥有散发个人魅力，吸引他人跟随你的能力

6. 工作的实际表现

工作的实际表现是指被测者在近期（最近三个月）工作的情况，与本性、企业期望或他人看法都无关，如表 3.21 所示。

表 3.21　　被测者近期工作表现

工作动态	高　分	低　分
温和型模式	多合作、协助的、配合的、有耐心的，对人支持的工作模式	快步调的、加快推动、缺乏耐心的、讲求效率的、变通的、急速的工作模式
分析型模式	关注细节、控制流程、小心处理、掌握细节、追求规则的工作模式	不关注细节、抓重点、授权管理、开放的、追求成果的工作模式
表现型模式	与人多沟通、激励、分享、说明、交流的工作模式	安静的、不多说的、思考的、计划的、聆听的、低调的工作模式
控制型模式	直接的、控制的、要求的、管理的、目标的、讲求成果的工作模式	配合的、让他人自主的、协助的、降低控制的、授权的、对事支持的工作模式

7. 投入与损耗

指被测者在工作中投入的程度和损耗精力、时间等的多少，如表 3.22 所示。

表 3.22　　被测者投入与损耗维度

维　度	解　释	类　型
关键行动	工作中认为最为重要或关键的行动	控制
		表现
		温和
		分析
决策模式	工作中你采用的决策模式	事实型
		直觉型
		平衡型
文件信息	工作中个人手边必须面对的文件资料数据整理	高
		一般
抗压力	工作环境会用多少的抗压力面对此工作	上升
		下降
		平点

续表

维　度	解　释	类　型
行为改变	工作中因为此工作整体行为的改变有多大	持平
		微高
		高
精力耗损	工作中为此工作付出的精力或能量	高
		低
精力剩余	在工作中还可以付出的精力	高
		低
管理模式	在工作中所采取的管理风格	多元化
		目标型
		表现型
		稳健型
		标准型

8. 期望程度

期望程度指被测者对自己的期望程度，如表 3.23 所示。

表 3.23　　被测者对自己的期望维度

维　度	解　　释	类　型
目标度	表示在工作中对自我的目标或期望是否能达成	高
		低
		平均
成就度	表示在工作中针对事务处理上能发挥自我优势的看法	高
		低
		平均
心情度	表示在工作中对于目前的环境或变化或做法上所产生的想法	高
		低
		平均
满意度	表示在工作中对自我表现的评价	高
		低
		平均
压力度	表示在工作中因动态的变化所产生的压力	高
		低
移动度	表示在工作中有可能产生倦怠休息或换一种工作模式的想法	高
		微高

3.5.5 测试报告实例分析

测试报告以总裁的应聘者麟龙奇为例，基本资料见表 3.24，对其自然的性格、自然的能力与风险、工作中的实际表现、工作状态的压力与改善、外在的行为表现、外在的能力与风险、自我管理与控制 8 个方面进行评测和分析，得出详细的评价报告。

表 3.24　　受测人基本资料

姓名：麟龙奇	职位：总裁
性别：男	年龄：37
测试日期：2009 - 04 - 09	毕业院校：中南大学
最高学历：博士	所学专业：人力资源管理

1. 自然的性格（本我）

（1）自然本我的综合特质分析　你是一位能做事也能表达的人，喜欢自己掌握一切事务，敢冒险及挑战，能控制大局及发展，对自我目标及方向有独特见解，不喜欢被人支配或摆布，能独立自主的作业，能设立目标及愿景，可用自信及瞬间爆发力解决问题。

对人好客及外向，充满热情及活力，总有想不完的点子及创意，在乎别人对你的感受及看法，有时容易对人心软，能具体推动目标及适时沟通，也能说服他人勇往直前，做事缺乏耐心与耐力，对于不喜欢的事不妥协也不接受，当生气时会用命令或直接的方式解决问题，同时也具备了咄咄逼人的语言能力。

不喜欢墨守成规或了无新意的做法，喜欢将复杂化变为简单化，能自行创新及寻找新出路，对于细微事务能运用他人为你执行或授权，不愿被人干预，看问题通常只看大方向及架构，为人较为随性及开放，可边做边调整，不拘小节及豪爽，容易感情用事，做事偏冲动，不怕竞争就怕做一些无意义的事，讨厌犹豫不决的人，只愿与理念相同之人共事。

（2）自然本我的各项特质分析　你最主要的特质是：控制型。

表示你具有充满自信及控制欲望的性格，做事情非常果断，一旦认定的事情会坚决执行，强调赏罚分明论功行赏，不喜欢光说不练或无能力的人，只接受比自己强或欣赏有才能的人。有时会强势或发怒的姿态与人交锋，会用高标准控制及要求他人，问题发生时喜欢按照自我的想法进行，当前面道路发生阻碍时会竭尽所能排除万难，当实在无法取得成果时也会急速转换目标或放弃。

重点描述：勇敢的、自信的、控制事的、要求的、坚持的、积极的、自主的、目标导向的。

（3）自然本我对人与事的原则　你对人的原则是公平竞争、自由空间、力求表现、随心所欲、共建未来的。

你对事的原则是觉得做事情应该要考虑：是否有重要性、是否有利益、是否有价值性、是否有主控性。当能满足你其中一个或多个考虑因素，你会很快决定该不该做或何时进行。

（4）自然本我的学习模式　你的学习动机是：动机导向的学习模式。

表示你的学习动机是藉由自我的确认，你不会去考虑此环境目前是否有这方面的需求，因此只要能让自我喜欢的、想要的、有兴趣的就可以，反之你不认为想要的，即使目前的环境有此需求或你的朋友一直热心介绍，你也会无动于衷，就算你真的为此学习也并非你的本意。

（5）自然本我的自信指数　你自然本我的自信是：极高的自信。

充满自信及高压力的自信形象，你具有高度自信及挑战力，在多数的环境里不会有什么事情可以阻止你前进，在人群中也相信自己的能力是能胜过其他人，当遇到巨大的挑战或已达最为关键时刻，你外在的行为仍敢持续挑战，只是心里会有些谨慎。有时高度的期望或执着更有可能使自己钻牛角尖。

（6）自然本我事务处理的模式　你自然本我事务处理的最主要模式（优势）是：现场发挥模式。即在问题来临前就可先自由想象的或立即视状况改变推动的方向模式。

对事务处理模式运用的喜好程度是：强烈喜欢现场发挥模式，强烈不喜欢行政支援模式。

（7）自然本我的决策模式　你的决策模式是：直觉型。表示你会依据个人过往的经验、想法、直觉或自我的感受等方式作为决策的参考。

你的决策速度是：偏快的速度。这是形容你有可能在别人话还没说完或未结束前，你已经做出决定。

（8）自然本我的敏感度　你自然本我的敏感度是：较快的敏感度。表示具有偏高的敏感，能提前感知或感受并快速做出反应。

（9）自然本我的抗压力　你的抗压力是：极强的抗压力。表示是极强的抗压，拥有用不完的精力和难以想象的巨大能量，可投入在工作或活动上，是精力无穷的代言人，应将多余的精力经由其他渠道加以释放，以免造成心理苦恼，可大量投入在较大活动量的运动上，如攀岩、篮球、游泳运动上释放多余精力的压力（但必须符合自己年龄的活动或由专家建议）。但过度的精力付出也需要通过休息、休假、食物或心理调适才可以恢复能量。

（10）自然本我的适应环境　你最喜欢的环境：能自我控制的空间、具有挑战的工作环境、能够快步调的工作氛围、此环境有一群可共创成功的团队、享受一个自在的环境、不被人干预的环境。

你最不喜欢的环境：不被重视的环境、团队成员能力不足、经常改东改西缺乏目标、被人干预或限制、无法自主行事、专搞意识形态的环境、保守推动工作的环境、唠叨的环境。

2. 自然的能力与风险（本我）

（1）自然本我的沟通模式

①直接式的——有话直说或坦白沟通。

②简单式的——重复的话不愿多讲，但希望能直入核心话题。

③开放式的——谈什么都可以，只要你愿意就来和我沟通。

④要求式的——为达目标会用要求的方式给予他人指令。

⑤冒险式的——有时为了表现自我会以勇敢的语气，冲锋陷阵的语言表达。

⑥挖洞式的——有时会对他人用冷嘲热讽或反幽默的方式，但不一定有恶意。

⑦严厉式的——有时当生气会用严厉或不客气的语言骂人。

你最不喜欢的方式：被他人强制的、命令式的、被胁迫的、被瞧不起的等语言。

（2）自然本我的领导风格　当你在最自然的情况下你个人所表现出的领导风格。通常在心情好与不好时所表现出的风格或态度是不会一样的，自然本我的领导风格可区分为两种：一是“习惯的领导风格”，代表你在最自然或轻松的情况下，你会采取自然的风格；二是“反击的领导风格”，代表你在恼火或生气的情况下，你会采取反击的风格。

你习惯的领导风格是：控制导向。

以权威式的、掌控全局的、控制目标的领导模式。在你的领导权力上，你具有高度想获胜的精神，充满自信同时敢于要求他人，对人互动直来直往、不避讳、不掩饰，不怕挑战，是以目标为导向的领导风格。

你反击的领导风格是：强制他人的、以我为尊的。

当你被触及到生气或恼火时，最后你会采取的方式容易是以强制的手段，不听解释命令

他人，并且不愿意再浪费时间等待或想其他方式，因为你会觉得采取直接强制的要求最能解决问题。

（3）自然本我的综合能力　你的综合能力项目如表 3.25 所示。

表 3.25　　被测者具有的综合能力

项　次	能力项目	能力的含意
1	控制能力	具有掌握目标或推动他人的工作的能力
2	带动能力	具有表现及沟通的能力
3	改变能力	具有解决问题或设计新方案的能力
4	授权能力	具有宏观、开放、授权分工的能力
5	高自信	具有高度挑战及坚定自我信念的能力
6	高抗压能力	具有能付出大量精力及承受高度压力的能力
7	现场发挥模式	在问题来临前就可先自由想象的或立即视状况改变推动的方向模式

（4）自然本我的竞争力　从自然本我性格中你具有的竞争力如表 3.26 所示。

表 3.26　　被测者具有的综竞争力

项　次	竞争力项目	竞争力的含意
1	开创（营销）竞争力	表示你拥有开疆辟土及冲锋陷阵的能力
2	创新竞争力	表现你拥有既改变及创造的能力
3	表达竞争力	表示你拥有在组织里与他人随机交流的能力
4	挑战竞争力	表示你拥有敢于冒险及高挑战的能力
5	设计竞争力	表示你拥有创意美感及样式规划的能力
6	领导竞争力	表示你拥有散发个人魅力，吸引他人跟随你的能力

（5）自然本我主要行为提示点　当你与环境互动时，通常可能表现出来的行为或举动。这些行为或举动无论好与不好希望你能多加留意，以免产生自我困扰或造成个人危机。

①不冲动不意气用事。

②不逞一时之快以免令自我后悔。

③要做好情绪管理和控制。

④当不顺心时要看开一些。

⑤不要过于主导或强制要求，有时容易让他人产生压力或信心受损。

⑥当问题发生时不要因无法解决就轻易放弃目标。

⑦对人要和善以免流失朋友。

⑧不要太固执以免得罪他人。

⑨不轻易承诺以免自我信用损失或造成他人的风险。

⑩跟他人定规则时千万要看清楚或了解，以免造成误解或损失。

（6）自然本我的压力来源　自然本我性格只要经常遇到下列的事情，是最容易让你觉得心烦或不舒服而导致心理产生压力。

①工作对你产生不顺利或难以推动。

②不被别人重用。

③工作成果是需要你等待多时。

④不能按照自己的意愿做事。

⑤跟没有能力的人一起工作。

⑥总是处理细节或琐碎之事。

⑦管理者不会赏识我的才能。

⑧同事对我采取冷淡的互动方式。

⑨别人始终无法了解我说的话。

⑩经常不事先讨论就被强制要求工作。

当这些事情只要其中一个或多个引爆在你的身上，就自然而然容易产生压力或精力耗损，同时会使你深感挫折、厌倦或心理疲惫，如果无法立即改善或必须持续面对，严重时容易产生痛苦、放弃或丧失斗志。

（7）自然本我的风险管理　最有可能会产生的行为风险，当然这些风险也不一定会发生在你身上，只要加以注意或修炼也能规避此风险，建议你做好风险管理。

你的行为风险项目如表 3.27 所示。

表 3.27　　被测者的行为风险项目

项次	风险项目	风险含意	规避风险的做法
1	文件与资料处理	表示你不愿意花费较多时间亲自处理文件资料提案撰写或设计上。	有时在重要的文件、合约细文、财务文件、相关提案制作等应认真过目或详实了解，以免造成日后的风险。
2	极高的抗压力	表示你有过人的心智抗压力，大量的压力对你不会造成负担或困扰	1. 应多注意个人休息与健康管理。 2. 与他人互动应多注意降低工作时数或不停工作的状态，以免带给他人压力或疲惫感。

（8）生涯规划　你最能适应的工作是：直销业务、保险业务、金融业务、快速设计开发、房地产买卖、有形商品销售、招商代表投资开发、信息开发、渠道建立、市场开拓、商务代表、业务管理、高挑战高收入性质、活动企划、快速开发产品、市场开发、自行创业、创新技术、工业工程等。

你可加入的工作性质或范围：

①可担任变化性、挑战性、开创性、管理性等工作。

②可担任新兴的产业、正要冲刺、快速开发产品的工作。

③可担任新成立事业部或挑战性较大的管理工作。

④最好是每个阶段都有不同目标与奖励的工作。

⑤有顺畅的升迁通道及激励制度。

⑥可以凭实力获得应有的报酬，而不是用年资慢慢做计算。

⑦尽量不从事此工作成果是需要 3～5 年才能得到验证的工作。

⑧工作内容是能让我独立完成或是有限度的检核。

⑨整日的工作：动态的时间比例要大于静态思考、定计划、写资料的时间。

⑩需要我来改革、变动的工作。

⑪可以做专业型的工作，但我的付出是要有实质回报的。

说明：以上岗位、工作性质或范围仅供参考，请与你的专业、学经历结合运用。

3. 工作中的实际表现（演我）

（1）工作中最关键的行动　在所处的工作环境里，你觉得什么行动是最为重要或关键的，同时你也会以此行为作为主要表现或经常扮演的依据，以你的性格在工作中的调整来看，你担任此工作认为最为关键的行动是：以控制为主。

无论最为关键的行动是否有受环境或他人影响，你觉得此职务上最重要的工作行为应采取掌控的、要求的、主导的、权威的、讲求结果的表现行动方式，因为你认为只有如此才能达到想要的结果。

工作行动的重要优先顺序如表 3.28 所示。

表 3.28　　被测者的工作优先顺序

优先顺序	投入方式	代表的行动
1	控制	掌控的、要求的、权威的……
2	表现	沟通的、表达的、交流的……
3	温和	协助的、和睦的……
4	分析	细心的、谨慎的、分析的……

（2）工作的动态变化　你在工作上目前的改变如下：

①控制：增加控制或主导。

变化方向：你增加运用领导权、目标、控制、主导为重的工作模式。

变化说明：在过去这段工作时间里你投入在控制或承担更多的挑战，你不希望在不明确方向下进行工作，你有可能采取强硬的领导或专制的方法控制目标，但也感受到突如其来或新的问题有待解决，你希望用直接或强而有力的方法换取成果，似乎此结果不如自我预期是有待观察或再突破。

②表现：增加沟通与交流。

变化方向：你增加运用沟通、交流、说明、互动的工作模式。

变化说明：在过去这段工作时间里你采取坦率或直接沟通的工作模式，你觉得沟通是非常重要，所以会透过表现或说明强烈表达立场，只是难免无法察觉他人的感受，容易以自己为中心，或许不是你的本意，总之此阶段你必须投入部分的精力在沟通、说服、反应问题等与人互动。

③温和：增加协助或耐心。

变化方向：你增加运用耐心、支持、合作、看状况处理的工作模式。

变化说明：在过去这段工作时间里你部分的精力投入协助或配合的工作，但多数时间，仍以快步伐或急迫的方式面对工作，有些事虽你不愿意放慢脚步，但不是你能掌握的，所以开始承受放缓工作节奏的工作态度，或许是此环境的要求或面临新的问题，会以看状况调整步伐，对人或事采取部分的较温和的、共事的、逐步的推展工作，但整体仍以快速步伐及组织共事为做事的依据，只是放慢的步调让你有些无奈及降低工作效率。

④分析：降低细节或严谨。

变化方向：你降低关注、细节、谨慎、分析的工作模式。

变化说明：在过去这段工作时间里你几乎以大的开放、变化或弹性的方式工作，你以自己工作的经验来取代判断或思考，你以非常变通的方式解决工作问题，有可能你会以“这是哪门子规定”推翻他人论调，工作时不怕改变原则甚至降低标准只要能完成一切好商量，对

于细节或规划的具体工作会授权他人或快速解决，总之你正扮演变通的、改变的、抓大不抓小的工作模式，但成效似乎有待努力。

(3) 工作中的决策变化　你工作的决策模式是：事实型决策者。当你面对任何资料、决策、信息收集的过程中采取实事求是或客观依据才会做决定。

(4) 工作中文件性工作处理量　你认为投入的精力（工作）量是：非常多的工作量（文件及思考类)。表示非常多的决策或文件工作量，有可能是因为重要事情或必须投入多的精力所导致。

(5) 工作中的精力变化　你目前的精力投入度为：过多的投入度。表示在你多数的时间投入时已经更加或违背自我的天生特质扮演此工作。

你目前的精力耗损度为：偏多一点的精力耗损度。应心情放轻松一些，保持正常的生活作息及饮食。

你目前的精力剩余度为：可大量运用的精力在未来对于一般的生活或工作所需的精力对你不仅是大量可用的，并且可考虑将多余的精力在多方面释放，使自我保持够用的精力阶段即可。

(6) 工作中的管理模式　身为管理者的你认为工作中在此阶段应该强调的管理模式是：目标与控制。

此阶段你觉得管理职责应该以强调管理控制的方法带领团队，且以你的意见为主去执行；有时工作你会采取较强硬的态度或强制的方法要求他人工作，同时自己会领军作战。你不太希望别人在工作中犯错或意见过多，因为在此阶段工作效率及完成任务是你最为看重的，为了达成目标你会呈现自信、强硬、要求的方式进行团队管理。

(7) 工作中的沟通模式　平常时经常用的语言是：直接的、有目标的、豪爽的，开门见山的，对事不对人的沟通方式。

生气时经常用的语言是：直言无隐的、针锋相对的、命令的、要求的回应方式。

4. 工作状态的压力与改善

(1) 工作的目标度　自我对多数目标或期望未能按自我想法达成。

(2) 工作的成就度　你个人觉得是：一般的成就感。

表示最近工作具体的模式能否结合个人优势尽情发挥，在自我的感受上是偏向一般的，或许觉得还没办法或更多机会使你发挥更好，所以对于工作方法运用的程度是觉得不好也不坏的。

(3) 工作的心情度　你的工作心情度是：较差的心情度。表示工作心情有些不舒服的。

(4) 工作的满意度　你的工作满意度是：有些不满意。

表示你对工作的付出及获得的成果与期望相比觉得有落差或未能实现。此状况也有可能是因为你个人的期望或标准较高所导致，或许由他人执行此工作满意度的结果会和你的认知不同。总之你个人的满意度并不能代表他人对你工作表现的看法。

(5) 工作中风险管理　你工作的行为风险项目如表 3.29 所示。

表 3.29　　被测者工作的风险项目

项次	工作中的风险项目	工作中的风险含意	规避风险的做法
1	极高的抗压力	表示工作中你有过人的心智抗压力，能大量承受精力的付出	1. 应多注意个人休息与健康管理 2. 与他人互动应多注意降低工作时数或不停工作的状态，以免带给他人压力或疲惫
2	过多文件性的工作量	表示工作中花费过多时间在决策分析或处理文件、数据整理或搜寻信息等。	1. 若为管理者应多授权部属执行 2. 当面对决策或文件处理时最好能利用安静或不受打扰的时间进行以增加此工作的效率 3. 运用分段的方式处理以免过多的文件或决策量使自我造成身心的压力
3	较慢的决策	表示工作中你容易在重大决策上需要时间收集较多的证据或信息后再做出决定。	当你面对要快速做出决策时，应制定限期的决策时间表，或让他人一起分析，或将这件事分段落决定，这样可降低风险同时加快决策速度。

（6）工作的压力度　此阶段的工作变化或压力如表 3.20 所示。

表 3.30　　被测者工作的压力

项目（工作方向）	改变路线	产生压力		
		压力显示	工作因素%	非工作因素%
1. 控制型——控制、要求、推动等				
2. 表达型——沟通、交流、表现等				
3. 温和型——配合、协助、耐心等				
4. 分析型——细节、质量、严谨等				
5. 文件与决策				

5. 外在的行为表现（看我）

这部分的报告是说明你的表现在他人眼中的形象或看法，他人是指在你的工作环境里所有认识你的人。

（1）他人看你的综合特质分析　你是一位能做事也能表达的人，喜欢自己掌握一切事务，敢冒险及挑战，能控制大局及发展，对自我目标及方向有独特见解，不喜欢被人支配或摆布，能独立自主的作业，能设立目标及愿景，可用自信及瞬间爆发力解决问题。

对人好客及外向，充满热情及活力，总有想不完的点子及创意，在乎别人对你的感受及看法，有时容易对人心软，能具体推动目标及适时沟通，也能说服他人勇往直前，做事缺乏耐心与耐力，对于不喜欢的事不妥协也不接受，当生气时会用命令或直接的方式解决问题，同时也具备了咄咄逼人的语言能力。

不喜欢墨守成规或了无新意的做法，喜欢将复杂化变为简单化，能自行创新及寻找新出路，对于细微事务能运用他人为你执行或授权，不愿被人干预，看问题通常只看大方向及架构，为人较为随性及开放，可边做边调整，不拘小节及豪爽，容易感情用事，做事偏冲动，不怕竞争就怕做一些无意义的事，讨厌犹豫不决的人，只愿与理念相同之人共事。

（2）他人看你的各项特质分析　他人看你最主要的特质是：开创型。

你具有大胆及创意的精神（容易在控制及要求强烈运用自我的方式及要求希望达成目标），就事论事及看重结果是你强调也是此阶段重要的作法，同时有可能你正面临许多要决策及挑战的事，使你在环境中更加坚决也不太在意他人的感受，非常在乎勇气的表现面对极高的挑战也不畏惧，喜怒哀乐不需掩饰对于不满之事也毫不留情加以批判。

重点描述：勇敢的、自信的、控制事的、要求的、坚持的、积极的、自主的、目标导向的。

（3）他人看你对人与事的原则

你对人的原则：公平竞争、自由空间、力求表现、随心所欲、共建未来的。

你对事的原则：觉得做事情应该要考虑是否有重要性、是否有利益、是否有价值性、是否有主控性。当能满足你其中一个或多个考虑因素，你会很快决定该不该做或何时进行。

（4）他人看你的学习模式　他人觉得你的学习动机是：平衡导向的学习模式。

表示你的学习动机是透过环境的影响或自我的意愿度，通常你会视状况做决定，有时自我想要即可，有时是社会环境所需要的也能接受；你的学习模式不会预设立场的，只要有意愿、有意义、有道理，无论是自我的想法或受环境影响你都能多方面接受的。

（5）他人看你的信心指数　他人看你的自信程度是：极高的自信。自我欲望不易动摇，且容易以非常高的自我理想或标准建立期望值。

（6）他人看你事务处理的模式　推动改善模式。当问题发生时能立即现场改变或提出不同做法的模式。

他人觉得你比较喜欢推动改善模式，比较不喜欢行政支援模式。

（7）他人看你的决策模式　平衡型。表示你会看状况采用自我经验或依据事实根据作为决策的参考。

较慢的速度。这是形容你一般正常情况下或该决定的时候容易做成决策，但遇到较重要事件决策时，你可能会稍加思考一下再做出决定。

（8）他人看你的敏感度　较快的敏感度。表示具有高度的敏感，能提前感知或感受并快速做出的反应

（9）他人看你的抗压力指数　他人认知你的抗压力是：极强的抗压力。

表示在工作中是极强的抗压，拥有用不完的精力，难以想象的巨大能量，可投入在工作或活动上，是精力无穷的代言人，应将多余的精力透由其他渠道加以释放，以免造成心理苦恼，如果你觉得应该比此指数高不符合你的想法，有可能是过多的精力投入所导致此结果。

（10）他人看你的适应环境　他人看你最喜欢的环境是：能自我控制的空间、具有挑战的工作环境、能够快步调的工作氛围、此环境有一群可共创成功的团队、享受一个自在的环境、不被人干预的环境。其次也能接受的环境是：充满快乐的工作氛围、被支持或鼓励的环境、能出访或外界互动的环境。

他人看你最不喜欢的环境是：不被重视的环境、团队成员能力不足、经常改东改西缺乏目标、被人干预或限制、无法自主行事、专搞意识形态的环境、保守推动工作的环境、唠叨的环境。

6. 外在的能力与风险

（1）他人看你的沟通模式　控制型。说话是直接的、不喜欢老讲重复的话、讲话的语言是开放的、是偏向勇敢的、对事的看法是敢说的也是敢要求的。

（2）他人看你的领导风格　由于领导风格是多面性的，所以大家觉得你会在不同的情境

呈现不同的领导面貌，但在此环境多数人会觉得你最主要及鲜明的风格是：目标推动的领导人表示拥有对他人的控制、要求或支配能力的领导者，对目标有强烈的欲望并能掌握在自己手上，有自己鲜明的观点或见解，擅于驱动工作进展，会用不同的创意及观点解决问题，不太能接受他人错误的表现，这是目前他人看你的领导风格。

（3）他人看你的综合能力　他人看你的综合能力项目如表 3.31 所示。

表 3.31　　他人看被测者的综合能力

项　次	能力项目	能力的含意
1	控制能力	具有掌握目标或推动他人工作的能力
2	带动能力	具有表现沟通的能力
3	改变能力	具有解决问题或设计新方案的能力
4	授权能力	具有宏观、开放、授权分工的能力
5	高自信	具有高度挑战及自我信念坚定的能力
6	高抗压能力	具有能付出大量精力及承受高度压力的能力
7	推动改善模式	当问题发生时能立即现场改变或提出不同做法的模式

（4）他人看你的竞争力　他人看你的竞争力如表 3.32 所示。

表 3.32　　他人看被测者的竞争力

项　次	竞争力项目	竞争力的含意
1	开创(营销)竞争力	表示你拥有开疆辟土及冲锋陷阵的能力
2	创新竞争力	表现你拥有时改变及创造的能力
3	表达竞争力	表示你拥有在组织里与他人随机交流的能力
4	挑战竞争力	表示你拥有敢于冒险及高挑战的能力
5	领导竞争力	表示你拥有散发个人魅力，能吸引他人跟随你的能力

（5）他人看你主要行为提示点（你不一定会发生下列的事，但要多注意）

①不冲动不意气用事。

②不逞一时之快以免令自我后悔。

③要做好情绪管理和控制。

④当不顺心时要看开一些。

⑤不要过于主导或强制要求，有时容易让他人产生压力或信心受损。

⑥当问题发生时不要因无法解决就轻易放弃目标。

⑦对人要和善以免流失朋友。

⑧不要太固执以免得罪他人。

⑨不轻易承诺以免自我信用损失或造成他人的风险。

⑩跟他人定规则时千万要看清楚或了解，以免造成误解或损失。

（6）他人看你的压力来源

①工作对你产生不顺利或难以推动。

②不被别人重用。

③工作成果是需要你等待多时。

④不能按照自己的意愿做事。

⑤跟没有能力的人一起工作。

⑥总是处理细节或琐碎之事。

⑦管理者不会赏识我的才能。

⑧同事对我采取冷淡的互动方式。

⑨别人始终无法了解我说的话。

⑩经常不事先讨论就被强制要求工作。

当这些事情只要其中一个或多个引爆在你的身上，就容易产生压力或精力耗损，同时会使你深感挫折，厌倦或心累，当无法立即改善或必须持续面对它时，严重时容易产生痛苦、放弃或丧失斗志。

(7) 他人看你的风险管理　这些风险不一定会发生在你身上，只是他人对你的感受，只要加以注意或修练也能规避此风险。如表 3.33 所示。

表 3.33　　他人看你的风险

项　次	风险项目	风险含意	规避风险的做法
1	较慢的决策	表示工作中你容易在重大决策上需要时间收集较多的证据或信息后再做出决定。	当你面对要快速做出决策时，应制定限期的决策时间表，或让他人一起分析，或将这件事分段落决定，这样可降低风险同时加快决策速度。
2	极高的抗压力	表示你有过人的心智抗压力，大量的压力及承受度对你不会造成负担或困扰。	1. 应多注意个人休息与健康管理。 2. 与他人互动应多注意降低工作时数或不停工作的状态，以免带给他人压力或疲惫感。

7. 自我管理与控制

个人工作的地雷区　在工作中如果你注意如何与人或事有效的互动，可以使你增进工作绩效，同时带来良好的人际关系。个人工作的地雷区表示是你应该注意的项目，如表 3.34 所示。多加注意表中的项目，可以使你的表现更加出色。

表 3.34　　个人工作的地雷区

项次	地雷区项目	地雷区的注意与改善
1	支持力不足	有时要在事情多能以支持的、稳定的方式协助他人非命令式的方式
2	思考力不足	有时要多思考工作的风险同时多聆听别人的想法或许可以得到意外的答案
3	耐心力不足	有时要对同事以友善的、合作的、共识的态度协助他人
4	细节力不足	有时要关注细节或具体的事务或细心了解工作的进展或工作质量
5	过高抗压力	你目前保持高抗压的承受力但对他人而言大量或不停的作业，容易给他人带来工作压力要适当降压或减少工作压力
6	较慢决策速度	有时看状况可加快决定的时间以免造成流失机会的风险

3.5.6　招聘建议

根据测评结果，麟龙奇组织能力、控制能力很强，抗压能力尤其突出，适合于担任公司

总裁职务，是比较理想的总裁人选。但是测试者个性过于刚烈，自主性太强，公司在任命他为总裁时必须清晰地界定其权责，赋予其足够的工作职权空间，对他的过程控制难度较大。根据公司现在管理状况不佳，公司的发展势头很好，急需有位强势的总裁这一现实情况，建议董事会聘用麟龙奇作为公司总裁，同时提请董事会仔细界定好总裁的权责和目标，在条件成熟时，最好对麟龙奇采用股权激励，以消减其可能与董事会产生的矛盾和冲突。

3.5.7 案例解析

本案例详细解释了 Rtcatch 英国兰卡威重要经理人价值管理系统的测试维度，演绎了一和集团公司招聘总裁的测试过程。测试结果和该总裁上任后的表现情况契合度高，显示出该评价系统具有高的信效度，是一款很好的招聘测试软件。案例演绎了该软件用于测试招聘决策支持的过程，为高端人才招聘提供了新的有效方法。

评价：运用现代信息技术、心理学和人力资源管理等技术结合的多学科优势，构建现代化测试平台，已被广泛应用于人力资源管理招聘、考核、开发等各个领域，发挥着越来越重要的作用，本案例正是基于现代测试工具被国内企业和政府公共部门所接受和推广应用这一现实背景，选用目前公信度高、影响大的 Rtcatch 英国兰卡威测评软件在企业招聘中的应用过程的解析，旨在向读者推荐这类新的人力资源招聘测试方法和技术，提高我国企业人力资源招聘的技术含量。

使用说明：测试软件是通过多学科专家在诸多样本基础上提取出来的经验结论，显然样本数目、样本的选择地域、样本本身的构成，以及研究者的研究方法和设计思路都将影响到测试的信度和效度。Rtcatch 英国兰卡威测试系统是目前国际上影响最大、普遍认为信效度较高的测评工具，该系统理论与其他测评系统比起来解析更深，内容更复杂，在国际上均有广泛影响。我们将其作为案例选用于此，希望读者关注这种新方法，但这种方法使用成本较高，解读过程比较麻烦，主要适用于企业高级人才的招聘。建议读者运用常规的招聘方法进行前期遴选后，在最终阶段再使用这类测评工具。Rtcatch 英国兰卡威测试系统对于职业生涯规划，甚至对于自我生活与人际关系管理实用性更强，读者可从这方面开发该系统的功能。

第 4 章

绩效管理

导入案例

是谁逼走了业务骨干

沈山是一家电子设备公司的总经理。近些年公司发展迅速，今年将业务部一分为二，业务A部经理叫胡虎，业务B部经理叫刘英。两人的性格截然不同。

胡虎的A部门给人感觉很松散，很少开会，办公室经常唱空城计。而刘英的B部门纪律严明，每天8点上班，下午5点下班后基本上都会留在办公室，打电话找客户，常常工作到晚上9点。

沈总常常“公款”招待两个业务部的员工一起娱乐，但是，胡虎带着A部员工总以各种借口推辞。沈总专门和胡虎谈过几次，希望他们的团队改变态度，有敬业精神，而且特意为他们请了一个漂亮的内勤，让她专门帮业务部的员工去打杂干私事，实际上等于安排了一双“眼睛”来约束他们。

到了年底，B部的业绩占了55%，A部为45%，业务A部业绩是差一点，但差距也不大。A部门采取末位淘汰制度，员工流动性大，且大多数淘汰的是新人，战斗力有疲软的趋势。沈总很不满意A部的态度，A部的员工对上班打卡和经常开会非常反感，不遵守考勤制度，甚至屡屡嘲讽主动加班的B部员工，沈总拟采取新的绩效考核思路，有效约束员工。未曾想方案刚刚出台，A部的人竟然集体辞职了。

事情的缘由是这样的：沈总下一年度的业绩目标是提高20%，为了达成这个目标，沈总再三强调加强纪律的重要性，希望大家全力以赴，把纠缠在私事中的精力都投入到工作中来。要求任何外出都必须书面写明理由，并接受电话抽查，回到办公室必须写出客户拜访的详细记录。另外，沈总还在每个周末请一些专家来公司讲授销售技巧、客户礼仪等，以提高员工素质。当然，公司还大幅提高绩效工资，将以前按履约金额的1%提成变为按合同签约金额的1%提成。

沈总开始分析A部员工辞职的原因，他从财务部拿来两份报表，发现B部的签约金额要高于A部10个百分点，但实际履约情况却相反，最后的到账金额反而还比A部少2万元。这个报表显示，A部的优质客户更多。而另一份统计报告也说明了同样的问题，明年如果两个业务部什么工作也不做，A部的业绩会高于B部15个百分点。

沈总感到困惑的时候，B部负责人刘英打来电话，报告他们部门出了大事故：四个员工重伤，正在抢救。原来，B部员工武策的女朋友因两人在一起的时间太少而提出了分手，而武策将身边所有认识的朋友都“精耕”过几遍后，业绩也再难有突破，结果在开车回家时精神恍惚，出了车祸，他和搭顺风车的三个同事都身负重伤——这几个人都是公司的老员工和业务骨干。沈总派人去和医院交涉，不惜代价进行救治。在急救室外，刘英向沈总不断检讨：“我们业务B部最近业绩下滑了一点，我想了一个办法，已经和保安部说好了，我们的员工加班就不再受办公楼晚上9点关门的限制。而且，我还把指标落实到每个人身上，每个月业绩增长不达到30%，不管是不是末位，都将被淘汰，这样，我们的业绩肯定……”

沈总更困惑了：到底是A部做得好，还是B部做得好？是什么原因导致了A部员工的集体辞职？

根据《中国商业评论》“是谁逼走了‘猛虎组’的业务骨干”（作者秦强，2006年8月）改编。

4.1 绩效管理综述

4.1.1 绩效、绩效考核与绩效管理

绩效是指员工在一定的环境和条件下通过努力所获得的工作成效。它包括了与组织目标相关的工作行为和结果，体现了员工履行工作职责的程度，也反映了员工能力与其职位要求的匹配程度。

绩效考核也叫绩效评价、绩效考评或绩效评估。它是指衡量和评价员工的工作绩效的过程。通俗地讲，就是要了解和判断员工的工作做得怎么样，管理者检查和分析员工的绩效完成情况，判断绩效标准或目标是否达成。

绩效管理是指管理者确保员工的工作活动和结果与组织目标保持一致的过程。绩效管理是企业获取竞争优势的关键。绩效管理不是简单的一次性活动，它的目的是要改进员工的工作绩效并进而提升组织绩效，而不是评价本身。绩效管理是一个不断循环的过程，其循环各环节及其逻辑关系见图 4-1。

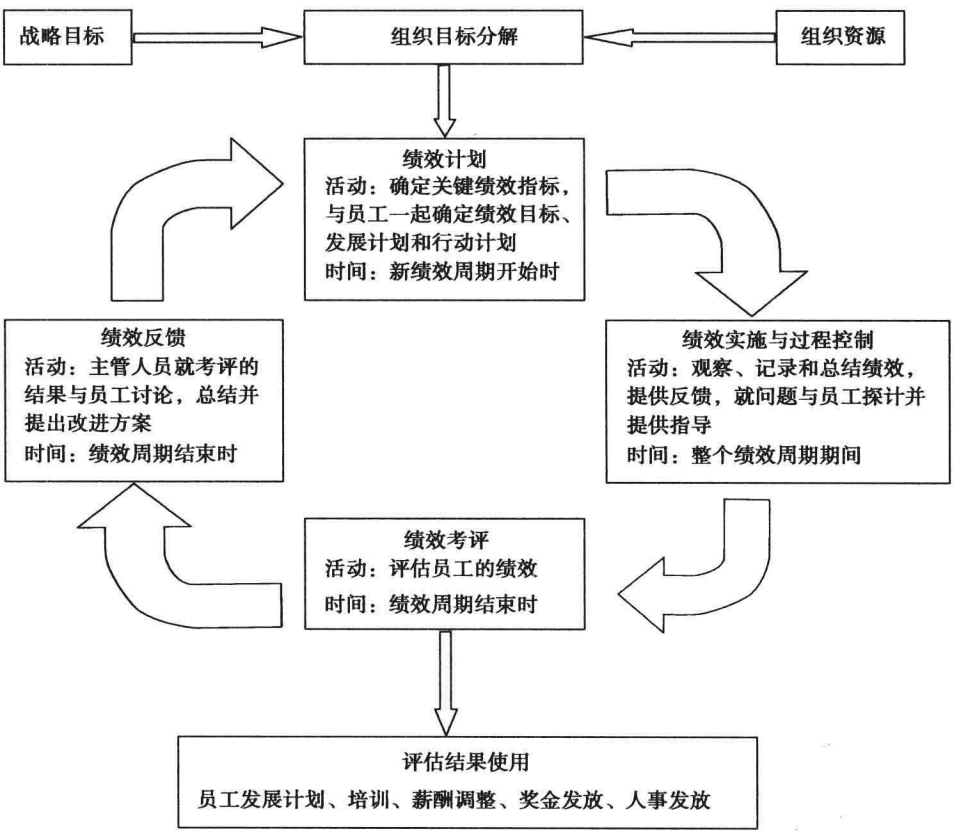

图 4-1 绩效管理循环过程

4.1.2 绩效管理的目的

人们对绩效管理目的的理解有一个动态的变化过程，而且不同的企业在进行绩效管理时侧重点也可能不同。归纳起来，绩效管理主要有以下三种目的。

1. 战略目的

绩效管理系统必须将员工的行动与组织的战略目标有效统一。组织在实施战略时，绩效管理系统首先界定实现战略目标所必需的行为、结果乃至员工的特质，然后设计相应的绩效考核和反馈系统，以确保员工能够最大程度地展示出那些特质、表现出那些行为以及创造出那些结果。当战略和目标发生变化时，组织所期望的结果、行为和员工特质都需要相应变化，由此决定绩效管理系统必须具有弹性，必须随着战略目标变化而做相应的调整。

2. 管理目的

绩效管理是人力资源配置、薪酬、职务晋升、开发和激励等职能模块的工作基础，绩效管理由此体现重要的人力资源管理目标与功能。很多时候，组织在进行各种管理决策时也都需要使用绩效管理的信息，无论是生产、营销、财务、组织还是战略管理都离不开绩效管理这一基础。

3. 开发目的

绩效管理具有对员工开发和培养功能。从理想的角度来讲，绩效管理系统不仅要识别出员工绩效的不足，还要确定导致其绩效不佳的原因——如技能欠缺、积极性不高或存在某些障碍因素等，只有在明确了导致绩效不佳的原因后，才能进一步帮助员工改进绩效。有效的绩效管理还能帮助员工认识自我并有助于确定其职业目标、进行合理的职业生涯规划。

值得注意的是，如果同一套绩效评价体系被设计为同时应用于管理目的（如薪酬奖金分配、职务调整）和开发目的（如员工职业生涯规划），那么有可能会发生冲突。一方面，当绩效评价是为满足人事管理决策的需要时（即所谓“评价性评价”），它关注的重点是员工在过去一段时间内的表现，并且要在员工之间进行横向比较，分出优劣。另一方面，当绩效评价是为满足员工职业发展的需要时（即所谓“发展性评价”），它关注的重点则在于员工未来的发展潜力以及目前需要纠正的缺点。承认和认识到自己的缺点和不足，是确定和实现职业发展目标的前提。但是，部分员工因为害怕承认错误可能导致即期利益的损失，而不愿意承认错误甚至掩饰错误，这肯定不利于其改进和提升绩效水平。因此，有的组织采用两套平行的评价系统来分别满足评价的需要和发展的需要。

4.1.3 绩效管理的层次

企业组织系统具有层次性特征，组织中员工个体是系统的基本单元或要素，构成组织的微观基础，也是组织系统的基础层面；根据职能或任务构成的组织部门或机构，构成组织的工作（或任务）单元，这是组织的第二层次；组织的整体系统则为组织的最高层次。绩效管理也针对组织的三个层次分成对应的组织绩效、部门（团队）绩效和员工绩效。

1. 组织绩效

组织绩效强调的是整体性绩效，是指组织整体在一定时期内所取得的绩效。人们对组织绩效内涵的理解经历了一个内容不断丰富的演进过程。早期对组织绩效往往是单纯从财务角度进行界定，后来逐步把财务指标与非财务指标、短期指标与长期指标、滞后指标与引导性指标结合起来对组织绩效进行衡量。

2. 部门（团队）绩效

部门或团队绩效是指部门或团队完成自身任务目标的情况，同时也应该包括对其他部门或团队的服务、支持、配合、沟通等方面的行为表现。因此，对部门或团队绩效，一方面要从部门或团队完成工作任务的数量、质量、时限和费用等方面情况进行衡量；另一方面也需要引入内部客户的概念，从内部客户对部门或团队所提供服务、支持、配合、沟通等方面的满意度进行衡量。

3. 员工个人绩效

员工绩效强调的是员工个体的绩效，是指员工个体所取得的工作成果，以及工作过程的方式、方法等方面的情况。员工绩效包括任务绩效，即正式规定的工作职责的履行情况，也包括周边绩效，即员工在履行正式规定的工作职责的过程中所表现出的超职责行为。因此，对员工绩效不仅要衡量其任务绩效，也要对其周边绩效进行衡量。

在企业组织中，组织绩效、部门或团队绩效和员工个体绩效尽管处于不同的层次，但它们是密切相关的。员工绩效是基础，部门或团队绩效建立在员工绩效的基础之上，组织绩效建立在员工绩效及部门或团队绩效基础之上；部门或团队绩效是员工绩效的整合与放大，组织绩效是员工绩效及部门或团队绩效的整合与放大。

4.1.4 绩效管理体系实施的保障环境

企业组织是一个多维系统，绩效管理作为企业组织系统的有机组成部分，不可能孤立发挥其系统功能。为了确保绩效管理体系的有效实施，必须构建相应的保障体系。我们分别从素质模型、组织保障、组织文化保障、相关制度和管理信息系统等五大体系探讨绩效管理体系的保障环境问题。

1. 素质模型

管理大师彼得·杜拉克指出："没有任何一种错误比人事任用错误带来的负面影响更加持久且难以消弭"。可见，用对人是组织绩效的根本保障，是"内因"，是组织绩效体系的首要保障环境。

素质模型是针对员工的一套潜能评价体系，它通过分析组织岗位特征，分析不同岗位对不同员工素质的要求而建立。参照素质模型挑选员工，做到人岗匹配；依据素质模型对员工知识、技能等加以相应的培训和开发，才能使员工最大限度地释放潜能，充分施展才能，实现企业和员工双赢。

依据美国学者斯潘塞的冰山模型，可将员工素质分为隐性和显性两大部分。行为、知识和技能属于显性部分，而潜在素质包括价值观、态度、个性、品质、内驱力、社会动机等。

2. 组织保障

绩效管理属于组织系统层面，涉及组织系统各个方面，必须从组织系统层面掌控和运作，才能保障其有效性。首先，最高领导者的态度和支持的力度从根本上决定着绩效管理实施的成败。因此，绩效管理方案必须首先获得最高领导的支持，人力资源经理必须与最高领导达成共识，获得他们持续的关心和推动，使绩效管理方案得到逐步的落实；其次，直线经理是绩效管理方案的实施者，必须让直线经理参加有关绩效管理的培训和研讨，赋予他们相关的知识、技巧和能力，使他们真正掌握绩效管理的要义和方法，用正确的方法对员工和部门实施有效的绩效管理。从组织运行的角度，必须成立专门机构如公司绩效管理委员会来推动和保障绩效管理工作，管理委员会应有定期的会议，及时检讨绩效管理工作中的不足，对

绩效管理体系进行持续的改进，对绩效管理进行持续的推进。

3. 组织文化保障

规范的企业绩效管理体系和技术源于西方，其诞生的文化背景自然也是西方文化体系。绩效管理体系在中国企业存在着文化冲突矛盾，文化基础的差异会削弱绩效管理体系的有效性。为此，中国企业构建绩效管理体系时，必须诊断评估其组织文化与绩效管理体系的相容性，对组织文化进行必要的修正和完善，以保障绩效管理体系的有效性。

4. 相关制度保障

绩效管理体系的有效运行必须有相关制度作保障，联系最紧密的制度有薪酬制度、培训制度和员工晋升制度。

（1）完善薪酬管理制度　绩效管理要真正能在企业的绩效实现中发挥牵引和激发作用，必须要解决好薪酬分配作用的发挥这个根本性的问题。有些企业虽然建立了一套十分详细而华丽的绩效管理体系，但员工的绩效并没有提高，探究原因，很大部分就是没有建立相应的薪酬激励机制，即无法从利益上对员工的绩效差别进行区分，这样的后果就是干好干坏一个样，最终员工对工作失去了积极性和上进心。因此，建立相应的薪酬分配机制是至关重要的。当然薪酬分配不仅仅包括经济薪酬的分配，也包括非经济薪酬的分配，如挑战性工作岗位、发展的机会、舒适的工作条件等。从现在的经济薪酬来看，主要有工资、奖金、津贴以及保险等。在工资方面，要充分让个人的工作能力、绩效在工资的组成结构中占有合理的位置，并成为其工资提高的主要因素。当然，更主要的还是要加强工作本身和工作热情的激励，要不断创造有挑战性的工作岗位，将之赋予有创造性、进取心的高绩效员工，给他们创造更大的职业生涯发展空间，使绩效管理真正成为企业组织内部成员薪酬分配的客观、合理依据。

（2）完善培训管理制度　培训作为人力资源管理重要组织模块，不仅是人力资源开发的重要方式，也是企业激励员工的有效工具。为了保证培训的有效性，必须将培训建立在绩效管理的基础上，使培训能直接推动绩效的提升。为此，必须考究培训管理制度与绩效管理体系的一致性，修订培训管理制度，提升培训管理的实效，同时，根据绩效评估结果实现培训对员工的正确导向和有效激励。

（3）完善晋升制度　晋升必须依据绩效评价结果，绩效管理体系必须依赖合理的晋升制度维护其有效性和正确导向。为此，必须根据绩效管理体系的要求，完善晋升制度，保障和维护绩效管理体系的有效运行。

5. 建立共享的管理信息系统

绩效管理体系对企业的管理信息系统有较强的依赖性。例如绩效考核模型建立的指标体系，需要处理大量的财务、运作流程及市场的数据并使信息在企业内部快速地流动，才能使绩效指标及时地反映企业的经营状况，提高经营绩效反馈和调整的效率，缩短企业响应市场变化的时间。这就决定了绩效考核信息的顺利采集需要企业管理信息系统的完善和畅通，这就要求企业必须建立起自己的管理信息系统，使绩效考核与信息系统相辅相成，相互促进，逐步地得到发展和完善。

4.1.5　战略性绩效管理

较之传统的绩效管理而言，战略性绩效管理（SPM）更多地关注战略目标，而不是财务目标。SPM 还关注环境变化和战略选择问题，分别从个体绩效和组织绩效角度来处理绩

效管理问题，更加注重绩效的提高。

1. SPM 的功能定位

（1）SPM 是实现战略目标的手段　SPM 与早期绩效管理的一个重大差别就在于目标不同，SPM 强调的是企业如何实现其战略目标，而不是简单的财务目标。所谓战略目标，主要是让企业在竞争的市场上获得竞争优势，甚至是可持续竞争优势，可见 SPM 越来越注重目标的长期性，它是连接企业战略与员工绩效的纽带。

有效的 SPM 通常由三个要点组成：根据公司及业务单位的战略来确定员工的目标集合；进行绩效评估；把绩效评估与发展和报酬联系起来。

随着“战略”概念在组织中的普及，SPM 将起到更为重要的作用，具体体现为：①显示测量什么，识别关键的成功因素；②确定合适的测量方法，建立针对关键性成功因素的绩效测量体系；③强化绩效测量的责任，对产出与行为做出明确的说明，并使其与目标相关联；④指导员工的行为，使其做得更好，并给予相应的回报。

（2）SPM 的分析层次与服务对象　SPM 同时从企业层面与员工个体层面的绩效现状进行分析，以全面提高企业的绩效[①]。绩效管理的核心问题就是要挖掘员工的潜力，提高他们的绩效，并将员工的个人目标与企业战略结合在一起，以提高企业的绩效。另一方面，绩效管理需要组织对员工进行指导和支持，以使其工作能够以尽可能高的效率获得尽可能大的成果[②]。

由于绩效管理是基于战略目标，其服务对象也是立足于战略目标，企业的利益相关者就成为 SPM 的服务对象。在具体实施战略性绩效管理的过程中，管理者必须区分各利益相关者的优先次序以及向他们提供产出的优先次序，必须了解顾客的实际需要及所提供产出的实际有效性[③]。

2. SPM 的测评体系

测评体系的建立是绩效管理最为关键的环节。SPM 在测评体系上具有以下几个特点：

（1）财务指标与非财务指标相结合　传统的绩效管理视财务指标为绩效衡量之本，SPM 则将财务指标与非财务指标结合，财务指标被视为范围更广的测评体系中的一个重要元素。

（2）方向指标与效率指标相结合　评价绩效的指标可以分为两类：衡量“做正确的事”的指标和衡量“正确地做事”的指标，前者称之为方向指标，后者称之为效率指标。SPM 指标体系包括方向指标和效率指标两大部分，这两类指标的结合使组织不仅能识别员工应做什么，还能明确指导员工怎样做才能达成目标。

（3）战略与文化相结合　SPM 指标体系设计时，还要关注组织战略与文化的匹配。一方面，企业战略类型、战略目标和战略实施路径等影响指标体系；另一方面，企业文化、企业核心价值观也同样影响指标选择和指标体系的设计。文化作为战略的背景因素不能被忽略，而因将战略和文化结合起来，综合考虑决定指标体系的设计。

（4）长期指标与短期指标相结合　长期指标主要体现组织的战略导向，遵循从上而下的

---

① Williams, R S. *Performance management: Perspectives on employee performance* [M]. Australia: Thomson Learing, 1999

② 贺小刚，徐爽. 策略性绩效管理研究述评 [J]. 外国经济与管理，2007，29 (4)

③ Beatty, Richard W. *Competitive human resource advantage through the strategic management of performance* [J]. Human Resource Planning, 1989, 12 (3): 179-194

指标分解逻辑，对短期指标形成统领和总括效应；而短期经营性指标按照自下而上的逻辑，反映战略目标下的指标的具体落实和执行。长期指标和短期指标的结合体现战略目标和经营目标的互动和一致性，将企业战略目标和企业经营实践有效融合。

（5）过程指标与结果指标相结合　在结果指标主导下增加过程指标，将二者有效结合大大增加了指标实现的可行性，二者的有机结合是 SPM 指标体系的重要特点，也是战略绩效管理体系的有效保障。

（6）定量指标与定性指标相结合　定量指标用来测评绩效，操作便捷，颇受使用者喜爱。但这并不总是有效的，因为不是所有的目标都可以用量化指标来测量，过分依赖定量指标会使绩效管理偏离企业运行实际，有时候甚至带来重大失误。SPM 在设计指标体系时，同时使用定量和定性的测量方法，在体系上保证了绩效管理的客观性和科学性。

4.2　案例一：绩效管理体系案例

——新光公司绩效管理体系诊断与优化

导读

本案例以新光公司绩效管理体系为载体，在分析了该公司的五年战略目标和绩效管理体系的现状与问题基础上，分别设计了公司级绩效管理体系和以项目部为例的部门级绩效管理体系优化方案。其中，绩效目标的建立运用了平衡计分卡思想、关键绩效指标法、层次分析法、目标管理法等方法。通过本案例的学习，让读者了解绩效管理的过程和绩效管理体系的内容，知道如何设计和优化绩效管理体系，掌握绩效管理各个环节的相互关系和实际操作。

4.2.1　公司简介

1. 公司基本情况

新光公司于 2000 年 8 月成立，是民营资本投资的股份制建筑企业。具有房屋建筑总承包一级、水利水电总承包二级、公路桥梁总承包三级、土石方专业施工三级资质，注册资本 5200 万元，总资产 1.69 亿元。公司员工总数为 1600 多人，由管理技术人员、直管作业人员和外协劳务人员组成。公司在股东会下设立了董事会，负责管理各成员单位。董事会下设立了五大职能中心，即人力资源中心、策划评价中心、法律中心、培训中心、财务结算中心，负责执行董事会的决定，并对各成员单位进行监控和服务。其中策划评价中心负责对各成员单位目标责任书下达，公司级业绩评价，以及对经营层人员进行任用和考核评价。公司经营层聘任了总经理、副总经理、三总师，公司下设行政人力资源部等四个职能部门，机械化等三个分公司及若干个项目部。

2. 公司 5 年战略目标

（1）5 年战略目标（2005～2009 年）具体内容　公司确定在 5 年内年营业收入和年利润以每年超过 20%的速度递增，至 2009 年达到公司年营业收入 8 亿元、年利润 8000 万元如表 4.1、表 4.2 所示。

表 4.1　　营业收入分解表（单位：万元）

项目名称	2005 年	2006 年	2007 年	2008 年	2009 年
水电	10000	12000	18000	28000	38000
土石方、基础工程	12900	15500	18100	19300	21400
房屋建筑、市政	7300	8800	12600	17000	21400
合计	30200	36300	48700	64300	80800

表 4.2　　营业利润分解表（单位：万元）

项目名称	2005 年	2006 年	2007 年	2008 年	2009 年
水电	1000	1200	1800	2800	3800
土石方、基础工程	1290	1550	1810	1930	2140
房屋建筑、市政	730	880	1260	1700	2140
合计	30200	3630	4870	6430	8080

（2）配套的职能战略

①市场营销战略：紧盯内部市场，开拓外部市场。以市场开发为龙头，形成强有力的市场开发队伍，提高市场开拓能力；转变观念，顺应市场的变化，紧紧盯住企业集团这个大市场，将市场跟踪任务落实到项目、落实到人；充分利用资源和合作伙伴的优势，走联营合作之路，逐步扩大外部市场占有份额，构建相对集中和固定的区域性、专业性外部市场开发与管理模式；向建筑业配套方向发展，如建筑新材料和小水电的开发等。

②资本运营战略：第一，加强内部管理，改善公司财务状况。第二，通过产权结构调整，内部资产整合等方式，拓展资本运营渠道。走房地产联营合作之路，与内、外部房地产公司合作，形成稳定的住宅业务市场；积极参与工业厂房（火电厂房、水电厂房、普通工业厂房等）建设，逐步开拓市政工程项目，提升房建项目的赢利能力；第三，通过资本运作，兼并和收购有发展前景的企业，寻求新的利润增长点；以资产为纽带，整合一些有实力、有信誉但缺乏市场的企业，组成公司的专业化公司。

③质量战略：达到质量合格率 100%的目标。实行全员质量管理，严格运行质量保障体系；提高掌握新技术、新材料的运用能力，不断提高施工技术水平。

④安全战略：实现无重大安全事故。减少和控制危害，减少和控制事故，尽量避免生产过程中由于事故造成的人身伤害、财产损失、环境污染以及其他损失。

⑤人力资源战略：以内部培训为主，外部引进为辅，锤炼好一支队伍，形成具有特色的经营管理模式，为把公司做成“百年老店”奠定坚实的基础。建立和培养项目经理、专业技术人员、后备人才三个人才库。为保证 5 年战略目标的实现，需加大培训投入，提升项目经理及专业技术人才的业务素质和工作能力。

4.2.2　公司现有绩效管理体系现状分析

公司隶属于企业集团，各分、子公司的总经理以内部提拔为主，集团对总经理的培养重要方法之一是职务轮换，公司的总经理更换频繁。公司员工来自五湖四海，具有不同的价值观和文化理念，而公司在绩效管理方面投入不足，缺少交流和沟通。高层管理人员仅仅将其视为人力资源管理方法，没有好的工具将公司的战略目标与绩效管理相连接；中层管理人员

缺乏员工绩效管理的技术，在绩效管理的过程中不能掌握必要的技巧以及对不同绩效结果的处理手段；基层员工没有意识到自身的绩效和整体组织的绩效之间的关系，人力资源部将员工绩效管理局限于人力资源管理的日常工作来进行开发和实施，而且自身的专业人员缺乏应有的培训。

1. 公司级的绩效管理体系现状分析

公司建立了目标责任制，年初公司总经理与董事会签订目标责任书，明确年度经营目标，管理目标和可持续发展目标，年中公司进行半年度经营活动分析，向董事会报告目标完成情况及下半年的工作计划，年终由集团策划评价中心组织考评，考核评价结果直接与总经理及其他经营层人员的年薪挂钩。

存在的主要问题是：公司级目标指标选择基于过去的经营状况，而不是因公司战略发展需要，指标权重的设置基于模糊的经验总结而不是基于专业的分析结论。将公司绩效等同于总经理绩效等。

2. 部门级的绩效管理体系分析

建立了部门目标责任制，年初公司与各部门、项目部、分公司签订了目标责任书，每月各部门报计划和总结，由公司行政人力资源部组织对上个月计划完成情况进行评价，总经理批准下个月的工作计划。年终考核与部门经理年终奖励挂钩。

存在的主要问题是：部门年度目标指标选择不是基于战略目标的分解，指标之间缺乏关联性；各项职能分割，不能形成对公司战略实现的统一贡献；年度目标没有按月度分解，因而月度工作计划和总结与年度目标管理严重脱节；月度考核结果只是流于形式，对部门及员工不产生实质性的影响，考核目的不明确。另外由于工程项目的特殊性，对跨年度项目的考核难以做到客观公正。

4.2.3 现行绩效管理体系存在的问题诊断

1. 绩效管理指标的制定方式不科学

员工目标与企业目标不一致，企业年度绩效管理目标没有与公司战略相联。公司虽然制订了中长期战略，但战略成为了一个美好的概念，没有在绩效管理中予以体现。

2. 绩效管理指标体系不健全

绩效管理指标体系存在以下问题：

（1）缺乏衡量内部流程的指标。企业的业务流程涉及企业内部所有的部门，如果各部门、各职能不能有效地参与，承担相应的职责，无法实现 1＋1＞2 的协同效应。

（2）缺乏衡量员工发展的指标。对员工绩效的评价大都是上级主管和人力资源管理人员的主观评价，没有建立长期的、客观的评价标准。公司绩效管理体系中缺乏衡量内部流程方面的指标，大量充斥着财务指标，使公司、部门、员工只关注工作任务的完成，没有重视员工能力的提高。

3. 绩效评价结果运用不充分

评价结果主要用于兑现年终或项目完工时的绩效奖金。公司没有建立明确的晋升通道，没有为员工设计职业发展计划，绩效评价的行为导向和培训功能也没有充分发挥。

4. 绩效管理中沟通不充分

直接上级大多专注于当期事项的完成，对下属的沟通主要是布置工作任务，而对于公司的期望、绩效结果形成的原因和下级进行面谈分析不够，对于如何改进绩效没有有效的引

导，影响了员工的工作激情。

4.2.4 绩效管理体系的优化设计

1. 公司级绩效管理体系的优化设计

新光公司公司级绩效管理体系优化的思路如图 4-2 所示。

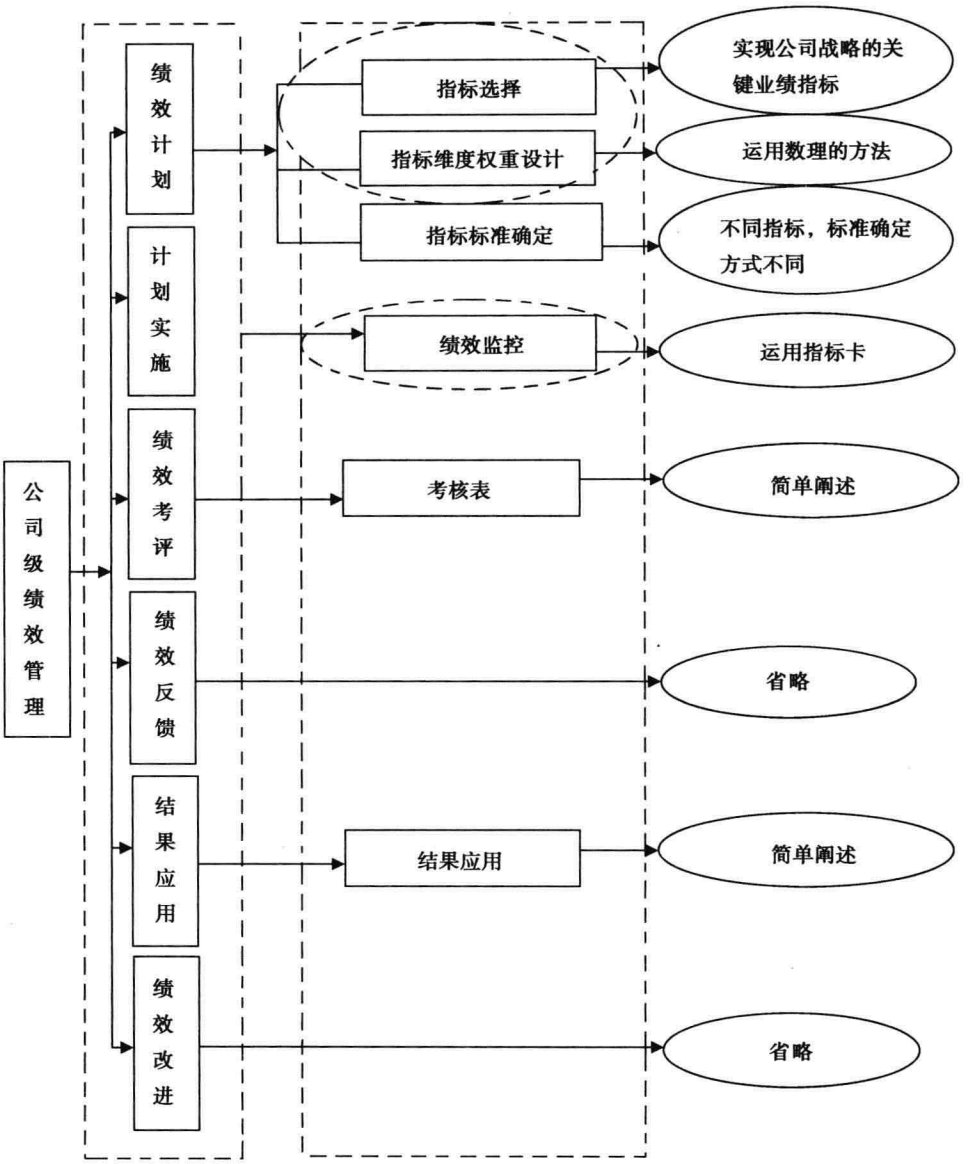

图 4-2 新光公司公司级绩效管理体系优化设计思路

（1）绩效计划

①指标确定。公司级指标来源于公司战略，根据 4.2.1 中的公司战略，运用平衡计分卡的思想及其评价的四个维度，新光公司绩效管理指标如表 4.3 所示。

表 4.3　　公司级绩效指标

序号	指标维度	绩效指标
1	财务	销售收入、净利润
2	顾客	承接新客户业务量、客房满意度、工程质量管理、工程进度
3	业务流程	安全管理、内部管理
4	学习和成长	资质升级、员工培训、员工满意度

②指标维度的权重设计。绩效指标确定后，需要对各指标赋予权重，即确定出同一层次指标相对于其上层指标的重要程度。这里采用美国运筹学家萨蒂提出的层次分析法(AHP)。它通过构造比较判断矩阵将人们的思维判断定量化，并通过矩阵理论将相对重要的排序权值归结为判断矩阵特征根和特征向量的求解问题，并利用一致性检验来验证判断是否具有满意的一致性。采用 AHP 法确定加权系数，可以提高权重确定的准确性。通过对结果逻辑性、合理性进行判别和筛选，可以提高权重的可靠性。同时，整个工作过程可以通过编制计算机程序完成，可操作性强。公司评价系统中有四个维度的评价指标：财务维度、客户维度、业务流程、学习和成长。其指标权重的确定采用以下步骤：

第一步：采用问卷调查法请专家对四个维度进行两两比较，构造出反映其重要程度的判断矩阵如下：

$$R=\begin{bmatrix} 1 & 2 & 3 & 3 \\ 1/2 & 1 & 2 & 2 \\ 1/3 & 1/2 & 1 & 1 \\ 1/3 & 1/2 & 1 & 1 \end{bmatrix}$$

在这里，假定“财务指标”最重要，其次是“顾客指标”，再其次是业务流程指标，最后是学习和成长。

第二步：求 R 中各行的几何平均数，得一列向量如下：

(2.0597　1.1892　0.6389　01411)(其中，$2.0597=\sqrt[4]{1\times2\times3\times3}$，其他数据类推)

第三步：将已求出的列向量中每一分量分别除以其总和数，则得所求的指标权数向量如下：(0.4550　0.2627　0.1411　0.1411)

第四步：验证权数的可信度。

$$R_W=\begin{bmatrix} 1 & 2 & 3 & 3 \\ 1/2 & 1 & 2 & 2 \\ 1/3 & 1/2 & 1 & 1 \\ 1/3 & 1/2 & 1 & 1 \end{bmatrix}\begin{bmatrix} 0.4550 \\ 0.2627 \\ 0.1411 \\ 0.1411 \end{bmatrix}=\begin{bmatrix} 1.845 \\ 1.0546 \\ 0.5712 \\ 0.5712 \end{bmatrix}$$

则：

$$\lambda_{\max}=\frac{1}{n}\sum_{i=1}^{n}\frac{(R_W)i}{W_i}=\frac{1}{4}\left(\frac{1.845}{0.4550}+\frac{1.0546}{0.2627}+\frac{0.5712}{0.1411}+\frac{0.5712}{0.1411}\right)=4.0414$$

$$C_I=\frac{(\lambda_{\max}-n)}{(n-1)}=(4.0414-4)/(4-1)=0.0138$$

查表得：

$$C_R=\frac{C_I}{R_I}=0.0138/0.9=0.01533<0.1$$

这表明对四个维度指标赋予的权重具有较高的信度，可用于实践。

③指标标准的确定。新光公司采用战略目标分解法和专家评分法相结合的方法，确定了每年度每个指标的目标标准，表 4.4 为 2006 年度指标的目标标准。

表 4.4　　公司级指标标准

序号	维　度	指　标	目标标准	主要责任部门	指标获取
1	财务维度	销售收入	36300 万元	经营部、项目部	财务部
		净利润	3630 万元	各部门、项目部	财务部
2	客户维度	承接新客户业务量	增长 20%	经营部、项目部	经营部
		客房满意度	提高 5%	各部门、项目部	业主、监理
		工程质量管理	合格率 100%	工程部、项目部	业主、监理
		工程进度管理	按合同要求准时竣工	工程部、项目部	业主、监理
3	内部业务流程	安全管理	重大事故率为 0	工程部、项目部	项目部
		内部管理	制度有效	各部门、项目部	各部门、项目部
4	学习和发展指标	资质升级	水电资质晋升为一级	行政人力资源部	建设部
		员工培训	每人每月不少于 30 小时	行政人力资源部	各部门、项目部
		员工满意度	90%	行政人力资源部	员工

公司实行目标责任制绩效计划管理方法，每年年初由董事会与公司总经理签订目标责任书，如表 4.5 所示。

表 4.5　　目标责任书

湖南新光公司 2006 年度目标责任书

一、经营目标（46 分）：实现净利润 3500 万元；销售收入 47800 万元。

二、客户目标（26 分）：承接新客户业务量增长 20%；客户满意度提高 5%；
工程质量合格率为 100%；工期 100%满足客户要求。

三、内部管理（14 分）：制度建设体系规范；队伍建设文化认同；
职责分明，程序清晰；重大安全事故为 0。

四、学习和发展目标（14 分）：水电资质晋升为一级；
员工培训每月不少于 30 小时；
员工满意度达到 95%。

董事长：　　总经理：

年　月　日　　年　月　日

（2）绩效计划实施　绩效计划实施过程采用指标卡办法进行监控，以确保获得准确的信息，确保绩效目标的完成。指标卡主要说明以下问题：为什么选择该指标，该指标在战略上的意义，怎样计算该指标，谁对这些结果负责，指标卡如表 4.6 所示。

表 4.6　　绩效管理指标卡

维度：	指标号/名：	责任人：
对战略的贡献：	目标：	
（选择该指标的原因）描述：		
考核频率：	计量单位：	极性：
计算公式：		
数据来源：		
数据质量：	数据收集人：	
基线：	目标分解：	
各种行动		

指标卡包含有指标背景、指标的各种特征、计算和数据分类、绩效信息。现分别说明如下：

①指标背景。维度：把各项指标归入其描述的维度；指标号/指标名：对指标进行编号，财务维度代号为 A，顾客维度代号为 B，业务流程维度代号为 C，学习和成长维度代号为 D；责任人：即对该指标负责的人，如果绩效指标下降，责任人必须对此做出说明；战略：阐明该指标将正面影响的具体战略；目标：指标所要达到的具体目标；描述：这一部分是整张表格中最为重要的信息部分，要简要、确切地描述指标的要点，阅读此表的人都能够迅速地明白该指标对企业组织具有重要意义的原因。

②指标的各种特征。考核频率：即计划用多长时间报告一次该指标的绩效；计量单位：描述的是如何表达指标，通常用的计量单位包括个数、元、百分比；极性：评价一个指标的时候，明确该指标数值高好还是低好。

③计算和数据分类。公式：提供计算绩效指标的具体要素；数据来源：每个指标都有特定的来源，这些来源包括经营活动分析报告、顾客信息、财务账目、员工等；数据质量：如果数据可以从其来源的系统里自动产生并且容易评价的话，可以认为质量为“高”，如果数据来源非常间接，则认为该数据质量“低”；数据收集人：负责实际数据的收集。

④绩效信息。基线：绩效指标下达时的最低值；目标：要求达到的标准。

下面就每个维度挑选一个指标设计指标卡。财务维度选择净利润指标，见表 4.7，客户维度选择客户满意度指标，见表 4.8，内部业务流程维度选择安全管理指标，见表 4.9，学习和成长维度选择资质升级指标，见表 4.10。

表 4.7　　净利润指标卡

维度：财务	指标号/名：A01/利润	责任人：总经理×××
战略：有利于股东利益实现及公司可持续发展		目标：3500 万元
描述：公司利润是实现收入和相关费用的差额，表示的是财富的增加值。公司经营的短期目标就是要取得财富的增加，长期目标实现股东利润的持续实现，这都依赖于公司利润。因此，该指标是实现公司战略最关键的指标。		
报告频率：每季度一次	计量单位：万元	极性：越高越好
公式：利润＝收入－费用		
数据来源：财务报表		
数据质量高：直接从公司财务获取	数据收集人：财务部李涛	

续表

基线：2005 年为 3025 万元	目标分解：第一季度达到：700 万元；第二季度达到：1400 万元；第三季度达到：2200 万元；第四季度达到：3025 万元
各种行动	1. 加强市场投标力度，拓展市场，承接足够的业务 2. 加强成本控制力度，以控制项目目标成本为中心，加强管理费用等其他成本的控制 3. 加强工程索赔管理，增加利润

表 4.8　　客户满意度指标卡

维度：客户	指标号/名：B02/客户满意度	责任人：总经理×××	
战略：收入增长、利润增长、形成品牌		目标：提高 5%	
描述：客户满意度指标是调查年度公司所承接项目的业主、监理、设计单位及主要供货商，他们对公司产品质量、工程进度、服务及其他客户所关心的工作的满意程度。由于在建项目的业主满意度是公司承接下一个项目的基础，因此该指标能帮助我们实现销售收入的增长。			
滞后/前置指标：滞后指标	报告频率：每季度一次	计量单位：%	极性：越高越好
公式：所有客户满意调查表中，回答满意的数量，除以总问题数量。总问题数量为调查人数×10			
数据来源：由董事会领导的策划评价中心每季度以抽样方式调查。			
数据质量高：直接从公司服务对象获取		数据收集人：策划评价中心王清	
2005 年数据，客户满意度为 80%		目标：2006 年第一季度：81%；第二季度：82%；第三季度：83%；第四季度：85%	
各种行动	1. 加强项目管理，每月总部人员必须下项目，对项目部服务、检查、指导 2. 加强与顾客沟通，及时了解顾客的评价，每周工程部均需将顾客反馈意见报总经理 3. 每天总部跟踪项目部重点工作，及时处理项目部遇到的困难		

表 4.9　　安全管理指标卡

维度：业务流程	指标号/名：C01/安全管理	责任人：总经理×××	
战略：对公司形成品牌和降低成本有影响		目标：重大安全事故率为 0	
描述：安全事故不仅会给公司带来经济损失，重要的是使公司失去了良好的口碑，让受到伤害的人员家庭蒙受痛苦，重大安全事故还会影响公司投标，影响公司承接新业务，因此，加强安全管理，杜绝重大安全事故，对实现公司战略具有重要的影响。			
报告频率：只要出现，立即报告		计量单位：次	极性：越低越好
公式：所有报告次数之和			
数据来源：项目部			
数据质量高：直接从项目部获取		数据收集人：安审中心刘玲	
2005 年数据：重大安全事故为 0		目标分解：重大安全事故为 0	
各种行动	1. 落实安全生产责任制，严格执行安全管理体系 2. 加强安全管理，特殊工种作业人员必须持证上岗 3. 加强安全培训及三级安全教育，加强巡检，安全员认真履行职责		

表 4.10　　资质升级指标卡

维度：学习和成长	指标号/名：资质升级	责任人：总经理×××　　目标：取得水利水电一级资质
战略：承接大型业务的必备条件		
描述：招投标法规定，必须具备一定的资质，才能承接相应的工程。目前公司水利水电资质为总承包二级，不具备承接大型水利工程的条件，不能承接大型工程，公司销售收入和利润指标就难以完成，因此，必须将公司水利水电资质升为一级。		
报告频率：年度	计量单位：无	极性：完成越早越好
公式：争得证书		
数据来源：行政人力资源部		
数据质量高：已拿到证书为标准	数据收集人：行政人力资源部李洋	
2005 年数据：无	目标：2006 年第一季度：完成资料准备；第二季度：资料完善；第三季度：资料上报；第四季度：取得证书。	
各种行动	1. 认真收集有关资质升级的资料 2. 请专家对资料进行检查 3. 上报建设部，并跟踪相关信息	

（3）绩效考核　绩效考核是绩效管理的重要环节，设计得再好的方案，如果执行不到位，也是一纸空文，因此，不仅要进行公司绩效考核，而且必须做到认真、客观，公平、公正。公司级绩效考核由集团策划评价中心组织，以年度为考核周期，以公司年度经营工作报告为基础，以平时收集的相关数据为依据，考核表见表 4.11。

表 4.11　　公司年度目标责任考核表

序号	目标名称		目标分值（分）		考核细则	考核得分
1	财务	销售收入	46	23	按标准完成得满分；每超过 1%加 1 分；每低于 1%减 1 分，直至为 0 分。	
		净利润		23	按标准完成得满分；每超过 1%加 1 分；每低于 1%减 1 分，直至为 0 分。	
2	客户	承接新客户业务量	26	10	按标准完成得满分；每超过 1%加 1 分，每低于 1%减 1 分，直至为 0 分	
		客户满意度		5	按标准完成得满分；超过标准加 1 分；达不到标准；增加值在 5%以下得 0 分，5%～9%范围内得 2 分，10%～15%范围内得 3 分。	
		工程质量管理		6	按标准完成得满分；发生一次不合格扣 1 分，发生一起严重质量事故扣除 6 分	
		工程进度管理		5	按标准完成得满分；发生一次没有按时完成扣 1 分，发生一起严重进度滞后扣除 5 分。	

续表

序号	目标名称		目标分值（分）		考核细则	考核得分
3	内部流程	安全管理	14	7	按标准完成得满分；发生一起安全事故扣1分，发生一起重大安全事故扣除7分。	
		内部管理		7	制度健全，执行严格，得满分；发生一起因管理不到位而违章违纪事件，扣2分，发生一起严重违章违纪事件得0分。	
4	学习和成长	资质升级	14	6	按标准完成得满分，没有完成得0分	
		员工培训		4	按标准完成得满分；没有达到标准；每月培训课时小于10小时得0分，10～14小时，得1分；15～19小时得2分；20～29小时得3分	
		员工满意度		4	达到标准得满分；达不到标准：低于80%得0分；80%～84%，得1分；85%～89%，得2分；90%～94%，得3分。	
合　计						

（4）考核结果的应用　公司级绩效考评结果应用于对公司经营层的业绩评价及对公司发展潜力和管理状况的分析，并作为确定下一年度目标的依据。同时也是核定员工年度绩效奖金的重要依据。

2. 部门级绩效管理体系的优化设计

公司部门级单位包括行政人力资源部、财务部、工程部、经营部、四个职能部门，设备物资分公司、机械化分公司、机电分公司三个分公司及若干个直管项目部。职能部门主要职能是监控和服务，对职能部门的管理采取基于部门职责的目标责任管理方式。分公司为独立经营单位，有较大的独立经营权，对分公司的管理类似于董事会对公司的管理。公司管理以项目管理为核心，任何管理结果最终都表现在项目管理水平上，战略的有效实施依赖于项目管理水平的不断提高，因此以项目部为例进行优化设计。优化思路如图4-3所示。

（1）绩效计划

①指标选择。职能部门依据部门职责，对公司战略相关指标承担责任。项目部职责如下：负责承接工程的实施；完成公司核定的成本目标；执行项目管理的各项条款，在项目目标管理范围内开展施工经营活动；保生命、保设备、保生产、保财产、保稳定，防水灾、防火灾、防盗窃、防失密、防破坏；按照质量、安全和环境管理体系组织生产；协调与业主、监理、设计单位等各方关系；负责工程竣工资料的编制；负责工程结算；在搞好本项目管理的同时，创造品牌，协助公司捕捉新的工程信息，开拓新业务。

根据项目部职责可知，项目部承担工程施工，公司级指标中的质量、安全、进度、成本控制指标主要分解到项目部。根据公司战略目标分解和项目部职责，确定项目部指标见表4.12。

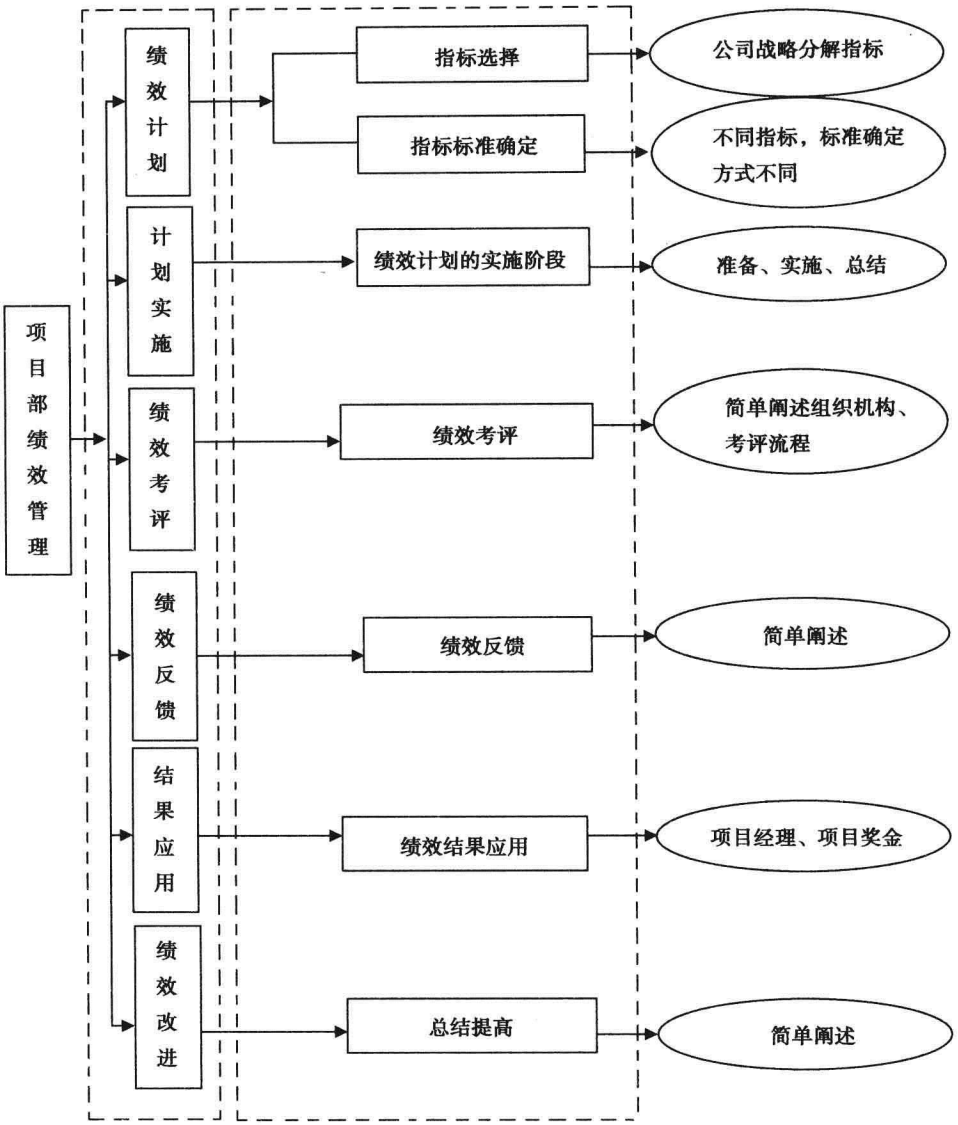

图 4-3　新光公司部门级绩效管理体系优化思路

表 4.12　　项目部指标表

序号	指标维度	公司级指标	序号	项目部指标
1	财务	销售收入		
2		净利润	1	工程成本控制
3	顾客	承接新客户业务量		
		工程质量管理	2	工程质量合格率
5		工程进度管理	3	工程进度
6		客户满意度	4	客房满意度

续表

序号	指标维度	公司级指标	序号	项目部指标
7	业务流程	安全管理	5	工程安全管理
8		内部管理	6	工程内部管理
部门职责			7	工程文明施工指标
9	学习和成长	资质升级		
10		员工培训	8	员工培训
11		员工满意度	9	员工满意度

②指标标准的确定。根据公司级标准和项目部职责得出总体控制指标。见表 4.13。

表 4.13　　项目总体控制指标表

序号	维　度	指标名称	标　　准
1	财务维度	工程成本控制	在目标成本范围内
2	客户维度	工程质量控制	合格率 100%，优良率 85%以上
		工程进度管理	工期达到合同要求
		客户满意度	90%以上
3	内部业务流程	工程安全管理	死亡事故 0 起、重伤事故 0 次、轻伤频率为 2‰
		工程内部管理	职责分明，程序清晰，招待到位
部门职责		工程文明施工指标	达到 CI 标准
4	学习和发展	员工培训	每人每月不少于 30 小时
		员工满意度	95%

（2）绩效计划实施　项目实施分为三个阶段，即准备阶段、实施阶段和总结阶段。其实施过程见表 4.14。

表 4.14　　绩效计划实施表

管理过程	序　号	管理内容	责任部门
准备阶段	1	实行项目经理责任制，项目经理由公司选拔、委派或内部竞岗确认。	公司各部门
	2	项目启动必须有研究策划方案，内容包括：项目组织框架(含人、材、机等)、施工组织方案、技术交底、合同剖析、质量安全保证体系建立、成本控制和合同索赔等。	工程部、经营部、物资公司、行政人力资源部
	3	项目班子成员由公司发文聘任，项目其他管理人员的聘用必须经公司同意，劳务人员由项目部录用报公司备案。	工程部、行政人力资源部
	4	公司对项目部下达项目目标责任：质量、安全、工期、文明施工、内部管理、目标成本（人工费、材料费、机械费、管理费等）。	公司各部门
	5	项目经理实行风险抵押制：一级项目 15 万元以上；二级项目 12 万元以上；三级项目 8 万元以上；四级项目 6 万元以上；五级项目 4 万元以上。	经营部、行政人力资源部、财务中心

续表

管理过程	序号	管理内容	责任部门
实施阶段	1	实行财务委派制度，资金使用按企业集团财务中心规定办理。	财务中心
	2	项目施工主材由公司集中采购供应，项目部负责使用和保管。其他零星、辅助材料由项目部提出申请，公司批准后项目部自行采购。	物资公司
	3	施工设备（机械化分公司除外）以租赁公司设备为主，外协合作为辅：小型工器具、易损件等由项目部提出申请，公司批准后项目部自行采购。	经营部、物资公司
	4	加强对项目的服务和指导，及时准确供应材料和设备，保证项目资金需求，对施工组织管理及核技术方案提出指导意见，为项目部培训提供服务。	工程部、物资公司
	5	加强对项目的监管、防范质量、安全、经济风险。每月对项目部进行质量、安全、工期、文明施工、内部管理、成本控制等内容考核评价，结果进入项目档案纳入最终考核，要求项目部对检查考核中发现的问题及时进行整改和处理。	工程部、经营部、行政人力资源部、财务中心
	6	项目实行单独核算、成本预警制度，利益共享。	经营部、财务中心
总结阶段	1	项目竣工总结评价。	公司各部门

（3）绩效考核

①组织机构：成立以工程部、经营部、设备物资部、财务部、行政人力资源部组成的考核小组，由分管项目管理的副总任考核小组组长。

②考核流程如下：

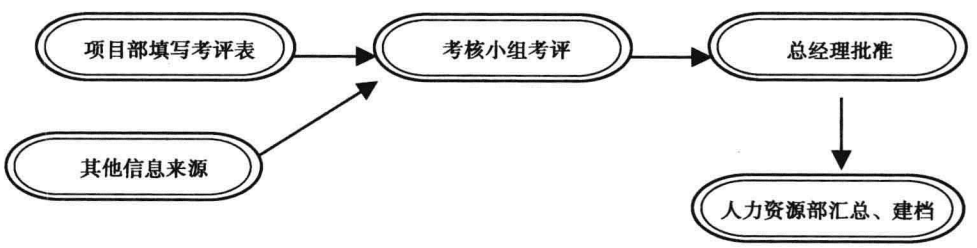

图 4-4　考核流程图

③项目部考核表见表 4.15。

（4）绩效反馈　公司每月召开月度工作考核例会，将上月每个部门、项目部的绩效评定结果进行通报，会后以《督察通报》的方式下发。会上充分沟通，找出绩效欠佳的原因，交流绩效提高的经验。《督察通报》包含以下内容：各部门、项目部上月计划工作完成情况，未完成工作及任务，考核评分，批评和表扬。

（5）考核结果应用

①累计两个月考核不合格（70 分以下）更换项目经理。

表 4.15　　项目管理考核总表

项目名称		项目经理		考评日期	
考评项目	满分值	自评分	考评分	考核评语	
工程成本控制指标	20				
客房满意度	5				
工程质量指标	15				
工程进度指标	15				
工程安全指标	20				
工程内部管理	10				
工程文明施工指标	5				
员工培训	5				
员工满意度	5				
合计	100				
考核小组成员签名					
考核小组组长					
总经理					
备注	各项目评分、考评分＝各项考核表得分＋满分值/100				

②根据考核结果对项目部进行奖励和处罚，如表 4.16 所示：

表 4.16　　项目部奖罚表

项目等级	项目部评价等级	考核最终得分	奖罚金额（万元）
一级	优秀	95 以上	20
	优良	85～94	15
	合格	75～84	10
	不合格	60～74	0
	严重不合格	60 以下	扣除风险抵押金
二级	优秀	95 以上	12
	优良	85～94	8
	合格	75～84	5
	不合格	75 以下	0
	严重不合格	60 以下	扣除风险抵押金
三级	优秀	95 以上	8
	优良	85～94	5
	合格	75～84	3
	不合格	75 以下	0
	严重不合格	60 以下	扣除风险抵押金
四级	优秀	95 以上	6
	优良	85～94	4
	合格	75～84	2
	不合格	75 以下	0
	严重不合格	60 以下	扣除风险抵押金

续表

项目等级	项目部评价等级	考核最终得分	奖罚金额（万元）
五级	优秀	95 以上	3
	优良	85～94	2
	合格	75～84	1
	不合格	75 以下	0
	严重不合格	60 以下	扣除风险抵押金

项目等级分类如表 4.17 所示：

表 4.17　　项目等级分类

项目等级	合同金额（万元）	备　注
一级	5000 以上	对公司有重大影响的项目，可按表提高一个项目等级
二级	5000～3000	
三级	3000～2000	
四级	2000～1000	
五级	1000 以下	

③目标成本节约奖：项目完工考核合格，根据考核结果、节约金额提取奖励给项目部，具体奖励比例在各项目工程《目标责任书》中确定。具体计算公式为：奖励金额＝节约金额奖励比例×考核分数。

（6）绩效改进　工程项目完工后，项目部提交竣工总结报告。公司组织相关部门对竣工项目进行审计和评价，以工程成本审计为主线，对项目的质量、安全、进度、文明施工、内部管理、成本等经济、技术、管理指标进行全面分析，形成《竣工项目审计报告》，作为项目考核兑现的重要依据。项目审计评价的主要内容包括：①项目内部管理、内部制度及公司制度、决议执行情况；②主合同执行情况；③目标完成情况（质量、安全、进度、文明施工、内部管理、成本）；④月度考评情况；⑤各项税费缴纳情况；⑥工程结算及索赔（或调价补差）情况；⑦项目盈亏原因分析；⑧尚未清理的债权债务及其清理措施；⑨廉政建设情况；⑩项目管理方面的经验和教训等其他事项。

通过对完工项目进行总结，提高新开工项目的管理水平。

4.2.5　案例解析

本案例演示了绩效管理系统全过程主要环节，有助于读者切实理解绩效管理的操作流程和方法，案例主要摘取了公司层面和部门层面绩效管理的设计过程，详细地描述了绩效管理指标选定、权重设计、绩效管理指标卡运用、绩效考核和考核结果使用等内容，并将相应的表单列出，旨在帮助读者能真正掌握绩效管理的操作方法，领悟其设计技巧。

评价：本绩效管理体系设计的成功在于绩效管理纳入公司的战略管理范围，将组织目标分解落实到各个部门，体现了组织长远发展目标和即期绩效的有效统一。同时，在绩效管理体系设计对目标管理法、量表考核法、关键事件记录法、平衡计分卡等方法使用得当，不但注重结果评价，而且关注过程控制，注重绩效管理的操作和有效性。

使用说明：本案例对象是建筑施工企业，具有明显的行业性特征。考虑到绩效管理行业

性、地域性特征十分显著，我们特意将此行业性特征明显的案例尽可能详尽地呈现给读者，就是想提醒读者，在设计绩效管理方案时，一定要仔细考虑自身企业的行业性特征、发展阶段，乃至管理基础和执行能力，注意把握绩效管理的艺术性和个性化特征，所有的案例只能借鉴，决不可照搬。如：案例中公司级绩效指标的设定是一个非常专业的过程，在一定程度上也是公司管理长期沉淀和积累的结果，像“资质升级”列为建筑施工企业的“学习和成长”类指标在某个阶段是可以的，而更多的企业往往更适合将研发投入或成果类指标列为“学习和成长”类指标。安全管理、内部管理指标还不够明确，在操作上要么将指标明细化，要么设计配套的考核制度予以支持，本案例中还有好几处类似的问题，都必须进一步细化工作才能有效操作。希望读者仔细体悟本案例中的思维方法和问题处理艺术。

4.3 案例二：绩效考核案例

——南车电机公司绩效考核诊断与优化

导读

本案例在对南车电机公司绩效考核的现状诊断基础上，重点解析了绩效考核的主要构成要素和绩效考核实施过程，设计了相应的绩效考核优化方案。通过本案例，希望读者能重点掌握绩效考核的构成要素，熟悉绩效考核的实施流程。

4.3.1 公司简介

南车电机公司是整合了中国南车集团株洲电力机车厂、中国南车集团株洲电力机车研究所的电机、变压器业务和其他优质资产而重新组建的现代股份制企业。截止到2006年年底，企业总资产4亿元，销售收入5.5亿元人民币，员工总数1412人，现拥有各类工程技术人员144人，其中教授级高工5人，中级以上技术职称人员100余人。此外公司建有一个博士后科研工作站，专门从事绝缘领域的研究。南车电机公司占据中国国内干线机车牵引电机市场70%以上的市场份额，先后开发出脉流牵引电机，半叠片脉流牵引电动机，全叠片脉流牵引电动机，变频调速交流异步牵引电机，分别装配在各型电力机车及动车组上。公司在占领国内市场的同时，积极开拓国际市场。2002年，公司产品成功打入欧洲市场，向荷兰国铁出口35台TM315主牵引电机。

4.3.2 绩效考核的问题诊断

1. 绩效考核主要构成要素的问题诊断

(1) 考核目的。长期以来南车电机公司的考核目的主要是为了年底奖金发放，考核目的不够清晰明朗。

(2) 考核对象与内容。公司的绩效考核对象包括除公司总经理和副总经理之外所有部门及各层员工。考核的内容主要包含两个方面：被考核部门的经营情况，包括该单位的财务情况、经营情况、部门目标的实现等方面；下一步工作打算，重点努力的方向。具体的考核细目侧重于经济目标的完成、政治思想品德，缺乏对于能力的专门考核。

(3) 考核主体。采取主管评估法为主、自我考核为辅的考核方式，由公司行政人资部具

体负责绩效考核制度和考核方案的制定，公司领导与相关职能部门人员组成考核小组。

部门之间的评估不平衡，有些部门的主管人员倾向于对下属员工的工作绩效作较高的考核，而另一些人则倾向于给员工较低的考核。给员工高考核的主管可能为保全员工的绩效工资，也可能为了保护员工，不让员工的不良绩效为部门外的人了解等。给低分的主管或是为了激励员工把工作做得更好，也可能作为让某个下属离开部门的依据等。这样，部门之间的评估就呈现出过松或过紧的现象，难以体现考核部门和个人之间横向比较的公平、公正。

(4) 考核周期。公司考核各层员工的周期都是一致的，即采用一个季度一次考评的方式，主要是对员工季度工作计划和工作表现情况的检查，最后会有一个年度总结，但基本上是季度考核的累计。

(5) 考核工具/考核表格。公司虽然对不同类型的工作人员采用不同的绩效考评表格，但实质上表格上的考核内容没有多大的区分度，表格上所设计的一些指标除个别具体化的经营指标之外，多侧重于对员工学历、行政级别、技术等级、工作年限等指标的考核，而忽略员工的实践创新能力和实际工作绩效。另一方面，考核表格中涉及了工作态度、思想觉悟等一系列定性的考核因素，能够从这样两方面去考核是很好的，但是对于如何科学地确定绩效考核的指标体系以及如何使考核的指标具有可操作性，公司考虑得还不周到。同时，表格中绩效标准被规定得很模糊，如不同的主管人员只有“好”、“中”、“差”等级，没有尽可能地量化且具有可操作性的标准。

2. 绩效考核工作组织和实施中的问题诊断

(1) 没有足够的、清晰的绩效记录资料。南车电机公司绩效指导和日常的绩效记录很不全面，没有专门的人员跟踪和记录各员工的日常绩效情况。

(2) 绩效考核工作的组织和实施不够规范，易受到员工抵触。南车电机公司由行政人资部组织实施全面考核，而本部门只注重业绩考察，二者独立开展，导致两种考核在时间上和内容上出现偏差或冲突，极易引起员工们的抵触情绪。公司高层领导对两个部门之间的考核结果进行平衡讨论，依据绩效考核结果做出的薪酬奖励、晋升等都具有片面性、人为性。

(3) 考核成员心理特征引起的考核偏差。在绩效考核过程中，或多或少地都存在着一些考核者因为一些常见的心理壁障影响了考核结果。常见的有：①晕轮效应：根据被考核者某一方面的特征从而断定其他方面的好坏。当考核对象是那些对考核者表现特别友好或特别不友好的员工时，这种情况最容易发生。②趋中效应：不从实际出发，撇开两头，取中间状态进行考核，不好也不坏。比如，如果考核等级是第 1 到 7 等级，若把大多数人简单地评定在第 3、4、5 这几个等级上，就会发生趋中效应。这种过于集中的考核结果对于单位做出晋升、工资方面的决定或进行绩效反馈所起的积极作用很小。这种现象是由于南车电机公司长年大锅饭留下的症结。③近因效应：以最近某人发生的事考核某人，可能导致片面的考核结果。④类己效应：因工作态度的考核基本上属软性的东西，当被考核者的特征与自己相似而对其有好感，因而给出一个较高的绩效考核分数。

(4) 绩效考核体系很难发挥整体效果。从南车电机公司的绩效考核体系运行结果来看，出现了一些脱节的情况。即部门考核和员工考核脱节，员工的考核并不是在部门考核基础上进行的，部门绩效的好坏没有对其所属员工的考核产生直接影响；目标考核和素质考核脱节，对员工的考核偏重于结果性的目标考核，忽视了对员工工作的全面客观考核；季度或年度考核与日常考核脱节，在考核时没有或者很少借助日常的工作计划和汇报记录，人为增加了考核误差；绩效考核和绩效反馈脱节，考核结果未能对员工未来工作行为和业绩产生导向

作用。

以上问题，首先影响考核工作的严肃性，使绩效考核工作流于形式，使考核工作事倍功半，使单位领导难以摸清员工队伍的真实情况，容易造成决策失误。其次影响考核的真实性和客观公正性，容易形成员工自我发展的错误导向，不利于调动员工的工作积极性。

4.3.3 绩效考核的优化设计

1. 绩效考核指标体系

关于指标体系与标准的构建方法在4.2节中已经详细介绍，同时在下一章节还会进一步阐述，在此不再赘述。公司的中高层管理者和基层员工的考核指标体系设计结果如表4.18～表4.27所示。

表4.18　　一级指标权重分布表

部　门	财务指标B1	顾客指标B2	内部指标B3	创新学习指标B4
高层管理层	50%	10%	10%	30%
行政人资部、财务部经理	20%	10%	40%	30%
技术中心经理	40%	10%	20%	30%
营销中心经理	60%	20%	10%	10%
制造服务中心经理	40%	20%	30%	10%
各事业部经理	40%	20%	30%	10%

表4.19　　南车电机公司部门财务指标B1下的分层指标

二级指标和配分	三级指标和配分	计量分值（%）	标准	评分
流动性指标40分	流动比例10分	流动资产/流动负债	>1　10	
			<1　6	
	目标任务完成率30分	纯利润/目标任务	30	
安全性指标20分	资本充足率10分	实有资本/所需资本	>1　10	
			<1　2	
	不良资产比例10分	不良资产/总资产	10	
盈利性指标30分	利润率10分	部门利润/公司利润	10	
	利润增长率10分	同期利润差/上期利润	10	
	资产收益率5分	税前利润/总资产	5	
	资本收益率5分	税前利润/总资本	5	
发展能力指标10分	总资产增长率4分	资产增长额/上期资产总额	4	
	资产负债率3分	负债/总资产	3	
	费用降低率3分	同期费用差/上期费用	3	
备注	评分＝标准×计量分值的百分比			

表 4.20　　南车电机公司部门顾客指标 B2 下的分层指标

二级指标和配分	三级指标和配分	计量分值	标　准	评　分
客户满意度 20 分	客户投诉频率 8 分	客户投诉次数/业务数量	0%　8	
			<5%　5	
			>5%　0	
	提供服务性价比 6 分	客户对服务收费与服务质量在同行业中的考核	好　6	
			良好　4	
			一般　2	
	客户办理业务所花费的时间 6 分	客户售后服务等待时间	无　6	
			大于 1 天 4	
			大于 1 天 2	
新、老、大客户的比例 20 分	获取的新客户的比例 8 分	新增客户/客户总量	>35%　8	
			>20%　6	
			>10%　4	
	保留的老客户的比例 7 分	保留的老客户/老客户总量	100%　7	
			>80%　5	
			>60%　2	
	高端大客户的比例5 分	利润贡献在 30%的客户/客户总量	>20%　5	
			>10%　3	
市场份额 30 分	铁路电机的市场份额比 8 分	本部门总量/公司总量	>50%　8	
			>30%　6	
			>10%　2	
	铁路变压器的市场份额比 14 分	本部门总量/公司总量	>50%　14	
			>30%　10	
			>10%　4	
	工业特种电机市场份额占比 8 分	本部门总量/公司总量	>50%　8	
			>30%　6	
			>10%　4	
客户利润贡献30 分	客户公司提供的利润 30 分	客户带来的收益减去为客户服务的成本/合同额	>30%　30	
			>20%　20	
			>10%　10	

表 4.21　　南车电机公司部门内部运作效率指标 B3 下的分层指标

二级指标和配分	三级指标和配分	计量分值	标　准	评　分
业务处理效率 20 分	业务处理的先期时间 10 分	从客户申请业务服务到办理完毕的时间	按时 10	
			后拖一天扣 1 分	
	应答客户服务需求的时间 10 分	从客户申请业务服务到办理完毕的时间	按时 10	
			后拖一天扣 1 分	

续表

二级指标和配分	三级指标和配分	计量分值	标　准	评　分
新产品的推广普及40分	新产品的推广时间20分	新产品推广的时间/先前产品推广的平均时间	每提前5天得2分	
	新产品的普及率20分	新产品的销售额/产品总收入	>50%　20	
			>30%　15	
			>20%　10	
内部管理效率20分	业务成本收入比15分	各项业务成本/业务总收入	<70%　15	
			<80%　10	
			<85%　5	
	管理费用收入比5分	管理费用/总收入	<8%　5	
			<10%　3	
			<12%　2	
	业务差错率8分	员工业务差错数/业务总量（合同个数）	<0.5%　8	
			<1%　5	
			<1.5%　1	
	管理决策失误率8分	决策失误次数/决策项目总数	<0.5%　8	
			<1%　5	
			<1.5%　1	
	内部控制疏漏案件发生率4分	内控失误案件数/时间（年）	0件4	
			1件0	

表 4.22　　车电机公司部门创新学习能力指标 B4 下的分层指标

二级指标和配分	三级指标和配分	计量分值	标　准	评　分
员工满意度20分	员工流动率10分	员工进（出）人数/员工总数	<10%　10	
			>10%　0	
	提出建议性意见员工比例5分	提出建设性意见员工数/员工总数	>70%　5	
			>30%　3	
			>0%　0	
	激励制度与员工个人目标一致5分	激励制度目标与员工个人目标一致数(调查)	>70%　5	
			<70%　0	
电机创新速度40分	电机产品开发速度20分	电机新产品数/时间(年)	2　20	
			1　0	
	电机新产品的试验推广时间20分	新产品试验推广实施的时间	>半年0	
			<半年20	
公司信息系统建设20分	信息系统软件更新数量6分	科技信息系统软件更新数量	>1　6	
			0　0	
	新信息系统投入产出效率6分	新信息系统建设投入与带来的效益比例	<30%6	
			>30%0	
	同行业领先技术项目个数8分	在电机同行领先科技项目的数量	1　8	
			0　0	

二级指标和配分	三级指标和配分	计量分值	标　准	评　分
人力资源开发20分	员工培训频率6分	员工培训次数/每人	1　6 0　0	
	员工培训广度6分	得到培训员工人数/人员工总数	＞70%　6 ＞50%　4	
	高层次专业技术及管理人才所占比例8分	高层次技术和管理人才数量/员工总数	＞20%　8 ＜20%　0	

表 4.23　　基层员工日常性工作考核标准

工作类型	考核维度	等级和配分	得　分
日常性工作	及时性20	在目标任务书规定的时间之前完成任务20	
		在目标任务书规定的时间之内完成任务18	
		在规定的时间之后完成任务，未产生不良后果，可解释清楚14	
		在规定的时间之后完成任务，但产生了轻微的影响12	
		在规定的时间之后未完成，或因拖延时间产生了一定的影响4	
日常性工作	工作质量30	工作成果被视为单位的学习典范30	
		与上期相比，工作质量有了明显提高或受到众口好评27	
		按要求完成，成果被享用者接受24	
		工作出现返工，但不影响成果使用者18	
		工作不断返工或影响成果使用者6	
	工作量30	工作满负荷，仍全面按计划完成每项工作30	
		完成了目标任务书中的工作，且完成了较多计划外的工作28	
		工作量与岗位职责基本匹配26	
		工作不饱满，但能在8小时以内完成工作18	
		工作不饱满，且不能在8小时以内完成工作6	
	工作改进20	提出新的方法，彻底改变了工作流程，并取得显著的效果20	
		工作流程改进导致工作效率的明显提高19	
		所有工作都有明显的工作流程，并按流程工作17	
		需要在上级指导下才能完成工作或流程不合理12	
		工作没有流程或在上级指导下仍不能完成工作4	

表 4.24　　基层员工建设性和突发性工作考核标准

工作类型	考核维度	等级和配分	得　分
建设性工作	创新性40	创新成果在单位内被推广40	
		产生了系统性的创新成果38	
		完成了从无到有的过程32	
		有创新，但是没有得到部门和单位的认可24	
建设性工作	计划完成30	按计划进行，相应的制度、规定、流程等不断细化和完善30	
		按时完成了目标任务书中承诺的阶段性任务27	
		完成了工作，但没有将它向日常性工作转化24	
		计划没有完成，但一直在努力8	

续表

工作类型	考核维度	等级和配分	得　分
建设性工作	程序化 30	建设性成果成为单位的基本制度 30	
		工作成果形成了切实可行的制度性文件，且被采购和遵守 28	
		提出了专业范围内的制度框架，并得到单位的批准 24	
		提出了专业范围内的制度框架，但没有得到单位的批准 18	
		没有提出专业范围内的制度框架 4	
突发性工作	时效性 30	由于处理及时，避免了更大的损失或抓住了较大机会 30	
		处理及时，按要求完成了任务 27	
		没有因这项工作拖延处理导致不良的影响 24	
		因为工作在手上耽误时间而导致不良影响 28	
	主动性 30	主动承担责任，并主动跟进工作的后果 30	
		积极、主动配合别人完成突发性工作 27	
		作为第一当事人，没有推诿行为，积极着手解决问题 24	
		遇到突发性事件，有相互推诿的现象和行为产生 8	
	圆满性 40	提出合理化建议得到采纳，有利于进一步完善管理 40	
		工作完成，并分析产生的原因，提出切实可行的长期对策 36	
		工作完成，没有引起不良后果 32	
		工作没有完成，没有引起不良后果，但有正当的理由解释 24	
		工作没有完成且没有正当的理由解释或引起不良后果 8	

表 4.25　　基层员工行为绩效考核部门权重分配表

	日常性工作	建设性工作	突发性工作
	及时性、工作质量、工作改进	创新性、计划完成、程序化	时效性、主动性、圆满性
行政部门	40%	30%	30%
财务部门	40%	30%	30%
技术部门	30%	40%	30%
营销部门	30%	30%	40%
制造部门	35%	30%	35%

表 4.26　　基层员工工作态度考核标准

考核维度	等级和配分	得　分
敬业精神 50	热爱本岗位的工作，以专业标准和规范化要求完成每项工作 50	
	积极投入每一项工作并以岗位标准完成每项工作 45	
	能积极投入大部分工作并以岗位标准完成工作 35	
	对大部分工作热情不足，对少数几项工作投入较多，影响了整体工作 30	
	用应付的态度参与岗位工作，对工作的要求低于岗位工作要求 10	

续表

考核维度	等级和配分	得　分
团队意识30	积极主动与他人合作完成有关的工作，人际关系融洽 30	
	与他人的合作不够积极、主动，但能勉强完成本岗位的工作 21	
	与他人的合作不够积极，主动、导致有关工作滞后或质量明显下降 18	
	不能在工作上与其他人合作，导致有关工作不能完成，人际关系较差 6	
组织纪律20	严格遵守各项法律、法规、单位各项制度、组织观念强 20	
	遵守法律法规、单位各项制度，组织观念、纪律观念强，年迟到次数8次以下 18	
	迟到 18 次以上，或迟到 18 次以下，无严重违纪现象，或轻微违规 10 次以下 14	
	迟到 19 次以上，或旷工 1 天以上，或严重违纪 1 次以上 8	
	迟到 30 次以上，或旷工 3 天以上，或严重违纪 3 次以上，或受单位通报批评 4	

表 4.27　　基层员工工作能力考核标准

考核维度	等级和配分	得　分
实施能力70	有效落实工作意图和实施方案，并不断修改，工作效果比预定的好 70	
	在实施过程中，按工作计划和标准工作，达到预定的要求 53	
	在实施过程中，细节出现问题，导致实施效果与预期有差异，但完成了工作 49	
	对工作意图把握不明确，导致工作不能圆满完成 42	
	不能贯彻工作意图，对实施项目把握不准，完全达不到预期效果 14	
创新能力10	对本岗位、部门提出合理建议，形成方案并实施，工作得到改善 10	
	对新观念、知识接受能力强，对本岗位工作提出建议并实施，改进了工作 9	
	对本岗位提出了建议，但对岗位工作改进不明显 7	
	对本岗位提出了建议，但对岗位工作没有改进 6	
	对新观念、知识的接受能力差，没有提出建议或工作无创新 0	
专业能力20	对岗位工作有关的知识、技能全面把握并熟练运用 20	
	全面掌握工作技能并运用于工作中，虽深度不够，但能对付岗位工作 18	
	掌握大部分工作技能，对一两项技能不熟，导致少数工作欠佳 14	
	大部分工作技能掌握不好，导致工作效果较差 12	
	缺乏岗位有关的基本知识、技能，导致不能完成岗位的工作 4	

2. 考核小组的组成

考核小组由公司正、副总经理、各部门经理、行政人资部相关人员以及部分基层员工代表组成。每次小组成员不得少于五人，被考核者采取回避制度，为了使绩效考核能公正合理地进行，考核者必须牢记以下几点：

（1）绩效考核是大家的事，既为你自己，也为你的部下，更为整个公司。

（2）被考核者期望着自己的工作能够得到承认，考核者必须根据日常业务工作中观察到的具体事实作出考核。

（3）被考核者期待得到公正的待遇，考核者必须削除对被考核者的好恶感、同情心等偏见，排除对上、对下的各种顾虑，在自己的信念基础上作出考核。

（4）不对考核期外以及职务工作以外的事实和行为进行考核。

（5）公司对考核者寄予厚望并充分信赖，考核者应该依据自己得出的考核结论，对被考核者进行扬长补短的指导教育。

3. 员工绩效计划和指导

员工绩效计划的制定由公司、部门绩效计划具体分解而成，根据员工职位说明书对岗位职责的描述，由考核者与被考核者在互相沟通的基础上共同制定。员工绩效计划的构成包括被考核者关键职责、关键绩效指标（KPI）、工作目标（GS）、权重分配和能力发展计划等主要内容。

（1）每年年初由人力资源部将员工绩效计划及评估表、职位说明书分发给各部门负责人，由各部门负责人按照“一级考核一级”的原则分发至本部门的直接考核者（或负责人本人），各考核者根据被考核者的职位说明书填写“员工绩效计划及评估表”中的关键职责等相关信息。

（2）考核者按照绩效计划制定的流程，根据被考核者的主要职责，结合本部门的关键绩效指标和工作目标，在与被考核者沟通协商的基础上，确定被考核者的关键绩效指标和工作目标。

（3）设定各职位的关键绩效指标和工作目标的权重，不同职级职位关键绩效指标和工作目标的权重分配表。

（4）考核者和被考核者沟通后设定的绩效计划，须由直接考核者上级经理审阅，并根据其指导意见作相应修改，最终获得上级经理批准后正式确定并予以实施。为使员工明确努力方向，不断改进绩效，考核者应在被考核者的工作过程中，不断地进行绩效计划指导。绩效指导一般包括绩效日常指导和绩效中期回顾两种类型。

（5）绩效的日常指导：各部门相关考核者应采取多种形式，主动对被考核者进行不定期的绩效指导。绩效指导包括以下内容：了解员工绩效实施的具体情况；强调本次指导的目的性和重要性；讨论改进或提高绩效的方法与措施；设定下次沟通的时间。每月至少进行一次日常指导，并将指导内容按绩效管理日常指导记录表做好记录，存入绩效管理档案。

（6）绩效的中期回顾：绩效中期回顾是一次较正式的跟踪指导，绩效中期回顾应分层次进行。每年7月，各部门按照逐级考核原则，由考核者对被考核者的绩效计划完成情况进行综合分析，做出阶段性评估结论，并以书面形式向员工进行反馈，同时应将员工中期绩效回顾的结果与绩效计划一并存入被考核者的绩效管理档案，作为年度考核分析的依据。各部门应建立员工绩效管理档案，认真做好绩效信息的数据收集及相关文档的管理工作。行政人资部将定期检查该项工作的落实情况。

4. 绩效考核结果的反馈

绩效考核结果评定后，要将考核结果告之被考核人。在面谈的过程中要注意说话的方式方法，要以理服人；先表扬后批评再表扬；批评员工也批评自己；因人而异地指出员工工作中的问题；避免与员工发生冲突。有时结果如果不好当面说，可以采取手机短信的方式进行沟通。总之要以人为本，充分挖掘每一个人的长处，创造一个人人想干事、能干事、干成事、不出事、能共事的和谐集体。

5. 员工申诉

公司在进行绩效考核时应尽力使考核制度完善，令员工满意。但是在绩效考核过程中，往往会因为各种原因导致员工的不满意。出现投诉是必然的，有效的员工投诉处理不仅能使绩效考核顺利推行，同时也是提高绩效考核效果的重要手段。以下是绩效考核中处理员工投诉程序的建议。

第一阶段：受理投诉。①认真仔细地了解投诉要点；②分析对方的投诉态度；③倾听对方的可接受方式；④做好投诉记录；⑤明确告知反馈时间。

第二阶段：了解投诉动机。①为什么要投诉，有没有特殊问题；②投诉什么，是对结果不满意，对方式不满意，还是对程度不满意。

第三阶段：投诉调查。①不要先关注谁对谁错，应对事不对人；②关键是要找出问题发生的原因；③调查中的保密。

第四阶段：投诉处理。①告知产生问题的原因而不是告知谁对谁错；②告知处理的结果；③告知改进的内容和方式。如改进技能、改进制度或方法、调整人员等。

4.3.4 季度绩效考核优化设计

季度绩效考核是对被考核者每季度内的绩效完成情况进行考核，考核的标准是被考核者适应的平衡计分卡法和评级量表法。

1. 季度考核时间

每季度绩效考核时间安排如下：(1) 第一季度绩效考核：4 月 1 日～10 日；(2) 第二季度绩效考核：7 月 1 日～10 日；(3) 第三季度绩效考核：10 月 1 日～10 日；(4) 第四季度绩效考核：1 月 1 日～10 日。各部门的具体绩效考核的时间安排由行政人资部负责通知和组织。

2. 考核人员

季度绩效考核由被考核人直接上级和相关部门上级及行政人资部人员共同参与。其中对被考核人的季度考核与被考核人的定期述职同时进行，行政人资部仅派员工记录。季度绩效考核中，被考核人的直接上级与其他人员所占的评分比例为 7∶3。员工本季度绩效考核得分＝直接上级评分×70%＋其他人员评分平均分×30%。

3. 考核工具

按表 4.28 设置。

表 4.28　　基层员工季度考核表

考核内容	日常性工作	建设性工作	突发性工作
部门权重			
得分			
被考核人		部门	
考核小组		第　　季度	

4. 考核等级与薪酬关系

员工季度绩效考核等级的划分。依据员工季度绩效考核的总得分，将员工的季度绩效考核分成 A，B，C，D，E，F 六等。具体等级划分标准如表 4.29 所示：

表 4.29　　等级划分标准

等　级	A	B	C	D	E	F
得　分	90(含)～100	80(含)～90	70(含)～80	60(含)～70	50(含)～60	50 以下
表现	相当出色	出色	满意	称职	有问题，需要注意	危险，不努力要被淘汰

由行政人资部负责按部门分别统计填写“员工季度绩效考核汇总表”（省略），同时填写“员工绩效考核结果通知单”（省略），送达各部门负责人处，由各部门负责人将“通知单”送达员工本人。依据季度绩效考核结果的不同等级，将员工的岗位工资增加或降低相应比例，从而达到奖优惩差、鞭策员工、激励员工更加努力工作的目的。具体标准如表 4.30 所示：

表 4.30　　岗位工资变动标准

等　级	A	B	C	D	E	F
岗位工资	上浮 30%	上浮 15%	上浮 10%	不变	下浮 20%	下浮 40%

上浮或下浮的岗位工资只维持 1 个季度，下一季度绩效考核结束后，按照新的等级重新评定工资浮动比例。中层以上管理者由董事会根据年度经营目标完成情况实行年薪制。

4.3.5　年度绩效考核优化设计

1. 基层员工年度绩效考核是建立在季度绩效考核基础上的。年度绩效考核的评分内容包括四个季度的总得分、工作能力得分、工作态度得分和行政人资部奖惩记录的评分，前三者所占的总分值为 80 分，后者占 20 分。所用表格为“员工年度绩效考核表”，见表 4.31。

表 4.31　　员工年度绩效考核表

结果 \ 时间	一季度	二季度	三季度	四季度
得　分				
等　次				
行政人资部奖惩评　分				

行政人资部奖惩评分合计		年终得分	
主考者		考核者		部门	

2. 高级管理人员的考核项目包括公司的财务收益、内部流程、外部顾客和创新与学习。不同的部门经理有不同的权重，高管人员的考核以年度考核评分和人事奖惩记录评分为准，考核人为公司上层、中层、基层员工代表组成，人数不少于 5 人，根据得分和公司效益依次确定年薪。

3. 行政人资部将所有员工本年度内的所有奖惩记录汇总后给予评分，评分标准如表 4.32 所示：

4. 年度绩效考核的总得分计算公式如下：基层员工总得分＝（本年度内四个季度绩效考核得分之和＋工作能力得分＋工作态度得分）/6×80%＋行政人资部奖惩评分；中层以上管理者的总得分＝年度考核得分×80%＋行政人资部奖惩评分。

表 4.32　　员工年度奖惩评分标准

无任何奖惩记录	得 10 分
奖励	嘉奖一次加 1 分；记功一次加 3 分；记大功一次加 6 分
惩戒	警告一次减 1 分；记过一次减 3 分；记大过一次减 6 分
功过相抵	嘉奖一次抵警告一次；记功一次抵记过一次；记大功一次抵记大过一次，即行政人资部评分（满分 20 分）＝10＋奖励分－惩戒分

5. 所有员工年度绩效考核等级的划分。依据员工年度绩效考核的总得分，将员工的年度绩效考核分成 A，B，C，D，E，F 六等。具体等级划分标准如表 4.33 所示：

表 4.33　　等级划分标准

等　级	A（超群级）	B（优良级）	C（较好级）	D（尚可级）	E（稍差级）	F（很差级）
得分	90(含)～100	80(含)～90	70(含)～80	60(含)～70	50(含)～60	50 以下
表现	相当出色	出色，不负众望	满意，可以塑造	称职，令人安心	有问题，需要注意	危险，不努力要被淘汰

6. 依据员工年度绩效考核结果的不同等级，给予员工相应的奖惩，具体内容如表 4.34 所示：

表 4.34　　员工年度奖惩标准

等　级	A（超群级）	B（优良级）	C（较好级）	D（尚可级）	E（稍差级）	F（很差级）
奖惩（元）	奖 1000	奖 500×A	奖 200×A	不奖不罚	罚 500×A	管理人员降职或撤职，员工给予辞退

注：系数 A 由当年的公司效益决定，中层以上管理人员与基层员工的赋值不一样。

4.3.6　案例解析

本案例详细介绍了绩效考核的主要构成要素以及绩效考核的具体实施过程，帮助读者理解考核目的、考核主体、考核周期、考核指标、考核工具等的具体含义及设计方法，案例的主体部分是中高层管理者和基层员工的绩效考核实施过程的优化设计方案，详细描述了季度绩效考核和年度绩效考核的优化过程，旨在帮助读者切实掌握绩效考核过程中的操作方法。

评价：人类“首先是情境中的生物”。这种行为与情境的互动称为“嵌入性”（embeddedness）。行为是一定情境下的产物，并嵌入在特定情境中，“如果充分考虑情境约束，尤其是嵌入性的约束，对于分析者来说，那些看上去无理性而言的行为就可能是相当明智的”。对绩效考评情境嵌入性的漠视使得绩效考评的战略导向作用显得苍白无力，这个人力资源管理中的“阿喀琉斯脚跟”（Achilles’ heel）可能束缚组织发展、导致内部动荡[①]。本案例设计的绩效考核工具和方法比较细腻，但操作起来很容易失效。绩效考核是一个博弈过程，越是复杂的考核体系在博弈过程中失效的可能性越大。在本案例的年度和季度考核方案设计中，考核结果与员工的薪酬关联密切，考核过程实质上具有利益博弈和分配特征，考核和被考核的冲突更为激烈。考虑到该企业的国有企业性质，其情景特征决定了考核主体更容易偏

① 马君. 绩效考评的情境嵌入性研究述评 [J]. 外国经济与管理，2009，31 (1).

离应有的考核理性状态，考核失当的可能性更大。所以本案例的关键是考核实施过程及其有效性控制，这也是考核方案的软肋所在，应该就此设计专门的防范措施。

使用说明：案例企业是一个比较成熟规范的机电企业，考核指标量化设计的基础较扎实，指标标准设计可操作性强。关键是要设置一个量化指标动态优化完善的机制，使指标能在使用过程中依据企业的发展逐步调整，更加趋向符合企业发展实际，体现指标的正确导向。使用案例的读者如果企业背景和指标量化基础相差较远，可先将指标设得粗放一点，宽松一点，逐步完善，逐步趋向实际，指标优化机制还是关键。考核过程十分重要，无论是国有企业还是民营企业，都必须高度重视，防止考核体系失效。

4.4 案例三：绩效考核方法应用案例

——隆平种业绩效指标体系设计

导读

本案例依据隆平种业有限公司的具体情况和种子行业的特殊背景与特点，结合该公司生产中心、营销中心职责，分析各部门现有考核指标体系的不足之处，运用平衡计分卡思想与KPI相结合的方法，分别设计两个不同部门的绩效考核指标体系。希望读者通过本案例能进一步理解平衡计分卡的思想，掌握KPI法在具体公司绩效考核中的运用，能够灵活运用这两种方法或二者的结合来设计绩效考核指标体系。

4.4.1 公司简介

湖南隆平种业有限公司是2003年7月由袁隆平农业高科技股份有限公司及国内种业界精英共同出资设立，注册资金8000万元，是一个集主要农作物种子育、繁、推、销于一体的大型种业公司。公司下设办公室、营销中心、生产中心、研发中心、物流质监中心及财务中心6个职能部门，拥有江西、重庆、湖北、广西、江苏、郴州6个分公司，并在南方稻区设立了20多个销售点，建立了相对完善的新品种选育推广示范体系、种子生产管理体系、种子质量监控体系、市场营销网络体系、种子加工储运体系及售后服务体系。

4.4.2 行业特征

国以农为本，农以种为先。种子是农业生产特殊的、不可替代的、最基本的生产资料，种子业属于农业的产前部分，是农业生产的前提和基础。与其他行业相比，该行业具有以下特征：①科研投入高。②投入产出周期长。新品种从研制到成功、推广需要较长的时间。③有较高的技术壁垒。目标良种的获得均需要经过大量的探索和反复的验证，这就需要较高的育种开发条件、专业知识和技能要求，这些限制构成了种子行业的技术壁垒。④种子行业盈利能力强。大田作物种子销售毛利率一般为15%～30%，蔬菜、经济作物等多在50%以上。⑤易受自然条件的影响。这是由农业本身弱质性所决定的。

4.4.3 公司现行的考核方法与考核指标体系

1. 考核方法

目前，隆平种业公司有18.60%的人按计划目标评分，有13.20%的人使用评定量表，有28.20%的人使用主管评估法，其他的人则采用360度考核法、述职报告等方法。

2. 公司考核的内容

公司考核内容主要包括了工作业绩、管理能力、工作态度、部门之间的协作几项，其中以工作业绩考核为主的最多，以工作态度考核为主的员工约占27.60%，以工作能力考核为主的约有22%。因此考核内容还是比较符合隆平公司目前所处的环境和管理工作的具体特点。

3. 员工对公司制定的考核标准的评价

公司有一半以上的人认为考核标准较合理，有38.89%的员工认为不太合理，有5.56%的员工认为考核制度设置得非常不合理，只有3.33%认为非常合理。总体看来标准的评价不是很高，有些考核的标准需要改进。

4. 公司考核指标体系现状

公司目前的指标主要是通过对目标结果的考核来评估员工工作业绩，例如生产中心主要通过产量、质量和费用三项指标来考核，营销中心主要通过销量和费用两项指标来考核。

5. 营销中心考核现状

公司对营销中心的考核主要是以业绩考核为主。以考核区域的情况来考核副经理，有窜货情况的区域要受到惩罚，区域经理也要受到相应的惩罚；目前的费用由弹性费用和刚性费用组成，公司对费用做了四大刚性费用控制：差旅、交通、招待、通讯。

上个年度公司对营销中心的任务量是900万千克，对整个分子公司的任务量是2700万千克，这个任务量的制定基本上是以上个年度为基础的。市场不是开会能讨论出来的，信息收集不全面，同事之间沟通不顺畅，整个信息不能共享，如果有些区域的任务量太大，区域经理根本就不能完成任务，他就索性不去努力了。

公司现在制定的考核指标里面有些制定得有偏差，考核指标不具有导向性。考核的权重怎么来设计要由公司的发展阶段决定。考核制度的制定要有个过程不要一下子定得太死。因为市场是动态的，且农业运作的周期很长。绩效指标要有一个修正的过程，可以采用微调的形式，分管副总可以对区域经理考核分数进行微调。考核时要尽量的切除个人主观因素。现在的考核指标要细化到个人是很难的；每个区域到底要配几个人；区域配的人到底在区域占多大的权重；公司没考虑对派到区域人的定位，是为了培训他，还是派来协助工作的。

6. 生产中心考核现状

生产中心年初对大部分有岗位的员工考核，还有一些公共人员没有实行。主管人员一个人管一个基地，大基地则两个人管且两个都是主管级别。生产中心对基地下生产任务，并从种子的数量、质量和生产费用上进行控制。其中，费用除了自己在生产中的费用以外还包括技术人员的工资和村里的劳务费，按前几年的情况费用基本上够用，但现在就比较紧张了。公司对生产中心的费用结果没有进行考核，到了年底各基地不知道自己到底用了多少钱，是多了还是少了，费用上到底是否超标也不清楚。

各基地的任务量是根据公司的基本情况来制定的，前两年都是超额完成，原因有：基地是实行承包制的，公司会派技术员去指导工作，农户付给技术人员的工资是按一亩多少钱来算的，结果农户都少报面积，一亩二就报成一亩，村干部那里也会少报，所以到了生产中心的报上来的量会比实际量少；现在对高产组合的预计不准，也会低估了高产组合的产量。但公司会有10%的弹性余地。

各基地任务量的完成情况受天气的影响很大，遇到天气不好就可能达不到目标甚至影响种子的质量。但是，任务量未完成不会受到处罚，质量不达标则要由基地经理自己承担损失。公司实行了优质奖励，种子质量比国家一级标准还高的，每生产一千克奖4分钱，这对基地经理很有激励性，一个基地经理若生产了50万千克种子，如果都达标了则可得2万元奖励。

公司对中心层面的考核是每月有一次例会，基地经理在会上汇报情况，平时的生产检查就比较少。如果计划量要改变会在生产目标责任状下达以前进行调整，能调就调，不能调就不调。

4.4.4 公司考核指标体系问题诊断

1. 公司目前的考核采用简单的目标责任完成型的形式，从严格的角度说并没有运用到什么科学的考核方法，形式相对粗放，不符合企业成长的需要。

隆平公司目前的考核形式虽然简单、明确、易操作，能使高层领导集中精力放在关键问题上，责任明确，容易掌控对考核结果的运用，但是，考核方法简单，容易造成考核指标全面性与针对性不足的问题。对考核目标的确认易造成“零和博弈”的局面，最终的目标共识往往是妥协的产物。重视了经营的结果，难以对经营过程进行严格的控制，从企业管控的角度难以满足“扭偏”的功能需要。片面重视结果对责任人的激励性，考核的“激励”功能难以深化。比较适合于中高层领导或者部门，对于一般员工和工作难以量化的部门的考核难以取得理想的效果。

2. 公司目前的考核指标形式较单一，科学性、严谨性不足，不利于企业的持续健康成长。

公司现状为：未能做到全员参与，仅在关键性部门中设置主要考核指标；只在每年年终进行考核。公司目前的指标主要是通过对目标结果的考核来评估员工工作业绩，例如生产中心主要通过产量、质量和费用三项指标来考核，营销中心主要通过销量和费用两项指标来考核。这样的初步指标还不够明确和规范。缺损如：过程性指标、财务类指标、人员成长类指标等。其他管理部门没有明确的考核指标，主要是靠主观评价，其他部门则主要是进行年终述职。

3. 部门和个人绩效目标设置不规范、不合理。

公司管理精细化程度还需要进一步加强，导致目前企业战略目标难以有效地转化为内部经营过程与活动，企业潜力还具有很大的挖掘空间；公司依靠绩效目标的牵引和拉动促使员工实现计划，建立有效激励机制，但是忽视了职能部门考核计划的制定。

4.4.5 绩效考核指标体系的优化设计

1. 整体设计思路

隆平公司营销中心和生产中心考核体系设计的总体思路是导入平衡记分卡思想，再根据种子行业特征、企业的发展阶段和企业的实际情况设计企业的关键业务指标即KPI指标。

2. 考核方法选择

常用的考核方法有关键绩效指标法、目标管理法、平衡记分卡、360度反馈法、主管述职评价法等，其主要特征如表4.35所示。

表 4.35　　常用考核方法的特征比较

考核方法	特　征
关键绩效指标（Key Performance Indicator，KPI）	KPI 模式强调抓住企业运营中能够有效量化的指标，提高了绩效考核的可操作性与客观性。
目标管理法（Management By Objective，MBO）	MBO 模式将企业目标通过层层分解下达到部门以及个人，强化了企业监控与可执行性 。
平衡记分卡（The Balance Score-Card，BSC）	BSC 模式是从企业战略出发，不仅考核现在，还考核未来；不仅考核结果，还考核过程，适应了企业战略与长远发展的要求，但不适应对于初创公司的衡量 。
360 度反馈（360° Feedback）	360 度绩效反馈评价有利于克服单一评价的局限，但应主要用于能力开发 。
主管述职评价	主管述职评价仅适用于中高层主管的评价。

根据企业的实际情况，我们拟选择平衡计分卡和 KPI 相结合的方法设计考核指标，其中我们借鉴平衡记分卡的思想，主要运用 KPI 的方法设计指标，在 KPI 指标设计过程中，我们运用了主题专家会议（SME）法，以保证指标设计的客观性和可操作性。

（1）平衡记分卡法　平衡计分卡是一种以财务信息为基础，综合权衡短期与长期、财务与非财务、原因与结果、内部与外部、将企业战略目标与企业业绩驱动因素相结合的业绩评价体系和战略管理系统。平衡记分法是可持续发展的绩效管理制度，有助于衡量、培植和提升企业核心能力，它既强调了绩效管理与企业战略目标之间的紧密关系，又提出了一套具体的指标框架体系（如图 4－5所示）。

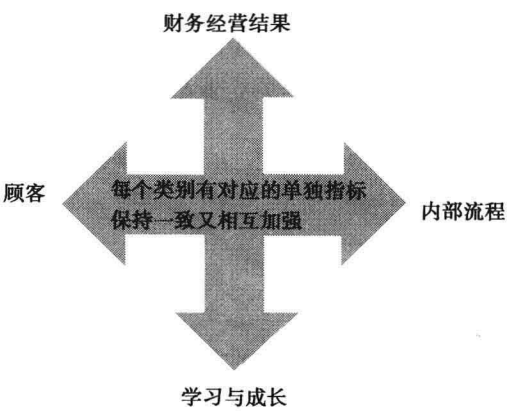

图 4－5　平衡计分卡的基本框架

平衡记分卡的四个维度之间存在内在的因果关系，因果链为：学习与成长－内部流程－顾客－财务，其中，“学习与成长”是核心，“内部流程”是基础，“客户”是关键因素，“财务”仍然是最终结果指标。整个体系的构建是在公司远景和战略框架统领下完成的，为企业经营战略的实施和事后结果的评估提供了系统化的思路。

①财务方面：其目标是解决“股东如何看待我们”这一类问题。它反映了企业管理者的努力是否对企业的经济收益产生了积极的作用，因此财务方面是其他三个方面的出发点和归宿。财务指标包括销售额、利润额、资产利用率等。

②顾客方面：其目标是解决“顾客如何看待我们”这一类问题。通过顾客的眼睛来看一个企业，从时间（交货期）、质量、服务和成本几个方面关注顾客的需求和满意程度。顾客指标包括市场份额、送货准时率、客户满意度、客户留住率、产品退货率等。

③内部流程方面：其目标是解决“我们擅长什么”这一类问题。为吸引和留住目标市场上的客户，满足股东对财务回报的要求，管理者需关注对客户满意度和实现组织财务目标影响最大的那些内部过程，并为此设立衡量指标。在这一方面，BSC 重视的不是单纯的现有

经营过程的改善，而是以确认客户和股东的要求为起点、满足客户和股东的要求为终点的全新的内部经营过程。这方面指标有生产率、生产周期、成本、合格品率、新产品开发速度、出勤率等。内部流程是企业改善其经营业绩的重点。

④学习和成长方面：其目标是解决“我们是在进步吗”这一类问题。这个角度是关注企业未来成功的基础，涉及员工的能力和信息系统等方面。

BSC 的优点是它既强调了绩效管理与企业战略目标之间的紧密关系，又提出了一套具体的指标框架体系，缺点是没有能进一步将绩效指标分解到企业的业务单元及个人。

（2）关键绩效指标法　KPI 法在分析和归纳出支撑企业战略目标的关键成功因素（critical success factors，CSF）的基础上，对企业的战略目标进行全面的层层分解，从中提炼出企业、部门和岗位的关键绩效指标。其核心思想是，企业 80%的绩效可通过 20% 的关键指标来把握和引领，企业应当抓住主要矛盾，重点考评与实现战略目标关系最密切的那些关键绩效指标。

关键绩效指标是连接个体绩效目标与组织战略目标的一个桥梁。KPI 是把企业的战略目标分解为可操作的工作目标的工具。在设计关键绩效指标时，首先明确企业的战略目标，找出业务重点，并确定这些关键业务领域的关键绩效指标（企业级 KPI）。然后，各部门的经理根据企业级 KPI 来制定本部门的 KPI（如图 4－6）。绩效计划的制定过程是上下级双方就目标及如何实现目标达成共识的过程，管理者给下属确定工作目标的依据来自部门的 KPI，部门的 KPI 来自企业级 KPI 的分解。这样，就能把企业目标、部门目标和个人目标协调一致，确保每个员工都是朝企业战略方向去努力。

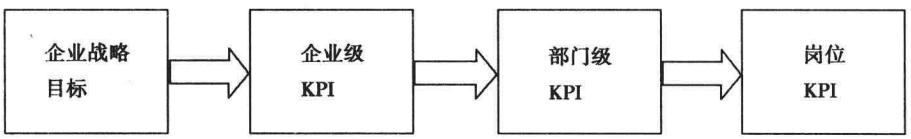

图 4－6　关键绩效指标体系的设计

KPI 法的优点是把企业的战略目标分解为具体可操作的工作目标；缺点是没能提供一套完整的、对操作具有指导意义的指标框架体系。

（3）主题专家会议（SME）法　在 SME 会议中，主持人扮演十分重要的角色，要求其有较强的表达能力、协调能力以及阅读并驾驭整个会议的能力，还必须具备与讨论的目标职位相关的知识。SME 会议中主持人根据其定位有不同的职责范围，表 4.36 列举了主持人在会议中扮演积极参与者角色所需履行的职责。

表 4.36　　SME 会议中主持人的职责

职责项目	主要范围
召集会议	按照会议计划协调并召集相关人员参加会议
调节会议进程	主持人根据会议议程逐步展开讨论，确保会议秩序
提出议题	根据会议提要提出讨论范围和讨论内容，并及时调整会议议题
决议	根据与会者讨论结果对目标职位各项特征做出最后判定
提供资料	准备并分发会议所需的相关资料、表格、问卷
复核	对讨论过程中的分歧问题进行会后调研复核，并将结果反馈给相关人员

SME 会议除主持人外，其他与会人员包括岗位任职者、SME 专家等，每次会议记录人员应将讨论结果记录。

3. 营销中心指标体系设计

（1）KPI 的确定　依据种子行业的特点和企业所处的发展阶段，按照平衡计分卡思想确定营销中心的关键绩效指标。在 KPI 的具体选择和设计过程中，我们采用了主题专家会议法。如表 4.37 所示的 SME 会议的部分议程（已经简化）就是为了选择和确定营销中心的财务类指标。在该会议开始前，会议主持人已经准备好了相关的材料，如表 4.38 所示的材料等。该会议的讨论结果为：①货款回笼率本部可以取消，在还存在应收款的分公司要考虑；②销售量、销售费用比率、利润率保留；③加年前预收款、销售目标完成率。

表 4.37　　SME 会议流程

时　间	会议议程	议程内容	发言人
8：30	会议开始	会议目的与流程简介	主持人
8：45	讨论指标一	销售量指标是否保留	SME 成员
9：15	讨论指标二	贷款回笼率是否保留	SME 成员
9：45	讨论指标三	销售费用比率是否保留	SME 成员
10：15	讨论指标四	利润率是否保留	SME 成员
10：45	讨论缺省指标	指标是否存在缺损？需要增加补充的指标包括哪些？	SME 成员
11：25	会议总结	将讨论的意见和结果汇总	主持人，会议记录者
11：45	会议结束	公布会议讨论结果；安排会议后续工作	主持人

表 4.38　　SME 会议的讨论指标

财务类指标：主要反映企业经营的基本业绩情况，该类指标主要从当期经营效益的落实情况来考核。

指标名称	指标描述	指标功能	来　源	项目组意见
销售量	一定周期内完成的销售总量	检测一定周期内的营销效果	财务中心	建议保留
货款回笼率	一定周期内回笼的销售货款总额/销售收入总额	检测一定周期内的货款回笼情况，促进资金运转效率，降低运营风险	财务中心	商榷
销售费用比率	销售费用实际数额/销售费用预算额	检测一定周期内销售费用控制情况	财务中心	建议保留
利润率	利润总额/销售收入总额	检测销售的利润状况	财务中心	商榷

（2）确定各指标的权重　权重在具体的形成过程中是定性判断的量化，受主观因素的影响较大。这需要在权重设定时多方征求意见，特别是让员工亲自参与数值设定过程，提高员工对考核体系的认同程度。在权重设定时，公司采取专家评定法，首先组成包括人力资源专家、公司高层管理者、营销中心经理、财务中心经理、基层员工等在内的评定组，在充分考虑、平衡各利益相关方的意见和多次讨论后，按照重要性排序法共同制定权重情况。

（3）建立营销中心的考核标准　在确定考核标准前，先进行深入、细致的岗位分析，然后确定考核标准，标准应尽量量化。营销中心绩效考核指标体系如表 4.39 所示。

表 4.39　　营销中心绩效考核指标体系

类　别	指标名称	权重	考核标准	指标来源
财务类（70%）	销售任务完成率	80	以公司制定的基本量任务作为基数，完成基本任务得 80 分，在基本量与目标量之间，每增加 1%，加 1.5 分，超过目标量后每增加 1%加 3 分，未达到基本任务，每减少 1%，减 1.5 分。（四舍五入制）	财务中心
	重点品种销售比率	10	1. 专有品种销售量占销售总量比率在 70%以上得 10 分，每减少 1%，减 0.5 分，每增加 1%，加 0.5 分； 2. 特殊品种（预警种子、清库种子、销量最大化、优质优价的品种）销售比率按照具体计划和销售政策确定增减分数（增减总分为 4 分，没有特殊品种销售的区域不增减分数）； 3. 新品种销售比率按照具体计划和销售政策确定增减分数（增减总分为 2 分，没有新品种销售的区域不增减分数）。	财务中心
	年前预收款	10	按照公司确定的各区域的标准，完成任务得 4 分，每减少 10%扣 2 分，多收年前预收款不加减分。	财务中心
	利润率	单列（详见《利润率考核管理办法》）（略）		财务中心
内部流程类（10%）	营销计划准确率	10	1. 各区域单个品种销售完成情况与上报计划误差不超过正负 25%得 5 分，波动正负每超过 1%，减 0.5 分； 2. 各区域所有品种销售完成情况与上报计划误差不超过正负 20%得 5 分，波动正负每超过 1%，减 0.5 分；	营销中心
	退货率	90	退货数量在年度销量的 10%以内得 90 分，每增加 1%，减 10 分，每下降 1%，加 30 分。	财务中心
	危机处理	单列（详见《危机事件管理办法》）（略）		市场部
	窜货管理	单列（详见《窜货管理办法》）（略）		市场部
客户与市场类（20%）	市场维护	10	1. 规范执行公司的价格体系得 5 分，接到一次乱价销售投诉经查实减 2 分，依次类推； 2. 根据区域维权工作的配合情况进行打分，总分为 5 分。	市场部
	示范与促销	50	1. 按照公司制订的示范方案要求，面积落实到位得 5 分，每减少 1%减 0.5 分； 2. 按照公司制订的示范方案要求，通过市场部验收，达到召开示范会要求得 5 分，未达到得 0 分； 3. 按照公司制订的示范方案要求，召开了示范展示会，根据实际效果进行打分，总分为 20 分；	市场部

续表

类　别	指标名称	权重	考核标准	指标来源
客户与市场类（20%）	示范与促销	50	4. 按照公司的宣传促销方案要求，根据市场部的调研打分，总分为20分； 5. 经销商自己组织宣传、示范、促销（经费自费），并能够达到了对公司和产品进行良好宣传促销效果的，根据市场部的调研额外加分，分值范围在10～20分。	市场部
	经销商管理	25	1. 根据公司的战略要求对经销商进行选择、培训与考核，参照经销商管理办法的要求和标准对实际情况打分，总分为15分； 2. 根据对客户信息资源的建立、维护、完善、更新和存档的实际情况进行打分，总分为10分； 3. 专营经销商实行额外加分，提供1个确认的专营经销商加1分。	市场部
	售后服务	10	按照公司售后处理办法根据实际情况进行打分，总分为10分。	市场部
	客户满意度	5	由市场部门进行市场调研，根据实际情况打分，80%以上的被调查者反馈良好可得5分。	市场部

备注：（1）每类指标标准满分为100分。根据实际完成情况指标得分可以低于或者高于100分；（2）各类指标经加权换算的标准满分为100分。根据实际完成情况指标得分可以低于甚至超出100分。

单独考核指标

类　别	指　标
财务类	利润率
内部运营类	危机处理
	窜货管理
学习成长类	培训次数、研发投入

备注：单独指标不列入100分之内，采取额外加（减）分制，实行单独考核。

4. 生产中心指标体系设计

（1）生产中心的指标来源　生产中心的绩效考核指标主要有三个来源：①公司发展战略以及相应的战略目标。公司的战略规划的实施实际上就是通过战略导向的绩效指标的设计来实现的。②工作分析。工作分析是设计绩效考核指标的基础依据。根据考核目的，对被考核者的岗位的工作内容、性质以及完成这些工作所具备的条件等进行研究和分析，以确定指标的各项要素。③公司生产岗位的生产流程。绩效考核指标必须从生产流程中去把握。

（2）建立适当的绩效考核指标数量　绩效考核指标并不是越多越好，因为绩效管理是有成本的，指标越多，企业投入绩效管理的成本相应也越多，所以在提取指标时，需要遵循20/80原理，选取最需要考核的指标。同时，建立KPI时还要从以下两个方面考虑：①对工作业绩产生重大影响的工作内容；②占用大量工作时间的工作内容。③在进行指标建立时尽可能量化、过程化、细化，能够量化的指标首先量化，不能量化的指标，将这个工作内容过程化，对工作过程进行控制并考核；不能量化，也不能过程化的指标，进行细化，直到不能

再细化为止。

（3）生产中心指标体系主要采取岗位职责与关键绩效指标相结合的方法　指标选择主要采用 SME 法完成，项目组每次派出两名专家和公司相关岗位负责人进行研讨，SME 会议由项目组责任专家和企业总经理共同主持，按照项目组设计的规范流程进行，指标权重与标准的确定方法与营销中心的相似。生产中心具体的指标体系如表 4.40。

表 4.40　　生产中心绩效考核指标体系

对象	指标名称	权重	考核标准	指标来源
自制基地	种子数量	20	合格种子入库量与计划量对比变幅控制在目标责任书规定内的计 20 分；每超过规定范围正负 1%，扣 0.1 分。（以单个组合生产量为单位）	生产中心
	种子质量	40	合格率达到 100%的计 40 分，每出现一个不合格综合样扣 5 分。（以综合样结果考核）	物流质监中心
	生产成本费用	10	生产成本费用（包括收购结算价格和基地管理费用）控制在合同和年初预算范围之内的计 10 分，每增加 1%，扣 1 分，每减少 1%，加 5 分。	财务中心
	生产过程管理	20	1. 生产技术方案和技术实施得当，计 10 分。凡因技术指导不当，造成制种低产，需加价或补偿而给公司带来损失的，每 100 亩扣 2 分。 2. 有完整可行的基地、技术员、村干部管理办法，计 3 分，缺一项扣 1 分。 3. 种子生产收购过程中，对种子质量状况进行分类（纯度存疑、商品质量差、优质种子三类）、标记清晰，单收单放入库，计 5 分；一项未完成扣 2 分。 4. 基地生产财务管理，账目清晰，账物相符，票据齐全，应上交给公司的物资款按时上交，计 2 分。凡出现账目不清，账物不符，扣 1 分；每有 10%的物资款不按时上交，扣 1 分。	生产中心 财务中心
	信息管理	10	按照《生产管理办法》和生产中心的规定按时上交所有生产信息资料，计 10 分，每缺一项扣 1 分。	生产中心
代制基地	种子数量	20	合格种子入库量与委托代制量对比变幅控制在合同规定范围内的，计 20 分；每超过规定范围正负 1%，扣 0.1 分。（以单个组合生产量为单位）	生产中心
	种子质量	40	合格率达到 100%的计 40 分，每出现一个不合格综合样扣 5 分。（以综合样结果考核）	物流质监中心

续表

对象	指标名称	权重	考核标准	指标来源
代制基地	生产过程管理	20	1. 监督、督促生产商，确保各项制种技术及时有效到位，异常事件发生后及时向直接上级报告并督促生产商及时采取整改措施，计 10 分。漏报、延时报告或没有及时采取措施整改，一次扣 2 分。 2. 督促生产商对种子质量状况进行分类（纯度存疑、商品质量差、优质种子三类）、标记清晰，单收单放入库，计 5 分；一项未完成扣 2 分。 3. 确保生产商使用的制种专用物资按合同规定履行，计 5 分；凡出现一种专用物资（亲本种子除外）未按合同规定履行，扣 1 分；凡出现生产商使用非公司提供的亲本种子而未报公司，扣 5 分。	生产中心 物流质监中心
	信息管理	20	生产过程中必须按时向公司提交《生产管理办法》和生产中心规定的生产信息资料，计 20 分，每缺少一项扣 5 分。	生产中心
	种子数量	20	合格种子入库量在公司规定的范围内，计 20 分；每超过规定范围正负 1%，扣 0.1 分。（以单个亲本生产量为单位）	生产中心
	种子质量	60	1. 水分、净度达到 100%合格，计 10 分；若未达到 100%则承担因水分、净度不合格再加工造成的损失，并扣 5 分。 2. 发芽率的合格户率≥90%，加权平均达到合格，计 20 分；每降低 1%，扣 1 分，每增加 1%，加 1 分。 3. 纯度≥99.5%的户率≥95%，加权平均值＞99.5%，计 30 分；户率每降低 1%，扣 1 分，每增加 1%，加 1 分；纯度加权平均值每增加 0.1%，加 2 分，每降低 0.1%，扣 2 分。（以分户样为单位）	物流质监中心
	信息管理	20	1. 生产技术方案和技术实施计 10 分。凡因技术指导不当，造成低产，需加价或补偿而给公司带来损失的，平均一千克每增加 0.2 元成本，扣 2 分。 2. 按照《生产管理办法》和生产中心的规定按时上交所有生产信息资料，计 10 分，每缺一项扣 1 分。	生产中心

说明：（1）生产中心考核指标根据不同性质分为自制基地经理、代制基地经理以及亲本基地经理；（2）每类基地经理考核指标标准满分为 100 分。根据实际完成情况指标得分可以低于或者高于 100 分。

4.4.6 案例解析

本案例运用平衡记分卡、KPI 等方法设计了绩效考核指标体系，利于读者深化这些常见绩效考核方法的理解。案例重点设计了公司营销中心和生产中心的考核指标体系，介绍了如何运用 SME 会议法对生产中心和营销中心的考核指标进行选择和确定，有助于读者掌握和运用 SME 会议确定有关的指标或者指标的权重。

评价：由于隆平种业是国内种子行业的龙头企业，是杂交水稻产业的开拓者和领先者，

其绩效考核指标体系基本上没有成熟的同类企业可供参考。本案例采用了经典的SME法，项目组主持召开了30多场SME会议，确定了杂交水稻制种和销售企业的生产和营销考核关键指标体系，为企业建立规范化绩效管理体系奠定了基础，开创了该类企业量化管理之先河。案例设计的有关指标充分考虑了种子企业生产和销售的行业与季节性特征，在指标权重和周期设计上，特别考虑了种子生产销售后风险表现滞后（一般跨年度）的特征，这些都是基于SME方法所得。本案例具有典型的行业性特征，希望读者从中体悟绩效考核方法运用的灵活性，关注绩效考核方法和企业实际状况及行业特征的有效融合。

使用说明：本案例基于平衡记分卡思想，重点在于设计KPI指标，这是根据隆平种业公司绩效考核基础差的特征，兼顾了即期绩效考核有效性和长期导向科学性。读者在借鉴本案例方法时应从企业实际出发，对于绩效考核基础较好的企业而言，可将考核指标设计的重点定在非财务指标设计上，尤其是应该符合企业发展阶段性需求，在指标选择和权重设计上形成正确的导向。本案例的职能管理部门采取关联系数法处理：即将生产紧密相关的职能部门与生产中心考核指标挂钩，将营销紧密相关的职能部门与营销中心考核指标挂钩，将综合部门与公司总体考核指标挂钩，运用系数方法简单处理则符合公司当时的实际状况，案例中将此部分内容省略，特此说明。本案例指标设计基础较差，指标量化标准取值偏松，有待于依赖考核指标优化机制逐年完善。案例中的SME会议运用较繁杂，对于缺乏参照资料的新的行业、企业和部门或岗位比较适用，而对于有丰富资料和考核基础的企业和部门或岗位则可借鉴SME的思想，通过研讨会形式或其他简单方法设计指标和确定指标权重。

第 5 章

薪　酬

导入案例

收入水平由什么决定

管理类、信息工程类等热门专业教师收入水平较高，甚至出现这些专业的讲师收入比其他专业的教授收入水平还高，尤其是数学、物理、哲学等纯理科、文科专业的教师收入水平和他们的落差相距很大，这引发了学校教师的抱怨和不解，也带来了较多的矛盾。Y教授及其他商学院的同事就因此常常受到学校其他同事的“攻讦”而感受到沉重的压力，有些同事原来就一起住在单身楼里，是老邻居、老朋友，大家见面都感到不自在。面对嘲讽，很多商学院的同事只能尴尬的笑一笑，无言以对，好像自己做错什么似的。有一次在这样的场景下，Y教授对几个数学、哲学专业的同事就这一问题做了一个回答。

到底什么因素决定个人的收入水平？这是问题的核心。Y教授认为，大家之所以有抱怨和不平衡，是因为大家在内心里默认了一种由学术水平、工作能力决定薪资水平的标准。其实这种标准是不准确的，在市场经济模式下，决定薪资水平的最主要的因素是人力资本的稀缺性，犹如其他商品一样，在纯市场竞争的前提下，决定价格的根本因素是供求状况，也就是稀缺性，如乌龟王八由于生长缓慢，稀缺性大，造成价格较高，但高价格又会调节供求。近年来，乌龟王八的养殖量大大增加，从而使得价格下降。人才在市场上的价格及薪资水平从原理上与此相通，其知识、能力、素养的市场稀缺程度决定其价格水平，在中国这种非规范的人力资本市场中有些专业的人才供求短缺性大，其价格在一定时期偏高，这种高回报会刺激这方面人才的数量增多、质量提高，使其价格回落到正常水平甚至低于正常水平。从长远的市场运行走势来看，真正能够维持高收入和具有强势的市场讨价还价能力的人肯定其能力、素养较高，达到其水平和要求难度较大，因此其稀缺性能在较长时间内保持。“难做到的才是贵的”这一基本市场规则仍然有效。提高自己的稀缺性不仅可以通过能力、知识的深度积累实现，也可以通过提高自己的品格素养来实现，这一点对各层次的人才具有普遍的启示性。Y教授发现：无论哪个企业哪一级组织的领导者，在其所配置的核心管理团队中，总有个别能力水平被大家认为低于职级要求而被任用的人，这些人肯定是以其诚实、可靠等素养上的优势提高了自己的稀缺性而被重用。“稀缺”是竞争力所在，是收入水平所在。为什么数学教授、哲学教授知识能力的稀缺性很强而收入水平也不高呢？这里有个市场失灵的问题，他们研究的是基础学科，其知识和能力具有公共产品的特征，其市场供求和价值不能直接在市场中体现，应由政府通过二次分配予以调剂。他们的收入不高的根源是政府职能未能有效履行，并不是商学院的同事竞争所致。

资料来源：颜爱民等. 人力资源管理，北京大学出版社，2007.8.

5.1 薪酬综述

5.1.1 薪酬基本概念

薪酬（compensation）是员工因向所在组织提供劳动或劳务而获得的各种形式的酬劳或酬谢。薪酬是劳动力价格的支付形式，在市场经济环境下同时又是人力资本竞争的价格表现。

薪酬分为经济性薪酬（也称为外在薪酬，extrinsic compensation）与非经济性薪酬（也称为内在薪酬，intrinsic compensation）。薪酬结构如图 5-1 所示。

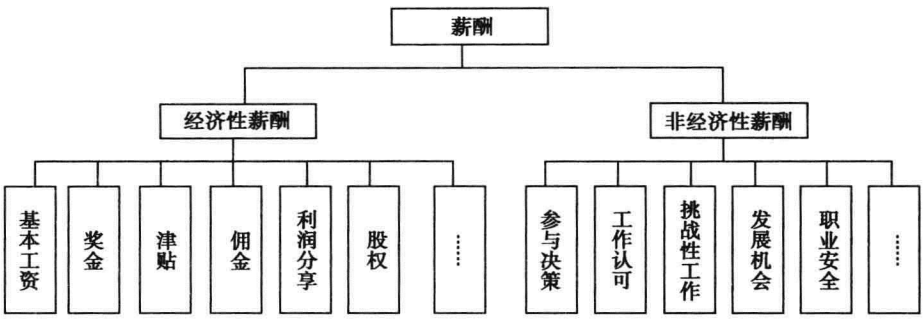

图 5-1 薪酬结构图

1. 内在薪酬

内在薪酬是员工由于完成工作而形成的心理思维形式，包括工作保障、身份标志、给员工更富有挑战性的工作、晋升、对突出工作成绩的承认、培训机会、弹性工作时间和优越的办公条件等。工作特征模型描述了这些主要的心理状态，哈克曼（Hackman）和奥德海姆（Oldham）（1975）认为，当员工的工作在技能多样性、任务同一性、任务重要性、工作自主性和反馈五个方面的程度都很高时，员工的心理状态就会得到改善。相反，缺乏这些核心特征的工作提供的内在薪酬就很少。图 5-2 体现了核心工作特征对内在薪酬的影响以及它们给组织带来的相应结果。

2. 外在薪酬

外在薪酬是薪酬管理的主要内容。在外在薪酬的具体构成上，各学者的观点并没有取得完全的统一。比较典型的观点是认为外在薪酬包括直接薪酬和间接薪酬，其中直接薪酬包括基本薪酬、绩效薪酬（merit pay）、各种激励性薪酬和各种延期支付计划。间接薪酬包括各种员工保护项目、各种非工作薪酬和服务与津贴。为了更好地理解薪酬结构，综合不同观点，我们从薪酬的支付方式和变动状况的角度，把外在薪酬划分为三个主要构成部分，如图 5-3。下面对薪酬的这些构成做简要介绍。

（1）基本薪酬（basic pay） 也称标准薪酬或基础薪酬，它有岗位薪酬和技能薪酬两种形式。

（2）可变薪酬（variable pay） 也称为浮动薪酬，是薪酬系统中与绩效直接挂钩的部分。

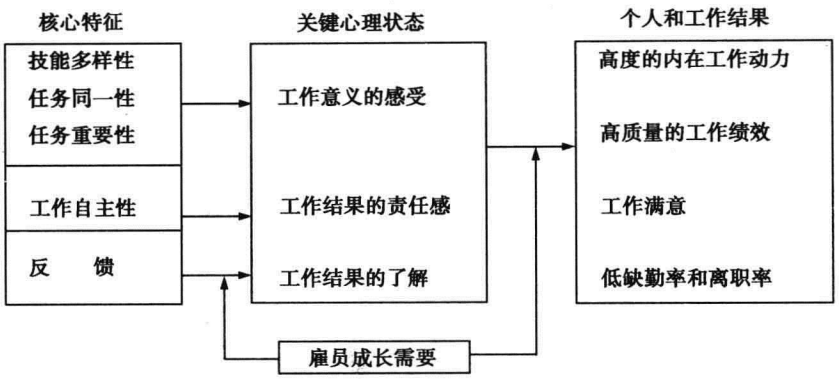

图 5-2　工作特征模型

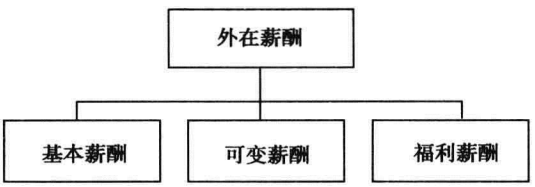

图 5-3　外在薪酬体系的内容

（3）福利薪酬（Benefit）　也称为间接薪酬，主要是指组织为员工提供的各种物质补偿和服务形式，包括法定福利和组织提供的各种补充福利。

企业为吸引、保留和激励人才，同时又要控制人工成本，需考虑支付给员工的薪酬水平是否有竞争力，又要考虑企业人工成本的承受力。影响员工薪酬水平的因素有：外部环境因素、企业因素和个体因素，如图 5-4 所示。

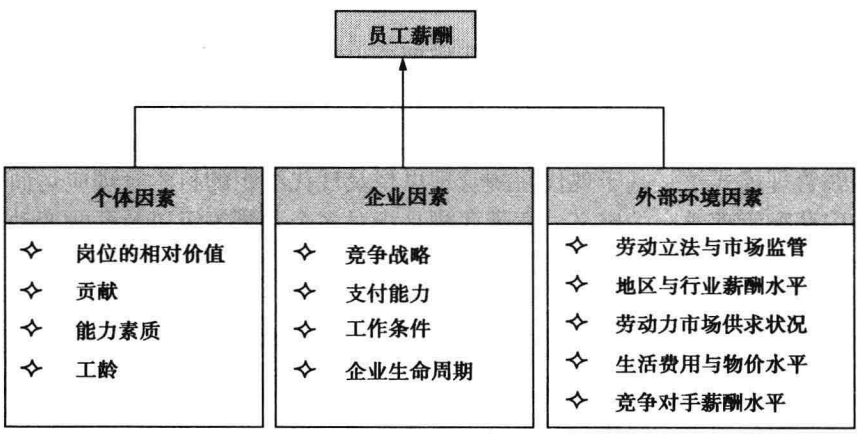

图 5-4　员工薪酬水平影响图

5.1.2　常见的薪酬模式

在确立企业薪酬体系时，有多种模式可供选择，常用的薪酬模式及其特征和适应范围见表 5.1。

表 5.1　　薪酬模式、特征和适应范围

薪酬模式	特　征	适应范围
以岗位为基础的薪酬模式	根据岗位职责的复杂程度、责任大小、劳动强度和劳动条件等因素来确定薪酬。它更多的是强调任务而不是能力。工资结构常采用传统工资结构。薪酬等级多，每一等级之间的范围较小，每一个工资级别所对应的工资浮动范围不大	主要以履行岗位职责、专业化程度较高、分工较细、工作技术比较单一、工作比较固定的岗位。如管理人员、职能业务岗位、行政后勤岗位、工作产出不能量化的生产岗位等
以能力为基础的薪酬模式	根据员工本身所具有的知识、技能和潜力的大小来确定员工薪酬。它更多的是强调能力而不是任务。工资结构采用宽带工资结构。采用更少的薪酬等级，每一等级之间的范围扩大，将企业原来十几甚至二三十个工资等级压缩成几个级别，每一个工资级别所对应的工资浮动范围拉大	适应于工作技术复杂、工作成果难于衡量且个人能力对绩效影响较大的岗位。如研发岗位、技术岗位、技术要求高的技术工人岗位等
以绩效为基础的薪酬模式	根据组织、团队、个人的绩效来确定员工薪酬。它更多的是强调工作的产出	适应于工作绩效容易衡量，而且相应的激励业绩薪酬能直接激发员工更进一步努力的岗位。如营销岗位、工作产出能量化的生产岗位等
以市场供求为基础的薪酬模式	根据劳动力的市场价格以及组织对人员的需求程度来确定员工薪酬	适应于组织急需引进的关键人才、紧缺人才

从上表可以看出没有一个薪酬模式是至善至美的，也没有一个薪酬模式是毫无价值的。在实践中，一般采用几种薪酬模式或以一种薪酬模式为主并结合其他模式的优点来设计企业薪酬体系。

随着现代组织管理体系的逐渐建立，薪酬理论也在不断地完善和发展之中。相比传统的窄带薪酬，现代薪酬设计更注重对员工主动性、积极性的发挥，对薪酬的定位并不简单地认为只是员工对组织所做贡献的认可和回报，而已成为组织战略目标和企业文化的具体体现之一，宽带薪酬管理模式正是基于现代薪酬管理思想及现代组织的科学管理应运而生。

根据美国薪酬管理学会的定义，宽带薪酬是指对多个薪酬等级以及薪酬变动范围进行重新组合，从而变成只有相对少数的薪酬等级以及相应较宽的薪酬变动范围的一种薪酬管理体系。图 5-5 是宽带薪酬结构图。

宽带薪酬是较传统薪酬结构而言的一个概念。它用在薪酬设计上，是一个区间工资范围或者工资带，其间含有多个薪酬档级，又称“一岗数薪”。作为一种全新的薪酬结构，基本上克服了传统薪酬结构下“岗级多、级差小、无级幅、不交叉、级别严”等种种弊端。它在企业内，用少数但具较大工资范围的岗位级别来代替原来只含“一薪”而导致的数量较多的岗位级别。

5.1.3　薪酬管理

1. 薪酬管理的概念

薪酬对于员工和组织的重要性决定了薪酬管理的重要性。组织的薪酬管理（compensa-

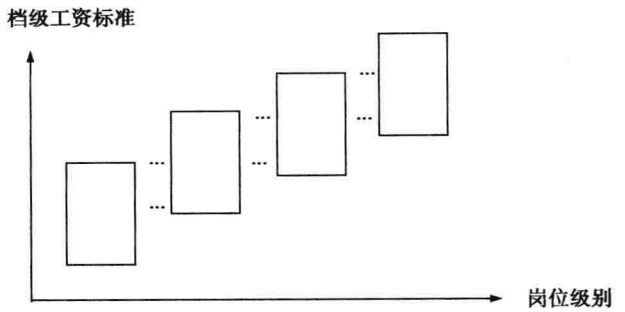

图 5-5　宽带薪酬结构图

tion management)，就是一个组织根据所有员工提供的劳动或劳务对本组织员工报酬的支付标准、发放水平、要素结构进行确定、分配和调整的过程，或者说，就是对工资、奖励、佣金和利润分成等薪酬要素的确定和调整过程。

2. 薪酬管理的内容

(1) 薪酬计划管理　薪酬是企业人工成本的主要组成部分，因而企业每年应根据人力资源规划制定企业薪酬总额预算，以有效地对人工成本进行控制。制订薪酬计划时可制作薪酬计划表，以便于统计分析。

(2) 薪酬等级管理　薪酬等级主要有两大类，一是分层式薪酬等级类型，其特点是企业包括的薪酬等级比较多，呈金字塔形排列，员工薪酬水平的提高是随着个人岗位级别向上发展而提高。这种等级类型在成熟的企业中比较常见。另一种是宽泛式薪酬等级类型，其特点是企业包括的薪酬等级少，呈平行形，员工薪酬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，也可以是横向工作调整而提高。这种薪酬等级类型在不成熟的、业务灵活性强的企业中比较常见。薪酬等级是薪酬结构的基础，不同的企业类型以及同一企业的不同阶段，薪酬等级的划分也将有所不同。

(3) 薪酬结构管理　薪酬结构管理是指关于薪酬构成要素以及各要素所占比率的管理。薪酬结构应随行业、企业和岗位特征的不同而变化，通过薪酬要素和比率的选择，将组合出不同的薪酬结构。不同的薪酬结构，在支付相同的人工成本的前提下，将产生不同的激励效果，因而，薪酬结构的有效管理将提高所支付人工成本的使用效率。

(4) 薪酬水平管理　薪酬水平管理是薪酬管理的核心内容，薪酬水平的高低直接影响到企业吸引、保留和激励人才，但企业都有人工成本控制问题，企业须同时考虑员工薪酬水平的外部竞争力和企业人工成本承受力，因而，企业应经常关注市场薪酬水平的变化，结合企业的实际情况进行薪酬水平的调整。

通常情况下，影响员工薪酬满意度的最直接因素是内部公平性。企业应建立科学规范的岗位价值评估体系、能力评估体系和绩效考评体系，在这些基础上制定出相对公平的薪酬水平。

(5) 薪酬日常管理　薪酬方案确定后，薪酬的日常管理将是一项长期工作，企业招聘员工、员工岗位异动都将面临薪酬确定问题。另外，员工年度考核后，部分员工的薪酬将进行异动，薪酬的核算和支付将是一项经常性的工作。

(6) 薪酬诊断　企业薪酬确定后，不是一成不变的，随着企业外部环境和内部环境的变化，原有的薪酬体系将会不适应企业的发展需要，也会出现较多问题，因而需要定期对薪酬

体系进行诊断，找出存在的问题，对原有薪酬体系进行完善或重新设计。

5.1.4 战略性薪酬管理

20世纪80年代末到90年代初，以爱德华·罗勒（Edward Elawler）为代表的一批美国学者提出了战略性薪酬体系的理论。所谓战略性薪酬管理是指在作薪酬决策时要对环境中的机会及威胁做出适当的回应，并且要配合或支持组织全盘的、长期的发展方向以及目标。但是，并非所有薪酬管理都是战略性的。米尔科维奇（Milkovich）认为“战略性薪酬管理”应该界定为：对组织绩效具有关键性的薪酬决策模式。也就是说，能对组织绩效产生重大影响的薪酬决策模式才具有战略性。米尔科维奇将战略性薪酬概括为以下几个方面：[①]

1. 企业薪酬体系的设计，必须基于企业的战略来展开。企业的战略可以区分为两个层面，一个是企业层战略，包括整个企业的战略目标、计划、愿景和价值观等；另一个是业务单元战略，它是建立在整个企业战略的基础之上的，针对每项业务的竞争战略。

2. 根据不同层面来决定企业的人力资源战略。在确立了企业层战略和业务单元战略的基础上，需要根据这两个层面的战略来安排企业的人力资源战略，即思考人力资源在企业战略规划中的作用，以及企业通过什么样的人力资源系统来支撑企业的战略与目标。

3. 薪酬战略是人力资源战略的重要组成部分。薪酬战略是建立在人力资源战略的基础之上的，属于人力资源战略的一个组成部分。即在整个企业的人力资源系统设计中，把薪酬系统作为其中的一个子系统来思考它如何来支撑整个人力资源战略的实现。

4. 应将薪酬战略转化为具体的、可操作的薪酬制度、技术和薪酬管理流程。在确立了薪酬战略以后，还需要通过进一步的薪酬系统设计来使薪酬战略得以落实，即将薪酬战略转化为具体的薪酬制度、技术和薪酬管理流程。只有这样才算完成了战略性薪酬管理体系的设计。

米尔科维奇认为成功的薪酬战略应当随着企业战略和人力资源战略的改变而改变。基于战略的薪酬体系设计应包括的基本步骤，如图5-6所示。

5.1.5 薪酬设计

1. 薪酬等级设计

薪酬设计的核心是薪酬的内部公平性。合理的等级设计体现了薪酬的内部公平性。等级设计是薪酬设计的骨架，而等级设计又依赖于岗位评估。现以岗位为基础的薪酬模式为例进行设计。

（1）岗位评估　岗位评估（position appraisal）也被称为职位评价、岗位评价，是指在工作分析的基础上充分收集工作岗位各方面的信息，以工作岗位的工作内容和对组织的价值贡献为依据，对岗位的责任大小、工作强度、所需任职条件等特性进行评价，以确定岗位间相对价值的过程。其结果是形成企业内部岗位的相对价值体系，最终确定岗位的薪酬等级。

①岗位评估的作用：岗位评估能在较大程度上解决薪酬的内部公平性问题，通过岗位评估可以比较企业内部各个岗位的相对重要性，得出岗位价值序列，使不同岗位之间具有纵向和横向的可比性，为确保薪酬的公平性奠定基础。同时，还可以为进行薪酬调查建立统一的岗位评估标准，消除不同企业间由于岗位名称不同，或即使岗位名称相同但实际工作要求和

① Gerge T. Milkovich. 薪酬管理（第六版）. 北京：中国人民大学出版社，2002.

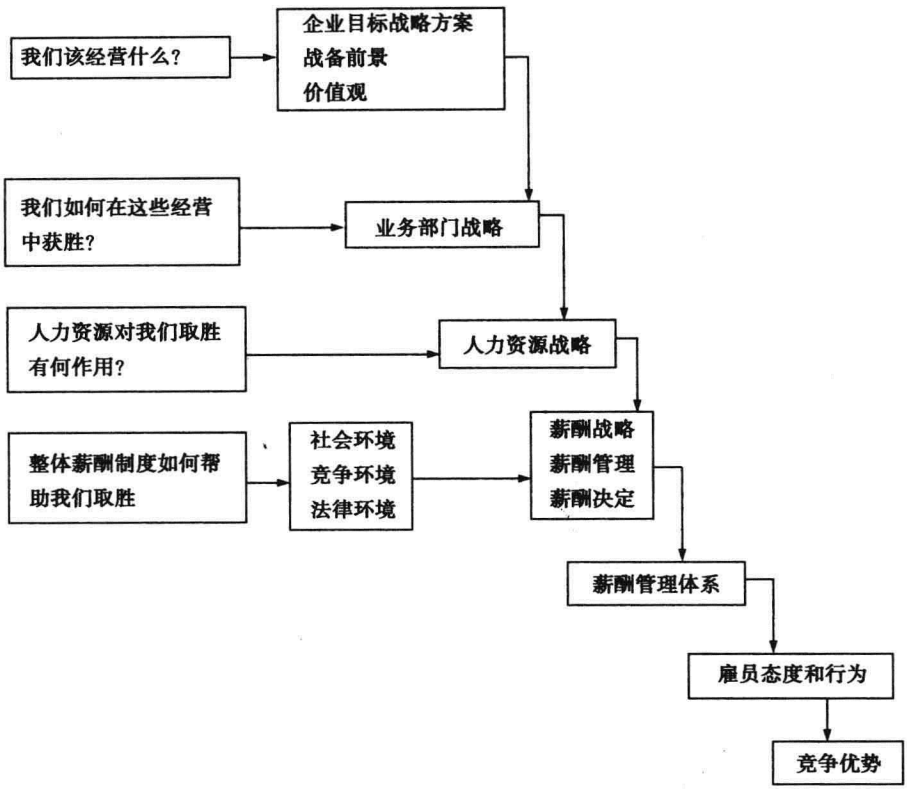

图 5-6　基于战略的薪酬体系设计步骤

工作内容不同所导致的岗位差异，使薪酬调查结果具有实际参照价值。岗位评估还能引导员工的职业发展方向，吸引、保留和激励员工。

②岗位评估的特点：

a. “对岗不对人”，即岗位评估的对象是企业中客观存在的岗位，而不是任职者；岗位评估衡量的是岗位的相对价值，而不是绝对价值。

b. 岗位评估过程是根据预先规定的衡量标准对岗位的主要影响指标逐一进行测定、评比、估价，由此得出各个岗位的量值，使岗位之间有对比的基础。

c. 岗位评估先对性质相同的岗位进行分类，然后根据评定结果再划分出不同的等级。

③岗位评估的方法：岗位评估有多种方法，常用的主要方法有：岗位排列法、岗位分类法、要素比较法、要素计点法、海氏评价系统等。企业在岗位评估实践中可结合企业特点进行选择，通常需要结合使用。我们对几种岗位评估方法做一比较，具体见表 5.2。

（2）薪酬等级设计　在薪酬等级设计中，不仅要设计等级还要确定等级之间的极差以及每个薪酬等级的宽度等。

①等级数量设计：根据企业的规模大小、行业特点、组织结构及岗位的数量，确定工资等级的数量，传统的工资结构一般采用 10～20 个等级左右。在宽带薪酬结构中一般采用 6 个等级或更少。

②级差设计：划分了工资等级后，还要确定级差。级差又称中点差异，是指相邻薪酬等级中位值之间的差距。在实践中，可以对不同的等级将级差统一处理，即不同的薪酬等级中

级差相同，也可以根据不同的薪酬等级将级差差别化，根据经验数据来确定级差的数值。传统结构中的级差一般为15%～25%，现在的工资结构设计中有增大的趋势。工资的级差反映了岗位之间的差别。

表5.2　　岗位评估方法比较表

岗位评估方法	概述	实施步骤	优点	缺点	适用企业
岗位排列法	根据各种岗位的相对价值或它们对组织的相对贡献进行排列	选择评价岗位；取得工作说明书；进行评价排序	简单方便，易理解、操作，节约成本	评价标准宽泛，很难避免主观因素；要求评价人员对每个岗位的细节都非常熟悉；只能排列各岗位价值的相对次序，无法回答岗位之间的价值差距	岗位设置比较稳定；规模小
岗位分类法	将各岗位与事先确定的一个标准进行比较来确定岗位的相对价值	岗位分析并分类；确定岗位类别的数目；对各岗位类别的各个级别进行定义；将被评价岗位与标准进行比较，将它们定位在合适的岗位类别中合适的级别上	简单明了，易理解、接受，避免出现明显的判断失误	划分类别是关键；成本相对过高	各岗位的差别比较明显；公共部门和大企业的管理岗位
要素比较法	确定标准岗位在劳动力市场的薪酬标准，将非标准岗位与之相比较来确定非标准岗位的薪酬标准	选择普遍存在、工作内容稳定的标准岗位；确定报酬要素；确定各标准岗位在各报酬要素上应得到的基本工资；将非标准岗位在每个薪酬要素上分别同标准岗位进行比较，确定其在各报酬要素上应得到的报酬，并加总	能够直接得到各岗位的薪酬水平	应用最不普遍；要经常做薪酬调查，成本相对较高	能够随时掌握较为详尽的市场薪酬标准
要素计点法	选择关键评价要素和权重，对各要素划分等级，并分别赋予分值，然后对每个岗位进行估值	选择评价标准和权重；各要素划分等级并给予分值；打分	能够量化；可以避免主观因素对评价工作的影响；可以经常调整	设计比较复杂；对管理水平要求较高；成本相对较高	岗位不雷同；岗位设置不稳定；对精确度要求较高

续表

岗位评估方法	概述	实施步骤	优点	缺点	适用企业
海氏评价系统	实质上是一种计点法，根据三类主体评价要素，对岗位进行评估	按照评价指导图表对岗位进行评估打分；按照岗位对能力和责任要求的重要程度确定权重；计算得出岗位分值	有效解决了不同层级和不同类别岗位相对价值的相互比较难题	评价过程非常复杂，并且需请专家帮助进行	各岗位差别较大；适合企业的管理岗位

③等级幅度设计：等级幅度与工资等级的划分方式、等级数量有直接关系。在薪酬设计中常采用在岗位薪酬上设置多个工资档的方法来实现，一般设置 5～7 个档次为宜。如果是传统型工资结构，由于等级较多，所以等级宽度一般要取小一些；如果是宽带工资结构，由于等级少，所以等级幅度要取大一些。

④重叠幅度：由于企业的岗位等级一般都是金字塔型，岗位级别越高，可提供的岗位越少，员工的岗位升迁机会就越少。为了弥补由于岗位数量少而给员工薪酬晋升带来障碍，工资等级之间的工资标准可以重叠，重叠量一般为 25%～50%。

在结构设计时须综合考虑，选择满足企业目标和薪酬政策的合适的工资结构。工资结构示例图，如图 5－7 所示。

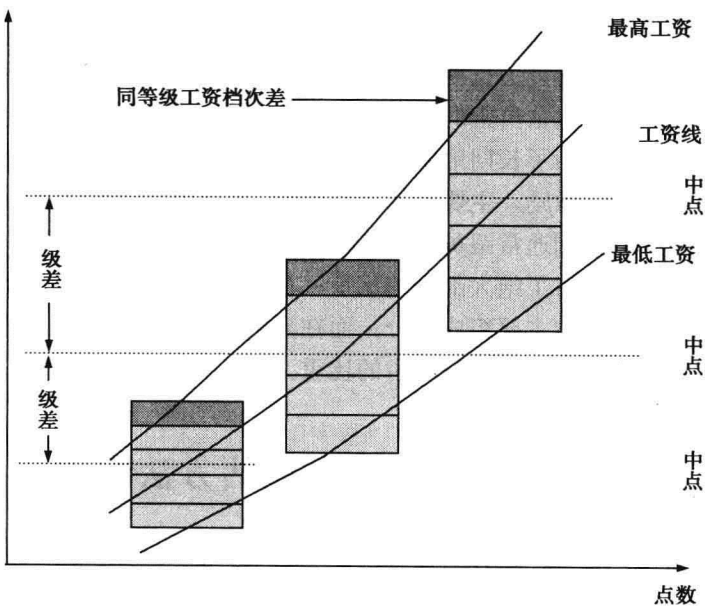

图 5－7　工资结构示意图

2. 薪酬结构设计

有效的薪酬可以将员工的利益和企业的目标与发展前途有机地结合起来。因此，企业在进行薪酬管理的时候，要保证符合公平性、竞争性、认可性、平衡性、激励性和战略性的原则。在薪酬体系确定后，需要进行薪酬结构设计，通常要考虑固定薪酬与浮动薪酬之间的比

例，短期薪酬与长期薪酬之间的比例。

在薪酬的构成中，固定薪酬主要起到保障的功能，而可变薪酬与绩效指标的完成情况紧紧挂钩，主要起到激励的作用。固定薪酬主要包括基本工资、津贴等要素，浮动薪酬主要包括绩效工资、奖金等要素。企业常用的浮动薪酬有销售提成、计件工资、年薪制等。根据企业界薪酬管理的实践经验，岗位在组织架构中的级别越高，其工作内容中日常运营部分越少而战略部分越多，对企业总体经营业绩的影响越直接，则该岗位薪酬中的浮动比例也越大，反之则应越小。图 5-8 是对不同层次员工和不同专业领域人员固定薪酬和浮动薪酬（主要是指短期奖金）比例的一些经验数据。

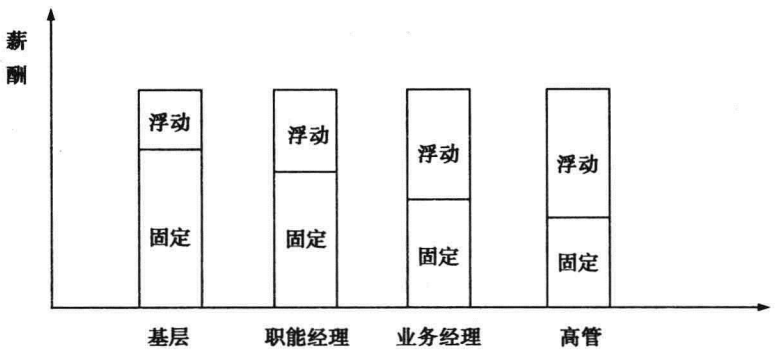

图 5-8　固定薪酬与浮动薪酬的比率

在现代战略性人力资源管理的过程中，员工是企业发展的参与者和决定力量。为了保持企业的可持续发展，必须给予员工长期的激励，特别是给予高级管理人员和核心技术人员以长期的激励。短期薪酬主要包括员工的基本工资和短期奖金，其职能是在年度经营中激励员工为实现经营目标而努力。为了长期地激励员工，就必须建立长期薪酬的激励机制，长期薪酬主要是员工所获得的长期激励，主要包括员工持股、模拟股票期权和延期支付计划等。短期薪酬和长期薪酬之间的比例通常跟员工在组织架构中所处的等级层次相关，在基层员工的薪酬总额中，短期薪酬往往占了绝大部分的比重；在中层管理人员的薪酬总额中，短期薪酬的比重下降，但仍旧是薪酬的主要组成部分；而在高层管理人员的薪酬总额中，短期薪酬的比重进一步下降，甚至会低于长期薪酬所占的比重。

5.2　案例一：岗位评估方法案例

——正气公司岗位评估设计

导读

岗位评估是在工作分析的基础上，对企业所设岗位的难易程度、责任大小、工作强度、所需资格条件等相关价值的多少进行评价，是继工作分析之后的又一重要工作。岗位评估是对职位本身价值及其对组织贡献大小的判断，进而纳入薪酬等级。考虑到工作分析内容已在第二章中涉及，故本案例不再赘述。本案例主要展示了正气公司岗位评估的过程，旨在让读者学习要素计点法和海氏评价系统这两种方法的应用。

5.2.1 公司概况

正气公司是一家中型国有企业。企业的主要业务包括：管道煤气的制备与供应，管道设备的安装与维修服务，公司下设管道煤气制备厂、施工部、营销和维修服务部，公司共设三个职能管理部门，分别为办公室、财务部和运营管理部，共有员工 356 人。其中管理部门员工 52 人（含总经理和副总经理），三个事业部员工 304 人。组织结构图如图 5－9 所示。

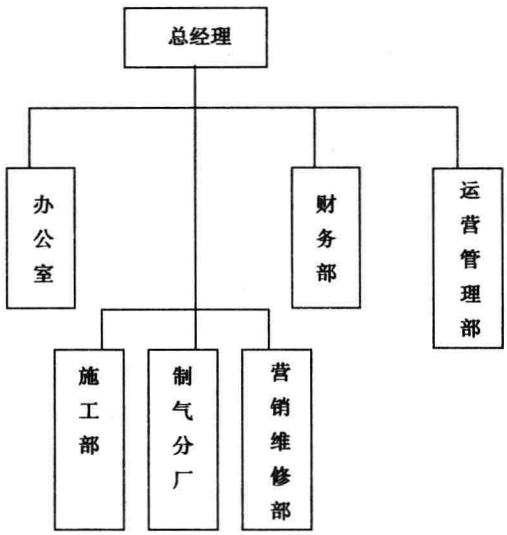

图 5－9　组织结构图

5.2.2 公司薪酬体系分析

1. 正气公司薪酬体系概况

对正气公司的调查后发现，公司至今仍未建立有效、公平的薪酬体系以及绩效考核办法，员工的工资、奖金、福利、提薪等基本上由原岗位工资表作为主要参考依据，随意性极大。

（1）管理人员现有薪酬制度　正气公司管理人员的薪酬没有相应的薪酬核定办法，其薪酬结构基本上照搬原行政工资表列项。由于无法与实际业绩挂钩，加剧了下属的不公平感，影响了员工的士气。

（2）职能部门人员现有薪酬制度　办公室、财务部以及运营管理部门的员工薪酬实行岗位工资制，而岗位工资的核算不够科学规范。

（3）事业部门人员现有薪酬制度　施工部人员工作量相对好量化，薪酬的重点是核算部门和员工工作量。营销维修部人员根据其工作的主要内容，其薪酬主要以合同额按比例提成，并综合考虑客户反馈意见对其作适当调整。

2. 问题诊断

正气公司目前的薪酬体系不够规范，因薪酬方案设计不合理所产生的问题归纳如下：

（1）内部薪资的不公平性挫伤员工积极性　由于没有科学和完善的薪资标准体系，员工薪资标准仅由原工资表来确定，没有进行科学的岗位评估，随意性较大，很难保持前后的一

致性，结果导致企业内部员工薪资不尽合理。而根据公平理论可知，员工不仅关心工资水平，而且还关心工资差别，并且对后者的重视往往甚于前者。公司内部薪资标准的不规范，使员工产生不公平感，极大地挫伤了员工积极性，使其工作热情下降，效率降低。

(2) 薪资晋升通道不畅，不利于员工的有效激励　公司没有规范的薪资晋升机制，员工对自己的薪资增长的预期不明确，挫伤了员工的积极性，从而导致员工缺乏工作动力。

总体来讲，正气公司的薪酬体系很不规范。尽管这种薪酬体系的形成在公司发展初期有一定的合理性，但是随着企业规模的不断扩大，企业必须进行规范管理。根据对公司内外部环境以及未来发展的分析，正气公司的岗位工资的高低没有客观地反映出职位对于组织目标实现的贡献大小，即没有真实客观地反映出职位本身的价值大小，使得岗位工资的高低和岗位的重要性不成正比，随意性比较大，造成公司基本工资分配的内部不平衡。薪酬战略的重点在于建立一套规范、合理、公正的岗位评估体系和程序，通过严格而科学的岗位测评，使各岗位之间的相对价值得到公平合理的体现，从而解决薪酬的内部公平问题、薪酬晋升通道等问题。

5.2.3 岗位评估方案设计

根据公司的实际情况结合各类人员的特点，岗位评估的思路包括两个部分：用海氏评价法对核心管理岗位进行评估，岗位包括总经理，副总经理，职能部门部长、副部长，施工部部长、副部长，工厂厂长、副厂长，营销维修部部长、副部长，人数总计 19 人；用要素计点法对其他员工的岗位进行评估，岗位共计 63 个，人数总计 337 人。

1. 核心管理岗位评估

管理人员职位评估方法采用海氏评价法，海氏法实质就是一种评分法，它认为所有职位所包含的最主要的付酬因素只有三种：第一种付酬因素是智能水平（见表 5.3）；第二种付酬因素是解决问题的能力（见表 5.4）；第三种付酬因素是职位所承担的责任（见表 5.5）。表 5.6 为三大付酬因素的描述。

表 5.3　　海氏职位分析指导图标（之一）智能水平评价

管理诀窍																
		起码的			有关的			多样的			广博的			全面的		
人际关系技巧		基本的	重要的	关键的	基本的	重要的	关键的	基本的	重要的	关键的	基本的	重要的	关键的	基本的	重要的	关键的
有关科学知识、专门技术与实际方法	基本的	57	66	76	76	87	100	100	115	132	132	152	175	175	200	230
	初等业务的	76	87	100	100	116	132	132	152	175	175	200	230	230	264	304
	中等业务的	100	115	132	132	152	175	175	200	230	230	264	304	304	350	400

续表

管理诀窍

人际关系技巧		起码的			有关的			多样的			广博的			全面的		
		基本的	重要的	关键的	基本的	重要的	关键的	基本的	重要的	关键的	基本的	重要的	关键的	基本的	重要的	关键的
有关科学知识、专门技术与实际方法	高等业务的	132	152	175	175	200	230	230	264	304	304	350	400	400	460	528
	基本专门技术的	175	200	230	230	264	304	304	350	400	400	460	528	528	608	700
	熟练专门技术的	230	264	304	304	350	400	400	460	528	528	608	700	700	800	920
	精通专门技术的	304	350	400	400	460	528	528	608	700	700	800	920	920	1056	1216
	权威专门技术的	400	460	528	528	608	700	700	800	920	920	1056	1216	1216	1400	1600

表 5.4　　海氏职位分析指导图标（之二）解决问题的能力评价

思维难度

		重复性的	模式化的	中间型的	适应性的	无先例的
思维环境	高度常规性的	10%～12%	14%～16%	19%～22%	22%～29%	33%～38%
	常规性的	12%～14%	16%～19%	22%～25%	29%～33%	38%～43%
	半常规性的	14%～16%	19%～22%	25%～29%	33%～38%	43%～50%
	标准化的	16%～19%	22%～25%	29%～33%	38%～43%	50%～57%
	明确规定的	19%～22%	25%～29%	33%～38%	43%～50%	57%～66%
	广泛规定的	22%～25%	29%～33%	38%～43%	50%～57%	66%～76%
	一般规定的	25%～29%	33%～38%	43%～50%	57%～66%	76%～87%
	抽象规定的	29%～38%	38%～43%	50%～57%	66%～76%	87%～100%

表 5.5　　海氏职位分析指导图表（之三）承担职位责任的评价

职位等级	大小等级	微小				少量				中级				大量			
	金额范围																
职位对后果形成的作用		间接		直接		间接		直接		间接		直接		间接		直接	
		后勤	辅助	分摊	主要	后勤	辅助	分摊	主要	后勤	辅助	分摊	主要	后勤	辅助	分摊	主要
行动的自由度	有规定的	12	16	22	29	16	22	29	38	22	29	38	50	29	38	50	66
	受控制的	19	25	33	43	25	33	43	57	33	43	57	76	43	57	76	100
	标准化的	29	38	50	66	38	50	66	87	50	66	87	115	66	87	115	152
	一般性规范的	43	57	76	100	57	76	100	132	76	100	132	175	100	132	175	230
	有指导的	66	87	115	152	87	115	152	200	115	152	200	264	152	200	264	350
	方向性指导的	100	132	175	230	132	175	230	304	175	230	304	400	230	304	400	528
	广泛性指导的	152	200	264	350	200	264	350	460	264	350	460	608	350	460	608	800
	战略性指引的	230	304	400	528	304	400	528	700	400	528	700	920	528	700	920	1216
	一般性无指引	350	460	608	800	460	608	800	1055	508	800	1056	1400	800	1056	1400	1840

表 5.6　　海氏工作评价系统付酬因素描述

付酬因素	付酬因素释义	子因素	子因素释义
技能水平	要使工作绩效达到可接受的水平所必需的专门知识及相应的实际运作技能总和	专业理论知识	对该职务要求从事的职业领域的理论、实际方法与专门知识的理解。该子系统分八个等级，从基本的（第一级）到权威专门技术的（第八级）
		管理诀窍	为达到要求绩效水平而具备的计划、组织、执行、控制、评价的能力与技巧。该子系统分五个等级，从起码的（第一级）到全面的（第五级）
		人际技能	该职务所需要的沟通、协调、激励、培训、关系处理等方面主动而活跃的活动技巧。该子系统分“基本的”、“重要的”、“关键的”三个等级
解决问题的能力	在工作中发现问题，分析诊断问题，提出、权衡与评价对策，做出决策等的能力	思维环境	指环境对职务行使者的思维的限制程度。该子因素分八个等级，从几乎一切按既定规则办的第一级（高度常规的）到只做了含糊规定的第八级（抽象规定的）

续表

付酬因素	付酬因素释义	子因素	子因素释义
解决问题的能力	在工作中发现问题，分析诊断问题，提出、权衡与评价对策，做出决策等的能力	思维难度	指解决问题时对当事者创造性思维的要求，该子因素分五个等级，从几乎一切按既定规则办的第一级（重复性的），到完全无先例可供借鉴的第五级（无先例的）
承担的职务责任	指职务行使者的行动对工作最终结构可能造成的影响及承担责任的大小	行动自由度	职务能在多大程度对其工作进行个人性指导与控制，该子因素包含九个等级从自由度最小的第一级（有规定的）到自由度最大的第九级（一般性无指导的）
		职务对后果形成的作用	该子因素包括四个等级：第一级是后勤性作用，即只在提供信息或偶然性服务上出力；第二级是咨询性作用，即出主意与提供建议；第三级是分摊性作用，即与本企业内外其他部门和个人合作，共同行为，责任分摊；第四级是主要作用，即由本人承担主要责任
		职务责任	可能造成的经济性正负后果。该子因素包括四个等级，即微小的、少量的、中级的和大量的，每一级都有相应的金额下限，具体数额要视企业的具体情况而定

由于篇幅所限，本案例以公司总经理和办公室主任这两个岗位为例，对其进行岗位评估，分析结果如下：

（1）在智能水平方面　总经理除了生产经营管理、人事管理知识要有所了解之外，还要涉及相关的法律法规、财务管理方面的知识，所以专业知识成分上需“高等业务性”，而办公室主任在相关知识的要求上要略低一个层次，大致定位在“中等业务上”。在管理诀窍方面，两个都是“多样的”。在人际关系技巧方面，需要协调的关系，总经理要求具备最高一级“关键性的”水平，而办公室主任则只要具备“重要性的”水平即可。所以总经理的智能价值为304，办公室主任的智能价值为200。

（2）在解决问题能力方面　总经理及办公室主任的思维环境皆属于第七级“一般规定的”，办公室主任的思维难度是“中间型的”，其解决问题的能力评价为50%；总经理的思维难度则属于“适应型的”，其解决问题的能力评价为66%。

（3）对岗位所承担的责任进行评价　总经理的自由度属于“战略性指引”，所起的作用是“主要的”，对经济后果的责任是“大量的”，则该岗位的责任评分为1216；办公室主任的自由度属于“广泛性指导”，所起的作用是“分摊的”，对经济后果的责任是“大量的”，该岗位的责任评分为608。

在利用指导图评定出两岗位在三个主要付酬因素上分别的分数以后，还必须考虑两岗位的“形状构成”，以确定三因素的权重，进而据此计算出各岗位相对价值的总计分，完成岗位评估活动。所谓的“岗位的状态构成”是开发此方法的海氏提出并命名的。他认为服务具有一定的“形状”，这个形状主要取决于智能和解决问题的能力两因素相对于岗位责任这一因素的影响力之间的对比和分配。一般而言，企业中的岗位可分为以下三种类型：

（1）“上山”型　此类职位的责任比智能与解决问题的能力重要。公司中的副总经理、销售经理、生产车间主任属于这种类型。

(2)“平路”型　智能与解决问题的能力在此类职位中与责任并重，平分秋色。公司中的会计、人事等职能干部属于这种类型。

(3)“下山”型　此类职位的责任不及智能与解决问题的能力重要。公司中的研发、市场分析人员属于这种类型。

各类岗位的形状构成的分析通常是由岗位专家进行，并据此给智能、解决问题的能力这两个因素与责任因素各自分配不同的权重，即分别向前二者与后者指派代表其重要性的一个百分数，这两个百分数之和应为100%。通过对正气公司总经理及办公室主任两个岗位的实际工作内容的分析，可判断这两个岗位分别属于上山型和平路型。可将两者的两组因素的权重分别确定为（40%/60%）和（50%/50%）。

这样便可算出这两种岗位的评价总分：

办公室主任的评价总分=[200(1+50%)]×40%+608×60%=485

总经理的评价总分=[304(1+66%)]×50%+1216×50%=860

表5.7是海氏评价法对正气公司管理岗位进行评估得到的分数表。

表5.7　　正气公司管理岗位评估表

职　位	智能水平	解决问题的能力	承担的责任	类　型	总得分
总经理	304	66%	1216	上山型	860
办公室主任	200	50%	608	平路型	485

2. 普通员工岗位评估

我们选用要素计点法对除管理岗位以外的其他岗位进行评估。以一线施工人员所在岗位为例运用要素计点法进行岗位评估的过程如下：利用一线施工人员所在岗位的评价权数分配表，算出岗位的权数，再运用对此岗位的10项因素评定结果表评定出整个统计结果，用一个转化表将之转为相应的薪酬。要素计点法操作流程图如图5-10。

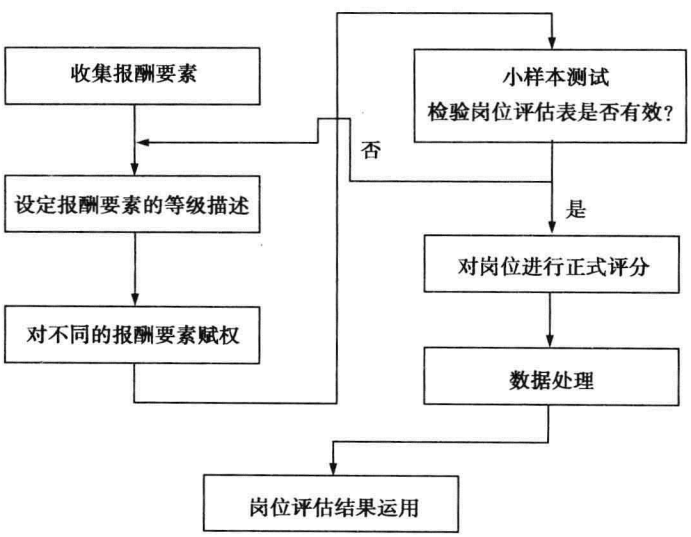

图5-10　要素计点法操作流程图

具体的实施步骤如下：

（1）首先确定岗位评价的主要因素。岗位评价所选定的因素是与该岗位工作任务直接相关的重要因素。归纳起来有岗位获得的复杂以及难易程度、职位的责任、劳动强度与环境条件以及岗位作业紧张困难程度四个方面。

①岗位获得的复杂及难易程度包括执行本岗位任务所需的知识、技能、受教育程度、所受培训程度以及工作经验。

②岗位的责任包括对所使用的设备、器具、原材料、产品等的责任，对其他人员的监督责任等，即对岗位所涉及的人、财、物方面的责任。

③劳动强度与环境条件包括执行岗位任务的体力消耗、劳动姿势、环境、温度、湿度、照明、空气污染、噪音等因素。

④岗位作业紧张、困难程度包括操作时精神上的紧张程度、视觉、听觉器官的集中程度及持续时间的长短、工作单调性等等。

（2）根据岗位的性质和特征，确定各类岗位评价的具体项目。一线施工岗位的评价项目一般包括：体力劳动、脑力劳动的熟练程度，体力和脑力劳动强度、紧张程度，劳动环境、条件对劳动者的影响程度，工作危险性，对人、财、物以及上级、下级的责任等。

（3）确定岗位评价的主要因素及具体项目之后，为了提高评定的准确程度，还应把各评价要素区分出不同的级别，并赋予一定的点数（分值）。除此之外，还要将付酬要素分级。等级的多少应取决于赋予各因素的相对权重及各等级之间区别的难易，因素越重要，权重越大，等级越易决定，相互间越易区分，则级数应越多。然后对付酬要素等级进行定义，对每一要素总体及各等级分别以简要的说明。例如：岗位所需的体力，可区分为：较轻的体力；一般轻重的体力；较重的连续性重复性操作所需要的体力，如操作通常由举、推、拉、搬等动作组成，并占总作业时间的30%左右；重体力劳动所需要的体力，如作业中的举、推、拉、搬重物时间并占总作业时间的50%左右。

（4）最后要对付酬要素指派分数。制定评级标准的最后一步，就是决定付酬要素指派多少总分及这些分数应在各要素的各等级间如何分配。最常见的一种评分标准的总分取500分，但定为400、800、1000或其他总分都可以。至于总分在一种要素的各等级之间应如何分配，也并无一定之规，不同标准会有不同规律，也可按恒定百分比或几何级数分配，如：2、4、8、16、32等。这一步很重要，最好由职务专家按健全的统计学方法来制定。

本设计是将全部评定项目合并成一个整体，根据各个项目在总体中的地位和重要性，分别给定权数（f_i）。一般来说，重要项目给以较大权数，次要项目给以较小权数。权数的大小应根据企业的实际情况，以及各类岗位的性质和特征来加以确定。表5-8是岗位评价的权数分配表。设第i个评定项目的权数为f_i，岗位中第i项目的评定结果为X_i，则该岗位的总点数为X，它等于各项目评定点数的加权之和：

$$X = \sum X_i f_i$$

（5）对岗位的付酬要素进行打分，评出岗位总分数。因为要素计点法要对付酬要素注意评价而不是仅作一次总体性综合评价，而且还要请专家利用定量技术来为每一要素划分等级和分配分数，因此成本较高，过程复杂，但一旦标准确定，岗位评价即评级的操作就变得简单而容易，只要将待评价的岗位就评价中的每一付酬要素逐一对照每一等级说明，评出相应分数，岗位分数代表了该岗位对本企业的相对价值。

表 5.8　　一线施工人员岗位评价的权数分配

序号	评价项目	f_i	$\sum f_i$	权数比（约为）	备　注
1	劳动负荷量	16			
2	工作危险性	10			
3	劳动环境	8			
4	脑力紧张程度	7	74	3	劳动要素
5	工作复杂程度	8			（1～8）
6	知识水平	8			
7	业务能力	5			
8	熟练程度	12			
9	工作职责	17	26	1	责任要素
10	监督责任	9			（9～10）

表 5.9　　一线施工人员岗位 10 项因素评定结果表

评价项目序号	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	合计
评定点数 X_i	10	8	20	10	38	10	14	20	10	10	……
权术 f_i	16	10	8	7	8	8	5	12	17	9	100
$X_i f_i$	160	80	160	70	304	80	70	240	170	90	1424

根据表 5.8 和表 5.9 可以计算出一线施工人员岗位的总点数为：

$$X = \sum X_i f_i = 1424$$

（6）将岗位分数转换为薪酬金额。利用转换表或转换线，便能把分数转换为相应的薪酬金额。

值得注意的是，评分时较可取的程序是将所有待评岗位就同一因素先依次评完分，再转而评另一因素，直至所有因素都评完，而不要将一岗位的诸因素都评完，再转去评下一项职位。接下来的工作就是根据岗位评价结果对公司各类岗位进行薪酬设计，由于篇幅所限薪酬设计部分略。

5.2.4　案例解析

本案例通过对正气公司薪酬问题的诊断，得出了缺乏科学的岗位评估是其薪酬症结的原因所在。用要素计点法对销售部、市场部以及施工部的岗位进行了评估，用海氏评价法对管理人员岗位进行了评估，本案例旨在让读者学会这两种方法的使用。科学的岗位评估有助于确定岗位之间的相对价值、保证薪酬的内部公平性，有助于建立员工的职业晋升通道并改善劳资关系。值得注意的是，用海氏法评出的分数，比直觉性的主观评估要精确和合理得多，只是复杂而已，而且有的权重和级别的划分也要进行大量的工作，这样也增加公司的成本，但只有设计出合理的薪酬才能更好地激励员工，为公司创造更多的价值。因此是否使用海氏评价系统应视公司的具体情况而定。

评价：岗位付酬要素评价是岗薪设计的基础，也是岗薪设计的最大难点。本案例选用海氏评价法评价核心管理岗位，选用要素计点法评价其他岗位，符合这两种方法的特点和优势。因为海氏表强调岗位的任职能力和责任压力，比较适合管理岗位的评价，但其操作比较

复杂。而要素计点法操作较简单，适用面较广，用来评价核心管理岗位之外的岗位更为贴切。案例详尽地说明这两种方法的使用过程，具有典型示范价值。

使用说明：岗位评价是一个非常精细的工作过程，其核心意义在于将岗位的相对价值比较出来，体现薪酬的内部公平性需求。本案例中的核心管理岗位只有19个，数量较少，其工作内容同质化、可比性强，用海氏评价法能比较客观公平地辨别各岗位的相对价值，评价效果会比较好。但另外三个作业部门涉及300余人和60多个岗位，选用要素计点法评价还算比较合适，但案例中将三个部门用一套标准一起评价，由于三个部门的工作内容、岗位特征相差较远，有以生产制造为主的，有以售后服务为主的，也有以施工安装为主的，可比性可能会有问题。之所以这样操作，是因为该公司财务和薪酬是统一的，三个作业部只是三个基层的生产单位，为了保持公司内部薪酬的公平合理性，必须用统一的评价方法和评价标准。最好的办法是对三个作业部进行分模块的薪酬设计和薪酬管理，自然也采用分模块的岗位评价，其可比性强，能较好地体现岗位评价的内部公平特点。由于当时该企业还不太愿意进行薪酬体系的变革，只好采用上述评价方法，特此说明，请读者注意。

5.3 案例二：薪酬体系设计案例

——力拓新材料有限公司薪酬体系设计

导读

本案例通过对力拓新材料有限公司薪酬体系的诊断，考虑到企业的行业特点及成长阶段，针对不同岗位系列的特点分别设计了其薪酬模式。本案例试图让读者了解不同的岗位系列适用的薪酬模式以及不同的薪酬模式适用的对象，案例详细地介绍了薪酬设计的核心内容。

5.3.1 公司简介及薪酬现状

1. 公司简介

力拓新材料有限公司于2001年6月8日注册成立，是一家专业研究开发、生产、销售氢镍、镉镍、锂离子可充电电池、铅布材料及高能铅布电池、稀土贮能材料等系列产品的高新技术企业，2006年公司实现销售收入6亿元，其中出口创汇4000万美元，被评为宜昌市出口创汇优秀企业。2006年，力拓成功进入资本市场，核心竞争力得到了进一步的巩固和加强。2006年公司日产各类电池达150万只，年产值达10亿元以上。公司的核心团队为国家新能源材料行业的一批知名专家学者和回国留学人员，2006年公司员工突破4000人，其中博士、硕士、教授20余人，各类管理、营销、技术人才400余人。组织结构图如图5-11所示。

2. 公司薪酬现状

公司有一个基本的薪资框架，薪资水平分成九级，每级内又分为三个档次，实行一岗一薪的岗位工资制。原来工资是固定不变的，从本年度初开始采用浮动工资制，70%为基本工资，30%为浮动工资。但是由于缺乏考核作为计发浮动工资的依据，浮动工资目前难以准确执行。电池事业部生产人员采用基本工资加提成的薪资模式。

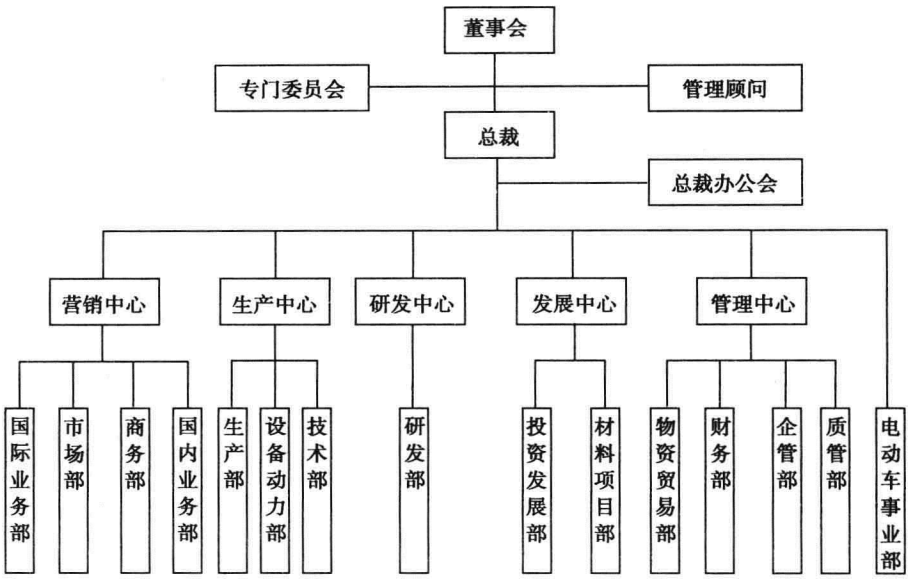

图 5-11　力拓新材料组织结构图

一般员工的平均工资为 1500 元/月，试用期员工工资为转正后的 80%。公司为员工提供免费的午餐、晚餐和住宿（非当地员工）。生产线上的员工月收入都在 1800 元以上。

5.3.2　公司薪酬问题诊断

通过对力拓公司员工的调查访谈，结合相关的资料分析，我们发现：

1. 力拓公司的员工平均收入在当地属于中高水平。但公司的地理位置较为偏僻，吸引优秀人才需要更高的收入，地理位置的偏僻需要更高的薪酬成本来弥补其竞争劣势。

2. 老员工的工资采用的是协议价格，工作内容发生较大改变后工资水平没有及时得到修正，显示出力拓公司的薪酬制度动态性不足，这与处于创业阶段的企业动态性薪资要求不相匹配，不能满足公司的发展要求。

3. 薪酬水平的市场竞争力不足，影响优秀人才的引进。公司在引进高级人才时，由于待遇洽谈的人员和执行操作人员不统一，造成了一定的混乱，不利于引进优秀人才。

4. 一岗一薪的岗位工资制忽视了任职员工的个人特质，力拓公司的薪酬模式的设计缺乏针对性，对不同岗位、不同人员无法达到差别对待，激励效果不具有针对性。

5.3.3　公司的薪酬优化设计

结合公司目前薪酬体系存在的问题，结合公司人力资源战略和公司发展状况，我们对该公司的薪酬优化如下：

1. 薪酬方案设计的指导思想和原则

（1）薪酬设计与企业的特点及企业的成长阶段相适应　力拓公司处在企业的创业阶段，企业也不可避免地会有较大和较为频繁的调整，所以十分复杂和严谨的薪酬制度会对动态变化的力拓公司造成一定的束缚和操作上的困难。灵活、简单的薪酬制度更能满足力拓公司现实的需要。

（2）综合考虑企业的HR战略和薪酬战略　企业的快速发展决定了企业不能仅依靠内部培养来迅速补充人力资源的缺口，必须大力引进外部人才，所以在HR战略中应当突出薪酬的外部竞争性。同时人才的内部培养也是支撑企业后续发展的关键点，在薪酬设计中应体现员工的成长空间。

（3）针对不同岗位系列的特点设计其薪酬模式　力拓公司的岗位设置十分完备，岗位数量多，类别跨度大，对员工的技术及专业要求差别也很大，如果采用一个统一的薪酬模式很难兼顾各岗位的工作特点，做到有针对性的激励。因此，新的薪酬体系的构建应针对不同岗位系列的特点进行有针对性的设计。

2. 薪酬模式设计

（1）岗位归类　将高管类、管理类、技术类、销售类、生产类、后勤类等不同的岗位类别，分别归到各自的所属部门。

（2）薪酬模式的选择　根据公司岗位的性质和特点，把公司的所有岗位分为高管、管理、技术、销售、生产和后勤六大类。

①高管人员薪酬模式：

a. 模式选择：年薪制。

b. 年薪构成：年薪收入＝ 基本年薪＋浮动年薪。建议基本年薪占60%，浮动年薪占40%。

c. 年薪的发放：基本年薪平分到月，每月在公司的工资发放日发放；浮动年薪在年度结束后根据公司整体业绩和个人工作业绩确定。考核指标分为财务业绩指标和非财务业绩指标类。具体见表5.10。

表5.10　　考核指标分类表

财务业绩指标	非财务业绩指标
总资产报酬率（利润总额/ 平均资产总额）	客户满意度
资本保值增值率（期末所有者权益总额 / 期初所有者权益总额）	技术创新投入与产出
成本费用利润率（净利润 / 成本费用）	市场份额增长
全员劳动生产率（经营收入总额 / 平均员工人数）	员工满意度
流动比率（流动资产 / 流动负债）	员工保持率
速动比率（速动资产 / 流动负债）	

考核指标和相应的考核标准在实行年薪制前应由年薪收入者和公司的薪酬管理机构进行协商确定。如果市场发生重大变化，或者公司的发展战略进行了较大调整，考核的指标及其标准可以进行调整。

②管理系列薪酬模式：

a. 模式选择：岗位（为主）工资制。

b. 薪资构成：薪资收入＝ 岗位工资＋绩效工资＋年功工资＋福利＋奖金

管理系列是涵盖岗位数量、涉及部门最多的一类。该系列选择岗位工资制这一薪酬模式，即员工的薪资收入主要根据所处岗位来确定。管理系列一般会随着岗位的提升而对员工的知识、管理技能、承担责任压力等方面的要求也随之提升，因而根据岗位在组织中的地位确定薪酬是比较合适的。

为了弥补一岗一薪的岗位工资制对任职员工个人特质忽视的缺陷，我们设计采用一岗多薪制，在岗位决定工资档的基础上结合任职员工的个人特质再确定工资级别，同时给员工以一定的薪酬晋升空间。如管理岗位工资档分为九档。

部长岗位由公司领导根据表 5.11 进行价值评价，然后进行强制排序，均匀分布到 7～9 档中。

表 5.11　　部长岗位付酬要素评价表

岗位付酬要素	要素指标	水平刻度				权重设置	得分
		很好	较好	一般	较差		
		10 9	8 7 6	5 4 3	2 1 0		
A. 职位所要求工作经历经验丰富程度	A1. 工作经历丰富程度						
	A2. 从事本职位或相关职位的工作时间						
	A3. 专业训练难度或专业等级要求						
	A4. 职位的工作灵活性与创新难度						
B. 工作复杂程度	B1. 工作内容复杂程度						
	B2. 工作协调难度						
	B3. 工作任务繁重程度						
	B4. 工作中突发事件频度						
C. 职位涉及人际关系的难度与频度	C1. 与外界人士交往频度与重要性						
	C2. 与其他部门人员配合频度与重要性						
	C3. 管理幅度与难度						
D. 对组织目标的影响程度与工作中的责任与压力	D1. 职位在公司运作中的重要程度						
	D2. 职位对其他部门工作完成情况的影响						
	D3. 工作压力大小						
	D4. 职位责任的考核明晰						
	D5. 决策的责任压力						

总分：

③技术系列薪酬模式：

a. 模式选择：技能（为主）工资制。

b. 薪资构成：薪资收入＝ 技能工资＋绩效工资＋年功工资＋福利＋奖金

设立研发奖对研发技术人员进行奖励，其奖励由总裁根据研发项目的进度和成果确定。力拓公司是一家高科技企业，技术人才是公司的重要资源。为了给技术人才提供一条职位以外的晋升通道，我们设计了技能工资制。为了有效实现技能工资制，公司应尽快建立起内部的职称评聘制度。工资定档定级以公司评聘的技术职称为准。

④销售系列薪酬模式：

a. 模式选择：绩效（为主）工资制。

b. 薪资构成：薪资收入＝基本工资＋绩效工资＋年功工资＋福利＋奖金

基本工资给予销售人员一定的生活保障和支持，但是基数不会很高。建议目前基本工资

占销售人员个人总收入的40%～50%，以后逐步提高奖金比例。

力拓公司的电池产品具有一定的科技含量，有技术营销的特点。把销售人员都培养成技术专家是很好的思路，但是培训需要较长的时间，因而在现阶段可能更适合采用组建跨部门的团队方式进行市场开发。

奖金可分为市场开拓奖、销售任务完成奖等。公司把奖金作为对整个团队或整个销售部门的奖励，由团队或部门进行第二次分配，落实到人。

⑤生产系列薪资方案：

a. 模式选择：计件工资制。

b. 薪资构成：薪资收入＝计件工资＋年功工资＋福利＋奖金

如果出现生产任务不饱满的情况，应给予生产人员基本的收入保障，可以采用每天给予一定补贴的方式。包括仓库保管和仓储搬运等普工岗位套用管理系列第一档工资。

⑥后勤系列薪资方案：后勤系列是公司比较容易招募的一类员工，其薪资可以采用较为简单的一岗一薪制，辅以一定的奖金。对于公司的正式员工，可以享受公司提供的基本福利和年功工资，而临时工则只享受公司的统一福利，没有年功工资。

3. 薪酬结构设计说明

各岗位类别的工资均采用了结构工资，基本上各类岗位的工资由以下几部分构成：

（1）岗位工资/技能工资/基本工资　这一部分工资是固定的收入，是对员工在公司的基本价值的认可，提供员工生活必须的需求满足。根据员工所在的岗位或公司评聘的职称等级、员工个人的特质确定。

（2）绩效工资　绩效工资是浮动的收入部分，与员工的工作业绩有关，根据月度考核成绩核发。浮动工资体现了员工工作业绩差别导致收入的差别，激励员工努力提高工作绩效，从而提升公司的整体绩效。

绩效工资为（1）的25%～43%不等。岗位级别越高、职称级别越高则绩效工资的比例也越高，部长、高级工程师的绩效工资为（1）的43%左右，其他员工的绩效工资为（1）的25%左右。

（3）年功工资　年功工资的设计目的是为了稳定公司的队伍，增加员工对公司的归属感，加强公司与员工的情感纽带。在公司工作一段时间后员工适应了公司的氛围、熟悉了岗位工作，业绩将会在一段较长时期内处于稳定的高水平，公司应该想办法把这部分员工留下来。年功工资可以在稳定的收入增长方面起到一定的作用。

年功工资根据岗位级别和内部职称的级别进行确定，级别越高，每年的年功工资越高。为了简化计算，年功工资采用直线型，即每年增加固定的数额。年功工资8年封顶，超过8年后年功工资不再增加。

年功工资从进入公司起满一年后开始发放。为方便计算，上半月进入公司者当月算一个月司龄，下半月进入公司者当月不计司龄。

（4）福利

法定福利：公司按照所在地社保机构的要求进行办理。

公司统一福利：工装、食宿补贴、生日礼金、公司培训等。

公司特别福利（部分员工享有）：通讯补贴、补充保险、带薪休假、住房补贴等。

（5）奖金　各岗位类别都享有和岗位工作性质相符合的奖金，重要的有：研发奖、市场开拓奖、销售任务完成奖、满勤奖。

4. 薪酬标准设计

(1) 管理系列薪资标准（见表 5.12） 根据岗位级别确定工资档，根据人事权限表由相关人员和部门据个人的工作经验、学历等特征进行定级。部长 7～9 档，主管 4～6 档，办事员 1～3 档；刚达到岗位最低要求的员工一般定为 1 级；如在学历、工作经验等方面超出了岗位要求，可以定为 2 或 3 级；同时应参考员工以前的收入，原则上不能有太大的差距。

表 5.12　　管理系列工资等级表

管理系列工资档次及岗位工资、绩效工资标准（模拟）

级别 / 档次	一		二		三		四		五		六		七		八	
	岗位	绩效	岗位	绩效	岗位	绩效	岗位	绩效	岗位	绩效	岗位	绩效	岗位	绩效	岗位	绩效
九档	2100	900	2310	990	2520	1080	2800	1200	3080	1320	3360	1440	3710	1590	4060	1740
八档	1750	750	1890	810	2030	870	2240	960	2450	1050	2660	1140	2940	1260	3220	1380
七档	1540	660	1680	720	1820	780	2030	870	2240	960	2450	1050	2730	1170	3010	1290
六档	1440	360	1600	400	1760	440	2000	500	2240	560	2480	620	2800	700	3120	780
五档	1200	300	1320	330	1440	360	1600	400	1760	440	1920	480	2160	540	2400	600
四档	960	240	1080	270	1200	300	1360	340	1520	380	1680	420	1920	480	2160	540
三档	640	160	720	180	800	200	920	230	1040	260	1160	290	1360	340	1560	390
二档	480	120	520	130	560	140	680	170	800	200	920	230	1120	280	1320	330
一档	400	100	440	110	480	120	560	140	640	160	720	180	880	220	1040	260

(2) 技术系列薪资标准（见表 5.13） 根据内部职称确定技术人员的工资档，根据人事权限表由相关人员和部门据个人的工作经验、学历等特征及所处的岗位进行定级。

刚取得职称晋升的员工一般定为第一级，相同职称条件下研发岗位一般可以比其他岗位高一级，以吸引优秀技术人员进行研究开发工作。对于承担了管理职能的技术人员给予一定的管理津贴。

表 5.13　　技术系列工资等级表

技术系列（一）工资档次及技能工资、绩效工资标准（模拟）

级 / 档	一级		二级		三级		四级		五级		六级		七级		八级	
	技能	绩效	技能	绩效	技能	绩效	技能	绩效	技能	绩效	技能	绩效	技能	绩效	技能	绩效
高级工程师	2100	900	2310	990	2520	1080	2800	1200	3080	1320	3360	1440	3710	1590	4060	1740
工程师	1600	400	1760	440	1920	480	2160	540	2400	600	2640	660	2960	740	3280	820
助理工程师	960	240	1080	270	1200	300	1360	340	1520	380	1680	420	1920	480	2160	540
技术员	640	160	720	180	800	200	920	230	1040	260	1160	290	1360	340	1560	390

技术系列（二）工资档次及技能工资、绩效工资标准（模拟）

级 档	一级		二级		三级		四级		五级		六级		七级		八级	
	技能	绩效	技能	绩效	技能	绩效	技能	绩效	技能	绩效	技能	绩效	技能	绩效	技能	绩效
高级技师	1960	840	2100	900	2240	960	2450	1050	2660	1140	2870	1230	3150	1350	3430	1470
技师	1200	300	1320	330	1440	360	1600	400	1760	440	1920	480	2160	540	2400	600
高级工	800	200	880	220	960	240	1080	270	1200	300	1320	330	1520	380	1720	430
中级工	560	140	640	160	720	180	840	210	960	240	1080	270	1280	320	1480	370
初级工	400	100	440	110	480	120	560	140	640	160	720	180	880	220	1040	2600

（3）生产系列计件标准（见表 5.14） 采用超额累进计件制，超额计件标准大于一般计件标准；测算出各工序的定额，定额以内采用一般计件标准，超过定额的部分采用超额计件标准；结合生产质量考核。

表 5.14　　生产计件单价表

工序序号	工序名称	定额（个）	一般计件标准（元）	超额计件标准（元）
1				
2				
3				
…				
30				
合计	—	—		

（4）试用期员工工资标准　应届毕业生：不论专业与岗位采用同一的工资标准，转正后再根据岗位类别进行工资定级。非应届毕业生：在试用期内只拿取岗位工资或技能工资这部分固定工资。试用期生产员工采用固定工资。试用期结束后日产量必须达到定额水平，达不到定额标准的应予以淘汰。

5. 薪酬的计算

（1）高管人员薪资收入的计算

月薪＝ 基本年薪÷12

年终实际浮动年薪＝ 浮动年薪×年终经营业绩考核系数

（2）管理系列、技术系列薪资收入的计算

薪资收入＝ 岗位工资/技能工资＋绩效工资×月度绩效考核系数＋年功工资＋福利＋奖金

（3）生产系列薪资收入的计算

薪资收入＝ 定额内合格件数量×一般计件单价＋超定额合格件数量×超额计件单价－扣款＋年功工资＋福利＋奖金

（4）销售系列薪资收入的计算

薪资收入＝ 基本工资＋绩效工资×月度绩效考核系数＋年功工资＋福利＋奖金

6. 薪酬的调整

在考虑企业承受能力的前提下进行，主要有以下三种类型：

（1）针对地区物价水平或行业平均收入水平的调整　对于这类调整，公司原则上应只针

对工资标准进行调整，员工薪资等级维持现状，且这类调整公司应适当控制调整频率和调整幅度，避免形成惯例，给员工以错误的期望。

（2）与企业利润或成长相关联的调整　可考虑设置利润增长率目标，当实现这一目标之后，从税前利润中提取一定比例作为员工薪资增长的资金来源。此类调整即可改变工资等级，亦可针对工资标准进行调整。

（3）个别奖励性调整　这类调整一般在年度进行，是对工作表现出色的员工的一种奖励。因此，公司应适当控制受众比例，一来有利于控制企业人工成本，二来突出激励效应，避免“大锅饭”现象发生。此类调整一般只针对工资等级进行调整，工资标准不得随意改动。

5.3.4 案例解析

本案例根据力拓公司的薪酬现状，结合公司的发展阶段特征及行业特点，分别设计了高管、管理系列、技术系列、销售系列、生产系列及后勤系列等不同岗位的薪酬方案，根据不同岗位特点分别有针对性地选择相应的薪酬模式，并详细介绍了薪酬标准设计、薪酬计算的过程等。可以说本案例比较全面地介绍了薪酬设计的核心内容，具有一定的典型性。本案例旨在让读者认识到针对不同的岗位要选择适合的薪酬模式，以达到激励员工的效果。

评价：本案例针对不同的岗位类别采用了不同的工资设计模式，使用了六种工资设计方法，几乎涵盖了所有最常见的有代表性的薪酬方法，很有典型意义。读者可以通过本案例解读到这些主要的薪酬设计思路和方法，理解不同方法的特点和适用性。本案例详尽地提供了薪酬的具体操作表单、计算方法，同时考虑了薪酬的内部平衡性和应用弹性，将相关的年功工资、福利问题也考虑在内，体现了薪酬设计的全面系统性特征，希望引起读者重视。

使用说明：薪酬设计除了针对全新的企业而言，一般是一种优化设计。这种设计实质上是在原薪酬体系的基础上进行改进和完善。本案例限于篇幅对原薪酬只做简单的介绍和问题分析，实际操作时必须将新设计的方案与原方案进行比照，测算出新方案针对不同群体（高管、管理层、技术人员等）的收益变化状况，对新的薪酬方案实施后的利益格局调整进行测算和评估，对可能出现的问题进行预测并提出解决对策。如果方案中绩效和奖励性收入份额较重时，还必须针对不同的绩效假设测算其收益变化，以预测薪酬方案随着公司经营效益波动带来的波动状况。[①] 总之，薪酬方案设计政策性、系统性非常强，前期工作必须精细，对有关问题作充分的模拟测算和预测，这样才能确保薪酬方案的可操作性。本案例只将设计的中心内容展示出来，而将这些过程省略，特别提醒读者注意。

① 参阅颜爱民著. 人力资源管理经济分析. P195－221（北京大学出版社，2010，03）

5.4 案例三：非经济性薪酬案例

——黄河通信公司薪酬优化设计

导读

本案例通过对黄河通信建设有限公司薪酬的诊断，发现激励不足的重要原因之一是缺乏非经济性薪酬，在优化设计时引入全面薪酬的设计思想，在优化经济性薪酬模式的同时，同时对非经济性薪酬进行了系统的优化设计。由于经济性薪酬上一个案例中已作介绍，故案例省略了经济性薪酬设计部分，重点描述了非经济性薪酬的设计过程。展示了全面薪酬设计和激励的理念，介绍了非经济性薪酬的设计方法。

5.4.1 公司简介

黄河通信建设有限公司（以下简称黄河通建）是隶属于中国网通集团的一家国有通信施工企业，在通信行业具有很强的竞争力，企业前景非常好。公司现有员工 181 人，其中技术人员 135 人，占 75%，行政管理人员 45 人，占 25%。黄河通建是一家技术密集型企业，当涉及工程中简单的劳动时靠临时招聘工人完成。公司核心力量以工程技术人员为主，主要从事光纤通信，微波通信，卫星通信，移动通信等先进技术设备的安装和调测。黄河通建的管理体制基本是直线式管理，拥有 3 个直属施工公司，实行经理负责制，总工程师负责项目的管理模式，组织机构如图 5－12 所示。

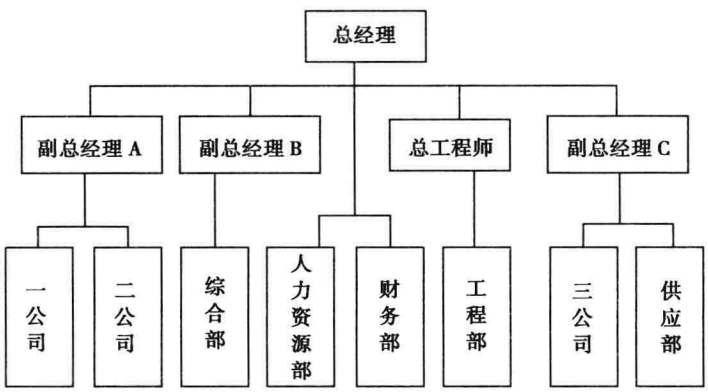

图 5－12 黄河通信建设公司组织机构示意图

5.4.2 公司薪酬体系概况

黄河通建一直沿用老中国电信的工资制度，过多地考虑了学历、资历等因素，平均主义较为严重。2005 年，为适应市场经济体制的要求，建立现代企业制度，转换经营机制，更好地吸引人才，留住人才，发挥各类员工的积极性，建立了与现代企业制度相适应的薪酬激励机制。但是通过调查发现，改制后的员工满意度并不是很高，工作积极性不强。

黄河通建薪酬构成主要包括：岗位工资、绩效工资、津贴补贴和福利等。岗位工资由集

团公司负责管理，绩效工资和津贴补贴等由公司负责管理。奖金主要包括绩效考核奖、服务年限奖、劳动竞赛奖等。其中，服务年限奖标准为 6 元/年。

根据国家政策规定，公司为员工投保基本养老保险、失业险、医疗和工伤等各类医疗保险，为员工提供住房公积金，执行带薪年休假制度。

5.4.3 公司薪酬诊断

黄河通建的薪酬体系是以岗位为基础的薪酬体系。这种薪酬模式适合中国的多数企业，是一种目前普遍采用的薪酬体系。和传统的中国企业讲究行政级别和资历相比，岗位导向的薪酬模式是一种很大的进步，真正实现了同岗同酬，岗变薪变，内部公平性比较强。以岗位为主，适当考虑工龄，并加大按绩效付酬的比例，是比较适合的薪酬模式。这种薪酬体系的名称可以叫岗位绩效薪酬体系。

黄河通信公司的薪酬体系问题在于激励效果不足：

1. 岗位绩效薪酬体系的激励机制主要体现了短期性，缺乏激励的长期性。

2. 非经济性薪酬激励不足。由于大部分员工处于其职业稳定发展的阶段，既有经济方面的需求，也有工作认可、工作挑战性等非经济性的需求。而目前公司的薪酬激励主要侧重于经济性，缺乏非经济性薪酬激励。解决非经济性激励的问题，重要的是从理念、制度和行为方面建立起和谐一致的文化，发挥文化的强大激励功能，并制定具体的制度作为支撑。

5.4.4 公司薪酬优化设计

外在的（经济性的）薪酬与内在的（非经济性的）薪酬各自具有不同的激励功能。它们相互联系，互为补充，构成完整的薪酬体系（如图 5－13 所示）。

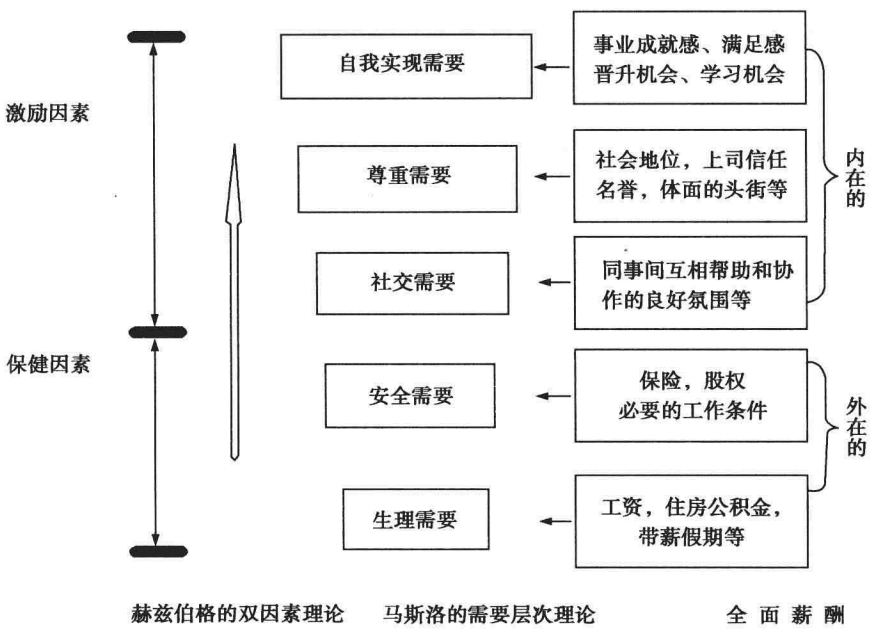

图 5－13 全面薪酬与激励理论

根据马斯洛需求层次理论，随着经济的发展及现代人力资源知识性程度的不断提高，当

员工的经济性收入得到不断增长时，经济性薪酬在员工心目中的相对重要性便越来越小，而非经济性薪酬对员工的相对重要性则日渐提高，即员工开始大力追求精神上的满足。因此，企业为适应这种变化，在尽力满足物质需求的同时，公司应着重满足员工精神方面的需求，这样才能更好地激励员工。为此公司应从以下几个方面改进公司的非经济性薪酬激励，如表5.15所示。

1. 帮助员工明确工作目标。在相当多的企业里，员工其实并不知道经理或者企业对自己的期望，所以在工作时经常出现“职业偏好病”——即做了过多经理没有期望他们做的事，而在经理期望他们有成绩的领域里却没有建树。造成这样的情况，完全是由于经理没有为员工做好目标设定，或者没有把目标设定清晰并传递给员工。

表 5.15　　非经济性薪酬的主要内容

一	二	三
工作趣味性	职业安全	参与决策
工作责任感	舒适的办公环境	发展机会
工作挑战性	企业文化	职业生涯
工作成就感	良好的同事关系	名誉和社会地位
	管理艺术	

黄河通建应为员工建立共同愿景，作为他们的原动力。引进目标管理模式，为各施工公司甚至项目小组设计一个全面清晰的工作目标，并将目标层层分解，最后落实到每一个人，使每个员工能够明白自己所处的位置和自己的任务，通过共同目标，提高他们的使命感和参与感。

2. 建立内部交流机制，使员工工作多元化，增加工作的趣味性。将施工人员的工作任务多元化，并建立起内部交流制度，让施工人员在施工公司内部流动，甚至在企业内部流动，避免环境单一、任务单一给施工人员的枯燥感。让施工人员可以在这种交流中各取所长，互相学习，积累经验，一专多能，同时又增加工作的趣味性。

3. 明确各岗位职责，加强员工的责任感。为了适应企业外部环境的变化，黄河通建应根据具体情况增设应对性岗位，同时明确各岗位的职责，对每个岗位制定岗位说明书，让员工清楚地知道他的岗位职责，同时辅以严格的绩效考核来评价员工尽职尽责的程度，使员工认识到自己的责任，增大工作时的责任感。

4. 实行精神奖励方式，让员工有良好的成就感。公司员工获得业绩提升、经验增长或是提出了有助于企业管理的建议时，企业可以对员工采取多种形式的精神奖励，使员工的优秀业绩和创新行为得到及时的肯定和认可，同时也是对员工价值的最好承认，让员工体会到成就感。采用的精神奖励的主要方式可以是通报表扬、开会表彰、建立荣誉室。对施工项目的业绩和管理做出重大贡献的员工，建立荣誉室，将每年成绩突出的员工的大幅照片挂在荣誉室并配以文字说明。

5. 加强安全保障措施，改善办公环境。安全是员工最基础的需求，公司应加大施工环境的设施投入，避免安全隐患的出现。公司是员工工作的场所，是员工相互学习，交流整理业务等的地方，工作环境对工作效率的提高至关重要。因此，黄河通建也应加大办公环境的投入，适当改善装修水平，定期清理整顿办公现场，为员工提供一个舒适、方便、整洁的工作环境，以提高员工的工作效率。

6. 进行团队建设，建立员工之间合作关系。良好的团队是完成组织目标的根基。团队的类型基本上可划分为民主型与专断型团队、合作型与竞争型团队。从管理的实际效果看，施工队伍应主要建设为民主型、合作型团队。要帮助施工人员协调好工作关系，关键就在于加强团队建设。团队建设首先要以能激发其工作干劲的主题来构建团队的文化基调，其次，要通过各种与团队精神相适应的文化和活动，如聚会、竞赛、娱乐、研讨等方法将此主题深入人心。

7. 培养企业文化。企业文化是企业的组织文化，从企业内部来说，它以企业精神为核心，能将企业员工的思想和行为引导到企业所确定的发展目标上来，能提高企业的凝聚力，规范企业员工的思想与行为，使员工按照共同的价值观凝聚成一个整体，在企业的经营管理活动中按照共同的行为准则行动。从企业的外部而言，企业文化可以为企业创造出良好的企业形象。

黄河通建公司总结多年来的工作经验，总结出“以人为本”的文化理念。在施工淡季，通过组织培训等方式，将企业理念不断向员工灌输，这不仅有利于公司的发展战略，也有利于在客户中树立形象。企业要获得施工人员的忠诚度，不只是单纯依赖加薪和升职，更要通过公司独有的凝聚力及人文气息感染他们，让他们觉得公司不再只是为了薪金和职位而奋斗的地方，更是关怀他们成长的“家庭”。

8. 提供员工参与决策的机会，充分运用管理艺术。公司可成立一个代表大会，成员来自一线员工，参与公司项目的投标决策等。由于员工可以参与决策，故来自基层一线的意见和建议可以被有效采纳，提高员工自我实现的需求。此外，管理层还要经常关心员工的生活疾苦，及时解决工作中的困难，提高员工的工作满意度。

9. 提供充分的发展空间，为员工进行职业生涯规划。员工在收入获得满足后，往往期望获得更广阔的发展空间，充分发挥个人的专业技能，不断提高自己的能力和素质。公司应充分分析员工的特质，在企业发展前景的基础上，为员工个人制定职业生涯规划，以达到激励员工和保留员工的目的。此外，公司采取鼓励员工参加继续教育，并对获得各类证书的员工给予一定的奖励，并为他们定制符合身份的名片等措施，为员工提供充分的发展空间，使员工的个人能力和素质随着企业的发展而成长，员工对黄河通建的认同感也就越高，公司的凝聚力也就越强。

10. 加强员工培训，不断提高员工的综合素质和技能。黄河通建通过对员工的培训，不仅能够提高员工的技术水平，还可以帮助员工有效地开展客户服务的工作，提高员工的综合素质。因此，要依照企业理念在信誉、质量、知识和技能等方面的要求，对施工队伍进行增强和改进。同时，要针对不同的员工进行个性化培训，如对原有老员工要加强通信新技术、新业务和服务等方面的内容，对新加入的员工加强施工技术、施工经验、沟通技能和职业道德等方面的培训。

通过以上方面的改进，激励体系不断完善，才能达到全面激励的效果。

5.4.5 案例解析

非经济性薪酬激励是现代激励机制的一个重要组成部分。一般情况下，管理层通常用经济性薪酬来激励组织员工，而忽视非经济性薪酬的重要作用，不能全面调动组织员工的积极性，从而削弱了激励效果，影响了组织效率。本案例通过对黄河通建非经济性薪酬的设计提高了薪酬的整体满意度，增强了对员工的激励效果，对调动员工的积极性起到了重大的作

用。读者可以通过本案例认识到非经济性薪酬在激励员工方面同样起着非常重要的作用。

传统薪酬战略往往将目标界定在“吸引、激励和保留”员工方面，所采取的“战略”通常是支付市场化薪酬工资这种竞争性目标。由于不同的企业在目标以及结构方面存在很大的差异，因此仅仅说薪酬必须能够吸引、保留、激励员工，是无法保证薪酬战略成为企业的经营战略、财务战略以及人力资源管理战略的一种直接延伸的。其结果往往是无法在组织中保持目标的一致性。从该公司薪酬体系现状可以看出，基于岗位绩效的薪酬体系激励效果有限，不能全面调动组织员工的积极性。

评价：企业员工既有经济性需求，又有社会性需求，其经济性需求源自人的生存资源所需，体现了人的生物性或物质性特征。其非经济性需求源自人的群体性或社会性需求，体现了人的精神和文化诉求。根据有关激励理论，越是处于社会高层次的人，越是物质资源占有较多、基本生存已不成问题的人，精神需求越凸显。本案例企业以技术人员、知识型员工为主体，对精神需求要求越强烈。体现在薪酬模式上，在满足其经济性薪酬需求的同时，需特别关注非经济性薪酬需求的满足。本案例择取非经济性薪酬的优化设计部分，旨在引起读者关注这一薪酬内容，掌握其设计思路和方法，本案例对高技术企业知识型员工有特别重要的借鉴价值。

使用说明：人的需求具有层次性和渐进性特征，非经济性需求往往是在经济性需求得到满足后才会凸显出来，特别提醒读者注意的是，不能企图用非经济性薪酬去替代经济性薪酬，二者只是一种组合关系。在中国，大部分情况下，经济性薪酬还是主体，非经济性薪酬只是一种有用的配套措施。本案例单列非经济性薪酬的设计，只是为了引起读者的重视，同时也便于读者学习和讨论，在具体操作过程中，二者都是组合在一起进行研究和设计的，在此提醒读者在实践应用过程中注意。当然，在特定条件下，少数高级管理人员和技术人员的非经济性需求占主导地位，非经济性薪酬成为主要问题的情况还是时有发生，读者可根据实际情况针对性地设计有效方案。总之，根据需求设计方案，满足需求才能有效激励，这是基本原则，具体方法则应灵活掌握。

5.5 案例四：福利薪酬应用案例

——洞庭机电有限公司福利方案设计

导读

本案例对洞庭机电有限公司薪酬体系进行了优化设计，由于前几个案例已介绍了薪酬设计的主体部分，故相关内容在本案例中予以省略。本案例主要展示了福利薪酬的优化设计过程，结合了固定项目福利方案和自助项目福利方案。优化后的福利薪酬增强了薪酬的激励效果，提高了员工满意度，读者可以通过本案例了解到福利薪酬在薪酬体系中的重要作用。

5.5.1 公司简介

洞庭机电技术有限公司是经营机电仪器设备安装与维护及相关产品研制与开发的综合性企业。公司于2006年5月10日改制，组建成由内部职工持股、中部投资股份有限公司参股的有限责任公司。公司下辖电气、机修、自控、安装等八个分公司，另有三个全资子公司。

公司共有职工 360 人，年销售额 9000 万元。

5.5.2 薪酬现状

公司经历了几年的发展之后，现正处于高速发展时期，但薪酬管理水平却未能跟得上公司的发展速度，仍然处于公司发展初期的基础水平。职工的薪酬主要是由人力资源部统一制定，试用期工资为转正后的 60%，转正后可拿到全额。公司几乎全体职工领取固定的薪酬，每半年发放一次奖金，决定该奖金能否获得唯一的标准是公司的整体经营情况，与个人业绩几乎没有任何关系。近年来企业整体平均薪酬水平纵向比，逐年有所增加，但增幅不大；横向比，与国内近百家同行比，属于中流水平。洞庭机电中层管理人员的薪酬结构十分相似，也就是说，不管他们各自工作岗位与企业经营成果的紧密程度如何，其基本薪酬结构大致相同。洞庭机电有限公司实行岗位等级工资制，工资构成如图 5－14 所示：

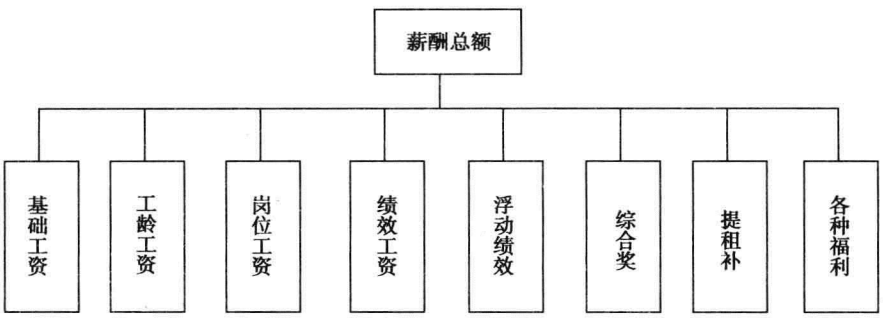

图 5－14　薪酬体系结构图

5.5.3 薪酬诊断

1. 洞庭机电有限公司的薪酬整体水平不算太低，但间接薪酬形式较为单一。

公司现有福利主要由社会保险（基本养老保险、失业保险、医疗保险）、住房公积金、固定金额固定时间的过节费、防暑费、劳保用品等组成，占用企业成本份额不算小，但对员工激励作用不大。比如福利计划，企业承袭传统的福利保险计划，提供统一的福利保险，忽略了员工需要的差异性，缺乏一些在西方国家开展得如火如荼诸如顾问服务、教育培训福利计划、家庭关爱福利、家属福利等人性化的福利项目。

2. 公司现有福利缺乏柔性，激励效果不足。

洞庭机电提供的福利都是固定的，员工几乎没有选择的余地，也就无从谈到对员工的重大激励作用。对此，洞庭机电有限公司陷入两难境地：福利保险计划要提供，但提供后又起不到明显的激励作用。最终，这些计划只流于形式，一方面增加了公司巨大的实施成本，另一方面员工的积极性也没有得到很大提高。

5.5.4 薪酬设计

1. 设计思路

为提高员工的整体薪酬水平，增加激励效果，在公司工资总额增幅较小、员工直接薪酬增资较少的情况下，完善福利计划，使公司间接薪酬的形式更加多样化，内容更加丰富，是

薪酬设计的思路。

一般而言，福利只是一种补充性报酬，它往往不以货币形式直接支付给员工，而是以服务或实物的形式支付给员工。由于人与人之间在具体的需要方面存在着较大的差异，最大程度地为每个员工提供差异性福利项目，是保证福利计划成功的关键。那么企业一定要设计出很多的福利项目让员工优先选择，这样既能满足员工需要，又能有效控制公司的成本，这就是激励性福利制度的设计的出发点。

考虑到固定项目福利方案针对性不强，自助项目福利方案操作比较复杂、不利于成本准确计算，结合洞庭机电有限公司的实际情况，此次福利方案的选择为固定加自助项目的福利方案，其原因如下：

（1）固定部分的福利项目体现了大部分员工的福利需求。

（2）自助部分的福利项目体现了员工的参与，增加了福利项目的有效性和针对性，增加了员工的满意度。

（3）固定加自助项目福利方案可在固定福利项目的享受对象的基础上，方便地应用于企业的全体员工。

2. 福利方案设计

（1）固定部分的福利设计　洞庭机电有限公司除采用已有的固定福利项目，还需增加以下几方面的固定福利项目：

①制定配套的补充医疗保险政策。2006 年，按照属地化原则，公司参加了所在地的基本医疗保险。基本医疗保险只保障基本的医疗需求，较之原来的劳保医疗，参保后不但公司的医疗费用支出大幅度增加，且参保人员的医疗待遇也显著下降。为提高广大参保人员的医疗保障水平，根据公司自身经济能力，结合人员结构特点，可在公司内部建立企业补充医疗保障，与本市基本医疗保险一起，共同构筑公司的医疗保障体系。

补充医疗保障所需资金由公司负担，按公司上一年度职工工资总额的一定比例提取补充医疗保障费。按照职工工龄划分标准，分别比较参保前后所享受的待遇差额，予以适当门诊、急诊发放补贴。住院报销考虑到基本医疗保险报销比例偏低，也可以按照工龄划分不同标准，企业给予适当比例的报销。

②推行企业年金。企业年金是指企业及其职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。符合下列三个条件的企业，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。洞庭机电有限公司以上条件均符合，因此可以推行。企业年金由企业缴费、职工个人缴费、年金基金投资运营收益组成。基金实行完全积累，采用个人账户方式进行管理。个人缴费遵循自愿的原则，本人提出书面申请，并按规定缴费，企业按比例予以补充。企业补充要充分体现效益原则和激励机制，根据职工岗位和劳动贡献的积累等实行差别给付。具体标准、方法及测算见表 5.16。

国家规定企业缴费每年不超过本企业上年度职工工资总额的 1/12，2009 年洞庭机电有限公司缴费的上限为 600 万元。而根据此标准，经测算 2009 年公司缴费为 506 万元。职工调出时，企业年金个人账户资金可以随同转移。职工达到国家规定的退休年龄时，可以从账户中一次或定期领取企业年金；职工或退休人员死亡后，其账户余额可由其指定受益人或法定继承人一次性领取。职工未达到国家规定的退休年龄的，不得提前提取资金。

表 5.16　　洞庭机电有限公司企业年金标准表

连续工龄（年）	个人缴费（元/月）	公司补充（元/月）
1～5	80	80
6～10	120	120
11～15	180	180
16～20	240	240
21～25	320	320
26～30	380	380
31 年以上	400	400

注：标准今后应随企业经济效益的增长逐步调整。

③将员工培训纳入福利计划。洞庭机电有限公司按规定每年可按上年工资总额的 3%提取培训经费，用于职工培训。首先给职工树立“培训是员工福利”的概念，其次公司结合这一概念进行培训计划与实施。

结合员工转岗、岗位竞聘、职务晋升的需求，提供各种技能培训，包括管理技能、沟通技能、生产技能等；作为奖励的一种形式，为劳动模范、先进生产（工作）者、突出贡献者提供适宜的培训。

（2）自助部分的福利设计　洞庭机电有限公司在进行自助部分的福利设计时，从员工的角度出发，对各项自助福利设计进行分类，如“温馨家居”、“幸福生活”等，一方面不仅表达出企业设置该福利项目的意图与作用；另一方面，也使得员工容易理解各项福利项目的内容及意义，以提高福利的激励作用。表 5.17 介绍了该公司自助部分的福利项目，员工可以根据自身需要，在每一大类中任意选取其中的两项。

表 5.17　　洞庭机电有限公司部分自助福利项目类别

员工温馨家居	员工幸福生活	员工亲情无限	员工健康人生	员工个人成长
商品房 首期供房计划	解决当地 户口计划	生育祝贺金	定期健康检查	外送短期培训
商品房 供房津贴	购车津贴	托儿补助	重大疾病 资助金	就读在职 研究生
员工宿舍 夫妻房	资深员工礼品	子女教育补助	人身健康 保险计划	外语培训
员工租房津贴	资深员工 出国旅游	员工结婚礼金	心理咨询	……
……	年度旅游	员工丧葬 慰问金	健身运动	
	旅游津贴	春节探亲 路费补助	……	
	带薪年假	……		
	……			

5.5.5 案例解析

本案例通过结合固定项目福利方案和自助项目福利方案，对洞庭机电有限公司的福利薪酬进行了再设计，旨在让读者重视福利薪酬在薪酬管理中起到的重要作用。一套良好的福利薪酬体系，可以让企业在不增加太多成本的情况下提高员工对薪酬的满意度，这是大多数企业都愿意做的。福利不仅可以满足人们在生理和安全上的低层次物质需要，而且能满足人们在情感上的社会需要，一些项目甚至可以使员工在一定程度上获得公平感和成就感。

洞庭机电在薪酬结构中适度引入福利，在一定的政策法规空间内，于企业、于员工都有益处，实属双赢选择。企业可在不改变成本预算的前提下，通过薪酬结构调整达到对员工更好的激励效果，对员工而言，薪酬的实际效用水平得到了提高。此外，福利薪酬在营造一种富有人情味的、融洽的团队合作氛围，维系员工与企业关系等方面都具有很现实的意义。

评价：福利是薪酬的重要组成部分，它能增强员工的职业安全感，团队归属感，提升企业员工的幸福指数和满意度，有利于员工稳定和群体氛围优化，有利于化解因过度竞争形成组织成员之间的对立和矛盾。好的福利模式设计，还能发挥特有的激励功能。员工福利不仅可以满足人们在生理和安全上的低层次物质需要，也可以满足人们在情感上的社会需要，还可以使员工在一定程度上获得公平感和成就感。本案例单独描述福利诊断和设计过程，旨在帮助读者关注福利的特殊功能和重要性，掌握福利设计的基本思路和方法。

使用说明：随着经济的发展，社会成员总体收入水平持续上升，福利的重要性将日益凸显。从长远的趋势看，对于越来越多的员工而言，货币收入给其带来的效用将逐步递减，即存在一个上凸的收入效用曲线，收入的边际效用随着收入的增加逐渐降低[①]，而福利给其带来的效益则是逐步增加，是一个反向的效应曲线。当经济收入达到一定水准后，休假的闲暇边际效益将大大增加，员工更愿意在长时间的紧张工作之后调整生活节奏，放松身心，与家人、朋友相处，丰富感情生活，满足亲情和友情的需要。福利的重要性对于经济发达地区，对于效益好的企业，对于企业高收入阶层而言，将成为薪酬结构中更受关注的内容。本案例所提供的福利设计思路和基本方法，只能起到抛砖引玉的作用。读者在具体操作过程中，应该根据企业实际情况、社会发展特征以及员工的需求，以开阔的思路设计出形式更多、内容更丰富的福利产品，如对某些员工外出旅游是好的福利形式，而有些企业的购车补贴和购房补贴对员工很有吸引力，读者在形式上无需过分拘泥。

5.6 案例五：宽带薪酬体系设计案例

——中原钢铁公司宽带薪酬体系设计

导读

本案例通过对中原钢铁公司薪酬体系的诊断，分析了宽带薪酬对该公司的适用性，然后对其薪酬体系进行了再设计。公司的薪酬等级由原来的 33 个减少到 18 个，减少了 15 个等级；岗位系数浮动范围由原来的不超过 60%到现在的超过了 100%。通过本案例能让读者掌

① 郭志辉. 员工福利的形成及其作用机理 [J] 经济研究导刊. 2009. 04

握宽带薪酬的适用对象和设计思路，以及实施宽带薪酬的注意事项。

5.6.1 公司简介及薪酬管理现状

1. 公司简介

中原钢铁公司系国家特大型钢铁联合企业，国家重点500强企业之一。生产能力年产钢600万吨，在全国冶金钢铁企业排前30位。中原钢铁公司的组织结构基本采取直线职能制框架，设置17个职能部室，下辖多个钢铁主业单位、产业单位和控股子公司，如图5-15。近年来，随着企业ERP的实施，公司先后对市场、生产、财务、人力资源、质量监督等职能部门实行了扁平化改革，并按照横向结构一贯管理、主业纵向结构集中管理的思路，组建了高线制造部、宽厚板制造部，进行了二级单位机关扁平化改革试点、人力资源一级管理等多项组织结构改革试点，组织扁平化的改造初具雏形。截止到2005年年末共有职工19494人，其中专业技术人员4163人。公司力争成为创建世界一流的线棒材和宽厚板材生产企业，努力实现将钢铁主业保持适度规模、做精做强，非钢产业做大做强的战略目标。

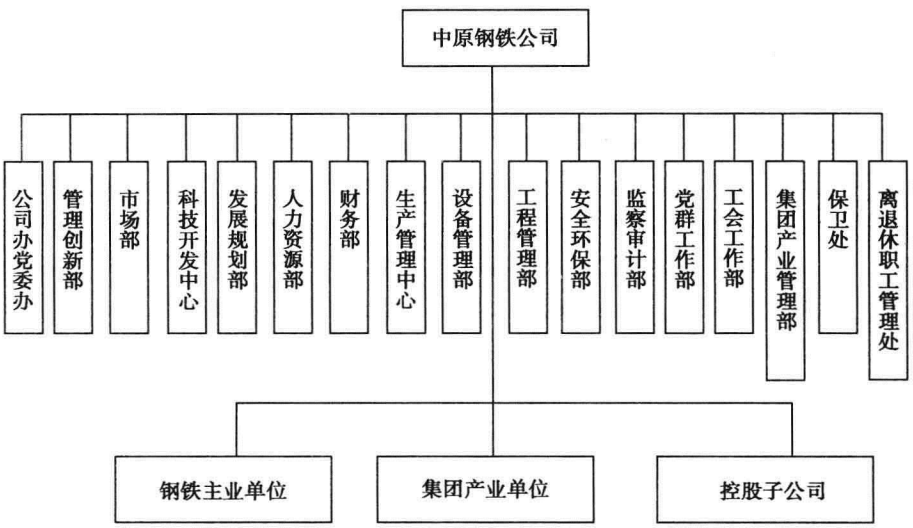

图5-15 中原钢铁公司组织结构图

2. 公司薪酬管理现状

1999年中原钢铁公司为逐步建立适应社会主义市场经济和建立现代企业制度的需要，在原有的岗位技能工资制的基础上，借鉴国内同行业先进的薪酬制度，结合自身的生产经营特点，将企业整体效益和岗位劳动要素、劳动贡献作为工资分配的基本要素，建立起了以绩效岗薪制为核心的内部工资分配制度。

绩效岗薪制是以岗位劳动和实际劳动成果为主体，考虑岗位责任、技能、负荷、环境等劳动要素，以劳动效率和经济效益为主要依据的工资分配制度，主要由基础工资、岗绩工资、津贴和效益嘉奖四个单元组成。

(1) 基础工资　由最低保障工资和工龄工资组成，是保障职工基本生活需要，反映职工劳动积累贡献的工资单元。

(2) 岗绩工资　是体现岗位效益和劳动差异的主体工资单元。岗绩工资设置33个岗级(具体见表5.18)，每类职务或工种对应若干级，每级设置1～4档，岗位定员及人数只有一

人的，只设 1 档，一人以上的岗位设 2～4 档，简易操作岗位设 1～2 档，复杂技术岗位设 2～4 档。岗绩工资系数设置在 1.0～4.2 范围内。岗绩工资系数的高低根据岗位责任、技能、负荷、环境和职工业绩考核结果来确定。职工个人的岗绩工资档次和系数在规定的岗级内根据考核结果实行动态管理。岗绩工资的 1.0 系数值的高低取决于单位的经济效益状况并上下浮动。职工岗绩工资由岗位系数乘以 1.0 系数值计算确定。

表 5.18　　岗绩工资表

等级	系数	公司	处级		科级		专业技术				操作			
1	1.0													勤杂服务岗位
2	1.1													
3	1.2									员级			生产辅助熟练岗位	
4	1.3											技术维修岗位		
5	1.4								助理					
6	1.5													
7	1.6										主要生产技术岗位			
8	1.7													
9	1.8													
10	1.9													
11	2.0					其他厂车间科室		中级						
12	2.1													
13	2.2				主体厂车间									
14	2.3													
15	2.4						高级							
16	2.5													
17	2.6													
18	2.7													
19	2.8			非主体										
20	2.9													
21	3.0													
22	3.1		主体厂											
23	3.2													
24	3.3													
25	3.4													
26	3.5													
27	3.6													
28	3.7													
29	3.8													
30	3.9													
31	4.0	正副职												
32	4.1													
33	4.2													

（3）津贴　包括生产操作和专业技术关键岗位津贴、技师津贴、教龄津贴、护龄津贴和中夜班津贴。

(4) 效益嘉奖　是指对做出特别效益和贡献的集体和个人的一次性奖励。

中原钢铁公司每月对各二级单位进行以成本和利润为主要指标的考核，以此为依据确定各二级单位月工资总额。然后，二级单位根据该单位的岗绩工资总系数确定本月岗绩工资的1.0系数值。绩效岗薪制实施的基础是岗位价值，对所有岗位根据岗位责任、技能、负荷、环境等劳动要素进行综合测定、评价，依据综合测评的结果给予每个岗位以系数评定。分配的原则是使工资向高技术含量、直接影响企业效益及脏、苦、累、险等关键岗位倾斜。绩效岗薪制的运行建立在四级业绩考核的机制上，首先是公司对每个二级单位的生产经营状况的考核，各个二级单位的业绩与效益与工资总额完全挂钩。然后是各二级单位对所属车间、科室的考核，以及车间对班组的考核和班组或科室对个人的考核。

5.6.2 公司薪酬管理诊断

1. 薪酬主要以岗位为基础，忽视个人业绩和能力提升

中原钢铁公司的绩效岗薪制主要是以岗位为基础的，也就是说岗位系数越高，薪酬的水平越高。这种体制下，员工只有获得职位提升，才有提薪的机会。每年的业绩考核对于来年的薪酬影响不大，几乎成为形式。这种以岗位为基础的薪酬系统导致的结果之一就是员工对于个人能力和业绩提升没有积极性，干的活只要满足岗位需求就可以了。由于加薪的途径只有一条，大家都往一条通道上挤，而组织可以提供的职位又有限，势必造成内部不公平现象。

2. 过于注重内部体系，忽视与外部市场水平的衔接

内部公平性和外部竞争性是现代企业薪酬系统的两个基本原则。而以岗位为基础的绩效岗薪制是以内部岗位系统为基础的薪酬体系，强调的是各个岗位在整个企业组织中的相对价值。薪酬水平的确定是从过去的薪酬总额换算过来的，虽然根据企业的经济效益有所增长，但并没有跟外部市场薪酬接轨。整个岗位体系中，有些市场上稀缺的技术人才因为所在岗位在整个公司中系数不高，所以拿到的薪酬水平并不高，而市场上人才供给充足的岗位却能拿到高于市场平均水平年的工资。在人才流动日益加剧的市场经济下，不重视外部竞争性的薪酬体系必然会导致优秀的人才留不住，企业过剩的岗位人员不能精简的局面。

3. 缺乏考核基础，无法达到良好的激励效果

中原钢铁公司目前建立的考核体系，是对员工的月考核直接与员工当月工资挂钩的。但年度考核的结果因为与薪酬挂钩不明显，甚至无关，导致年度考核流于形式，并没有发挥应有的促进员工绩效提高和激励良好业绩的作用。而理想的薪酬体系需要良好的绩效管理系统作为支撑，两者之间有着极强的联系。缺乏绩效考核做基础的薪酬体系，不但不能发挥薪酬的激励功能，还会破坏薪酬的内部公平性和竞争性原则。

5.6.3 薪酬管理体系的优化思路

1. 中原钢铁公司应用宽带薪酬的适用性分析

2005年我国的钢铁企业正处于快速发展的阶段，表现在产能不断扩大，国家统计局公布2005年粗钢产量34936.15万吨，比上年增加6887.6万吨，是“十五”我国增量最多的一年，增长24.56%。生产规模不断扩大，已经基本形成了规模经济所需要的核心能力，面临的风险主要是管理风险和市场风险。此阶段需要进一步完善组织结构，梳理工作流程，并且本阶段需要大量高科技人才以保持企业的快速发展，因而薪酬制度的激励功能至关重要。宽带薪酬对于中原钢铁公司的适用性表现在：

（1）产品科技含量不断提升的要求。与过去相比，我国的钢铁企业用于产品研发的资金比例有较大增长，大部分钢铁企业正逐步淘汰过去低技术含量、旧工艺的产品。为了提高产品的研发效果，提高企业的竞争能力，企业对高科技人才的引进和激励非常重要。此时，钢铁企业传统的岗位薪酬制度显现出不适用性，而宽带薪酬由于其自身的优点，能够起到较好的激励作用。

（2）组织结构变革的要求。我国的钢铁企业在2005年前后产能不断扩大，企业规模也随之扩大。传统的多层次、职能性、金字塔型的等级体制严重阻碍了企业对外部的快速反应和迅速决策。如此庞大的企业要适应竞争激烈、变化多端的市场，唯有完善组织结构，向扁平化方向发展，提高组织效率。而宽带薪酬正是适应扁平化组织的薪酬体系。2006年我国钢铁企业正是引入宽带薪酬的良好时机。

（3）人力资源战略的要求。随着钢铁企业竞争不断加剧，建立核心竞争优势对企业来说至关重要。而员工的专业能力和主动创新能力往往是企业核心竞争能力的重要组成部分。钢铁企业为了建立核心竞争优势而确立的人力资源战略，需要在分配机制和激励机制上体现对在专业能力等方面具有优势的员工以支持。而宽带薪酬制度恰恰在这方面具有优势。

由此可见，中原钢铁公司作为国有特大型钢铁企业，在现阶段引入宽带薪酬具有一定的适用性。

2. 宽带薪酬设计思路

（1）支撑公司人力资源战略规划　中原钢铁公司人力资源规划的总体思路非常明晰，主要是围绕公司创建世界一流的线棒材和宽厚板材生产企业和将钢铁主业保持适度规模、做精做强，非钢产业做大做强的发展战略，以公司主业人力资源一级管理和专业化人力资源管理为手段，以企业核心文化建设为支撑，以“建世界一流线棒、宽厚板材生产企业”和“做精做强、适度规模”及“非钢产业做大做强”发展战略规划为指导，以人力资源结构调整优化为主线，建设一支与企业生产经营发展相适应的高素质管理和技术人才与高技能人才队伍，实现公司人和企业的和谐发展。作为人力资源战略规划的重要组成部分，宽带薪酬的设计也必须着重向高素质的管理和技术人才倾斜。因此，宽带薪酬的针对范围主要为公司管理和技术人才。

（2）体现对员工的能力和业绩要求　新的宽带薪酬设计要打破过去以岗位为主的分配体系，要能客观地体现员工的个人能力和职位要求，要以科学的绩效考核为依据，引导员工积极提升个人能力素质和业绩表现。

（3）与市场薪酬水平挂钩　在平衡内部公平性的基础上充分考虑薪酬体系的外部竞争性。目前企业之间优秀人才的竞争日益激烈，企业要做大做强，必须做好人才储备工作，薪酬体系是吸引外部优秀人才的最直接和有力的手段。

（4）体现宽带理念，创造内部合理流动的机制　宽带薪酬的设计要考虑与员工职业生涯规划结合起来。改变所有员工往行政一条道上挤的状况，鼓励员工在专业之间流动，发展多样化技能。

根据宽带薪酬的特点，考虑薪酬设计的变迁成本，加上中原钢铁公司的高层实行的是年薪制，不适宜划入宽带薪酬的范畴。因此，此次薪酬设计主要针对公司中层及以下的管理、技术和操作人员。宽带薪酬制度设计流程如图5-16所示。

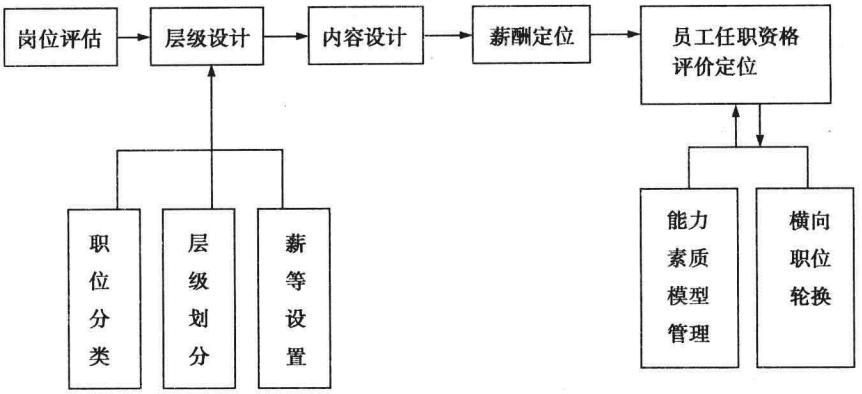

图 5-16　宽带薪酬制度设计流程图

5.6.4　宽带薪酬设计方案

1. 岗位评估

对于中原钢铁公司，因为主要是针对管理人员和技术人员的宽带薪酬设计，选取海氏评价系统比较合适。因篇幅所限，在此只举出重点单位的部分代表性岗位测算分值对岗位评估结果予以说明，见表 5.19。测算过程省略。

2. 层级设计

所有岗位评估完毕后，根据岗位价值评估的结果和公司的薪酬政策，应当将各岗位的薪酬水平用不同的等级体现出来，即薪酬层级划分。

（1）职位分类　对于不同的职位应该采取不同的薪酬等级和宽带幅度，所以，首先应该根据中原钢铁公司的人力资源状况和岗位设置情况，按员工的岗位工作性质，将具有相似工作性质及任职素质要求的一类职位归为一类。

表 5.19　　中原钢铁公司代表性岗位评估结果

序　号	部　门	代表性岗位	得　分
1	公司办党委办	秘书	262
2	公司办党委办	外事管理	219
3	发展规划部	战略规划	962
4	发展规划部	投资管理	769
5	财务部	资金管理	548
6	财务部	部长	1059
7	财务部	成本核算	481
8	财务部	进出口核算	481
9	科技开发中心	线棒深加工研究	1138
10	科技开发中心	宽厚板钢后研究	1262
11	科技开发中心	新产品开发	1521
12	科技开发中心	新材料使用研究	1364

续表

序　号	部　门	代表性岗位	得　分
13	科技开发中心	标准管理	806
14	人力资源部	人力资源规划与分析	849
15	人力资源部	培训管理	637
16	监察审计部	经济合同审计	422
17	监察审计部	经营审计	422
18	安全环保部	安全管理	290
19	安全环保部	钢系统安全监督管理	333
20	安全环保部	辅助系统安全监督管理	290
21	安全环保部	环境监测主管	262
22	采购部	燃料采购	450
23	采购部	设备备件采购	429
24	市场部	板材市场策划	817
25	市场部	原燃料市场管理	572
26	市场部	综合供方管理	499
27	管理创新部	组织绩效管理	816
28	管理创新部	ERP、EAM 系统应用管理与开发	758
29	管理创新部	系统管理	593
30	工程管理部	合同招标	354
31	工程管理部	机械质量工程师	290
32	工程管理部	施工管理	282
33	生产管理中心	生产调度	542
34	生产管理中心	生产计划监控	464
35	生产管理中心	原料质量管理	403
36	生产管理中心	设备管理	395
37	设备管理中心	电气设备运行管理	371
38	设备管理中心	物资供应及备品备件管理	345
39	设备管理中心	建筑及炉窑管理工程师	345
40	党群工作部	党建管理	273
41	党群工作部	电视制作	320
42	党群工作部	团委工作管理	279

通过对部门岗位的评估，我们可以将中原钢铁公司的各职位可以划分为技术类、行政类、操作类和管理类（不包括高层人员）四大类。划分标准如表 5.20 所示。

表 5.20　　中原钢铁公司职位分类表

职位类别	划分标准	主要专业岗位
技术类	负责工程、项目的管理和技术开发	铁前、炼钢、轧钢、电气、机械、动力、其他通道（安全环保，工民建，铁路工程）
行政类	负责行政、党务、工会等管理	党群、工会、团委、行政
操作类	负责操作机械、现场管理	铁前、炼钢、轧钢、通用
管理类	负责企业经营管理的职能部门	生产管理、规划投资、人力资源、营销、采购、财务、工程管理、综合管理。

（2）层级划分　一般来说，层级的划分应与企业的组织结构相一致。在四个大类的基础上，依据企业原来的组织结构，配合企业扁平化改革的趋势，中原钢铁公司可将员工划分为三个层级，即部门经理级、主管级、职员级。薪酬层级也相应地变为 A、B、C 三个等级。结合中原钢铁公司的职业通道，我们可划分层级如表 5.21 所示。

表 5.21　　中原钢铁公司薪酬层级表

		技术类	行政类	操作类	管理类
A	部门经理级	专家级工程师	分厂厂长、副厂长、书记、副书记、各职能部门负责人	专家级技师	专家级管理师
B	主管级	高级工程师	各分厂职能科室科长、职能部门主管	高级技师	高级管理师
C	职员级	专业工程师	主办	技师	管理师

我们根据岗位价值评估的结果来将岗位套入上述层级中。岗位价值 1000 分以上的可划入部门经理级别，岗位价值 500 分以上 1000 分以下的可划在主管级别中，500 分以下的划入职员级别。就表 5.19 代表性岗位评估结果举例来说，我们得出结果如表 5.22 所示：

表 5.22　　中原钢铁公司部分代表性岗位分层表

单位	岗位名称	级别	分值	类别
科技开发中心	新产品开发	A 级	1521	技术类
科技开发中心	新材料使用研究	A 级	1364	技术类
科技开发中心	宽厚板钢后研究	A 级	1262	技术类
科技开发中心	线棒深加工研究	A 级	1138	技术类
财务部	部长	A 级	1059	行政类
发展规划部	战略规划	B 级	962	管理类
人力资源部	人力资源规划与分析	B 级	849	管理类
市场部	板材市场策划	B 级	817	管理类
管理创新部	组织绩效管理	B 级	816	管理类
科技开发中心	标准管理	B 级	806	管理类
发展规划部	投资管理	B 级	769	管理类

续表

单位	岗位名称	级别	分值	类别
管理创新部	ERP、EAM 系统应用管理与开发	B级	758	管理类
人力资源部	培训管理	B级	637	管理类
管理创新部	系统管理	B级	593	管理类
市场部	原燃料市场管理	B级	572	管理类
财务部	资金管理	B级	548	管理类
生产管理中心	生产调度	B级	542	管理类
市场部	综合供方管理	C级	499	管理类
财务部	成本核算	C级	481	管理类
财务部	进出口核算	C级	481	管理类
生产管理中心	生产计划监控	C级	464	管理类
采购部	燃料采购	C级	450	管理类
采购部	设备备件采购	C级	429	管理类
监察审计部	经济合同审计	C级	422	管理类
监察审计部	经营审计	C级	422	管理类
生产管理中心	原料质量管理	C级	403	管理类
生产管理中心	设备管理	C级	395	管理类
设备管理中心	电气设备运行管理	C级	371	管理类
工程管理部	合同招标	C级	354	管理类
设备管理中心	建筑及炉窑管理工程师	C级	345	技术类
设备管理中心	物资供应及备品备件管理	C级	345	管理类
安全环保部	钢系统安全监督管理	C级	333	技术类
党群工作部	电视制作	C级	320	行政类
安全环保部	安全管理	C级	290	技术类
安全环保部	辅助系统安全监督管理	C级	290	技术类
工程管理部	机械质量工程师	C级	290	技术类
工程管理部	施工管理	C级	282	管理类
党群工作部	团委工作管理	C级	279	行政类
党群工作部	党建管理	C级	273	行政类
公司办党委办	秘书	C级	262	行政类
安全环保部	环境监测主管	C级	262	技术类
公司办党委办	外事管理	C级	219	行政类

（3）薪等设置　设置完层级后，我们在每个层级内划分若干薪等。根据岗位评估的分值和层级的性质，层级越高的，岗位责任越大，能力要求越高，可发展的空间也越宽广，所以我们依次把 A、B、C 三个层级划分为 8 等、6 等和 4 等，具体见表 5.23。

表 5.23　　部分岗位薪等表

层级	薪等	薪点（岗位评估分值）	操作类			行政类			技术类			管理类		
			炉前工	连铸工	吊车工	财务部部长	电视制作	党建管理	新材料使用研究	钢系统安全监督管理	机械质量工程师	投资管理	系统管理	经营审计
A级部门经理级	A8	1701及以上												
	A7	1601~1700												
	A6	1501~1600												
	A5	1401~1500												
	A4	1301~1400							*					
	A3	1201~1300												
	A2	1101~1200												
	A1	1001~1100				*								
B级主管级	B6	921~1000												
	B5	837~920												
	B4	753~836										*		
	B3	669~752												
	B2	585~668											*	
	B1	501~584												
C级职员级	C4	401~500												*
	C3	301~400		*			*			*				
	C2	201~300	*		*			*			*			
	C1	200及以下												

我们根据岗位评估的分值将岗位套入表 5.23，可以得到它的原始薪等（表中以 * 点表示），也就是标准薪等。在同一层级内，我们把比标准薪等高三个等级的薪等设为它的最高薪等，将比标准薪等低两个等级的薪等设为它的最低薪等。但最高薪等不能高于同一层级的最高级别，最低薪等不能低于同一层级的最低级别。由于每个员工在任职资格评价的阶段，会对应每个岗位的任职要求得到一个评价，该评价也许高于标准薪等要求，也许低于标准薪等要求，评估小组可以在最高与最低薪等之间确定一个相应的值。设置最高薪等和最低薪等也正是体现宽带薪酬的理念。

3. 内容设计

根据薪酬设计原则，新的薪酬结构内容设置为基本工资、绩效工资、津贴、效益嘉奖四个部分。其中，效益嘉奖仍按照原绩效岗薪制中的效益嘉奖部分执行，不过新制度体系下的效益嘉奖必须与个人绩效挂钩，避免出现过去“大锅饭”的现象，以免嘉奖起不到应有的激励效用。效益嘉奖包括季度效益奖和年度效益奖。季度绩效奖是对公司员工在一个季度内取得的明显业绩的一种激励，年度绩效奖是在公司整体经营效益的基础上对员工的一种激励。

为了体现薪酬方案的激励导向，在进行设计时既要顾及员工的基本利益实现，也要引导、激励员工创造更多的价值，既要达到岗位之间的公平性，也要体现差异性。因此，在确定各工资单元比例时，要充分考虑岗位的特性，比如管理类岗位浮动工资的所占比例应比操作类岗位浮动工资的比例为大。

参照同行业企业和中原钢铁公司的具体情况，我们设计各类岗位的浮动收入与固定收入比例构成见图 5－17。

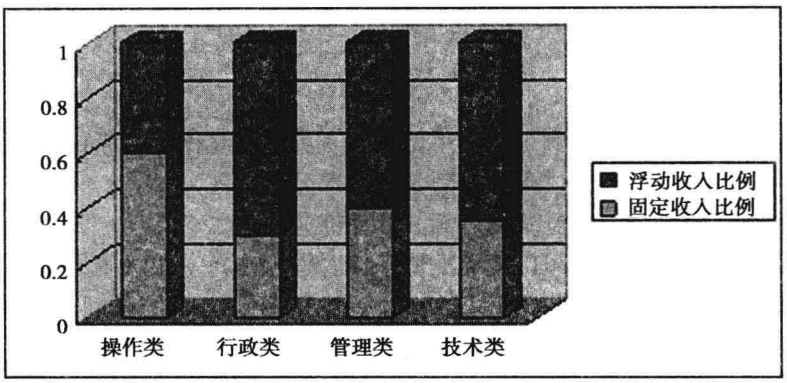

图 5－17　各类岗位浮动收入与固定收入比例

4. 薪酬定位

岗位分类、层级设置以及工资构成单元确定以后，接下来就必须确定岗位的薪酬标准。在确定岗位薪酬标准之前，我们必须做以下几项工作：

（1）外部薪酬市场调查　为保证薪酬设计的外部公平性，在进行宽带薪酬设计时，开展科学的市场薪酬调查十分必要。通过市场调查，掌握市场薪资水平，为设计宽带内的薪资基准奠定了良好的基础。

为获得薪酬的市场数据，考虑到时间和成本的问题，中原钢铁公司采用由企业自发组织其他企业参加自行设计的工资调查的方法。这种方式成本比较低，但需要企业投入大量的精力，并且其他企业会考虑到工资保密的问题，较难确保数据的准确性。同时，这种做法的数据量有限，数据分析的作用也是有限的。

（2）内部薪酬满意度调查　员工薪酬满意度调查能够帮助公司管理层发现现行薪酬体系中存在的问题，可以监控企业薪酬体系运行的成效，可以及时预知企业人员的流动意向，是公司了解员工需求的有效方法。在薪酬体系改革之际，还能够为改革后的新制度提供参考和指导。

（3）薪酬策略确定　薪酬策略有三种基本形式：领先型、追随型、滞后型。根据中原钢铁公司的人力资源战略规划，未来企业着重保留和发展的人才是科技型人才和高技能型人才，因此对这两类人才可采取市场领先的薪酬策略，而其他人才可采取追随型薪酬策略，对于企业富余的人力资源可采取滞后型薪酬策略。

（4）薪酬测算

①薪酬总额测算。薪酬总额是企业控制人工成本增长的主要指标。薪酬总额的测算可采取以下公式：

本年度薪资总额＝上年度薪资标准总额×[1＋(利润增长率×$K1$＋市场薪资增长率×

$K2)\times K]$ (1-1)

其中：

本年度薪资标准总额：本年度核定的在岗员工薪资标准总额。

利润增长率：(本年度实现利润－上年度实现利润)÷上年度实现利润。

市场薪资增长率：同行业企业本年度薪酬中位数÷本企业本年度薪酬中位数－1。

$K1$：利润增长引起的薪资变化权重，$K1<1$。

$K2$：市场薪资增长程度引起的薪资变化权重，$K2<1$；且 $K1+K2=1$。

K 为调节系数，$K<1$。

②岗位薪酬测算

个人岗位薪酬总额＝单位薪酬总额÷单位所有人员薪点总值个人岗位薪点 (1-2)

个人岗位基本工资＝个人岗位薪酬总额×固定部分比例 (1-3)

个人岗位能绩工资＝个人岗位薪酬总额×浮动部分比例 (1-4)

经过测算，我们可以得到各岗位的标准值。接着推算出每一层级内上限和下限之间的区间变动比率。根据宽带薪酬原则，每一层级内上限和下限之间的区间变动比例可以达到100%～300%。低薪等的上限可以比高薪等的下限还要高。层级低的员工如果业绩优秀、能力强可以拿到比高一层级还要高的工资。各单位的每个工资层级浮动的范围和薪等的标准根据公式（1-2）、(1-3)、(1-4）有初步的测算结果之后，应根据宽带薪酬原则和每个单位的原有实际薪酬情况进行调整、确定，在此只提供测算的方法和原则。

5. 员工任职资格等级评价

在建立了宽带薪酬的框架之后，所要做的工作就是对员工的任职资格等级进行评价，并将其在宽带薪酬体系中予以定位。

任职资格评价是企业对员工是否具备岗位任职资格要求、任职能力是否提升的评价认证过程。任职资格评价包括能力评价和行为业绩评价两个部分，如图5-18所示。

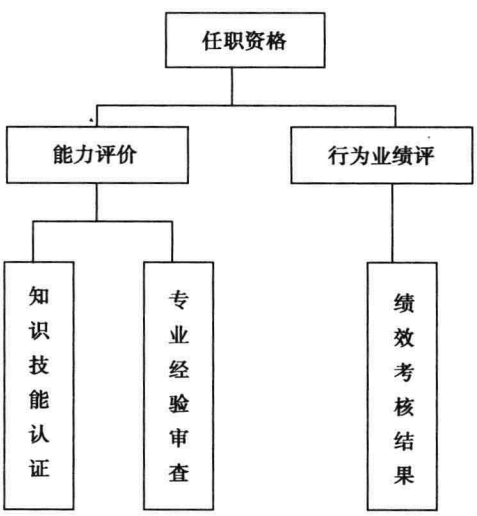

图5-18　任职资格评价内容

任职资格能力评价是根据能力标准要求确定员工任职资格等级的过程。能力评价包括：知识技能认证、专业经验审查。行为业绩评价是对照行为标准要求，检查员工是否按要求开

展工作的过程行为，业绩评价的目的是确保员工工作过程规范有效。中原钢铁公司实施行为业绩评价与绩效考核相结合的制度。行为业绩评价由员工直接主管评价，具体做法由绩效管理制度规定。员工绩效考核结果就是行为业绩评价结果，它是员工任职资格等级评定及调整的重要条件之一。

6. 能力素质模型的建立

由于宽带薪酬为员工能力和业绩的增长提供了广阔的空间，企业必须提供对员工的能力增长提供动态管理，例如建立能力素质模型，以实现宽带薪酬的激励功能。

根据哈佛大学麦克利兰（McClelland）的研究，我们设计能力素质模型包括基础能力和专业能力两种。基础能力是针对组织中所有员工的、基础且重要的要求，它适用于组织中所有的员工，无论其所在何种部门或是处于何种岗位。专业能力是依据员工所在的岗位群，或是部门类别不同而需要的专业知识、技巧及能力。能力素质分为四个层次，见表 5.24。

表 5.24　　能力素质层次划分标准

专家级	➢ 能被征询意见，解决与该方面能力相关的复杂技术问题 ➢ 能够对其所掌握的知识、流程或是工具提出战略性的建议或做出调整 ➢ 能对事物的发展趋势及隐含的问题有足够的预见性和洞察力
高级	➢ 能精通某一方面的知识、流程或是工具的使用 ➢ 能够应用该方面能力处理富有挑战性的和复杂的事项 ➢ 能够指导小范围的团队展现该方面的能力
中级	➢ 能熟练、独立地进行工具操作或运用所掌握的各方面知识，完成一般复杂难度的事项 ➢ 能够认知在应用该方面能力时可能遇见的潜在风险和机会 ➢ 能够在作出决定的时候参考应用自己在该领域的过去经验
初级	➢ 展示最基本的、有限的能力 ➢ 在充分的帮助下可以开展与此能力相关的事项 ➢ 能够描述基本的与该能力相关的概念

下面以财务管理这一岗位为例，划分能力素质模型的四个层次。其级别设定及其行为描述如下：

（1）初级

①了解会计实务一般流程和会计处理一般原则，以及如何运用 ERP 系统进行会计实务操作。

②能在一定的指导下，按规定办理营运资金调拨、外汇结算等业务。

③熟悉会计档案管理规定，能按规定办理会计档案的收集、交接、归档及查询等工作。

（2）中级

①熟悉运用会计实务操作流程，能有效地提炼会计凭证及其他重要会计信息，遵照国家财税政策及公司规定，及时正确地进行账务处理，编制相应的会计报表。

②了解资金运作一般规律，能及时对公司资金状况（如应收、应付以及现金使用等）提出报告，并能对公司资金管理提出建设性意见。

③熟悉并掌握国家会计档案管理政策，熟练运用档案分类原理归集、管理会计档案，及

时周到地提供会计文档信息及资料查阅。

（3）高级

①能指导并监督他人进行会计核算和报表编制工作，确保财务报告真实地反映公司实际财务状况与经营成果。

②较好地理解国家不同会计政策对财务数据的影响，能对新发生经济业务提出具体会计处理意见。

③熟悉公司各项业务收入流程，能协助业务部门对公司收入管理提出建设性意见。

④熟悉国内资本和资金市场的规则和状况，对资金的筹措和运用方式有深入的认识。

⑤能够根据公司的经营特点和财务状况制定切实的资产管理政策，对执行中出现的重大偏差进行分析和整改。

（4）专家级

①精通财务会计理论和实务，能全面考虑企业的长短期战略目标，以准确、充分的公司历史财务数据为基础，配合和确保公司预算的编制。

②能指导财务人员建立财务管理报告系统，多角度、多层次地提出有效支持公司管理及战略发展的财务分析报告。

③深入了解国内外同行业的会计标准与财务政策特征，能代表公司参加社会或企业界对财务政策的研讨。

7. 横向职位轮换

由于实施宽带薪酬，组织的层级减少了，同时员工晋升的机会也少了。为避免员工对工作产生倦怠情绪，保持宽带薪酬的激励性，企业应采取横向职位轮换的措施作为宽带薪酬体系的一部分。

横向职位轮换指的是在同一工资带中，鼓励不同职能部门的员工跨部门、跨工种流动。例如，安全环保部的安全监督管理人员横向流动到炼钢厂担任现场调度。横向职位轮换可以增强组织的适应性，提高员工多角度思考问题的能力，增强员工对各项工作、各个部门之间的相互依赖关系的认识，开阔视野，有利于打破部门隔阂，发挥人力资源整体效能。因此，企业应制定有计划的、有组织的横向职位流动规划。

图 5－19 表明了在管理类和行政类、技术类和行政类之间的横向职位轮换关系。

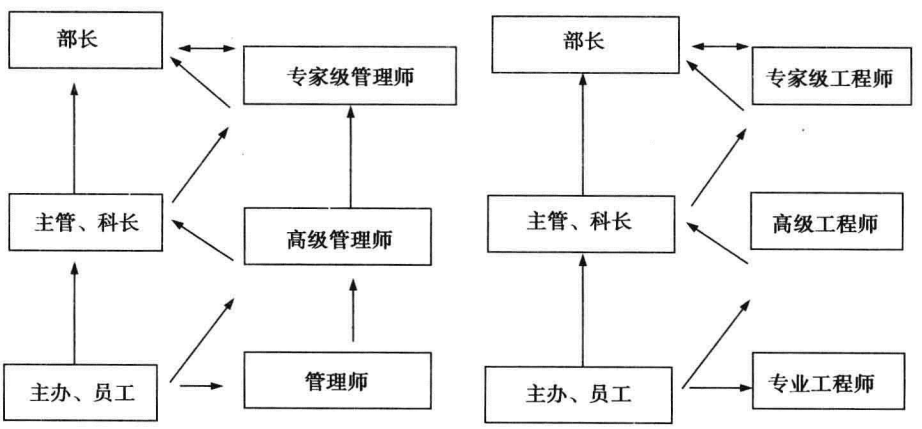

图 5－19　横向职位轮换关系

8. 宽带薪酬实施的注意事项

(1) 正确认识引入宽带薪酬体系对企业产生的影响　宽带薪酬是企业薪酬设计体系思想的一次转变，引入宽带薪酬意味着对中原钢铁公司旧的薪酬体系的重大改革，在新旧体系的变更和过渡中，势必会引起人力资源管理各方面的一些波动，如员工接受能力、企业文化支持程度及管理人员角色转换等方面。中原钢铁公司应推崇创新、尊重个人才能以及内部公平等理念以降低更替的时间成本。这样新的宽带薪酬才能够很快地被企业组织和员工所接受，同时，因交替中出现的不协调摩擦而产生的成本也会降低。另一方面，宽带薪酬会给企业人力资源管理带来其他方面的连带影响，如对员工职业生涯规划、企业晋升制度的改革等。只有正确认识到这些外部性影响，适时调整人力资源管理的重心，才能使宽带薪酬体系真正地融入到中原钢铁公司之中。

(2) 建立配套的制度体系　宽带薪酬制度是企业人力资源管理的一个重要组成部分，它与其他的人力资源管理制度是相互支撑、相互依赖的关系。例如绩效考核制度，绩效考核的结果是宽带薪酬实施的依据之一，如果没有科学的、准确的考核体系作为基础，必然导致薪酬核算的混乱，破坏薪酬的内部公平性。培训制度也是宽带薪酬实施的必不可少的基础之一。中原钢铁在实施宽带薪酬之前，需要对广大员工进行宽带理念、评估原则、岗位分类等的宣传，尽量将新薪酬体系对企业带来的冲击减到最小。在实施过程中，应注重培训的作用，在培训中要让大家明白新的薪酬制度提倡的是什么样的行为和价值导向，才能保证新的薪酬制度实施取得明显的效果。员工在宽带薪酬体系中的能力提升、职位轮换也离不开培训的作用。

(3) 做好薪酬控制的动态管理工作　由于薪酬的刚性特征，只能涨不能降，企业对具有不断上涨趋势的薪酬总额必须加以控制。在以岗位为基础的薪酬体系下，薪酬总额在企业效益增长的有限范围内，基本上是固定的。而在宽带薪酬体系下，由于员工薪酬变动的范围大大加宽，员工的薪酬标准变得难以确定，企业薪酬总额很容易失去控制。因而薪酬的动态管理工作变得相当重要。中原钢铁要做好薪酬的动态控制，首先要加强对薪酬总额的定期核算，缩短核算周期，及时分析薪酬总额上涨的原因。其次要紧密关注对员工的任职资格的动态管理，制定有计划的员工等级评价和晋升措施。薪酬归根结底是为企业的战略服务的，对员工的评价和激励要建立在员工为企业效益增长所做的贡献上。要将员工薪等晋升和企业效益增长结合起来考虑，避免两者之间出现不协调发展的现象。

5.6.5 案例解析

本案例展示了对中原钢铁公司的进行宽带薪酬体系设计的全过程。公司的薪酬等级由原来的 33 个减少到 18 个，减少了 15 个等级；岗位系数浮动范围由原来的不超过 60%到现在的超过了 100%。宽带薪酬的结构支持中原钢铁公司扁平化的组织结构，打破了传统薪酬结构那种严格的等级制，有助于企业提高效率。本案例旨在在读者掌握宽带薪酬的适用性、设计过程以及实施的注意事项。

评价：相对于传统的岗位薪酬而言，宽带薪酬增加了薪酬的弹性，增大了企业绩效导向和激励功能。作为一个大型的老牌钢铁公司，其薪酬改革是一个非常敏感的问题，它涉及利益格局和利益机制的调整。一般跨度不能太大，宽带薪酬只是对原有薪酬体系的功能优化，是一种可接受的薪酬改革方案。在当时确定这一设计思路就是比较明智的，随后薪酬改革的实施和运行状况也证明了宽带薪酬模式的选择是正确的，也是有效的。本案例对于很多企业

采取谨慎的薪酬优化设计思路具有现实的借鉴价值，案例详尽地解析了宽带薪酬优化设计的全过程，其具体操作方法也有示范性。

使用说明：薪酬模式是人力资源管理核心内容，也是最具艺术性特征的一块内容。可以说每个企业的薪酬方案都有问题，每个企业也不能够完全照搬任何其他的“优秀”薪酬方案，薪酬问题是一个持续而无止境的优化过程。读者必须充分理解薪酬模式优化设计的这些关键特征，切忌过分追求理想模式，切忌陷入教条主义。本案例详细地展示了一个大型钢铁企业的薪酬优化过程，针对该企业而言，宽带薪酬突破了原来僵化的科层职能组织模式的束缚，增加了组织的弹性，有助于公司刚刚推行的组织扁平化改革，也有助于增强薪酬的激励功能。整个方案既是稳健的，又有足够的提升高度，希望读者能品味选择和设计过程中的管理艺术。薪酬模式很多，希望读者可以参考更多的资料，更希望读者从本案例中读出薪酬的情景化特征和薪酬的艺术性。

第 6 章

培　训

导入案例

摩托罗拉公司成功的绝招

一直被视为世界无线通讯巨人的美国摩托罗拉公司，在总结公司能在如此竞争激烈的高科技电子产业中出类拔萃的原因时，高管归纳为成功的人力资源培训计划。

1988 年，摩托罗拉公司获得全美质量奖后，公司领导人担心在不久的时间内竞争对手可能会赶上来，而那时产品质量标准也有可能由一种目标变为既定标准。他们相信，在未来十年的商战中，最重要的武器是应变能力、适应能力和创新能力。于是，公司构想了一项大幅度提高包括车间、办公室人员在内的所有员工的上述能力的培训计划。计划要求公司向所有员工提供每年至少 40 小时的培训时间，而且，在 2005 年这一时间应增加 5 倍。公司每年投在员工培训中的费用不少于 1.5 亿美元。

为此，公司成立了专业的培训中心——摩托罗拉大学，该大学总部设在伊利洛伊州肖姆堡，从东京到檀香山共设有 14 所分校。摩托罗拉大学着力倡导一种组织严密、高效率和主动进取的公司文化。通过课堂教学、现场操作、实习、研讨等途径，从普通员工到高级主管普遍获得了较好的实际应用能力。以奥斯汀新建的 MOS-Ⅱ芯片厂为例，该厂制造某种世界上最精密的芯片，其电路线仅有 0.5 微米，相当于人的 1 根头发丝的二百分之一。根据通常的情况，开办一家技术如此尖端的工厂需要 3～4 年才能开工，而摩托罗拉公司仅用了 18 个月就开工了。与此同时，公司每年申请的专利数量也增加了 20%。而培训为公司带来的成本节约也高达 40 亿美元。正如奥斯汀工厂负责组织与人员效率的经理加里·兰吉利所评价的："我们把培训当做信仰，并且深信，培训正在改善我们的最终财务成果。"

资料来源：颜爱民. 人力资源管理. 北京大学出版社，2007.

6.1　培训综述

6.1.1　培训的概念

培训指的是基于组织目标而进行的，提高员工知识、技能，挖掘员工潜力，提升员工素质和团队组合效能的过程。

6.1.2　培训的作用

培训在今天被作为一项广为全球所接受和采纳的重要管理工具，对企业发展产生了深刻的影响和重大的作用。培训可以增加员工的收入与职业发展机会，激发员工的积极性、主动

性与创造力，增加员工对组织的归宿感和忠诚感，更好地营造优秀的组织文化，还可以缓解甚至解决组织对人才需求的压力，进而提高组织的绩效。

6.1.3 培训的体系

1. GB/T19025－2001 的基本含义

GB/T19025－2001 是我国根据 ISO9000 国际培训标准转化而成的国家标准质量管理培训指南。ISO9000 是由国际标准化组织（International Organization for Standardization）于 1999 年发布的，专门用于规范具有培训人力资源职能的组织的国际标准。由它转化成的 GB/T19025－2001 指南覆盖了影响组织提供产品的质量的培训战略和体系的开发、实施、保持和改进，适用于任何类型的组织。

2. 实施国家培训体系标准的阶段与步骤

GB/T19025－2001 从培训需求分析、培训设计与策划、培训支持或实施和培训效果评估四个阶段来完善公司的培训体系，使公司培训形成体系化、系统化的运作，如图 6－1 所示。

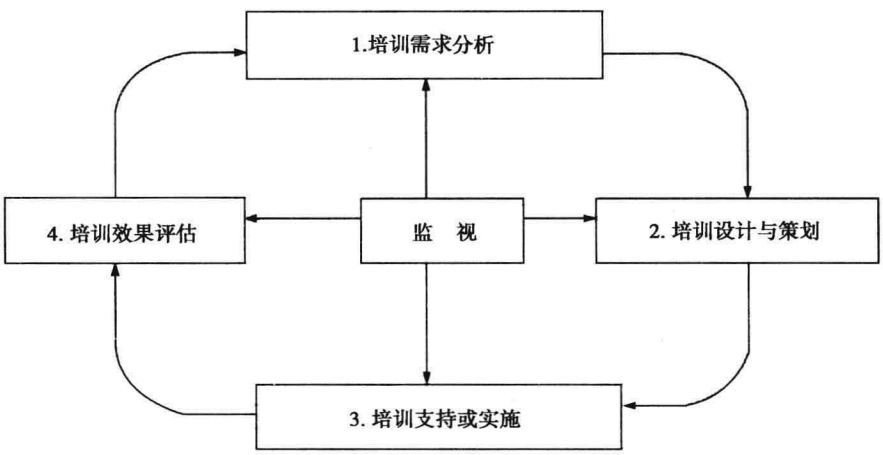

图 6－1　培训循环

（1）培训需求分析　培训需求分析是指在规划与设计每项培训活动之前，由培训部门、主管人员及相关工作人员等采取各种方法和技术，对组织及其成员的目标、知识、技能等方面进行系统的鉴别与分析，从而确定培训的必要性及培训内容的活动及过程。培训需求分析是确定培训目标、设计培训规划的前提，也是进行培训评估的基础，因而它是搞好培训工作的关键。主要包括组织层分析，工作层分析和对象层分析。

（2）培训设计与策划　这一阶段针对确定的能力差距而采取的措施进行设计和策划，分析和确定制约培训过程的主要因素，选择培训的方式，制定切实可行的培训计划，确立培训提供者。

（3）培训支持或实施　支持或实施培训主要包括培训前支持，如向培训提供者介绍有关情况，向学员介绍培训的性质和准备弥补的能力差距，使双方有效地沟通。培训中支持，主要是为双方提供服务，如为培训双方提供有关的工具、设备、文件、软件或食宿，为学员提供恰当的和充分的机会以应用得到发展的能力等。培训后支持主要是收集反馈信息，向管理者和所有参与培训过程的人员提供反馈信息。

（4）培训效果评估　评估的目的是确认组织目标和培训目标是否实现，它包括近期评估和长期评估。近期评估主要看学员的反映，看学员知识、技能的变化；长期评估主要是绩效评估，对学员返回工作岗位后的工作业绩和生产率改进做出评估。培训效果评估的模型主要有柯克帕屈克的四级评估模型和菲利普斯的五级投资回报率模型，后者比前者更具指导性，由于其操作上的较复杂，在具体的实践中后者运用较少。

①柯克帕屈克（Donald L. Kirkpatrick）评估模型。柯克帕屈克评估模型是由国际著名学者、威斯康星大学（Wisconsin University）教授唐·柯克帕屈克于 1959 年提出的反应层、学习层、行为层和效益层的四层次模型理论，如表 6.1 所示。

表 6.1　　Kirkpatrick 培训效果评估四层次模型

层　面	名　称	问　　题
第一层面	反应层面	受训者喜欢该项目吗？对培训者和设施有什么意见？课程有用吗？他们又有什么建议？
第二层面	学习层面	受训者在培训前后，知识以及技能的掌握方面有多大程度的提高？
第三层面	行为层面	培训后受训者的行为有无不同？他们在工作中是否使用了在培训中学到的知识？
第四层面	效益层面	组织是否因为培训经营得更好了？

②菲力普斯的五级投资回报率模型，如表 6.2 所示。

表 6.2　　五级投资回报率框架

级　　别	简要的解释
1. 反映和既定的活动	评估学员对培训项目的反应以及略述实施的明确计划
2. 学习	评估技能、知识或观念的变化
3. 在工作中的应用	评估工作中行为的变化以及对培训资料的确切应用
4. 业务结果	评估培训项目对业务的影响
5. 投资回报率	评估培训结果的货币价值以及培训项目的成本，往往用百分比来表示

3. 培训过程的监视与改进

这一步骤贯穿于培训过程的始终，且涉及包括组织者、管理者、培训提供者及被培训对象在内的所有人员，这样有利于培训转化。监视工作应该在规范的程序下组织进行，通过磋商、观察和资料收集分析评价，完成各个阶段的评审工作，发现不合格的问题及时采取纠正和有效的预防措施，以达到培训目标。

6.1.4　胜任力模型

胜任力又称“素质”、“能力”、“胜任特征”等，是驱动员工产生优秀工作绩效的各种个性特征的集合。胜任力与员工所在工作岗位，工作绩效有密切的关系，优秀员工与一般员工在胜任力上会表现出显著性的差异。冰山模型（Spencer & Spencer，1993）是胜任力理论的常用模型，其结构如图 6-2 所示。它主要由表象的行为、知识、技能和潜在的价值观、态度、自我形象、个性、品质、个性、内驱力、社会动机等构成。

技能：指结构化地运用知识完成某项具体工作的能力，即对某一特定领域所需技术与知识的掌握情况。

知识：指个人在某一特定领域拥有的事实型与经验型信息。

自我形象：是一个人对自己的看法，即内在自己认同的本我。

品质：指个性、身体特征对环境与各种信息所表现出来的持续而稳定的行为特征。品质与动机可以预测个人在长期无人监督下的工作状态。

动机：指在一个特定领域的自然而持续的想法和偏好（如成就、亲和、影响力），它们将驱动、引导和决定一个人的外在行动。

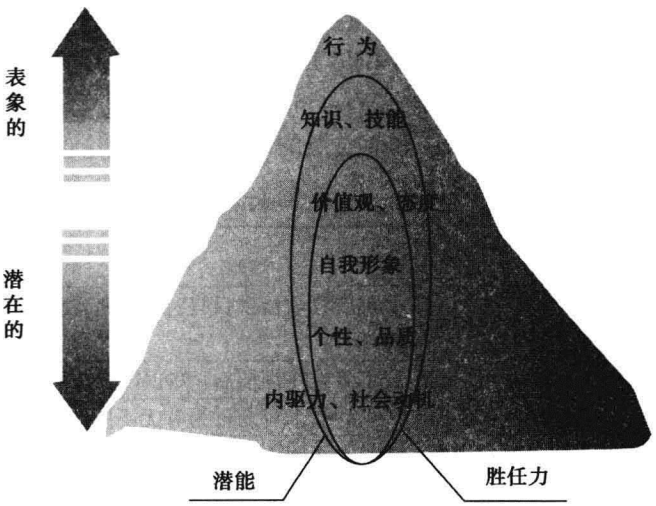

图 6-2 冰山模型

6.1.5 培训方法新趋势

1. 体验式培训

体验式培训有别于传统讲授方式，是个人首先通过参与某项活动获得初步体验，然后在培训师的指导下，与团队成员共同交流、分享个人体验并提升认识的培训方式[①]。经过十几年的发展，“体验式培训”热正在我国形成，成为企业进行人力资源开发和团队建设的有效方式。表 6.3 中对几种比较前沿的体验式培训方法的概念、优缺点和局限性进行了详细比较。

表 6.3 几种不同的体验式培训方法比较

体验式培训	概念	优点	缺点	局限性
角色扮演	通过扮演某个与工作相关的角色，感受角色心态和行为，以帮助自我发展和提高行为技能	激发解决问题的热情；增加学习的多样性和趣味性；激发热烈的讨论，各抒己见；提供换位思考的机会；吸取前人经验教训	观众不宜太多；演出效果可能受限于学员过度羞怯或过深的自我意识	适用于以改变受训者态度与提高人际交往能力为目的的培训
案例分析	通过典型案例的描述或录像回放，引导学生进行讨论	提高分析问题和解决问题的技巧；确认和了解不同解决问题的可行方法	耗时；可能同时激励与激怒不同的人；相关资料的质量影响分析的结果	是促进学习和提高教学的有效方法，适用于专业技术学习和业务培训
情景模拟	根据对象可能担任的职务，在模拟的工作情境中测评其心理素质和潜在能力	增加学习多元化和趣味性；以团队的方式处理问题，更接近真实情况；可为学员提供冒险犯难的机会	与现实仍有一定差距；可能过度强调竞争破坏学习经验；需投入相当的时间、金钱和精力去发展	适用于以提高处理工作的实际能力为目的的培训

① 柯林·比尔德，约翰·威尔逊. 体验式学习的力量［M］. 中山大学出版社. 2003. 07.

续表

体验式培训	概念	优点	缺点	局限性
沙盘模拟	运用独特直观的教具，使受训人员在虚拟的市场竞争环境中，全真体验企业数年的经营管理过程和情景	互动性、趣味性、竞争性；对所学内容形成深度记忆，并能够将学到的管理思路和方法在实际工作中很快实践与运用；有助于学员形成宏观规划、战略布局的思维模式	对指导老师要求很高；占用场地且耗时，一种运作方案要几天才能完成并检验出结果，一旦方案失败已无法更改	适用于对企业中高层管理人员的培训
拓展训练	在户外通过精心设计的活动磨练意志、陶冶情操、完善人格、熔炼团队	有限的空间，无限的可能；有形的游戏，锻炼无形的思维；简便，容易实施	易变成走马观花的旅游；培训师素质、培训基地水准普遍欠佳；培训项目单一	适用于提高员工自身素质、团队合作能力和企业文化认同度，以及开发与团队效率有关的技能
魔鬼训练	通过魔鬼式的训练帮助人们树立强者风范，成为有坚强意志的人	挖掘受训者思想、体力和意志力的潜能，追求突破个人极限；通过超常规、超强度的训练内容，令人印象深刻	易忽略培训与实际工作的联系；不同的受训者需求完全不同，设计训练方案需要很强的能力	侧重于对培育团队合作精神和合作技巧的培训
心智培训	通过某种方式改变人们的思维习惯、思维风格、思想方法和心理素质	突破固有思维、情绪、行为反应模式；调节长期高压下紧张焦虑的情绪；洞察、调整、完善心态与心智模式	成本较高的脱产培训；因经费限制较难在全员范围内开展；不一定适合所有的人	适合企业中高层管理者和企业家的培训

2. 虚拟化培训

虚拟化培训具有方便、快速更新知识与观念以及双向互动等优点，主要方法及其优缺点参见表 6.4。

表 6.4　　不同虚拟化培训方法的优缺点比较

培训技术方法	优点	缺点
多媒体培训	自我控制进度；内容具有连续性；互动式学习；反馈及时；不受地理位置限制	开发费用高昂；不能快速更新
网络培训	自我控制培训传递；信息资源共享；简化培训管理过程；培训项目更新快速	受网络速度与空间限制；开发成本高；培训成果转化一般
远程学习	多人同时培训；节约费用；不受空间限制	缺乏沟通；受传输设备影响大
虚拟现实	适合危险或复杂工作培训；培训成果转化率高；反馈及时	比较缺乏真实感
智能指导系统	模拟学习过程；自我调整培训过程；及时沟通与回应；培训成果转化率高	开发费用高

6.2 案例一：培训体系设计案例

——普瑞温泉酒店员工年度培训

导读

本案例是对普瑞温泉酒店的员工年度培训的再设计，通过培训需求分析，确定培训内容、培训方法、培训效果评估等，通过此案例，读者能了解培训体系的具体操作过程。

6.2.1 公司简介

普瑞温泉酒店是湖南首家五星级生态酒店，地处青山绿水之中，拥有 294 间/套客房，14 栋别墅，大小会议室 11 个，餐饮、娱乐等项目一应俱全。首家推出商务休闲经营理念，把商务型酒店和休闲度假型酒店有机结合起来，并针对市场定位，设计了一系列人性化、个性化的服务。如酒店独创的会议金钥匙服务，把为会议客户服务的理念提升到了文化的高度，体现了一种更高的服务境界。温泉是酒店的一大特色，因此以“水”文化作为企业文化。

6.2.2 酒店员工培训现状调查

通过问卷调查和访谈，酒店员工培训现状和所存在的主要问题如下：

1. 酒店针对员工的培训状况和员工的反应

员工最近 2 年学习、成长的主要方式中：酒店提供的培训机会仅占 9%，实践积累总结为主，自学、工作实践、向人请教则分别占了 20%与 40%。影响员工英语水平提高的因素有：在部门无语言环境，很少有机会与外宾交流，培训后自己懒于巩固、温习，所占比率分别是 27%、23%、14%。影响员工培训出勤的主要原因是：工作原因 37%，对培训课程的兴趣占 17%，讲师的吸引力占 16%，部门不合理安排员工工作与培训的时间占 16%。员工最重视的培训因素是实用程度，占 40%；案例分析次之，占 21%；培训讲师重要性位居第三，占 14%。

2. 各部门主导组织的培训状况与反应

目前部门培训的主要内容及所占比率是：岗位技能 18%、服务程序与标准 17%、岗位专业知识 12%、服务礼仪 9%、团队建设 8%、酒店及部门政策 7%；而人际关系的处理及问讯知识均只占 2%；部门培训重点则主要是基层员工及新员工。2007 年培训侧重于岗位知识与服务技能、语言沟通能力、销售能力、服务意识等方面。

在部门所实施的培训中，质量不佳的主要有：服务态度、语言沟通技巧、推销技巧及岗位操作规程。部门培训形式主要是岗位实操、理论授课及师带徒，而部门内部之间的交叉培训尚少。在部门开展培训的三种频率中，一周一次占 84%，一周三次以上的仅占 6%。在影响培训出勤率的原因中，经营活动及培训兴趣各占 37%、28%，而认为因内容不具吸引力、缺勤无利益关系的分别占 26%、9%。影响部门培训效果的主要因素中，酒店高层重视、与经营相冲突、考核奖惩方法分别占 36%、17%、14%。调查中，酒店培训与部门培训中最大的瓶颈在于员工培训兴趣不高，工学矛盾，再加之部分培训师培训能力不强、培训内容与

培训方式枯燥且不具吸引力。

6.2.3 酒店员工培训问题诊断

1. 培训内容与渠道单一，枯燥乏味，过于单调

需求调查中，员工普遍认为目前主要依靠企业自身培训师的培训渠道过于单一，员工对培训的兴趣不高，满意度偏低。员工最期盼引进外部行业资深管理人员和专家进行当前行业资讯、最新管理理念与方法的培训，员工对销售技巧、沟通艺术、人际关系处理等培训内容也有浓厚的兴趣，员工特别期盼外派至其他酒店学习管理模式这种新形式的培训模式能扩大和推广。

2. 培训课程的质量有待提高

员工对培训的兴趣不高严重影响了培训效果，而影响员工培训兴趣的因素则主要是培训内容的实用性、培训方式及讲师。所以在今后的培训中，应有针对性地对各部门进行定制化培训，与工作的实际需求相结合。让员工在培训前能带着疑惑进入课堂，获得正解。

3. 部门培训专员的专业素质与培训能力较低

有的部门培训专员并不具备全面的专业知识与技能及语言表达能力，无法教授部门员工工作流程的可操作性与专业性。因此迫切需要对部门培训专员进行培训。

4. 培训评估与激励机制不健全，落实效果不好

从问卷中发现，影响员工出勤的因素中，考核奖惩方法的比率居第三位。酒店应该健全培训开发体系，与绩效考核、员工的晋升和职业生涯发展挂钩的机制，与建设企业文化、建立学习型企业密切结合，彻底改变“要我学”为“我要学”。

6.2.4 酒店员工培训体系优化

1. 需求分析

用问卷调查法对企业前厅部、工程部、财务部、保安部、总办、管家部、销售部、温泉SPA馆、餐饮部等各职位员工进行抽样培训需求调查，统计结果如表6.5（以前厅部、温泉SPA馆为例）：

表6.5　　普瑞温泉酒店部分部门员工培训需求调查结果

部门需求	在以前的培训中，哪些内容对你是有帮助，印象最深	您最不满意的培训课程是什么	现在最大的障碍是什么，怎样改变	建议
前厅部	专业培训	不对口培训	英语不好，枯燥	请不要在我们休息的时候强制我们参加培训
前厅部	多方位实践培训	培训教程毫无实用价值，提高不了培训者的兴趣	学习更多的实践知识	培训的时间不在长短，次数不在多少，重要的是培训的质量
	专业知识实践培训	培训老师的授课方式呆板，灵活性不强	专业知识不够扎实，跟人沟通欠缺，励志型培训	不安排重复培训及培训老师的单一性
	专业技能培训	照本宣科式的培训无意义作用	不太善于与人沟通，团队活动	培训课程多样性

续表

部门需求	在以前的培训中，哪些内容对你是有帮助，印象最深	您最不满意的培训课程是什么	现在最大的障碍是什么，怎样改变	建议
温泉SPA馆	《执行力》，受到深刻的启发，但仍只是一种形式，有些管理人员仍参不透它，遗憾	一些摸不着边际的、不知所云的课	服务人员的权限；部门员工素质越来越低，培训没效果；管理人员人性化意识及行为需到位	多多培训
	酒水培训、健身培训	参加不感兴趣的英语培训	与外界同行业的沟通太少，行业趋势了解得太少。请知名行业内知名人士多做专业知识培训	多培训些难的案例分析，并进行实操模拟，让员工多体验、交流
	老师的培训	普通话不标准的课程、重复的培训	工作时间之外的培训让人很疲倦，效果不佳，建议脱岗培训1～2天	希望邀请的培训讲师能较熟悉行业情况，增强实用性

（1）部门　部门实施培训的最佳频率中，多数集中一周2次。培训工作需要酒店提供的支持与帮助中，呼声较大的是培训资料、培训经费、培训设施、培训员自身素质的提高，分别占23%、22%、21%、14%。

希望酒店开展的培训课程中较受欢迎的是：知识类——服务质量管理、督导能力、职业资格认证、客户关系管理、岗位专业理论；技能类——人际关系处理、领导能力、团队建设、沟通技巧；态度类——职业生涯设计。认为提高部门员工职业素养并增进对酒店忠诚度的有效途径中，比重较大的是为员工进行职业生涯规划、公平公正的奖惩与晋升制度、部门的专业化培训、企业文化建设与团队建设。

部门对培训的意见或建议主要是：要实施有效的考核与奖励机制；少上大课；可结合部门的实际需要设定培训计划并落实，适当将基层中业务骨干也纳入到管理层的培训范畴，拓宽其知识面；外请知名专家进行魅力营销的培训；不能占用员工的休息时间进行培训等。

（2）员工　员工目前希望参加的培训：知识类——岗位专业理论、客户关系管理、营运管理、职业资格认证等；技能类——创造性解决问题、领导能力、推销技巧、沟通技巧、人际关系处理；态度类——职业生涯规划。同传统的讲授、讲座相比，大部分员工希望培训方式为讲授加案例分析。

根据酒店的特点，员工希望不占用中午休息的时间培训。每次课程员工能接受的培训时间中：2～3个小时最适宜，占73%；而2～3天则只占2%。员工希望所在部门的业务知识与技能培训的频率为一周一次。员工希望提高职业素养的途径中，受欢迎的有：外请行业知名专家的需求占34%、由培训部外送进行专题培训占28%；酒店中高层的公开课占16%；而外请学院派教授及培训部老师的公开课均只占11%。

2. 培训目标

通过培训不断提高员工的知识水平、工作能力和能动性，使酒店员工业务素质和技能满足酒店战略对人力资源的需求，提高酒店的整体运营质量和市场竞争力。

3. 培训内容

根据需求分析调查结合企业实际情况，确定培训内容为知识、技能、态度三个方面。其中知识培训包括服务质量管理、督导能力、职业资格认证、客户关系管理、岗位专业理论等培训；技能培训包括创造性解决问题、领导能力、推销技巧、人际关系处理、团队建设等培训；态度培训包括职业生涯规划及心理培训。

4. 培训形式

（1）正式培训

①入职培训：凡酒店新入职人员均应参加入职培训，使新入职人员了解酒店的企业文化、经营理念、酒店发展历程、产品概要、管理规范等方面内容。入职培训由人力资源部负责统一组织、实施、评估。

②岗位技能培训：指酒店为了提升服务质量，提高服务效率而组织的员工各项操作技能培训。岗位技能培训由人力资源部协同其他各部门共同进行规划与执行，由各部门提出月度岗位技能培训计划，报人力资源部，再将其汇总呈报上级负责人核准后由人力资源部根据需求统筹安排实施。

③培训专员培训：通过有计划地派主管及业务骨干外出培训或参与相关课题的研讨，并对管理人员进行深层次的专业知识培训，从上至下提高整体服务质量的管理水平。

④转岗培训：根据工作需要，酒店原有从业人员调换工作岗位时，按新岗位要求，对其实施的岗位技能培训。转岗培训可视为员工入职培训和岗位技能培训的结合。

⑤外请培训：酒店根据经营和员工培训的需求，定期邀请酒店行业或其他学科的专家、教授来店进行授课等，方式可为讲座、暗访、讨论等形式。

⑥外送培训：运作地点在酒店以外，包括国内外短期培训，高级经理人海外考察，另外还包括 MBA 课程进修培训、博硕士企业经理人培训等各种学历培训，以储备后备人才，开阔员工视野，增长见识。

⑦晋升培训：针对绩效考核优秀、培养潜力大的员工拟进行职位升迁前所做的管理基础知识、沟通技巧、团队建设、自我管理等知识理论以及技能技巧的培训。

⑧语言培训：指酒店为提升对客服务质量而开展的各类语言能力培训，如普通话，英语、韩语、语言服务技巧等方面的培训。

（2）非正式培训　员工在对自我进行职业生涯设计过程中，结合酒店及个人发展的需要对自身进行的各类培训与开发，包括学历教育与其他个人自选教育。酒店鼓励员工在不影响本职工作的前提下，参加各种业余教育培训活动。员工因考试需占用工作时间，持准考证，经部门负责人批准办理请假手续。

5. 培训方法

不同培训方法的比较见表 6.6 所示：

表 6.6　　常见培训方法比较

培训方法	具体内容	适用性
课堂教授	演示做什么 教别人怎么做 观察其他人做 辅导学员以提高能力	填写表格 操作某些仪器 技巧演示

续表

培训方法	具体内容	适用性
多媒体	课前准备能够支持学习观点的视听教程	看，做记录，讨论，解释
案例教学	设计与课程相关的案例 安排时间进行讨论 介绍要达到的目的 每组要演示讨论的结果 回顾并讨论学习要点	练习运用学习要点 经验分享 从不同的角度解决问题
角色扮演	三个人一组 一个人观察并给出反馈 其他两个人练习，轮换角色 发现3～4个优点和3～4个可改进之处	运用学习要点，特别是一些技巧 分享经验 形成习惯
游戏	描述相关细节 解释活动目的 回顾学习要点	控制环境 使学习观点深入浅出
小组讨论	根据讨论的观点进行分组 解释讨论的目的 控制讨论的时间 保证讨论的方向是一致的	与学习的内容相关联的问题 一些复杂有竞争的问题 有代表性的问题 每个人都会有自己观点的问题 可以从不同角度看的问题

根据比较，主要用课堂教授、案例教学和角色扮演法进行酒店员工岗位培训，游戏、小组讨论等方法穿插使用，各部门根据酒店培训的特点和成人学习的特点采取灵活多样的培训方法，以增强培训效果。

6. 培训师资

技能、知识培训的师资从酒店内部择优选取，要求培训师普通话等级必须为二乙以上。职业生涯规划及心理培训聘请外部特邀专家，专家的选择由人力资源部把关，邀请声誉好、培训效果生动的专家给员工进行培训。

7. 培训费用

培训经费采取“统一管理、重点使用”的原则，专款专用，纳入酒店年度预算，各部门支取、使用、报销培训经费，须经人力资源部审批后，按规定的程序入账。培训员工的工资中，经酒店批准的全脱岗培训、半脱岗培训期间发放全薪工资。学历教育人员经酒店同意批准，且保留酒店人事关系者，学习期间工资停发，改发一定生活费补助，具体由酒店根据当时物价水平确定。聘请教师的费用中，外聘讲师按合同执行，内部培训师具有培训下属提高下属专业技能的义务，不再额外发放授课津贴，但每年由人力资源部组织一至两次团队活动和发给书籍费。参与培训的人员发生的交通费、食宿费，酒店按照必须发生的最低标准报销。

8. 培训激励

有下列情形之一者，酒店予以奖励：员工通过自选、自修、自学等途径，取得大专以上学历（含）的；开展岗位培训较好、效果显著的部门和个人。奖励的方式：表扬、表彰；一

定数量的奖学金；增加培训的机会；提供晋升的机会及其他奖励方式。

有下列情形之一者，酒店予以处罚：员工参加岗位培训时学习不认真、无故旷课、考试舞弊、考试不及格等现象，每次培训效果评估、考核不佳者；员工因个人原因造成全年参加岗位培训不足酒店规定课时的；对岗位培训工作重视不够、措施不力，以及因部门原因造成员工岗位培训不足酒店规定课时，年度培训目标考核效果不佳的部门。处罚的方式：批评、教育；影响个人平时的绩效考核奖及部门年终绩效考核奖；其他如现金处罚，从工资中扣除。

培训奖惩由酒店人力资源部和部门根据员工培训表现情况提出建议，报人力资源总监和分管副总批准后执行。

9. 培训评估

每项培训都要进行评估，以判断培训是否取得预期培训效果。培训结束后给受训员工发放考评表，对员工本身接受培训的效果进行评估，先自评，后由培训部门和见习部门考评，如表 6.7 所示。

人力资源部对培训有效性评估表中针对受训人填写的意见进行及时总结和归纳处理，作为开展下次培训的重要依据之一。对提出的意见中肯的员工将予以表扬。员工考评表 60 分以下的为不合格，计划重新培训或者予以辞退。

表 6.7　　普瑞温泉酒店员工培训有效性评估表

内容		标准	评价内容		得分		
			要点	分值	自评	考评	平均
业绩考评 50 分	重点工作完成 25 分	认真负责、保质保量，按时完成见习单位分配的重点工作	数量	5 分			
			性质及难度	5 分			
			工作进度	7 分			
			实际效果	8 分			
	合理化建议 25 分	主题鲜明，内容创新，有助于见习部门或公司各项工作改进	数量	5 分			
			主题	5 分			
			内容	7 分			
			影响	8 分			
能力考评 30 分	协作能力 10 分	严于律己，宽以待人，与上级和同事和睦相处，人际关系和谐	工作上	2 分			
			活动上	2 分			
			与上级	3 分			
			与同事	3 分			
	学习能力 5 分	快速、准确获取所需知识或信息，能根据环境变化，提高自己的适应性	业务测试	2 分			
			工作表现	2 分			
			业余阅读	1 分			
	组织能力 5 分	有效沟通和协调，保证各项工作或活动顺利进行和开展	开展活动	2 分			
			规模	1 分			
			效果及影响	2 分			
	表达能力 10 分	以口头或书面形式准确、恰当地表达自己的观点或想法	普通话	3 分			
			文笔	3 分			
			思路	4 分			

续表

内容		标准	评价内容		得分		
			要点	分值	自评	考评	平均
态度考评20分	遵章守纪10分	各项规章制度：积极响应公司或见习部门各项活动，主动维护公司以及见习部门的工作秩序	考勤	3分			
			工作表现	3分			
			遵章守纪	4分			
	个人形象10分	衣着整洁，举止文明，言谈有修养，待人接物有礼有节	衣着	3分			
			言谈	2分			
			举止	2分			
			待人接物	3分			

6.2.5 案例解析

本案例演示了培训完整体系的设计，有助于读者切实理解培训需求分析、方案设计和实施、培训效果评估的操作流程和方法，案例从酒店部门层面和员工层面两个角度展开需求分析，综合得出切合酒店实际需要的培训方案，此外还列出了一些测评表格，帮助读者更好地领会培训体系的制定和培训方案的实施重点。

评价：作为服务行业典型的酒店，培训在管理和运营过程中扮演着极其重要的角色，在一定程度上，可以说酒店是靠培训支持和维护其服务质量的。本书选择酒店培训作为培训的第一个案例，就是针对酒店行业的培训的特殊需求而设置的。本案例中的普瑞温泉是一家五星级的高档酒店，培训基础较扎实，培训的体系设计也较严谨。案例以其人力资源部组织的对酒店培训年度评价与新年度方案设计为背景，演示了服务行业培训体系及培训优化方案设计过程，对酒店及其他相关服务行业培训诊断、设计与管理具有借鉴价值。

使用说明：本案例是针对酒店企业而言，具有明显的行业性特征。酒店企业培训投入的人力物力大，有些酒店明确规定员工每个月的培训总天数不少于若干，酒店设置了专门的培训机构，员工通过轮班制确保其有足够的培训时间。服务行业培训一方面是知识技能的培训，另一方面也是服务态度、服务习惯和服务行为的强化过程，航空公司的空姐采用的是定期强制性培训，确保其服务行为符合要求。比如空难危机处理，大部分空姐整个职业生涯过程也许碰不上，但危机处理方法和行为习惯必须定期强化，以保证临危不乱。高端酒店培训的行为和职业习惯强化功能同样十分重要，这需要持久的、规范的培训得以实现。酒店和航空公司这种行业培训思想和模式对其他行业也很有借鉴意义，通过该案例，我们希望读者理解到培训是企业管理的一个重要工具，是一个慢功夫，需要持久坚持，不要祈求一蹴而就。

6.3 案例二：培训效果评估案例

——鑫衡房地产公司新员工入职培训

导读

本案例是针对湖南鑫衡房地产公司新员工培训的现状，制定新员工企业文化和制度、岗位技能、职业素质等内容的培训方案。通过本案例，读者可以了解柯克帕屈克四层次模型在培训评估中的运用和新员工培训的制定流程。

6.3.1 公司简介

湖南鑫衡房地产开发有限公司注册资金 1.2 亿元，总资产 4.8 亿元，下辖三个房地产开发子公司和鑫衡物业管理有限公司、鑫衡园林绿化有限公司，近两年的销售总额保持在 8 亿元左右的水平，现有职工 650 余人。公司成立以来，立足于“超值奉献，优质创新”的企业精神，“诚实做人，精明做事”为企业原则；“让一切工作成为精品”为企业口号，“追求最好，追求最大”为企业目标。坚持实施品牌战略，保持高速发展，成功开发了“鑫衡小区”、“鑫衡世纪花园”、“鑫衡紫藤茗园”等大型房地产项目。

6.3.2 新员工培训现状

2008 年共招聘新员工 60 人。招聘岗位主要是售楼员。新员工学历主要为大专及本科，大专以下及本科以上的较少，以营销、运营和管理专业为主要专业，主要来自湖南省及周边省市。

每年新员工上岗前召开欢迎仪式，在仪式上由公司总裁对公司情况作简单介绍后，便安排新员工进行为期半个月的军训和企业文化学习。企业文化的学习采用课堂教学，由人力资源部人员给新员工进行 4 个课时共 4 个小时的讲解。岗位技能的培训较为粗略，人力资源部表示不同岗位能力要求差别较大，因此岗位技能主要由新员工在实习期边工作边培训。

半个月以后新员工分配到各工作部门开始为期三个月的试用期，此阶段，各部门都运用“师徒制”的方法来带新员工，但给新员工分配的导师基本上都是刚进公司 1 年，自己本身的经验就不足，未达到新员工培训的目的。试用期出现 3 次以上部门主管认为较严重的工作失误就辞退，新员工由于没有系统学习过岗位技能，在试用期间的工作往往小心翼翼，生怕犯错误，导致做事束手束脚。

6.3.3 新员工培训问题诊断

1. 培训缺乏针对性。

培训前没有对新员工学历、专业、籍贯等基本情况进行分析，培训缺乏针对性，所有新职员均采用相同的培训方式，培训效果很差。

2. 培训方法陈旧乏味。

公司对新员工的培训一直沿用军训加行业知识的方式进行，整个过程缺乏新意，军训以强度、体能训练为主，行业知识为企业文化的灌输，以讲师讲授为主，整个培训内容安排不

符合成人学习的特点，导致新员工反感和抵制培训，以致培训效果不好。

3. 企业文化单纯灌输。

对企业文化和制度的培训枯燥乏味，不能使新员工对企业文化有切身的感受和认同，进入公司半年的新员工说不出企业文化的内涵，老员工也不能充分理解。

4. 缺少营销知识培训。

对占新员工较大部分的售楼员没有系统的营销知识的培训，售楼员往往要在实习期自己摸索着积累销售经验，指导老师自己的业绩都自顾不暇，在新员工成长中起到的作用不大。

5. 缺乏有效评估，培训没有与奖惩挂钩。

员工完成培训内容后，该公司没有对培训结果进行过系统、有效、持续的调查评估和反馈工作，缺乏对培训及培训效果的评估反馈机制，仅仅是通过培训后的调查问卷或考试了解情况。

6.3.4 新员工培训方案优化

企业的新员工培训流程如图 6－3 所示：

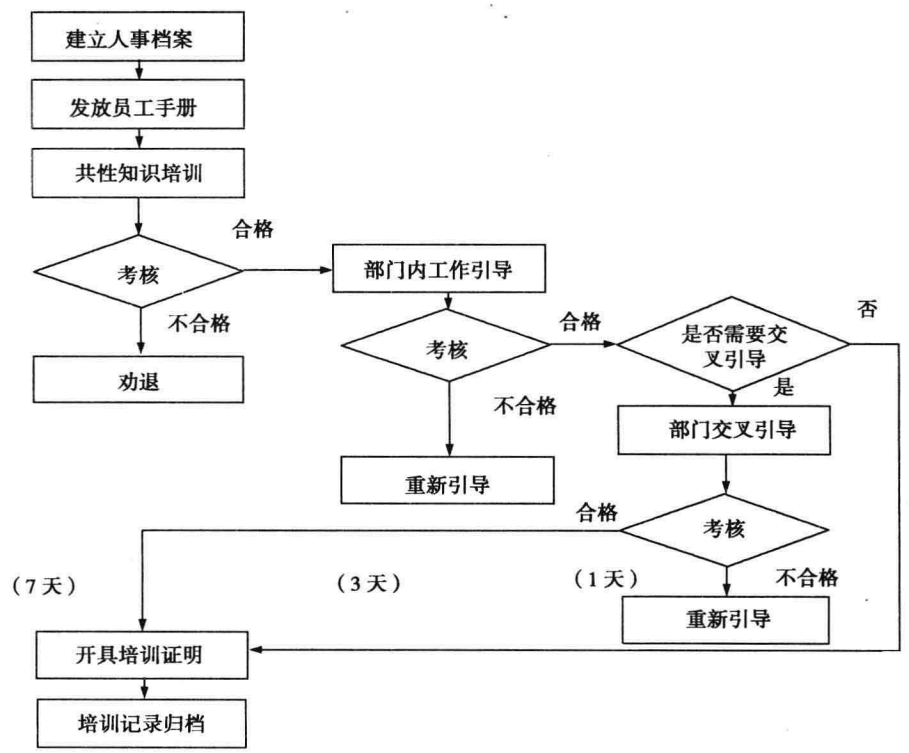

图 6－3　新员工培训程序

1. 明确培训目标

对新员工的培训是新员工全面了解公司的有效工具，良好的培训有助于培养员工归属感，同时增进管理者和新员工的互相了解，打消他们不安和疑虑的心理，使其尽快适应环境，尽早进入角色。

2. 培训内容

培训内容包括企业文化制度、岗位技能、职业素质三个方面的培训，如表 6.8 所示。

新员工大部分来自湖南及周边省市，因此在企业文化制度培训中融合湖湘文化，在深化湖湘文化印象的同时，“爱屋及乌”，使员工对企业文化有更深的了解和认同度。

3. 培训方法

针对新员工大部分为大专及本科，理解力和学习力较强，网络化水平较高，因此在岗位技能的培训上除了采用传统的专家讲座法、讲授法以外，还采用网络培训法，拓展训练法，角色扮演法，实地培训法等。针对营销人员的专业训练中使用沙盘模拟培训等。其中实地培训法包括工作岗位轮换和“师带徒”。给每名新员工指定一名本部门老员工做导师，新员工直接与导师一起工作，导师对其辅导帮带为期一个月。对导师制定培训激励机制，对带得好的导师予以奖金等物质奖励和授予“优秀导师”等精神奖励。

表 6.8　　新员工培训内容安排

培训类型	培训内容	培训目的
企业文化、制度	公司经营流程介绍及参观	让员工对企业基本理念有所了解，提高组织认同感
	公司愿景	激发新员工对企业的未来充满信心，使员工将个人目标与组织愿景、工作行为结合起来，激发员工按照组织要求设计高质量目标、提高自我效能
	企业精神	增强员工的凝聚力、感召力和约束力，启发员工的信任感、自豪感和荣誉感
	价值观	教给员工判断事物的标准，促使员工勇于承担责任、相互关心、追求卓越
	规章制度	帮助员工规范行为模式，使其活动得以合理进行，内外人际关系得以协调，员工的共同利益受到保护
	团队意识	将个人目标与组织目标相结合，培养集体成就观，客户服务意识，积极主动意识，使命感和团队危机感
	营销知识	销售在房地产公司的各个部门中是重中之重，在提倡销售部员工良性竞争的同时，对销售部新员工进行重点的营销知识培训，让员工对售楼方法、与客户接洽技巧、业内规则等知识有所了解，明确自己进入销售岗位后的工作思路
岗位技能	公共英语；岗位技能课程	提高英语口语水平；尽快熟悉公司各经营模块及主要基本操作技能、本部门职能及与各部门的协调关系、岗位职责、绩效标准及业务运作流程
职业素质	形象礼仪培训；员工安全与消防培训；职业道德与职业素质	提高新员工的心理素质、意志力、职业素质、个人素养、应变能力等综合素质。这部分培训主要是为了让新员工尤其是刚走出校门的学生完成角色转换，成为一名职业化的工作人员。可结合宣讲公司模范人物的典型事例，将模范人员工作、生活、学习的点点滴滴，总结、提炼出来并融汇、贯穿于模范人物的人格品质，用模范人物的价值观念、创新精神、工作作风、道德品质与丰硕成果滋润新员工的心田

4. 培训课程及时间安排（见表 6.9）

表 6.9　　部分培训时间安排

日期	时间	课程名称	授课老师
第 1 天	全天	拓展训练	教官
第 2～3 天	全天	军训	教官
第 4 天	08:30～9:30	公司知识	常务副总
	9:45～11:00	公司简介	培训主管
	11:00～12:00	参观公司	培训主管
	14:15～15:45	服务意识史	培训经理
	16:00～17:30	公司职业道德	培训主管
	19:00～20:30	规章制度	培训经理
第 5 天	08:45～10:15	礼节礼貌	培训主管
	10:30～12:00	仪表仪容	培训主管
	14:15～15:45	微笑服务	培训经理
	16:00～17:30	服务心理学	外部专家
	19:00～20:30	观看服务礼仪光碟	培训主管
第 6 天	08:45～10:15	公共外语	培训主管
	10:30～12:00	消防知识	保安部经理
	14:15～15:45	营销知识培训一	营销部经理
	16:00～17:30	营销知识培训二	营销部经理
	晚上	团队游戏活动	培训经理、培训主管
第 7 天	08:45～10:15	员工举止规范	培训经理
	10:15～12:00	职业生涯规划	外部专家
	14:15～15:45	入职培训总考	培训主管
	17:00	全体新员工晚宴	
第 8～30 天	全天	各部门酌情培训	部门主管
一个月后	晚上	结业典礼及晚会	

培训时间长短视员工情况而定，经理助理、管理人员、厨师、技师及短期工培训两天，其他有公司工作经验的员工培训 10 天，未有公司工作经验的实习生培训半个月，其中，人力资源部组织的培训时间不少于 7 天（军训 3 天）。

培训教材有：《湖南鑫衡房地产公司员工手册》；《新员工职业化训练教程》、辅助教材（时间管理、乐在工作等 ppt）；《人力资源管理制度》；《行政文件》；《质量管理体系程序文件》；《关于劳动纪律的有关规定》；《中华人民共和国消防法》；《安全生产管理法规汇编》；以及各部门内训教材。

5. 培训评估

结合鑫衡房地产公司新员工培训的特点，有针对性地、分层次地进行评估。按照柯克帕屈克评估的四层次模型方法，在培训 1 个月后对所有课程进行第一层次的评估；培训结业后

对岗位技能培训进行第二层次评估；2个月后对岗位技能和职业素质培训进行第三层次的评估；3个月后对重点投入项目、关键项目——营销培训进行第四层次的评估。各个层次采用的方法结合企业自身情况从浅入深地选择问卷、评估表、笔试、技能操作、绩效考核法、收益评价法等。每个层次所对应的衡量方法见表6.10所示，其中对营销培训的收益评价法主要考核新员工3个月内的售楼业绩。

（1）反应层面的评估　公司在新员工培训结束时，向受训人发放调查问卷向其了解培训满意度。调查问卷严格根据评估的目的、要求及重点自行设计，问题涉及课程评估、讲师评估、组织评估等内容。对所有课程使用表6.11，对培训课程有效性进行评估，作为改进下次培训的主要参考依据。

表6.10　　Kirkpatrick培训效果评估四层次模型

层　面	名　称	问　题	评估内容	衡量方法
第一层面	反应层面	受训者喜欢该项目吗？对培训者和设施有什么意见？课程有用吗？他们又有什么建议	所有课程	问卷
第二层面	学习层面	受训者在培训前后，知识以及技能的掌握方面有多大程度的提高？	岗位技能	笔试考试、讲演、讨论、角色扮演等
第三层面	行为层面	培训后受训者的行为有无不同？他们在工作中是否使用了在培训中学到的知识？	岗位技能 职业素质培训	由上级、同事、客户和下属进行绩效考核
第四层面	结果层面	组织是否因为培训经营得更好了？	营销培训	收益评价

表6.11　　培训课程有效性评估表

培训项目		培训对象	
培训时间		培训教师	
培训简况（包括内容、教材、考核情况等）			
培训策划本身评价	主题内容与你的需要及兴趣是否相符？（5分） A很符合　B比较符合　C基本不符合 讲课人及会议主持人水平如何？（5分） A很好　B比较好　C一般 你觉得自己得到了哪些收益？（5分） A行业的基本知识　B新的理论和原理　C可用于工作的概念和技术　D其他（请说明） 根据时间、成本和成效，你如何评价此次培训？ A很好　B比较好　C一般 受训人签名：　　日期：		

(2) 学习层面的评估

在培训最后一天进行全体新员工闭卷考试，考试内容覆盖所有培训课程。样题如表6.12所示：

表 6.12　　闭卷考试样题

考核知识点	样　题
行业知识	长沙购房的定金一般是多少？(　　) A. 1万以内　　B. 2～5万 C. 5～10万　　D. 总房款的20%
公司规章制度	因个人原因需请假的，请假1天由(　　)审批并及时通报给销管部和行政人事部登记。 A. 售楼部经理　　B. 销管部经理 C. 项目经理　　D. 销售总监
营销知识	请按时间顺序写出“五证”、“两书”、“期房”、“准现房”、“现房”、“进场”、“蓄水”、“开盘”等整个流程的详细情况
形象礼仪	关于“握手”的礼仪：(　　) A. 切忌握完手后擦手 B. 与异性握手要大方得体，不要扭扭捏捏 C. 切忌手脏、手湿、手凉和用力过大 D. 伸出右手，手掌呈垂直状态，五指并用，握手3分钟左右
应变能力	面对同行“踩盘”，销售人员的接待方式：(　　) A. 热情、友好对待同行 B. 把同行交给售楼部经理接待 C. 快速地向同行提供其所需的楼盘信息，如楼盘规模、位置等对外公布的内容 D. 保守必要的一些商业秘密，如楼盘的销控计划等
职业素质	良好的个人素质包括：(　　) A. 口头表达能力　　B. 计算能力 C. 分析能力　　D. 应变能力

在知识的讲授过程中融入角色扮演法和讨论法，对角色扮演表现优秀和积极讨论、观点独到的员工给予考评记录，在学习层面的评估中予以加分。

(3) 行为层面的评估　房地产公司以销售为主，而销售经验的积累和适应需要一定的时间。综合考虑房地产业的特点，确定培训结束2个月后予以评价，如表6.13所示。如果间隔时间太短，员工可能还未熟练掌握，难以反映培训的长期效果；间隔时间太长，多因多果的影响增强，难以评测。

在此行为层面的评估中注意取得部门主管的配合，深入沟通评估的目的和方法，并在培训前就让其知道他在事后需要予以配合。

(4) 结果层面的评估　利用成本收益评估法，主要考察售楼部员工在培训后的3个月内给公司带来的经济效益，合理分析培训成本和收益，确定培训的效果。

表 6.13　　新员工实地培训评价表

年　月_____部新员工实习期培训评价表

以下内容由新员工填写			以下内容由部门主管填写				
姓名			姓名				
所在部门			所在部门				
职务			职务				
本月重点计划			部门主管意见、要求				
序号	工作内容	完成进度	1				
1			2				
2			3				
3			4				
以下内容由新员工部门同事填写（随机）			部门主管对新员工见习期评价				
姓名			项目	评价标准（每项 10 分）		评价等级	评分
所在部门			职业道德	遵章守纪诚实守信爱岗敬业忠于职守		A B C 10 5 3	
职务				积极主动富有团队协作精神		A B C 10 5 3	
对此同事的评价				责任心强工作有序敢于承担责任		A B C 10 5 3	
评价标准	评价等级	评分	工作能力	灵活运用专业知识动手能力强		A B C 10 5 3	
职业道德	A B C 20 10 6			勤学好问善于思考问题		A B C 10 5 3	
				工作独立性强快速进入工作角色		A B C 10 5 3	
工作能力	A B C 60 30 18		工作绩效	圆满完成培训计划规定的各项任务		A B C 10 5 3	
				培训结果符合培训计划要求		A B C 10 5 3	
为人处世	A B C 20 10 6			培训后能力得到明显提高		A B C 10 5 3	
综合评分				创新意识强经常提出工作持续改进的建议和意见		A B C 10 5 3	
部门主管意见　　签名：				员工意见　签名：		评分综合	

从图 6-4 中我们可以看到投资是量化的，而收益不容易量化。经济收益可以通过公司经营状况报表来确定，而非经济收益则需通过员工满意度调查问卷来分析。因此我们主要通过参考员工的售楼业绩来对其培训效果进行结果层面的评估。

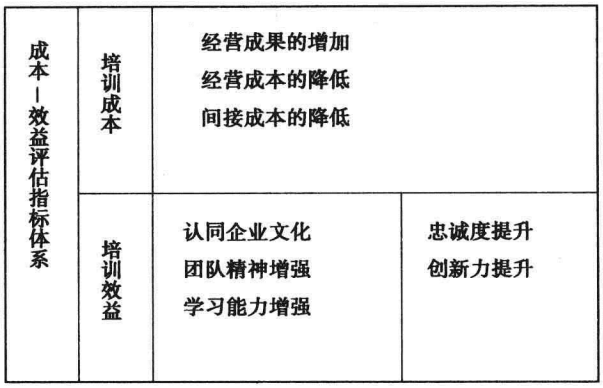

图 6-4　鑫衡房地产公司培训投资——收益结构图

结果层面的评估分为员工层和公司层。员工层的评估即根据员工的售楼业绩分析员工个体的培训有效性和集体的培训有效性；公司层的评估则通过分析参训员工售楼业绩和他们的培训成本（如表 6.14 所示）的差额，判定此次培训的有效性和收益性。

表 6.14　　培训成本分析表　　（元）

成本项目	金　额
直接成本	
外请教师	
内部讲师	
额外福利（内部讲师）	
差旅津贴	
培训资料	
教室和视听设备的租赁费	
饮料、食品	
直接成本合计	
间接成本	
培训管理	
行政工作	
电话、邮寄费用	
培训宣传资料	
间接成本合计	
开发成本	
前期课程分析成本	
音像制造成本	
培训材料设计成本	
开发成本合计：	

续表

成本项目	金　额
一般管理费用	
照明、空调费用	
场地维护	
一般管理费用合计：	
培训期间受训者领取的工资福利	

6.3.5 案例解析

本案例介绍了鑫衡房地产公司的新员工培训方案，采用网络培训法、拓展训练法、角色扮演法、实地培训法等多种培训方法，重点选取了培训效果评估的设计过程，结合图表等工具，运用柯克帕屈克四层次模型，描述了对反应层面、学习层面、行为层面和结果层面等四个层面的效果评估操作方案，希望帮助读者掌握此模型在培训评估中的使用。

评价：房地产公司的销售团队十分重要，尤其是在日益成熟、激烈竞争的市场环境下，客户越来越理性，产品可选择性越来越大，房地产公司的销售队伍素质在相当程度上体现了公司的竞争实力。本案例针对房地产公司售楼员的培训方案设计，反映了该类企业的现状和内在需求。案例详细解析了针对该类员工的培训方案设计，演示了全部操作过程，为读者提供了一个操作范本。

使用说明：新员工培训旨在帮助员工快速了解企业、理解自身的工作、快速融入企业。本案例主要侧重对员工入职过程、入职基本知识的培训，通行性特征比较明显，可供各类企业新员工培训参考。但本案例针对性不够，未能足够体现房地产公司售楼人员的职业和能力培训需求，建议想直接借鉴该案例培训售楼员的读者，强化营销行为、消费者消费心理等专项培训内容。值得提醒读者的是，最好是根据新员工的岗位特征进行合理类别划分，分类设计和实施培训方案。

6.4 案例三：拓展培训案例

——西昌集团高管素质拓展培训

导读

本案例介绍了户外素质拓展培训在西昌集团的高管培训中的具体应用，通过拓展培训可提高集团高管的管控能力，提升其综合素质、团队协作能力和组织间沟通。读者能在案例中了解拓展培训的操作流程、注意事项和局限性。

6.4.1 公司简介

西昌集团公司拥有 8 个子公司、2 个分公司、1 个学校、1 个艺术团，集团业务涵盖建筑安装、房地产开发、物资贸易、教育文艺、旅游服务、包装纸业、生物高科、宾馆服务、矿业等领域。西昌集团是湘西自治州最大的私营企业之一，也是全省私营企业百强之一。

6.4.2 公司高管团队素质现状诊断

西昌集团公司总裁在业内具有极高的威信，积累了相当的创业经验，具有准确把握市场动向的发展性战略眼光，也是湖南本土产生的名人，有十分丰富的社会资源；具有十分强烈的创业冲动和激情，有突出的人格魅力，能够聚合一批精英为共同的事业奋斗。公司的五位总裁助理都是具有丰富经验的经理人才，都是各自所在专业领域的顶尖人才。其中有两位也曾经参与了西昌公司的创业过程，具有一定的创业型企业创建和管理经验。

公司高管团队素质在以下几个方面有待提高：

1. 公司的重大决策都由老板一个人拍板决定，形成了领导独自决策的“一言堂”，高管们都抱怨老板的独裁、强势。

2. 高管之间的素质差距大且相互有隔阂，尤其是在企业近几年来发展异常迅速，项目不断扩张，员工队伍日益庞大且复杂的情况下，高管的管理幅度、工作量增大，有的高管表现出急躁、情绪低落等现象，团队沟通能力有待提高，高官之间甚至出现了恶性竞争，职业素养有明显的下降趋势。

3. 公司缺一个具有真正权威的“二号人物”，代表老板有效统领团队，化解矛盾，执行落实老板意图；高管团队价值观多元化，理念冲突大，氛围不佳，凝聚力、协作效率呈下降趋势。

6.4.3 企业高管培训方案

我们从上面的诊断中可以明显感觉到公司内部高管团队在工作上存在着理念方面的冲突，如果没有企业文化来进行统一和融合，会对公司的运转造成一些不必要的碰撞，发生高的沟通成本。鉴于此，我们计划在高管中开展一次户外素质拓展培训，由资深人力资源专家担任指导老师，以寓教于乐的形式，对高管进行企业文化、职业道德、品格素养、团队合作、信息沟通等能力的专业化培训。

1. 培训目标

（1）提高高管团队凝聚力——积极承担团队任务；积极为团队争取利益；关心团队其他成员；提高协调团队内矛盾的积极性；小组成员能制定和团队目标一致的个人目标；每个高管都能在团队中愉快地工作。

（2）提高高管沟通技巧——提高主动与人交流次数；交流过程中，认真倾听对方的意见；在沟通中心平气和地表达自己的看法和意见。

（3）提高高管领导技能——适当地授权，分析团队中冲突产生的原因，解决的结果能使团队受益；与团队成员的沟通和讨论、共同决策的次数增多，而且决策质量提高；能积极融入其他团队成员中，在他的激励下团队成员的积极性有了很大的提高。

2. 培训形式

此次高管培训将由人力资源管理资深专家 Y 教授作为指导老师，带领企业 16 名高管前往石燕湖进行户外素质拓展训练。团队分成两个小组，每组 8 人，时间为两天一夜。第一天的项目为传统项目的结合，主要着重分段体验、反思、调整；第二天为团队及个人水上皮划艇，重在利用第一天的反思和总结的经验，加强团队合作。

3. 培训日程（见表 6.15）

表 6.15　　拓展培训日程表

时　间	地　点	活动内容
8:00	长沙	集合，出发
9:40	石燕湖培训基地	集合，分组，团队建设
10:00	石燕湖培训基地	野外穿越
12:00	石燕湖培训基地	休息、学习搭帐篷、自制午餐
13:30	石燕湖培训基地	逃生墙、盲人方阵、信任背摔
18:30	石燕湖培训基地	自制晚餐，联谊活动
22:00	石燕湖培训基地	夜行军，露营，休息
6:00	石燕湖培训基地	起床、整理内务、自制早饭、集合、出发
8:00	石燕湖培训基地	讲述皮划艇操作技巧，实际操作皮划艇
13:30	石燕湖培训基地	自制午餐，休息
14:00	石燕湖培训基地	团队及个人皮划艇对抗赛
16:00	石燕湖培训基地	颁奖，培训总结
17:00	石燕湖培训基地	返城

4. 培训实施

注意对设备进行安全检查，布置场地，准备全程跟踪赛事解说与评判监督。活动观察记录要点为集团高管参与的积极性、团队是否发生冲突以及解决方法如何、团队领导在活动过程中的表现，最后进行颁奖和培训总结。

（1）野外穿越　野外穿越是指自带装备与给养，在基本没外援的情况下，徒步或借助交通工具进行的陆上穿越活动。企业 16 名高管之间的关系很一般，有几名高管甚至彼此关系紧张。野外穿越在拓展培训开始前给高管成员创造了相互了解、相互帮助、加深友谊的机会。整个活动中限制了个人的饮用水，所以资源共享显得格外的重要，艰难的穿越路线也考验了高管体能和意识品质，培养了他们的团队意识与集体荣誉感。事实证明，在整个穿越中高管团队相互帮助，相互保护，团队成员关系较为融洽。

（2）逃生墙　逃生墙要求全队所有队员在规定的时间内不借助外力和物品、脚不粘墙的情况下，全部翻越一面高 3 米的光滑墙面。逃生墙展示高管个人才华，锻炼勇气、智力，培养团队协作能力以及集体荣誉感。活动初期，高管们的意见相互混杂，活动场地变成了临时讨论会；随着活动的不断深入，高管们在实践运用中逐渐肯定财务部经理的意见，并开始按照他的安排解决眼前的问题，最终在规定的时间内完成了任务。活动过程中，下方的成员搭人梯，贡献出自己的肩膀；上方的成员伸出双手提供帮助。这种相互帮助的精神增进了高管间的友情，培养了团队协作精神和团队意识。高管们意识到，只有在团队中，才能完成个人无法完成的目标。

（3）盲人方阵　盲人方阵就是把队员的眼睛蒙起来，以盲人的状态，用规定的绳索围成一个面积最大的正方形。盲人方阵能锻炼团队协作能力，同时让高管成员明白相互理解，相互信任的可贵，学会如何换位思考。活动初期，高管成员们吸取了逃生墙活动的教训，大家推选成功带领团队翻越逃生墙的财务部经理做指挥，可实践证明他不能胜任这个职务，于是大家的意见又混杂起来；组织部经理、人力资源部经理、总经理的尝试都没有收到很好的效果，这让高管们意识到看似简单的问题，只有亲自去做的时候才发现它与想像中的差别很大。这迫使他们冷静下来寻找解决问题的办法。最后，高管们意识到换位思考，这个活动就

算是成功的，因为只有学员们都意识到这一点，才能尊重别人的工作，从而积极配合他人的工作，最终实现目标。

（4）信任背摔　背摔的难点在于挑战者对于同伴的信任以及参与援助的同伴的责任心，高管只有对团队中的其他成员达到完全的信任，团队的协作精神才能充分地发挥作用；因此，背摔的最终目的是要在培养成员相互信任的基础上，发展成员之间的团队协作精神。背摔活动初期，高管们都十分犹豫，主要原因是不信任身后的成员，这也是其在现实工作中与同事相处的关系决定的；这个时候，参与保护的成员给他的鼓励显得十分重要，高管们高声喊着“我们相信你，你一定会成功，你是最棒的!”喊声不仅激励背摔的高管，给他信心，同时它也是一只无形的手，将他拉入集体的怀抱，感受集体的力量。随着活动的深入，高管们变得不再那么犹豫，他们相互信任，相互激励，从而增进了相互的友谊，巩固了团队精神。

（5）皮划艇对抗赛　活动的目的在于培养团队协作能力以及个人的责任心、个人集体荣誉感以及个人协作意识等。将16名高管分成2组，每组8人进行皮划艇对抗赛。高管们在短时间的接受能力直接影响到整个团队最后的成绩。通过第一天的体验，高管们已经意识到团队与自己的密切关系，意识到集体的重要性。在学习的过程中，大家相互帮助，相互鼓励。对于划行技术掌握较快的高管主动让出自己的练习时间，让技术尚未熟练的高管练习，并积极鼓励队友大胆尝试。在上午的热身对抗赛中，两队都表现得十分出色，尽管成员水平参差不齐，可是大家的精神都被集体荣誉感所调动起来。午后的对抗赛如同上午的一样精彩，唯一区别是两队针对自身的情况制定不同的比赛策略，表现出高管们更加注重团队协作。在个人方面，各高管都根据自身的特点，积极定位自身在团队中的位置，为实现团队目标努力，因为他们清楚地认识到只有团队的成功才能实现自我的价值，团队是自己展示才华的一个舞台，是自身发展的基础。

（6）培训总结　教练给获奖团队和表现突出的个人进行颁奖，并总结这两天的拓展训练，进行提问，并请高管成员积极发言，和大家分享自己参加培训的切身感受。

反思引导问题如下：

①你们认为自己所属的小组是团队还是群体，为什么？

②团队的形成包含哪些内容？

③你们认为团队合作和个体劳动根本的不同在哪里，团队合作要求的技能有哪些？

④你们认为自己所属的团队队员可分为几类角色，自己又是充当什么样的角色呢？

⑤在这一天的体验当中，你们的团队出现过冲突吗？如果有，是由什么原因引起的，这（个）些冲突又是如何得到解决的。

⑥在整个活动过程中是否出现过沟通问题，都有过哪些问题？

⑦Y教授作为你们团队的领导，在一天的相处和体验之后觉得他是否胜任团队领导的工作，为什么？他的什么特点是你们赞同的，哪些需要改进的？

⑧根据我刚才向你们介绍的几种领导类型，你们觉得本团队队长属于哪种类型？如果你们自己是队长，又会是哪种类型呢？

⑨经过这两天的体验，从刚开始的分散的个体到现在非常有凝聚力的团队，请两个小组分别讲述一下本团队的发展历程，总结一下如何建设高绩效团队。

在总结环节，高管们的气氛非常活跃，纷纷举手发言，笑声不断。在训练中，高管们学会了听取他人意见，肯定他人的才华。在团队的互助合作中，他们彼此结下了办公室里得不到的友谊，原先关系紧张的同事也在这两天的团队训练中有所缓和。他们学会了为整个团队

的成功而无私奉献自身的才能，在与团队其他成员共同接受挑战的同时培养了团队意识，积累了经验。

5. 培训评估

(1) 即时评估　此阶段在培训结束后即可进行，主要采用问卷（见表 6.16）调查方式进行，内容覆盖反应层和学习层。

表 6.16　　户外拓展培训即时评估表

××公司户外拓展培训效果考核表

姓名		部门		日期	

培训方案考核：在此部分您将对整个培训中所涉及的各种因素进行评价，评价结果将有助于我们下一次培训课程的改进，请您认真作答

一级	二级指标	很好	好	一般	不好	差
活动项目	趣味性					
	启发性					
	挑战性					
	强度的适度性					
	丰富性					

您对本次活动最满意的地方是：

您对本次活动最不满意的地方是：

您对下一次培训的建议有：

自我提高考核：此部分主要针对您在本次培训中在学习层面上的提高，请尽量仔细作答

1. 您认为团队合作当中涉及的内容有哪些？

2. 您觉得在团队之间的沟通最重要的技能是什么？

3. 您认为自己在团队合作当中最适合充当什么角色，为何？

4. 您认为您的领导风格是哪一种，团队领导的重要技能有哪些？

能力设计	冲突解决能力的提升					
	创造力的提高					
	自信心的提高					
	执行力的提升					
课程设计	课程目标的明确性					
	体验项目的针对性					
	内容的整体连贯性					
	理论与实际结合性					
本次培训活动的总体评价						

（2）追踪评估　此阶段在学员回任工作一个月后进行，内容主要为行为层上的变化。调查涵盖被调查人（学员）本身、同事、下属和上级。

●学员自我评估表内容：

①通过本次的培训，是否提高了与人交往的主动性（　）

□有很大的提高□有较大地提高□有一点提高□没有任何提高

②经过本次培训，你在团队中工作的积极性（　）

□有很大的提高□有较大地提高□有一点提高□没有任何提高

③主动参与团队讨论的发言表现（　）

□有很大的提高□有较大地提高□有一点提高□没有任何提高

④通过本次培训，我认真倾听他人意见的能力（　）

□有很大的提高□有较大地提高□有一点提高□没有任何提高

⑤通过本次培训，我清晰地、平静地表达自己想法的能力（　）

□有很大的提高□有较大地提高□有一点提高□没有任何提高

⑥通过本次的培训，我发现自己与他人合作或配合的兴趣（　）

□有很大的提高□有较大地提高□有一点提高□没有任何提高

⑦通过本次培训的积极参与，我对自己的信心（　）

□有很大的提高□有较多的提高□有一点提高□没有任何提高

⑧通过本次培训，我对同事的关心（　）

□有很大的提高□有较多的提高□有一点提高□没有任何提高

⑨通过本次培训，我主动承担团队任务的积极性（　）

□有很大的提升□有较多的提升□有一点提升□没有任何提升

⑩通过本次培训，我对自己在团队合作中的角色定位（　）

□非常明确□比较明确□有点明确了，但还不是很确定□不太明确

⑪对工作目标的明确性有（　）

□很大的提升□较多地提升□有一点提升□没有任何提升

⑫对冲突的处理技术上（　）

□有很大的提高□有较多地提高□有一点提高□没有任何提高

⑬领导集体决策的能力（若您是团队的领导）（　）

□有很大的提高□有较多地提高□有一点提高□没有任何提高

⑭激发团队成员工作积极性的能力（若您是团队的领导）（　）

□有很大的提高□有较多地提高□有一点提高□没有任何提高

⑮适当授权的能力（若您是团队的领导）（　）

□有很大的提高□有较多地提高□有一点提高□没有任何提高

⑯参与同事日常活动的积极性（若您是团队的领导）（　）

□有很大的提高□有较多地提高□有一点提高□没有任何提高

●同事、上级和下级对被评估人的调查内容：

①××在本次培训后，与人交往的主动性表现（　）

□很强：积极与同事交流，积极参与同事组织的集体活动，能充分地融入其中

□较强：偶尔会主动和同事交流

□一般：不会主动和同事交流，但是不回避他人的主动交流

□差：尽可能地回避和同事交流与活动的机会，喜欢独来独往

②××在本次培训后，与他人沟通能力（ ）

□很强：积极与人交流、善于聆听，沟通的语言和气，让人愿意与其倾诉

□较强：在沟通过程中较为耐心地倾听别人的意见，大部分时间都能与人融洽沟通

□一般：在沟通中偶尔会流露出不耐烦听他人讲述的神色

□差：不愿聆听别人的看法，而且有点固执己见的感觉

③××在工作中的自信（ ）

□很高：在自己的工作上表现得游刃有余，而且还主动帮助同事解决专业问题

□较高：在工作中表现出轻松泰然的表情，所有问题都自己解决

□一般：在工作中不再有焦虑和担心工作出错的状态，能努力自己解决问题

□差：在工作中总是表现出焦虑和担心的神色，经常请教同事帮忙

④××在本月的工作中，工作积极性（ ）

□很高：在工作中经常主动承担团队或部门的工作，无论大小琐碎，在会议当中积极参与讨论，并主动提出自己的意见

□较高：在工作中能多次主动承担团队或部门的工作，在会议当中较积极地参与讨论

□一般：做好分配到个人的任务，在讨论和会议中听别人的意见居多

□差：总是找借口推脱分配的工作，在合作过程中和会议上也不参与讨论，静坐一旁仿若外人

⑤在这次培训后，××的集体荣誉感（ ）

□有了很大的提高：时常在口头上提到团队，在工作中表现出了以团队利益为先

□有了较大地提高：在多数的工作和活动中能以集体利益为先

□有一点提高：能看出他在为集体做努力，但是为集体牺牲自我利益的表现还不是很明显

□没有提高：仍然我行我素，以自我为中心

⑥在团队的工作中，××所承担的角色更倾向于以下哪种？（ ）

□任务专家：积极主动提出意见、寻求信息、综合、激发同事

□社会情感家：鼓励、调和、减少紧张、跟随、妥协

□任务专家和社会情感双重

□非参与成员

⑦经过本次培训，他对工作目标的明确性（ ）

□有了很大的提高

□有较大的提高

□有一点提高

□没有任何提高

⑧经过本次培训，他在部门会议或小组会议当中的积极性（ ）

□有了很大的提高：能积极地为公司和部门提出自己的意见，并积极参与到讨论中

□有较大的提高：能多次为公司和部门提出建议，并主动参与到讨论中

□有一点提高：偶尔为公司和部门提出建议，但参与讨论的积极性不是很高

□没有任何提高：没有为公司提出过建议，也不参与讨论，坐旁观看居多。

⑨他对团队合作过程中出现的冲突处理的技巧（ ）

□有了很大的提高：对事不对人，以公司的发展为先，解决方法比较冷静，效果令双方都满意

□有较大的提高：在多数情况下，能针对事情本身处理冲突，效果也不错

□有一点提高：不像以前那么冲动和感性，在针对事情处理问题的能力上有所提高

□没有任何提高：还是那样冲动，对人不对事，态度比较冲，往往处理结果不佳

⑩他在领导团队集体决策的能力上有（ ）

□很大的提高：基本上都是发扬民主决策的原则，集体商量讨论每一个决策，充分利用团体的思想

□较多的提高：多数决策都是团队一起商量决定的，而且尊重每位成员的意见。

□有一点提高：偶尔组织集体共同做决策，较为尊重成员的意见。

□没有任何提高：基本上都是自己决定，即使团队讨论还是固执己见。

⑪他的激发团队积极性的能力有（ ）

□很大的提高□较多地提高□一点提高□没有任何提高

●第二阶段评估第二期

这一段评估是在上一次评估的两个星期后，评估内容包括行为层和效果层。效果层评估主要目的是了解个人行为的变化对组织行为的影响。其调查内容如下：

①企业内部热情、积极的工作气氛（ ）

□有了很大的提高□有较大的提高□有一点提高□没有提高□降低了

②企业的凝聚力、向心力及员工归属感（ ）

□有了很大的提高□有较大的提高□有一点提高□没有提高□降低了

③部门间、员工间的良性竞争（ ）

□已形成规律□逐渐形成□开始形成□开始意识□还未意识到

④部门员工对责任和义务的明确性（ ）

□有了很大的提高□有较大的提高□有一点提高□没有提高□降低了

⑤部门员工沟通、协调的有效性（ ）

□有了很大的提高□有较大的提高□有一点提高□没有提高□降低了

⑥员工之间的相互尊重、信赖程度（ ）

□有了很大的提高□有较大的提高□有一点提高□没有提高□降低了

⑦公司企业文化被员工认可的程度（ ）

□全部认可□大部分人的认可□少部分人的认可□还是维持原样□完全没有意识

⑧员工的团队合作精神（ ）

□有了很大的提高□有较大的提高□有一点提高□没有提高□降低了

⑨员工个人目标与企业（部门）目标的一致性（ ）

□有了很大的提高□有较大的提高□有一点提高□没有提高□降低了

⑩员工对企业（部门）规章制度的服从性（ ）

□有了很大的提高□有较大的提高□有一点提高□没有提高□降低了

⑪企业/部门中的民主氛围（ ）

□有了很大的提高□有较大的提高□有一点提高□没有提高□降低了

6.4.4 案例解析

户外素质拓展训练1995年进入中国市场，是近年兴起的新型培训方式，它强调以学员为中心，以学员的感受为主体，在户外学员通过参与精心设计的活动能对学员起到磨练意志、陶冶情操、完善人格、熔炼团队的作用，适用于提高员工自身素质、团队合作能力和企业文化认同度，以及开发与团队效率有关的技能，是一种对学员深层次的心理施加影响的培训方式。案例介绍了西昌集团高管的以团队建设为主题的户外素质拓展培训，通过对野外穿越、逃生墙、盲人方阵、信任背摔、皮划艇对抗赛等培训模式的实施，使读者了解户外素质拓展培训主要操作流程、方法和注意事项。

评价：企业高管团队是企业发展的火车头，也是企业培训体系中最难有效覆盖的群体，因为他们工作压力大、不确定性问题多、自我能力强，培训的设计和操作难度同样也大。拓展培训是比较适合于高管团队的一种有效培训方法，它侧重于心智和潜能开发训练，将培训与娱乐、游戏融为一体，突破了传统的灌输式培训的局限，更多地体现了受训者主动参与和自我体验特征。本案例是一个成功的针对高管团队的培训案例，案例展示了拓展训练设计和实施的全过程，并对后续的跟踪测试和评价进行了详细介绍，该案例具有典型性和示范性。

使用说明：在企业培训日益受关注的今天，针对高管、企业家的培训还是十分薄弱，甚至还有许多盲区。而企业家和高管是对企业影响最大的人物，他们的培训最为重要，他们的培训缺失带来的风险也最大。如何选择有效的方法针对企业家和高管实施有效的培训是中国企业面临的现实问题。本案例希望能以此引起读者对该问题的重视。案例使用的拓展训练是非常适合团队合作能力训练的有效办法，下个案例所演示的心智训练更是适合高层人员培训的好方法，建议读者将这两个案例对照研读，结合自身企业情况找到适合自己企业高管的培训方法。除此之外，建议有条件的企业参照国外企业的经验，为企业家和高管设置高级人力资源与培训顾问，定期研究和评估企业家和高管的状况，针对性地设计和实施专项培训。

6.5 案例四：心智培训案例

——富大集团企业家和高管团队禅修训练营

导读

本案例针对广西富大集团有限公司企业家和高管的素质能力，结合企业行业特征、所处的发展阶段、发展战略和目标，运用胜任力模型对其进行需求分析，得出企业自身的企业家和高管素质测评模型，并针对该模型进行了相应的培训方案设计，重点介绍了近年新兴的心智培训方法。通过案例，读者能了解心智训练这一前沿培训方法的基本原理和流程，掌握如何运用胜任力模型进行素质需求分析。

6.5.1 公司简介

广西富大集团有限公司是一家以生产销售发动机曲轴、汽车离合器、变速器等汽车零部件和低速汽车为主营业务的高新技术企业集团，广西企业50强之一。集团注册资金1亿元，资产总额8亿元，员工2600多人。

6.5.2 基于胜任力模型的素质需求分析

通过访谈、实地调研等方法，研究和评价富大集团所处的行业特点、地域特征以及企业的战略发展目标等，甄别企业的战略发展阶段，分析该阶段及未来发展对企业家和高管团队（成员）的素质要求和特征，图 6-5 为需求分析基本思路。

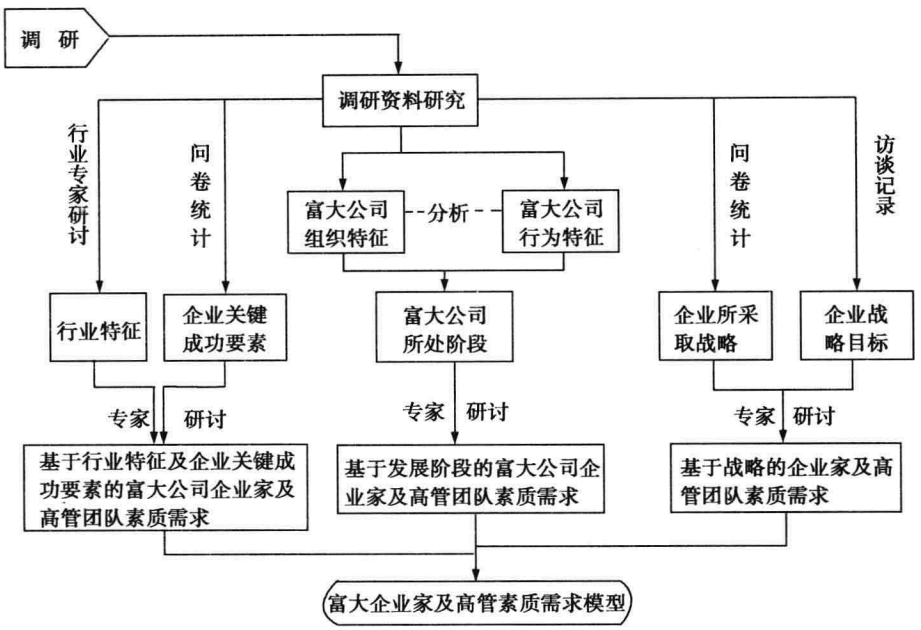

图 6-5 需求分析基本思路

1. 基于行业特征及企业关键成功要素的企业家及高管团队素质需求

行业特征的差异、企业关键成功要素的不同对企业家及高管团队的素质需求不同。通过调研问卷及访谈结果分析，项目组得出富大公司的最关键成功要素为产品质量、品牌及人力资源三项要素，如表 6.17、表 6.18 所示。

表 6.17　　企业关键成功要素调研问卷

	技术	销售	市场推广	品牌	物流	售后服务	采购	产品成本	产品质量	资金	政策关系	生产能力	人力资源	总分
技术														
销售														
市场推广														
品牌														
物流														
售后服务														
采购														
产品成本														
产品质量														
资金														
政策关系														

续表

	技术	销售	市场推广	品牌	物流	售后服务	采购	产品成本	产品质量	资金	政策关系	生产能力	人力资源	总分
生产能力														
人力资源														

注：行业关键成功要素是指在竞争中取胜的关键环节，可以根据企业的实际情况通过集中研讨的方式对表中的要素进行添加或删减。

评分步骤如下：

1. 对每一个格子进行打分，采用二二比较的方式，如果 A 因素比 B 因素重要则打 2 分，同样重要打 1 分，不重要打 0 分；

2. 在对矩阵中所有格子进行打分后，进行横向加总，对总分进行统计；

3. 总分排在前列的则成为该企业关键成功因素。

表 6.18　　企业关键成功要素

关键成功要素	关键成功要素的内容
产品质量	质量的高标准和快速发展进步决定企业家和高管团队均需具备较强的知识技能，快速的学习能力和强势的执行力，以保障产品质量能随时跟进，满足竞争需求
品牌	源于优秀的产品质量及良好的企业形象，需要企业家具有强烈的品牌意识、质量意识和社会责任感
人力资源	企业家必须树立人力资源是企业核心资源的理念，具有卓越的团队领导能力。核心团队成员也必须培育相应的人力资源管理能力和团队合作能力

结合企业所处行业基本特征及以上三大关键成功要素，可以得出富大公司对企业家及高管最需要的素质，如表 6.19 所示。

表 6.19　　企业行业关键成功要素对应素质要求

对象	企业行业关键成功要素需要的素质
企业家	团队领导能力，社会责任感，学习能力，知识技能，民主式领导风格，影响他人能力，人际理解力，承受压力能力，分析决策能力，信息获取能力
高管团队	团队合作能力，执行力，学习能力，知识技能，客户服务导向，适应调整能力，人际理解力，分析决策能力，信息获取能力

2. 基于发展阶段的富大公司企业家及高管团队素质需求

（1）富大所处的发展阶段分析　企业在不同的发展阶段具有不同的组织特征和行为特征。通过分析富大公司的组织特征和行为特征，根据企业发展四阶段模型（见表 6.20），可以确认企业所处的发展阶段。

从组织结构特征来看，富大有正式组织及明确的领导关系，分工细，有明确的权责规定；规范化的规章和程序较少，决策权限集中于高层，主要靠纵向沟通，企业结构为职能制加事业部制（子公司）。通过分析，富大公司组织结构特征符合成长期企业的特点。

从行为特征来看，富大严格控制企业资源运用，尽量削减各项费用支出，市场占有率明显增长，企业的利润水平大大超过社会平均利润水平，企业倾向于开发新产品、新市场、新

工艺。借用企业行为特征的四阶段模型分析得出，富大公司行为特征也符合成长期企业的特点，如表 6.21 所示。因此，项目的专家组判断富大公司目前处于成长期。

表 6.20　　企业发展四阶段模型

	初创期	成长期	成熟期	衰退期
正规化程度	非正规化	初步正规化	正规化	正规化
组织形式	直线制	职能制	职能制或事业部制	职能制加矩阵结构
集权程度	个人集权	上层集权	有控制的分权	有控制的分权
高层领导风格	家长式	有权威的指令	分权	参与
奖励方式	凭个人印象和感情	个人印象和制度并重	有正规的考核和奖励制度	系统考核，按小组奖励

表 6.21　　企业行为特征四阶段模型

	企业行为特征
Ⅰ初创期	1. 基本建设需要大量的人、财、物投入 2. 开始进行生产，但实力较弱 3. 产品未得到市场的承认，企业形象尚未形成
Ⅱ成长期	1. 发展迅速，主导产品逐渐形成气候 2. 利润丰厚导致生产规模扩大 3. 通过规模经济带来的低成本的生产
Ⅲ成熟期	1. 发展速度明显变缓，企业效益达到最好成绩 2. 形成自己的品牌产品，确立了企业形象 3. 企业经营向多元化、协作化发展
Ⅳ衰退期	1. 产品被替代产品所排斥，成本费用居高不下，企业负担严重 2. 利润下降甚至出现亏损，企业营运能力减弱，收入锐减，负债压力逐渐增大，继续经营日益困难

(2) 公司所处阶段对企业家及高管团队素质要求分析　富大处于生命周期的成长期，企业整体形象和综合素质提升日趋重要，质量成为企业生存发展之本。因此，要求企业家及高管团队需要卓越的知识技能。同时，不断提升的高质量要求需要高管团队具有很强的执行力。企业的成长性要求企业家及高管团队具有优秀的创新素质和学习能力，并具备很强的承受压力能力。企业主导产品的市场份额扩大，企业快速扩张，规模急剧扩大，人事安排频繁，管理和组织结构开始复杂化。因此需要企业家及高管团队具有很好的沟通和协调能力，即人际理解力。

成长期企业各种管理制度从无到有，从不规范到规范的转换过程中，制度的有效性不足，个人的控制和协调幅度及难度增加，企业家尚需要较强的人际理解力及影响他人能力，以带领企业跨入成熟期。同时企业家和高层管理者也需要具有较强的面对冲突的情绪控制能力。

成长期的激烈竞争和发展的内在需求，迫使企业必须关注长期目标。组织规模的扩张和官僚化组织模式的逐步规范将抑制企业的灵活性和创新精神，为了保持企业创新活力，必须

强调企业家和高管团队创新素质的提升。

快速成长使企业的员工队伍开始出现分化的迹象，技术、营销等各类人员开始各成体系，员工队伍出现新老之分，企业中非正式组织开始出现，亚文化开始萌芽。企业家应有容忍差异的素质。为了正确引导非正式组织和亚文化，培育优秀的团队精神，企业家必须具备很强的影响他人的能力。

综上所述，分析企业发展阶段得出富大公司对企业家及高管团队最需要的素质如表6.22所示：

3. 基于战略和目标的富大公司企业家及高管团队素质需求

（1）基于公司战略的能力需求　通过对企业进行战略发展阶段问卷调查（如表6.23所示）及结合访谈结果分析，专家判断企业战略带有明显的增长型特征。富大所采取的战略为增长型战略，增长型的企业对于企业家及高管团队的素质有着特定的要求。

表6.22　　企业发展阶段对应的素质要求

对象	企业发展阶段所需的素质
企业家	容忍差异，情绪控制能力，影响他人能力，人际理解力，承受压力能力，学习能力，创新素质，知识技能
高管团队	情绪控制力，承受压力能力，人际理解力，学习能力，创新素质，执行力，知识技能

表6.23　　战略发展阶段调查问卷

本调查问卷不记姓名，问卷中各项答案没有是非对错之分，调查结果将完全用于对企业战略发展阶段评估。请在每个题目中符合您企业行为特征的数字上划“√”。符合程度共分为5个等级，分别为：1：很不符合、2：不符合、3：一般、4：符合、5：很符合。

衷心感谢您的支持与合作！

编号	企业行为特征	很不符合	不符合	一般	符合	很符合
1	对现有产品和市场领域实施收缩、调整和撤出	1	2	3	4	5
2	战略具有明显的短期性	1	2	3	4	5
3	压制挑战者采取进攻性行动	1	2	3	4	5
4	严格控制企业资源运用，尽量削减各项费用支出	1	2	3	4	5
5	告诫挑战者如果发起进攻将受到报复	1	2	3	4	5
6	尽力降低挑战者发起进攻性行动的利润诱惑	1	2	3	4	5
7	对过去的经营业绩表示满意，决定追求既定的或与过去相似的经营目标	1	2	3	4	5
8	企业准备以与基本相同的产品或劳务服务于社会	1	2	3	4	5
9	市场占有率明显增长	1	2	3	4	5
10	企业战略规划期内所追求的绩效按大体的比例递增	1	2	3	4	5

本调查问卷不记姓名，问卷中各项答案没有是非对错之分，调查结果将完全用于对企业战略发展阶段评估。请在每个题目中符合您企业行为特征的数字上划“√”。符合程度共分为5个等级，分别为：1：很不符合、2：不符合、3：一般、4：符合、5：很符合。

衷心感谢您的支持与合作！

续表

编号	企业行为特征	很不符合	不符合	一般	符合	很符合
11	企业的利润水平大大超过社会平均利润水平	1	2	3	4	5
12	企业倾向于采用非价格的手段同竞争对手抗衡	1	2	3	4	5
13	出其不意地对竞争对手进行游击行动	1	2	3	4	5
14	力图一招占先的先买性行动	1	2	3	4	5
15	企业倾向于开发新产品、新市场、新工艺和旧产品的新用途	1	2	3	4	5
16	避免直接冲突，寻找对手顾及不到的地方迅速进击	1	2	3	4	5
17	企业倾向于通过创造以前本身并不存在的某物或对某物的需求来改变外部环境并使之适合自身	1	2	3	4	5
18	直接赶超竞争对手	1	2	3	4	5
19	打击竞争对手的弱势	1	2	3	4	5
20	从多条战线出击	1	2	3	4	5

增长型战略的核心就是企业发展。能够实现企业规模扩大、经营领域扩张、经营利润增加、经营网点增加的战略。随着企业规模的日益扩大，企业家必须保持清醒的头脑，以防范风险，因此企业家必须具有很强的战略思维能力。随着企业步伐的加快，高管团队必须通过不断地自我学习和自我更新，以满足企业战略发展之需，因此高管团队需要很强的学习能力、适应调整能力。

过快的发展很可能降低企业的综合素质，使企业的应变能力虽然表面上不错，而实质上却出现内部危机和混乱。这主要是由于企业新增机构、设备、人员太多而未能形成一个有机的相互协调的系统所引起的。针对这一问题，需要企业家及高管团队具有很强的人际理解力。

增长型战略会使企业管理者更多地注重投资结构、收益率、市场占有率、企业的组织结构等问题，而忽视产品的服务或质量，重视宏观发展而忽视微观问题，这一弊端的克服，要求企业家对增长型战略有一个正确而全面的理解，需要企业家具有把握全局的战略思维能力。

（2）基于公司目标的能力需求　要想实现企业的宏伟目标（如图 6－6 所示），需要在很多方面得以突破。从企业层面上来说，需要加强研发能力；从个人层面来说，成就导向、承受压力能力及组织认同三个方面素质的强化尤为重要，如表 6.24 所示。

表 6.24　　企业目标对应的素质要求

素质	基于企业目标的素质需求
研发能力	企业在国内处于行业领先地位，但是自主研发能力不足，要实现企业的战略目标，要求企业家及高管团队具有更高的知识技能水平，同时具备较强的创新素质，以支持企业的技术发展与产品更新
成就导向	企业在 7 年内销售由 13 亿达到 60 亿，并到 2020 年实现“百亿富大”的宏伟目标，战略目标形成的大跨度要求企业家和高管团队必须具备强烈的成就导向特质
承受压力能力	企业跨越式发展和快速扩张，高目标和成就导向将给企业家和高管团队形成强烈的责任和较重的压力，需要企业家和高管团队具有优秀的承受压力能力
组织认同	企业战略目标的高度将构成企业人员的快速扩张和组织模式的动态变化，使组织内部人际关系复杂化，组织成员协调难度大大增加，为了保证组织的快速高效运转，必须强化组织成员的组织认同意识

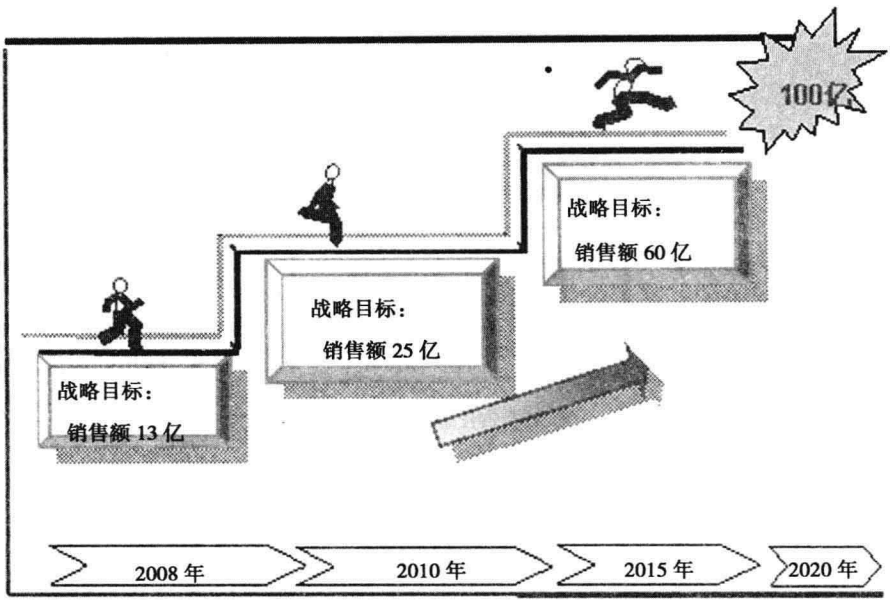

图 6－6　企业的发展目标

结合企业所采取战略类型及企业未来的战略发展目标，得出富大公司对于企业家及高管最需要的素质，如表 6.25 所示。

表 6.25　　企业战略对应的素质要求

对象	企业战略所需的素质
企业家	承受压力能力，成就导向，创新素质，知识技能，人际理解力，战略思维能力
高管团队	组织认同，承受压力能力，成就导向，创新素质，知识技能，人际理解力，适应调整能力，学习能力

最后，我们结合富大公司所处行业特征、关键成功要素、发展阶段、所采取的战略及未来战略目标，得出需求分析的最终结论，公司企业家和高管团队的素质需求如表 6.26 所示：

表 6.26　　企业实际情况对应的总素质要求

对象	所需总素质
企业家	信息获取能力，分析决策能力，承受压力能力，人际理解力，影响他人能力，民主式领导风格，知识技能，学习能力，社会责任感，团队领导能力，情绪控制能力，容忍差异，创新意识，战略思维能力，成就导向
高管团队	信息获取能力，分析决策能力，人际理解能力，适应调整能力，客户服务导向，知识技能，学习能力，执行力，团队合作能力，创新意识，承受压力能力，情绪控制能力，成就导向，组织认同

4. 企业家和高管团队素质测评模型确定

结合“冰山模型”的素质类型分类，经过专家问卷分析，得出管理者通用素质模型，如图 6－7 所示：

结合富大公司企业家及高管素质需求分析，利用管理者通用模型对其进行指标修正，经

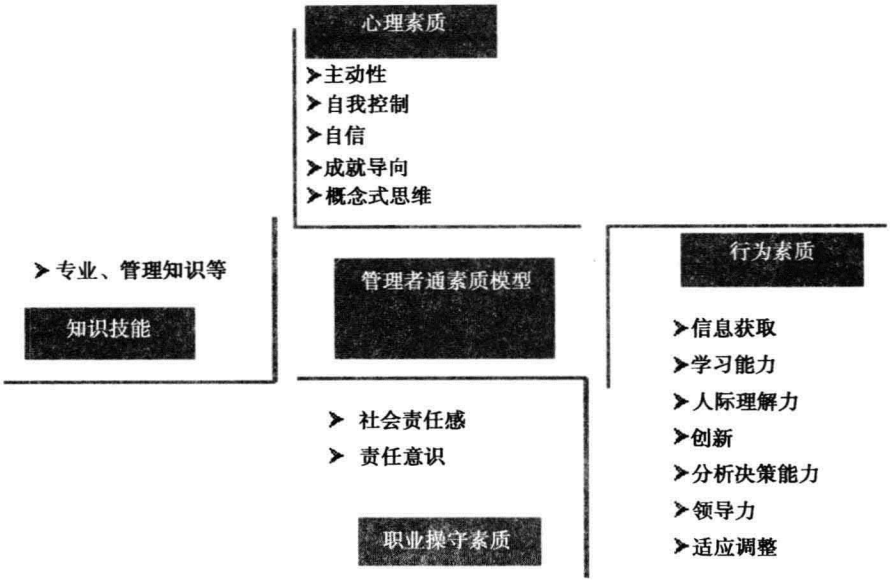

图 6-7　管理者通用素质模型

专家研讨后，得出富大公司企业家与高管素质测评模型如图 6-8 所示：

企业家		高管成员	
心理素质：		心理素质：	
▪ 概念式思维	▪ 承受压力	▪ 概念式思维	▪ 承受压力
▪ 主动性	▪ 自信	▪ 主动性	▪ 自信
▪ 情绪控制	▪ 成就导向	▪ 情绪控制	▪ 成就导向
	▪ 容忍差异	行为素质：	
行为素质：		▪ 适应调整能力	▪ 创新
▪ 影响他人	▪ 创新	▪ 学习能力	▪ 信息获取
▪ 学习能力	▪ 信息获取	▪ 团队合作能力	▪ 分析决策能力
▪ 团队领导能力	▪ 战略思维能力	▪ 人际理解力	▪ 客户服务导向
▪ 人际理解力	▪ 分析决策能力		▪ 执行力
职业操守素质：		职业操守素质：	
▪ 领导风格		▪ 组织认同	
▪ 社会责任感		▪ 敬业精神	
知识技能素质：		知识技能素质：	
▪ 技术、专业、管理知识		▪ 技术、专业、管理知识	

图 6-8　富大公司企业家及高管素质测评模型

6.5.3　企业家和高管素质问题诊断

富大集团董事长黎总是一位志存高远、想干大事、成大业、锐意进取务实的企业家，其性格特征为：敬业，有领导力，非常聪明，思维水平高，待人好，真诚，有主见，严厉，固执，急躁，感性，脾气不好，强势等。高管团队主要由 12 人构成，综合素质高、职业背景沉淀丰厚，但在信息获取能力，分析决策能力，人际理解能力，适应调整能力，客户服务导

向，知识技能，学习能力，执行力，团队合作能力，创新意识，承受压力能力，情绪控制能力，成就导向，组织认同等方面均需要不同程度的提高。

1. 企业家缺少分权管理，过于集权

员工在工作中很少能行使自己的建议权，而且在人员调配、考核、年终奖金等分配方面的权利也过少，所以，管理层应当考虑适当增加员工的一些权力，这样有利于员工工作的满意度。对此，高管团队表示，不是他们不想给员工权利，而是大部分权利都掌握在黎总手上。

2. 存在多头领导和越级汇报现象

公司的高管对下属发出的指令有时有所改变，指挥有时出现多头领导，有越级汇报现象，这些在组织管理中都是大忌。

3. 企业家对高管团队的领导缺乏艺术，喜怒无常，较为感性

企业家有时过于固执较真，常常让高管无所适从，越怕挨批评就越被批评，不知如何是好，高管都很怕黎总。而一些高管在黎总那里受了气之后，就发泄在自己的下属身上，导致恶性链条的循环。

由上述诊断可知，企业家及高管在工作中“抓瞎过河”，跟着感觉走，对科学有效的管理知识知之甚少，人文知识素养和情商都有待提高，迫切需要提升综合素质的全面培训。

6.5.4 企业家和高管第一阶段培训方案

1. 培训方法

在培训中，运用专题讲座（一对一，多对一等）、专题研讨、务虚会、案例分析等人力资源培训方法进行 20 次左右的培训。每次培训都将进行专题的场景、主题和实施方案设计，进行精细的准备和操作实施。选用的培训方法的特点如表 6.27 所示：

表 6.27　　培训方法比较

培训方法	优点	缺点	适用性
讲座法	成本低、操作灵活、时间短、信息量大、前沿性	讲座者主题选择不好会导致枯燥乏味，收效甚微	适合企业高管层获取新颖性信息以保持思维的活力
专题研讨会	参与性强、主动学习，低成本，综合效应好	若主持者、与会专家选择不好，则主题易偏离	如邀请各方面的专家学者就如何建设品牌开展务实和深入的研讨
案例分析	生动具体、直观易学；实现教学相长；调动学员的积极性；集思广益	编制案例耗时长；需较多的培训时间	适合实践性强的课程，对象要求具有一定的学历和理解力
务虚会	科学的务虚有助于认清形势，把握趋势，少走弯路，提高效率	主持者把握不好则会议空洞、低效率	适合制定该年或该阶段的计划安排以及希望达到的目标，以作为以后工作的准则和大纲
心智培训	突破固有思维、情绪、行为反应模式；调节长期高压下紧张焦虑的情绪；洞察、调整、完善心态与心智模式	成本较高的脱产培训；因经费限制较难在全员范围内开展；不一定适合所有的人	适合企业中高层管理者和企业家提升心智模式的训练

2. 培训内容

在培训内容方面，考虑到企业家与高管团队综合素养提升的需求特征，拟进行儒家、道家管理思想、胜任力、团队建设、绩效考核和能力评估等专项培训。培训地点在桂林本地安排十次左右，其余由项目专家组根据需要选择长沙或第三地进行。

由专家组单独对黎总进行《核心团队统御之道》和《沟通与激励》的企业家培训，委婉指出其具有的“严厉，固执，急躁，感性，脾气不好，强势”等性格特征对团队统御的影响，同时确保性格特征来源的保密工作，以免造成高管对专家组的不信任，恶化高管与黎总的关系。对高管团队进行《传统文化与职场智慧》和《压力管理》等培训，提高其文化素养和适应调整能力、承受压力能力和人际沟通能力。对黎总和高管团队进行《领导力提升》等培训，提升其相应的心理素质、行为素质和职业操守素质。具体的针对不同对象的培训内容见表 6.28 所示。

表 6.28　　培训内容

主题	内容	形式	授课对象	主持人	实施时间	场数
领导之道	核心团队统御之道	沟通式讲座	黎总	颜爱民等	2008 年 6 月	1～2
	领导力提升	沟通式研讨	黎总及高管团队	颜爱民等	2008 年 7 月	1
	沟通与激励	沟通式研讨	黎总	吴金明等	2008 年 7 月	1～2
	团队建设	沟通式研讨/务虚会	黎总及高管团队	颜爱民等	2008 年 9 月	2
文化与企业发展	企业文化建设	沟通式讲座	黎总及高管团队	颜爱民等	2008 年 7 月	2
	打造学习型组织	沟通式研讨/案例分析	黎总及高管团队	宋夏伟等	2008 年 8 月	1～2
	儒道禅与企业管理	沟通式讲座/务虚会	黎总及高管团队	特邀国学专家	2008 年 8 月	2
自我管理与素养提升	压力管理	沟通式研讨/务虚会	高管团队	宋夏伟等	2008 年 6 月	1～2
	阳光心态	务虚会/沟通式讲座	黎总及高管团队	周丹等	2008 年 9 月	1～2
	传统文化与职场智慧	沟通式讲座	高管团队	特邀国学专家	2008 年 10 月	1～2
	没有任何借口	沟通式讲座	黎总及高管团队	颜爱民等	2008 年 10 月	1
执行力与管理技能提升	胜任力理论与应用技术	专题讲座	黎总及高管团队	颜爱民等	2008 年 5 月	1
	匹配理论与应用技术	专题讲座	黎总及高管团队	颜爱民等	2008 年 6 月	1
	职业生涯规划	沟通式讲座/案例分析	黎总及高管团队	周丹等	2008 年 11 月	1～2
	情商修炼	沟通式研讨	黎总及高管团队	陶明等	2008 年 11 月	2

续表

主题	内容	形式	授课对象	主持人	实施时间	场数
心智模式训练	禅修和企业管理	禅修训练营	黎总及高管团队	禅学法师	2008年11月	1

注：上述方案是需要进行的部分培训内容，具体方案根据项目进展，按照目标导向和实效的原则进行动态调整和设计。

考虑到篇幅，本案例将其他各块培训模式的具体内容删除，将心智培训模块详细介绍如下，供读者研讨。

3. 心智培训

（1）培训目标　通过灵川普度寺为期2天的短期封闭式禅修，将禅学智慧精髓和禅门修习法相结合，通过调身、调息、调心的系统修炼，引领企业家和高管团队充分认识自我，提高个人心智水平，止息妄念，将禅的智慧运用在日常生活，用最短的时间使平日工作压力很大的管理者们学会调节身体机能，健身养生，修心养性，从而增强团队凝聚力和合作意识。通过众生平等的静心禅修，使黎总抛开固有领导身份带来的惯性，与高管团队建立更和谐的沟通和交流。

（2）培训内容　针对黎总“严厉，固执，急躁，感性，脾气不好，强势”的性格特征，和企业高管团队在文化素养和适应调整能力、承受压力能力和人际沟通能力等上的亟待提高，把培训内容设计为禅与人生智慧、禅修体验、禅修和企业管理等。培训课程设计如表6.29。

表6.29　　培训课程设计

开　篇	《禅与人生智慧》 真圆教授从若干禅学故事的角度，剖解每个人头脑、心灵、欲望之间的关系，情、爱、欲之间的关系，指导我们只有认识自己，求得自己的身心和谐，才能获得与家庭爱侣的和谐、企业社团的和谐、自然与国家的和谐，此课程将开启我们生命与智慧的源泉，引导我们回归宁静、安详、自在的心灵家园
禅修体验	《五观禅法》 五观指观行为、观根识、观感受（身理）、观念头、观情绪，透过观察自身来净化身心的一个过程。首先，把心安住在每一个行为动作上，要力求与行的合一。接着以敏锐的觉知（四根：眼、耳、鼻、舌），开始观察身和心不断在变化的特性，体验无常、苦以及无我的普遍性的实相。再通过觉知自己生理上生起各种感受，觉知到它的变化和生灭。由此直接地体验了知实相，是净化的过程。 《五观禅法》的益处 缓和紧张和高血压等毛病，获得身心的轻松；安稳的睡眠；增强健康与强壮；养成良好行为，做事更加专注；更具有包容心和忍耐力；记忆力增强；烦恼减少，喜乐增加，获得超人的智慧；不易怒，对人慈祥；在工作事业中更敏惠
企业管理	《禅修和企业管理》 禅修智慧在企业管理中的实际运用；执行企业管理和人性管理的结合；文化管人，自我激励，自动自发；企业愿力运用和员工成功职业规划

（3）培训实施

①禅修部分纪律：

●五点半起床，唱颂早课；7点吃早饭，12点吃午饭，下午5点吃晚饭，晚上10点半

止息；中间每一分钟都有明确的安排，不允许私自行动；

●手机、手表和一切电子用品全部上缴寺院代为保管；

●鼓声起床、铃声集合、竹板声开餐，吃饭不许发出声音，不许说话；

●一切行动服从统一安排，不允许私自休息、散步，不许私自说话、交谈、高声喧哗；

●每天晚饭后半小时自由散步时间，半小时后在佛堂集合；

●不许迟到、旷课；

●跟随禅师认真学习打坐、禅修，体悟禅学精髓；

●以上纪律不分老幼尊卑，众生平等，所有人必须遵守；

●违反纪律者，犯规一次接受跪香三分钟的处罚，犯规两次则自行出营。

②禅修体验：第一天下午由重庆法严寺住持、中国佛教研究所研究员道坚法师讲《禅与人生智慧》，黎总及其高管团队听得津津有味，大家一起穿着一样的禅服席地坐在佛堂听课，觉得很新鲜。

第二天上午由本寺住持悟能法师讲《五官禅法》，教学员禅修、打坐。打坐时间长达一小时，黎总及几名高管看起来很不适应，黎总本人更是坐立不安，但看得出来最后还是强忍住了，跟随法师的提示慢慢使自己安静下来。

第二天下午由悟能法师讲《禅修和企业管理》，以现代立体教学法，辅之以灯光、音乐、道具及环境等，营造一个逼真的社会氛围，让黎总及高管团队在其中经历和体验自己日常所作所为的错误，以训练中真实的体验和感悟，令其放大信念、察觉盲点、开启潜能等。

③就餐体验：就餐时间，每人手捧斋碗到斋堂排队打饭。饭前须随义工菩萨唱颂词，前三口白饭唱颂“供养”、“感恩”等不同的颂词，随后才开始吃菜吃饭，吃饭时不能发出任何声音，要添加饭菜，需对义工菩萨用不同的手势，碗中不得留下一丁点剩饭剩菜。高管团队对此环节也深有体会，觉得在这样的环境下大家像在一起受苦受难的兄弟一般，有的还想起自己小时候清贫的家庭环境，对自己平日里大吃大喝感到愧疚。

④自由活动体验：在晚饭后的半小时自由活动环节，发生了一个小插曲。黎总由于散步散得远了，回来佛堂集合迟到了几分钟，被工作人员“罚跪香三分钟”。黎总对此惩罚很不满意，不大愿意接受。几名高管站出来表示愿意和黎总一起受罚，主持禅师笑而不语。过了一会儿，黎总终于放下了自己的面子，接受了惩罚。事后黎总说，自己的名分、面子思想还是很重，平常经常说“不把自己当个东西”，其实还是很在乎自己“是不是东西”的，这次受罚确实得益匪浅。还有自己平时给高管开会经常迟到，以为自己是老板迟到无所谓，这是个不好的习惯，以后也要努力改正。高管团队对黎总能放下面子处理此事的豁达也十分佩服。

⑤禅修中的注意事项：

调饮食：不可以过饱，也不可以过饿，保持中道；打坐要饭后至少一个小时以后才好，过分饿时不要打坐，要以一种大家都能做得到的方式调饮食。

调睡眠：太困了不要打坐。打坐是你要调息、调心的时候，是真正需要功夫的，所以一定在精力旺盛的时候，才能好好地去打坐，真正困极了就睡一觉，睡上 15 分钟起来，再去打坐。

调身：打坐时的身体坐姿很重要，单盘也好，双盘也好，散盘、自然坐都可以，要能够坐得最舒服的姿势，然后保持脊柱、颈椎和头颅自然挺直。

调息：息有风、喘、气、息四相，到了“息”这个时候才开始它真正用心的功夫。

调心：打坐中可以念佛、持咒，也可以数息，也可以观息，也可以直接观心。

⑥禅修的收获：禅修结束前的交流会上，黎总和高管在讨论中对此次禅修给予了很高的评价。每个人都真诚地说出了自己内心深处的感受，对自己平日的某些言行作出了检讨。黎总表示在如此难得的“严厉管教”下，自己发现平时过分追求高高在上的领导作风，没有体悟到领导的最高境界是以德服人，急性子的缺点在安静的禅修中也暴露无遗，以后管教自己不能靠外力，要靠持续的自我修行。高管团队彼此谈笑风生，气氛非常融洽，都表示虽然被管得有点不自在，但是内心体悟到了很多东西，感受到心静给自己带来的奇妙体验和强大力量，感觉内心已经不再那么焦躁、激进了。同时，对周围的人和事也更加宽容。

6.5.5 案例解析

案例运用了胜任力模型，具体结合企业行业特征、发展阶段、发展战略和目标，得出富大集团的企业家和高管素质测评模型，在分析目前本集团企业家和高管素质的基础上，得出企业家和高管有待提高的素质，并针对这些素质设计了培训方案，给读者提供了一种新的培训需求方法。案例重点介绍了目前新兴的、受到企业家和高管普遍青睐与好评的心智培训方法中的禅修方法，并以参与禅修者的体验与感悟的形式演示，更利于读者体悟。

评价：本案例是针对高管和企业家能力素养分析和培训设计与操作的专题案例，系统地演示了分析和设计操作的全过程。案例根据企业行业特征、发展阶段、发展战略和目标三个维度特征和需求提取出富大集团企业家和高管素质需求模型，再根据问卷调查和结构化访谈方法对企业家和高管团队成员素质能力现状进行评估，再在现状与目标需求比较分析的基础上进行培训方案设计，案例详细介绍这些专业化的分析过程和相关方法，其中有些方法根据我国制造企业和民营企业家及其团队的特征设计的原创性方法，具有现实的参考价值。案例详细介绍了心智训练的设计和操作过程，由于企业家和高管团队心理压力大，自我能力强，国际上的经验证明心智训练是一种非常有效的高层培训技术，希望引起读者的关注。

使用说明：建议读者使用本案例时，特别关注案例中解决问题的思路和应用的方法。在确定富大公司企业家和高管能力素养模型时，该案例分别从行业特征与企业关键成功要素、企业所处阶段特征和企业发展战略目标三个角度进行专业化分析，这是基于企业发展现状和目标需求对企业家和高管团队能力素养匹配性评价的思路，这种方法比较复杂，但效果很好，比较适用于企业家和高管这种重要人员的培训需求分析。案例展示了第一阶段培训方案的设计的总体框架和心智培训的详细方案，为读者提供了培训方案设计和具体培训方法操作的范本。基于能力素养分析基础的培训整体方案和设计更为复杂和冗长，本案例做了必要的删除，但研究思路和样例已经提供，希望读者能仔细体察。

第 7 章

激　励

导入案例

生存压力是行为动力之本源

在《动物世界》中，经常会看到这样一组镜头：一群骏马在狂奔、尘土飞扬、遮天蔽日，蔚为壮观；镜头慢慢地后移，发现后面几只凶猛的狮子在追逐马群。这是一场为生存而进行的角逐，结果常常是一匹落在后面的马被猛扑上来的狮子撕咬分食……

Y教授在面对国有企业激励机制设计难题时，在脑海里总是不停地闪过这样一组图景，陷入沉思。

为什么国有企业的员工工作不卖力？为什么同样的企业、同样的员工，通过资本运作转为民营企业后，劳动热情“高涨”，“要求”、“意见”大大减少，心理承受能力大大加强？为什么西方市场经济体制下的人，一百多年来，能精益求精、不断努力提升效率，创造了人类有史以来最快的发展速度、最丰富的物质财富？人努力工作的根本动力是什么？

Y教授在比照各种人性理论对人的行为动力机制分析的基础上，得出如下结论：

一般而言，也许只有极少数圣贤具有Y理论所述的人性特征，他们能高度自主地抑制内在的欲望，以造福天下为己任。但绝大多数的普通人，更接近X理论人性观，即追求安逸、逃避压力和辛劳，趋利避害是其本能。努力工作，一则源自内在的需求压力，再则源自外在的环境压力，即压力产生动力。生存压力是一切生物体行为最原始的动力源，决定人类行为的最根本压力也是生存压力，只是生存压力通过舒缓的形式释放、以文明的形式表现。如同镜头中的马群一般，生存的竞争，使落后者面临被吞噬的风险，对落后的恐惧是求生本能的一种折射。在现代社会，追求超越同类、取得相对优势的“竞争”成为人类生存压力表现的主要形式，也是现代人类“工作行为”的根本动力。“身后有余忘收手、眼前无路才回头”揭示的就是竞争对人的行为影响的深度性和非理性。突破这种规律，“恬淡平和”面对他人的超越和成功，只有少数人能真正做到，更多的时候它是竞争失败者的自慰之辞。在这种行为动力机制下，依靠竞争推动人们持续努力工作是现代市场经济成功和繁荣的根本所在。我国计划经济模式下，客观上高估了人性水平，消除了竞争压力，实质上使人们失去了持续努力工作的动力源泉，只能靠一场场运动“脉冲式”地激发人们努力工作。这是国有企业激励动力机制的症结所在。利益差距的设置、地位等级链的构架以及淘汰和失业压力是企业激励动力机制的活力所在，被吃掉的马是马群生存压力形成的必要成本，对落后者的淘汰和利益处罚是企业动力机制的有效保障。

资料来源：颜爱民等. 人力资源管理. 北京大学出版社，2007

7.1 激励综述

7.1.1 激励的内涵

所谓激励（motivating），就是为了特定目的而去影响人们的内在需要或动机，从而强化、引导或改变人们行为的反复过程。激励是人力资源管理的重要内容与手段，了解激励的有关内容对于人力资源管理具有非常重要的现实意义。这一定义包含以下四方面的内容：

（1）激励是有目的性的。任何激励行为都具有其目的性，这个目的可能是一个结果，也可能是一个过程，但必须是一个现实的、明确的目的。

（2）激励通过影响人们的需要或动机来强化、引导或改变人们的行为。人们的行为来自动机，而动机源于需要，激励活动正是对人的需要或动机施加影响，从而强化、引导或改变人们的行为。从本质上说，激励所带来的人们的行为是其主动、自觉的行为，而不是被动的、强迫的行为。

（3）激励是一个持续反复的过程。激励是一个由多种复杂的内在、外在因素交织起来的持续作用和影响的复杂过程，而不是一个互动式的即时过程。

（4）激励方式的多样性。由于人性观的不同，导致人的动机和需求也不同，因而对其进行有效的激励必然会采取不同的方式。

7.1.2 激励的类型

不同的激励类型对行为过程会产生不同程度的影响，因此激励类型的选择是做好激励工作的一个前提条件。激励有多种类型，可以从不同角度进行划分。

1. 从内容上分为物质激励和精神激励

物质激励，是指对员工的物质需要予以满足，如奖金，加薪等。精神激励是指对员工的精神需要予以满足，如表扬，授予称号等。物质需要是人类的第一需要，它是人们从事一切社会活动的基本动因，物质利益关系是人类社会中最根本的关系。所以，物质激励是激励的主要方式。然而，人毕竟是社会动物，不仅有物质需要，还有精神上的追求。在物质需要得到一定程度的满足后，精神需要就成了主要需要。满足如自尊心、荣誉感等这些精神需要，能更为持久、有效地激发人们的动机。

物质激励与精神激励是两种不同内容的激励形式，它们相辅相成，缺一不可。随着人们生活水平的提高，低层次的需要逐渐得到满足，高层次的需要日渐强烈，因而，精神激励将是员工激励的重要手段。

2. 从性质上分为正激励与负激励

正激励从鼓励的角度出发，当一个人的行为表现符合期望的方向时，通过奖赏的方式来支持，强化这种行为，以达到调动工作积极性的目的。负激励是从抑制的角度出发，当一个人的行为与组织期望方向不一致时，组织将对其采取惩罚措施，以杜绝类似行为的发生。正激励是对行为的肯定，负激励是对行为的否定。

正激励与负激励是两种性质相反的激励手段，不仅直接作用于被激励的人，而且还会产生示范效应，影响周围的人，形成正面或反面的异向效果。一般来说，正激励对实现企业的

组织目标效果要好于负激励。长期经受负激励将导致员工情绪低落，工作积极性减退，自信心消磨，能力受到抑制，工作绩效下降。

3. 从对象上分为内部激励与外部激励

内部激励，是指通过启发诱导的方式，培养人的自觉意识，形成某种观念，在这种观念的支配下，人们产生动机，发生组织所期望的行为。当人们的自觉性提高之后，行为会变得积极主动，无须外界干涉、督促。内部激励多是通过思想教育，逐渐将组织所欣赏的道德意识变为自律的标准。例如，对员工进行精神熏陶，培养员工的集体荣誉感、责任感、成就感，使员工在上述观念的引导下勤奋工作。内部激励是要对人的思想意识产生影响，因而比较缓慢，但内部激励一旦发生作用，则持续长久，且激励质量较高。

外部激励，是指采取外部措施，奖励组织所欢迎的行为，惩罚组织所反对的行为，以鼓励员工按组织所期望的方向做出努力。外部激励多以规章制度、奖惩措施的方式出现，表现出一定程度的强迫性。外部激励通过外界诱导或约束来影响人的行为，它也可以对人的思想意识产生影响。长期的外部激励可以帮助人们树立某种观念，产生内部激励效应。例如，坚持奖励按时出勤的员工会使人们产生守纪光荣、违纪可耻的观念，从而提高守纪的自觉性。

7.1.3 激励的作用

1. 激励是实现组织目标的重要工具

激励的目的在于调动员工积极性，更快、更好地完成工作任务，创造优良绩效。良好的激励措施应能恰到好处地实现这一目的，使员工的努力方向与组织目标趋于一致。

2. 激励是企业提升人才市场竞争能力的重要手段

各国的成功企业都很重视人才，为了吸引人才，他们不惜成本，采用许多激励方法，如蓝色巨人 IBM 公司采取向员工提供养老金、集体人寿保险和优厚的医疗保险待遇，给优秀员工丰厚的奖励，兴办各种学校与训练网，组织员工学习等激励措施吸引并留住了大批优秀人才，创造了一个保障充分，奖惩分明的工作环境，几十年来一直业绩骄人。

3. 激励可提高组织绩效与员工工作效率

通过激励，可以激发员工的创造性与革新精神，提高员工工作效率，最终提高组织绩效。

4. 激励有利于员工素质的提高

提高员工素质，不仅可以通过培训的方法来实现，激励也是一种很好的途径。企业可以采取措施，对坚持学习科学文化知识与业务知识的员工，给予大张旗鼓的表扬，对不思进取的员工给予适当的批评，并在物质待遇上加以区别，在福利、晋升方面分别考虑。这些措施将有助于形成良好的学习风气，促使员工提高自身的知识素养。员工在激励措施的鼓舞下，为了能取得更好的工作绩效，必定会主动熟悉业务，钻研技巧，从而提高自身的业务能力和整体素质。

7.1.4 激励的机理

1. 激励的发生机制

激励是通过影响人的需要或动机达到引导人的行为的目的，它实质上是一种对人的行为的强化过程。因此研究激励，先要分析人的行为过程，图 7-1 揭示了人的行为的一般过程。

2. 激励的作用过程

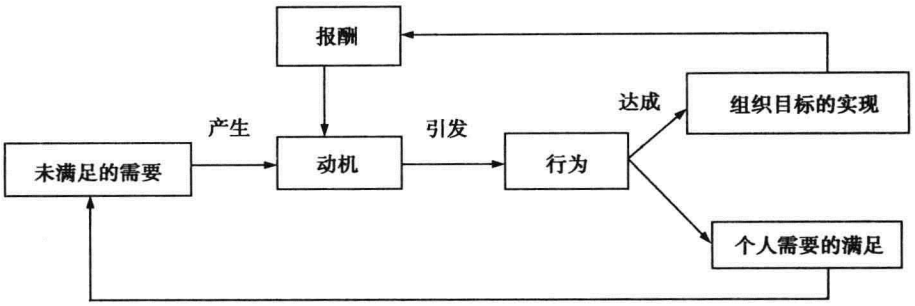

图 7-1　人的行为的一般过程图

激励的作用过程由三个环节构成：起点是以需要为基础的激励动力，它驱使人付出相应的努力；中间的环节是这种努力所产生的一定绩效；作为过程终点的最后环节便是奖酬，是激励所指向的目标，也是可以满足当事者需要的资源。当事者的目标并非绩效，而是想得到的奖酬。绩效只是具有工具性的一阶结果，而奖酬这个二阶结果才是真正的目标。激励的过程模型如图 7-2 所示。

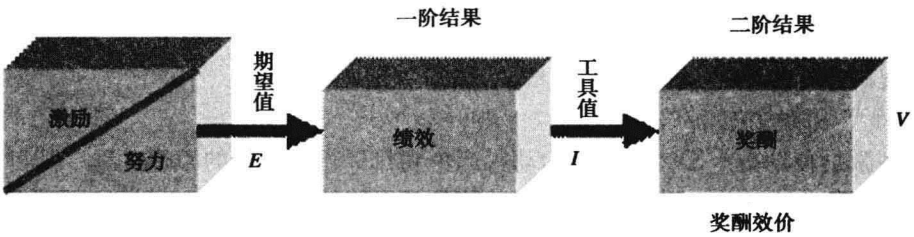

图 7-2　激励的过程模型

(1) 期望值 (E)。指具有一定强度的激励在推动人们朝所选定的目标付出相应的努力后，能达到所期望的绩效水准的主观概率。

(2) 工具值 (I)。指达到期望的绩效水准后便能获得所需要奖酬的主观概率，即个人判断和估计出的成功把握。

E 与 I 本质上都是概率，其取值范围是从 0 到 1。

(3) 奖酬效价 (V)。指不同奖酬在当事者心目中相对价值（重要性）的大小。量度其大小可任取一个价值标尺，但对任何奖酬的效价均需用同一标尺来衡量。效价取值范围是 $-m$ 到 $+m$，式中 m 是考查在评估效价时所设标尺的刻度。负号表明奖酬的价值是负的，即不但无益，反而有害。

一个人为获得目标奖酬的积极性（激励强度）是 E、I、V 三个变量的乘积。当所追求的奖酬（二阶结果）不止一种而是 n 种时，其总激励强度 (M) 是各激励分项的代数和。

7.1.5　激励理论

按照研究的侧重及与行为关系的不同，管理激励理论可分为内容型、过程型、行为改造型和综合型四大类型。

1. 内容型激励理论

内容型激励理论又称需要理论，它着重研究人的需要与行为动机的对应关系，目的是通

过满足个体的需要来激发相应的行为动机，使其为组织目标服务。其代表理论主要有：马斯洛（A. Maslow，1954）的需要层次理论、奥尔德弗（Alderfer，1972）的 ERG 理论、麦克利兰（D. C. McClelland，1961）的成就需要理论、赫兹伯格（F. Herzberg，1957）的“激励—保健”双因素理论。

（1）马斯洛的需要层次理论。马斯洛认为人的需要有五个层次：生理、安全、社会、尊重和自我实现。这五个需求层次像阶梯一样从低向高逐渐增强，一个层次的需要满足了，就会向高一层次发展。这一理论表明，针对人的需要实施相应激励是可能的，但人的需要具有多样性，会根据不同环境和时期发生变化，激励的方式应当多元化。

（2）奥尔德弗的 ERG 理论。奥尔德弗把需要层次理论概括为三种需要：生存（Existence）、关系（Relatedness）和成长（Growth）。它的不同之处在于提出了“挫折—倒退”趋势，即满足较高层次需要的努力受挫会导致人们重新追求较低层次的需要。

（3）麦克利兰的成就需要理论。麦克利兰提出人的三种基本需要：权力、情谊和成就。该理论对具有高目标值的企业家或经理人员的激励具有更为直接的指导意义。

（4）赫兹伯格的双因素理论。赫兹伯格通过调查研究发现：与工作环境或条件相联系的保健因素，只能防止员工产生不满情绪；与工作本身有直接联系的激励因素才能起到激励员工积极性的作用。他启示人们更应注重工作本身的内容及工作的丰富化，以此促进人的进取心，从而提高工作效率。

2. 过程型激励理论

过程型激励理论重点研究人的行为动机产生到目标行为选择的心理过程。其目的是通过对员工的目标行为选择过程施加纠偏影响，使员工在能够满足自身需要的行为时集中选择组织预期的行为。这一类理论包括：弗鲁姆（V. H. Vroom，1964）的期望效价理论、亚当斯（J. S. Adams，1963）的公平理论、洛克（E. A. Locke，1968）的目标设置理论。

（1）弗鲁姆的期望效价理论。弗鲁姆提出一个激励公式：激励 ＝价值×期望概率，即激励程度的大小取决于行为结果对个体的吸引力和该行为结果实现机率的大小，人们只有在认为其努力会带来良好的绩效评价和预期的组织激励时，才会受到激励进而付出更大的努力。该理论揭示了个人努力、绩效、奖励、个人目标之间的关系，启示人们依据绩效确定奖励比依据资历、技能等确定奖励更合理。

（2）亚当斯的公平理论。亚当斯指出员工激励不仅受报酬绝对数量的影响，更受到工作报酬相对比较的影响。同等的报酬不一定获得同样的激励效果，个体只有通过对报酬的横向社会比较和纵向历史比较，感到公平，才能激发工作积极性。该理论的意义在于强调激励机制的设计必须坚持公平原则。

（3）洛克的目标设置理论。洛克认为目标是激励因素影响个体工作动机的主要手段，给员工设置目标应遵循目标的具体性、挑战性和认同性三大标准。目标设置理论奠定了目标管理的理论基础。

3. 行为改造型激励理论

行为改造型激励理论主要研究人的行为结果对目标行为选择的反作用，通过对行为结果的归因来强化、修正或改造员工的原有行为，使符合组织目标的行为持续反复地出现。其最有代表性的是斯金纳（R. F. Skinner，1938）的强化理论和凯利（Kelley. HH，1967）的归因理论。

（1）斯金纳的强化理论。斯金纳认为人的行为是对外部环境刺激所作的反应，强化物就

是能影响行为频率的刺激物，其作用可分为正强化、负强化和消退强化，只要创造和改变外部的强化条件，人的行为就会随之改变。这种理论的意义在于用改造环境的办法来保持积极行为，修正错误行为。

(2) 凯利的归因理论。所谓归因，就是指为了预测和评价人们的行为，对环境和行为加以控制，进而对他人或自己的行为结果所进行的因果解释和推论。对行为结果的不同归因会影响人们在未来的行为选择。这一理论的启示是：可以通过影响个体的归因，引导他反复选择组织期望的行为。

4. 综合型激励理论

综合型激励理论主要是将上述几类激励理论进行结合，把内外激励因素都考虑进去，系统地描述激励全过程，以期对人的行为作出更为全面的解释，克服各个激励理论的片面性。其代表性理论有波特（L. Porter）和劳勒（E. Lawler）在20世纪60年代末提出的期望机率理论。

期望机率理论认为激励力量的大小取决于多方面的变化因素，涉及当事人对该项工作的成功、所获报酬、公平性、角色意识、个人技术能力以及相关影响的认识和评价。它可进一步看作是VIE理论和公平理论的结合。

上述这些理论从不同的角度、不同的侧面出发研究了激励问题。事实上，不存在任何一种理论能够解释所有各种各样复杂的实际激励问题。大部分激励理论之间并不存在矛盾，它们之间更多地具有互补性，对它们进行综合应用可能是研究和解决纷繁复杂的激励问题的有效途径。

激励是一种理念，它需要依托各种管理工具为载体达成其目标，激励对管理绩效和组织目标产生重要影响，任何一项管理活动都直接或间接地蕴涵着激励内容。无论薪酬、绩效考核、股权、职业生涯管理、员工晋升以及精神激励等都可以产生激励效果。本章案例分析部分将重点放在高管年薪制激励、股权激励、职业生涯管理、晋升激励和精神激励这五大激励方法的运用上。

7.2 案例一：高管年薪制激励案例

——中新公司高管年薪制激励设计

导读

本案例以河南中新实业股份有限公司为载体，在对该公司的现行年薪制诊断基础上将高管年薪设计为三元结构（年薪＝基本年薪＋风险收入＋奖励年薪）模式，并对具体设计的过程进行详细介绍，最后给出年薪的发放和调整方案。本案例解析了对企业高管年薪激励状况评估和优化设计的过程，旨在让读者掌握从年薪制角度评估和改善高管激励的方法，并灵活运用于自身企业。

7.2.1 公司简介

河南中新实业股份有限公司是中国长城铝业公司的控股公司，创办于1998年，现有职工156人。经营范围包括炭素产品、矿石购销、建筑安装等。中新公司主要业务是按中国铝

业公司河南分公司的要求为其提供矿石原料产品和配套的建筑安装服务，中新公司生产的炭素块主要是提供给中铝河南分公司的电解铝分厂和其他两家大电解铝厂使用。

7.2.2 中新公司现行年薪制的问题诊断

中新公司在年薪制实施过程中，存在着许多问题：公司考虑到内部平衡，发放给高管人员的年薪收入大体相当，造成许多高管人员不满，认为公司还沿用计划经济时代平均主义的分配模式“吃大锅饭”；高管人员对考核指标的科学性表示怀疑，且对评分的公正性质疑；考核指标过多，无法集中资源和精力完成主要指标。公司对高管人员实施年薪制是为了更好地调动高管人员的积极性，结果却使年薪制成为一种形式，没有发挥应有的作用。

1. 薪酬结构单一，缺乏长期激励。年薪制是以公司年度经营绩效为依据来确定高管人员年度薪酬的一种分配制度，它所遵循的是市场化分配的效率原则。丰富激励形式是完善年薪制的必然要求，有利于激励经营者，提高企业效益，所以，年薪制方案应是一种既包括短期激励（如基本年薪、年度考核年薪）也应包括长期激励（如股票期权、虚拟股票期权）的多元化模式。

中新公司对高管人员实行的年薪制只包括基本年薪和考核年薪，缺乏长期激励，这不可避免会造成高管人员的短期化行为，如回避利润丰厚但周转时间较长的项目、减少投资等，这将会影响企业的长远发展。

2. 薪酬结构比例设置不合理。根据现代人力资源管理理论，职位越高的管理者，薪酬中考核薪酬所占的比例越大，这也是年薪制激励作用的重要体现，高管人员要想拿高薪，必须全力将企业效益搞上去。

中新公司高管人员的基本年薪与考核年薪的比例大致在 1∶1 左右，而且现在的基本年薪与原来所拿工资总额差不多，所以虽然考核年薪能起到一定的激励作用，但程度有限。

3. 风险传递不到位。实行年薪制后，经营者的收入有了较大的提高，在收入提高的同时，经营者所承担的风险也应相对提高。根据国家年薪制试点经验，为了实行责、权、利对等，企业一般都相应建立了风险抵押制度。风险抵押金作为经营者向企业提供的一种保险金，不仅能够增加企业所有者和职工对经营者的信任程度，而且还是经营者个人收入高于一般职工收入的重要依据。

中新公司对高管人员实行年薪制使高管人员收入提高的同时，却没有采取任何措施来增加高管人员的风险。

7.2.3 高管人员的年薪模式优化设计

1. 年薪制的实施对象

中新公司年薪制的实施对象是公司高管人员，包括：总经理、党委书记、副总经理、工程师和专家等。

2. 年薪模式优化设计思路

本案例采用三元结构年薪模式，即将年薪收入分为基本年薪、风险收入和奖励年薪三部分（年薪＝基本年薪＋风险收入＋奖励年薪）。

（1）基本年薪是对核心团队成员基本能力和价值的一种肯定，以及所付出劳动的基本回报，是其生活必需的基本保障。

（2）风险收入是对核心团队年度经营绩效的一种奖励或惩罚，其标准值是基本年薪总额

的 2/3。

（3）奖励年薪视年底超额完成考核指标的幅度而定，实际上相当于超额完成指标达到一定幅度后才享有的额外奖金。

3. 基本年薪

薪资标准的确定主要考虑薪资水平的外部竞争性，企业的人工承受力，岗位的相对差异和经营者的基本需求等因素。采用以市场水平为主的薪资标准可解决外部竞争性的问题；以岗位测评确定相对薪资水平可解决内部岗位的差异性和相对公平问题。

（1）市场定位

①参照中新公司职工平均工资：2004 年职工平均工资为 23300 元（人民币）；

②参照郑州地区中等规模企业经营者年收入：2004 年经营者年收入平均为 7 万元左右；

③参照中国长城铝业公司中层干部年收入：中层干部 2004 年收入平均为 8 万元。

（2）基本需求测算

本地区的生活费用：家庭生活费为平均 2000 元/月，根据郑州市的住房及价格状况，我们估算出每家用于按揭的楼款大概在 1300 元/月，其他基本生活费用 700 元/月。总体基本需求为 4000 元/月。基本年薪最低为 48000 元。

根据公司的行业、地域收入水平以及母体公司的平均水平作为参考，将高管层的最低基本年薪确定为 4.8 万元，根据比例，总年薪最低为 8 万元，具有一定的比照性和市场竞争力以及合理性。根据岗位差别运用排序法进行岗位测评，如果总经理的系数为 1（董事长由产权公司指定，不在范围内），高管最低系数应为 0.5，由此可推算出高管人员年薪标准及构成，如表 7.1 所示：

表 7.1　　高管人员的年薪标准及构成

岗位	系数	年薪标准（万元）	基本年薪（万元）	风险收入标准值（万元）	基本月薪（元）
总经理	1	16	9.6	6.4	8000
副总经理（党委书记）	0.9	14.4	8.64	5.76	7200
副总经理（财务，人事）	0.8	12.8	7.68	5.12	6400
副总经理（销售）	0.8	12.8	7.68	5.12	6400
总工程师	0.8	12.8	7.68	5.12	6400
总经理助理	0.7	11.2	6.72	4.48	5600
子公司经理 1	0.8	12.8	7.68	5.12	6400
子公司经理 2	0.8	12.8	7.68	5.12	6400
子公司经理 3	0.8	12.8	7.68	5.12	6400
副总工程师	0.6	9.6	5.76	3.84	4800
法律专家	0.5	8	4.8	3.2	4000
合计	8.5	136	81.6	54.4	68000

4. 风险收入和奖励年薪

公司高管人员风险收入和奖励年薪发放以年度考核作为依据。高层管理人员薪酬考核指标分为经营指标、管理指标和综合素质的评定。经营指标的考核标准在实行年薪制前由年薪收入者和上层部门进行协商确定。在确定考核指标的权重时，对不同岗位所负责部门的直接相关的经营指标要加大权重。如果市场发生重大变化，或者公司的发展战略进行了较大调整，考核的指标及其标准可以根据实际情况协商调整。

（1）风险收入 A 的计算公式：

$$A=A0\times K1$$

其中：$A0$——风险收入标准值；$K1$——公司绩效综合评价系数。

公司绩效综合评价系数 $K1$ 的取值如下表 7.2 所示：

表 7.2　　公司绩效综合评价系数 *K1*

考核结果	优	良	称职	基本称职	不称职
系数（$K1$）	1	0.9	0.7	0.5	−0.3

绩效考核结果等级标准：优：90＜得分；良：80＜得分＜90；称职：70＜得分＜80；基本称职：60＜得分＜70；不称职：得分＜60

（2）奖励年薪 B 的计算公式：

$$B=B0\times K2$$

其中：$B0$——基本年薪；$K2$——公司绩效综合评价系数。

公司绩效综合评价系数 $K2$ 的取值如下表 7.3：

表 7.3　　公司绩效综合评价系数 *K2*

考核结果（得分−100）	A	B	C	D	E
系数（$K2$）	2	1	0.6	0.3	0.1

考核结果等级标准：A＞100；100＜B＜80；80＜C＜50；50＜D＜20；20＜E＜0

5. 年薪的发放

（1）基本月薪按 80％当月发放，剩余 20％转为风险基金。

（2）短期风险收入如果超过基薪时，其超过的部分按高管人员年度考核表规定提取。如果企业出现增亏，则直接按负位计算，从基本收入中扣除，但扣除最多不能超过基本收入的 20％。短期风险收入的 40％即期支付高管人员，剩余的 60％采取延期支付的方式，存入公司企业家基金。

（3）长期风险收入采取全额延期支付的方式，为管理者立户存入企业家基金，在任职期间，如果出现长期风险收入为负值，则从已经存入的基金的收入中抵扣。风险收入年薪延期发放的部分，兑现期为管理者正常离职后满一年，存入基金的全部款项按存入期内各阶段的银行利率计算，兑现时本息一次付清。

（4）年度考核结束一个月内，奖励年薪根据超额完成考核指标幅度对应的等级和系数，计算出具体数值，由董事会核定后发放。

（5）对于同一人员身兼两职以上，则其年薪的确定按照就高不就低的原则执行。

6. 年薪的调整

(1) 企业经营环境的重大变动。例如受产品市场价格的剧烈波动而进行的调整。

(2) 岗位变化。若高管人员岗位发生变动，则基本年薪标准变动为相应岗位当前的标准。

(3) 间隔时间。基本年薪标准每两年一调。具体调整时由董事会比照经营业绩和市场水平，和高层人员需求的变化及郑州市生活指数的变化确定。

7.2.4 案例解析

本案例在诊断得出中新公司高管年薪制激励动力和高管人员风险压力不足问题的基础上，采用三元结构薪酬模式将公司的年薪结构设计为基本年薪、风险收入和奖励年薪三个部分构成，详细演示了基本年薪、风险收入和奖励年薪的确定过程和年薪的发放方法。

评价：企业核心人力资源是对公司绩效影响起关键作用的群体，其工作内容复杂，工作过程考核难度很大，运用岗薪模式不利于其考核和有效激励。年薪制是一种绩效导向、具有风险收益特征的薪酬模式，是企业核心员工的重要有效激励工具。然而，许多公司在年薪制的操作过程中，将年薪制演变成了“高薪制”，旱涝保收，失去了其风险和压力激发特征，也失去了应有的激励效应。中新公司原有的年薪制主要问题就在这里，尽管我们按照篇幅要求删除了其详细的诊断过程，但该公司的问题却有典型性，值得读者关注。案例详细解析了该公司年薪的优化设计过程，重新构建了年薪制应有的功能和特征，帮助读者准确把握年薪制的思想，掌握其操作方法。

使用说明：该案例源自中小企业，年薪的设计方法比较简洁，比较适合于成长性好，需要进一步稳定和激励核心团队的中小企业参考。对于大型的较成熟的企业而言，年薪标准设计的过程需要更进一步严格规范，需要分类对区域和行业人力资源市场价格及走势进行分析，需要根据人力资源战略思路确定其相对价格定位。特别需要根据岗位类别（层级和职能特征，如总经理和部门经理，高管和核心技术专家等类）形成不同的年薪结构构成，通常情况下，总经理等高职位员工其风险收入和奖励年薪比例应该高一点，而低职位员工基本年薪的比例应高一点。年薪制的设计具有非常强的情景依赖性，应根据公司的历史沿革、薪酬现状乃至文化特征选择具体的设计思路和方案，设计过程中企业家和核心团队之间的目标和出发点是不一样的，需要综合平衡。在推动企业发展、实施有效激励的同时保持和谐有序。

7.3 案例二：股权激励案例

——湘银集团核心团队股权激励设计

导读

本案例以湘银集团为载体，在诊断其职业经理人激励问题的基础上，结合该公司自身的情况设计股权激励方案。希望读者通过本案例了解股权激励的设计思路，掌握其设计过程和操作技术。

7.3.1 公司简介

湖南湘银投资集团下辖株洲湘银房地产开发公司、长沙房地产开发公司、湘潭湘银房地产开发公司、湘银物业管理公司、湘银园林绿化工程公司、湘银投资置业公司、株洲博翰商业经营管理公司七家子公司，现有总资产 6.71 亿元，职工 1100 余人。

7.3.2 湘银集团激励现状与诊断

1. 物质激励弱化。主要表现为核心人员付出与所得不相称。企业核心人员促进了企业迅速发展，为企业创造了巨大的财富，收入尤其是显性收入却非常有限，严重制约了其工作积极性的发挥。

2. 收入结构和水平不合理，不具有竞争性。一般来讲，与其同行业的企业核心人员相比，该公司企业核心人员的收入普遍较低。薪酬形式比较单一，缺乏中长期激励。核心人员的报酬是以工资加奖金为主，企业近年开始实行年薪制但还不够完善。

3. 精神激励虚置。主要表现在：一是精神激励力度不够，二是精神激励方式单一。长期以来企业对核心人员的精神激励方式主要是晋升激励，忽视了其他精神激励方式的应用，不仅增强了核心人员“官本位”观念，而且单一的激励方式难以充分发挥对核心人员的激励作用。

4. 约束不足。一是主要表现在对核心人员约束乏力。目前该企业的核心人员都是通过行政任命方式产生的。这种行政任命方式带来的一个突出问题，即核心人员只对上级主管部门负责，不关心企业绩效，只关心上级主管部门和领导对个人的评价，精心于做眼前文章，甚至弄虚作假。而且“官本位”观念的延续使其能上不能下，即使业绩不好还可以轻易地继续享受权力效用。这种选用方式往往缺乏透明度，存在诸如选用程序不规范、选用对象存在预定性等问题，难以保证公开、公正、公平，从而难以选出优秀的经营者，也使在职的核心人员感受不到来自经理市场竞争的压力。二是核心人员的权力约束不到位。企业内部的民主监督缺乏权威性，财务管理等规章制度对别人约束非常严格，但对核心人员来讲却形同虚设。这种权力约束的不足使核心人员高职位消费、高隐性收入，从而侵害了委托人——全体员工的利益。

7.3.3 核心团队股权激励方案设计

为了配合公司发展战略的实施，吸引、保留和有效激励公司所需人才，打造支持公司持续发展、保证公司战略目标实施的优秀核心团队。经过研究，公司拟采用设置核心团队股权激励方案，解决团队成员和公司发展同步的问题，弥补公司激励体系中长效激励机制缺失的问题。基于原集团公司和各子公司的股权实际上是企业老板个人控制的现状，考虑到房地产行业都是单个项目投资和独立运行的特征，通过项目组与公司董事长协商确定，另外组建一家投资公司，将所有核心团队的股权都在该公司体现，再以该公司的名义参与各投资项目的投资。这一思路使核心员工股权激励的设计是在一家全新的公司中展开，可以更充分规范地满足股权激励秩序，也可使新的公司在新的机制下运行，回避了公司董事长过强的资本实力，可能对核心员工股权形式有效性构成的制约，保证核心员工的利益和投资理性。

集团公司及各子公司核心员工均在新的投资公司体现股权，还能够回避因公司各模块效益和资源状况差别引起的不公平，也有利于核心团队的内部流动。

1. 激励模式

投资公司在一定的时期内、有条件地授予受权人享有购买投资公司股权的权利，并赠送受权人一定的股权购买资金。

2. 组织管理

（1）由集团公司董事会领导股权激励方案的制定与实施。

（2）股权激励方案的设计与实施的具体工作由集团公司人力资源部、经营管理部、财务管理部及审计部等部门负责。

3. 股权激励方案内容

（1）受权人的资格

①受权人范围。与集团公司及所属公司签订劳动合同之日起，至投资公司年度授予个人购股权日止，在集团公司及所属公司工作一年以上（含一年）和年度个人考核在C等以上（含C等），并经集团公司董事会讨论通过的以下人员：集团公司总裁（8级）；集团公司副总裁、财务总监、总裁助理（7级）；集团公司分（子）公司总经理（6级）；集团公司职能部门经理级管理人员（6级）；集团公司及分（子）公司其他6级以上（含6级）管理人员；核心专业人才。

②有关资格界定说明：受权人个人年度考核在C等以下者取消本年度的股权购买资格；受权人出现违反公司规章制度，损害公司利益情况的取消受权人资格；具备受权人资格由总裁办公会认定，报集团公司董事会批准；核心专业人才资格由总裁办公会认定，报集团公司董事会批准。

（2）股权购买权的授予

①股权购买权实施授予日为投资公司成立之日，自第一次股权购买权授予之日起满六个年度后为股权授予权终止日，至此，已授予的股权购买权仍然有效，直至行权完毕或受权人放弃行权。

②股权授予采取逐步实施的办法，全体受权人购买股权总额度不得超过投资公司股权的60%。

③个人购买的股权总额分三年等额授予，其股权总额度最高不得超过投资公司股权的6%。因个人购买力原因或按本制度有关条款取消当年股权购买权资格，在三年之中未完成购买份额者，可给一次顺延一年的机会。

④集团公司董事会根据不同岗位确定个人股权购买总额度标准，董事长对受权人实际购买总额度具有一定的调控权。

⑤股权购买总额中需留存部分份额，由董事长根据具体情况授予引进的特殊人才或公司中有重大贡献者。

⑥受权人所购买的股权不得自行转让与赠送。

（3）本方案所需的股权来源

①投资公司成立时的股权。

②经投资公司回购的股权。

③投资公司增资扩股时增加的股权。

④集团公司所持有的投资公司股权。

（4）购买股权激励基金

①由集团公司董事长筹集资金200万作为启动资金。

②每年按集团公司净利润的5%计提激励基金。

③集团公司净利润目标完成率低于60%时，不计提激励基金。

④激励基金建立专用账户，专款专用，由董事会负责管理，经批准可进行稳健的投资理财（如购买债券等）。

（5）股权购买

①受权人须首先用现金出资（含所分红资金）购买。

②根据受权人出资数额，公司按1∶2的比率从激励基金中赠送股权购买资金。

③投资公司应尽可能分配利润以满足受权人行权所需资金。

（6）行权

①董事会制定每个受权人的《行权计划表》，该表包括行权数额、行权时间等具体内容。

②行权时间约定为自行权起始之日起30个工作日以内（含30个工作日），受权人可以选择在行权时间内的某一时刻全部或部分行权，超过行权时间，视为自动放弃行权权利。

③当激励基金少于需赠送的股权购买资金导致受权人不能按时完全行权时，由集团公司负责筹措资金予以解决。如属上述股权购买中第三条的原因，导致激励基金不够行权所需时，受权人未行权部分可保留至下一年度行权，该部分行权权利不受下一年度考核等级的限制。

④受权人在行权时，需首先向本公司发出书面《行权通知书》，明示其将行权的股权数目。

⑤受权人行权时，以上一年度投资公司每份股权的账面价值作为行权价格。该账面价值由公司过半数股东表决选定的独立审计机构评估确定。

（7）受权人职位变动时的股权处理　受权人职位变动时，已行权的股权仍然有效，未行权的股权购买份额按新岗位（以行权时岗位为准）作相应调整或取消其资格。

（8）服务期限限制

①受权人自首次受权之日起，工作不满五年离开公司，赠送资金所购股权及其分红由集团公司收回。

②受权人自首次受权之日起，工作满五年以上（含五年）八年以下，离开公司，赠送资金所购股权由集团公司收回，分红及分红所购股权不再收回；

③受权人自首次受权之日起，工作满八年以上（含八年），离开公司，赠送资金所购股权及分红均归受权人所有。

④受权人自首次受权之日起八年内，在受权人不违反公司禁止性条款的前提下，除受权人个人意愿外，集团公司及所属公司不得与受权人解除劳动关系，但可根据需要调整其工作岗位。

（9）劳动关系终止时的股权处理　当受权人与集团公司及所属公司的劳动关系终止时：

①尚未行权的股权购买权利将全部失效。

②集团公司或投资公司有权回购劳动关系终止人持有的投资公司股权，回购价格按上一年度投资公司股权的账面价值计算。

③受权人自首次行权之日起连续在集团公司及所属公司工作八年以上者（含八年），集团公司或投资公司不得强制性回购其所持股权，但受权人需自解除劳动合同满二年后才可自行处置其股权。在持股人有意愿的情况下，公司有义务按上一年度投资公司股权的账面价值回购其所持股权。

（10）资本结构调整时的股权处理　当投资公司发生吸收兼并、资产重组等行为导致资本结构调整时，集团公司董事会应该根据客观情况相应修改本方案内容，保障受权人权益不受损失。

（11）违规时的股权处理　当受权人违反集团公司禁止性条款时，受权人购买的股权及未行权的股权购买权，按以下方式处理：

①取消受权人未行权的股权购买权。

②受权人自己用现金（包括现金购买股权的相应分红）行权的股权按账面价值由集团公司或投资公司回购。

③受权人获得赠送股权购买资金（包括赠送资金购买股权的相应分红）行权的股权，集团公司有权采取法律措施无偿收回。

（12）股权购买协议书

①投资公司应与受权人签订股权购买协议书。

②协议书中必须包括以下内容：术语界定；股权购买授予额度及时间；行权价格规定；行权时间；行权时的激励资金赠送比率；员工劳动合同终止及岗位异动的处理；由于法定原因导致股权所有权转移时的处理；违反公司规章制度，损害公司利益情况的处理。

（13）其他

①集团公司董事会有权根据本方案确定受权人名单、授予时间、授予额度等。

②集团公司董事会对本方案及相关协议书拥有推断权和解释权，并有权根据本方案对相关协议书进行修改、更正和补充。

③本方案的所有内容、条款被视为符合公司法及税法的规定。如有抵触部分，应视作按相关法律规定已作出修正。

④本方案由集团公司股东大会投票通过。

4. 计划实施的保障措施

（1）集团公司 2007 年 3 月成立投资公司，注册资本为人民币 3000 万元。

（2）经投资公司股东会或董事会同意，投资公司有权参与集团公司及所属子公司的投资，但不得单独对外投资。

（3）投资公司参与集团公司及所属子公司的投资，每次或每个项目不得超过投资公司净资产的 30%。

（4）投资公司注册后，即可对项目公司投资。

7.3.4 案例解析

股权激励是一种非常有效的长效激励机制，也可视为激励体系中最为复杂、最需要谨慎使用的一种激励手段。本案例针对一个快速成长的中型企业，除省略了相关的法律文本外，我们将核心员工股权激励方案的主体内容尽量详尽地介绍，希望读者能从中理解股权激励设计时，需要考虑的各种问题和处理方法。

评价：本案例具有典型性和代表性。许多企业在完成初创过程，进入快速成长时期后，核心团队的凝聚、稳定和有效激励成为组织发展的重要难题，采用股权激励无疑是解决该问题的杀手锏。但是，股权激励操作上，首先要解决好企业家的观念问题，因为股权激励实际上是要将公司的部分剩余索取权与核心团队分享，是一种长期利益格局的调整，也将对公司的控制和决策机制产生重要影响，企业家必须理解到股权激励将产生的这些重大变化，而且

能够有足够的思想准备，愿意接受这些改变。本案例正是根据企业家和企业的实际情况，在集团公司和其他现存子公司股权不发生改变的情况下，另外组建一家投资公司作为股权改革的载体，这种思路和方法很有借鉴意义。本案例设计的股权激励对象的条件，行权的约束条件和有关退出、转让等约定，都是在充分考虑企业家与团队成员意见基础上，综合平衡得到的，这个过程很重要，也很有实用价值，有待于读者从案例中去品读。

使用说明：股权激励有效是基于团队成员对企业成长和发展的信心，读者在使用本案例时一定要考虑这一前提条件。只有当企业成长性强，核心员工对企业的前景十分看好时，股权设置才会形成强有力的凝聚和激励效果。如果企业经营不善，员工对组织的信心不足，建议不要使用股权激励。另一方面，股权激励会影响公司的决策和运行机制，会影响股权被授予者的心态和行为模式，这些必须在事前有充分的考虑，而且股权激励一旦构建，就很难以轻易解除，对授权对象的选择显得十分重要。本案例中，我们新设的投资公司保证了企业家51%的控股权，但是，首期股权激励的份额控制在30%以内，为后续人才引进预留了空间，同时，我们对股权持有者设置了精细的约束条件，以防止股权激励带来的负面影响。由于本案例中的公司是一家非上市公司，股权购入和转让价格没有上市公司所具有标准的市场价格作为依据，只能以净资产值等方式来约定价格，这方面企业可以根据实际情况来具体考虑，只要能协议认可即可。我们建议将股权激励列为最高层次也是最后使用的激励手段，相对而言，选用利润分享（分红股）方法会更简单可行一些，年薪制、奖金就更加便捷，其激励制度的灵活性更大一些，最好是几种方案组合使用，优先选用灵活简便的激励方式。

7.4 案例三：职业生涯管理激励案例

——思北公司核心员工职业生涯管理激励设计

导读

本案例以思北新能源公司为载体，分析其现行核心员工职业生涯管理过程中存在的问题，并对公司的职业生涯管理的过程进行优化设计，其中重点对核心员工不同职业生涯发展阶段的管理策略进行了优化。通过本案例，让读者了解职业生涯管理的全过程，掌握职业生涯管理的策略。

7.4.1 公司简介

思北公司是一家新能源材料行业的高科技民营企业集团，成立于1999年，公司现有员工近2000人，其中博士8人，高级职称的技术和管理人员120余人。公司在所属行业领域内拥有十多项成果申请国家专利，并已通过ISO9001国际质量管理体系认证、国际CE认证、国际UL认证等多项认证。2001年，公司以自主开发、具有独立知识产权的两项新技术为依托，成立了两个控股子公司，产品结构将进一步完善，逐步形成一种结构合理、规模适度、协调互补、增长稳健的业务模式和盈利模式。公司总资产约22亿元，年销售收入1.5亿元，年利润近2000万元，在同行业中处于中上水平。

7.4.2 公司职业生涯管理诊断

1. 公司对核心员工不够重视。思北公司许多管理者对核心员工的概念或意识模糊，在理念上、思想深处，仍然把核心员工看作传统的打工者，还没有意识到其具有特殊的心理和行为规律，更没有明确意识到对他们实施职业生涯管理的重要性，对核心员工内心深处对事业、企业的责任感和理想追求，以及工作动力，缺乏深刻理解。

2. 公司对核心员工在公司内发展方向没有明确的指导。公司核心员工对职业生涯的普遍理解为：职位晋升是唯一的发展途径，只有职位晋升后，薪酬及待遇才能有实质性的提高。业绩好、能力突出的专业技术人员没有自己独立的晋升渠道，他们被提拔后只能到管理岗位任职。但是，懂业务的人员不一定懂管理，不是所有业绩好的人员都适合走管理岗位。从职业生涯管理的角度来看，造成这种现象的原因是单轨晋升通道造成的，因人设职也就在所难免。

3. 公司的权力过多地集中在高层管理者手中。在这种权力过分集中的情况下，形成了特定的用人机制。在这种机制下，虽然职位升迁也考虑人的能力和素质，但领导掌握着最终决定权，因此，在众多候选人中，与上级关系亲近的人更容易获得提拔。

4. “彼得原理”现象严重。公司“官本位”的思想严重，因此升职对核心员工有极大的诱惑。不管自己有没有胜任的能力，都要追求职位的提升。在核心员工盲目追求和企业盲目提拔的双重影响下，一部分核心员工被晋升到不合适的职位上。有些核心员工思想传统是只升不降，因此在新的岗位上不能胜任的核心员工最终选择离开，流失了大量的人才。

5. 公司已开展了一定数量的培训，但所有培训都是离散的、不具有连续性，均没有与企业的长期发展建立起关联，总体来讲，公司并没有建立起一套适合本企业发展需求的培训方案。

7.4.3 核心员工职业生涯管理优化设计

公司核心员工职业生涯管理实施是公司、部门经理和核心员工本人共同参与、共同谋划、共同行动的一个连续的管理过程，其实施流程如图 7-3 所示。

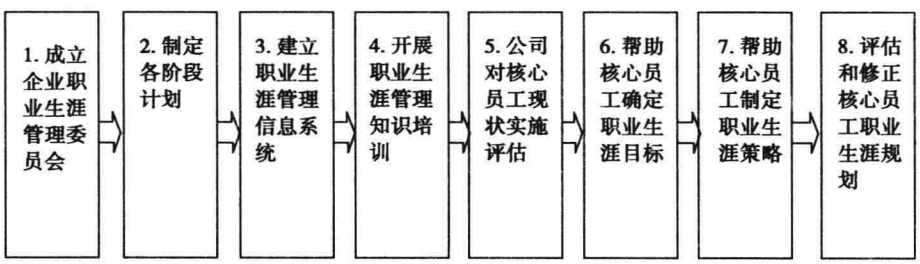

图 7-3 核心员工职业生涯管理实施流程图

1. 职业生涯管理委员会

职业生涯管理涉及众多部门、众多人员，为有效进行，企业必须成立相应的组织部门和人员，共同做好核心员工的职业生涯管理。

在企业成立职业生涯管理委员会，由总经理任主任，副总经理任副主任，各部门经理为委员会成员。其成员的职责如表 7.4 所示。

表 7.4　　组织成员的职责

职业生涯委员会成员	职　责
主任（总经理）	根据公司发展战略，全面负责核心员工职业生涯设计及具体实施工作。包括相关制度的建立和方案的完善工作等。对委员会所有其他成员有考核权，必要时，可以指定副总经理承担相应工作
副主任	在主任的领导下，领导部门经理负责公司核心员工职业生涯设计方案在分管部门实施，对主任负责。对方案实施中的部门经理有考核权
人力资源部门（属牵头组织部门）	在主任、副主任的领导下，牵头负责核心员工职业生涯设计方案实施的日常推进和相关制度的制定和落实；负责方案和制度的完善；对主任、副主任负责；每月召开一次核心员工职业生涯管理委员会例会，通报管理工作进展情况；每年不仅对核心员工的工作业绩、技术技能等级实施鉴定，而且对核心员工职业生涯管理工作进行年度综合评审，并以此为根据对核心员工的职业生涯发展规划作出调整
部门经理	部门经理是本部门核心员工职业生涯设计方案实施的的咨询师，对方案的实施负直接管理责任。负责公司职业生涯管理方案在本部门的贯彻和落实；负责职业生涯管理委员会和核心员工之间的信息传递；协助委员会做好本部门核心员工培训、核心员工的考评和激励等工作

2. 制定各阶段计划

为使方案及其相关配套制度能够在尽可能短的时间内得以实施，以快速取得成效，需要对方案实施进度和目标进行规划。具体见表 7.5 所示。

表 7.5　　核心员工职业生涯管理方案实施进度

项　目	进　度	方　式	参与者
开展职业生涯管理培训	8 月 6 日	举办启动仪式与培训班	职业生涯管理委员会、核心员工
对核心员工实施职业发展评估	8 月 7 日～17 日	外请咨询机构测评核心员工将来可能从事某种职业的潜力；公司开展核心员工绩效评估，确定其现有能力	职业生涯管理委员会、核心员工、咨询机构
帮助核心员工确定职业生涯目标	8 月 18 日～26 日	按照核心员工类别分别召开职业生涯讨论会	职业生涯管理委员会、核心员工
帮助核心员工确定职业生涯策略	8 月 27 日～9 月 3 日	针对核心员工职业发展需求实施职业座谈	人力资源部、部门经理、核心员工
评估和修正核心员工职业生涯规划	半年后	按照核心员工类别分别召开职业生涯讨论会	职业生涯管理委员会、核心员工

注：表中日期仅为模拟日期。

3. 建立职业生涯管理信息系统

公司的职业生涯管理信息系统，是进行职业生涯管理的基础。它主要包括公司的发展战略、各职位的任职标准、核心员工界定标准、员工电子档案、职位空缺、晋升制度等方面的

信息。同时，公司要求人力资源部每月对相关信息进行维护和更新，使得系统的功能能够及时、有效地发挥。

员工电子档案是信息系统的重要组成部分。公司在建立员工电子档案时，不仅涉及所有员工的基本信息，而且将个人的工作愿望也纳入系统中。为员工了解现在和潜在的晋升对手提供了重要参考。

通过完善职业生涯管理信息系统，员工可以随时查询职位空缺信息以及与空缺职位相关联职位的人员状况等信息，掌握公司人力资源需求，分析自己职业发展的内外部环境，正确地确定职业发展目标，选择自己的职业发展路径，提前做好个人职业生涯发展准备。

这对于规范公司职业生涯管理活动，公开、公正、透明地实施职务晋升活动，避免公司与员工之间信息不对称而影响公司职业生涯管理的效果起到了至关重要的作用。

4. 开展职业生涯管理知识培训

为了使公司核心员工职业生涯管理方案能够在公司顺利推进，企业应举行隆重的核心员工职业生涯管理培训班和动员大会。培训班上，职业生涯管理专家就职业生涯管理中相关角色的作用、核心员工自身和部门经理的职责、如何处理好公司发展需求和核心员工个人需求之间的关系、先期导入核心员工职业生涯管理的出发点等内容作专题辅导。公司总经理就公司开展核心员工职业生涯管理的意义、目标作介绍，宣布公司职业生涯管理信息系统正式对全体职工开放，要求人力资源部、部门经理高度重视、扎实做好核心员工职业生涯管理工作。

5. 公司对核心员工现状实施评估

公司对核心员工职业发展潜力的评估采取外请相关咨询机构直接评估的方式实施，核心员工现有能力评估由公司通过核心员工工作绩效、晋升记录和参加各种培训情况等方面综合确定。

6. 帮助核心员工确立职业生涯目标

公司帮助核心员工确立职业生涯目标和评估修正职业生涯规划都是采取职业生涯研讨会的方式进行。

职业生涯讨论会是由人力资源部组织，职业生涯管理委员会成员、核心员工参与，针对员工职业生涯发展的正式管理活动。其活动程序如下：

（1）准备活动。在职业生涯讨论会举办之前，人力资源部做好一系列准备工作。包括讨论会场地、日程安排、确定及邀请参与者和个人信息准备等工作。

（2）正式举办职业生涯讨论会，具体内容包括员工自我评价、职业目标探索、职业目标初步确定、开发职业生涯行动计划初步确定等。

（3）填写职业生涯规划书。为慎重起见，员工在讨论会之后一周内完成职业生涯规划书。这一过程，需要部门主管和员工共同进行探讨。职业生涯规划书也需要部门主管确认后送达人力资源部。

（4）审查和协调职业生涯规划。所有核心员工的职业生涯规划书通过办公网传至人力资源部以后，人力资源部组织职业生涯委员会成员和专家，对每个员工的职业生涯规划进行周密的分析，重点分析员工的职业生涯目标和职业生涯通道是否顺畅，分析员工的短期职业生涯规划在时间上是否有冲突等，并进行适当的调整，将结果以沟通的方式反馈给核心员工本人。最终由核心员工本人填写正式的职业生涯规划书报送公司人力资源部。

7. 帮助核心员工制定职业生涯策略

职业生涯策略是为争取职业目标的实现而采取的各种行动和措施。

（1）员工个人策略　公司核心员工职业生涯规划书都上传至公司的办公系统，员工可以

将其他核心员工的职业生涯目标、能力和潜力与自己的相关内容实施对照，找出自己能力和潜力的差距，结合公司未来人力资源需求，核心员工能提出完善自我的职业生涯策略。如参加公司组织的人力资源开发培训，构建人际关系网，参加业余课程的学习，掌握额外的知识和技能等。

（2）公司辅助策略　一方面，公司要帮助核心员工分析其自身制定的职业生涯策略的现实性和可行性，避免员工盲目的职业能力准备；另一方面，公司应根据核心员工所处不同职业生涯阶段采取不同的支持性策略。

①核心员工职业生涯早期阶段的管理策略：职业生涯早期阶段是指一个人由学校进入公司，在公司内逐步被“组织化”，并为公司所接纳的过程，一般在20～30岁之间。处于职业生涯早期阶段的员工具有进取心强、精力充沛、职业锚尚没有完全形成、面临组建家庭的任务等特征。公司一旦确定其为核心员工，就要对他们进行全方位、多层次的早期职业生涯引导和管理。

公司核心员工职业生涯早期阶段的管理应充分体现本阶段核心员工的个体特征和工作性质的自身特点。公司应针对四类核心员工工作性质的不同实施不同的职业生涯管理策略。其具体内容如表7.6所示。

表7.6　　四类核心员工职业生涯早期阶段管理策略

项目	核心管理人员	核心技术人员	核心销售人员	核心技能人员
不同点	培养沟通协调和组织能力；鼓励将所学理论运用于管理实践，创新管理方法，允许失败，增加管理幅度，不断挖掘其潜力能	为其配备技术导师，帮助其尽早确定走技术路径还是管理路径；安排参与关键项目攻关活动，提高技术应用能力	提供规范的营销知识培训；鼓励其开拓市场的积极性和创新性；帮助审阅销售合同，降低其职业风险	配备较高技能的导师；帮助其树立技能提升与公司发展同等重要的观念，引导其立足岗位成才；提供职业发展咨询
相同点	1. 提供公司、部门所期望的主要态度、价值观和行为模式的引导，促进员工和公司相互接纳 2. 提供富有挑战性的工作内容或工作尝试。通过各种测试，发现其工作潜能，找准员工职业最佳贡献区，实现公司人力资源的最佳配置 3. 帮助其制定、实施职业生涯规划。根据职业锚类型，结合公司人力资源状况，制定符公司需要和员工职业发展的职业规划，并尽力促成实现 4. 对核心员工严格要求，促使其形成积极、严谨、符合公司需求的职业态度，为未来职业发展打基础 5. 为核心员工提供与处于其他职业发展阶段核心员工公平的晋升机会 6. 对核心员工有针对性地开展流动预警管理 7. 提供富有竞争力的薪酬 8. 关注核心员工工作和生活，尽全力提供工作和生活方面的帮助。帮助其完成工作角色向工作、家庭双重角色的转变			

②核心员工职业生涯中期阶段的管理策略：职业生涯中期阶段是员工职业生涯发展中最长、最重要的阶段。年龄阶段在25～55岁，是一个富于变化，既可能使员工的职业生涯获得成功（甚至达到顶峰），也可能使员工出现职业生涯危机的一个很宽阔的职业生涯阶段。

职业生涯中期处于生物社会生命周期、婚姻家庭生活周期和工作职业生涯周期完全重叠

的阶段，员工个人各方面的任务相当繁重。由于三个周期的交叉运行，容易导致员工职业问题的产生。主要表现在：缺乏明确的组织认同和贡献区；现实与抱负不一致；职业工作发生急剧转折下滑等。

无论对公司还是对员工个人，核心员工职业发展的中期阶段管理及其重要。在这个阶段，员工技能、技术最为成熟，工作经验和工作视野相对丰富，公司补充这类人员的重置成本很高。因此，公司应该在其职业生涯发展中充分掌握他们的需求，尽可能地帮助他们走过职业生涯的关键阶段，让其更多地为公司发展做贡献。

公司应针对四类核心员工工作性质的不同实施不同的职业生涯管理策略。其具体内容如表 7.7 所示。

③核心员工职业生涯后期阶段的管理策略：员工的职业生涯后期阶段一般出现在 50 岁至退休年龄之间。这一阶段，员工家庭出现空巢现象，产生了对家庭的依赖感；职业生涯即将步入退出期，进取心下降；拥有一定权力和地位的核心员工开始出现失落和烦躁情绪等。当然，也有部分核心员工优势尚存，仍可发挥余热，继续为公司作出贡献。在他们身上，丰富的阅历、宽阔的视野、良好的人脉和丰富的经验是一笔宝贵的财富，公司应该管理好他们的职业生涯发展。公司应针对四类核心员工工作性质的不同实施不同的职业生涯管理策略。其具体内容如表 7.7 所示。

表 7.7　　四类核心员工职业生涯中期阶段管理策略

项目	核心管理人员	核心技术人员	核心销售人员	核心技能人员
不同点	提高对管理目标和管理水平的要求，激励其创新工作思路和方法；疏通晋升拥挤渠道，实施横向和趋于公司核心层的职业发展策略；提供管理新知识、新方法培训	为其提供专业技术知识培训；承担项目攻关和项目技术管理；充当内培训师角色；提供发挥创造力的工作机会，不断提升核心员工的技术应用能力	提高其销售业绩的考核标准，促使其完善销售能力；实施弹性工作制，开展家庭辅助活动；科学评估销售业绩，鼓励员工在销售领域内发展	提高其操作技能能的要求，增强对非核心技能员工的影响；配备高技能的导师；帮助其实现职业发展阶段目标；引导其立足岗位成才
不同点	1. 帮助核心员工自我实现。包括：提拔晋升，畅通职业生涯通道；安排富于挑战性、探索性的工作内容；实施一定范围内的工作轮换，担当公司培训师角色；改善核心员工工作环境等 2. 公布核心员工晋升计划。以便核心员工对自己的职业发展作出合理的判断，并自主实施相应的职业生涯开发策略 3. 落实晋升计划，帮助核心员工调整职业生涯发展规划。包括公司加大对其人力资本投资；针对不同核心员工需求提供职业发展培训；实施公开、公正的晋升制度；开展以职业生涯发展为导向的工作绩效评价；及时发布职位空缺信息等等 4. 针对可能发生的中年职业危机，公司应制定相应的培训规划，防止员工技能老化 5. 实施“以价值为基础的雇用”，开展职业发展咨询，疏通员工职业发展障碍，帮助员工实施新职业的选择 6. 实施工作—家庭平衡计划			

表 7.8　　四类核心员工职业生涯后期阶段管理策略

项目	核心管理人员	核心技术人员	核心销售人员	核心技能人员
不同点	实施横向或趋于公司核心层的职业发展；实施适度约束措施，降低其退休对公司带来的风险；参与公司管理决策	充当公司内部培训师；承担项目技术管理或顾问；参与公司决策活动	建立完整的客户档案，降低客户流失风险；充当内部培训师；充当伯乐，发现内部继任者	充当内部培训师：激励员工撰写技能操作经验资料，录入公司资料库；引导员工处理好与上司、同事、家庭之间关系
相同点	1. 实施接班人计划，做好职业衔接工作。这是本阶段公司职业生涯管理的一项十分重要的工作。公司通过提供一定的经济补偿办法引导核心员工将自己所拥有的知识和技能毫不保留地传授给接班人 2. 减少工作时间或实施弹性工作制 3. 进入公司核心层。在受阻的情况下，公司应为其实施流向核心层的职业生涯发展策略 4. 帮助员工树立正确观念，坦然面对退休 5. 实施退休心理辅导和退休咨询。通过召开退休座谈会、退休研讨会等方式，了解核心员工对于退休的认识和想法，交流退休后的打算，以及如何过好退休生活等，有效减轻退休后所产生的失落感 6. 采取多种措施，做好员工退休后的生活安排。如尽可能把退休生活安排得丰富多彩；退休后采取兼职、顾问等方式继续聘用等			

职业生涯策略是公司和员工本人共同的工作。由于核心员工分布在公司多个职位上，公司提供的策略不可能满足所有核心员工的需求，这就要求核心员工自身具有相当的敏感性和主动性，公司可以提供核心员工学习资助和学习奖励，由员工自主实施。

8. 评估和修正核心员工职业生涯规划

由于种种不可预见的原因，最初由公司和核心员工共同制定的职业生涯目标往往是比较抽象的，有时甚至是错误的。经过一段时间运行后，公司和员工有必要对初期制定的职业生涯发展规划实施评估和修正，以便及时纠正最终职业目标和阶段职业目标的偏差。这种评估和修正仍然采用职业生涯研讨会的方式进行。通过纠偏，公司能够不断发现职业生涯管理中出现的问题，以便及时完善管理；公司利用员工职业生涯规划评估的信息，可以将其与公司的人力资源配置结合起来，对符合公司职位空缺条件的员工实施合理配置。而员工通过纠偏，增加了实现职业目标的信息，有利于不断完善自我，不断向自己职业发展目标迈进。

7.4.4　案例解析

职业生涯管理是指组织和员工个人对职业生涯进行设计、规划、执行、评估和反馈的一个综合性管理过程。案例详细演示了职业生涯管理过程的各个环节，制定了不同类型的核心员工在职业生涯发展各个阶段的管理策略，通过本案例希望读者能体会到职业生涯管理各阶段设计的思路、掌握其具体操作方法。

评价：从激励的视角来看，职业生涯管理旨在消解员工与组织目标之间的矛盾与冲突，通过目标导向和目标调整达到激励效果。本案例针对四类企业核心员工，按照三个阶段的特

征给出了详细的职业生涯管理方案，有助于读者掌握职业生涯管理设计的思路和方法，有助于读者领悟如何通过职业生涯管理方法解决员工和组织目标一致性问题，达成激励效应。

使用说明：本案例删除了职业生涯设计的分析过程，尤其是删除了与职业生涯管理配套的支持性制度和制度文件。读者一定要注意，职业生涯管理是一个综合系统，它的有效必须依赖公司的薪酬、考核、晋升、培训等人力资源管理工具配套支持。必须将职业生涯管理和其他各项相关管理制度融合起来，形成组合拉力，将员工的行为拉到与组织目标需求一致的方向上。许多企业设计了职业生涯规划，开展了职业生涯管理，但效果并不明显，最常见的问题就是在于组织内部制度导向一致性差，互相抵消，不能形成有效的组合拉力，这一点特别提醒读者关注。职业生涯管理是一个系统，具有显著的过程型特征，其过程控制也十分重要，如果过程控制不到位，也会导致职业生涯管理降效甚至失效。

7.5 案例四：晋升激励案例

——铜陵有色金属集团控股有限公司晋升通道优化设计

导读

本案例以铜陵有色金属集团控股有限公司为载体，首先对铜陵有色金属集团控股有限公司管理通道的现状进行分析与诊断，提出公司在管理通道结构及管理与维护上存在的主要问题进行优化设计，得出公司管理通道员工层级晋升的流程图。其次对专业技术通道存在的主要问题进行优化设计，得出专业技术通道和管理通道各岗位等级对应关系图和专业技术通道晋升路径图。通过本案例希望读者了解管理通道和技术通道的设计方法以及二者之间的对应平衡关系。

7.5.1 公司简介

铜陵有色金属集团控股有限公司于2006年5月，经安徽省国资委批准同意铜陵有色金属（集团）公司改制而来，由一个工厂制特大型企业发展成为符合现代企业制度要求的现代公司制企业集团。铜陵有色金属集团控股有限公司拥有9个全资子公司、14个控股子公司、4个参股公司，14个非法人分支机构。集团公司机关设有办公室、组织部、宣传部、纪委（监察部）、工会、武装保卫部、人力资源部、规划发展部、财务部、企业管理部、矿产资源开发部、审计部、科技管理部、商务部、生产安环部、质量计量部、机动能源部等19个职能部门以及专家委、关破办公室等2个专业机构。2007年，公司实现销售收入420亿元，利税总额33亿元，名列2009年中国企业500强第135位。

7.5.2 铜陵公司管理通道的现状分析与诊断

1. 公司管理通道结构的现状分析

（1）公司管理通道上的岗位及等级链分析　通过公司现场调研及资料分析，对公司岗位设置的梳理，发现该公司管理通道上的岗位职种/职系主要有：企业管理类、政工类、人力资源类、财务类、质量类、营销类、生产类、技术类，其具体情况如表7.9：

表 7.9　　铜陵有色金属集团控股有限公司管理通道上职种/职系/岗位分布

职系	职种	岗位名称
管理	企业管理	总经理助理、副总经理、总经理、董事长 企业管理部主任、副主任（室主任）、职员 办公室主任、副主任（室主任）、职员 规划发展部主任、副主任（室主任）
	政工	党委，工会、团委、武装保卫
	人力资源	人力资源部主任、副主任（室主任）、职员 组织部主任、副主任（室主任）、职员；宣传部主任（室主任）、室主任、职员
	财务	财务部主任、副主任（室主任）；审计部主任、副主任（室主任）
	质量	质量计量部主任、副主任（室主任）、职员
	营销	商务部主任、副主任（室主任）、职员
	生产	车间主任、副主任等生产管理人员；生产安环部主任、副主任（室主任）、职员 机动能源部主任（室主任）、室主任、职员 矿产资源部主任、副主任（室主任）、职员
	技术	科技管理部主任、副主任（室主任）

这些岗位形成了公司管理通道的等级链条：三个层次（决策层、中间层、基础层）八个等级，具体情况如表 7.10：

表 7.10　　铜陵公司管理通道等级链条

层　级	等　　级
决策层	董事长、总经理、党委书记
	副董事长、副总经理、党委副书记、总会计师、总工程师
	总经理助理、副总工程师、副总经济师、副总会计师、副总法律顾问
经营层/中间层	中层正职：集团部门主任；分（子）公司经理/书记、厂（矿）长/书记
	中层副职：集团部门副主任、室主任；分（子）副经理/副书记、副厂（矿）长/副书记
基础层	正科：公司机关高级职员、科长；二级单位的科长、室主任、部长、车间主任、部门经理
	副科：公司机关中级职员、副科长；二级单位的副科长、室副主任、副部长、车间副主任、部门副经理
	一般管理人员：公司机关初级职员、干事、办事员

（2）公司管理通道上等级链的内部平衡性分析　从图 7-4 与图 7-5 可以看出，铜陵公司管理通道决策层、经营层/中间层、基础层等级划分与等级数量分布相对较为科学，有较强的包容性，使公司的管理人员都拥有明确的职业晋升（纵向晋升与横向晋升）的道路和空间。而且与专业技术通道和技术工人通道相比较，管理通道在待遇、发展空间等方面占有明显优势，导致了管理通道的过分拥挤。

2. 铜陵公司管理通道存在的主要问题

通过对公司管理通道现状分析，公司在管理通道结构及管理与维护上存在主要问题：由于公司专业技术通道的结构缺损，使得属于专业技术通道顶层的总工程师和总会计师纳入管

<table>
<tr><th colspan="4">集团公司管理序列</th><th colspan="3">二级单位</th></tr>
<tr><th>公司领导</th><th>公司总工</th><th>部门主任</th><th>职员</th><th>总经理</th><th>部门经理</th><th>职员</th></tr>
<tr><td rowspan="5">董事长/
总经理/
党委书记</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td rowspan="5">副董事长/
副总经理/
党委副书记</td><td rowspan="2">总会计师
总工程师</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td rowspan="3">副总工程师、
副总经济师、
副总会计师、
副总法律顾问</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td>正主任</td><td></td><td rowspan="2">总经理、矿长</td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td rowspan="3">副主任
室主任</td><td></td><td rowspan="3">副总经理、副矿长、总经济师、总会计师、总工程师</td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td rowspan="3">高级职员</td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td rowspan="2">室主任、部长
车间主任
部门经理</td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td rowspan="3">中级职员</td><td></td><td rowspan="2">副主任、副部长、
车间副主任
部门副经理</td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td rowspan="2">初级职员</td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td rowspan="2">干事
办事员</td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td>实习生</td><td></td><td></td><td>实习生</td></tr>
</table>

图 7-4　铜陵公司管理通道的层级结构

图 7-5　管理型员工纵向职业晋升标杆与铜陵公司纵向晋升

理通道上；而且由于管理通道在待遇、发展空间等在两条通道对比中占有明显优势，在两条通道中最具有吸引力，使得两条通道上的人力资源都向管理通道转移。这样造成了管理通道的混乱与拥挤，同时也造成了管理通道较高的维护成本。

7.5.3　铜陵公司管理通道结构的优化

从对公司职种/职系/岗位分布及岗位顶级链分析可以看出，目前公司管理通道等级链的三个层次（决策层、中间层、基础层）八个等级是合理的，而且与目前国际、国内大集团公司经理管理通道纵向晋升路径标杆相匹配。但是由于公司专业技术通道缺损，专业技术通道

的部分层级被纳入管理通道上来，所以在规范构建铜陵公司两条通道时，必须对管理通道层级的具体岗位进行理清（见表 7.9 和表 7.10），使得管理通道成为公司另外一条专业技术通道设计的标杆。

根据标准的经理晋升通道各层级所包含的岗位，应该将属于专业技术通道顶层的总工程师和总会计师从管理通道中转到专业技术通道上，形成具有合理层级结构与层级数量的规范化管理通道。

从图 7－4 中可以看出，二级单位的工程师与会计师也纳入管理通道上，而在专业技术通道形成后，应该把二级单位的工程师与会计师纳入专业技术通道相应层级位置中。

由于铜陵集团属于大型国有企业，管理通道上不仅具有行政管理人员而且具有党群管理人员，必须处理好其通道中的等级平衡对应关系。调整示意图如图 7－6 所示。

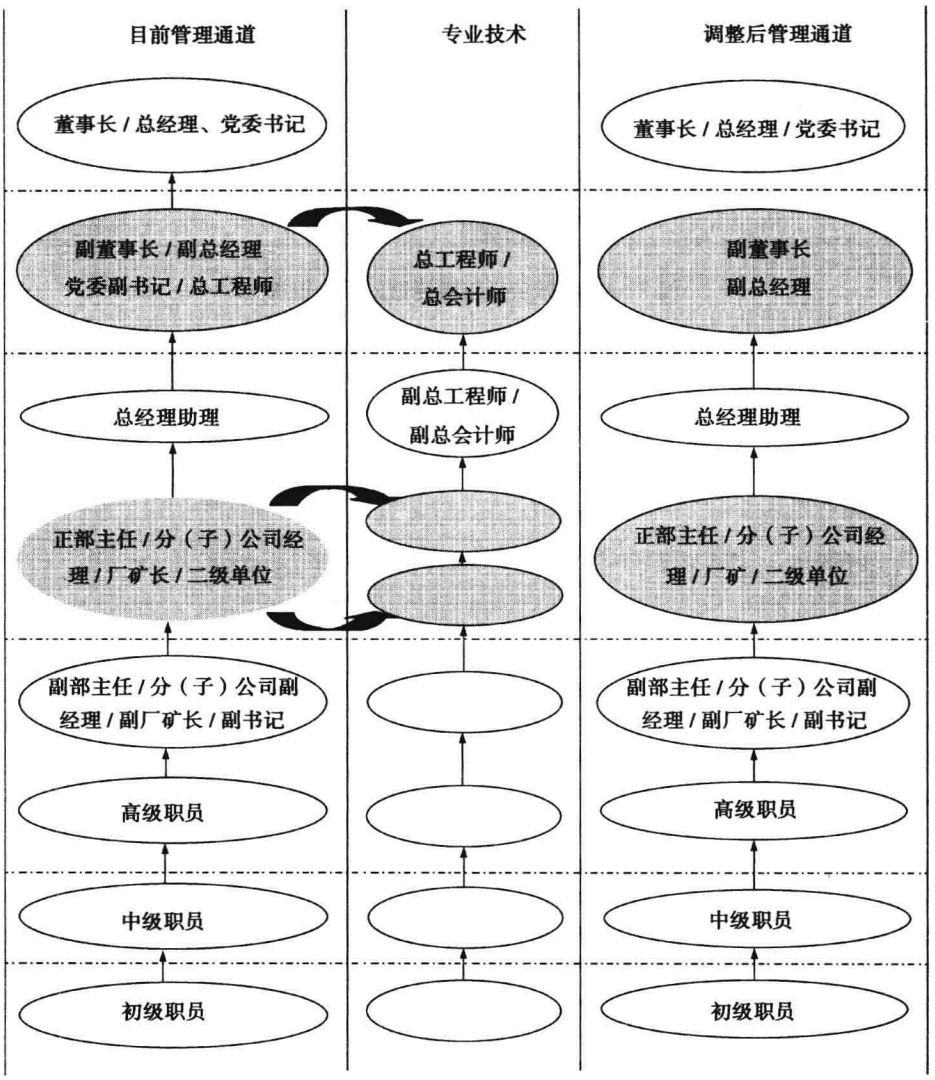

图 7－6　铜陵公司管理通道纵向晋升调整示意图

在铜陵公司建立其两条通道之前，管理通道还是比较健全，实际上是由公司组织部和人

力资源部承担着该通道的运行管理和维护，所以管理通道中有些问题基本上能及时处理，通道的资源配置和畅通状况比较正常。在分设技术和管理两条通道后，有必要将管理通道的维护职能进一步明确和完善，同时要专门设置职能机构来承担技术通道的运行管理和维护职能，以保证该通道的健康运转。

7.5.4 铜陵公司管理通道的主要运转和维护职能

1. 公司管理通道员工任职资格定级与调整

根据管理通道层级能升能降的原则，公司管理通道的任职资格主要员工任职资格定级与调整：

（1）公司管理通道员工任职资格定级

①管理通道任职资格定级。员工通过任职资格评价获得初始任职资格等级，根据任职资格等级确定相应的工资薪级，具体办法由公司薪酬结构与管理制度决定；新员工与正式员工由于各自特点不同，在任职资格定级时区别对待。

②新员工定级。新员工实习期满后，获得相应级别的必备知识考核学分，即可以申请任职资格定级评价，获得相应任职资格后，上岗确定工资等级。

③正式员工定级。正式员工获得相应级别的必备知识考核学分，即可以申请任职资格定级评价，获得相应任职资格后，确定工资等级；中高层管理者也可以申请专业序列通道的职业职种的任职资格定级。

（2）公司管理通道员工任职资格调整

①管理通道任职资格升级、保级和降级评价。公司每 2 年组织一次例行的任职资格升级评价；业绩考核符合升级要求的，可以申请高一级别任职资格评价；评价通过则任职资格等级上调，薪酬进行相应的调整；业绩考核积分符合保级要求的，不做任职资格评价，任职资格等级和薪酬均不变；业绩考核积分符合降级要求的，任职资格等级降一级，薪酬相应下调。

②管理通道任职资格破格升级。在专业领域取得了特殊成就或者给企业带来了巨大经济效益者，可申请任职资格破格升级；申请任职资格破格升级的员工要提供真实有效的数据，经过人力资源委员会分会、人力资源部两级评审后生效，并调整其薪酬。

③管理通道任职资格取消。对企业重大事故负有直接责任并受到相应处分的员工，实行“一票否决制”，取消其当年任职资格等级晋升资格，由人力资源部提交人力资源委员会批准生效。

2. 公司管理通道员工层级晋升的流程

从以上管理通道任职资格定级和调整过程中，可以描绘出管理通道晋升过程示意图如图 7－7。

7.5.5 专业技术通道诊断

1. 专业技术通道尚未完全成型

（1）公司的专业技术人员虽有明确的技术职称系列和技术职称等级，但还未形成完整的、独立的、以岗位为基础的、以工作任务为核心的职业发展通道体系。

（2）公司目前尚未对专业技术人员的晋升基本条件、晋升审批流程以及晋升的任职管理等方面做出明确、具体、量化的规定。

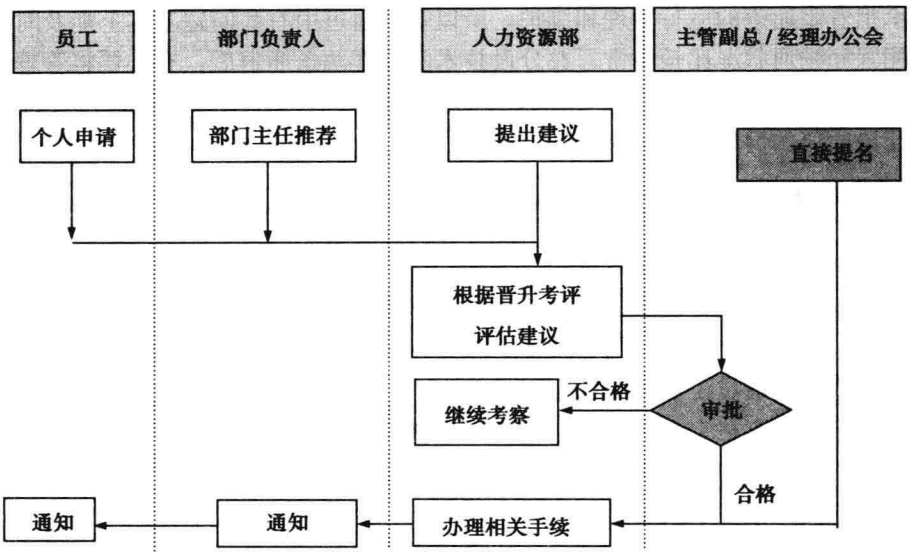

图 7-7　管理通道纵向晋升流程示意图

（3）公司日常运作中缺乏对专业技术通道的专门管理和维护。

2. 专业技术通道缺乏与管理通道之间的合理平衡

（1）专业技术通道与管理通道之间缺乏在职位等级、任职资格、待遇等级、权责限度等方面的明确对应关系。

（2）公司尚未对专业技术通道与管理通道之间的转换路径做出具体的规定。

7.5.6　专业技术通道的优化方案

1. 重新确定总工程师等岗位的通道归属

公司现有的总工程师、总会计师、副总工程师、副总会计师、副总经济师、副总法律顾问岗位是被划分在管理序列的，其所有的薪酬待遇、权限责任、管理考核都归属于管理序列。

但分析其岗位工作的具体职责、职业特性不难发现，它们的工作内容主要围绕解决企业内部的专业技术问题，为公司的发展提供专业技术支持，其工作的核心对象不是对“人、财、物、信息”的计划、组织、协调、控制，而是“专业技术”。

因此，较为合理的做法应当是将总工程师、总会计师、副总工程师、副总会计师、副总经济师、副总法律顾问岗位从管理通道拉出，纳入新的专业技术通道，并作为专业技术通道的“屋顶”，即该通道的最高层，其所有的权责、待遇不作变动。

2. 设置首席工程师

（1）首席工程师的职责　在副总工程师下按照专业分类设置首席工程师，其职责是：主要解决公司该专业内所有最终的技术难题，负责该专业的高端科技攻关、技术改造、新产品研发设计、科技成果与专利技术的发展、导师带徒等专业技术工作；另外在集团公司遇到大的技术改革发展问题时，承担或参与集团重大的科研项目的技术工作。首席工程师是专业技术方面的权威，区别于同级管理岗位对人、财、物、信息的计划、组织、协调、控制方面的管理。

（2）首席工程师的设置方法

①首席工程师按照专业类别设置，围绕公司主要产业链所需的技术专业，由公司的领导班子根据专业的产量规模、专业对企业的贡献度、专业的人才队伍规模、专业研究方向的数量、专业的未来发展前景的状况，确定各专业设置首席工程师的具体数量，原则上，每个专业的首席工程师数量不得超过5个，在所有设置首席工程师的专业范围内，平均每个专业设置首席工程师的数量不得超过3个。

②首席工程师的选拔由集团公司统一组织，组建专家委员会按照上岗条件，进行统一打分、全面评价、择优选拔。

3. 变技术职称等级为专业技术通道的岗位等级

（1）公司原有的专业技术序列只存在专业技术职称等级，其等级有技术员（会计员等）、助理工程师（助理会计师等）、工程师（中级会计师等）、高级工程师（高级会计师等）、教授级高级工程师，员工的待遇取决于自身取得的专业技术职称资格和在公司的工作年限，公司缺乏以岗位价值为基础的专业技术岗位等级。

（2）废除以专业技术职称等级作为专业技术序列等级的做法，技术职称不再是专业技术人员待遇的决定因素，员工的待遇主要取决于岗位工作内容和个人的工作业绩。

（3）建立若干取代原有技术职称等级的专业技术岗位等级，新设各岗位等级的技术职称资格要求为：助理技术主管——助理工程师、技术主管——工程师、高级技术主管——高级工程师、主任工程师——教授级高级工程师。

由此，搭建起一条全新的专业技术职业发展通道，如图7-8。

专业技术通道岗位等级
总工程师/总会计师
副总工程师、副总经济师、 副总会计师、副总法律顾问
首席工程师
主任工程师
高级技术主管
技术主管
助理技术主管
技术员

图7-8　专业技术通道岗位等级分布图

4. 专业技术通道的岗位系数调整

调整若干专业技术岗位等级的岗位系数：

①将原有技术职称等级的系数赋予对应的专业技术岗位等级，如图7-9。

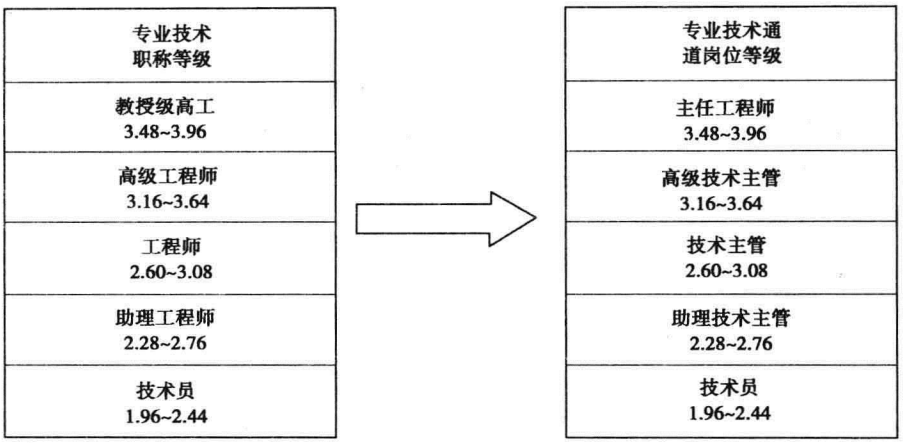

图 7-9　若干专业技术岗位等级岗位系数图

②首席工程师的岗位系数应与管理通道中层正职的岗位系数对应，则其岗位系数设置为3.56～4.04。

③总工程师、总会计师与公司的副总经理岗位对应，则其岗位数为4.20～4.68，副总工程师、副总会计师、副总经济师、副总法律顾问处于副总经理与中层正职之间，大致相当于总经理助理等级，则确定其岗位系数为3.88～4.36。

由此可得调整后的专业技术通道各岗位等级的岗位系数，如图7-10。

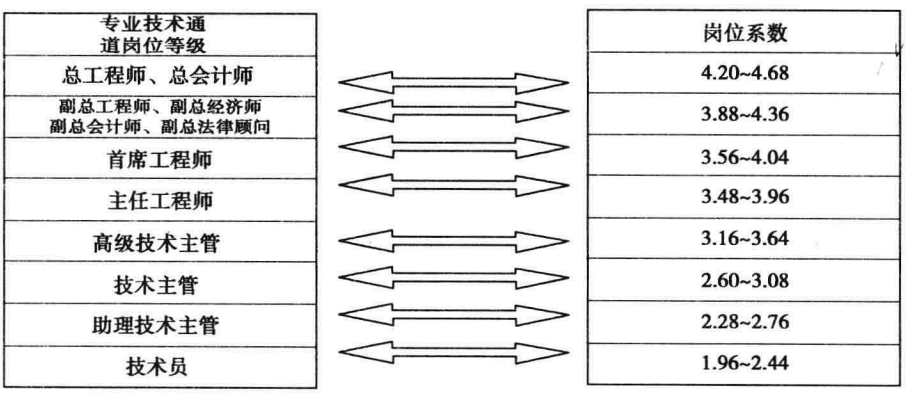

图 7-10　专业技术通道岗位等级与岗位系数对应图

5. 建立专业技术通道与管理通道各等级之间的对应关系

（1）梳理专业技术通道与管理通道各等级的岗位系数，如图7-11。

（2）依据各等级的岗位系数区间，建立专业技术通道与管理通道各等级之间的对应平衡关系，如图7-12。

6. 专业技术通道晋升管理方案建议

（1）成立专门的晋升工作小组　公司领导牵头组建晋升工作小组，其小组成员包括：主管技术的副总经理、主管人力资源的副总经理及相关职能部门负责人。

（2）建立专业技术通道晋升管理的流程　专业技术通道晋升管理的流程如图7-13。

（3）规定专业技术通道晋升的路径　专业技术通道晋升的路径如图7-14，专业技术人

管理通道岗位等级	岗位系数
董事长、总经理	4.52~4.92
副董事长 副总经理	4.20~4.68
总经理助理	3.88~4.36
正部主任、 分(子)公司总经理	3.56~4.04
副部主任、分 (子)公司副总经 理、室主任	3.24~3.72
高级职员	2.92~3.40
中级职员	2.60~3.08
初级职员	1.96~2.68

专业技术通 道岗位等级	岗位系数
总工程师 总会计师	4.20~4.68
副总工程师、副总 经济师、副总会计 师、副总法律顾问	3.88~4.36
首席工程师	3.56~4.04
主任工程师	3.48~3.96
高级技术主管	3.16~3.64
技术主管	2.60~3.08
助理技术主管	2.28~2.76
技术员	1.96~2.44

图 7-11　专业技术通道和管理通道各等级的岗位系数区间分布图

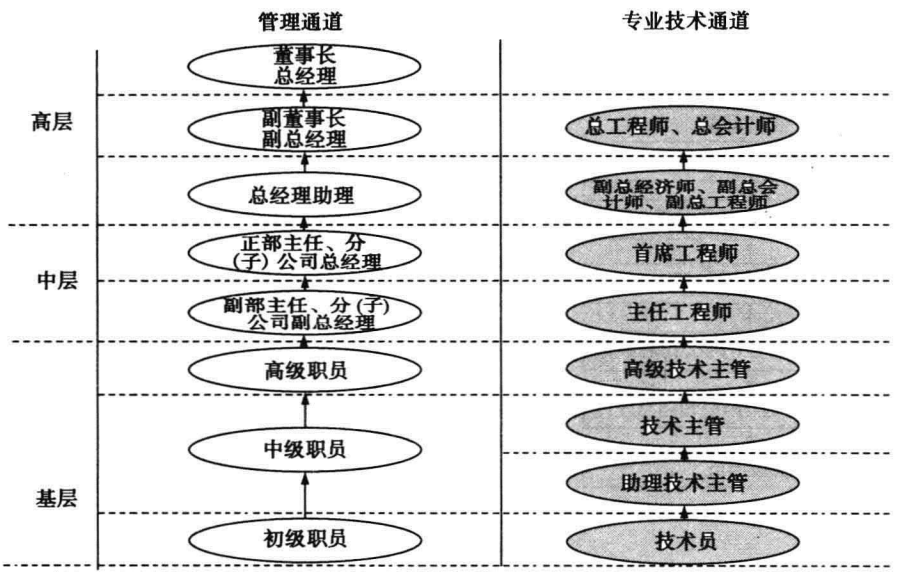

图 7-12　专业技术通道和管理通道各岗位等级对应关系图

员只有做到高级技术主管以后才可获得转向管理岗位的机会，图中的箭头表示专业技术人员晋升的方向，双箭头表示专业技术人员晋升到管理岗位后不能胜任管理职责，则重返原任专业技术岗位，此外，虚箭头表示专业技术人员转向管理岗位并获得了晋升后，不愿再作管理岗位，希望重返专业技术岗位，则其只能返回原来任职的专业技术岗位。

7.5.6　案例解析

案例从管理通道上的岗位、等级链和等级链的内部平衡性三个方面分析了管理通道在结构、管理和维护上存在的问题，并就此提出了调整方案。铜陵公司是一家大型的国有企业，有良好的管理基础，其管理通道虽然有不足之处，但仍然有值得借鉴之处。该公司也存在一

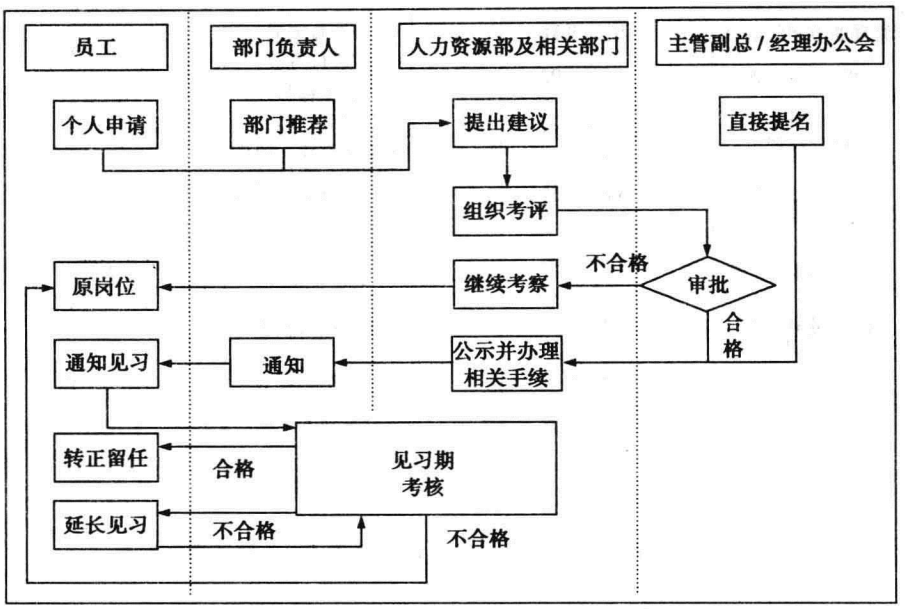

图 7-13　专业技术通道晋升流程图

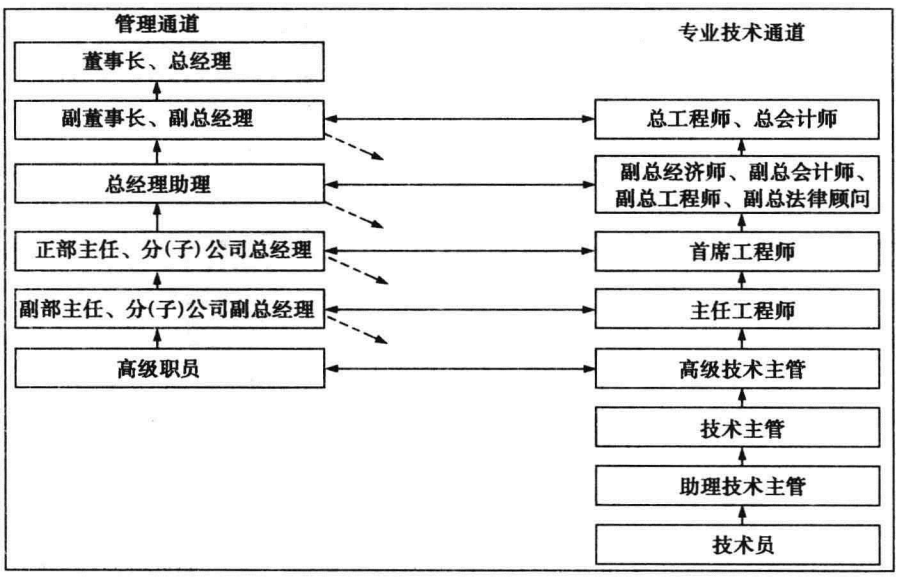

图 7-14　专业技术通道晋升路径图

个普遍的问题——专业技术通道不完善，对专业技术人员的晋升激励不足，案例设计了比较合理的专业技术通道和其日常的晋升管理方案，利于读者结合自身公司的具体情况构建属于自己的晋升激励方案。

评价：晋升通道不畅是企业核心管理和核心技术人才激励不足的常见问题，尤其是对于大型企业和事业组织而言，晋升通道问题已成为制约企业发展的重要难题。本案例依据的铜陵有色金属公司是老牌的特大型国有企业，其人力资源管理沉淀较深，但问题也积累不少，晋升通道的改造和优化是其人力资源管理体系优化的重要举措。案例详细描述了对晋升通道

的诊断评估过程，展示了管理通道的优化设计和技术通道的构建方案，为读者掌握晋升通道的设计思路和操作思路提供有益的借鉴。该案例使用的方法中有较多的原创性内容，较好地体现了中国国有企业情境性特征，具有典型代表性。

使用说明：在中国官本位文化背景下，企业包括大学、研究院所等非盈利机构都有浓厚的官本位特征，体现为职业发展行政化、晋升通道单一化，对企业技术和技术创新水平提升极为不利，更不利于高等学校这类学术组织学术水平的攀升。本案例对于需要重视专业技术，依靠大量技术人才专心致志工作，推动组织发展的科技型企业、高等院校、医院、设计和研究院解决技术人员吸聚、晋升和有效激励问题，具有重要的参考价值。案例中的通道平衡和通道管理的维护方法是基于中国情景特点专门设计的维度，对晋升通道的设计和操作具有重要意义，希望读者特别关注。许多企业设置了技术通道，但技术员工仍然热衷于行政级别的晋升，正如国内媒体报道的有些高校众多博士生导师去争夺一个科长职位，这种情况说明行政通道的资源状况和利益分配远远优于技术通道，通道之间的资源配置不平衡是构成有些通道发展不畅的根本原因，这里讲的资源配置不仅包括工资奖金，也包括公共资源占有和其他社会关系资源调用等内容，本案例实际上考虑了这方面因素，但没有展开论述，特此说明。特别感谢本案例依据的科研项目负责人黄健柏教授和项目团队其他合作伙伴的支持。

7.6 案例五：精神激励案例设计

——华润电力湘南有限公司营销人员精神激励设计

导读

本案例以华润电力湘南有限公司为载体，针对公司营销人员精神激励不足，运用声誉地位激励、工作激励等精神激励方法进行优化设计。希望读者了解精神激励的重要性，注重从不同方面给予员工精神激励。

7.6.1 公司背景介绍

公司由华润电力湘南有限公司与湖南省电力建设开发总公司合资经营，双方各占60%、40%的股份。2001年6月5日签署合营协议书，2002年7月3日签订合营合同及公司章程。公司经营范围：电力生产、销售及电力相关产业的开发与经营。公司经营规模：湖南省鲤鱼江电厂2×65MV火力发电机组、扩建项目2×300MV国产火电发电机组及鲤鱼江至韶关曲江变500kV接入系统工程。现已启动扩建二期再建两台300MV机组的可研论证，以此扩大公司经营规模，促进公司发展壮大。

7.6.2 公司营销人员精神激励现状诊断

项目组通过对公司营销人员进行问卷调查和访谈，结合其精神激励现状（如表7.11所示），项目的专家组得出公司营销人员的精神激励主要存在如下问题：

1. 部分营销人员对区域市场开拓经验欠丰富，公司又未对其进行培训，员工的成长完全靠自学和吸收其同事的经验。

2. 营销人员整体缺乏积极向上的工作氛围，团队凝聚力不强。

表 7.11　　公司营销人员精神激励措施和对象

精神激励措施	激励对象	配套的物质激励措施
领导的赞扬与鼓励	销售经理	无
年度/季度/月度销售冠军	业绩最佳的营销人员	奖金
国家级/省级劳模	全体营销人员	无
营销人员研讨会	全体营销人员	无

3. 每个月举行的营销人员研讨会，员工参与的积极性不高，且部分存在抵制心理，未能达到团队成员之间相互总结经验教训，发现自身在工作中的问题，相互进行帮助并改进的目的。

4. 精神奖励大部分是面向业绩突出者或销售经理，只有极少数是面向全体营销人员的，未达到全员激励效果。

5. 营销人员工作的本身就有激励作用，包括工作目标激励、工作过程激励和工作完成激励。公司可通过设置具有一定挑战性的工作目标，增加工作本身的重要性、挑战性、趣味性和培养性，强化营销人员工作目标完成时的自豪感、得意感、成熟感和成就感等工作激励方法来激发员工的工作积极性。而公司未对此激励方法进行很好的运用。

6. 对于全体营销人员而言，缺乏声誉和地位激励，除了业绩突出者以外，其他人感受不到自己职业的崇高性和重要性，也未体会到自己在企业和社会上的地位的优越感。

7.6.3 精神激励优化方案

针对公司营销人员的精神激励现状存在的问题，我们对其进行了优化（优化后的激励措施及对象如表 7.12 所示），增加了部分激励措施，同时对某些措施进行了规范和再定义，如将原有的每月一次的营销人员研讨会改为每两个月一次的营销人员市场开拓研讨会，其具体的改进方法和规范下文中将会具体阐述。

表 7.12　　公司营销人员优化后精神激励措施与对象

精神激励措施	激励对象	配套物质激励措施
领导的赞扬与鼓励	销售经理	无
年度/季度/月度销售冠军	业绩最佳的营销人员	绩效工资、奖金
国家级/省级劳模	全体营销人员	无
职业宣传教育	全体营销人员	无
“参政议政”权	全体营销人员	无
工作过程激励	全体营销人员	无
公开业绩（工作完成激励）	业绩突出者	绩效工资
感官媒介	全体营销人员	无
营销人员市场开拓研讨会	全体营销人员	无
营销岗位竞聘制	全体营销人员	岗位工资
培训机会	优秀营销人员	无

1. 声誉和地位激励

(1) 职业美誉激励　由对营销人员在组织中的角色定位和功能的分析可知，营销人员是企业业绩和利润的重要来源，是企业全体员工薪资福利之源。因此，营销人员理应受到企业全体员工的尊重和认可。企业必须采取相应的措施提高他们在整个企业内部和外部的职业美誉度。这些措施具体包括：

①通过宣传教育，让企业全体员工明白营销人员工作的艰辛和伟大的奉献精神，改变人们的传统观念，树立营销人员是一种崇高的社会职业的新观念，使之成为受人尊重和众人向往的新职业。

②利用一切机会，安排公司高层与营销人员直面沟通，让营销人员认识到自己所担当的光荣历史使命，树立他们对营销职业的热烈追求，激发其献身营销和企业的决心，激励他们通过提高销售业绩来改善自己的声誉。

③通过在企业内部实施营销岗位竞聘制，明确告诉企业全体员工，营销人员职位的高素质和能力要求，让许多人望而生畏，敬畏之情油然而生。从而有效提高营销人员在企业内部人员心目中的分量。

(2)“参政议政”激励　让营销人员有一定的参与企业经营决策的“参政议政”权，也是提高营销人员地位的一个重要措施，能有效激发营销人员的工作积极性。根据公司当前的管理特点，我们考虑可以授予营销人员如下的“参政议政权”：产品定价决策权；产品生产编制权；产品生产调度权。

(3) 荣誉激励　是根据激励对象希望得到组织、社会的尊重的心理需要，对于那些为企业做出贡献的营销人员给予一定的荣誉，并将这种荣誉以特定的形式固定下来，从而达到激励的效果。公司实施荣誉激励的主要手段是设置月度销售竞赛，对于前三位的营销人员，除给予一定的物质奖励外，分别授予其“销售冠军”、“销售亚军”和“销售季军”的称号，并发放荣誉证书。

荣誉激励是一种重要的精神激励手段，但在具体操作中要注意：①种类要适当少而精；②不要轮流坐庄；③荣誉激励与薪酬激励相结合；④避免重复；⑤荣誉激励要制度化和规范化，减少随意性。

2. 工作激励

(1) 工作激励的含义　营销人员工作激励所包含的工作目标激励、工作过程激励和工作完成激励三部分内容的关系如图 7 - 15 所示。营销人员工作激励不像薪酬激励和其他精神激励那样由企业所控制的诱导物所牵引，其激励源在于其工作的内在力量，因而在环境发生不利变化时，也能持续发挥作用。也不像薪酬激励那样可以转移或与他人分享，一般工作激励的效果只由营销人员本人独享，别人无从分享。它基本上不需要消耗企业资源，成本极低。由于营销人员工作激励主要由营销代表自己去主观感受和体验，激励效果受其本人的偏好、价值观念、判断能力及其他心理因素的影响很大。

(2) 工作激励的具体内容与手段

①工作目标激励。美国著名行为科学家洛克认为，目标设置是管理领域中最有效的激励方法之一，绩效目标是工作行为最直接的推动力。按照目标设置理论，要使所设置的目标对营销人员有激励作用，它们应满足下列原则：

a. 目标应当是具体的、量化的。具体和量化的目标更能激发营销人员的工作积极性。

b. 目标应具有一定的挑战性。按期望理论，如果目标定量过高，强度过大，就会降低

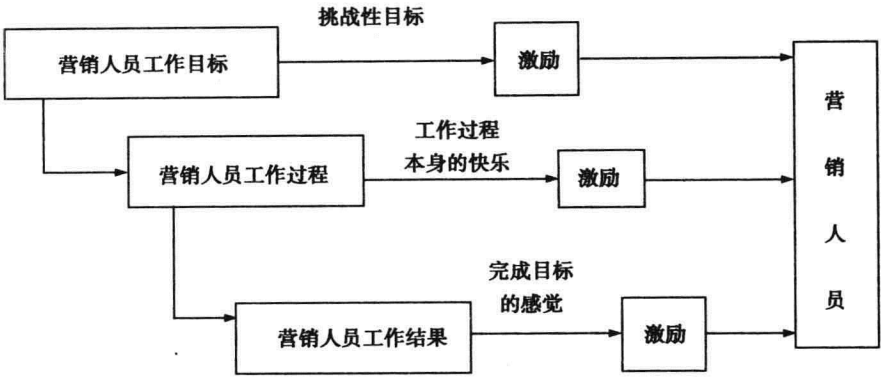

图 7-15　各种工作激励的相互关系

营销人员对实际目标的期望值，从而降低其激励效力。同样，如果目标定得过低，营销人员不费力便可随手得到，这样的目标也会失去激励效力。因此企业在给营销人员制定月度和年度销售任务时，应是先进性和可行性的统一。

c. 营销人员参与目标的设置。使所设置的销售任务目标被个人所接受，转化为个人的目标，或者说使营销人员将个人目标与企业目标有机结合，即目标的内在化。内在化的目标能最大限度地激发人的工作积极性。因此，企业在制定营销人员月度和年度销售目标任务时，应充分听取他们的意见，双方共同制定。

②工作过程激励。它是指营销人员的工作本身给他带来的激励。营销人员面对复杂多变的环境，要制定很多不确定决策，与各种各样的人打交道，对他的素质和能力提出了很高的要求。对能力强的营销人员而言，会觉得英雄有了用武之地；营销人员工作的丰富多彩和变化多端而使其工作具有趣味性。营销人员从工作的威胁和失败过程中，会感受到自身的进步和成熟，因而具有培养性；营销工作也提供给营销人员结识各种有影响力的人的机会，这使得其工作具有交往性，可获得某些机会收益等。总之，营销人员工作的这些特点会使营销代表“觉得工作着是快乐的”，从而产生激励作用。企业的营销管理人员应加强这些思想的宣传教育，使营销人员充分认识到自身工作的重要性。

③工作完成激励。从组织的角度来看，主要是采取措施强化营销人员完成设定目标的激励效果。例如在营销中心公开宣布其完成的业绩，直接上级当众予以表扬和鼓励等。

3. 其他精神激励方法

（1）培养团队精神，强调协作　形成紧密联系的团队，对营销人员具有巨大的激励作用。通过这个团队可以使每个销售人员在相互总结、切磋、发现、改进和帮助的基础上，把自己相对应的区域市场做起来。如何形成紧密联系的团队呢？我们是通过成立和实施“营销人员市场开拓研讨会”来实现的。“营销人员市场开拓研讨会”定为每两个月举行一次，每次时间为一个下午至两天不等。主要内容为：

①每个营销人员近两个月来市场开拓工作进展情况的汇报。这一阶段有助于激励所有营销人员积极勤奋，并保持乐观、向上和你追我赶的工作心态。同时，也使每个营销人员暗受压力：这种压力是采用一种“温柔”的方式传递的，易于被接受。

②相关营销人员市场操作过程中问题的解决。这一阶段不但为营销人员解决所面对的困难提供了帮助，而且为每一个营销人员战胜困难增添了勇气。不论是营销人员还是其他员

工，面对问题时都想解决，但有些问题不是说解决就能马上解决的。如果没有及时有效地解决，问题都累积在一起，一旦全面爆发，后果将不堪设想。

③市场开拓的心得交流。这一阶段，一方面有助于激励所有营销人员紧密地团结在一起，炼造更强的团队战斗力；另一方面有助于新入行的营销人员、市场开拓技术尚不先进的营销人员迅速出成绩；第三方面也使得一些优秀的营销人员在市场开拓方面的方法互鉴，促进双方业绩的再度提高。

④市场开拓展望。在此阶段，研讨会负责人（由营销总监或者市场经理担任）主要阐述三个方面的内容：对营销人员发言、进展、存在问题、解决方法等方面的总结，并鼓励大家继续努力；中肯地谈谈企业当前发展的状况，值得大家高兴和欢呼的事情是什么，存在什么问题还需要大家齐心努力去解决等，让每个销售代表对本企业发展的进程有所了解，以便更好地开展自己的工作，使企业得到更大的发展；提出对每一个营销人员下两个月工作的要求和激励措施，促使大家每个月均能按计划（把工作合理地量化、数据化）做出成绩来，而不是“模糊工作”，浪费钱财和时间。

（2）采用多种媒介形式实现企业文化激励　企业文化在人力资源管理中的媒介形式主要有：

①良好的企业环境和优质的产品与服务对所有员工都有潜移默化的作用，这就要求该企业必须外树良好的企业形象，内创优美的工作环境等；

②企业开展的象征性的企业欢庆仪式、礼仪、纪念等活动；

③企业特有的语言、口号、标语等；

④在企业内部树立的本企业的英雄人物、传奇人物。

（3）大力实施 CIS（Corporation Identity System）战略，树立企业良好的社会形象　企业经营管理和企业文化传达给社会和公众，从而达到塑造企业的个性，显示企业的精神，得到社会和公众的认同，让全体营销人员认识到在本企业工作是一种荣耀。

7.6.4 案例解析

华润电力湘南有限公司营销人员的激励是一个典型的精神激励案例，案例中指出了团队凝聚力不强、激励的覆盖范围小和激励措施的有效性差等普遍的精神激励问题，从声誉地位激励、工作激励、团队精神激励等方面进行了优化设计，并设计了具体的激励手段，具有很大的借鉴作用。利于读者掌握各种精神激励方法的内涵和具体的实施手段。

评价：人的需求包括经济性和非经济性两大方面，激励方案设计常常侧重经济性需求的满足与激发，而忽略对非经济性需求的仔细研究和系统设计。本案例专门描述精神激励方案的设计，意在希望读者关注精神激励问题，用专业化的思维和方法来设计晋升激励方案，缓解企业中流行的精神激励随意、不成体系、不受重视的问题。

使用说明：本案例是将该公司一个完整激励方案中的精神激励部分摘取出来，主要向读者说明精神激励现状诊断和优化设计的基本思路和方法，旨在引起对精神激励的重视和关注。精神激励方法很多，可以因企业实际情况作出选择，也可以依据社会环境作出新的设计，无需拘泥案例中的某个具体方法，如计划经济时期评先进、改革开放之初的荣誉称号、从西方引进终身荣誉员工称号等，读者可根据企业实际情况去设置，只要符合需求，只要有效果即可。特别说明的是，精神激励和物质激励不可完全分离，二者是一个互动平衡的关系，注意将二者组合使用。

第 8 章

劳动关系

导入案例

请养成按法律处理劳动关系的习惯

在“企业家沙龙”，关于劳资纠纷的话题越来越引人注目，这源于各种劳动关系法律纠纷越来越多。有些企业家主张用严厉的方法对付“不听话”的员工，杀一儆百；有些企业家主张用怀柔政策。大家一边发表自己的看法，一边忧心忡忡，感叹企业越来越难做。

这使Y教授想起了《共产党宣言》和《资本论》。劳资纠纷是一个历史悠久的问题，在当今中国，居然也已提到了桌面上。市场经济发展的内在规律，谁也无法抗拒。人力资源作为一个社会生产要素，已经占有越来越重要的地位、发生着越来越重要的作用。在计划经济转向市场经济的过程中，劳动者本身已逐步成为独立的经济利益主体，作为博弈另一方的企业，其人力资源市场主体的地位也已基本确立（很多国有企业的角色定位未到位）。劳资冲突必将成为一段时期人力资源管理研究的重要问题之一，任何企业和个人都不容回避。

资料来源：颜爱民. 人力资源管理理论与实务. 中南大学出版社，2004.3

劳动关系是社会生产和生活中人们相互之间最重要的联系之一。全世界大多数劳动人口正在用主要精力从事“工作”，并将“工作”作为主要收入来源。劳动关系对劳动者、企业（雇主）和整个社会有着深刻的影响。对劳动者来说，工作条件、工作性质、薪酬福利待遇，将决定他们的生活水平、个人发展的机会、个人的尊严、自我认同感和身心健康。对于企业来说，员工的工作绩效、忠诚度、工资福利水平都是影响生产效率、劳动力成本、生产质量的重要因素，甚至还会最终影响企业的生存和发展。对整个社会而言，劳动关系还会影响经济增长、通货膨胀和失业状况、社会财富和社会收入的总量和分配，并进一步影响全体社会成员的生活质量。因而研究劳动关系具有重要的理论和现实意义。

8.1 劳动关系综述[①]

8.1.1 劳动关系的含义

劳动关系主要是指企业所有者、经营管理者、普通职工及其工会组织之间在企业的生产经营活动中形成的各种权、责、利关系，主要包括：所有者与全体职工（包括经营管理人员）的关系；经营管理者与普通职工的关系；经营管理者与个人组织的关系；工会与职工的关系。

8.1.2 劳动关系的构成要素

依据劳动法律法规形成和调整的劳动关系是劳动法律关系，由三个要素构成：主体、内容、客体。

1. 劳动关系的参与者为劳动关系的主体

从狭义上来讲，劳动关系的主体包括双方，一方是员工及以工会为主要形式的员工团体，另一方是管理方以及雇主协会组织。由劳动关系主体双方所组成的组织，就是所谓的就业组织。从广义上讲，劳动关系的主体还包括政府。在劳动关系的发展过程中，政府通过立法介入和影响劳动关系，其调整、监督和干预作用不断增强，因而政府也是广义的劳动关系的主体。三者之间的关系如图 8-1 所示。

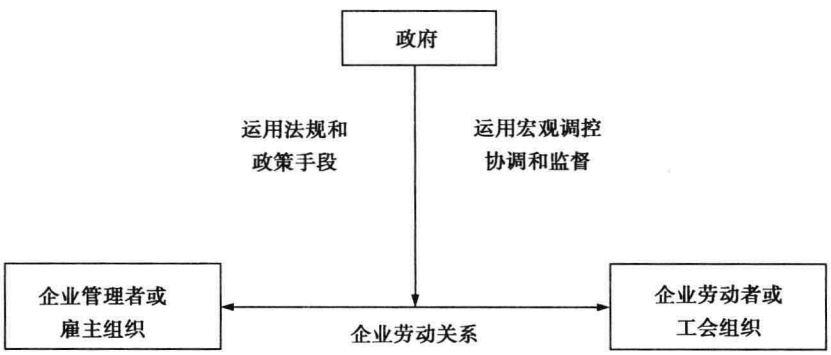

图 8-1 企业劳动关系的构成

（1）员工 是指在就业组织中，本身不具备有基本经营决策权力并从属于这种决策权力的工作者。员工的范围相当广泛，包括蓝领工人、医务人员、办公人员、教师、警察、社会工作者，以及其他在西方被认为是中产阶级的从业者和低层管理者。因为低层管理者只负责监督和分配，而无权命令或奖惩下属，所以也属于员工的范畴。员工不包括自由职业者、自由雇佣者。

从产业部门上看，员工的范围涵盖第二产业和第三产业，即包括工业各部门和服务业各

① 关于中国劳动关系问题的理论分析可参阅颜爱民著. 人力资源管理经济分析. P312-3 22. （北京大学出版社，2010，03）

部门在内的所有行业的不具有基本经营决策权的劳动者。在第一产业中的农业劳动力，尤其是从事种植业和畜牧业的农民一般不属于员工的范畴。这是因为，土地所有者和农民之间的关系，与本书研究的管理方与员工之间的关系在总体上存在着很大的区别，需要单独研究。

（2）员工团队　员工团队是指因共同的利益、兴趣或共同目标而组成的员工组织，包括工会组织和类似于工会组织的专门的职业协会。工会是员工团队最主要的形式，其主要目标是代表并为成员争取利益或价值。职业协会是由跨企业、行业从事某种特定职业的员工组成的组织，其目标是为其成员争取更多的、在其特定职业方面的利益。

（3）管理方　管理方一般是指由于法律所赋予的对组织的所有权，而在就业组织中具有主要的经营决策权力的人或者团体。在就业组织中，只有一个或者少数几个人具有比较完全的决策权力，而其他各管理等级的决策权力也是逐级递减的，每一级都要在服从上级的权力的情况下行使其权力。所以，管理方是等级制的，权力在管理方的分布是不均衡的，它多集中于管理方的上层。这也就是说，除了最高层的管理者之外，其他管理者都会同时处于服从上级和指挥下级这两种关系之中。

（4）雇主协会　管理方团体的主要形式是雇主协会，它们以行业或者贸易组织为纽带，一般不直接介入员工与管理方的关系之中。主要任务是同工会代表进行集体谈判，在劳动争议处理程序中给其成员提供支持，通过参与同劳动关系有关的政治活动、选举和立法程序（如修改劳动法）来间接地影响劳动关系。

（5）政府　政府在劳动关系中的角色主要是：劳动关系立法的制定者，通过立法介入和影响劳动关系；公共利益的维护者，通过监督、干预等手段促进劳动关系的协调发展；公共部门的雇主，以雇主的身份直接参与和影响劳动关系。

2. 劳动关系的内容是指主体双方依法享有的权利和承担的义务

劳动者依法享有的主要权利有：劳动权；民主管理权；休息权；劳动报酬权；劳动保护权；职业培训权；社会保险；劳动争议提请处理权等。

劳动者承担的主要义务有：按质、按量完成生产任务和工作任务；学习政治、文化、科学、技术和业务知识；遵守劳动纪律和规章制度；保守国家和企业的机密。

用人单位的主要权利有：依法录用、调动和辞退职工；决定企业的机构设置；任免企业的行政干部；制订工资、报酬和福利方案；依法奖惩职工。

用人单位承担的主要义务有：依法录用、分配、安排职工的工作；保障工会和职工代表大会行使其职权；按职工的劳动质量、数量支付劳动报酬；加强对职工思想、文化和业务的教育、培训；改善劳动关系，搞好劳动保护和环境保护。

3. 劳动关系的客体

劳动关系的客体指主体双方的劳动权力和义务共同指向的事物，如劳动时间、劳动报酬、安全卫生、劳动纪律、福利保险、教育培训、劳动环境等。在我国社会主义制度下，劳动者的人格和人身不能作为劳动法律关系的客体。

8.1.3　劳动关系的表现形式

劳动关系既是经济关系，又是社会关系。劳动者以其符合管理方需要的工作能力从事劳动，以获得报酬。同时，劳动力作为一种特殊商品，具有人身和社会属性，在获取经济利益的同时，还要从工作中获得作为人所拥有的体面、尊严和满足。劳动关系双方由于经济目标而结合，是由处于一定社会环境下的心态、期望、人际关系、行为特征等各异的个体和人群

组成的社会体系。因此，我们需要从经济学和社会学等多个层面研究劳动关系的表现形式。

1. 合作

合作是指在就业组织中，劳动关系双方共同生产产品和服务，并在很大程度上遵守既定制度和规则的行为。这些制度和规则是经过双方协商一致，以正式的集体协议或劳动合同形式，甚至是以一种非正式的心理契约的形式，规定双方的权利和义务。协议内容非常广泛，涵盖双方的行为规范、员工的薪酬福利体系、对员工的努力程度的预期、对各种违反规定行为的惩罚，以及有关争议的解决、违纪处理和晋升提拔等规定。

（1）合作的根源　劳动关系理论一般认为，合作的根源主要是由两方面组成，即“被迫”和“获得满足”。

①被迫。被迫是指迫于压力而不得不合作，即劳动者如果要谋生就得与雇主形成雇佣关系，除此之外别无选择，并且如果他们与雇主的利益和期望不符或作对，就会受到各种惩罚，甚至失去工作。即使工人能够联合起来采取集体行动，但长期的罢工及其他形式的冲突，也会使工人损失收入来源，还会引起雇主撤资不再经营，或关闭工厂，或重新择地开张，使工人最终失去工作。事实上，员工比雇主更加依赖这种雇佣关系的延续。工人要谋生，就要保住其工作岗位，而且从长期而言，他们非常愿意加强工作的稳定性，获得提薪和增加福利的机会。

②获得满足。员工获得满足主要有以下几方面内容。

a. 获得满足主要建立在工人对雇主的信任基础上，这种信任来自对现有经济体系下对立法公正的理解和对当前管理权力的限制措施。西方劳动关系领域对这种信任产生的原因有三种解释。第一种是激进派的解释，认为工人在社会化的过程中处于一种接受社会的状态，资本家可以通过宣传媒体和教育体系向工人灌输其价值观和信仰，从而降低工人产生“阶级意识”的可能性，因而工人被塑造成“团队成员”，而非“麻烦制造者”的角色。第二种是温和一些的解释，认为大多数工人都是很现实的，他们明白没有其他可行的选择可能性以替代现今的制度安排，并且认为，从整体上看，当前体系运行得还不错。第三种解释为第二种解释做了些补充，认为工人眼界是有限的，他们比较的对象，总是具有相似资格的其他人，并且相信只要他们在这个圈子里过得不错，就没有什么好抱怨的。

b. 除了对制度的信任这一原因之外，工人从工作中获得满足的更重要原因是大多数工作都有积极的一面，比如调查显示，在当今欧美国家，大多数工人对其工作都有较高的满意度，认为自己已经“融入”到工作中了，并且觉得他们的工作不但是有意义的，而且从本质上说也是令人愉快的。所以，即使有时会受到工作压力，或者工作超负荷，或者对工作缺乏指挥权，但他们仍然乐于工作。员工认识到工作的价值，因而产生某种自我价值的满足感。具有工作责任感的员工还认为，只要雇主没有破坏心理契约，他们自己就有必要遵守这些心理契约。

c. 管理方也努力使员工获得满足。管理主义学派提倡的“进步的”管理手段，以及雇主出于自身利益考虑向员工作出让步，都在一定程度上提升了员工的满意度。这些措施减弱了冲突的根源影响，增强了合作的根源影响。那些“好”雇主往往能够赢得更多的信任和认同。

（2）合作的方式　地区性劳资委员会。这是劳资双方在某一特定地理区域内联合组成的组织，既不参与集体谈判，也不组织多雇主谈判或多工会谈判。它的职责是针对如何有效地处理劳资双方共同面临的劳动力就业问题向成员提供建议。其宗旨是发现并确认劳资双方共

同面临的共同难题，然后用合作方式解决问题，减少或避免冲突。地区性劳资委员会主要参与四种活动：发起社会活动，增进劳资双方的沟通；在企业建立劳资委员会；在集体谈判时提供必要的帮助；促进地区的经济发展。

①劳资联合委员会。它由某一行业中的工人联合会与企业联合会共同组成，主要是处理劳动关系中的具体细节性问题。

②企业内部合作（工厂内干预）。这是雇主与工会内的合作，主要包括集体收益分享计划、质量劳资联合委员会、工作生活质量计划、自我管理的工作团队等。

2. 冲突

冲突是指由于某种差异而引起的抵触、争执或争斗的对立状态。

（1）冲突的根源　冲突的根源可以分为根本根源和背景根源。

①冲突的根本根源是指由于劳动关系的本质属性造成的冲突，冲突的根本根源包括：

a. 异化劳动的合法化。马克思主义者认为，由于资本主义市场经济在法律上造成了劳动者与生产资料的分离，存在着资产阶级和无产阶级的分化，前者拥有并控制着生产工具，后者只能靠出卖劳动力谋生。这决定了现代资本主义社会的主要特征是大多数劳动力都在为他人（资本家）工作，他们缺乏工作的全面激励。

b. 客观的利益差异。马克思主义者认为，资本家的利润是通过加重对工人的剥削来实现的。西方经济学家认为，厂商追求利润最大化无疑是提高效率，而效率的提高意味着工人不得不付出更加辛苦的劳动才能得到劳动的报酬。资本家与工人的利益是直接冲突的，即企业对利润的追求和员工对福利工资的要求是劳动关系深层次冲突的根本原因之一。[①]

c. 雇佣关系的权力等级制度。在一个没有个人自由和民主的社会，管理方的权力在就业组织中是以一种等级分层的形式逐级递减的，劳动者处于无权的地位。管理方的决定最终倾向于企业所有者的利益，而不是员工的利益。

d. 劳动合同的订立和执行情况。如果雇主和劳动者个人之间签有详细的劳动合同，并执行了劳动合同，那么，前三种冲突的根源就会降到次要地位。但在执行中也会由于双方对合同条款内涵的理解和解释的不同产生冲突。

②冲突的背景根源。这是指由那些更加可变的，取决于组织、产业、地域、国家等因素的属性所造成的冲突。这种背景根源主要体现在如下三方面：

a. 收入差距的扩大、社会地位的不平等等方面的社会不公正激化了各阶层之间的矛盾。

b. 劳动力市场上的就业歧视和收入歧视、工作条件的差异等引起了劳动关系的冲突。

c. 技术进步所引起资本对劳动的替代及结构调整上出现的一些劳动就业困难等。

（2）冲突的形式　冲突按其表现方式，可以分为明显的冲突（如对工人或工会来说主要有罢工、旷工、辞职等；对用人单位来说主要有关闭企业、解雇等）和潜在的冲突（如对工人来说主要有怠工、抵制等，对用人单位来说主要有黑名单、雇佣罢工替代者、复工运动等）。劳动关系的冲突在产业运动中表现最为明显，所谓产业运动是指在劳资产生矛盾时，雇员或雇主以向对方施加压力为目的，单方面引起的正常工作安排暂时停止的一种活动。它分为雇员所采取的冲突形式和雇主采用的冲突形式。雇员或工会采取的主要冲突形式是罢工、怠工、联合抵制、纠察、“恶名单”和“好名单”；雇主采用的主要冲突形式是关闭企业、雇佣罢工的替代者、雇主充当罢工的破坏者、复工运功、黑名单和排工。

---

① 颜爱民. 谈我国资本挤兑劳动所得问题 [J]. 湖湘论坛. 2010. 02

8.1.4 中国不同性质企业劳动关系的特点[①]

1. 公有制企业劳动关系的特点

公有制企业劳动关系分为国有企业劳动关系和集体企业劳动关系，鉴于国有企业在公有制企业中的主导地位，这里选择国有企业的劳动关系作为代表来分析：

（1）劳动关系主体地位模糊。从政府的角度来看，尽管国有企业的经营者取代了政府在劳动关系中的主体地位，但是政府实际上仍主导企业劳动关系的处理。它除了扮演监督者角色外，更以国有资产所有者代表的身份继续对企业劳动关系施加影响。从经营者的角度来看，虽然自己的劳动主体地位已基本形成，但政府的主导以及强势的影响使经营者权力的行使受到很大的限制。从职工的角度看，一方面他们的主人翁身份被肯定，另一方面他们又不得不按现代企业制度的规则接受管理层的监督与管理。由此可以看出三方主体地位极其不明确。

（2）劳动契约关系虚置。虽然企业劳动关系的确立已基本实现由行政手段变为契约手段，但是由于政府职能尚未完善，公共政策导向不够明确，立法规制不到位，导致劳动合同对企业和职工都没有约束力。职工对自身地位转换不到位，他们更多地把维护自身权益的希望寄托在政府身上，与签订劳动合同后出了问题通过劳动争议处理程序来解决劳动纠纷相比较，他们更多地选择行政解决方式，要求政府官员出面处理。这致使国有企业的劳动契约很难真正地发挥实效。

（3）经营者与职工的权力和利益差别正在逐渐扩大。伴随着国有企业的公司化改造、减员增效等措施，企业经营者掌握了法人财产权，他们在企业的劳动用工和工资分配等方面拥有更大的自主权，并且享受年薪制和股份期权，更多地享受了改革的成果；而普通劳动者与他们的权力和利益的差别正在逐渐拉大，很多职工被迫下岗失业，承担了改革的代价。

（4）劳动关系协调机制的有效性不够。目前我国大多国有企业还没有建立起有效的集体协商机制，集体合同流于形式。截止 2002 年 6 月，全国已有 63 万多家企业签订了集体合同，其中 26 万家企业是国有企业，集体合同覆盖的职工人数达 8000 多万。但在国有企业中，集体协商和集体合同还难以发挥协调劳动关系和维护职工权益的作用，相当多的国有企业中存在着集体谈判和集体合同严重流于形式的现象。三方协商机制也不完善，不能有效地发挥宏观协商作用。虽然一直以来我国国有企业工会组建率很高，但是国有企业的工会长期以来角色定位都相当模糊，当企业目标和职工目标发生冲突时，工会组织偏向于企业目标。

2. 非公有制企业劳动关系特点

我国非公有制企业劳动关系，主要是由私营经济和混合经济的企业劳动关系构成。这类劳动关系，在构成、运行、利益关系以及劳资矛盾的处理等方面，已具有了市场经济劳动关系的特点。这里选择私营企业劳动关系作为代表来分析：

（1）劳动关系主体地位不平等，雇主占主导地位。目前我国私营企业的劳动关系呈现出单极化的态势：一方面，私营企业主掌握着企业的财权、物权，他们享有完全决策和高度自主权，处于强势地位；另一方面，我国有大量的剩余劳动力，并且存在着巨大的就业压力，劳动者完全处于从属、被支配的弱势地位，因此私营企业劳动关系的初始条件就是不平等的。同时，我国正处于现代化的进程中，占主导地位的生产要素是资本，资本相对于劳动力

---

① 桂燕，邓波. 中国不同类型企业的劳动关系特点分析 [J]，消费导刊，2009. 01

资源的稀缺性决定了资本所有者在劳动关系中的主导地位。这种初始条件就“不平等”的劳动关系是一种典型的以雇主为主导的不平等的劳动关系。

（2）劳动关系不稳定。当期我国很多中小企业，特别是私营经济及个体经济等的发展不稳定且规模都不大，因此，其资产专用性很低，改变资产使用方向的成本近乎为零，因而欺诈等机会主义行为普遍盛行。私营经济的这种特点决定了其劳动关系不可能是稳定的，突出表现为私营企业没有稳定的、长期的劳动关系发展战略，在劳动力的使用上是一种短期行为。同时，随着劳动分工的不断细化，劳动者的就业方式日益灵活多样，各种新的就业方式不断涌现，加上劳动力的频繁流动，客观上造成了劳动关系更加短期化和动态化。

（3）劳动契约关系不规范。私营企业普遍存在着劳动合同签约率低、合同内容不规范等现象，尤其是那些工作比较危险、企业安全保障措施比较差的私营企业因怕承担法律责任、缴纳各种费用、增加企业支出，不与劳动者签订劳动合同，致使大量的事实劳动关系代替了理应规范的劳动关系。据2005年全国人大委员会劳动执法检查的结果显示，我国中小非公有制企业劳动合同签订率不到20%，其中，建筑、餐饮、娱乐和加工行业在招用职工特别是进城务工人员时，经常不签订劳动合同。还有些私营企业即使与劳动者签订了劳动合同其内容也极其不规范，部分条款严重侵害了劳动者的合法权益，而劳动者文化程度普遍较低又迫于就业压力，不懂或不敢向企业提出合理要求。

（4）劳动关系协调机制不健全。据调查，目前我国私营企业建有工会的不足三分之一，有些私营企业即使有工会组织，但在维护员工权益，参与集体谈判，改善劳动者工作条件和工资水平等方面，所起到的作用很有限。甚至有些私营企业的工会是在企业主的控制之下。另外，政府管理职能不到位，劳动监察力量不足，没有形成覆盖城乡的劳动监察网络。据劳动和社会保障部统计，2005年末，各级劳动保障部门配备劳动保障专职监察员1.9万人。国际上，一般是按照5000～10000名职工配备1名劳动监察员。如果按10000名职工配备1名劳动监察员的国际低标准计算，全国专职劳动监察员人数保守估计尚缺7476人。

8.1.5 《劳动合同法》对用人单位的总体影响以及应对措施

自1995年1月1日《中华人民共和国劳动法》实施以来，劳动合同制度存在着一些不足，主要体现在：劳动关系双方不签书面劳动合同，双方权益得不到保障；劳动合同短期化，劳动者就业不稳定、质量不高，对企业缺乏归属感和为企业长期服务的工作热情、职业规划，对企业的长期发展、社会的和谐稳定产生不利影响。同时，劳动法带有强烈的计划经济色彩，已经不能适应新的经济形势，于是，为了完善劳动合同制度，明确劳动合同双方当事人的权利和义务，保护劳动者的合法权益，构建和发展和谐稳定的劳动关系，中华人民共和国第十届全国人民代表大会常务委员会第二十八次会议于2007年6月29日通过了《中华人民共和国劳动合同法》，自2008年1月1日起施行。

新法在诸多方面作了重大调整，提出了许多新的规定，对企业现行的管理机制、人力资源管理方法、用工模式、用工成本、绩效制度、劳动关系等都是一个极大的挑战。企业要认真学习、研究和落实《劳动合同法》，根据新法的要求，认真梳理、修订和补充企业规章制度，进一步规范劳动用工，积极适应新法的规定，合理规避用工风险。

1.《劳动合同法》对用人单位的总体影响

（1）用工成本增加　用人单位的用工成本增加主要体现在以下四个方面：

①《劳动合同法》增加了合同终止及通知解除合同时支付补偿金要求。第四十六条第五

项规定：劳动合同期满除用人单位维持或者提高劳动合同约定条件续订劳动合同，劳动者不同意续订的情形外，用人单位应当向劳动者支付经济补偿。

②一个月不签劳动合同，应签无固定期限劳动合同而未签等情况，用人单位需要双倍支付工资。第八十二条规定：用人单位自用工之日起超过一个月不满一年未与劳动者订立书面劳动合同的，应当向劳动者每月支付二倍的工资。用人单位违反本法规定不与劳动者订立无固定期限劳动合同的，自应当订立无固定期限劳动合同之日起向劳动者每月支付二倍的工资。

③补偿金和工作年限挂钩。第四十七条规定：经济补偿按劳动者在本单位工作的年限，每满一年支付一个月工资的标准向劳动者支付。六个月以上不满一年的，按一年计算；不满六个月的，向劳动者支付半个月工资的经济补偿。

④限制了试用期工资。第二十条规定：劳动者在试用期的工资不得低于本单位相同岗位最低档工资或者劳动合同约定工资的百分之八十，并不得低于用人单位所在地的最低工资标准。

（2）用工风险加大　劳动者可以随时通知用人单位解除劳动合同的情形增加，而且辞职的限制条件减少，劳动者突然离职的可能性加大。《劳动合同法》第三十八条规定用人单位有下列情形之一的，劳动者可以解除劳动合同：未按照劳动合同约定提供劳动保护或者劳动条件的；未及时足额支付劳动报酬的；未依法为劳动者缴纳社会保险费的；用人单位的规章制度违反法律、法规的规定，损害劳动者权益的；因本法第二十六条第一款规定的情形致使劳动合同无效的；法律、行政法规规定劳动者可以解除劳动合同的其他情形。

用人单位以暴力、威胁或者非法限制人身自由的手段强迫劳动者劳动的，或者用人单位违章指挥、强令冒险作业危及劳动者人身安全的，劳动者可以立即解除劳动合同，不需事先告知用人单位。

（3）用工难度增大　《劳动合同法》要求签订无固定期劳动合同的情形增加，同时不能解除合同的限制条件增多，一些绩效不好的员工难以淘汰，或者淘汰需要付出较大代价。《劳动合同法》第十四条规定有下列情形之一，劳动者提出或者同意续订、订立劳动合同的，除劳动者提出订立固定期限劳动合同外，应当订立无固定期限劳动合同：劳动者在该用人单位连续工作满十年的；用人单位初次实行劳动合同制度或者国有企业改制重新订立劳动合同时，劳动者在该用人单位连续工作满十年且距法定退休年龄不足十年的；连续订立二次固定期限劳动合同，且劳动者没有本法第三十九条和第四十条第一项、第二项规定的情形，续订劳动合同的。

用人单位自用工之日起满一年不与劳动者订立书面劳动合同的，视为用人单位与劳动者已订立无固定期限劳动合同。

《劳动合同法》第四十二条规定：劳动者在本单位连续工作满 15 年，且距法定退休年龄不足 5 年的；从事接触职业病危害作业的劳动者未进行离岗前职业健康检查，或者疑似职业病病人在诊断或者医学观察期间等情况，用人单位不得依照第四十条、第四十一条的规定解除其劳动合同。

2. 用人单位的应对措施

（1）清理检查规章制度　《劳动合同法》第四条、第四十六条、第八十条规定：

①实体方面：用人单位应当建立和完善直接涉及劳动者切身利益的规章制度（包括劳动报酬、工作时间、休息休假、劳动安全卫生、保险福利、职工培训、劳动纪律、劳动定额管

理等）。

②程序方面：在制定、修改或者决定上述规章制度或者重大事项时，应当经过以下程序：经职工代表大会或全体职工讨论；与工会或职工代表平等协商确定；在单位内公示或者告知劳动者。

③规章制度和重大事项实施过程中，工会或职工认为不适当的有权向单位提出，通过协商予以修改完善。

④用人单位的规章制度违反法律、法规的规定，损害劳动者权益的，劳动者可以解除劳动合同，用人单位应当向劳动者支付经济补偿。

企业应该根据《劳动合同法》的要求认真清理检查自己的规章制度的制定主体，劳动规章制度的内容和劳动规章制度的制定、修订、告知程序是否合法。

（2）规范人力资源管理业务流程

①规范招聘面试程序，加强招聘面试录用过程的科学性，严把进入关。要履行告知义务，且最好制定统一表格让劳动者签字确认已告知工作内容、工作条件、工作地点、职业危害、安全生产状况、劳动报酬等情况；

②规范录用程序，及时办理合法用工手续，及时签订劳动合同，避免用人部门私自违法用工，最好规定在用工前签订劳动合同。

③规范试用期用工，加强试用期的考核与管理，尽可能在试用期内发现是否适应岗位工作，是否符合录用条件。

④依法制定订立、履行、变更、解除或者终止劳动合同程序，并对企业各级负责人进行培训，促使用人部门配合人力资源部门依法按程序办事；

⑤解除劳动合同依照程序。《劳动合同法》第四十三条规定：用人单位单方解除劳动合同，应当事先将理由通知工会。用人单位违反法律、行政法规规定或者劳动合同约定的，工会有权要求用人单位纠正。用人单位应当研究工会的意见，并将处理结果书面通知工会。

⑥裁员符合法定程序。《劳动合同法》第四十一条规定：有下列情形之一，需要裁减人员 20 人以上或者裁减不足 20 人但占企业职工总数百分之十以上的，用人单位提前三十日向工会或者全体职工说明情况，听取工会或者职工的意见后，裁减人员方案经向劳动行政部门报告，才可以裁减人员：依照企业破产法规定进行重整的；生产经营发生严重困难的；企业转产、重大技术革新或者经营方式调整，经变更劳动合同后，仍需裁减人员的；其他因劳动合同订立时所依据的客观经济情况发生重大变化，致使劳动合同无法履行的。

（3）修订劳动合同、专项协议书

①对照法定的必备条款，制定合法的劳动合同文本。《劳动合同法》第十七条规定：劳动合同应当具备以下条款：用人单位的名称、住所和法定代表人或者主要负责人；劳动者的姓名、住址和居民身份证或者其他有效身份证件号码；劳动合同期限；工作内容和工作地点；工作时间和休息休假；劳动报酬；社会保险；劳动保护、劳动条件和职业危害防护；法律、法规规定应当纳入劳动合同的其他事项。劳动合同除前款规定的必备条款外，用人单位与劳动者可以约定试用期、培训、保守秘密、补充保险和福利待遇等其他事项。

②制定培训服务期和竞业禁止等专项协议。《劳动合同法》第二十二条规定：用人单位为劳动者提供专项培训费用，对其进行专业技术培训的，可以与该劳动者订立协议，约定服务期。劳动者违反服务期约定的，应当按照约定向用人单位支付违约金。违约金的数额不得超过用人单位提供的培训费用。用人单位要求劳动者支付的违约金不得超过服务期尚未履行

部分所应分摊的培训费用。用人单位与劳动者约定服务期的，不影响按照正常的工资调整机制提高劳动者在服务期期间的劳动报酬。《劳动合同法》第二十四条规定：竞业限制的人员限于用人单位的高级管理人员、高级技术人员和其他负有保密义务的人员。竞业限制的范围、地域、期限由用人单位与劳动者约定，竞业限制的约定不得违反法律、法规的规定。在解除或者终止劳动合同后，前款规定的人员到与本单位生产或者经营同类产品、从事同类业务的有竞争关系的其他用人单位，或者自己开业生产或者经营同类产品、从事同类业务的竞业限制期限，不得超过2年。

(4) 单位自查、理顺劳动关系

①全面清查核实员工的工作年限及真实身份，提出相应的处理方案。如公司可能有未与其他单位解除劳动关系、退休返聘人员；

②用人单位内部自查劳动保护、劳动条件、支付劳动报酬、缴纳社会保险等环节是否存在漏洞；

③灵活使用非全日制用工形式。非全日制用工形式是指以小时计酬为主，劳动者在同一用人单位一般平均每日工作时间不超过四小时，每周工作时间累计不超过二十四小时的用工形式。

说明：考虑到劳动关系内容的特殊性，本章的编排做了相应的调整：案例一还是遵循前面章节的写作模式，以一个企业面对新《劳动合同法》对人力资源管理体系的冲击和调整，解析了企业人力资源管理如何面对法律环境变化问题；案例二到案例五是我们根据新的《劳动合同法》实施状况，选取的一些较典型的劳动争议案例供企业借鉴，每一个典型案例中都详细地说明了依据的法律条款，并给出了建议或风险提示，由于法律的适用性在我国不应存在企业或行业差别，因此我们对此不再另做解析。

8.2 案例一：《劳动合同法》对金瑞公司人力资源管理的影响

导读

本案例介绍了金瑞公司的招聘录用、培训管理、绩效考核和薪酬管理的现状，从法律的角度分析了该公司在上述人力资源管理的四大模块存在的潜在法律风险，探讨《劳动合同法》对金瑞公司人力资源管理四大模块的影响，让人力资源管理者增强法律意识和依法办事的能力，并审时度势及时调整人力资源管理策略，有效及时预防和应对劳动争议，控制用工风险。

8.2.1 公司简介

金瑞公司成立于1999年，是由一家国有企业改制成立的新材料高科技公司，2001年在上海证券交易所上市，现已发展成拥有五家直属企业和六家控股子公司，且总资产规模超过15亿元的企业。公司已经成为我国电子基础材料、电源材料和超硬材料研究开发和生产的重要基地，产品技术水平先进，品质优良，畅销国际国内市场，产销量均居全国前列。公司目前设七个职能部门、五家直属企业和六家控股子公司。

8.2.2 人力资源管理体系现状

1. 人力资源体系概况

2007年底，公司在职职工为681人，离退休人员52人。公司员工由正式员工和临时工组成，临时工主要是辅助性的员工和部分替代性较强的生产工人。从公司人员的学历分布情况来看，公司大专以上学历的员工占人员总数的38%，与同类型的制造业企业相比有一定的优势。但大专以下学历的员工中，中专、技校层次的人员较少，使公司的生产人员中技工类人才较为短缺。公司成立以来，陆续出台了多项人力资源管理规章制度，如《劳动用工管理暂行办法》、《人事管理暂行条例》、《劳动合同制度》、《工资制度暂行规定》及《员工请假制度》等，并根据相关的制度，对公司的劳动用工管理制定了相应的工作流程，使公司的劳动用工管理有章可循，人力资源管理工作逐步规范化。公司为员工建立了包含养老、医疗、失业、生育、工伤保险和住房公积金的社保以及涵盖定期体检、保健津贴以及数种生活补贴的福利系统，保障机制比较健全。公司较少出现劳动纠纷，偶尔出现的劳动纠纷也是在部分临时工中发生的。

2. 劳动合同签订情况

公司所有员工都采取聘用制，与公司签订劳动合同。公司《劳动合同制度》规定，合同的期限分为短期合同、长期合同和无固定期限劳动合同，并分别规定了各类合同适用的情形。

（1）以下情形签订三年以内（含三年）短期合同：

①第一次与公司建立劳动关系的人员一般签订短期合同；

②招录的大专以上学历员工原则上签订三年劳动合同；

③公司认为依法不适宜签订长期劳动合同的员工。

（2）以下情形可以签订三年以上十年以下（含十年）的长期合同：

①员工在公司工作三年以上，与公司续订劳动合同的人员，可与公司签订长期劳动合同；

②公司急需引进的管理人员或有技术专长的人员虽与公司初次确立劳动关系，可与公司签订长期劳动合同。

（3）以下情形签订无固定期限劳动合同：

①员工在公司连续工作满十年且双方协商同意续订劳动合同，如其本人要求签订无固定期限劳动合同，公司与其签订无固定期限劳动合同；

②根据公司需要，公司出资培养的管理人员、技术骨干或在公司核心部门、关键岗位悉知公司商业秘密的员工应与公司签订无固定期限劳动合同。

公司基本做到劳动合同签订率为100%，正式员工按照制度规定的原则与员工约定劳动合同期限，临时务工人员一般采取一年一签的形式签订劳动合同。到2008年，公司劳动合同期限分布如下：2年以下期限的占20%，3～5年期限的占27%，6～10年期限的占47%，10年以上期限的占1%，无固定期限的占5%。

3. 招聘录用情况

公司劳动用工制度规定，各部门、各直属企业每年年末根据本年度责任目标完成情况和下年度的管理、科研、生产计划和责任目标，制定本部门年度劳动用工计划，提出增减岗位、增减人数及人员要求、增减理由等计划，向人力资源部提交《年度人员增减（调整）计

划》；由人力资源部审核汇总各部门人员增减计划，经公司总经理办公会议通过后，反馈至用人部门，并会同用人部门组织办理选聘、录用、调整等与劳动用工有关的事宜。同时还规定，部门有下列情形之一者，可招聘录用员工：①业务拓展，新增岗位；②原有人员因调动、离职、退休、死亡等情况而出现岗位空缺；③根据工作需要调整员工队伍结构；④根据公司发展需要进行人才储备。

从整个招聘录用的过程看，存在不少问题，总结起来主要如下：

（1）从招聘过程看，公司的招聘流程存在一定的法律风险。公司劳动用工制度对招聘录用的程序作出了规定，并形成了公司的招聘录用流程（如图 8－2 所示）。在《劳动合同法》实施后，该流程的某些节点因与劳动合同的新规定存在不符之处，将会显现出其潜在的法律风险。

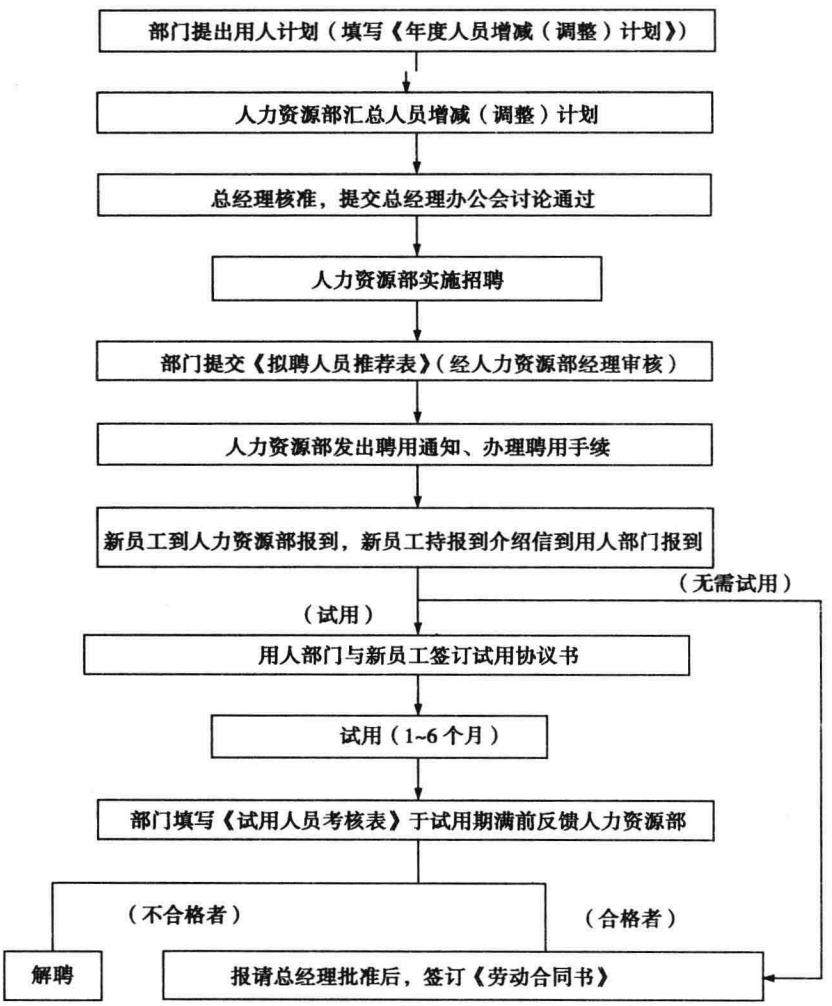

图 8－2　公司招聘录用流程图

（2）具体招聘过程的规定不够详尽，招聘录用的决策不够严谨。目前，公司的招聘选拔方面的要求主要体现在面试环节（招聘面试流程如图 8－3 所示），流程中对于招聘选拔以及录用决策过程的规定过于简单，只体现了面试的流程，而且不够深入和具体，致使决策过程

不够科学严谨，在《劳动合同法》倡导劳动关系长期化的导向下，可能导致录用一些并不太适合公司的员工，而给日后的管理工作带来一定的风险。

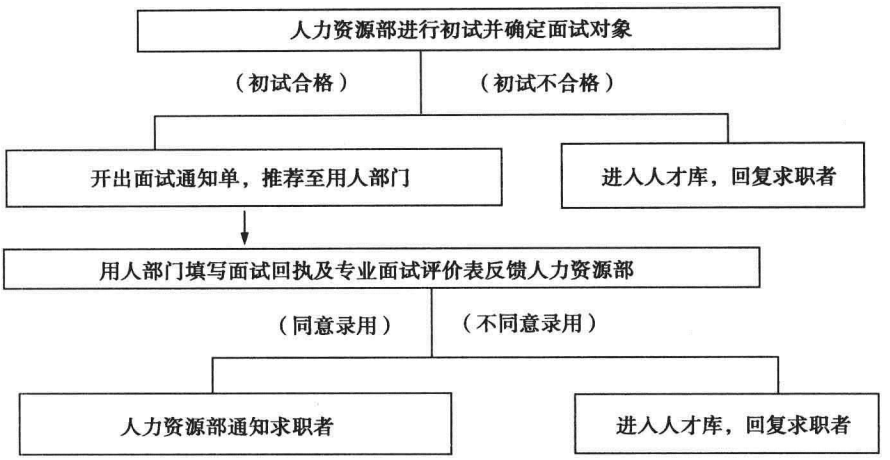

图 8-3　公司招聘面试流程图

（3）从目前的招聘情况看，由于低端劳动力的短缺，公司的生产工人的招聘难以满足生产的需要，出现劳动力的卖方市场，致使公司部分劳动条件比较艰苦、劳动强度较大的岗位常出现生产工人的缺位，给正常生产经营计划的实施带来不利影响。

4. 培训管理情况

公司目前具有较完整的培训体系。公司培训制度中明确培训的目标是，根据公司发展战略，培养造就一支能适应现代企业发展需要的管理人员队伍、能满足企业技术发展需要的专业人员与技术工人队伍、能适应市场经济环境和现代企业要求的营销人员队伍。培训形式包括公司内部培训、外派培训和员工自我培训（如图 8-4 所示）。公司每年末会定期进行培训需求调查，人力资源部根据各部门、各直属企业的需求状况，结合公司经营发展计划，制定下一年度的培训计划和实施方案，分层次、有计划、有步骤地开展培训工作。

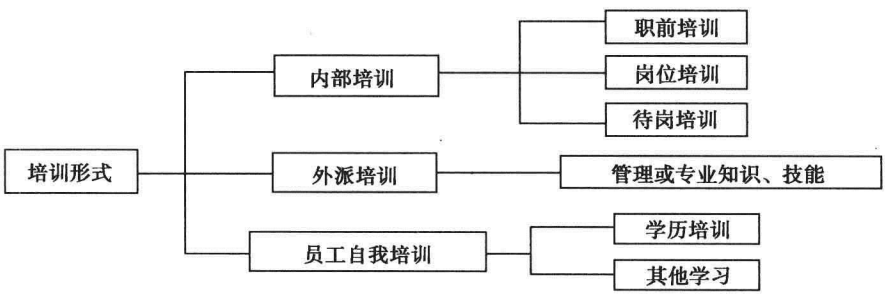

图 8-4　培训形式结构图

近几年，公司加大培训投入，强化培训管理。针对管理人员、专业技术人员、操作服务人员的特点开展了一些相关培训，并取得一定的效果。然而，在实际工作中，仍然存在着一些问题急需改进，主要表现在以下几个方面：

（1）培训缺乏系统的规划，追逐培训市场的热点，带有一定的盲目性。培训工作与公司组织目标和战略目标脱节，就培训论培训，缺乏长远的规划，企业今后有什么样的战略和重

点，需要什么样的人才素质和人才结构，人才的主要差距是什么，这些在培训前都没有进行前瞻性、针对性的设计，导致培训难以适应劳动关系在长期化趋势下的企业和员工长远发展的要求。

（2）在培训内容上存在缺陷。长期以来，培训更多地起着向员工传输知识和提升技能的作用，而对观念、态度、价值观等方面的教育，这些对企业发展产生重大影响的问题则很少涉及，很多基层员工的观念还比较落后，与现代企业员工的管理理念不匹配。再者，规章制度这种全员普适性的培训内容的覆盖不够全面，公司会在每年应届生集中报到上岗时，举行新员工的规章制度培训，但对于平时零散招聘的员工以及在职员工缺乏此类培训，给劳动关系管理留下一定的隐患。此外，对于不胜任工作的员工的培训没有专门的设计，不能很好地满足劳动关系管理的需要。

（3）培训导向与员工的职业生涯发展脱节。高科技制造企业是知识密集型和生产密集型为一体的企业，员工对自身都有较高的要求和期望，尤其是技术型员工，而公司目前在培训方面没有考虑到员工发展的需求，而是仅仅围绕企业的需求来设计和实施培训项目，这在一定程度上挫伤了员工的工作热情，造成企业的人才流失，影响公司劳动关系的稳定性。

5. 绩效考核情况

公司每年都组织绩效考核工作，但由于考核体系不够完善，考核制度不健全，使绩效考核工作难以达到促使员工提升绩效的目的和满足为员工晋升、人员流动、人员培训、薪酬激励等提供依据的要求。主要存在以下问题：

（1）考核制度不健全。没有在全公司建立一套科学的行之有效的考核制度和办法，公司人力资源部在每年年末对组织年度考核工作时，下发关于考核工作的通知，并直接负责职能部门员工及中层以上干部的考核，而对于基层单位的员工并没有明确的考核制度，各单位自行开展，使各单位对绩效考核的认识及考核工作水准参差不齐。

（2）缺乏量化的考核指标体系和明确的考核标准。公司人力资源部每季度组织职能部门的部门和员工考核，采取目标管理的模式进行考核。每年年末组织全员年度考核，年度考核主要是对工作态度、工作业绩和工作能力进行考核。季度考核和年度都是采取对考核项目直接打分的方式，缺乏可操作的量化标准，亦未要求提供正式的绩效记录，考核者往往是凭着一种主观的印象或感觉打分，影响考核结果的客观公正性，使考核的信度和效度都遭到质疑。

（3）科学的考核方法应用不够。目前公司采取的考核方法比较单一，年度考核一般采取360度考核法，组织员工对上下级、同事和自己的德能勤绩进行评分，但仅限于主观的考核打分，而且对所有的普通员工采取同样的考核维度和考核指标，没有明确的考核标准，内容也没有任何区别。导致整个考核的信效度都很低，形式化倾向比较严重。

（4）绩效考核系统部分关键环节缺失。绩效考核是一个系统工作，完整的绩效考核体系应该包括：目标计划制定、过程管理、考核打分、绩效反馈。而在金瑞公司，绩效考核基本只是停留在考核打分上，缺乏计划制定和过程管理以及有效的反馈等非常关键的环节，绩效考核成了瘸腿走路，造成绩效考核达不到期望的效果。

（5）考核结果应用较片面。基层单位领导对绩效考核的认识不到位，使考核工作的开展受到一定的阻力，部分单位甚至是采取应付的态度对待，部分单位的考核只为绩效工资而开展，其主要目的在于为计算绩效工资或计件工资提供依据，考核结果没有与员工的晋升、降职、岗位调整和培训等紧密挂钩。

(6) 考核过程缺乏沟通。在绩效沟通方面，公司目前比较缺乏，考核制度中并未作要求，在实际的工作中仅仅只有对职能部门员工考核的表格中有所涉及，其他有关考核过程与考核结果的沟通无以为据，由管理人员随意自行操作，实际往往会因考核者采取消极应付的态度使绩效沟通受阻。

6. 薪酬管理情况

公司推行的工资体系包括：岗位系数工资制、计时工资制与承包工资制，分别适用于管理人员、生产人员和技术开发人员、销售人员（如图 8-5 所示）。

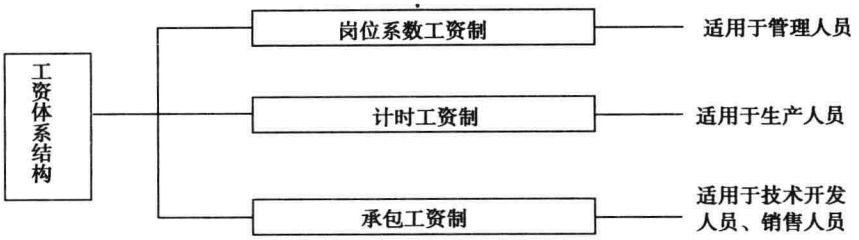

图 8-5　公司现行工资体系结构图

岗位系数工资根据两个要素来确定。其计算方式为：工资额＝基薪(元)×岗位系数，基薪与公司、二级部门完成任务情况、效益和目标挂钩，一年一定。公司管理部门与公司目标挂钩，二级厂（公司）与本部门目标挂钩。岗位系数根据不同岗位测算结果得来。

计时工资制适用于生产人员，是按完成一定的工作量（含数量和质量要求）、工作项目、月累计工作工时，来核算计发的工资形式。计时工资的计算方式为：工资额＝基薪(元/小时)×工时单元指数×实际工时，工时单元指数是描述不同岗位的计时工酬的相对值指标，是通过对岗位的劳动责任、技术要求、劳动强度、劳动条件等要素进行测评后建立起来的评价系统。

承包工资制适用于销售人员和技术开发人员。对于销售人员是按照年度销售任务实行“三包一奖”（即：包销售额、包销售量、包资金回款率，超额完成有奖）确定工资额度。年度工资总额在明确目标任务签订承包合同时即确定。月工资的发放为：月工资额＝承包工资总额÷12 个月×80%；对于技术开发人员是按项目承包合同确定工资承包额度，工资发放的起止时间与合同规定的项目完成起止时间相一致，月工资额＝承包工资总额÷项目合同规定时间(月)×80%。

新的工资体系在一定程度上打破了论资排辈、平均主义的现象，但工资分配近乎刚性，难以体现同岗位员工技能差异和业绩差异，而且与绩效考核脱节，员工的收入与干好干坏差别不大。2005 年，公司修订了《工资分配制度实施细则》，在原有工资体系框架不变的基础上，引入了绩效工资制，把原有的岗位工资分解为基本工资和绩效工资两部分。其中基本工资占工资额的 40%～65%，职能部门的比例由公司确定；各直属生产厂的基本工资比例及绩效工资的核定办法由各直属生产厂自行确定，并经人力资源部审核和备案后执行。但近三年的实际执行情况体现，大部分员工绩效工资并非根据其绩效考核结果计算，而仅仅是在岗位工资的基础上，进行了结构的分解，每个月工资额变化微乎其微，薪酬体系的激励功能仍然难以体现。

8.2.3 《劳动合同法》对金瑞公司人力资源体系的影响

1.《劳动合同法》对招聘录用的影响

招聘录用过程在劳动法的视角下其实就是一个劳动合同订立的过程。《劳动合同法》作为调整用人单位与劳动者之间权利义务关系的法律，对招聘过程产生着重要的影响。招聘活动前的需求预测、职位分析阶段和招聘计划制定阶段，用人单位与劳动者并不发生直接的联系，所有的行为都是用人单位的内部管理行为，并不受劳动法律限制，但是这些行为的发生会对随后的工作产生一定程度的影响。当招聘过程进入公开招聘、甄选面试、录用签约阶段后，用人单位与劳动者开始发生直接的联系，双方的行为受到劳动法律的调整。基于上文对金瑞公司招聘现状的分析，《劳动合同法》对金瑞公司招聘过程的影响主要有以下几个方面：

（1）在招聘过程中未履行告知义务或者履行了告知义务但未留下相关证据将可能构成欺诈风险。由于《劳动合同法》规定用人单位在招聘劳动者时就涉及劳动者切身利益事项的如实告知义务，如果用人单位在招用劳动者时，未告知或未如实告知劳动者有关工作内容、工作条件、工作地点、职业危害、安全生产状况、劳动报酬，以及劳动者要求了解的其他情况的，就有可能构成欺诈。按照《劳动合同法》第二十六条规定：以欺诈、胁迫的手段或者乘人之危，使对方在违背真实意思的情况下订立或者变更劳动合同的，劳动合同无效。第三十八条规定：用人单位以欺诈、胁迫的手段或者乘人之危，使对方在违背真实意思的情况下订立或者变更劳动合同的，致使劳动合同无效的，劳动者可以解除劳动合同。第四十六条规定：劳动者依照本法第三十八条规定解除劳动合同的用人单位应当向劳动者支付经济补偿。第四十七条规定：经济补偿按劳动者在本单位工作的年限，每满一年支付一个月工资的标准向劳动者支付。六个月以上不满一年的，按一年计算；不满六个月的，向劳动者支付半个月工资的经济补偿。第八十六条规定：劳动合同依照本法第二十六条规定被确认无效，给对方造成损害的，有过错的一方应当承担赔偿责任。从上述法律规定来看，如果用人单位未如实履行告知义务，被招聘的员工在劳动过程中可以以用人单位未履行如实告知义务构成欺诈而要求解除劳动合同，用人单位就会面临支付经济补偿金或者赔偿金的法律后果。金瑞公司的劳动合同中未提及工作条件、工作地点、职业危害、安全生产状况等内容，在这方面尚待改进。

（2）试用期协议约定不成立。《劳动合同法》第十九规定，劳动合同期限三个月以上不满一年的，试用期不得超过一个月；劳动合同期限一年以上不满三年的，试用期不得超过二个月；三年以上固定期限和无固定期限的劳动合同，试用期不得超过六个月。同一用人单位与同一劳动者只能约定一次试用期。试用期内，采取试用协议书的形式代替劳动合同会致使试用期不成立，试用协议书将成为一份短期劳动合同。一旦形成了一份短期合同则对企业非常不利，即便员工不符合录用条件也不能以此直接解除劳动合同，只能采取协商解除、不胜任工作提前解除或等合同到期终止合同，而这几种方式企业都必须按规定支付经济补偿，而且违法解除还会面临需要支付二倍经济补偿金标准的赔偿金风险。

（3）简单的招聘选拔程序和方式不能适应《劳动合同法》环境下的用工形势。随着《劳动合同法》的实施，签订无固定期限劳动合同的适用范围加大，而且，给企业解聘员工设置了较高的门槛，《劳动合同法》对劳动合同的解除、试用期解除合同以及违约经济赔偿等做了特别的规定，未来劳动关系必将趋于稳定，企业为防止重蹈计划经济时代固定用工的覆辙，则选拔合适的员工成为建立和谐劳动关系和企业长期发展的基础。劳动合同的长期化必

然导致对企业选拔员工的要求越来越高，企业必须树立招聘谨慎性的理念，这就要求企业改变过去传统的粗放式招聘，即通过应聘者在试用期的实际工作情形淘汰不合格人选的招聘方式，而应逐步养成谨慎招聘的理念，采取更科学合理的选拔程序和方法把好进人关。从前文分析可以看出，金瑞公司目前的招聘录用流程过于简单，导致招聘的决策过程不够严谨，难以适应新的法律环境下的用工形势。

2.《劳动合同法》对培训管理的影响

《劳动合同法》的内容直接涉及培训管理的规定主要体现在培训服务期和不胜任工作解除合同情形两个方面，而公司在这两方面的工作都比较薄弱，在《劳动合同法》出台后尚待改善。

(1)《劳动合同法》对培训服务期制度作出了明确的规定。第二十二条规定：用人单位为劳动者提供专项培训费用，对其进行专业技术培训的，可以与该劳动者订立协议，约定服务期。劳动者违反服务期约定的，应当按照约定向用人单位支付违约金。违约金的数额不得超过用人单位提供的培训费用。用人单位要求劳动者支付的违约金不得超过尚未履行部分应分摊的费用。用人单位与劳动者约定服务期的，不影响按照正常的工资调整机制提高劳动者在服务期间的劳动报酬。按照本条规定，《劳动合同法》的服务期制度主要包含三个方面的内容：其一，用人单位为劳动者出资培训的，可以要求劳动者与之签订服务期协议。那么，如果用人单位并未与劳动者签订服务期协议，则意味着用人单位放弃该权利。其二，劳动者违反服务期协议，应当依据协议支付相应的违约金。而且，协议约定的违约金数额不得超过用人单位所提供的培训费用。如果协议中未约定违约金，则应该以培训费用为准。其三，对于服务期的期限，允许劳资双方进行约定，没有作出最长期限的规定。但是，要求用人单位按照正常的工资调整机制提高劳动者的劳动报酬。该规定给员工的培训管理带来直接影响，一方面确保了企业的投入培训后权益的保障，同时也约束了企业对员工培训服务期管理的行为。

(2) 第四十条规定用人单位提前三十日解除合同的情形之一：劳动者不能胜任工作，经过培训或者调整工作岗位，仍不能胜任工作的。此处的培训与员工是否胜任工作直接关联，且成为解除合同的关键环节，在企业的劳动关系管理中显得尤为重要。在公司目前的培训管理中，此类培训并未受到足够的重视，给劳动关系管理埋下一定的隐患。

在具体的人力资源管理工作中，企业要根据《劳动合同法》的以上规定进行培训管理固然重要，更重要的是企业在培训的理念层面要适应《劳动合同法》对劳动合同长期化的导向。随着《劳动合同法》中无固定期限劳动合同签订范围的扩大，可以看出劳动关系长期化的趋势，那么这种趋势必然会导致企业和员工形成日益明显的利益共同体关系。因此，企业必须更加重视对员工的培训，以促使员工和企业的共同发展。而企业要做好培训工作且让培训发挥作用，一方面是要结合企业的发展战略和员工个人的职业生涯发展，做好培训的长期规划和组织实施，另一方面也要做好对培训员工的管理，合理地利用培训服务期和违约金的条款，让企业合理合法地留住投入培训的员工，规范组织对不胜任工作的员工培训，降低解除劳动合同的风险。

3.《劳动合同法》对绩效考核的影响

公司人员流动方面，优胜劣汰的机制没有全面建立和运行起来，在劳动用工制度中，对于解聘员工有相关的规定，但配套制度不够完善，加之金瑞公司作为一家有着五十多年历史的国有企业转制而成立的企业，企业作为营利性主体，必须保持灵活的应变能力以适应激烈

的市场竞争，反映在人力资源管理上，就体现为对绩效的严格要求，对人员的优胜劣汰，对岗位的灵活设置。绩效考核工作对企业提高工作效率、提升员工素质、促进员工职业发展、完善企业管理体系有着不可替代的作用。而企业的这些需求又与《劳动合同法》追求稳定、限制随意变更的导向存在着必然的冲突。在法律不可改变、不能违反的前提下，企业有必要探求在法律条文中隐含的人力资源管理运行空间，提高绩效考核水平、促进员工提升绩效便是保持企业活力的一个重要手段。

《劳动合同法》未对绩效考核进行直接的规定，但从劳动关系管理的角度，《劳动合同法》对绩效考核的影响主要体现在两个方面：一是直接影响，在于对绩效不佳的员工处理方面，处理绩效不佳的员工必然离不开绩效考核的证据支撑；二是劳动关系长期化趋势对于绩效考核体系的潜在影响，即通过对员工的绩效考核促进员工绩效的提升和持续改进。

金瑞公司作为一家国有企业改制成立的企业，虽然已转制近十年，但员工的观念尚未完全转变，身份界限仍然根深蒂固。公司从2000年开始，实行劳动合同制，所有员工都与公司签订劳动合同，从制度上形成了员工能进能出的机制，但公司大部分带着正式职工身份的老员工仍然认为自己是企业的老职工，只要没有违法或严重违反规章制度，理应在企业干到退休，即便是劳动合同到期也不可终止其合同，致使解聘规定可操作性不强，结果导致管理者谁也不愿意得罪人，甚至一些不胜任工作的员工也无法辞退，形成不合格者出不去，优秀人才引不进来的状况。目前，有超过50%的员工与公司签订了6年以上长期合同或无固定期限劳动合同，且大部分签订长期合同的员工已满足签订无固定期限劳动合同的条件，因此在劳动关系长期化的形势下，企业要想保持竞争的活力，既要树立以人为本的观念，积极开发人力资源，同时也要通过有效的人力资源管理工具提高员工的竞争意识和危机意识。《劳动合同法》规定，劳动者不能胜任工作，经过培训或者调整工作岗位，仍不能胜任工作的，用人单位可以单方解除劳动合同。依此规定为由解除劳动合同需要满足条件：员工被证明不能胜任工作，经过培训或者调整工作岗位、仍然不能胜任工作。这就涉及绩效考核体系中的绩效考核指标体系、考核评价以及绩效反馈与结果应用等多个环节。

4.《劳动合同法》对薪酬管理的影响

《劳动合同法》直接涉及薪酬管理的规定主要体现在最低工资保障、试用期工资、工资发放以及薪酬制度的制定与调整等方面，潜在影响在于新法律环境下的劳动关系长期稳定化导向要求公司薪酬结构相应调整，以发挥薪酬的激励作用。

（1）试用期工资　新员工没有工作经验，对工作技能、工作要求需要时间去熟悉、适应、学习，因此他所提供的劳动价值相对较低，一般对试用期员工工资定在较低水平。针对实践中试用期内的员工工资普遍偏低问题，《劳动合同法》规定，劳动者在试用期的工资不得低于本单位相同岗位最低档工资或者劳动合同约定工资的百分之八十，并不得低于用人单位所在地的最低工资标准。

（2）工资发放　按时足额发放工资，是用人单位最基本的义务，对此问题的法律监管也越来越严格，实践中企业不应规避。对事实劳动关系中的工资标准问题做出了具体规定，如双倍工资、不低于集体合同标准、同工同酬等。如果遇到经营不善，迫不得已不能足额发放工资，一定要提前与员工沟通，征得员工的同意，并留下书面凭证，作为合同变更的依据。

（3）薪酬制度制定与调整　《劳动合同法》第四条明确规定：“用人单位在制定、修改或者决定有关劳动报酬、工作时间、休息休假、劳动安全卫生、保险福利、职工培训、劳动纪律以及劳动定额管理等直接涉及劳动者切身利益的规章制度或者重大事项时，应当经职工

代表大会或者全体职工讨论，提出方案和意见，与工会或者职工代表平等协商确定。在规章制度和重大事项决定实施过程中，工会或者职工认为不恰当的，有权向用人单位提出，通过协商予以修改完善。用人单位应当将直接涉及劳动者切身利益的规章制度和重大事项决定公示，或者告知劳动者。”因此，企业在进行薪酬方案调整的时候，需要更加谨慎，不但在内容上要符合相关的法律法规，在形式上也必须严格按照标准执行，以减少不必要的法律风险。

(4) 长期劳动关系导向对薪酬体系的影响　《劳动合同法》倡导长期稳定的劳动关系，扩大了无固定期限劳动合同签订范围，加大了解雇保护。从金瑞公司与员工的劳动合同签订情况看，目前劳动合同中近60%的为5年以上的长期合同或无固定期合同。员工与公司签订长期合同或无固定期限合同后，只要不犯重大错误，公司难以提前解除劳动合同，即便解除也需要承担较高的成本，因此，员工在一般情况下不必太担心失业。在劳动关系相对稳定的前提下，企业采取何种薪酬管理方式，既合理控制薪酬成本，又尽可能发挥薪酬的激励作用，成为人力资源管理必须解决的问题，企业在不违背法律规定的前提下，要根据实际情况自行设计一套适应新的用工形势下的薪酬管理体系。

此外，在公司的实际工作中，生产部门在工作产出便于量化的生产岗位实行计件工资制，但是目前公司的工资制度中并未对计件工资制作出规定，计算计件工资时采取的劳动定额及计件标准由各生产部门自行制定，经人力资源部审核和备案后执行。在《劳动合同法》实施后，这类涉及员工切身利益的事项，未经职工代表大会或者全体职工讨论，提出方案和意见，与工会或者职工代表平等协商确定，制订程序会遭到质疑，影响其法律效力，将会存在一定的法律风险。

8.2.4 案例解析

本案例源于新的《劳动合同法》刚刚颁发实施之时，其实企业对新劳动法给企业人力资源带来的影响十分关注。金瑞科技作为一家著名的高科技上市公司，立即着手研究该问题并对人力资源管理体系作出相应的调整和完善。案例演绎了这一过程，详细解析了新劳动法将对该公司招聘、绩效考核、薪酬和培训开发等人力资源管理模块产生的影响，设计了相应的解决措施。

评价：在新的《劳动合同法》正式实施的2008年1月1日以前，中国的劳动关系事实上是缺乏严格的法律约束的，只要企业坚持不和员工签订正式劳动合同，原有《劳动法》的有关约束条款就不能发挥作用，而没有任何的刚性制度要求企业必须和员工签订合同，企业可以很轻松地规避《劳动法》的约束。新的《劳动合同法》实施后，中国企业开始真正面对劳动关系的强制法律约束，这对企业的人力资源管理体系都是一次全面挑战。本案例的实质内涵是社会法律环境发生了重大变化，人力资源管理体系如何调整与适应，案例真实地记录了法律实施前企业的思考、研究和应对过程，具有典型意义。中国的人力资源市场是一个正在发育和逐步完善的市场，市场监管和法律制度体系也在动态发展之中，如何面对新环境，调整自身管理体系，这是中国人力资源管理将来还会遇到的重要问题，本案例提供了一个示范。

使用说明：中国企业在过去将近30年的发展中，重点在于支持企业的成长与发展，劳动保护一直处于被忽略的状态。随着中国经济实力的强大，发展问题压倒一切的状况将有所改变，社会公平、正义、劳动者保护等问题的重要性日益凸显。企业人力资源管理将面对更

加规范和严格的法律约束环境。本案例旨在提醒企业界朋友强化人力资源管理法律意识，关注劳动关系和劳资纠纷问题。在不远的将来，人力资源部长和总监的一个重要职能就是防止和化解劳资纠纷，维护企业正常的劳资关系和用工秩序。希望读者从本案例中体会到尊重法律、防患于未然的劳资管理处理，同时学会在合理合法的条件下争取企业利益最大化。

8.3 案例二：劳动合同订立组合案例[①]

8.3.1 组合案例之一：企业与劳动者订立书面合同，劳动者拒签

小刘是深圳某公司员工，每月工资3000元。2007年12月31日，小刘与公司的劳动合同期满后继续留在该公司工作。其间，公司多次通知其续签劳动合同，但小刘总是找各种理由拖延不签。2008年6月1日，小刘因个人原因辞工，并要求公司按照《劳动合同法》的规定支付其未签订劳动合同期间的双倍工资。公司不同意支付，理由是并非公司不与其签订劳动合同，而是小刘自己不愿意。小刘因此申请劳动仲裁，要求公司支付。

1. 关于劳动合同订立的法律规定

《劳动合同法》第10条规定："建立劳动关系，应当订立书面劳动合同。"因此，我国法律规定劳动合同必须以书面形式订立。《劳动合同法》第82条规定："用人单位自用工之日起超过一个月不满一年未与劳动者订立书面劳动合同的，应当向劳动者每月支付二倍的工资。用人单位违反本法规定不与劳动者订立无固定期限劳动合同的，自应当订立无固定期限劳动合同之日起向劳动者每月支付二倍的工资。"

2. 如何认定不签订劳动合同的法律责任

不依法订立书面劳动合同并非都是用人单位的错，有时是劳动者自己基于各种原因不愿意签订。此情形下，对用人单位予以处罚或让其承担一定的法律责任显然不公平。法律应当赋予用人单位解除劳动者劳动关系的权利，且应当规定用人单位无需支付经济补偿。因为订立书面劳动合同不仅是用人单位的法定义务，也是劳动者的法定义务。劳动者不履行法定义务造成的后果不应当由用人单位承担。2008年5月10日公布的《劳动合同法实施条例（草案）》第6条规定："劳动者自用工之日起一个月内拒不签订书面劳动合同的，用人单位可以提前3日书面通知劳动者终止劳动关系，无需向劳动者支付经济补偿。"

3. 用人单位应如何预防此类争议

（1）用人单位应当依法及时与劳动者签订书面劳动合同，避免因超过法定时限而支付劳动者二倍工资。实践中，有的用人单位人数多，劳动合同签订量大，稍不注意，容易遗漏。因此，用人单位一定要加强劳动合同管理，应根据实际情况、配备一定的专职人员负责劳动合同管理，避免出现忘签的情况。

（2）针对劳动者拒不签订书面劳动合同的，用人单位应当准备相关证据。一旦发生争议，劳动者如果不承认自己不愿签订书面劳动合同，那么用人单位应当承担举证责任，即需证明不是用人单位不与其签订劳动合同，而是劳动者自己拒绝签订。有了这方面的证据，即使有争议，在仲裁和诉讼中，用人单位也能取得主动。

---

① 廖名宗. 劳动合同法新型案例研究 [J]. 中国人力资源开发，2008. 08（218）

8.3.2 组合案例之二：因签订无固定期限劳动合同发生的争议

某保险公司与朱某的劳动合同于2007年12月31日期满，该公司仍留用朱某，并与朱某协商续签劳动合同。至2008年1月31日，朱某已在该公司连续工作10年，朱某因此提出续签无固定期限劳动合同，该公司只同意与其续签三年期的劳动合同。朱某因此申请仲裁，要求签订无固定期限劳动合同。劳动争议仲裁委员会裁决支持了朱某的诉求。

1. 我国关于签订无固定期限劳动合同的法律规定

《劳动合同法》第14条第2款第（1）项规定，劳动者在用人单位连续工作满十年，劳动者提出或者同意续订、订立劳动合同的，除劳动者提出订立固定劳动关系期限劳动合同外，应当订立无固定期限劳动合同。《劳动合同法》取消了《劳动法》规定的“双方同意续签劳动合同”这一条件，劳动者连续工作满10年，只要提出签订无固定期限劳动合同，用人单位必须续签。《劳动合同法》第14条还规定了以下三种可以签订无固定期限劳动合同的情形：（1）用人单位初次实行劳动合同制度或者国有企业改制重新订立劳动合同时，劳动者在该用人单位连续工作满十年且距法定退休年龄不足十年的；（2）连续订立二次固定期限劳动合同，且劳动者没有本法第三十九条和第四十条第一项、第二项规定的情形，续订劳动合同的；（3）用人单位自用工之日起满一年不与劳动者订立书面劳动合同的，视为用人单位与劳动者已订立无固定期限劳动合同。因本案例与上述三种情形无关，在此对该三种情形不予讨论。

2. 对连续工作满10年可签无固定期限劳动合同的评价

《劳动合同法》对工龄长的“老员工”予以特别保护无可厚非。问题是，工龄多长应受保护？或者哪些“老员工”应受到保护？连续工作满10年的员工是否一定需要保护？我们可以测算一下，劳动者如果20岁或25岁开始在一家用人单位工作，满10年才30岁或35岁，正是年轻力壮，有的可能还未成家，从年龄上讲，显然不算老。由于年轻、又有工作经验，他们的再就业能力在就业人群中一般最强。这类人相对于年龄较大的劳动者，并不需要特别保护。但对于用人单位来说，如果与他们签订无固定期限劳动合同，意味着在他们退休前，用人单位得背负20年或25年的包袱。虽说法律规定只要符合条件，用人单位也可以解除无固定期限劳动合同，但既然法律本意是保护，相对于固定期限劳动合同，用人单位要解除无固定期限劳动合同并非易事；尤其是《劳动合同法》第87条规定用人单位违法解除劳动合同将承担二倍的补偿金，实践中用人单位更不敢轻易解除无固定期限劳动合同。无怪乎劳动者视其为“护身符”，用人单位则视其为“终身包袱”。劳动者想法得到“护身符”，用人单位则设法甩掉“包袱”。试想，如果没有关于10年可签无固定期限合同的规定，对于既年轻又有经验的劳动者，用人单位怎舍得终止或解除？双方的劳动关系怎么会不“稳定”？因此，《劳动合同法》的这一设计无法克服上述矛盾，必然影响劳动关系的稳定。

3. 如何修改连续工作满10年可签无固定期限劳动合同的不足

事实上，真正需要保护的是年龄较大、身体不好、家庭压力大、再就业能力差的老员工，法律应当修正签订无固定期限劳动合同的条件，将上述真正需要保护的劳动者纳入保护范围。因此，今后在完善《劳动法》和《劳动合同法》时，首先应当取消劳动者连续工作满10年可签无固定期限劳动合同的规定；其次应当将可签订无固定期限劳动合同的条件与退休年龄联系起来，一般以离退休年龄不到5年为限，即只要劳动者在固定期限劳动合同终止前离其退休年龄不到5年的，劳动者只要提出订立无固定期限劳动合同，用人单位必须订

立。因为这类人数量一般不多，负担小，用人单位会积极执行，而非设法规避；其次，从社会责任出发，用人单位对该群体也应当保证其就业，而不能将其推向社会。

8.3.3 组合案例之三：工作地点变更

某电子公司2008年5月底从深圳搬迁至广东惠州，李某等30名员工因家在深圳而不愿去惠州工作。他们于2007年与该公司签订了劳动合同，劳动合同对工作地点没有约定；这30名员工的劳动合同期限均跨过2008年，且至2008年5月底均未到期。因这些员工不愿去惠州工作，该公司以不服从工作安排、旷工，严重违反公司规章制度为由解除了他们的劳动合同。30名员工因此申请仲裁，要求按照其在该公司的工作年限计付解除劳动合同经济补偿80多万元。该案正在审理中，尚未裁决。

1. 现行立法关于工作地点的规定

《劳动合同法》在第17条第1款第（4）项明确规定“工作地点”是劳动合同的必备条款。

2. 对工作地点变更争议的处理意见

工作地点是劳动者的劳动场所，是劳动合同的履行地。由于劳动管理的“属地化原则”，工作地点不仅涉及劳动仲裁地、最低工资标准、社会保险等一系列问题，而且有的因两地距离遥远，对劳动者的家庭生活将造成很大影响。在《劳动合同法》颁布以前，由于法律对工作地点没有规定，劳动仲裁部门和人民法院裁判结果不一，影响了司法的统一性和严肃性。为了避免出现这种情况，深圳劳动仲裁部门和法院经共同探讨形成的统一做法是：用人单位在深圳市行政区域内搬迁的，双方应当继续履行劳动合同；劳动者因此提出解除劳动合同并要求用人单位支付解除劳动合同经济补偿金的，不予支持。用人单位由深圳市行政区域内向深圳市行政区域外搬迁的，劳动者可以拒绝去新的工作地点工作，并可以依据《劳动法》第26条第（3）项的规定要求支付解除劳动合同经济补偿金。上述处理意见有其合理性，因为深圳市与其他城市无论在经济环境还是法律规定上都有较大差别，从深圳市内到深圳市外工作对劳动者的生活和待遇都将产生较大影响，依据《劳动法》第26条第（3）项的规定，这构成“劳动合同订立时所依据的客观情况发生重大变化，致使原劳动合同无法履行，经当事人协商不能就变更劳动合同达成协议”之情形，用人单位据此解除劳动合同应当支付经济补偿金。但上述处理意见也存在缺陷。比如，某员工住在深圳特区内的盐田区，工作地点也在盐田，工作、生活都非常方便。后来，其所在公司搬迁至深圳市宝安区松岗镇，两地虽都属深圳市，但相隔甚远，上下班如果搭乘公车单程可能需要一个半甚至两个小时，这对员工的生活工作都会造成很大影响，如果公司不提供上下班交通工具，也不提供交通费补贴，员工可能考虑不去新的工作地点上班，此情形下员工要求解除劳动合同并要求支付解除劳动合同经济补偿金，笔者认为是合理的。再如，某公司原在深圳市龙岗区平湖镇，后来搬迁至东莞市的凤岗镇，两地本来相邻，搬迁前后公司相距可能只有几百米。员工以公司搬迁至深圳市行政区域外为由要求解除劳动合同并要求支付经济补偿金，显然不合理，因为搬迁后不会影响原劳动合同的实际履行，也不会对员工的家庭生活造成任何影响，不构成《劳动法》中的“客观情况发生重大变化”。不能仅从工作地点是否跨市作为判断标准，应当从员工本身的实际情况出发，具体问题具体分析，应当综合考虑工作地点搬迁后是否会对员工的工作、生活造成很大影响，如果是，则应当允许员工或要求在原工作地点工作或要求解除劳动合同并支付经济补偿金。否则，则不予支持。

由于案例中劳动合同签订时间在《劳动合同法》实施前，争议发生在《劳动合同法》实施后，根据《劳动合同法》第97条规定，“本法施行前已依法订立且在本法施行之日存续的劳动合同，继续履行。”因此，双方在《劳动合同法》实施前签订的劳动合同继续有效。但该劳动合同对工作地点并无约定，因此发生争议。从深圳搬迁至惠州，两地相距较远，会对员工的工作和生活造成很大影响，因此应当支持员工的诉求。《劳动合同法》规定劳动合同必须明确工作地点非常必要，可以避免此类争议。

3. 用人单位应如何与劳动者约定工作地点

《劳动合同法》虽规定“工作地点”是劳动合同的必备条款，弥补了《劳动法》的不足，但对如何约定并未作出规定。如果约定的地点范围太窄，不便于用人单位灵活调遣和安排劳动者去新的工作地点；如果约定太泛，不仅员工不会接受，而且可能导致无效。笔者认为，约定工作地点应当遵循以下两个原则：一是地点确定原则。即工作地点一定要明确，双方不会产生分歧和争议。如果约定为“全国”或者“全球”，应当认定为无效。因为这一范围太大，实际工作地点并不明确。如果这种约定合法，就意味着用人单位可以在全国或者全球范围内随时调遣员工，这显然有悖《劳动合同法》的立法本意。二是兼顾用人单位业务发展需要和劳动者实际情况原则。所谓兼顾用人单位的业务发展需要，是指因用人单位的经营范围、经营模式和发展速度千差万别，在约定工作地点时应当充分考虑其特点。如果用人单位的经营范围限定在某一个地方，可以明确用人单位注册地所在城市为工作地点。如果用人单位是连锁经营或者有分支机构，双方约定的工作地点可以不限于一个，可以多个，甚至写明某个区域，如华南地区。《劳动合同法》并未规定只能约定一个工作地点，因此笔者认为，约定一个或者几个，均属有效。如果用人单位是跨国公司，尤其是对招聘到海外工作的劳动者，可以约定一个或几个国家作为工作地点。如深圳的中兴通讯股份有限公司和华为技术有限公司在全球100多个国家和地区都建立了分支机构，对这样的公司，可以约定一个或几个国家。所谓兼顾劳动者的实际情况，是指应当允许劳动者根据自身特殊情况选择工作地点。如某员工因身体原因有严重的高原反应，不适合去西藏等高原地区工作，如果其所在公司在西藏等高原地区有分支机构，那么应当允许该员工选择不去西藏等高原地区工作。对于此情况，笔者建议在约定工作地点时，可以采用“排除法”，即约定哪些城市或地区劳动者可以不去，在这些地区以外的地点劳动者就应当接受用人单位的调遣和安排。

8.4 案例三：劳动合同的履行和变更组合案例

8.4.1 组合案例之一：劳动合同期限内，用人单位能否降低劳动者工资，通知能否作为降低工资的依据[①]

王某于2008年4月13日受聘于北京市某公司工作，任网络运营总监及营销总监。公司约定每月给付王某工资5000元，从4月至6月，一直按此标准支付。6月5日公司发出通知：“由于本年度经济运转不好、资金周转不畅，故将所有员工工资降至2500元/月，如对此项决定有异议，可在10日内提出辞职，公司将依法给予经济补偿，如果没有异议，视为

① 郑伟平. 通知能否作为降薪依据 [J]. 职业，2009. 05

接受此决定，双方按新的薪酬制度履行劳动合同。公司与所有员工签订的劳动合同所涉及的工资数额一律变更为2500元/月。”据此，从6月开始公司每月向王某等员工支付工资2500元，直至12月王某离职。2009年1月，王某要求公司支付差额工资及25%经济补偿金，向北京市某区劳动争议仲裁委员会提出申诉。3月，仲裁裁决该公司向王某支付差额工资21000元及25%经济补偿金5250元。仲裁裁决后，该公司向法院提起诉讼，称公司向全体员工发布了通知，无需向王某支付工资差额及经济补偿金。王某则辩称，对于公司发布的通知并不知情，这个通知没有向其送达过，也没有在公司进行张贴。法院经审理认为，王某于2008年4月13日至2008年12月期间在北京某公司任网络运营总监及营销总监，双方已经建立劳动关系。根据双方劳动合同的约定，王某的月工资为5000元。王某称未收到通知，也不知道通知一事，公司也并未提供王某签收该通知的证明。故判决该公司向王某支付2008年6月至2008年12月的工资差额21000元及经济补偿金5250元。

1. 争议焦点一：劳动合同有效期间内，用人单位是否有权降低劳动者的工资？

正方：劳动合同有效期间内，用人单位有权降低劳动者的工资。

根据《劳动合同法》第四条第二款的规定，用人单位在制定、修改或者决定有关劳动报酬等直接涉及劳动者切身利益的规章制度或者重大事项时，应当经职工代表大会或者全体职工讨论，提出方案和意见，与工会或者职工代表平等协商确定。用人单位在遇到签订劳动合同时所依据的客观状况发生重大变化或者发生如经营困难等情况时，可以通过一定的方式降低劳动者的工资，但必须符合下列两个条件才能有效：

①劳动者有权做出选择，如果同意企业的决定，可以继续在企业工作；如果不同意继续工作，劳动者可以提出解除合同，这时企业就应当承担违约责任，向劳动者支付违约金或者赔偿金。

②用人单位降低工资的行为还必须符合劳动法规的规定。根据《劳动合同法》第四十八条的规定，以及《最低工资规定》第十二条第一款的规定，用人单位降薪后支付给劳动者的工资不能低于当地最低工资标准。另外，根据原劳动部关于《工资支付暂行规定》（劳部发〔1994〕489号）第十七条的规定：“用人单位通过与职工大会、职工代表大会或其他形式协商制定内部的工资支付制度，并告知本单位全体劳动者，同时抄报当地劳动行政部门备案”，用人单位只有在履行了这些手续后才有权对员工工资进行调整。

反方：劳动合同有效期间内，用人单位无权降低劳动者的工资。

根据《劳动合同法》第三条第二款的规定：“依法订立的劳动合同具有约束力，用人单位与劳动者应当履行劳动合同约定的义务。”所以劳动合同自签订之日起对双方具有法律约束力，应当按照合同约定履行。

本案中，既然双方当事人经过协商一致，在劳动合同中写明月工资为5000元，只要劳动者履行了劳动义务，该公司就必须按劳动合同履行支付全部工资的义务。根据《劳动合同法》第三十五条第一款的规定：“用人单位与劳动者协商一致，可以变更劳动合同约定的内容。变更劳动合同，应当采用书面形式。”由此可见，用人单位单方降低劳动者工资实际上是单方变更劳动合同的行为，是一种严重的违约行为。所以根据上述规定，变更劳动合同中约定的工资，应当依法经双方协商一致。否则，在员工提出异议的情况下，用人单位单方变更工资的行为，将被认定为无效，降低员工工资的，通常会被认为是克扣工资的行为。根据《违反和解除劳动合同的经济补偿办法》（劳部发〔1994〕481号）第三条的规定，用人单位克扣或者无故拖欠劳动者工资的，除在规定的时间内全额支付劳动者工资报酬外，还需加发

相当于工资报酬百分之二十五的经济补偿金。根据《劳动合同法》的规定，用人单位不按照劳动合同约定支付劳动报酬的，员工可以随时解除劳动合同，还可以要求用人单位支付解除劳动合同经济补偿金。

2. 争议焦点二：用人单位发布的通知能否作为降低劳动者工资的依据？

正方：用人单位发布的通知不能作为降低劳动者工资的依据。

根据《劳动合同法》第四条第二款的规定，以及原劳动部《工资支付暂行规定》（劳动部发〔1994〕489号）第十七条的规定，用人单位如果想降低劳动者的工资，必须经过协商程序，并出台相应的调整工资方案，以确保能够告知本单位全体劳动者的方式通告，同时向当地劳动保障部门备案，而不能在未经协商的情况下通过发布通知来降低劳动者的工资。本案中，北京某公司未经职工大会、职工代表大会或其他形式与劳动者协商降低工资，也没有确保全体劳动者都收到通告，更没有向当地劳动保障部门备案，所以该项工资调整是没有法律效力的。

反方：用人单位发布的通知可以作为降低劳动者工资的依据。

根据原劳动部《对〈工资支付暂行规定〉有关问题的补充规定》（劳部发〔1995〕226号）“克扣劳动者工资不包括以下减发工资的情况：……（4）企业工资总额与经济效益相联系，经济效益下浮时，工资必须下浮的（但支付给劳动者工资不得低于当地工资最低标准）”的规定，企业只要不违反法律规定（即支付的工资不低于当地最低工资标准），就有权对工资进行浮动。用人单位在发布降低劳动者工资的通知后，如果劳动者对减发工资不同意，可以提出异议或解除劳动关系。如果既没有提出异议也没有解除劳动关系，则推定劳动者同意降低工资的通知内容。本案中，王某没有提出异议更未提出解除劳动关系，足见王某对降低工资是认可的，所以公司按照调整后的工资标准（即每月2500元）支付王某工资是合法的。

3. 用人单位如何规避

实践操作过程中，用人单位即使有正当理由需要降低员工工资，也应当经职工代表大会或者全体职工讨论，提出方案和意见，与工会或者职工代表平等协商确定，并以确保能够告知本单位全体劳动者的方式通告，同时向当地劳动保障部门备案。在劳动合同中有相关约定的情况下，用人单位可以制定并公布相应的规则，明确规定工资调整的范围、条件、方法等事项，而对于相应的规章制度，用人单位可以公布并取得员工签字以作为告知的证据。上述操作方式可以有效降低用人单位因为降薪所面临的法律风险。

8.4.2 组合案例之二：加班还是值班，一字之差的不同待遇[①]

徐某是某大学的一名合同制员工，在后勤管理中心的小型土建维修班工作。根据后勤管理中心印发的《员工工作手册》上的规定，小型土建维修班工作人员的主要任务为对某大学教室、学生宿舍、家属区的门窗、桌椅、电路等进行维修。工作方式为轮班工作，每人上24小时，休息48小时，而且不分节假日和公休日，只要当天轮到谁来上班，就必须24小时在岗。对于这一点，在《员工工作手册》上也有明确的规定。徐某在工作期间，除了白天到教室例行检查所负责的各项设施是否完好之外，就是守在报修电话前等待有人报修后上门进行维修服务。一般的报修电话都是晚上甚至夜里打来，徐某总共接到过50个左右这样的报修电话，他都按照工作流程记录在案，另外还自己制作了工作日志。在某大学工作了一年

① 李嘉健. 加班还是值班一字之差的不同待遇 [J]. 职业，2009，06

多后，徐某以某大学未依法为其缴纳社会保险费为由，向校方发出了解除劳动合同的通知。之后徐某向劳动争议仲裁委员会申请劳动仲裁，要求某大学支付加班费和经济补偿金。劳动争议仲裁委员会依法审理了本案。徐某诉称工作日超过8小时以外的工作属于延时加班，双休日和法定节假日时安排的工作也属于加班，应当支付加班费。某大学辩称确实要求徐某在上班期间24小时在岗，但是这24小时并不是全部在工作，在没有报修申请的时候徐某完全是可以休息的；另外徐某8小时以外的工作应当认定为值班而并非加班，在单位发给徐某的工资中已经按照每次50元的标准支付了值班费，因此请求仲裁庭驳回徐某的加班费请求。劳动争议仲裁委员会经审理认为，徐某在法定节假日的工作属于加班，用人单位依法应当支付加班费；工作日超过8小时以外的工作和双休日的工作属于值班，用人单位一方面支付了值班费，另一方面也给予了调休的时间，因此对徐某该部分主张不予支持。最后，劳动争议仲裁委员会作出裁决，某大学向徐某支付法定节假日加班费和经济补偿金。

1. 争议焦点：徐某工作日超过8小时以外的工作和双休日的工作是否应当认定为加班？

正方：应当认定为加班

一般认为，加班是指劳动者根据单位的要求或者根据工作的需要，在标准工作时间之外或者标准工作日之外继续提供工作的行为。《中华人民共和国劳动法》第四十四条对加班工资的支付做了明确规定。

徐某主张加班的工作主要是在工作日的晚上以及节假日提供上门维修服务，如果相关人员打电话申请报修，徐某必须在第一时间到场进行维修。这样的工作符合了加班的特征：根据工作需要、标准工作时间之外提供劳动，因此应当认定为加班。另外，用人单位要求小型土建维修班工作人员上班期间必须24小时在岗是书面明确了的，因此徐某只要来到单位上班，就要时刻处于工作待命的状态，即必须守在报修电话旁边，即便没有报修电话打来，也要保持工作警觉，不能充分连续地进行休息；一旦有电话打来，就要马上去现场工作。因此，用人单位应当支付加班费。另外还需要注意的是，劳动争议仲裁委员会在仲裁裁决中使用了“值班”这一概念，在日常生活中大家对于这个词可以说是司空见惯，然而在我国现有的规范性法律文件上并没有对值班进行过任何的规定或者解释，存在裁决结果于法无据的瑕疵。

反方：不应当认定为加班

加班和值班最大的一个区别，就在于在标准工作时间之外或者标准工作日之外继续从事的生产劳动是否属于正常的工作范畴，如果从事的是正常的工作，就应当属于加班，反之就应当认定为值班。所谓正常的工作范畴，是指用人单位安排的工作与劳动者在法定工作时间内从事的工作基本相同，并无二异，典型的例子之一是医生在节假日被安排门诊坐班。

本案中徐某是根据用人单位的实际需要，被安排在标准工作时间之外从事与其本职工作有关、但期间可以休息的工作。一方面，这样的工作和徐某在8小时以内的工作有重叠的部分，但并不是主要内容；另一方面徐某在8小时以外，特别是夜间值班时是可以在值班室的床上休息睡觉的，因此徐某此时的工作与其正常的工作相比，无论是工作时间还是工作强度都较低。徐某在单位工作了一年多，夜里、周末和节假日去现场工作的次数50余次，每次1个小时左右，相比其到岗后可以休息的时间，也是很短的。据此可以认定，徐某在标准工作时间之外或者标准工作日之外从事的，属于根据用人单位安排的、可以休息的值班。另外，某大学对于徐某所在班组的值班工作，按照单位规章制度支付了值班费，也是基于按劳分配及公平的原则来执行的。进一步考虑徐某的工作性质，他在每工作24小时之后都会有

48 小时的时间休息，姑且不论 8 小时以外的工作是加班还是值班，有充分的时间补休还要求加班费，似有不妥。

2. 忠告与建议

加班，值班，只有一字之差，所呈现出的法律上的结果却有很大差别。由于加班工资的较高标准，可以从一个角度切实增加劳动者的收入，导致实践中很多劳动者对于加班工资的需求要高于其对于休息权利的需求。值班在法律规定上是个空白，单位对于值班的补偿标准也是自行确定，有些单位甚至安排值班却不支付任何费用，导致实践中劳动者会因为值班问题与单位发生争议，要求加班费。如何确定劳动者在标准工作时间之外从事的工作属于加班的范畴，不但是劳动者关注的重点，也是司法实践中需要明确的问题。虽然我国目前的劳动法律中没有明确什么是值班以及值班期间是否按照加班支付劳动报酬，但是有些地方已经就这种情况形成了明确意见。以上海和北京为例，上海市曾经出台《上海市高级人民法院关于审理劳动争议案件若干问题的解答》，其中第三条规定："（一）以下情形中，劳动者要求单位支付加班待遇的，劳动争议处理机构不予支持：1. 因单位安全、消防、假日等需要担任单位临时安排或制度安排的与劳动者本职工作无关的值班；2. 单位安排劳动者从事与其本职工作有关的值班任务，但值班期间可以休息的……"对加班和值班做出了十分明确的界定。北京市虽然没有明文的规定，但在审判实践中劳动争议处理机构和法院也达成了一定的共识，即用人单位安排劳动者从事与其本职工作有关的值班任务，但值班期间可以休息的，劳动者要求支付加班工资，仲裁庭和法院一般不予支持。在这里需要提醒劳动者的有两点，一是单位如果安排劳动者值班，劳动者要与单位约定这一期间的劳动报酬。无论是按照加班还是值班的方式支付，毕竟劳动者为用人单位提供了劳动，用人单位应当支付合理的费用。二是劳动者在值班过程中提供具体劳动的，要注意保存好相应的证据，一旦事后发生劳动争议，相关的证据可能会为主张权利奠定良好的基础。

8.5 案例四：劳动合同的解除和终止组合案例

8.5.1 组合案例之一：试用期内培训后辞职，员工是否要支付违约金[①]

赵某是 2008 年的应届毕业生，与新世纪电子科技有限公司签订了一份劳动合同，约定合同期从 2008 年 8 月 1 日到 2011 年 7 月 31 日，其中前六个月为试用期。新世纪公司考虑到刚毕业的学生没有实践经验，于 2008 年 9 月出资 1 万元送赵某去参加就职培训，主要是由专门培训公司进行专业技能的培训。培训前，双方签订了三年期的服务期协议，起始时间与劳动合同的起始时间相同，约定如果赵某在服务期内解除合同，则需支付违约金 1 万元。2008 年 11 月 6 日，新世纪公司在讨论年终奖问题时，认为新员工为单位创造的效益不明显，当年不发给年终奖，第二年减半发放，从第三年起全额享受。赵某认为公司的规定不合理，遂于当年 11 月 11 日书面向新世纪公司提出辞职，11 月 12 日起未到公司上班。11 月 13 日，新世纪公司书面同意赵某辞职并要求其支付违约金 1 万元。

1. 争议焦点一：试用期内进行专项培训并约定服务期，劳动者辞职是否要支付违约金？

① 郑伟平. 试用期内培训后辞职，员工是否要支付违约金 [J]. 职业，2009. 07

正方：试用期内进行专项培训并约定服务期的，劳动者辞职应当支付违约金。

《劳动合同法》第25条对约定违约金的条件予以限制，规定只有在劳动者违反服务期提前离职和违反竞业限制规定时才可以约定违约金。服务期是用人单位与获得特殊待遇的劳动者以合同形式约定劳动者应当履行用人单位工作义务的期限。《劳动合同法》第22条第一款规定："用人单位为劳动者提供专项培训费用，对其进行专业技术培训的，可以与该劳动者订立协议，约定服务期。"该条第二款又规定："劳动者违反服务期约定的，应当按照约定向用人单位支付违约金。违约金的数额不得超过用人单位提供的培训费用。用人单位要求劳动者支付的违约金不得超过服务期尚未履行部分所应分摊的培训费用。"如劳动者违约时服务期已经履行一部分时，则应当扣除相应部分的违约金。

本案中，新世纪公司与赵某约定的试用期符合法律规定，是合法有效的。用人单位也实际为赵某提供了专项培训，花费了培训费用。试用期也属于劳动合同期限的组成部分。所以赵某应当根据《劳动合同法》支付相应的违约金。

反方：试用期内进行专项培训并约定服务期的，劳动者辞职不应支付违约金。

虽然《劳动合同法》第22条做出了相关规定，但该法对于试用期内出现了同类情况如何处理并未作明确规定。当然，我们可以将试用期解释为劳动合同期限，从而适用《劳动合同法》的规定，但前提是其他法律、法规或者行政规章对此并未作明确规定。根据《劳动部办公厅关于试用期内解除劳动合同处理依据问题的复函》第三项"关于解除劳动合同涉及的培训费用问题"的规定，用人单位出资（指有支付货币凭证的情况）对职工进行各类技术培训，职工提出与单位解除劳动关系的，如果在试用期内，则用人单位不得要求劳动者支付该项培训费用。《劳动合同法》并未明确将该复函废止，而且该条也没有直接与《劳动合同法》的规定相冲突，所以该条对于试用期内用人单位为劳动者提供了专项培训并约定服务期，而劳动者违反约定辞职的情况还是有适用的空间的，此时用人单位不得以劳动者违约为由来主张违约金。因此，本案中，新世纪公司不得要求赵某支付该项培训费用。

2. 争议焦点二：劳动者在试用期内辞职，用人单位能否以造成培训费损失为由主张劳动者承担赔偿责任？

正方：劳动者在试用期内辞职，用人单位可以以造成培训费损失为由主张劳动者承担赔偿责任。

劳动者违法解除劳动合同、违反劳动合同约定事项的行为，往往会影响用人单位正常的生产经营活动，给用人单位造成损失。劳动部《违反＜劳动法＞有关劳动合同规定的赔偿办法》第四条除了规定劳动者违反规定或劳动合同的约定解除劳动合同，对用人单位造成损失的应承担赔偿外，还进一步规定损失的范围包括招收录用其所支付的费用、培训费用，以及对生产、经营和工作造成的直接经济损失等。《劳动合同法》在第九十条中将劳动合同解除赔偿分为两类：一类是违约解除赔偿，即违反劳动合同中约定的保密义务或者竞业限制，给用人单位造成损失的，应当承担赔偿责任；一类是违法解除赔偿，即劳动者违反本法规定解除劳动合同，给用人单位造成损失的，应当承担赔偿责任。但《劳动合同法》中并未明确规定劳动者损失赔偿的范围，可以适用劳动部《违反〈劳动法〉有关劳动合同规定的赔偿办法》的规定。本案中，赵某不履行服务期的规定，擅自辞职，给公司造成了一定的损失，新世纪公司可以以造成培训费损失为由要求赵某承担赔偿责任。

反方：劳动者在试用期内辞职，用人单位不能以造成培训费损失为由主张劳动者承担赔偿责任。

根据《劳动合同法》第90条的规定，劳动者只在两种情形下承担赔偿责任。本案中不存在约定保密义务或者竞业限制的规定，故赵某需不需要支付培训费损失的关键就在于，其单方解除合同的行为是否违反《劳动合同法》的相关规定。根据《劳动合同法》第37条的规定，劳动者在试用期内提前三日通知用人单位，可以解除劳动合同，而且无需解除理由。本案中，赵某认为公司的规定不合理，遂提出辞职，这是符合《劳动合同法》的规定的。故新世纪公司不能以造成培训费损失为由要求赵某承担赔偿责任。

3. 用人单位如何规避

因为试用期是用人单位和劳动者在合同中约定的相互了解、相互考察的期限，法律法规对此特殊劳动期限采取倾向于保护劳动者的调整方式是具有合理性的。根据相关规定，劳动者在试用期内解除劳动关系，即使用人单位有服务期约定并提供了专项培训，其也可以不支付违约金。因此，用人单位对在试用期内为劳动者提供专项培训要进行慎重、全面的考量。另外，在实践中，用人单位常常与劳动者就培训协议发生劳动争议，用人单位认为提供了培训，而劳动者则认为自己是在从事业务工作，而这两种定性对劳动合同双方产生的法律效果差别是很大的。因此用人单位在为劳动者提供培训时，应当事先签订培训协议，制定培训计划，对培训的性质应当明确界定为专项技术培训。用人单位在培训的过程中应当注意收集证据，可以要求员工填写培训记录、提交培训报告、载明培训时间等。

8.5.2 组合案例之二：因劳动者单方解除劳动合同发生的争议[①]

朱某是深圳某港资服装公司女工，该公司未足额为其缴纳社会养老保险。2008年4月3日，朱某休完产假回公司即以此为由向公司提出解除劳动合同，要求补足社会养老保险并支付解除劳动合同经济补偿。劳动争议仲裁委员会裁决支持了朱某的诉求。

1. 劳动者可以随时解除劳动合同的条件

《劳动法》第32条规定了劳动者可以随时通知用人单位解除劳动合同的三种情形，即：(1) 在试用期内；(2) 用人单位以暴力、威胁或者非法限制人身自由的手段强迫劳动的；(3) 用人单位未按照劳动合同约定支付劳动报酬或者提供劳动条件的。《劳动合同法》第38条除上述三种情形外，另外增加了几种情形，其中包括：用人单位未依法为劳动者缴纳社会保险费。本案中，朱某就是依据《劳动合同法》第38条的新规定提出解除劳动合同的。

2. 对法定解除劳动合同条件的评价

《劳动合同法》第38条增加了几种劳动者可以解除劳动合同并要求经济补偿的情形，由于本案例只涉及用人单位未依法为劳动者缴纳社会保险费，在此仅对该条件予以评价。实践中，用人单位未依法为劳动者缴纳社会保险的现象非常普遍。根据原劳动保障部官方网站公布的2007年劳动和社会保障事业发展统计公报，2007年末，全国就业人员76990万人，而企业参加基本养老保险人数为18235万人，只占全国就业人员的23.68%。除用人单位未依法为劳动者缴纳社会保险外，有的用人单位还存在以下违法行为：未按照法律规定的险种缴纳社会保险，如有的用人单位为了降低风险，只选择缴纳了工伤保险和医疗保险，其他保险则不缴；其次，未足额缴纳社会保险。如养老保险缴费金额大，用人单位为了降低成本，往往不按员工的实际工资缴纳，而是只按照较低的标准缴纳。用人单位未依法缴纳社会保险的主要原因是各地法律规定的征缴比例普遍过高，用人单位普遍不堪重负。如果依法缴纳，很

① 廖名宗. 劳动合同法新型案例研究 [J]，中国人力资源开发，2008. 08 (218)

多用人单位会亏损、甚至倒闭。社会保险关乎劳动者的切身利益，各国都在不断提高劳动者的社会保险水平和社会保险待遇，我国也应当朝这个目标努力。但现阶段，我国主要是劳动密集型经济，产业升级和转型需要大量高素质的人才，农村大量富余劳动力文化水平和技术水平却普遍不高，产业一旦升级和转型，对他们而言就意味着失业。此外，劳动密集型经济利润空间小，且利润空间一般来源于廉价的劳动力。如果缴费比例过高且严格执法，无异于将这类企业逼向绝路。因此，就目前而言，将用人单位未依法缴纳社会保险作为劳动者可以解除劳动合同的法定情形，为时过早。如果《劳动合同法》对此不予修改，或者我国的保险法规政策不降低缴纳标准，劳动者仅凭此项就足以让中国的不少企业走向倒闭，其后果必会导致大量失业，而过高的失业率不仅影响到失业人员的生活，而且会影响社会治安，最终严重影响社会稳定。

8.5.3 组合案例之三：打卡机引出的旷工风波[①]

2006年5月，贾某应聘到天津某食品有限公司工作，岗位为仓储管理员，月工资1600元。2009年5月4日，公司通过快递形式，向贾某发送《解除劳动合同通知书》，通知书中载明："因贾某自2009年5月1日至5月3日期间无故旷工，违反公司规章制度，属于严重违纪，根据《劳动合同法》第三十九条之规定，决定从2009年5月4日起，解除劳动合同，无经济补偿金。"贾某对公司的解除决定不满，于2009年6月1日向当地劳动争议仲裁委员会提起仲裁，要求公司支付违法解除劳动合同赔偿金11200元。2009年7月1日，劳动争议仲裁委员会开庭审理此案。庭审中，公司提交5月份考勤记录，以证明贾某旷工。贾某对此不予认可，当庭表述，因春季手指暴皮指纹无法识别，导致无出勤记录，有同岗位在职职工1人出庭作证。公司又提交了5月1日至5月3日上下班打卡区间录像，录像显示没有贾某出现。而贾某对此份录像证据的真实性也不予认可。公司还表示，当指纹打卡不能识别时，可使用密码打卡或填写漏打卡登记表记录考勤，但贾某却表示并不知情。公司当庭提交了贾某签字的《人事规章制度》，其中第3条规定："凡发生下列情况均以旷工处理：……（二）未请假不到公司上班；……"第8条规定："员工有下列情况之一者，属于严重违反规章制度的行为，公司有权随时解除劳动合同且不支付任何补偿：（一）一年累计旷工3天以上或连续旷工2天以上的……"7月5日，劳动争议仲裁委员会做出裁决，驳回了贾某的申诉请求。贾某对此裁决不服，向当地人民法院提起诉讼。

1. 争议焦点：用人单位的解除行为是否合法？

正方：用人单位的解除行为属于合法解除，用人单位合法解除需同时具备事实要件与法律要件。天津某食品有限公司解除与贾某劳动合同的行为属于合法解除，无需向贾某支付解除劳动合同赔偿金。

从事实层面上看，公司提交了贾某考勤记录，辅之以录像证据，足以证明旷工的事实。按照惯例，贾某在发现手指暴皮、指纹打卡无法识别时，应及时向人事部门反映情况，进行密码打卡或填写漏打卡登记表记录考勤，但贾某却未及时反映情况。

从法律层面上看，《劳动合同法》第39条规定，劳动者严重违反用人单位规章制度的，用人单位可以解除劳动合同。该公司《人事规章制度》中对严重违纪及旷工情形作出了明确的规定。贾某符合公司《人事规章制度》关于旷工和严重违纪的规定，因此公司可以解除与

① 刘杰. 打卡机引出的旷工风波 [J]，职业，2010. 01

其的劳动合同。而且，公司解除程序合法。一方面，公司《人事规章制度》制定程序合法有效。《人事规章制度》的制定通过职工代表大会讨论，经过平等协商制定，形成文件，面向全体职工公示，由全体职工签字确认，其中包括贾某签字，贾某对此予以认可。另一方面，公司通过快递形式将《解除劳动合同通知书》送达贾某，贾某确已签收。

由此可以看出，公司解除与贾某劳动合同的行为具备相应的事实依据和法律依据，属于合法解除，无需支付赔偿金。

反方：用人单位的解除行为属于违法解除

合法解除必须同时具备事实要件、规章制度要件、程序要件及法律要件，只要不具备其中任何一个要件，都构成违法解除。关于内容合法性，举例来说，《劳动合同法》第39条，“……（二）严重违反用人单位规章制度的……”实践中，很多企业在制定规章制度时，只规定员工违纪的情形，而对什么是“严重”没有具体量化。严重违纪一般是指对生产经营造成重大损失或多次违规。因此在制定规章制度时，企业应根据不同的情况，做出明确具体的规定。关于制定程序合法性，依据《劳动合同法》第4条的规定，规章制度的制定必须具备相应的民主程序和公示程序。具体来说，民主程序是指规章制度要经过职工代表大会或全体员工讨论，通过平等协商确定，最终形成文件下达，民主协商的会议记录要参与者签字备存。公示程序是指对已经确定的规章制度，要以用人单位名义发文公示，告知全体职工。上述程序在性质上属于法定的强制性程序，如果欠缺将直接导致该规章制度的无效，对劳动者不具有约束力。本案中，该公司《人事规章制度》内容不合法，规定不明确。规章制度中只规定了旷工情形，并未涉及指纹打卡不能识别情况下的补救措施及记录考勤的具体操作程序。另外，由单位规章制度可以看出，用人单位无需任何警告或劝告通知等，只要一年内累计旷工3天或连续旷工2天就构成严重违纪，便可随时解除劳动合同，这也值得推敲。旷工天数至少应当能够使用人单位来得及对职工的旷工行为进行适当的调查和劝告，给劳动者一个必要的教育和改过的机会，超过这样一个时间才能达到“严重”违纪的程度。因此，该公司《人事规章制度》的内容在合法性和可操作性上均存在瑕疵，贾某并不构成严重违反用人单位规章制度。《劳动合同法实施条例》第十九条规定，“有下列情形之一的，依照‘劳动合同法规定的条件、程序’，用人单位可以与劳动者解除……”。由此可见，用人单位在解除与劳动者的劳动合同时，无论是在条件上，还是程序上，都必须符合或体现所规定的“严重”的要求。例如天津市就有配套文件明确规定，用人单位对无正当理由经常旷工的职工，应及时进行劝告警告，通知其限期回单位上班，经劝告无效，逾期不归的，用人单位才能依法解除劳动合同。对于职工的旷工行为，用人单位应当采取相应的告知程序，这是一个必要的劝告和教育的过程。

本案中，该公司没有任何告知或劝告程序，直接向贾某发送《解除劳动合同通知书》，并未尽到义务，不符合法定解除程序。本案中，该公司解除劳动合同的行为不具备相应的规章制度要件及程序要件，属于违法解除，应当依据《劳动合同法》第48条及87条之规定，向贾某支付违法解除劳动合同赔偿金。

2. 风险提示

随着《劳动合同法》等新法的出台，法律对劳动者权利的保障力度大大提高，劳动者的维权意识也在逐渐增强，劳动争议案件迅速激增，用人单位的用工风险也随之加大，其中涉及违法解除劳动合同赔偿金的案件占相当的比例。如何合法解除劳动合同，降低用工风险？笔者建议用人单位应健全规章制度，规范人事管理。同时，劳动者也应当学习劳动法规，增

强自我保护意识，注意证据保存，提高维权能力。

8.5.4 组合案例之四：积极应对舆论压力，妥善解决劳动争议[①]

2005 年 6 月起，刘某就职于某公司业务一部。2007 年 12 月，刘某在公司原岗位的竞争中落选，公司将其调整至业务三部。2008 年 2 月中旬，鉴于刘某仍无法胜任新岗位的工作，公司与刘某就解除劳动合同、经济补偿等事项与刘某协商，提出共计 16000 元经济补偿（此项补偿含 1800 元的生活补助，属于公司自愿给予），但刘某提出总计 18000 元的补偿要求，双方未达成一致。2008 年 2 月底，公司通知刘某于 2008 年 3 月 31 日终止劳动合同，刘某自 3 月 1 日起未到公司上班，并于 4 月提起劳动仲裁，并在网络上将此劳动争议公布，声称公司打击报复、克扣工资。7 月，仲裁裁决公司支付刘某 7398 元。刘某对该仲裁结果不服，7 月 10 日向法院提起民事诉讼，7 月 25 日，经法院调解，公司支付刘某 16000 元，刘某删除网络上不利于公司的帖子。

1. 本案涉及的法律问题

用人单位不与劳动者签订书面劳动合同的法律后果：《劳动合同法》第十条规定：建立劳动关系，应当订立书面合同，已建立劳动关系，未同时订立书面劳动合同的，应当自用工之日起一个月内订立书面劳动合同。该条的法律责任规定在八十二条：用人单位自用工之日起超过一个月不满一年未与劳动者订立书面劳动合同的，应当向劳动者每月支付二倍的工资。本案中，2008 年 1 月、2 月，某公司应向刘某支付二倍工资，这是毋庸置疑的，关键是：此处的“二倍工资”的基数是什么，按照公司的理解，基数应为当月实发工资，而刘某认为，此处的基数应为经济补偿金中的“月工资”（四十七条），现简要分析如下：

（1）从语言上看：八十二条和四十七条的表述不同，四十七条将“月工资”进行了详细定义，“劳动者在劳动合同解除或者终止前十二个月的平均工资”，而八十二条只是用了工资的表述。从字面上理解，这两处“工资”的含义是不相同的。工资的解释：工资是用人单位依据国家有关规定或劳动合同的约定，以货币形式直接支付给本单位劳动者的劳动报酬，一般包括计时工资、计件工资、奖金、津贴和补贴、延长工作时间的工资报酬以及特殊情况下支付的工资等。不属工资范围的收入包括：单位支付给劳动者个人的社会保障福利费、生活困难补助费、劳动保护方面的费用。

（2）从立法原意上看：经济补偿金的实质是劳动者在用人单位一段时间工作后的一种追加性的“补偿”，从根本上而言，是对劳动者前一段工作的“认可”，所以立法采取的是加权平均数的计算方法；而四十七条中的二倍工资，实质上是对用人单位违反法律规定的一种惩罚性措施，具有较为鲜明的“同时性”。这两个条文中的工资的概念是不同的。

（3）从实际情况看，四十七条中的月工资包括了刘某 2007 年的季度奖、过节费、年终奖等，而将这些费用均摊在 2008 年的 1，2 月工资中，显然是不合理的。

综上，对于第八十二条中“双倍工资”的基数的理解，公司是正确的，劳动仲裁庭也支持了这一观点。

2. 劳动者违反公司规章制度的举证责任

在本案中，有关刘某 2008 年 3 月是否仍在某公司出勤是劳动仲裁中双方争议的另一个重点，因该事实的认定直接影响到刘某是否严重违反公司规章制度及经济补偿金的支付。根

① 沈博. 积极应对舆论压力，妥善解决劳动争议 [J]，南方刊论，2009（12）

据2008年5月1日生效的《劳动争议调解仲裁法》第六条的规定："发生劳动争议，当事人对自己提出的主张，有责任提供证据。与争议事项有关的证据属于用人单位掌握管理的，用人单位应当提供；用人单位不提供的，应当承担不利后果"。根据这一规定，某公司应承担"刘某3月未出勤"这一事实的举证责任。某公司虽然有较为严格的考勤制度，但是由于考勤卡由个人保管，考勤机的记录没有员工的签字确认，某公司面临没有有效的书面证据证明"刘某3月未出勤"这一简单事实的尴尬境地。作为公司一方的代表，我们随即考虑采用证人证言，希望通过刘某同事的证人证言来证明这一事实。但是根据相关证据规则：一般情形下，证人必须出庭，否则非法定的证人可以不出庭的情形外，一般证人的证言将不予采信；证人的身份也决定了其证言是否为仲裁委员会和法院采信，如用人单位让经理举证劳动者严重违纪被解除劳动合同，由于证人与用人单位之间存在利益关系，因此该证人的证言一般不予采信；而让刘某昔日同事当庭证明刘某未出勤这一事实，从公司今后的管理、员工对企业的信任度等方面考虑，这一方式最终被排除。我们最后考虑调取公司所在大楼的监控录像，但是实际操作中存在较大困难，也被排除。由此，我们对"刘某3月未出勤"这一事实的无法充分举证，这一事实最终也未得到仲裁庭的认定。

3. 本案中维护公司名誉权与解决劳动争议的平衡点的准确把握

在本案处理中，刘某将与某公司劳动争议的有关内容在网络上予以公布，其中掺杂着其本人对某公司的一些不实之言甚至是诽谤，在仲裁机关和法院尚未对公司的行为作出认定之前，此行为直接目的是给公司造成较大的舆论压力，迫使公司接受其较高的要价。作为公司一方的代表，在解决法律问题的同时，如何维护公司的名誉，是我们面临的一个新困难。我们通过多次详细的案件分析，从法律和心理等多个角度详细准备处理预案。

我们认为：刘某的根本目的是给公司造成较大的舆论压力，迫使公司接受其较高的要价，而采取的方式是对其网络发布帖子的"炒作"，利用网络中对劳动者较为片面的简单同情，在网络上造成舆论上的"一边倒"，给公司不停施加压力。随着网络时代的到来，互联网逐渐成为一种宣泄情绪、表达思想的渠道。在本案中，当事人刘某利用互联网将本案公之于众，用大量倾向性较强的语言挑动所谓的"民意"，确实给我们处理本案造成较大的困扰，使我们始终有一种束缚手脚的感觉。经过仔细分析，我们在处理这一问题时有以下考虑：

（1）互联网的舆论，应该采取积极面对，而不是单纯的"围堵"的方法，以平和的心态应对对方的指责。

（2）至于是否在网络上予以回应，则应视其解决问题的诚意，如果对方当事人有过高的心理预期和较强的"炒作"心理，则应以消极面对为宜。

（3）在公司内部对本案的情况做详细说明，对当事人在网络上公布的情况做详细解释，在公司内部做到"安定民心"。

我们最终采取的措施是"冷处理"，无论刘某在网络用何种语言和何种方式，公司始终不予回应，使刘某在网络上一直处于单方面自说自话的状态，而一旦网络上的帖子只有一方的阐述，舆论的导向和注意力自然会发生转移，将影响维持在一定范围内。事实证明，刘某帖子的点击率和回复率始终维持在很低的水平，未对公司造成较大影响，为公司最终解决本劳动争议扫清了一大障碍。

4. 以人为本，坚持原则性，把握灵活性

相对于劳动者而言，用人单位在劳动争议的实际处理上处于相对的强势，但在舆论上却是处于绝对的劣势。这是有着深刻的社会因素和现实背景的。我们在处理本案中，始终与劳

动者本人保持较为畅通的沟通渠道，互相了解对方的想法，给劳动者本人留有一定的余地，在坚持公司利益的原则下，保持一定灵活性，较为圆满地解决问题，化解了矛盾。

8.5.5 组合案例之五：因终止劳动合同发生的争议[①]

2008年5月18日，深圳某公司员工刘某年满60周岁，达到法定退休年龄。该公司为其到社会保险部门办理退休手续，该员工缴费年限9年。根据《深圳经济特区企业员工社会养老保险条例》第23条规定，享受按月领取养老金的员工应同时具备以下条件：(1) 按规定缴纳养老保险费；(2) 达到国家规定的退休年龄；(3) 有本市户籍的员工在1992年7月31日以前参加工作的，缴费年限累计满10年；有本市户籍的员工在1992年8月1日以后参加工作的，缴费年限累计满15年；非本市户籍的员工实际缴费年限累计满15年。社会保险部门据此不予批准发放其养老金。该公司则以其达到退休年龄为由终止其劳动合同。该员工不服，申请劳动仲裁，要求用人单位继续履行劳动合同，其理由是他未能依法享受基本养老保险待遇，根据《劳动合同法》，用人单位不得终止其劳动合同。该案还在审理中。

1. 关于劳动合同终止的法律规定

《劳动法》第23条规定："劳动合同期满或者当事人约定的劳动合同条件出现，劳动合同即行终止。"实践中，用人单位根据《国务院关于工人退休、退职的暂行办法》规定，男性员工年满60周岁则达到退休年龄，即行终止劳动合同。《劳动合同法》第44条取消了约定终止劳动合同，扩大了劳动合同终止的法定情形，共包括劳动合同期满等六种，其中第(2)项就是"劳动者已开始依法享受基本养老保险待遇"，劳动合同终止。

2. 对《劳动合同法》第44条第(2)项规定的评价

《劳动合同法》第44条第(2)项规定旨在劳动者享受养老保险待遇与终止劳动合同实现"无缝对接"，最终保障劳动者权益。但实践中，劳动者达到法定退休年龄并不一定就可以依法享受基本养老保险待遇。本案中，刘某因缴费年限未达到法定标准，不可能依法享受养老保险待遇。此情形下，如依照《劳动合同法》第44条第(2)项规定，用人单位不得终止其劳动合同，这是否意味着只要劳动者不主动提出解除劳动合同，就可以一辈子工作？如果这样，显然与国家的退休政策相悖。立法者在制定《劳动合同法》时，对此情形显然没有考虑。如何解决该问题？立法的不足只能通过立法来弥补。技术上可以通过修改《劳动合同法》，或者制定《劳动合同法实施条例》和《司法解释》予以完善。首先应当严格遵守国家的退休政策，凡是达到法定退休年龄的，法律应当允许用人单位与其终止劳动合同；其次，由于各种原因导致劳动者不能依法享受养老保险待遇的，应当区分情况分别处理。如果导致劳动者不能依法享受养老保险待遇，是劳动者自己造成的，应当由其自己承担；如果是用人单位造成的（如未依法为劳动者缴纳社会养老保险），则应当由该用人单位赔偿由此给劳动者造成的经济损失；如果是其他用人单位造成的（如缴费年限不足是劳动者的前用人单位未依法缴纳社会养老保险），则应当由前用人单位承担，而且法律应当规定，养老保险待遇争议的诉讼时效应当从劳动者知道政府部门明确其不能依法享受养老保险待遇时起算，这样才不至于劳动者因超过诉讼时效而无法得到保护。

---

① 廖名宗. 劳动合同法新型案例研究 [J]，中国人力资源开发，2008. 08 (218)

8.6 案例五：其他类型的劳动争议组合案例[①]

8.6.1 组合案例之一：竞业禁止

程刚与A公司签订劳动合同后，在公司提供的《关于执行〈中国科学院保护知识产权的规定〉的保证书》上签字承诺："……保证在调离公司两年之内不从事与本企业相竞争的行业，如有违反，自愿接受经济处罚和行政处分直至承担法律责任。"程刚工作一段时间后，以出国进修为名向公司提出辞呈。一年多后，程刚回国来到B公司任职。A公司与B公司为同行业企业，两公司的业务均居国内同行业前列。日前，A公司在得到程刚在B公司就职的信息后，诉至法院称，程刚多年在我公司工作，掌握公司技术秘密、价格体系、渠道政策、客户关系等商业秘密，且违反了其在保证书上的承诺。请求法院判令：B公司与程刚终止劳动关系；程刚继续履行竞业禁止义务，并与B公司连带赔偿A公司经济损失250万元。法院认为，程刚应该为不履行竞业禁止义务进行适当赔偿。A公司虽然提出了赔偿经济损失250万元的请求，但是本纠纷的产生与A公司在与程刚签订竞业禁止合同时，没有对其明示竞业禁止补偿费有关，故应减少赔偿数额。B公司在录用程刚时，未尽诚信审查义务，具有不正当竞争的共同过错，构成共同侵权，应承担连带赔偿责任。法院判决：被告B公司与程刚连带赔偿原告A公司50万元。

本案的焦点在于，企业与程刚约定并支付竞业禁止补偿费，是构成竞业禁止条款是否有效的必要要件。如果企业对劳动者选择单位就职的自由，以竞业禁止合同进行限制，那么用人单位应以竞业补偿费等方式支付劳动者相应的费用，以保证劳动者不会因履行与企业约定的竞业禁止义务而影响生活质量。此案中，双方约定竞业禁止义务的期间是两年，由于期限已过，法院并没有支持B公司与程刚终止劳动关系的诉讼请求。

8.6.2 组合案例之二：非全日制用工的是与非[②]

2008年2月，下岗多年的老汤应聘到一家企业做保洁工作，每天工作5小时。2008年9月，这个企业突然通知老汤不用来上班了，且没有向老汤说明任何理由，也未支付任何补偿。老汤认为，企业解除劳动关系违法，遂一纸诉状将这个企业告上劳动争议仲裁委，要求企业支付经济补偿，并为其办理工作一年多的社会保险。

1. 老汤的请求可以得到支持吗？

老汤的请求可以得到支持。很明显，本案中企业意欲与老汤建立非全日制劳动关系。按照《劳动保障部关于非全日制用工若干问题的意见》（劳社部发〔2003〕12号）中的有关规定，企业与老汤的确属于非全日制劳动关系，但2008年1月1日开始施行的《劳动合同法》对非全日制用工的规定作了修改，即将非全日制用工中的"每日工作时间不超过5小时"修改为"不超过4小时"。本案发生在2008年新法实施之后，应适用新法中的规定，故应认定老汤与企业之间建立的是全日制劳动关系，企业随意解除双方劳动关系系违法，应向老汤支

① 侯兆晓. 典型案例背后的劳动争议新特点，工人日报，2009. 05. 18（005）

② 潘荷花，刘莉. 非全日制用工的是与非［J］. 工友，2009，05.

付经济补偿金，并补办社会保险。

2. 什么叫非全日制用工，它与全日制用工有什么不同?

依据《劳动合同法》第六十八条规定，非全日制用工是指以小时计酬为主，劳动者在同一用人单位一般平均每日工作时间不超过四小时，每周工作时间累计不超过二十四小时的用工形式。

作为一种灵活的用工形式，非全日制用工与全日制用工存在很大的不同，如在订立劳动合同的强制性程度、劳动者的工作时间、计酬方式，用人单位承担的义务等方面差别比较大。具体见表 8.1 所示。

3. 劳动者签订了全日制劳动合同，是否还可以再签订非全日制劳动合同?

对于非全日制用工，《劳动合同法》允许劳动者可同时与一个或者一个以上的用人单位建立劳动关系，只要后建立的劳动关系不影响前面相应劳动权利义务的履行即可；但对于全日制用工，法律没有作出规定，“法无禁止即自由”，原则上已与用人单位存在全日制劳动关系的劳动者是可以再与另一单位签订非全日制劳动合同的，劳动者应注意协调好工作的主次与时间，否则很容易产生矛盾。

表 8.1　　非全日制用工与全日制用工的区别

	全日制用工	非全日制用工
1. 是否签订书面劳动合同	强调应当订立书面劳动合同，否则劳动者可主张双倍工资；可约定试用期	比较灵活，双方可订立书面劳动合同，也可订立口头劳动合同；不得约定试用期
2. 工作时间	一般为 8 小时/天工作制，超出时间另外支付报酬	平均每日工作时间不超过 4 小时，每周工作时间累计不超过 24 小时
3. 计酬方式	按月支付工资，不得低于当地最低工资标准，如武汉市中心城区现为 700 元/月	以小时计酬为主，不得低于当地最低小时工资标准
4. 社会保险	用人单位必须依法为劳动者办理养老、医疗等五险，是强制义务	单位只需为劳动者缴纳工伤保险即可，其他险种由劳动者自行缴纳
5. 劳动合同（关系）的解除	必须依法解除，且一般用人单位应向劳动者支付经济补偿	任何一方可随时提出终止劳动合同（关系），且单位无需向劳动者支付经济补偿
6. 合同主体方面	劳动者只能与一个用人单位建立劳动关系	劳动者可以与一个或一个以上用人单位建立劳动关系
7. 是否能使用劳务派遣	可以使用劳务派遣形式	不得使用劳务派遣形式

4. 一般什么情况下适合使用非全日制用工形式，非全日制用工对于企业来说，有哪些好处?

对于用人单位来说，根据自身需要，在一些非关键性、临时性或者辅助性的岗位，利用非全日制用工是很节省成本的。单位只需要为劳动者缴纳工伤保险费，其他保险由劳动者自付；劳动报酬精确到小时，劳动者一般工作两三个小时，最多四个小时，人力成本降低很

多；更有利的是，单位可随时终止非全日制用工，且不用向劳动者支付任何经济补偿，这一点无疑对用人单位具有极大的吸引力。因此，实践中，用人单位采用非全日制用工还是比较普遍的，例如企业中的工勤人员、超市中推销员等。但是，任何事情都有两面性。尽管非全日制用工形式灵活，成本低廉，但也存在很多弱点。劳动者上班时间短，劳动报酬较低，社会保险难以保障，如果能找到一个全日制的工作岗位，工资与保险能落实，他肯定会选择离开非全日制岗位，从这方面来说，非全日制用工不利于企业人员的稳定，对企业的生产经营势必会造成影响。