普通高等教育“十一五”国家级规划教材

Business Administration Classics

21世纪工商管理系列教材

人力资源管理

（第四版）

Human Resource Management

秦志华 编著

中国人民大学出版社

管理学（第四版）	焦叔斌　杨文士
《管理学（第四版）》学习指导书	焦叔斌　等
管理学原理（第三版）	王利平
（普通高等教育“十一五”国家级规划教材）	
管理经济学（第六版）	吴德庆　等
（普通高等教育“十一五”国家级规划教材）	
《管理经济学（第六版）》习题解答与题库	吴德庆　王保林
（普通高等教育“十一五”国家级规划教材）	
管理思想史	方振邦　徐东华
市场营销学通论（第五版）	郭国庆　等
（“十二五”普通高等教育本科国家级规划教材）	
公共关系——理论、实务与技巧（第四版）	周安华　等
（“十二五”普通高等教育本科国家级规划教材）	
战略管理	张平淡　吕海军
人力资源管理（第四版）	秦志华
（普通高等教育“十一五”国家级规划教材）	
组织行为管理（第五版）	李剑锋
（普通高等教育“十一五”国家级规划教材）	
公司理财（第三版）	刘曼红　等
经济法实务（第四版）	吕景胜
（普通高等教育“十一五”国家级规划教材）	
经济法概论	赵晓耕　曲　词
危机管理	刘　刚
管理信息系统（第四版）	周山芙　等
生产与运营管理（第二版）	黄卫伟
（普通高等教育“十一五”国家级规划教材）	
运筹学基础教程（第三版）	魏权龄　胡显佑
（普通高等教育“十一五”国家级规划教材）	
现代物流管理（第二版）	宋　华　于亢亢
（普通高等教育“十一五”国家级规划教材）	
电子商务概论（非专业用）	杨路明　等
工商行政管理概论（第四版）	许光建　等
投资项目评价（第四版）	成其谦
管理系统工程（第三版）	于秀慧　李宝山
市场预测与管理决策（第五版）	简　明　胡玉立
产业组织理论与应用	李长英

人大经管图书在线　www.rdjg.com.cn
了解图书出版信息　下载教学辅助资料

策划编辑　丁　一
责任编辑　王　前
封面设计　耿中虎

ISBN 978-7-300-19141-6
9 787300 191416 >
定价：36.00元

普通高等教育“十一五”国家级规划教材

Business Administration Classics

21世纪工商管理系列教材

人力资源管理

（第四版）

Human Resource Management

秦志华 编著

中国人民大学出版社
·北京·

图书在版编目（CIP）数据

人力资源管理/秦志华编著．—4版．—北京：中国人民大学出版社，2014.4
21世纪工商管理系列教材　普通高等教育“十一五”国家级规划教材
ISBN 978-7-300-19141-6

Ⅰ.①人… Ⅱ.①秦… Ⅲ.①人力资源管理-高等学校-教材 Ⅳ.①F241

中国版本图书馆CIP数据核字（2014）第061970号

普通高等教育“十一五”国家级规划教材
21世纪工商管理系列教材
人力资源管理（第四版）
秦志华　编著
Renli Ziyuan Guanli

出版发行	中国人民大学出版社		
社　　址	北京中关村大街31号	邮政编码	100080
电　　话	010-62511242（总编室）	010-62511770（质管部）	
	010-82501766（邮购部）	010-62514148（门市部）	
	010-62515195（发行公司）	010-62515275（盗版举报）	
网　　址	http://www.crup.com.cn		
	http://www.ttrnet.com（人大教研网）		
经　　销	新华书店		
印　　刷	涿州市星河印刷有限公司	版　　次	2000年10月第1版
规　　格	185 mm×260 mm　16开本		2014年4月第4版
印　　张	20插页1	印　　次	2014年4月第1次印刷
字　　数	430 000	定　　价	36.00元

版权所有　侵权必究　印装差错　负责调换

前　言

本书出版以来，得到同行专家与广大读者关注，进行了多次修订。本版在第三版的基础上作了较大修改，修改重点如下：

（1）进一步提炼企业人力资源管理的基本规律和主要特征。本书把人力资源管理界定为员工管理的一种特殊形式，其特点在于从提升员工价值的角度促进企业发展。因此，本书不仅介绍员工管理工作的一般职能，而且关注员工管理职能的应用方式，关注员工管理的政策倾向和模式选择。

（2）按照上述思路，本书内容包括两个部分。其中第一到第三章重在分析企业人力资源管理的本质特征。这一部分指出，进行企业人力资源管理的中心任务，是在劳动市场和国家法规的约束下，有计划地从本企业特点出发界定员工价值并使之实现。第四到第十章重在探讨企业人力资源管理职能工作。这一部分不仅介绍说明各项职能工作的任务、程序与方法，而且分析职能工作如何围绕员工价值界定和实现这一主线展开。

（3）在人力资源管理职能工作介绍中，第四章和第十章具有特殊地位。前者从企业生产经营对于人力资源的需求出发，说明如何进行人力资源管理工作的全局安排；后者从满足员工对于自身价值增长的需求出发，说明从人力资源管理角度加强企业活力。二者前后呼应，相互结合，把人力资源管理各项职能衔接起来，既指出不同职能的特殊作用，又揭示职能之间的内在联系与相互支持。

（4）由于人力资源规划是人力资源管理工作的总体安排，在人力资源职能工作中具有牵头作用，因此是本版修订的重点之一。修订的基本思路是，把人力规划的狭义理解转变为广义理解，不仅从人力资源补充角度探讨人力规划，而且从人力资源管理工作系统安排的角度探讨人力规划，涉及人员补充、培训、考评、奖酬、开发等各个环节。与此相应，在企业人力资源供求关系的性质界定、缺口分析和处理措施上，也做了大幅度调整，使之成为各项人力资源管理工作的依据。

（5）人力资源管理是企业经营管理工作中变化最快的领域，进入信息经济时代，这一发展尤其迅速。而转变经济增长方式、促进企业创新的要求，更使人力资

源管理面临着新的形势与任务。为了更好地反映这一领域的发展状况，本版修订时注重收集近年来的相关信息和研究成果，作为书中参考资料。在此基础上，对所引用的案例材料进行了较大规模的替换；除一些有代表性的经典案例外，尽可能使用近5年来的材料。

（6）由于本书使用对象中本科学生占多数，为了适应读者的特点，本版也对内容结构、行文方式和分析层次做了调整，重点加强基本理论方法和主要知识点的介绍，减少了比较复杂的案例分析，并对学习目标、关键术语和思考题做了相应调整。

本版修订工作中，回顾并且比较了前几版的内容与形式，征询了很多同行专家和使用者的意见。修订工作2013年4月开始，前后历时半年多，在王润娜、李国春、孙哲等同学的直接协助下进行。虽然做了很大的努力，但由于水平和时间的限制，仍有诸多不足，敬请批评指正。

秦志华

中国人民大学商学院

教师教学服务说明

中国人民大学出版社工商管理分社以出版经典、高品质的工商管理、财务会计、统计、市场营销、人力资源管理、运营管理、物流管理、旅游管理等领域的各层次教材为宗旨。

为了更好地为一线教师服务，近年来工商管理分社着力建设了一批数字化、立体化的网络教学资源。教师可以通过以下方式获得免费下载教学资源的权限：

在“人大经管图书在线”（www. rdjg. com. cn）注册，下载“教师服务登记表”，或直接填写下面的“教师服务登记表”，加盖院系公章，然后邮寄或传真给我们。我们收到表格后将在一个工作日内为您开通相关资源的下载权限。

如您需要帮助，请随时与我们联络：

中国人民大学出版社工商管理分社

联系电话：010-62515735，62515749，82501704

传真：010-62515732，62514775　　电子邮箱：rdcbsjg@crup. com. cn

通讯地址：北京市海淀区中关村大街甲 59 号文化大厦 1501 室（100872）

教师服务登记表

<table>
<tr><td>姓 名</td><td></td><td>□先生 □女士</td><td>职　　称</td><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td>座机/手机</td><td colspan="2"></td><td>电子邮箱</td><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td>通讯地址</td><td colspan="2"></td><td>邮　　编</td><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td>任教学校</td><td colspan="2"></td><td>所在院系</td><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td rowspan="3">所授课程</td><td>课程名称</td><td>现用教材名称</td><td>出版社</td><td>对象（本科生/研究生/MBA/其他）</td><td>学生人数</td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td colspan="2">需要哪本教材的配套资源</td><td colspan="4"></td></tr>
<tr><td colspan="2">人大经管图书在线用户名</td><td colspan="4"></td></tr>
<tr><td colspan="6">院/系领导（签字）：
院/系办公室盖章</td></tr>
</table>

目 录

第一章 学科概论 …… 1

引导案例 AP公司的管理变革 …… 1

第一节 企业人力资源管理性质 …… 3

第二节 企业人力资源管理活动 …… 8

第三节 企业人力资源管理发展 …… 17

[相关链接1—1]“成本逐利”向“人才逐利”转变，中国人力资源正在变革 …… 20

第二章 人力资源 …… 26

引导案例 “海底捞”的员工队伍 …… 26

第一节 企业人力资源性质 …… 28

第二节 企业人力资源状况 …… 35

[企业实践2—1] ABC公司的员工状况 …… 35

[相关链接2—1] …… 46

第三节 企业人力资源产权 …… 47

[企业实践2—2] YBTY公司的培训投资 …… 53

第三章 企业用工 …… 56

引导案例 2011年员工离职状况调研报告 …… 56

第一节 员工能力转让 …… 58

[相关链接3—1] 用工紧张，应届毕业生期望薪资增三成 …… 60

第二节 员工队伍建设 …… 65

第三节 员工管理机制 …… 76

[企业实践3—1] YBTY公司的分配依据 …… 88

第四章　人力规划 …… 91
引导案例　人力规划成功的密钥 …… 91
第一节　人力规划概述 …… 93
[企业实践 4—1] 人力资源规划的功能模块与信息系统 …… 102
第二节　人力规划制定 …… 105
[企业实践 4—2] 伍德公司的人力规划 …… 106
[企业实践 4—3] 人力资源盘存与分析 …… 112
第三节　人力规划方法 …… 113

第五章　职位分析 …… 124
引导案例　弘发公司的职位界定 …… 124
第一节　职位设置 …… 125
[企业实践 5—1] YBTY 公司的职位界定 …… 129
第二节　职位分析 …… 133
[企业实践 5—2] 联想的大职位责任体系建设 …… 138
第三节　职位评价 …… 143
[企业实践 5—3] YBTY 公司的职位评价 …… 144

第六章　人员甄选 …… 154
引导案例　员工招聘：锁定文化与价值标准 …… 154
第一节　人事安排 …… 156
[企业实践 6—1] Mars 公司的员工标准 …… 161
[企业实践 6—2] DH 公司的员工资质模型 …… 164
第二节　人员补充 …… 165
[企业实践 6—3] 索尼公司的“内部跳槽”人才流动机制 …… 172
第三节　人事测评 …… 173
[企业实践 6—4] 首都国际机场的校园招聘方法 …… 180

第七章　培训开发 …… 182
引导案例　M 公司的管理培训生计划 …… 182
第一节　培训开发工作 …… 183
[企业实践 7—1] 可口可乐：员工培训是圣经 …… 187
第二节　培训工作机理 …… 191
[企业实践 7—2] 惠普实习生的角色塑造 …… 195
[企业实践 7—3] 惠普的员工引导过程 …… 198
第三节　培训项目管理 …… 202

第八章　绩效考评 …… 210
引导案例　ABC 公司的员工绩效考评 …… 210

第一节 员工绩效 …… 212
[企业实践 8—1] 员工绩效：服从与投入 …… 218
第二节 员工绩效考评 …… 221
[企业实践 8—2] ABC 公司的考评目的与重点 …… 221
[企业实践 8—3] ABC 公司的绩效考核指标 …… 224
第三节 员工绩效考评方式 …… 230
[企业实践 8—4] 惠普公司的目标管理 …… 233

第九章 薪资报酬 …… 242
引导案例 YBTY 公司的薪资管理变革 …… 242
第一节 薪 资 …… 246
[企业实践 9—1] 海尔公司的薪资内容 …… 252
第二节 薪资管理 …… 257
第三节 薪资管理实践 …… 265
[相关链接 9—1] 中国零售业店长薪资现状调查 …… 266
[企业实践 9—2] YBTY 公司薪资管理策略 …… 272

第十章 职业发展 …… 275
引导案例 “海底捞”的员工发展 …… 275
第一节 职业活动 …… 277
第二节 职业开发 …… 284
[相关链接 10—1] 知识型员工职业发展的阶段性特征 …… 287
[相关链接 10—2] 职业生涯规划的五个黄金时段 …… 288
[企业实践 10—1] BK 公司的工作阶梯 …… 294
第三节 职业促进 …… 296
[企业实践 10—2] DH 公司的员工发展计划 …… 302

参考文献 …… 308

第一章

学科概论

学习目标

1. 理解企业管理与企业人事管理的联系与区别
2. 认识企业人事管理如何发展到企业人力资源管理
3. 理解企业人力资源管理的原则和作用机理
4. 掌握企业人力资源管理的主线和基本职能
5. 认识企业人力资源管理的分工协作方式
6. 了解企业人力资源管理研究的理论与方法

引导案例

AP公司的管理变革

AP公司是由军事工业研究所转制而来的国有企业，地处中小城市。建所已有50多年历史，在很多专业领域处于国内领先水平。随着高科技战争的要求，AP公司承接了国家大量设计和科研课题，还有不少横向协作项目，经济效益显著。AP公司员工待遇丰厚，工作稳定，没有后顾之忧，在当地是令人羡慕的单位。由于公司以科研、工程设计为主，大多数员工都是高校毕业生。

AP公司的主要工作岗位有：企业领导，基本上都是研发人员出身，一步步走上管理岗位；总工程师，公司最高技术决策者；部室主任，在以专业划分的部室中负责工作，通常也是研发人员出身；组长，部室中的专业带头人；研发人员，即基层员工，研发工作的直接承担者。除此以外，还有一些行政与后勤部门工作人员，负责市场、项目、财务、人事等工作。

一、AP公司的员工特点

1. 员工普遍从事智力活动，属于知识型员工。比较年轻，学历高，素质高。

2. 具有较强的理性。做事情要有依据，给说法；注重公平；渴望尊重和社

会承认；内在激励强于外在激励，渴望从工作中获得成就感；乐于接受挑战；崇尚技术。很多员工属于专家型人才，不一定喜欢和适合做管理。

3. 工作过程难以量化，结果不易衡量。每个人的工作效率有很大差异，如果不是发自内心地努力工作，其他人很难衡量其工作质量。研发水平与经验积累和个人禀赋有着密切关系，并非每个人都可以达到同样的水平。

4. 工作常常跨专业，有一定的相依性，采用团队工作方式。核心研发人员在组织中起着不可替代的作用。重视工作中的人际支持和稳定的组织环境，希望有稳定的工作环境。

5. 研发人员对收入的看法：一方面满足个人和家庭的基本生活；另一方面是对个人成就的认可，代表了社会尊严。

6. 知识更新速度快，需要不断学习。很多专家走上行政领导岗位以后，由于长期远离研发工作，技术上的优势慢慢丧失，因此对自己的未来发展感到不安。

二、AP公司面临的困难

1. 技术人才不足，任务多，干不完。人才储备不足，年轻人不能很快成长起来。地处边远，人才易出难进，人才问题更为严重。

2. 研发人员流失风险高，其他企业开出了优厚的条件，对AP公司研发队伍构成一定的诱惑；一部分骨干离开了AP公司，动摇了人心，对人力不富裕的AP公司造成了直接威胁。

3. 人员内部流动趋于行政化，很多技术骨干被推向了领导岗位，日常行政管理工作牵扯了他们大部分精力，无暇顾及技术研发。这种情况还造成了管理本位的价值观念，使员工中出现争抢行政线的趋势。

4. 一线工作缺乏技术骨干，年轻人技术水平不够。分配制度与职务级别相关，员工工作质量差、效率低，积极性不高。

5. 平均收入远高于当地，大家还是不满意。

三、AP公司的管理思考

1. 员工收入绝对值已经很高，增长空间有限，再考虑到收入刚性，用收入来激励研发人员是最有效的方式吗？

2. 如何平衡个人和团队的关系？考虑到团队工作形式，以及核心骨干人员不可替代的作用，必须既兼顾集体，又要体现能者多得的导向作用；既强调稳定和谐的企业文化，又注意解决公平与效率的关系问题。

3. 如何处理资历、业绩和收入的关系问题，防止熬资历的倾向？过分强调技能导致吃老本现象，员工激励要兼顾资历和业绩。

4. 没有退出机制，如何提高不努力和不称职员工的积极性？人事匹配和员工安置问题怎样才能合理解决？必须有效利用现有人员，为此不仅要充分挖掘每一位员工的潜力，而且要给能力不足的员工找到合适位置，使各种员工都能较好发挥作用，提高组织整体效率。

四、AP公司的问题诊断与企业变革

AP公司出现的问题反映在战略发展、分配制度和人才开发上。金钱导向不符合未来的发展战略。对于AP公司来讲，着力发展创新研究和高端技术研究，是维持和加强未来市场影响力和战略地位的关键，搞这部分研究的必须是骨干力量，技术要求高。然而在目前分配体制下，研发工作影响员工收入和前途，没人愿意搞科研。整个企业过分强

调职务级别，出现了员工的行政化的价值导向，严重影响了企业内部各方面的协调配合，损伤了业务骨干的积极性。公司的激励方式除了奖金之外，只有职位晋升和职称提级，没有考虑到企业发展对于人才开发的特殊要求，缺乏后劲。职称评定制度主要看资历，不能激励人才脱颖而出。一线研发技术人员也缺少交流学习的机会。

下一步怎么办？

经过多方考虑与比较，AP公司决定从人力资源角度进行企业管理的全面变革。变革的目标很明确：短期目标：解决人力不足、不能按期完成任务的状况；远期目标：保持企业优势地位，使组织得到长期而持续的发展。

变革目标如何实现？

请思考：

1. AP公司的管理遇到了什么困难？

2. AP公司的员工队伍有什么特点？员工管理面临什么问题？

3. AP公司如何进行人力资源管理？可以通过哪些方式来解决其员工问题？

第一节 企业人力资源管理性质

管理的核心是人的管理，组织人事工作历来是企业管理的一个重要组成部分。随着市场经济的发展、企业竞争的加剧，传统人事管理正在转变为人力资源管理。这不是概念的简单变化，而是管理原则和管理机制的根本转变。理解企业人力资源管理，要从管理的本质特征入手，结合企业管理的特殊要求，分析传统的组织人事工作在新环境下所发生的变化。

一、企业管理

管理的本质是用人办事，力图通过改进个体之间的分工协作方式提高组织整体效率。企业管理是微观效益组织的管理，通过有计划的分工协作提高生产经营效益。在此过程中，必须优化资源配置、进行分工协作、节约交易成本、提高经济效益。

（一）管理

人类生存的基本方式是协作，即通过相互之间的力量联合来获取生存条件。因此，如何协调人们之间的关系，是社会生活要解决的一个基本问题。各种社会组织和制度形式由此产生，其目的在于建立一定的行为规则，维护人们的生活与工作秩序。广义的管理，是包括维护社会秩序的一切自觉努力。

狭义管理在广义管理的基础上产生，是指对工作群体的协调与指挥。当人们遇到某种只有通过共同努力才能解决的问题，并且具有参与协作的意愿时，工作群体就有可能出现。管理的任务是采取措施把这一可能变为现实，即把群体意愿转化为

组织目标，建立恰当的分工协作体系，通过有计划的努力实现这一目标。因此，狭义管理也称为有计划的组织管理。

管理活动的目的是把人们组织起来为实现共同目标而努力，因此，用人办事是管理工作的特征。这里所说的“人”，是能够为实现组织目标作贡献的人；这里所说的“事”，是人们愿意为之努力的组织目标。用人办事，是指用某种目标把所需要的人聚集起来，加以恰当的安排与使用，通过大家的努力高效地实现目标。

（二）企业管理

在狭义管理中，企业管理具有特殊地位。企业管理是对微观效益组织的管理。其中心任务是，根据市场需要开展生产经营活动，通过有计划的资源整合提高分工协作效率，实现微观经营效益。因此，企业管理的内涵包括以下三个方面：

第一，进行资源整合。生产经营活动是资源配置活动，包括人、财、物、技术、信息等方面资源的获取与利用。市场需求是资源整合的起点，市场需要的产品服务决定了生产所需的资源，进而决定了企业如何进行资源整合。在此过程中，不仅要考虑生产经营的技术要求，而且要考虑资源要素的市场价格。这是因为同样的产品服务具有不同的生产方式，存在不同的资源整合办法，资源要素的价格也在不断变化。因此，参照资源要素的市场价格，选择资源整合的方式，对提高经营效益具有重大意义。

第二，加强分工协作。资源整合依靠人来进行，只有把整合要求转化为工作任务，落实到员工，推动员工为此而努力，才能完成资源整合。因此，不同资源要素的整合过程，也是员工之间的分工协作过程，即生产资料与劳动者的结合过程。在此过程中，资源整合的复杂性产生了生产经营的复杂性，生产经营的复杂性带来了分工协作的复杂性，由此出现了企业生产经营的不同环节，而且出现了企业工作人员的不同类型，其中生产人员、技术人员、管理人员、后勤人员是常见的员工类型。不同员工处于生产经营的不同环节，承担不同的业务工作任务，为实现企业目标而从不同角度进行努力。

第三，节约交易成本。不同员工之间的分工协作需要沟通和协调，把错综复杂的业务工作纳入统一的生产经营系列。这是一个复杂的过程，不仅涉及不同工作人员之间的业务协作方式，而且涉及不同业务人员的工作能力和动力。在此过程中可能出现各种困难和问题，需要付出时间和精力加以解决，如果处理不好，将会影响协作效率，带来经营损失。交易成本由此产生。交易成本是分工协作成本，其状况对于企业生产经营效益具有重大影响。为了节约交易成本、改进协作效率、促进资源整合，企业需要依据产品生产规律和资源要素区别建立管理系统，以此提高分工协作效率。其中采购系统、生产系统、销售系统、财务系统和人事系统等，是企业中最为常见的管理职能系统。

因此，企业管理的特点是，通过优化资源配置、改进分工协作、节约交易成本，提高生产经营活动的微观效益；在此过程中，对于员工能力资源的管理开发是不可或缺的环节。随着员工能力在企业生产经营中地位的不断提升，人事管理和人力资源管理逐渐从一般企业管理活动中分离出来，成为企业经营管理的一个专门职

能系统。

二、企业人事管理

企业人事管理是企业员工管理的初步形态，其任务是为生产经营活动提供合适的工作人员，并采取措施提高工作人员的劳动效率。在小型企业中，这些工作通常由生产经营管理者直接负责。随着企业发展，业务分化，人员增多，人事工作的内容越来越复杂，所需的人事工作技能越来越专业，因此逐渐分离出来成为企业管理中的一个专门职能系统。

（一）人事管理的任务

企业人事管理围绕员工队伍建设展开，目的是改进企业组织中的人员状况，从改进员工劳动生产率的角度来提高企业效益。与此相应，它涉及如下四方面工作任务。

1. 获取工作人员

企业作为以微观效益为中心的经济组织，通过生产经营活动实现经济收益，为此必须拥有符合生产经营需要的工作者。如何识别和吸引合适的劳动者，把社会上的一般劳动者转变为企业员工，并纳入一定的生产经营体系中，使之为实现企业生产经营目标而努力，是企业生存、发展的必要条件，也是企业人事工作的首要内容。

2. 提高工作效率

员工进入企业后，能否充分发挥劳动能力，为生产经营活动做出贡献，关系着企业经济效益的最终实现。为此，需要把企业任务分解、落实到不同员工，尽力使每个员工发挥自身特长，自觉努力地开展工作，改进工作业绩。在此过程中，如何利用好员工的劳动能力，是企业人事工作的一条主线。

3. 降低人工成本

企业必须支付一定的成本作为吸引和使用工作人员的条件。由于企业生产经营活动是投入产出活动，只有投入低于产出才能生存和发展，因此吸引和使用工作人员的方式需要从投入产出的角度加以优化。如何以较低成本获取和使用员工的劳动能力，是企业人事工作的一项重要任务。

4. 减少劳动纠纷

企业通过成本支付的方式，在获取员工能力使用权的同时，获得了对员工行为的指挥与控制权。在此过程中，二者由于权益矛盾发生的纠纷会危及企业生存。因此，如何协调企业和员工之间的关系，保证对员工的使用与管理合理进行，是企业人事工作的重要要求。

（二）人事管理的途径

管理就是用人办事。广义的人事管理是所有管理者共同的工作。狭义的人事管理是广义人事管理的专门化，目的是在生产经营目标既定的情况下，通过对于员工

获取、使用、激励等方面的专门工作，提高企业的生产经营效益。狭义的人事管理通常由专职人事工作者进行，需要专门的方法技术。其中，人员获取、人事匹配和工作激励是三个基本途径。

1. 人员获取

企业生产经营活动依托员工来完成，因此，获取所需员工是企业开展生产经营活动的基础，也是企业从事人事管理工作的基础。人员获取在劳动交易的基础上产生，在劳动力转让过程中，员工以出卖劳动力使用权的形式实现劳动力价值，企业以支付劳动报酬的形式取得劳动力的使用权。劳动合同是劳动交易的结果，是劳动者有偿转让自身劳动力资源的经济法律契约。据此，企业拥有对劳动者进行计划管理和统一指挥的权力。

2. 人事匹配

管理之所以产生，是因为人们遇到了作为个体解决不了的问题，需要与其他人一起努力。员工作为企业生产经营的主体，同样需要通过分工协作提高工作效率。这种协作方式受到两方面因素的影响：一是工作本身的特点，不同工作任务和工作内容需要不同的协作方式；二是工作人员的特点，不同员工有不同的能力和素质，为发挥比较优势，需要不同的协作方式。人事管理工作的第二条途径，是根据工作任务和工作人员的特点，通过人事匹配建立恰当的分工协作体系。为此不仅需要从劳动市场上吸引合适的员工，而且需要把不同员工安排到合适的工作岗位上去。

3. 工作激励

员工的工作效率不仅取决于员工的工作能力，而且取决于员工的工作动机。劳动者之所以愿意加入一定的企业组织，是为了通过组织更好地发挥自己的能力，希望从组织中依靠自己的努力取得更好的劳动报酬。企业只有理解员工的需求，为员工实现自己的目标提供合适的途径，才能激励员工为完成企业交付的工作任务而努力。不同员工的能力和努力情况不同，为企业做出的贡献不同，因此，需要对员工的工作业绩进行公平合理的评价，并给予相应的工作报酬。人事管理的第三项基本任务，是根据员工需求与员工业绩的状况，通过工作激励提高分工协作的工作效率。为此需要确定工作业绩考评办法，建立按劳分配的员工薪资奖酬体系。

人员获取、人事匹配和工作激励直接影响生产经营效益。在企业经营管理体系中，人事管理的特殊作用在于，能够通过员工劳动能力的合理获取和有效使用，加强分工协作，优化资源配置，提高企业的投入产出效益。

三、企业人力资源管理

人力资源管理是人事管理的发展。随着分工协作的方式越来越复杂，企业竞争越来越依靠组织成员的创新能力和工作主动性，员工劳动能力越来越成为企业最重要的资源要素，越来越需要从企业与员工共同发展的角度进行员工管理，人力资源管理由此产生。其特点在于，不仅从人工成本控制的角度进行员工管理，而且从投入产出的角度进行员工开发，力图通过骨干员工队伍的建设促进企业的可持续发展。

（一）人力资源管理的产生

人力资源管理产生于企业发展对于员工管理工作的新要求。

随着市场经济的发展，经济增长模式发生了重大变化。如果说工业社会的经济增长依靠规模效益，资金作为最稀缺资源占据主导地位，那么在后工业社会和信息时代，经济增长的主要动力是创新，更加依赖劳动者的能力和能动性，因而在企业的资源整合方式中，人力资源已经取代其他资源要素占据主导地位。与此相应，原有的人工成本控制方式必须加以改变，建立新的员工队伍管理机制。

事实上，人工成本控制的员工管理方式，把员工劳动能力等同于财力、物力等资源要素，以减少劳动力成本的方式提高经营效益。在这种管理方式中，企业利润与员工报酬互相对立、此消彼长，降低员工的劳动报酬能够提高雇主的经营利润。与此相应，员工管理方式也以监督控制为原则。进入后工业社会与信息时代，由于企业竞争能力越来越依托员工的工作主动性，这种监督式管理也就越来越难以满足企业发展的需要，取而代之的是关注员工能动性的开发式管理，即人力资源管理。

“人力资源”一词由管理大师彼得·德鲁克提出。他认为，员工能力具有自觉能动性，是企业唯一的“活资源”，必须以特殊的方式加以利用与开发。进行企业管理时，必须考虑人的精神和社会需求，以恰当的方式激励员工，引导员工在企业中多做贡献。在此基础上，怀特·巴克对人力资源管理进行了专门探讨，把其列为一种专门管理职能。20 世纪 70 年代中期，“人力资源管理”已经成为公认的管理工作领域。

（二）人力资源管理的原则

与传统的人事管理相比，人力资源管理最突出的特点在于，它不仅关注如何根据组织目标来使用员工，而且把组织目标与员工目标结合起来，力图从员工价值实现的角度促进企业发展。相应地，人力资源管理强调两个基本原则。

1. 相互促进

所谓相互促进，是指不仅企业依靠员工实现经营效益，而且员工依托企业实现自身价值。由于员工价值是劳动价值，因此员工依托企业的原因在于，企业能够帮助员工创造更大的劳动价值，获得更高的劳动回报。这就要求企业管理者不能像对待生产工具那样对待员工，而必须把员工作为具有自身需要的行为主体，为员工价值实现提供条件，使员工能够在企业中更好地实现自身价值。

2. 共同发展

所谓共同发展，是指企业与员工之间不是短期雇佣关系，而是长期合作关系，通过员工能力提高促进企业持续发展。这就要求企业管理者不能仅从成本控制的角度对待员工报酬，而且要从资源投入的角度处理与员工相关的费用，通过人力资源投资提高员工能力素质，通过员工队伍建设增加企业人力资本。在这种情况下，员工价值的提升与企业价值的提高就成为同一件事的两个方面。

在强调员工能力主动性的基础上，关注企业与员工的双向促进、共同发展，是企业人力资源管理的本质要求。

第二节 企业人力资源管理活动

人力资源管理作为企业经营管理的组成部分，作用在于从员工能力开发利用的角度提高企业效益，促进企业发展。人力资源的主观能动性决定了人力资源管理特殊的工作任务与方法、工作内容与形式、工作责任与权力。对此，可以从企业人力资源管理的机理、主线、主体等方面来掌握。

一、企业人力资源管理机理

企业人力资源管理的机理，是通过改进员工队伍状况促进企业发展。从企业生产经营的需要出发，掌握对员工队伍状况的要求，采取恰当的管理工作措施加以满足，能够从员工能力配置的角度提高企业效益，从员工价值实现的角度促进企业发展。为此必须理解人力资源措施、员工队伍状况、企业经营效益之间的关系，明确管理目标，掌握管理途径，提高人力资源管理工作的效率。

（一）人力资源管理任务

企业作为微观效益组织，必须不断提高投入产出效益，各项管理工作由此产生，包括生产管理、营销管理、质量管理、技术管理、财务管理、人力资源管理等一系列企业管理职能。与其他管理职能不同，人力资源管理从员工队伍构建和持续优化的角度来提高企业效益，由此构成了人力资源管理工作的三层任务。

1. 提高生产经营效益

企业是一个以微观效益为中心的经济组织，一切工作都要围绕提高经济效益的目标展开。虽然人力资源管理与其他管理不同，需要从人的主观能动性出发，考虑员工的价值实现，为员工发展提供组织平台，但这样做的目的仍是通过调动员工积极性来提高企业效益。如果离开了这一点，就不属于企业人力资源管理活动。由此出发，可以掌握企业人力资源管理的根本方向。

2. 改进员工队伍状况

企业效益与员工状况密切相关，不同的生产经营方式需要不同的人力资源状况。从经营效益与人力资源的关联方式入手，确认企业发展所需的人力资源状况，探究并落实相应的措施对现状进行改进，是人力资源管理的工作任务。这一目标能够明确管理工作的切入方式和工作路径，使人力资源管理与其他方面的管理区分开来。由此出发，可以掌握企业人力资源管理的本质内容。

3. 优化管理工作措施

对人力资源状况的改进，需要采取相应的管理办法。作为企业人力资源主要载体的员工队伍，由于其具有主观能动性，要求建立特殊的资源管理与开发机制。这套机制的核心内容是员工价值的创造、测评和分配，包括确认企业所需的员工；识别员工特质；测量员工贡献；给予员工回报等。不同的工作环节有不同的处理办法

和操作技术，需要根据企业情况选择和使用。把强化人力资源管理措施作为人力资源管理的第三层次目标，有助于寻找加强管理工作的具体手段，使企业的人力资源管理体系有效运行。

上述三个层次的目标相互联系，构成目标与手段的转化体系。其中人力资源状况的改进居于中间地位，既是实施人力资源管理措施的目的，又是提高企业经营效益的手段。

（二）人力资源管理途径

把员工作为资源加以开发和管理，目的在于低成本、高效益地获取和利用员工劳动能力，通过员工价值的实现促进企业的可持续发展。这是一项复杂的工作，涉及经济与管理等不同角度的内容，需要从价格选择、计划管理、行为激励、规则建立等方面进行努力。

1. 利用价值规律

价值规律是经济活动的基本规律，也是人力资源管理的起点。进行企业人力资源管理的首要任务是发现合适的劳动市场价格，根据企业生产经营需要，在预算约束下确定合理的用工数量与结构。

首先是劳动价格。劳动市场的复杂性使劳动力价格偏离价值的情况十分常见。在复杂多变的劳动力供求关系中以低价格获取高价值劳动力，并以具体办法加以利用，可以节约劳动力成本，提高企业收益。

其次是用工规模，包括员工数量和结构。这与企业生产函数的技术条件相关，需要从技术角度寻找人力资源配置的合理办法。它要求在既定劳动力价格的约束条件下，结合生产经营的技术要求，确定劳动力雇用的合理数量与结构。

概括来讲，价值规律对企业人力资源管理的意义在于，以较低的人工费用投入建立能够满足企业生产经营需要的员工队伍，为企业创造收益。

2. 进行计划安排

建立有计划的生产经营体系，是企业取代市场的本质特点。人力资源管理作为企业计划管理的组成部分，通过一定的职能活动发挥作用。其中，职位分析、人员甄选、业绩考评等对有计划的分工协作具有重要意义。

首先是职位分析，其任务是对分工协作体系加以规范，确定每一环节的工作标准和任职资格，从而不仅为员工理解工作要求和改进工作技能提供依据，而且为企业利用和开发员工比较优势提供参考。

其次是人员甄选，其任务是为不同职位安排合适的劳动者。恰当的人员选任能够为员工发挥比较优势提供机会，实现优势互补，提高整体效率。

最后是业绩考评，其任务是从企业工作目标出发，通过对员工工作方法和工作态度的关注，发现存在的问题和差距，针对不同员工的特点从能力和动力上加以改进。

概括来讲，计划安排对企业人力资源管理的意义在于，通过对企业运行流程和员工工作活动的合理规划与安排，实现双方的最优匹配，从而降低分工协作的组织成本，提高企业的工作效率。

3. 立足工作激励

分工协作的行为主体是员工，其本质属性在于自觉能动性。人力资源管理最突出的特征是，在分工协作的基础上，通过行为目标的引导和强化，调整员工对企业的需求和态度，促使员工自觉地努力工作。

首先是引导员工需求。员工之所以加入企业，是因为通过组织的分工协作能够更好地满足自身需求。这种需求不仅包括经济报酬，而且包括工作体验和长期发展。强化员工对企业的长期需求，能够强化行为选择的组织理性。这是员工培训的任务。

其次是给予员工回报。员工回报是按照组织规则对员工需求的满足方式，体现了员工在组织中的价值。如果回报办法实现了企业要求与员工利益的结合，就能促使员工认同企业目标和工作要求，建立稳定的利益共同体。这是通过薪酬分配实现的。

概括来讲，工作激励对企业人力资源管理的意义在于，以公平、合理的工作回报引导和强化员工的行为选择，增强企业的内部活力。

4. 建立竞争规则

内部竞争是企业活力长盛不衰的源泉。有序的内部竞争有赖于对员工行为选择的整合，以及在此基础上形成的为共同目标而努力的统一体系。为此需要对人力资源管理各方面工作进行统筹安排，这一过程伴随着竞争规则的建立。

首先是竞争规则的功能。企业作为有计划的分工协作体系，不能仅仅依靠外部监督来控制员工行为，而是要依靠共同目标来引导员工行为。竞争规则提供了员工价值的测评标准和实现方式，在帮助企业识别员工价值的同时，引导着员工行为朝价值提升的方向发展。

其次是竞争规则的建立。这是对员工价值的创造、比较和实现进行系统设计的过程，需要人力资源管理各职能的有效配合和长期坚持。只有这样才能使员工形成稳定、高效的行为习惯，才能使企业以内部有序的分工协作应对外部市场的激烈竞争。

概括来讲，竞争规则对企业人力资源管理的意义在于，帮助企业识别和提升员工价值，打造企业的核心竞争力。

二、企业人力资源管理主线

任何组织都是由人构成的，必须选人、用人、育人、留人，由此构成企业员工管理的主线；企业人力资源管理围绕这一主线展开，通过人事匹配、工作激励和人才开发，提高企业效益和促进企业发展。在此过程中，需要采取一系列具有针对性的管理措施，其中稳定的、结构化的管理措施构成企业人力资源管理职能。

（一）人力资源管理环节

无论何种类型的企业，招聘并留住合适的员工，都是其成功的关键。因此，进行企业人力资源管理，需要从用人办事的实际需要出发，掌握人力资源获取、使

用、激励和开发等几方面的要求。

1. 人力资源获取

企业的生产经营活动要靠人来完成，但一方面，不同企业具有不同的生产经营方式，同样的生产经营方式又可能具有不同的分工协作环节，这就产生了企业对不同类型劳动者的需要；另一方面，不同劳动者具有不同的技能和需求，对组织的贡献和期望有所不同，因此产生了劳动者对企业的需要。所以，用人办事的首要环节在于获取合适的人员。这一环节主要包括以下活动：辨别组织工作的要求；确定满足工作要求的人员数量与质量的组合；以外部招聘、内部调整等方法获取人才。

2. 人力资源使用

员工具有完成特定工作的能力，但未必能够将其能力真正发挥出来。这一方面取决于员工能力是否得以恰当运用；另一方面取决于是否给予员工充分发挥能力的动力。因此，必须设计合理的员工使用办法，特别是对骨干人才的使用，促进人与事动态匹配，不断激发员工的主动性和创造性。在这一环节中，企业往往过多关注员工能力而忽略了工作本身。如果工作设计欠佳或工作说明不当，那么员工同样很难发挥正常水平。

3. 人力资源激励

人才的重要性与稀缺性使员工流动越来越普遍，人才保留是企业获取竞争优势的关键环节。员工加入企业，究其原因是满足自身生存和发展的需要。为了留住人才并激发人才工作的积极性，就要求企业承认人才的价值，了解人才的需求，对人才的贡献给予合理的回报，为人才的发展提供适当的机会。所以，这一环节的要点在于挖掘员工工作的深层次动机，使激励手段运用得恰到好处。

4. 人力资源开发

要使招聘来的员工从真正意义上融入组织，就需要企业进行员工培养和开发。人力资源开发的目的不仅仅在于通过提升员工的知识、技能、能力和素质等促进员工的工作胜任力，更在于通过对员工发展需要的满足，将员工发展与企业发展相整合，将员工个人目标与企业目标相统一，打造企业的核心竞争力。这一环节要求企业从人力投资的角度定位员工发展，设计员工发展的制度化路径，实现员工与企业的共同发展。

上述四个方面相承接，构成人力资源管理的主线，为选择和优化相应的管理措施提供思路。

（二）人力资源管理标准

改进员工队伍状况的途径是实现人与事的优化配置。人与事的优化配置，是指在企业为实现生产经营目标建立的分工协作体系中，每个工作任务都有合适的人来完成，每个工作者都能积极、主动地发挥自己的能力，每种工作努力都能取得理想的效益。因此，人力资源管理具有如下三个基本标准。

1. 事得其人

所谓事得其人，是让具有一定职责要求的工作岗位获得与其相适应的人，使企业分工协作体系中每个环节的工作任务都有合适的员工去承担。事得其人是企业人

力资源管理的起点。这里的“事”，是指为了实现组织目标而必须要做的工作。这里的“人”，是指在共同目标指引下进行分工协作的员工。

企业中的“事”通常分解到业务工作的各个环节中，通过职位设置稳定下来。这是企业稳定发展的基本要求。例如，海尔在“赛马不相马”的用人机制下，强调“事事有人管，人人都管事”，通过明确的职责安排以及合适的员工配置，使分工协作得以有序进行。因此，事得其人，就是以企业工作标准和员工个体状况为依据，进行二者之间的匹配，让组织的“事”得到有效处理，使员工的“人”具有合适的工作岗位。

2. 人尽其才

所谓人尽其才，是充分调动员工积极性，全面发挥员工的才干和潜力，推动分工协作体系的有效运行。这里的“才”，不仅指知识、技术和能力，而且指人的需求和愿望，包括动机、意愿、态度等主观方面的内容。如果说“事得其人”解决人与事的初始配置问题，那么“人尽其才”解决人与事的动态配置问题。只有创造高水平的员工绩效，企业效益才能提高。

员工工作能否高效，取决于两个条件：一是是否具有做好工作的意愿；二是是否具有胜任工作的能力。前一个条件要解决的是员工期望的塑造问题；后一个条件要解决的是员工的胜任力培养问题。有效的分工协作要求员工具有工作意愿和特定能力，并不断适应新的工作要求。因此，如何按照组织需要，识别和培养员工意愿与能力，使其持续适应工作，是人力资源管理的重要内容。

3. 才有其用

所谓才有其用，是通过为员工提供工作机会和发展途径，使员工能力的充分发挥成为员工价值与企业价值共同增长的源泉。这里的“用”，是指员工才能的有效利用，即价值创造。如果说“人尽其才”解决的是人与事的动态配置问题，那么“才有其用”解决的是人与事配置的意义和价值问题。如何理解员工的作用，关系着员工价值的实现和企业效益的来源。

员工工作的目的除了获得劳动报酬，还有提高自身价值，创造自己的事业。在现代企业竞争中，员工价值的较好实现是企业不断发展的重要条件。因此，如何把企业发展与员工发展统一起来，通过为员工发展创造组织条件，使员工在组织的支持下更好地发挥作用，不断地提高价值，是人力资源管理的根本要求。为此必须创造良好的工作环境，包括物质环境和制度环境，在劳动契约、工作待遇、发展空间等方面为员工提供机会，通过加强企业凝聚力提高企业竞争力。

（三）人力资源管理职能

人力资源管理工作通过管理措施得以实现。随着企业的发展和人力资源管理实践的深化，人力资源管理措施逐渐稳定化和结构化，形成专门的工作职能。在实际工作中，人力资源管理职能主要包括五个方面内容。

1. 用工政策与人力规划

用工政策是人力资源管理的立足点，体现企业进行员工管理的基本原则，包括对员工使用与开发、责任与权益的基本态度。人力规划是用工政策的实施方案。通

过人力资源规划，把企业需要什么样的人力资源，如何获得这些资源，怎样采取措施配置资源等问题，加以明确的安排，作为人力资源管理各项具体工作的指导和依据。

2. 职位分析与人员甄选

职位分析是人事匹配工作的基础，通过对职位工作责任、权力、资格和待遇的明确界定，使企业目标稳定、具体地落实到工作岗位和职位工作者，建立结构化的分工协作体系。人员甄选是根据职位分析的结果和生产经营的实际需要，吸引、选拔、录用最符合企业要求的劳动者，建立企业的员工队伍。

3. 绩效考评与薪酬分配

绩效考评的意义在于，把企业目标与员工目标相结合，推动员工提升工作绩效。薪酬分配是对员工贡献的回报，往往以绩效考核为依据，以货币为主要表现形式。薪酬分配作为员工价值的实现方式，体现企业对员工价值的评价。合理的薪酬分配不仅能够实现员工价值，而且能够对员工行为起到引导和激励作用。

4. 员工培训与职业开发

员工培训是通过采取各种措施，提高员工的知识、技能和素质，以适应企业当前工作与持续发展的要求。员工能力与素质的发展是员工职业生涯发展的重要组成部分，与职业开发密切相关。职业开发是在了解员工职业发展需求的基础上，为员工发展提供制度化途径，把员工发展纳入企业发展的通道，实现企业与员工共同发展。

5. 人员流动与劳动关系

人员流动是对企业与员工之间关系的动态处理，目的是为企业与员工建立双向选择、双向促进的途径，包括企业辞退员工和员工离开企业。这种关系的调整常常与双方利益的矛盾相关，处理是否恰当对企业和员工都会带来较大影响。良好的劳动关系是企业竞争力赖以实现的重要条件。相应地，协调员工与企业之间的关系，是人力资源管理必须处理的全局性问题。

三、企业人力资源管理工作

改进员工队伍状况、提高用人办事的效率，是所有管理者的共同任务，但不同类型管理者开展管理工作的角度不同。其中，一线主管、职能部门、高层领导是三类主要管理主体，它们相互衔接、补充和支持，构成企业人力资源管理体系。

（一）管理工作的主体

管理就是用人办事，组织中无论哪个层级或哪个部门的管理，都涉及员工的选拔、培训、评估、奖酬等活动，因此，每个管理者的工作都与人力资源管理有关。从这个意义上讲，人力资源管理是全体管理者的共同职责。

在企业实践中，不同管理者的工作重点不同，因此人力资源管理的工作任务和工作内容也不同。一般说来，可以将管理主体分为三类，分别承担不同的人力资源管理任务。

1. 企业高层领导

企业高层管理者由董事会、总经理、各业务总监等人员构成，其人力资源管理的职责是对企业和员工之间关系的处理作出根本决策。包括：

（1）根据企业战略目标，确定所需的人力资源状况，从企业实际出发，制定相应的方针政策，协调各方面利益，明确从人的角度促进企业发展的根本原则。在此过程中，人力资源政策的制定具有关键意义，体现企业价值观，决定各项人力资源措施的制定和实施。

（2）把人力资源与其他资源结合起来，选择合适的资源匹配方式，根据生产经营活动特点确定劳动组织的根本架构。例如，对是否采用新的生产作业流程、如何进行组织人事体制变革等进行决策。

（3）进行核心员工管理，特别是中高层员工的选拔、任用、考核、激励。这是因为骨干员工在企业运行中具有关键地位，承担着把企业决策转化为全体员工行动的任务，并掌握着企业资源应用的权力，其状况从根本上影响企业员工队伍建设。

高层管理者的上述活动对员工队伍具有根本影响，决定了员工对企业的期望、对管理层的信任程度以及工作方式。另外，高层管理者对下属的态度，尤其是他们为员工营造的前景和对员工提供的反馈，会极大地影响企业的人力资源状况。

2. 人力资源部门

企业中专门从事人力资源管理的业务工作者主要通过人力资源管理职能部门发挥作用。人力资源职能部门工作人员作为企业人力资源管理系统的骨干力量，具有特殊的地位。具体从四个方面发挥作用。

（1）参谋职能。人力资源职能工作者通常具有人力资源管理的专业技能，掌握着从人力资源角度促进企业发展的特殊方法和技术。因此，职能工作者的首要任务是，从人力资源管理角度分析企业状况，发现存在的问题，提出政策和制度建议，供高层管理者决策参考。

（2）指导职能。人力资源决策需要贯彻实施。在此过程中，人力资源职能工作者承担着解释政策、推动制度实施的责任。为此，需要根据企业基本政策的要求，制定具体的管理规章和工作计划，确保人力资源管理目标、政策以及程序的有效执行，并对其中出现的矛盾进行协调处理。

（3）服务职能。作为专业工作者，人力资源职能工作者要为其他领域工作人员提供业务支持与服务，帮助其他工作者解决人力资源管理问题。例如，协助直线经理处理员工选拔、培训、评估、奖酬、晋升和辞退等工作，为直线经理提供和设计相关技术工具，并指导其使用等。

（4）直线职能。人力资源职能部门管理者作为本部门主管，具有直线管理的责任和职权，必须指挥自己的下属开展工作。能否把整个部门工作者的积极性调动起来，发挥大家的聪明才智，对企业人力资源管理系统的整体运行具有关键作用。

3. 一线主管人员

一线主管是带领所属员工直接进行业务活动的基层管理者。作为生产经营活动的直接指挥者，一线主管在用人办事中处于基础地位。各项人力资源管理活动最后都要通过一线主管发挥作用。

一线主管的人力资源管理职责包括：分派适当的人员承担工作任务，指导员工熟悉工作要求和掌握工作技能，帮助下属改进工作绩效，对员工进行奖酬激励，培养员工的协作关系等。此外，还要向员工宣传公司的规章制度，控制本部门的人事费用，开发下属的工作潜力，维护下属的身心健康等。

当企业规模较小时，一线主管可以独立完成上述工作。当企业规模扩大，人力资源管理专业性增强时，一线主管就需要在高层领导的统一指挥下，接受职能部门的业务指导与协助。

（二）管理工作的角度

人力资源管理与企业生产经营活动交织在一起，渗透于用人办事的各个方面，离不开用人办事的工作秩序。在实际工作中，人力资源管理运作大致分为以下三个方面内容。

1. 用人办事

用人办事的含义是，劳动者完成生产经营的工作，管理者实现计划、组织、领导、控制。这一过程也是人力资源管理的过程。

工作的起点是明确任务，需要通过职位责任的界定来落实；职位责任依靠合适的员工来承担，需要制定任职资格来进行人员甄选；所任用的员工要在特定工作体系中发挥作用，必须融入工作团队之中，为此需要进行培训开发；员工的工作付出和成果是对企业的贡献，需要进行科学合理的业绩评估；不同的工作绩效必须给予相应的利益回报，这是薪资管理的任务。与用人办事的工作相对应的是各种人员管理的业务活动内容，例如人员招聘的方案编制、员工培训的具体实施、工作绩效的数据收集、薪资分配的具体操作等。如果工作量比较大，就需要专门的人力资源工作者协助进行。

在具体实践中，用人办事的日常工作主要由两方面构成：一是一线主管的日常操作，例如选人、用人、指导人，涉及用人办事的一系列具体环节，必须随时处理。二是人力资源专业工作者的日常操作，例如人员招聘、员工培训、业绩考察、薪酬发放，涉及用人办事的一系列专门业务，必须经常处理。因此，用人办事的日常工作也可以理解为执行性业务操作。

2. 制度建设

企业作为一个有计划的分工协作体系，各项工作不能临时安排，否则会出现混乱。员工作为分工协作体系的主体，不能各行其是，否则会产生冲突。为此必须建立规章制度，为用人办事提供依据。

企业管理的规章制度很多，有基本管理制度、具体业务规定和操作规范。各种制度中，与用人办事过程各环节直接相关的制度，构成人力资源管理的制度体系。其中，劳动契约制度、职位管理制度、任职资格制度、人员补充制度、培训开发制度、绩效考评制度、薪资分配制度等，是主要的制度内容，调整着用人办事的工作过程。除了人力资源管理制度，各种人力资源工作计划也是人力资源管理的制度性依据。与制度不同，工作计划围绕一段时间的生产经营目标制定，更为具体，时效性较短。

人力资源管理制度和计划的编制，要从企业经营管理的整体出发，结合人力资源的特殊本质进行，涉及对人力资源管理规律的认识和专门方法的掌握。只有具备相应的专业知识与工作技能，才能承担这一任务，由此产生人力资源管理职能部门。人力资源职能部门主要由专业工作者构成，其任务是根据人力资源管理规律，结合企业实际情况和高层管理者决策，制定合理的政策制度和行动计划，建立和协调用人办事的工作秩序，提高人力资源管理的工作效率。

3. 战略决策

企业的人力资源管理不仅要考虑各项管理职能的运作，而且要考虑与企业经营战略的结合。为此，必须根据企业战略确定所需要的人力资源状况，并据此确定应该开展的业务、制定计划、建立制度，从而明确人力资源管理各项工作的目标。

在实际工作中，人力资源战略管理通过政策设计和实施加以落实。这是因为人力资源管理的关键在于引导员工期望，而员工期望的形成与变化是一个利益追求和实现过程，不仅与企业生产经营活动的状况相关，而且与企业如何评价和实现员工的价值相关。这是需要依托政策设计来完成的任务。与此相应，人力资源战略管理应关注企业人力资源管理的政策一致性，关注这种政策定位对企业投入产出状况的影响，政策实施对员工队伍价值观塑造的作用，以及由此带来的持续效应。

人力资源管理的战略决策和政策选择，对企业生存和发展具有全面深入的影响，为人力资源管理制度建设和日常工作提供依据，通常由高层管理者在职能部门的协助下进行。

（三）管理工作的体系

不同的人力资源管理任务由不同的人力资源管理主体承担，不同的管理主体相互协作，形成了企业的人力资源管理体系。

1. 管理体系的内涵

人力资源管理体系即人力资源管理工作的运行系统，由不同管理者分工协作完成。概括来讲，包括直线管理和职能管理两个部分，后者在前者的基础上产生，对前者给予支持和协助。其中，直线管理中的基层主管处于基础性地位，可以说，所有的人力资源管理工作最终都为提高基层主管用人办事的效率服务。高层主管处于核心地位，把握人力资源管理工作的基本方向。职能部门作为专业牵头部门，连接着基层主管的管理需求和高层主管的战略意图，具有重要的衔接、参谋、支持作用。

2. 管理体系的运行

企业人力资源管理体系可以大致用图 1—1 加以描述。

如图 1—1 所示，对人力资源管理体系作了框架性刻画。其中，基层主管相应的工作内容放在第一行，体现为生产经营活动中因事用人的操作内容。第二行是与因事用人直接相关的规章制度，将基层主管的人事活动纳入一定的制度框架之中。第三行是人力资源规划的主要内容，把员工管理的规章制度与企业发展需要结合起来。制度建设和人力规划工作由人力资源管理职能部门承担。第四行是人力资源管理的方针政策，把企业发展战略的客观依据和价值目标结合起来，成为人力资源规

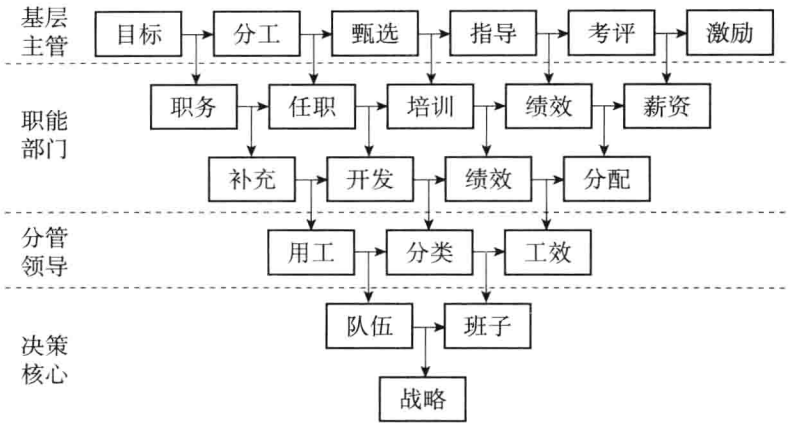


图 1—1

划的基本依据之一，由分管人力资源的高层领导牵头制定。第五行和第六行是企业发展的大政方针，涉及战略定位、干部培养和员工管理三大问题，由企业决策核心负责。

在此图中，从左到右的箭头表示工作的连续性；从上到下的箭头表示工作的层次性。每个箭头的指向都表示不同工作间的衔接点。因此，企业人力资源管理体系的运作方式是在企业战略和管理政策的引导下，以人力资源规划和员工管理制度为平台，在生产经营活动中合理地因事用人，调动员工工作积极性，提高员工工作效率。

第三节 企业人力资源管理发展

人力资源管理活动具有特殊的规律，只有认识和利用这些规律，才能提高人力资源管理效率。为此，人们在管理实践的基础上，对人力资源管理内容和形式进行了多方面探索，应用不同学科的理论与方法，加深对于人力资源管理规律的认识，由此不断推动人力资源管理的发展。

一、企业人力资源管理实践

人力资源管理的形成和发展是企业实践的需要。20 世纪中后期，随着企业竞争方式的变化，员工地位越来越重要，员工管理越来越复杂，员工管理方式的调整和改进势在必行。现代人力资源管理实践是在人事行政基础上，综合劳资关系协调、组织资源开发、企业战略决策方面的内容所形成的复杂管理活动。

（一）人力资源管理的演进

人力资源管理是在人事管理基础上发展起来的，人事管理又是作为企业经营管理的一个方面逐渐分化出来的。人力资源管理的发展轨迹可以分为以下四个阶段。

1. 员工事务管理

员工事务管理，是20世纪60年代中期以前企业的员工管理方式。

当时，西方资本主义国家的大部分企业提高效益的主要途径是加强生产经营活动的标准化和规模化。与此相应，对员工的要求主要是技术性操作能力和执行能力。在这种情况下，劳动者容易获取，不是稀缺资源。经营管理者的注意力集中在更为稀缺的技术、资金、原材料等资源上。因此，员工劳动能力的管理和开发没有引起重视。

员工管理工作主要以人事行政的方式展开。虽然工作内容涉及员工招聘、录用和解雇，职位分析与上岗培训，薪酬福利管理，人事档案工作等，但都只考虑企业利益，不注重员工需要。对员工权益的处理方式，是在劳动市场的作用下，按照优胜劣汰的法则进行，不考虑员工在企业中的发展。

2. 劳资关系协调

劳资关系协调，是20世纪60年代后期与70年代员工管理的重点。

1964年美国颁布《民权法》，对劳动者权益进行了比较系统的规定，对企业员工管理产生了重大影响。这一阶段，由于劳资关系的变化和冲突，各国政府先后颁布了一系列法规，对劳动就业状况和企业用工方式进行强制性干预。特别是在劳动合同、员工权益、工资待遇、辞退办法等方面，做出了详细的规定。这些规定使员工在企业中的自主性提高，人工费用中的非直接生产性内容显著增加，企业的劳动人事政策做出了较大调整。从这一时期起，如何保证企业不因劳动纠纷受到法律制裁，成为企业人事管理的第一原则。

3. 组织资源开发

组织资源开发，是20世纪80年代以来逐渐兴起的员工管理方式。

随着企业竞争方式的变化，员工劳动能力和工作态度对于企业效益的影响越来越大。在新的经济条件下，简单操作的劳动者已经不够，企业越来越需要高素质的知识型员工，依靠这些员工的创造性为企业争取生存空间。与此相应，越来越多的企业把提高竞争力的关键放在人的能力开发上，企业与员工的共同发展成为企业可持续性发展的重要一环。人事管理向人力资源管理的转化由此形成。在很多企业中，人事部门地位上升，除了人事行政工作和劳资关系协调外，开始参与经营管理。不仅以资源利用的经济效果对企业负责，而且以所提供的工作和生活质量对员工负责，力图从员工发展的角度促进企业发展。

4. 人力资源战略

人力资源战略，是当前企业竞争对人力资源管理提出的更高要求。

随着信息社会的到来，“知本”的力量成了企业发展的根本依托，从而把人力资源管理提升到战略管理的高度。在这种情况下，人力资源管理工作出现了两个方面的变化：

一是参谋职能扩展。在企业生产经营活动中，人力资源管理的支持作用进一步强化。由于企业必须应对产品生命周期缩短、市场竞争加剧以及劳动力队伍日益复杂等情况，所以在设计工作组织、引导雇员态度、改进薪资关系、构建企业文化等方面，出现了越来越复杂的要求，使人力资源管理提供的意见越来越受到重视。

二是决策职能提升。人力资源管理最显著的变化，在于它对企业战略规划起着越来越重要的作用。原来，企业战略制定主要是经营管理部门的工作，人力资源部门只是被动地根据既定战略进行工作安排。现在，由于企业发展越来越依赖企业人才状况和企业文化特点，依赖如何把不同类型的雇员组织在一起进行团队合作，因此也越来越需要从人力资源开发管理的角度，确定企业战略目标和进行企业战略部署。与此相应，人力资源管理从企业战略的执行者，变成了企业战略的制定者和推行者。

（二）人力资源管理的现状

企业是以微观效益为中心的经济组织，员工作为人力资源纳入企业之后，与其他资源一样要从投入产出的角度加以管理，因此需要遵循一定的管理原则。企业性质和行业环境的差异带来了不同企业管理原则的差异，在不同原则的引导下，企业人力资源管理现状呈现以下三种不同形态。

1. 人力成本控制

在人力成本控制的条件下，企业将其与员工视为对立的经济关系，即认为对员工支出的增加必然会带来企业收益的减少。因此，企业强调对员工费用支出的控制，这里的费用包括招聘、培训、薪酬等全部成本。

这种管理形态常以高度发达的劳动力市场为依托，对员工的雇用表现出短期化倾向，对员工的管理偏向监督式管理，适合规模化程度高、分工协作严密的企业。这种管理形态下的企业容易缺乏活力。企业对员工不信任，因此会制定严格的规章制度，规定严密的工作范围，并强化惩罚措施来促进员工遵守企业要求。员工受规章制度和工作范围的限制，难以发挥自觉能动性，缺乏对企业的认同感和归属感。因此，管理制度的效率并不高。

2. 人力资源开发

在人力资源开发的条件下，企业不再把员工视为瓜分经济收益的对象，而是增加经济收益的依托，即认为对员工的支出会给企业带来长远的收益。因此，企业开始从投入产出的角度对待员工费用支出，力图通过加强员工的培训和开发，提高员工的效能，增加企业的收益。

这种管理形态通常不关注员工的已有技能，而强调员工对企业规则的适应和吸收程度，对员工的雇用表现出长期化倾向，对员工的管理偏向训练式管理。这种管理形态下的企业，管理重点在于通过培训、激励等方式引导员工接受企业规范，培养员工塑造行为习惯。因此，容易培养出企业专用性人才，缺乏一定的通用性。

3. 人力资本建设

在人力资本建设的条件下，企业不仅把员工视为经营效益的创造者，还是经济利润的分享者，即认为员工与物力投资者一样是企业的所有者。因此，企业开始改变与员工合作的方式，打造利益共同体。

这种管理形态常以创新、开放的组织氛围为条件，对员工的雇用表现出差异化倾向，对员工的管理偏向开放式管理。这种管理形态下的企业通常具有完备的内部竞争机制，采用员工分类管理的方式，为员工提供多样化的发展通道，采取多种形

式的激励手段。因此，容易打造创造性强、自主性高的骨干团队。

实践表明，上述三种不同的管理状况均存在于当代企业管理之中，但从人力成本控制到人力资本建设的转变无疑是适应经济形态调整、企业竞争加剧的大势所在。

[相关链接 1—1]

“成本逐利”向“人才逐利”转变，中国人力资源正在变革

在2012年举办的以“直面严峻经济形势，人力资源管理创新与变革”为主题的第七届新人力高峰论坛上，易才集团创始人、董事长兼总裁李浩在接受记者采访时指出，当前经济形势下，中国企业面临极大的人力困境。企业正从“成本逐利”向“人才逐利”方式转变，中国人力资源正在加速变革。人才战略转型升级，人力管理创新已刻不容缓。

一、“成本逐利”到“人才逐利”，人力资源亟待变革

2012年，全球经济相对低迷，中国经济增速放缓。中国企业面临增长难题，人力资源成为企业竞争中的核心资本，过高的人力资源成本让很多企业不堪重负，这使得中国企业进行人才战略调整和人力管理变革的任务十分迫切。

中国人力资源由“粗放时代”进入“变革时代”，企业正从“成本逐利”向“人才逐利”的方式转变。人才问题再度上升为企业的战略性课题，成为企业发展的新瓶颈。要突破瓶颈，就要从企业内部人力资源管理入手，寻找新的方式方法来破局。

李浩认为，在目前的环境下，企业的人力资源应对方向主要有两个。一是求稳保守，控制成本。控制成本不是盲目地裁员降薪，而是通过落实组织结构调整、信息化建设、系统流程优化等一系列创新管理举措来实现，既能控制成本又能提升企业的运营效率。这里的成本是“用人整体成本”的概念，包括招聘、培训、使用、退出、薪酬管理等全部成本。二是创新突破，求变。创新首先要有创新型人才，其次要有制度改进。企业要实现从人力成本到人力资本的转变，需要练内功，盘活现有的人力资源。

李浩介绍，在当前并不明朗的经济环境下，中国大部分企业偏保守，因此在压缩人力成本上花的工夫较多，很多企业招人谨慎，很多行业在减员，这是无奈之举。当然也有一些企业在积极创新，寻找新的机会。在这样的环境下，专业的人力资源服务供应商也提前行动。如易才集团通过移动互联网、云服务等新兴技术，以创新管理的方式满足客户需求。通过一系列的有力举措，帮助企业提高人力资源管理效率，降低用人整体成本。

二、人力资源外包大势所趋

纵观2012年全球市场，企业从经营、成长到人才管理均面临较大挑战。一方面，企业面临成本压力，如果不能突破就只能降成本，就会出现减员、裁员、关闭分支机构的状况；另一方面，企业要考虑业务如何突破才能保持增长，这对企业的创新和变革要求很高，对创新人才、高端人才的需求很强。

专家认为，企业内部的人力资源部门力量终究是有限的。不论是招募创新人才、高端人才，还是降低人力的整体持有成本都存在着巨大挑战。人力资源外包已经是大势所趋。

目前很多企业的人力资源管理并没有发挥出应有的价值，企业的人力资源部门把大部分时间花在处理薪酬、福利等大量琐碎的日常管理事务上，没有精力从企业战略角度思考人力资源管理问题，导致企业人力资源管理与企业的发展脱节。人力资源管理必须从日常事务中脱离出来，最好的方式就是将这些具体事务外包出去，交给更专业的机构负责。因此，人力资源外包（human resource outsourcing，HRO）市场在最近30年蓬勃发展，年增长率达到15%以上。将人力资源外包，不仅可以提高效率，有效缩短周期，降低企业整体成本，而且可以将人力资源部门从琐事中解脱出来，更好地思考和处理企业在人力资源管理中存在的问题，更加专注于企业战略性核心事务，提升企业人力资源管理的战略价值。

资料来源：中国人力资源网，2012-06-18。

二、企业人力资源管理研究

对企业人力资源管理问题的探讨和管理经验的总结，产生了企业人力资源管理学。作为应用学科，企业人力资源管理学应用各门社会科学的研究成果，探讨人力资源管理规律，解决人力资源实践问题。其中，经济学、管理学、组织行为学对企业人力资源管理研究具有特别重要的支持作用。

（一）人力资源管理研究重点

如何从改进员工队伍状况入手提升企业效益，是人力资源管理要解决的基本问题。这一问题可以分为两个方面：一是员工状况如何影响企业效益；二是人力资源管理如何影响员工状况。对这两种影响及其之间关系的探讨，是人力资源管理研究的重点。

1. 员工状况对企业效益的影响

第一，成本与效用的关系。企业人力资源来自员工劳动能力的有偿转让，不管是获取员工劳动能力的使用权，还是提高员工劳动能力的使用效率，都会发生成本费用。因此，在为企业提供所需员工时，考察人工成本费用，可以了解员工队伍状况对企业效益的影响。

第二，个体与整体的关系。企业人力资源依托员工队伍存在，每个员工的工作都是企业生产经营活动体系的组成部分，必须符合企业的市场竞争要求。因此，在明确企业整体目标的基础上，考察每个员工的任务完成情况，可以了解员工队伍状况对企业效益的影响。

第三，短期与长期的关系。企业人力资源以员工队伍为主体，能否建立一支稳定的骨干员工队伍，从根本上影响企业的核心竞争能力与可持续发展。因此，在确定企业战略的基础上，考察以骨干员工队伍为依托的组织行为模式，可以了解员工状况对企业效益的影响。

上述三个考察角度分别从劳动能力的获取、使用与开发三个方面，说明了员工队伍状况对企业效益的影响。

2. 管理措施对员工状况的改进

为了建立和改进员工队伍状况，需要进行人力资源管理。人力资源管理措施、员工队伍状况、企业生产经营效益之间存在复杂的关系。掌握人力资源管理措施对提高企业效益的作用，需要理解三个基本问题。

第一，人力资源管理承担什么任务？员工状况取决于劳动能力的获取、使用与开发方式，因此，人力资源管理的任务是，从这些方面采取措施，改进企业的员工队伍状况，从而达到提升企业效益的目的。

第二，人力资源管理具有什么特点？进行劳动能力获取、使用与开发方式的改进，可以采取不同的方式，其中很多内容属于劳动人事管理乃至一般管理。人力资源管理的特点在于，从人的自觉能动性出发，关注对员工的行为引导和能力开发，强调通过企业与员工之间的相互促进实现二者共同发展。

第三，人力资源管理如何发挥作用？为了建立企业与员工之间的双向促进机制，必须从三个方面开展工作。一是人事匹配，即通过识别和吸引不同类型的员工，构建恰当的分工协作体系。二是工作激励，即对每个员工的作用与贡献进行测评，使之得到相应的回报。三是劳动关系，即塑造稳定的骨干员工队伍，构建企业和员工之间的利益共同体。

也就是说，人力资源管理对于企业效益的提升作用，是从人事匹配、工作激励、劳动关系等方面的工作入手，建立员工与企业之间的双向促进机制，实现二者共同发展。

3. 人力资源管理的作用机理

人力资源管理的作用机理在于双向促进机制的建立。建立企业与员工之间的双向促进机制，需要通过员工价值的合理测评和实现进行。对此可以从以下三方面理解。

第一，劳动价值测评方式。员工进入企业是为了更好地实现自身的劳动价值，因此如何测评员工劳动价值并加以实现，关系着企业与员工之间双向促进机制能否建立。为此，不仅要考虑员工能力形成耗费的成本，而且要考虑员工能力在分工协作中发挥的作用。实际操作中，这种测评以员工在什么职位上凭借什么技能作出什么业绩为依据。企业的员工定价机制由此产生。

第二，分工协作计划管理。员工定价机制使劳动交易具有了制度化形式。也就是说，企业对员工价值的测评和回报，虽然必须服从价值规律，但不是企业和员工讨价还价的结果，而是以一定的规章制度为依托，包括职位管理制度、人员甄选制度、业绩考评制度、薪酬分配制度等。这些制度为员工实现自身价值提供了行为选择依据，能够以较低的成本建立有计划的分工协作体系。

第三，企业核心竞争能力。衡量员工定价机制是否合理的标准，在于能否提升企业的生产经营效益。不同企业有不同的发展战略，因而对员工价值的测评标准和回报方式也不同。其结果是，每个成熟的企业都会形成自身的员工定价机制，使员工价值测评与劳动市场价格出现分离。这种分离集中体现了企业的价值观差异和异

质性特征，有可能成为企业核心竞争能力的依托。

上述三方面的内容大致概括了人力资源管理的研究重点和基本线索。

（二）人力资源管理研究方法

对企业人力资源管理的研究，需要综合运用多学科的理论与方法，其中经济学、组织行为学、管理学具有重要的地位。在人力资源管理规律的分析中，经济学的效用分析、管理学的组织分析、组织行为学的动机分析，具有直接的作用。

1. 经济学的基础作用

企业人力资源管理的基本前提是，把员工看成为实现自身利益最大化而努力的理性人，并以此为逻辑起点对各种人力资源问题进行探讨。因此，经济学的效用曲线、边际分析等方法，对劳动交易、人事匹配、工作激励问题的探讨，具有普遍适用性。在人力资源管理中，员工对企业的劳动力转让，可以通过收益比较加以分析。人事匹配的合理性与可行性，可以用比较优势加以解释。工作激励措施的选择，可以考虑边际收益的影响。

也就是说，企业人力资源管理研究的默认前提是，每个企业成员都在经济利益的推动下活动，可以使用成本收益方法进行分析。

2. 管理学的主导作用

员工在提高经济收益的推动下进入企业之后，必须接受企业管理。企业作为有计划的分工协作体系，之所以对员工具有吸引力，原因在于通过把员工纳入一定的命令服从关系之中，在权威的指挥下进行生产经营活动，能够减少交易成本，提高劳动效益。因此，员工实现利益的方式是，完成组织分配的工作任务，获得组织支付的报酬。

与此相应，如何建立有计划的分工协作体系，使员工既能发挥比较优势，又愿意为完成工作任务而积极努力，就成了管理工作的任务。对此，管理学做了深入、系统的分析，说明了计划、组织、领导、控制等管理工作的基本职能。

人力资源管理作为企业经营管理的一个子系统，与管理学的关系尤其密切。人力资源管理工作是在用人办事的活动中，把人的问题分离出来作专门研究和处理。因此，管理学规律对人力资源管理具有直接借鉴意义。

3. 组织行为学的支持作用

通过有计划的分工协作，员工在获得劳动收益的同时，获得了自身发展。已经建立的分工协作体系作为行为活动的组织环境，不仅影响员工的工作技能，而且影响员工的行为目标和价值观念，使员工从理性人转变为组织人。

实际上，经济学对企业成员的理性人假设，只在一定范围内合理，超出这个范围就将失效。这是因为虽然人的行为体现为实现既定目标而选择恰当手段的理性特征，但如果进一步问，这些目标从哪里来，如何推动行动，就会看到，人的目标必须结合环境来理解。其中组织环境具有特别重要的意义。

组织行为学对人的行为研究超越了理性选择的范围，从多角度对各种行为方式加以描述和解释。其中，对个体行为、群体行为、组织行为的区分，以及不同行为方式之间的过渡与转化，广泛采用了心理学和社会学研究方法，强调社会环境特别

是组织环境对人的潜移默化作用。由于这一研究角度对于建立双向促进、共同发展的利益结构具有独特意义，因此组织行为学在人力资源管理研究中具有特殊作用。

三、企业人力资源管理学习

现代企业的人力资源管理既是一个复杂的实践领域，又是一个特殊的知识领域。只有在总结前人经验教训的基础上，理解人力资源管理的客观规律，掌握科学的理论、方法和技术，才能加强实际工作的自觉性，提高人力资源管理的工作效率。

（一）学习目的

在知识与技术迅速发展的当代社会，企业的竞争实际上是人才的竞争，人力资源管理已经上升到战略的高度。随着企业人力资源管理的复杂化，新的问题层出不穷，人力资源管理问题的处理难度大大增加。因此，必须对人力资源管理工作有全面、深刻的理解，抓住人事问题的精髓，才能举一反三、游刃有余。人力资源管理学是近百年来对有关人及其工作的研究结晶，是多年管理实践的产物，对管理工作具有很强的指导意义。

（二）学习主体

人力资源管理是全体管理者的共同职责，不管是高层决策者，还是直线主管，或是人力资源管理职能部门，都需要学习人力资源管理知识。其中，人力资源部门的工作者作为专业人员，除了要学习人力资源管理的一般原则和规律，还要掌握具体的方法和技术，才能协助其他领域的管理者做好人力资源管理工作。不仅如此，从管理者的职业发展道路来看，掌握用人办事的理论知识，提高人力资源开发管理技能，会促进其职业发展进程。

（三）学习方法

人力资源管理学以组织中的工作者为研究对象，因而同其他学科相比，灵活性和实践性更强。学习这门学科，通常使用两类方法。一是理论学习，即以理论介绍为主，说明人力资源管理的思路与方法。其形式多种多样，有课堂学习、一对一沟通、多媒体传播等。二是实际训练，即在实际工作的处理中掌握人力资源管理技能。

在实际学习中，两种方式缺一不可。目前，已有的理论学习与实际训练结合起来的方法主要包括案例分析、角色扮演、商业游戏等。这类方法强调学习环境的真实性，促使学习者把理论工具运用于现实，能够取得较好的学习效果。此外，有计划地了解企业实践，参与实际工作，越来越成为学习企业人力资源管理的重要方法。

本章小结

管理的特点是“用人办事”。所谓“事”，是组织中的工作任务；所谓“人”，是组织中的工作人员。随着组织的发展，人事工作逐渐从一般管理工作中分化出来，专门的人事管理部门随之产生。

人事部门作为职能管理部门，从人的角度协助各级管理者用人办事。企业生产经营的变化促使人事部门工作不断发展，由最初的事务性和辅助性工作转变为从企业战略出发对员工的使用与开发进行全面运作。不同企业在不同管理原则的引导下，呈现出人力成本控制、人力资源开发和人力资本建设等不同的员工管理状况。

企业人力资源管理的特征在于，从提升员工价值的角度提高企业效益，强调企业与员工之间的双向促进、共同发展。企业人力资源管理的机理在于，通过人力资源措施改进员工队伍状况以适应企业持续发展的需要。人力资源措施涉及人力资源的获取、使用、激励、开发，其稳定化和结构化产生了人力资源管理职能，包括员工招聘、培训开发、业绩考评、奖酬激励、职业发展等。

企业人力资源管理是企业经营管理的重要组成部分，需要一线主管、高层领导、职能部门等各类管理人员共同参与、分工协作。在此过程中，人力资源职能部门具有骨干地位，负责从专业的角度促进工作开展。

学习人力资源管理学，必须理论联系实际，结合相关学科的理论与方法，理解和把握人力资源管理规律。在实际工作中，要善于从企业面临的问题出发，运用所学理论与方法，提出有针对性的解决思路与处理办法。

关键术语

管理　　企业管理
企业人事管理　　企业人力资源管理
企业人力资源管理原则　　企业人力资源管理机制
企业人力资源管理环节　　企业人力资源管理职能
企业人力资源管理工作体系　　企业人力资源管理研究

思考题

1. 什么是人事工作？它与管理工作有什么联系和区别？
2. 人力资源管理的任务是什么？具有什么样的特殊规律？
3. 人力资源管理措施、员工队伍状况、企业效益之间存在什么关系？
4. 进行人力资源管理应该从何入手？涉及哪些管理环节？具有哪些主要管理职能？
5. 企业人力资源管理体系的结构如何？人力资源职能部门具有什么作用？
6. 如何理解人力资源管理的形成与发展？
7. 人力资源管理的现状如何？有哪些管理模式？为什么会出现这样的状况？
8. 人力资源管理研究如何借鉴其他学科的研究方法？有哪些主要的支持学科？

第二章

人力资源

学习目标

1. 认识人力资源的基本特征
2. 理解企业人力资源的形成方式
3. 认识企业人力资源的地位与作用
4. 理解企业人力资源的表现形态和测量方式
5. 把握企业人力资源状况的刻画与分析指标
6. 认识企业人力资源产权归属的复杂性
7. 理解企业人力资源产权特征与管理思路
8. 认识企业人力资本的含义和人力资源会计的基本思想

引导案例

“海底捞”的员工队伍

“海底捞”公司成立于1994年，是一家以经营川味火锅为主，融各地火锅特色为一体的大型连锁餐饮民营企业。公司自成立以来，始终奉行“服务至上，顾客至上”的理念，以贴心、周到、优质的服务，赢得了顾客和社会赞誉。10多年的艰苦创业，使公司从一个不知名的小火锅店，逐步发展成拥有8 000余名员工、40家直营分店、4个大型配送中心和1个大型火锅底料生产基地的跨省餐饮企业。在成长为海内外瞩目的品牌企业过程中，员工队伍建设和人力资源开发是“海底捞”的立足之点。

一、“海底捞”的员工队伍建设

“海底捞”从自己的实际出发，把核心竞争能力定位于为消费者提供优质服务。

1.“海底捞”的员工标准

以服务质量为核心确立竞争优势，

势必要求提高员工的服务质量。作为劳动密集型行业，大多数餐饮企业的人工费用控制严格，工资水平较低，员工文化素质不高。如何在这样的情况下提高员工的服务质量，成为“海底捞”管理必须解决的基本问题，也是人力资源管理的根本任务。为此，“海底捞”确立了人力资源管理三大任务：（1）创造公平公正的工作环境；（2）帮助员工实现靠双手改变命运的愿望；（3）支持把“海底捞”开到全国的战略实施。三大任务的产生，源于经营战略的定位和员工队伍的实际。

与此相应，“海底捞”对员工队伍具有特有的标准：自强自立、与人为善、团队协作。自强自立是要求每个员工都树立依靠自己双手改变命运的决心和信心。与人为善要求员工把顾客不仅要当成消费者，而且当成自己的朋友和亲人。团队协作强调员工的协作精神，主张与大家共同努力，而非自己埋头苦干，更非个人单打独斗，重视员工对组织的信任感和归属感。上述三个标准中，自强自立具有基础地位。实际上，创立之初，“海底捞”就提出了以“双手改变命运”为核心理念的企业文化价值观。

2.“海底捞”的组织氛围

对于文化素质较低的员工来说，简单的制度约束和单纯的理解关怀是不够的。必须将两方面的内容结合起来，结合的路径在于构建恰当的组织氛围。

“海底捞”所营造的组织氛围，强调团结、向上、勤奋和感恩。每个员工能够直接感受到公平公正的竞争氛围。在这样的环境中，勤奋和感恩之心油然而生。员工亲身感受到，自己现在虽然处于基层岗位，但通过坚持和努力，就能够获得更大的成就。这些成就的获取，离不开企业的平台和组织的支持，离不开社会的机会和顾客的理解，因此激发了感恩之心。这种感恩的心态激励员工做好自己的服务工作。

二、“海底捞”的员工激励机制

组织氛围的建立离不开约束激励机制。对此，“海底捞”强调两点：第一，明确员工行为标准，郑重指出什么是企业提倡的，什么是企业不能接受的。第二，抓紧行为规范的落实，建立时时刻刻的表扬制度与严格规范的惩罚制度。在奖励与处罚之间，把正面激励作为立足点，对员工的需求和期望进行了深入分析和调查，建立了物质激励、情感激励、授权激励相结合的员工激励机制。

1. 物质激励

“海底捞”的所有岗位，除了基本工资外，都有浮动工资与奖金，作为对员工业绩的鼓励。此外，公司还提供许多特殊待遇。例如，在“海底捞”工作满一年的员工，若一年累计三次或连续三次被评为先进个人，该员工父母可探亲一次，往返车票公司全部报销。“海底捞”还非常关注员工的工作生活条件。公司明确规定，必须给所有员工租住正式小区或公寓中的两、三居室，不能是地下室，管理人员与员工住在统一宿舍。所有房间配备空调、电视机、电脑。宿舍有专门人员管理、保洁，员工的工作服、被罩等统一清洗。若员工生病，由宿舍管理员陪同看病，照顾他的饮食起居。

2. 授权激励

在工作方式上，“海底捞”强调发挥员工的主观能动性，依靠员工的责任心和自觉性提高服务质量。授权激励的典型事例是基层员工的打折和免单权。“海底捞”的普通员工有权根据具体情况对客人的消费进行打折，特殊情况下

甚至可以免单。行使这些权力的唯一限制，就是随后的报备。在这种充分授权的情况下，员工能够感受到企业的信任，有强烈的主人翁意识，有效地提升了服务水平。

3. 情感激励

在“海底捞”经常听到一个词，叫“亲情化”。每个进入“海底捞”的新员工和每个新提拔的管理者，都要首先接受“亲情化”管理培训。其目的是，让员工在企业中感受到家的感觉。对于员工介绍自己的亲戚朋友进来工作的情况，公司不但不禁止，而且给予支持和帮助。

请思考：

1.“海底捞”的员工队伍状况与核心竞争能力定位之间有什么关系？

2.“海底捞”的员工标准是什么？为什么提出这样的员工标准？

3. 为什么要对员工进行激励？这体现了人力资源的什么特点？“海底捞”是如何激励员工的？

第一节 企业人力资源性质

人力资源是一种经济资源，是实现价值增值的源泉。作为特殊的经济资源，其独特性体现在其存在于劳动者人体之中，受劳动者意志支配。企业人力资源是能够用于实现企业价值增值的劳动力资源，在劳动力转让基础上形成。在企业生产经营计划的统一指挥下，人力资源与物力资源、财力资源结合并协作。人力资源在不同企业的不同阶段具有不同的地位和作用。

一、企业人力资源的含义

人力资源作为一种基本的资源要素，可以进行有偿转让，并因劳动者的差异而具有不同的价值水平。企业人力资源，是劳动能力的一定使用状况，来源于劳动者组织方式对劳动者能力使用方式的影响。

（一）资源

资源是一个经济概念，指能够满足人们需要的稀缺条件，在市场经济条件下，具有使用价值和价值。

资源的使用价值来源于其有用性。人类生存和发展需要一定的条件。其中，有些是自然界本身给予的，即自然资源；有些是在社会生活中逐渐创造出来的，即人工资源，二者构成了资源的范围。

资源交换价值与资源所有权归属和资源使用价值比较收益相关。不同资源所具有的使用价值，对于不同所有者具有不同的重要性，可以通过使用权的转移更好地发挥使用价值的作用。交换价值就是一种使用价值与其他使用价值之间进行交换的比例。在市场经济条件下，重要的使用价值通过价格体现出来。

现实生活中的资源具有稀缺性，总为某种权利主体占有。由于同样资源对于不同权利主体具有不同使用价值，通过权利主体之间的交换可以提高整个社会的资源效用水平，因此市场经济得以普遍发展。

（二）人力资源

人力资源也称劳动资源、人类资源，是存在于人体中的经济资源，体现为人所拥有的能够创造经济价值的劳动能力，具有主体性、功能性、时间性、成本性的特点。

主体性，即人力资源始终受劳动者主观意志影响，通过劳动者的行为方式体现出来。也就是说，人力资源不同于物力资源，无法从劳动者的身体中分离出来，独立加以支配。

功能性，即人力资源的经济价值表现为劳动者行为方式对物力资源的功能性影响。也就是说，人体不是资源，人体对物力资源的影响能力才是资源，是一种功能性的活资源。因此，对人力资源的评价，不能离开其影响物力资源的方式，必须结合影响方式的特点来进行。这与物力资源可以依其存在形态进行价值测评是不一样的。

时间性，即人力资源只存在于一定的时间之中，如果不及时利用，就会丧失其经济价值。人力资源的利用方式是特定劳动能力与物力资源的结合过程，因此，不能离开劳动者的工作时间来考察。也就是说，不能仅看劳动能力的存在状况，而且要看劳动者能力使用的时间状况。只有能够得到及时使用的劳动能力，才是现实的人力资源。

成本性，即人力资源必须通过劳动能力再生产的方式来维护。对劳动者生命和生活状态的维护是劳动能力赖以存在的基础，构成人力资源的成本。人力资源成本与产出的关系是人力资源存在基础与功能作用的关系，如何协调好这一关系是社会经济有效运行的基本条件。

（三）企业人力资源

企业人力资源是能够实现企业微观经济效益的劳动能力，通过劳动者的劳动能力有偿转让而形成，依存于一个企业的员工队伍状况。理解企业人力资源这个概念，需要掌握如下几方面的含义。

首先，企业人力资源以智力、技能、经验、体质等形式存在于员工身体之中，通过员工的行为能力和行为方式表现出来。企业只有拥有一定数量的员工，才能说具有自己的人力资源。所谓拥有一定数量的员工，就是能够对特定劳动者群体的行为进行控制，这是通过一定的组织方式实现的。因此，企业人力资源是由企业组织起来的劳动能力，必须结合组织状况来考察。

其次，企业人力资源作为组织起来的劳动能力，必须能够被企业影响和支配。为此，企业不仅必须具有支配劳动者能力的资格和权利，以此建立自己的员工队伍，而且必须具有支配员工行为选择方式的实际影响力，以此推动员工队伍为实现企业目标而自觉努力。不同情况下，对员工能力的控制力不同，会出现不同的企业

人力资源状况。

最后，企业对员工劳动能力的支配，通过有计划的分工协作来实现。这是因为企业存在的意义在于，通过为社会提供适销对路的产品和服务，提高自身的投入产出效益。企业之所以能够做到这一点，原因就在于通过对生产经营活动的统一指挥，提高了员工队伍的分工协作效率。因此，对企业人力资源状况的考察，必须结合企业计划机制的运行状况，掌握员工队伍的工作方式。

二、企业人力资源的特征

由于企业人力资源来源于劳动能力的有偿转让，依赖于一定的组织方式，通过员工队伍的工作状况体现出来，因此呈现出一定的复杂性。对员工劳动能力和企业人力资源之间关系的理解，要从企业人力资源的主体性、组合性、可控性、变化性四个角度加以掌握。

（一）主体性

主体性是对企业人力资源支配权的界定。可以从两方面来理解。

一是人力资源属于有主观能动性的员工个人。企业员工是企业人力资源的直接主体。企业员工通过自己的工作求得生存和发展，因此，对员工来说，劳动能力是他所拥有的基本经济资源，他可以利用这种资源为自己创造效益。员工对自己劳动能力的使用受其意志的支配，具有个体能动性。

二是人力资源属于员工主动归属的企业组织。员工作为企业组织的一员，只有使自己的劳动能力与企业要求结合起来，成为实现企业目标的有用资源，才能实现其价值。在此过程中，企业有权影响员工的行为方式，使员工接受企业的指令，完成企业交付的工作任务。

因此，企业人力资源的主体具有二元性，即企业员工与企业组织。两种主体归属都通过员工的自觉能动性实现，但体现了对不同目标的服从和追求。两种主体间的关系取决于两种目标的结合方式和结合程度。当企业组织目标不仅不排斥员工个体目标，而且能够促进员工目标的更好实现时，企业人力资源的两重主体就开始融合，企业对人力资源的利用和开发效率就会大大提高。

（二）组合性

组合性是对企业人力资源构成方式的界定。可以从两方面来理解。

一是企业人力资源是一种合成资源。人力资源的最终主体是员工个人，但分散的员工个体并不能成为企业人力资源，而仅仅是个别劳动者。个别劳动者之所以进入企业，是因为在企业中可以通过同样的工作获得更大的劳动收益，这种劳动收益的增量是通过员工之间的合作产生的。因此，企业人力资源是通过分工协作形成的人力资源，是一种复合而成的人力资源，与员工之间的协作关系密切相关。这种关系产生了整体大于部分的效果。

二是企业人力资源是一种组织资源。人力资源的经济价值在于不仅能够使员工

获得回报，而且能够使企业生存发展。企业作为组织，具有与员工不同的整体要求，这种要求需要通过人力资源来实现。为此，企业必须建立一定的组织机制，把员工纳入组织体系之中发挥作用，组织的结构和状况对人力资源具有根本影响。对于企业人力资源，必须从组织角度来理解。

恰当处理企业人力资源的组合性，对人力资源利用和开发具有直接影响。这是因为两个人在一起工作发挥的作用，不等于两个人单独工作发挥的作用之和，既可能出现 1＋1＞2 的情况，也可能出现 1＋1＜2 的情况。前者是由于员工之间具有互补性，使各自的潜在能力得到充分发挥。后者可能是因为员工配置不当，相互之间产生了摩擦和损耗。

（三）可控性

可控性是对企业人力资源范围和支配程度的界定。可以从两方面来理解。

一是人力资源的外在可控性，体现企业有权控制的人力资源。社会中，具有劳动能力的人很多，但其中很多不是企业人力资源，更不是特定企业的人力资源。一个具体企业的人力资源只是它能加以控制和支配的人力资源。在实践中，这种可控人力资源是指通过劳动契约把自身劳动能力有偿转让给企业利用，接受企业管理的劳动者，即企业员工。

二是人力资源的内在可控性，体现企业实际控制的人力资源。对于一个企业来说，名义上有权控制的人力资源不一定是实际能够支配的人力资源。因为企业雇用的员工不一定会把自己的能力全部发挥出来，所发挥的能力也不一定用在企业需要的地方。企业实际控制的人力资源状况取决于员工对企业目标的理解和接受程度，体现员工为实现企业目标而努力的自觉能动性水平。

理解企业人力资源可控性，扩大实际可控的人力资源范围，对企业发展具有重大意义。在实际工作中，这个问题具体表现为企业如何采取合适的措施，提高员工的积极性与主动性，防止出工不出力等搭便车行为，使名义人力资源转化为真正发挥作用的人力资源。

（四）变化性

变化性是对企业人力资源时间状态的界定。可以从两方面来理解。

一是指企业人力资源的外延变化性。企业在市场竞争中生存、发展，需要相应的劳动者作为员工，并根据生产经营状况不断调整员工队伍的数量和类型，从而带来企业人力资源的变化。因此，企业人力资源的外延变化性强调企业员工队伍与生产经营需要的动态适应，强调企业用工的灵活性和多样性。

二是指企业人力资源的内涵变化性。企业人力资源的能力水平不仅取决于员工的数量和类型，而且取决于员工的态度和行为。在人员数量和类型不变的情况下，由于工作态度和工作方式的差异，会出现不同的人力资源能量。因此，需要从能力提升和动力调整两个方面对企业人力资源进行开发。

从时间角度理解人力资源的变化，注重员工队伍结构的调整和潜能的发挥，是企业人力资源管理与开发的重要任务。

三、企业人力资源的作用

生产经营活动是资源配置活动，在不同的生产经营方式下，不同资源的作用方式和重要性均不相同。人力资源作为企业生产经营活动的必要资源，不同企业对其需求也不尽相同。随着市场竞争态势的日趋激烈和组织发展方式的逐步转变，企业越来越将人力资源视为其核心资源，人力资源地位不断上升。

（一）基本资源要素

企业资源要素配置是企业根据生产经营的需要对其所拥有的各种经济资源进行质和量的分配。这不是不同资源各自功能的独立发挥，而是资源整合效益的创造。在企业的众多资源中，人力资源是一种存在于人体之中的基本的要素资源，是企业资源配置的活力来源，与物力、财力资源相结合发挥作用，推动企业发展。

1. 资源配置的基础

企业开展生产经营活动的过程就是进行资源配置的过程。现代企业的运行，首先要依托一定的物质资料，其次要有完成投入产出这一过程、将物质资料转化为产品或服务的人。另外，无论是购买物资，还是向员工支付工资，都需要现金流来支撑。因此，人、财、物资源构成了企业最重要的资源类型。简单来说，“人”指企业进行生产经营所需的劳动力；“财”指企业进行生产经营活动所需的资金；“物”指企业进行生产经营活动所需的土地、厂房、原材料等资源。

三者之中，人力资源和物力资源更为基础，是资源的两种基本形态。两种资源的动态结合，构成生产劳动的基本内容，为人类社会的生存发展提供物质基础。人力资源与物力资源的最大区别在于，人力资源只能依存特定的劳动者，受劳动者主观意志的支配。物力资源作为劳动者开发的对象，不依存于劳动者的身体而存在，可以在时间和空间上自由转移。

随着社会的发展和科学技术的进步，资源的范围也在不断扩展，信息、制度、时间等非物质实体的因素也被逐步纳入了资源范围。

2. 资源配置的关键

劳动生产率是对人、财、物等资源投入带来的产品和服务产出的测量。一个企业的劳动生产率越高，其竞争力越强，因为相比其他企业意味着更低的单位成本以及更高的员工工资。可以说，资源配置的要求就在于提高劳动生产率，这意味着并不是通过增加资源的投入来增加产出，而是强调如何更好地利用已有资源，创造更高的收益。

信息技术的发展可以促进劳动生产率的提高，有效的管理也可以实现资源的有效配置。有效的人力资源管理，可以实现人事匹配，调动员工工作的主动性和积极性等目标；有效的运营管理，可以达到减少库存、保证产品质量等效果；有效的财务管理，可以为企业提供稳定的资金链，帮助企业更好地利用财务杠杆等；有效的信息管理，可以实现信息共享，降低沟通成本等。

资源配置是一项复杂的活动，不仅仅要考虑不同资源本身的特点，更重要的是

通过充分发挥不同资源的特殊优势实现资源的整合。

3. 资源配置的动力

企业的人、财、物三种资源形态，都是用来实现企业价值增长的资源条件，但人力资源具有明显区别于另外两种资源的特点。对于这种特点，美国著名管理学家德鲁克在1954年出版的《管理实践》一书中指出，劳动者是一种具有自觉能动性和主观创造性的特殊资源。这种依托劳动者身体存在、受劳动者意志支配的资源是一种活资源，是资源配置的活力来源。因此，管理者不能像使用物力资源一样，忽视员工意志从外部进行资源配置。只有通过影响劳动者自身的意愿，把员工劳动能力引入为实现企业目标而努力的轨道之中，才能对人力资源加以有计划的利用，进而使人力资源作用于物力资源、财力资源，提高劳动生产率。

发挥人力资源的活力能够有效实现人力资源的经济价值，进而实现企业价值。根据诺贝尔奖获得者、美国经济学家舒尔茨的分析，对劳动能力的质量改进，是现代经济增长的主要源泉。因此，需要加强为维护和改进劳动能力所进行的投资，即人力资源投资。

（二）分工协作主体

员工进行劳动活动的过程是劳动者作用于劳动对象的过程，是资源配置的过程，主要涉及人力与物力两方面内容。员工的劳动活动在企业分工协作体系之下展开，因此，劳动活动的有效性有赖于分工协作的完备性。分工协作的完备性直接影响企业的劳动生产率，决定企业的生产经营效益。

1. 资源配置与生产活动

资源配置的过程就是劳动活动的过程。企业生存的基本方式是以劳动活动创造自己的生存条件，劳动活动需要作用于生产资料并依托劳动能力发挥作用。这里的生产资料指劳动者进行劳动生产时需要使用的物质条件。劳动能力指利用已有物质条件满足企业与自身需要的能力，存在于劳动者人体之中。而资源配置是指企业根据自身生产经营的实际需要，对人、财、物等资源加以比较、选择和使用。因此，资源的利用与开发对应着劳动的方式与过程。

有效的资源配置是提高企业劳动生产率、促进企业价值增长的根本条件，因此要求劳动活动重视对劳动能力的合理使用和生产资料的合理开发，进而实现企业财富的增加。

2. 生产活动与分工协作

员工劳动的过程就是分工协作的过程。企业的生产经营活动是一个复杂的体系，由众多环节交互作用构成，每个环节有不同的工作任务，需要不同类型的劳动能力。反过来，劳动者个体特征之间的差异使其劳动能力具有不同的特点。不同性质的劳动能力在生产过程中具有不同的地位和作用，对其使用方式的差异会带来不同的使用结果，实现不同的经济价值。分工协作适应了企业这一要求，组织工作的独立化与专门化使差异化的员工劳动能力找到用武之地，在此基础上，组织各子系统间的沟通与配合是达成组织目标的有效保障。

员工劳动能力是先天禀赋与后天训练综合作用的结果，个体遗传的独特性、社

会生活的复杂性、劳动活动的多样性都会使员工劳动能力呈现差异性。提高企业经营效益，不仅要求将员工的劳动能力纳入有计划的分工协作体系之中，而且要求企业重视为改善员工劳动能力而进行的投资。

3. 分工协作与生产效益

分工协作的过程就是实现生产效益的过程。1776 年，亚当·斯密在《国富论》中首次提出了劳动分工的观点，指出分工是国民财富增长的源泉。事实上，分工协作正是企业创造生产效益的源泉。其原因在于，首先，分工协作通过对劳动活动的划分，使原来要求复杂的工作转变为简单工作的集合，减少了学习技能的成本，提升了劳动熟练程度，降低了劳动转换时间。其次，生产过程的简单化有利于用机器代替手工劳动。二者共同作用达到提升企业劳动生产率、实现企业经济效益的效果。

衡量分工协作对企业生产效益的作用要充分考虑企业劳动者与管理者两重主体的特点，实现一般员工与管理者素质的匹配，如不能在员工和管理者素质都不高的情况下提高分工协作的程度。

（三）企业发展动力

企业生产经营方式的差异产生了对员工劳动能力的不同要求。劳动密集型、资本密集型、人才密集型三类不同的生产经营方式，展现了企业创新发展的演化过程，不同阶段需要不同的员工参与方式，由此产生人力资源的不同地位和作用。

1. 劳动密集型企业

劳动密集型企业的特点是依靠劳动者的直接协作提高经营效率。大量雇用工人的大工厂生产方式就是在此基础上产生的。这样的企业对劳动者的技能要求低，所需的劳动力容易获得，相比之下，物质财富紧缺。因而，拥有物质财富的企业主不仅是投资者，也是管理者，对企业拥有绝对控制权。这个时期的管理方式是监督式管理，即企业主把员工工资作为成本进行控制，严格监督工人劳动，完成简单的生产任务。

概括来讲，在劳动密集型企业之中，劳动者相对于生产资料所有者处于从属地位。资本家不仅拥有获取利润的物质资本，而且拥有获取利润的人力资本。

2. 资本密集型企业

企业竞争的发展带来了资本集聚效应，大规模企业乃至垄断企业开始出现。资本集中的规模效应提高了生产的机械化、自动化水平。这样的企业生产规模大，生产过程复杂，分工协作程度高，因此，对员工技能提出了较高的要求。这个时期出现了训练式管理方式，即企业不仅重视物质资本投入，而且开始重视员工训练，以更好地利用机器设备，因而为提高员工技能进行专门投资。

概括来讲，在资本密集型企业中，相对于资金，具有专用技能的人才不容易获得和保留，于是人力资源的作用相对于物质资本开始上升。如何发挥专业人才的作用，成为企业发展的重要制约因素。

3. 人才密集型企业

第三次科技革命以来，技术进步、竞争激烈、市场变化，使企业格外关注顾客

需求、服务质量以及产品和技术创新。这样的企业越来越强调知识、信息、技术等因素的贡献，对员工主动性和创造性的要求越来越高。企业组织结构扁平化、创新活动团队化、内部管理信息化，改变了企业的管理形式，开发式管理方式应运而生。即企业开始重视全员知识管理，关注长期的员工队伍建设，因此，加大人力资源投资，不仅提高员工技能，而且改变员工地位，使员工从雇佣劳动者成为企业所有者。

概括来讲，在人才密集型企业中，企业意识到人力资源投资比物力资源投资更重要，拥有较高技能、素质、责任心的骨干员工是企业核心竞争力所在。调动和发挥人才的积极作用是企业竞争优势的来源。

第二节　企业人力资源状况

企业人力资源作为企业生产经营的必要条件，对企业生存与发展具有重要意义。如何从改进人力资源状况入手，提高企业生产经营效益，是人力资源管理的根本问题。为此需要对人力资源状况进行分析。通过分析，区分出不同的人力资源形态，确定企业所需的人力资源状况，刻画人力资源的作用机理，明确改进人力资源状况的工作途径。在此基础上，达到促进企业与员工共同发展的管理目标。

[企业实践 2—1]

ABC 公司的员工状况

“我们从事的是和人力密切相关的行业，员工是我们最重要的资产。”这句话对 ABC 公司具有特别的含义。

ABC 公司是一个税务咨询服务公司，业务工作大多通过员工直接的即时交付完成，员工素质与工作质量的关系紧密程度是其他行业所无法比拟的。但公司的员工队伍状况不够理想，表现在如下方面：

1. 员工流动率高

对咨询工作来说，业务工作具有客户定制特点。每一件产品都是独特的，质量标准无法事先确定，只能在客户沟通中确定，因此员工素质极为重要。但公司的员工流动率很高，工作经验丰富的员工不断流失，因此员工队伍的总体素质受到影响。

2. 人才开发不足

咨询工作要求员工知识不断更新，进行业务能力培训，但上级在这方面很少花时间。一旦对下级的表现不满意，想到的措施往往是更换人选。没有经验的员工难以得到复杂任务，素质难以提高。ABC 公司就像一个人才市场，需要人才的时候直接到市场上挑选。

3. 人力利用率低

调查结果显示，ABC 公司的人才利用率不足。其原因如下：新招聘的员工和大学毕业生需要近 3 个月的工作启动时间，这段时间的利用率很低。为应对员工离职带来的人力短缺，ABC 公司保留了相当数量的储备人员。由于内部人力市场上的竞争，ABC 公司的团队合作不够，经验和信息共享不力。

4. 大材小用

由于有经验的员工大量流失，能够从事复杂咨询项目的经理和高级顾问稀缺，对业务工作应接不暇。经理不想花

时间培训生手，干脆自己从事具体业务工作，非常忙碌。正常情况下，每天工作10小时以上。高级顾问的情况相似，承担了很多初级业务工作。由于不同职位的工资相差巨大，大材小用意味着成本劣势。

5. 服务质量下降

在过重的工作负担下，延迟交付以及工作质量下降的事件时有发生。员工流失和频繁换人，使服务缺乏连贯性，导致客户不满。经理作为市场开发和客户关系维护的中坚力量，时间大量占用在具体作业上，客户开发能力削弱。流失的员工大多转向竞争对手或客户，成为公司业务的直接威胁。

一、企业人力资源形态

不同企业拥有不同的员工队伍，以不同方式支配着不同的员工劳动能力，由此出现不同的企业人力资源形态，并随着企业生产经营的实际需要，处于不断调整和变化之中。

（一）人力资源范围

人力资源的实体是劳动能力，劳动能力存在于人体之中，能够创造经济价值。在企业中，员工依靠其劳动能力，在为企业创造经营效益的同时，为自身创造经济价值。从个体和组织层面理解人力资源范围，可以将企业人力资源与员工人力资源区分开来，防止后者取代前者。

1. 个体人力资源

个体劳动能力体现在生产、生活的方方面面，但并非所有的劳动能力都可以为组织创造价值。因此，对员工人力资源的理解有广义和狭义之分。员工人力资源，广义来讲，指员工所拥有的满足一切需要的劳动能力；狭义来讲，指员工所拥有的满足企业需要的劳动能力。无论从哪个角度，员工人力资源都与员工意志相关，这种意志引导着员工为实现一定的目标而努力。其次，员工人力资源是员工体力与智力的结合，存在于员工身体之中，不能被随意改变。最后，员工人力资源的应用在一定的社会关系中发挥作用，最直观的表现形式就是与他人之间的分工协作。

2. 企业人力资源

企业人力资源来自员工劳动能力的有偿转让。因此，企业人力资源区别于员工人力资源的首要特点在于，企业人力资源不仅与员工劳动能力状况本身有关，而且与员工劳动能力的转让状况有关，取决于企业与员工的关系。其次，企业作为微观经济组织，追求投入产出的效率。当企业的产出大于投入时，购买员工能力的费用转化为获得人力资源的代价，此时的员工才可以被称为企业人力资源。因此，企业人力资源能够创造高于人工费用的经营效益。最后，企业人力资源是员工个体人力资源的整合，通过分工协作体系的有效运转，产生1+1>2的效果。

(二) 人力资源规模

人力资源规模是企业人力资源数量和质量的综合反映。企业不仅需要一定数量的员工来维持生产经营活动的正常运行，更要保证员工的质量以实现价值创造的要求，这在知识经济时代显得尤为重要。

1. 人力资源数量

企业顺利运行的载体是员工，对员工队伍的刻画首先与企业所拥有的人力资源数量相关。在实际工作中，由于生产经营活动不断变化，对人力资源的需求也在不断变化。因此，对人力资源数量的分析，还要考虑可获得的人力资源情况。

(1) 实际人力资源。实际人力资源即企业直接拥有的员工总数，以劳动合同的签订为依据，通常分为固定员工和其他员工。固定员工是企业人力资源的主体，其他员工包括临时工、兼职人员等。后一类员工虽然不是企业的稳定工作人员，但同样以自己的劳动能力为企业服务。后一类人力资源的计量比较困难，可以通过间接方法进行测算。如兼职人员可以通过其工作时间进行折算；咨询顾问可以通过其对企业的贡献进行换算。

(2) 潜在人力资源。潜在人力资源即不被企业直接支配，但可以通过各种方式加以开发、利用的人力资源。实际工作中，不仅包括企业可能雇用的劳动者，还包括已雇用人员未开发的劳动能力。影响潜在人力资源数量的因素，包括行业和地区的人力资源状况、企业本身的人力资源政策和计划等。潜在人力资源对企业的影响是显而易见的：如果行业人力资源数量不足，企业人力资源就可能短缺；如果企业人力资源政策调整，就会导致员工进入或者离开企业，人力资源数量也会发生变化。

2. 人力资源质量

企业人力资源的状况不仅要看企业拥有多少员工，更要看拥有什么样的员工，即考察人力资源的质量。同样数量的不同素质员工，会体现出极大的能量和价值差异。知识经济时代，员工质量往往比数量更重要，是企业生存和发展的决定性因素。这点在高科技企业中体现得很充分：这些公司往往人员规模不大，但其所拥有的顶尖人才为其创造了巨大的经济效益。

企业人力资源的质量是员工各方面素质与能力的综合体现，通常以体力劳动者与脑力劳动者、简单劳动者与复杂劳动者、一般劳动者与骨干工作者作为划分标准。与此相应，考察企业人力资源的质量，常常涉及如下指标。

(1) 教育水平。教育水平是员工接受一般科学文化知识的程度，与员工的学习能力和操作能力直接相关。衡量员工教育水平的主要标准是学历。现代社会，学历教育已经成为衡量人力资源质量的基本指标，也是企业对员工队伍的基本要求。

(2) 专业技能。专业技能是员工从事专门工作的能力，依赖于一定的身体素质与职业训练。衡量员工专业技能的标准有所学专业、业务培训、从业经验、工作熟练度等。专业技能强的员工往往是稀缺人才，在企业中具有重要作用。

(3) 职业道德。职业道德是员工对工作的稳定态度和评价原则，影响员工的工作责任心和积极性。具有高水平职业道德的员工不仅能够自觉完成企业交付的工作

任务，而且能够带动其他员工为实现组织目标而努力，因此往往是企业的骨干员工。

（4）身体素质。人力资源作为劳动者的工作能力，与劳动者的身体状况直接相关，包括生理与心理状况，例如体质、体力、身心基础水平、心理动力特征等。这些是先天遗传和后天训练的结果，对员工劳动能力有重要影响。

在上述指标中，专业技能和职业道德居于中心地位。一个企业的人力资源质量可以通过上述指标组合而成的体系进行刻画。

（三）人力资源结构

企业的生产经营活动产生了分工协作的要求。在企业的分工协作结构中，需要不同数量和质量的劳动者扮演不同角色，发挥不同作用，这就是对企业人力资源结构探讨的意义所在。

1. 人员类型划分

根据组织成员在组织中的角色特点，可以将组织成员划分为三种不同类型。

（1）一般人员。一般人员是在生产经营一线从事具体操作的员工，不仅包括与企业签订长期劳动合同的固定人员，还包括企业为缓解生产经营高峰期压力所聘用的临时工或承包工。固定人员将自身劳动力在很长时间内转让给企业，具有较大的稳定性，便于企业进行长期安排。非固定人员是企业面临快速变化的环境作出的迅速调整，增强了企业的灵活性。

（2）专业人员。专业人员是以较高专业技能在企业中从事特定工作的员工，在现代企业中占据主导地位。随着社会分工的发展，专业技能的类型越来越细化，具有专业技能的员工越来越多。判别专业人员的标准通常是学历和职称。然而，值得注意的是，一些学历不高或没有获得技术职称的员工，由于在实际工作中锻炼出了专业技能，也属于专业人员的范畴。

（3）管理人员。管理人员是能够指挥别人活动的人，在企业中处于中坚地位。管理人员通常不在一线从事具体的工作，而是以用人办事的方式协调工作系统的整体运行，其基本工作职能是计划、组织、领导、控制。不同企业由于管理方式不同，对管理者的数量和质量也有不同的要求。

2. 人员比例结构

员工队伍的数量和质量是密切联系的。一定的员工数量必然具有一定的员工质量规定，一定的员工质量也必然存在于一定的员工数量之中。一定数量、质量相搭配所形成的不同类型劳动者的比例关系，构成企业的员工队伍结构，适应企业生产经营的需要。

企业的人员比例结构决定企业的员工队伍状况，对企业的生存和发展产生重大影响。原因在于，不同质的员工本身是不能相互替代的，其结合数量要求形成的人员比例结构，直接影响人力资源的配置方式、人力资源与物力资源的结合方式，从而使企业核心能力出现不同的情况。例如，在同一行业中，企业采用较少的研发人员与较多的操作人员相结合的人员组合方式，还是主要使用高素质的研发人员，对企业竞争力的影响是不同的。

一般来讲，企业的人员比例结构呈金字塔形分布，素质越高的人才数量越少。如果企业缺乏高素质员工，就很难在技术、财务、营销等方面具有优势，就会在市场竞争中处于落后地位。反过来看，高素质的人才过多也未必是好事，过多的人才堆积会导致高才低就的现象，造成人力资源的浪费，不仅增加人力成本，而且不利于人才发展。因此，对企业人员比例结构的设计和调整应结合企业的具体生产经营需要来考虑。

（四）人力资源变动

企业的员工队伍状况与企业的生存和发展密切相关，不同的员工队伍状况直接影响企业的核心能力。实际工作中，人和事都是动态发展的，这意味着需要通过对员工队伍状况的动态配置使人力资源数量、质量与结构保持合理的状态。

1. 人员变化的内容

与企业人力资源的规模和结构相匹配，企业人力资源的变化体现在数量、质量和结构三方面。

（1）人员数量变化。企业人员数量的变化首先应被理解为企业员工人数的变化。但不局限于此，因为劳动能力在时间中发挥作用，同样人数的劳动者如果以不同的劳动时间进行工作，会产生不同的劳动能力消耗，企业会为此支付不同的劳动报酬。所以，人员数量变化的第二个层面在于员工劳动时间的变化。同样人数的劳动者工作同样的时间会产生不同的劳动成果，这与员工的工作态度相关，所以说劳动效率是人员数量变化的第三个层面。

（2）人员质量调整。企业展开人员质量调整，通常以企业根据教育水平、专业技能、职业道德和身体素质等指标组合而成的体系为内容。引导进入企业的员工意识到组织的特性，并不断适应和满足组织的特性。这不仅是员工技能、素质和能力不断提高的过程，也是完成组织角色塑造的过程。这一过程能够帮助企业分解出核心员工和非核心员工。

（3）人员结构优化。企业人员结构金字塔形分布的特点，首先要求企业结合自身的实际情况来决定不同层次人力资源的数量和质量，实现人力资源结构的平衡。其次，为了保证人力资源结构的稳定，企业需要承认不同类别员工的差异，并以确保留住员工和增加劳动生产率的方式来应对这些差异。只有这样，才能实现企业的价值。

2. 人员变化的方式

企业人力资源在数量、质量和结构上的变化主要通过人员配置和动态调整来实现，涉及员工招聘、培训和职位安排等重要环节。

员工招聘是按照一定的招聘标准、程序和方式展开的人员选拔工作。其中，招聘标准是招聘工作的基础，包括任职资格和任职人数两方面的要求。招聘程序和方法的合理选择是提高招聘效率的途径。企业通过员工招聘将劳动者吸收到自身有计划的分工协作体系之中，就意味着要求劳动者满足分工协作体系下的各种要求，这些要求不仅包括员工的技能、素质和能力，还包括对企业行为规范的理解和认同。因此，进行有意识、有计划的培训，可以保证员工质量。职位安排是将每个员工放

在合适的位置上，充分发挥才能，创造价值。这是一个动态的过程，可以促进企业人力资源保持合理的结构。

二、企业人力资源整合

企业人力资源来自对员工个体能力的有计划的组织与整合。能否引导员工把能力融入组织目标，以及在多大程度上融入组织目标，从根本上影响企业人力资源的状况。为此需要从以下方面分析企业人力资源的形成机理。

（一）企业与员工的结合

企业与员工的结合状况体现员工对企业的归属，即愿意为实现企业目标而努力。这通过两层措施加以保证，一是企业与员工间的劳动合同，员工与企业签订了劳动合同，就意味着他接受了企业的劳动管理，愿意完成企业交付的工作任务。这是企业和员工间的形式结合，受到法律和政策的保护。二是企业与员工的目标统一，签订了劳动合同的劳动者名义上成为企业员工，但与企业的实际结合状况受二者目标的统一程度影响。员工对企业目标越认同，就越愿意为企业工作，在企业中谋求自身的发展，员工队伍就越能稳定发展。

企业与员工的实际结合状况，体现员工对企业的态度，可以使用员工流动率等指标进行刻画。员工流动率体现员工与企业之间结合的稳定程度，二者结合越稳定，流动率越低。在实际工作中，有两种不同性质的员工流动，一是企业有意识安排的员工流动，如解除劳动合同与员工辞退。这是人力资源有计划的调整，对保持员工队伍活力和优化员工队伍结构具有重要意义。二是企业不得不接受的员工流动，又称为员工流失，如员工辞职和跳槽。这是人力资源管理面对的竞争压力，解决不好，将严重影响企业的生产经营效益。

随着企业竞争的焦点转向人才竞争，员工流失问题受到广泛关注，成为研究企业人力资源状况的一个基本变量。对此的研究从各个方面展开，出现了多种多样的员工流失分析模型。

（二）岗位与个体的匹配

岗位与人员的匹配状况体现员工在企业中的作用。企业作为一个有计划的分工协作体系，必须对每个组织成员的工作任务进行结构化界定，使员工在相对稳定的工作岗位上发挥自己的优势，这是通过组织人事工作落实的。组织工作的任务是，在专业化分工的基础上，建立不同的工作部门，明确不同部门之间的关系，使上下隶属和左右配合的方式制度化。人事工作的任务是，把组织工作落实到具体员工，通过岗位设计、人员甄选、培训开发，使工作任务与人员结合，实现事得其人、人尽其才、才有其用。

对岗位与人员的匹配情况可以从两个角度考察，一是不同工作岗位是否有恰当的工作人员；二是工作人员所在的岗位能否为其发挥专业特长提供空间。处理好这两方面的问题，员工能力才能有效地纳入企业分工协作体系之中，成为支持企业生

产经营活动的人力资源。岗位与员工的匹配方式取决于企业的员工管理办法，因此对匹配状况的考察，可以通过员工管理制度的运行情况加以分析，其中员工履行职责的水平、相互协作的效率、管理参与的程度等是常用的分析指标。

岗位与人员的匹配情况不仅影响企业的工作效率，而且影响员工的工作业绩，使企业与员工的结合出现不同的紧密性和稳定性。岗位与人员的匹配情况是企业与员工结合状况的进一步落实，把结合点落到了具体的工作位置。

（三）能力与待遇的互动

能力与待遇的互动状况体现员工价值与企业价值的关系。企业是一个微观效益组织，通过有计划的分工协作提高投入产出效率。在企业的各项投入中，为组建员工队伍所进行的投入甚至占运营费用的一半以上。因此，如何以低成本的方式建立高质量的员工队伍，是企业经营管理的重要环节。

组建员工队伍所需的成本费用主要用于员工的工作待遇。员工待遇是企业为使用员工劳动能力所支付的代价，凭借员工的工资福利在成本中加以保证，并与企业经营效益分享相关。员工待遇支付的困难在于，既要控制员工投入以降低人工成本，从而提高企业的产出效益，又要改进员工待遇以建立高质量员工队伍，从而提高员工的工作效率。为此，必须处理好员工能力与待遇之间的关系，使二者形成积极的互动。实际操作办法是，通过对高质量员工支付高标准待遇，引导员工提高工作能力、改进工作业绩，在企业效益提升的基础上实现企业和员工的共同发展。也就是说，不是简单地控制人工成本，而是强调员工之间的差异，通过差异性待遇界定不同员工的不同价值，从而促进员工队伍的改进和工作业绩的提升。

了解员工能力与待遇的互动情况，一方面要看员工待遇支付水平，这往往体现企业人力资源的质量；另一方面要看员工待遇支付方式，这往往体现企业人力资源的活力。因此，薪资水平、薪资制度有效性、薪资分配与企业效益的相关性等，是重要的刻画指标。

（四）稳定与变化的统一

稳定与变化的统一状况体现员工队伍和企业要求的恰当衔接。人力资源数量和质量的有机结合决定了企业的员工队伍规模和结构。劳动市场的实际情况、企业发展的战略要求和管理体制的客观表现对企业一定阶段的员工队伍规模和结构提出了明确而稳定的要求。然而，激烈的市场竞争产生了员工队伍持续改进的需要。在企业之间，一些企业想降低成本，追求规模效益时，一些企业则想采取劳务外包的形式，保持企业的灵活性。在企业内部，一些员工能力不断提高，经验不断丰富，对现有的工作越来越不满足时，一些员工则由于工作内容的复杂化或设备的更新，越来越不适应岗位的要求。员工队伍状况就在这些外部刺激与内部发展交互作用中发生着变化。

单纯地追求不变或是变化都是急功近利、得不偿失的。一成不变往往造成企业人事的不匹配，最终影响企业的活力和创造力。频繁的变化不仅造成员工难以明确自己的发展方向，不能为自身的发展进行持续、稳定的投资，甚至产生倦怠心理，

而且造成企业支出的增加、投入的浪费、战略的不清晰和无法实现。

达到稳定与变化的统一，要充分结合企业发展的生命周期，配合不同生命周期企业的战略决策、管理体制、组织结构和资源配置等要求，实现企业螺旋式上升的发展目标。

三、企业人力资源指标

企业人力资源管理的任务在于通过对人力资源管理措施的应用，从改善员工队伍的角度促进企业的发展。考察人力资源管理任务的完成程度需要借助人力资源指标，从人力资源状况、人力资源效益、人力资源管理三方面进行测量和评价。不同企业在不同情况下，对人力资源管理有不同的要求，因此如何制定合理的人力资源指标，对于科学地确定人力资源管理目标同样具有重要意义。

（一）人力资源状况指标

人力资源状况指标是对企业员工队伍实际形态的描述与分析指标，由此产生人力资源描述指标和分析指标。

1. 人力资源描述指标

企业人力资源的实际情况可以通过人力资源描述指标，从数量、质量、结构和价值等角度加以定量和定性刻画。

（1）数量指标。员工数量指反映在计算期内的人员总量。常用的员工数量指标包括期初人数、期末人数和平均人数。其中，期初人数和期末人数是时点指标，指计算期最初一天或最后一天企业实际拥有的员工人数。平均人数是期间指标，指计算期内企业平均拥有的员工人数。三者都可以以月、季和年为单位进行计算。人力资源数量的测量对企业编制人力资源报表和进行人力资源管理具有重要意义。

（2）质量指标。员工质量是对企业人力资源身体素质、智力素质和心理素质的综合测评，体现在员工的体质水平、文化程度、技术水平、劳动积极性等方面。员工体质水平通过患病率体现，患病率是一定时期企业人力资源患病的比率。学历反映文化程度，可以计算不同学历的人员在企业中所占的比重来说明。技术水平体现在技术等级和职称等方面，同样可以测算比重。劳动积极性反映员工对工作的投入情况，可以从出勤率、劳动完成率等指标中得出结论。员工质量测评对企业根据生产经营需要选择有特定能力和素质的员工具有重大影响。

（3）结构指标。员工结构是对员工数量和质量匹配情况的刻画，通常以员工的性别、年龄、工龄、教育、技术、岗位等为标准，计算计算期内企业整体或部门个体符合相应标准的员工数量和比例。考察员工队伍的结构比例，能够准确掌握企业的员工队伍状况，并根据企业生产经营的实际需要，为企业人力资源规划提供依据。

（4）价值指标。员工价值包括建立员工队伍所必需的成本价值和发挥员工队伍作用所获得的新创价值。将二者转化为可以量化评估的指标，成本价值是获取和使用员工需要支出的费用，其最直接表现形式是薪酬；新创价值，简而言之就是业

绩，可以通过人均产出、全员劳动生产率、百元工资产值等指标加以刻画，并通过人力资源会计核算加以实现。

2. 人力资源分析指标

人力资源分析指标是对人力资源状况的综合考察指标。其作用不仅在于描述企业的人力资源状况，而且在于分析人力资源状况的影响因素和作用效果，寻找从人的角度促进企业发展的途径与方法。

学术界很多学者对人力资源分析指标进行了设计，其中，美国舒斯特教授提出的人力资源指数具有较大影响。这是一个标准化的调查分析量表，通过描述与测量与员工队伍状况密切相关的影响因素，对企业人力资源管理状况进行分析和评价。该指数考察的内容比较广泛，大致包括 15 个方面：报酬制度、沟通、组织效率、员工关怀、组织目标、合作、内在满意度、组织结构、人际关系、组织环境、员工参与、工作群体、群体协作、基层管理和管理质量。具体操作方式是，通过问卷调查和访谈沟通，从上述方面获取实际资料和数据，对企业的人力资源状况进行描述与分析。

我国赵曙明教授对舒斯特教授的人力资源管理指数进行了改进，根据中国企业情况设计了一套适合中国国情的人力资源测评方法，并运用此方法在中国华北、华中、华南、华东十几个城市近百家企业进行调研，比较了国有、民营和三资企业在人力资源管理方面的水平，取得了重要成果。

（二）人力资源效益指标

企业人力资源效益的实现，通过员工队伍状况改进发挥作用，最终表现在企业效益上。人力资源效益指标是对员工队伍工作状况如何影响企业经营效益的比较具体的刻画。根据人力资源管理效益与企业效益之间关系联系的程度，可以将人力资源效益指标划分为直接效益指标和间接效益指标。

1. 人力资源直接效益指标

人力资源直接效益指标以人力资源管理活动本身为评价对象，考察人力资源管理活动给员工队伍工作状况带来的影响。常用的人力资源直接效益指标包括如下几种。

（1）劳动生产率。劳动生产率用来计量每个员工对企业产值或利润的贡献水平。它适用于同一行业内各企业之间的横向比较和同一企业内不同时期之间的纵向比较。影响劳动生产率的因素涉及企业经营管理活动的各个方面，因此，只有在各企业其他方面比较接近时，劳动生产率的差别才能反映出人力资源管理水平的高低。

（2）人工费用率。人工费用率刻画的是企业为使用劳动能力付出的代价。它通过对人力资源占用资金与工作绩效的比较，反映人力资源活动的有效性。应该注意的是，人工费用范围与结构上的差别，会影响投入产出率的评价结果。因此，人力资源成本费用的结构合理性，是正确计算人工费用率的前提条件。

（3）员工流动率。员工流动率体现员工与企业关系的紧密程度，反映员工在企业的平均工作时间。流动率越高，员工与企业联系越不紧密，在企业中的平均工作

时间越短。过高的员工流动率不利于企业生产经营活动的顺利进行，尤其是关键员工的流失往往给企业带来重大损失，故必须进行合理控制。造成员工不正常流动的因素有：员工对薪资不满意；现有工作不能实现员工价值；员工没有合适的发展空间；人际关系紧张和工作环境压抑等。

（4）考评合格率。考评合格率通过测量员工实际工作状况与工作标准之间的吻合程度，直接反映员工的工作绩效。考评合格率不仅能反映员工对企业工作要求的理解和接受水平，以此衡量员工具有的价值，而且可以发现员工在技能和素质等方面存在的问题，从而为招聘录用、培训开发、薪资分配等工作提供依据。

（5）人才开发率。人才开发率是综合指标，反映员工在企业中的发展状况，与职位设计、员工培训、绩效考评、薪酬福利等密切相关。较高的人才开发率，不仅说明员工技能和素质提高较快，而且说明企业为员工发挥更大作用提供了有效的途径，对员工与企业的共同成长具有重要意义。在具体工作中，可以通过培训效果、人才储备、内部晋升情况等不同标准加以刻画。

2. 人力资源间接效益指标

人力资源间接效益指标以人力资源管理活动对企业的整体作用为评价对象，考察人力资源管理活动给企业经营效益带来的影响。常用的人力资源间接效益指标包括如下几种。

（1）万元工资销售收入。销售收入指计算期内企业提供产品或服务所创造的货币总额。为了解决企业在规模上存在差异，造成销售收入绝对值不可比的问题，引入万元工资销售收入这一指标，衡量计算期内平均每万元工资所带来的销售收入。一方面，销售收入的高低与企业实际收益并不一定成正比；另一方面，影响销售收入的因素很多。因此，人力资源管理是否在其中发挥了作用，在多大程度上发挥作用，都较难衡量。

（2）万元工资净利润。净利润是销售收入减去成本和所得税后的利润留存，是企业经营的最终成果。净利润越多说明企业的经营效益越好。万元工资净利润指计算期内平均每万元工资能产生的净利润。人力资源管理的有效性在这个指标上的体现是，可以提升劳动生产率，增加销售收入，降低人工费用，从而促进企业净利润的提高。

（3）市场占有率。市场占有率指企业的销售量或销售额在市场同类产品中所占的比例。它直接反映消费者对企业产品或服务的满意程度，表明企业产品或服务在市场中所处的地位。市场占有率的提高并不一定带来企业利润的提升，想要真正实现高市场份额下的高利润，就要降低单位成本，或在产品质量提升的基础上，保证消费者可接受的价格提升超过高质量所产生的成本。人力资源管理可以在这些方面间接发挥作用。

（4）产品更新速度。市场竞争的加剧和消费水平的提升，使人们对产品更新换代速度的要求越来越高。产品更新是为了更好地满足消费者的需求，是获取利润的必备条件。产品更新需要一定的人力、物力和财力做支撑，因此，需要发挥人力资源管理的作用，帮助企业解决为了成功实现创新所必须面对的成本控制、周期设计、人才供应等方面的问题。

（三）人力资源管理指标

人力资源管理指标围绕企业人力资源管理职能设计，用来测量和评价招聘、培训、考评、薪酬等人力资源管理工作的效果和效率。

1. 人力资源管理效果指标

人力资源管理效果指标指对企业不同人力资源管理职能工作结果的衡量指标。

（1）员工招聘效果。招聘效果指根据招聘计划对录用人员进行的数量和质量的评估。可以通过应聘者比率、员工录用比率、招聘完成比率、员工到位率等指标来刻画。应聘者比率是应聘人数和计划招聘人数的比值，比值越高说明招聘信息发布的效用性越强，企业的选择空间越大。员工录用比率是录用人数和应聘人数的比值，比值越高说明企业选择空间越小，员工质量可能较低。招聘完成率是录用人数和招聘人数的比值，比值越高说明企业越可能按计划招到了所需的员工。员工到位率是实际到职人数与录用人数的比值，比值越高说明招聘的最终有效性越强。

（2）员工培训效果。培训是企业进行人力资本投资的过程。员工培训的效果首先体现在培训的人数上。受训人员比率可以用来衡量某一部门接受培训的员工人数，以及受训员工在企业培训人员中所占的比例。不同行业、不同企业会选择不同的员工培训分类标准。通过对不同部门受训人员比率这一指标的比较，可以清楚地说明企业在提升员工能力、素质方面的倾向性。其次，体现在培训通过率和培训满意度方面。培训为受训者与人力资源管理部门搭建了良好的互动平台，培训通过率是对受训者的检验，培训满意度则是对施训者的考核，只有二者均呈现高值状态才能说明培训达到了良好的效果。

（3）员工考评效果。考评效果是对考评工作完成情况的考察，通过数据准确率和结果分布率来进行评价。不同的考评方法、指标和权重，加剧了员工考评信息和数据收集与处理的困难性。为了实现考评结果的公正有效，必须对考评数据的准确性提出要求。数据准确率应运而生，以反映计算期内员工考评有误数据与总体数据的比率。考评结果分布指对计算期内企业或部门员工绩效考评结果进行分类后，各类别员工数量及占总数的比例。通常每类绩效评级员工的比例分布应符合正态分布，如果出现某类员工过多或过少的情况，应该重新审视绩效考核的指标标准是否过低或过高，或者存在人为因素。

（4）员工薪酬效果。薪酬标准向员工传达了组织的价值评价标准，能够引导员工行为。薪资水平和薪资满意度是刻画员工薪酬管理效果的两个重要指标。薪资水平通常用平均工资刻画。平均工资是员工技术水平和劳动熟练度在货币上的体现，反映企业对员工的投入水平，直接影响员工的经济状况和生活水平。薪酬满意度是员工对企业薪资奖酬体系满意感的直接刻画，综合反映了员工对所在企业薪酬外部竞争性、内部公平性、整体激励性的主观感受。这一指标受企业薪资水平、薪资结构、薪资关系、薪资发放等因素的影响。

2. 人力资源工作效率指标

人力资源工作效率指标是对企业不同人力资源管理职能工作投入与产出比的衡量。

（1）员工招聘效率。在招聘工作中，只关注招聘的人数和质量，忽视招聘成本，往往是得不偿失的。招聘效率可以使用招聘总成本、单位成本和招聘时间等指标来刻画。总成本是完成招聘活动的全部费用。单位成本是招聘一位员工需要的费用。招聘时间体现在两个方面，首先是反应时间，即从接到签字认可的招聘申请到给招聘申请部门提供第一个合格的、可进行面试的候选人的周期时间。其次是职位空缺填补时间，即填补一个职位申请所需要的时间。

（2）员工培训效率。要让培训工作取得良好的效果就必须付出一定的代价，因此，探讨培训效率是必要的。培训成本可以用来评价培训效率。它是一个广义概念，包括培训时间与费用两方面内容。从绝对值上看，员工培训时数和员工培训总费用均可以用来考察企业培训工作的总体情况。从相对值上看，培训时间占工作时间比以及培训费用占薪资比反映企业对培训工作的重视程度。诚然，这种比例要控制在一定的范围内，否则会给企业带来过高的人力成本压力。对同样的培训效果，这种比例控制在越小的范围内，说明培训效率越高。

（3）员工考评效率。考评工作是有周期的，这一周期既不能过短，也不能过长。过短会出现收集的信息和数据不全面的情况；过长不仅带来考评成本的增加，还会使考评工作失去时效性。因此，必须对考评时间作出合理安排，避免由于不同时间内环境、个人情绪等因素所造成的主观判断差异和激励效果减弱。有了员工考评的时间要求，按时完成率就成为衡量考评效率的重要指标，它反映计算期内按时完成的考核次数和计划总次数的比值。假设按时完成时均可以达到考评效果的要求，那么按时完成率越高，考评效率越高。

（4）员工薪酬效率。薪酬管理涉及薪资设计、调整和发放的全过程。薪酬的高效性要求企业薪酬管理在整个过程中既能满足员工对基本生活保障的追求又具有人才吸引力；既能帮助企业控制成本又具有人才激励性。可以从劳动投入产出效益的角度评价薪酬效率，劳动投入产出效益是员工薪酬水平与员工劳动生产率的比值。薪酬管理各个环节所耗费的人工成本和时间也可以作为衡量薪酬效率的直接指标。

[相关链接 2—1]

1984 年年中，美国人事管理协会（现美国人力资源管理协会）发起，萨拉托加研究所牵头，开发人力资源管理指标，目的是建立衡量人力资源管理工作的绩效衡量标准。这些指标是：

- 每位员工的收入
- 每位员工的支出
- 劳动报酬占收入的百分比
- 劳动报酬占支出的百分比
- 福利费用占收入的百分比
- 福利费用占支出的百分比
- 福利费用占劳动报酬的百分比
- 每位退休者的退休费用比例
- 退休费用占支出的百分比
- 新雇员工占全体员工的百分比
- 雇佣费用
- 到岗时间
- 开始工作时间
- 人力资源管理部门支出占公司总支出的比例
- HR 工作者人数：人力资源管理部门员工数/公司总员工数

- 每个公司雇员的人力资源部门支出
- 管理人员报酬占全员报酬的百分比
- 生产人员报酬占全员报酬的百分比
- 生产人员报酬占总支出的百分比
- 每项劳动申诉的平均理赔费
- 缺勤率
- 非自愿离职率
- 自愿离职率
- 按服务年限的自愿离职率
- 合理化建议采纳率

上述指标是企业人力资源管理的度量基础。1994 年，与上述指标相应的数据收集已覆盖了 500 家代表性公司。这些数据按行业、公司规模、地区和增长率进行分类报告，构成美国人力资源管理的国家标准报告。

资料来源：根据网络资料整理。

第三节　企业人力资源产权

作为员工劳动能力的组合结果，企业人力资源具有企业法定所有权和员工最终所有权的产权二重性。企业人力资本是对企业人力资源价值的经济度量和产权界定，需要运用人力资源会计进行核算。为了获取和增加人力资本需要进行人力资本投资，伴随着人力资源地位的上升，人力资本投资对企业发展的意义越来越重大。

一、企业人力资源归属

企业人力资源的产权具有二重性表现在，一方面，企业以劳动合同为依据，有权支配员工的劳动能力，具有人力资源法定所有权；另一方面，员工作为劳动能力的主体，实际控制着劳动能力使用方式，具有人力资源最终所有权。这种产权二重性的处理方式和处理结果，从根本上影响企业的人力资源状况。

（一）企业人力资源归谁所有

员工通过劳动交易将劳动力使用权转让给企业，因此企业人力资源当然归企业所有。但劳动力的使用方式最终取决于员工意志，员工意志天然存在并不会消失，因此，企业人力资源最终所有权还在员工自身。

1. 人力资源的产权特征

企业人力资源的产权特征体现在，企业人力资源所有权通过制度加以保障，即以劳动合同为基础。劳动合同是企业与员工间的经济与法律契约，规定了二者关于有偿转让劳动能力的权利与义务。员工通过向企业出让劳动能力使用权获得经济报酬，企业通过向员工支付劳动报酬获得对员工劳动能力的支配权。劳动合同规定，在双方约定的时间内，以双方约定的方式，企业有权要求员工履行一定的工作职责，完成一定的工作任务，员工必须服从企业的管理和指挥。在此基础上，企业才

能进行有计划的生产经营活动，实现经营管理目标。因此，企业人力资源所有权就是企业对员工劳动能力的使用权。

2. 人力资源的产权状况

企业人力资源的产权状况体现在企业人力资源所有权难以完全界定。劳动合同赋予企业使用员工劳动能力的权利，并对如何使用作出了原则性规定。例如，员工必须遵守企业规章制度，服从企业统一管理，完成企业工作任务等。但对遵守哪些规章制度，服从什么管理要求，怎么完成工作任务等，却无法作出详细界定。这是劳动合同的不完全性，这种不完全性为员工行为选择提供了很大的自主空间。员工即使在转让劳动能力之后，仍保留较大的自由行为权，存在偏离企业目标的可能性。

总结来看，由于劳动合同的不完全性，企业对员工劳动能力的所有权是不完全所有权，受到员工对自身劳动力自由支配权的影响。

（二）企业人力资源由谁支配

企业对员工劳动能力的支配和利用，需要依托一定的支配主体，即企业的经营管理机构。企业管理机构能够在多大程度上有效支配员工劳动能力，企业人力资源所有权就在多大程度上得到了实现。

1. 人力资源的直接支配权

企业人力资源的直接支配权来自于企业的管理机构。企业与员工之间的劳动合同实际上是企业管理机构如何有偿使用员工劳动能力的约定，目的是把员工纳入企业生产经营活动之中。因此，企业人力资源所有权就是企业管理机构对员工的支配权。离开了一定的管理活动，企业人力资源无从产生。

2. 人力资源的最终支配权

企业人力资源的最终支配权取决于企业工作人员的意向。企业管理机构对员工的支配权，与员工对管理的态度相关。只有在员工认可管理要求的情况下，企业的支配权才会实现。由于劳动合同的不完全性，如何进行管理和如何服从管理都存在很大的变化空间，这就使得不同情况下员工对企业管理的认可程度具有很大区别。如果企业管理要求不被员工接受，就会导致管理失灵，影响企业人力资源状况。

总结来看，企业人力资源所有权是企业管理机构对员工能力的支配权，与员工对企业管理的态度相关。二者通过分工协作体系的运作体现出来。

（三）企业人力资源对谁有用

企业掌握人力资源所有权的目的，是通过生产经营活动实现企业效益。如果不能保证员工劳动报酬的实现，就无法达到这个目的。因此，企业人力资源效用具有双重性，不仅影响企业价值，而且影响员工价值。

1. 人力资源的企业价值

这是因为人力资源是生产经营的基本资源条件，生产经营状况是企业价值的基本来源。如何从人力资源考察入手，结合生产经营状况分析，测量评价企业所具有的价值，是一个普遍关注的问题。在很多企业中，与人力资源相关的无形资产价值

已经占企业总价值的一半以上。

2. 人力资源的员工价值

这是因为员工价值来源于员工的劳动贡献，与所加入的分工协作体系密不可分。企业人力资源作为员工劳动能力的整合结果，体现分工协作体系的实际状况。企业人力资源价值高，说明分工协作体系的结构合理、运行有效，员工能更好地发挥自己的能力，获得更好的劳动报酬。否则，员工的价值就会下降。

总结来看，企业人力资源的作用不仅在于实现企业经营效益，而且在于为员工价值的提升提供组织条件。因此，改进企业人力资源状况，是企业与员工的共同利益所在。

二、企业人力资源计量

由于人力资源在企业中的地位和作用越来越重要，如何对其价值进行刻画就成为人力资源管理的一项重要任务。企业人力资本是对企业人力资源价值的经济度量，不仅体现人力资源对生产经营的重要性，而且体现人力资源产权归属的特殊形式。对于企业人力资源的价值，需要进行科学合理的计量，人力资源会计由此产生。

（一）企业人力资本

当员工能力作为企业效益赖以实现的重要依托，不仅能够支持企业长期发展，而且能够促进员工价值增长时，企业人力资源转化为企业人力资本。

1. 企业人力资本的含义

企业人力资本指能为企业带来经济收益的劳动能力，需要从如下几个方面理解。

（1）企业人力资源价值的度量。企业人力资源是企业生产经营活动的必要条件，企业生产经营绩效是企业价值赖以形成的基础，企业价值是人们为了获取企业所愿意支付的代价，在市场经济条件下表现为企业所有权转让的价格。因此，企业人力资本是企业价值中与人力资源相关的部分，来自劳动者对经营效益的贡献。

（2）企业人力资源价值的载体。企业人力资源来自员工劳动能力的整合，与员工队伍的状况直接相关，以员工为价值载体。这不仅体现在企业如果失去了员工，就没有了自己的人力资本，而且体现在企业的人力资本可以通过员工的工资报酬来间接反映。在同行业、同规模等约束条件下，较高的员工报酬常常体现较高的企业人力资本。

（3）企业人力资本价值的归属。企业人力资源价值以员工为载体，但不等于所有员工都是企业人力资本的所有者。只有能够利用劳动能力获取经营效益的人，才能成为企业人力资本的所有者。这类人不仅包括企业投资者，而且包括部分员工。企业中有一部分员工的工作报酬高于自身的劳动力成本，其中的增量来源于企业经营效益。这样的员工不仅是企业人力资本的载体，而且是企业人力资本的所有者。

全面理解企业人力资本的含义，具有重要的理论与实践意义。从实际情况看，

企业中有一部分劳动者，其劳动能力与企业核心能力相关，受到企业的重视与保护。这些劳动者作为企业核心员工，具有生产经营活动的话语权和控制权，能够以自己的劳动能力作为投资，从企业效益中分得相应的收益。如何处理好企业与这类劳动者的关系，不仅是企业人力资源管理需要解决的问题，而且是企业制度建设和战略选择需要解决的问题。

2. 企业人力资本的地位

人力资源作为经济资源，具有价值和使用价值，二者可以进行比较。把劳动者所创造的社会财富和所耗费的生活条件以相同的计价单位比较，如果前者高于后者，说明人力资源在增值，能够增值的人力资源称为人力资本。

资源的价值取决于资源的稀缺性。很长一段时间内，在生产经营赖以实现的各种经济要素中，物力、财力等资源的稀缺性大于人力资源的稀缺性，劳动者只是作为机器的延长而存在，因此，在市场交易中处于弱势地位。随着生产方式的转变和企业分工协作的复杂化，人的工作能力和工作态度在生产经营活动中的地位越来越重要。这种重要性不仅仅体现在合格的劳动者难以获得，更体现在生产过程越来越依托劳动者的自觉性和主动性。也就是说，劳动者所具有的主观能动性这种本质特征对生产经营活动的影响日益强化。稀缺性的人力资源成为企业生存、发展的关键。这种人力资源不仅决定企业的生产经营管理方式，而且支配和占有企业的生产经营利润。可以说，此时的人力资源就是人力资本。

在人力资本重要性被逐渐认同的过程中，人力资本所有者开始由经营管理人才扩展到技术人才、骨干员工以及其他企业成员。不仅高技术、高学历、高素质的劳动者是人才资源，很多制造型和服务型企业尽管处于劳动密集型行业，也把培养企业竞争优势的重点放在人才培养上。通过建立切合实际的人力资本管理机制，把普通劳动者纳入有计划的生产经营活动之中，构建高质量的员工队伍，打造高质量的人力资源。与此相应，员工能力价值的实现方式发生了从成本列支到投资收益的转化；员工能力的地位和作用发生了从人工费用到人力资本的转变。这一点从许多企业骨干人员的报酬中可以看出，他们的工作收入远远大于为形成劳动能力而发生的费用，这种超额收益就来源于其特殊的劳动能力。

与此相应，人力资源管理系统在企业中的地位也日益重要，逐渐从辅助性的事务部门提升为职能部门和战略部门，成为企业经营管理的一大支柱。

（二）人力资源会计

对人力资本进行经济核算的要求日益加强，人力资源会计由此产生。作为对人力资源价值进行核算的会计程序和方法，人力资源会计是在一般会计准则基础上，结合人力资源管理的内容与特点而建立的。

1. 人力资源会计的特征

人力资本与其他企业资产具有一些相同的性质，因此，在计量和反映人力资源价值时，人力资源会计采用会计学的基本假设——会计主体、持续经营、会计期间、货币计量。但是，人力资本作为一种与劳动者意志不可分离的特殊资源，在测量评价上有很多特殊问题需要特别处理。因此，人力资源会计的特征主要体现在其

核算对象——人力资源在会计学视角下的特征上。

（1）人力资源价值可以用货币计量。这意味着要对蕴藏于人体内的脑力、体力所创造的价值进行货币计量，并对人力资源的取得、开发、使用及管理等发生的支出进行货币确认和计量。

（2）人力资源价值与未来收益有关。从会计的角度看，人力资源作为企业拥有的以劳动能力体现的经济资源，与其他经济资源一样，不仅必须能够以货币计量，而且要能够为企业带来未来经济利益。

（3）人力资源价值受员工变化的影响。人力资本与其他资产不同的地方在于：第一，人力资本价值的实现程度受员工主观因素影响较大，不能完全由企业控制；第二，人力资本受员工流动性的影响较大，较难确定其为企业带来未来经济利益的期限。

人力资源会计的工作目标是将人力资源变化的信息提供给组织内部和外界使用，支持企业的价值评估和经营管理决策，帮助利益相关者掌握企业的经营状况和经济价值。

2. 人力资源会计的核算

人力资源价值可以从员工队伍的形成和使用两方面理解，因此，对人力资源的价值计量有两个不同角度，由此形成人力资源会计的两种核算方式。

（1）人力资源成本会计。即从获得人力资源的角度，计量人力资源形成所耗费的经济资源量。这个角度计量的价值可以理解为人力资源的成本价值。相应的会计计量方法比较清楚和明确，但与未来经济收益的关系不够明确。也就是说，为了获取和利用劳动能力所耗费的经济资源，未必能够给企业带来真正的经济收益。

（2）人力资源价值会计。即从使用人力资源的角度，计量人力资源所创造的经济增加量。这个角度计量的价值可以理解为人力资源的效用价值。相应的会计计量方法能够直接刻画劳动能力对企业效益的贡献，但由于刻画的依据往往是某些间接信息，因此价值测评的结果可能具有较大的不准确性。

两种会计方法具有明显区别。采用不同的会计方法，可能使同一企业的人力资源价值评估出现不同的计量结果。在实际工作中，要结合实际情况和管理需要，选择合适的人力资源会计方法。

随着经济增长方式的转变，人力资源在企业中的地位日益重要，对生产经营活动的影响越来越广泛。如何使用合适的人力资源价值计量方法，会极大地影响对企业价值的评估和企业发展的预测。因此，人力资源会计研究也日益受到人们关注。

三、企业人力资本投资

企业人力资本投资是为了获取和增加人力资本所发生的费用，具有广义和狭义之分。广义的企业人力资本投资包括人工成本。狭义的企业人力资本投资仅指为取得人力资源长期收益发生的费用。在现代企业中，人力资本投资已经成为最重要的投资方式之一，对企业发展具有重大意义。

（一）企业人力资本投资的性质

人力资本投资指为提高劳动者的素质和能力，在健康、教育、培训等方面进行的资金、实物和劳务的投入。个人、家庭、组织、社会都会对劳动者的素质和能力产生影响，因此都可能成为人力资本投资主体。其中，企业是以微观效益为中心的经济组织，是劳动力就业的主要场所，在人力资本投资活动中具有特别重要的地位。

与其他人力资本投资主体相比，企业人力资本投资具有特殊性，以改善人力资源状况从而提高企业经营效益为直接目的。这种投资是以企业为主体、以员工为对象进行的投资，企业与员工的利益目标具有差异性，相互关系具有可变性，因此与购买设备等物力投资方式相比，人力资本投资在管理上更为复杂，效果具有更大的不确定性。

在企业人力资本投资管理中，要注重两个原则。一是功利性，即企业的人力资本投资必须能为企业带来现实利益。这是衡量企业人力资本投资是否成功的基本标准。二是激励性，即企业的人力资本投资作为一种管理手段，不仅必须提高员工的技能，而且必须提高员工对企业的忠诚度。这是衡量企业人力资本投资是否成功的直接标准。

（二）企业人力资本投资的内容

企业人力资本投资是为了引入、利用、开发、保留企业员工所支付的各项费用，涉及人力资源管理的各个环节，主要包括：

1. 素质培养

培训投资是企业人力资本投资的主要方式。培训投资的目的是改善员工行为与素质，增进员工绩效，更好地实现组织目标。

在现代企业中，员工培训投资的地位越来越高，支出也越来越大。越是人才密集型的企业，对培训的投入比例就越高，这是因为企业创新的要求越高，变革的速度越快，服务的范围越广，对员工的知识、信息更新的要求也越严格，员工态度和忠诚的标准也越重要。只有通过持续的培训投资，通过由此产生的人员素质提高与员工增值，才能保证企业的快速发展。

2. 职业开发

职业开发的任务是根据员工特点和发展意向，投入资源为员工的职业发展开辟道路。它体现为制定职业规划，提供职务信息、职务咨询和指导，进行人员素质测评，举办职业发展专题培训班与讨论会等。

职业开发投资是帮助员工在企业组织内部发展而进行的投资。这种投资本身或许不会在当前给企业带来收益，但从长远角度讲，仍是一种人力资本的投资。比如，通过职业生涯规划，保障了企业人才储备和人才梯队建设；通过职务咨询和指导，提升员工完成本职工作的技能。

3. 知识管理

知识管理通过把个人拥有的知识转变为组织拥有的知识，能够把人力资源投资

转变为企业长远发展的资本。

知识管理的本质是通过信息技术建立企业内部的信息共享平台，把个人的、零散的经验知识转变为集体的、整合的知识体系，使组织内所有的成员都能够分享人力投资的成果。知识管理有两个层次：一个层次是对以往商业经验知识的积累，避免由于某一个员工离开对知识传播所造成的中断；第二个层次是信息的实时沟通，使企业成员能够相互理解，分享彼此的知识与经验。

4. 文化塑造

企业文化的塑造是提高企业竞争力的重要途径，也是人力资源投资的重要领域。尤其随着人才流动的加速、经济全球化的发展，文化差异已经成为人力资源管理的一个重要问题。当今和未来人力资源管理的一项重要的职责，是克服组织内由文化差异引起的文化冲突，为此必须进行跨文化管理和跨文化培训。在跨文化管理中，全球观念、系统观念、多元主义是培养文化开放与宽容的思想基础，而有效的不同文化的交流与对话，特别是深度对话是实现文化整合和文化共享的重要途径。跨文化培训则已成为人力资源的重要任务，是实现文化整合的有力工具。

（三）企业人力资本投资的效果

人力资源在资源配置中的地位以及人力资本在企业资本中的地位，决定了人力资本投资的重要意义。从目前的企业实践看，它不仅是企业生产经营活动赖以进行的必需投资项目，而且是企业核心能力和竞争优势的获取途径，构成企业持续发展的动力。

1. 企业能力形成的条件

企业的核心能力和竞争优势，归根结底，源自特定的企业人力资源状况。员工的专业技能、对企业的高度认同、对人力资源合理使用所形成的组织合力，往往形成企业稳定的、难以模仿的独特竞争优势，使企业在激烈的市场竞争中异军突起、持续发展。因此，不断开展人力资本投资，是企业获取竞争优势的关键。

2. 企业持续发展的动力

知识经济时代，创新成为企业增长的长远动力。资本的力量在削弱，“知本”的力量在增强。创新的主体是人，人是“知本”的载体。从这个角度看，人力资源已经成为企业发展的战略资源。谁在市场竞争中占有了这一战略资源，谁就取得了市场竞争的优势和先机。因此，人力资本投资对企业具有十分重要的战略意义，关乎企业的生死存亡和持续发展。

[企业实践 2—2]

YBTY 公司的培训投资

小企业的人员需求通常采用市场机制，通过绩效考核使其最大限度发挥员工能力的当期作用。对大型企业或行业领先企业而言，其人员尤其是核心人员绝大部分来自于企业内部，企业必须进行员工培训和选拔。YBTY 公司作为一个化工龙头企业，也是如此。

企业进行员工培训和选拔会产生人

工成本费用，除了直接成本外，还有机会成本。也就是说，在员工能力还没达到标准水平时，要支付高于员工现有价值的工资。目的在于留住人才，按企业要求培养专用人才，以满足企业未来发展的需要。

在此过程中，有的人可能不仅当前，而且以后都不符合要求，从而给企业带来损失。即便如此，企业还是必须支付这部分成本。比如吸引大学生到公司工作并留住大学生，大学生是否能够成才，需要一段时间的成长和培训才知道，存在风险。这期间必须给予大学生一定待遇，而且不能仅仅给试用工资，要高于大学生的当前价值。如果没有这样的机制，大学生一进来就与其他员工一样，按照当期价值进行分配，很可能达不到留住人才的目的。如果人员留不下来，选择的概率就会越来越低，出现人员瓶颈，制约企业发展。

掌握机会的意义在于对未来的掌握，而非针对当期的结果。人才培育是一个长期过程，对高端和高素质人才尤其如此。在此过程中为员工发展支付的费用，是一种对未来的投资，即人力资源投资。因此在人力资源管理中，除了对当期绩效支付工资外，还要对未来成果支付成本，以实现企业人力资本的增值。

为此，YBTY 公司对新聘大学生制定了补贴措施。在开始阶段，尚不能通过当期绩效获得满意收入的情况下，给予他们特殊的照顾，使他们有比较满意的收入，以此吸引和留住人才，保证公司在人才市场上的竞争力。这是公司着眼于长远发展吸引人才的一种人力投资。这笔超额支付的补贴工资，是对企业未来的支付，是一种机会性的人员支出。公司在下达生产经营的成本费用额度时，对此作了专项安排，明文要求各部门在分配中落实这一政策。

本章小结

人力资源是存在于人体中的劳动力资源，受劳动者的自觉能动性影响。企业人力资源是能够为企业带来经营效益的劳动力资源，在员工劳动能力有偿转让的基础上形成。不同经济社会条件下，人力资源具有不同地位。随着知识经济时代的到来，人力资源已经成为最重要的经济资源，在企业竞争中具有战略地位。

企业人力资源以企业员工队伍为载体，不同企业不同情况下出于生产经营的需要，对于员工队伍有不同的要求。理解企业人力资源状况，不仅要考察员工队伍的数量、质量和结构，而且要考察企业和员工之间的结合方式。人力资源状况指标、管理指标和效益指标，是对企业人力资源状况的定性和定量刻画，为人力资源管理提供分析工具。

由于企业人力资源来自于员工劳动能力的有偿转让，因此具有两重产权主体。如何处理两重产权主体之间的关系，是企业人力资源管理的关键，直接影响企业的人力资本状况。现代企业中，人力资本是企业资本的重要组成部分，需要进行测量与评价，人力资源会计由此产生。人力资源会计包括成本会计和价值会计，前者刻画企业人力资源的形成方式，后者刻画企业人力资源的经济价值。

企业人力资本的形成与发展依赖人力投资。随着人力资源在企业竞争中的地位越来越重要，人力资本投资已经成为企业投资的重点和难点。

关键术语

资源　　人力资源
企业人力资源　　企业人力资源作用
企业人力资源形态　　企业人力资源整合
企业人力资源形成机理　　企业人力资源描述指标
企业人力资源管理指标　　企业人力资源效益指标
企业人力资源产权　　企业人力资本
人力资源会计　　企业人力资源投资

思考题

1. 什么是人力资源？与其他资源有什么不同？
2. 什么叫企业人力资源？它是如何形成的？具有哪些特征？
3. 人力资源在生产经营中具有什么样的作用？如何发挥作用？
4. 如何考察企业人力资源的状况？这样的考察具有什么意义？
5. 企业人力资源有哪些描述与分析指标？在人力资源管理中如何运用这些指标？
6. 企业人力资源产权有什么特征？如何界定其产权归属状况？
7. 如何理解企业人力资本？如何对企业人力资本进行价值计量？
8. 为什么要进行企业人力资源投资？如何投资才能取得较好的效益？

第三章

企业用工

学习目标

1. 理解企业人力资源的来源和形成方式
2. 认识劳动交易的性质、地位与作用
3. 理解劳动市场的产生、发展与劳动价格机制
4. 认识劳动合同的内容形式及其对员工管理的影响
5. 认识员工管理与内部劳动市场的相互关系
6. 理解员工定价机制的含义与功能作用
7. 把握员工定价机制的内容结构和建设途径
8. 理解员工分类管理的意义和实现方式
9. 认识企业不同用工模式的特点和适用范围

引导案例

2011年员工离职状况调研报告

越来越多的企业意识到人才的重要性，不仅更重视对员工忠诚度的塑造，而且通过种种措施保证核心员工的保留。适当的离职率对企业的发展和保持活力是有益的，但过低或过高都会影响企业的发展。2011年，FESCO针对企业员工离职状况开展了调研，以期对企业人才的选、用、育、留提供依据。

一、员工离职率水平

从调研结果看，2011年企业员工表现出了较高的流动性，市场50分位水平已达到16.3%，其中主动离职率水平为13.7%，被动离职率水平为2.6%。

二、离职原因分析

在通货高度膨胀、CPI不断攀高的情况下，薪酬水平无疑成为员工离职的首要原因，同时越来越多的人开始对自己的职业生涯进行重新规划。从调研结果看（见图3—1），员工离职主要可分为薪酬原因、个人原因、公司管理原

因、企业发展原因和团队氛围原因五类。其中，薪酬原因主要是薪酬水平和薪酬的公平性或激励性；个人原因主要是个人身体、志向、家庭或深造，缺乏或丧失足够的职业发展机会等；管理原因主要是管理方法不当；企业发展原因则主要涉及公司经营和政策方面。

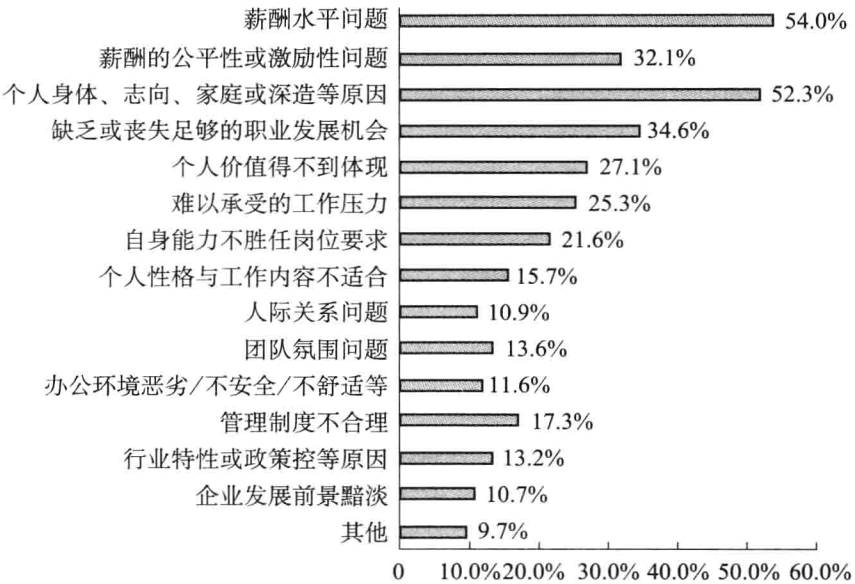


图 3—1 离职原因

如上所述，可以对员工的离职原因有一个方向性的了解，而不同层级、不同年龄和不同工作职责的员工，诱发其离职的主要原因有很大的不同。

1. 按职级划分

对于经理层级员工，除了薪酬水平原因外，离职的主要原因更多与公司的管理制度、管理方法和自身承受的工作压力有关，而由于个人原因选择离职的经理层级员工则相对较少。对于主管层级员工，离职的原因主要是缺乏或丧失足够的职业发展机会，另外个人价值得不到体现和团队氛围问题所占比例也较高。对于基层员工，离职的主要原因是个人身体、志向、家庭或深造等。另外，缺乏或丧失足够的职业发展机会和薪酬的公平性、激励性问题，也是影响普通员工离职的主要原因。

2. 按职能划分

对于管理类员工，除了薪酬水平问题，离职则主要是薪酬的公平性或激励性原因和个人身体、志向、家庭或深造等原因。对于职能类员工，因为薪酬水平离职的很少，他们离职主要是个人身体、志向、家庭或深造等原因，另外个人价值得不到体现、个人性格与工作内容不适合和难以承受的工作压力也是他们离职的重要原因。而技术类员工离职的主要原因包括：薪酬水平，个人身体、志向、家庭或深造等原因，薪酬的公平性或激励性问题和缺乏或丧失足够的职业发展机会。生产类员工离职时首要考虑的是个人身体、志向、家庭或深造等原因，其次才是薪酬水平。另外，感觉缺乏或丧失足够的职业发展机会也是生产类员工离职的重要原因。

三、企业在保留员工方面的举措及依据

从调研结果看，企业在员工保留方面采取的措施主要以开展离职访谈为主，同时借助内部满意度调研和实施重点人才保留与激励措施来达到保留员工的目的，如图 3—2 所示。

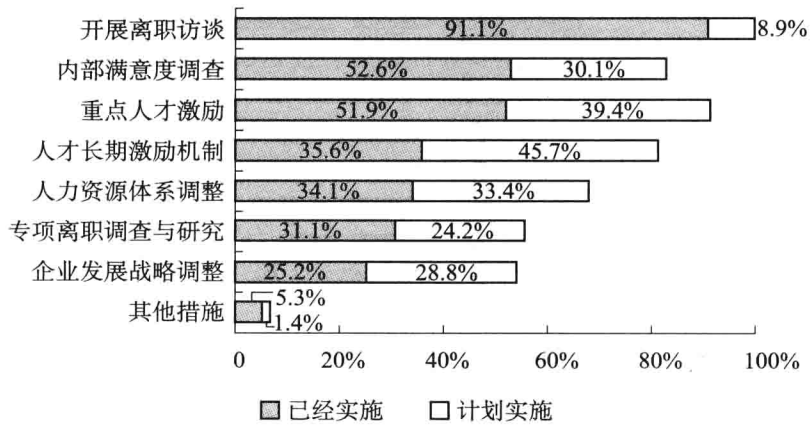


图 3—2 降低离职率的措施

四、调研总结

在“80 后”员工日益崛起的今天，企业如果不能尽快转变管理策略，将会面临严峻的人才管理危机。通过本次调研可以发现，除了薪酬以外，员工更加关注自身的发展，更加重视自身价值的实现。尤其是入职一年以下的普通员工是离职的高危群体，企业需要特别关注。这个时期的“80 后”更需要得到的是公司对他们能力的认可和肯定，对于管理层来讲改变管理的方式方法显得更为重要。

资料来源：北京外企方胜商务调查有限公司：《2011 年员工离职状况调研报告》，载《中国新时代》，2012（2）。

请思考：

1. 为什么会发生员工流动？对于企业具有什么影响？

2. 员工离职原因包括哪些？与员工期望之间具有什么样的内在联系？

3. 当前企业降低离职率的措施主要包括哪些？反映出怎样的员工管理规律？

第一节 员工能力转让

企业人力资源来自员工劳动能力的有偿转让；这种转让是一种交易活动，在劳动市场中进行。劳动市场作为市场经济的基本组成部分，不仅构成企业人力资源管理赖以实现的环境条件，而且影响企业人力资源管理的目标与方法。探讨企业人力资源管理活动，需要从劳动市场和劳动交易入手，结合劳动供求关系理解劳动就业方式。

一、劳动交易

劳动交易是劳动能力转让的方式。在劳动交易中，劳动力供给者和需求者围绕劳动力转让方式进行沟通与协商，确定双方的责任与权利。在此过程中，劳动能力的稀缺程度具有关键意义，决定了劳动能力的转让价格。

（一）劳动交易的含义

所谓劳动交易，是劳动能力使用权的有偿转让活动；在这种活动中，劳动力需求者以支付劳动力价值的方式，向劳动者取得其劳动能力的使用权，进而利用所获得的劳动能力开展生产经营活动，以此创造更大的经济价值。因此，劳动交易是劳动力使用权的转移，能够提高劳动力资源的配置效率。对此需要把握两点。

1. *劳动交易是经济社会发展的需要*

人类社会发展的基础是劳动，即改造物质世界以获取社会条件的活动。在此过程中，人们的劳动能力也在不断发展，并作为一种经济资源存在于人体之中。在自然经济条件下，人们利用劳动能力直接生产自己所需要的产品。随着经济社会的发展，商品经济得以产生。在商品经济条件下，人们通过劳动产品交换间接生产自己所需要的产品。即各自发挥自己的长处，生产自己最擅长生产的产品，然后进行产品交换以满足自身的需要。由于商品经济能够提高生产效率，因此成为现代社会的主要经济形态。产品交换的进一步发展导致产品生产过程的统一组织与安排，劳动者以有偿转让自身劳动能力的方式，参加生产过程获取经济回报。劳动交易由此产生，并由于能够更好地提高经济效率而广泛应用。在现代社会中，劳动交易是社会经济活动极为重要的构成部分。

2. *劳动交易是劳动力使用权的转移*

所谓劳动交易，是劳动力交易，而不是劳动者交易。也就是说，虽然劳动能力存在于劳动者身上，但劳动交易并非劳动者把自己出售给购买者，而只是在一定范围内把自己的劳动能力使用权转让给购买者。劳动力转让者不是奴隶，没有失去人身自由，而只是在严格限制的范围内，自愿让他人使用自己的劳动能力。具体体现为：在一定时间、一定地点、一定条件下，服从劳动力购买者的行为指令，按劳动力购买者的要求使用自身的劳动能力。在整个劳动力交易过程中，劳动力转让者与购买者之间在法律上处于平等地位，没有人身从属关系。

（二）劳动交易的条件

劳动交易作为一种特殊的交易，不仅是社会发展的需要，而且是社会发展到一定阶段的结果，需要一定的条件。其中最重要的条件是社会对于劳动权的确立和劳动力的商品化。

1. *劳动权的确立*

劳动权是劳动者通过劳动取得报酬和其他收入的合法权利。劳动权包括两层含义：一是为劳动者提供劳动条件，使之可以进行劳动；二是为劳动者提供劳动报

酬，使其可以维系生存和发展。当劳动能力所有者与生产资料所有者相分离时，如何维护劳动权就成为经济政治生活的一项重要任务，成为政府必须采取措施加以实现的重要工作。

2. 劳动力的商品化

劳动力成为商品需要三个条件：一是劳动者拥有自身的劳动能力所有权，能够自由支配自己的劳动力；二是社会存在着需要购买劳动能力的个体与组织，必须通过有偿使用劳动力维持自身的生存与发展；三是在劳动力转让者与需求者的互动中，双方都能在一定程度上满足自己的利益需要。只有具备这三种条件，劳动能力才可能成为有偿转让的商品。

（三）劳动交易的价格

劳动交易围绕劳动力价格展开。

劳动力的有偿出让，需要对劳动力的质与量进行评价，从而确定不同劳动力的报酬差异。劳动力的质和量是劳动力的使用价值，即这种劳动力在生产经营活动中具有什么地位，能够发挥多大作用。在社会生活中越重要、越稀缺的劳动能力，可以得到的劳动报酬越高。因此，劳动报酬作为劳动力使用权转让而支付的代价，体现了劳动力的效用可比性，即与其他类型资源在生产经营活动中的作用可比性。也就是说，一定质与量的劳动能力，其效用与一定质与量的其他要素资源相等，因此可以与其他要素资源进行等量交换。后者体现了劳动力的交换价值，是社会对于劳动力价值的评价结果。

因此，作为劳动交易内容的劳动能力，是使用价值与交换价值的统一体。劳动者一旦具备了某种改造世界的技术、知识和素质，就产生了劳动能力的具体效用，劳动力使用价值由此形成。当这种技术、知识和素质能够有偿转让，从而获得相应经济报酬时，就产生了劳动能力的社会效用，交换价值由此形成。使用价值与交换价值的统一，使劳动力成为商品。

在市场经济中，劳动力商品的交换价值以货币方式体现出来，成为劳动力价格。劳动力价格是劳动力交换价值的社会评价尺度，对劳动力交易起指导和调整作用。不同质与量的劳动能力能够满足不同的经济活动需要，并与经济活动对于劳动力的需求相结合，决定劳动力的转让价格。

[相关链接 3—1]

用工紧张，应届毕业生期望薪资增三成

用工紧张倒逼企业增加员工工资，也增加了应届毕业生的期望薪资。根据安徽省一家人才机构2011年的调查，由于物价上涨、城市生活成本日益提高等因素，安徽省合肥市应届毕业生的期望薪资普遍上涨30%左右，由以往期望的月薪1 500元左右增加至2 000元左右，调查也发现年末行业人才需求明显增加。

2011年年末，合肥市不少在职人员及中高级人才开始变得活跃。由新安人才网展开的一项统计调查显示，具备

3～10年工作经验的人才在全部活跃人才中占比50%，3～10年工作经验人才投递的简历占总量的45%。从当年的人才供需情况来看，随着11—12月企业发布的职位数继续走高，中高级人才网络求职的热情将进一步高涨。原因是中高级人才习惯于年末寻找机会、年后跳槽。

调查发现，互联网和电子技术行业的职位发布数涨势十分明显，其中电子技术行业排在前列的热招职位分别是项目实施与管理、电子技术工程师、工艺制程。制造业人才需求则出现回落，但行业人才正在变得活跃。

随着企业招聘在职人才的难度加大，企业招聘越来越务实，吸纳优秀应届生成为大多数企业的选择。与此同时，由于物价上涨、城市生活成本日益提高以及用工紧张等因素，毕业生身价提高，自2011年起，合肥市应届毕业生的期望薪资普遍上涨30%左右，月薪由1 500元增至2 000元左右，优秀本科毕业生期望的起薪已经达到了3 000元。

资料来源：载《安徽商报》，2011-11-16。

二、劳动市场

劳动交易在劳动市场中进行。所谓劳动市场，是劳动力转让的制度和支持体系，包括劳动力转让的场所、方式、程序、标准等，以及国家为维护劳动力转让所制定的政策与法律。

（一）劳动市场的特点

劳动市场是劳动力使用权转让活动及其规则的总和，由劳动力的交换场所、交换规则、交换价格构成。对于劳动市场状况的分析，有三个主要标准：第一，劳动力需求者与转让者之间有交换行为；第二，存在劳动力转让的交易规则；第三，交易双方能够签订劳动合同达成正式契约。与商品市场和资本市场相比，劳动市场具有自身的特点。

1. *劳动力商品的主体性*

一般商品作为使用价值和交换价值的统一，通常具有与商品所有者分离的物质形态，可以在不同所有者之间转移。也就是说，商品所有者对于商品的所有权，通过物权形式体现出来。而劳动力商品不一样，作为有偿转让物的劳动能力始终存在于人体之中，与劳动者不可分离。这种情况使劳动能力的转让过程，成为劳动者接受他人行为指令的行为调整过程。因此劳动力商品的所有权及其转让与劳动者人权密切相关，直接体现在社会成员的活动之中。劳动力商品的主体性是劳动市场特殊性的根本原因。

2. *劳动力交易的多维性*

由于劳动力商品与劳动者密不可分，而劳动者作为社会成员具有多方面需要，劳动力转让的报酬除了经济收益之外，还有很多非经济内容，例如工作环境、人际交往状况、职业声望等，因此劳动交易是经济因素和非经济因素的综合体。劳动交

易内容的多维性是劳动市场的又一特点。与这一特点相关，不仅劳动力转让价格具有经济与社会规定性，而且劳动力转让方式也受到社会环境影响，与一个社会的文化价值观密切联系。

3. 劳动力转让的过程性

由于劳动力与劳动者不可分，因此劳动力转让不能像交付某种物质产品一样一次性完成，而只能通过一个持续的行为过程来实现。劳动者在同意转让自身劳动能力的时候，实际上是在做出一种承诺，即在未来一段时间内按照劳动力购买者的要求使用自身劳动能力。而这种承诺的实现形式，是服从劳动力购买者的行为指令。这样就把劳动力转让从平等互利的市场行为，转变成了命令服从的管理行为，使劳动力交易向组织的内部管理延伸。与此相应，劳动力的市场交易变成了劳动者的组织管理。

（二）劳动市场的类型

从不同的角度考察，可以把劳动市场划分为不同的类型。从完善程度分，有一级劳动市场和二级劳动市场；从组织方式分，有政府控制式市场、工会主导式市场、企业本位式市场和个体协商式市场；从实现过程分，有外部劳动市场和内部劳动市场。其中完善程度和组织方式的划分，从外部影响企业人力资源管理；内部劳动市场则是企业人力资源管理赖以实现的内在方式。

1. 按市场的完善性质划分

劳动市场完善程度，主要由劳动交易的规范性和稳定性体现出来，与进入劳动市场的劳动力状况有关。一般而言，具有一定知识技能的劳动者，比较容易找到工作，与用工单位之间形成的劳动交易比较规范和稳定。这种市场比较完善，通常称作一级劳动市场。而非熟练工人容易被替代，其雇用成本相对较低，工作待遇也低，辞职、辞退率都比较高，可以称为二级劳动市场。一级劳动市场上的劳动者，通常是纵向流动和横向流动同时发生，一生之中的职业发展是不断向上的；而二级劳动市场中的流动通常只是横向流动，只是从一个企业流向另一个企业，所从事的工作性质一般不会有重大改变。这两种劳动市场之间存在着鸿沟，两者之间的劳动力通常不能互相流动。

2. 按市场的组织方式划分

劳动市场的组织方式，主要由劳动交易中的主导力量体现出来。由劳动者与用工单位之间进行个别谈判确立劳动关系的交易，是无组织的劳动交易；这种交易形成的市场，是无组织的劳动市场。另外一些劳动交易中存在着组织的力量，构成有组织的劳动市场。

有组织的劳动市场可以分为三类。一是政府控制的劳动市场，主要是政府工作人员的录用工作，这种市场对应聘者的要求比较严。二是企业与工会共同影响的劳动市场。在这种市场中，企业制定的规章制度在起作用，劳动者也组成了利益群体（工会），从自己的立场出发提出规范和要求，劳动交易在双方之间协商进行。三是企业主导的劳动市场。在这种市场中，企业处于优势地位，劳动力只有承认企业的规范和要求才能被雇用。二级劳动市场通常是企业主导式市场。

（三）劳动市场的运行

劳动市场的运行围绕劳动力供求关系展开。其中，劳动力需求是经济社会发展对于劳动能力的需要，劳动供给是劳动者愿意投入经济活动的劳动能力。由于经济社会活动的复杂性，二者之间的关系会出现不同状况，包括供不应求和供大于求。不同的劳动力供求关系状况，通过影响劳动力的转让价格，对经济社会发展产生影响。

1. *劳动力需求*

一定的社会生产状况要求一定的劳动力，也只能吸收一定的劳动力。劳动者过多或过少，都会影响生产效率，使经济效益低下。这种一定时期内社会生产过程吸收劳动力的要求和能力，称为劳动力需求，其实质是生产活动对于人力与物力相结合的要求。在市场经济条件下，对于具体的劳动者而言，社会劳动力需求体现为其面对的就业机会和就业方式。

在社会经济活动中，劳动力需求是一种派生性需求，来源于社会再生产的活动状况。而人们之所以具有向社会提供劳动力的愿望，则是因为需要通过劳动获得自己的生存条件。因此，对于个人来说，劳动不是自己的直接需求，而是以消费需求为前提的从属性需求。当然，随着社会的发展，劳动也可能成为人们的直接需求，而不仅仅是获取生活资料的手段。但对于今天的社会现实而言，强调个体劳动需求的派生性是必要的。

2. *劳动力供给*

劳动力供给是指具有劳动能力并要求参加社会生产的劳动者。劳动力供给有广义和狭义之分。广义的劳动力供给，指要求参加社会生产的所有劳动者。狭义的劳动力供给，仅指初次进入劳动市场的就业者，如应届大学毕业生、职业技术学校毕业生等。劳动力供给的实质是劳动能力供给，而不是劳动人数供给。因此，不能单纯用劳动力供给人数来衡量劳动力供给状况，而必须分析劳动力供给的结构。从总体上看，劳动力供给由劳动者数量、质量、工作时间、生产效率几方面构成。

劳动者数量的变化必然带来劳动力供给的变化。但是，人与人的素质和能力是不一样的，同样的劳动力人数，由于拥有的劳动素质和技能不同，能够满足劳动力需求的情况也不同。从事具体操作的普通工人供给，满足不了对于研发工程师的需求。因此，劳动力供给人数是具有特定劳动技能的人数。不仅如此，由于劳动力供给是在劳动过程中实现的，而劳动过程受劳动时间和劳动效率的影响，在考虑劳动力供给时，还要考虑劳动者在劳动时间和劳动效率方面的规定性。

3. *劳动供求平衡*

劳动力供给的状况必须适合社会的劳动力需求，劳动力需求的状况应该能够从社会的劳动力供给中得到满足，这是社会再生产顺利进行的必要条件。人力资源作为一种主要的社会资源，其作用状况受劳动供求关系的影响。

劳动供求关系指一定社会劳动力需求与供给之间在数量、质量、结构上的相互关系，体现劳动者推动生产资料进行生产的当前状况和可能变化，影响社会再生产的运行情况和可能规模。在实际经济生活中，劳动供求关系表现为特定工作岗位需

要特定劳动者承担，特定劳动者是否能够取得特定工作岗位。工作岗位的性质和数量与劳动者的性质和数量，是劳动供求关系的现实内容。劳动供求关系首先要求数量上一致，工作岗位多于或少于愿意工作并有能力工作的劳动者，都会引起供求关系矛盾；其次要求工作岗位与劳动者性质的一致，如果社会缺乏技术人员，生产或管理人员再多也无法替代。

劳动供求平衡指劳动供求关系的协调，即供给与需求在数量上相称，在质量上匹配。供求平衡既是劳动供求关系的客观要求，又是处理劳动供求关系的原则。

三、劳动就业

劳动就业是劳动供求的衔接方式，即具有劳动能力和劳动意愿的劳动者，以一定方式参与经济社会活动，从中获得了相应的劳动报酬。在就业过程中，不同劳动者之间的价值差异极为明显，高素质劳动者不仅容易取得工作机会，而且能够成为收入最高的社会群体之一。

（一）劳动就业的意义

劳动就业是指劳动者获得某种有经济报酬的工作机会，能够把自己的能力成功应用于社会再生产过程中。由于现代社会是高度分工的社会，劳动能力通常体现为社会分工体系中某一领域的专业能力，即职业工作能力。因此，劳动就业的方式体现为具有特殊技能的职业工作者寻找相应工作机会的过程。劳动者的职业能力培养是实现劳动就业的先决条件。

1. 就业是要素资源的结合

就业是劳动能力进入经济活动过程，为社会再生产提供条件。随着社会分工的发展，现代社会中个体生产者越来越少，要素资源由直接统一在个体生产活动之中，转变为分别由不同的社会成员掌握。而社会再生产的实现条件是把分离的要素资源重新结合起来，以优化配置的方式进入生产过程。劳动就业是实现这一要求的基本途径之一。

2. 就业是获取工作的过程

就业是劳动者对于自身能力使用方式的选择结果。劳动者是劳动力的天然所有者，可以选择自身劳动能力的不同使用方式，但这种选择只能在一定的空间进行。也就是说，如果劳动者有意把自身劳动能力投入生产过程，那么以什么方式投入、投入到什么地方，是一个在既定条件下进行自主选择的过程，受就业机会的限制。不同劳动者的能力不同，具有的就业机会也不同。机会越多的就业者，工作选择的自主性越大，所实现的劳动价值也可能越大。

3. 就业是经济运行的条件

就业状况直接体现经济运行态势。考察一个社会的经济运行状况，有三个最基本的指标，即经济增长率、通货膨胀率和劳动就业率。这是因为就业率不仅是劳动力资源开发利用的测量指标，而且与社会购买力和居民生活水平直接相关，制约着经济社会的可持续发展。在构建和谐社会的过程中，提高劳动就业率具有极为重要

的意义。

（二）劳动就业的方式

在市场经济条件下，就业包括两种基本方式，一是自我雇佣，即劳动者自己作为生产经营主体开展经济活动，获得劳动与经营收入；二是能力转让，即劳动者以转让劳动能力的方式为其他生产经营者提供服务，获得劳动力转让的收入。

1. 自我雇佣

自我雇佣是劳动者自己雇佣自己，即为自己的劳动能力配置工作条件，进行人力、物力的直接组合，使自己成为独立的生产经营者，由此获得的收入是劳动报酬和其他要素资源收益的总和。常见的自我雇佣形式有独立就业、自营就业、家庭就业等，如个体工商户。以这类方式就业的劳动者有可能成为企业创立者，可以称为创业式就业。

2. 能力转让

能力转让是劳动者转让自身劳动力，接受他人提供的工作机会，成为受雇用的劳动者，如企业员工。以这类方式就业的劳动者可以称为求职式就业。求职就业方式体现了社会分工和大生产的要求，对于普通劳动者具有较广泛的实践意义，在现代社会中具有主导地位。所谓劳动交易，就是求职式就业的实现方式。即劳动者寻求合适的劳动能力转让对象，通过建立劳动合同实现劳动力有偿转让的过程。

不同劳动者的职业技能不同，工作期望不同，具有不同的求职就业方式。从实际情况看，大致可以分为固定就业和灵活就业两种。固定就业是指劳动者在较长的时间内服务于一个组织，长期从事组织所规定的工作和接受用人方指挥，这是传统的就业方式。随着社会经济的发展，出现了与此不同的灵活的就业方式，并占有越来越重要的地位。灵活的方式多种多样，例如非全日制就业、短期就业、派遣就业、季节就业、兼职就业和远程就业等。

第二节　员工队伍建设

企业人力资源来自员工劳动能力的有偿转让，是劳动者在企业组织中就业的结果。从劳动市场吸引劳动者加入企业，建立符合生产经营需要的员工队伍，是企业经营管理工作的一项基本任务，员工管理由此产生。进行员工管理的基础，是企业和员工之间的劳动合同；通过劳动合同所明确的双方权利与义务，提供了员工管理的基本框架。依托劳动合同，企业获得了员工管理的自主权，可以按照生产经营需要采取措施，建章立制，进行有计划的员工队伍建设。能否在劳动市场和国家法规的约束下，建立高效可靠的骨干员工队伍，是企业获取竞争优势的必要条件。为此要理解劳动合同的性质、员工管理的方式、双向选择的过程。

一、劳动合同关系

员工队伍建设以劳动合同的建立和实施为基础。劳动合同是对于劳动力有偿转让的确认方式，用以明确劳动交易双方的权益和责任。在劳动合同的基础上，劳动者以承担工作责任、获取工作报酬的方式进入企业组织，成为企业内部有计划分工协作体系中的一员。

（一）劳动合同的性质

所谓劳动合同，是劳动者与用人单位之间围绕劳动力有偿转让建立的协议，目的在于明确双方由此产生的权利和义务，具有法律效力。对于劳动合同的性质，可以从其内容结构和功能作用两个方面加以把握。

1. 劳动合同的内容结构

劳动合同作为劳动力有偿转让的经济法律文件，围绕转让过程中双方的权利义务展开。这种权利义务关系的本质是，员工将劳动力使用权有偿转交给企业，以获得自身预期回报为条件接受管理。与此相应，劳动合同具有相对确定的内容结构，通常由劳动者的收益条款和使用条款两部分内容组成。

（1）劳动力收益条款。收益条款界定劳动能力的转让价格；在这类条款中，规定劳动者通过劳动交易获得的收益，体现在以货币薪资为中心的员工待遇上。关于劳动收益的内容，在劳动合同中主要由如下条款构成：劳动报酬；社会保险福利；工作时间和带薪休假；劳动保护和劳动条件等。支付劳动价格是企业作为劳动力购买者承担的责任。

（2）劳动力使用条款。使用条款界定劳动能力的支配方式；在这类条款中，规定劳动者进行劳动力转让后要服从企业的安排，具体体现为对于员工责任和行为方式的一系列要求。关于劳动力使用的内容，在劳动合同中主要由劳动工作任务、员工管理要求等方面的规定构成。使用劳动能力是企业作为劳动力购买者拥有的权利。

2. 劳动合同的功能作用

通过明确劳动能力有偿转让中企业与员工的责任与权利，劳动合同提供了把市场交易和企业管理联系起来的通道，使一般劳动力进入了企业组织之中成为员工，使劳动力交易转化为企业员工管理。作为劳动市场和企业管理之间的中介，劳动合同具有如下作用。

（1）劳动合同是劳动交易的确认。劳动力使用权的有偿转让是在劳动力供求双方达成一致的协商基础上完成的。这种协商结果涉及复杂的经济与社会利益关系，产生一系列责任与权利，因此口头确认是不够的，还必须通过文字形式加以明确，并依法取得社会的认可和保护。劳动合同作为一种经济法律文件由此产生。

（2）劳动合同是劳动管理的依托。劳动力转让的实质是，劳动者通过劳动力使用权转让获得劳动报酬，企业通过支付劳动报酬把劳动力纳入有计划的分工协作体系。这是一个复杂的过程，其中很多内容无法事先明确规定，需要在劳动力使用过

程中根据具体情况进行处理。为此必须确立劳动力购买者对于劳动力转让者的行为支配权。这种行为支配权是通过劳动合同加以界定的，企业员工管理权由此产生。

（3）劳动合同是劳动权益的保障。在劳动力转让过程中，劳动者通常处于弱势地位，这不仅表现在劳动者以转让劳动能力作为生活来源，有生存压力的负担，而且表现在劳动者做出了服从企业管理的承诺，因此行为选择受到了制约。因此，如果劳动力转让中出现矛盾，劳动者的权益维护就会产生特殊困难。劳动合同的签订为劳动者维权提供了重要的依据，是劳动者向社会寻求权利保护的依据。

（二）劳动合同的特征

由于劳动力资源与一般资源不同，不是外在于人的某种物品，而是人自身的行为能力，离开人的身体就不能存在，因此所谓转让劳动能力，不是劳动者从身体中取出一部分东西交给经营管理者，而是劳动者承诺按照经营管理要求使用自己的能力，企业按照劳动者能力使用状况支付相应报酬。这种约定方式就使劳动合同呈现出一系列特征。

1. 合同条款的框架性

员工劳动能力的使用方式必须符合企业生产经营活动的需要。由于生产经营活动错综复杂、不断变化，往往需要根据实际情况灵活处理，因此员工能力使用方式难以在劳动合同中事先详细规定，只能随实际情况变化进行随机处理。与此相应，关于劳动能力的使用方式的规定，在劳动合同中只是一个框架性协议，仅仅规定了企业具有员工劳动能力的使用权，但对如何使用的方式未做具体说明。

2. 合同标准的模糊性

员工劳动力的有偿转让，不仅包含对于员工能力的支配和使用，而且包括对于员工能力使用所支付的报酬。二者之间必须对称，不同数量和质量的劳动力使用需要支付不同的报酬。但由于劳动力使用情况的复杂性，劳动合同中也无法对员工的工作责任及其工作报酬做出全面精确的测算，而只能确定一些基本的工作考核与薪酬分配原则。

3. 合同履行的过程性

劳动合同是关于劳动能力有偿转让的承诺，但由于劳动力转让过程是劳动力使用过程，只有在使用之后才知道转让的真实情况，因此关于劳动力转让的承诺不等于劳动力转让的实现。只有在承诺实现之后，劳动合同才算完成。因此，劳动合同的履行是一个历时性过程，在劳动力转让活动结束时才能完全履行。

由于劳动合同的框架型、模糊型和历时性，劳动合同的建立并不是劳动力转让的完成，而只是建立了劳动力转让的制度基础；在此基础上，还要进行专门的努力才能保证转让过程得以完成。员工管理由此产生。

（三）劳动合同的法规

鉴于劳动合同的重要性，国家对此有专门的法律和制度规定，以保证劳动合同关系的合理建立与有效实施。2008 年公布实施的新《劳动合同法》，标志着我国的劳动合同管理进入了新的阶段。对于新《劳动合同法》，可以从法律内容和契约原

则两个方面把握。

1.《劳动合同法》的内容

新《劳动合同法》强调，劳动合同是劳动者与用人单位确立劳动关系、明确双方权利和义务的协议，每一个劳动者与用人单位发生劳动关系时都必须签署。围绕如何建立平等互利的劳动关系，维护劳动者权益，促进员工与企业共同发展，新《劳动合同法》对劳动合同中涉及的一系列问题，进行了详细的界定。

《劳动合同法》第一条规定："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，制定本法。"这就对于劳动合同的性质和任务，做出了明确的界定。与此同时，《劳动合同法》第七条规定："用人单位自用工之日起即与劳动者建立劳动关系。用人单位应当建立职工名册备查。"这就说明，一旦用工单位接受了劳动者的能力转让，就发生了事实上的劳动交易，必须按照《劳动合同法》的规定合法用工，而无论是否签订了成文的劳动合同。

《劳动合同法》还进一步规定："建立劳动关系，应当订立书面劳动合同。"这是强调劳动合同的规范性和明确性。并且规定："劳动合同分为固定期限劳动合同、无固定期限劳动合同和以完成一定的工作任务为期限的劳动合同。"为了充分保护劳动者的合法权益，该法特别规定，如果劳动者在同一用人单位连续工作满十年以上，或者连续签订两次固定期限劳动合同之后，当事人双方同意续延劳动合同时，如果劳动者提出订立无固定期限劳动合同的要求，应当订立无固定期限劳动合同。

2.《劳动合同法》的原则

为了保证劳动合同的合理签订和实施，《劳动合同法》还对如何建立劳动合同做出了明确规定。《劳动合同法》第三条指出："订立劳动合同，应当遵循合法、公平、平等自愿，协商一致、诚实信用的原则。"这是签订劳动合同时需要遵循的原则。

合法原则是指劳动合同的订立不得违反法律法规的规定。这里所说的法律法规，既包括现行法律法规，也包括以后不断颁布实行的法律法规；既包括劳动法律法规，也包括民事经济方面的法律法规。这是劳动合同受到法律保护的基本条件，也是把劳动关系纳入法制轨道的根本途径。

平等自愿原则是指劳动者和用人单位在法律上处于平等地位，平等决定是否缔约以及合同的内容。任何一方可拒绝与对方签订合同，任何一方不得强迫对方与自己签订合同。自愿原则是从平等原则引申出来的。当事人地位的平等性，要求双方订立劳动合同时不得享有任何特权，只能出于其内心意愿。

协商一致原则要求，当事人双方就劳动合同主要条款必须达成一致意见，只有这样劳动合同才有合法效力。也就是说，关于劳动合同的内容，任何一方不得有弄虚作假的欺骗行为，否则合同无效。

二、员工管理工作

员工管理是劳动合同的进一步落实。在劳动合同的基础上，企业获得了员工能力的支配权和使用权，有权按照生产经营活动的需要，建立有计划的分工协作体

系，把员工纳入企业组织之中发挥作用，并按照员工的工作状况支付劳动报酬。由于员工劳动能力是企业唯一的活资源，因此员工管理工作对于企业生产经营具有根本影响。

（一）员工管理权责

员工管理权责是企业对于员工劳动能力的支配权以及为此而承担的责任。劳动合同的建立把劳动者纳入企业组织之中，在企业的统一管理下开展工作，以此获得劳动报酬。进行员工管理，就是结合企业生产经营活动的需要，根据分工协作的具体情况，对劳动合同中的责任和权力加以细化和实施，使劳动能力转让的目的得以实现。

1. 员工管理权力

员工管理权力是企业对于员工行为方式的支配力，表现为企业布置的任务员工必须完成，企业制定的制度员工必须遵守，企业提出的目标员工应该努力去实现。这种权力的基础，是员工在劳动合同中关于服从企业管理、遵守企业制度的承诺；这种权力的依托，是企业对于员工行为活动的一系列奖惩和引导措施。

在实际工作中，员工管理权力通过企业人力资源管理各个环节体现出来，渗透在人力资源获取、使用、激励、开发的整个过程之中，以招聘录用权、任免调配权、考核奖惩权、培养甄选权等形式发挥作用。企业有权根据自己的需要制定招聘录用标准，选择合适的劳动者作为自己的员工，安排到合适的岗位上，使之承担相应的工作任务；制定业绩考核标准，对员工的工作状况进行考察评价，界定不同员工对于企业的贡献；制定薪酬分配标准，对做出不同贡献的不同员工支付不同的报酬，引导员工为企业更好地开展工作。

员工管理权力的使用能够把分散的劳动者变成有组织、有纪律的员工队伍，按照经营管理的统一部署开展工作，达到实现企业效益的目的。

2. 员工管理责任

员工管理责任是企业对于员工和其他利益相关者应尽的义务，在实际操作中通常由企业经营管理者来承担，如果出现问题会受到惩处，包括组织内部和外部惩处，例如罚款、法律诉讼。责任内容大致包括如下几个方面。

一是完成劳动交易。员工管理权来自劳动交易的要求，必须保证交易目的的实现。也就是说，企业所具有的员工管理权，以合理支付员工劳动能力的使用报酬为基础，包括经济报酬和其他报酬。为此必须根据员工劳动能力的特点和使用方式，确定并落实相应的工作待遇。如果不能做到这一点，员工管理权就不能存在。

二是提高工作效能。员工管理权来自分工协作的要求。企业进行员工管理，是为了通过有计划的分工协作使员工能力得到更好的利用。这是一个复杂的过程，涉及劳动者与生产资料的结合方式，劳动者之间的合作方式，以及劳动者自身能力的使用方式，等等。如果不能解决好这些问题，工作效能无法提高，员工管理权就难以有效落实。

三是促进企业发展。员工管理权来自企业发展的要求。企业作为劳动能力的购买者和使用者，最终目的是实现企业经营效益，促进企业持续发展。在此过程中，

必须根据生产经营活动的需要和变化，不断调整和改进员工管理的内容与形式。如果不能协调好企业和员工之间的关系，促进企业不断发展，员工管理权就难以持续存在。

由于员工管理的目的是通过劳动力转让实现企业经营效益，因此员工管理责任最终以企业经营效益的实现状况来保证。如果责任履行不好，企业就无法在市场竞争中生存和发展。

（二）员工管理措施

进行员工管理需要相应的措施。从一般意义上，凡是能对员工行为产生影响的做法都能成为管理措施，包括经济措施、行政措施、社会措施、心理措施等。这些不同措施相互补充与支持，形成员工管理的作用体系，可以从管理手段、管理制度、管理政策三个方面理解。

1. 员工管理手段

员工管理手段是能够影响员工行为的一切做法，在企业管理实践中常用的有经济手段、行政手段、心理手段。

经济手段的特点是从员工对于经济利益的需求出发，把工作任务与经济报酬联系起来，引导员工按照企业的要求去努力工作。工作任务和工作报酬之间的合理联系，能够激发员工的工作动力，引导员工的行为方式，达到员工管理的目的。在企业进行员工管理的各种手段中，经济手段具有基本意义。

行政手段的特点是从员工作为组织成员的身份出发，通过工作指令的方式，要求员工完成具体的工作任务。行政手段之所以有效，是因为员工出于对企业组织的信任，在一定范围内可以放弃斤斤计较的态度，无差异地接受组织提出的不同要求。这种组织信任是节约交易成本、提高工作效率的重要办法。

心理手段的特点是从员工的自觉能动性出发，关注员工行为动机的形成与作用过程，考察员工动机的各种影响因素，采取有针对性的办法，通过改变员工的动机来调整员工的行为，使之积极主动地为实现企业目标而努力。在知识经济条件下，对于企业的知识型员工，心理手段具有越来越重要的意义。

2. 员工管理制度

员工管理制度是用以指导和约束员工行为的规定与条例，由企业根据一定的管理目标制定，具有明文规定的内容和标准化格式，并以一定的组织力量来保证实施。

一般而言，制度是指行为规范，包括明文规定的正式规范和约定俗成的默认规则。在企业管理实践中，后一种制度具有主导作用。进行员工管理，不管采取经济手段、行政手段还是心理手段，都需要明文规定的规章制度作依托。制定和实施员工管理制度，是保证员工管理权有效发挥作用的基本条件之一。

员工管理制度之所以重要，是因为它是劳动合同的延伸和补充。劳动合同作为劳动能力有偿转让的基本契约，具有简约性、模糊性和过程性，必须依靠员工管理制度加以补充和说明。员工管理制度根据生产经营的实际情况制定，不仅详细具体、贴近实际，而且作为明文规定的行为规则，为员工的行为选择提供了明确标

准，能够大大提高员工的工作自觉性和能动性，促进员工之间分工协作方式的协调。

与此相应，员工管理制度的很多内容是劳动合同的延伸和具体化，例如薪酬分配制度、绩效考核制度、人才甄选制度、职位管理制度、培训开发制度等。这些制度围绕员工的责任与权利展开，使劳动合同中的相关内容得以具体落实。

3. 员工管理政策

员工管理政策是关于员工管理目标与途径的原则性规定，体现着一定的企业价值观。员工管理政策与员工管理制度的区别主要在于两个地方。

一是员工政策是员工管理的基本原则。员工管理制度的内容很多，涉及企业人力资源获取、使用、激励、开发等不同环节，其中每个环节又有不同层次的规定。例如在薪酬分配的基本制度下面，有薪酬预算管理制度、岗位薪酬管理制度、薪酬调整办法、绩效奖金发放办法等。而薪酬政策属于最基本的薪酬分配原则，从企业与员工之间关系、企业与劳动市场之间关系的高度，为制定各项管理制度提供依据。从实际工作情况看，招聘录用政策、薪酬分配政策、人才开发政策是最重要的员工管理政策内容。

二是员工政策体现企业的价值观倾向。政策不是措施，而是采取措施所依据的原则，受管理者的价值观影响。在同样的情况下，由于管理者具有不同的价值观，可能采取不同的员工政策。例如在同一行业，面对同样的劳动市场状况，有的企业从长期发展和员工权益实现的角度出发，采取高工资的薪酬激励政策；有的企业从当前效益和投资回报水平的角度出发，采取低工资的成本控制政策。究竟哪一种政策更为合适，没有明确的评价标准，取决于企业选择什么样的价值观，但最终要接受市场竞争的检验。

（三）员工管理状况

员工管理是围绕劳动力有偿转让而进行的管理，其效果取决于劳动力转让的实现状况。进行员工管理必须考虑劳动市场和国家法规的约束作用，如何使管理活动体现劳动交易的要求，激励员工为实现企业目标而努力工作。随着知识经济的发展，通过实现员工价值促进企业发展，越来越成为企业的共识。

1. 员工管理的综合效果

员工管理效果是员工管理目的的实现状况。员工管理的最终目的，是通过有计划的分工协作建立符合企业需要的员工队伍，以此实现企业效益和促进企业发展，因此对于员工管理的效果，可以从直接与间接、短期和长期两个方面加以测量评价。

员工管理的直接效果是能否建立一支符合企业需要的员工队伍，包括数量和质量、结构和状态。员工队伍的规模、不同类型员工的比例、员工的工作热情和分工协作效率、员工缺勤率和离职率等，是员工管理效果的直接测量评价指标。从企业生产经营的实际状况出发，建立员工队伍测评指标并加以落实，是员工管理的直接任务。员工管理的最终效果是对于企业经营效益和竞争能力的影响。劳动生产率、人工费用率、人均利润、平均工资、员工收入增长率等，是员工管理效果的最终测

量评价指标。从企业经营目标出发，利用人力资源本质特征和作用规律，促进人、财、物等各项资源的合理配置，提高整个企业的投入产出效率，是员工管理的最终任务。

与此相应，还要考虑员工管理的短期与长期效果。从短期效果看，员工管理要为提高当前经营效益服务，包括企业利润率、投资回报率，总资产收益率等。为此需要在有限条件下尽可能提高人力资源投入产出效率，控制当期人工成本，提高当前人均产出。从长期发展看，能否保证企业获得稳定的利润率、回报率等，不能仅仅看当前的人工成本控制如何，还要看企业能够依靠的人力资源如何。为此要通过人力资源投资改进员工队伍状况，建立一支高效可靠的骨干员工队伍，实现企业的可持续发展。

上述直接与间接、短期和长期的员工管理目标，即相互联系又相互制约，使员工管理成为一项复杂的工作，必须系统分析、统筹安排。

2. 员工管理的约束条件

企业通过劳动合同获得员工能力支配权之后，可以根据自身需要确定管理目标与途径、方式与方法，具有员工管理自主权。但这种自主权是有限的，受到一系列外部因素的约束，客观上决定了员工管理的可能空间。其中市场约束和法律约束的作用极为重要。

员工管理最为直接的外部约束是劳动市场。劳动市场通过价格机制约束员工管理，把企业的员工管理方式控制在一定范围内，迫使企业在员工能力使用和员工报酬支付上符合一定规则。否则，即使企业雇用了员工，也难以有效地使用员工。员工会以消极怠工方式对待企业，导致分工协作不畅，使提高劳动生产率的目标难以实现。更为严重的是，不恰当的员工管理方式会使员工失去信心，产生抱怨，直至辞职离开企业。对于企业来说，重要员工的离职往往是难以弥补的损失。因此劳动市场成为员工管理最为直接的约束。

除了市场，国家制定的政策法规也对员工管理具有直接约束作用。由于员工劳动能力转让是通过完成工作指令获得劳动报酬，以此作为自身生存发展的依托，因此除了具有经济交易的内涵之外，还具有行为约束、生存条件等方面的法律与社会内涵。为了保证劳动交易的合理进行，特别是维护劳动者在劳动能力转让过程中的合法权益，国家制定了一系列法律法规，对于员工管理具有强制力。其中最为重要的有《劳动法》、《劳动合同法》、《最低工资法》、《社会保障法》，等等。企业进行员工管理时，必须遵循这些法律法规，由此构成员工管理的刚性约束。

此外，社会规则、风俗习惯、文化价值观等也对员工管理具有多方面影响。

3. 员工管理的作用途径

在客观条件的约束下，员工管理以双向选择的方式发挥作用。一方面，企业以自身管理规则选择和使用员工；另一方面，员工也以自己的评价标准选择和对待企业。如果双方的选择契合了，就会形成稳定和谐的劳动关系，建立高效有序的协作体系，否则劳动关系就不稳定，分工协作就效率不高，最终会导致双方的矛盾和分手。因此，员工管理不是一个单方主动过程，而是一个双方互动过程。对此需要从两个方面加以理解。

一是选择方式。员工管理中的双向选择，不是企业与员工之间的讨价还价过程，而是一方选择制定什么规则，另一方选择接受或不接受的过程。企业在取得员工劳动能力支配权之后，可以根据自身需要确定员工管理方式与方法。具体采取什么样的管理办法，企业可以自主选择，这是企业的管理自主权。但企业不管制定什么规则，最终都要面对员工。员工对于企业制定的管理办法会出现不同的态度，可能接受，也可能不接受，不接受的方式是消极抵制乃至主动辞职。员工是否接受企业管理办法，是员工的选择自由，企业无从强制。如果员工辞职离开，企业制定的管理办法就失去了对象，也就没有了意义。

二是选择结果。由于员工管理的双向选择过程是企业先制定管理规则，员工后采取应对办法的过程，因此选择的结果是什么规则能被员工接受，从而得到实际贯彻。如果企业制定的规则不仅符合生产经营需要，而且能够被员工普遍接受，就意味着企业获得了愿意为自己努力工作的员工；如果接受规则的员工在生产经营中很重要，是企业所需要的骨干员工，就意味着企业获得了最重要的人力资源。如果企业制定的规则不能被员工接受，企业就无法建立自己的员工队伍。如何在双向选择作用下优化人力资源配置，建立骨干员工队伍，是企业管理的一项战略任务。

三、内部劳动市场

在双向选择的作用下，员工管理成为劳动交易的内部化形式，内部劳动市场由此产生。内部劳动市场是企业中的劳动交易活动，依托企业管理的规章制度进行，是劳动交易从市场交易向管理交易的转化与延伸，对劳动交易目的能否实现具有最终决定意义。理解员工管理与内部劳动市场的内在联系，利用内部劳动市场的运行规律提高员工管理效率，是企业人力资源管理的一项基本原则。

（一）内部劳动市场的含义

所谓内部劳动市场，是企业内部的劳动力有偿转让活动与规则，其特点在于转让方式服从组织制定的规章制度。内部劳动市场产生于企业的员工管理措施，其运行状况与管理措施的内容和形式直接相关。对于内部劳动市场的性质与作用，可以从劳动力转让过程的持续性和人力资源产权的二重性加以理解。

1. 内部劳动市场的产生

内部劳动市场和外部劳动市场一样，都是劳动能力有偿转让的活动与规则，但前者在后者的基础上形成。在此过程中，价值规律仍在发挥作用，但改变了作用的方式。如果说在外部劳动市场上，企业与劳动者之间的交易目的是寻找合适的结合对象，使企业找到合适的员工，劳动者找到合适的企业，那么劳动合同的建立就是外部劳动市场的运行成果。一旦企业和员工之间建立了劳动合同，外部市场的交往就结束了。

但是，劳动合同的建立不等于劳动力转让的实现。建立劳动合同之后，企业虽然获得了员工劳动能力使用权，但如何使用员工劳动能力，还要作进一步的努

力，包括把员工安排到什么岗位，以及根据生产经营需要和员工能力变化进行岗位调整，等等。在此过程中，企业仍然要考虑员工特点和使用代价，努力使二者之间平衡，否则会影响员工的工作积极性和工作效率，使劳动能力转让不能有效实现。

2. 内部劳动市场的特点

内部劳动市场是通过企业管理加以引导的劳动交易活动。所谓内部，指的是企业组织内部，以企业管理权能够发挥作用的范围为标志。内部劳动市场的活动范围只存在于企业组织与加入企业的员工之间。

也就是说，内部劳动市场以企业与员工之间已经建立的劳动合同为基础。劳动合同的规定，包括企业如何使用员工能力和支付劳动报酬的规定，以及员工如何承担工作任务和接受企业管理的规定，都是内部劳动市场运行的制度依托。在这样的制度空间中，企业和员工之间围绕如何进行劳动力转让进行互动，目的是发挥企业和员工双方的主动性，更好地实现劳动力资源的合理配置。其实质是，企业把通过劳动合同获得的员工管理权，变成促使员工努力工作的劳动报酬出价权，吸引合适的员工在合适的岗位上做出更大的贡献。

因此，所谓内部劳动市场，是企业与员工之间的劳动力交易市场，同样服从市场经济的价值规律，但突出了企业在劳动交易中的出价权，使员工管理权以购买员工能力和贡献的出价权集中体现出来。由于员工对于企业的出价可能认同也可能不认同，从而采取不同的工作态度和工作方式，使劳动能力使用出现不同的效果，因此在内部劳动市场中，企业人力资源产权的二重性得到了集中的体现。也就是说，企业对于员工劳动能力的使用权，最终要通过员工对于自身劳动能力的支配权来实现。

（二）内部劳动市场的作用

在员工管理中内部劳动市场具有重要意义，这是因为企业对于员工劳动能力的使用，只有符合员工的利益和期望才能实现。这就使管理过程成为一个交易过程。劳动合同的建立不是交易过程的结束，而是交易过程的新开始，即进入借助管理措施完成劳动交易的阶段。如果不能在管理工作中贯彻和体现交易原则，员工管理就会失效。对此可以从激发工作动力和提高协作效率两个方面来理解。

1. 激发工作动力

员工之所以愿意把自身劳动能力使用权转让给企业，服从企业的管理和指挥，是期望能够由此实现和提高自己的劳动收益。企业作为一个微观效益组织，必须把员工对于自身利益的期望作为管理基础，通过引导员工更好地实现自己的利益目标来贯彻管理意图。因此员工管理的各项工作大多具有交易属性，即员工如何执行企业的管理规则，就能获得与此相应的工作报酬与组织回报。

具体地说，员工管理的各项规章制度都直接或间接地与员工报酬相关。例如关于招聘方式、录用办法、合同期限的一系列规定，以及关于员工技能与素质的各种甄选标准，都不仅体现着企业对于员工的要求，而且由于对不同类型劳动者给予不同的待遇，能够吸引合适的劳动者加入企业组织，激发员工按照企业要求努力工作

的动力。也就是说，企业管理目标是借助于员工利益期望实现的，借助内部劳动市场的运行特点，能够有目的地加强员工的工作动力，引导员工的工作行为，使企业管理工作具有扎实的基础。

因此，在员工管理过程中，尊重员工的权益，为员工能力的使用和开发提供恰当的回报，具有重要的意义。这是一种特殊的市场交易，即内部劳动市场交易。

2. 提高协作效率

以内部劳动市场的方式进行员工管理，还可以大大节约交易成本，提高管理工作的效率。这是因为内部劳动市场中的管理交易与市场交易相比，具有一个最大的特点，即交易者不是无边界地寻找交易对象，无限制地讨价还价，而是其中一方具有主导地位，能够有计划地确定双方交易的选择范围。这是管理者在内部劳动市场中的主导作用。

由于这种主导作用，管理者可以按照生产经营的需要，确定一定的规章制度和行为要求，对员工的行为选择进行引导和控制，而不需要与每位员工就每个工作环节进行沟通和谈判、讨价与还价、约定和实施。这就大大降低了沟通协商的复杂性，能够通过有计划的管理提高分工协作效率，实现生产经营目的。其结果不仅能够满足管理者的要求，实现和提高企业效益，而且能够满足劳动者的要求，实现和提高劳动价值。

因此，内部劳动市场的作用在于，把劳动交易的原则引入企业内部，以管理交易的方式提高交易效率，最终实现劳动交易的目的。

（三）内部劳动市场的运行

内部劳动市场的特点是企业以制定行为规则的方式，引导和促进员工的劳动能力转让，从而实现劳动交易的目的，其运行状况要从企业规则的建立和履行来考察。有效的内部劳动市场体现为，企业规则既能支持经营目标，又能得到员工认同和有效执行。

1. 管理规则的制定

企业管理是为了实现经营目标而进行的管理，各项管理规则的制定都要围绕这一目标进行。管理者能否根据生产经营的需要，确定需要什么样的劳动者和工作方式，并根据不同劳动者和工作方式的重要性，给予相应的工作报酬，从根本上决定了企业会形成什么样的内部劳动市场状况。因此，内部劳动市场运行的主动权在于企业管理层。

2. 管理工作的过程

企业建立的规章制度即使合理，如果不能被员工正确理解和真正认同，也不能发挥促进劳动能力转让的作用。因此，内部劳动市场的运行不仅在于对员工行为选择的引导和约束，而且在于是否有计划地采取相应措施，帮助员工理解和认同企业管理规则，进行内部劳动市场的培育。有效内部劳动市场的一个重要特点是，在企业和员工的共同努力下，形成对于生产经营要求和工作行为规则的共同认识。也就是说，内部劳动市场是有意识建立的。

3. 管理活动的效果

企业管理规则的合理性和有效性，通过企业与员工之间的结合方式体现出来。在内部劳动市场的作用下，管理规则和管理工作要受到企业和员工之间双向选择的约束，只有不仅符合生产经营需要，而且能够得到员工认同的管理规则，才能把企业和员工结合起来。如果企业的员工管理工作能够做到这一点，特别是如果能够得到重要员工的认同，就会形成一种制度的凝聚力，把合适的员工吸引到并留在企业之中，形成稳定的骨干员工队伍。这一队伍的形成是企业实现可持续发展最为重要的保障条件。

第三节 员工管理机制

员工管理规则受到内部劳动市场的约束，实质是根据不同员工的价值给予相应的工作回报。因此，企业的员工管理工作也是员工价值的测量评价和落实工作。以有计划的员工价值管理代替劳动市场中无序的工资价格竞争，是通过实现员工价值促进企业发展的根本途径，也是员工管理机制的根本要求。由于不同企业在不同情况下，对于员工价值有不同的评价标准，因此建立体现企业特征的员工价值测评实现体系，对于吸引和保留人才具有重要意义，成为人才竞争和人力资源管理的关键。为此需要理解员工定价机制、员工分类管理、员工管理模式。

一、员工定价机制

进行员工管理的关键，是为员工劳动提供合理的回报，吸引员工为实现企业目标而努力。由于不同企业具有不同的生产经营方式和发展战略，因此对于员工价值的评价标准会不同。如何在劳动市场的约束下，建立体现企业特点的员工评价体系，吸引合适的员工进入企业与企业共同发展，是人力资源管理工作的中心任务，也是内部劳动市场运行的中心线索。这种企业有计划制定的员工价值测评标准，是取代劳动市场工资价格的企业内部员工价格，通过员工定价机制体现出来并加以实现。

（一）员工定价机制的含义

所谓员工定价机制，是引导员工价值创造、价值比较、价值实现的行为规则，由企业根据生产经营需要有计划地建立，并在与员工的互动中发展。在实际工作中，员工定价机制不仅是企业管理制度，而且是员工行为准则，通过企业价值观和组织行为模式稳定下来，对人力资源管理的各项职能发挥整合作用。关于员工定价机制的含义，可以从三个方面理解。

1. 员工价值的测评标准

员工劳动能力作为生产经营的必要资源，企业必须以一定的代价获取，这种代价是员工价值的体现。企业与员工之间的劳动交易也就围绕着如何判断和实现员工

的价值展开。如果出现价值误判，要么是企业获取劳动力资源的代价提高，要么是员工的劳动力价值没有得到充分实现。不管哪一种情况，都不是资源要素的优化配置，都会妨碍企业和员工之间建立正常的协作关系，不利于二者的发展。因此，建立公平的员工价值标准对于企业生产经营具有极为重要的意义。

2. 员工价值测评的计划标准

不同员工的不同劳动究竟具有什么价值，需要合理的评定。有不同的评价方式，其中市场评定和计划评定是两种基本方式。计划评定的特点是，能够根据不同企业的不同生产经营需要，有目的地制定员工价值的衡量标准，对企业所需要的员工能力、素质、行为加以褒扬与激励，从而引导员工朝这一方向努力。因此，员工定价机制既是员工价值测评标准，又是员工行为引导标准，是企业有计划的生产经营活动的重要组成部分。

3. 员工价值测评计划标准的实现机制

仅仅确定员工价值测评标准，没有相应的贯彻实施办法，这一标准就会流于形式，成为空话。员工定价机制的特点在于，把员工价值测评标准与员工管理的各项措施结合起来，通过员工招聘甄选、职位安排、工作考评、薪酬分配、职业发展的管理措施加以落实，从不同角度保证员工价值测评标准的有效实现，使员工定价过程成为系统的员工管理机制。

也就是说，所谓员工定价机制，是从员工价值评价角度建立的员工管理系统；或者说，是员工管理系统中体现的员工价值评价标准。从实际工作情况看，有意识建立员工定价机制的企业还不多，但从员工定价机制的角度出发，有助于理解员工管理体系的实质内容。

（二）员工定价机制的内容

在实际工作中，员工定价机制作为员工价值测评的工作体系，从员工管理的各个环节体现出来，其中职位评价标准、人员甄选标准、工作考评标准、奖酬分配标准，是最重要的员工价值测评尺度内容，需要重点把握。

1. 职位评价标准

这一标准的含义是，在不同职位上工作的员工，具有不同的价值。原因在于，企业是一个有计划的分工协作体系，其中每一个协作环节都有具体的工作任务，并以职位的形式确定，各自发挥着不同的作用。这些职位对于企业生产经营的影响有大有小，对于职位工作人员的要求有高有低，因而要建立职位评价标准，以此对担任不同职位的员工作出不同的价值评定。

2. 人员甄选标准

这一标准的含义是，能力与素质不同的员工，具有不同的价值。原因在于，企业是一个为实现共同目标建立起来的工作组织；具有不同能力与素质的员工，能够承担难度不同的工作任务，影响不同范围的工作群体，从而在工作组织中具有不同的地位和作用。因而要建立统一的人员甄选标准，对达到不同能力和素质标准水平的员工分别做出不同的价值评定。

3. 工作考评标准

这一标准的含义是，做出不同工作业绩的员工，具有不同的价值。原因在于，员工劳动力转让的意义在于，纳入企业有计划的生产经营活动之中，通过承担工作职责、完成任务发挥作用。员工从事工作的不同方式和成果对于企业的生产经营效益具有不同意义，需要建立系统的工作考评标准，对做出不同劳动付出和取得不同劳动成果的员工，做出不同的员工价值评定。

4. 奖酬分配标准

这一标准的含义是，以员工价值评价标准为依据，对具有不同价值的员工给予不同的工作回报。如果说员工定价机制的前几个环节主要是进行员工价值的测量和评价，那么奖酬分配标准的功能则在于提供员工价值的实现方式。价值高的员工获得较高的工作报酬，这是劳动交易的基本原则。值得注意的是，设置奖酬分配标准，不能仅仅关注直接的经济回报，还要关注物质利益与精神利益的结合、长期回报与短期回报的结合，并与不同员工对于企业的不同期望结合起来，尽可能对有限的奖酬内容加以差异化的分配，以更好地满足员工对于企业的期望。

（三）员工定价机制的作用

员工定价机制作为员工管理体系的根本内容，具有极为重要的地位。它把员工管理的不同环节整合起来，通过员工价值的测量和评价发挥约束和激励作用，不仅说明员工价值的差异，影响员工价值的分配，而且通过对于员工行为方式的引导与控制，影响员工的工作表现和员工价值的创造，成为企业活力的依托。

1. 影响员工价值比较

员工是劳动能力的直接主体，不同员工由于所处地位、所具能力、所做工作的不同，具有不同的价值。如何建立恰当的员工价值标准，对不同员工的价值进行合理测评，通过价值比较引导员工正确认识自我和他人，促使员工为自身价值的实现和提升而努力，对于企业具有重要意义。

2. 影响员工价值分配

员工价值来自对于企业生产经营的贡献，以不同能力在不同岗位上的不同工作业绩体现出来。在员工价值测评的基础上，对具有不同价值的员工给予不同的工作报酬，是劳动交易的最终实现。而员工定价机制的内容是，系统考察影响员工贡献的不同因素，以此确定员工价值的测评标准，为企业分配提供制度化依据。因此，建立合理的员工定价机制能够保证企业价值分配的公平性与合理性。

3. 影响员工价值创造

员工价值测评标准一旦确立并加以落实，就会引导员工按照企业的要求努力工作。员工加入企业的目的就是通过企业组织更好地实现自身的劳动价值。既然企业制定了员工价值的测评标准，并落实到职位、能力、业绩的标准之中，就使员工有了明确的努力方向，促使员工承担更大责任、培养更高能力、做出更好业绩，这是员工价值的形成和提升过程。其结果，也就提升了企业的绩效，提高了企业的价值。

员工定价机制的作用在于，通过员工价值标准的制度化，引导员工为实现企业

目标而努力，在此过程中以公平分配促进员工价值和企业价值的不断提升。

二、员工分类管理

员工定价机制的建立，提出了员工分类管理的要求。这不仅因为不同类型的员工具有不同价值，在企业中应该获得不同的地位与待遇，而且因为不同类型的员工对于企业具有不同期望，需要以不同方式处理企业与员工的关系。根据不同类型员工的能力与需求特点，采取不同的管理措施和管理政策，不仅能够提高管理效率、节约管理成本，而且能够适应不同类型员工的具体需要，在吸引保留骨干员工与企业共同发展的同时，为其他员工选择符合自身特点的发展方式提供路径。

（一）员工分类管理的意义

员工队伍由不同类型的员工构成，包括专业、能力、素质、资历、兴趣等，不同特征的员工对于企业具有不同价值，需要给予不同程度的关注和保护。根据企业的生产经营特点和发展战略选择，从员工队伍的实际情况出发，制定恰当的员工分类标准，对员工队伍进行分类管理，是企业人力资源管理的一个重要原则。其意义在于，能够提高管理效率，节约管理成本，增强企业活力。

1. 提高管理效率

进行员工分类管理可以提高管理效率。这是因为不同类型员工对于企业具有不同价值，不仅需要支付不同报酬，而且需要给予不同程度的关注。其中从事重要工作并且替代成本很高的员工，是企业的骨干员工与核心员工，在企业价值创造中具有主导作用。对于这类员工的知识、技能、潜力、意愿等，需要高度关注，制定具体细致的测评、回报与使用办法，激励这类员工发挥积极性与主动性，为企业多做贡献。对于从事辅助工作并且容易替代的员工，关注程度可以相对低一些，更多地借助劳动市场的调节作用来进行员工管理。通过这样的方式，明确管理工作重点，提高管理工作效率。

关于员工分类管理对于管理效率的提升，可以用管理学的“二八原则”加以解释。这一原则指出，企业80%的价值由20%的骨干员工创造，80%的普通员工只创造了20%的价值。由此得到的结论是，员工管理中不仅要拉开薪资差距，让骨干员工成为企业效益的分享主体，而且要抓住工作重点，把80%的精力放在骨干员工身上，关注重点，以点带面，如此才能提高人力资源管理工作的整体效率。

2. 节约成本投资

进行员工分类管理可以节约人力资源使用开发的成本费用与投资。员工劳动能力的使用是需要代价的，包括工资薪酬等直接成本费用和培训开发等长期投资。由于不同员工对于企业具有不同价值和期望，因此不仅需要对不同员工给予不同报酬，而且需要对不同员工提出不同要求，由此节约人力资源使用开发的直接成本、间接费用、长期投资。

从直接成本看，员工的工资薪酬是最重要的内容。为了提高人力资源投入产出率，企业不能无条件地提高员工的工资薪酬，只能对重要的骨干员工提供具有激励

性和竞争力的薪酬，以此获取人才竞争优势。对于可替代性强的普通员工，只需要按照市场价格支付合理的薪酬，以此控制工资成本，提高人均利润。

从间接费用看，员工的管理协调费用具有重要地位。在实际工作中，管理费用主要由两个方面内容构成，即信息费用和协调费用。由于不同类型的员工所做工作不同，所处环境不同，所抱期望不同，因此采取不同的管理政策和措施，能够减少信息沟通的困难，降低关系协调的障碍，从而节约管理费用。例如，弹性较大的绩效工资制适用于调动销售部门员工的积极性，但不适用于对职能部门的员工进行激励，否则将产生很多业绩评价困难，导致管理工作的时间与费用增加。

从长期投资看，员工的培训开发投资是主要构成部分。进行员工培训开发的最重要目的，是提升员工的可持续发展能力，吸引骨干员工与企业共同发展。但这种投资并不适用于所有员工。原因不仅在于不同员工的能力不一样，培训开发的效果在不同员工身上具有很大差异，需要选择具有培养潜力的员工，而且在于并非所有员工都愿意与企业共同发展，对那些不愿意与企业共同发展的员工进行培训，既浪费了企业资源，又违背了员工愿望。

3. 增强企业活力

进行员工分类管理还可以适应不同员工的特点建立企业内部竞争秩序，增强企业活力。这是因为具有不同能力和不同意愿的员工，需要采取不同的管理措施与政策，才能使企业和员工之间的关系合理化、动态化，找到二者之间的恰当结合方式，为企业和员工的发展消除障碍、提供空间。

就企业来说，通过向不同类型的员工提出不同的要求，提供不同的待遇，一方面能够吸引合适的员工加入企业，按照企业的要求努力工作，引导员工依托企业的组织平台不断发展，从而强化企业的内部竞争动力；另一方面能够展示企业的管理政策，说明什么样的员工不适合企业，什么样的工作状况在企业中没有发展空间，使能力和意愿不合适的员工认识自己的弱点，理解和接受自己的待遇差距或者离开企业，从而保证员工队伍的动态调整。因此，员工分类管理的政策与措施，能够引导企业与员工之间的双向选择，通过双向选择增强企业活力，塑造骨干员工队伍。

就员工来说，分类管理的政策与措施也为员工选择提供了自主空间。首先，具有不同能力与价值的员工能够从中理解企业的要求和激励方式，有潜力的员工将努力按照企业的要求提升自己。其次，能力不足或者进取心不强的员工也能够从中理解自己在企业中的地位，接受企业确定的按劳分配方式，不至于出现“待遇与高比，贡献与低比”的情况。最后，对于那些有能力但不认同企业管理规则、不愿意在企业中发展的员工，也给予了事先的提示，能够促使这类员工离开企业，选择更适合自己的发展方式。

员工分类管理是利用内部劳动市场提高管理效率的重要途径，不仅有利于企业，而且有利于员工，能够通过促进企业与员工之间的双向选择，实现人力资源在企业内部和整个社会的优化配置。

（二）员工分类管理的方式

员工分类管理的关键在于建立员工分类标准。不同企业从不同的经营方式和发

展战略出发，需要建立不同的员工标准作为分类管理的依据。企业人力资源管理的根本任务是在劳动市场的约束下建立自身特有的员工队伍，以此实现企业经营效益，促进企业持续发展，建立员工标准时面临的根本问题是如何处理市场与企业的关系，由此出现了不同的员工分类模型。其中最为典型的是市场本位和企业本位模型。

1. 市场本位的员工分类管理

所谓市场本位的员工分类管理，是指把利用外部劳动市场作为人力资源管理的基础，比较直接地依托劳动市场制定员工管理措施，建立员工管理体系。与此相应的员工分类管理模型以稀缺性和重要性为分类依据，如图 3—3 所示。

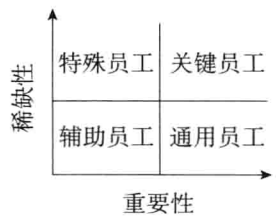


图 3—3

上述模型中，所谓重要性，是指员工在企业分工协作中的作用大小；所谓稀缺性，是指这类员工是否容易从劳动市场获得。按照这两个标准，可以把员工划分为四类，分别需要不同的管理办法。

（1）关键员工：这类员工的地位重要而且替代成本高，不仅以其工作状况对企业绩效发生重大影响，而且一旦流失将给企业带来难以弥补的损失。因此他们与企业核心竞争能力相关，是企业的关键员工。对于这类员工的管理，既要提供具有市场竞争力的工作回报，又要提供具有工作成就感的组织地位。

（2）通用员工：这类员工的地位重要但替代成本较低，其工作状况会对企业经营绩效发生重要影响，但如果离开企业比较容易找到替代人员。因此他们与企业的生产经营效率有关，常常构成员工队伍的主体。对于这类员工的管理，要在人工费用控制的基础上，采用具有激励性的措施。

（3）特殊员工：这类员工的地位不太重要但不容易寻找，一旦离开企业很难找到替代人员，因此与企业的稳定发展有关。这类员工所具有的特殊能力和素质，常常来自在特定企业中长期工作的经验，只对该企业具有价值。对于这类员工的管理，要在人工费用控制的基础上，采用具有保障性的措施。

（4）辅助员工：这类员工的地位不重要而且容易寻找，对企业的价值不高。对于这类员工的管理，注重雇佣的灵活性和使用的便利性，常常采取短期用工、制度监控的方式。

2. 企业本位的员工分类管理

所谓企业本位的员工分类管理，是把建立体现企业特点的员工定价机制当成人力资源管理的基础，只是间接考虑劳动市场的影响，主要根据企业经营模式和发展战略建立员工管理体系。与此相应的员工分类管理模型以才干和承诺为分类依据，如图 3—4 所示。

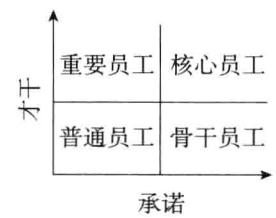


图 3—4

上述模型中，所谓才干，是指员工能力对于企业的重要性；所谓承诺，是指员工对企业的认同和忠诚度。按照上述标准，也可以把员工划分为四种类型，分别采取不同管理办法。

（1）核心员工：其特点是不仅具有很强的才干，而且对于企业有很强的归属感。这种员工已经与企业融为一体，把企业看做自己愿意为此献身的事业。这是企业的核心员工，是企业必须依靠的人才，构成企业的主要人力资本。

（2）重要员工：其特点是具有很强的才干，但对于企业的归属感不强。这种员工与企业之间是一种交易关系，倾向于把企业看做实现自身利益的工具。对于此类员工的管理，要提供具有竞争力的报酬并强化责任意识。

（3）骨干员工：其特点是对于企业有很强的归属感，在才干方面也有发展的潜力。这样的员工愿意与企业共同发展，需要通过培训开发提高其价值，是企业可以长期依靠的力量。

（4）普通员工：其特点是既不具有很强的工作才干，对于企业的归属感也不强。对于这类员工，要进行严格的监督考核，采取奖惩分明的制度化管理手段。

三、员工管理模式

基于不同的员工分类标准，采取不同的管理措施，建立不同的管理制度，选择不同的管理政策，会出现不同的员工管理模式。所谓员工管理模式，是比较稳定、结构化较强的员工管理体系，体现着比较明显的管理价值观。从实际情况看，比较常见的员工管理模式有三种，即市场本位、企业本位、人才本位。三种不同模式具有不同的管理思路、关注重点和适用范围，需要分析比较和选择采纳。

（一）市场本位制

市场本位制的员工管理模式把市场工资引入企业作为员工评价的主要标准。这种模式以高度发达的劳动市场为环境条件，以短期雇佣的用工方式强化工作动力，以严密分工的方式提高工作效率，以规模生产的方式降低经营成本、提高企业效益。相应地，在员工管理中强调技术规范，管理的标准化程度较高。

1. 市场化：劳动价格

市场本位的员工管理模式以外部市场的劳动价格作为员工价值的界定依据。

采用这种管理模式，企业从劳动市场上获取员工时，关注的是劳动者的已有工作技能，力图使所聘员工进入企业之后，不用太多培训就能承担工作任务。也就是说，员工的工作技能是进入企业之前形成的，是劳动者自身人力资源投资的成果，作为比较成熟的劳动力商品直接转让给企业。因此，企业对于员工的管理原则，也就是如何低成本、高效率地获取和利用员工的劳动能力。按照这一原则，及时把握劳动市场信息，恰当选择用工对象，在满足生产经营需要的前提下控制用工成本，就成为员工管理的主要任务。

与此相应，市场本位模式具有短期化、标准化、技术化、规模化的特点。

2. 短期化：灵活用工

为了有效控制用工成本，市场本位模式常常采取短期用工办法，注重企业和员工之间劳动交易的灵活性。就企业而言，当生产经营需要某种员工时，无论是高级工程师，还是后勤人员，都按照明确的录用标准在市场上招聘，通过提供有竞争力

的工资待遇获取劳动者。一旦生产经营情况变化，需要减少员工以降低经营成本时，会辞退员工，把员工推向市场中重新择业。反过来，从劳动者角度来看也是如此。如果发觉企业不适合自己发展，或者其他企业提供的报酬、待遇更有利，劳动者也会离开企业，另择就业单位。

在这种用工方式下，企业和员工之间的劳动关系不紧密、不稳定，通常建立的是短期劳动合同，员工流动率较高。劳动者与企业之间的劳动交易是比较明显的市场买卖关系，两者之间的权利义务主要依靠正式劳动合同来确立。在这种情况下，企业对于外部劳动市场的依赖较大，以劳动市场价格能够较好反映劳动力供求情况为前提，因此这种管理模式的适应范围是企业所需劳动力的市场机制比较完善，能够及时有效地调整劳动力供求。

3. 标准化：职责界定

短期用工方式的采用，只有在员工能够很快适应企业要求的情况下才行得通。与此相应，实行市场本位模式的企业大多强调内部分工的精细化和精确化，力图通过把复杂工作分解为简单的不同环节，降低工作难度，使员工能够很快掌握所需的工作技能，比较方便地相互沟通与协作。因此，加强工作的标准化管理，是市场本位员工管理模式的特征。

从实际情况看，在规模效益的推动下，现代企业发展得越来越庞大，内部分工越来越复杂。在这种情况下，为了加强管理，提高效率，企业强调分工明确，职责清晰。通过精细严密的分工，使工作简单化，使员工的培训和递补容易进行，从而减少对于熟练工人的依赖，防止由于工人罢工、员工流失给企业带来的危害。比如美国汽车厂中，工种总计达数百种，每一种职位及从业人员都有规范化的岗位说明、任职资格要求。专业化和标准化使企业用人机制灵活，不存在论资排辈，而是注重能力。

4. 技术化：物力投资

职责界定的精细化和标准化，通常以一定的技术流程为基础。以机器代替人力，通过提高生产经营活动的技术水平，能够促进分工协作的细化和稳定化，从而使企业人力资源与物力资源更紧密地结合，形成以技术结构为基础的员工队伍结构。

与此相应，在市场本位制的员工管理模式下，企业投资集中于物力资源特别是机器设备，力图通过用机器生产代替人工操作，简化工作方式，方便工作监督，提高工作效率。而使用机器带来的效率，又进一步调动了设备投资的积极性。在这种情况下，会产生一种观念，认为人是机器的附属物，不具有独立的作用。因此，在这些企业中，对于员工主动性的要求不强，主要强调专业技术能力和员工的工作责任心。

5. 规模化：批量生产

企业生产经营所需的设备投资，不仅是专用投资、规模投资，而且是长期投资；只有在产品市场较大，相关设备具有长期使用价值时，投资活动才具有经济性。因此，采用市场本位员工管理模式的企业常常是规模生产企业。

在手工作坊时代及以前，生产规模小，市场有限，不可能产生市场本位制。随

着大工业时代的来临，大型企业相继形成；这些企业实行资本密集型生产，通过扩大产量的规模效应来降低成本。在这种情况下，工作流水线化，工作环节细分化，成为企业提高经营效益的重要途径。注重规模化生产的企业通常采取成本领先战略，强调对于人工成本的控制。

（二）企业本位制

企业本位制的员工管理模式把企业自身的管理规则作为员工评价的主要标准。这种管理模式重视企业与员工之间的信任关系，以长期用工的方式塑造企业利益共同体，以团队协作的方式提高工作效率，以人性化管理的方式开发员工潜力，以灵活多样的经营方式提高企业效益。相应地，员工管理强调人员素质培养，组织凝聚力较强。

1. 企业化：员工规范

企业本位的员工管理模式，以企业制定的规章制度作为员工价值的界定依据。

采用这种管理模式，不能简单地把劳动市场的员工价格作为企业测评员工价值的标准，而要根据企业生产经营的需要，开发出特有的员工测评方式和管理规则，作为员工价值比较的依据。因此，在这种管理模式下，企业所评定的员工价值，对该企业才有意义，没有通用性；其中骨干员工的待遇，往往高于劳动市场的工资价格。

由于员工价值与企业管理规则相对应，通过对于管理规则的适应而形成，因此企业从市场上获取劳动者时，关注的不是已有工作技能，而是能否较快地按照企业标准打造自己的能力和素质。也就是说，员工技能不是在企业外形成的，而是依靠企业支持在企业中形成的。在此过程中，企业和员工都要做出努力，进行人力资源投资。因此企业对于员工的管理原则，是低成本高效率地进行员工劳动能力塑造，使之符合企业生产经营的特殊需要。按照这一原则，准确把握劳动者的潜在能力和素质，恰当选择员工培训办法，进行员工能力使用与开发，通过人力资源投资构建企业核心竞争能力，就成为员工管理的主要任务。

与此相应，企业本位员工管理模式具有特殊化、团队化、人性化、多样化的特点。

2. 特殊化：长期合作

在企业本位的员工管理模式下，生产经营所需的员工能力不能从外部劳动市场获取，而要通过企业内部的培养形成，因此倾向于长期用工，注重劳动关系的稳定性。一方面，员工进入某个企业之后，具有长期服务的准备，通常不会轻易离开；另一方面，企业也注重保留员工，尽量为员工在企业中发展提供条件，不会轻易解雇员工。

也就是说，企业本位员工管理模式的产生原因在于生产经营所需员工能力的特殊性。这种特殊性使企业难以从市场招聘中获得合适员工，只能按照自己的要求专门培养。与此相应，企业招募员工时，往往更为看重基本素质而不是具体技能。宁可把素质好的员工招进企业之后，进行专业培训后再上岗，也不录用具有成熟技术但素质与企业要求不符的人。

对员工的培训不仅工作复杂、风险高、费用大，而且常常体现企业的特殊要求，因而企业尽力保留员工，以避免人力投资损失。员工接受培训之后，尤其是接受企业的特殊培训之后，因为所获技能只对该企业有用，一般也不会轻易离开。因此，企业与员工双方都具有长期合作的积极性。

3. 团队化：协作习惯

在长期用工的情况下，员工队伍相对稳定，员工之间相互熟悉，其结果，不仅形成了企业特有的工作技能，而且出现了特定的工作习惯。在这种情况下，可以通过遵守默认行为规则的方式，提高企业内部的分工协作效率。也就是说，企业不是致力于对工作流程和工作方式的结构化分解，制度规范也不需要特别精细化和标准化，而是通过员工之间的相互理解和主动配合，解决生产经营中的分工协作问题。

与此相应，在企业本位制的员工管理模式下，企业会形成灵活的分工协作机制。分工不会太严，规章制度也不会太硬，可以根据生产经营需要随时安排和调动员工。在这些企业中，劳动者必须了解生产经营的整体过程，必要时能及时到其他岗位上补缺。因此，企业本位制的管理模式下，选拔人才时尽量以内部调整为主，注重员工在企业内的工作资历。在这种企业中，新进者即使能力很强，如果对企业制度和企业成员不熟悉，对企业文化的接受和消化不到位，也很难开展工作。在这种情况下，企业重视多样化的员工培训，特别是团队协作能力的培训，以提高分工协作效率。

4. 人性化：素质培养

团队协作能力不仅是一种工作技能，而且是一种工作生活态度，对于员工素质方面提出了更多的要求。因此，企业本位的员工管理模式与市场本位不同，不是更多地强调管理的技术色彩，而是更多地强调管理的人性内容。

这是因为现代企业的生产经营活动日益复杂，分工协作的环节越来越多，对于工作技能的要求越来越高。但是，依靠传统的职位工作分析办法，通过细化每个工作环节的内容来提高工作效率，其作用空间是有限的；不仅如此，过分细化、过分机械的工作内容，还会抑制员工的工作积极性和主动性。因此，如何把高度分化的工作内容相对稳定地组合在一起，保持工作的完整性和挑战性，就成为员工管理的一个重要问题。其中一条基本途径，就是以灵活的团队协作方式，处理复杂的工作问题，克服过细分工的弊病。也就是说，通过职责界定比较宽泛、协作方式比较灵活的办法，提高分工协作效率。

与此相应，在企业本位的员工管理模式下，员工必须具备广泛的工作技能和主动的协作精神，才能在企业中较好地发挥作用。日本有名的 JIT（即时制生产方式），强调零库存、零缺陷的管理目标，就是以员工自我管理和多技能为条件的；它要求员工能够全能力地完成完整的生产流程，具有根据企业需要随时在不同岗位开展工作的积极性。在这样的工作平台上，员工不仅关心自己的工作效率，而且关心别人的工作状况，体现出较多企业公民行为。

因此，企业本位制的员工管理模式比较强调管理的人性化要求，提倡员工对于企业的主人公精神，而不像市场本位制那样，具有较强的雇佣劳动色彩。

5. 多样化：供大于求

企业本位制的员工管理模式是在社会需求多样化、特殊化，产品服务多规格、小批量的背景下产生的，具有广泛的适应性。

这是因为与固定的专用设备投资不同，对于员工的人力资源投资具有较大灵活性和适应性。通过人力投资所形成的员工技能，不会仅仅适用于某种单一产品，而是能够比较广泛地运用于不同的产品服务类型，从而满足不同方面、不同层次的市场需求。因此，在市场多变、产品日益复杂化的情况下，企业本位制模式具有特殊作用。如果说市场本位制的优点是能够适应大规模生产的要求，简化工人的职责和职能，减少员工流动对企业的伤害，那么企业本位制的优点则是可以较好地适应市场变化迅速、工作灵活多样的竞争环境，促进员工能力的多方面发展。

企业本位制的员工管理模式常常与企业的差异化战略相对应，强调产品服务的高质量、独特性、个性化，强调创新设计、技术专长或不同凡响的商标形象，通过特色化的产品与服务区别于对手，通过溢价收益获得竞争优势。

（三）人才本位制

人才本位制的员工管理模式的特点是对不同类型员工采用不同评价标准。这种管理模式的作用机理是通过构建企业内部竞争平台，为不同类型的员工提供不同的发展前景，以双向选择、择优保留、重点开发的方式，构建骨干员工队伍作为企业发展的依托。相应地，员工管理的自主性和创新性较强。

1. 差异化：员工分类标准

人才本位制的员工管理模式以企业对于不同员工的不同规范作为员工价值界定依据。

采用这种管理模式，既不是简单地引入市场标准评价员工，也不是采用统一的企业标准评价员工，而是根据不同员工的特点进行类型划分，分别采用不同的评价标准和管理办法。之所以如此，是因为随着劳动者素质的提高、需求的多样化、知识型员工的数量增加和作用加强，员工对于企业的主动性越来越大，不同员工之间的差异越来越需要加以重视。在这种情况下，不仅以市场标准进行归一化的员工管理行不通，而且对所有员工采用同样的企业标准也难以提高管理效率。因此，企业必须对不同员工采用不同评价标准，实施不同管理政策，进行严格分类管理。

实际上，因人而异、分类管理的办法，在企业实践中早就存在。这种管理办法上升为一种管理模式的原因，是把企业核心能力建设的战略任务与员工分类管理的具体办法衔接起来，形成了比较系统的员工定价办法，在保证骨干员工队伍培养与开发的同时，为合理利用其他类型的员工提供路径。也就是说，把人才开发作为员工管理的中心线索，通过企业与员工之间的双向选择打造企业核心能力。

与此相应，人才本位制员工管理模式具有多样化、开发化、自主化、创新化的特点。

2. 多样化：灵活用工方式

所谓人才，是具有稀缺性和责任感的劳动者，构成员工队伍的关键部分。人才

本位制的员工管理模式注重员工类型划分和分类管理，把高技能、高素质的知识型员工和稀缺人才作为重点，力图通过这类员工的吸引、保留、利用和开发，加强企业的核心竞争能力。

人才的价值越高，其需求也会越丰富、需求层次也会越高，实行人才本位制员工管理模式，通常采用灵活的员工管理方式，包括弹性工作制、在家办公等。不仅如此，由于人才的特点在于创新，而创新需要创新空间，因此人才本位制的员工管理模式还注重为员工创新提供制度性支持。尤其对于核心员工，往往使其在工作上有较大自主权，在报酬上有更大的吸引力。与此相应，员工招聘方式也更为灵活，网络招聘、猎头选人等方式得到广泛应用，在选人、用人上给双方带来了更多的选择。

但是，这种管理方式不是通用的。对于其他类型的员工管理，往往仍然采用传统的管理办法。例如对于不稀缺的一般员工，或者不打算与企业长期合作的特殊员工，企业可能仍然采用以市场工资为标准、短期合作的管理办法。

3. 开发化：持续人力投资

人才的稀缺性带来人才竞争。在创新型企业中，人才竞争是企业竞争的关键，为此需要从各个方面采取措施。其中通过人力资本投资进行有目的的人才开发，是极为重要的途径，受到普遍重视。

这是因为企业人才的特点，不仅在于具有市场稀缺的能力和素质，而且在于对特定企业的组织适应性和归属感。因此，相比从市场上争夺人才，对自己的员工进行培训开发，从中识别和培养人才，效果更为直接。不仅如此，由于劳动市场存在着信息不对称，难以对员工进入企业前的情况进行全面了解，因此即使先前接受过较多培训的员工，在新企业中也要进行考察，这就影响了人才作用的发挥。因此，以较低价格聘用新员工，而把大量人工费用放在员工培训上，对员工能力和素质进行动态测评，更能适应企业的需要，可以使员工发展和企业发展同步。

企业加大培训投入的同时，还会采取相应的措施，如建立职业阶梯、制定职业计划等，吸引和保留人才为企业长期服务。

4. 自主化：利益关系整合

在人才本位制的员工管理模式下，企业的产权关系发生了重大变化。其典型表现是，企业中的骨干员工不再是简单的工资收入者，而是从雇佣劳动者逐渐转变成为人力投资者，能够以自己的能力为依托，从企业经营效益中获取收入。

从实际情况看，为了吸引人才，企业纷纷推行员工持股计划，从产权结构上塑造企业利益共同体，使员工与企业共担风险、共享效益。在这种产权结构下，员工的未来收益与企业的未来发展紧密相关，促使员工关心企业发展，做好企业工作。不仅如此，随着产权关系的变化，企业组织结构也出现了新的变化。尊重人才的需要、信息快速传递及反馈的要求，促进了组织的扁平化发展。原来分工严密、等级众多的金字塔式管理结构，转变成为层次较少、分工灵活、信息可以快速传递和处理的组织结构。一些新的组织结构，如矩阵式组织、学习型组织，也日益为企业所采用，以加强横向合作与沟通。

因此，人才本位制的员工管理模式强调员工在企业中的主动性，重视企业与员

工之间的心理契约，力图通过彼此的理解和承诺，在双向促进的基础上实现共同发展。

5. 创新化：市场开发引导

人才本位制的员工管理模式常常为创新型企业所选用，为企业创新战略提供支持。

创新战略的特点是强调产品服务的持续改进，注重为顾客提供个性化服务，通过引领市场发展来获取企业竞争优势。与此相应，高科技行业较多采用人才本位制的管理模式。在这样的行业中，技术发展迅速，市场变化复杂。市场追随战略往往没有竞争力，只有在市场变化之前就有预见和准备，能够把技术实力转化为顾客需求的企业，才能取得竞争优势。也就是说，实行创新战略的企业，不是简单针对市场需求提供产品和服务，而是要引导和推动市场需求的产生，让企业的新产品理念得到市场认同和追随，从而成为市场领跑者。

这种战略是以开发创造为本的战略，是速度胜于规模的战略。在这种战略中，创新能力是企业最重要的能力，创新者是企业最宝贵的资源。因此，员工管理以推动创新作为基本思路，从而带来管理模式的根本变化。

[企业实践 3—1]

YBTY 公司的分配依据

企业薪酬分配有三个主要参考标准：一是内部公平性，即公司必须按照员工所从事的工作相对价值支付其薪酬；二是外部竞争性，即员工所得薪酬必须符合其所从事工作的市场价格；三是个人激励性，即企业向员工支付的报酬应符合员工合理的期望。三个标准都要兼顾，但不同企业在不同情况下，会把不同标准放在首位。

传统国有企业的分配制度往往更为关注内部公平性，希望建立一套相对平衡的薪酬关系，使员工在内部比较中感到公平，从而发挥薪酬的激励作用。随着劳动市场的发展，企业之间围绕人才进行的争夺越来越激烈，员工进行薪酬比较的眼光已经不局限于企业内部，开始更多关注外部市场，关注市场工资所具有的吸引力。而且越是高端和专业化的人才，受外部市场的影响越大，对收入比较的参照系也越关注外部市场标准。这就需要重新审视和构建企业薪酬设计的参照系。

YBTY 公司同样面临薪酬参照系变化的挑战。随着经济快速发展和行业竞争加剧，员工的工资定位越来越不受企业自身控制。专业化程度高的岗位和自身能力强的人员，在对工资收入产生不满时，不再想方设法要求增加工资，而是直接采取“走人”的方式。你做工作让他留下时，如果解释说：我们很重视你，已经想方设法调整你的工资了，在公司内部相比已经很高，希望你理解公司继续留下，得到的回应往往是别人开出的工资更高。这时企业面临两难选择：如果按别人开出的工资水平使部分员工留下，必然打破已经形成的内部分配结构。如果普遍增加工资，又导致整体成本的上升。究竟是选择内部公平还是市场竞争力水平作为参照系，是企业面临的一个战略决策问题。

通过分析公司认识到，单一的参照系已经不能满足人才竞争的需要，必须

改革。为此，公司重新设计了薪酬定位：员工基薪以市场调查数据为基础，保持在合理的市场水平上。同时，对不同类别人员分别选择不同的市场参照系，不再进行横向比较，不再考虑相互公平。在此基础上，再对同类人员建立统一的比较参照系，强调内部公平原则。按照这一新的思路，公司以劳动市场的工资价格为依据，分别确定了不同类型员工的分配原则：一般工人按当地劳动市场确定基薪价格；通用专业人员按区域市场确定有竞争力的工资待遇；核心人才以全国的行业标准确定能够吸引人的薪酬标准。

新的薪酬定位方式以员工类型划分为前提，促使各类人员在相应参照系中进行比较，从而理解和认同企业确定的薪资分配方式。

本章小结

企业人力资源来自员工劳动能力的有偿转让。在市场经济条件下，人力资源通过劳动交易进入经济活动，满足企业生产经营的需要。劳动交易以劳动合同方式把劳动者与用人单位结合起来，把人力资源纳入有计划的生产经营活动之中。

劳动合同是劳动交易的结果和保障，以法律方式明确交易双方的责任与权利。在劳动合同的基础上，企业获得了对于员工能力的支配权，可以根据企业需要有计划地建立员工价值测评标准，内部劳动市场由此产生。内部劳动市场以企业确定的员工评价标准为尺度，构建企业与员工之间双向选择、相互促进的平台，提高员工管理效率。

建立符合企业实际的员工定价机制，能够有效地促进员工价值的创造、比较和分配，是企业人力资源管理的中心环节。员工定价机制的建立全面影响企业选人、用人、留人、育人的方式，使企业形成特定的行为准则和员工队伍，出现特有的组织行为模式。组织行为模式的建立使企业能够以高效的内部统一行动，应对激烈的外部市场竞争，从而形成获取竞争优势的核心能力。

由于不同企业的不同情况，存在不同的组织行为模式，通过企业用工模式体现出来。其中，市场本位制、企业本位制、人才本位制是三种常见的用工模式。理解不同用工模式的本质特征、操作要点和适用范围，对于有计划地进行人力资源管理、提高企业经营效益，具有重要意义。在此基础上，根据企业需要和员工特点，通过员工分类管理实现人事匹配，是人力资源管理的重要任务。

关键术语

劳动交易
劳动供求
劳动合同
内部劳动市场
劳动市场
劳动就业
员工管理
员工价值标准

员工定价机制　　员工分类管理
员工管理模式

思考题

1. 什么叫做劳动交易？它具有什么地位和作用？
2. 劳动市场的运行规律是什么？劳动力价格是如何形成与发挥作用的？
3. 如何理解劳动合同的性质？劳动合同与人力资源管理具有什么关系？
4. 什么叫做员工管理？员工管理权是如何产生和运用的？
5. 怎样理解企业内部劳动市场？它与外部劳动市场有何联系与区别？
6. 内部劳动市场是如何形成的？在员工管理中如何发挥作用？
7. 什么叫做员工价值？员工价值标准是如何形成的？
8. 什么是员工定价机制？由哪些环节构成？
9. 在企业人力资源管理中，员工定价机制具有什么作用？
10. 什么叫做员工分类管理？为什么要进行员工分类管理？
11. 什么是员工管理模式？有哪些主要的员工管理模式？
12. 不同员工管理模式分别适用于什么情况？操作的难点在哪里？

第四章

人力规划

学习目标

1. 理解人力规划的性质与作用
2. 了解人力规划的任务和实现途径
3. 掌握人力规划的层次结构和主要内容
4. 认识人力资源规划工作的基本步骤
5. 了解人力资源需求的产生原因和刻画方式
6. 理解人力资源供给的含义与主要来源
7. 把握人力规划所依据的基本前提
8. 掌握人力规划的常用方法

引导案例

人力规划成功的密钥

西太平洋银行（Westpac）是澳大利亚历史最悠久的银行。其前身新南威尔士银行（Bank of New South Wales）成立于1817年，1982年更为现名。该银行雇用员工27 000人，为澳大利亚、新西兰和南太平洋的部分地区超过750万顾客提供服务，是澳大利亚第四大银行集团，总资产超过2 000亿澳元，是澳大利亚证券交易所（ASX）市值排名前十位的上市公司。

西太平洋银行战略人力规划部负责人阿纳斯塔·约安努（Anastasia Ioannou）根据度量指标进行调查后指出，西太平洋银行的人力规划已经取得了相当大的成功——人力规划不但与业务战略融为一体，而且以“动态文档”的形式存在。这种综合了总体性和动态性的规划方案使公司既可以对现有劳动力进行全面评价，又可以制定与集团使命、战略和预算相匹配的人员招聘和培训开

发决策。

一、明确目标，制定流程

西太平洋银行的人力规划模型有八个关键流程，每个流程都围绕着八个关键问题展开。

问题一：我们是谁？

根据企业的使命、愿景和目标来理解企业业务。

问题二：我们将走向何方？

了解企业的战略背景，包括企业的发展方向，外部经济、社会等环境。

问题三：我们的现状如何？

对现有员工的特征和能力进行分析，全面了解企业的劳动力状况。

问题四：我们的发展目标是什么？

通过识别企业的商业需求和劳动力特征来明确企业的发展目标，按此目标进行规划。

问题五：我们没有什么？

进行供给和需求的差距分析，比较企业未来劳动力需求量和现有劳动力数量，确定劳动力需求缺口。

问题六：我们该做什么？

在确定劳动力缺口后，整合企业战略和人力资源管理战略，制定解决当前和未来劳动力需求差距的方案。

问题七：我们应该如何做？

为了解决人力规划问题，对企业的战略管理和变革管理过程进行分析和投入。

问题八：我们是否已经步入正轨？

通过评价战略的有效性，识别企业计划的变动及其对企业绩效的影响。人力规划战略实施成功的关键在于人力规划与企业战略的挂钩、企业各层级的参与和合作。

二、以人为本，科学规划

人力规划不但需要时间，还需要匹配专用资源。换言之，只有具备高团队协作能力的人力规划团队，才能胜任该项工作。

“聪明”的人力规划可以从简单而有效的组织DNA地图搜索入手，寻找、标注出“问题高发领域”。这些领域可能存在特定问题，如员工离职率高，关键技能缺失，职位持续空缺，高旷工率，高绩效员工流失率高，任期少于一年的员工损失比例高，员工年龄、性别等人口统计特征不平衡，雇佣模式单一等。然后把问题列入规划，一一解决。

西太平洋银行的人力资源部门在企业内寻找人力规划方案的受益者，与受益者一起落实人力规划方案，并在组织内的其他部门推进。或寻找能与他们一起工作的拥护者，这个拥护者可以在组织某一业务单元而不是整个组织内协助人力资源部门推进人力规划项目。这有助于在同一空间内维持其他业务单元的正常运行，促进企业最佳实践和持续学习。

另外，西太平洋银行还建立了一套关键的人力规划指标体系，将其嵌入到执行和反馈过程中。通过人力规划过程进一步了解他们的员工，寻找员工行为的背后动机，了解他们如何思考、感觉和行动——这些都影响企业员工的工作行为和绩效。

三、定位清晰，重心明确

人力规划的过程是有针对性地实施员工发展战略，提高企业生产力的过程。无论在全球经济危机下的企业决策过程中，还是在通过裁员以战胜对手取得有利地位的竞争过程中，人力规划都能发挥重要作用。

人力规划的准确定位包含如下要素：

- 企业的当务之急；
- 有效地执行；

● 有助于更好地进行公司治理和领导；

● 一个需要专有知识、技能和能力的新学科；

● 一个着眼于企业发展和未来员工需求的持续调整过程。

在实际规划过程中，需要不断检查和重视的要素是：

● 关键职位任务；

● 职位技能短缺；

● 难以填补的职位；

● 易受影响的职位；

● 供应和需求间的差距分析；

● 供应的风险评估；

● 以证据为基础和有针对性的劳动力发展战略。

资料来源：中国人力资源开发网，2011-08-11。

请思考

1. 什么是企业人力资源规划？西太平洋银行是如何做的？

2. 西太平洋银行进行人力资源规划的基础和依据是什么？

3. 西太平洋银行在进行人力资源规划时如何设定规划指标？

第一节　人力规划概述

员工管理是一个复杂的系统，需要从企业生产经营的需要出发，把握对于员工队伍数量、质量、结构、变化的要求，针对存在的问题采取有计划的应对措施，从人力资源优化配置的角度促进企业发展。人力资源规划由此产生。在企业人力资源管理工作中，人力规划具有牵头作用，是对各项人力资源管理措施的提前布置与系统安排，并以企业的资源条件和组织力量保证实施。制定科学合理的人力资源规划，是提高人力资源管理效率以改进企业绩效的关键，也是建立员工定价机制以增强企业活力的关键。

一、人力资源规划的性质

人力资源规划是对人力资源工作的系统策划与安排。它是企业经营管理计划的有机组成部分，也是企业人力资源工作的统筹安排方式。企业通过人力资源规划的制定与实施，把人力资源工作纳入企业生产经营活动之中，为开展各项人力资源具体工作提供依据，达到从人力资源优化配置角度促进企业发展的目的。

（一）人力规划的含义

人力资源规划是对于人力资源工作的有计划安排，由企业根据一定的管理程序制定，是开展各项人力资源具体工作的成文依据，具有前瞻性、系统性和权威性的特点，在人力资源管理工作中具有牵头作用。

1. 人力规划的前瞻性

企业作为一个有计划的生产经营体系，需要自觉地对各种要素进行合理配置，

其中人力资源配置具有重要地位。为此需要解决两个基本问题，第一，企业需要什么样的人力资源状况？第二，如何使所需人力资源状况成为现实？前者确认行动目标，后者确认行动方式。

人力规划是对于人力资源配置工作的事先安排，具有前瞻性。首先分析企业人力资源的供求状况，确认面临的人力资源问题和改进目标，进而寻找解决问题的途径与方法，确定科学有效的改进措施，对人力资源工作目标和手段进行安排。

也就是说，人力规划是在预测企业人力资源供求关系变化的基础上，为了提高人力资源配置效率而作的工作安排，用以指导未来的工作开展，具有前瞻性。

2. 人力规划的系统性

为了更好地满足企业的人力资源需求，提高人力资源配置效率，需要从人员获取、使用、激励、开发等一系列环节入手，采取多种多样的工作措施。这些措施不仅相互区别、各有特点，而且相互依存，交错作用。如何从实际出发，选择恰当的工作措施并使之相互配合，具有重要意义。

人力规划是对于人力资源配置工作的系统安排，其任务不仅是满足企业生产经营的人力资源需要，而且要低成本、高效率地满足这种需要。这就要结合企业的实际情况和约束条件，针对不同时期的不同问题，分析不同工作措施的长处和短处，寻找把各种措施结合起来发挥最大效力的办法。因此人力规划往往是多种工作目标和工作措施的组合。

也就是说，人力规划是在综合考虑各种人力资源管理措施特点的基础上，针对企业实际问题而进行的管理措施统筹安排，具有系统性。

3. 人力规划的权威性

进行人力规划的目的是合理安排各项人力资源措施，提高人力资源管理的效率和效益，因此必须对于相关工作者具有约束力。不能付诸实施的人力规划不是真正的人力规划，顶多只是一种工作设想。真正的人力规划是企业的管理文件，一旦制定发布，就具有对于实际工作的指导力和约束力，并以企业的组织力量加以保证实施。

与此相应，人力规划的制定与实施，不是个体行为而是组织行为，具有一定的工作程序和责权安排方式。考察企业的人力规划，也不能仅仅看它说了什么，还要看它干了什么，其中存在什么样的困难和波折，如何加以解决与处理，等等。因此，人力规划不仅是企业管理文件，而且是企业管理实践。

也就是说，人力规划是在依托组织力量的基础上，根据组织目标建立的员工管理大纲，对于企业成员具有组织约束力，具有权威性。

（二）人力规划的作用

企业生产经营过程是资源配置过程，其中人力资源是唯一的活资源，具有重要地位。进行人力资源规划，对各项人力资源工作进行统筹安排，是提高人力资源管理效率，优化人力资源配置的重要环节，具有特殊作用。对此可以从三个方面理解。

1. 支持企业生产经营

企业生产经营需要进行资源配置，从人力资源工作角度看，包括两个方面的配置工作。一是人力资源与其他资源的配置，即人、财、物、信息、技术等资源要素的配置，通过劳动者与生产设备、原材料、业务流程的结合方式体现出来。二是人力资源本身的配置，即不同技能、不同素质、不同潜力的员工结合方式，通过岗位职责界定、分工协作方式等形式体现出来。不仅这两个方面的配置工作都是复杂的过程，需要系统设计和统筹安排，而且两个方面密切相关，必须结合起来综合处理，这就更加需要具有前瞻性和系统性的设计与安排

从实际情况看，不同企业的资源配置方式是不一样的，而且随着情况的变化不断变化。经营领域、生产方式、技术条件等方面的差异，都会使企业人力资源需求产生差异。资源配置方式越复杂，对于人力规划的要求就越高。简单分工条件下，企业对于员工技能的要求较低，可以通过市场随时获取员工，劳动力需求容易满足。工业时代，企业生产经营活动建立在机器设备之上，员工之间形成了复杂的分工协作关系，但每个员工从事的工作相对简单。知识经济条件下，企业的市场竞争能力越来越依赖员工的主动性和创造力，不管资源配置还是分工协作都提出了更高的要求。在知识型企业中，具有特殊素质和能力的劳动者已经成为企业竞争的关键。与此相应，人力规划的地位逐渐上升，成为企业经营管理的关键环节。

从人力资源优化配置角度提高企业生产经营效益，是人力规划的根本意义。

2. 明确员工管理任务

企业人力资源管理的目的是通过员工队伍建设提高企业经营效益，这是一个多层次的管理工作过程，不仅涉及诸多工作环节和管理措施，而且有管理工作直接任务和最终任务的区分。为此必须从生产经营的当前状况和发展需要出发，分析企业人力资源的配置方式和存在问题，理顺不同工作任务和工作环节之间的关系，确定管理工作的重点、难点和解决办法，使整个人力资源工作有序展开。

在实际工作中，企业依靠谁，人才从哪里来，员工怎么用，是人力资源管理需要解决的三个基本问题。这三个问题的解决涉及员工获取、利用、激励、开发等各个环节，不能仅仅依靠某项人力资源工作措施，而要进行人力资源管理系统运作。人力资源规划是对人力资源管理工作的整体设计和部署，可以从全局高度把各项工作组合起来，形成统一的工作体系，围绕人力资源管理的总体目标有序运作。

对人力资源工作的任务与方法进行系统安排，是人力规划的直接作用。

3. 协调人事工作秩序

解决人力资源问题是企业经营管理的一个环节，也是企业经营管理者的共同任务。为了有效地解决这一问题，需进行有计划的资源配置和分工协作。

首先，人力资源问题只是企业生产经营问题的一个方面，企业为解决这一问题所能投入的资源条件是有限的，必须根据问题的轻重缓急合理安排。例如资金的投入、设施的改进，等等。其次，不同管理者参与人力资源管理的方式是不一样的，分别从不同的角度发挥作用，需要加以协调与配合。例如，一线业务部门对于员工招聘数量和质量的要求，人力资源职能部门对于员工甄选标准和程序的确定，等等。这些工作条件准备与和工作方式衔接，需要事先加以有计划的安排。对此人力

规划具有不可或缺的作用。

在实际工作中，人力资源管理作为企业经营管理工作的一个子系统，各项工作都在一定的组织框架中按照一定的管理规程进行。人力规划不仅确定人力资源管理工作的重点、难点和进程，而且明确不同人力资源工作环节的责任主体、权力范围，不同工作任务和责任主体之间的衔接方式，并为开展工作提供相应的预算，因此能够保证人力资源工作的有序进行、人力资源措施的有效实施。

把人力资源工作体系嵌入经营管理体系中有效运作，使人力规划的重要功能。

（三）人力规划的地位

在企业经营管理工作中，人力规划具有重要地位，不仅是开展人力资源管理各项工作的指导与依据，而且是企业经营管理计划的重要组成部分。随着市场竞争的激烈和知识经济的发展，科学合理的人力规划越来越成为企业获取竞争优势的关键环节之一。

1. 企业经营管理计划的组成部分

企业生产经营活动需要进行资源配置，其中人力、财力、物力、信息、技术等是最重要的资源要素。为了从不同资源要素的特点出发，提高资源配置的整体效率与效益，产生了生产、营销、质量、设备、人力、财务等不同部门，分别从不同角度发挥作用。

与此相应，制定企业经营管理计划，需要考虑不同资源要素的组合方式，从企业整体规划、业务职能规划和具体作业计划三个层面，对生产经营活动进行具体安排。其中，企业整体规划是企业各项工作的总体安排，确定不同资源要素的整体配置方式；业务职能规划是把特定资源要素纳入生产经营活动的专业安排，对提高资源配置效率具有重要意义；具体作业计划是整体规划和职能规划的落实方式，确定不同部门在生产经营活动中的任务与方法，通过实际工作把计划转变为行动，把目标转化为现实。

人力规划是一种职能规划，从人力资源配置的角度促进生产经营发展，必须充分考虑和体现人力资源这一活资源的特殊性。它与生产、营销、研发和财务等其他职能规划一起，相互衔接和协调，共同保证企业整体规划的实现。

2. 企业人力资源管理的工作依据

企业人力资源配置是一个复杂的过程，涉及不同层面、不同环节、不同性质的问题，需要系统分析、综合处理。人力规划通过对于企业人力资源供求关系的全面分析和预测，明确存在的问题和解决的方式，为各项人力资源配置的具体工作提供依据。对此可以从两个方面理解和把握。

一是明确人力资源工作的整体目标。由于人力资源管理工作是通过改进员工队伍状况提高企业效益，因此分析确认企业需要什么样的员工队伍状况，是从事各项人力资源具体工作的前提。对此仅仅考察员工队伍自身是不够的，必须结合生产经营活动分析其对于人力资源的需求。这一工作正是由人力规划承担的。人力规划把企业整体规划的要求作为人力资源管理的依据，能够保证各项人力资源具体工作不迷失方向。

二是确定人力资源工作的具体方式。在企业的生产经营过程中，所需的人力资源状况不是自然而然形成的，往往存在着各种各样的问题和不足。企业发展越快，环境变化越快，问题和缺陷也就越多。为此需要采取各种解决措施和办法。面对人力资源获取、利用、激励、开发等具体问题，究竟采取什么措施合适，不同措施之间应该怎样配合，需要进行全局安排与优化，包括确认工作重点、工作原则、工作路径等。人力规划作为人力资源管理的整体布局，能够保证各项人力资源具体工作有序进行。

由于人力规划具有明确人力资源工作目标、确定人力资源工作方式的作用，因此在人力资源管理工作中具有牵头作用，能够为各项人力资源具体工作的开展提供依据。

二、人力资源规划的结构

人力资源管理是一个复杂的工作系统，人力资源规划也具有复杂的结构。从规划的层次上看，有人力资源总规划、人力资源职能计划和人力资源工作方案，三者构成自上而下的层级结构。从规划的内容看，涉及企业人力资源的获取、利用、激励与开发等不同环节，由此构成人力资源获取计划、利用计划、激励计划、开发计划等不同职能工作计划。从规划的形式看，需要简洁明快、准确及时地传递规划内容，落实规划要求，由此产生不同的人力规划表达形式，例如文件形式、图表形式，等等。

（一）人力规划的层次

企业人力资源规划涵盖整体工作与局部内容，由此构成三个不同的层次，即人力资源总规划、人力资源职能计划、人力资源工作方案。总规划说明人力资源管理的总体目标和政策原则；职能计划从不同环节明确管理工作的任务与途径；工作方案把责任和资源配置到具体部门和人员加以落实。

1. 人力资源总规划

人力资源总规划是对人力资源管理总体目标和实现方式的原则性界定，为人力资源管理工作的开展提供基本依据。

进行人力资源总规划的重点，是从生产经营活动对于人力资源的需求出发，结合企业内外部条件，对企业依靠谁、人才从哪里来和员工怎么用等员工管理的基本问题，进行全局性思考和决策，明确人力资源管理的整体目标和实现途径、工作重点和操作步骤，为制定各项人力资源管理工作的具体计划提供依据。

作为人力资源管理工作的整体部署，人力资源总规划必须支持企业经营管理的总体战略规划，必须与其他职能战略规划如财务战略、市场战略相衔接，还必须确定人力资源管理工作本身不同环节、不同方面的地位。因此，在人力资源总规划中，涉及人力资源与物力资源的关系、骨干员工与一般员工的关系、当前状况与长远发展等一系列关系问题。

与此相应，人力资源总规划的内容通常包括人力资源管理工作的总目标、基本

政策、主要任务、工作进程和开展工作的总预算等。

2. 人力资源职能计划

人力资源总规划要通过职能工作计划来落实。所谓人力资源职能计划，是人力资源管理过程中不同环节的工作计划。企业人力资源管理围绕劳动能力转让的过程展开，通过建立结构化的管理机制引导劳动者的能力转让方式，有计划地把劳动能力的使用与开发纳入提高企业经营效益的轨道。在此过程中，劳动力录用、劳动者价值评估、劳动工作回报是三个基本环节，由此形成人力资源管理的一系列职能活动，产生相应的人力资源管理计划要求。其中最重要的职能工作计划有职位管理计划、人员补充计划、人事调配计划、培训开发计划、工作考核计划、工资福利计划、退休离职计划等。

人力资源职能工作计划作为人力资源总规划在特定环节和领域的展开，本身又由目标、任务、途径、步骤及资源配置办法等内容组成。不同职能工作计划之间相互补充、相互支持，构成人力资源规划的内容体系，保证人力资源总规划的实现。

制定人力资源职能计划，要从人力资源管理过程的不同环节出发，分析相应的工作措施及特殊的作用方式，并与其他方面的措施联系起来考察。只有这样，才能明确各管理职能在人力资源管理活动中的位置和功能，找到改进企业人力资源状况的作用路径。

3. 人力资源工作方案

人力资源工作方案是人力资源职能计划的具体实施方式，将职能计划的任务落实到具体的工作责任主体，并确定完成任务的指标、方式、步骤、条件、时间，使工作计划的要求转化为工作者的实际行动。

人力资源工作方案的最大特点，是工作任务与工作主体、工作条件的具体结合。同样的人力资源职能计划，由于落实到不同的工作主体身上，与不同的具体条件相结合，会形成不同的人力资源工作方案。例如，企业的人员补充计划落实到一线业务主管部门和人力资源管理部门，会产生不同的工作任务。前者负责提供人员需求的数量和标准，后者负责发布招聘信息并组织应聘者的初步测试活动，最后的人员录用决策还要由人力资源部门配合一线业务部门进行。

在上述工作过程中，不同部门和工作者分别完成不同的任务，采取不同的措施，承担不同的责任，但都是一个有计划的运作过程，需要通过人力资源工作方案的编制与实施加以展开。

（二）人力规划的内容

人力规划作为人力资源管理工作的系统策划与安排，涉及企业人力资源的获取、使用、激励、开发全过程，需要从人事匹配、人员激励、人才开发等不同角度采取措施，因此人力规划的内容主要通过人力资源职能计划体现出来，其中人员补充计划、培训开发计划、业绩考评计划、薪资激励计划、职业发展计划占有主要地位。由于人力资源管理的目的是满足生产经营活动对于人力资源的需要，因此在人力规划的各个组成部分中，人员补充计划具有特殊地位。狭义的人力规划主要就指人员补充计划。

1. 人事匹配计划

人事匹配是人力资源管理的第一步，目的在于使不同的工作职位由合适的劳动者来承担，不同劳动者具有合适的工作职位。这是一个企业与员工的双向选择过程，需要加以有计划的安排和运作，其中人员补充和人事调配是两个最重要的环节，由此产生人员补充计划和人员调配计划。

（1）人员补充计划。

人员补充计划的任务，是根据生产经营的需要，从外部劳动市场吸引录用合格的劳动者，为企业发展提供所需的人力资源条件。

在人力资源管理的各职能工作计划中，人员补充计划具有首要地位：能否获得适当数量、适当质量的劳动者，从根本上决定了企业的人力资源状况，并对后续的员工培训开发、考核激励工作产生深刻的影响。

由于人员雇用成本是人力资源利用的最大成本支出，不仅与劳动市场的劳动力价格相关，而且与企业的用工模式和管理政策相关，因此制定人员补充计划，必须从人力资源使用价值和成本投入两个角度进行分析，以保证员工雇用的低成本、高产出。

（2）人员调配计划。

人员调配计划的任务，是对企业已有员工进行数量、质量、结构的调整，使企业工作任务与工作人员得到更好的组合。

在实际工作中，人员调配计划包括工作人员与工作职位的横向流动、纵向升迁以及员工辞退等方面的内容。其中，横向流动的目的是根据生产经营的变化，或者员工情况的变化，使已有员工的工作能力与企业的工作需要更紧密地结合起来；纵向流动的目的是把员工的能力发展与企业的经营发展结合起来，使员工发挥更大的作用；员工辞退的目的是削减企业不需要的员工，提高人力资源的投入产出效益。

一般来讲，人员补充计划和人员调配计划相联系，与人员晋升计划的关系特别密切。这是因为晋升计划会造成职位空缺逐级向下移动，产生对较低层次人员的补充需求。所以进行招聘录用活动时，必须考虑到若干年后的员工使用情况，用发展的观点看问题，使企业每个阶段每个位置都有恰当的工作人选。

2. 人员激励计划

将合适的人员放在合适的岗位上还不够，还必须调动员工的工作积极性，使员工把自身能力充分发挥出来，为实现企业目标而自觉努力。为此需要进行员工激励，人员激励计划由此产生，主要包括工作考评计划和薪资分配计划。

（1）工作考评计划。

工作考评计划的任务，是明确企业对员工业绩的要求，以此作为评价员工价值的标准，引导员工为提高工作业绩而努力。

工作考评是员工管理的关键环节，其目的在于不断发现员工的成绩和不足，寻找产生的原因，帮助制定有针对性的改进措施。由于员工绩效是在一定的组织引导下实现的，因此对于如何引导员工改进绩效，必须做出全面的计划和安排，包括考核什么内容，以什么方式考核，如何确定考核的依据和重点，通过什么方式开展考

评工作等。

在实际工作中，工作考评计划是人力资源管理工作的一个关键环节，由于与其他方面的工作关系密切，成为人力资源管理的重点与难点。

（2）薪资分配计划。

薪资分配计划的任务，是对人力资源利用的成本收益进行合理安排，在提高企业经营效益的基础上，使员工收益得到不断增长。

工资和薪酬是企业为了使用员工劳动力资源所支付的最大代价，也是员工劳动报酬的最集中体现。在很多现代企业中，薪资成本有时能够达到总运营成本的一半以上。因此，合理的薪资分配计划对于提高企业经营效益、实现员工劳动价值，具有极为重要的意义。不仅如此，薪酬分配作为企业给予员工的工作回报，与企业对于员工价值的评级方式直接相关，因此薪酬分配计划还是传递企业管理政策、引导员工行为的最有效手段。

企业通过薪资分配计划，可以在预测企业发展的基础上，对未来的薪资总额进行测算和推测，并确定相应的员工激励办法，如分配方式的选择、薪资关系的调整、激励重点的确定等内容，以调动员工积极性、提高企业经营效益。

3. 人才开发计划

人事匹配和员工激励是一个动态过程，必须随着企业和员工的变化不断调整。如何通过人力资源管理政策与计划的制定，引导员工不断提升自己的能力和价值，对企业的可持续发展具有重要意义。人才开发计划由此产生，包括员工培训计划和职业发展计划。

（1）员工培训计划。

员工培训计划的任务，是确定员工技能训练和素质改进的任务与方法，使员工更好地适应企业生产经营的需要，提高员工的能力价值。

通过培训开发提升员工能力和素质，是一个长期的工作过程，需要支付相应的费用，而且不能即刻看到效益。因此在人力资源管理各职能工作中，这是一个面向未来的工作环节，需要予以特别的重视。与此相应，对于培训开发工作的意义，要从人力资源投资的角度加以认识，不能把所需费用简单理解为成本。

随着企业的不断发展，培训开发在现代企业中的地位越来越重要，在一些知名企业中，与此相关的费用达到了销售总收入的5%以上。如果说人员薪酬是人力资源利用的最大成本，那么培训开发则是人力资源投资的最大项目。数据显示，企业人力资源投资的收益能够达到物力投资收益的3倍以上。

（2）职业发展计划。

职业发展计划的任务，是把企业发展与员工发展结合起来，为员工在企业中的发展提供制度化阶梯，促进员工通过企业工作阶梯获取职业成就。

在实际工作中，员工的职业发展主要通过员工的职位晋升实现。也就是说，企业必须设计合理的职位体系以及员工晋升办法，根据组织需要确定晋升的模式与方式，这样才能通过制度化的员工能力和绩效测评，使优秀员工脱颖而出，不断进步，为员工的职业发展提供可靠的组织依托。由于现代企业的竞争围绕人才进行，高素质、难以替代的员工成为企业核心竞争力的关键，因此如何适应员工职业发展

要求设计职业发展计划，对于稳定企业骨干员工具有极为重要的意义。其关键在于从员工的职业发展需求出发，为这种需求的实现建立稳定的制度化路径。

在现代企业人力资源管理中，职业发展计划具有特殊意义。能否制定合理的员工职业发展计划并加以有效实施，是人力资源管理水平的集中体现。

（三）人力规划的形式

无论是人力资源总规划、人力资源职能计划，还是人力资源工作安排，都涉及工作目标、工作方式、工作过程与工作结果的整体布置，需要加以结构性刻画与安排，人力规划形式由此产生。在实际工作中，人力规划的形式主要由目标、政策、步骤、主体、预算等基本要素构成，以格式化的形式加以表述。

目标是人力资源管理工作期望达成的结果，通常用一系列指标加以刻画。政策是采取行动所要遵循的准则，体现管理者对于不同工作项目重要性的权衡和价值观。步骤是对达成目标所需程序的预先安排，涉及相关工作者之间的协作方式和时间进度。主体是工作任务的承担者和工作行为的实施者，通过责任与权力的界定加以明确。预算是对该项工作所需财力、物力资源的安排，通常以货币形式体现，是人力资源工作赖以开展的条件。

表 4—1 对人力规划内容做了概括性和列举性表述，可以为企业结合具体情况进行人力资源规划提供参考。

表 4—1　　人力资源规划内容一览表

<table>
<tr><th colspan="2">类别</th><th>目标与指标</th><th>政策与措施</th><th>步骤与方法</th><th>责任与权力</th><th>预算</th></tr>
<tr><td colspan="2">人力资源总规划</td><td>如人工费用率、工作满意度等直接指标；人均销售、人均利润等最终指标。</td><td>总政策：如人员扩张、人员收缩、人员稳定、人工成本控制、人力资源投资等。</td><td>总步骤：对年度工作的整体安排，如(1)建立E-HR系统；(2)收集和分析员工数据；(3)改进员工队伍状况等。</td><td>人力资源部提出预案，各相关部门配合，总经理审批。</td><td>总预算：×万元。</td></tr>
<tr><td rowspan="4">人力资源职能计划</td><td>外部招聘计划</td><td rowspan="2">如员工数量、类型、层次、应聘者比率、招聘/调配完成率、员工到位率等。</td><td>如人员来源范围、不同起点差别待遇等。</td><td rowspan="2">如(1)拟定补充标准；(2)发布补充信息；(3)进行笔试、面试等考核；(4)录用上岗；(5)试用考核等。</td><td>用人部门提报，人力部门组织实施。</td><td>招聘时间、招聘费用。</td></tr>
<tr><td>内部调配计划</td><td>如职位轮换范围、职位晋升条件等。</td><td>人力资源部门提报，主管领导审批。</td><td>调配时间、调配费用。</td></tr>
<tr><td>工作考评计划</td><td>如考评覆盖率、数据准确率、考评结果分布、考评效果分析等。</td><td>如考评重点内容、考评过程的隐蔽与公开、考评结果的使用等。</td><td>如(1)设定考评指标；(2)收集考评信息；(3)评估考评结果；(4)给予考评反馈等。</td><td>人力资源部门牵头、计划与财务部门协助，相关业务部门配合。</td><td>考评时间、考评费用。</td></tr>
<tr><td>薪资分配计划</td><td>如平均工资、工资增长率、薪资差距等。</td><td>如保证收入稳定、增加差异性、提高激励性等。</td><td>如(1)确定薪资标准；(2)制定薪资计划；(3)落实薪资办法等。</td><td>人力资源部门牵头，财务部门协助，相关部门配合。</td><td>成本工资、绩效薪酬、福利保障、特殊激励。</td></tr>
</table>

续前表

类别		目标与指标	政策与措施	步骤与方法	责任与权力	预算
人力资源职能计划	员工培训计划	如培训范围、培训时间、受训人员率、培训通过率等。	如培训对象、培训重点、培训投资方式等。	如(1)分析培训需求；(2)组织培训活动；(3)进行培训评估等。	人力资源部门牵头，相关业务部门配合。	培训设备、培训资料、培训师资费用等。
	职业发展计划	如晋升人数、平均晋升时间、晋升人员比率、员工满意度等。	如企业的工作阶梯设计、人员晋升条件、人才使用办法等。	如(1)明确职业通道；(2)制定职业规划；(3)测量和提高员工技能等。	人力资源部门牵头，主管领导审批，相关业务部门配合。	工作阶梯设计、晋升资格测评、人员重置费用等。

[企业实践 4—1]

人力资源规划的功能模块与信息系统

KD公司从全面人力资源管理的要求出发，利用互联网技术和业务外包，为人力资源管理搭建了一个标准化、规范化、网络化的信息平台，即E-HR系统。这一系统主要由人力资源管理、绩效考核、薪资福利、培训开发、考勤管理五个模块构成，功能强大，为人力资源规划提供全面的技术支持。

1. 人力资源管理模块

该模块完整记录每个员工从入职到离职的相关信息，具有生成报表和分析报表的功能，为人力资源决策提供参考。

2. 绩效考核模块

通过在线绩效考核体系，提高考核工作效率。员工年初设立与公司目标相关的个人目标，在与经理沟通达成一致后，输入个人绩效系统。年底，经理和员工以年初目标为依据，进行年终绩效评估。员工每年的绩效评估结果直接影响第二年的晋升和薪酬调整。

3. 薪资福利模块

全面记录与员工分配相关的各种支出，包括工资、奖金、福利、分红等项目。分部门、分员工具体核算，体现薪酬分配政策的实施情况。与考核制度、考勤制度相连接，刻画员工薪酬与企业绩效的关联性。

4. 培训开发模块

员工可以根据公司需要和自身兴趣，在线学习并参加网上考试，获取网上培训课程完成证书，培训记录和成绩会记入人力资源管理系统中。

5. 考勤管理模块

记录员工出勤信息，转入薪资福利程序，使考勤与薪资计算挂钩。

战略转型前，虽然各单位使用统一的人力资源信息系统软件和网络，但界面和功能设置各异，各个系统相互独立，无法资源共享。员工在各单位之间调动，数据需要重新建立和维护。人力资源共享服务中心成立后，信息系统完成了整合，统一了系统的界面和功能，将原来的多个系统合并为一个系统，取得了降低成本、提高效率的巨大成效。

三、人力资源规划工作

人力资源规划作为对于人力资源工作的系统安排，需要按照特定程序采取特定方法进行。在此过程中，不仅要处理人力资源本身的配置问题，而且涉及与其他资源要素的结合方式，必须从多方面进行统筹处理。与此相应，人力规划工作不仅仅是人力资源部门的工作，要在高层管理者领导下依托一线业务部门共同进行。

（一）人力规划的工作主体

人力规划涉及企业经营管理的方方面面，需要管理者之间的协同进行，其中人力资源部门、企业高层领导和一线业务主管分别从不同角度发挥作用。

1. 人力资源部门

人力资源部门在人力规划工作中具有主导地位，为人力规划的编制和实施提供基本方案，给予专业指导，进行统一协调。事实上，人力规划的编制与实施，需要收集专门信息，进行专门分析与决策，这些要由专业人员处理。人力资源部门作为职能管理部门，正是专业工作者集中的部门，必须承担这一任务。为此，不仅要在方案设计、信息收集、统计分析、贯彻落实过程中运用专业化的技术方法，提高规划的科学性，而且要在规划工作中处理好不同利益群体的关系，保证人力规划的合理性和可行性。人力规划一旦得到企业决策机构的批准，人力资源部门就将作为归口管理部门负责贯彻与实施。

2. 一线业务主管

一线业务主管在人力规划工作中具有基础地位，为人力规划提供依据和保障。企业的人力资源需求归根结底是业务部门对于工作者的需求，包括对于工作者数量、质量、专业结构、动态变化的要求。在实际工作中，一线业务部门工作复杂、多变，对于员工人力资源的需求各异，需要人力资源部门及时有效地予以满足。人力规划的目的就是有准备地应对生产经营业务的人力资源需求。因此，如何把握本部门业务活动对于员工的要求，判断未来的人力资源变化状况，以及怎样应对可能出现的缺口，是一线业务主管首先要考虑的问题。人力资源职能部门只有在了解一线业务主管意见的基础上，才能编制人力规划并加以实施。

3. 企业高层管理者

企业高层管理者在人力规划工作中具有领导地位，其任务在于，不仅要根据企业发展需要，对人力规划的基本原则、工作重点和关键步骤进行决策，而且要对人力规划的制定与实施过程进行过程领导，保证人力规划符合企业生产经营的需要。为此，需要对人力规划和企业战略之间的联系做出准确判断，确保人力规划符合企业的经营战略要求。同时，要根据人力规划的要求进行相关资源配置，明确各相关部门的责任与权力，为人力规划的实施提供组织保障。只有依托高层领导的参与、领导和支持，人力资源规划才能融入经营管理总规划，从人的角度支持企业目标的实现。

（二）人力规划的责权配置

由不同管理者共同进行的人力规划工作，具有一定的分工协作秩序，不同管理主体具有不同的责任与权力，通过人力规划编制权、决策权、执行权之间的关系体现出来。

1. 人力规划编制权

人力规划编制权是指谁来制定人力规划初步方案。人力规划的过程是分析企业人力资源的供求关系，找出缺口并确定解决办法的过程，了解供求关系情况，分析面临的缺口，寻找可能的解决办法，是人力规划编制要解决的问题。只有了解实际情况并具有专业能力的工作者，才能承担这一任务。人力资源部门作为职能管理部门，具有这样的专业能力，因此拥有人力规划编制权。在高层管理者的领导下，依托一线业务主管，负责提供人力规划的初步方案。

在实际工作中，人力规划编制权通过一定的工作流程加以落实。首先，人力资源部门根据企业发展战略和经营计划制定人力资源规划指导书；其次，在董事会审批基础上将指导书连同人力资源规划编制表格、相关数据下发至业务部门；再次，由业务部门主管根据部门生产经营计划提交人力资源需求和相关工作计划；然后，人力资源部门对业务部门人力资源方案进行汇总，在沟通基础上调整和平衡，制定企业人力资源总体规划，征求各部门意见；最后，报企业决策机构审批，确定最终规划并负责实施。

2. 人力规划决策权

人力规划决策权是指谁来批准人力资源规划并推动实施。

由于人力规划涉及企业多方面关系，必须统筹处理，因此人力规划决策权主要集中在企业高层领导手中，包括企业决策机构和分管领导。随着人力资源在生产经营活动中的地位上升，人力资源部门在企业中的地位也在提高，对于人力规划决策的参谋作用越来越大。

在实际工作中，人力规划决策权的运用关系到定方向、搭班子、配资源三个方面。定方向是指根据企业发展总体战略的要求，制定企业人力资源规划的总体原则和目标，包括确定人力资源战略规划的框架。搭班子是指根据企业的人才管理政策，发现、培养和使用企业的骨干员工，建立企业的核心人才队伍。配资源是指根据人力资源利用开发的需要，保证所需资源条件的提供，使各项人力资源工作得以落实。

3. 人力规划执行权

人力规划执行权是指谁来落实人力资源规划，把目标转化为现实。

人力资源规划最终需要付诸实施，参与规划的各种管理主体都有人力规划执行权。其中一线业务主管和人力资源部门是人力规划的主要执行者，二者的配合对于人力规划实施具有根本意义。一线业务主管作为用人办事的直接负责人，按照人力规划的安排有计划地使用和开发员工人力资源，是人力规划的最终执行者。人力资源部门作为归口管理部门，负责推动、指导和协调各部门的人力规划执行工作，了解规划执行情况，处理困难和问题，保证规划的有效实施。

在实际工作中，人力资源部门对于人力规划的落实具有关键作用。这不仅体现为人力规划是由人力资源部门牵头制定的，有责任指导各部门具体落实，而且体现为人力规划的实施需要相应的资源条件，需要由人力资源部门来进行统筹安排。

（三）人力规划的信息系统

制定科学合理的人力规划必须掌握有关信息。人力规划依托多方面条件，涉及多部门工作，如何有效地收集和处理有关信息，对人力规划的质量影响很大。为此需要加强人力资源信息系统建设。在实际工作中，人力资源信息系统的运行通过相关信息的采集与输入、转换与输出和反馈与控制进行。

1. 采集与输入

人力资源信息系统的采集与输入，包括劳动市场、企业组织、员工状况等方面的内容。其中劳动市场信息反映劳动者的能力转让情况，企业组织信息反映组织本身的管理政策、体制结构、工作方式，员工队伍信息反映员工的数量、类型、结构、变化等方面情况。关于员工队伍的信息数据，是信息采集和整理的重点，涉及员工的人口统计指标、技能素质特点、主要工作经历等方面的情况。

2. 转换与输出

人力资源信息系统的转换与输出，是按照一定方式对输入信息进行加工整理的过程。生成的信息具有资料、文件、报表、图例等不同形式，可以直接服务于管理工作的需要。就人力规划而言，可以按照规划工作的要求，设计一定的逻辑程序，对采集的人力资源信息进行结构化处理，支持人力资源规划的分析、预测和决策工作。在计算机系统中，这可以通过软件设计来实现。

3. 反馈与控制

人力资源信息系统的反馈与控制目的，是对于信息使用效果的检查与改进。不同的信息内容和处理方式，对人力资源管理有不同的影响。通过信息使用效果的检验，可以发现信息收集范围、处理方式等方面的不足，加以有针对性的改进，从而提高人力资源信息采集、输入、转换、输出过程的真实性和有效性。对于人力规划的制定与实施，信息反馈结果还具有动态监控和跟进调整的作用。

第二节　人力规划制定

人力规划的目的是从实际出发，利用现有资源条件，通过人力资源优化配置促进企业发展，因此在人力规划工作中，必须明确规划的任务、前提和依据，在此基础上收集信息、发现问题、分析原因，寻找科学合理的解决办法。

一、人力资源规划环节

对于人力资源管理工作的系统安排，需要解决两个基本问题：第一，企业需要什么样的人力资源状况？第二，如何使所需的人力资源状况成为现实？这两个

问题中，前者确认目标，后者确定行动。因此，进行人力资源规划，必须以生产经营的需要为依据，找出人力资源状况的缺口，从实际出发，确定有针对性的解决办法。与此相应，人力资源规划涉及人力资源需求预测、供给分析、工作部署三个环节。

（一）人力资源需求预测

人力规划的首要任务是进行人力资源需求预测。

所谓人力资源需求预测，是指以企业战略、业务流程和组织结构为依据，参照人力资源状况的评价指标，综合考虑企业内外各种因素的影响，对未来某一时期企业所需人力资源数量、质量、结构、活动所做的预测和刻画。

进行人力资源需求预测有三种不同的思路。

第一种以企业生产经营方式为起点，通过企业经营战略、业务流程、组织结构的综合分析，把生产经营方式转化为工作职位体系，作为未来时点的人力资源需求。这是技术性较强的需求分析方法，可以称为人力资源需求的零基预测。

第二种以企业生产经营目标为起点，通过不同企业之间人力资源状况及其作用的比较分析，确认比较理想的人力资源状况，作为未来时点的人力资源需求。这是实践性较强的需求分析方法，其中人力资源指数分析具有重要地位。

第三种以企业生产经营问题为起点，通过分析各项业务工作的要求与现状，发现存在什么问题，其中哪些问题能够从人的角度进行改进，把解决这些问题的需要界定为待满足的人力资源需求。这是针对性较强的需求分析方法，常常通过职位工作分析等手段进行。

上述三种人力资源需求预测方法都围绕一个中心展开，即寻找现有人力资源状况需要改进的地方。为此要把关于未来时点的人力资源需求预测与现有人力资源存量进行有针对性的比较，确定需要改进和可以改进的地方。

[企业实践 4—2]

伍德公司的人力规划

德国伍德公司创建于1921年，是目前世界十大化学工程公司之一，年营业额在3亿～5亿美元。其工程设计部门有员工2 100余人，曾为50余个国家进行过炼油、化肥等多方面的化学工程建设。

化学工程是一个技术含量较高的行业，保持稳定的高素质人力资源存量对公司至关重要。因此，人力资源需求预测，尤其是高等技术教育或大学程度员工的需求预测是该公司人事部的重要工作内容。预测涉及开发部、机械化部、生产部等各个部门。

伍德公司人事部每年送交各业务部经理一份意见征询清单。征询的问题涉及今后4年的生产规模、技术和组织的各种变化（如设备购买，集中化与分散化等各种决策）及业务的预期发展等。要求业务经理将上述问题的答案转化为本部门各类职位的人力资源需求预测。此外，提出的问题中，还涉及该部门现任职能人员的实际情况和职位空缺

数等。

这一工作已经进行了多年，目的在于了解人力供求之间可能出现的矛盾。基于这一调研结果做出的决策，会涉及各部门的人员编制及人员补充、人员转移或人员培训等措施。

（二）人力资源供给分析

人力资源需求通过人力资源供给来满足。不同劳动者在不同条件下有不同的劳动能力转让要求和转让方式，使人力资源供给出现不同的状况。只有具体分析劳动力转让活动，才能把握人力资源供给的内在规律，从而有准备地满足企业的人力资源需求。

人力资源供给分析通过对企业内部和外部劳动市场的运行分析进行。

首先是企业内部劳动市场。内部劳动市场通过企业规章制度建立，可以对员工行为进行直接引导，使劳动能力转让出现不同状况，从内部劳动市场角度进行人力资源供给分析，重在探讨各种不同的制度对员工状况的影响。一是企业制度，包括人员招聘录用制度、职位任职资格制度、人员培训开发制度、工作绩效考评制度、奖酬福利分配制度等，这些制度直接影响员工行为方式。二是员工状况，包括劳动生产率、人工费用率、人员流动率、人才开发率等，运用这些指标分析不同人员的状况及其变化，并与企业规章制度关联起来，可以对未来时点企业内部的人力资源供给情况进行预测。

企业外部劳动市场是企业无法通过自己的规章制度加以改变的市场，主要由劳动力价格调整，并受到相关政策法规的约束。企业的员工队伍不仅归根结底来自外部市场，而且进入企业之后也时时受到外部市场的影响，对于这个市场企业只能适应，也必须适应。为此要调查分析外部劳动市场的结构和变化，包括不同类型劳动力的供给状况、紧缺程度、工资水平、流动方式等。只有把握了外部劳动市场的情况与变化，才能了解企业赖以存在的环境状况，把内部管理与外部条件结合起来，对企业所需员工的来源有比较清醒的估计和可靠的预测。

（三）人力资源工作部署

人力资源工作部署是对人力资源状况改进措施的安排。在人力资源需求与供给分析的基础上，通过二者之间状况的比较，可以发现可能的差距及其产生原因，从而采取有针对性的措施加以改进。

人力资源供求之间的吻合，不仅要求员工数量与类型的结构性吻合，而且要求员工行为与作用的功能性吻合。因此对于人力资源供求状况及其缺口的分析，必须从多方面进行探讨，找到二者之间的动态匹配方式，为采取人力资源管理措施提供依据。在实际工作中，雇佣方式、人事匹配和员工激励是人力资源管理与开发的三个最基本的环节，需要特别重视。其中雇佣方式的选择，解决企业如何把外部劳动力转化为自身员工的问题；人事匹配方式的选择，解决企业如何对自身员工队伍的劳动能力进行合理组合的问题；员工激励方式的选择，解决企业如何调动员工积极

性使之做出更大贡献的问题。

企业是一个以微观效益为中心的经济组织，人力资源管理方式的选择与部署，不仅要考虑什么措施才能有效地调整人力资源状况，而且要考虑采取不同措施所需的资源条件及费用支出，从提高投入产出效率的角度选择合适的人力资源管理措施。

二、人力资源规划方式

编制人力资源规划是一个复杂的过程，需要从实际出发，处理好企业经营目标、员工队伍建设和人力资源管理之间的关系。为此，必须明确人力资源规划的原则，结合企业内外部实际情况和资源条件，对企业是否面临人力资源问题，面临什么样的人力资源问题，如何采取措施解决人力资源问题，做出科学分析与合理决策。

（一）人力资源规划原则

在制定人力资源规划时，必须注意三个原则。

1. 人力资源规划与企业战略的衔接

人力资源规划是一个由多层次、多方面内容构成的体系，涉及的范围很广，可选择的规划形式也很多。在实际工作中，人力资源规划可以运用于整个企业，也可以运用于某个工作部门或工作团队；可以系统地制定，也可以单独制定。但是，不管哪种规划，最终都必须与企业战略相衔接，才能保证人力资源规划的科学性和有效性。

2. 人力资源规划与未来变化的衔接

任何时候，规划都是面向未来的，而未来总是具有不确定性，与内部和外部的变化相关。其中，内部变化涉及企业销售的变化、产品的变化、资金的变化、制度的变化等；外部变化涉及市场的变化、政策法规的变化、人力供需矛盾的变化以及竞争对手的变化等。为了更好地适应这些变化，人力资源规划需要对可能出现的情况进行分析和预测，以确定应对各种风险的策略。如果没有充分考虑到内外部环境的变化，人力资源规划就不可能合理，不可能符合企业发展目标的要求。

3. 人力资源规划与员工发展的衔接

人力资源规划不仅为企业服务，而且要促进员工发展。在知识经济时代，随着人力资源素质的提高，企业员工越来越重视自身的职业前途。对于员工来说，工作不仅是谋生的手段，而且是实现和提升自我价值的方式。企业的发展离不开员工的发展，二者是相互依托、相互促进的。科学、合理的人力资源规划能够使企业和员工都得到长期利益，促使企业和员工共同发展。

（二）人力资源规划依据

进行人力资源规划，要从企业发展战略出发，在外部劳动市场的约束下，从企业生产经营活动的实际出发，确定改进人力资源状况的办法。因此，企业发展战

略、劳动市场状况、生产经营方式是人力资源规划工作的主要依据。

1. 企业发展战略

企业发展战略是企业生产经营的总体纲领，关系企业核心竞争力的塑造方式。战略一旦制定，就会直接决定企业未来的人力资源需求和配置，影响企业在用工模式、人事匹配、工作激励等方面原则的确定。因此，人力资源规划必须考虑企业发展战略这一政策导向。

2. 劳动市场状况

劳动市场是劳动能力转让的平台和途径，体现不同类型劳动者的供求状况，必然影响企业人力资源需求的满足方式。劳动供求处于不断变化之中，与经济的发展、政策的调整、技术的进步密切相关，通过劳动市场价格的变化体现出来。管理者要时刻关注劳动市场的运作情况、劳动工资的变化趋势，选择合理有效的用工办法。

3. 生产经营方式

不同的生产经营方式对企业的经营目标、业务流程和组织结构等提出了不同的要求，需要不同的人力资源状况来满足。人力资源问题会直接导致企业生产经营问题的出现，影响企业效益。因此，人力资源规划要充分考虑企业生产经营方式，有效地满足生产经营要求，避免生产经营问题。

（三）人力资源规划条件

采取措施改进人力资源状况，往往需要投入一定的资源条件，例如通过员工培训提高员工技能，就需要相应的培训经费和资源投入。不仅如此，如何选择人力资源投入方式，还要考虑企业的员工队伍状况和企业文化价值观。这些方面约束着人力资源管理的决策与规划。

1. 财力物力资源

人力资源规划建立在准确的人力资源信息收集和使用基础上。信息的收集和使用不仅要依托平台与技术的支持，还有赖于各部门的相互沟通和协调，这意味着要耗费一定的财力和物力资源。企业通过全面预算，为这些活动提供相应的资源保障的同时，从价值管理的角度对这些活动进行引导和约束。因此实现了人、财、物资源的合理配置，提高了人力资源规划投入产出的效率。

2. 员工队伍现状

企业进行人力资源规划的目的在于改善员工队伍状况，员工队伍状况的改善要立足员工队伍现状。这不仅意味着对人力资源实际状况的把握，是确定实际状况与应有状况缺口，制定人力资源规划的关键要求，更意味着在弥补缺口，尤其是以内部调整的方式来弥补缺口时，要客观评价员工的现有能力与素质，不可妄自菲薄，也不能好高骛远。在实际工作中，这可以通过设计和选择全面的人力资源状况指标体系来实现。

3. 文化价值观念

企业的文化价值观念是企业在长期生产经营活动中形成的、得到企业员工普遍认可和共同遵守的基本信念和行动准则。不同的文化价值观念直接影响企业员工的

能力培养和动力塑造方式，进而产生对人力资源规划的约束力。例如，在崇尚创新的企业文化引导下，员工更加追求个人发展，为了降低员工流失率，企业在制定人力资源规划时要在培训开发与职业发展方面有更大的投入。

三、人力资源规划步骤

在实际工作中，人力资源规划是一个分析情况、发现问题、确定措施的过程，由不同阶段过程构成，每个阶段分别解决不同的问题，由此构成人力资源规划的工作步骤。

（一）考察人力资源情况

考察情况是人力资源规划的第一步，目的是通过对于现状的考察与分析，把握人力资源供求关系的特点，为发现问题和制定措施提供基础。与此相应，不仅要全面真实地了解当前实际情况，而且要从中把握情况变化的趋势。

1. 了解现状

所谓了解现状，是指了解生产经营活动对于人力资源的要求，以及影响人力资源状况的各种主要因素，在此基础上对人力资源现实状况进行界定。

企业人力资源状况的界定，关键在于了解如何从人的角度改进生产经营状况，以此为依据确定人力资源信息收集的角度，以及相应的人力资源状况分析指标。其内容不仅包括人员的数量、结构、分布，而且包括员工队伍的运行态势和工作行为特点。为此需要建立人力资源信息系统，记载与此相关的各种信息，如员工自然情况、录用资料、工资待遇、工作业绩、职务和离职记录、工作态度和工作行为表现等。这是进行人力规划的基础。

在实际工作中，对于人力资源现状的了解，通常通过人力资源盘存来进行。

2. 把握趋势

所谓把握趋势，是指对人力资源状况进行动态分析，了解人力资源需求与供给的可能变化。这是预测未来时点人力资源状况的依据。

企业经营过程中情况复杂，影响因素很多，人力资源变化趋势的分析很不容易。只有找出影响人力资源变化的主要因素，才能对未来的人力资源状况进行预测，从而有针对性地采取改进措施。把握趋势是人力资源规划的关键环节，也是最为困难的环节之一。通常需要通过定性和定量相结合的方法，对影响人力资源供求关系的各种因素进行分析和推断。这种分析推断的准确程度直接决定人力规划的效果和成败。

（二）分析人力资源问题

了解情况是为了发现问题和解决问题。生产经营活动错综复杂，员工队伍状况不断变化，因此人力资源供求平衡总是相对的、暂时的，往往存在着各种问题。企业人力资源问题的本质，是员工队伍状况不符合生产经营活动的需要。这种问题通过多种形式表现出来，具有不同的产生原因。对此必须深入分析，寻找有针对性的

解决办法。

1. 发现问题

把握人力资源供求关系变化趋势的目的，是发现企业人力资源状况存在的问题，明确人力资源管理的工作任务。

所谓人力资源问题，是指实际人力资源状况与所需人力资源状况不符，包括当前不符和未来不符。能否科学合理地确认问题，取决于对实际人力资源状况和所需人力资源状况是否有比较清楚的界定，其中所需人力资源状况的界定最为关键。一种常用的实际办法是通过考察生产经营活动的实际情况，分析哪些问题可以从人的角度进行改进，对人力资源状况进行比较和评价，找出其中存在的差距和问题，作为界定企业所需人力资源状况的依据。

2. 找出原因

仅仅指出存在什么问题是不够的，还要找出导致问题出现的原因，才能采取有针对性的解决办法。

一般而言，人力资源存在的问题总有多方面原因，但在实际工作中，对于原因的分析要掌握一个原则，即尽可能寻找能够采取措施的原因，而不把注意力放在暂时不能解决的问题原因上。按照这一原则，分析原因时主要关注的内容，是与人力资源缺口关系比较直接的原因，特别是那些在给定的战略与组织条件下，通过人事匹配和工作激励可以施加影响的原因。例如员工的能力发挥状况、业绩目标调整、工作满意度等。只有这样，关于人力资源状况和问题的原因分析，才有具体的实践意义。

（三）采取人力资源措施

不同的人力资源问题需要采取不同的解决办法。从人力资源管理的目的出发，在既有的资源条件约束下，针对需要解决也能够解决的重要问题，按轻重缓急的顺序，采取有效的工作措施，从人力资源角度低成本、高效率地促进企业发展，是企业人力规划的落脚点。为此需要从制定方案和贯彻实施两个方面努力。

1. 制定方案

在明确问题原因的基础上，需要制定相应的解决办法，这是人力规划的落脚点。

人力规划的目的是根据企业的人力资源需要，针对存在的人力资源问题，确定系统的人力资源措施，以改进人力资源状况，提高企业经营效益。在此过程中，必须围绕人力资源的本质特征和运行规律，了解情况，展开思考，确定对策。

企业的人力资源管理活动，是对于员工劳动力转让的组织与开发活动，与企业成员之间的利益关系相关，制定人力资源工作方案具有较强的政策倾向性。对于同样的问题及其产生原因，可以从不同的政策出发采取不同的处理方法。例如关于人才稀缺的问题，可以采取内部培养、长期开发的办法，也可以采取外部聘任、高薪用人的办法。这些工作措施的政策倾向体现着不同的人力资源管理模式的特点。

2. 贯彻实施

人力资源规划制定之后，一经企业决策层批准，就将付诸实施，并在实施过程

中不断改进和完善。

人力资源规划的实施与改进，是一个涉及多方面关系的动态过程。首先，人力规划的实施，要以人力资源职能部门为主干，动员、推动和指导各个相关部门共同行动；人力规划只有融入生产经营活动体系之中，才能真正发挥作用。这需要各个部门的工作协调。其次，人力规划建立在问题分析和情况预测基础上，与现实不可能完全吻合，还会与情况变化出现差距，因此必须在计划的实施过程中，通过不断反馈进行改进和调整。上述两个方面的要求使人力资源规划的实施过程成为不同部门之间共同协作，并在生产经营业务运行中不断改进的过程。

［企业实践 4—3］

人力资源盘存与分析

进行人力资源状况调查，并不是简单地描述人力资源的实际情况，而是以一定的标准为参照系，说明人力资源状况的特点。这涉及两个问题：一是从什么角度考察人力资源状况，关键是选择考察所使用的指标体系。二是如何把握人力资源的实际状况，关键是选择科学合理的调查方法。在实际工作中，这两个方面的问题常常通过人力资源盘存来解决。

所谓人力资源盘存，是以某种人力资源管理标准为依据，调查企业的人力资源实际状况，并与经营管理效益的实现方式联系起来，通过调查数据的统计分析，得到企业人力资源供求关系的总体评估。在此过程中，管理标准作为给定的前提，成为人力资源盘存的参照系，以此为依据进行人力资源状况的数据收集与分析。

图 4—1 是一个人力资源盘存的简单分析模型。

该分析模型中，包含员工工作业绩和人员甄选标准两个维度的指标，由此构成 A，B，C，D 四个区间。以该模型为依据对员工情况进行调查，把调查结果列入分析模型中，可以对企业人力资源状况进行特殊的刻画。

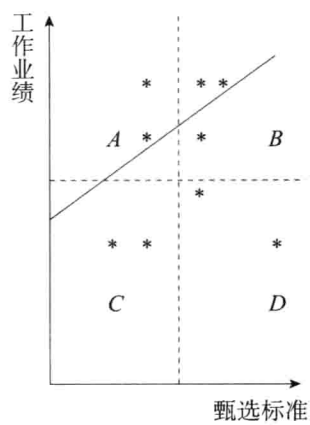


图 4—1

在该模型中，从 C 到 B 的斜线，表示员工工作业绩与人员甄选标准的吻合度，图上的散点则代表员工。从图中显示的情况看，显然，斜线周围的散点，是业绩与甄选标准吻合的员工。这些散点表示越符合甄选标准的员工，其工作业绩也越好；反之，不符合甄选标准的员工，工作业绩也差。这是符合管理预期的情况，属于正常情况。而偏离斜线较大的散点，其表达的员工情况需要做进一步的探讨。

如图所示，B 区间和 C 区间，表示业绩与合格度正相关的员工。由于人力资源管理关于二者之间关系的假定，是越符合甄选标准的员工，工作业绩越好，因此这两个区间的员工状况属于合

理范围。如果大多数员工的情况集中在这两个区间，说明关于业绩指标和甄选标准的设计是合理的，企业只要对两种员工采取不同的措施就行了。例如对于B区间的员工，由于其不仅工作业绩好，而且素质状况好，因此可以作为依靠对象，加以保护和开发。而C区间的员工，可能是因为能力所限，不能实现较好的业绩，需要进行更多的培训；也可能是工作偏好改变，不能适应工作要求，应该调岗甚至解聘。

对于A区间以及D区间的员工情况，则要从更多的角度进行考虑。这两个区间中的员工，要么业绩不错但不符合甄选标准，要么业绩不佳却得到了甄选标准的认可。这种情况说明，业绩标准与甄选标准出现了分裂，二者并不相互支持。

如何理解这种情况？可以从两个角度进行思考。一是两种标准本身没有问题，需要对员工采取相应对策。例如符合甄选标准但业绩不好的员工，是具有潜力的员工，可以通过培训开发和人事调配来解决；业绩较好但不符合甄选标准的员工，是只适合暂时利用的员工，可以通过短期聘用来解决，等等。二是两种标准本身出了问题，这就需要对管理标准进行调整。例如也许是业绩标准制定不当，不利于员工行为引导；也许是甄选标准存在偏差，不足以支持员工能力开发。这就要求研究两种标准的依据和相互关系，进行管理标准的改进。

因此，所谓人力资源状况分析，是指以特定管理标准为依据，对于员工队伍及其工作状况的考察和评价。在这种考察和评价中，管理标准是对于人力资源应有状况的要求，考察结论是对于人力资源实际状况的评价。与此相应，对于人力资源状况的处理办法，也涉及队伍调整和标准调整两方面。

第三节　人力规划方法

由于人力资源规划的重要性与复杂性，在实际工作中进行了一系列探讨，积累了很多经验和教训，逐步形成了一些具有普遍适应性的方法技术，需要专门把握。从实际情况看，人力资源规划的方法技术大致可以分为三类，即人力资源需求预测法、人力资源供给分析法、人力资源问题处理法。

一、人力资源需求预测法

人力资源规划的目的在于有计划地采取措施，满足生产经营活动对人力资源的需求，因此准确把握企业所需员工的类型、数量、程度、时间，是人力资源规划的基础。为此必须进行人力资源需求预测，其中确认预测依据和选择预测方法是两个基本环节。

（一）人力资源需求预测的相关变量

人力资源需求预测是人力规划的起点。由于各种原因，企业的人力资源需求处于不断的变化发展中，需要及时把握。一般而言，影响企业人力资源需求的因素大致可以分为三类，即企业外部环境、生产经营活动、人力资源状况，主要内容如表4—2所示。

表4—2　　影响人力资源需求变化的三类因素

企业外部环境	生产经营活动	人力资源状况
劳动市场	企业战略	劳动生产率
经济态势与政治法律	生产和销售预测	人员变动
技术变化	新建部门或企业扩张	工作积极性
竞争者	工作设计	人才开发
文化观念	预算	其他

上述三类因素中，生产经营活动和人力资源状况是企业自身的因素，也是对于人力资源需求影响较为直接的因素。内部因素在外部环境的影响下发挥作用。

因此，进行人力资源需求预测时，所依据的变量主要包括以下内容：（1）企业业务量及相应的生产作业方式；（2）人员流动率，即由于辞职或解聘等原因引起的职位空缺规模和数量；（3）提高产品和服务质量或进入新行业对人力需求的影响；（4）生产技术水平或管理方式变化对人力需求的影响；（5）企业财务资源对人力需求的约束。

（二）人力资源需求预测的定性方法

由于影响人力资源需求的因素复杂多变，因此进行人力资源需求预测往往采用定性方法，其中德尔菲法是常用方法之一。德尔菲法也称专家预测方法，是一种应用很广的决策方法。这种方法的基本原理是在收集多位专家对某一问题有关意见的基础上，通过对于意见的结构化处理，得出对于情况的最后判断。由于人力资源需求预测涉及的因素很多，不容易用定量方法处理，因此常常使用德尔菲法进行经验预测。

德尔菲法的操作过程是：首先在企业内外选择各个方面的有关专家，每位专家都应拥有关于人力资源的某种知识或专长，并向专家们说明预测的任务和重要性，获得他们的理解和支持；然后向专家提供与预测相关的信息，说明预测的工作任务、关键变量和难点，列举具体问题。再设计一套可使各位专家自由表达观点的预测工具，用匿名填写问卷等方法获取专家的意见。人力资源部门在每一轮问卷填写后，对专家们提出的意见进行归纳整理，并把整理结果反馈给他们，进行下一轮预测。如此不断重复，让专家们在参考别人意见的基础上，独立地修改自己的看法并说明原因，直到专家们的意见趋于一致。

由上述基本原理和操作过程可知，德尔菲法作为一种针对人力资源需求的定性预测方法，能够对企业未来一段时间内所需人力资源状况作出一个方向性的、整体

层面的判断，包括所需人力资源的规模数量、质量水平、结构比例、使用效率、稳定状况等方面的需求。

（三）人力资源需求预测的定量方法

相较于定性方法，使用定量方法所得的结果和结论更为精确。因此，在可能的情况下，进行人力资源管理需求预测，可以选用定量方法。其中，转换比率分析和回归分析使用较为广泛。

1. 转换比率分析法

转换比率分析法是一种比较直接的人力资源需求预测方法。其基本原理是在经验数据的基础上，分析生产经营活动与人力资源状况的关联方式，找出数量与质量的比照标准。这种方法能够从企业的生产经营业务量出发，直接计算对于人力资源的需求，运用比较普遍。

转换比率分析法的操作过程如下：首先确定企业生产经营的总体目标，然后分析与生产经营活动相应的关键岗位，计算出关键岗位所需的员工数量，再以此为依据估计辅助人员的数量，最后加总得到企业人力资源总需求。

在使用这种方法时，通常要以已有人力需求数量同某个影响因素的相互关系为依据，对未来的人力需求进行预测。以一所大学为例，当学生的数量增加一定的百分比时，教员数量也要增加相应的百分比，否则难以保证学生培养质量。这种比例关系就是相关系数。类似的还有根据过去销售额与销售人员数量的比率，预测未来销售业务对销售人员数量的需求；再根据销售人员对文秘人员的比率，预测未来的文秘人员需要量等。

由上述基本原理和操作过程可知，转换比率法作为一种针对人力资源需求的定量预测方法，能够对企业未来一段时间内所需人力资源状况作出量化的、具体的判断。其中，企业总体目标为需求预测明确了工作原则与核心；关键岗位及辅助岗位的设置状况与任职要求直接对应于人力资源的数量、质量和结构需求。

2. 回归分析法

回归分析法是从过去情况推断未来变化的定量分析方法。

最简单的回归分析是趋势分析，即根据企业或企业中各个部门过去的员工数量变动状况，对未来的人力需求变动趋势做出预测。简单的回归分析是把过去趋势直接导向未来，这时只以时间因素作为分析变量，没有考虑其他因素的影响，因此比较简单。在实际工作中一般不会这样使用。

较为实用的回归方法是计量分析模型。它的基本思路是：首先找出组织中对于劳动力需求影响最大、最直接的一种或几种因素，然后研究过去一段时间中员工人数随这种因素变化而变化的规律，并考虑业务规模变动和劳动生产率变化对它的可能影响，再根据这种趋势对未来的人力需求进行预测，用预测需求量减去预测供给量，就是对于企业人力资源增长量的分析预测结果。

由上述基本原理和操作过程可知，回归分析法作为一种针对人力资源需求的定量预测方法，能够对企业未来一段时间内所需人力资源状况作出量化的、具体的判断。例如，通过对过去一段时间内，外部劳动市场供求状况与企业员工队伍状况间

关系的分析，对企业未来一段时间内人力需求进行预测；再如，通过对过去一段时间内，企业业务规模与企业员工队伍状况间关系的分析，对企业未来业务发展过程中需要多少员工、需要哪类员工、有何素质要求等进行预判。

二、人力资源供给分析法

为了满足生产经营活动对于员工的需求，必须分析人力资源供给状况，包括外部和内部供给。其中外部供给来自对劳动市场的劳动力资源的获取；内部供给来自企业现有员工对于企业人力资源需求的满足。二者各有利弊，需要相互协调、支持、补充，才能低成本、高效益地满足企业的人力资源需求。

（一）人力资源外部供给分析

当生产经营活动提出人力资源需求时，企业可以考虑从外部劳动市场引进和增补员工。外部市场的人力资源供给能够从员工队伍的规模数量满足、质量水平提升、结构比例调整、协调效率改进等方面改进员工队伍状况，其中数量满足具有基础地位。分析外部人力供给情况，需要考虑如下方面的情况。

1. 宏观经济形势

经济发展态势良好时，失业率低，这时人力资源供给比较紧张；反之失业率高，企业较容易以较低价格获得所需劳动力。同时，行业发展状况和企业在行业中的地位也影响劳动力供给。企业所在的行业发展势头良好、前景广阔，并且企业在行业中具有较高声誉，愿意到企业就业的人员就会越多。

2. 劳动市场状况

劳动市场是劳动力供求双方相互作用的场所，在劳动市场上，劳动者能够直接把握企业的劳动力需求，以及不同企业愿意为劳动者付出的代价，从而做出自己的就业决策。因此，劳动市场的运行状况及其相应的就业竞争状况，是人力资源供给的直接影响因素。

3. 其他相关因素

由于人力资源供给是人的能力转让状况，与人的能力转让意愿相关，因此一切影响人们行为选择的因素，都会直接或间接地影响人力资源供给。其中较为重要的因素包括人口的增长与结构变化、政府的就业法规和政策、劳动者的户籍管理制度、人们的工作生活习惯，等等。

（二）人力资源内部供给分析

内部人力资源供给是通过改进现有员工队伍状况来满足企业人力资源需求，关注的重点不是员工数量变化，而是员工能力、素质、行为、作用的变化。对于人力资源内部供给的刻画，要更多使用人力资源动态分析指标和价值评价指标。下面是两种常用的内部供给分析方法。

1. 员工技能清单

人力资源供给是员工劳动能力的供给，技能清单是对于员工劳动能力的结构性

刻画。应用技能清单对员工队伍进行调查，能够比较具体地说明企业拥有什么样的人力资源。

员工技能清单的内容包括专业技能、培训背景、工作经历、职业证书、通过的考试、主要能力的评价，以及员工的工作意愿等。通过技能清单，能够反映员工的工作潜能和职位竞争力，不仅有助于估计员工在现有职位上的适应情况，而且有助于分析其调换工作岗位的可能性，预测哪些员工可以补充企业未来的职位空缺。

表 4—3 是技能清单的一个实例。

表 4—3　　技能清单

<table>
<tr><td colspan="2">姓名</td><td colspan="2">部门</td><td colspan="2">科室</td><td colspan="2">工作地点</td><td>填表日期</td></tr>
<tr><td colspan="2">到职日期</td><td colspan="2">出生年月</td><td colspan="2">婚姻状况</td><td colspan="2">工作职称</td><td></td></tr>
<tr><td rowspan="5">教育背景</td><td>类别</td><td>学位种类</td><td colspan="2">毕业日期</td><td colspan="2">学校</td><td colspan="2">主修科目</td></tr>
<tr><td>高中</td><td></td><td colspan="2"></td><td colspan="2"></td><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td>大学</td><td></td><td colspan="2"></td><td colspan="2"></td><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td>硕士</td><td></td><td colspan="2"></td><td colspan="2"></td><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td>博士</td><td></td><td colspan="2"></td><td colspan="2"></td><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td rowspan="4">训练背景</td><td colspan="2">训练主题</td><td colspan="2">训练机构</td><td colspan="2">训练时间</td><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td colspan="2"></td><td colspan="2"></td><td colspan="2"></td><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td colspan="2"></td><td colspan="2"></td><td colspan="2"></td><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td colspan="2"></td><td colspan="2"></td><td colspan="2"></td><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td rowspan="2">技能</td><td colspan="3">技能种类</td><td colspan="4">证书</td></tr>
<tr><td colspan="3"></td><td colspan="4"></td></tr>
<tr><td rowspan="4">志向</td><td colspan="3">你是否愿意担任其他工作？</td><td>是</td><td colspan="3">否</td></tr>
<tr><td colspan="3">你能够担任何种其他工作？</td><td colspan="4"></td></tr>
<tr><td colspan="3">你是否接受工作调配？</td><td>是</td><td colspan="3">否</td></tr>
<tr><td colspan="3">你愿意承担哪种工作？</td><td colspan="4"></td></tr>
<tr><td colspan="3">你认为自己哪方面能力最缺乏</td><td colspan="6"></td></tr>
<tr><td colspan="3">你认为自己需要接受何种训练</td><td colspan="6"></td></tr>
<tr><td colspan="3">你现在可以接受哪种工作指派</td><td colspan="6"></td></tr>
</table>

由于人力规划不仅要保证为空缺岗位提供相应数量的员工，还要保证每个空缺都由合适的人员填充，因此，以技能清单建立员工能力的记录非常重要。事实上，技能清单作为一种针对人力资源供给的预测方法，能够对企业现有员工队伍的人力资源供给能力作出客观、详尽的判断。即通过员工技能清单，可以反映和说明当前企业员工技能水平怎样、发展潜力怎样、整体质量如何。在实际工作中，技能清单可以用于晋升人选的确定，管理人员接替计划的制定，以及特殊项目的人员分配、调动、培训、工资奖励、职业生涯规划等。

2. 人员接替模型

在内部劳动市场，员工与职位的匹配处于动态变化之中，随着企业生产经营的

发展、员工素质能力的提高，劳动者的工作位置也在不断调整。所谓人员接替模型，是把企业发展需要与员工价值提升结合起来的一种人力资源供给分析方法。

人员接替模型的基本思想是为每一个重要职位选择合适的继任者，并根据继任计划对员工素质与能力进行有目的的开发，以满足企业不断发展的需要。建立人员接替模型的关键，是根据职位工作分析的信息，明确不同职位对任职者的具体要求，确定一位或几位较易达到这一职位要求的候选人。然后把各职位的候补人员情况与员工流动情况综合起来考虑，控制员工流动方式与职位人员接替方式之间的关系，对企业人力资源供给进行动态管理。

应用人员接替模型对企业中不同职位的员工供给进行预测，可以使用下面的计算公式：

该职位员工的内部供给量＝现有员工数量－流出总量＋流入总量

流出总量＝辞职数＋开除数＋降职数＋退休数＋晋升数

流入总量＝晋升进入数＋外部招聘数＋降职进入数

用横轴代表时间，用纵轴代表职位的层次级别，将企业中各个职位以上述方法综合在一起，就是人员接替模型的示意图，如图 4—2 所示。

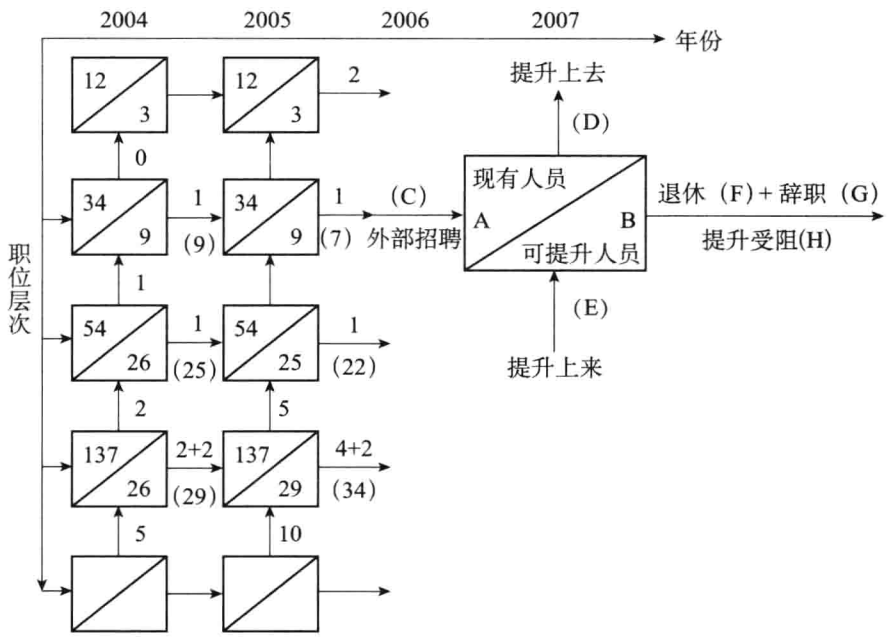


图 4—2

说明：图中，B=D+H。

由上述基本原理和操作过程可知，人员接替模型作为一种针对人力资源供给的预测方法，能够对企业未来一段时间内人力资源需求的内部满足状况作出合理判断。事实上，人员接替模型以企业生产经营需求为工作原则与起点，充分考虑了人力资源的数量、质量、结构需求，以及客观的流动状况。因此，通过动态分析和动态管理，以内部人力资源储备为依托，以内部人力资源开发为核心，以内部人力资源调配为手段，实现人力资源供给。

三、人力资源问题处理法

企业生产经营活动中，人力资源需求与供给之间的平衡是相对的，不平衡是绝对的，这种不平衡通过各种人力资源问题体现出来，必须采取相应办法加以解决。从总体上看，解决人力资源问题的方法大致可以分为两类，即供不应求的处理办法和供大于求的处理方法。

（一）企业人力资源问题

在人力资源供给与需求的动态比较中，产生了人力资源供求的平衡问题。人力资源供求平衡不仅包括数量上的相等，还包括质量、结构及成本水平上的协调。这时就需要考虑哪一方面的差距是关键缺口，并依此建立弥补的方式。

1. 企业人力资源问题的含义

所谓企业人力资源问题，也就是人力资源状况不能满足企业生产经营的需要，影响了企业效益和企业发展。在实际工作中，这类问题通过人力资源的数量、质量、结构、变化等不同角度体现出来。

人力资源数量问题，是指生产经营活动中人手不够，很多业务由于缺乏工作者而开展不起来，这是人力资源问题最突出的表现。人力资源质量问题，是指生产经营活动中缺乏合适的工作者，影响了业务工作的效率和效果，企业效益受到制约。这是人力资源问题最普遍、最经常的体现。人力资源结构问题，是指企业生产经营活动所需的工作者类型与企业实际所拥有的工作者类型不衔接，有些类型的员工供大于求，有些类型的员工供不应求，不仅影响了工作效率，而且增加了人工成本。所谓人力资源变化问题，是指人力资源的流动状况不能支持企业的生产经营需要，包括员工的离职率高低、员工在企业中从事不同工作的职位晋升和职位调整率高低。

因此，对于企业人力资源供求关系的理解，不要仅仅局限于数量规模的适应，而要从质量、结构、变化等不同方面进行分析。任何一个方面适应不好，就会出现人力资源问题，就需要采取人力资源措施加以改进。

2. 企业人力资源问题的产生

在企业的生产经营过程中，始终存在着人力资源供需失衡的可能性。

在业务扩张时期，企业人力资源需求旺盛，人力资源供给不足，人力资源部门用大部分时间进行人员的招聘和选拔。在业务稳定时期，企业人力资源表面上可能稳定，但实际上仍然存在退休、离职、晋升、降职、补充空缺、不胜任岗位、职务调整等情况，即处于结构性失衡状态。在业务收缩时期，企业人力资源需求不足，人事部门要制定退休、裁员等政策。

总之，在企业的整个发展过程中，人力资源供求都不可能自然处于平衡状态，人力资源部门的重要工作之一就是进行人力资源动态管理，使企业的人力资源供求不断取得平衡。只有这样，才能有效地提高人力资源利用率，降低企业人力资源成本。

（二）企业人力资源措施

依据生产经营活动对于人力资源的需求、人力资源供给的不足和存在的问题，采取措施及时有效地加以满足，是人力资源管理的任务。在实际工作中，主要包括数量调整措施、质量提升措施、结构改进措施、行为引导措施等方面的内容。

1. 员工数量调整

员工数量调整包括两个方面，一是当企业处于高速发展时期、业务规模扩大、进入新的市场，出现人力资源数量供不应求的情况；二是当企业增速放缓、外部经济环境不佳、业务发展遇到瓶颈，出现人力资源数量供大于求的情况。两种情况下的员工数量调整，需要不同的人力资源管理措施加以解决。

（1）供不应求的处理方式主要从两个方面入手：

一是增加员工的数量。通常可以通过以下途径解决：寻找新的员工招聘来源；增加对求职者的吸引力；降低录用标准；增加临时性员工或使用退休员工等。

二是提高员工的生产率或增加他们的工作时间。这就需要提高每位员工的工作能力并增强工作动力。其方法有培训、进行新的工作设计、采取补偿政策或福利措施、调整管理人员与员工的关系等。

（2）供大于求的处理方式有多种：

一是提前退休。企业可以适当放宽退休条件，使较多的员工提前退休。

二是减少人员补充。当出现员工退休、离职等情况时，对空闲的岗位不进行人员补充，而是进行内部人员调配。

三是增加无薪假期。当企业出现短期人力过剩的情况时，增加无薪休假的方法比较合适。如规定员工有 1 个月的无薪假期，在这 1 个月里没有薪水，但下个月可以照常上班。

四是提供外部工作机会，让企业合作伙伴以比较低廉的费率使用自己闲置的劳动力。

五是裁员。裁员是一种负面作用较大的方式。在进行裁员时，要制定相应的裁员政策，以尽量减少可能带来的消极影响。比如，向被裁减者发放失业金等；有选择地裁减那些主动希望离职的人员和工作考评成绩相对较低的员工。

2. 员工质量提升

当企业的工作岗位不缺员工，但现有员工的工作效率不高，难以实现企业生产经营目标时，往往出现了员工质量问题。对此仅仅依靠数量调整是不够的，需要进行质量改进。

（1）提高技能水平。同样的分工协作方式，同样的生产设施运行，在不同技能水平的员工手中，会出现不同的生产经营效率。原因包括操作的熟练程度、处理实际问题的工作经验、对于分工协作程序和方法的了解与适应等。这些方面的员工技能水平提升，往往与员工所在企业的组织环境和工作特点相关，通过干中学的方式实现。

（2）开发潜在能力。员工能力不是一成不变的，会在工作中不断提高与发展。根据企业生产经营的特点，发现符合企业发展需要的员工，激励员工结合企业需要

开发自己的潜能，发挥自己的主动性和创造性，是提高员工质量的重要途径。

在实际工作中，提高员工质量的途径和调整员工数量的方式一样，涉及多种人力资源管理措施，其中外部招聘和内部培养是两种基本手段。

（1）外部招聘。其优越性在于，能够较快地改变员工队伍的职业结构，从而高效率地重新配置和使用员工劳动能力。为此需要明确用人标准，依托劳动市场对员工队伍进行改组。但外部招聘不能解决企业所需专用技能的问题，因此在组建员工队伍的时候，就要考虑员工技能提升和改进的需要，为内部培训打下基础。

（2）内部培养。当企业生产经营对员工能力提出特殊要求，尤其是这种能力不能从外部劳动市场获取时，内部培养具有特殊的意义。由于内部培养的目的是通过员工能力和素质的改进，提高未来的生产经营效益，需要投入一定的资源条件，因此员工培训开发成为人力资源投资的重点。在知识经济条件下，人力投资成为企业获取集中优势的关键。

3. 员工结构改进

所谓员工结构改进，是对员工的数量、质量、行为进行综合分析和统一安排，选择最为有效的结合方式，采取措施加以实现。

在数量上，不仅对员工不足情况进行弥补，而且对员工剩余情况采取措施，包括有针对性的辞退和裁员。采取这些措施时，不能影响骨干员工队伍的建设，不能妨碍员工能力和潜力的开发。在质量上，不仅加强对于低技能员工的培训与开发、对高技能员工的引入和激励，而且对技能状况与企业需要不符合的情况采取措施，包括为剩余人才的使用提供特殊空间。在行为上，不仅强化当前生产经营所需要的工作要求与行为规则，而且鼓励员工为企业的长远发展发挥积极性与创造性。通过这些方面的努力，不仅提高员工进行生产经营活动的工作效率，降低员工队伍建设、使用与开发的相对成本，而且为不同类型员工更好地实现自己的工作愿望和发展需要，提供适合的路径。

调整人力资源结构作为一项综合性工作，往往要与企业的发展战略结合起来进行统一安排，属于战略性人力资源管理的内容。

4. 员工行为引导

员工作为分工协作的行为主体，是参加生产经营活动的利益相关者，体现经济合作的行为规则。因此，进行企业人力资源供给，不仅要组建一定数量和质量的员工队伍，而且要对这支员工队伍的行为方式进行引导和激励，使之在生产经营活动中有效地发挥作用。

为了建立企业生产经营所需的员工行为方式，需要建立一系列的工作规则和报酬规则，并使之联系起来，形成员工价值创造、评价与实现的机制。随着生产经营活动日益复杂，分工协作环节越来越多，如何建立员工行为引导和激励机制，成为人力资源供给面临的战略性问题。

在实际工作中，员工行为引导是一个综合性问题，需要人力资源管理各项职能的综合应用，其中人员甄选具有基础作用，考评激励具有中心地位，培训开发提供长期保证。因此进行员工行为引导，要从人力资源成本耗费和长期投资两个层面，进行系统的综合布局、统筹安排和长期规划。

本章小结

进行企业人力资源管理需要规划。人力规划是为实现企业目标而对人力资源工作的策划与安排，以保证人力资源状况适应企业发展的要求。进行人力资源规划，必须以生产经营需要为依据，分析员工队伍状况，找出人力资源缺口，制定有针对性的解决办法。

人力资源规划有整体与局部之分，可以分为人力资源总规划、职能计划、工作方案三个层次。其中总规划说明人力资源管理的总体目标和政策原则，把人力资源工作与企业发展战略衔接起来；职能计划明确人力资源管理不同环节的任务与途径；工作方案把任务、责任和资源条件落实到具体部门和人员。

由于人力资源管理涉及员工劳动能力的获取、使用、激励与开发，因此人力资源规划由人员补充计划、培训开发计划、业绩考评计划、薪资激励计划、职业发展计划等方面的内容构成，这些计划由人力资源部门在高层领导和一线主管参与下制定和实施。

人力资源规划是一项复杂的工作，必须结合企业生产经营状况，深入、具体地分析人力资源供求关系，确认人力资源问题并找到处理办法。在此过程中，需要使用很多方法技术，包括人力资源需求预测方法、供给分析方法、问题解决方法等。合理使用人力资源规划方法，对于提高人力资源工作效率具有重要意义。

关键术语

人力资源规划
人力资源职能计划
人力资源需求
人力资源缺口
人事匹配计划
人才开发计划
人力资源需求预测方法
人力资源规划体系结构
人力资源工作方案
人力资源供给
人力资源措施
人员激励计划
企业人力资源供求关系
人力资源供给分析方法
人力资源盘存
人才接替模型

思考题

1. 什么是企业人力资源规划？其任务是什么？
2. 企业人力资源规划涉及哪些内容？具有什么样的体系结构？
3. 进行人力资源规划的依据是什么？如何与企业经营管理相衔接？
4. 人力资源规划工作从什么地方入手？关注哪些问题？
5. 什么叫做企业人力资源需求？如何把握这种需求？
6. 企业人力资源供给有哪些途径？不同途径各有什么作用？
7. 如何理解企业人力资源供求缺口？有哪些表现形式？

8. 解决企业人力资源问题的措施有哪些？如何进行选择？
9. 人事匹配计划由哪些内容构成？人员激励计划呢？
10. 进行人力资源规划有哪些常用方法？
11. 什么叫做人员技能清单？对于人力规划有何作用？

第五章

职位分析

学习目标

1. 认识职位的性质和形成方式
2. 理解职位界定的任务与依据
3. 把握职位描述和职位规范的联系与区别
4. 掌握职位说明书的编制方法
5. 理解职位分析的任务和作用
6. 了解职位任职资格分析的主要方法与技术
7. 认识职位价值的含义和评价依据
8. 把握职位评价模型设计的基本方法

引导案例

弘发公司的职位界定

弘发公司1999年10月成立，是一家由国有研究院改制建立的科技企业，从事电子技术研究与开发，计划以DCD与小型随身听的研发与生产为主营业务。

公司总裁杨炳昆是原研究院的高级工程师，20世纪50年代毕业于国内某名牌院校电子工程系。杨炳昆在技术领域和学术上造诣很高，但对于现代企业管理不甚了解。研究院之所以支持杨炳昆出任公司总裁，主要考虑到他是行业技术权威，这是公司一个很有价值的招牌。此外，他在家电领域的弟子众多，可谓桃李满天下。由他组阁建立班子，企业的发展会有较多的机遇。

根据杨炳昆的意见，公司设立财务、人事、营销和生产四个部门，分别由杨斌、张杰、路晓东和李书峰担任经理。杨斌、张杰和路晓东是原来研究院的技术骨干，李书峰是总裁的一个朋

友，40多岁，曾担任过私营企业经理。公司虽小，生意还算红火，也积累了一些研发与生产经验。四个部门当中，李书峰主管的生产部处于中心位置。在生产部之下，依次设有各车间、班组。

组织架构既定，人马按部就班，各项工作开始运行。然而开业不到两个月，内部人员的职责权限划分就接连出现问题。先是在组装车间，一个包装工将大量液体洒在操作台周围的地板上，被小组长责令打扫干净。不料这名工人一口回绝："我的职责是包装产品，这远比清扫重要，您应该让勤杂工处理这样的工作。"小组长无奈，只得去找勤杂工，而勤杂工不在。据说只有在正班工人下班后，勤杂工才开始清理厂房。于是，包装组长只好自己动手将地板打扫干净。第二天，小组长向车间主任请求处分包装工，得到了同意。谁料人事部门不予支持，警告车间越权。车间主任感到不解，认为人事部的规定不合理，并向李书峰反映了这一情况，请求得到支持。小组长更是满腹委屈，感到自己缺乏管理权威，成了员工的服务员。他反问道："难道我就该什么都负责？我的职责中也没要求我打扫卫生呀。"

这样一来，生产部门与人事部门之间以及生产部门内部人员之间，就出现了矛盾和工作障碍。李书峰觉得自己的车间主任受了委屈，向杨炳昆反映这一问题，要求其干预，希望人事部不要过多干涉车间内部事务。他认为，如果不这样，生产运作会受到影响，有些工作甚至无法干下去。但杨总却说："我只管战略性的重大事务。企业内部的分工协作与管理沟通，你们自己去协商。"

请思考：

1. 什么叫做工作责任？其划分的依据是什么？

2. 工作权力是怎样配置的？与责任之间是什么关系？

3. 职位的含义是什么？如何进行合理的职位界定？

第一节　职位设置

人力规划是对于人力资源管理工作的系统安排，目的是使对于人力资源的配置符合企业生产经营活动的需要。在实际工作中，这种需要是通过工作职位对于工作人员的要求体现出来的，如何根据生产经营活动需要建立合理的职位体系，是人力资源管理工作的基础。只有职位体系合理建立了，用人办事才有可靠的基础，各项人力资源管理的职能工作才能顺利开展。因此在各项人力资源管理工作中，职位设置、职位分析和职位评价具有首要地位。

一、职位性质

所谓职位，是人们在组织中承担的特殊工作任务，具有稳定化、结构化、标准化、专业化的特点。合理的职位设置是分工协作的基础，能够通过工作体系的有序

运行和工作人员的优势互补提高整体工作效率。

（一）职位的产生

作为组织成员所承担的相对稳定的工作任务，工作职位具备稳定化、结构化、标准化和专业化四个特点。

1. 工作稳定化

工作的稳定化，是建立分工协作体系的前提。只有把不同的工作内容分割开来，稳定下来，才有可能建立人与人之间的分工与协作。因此，工作内容的稳定化，要解决的是目标分解、任务界定和人对任务的承担关系，实现事与人的持续结合。

工作内容的稳定化是设立职位的基本条件。只有那些经常发生的、持续不断的工作内容，才需要设立专门的职位。通过职位设定，不同的具体工作由不同的具体人员来承担，在某个时间段内这种任务承担关系是确定的，不随环境因素改变。这就保证了事的开展具有连续性、可预见性和可监督性。工作任务的稳定化是企业管理最基本的条件，为员工责任的界定提供了基础。

2. 工作结构化

工作的结构化，是工作稳定化的结果。当人们稳定地处理某种特殊工作，并以工作内容和形式的特殊性相互支持时，分工协作体系就形成了。

结构化涉及工作任务本身内容的组成形式，以及完成任务过程中所发生的各种关系。由于企业工作任务总是在一定分工协作体系中进行的，因此分工协作体系特别重要。所谓完成任务过程中所发生的关系，也就是人与人之间的分工协作关系。其中上级与下级之间是命令服从关系，这个关系具有一定的结构，从权力大小、决策方式等角度加以界定，是对组织运行方式的原则性安排，决定着信息流动的方式和统一行动的效率。在扁平化的组织中，能够以更高的授权水平和更完善的信息系统来完成工作任务。而在科层组织中，集权倾向明显，组织的价值观倾向于维护行政权威性。

与此同时，部门与部门之间、部门内部员工与员工之间的横向联系是相互协作关系，这个关系也具有一定的结构。其中关于业务划分、工作衔接等问题的处理方式，能使组织成员之间的横向联系得到制度依托，从而为提高合作效率打下良好基础。

3. 工作标准化

工作的标准化，是工作结构化的结果。当人们以某种确定的方式处理工作，并使这种工作方式科学化与规范化时，分工协作的标准就形成了。

标准化的目的是，对工作内容、方式与结果进行规范性界定。通过建立这种规范，不仅便于员工掌握工作技能，而且可以使不同员工的工作具有可比性，从而提高工作效率。同时，工作任务的标准化也是工作绩效的科学度量和平衡过程，对于工作监控和改进具有重要意义。它不仅有助于找到工作状况与工作要求之间的具体差距，而且能够通过发现这种差距来确定员工培训需求和激励员工。工作标准化的要求起源很早，并由泰勒做了系统介绍。这种管理方式通过明确的结果要求、规范

的行为界定、清晰的时间限制，为落实任务提供导向。

标准化解决工作过程的规范性问题，其中流程标准化具有基础意义。在组织工作当中，业务流程是根据组织目标和自身资源条件来设置的内部协作方式。流程的标准化使得上下左右之间的协作能够按既定方式规范进行。

4. 工作专业化

工作的专业化，是工作标准化的结果。当人们熟练地以标准化方式处理工作，并使这种工作技能成为自身习惯与素质时，具有专业能力的员工就形成了。

专业化要解决的是工作方式的技能要求问题。每一项任务的完成都要求相应的操作技能，并通过操作方式的标准化进行技能塑造。操作方式合理与否，关系到操作技能是否容易掌握，是提高劳动生产率的关键条件之一。工作技能的专业化既是分工协作的要求，也是推动分工协作发展的动力。

员工的专业化使分工协作从组织要求变成了组织习惯。具有专业技能的员工是企业分工协作体系的运行依托，是组织效率得以提高的基本保证。而专业化员工的形成是工作稳定化、结构化、标准化共同作用的结果。工作的稳定化使员工能够熟练掌握相关技术；工作的结构化使员工能够集中精力处理关键问题；工作的标准化使员工能够明确努力的方向。这些方面的结合能够大大提高工作效率。关于专业分工对于工作效率的促进作用，经济学家亚当·斯密早就作了透彻分析。

（二）职位的构成

企业生产经营按照分工协作规律有计划地进行。在这一过程中，整体工作任务由不同工作环节构成；只有把这些环节分解开来，进行内容和形式的规范化处理，使之落实到具体的操作点上，才能提高分工协作效率。职位由此产生。所谓职位，是人们所承担的相对稳定的特殊工作任务，由一定的责任、权力、资格和待遇构成。

1. 职位责任

职位责任是每个职位应该完成的工作任务。

理解职位责任的性质，需要把握两个方面的含义：一是生产经营活动的分解与细化，体现为分工协作中不同环节的工作内容；这些工作内容在一定的操作位置上组合起来，成为由特定工作者完成的连续性工作任务。二是工作人员对于特定工作要求的理解和认同，体现为人们参加分工协作的积极性和自觉性；这种积极性源于人们在分工协作中的地位和作用，与员工作为组织成员在企业中的劳动价值实现方式相关。

作为应该完成的工作任务，职位责任的履行不仅需要工作者的自觉性，而且需要一定的制度保证。因此，关于职位责任的界定与该职位在组织体系中的位置相关，有一定的制度支持与约束。

2. 职位权力

职位权力是每个职位拥有的组织资源支配力。

职位权力的内容是对于人、财、物、信息、时间等资源的占有和使用，体现为运用组织资源完成工作任务的行为空间。由于任何工作责任的履行都需要一定的资

源条件保证，因此进行职位责任界定时必须考虑权力安排，必须以相应的职位权力来支持，否则责任履行的要求就可能成为空话。在企业生产经营活动中，常见的职位权力有决策权、指挥权、处理权、提议权、参与权、知情权等。

由于权力是为了履行责任赋予的，因此二者之间必须对称。这包含两个方面的意思。一是每个职位的责任都需要相应的权力来支持；与责任相比，权力过大或过小都会影响工作的正常进行。二是每个职位的责任都与其他职位的权力相对应。所谓责任，就是一个职位对另一个职位负责；反过来，也就是另一个职位有权要求某个职位完成某项工作任务。这种责任与权力之间的对应关系构成制度化分工协作的秩序。

3. 职位资格

职位资格是担任该职位所需的个人能力与素质条件。

任何职位的责任和权力都对职位工作者提出了一定的要求，包括知识、技能、经验、个性等方面的内容。这是因为对于责任的理解和认同，需要一定的知识和觉悟；对于权力的掌握和应用，需要一定的能力和素养。不仅如此，职位工作在一定的分工协作体系中进行，依赖相互之间的理解、信任和支持，这也需要相应的个体条件。正是这些方面的因素，产生了对于职位任职资格的要求。

不同职位之间在责任、权力上有差异，任职资格也有不同的具体内容。不同职位对于任职资格的要求，要从恰当性，现实性、经济性三个角度加以考虑。首先是恰当性：对于任职资格的要求，不是条件越高越好，否则会产生大材小用的问题，反而影响工作效率。其次是现实性：对于任职资格的要求，要以可能获得的劳动者为依据，如果脱离实际，要求就无法实现。第三是经济性：不同人才的水平不同，价格也不同；确定任职资格时，还要从投入产出角度考虑问题，不能产生过高的成本。

4. 职位待遇

职位待遇是履行工作责任之后从组织中获得的回报。

企业作为以微观效益为中心的经济组织，由于能够帮助人们更好地实现经济利益而具有吸引力。如果说职位责任的履行体现了企业成员对于组织的贡献，那么这种贡献就需要得到相应的回报。不仅如此，由于不同职位的责任不同，在分工协作体系中的地位不同，要求职位工作者付出的劳动质量也不同，因此要求获得不同的工作回报。所谓职位待遇，就是与职位责任相匹配的工作回报，体现着组织对于该职位的价值测评结果。常见的职位待遇有职位工资和职位津贴等。

在用人办事的过程中，职位待遇具有特殊的意义。作为不同职位价值的制度化确认方式，工作职位的待遇设计对员工如何选择自己的工作位置、使用自己的劳动能力、开发自己的专业技能，具有直接的引导作用。

二、职位界定

职位界定是对职位责任和权力的划分，以保证分工协作体系的有序运行。进行职位界定，要从任务划分入手解决人员协作问题，通过工作责任和工作权力的统一，为改进员工业绩、提高员工能力和增强员工动力提供依托。

[企业实践 5—1]

YBTY 公司的职位界定

YBTY 公司作为一个大型制造企业，其生产经营活动以化工产品的制造与加工为基础，各项活动围绕制造流程的有效运转展开。进行职位类型划分，需要结合这一企业特点进行。

YBTY 公司的职位分类工作采取了两步走的办法。第一步，区分不同职位本身的工作特点；第二步，区分不同职位与一线生产的关系。最终的职位分类是综合考虑职位本身特点和职位在生产经营体系中所处位置的结果。

按照上述方式，划分出公司的七大职位类型，即指挥管理类、管理支持类、技术支持类、市场营销类、直接作业类、间接作业类和辅助作业类。也就是说，职位界定的方式不仅要考虑职位工作特点，而且要考虑职位工作方式对于企业生产经营的支持作用，以及不同职位对于生产经营价值的提升水平。

职位类型的界定过程如图 5—1 所示。

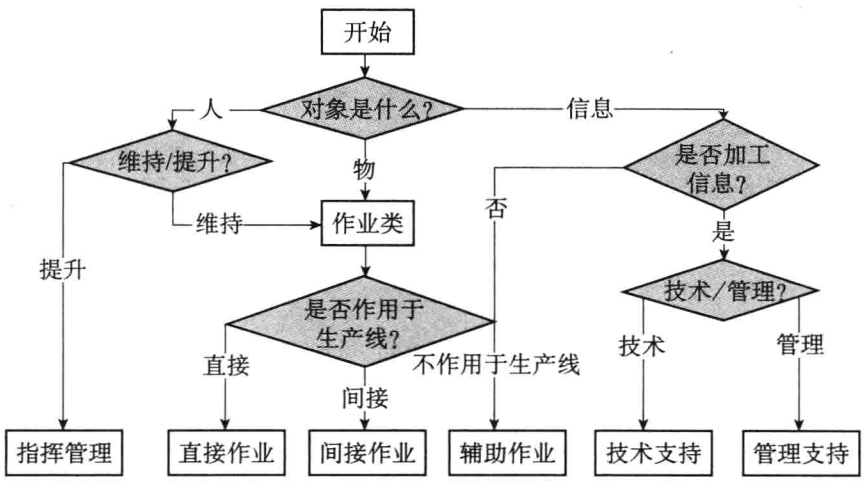


图 5—1

YBTY 公司的职位类型、职位定义和涉及员工如表 5—1 所示。

表 5—1

职位类型	定义	主要人员	职位举例	备注
指挥管理	在企业生产经营、技术和职能管理中具有决策、指挥、控制管理职权，并带领所在团队实现经营目标的管理人员	副科级及以上管理人员	厂长/副厂长，书记/副书记，分工会主席，综合办主任/副主任，生产技术科科长/副科长，横班主管/副主管，工序（片区）主管/副主管，职能部室正副经理等	
管理支持	主要加工管理信息，通过管理创新对产品价值形成过程产生提升性影响的人员	从事分厂级及以上职能管理的专业人员	部室人力资源管理，文秘，核算，统计，生产调度，生产管理，会计，出纳，主管助理，职能部室业务主管等	子公司设会计/出纳

续前表

职位类型	定义	主要人员	职位举例	备注
技术支持	主要加工技术信息，通过技术创新对产品价值形成过程产生提升性影响的人员	属技术职务序列专业人员（含技师）	工艺，设备，电气，自控/仪表，热动，分析，安全/环保，高级技师/技师等技术系列	
市场营销	面向市场，从事原料采购和产品销售业务的人员	采购业务员和销售业务员	采购员、销售员（不含营销系统管理和作业人员）	
直接作业	直接作用于设备、物料，维持产品价值实现过程的人员	从事生产作业操作人员	运行班组长/副班组长，运行职位，包装等	生产线
	通过对物流的运输、仓储作业，维持产品价值实现过程的人员	从事物流作业操作人员	班组长/副班组长，库管，装卸，驾驶，监磅，包装等	物流
间接作业	间接作用于设备、物料，维持产品价值实现过程的人员	从事检修/分析操作人员	检修（分析）班组长/副班组长，检修，分析等	检修/分析
辅助作业	为生产活动提供服务性或事务性辅助作业的人员	从事生产服务和事务性工作的人员	班组长/副班组长，资料员，材料员，事务员，驾驶员，保洁员等	含现场

（一）职位界定的要求

企业作为有计划的生产经营体系，由不同的分工协作环节构成，每一环节都有特殊的工作内容和工作方式，对此必须进行制度化界定。只有这样，才能保证整个系统的工作秩序，使分工协作有序进行。职位界定工作由此产生。

1. 职位界定的任务

职位界定的任务是，对职位的责权利加以制度化说明，使之成为有计划分工协作体系的构成元素。与此相应，职位界定的内容包括职位责任、权力、资格、待遇的划分，通过对于工作任务、操作方式、任职条件、职位等级等内容的界定体现出来。

其中，工作任务主要说明该职位从事的工作内容，以及工作的目的与标准；操作方式主要说明职位工作的途径以及所需条件，包括工作程序、组织资源、工作关系，等等；任职资格说明什么样的人员才能担任这一职位，涉及学历、专业、年龄、经历、个性、习惯等多方面内容；职位待遇是完成职责所获得的工作回报，以货币支付的工资为基础，同时包括职权安排、技能培训、专业前途等内容。

上述内容是密切相关的。企业生产经营的每一项工作都有任务。任务通过责任来落实，责任通过权力来保障，权力通过资格来配置，资格通过待遇来评价。职位工作中责权利之间的内在联系使职位界定成为有序的管理过程。

2. 职位界定的依据

分工协作体系的结构受多方面因素影响，因此职位界定是一项极为复杂的工作，不仅需要把握重点，而且必须取得合理的依据。对于职位界定的依据，可以从分工协作体系的整体结合和具体环节两个方面来寻找。

职位界定的依据首先是关于分工协作体系的结构分析。企业作为一个有计划的生产经营组织，以内部有组织的分工协作应对外部无组织的市场竞争，工作职位的设置服从这一基本原则。为此需要进行一系列分析和推断，才能把参与市场竞争的企业生产经营活动，转化为有组织安排的职位工作。

在这一分析过程中，需要处理一系列转换环节之间的关系，其中经营领域、商业模式、竞争战略、组织结构、业务流程等，是把生产经营任务转化为具体职位工作的主要过渡环节。只有具体把握这些环节，理解不同环节之间的过渡方式，才能有根据地确认工作职位的设置方式，确认同一职位本身以及不同职位之间的责权利关联方式。

在实际操作中，这是通过企业发展战略和组织人事工作进行的，涉及大量的专门技术，特别是流程分析技术与组织分析技术，包含极为复杂的内容。

3. 职位界定的实践

分工协作体系的结构分析涉及很多环节，具有较多的约束条件，在实际工作中不能经常使用；而从分工协作环节入手进行职位界定，相对比较简单。这种界定办法是从各工作岗位的实际情况出发，先根据业务经验进行职位的初步界定，待条件成熟后再通过专门的职位分析对职位体系进行规范和完善。也就是说，不是从生产经营的整体布局推演出职位工作内容，而是从分工协作的实际情况揭示出工作职位的要求。

这种职位界定方式之所以得到广泛应用，不仅因为技术上比较容易操作，而且因为企业内部的分工协作体系是从简单到复杂发展起来的。在很多初创企业或者中小型企业中，可能由于业务不成熟，还未形成比较稳定的分工协作结构，也就不具备进行系统分析的基础。但是已有工作经验总是可以提供借鉴，作为促进职位界定科学化与合理化的依据。在实际操作中，从分工协作环节入手进行职位界定，需要收集和整理具体岗位的工作资料，总结经验，发现问题，通过责任、权力、技能等方面的分析和不同岗位的比较，发现其中稳定化、结构化、标准化、专业化的内容，加以明确刻画与制度认定。

（二）职位界定的形式

职位界定作为一种制度化工作，界定的结果需要加以制度化表达，表达的方式就是职位工作说明书。职位工作说明书是企业最重要的人事文件之一，由职位描述和职位规范两部分内容组成，前者说明职位工作的责任和权力，后者说明担任职位工作的资格条件。因此，可以把职位说明书看做人事匹配的集中体现。

1. 职位描述

职位描述是对于职位工作内容与形式的制度性界定。主要包括如下内容。

（1）职位名称。这是职位的规范化称呼。进行职位名称界定，要从工作实际出

发，结合《中华人民共和国职位分类大典》等国家规范性文件进行。

（2）工作概要。这是职位定义和职位工作内容的集中说明，以简明、扼要的方式描述职位意义、工作任务和开展工作的方式。工作概要是否恰当，影响对于职位性质与地位的整体理解和把握。

（3）工作职责。这是职位必须完成的工作任务，以及完成任务的标准工作方式。职责界定有两种方式：一是以任务分析方法，确定设立职位的原因及职位的具体工作要求，作出规范性界定；二是以行为分析方法，描述这一职位做什么和怎么做的具体工作状态，作出实然性界定。对于工作职责的确定，是职位描述的中心内容。

（4）工作权力。这是职位在组织中的位置，以及该位置对于组织资源的支配方式。由于组织资源支配通过组织成员之间的命令服从关系实现，因此工作权力的界定与科层制工作关系的界定直接相关。

（5）工作条件。指履行工作职责所需的条件，包括物质资源条件和组织协作条件。如工作设备和工具、工作信息和场所等。

通过职位描述，使生产经营活动各个环节在制度化分解的基础上，再以制度化形式联系起来，形成结构化的工作秩序，这是有计划分工协作体系的基础。

2. 职位规范

职位规范是对于任职资格条件的制度性界定。其主要内容如下。

（1）体力。指承担工作任务的生理条件，可以用年龄、身体状况、体能负荷等指标来衡量；有些职位还要考虑到人的身体特点，如弯腰对腰部的要求、站立对足部的要求等。

（2）知识。指承担工作任务的心理条件，可以用文化、学历、专业的指标加以衡量。

（3）技能。指从事专门业务的操作能力，是一般能力在具体工作领域的体现。所谓一般能力，指人们理解现实、把握规律、预测未来的心理活动能力，与知识和智商相关，集中体现为分析综合能力。当一般能力长期应用于专门工作领域时，会形成特定的心理定向和行为习惯，专业技能由此产生。专业技能的形成往往需要特殊的教育和训练，是人力资本投资的结果。

（4）经验。指从事类似工作的直接体验，是知识、技能和心态的统一体。实际工作是多方面因素作用的结果，不仅影响人们对于工作的理解和认识，而且影响人们的工作习惯和心理体验，从而产生难以传递的具体个体结果，这就是工作经验。其中一些典型事件对于调整行为方式和提升工作技能尤其重要，很难被其他因素取代，因此经验也是任职资格的重要组成部分。某些职位对工作经验的要求特别严格，例如那些工作技能难以仅仅通过理论和语言传递的职位。

（5）个性。指与工作相关的性格要求。不同职位有不同工作特点，不同工作特点对工作者具有不同的性格要求；二者之间是否吻合，对工作成效具有重要影响，特别是那些需要主动性和创造性的职位，尤其强调职位特点与工作者个性的匹配度。因此，职位规范对个性也有一定的要求。

职位规范的作用在于，为寻找合适的职位工作者提供依据。值得注意的是，所

谓合适的工作者，是对于特定工作的特定要求而言的，没有普遍适用的标准。因此在制定职位规范时，要从实际出发，本着适用、合理、经济的原则进行。

第二节　职位分析

对职位进行初步界定之后，如何把界定成果衔接起来，加以系统整合与规范处理，建立科学规范的职位体系，需要进行专门努力。职位分析由此产生。不仅如此，随着生产经营活动的发展、员工队伍状况的变化，已经建立的职位体系也往往需要调整，这是职位再设计的任务。这也需要进行职位分析。在企业人力资源管理中，职位分析是一项极为重要的基础工作，需要处理一系列复杂问题，具有较强的专业技术性。

一、职位分析的意义

所谓职位分析，是以了解职位实际在做什么为基础，进一步明确职位应该做什么和什么人才能做好。为此必须在职位调查的基础上，制定职位描述和职位规范。根据实际工作需要，职位分析有不同的侧重点。

（一）职位分析的任务

职位分析的任务是，了解职位工作的实际状况，找出需要改进的地方，采取相应措施，使职位界定更为科学、合理。也就是说，职位分析是为了合理界定职位所做的调查研究和制度建设工作。一方面，通过了解职位工作状况，把握职位的特殊要求；另一方面，通过把职位工作情况与设立职位的目标相对照，寻找存在的问题和缺陷。在此基础上，有针对性地对职位工作说明书进行设计、调整和完善，为员工管理提供制度依托。

与此相应，了解职位工作实际做什么、应该做什么、何人能够做，是职位分析的主线。

1. 实际做什么

工作分析的任务首先是进行职位工作描述，即说明职位工作的实际状况。职位描述的难点在于，如何在错综复杂的职位工作状况中找出稳定的内容，并进行结构性描述。其中职位工作的重点、难点、矛盾集中点等问题，是了解职位实际做什么时必须把握的问题。为此需要广泛收集和整理职位工作信息，从职位工作的内容、形式、关系等不同侧面，对职位进行全面、深入的调查，把握职位的真实工作情况，为职位改进提供现实基础。

2. 应该做什么

仅仅了解职位工作的实际状况是不够的，重要的是使职位工作规范化，说清职位应该干什么。这是工作分析的第二个要求。进行职位工作规范的难点在于，职位描述只给出了员工在做什么的说明，然而实际做的事情与应该做的事情之间往往存

在差距。也就是说，职位分析有两项既不同又相关的工作。一项是描述职位在做什么的实然状态；另一项是找到职位与企业经营管理目标之间的联系，即职位存在的理由，从中界定职位的应然状态。只有把握了这两个层面的工作，才有可能对职位状况与组织要求之间的差距进行分析，合理界定职位工作的内容与形式。

3. 何人能够做

具有特定职责与权力的职位，必须由合适的人来担任。要寻找合适的人，就必须确定与职位要求相匹配的关于人的素质与能力的要求，这是对于职位任职资格的设计。由于职位责任与权力是关于事的分析，而职位任职资格是关于人的分析，如何把这两方面内容结合起来，并从量的角度加以刻画，是职位工作分析的难点。对此，工业心理学、人事测量学进行了长期的研究，制定了一系列方法和技术，帮助人们把关于事的界定转化为关于人的界定，由工作方式进入人的素质特征。这是职位工作分析的关键点。

（二）职位分析的作用

作为对于职位界定的改进、完善与确认，职位分析对于企业经营管理具有重要意义，对于企业人力资源管理更是具有直接支持作用，是人力资源管理的一项基础职能。

1. 明确工作职责

人力资源管理的目的是因事用人，从人的角度提高企业经营效益。在此过程中，对于事的界定是如何用人的基础。如果没有合理的职位界定，不能对工作内容进行结构化处理，就难以明确对于工作人员的要求。

职位分析能让管理者和员工清楚了解到岗位职责范围和工作任务，还可以对工作流程、方法进行界定，对完成工作需要接触的人员及交往方式、频率进行界定，有助于管理者和员工对工作形成全面的认识，保证各岗位之间相互协调、配合，共同完成工作任务。

2. 支持人员招聘

企业工作任务需要合适的员工来承担。在招聘过程中，企业需要吸引符合招聘要求的应聘者，而应聘者需要选择最适合自己的工作。因此，企业应该对岗位职责和工作内容进行准确界定，确定有关工作任务、工作环境、工作要求的要求；而应聘者也能够根据岗位职责要求选择最有利于自己发展的工作。

在招聘工作中，如果不能明确职位工作者的任职资格，就难以说清究竟需要什么样的人，应该按什么样的标准选择和录用员工，人员招聘也就没有依据。职位分析通过对于工作职位和职位任职资格的科学界定，不仅能够提高人员与岗位的匹配程度，而且可以提高招聘成功率，减少招聘成本。

3. 改进绩效考评

绩效考评的任务是从企业要求出发对员工的工作状况进行测量与评价。由于企业对员工要求的基本内容是关于职位责任的履行，因此能否对职位责任进行合理界定，是绩效考评的基本条件。各项具体考评指标的制定，都要在职位界定的基础上进行。没有合理的职位界定，绩效考评工作就可能陷入无序状态。

职位分析可以提供岗位工作任务、工作职责的准确信息，为管理人员进行业绩评估、工作考核提供依据，有利于减少人为因素的干扰，使绩效考核更为客观。

4. 促进员工培训

在生产经营活动中，员工的能力和素质需要不断改进，但改进什么、如何改进，需要与职位工作要求相联系。关于职位工作责任和权力的界定，对工作人员提出了具体的能力和素质要求，也是员工培训开发工作的直接内容。没有合理的职位界定，就难以把握员工能力与工作要求之间的差距，培训工作也就没有依据。

通过职位分析，可以对培训需求进行准确的分析，培训课程设计和培训方法选择更有针对性，培训工作更为有效。

5. 理顺薪酬体系

工资薪酬是员工对于企业所作贡献的回报，与其担任的职位工作密不可分。不同职位由于不同的工作内容和形式、不同的劳动付出和强度，应该获得不同的报酬。在职位分析基础上进行的职位评价，与职位工资直接相关，是区分员工贡献的主要依据之一，并影响劳动者的能力和业绩评价。

职位分析是职位评价的依托，在职位分析基础上，对工作岗位的相对价值进行测量评价，有助于建立公平合理的薪酬体系。

6. 协调劳动关系

职位分析通过对于员工责任、权力和任职资格的具体刻画，为协调企业与员工之间的关系提供了直接依托。对于职位责权利的具体刻画，不仅受工作内容与形式的影响，而且受管理政策的影响。同样的工作内容与形式，按照不同的管理政策，可以产生不同的职位体系和组织结构，使企业与员工之间的关系出现不同的状况。

进行职位分析和改进，体现企业的员工管理政策和管理模式，合理的职位分析对改进企业与员工之间的劳动关系具有重要作用。

职位分析的作用如图 5—2 所示。

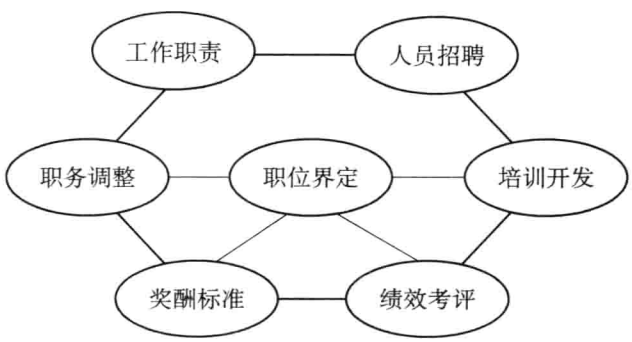


图 5—2

二、职位分析的方式

为了在客观了解职位实际做什么的基础上，科学合理地解决职位应该做什么、

何人才能做等问题，需要从多方面开展工作。从考察和描述职位工作的状况，到提出职位改进的建议和办法，最终制定科学合理的职位工作说明书，需要在明确职位分析内容的基础上，按照一定的程序、采取一定的方式逐步解决。

（一）职位分析的内容

进行职位分析首先要确定分析的内容，只有这样才能有的放矢地收集相关职位工作信息，分析并形成职位分析文本文件。职位分析以员工的职位活动状况为对象，围绕员工在企业中的实然和应然状况对比分析，为职位设置改进和职位价值评估提供依据。

1. 工作责权分析

工作责权是职位分析中最为重要的内容，不仅在职位分析工作中占有重要地位，而且对于人力资源管理其他职能工作的开展具有关键影响。

工作责任是确定人员入岗资格的重要标准，是员工业绩考评的基础，是薪资分配的关键依据。工作责任分析不仅包括工作任务范围的分析，还包括对工作责任重要程度、组织价值的分析。根据工作所需要完成的任务，应当对工作权力进行分配和界定；根据责权对等的原则，通过对工作相对重要性的分析，配备相应的权限。

2. 工作关系分析

企业作为一个有计划的分工协作组织，其内部各个工作职位在具备相对独立的职责和权限外，还必然存在一定的不可分割的联系，因此，必须对各职位与其他相关职位的交互协作关系做出明确界定。

工作关系及其分析包括以下内容：一是隶属关系，即直属上级、直属下级、该职位管辖哪些工作、受到哪些工作制约等；二是调配关系，即该职位可以晋升或降级到哪些岗位，可以与哪些岗位之间进行同级调配等；三是协同关系，即该职位的具体工作会与企业组织中哪些部门或哪些岗位发生经常性工作往来，如何相互协作配合，合作的目的、方式、频率怎样等。

3. 工作环境分析

工作环境是指任职者完成工作任务、承担工作职责过程中所处的特定环境及其可能受到的各方面影响，并通过对这种影响程度的分析，确定是否给予任职者相应补偿、如何补偿等问题。

工作环境分析包括以下方面：一是物理环境，即工作地点的温度、湿度、照明度、噪声、粉尘、空间、异味等，以及这些因素对工作人员的影响程度；二是安全环境，即工作者所处工作环境的危险性、劳动安全卫生条件、职业病患病可能、危害程度等；三是社会环境，即工作团队人数、各部门之间关系、工作相关的设施等。

4. 任职资格分析

任职资格是对相应人员入岗的具体要求，决定了任职者能否胜任工作任务、融入工作关系、适应工作环境。任职者的资格条件分析包括以下方面：

（1）工作经验。即完成岗位工作、解决相关问题的实践经验，这些经验是顺利

地、高质量地完成岗位工作所必需的。不同职位所需要的工作经验会因工作范围及其要求的不同而变化。

（2）智力水平。即涉及头脑反应、注意力集中程度和计划水平等方面的要求。对这种条件的需要基于工作协调需要和工作中可能遇到的紧急情况处理。

（3）技能要求。即技巧和准确性，是任职者达到工作要求的速度、精确程度所需要的业务技能和操作能力，通常具有专业性。

（4）体力要求。即工作本身对任职者的体能的要求，与工作本身相联系，一般用体力活动的频率和剧烈程度来衡量。

（二）职位分析的流程

在开始职位分析之前，先要了解为什么进行职位分析，职位分析结果将用在什么地方，从而明确职位分析的具体任务。不同的职位分析目的，需要收集不同的职位工作信息，使用不同的职位分析方法和技术。明确职务分析的具体任务，采取相应的分析步骤和方法，是提高职位分析效率的保证。

1. 收集职位信息

职位分析的起点是采取一定方法对职位信息进行收集。

进行职位分析所要收集的信息资料涉及以下六个方面，可以用 6W1H 来概括：做什么（what）、为何做（why）、谁来做（who）、何时做（when）、为谁做（for whom）、在哪做（where）以及如何做（how）等。

进行职位信息收集时，要注意利用已有的资料。例如职位分类词典、组织结构和工作流程图。收集职位信息之后，要对这些信息进行审查和确认。首先把这些信息送交给任职者确认，使任职者充分理解这些信息并能够改正错误信息，这有助于任职者对这些信息的认可与接受。高层领导对职位调查信息的确认也是必要的，能够从更高层次促进职位分析的发展。

2. 进行职位分析和界定

通过对职位调查获得信息的整理、归纳和标准化，可以对职位界定进行改进。

关于职位信息的整理方式，有很多具体的技术方法。例如任务清单就是一种常用方法。这种方法的特点是采取一定标准（如工作重要性和花费的时间），对工作内容进行分类和排列，通过不同内容的项目比较，得到某一职位的重点工作项目，并对这些项目进行具体分析，得出对工作责任、权力、任职资格等方面的要求。

3. 编制职位工作说明书

对职位责权利的界定形成职位描述，对职位所需工作能力和素质的界定形成职位任职资格。在此基础上，可以进行职位工作说明书的编制和修订。其工作程序大致如下：

（1）根据职位分析得到的信息草拟职位描述与任职规范。

（2）将草拟的职位描述与任职规范同实际工作情况进行对比。

（3）根据对比结果决定是否需要再次进行职位调查。

（4）修正职位描述与任职规范。

（5）如果有需要，可重复上述步骤直到满意为止。

（6）形成最终的职位描述与任职规范，并据此整合编制职位工作说明书。

（7）将职位工作说明书应用于实际工作，根据工作情况不断反馈与调整并存档。

[企业实践 5—2]

联想的大职位责任体系建设

柳传志曾说，对“大船结构”思想的贯彻，是联想的一项重要任务。所谓“大船结构”，是对于公司组织人事体系的要求。简言之，随着联想的发展，公司的组织结构日趋复杂，各部门要密切配合，形成有序的分工协作体系，像大船一样向总裁室确定的企业目标前进。

与此相应，联想制定了一系列组织人事工作原则。例如，服从公司的统一指挥，这是“大船结构”的统一原则；每个部、每个人的职位目的明确，这是“大船结构”的定位原则；各部门之间分工协作，这是“大船结构”的合作原则。

为了把“大船结构”的建设工作落到实处，转变为员工的实际行动，联想从1995年开始，结合生产经营业务的开展，从职位分析入手，进行组织人事体系建设。

经过不断探索和调整，最后确定的思路是：借鉴HP工作流程，围绕“职责”和“目标”两条主线，建立以“工作流程”和“目标管理”为核心、目标与职责一致的职位责任考核体系，使职责—考核—权力—素质—待遇得到统一。最终以职位说明书的形式，明确联想每一个员工的责任和权力。

为此，必须进行公司目标的分解、业务流程的梳理，以此为依据明确不同职位的所处地位和工作内容，从而规范地界定每个职位的工作内容和工作方式，理顺工作的业务关系。

大职位责任体系的建设方式如图5—3所示。

在大职位责任体系建设中，职位工作说明书的制定具有基础作用。

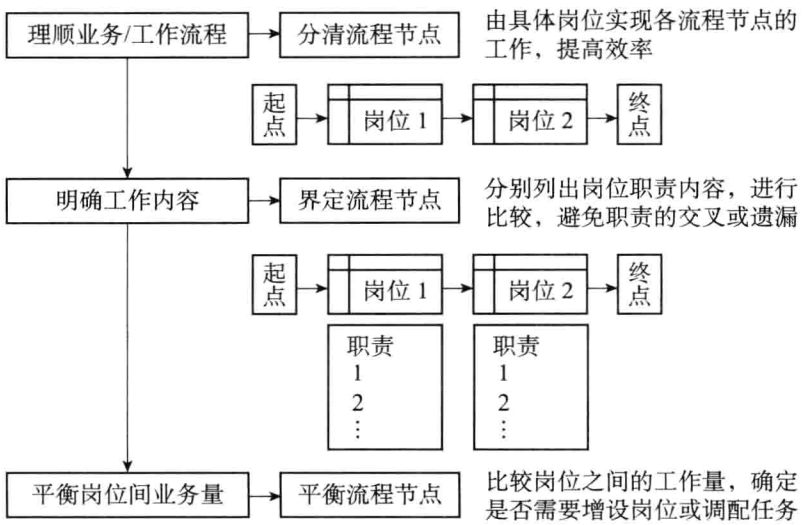


图 5—3

联想从企业实际出发，运用国际上先进的职位工作分析技术，对每一职位的设置目的、主要职责、工作关系、任职资格，做了深入系统的考察，区分为管理岗和非管理岗两大类型，对不同类型职位分别确定了不同分析重点。

1995—1997年，联想花三年时间，初步完成了大职位体系建设。

资料来源：联想人力资源部。

三、职位分析的方法

不管是了解职位实际做什么，还是解决职位应该做什么、何人才能做等问题，都需要相应的方法和技术，包括职位调查方法、职位界定方法、职位任职资格测评方法。三种方法之间具有内在联系，围绕人事匹配的不同思路，形成了具有普遍意义的专门技术。

（一）职位调查方法

职位调查的目的是了解职位“实际做什么”，即从职位工作的内容、形式、关系等不同侧面入手，全面、系统、深入地把握职位工作的真实情况。常用的方法有观察法、工作日志法、访谈法、核心小组讨论法和调查问卷法。

1. 观察法

这一方法的特点是，在工作现场观察任职人员的工作状况，在不采取任何干预措施的情况下，将观察到的结果如实记录下来，作为职位分析的资料与数据。这种方法强调对工作人员的可见活动进行描述，适用于重复性劳动的操作性职位。对于难以用外在表现衡量的职位不太适用；对那些灵活性大、时间均衡性差的职位也难以发挥作用。

使用观察法必须注意观察的客观性。为了使观察的结果客观，在进行观察时务必使被观察者的表现不受观察者影响，即工作表现应当和平时一样，因为被观察者一旦意识到自己被观察，就可能过分表现自己，从而造成假象。

2. 工作日志法

又称工作写实法，其特点是由职位工作人员将工作时间内发生的所有活动和行为，按照时间顺序如实、系统地记录下来，累计到必要时间量之后，作为工作分析的资料。

应用工作日志法的关键在于，制定工作记录的格式表，使所需的信息能够系统记录下来。在实际工作中，不同的职位分析目的往往需要不同的“工作日志”格式。常用的格式设计通常包括工作的内容、程序和方法，工作的时间消耗和结果形式，工作中的典型事件和涉及的关系，等等。

下面是一个简单的工作日志填写实例（见表5—2）。

表 5—2　　工作日志填写实例

5 月 29 日　工作开始时间 8：30，工作结束时间 17：30

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	复印	协议文件	4 页	6 分钟	存档
2	起草公文	贸易代理委托书	8 页	1 小时 15 分钟	报上级审批
3	贸易洽谈	玩具出口	1 次	40 分钟	承办
4	布置工作	对日出口业务	1 次	20 分钟	指示
5	会议	讨论东欧贸易	1 次	1 小时 30 分钟	参与
⋮					
16	请示	贷款数额	1 次	20 分钟	报批
17	计算机录入	经营数据	2 屏	1 小时	承办
18	接待	参观	3 人	35 分钟	承办

资料来源：萧鸣政：《工作分析的理论与方法》，北京，兵器工业出版社，1997。

3. 访谈法

又称面谈法，其特点是通过与工作人员的直接沟通，获得关于工作情况的资料与信息。这是一种应用广泛的职位分析方法，适用于工作复杂、工作行为和效果不易直接观察的工作。访谈法的关键在于，访谈内容与形式的预先计划。根据访谈活动计划的规范化程度，可以分为三种形式：结构性访谈、非结构性访谈、半结构性访谈，其主要区别是关于访谈内容和方式是否事先作了比较严格的设计。具有严格访谈目的、内容、方式的访谈，称为结构性访谈；随机性和灵活性较大的访谈，称为非结构性访谈；半结构性访谈居中。

4. 核心小组讨论法

核心小组讨论法的特点是，围绕某一主题组织相关人员进行集体交流，在每人提供各自信息的基础上，就某些重要问题交换意见，进行协商，使对于职位工作情况的表述更为深入和全面。所谓核心小组，即参加讨论的人员是与职位分析关系密切并具有较强能力的重要人物。采用核心小组讨论法，要在讨论的主题、参与的人员、交流的方式、信息的整理等方面作出合理安排，控制好小组讨论的气氛和进度。采用核心小组讨论法常常可以为了解职位“应该做什么”提供线索。

5. 调查问卷法

调查问卷法的特点是，把需要了解的问题以文字形式予以表述，要求调查对象以书面形式予以回答和说明自己的看法。由于调查问卷的编制以调查者对于职位工作的一定了解为前提，因此以这种方法收集的信息比较有针对性，质量较高。也正因为如此，这种方法不适用于在职位分析开始时进行尝试性调查，否则有可能由于问卷设计者的先入之见导致调查结果的系统性偏差。

调查问卷包括开放式和封闭式问题。开放式问题允许回答者自由表达他们对问题的看法，封闭式问题要求回答者在问卷提供的选择范围中确定合适的答案。一份只包含封闭式问题的职位分析调查问卷可以称为工作分析清单。在职位工作分析清单中，只包含任务陈述的清单称作任务清单；只包含能力要求的清单称作能力清单。

（二）职位界定方法

职位界定的关键是对职位应该做什么进行刻画，这不能仅仅依靠职位调查加以

说明，因为很多信息从实际情况的描述中无法获得，而要来自对于应有情况的有根据推演。因此在职位调查基础上，必须进一步分析职位工作的规律，才能明确职位的应有标准，找到职位界定的差距并加以改进。在职位描述方法中，常用的有工作成效比较法、业务流程分析法、操作方式分析法和职位经验总结法。

1. 工作成效比较法

工作成效比较是一种绩效考评方法，原本用于衡量既定工作目标的完成情况。但由于影响工作绩效的因素很多，其中职位界定的合理性具有重要地位，因此可以通过工作成效比较寻找职位界定的不足之处，使其成为一种职位分析方法。运用这种方法的关键是，分析职位工作状况与职位责权界定的关系。其重点在于两个方面，一是考察职位责任界定与业绩考核指标的关系，分析考核指标是否具有责任界定的基础；二是考察职位权力与业绩实现条件之间的关系，分析考核指标是否具有资源条件的支持。如果这些方面不衔接，具有制度上的缺口和障碍，就需要对职位界定加以改进。

2. 业务流程分析法

业务流程分析是一种工作过程分析方法，对于提高分工协作效率具有特殊意义。这是因为任何生产经营活动都由一系列前后相继、左右相关的操作内容构成，对这些内容进行不同的分解组合方式，会产生不同的工作关系和工作效率。进行业务流程分析的关键是，通过工作任务和责任不同分解组合方式的探讨，分析如何把这些任务和责任合理地整合在一起，落实到不同职位。把业务流程分析应用于职位工作分析的意义在于，能够把不同职位的工作任务和责任按时间和逻辑顺序联系在一起，并与从事该职位工作的相关条件相联系，对各职位工作的输入与产出进行具体分析，从整体协作的高度明确职位工作的要求。

3. 操作方式分析法

操作方式分析是一种工作技术比较方法，主要用于对履行职责和行使职权的方式、方法进行界定。在职位工作中，工作任务的完成是通过一定方式实现的，恰当的工作方式对于提高工作效率意义极大，因此进行职位界定的一项重要内容是对工作方式加以规范化和制度化界定，使工作行为标准化和高效化。在职位调查中，如果发现工作进展不佳的原因在于工作方式界定不合理，或者有的先进工作方式具有普遍推广的意义，就可以对职位界定中的工作方式进行调整，使之发挥规范员工行为的作用。

4. 职位经验总结法

所谓职位经验总结法，是对职位工作者的经验进行系统整理和科学表述，使其成为职位界定的重要依据。这是因为职位界定是否合理，该职位的工作者最有切身体会，也最有发言权。职位工作者能够通过经验总结和反思，找出工作的重点和难点，以及工作中出现问题的原因，在此基础上对如何界定职位提出自己的看法。如果有比较系统的理论指导，那么职位工作者的经验总结具有非常重要的作用，能够使职位界定和工作再设计建立在直接的员工实践基础之上。

（三）任职资格测评方法

在职位界定基础上对于职位工作者的任职资格进行界定，是职位分析的第三项任

务。这一界定涉及从工作特点向人员特点的过渡，具有特殊的困难。在长期实践的基础上，通过系统的分析和整理，已经形成了关于任职资格界定的一些具有普遍意义的方法、技术，其中常用的有功能性工作分析、职位分析量表、能力描述问卷。

1. 功能性工作分析法

功能性工作分析法（FJA）的特点在于，建立职位工作的分析和比较模型，使之贯穿于职位活动和人员特点，通过具体分析职位工作的各项内容与形式，逐项明确所要求的人员能力和素质，从而界定该职位的任职资格。这一方法认为，任何职位工作都与信息处理、人际交往、做事方式有关，可以从这三个维度找到把人与事联系起来的通道。由于三个维度都有从高到低的不同层次，这些层次之间的差异可以用来刻画不同职位的特点，因此可以根据每个职位在这三个方面的特殊要求，确定人员的任职资格条件。

功能性工作分析法的基本结构如表 5—3 表示。

表 5—3

信息		人		事	
号码	描述	号码	描述	号码	描述
0	综合	0	教导	0	装配
1	协调	1	谈判	1	精确操作
2	分析	2	指导	2	控制
3	编辑	3	监督	3	驾驶
4	计算	4	使高兴	4	操纵
5	复制	5	劝说	5	照看
6	比较	6	发出信号	6	移动
		7	提供服务	7	启动
		8	接受指导		

这一方法简单明了，可以为用人办事提供直接支持，因而应用比较广泛。但在运用时，要求对职位工作的每项任务都有详细界定，因而不仅工作量较大，而且只适用于比较成熟的职位。

2. 职位分析量表法

职位分析量表（PAQ）的特点是，以职位工作的要素分析为基础，结合不同人员的能力特点，确定该职位的任职资格条件。关于人们的工作行为要素，职位分析问卷给出了 5 个维度、195 项内容，认为任何职位的工作特点都可以通过这 195 个工作要素的组合加以描述，因此可以在此基础上确定工作人员的任职资格条件。

职位分析问卷的 5 个维度要素、195 个要素的举例如表 5—4 所示。

表 5—4

要素类别	工作要素举例
信息加工	文件阅读
心理过程	计划与决策
身体活动	使用打字机
技能性活动	人际关系问题处理
工作情景及其他	在室外工作

使用职位分析量表对职位进行分析时，首先要判断这 195 个待选工作要素中哪些为该职位所包含，进而对该职位上这些要素的重要性作出判断，构建该职位的工作要素模型。为此，职位分析问卷给出了 6 个计分标准，用于刻画不同要素对于职位任职资格的重要性。它们分别是：信息使用度（U）、耗费时间（T）、适用性（A）、对工作的重要程度（I）、发生的可能性（P）、特殊记分（S）。

职位分析量表法是运用较多的职位分析技术，但也有不足之处。首先，该问卷关心的是一般规则要素，不强调具体职位的特殊内容，对于职位之间差异的刻画比较模糊；其次，该问卷比较复杂，对使用者有较高文化水平的要求，不能广泛应用。

3. 能力描述问卷法

能力描述问卷（ARA）的特点是，以人员能力的要素分析为基础，结合不同职位的工作特点，确定该职位的任职资格条件。因此这种方法与职位分析问卷有相似之处，区别仅在于不从职位特点出发，而从人员能力出发，认为每个人的工作技能都可以归结为一些基本能力要素的组合，例如击中一个棒球的技能可以按照诸如反应时间、腕力和眼手协调之类的基本能力加以描述。因此，以这些能力要素为依据，对不同工作者的能力结构进行分析，结合具体职位的工作内容特点，可以对什么样的人适应什么职位作出判断。

ARA 提出的通用能力清单由 5 个类型的 52 种能力组成，内容如下：

（1）心理能力：口头理解、书面理解、口头表达、书面表达、观念流畅、独创性、记忆、问题敏感性、数学推理、数字快捷、演绎推理、归纳推理、信息整理和范畴灵活性。

（2）知觉能力：闭合速度、闭合灵活性、空间定向、形象化和知觉速度。

（3）心理动力能力：控制精确、多肢协调、反应定向、速度控制、反应时间、臂—手稳定性、手工灵巧、手指敏捷、腕—指速度、腿臂运动速度、选择性注意和时间分享。

（4）生理能力：静止力量、爆发力量、动态力量、躯干力量、伸展灵活性、动态灵活性、总的身体协调、总的身体平衡和耐力。

（5）感官能力：近视力、远视力、视觉色彩辨别、夜视力、周边视力、深度知觉、炫目敏感度、一般听力、听注意力、声音定位化、语言听力和语言清晰性。

能力描述问卷的特点是，从人员能力出发分析其所适应的工作范围，多用于引导员工的职位选择。

第三节　职位评价

不同职位具有不同的工作任务、责任，需要不同的任职资格，不仅在分工协作体系中具有不同地位和作用，而且对于企业组织具有不同影响，这就造成了职位之间的价值差异。职位评价的目的是比较各个职位在组织中的相对价值，为确定不同职位的重要性和职位工作人员对于组织的价值提供依据。

[企业实践 5—3]

YBTY 公司的职位评价

YBTY 公司的职位分类分级管理强调不同职位的价值比较。其中，不同类型的职位和同一类型职位的不同等级之间的价值差距如何确定，是必须恰当解决的问题。为此，YBTY 公司在职位分类的基础上，进行了职位价值的综合比较和排序。通过建立职位评价的测量尺度，并应用这一尺度考察不同职位，可以明确职位对于企业所具有的价值。

YBTY 公司作为大型制造企业，职位之间工作差异很大，价值差别也很大。其中，价值创造性职位的价值大大高于价值维持性职位的价值。而且越是高端职位，职位价值差距越大。由此形成的职位价值等级结构如图 5—4 所示。

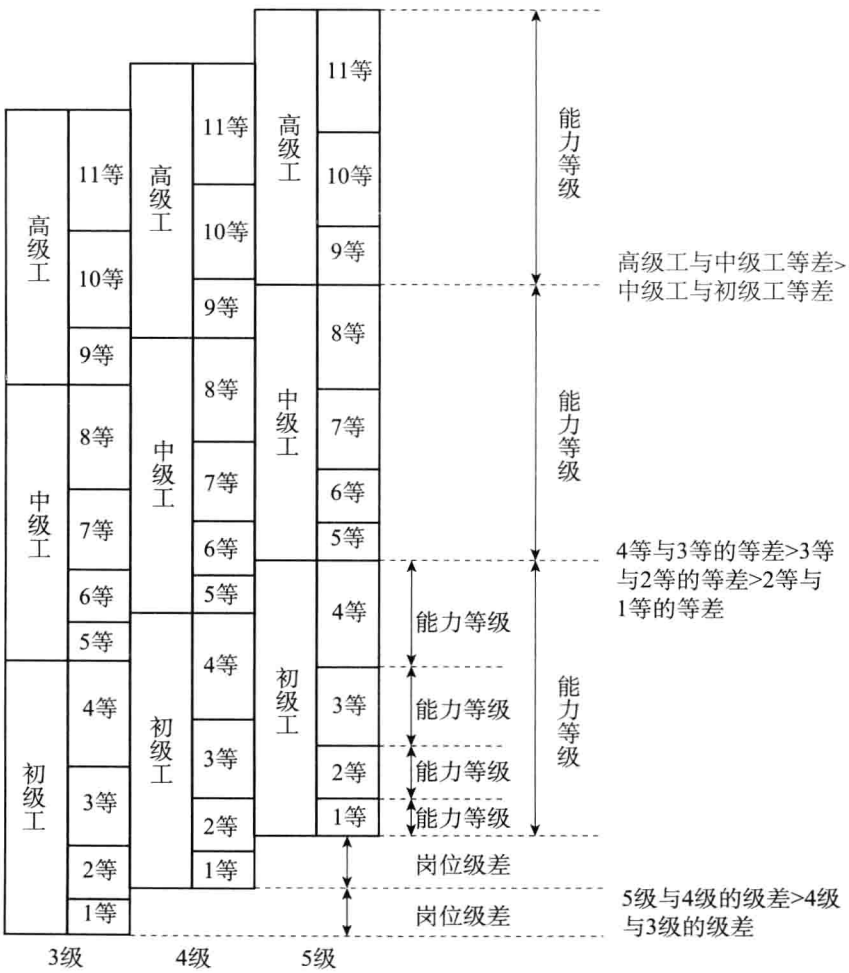


图 5—4

一、职位评价性质

企业作为有计划的分工协作体系，每个职位对于企业绩效都有贡献，但职位差异使不同职位的贡献不同。为了通过分工协作的科学性与合理性，明确不同工作人员在企业中的地位、作用的价值，对于这种差异必须加以合理刻画。职位评价的任务是对不同职位在组织中的价值进行系统比较和制度化界定，为提高分工协作效率、促进员工价值实现和提升提供制度依托。

（一）职位评价的意义

职位评价的任务是，确定不同职位对于组织所具有的价值，把握工作体系的关键职位，为向职位工作者支付合理报酬提供依据。具体地，职位评价的意义体现在以下三方面。

1. 界定职位特征

职位评价工作与职位设计和职位分析密切联系，可以从职位的责任大小、所需资格、条件等因素，对职位工作特征作进一步分析，从而以量化形式表现职位工作的要求以及任职资格条件的标准。

2. 支持薪资分配

职位工资是工资中的重要组成部分。只有通过职位评价对职位等级进行界定，才能为确定职位工资差异提供依据。在职位评价的基础上，结合市场薪资调查，确定职位工资标准及其不同职位的工资关系，才能为企业薪资分配的内部公平和外部公平提供保障。

3. 协调劳动关系

职位评价的依据与企业政策相关，通过设计和制定职位评价标准，可以为员工表达对企业管理政策和薪资分配办法的意见提供一条重要途径。此外，通过职位评价，还可以从特殊角度提供不同职位的工作情况，拓展管理信息来源。

（二）职位评价的依据

进行职位评价需要依据，合理确立职位评价的依据，是保证评价工作顺利进行的基本条件。由于职位价值源于职位在生产经营体系中的重要性，因此对于职位价值的评价要从与此相关的各个环节入手。实际工作中，职位评价的主要依据如下。

1. 职位界定结果

职位价值评估以职位为对象，因此对于职位的界定是职位评价的首要依据。能否对职位的责任和权力进行科学、合理、准确的刻画，直接关系着职位评价的质量。有些企业中工作不稳定或分工不严格，职位的界定比较模糊，这种企业不宜过分强调职位评价的作用。

职位界定结果有广义和狭义之分。广义界定结果是实际工作中职位责任和权力的分解与配置状态；狭义界定结果仅指职位界定的制度化文件，即职位工作说明书。进行职位评价时，如果有可靠系统的职位说明书，那就是最直接的依据，否则

就要调查和了解职位工作的实际情况，从中辨认其责任权力和任职资格。因此职位评价往往与职位分析相关，可以看做职位分析工作的一个组成部分。

2. 劳动市场价格

不同职位的归类构成不同的职业类型，职位状况与职业状况具有内在联系。二者的差异主要在于，职位是组织内部分工协作的产物，体现所在组织的工作特殊性；而职业是不同组织中类似职位的共同点，体现组织之间的职位可比性。劳动者的职业选择为进入不同企业的相似职位提供基础。

由于职位和职业的内在联系，职位评价工作不仅要看一个职位对于组织的重要性和贡献，而且要看与其相应的职业类型在劳动市场具有什么地位和价格。职业市场上相似职位的价格水平为每个企业的职位评价提供可比照的社会参照系。也就是说，虽然职位价值强调职位对于特定组织的作用，但不能脱离市场环境的约束。

3. 经营管理政策

职位价值不仅受分工协作方式和职业市场状况的影响，而且与企业的经营管理政策相关。这是因为不同企业从不同的商业模式和竞争战略出发，会重视分工协作体系中不同的工作环节，有意强化该环节的责任与权力，从而使相似职位在不同情况下具有不同价值。

分析经营管理政策对于职位评价的影响，关键在于把分工协作的技术结构与行为导向区分开来。同样的产品和服务内容通常有相似的生产经营技术结构，但如何推动这一技术结构运行，有不同的政策选择。例如，可以强调监督，也可以强调自律；可以进行严密的刚性责任划分，也可以进行灵活的弹性责任划分。这些不同的管理政策选择会使同样的职位具有不同的地位和作用，从而形成不同的职位价值。

二、职位评价工作

职位评价是一项技术性和艺术性很强的工作，必须从企业实际出发，理论联系实际，建立公平合理的职位评价制度，由具有公信力的评价人员，按照科学规范的评价程序，对有代表性的评价对象进行重点评价，在此基础上逐步确认企业不同职位的相对价值。

（一）职位评价的关键

企业的职位很多，不同职位之间的差距很大，如何科学合理地进行职位价值评估，需要解决一系列问题，其中最为关键的环节有三个：一是设计合理的评价尺度；二是选择适当的评价对象；三是建立公正的评价班子。

1. 评价尺度的设计

所谓职位评价尺度，是关于职位价值测评的赋值依据，能够把具有不同特点的职位纳入统一的可比标准之内，使职位之间质的差异转化为量的不同。因此，职位评价尺度的作用在于建立企业成员公认的职位价值测量标准，使对于不同职位的评价公平和公正。

建立职位评价尺度的关键在于从经营管理的需要出发，找出不同类型职位中的

可比因素，对之进行结构化和标准化处理，使之形成可比较的统一量标，可以用于测量不同的具体职位。在实际工作中，职位评价尺度有不同的表现方式，大致可以分为经验尺度和科学尺度两类。其中科学的职位评价尺度设计是一个极为复杂的过程，需要职位分析专业人员的深度介入。而经验性的职位价值评价尺度往往没有专门的表达形式，而是存在于职位评价的实际工作过程中，作为评价具体职位的默认前提发挥作用。如何把隐含的职位评价尺度揭示出来，使之得到明确的规范表达，是职位评价尺度设计的任务。

进行职位价值评价，最重要的是合理设计职位评价尺度，否则其他工作无法有效进行，而职位评价尺度设计的关键在于解决好评价要素的选择、定义、分级和权重四个问题。

2. 评价对象的选择

建立职位评价尺度后，需要选择合适的评价对象。

由于企业中职位很多，职位评价又是一项费时费力的工作，因此不可能也不需要对每一个职位进行评价，而是要从职位序列中选择具有代表性的样本。通过样本职位的价值测评，建立企业的职位价值参照系，然后把其他职位纳入这一参照系中，以比较取值的方式确定各自的职位价值。

能否选择合适职位作为评价对象，关系着职位价值参照系的构建是否合理。为此需要遵循重要性、稳定性和代表性的样本选择原则。其中，职位评价对象的重要性，是指所选择的样本必须是组织中具有重要地位的职位，这些职位对企业的生产经营活动会产生显著影响。职位评价对象的稳定性，是指所选择的样本必须是企业中长期存在的职位，不会出现时有时无的情况。职位评价对象的代表性，是指所选择的职位具有较大的可比照性，不是独一无二的独特职位，目的是对于这些职位的评价，能够延伸到尽可能多的相同和相似职位。

3. 评价主体的确定

职位评价作为一种价值测评，受人们的价值观影响，同样的职位如果由不同的人评价，往往会得出不同的结果。而企业是一个经济组织，每个企业成员都有自己的利益诉求，这种诉求不可能不影响职位评价活动。因此职位评价不仅是一项技术性很强的工作，而且是一项政策性很强的工作，必须注意评价主体的选择和组织。

一般而言，在确定职位评价主体时，必须注意权威性、专业性和可行性的要求。所谓权威性，是指职位评价人员不仅应该拥有正式权力的支持，而且应该在企业成员中具有一定威信。所谓专业性，是指职位评价需要较高的专业技能，要求专业工作者发挥骨干作用。所谓可行性，是指职位评价的结果必须得到企业成员的普遍认同，因而需要广泛听取员工意见，在员工参与的基础上进行。

（二）职位评价的流程

职位评价的对象是工作职位，在实际操作中，必须以职位说明书为依托，结合职位工作的实际情况按照一定步骤进行。其中进行职位评价准备，选择职位评价对象，进行职位信息分析，确定职位评价因素，实施职位评价结果，是基本的工作环节。

1. 进行职位评价准备

职位说明书和职位分类是职位价值评估的前提。在没有职位说明书的情况下，进行职位评价没有制度性依据，是不可靠的；在没有职位分类的情况下，职位价值评估的工作量相当大，因为需要比较所有职位价值的大小。因此，职位价值评估的基础是职位说明书，前期工作是职位类型划分。在此基础上组建职位评估小组，选择恰当的代表性职位，运用科学合理的职位评估方法，收集职位工作信息，对职位价值进行比较和评估。

职位价值涉及对于企业内部分工协作体系的整体理解和评价，并与职位工作者的待遇直接相关，因此组建专门评估小组是必要的。小组成员除了要具备职位价值评估专门技能之外，还要熟悉企业实际情况，最重要的是小组成员的公正性。进行职位评价的人员最好与所评职位没有直接利益关系，否则可能影响评估结果的客观公正。

2. 选择职位评价对象

企业中的职位很多，不同职位之间的差异也很大，在资源有限的情况下，必须选择具有典型性和代表性的职位进行测评，以此作为建立职位价值体系的依托。

在选择典型职位时，需要考虑如下几点：

（1）所评价职位的稳定性。一般，市场变化激烈、业务稳定性差的职位，其稳定性也差。例如新设立的职位稳定性就比较差。

（2）岗位职责的清晰程度。岗位职责的清晰程度有两个含义：一是指岗位本身的清晰程度，例如生产工人就往往有较好的清晰度；二是职位分析是否进行得充分，对于职位工作过程和结果界定是否科学，这是职位价值评估的直接依托。

（3）薪酬体系的特点。不同薪酬体系的特点不同，从而对职位价值评估的要求也不太一样，例如有些薪酬体系强调外部公平，这就要求职位价值评价必须具备外部可比性。

3. 进行职位信息分析

收集职位信息并进行分析比较，是职位评价的主体工作。

为了全面真实地收集职位信息，首先要充分利用已有职位管理的文件资料，例如职位说明书等。但文件规定和实际情况往往存在差距，因此还要在分析文件资料的基础上，对职位信息进行实地收集与验证。对于关键职位的工作信息，要尽可能全面收集，以确保收集的数量和质量。

在职位信息收集的基础上，要进一步进行职位状况分析，为此需要使用职位分析方法。在实际工作中，职位评价往往是与职位分析联系在一起的，并以职位分析结果作为评价的依据。通过职位分析对职位状况做出界定之后，才能进行职位评价。

职位评价可以选择不同的方法，不同方法各有优缺点。如果对于职位评价的结果要求较高，并且工作时间充裕、经费充足，可以选择较复杂的、精确性高的方法，建立更有说服力的职位评价模型。

4. 确定职位评价因素

选择职位评价方法的关键在于建立职位评价模型，为此需要确定职位评价因素。

所谓职位评价因素，是不同职位都包含的价值因素，这些因素有助于组织目标的实现。在实际操作中，常被选择的职位评价因素是责任、技能、劳动付出以及工作环境，这四大因素及其相关内容的细化，构成职位评价的依据。

在选择职位评价因素时要注意几点。首先，评价因素必须对所有职位具有共通性，不能选择那些只适用于小部分岗位的评价因素。其次，评价因素必须与被评价岗位相关，能够涵盖组织愿意为之支付报酬的职位工作内容。再次，评价因素之间不能交叉和重叠，防止出现评分不科学、不合理的问题。最后，评价因素的数量要适当，以便于计算和管理。评价因素过多会加大岗位评价者的负担，且对评价结果的有效性没有太多的帮助；而评价因素过少，则不能囊括岗位的必要付酬因素。

职位评价要素确定之后，就可以对样本职位进行测量评价，确定职位价值。对不同职位的价值进行分类排列的结果，是企业的职位价值体系。

5. 实施职位评估结果

职位价值评估一般要先试点，然后根据结果反复 2～4 的步骤，直至评估达到要求再推广。

职位评估的结果要尽量让被评价职位的员工觉得结果是公平的。评估结果需要向员工做出解释。评估结果要存档，以便为人力资源管理活动提供依据。

职位评价结果不是一成不变的。经过一段时期发展，或者新工作产生以后，或者经历了大范围工作职能重组之后，应该进行职位重新评价。

三、职位评价方法

职位评价的基本原理是，首先建立公认的职位评价尺度，然后以此对具体职位进行测量评价，根据测评结果建立职位价值等级体系。由于职位价值有不同比较方式，因此职位评价也有不同方法，需要根据企业实际情况加以选择。

（一）总体排序法

总体排序法是进行职位评价的最简便方法，即按照一定的规则对各个职位从总体上进行重要性排序。在排序时，可以采用卡片排队法和配对比较法具体操作。

1. 卡片排队法

进行职位评价时，将各个职位及其主要特征列在一张卡片上，然后按照每一个职位的价值大小进行排列，将重要的职位卡片放在最前面，次重要的放在后面，不断重复，直到排完。最后，根据卡片排列的次序，确定各个职位的价值大小。

2. 配对比较法

将所有要进行评价的职位都放在一起，两两配对进行比较。如果甲比乙价值大，则记为 1 分；甲乙价值相当，则记为 0 分；甲不如乙，则记为－1 分。最后将每一个职位与其他职位相比较的分数相加，即为该职位得分。将这些分数进行比较，按高低排序，即可得出各个职位的相对价值。配对比较法如表 5—5 所示。

表 5—5　　配对比较法

	A	B	C	D	E	合计得分
A		1	0	1	−1	1
B	−1		−1	−1	−1	−4
C	0	1		1	−1	1
D	−1	1	−1		−1	−2
E	1	1	1	1		4

卡片排队法和配对比较法在职位较少的小型企业中比较适用，因为职位数量少，企业中每一个员工对于其他职位都比较了解，可以对其价值大小进行判断。如果企业大，职位多，卡片排队法和配对比较法就显得力不从心。首先是由于职位众多，评价者可能对不同职位不够熟悉，难以比较两者的重要性；其次是卡片排队法和配对比较法主要依靠经验，容易受个人价值观的影响，不够客观公正。

在实际运用卡片排队法和配对比较法时，如果由不同的人操作，由于每个人对职位的认识不完全一致，可能会出现结果差异较大的情况，这就需要对评定的过程和结果进行审查。如果差异难以平衡，应当采取其他方法进行职位评价；如果差异不太大，则可以采用一定的方式进行调整，以最终得出各个职位的排序。具体操作可以采用加权平均法进行（见表 5—6）。

表 5—6　　配对比较法职位评价结果的权衡

职位	A	B	C	D	E	F	G
甲评定结果	1	3	4	2	5	6	7
乙评定结果	2	1	4	3	—	5	—
丙评定结果	1	—	2	3	6	4	5
评判序数和（Σ）	4	4	10	8	11	15	12
评定本职位的总人数	3	2	3	3	2	3	2
平均序数	1.3	2	3.3	2.07	5.5	5	6
职位相对价值排序	1	2	4	3	6	5	7

资料来源：文跃然、刘昕主编：《工资管理》，北京，中国人民大学出版社，2005。

（二）因素分析法

因素分析法的特点是，首先根据职位状况选择影响职位价值的相关要素，对这些要素进行层次的划分；然后选择典型职位进行分析比较，根据职位相关要素的排列顺序和水平高低，进行比较和综合；最后确定其价值大小。通常包括如下步骤：

（1）选择评价要素。企业可以根据自身职位的工作特点和管理政策，选择不同的职位评价要素，但不管如何选择，都必须有较强的公认性。例如国际公认的职位评价依据中，一种比较传统的评价要素组合为四组合方式，即工作责任、劳动强度、任职资格和作业环境。

（2）在要素选择的基础上，进行要素内容细分，如任职资格可分解为知识、学历、技能等各方面的要求；工作责任可分解为成本控制、风险性等方面要求。然后确定要素之间的权重关系、不同要素的测量标准，建立职位评价尺度。

（3）确定典型职位。从企业所有职位中选出典型的标本职位，作为职位评价的

对象。一般应选择工作重要、具有代表性并且涵盖较多工作人员的职位。

（4）对标本职位进行要素分析和评价，确定其所包含要素分值的水平高低，进行统一汇总和加权处理，以此为依据确定标本职位的价值。

（5）对照标本职位的价值排列，对其他职位进行评价。

因素分析法相对于前两种方法而言，较为客观、完善，而且可以根据实际情况对职位要素进行灵活选择和定义，有较强的针对性。

（三）定标套级法

定标套级法的特点是，首先建立职位价值评估的一般尺度，然后用这一尺度对具体职位进行测量，根据测量结果决定其价值水平。也就是说，运用这种职位评价方法时，先对组织中的职位价值进行政策定位，区分出若干价值等级，并确定每一等级的具体衡量标准；然后将各个职位与相应的标准进行比较，按比较结果划入相应的级别之内。

表 5—7 是以定标套级法制定的职位等级评价表。

表 5—7　　职位等级评价表

职位等级	分类基础
1 级	直接接受上级指导、监督，按照指示的方法、步骤，进行单纯的、固定的、重复的作业，工作中几乎不需要任何个人选择、判断。
2 级	接受上级具体的指导、监督，按照既定的规程、标准、惯例，进行日常例行的、固定的业务，工作中必须进行适当的选择、判断方能处理业务。虽然偶尔会面临非常规的、不固定的事项，但其处理方法必须依照上级指示办理。
3 级	接受上级较一般的指导、监督，参考在学校时所学习的原理、原则以及既定的规程、标准、惯例，进行几乎全都是固定的业务，工作中有许多业务需要自己选择、判断之后方能处理。偶尔会遇到非常规的、不固定的事项，经上级作出处理要点的指示后加以处理。
4 级	接受一般性的指导、监督，参考在学校时所学到的原理、原则以及进入公司后从业务活动实践中所学习到的各种理论和既定的规定、标准、惯例，进行日常例行的但比较复杂的业务，工作中必须自己判断、选择、交涉的情况相当多。对于偶尔发生的非常规的、不固定的事项，一方面要思考对策；另一方面还要遵从上级的指示进行处理。
5 级	接受原则性的指导、监督，参考在大学中学习的原理、原则、理论，以及与业务相关的实务知识，处理复杂的日常业务，而且利用高度的判断、交涉能力进行事务处理的情况较多。对于间或发生的特殊事项，一方面要自己寻求解决办法；另一方面要注意参照上级指示意图予以处理。

（四）加权计分法

加权计分法的特点是，把定标套级法与因素分析法结合起来，在管理政策的指导下，对影响职位价值的要素进行分解和量化处理，建立比较系统的职位评价模型，然后运用于具体职位的评价。这是比较精细的职位评价方法，也是大企业中应用比较广泛的方法。

在具体操作上，加权计分法与因素分析法一样，也是先选择评价要素。不同的

是，选择时要根据各要素的重要性进行权重分配，然后根据各要素本身的不同层次设计测评等级和等级差，再对不同评价要素的权重关系和等级差异进行综合处理，开发出职位评价的加权计分模型，最后以这一模型为依据设计职位评价量表体系，用于具体职位的价值测评。

表5—8是加权计分法的简单实例。

表5—8　　职位评价要素及其比重、分数分配表

评价要素及比重 / 分数 / 要素等级	熟练度		能力				危险度
	基础知识	实务知识	思考力	交涉力	应变力	负荷	
	20%	25%	20%	15%	10%	5%	5%
1	20	25	20	15	10	25	5
2	40	50	40	30	30	15	15
3	60	75	60	45	50	25	25
4	80	100	80	60			
5	100	125	100	75			

图5—5是某企业使用加权计分法进行职位等级评价时制定的评价尺度。

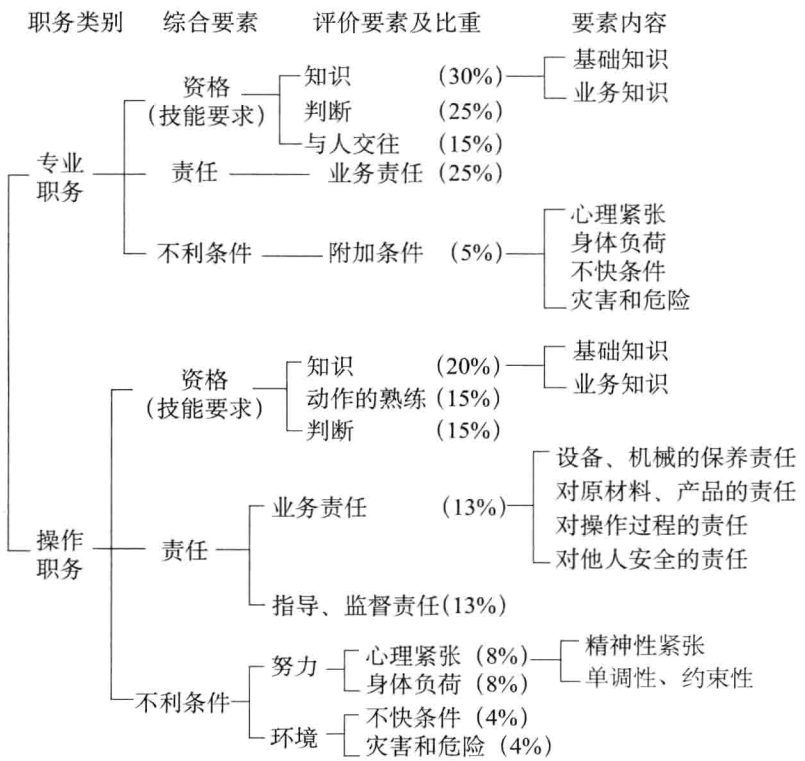


图5—5　职务评价要素及其权重举例

本章小结

生产经营活动对于人力资源的需求，通过工作职位对于工作人员的需求体现出

来，因此了解职位体系的状况，把握不同职位对于不同人员的要求，是人力资源管理工作的基础。为此需要进行职位界定、职位分析和职位评价。

所谓职位，是有计划分工协作体系中的节点，来自工作任务的稳定化、结构化、标准化和专业化。进行职位界定，也就是对职位的责任、权力、资格、待遇等问题做出制度化说明，为工作人员的使用和工作效率的提高提供制度依托。职位界定的结果体现为职位说明书。职位说明书由职位描述和职位规范构成，是职位管理的规范性文件。

为了使职位界定规范合理，需要进行职位分析。职位分析是对于职位界定状况的考察和改进，涉及职位实际做什么、应该做什么与何人才能做三个层次的问题。为此需要掌握职位分析的专门方法和技术。其中职位分析量表和能力描述问卷是比较成熟的分析工具。

不同职位在分工协作体系中具有不同地位和作用，因此在职位分析基础上，进行职位价值比较和评估有重要意义。职位评价有不同方法，其中加权计分法应用较多。这一方法的特点是从实际出发建立职位评价模型，以此保证职位评价的公平性与合理性。

关键术语

职位　　职位体系
职位界定　　职位描述
职位规范　　职位工作说明书
职位分析　　职位分析流程
职位调查　　职位任职资格
职位分析量表　　能力描述问卷
职位评价　　职位评价要素
职位评价模型　　职位评价方法

思考题

1. 什么是职位？它是如何产生的？
2. 为什么要进行职位管理？它对于人力资源管理有何意义？
3. 职位界定的任务是什么？由谁以什么方式来进行？
4. 职位描述、职位规范、职位工作说明书之间有什么区别和联系？
5. 什么是职位分析？为什么要进行职位分析？
6. 职位分析的任务是什么？难点在哪里？
7. 常用的职位分析方法有哪几种？各有什么特点？
8. 什么是职位评价？其意义是什么？以什么为依据？
9. 进行职位评价的方法有哪些？企业如何根据实际情况加以选择？
10. 如何建立公平合理并能体现企业特点的职位评价模型？

第六章

人员甄选

学习目标

1. 理解人事匹配的含义和作用
2. 理解员工标准的性质和确定方式
3. 理解职位任职资格和员工甄选标准的联系与区别
4. 掌握员工资质模型的含义、结构和来源
5. 了解建立员工资质模型的基本方法
6. 认识员工标准的使用方式
7. 说明人员补充的不同方式及其作用
8. 掌握员工招聘的基本程序
9. 了解人事测评的常用技术方法

引导案例

员工招聘：锁定文化与价值标准

被誉为全球第一 CEO 的通用电气公司前总裁杰克·韦尔奇先生在通用电气 2000 年度报告时曾经把通用电气的员工分为三类：第一类是既能为公司创造价值又符合公司的文化精神、价值标准的人。对于这样的员工，要提拔重用。第二类是目前不能为公司创造价值，但其思维方式、价值观符合公司的文化精神、价值标准的人。对于这样的员工，要对其进行培训，为其创造发展机会。第三类是能够为公司创造价值的人，但其思维方式、价值观却不符合公司的文化精神和价值标准。对于他们，开除掉。

这位全球第一 CEO 的话绝非危言耸听，实在是肺腑之言，只有同心同德、众志成城，事业才能够发展，否则那些持“异议”者迟早会成为事业发展

的破坏力量。一个人只能做事情，一批人才能干事业。如何使能力有别、心态各异、千差万别的一批人组成团队，为一个共同的目标而奋斗，是每个管理者不可回避的问题。企业人才团队的形成，需要理念的融合，如果公司仅以金钱为合作的纽带，那么，人才与公司的联姻不会长久。只有理念共鸣，才能长久合作，降低流失率。因此，应聘者的团队精神和价值观应是一个重要的评价标准。

“物以类聚，人以群分”，文化与价值标准的认同是人才与企业合作的基础。如果员工与企业的文化价值标准背道而驰或大相径庭，那么就会失去相互合作的前提，不是企业淘汰人才，就是人才淘汰企业。你也许已经给人才很优厚的待遇，或为培养他们投入了很多心血和精力，但他们仍然弃你于不顾，离你而去。想一想吧，是否忽略了预先应做点什么呢？著名人力资源管理学家德斯勒说：“那些员工有较强献身精神的公司都很明白，培养员工献身精神的工作不是在员工被雇用之后开始的，而是在他们被雇用之前就开始了。因此，具有高度献身精神的企业通常都十分仔细地对待它们所要雇用的人，从一开始就执行以价值观为基础雇用的策略。它们力图去获得对于每个甄选对象的整体感觉，甚至包括他的素质和价值如何，所以它们设计了许多员工筛选工具，比如精心组织的面谈等，来确定求职者的价值观同企业的价值观体系是否一致。”

企业招聘员工，对优秀的要求是相对的，对适合的要求是绝对的，换而言之，没有最优秀，只有最适合。不同的组织有不同的文化和价值观念，形成了各自的“水土”，根据本组织的文化和管理风格，就可以推断合适的人需要具备哪些素质和特性，然后以此为指导来考虑应聘者是否能与企业的环境很好地融合。制作游戏软件公司的管理风格是宽松自由、强调技术和思维突破，这样员工才能发挥想象力和创造力，制作出好玩的游戏。法国育碧游戏软件公司的招聘广告就赫然写道：“在育碧，工作就是乐趣。”麦当劳快餐连锁店的风格和文化是运营程序严密、循规蹈矩，这样每个店的员工才能严格遵守操作规程，给顾客提供清洁标准、味道、外观统一的汉堡包，具有想象力和创造力的人在这里可能会“水土不服”。而一些管理咨询公司会十分注重跟客户建立良好的关系，要求人才要善于跟人打交道，乐于听取不同意见和交流各自的想法，一个十分内向的人会觉得这里的工作非常“烦”。英特尔聘人的首要条件就是企业文化的认同。客户第一，自律，质量，创新，工作开心，看重结果，这是英特尔的企业文化和企业精神。英特尔聘人的首要条件就是，你要认同这个精神、这个文化，这也是英特尔的凝聚力所在。在各种培训中，英特尔都会不断强调这种文化，奖励机制也会体现这种文化。

适合的就是最好的。文化与价值观的认同是员工招聘的首要条件。许多招募失败的原因就是公司对于某职位要求应聘者能做什么及不能做什么并不十分清楚，也许仅仅只是因为招聘者喜欢应聘者会面和打招呼的方式，或者是因为他们比较欣赏应聘者的教育经历，但是并没有根据已经确定的胜任因素进行全面考虑，结果基于错误的因素做出聘用的决定。组织文化是以组织历史上形成的价值观为核心，以管理体系所规范的行为和生活方式为表象的精神文化和物质文明的总和。从这个意义上讲，组织

文化具有影响和规范企业内部员工思想和行为的作用，引导人才在行为上寻求一种最佳的行事方式，达到组织发展的战略目标。人力资源部门要通过对人才的招募、甄选、上岗培训等，将组织文化的核心价值观浸透到人才的头脑中，使人才产生对组织的认同感，将组织的发展和人才的发展紧密地结合起来，使人才的发展跟上企业的发展。同时，随着组织的发展，还要不断丰富企业文化的内涵和外延，使组织文化的发展跟上社会的进步，吸纳和留住时代前沿的人才。

资料来源：中国人力资源网，2005－11－18。

请思考：

1. 企业在进行人员招聘和甄选时，一般注重人员的哪些素质？

2. 企业希望员工具备的素质与职位要求和企业战略有何关系？

3. 企业如何确定所需人才的标准？有哪些工具可以使用？

第一节 人事安排

人力资源管理强调人事匹配。为此不仅要根据生产经营的需要，建立合理的职位体系，还必须按照职位任职资格的要求，吸引和选择合适的劳动者进入职位，通过有计划的分工协作更好地发挥劳动能力、创造劳动价值。为此必须建立员工标准，作为识别、获取、使用、回报员工的依据。以员工标准为尺度，对不同员工进行考察和测评，可以区分出不同员工的不同价值，采取相应的管理方式。通过员工分类管理进行人才开发，建立可靠的骨干员工队伍，是企业人力资源管理的战略任务。

一、人事匹配要求

不同企业的不同职位对于员工能力和素质具有不同的要求。只有使劳动者的特点与工作职位的特点相匹配，才能有计划地提高分工协作效率。因此，人力资源管理必须遵循人事匹配原则，从劳动者和工作职位的客观特点出发，以双向选择方式进行员工录用与安排使用。

（一）人事匹配的含义

人事匹配是员工与岗位之间的匹配。这种匹配要求把员工特征与岗位特征有机地结合起来，以取得理想的工作效率。

日常生活中经常听到这样的议论："张三不适合在公共关系部工作，他对同事和客户总是爱答不理，拉着长脸"；"李四做质量检验科长真是人尽其才，不仅技术过便，而且对待工作一丝不苟"；"王五说他应聘推销员的主要原因是报酬方式有吸引力，劳动报酬与努力程度直接挂钩，推销多挣得多"。这些议论涉及的就是人事

之间的匹配问题。

人事匹配是一个组织与个人之间动态结合的过程，包括初次匹配和持续匹配。它与企业和员工的变化相关，具有不同的匹配特点。

1. 人与事的初次匹配

人事之间的初次匹配，是指特定组织与特定劳动者的初次结合，通过双方的劳动契约加以确认。初次匹配的特点在于以外部市场的劳动交易为基础，双方彼此了解的程度不高，还没有通过工作过程相互适应。

在初次匹配过程中，企业和劳动者之间的双向选择主要受价格机制引导，是一个理性选择的博弈过程，以比较明显的讨价还价方式体现出来。

2. 人与事的持续匹配

人事之间的持续匹配，是指员工在组织中与企业要求的不断匹配，通过双方之间的相互适应实现。这是因为劳动者进入企业之后，为了使自己更好地发挥作用和增加收益，必须深入理解企业的要求，并以此为依据改进自己的能力和素质状况。反过来，企业为了更好地利用员工的能力，调动员工的积极性，也需要了解和适应员工的特点，并以此为依据不断调整生产经营的管理方式。在持续匹配过程中，企业和员工之间的双向选择主要受管理机制引导。

人事之间的持续匹配过程，也是企业和员工在相互适应中不断发展的过程。随着二者之间由一次博弈向多次博弈的转变，相互的理解和信任会不断增强，其中部分员工会在企业中稳定下来，形成骨干员工队伍。与此相应，企业有可能发展成为具有强大凝聚力的利益共同体。

（二）人事匹配的方式

关于企业与员工之间的人事匹配方式，可以进行更深入的分析。首先是人和事为什么要匹配？简单地说，不管人还是事，都体现一定利益主体的要求，如果不匹配，二者利益就不能得到较好的实现。其次是人和事如何匹配？这就要对人和事进行细分，寻找二者之间的匹配规律。通过人与事之间的互动方式，可以发现这一规律。

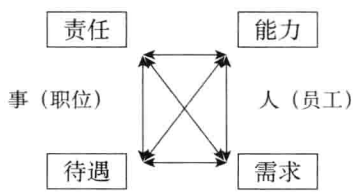


图 6—1

图 6—1 是对人事匹配规律的简单说明。

图 6—1 中，人事匹配中的事，具体体现为职位，由责任和待遇构成；而人，则具体体现为员工，由能力和需求构成。职位是责任和待遇的统一体，员工是能力和需求的统一体。一方面，职位作为事的具体体现，关键在于责任的界定；同时提供相应的待遇作为回报，从而使责任得以履行。另一方面，员工作为人的具体体现，关键在于能力的状况，但要满足其一定的需求，从而使人拿出能力。

进行人事匹配分析，即对上述四种要素之间的关系状况进行分析，处理两个方面的问题。一方面，处理人与事自身的匹配问题，即责任和待遇要匹配，能力和需求要匹配；另一方面，处理人与事之间的匹配问题，表现在职位责任和员工能力的匹配上，职位待遇与员工需求的匹配上，以及职位待遇与员工能力的匹配上，职位

责任与员工需求的匹配上，等等。

人事匹配的任务就是对这些环节之间的关系进行恰当处理。显然，这一工作全面影响人力资源管理的各项职能。

二、人员甄选标准

为了实现人事匹配，就要为各个岗位安排合适员工，为此，企业必须建立员工标准。员工标准是企业对于工作人员的要求，主要从技能和素质两个方面展开，不仅体现生产经营要求，而且体现企业文化要求。

（一）员工标准的性质

员工标准是企业建立的员工测评尺度，体现企业对于劳动者能力与素质的期望。不同企业的经营管理活动具有不同特点，对于劳动者具有不同的期望和要求，建立的员工标准也不一样。这些标准通过劳动者能力和素质的测评指标体现出来。

1. 员工标准的含义

员工标准是一种管理规范，用以说明企业认为什么样的员工最重要，最能够得到企业的重视和重用。在实际工作中，员工标准通过员工招聘要求、员工行为准则、企业价值观念等制度化文件体现出来。

理解员工标准，要注意它与职位任职资格的联系与区别。二者都是企业选择员工的依据和测评尺度，但职位任职资格关注的重点是分工协作体系各环节对工作人员的要求，强调具体操作能力；而员工标准关注的重点是生产经营活动方式对组织成员的要求，强调企业整体的行为模式。

与此相应，在实际工作中二者发挥作用的方式也不太一样。任职资格较多用在员工的任免和调配上，员工标准较多用在员工的招聘、培训、开发与晋升上，后者比前者具有更广泛的作用范围。

2. 员工标准的作用

员工标准的作用主要体现在两个方面。一是界定企业对于员工的要求，为选择合适员工提供操作尺度；二是说明企业对于员工的期望，为员工行为选择提供组织指导。

员工标准的建立是一个复杂的过程，要在企业宗旨的指导下，以企业经营模式和发展战略为依据，根据劳动市场和企业组织的状况，总结员工管理的实际经验，进行概括和提炼。合理、有效的员工标准往往是长期努力的结果，对于企业经营管理具有极为重要的作用。

不少企业着力于员工标准的建立，并与优秀员工素质模型的开发结合起来，作为人力资源管理的一项基本任务。

（二）员工标准的内容

员工标准的内容是从企业发展角度出发对于劳动者特点的刻画，强调的是影响员工工作效率的主体构成因素，涉及知识、能力、行为、个性等方面的内容。

1. 知识标准

知识是个人掌握的系统化信息，分为普通知识和专业知识两种。普通知识也称常识，可以在日常生活中获得。专业知识不同，是特定领域中经过系统整理的知识，具有较为严密的逻辑结构，往往需要通过专门学习才能掌握。

由于社会分工的发展，劳动者只有在某个领域中持续学习和发展，才能取得较好的工作效益，因此员工标准通常强调专业知识，要求员工在某些方面接受过比较系统的教育。与此相应，学历特别是专业学历是人员选择的一个基本标准。企业希望由此了解劳动者所达到的知识水平，劳动者也希望以此表明自己所具有的知识结构。

在我国，由于劳动市场的发展不够，学历作为人员选择标准，具有特别重要的作用。

2. 能力标准

能力是个人完成某种活动所具备的心理生理特征，体现了做好某项工作的可能性。

根据能力赖以形成的要素结构，可以分为基本能力和复合能力。基本能力指单因素能力，主要由某种心理生理能力构成，如感知力、记忆力等。复合能力是多种能力因素的结合，例如表达能力、管理能力等。实际工作能力都是复合能力，但对于基本能力的测试，有助于准确评价员工的复合能力。

按照能力构成因素中的主要成分，可以分为体能、智能、技能三种类型。体能是身体素质和健康程度。有些职位对体能要求极高，如地质勘探员、运动员、军人等。智能是个体理解事物本质、预测未来发展的能力，可以通过智商来刻画。在不同职业中，对人的智能要求也不尽相同。比如律师、工程师、会计等要求较高的智能，营业员和办事员等对智能的要求不高。技能是个体运用专业技术解决实际问题的能力，与人的心理定式和行为习惯相关。不同工作对技能的要求也不同，其中需要专门技术才能完成的工作对技能要求较高。

在员工标准中，能力是一项主要内容，常常结合专业领域的工作要求进行测量，具有许多专门的测试手段。

3. 行为标准

行为是个人在一定目标推动下进行的有意识活动，具有客观性。

行为不是动作，不是某些活动片断，而是由一定自觉动机整合起来的动作系列，不仅体现人的知识和能力，而且体现其对于目标的选择和追求以及价值观倾向。当人们为了某种目标持续应用自己的知识和能力时，就形成了行为特征，并会向行为习惯转化。而行为习惯的形成能够使一个人具有特殊的社会属性、社会地位和社会价值。

由于人员选择标准的意义在于识别不同劳动者的稳定特点，进而判断这种特点对于工作的影响以及由此产生的价值，因此行为标准的设计具有中心地位。每个企业都致力于发现对于组织最有价值的行为模式，以作为人员选择标准的关键内容。例如，关键成功行为的刻画就是行为标准的集中体现。

4. 个性标准

个性是人们在行为过程中表现出来的稳定特征，体现人的社会属性。

由于人的行为总是在社会中进行，会对社会产生影响，因此对于人的行为特征要从社会角度进行考察和描述。对于个性的刻画涉及一个人如何理解自己与社会的关系，如何处理这种关系，在不同情况下有什么行为倾向，等等。在实际生活中，个性通过人的需要、动机、价值观、气质、情绪、自我知觉、角色行为等方式表现出来。

就企业对于劳动者的要求而言，特别关注不同个性与不同工作的关系，关注什么样的个性适合从事什么样的工作。对此已经有比较深入的研究成果，例如美国心理学家约翰·霍兰德建立的职业与人匹配模型。这一模型将人的个性划分为六种类型，列举了每种类型的特点以及与其相匹配的职业类型。

（三）员工标准的设计

如何确定员工标准，对于人力资源管理实践具有广泛的影响。

以员工招聘录用为例，不同的录用标准对于员工的使用状况具有直接影响。如果把录用标准的水平线和录用人员的合格度作为两个指标，考察二者之间的相关性，可以建立如图 6—2 所示的员工录用标准分析模型。

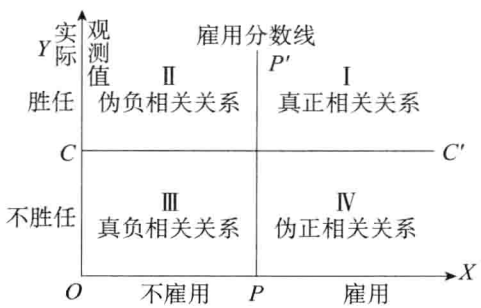


图 6—2 录用标准分析模型

资料来源：王一江：《现代企业中的人力资源管理》，上海，上海人民出版社，1998。

图 6—2 中，横坐标代表预测值，即求职者的筛选考试分数；分数高，说明考试者的知识、技能和其他方面的水平合乎企业的要求，也预示着他可以做好该职位的工作。纵坐标代表实际观测值，即一个人被雇用以后工作绩效的考评成绩，说明其胜任还是不能胜任本职工作。

假定企业以 P 为基点划定雇用分数线 PP'，则只有落入 PX 区域的求职申请者才能被雇用。另外，外部申请者被雇用之后，要有 6 个月甚至更长的试用期。试用期结束后，企业要进行新雇员考评，只有在 CC' 线以上的新雇员，才被认为是合格者，能够胜任本职工作。这样，图中的坐标被分割成四个部分：Ⅰ是真正相关部分；Ⅱ是伪负相关部分；Ⅲ是真负相关部分；Ⅳ是伪正相关部分。

从理论上说，第Ⅱ部分和第Ⅲ部分是无法知道的，因为对于没有被录用的人，无从观察他们是否胜任所申请的工作。这里暂且假定可以通过其他方式知道。这个模型中最重要的一步是划定雇用分数线，即确定员工录用的评价标准。评价标准是

否得当，直接影响雇用的结果。

显然，该录用分数线的划分应使第Ⅰ部分和第Ⅲ部分所占比重尽可能大，第Ⅱ部分和第Ⅳ部分所占比重尽可能小。

[企业实践 6—1]

Mars 公司的员工标准

著名的食品企业 Mars 公司在进行管理培训生的校园招聘时，界定了应聘者需要具备的四个核心素质：创新能力（creativity）、自我发展的能力（self-development）、解决问题的能力（problem solving）、决策能力（decision quality），并对每个要素的含义做出了严格清晰的界定。

四种基本素质的刻画指标如表 6—1 所示。

表 6—1

核心素质	关键指标
创新能力	提出很多新的独特意见 在先前不相关的想法/概念中，很容易找出联结关系 在头脑风暴的讨论中，常提出原创与具有附加价值的意见 能将不相关的事物联系起来 能看出缺失了什么 有探求欲 喜欢做新的独特的事情 能从他人处获得启发 能在未得到答案的情况下工作
自我发展的能力	坚定不移、积极主动地持续完善自己 了解不同的情况与程度需要不同的技能与解决方法 有效运用自己的优点 努力用别的方式弥补自己的缺点或局限 知道自身的弱点，并努力改进 理解不同的工作和环境有不同的需求 认知自我局限 接受建议和反馈 持续不断地自我发展 以榜样为标准向之靠拢
解决问题的能力	运用逻辑与方法有效解决难题 寻求各种可能的答案 能看到潜在/深层的问题 擅长精准的分析 透过事物表象，持续探寻更深层的答案 越是有难度的问题，解决起来越觉得有意思
解决问题的能力	参考他人的解决方法 只对解决方案感兴趣 看重最佳答案，而不是一个答案 尝试各种方案 总是提出各种问题，包括提出“愚蠢”的问题

续前表

核心素质	关键指标
决策能力	基于对资讯的分析、智慧、经验与判断作出合理的决定 经过一段时间后，其所做的大部分决定被认为是正确的 别人会寻求其建议与解决方案 善于合理安排事情优先次序 能够将数据与直觉分开 可直接触及事物本质 提出高质量想法 想做到完美 不断检查结果，不认为决定会自动产生结果

三、员工资质模型

建立科学合理的员工标准，是企业人力资源管理的一项基础工作。从人的角度促进企业发展，关键在于提高员工在分工协作体系中的工作效率，因此在工作业绩比较的基础上，提炼绩优员工的能力与素质特点，对于制定员工标准具有特别重要的意义。员工资质模型由此产生。理解员工资质模型的含义与本质特征，有助于科学地建立员工标准并加以有效使用。

（一）员工资质模型的含义

所谓员工资质，是能区分在特定工作岗位和组织环境中绩效水平的个人特征。

资质理论起源于20世纪60年代后期。当时泰勒的工作分析理论受到挑战，智商学说也越来越受到质疑，人们迫切希望了解影响工作绩效的个体原因，却找不到满意的答案。这时，以哈佛大学戴维·麦克莱兰（David McClelland）教授为首的研究小组，经过大量研究发现，只有从工作特点出发对人格特征进行分析，才能找到影响工作绩效的真正个体因素，强调例如成就动机、人际理解、团队影响力等行为方式中的稳定要素。1973年，麦克莱兰教授发表了题为“测量资质而非智力”的文章，为资质理论奠定了基础。

资质理论认为，资质是驱动员工产生优秀绩效的个性特征集合，它由不同的影响因素构成，可以分为外显可见因素和内在隐含因素两个方面内容。其中，外显可见因素主要包括知识与技能两个层次；内在隐含因素主要包括自我知觉、态度、动力三个层次。由此构成自上而下的五个层次内容，其中越是处于底层的隐含因素，越是稳定和作用深刻。资质理论的内涵可以用冰山模型加以概括。

资质理论的产生是采用关键事件法对工作绩效产生原因进行分析的成果，与职位工作要求的关系密切，因此也叫做员工的职位胜任力模型。这一理论从工作实践出发，在概括工作经验和优秀员工行为特征的基础上，建立体现企业要求的人员选择标准，具有重大的实践意义。中国多数外资企业都在努力把国外总部的员工资质模型应用于国内实践，国内很多企业也在花费很大力量进行自己的员工资质模型开

发，例如中国平安、华为公司、联想集团等。

（二）员工资质模型的结构

在资质理论的基础上，通过广泛的经验总结和理论分析，产生了关于员工胜任力的很多研究成果。通过影响员工胜任力的要素提炼和关系分析，建立了员工资质结构的理论模型。

1. 员工资质的构成要素

研究证明，人的资质要素大致可以分为六大类别、20 个具体项目，每个要素又分为很多级别。内容大致如下：

（1）成就与行动，包括 4 个要素：成就需求、主动性、对品质次序和精确性的重视、信息收集意识和能力。

（2）帮助与服务，包括 2 个要素：人际理解能力、客户服务导向。

（3）交往与影响，包括 3 个要素：影响力、关系建立能力、组织认知能力。

（4）管理活动，包括 4 个要素：培养他人、团队合作精神、领导能力、命令/果断性。

（5）认知力，包括 3 个要素：分析判断能力、概念思考能力、技术或管理专业知识。

（6）个人效能，包括 4 个要素：自我控制、自信、决策弹性、组织承诺。

2. 员工资质的内在结构

从员工资质要素的内容看，涉及知识、技能、社会角色、自我概念、人格特质以及行为动力等不同方面的内容。其中有些是可以观察到、意识到的；有些内容不仅别人难以观察，甚至本人也难以意识到。这些内容之间的关系有一个规律：越是可以意识到的内容，越是具有较大的可调整性；越是难以意识到的内容，就越是稳定，难以改变，对人们的行为方式产生的影响越深刻。

对于员工的资质结构，可以用水中冰山来描述（见图 6—3）。

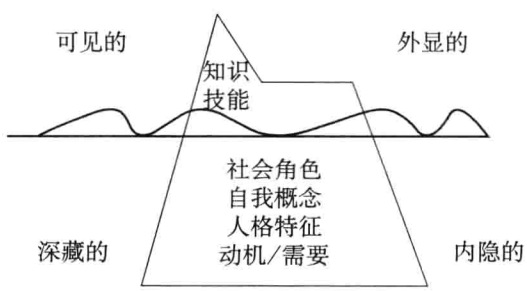


图 6—3　资质结构冰山图

图 6—3 中，知识、技能属于表层特征，露在水面上，容易发现。社会角色、自我概念、人格特质和动机/需要等，属于深层特征，隐藏在水下，难以发现，不易改变，且越往水下，越难发现和改变。

在实际工作中，深层特征是决定员工行为及工作表现的长久因素，需要深入掌握。

（三）员工资质模型的建立

从企业实际出发，在员工业绩比较的基础上，以员工资质理论为指导，通过经验总结与理论分析，建立具有本企业特点的员工资质模型，能够为员工甄选、使用与开发提供依据，从而大大提高人力资源管理的效率。为此需要采取科学合理的方法，从信息收集、特点比较和政策引导等方面开展工作。

（1）信息收集。这包括两个方面的问题：收集什么信息和如何收集信息。就前一方面而言，要从工作业绩的比较入手，对员工的能力结构、行为方式、人格特征等方面进行仔细的分析，找出主要的影响因素，设计具体的测量评价指标。就后一方面而言，要从收集信息的准确性和便利性出发，选择操作性强、成本低的建模方法。在实际工作中，需要以结构性的问题设计和标准化的沟通方式，获取可靠且有效的员工特点信息。

（2）特点分析。能否在相关信息收集的基础上，真正揭示绩优员工的能力与素质特征，需要进行科学合理的信息分析和处理，关键在于如何从表面现象深入内在本质。其中对于员工知识和技能方面的分析比较容易，价值观和行为动力的分析比较困难。员工资质模型的建立为揭示优秀员工的能力与素质特征提供了理论思路。如何理解和使用员工资质理论的分析模型，是人力资源管理工作的一项专业技能。

（3）政策引导。建立员工资质模型的目的，是把企业需要和员工特点结合起来，更好地进行人事匹配和人才开发。不同企业出于不同的发展战略和管理模式，对于员工往往具有不同的要求。因此不仅生产经营方式不一样的企业，会有不同的员工资质模型，即使生产经营方式相近的企业，也可能具有不同的员工资质模型。因此在员工资质模型的建设中，要把人员特征、工作要求以及企业期望联系起来，选择合适的人事匹配方式。

[企业实践 6—2]

DH 公司的员工资质模型

DH 公司以员工资质模型为人力资源管理的依托，通过系统调研和结构化分析，建立了企业主要岗位类型的员工资质模型，用于员工招聘、培训、考评、分配等各方面工作，极大地提高了人力资源管理的科学性和有效性。

下面是 DH 公司销售代表这一职位的员工资质模型。该模型由七个资质要素组成，分为三个维度，结构如图 6—4 所示。

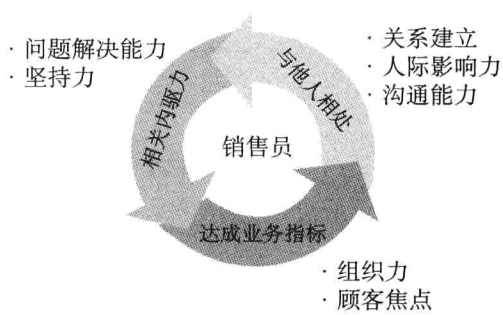


图 6—4

七个要素的具体含义如下：

（1）关系建立：

● 个性随和，能迅速建立关系；

● 拥有广泛的人际网络；
● 友善并能与他人合作；
● 能与来自不同背景的人建立和谐一致的关系。
（2）人际影响力：
● 调整销售方法以满足各种不同的人与情境；
● 得到他人对计划的认同；
● 在会议或协商的场合具有影响力。
（3）沟通能力：
● 明白、精确的文字书写能力；
● 自信且流利的口语表达能力；
● 针对不同对象使用适合的沟通模式；
● 具有优秀的正式演示技巧。
（4）组织力：
● 有效规划时间，能正确完成文书作业；
● 注意细节，并正确掌握进度；
● 追踪客户动向。
（5）顾客焦点：
● 努力了解并定义顾客需求，以增加收入和利润；
● 不断更新产品与服务的知识。
（6）问题解决能力：
● 以分析方式剖析问题；
● 验证问题的真正原因，并提出可行的解决方案；
● 逻辑性地解释销售数据；
● 基本的数学能力。
（7）坚持力：
● 主动且积极地达成业绩目标；
● 坚持且持续性地开发客户以达成业绩；
● 精力充沛、具有韧性；
● 能从挫折中迅速恢复。

第二节　人员补充

把员工标准运用到人力资源管理实践中，直接作用是为人员甄选提供依据。而人员甄选最为基本的环节是劳动市场上的招聘甄选，为企业生产经营活动补充所需的人力资源。在企业人力资源管理中，人员补充工作需要考虑三个问题，首先是客观分析人员短缺情况，然后确定是否需要进行人员补充，最后才是选择人员补充的合适方法。这些问题的处理方式关系着能否低成本、高效率地获得和利用所需人力资源。

一、人员补充决策

在企业生产经营过程中，对于员工数量和质量的需求在不断改变，为此必须进行人员调整和补充。所谓人员补充，是为特定职位补充所需工作者，可以通过外部人员招聘和内部人员调整两种方式解决。企业要从实际出发，对是否进行人员补充和如何进行人员补充作出决策。

（一）人员短缺的表现

人员短缺的实质是，生产经营活动所需的劳动力供给不足。由于劳动力供给不

仅表现在劳动者人数上，而且表现在劳动者工作方式和工作效率上，因此人员短缺问题需要从多方面进行考察。

一是短缺的范围性与规模性。所谓范围性，是指哪些职位缺乏员工。不同类型的职位需要不同的人员补充办法。所谓规模性，是指空缺职位所需的人员数量。大量短缺和少量短缺对人员补充方式有很大影响。

二是短缺的绝对性和相对性。所谓绝对性，是指人手不够的职位必须以增加新员工的方式来充实，否则无法正常工作。所谓相对性，是指人手不足问题与现有人员的工作安排、工作能力、工作效率有关，可以采取现有人员重新配置和培训开发的方式解决。

三是短缺的迫切性与持续性。所谓迫切性，是指补充人员的要求是否急迫。这不仅与生产经营状况有关，而且与空缺职位性质相关。所谓持续性，是指人员短缺是长期问题还是短期问题。这与企业生产经营的阶段性和波动性有关。如果人员短缺的原因在于接受了一个临时性工作项目，那么短缺是非持续性的，不宜采取招聘长期员工的方式来解决。

（二）人员配置的方式

对于面临的人员短缺问题，有补充和不补充人员两种处理办法，分别适用于不同情况。

1. 不补充人员

（1）加班。解决人员短期紧张的常用办法是加班。一方面，企业避免了招聘和培训的费用；另一方面，员工可以得到较高的报酬。但企业由于支付加班工资而回报减少，员工也会疲劳，可能达不到正常的工作效率。

（2）工作激励。即通过提高奖酬水平、调整工资状况等方式调动员工积极性，增加员工的劳动付出。在这种情况下，员工满意度提高，工作效率改进，能够比较好地应对一定程度内的业务增长、工作负荷增加问题。

（3）工作再设计。有时人手不够可能是由于工作流程、工作方式或者工作分配不合理。在这种情况下，通过对工作进行重新设计，人手问题可能迎刃而解。常见的工作再设计方法有工作扩大化和工作丰富化。工作扩大化是通过重新设计，将分工很细的作业合并，由一人负责一道工序改为一人负责几道工序。这种方法既可以解决人手短缺问题，又可以使工作变化增加，提高员工工作兴趣。工作丰富化是减少工作层级，改变员工被动地位，通过提高工作的挑战性、责任和自主权，提高员工的工作效率和士气。

（4）工作转包。当企业预测业务有可能长期增长时，如果出于各种原因，仍然不愿或难以录用人员，可以将部分工作转包给其他企业。当其他企业在生产某些商品或服务上更具有专长时，这种方法特别具有吸引力。

2. 补充人员

补充人员意味着吸引新的劳动者进入企业，与新的员工建立劳动关系。由于劳动关系存续时间不同，又可以分为短期聘用和长期聘用。

（1）短期聘用。短期聘用的方式意味着，企业为了解决生产经营问题，把一些

劳动者短期纳入内部分工协作体系加以利用。短期聘用有两种情况，一是出现了短期任务，需要临时增加人手来开展工作；二是长期稳定的生产经营活动中，有些职位的要求比较简单，可以采取短期用工的方式使用临时员工。后一种短期聘用方式不是源于生产经营的临时性变化，而是源于企业的用工政策设计。

除了短期聘用，对于临时性员工短缺还有其他解决办法：

一是寻找兼职人员。据估计，长期在编员工的保险福利一般占工资总额的30%～40%，这还不包括招聘成本。为避免这些支出，保持随工作负荷变动的用人灵活性，许多企业利用兼职工。这样做有助于企业提高效率，避免因招聘、旷工和人员调整产生的费用。

二是租赁员工。目前各种劳务派遣组织提供的劳务人员就属于这种情况。由于劳务派遣组织为许多企业提供租赁员工，常常能够及时提供比较对口的工作人员。而租赁员工的企业还可以减少很多人力资源管理工作，例如员工福利与培训方面的工作内容。

（2）长期聘用。这是最正式的人员补充办法，需要与员工建立较为长久的劳动关系。需要补充的人员不同，补充方式也有差异。

一是以初级员工招聘为基础的长期用工。这种用工方式的特点是把招聘对象的重点确定为基层员工，对于骨干员工和核心员工原则上不直接招聘，而是通过基层员工的培训与开发逐步选拔出来。这种招聘方式注重企业和员工的共同发展，为越来越多的企业所采用。例如，校园招聘就是这种长期用工办法的典型体现。

二是以关键员工为招聘重点的长期用工。这种用工方式的特点是把招聘重点确定为具有特殊价值的专门人才，通过与这些人才的长期合作建立骨干员工队伍。而对于其他基层员工和辅助员工，则采取短期用工的方式。在一些高竞争的行业，这种用工方式得到比较广泛的应用。

（三）人员补充的办法

在确定必须进行人员补充的基础上，要对补充方式进行比较和选择，以提高人员补充工作的效率。不同企业在不同情况下，对于人员短缺可以选择不同的解决办法。为此需要进行人员补充决策。决策方式如图6—5所示。

图6—5指出，根据人员短缺状况和原因，可以采取不招聘和招聘两种方式，而招聘途径又分为外部聘用和内部聘用两种情况。

人员不招聘的方式意味着，企业立足现有人力资源状况，准备通过原有员工队伍的调整解决人员短缺问题。采用这种方式的前提是，企业员工队伍还有潜力，员工能力还没有得到完全发挥，人事匹配方式有待改进。也就是说，通过工作职位的调整、工作任务的安排、工作内容的扩展，以及工作动力的激发，可以解决人员短缺问题。

人员招聘的方式意味着，企业对企业人力资源状况进行数量和质量的调整，以人员变动的方式，改进人事匹配的状况。其中，外部招聘是从劳动市场吸收新员工；内部招聘是指为已有员工提供新岗位。两种办法分别适合不同的情况。

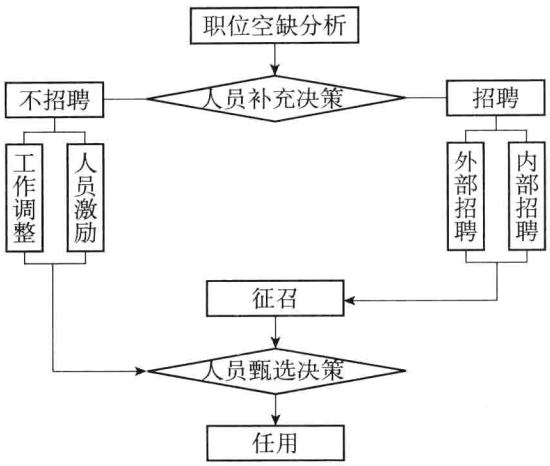


图 6—5

在人员补充方式中，外部劳动者的长期聘用占有主导地位，是企业人力资源赖以形成的基本途径，需要特别重视。我国《劳动合同法》尤其重视员工长期聘用的规范化，以专门法条加以解释和处理。

二、人员补充途径

人员补充有不同的方式，其中外部市场招聘和内部人员调整是两种基本办法，分别适应不同的情况。现代企业中的人员补充工作往往会与员工的职业发展结合起来，通过初步甄选后的持续培训与开发，促进人事匹配的发展。为此需要建立规范的任职资格体系和良好的职业发展路径，在内部与外部的人员补充方式中保持平衡。

（一）人员外部招聘

人员外部招聘是企业从劳动市场获取员工，在此过程中，确定职位需求、发布招聘信息、进行人员测评、签订劳动契约、开展入职教育，是招聘工作的主要环节。随着市场经济的发展，新的招聘形式不断产生，其中校园招聘和猎头公司具有重要地位。

1. 外部招聘的特点

外部招聘要做的是从劳动市场上寻找并吸收符合本企业需要的人员。

外部招聘的对象有长期聘用者和临时聘用者，二者具有不同的要求与方式，其中对于长期员工的招聘更为重要。对长期员工的外部招聘，其假设前提是，企业能够通过规范化的筛选和录用后的培训开发，将外部劳动者整合到企业工作体系当中。也就是说，被录用者是具备开发潜质的，能够认同企业发展目标。

与此相应，通过确立恰当的员工标准，实现员工要求与企业发展之间的一致性，是外部招聘成功的关键。为此，外部招聘强调人事匹配原则，强调企业是在吸引人和开发人，但不是重塑人和改造人，从而立足劳动者的实际情况，尊重劳

动者的发展意向和工作选择。此外，外部招聘应该实事求是，不要以假象迷惑劳动者。要把企业的实际情况告诉应聘者，吸引能够理解企业特点和要求的人，帮助劳动者认同企业的价值观、工作方式，不要简单地以高报酬和空头许诺吸引人。

在企业人力资源管理各环节中，外部招聘处于极为重要的地位，为其他环节的工作提供基础。人员的丰富化、多样化，甚至国际化，都需要进行外部招聘。与此同时也要看到，外聘对象来源于企业外部，适应企业和进入工作角色的进程比较慢，而且招聘甄选成本高。因此进行人员外部招聘时，必须高度重视甄选标准，科学处理匹配方式。从目前情况看，现代企业的人员招聘工作往往是一个系统工程，要得到任职资格界定、管理信息处理和科学甄选方法的支持。有些企业为此建立了自己的人员评价中心，与外部人才市场、学校科研院所建立深入、持久的业务联系，以期提高招聘工作效率。

2. 外部招聘的程序

外部招聘作为企业人力资源管理的一项重要工作，需要加以科学的计划与组织。招聘宣传、招聘甄选和招聘录用是招聘工作的基本工作环节。

（1）招聘宣传。

招聘宣传的目的是传播企业的招聘信息，包括招聘对象、招聘标准、招聘程序与招聘方法。进行招聘宣传是向社会展示企业形象、吸引合适劳动者的重要手段，不仅影响招聘效果，而且影响人力资源管理的各个环节。进行招聘宣传要本着准确、客观、引导的原则进行，既要对劳动者有吸引力，又要防止劳动者产生错觉和不切实际的期望，否则即使把员工招进企业，也会产生过大的信息成本和协调成本。

招聘宣传的方式很多，广告、人才市场、校园招聘会都是常见方法。随着网络的发展，网上招聘得到越来越广泛的应用。

（2）招聘甄选。

招聘甄选的目的是根据录用标准筛选和确认合适的应聘人员。这是招聘工作的重点和难点。为了提高招聘甄选的质量和效率，不仅要从甄选标准和方法上做细致的工作，而且要对甄选人员进行组织和培训，对甄选工作的责任和权力进行安排。通常，甄选工作由实际用人的业务部门发起，人力资源部门进行协调、指导与控制，由主管领导牵头组成联合测评工作组，按一定的制度化程序开展甄选工作，最后的甄选决策权归实际用人部门。

招聘甄选的方法很多，其中行政能力测试、评价中心技术应用最为广泛。

（3）招聘录用。

招聘录用的目的是把选拔出来的合适劳动者按一定制度纳入企业组织体系，使之成为企业员工。这是通过劳动契约的签订实现的。作为明确劳动力转让双方责任与权利的经济法律文件，劳动契约以政府规定的统一格式为基础，再根据各个企业的具体情况，进行合同条款的细化和补充。在签订劳动契约的过程中，企业往往处于主导地位。如何使劳动者理解合同的规定和精神，认同合同的要求，是一项需要

认真开展的工作。

我国的《劳动合同法》对劳动契约作了具体规定。

3. 外部招聘的形式

外部招聘具有多种多样的形式，适合不同的需求。

（1）发布招聘广告。

传统的广告方式包括电视广播、报纸杂志的广告栏目；而网络招聘则是近年来兴起的新型广告方式。利用广告是招聘的常用手段。其中平面广告的受众面广，层次丰富，但对企业用人信息的传达是有限的。这种方式往往只适用于流动性大、层次较低的岗位，对于高层次人才的吸引力不足。而网络宣传具有信息传播范围广、速度快、成本低、联系便捷、不受地域和时间限制的特点，能够让求职者与企业之间更为充分地了解，因此广泛应用。劳动就业中介机构的求职网站为企业人才招聘拓宽了渠道，成为人力资源信息系统的扩展。

（2）举行校园招聘会。

在高等院校举办招聘会的方式越来越受到欢迎。其原因在于，重视人才内部开发的企业希望员工能够在企业持续成长，这种成长的基础是员工认同企业价值观，具有较强的学习能力和可塑性。而高校毕业生正好具有这样的素质。他们具有一定的理论基础但还没有形成职业定式，充满活力并处于学习的黄金阶段，对于融入企业文化、接受任务挑战怀有热情。对那些需要研究型人才的企业来说，高校毕业生则是重要的人才宝库。不仅如此，高校招聘往往能够得到学校的支持和帮助，使招聘工作的规范性得到保障。在此过程中，企业通过招聘会能够找到说明自身价值的机会，毕业生也得到了参与公平竞争的双向选择平台。因此，虽然校园招聘的时间可能与企业需求不太吻合，但已经是可靠、高效的招聘途径。

（3）借助劳动市场中介机构。

劳动市场中介机构不但可以提供应聘者信息，而且能够部分承担甄选员工的职能，对于特殊招聘任务具有重要意义。劳动中介机构可以分为一般中介机构和猎头公司两类。一般中介机构又分为政府中介机构（如政府组织的人才交流中心）和商业中介机构（如职业介绍所）。一般中介机构对招聘中下级人员具有成本优势，能够在很大范围内提供应聘者信息。而猎头公司主要面向中高层人才，并以其特殊的信息资源、关系渠道、甄选能力发挥作用。

（二）人员内部调整

所谓人员内部调整，是在已有员工队伍中为特定职位选择合适任职者。为此不仅必须分析职位工作状况，确定人员短缺的职位，而且必须掌握员工队伍状况，发现人员调整的空间。传统的人员内部调整主要是人事行政工作。随着经营管理方式的发展，这项工作出现了两个新的趋势：一是重视内部劳动市场的作用；二是与人才开发相结合。

1. 内部调整的特点

把内部调整作为人员补充的主要途径，其政策倾向是，重视企业与员工之间的

长期合作、共同发展。进行员工的内部调整，通常意味着赋予员工更多的职责、更丰富的工作内容和更富挑战性的工作机会，它是企业开发员工的重要方法，也是常用的激励方法，会推动员工按照企业的标准进行自我塑造。

内部调整方法越来越多地成为企业人力资源的补充方式，因为这种方式对于员工与企业的契合具有特殊的意义。首先，企业了解内部员工的情况，了解他们与员工标准的契合程度，这就为工作安排奠定了基础。即使员工不能马上适应标准，也可以通过后续开发来调整。其次，员工在企业中的工作经历使他们能够比较深入地理解企业文化，有利于个人目标与企业目标的整合。最后，内部调整系统的建立为企业与员工的共同发展提供了依托，能够成为一个目标整合系统，把员工整合成为高效团队，保证企业文化的一致性和企业战略的执行力。

对于中高层管理职位和具有核心价值的业务职位，内部调整这种人员补充方式极为重要。但当企业需要变革，或者开展新的业务时，内部提拔则有弱点。研究表明，至少保持10%的中上层职位供外部招聘，有益于组织的发展。另一方面，内部调整对企业的职业发展系统有严格要求，如果不能制定规范的职业发展路径，不能提供完整的职业发展信息，比如完善的职位说明书体系和相应的职业指导，内部提拔的效果就会削弱，甚至为“近亲繁殖”问题所困扰。因此，要运用好内部调整的人员补充办法，必须建立规范的任职资格体系和职业发展规划，并与外部招聘取得平衡。

2. 内部调整的方式

内部调整的方式有如下几种。

(1) 信息发布。从人力资源信息系统中查询合适的人选，是一种快捷的方法，但这种方法要得到任职资格系统的支持。除了建立规范的工作说明书体系，最好还要为员工指定职业发展指导者，比如由他的直接上级负责相关指导和晋升过程中的绩效反馈。

(2) 主管推荐。主管推荐的方式极为重要，因为主管人员对职位胜任要求和员工具体表现都有发言权，他们本身也是文化与战略的执行中坚。但是应用主管推荐方式时，必须有规范的推荐流程和制度化标准，否则可能出现人为偏差。规范的工作评估表、详细的推荐意见说明表，以及主管推荐与公开竞争相结合的方式，可以加强这种方式的科学性与公正性。

(3) 内部竞岗。内部竞岗是内部招聘的常用方法。典型的内部竞岗是将职位空缺通知贴出，使所有相关人员都能看到，然后让他们参与公平的岗位竞争。职位空缺通知要较全面地描述工作、薪水、责任和必要的工作资格。所有拥有这些资格的雇员都可以申请该职位。人力资源管理部和/或用人部门主管筛选这些申请，选择合适人员进行面试。落实内部竞岗制度的关键在于用人标准的公正和落实，让评估者和被评估者都清晰了解职位晋升的资格要求。

随着企业核心能力建设的需要，骨干员工的培养与开发越来越重要。与此相应，人员内部调整日益受到重视。

[企业实践 6—3]

索尼公司的“内部跳槽”人才流动机制

一天晚上，索尼董事长盛田昭夫按照惯例走进员工餐厅与员工一起就餐、聊天。他多年来一直保持着这个习惯，以培养员工的合作意识和与他们的良好关系。

这天，盛田昭夫忽然发现一位年轻员工郁郁寡欢，满腹心事，闷头吃饭，谁也不理。于是，盛田昭夫就主动坐在这名员工对面，与他攀谈。几杯酒之后，这个员工终于开口了：“我毕业于东京大学，有一份待遇十分优厚的工作。进入索尼之前，对索尼公司崇拜得发狂。当时，我认为进入索尼，是我一生的最佳选择。但是，现在才发现，我不是在为索尼工作，而是在为科长干活。坦率地说，我这位科长是个无能之辈，更可悲的是，我所有的行动与建议都得科长批准。我自己的一些小发明与改进，科长不仅不支持，不解释，还挖苦我癞蛤蟆想吃天鹅肉，有野心。对我来说，这名科长就是索尼。我十分泄气，心灰意冷。这就是索尼？这就是我的索尼？我居然要放弃那份优厚的工作来到这种地方！”

这番话令盛田昭夫十分震惊，他想，类似的问题在公司内部员工中恐怕不少，管理者应该关心他们的苦恼，了解他们的处境，不能堵塞他们的上进之路，于是产生了改革人事管理制度的想法。之后，索尼公司开始每周出版一次内部小报，刊登公司各部门的“求人广告”，员工可以自由而秘密地前去应聘，他们的上司无权阻止。另外，索尼原则上每隔两年就让员工调换一次工作，特别是对于那些精力旺盛、干劲十足的人才，不是让他们被动地等待工作，而是主动地给他们施展才能的机会。在索尼公司实行内部招聘制度以后，有能力的人才大多能找到自己较中意的岗位，而且人力资源部门可以发现那些“流出”人才的上司所存在的问题。

这种“内部跳槽”式的人才流动是要给人才创造一种可持续发展的机遇。在一个单位或部门内部，如果一个普通员工对自己正在从事的工作并不满意，认为本单位或本部门的另一项工作更加适合自己，想要改变一下却并不容易。许多人只有在干得非常出色，以致感动得上司认为有必要给他换个岗位时才能如愿，而这样的事普通人一辈子也难碰上几次。当员工对自己的愿望常常感到失望时，他们的工作积极性便会受到明显的抑制，这对用人单位和员工本身都是一大损失。

索尼公司的内部跳槽制度使得有能力的员工大多能找到自己比较满意的岗位，那些没有能力参与各种招聘的员工才会成为人事部门关注的对象，必要时采取辞退和外聘措施。而且人事部门还可以从中发现一些部下频频“外流”的上司所存在的问题，以便及时采取对策进行补救。这样，公司内部各层次人员的积极性都被调动起来。当每个干部、员工都朝着“把自己最想干的工作干好，把本部门最想用的人才用好”的目标努力时，企业人事管理的作用也就发挥到了极致。

资料来源：中国国家人才网，2007－04－16。

第三节　人事测评

按照有关标准进行人员补充和使用，必须进行人事测评。人事测评是对于人员能力和素质的测量评价工作，不仅需要恰当的测评标准，而且需要相应的方法和技术。在企业人力资源管理中，人员甄选是一项复杂的工作，需要使用专门技术，涉及初步筛选、笔试、面试等环节。随着实践的发展，已经形成了比较系统的人事测评技术，其中用于管理人员甄选培训的评价中心具有特殊地位。

一、人员初步筛选

初步筛选的任务是从众多应聘者中发现哪些人能够进入后续筛选。为了提高效率和节约成本，初步筛选需要一套简单易行的操作方法，大致可以分为非面试筛选和面试筛选两类，分别适用于不同的场合，其中面试筛选的成本较高。

（一）非面试筛选

非面试筛选是大型企业大规模招聘常用的方法，包括应聘人员登记表分析、简历筛选、电话筛选、笔试筛选等具体方法。

1. 应聘人员登记表分析

应聘人员登记表是企业让求职者填写的登记表格，也称为求职申请表。应聘人员登记表或者求职申请表作为企业对于应聘者信息的最初索取方式，需要科学设计。

应聘人员登记表中的内容都是企业最希望看到的关键信息，如求职者的个人信息、教育信息、工作经历信息以及和工作相关的一些信息等。使用工作申请表的好处是可以按照企业要求获得求职者与职位相关的关键信息，加快对求职者的初步筛选。另外，工作申请表详细地列出了招聘员工的要求，可以让不符合申请表内容的求职者自行退却。

在收到求职者的应聘人员登记表后，企业可以采用分级法和比较模型法进行筛选。

对于关键的招聘条件，企业可以采用A，B，C，D分级法。A级的求职者最符合条件，B级次之，C再次之，D级的申请者不符合工作条件，可以淘汰掉。

为了得到A级，申请者必须满足A级的所有关键条件；如果不能满足，则继续看后面的级别，直至所有的关键条件都能满足。如果A，B，C的最低要求都不能满足，就可以将其定位D级。为了不错误地筛掉符合条件的求职者，应该重点检查B级和C级的申请者。

在审阅登记表后，将那些明显不适合的人员挑选出来。然后根据职位说明和人员招聘条件，对剩下的申请人进行排队，对每一位申请人进行评估："1"表示不够最起码的标准；"2"表示符合标准；"3"表示符合或超出标准。通过比较模型进行

比较之后，就可以较为容易地判断候选人的类别了：一部分为继续甄选对象；一部分列入后备名单；一部分淘汰。

2. 简历筛选

个人简历给求职者以较大的发挥空间，能够表现求职者的创造性和书面表达能力。但求职者往往在简历中着力表现自己的优点而隐藏自己的弱点，有的简历还会弄虚作假。调查显示，大量的简历都有水分。

个人简历有两种基本编写方式：按年代顺序和从经验出发。大部分个人简历是按年代顺序撰写的。这种个人简历由于标题、日期和职责都界定得非常清楚，所以容易阅读。目前从经验出发撰写个人简历呈上升势头。许多介绍求职的书籍都建议撰写这种简历，因为它的格式比传统格式能更正确地反映出求职者的经验和能力。从经验出发撰写的简历一般是列出成绩、资格和能力（有时仅列举强项），而不针对任何雇主。

3. 电话筛选

在阅览求职者的简历后，如果对某些问题和细节有疑问，可以对申请人进行电话筛选。进行电话筛选有以下目的：

（1）工作实际情况预先介绍。招聘人员可以在电话里更详细地介绍该工作岗位和公司的情况，了解求职者对岗位是否感兴趣。在介绍工作环境及岗位职责时，最好不要说明招聘者希望求职者具备什么特点和才能。

（2）补充空缺信息。招聘人员可以附带收集求职者过去职责和成绩的信息。例如，招聘人员也许对该求职者如何能减少顾客申诉感兴趣。求职者有两年间断工作，也许招聘人员想知道这两年里他究竟干了什么：是养育子女还是去上学？

（3）审定资格。招聘人员可以提出一些经过选择的标准化问题，了解求职者的动机和其他一些重要才能。可以利用简历分析的结果，构想电话面试时应提的问题。

（4）回答问题。招聘人员可以给应聘者一个提问的机会，提有关公司以及所提供的工作岗位方面的问题。这种做法可以得到特别有用的信息。动机强烈和有才智的应聘者总能提出许多好的问题。对晋升机会、工作绩效期待值和工资方面的问题，招聘人员应有所准备。

4. 笔试筛选

笔试是让求职者在事先设计好的试卷上答题，然后由主考人员根据拟定的评分标准评定成绩的一种测试方法。通过笔试，可以测试求职者的基本知识、专业知识、管理知识、相关知识，以及综合分析能力和文字表达能力。

笔试的优点在于一次考试能够提出几十道甚至上百道试题，对求职者的知识进行较为全面的评价；测试的信度和效度较高；可以一次考察众多求职者，时间少，效率高；受试者心理压力小，容易发挥真实水平；成绩评定较客观，而且可以复核。其缺点在于不能直接与应聘者见面，不能考察应聘者的工作态度及道德修养、口头表达能力和操作技能等。

（二）面试筛选

面试的任务是通过与应聘者的直接接触，进一步了解其能力和素质情况，是一种成本较高同时艺术性较强的筛选方法。为了确保面试的科学性和有效性，往往需要进行有目的的半结构化设计，包括确定面试目的，进行面试准备、设计面试提问等。

1. 面试的目的

面试有如下目的：

（1）评估应试者的工作能力。面试中收集到的信息有助于判断应试者的技能和能力，从而判断是否胜任特定的工作。

（2）评估应试者是否适合工作。技能最高的应试者在招聘企业的工作环境中，并不一定是干得最出色的。面试可以估计应试者的好恶和今后的工作内容是否吻合，和公司的文化氛围、工作环境以及和其他人员是否适应。

（3）实事求是地介绍工作情况。面试使企业有机会作公开的和真实的自我介绍，使应试者有机会全面了解工作情况。开诚布公的讨论将鼓励合适的人来应聘，使那些不合适的人打消应聘的念头。

（4）宣传企业。在面试过程中，企业可以有效地向应聘者介绍一些能吸引他们的东西。诸如事业成功的机遇、退休计划、培训机会、儿童保育、保健俱乐部、学费报销、公司赢得的荣誉和弹性工作时间等。

（5）完成对应试者的综合分析。面试可以在笔试基础上，对简历和申请表中感兴趣的方面和遗漏的信息进行补充，对求职者进行全面判断。

2. 面试的准备

面试之前要做好准备，包括考场准备和面试内容的问话提纲。只有做了充分准备，面试才有可能成功。

面试的地点应该适合私下谈话；面试的环境应该有助于消除主试者和应试者之间因地位不等而产生的隔阂；面试主考和应试者的位置排列不要造成应试者的紧张；光线不宜太强且不要直射应试者的眼睛；面试过程中要关掉通信器材，使面试双方不要受到影响。

面试之前，主试者应该熟悉应聘者的简历和招聘职位的职位说明书。对简历中有疑惑的地方用记号标记，在面试进行中要求求职者澄清这些疑惑。对职位说明书的熟悉有助于主试形成对招聘职位的清晰认识。此外，主试还要注意自己的着装，整齐的着装既是公司形象的展示，也是对求职者的尊重。面试中要用到的其他材料如纸笔等也要一并准备齐全。

3. 面试的提问

面试提问应该采用行为性问题，这样才能判断出求职者的职位胜任能力。

行为性面试的技术是在对目标职位进行深入分析的基础上，对职位所需的关键胜任特质进行清晰界定，然后在被面试者过去的经历中探测与这些特质有关的行为样本，在胜任特质的层次上对被面试者做出评价。

行为性面试的几个要点就是：使用过去的行为预测未来的行为；识别关键性的

工作行为；探测行为样本。

对行为样本的描述要把握四个关键要素：情境（situation）、目标（target）、行动（action）和结果（result），这是行为性面试的“STAR”原则。具备了这四个要素的行为样本才是一个完整的行为样本，可以有效地考察面试者对职位的胜任能力。

二、人员测量评价

人员评价中心是一种人事测评技术的组合体系，测评的信度和效度较高，所需的成本费用也较高，主要用于高端人才的能力与素质测评，特别是管理人员的测评与培训开发。随着人力资源管理地位的上升，人员评价中心技术在企业中的应用越来越广泛。

（一）人员评价中心

越是复杂的工作对任职者的要求也越高、越全面。为了更为全面、客观地考察应聘者的实际工作能力，需要在特定的工作情境中对应聘者进行考察。评价中心就是这样的人员测评方法，它通过情境性的测验方法技术，对应聘者进行观察、比较和评价。

1. 评价中心的含义

评价中心是一种人事测评技术，主要用于识别和选拔管理人员。

由于一个人的工作技能和潜力由多方面内容构成，在不同情况下有不同的表现，因此需要从不同方面进行深入考察；评价中心就是这样一种方法技术，由基于多种信息来源的标准化行为评价组成。

在评价中心中，使用多个经过训练的评价者，采用多种测量技术进行人事评价，并与专门建立起来的测量情境相结合，对行为评价的结果进行解释。评价者将各自的评定结果集中在一起进行讨论，或者用统计方法对评价结果进行整合，最终得到对应聘者行为表现的综合评价，这些评价是按照预先设计好的维度或者变量来进行的。

2. 评价中心的作用

评价中心具有多方面作用。

第一，评价中心可以采取多种手段对候选人进行综合评价。通过无领导小组讨论、公文筐、角色扮演等情境模拟技术，加上一些传统的测试方法，评价中心可以对候选人的知识、能力、个性、动机进行全面测量，从而提供多方面有价值的评价信息。

第二，评价中心可以判断候选人在真实工作情境中的表现。评价中心的核心技术是情境模拟测试，即通过创设一种逼真的模拟工作情境，将候选人放入情境中，要求其完成各种各样的工作。在这一过程中，专业考官认真观察、记录候选人的行为表现，然后客观评价候选人的能力和素质。

第三，评价中心可以识别应聘者胜任未来工作的潜力。与评价中心相比，简

历、推荐信、面试、技能测验等人事测量方法，都是着重于“用过去的工作行为和工作绩效来预测未来工作岗位上的工作行为和绩效”。

总之，评价中心通过设计特定的工作状态，运用多种测评手段，整合多位测评师的评价结果，能够对候选人现有能力和潜在能力提供客观、公正的评估，解决了传统方法对候选人工作能力及潜能的测评难题。

3. 评价中心的应用

作为一种复合型人事测评方法技术系统，评价中心的操作比较复杂。由于成本和技术力量的问题，在企业建立和实施严谨的评价中心系统不太现实。可以考虑使用简化模式，即在设计选拔程序时选用其中几种方法，并根据招聘情况调整具体内容，从企业关注的核心评价维度对应聘者进行评价。

在设计评价中心简化方案的时候，可以考虑以下三种模式。

模式一：把评价中心流程作为人才选拔和考核的最后一个阶段。在选拔的前期运用简历筛选、专业知识和技能测试、心理测验、结构化面试等方法，筛除明显不合格人选之后，让较少应聘者进入评价中心流程。这样既能节约人员选拔的成本，又可以在不同层次上把握应聘者不同方面的关键特质。

模式二：在评价中心中运用心理测验。这比较适用于高级技术人员的选拔。由于心理测验着重评估应聘者的潜力，所以在评价中心中穿插某些心理测验，不仅能使得评价中心更为多元化，而且能使心理测验维度与评价中心维度互相验证和补充。

模式三：把面试和评价中心流程结合。这比较适用于中高层管理人员的选拔。在面试阶段，应聘者的某些重要特质得到了深入评价，再使用评价中心技术，对面试过的某些关键特质加以进一步验证，可以进行深入的探讨和补充。

（二）人事测评技术

人员评价中心是多项人事测评技术的有机组合与综合应用，每种方法具有特殊的功能与作用，可以从不同角度考察人的能力与素质，因此可以根据人事测评的目的与特点进行选择。在不同方法技术中，行政能力测验、公文筐测试、无领导小组讨论等技术使用最为广泛。

1. 行政能力测验

行政能力测验是检验人们一般能力的测评方法，主要用于测量管理职位的候选人，注重以标准化考试的方式揭示与工作绩效有关的心理潜能。它既不同于一般的智力测验，也不同于行政职业通用基础知识或具体专业知识技能的测验。它所要测量的是与做好一般行政管理工作有关的影响面较广、比较稳定的潜在心理能力，如记忆力、理解力、表达力、资料分析力和计算力等。其涉及的内容一般包括如下方面。①

（1）知觉速度与准确性。也称文书速度与准确性，它考察的是应试者的记忆能力，需要应试者对数字、字母和汉字等视觉符号进行快速准确的觉察、比较、记

① 参见北京市人事局编：《行政职业能力倾向测验介绍》，北京，中国林业出版社，1998。

忆、转换和加工，涉及感觉、知觉、短期记忆和识别判断等心理过程。

（2）数量关系。主要考察应试者对数量的理解和计算能力，与数学相关。进行数量关系分析与逻辑分析具有相似之处，都是为了加强思维的清晰性。

（3）言语理解。主要考察应试者对文字和语言的理解、分析、运用与表达的能力。管理工作需要快速、准确地阅读和理解各种形式的文字材料，必须具备灵活、准确、简练地运用文字材料表达信息的能力。

（4）资料分析能力。主要考察应试者对图形、表格和文字资料进行理解和分析综合的能力。现代社会中，大量的信息是以统计资料反映的。要正确地做出决策，必须能对统计信息进行分析与加工，能从大量相关信息中找出“关键点”。

2. 申论

申论考察的目的是，了解应聘者的分析判断能力及其行为选择中体现的价值观。具体做法是：以文字材料介绍一个决策情境，要求考生对其中包含的问题进行概括分析，提出处理办法并加以论证。

申论作为一种结构化测评手段，由阅读资料、概括主题、提出对策和进行论证四个环节构成。阅读给定的资料是基础环节，要求考生理解资料的叙述思路和内容实质。概括主题是对阅读的收获进行小结，为立论和展开进行准备。提出对策是关键环节，考察应试者的思维开阔程度、探索创新意识、应变和解决问题的能力。进行论证是最后一个环节，要求切中主题，合理阐明、论证对于问题的基本看法及解决方案。

3. 公文筐测验

公文筐测验是考察管理决策能力的一种测评形式。在这种测评活动的情境设计中，被试者被假定接替某个管理人员的工作，在其办公桌上堆积着一大堆亟待处理的文件，包括信函、电话记录、规章制度、报告和备忘录。它们分别来自上级和下级、组织内部和组织外部，涉及各种典型问题和工作指示、日常琐事和重要事件。所有这些信函、记录和急件都要求被试者在两三个小时内进行恰当的处理。处理完毕后，还要求被试者填写行为理由问卷，说明自己为什么这样处理。然后，主试人把不同被试者的处理结果逐一分类，予以评分。通过测评活动，主试人观察被试者对文件的处理是否有轻重缓急之分，是否能有条不紊地加以处理并适当地请示上级或授权下属，处理过程中是否拘泥于细节和杂乱无章，据此测评被试者的组织、计划、分析、判断、决策、分派任务的能力，以及对于工作环境的理解和敏感程度。

按其具体内容，公文筐测验的形式可分为以下几种。[①]

（1）公文处理背景模拟。这种形式在正式开始前，便告诉被试者所处的工作环境，在组织中所处的地位，所要扮演的角色，上级主管领导的方式、行为风格，情境中各种人物的相互需求等信息，用以测评被试者的准备与反应的恰当性。

（2）公文类别处理模拟。在这种形式中，所要处理的文件有三类：第一类是已有正确结论的，可以处理完毕并归档的材料。这类文件有结论，容易对被试者处理的有效性作出判断。第二类是处理条件已具备，要求被试者在综合分析基础上进行

① 参见萧鸣政编著：《人员测评的理论和方法》，北京，中国劳动出版社，1997。

决策。这类模拟的目的是了解被试者利用工作条件的能力。第三类是尚缺少某些条件和信息的，目的是看被测试者是否善于提出问题和获取进一步信息。

（3）公文处理过程模拟。这种形式要求被试者以某一领导的角色参与公文处理活动的整个过程，并尽量使自己的行为符合角色规范。这个过程包括提交处理报告，参与对报告的讨论，为自己的决策辩护，预测自己的想法可能带来的后果，并纠正错误观点和决策，以激发自己的潜在智能，最后得出结论。

在公文筐测验中，测评情境与实际工作情境相当一致，具有很强的针对性，因而效度较高。有人观察过被试者的工作实绩，发现与其公文处理的成绩高度相关。

4. 无领导小组讨论

无领导小组讨论是考察候选人沟通与协调能力的测评方式。这种形式把被试者分为不同的小组，每组4～8人不等，不指定负责人，大家地位平等，要求就某些争议性大的问题，例如奖金分配、任务分担、干部提拔等进行讨论。最后要求形成一致意见，并以书面形式汇报。主试人一般坐在讨论室隔壁的暗室中，通过玻璃洞或电视屏观察整个讨论情形，倾听组员的讨论内容，看谁善于驾驭会议，集中正确意见，并说服他人达成一致决议。为了增加情境压力，主试人还可以每隔一定时间，向讨论小组发布一些有关议题的变化信息，迫使其不断改变方案并引发小组争议。当情境压力增加到一定程度时，有的被试者就会焦躁不安，甚至发脾气，而有的则沉着灵活，处置自如，这样就能暴露每个人的内在相关素质。

有关研究表明，无领导小组讨论对于测评管理者的领导技能非常有效，尤其是适用于测评分析问题、协调分歧以及集体决策等领导者的必备素质。当然，无领导小组讨论这一方法也有不足之处。例如，组与组之间由于人员素质不同、气氛不同，有时难以比较，而且，无领导小组讨论与实际工作情况差距较大，实际工作中常见的是有领导的小组讨论。因此，需注意无领导小组讨论的信度与效度。

5. 结构化面试

面试是经过事先筹划安排的正式面谈，目的在于以短时间的直接沟通，深度掌握候选人的素质与能力。由于成功的面试依赖对候选人有关情况的掌握，并且直接和间接成本较大，因此通常作为最后一个甄选环节，用于重要职位的最后候选人甄选。

在筛选候选人的工作中，面试极为重要，主试者必须深入理解面试的结构，熟练掌握和灵活运用面试的技巧。

首先，一项规范的面试活动涉及诸多因素，是一个复杂的人际互动过程，其中主要因素有：主试者的事先准备、面谈的主持方式、候选人的面试表现、主试者的信息处理、主试者对候选人的判断、主试者的最终决策等。在面试过程中，这些因素受到有关条件的约束，彼此产生复杂的影响。比如，物质条件、时间压力和雇用限额影响着主试者信息处理和决策的过程；职位工作信息、求职者信息、主试者知识、性格及技巧等特征影响着求职者给主试人员留下的印象；主试人员对工作和求职者的认知影响着他们的信息处理、匹配评价和最后决策。如何在这些因素的影响下进行合理决策，是面试工作的关键。

其次，员工甄选需要考察的内容很多，面试工作必须抓住最重要的内容，才能提高甄选工作的效率和效益。其中应试者的仪表风度、专业知识和特长、工作经验

等，是普遍关注的问题。此外，还必须通过面试分析应试者内心深处的东西，了解其资质结构的特点。例如，应试者的工作动机、个人兴趣与爱好、人际交往与沟通技巧、应变能力、分析判断能力，等等。

[企业实践 6—4]

首都国际机场的校园招聘方法

首都国际机场在校园招聘中，采用了无领导小组讨论形式。通过笔试的300名学生参加了无领导小组讨论，每6人一组，共50个小组。考官以员工资质模型涉及的10个要素为依据，采用结构化的评分方式进行重点考察，以选择合适的应聘者。

一、招聘测评指标

在实际工作中，如何测评员工的能力结构与发展潜质，是一个复杂的技术问题。为了解决这个问题，首都国际机场在员工资质模型的基础上，通过对资质要素的明确定义，为测评工作提供了可靠的依据。具体操作方式是，以资质模型的要素界定为依据，提出了对应聘者的测评指标，制定了可操作的评价办法。

二、招聘考核方式

在校园招聘过程中，针对所要求的员工标准，首都国际机场选择了一系列相应的测评工具，其中无领导小组讨论具有重要意义。为了加强测评的说服力，又把无领导小组讨论分为两种类型，即不定角色和确定角色讨论，从不同角度收集应聘者的数据。

讨论内容如下：

1. 供确定角色讨论的情境内容

6名应聘者代表公司6个部门领导出席管理层会议，任务是，在30分钟的讨论之后，达成小组一致意见。在讨论结束之后，小组推举出一位代表，用3分钟的时间向主考官陈述小组的讨论结果。讨论之前，每人作3分钟个人陈述，说明自己的观点，并简要说明理由。

2. 供不定角色讨论的情境内容

6名应聘者分别代表6个相关部门，为自己所代表的部门争取尽可能充裕的资金，以发展相关的事业。六人小组讨论的结果如果突破2 000亿元预算，各方将不能获得资金。小组的任务是，在30分钟的讨论之后，达成小组一致意见。在讨论结束之后，小组推举出一位代表，向主考官陈述小组的讨论结果。讨论之前，每人作3分钟个人陈述，说明自己要求的资金数量，并简要说明理由。

三、招聘评分标准

对于无领导小组讨论的评分方式，首都国际机场作了规范化设计，明确了考核维度及评分规则，并对考官进行了统一培训。

10个指标的考核要点包括：主动性、沟通能力、分析性思维、影响力、创新意识、组织协调能力、应变能力、领导力、团队精神、合作意识。

本章小结

不同职位需要具有不同特点的员工。根据职位特点选择相应员工是人力资源管理的关键。人员甄选不仅要考虑职位对员工的要求，而且要考虑员工的能力特点和

职位期望，在人与事之间进行合理的匹配，以提高工作效率。

进行人事匹配需要员工标准。员工标准分为录用标准、任职标准、优秀员工标准。员工标准的制定以能否提高工作绩效为依据，为此需要进行员工资质模型开发。所谓员工资质，是能区分特定工作岗位和组织环境中绩效水平的个人特征。从企业实际出发建立员工资质模型，对于人力资源管理具有重要意义。

员工资质模型的建立为企业进行人员甄选和人员补充提供了依托。如何低成本、高效率地获取企业生产经营所需的人力资源，建立合理的员工队伍，是人力资源管理的一项基本工作。为此需要进行外部人员招聘和内部人员调整。

按照员工的甄选标准和资质模型进行员工队伍建设，需要掌握科学的人事测评方法。在实际工作中，行政能力测验、公文筐测验、无领导小组讨论、结构化面试，是常用的人事测评方法与技术。

关键术语

人事匹配
员工标准
员工资质模型
员工资质测评
人员补充决策
人员补充途径
人员外部招聘
人员内部调整
人员招聘方法
人事测评技术
行政能力测验
申论
公文筐测验
无领导小组讨论
结构化面试

思考题

1. 人事匹配的含义是什么？有什么意义？
2. 什么是员工标准？如何建立员工标准？
3. 什么叫员工资质模型？它是如何产生的？
4. 怎样进行人员补充？有哪几个重要的决策环节？
5. 在人员补充中，内部调整与外部招聘各有什么特点和意义？
6. 如何提高外部招聘的效能？需要考虑哪些因素？
7. 内部调整的方式有哪些？需要注意哪些问题？
8. 什么是人员甄选？为什么人员甄选是企业与员工之间的双向选择过程？
9. 人事测评的任务是什么？有哪些常用的测评方法与技术？
10. 行政能力测验的任务是什么？有什么意义？
11. 什么叫做公文筐测验？如何提高公文筐测验的效率？
12. 无领导小组讨论的作用是什么？如何提高这一方法的信度和效度？

第七章

培训开发

学习目标

1. 把握培训开发的定义，区别广义培训和狭义培训
2. 了解企业培训的意义，认识人与组织匹配的要求
3. 理解企业培训的常见形式和适用范围
4. 认识企业培训与人力资源投资的关系
5. 理解培训项目的性质和管理要求
6. 了解培训项目管理的程序和重点内容
7. 掌握培训需求分析的思路与方法
8. 理解培训效益的特点和效益评估方式

引导案例

M公司的管理培训生计划

M公司是一家著名的跨国公司，总部设在欧洲，2005年销售额达700多亿美元。公司在全球80多个国家有200多家子公司、400多座工厂、20多万名员工。

M公司20世纪90年代初在中国设立投资公司。当公司在中国的发展初具规模时，意识到急需人才本地化。因为中高级人才从总部直接派遣，不仅成本费用很高，而且管理效果不理想。然而，从本地招聘人才不容易。因此公司大中华区首席执行官说："要把我们的精力集中在消费者、产品和品牌上，但最重要的还是人！"

为了实现人才本地化，通过讨论与分析，认为建立管理培训生制度是一种可行的办法。当时中国的情况是，优秀大学毕业生非常多，优秀职业经理人比较少。M公司大中华区人力资源部门决定，在中国香港和台湾地区已经实施的

管理培训生制度，1996年年底推行到中国大陆。公司希望通过此项制度，从应届大学毕业生中挑选出优秀人才，通过2～3年时间，培养成符合企业要求的国际化人才。

历经10年，公司大中华区的管理培训生计划日趋发展，相关管理制度也日趋完善。从大陆地区的招聘人数看，从1996年的5人扩大到现在每年近50人。从所涉及的业务部门范围看，也从当年的市场营销部发展到现在的财务及控制部、生产技术部、人力资源部等。

M公司管理培训生计划的目标是：

（1）建立持续的人才库，储备年轻且训练有素的人才；

（2）发现和培养M公司大中华区的下一代公司领导人；

（3）使管理培训生更好地适应M公司的组织文化；

（4）在中国的一流高校中树立M公司的品牌形象。

也就是说，M公司对管理培训生的期望是：首先成为公司储备的各类基层人才；其次从中挑选出最优秀的作进一步培养，使之成为公司下一代业务领导人。

为了达到这一目的，公司实行了广义培训与狭义培训相结合的办法。公司在抽出专门资源和时间进行特殊培训之外，把管理培训生的培养工作与日常业务活动结合起来，责成各级管理者和全体员工共同为人才开发而努力。

请思考：

1. 如何理解M公司的管理培训生计划？这一计划的目的是什么？

2. 在M公司的管理培训生培养中，关注的重点是什么？

3. 怎样理解员工培训的效益？为了提高培训效益需要从哪些方面入手？

第一节 培训开发工作

员工培训开发是人力资源管理的重要内容，是组织促进内部成员学习成长的正式步骤，目的是引导成员行为，改进人员素质，更好地实现组织目标。在企业中，及时地、有计划地对员工进行培训开发，是改善员工队伍状况、增进企业组织活力的有效途径。

一、培训的性质

员工培训是按照企业需要改进员工能力和素质的活动，有广义和狭义之分。从广义上说，管理就是培训，一切管理者都是培训者。从狭义上说，对员工能力和素质采取的专门措施才是培训，目的在于有意识地通过特定方式塑造人。随着企业竞争的发展，狭义培训工作的地位越来越重要，成为现代企业人力投资的一项主要内容。

（一）培训的含义

培训是指有计划地改进员工素质与能力的工作。由于企业需要和员工情况不同，因此培训工作也具有多种形式。在实际工作中，大致可以分为广义培训和狭义培训两种，各自具有不同的含义。

1. 广义培训

广义培训是指改进员工能力和素质的一切努力。从一定意义上说，当发现员工不足并采取改进措施时，也就是在进行员工培训。因此广义培训是所有管理者的共同职责，在管理工作中具有基础地位。一个管理者如果没有员工培训能力，就不可能有效地进行管理。

广义培训体现在生产经营业务工作之中，与日常管理密不可分。不管是安排工作任务、进行工作指导、提供工作信息，还是进行员工选拔、考评、分配，都在传递对员工的期望，引导员工按一定方式提高能力和选择行为，因而也就是在进行培训。强调日常管理所具有的培训作用，是强调管理工作的对象归根结底是人，不能离开人的行为引导谈管理工作绩效。例如，通用电气公司首席执行官韦尔奇就认为自己最重要的职责是员工培训，而自己的成功之处在于是一个基本合格的培训教练员。

广义培训超出了人力资源管理的范围，但离不开人力资源部门的支持。例如，明确培训目标、总结培训经验、提供培训方法，以及建立培训体系并使之有效运作，等等。这些方面的工作都需要人力资源部门从专业角度发挥归口管理的作用。

2. 狭义培训

狭义培训是指为改进员工能力和素质所进行的专门努力。也就是说，狭义培训的特点是，不仅为提高员工素质与能力而采取措施，而且把这种措施与日常业务分离开来，成为一种单独的工作任务，拨出专门的时间、资金以及其他人力、财力资源来保证完成。

学习理论指出，人的行为模式是在观察和直接经验中形成的，与所处的环境直接相关。如果对环境要素进行系统组织，强化其中某些方面，使之对于人们的观察和经验产生有选择的影响，可以引导特定的行为模式产生。员工进入企业之后，学习过程并没有结束，而是以对于组织环境的适应为线索在持续。因此从引导员工行为的需要出发，采取措施对企业组织环境进行专门设计，能够促进员工角色塑造，改变员工能力和素质。这种以特殊方式组织起来的环境因素，就是培训提供的内容，包括影响员工目标和能力的各种因素。

狭义培训具有极为重要的意义。从泰勒的科学管理开始，就重视狭义培训的作用，主张通过专门培训来改进员工的工作效率。现代企业的发展，尤其是知识经济时代的到来，更是大大提高了狭义培训的地位，使培训工作具有塑造企业核心竞争力的战略地位。例如海信老总周厚健就说，企业的第一产品不是商品，不是服务，不是品牌，而是人，是合格的员工。培养出一支合格的员工队伍，是企业持续发展的基本保障。

如果说现代企业的竞争是人才的竞争，那么人才竞争正在通过培训竞争体现出

来。这一点从企业越来越高的培训支出中可见一斑。

（二）培训的作用

不管是技能提高、价值观形成，还是工作习惯的产生，都依赖于一定的环境条件。因此，如果有目的地提供一定的条件，施加一定的影响，就能够促成员工素质和能力的改变。这就提出了员工培训的作用。员工培训的目的正是通过有意识地、系统地安排员工学习，加快员工融入企业并有效发挥作用的进程，推动员工与企业共同发展。在实际工作中，员工培训的作用大致可以归结为如下方面。

1. 塑造目标

员工作为劳动力所有者和组织成员的双重身份，通过员工目标体系体现出来并发挥作用。培训的首要作用在于促进员工目标体系的建立与发展。员工目标的形成与实现过程是一个在组织中的发展过程。随着工作责任的增加、工作内容的丰富，工作的目标与意义也在变化。在通过工作满足物质需要的同时，员工还在追求物质以外的价值实现。承担责任、接受挑战、参与创新，从而获得荣誉和成就感，都是员工看重的价值。只有重视员工精神需求，能够推动员工施展才能、获取成就的企业，才能取得长久的发展。在这方面，培训具有不可或缺的意义。通过培训，可以有意识地传播企业价值观念，从而影响员工目标的塑造，让员工意识到自身发展与企业发展的统一关系。

2. 提高能力

员工能否更好地实现目标，取决于员工所具有的能力。而企业培训正是提高员工能力的直接方式。一方面，培训按照企业的发展要求和岗位设置安排，从工作需要的角度拓宽员工的技能范围，提高员工的技能程度；另一方面，培训根据员工的知识结构和工作绩效安排，有针对性地加强员工技能的薄弱环节。培训还能够从价值观引导的角度激发员工的工作积极性，使员工具有学习的明确方向，推动员工自觉学习。因此，培训对于员工能力提高的作用，不局限在专项职业技术的范围，而是从终身学习、自我锻炼的层次上不断提高员工素质。

3. 加强协作

员工作为分工协作体系中的成员，只有与他人一起共同努力，才能提高工作效率，同时提高自身的工作能力。对此，培训同样具有不可或缺的作用。员工培训作为一种职业化的学习方式，与具体的工作环境有密切联系，通过对环境的理解和适应，能够促使员工了解工作协作的要求，掌握协作的知识与技能，比较顺利地融入企业组织体系之中。这是员工由普通劳动者转变为企业组织成员所不可或缺的条件。

4. 促进发展

在知识经济社会，员工不仅仅追求眼前待遇，同时期望自己的知识不断更新，技能不断提高，自身人力资本不断增值，以适应不断变化的环境需要。这种人力资本的增值是以职业发展为依托的，企业培训为此提供了重要的条件，使员工能够通过不同内容、不同等级的岗位学习，在不同的工作环境和工作任务中积累新知识、新经验，从而不断提高自身的职业能力。

（三）培训的发展

在现代企业中，员工培训已经成为企业核心竞争力的重要依托。与此相应，培训工作出现了新的特点，表现为培训对象上重全员参与，培训内容上重企业文化，培训措施上重员工自主。从总体上看，员工培训与企业发展战略的联系越来越紧密。

1. 重全员参与

重视培训工作的全员参与，通过建立学习型组织使培训工作与日常业务相联系，是一种普遍现象。

首先，组织的决策层、管理层和操作层都要参加培训，尤其决策层决定着组织发展方向和命运，更需要学习。其次，培训要有持久性，通过持续不断的培训逐步提高员工能力和素质，使组织成员能够适应社会发展的需要。最后，培训要有层次性，只有对不同类型员工采取不同培训方式，才能使培训工作覆盖到每一个员工，并提高培训工作的效率。

因此，强调培训对象上的全员参与，能够使企业生产经营活动同时成为员工培训开发活动，企业在为社会提供产品服务的同时，为员工提供改进自身能力素质和提高自身社会价值的机会。这样做的条件是从管理就是培训的原则出发，进行企业管理工作定位，提高管理人员的工作水平。

2. 重企业文化

重视培训内容的文化内涵，通过企业文化建设提升员工队伍的凝聚力和竞争力，从而促进企业的可持续发展，是很多企业关注的问题。

企业文化的内涵丰富，通过观念意识、行为方式、规章制度等不同形式体现出来，其本质是经营管理活动中体现的价值观和经营理念。员工从企业外的自由劳动者转变为组织中的成员，必须具有对于组织价值观的理解和认同。只有理解和认同了企业文化，才能从根本上融入组织，成为企业可以依托的骨干员工。

因此，通过突出培训内容中的企业文化内涵，能够促使员工在企业中的角色定位和行为塑造，把企业和员工统一起来。这样做的条件是要从企业战略和管理模式的高度认识培训工作，使培训工作成为管理决策的有机构成环节。

3. 重员工自主

重视培训方式上的员工自主，是通过自助式培训更好地满足不同员工的需求，这是不少企业采取的培训工作办法。

自助式培训的特点是，设计多种培训方式并以制度化形式确定下来，由员工根据自己的需要进行选择，为员工发展提供一定的选择空间。例如在员工晋升路径的制度安排基础上，明确不同路径、不同阶段对于员工能力与素质的要求，然后提供相应的培训措施，让员工进行选择和努力，使培训工作成为员工职业发展的依托。

因此，通过强化培训工作中的员工自主性，能够把企业对于员工的要求和员工对于企业的期望联系起来，实现双向促进和共同发展。这样做的条件是把培训纳入组织人事工作的整体架构之中，得到人力资源管理体系的支持。

[企业实践 7—1]

可口可乐：员工培训是圣经

风行全球 100 多年的可口可乐公司是全世界最大的饮料公司，也是软饮料销售市场的领袖和先锋。其产品包括世界最畅销五大名牌中的 4 个（可口可乐、健怡可乐、芬达和雪碧）。产品通过全球最大的分销系统，畅销世界超过 200 个国家及地区，每日饮用量达 10 亿杯，占全世界软饮料市场的 48%。

重视员工培训，正是这家传统饮料公司能够长盛不衰的一个重要原因。可口可乐人事部 Claudia 说："可口可乐是一家培养人才的公司，生产碳酸饮料不过是我们的副业。"

员工能不能发挥其能力，有没有忠诚度，关键在于培训。据了解，可口可乐系统的培训是经常性、全员性、广泛性的，其目的是让人人都感觉到这是个大家庭，除了工作奉献外，还能促进个人成长。其作用也是持久而有效的，能让人终生受益。

一、给员工足够的培训机会

培训人才已成为可口可乐经营理念的一部分。在中国各地都有训练中心、管理学院，对不同等级、不同岗位的员工给予不断的训练。可口可乐中国有限公司对外事务副总监李小筠说："每一天，我们的业务都在不断地发展，我们的人员本身都应该不断地学习、自我提高，才能应对市场变化的挑战。"

在可口可乐，重要的一点是让员工觉得自己有机会学到很多东西，有很多培训发展机会。一般来说，员工总是期望公司给自己提供更多机会，但有时机会并非外人给予的，是靠自己设计和创造的。因此，个人首先应确定一个清楚的目标和计划，然后一步步走下去，才会得到更好的发展。

培训的动机从哪里来？可口可乐公司有一个哲学：看市场时是看有没有什么工作还没有做好，有什么机会还没有利用到，这一思想令整个培训系统不断前进。换言之，市场上需要培训什么就培训什么。

二、培训实行分级制

在可口可乐公司，培训也分为高、中、低三级。高层员工的培训主要是以总部培训发展组提供的培训项目为主，如每年挑选一些高级经理去清华大学接受外国教授一个月的培训。对中层员工的培训则主要侧重于这些员工掌握新的管理知识、新的技能。一般员工则侧重于本职岗位的专业技能培训，在培训中主要抓住潜力好、能力强的员工进行重点培训，这些培训主要是为员工多提供一些新领域的知识与技能，以满足升职后工作岗位的需求。而企业中层的重点员工与基层的重点员工一般来说是企业培训的重点，公司会集中资源对他们进行强化培训。

在业务技能的培训上，可口可乐系统的培训是经常性、全员性的。如对于新的业务员，由老的业务骨干（业务主任、经理）在本单位内定期或不定期进行业务培训；对于老业务骨干（业务主任、经理），则分批到上层管理部门（称为可口可乐管理学院）参加培训，不断从实践的总结和理论的指导上提高业务技能。

三、分享系统培训经验

现在，可口可乐在中国大概有 10 000名员工（包括全国的 22 个装瓶厂），也有很多的相关行业的人员。

可口可乐中国有限公司在天津的培训中心，负责对生产过程、技术训练、个别专题、讲座的开展。另外，可口可乐与复旦大学合办了一个可口可乐管理学院，专门培训高层管理人员（如厂长和部门经理）。在那里，很多外国信息、管理观念，及可口可乐个案都会拿出来让学员研究。通过整个系统经验的分享，可以学到怎样在不同市场情况下最有效地处理问题。

可口可乐系统本身是全球性的，可口可乐也派送员工到美国总部，跟其他同事学习交流；到香港可口可乐中国地区办事处总部培训；此外，在菲律宾、澳大利亚、泰国等国都有不同的销售人员、市场人员、人力资源人员、公关人员，这些人员之间有很多交流机会，整个系统经验分享是十分重要的。

四、企业理念的培训

任何一个企业都少不了企业理念的培训，可口可乐也不例外。理念灌输是可口可乐系统培训工作的基本内容。如3A、3P的营销理念，充分发挥个人才能、努力实现自我价值的敬业理念等，都已潜移默化于员工的行为之中。可口可乐系统创始人关于“可乐的成功来自于每一名员工从每一天的每一件事情认真做起”的教诲更是成为大家的信条与行为指南。

可口可乐公司主要通过创造和谐愉快的工作环境来培养员工的团队精神。和谐的员工关系能够激发员工工作热情，减轻工作压力，有利于员工之间的沟通，也是培养员工团队意识、平等合作精神的重要手段。另外，公司还经常组织员工开展团体活动，充分地熔铸团队精神。

可口可乐也许是全球最重视文化建设并且文化建设最成功的企业之一，其文化不但已成为美国文化的象征，甚至有成为全球文化象征的趋势。这正是可口可乐目前努力希望达到的目标之一。

资料来源：中国人力资源网，2012-05-16。

二、培训工作

培训工作具有多种方式，可以从培训对象、培训内容、培训措施等方面进行划分。从培训对象上看，包括新员工、专业技术工作者、管理人员；从培训内容上看，包括工作技能、团队协作、企业文化；从培训措施上看，包括上岗培训、在职培训、脱产培训，等等。

（一）培训对象

从广义上说，培训对象包括企业各个层次、各个类别的所有员工。由于不同层次和类别的员工在工作性质、工作方式等方面不同，因此可以划分出不同类型的培训对象。

1. 不同资历的员工

公司在甄选录用新员工的时候，虽然运用了各种考试、测评等科学方法，选出了有发展潜力的人员，但是所录用的新员工并非一开始就具备完成规定工作所必需

的知识和技能，也缺乏在特定集体中进行协作的工作态度和行为习惯。为使他们尽快融入到组织中，掌握必要的知识、技能和应具备的行为方式，必须对他们进行培训。

同时，公司是在一个不断变化的经济、技术、文化环境中生存和发展的，必须不断调整自己，以适应环境。公司员工的知识、技能和行为方式必须同不断变化的外部环境相适应，与组织的发展相适应。知识不断更新，技能不断提高，才能使公司保持竞争力。这同样需要通过培训实现。

2. 不同职位的员工

(1) 高层管理人员培训。高层管理人员对公司经营管理全面负责，其知识、能力及行为方式对公司经营状况影响极大。从这个意义上说，公司经理首先有必要参加培训。一般说来，公司经理有丰富的工作经验和杰出的才能，因此经理培训具有特殊目的。第一，帮助经理总结经验，使之不断提高工作水平，有效运用自己的经验，更好地发挥自己的才能。第二，帮助经理及时发现和理解公司外部环境和内部条件的变化，了解经济、法律、技术发展的趋势等。第三，帮助经理提高和完善工作中的技能。如处理人际关系、主持会议、授权、沟通等方面的技能。第四，帮助新上任的经理迅速了解公司的经营战略、方针、目标、公司内外关系等，以使他们尽快适应工作。

(2) 基层管理人员培训。基层管理人员在公司中处于特殊的位置。他们既是公司整体利益的代表，又是其下属员工利益的代表，很容易发生角色冲突和矛盾。如果基层管理人员不具备必要的工作技能，管理工作就难以开展。从实际情况看，很多基层管理人员都从业务工作人员发展起来，在管理方面经验不足，因此需要通过培训来明确自己的新职责，转变工作观念，熟悉新的工作环境，掌握必要的管理技能，习惯新的工作方法。

(3) 专业人员培训。公司有会计师、工程师等各类专业技术人员。这些人掌握本专业的知识和技能，发挥着特殊的作用。专业人员参加培训的重要目的是，紧跟时代的发展，不断更新专业知识，及时了解各自领域内的最新动态和最新知识。不仅如此，现代企业中团队工作方式日益普遍，如果各类专业人员局限于自己的专业领域，可能妨碍团队合作。专业人员培训的另一个目的在于，促进各类人员之间的沟通协调，使他们从整体出发开展业务工作。

(4) 一般员工培训。一般员工是公司员工的主体，他们执行生产指令，完成具体工作任务。对一般员工的培训，主要是依据工作说明书和工作规范的要求，明确权责界限，使之掌握必要的工作技能，塑造与企业发展相适应的工作态度和行为习惯，不仅有效地完成本职工作，而且能在企业中不断发展自己。

(二) 培训内容

不同的培训对象有不同的工作要求，涉及不同的培训内容，需要不同的培训方式，从而形成了不同的培训类型。

1. 培训内容的一般分类

员工培训的目的是，通过各种引导或影响措施，从知识、技能、态度等方面改

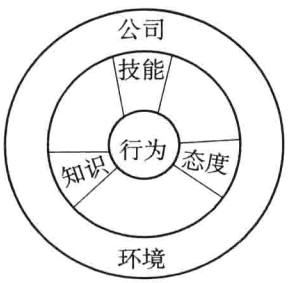


图 7—1 员工培训内容结构图

进员工的行为方式，涉及多方面内容。从总体上看，培训内容可以用图 7—1 表示。

图 7—1 指出，一个公司的员工培训工作主要包括三方面的内容。

（1）知识培训。通过这方面培训，应该使员工具备完成本职工作所必需的知识，包括基本知识和专业知识。还应让员工了解公司的基本情况，如公司的发展战略、目标、经营状况、规章制度等，使员工能够较好地参与公司活动。

（2）技能培训。通过这方面培训，应该使员工掌握完成本职工作所必备的技术与能力，包括一般技能和特殊技能，如业务操作技能、人际关系技能等，并培养开发员工的潜力。

（3）态度培训。员工的态度对员工士气及公司绩效影响甚大。通过这方面的培训，应该树立起公司与员工之间的相互信任，培养员工的团队精神，培养员工应具备的价值观，增强其作为公司一员的归属感和荣誉感。

2. 培训内容的具体分类

知识、技能、态度是培训工作的三大内容。每一方面的内容又可以进行具体划分。其中，关于技能内容的划分对企业培训工作的影响最为直接，大致可以分为如下几种。

（1）高层管理人员技能培训。培训内容主要是战略决策与领导艺术，包括如何分析环境变化，选择竞争方式；如何指导下属就职，完成特殊委派；如何转变管理体制和促进组织发展等。

（2）经理技能培训。培训内容包括决策计划技能和交流协作技能，主要有时间管理、项目管理、辅导员工、制定工作目标和指导下属等。

（3）主管人员技能培训。培训内容包括基本人际交流技能、执行政策、辅导雇员、时间管理等。

（4）职业技能培训。培训内容广泛，如各种专业技术和操作方式培训、处理紧急情况的技能培训、计算机技能培训等。

（5）营销技能培训。现代企业注重营销工作，营销技能培训受到普遍重视。其内容包括培训销售人员、介绍新产品、提高销售经理的规划能力和市场调查能力等。

（6）安全和健康培训。目的是在降低劳动保护成本的同时，确保工作场所的安全和人员健康，内容越来越多地涉及如何处理工作压力和建立健康的工作生活方式。

（7）新员工上岗培训。它是为确保新员工有一个良好开端而进行的培训。涉及的内容小到工作场所和操作方式的介绍，大到介绍公司文化的方方面面。

（三）培训特点

员工培训与一般教育的对象、内容不同，需要采取不同的方式与方法。这就要求针对员工培训的特点，进行培训方法的设计与选择。

管理心理学家费奥建立了一个学习模型，从自主性、实践性、交往性三个维度，说明不同培训方法的特点，对于人们选择合适的培训方式具有参考意义。三维学习模型的结构如图 7—2 所示。

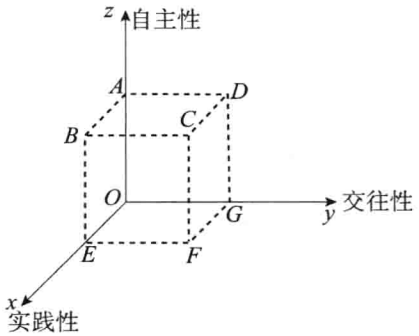


图 7—2　三维学习模型

图中，自主性、实践性、交往性分别体现培训活动三个不同方面的要求，并由于三个方面的不同程度及其相互影响，构成了不同的培训方法，分别适应不同的培训需要。

（1）自主性。沿 z 轴方向，离原点越近，越是在培训指导人员的监控下进行学习；离原点越远，说明在更大程度上脱离教师或书本的指导，由学员自己去独立探索完成。

（2）实践性。沿 x 轴方向，越靠近原点，培训内容越抽象化、概念化和理论化；离原点越远，学习内容越具体化和可操作化，越体现出应用导向化。

（3）交往性。沿 y 轴方向，越靠近原点，越倾向于个人独立完成学习任务，与其他人的关系越疏远；反之，互相交往讨论的内容就越多，越需要采用小组或集体学习的形式。

在此三维模型的立方体中，8 个交点分别代表 8 种典型的教学模式，体现了不同培训方法的重点，分别适用于不同情况，可供培训选择。

第二节　培训工作机理

员工培训工作的作用机理是，通过有计划地建立和改进企业的组织环境，有意识地对员工能力与素质施加影响，把员工塑造成为合格的组织成员。因此，理解员工的组织角色特点，分析员工角色的主要影响因素，对影响员工角色选择的因素进行筛选与控制，能够有目的地引导员工行为方式，改进员工能力和素质，塑造合格的员工队伍。

一、员工角色塑造

员工对于企业具有多重身份，既是劳动能力的转让者，又是分工协作的参与

者，还是组织体系中的成员。从不同的身份角色出发，会对自己的能力与素质产生不同期望，从而做出不同的行为选择。理解员工角色的多重性和可变性，对于提高培训工作效率具有重要意义。

（一）工作组织

劳动者通过劳动能力转让进入企业，以员工的身份承担工作任务，履行工作职责，意味着从一般劳动者转变成为企业的组织成员。这一转变对员工的能力和素质提出了特殊的要求，只有符合这种要求，才能成为合格的员工，在为企业创造效益的同时更好地实现员工价值。员工培训为促进这种转变服务，为此需要了解组织特征和组织规范。

1. 组织的特征

企业是人们自觉建立的经济组织，以有计划分工协作的方式提高工作效率。企业成员之间的能力互补与合作意愿，是企业赖以形成和发展的条件。因此，把握企业组织的性质，要理解个体、群体与组织之间的联系与区别。

（1）个体选择。

所谓个体，是从自身利益出发采取自由行动的个人。在经济分析中，个体是最基本的分析单位。对于个体行为的经济分析包括三方面含义：首先，是指个体的理性行为，即每个人客观上都按照利益最大化原则决定自己的行为方式；其次，是指个体具有偏好的行为方式，即不同个体之间在需求与能力上存在差异性，从而相互区分开来；第三，是指个体的自由行为空间，即个体在一定范围内可以实现自身意志，在此范围内的行为不受他人支配。

在市场经济条件下，劳动者在进入企业之前是自由个体，可以根据自身特点和环境条件，自主地决定自己的劳动能力使用方式。

（2）集体活动。

集体不是个体的相加，而是个体的整合；只有当个体之间形成了共同需要时，集体才会产生。集体由两人或者两人以上互动组成，集体成员具有同属某一群体的意识，并强调和维护这一群体的共同要求。因此，集体和个体之间的区别不仅是数量上的，而且是性质上的，关键在于是否存在共同意识。

这种共同意识的形式很多，例如人们之间的共同兴趣、要求、期望、习惯等。由于这种共同意识，人们不再仅仅按照个人意志活动，而是同时为共同需要而行动，体现着相互之间的理解、信任和支持。这不仅是说，人们在行为选择中会考虑他人的利益，而且是说，人们对于自身利益的理解已经包含着彼此共同的内容，因而能够在个体行动中成为集体的维护者。

当人们思想和行动的出发点不仅是我，而且是我们时，集体就形成了。

（3）工作组织。

组织与集体的区别在于，是否具有明确的分工协作。组织的形式很多，其中最重要的是任务群体，即为了完成某种任务而自觉建立的工作群体，通常以制度化的分工协作体系为运作方式。企业就是以微观效益为中心建立的任务组织，其目的在于通过有计划的分工协作提高工作效率，更好地实现企业成员的利益。

也就是说，企业组织的有效运行，不仅需要企业成员的合作意愿，而且需要工作活动的有序安排。企业的组织结构和职位体系是企业成员工作安排的制度基础，而劳动者自愿应聘进入企业，说明具有接受组织安排的合作意愿。如何把劳动者纳入企业的分工协作体系之中，推动员工有效工作，是员工管理的任务。

在实际工作中，这是通过塑造组织规范实现的。

2. 组织的规范

明确的分工协作结构是工作组织的本质特征，为此必须建立规章制度和行为规范。员工对于制度规范的执行程度是组织发展水平的体现。组织的规范主要包括规章制度、行为习惯和企业价值观。

（1）规章制度。

规章制度是组织成员共同遵循的行为规则，通过组织权力加以实施。规章制度具有权威性和强制力，不管个人是否认同都必须遵守。这种强制性是通过奖惩措施实现的。遵守规则能得到组织的肯定，否则就要受到惩罚。

规章制度的权威性和强制力具有重要意义，不仅能够保障组织的统一行动，而且能够指导员工的行动选择，使员工知道什么是允许的，什么是提倡的，什么是不能做的，什么是不允许的，从而依照制度标准自觉地塑造自己。规章制度如果得到员工的理解和认同，会大大提高分工协作的效率。

（2）行为习惯。

所谓行为习惯，其特征在于行为选择不是理性比较的结果，而是不加思考的直觉。一旦制度要求成为行为习惯，就会简化工作选择，从而节省精力、提高效率。在一个组织中，如果大多数员工形成了与制度要求相应的行为习惯，那么外在制度就会变成内在准则，形成一种组织惯性，提高整个组织的运行效率。

形成良好的工作行为习惯，对企业来说具有重要意义。一方面，行为习惯稳定了企业内部的分工协作方式，大大降低了统一行动的成本，能够提高企业管理效率；另一方面，行为习惯是员工对企业目标认同的产物，能够使组织要求具有群众基础。这两个方面与员工的能力和动力直接相关，对于工作效率有重要影响。

（3）价值观。

规章制度和行为习惯体现企业价值观，即企业对于行为方式的评价标准。企业价值观不是离开企业成员具体行为的抽象概念，而以企业成员行为活动中体现出来的实际取向为基础，是对于这种趋向的概括和提炼。这涉及两个不同层次的问题：企业成员有没有共同价值观，如何正确地表达这种价值观。前一层次的问题更为基本，体现着企业能否真正成为共同目标引导下的分工协作体；后一方面的特殊意义在于，能够通过价值观的合理表达，对企业成员的行为选择发挥正确的引导作用。

企业价值观的最终根源是企业关于自身使命的定位，即关于自身为什么存在的回答。在规章制度和行为习惯的基础上，从实际出发塑造企业价值观，能够引导员工的行为选择，增强企业的凝聚力和竞争力。

（二）员工角色

员工角色是组织规范在个体身上的体现，不仅与组织规范的要求相关，而且与

员工对组织规范的把握相关。它通过对于组织规范的理解和认同体现出来，在实际工作中表现为职位能力和职位责任感。对于员工角色的合理塑造，能够大大提高企业内部的分工协作效率，是培训工作的根本任务。

1. 员工角色的含义

所谓角色，是指人们对彼此之间行为方式的稳定期待与自觉履行，这种期望与人的社会身份相关，通过一定的责权界定与行为模式体现出来。对此可以从如下方面把握。

首先，角色是社会地位的体现。也就是说，一定的角色来自一定的社会关系，是对于社会关系中行为主体的界定。因此理解角色的含义，必须从人们所处的社会关系入手。其次，角色是对于个体的权利与义务的规范，通过一定的行为模式体现出来。也就是说，角色是一种行为要求，即要求行为主体以一定的行为方式采取行动。再次，角色是对于人们的行为期待，包括自己对于自身的行为期待和他人对于自己的行为期待。如果两种期待相一致，角色的界定就是清楚和稳定的。最后，角色是组织赖以存在的基础。正是人们之间的相互期待，影响着人们采取什么样的互动方式进行分工协作。因此组织的存在与组织成员的角色界定密不可分。

企业作为一种任务组织，通过组织成员的身份界定保证工作的有序进行，其中员工角色具有重要地位。员工如何认识自己在企业中的角色，具有什么样的角色意识，就会怎样理解自己的权利和义务，采取什么样的行为方式。不仅如此，角色作为对于他人行为方式的期待，还构成员工之间相互交往的前提，影响分工协作的状况。

2. 员工角色的内容

由于员工身份的复杂性，员工角色也有多重规定性，对其内容大致可以从三个层次加以把握，即劳动力转让者、职位工作者和组织成员。

劳动力转让者的特点在于，员工通过把劳动力转让给他人的方式获取较大收益。这是员工的基本身份，从根本上决定员工的角色定位和行为选择。也就是说，作为劳动力转让者，员工会进行投入产出的核算，追求自身收益的最大化。不仅如此，还会关注劳动市场的状况，在不同企业之间进行收益比较。如果有好的就业机会，员工就可能作出跳槽的选择。

职位工作者的特点在于，员工通过加入分工协作体系发挥作用。劳动者进入企业之后，在一定的职位上开展活动，受到职位的责权利限制。这样一来，不仅对于自身的能力和回报具有比较确定的要求，而且对于自身所处环境及其与他人的关系也有了比较具体的定位。由于责权利关系是通过规章制度实现的，因此劳动者的行为选择也在规章制度的约束下进行。对于规章制度的理解和认同，是职位工作者的角色行为特点。

组织成员的特点在于，员工在理解和认同组织目标的过程中，发生了自身人格的转变。仅仅从形式上加入某一组织，不一定成为真正的组织成员；只有理解和认同组织目标并为此而自觉努力，才是真正的组织成员。组织成员的角色意识体现其实现企业目标的自觉性和主动性。不同员工在这方面存在很大差异，有消极工作者

和积极工作者之分。

3. 员工角色的定位

在不同的角色内容中，员工把什么样的身份放在首位，是角色定位的选择问题，关系着员工以什么方式处理自己的权利义务，因而对工作效率与企业发展有重大影响。

员工角色的三重内容体现着不同的行为导向。如果把劳动力转让者的身份放在首位，会从劳动报酬的角度考虑问题。在这种情况下，少劳多得意味着获得了较高的投入产出，是劳动者追求的状态。因此在劳动报酬给定的情况下，员工会以减少劳动投入的方式对待工作。经济学所说的偷懒问题，是员工作为理性人的行为规律。反之，如果把组织成员的身份放在首位，会从劳动贡献的角度考虑问题。在这种情况下，少劳多得意味着成了组织的负担，为劳动者所不屑和厌恶。因此在劳动报酬给定的情况下，员工会以尽力多做贡献的方式对待工作。两种不同的角色定位和行为方式都是客观存在的，只是在不同情况下体现在不同的员工身上。

究竟员工怎样界定自己的角色？这与企业组织对于员工的影响方式相关，通过角色期待、角色知觉、角色认同几个环节体现出来。所谓角色期待，是指组织对于行为主体活动方式的期望，即在特定情境中期待别人应该有的表现。一个人的行为方式选择在很大程度上由他人的期待所决定。当角色期待集中在某种角色类别上时，就会产生相应的知觉。所谓角色知觉，是指行为主体对他人期望的理解，即个体对于自己应当如何行动的认识和了解。由于人们做出某种行为选择，往往来自别人希望他怎样做的期望，因此如果别人的期望得到认同，成为行为主体的自身要求，角色就最终形成。也就是说，角色形成是角色知觉和角色期待统一的心理结果。

理解员工角色的定位方式，以及影响员工角色选择的主要因素和不同环节，对于员工培训工作的开展具有直接指导意义。

[企业实践 7—2]

惠普实习生的角色塑造

惠普实习生计划的主要目的是，通过实习发现人才，为公司储备优秀的人力资源。由于实习生都是刚毕业的大学生或硕士研究生，他们的工作经历近乎一张白纸，如果加以适当的培养和教导，将是贯彻惠普文化的生力军。

经过层层选拔出来的优秀毕业生，要经过3个多月的培训与考核，合格的才可以留下来，分配到各个部门中实习。在实习过程中，人事部为每个实习生指定一名部门内师傅，由师傅教授实践经验和给予工作生活的全方位指导，尤其是惠普价值观的引导。

在实习的一年中，实习生要不断总结自己向组织靠拢的过程，接受多轮工作陈述会的考验。在工作陈述会上，由人事部经理和各业务部门经理组成评审小组，对实习生就自己在工作中的收获和对本职工作的认识等陈述进行打分。

一年实习期即将结束时，人事部经

理会同各部门业务经理对实习生进行评定，淘汰不合格者。经过这一系列检验和甄选，留下来的都是佼佼者，不仅能力卓越，而且能够较快地理解和认同惠普文化，成为具有惠普员工角色意识的工作者。具有这种特点的实习生，才会作为可能的合格员工，作为企业生产经营活动的未来传承者，分配到各部门担任实际工作。

随着惠普实习生计划的深入，实习生已经越来越多地顶替了 Entry Level 员工。

惠普认为，用实习生顶替 Entry Level 员工的好处很多。首先，实习生毕业后直接进入惠普工作，受到惠普文化的熏陶，能够比外面招聘的新员工更好地认同公司价值观和战略目标。其次，刚毕业的实习生有充足的工作热情，愿意为公司贡献自己的力量，在惠普的工作中实现个人的职业发展。再次，经过一年的培训，实习生对公司运作和岗位知识很熟悉，更容易进入工作状态。最后，也是很重要的一点，这个计划还可以节省人力资本。招聘有经验员工来补充部门内 Entry Level 的空缺，薪酬比实习生至少高 1/3。

二、员工行为引导

对员工角色的选择与塑造施加影响，也就是进行员工培训与开发。这是广义的培训开发，由多方面工作的相互衔接和支持构成，其关键在于如何有效地引导员工行为。实际工作中，对于员工行为的引导，是在企业的分工协作系统、人际沟通系统和培训工作系统支持下实现的。

（一）行为引导的意义

在员工角色塑造中，行为引导具有特殊地位，这是把组织环境塑造与员工角色塑造结合起来的纽带，能够促进员工与企业之间的积极互动，引导员工向组织期望的方向不断发展能力和改进素质。

1. 行为引导的要求

行为引导的意义在于促进员工的角色转换，促成员工与企业的统一。

一方面，员工从自由劳动者转变为组织成员之后，行为选择环境发生了很大变化，员工要想在组织中实现自身价值，必须对自身进行合适的角色定位，这是在组织引导下完成的；另一方面，企业对于劳动者的使用是通过职位工作实现的，必须使员工具有操作技能，理解并接受组织规范和企业价值观，这是通过对于员工的有计划引导进行的。

组织对于员工的行为引导有多种形式。进行技能培训和思想教育固然是行为引导，向员工分派任务和下达命令也是行为引导，都在帮助员工理解什么是企业的工作要求和行为期望。由于不同引导方式具有不同的效应，需要不同的条件，因此对于员工行为的引导需要有计划安排，有的引导方式可以结合日常业务进行，有的则要进行专门设计和实施。

2. 行为引导的方式

企业对于员工行为的引导有以下两种基本形式。

（1）将员工安排到某一职位上，通过责任承担与权力运用，使其理解、适应职位的特点。在此过程中，员工会逐步认识组织的要求、他人的期待，以潜移默化的方式进入角色，形成相应的行为选择方式。这种方式的员工行为引导过程的特点在于，通过情境控制促进员工的社会化与组织化发展。

（2）采取专门的引导措施，使员工较快进入角色。这是培训开发的任务。从广义上说，所有对于员工能力和素质施加的有意识影响，都属于培训，因此可以把培训工作与管理工作等同起来，认为管理就是培训。狭义的培训活动仅指以改进员工能力和素质为目的的专门活动。后一种意义的培训活动需要专门设计和实施。

（二）行为引导的依托

员工的行为引导需要一定的依托条件，其中企业组织中的分工协作系统、人际沟通系统、培训开发系统，是员工行为引导的主要组织依托。

1. 分工协作系统

分工协作系统对于员工行为引导的支持作用，通过企业规章制度体现出来。

规章制度的主要内容是组织成员的行为规范。企业作为一个有计划的分工协作系统，要求企业成员在统一指挥下采取行动。这种统一指挥通过两种途径实现。一是约束激励，即对遵循和违反规章制度的行为，采取奖励和惩罚的措施。为此必须指出什么样的行为方式将受到奖励或者惩罚。二是说服教育，即针对违反规章制度的行为，向员工解释这种行为可能产生的后果。为此必须引导员工，使员工具有维护组织利益的要求。

上述两种方式都与员工所进入的分工协作环节相关，通过规章制度的执行和解释对员工进行行为引导。分工协作系统对于员工行为的引导作用在于，为员工行为选择提供规章制度的依据。

2. 人际沟通系统

人际沟通系统对于员工行为引导的支持作用，通过企业的话语系统体现出来。

所谓企业话语系统，是具有特定内容和形式的信息传递系统，由一定的专用术语和思考方式构成，通过企业成员之间相互沟通的言语方式体现出来。在企业成员的分工协作活动中，存在大量的特殊沟通内容，需要通过一定的信息载体加以表达。在各种信息载体中，言语居于主导地位。人们的各种思想、体验、判断、意见，都可以通过言语体系加以总结和传递，使言语成为相互沟通的主要形式。重要的是，由于言语作为一种文字符号，在不同情况下可以传递不同内容，因此对于言语的理解只有在一定语境下才能进行。这就要求言语的使用者进入一定的语境之中，理解这套言语系统的真正内涵。

人际沟通系统对于员工行为引导的支持作用在于，能够为员工行为选择提供可交流的具体语境。对于企业话语体系的掌握过程，本身就是一个“入模子”的过程。一旦掌握了这套体系，能够应用这套体系来思考，就能直接促进员工的角色定位。如果员工能够理解和应用这套言语系统，也就说明能够体会相应的语境要求，

这正是员工进入角色的体现。

人际沟通系统的形成和作用为员工行为引导提供了直接依托。

3. 培训开发系统

培训开发系统对于员工行为引导的支持作用，通过专门的工作措施体现出来。

在企业管理体系中，培训开发是一个特殊的子系统，这一系统的工作任务是采取各种措施，使劳动者更好、更快地适应企业需要，成为合格的员工。为此要从生产经营的实际状况出发，分析员工的能力和素质状况，考察存在什么缺陷，是否需要采取改进措施，以及在什么情况下，采取什么样的改进措施才能取得较好的效果。

在现代企业中，随着人才竞争的激烈，培训开发系统的地位日益上升，已经成为员工管理的一项主要工作。越来越多的企业不再把员工培训看成一种管理成本，而是看成一种中长期投资，从人力资本的角度理解培训开发的意义。

与此相应，人力资源培训系统也受到了高度关注。

[企业实践 7—3]

惠普的员工引导过程

员工进入惠普之后，一般要经历 4 个自我成长的阶段。第一个阶段是自我约束阶段，不做不该做的事，强化职业道德。第二个阶段是自我管理阶段，做好应该做的事——本职工作，加强专业技能。第三个阶段是自我激励阶段，不仅做好自己的工作，而且思考如何为团队作出更大的贡献，思考的立足点要从自己转向整个团队。最后是自我学习阶段，学海无涯，随时随地都能找到学习的机会。

因为员工在不同阶段的需求不一样，对员工的培训也不能一成不变。要为不同阶段的员工量身打造培训计划，按照他们所处的阶段，由人力资源部制定培训菜单，供员工自主选择，并在员工直接主管的参与下，将选择结果放在年初的个人发展计划中。做到有的放矢，在培训成本降低的同时收到好的效果。

新员工培训在惠普公司受到高度重视，企业有希望通过这种方式获得“根正苗红”的员工。在此阶段，员工会参加一系列知识与技能方面的培训。员工入职两年后，就算是老员工了，这时培训的侧重点发生变化，主要体现在两个方面：一是培养员工的情商，让他们学会与他人合作，学会建立自己的人格影响力，不能仅仅依靠职位权力去压制和强迫别人。二是学习一些管理方面的入门知识，为走向管理岗位做准备；同时也让员工自己做出判断，是否适合做管理人员。当老员工被选拔成为新经理时，培训侧重于员工角色的转换。一个管理人员在成为经理两年后就算是老经理了，这时培训重点又发生了变化，要为公司培养高层领导者做准备。老经理培训的任务，一方面要教会资深经理如何去管理管理者，成为二线经理；另一方面要帮助老经理学会从公司立场上看问题，从战略高度看问题，而不是从自己小部门的角度看问题。

三、员工培训方法

在引导员工行为的各种组织条件中，狭义的培训工作体系具有特殊地位和作用。这一工作的特点是为了改进员工的能力与素质，专门采取特殊的措施与方法，专门投入特殊的资源条件。如何设计与选择合适的员工培训方法，对于提高狭义培训工作效率具有重要意义。

（一）常用培训方法

员工培训的方法很多，实际工作中常见的有师带徒、课堂讲授、讨论、案例分析等。随着电子计算机的普及和网络技术发展，电视教学、视听会议等方法也逐渐得到普及。其中不同培训方法各有特点，需要根据实际情况进行选择。

表 7—1 对常用培训方法的优缺点作了比较。

表 7—1　　培训方法优缺点比较

方法	优点	缺点
课堂讲授	有利于受训者系统接受新知识；容易掌握和控制学习进度；有利于加深理解难度大的内容；可以同时对多人进行培训。	讲授内容具有强制性；学习效果易受培训者讲授水平的影响；只是培训者讲授，没有反馈；受训者之间不能讨论，不利于促进理解；学过的知识不易巩固。
讨论	受训者能够主动提出问题，表达个人的感受，有助于激发学习兴趣；鼓励受训者积极思考，有助于能力的开发；受训者之间的相互交流有利于知识和经验的交流。	讨论课题选择的好坏直接影响培训的效果；受训者的水平也会影响培训的效果；不利于受训者系统地掌握知识和技能；难以组织，讨论时容易出现漫无边际的局面。
多媒体教学	对受训者印象深刻，可以借助于感觉理解；生动、形象，给受训者亲切感，容易引起受训者的关注和兴趣；视听教材可以反复使用。	视听设备和教材的购置需要较多的费用和时间；选择合适的视听教材并不容易；受训者受视听设备和视听场所的限制。
角色定位演示	有助于训练基本动作和技能；提高受训者的观察能力和解决问题的能力；活动集中，有助于培训专门技能；可训练态度、仪容和言谈举止。	人为性太强，过于强调个人；容易影响态度，不易影响行为；角色扮演的设计和实施有局限性。
案例分析	提供了一个系统思考方式；有利于受训者参与企业实际问题的解决；养成积极参与和向他人学习的习惯；激发创造力，寻求多种解决问题的方式。	案例过于概念化并带有明显的倾向性；案例的来源往往不能满足培训的需求；需要时间长；对受训者和培训教师要求较高；引导和组织案例讨论需要很高的技巧。
管理游戏	游戏的趣味性能够引起受训者参与的欲望，可以培训受训者对学科内容本身的兴趣；改善受训者集体的人际关系；受训者学习的东西与直观、复杂的情境相联系，理解就越深刻，也越容易记忆。	游戏可能将现实过分简单化，影响受训者对现实的理解；游戏也会使人缺少责任心，因为游戏中决策的成本是很小的；个别游戏的材料花费很大；游戏比较费时间，游戏规则需要经常修改甚至重新设计。

（二）培训方法选择

不同培训方法之间没有优劣之分，只是分别适用于不同情况。因此在实际工作中，必须结合企业的培训目的、培训对象来选择合适的培训方法和技术。

1. 培训目标与培训方法选择

企业培训目标一般是更新知识、培养能力和改变态度等，不同方法适应的培训目标不同。培训目标与培训方法的关联性参见表 7—2。

表 7—2　　培训目标与培训开发技术选择

培训目标	培训方法	理由
更新知识	多采用课堂讲授、多媒体技术等方法	知识性培训涵盖内容较多，且理论性较强，课堂讲授法能体现其逻辑相关性，对于一些概念性内容、专业术语性内容通常通过讲授，便于学员理解。影视技术可以作为补充。
培养能力	多采用角色定位演示、案例分析、讨论等方法	技能性培训要求学员掌握实际操作能力，如销售技能、生产作业技能等，学员经过角色扮演、工作指导反复练习，使技能熟练到运用自如；如果以培养企业中级以上经营管理人员的经营决策能力为培训目的，应选择案例研究法、研讨法，通过案例研究和事件研讨来增强解决实际问题的能力。
改变态度	多采用管理游戏等方法	态度培训若采用课堂讲授法会使学员感到空洞，角色扮演又较难体现态度转化课程的内容，如团队精神的培训等。采用游戏式培训可以使学员通过共同参与的活动游戏，在轻松愉快的游戏中得到启发，再通过培训顾问在方法上加以引导，将很快转变成学员的主动行动。

2. 培训内容与培训方法选择

培训方法是为培训内容服务的，不同培训内容要求采用不同的培训方法。关于培训方法与培训内容的搭配如表 7—3 所示。

表 7—3　　培训内容与培训技术选择

序号	培训内容	培训方法技术
1	领导艺术	讨论式、案例式等
2	战略决策	讨论式、案例式等
3	管理常识	课堂讲授等
4	产品知识	课堂讲授、实践式等
5	营销知识	课堂讲授、案例式等
6	财会知识	课堂讲授、实践式等
7	作业管理	课堂讲授、实践式等
8	跨国经营	案例式等
9	金融贸易	课堂讲授、案例式等
10	品牌管理	案例式等
11	渠道建设	小组活动等

续前表

序号	培训内容	培训方法技术
12	管理技能	角色定位演示等
13	销售技能	角色定位演示、案例式等
14	服务技能	角色定位演示、案例式等
15	作业技能	角色定位演示、实践式等
16	人际沟通技能	角色定位演示、案例式等
17	创新技能	实践式等
18	商务谈判技能	角色定位演示、讨论式等
19	团队精神	管理游戏活动等
20	服务心态	管理游戏活动等

3. 培训对象与培训方法选择

培训对象的情况与培训方法选择关系很大。一方面，受训者的基本知识和技能情况影响培训方法选择。例如，当员工毫无电脑知识时，网络培训技术就不适用。另一方面，员工类别也影响着培训方法的选择。

在实际培训工作中，培训对象往往差别很大，有新员工与老员工、基层与高层、本土与非本土之分，等等。基层员工的素质不如高层，对他们的培训应该简单、实用性强。工作指导、角色定位演示等方法比较适合，案例分析和讨论法就不适合。

4. 学习类型与培训方法选择

根据不同的标准，学习方式可以分为多种类型，分别适用于不同情况。

按照学习目标划分，可以分为记忆类、理解类和行为类；按照学习内容划分，可以分为知识类、技能类、思维类、观念类和心理类。不同学习类型都有适合自己的培训方法与技术（见表 7—4）。

表 7—4　　学习类型与培训技术选择

培训技术	培训内容					培训目标		
	知识	技能	思维	观念	心理	记忆	理解	行为
课堂讲授	√					√	√	
讲座	√					√	√	
个别指导		√						√
角色扮演		√						√
案例研究	√	√	√			√	√	√
头脑风暴			√				√	
模拟训练		√						√
网络培训	√	√		√		√	√	√
虚拟现实培训		√				√		

说明："√" 表示适合培训目标或培训内容的方法。

第三节 培训项目管理

在员工行为引导和能力素质改进的过程中，狭义培训工作具有特殊地位。这是不仅具有专门培训目标，而且专门投入了资源条件的活动，需要加以专门组织和管理。在实际工作中，狭义培训活动通常以培训项目方式加以实施，因此培训开发管理与培训项目管理密切相关。

一、培训项目的性质

狭义培训工作需要专门投资，可以从投入产出的角度进行项目管理。在现代企业人力资源管理中，由于培训工作的地位越来越重要，培训投入的资源也越来越多，因此培训项目管理日益受到重视。

（一）培训项目的含义

狭义的培训活动不仅是一种具有特定目标的专项工作，而且会为实现这一目标投入专门的资源条件，进行有计划的专门组织和运作。这种狭义的培训活动发展到一定程度，需要而且能够进行项目管理。

1. 培训项目的特点

培训项目是以专门资源保证培训目标实现的培训任务，其范围必须合理选择。进行培训项目管理，就是根据特定的培训目标，依托相应的资源条件，对培训工作进行专门的计划、组织、领导与控制，改进培训工作效果评价和提高投入产出效率。

现代企业中的培训工作在很大程度上通过培训项目进行，大致可以分为结构性项目和非结构性项目两种。结构性项目具有较强的专一性和可控性，常常在特定地点通过特定条件进行。例如离职学习和封闭性培训等。其优点是目的明确，管理方便，但应用范围有限，培训成本较高；同时由于结构性培训与实际情境有距离，所学内容有可能难以在实践中有效运用。与此相比，非结构性培训项目简便易行，贴近现实，应用范围更广。

2. 培训项目的成效

培训工作的意义在于改进员工状况促进企业发展，因此对于培训项目成效需要从不同角度进行界定。具体地说，分析培训项目成效时，要对培训工作的直接收益与间接收益、短期收益与长期收益进行区分。

由于培训工作的间接效益和长期效益比较复杂，短时间内不容易见到成效，因此在实际培训工作中，对于容易见到直接效益和短期效益的内容，企业的积极性较高，否则就较低。例如能够提高操作技能的培训，企业往往愿意做；对于较深层次的工作技能和职业训练，企业往往积极性不高。这是培训上的短期行为，不利于企业的长期发展。

（二）培训项目的管理

通过培训工作来改进员工素质和能力，提高企业的生产经营效益，可以做的事情很多，但由于培训工作需要一定的资源要素，产生一定的资源耗费，在资源条件有限的情况下，对于培训项目必须进行比较与选择，确保把有限的资源用到最重要的地方。

1. 培训项目的设计

在实际工作中，进行培训项目设计与选择，需要对是否培训、培训什么、如何培训等问题进行深入分析。

培训项目设计与培训需求分析直接相关。进行培训项目设计的关键是，在培训需求调查的基础上，确定改进员工状况的具体要求，并结合准备采取的培训措施，使培训工作的结果具有可考察的指标。因此培训项目的设计与培训效果的评估直接联系。

具体地说，对于培训项目的设计，就是要明确阐述受训者为什么接受培训，接受什么样的培训，接受培训后获得了什么、改变了什么、能够做什么，等等。

2. 培训项目的实施

培训项目确定之后，必须解决资源调配和工作组织问题。

首先，为了实现培训目标，必须拨出人力、财力、物力等资源来开展工作。这里企业需要考虑两个问题：一是企业需要调配多少资源投入培训项目，在何种投入范围内能够实现资源的最优配置；二是投入的资源如何整合，从而实现资源效用的最大化。依据培训项目的目标配置相关资源，落实相关责任，力图达到预期成效，这是培训项目的组织计划过程。

具体来说，培训项目的实施涉及培训责任的落实、培训人员的管理和培训工作的进程等。通常培训项目的实施由专职部门派专人负责，以保证项目工作的有效推进。

二、培训项目的运作

为了提高培训项目的投入产出效益，需要进行系统的计划、组织、实施与控制。培训项目的运作包括项目的选择、资源的配置、任务的落实、过程的监控、绩效的评估等环节。其中培训项目选择是关键环节。

（一）分析培训需求

结合企业经营管理的需要，对员工进行培训需求分析，是培训项目管理的起点。培训需求分析的目的在于，确定哪些员工需要进行培训，需要培训的内容有哪些。

经常出现的培训需求往往与如下情况相关：改善工作绩效、员工提升和晋级、招收新雇员、开拓新市场、引进新技术、解决新问题等。培训需求分析的关键在于，找出产生问题的原因，确定是否能够通过培训加以解决。假设员工队伍的工作

绩效不佳，通过分析发现问题起因是薪资政策影响了员工的积极性，那么培训可能解决不了问题，除非培训内容有助于解释为什么实行这样的薪资政策。

进行培训需求分析，首先要界定企业所处的环境状况、企业的发展战略，以及员工需要具备的素质和能力。然后对员工的实际能力进行测评，找出理想与现实的差距，在此基础上对这些缺口进行研究，以确认是否可以和如何通过培训解决问题。如果找到了通过培训解决问题的方式，就明确了培训的需求。

在实际工作中，培训需求分析常常从如下角度展开。

1. 企业状况分析

企业状况分析涉及三个问题：企业的发展目标分析，包括短期、中期和长期目标，它们决定总体的培训需求；企业的人力资源需求分析，指企业为实现发展目标，在当前和今后几年所需要的人力资源数量和质量；企业效率分析，具体指标有劳动成本、产量、质量、废品率、设备使用、维修费用等。对企业这三方面的分析，可以为培训的总体设计提供宏观依据。

2. 工作状况分析

企业的经营与发展总是通过一定的工作体系实现的。工作状况的分析就是对工作体系运行状况的分析，目的是从职位工作角度确定培训需求。具体分析两方面的内容：其一是职位工作职责，包括各项工作任务及其难易程度等；其二是职位任职资格，即履行工作职责应具备什么样的素质条件，需掌握哪些知识、技术、能力等。工作状况分析以职务分析为基础。如果企业已制定现成的职务分析文件，可以直接利用其进行培训需求分析，即通过对工作职责和任职资格的分析，判断现职工作人员和新录用人员是否需要接受培训和接受何种培训。

3. 人员状况分析

人员状况分析是从任职者工作绩效的角度来考察培训需求。也就是说，职位规定的工作绩效要求是进行培训的标准，任职者的实际工作绩效为决定是否需要进行培训提供依据，绩效要求与实际绩效之间的差距及其产生原因是对任职者进行培训的内容。因此，为了确认培训需求而对人员状况进行的分析，一般从如下几方面进行。

（1）绩效考评结果的收集。企业经常进行定期或不定期的绩效考评，这些考评结果可以直接用于培训需求分析。但有时绩效考评不够全面，进行培训需求分析时感到有欠缺，此时需要专门进行为分析培训需求而设计的绩效考评。

（2）考评结果与标准的比较。绩效考评结果要与工作标准相比较，这种比较往往以单个任务为单位，分别从数量标准、质量标准、效率标准等方面进行考察。

（3）差距原因分析。如果存在差距，要进行原因分析，即搞清楚是哪些方面和环节出了问题。如果属于员工的素质、知识、技能方面的原因，则需要进行培训。

（二）开展培训工作

培训需求通过具体的培训工作来满足，为此需要制定培训计划，组织培训活动，以实现培训目标和提高培训效率。

1. 制定培训计划

确认培训需求之后，需要制定有针对性的培训计划。一般包括以下内容：

（1）确定培训目标。阐明培训完成后应取得的成效。注意目标应是清楚明确、可测量的。

（2）设计培训内容。选择最能达到培训目标的培训内容，包括教材、资料、媒体等。

（3）确定培训方式。根据培训目标和培训内容，确定合适的培训方式和方法，例如讲授法、研讨法、案例研究、行为示范、工作轮换、角色扮演、管理游戏、现场观摩等。

（4）制定控制措施。通过签到、汇报、检查等手段，监督培训工作的开展。

（5）决定评估方式。根据培训目标建立培训效果的评估办法。例如，培训内容的专门测验、受训人员的工作表现、对培训前后工作状况的比较分析等。

2. 组织培训活动

组织培训活动涉及诸多具体问题，概括起来可以归纳为以下三个方面。

（1）选择培训时间和地点。培训时间和地点的选定，要考虑参加培训的员工能否出席，培训设施能否得到充分利用，培训教师能否保证。

（2）准备培训资料。包括设计报到地点和培训地点的标志，准备投影仪、幕布、录像机、录像带、道具、白板、彩笔等教学用具，编制课程表、学员名册、考勤登记表、培训成绩考评表、学员对教师的评估表等。

（3）确定培训教师。师资质量的高低是培训工作质量的关键。培训部门必须建立高质量的培训工作者队伍，以确保培训工作的成功。根据不同的要求，通常下列人员可充当此角色：专职培训人员、专业技术方面的专家、科研院校的教师和学者、各部门主管领导、咨询专家等。这些人具有不同的能力、知识和技能特长，可以从不同角度完成培训任务。

三、培训项目的评价

培训项目的设计与实施，是为了通过满足培训需求进行员工队伍建设，更好地促进企业发展。能否以低投入、高产出的方式达到这一目的，体现了培训项目的工作成效。为此需要进行培训项目的评价。

（一）培训工作评估

培训工作的目的是通过改进员工能力和素质提高企业效益、促进企业发展，因此考察培训工作对于员工能力和素质的改进效果，是进行培训项目评估的直接依据。在实际工作中，培训工作评估可以通过以下几种方式进行。

1. 受训者的考试

培训是一种传授知识和技能的活动，受训者通过培训获得知识和掌握技能的程度，是培训效果最直接的反映。了解受训者的学习效果、受训者在培训前后掌握知识和技能的情况，通常可采用考试的方法。如果受训者在培训结束后参加国家和行

业统一举办的资格考试，如会计师资格考试、电脑操作资格考试，考试成绩通常能客观反映培训效果。如果不能参加这类考试，企业应当自己组织考试。

2. 受训者的意见反馈

受训者作为培训的参与者，在培训中和培训后必然会对培训活动形成一些感受、态度及意见，他们的反应可以作为评价培训效果的依据。受训人员对培训的反应涉及培训的各个方面，如培训目标是否合理、培训内容是否实用、培训方式是否合适、培训教师是否有水平等。这些意见既涉及培训方案设计等比较宏观的问题，也涉及教学方法等比较具体的问题。需要注意的是，由于受训者对培训的反应受主观因素的影响，不同受训者对同一问题的评价会存在差异，所以应当既客观又灵活地对待受训者的反应。

3. 受训者的行为变化

培训的主要目的是改变培训对象的工作行为，提高工作人员的实践能力。受训者在培训中获得的知识和技能能否应用于实际工作，能否实现由学习成果向工作能力的转化，是评价培训效果的最终标准。受训者的行为评估通常在其回到岗位1～3个月后进行。评估的行为变量包括工作积极性、行为规范性、操作熟练性、分析解决问题的有效性等。在评估中，首先对受训者的工作行为是否发生了变化做出判断，然后分析这种变化是不是由培训引起的，以及受训者行为变化的程度。

（二）培训项目评估

培训项目评估比培训工作评估更为复杂。由于培训项目的设计与实施需要投入一定的资源条件，因此进行培训项目评估，要从投入产出的角度进行全面衡量，不仅要看培训工作是否有效，是否按照预期目标改进了员工的能力和素质，而且要看培训工作是否经济，为此而投入的资源条件是否取得了较高的效益。

1. 培训效用的测评

所谓培训效用测评，是探讨培训项目可以给企业带来何种作用，并对不同作用进行选择和调整。是否有明确的培训需求，是培训项目是否有效的先决条件，因此，认真准确地对培训需求进行分析，是保证其给企业带来预期效用的根本条件。以下三种做法可供在进行培训效用控制时参考。

（1）确认培训可以解决的问题范围。如果试图用培训手段解决培训所不能解决的问题，势必是无效的。在进行培训需求分析时，首先要明确哪些问题可以通过培训解决，哪些只能通过培训之外的活动解决。只有当培训是解决问题的首选办法时，培训才是最有效的。

（2）把握问题的轻重缓急。仅仅发现培训能解决的问题还是不够。比如，仅仅了解到班组长在倾听下属意见方面做得不好还不够，还必须确定倾听下属意见这一要求的重要程度，确定班组长在这方面应该花多少精力，等等。进行这一分析的目的是，合理地安排必要而及时的培训，以较少的资源耗费实现希望达到的改进目标。实践中，也许不能一下子填补整个缺口。在这种情况下，培训可分阶段进行，先解决一部分问题，停下来看一看，根据需要，再安排下一步培训。

（3）注重改进业绩。改进业绩是培训的宗旨。培训需求的分析必须确定如何通过培训提高工作绩效。为此，首先要确定现在已经达到的业绩水平，然后尽可能精确地界定需要作出多少改进，达到什么样的改进标准。

2. 培训效益的测评

培训效益测评的目的是，准确衡量和处理培训的成本和收益。

员工培训是一种人力资源投资活动，如果按照投资的观点衡量，培训面临两个问题。第一，一般投资的成本和收益可用货币精确量化，而培训项目虽然可以用货币来衡量基本投资，其收益却很难用货币衡量。第二，对公司在培训项目实施前后的业绩进行对比，虽然可以找出两者之间的差异，但是很难确切地知道这一业绩变化中有多大比重是由培训引起的。因此，对培训效益需要进行合理的测算工作。

美国学者詹姆斯·哈塞特提出了一种测算培训项目收益的办法，内容如下。

（1）分项计算培训的具体收益。包括：

1）增加的销售额。培训产生的收益＝人均销售增加量×每单位销售量的收益×员工人数。

2）提高的生产率。培训产生的收益＝生产率提高的百分比×员工人数×单位员工成本（单位员工成本＝工资＋福利＋管理费）。

3）减少的错误。培训产生的收益＝每个错误的平均成本×平均每位员工避免的错误数目×员工人数。

4）客户保持。培训产生的收益＝每位客户带来的平均收益×保留客户的数量。

5）员工保持。培训产生的收益＝一个新员工的平均成本×保留的员工的数量。

6）其他收益。

（2）计算培训项目产生的总收益。总收益＝以上各项收益的总和。

（3）计算培训投资的净收益。净收益＝培训所产生的总收益－培训成本。

3. 培训效率的测评

培训效率测评的目的是提高培训活动与培训目标的符合程度，常常以动态平衡的方式进行，体现为对培训方式的不断改进。

1. 培训方式的选择

在实践中，总是有许多不同的培训方式可供选择，关键是在现有条件的限制下，选取最适用的一种。在选择培训方式时，要考虑很多因素。

（1）成本计算。很多因素与成本控制有关，解决成本问题的根本办法是预算管理。一般情况下，要在实际培训工作开始之前，通过预算把费用水平限制住。

（2）易于调整。实际培训过程中，需要根据变化更改培训内容和形式的事情很多。有些更改容易作出，比如对书面资料进行勘误；有些更改就很麻烦。选择易于调整的培训方式，对提高效率是很重要的。

（3）使用程度。有多少人接受培训？培训项目是否经常进行？该培训程序将使用多长时间？

2. 培训媒体的选择

培训媒体是培训内容的物质载体，如书本、录像带等。培训媒体的形式是否适

当，对培训效果影响极大。在实践中，购买现成培训媒体比自己制作便宜得多。但企业与企业不同，它们的成员也不一样，对于独特的培训需求，现成的培训媒体通常不能满足需要。

在培训项目测评中，要综合考虑效用、效益、效率三个方面的内容。

本章小结

人事匹配不仅包括人与职位匹配，而且包括人与组织匹配。在不同职位上工作的员工对于职位和组织的适合程度是相对的，随着企业发展和员工变化，很可能出现不够适应的状况，为此需要进行培训开发。

培训开发是对于员工素质和能力的有目的的改进，有广义和狭义之分。狭义的培训开发工作是投入一定资源条件以提高员工素质能力的专门努力，包括知识培训、技能培训、行为习惯培训和价值观培训等内容。如何促使员工理解认同企业目标，形成组织成员的角色意识，是培训工作的重点和难点，需要从组织环境建设入手，采取一系列专门培训措施。

员工培训有多种形式，可以从培训对象、培训内容、培训形式、培训方法等不同角度进行划分，根据不同的培训对象和内容，采取不同的培训形式和方法，才能提高培训工作效率。现代企业中，培训开发已经成为企业人力资本投资的首要方式，对于企业竞争能力具有重要影响。

实际工作中，狭义培训通常以项目管理方式进行，包括分析培训需求、制定培训方案、实施培训措施、评估培训效果等环节，其中从企业与员工的实际状况出发，确认培训工作的具体需求，是防范人力资源投资风险、提高培训工作效益和效率的关键。

关键术语

人事匹配　　培训开发
员工角色塑造　　员工行为引导
企业培训系统　　培训项目
培训方式　　培训需求分析
培训效果评估　　培训效用
培训效益　　培训效率

思考题

1. 什么是培训工作？员工培训的根本任务是什么？
2. 什么叫做广义培训？和狭义培训有什么联系和区别？
3. 员工培训有哪些不同类型？如何加以合理选择？
4. 怎样提高培训工作的效益？
5. 什么叫做培训项目？培训工作为什么要进行项目管理？

6. 培训项目管理是如何进行的？涉及哪些管理内容？
7. 怎么分析培训需求？如何根据培训需求特点设计培训项目？
8. 培训评估的任务是什么？主要从哪些方面进行？
9. 培训工作难点在哪里？如何防范培训工作中的人力投资风险？

第八章

绩效考评

学习目标

1. 理解员工绩效的地位与作用
2. 认识影响员工绩效的主要因素
3. 理解员工绩效的改进途径
4. 理解员工绩效管理的特征、任务与程序
5. 理解员工考评的含义与目的
6. 理解员工绩效管理与员工考核评价的联系与区别
7. 认识员工考评体制的含义与建立要点
8. 理解员工绩效指标的含义与结构
9. 掌握员工绩效指标的建立方法
10. 理解业务考评、关系考评与战略考评的区别与联系
11. 掌握常用的员工考评方法
12. 了解员工考评的难点和考评工作的改进思路

引导案例

ABC公司的员工绩效考评

ABC公司是世界著名咨询公司的北京分公司，从事税务服务。其业务内容包括咨询服务等。咨询服务针对客户需求提供专门咨询意见和解决方案，并协助执行这些方案。客户问题的独特性、服务内容的多样性，对员工技术提出较高要求。

ABC公司目前有员工185人，除15人的支持团队外，其余都是专业人员。专业人员85%为本地员工，15%为外籍员工。本地员工大多数是来自国内名牌高校的优秀毕业生，部分还具有海外工作经验。

ABC公司以项目小组方式开展业务工

作。通常一个项目小组包括一个合伙人、一个高级经理或经理、一个高级顾问和若干个顾问。项目小组动态结合，项目结束后项目小组解散，接受新的项目组合。

在项目工作过程中，经理及高级经理不仅是管理者，而且是关键作业者，后一种角色往往更为重要。在两种角色发生冲突时，很多经理会牺牲其管理者角色。因此ABC公司的员工管理具有很强的专业人员管理色彩。

公司的组织结构如图8—1所示。

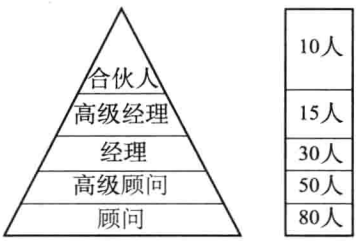


图8—1

在ABC公司，绩效考评的重点不是部门而是员工，所制定的业绩指标都直接落实到员工。此外，ABC公司所提供服务的技术含量很高，自主空间很大，服务工作质量主要通过员工个人表现来保障。最后，ABC公司的员工都是知识型员工，其自主性很强，职业素质也较高，需要直接体现员工差异化的绩效考核方式。

ABC公司绩效考评的操作特点是：按照企业战略重点所建立的绩效指标，直接落实到员工，并对处于不同位置、拥有不同权力、承担不同工作责任的不同员工，提出不同的工作考评标准。

具体情况如表8—1所示。

表8—1

类别	客户关系	业务拓展	业务操作	员工能力发展
合伙人	制定营销战略	通过创新性的解决方案，服务现有及新客户，寻找新的业务机会	为业务活动提供思想领导	骨干人才识别与培养
高级经理	维护复杂及要求高的客户关系	负责客户关系管理，包括业务联系，服务费谈判，风险管理，交付服务	在咨询业务中担任工作领导	保证员工掌握新出台的税收政策
经理	负责业务约定及服务费谈判	参与业务拓展	完成咨询项目；维持外部关系；负责项目计划与管理	指导及发展员工的能力
高级顾问			管理及完成项目；深入参与项目	发展员工业务能力
顾问			简单的业务操作	

实际考评时，对每类员工的每类活动都做专门分析和比较，按照五级评分标准进行打分，确定员工的实际工作绩效。

请思考：

1. ABC公司的员工管理具有什么特点？对员工绩效考评有什么意义？

2. 企业绩效指标如何落实到员工？怎样根据工作类别区分考评指标？

3. 对ABC公司而言，影响工作改进的因素有哪些？如何改进员工的业绩？

第一节 员工绩效

员工的工作状况不仅受其能力和素质的影响，而且受其工作态度和工作方式的影响。为了调动员工积极性，改进工作方式，提高工作效率，需要进行员工绩效管理。也就是说，以一定的工作标准为尺度，检查员工的实际工作状况，肯定取得的成绩，找出存在的不足和产生原因，采取有针对性的措施，不断改进员工的工作绩效。在实际工作中，员工绩效管理是企业绩效管理的基础，需要深入探讨。

一、员工绩效性质

绩效有不同层次，其中员工绩效位于底层。企业员工是企业构成的主要因素，员工绩效是企业绩效的关键，也是促使企业绩效提高的必不可少的因素。要使企业绩效提高，首先要努力提高企业员工的绩效，此外还要使员工朝着企业的整体目标前进。

（一）员工绩效的含义

所谓员工绩效，是指员工按照企业要求所做出的努力。对此需要从两个角度来理解：一是对于企业而言的工作绩效。员工作为企业内部分工协作体系的一员，承担着企业交付的工作任务，为实现企业目标做出贡献。提高员工绩效的目的是促使员工为实现企业目标而努力。二是对于员工而言的工作绩效。员工具有对于工作回报的要求，为实现自身的发展做出成绩。提高员工绩效的目的是促使员工为实现自身发展而努力。

两种不同含义的绩效在一定条件下互相转化；如果企业要求员工完成的任务，与员工对于自身发展的要求相一致，两种绩效目标就会统一。这种统一是可能实现的。当员工通过完成任务获得的工作回报，与自己所期望的工作待遇一致时，就实现了这种统一。理解员工绩效的二重性及其内在关系，是进行员工绩效管理的出发点。与此相关，进行员工绩效管理，要与工作激励相结合。理解员工绩效与工作激励的联系，能够把握员工绩效管理的本质特点。

（二）员工绩效的特点

员工绩效是员工对于工作要求的实践状况，体现为绩效指标的实现程度。理解员工的工作绩效时，要结合绩效指标的特点，从规范性、能动性、客观性等不同角度来把握。

1. 规范性

只有能够用管理标准来衡量的行为，才能算作员工的工作绩效，不同的管理标准产生不同的工作绩效。强调工作绩效的规范性，首先是指要结合一定的管理要求来谈员工绩效。只有管理标准合理，才能把员工表现纳入提高企业绩效的轨道。其

次是指它是一种比较结果，是对实际工作状况与管理标准进行比较得到的结论。同样的工作状况，在不同的管理标准下会得到不同的评价结果。

2. 能动性

只有体现了员工自觉意志的行为，才能算作员工的工作绩效，要结合员工的行为自主空间分析工作绩效。强调工作绩效的能动性，是指不能把实际工作状况等同于员工绩效，而要关注员工为履行工作责任所作的努力。在进行工作绩效评价时，必须把员工能够改变的东西与员工无法改变的东西区分开来，以前者为评价的重点。这是因为绩效管理只能改进可以改进的东西。与此相应，理解工作绩效时，要关注员工的自主空间，注重行为改进的可能性。

3. 客观性

只有客观存在的工作状况才算工作绩效，必须从可观察的事实谈员工的工作绩效。强调工作绩效的客观性，是指员工绩效是一种已经确定的事实，只要使用统一的标准，不管谁来考察都会得到同样的结论。工作绩效虽然是主观选择的结果，但一旦付诸实践，就变成了客观事实，不仅可以观察，而且可以测量，并得出大家公认的结论。

（三）员工绩效的地位

在企业绩效管理中，员工绩效具有基础地位。这是因为企业绩效最终要通过员工来实现，员工的工作状况从根本上决定企业的经营成果。但企业绩效和员工绩效之间不是简单的整体和部分的关系，二者是密切相关又有本质差异的绩效类型，处于复杂的互动之中。

1. 员工绩效是企业绩效的基础

企业绩效衡量企业投入产出效率，通过利润率、资产回报率等财务指标体现企业生存和发展的能力。财务指标的实现有赖于市场经营状况，以市场占有率、销售增长率等指标加以刻画。市场指标的实现依靠分工协作，通过产品和服务合格率、计划完成率等管理指标进行描述。分工协作的基本单位是部门或团队，部门和团队的主体是员工。分工协作水平来自员工工作状况，通过任务完成率、行为合格率等指标加以描述。因此，员工绩效处于企业绩效的底层，通过管理指标、市场指标、财务指标等中介因素，影响企业经营成果。

2. 员工绩效是企业绩效的源泉

企业通过有计划的资源配置和分工协作创造微观效益，在此过程中，人力资源作为一种活资源，直接影响资源配置和分工协作的效率。如何提高员工的劳动生产率，以人力资源盘活其他资源要素，是企业效益的最终源泉。

（四）员工绩效的衡量

员工在特定背景下工作，执行着能够产生某些特定结果的特定行为。在实际操作中，对工作个体、工作环境、工作行为和工作结果等不同角度的关注，产生了衡量员工绩效的不同方法。常用的方法有结果法、行为法、特征法。

1. 结果法

结果法强调员工工作的产出，不考虑员工的个人特征和工作行为。换言之，结果法是一种只看结果的方法。在以下情况下，结果法最为适用：员工能很熟练地做出工作所需的行为；行为和结果之间存在明显的联系；结果会随时间的推移而不断得到改进；正确完成工作的方式有多种等。

2. 行为法

行为法强调员工在工作中做了什么，不考虑员工的个人特征和工作结果。换言之，行为法是一种强调员工如何完成工作、以过程为中心的方法。行为法的适用情况包括：行为和结果之间的联系不明显；结果发生在遥远的未来；造成不良后果的原因不在被评价者的控制范围之内等。

3. 特征法

特征法强调个体绩效完成者自身的特征，忽略特定的情境、行为及结果。其中，特征包括能力、个性、人格等。这种方法的逻辑是，能力（如智力）和人格（如责任心）与一些理想的工作行为之间具有稳定的相关关系。特征法存在的问题在于，首先，某些特征是不受个人控制的，即使一个人愿意付出巨大努力也无法改变，这样会使员工感觉基于特征的绩效衡量是不公平的。其次，即使某个人具备某种特征，也不意味着这种特征必然就能导出组织所期望的行为和结果。因此在大部分组织中，并不经常使用特征法进行绩效衡量。

二、员工绩效改进

员工绩效管理的目的是持续改善和提高员工的绩效，实现企业战略目标和员工发展目标。员工绩效通过员工的工作改进加以提升。所谓工作改进，即为了提高工作绩效而进行的自觉努力。在实际工作中，工作改进通常从员工受到某种指导和激励开始，由此产生一定的工作动机。这种动机如果得到了条件支持，就会转化为实际行动，使工作状况发生变化。在此过程中，存在着很多影响行为动机和方式的作用点，为绩效改进提供了途径。

（一）员工绩效的影响因素

对绩效影响因素的确认可以从分析员工绩效的形成原因开始，下面的函数关系是一种分析模型：

$$P = f(S,O,M,E)$$

式中，因变量 P（performance）表示绩效。自变量中 S（skill）是技能，O（occasion）是机会，M（motivation）是动机，E（environment）是环境，分别代表影响绩效的四种相关因素。f 为因变量与自变量之间的关联方式。

具体来看，技能指员工的工作能力，是员工作为劳动者的基本素质。机会指员工开展工作的可能性和空间。在企业中，通过企业提供的工作任务而形成，并以一定的组织资源加以支持。动机指员工的工作态度，包括工作积极性和价值观等因素。环境指员工工作的客观条件，包括物质、制度和人际关系等。

员工绩效是个体在组织中努力的结果，受主观和客观条件的双重制约。因此，可以把上述因素划分为两种不同类型：一种是员工自身能够控制的因素，如能力和动机，对这方面因素的调整是员工和管理者共同的任务。另一种是员工自身难以控制的因素，如机会和环境，对这方面因素的调整是管理者的任务。实际的员工绩效往往是在一定环境和机会的约束下，员工以不同态度应用自身能力的结果。

因此，改变员工绩效的途径有两种：一种是对于工作者的指导和激励；另一种是提供工作机会和改变工作环境。对上述两种因素的区分能够提高绩效考评的合理性，优化绩效改进的措施。

（二）员工绩效的改进途径

1. 绩效改进的员工动因

行为动机产生于一定的需要，指向能够满足需要的目标，推动相应的行为活动。

从心理学的角度看，动机的形成是一个过程，开始于个体生理或心理上的不平衡，可以通过需要、驱力和诱因三者之间的关系来理解。当个体在生理或心理上出现不平衡时，需要就产生了。这种不平衡可能是某种缺失，也有可能是强化的结果。如当身体缺少水分时，需要就产生了；当工作绩效得到肯定时，工作需要也会产生。驱力是缓解需要的行为指向。如对水的需要转化成了口渴的驱力，对成就的需要转化成了工作的驱力。诱因是能够满足需要和缓解不平衡的事物。如喝水和工作绩效都可以满足需要，使生理或心理恢复平衡状态。

从需要到行为是一个演进过程，这个过程受一系列心理因素影响，并在外部条件作用下发挥作用，图 8—2 是对这一过程的描述。

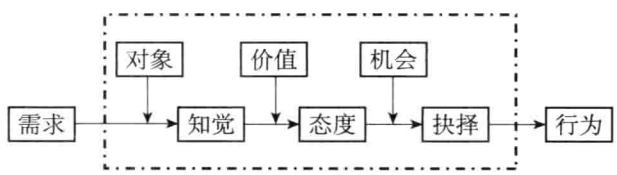


图 8—2　员工行为的动力机制

员工需求是一种不平衡状态，产生生理或心理的驱动力，致力于寻找能够缓解不平衡的对象。这种对象一旦被知觉发现，就会得到相应的评价，产生一定的态度。态度一旦形成，就会寻找合适的机会，并通过理性分析做出行为抉择，由此产生实际的行为。

运用上述模型分析员工行为，可以从动机角度对工作表现做出解释。其中提供什么需求对象，如何评价对象的价值，以及怎样安排行为诱因，都会影响员工的行为动机，导致不同的工作表现。

2. 绩效改进的组织影响

动机是行为的直接原因，对动机的调整通过激励实现。绩效改进的核心内容是通过激励改进工作动力机制，使员工从被动服从企业要求转向主动实现企业目标。

在此过程中，组织发挥着不可替代的作用，其对员工的激励要从以下几点加以把握。

一是以开发员工需求为特点。员工的工作努力程度与其动机强度相关，动机强度与员工需要相关。不同需要的重要性和迫切性，既有客观基础又受主观影响。因此，如果善于根据员工需要采取有针对性的措施，激发其中某一方面的内容，可以进行员工行为动机的引导和塑造。

二是以塑造行为规范为中心。行为动机的引导和塑造要纳入经营管理所需的轨道，这通过使员工理解和认同企业要求来实现。为此，行为规范必须对员工具有吸引力。在实际工作中，企业规范的吸引力来自经济报酬和非经济回报两方面。随着知识型员工的发展，后一种回报越来越重要。

三是以加强自我控制为目的。人的行为控制有两种基本方式：一是内部驱动，即期望做某件事；二是外部控制，即不敢做某件事。企业对于员工行为进行外部控制是必要的，但并不能完全防范机会主义行为，因此激励具有不可替代的作用。激励不是从外部约束员工的行为，而是通过帮助员工形成恰当的行为动机，从内部促使员工把企业要求转化为自身期望。这样的行为自律才是改进工作表现的根本。

3. 绩效改进的实现方式

如何以员工行为规律为依据，从员工动机的主要影响因素入手，采取科学合理的激励措施，是员工绩效管理的关键环节之一。波特尔和劳勒的综合激励模型具有代表性，提供了启发性的思路，其内容如图 8—3 所示。

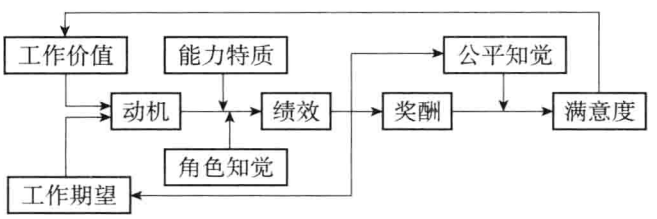


图 8—3　员工行为的激励模型

这一模型把工作动机、工作绩效、工作奖酬结合起来，强调如下几点：

首先，工作绩效是员工努力的结果，与工作动机相关。工作动机的状况与工作奖酬相关。这一关系通过工作满意度加以联结。

其次，工作绩效取决于三个因素，即努力程度、能力大小、角色知觉。其中角色知觉是员工对于自身角色的理解程度，关键在于如何认识自己的责权利。

再次，工作奖酬以工作绩效为前提，必须根据绩效状况给予物质和精神的奖励。如果奖励与绩效的关联性不强，就不能成为引导员工动机提高工作绩效的刺激物。

最后，工作奖酬产生什么样的员工满意度，与员工对于奖酬的评价相关，其中最重要的是员工认为所获得的报偿是否公平。

综合激励模型指出，为了从行为动机角度提高员工的工作绩效，需要重视角色认知、绩效标准、奖酬方式等环节的工作，建立公平的工作回报机制。

（三）员工绩效的关键环节

把综合激励模型应用于员工绩效改进的工作实践，可以找到提高员工绩效的关键环节，其中明确工作任务、建立考评指标、确定激励方式，是几个最重要的环节，对员工绩效管理起着基本支持作用。

1. 明确工作任务

明确工作任务，关键在于确定员工所在职位的工作内容。

职位界定明确了每个职位的责任与权利，但不能界定该职位在不同情况下的具体工作内容。这是因为关于工作内容的确定，不仅要考虑企业内部的分工协作结构，而且要结合企业不同时期的生产经营任务，以及任职人员的能力和素质。明确工作任务的过程，是把员工纳入具体工作情境中，使其理解和认同企业要求的过程，与一系列的环境因素相关。在实际工作中，员工的具体工作内容通常在职位说明书的基础上，以职位任务书的方式加以确定。为此需要从多方面施加影响，促使员工理解企业对他的期望，产生相应的责任意识，从而形成具体的工作预期和工作动力。这是员工对于自身角色和任务的认知和认同，也是工作动机的塑造与调整。

因此，明确工作任务的过程，不仅是一个任务布置过程，而且是一个员工角色的塑造过程。其中，企业对于员工的期望和员工对于企业的期望，二者之间相互交织和影响，形成了员工的具体工作态度。

2. 建立考评指标

建立考评指标，关键在于确定可以测量的工作绩效标准。

对于工作任务的界定明确了员工的工作责任，但不能明确工作可能取得什么样的成效。这是因为关于工作成效的确定，不仅要考虑员工愿意和能够做出多大的努力，而且要结合企业对于该工作任务投入的支持条件、支持方式和时间。建立工作绩效指标的过程，是结合实际条件调整工作期望值的过程，包括企业对于员工的工作期望和员工自身对于工作成效的期望。

这一工作的难点在于，如何使考评指标得到企业和员工的共同认可。解决这一问题要注意两个环节，一是指标的内容要双方容易理解和认同；二是指标的标准要切合实际，过高或过低的指标水平都不能强化员工的工作动机。

3. 确定激励办法

确定激励办法，关键在于确定公平合理的绩效奖励措施。

绩效指标明确了测评员工工作的具体标准，但不能明确员工能够从工作绩效中获得什么回报。这不仅因为对于同样绩效可以给予不同的奖酬，而且因为不同员工对于相同奖酬会有不同的满意感。每一个员工都有自己的特点，会对企业产生不同的期望，包括物质回报与精神回报的期望。如果企业所给予的回报与员工期望不吻合，难以取得好的激励效果。

确定激励办法面临两个难点。一是公平性，即同样水平的绩效给予同样水平的回报。如何做到这一点，涉及比较的尺度和方式。二是可比性。公平性通过可比性来实现。在市场经济条件下，最通行的经济比较尺度是货币，因此员工奖酬

也以货币报酬为基础，兼顾其他的报酬形式。如何保证奖酬的公平，是工作激励的关键。

[企业实践 8—1]

员工绩效：服从与投入

在企业管理中我们通常使用的方法是如何管理员工，让员工听从自己的号令，按自己的指挥去工作，但却往往忽视了员工自身对工作的意识和主观的积极性。我们通常关注的只是要员工“去做什么”，却没有意识到员工“要做什么”。下面是一个团体竞技项目，希望大家有所感悟。

在团体竞技项目——无轨电车中，两个团队成员分别将两脚踏在两根木条上，手中分别抓住固定在两根木条上的粗绳，通过团队每一个成员手与脚的配合向前行进，最先到达终点者为赢家。经过一段时间的准备和研究，两队分别投入竞技中。其中一队由一个领队者喊号，团队全体成员向前行进。而另一队则由大家一同喊号，团队全体成员向前行进。结果发现前者在行进的过程中，团队配合并没有想象中的流畅，竟然还有团队两名成员由于配合不当摔倒在地，导致行进终止。而后者在初期行进速度与前者保持一致，通过前期短暂的磨合提速一路直奔终点，最终取得了竞技的胜利。

在此次竞争中两队的目标是一样的，而前者通过一个人喊号，明显为指挥性行为，只注重单项的沟通，一味地强调要员工“按我的方法去做事”；后者则为支持性行为，通过信任充分调动起每一个团队成员的积极性，使每个成员自动自发地投入到工作中来。由此不难看出，员工被动地服从指挥所创造出的绩效，远不如让员工主动投入工作所创造出的绩效来得多。其实在日常管理中，某种程度上我们需要做的是为员工树立一个合理的目标、让员工为着同一个价值观而努力、规范员工的工作流程，而并非指手画脚地要求所有员工按照我们的方式来工作。

资料来源：中国人力资源网，2006－6－29。

三、员工绩效管理

员工绩效管理是对员工工作成效的管理。其意义在于通过对于工作成效的检查和评估，肯定成绩、找出缺陷、明确努力的方向，为工作改进提供依据，最终实现企业的战略目标和员工的发展目标。与此相应，进行员工绩效管理，要以职位分析、人员甄选、培训开发为依托，通过绩效指标的合理界定引导员工努力工作。

（一）员工绩效管理的性质

员工绩效管理强调结果导向和差异比较，其特点是在员工责任与能力既定的情

况下，通过调整员工的工作态度、改进员工的工作方式，达到提升工作绩效的目的。在绩效管理中，绩效考核是关键环节，必须与工作目标的制定和落实结合起来。

1. 员工绩效管理的特征

(1) 以成果为导向。绩效管理的成果导向特点来自于企业经营管理的本质要求。归根结底，企业靠为市场提供合格的产品和服务来谋求自己的生存与发展；只有把产品和服务生产出来，投入市场，企业的价值才能实现，因此不能离开工作结果谈管理问题。与此相应，企业的各项工作也要通过工作成果来检验，包括最终成果和中间成果。在实际工作中，表现为关注分工协作的实际情况，关注这种分工协作会导致什么样的生产经营成果。

(2) 以考评为杠杆。员工绩效管理与工作考核相关。从不同的考核标准出发，会对同样的工作成果做出不同的评价。绩效管理的绩效考评特点与企业管理的特点直接相关。企业作为一个有计划的分工协作体系，不同工作环节承担着不同的工作任务，发挥着不可缺少的功能和作用。对于这些环节的作用要从分工协作的体系结构来理解，根据结构设计中对每一环节的要求来把握。为了保证分工协作体系的有效运行，必须对每个工作环节确定工作标准，并保证具体落实。考评工作由此产生。其任务是对不同环节的工作状况进行考察和测评，肯定成绩、发现不足。

(3) 以改进为目的。绩效管理的工作改进特点是生产经营活动的要求。影响生产经营绩效的因素很多，既涉及资源要素的获取与配置，又涉及企业成员的分工协作方式。前者覆盖经营管理的各个方面，后者主要考虑企业成员的工作效率问题。绩效管理是企业管理的一个方面，力图从分工协作的角度改进绩效，因此以发现工作缺陷并进行改进为主要线索。通过改进工作方式提高工作效率，是绩效管理的落脚点。

2. 员工绩效管理的任务

进行员工绩效管理的任务是提高员工的工作效率。在此过程中，管理者如何帮助员工确定工作目标和选择工作方式，具有关键作用。对此可以从三个方面理解。

首先，把人事匹配的既有状况作为工作前提。进行员工绩效管理，既不是为了发现职位界定问题，进行职位工作再设计，也不是为了发现人员使用问题，进行工作人员再调整，而是在职位界定和人员不变的情况下，利用既有人员更好地完成既定职位的工作任务。

其次，把工作行为的选择空间作为关注重点。职位界定明确了不同职位的责任和权力，但未指出如何应用这种责权实现具体工作目标。员工绩效管理的意义在于把职位责权与具体任务结合起来，帮助员工在制度空间中发挥主观能动性，寻找完成具体任务的更好办法。

最后，把工作人员的责任意识作为切入点。如何在制度空间中进行工作方式选择，取决于工作人员的态度。为了促进员工积极工作，进行工作方式的合理选择，必须使员工明确工作对自己的意义。这种意义来自于工作任务与员工利益要求的一

致性。

以既定的人事匹配方式为前提，在制度提供的选择空间内，通过提高员工的工作积极性、调整员工的工作方式，达到改进工作绩效的目的，是员工绩效管理的本质要求。

（二）员工绩效管理的内容

在绩效管理中，从员工队伍角度提升企业效益，最基本的方式有四种：引导员工态度、改进员工行为、协调员工关系、促进员工创新，这四个方面构成了员工绩效管理的主要内容。

1. 引导员工态度

员工态度是指员工对生产经营活动中工作要求的行为取向，通过积极性、主动性和价值观体现出来。由于员工能力存在于员工身体之中，平时只作为潜能存在，因此只有员工愿意接受工作要求并为此而努力时，其能力才是真正发挥作用的资源要素，才会转化为真正的企业人力资源。

2. 改进员工行为

员工有了积极的工作态度还不够，还要有恰当的工作行为。由于员工的工作行为发生在有计划的分工协作体系中，对于工作技能、工作方式、工作标准都有一系列特殊的要求，因此帮助员工认识工作目标，提高工作技能，掌握工作程序，对于提高工作效率极为重要，是绩效管理的又一基本工作。

3. 协调员工关系

员工关系是指员工在生产经营活动中的分工协作方式。在分工协作的过程中，一方面，不同工作人员有不同的工作能力和工作态度；另一方面，不同工作环节有不同的工作任务和工作难度。为了提高分工协作的效率，不仅要求工作人员与工作环节相衔接，而且要求不同的工作人员之间相衔接，包括对工作任务、工作方式、工作过程、工作责任、工作权力等方面的相互理解、适应和支持。

4. 促进员工创新

员工创新是指员工对生产经营活动内容和形式的主动改进。企业的生产经营过程，是员工使用生产资料创造产品和服务的过程，本身就需要员工的主动性和创造性。知识经济时代，迅速变化的环境条件要求企业具有更大的灵活性。

（三）员工绩效管理的程序

在绩效管理活动中，不同工作环节密切联系、循环进行，构成持续的管理过程，主要包括绩效计划、绩效实施、绩效考评、绩效反馈等基本环节。

1. 绩效计划

绩效管理从制定绩效计划开始，其关键是设置合理的绩效目标。明确的战略定位是确定绩效目标的前提。把绩效目标分解到各个工作环节，通过具体的、可操作的、可比较的绩效指标体系加以落实。为此需要管理者和被管理者共同参与、相互沟通，将企业目标与员工目标结合起来，改善员工对组织目标的理解、认同和投入。

2. 绩效实施

在对绩效目标达成共识的基础上，要促进绩效计划的实施。这一阶段的关键是对于绩效工作信息的收集、分析、把握和反馈。在绩效计划的实施过程中，会遇到各种障碍，其中有些障碍需要通过资源的重新配置来解决，有些需要通过改进工作方法来克服。区分两种不同的问题，从实际出发推动计划的实施，对于绩效目标的实现具有重要意义。

3. 绩效考评

绩效考核在绩效实施的基础上进行，是对既定目标与实际状况比较和对不同员工工作状况比较的过程。由于不同位置观察到的是不同的工作状况，不同角度对同样信息有不同的解读方式，因此选择公正、公平、公开的绩效考评指标、主体、方式等，是绩效考评成功的关键。

4. 绩效反馈

绩效考核之后，要进行绩效反馈，达到绩效改进的目的。影响工作成效的原因有些在工作主体的控制范围之内，有些超出了控制范围。进行绩效考核的目的是促使员工在可控范围内发挥主动性，做好工作。这需要把考评结果及改进建议反馈给被考评者，使其了解自己工作的实际状况、所获回报的原因、存在的不足和解决办法。

第二节　员工绩效考评

绩效考评有广义与狭义之分。广义的绩效考评，是依据一定标准对工作表现的考察与评价，广泛发生在各种工作场合；狭义的绩效考评，是对员工表现所做的系统化、制度化考察与评价，需要专门安排。在改进员工绩效的措施安排中，狭义的绩效考评具有特殊地位，能够有针对性地帮助员工明确成绩、找出差距、不断进步。

[企业实践 8—2]

ABC 公司的考评目的与重点

为了合理地确定企业绩效管理的原则，ABC 公司进行了相关的员工调查，发现企业的大部分员工认为，绩效考评的目的应该是帮助员工提升工作绩效，考评重点在于员工的当期绩效。持这种观点的员工比例大致为 85%。

但在具体考评内容和形式上，出现了不同的看法。其中，认为绩效考评是为了检查员工绩效情况的为 24%；为了促进员工绩效目标实现的为 18%；为了进行薪酬分配的为 15%；为了奖惩员工的为 11%。上述四个选项的总比例为 68%。

关于绩效考评目的和重点的调查结果如图 8—4 所示。

将员工对于考评的期望与实际考评情况相对照，可以发现考评工作的差距。例如 48%的员工认为，现有绩效考

评的缺陷集中在员工发展层面。此外，技能培养、职业规划、人才储备等方面的关注也不够，分别占4%，4%，10%。值得注意的是，当结合实际情况了解员工考评要求时，对于当期绩效的关注度大大降低。

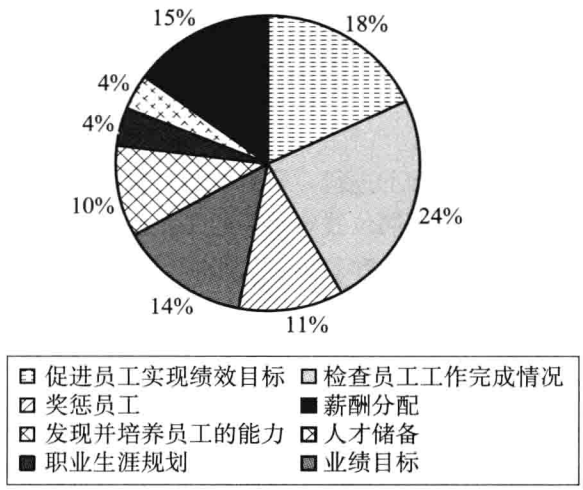


图8—4 员工考评工作状况示意图

一、员工绩效考评的性质

员工绩效考评是对员工工作绩效的测量与评价，在员工绩效管理中具有关键地位。对员工进行绩效考评有两个目的：一是通过绩效评价确认员工对企业的贡献，为奖酬激励提供依据；二是通过绩效评价分析工作的成绩和不足，为工作改进提供依据。

（一）员工绩效考评的要求

员工绩效考评的要求是，根据既定指标对实际工作表现进行考察、测量、评价，从而确认员工对企业的贡献和价值，以及继续努力的目标和途径。

1. 考评的规范性

绩效考评是从管理角度对员工表现进行的检查和评价，体现一定的规范要求。这种规范的内容是相对稳定的，遵循规范的结果是可以预期的。只有这样，绩效考评才具有引导员工行为、促进员工努力的作用。

2. 考评的制度性

绩效考评的内容、形式、方法、时间以及考评结果的使用等，都有制度化规定，使员工绩效的检查和评价成为一种标准化工作，并与其他经营管理工作联系在一起，成为企业管理体系的一个基本环节。只有这样，绩效考评才具有权威性，才能对员工发挥约束和激励作用。

3. 考评的组织性

进行绩效考评不是个人行为，而是组织行为，会涉及多方面关系，包括员工与其主管、同事、下属等。这些与员工密切相关的企业成员，依据考评制度的规定，从不同角度对员工表现进行评价，强化了员工在组织中的角色意识，使绩效考评具有坚实的组织基础。

（二）员工绩效考评的作用

员工绩效考评在人力资源管理中具有重要地位，直接影响薪资报酬、培训开发、人员调配、职位设计等工作环节。

1. 薪资报酬

企业薪资分配服从效率优先、兼顾公平原则，因此必须对员工的工作绩效进行评定和计量，按劳付酬。绩效考评结果是决定员工报酬的重要依据。

2. 培训开发

培训开发是人力资源投资的重要方式，必须有的放矢。绩效考评可以检查员工知识、技能、素质等方面的状况和不足，使培训开发有针对性地进行。

3. 人员调配

每个职位都有任职资格，每个员工又有自身特点。绩效考评可以提供员工有关信息，如工作态度、技能、经验等，为人员调配提供依据。

4. 职位设计

职位的责权利界定状况是影响员工绩效的直接因素。绩效考评能够从绩效指标的完成情况入手，发现职位界定的问题，为职位再设计提供依据。

此外，绩效考评还是管理沟通的重要形式，需要围绕考核标准、方式以及结果等一系列问题，有针对性地交换意见，进行深入协商，从而促进企业成员之间的了解和协作，增强企业凝聚力。

（三）员工绩效考评的效果

员工绩效考评的目的是通过客观公平的绩效评估，明确员工对组织的贡献，调动员工的积极性，改进员工的工作绩效。能否达到上述目的，体现着员工绩效考评的成果。为此，在实际工作中需要注意三个问题。

1. 考评结论的认同性

工作绩效的评价结果体现组织对员工努力情况的判断，与员工的体验和回报相关。只有评价结果被员工认同，才能达到调动员工积极性的目的。

2. 考评过程的指导性

员工绩效考评的过程是引导员工分析成绩与不足，总结经验与教训的过程。合理的考评不是使员工成为监督的对象，而是帮助员工思考，发现工作改进的路径与方法。

3. 考评工作的激励性

员工绩效考评的着眼点是调动员工的积极性，在既定的资源条件和制度框架下提高工作效率。只有在员工不仅明确自己的努力方向，而且相信组织能够给予恰当

支持的情况下，才能达到这种效果。

二、员工绩效考评指标

员工绩效管理依据一定的绩效指标进行。所谓员工绩效考评指标，是对于员工某一阶段的具体工作要求，通过定性与定量的方法加以刻画。对管理主体而言，是提高管理效率的基本方式。对管理客体而言，是进行工作努力的直接引导。如何确定合理的绩效考评指标，是员工考评工作的关键问题。

[企业实践 8—3]

ABC 公司的绩效考核指标

ABC 公司的绩效管理工作，以员工绩效管理为落脚点，针对处于不同位置的员工，制定了具有针对性的考评指标。表 8—2 是项目经理的考评指标。

表 8—2

战略活动领域	个人活动目录	以平衡计分卡为指导设定工作目标 在 PDP 中应建立“业务目标”	反映考评结果的关键指标
人员	团队	通过主持例会和绩效考评反馈来激励和管理团队 通过适当分工有效利用所有员工的能力	对员工的影响 团队内员工利用率
	发展其他员工	**教导** 每六个月至少参加或主持一次为指定员工而召开的教导会 必要时实施和跟踪教导对于员工的指导活动 发展新教导或现有教导	对员工表现的影响 对新教导或现有教导发展的影响 参加评估会议的角色及重要性
		GDF 报告和评估 在指定日期内完成包括定量考评的 GDF 报告 主动参加评估会议，并向员工沟通相关信息	
		员工 本组员工流失率在 15%以下，并了解员工流失原因	
		学习教育 客户训练科目发展 制定内部学习教育科目 制定客户训练科目	
	自我发展	作为重要人物，至少参加一次支持工作质量的项目或活动 拿出实质性步骤提高时间管理技巧，改进业务工作质量 指导至少一次全国或地区水平的学习教育计划	参加工作质量和自我发展项目的水平
	招募和才能来源	**入门水平招募** 至少有 15 小时工作时间进行入门水平的招募活动 所指定学校提供的候选人中，至少有 65%入选率	招募中的参与水平 在招募中的角色及责任

续前表

战略活动领域	个人活动目录	以平衡计分卡为指导设定工作目标 在 PDP 中应建立“业务目标”	反映考评结果的关键指标
人员	招募和才能来源	**有经验者的招募** 至少有 15 小时工作时间进行有经验者的招募活动 通过雇员推荐系统为 TLS 客户服务系统提供有经验的应聘者，至少有一个被录用 在本团队的重要项目中不断发展员工 确定本团队成员的提高目标，跟踪发展过程 确定团队人员调配需要，示范自愿提供策略	接受应聘者时的影响 在建设本团队才能渠道中的角色与影响
客户关系管理	关系管理	直接通过客户或间接通过合伙人获得客户回馈 客户服务时间至少为 1 200 小时 与教导一起从老客户反馈入手 与教导一起从新客户入手	收到的客户重要回馈 在实施和执行客户服务计划中的角色 创造性和创新性的表现 电子商务的发展和实施机会
	业务目标	使用客户网络创立新的业务 通过定制新的业务和服务来预期客户需求 在重点行业或公司建立一席之地，与客户讨论企业发展	
	创新客户需求	积极与客户探讨需求体系 为市场转变而发展业务，实施新的产品和服务 电子商务意识及训练，并确保员工也意识到这种变化 发展和实施一项计划，建立与客户的电子商务体系	
通过 TLS 解决方案发展业务	网络	建立并保持一个稳定平台，并至少有三个实质性步骤，例如：把个人网络和参加交流活动转换为与 PWC 战略一致的业务机会，写出或参与写出可发表的文章	领导的重要性 参加外部组织的水平
	纲领	在公司内外作为专业指导，建立并不断加强纲领建设	对文章或简报认可的相对性
	解决方案发展	提出至少一个工作方案或主意来充实资料库 利用知识和经验为客户提供商业建议和创新	技术的复杂性，质量，创新性
	解决方案的售出	确定客户需要，提供符合需要的潜在机会 创造收入至少达到教导决定的数目，例如，由新客户产生的收入，以及客户服务和抓住机会提供服务的收入 与其他 LOS 员工一起呈交同一方案	收入的数目和质量 解决方案和主意的质量
专业知识	技术性专业	应用技术、技巧为客户创造实际解决方案 在客户业务范围内预测并解决技术问题 作为特定领域专家，不断发展其他领域知识	
	知识分享	提交至少三个关于新规则的专业领域的调试系统 为团队员工或客户提供当前税法课题	提交信息的数量和质量 参与知识分享的水平

续前表

战略活动领域	个人活动目录	以平衡计分卡为指导设定工作目标 在 PDP 中应建立“业务目标”	反映考评结果的关键指标
事务和项目管理	计划	向员工分派合适的任务，以便发挥员工最大能力	团队员工利用，DSO 稳定，改进流程，节约时间
	传递	经理付费	
	交流	提高内部交流水平，更有效地进行评估 至少一次改进流程，节约时间、改进质量 提供信息给你的团队和其他与改进流程有关部门	
	风险管理	当决定新的客户和新评估时，考虑行动目的和可行性	

（一）员工绩效指标的性质

员工绩效指标是企业对员工的工作要求，也是员工开展工作的直接依据，对于把企业目标和员工目标衔接起来，提高工作效率和企业绩效，具有直接推动作用。

1. 员工绩效指标的内容

员工绩效指标刻画员工对企业的贡献。由于员工的贡献过程是一个投入产出过程，投入的是劳动能力，产出的是工作成果，把投入与产出衔接起来的是工作方式，因此员工绩效指标也涵盖上述三个方面内容。

首先是工作成果指标，包括数量、质量、效率指标。其中工作数量指预定时间内完成的实际工作量；工作质量指所完成工作达到的效果；工作效率指工作中的投入产出比。

其次是工作投入指标，包括员工的工作态度、工作责任心、敬业精神等，通过工作时间、工作主动性等方面的指标加以刻画。

第三是工作行为指标，包括改造过程中的操作方式是否符合规定和操作规程的要求，工作方式方法是否合理，等等。

上述三者之中，工作成果指标具有引导作用，因此绩效管理也称为结果导向的管理。

2. 员工绩效指标的分类

不同企业在不同情况下，对于不同员工具有不同的要求，因此绩效指标的内容错综复杂。为了使绩效指标具有可比性，需要进行指标例行划分。在实际工作中，对于形形色色的员工绩效指标，大致可以从三个角度进行区分和理解。

一是指标的侧重角度。员工绩效指标关注的问题是如何通过调动员工积极性来提高工作效率，为此需要从工作成果和工作行为两个角度进行引导和控制。所谓工作成果，是指可以通过实物形态加以见证的工作绩效；所谓工作行为，是指只能从行为方式加以判断的工作绩效。绩效指标的体系结构需要把成果指标和行为指标统一起来，使员工具有按特定方式实现具体工作目标的行为依据。

二是指标的适用范围。员工绩效指标包含两个层面的内容：一是对于所有员工普遍适用的要求，强调员工管理的统一性；二是不同员工专用的要求，与员工所在职位相关。关于普遍适用的要求，通常在员工守则和模范员工行为模型中体现；关于特殊范围的要求，通常在职位工作说明书和阶段性职位工作任务中体现。如何把通用指标和特殊指标结合起来，使之相互支持和补充，是指标设计需要解决的重要问题。

三是指标的赋值方式。员工绩效指标有两种不同赋值办法：一种是绝对赋值，即首先确定明确的量化指标，然后根据实际达到的水平进行评分，得到绝对分值；另一种是相对赋值，即首先提出原则要求，然后就不同员工的实际表现进行比较，分出先进与落后，得到相对分值。两种指标有不同的适用范围。通常绝对指标用于工作成果的评价，称为硬指标；相对指标用于工作行为的评价，称为软指标。

（二）员工绩效指标的设计

设计公平合理的考评指标，是提高员工绩效考评水平的关键。员工绩效是员工在分工协作过程中为企业做出的贡献，受到诸多因素影响，因此在设计绩效考评指标时，必须结合具体情境确认对具体员工的工作要求，处理好三个基本关系。

1. 个体与整体的关系

企业作为一个有计划的分工协作组织，最重要的特征之一是，每个员工的贡献都是企业总体产出的条件，但这种贡献不能从总体产出中分离出来，无法以市场价格方式单独计量。区分个体与整体的关系，成了绩效指标设计要解决的第一个问题。

制定员工绩效指标，首先要解决的问题是对工作成果进行划分。在比较容易划分出主要贡献者的情况下，可以从个体角度制定成果指标，把它落实到不同员工。这种计量成本较低。但在难以划分出主要贡献者的情况下，不能采取这种办法，否则会使员工过于关注自己的特殊利益，影响相互协作的自觉性和有效性。因此，绩效考评的对象不能局限在员工个人，而要扩大到协作团队，通过对团队的考核，提高整体产出效益。

2. 成果与行为的关系

从绩效指标中划分出整体考核指标之后，要把握整体中不同成员的工作状况，对每个员工确定相应的绩效指标。由于员工绩效往往无法从成果角度进行测量，因此需要从工作行为的角度进行考察，建立行为本位的绩效指标。

首先，行为指标对分工协作起支持作用。分工协作通过人与人之间的互动进行，这种互动有两种基本形式。一是通过工作成果的传递，二是通过工作过程的配合。前者根据产品状况对员工贡献进行计量，由此产生成果指标。后者根据一定的协作标准对员工贡献进行计量，行为指标由此产生。合理的行为指标能够把员工行为纳入分工协作秩序之中，引导员工为整体产出多做贡献。

其次，行为指标对工作成果起保障作用。行为指标的意义在于能够作为一种先行指标，促使工作状况向合理的方向发展。这种预先调控作用对于员工个人的工作成果和集体协作的工作成果，同样有效。

3. 条件与努力的关系

行为指标与成果指标的差异，不仅在于过程与结果的差异，而且在于员工努力与客观条件的差异。进行员工绩效管理，目的是促进员工为改进工作做出更大的努力。因此，在绩效考评中，把员工努力状况分离出来加以强调，对员工行为引导具有重要意义。

在实际工作中，员工努力程度就是员工的劳动投入程度，涉及投入多少和如何投入两方面内容。有效的员工努力是在合适的地方以合适的方式进行积极的投入。因此，关于员工行为指标的设计，与员工职务行为要求直接相关。把员工绩效指标与职务行为规范联系起来，强调职务规范的履行程度，而不仅仅强调职位工作成果，有助于把员工的努力程度与影响工作成果的客观条件分离开来，突出劳动投入的作用，调动员工的工作积极性。与此相应，对员工劳动投入的测量，主要通过行为指标体现出来。

（三）员工绩效指标的确立

由于员工绩效考评的目的是通过调动员工积极性提高工作效率，因此在绩效指标设计中，如何使员工理解和接受十分重要。为此需要从企业目标分解和员工利益要求两个角度，处理好绩效指标的认同问题。

1. 绩效指标设计

进行工作目标设计通过计划工作实现。

制定生产经营计划，关注的是如何依托既有的分工协作体系，利用既有的资源要素条件，在特定情境下实现具体的工作目标。为此要把工作职位的责权界定转化为具体任务的实现方式。这一过程不仅涉及企业、部门、员工之间的关系，而且涉及工作重点、资源配置、方法技术之间的关系，要从整体与局部、目标与条件等不同角度进行分析。

2. 绩效指标认同

把企业目标分解为员工任务，是从企业出发对员工的要求。这一要求的合理性有两重检验标准，一是能否从不同局部支持企业整体目标，二是能否把这种要求转化为员工实际行动。后一标准与员工目标的另一方面含义相关，即从员工出发对企业的要求。不能满足这一要求的工作安排不能转化为员工的实际行动。

为此需要从两个方面努力。一是了解员工的期望，在任务分解时向这种期望靠拢。二是引导这种期望，把员工期望纳入一定的制度化空间之中。

三、员工绩效考评体制

绩效指标确定以后，如何把指标运用于考评工作之中，使之有效地发挥作用，是员工考评工作需要进一步解决的问题。为此必须建立科学合理的考评工作体制。所谓员工绩效考评体制，涉及考评工作的责权安排、工作原则等方面问题。

（一）员工绩效考评的责权

考评指标是重要的，但仅仅合理设计考评指标还不够，同样的考评指标，放在不同的考评者手中，往往有不同的考评结果。因此员工绩效考评责权的界定，同样具有全局作用，其关键在于考评主体的选择。

1. 直接主管

绩效考评大多是由直接主管进行或者参与进行的。企业通常在制度上规定，直接主管对于下级拥有考核的责任和权力。直接主管对下属的工作最熟悉，而且对于工作要求也最有发言权，因此可以把握考核的重点及关键。主管的考核权与他们拥有的奖励或惩罚下属的权力是相应的。

2. 员工自身

员工进行自我评价，在企业管理中有重要意义。自我评价有利于员工对企业考核的认同，减少他们的逆反心理，增强员工参与意识；有利于员工明确自己的长处和短处，加强自我开发；能够在考评中不断总结经验，从而改进工作方法。不过，调查显示，员工自我评价一般比他人评价高，很少有人会自我贬低。因此，这种方法不可单独进行。尤其在结果处理时，必须运用强制分布手段加以调整。

3. 同级人员

同级人员进行的评价在某些方面有特殊作用，如工作方式和工作态度。同级之间的工作相似性强，相互之间在一起共事，沟通较多，了解更多的关于工作和行为的有效信息。不过同级考核时，有时可能因为私人关系而产生感情偏差，或者出现通过“轮流坐庄”获得奖励或避免惩罚的不负责任的行为。

4. 下级评价

由下属对员工进行评价也有重要意义，尤其对于其领导能力、沟通能力等方面的评价，往往具有很强的针对性。但也要看到，员工由于顾及上级的态度及反应，也可能不会反映真实情况。为了解决这一问题，应当由专门的部门进行组织，避免因评价结果而使员工受到打击报复。

5. 外请专家

由外请专业人员进行考评有特殊意义，因为外请人员具有较强的专业技能，同被考评者之间没有利害关系，因而往往比较客观公正，考核结果也容易为广大员工所认同。但这样做成本较高，而且对于专业性很强的内容，专家也不一定十分了解。

（二）员工绩效考评的原则

不管考评责权怎么配置，都必须符合一个基本原则，即公平合理地刻画员工对于企业的贡献，以及员工对于企业发展的重要性。为此在员工绩效考评工作中，需要处理好四个方面的关系问题。

1. 全面性与重要性

员工绩效由多个因素共同作用形成，绩效状况以多种形式体现出来，所以进行员工绩效考核应当充分考虑各方面内容，不能以偏概全。这要求在设计考核项目

时，全面分析工作行为及工作成果的联系，找出与之紧密相关的因素，加以合理处理。

2. 统一性与具体性

员工绩效考评要保证公平、公正、公开。公平是指考评方式对所有员工一视同仁；公正是指考评标准对所有员工有说服力；公开是指考评程序对所有员工透明操作。这要求一方面，考评标准应该统一、不偏不倚；另一方面，必须对不同职位和员工设计有针对性的考评项目。

3. 实用性与操作性

员工绩效考核的标准和办法应当是明确的、便于使用的。考核的项目应当分解为一个个可以具体度量的指标。比如对销售人员进行考核时，考核销售成果显然不如考核新客户开发率、销售成本费用率、服务满意率等具体指标有效。

4. 系统性和规范性

进行有效的员工绩效考评，必须建立相应的考核制度体系。只有建立了合理的、相对稳定的制度，有了操作的依据，才能使绩效考评持续、完整地开展下去，才能为企业上下所认同和执行。

（三）员工绩效考评的体制

不管是考评责权的配置，还是考评原则的贯彻，都要依靠一定的制度来落实。所谓考评体制，是关于考评工作一系列重要问题的制度化界定，以保证考评工作取得好的效果。在考评制度的建设与实施过程中，人力资源部门具有特殊作用。

（1）起草、制定企业的绩效考评制度，提供相应的考评方法和考评工具。

（2）从专业角度对绩效考评工作提供支持，包括提供操作咨询和技术指导。

（3）监控和协调绩效考评工作，保持考评的公正性与合理性。

（4）对考评实施者进行有关考评技能的培训和教育。

（5）收集处理绩效考评信息，支持人力资源管理和整个企业的经营管理工作。

第三节 员工绩效考评方式

在实际工作中，员工考评是把人力资源管理与生产经营管理结合起来的关联点，地位十分重要。另外，作为企业和员工之间利益关系的纠结点，员工考评存在着特殊的困难。长期的企业管理实践不仅为员工考评积累了大量经验，而且引发了广泛深入的探讨，形成了一些具有普遍意义的方法和技术，可以根据实际情况加以选择和使用。

一、员工考评类型

绩效可以从组织、团队和个体三个层面定义，不同层次的绩效包含的内容、影响因素及测量方法不同。随着企业对绩效考评重视程度的提高，员工考评工作也不

断改进，出现了从直接到间接、从单维向多维的发展。

（一）日常考评

所谓员工的日常考评，是指从工作职位要求出发，对于员工绩效的测量和评价。这是员工绩效考评的经常性内容，需要与员工管理的日常工作结合起来，因此称为日常考评。在实际工作中，由于关注的绩效内容有不同侧重，因此可以分为业务考评和关系考评。

1. 业务考评

业务考评是对员工业务绩效的考评。业务绩效与工作产出直接相关的，能够直接对其工作结果进行评价。它与具体职务的工作内容密切相关，也和个体的能力、知识和技能密切相连。在企业中，业务考评是绩效考评最基本的组成部分。

业务考评关注员工的工作完成情况，包括工作的执行过程和工作的最终结果。对业务绩效的考评通常可以围绕质量、数量、时效、成本、他人的反应等指标展开。

2. 关系考评

关系考评是对员工关系绩效的考评。关系绩效可以用来衡量个体自发在社会关系中完成组织工作的意向和行为。关系绩效对组织的技术核心没有直接贡献，却构成了组织的社会、心理背景，能够促进组织内部沟通，营造良好的组织氛围，推动工作任务的完成，提高员工个人乃至整个团队和组织的绩效。

关系考评关注员工的工作态度（如主动性、责任心、协作性、纪律性等）、工作能力（如专业知识、工作技巧、工作经验、理解能力、表达能力、坚韧性等）和个性特征（如性格特征、学习能力、业余爱好等）等方面。

（二）战略考评

战略考评是从战略目标出发对员工绩效所进行的考评，目的在于明确不同层次绩效指标的内在联系，使绩效考评成为实施企业战略的工具。在长期实践的基础上，逐渐形成了一些具有普遍意义的战略考评方法，常见的有目标管理、关键绩效指标、平衡计分卡等。

1. 目标管理

目标管理（management by objectives）由管理学大师彼得·德鲁克提出，强调员工工作目标在企业管理中的重要作用。

德鲁克认为，人力资源是企业唯一的活资源，应该使员工每一项工作围绕企业总目标展开。与此相应，目标管理有两层基本含义：一是员工必须具有工作目标；二是员工目标应该与企业总目标相统一。前者强调员工的自觉能动性，后者强调企业内部的有计划分工协作。两方面含义集中起来，是说如何促使员工自觉地为实现共同目标而分工协作。

目标管理思想与绩效管理的关系极为密切。按照这一思想，绩效管理不仅仅是一种考核监督手段，更是一种沟通培训方式。它强调让员工广泛参与到企业目标的制定和实施过程中，调动员工实现工作目标的积极性和主动性。在实际工作中，以

目标管理为原则的员工考评，重视员工的工作计划和工作承诺，以此作为绩效考评的依据。关注的重点是帮助员工制定工作计划和分析工作得失，而不是计算绩效得分和工作奖惩。

2. 关键绩效指标

关键绩效指标（key performance index，KPI）是对目标管理思想的深化，其特点是给出了一套操作方法，帮助人们从企业整体目标出发，找出影响企业绩效的最重要因素，以此作为绩效考评的中心内容。

根据关键绩效指标思想，在影响工作绩效的因素中，有一些因素居于主要地位，决定着总体的工作绩效情况。因此，在进行工作考核时，应该把这些关键因素作为中心指标，以提高考评工作的效率。对关键绩效指标的寻找，要纳入分工协作体系，落实到具体的部门和员工，使不同层次的指标相互吻合。在实际工作中，对于关键绩效指标的使用往往与战略目标的分解和落实相结合。

关键绩效指标涉及企业、部门、员工三个层面，需要系统分析和设计。企业层面的关键绩效指标，属于企业战略设计的范围，必须从内外部环境分析出发，找出影响企业目标实现的关键因素，作为战略管理的基本指标。部门层面的关键绩效指标，与战略执行过程的组织与安排直接相关，常常通过经营计划的分解和落实来实现。员工层面的关键绩效指标，与员工绩效考评直接相关，是绩效指标的协商与确认结果。

表 8—3 是一个关键绩效指标的定义表，用于说明指标的含义、来源和使用方式。

表 8—3　　关键绩效指标定义表

指标名称		属性		指标编号	
指标定义					
设立目的					
计算公式					
相关说明					
数据来源					
统计周期					
统计方式					

该表对于如何建立关键绩效指标，给出了一个设计与筛选的技术工具。

3. 平衡计分卡

平衡计分卡由美国会计学家和管理学家罗伯特·卡普兰和戴维·诺顿于 1992 年提出。这一方法发展了关键绩效指标的思想和方法。

平衡计分卡的基本思想是寻找影响企业效益的深层原因，建立系统的绩效评价和改进指标，促进企业的可持续发展。这一思想与关键绩效指标的区别在于，对不同层次指标之间的关系给出了结构化分析模型，不仅能够帮助人们从组织整体高度把握不同层次绩效指标的内容，而且能够帮助人们从因果关系角度把握不同层次指

标的递进。

平衡计分卡所建立的从财务指标入手，深入到员工指标的分析模型，是一个关于企业绩效形成原因的机制性解释模型，大致思想如下：企业作为一个以微观效益为中心的经济组织，其生产经营绩效通过财务指标集中刻画。但财务指标是一种结果性描述指标，不能说明指标状况的产生原因和改进方式，需要通过其他指标做进一步解释，其中市场指标最为直接。在同样的市场环境下，对不同企业不同的市场营销绩效的探究，要求进一步分析企业的生产经营能力，集中体现为生产经营流程的管理指标。这与作为工作主体的员工队伍状况，特别是员工的能力和动力状况密不可分，可以通过员工的学习和成长指标来刻画。因此，企业效益归根结底是员工努力的结果。

平衡计分卡分析模型可简单图示如下（见图 8—5）。

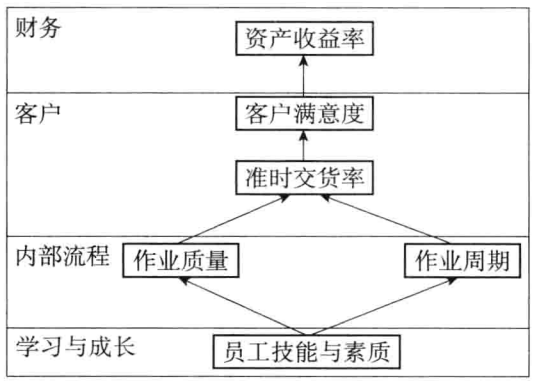


图 8—5　平衡计分卡示意图

平衡计分卡的分析思路对于人力资源在企业中的地位和作用给出了清晰的描述，为员工绩效管理提供了理论与方法依托。

把平衡计分卡应用于绩效管理的实践中，要区分两个不同层次的问题，即组织层面的绩效管理和个体层面的绩效管理。提出平衡计分卡的基本目的是对企业绩效的形成机制做出系统解释，本质上属于组织层面的绩效管理方法。虽然这一方法把绩效形成的最终原因归结为员工努力，但对员工状况的分析指标是对员工队伍状况的整体刻画指标，改进这一指标状况是各级管理部门的工作，特别是人力资源管理部门的工作。

因此平衡计分卡所提出的员工指标，是考察企业人力资源部门工作绩效的指标，不能简单用来考察员工工作状况。后一种指标要在理解平衡计分卡思想的基础上，结合员工的职位责任和工作任务来设计。

[企业实践 8—4]

惠普公司的目标管理

惠普公司重视目标管理，强调目标管理的 4 个环节。

首先是设定目标（set objective）。目标根据岗位职责和公司整体目标，由

主管经理和当事者一起讨论确定，要兼顾结果与过程。其次，当事者要自己动手制定工作计划（business plan），其中关键在于设计阶段性目标（milestone），提出达成阶段性目标的策略和方法。在此过程中，主管者作为指导者参与讨论，而不会越俎代庖。第三是定期进行进展总结（review progress），由主管经理、当事者和业务团队一起，分析现状与目标的差距，找到弥补差距、完成目标的具体措施。最后在目标任务终止期进行总体性绩效评估（performance evaluation）。如果没有达成目标，要检讨原因；如果超出预期，达成了难以完成的目标，则要分析成功的原因，并与团队分享经验。

把企业生产经营需要与员工自身发展要求结合起来，明确具体的工作目标，并不断检查目标的实现情况，总结成绩，发现不足，寻找原因，采取措施，是通过目标管理改进员工绩效的基本环节。对此，惠普公司做了大量的努力，建立了一套规范的操作工具。以季度考核为例。季度考核的目的是，帮助员工对工作情况进行阶段性回顾，确定工作改进的阶段性重点。为此设计了专用的员工季度目标管理表。

目标管理表由四个象限构成。员工在每个季度初，首先对自己上一季度的工作做总结（第Ⅰ象限），然后展望本季度的工作计划和目标（第Ⅱ象限），并对在实施计划中可能会遇到的问题向经理提出，以便得到他的支持（第Ⅲ象限）。实施目标跟踪计划的每一个阶段性目标和要达到的结果，也要一一列出，以便跟踪进度（第Ⅳ象限）。

季度目标管理表如图8—6所示。

2007财务年度业绩 Ⅰ	姓名： 2008财务年度第一季度计划/目标 Ⅱ
问题/处理 Ⅲ	重大事件/可交付成果 Ⅳ

图8—6 目标管理示意图

目标管理能够激发领导者的两项素质：第一，永远有主动达成和超越目标的自我要求；第二，创造一种环境，促使团队成员追求卓越并积极寻找解决问题的方法。按照目标管理方法，团队主管者需要有足够勇气给员工尝试的机会、创新的机会；同时也要有承担错误、承受风险的勇气。通过目标管理培养领导力，已经得到了企业界的共识。但是知易行难，在一个企业，特别是竞争激烈、商机稍纵即逝的高科技企业中，实行目标管理不是一件容易的事情，它不仅需要坚定的决心和信心、科学的策略与方法，还需要对时机、风险、分寸的把握和判断能力。

如何通过合理的目标管理方式，使短期业务压力与长期发展能力结合起来，需要探讨一系列问题。例如，在员工完成工作的过程中，管理者何时插手？如何插手？允许员工犯错误到什么程度？当发现员工使用创新的方法而又前途叵测时，应不应该喊停？什么时候喊停？面临巨大的目标压力时，要不要与员工一起承担失败的风险？等等。

惠普公司认为："结果与过程并重，人与事并重，分享与共识并重，是目标管理的重要精神。"

二、员工考评技术

员工考评技术是考评工作的具体技巧，与一定的考评方式相联系，用于解决员工考评的操作问题。其中标尺评估法、行为锚定法、指标筛选法、360 度考评等，在考评工作中普遍使用。

（一）标尺评估法

标尺评估法是最常用的考评技术，用于给结构化较强的绩效评分。其基本思路是，对考评内容建立比较确定的量化标准，以统一尺度衡量不同员工的工作表现，使之能够进行相互比较。由于实际工作千差万别，衡量工作表现的尺度也有很多形式，但都强调如下几个方面的要求。

第一，指出所要考评的内容，并进行明确界定。

第二，对考评内容的要求作出层次划分。

第三，给出不同达标层次的分值。

第四，说明评分的主要依据。

（二）行为锚定法

行为锚定法是以典型工作行为为依据进行考评的方法。其基本思路是，描述职位工作可能发生的各种典型行为，对行为的不同情况进行度量评分，在此基础上建立锚定评分表，作为员工绩效考评的依据，对员工的实际工作行为进行测评打分。因此，使用行为锚定法的关键在于建立合理的锚定评分表，为此需要按以下程序进行操作和设计。

第一，记录关键事件。一般由工作者或其直接主管以工作日志或经验总结的方式，记载那些突出的、与员工工作效果直接相关的重要事件。包括成功的，也包括失败的。

第二，进行整理和规范化表述。将所收集的关键事件加以归纳整理，提炼关键成分，用规范的语言描述出来。

第三，系统、全面地进行比较。对已经加以规范表述的典型事件，根据其效用水平确定评价等级，作为考评绩效的依据。

第四，进行形式设计，建立最终的锚定评分表。

行为锚定法的使用比较复杂，需要耗费较多时间进行评分表设计。但这种方法具有其他方法难以比拟的优点。第一，绩效考核比较客观、明确。每个关键事件都可以为考核者提供直接依据。同时，由关键事件构成的行为锚又是由工作者及其上级共同制定的，在评价时容易取得公认的结果。第二，具有良好的沟通和反馈效果。员工可以对照行为锚上的关键事件评价自己的行为，督促自己不断改进。

（三）指标筛选法

指标筛选法是选择和明确绩效考评内容的操作技术。其基本思路是，以一定的

标准对绩效指标进行比较和筛选，最后确认最重要的关键指标，作为绩效考评的主要内容。

在实际工作中，工作内容是一个连续过程，各种要素相互联系、密切相关。如何对工作内容进行类型划分，确定主要的工作项目，并进行结构化的处理，是一个重要任务。这一分析与职位设计中的工作分析相关，但更为具体。

下面是一个绩效指标审核表，用于支持绩效指标的选择（见表 8—4）。

表 8—4　　绩效指标审核表

关键绩效指标		筛选维度								处理结果
维度	指标名称	与战略一致	是否可控	是否可实施	是否可信	是否可衡量	是否可低成本获取	是否可理解	是否需要并可替代	
财务										
顾客										
运营管理										
学习与成长										

（四）360 度考评

360 度考评又称为立体考核，是对于考评权力的配置方法。其基本思路是，从员工自己、上级、同事、下属、顾客等不同主体的角度了解和评价一个员工的工作绩效，达到提高考评质量，促进绩效改进的目的。因此，需要为不同考评者确定不同的考评指标，建立规范的考评工作表单。

企业的发展越来越要求组织的弹性化和灵活性，科层式管理的局限性日益显现，需要代之以扁平化、团队化的工作组织。这就要求员工考评从自上而下的单一角度，转化为团队协作的复合角度，强化非科层组织在管理中的地位和作用。360 考评逐步得到广泛应用。

360 度考评的优点在于，第一，打破了由上级考评下属的传统考评制度，提高考评工作的参与性。第二，反映出不同考评者对同一被考评者的不同看法，更加全面。第三，防止被考评者进行工作粉饰和采取急功近利的行为。第四，有助于被考评者多方面能力的提升。

360 度考评的缺点在于，第一，考评成本高，协商成本大，时间耗费多。第二，可能成为某些员工发泄私愤的途径。第三，考评培训的工作量大，因为所有员工既是考评者又是被考评者。

360 度考评表设计的实例如表 8—5 所示。

表 8—5　　360 度考评表设计——考评内容设定

姓名		职位	
评分标准	1——差；2——及格；3——中等；4——良；5——优秀		
上级考核（权重：0.4）	业务推进能力		
	计划执行能力		
	洞察创新能力		
	表达沟通能力		
	团队合作能力		
同事考核（权重：0.3）	创造良好工作氛围能力		
	业务能力		
下属考核（权重：0.2）	驾驭全局能力		
	策划决断能力		
	培养项目成员能力		
客户考核（权重：0.05）	服务态度		
	服务质量		
	交流能力		
自我考核（权重：0.05）			
总分			

三、员工考评改进

在员工管理中，绩效考评是一个重要而困难的环节，它不仅涉及职位责任、人员素质、工作任务等多方面因素，而且直接影响企业与员工之间的关系。为此必须把握员工管理政策，结合企业实际情况，进行系统设计和周密安排。其中考评动力的协调、考评指标的确定、考评信息的收集以及考评结论的使用需要予以特别注意。

（一）考评动力的协调

为什么进行考评是员工考评要解决的第一个问题。这个问题的难点在于，考评者与被考评者存在利益矛盾，如果处理不好，会产生冲突。

1. 考评矛盾的原因

员工考评中的矛盾产生于企业成员之间的利益矛盾，特别是劳资关系的矛盾。

企业作为一个以微观效益为中心的经济组织，围绕提高投入产出效率开展工作，以利润指标为关键指标之一。为此必须降低经营成本，包括人工费用成本。企业绩效管理的一个重要任务，就是从成本节约的角度提高投入产出率，并使之落实到员工考核工作中。这就带来了一个问题，即员工考评的目的问题。由于利润指标

体现的是投资者利益，而人工费用指标与员工待遇密切相关，因此如果进行员工考评的目的是为了控制员工待遇从而提高经营利润，也就是仅仅从投资者利益出发进行员工考评，其结果必然是考评工作受到员工的抵制。在这种情况下，考评者与被考评者之间的关系就变成了监督与反监督的博弈，很难起到调动员工积极性的作用。

2. 考评矛盾的表现

员工考评中的矛盾通过由谁以什么方式进行什么考评表现出来。

由于企业内部的利益矛盾，企业制度设计强调投资者利益本位的原则，把经营管理权赋予投资者，由投资者对生产经营活动进行统一安排，包括对员工表现进行监督和考核。因此按照传统的考核体制，劳动者处于受监督的被考核地位。在这种情况下，员工考评工作往往成为一种控制手段，通过行政权力和经济制裁发挥作用，以压制劳动者的方式维护投资者和经营管理者的利益。这种监督式的考评方式对于简单劳动者确实能够起到提高工作效率的作用，因此至今在很多企业中仍然普遍应用。但对于高科技企业以及知识性员工则失去了有效性。如何解决这一问题，引起了广泛的探讨。360 度考评的产生就是为了解决这一考评权的单向度配置问题。

（二）考评指标的确定

考评什么内容是员工考评要解决的第二个问题。这个问题的难点在于，工作内容复杂多样，如何确定绩效指标才能提高工作效率。

1. 考评指标的分解

考评指标分解的目的是使员工考评的内容对于企业效益具有实际意义。

实践中，考评内容的确定是通过指标分解来实现的，上级管理者通常居于主导地位。如果仅强调上级的考评权，可能出现个人意志取代组织需要的情况，不仅考评工作难以进行，而且即使实现管理者意图，也未必能够对企业发展起支持作用。为此必须解决如何把企业整体目标合理地落实到具体员工的问题。这需要把企业的分工协作体系与生产经营任务结合起来，从经营战略、组织结构、业务流程、资源配置、工作步骤、员工状况等多方面入手，实现总体目标向部门和员工层层分解。

2. 考评指标的协商

考评指标协商的目的是使考评内容被员工理解和接受。

如果考评指标分解考虑的只是企业整体利益，没有考虑员工自身的利益，很可能受到员工抵制而不能有效实施。解决考评指标的认同问题，关键在于寻找企业与员工的利益共同点，使企业自上而下的指标分解过程与员工自下而上的利益期望相结合，把企业要求转化为员工自身的要求。为此需要在指标的内容、形式、水平等方面进行沟通与协商，使指标真正成为员工的工作目标。

（三）考评信息的收集

怎样了解考评对象的情况是员工考评要解决的第三个问题。这个问题的难点在

于，如何确定收集信息的方式才能保证考评的客观性和公正性。

1. 考评信息的来源

考评信息的来源是指由谁以什么方式了解被考评者的工作表现。

员工考评是阶段性工作，按月、按季、按年进行，力图在不多时间内对员工绩效做出客观全面的评价。传统的员工信息收集方式，主要是管理者对于员工情况的观察和记录，以及有关的报表资料。这种方式非常重要，至今仍广泛使用，但由于管理者的时间和精力有限，看问题的角度不同，所涉及的工作范围具有约束性，因此仅靠管理者的工作记录难以达到客观全面的要求。所以，需要寻求更能反映实际情况的员工信息收集方式。

2. 考评信息的处理

考评信息的处理是指由谁以什么方式整理和解释所获得的员工工作信息。

对于同样的员工信息，从不同角度采取不同方法可以做出不同解释，得出不同的工作评价。在整理和解释员工工作信息的过程中，要避免各种可能的偏差，包括考评者的偏见和资料处理的失误等。为了提高考评信息处理的科学性与合理性，需要从考评者的培训、考评方法的选择、考评权力的配置等方面采取措施。只有不仅提升考评者的素质与能力，而且改进考评工作的体系，才能提高考评信息的处理质量。

（四）考评结论的使用

如何使用工作考评的结论，使之促进企业发展，是员工考评要解决的第四个问题。这个问题的难点在于，如何使考评结论及其使用方式得到认同，从而发挥工作激励的作用。

1. 考评结论的认同

考评结论的认同是指使考评相关者接受考评工作得出的结论。

考评者与被考评者的角度不同、信息不同、期望不同，在考评结论上往往会出现分歧。把考评结论反馈到被考评者，使之理解和接受，并产生改进工作绩效的积极作用，是十分困难的。在实际工作中，这是通过广泛深入的沟通与协商实现的，关键是在企业成员中建立统一的价值观念，使之具有相似的行为规则。另外，还要以制度化的考评反馈渠道加以保证。

2. 考评结论的使用

考评结论的使用是指把考评结论用在什么地方才能改进员工的工作状况。

考评工作是员工的绩效评估，与员工价值和使用直接相关。传统的员工考评结论主要与薪资待遇相关，以此作为考评工作的推动力。这是非常重要的，但如果过分强调考评与薪资待遇挂钩，可能诱发员工斤斤计较的心态，产生短期行为倾向，不利于企业的可持续发展和员工的不断进步。所以，应当建立综合员工待遇、能力、安排、培训等多角度、全方位的制度化措施，以避免考评结论被片面使用。

本章小结

员工绩效是员工在组织中做出的贡献。员工绩效管理的目的是在职位责任权力和员工能力素质既定的条件下，通过工作态度和工作方式的改进提高工作绩效。在此过程中，帮助员工确立工作目标和实现途径具有重要意义。为此要把员工绩效管理和企业绩效管理结合起来，进行系统分析与合理安排。

员工绩效管理是一个过程，由明确目标、指导实施、业绩评估和反馈改进等环节构成，其中业绩考评具有关键地位。进行员工考评的目的是以预期达到的工作目标为依据，对员工实际工作情况进行考察、比较和评价，肯定成绩，发现不足，采取相应的改进措施，以不断提高业绩水平。

员工绩效考评是一个复杂的过程，需要从考评内容、考评关系、考评程序、考评方法等角度进行全面安排，其中考评内容的确定具有中心地位。不同企业在不同情况下，对于员工考评有不同的侧重，从而产生业务考评、关系考评、战略考评等不同考评方式。这些考评方式既相互区别，又密切联系和相互补充，需要合理选择与组合使用。

在企业人力资源管理中，员工绩效考评与工作激励和人事匹配密切相关，具有特殊的地位和作用，是把人力资源管理与生产经营管理衔接起来的环节，不仅能为员工管理提供依据，而且能为员工管理提供动力。从员工绩效考评的科学性与合理性入手，提高企业效益、促进企业发展，是现代企业人力资源管理的重点工作之一。

关键术语

员工绩效　　员工绩效管理
员工绩效考评　　员工绩效指标
员工绩效影响因素　　员工绩效管理环节
员工考评内容　　员工考评关系
员工绩效的业务考评　　员工绩效的关系考评
员工绩效的战略考评　　目标管理
关键绩效指标　　平衡计分卡
标尺评估法　　行为锚定法
指标筛选法　　360 度考评

思考题

1. 什么叫做员工绩效？它与企业绩效是什么关系？
2. 员工绩效受哪些因素影响？怎样寻找绩效改进的措施？
3. 员工绩效管理的任务是什么？包括哪些基本环节？
4. 什么叫做员工绩效指标？怎样建立员工绩效指标？
5. 员工绩效考评在绩效管理中具有什么地位？二者的区别在哪里？

6. 为什么要进行员工绩效考评？不同考评目标对考评工作有何影响？

7. 进行员工绩效考评有哪些难点问题？如何处理？

8. 什么叫做员工考评关系？确定员工考评关系时应该考虑哪些因素？

9. 目标管理的特点是什么？对于考评工作有什么意义？

10. 关键绩效指标法是一种什么考评方法？怎样运用这一方法？

11. 平衡计分卡提出了什么管理思路？如何应用于员工绩效考评工作？

12. 员工的绩效考评与人事考评有什么联系与区别？二者如何结合起来加以应用？

第九章

薪资报酬

学习目标

1. 认识薪资的性质和特点
2. 理解薪资报酬的内容与形式
3. 把握企业薪资分配的原则与依据
4. 了解不同薪资体系结构的特点
5. 理解薪资管理的任务与重点内容
6. 认识薪资管理的前提和依据
7. 理解固定薪酬与变动薪酬的内容和功能
8. 理解薪资总额分解到具体员工的途径
9. 了解薪资管理的常用方法
10. 把握薪资管理的基本程序
11. 理解工效挂钩的含义和主要形式

引导案例

YBTY 公司的薪资管理变革

YBTY 公司作为中国制造业 500 强，是四川省销售收入过百亿企业和重点培育的大企业集团，已连续 7 年经济效益保持全国同行前列。企业快速发展和扩张的成功要素包括良好的经济环境、成功的战略管理、自主的技术优势、管理的创新变革。而这一切因素的作用最终都离不开人。企业的发展，离不开人的潜力和激情，离不开有效的人力资源管理机制。其中企业的薪酬分配机制，是最为关键的环节。

进行薪酬分配体制改革，是一个极为复杂的任务。关键在于根据企业发展的需要，制定相应的分配政策，使员工在理解规章制度的基础上，形成与工作状况相联系的分配预期。只有这样，才

能为员工确定合理可行的努力方向，促使员工通过提高工作业绩和工作能力，实现自身价值的不断提升、报酬的不断增长。

在此过程中，必须解决一个根本问题，即如何明确企业的分配依据和分配标准，并使员工理解和接受，愿意按照企业制定的规章制度去努力。为此需要把企业管理和员工期望结合起来，寻找二者之间的统一点，建立双方认同的员工价值测评标准。

YBTY公司的发展过程也是薪资分配的改革过程，改革的一条基本主线就是员工价值标准的不断调整和重塑。回顾公司薪资分配制度的变革实践，可以看到，根据企业发展不同阶段的需要，围绕如何确定薪资分配依据这一关键，在员工价值测量、评价和比较的过程中，分别遇到了利益关系处理的不同难点问题。公司薪资制度的变革过程，也就是这些关系难点的处理过程和解决过程。

一、资历与业绩的关系

1998年之前，公司虽然实行了一系列管理制度变革，但是薪酬分配机制没有根本变化。当时的员工薪资结构仍然由传统的“四项工资”组成，即基本工资、年功工资、岗位工资、技能工资，四者之中，基本工资占据主导地位。这是历次调资的结果，已经成为国有企业的分配特色。也就是说，无论从事什么工作、有没有绩效，基本工资按时递增，能增不能减。这就自然而然形成了“论资排辈”的心理习惯。后来虽然增加了岗位工资和技能工资，但所占比例很小，对于员工来说意义不大。人们习惯于认为，无论工作好与坏，贡献大与小，只要上班就能得到基本不变的工资。在这样的分配体系下，员工的积极性很难调动起来。

为此，公司从分配机制开始深层次改革。改革的目的是打破论资排辈的铁工资传统，建立了以绩效为主的分配模式。新的分配方式可以用如下公式表达：“工资收入＝工资基数×岗位系数×当期绩效系数”。公式的含义是，企业工资总额随公司当期经营绩效变化；公司通过确定不同岗位的工资系数和用人标准，通过择优上岗的办法，让不同能力的员工进入不同岗位；岗位不同，工资系数不同。而作为传统分配基础的原有工资标准，只是分配的一项依据，即工资基数。也就是说，员工工资在原工资基数的基础上，结合所在岗位系数和当期绩效考核成绩确定。

这样一来，原有的分配惯例就被打破了，员工开始关注所在职位和工作业绩。这就改变了员工对于收入状况的预期方式，建立了与原有预期不同的分配期望。也就是说，员工在原有工资基数的心理账户之外，形成了关于岗位收入和业绩收入的心理账户。在新的心理账户影响下，每个员工的积极性都得到了激发。首先是展示自己的能力以获得更好的岗位，其次是在岗位上创造更好的绩效以提高薪资报酬。

新的分配模式建立后，对员工起到很大激励作用，公司整体绩效得到了有效提升。

二、固定与变动的关系

新的分配机制实施后，开始的两年效果明显。但随着时间推移，激励效果不断衰减。员工不仅工作激情不如开始时那么高，而且产生了很多抱怨。

调查这种情况的产生原因，发现还是在于员工对于薪资分配的期望方式。很多员工认为，公司既然确定了岗位系数，那么员工如果没有违规，就应当拿到与系数对应的工资。因此对于绩效差时被扣减工资不理解。在员工看来，这

是对于应有收入的扣减，因而产生逆反心理和消极情绪。为了不引起员工的这种抱怨，基层管理人员的应对办法是，尽量减小员工绩效考核的差距，做到大家相对平衡。但因为部门工资总额是一定的，绩效杰出员工所增加的工资，只能来源于绩效不佳员工的工资降低。工资扣罚幅度减小了，增加幅度也自然减少。于是绩效考评对于员工的激励性也受到影响。久而久之，每个部门内的绩效奖酬差距越来越小，越来越不被重视，也就失去了激励员工提高绩效的作用。与此相反，在损失厌恶规律的作用下，员工如果因为绩效不佳只是减少一点收入，痛苦也会非常强烈，远远大于获得同量奖酬得到的快乐。于是，消极情绪逐渐放大，不仅影响了员工积极性，而且影响了员工关系。

为了解决这一问题，公司进行了分配结构的再次调整。主要做法是：明确将员工的预算工资分为两个部分，其中70%作为能岗工资固定下来，按能岗系数进行分配；30%作为奖酬激励基金，打包整块下发到各部门，由各部门根据员工考核情况发放，明确界定为变动工资。这样，员工对于固定收入的期望就发生了变化，被调整到了70%的能岗系数。固定工资之外的奖金，严格与考核成绩挂钩，拉开差距。因此这部分收入在员工看来，是业绩收入，通过超额努力才能多挣，是从公司效益中分得的钱。这样既拉开了分配差距，也改变了分配规则，使员工对分配形成新的预期，容易接受绩效收入的变化。

也就是说，对于企业来说，工资总数没有大的变化，但因为明确区分了固定工资与变动奖酬，使员工在新的规章制度下形成了对于薪资分配的不同预期。新的分配制度和新的分配预期，促使员工通过提高工作业绩增加收入，从而调动了工作积极性。

三、当期与未来的关系

以绩效考核为杠杆的分配机制，建立在员工当期业绩的基础之上。随着企业的发展，这一分配原则又遇到了新的问题，即人才吸引与开发问题。

在新的市场竞争条件下，公司为了实现可持续发展，必须大批引入候补人才；与此相应，薪酬分配制度要与人才开发相衔接。然而，对一些有潜质的员工，尤其是刚从大学毕业的高学历员工，如果完全根据当期绩效进行分配，他们的收入水平就比较低，难以激励他们依托企业发展。在人才竞争激烈的环境下，为了留住这些具有潜力的员工，必须采用有针对性的分配方法。为此，公司制定了对新入公司大学生的补贴措施，以解决这些人员不能通过当期绩效挣取满意收入的问题，保证公司在人才市场上有竞争力。这是公司着眼于长远发展，吸引人才、留住人才的一种办法。

这笔补贴工资的本质，是对员工未来可能贡献的提前支付。公司在工资总额中以专项基金加以列支，要求各级部门在分配中结合绩效考评加以落实。但是一段时间之后，很多新进公司的大学生仍然不满意，离职人员较多。进一步分析的结果发现，将大学生补贴与绩效工资放在一起下发，存在很大的问题。因为员工会产生一种错觉，认为绩效工资总额是大家的劳动收入，就应当按绩效分配。而大学生补贴的特点是当期绩效与实际工资不挂钩，因而在老员工看来不公平，会产生不满情绪。而基层管理人员为了维持现有生产骨干人员的积极性，只好不发或少发补贴给大学生，使政策无法落实。大学生离职现象由此产生。

针对这个问题，公司采取了相应对

策。办法是，把大学生补贴作为专项分配内容，由公司直接发放，不再与绩效奖金捆绑在一起下发部门处理。与此同时，在公司中贯彻一个理念：企业未来发展离不开知识型员工，公司必须为吸引人才作出努力。通过这样的方式，改变老员工的分配观念，认为大学生补贴是吸引人才的公司行为，没有挤占他们的劳动收入，也就容易理解和接受。而大学生也从公司获得了实际补贴，并通过公司政策感受到公司对自己的关心和重视，愿意留下来工作。

这些文化程度高、有潜质的年轻人通过一段时间的实践，很快就能实现绩效提升，获得较高的绩效收入，补贴的价值也就不大了。这样就顺利过渡到统一有序的分配体系之中。

四、内部与外部的关系

进一步的发展又产生了新的问题，即企业分配标准与市场工资水平的关系，这是企业内部与外部的关系，具有更为深刻的意义。

一般说来，企业薪酬分配有三个主要标准：内部公平性（公司必须按照员工劳动对于企业的重要性支付薪酬）、外部竞争性（员工所得薪酬必须与所从事工作的市场价格相关），以及员工激励性（根据员工贡献支付有竞争力的薪酬）。三者之间的差异构成企业设计薪酬分配方案时主要参照系的不同。

传统企业关注内部公平性，立足建立一套相对平衡的薪酬关系，使员工在内部比较中感到公平，从而发挥有效激励的作用。但是，随着外部劳动市场的发展，人才争夺越来越激烈，员工开始更多地关注外部吸引力，而且越是高端和专业化的人才，受外界的影响越大。这就需要重新审视和构建企业薪酬的整体参照系。

困难在于，在市场竞争的情况下，如果按市场工资水平使部分员工留下，必然会打破已经形成的内部分配结构。如果按此标准统一增长工资，又会导致企业成本的整体上升。为了解决这一问题，在深入调查的基础上，公司作了一个重要的判断：单一的薪酬分配参照系已经不能满足人才竞争的需要，必须以具有结构化差异的内部分配体系为依据，在控制既有成本的基础上有效应对外部市场的人才竞争。

为此 YBTY 公司重新设计了薪酬分配体制。特点是：以劳动市场的工种价格和人才稀缺性为依据，对不同类型的员工采取不同分配办法。所有员工的基薪都以劳动市场的调查数据为基础，确定在合理的市场水平之上。同时，对不同类别的人员选择不同市场参照系，各类人员之间不必再从分配水平角度考虑内部公平，仅在同类人员中建立内部公平的薪酬参照系。在新的薪酬定位基础上，各类人员对自己所在的市场参照系都有比较清楚的认识，从而能够较快地理解和认同企业的分配办法，激励员工通过提高自己的能力和贡献获得有竞争力的报酬。

请思考：

1. YBTY 公司的薪酬制度改革围绕哪些问题展开？这些问题之间的关系如何？

2. 企业的薪资分配标准怎样确定？与市场工资水平是什么关系？

3. 进行企业薪资管理要处理哪些方面的问题？处理的依据是什么？

第一节 薪 资

员工的劳动贡献需要相应回报，企业支付劳动报酬的基本形式是薪资，薪资待遇是员工价值的集中体现。全面把握薪资的性质，建立合理的薪资体系，进行公平的薪资分配，是员工定价机制的本质要求，能够从根本上增强企业凝聚力与竞争力，促进企业与员工的共同发展。

一、薪资性质

薪资作为员工劳动的经济报酬，以劳动力转让价格为基础。但这种价格最终不由劳动市场直接决定，而是通过企业管理制度来加以确定和调整。企业根据生产经营需要和管理政策导向，建立体现自身特点的员工价值测量评价尺度，以此确定员工的薪资报酬。因此，员工薪酬是在一定范围内以计划代替市场的结果，是计划机制作用的体现。与此相应，在企业人力资源管理中，员工薪资不仅是劳动能力价格，而且具有企业经营成本、员工激励方式、人力资本收益的属性。

（一）劳动能力价格

在市场经济条件下，劳动能力可以作为商品进行交易，劳动者可以通过转让劳动力使用价值实现劳动力交换价值。

劳动力交换价值的表现形式是劳动力价格。企业向员工支付的薪资首先是一种劳动力价格，其标准由劳动力再生产所需的费用决定。一般而言，劳动力再生产的费用主要由三部分组成：一是维持劳动者自身生存所需要的生活资料费用；二是劳动者养育子女所必需的生活资料费用；三是为提高劳动力水准所必需的教育、医疗费用和劳动力流动成本。此外，劳动能力作为一种商品，其价格还受劳动力供求关系影响。同样的劳动能力在不同的供求关系影响下，形成不同的价格。

企业确定员工薪资时，必须参考劳动市场价格。如果低于市场价格，无法吸引所需劳动者；如果不恰当地高于市场价格，可能增加企业人工成本，削弱企业竞争能力。

（二）企业经营成本

薪资作为劳动力价格，以企业经营的成本费用方式列支，因此进行薪资分配必须考虑企业支付能力。

不仅如此，企业进行人工成本费用列支，还要考虑人力、财力、物力之间的优化配置，寻找最佳结构。也就是说，员工薪资不是简单的劳动市场价格，而是在市场价格基础上的有计划的管理结果。这是因为劳动力价格并不是一个明确稳定的点，而是处于上下波动的一定区间中，企业可以在这个区间内进行选择和决策。进行薪资管理决策的依据是企业的经营战略和管理政策。

在实际工作中，由于不同企业的不同经营战略和管理政策，在同样的劳动市场价格基础上，会出现很大的薪资差距。例如，实行人才竞争战略的企业，以高于市场价格的水平支付员工薪资；实行成本控制战略的企业，以低于市场价格的水平支付薪资。不仅如此，在同一企业战略引导下，对于不同类型员工也可能以不同原则支付薪资。对于企业的重要员工，可能支付高于市场的薪资，反之则相反。

（三）员工激励方式

作为经营成本列支的员工薪资，由于对员工劳动投入起引导作用，因此具有激励性。在企业人力资源管理中，它是调动员工积极性的直接手段。

在列入经营成本的各项资源要素中，薪资的特点在于以人的劳动力为支付对象，作为其支付对象的人力资源具有主观能动性，是受行为动机支配的人。只有通过影响员工的行为动机，才能使其能力发挥出来，达到资源配置的生产经营目的。而员工的行为动机极为复杂，受多方面需求影响，通过对于企业的不同期望体现出来，使薪资设计也必须从多方面加以考虑。

一般说来，员工对于薪资的期望有两个方面内容：一是希望收入较高，二是希望收入较稳定，但二者之间哪方面更重要则因人而异。不同员工会按自己的标准对薪资分配方式进行比较，根据自身需求进行薪资分配的评价与选择。因此，为了提高薪资的激励强度，必须关注薪资的差异性与变化性，使之与职位、技能、绩效以不同方式挂钩。通过不同的挂钩方式，能够使薪资分配出现不同特点，适应不同的对象和情况。

（四）人力资本收益

在以薪资为主要收入的员工之间，有些员工由于对企业效益的影响日益扩大，在企业中的地位日益提高，逐渐获得了对于剩余权益的控制，从劳动力转让者变成了劳动力投资者。其结果，员工薪资包含了人力资本收益的内容。

这是因为随着市场经济的发展，稀缺人才对于企业越来越重要，企业只有与重要员工结成长期联盟，才能达到双向促进、共同发展的目的。相应地，企业投资者对于劳动者的雇用正在被物力资本与人力资本的联合取代。部分员工在分工协作中，以其劳动能力为依托，获得了经营效益分享权，成为了企业的主人。这种情况在企业核心员工特别是经营管理者身上已经明显表现出来。与此相应，这部分员工的薪资报酬具有与传统薪资不同的内涵，正在成为人力资本收益。也就是说，这部分员工的薪资与股东红利一样，是承担经营风险的投资回报。例如，作为年薪收入的股票期权就是人力资本收益的体现形式。

从实际情况看，越来越多的企业尤其是高科技企业，正在倾向于为员工提供股票期权，实施成功分享计划。例如，星巴克公司规定，每年工作不少于 500 小时的员工拥有股票分享权。从普通员工到公司总裁，只要符合条件，都能享受这一权利。

二、薪资分配

薪资作为员工劳动报酬，与一般劳动收入相比，具有质和量的特殊规定性，按一定依据进行支付。在性质上，体现企业对于员工的经济承诺，具有稳定性与可预期性；在数量上，体现企业效益对于员工的收入影响，具有突破市场平均工资的要求。这种特殊性通过薪资的项目结构体现出来，其中工资、奖金、福利、分红是基本项目内容。

（一）薪资分配的特点

就一般意义而言，可以把薪资理解为员工为组织工作所得到的经济回报。可以从如下三个方面进一步加以界定。

1. 薪资的回报性

即薪资是一种能够满足人们需求的劳动回报。由于人们在实际生活中的需求很复杂，因此薪资内容也具有多样性。在市场经济条件下，人们的各种需求可以通过交换来满足，货币作为交换媒介和价值尺度，为人们的交换提供了最便利的手段。因此，人们对于需求的满足方式集中通过对于货币薪资的需求体现出来；货币薪资水平是员工劳动回报的集中体现。此外，员工还有仅靠货币不能满足的需求，例如组织归属感和实现自身目标的成就感等。这是对于劳动活动本身的需求，只能通过员工在分工协作中的作用过程来体验。随着知识型员工的发展，后一种需要越来越强烈。

因此，理解薪资对于员工需求的效用，要考虑劳动成果和劳动活动两方面内容。对此整体薪资概念作了概括，认为经济报酬、能力发展、工作满意度、工作生活质量等内容，构成了员工从企业获得的整体报酬。

2. 薪资的规范性

即薪资是一种在组织保证下具有稳定性的劳动回报。通过劳动获得回报的方式很多，在市场经济条件下有两种基本方式：一是直接使用劳动能力，自主地为市场提供产品或者服务从而获得收入。这是与经营合一的劳动回报，收益可能较高，但风险也较大。二是把劳动能力转让给企业，按照企业的指令完成生产经营过程中某一环节的工作任务。这是与经营分离的劳动回报，收益不一定很高，但风险不大，比较稳定。所谓薪资，指的是后一种劳动回报。

与此相应，薪资具有组织规范性。也就是说，支付多少薪资、如何支付薪资，不是取决于市场经营的效果，而是取决于企业管理的规定。员工只要按照企业要求完成了指定的工作任务，达到了既定的工作标准，就可以获得相应的劳动回报。这种规范性极为重要，能够使员工对于劳动付出和劳动回报之间的关系产生稳定预期，从而自觉地选择和安排合适的行为方式。这是企业内部分工协作和统一指挥赖以实现的基础。

通过制定薪资规范，能够在员工劳动状况与劳动收益之间建立制度化联系，对薪资分配进行计划管理。

3. 薪资的可比性

即薪资是一种可以进行投入产出比较的劳动回报。

劳动能力转让的目的是提高劳动收益，因此员工关心自己的劳动在企业中能够得到什么回报。不同员工之间以及同一员工在不同情况下，由于劳动能力、劳动付出、劳动业绩的差异，所获得的劳动回报也应该有差异。如何使劳动状况和劳动回报挂钩，做到多劳多得，影响员工加入企业的积极性和在企业中的工作方式，是人力资源管理最重要的问题之一。

进行劳动的投入产出比较，涉及多方面关系，包括比什么、与谁比、如何比。就比较内容而言，由于劳动回报中货币收入的可比性最强，因此薪资比较主要通过货币收入比较进行。就比较对象而言，由于劳动回报不仅与自己的努力程度相关，而且与不同员工之间的差异相关，因此薪资比较的对象包括自身比较和相互比较。就比较方式而言，由于劳动回报是劳动努力的结果，二者之间有因果关系，因此薪资比较的方式既可以比劳动投入情况，也可以比劳动收益情况。

员工薪资的可比性要求建立公平合理的比较尺度，防止多劳少得或者少劳多得的情况，这样才能提高员工的工作积极性和主动性。

（二）薪资分配依据

薪资作为组织成员的劳动报酬，服从按劳分配原则。这里所说的“劳”，是指员工的劳动状况，受劳动能力、劳动付出、劳动贡献三方面因素影响。因此理解企业薪资分配的依据，要考虑三个方面的情况。

1. 薪资分配的基础是劳动力交易价格

所谓劳动交易，首先是既有劳动能力的交易，即劳动力需求者根据劳动力供给者的能力特点，估计其能发挥什么作用，带来什么效果，从而给出一定的劳动能力购买价格。这种价格的出价依据是已有的劳动能力状况，包括年龄特点、能力结构、能力水平，但不是劳动能力的作用状况，更不是劳动能力的贡献状况。

强调劳动能力对于劳动报酬的影响，是为了说明劳动交易产生于对一定劳动能力作用的预期，这种预期依赖关于劳动能力的科学分析和判断。劳动能力通常以知识、技能、素质来刻画，与一定的生活条件和教育环境相关。因此，劳动能力的价值评估与劳动能力再生产的所需条件具有直接联系。此外，由于一定劳动能力的使用方式，总是通过一定的工作职位实现，与职位任职资格密切相关，因此，对于劳动能力的评价还要考虑工作职位的价值。在实际工作中，与劳动能力相关的内容是薪资分配的基础。

2. 薪资分配的关键是劳动力付出情况

具有同样劳动能力的员工不一定对企业进行同样的劳动能力投入。具有较强工作责任心和主动性的员工会把自身劳动能力更多地投入到工作中，使同样的劳动能力产生不同的劳动付出状况。因此，对于劳动能力付出情况的比较是薪资分配又一个重要依据。

劳动付出的比较主要通过工作时间、工作方式、工作强度等方面来进行。由于员工的工作状况以职位要求来衡量，因此对于劳动付出的测评，要看职位工作标准

的履行水平。这是员工考评的重要任务。与此相关的内容是薪资分配的重要依据。

3. 薪资分配的杠杆是劳动力贡献水平

在同样的劳动能力和劳动付出情况下，由于各种因素的影响，会出现不同的劳动贡献水平。也就是说，员工劳动投入产生的结果对于企业效益和企业发展具有不同的作用，其中作用越大的员工，价值也越大，应该获得越高的劳动回报。

劳动贡献有不同的测评方式，其中劳动成果是基本形式。所谓劳动成果，不是指员工为企业创造了多少收益，而是指员工为企业提供了多少符合标准的产品和服务。这些产品和服务可能不是向市场提供的最终产品，而只是内部分工协作的中间产品。但即使如此，由于产品和服务作为可观察的工作结果，具有特殊的客观性和稳定性，也常常被当成劳动回报评价的着眼点。对于劳动贡献的评价直接影响员工的收入变化，是薪资分配的难点。

（三）薪资分配内容

以按劳分配原则支付的薪资内容通过具体的薪资项目体现，其中工资、奖金、福利和分红是最为普遍的薪资项目内容。不同薪资项目体现员工劳动回报的不同方面内容，具有特殊的功能与作用。

1. 工资

即员工劳动能力的转让价格。工资通常作为成本费用列支，是员工劳动回报的基础。工资的作用是为员工提供基本生活保障，具有较大的稳定性。为了防止出工不出力的“大锅饭”现象，促使劳动者把劳动能力用于工作，企业通常会从工资总额中划出一块与员工的工作表现挂钩，作为业绩考核工资，使工资分为固定工资和变动工资两个部分。

首先是固定工资。固定工资是根据员工工作特点或工作能力支付的劳动报酬，通过基础工资、岗位工资和技能工资体现出来。固定工资是员工从企业获得的稳定报酬，与经营效益无关。作为员工劳动报酬的基础，固定工资不仅为员工提供基本生活保障，而且是确定变动工资的重要依据。

其次是变动工资。变动工资是与员工表现相关的劳动报酬，随工作绩效的变化而变化，目的在于激励员工努力工作。广义变动工资指员工直接收入中的可变部分，与变动薪资同一个意思；狭义变动工资只指列入成本工资中的员工变动收入，是成本工资的一部分。

此外，还有津贴。津贴是对员工特殊劳动的补偿，用于支付不稳定的特殊劳动耗费，通常与特殊的工作环境或者工作方式相关。比如，对从事高温作业的员工支付高温津贴；对外地工作的员工支付出差补助等。津贴与工资一样纳入成本。

2. 奖金

即员工的超额劳动报酬。奖金与员工业绩挂钩，通过考核加以测算，具有很强的激励作用。由于员工业绩有不同测评指标，因此奖金也有不同分发方式，可以从内容、对象、时间上进行区分。从内容上分，有体现全面考核内容的综合奖、体现专门考核的专项奖；从对象上分，有针对部分人员的业务奖、针对所有员工的一般奖；从时间上分，有月度奖、季度奖、年度奖，等等。这些奖金项目相互联系和支持，构成

复杂的体系，在奖金来源、发放方式、水平差异、制度落实等方面各有不同要求。

要注意区分两种不同性质的奖金。第一种奖金从成本工资总额中提取，与员工的工作表现挂钩。这种奖金的实质是把员工作为一个整体，在成本工资总额不变的前提下，依据不同员工的工作状况，对具体员工的工资收入进行调整，使一些员工的工资高于劳动力转让价格，另一些低于转让价格，以低补高，激励员工努力工作。这种奖金只影响员工群体的内部关系。第二种奖金从企业利润中提取，也与员工的工作表现挂钩。这种奖金的实质是从经营效益中拿出一部分，作为成本工资追加与员工分享。因此，这个意义上的奖金会扩大员工在企业分配中的收入总额，不仅影响员工之间关系，而且影响员工群体与企业其他利益相关者之间的关系。

两种奖金具有不同意义，在企业实践中密切联系，常常交织在一起发挥作用。

3. 福利

即员工通过企业内部二次分配获得的劳动待遇。作为一种薪资形式，福利的特点在于以企业整体为本位，以员工长期发展和根本利益为目的，从组织保障的角度提供工资与奖金不能提供的待遇。与此相应，企业的福利安排不以员工劳动情况，而以员工作为企业成员的身份为支付依据。

有两种不同类型的企业福利。一种是法定福利，即国家要求企业实施的福利。这种福利以法律为依托，能得到税收减免等国家支持。另一种是自选福利，企业有自主选择权，体现经营管理政策。这种福利的作用在于支持企业的长期发展。

通过福利为员工提供生活保障，增强员工对于企业的归属感，是现代企业的常用办法，出现了多种多样的福利形式，例如养老保险、失业保险、医疗补贴、住房补贴、带薪休假、免费午餐等。为了更好地发挥福利的作用，满足不同员工的具体要求，不少企业推出了自助福利计划。即企业为员工提供由多种福利项目组成的菜单，员工在一定金额范围内自由选择项目，组成符合自己需要的福利方案，由企业加以实施。

4. 分红

即员工对于企业经营效益的分享。在实际工作中，员工分红与奖金发放密切联系，也可以理解为超额劳动的报酬。其区别在于，分红的来源是企业经营效益，只有效益较好并且与员工分享时，才有分红的基础。因此员工分红与企业效益核算密切相关，通常按财务年度进行。

员工分红有不同形式，大致可以分为普通员工分红和特殊人员分红两种类型。

（1）普通员工分红，其特点是所有员工都有企业效益分享权。具体形式有利润分享、收益分享等。利润分享是按照事先约定的标准衡量利润，员工有权分享超额利润的一定百分比。收益分享是通过确定的考评方式衡量业绩，根据整体绩效状况并结合个人作用获得效益奖金。因此，普通员工分红常常与员工业绩考核相关，与奖金分配联系在一起。

（2）特殊人员分红，其特点是只有部分员工具有企业效益分享权。至于什么人员有权分红，以什么方式进行分红，企业可以根据自己的情况确定。与普通员工分红的一个最大不同是，特殊人员分红往往要以一定方式承担企业风险，具有风险收益的性质，体现人力资本收益的属性。在实际操作中，特殊人员分红的常见形式是

年薪，由基础年薪和风险收入两部分构成；前者提供基本生活保障，后者为人力资本投资的利得。年薪包括现金、期权、股权等项目。

[企业实践 9—1]

海尔公司的薪资内容

为了吸引、激励和保留优秀人才，实现企业与员工的双赢，海尔公司为员工提供全面的、有竞争力的薪酬福利体系，其内容如图 9—1 所示。

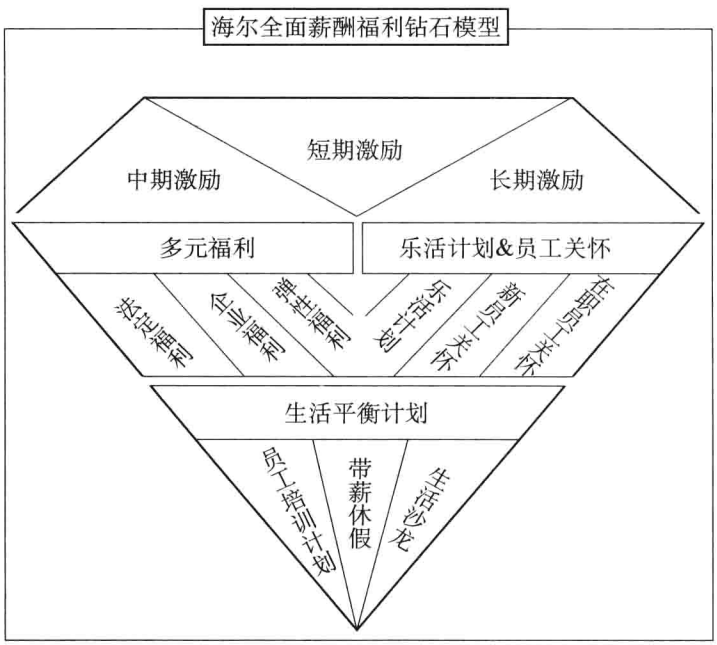


图 9—1

关于海尔的全面薪酬体系，可以从如下方面理解。

1. 薪酬的主体是薪酬激励

海尔提供具有外部竞争力和内部公平性的薪酬激励，以短期、中期和长期激励组合实现个人价值和企业价值的统一，并通过人单合一机制实现企业与员工的双赢。

2. 完善的福利

（1）多元福利。海尔提供五项保险和住房公积金构成的法定福利，同时为员工提供企业年金计划。除此之外，海尔还为员工提供丰富的企业福利和弹性福利。

（2）乐活计划。为保证员工在海尔快乐工作、幸福生活，除有竞争力的薪酬之外，海尔还为员工提供由丰富的特色项目组成的“乐活计划”，如员工健康管理、子女教育讲座、个人成长讲座、流行时尚讲座、图书阅览室等。

（3）员工关怀。包括新员工关怀和在职员工关怀。

（4）生活平衡计划。为平衡员工工作和生活的关系，集团除为员工提供带薪休假外，还为员工提供与职业生涯相关的各种培训以及丰富生活沙龙项目。

此外，集团还会根据战略需要适时增加其他福利项目。

三、薪资体系

薪资作为有计划的员工劳动报酬，受企业制度制约。企业制度规定员工薪资分配的基本依据和实施办法，起着调整分配关系和引导员工预期的作用。在不同经营管理政策影响下，出现了不同的薪资体系。随着知识经济的形成，企业的薪资体系正在发生深刻变化。

（一）薪资体系的设计

所谓企业薪资体系，是指稳定化、结构化的薪资分配方式，体现薪资分配制度的运行结果。不同薪资体系的主要差异在于薪资计算依据和薪资项目比重的不同。企业需要根据自身情况选择和设计。

1. 薪资计算依据

薪资计算依据是指根据什么对员工付薪，是薪资分配依据的具体体现。实际工作中，薪资计算依据通过付酬要素来刻画，即员工劳动中稳定的、企业愿意为之支付报酬的内容。在一般情况下，付酬因素通常包括工作成果、工作职责、工作技能、工作资历等，各有其功能与作用。

（1）工作成果。工作成果是员工对于企业组织的贡献，与员工薪资的关系最为直接，常常被企业首先考虑。作为薪资依据的工作成果有两个方面：一是企业整体的经营绩效；二是员工个人对于企业绩效的贡献。两方面内容都直接影响薪资分配的状况，其中后一方面内容把不同员工的贡献区分开来，是员工薪资最为直接的依据。

（2）工作职责。工作职责是企业对员工的具体工作要求，通过职位界定加以明确。不同职位在企业内部分工协作体系中的地位不一样，对于企业效益的贡献也不一样。把职责作为员工付薪依据，体现了责任与收益相匹配的原则。越是对企业效益有影响力的职位，也就是责任越大的职位，需要对任职人员给予越高的薪资。

（3）工作技能。工作技能是对企业有价值的员工能力。技能高低不仅与员工绩效高低正相关，而且影响员工的职位任职资格。企业雇用员工的目的正是利用员工的劳动能力，因此对于作用不同的工作技能，需要支付不同的代价。设计员工薪资待遇，必须考虑不同工作技能的价值，对不同技能支付不同薪资。

（4）工作资历。工作资历是员工在企业中的工作历程和经验。资历作为员工薪资的支付依据，有两个方面的意义。首先，对资历的肯定是对工作经验的报酬。员工在企业中的服务时间越长，所积累的特殊经验越多，与企业的联系越紧密，可能的贡献也就越大。其次，对资历的肯定是对长期服务的报酬。员工在企业中工作的时间越长，被企业同化越深刻，承担的个体能力定制化风险就越大，转换到别的企业时代价就越高。为了鼓励员工持续为企业作出贡献，需要强调工作资历，这是使员工与企业结成利益共同体的重要措施。

在实际工作中，上述付酬要素得到普遍认可，但在不同企业中赋予的权重不一样。

2. 薪资项目结构

薪资项目结构体现不同薪资内容之间的关系。

由于薪资分配的复杂性，常常需要同时考虑不同付酬要素。但不同企业在不同情况下对于不同员工有不同要求，会在薪资分配上强调不同的重点，从而赋予不同付酬要素以不同的权重地位。薪资内容由此出现不同的表现形式，产生不同的薪资项目结构。

其中最基本的薪资项目结构有三种：

（1）成果导向的薪资结构，主要根据工作结果支付薪资。计件工资、提成工资、效益工资等属于这种结构。在这种情况下，处于同一职位或者具有同样技能的员工，如果工作成果不一样，会出现较大的薪资差异。

（2）职位导向的薪资结构，主要根据工作职位支付薪资，考虑的因素包括职位重要程度、任职资格以及劳动环境等。这种结构通常一职一薪，薪资随着职位变化而变化。岗位工资制、职务等级工资制等属于这种薪资结构。

（3）能力导向的薪资结构，主要根据员工技能支付薪资，注重员工的学历、专业、经验等因素。按照这种薪资结构，处于同样职位的员工由于个体技能差异，会有很大薪资差别。专业能力工资和技术等级工资等属于这种薪资结构。

（二）薪资体系的类型

付酬要素的不同组合产生不同的薪资项目结构，这种结构如果稳定下来，就形成一定的薪资体系。从实践情况看，常用的薪资体系大致有三种，即业绩本位制、职务本位制和技能本位制。

1. 业绩本位制薪资

业绩本位制薪资以工作成果为中心，主要根据员工提供的产品和服务确定工作报酬。

由于这种薪资结构以每个员工的劳动成果为计酬依据，而劳动成果客观可见、便于测量，因此其优点是简单明了，易于操作。如果业绩评价的标准公平合理，运用这种模式可以有说服力地拉开薪资差距，对员工的激励性就强。

这种薪资体系适用于以下情况：任务饱满，协作要求不高，工作成果容易彼此划分，绩效的自我控制度大，员工能够通过个体努力有效改变绩效等。计件工资和销售人员业绩工资是比较典型的业绩本位制薪资。

这种薪资体系的缺陷在于：第一，在分工协作程度高，很难从最终成果中区分出每个员工的贡献时，无法采用这种模式。第二，最终工作成果往往是多种因素综合作用的结果，其中有些因素处于员工控制能力之外，因此以最终结果作为付酬依据，不一定能准确反映员工的劳动状况。第三，有些工作需要长时间努力才能见到最终成果，当中间成果不易测量时，不适合应用这种薪资体系。

在实际工作中，业绩本位制薪资往往与其他付酬要素相结合，形成复合型薪资结构，只是其中劳动成果所占比例较大，是影响薪资分配的主要因素。

2. 职务本位制薪资

职务本位制薪资以工作职位为中心，主要根据员工担任的职位确定工作报酬。

由于这种薪资结构以员工在分工协作中的地位为计酬依据，而分工协作的地位取决于企业的组织结构和业务流程，服从生产经营活动的整体要求，因此这种薪资结构的优点是层次分明、错落有序。如果职位评价的标准公平合理，就比较容易从整体到局部落实工作责任，明确薪资待遇，对于员工的约束性强。

这种薪资体系适用于以下情况：工作责任能够明确划分，工作秩序要求严格，不容易从最终工作成果中划分出具体员工的贡献份额，主要通过考察员工的职位行为来识别员工的作用状况。流水线操作人员、服务人员、管理人员适合采用职务本位的薪资体系。

这种薪资体系的缺陷在于：第一，只有在分工协作稳定，形成结构化的职位体系，能够对职位价值作出科学评价时，才能采用这种薪资体系。第二，采用这种薪资体系时，员工担任什么职位就得到什么薪资，不能反映同样职位上不同员工的特殊情况，不能刻画不同员工之间的能力差异和努力状况。第三，在这种薪资体系下，如果职位不变，薪资就很难改变，不能促进员工在同一职位上提升工作能力，不利于员工的在职发展。

因此，实际工作中的职务本位制薪资也常常与其他付酬要素相结合，其中职务价值所占的比例较大，是影响薪资水平的主要因素。

3. 技能本位制薪资

技能本位制薪资以工作能力为中心，主要根据员工的业务技能确定工作报酬。

由于这种薪资结构以员工能力的重要性和稀缺性为计酬依据，而员工能力是行为主体的活动能力，与员工个体特点密切相关，因此这种薪资结构的优点是重视员工特质，强调员工差异。如果能力评价的标准公平合理，就容易促进员工能力提升，对于员工的引导性强。

在实际工作中，这种薪资体系适用于以下情况：工作责任难以明确划分，工作内容与企业绩效的距离较远，要求较强的工作主动性和创造性，主要通过考察员工的专业水平来识别员工作用的差异。专业人员、研发人员适合采用技能本位的薪资体系。

这种薪资体系的缺陷在于：第一，员工能力具有隐蔽性，如何比较和评价员工的努力是一个复杂问题，不容易取得公认的结论。第二，采用这种薪资体系，员工具有什么能力就得到什么薪资，与职位薪资一样，不能反映员工的工作努力情况。第三，在这种薪资体系下，员工关注的是自己的能力状况，而不是企业的工作需要，不容易强化员工对于企业工作需要的关注和工作责任心。

因此，实际工作中的技能本位制薪资同样要与其他付酬要素相结合，只是其中能力价值所占的比例较大，是影响薪资水平的主要因素。

（三）薪资体系的发展

随着企业制度的发展，薪资体系也在不断变革。结构工资制、宽带薪资制、年薪制等是这一变革过程中的产物。

1. 结构工资制

结构工资制又称组合工资制，是普遍使用的企业工资制度。

这一制度依据员工劳动回报的不同方面内容，将工资分解为几个组成部分，分别确定各部分的工资额。其中每个组成部分均有其质和量的规定性，各有其功能作用；同时，各个组成部分又具有内在联系，互相依存和制约，形成一个有机统一体。

结构工资制强调，员工的劳动差别涉及工作责任差别、能力素质差别、劳动消耗差别和劳动成果差别诸要素，应该从劳动能力、劳动付出、劳动效益等不同方面进行刻画。为此薪资分配也与上述要素相衔接，分解为不同的项目内容，整体工作随着这些项目的变动而变动。通过这样的方式，将薪资分配与员工劳动联系起来，贯彻按劳分配原则。

在实际工作中，结构工资通常由基础工资、岗位工资、技能工资、业绩工资、资历工资和特殊津贴等项目构成。

2. 宽带薪资制

宽带薪资是一种新型薪资体系，改进了由大量工资项目和工资等级组成的薪资结构。

这种薪资体系的特点是，注重职位工资和技能工资的结合，对薪资的范围和等级进行重新组合，使其变成由较少职位种类和较大变动区间构成的薪资体系。在宽带薪资中，同类职位薪资最高值与最低值之间的变动比率会达到 200%～300%。而在传统薪资结构中，变动比率通常只有 40%～50%。这种薪资结构的产生是与组织扁平化、流程再造、团队导向、能力导向等企业变革相适应的，已经得到了广泛采用。比如，IBM 公司的薪资等级由 24 个合并为 10 个。

宽带薪资的一个重要作用是，引导员工重视个人技能增长和能力提高。在宽带薪资结构下，即使员工职位不变，也有很大的薪资调整范围，变动的依据是员工的技能提升和业绩提升。这样员工不必把职位晋升作为薪资增长的唯一路径，可以把注意力集中于发展企业所需要的技术和能力。

3. 年薪制

年薪制是一种对特殊员工实施的薪资制度。

这种薪资制度的形式特点是，以财务年度为单位，依据企业生产效益确定并支付员工的薪资。其本质特征是，要求员工收入与企业效益挂钩，不仅拥有剩余收益的索取权，而且要以一定方式承担企业经营风险。

年薪制的产生与企业所有权和控制权的分离有关，对掌握企业控制权的经营管理者有特殊作用。实施年薪制的目的是，把经理人利益与企业所有者利益联系起来，使经理人目标与所有者目标一致，从而形成对经理人的有效激励和约束。在实际工作中，年薪由固定薪金、奖金、股票、股票期权等项目组成。

我国没有统一的年薪制规定，但有的地方针对国有企业制定了具体实施方法。例如南京市曾经规定，国有企业经营者年薪由基础年薪和效益年薪组成，原则上不得超过本企业职工平均工资的 8 倍。还规定，国有企业经营者实行年薪制必须承担经营风险责任，缴纳风险抵押金和年薪预留金。实行年薪制要向企业职代会报告，并报企业主管部门审批。

第二节 薪资管理

不同的薪资形式适应不同企业的不同管理需要，即使在同一企业中，由于不同工作部门与不同生产环节的特点，往往也要采取不同的薪资管理办法。但是，每个企业作为一个统一的经济组织，薪资管理又必须具有统一性，才能使薪资管理成为经营管理体系的有机组成部分。一个企业的薪资管理体系是否健全合理，关系到企业能否获得合适的人员，能否有效调动员工工作积极性，对企业的竞争力和生存发展具有十分重要的意义。

一、薪资管理的任务

薪资管理是人力资源管理的一项基本任务。进行薪资管理不仅要从企业短期效益出发，进行人工成本约束与控制，而且要从企业长期发展出发，进行人力资源投资与开发。在后一种意义上，企业和员工的利益是一致的，可以相互促进与融合。随着企业竞争方式的发展，通过建立利益共同体的方式来增强企业活力，已经为越来越多的企业所认同。

（一）控制薪资成本

薪资是企业经营成本的主要组成部分之一，在很多企业达到运营成本的一半以上。因此，控制薪资成本是薪资管理的首要任务。

进行薪资成本管理，要处理好两个方面的关系。一方面，薪资作为人工成本，既是一种前期投入又是一种成本耗费，为了合理配置和利用资源，必须加以控制；另一方面，薪资作为人工成本，既是劳动力转让价格又是员工需求满足手段，影响员工的收入预期和工作态度，必须加强激励。这是一个矛盾，从根本上影响着企业的薪资管理决策。

在实际工作中，这一矛盾通过成本工资和效益工资的关系加以处理。成本工资主要体现在固定工资部分，由基本工资、职位工资、技能工资、企业福利等项目构成。进行人工成本控制，要从这些内容入手，通过与市场工资的比较确定成本列支方式。成本控制的范围是有客观界限的，不能一味削减工资，否则不仅损害员工合法权益，而且会降低员工对于组织的信任感，不利于企业发展。效益工资主要体现在变动工资部分，特别是从企业经营效益中提取的员工分红，包括利润分享和年薪分配。进行效益工资管理，服从的不是成本控制原则，而是投资收益原则。只要效益工资的支付能够进一步提高企业效益，就属于合理的分配。

薪资成本控制是薪资总额管理问题，要从企业不同利益群体之间的关系角度来处理，特别要考虑投资者、经营者、劳动者之间的利益关系。

（二）激发工作热情

薪资是员工能力转让的主要回报形式之一。发挥薪资的工作激励作用，是薪资管理的关键任务。

薪资作为一种激励手段，必须从员工行为动机的角度加以探讨。员工加入企业的目的是提高劳动收益，必然会进行劳动收益的比较。这种比较从两个方面展开：一是比什么，涉及收入的内容，例如收入水平和收入的稳定性；二是与谁比，涉及比较的对象，例如自己与自己比、自己与同事比、自己与社会比，等等。为了使薪资分配能够调动员工的工作积极性，就必须使员工在比较中觉得公平合理。这就不仅需要进行薪资总额分析，而且需要设计薪资分配项目，协调薪资分配关系，处理好薪资调整问题。

在实际工作中，薪资作为一种员工激励手段，要从薪资制度、薪资政策、薪资操作等不同层面加以处理，是经常性的事务工作内容。

（三）增强企业活力

薪资是企业持续发展的主要支持条件之一，在现代企业，常常需要从战略高度加以处理。因此如何通过薪资分配增强企业活力，是薪资管理的最终任务。

企业是以计划代替市场的产物，员工按照组织规范实现自身利益，其中薪资待遇在利益目标中占有基础地位。建立员工劳动付出和劳动收入之间的制度化联系，使员工对自己在企业中的利益实现方式形成合理预期，是塑造企业活力的关键。合理的薪资预期不仅能够引导员工的工作行为、提高员工的工作积极性，而且可以增强员工对于企业的信任感和归属感，使员工不斤斤计较一时一事的得失，把精力集中到实现企业目标的努力上。一旦企业与员工之间形成了这样的关系，就完成了从市场交易到管理交易的转变，使员工劳动能力转化成为真正的企业人力资源，使企业具有强大的活力和竞争优势。

不仅如此，由于薪资管理直接涉及企业内部的利益关系特别是劳资关系，因此合理的薪资管理对于减少劳动纠纷、加强劳资合作、建立企业利益共同体具有特殊意义。也就是说，通过合理的薪资管理，有助于将企业利益和员工利益紧密联系在一起，从而激发员工的责任感和工作热情，塑造风险共担、利益共享的企业机制。

二、薪资管理的依据

如何把企业经营绩效与员工劳动贡献联系起来，促进企业与员工共同发展，这是企业薪资管理必须解决的根本问题。员工的薪资管理是整个人力资源管理系统以及企业运营和变革过程中的一个重要组成部分，薪资管理必须与其他人力资源管理职能紧密结合才能发挥出最大的效用。在具体实施过程中，薪资管理要以职位分析结果、人员甄选结果、工作考评结果等为依据，围绕员工定价机制实现对员工价值的测评。

（一）职位分析结果

职位分析结果是薪资管理的第一个依据和基础。将职位分析结果作为薪资管理的依据，体现了职位与薪酬的关系，同时反映了薪资分配的内部公平性标准。在不同职位上工作的员工，具有不同的价值，这一点要在薪资分配上予以体现。例如，职位类别不同，职位层级不同，其所对应的薪酬水平同样也会有差异。

在对职位的认识中，职位的工作职责和任职资格是薪酬管理最为关键的内容，只有在充分理解和认识职位工作内容与任职资格的基础上，才能真正开展科学的职位薪酬管理工作。

（二）人员甄选结果

人员甄选结果是薪资管理的第二个依据和基础。将人员甄选结果作为薪资管理的依据，体现了员工能力与薪酬的关系。能力与素质不同的员工，具有不同的价值，这一点也应当体现在薪资分配和管理中。例如，替补演员比正式演员拿到的薪资更高，原因是能够扮演多种角色是一种很高的技能要求。根据人员甄选结果确定薪资水平和结构，是一种基于人本身来支付薪酬的方式。

人员甄选需要根据一定的标准进行，对达到不同能力和素质标准水平的员工分别做出不同的价值评定。其中的核心环节是对员工能力与素质的识别。人员甄选结果与薪资相结合，产生了技能工资。

（三）工作考评结果

工作考评结果是薪资管理的第三个依据和基础。将工作考评结果作为薪资管理的依据，体现了员工绩效与薪酬的关系，同时反映了薪资分配的员工激励性标准。做出不同工作业绩的员工，具有不同的价值，这一点也需要在薪资管理中得以体现，才能对员工起到激励作用。工作考评结果与薪资相结合的典型结果是绩效薪酬和激励性薪酬。

三、薪资管理的重点

薪资管理涉及复杂的利益关系，必须根据企业生产经营需要和管理政策进行分析处理。其中薪资总额、薪资关系、薪资结构、薪资分解、薪资调整、薪资发放等方面的内容，是薪资管理中最为重要和普遍的内容。

（一）薪资总额管理

薪资总额是指企业用于员工劳动报酬的总支出。

对于薪资总额有不同的界定方式，差异主要存在于两个地方。第一，薪资总额是仅仅指成本工资，还是包含员工对于企业利润的分享。对于薪资总额界定方式，要服从会计准则中的相关规定。第二，薪资总额是仅仅指员工的货币工资，还是包含企业为开发员工能力而支付的费用。这一问题的处理方式涉及如何对员工劳动回

报进行统一规划和优化安排。这两个问题需要从不同角度分别进行处理。总的原则是，不仅要符合国家的有关规定，而且要有利于企业的效益提升。

在实际工作中，进行薪资总额管理要处理好两重关系：一是固定工资与变动薪资的关系。薪资总额由固定工资和变动薪资两部分构成，前者主要体现员工的劳动力价值，在成本中列支；后者主要取决于员工的劳动贡献，既与成本工资联系，又与效益分享联系。二是成本控制与员工激励的关系。薪资总额的确定方式与企业发展需要相关。在测算薪资总额的时候，不仅要分析企业的经营成本，还要分析企业的效益来源，探讨所需的员工激励力度，以此为依据确定效益分享的提取比例。

薪资总额管理集中体现了企业人力资源管理的价值取向，具有很强的政策性。

（二）薪资关系管理

不同员工由于职位、能力和业绩的不同，在薪资收入的数量和稳定性上会出现不同情况。有的收入高而且稳定，有的收入高但不稳定，有的收入稳定但不高，还有的收入既不高又不稳定。在这些薪资收入差异的影响下，企业内部出现不同类型的员工群体，对企业分配的公平性和效率性提出不同要求。

关于薪资关系问题，首先是不同员工之间收入水平的差异问题。一个企业中，员工收入最高点与最低点的差距多大合适，是一个极为敏感的问题，需要进行政策调控。实际工作中，有些企业的薪资差距达到百倍以上，即最高收入的员工每年所获得的薪资超过最低收入员工的100倍，而有的企业中，收入差别不到10倍。究竟多少倍才合理，没有统一的标准，要根据企业的情况决定，服从效益优先、兼顾公平的分配原则。这是企业分配的显著特点。

进行薪资关系的政策调控要注意一个问题，即希望控制的收入差距是一种预算差异，究竟实际出现什么差异，要在预算期满之后结合绩效考核才能确认。这是因为员工收入由固定工资与变动薪资复合构成，变动薪资的情况只能进行原则预测，不能进行事先确定。

因此薪资关系与奖酬政策关系密切，其中变动薪资的政策调控极为重要。

（三）薪资结构管理

薪资结构是指薪资总额中不同项目内容之间的关系。

进行薪资分配需要考虑多方面因素，在不同付酬要素的影响下产生不同薪资项目，这些项目都要纳入薪资总额之中。不同项目在薪资总额中所占的比例，体现不同付酬要素在企业薪资分配中的地位，从而出现不同的分配倾向。如何处理不同薪资项目之间的关系，是一个非常重要的问题，必须深入分析。

对于薪资项目的分析，可以从稳定性和差异性两个角度来进行。这是因为员工对于薪资的期望，一是多，二是稳。也就是说，希望获得既高又稳的劳动报酬。但在给定的预算条件下，这是不可能实现的。实际情况是，如果想获得较高的收入，可能要冒一定的风险；如果想获得稳定的收入，可能不会收入很高。因此现实的选择是：是否愿意和应该为获得较高收入承担相应风险。这就需要结合不同员工的情况，决定以什么方式支付薪资更为合适。

为此需要进行薪资结构的设计与安排。由于不同薪资项目在稳定性和差异性上有不同倾向，因此选择合适的薪资项目结构，能够有针对性地满足不同类型员工的收入期望。

（四）薪资分解管理

薪资分解是指如何把薪资总额分别落实到不同的具体员工。

由于员工薪资包含不同项目内容，因此薪资分解要分别考虑不同项目的情况。一般而言，以固定工资支付的薪资内容体现员工劳动能力和工作职位的差异，通常具有较大的稳定性。这些内容的分解方式体现基本薪资政策，需要在整个企业范围内进行统一管理。因此，固定工资项目的分解方式一般由企业人力资源部门统一设计和实施，在企业层面进行。以变动薪资形式支付的内容体现员工劳动付出和劳动贡献的差异，具有较大的不稳定性，与员工的工作表现直接相关。这些薪资项目的安排方式只有以员工工作表现为依据，才能具有较强的激励性。因此，变动薪资的分解方式通常由一线业务部门设计和实施，人力资源部门的任务在于进行指导和协调。

与此相应，实际工作中的员工薪资分解通常采取二次分配的方式，即在企业组织层面进行固定工资分解，在业务部门层面进行变动薪资分解。至于不同层面各自拥有什么样的分配权力，根据企业需要决定。

（五）薪资调整管理

薪资调整是指员工薪资分配状况的动态调整。

企业的薪资调整有两个层次。第一个层次是说，由于员工情况的变化，需要对具体员工的劳动报酬进行调整，包括数量调整和结构调整。例如因为职位变化或者技能变化带来的薪资增长。这是根据薪资管理制度对于具体员工的薪资调整。这一层次的薪资调整是如何把薪资管理制度落实到具体员工的问题。例如实行技能本位制薪资，薪资调整的主要依据是具体员工的技能提升。第二个层次是说，由于企业情况的变化，需要对薪资分配的管理方式进行调整，包括政策调整和制度调整。例如调整薪资体系或者薪资关系结构。后一种意义的薪资调整实际上是薪资管理变革，具有更为根本的意义。

在实际工作中，由于员工情况变化和企业情况变化是客观存在的，因此薪资调整是经常发生的。其中具体员工的薪资调整源于对员工价值的动态评估，对于促进员工发展具有重要意义；薪资管理的制度调整源于适应环境、增强企业竞争力的要求，更是不可忽视。

（六）薪资发放管理

薪资发放是指以什么样的形式向具体员工支付薪资。

员工薪资有不同的计算周期和发放方式，要考虑薪资发放的时间、方式等。

（1）薪资发放的时间。常见的计酬周期有月薪、年薪、周薪、日薪和小时工资。计酬周期越长，与企业经营管理的整体状况联系越密切，年薪制就是与经营管

理财务年度直接相关的计酬方式。因此，越是对企业整体状况和长远发展影响大的员工，越是有必要实行较长的计酬周期，从而把企业发展与员工收益联系起来。

（2）薪资发放的方式。一个重要问题是薪资分配的公开性与保密性问题。薪资分配公开的意义在于，强调薪资分配方式对于员工行为的引导作用，通过分配办法促使员工积极工作。但由于影响员工薪资的因素极为复杂，对于薪资分配的评价角度又极为多样，因此薪资公开也有可能产生负面作用，影响员工情绪，加大管理协调的成本。如何处理薪资分配公开性与保密性的关系，是一个敏感问题。在实际工作中，通常采取分配制度公开、分配结果保密的办法。

四、薪资管理的方法

在企业薪资管理实践中，产生了很多方法和技术，其中有些具有较为广泛的适应性，可以学习和参考。但任何薪资管理的方法和技术都只能说明共性的东西，必须结合企业实际情况加以选择和应用。

（一）薪资总额测算方法

薪资总额确定是薪资管理的基础。从不同角度出发可以采取不同的薪资总额测算办法。一般来说，从成本角度进行薪资总额测算比较简单，具体办法是在测算企业所需人员类型和数量的基础上，乘以雇用这些不同类型人员的市场价格，然后进行加总。比较复杂的是效益分享情况下的薪资总额测算，有不同的测算依据和测算办法。

1. 盈亏平衡点测算法

盈亏平衡点测算法是根据企业经营计划确定薪资总额的方法。

所谓盈亏平衡点，是指企业的销售额正好与企业的总成本相等。也就是说，企业处于既不盈利又不亏损的状态。通过盈亏平衡点计算的薪资总额是企业所允许的最高薪资成本。这种计算方式的依据是企业经营管理战略，特别是销售收入计划，具有较大的自主性。

盈亏平衡点测算法可以用图 9—2 表示。

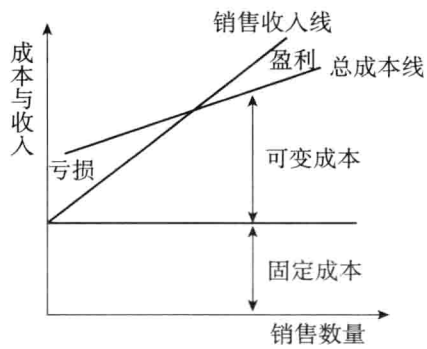


图 9—2　薪资总额的盈亏平衡点测算法

运用盈亏平衡点方法推算薪资总额，关键在于把握可变成本中薪资成本与销售收入之间的关系。在这一分析中，薪资数量分析必须与薪资项目分析结合起来，具体考察固定成本工资与变动薪资的关联方式；在确定固定工资成本的基础上，考虑如何支付员工效益奖酬。

2. 劳动分配比率测算法

劳动分配比率测算法是对企业利益相关者之间的收益测算与平衡办法。

进行劳动分配率测算，目的是在测算企业生产经营的附加价值基础上，确定其中有多大比例可以作为薪资分配给员工。其计算公式为：

$$劳动分配率=\frac{人工费用}{附加价值}=\frac{人工费用}{销售额-外部购入价值}$$

$$=\frac{人工费用}{销售额-材料费-外包加工费等}$$

使用这一方法的基础是企业附加价值测算。作为企业创造的净值，附加价值是从销售额中扣除外购材料费和外包加工费等之后所剩价值，即所谓毛收入。

（二）薪资项目分析方法

薪资项目分析方法是为了合理设计薪资项目结构。

员工薪资包括员工收入的不同项目，主要由四个部分组成：工资、奖金、福利与津贴。进行薪资项目管理，目的是在明确各薪资项目作用和特点的基础上，确定薪资项目的合理组合方式，使之相互补充和支持，起到提高企业效益和促进员工发展的作用。与此相应，明确不同薪资项目的功能与作用，确定不同薪资项目的权重分配，是薪资项目分析的任务。其中，员工薪资的稳定性和差异性是进行薪资项目分析的中心线索。

图 9—3 以薪资的稳定性和差异性为坐标，对不同薪资项目进行分析，强调了不同项目的特点。这一分析模型与员工的薪资期望直接相关，能够指导薪资项目的合理安排。例如在不同薪资项目中，奖金的特点是差异性大、稳定性小，因此加大奖金在员工薪资结构中所占的比例，会产生差异性大、稳定性小的薪资分配状况，影响员工的工作方式和薪资预期。

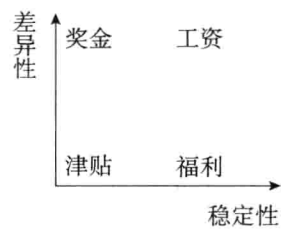


图 9—3 薪资项目分析示意图

从企业实际出发，选择合适的薪资项目结构并加以实施，是薪资管理的一项重要任务。

（三）薪资关系比较方法

薪资关系比较方法是为了协调企业内部的分配关系。

薪资关系体现不同员工之间由于劳动差异而产生的收入差异。由于不管是劳动差异还是收入差异，都与测量劳动差异的尺度和处理收入差异的政策相关，因此关于薪资关系的分析和处理，必须结合薪资制度分析进行。

员工的薪资差异可以通过不同方式来测量，其中固定收入和总收入比较、预算

收入和实际收入比较，是两种基本的比较方法。前者的意义在于通过分析员工收入基础和收入总量的不同，说明收入差异的产生原因。其中固定收入的差异具有更强的制度色彩。后者的意义是通过分析员工收入计划与员工收入结果之间的不同，说明收入变化的产生原因。其中预算收入的分析具有较强的制度色彩。

薪资关系分析方法可用图 9—4 表示。图 9—4 以薪资水平和职位、能力、业绩等级的关系为分析角度，考察随着等级的变化，员工薪资将发生什么变化。之所以从这两个维度进行分析，是因为等级状况比较直接地体现了企业内部的分工协作关系。在同样的分工协作体系基础上，由于采取不同的薪资政策，会出现不同的薪资关系。

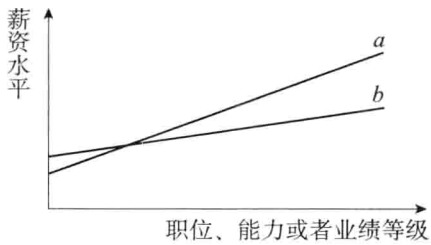


图 9—4 薪资水平差异示意图

图 9—4 是对薪资关系的描述性分析，主要刻画不同员工之间薪酬水平差异的产生原因和变化趋势。对于图中的 a，b 两条线，可以作出不同的解读。一种解释把两条线理解为两种不同的薪资政策，其中，a 线倾向于拉大薪资差距；b 线倾向于缩小薪资差距。另一种解释把两条线段理解为预算收入与实际收入，其中，a 线为实际收入；b 线为预算收入。通过两线之间的不同，分析变动薪资的状况和作用。

（四）薪资调整处理方法

薪资调整是指薪资项目和数量所发生的变化。在实践中，企业薪资总量是随企业效益发生变动的，部门和员工的薪资也具有动态性，因此薪资调整十分必要。对薪资调整的管理，可以从三个层次进行分析。

1. 薪资总额调整

企业薪资总额应该根据经营状况和劳动市场的变化作相应调整。企业经营效益提高，薪资总额也应该相应地提高，反之则相反。另外，劳动市场的供求变化和竞争对手的人力资源政策，也是薪资调整的原因。例如，当行业对某类人才的需求上升时，为了赢得人才优势，可能需要调整薪资总额。

2. 部门薪资调整

企业薪资总额要根据各部门情况来进行分解。部门的薪资分解受两个因素的影响。一个因素是部门在企业中的地位。在不同企业和不同企业战略下，不同部门具有不同的价值。在组织变革迅速的今天，部门作用变化会经常影响部门薪资分配。另一个影响因素是部门的绩效水平。为了推动部门工作改进，对部门进行绩效考核并给予薪资激励是很重要的。

3. 员工收入调整

强调部门薪资差异还不够，还要落实到员工。员工收入的变动是企业薪资各方面因素综合作用的结果，受到组织效益和员工个人变化的影响。由于员工关注劳动回报，追求职业发展，因此应该在员工资历、能力、职务、绩效等因素发生变化时，对薪资进行相应调整。

在实际工作中，企业在变化，员工也在变化，因此薪资必须相应变化。薪资调整方式不仅直接影响企业员工的利益，而且直接体现企业的价值观，是一个极为重要而又敏感的问题，必须慎重处理。

第三节 薪资管理实践

薪资管理是人力资源管理一项极为重要的内容，对企业竞争力和员工发展具有直接影响，因此必须掌握薪资管理的理论与方法，制定合理的薪资制度和计划，通过有效的薪资管理实践，开发人力资源，提高企业效益，促进员工发展。在实际工作中，薪资管理由结构化的工作环节构成，可以通过分析这些环节的内容与形式，改进企业的薪资管理实践。

一、明确薪资管理前提

薪资管理作为人力资源管理的重要任务、员工定价机制的中心环节，在一定的劳动市场环境中进行，与企业经营管理目标直接相关，受到组织与资源条件的约束。其中企业经营战略、政府管理法规、劳动市场状况，是薪资管理赖以进行的前提条件。

（一）企业经营战略

经营战略是企业竞争与发展的长期规划，对企业资源配置和投入产出具有原则性指导作用，也是薪资管理的前提。

制定经营战略的关键是，确定企业如何进行市场竞争。不同的竞争方式对于薪资管理有不同要求。例如，成本领先战略要求企业加强人工成本控制，相应在薪资管理上也把成本工资的测算和控制放在首要地位。而差异化战略不同，强调创新性和追求超额利润，注重关键人才的吸引和激励，相应在薪资管理上也更为注重激励性薪资的设计。

由于不管是人工费用在投入产出中的比例，还是人才作用对于企业发展的影响，在企业经营管理中都具有举足轻重的地位，因此从战略高度进行薪资管理已经成为共识，出现了不同的战略薪资管理模型。其基本思想是，提高薪资管理与企业战略的匹配度，更好地从薪资分配角度支持企业战略目标的实现。

（二）政府管理法规

市场机制有失灵的地方；不仅如此，劳动能力是一种特殊的商品，与劳动者的人体不可分。关于劳动力转让，不能仅仅从经济角度来处理，还必须从社会与文化的角度来处理。为此，国家要对劳动力转让及其回报进行干预，干预的方式包括法律手段和行政手段。

在我国，与员工薪资有关的法规既有国家基本法律，又有专项法律规定和政策。我国《劳动法》和《劳动合同法》设有专门条款，对劳动供求双方的责任与权利进行了原则规定。此外，在工资、工时、休息休假、安全卫生、工作保障等方面，还单独制定了一系列行政性管理标准。如《最低工资规定》、《工资支付暂行规定》、《对〈工资支付暂行规定〉有关问题的补充规定》等。各地政府还从当地情况出发，制定了有针对性的政策规定，对地方性特殊情况进行具体行政干预。

遵循政府法规，使薪资分配合法、合理地进行，是薪资管理的一项基本原则。

（三）劳动市场状况

企业在市场竞争中生存与发展，必然受到市场的制约。就薪资管理而言，产品市场、资本市场、劳动市场都有影响，其中劳动市场的影响最为直接。

劳动市场影响薪资管理的方式主要是劳动力价格，这又与劳动力结构、劳动力供求和劳动力流动相关。劳动市场的作用在于，将稀缺的人力资源配置到最有用的生产经营活动中。在实际竞争中，能支付有吸引力薪资的企业，也就是生产经营有效的企业。重要的是，其他企业所支付的员工薪资对于每个企业构成支付员工薪资的参照标准和直接压力，如果不能比照出价，就难以获得理想的员工。因此，企业薪资管理必然在劳动市场竞争的约束下进行。

不仅如此，即使员工进入企业之后，劳动市场状况还在不断影响员工。只有具有竞争力的薪资水平，才能调动员工积极性，增强组织凝聚力，降低人才流失率。

[相关链接 9—1]

中国零售业店长薪资现状调查

平均月薪 6 499 元，九成便利店店长月薪在 5 000 元以下；57.9%的人不满意薪酬水平，39.7%的人想跳槽；职业压力指数达到 3.3，远高于幸福指数 2.8……这是 2012 年度一份调查报告提供的中国零售业店长薪资现状。5 年前，同样的调查，店长们对薪酬不满的比例还在 37.6%，想要跳槽的人数占比刚刚超过 30%。但如今，“牢骚满腹、人心思走”已成这一职业的写照。

调查是面镜子，凸显了零售行业的困境。

店大容易欺客，不过牛气的大店店长们的薪酬却让其有些隐痛难言。

一项最新的中国零售业店长薪资调查报告显示，来自大卖场、标准超市、百货店这三大业态的店长们，有 53.61%的人，月薪在 8 000 元以上，48.79%的外资控股企业店长平均月薪也高于这一水平；不过由于便利店九成

店长月薪在5 000元以下，将被调查店长们的平均月薪拉低为6 499元。值得一提的是，仅有14.71%的百货店店长月薪在12 000元以上。

这项调查的有效数据样本为723个，调查参与者来自31个省区。上述三大业态的店长占比77%；而来自家电连锁店和便利店的店长各占4%和5%；还有15%的受访者来自其他业态。

相比细分业态的薪资差距，地区差异就不那么明显了。除东北地区的店长，月薪3 000元以下者占到整个区域的32%外，其余的薪资水平维持在3 000～8 000元之间。

看上去，大店店长的待遇不算差，但在他们的收入中，“绩效奖金”占了大头。在参与调查者的年薪组合中，绩效奖金以76.35%的选择比例居首位。这意味着，竞争压力下必须力搏业绩。

对零售业来讲，2012年其实是较为困难的一年。全球经济的持续衰退让大部分企业明显感觉到，往年的火爆异常竟在这一年春节期间莫名消失了。压力意味着风险，风险需要补偿。店长们对2012年年薪的平均期望是103 326元，这与实际到手的数额有25%的差距。由此，对薪酬不满意的店长达到46.1%，非常不满意的占11.8%。

此外，相比绩效奖金大头，职务补贴、公司分红也贡献了部分收入，而留任奖金、项目奖金、培训认证等外企使用较多的年薪形式仅占10%左右。调查数据显示，43%的店长因而认为各自公司的薪资制度“不合理”，表示满意或认同的人数仅有7%。

资料来源：中国人力资源网，2013-01-15。

二、确定薪资管理政策

企业薪资管理遵循效率优先、兼顾公平的原则。公平的标准是一个价值观问题，需要通过薪资政策加以体现。薪资分配政策从一定价值观标准出发，对企业员工之间的利益关系加以调整，以适应企业发展的需要。其中薪资总额政策、薪资关系政策、薪资结构政策、薪资调整政策，是企业薪资分配政策的主要环节。

（一）薪资政策的设计

企业作为一个经济契约体，不同企业成员之间存在利益矛盾，必须依据一定的原则加以处理。所谓薪资政策，是指薪资分配中利益矛盾的处理原则。这种原则常常具有一定的倾向性，把某种利益要求置于中心地位。如何设计合理的薪资政策，使之为大多数企业成员所认同，起到促进企业发展的作用，是一个必须高度关注的问题。

1. 薪资政策的任务

制定薪资政策的任务是从分配角度促进企业发展。具体可以从三个方面理解：第一，增强企业投入产出效益；第二，塑造企业内部激励机制；第三，整合企业薪资管理措施。

政策作为一种调整措施，与一般管理措施的区别在于具有更强的价值倾向性。也就是说，在政策管理中，某项政策选择的依据更多的是政策制定者的立场。例如对于薪资关系的处理，对于如何处理最高工资与最低工资的差距，固然要参考其他企业的情况，但最终的决策依据是决策者的倾向，即决策者倾向于拉开差距还是缩小差距，认为多少倍差距才符合企业宗旨和发展需要。

因此制定薪资政策时，要从本企业所处行业的特点出发，按照自身经营战略以及企业文化，分析如何进行薪资分配才能提高企业的市场竞争力，把握薪资分配方式应该向哪些利益群体倾斜。

2. 薪资政策的重点

薪资政策必须处理好薪资的保障功能、激励作用以及公平原则。

首先，薪资政策要为员工提供基本生活保障。这是由企业与员工的劳动关系决定的，目的是保证员工通过能力转让实现劳动力再生产的持续进行。

其次，薪资政策要为提高企业效益服务。企业分配是国民收入的一次分配，以效率优先为原则，这不仅是保证企业在市场竞争中发展的条件，而且是保证整个国民经济具有活力的条件。因此在企业薪资分配中要向关键员工倾斜，以加强分配的激励性，提高工作效率。

第三，薪资政策要体现薪资分配的公平性。所谓公平性，不是分配结果平均，而是分配原则平等，其中最重要的就是贯彻按劳分配原则。按照这一原则，同样的劳动表现获得同样的劳动报酬，不一样的劳动表现获得不一样的劳动报酬。

上述政策中，公平性原则的实践性最强。分配公平的关键在于对员工劳动状况的公平测量。人力资源管理各项措施大多围绕建立员工劳动状况的测量标准展开，包括职位价值测评、能力价值测评、业绩价值测评等环节。这些环节与薪资分配方式相结合，形成劳动状况与劳动报酬相统一的员工定价机制。

关键在于，不管是职位价值还是员工价值和业绩价值的测评，测评依据都不是具有普适性的一般标准，而要根据企业实际情况自行开发，因而具有强烈的倾向性和政策性。

（二）薪资政策的比较

在不同的经济社会条件下，由于不同的生产经营目的和经营管理方式，薪资管理也有不同的政策倾向性，其中人工成本管理、人力资源管理和人力资本管理，是三种具有代表性的薪资政策类型，产生不同的薪资管理方式。

1. 人工成本管理政策

人工成本管理政策以短期用工和成本控制为特点。人工成本政策的产生基础是，员工劳动能力容易从市场上获取。这种情况之所以出现，原因是企业生产经营活动简单，所需的员工劳动技能容易获取，而物力资源和财力资源相对紧缺。在这种情况下，薪资管理的重点在于如何降低人工费用，把企业资源集中用到更稀缺的技术、资金、设备等方面。也就是说，生产资料稀缺程度高于劳动力稀缺程度，是人工成本管理政策的产生原因。与此相应，在人工成本管理政策下，劳动者处于弱势地位，出现人对物的从属性。

2. 人力资源投资政策

人力资源投资政策以长期雇用和员工开发为特点。人力资源投资政策的产生实现了从人力成本管理向人力资源管理的转变。这意味着，为使用劳动能力而向劳动者支付的待遇，不再被仅仅看成当期回收的经营成本，而且被看成为企业带来长期收益的资源。这种情况之所以出现，是因为随着企业经济技术的发展，已经不容易从市场上直接找到合适的劳动者，只有对员工进行培训才能满足企业的人力资源需要。这种培训的收益是递延收益，不能在培训当年看到，因此与此相关的培训费用具有投资的性质，是一种为了获得人力资源产出的投资。在这种情况下，薪资分配出现了结构改变，关于员工能力发展的条件成为广义薪资的重要组成部分。与此相应，在人力资源投资政策下，劳动者的地位上升，企业希望与员工建立长期合作关系，并愿意为此进行必要的投入。

3. 人力资本发展政策

人力资本发展政策以劳资合作和效益分享为特点。从人力资源向人力资本的转化是一种更为根本的变化。这意味着，劳动者不再仅仅通过劳动能力转让获得回报，而且可以通过劳动能力投资分享企业经营效益。这种情况之所以出现，是因为随着企业竞争的重点转向人才竞争，具有稀缺性的员工已经成为企业赢得市场竞争的关键。由于只有员工具有高度的工作主动性和创新性，才能够提高企业经营效益，因此不能仅仅把员工当成雇用对象，而且要使员工成为企业主人。特别是对于稀缺性大的重要员工，必须使其和企业财力投资者一样，能够依靠自己的劳动投入获得相应的经营收益。在这种情况下，薪资分配出现了性质改变，员工收入中效益分享部分的比重明显增加；对于一些特殊人才，效益分享部分甚至是薪资的主要内容。与此相应，在人力资本发展政策下，劳动者的地位有了根本变化，具有稀缺性的骨干员工例如经营管理者，已经成为企业剩余权益拥有者，在企业产权归属意义上变成了企业主人。

三、制定薪资奖酬预算

薪资管理是一种计划管理，涉及企业资金使用方式和投入产出分析，需要通过预算加以预测、实施与控制。薪资预算分为固定预算和弹性预算，前者解决成本工资的测算与安排问题，后者与工效挂钩的形式和内容相关。薪资预算管理受多种因素影响，以薪资决算加以总结。

（一）刚性薪资预算

刚性薪资预算主要是成本工资预算，由固定工资与考核工资构成，在薪资预算中具有基础地位。

固定工资是成本工资中不随考核结果变化的工资，是成本工资中固化到每个员工的部分，以劳动市场价格为基础并结合企业实际加以确定。在具体实践中，固定工资包含的主要项目有：基础工资、职务工资、技能工资、年功工资、工资性津贴等。这些项目通常需要分项进行预算。

考核工资是成本工资中不随企业经营效益变化，但随员工个体工作表现变化的薪资，是劳动力价格中留给企业灵活支配，通过工作考核落实到每个员工的部分，由总成本工资减掉固定工资后得出。也就是说，就企业整体而言，考核工资的总量是不变的，但就每一个员工而言，考核工资的数量是变化的。因此，考核工资实际上是企业成本工资中活化的部分，其意义在于从成本工资中为绩效考核留出薪资激励的空间。在具体实践中，考核工资通过月奖、年奖、单项奖、综合奖等形式体现，需要分别进行测算。

（二）弹性薪资预算

弹性薪资预算不仅要考虑成本工资，而且要考虑效益分享，即从企业利润中拿出一部分，作为追加薪资向员工分配，并且追加的状况与企业经营效益正相关，效益越好，追加越多。以这样的方式调动员工积极性，提高企业效益，达到企业与员工共同发展的目标。

由于效益薪资随经营绩效而变动，而经营绩效具有较大的不确定性，因此弹性预算的编制比刚性预算要复杂得多。其中需要特别重视的问题有两个。一是目标引导。编制薪资的弹性预算，首先要确定企业的经营管理目标，进而确定在不同目标实现情况下的效益分享力度，然后还要考虑效益分享的具体执行办法，把它分解落实到不同的企业员工。二是责任划分。效益薪资作为企业经营效益的分享形式，应该与风险责任相匹配。在薪资预算时，要把效益分享与风险承担联系起来考虑，并使二者对称。承担的风险越大，效益的分享程度越高，反之则相反。在具体操作上，可以通过不同部门和职位的责任系数来确定。

四、落实薪资激励办法

在现代企业中，薪资预算的执行过程往往是工效挂钩的实施过程，围绕效益薪资的提取与落实展开。如何把薪资管理与绩效管理结合起来，使员工的工作责任、工作绩效、工作报酬得到统一，通过公平分配增强企业的凝聚力和竞争力，需要落实薪资管理办法。为此必须解决薪资分配权力配置、绩效工资计发方式、年终分配决算办法等重大问题。

（一）工效挂钩的意义

工效挂钩的意义在于，把薪资管理与员工价值的形成、测评和实现结合起来，置于员工的工作过程之中，结合其中可变性较大的因素进行动态处理，以此作为支付员工劳动报酬的依据。由于对于员工价值变化影响最大的因素是工作绩效，因此工效挂钩的重点是工资报酬与绩效考评的结合，以员工的业绩考核成绩决定其工资报酬。

1. 工效挂钩的任务

所谓工效挂钩，是把员工的工资报酬与工作绩效联系起来，使员工收益成为员工努力的动力。这是因为由于员工的工作态度和工作方式不一样，即使同一员工在

同样能力和同样条件的情况下，所创造的工作绩效也会不一样。薪资分配必须承认这种差异，重视这种差异，对不同绩效给予不同报酬。只有这样，才能提高员工的工作积极性和主动性，促使员工努力工作。此外，由于工效挂钩强调不同员工贡献的差异以及这种差异的价值，强调员工能力价值的实现程度和增值程度，因此还是人力资源资本化的途径。

合理的工效挂钩是一个系统工程，不仅要从员工个人入手，调动员工的积极性，还要从组织入手，使员工收入与部门和公司的绩效挂钩。只有这样，才能在调动员工积极性的同时，强化员工的合作意识，使企业效率得到整体优化。

2. 工效挂钩的原则

进行工效挂钩的目的是，通过合理拉开员工薪资差距的办法，强化薪资分配对于员工的激励作用。但薪资差距如何拉开，拉开多大才合适，是一个需要慎重处理的问题。拉开过小，激励强度不够，不足以提高员工积极性；拉开过大，会产生利益矛盾，影响员工协作。

在实际工作中，实施工效挂钩有一些基本原则。一是不能无限扩大，搞“上不封顶，下不保底”，否则违反企业分配的基本规律，违反员工薪资管理的基本要求。也就是说，即使效益不好，也要保证员工的基本收入，在薪资分配上要保底。二是必须建立制度，使员工在考核期初就知道期末成绩对于薪资报酬的影响方式，这样才能起到激励和引导作用，而不能把工效挂钩变成随意增加或者减少报酬。三是必须区分不同对象，对于不同员工采取不同的工效挂钩强度，不能“一刀切”。一般来说，越是重要的职位，对于企业经营管理效益影响越大的员工，工效挂钩的力度应该越大。

（二）工效挂钩的关键

工效挂钩的原则通过关键操作环节体现出来，其中三个方面的问题尤其重要，即工效挂钩依据的确立、工效挂钩方式的选择、工效挂钩责任的落实。

1. 工效挂钩的依据

工效挂钩的依据指企业从什么角度进行工效挂钩。进行工效挂钩有不同的目的，从而可以采取不同的角度。如果是为了节约人工成本进行工效挂钩，可以在成本工资预算的基础上，减小固定工资的比例，采取较大的工资浮动办法，例如实行计件工作。如果是为了提高企业的团队合作效率，就不能采取这种办法，而是要在保证员工职业稳定的基础上，通过员工考评提高员工的素质。与此相应的工效挂钩要以员工的职位工资晋升或者职能工资晋升为基础，一次性奖金的比例不宜过大。

2. 工效挂钩的方式

工效挂钩的方式指企业在什么范围内以什么办法进行工效挂钩。员工具有不同类型，在企业中的地位各不一样，对于员工的工作评价也有维度区别，分别关注不同的问题。在工效挂钩过程中，选择哪些员工和哪些内容作为重点，不同内容之间的权重又如何处理，是必须解决的问题。在实践中，工效挂钩的方式选择常常体现为绩效考评指标的设计与筛选。选择不同考评指标为工效挂钩重点，会强调不同的激励对象和激励内容。有个体员工业绩的工效挂钩，也有团队工作绩效的工效挂

钩；有对于所有员工普遍实施的工效挂钩，也有强调高层员工责任和贡献的工效挂钩。

与此相应，工效挂钩的方式有奖金制、分红制以及年薪制等不同类型。

3. 工效挂钩的责任

工效挂钩作为薪资与业绩的联系方式，不仅存在奖励问题，而且存在惩处问题。即如果业绩不好，达不到业绩标准的要求，必须追究当事者的经济责任。这个问题不仅涉及员工薪资的来源，而且涉及不同员工在分工协作体系中的地位和作用，必须进行多层面分析和处理。

第一个层面是成本工资弹性化。即拿出成本工资的一部分，使其随着企业总体效益状况改变而改变，以此建立企业风险共同体。这主要是薪资预算上的安排，目的是使员工作为一个利益群体，与企业效益挂钩，承担相应的责任。

第二个层面是效益工资差异化。即确定不同员工的工效挂钩责任系数，使企业中具有不同地位的不同员工，按照不同比率共担风险、共享收益。这是工效挂钩的关键，目的在于区别不同员工的地位和作用，使之具有相应的责任与权益。

第三个层面是复合工资激励化。即通过员工待遇的系统设计和安排，使最终的薪资差异具有合理性，包括薪资水平差异和薪资结构差异。目的是使工效挂钩不仅能够反映员工的实际价值，而且能够适应不同员工的需求特点，强化薪资分配的激励作用。

[企业实践 9—2]

YBTY 公司薪资管理策略

随着市场经济的发展，YBTY 公司的企业战略也在不断调整。目前的战略目标是，纵向上通过控制关键资源、整合产业链，分散和降低经营成本；横向上通过提升生产制造水平，削减产、供、销全过程成本，扩大产能和规模，保持低成本优势。这一战略的实现有赖于技术优化、合理调整生产布局、提升员工技能。

人力资源管理和薪酬策略必须与公司战略一致。为了贯彻公司的成本领先战略，在薪资管理上强调人力成本最低化。然而，在消费水平不断上升和社会性增资压力下，降低员工的工资水平是不现实的。因此，人力成本降低的策略只有通过追求人力资源高效利用来实现，重点在于提高劳动生产率，减少工作人员。也就是说，通过增加单位劳动力效率来提高投入产出水平。这就提出了如何进行人才吸引和员工培训，提高员工队伍技能水平的任务。

人才吸引和员工培训不能离开薪资制度。具有竞争力的薪酬才能从市场上吸引外部人才，并促进内部员工不断学习和提高自身能力素质。但人工成本费用上升不符合公司低成本战略，必须防止。YBTY 公司解决这一矛盾的办法是，实行员工分类管理的薪资政策。对于关键人才，采取长期激励计划，其薪酬水平定位于行业领先。对于普通员工，在与外部市场薪酬水平一致的前提下，适当分享公司快速发展成果，薪酬水平体现适度的区域领先。鉴于目前市场竞争态势，公司暂不过多承担员工的自由福利。

也就是说，按照快速扩张的要求和

低成本竞争战略，YBTY 公司的基本薪酬策略是：以单位产出的人力成本最低化为目标，在不断提高人均劳动生产率和人均固定资产占有额的基础上，兼顾行业领先和区域领先的薪资水平定位，通过分类分级的能岗薪资体系，以双向选择、优化组合的方式，促进企业与员工共同发展。

表 9—1 是 YBTY 公司各类人员的薪酬策略定位。

表 9—1

策略 分类	领先策略		持平策略		跟随策略	
	行业领先	区域领先	行业持平	区域持平	低于行业水平	低于区域水平
管理人员		●	●			
技术人员	●	●				
作业人员		●	●			
营销人员		●	●			
辅助人员				●	●	

本章小结

薪资是员工从企业组织中获得的劳动报酬，与员工的劳动能力、劳动付出、劳动贡献有关，通过工资、薪水、奖金、福利、津贴、分红等不同形式体现出来。不同的薪资项目形式具有不同的特点和作用，对于这些项目的不同组合方式产生企业薪酬结构。

企业人力资源来自员工劳动能力的有偿转让与使用开发，薪资分配对此具有基本保证作用。进行员工薪资分配，要以劳动市场的工资价格为基础，结合企业的投入产出方式和员工管理政策，从生产经营成本、员工激励方式、人力资本收益等方面入手，使薪资分配具有科学性与合理性。

企业薪资管理需要处理两大关系，即企业与员工的关系、员工之间的关系。为此首先要确定企业薪资总额，其次要把薪资总额分解到具体员工。与此相应，企业薪资管理涉及多方面内容，主要包括薪资总额管理、薪资结构管理、薪资关系管理、薪资调整管理。对成本工资和绩效奖酬进行预算管理，是薪资管理的重要方法。

在实际工作中，薪资动态调整是薪资管理的日常性内容，通过一定的程序与方法实现。进行薪资总额测算、薪资项目设计、薪资分解发放，需要考虑企业发展战略、劳动市场状况、生产经营特点、员工队伍素质等方面的因素。其重点和难点问题在于，如何通过薪资报酬与工作绩效挂钩，把企业目标与员工目标结合起来，促进员工与企业共同发展。

关键术语

薪资　　薪资分配

按劳分配　　劳动力价格
劳动付出　　劳动贡献
成本工资　　效益薪酬
薪资关系　　薪资结构
业绩本位制薪资　　职务本位制薪资
技能本位制薪资　　宽带薪资
年薪制　　薪资管理
薪资总额　　薪资预算
薪资调整　　薪资政策
工效挂钩

思考题

1. 什么是薪资报酬？与劳动力价格之间有什么联系和区别？
2. 员工薪资由哪些主要项目构成？不同项目各有什么特点和作用？
3. 进行薪资分配有哪些主要依据？如何合理地选择分配依据？
4. 企业中主要存在哪些薪资结构类型？不同薪资结构分别适用于什么情况？
5. 什么叫做宽带薪资？适用于什么样的情况？
6. 薪资管理的任务是什么？包含哪些方面的内容？
7. 什么叫做薪资总额？与成本工资是什么关系？
8. 薪资项目设计有什么意义？如何合理设计薪资项目？
9. 薪资差异受哪些因素影响？怎样理解薪资分配的公平性？
10. 薪资调整有哪些不同方式？调整工作的难点在哪里？
11. 什么叫做薪资政策？有什么特殊作用？
12. 如何进行工效挂钩？涉及哪些难点问题？

第十章

职业发展

学习目标

1. 理解职业和职业生涯的含义
2. 了解职业发展的不同实现方式
3. 认识组织内职业发展的特点和意义
4. 理解职业生涯管理与职业开发的联系
5. 掌握工作阶梯的含义、结构和运行机理
6. 理解员工流动的影响因素和处理办法
7. 理解企业与员工双向选择的方式
8. 认识职业开发与企业发展的内在联系
9. 理解企业机制的含义与建设途径

引导案例

“海底捞”的员工发展

作为劳动密集型企业，“海底捞”不仅没有因为员工文化水平低而忽视员工培养，反而在员工培养上花了大力气，努力为员工提供平等、良好的职业发展路径。

“海底捞”为员工设计的职业发展路径主要是企业内部的职位晋升通道。每位员工入职时都会被这样告知：“‘海底捞’的管理人员基本上都从服务员、传菜员等基层岗位做起；公司为每一位员工提供公平公正的发展空间。如果你诚实与勤奋，相信‘用自己的双手可以改变命运’，那么‘海底捞’将成就你的未来！”

一、“海底捞”的骨干员工培养

“海底捞”有个制度，除了工程施工等特别专业的人员，所有管理人员尽可能从企业内部培养和提拔。“海底捞”

坚持用自己的人，从基层选拔人才，把机会留给内部培养出来的人。

人的问题本质上是人心问题。对于“海底捞”这样的劳动密集型企业来说，工作技能虽然重要，但不是第一位的，最重要的是员工能否真的把心放在企业。要想让员工长期稳定地保持对企业的忠诚，保持高昂的工作热情，把晋升机会留给企业内部人员的人才政策起到了不可替代的关键作用。

“海底捞”的员工大多来自农村，开始时仅仅是为了解决生计问题。进入城市工作几年以后，随着生活的稳定、年龄的增长，一批员工成家、生子，生活逐渐安定下来。这时，员工的需求会发生改变，仅仅当前经济收入已经不够了，他们开始为长期生活做思考和准备。能够稳定地在城市中生活与发展，是“海底捞”很多资深员工的期望，也是他们内心深处的最大需求。这种需求怎么才能实现？对这些员工来说，最直接的实现方式是获得职业发展平台，获得能力提升机会。“海底捞”的人才开发政策和内部晋升制度就是根据这种情况设计的。制度设计的目的在于留住并且用好愿意与公司共同发展的员工，把他们作为公司可持续发展的依托。这些内部员工的成功晋升，不仅大大提高了企业的管理素质，而且为后面大批基层员工树立了学习的榜样。

很多人对这项制度有质疑：这样会不会造成公司人员的素质普遍偏低呢？不会。原因还是行业情况。大众餐饮服务的行业特点决定了，对于员工专业技能的要求比较一般，但对员工作为服务人员的心理素质和道德规范要求比较高。因此在企业文化认同和业务技能掌握两方面要求中，对于企业文化的认同更为重要。这也是在企业内部进行人员选拔和晋升的依据。

与此相应，“海底捞”的用人标准强调德才兼备。如果不能兼得，坚持以德为先。任何时候都把德的标准放在首位，保持人才开发过程的价值观导向。

二、“海底捞”的员工晋升爬山图

根据企业的发展需要和实际情况，“海底捞”为员工发展设计了管理晋升和功勋员工两条路径。有管理潜能的员工可以通过考核升迁制度，沿着职位晋升的爬山图发展，攀登管理职位高层；没有管理能力的员工可以通过提高服务质量获得职业发展，同样能够分享企业发展带来的收益。

管理人员爬山图是“海底捞”人才培养的有效工具。爬山图的设计强调两点：第一，明确刻画人才培养工作的要点，让被培养者和培养者都清晰把握人才培养的目标。第二，有效促进人才培养工作的落实，根据企业实际对人才成长进行规范化评价，及时发现存在的问题并采取相应措施。

以采购经理为例，其职位晋升阶梯如图 10—1 所示。

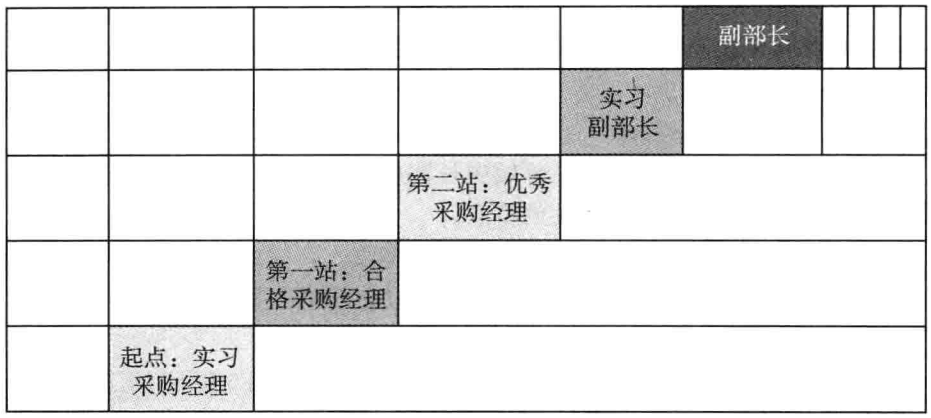


图 10—1　采购经理职位晋升的爬山图

请思考：

1. 为了促进员工发展，“海底捞”做了哪些努力？

2. 爬山图的作用是什么？是否具有可行性？

3. 员工晋级要经过哪些步骤？怎样进行努力？

第一节　职业活动

薪资福利是员工的劳动报酬。现代社会中，劳动分工极为发达，对于工作技能和素质的要求越来越专业化，劳动者如果专注于某一专业领域，往往能够更好地提高业务技能和工作效率，从而获得更好的劳动回报。相对稳定的专业活动构成不同职业，引导劳动者通过选择和参与职业活动实现自身的发展。与此相应，通过建立组织中的职业发展通道，企业能够吸引合适的员工留在企业，把员工发展与企业发展统一起来。

一、职业性质

所谓职业，是人们为了获取物质报酬而从事的连续性社会工作，具有经济性、稳定性和专业化的特点。现代社会分工复杂，不同职业具有不同的地位与作用，由此产生不同的职业价值和职业价值观，引导劳动者以不同的方式追求职业发展。

（一）职业含义

职业在社会分工的过程中产生，并不断地分化发展，当今世界已经出现了错综复杂的状况。企业人力资源管理的任务是建立适应企业生产经营需要的员工队伍，

这一工作始终在劳动市场的约束下进行，而现代劳动市场主要是职业市场，市场供求关系是围绕不同职业劳动者所形成的供求关系。因此理解职业的特点与发展状况，具有重要意义。

1. 职业特点

职业是劳动者在社会分工某一领域中长期从事的工作，其目的在于取得工作回报，具有经济性、稳定性、专业性的特点。

首先，职业工作能为劳动者提供一定的经济收入，以此满足劳动者生存与发展的最基本需要。换句话说，职业工作是有偿劳动，没有经济报酬的活动不能称为职业活动。

其次，社会活动有多种领域，每种领域有不同的、相对固定的工作内容和形式，劳动者只有相对稳定地在某一领域中工作，形成了这一领域的活动特征，才能成为职业工作者。今天做这个，明天干那个，难以进入职业领域。

最后，在社会分工协作中，不同领域有不同的工作特征，要求劳动者具有相应的专业技能，并通过相对稳定的专门工作开发劳动者的相应技能。因此职业工作者也是专业工作者，以其专业技能在社会分工中发挥作用。

2. 职业状况

职业划分是分工协作的结果，通过工作技能的专业化和协作方式的稳定化，提高劳动效率、促进社会发展。

现代社会，职业分化越来越精细，构成了复杂多样的职业活动体系，并且越来越多的职业领域提出了职业的准入资格。

我国目前把职业划分为八个职门：操作类、农业类、商业服务业类、专业技术类、管理类、办事类、军事类、其他类。

合理的职业分工是经济与社会发展的必要条件，通过社会中的职业分化和组织中的职位安排实现。

3. 职业管理

一个社会的职业状况受多种因素影响，大致有两种不同的形成和发展方式。一种是不自觉的职业分化，例如传统社会中士、农、工、商的划分，这是自然演化的结果；另一种是自觉的职业安排，例如企业中操作人员与管理人员的划分，这是组织管理的结果。

现代社会中，职业分化和职业安排具有内在联系，二者相互影响、相互转化。其中由组织中的职位到劳动市场上的职门，体现着职业安排对于职业分化的影响，构成一个社会的职业体系结构，对此可以通过职业体系的层次加以理解。

现代社会中，劳动者的劳动能力总是具有一定的专业性，具有职业的特点，但还不等于职业工作者。当劳动者在相对稳定的分工协作体系中从事一定职位的工作，长此以往，就会向职业工作者转化。由于不同职位之间的工作既有联系又有差异，因此职业划分也就出现了不同的层次。其中职位是最具体的划分单位；职门是最一般的分化领域；处于二者之间的中间层次，是职务、职系、职组。相似的职位构成某一职务；相似的职务构成某一职系；相似的职系构成某一职组；相似的职组构成某一职门。由此形成如下职业体系结构，如图 10—2 所示。

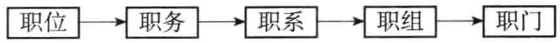


图 10—2　职业体系结构示意图

对职业体系结构的理解，有助于劳动者的职业选择与企业组织对于员工的职业开发。

（二）职业地位

由于不同职业在社会分工协作中的作用不同，因此不同职业也具有不同地位和价值。这种职业价值的差异带来不同的职业劳动报酬，从而对于劳动者具有不同的吸引力。

1. 职业价值

职业价值是职业活动在社会生活中的效用，包括对于他人和对于自己的效用。

人的需求是物质与精神的统一体，因此职业价值也由两部分构成：一是所处职业带来的物质报酬，包括货币收入和工作生活条件；二是该职业给予的精神回报，包括职业成就感、社会尊重等。在市场经济条件下，由于货币作为一般等价物具有广泛影响，因此职业收入常常被作为职业价值的代表性指标。

职业价值差异存在的原因是职业活动的特殊性及其不同效用。首先，不同职业具有不同特点：体力与脑力的差异；重复性与创新性的差异；稳定性与风险性的差异等。这是产生职业价值差异的前提条件。其次，不同职业的特点不仅对劳动者提出不同要求，而且在社会分工协作体系中具有不同作用，使劳动者获得不同回报。这是决定职业价值差异的根本原因。

理解职业价值的性质，要区分客观价值与主观价值。前者是社会对某一职业的共同评价，取决于该职业对社会生活的贡献大小，不以个别人的偏好为转移。后者是个人对某一职业的特殊评价，取决于该职业对个人吸引力的大小，与个人特点和偏好相关。个体特点在一定的社会条件下形成，因此两种价值具有内在联系，本质上是相通的，但不排斥具体情况下出现差异。例如，社会评价高的职业对个人的吸引力不大。

把握这种差异，对社会职业和社会成员之间的职业配置具有重要意义。

2. 职业期望

职业活动和职业价值的差异，影响职业期望的状况。

所谓职业期望，是在职业价值引导下对于从事某项职业工作的愿望，推动劳动者以一定的方式参与职业活动。一般而言，职业期望具有如下特点：

（1）职业期望是对职业价值的理解和认同。这是因为具有较好效用的职业能够吸引劳动者投入精力和时间。但需要劳动者对某种职业活动的特点和作用有一定的了解。

（2）职业期望与劳动者的自身特点相关，包括兴趣和能力。这是因为不仅不同职业活动需要不同资格条件，而且对不同劳动者的吸引力不同。劳动者不一定以社会公认价值最高的职业为目标，而往往以自己既愿意又能得到的职业为目标。

（3）职业期望是一种行为动机，直接推动劳动者的职业选择。这是因为劳动者

参加职业活动的动因具有极强的实践性，不是单纯的精神活动。不准备付诸实践的职业评价不是职业期望，而是职业看法，与职业活动没有必然联系。

因此，要注意职业期望与职业声望的联系和区分。职业声望也是对职业价值的刻画，反映职业社会地位的高低。但职业期望比职业声望更进一步，不仅体现为对该职业价值的一般肯定，而且转化为推动人们从事该职业活动的行为动力。

二、职业选择

由于职业差异的存在，人们总是希望从事价值较高的职业，并为此而进行努力。但在实际生活中，每个人的个体特点和所处环境，职业选择空间是有限的。一个人如果选择容易得到并适合自己的职业，就有可能取得较大的职业成就。

（一）职业选择状况

职业活动具有一定选择空间。如何根据职业价值的差异，结合自身的实际条件，在可能范围内选择合适的职业，是劳动者获取职业成就的关键环节之一，必须高度重视。

1. 职业选择的要求

所谓职业选择，是人们在一定的职业期望推动下，从实际出发选择职业活动方式，使自身能力素质与职业工作内容相结合的过程。也就是说，职业活动不仅是社会分工的客观要求，而且是社会成员的主动选择，具有一定的自主性。

但进行职业选择不能随心所欲。一方面，不同职业有不同的工作任务和方式，对劳动者提出不同的要求；另一方面，劳动者的工作能力和兴趣也有一定的特点，对于不同职业具有不同适应程度。另外，职业选择是一个过程，往往不能一次成功。这与社会的职业需求变化、劳动者的能力和兴趣变化是密不可分的。但从职业成功的角度看，不宜进行过长时间和过多类型的职业选择。

职业选择是市场经济有效运转的必要条件。只有为劳动者提供职业选择空间，给予劳动者选择职业的权利，才能实现人力资源的优化配置。因为只有劳动者自己，才对自身职业兴趣和职业能力有最深切的了解，从而在可能范围内找到适合自己的职业活动空间。

2. 职业价值观的影响

在人们的职业选择中，职业价值观具有重要影响。

所谓职业价值观，是人们在职业价值理解基础上形成的稳定偏好，引导人们的职业选择。现代社会职业高度分化，人们的职业倾向也复杂多样，因此存在不同的职业价值观。

日本广播舆论调查所对职业期望进行调查，发现了影响职业价值观的 7 个维度，分别是：（1）推动社会发展的职业；（2）对他人帮助大的职业；（3）人们普遍追求的职业；（4）受人尊敬的职业；（5）能赚钱的职业；（6）有固定收入的职业；（7）若不为人所用就自谋职业。

美国社会学家萨柏通过社会调查，将影响职业价值观的因素概括为 15 种：

（1）助人；（2）美学；（3）创造；（4）智力刺激；（5）独立；（6）成就感；（7）声望；（8）管理；（9）经济报酬；（10）安全；（11）环境优美；（12）与上级的关系；（13）社交；（14）多样化；（15）生活方式。

以实际生活中的职业价值观为对象，根据其中体现的价值观内容和结构，可以进行职业价值观的类型区分。其中，看重物质回报的职业价值观层次较低，自主性较小；看重精神感受的职业价值观层次较高，能够更好地体现人们的职业自由。

（二）职业选择理论

合理的职业选择是劳动者在可能范围内选择自己最合适的职业，从而不仅能够获得更高的工作回报，而且能够对社会做出更大的贡献。如何提高职业选择的合理性，人们进行了多方面的研究，对职业选择方式做出了不同的理论解释。

1. 职业与人的匹配理论

这一经典理论由美国波士顿大学教授帕森斯提出。1909 年，帕森斯在《选择一个职业》中阐明了职业选择的三大要素：一是清楚地了解自己的能力、兴趣、局限和其他特征；二是认识职业选择赖以成功的条件，了解不同职业的优势和劣势、机会和前途；三是进行上述两个方面的综合与平衡，使个人特征与职业特征较好地结合起来。

帕森斯理论的内涵是，在认识个人条件和职业状况的基础上，实现职业与人的合理匹配。具体来看包含两个方面的要求：一是技能匹配，如需要专门技能的职业与掌握该种技能的择业者匹配；脏、累、苦、劳动条件差的职业与吃苦耐劳、体格健壮的劳动者匹配。二是个性匹配，如需要审美、自我情感表达的艺术类型职业与具有敏感、不守常规、理想主义等人格特性的人匹配。

2. 职业与人的互择理论

美国职业指导专家约翰·霍兰德在大量实证调查的基础上，发展了职业与人的匹配理论，提出了职业与人的互择理论。

这一理论的特点在于，把劳动者和职业活动划分出不同类型，分析这些类型之间的对应关系，强调动态匹配。霍兰德认为，同样类型的劳动者与同样类型的职业互相结合，才能达到良好状态。在这种状态下，劳动者找到了适宜的职业岗位，其才能与积极性得以充分发挥；职业岗位也找到了适宜的劳动者，其工作要求得到充分满足。如有的人喜欢领导他人，具有竞争性、冒险性，从事企业经营管理，能充分发挥才能，将企业搞得红红火火。

霍兰德把职业与劳动者分为相互对应的六大类型，他认为，职业选择就是提供职业机会的组织与选择职业工作的劳动者之间相互选择和适应的过程，其意义在于使不同类型劳动者与相应类型的职业相匹配，匹配程度越高，越有利于劳动者的职业发展。

霍兰德的职业与人的互择理论可以用图 10—3 来说明。

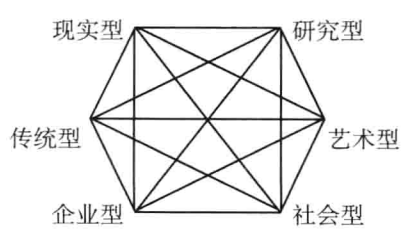


图 10—3　霍兰德职业与人的互择理论图

图 10—3 中，六个角分别代表六种职业

类型和六种劳动者，每种类型的定义如下：

（1）现实型。这类人偏好需要技能、力量、协调性的活动，具有真诚、持久、稳定、顺从的个性特征，适合从事操作、装配、农场主等工作。

（2）研究型。这类人偏好需要思考、探索和理解的活动，具有好奇心强、善于分析、富有创造性、独立性强的个性特征，适合从事科学研究和新闻记者等职业。

（3）社会型。这类人偏好能够帮助别人的活动，具有社会交际能力强、友好合作、理解力强的个性特征，适合从事社会工作、教育、医疗等职业。

（4）传统型。这类人偏好规范、有序、清楚、明确的活动，具有顺从、高效、实际的个性特征，适合从事会计、出纳和档案管理类工作。

（5）企业型。这类人偏好能够获得权力和支配他人的活动，具有自信、进取、敢于冒险、精力充沛的个性特征，适合从事创业和经纪人类职业。

（6）艺术型。这类人偏好无规则可循的创造性活动，具有理想化、情绪化、想象力丰富的个性特征，适合从事画家、音乐家、作家类工作。

人与职业匹配的要求强调具有不同特质的劳动者从事与其特质相应的职业。

3. 佛隆的择业动机理论

美国社会心理学家佛隆提出了择业动机理论，把心理学的期望理论应用于择业活动，认为人们职业选择的方式取决于职业的价值高低和获取职业的机会大小。

期望理论的基本公式是：

$$M=V \cdot E$$

式中，M 为动机强度，指积极性的激发程度，表明个体为达到一定目标而努力的程度；V 为效价，指个体对目标重要性的主观评价；E 为期望值，指个体对实现目标可能性大小的估计，即目标实现的概率。上式指出，员工行为动机的强度取决于效价大小和期望值的高低。将这一理论用于解释个人的职业选择行为，即个人的职业选择取决于择业动机的情况，而择业动机取决于职业效价和从业概率的乘积，即

$$\text{择业动机}=\text{职业效价}\times\text{从业概率}$$

式中，择业动机指择业者对目标职业的追求程度，是选择什么职业的决定因素。职业效价指择业者对目标职业的评价水平，取决于择业者的职业价值观和对职业要素如劳动条件、工资、职业声望等的评估。从业概率指择业者获得目标职业的可能性，取决于四个条件：（1）目标职业的需求量。在其他条件一定的情况下，从业概率同职业需求量正相关。（2）择业者的竞争能力。在其他条件一定的情况下，从业概率同择业者的能力正相关。（3）竞争系数。指谋求同一种职业的劳动者人数的多寡。在其他条件一定的情况下，竞争系数越大，从业概率越小。（4）其他随机因素。

择业动机公式表明，某个职业的效价越高，获取该项职业的可能性越大，择业者选择该职业的意向就越大。这一公式能够对职业选择提供可操作思路。

三、职业活动

职业活动是劳动者进入一定职业领域发挥作用的过程。现代社会的职业活动常

常依托一定组织进行，因此职业活动需要解决两个层面的问题：一是选择什么样的职业领域；二是如何处理与组织的关系。与此相应，有两种不同的职业活动方式，即自由职业者和职位工作者。

（一）职业活动方式

根据如何处理职业领域和工作组织的关系，可以把职业活动的方式分为两种类型，即组织外的职业活动和组织内的职业活动，二者具有不同的情况。

1. 组织外的职业活动

组织外的职业活动，是指以职业能力为依托直接在市场中从事职业活动。这种职业活动方式的特点是，把搜寻市场机会和满足市场需要融为一体，不仅需要具备一定的职业能力，而且需要承担相应的经营风险。选择这种职业活动方式，不需要接受有组织的分工协作安排，收入水平较高但不够稳定。

组织外职业活动的具体形式很多，例如个体执业的医师和律师。这种职业工作者依靠自身职业技能赢得人们信任，在社会上立足，开展自主的职业活动。因此，通常在两种情况下存在：一是分工协作不发达，对职业技能的要求不高，如农业工作者。二是职业工作技能很成熟，可以进行比较规范的评价，从而支持职业工作者在社会上建立职业信誉。在分工协作高度发展的现代社会，后一种情况是这种职业活动存在、发展的主要原因。

2. 组织内的职业活动

组织内的职业活动，是指以自身职业能力进入某一工作组织，在组织的统一指挥下从事职业活动，以此获取工作回报。这种职业活动方式的特点是，借助组织力量来降低市场风险，把自己的职业能力交给组织进行统一安排，通过有计划的分工协作提高工作效率。因此，在组织内进行的职业活动受到职业能力和组织管理两个方面的约束。

在实际工作中，组织内的职业活动是以职位工作形式进行的。在组织内部的分工协作体系中，每个组织成员都有一定的工作职位，都要掌握该职位所要求的工作技能，从而使职位工作具有职业活动的属性。实际上，职位工作的稳定性和专业性与职业活动的稳定性和专业性，二者本质上是一致的。二者之间的差异在于：第一，劳动者对于职业活动的选择具有较大自主性，组织成员的职位选择自主性要小得多。第二，劳动者的职业选择具有更为长久的影响，可能影响其一生；组织成员的职位工作时间周期较短，不仅与劳动者是否适合这一职位相关，而且与劳动者是否留在该职位所属的组织相关。

由于现代社会中的职业活动主要通过有组织的安排进行，因此组织中的职业活动特别值得关注。

（二）职业活动路径

由于职业活动包括组织内与组织外两种形式，因此进行职业活动必须解决一个问题，即是否进入组织和进入什么组织，对此的不同处理方式产生不同职业活动路径，涉及劳动者与组织相结合，以及劳动者与职位相结合两个基本环节。

1. 劳动者与组织相结合

劳动者与组织相结合，就是劳动者进入一定组织体系，按照组织要求进行职业活动。

劳动者选择与组织相结合的影响因素有二。一是组织能否提供恰当的职业发展机会。这是因为在现代社会中，掌握职业技能是劳动者获取劳动回报的基本保障。与此相比，某个组织的存在是有限的，如果不能在组织中获得职业发展的机会，劳动者会面临失业的风险。二是劳动者是否愿意在组织的安排下进行职业活动。这是因为不同职业类型对于组织有不同依赖程度，不同劳动者对于组织纪律有不同的遵循程度，从事组织依赖程度高的职业并有较强组织观念的劳动者，倾向于与一定的组织相结合。

在实际工作中，劳动者与组织的结合有两种情况。一是劳动者已经具有比较成熟的职业技能，然后进入组织中进行职业活动，目的是使职业技能具有更好的作用空间，这常常与劳动者的短期收益相关。二是劳动者尚未具有比较成熟的职业技能，然后进入组织，目的是通过组织掌握职业技能，这常常与劳动者的长期收益相关。

劳动者一旦进入组织，就要受到组织规章制度的约束，这种组织纪律比职业规范的作用更为直接，因此在是否进入组织和进入哪个组织的问题上，需要进行慎重选择。对于尚未具有专业技能的新进劳动者而言，这种选择有时比职业选择更为重要。

2. 劳动者与职位相结合

劳动者与职位结合，就是作为组织成员进入有计划的分工协作体系，承担特定环节的工作职责，开展相应的职业活动。

组织中的职位设置主要依据该组织的工作流程和体制结构，而不是社会上的职业划分，因此职位工作与职业活动存在一定的差异，这一问题必须得到有效的解决。通常，组织成员的工作内容和方式按照职位工作要求展开，只有当职业化行为能够提高职位工作效率时，企业才会强调员工的职业训练。也就是说，职业活动是职位工作的隐含内容，客观上存在于职位工作之中，但不一定受到直接强调。

职业活动的专业性和稳定性比职位工作更强，因此强调职位工作的职业化水平是提高组织内部分工协作效率的重要途径。所以，很多知名企业高度重视员工的职业化训练，以此作为评价员工价值的重要依据。

第二节 职业开发

个人的职业生涯从职业学习开始到职业劳动结束，贯穿一个人生命的始终，是人在社会中实现自身价值的主要方式。如何为员工提供职业发展的前途与路径，对于企业人力资源管理具有极为重要的意义。知识经济时代，人力资源是竞争中的优势来源，通过职业开发建立骨干员工队伍，成为企业人力资源管理的战略任务。

一、员工职业生涯

员工职业生涯是在组织中的职业活动过程，受到企业组织的直接影响。从职业生涯发展的角度进行企业人力资源管理，把员工发展和企业发展结合起来，通过员工发展促进企业发展，是现代人力资源管理的发展趋势。

（一）职业生涯的含义

职业生涯是指与人们生命过程相应的职业活动过程，以实现和提升职业价值为目的。人们生命的不同阶段存在不同的职业问题，需要以不同的方式加以解决。理解人的职业生涯及其活动规律，有助于及时处理职业问题，提升职业价值，更好地实现职业发展。

1. 职业生涯的特点

职业生涯有广义与狭义之分。广义的职业生涯从零岁始，到失去劳动能力终，贯穿人们为职业活动进行准备和职业能力最后消失的始终，包括培养职业兴趣、选择职业、开展职业活动、调整职业，退出职业。狭义的职业生涯仅指直接从事职业工作的阶段，即从就职到退职这段时间。

两种含义的职业生涯体现不同考察角度，但都强调如下几点：

（1）职业生涯是个体而非群体或组织的行为过程。

（2）职业生涯是人的有偿劳动经历，体现人们如何参与社会分工协作。

（3）职业生涯与人的生命过程相关，在不同个体之间存在差异。

（4）职业生涯是动态过程，刻画职业进入、活动和变更等方面的事件。

（5）职业生涯是发展过程，与人的价值实现和提升密切相关。

2. 职业生涯的阶段

职业生涯与生命历程直接相关。劳动者在不同年龄段，往往具有不同的职业活动内容和需要解决的职业任务，由此出现职业阶段划分。

美国社会学家施恩在深入研究的基础上，将职业生涯分为 9 个阶段。

（1）成长、探索阶段（0～20 岁）。人们在这一时期处于成长、探索之中，主要职业活动任务是：发现和发展自己的需要、兴趣、能力，为职业选择打好基础；接受教育和培训，学习职业方面的知识，培养职业活动的素质和能力；寻找现实的职业角色模式，获取相关职业选择信息，形成一定程度的职业期望。

（2）进入工作阶段（16～25 岁）。这一阶段要根据自身的职业期望，谋求第一项工作。狭义的职业活动由此开始，人们充当的角色是应聘者和新员工。

（3）基础培训阶段（16～25 岁）。在进入职业工作的同时，人们要进行职业活动的基础训练，学会承担职业责任，成为组织成员，初步形成职业工作者的角色意识。

（4）获得职业资格阶段（20～30 岁）。经过一段时间的职业活动训练，人们具备了相应的技能和素质，取得了组织正式成员的资格。这时的主要任务是：承担责任，履行职务工作的义务；展示技能和专长，为提升或横向成长打基础；根据自身

特点估计职业发展前景，决定是否在某个组织或职业中继续发展。

（5）职业中期第一阶段（25～40岁）。这一阶段的主要任务是：选定一种职业或进入某一组织的核心；保持职业竞争力，在自己选择的领域内成为专家或内行；承担较大责任，确定自己在组织中的地位；开发个人的长期职业计划。

（6）职业中期第二阶段（35～45岁）。这一阶段的主要任务是：现实地估计自己的职业抱负及个人前途；在接受现状和争取更大前途之间作出选择；建立对他人的师长关系。

（7）职业后期阶段（45岁后直到退休）。此时的任务是：学会成为一名良师，掌握影响和指导别人的能力；扩大、发展、深化技能，提高才干，以担负更大的责任；如果求安稳，则要学会正视和接受自己影响力和能力的下降。

（8）衰退和离职阶段。职业能力50岁以后开始衰退，不同的人会在不同年龄离职。此时的主要任务是：学会接受权力、责任、地位的下降；基于竞争力和进取心下降，学会成为职业活动和组织群体中的二类角色；回顾和评估自己的职业生涯，着手退休。

（9）离开组织和职业的阶段——退休。必须解决两大问题：适应角色、生活方式和生活标准的变化；从合适角度对他人进行传、帮、带，继续体现自己的价值。

施恩的职业生涯理论对于劳动者制定职业发展计划、企业进行职业开发管理，具有重要参考意义。

（二）职业生涯的发展

所谓职业生涯发展，是在劳动者的生命历程中，职业能力变化和职业成就实现的方式，也是个人实现社会价值的主要方式。在具体实践中，劳动者的职业发展涉及职业技能提高、组织地位上升、活动领域扩展三个方面的内容。不同劳动者要结合自身情况，选择合适的职业发展途径。

1. 职业发展的方式

职业生涯展开过程也是职业成就的实现过程，体现人的职业发展。

职业成就可以在组织内与组织外实现，每种方式都包含两种办法：一是在职业转换中发展，即从价值较低的职业类型转入价值较高的职业类型，如从操作类职业转入专业技术类职业；二是在同一职业中发展，如从较低的专业技术层次晋升到较高的专业技术层次。与此相应，职业发展的路径也多种多样，常见的有三种。

（1）职业技能的提高。在社会分工高度细化的情况下，劳动者在不同专业领域中活动，以相应的专业能力发挥作用。较高的专业技能是劳动者赖以立足的根本，因此，劳动者把职业技能的提高作为职业发展的首要路径。

（2）组织地位的上升。现代社会的职业活动主要通过组织加以安排。进入组织中开展职业活动，是劳动者职业生涯运行的主要方式。组织中的不同职位具有不同地位和作用。同一职位上的不同员工，由于个体能力和其他因素的影响，对组织具有不同的影响和价值。在组织中不断提高地位，发挥更大的作用，是职业发展的又一路径。

（3）工作范围的拓展。与社会分工的细化相应，存在如何协作的问题。如果一

个员工能够掌握较多方面的工作技能，做到一专多能，不仅可以提高协作效率，而且可以拓宽工作范围，发挥更大作用，从而提高职业活动价值。组织的扁平化和弹性化的发展，以及劳动者对工作丰富化、自主化的要求，使拓展工作范围越来越被看成职业发展的重要路径。

2. 职业发展的条件

职业发展在一定环境下进行，需要相应的条件，包括一般社会条件和具体组织条件。

职业发展所需的社会条件包括市场条件、法律条件、文化条件等，其中最重要的是职业市场的发展状况。在现实生活中，劳动市场通过职业市场体现，劳动能力供给与需求的差异，以及不同类型的职业工作者劳动能力使用方式的差异，会产生不同的劳动力交易方式，形成不同的职业市场。建立规范的职业市场对劳动者的职业期望、职业选择、职业操作、职业转换有直接影响，制约着劳动者的职业发展。

职业发展所需的组织条件包括制度条件和资源条件，其中制度条件具有根本影响。制度条件是说组织以什么方式评价员工的职业价值，如何为员工提升职业价值建立组织通道，以及采取什么样的制度化措施促进员工的职业发展。制度条件不限于专门的规章制度，而是存在于一般的规章制度之中，是一般规章制度中与职业发展有关的内容。在这个意义上，人力资源管理的各项规章制度都与员工的职业发展有关。

从职业发展的角度理解人力资源管理制度，可以看到这些制度的相互联系和支持，以及由此形成的员工在组织内实现职业发展的工作阶梯。

（三）职业生涯的管理

职业生涯管理是对职业生涯进行设计、执行、评估和反馈的一个综合性的过程，涉及劳动者自身对于职业生涯的管理、企业组织对于员工队伍的职业开发和管理。随着人才竞争对于企业发展的重要性上升，职业开发管理已经成为企业人力资源管理的战略任务。

1. 职业生涯管理的机理

在企业人力资源管理工作中，职业开发管理包括两个层次的内容。一是员工的自我管理，在这一层次中，组织的作用体现在对员工的引导、激励上。二是组织协助员工进行规划，为其提供必要的教育、培训等机会，促进员工目标的实现。

对员工而言，通过职业生涯管理，可以清楚地认识自己，确定并实现职业发展目标；提高专业技能和综合能力，增强竞争力；满足归属需要、尊重需要和自我实现的需要，提高生活质量。对组织而言，有效的职业生涯管理可以提高员工满意度，降低员工流动率；优化组织人力资源配置结构，提高组织人力资源配置效率；使员工与组织同步发展，适应组织变革的需要。

[相关链接 10—1]

知识型员工职业发展的阶段性特征

资料表明，在事业的过渡期和发展期，知识型员工最重视的是个人成长和事业发展。在知识型员工职业发展的不同阶段，追求有明显变化。

调查结果如表 10—1 所示。

表 10—1　　知识型员工职业发展需求示意图

个人职业生涯周期	第一位	第二位	第三位	第四位	第五位
第一阶段实现期	金钱财富 41.4%	个人成长与发展 35.6%	工作环境 10.8%	产权分配 5.4%	决策参与 3.2%
第二阶段过渡期	个人成长与发展 34.3%	金钱财富 31.5%	工作环境 21.3%	决策参与 8.6%	产权分配 2.5%
第三阶段发展期	个人成长与发展 46.7%	工作环境 43.2%	金钱财富 20.8%	决策参与 3.8%	产权分配 3.5%
第四阶段稳定期	工作环境 52.1%	决策参与 33.4%	金钱财富 25.8%	决策参与 20.6%	产权分配 7.8%

2. 职业生涯管理的途径

进行员工职业生涯的开发管理，是一项错综复杂的系统工作，不仅涉及员工与企业两个方面的积极性，而且涉及人力资源管理的各项职能工作，必须系统布局、统筹安排。

职业开发管理的起点是职位分析和职位评价，建立阶梯化的工作职位体系，为员工在组织内发展提供职业通道。为此需要运用职务分析问卷、任务调查表、职务分析面谈、关键事件法等方法，获得职位分析的基础数据，如职务的描述和要求等。

职业开发的第二步，是进行员工素质能力的分析和测评，了解员工的个性特点、智力水平、管理能力、职业兴趣、气质特征、领导类型、一般能力倾向等，不仅为提高员工能力和素质提供依据，而且为帮助员工选择自己的职业发展目标提供依据。

职业开发的第三步，是在职位体系和员工测评的基础上，促进员工参照组织要求不断提升自身能力和素质。为此需要进行绩效考评、薪酬激励、培训指导、职位调整，给具有不同能力和素质的员工提供相应的工作职位和劳动报酬，以动态匹配的方式引导员工在企业中发展，达到员工发展与企业发展相互促进的目的。

因此，职业开发工作是一项系统工作，需要进行企业人力资源管理各项工作的整合与统筹安排，直接影响企业的管理机制建设。

[相关链接 10—2]

职业生涯规划的五个黄金时段

多年来对职业规划及中国职场的研究表明，个人职业生涯规划中有五大黄金时期必须重点关注。错过了这五大窗口期，将不同程度地对个人职业生涯发展造成负面影响。

一、高考专业选择时

职业生涯教育的缺失使很多高三学生在填报高考志愿时十分盲目，要么在热门学校和专业上扎堆，要么误报了不适合自己甚至不感兴趣的专业。这是导致部分学生求职迷茫的直接原因。

“上大学不仅仅是为了找个好工作，更应是获得职业发展和实现人生理想。

在中国，大部分学生高考的目的是考上大学，其次才是选择专业，能否考上好大学先于能否选择好专业，其实这是不对的。”向阳生涯首席职业规划师洪向阳说道。高考是人生的转折点，确立未来的职业规划对高三学生来说是最为重要的课题。如果盲目选择，很可能导致职业生涯之始就举步维艰。

二、大学毕业选择第一份工作时

职业的选择其实是生活方式的选择。因为路径依赖的缘故，第一份工作的选择会长期影响一个人的职业发展，正确选择第一份工作变得非常重要。

业内专家认为，正确地做好最初的职业选择很重要。因为越到后面，要想摆脱原已熟悉的职业就越困难，成本越高，风险越大。大学生较早地认识到自己的兴趣和能力，明确适合自己的职业路径之后，进行一系列有效的求职，值得提倡的理智做法。

三、工作3年左右时

人们找到了一份工作，通常并不确定这就是最适合自己的工作，需要经历尝试和磨合。一部分人因为求职时缺乏自我定位，随意找了一份工作，当发现不适应时，只能通过跳槽来改变现状，也就是通常所说的“试错”。另一部分人对自己有一定的职业规划，但3年后，发现起色不大或收入与付出不成正比，产生了职业倦怠，想要寻找新平台，获得职业发展的突破。

在职场历练了3年左右，大多数人对自我、职场、社会的认识更为完整，对自己的职业价值观、职业目标定位更加理性。所以，如果之前没有好好进行职业生涯规划，工作3年左右是个绝佳的规划窗口。

四、工作7年左右时

一般来说，工作7年左右的职场人已经在某一领域达到了一定的高度，趋于平衡发展，想要进一步突破的难度更大。很多人开始进入职业上的自我安定时期，同时也有更多人开始反思：7年过去了，我该在原来的轨道上继续努力，还是重新寻找新的职业发展兴奋点？职业倦怠、发展瓶颈、晋升受阻、职场挫折在这个时段一一出现。此时，需要通过职业规划梳理过往的从业经历，找出核心竞争优势，向更好的职业平台挺进。

能否在这个窗口期做好职业规划，关系到未来能否达到更高的职业发展目标。

五、面临退休时

部分“职场老人”在面临退休时十分失落，觉得自己的职业生涯走向了终点。其实，这个时候仍然有很多有价值的事情可以去做。比如，把工作经验传授给下一代，在“施比受更快乐”的人生最高境界中好好享受；发掘工作以外的生活兴趣，享受更有乐趣的生活。退休后，人的活动节奏变得缓慢，原来正常的工作时间和工作量均减少，以与自己的身体、能力相适应。在此阶段，因为存在着个体差异，什么时候完全停止职业活动并无定论。此时，如果有一个较为清晰的规划，必定能使退休后的晚年生活更加精彩。

人的职业生涯是一个持续、渐进、变化的过程，有一定的规律可循。有序地进行职业生涯规划，也就是做好人生的规划，能帮助自己更积极、自主地把握命运，让生命更为精彩和完整。

资料来源：载《经理人》，2012-10-29。

二、企业工作阶梯

所谓企业工作阶梯，是企业组织促进员工价值提升的制度化途径，以满足员工职业发展的需要为中心线索。企业工作阶梯主要由职务技能等级结构、相应的工作回报制度和员工晋升方式三方面内容构成。随着企业发展，工作阶梯日益多样化和复杂化。

（一）工作阶梯的功能

与自由职业者不同，组织成员依托组织发展，提高在社会上的职业活动价值。因此，组织如何评价和确认员工价值，引导和促进员工发展，具有极为重要的意义。工作阶梯为此建立，它是组织为自身成员职业发展建立的制度化通道。

建立工作阶梯的目的是给员工价值提升建立制度化通道，使其可以对自己在组织中的发展前景作出分析和判断，从而采取相应的办法进行努力。工作阶梯的功能体现在以下三方面。

1. 工作阶梯是为了提升员工价值

员工进入组织，向组织转让劳动能力，不仅仅是为了获得当期收益，更为了获得长期收益，并希望通过自己在组织中的努力，不断提高自身价值。建立工作阶梯能够满足员工的要求，使其价值通过组织得到更好的实现和增长。

2. 工作阶梯是按组织要求提升员工价值

劳动者既可以按照社会要求，也可以按照组织要求提升自身价值。后一种途径的特点是，把员工发展与组织发展结合起来，以组织的要求作为评价员工价值的标准。因此工作阶梯具有鲜明的组织色彩，不同组织会从自身实际出发建立不同的工作阶梯。

3. 工作阶梯是按组织要求以制度化方式提升员工价值

为了使员工按照组织需要的方式发展，可以采取不同的措施，如奖酬激励、职位晋升等。工作阶梯能够把这些措施统一起来，使之相互联系、互相支持，并以制度化的方式加以确认和维护，成为制度化系统。规章制度的特点在于具有明确性和稳定性，因此，这一制度体系的建立能够对员工的行为选择和发展方式发挥直接引导和调控作用。

（二）工作阶梯的结构

在实际工作中，工作阶梯设计具有一定的规律，由职位等级体系、工作技能水平、员工晋升办法三方面内容构成。

1. 职位等级体系

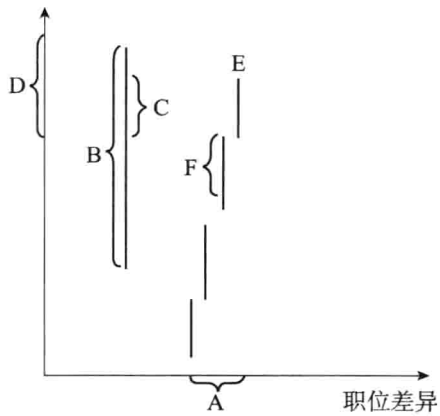
职位等级体系是对职位价值的制度性刻画，构成工作阶梯的第一层次内容。

组织中的职业发展以职位工作对组织的价值为直接依据，处于不同职位的员工具有不同价值。与此相应，职位价值之间的差距成为工作阶梯的基本内容。员工可以通过担任不同职位获得价值提升，从而实现自己的职业发展。

职位等级体系作为一种价值差异的刻画体系，由职级和职等构成。同一职系内的不同职位，其相互之间的价值差异通过职级来刻画，如管理三级的职位价值比管理四级要高。不同职系间的不同职位，其相互之间的价值差异通过职等来刻画，如管理三级的职位价值比技术五级要高。

一个组织中的工作职位涉及多种职系，不同职系之间的职位价值比较比同一职系内复杂得多，因此，建立统一的职位等级体系，是工作阶梯建设的难点。

职位等级体系的结构大致如图 10—4 所示。



A:职系覆盖区间　B:职系价值区间　C:职级
D:职等　　E:职务　　F:职级价值叠幅

图 10—4　职位等级体系结构

2. 工作技能水平

工作技能水平是对能力价值的制度性刻画，构成工作阶梯的第二层次内容。

对工作技能水平的比较具有三方面意义。首先，不同的工作职位需要不同的工作能力，能力差异决定员工的任职差异。其次，在同样的职位上，不同能力水平能够作出不同贡献，使员工具有不同的价值。最后，具有较高能力的员工可以担任若干不同职位的工作，对于组织具有超越具体职位的价值。因此，工作阶梯设计不能停留在职位比较上，要进一步对员工能力进行比较。

进行员工技能水平比较的难点不在于同一职系中的能力比较，而在于不同职系、职组、职门之间的能力比较，如管理决策能力与技术研发能力的比较。以财务经理和高级会计师为例，究竟谁对于组织价值更大，要在职业市场给出的价格比较基础上，结合企业本身的需要来确定。

从工作技能水平的角度建立工作阶梯，往往借助社会上公认的职业技能评价规则，如工程师职称、会计师职称等，并与企业的情况相结合，确定具体的使用方式。

3. 员工晋升办法

如果说职位等级体系和工作技能水平是对于职业价值差异的刻画标准，那么员工晋升办法则是上述标准的动态实施方式，目的是把职业价值标准运用于具体的员工评价中，促进员工不断提升职业价值。员工晋升办法是工作阶梯的第三层次

内容。

员工晋升办法与员工业绩考核一样，由测评标准、测评方法、测评程序构成。二者的区别在于，员工晋升办法关注的是员工职业发展，而非短期贡献，因此不以员工业绩为中心，而以员工素质与能力为中心，着重考察具备什么素质和能力的员工能够担任什么职位的工作，获得什么工作回报。因此，员工晋升办法与人员甄选和薪酬设计密切相关。

在实际工作中，员工晋升办法大致由如下环节构成：

（1）确定晋升标准，包括职位晋升和技能晋升标准，这是工作阶梯设计的基础。

（2）确定考核办法，即运用晋升标准测评具体员工的实际职业能力，包括测评指标设计和测评方式选择。

（3）确定工作程序，包括由谁进行测评，什么时候测评，如何开展测评工作，如何使用测评成绩等。

（三）工作阶梯的设计

由于不同企业的不同情况，工作阶梯设计具有不同的特点。从实际情况看，比较普遍的企业工作阶梯大致分为三种类型，即纵向工作阶梯、横向工作阶梯、双重工作阶梯。这些工作阶梯为员工职业发展提供不同通道，以吸引、激励和保留企业所需要的员工。

1. 工作阶梯的类型

根据如何处理职位等级和工作技能之间的关系，可以把工作阶梯分为三种类型。

（1）纵向工作阶梯，即以职位晋升为主要途径的工作阶梯。

按照纵向工作阶梯，每一个职位都处于一定层次，高层次的职位比低层次的职位具有更大价值，员工职业发展主要通过职位层次晋升来实现。这种工作阶梯清晰明了，与组织内分工协作体系的结构和要求吻合，受到普遍重视。特别是在重视科层结构的企业组织中，这种工作阶梯能够直接支持组织运转，把组织的工作需要与员工的发展需要结合起来。

这种工作阶梯的不足之处在于，上层职务通常少于下层职务，企业能够提供的晋升机会有限，因此使部分员工的职业发展受阻。在没有职位晋升就不能提升职业价值的制度引导下，员工过分关注职位晋升机会，忽视提高工作技能。

（2）横向工作阶梯，即以能力提升为主要途径的工作阶梯。

横向发展是指职位等级不变情况下的职业发展，包括职位不变，或者调整到职位层次相同的新职位。在这种情况下，员工职业价值提升依据的不是职位等级的差异，而是工作技能的提高和拓展，因此，促使员工把关注的重点放在技能改进上。随着组织扁平化的发展，横向工作阶梯的使用越来越广泛。如宽带薪资的制度设计与横向工作阶梯的建立直接相关。

这种工作阶梯的缺点在于，工作技能测评是一项困难的任务，需要专门的方法和技术，而且这些方法和技术不一定体现企业特点。因此，有可能出现测评结果与

企业需要脱节的情况，不能促进员工关注组织的工作要求。

（3）双重工作阶梯，即对纵向阶梯与横向阶梯加以综合的工作阶梯。

企业作为一个有计划的分工协作体系，既需要统一指挥，又需要专业分工，因此强调统一指挥的纵向工作阶梯，与强调专业分工的横向工作阶梯，都有不可替代的作用。与此相应，可以把两种不同的工作阶梯结合起来，相互补充和支持，为员工提供可选择的职业发展路径，这就是所谓的双重工作阶梯。

为了建立合理的双重工作阶梯，需要解决两方面的问题。一是如何把纵向工作阶梯与横向工作阶梯结合起来，使职位等级体系与技能层次差异可以相互比照。二是如何确定两种体系的适用对象，把不同类型的员工纳入合适的工作阶梯之中。这两项工作都不容易处理，因此双重工作阶梯的缺点是不够有序和明晰。

2. 工作阶梯的设计

为了建立合理的工作阶梯，需要注意以下三方面的问题。

（1）工作阶梯的设计要以员工价值测评的尺度为主体。即在所设计出来的工作阶梯中，不同层次的梯级也就是不同等级的员工具有不同的价值量度，这些量度可以刻画处于该梯级的员工的价值。以这样的方式对所有员工进行价值排列，从而确定员工的地位和作用。在这个意义上，工作阶梯设计和员工价值测评尺度设计是统一的。

（2）工作阶梯的设计要以员工价值提升的依托为中心。即所设计出来的工作阶梯能够从制度上帮助员工在组织中不断提高自身价值，使员工按照组织给出的晋升阶梯采取措施，一步步登上更高的价值台阶。通过这样的方式引导和激励员工为提高自身价值而努力。在这个意义上，工作阶梯设计与员工激励机制设计是统一的。

（3）工作阶梯的设计要以员工职业发展的通道为重点。即通过设计出来的工作阶梯，员工能够找到职业发展的方式。组织中的职位安排不一定稳定，职位工作内容也可能变化。因此，要在职位变化的情况下明确职业发展路径，使员工在适应组织需要的过程中提升自己的职业价值。在这个意义上，工作阶梯的设计与员工职业开发的设计是统一的。

3. 工作阶梯的应用

建立工作阶梯的目的是吸引、引导和激励员工，使之按照企业提供的职业发展路径积极努力，做出更大的成绩。同时，在同样的工作阶梯条件下，不同员工有不同的动力和能力，会登上不同层级，因此工作阶梯能够帮助企业识别和保留骨干员工，建立企业的人才队伍。

作为企业设置的职业发展通道，工作阶梯不仅体现组织对员工价值的认同和促进，而且体现组织对员工发展的期望和要求。因此，这种阶梯能否为员工接受，有一个重要的约束条件，即工作阶梯的设计方式能否满足员工的需求。不同员工从自己的需求特点出发，对同样的工作阶梯表现出不同态度。有的员工理解和认同，愿意按此方式进行努力；有的员工采取排斥的态度。与此相应，后一种员工不会留在企业中发展，而是离开企业重新寻找职业发展的路径。

在实际工作中，员工对工作阶梯的认识和实践是一个过程，因此工作阶梯的应用过程也是企业与员工的磨合过程。

[企业实践 10—1]

BK 公司的工作阶梯

BK 公司是一个研发施工企业。在原有制度下，员工只能通过管理职位晋升获得职业发展，因而技术人员消极怠工，流失率高。企业进行制度变革后，设立管理与专业技术两条职业发展通道，有效地调动了专业技术人员的积极性，增强了对企业的归属感。

设立职业通道，首先要梳理职务体系，规划专业发展序列，疏通企业中管理职位和专业技术两条发展路径。在保留原有管理职位晋升路径的基础上，增加工程、销售、客服、培训等 9 个专业序列。然后，在每一个专业序列中，由低到高划分为助理、中级、高级和资深 4 个技术等级。其中工程、销售及客服 3 个专业序列，增加首席技术官等级。由此构成与管理系列并行的专业技术晋升系列，作为员工可以选择的工作阶梯。

相对以职务等级为主的管理晋升路径，专业发展序列具有不同的特点（见表 10—2）。

表 10—2

区分要点	职务等级序列	专业技术序列
职责关联	同一序列不同层级职责存在显著差异	同一序列不同层级的职责领域类似
关键因子	职位价值与职责	知识与技能
上下关系	行政等级与管理关系	业务指导，不直接承担管理职责
设定原则	层级多少与管理幅度紧密关联	层级多少根据公司业务需要而定

职务与能力两条发展路径不仅为员工提供了广阔的职业发展空间，而且有利于员工灵活使用，提高了组织的分工协作效率。如公司规定：项目经理以上人员，须具备高级工程师技术资格；具备高级工程师资格的员工，不一定从事项目管理工作。根据组织需求及个人专长，他既可以从事技术开发，又可以从事技术管理，从而增强了组织弹性及人事匹配的灵活性。

公司为专业技术人员建立的双重发展路径如图 10—5 所示。

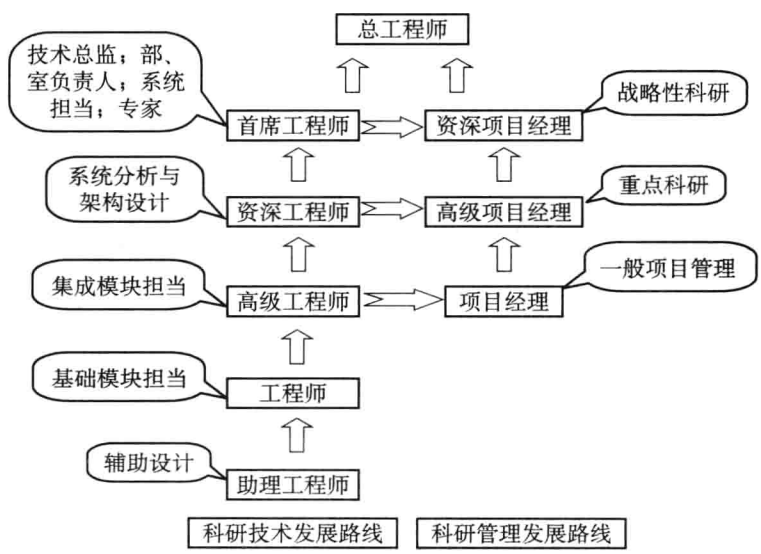


图 10—5 BK 公司专业技术人员发展路径

三、人员流动管理

所谓人员流动，是指员工离开原企业另求职业活动空间。人员流动有正常与不正常之分，区别在于是否出于企业和员工双方自愿，一方不自愿的员工流动属于不正常流动。不正常的人员流动又分为两类：一是员工辞退，即企业主动与员工解除劳动合同；二是员工流失，即员工主动与企业解除劳动合同。人员流动状况对于企业生产经营影响很大，为了实现人员流动的合理化，必须进行人员流动管理。

（一）员工流动的含义

劳动者在组织中的发展是有条件的，只有在能够给双方带来收益的时候，才有可能实现，否则就会中止。所谓员工流动，是指劳动者离开原企业另谋职业。在市场经济条件下这是必然现象，但要合理对待。

1. 员工流动的状况

员工流动是指劳动者从一个组织流出，在劳动市场上另行寻找职业活动的机会，因此是劳动者就职之后重新求职的过程。员工流动有正常和不正常之分。正常的员工流动，指企业和员工双方都对劳动关系的结束有思想准备，以积极的态度对待这一事件，如劳动合同到期，双方自愿不再续签。不正常的员工流动，指企业和员工有一方对劳动合同的解除没有思想准备，以消极的态度对待这一事件，如企业裁员或员工离职。后者称为员工流失。

从人力资源管理的角度看，正常的员工流动是人力规划的结果。很多企业为了保持内部活力，有意识地确定一定的员工流动率，把外部劳动市场的竞争压力引入内部员工队伍。不正常的员工流动超出了人力规划，需要进行应急处理，以消除和减少可能的消极作用。例如，企业裁员时要采取一定措施，对员工进行解释和安抚，防止员工出现对立情绪。员工流失时，也要采取一定措施，对人员空缺进行弥补，防止影响工作的正常运行。

2. 员工流动的影响

资源配置是一种社会配置，在社会供求关系的引导下进行。企业组织是市场供求的一个微观主体，不同企业占有的资源具有不同的效益，人力资源也是如此。正常的员工流动是市场经济的必然现象，员工从收益较低的企业流向收益较高的企业，能够促进人力资源在社会范围内的优化配置，不管对社会、企业还是对劳动者，都有积极的促进作用。

不正常的员工流动要么产生于企业对员工的不满，要么产生于员工对企业的不满。其结果是产生较高的流动成本，损害员工或企业的利益。就员工来说，一旦出乎意料地被辞退，将在相当一段时间内承受失业的压力，造成物质和精神的损失。就企业而言，一旦希望保留的员工出乎意料地离开，将给企业的生产经营带来难以弥补的影响，对当期收益和长远发展带来损害。

（二）员工流动的处理

员工流动有利有弊，需要区别对待。为此必须从员工流动的原因出发，对不同的员工流动状况采取有针对性的解决办法，促进合理的员工流动，防范和控制不合理的流动。

1. 员工流动的原因

员工流动的原因多种多样，可以从市场、企业、员工三个方面来分析。

（1）市场状况。市场是供求关系的统一体，供求关系始终处于变化之中。一旦供求关系出现变化，就要求调整资源配置方式，包括调整作为人力资源的劳动力配置状况。员工流动是劳动力供求关系在不同经济领域中变化的结果，能够促使劳动者从效益较低的行业、地区和企业，流向效益较高的行业、地区和企业，提高资源配置效益。

（2）企业状况。首先，企业对员工的需求在质和量方面会发生变化，因而需要对员工队伍进行调整，使部分员工离开。其次，企业的状况不能满足员工需要，员工不能在企业中获得期望的报酬，实现自身的职业发展，因而主动离开企业。

（3）员工状况。一方面员工不能适应企业的要求而被解雇，这是被动退出企业，是优胜劣汰的结果；另一方面员工对企业的状况不满，主动离开企业。

在众多员工流动状况中，因为员工不满而导致的人才流失对企业生产经营影响最大，因为这样的员工很多都是企业希望挽留的重要人才。因此，防范关键员工流失已经成为企业人力资源管理的一项战略任务。

2. 员工流动的对策

促进正常的员工流动，防范和控制不正常的员工流动，是对员工流动的基本管理要求。其中最重要的是防范关键人才流失，为此需要进行系统处理。

（1）必须确认所流失的员工中，哪些是企业的关键人才。不同类型的员工离职对企业有不同影响。只有识别最重要的员工，才能明确人才保留的重点，有针对性地采取措施。

（2）必须分析关键人才流失的原因，把握哪些是市场变化造成的影响，哪些是企业管理存在的问题，哪些是因为不能满足员工的职业发展需要。通过这样的分析能够找到工作改进的重点，有针对性地采取管理措施。

（3）必须把短期应对与长期发展结合起来。一方面，尽量减少和消除人才流失带来的负面影响，加大关键人才的保留力度；另一方面，对企业人力资源管理机制进行系统改进，使之具有吸引力和凝聚力，为塑造可靠的骨干员工队伍提供保障。

第三节 职业促进

人力资源管理的根本特点在于通过促进骨干员工价值提升推动企业持续发展。劳动者进入企业是为了提高劳动收益；企业雇用员工是为了提高经营效益。把两方

面要求结合起来，取得双赢的效果，是员工劳动力转让长期持续的基础，也是企业形成骨干员工队伍的关键。随着人才竞争日益激烈，建立一支稳定、可靠的骨干员工队伍，已经成为企业获取竞争优势的必要条件。这要求企业重视员工利益，为员工的职业发展创造条件。为此必须以企业与员工的共同发展为原则，对企业机制进行系统建设。

一、双向选择

所谓双向选择，是指交易双方以平等互利为原则进行的协商和决策，是市场经济的基础。劳动交易中的双向选择围绕劳动力转让展开，与企业对员工能力的认可以及员工对企业规章制度的认同直接相关。由于企业与员工对彼此态度的差异，会出现员工在企业内发展和离开企业另谋前途的不同情况。员工对于职业发展方式的选择，对于企业人力资源供求关系的影响极大。通过合理有效的职业开发措施，吸引骨干员工与企业共同发展，是现代企业人力资源管理的战略任务。

（一）双向选择的要求

劳动交易建立在平等互利的交换基础之上，依赖于劳动力需求者与供给者之间的双向选择。这种双向选择是一个动态过程，集中体现在企业规章制度的建立，以及劳动者对规章制度的理解与认同上。

1. 双向选择的特点

劳动交易作为一种双向选择活动，具有如下特点。

（1）选择的内容是关于劳动能力使用与回报的比较。企业关注的是劳动者是否具有合适的能力，提供合适的绩效；劳动者关注的是企业是否具有合适的能力使用方式，支付合适的报酬。劳动能力具有复杂性和隐蔽性，因此，围绕劳动能力转让的双向选择是一个复杂的识别和比较过程。

（2）选择的方式是对于企业规章制度的理解和执行。在企业与员工的双向选择中，企业是一个法人，以关于权利和义务的规定为本质属性，体现在规章制度之中。因此，双向选择的具体方式是劳动者对企业规章制度的理解与认同，体现为员工是否愿意接受这套规章制度，是否能够在这套规章制度的约束和激励下开展工作，实现自身的劳动价值。

（3）选择的结果是关于劳动契约建立和解除的决策。劳动契约的建立意味着企业以支付劳动报酬为条件取得了员工劳动能力的使用权；员工以获得劳动报酬为条件认同了企业对自己的管理权。通过这种方式，劳动者成为职位工作者，进入企业内部有计划的分工协作体系之中。一旦契约解除，劳动者就会退出企业，成为社会上的自由劳动者。

因此，劳动交易的双向选择围绕企业规章制度进行，关键是建立或解除劳动契约。

2. 双向选择的过程

不管是企业对劳动者能力和需求的认识，还是劳动者对于企业规章制度的认

可，都不是能够一步到位的，需要逐步理解和不断磨合。与此相应，双向选择成为一个选择、匹配、再选择、再匹配的持续过程。这个过程的关键在于企业与员工要求的相互对接。企业有战略发展的目标和要求，员工有职业发展的理想与期望。只有员工能力及其工作成效符合企业发展需要，企业才会接受和保留员工。只有企业制度及其资源条件符合员工发展要求，员工才会进入和留在企业。

在实际工作中，企业和员工的双向选择过程大致如图 10—6 所示。

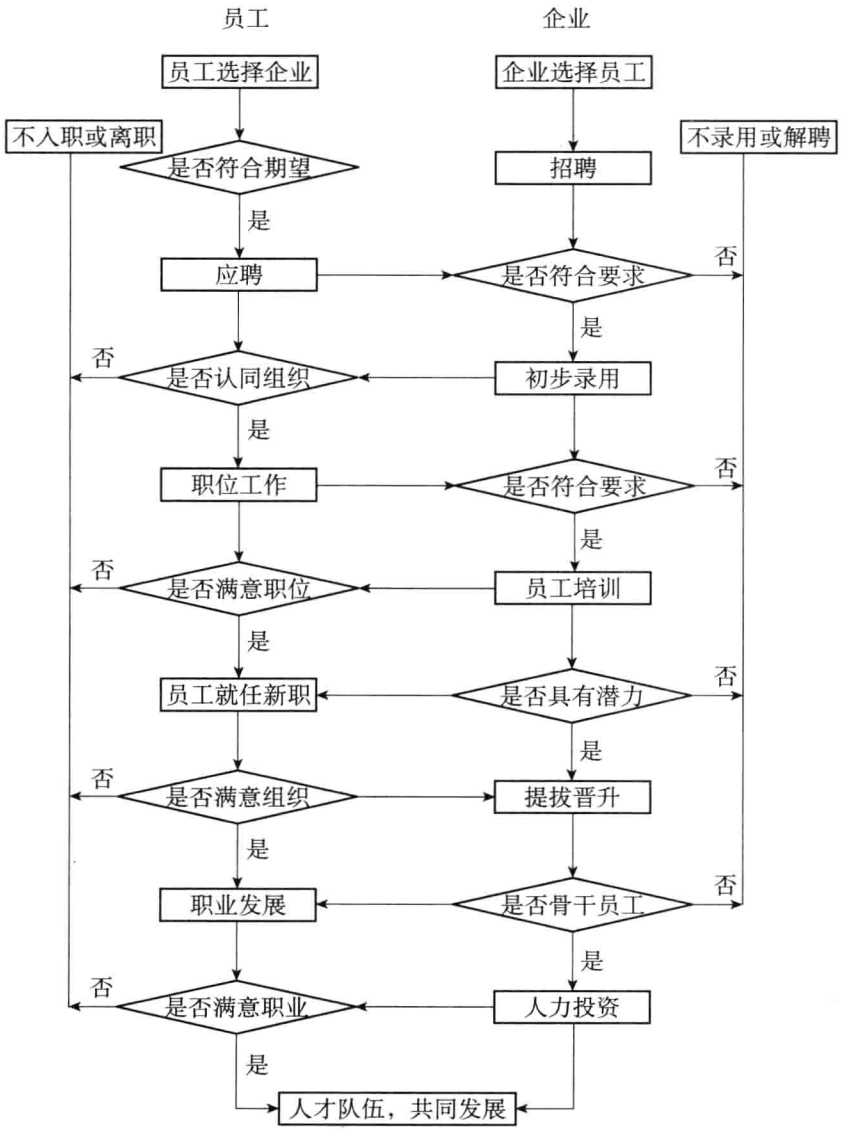


图 10—6　企业与员工的双向选择示意图

图中，每一个菱形都是一种选择情境，从企业和员工两个角度进行，通过一系列人事匹配环节，达到双向选择、双向促进的效果。企业与员工的双向选择是一个不断磨合的动态过程。

（二）双向选择的机制

双向选择的作用在于把劳动者组织起来，建立有计划的分工协作体系，提高工作效率，更好地实现企业与员工双方的利益要求。因此，对双向选择的理解要从二者的利益要求入手，分析计划机制对双方利益关系的影响方式，找到改进规章制度、促进双方发展的方法。

1. 双向选择的关键

企业与员工的双向选择围绕规章制度进行，规章制度是员工行为选择的约束和激励条件，通过影响员工行为过程的各个环节发挥作用。员工对于企业制定的规章制度，有认同和排斥的不同态度，使双向选择出现结合与分离的不同结果，因此，可以把员工行为过程作为主线，通过分析企业规章制度的作用方式，把握双向选择过程的实际内容和关键环节，对双向选择进行有计划的改进，如图 10—7 所示。

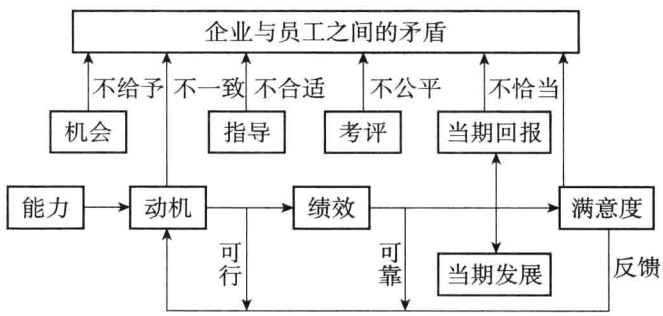


图 10—7　双向选择关键环节示意图

图 10—7 的起点是员工能力，即劳动交易中双向选择的内容。对员工能力的应用是规章制度约束下的管理过程，目的是把这种能力纳入有计划的分工协作体系之中。为此可以采取给予工作机会、进行工作指导、考评工作业绩、支付工作报酬等管理措施。这些管理措施中的任何环节失误都会产生管理矛盾，使企业和员工之间的双向选择受挫。反之，则会提高员工的满意度，强化其在企业中努力的动力，使双向选择良性循环，形成稳定的骨干员工队伍。

双向选择的过程是企业对员工管理的过程，这一过程围绕员工诉求与行为引导展开，以员工的使用、指导、考评、奖酬为主要措施。因此，企业与员工的双向选择机制实际上是企业的人力资源管理机制。

2. 双向选择的引导

企业和员工的双向选择围绕规章制度进行，体现双方对规章制度的要求和态度。因此，对双向选择的引导主要通过规章制度的制定和实施来完成，其中制度建设居首要地位。

不同倾向的企业规章制度会使企业和员工的双向选择出现不同方式，导致不同的结果。合理的规章制度能够使员工努力工作，信赖企业，愿意在企业中长期发展。企业由此建立骨干员工队伍，在激烈的市场竞争中赢得竞争优势。反之，不能激励和留住员工，使企业内部的分工协作陷于混乱，导致企业瓦解。

企业规章制度由管理者主持制定，因此双向选择的引导权掌握在管理者手中。管理者必须在对员工能力识别和比较的基础上，开展工作职位设计、工作方式指导、工作业绩测评、工作报酬支付等一系列管理工作。这些是人力资源管理必须考虑的问题，对企业和员工之间的双向选择起主导作用。

随着人才竞争的激烈，吸引和留住人才已经成为企业生存和发展的基本条件，越来越多的企业把建立一支稳定的骨干员工队伍提到战略高度。吸引和保留员工的关键在于能否为员工的职业发展提供制度平台，因此职业开发制度建设成为企业人力资源管理的战略任务，得到普遍重视。

二、职业规划

在实际工作中，职业开发常常通过职业规划进行，包括指导员工建立职业发展规划和对员工职业发展规划提供支持及保障。重视职业规划并进行相应的人力资源投资，是现代企业获取竞争优势的战略措施。

（一）员工职业规划

劳动者以职业发展为目标，为了更好地实现这一目标，需要制定和实施职业发展规划。其主要任务是，处理好自身特点和组织要求之间的关系，利用组织提供的机会不断改进职业技能与素质，提高职业价值。

1. 职业规划的依据

员工职业规划的依据在于劳动者对自身特点和工作环境的认识。

（1）分析自身特点。劳动者可以借助职业测评方法和技术，包括职业兴趣测试、职业能力测试、职业成就测试、职业价值观测试等，从实际出发，结合职业活动的规律，分析自己的特点，包括素质、能力、兴趣等。将获取的自身特征信息作为职业发展决策的参考。

（2）分析工作环境，包括外部市场环境和组织内部环境，后者具有更直接的意义。从职业发展的角度进行组织环境分析，需要考虑如下几方面内容：一是组织体系特点，即组织规模、结构、文化、人员流动等；二是组织发展方式，即经营战略、管理政策、竞争实力等；三是组织人事状况，即员工队伍、人员流动、人才需求等；四是人力资源管理，即人力规划、人员甄选、培训开发、工作考评、薪资报酬、劳动关系等。

上述两方面分析的目的是在了解实际情况的基础上，预测未来的职业发展状况，对可能出现的职业情况作出预先安排。

2. 职业规划的重点

员工职业规划的重点是在自身特点和客观环境分析的基础上，确立职业方向，选择相应的工作领域，针对职业生涯不同阶段的特点，明确各阶段的发展目标和实现方式。与此相应，职业规划需要处理如下问题：

（1）职业方向的选择。职业方向选择是否正确，直接关系到事业的成败。据统计，在选错职业的人当中，80%的人在事业上是失败者。

（2）职业路线的选择。选择职业生涯路线必须考虑三个问题：想往哪一路线发展？应往哪一路线发展？可以往哪一路线发展？

（3）职业目标的确定。这是职业生涯规划的核心，可以通过职业成就来刻画，如组织角色、技能水平、社会地位等。为了更好地实现职业目标，可将其细分为短期目标、中期目标、长期目标和人生目标。

（4）职业活动的计划。编制职业计划的重点是确定落实目标的措施，包括业务工作与素质能力训练等方面的内容，解决做什么和如何做好的问题。

（5）职业发展的评估。计划实现得如何，有哪些成绩和不足，需要不断进行评估与修订，涉及目标的修正和措施的变更等方面内容。

（二）职业规划管理

员工的职业规划在组织环境中实施，受到组织的直接影响，必须进行有组织的引导和控制，这是企业的职业管理任务。这一任务从两个方面展开：一是为职业规划提供直接指导；二是为职业规划建立组织平台。

1. 职业规划指导

员工职业规划指导的任务是帮助员工制定合理的职业发展计划。在实际工作中，主要包括两方面的内容。

（1）为员工提供职位需求信息。第一，提供职位分析资料。职位分析界定了不同职位的工作职责与任务、程序与方法、所需知识和技能等，是职位的规范性说明，对员工选择合适职位必不可少。第二，提供绩效考评信息。将员工考评情况和结果反馈给本人，帮助员工全面、正确地认识自己的优势和劣势，对照职位分析寻找差距，明确职业发展的方向。第三，提供组织发展信息。将组织的发展前景及其职位的变化趋势介绍给员工，展示员工在组织中的职业发展空间和可能的职位机会，引导员工职业发展。

（2）为员工提供专门咨询服务。从员工职业发展中遇到的问题出发，结合组织的工作需要和发展趋势，进行有针对性的专门指导，对员工职业发展具有直接效用。例如，提供专题性咨询服务，帮助员工选择和确定职业目标；就职业发展与员工进行沟通，交换意见，达成共识；请人力资源专家对职业选择和职业计划给予专业性指导；举办专题讨论会，公布组织的职业计划促进方案及其实施办法等。

2. 职业发展平台

员工职业发展在组织提供的职业通道中进行，因此制度建设具有根本意义。其中建立工作阶梯，加强员工培训，优化人事配置，是职业发展的组织平台建设中最重要的内容。

（1）建立工作阶梯。员工的职业发展规划依靠组织实现，企业能否为员工发展提供制度化的工作阶梯，是员工职业计划能否实现的基本条件。

（2）加强培训开发。工作阶梯为员工发展提供制度通道，但只有员工具有相应的能力和动力，才能沿着工作阶梯不断发展，为此需要培训。其任务是从企业需要出发，有目的地增强员工发展的能力和动力，使员工在提高工作绩效的同时提高自身价值。

（3）优化人事配置。不管是工作阶梯的建设，还是培训开发的效果，都是为了事得其人、人尽其才、才有其用，只有通过人事匹配才能实现。

上述三方面的工作涉及职位设计、员工甄选、培训开发、业绩考评、薪酬分配各个环节，关系到人力资源管理体系的设计与运行，从根本上影响企业发展的活力，要从企业机制建设的高度加以重视。

3. 职业开发投资

职业规划的指导和职业平台的建设，是为了吸引、激励、保留企业的骨干员工，建立稳定的人才队伍。这些工作对企业发展的促进作用并不能立竿见影，需要从企业与员工共同发展的角度进行长期策划和战略运筹。与这些工作相关的资源投入，必须从人力资源投资的高度加以理解和安排。是否进行人力资源投资，如何进行人力资源投资，是衡量企业人力资源管理水平的客观标志，可以从如下三方面加以理解。

（1）人力资源投资是长期投资，不是短期成本。只有这样，才能从成本控制的框架中跳出来，把员工发展所需的资源投入提到战略高度来安排。

（2）人力资源投资是长期用工，不是短期雇用。对员工能力和素质的改进，是为了把员工留在企业中长期使用，这意味着，必须加强员工对企业的归属感，重视企业对员工的组织承诺。

（3）人力资源投资是长期合作，不是短期交易。企业与员工之间的相互承诺以双方利益的相互促进为基础，不能仅仅考虑企业单方面的利益。员工利益的根本在于职业价值的提高，因此，双方的合作基础之一是员工通过企业实现职业发展。

上述三方面的内容使企业性质和企业机制发生了根本变化，由投资者的盈利工具转化成为企业成员的利益共同体。

[企业实践 10—2]

DH 公司的员工发展计划

在 DH 公司的管理机制中，员工的培养和开发具有极为重要的地位。公司以员工资质模型为杠杆，找到企业与员工共同发展的结合点，通过员工素质与能力的不断改进，从提升员工价值角度促进企业不断发展。在此过程中，员工个人发展计划的制定与实施是关键的环节。

“个人发展计划”（Individual Development Plan，IDP）是在企业发展目标引导下，员工对自身职业发展方式的自主设计与实施。在此过程中，企业提供指导、帮助和协调，从而找到企业发展与员工发展的结合点。

一、IDP 的实施工具

员工资质模型的一个重要作用是指导员工的培训和发展。为此，人力资源部门开发出了一套专门工具，包括如下程序：

1. 个人自我评估（Personal Assessment）

定义：基于员工对自己专长和兴趣的自我评价，协助确立职业发展目标。

实际应用：引导员工基于个人优点、工作兴趣、激励等因素，制定短、中、长期的生涯规划，以及对自身职业发展的承诺。

2. 双向技能评估（Skill Assess-

ment)

定义：针对员工能力及工作重要性建立沟通渠道，了解主管与员工的认知差异，寻求主管与员工对于资质模型的共识。

实际应用：双向技能评估由员工和主管共同完成，评分方式采用五级量表，评分范围从低到高为1～5。由评分结果定义员工的专长及发展需求。这个过程其实是对员工资质的测评过程。在这一过程中，公司针对不同岗位采用不同测评方法，如关键行为面谈、心理测试、评价中心等方法，力争对员工的资质测评准确，并得到员工及其主管的认同。

3. 个人发展计划（Individual Development Plan)

定义：参考个人自我评估及双向技能评估结果，由员工和主管共同确认员工的个人专长及发展需要，选择发展目标，决定行动步骤。

实际应用：在双向技能评估结果的基础上，定义员工的专长及发展需求，经主管及员工共同讨论，确认员工每一阶段发展目标。依据发展目标，参考组织可提供的资源及个人对发展的承诺，明确实际行动步骤，针对每一步骤明确时间安排及评价标准。

二、IDP的执行流程

1. 准备

检查目标对象的工作绩效，了解员工的发展现状和需求，在此基础上进行个人自我评估与双向技能评估。

2. 规划

完成IDP的制定工作，确认个人专长和需求，从资质模型中挑选1～3个要素作为年度发展目标。

3. 执行

根据年度发展目标制定实际行动步骤。

(1) 培训：参与公司内外部培训课程或相关培训活动。

(2) 工作指派（Job & Assignments)：通过工作轮换、指派、导师指导（mentor)、岗上训练（on the job coaching）等方式提供员工发展机会。

(3) 自我训练（Self Training)：包括专业知识书籍阅读、参加演讲或展览活动、运用多媒体自我教学等方式。

同时，公司建立IDP资料库，为员工提供职业发展的查询、支援。

4. 评估

(1) 定期沟通回顾：员工与主管随时保持沟通，定期讨论IDP的施行情况，主管为员工提供必要的协助。

(2) 年度回顾及评估：每年第三季度结束前，由人力资源部发函给所有主管，对员工承诺的当年发展目标达成情况做翔实审视与回馈。对尚未完成的部分，了解原因，协助排除困难，力争在年度结束前完成目标。第四季度进行正式的IDP年度检查。检查结果列入员工当年教育训练考评，同时作为制定下一年度IDP目标的参考。

三、企业机制

所谓企业机制，是企业组织对于企业成员进行能力与动力整合的制度化方式，从根本上影响企业的凝聚力和竞争力。在不同经济社会条件下，企业的员工管理具

有不同的政策倾向，以不同的方式处理企业与员工的关系，从而出现不同的企业机制类型。随着人才竞争越来越成为企业竞争的关键，如何通过员工职业开发来促进企业发展，建立骨干员工与企业的利益共同体，把人力资源转变为人力资本，已经成为现代企业机制建设的关键环节。

（一）企业机制的性质

企业的特点是在组织内部以权威指挥代替讨价还价，从而提高了分工协作的效率。为此必须建立一定的制度规范，使之为企业成员理解和认同，转化为共同的行为准则。这种制度化行为准则的建立和运行，以及在此基础上形成的企业内部信任，就是企业机制的内容。

1. 制度规范

制度规范是企业制定并对企业成员具有普遍约束力的行为规定。

建立制度规范是企业能够代替市场提高经济效率的基础。在制度规范的约束下，企业成员之间的分工协作不必以复杂的讨价还价方式进行，大大节约交易费用，提高整体工作效率。可以说，制度规范建设是企业机制赖以形成的基础。

理解企业的制度规范，需要把握如下几点：

（1）制度规范是一种管理工具。提高分工协作的整体效率要求把企业成员的行动纳入一定的规范之中，使之相互配合与支持。因此，需要制定具有强制力的制度规范，实现管理目标，这种强制力掌握在管理者手中。

（2）制度规范以经济契约为基础。企业制度的强制力来自企业成员之间的经济契约。其中员工以劳动力有偿转让的契约方式，允许企业把自己的劳动能力纳入有计划的分工协作体系之中，也就接受了规章制度对于自己的约束力。

（3）制度规范具有多层次内容。企业制度由产权制度、组织制度、管理制度等不同层次构成，分别具有不同的地位和功能。产权制度最为基础，为企业成员缔结契约提供依托，通过国家法律加以明确和维护。组织制度最为关键，界定企业的权力归属方式，划分出管理者与被管理者。管理制度最为具体，涉及生产经营活动的各个环节，由管理者根据企业需要加以制定。通常所说的制度规范，主要指企业组织和管理制度。这是企业可以自主建立的制度，也是企业机制建设的主要内容。

2. 内部信任

内部信任是指企业成员对于制度规范及其管理者的信任。

制度规范虽然为统一企业成员的行为提供了基础，但作为成文规定，其内容具有局限性，不可能涵盖各种具体的行为选择方式，这就为企业成员在组织中的行为选择提供了空间。为了进一步统一企业成员的行动，需要以管理者的行政指令加以补充。任何行政指令都具有一定的主观性，体现管理者对具体情境的判断和决策。对管理者指令的执行，以对管理者的信任为前提。因此，对管理者的信任是企业有计划的生产经营体系赖以运行的依托。

企业的活力在于以内部统一行动灵活应对外部市场竞争，对内统一性和对外灵活性是企业赢得市场竞争的必要条件。如果没有企业成员对管理者的信任，管理者的决策指挥就不能有效转化为员工行动，企业就无法以内部统一行动灵活应对复杂

的市场变化，因此，加强企业内部信任，对于企业机制塑造具有重要意义。

（二）企业机制的建设

在不同的经济社会条件下，根据不同的管理目标和政策，可以建立不同类型的企业机制。随着人才竞争的发展，通过企业与员工的双向促进，实现企业与员工的共同发展，已经成为企业机制建设的趋势。

1. 企业机制的比较

为了通过有计划的生产经营活动提高投入产出效率，企业在不同情况下建立了不同的规章制度，形成了不同的企业机制。总体上看，企业管理方式可以分为监督式管理、训练式管理、开发式管理三种类型，也就出现了相应的三种企业机制。

（1）监督式管理。其特点是把员工看做人力成本，看成与企业利润相矛盾的费用项目。员工管理的原则是成本控制，由此出现了压低工资，减少福利保险，不搞员工培训等现象。在这种理念之下，利润属于资方，员工只是从劳动市场购买的原材料。与这种管理观念相应，是企业与员工之间的短期交易，从而形成了资本雇佣劳动的企业机制。

（2）训练式管理。其特点是把员工看做人力资源，看成可以带来长期收益的资源要素。这种管理方式强调，不能以成本控制的方式，而要从投入产出的角度来对待员工支出。这为员工培训开发的人力资源投资提供了根据。与这种管理观念相应，是企业与员工之间的长期协作，从而形成资本与劳动合作的企业机制。

（3）开发式管理。其特点是把员工看做人力资本，看成企业经营效益的创造者与分享者。在训练式管理中，人力资源投资的主体是企业，员工不承担投资风险。在开发式管理中，企业是一个以自主合作为基础的团队组织，组织的活力取决于企业成员的合作意愿与合作效果，企业成员共同承担协作风险。因此，员工不仅具有劳动报酬权，而且具有企业效益索取权，能够与物力投资者一样成为企业的所有者，从而形成了劳动转化为资本的企业机制。

随着知识经济的发展和人才竞争的激化，训练式与开发式的管理模式越来越受到关注，企业机制出现了由资本雇佣劳动朝劳动转化为资本方向的发展。

2. 企业机制的变革

训练式管理和开发式管理的共同点在于，都强调企业与员工的长期合作。这是因为人工费用只有在带来长期收益的情况下，才会转化为人力资源投资；人力资源投资只有在员工作为投资主体的情况下，才会转化为人力资本。

长期合作是提高企业投入产出效益、增强企业竞争力的重要条件。企业与员工之间的长期合作必须能够促进双方的共同发展，企业对员工的职业开发是实现双方共同发展的可行路径。即从企业需要出发建立制度化的工作阶梯，引导员工沿着工作阶梯不断攀登，实现职业价值的不断增长。

在企业和员工共同发展得到制度保障的情况下，企业的内部信任将大大加强。内部信任的状况集中体现了以计划代替市场的水平，是企业机制发展的基本测量指标之一。能否从经济交易开始，通过组织措施，结合文化引导，建立和发展企业内部信任，使企业成员之间从讨价还价的对手转变成为共同目标奋斗的伙

伴，影响着企业的内部统一性和外部灵活性，关系着企业核心竞争力的形成和发展。人力资源管理作为企业和员工之间关系的专门管理体系，在此过程中具有特殊的地位和作用。

因此，人力资源管理与企业机制建设具有高度的一致性。通过加强人力资源管理，进行企业机制建设，从人的角度促进企业可持续发展，已经作为战略人力资源管理的任务，成为越来越多的企业的实践。

本章小结

从员工价值提升的角度促进企业发展，是企业人力资源管理的特点和本质要求，通过员工职业开发实现。帮助员工改进能力与素质，提升职业价值，是吸引和保留人才、建设骨干员工队伍的关键。

职业发展以职业生涯为基础，涉及职业选择、职业定位、职业活动等一系列问题，这些问题的解决方式影响劳动者能够取得什么样的职业成就。现代社会中的职业发展大致分为两种途径，即组织内发展与组织外发展。其中组织内职业发展的特点，是把组织资源条件与员工发展要求结合起来，具有特殊的优越性。

为了引导员工在组织内发展，需要建立合理的工作阶梯。工作阶梯是员工在组织内提升职业价值的制度化通道，主要由三方面内容构成：职位等级体系、工作技能水平、员工晋升办法。不同工作阶梯构成不同的员工发展通道，包括纵向发展、横向发展、双重发展，影响员工流动状况。

进行工作阶梯建设，需要对人力资源管理职能进行系统整合，涉及职位分析、人员测评、员工培训、绩效考评、薪酬分配等各个环节，是战略人力资源管理的任务。在工作阶梯的运行过程中，不仅要有计划地开展各项职能工作，还要有针对性地进行员工指导与职业规划，帮助合适员工在企业中更快发展。

不同企业从自身需要出发，会建立具有不同特点的工作阶梯，适合于吸引和保留不同类型的员工。围绕企业的工作阶梯，会出现企业与员工之间的双向选择。合理的工作阶梯会吸引、保留合适的员工，建立高效可靠的骨干员工队伍，为企业带来市场竞争的能力与动力。员工职业开发与企业机制建设密切相关。

关键术语

职业　　职业生涯
职业价值　　职业期望
职业选择　　职业与人匹配理论
职业生涯管理　　职业发展方式
工作阶梯　　员工流动
职业开发　　职业规划
企业机制　　企业机制建设

思考题

1. 什么是职业？与职位有什么联系与区别？
2. 怎么理解职业差异和职业价值？职业选择的依据是什么？
3. 职业活动有哪些不同方式？创业与就业有什么区别？
4. 员工职业生涯的特点是什么？分为哪些主要阶段？
5. 职业生涯不同阶段的重点问题是什么？企业如何帮助员工解决？
6. 什么叫工作阶梯？由哪些方面的内容构成？
7. 常见的工作阶梯有哪些？各自适用于什么情况？
8. 如何进行工作阶梯设计？涉及哪些人力资源职能工作？
9. 员工与企业之间的双向选择是如何进行的？需要注意哪些环节？
10. 怎样引导员工的职业发展？有哪些引导措施？
11. 员工职业开发有哪些措施？不同措施之间怎样结合？
12. 什么叫做企业机制？如何理解员工职业开发与企业机制建设之间的关系？

参考文献

1. 巴纳德．经理人员的职能．北京：中国社会科学出版社，1997.

2. 彼得·德鲁克．管理的实践．北京：机械工业出版社，2006.

3. 丹尼尔·A·雷恩．管理思想的演变．北京：社会科学出版社，2000.

4. 杰里·W·吉雷，安·梅楚尼奇．组织学习、绩效与变革——战略人力资源开发导论．北京：中国人民大学出版社，2005.

5. 科斯等．契约经济学．北京：经济科学出版社，1999.

6. 王彦斌．管理中的组织认同．北京：人民出版社，2004.

7. 斯蒂芬·P·罗宾斯．组织行为学（第10版）．北京：中国人民大学出版社，2005.

8. 盛洪．现代制度经济学．北京：北京大学出版社，2003.

9. 赵曙明．人力资源管理研究．北京：中国人民大学出版社，2004.

10. 爱德华·拉齐尔．人事管理经济学．上海：上海三联书店，2000.

11. 坎贝尔·R·麦克南，斯坦利·L·布鲁，大卫·A·麦克菲逊．当代劳动经济学（第七版）．北京：人民邮电出版社，2006.

12. 哈罗德·德姆塞茨．所有权、控制权与企业．北京：经济科学出版社，1999.

13. 理查德·L·达夫特．组织理论与设计精要．北京：机械工业出版社，1999.

14. 刘昕．现代企业员工关系管理体系的制度分析——一种全面的战略性人力资源管理视角．北京：中国人民大学出版社，2004.

15. 迈克尔·比尔等．管理人力资本．北京：华夏出版社，1998.

16. 王爱华．人力资本投资风险．北京：经济管理出版社，2005.

17. 西奥多·舒尔茨．人力资本投资．北京：经济科学出版社，1993.

18. 詹姆斯·巴伦，戴维·M·克雷普斯．战略人力资源——总经理的思考框

架．北京：清华大学出版社，2005.

19. 曾湘泉主编．劳动经济学．上海：复旦大学出版社，2003.

20. 周其仁．市场里的企业：一个人力资本与非人力资本的特别合约．经济研究，1996（6）.

21. 张凤林．人力资本理论及其应用研究．北京：商务印刷馆，2006.

22. 程延园．劳动关系．北京：中国人民大学出版社，2002.

23. 大卫·桑普斯福特，泽弗里斯·桑纳托斯．劳动经济学前沿问题．北京：中国税务出版社，2001.

24. 罗纳德·G·伊兰伯格，罗伯物·S·史密斯．现代劳动经济学：理论与公共政策（第8版）．北京：中国人民大学出版社，2007.

25. 姜颖．劳动合同法论．北京：法律出版社，2006.

26. 盛洪．现代制度经济学．北京：中国发展出版社，2009.

27. 杨瑞龙．利益相关者理论及其应用．北京：经济科学出版社，2001.

28. 张维迎．企业的企业家——契约理论．上海：上海人民出版社，1999.

29. 张宏发．中国社会年报．兰州：兰州大学出版社，2007.

30. 保罗·F·布勒．组织变革中的人力资源管理案例．北京：人民邮电出版社，2004.

31. 戴尔·L·菲尔德．工作评价——组织诊断与研究实用量表．北京：中国轻工业出版社，2004.

32. 琳达·霍尔比契．转型——与企业战略匹配的人力资源管理．北京：中国财政经济出版社，2004.

33. 威廉·安东尼等．人力资源管理：战略方法．北京：中信出版社，2004.

34. 詹姆斯·W·沃克．人力资源战略．北京：中国人民大学出版社，2001.

35. 加里·德斯勒．人力资源管理（第12版）．北京：中国人民大学出版社，2012.

36.《岗位劳动评价技术与方法》编写组．岗位劳动评价技术与方法．北京：中国劳动出版社，1993.

37. 尹隆森．岗位评价与薪酬体系设计实务．北京：人民邮电出版社，2005.

38. 萧鸣政．现代人事考评技术及其应用．北京：中国人民大学出版社，1997.

39. 萧鸣政．工作分析的理论与方法（第四版）．北京：中国人民大学出版社，2014.

40. 恩尼斯特丁，麦克米格．工作岗位分析的方法与应用．北京：中国建材工业出版社，1991.

41. 波特·马金．组织和心理契约．北京：北京大学出版社，2000.

42. 程静．关于建立人的能力素质模型的研究．西南交通大学学报，2004（5）.

43. 高日光．企业员工素质模型的建构．中国人力资源开发，2006（4）.

44. 萧鸣政．人员测评与选拔．上海：复旦大学出版社，2005.

45. 王垒等．实用人事测量．北京：经济科学出版社，1999.

46. 何载福．企业文化建设实践与绩效研究．华中科技大学博士学位论文，2005.

47. 李原．组织中的心理契约．心理科学进展，2002（1）.

48. 杨宜音．“自己人”：信任建构过程的个案研究．社会学研究，1999（2）.

49. 布赖恩·贝克．人力资源计分卡．北京：机械工业出版社，2003.

50. 付亚和．绩效管理．上海：复旦大学出版社，2003.

51. 罗伯特·卡普兰．综合计分卡．北京：新华出版社，1998.

52. 莱曼·W·波特．激励与工作行为（第7版）．北京：机械工业出版社，2006.

53. 饶征．以KPI为核心的绩效管理．北京：中国人民大学出版社，2003.

54. 孙金锋．周边绩效理论在企业绩效管理中的应用．商业现代化，2006（31）.

55. 董克用．技能工资实施中应注意的几个问题．中国人力资源开发，2003（3）.

56. 何燕珍．企业薪酬管理发展脉络考察．外国经济与管理，2002（11）.

57. 刘昕．宽带薪酬：一种新型的薪酬结构设计形式．人力资源开发与管理，2003（4）.

58. 乔治·米尔科维奇．薪酬管理．北京：中国人民大学出版社，2002.

59. 文跃然．薪酬管理原理．上海：复旦大学出版社，2004.

60. 赵曙明．员工薪酬确定的原则、影响因素与方案．中国软科学，2000（6）.

61. John Paul Macduffie. Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *Industrial and Labor Relations Review*, 1995 (2).

62. John E. Delery, D. Harold Doty. Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 1996 (4).

63. Li-Yun Sun, Samuel, Aryee, Kenneth S. Law. High-performance human resource practices, citizenship behavior, and organizational performance: A relational perspective. *Academy of Management Journal*, 2007 (3).

64. Michael L. Wachter, Randall D. Wright. The economics of internal labor markets. *Industrial Relations*, 1990 (2).

65. Mark L. Lengnick-Hall, Cynthia A. Lengnick-Hall, Leticia S. Andrade, Brian Drake. Strategic human resource management: The evolution of the field. *Human Resource Management Review*, 2009 (2).

66. Schuler R. S. Strategic human resources management: Linking the people with the strategic needs of the business. *Organizational Dynamics*, 1992 (1).

67. Wright, P. M. Theoretical perspectives, for strategic human resource management. *Journal of Management*, 1992 (2).

68. Wright, P. M. and Snell, S. A. Human resources and sustained competitive advantage: A resource-based perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 1994 (2).

69. Wright P. M. Desegregating HRM: A review and synthesis of micro and macro human resource management research. *Journal of management*, 2002 (3).

70. David P. Lepak. The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of Management Review*, 1999 (1).

71. John Purcell and Sue Hutchinson. Front-line managers as agents in the HRM performance causal chain: Theory, analysis and evidence. *Human Resource Management Journal*, 2007 (1).

72. James P. Guthrie. High-involvement work practices, turnover, and productivity: Evidence form New Zealand. *Academy of Management*, 2001 (1).

73. Michael A. Hitt, Robert E. Hoskisson, Jeffrey S. Harrison, Timothy P. Summers. Human capital and strategic competitiveness in the 1990s. *Journal of Management Development*, 1994 (1).

74. Mahesh Sburamony. Why organizations adopt some human resource management practices and reject others: An exploration of rationales. *Human Resource Management*, 2006 (2).

75. Peter D. Sherer, Nikolai Rogovsky, Normati Wright. What drives employment relationships in taxicab organizations? Linking agency to firm capabilities and strategic opportunities. *Organization Science*, 1998 (1).

76. Sharon R. Peck. Exploring the link between organizational strategy and the employment relationship: The role of human resources policies. *Journal of Management Studies*, 1994 (5).

77. Sung-Choon Kang, Scott A. Snell. Relational archetypes, organizational learning, and value creation: Extending the human resource architecture. *Academy of Management Review*, 2007 (1).

78. Shaista E. Khiiji and Xiaoyun Wang. Intended and implemented HRM: The missing linchpin in strategic human resource management research. *Human Resource Management*, 2006 (7).

79. Mark A. Huselid. The impact of environmental volatility on human resource planning and strategic human resource management. *Human Resource Planning*, 1993 (16).

80. C. M. Siddique. Job analysis: A strategic human resource management practice. *Human Resource Management*, 2004 (1).

81. Frederick P. Morgeson, Michael A. Campion. Accuracy in job analysis: Toward an inference-based model. *Journal of Organizational Behavior*, 2000 (7).

82. Chad H. Van Iddekinge, Dan J. Putk, Patrick H. Raymark. Modeling error

variance in job specification ratings: The influence of rater, job, and organization-level factors. *Journal of Applied Psychology*, 2005 (2).

83. James P. Clifford. Manage work better to better manage human resources: A comparative study of two approaches to job analysis. *Public Personnel Management*, 1996 (1).

84. Juan I. Sanchez. From documentation to innovation to innovation: Reshaping job analysis to meet emerging business needs. *Human Resource Management Review*, 1994 (1).

85. Junewei, Gavrielsalvendy. The cognitive task analysis methods for job and task design: Review and reappraisal. *Behaviour& Information Technology*, 2004 (4).

86. Krisrin Qprier, Erich P. Priers, William Wooren. Interrater reliability job analysis: Differences in strategy and perspective. *Public Personnel Management*, 2003 (1).

87. Ian O. Williamson. Employer legitimacy and recruitment success in small businesses. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2000 (1).

88. James A. Breaugh and Mary Starke. Research on employee recruitment: So many studies, so many remaining questions. *Journal of Management*, 2000 (3).

89. Margaret Stevens. Wage-tenure contracts in a frictional labour market: Firms' strategies for recruitment and retention. *Review of Economic Studies*, 2004 (2).

90. Astrid Haesli and Peter Boxall. When knowledge management meets HR strategy: An exploration of personalization retention and codification-recruitment configurations. *Human Resource Management*, 2005 (11).

91. Antonio Arago′n-Sa′nchez, Isabel Barba-Arago′n and RaquelSanz-Valle. Effects of training on business results. *Human Resource Management*, 2003 (6).

92. Frank M. Horwitz. The emergence of strategic training and development: The current state of play. *Journal of European Industrial*, 1999 (4).

93. Marianna Virtanen, MikaKivimaki, PekkaVirtanen, JussiVahtera. Disparity in occupational training and career planning between contingent and permanent employees. *European Journal of Work and Organizational Psycology*, 2003 (1).

94. Biman Das, Donald R. Smith, James K. Hennigan, Richard J. Yeager. Situational factors affecting performance-rating ability, international. *Journal of Operations & Production Management*, 1993 (3).

95. Clive Fletcher. Performance appraisal and management: The developing research agenda. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2001 (4).

96. I. M. Jawahar. The influence of perceptions of fairness on performance appraisal reactions. *Journal of Labor Research*, 2007 (4).

97. Jeremy Davenport & Paul D. Gardinger. Performance management in the not-for-profit sector with reference to the national trust for Scotland. *Total Quality Management*, 2007 (3).

98. Iberto F. Montemayor. Congruence between pay policy and competitive strategy in high-performing firms. *Journal of Management*, 1996 (6).

99. Gerardo Rivera Ungson, Richard M. Steers. Motivation and politics in executive compensation. *Academy of Management Review*, 1984 (2).

100. Henry L. Tosi. Culture and CEO compensation. *Organization Science*, 2004 (6).

101. Kevin J. Murphy. Incentives, learning, and compensation: A theoretical and empirical investigation of managerial labor contracts. *Rand Journal of Economics*, 1986 (1).

102. Harry G. Barkema, Luis R. Gomez-Mejia. Managerial compensation and firm performance: A general research framework. *Academy of Management Journal*, 1998 (2).

103. Matt Bloom. The Performance effects of pay dispersion on individuals and organizations. *Academy of Management Journal*, 1999 (1).

104. Marcia P. Miceli, Robert L. Heneman. Contextual determinants of variable pay plan design: A proposed research framework. *Human Resource Management Review*, 2000 (3).

105. David A. Griffith, Aruna Chandra, and John K. Ryans Jr. Examining the intricacies of promotion standardization: Factors influencing advertising message and packaging. *Journal of International Marketing*, 2003 (3).

106. James N. Baron, Alison Davis-Blake, William T. Bielby. The structure of opportunity: How promotion ladders vary within and among organizations. *Administrative Science Quarterly*, 1986 (2).

107. James A. Fairburn, James M. Malcomson. Performance, promotion, and the Peter Principle. *Review of Economic Studies*, 2001 (1).

108. Stephen A. Stumpf, Manuel London. Management promotions: Individual and organizational factors influencing the decision process. *Academy of Management Review*, 1981 (4).

109. Stephen A. Stumpf. Capturing rater policies in evaluating candidates for promotion. *Academy of Management Journal*, 1981 (4).

封面
书名
版权
前言
目录
第一章　学科概论
引导案例AP公司的管理变革
第一节　企业人力资源管理性质
第二节　企业人力资源管理活动
第三节　企业人力资源管理发展
[相关链接1—1]“成本逐利”向“人才逐利”转变，中国人力资源正在变革
第二章　人力资源
引导案例“海底捞”的员工队伍
第一节　企业人力资源性质
第二节　企业人力资源状况
[企业实践2—1] ABC公司的员工状况
[相关链接2—1]
第三节　企业人力资源产权
[企业实践2—2] YBTY公司的培训投资
第三章　企业用工
引导案例2011年员工离职状况调研报告
第一节　员工能力转让
[相关链接3—1]用工紧张，应届毕业生期望薪资增三成
第二节　员工队伍建设
第三节　员工管理机制
[企业实践3—1] YBTY公司的分配依据
第四章　人力规划
引导案例　人力规划成功的密钥
第一节　人力规划概述
[企业实践4—1]人力资源规划的功能模块与信息系统
第二节　人力规划制定
[企业实践4—2]伍德公司的人力规划
[企业实践4—3]人力资源盘存与分析
第三节　人力规划方法
第五章　职位分析
引导案例　弘发公司的职位界定
第一节　职位设置
[企业实践5—1] YBTY公司的职位界定
第二节　职位分析
[企业实践5—2]联想的大职位责任体系建设
第三节　职位评价
[企业实践5—3] YBTY公司的职位评价

第六章　人员甄选
引导案例　员工招聘：锁定文化与价值标准
第一节　人事安排
[企业实践6—1] Mars公司的员工标准
[企业实践6—2] DH公司的员工资质模型
第二节　人员补充
[企业实践6—3]索尼公司的“内部跳槽”人才流动机制
第三节　人事测评
[企业实践6—4]首都国际机场的校园招聘方法
第七章　培训开发
引导案例M公司的管理培训生计划
第一节　培训开发工作
[企业实践7—1]可口可乐：员工培训是圣经
第二节　培训工作机理
[企业实践7—2]惠普实习生的角色塑造
[企业实践7—3]惠普的员工引导过程
第三节　培训项目管理
第八章　绩效考评
引导案例ABC公司的员工绩效考评
第一节　员工绩效
[企业实践8—1]员工绩效：服从与投入
第二节　员工绩效考评
[企业实践8—2] ABC公司的考评目的与重点
[企业实践8—3] ABC公司的绩效考核指标
第三节　员工绩效考评方式
[企业实践8—4]惠普公司的目标管理
第九章　薪资报酬
引导案例YBTY公司的薪资管理变革
第一节　薪资
[企业实践9—1]海尔公司的薪资内容
第二节　薪资管理
第三节　薪资管理实践
[相关链接9—1]中国零售业店长薪资现状调查
[企业实践9—2] YBTY公司薪资管理策略
第十章　职业发展
引导案例“海底捞”的员工发展
第一节　职业活动
第二节　职业开发
[相关链接10—1]知识型员工职业发展的阶段性特征
[相关链接10—2]职业生涯规划的五个黄金时段
[企业实践10—1] BK公司的工作阶梯
第三节　职业促进

[企业实践10—2] DH公司的员工发展计划
参考文献