全国经济专业技术资格考试用书

ECONOMICS
PROFESSIONAL
QUALIFICATION

人力资源和社会保障部人事考试中心 / 组织编

2023
人力资源管理
专业知识和实务
（中级）

中国人事出版社

全国经济专业技术资格考试用书

2023 人力资源管理 专业知识和实务（中级）

人力资源和社会保障部人事考试中心 / 组织编写

主　　编　朱勇国　刘　昕　柳学智

编写人员　侯玉波　陆昌勤　朱勇国　宋　湛
刘　昕　杨毅新　王学琳　柳学智
田永坡　范　巍

中国人事出版社

图书在版编目（CIP）数据

人力资源管理专业知识和实务：中级．2023 / 人力资源和社会保障部人事考试中心组织编写．--北京：中国人事出版社，2023

全国经济专业技术资格考试用书

ISBN 978-7-5129-1934-1

Ⅰ．①人…　Ⅱ．①人…　Ⅲ．①人力资源管理 - 资格考试 - 自学参考资料　Ⅳ．①F243

中国国家版本馆 CIP 数据核字（2023）第 088598 号

2023 年版全国经济专业技术资格考试用书防伪标识鉴别方法：

1. 防伪印刷：防伪标识中的“RSKS”采用特殊烫金工艺，内含微缩文字。紫外光源下观察，防伪标识中可见红色的“RS”（自然光下不可见）。

2. 网站防伪查询及增值服务获取：刮开防伪标识中的涂层，获取防伪码。登录中国人事考试图书网（http://rsks.class.com.cn），即可按照提示查询真伪。也可以用微信扫一扫防伪标识上的二维码验证真伪并获取出版单位提供的免费增值服务。

3. 粘贴位置：封面左下方。

中国人事出版社出版发行

（北京市惠新东街 1 号　邮政编码：100029）

*

河北眺山实业有限责任公司零五印刷分公司印刷装订　　新华书店经销

787 毫米 × 1092 毫米　16 开本　20.75 印张　514 千字

2023 年 6 月第 1 版　　2023 年 6 月第 1 次印刷

定价：85.00 元

售书网站：中国人事考试图书网

网址：http://rsks.class.com.cn

咨询电话：400-606-6496

版权专有　　侵权必究

如有印装差错，请与本社联系调换：010-81211666

我社将与版权执法机关配合，大力打击盗印、销售和使用盗版图书活动，敬请广大读者协助举报，经查实将给予举报者奖励。

举报电话：010-64954652

前 言

为贯彻落实习近平经济思想和中央有关精神，做好全国经济专业技术资格考试工作，促进经济专业技术人员不断提高业务能力，更好地服务经济建设，根据2023年版的《经济专业技术资格考试大纲》，结合我国的社会经济发展和相关方针、政策及法律法规的变化，我们在认真听取有关部门和人员意见的基础上，组织专家对“全国经济专业技术资格考试用书”进行了重新编写或修订，供广大应试人员学习参考。

书中疏漏及不足之处，恳请指正。

人力资源和社会保障部人事考试中心

2023年5月

目 录

第一部分 组织行为学

第一章 组织激励……（1）
第一节 需要、动机与激励 ……（1）
第二节 激励理论……（2）
第三节 激励理论在实践中的应用……（7）
第二章 领导行为……（11）
第一节 领导理论……（11）
第二节 领导风格与技能……（15）
第三节 领导决策……（18）
第三章 组织设计与组织文化……（22）
第一节 组织设计……（22）
第二节 组织文化……（29）
第三节 组织变革与发展……（32）

第二部分 人力资源管理

第四章 战略性人力资源管理……（35）
第一节 战略性人力资源管理及其实施过程……（35）
第二节 战略性人力资源管理的具体内容……（47）
第五章 人力资源规划……（60）
第一节 人力资源规划及其供求预测……（60）
第二节 人力资源供求平衡的基本对策与方法……（70）
第六章 人员甄选……（78）
第一节 甄选及其有效性……（78）
第二节 甄选的主要方法……（82）
第七章 绩效管理……（98）
第一节 绩效管理概述……（98）
第二节 绩效计划与绩效监控……（102）
第三节 绩效评价与绩效管理工具……（104）
第四节 绩效反馈与结果应用……（112）
第五节 特殊群体的绩效考核……（118）
第八章 薪酬管理……（120）
第一节 薪酬管理概述……（120）

第二节　股权激励……（125）
第三节　特殊群体的薪酬管理……（133）
第四节　薪酬成本预算与控制……（136）
第九章　培训与开发……（138）
第一节　培训与开发决策分析……（138）
第二节　培训与开发的组织管理……（139）
第三节　职业生涯管理……（142）
第十章　劳动关系……（147）
第一节　劳动关系概述……（147）
第二节　我国劳动关系调整机制……（151）
第三节　构建和谐劳动关系……（154）
第四节　企业解决劳动争议的制度和方法……（157）

第三部分　人力资源管理经济分析

第十一章　劳动力市场理论……（161）
第一节　劳动力市场概论……（161）
第二节　劳动力供给……（167）
第三节　劳动力需求……（176）
第四节　劳动力市场均衡与非均衡……（181）
第十二章　工资与就业理论……（187）
第一节　工资水平与工资差别……（187）
第二节　就业与失业……（196）
第十三章　人力资本投资理论……（203）
第一节　人力资本投资的一般原理……（203）
第二节　人力资本投资与高等教育……（205）
第三节　人力资本投资与在职培训……（211）
第四节　劳动力流动……（213）

第四部分　人力资源与社会保险政策

第十四章　劳动合同管理与特殊用工……（221）
第一节　劳动合同履行与变更……（221）
第二节　劳动合同解除与终止……（222）
第三节　用人单位劳动规章制度……（227）
第四节　特殊用工……（228）
第十五章　社会保险法律……（233）
第一节　社会保险法律关系……（233）
第二节　社会保险法律适用……（234）
第三节　《中华人民共和国社会保险法》的基本内容……（235）
第十六章　社会保险体系……（238）
第一节　基本养老保险……（238）

第二节　基本医疗保险……（242）
第三节　工伤保险……（243）
第四节　失业保险……（249）
第五节　生育保险……（250）
第六节　补充保险……（251）
第十七章　劳动争议调解仲裁……（255）
第一节　劳动争议……（255）
第二节　劳动争议处理的原则和范围……（256）
第三节　劳动争议处理的基本程序……（257）
第四节　劳动争议当事人和举证责任……（263）
第五节　劳动争议诉讼……（266）
第十八章　法律责任与行政执法……（269）
第一节　劳动法律责任……（269）
第二节　社会保险法律责任……（272）
第三节　劳动保障监察……（273）
第四节　行政争议处理……（276）
第十九章　人力资源开发政策……（280）
第一节　评价发现……（280）
第二节　激励保障……（290）
第三节　管理使用……（299）
第四节　教育培训……（307）
第五节　流动配置……（314）

第一部分　组织行为学

第一章　组 织 激 励

第一节　需要、动机与激励

组织激励对于组织经营至关重要。员工的能力和天赋并不能直接决定其对组织的价值，只有当其充分发挥出来才能为组织带来益处，而员工能力和天赋的发挥很大程度上取决于员工动机水平的高低。无论一个组织拥有多少技术和设备，除非这些资源由被激发工作动机的员工所掌握，否则它们都不可能被付诸使用。“管理的深处是激励”，通过组织激励使每一个员工的工作动机完全被激发出来是组织管理工作者的一项非常重要的工作。以下简要说明需要、动机与激励的概念。

一、需要

需要是指因缺乏某些物质或期待某种结果而产生的心理状态，如对食物、水、空气等的物质需要，及对归属、爱等的社会需要。需要未能被满足的状态，会产生一种驱动人采取行动来满足需要的压力，这种压力只有在达到目标、满足需要时才会得到缓解或消除。

二、动机

动机是指人们从事某种活动、为某一目标付出努力的意愿，这种意愿取决于目标能否以及在多大程度上能够满足人的需要。动机有三个要素：①决定人行为的方向，即选择做出什么样的行为；②努力的水平，即行为的实施程度；③坚持的水平，即遇到阻碍时付出多大努力坚持自己的行为。

动机又分为内源性动机（又称内在动机）和外源性动机（又称外在动机）。内源性动机是指人做出某种行为是因为行为本身，因为这种行为可以带来成就感，或者个体认为这种行为是有价值的。外源性动机是指人为了获得物质或社会报酬，或为了避免惩罚而做出某种行为，做出这种行为是为了行为的结果，而不是行为本身。因此，出于内源性动机的员工看重的是工作本身，如寻求挑战性的工作机会，获得为工作和组织多做贡献的机会，以及充分体现个人潜力的机会；而出于外源性动机的员工更看重工作所带来的报偿，如工资、奖金、表扬、社会地位等。

三、激励

激励就是通过满足员工的需要使其努力工作，从而实现组织目标的过程。也就是说，激励员工动机就是要设法使员工看到自己的需要与组织目标之间的联系，使他们处于一种驱动状态，他们在这种状态的驱策下所付出的努力不仅满足其个人需要，而且通过完成一定的工作绩效实现组织的目标。激励对于调动人们潜在的积极性，使员工出色地完成工作目标及不断提高工作绩效都具有十分重要的作用。

从激励内容的角度可以将激励分为物质激励和精神激励，从激励作用的角度可以将激励分为正向激励和负向激励，从激励对象的角度可以将激励分为他人激励和自我激励。

第二节 激励理论

有关激励的理论非常多，在管理实践中应用比较广泛的理论主要有以下七种。

一、需要层次理论

（一）需要层次

社会心理学家马斯洛认为人类需要的强度并不都是相等的，他将人的需要由低到高分为五种类型（后来又增加了认知和审美两种需求，但并未得到广泛的应用，所以这里仍然以早期理论思路为主）。

（1）生理需要，指对食物、水、居住场所、睡眠、性等身体方面的需要。

（2）安全需要，主要针对身体安全（如脱离危险的工作环境）和经济安全（如不解雇的承诺或舒适的退休计划）的需要，以免身心受到伤害。

（3）归属和爱的需要，包括情感、归属、被接纳、友谊等需要（如获得友好和睦的同事关系）。

（4）尊重的需要，包括内在的尊重的需要（如自尊心、自主权、成就感等）和外在的尊重的需要（如地位、认同、受重视等）。

（5）自我实现的需要，包括个人成长、发挥个人潜能、实现个人理想的需要。

（二）主要观点

（1）需要层次理论认为人都有这五种需要，只是在不同时期表现出来的各种需要的强烈程度不同而已。

（2）未被满足的需要是行为的主要激励源，已获得基本满足的需要不再具有激励作用。

（3）马斯洛需要层次模型呈三角形，层次由下及上逐层提高，只有当下一层次的需要在相当程度上得到满足后，个体才会追求上一层次的需要，如图 1–1 所示。

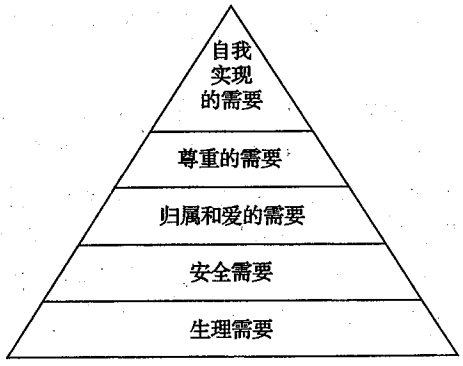


图 1–1 马斯洛的需要层次模型

（4）以上五个层次的需要还可大致分为两大类：下面三个层次为基本需要，上面两个层次为高级需要，因为满足下面三个层次的需要主要靠外部条件或因素，而满足上面两个层次的需要主要靠内部条件或因素。

（三）在管理上的应用

（1）管理者需要考虑员工不同层次的需要，并为每个层次的需要设计相应的激励措施。

（2）管理者需要考虑每个员工的特殊需要，因为不同人的需要是不同的。如果想要激励

一个人，就需要知道现在他哪个层次的需要占主导地位，从而相应地为该层次需要的满足提供条件。例如，一个员工正在为住房问题发愁，提供住宅可能就是最好的激励手段；另一个员工在工作单位人际关系不好，得不到上级重用，此时为该员工协调人际关系，对其重视、重用，会有较好的激励作用。

（3）该理论还表明，组织用于满足低层次需要的投入效益是递减的。当员工低层次的需要得到一定程度的满足后，公司仍以原来的方式来激励员工，效果会很微弱；但如果着眼于满足员工更高层次的需要，对员工的激励就可以使组织绩效得到明显的提高。

（四）评价

马斯洛的需要层次理论颇受企业管理者的欢迎，因为该理论与人们的直觉经验相契合，易于理解。但是，实证研究表明，这一理论并不十分可靠和准确：五个层次的需要并不严格呈阶梯关系，不是某个层次的需要得到满足后就不再有激励作用，也不是只有当低级需要都得到满足后高一级的需要才具有激励作用。从某种程度上说，马斯洛的需要层次理论较为呆板，不完全适用于复杂多变的实际环境。

二、双因素理论

（一）主要内容

双因素理论（见表1-1）是由心理学家赫茨伯格提出的，此理论又称“激励－保健因素理论”，简称“双因素理论”。传统的观点认为满意的反面是不满意，但赫茨伯格认为，满意与不满意并不是非此即彼、二者择一的关系。他认为一些令人不满的因素虽然被去除，但并不一定就令人满意，因为这些因素只能消除不满，属于保健因素；而只有增加令人满意的因素才能起到激励作用，他称之为激励因素。为此，赫茨伯格区分了激励因素和保健因素。激励因素是指成就感、别人的认可、工作性质、责任和晋升等因素，具备这些因素可以令员工满意，但不具备这些因素也不会招致员工的不满。保健因素是指组织政策、监督方式、人际关系、工作环境和工资等因素，具备这些因素只能使员工不产生不满情绪，但不能起到激励的作用。

表1-1　双因素理论表

因素类型	具备	缺失
激励因素	满意	没有满意
保健因素	没有不满	不满

赫茨伯格的双因素理论和马斯洛的需要层次理论既有联系，又有区别。需要层次理论针对的是人类的需要和动机，而双因素理论则是针对满足这些需要的诱因。双因素理论中的保健因素相当于需要层次理论中的低层次需要，这些需要的满足只能消除不满，但不能导致满足。相应地，双因素理论中的激励因素相当于需要层次理论中的高层次需要，这类需要的满足才能真正导致员工的满意，从而有效、充分地激励员工。

（二）在管理上的应用

赫茨伯格区分了两种因素，给管理者的启示是，让员工满意和防止员工不满是两回事，需要从两方面入手。提供保健因素只能防止员工发牢骚，消除不满，却不一定能激励员工；要想激励员工，就必须重视员工的成就感、认同感、责任感及个人成长等。具体来说，管理者要调动员工的积极性，优先要注意的是工资、工作环境等保健因素，使员工不致产生不满情绪，但更为

重要的是要利用工作本身对员工的价值这类激励因素去激发员工的工作热情。如果只顾及保健因素，就对员工没有太大的激励意义，无法创造出一流的业绩。

工作丰富化的管理措施就是双因素理论在管理中实践应用的例子，该管理措施强调员工参与更多的工作规划，自我监督工作进度，正是采纳了双因素理论的建议。

三、ERG 理论

行为学家奥尔德弗对马斯洛的需要层次理论进行了修订，使之与实证研究的结果一致，提出了 ERG 理论，认为人有以下三种核心需要。

（1）生存（existence）需要，指个体的生理需要和物质需要，或个体维持生存的物质条件。这些需要大体与马斯洛需要层次理论中的全部“生理需要”和部分“安全需要”相对应。

（2）关系（relation）需要，指个体维持重要人际关系的需要。这与马斯洛需要层次理论中的部分“安全需要”、全部“归属和爱的需要”和部分“尊重的需要”相对应。

（3）成长（growth）需要，指个体追求自我发展的内在欲望。这与马斯洛需要层次理论中的部分“尊重的需要”和全部“自我实现的需要”相对应。

ERG 理论并不只是简单地把马斯洛的五个需要层次简化为三大类，该理论的独特之处在于：它认为，各种需要可以同时具有激励作用，这与马斯洛需要层次理论主张的低层次需要满足是高层次需要实现的先决条件有所不同。同时，奥尔德弗提出了“挫折－退化”的观点，认为如果较高层次的需要不能得到满足的话，则对满足低层次需要的欲望就会加强。

相比而言，ERG 理论更为灵活变通，不是僵化地对待各种层次的需要，而是很好地补充了马斯洛需要层次理论的不足，更全面地反映了社会现实，即人们可以同时追求各种层次的需要，或者在某些限制条件下，各种需要层次之间可以进行转化。例如，一份工作对员工极具挑战性和吸引力，员工能从工作本身得到快乐，也许就不会太在意薪酬的高低；如果一份工作对员工来说没有新鲜感，不具有挑战性，员工从工作中得不到任何快乐，则可能更多地在乎物质报酬，以此得到平衡，而不是被马斯洛僵化的层次阶梯束缚，只停留在追求高层次的需要上。

此外，ERG 理论的变通性尤其有助于说明在文化背景、环境的差异下个体需要的差异。并不是在所有文化背景下，所有个体都像马斯洛那样安排需要的层次，如日本文化、西班牙文化就把关系需要排在生理需要之前，而马斯洛需要层次理论固定的需要层次模式则与这些文化要求无法相容。

四、三重需要理论

（一）主要内容

社会心理学家麦克利兰提出了三重需要理论，认为人有三种重要的需要，即成就需要、权力需要和亲和需要。

（1）成就需要。成就需要指个体追求优越感的驱动力，或者参照某种标准去追求成就感，寻求成功的欲望。成就需要高的人主要有以下三个突出特点。

第一个特点是选择适度的风险。成就需要高的人追求的不是无限高的目标，而是现实的成就，他们既不甘愿去做那些过于轻松简单而无太大价值的事，又不愿冒太大的风险去做那些不太可能做到的事，因为那样就不可能体验到成就感。因此，把那种既不是简单到唾手可得，又不是难到无法企及的事安排给成就需要高的人，往往会将他们的能力较好地发挥出来。

第二个特点是责任感较强。成就需要高的人不仅把工作看作是为组织做贡献，而且希望从工作中实现个人价值，因此，他们对工作的投入程度较高。责任心和进取意识使他们往往在开创性工作中有出色表现。这类人往往善于自己创业，并在大企业中领导自成系统的部门或是

担当各种业务性的职位。

第三个特点是希望能够得到及时的反馈。他们喜欢及时看到自己工作的绩效和评价，因为这是产生成就感的重要依据，因此，给成就需要高的人安排绩效比较明显的、具有公开影响力的工作尤为合适。

研究表明，成就需要与工作绩效之间有很高的相关性，高成就需要者在创造性的活动中更容易获得成功。因为成就需要高的人通常只关心自己的工作业绩，而不关心如何影响他人使其做出优秀的业绩。他们自己可以干得很出色，但不一定也使别人干得出色。因此，他们可以是优秀的业务专员，但却不一定是优秀的经理。

（2）权力需要。此种需要是指促使别人顺从自己意志的欲望。权力需要高的人喜欢支配、影响别人，喜欢对人“发号施令”，十分重视争取地位和影响力。这些人喜欢竞争，他们会追求出色的成绩，因为这样才能与他们所具有的或所渴望的地位或权力相称，杰出的管理者往往具有较强的权力欲望。通常而言，一个人在组织中的地位越高，其权力需要也越高，越希望得到更高的职位。

（3）亲和需要。它是指寻求与别人建立友善且亲近的人际关系的欲望。亲和需要高的人往往重视被别人接受和喜欢，他们追求友谊和合作。这样的人在组织中容易与他人形成良好的人际关系，易被别人影响，因而往往在组织中充当被管理的角色。

许多出色的经理的亲和需要相对较低，因为亲和需要强的管理者虽然可以建立合作的工作环境，能与员工真诚、愉快地工作，但是在管理上过分强调良好关系的维持通常会干扰正常的工作程序。

（二）在管理上的应用

在对员工实施激励时，需要考虑员工以上三种需要的强烈程度，以便提供能够满足这些需要的激励措施。例如，成就需要高的人更希望承担责任，承担适度的风险以及及时得到工作情况的反馈。

此外，在组织人事安排上，测量、评价一个人的成就需要对如何分派工作和职位有重要的意义。目前，三重需要理论已得到实际应用，成功地建立和发展起激励员工成就需要的训练方法，以便提高组织效率，并在需要高成就需要的员工时，为组织培养合适的人才。

五、公平理论

（一）主要内容

在组织中，员工的责任、职权和员工所获得的薪酬、晋升等因素所造成员工的公平感对员工的激励起着重要的作用。亚当斯的公平理论指出：人们不仅关心自己的绝对报酬，而且关心自己和他人在工作和报酬上的相对关系；员工倾向于将自己的产出与投入的比率与他人（成为对照者）的产出与投入的比率相比较，来进行公平判断。投入是员工认为他们带给或贡献给工作的所有丰富多样的成分，包括所受的教育、资历、工作经验、忠诚和承诺、时间和努力、创造力以及工作绩效等；产出是他们觉察到从工作或雇主那里获得的报酬，包括直接的工资和奖金、额外福利、工作安全保障等。需要注意的是，员工比较的是其对投入、产出的自我知觉，而非投入、产出的客观测量结果。

员工进行公平比较时，既可能是纵向的，又可能是横向的。纵向比较既包括组织内自我比较（员工在同一组织中把自己现在的工作和待遇与过去的相比较），也包括组织外自我比较（员工将自己在不同组织中的工作和待遇进行比较）；横向比较既包括组织内与他人比较（员工将自己的工作和报酬与本组织中的其他人进行比较），也包括组织外与他人比较（员工将自

己的工作和报酬与其他组织的员工进行比较）。如果员工通过比较认为自己的付出与收益不成正比，则会强烈地感到不公平，从而挫伤工作的积极性。不同的人对同样的情形会有不同的公平性判断。一般来说，薪资水准、教育水平较高的员工，视野较为开阔，依据的信息比较全面，常常以他人为比较对象进行横向比较；而薪资水准、教育水平较低的员工则常常作纵向的自我比较。

（二）恢复公平的方法

当人们在依据自己的能力、努力、经验、教育背景来衡量自己的薪水、职位、晋升速度等方面的待遇时，如果感到不公平，则会产生不公平的心理紧张感，并会采取措施恢复平衡，实现公平。不公平包括薪酬不足，即认为自己的产出投入比过低；还包括报酬过度，即认为自己的产出投入比过高。

感到不公平的员工可能采用以下几种方式来恢复平衡。

（1）改变自己的投入或产出。例如，感到报酬不足的员工降低自己工作努力的程度或要求加薪。

（2）改变对照者的投入或产出。例如，感到报酬不足的员工向上级汇报对照者工作不够努力，让上级敦促对照者提高努力程度或降低其薪酬。

（3）改变对投入或产出的知觉。改变知觉既包括对自己的知觉的改变，如感到报酬过度的员工可以认为自己的工作量更大，工作难度更高，工作更快；也包括对对照者的知觉的改变，如感到报酬不足的员工可以认为对照者比原先想象得要好一些。

（4）改变参照对象。例如，员工认为原先的对照者过于特殊，而去重新选择一个自己认为合适的对照者。

（5）辞职。

（三）在管理上的应用

（1）根据员工对工作和组织的投入来判断是否给予更多报酬，并确保不同员工的投入产出比大致相同，以保持员工的公平感。

（2）因为公平感是员工的主观感受，应注意经常了解员工的实际想法。对于有不公平感的员工应予以及时的引导或调整报酬。

六、期望理论

（一）主要内容

弗罗姆提出的期望理论认为，人们之所以采取某种行动（如努力工作），是因为他觉得这种行为可以在一定概率上达到某种结果，并且这种结果可以带来相应的报酬。具体来说，该理论认为动机是三种因素共同作用的产物：①一个人需要多少报酬（效价）；②个人对努力产生成功绩效的概率估计（期望）；③个人对绩效与获得报酬之间关系的估计（工具性）。这个关系可以用下式进行表达。

$$效价 \times 期望 \times 工具性 = 动机 \qquad (1\text{-}1)$$

（1）效价是指个体对所获报酬的偏好程度，它是对个体得到报酬的愿望的数量表示。例如，一名员工强烈希望得到升职，那么，升职这种需要就对这名员工具有高效价。

（2）期望是指员工对努力工作能够完成任务的信念强度。期望是员工对自己所付出的努力可以在多大程度上决定绩效的估计值，用概率表示。例如，一名员工认为自己努力工作从而获得晋升的可能性为60%，则期望值为0.6。

（3）工具性是指员工对一旦完成任务就可以获得报酬的信念。如果员工发现报酬是以绩

效数据为基础的,那么工具性估计值就会高;反之,如果报酬决策的基础是模糊不清的,或是员工怀疑组织在管理上有偏袒,就会产生低的工具性估计值。

期望理论强调情境性,认为没有放之四海而皆准的单一原则可以用来解释每个人的动机。许多管理者都认为高奖励能够控制员工的行为,然而这种想法并不总能奏效,因为只有在员工重视奖赏,知道达标的可能性和知道怎样做才能达到目标,以及达到目的和获得奖赏之间有明确清楚的联系时,员工才会有强工作动机,愿意付出努力。

(二)在管理上的应用

期望模型中的三个因素可以有多种组合,产生最强动机的组合是高的正效价、高期望和高工具性。如果得到报酬的愿望高,但是另外两个估计的概率值都很低,则动机很可能最多也只是中等水平。也就是说,如果期望和工具性都很低,那么,即使报酬的效价很高,动机也会很弱。

以实例来看,如果提出"当年利润翻倍,奖金翻倍"的组织目标,则激励员工工作动机的可能性较小,因为报酬的效价虽高(奖金可观),但实现利润翻倍的结果可能性极小,再努力可能也无法达到。如果将组织目标定为"只要利润提高一成,就发奖金50元",恐怕也不足以激发动机,因为目标虽较容易实现,但其报酬太少,员工可能会认为不值得努力。

七、强化理论

强化理论认为,行为的结果对行为本身有强化作用,是行为的主要驱动因素。这是一种行为主义的观点,即认为当人们做出某种行为后,若看到所希望的结果,这种结果就会成为控制行为的强化物,强化已经做出的行为。

强化理论并不考虑人的内在心态,而是注重行为及其结果,认为人是在学习、了解行为与结果之间的关系。由于行为的结果的确对行为有强大的控制作用,这一理论对解释行为很有帮助。但严格地说,强化理论并不是地道的动机激励理论,因为它忽视了人的内在心理状态,动机概念本身不存在了,也就谈不上什么激励了。

尽管强化作用对行为颇有影响力,但却不是行为的唯一控制因素。在有些情况下,行为结果丧失其行为强化力,例如,某员工虽然工作很努力,绩效很出色,但却受到同事的忌妒、疏远、排挤,这时他反而会降低努力水平。在这种情况下,用内在心态、公平感、人际期望等因素进行分析比用行为结果的强化作用进行分析更能得出合理的解释。

第三节 激励理论在实践中的应用

一、目标管理

(一)目标管理的含义和目标设定的过程

目标管理是一种在企业中应用非常广泛的技术,目标管理的基本核心是强调通过群体共同参与制定具体的、可行的而且能够客观衡量的目标。

实施目标管理时可以自上而下来设定目标,将组织的目标层层具体化、明确化,分解为各个相应层次(分公司、部门、个体)的目标。低层次单位的管理者和员工也可以参与自己目标的设置,因此目标管理也包括自下而上的过程。这两个过程相互结合,形成一个环环相扣的目标层级体系,使得每名员工都有明确可行的、与部门和组织目标紧密联系的目标。这样,通过员工目标的完成,部门的目标也得以实现,从而实现整个组织的目标。

（二）目标管理的要素

目标管理有四个要素，即目标具体化、参与决策、限期完成和绩效反馈。

（1）目标具体化指要求明确、具体地描述预期的结果。企业不应笼统地要求提高产品质量，而应具体提出要求，如“次品率控制在1%以下”等。

（2）参与决策指在制定工作目标时，要求涉及目标的所有群体共同制定目标，并共同规定如何衡量目标的实现程度，而不是由上级单方面指定下级的工作目标。

（3）限期完成指规定目标完成的时间期限，以及每一阶段任务完成的期限。没有期限的目标是毫无意义的。

（4）绩效反馈指不断地给予员工关于目标实现程度或接近目标程度的反馈，使员工能及时地了解工作的进展，掌握工作的进度，从而及时地进行自我督促和行为矫正，最终如期完成目标。这种反馈不仅针对基层的员工，而且针对各级主管人员，以便他们能随时了解部门工作近况，肯定成绩，发现不足，及时采取恰当的措施，确保顺利完成部门目标。例如，基层员工需要知道自己的日产出数量和次品率，或销售额和投诉率；部门经理则需要统计每日、每星期及每月的产量和销售额；编制进度报表，了解不同时期的工作业绩，并同最终目标进行比较；部门和组织可定期举行工作汇报会，共同总结工作，探讨实现目标的新策略。

（三）效果评价

各种资料表明，目标管理是相当流行的管理技术。在大型企业组织中，有很多正在采用正式的目标管理制度，或曾经采用过一段时间。当然，并不能从目标管理的普及性推断它的有效性。也有不少研究个案显示，目标管理实施的效果有时候并不符合管理者的期望。不过，许多问题往往不在于目标管理本身，而在于其他因素，如对这种管理有不切实际的期望，缺乏高级主管的支持，企业无法或不愿意以目标完成率作为员工奖酬的依据等。

二、参与管理

（一）参与管理的概念

参与管理就是让下属实际分享上级的决策权。实施参与管理不仅可以发挥员工的专长，提高其对工作的兴趣，而且可以促进管理者和员工的沟通，有利于决策的执行。同时，参与管理也是促进团队建设的重要手段之一，尤其受到年轻一代和高学历员工的重视。在具体运用中，参与管理有许多形式，如共同设定目标、集体解决问题、直接参与工作决策、参加咨询委员会、参加政策制定小组、参与新员工甄选等。

管理者将权力与员工分享的理由具体有以下四点。

（1）当工作十分复杂时，管理者无法了解员工所有的情况和各个工作细节，若允许员工参与决策，可以让了解更多情况的人有所贡献。

（2）现代的工作任务相互依赖程度很高，有必要倾听其他部门的意见，而且彼此协商之后产生的决定，各方都能致力推行。

（3）参与决策可以使参与者对做出的决定有认同感，有利于决策的执行。

（4）参与工作可以提供工作的内在奖赏，使工作显得更有趣、更有意义。

参与管理有时被推崇为治疗士气低落和生产力低下的灵丹妙药。不过，参与管理也不是放之任何组织、任何工作群体而皆准的法则，若要有效推行参与管理就必须符合以下六个条件。

（1）员工应有充裕的时间进行参与。

（2）员工参与的问题必须与其自身利益相关。

(3)员工必须具有参与的能力,如智力、知识技术、沟通技巧等。

(4)参与不应使员工和管理者的地位和权力受到威胁。

(5)组织文化必须支持员工参与。

(6)员工的参与需要。是否实行参与管理需要考虑员工对参与的需要,有些员工渴望更多地参与,而有些员工对参与并没有太大的兴趣,他们只关心完成自己的工作,而不希望承担更多的责任。

(二)质量监督小组

质量监督小组是一种常见的参与管理的模式。质量监督小组通常由八位到十位员工及一名督导员组成,小组成员定期集会,通常每周一次,占用工作时间讨论质量方面的难题,分析问题出现的原因,并提出解决方案,然后监督实施。当然对于小组提出的各种建议,管理层有最终决定权。作为小组成员的前提条件是必须具备分析和解决质量问题的能力,还要擅长与他人沟通并宣传各种策略。

(三)参与管理的具体应用

参与管理同许多激励理论有密切关系。例如,它符合双因素理论的主张,即提高工作本身的激励作用,给予员工成长、承担责任和参与决策的机会。同样,从ERG理论来看,参与管理也有助于满足员工对责任感、成就感、认同感、成长以及自尊的需要。

以下是参与管理在企业中具体应用的三个实例。

(1)某电子商务行业的龙头企业的工作人员不仅执行许多具体的任务,而且承担着许多原先属于管理者的职责。当某些产品供大于求时,这些工作人员可自行决定减产。

(2)为了应对突发公共事件,某航空公司允许作业人员对直接影响他们工作的决策有更多的发言权。在实施这项决定之后,仅机械维修工人的生产力就大幅提高,创造的价值超过1亿元。

(3)某保险公司的业务员每星期开一次讨论会,商讨如何提高工作质量和生产力,管理者不仅倾听他们的意见,而且对他们提出的许多意见予以采纳。

从实践上看,法国、荷兰、日本、以色列等国家,在参与管理的应用上都有很坚实的基础。而在美国,参与管理却发展相对缓慢一些,主要原因是各级管理者反对这样的制度,“与经理人分享权力”的理念与许多美国人的权威性格和阶层意识相冲突。越是居于高位的管理者,越不容易接受参与管理的理念。

三、绩效薪金制

(一)绩效薪金制的概念

绩效薪金制是指将绩效与报酬相结合的激励措施,通常采用的方式有计件工资、工作奖金、利润分成、按利分红等。绩效可以是个人绩效、部门绩效和组织绩效。绩效薪金制的实施必须以公平、量化的绩效评估体系为基础。绩效薪金制的主要优点在于它可以减少管理者的工作量,因为员工为了获得更高的薪金会自发地努力工作,而不需要管理者的监督。

计件工资通过确定每件产品的计件工资率(每件产品的报酬),将员工的收入和产量直接挂钩。计件工资制可以是每生产一件产品就给予一定量的报酬,多产多得;也可以是每天有一部分固定的薪酬,另一部分根据产量追加报酬。按利分红是把薪酬和企业效益联系在一起,这种方法的使用对象主要是企业各级主管,分红载体既可以是现金,又可以是股权。这样就将他们的收入与企业的效益紧密联系在一起,促使他们努力工作,以求提高组织绩效。

绩效薪金制同期望理论关系比较密切。期望理论认为,如果要使激励作用达到最大化,就

应该让员工相信绩效和报酬之间存在紧密的联系，而绩效薪金制就可以使员工的报酬与其绩效直接挂钩。实践证明，绩效薪金制可以提高激励水平和生产力水平。

（二）绩效薪金制的应用

绩效薪金制在现实管理中相当流行。举例来说，考尔特实业公司在经营情况较好的年份，总裁戴维·马格里斯除有丰厚的基本年薪之外，根据绩效甚至获得高达55万美元的年底分红；相比之下，努柯尔钢铁公司的总裁肯·伊弗尔森在1986年却由于业绩不佳，年薪被削减41%。对于普通员工，同样也可采用红利薪金。大西洋和太平洋茶叶公司（A&P）的门市店员分布在美国费城60家百货公司里从事销售，他们的薪金是根据销售绩效发放的，这样的做法不仅增加了员工个人收入，而且提高了企业总体营业额。

（三）斯坎伦计划

斯坎伦计划由美国麻省理工学院教授约瑟夫·斯坎伦提出，它融合了参与管理和绩效薪金制两种概念，被称作是“劳资合作、节约劳动支出、集体奖励”的管理制度。斯坎伦计划的主张是：组织应结合为一体，不可分崩离析；员工是有能力而且愿意贡献他们的想法和建议的；效率提高后所增加的效益，应与员工共同分享。

斯坎伦计划有两项不可缺少的要素：一是设置一个委员会；二是制定一套分享成本降低所带来利益的计算方法。委员会由劳资双方推选代表组成，其职能是审核员工所提出的建议，找出最佳方案予以实施。同时，委员会还负责计算实施建议后节约了多少成本，并按照节约成本的75%归员工、25%归公司的方式分配。

斯坎伦计划实施的成败，关键在于劳资双方是否能够彼此相互信赖，以及整个组织中的所有员工是否对这一制度具有强烈的认同感。

第二章 领导行为

第一节 领导理论

领导指的是具有影响群体、影响他人以完成组织目标的能力的人。领导有两个基本的特点：①领导必须具有影响力，因为领导的基本角色是影响他人自愿追求确定的目标；②领导还必须具有指导和激励的能力，也就是说，领导在帮助个体或群体确认目标，并且激励他们完成一定目标的过程中起着重要的作用。

领导的影响力主要来源于组织的正式任命。影响力也可以从其他方面获得，如具有与工作相关的专门技能或才能，同样可以成为影响力的来源。因此，影响力不仅是管理者才具有的能力，而且可以从团队或组织的其他员工中自然产生并发挥作用。例如，饭店中有最丰富的经验和最好的人际技能的服务员可以对其他服务员产生影响力；生产班组中技能水平最高、经验最丰富的员工往往对其他员工具有非正式的影响力。

一、特质理论

历史学家托马斯·卡约尔曾经说过："世界的历史就是伟人的历史。"受到这种观点的影响，早期的心理学家在看待领导问题的时候往往从特质论入手，把研究的重点放在了人格特质与能否成为领导的关系上，提出了一系列理论。

传统的特质理论认为，领导具有某些固有的特质，并且这些特质是与生俱来的。只有先天具备这些特质的人才有可能成为领导。从20世纪30年代开始，心理学家对特质理论进行了大量的研究，但是并没有找到一个特质因素完全能将领导和非领导、成功的领导和失败的领导进行区分。这表明，试图找到一组独特的特质来鉴别成功领导的研究失败了。但是，还有研究表明，有一些特质（如智慧、支配性、自信、精力充沛、富有专业知识等）是与成功的领导正相关的。这说明具备某些特质确实能提高领导成功的可能性，但是并不存在某种特质能够保证领导的成功。

对于领导到底应该具有哪些特质，心理学家吉伯认为，要想成为卓越的领导，就必须具备以下特质：身强力壮，聪明但不能过分聪明，外向、有支配欲，有良好的调适能力，自信。与吉伯的思路相似，心理学家斯道格迪尔进一步扩大了特质的范围，他认为领导应该具有下列特质：对所完成的工作具有责任感，在追求目标的过程中充满热情并且能够持之以恒，解决问题时勇于冒险并富有创新精神，勇于实践，自信，能很好地处理人际紧张并能够忍受挫折，等等。

特质理论由于存在以下一些缺陷，所以，在解释领导行为方面并不十分成功，它的不足表现在以下四个方面。

（1）忽视了下属的需要。具有某种特质的领导可能适合管理某些下属，但不适合管理另一些下属。

（2）没有指明各种特质之间的相对重要性。成功的领导可能需要具备许多特质，但其中某些特质最为关键。

（3）忽视了情境因素。特质理论没有考虑到工作的结构性、领导权力的大小等情境因

素的影响，因此不能解释为什么具有不同特质的领导在各自的组织中都可以工作得非常出色。

（4）没有区分原因和结果。特质与绩效之间的相关研究并不能解释是因为领导具有哪些特质才导致成功，还是因为成功才使领导形成了这些特质。

二、交易型和变革型领导理论

管理心理学家伯恩斯把领导分为两种类型：交易型领导和变革型领导。

交易型领导强调的是个人在组织中的与位置相关的权威性和合法性，强调任务的明晰度、工作的标准和产出，他们很关注任务的完成以及员工的顺从，这些领导更多依靠组织的奖励和惩罚来影响员工的绩效。与交易型领导相反，变革型领导则是通过更高的理想和组织价值观来激励他的追随者。变革型领导能够为组织制定明确的愿景，他们更多地通过自己的领导风格来影响员工绩效（如增强员工的动机）和团队绩效（如调解团队内部的冲突）。表 2-1 总结了交易型领导和变革型领导的特征。

表 2-1　交易型领导和变革型领导的特征

领导类型	特征
交易型领导	1. 奖励：承诺为努力或高绩效提供奖励，赏识成就 2. 差错管理（积极型）：观察和寻找与标准背离的行为，采取修正行动 3. 差错管理（消极型）：仅在背离标准时进行干涉 4. 放任：放弃责任，避免做出决策
变革型领导	1. 魅力：提供任务的愿景，潜移默化的自豪感，获得尊敬和信任 2. 激励：持续的高期望，鼓励努力，用简单的手段表达重要的意图 3. 智慧型刺激：提升智慧，理性和谨慎地解决问题 4. 个性化关怀：给予个人关注，个性化地对待每名员工，对其进行培训和提出建议

基于自己的研究结果，伯恩斯认为在多数情况下，交易型领导依靠的是消极型差错管理，是一种相对平庸的管理模式，而变革型领导则创造组织在革新和变化中的超额绩效。伯恩斯认为，通过补充、选拔、晋升、培训和发展培养出的变革型领导，会使组织有效地运转并且健康地成长。

三、魅力型领导理论

管理心理学家罗伯特·豪斯在伯恩斯变革型领导理论的基础上提出了魅力型领导理论。魅力型领导是指具有自信并且信任下属，对下属有高度的期望，有理想化的愿景和个性化风格的领导。魅力型领导的追随者认同他们的领导及其安排的任务，表现出对领导的高度忠诚和信心，效法其价值观和行为，并且从自身与领导的关系中获得自尊。

由于魅力型领导对其追随者产生影响，因而魅力型领导将促使追随者产生出高于期望的绩效以及强烈的归属感。研究表明，当追随者显示出高水平的自我意识和自我管理时，魅力型领导的效果将会得到进一步强化。

同其他领导理论一样，魅力型领导理论也需要进一步的研究。例如，魅力本身是一个归因现象，会随着情境变化而变化。能够促使魅力归因的领导特质包括自信、印象管理技能、社会敏感性和共情等。提升魅力型领导影响力的情境既包括面临剧烈变革的组织环境，也包括组织中对现状非常不满的追随者的激增。也就是说，对于魅力型领导的研究，除研究领导自身的特质外，还必须考虑领导所处的情境以及工作任务的性质。除此之外，魅力型领导并不一定展

现完美的“英雄”形象，也有可能具备一些非道德特征（见表2-2）。

表2-2 魅力型领导的道德特征和非道德特征

道德特征	非道德特征
• 使用权力为他人服务	• 为个人利益使用权力
• 使下属的需要和志向与愿景相结合	• 提升自己的个人愿景
• 从危机中思考和学习	• 指责或批评相反的观点
• 激励下属独立思考	• 要求自己的决定被无条件接受
• 双向沟通	• 单向沟通
• 培训、指导并且支持下属，与他人分享	• 对下属的需要感觉迟钝
• 用内在道德标准行事	• 遵循外在道德标准

四、路径－目标理论

路径－目标理论也是由罗伯特·豪斯提出的。路径－目标理论认为，领导的主要任务是帮助下属完成他们的目标，并提供必要的支持和指导以确保下属的目标与群体或组织的目标相互配合。路径－目标理论认为领导的行为如果想要被下属接受，就必须能够为员工提供满足感，这种满足感既是有关于现在的，又是有关于未来的。

路径－目标理论认为领导的激励作用在于：①使绩效的实现与员工需要的满足相结合；②为实现有效的工作绩效提供必需的辅导、指导、支持和奖励。为此，豪斯确定了以下四种领导行为。

（1）指导式领导，其领导行为是让员工明确别人对他的期望、成功绩效的标准和工作程序。

（2）支持型领导，其领导行为是努力建立舒适的工作环境，亲切友善，关心下属的要求。

（3）参与式领导，其领导行为是主动征求并采纳下属的意见。

（4）成就取向式领导，其领导行为是设定挑战性目标，鼓励下属展现自己的最佳水平。

豪斯假定领导具有变通性，能够根据不同的情况而表现出上述各种不同的领导行为。路径－目标理论提出了两个权变因素作为领导的领导行为与结果之间的中间变量：①下属控制范围之外的环境因素，如工作结构、正式权力系统、工作团队等；②下属的个人特征，如经验、能力、内－外控等。

不同的领导行为适合于不同的环境因素和个人特征。例如，若下属的工作是结构化的，则支持型的领导可以带来高的绩效和满意度；而对于能力强或经验丰富的下属，指导式的领导则可能被视为是多余的；相信自己能够控制命运的内控型下属对参与式领导更为满意，而外控型下属对指导式领导更为满意。

对路径－目标理论的研究支持了该理论背后的逻辑，即如果领导能够弥补员工在个人特征方面或工作环境方面的不足，就会提高员工的工作绩效和满意度；但是如果工作结构明确、任务清楚，员工有能力和经验处理工作，则领导不必浪费时间进行指导，否则会被视为是多余的。

五、权变理论

心理学家费德勒的权变理论认为，团队绩效的高低取决于领导风格与情境因素是否匹配。

费德勒将领导方式区分为工作取向和关系取向两类。为了测量一个人的领导风格属于工作取向还是关系取向，费德勒发明了“最不喜欢的工作伙伴”量表。该量表由16组形容词组成，首先让领导回想自己所共事过的同事中最难相处、最难合作的一个同事，其次用该量表对这个同事进行评价。如果该领导对他最不喜欢的工作伙伴也用肯定性的形容词去描绘，则说明他乐于和同事形成良好的人际关系，属于关系取向型；反之，则认为该领导主要关心生产，属于工作取向型。

费德勒认为情境性的因素可以分为三个维度：①领导与下属的关系，主要是指下属对领导信任、信赖和尊重的程度；②工作结构，主要是指工作程序化、规范化的程度；③职权，主要是指领导在甄选、培训、激励、处分等人事工作方面的影响力和权力的大小。

通过这三个维度的互相组合，共可以产生八种不同的情境。费德勒认为，两种领导风格在八种不同的情境下有不同的效能（见表2–3）。例如，某个汽车总装生产线的班组，其工作是结构化的，其主管的职位权力非常强。如果领导－成员关系是积极的，那么该环境更适合于工作取向的领导。

表2–3　不同领导风格在不同情境下的效能

情境类型		一	二	三	四	五	六	七	八
情境维度	上下级关系	好	好	好	好	坏	坏	坏	坏
	工作结构	高	高	低	低	高	高	低	低
	职权	大	小	大	小	大	小	大	小
领导风格	关系取向	低			高		一般		低
	工作取向	高			低		一般		高

费德勒的模型表明，在高度非结构化的环境中，员工会产生模糊和焦虑感，而领导的结构和控制则可以解决这一问题，所以，结构化的方法更能够得到员工的喜爱。在任务高度程序化以及领导与员工的关系很好的情况下，领导们会觉察到任务导向更加有助于工作绩效的提高。除以上所述之外，在其他的情况下建立更好的领导－成员关系是十分有帮助的，于是那些更关心人的、员工中心的领导的行为对于提高员工工作绩效是更有效的。

六、领导－成员交换理论

一般理论假定领导对同一团体内的成员会同等对待，持有公平的态度，但是实际情形却并非如此。领导对待同一团体内部的不同下属往往根据其与自己关系的远近亲疏采取不同的态度和行为。有鉴于此，管理心理学家乔治·格雷恩及其同事提出领导－成员交换理论，又称LMX理论。领导－成员理论认为，团体中领导与下属在确立关系和角色的早期，领导就把下属分成“圈里人”和“圈外人”两个类别。对于同一个领导而言，属于“圈里人”的下属与领导打交道时，比“圈外人”困难少，能够感觉到领导对他们的关心。领导也倾向于对“圈里人”投入比“圈外人”更多的时间、感情，很少采用正式领导权威。有研究报告指出，工作中的“圈里人”比“圈外人”更具有工作责任感，对于其所在的部门贡献更多，绩效评估水平也更高。

领导－成员交换理论认为，这种交换过程是一个互惠的过程。从社会认知的角度来说，领导为了达到绩效目标和更持久的变化，应该着手改变下属的自我概念。同时，作为互惠的另一

部分，下属通过他们的反应也在改变领导的自我图式。领导和下属两者都作为个体，通过团体进行反馈。

第二节 领导风格与技能

领导风格是指领导在实际领导中表现出的习惯化行为特点。在组织行为学的早期研究中，已经直接或者间接地涉及领导风格的话题。例如，管理心理学家道格拉斯·麦克格雷格经典的X理论和Y理论，X理论代表了传统权威的管理风格，Y理论代表了启发式、人性化的管理风格。管理心理学家勒温的研究中分析了独裁、民主和放任风格的效果；密歇根大学的研究发现以员工为中心的管理者比以生产为中心的管理者更能激励员工提高绩效；俄亥俄大学的研究得出领导的两个主要功能，即关心人与工作管理；特质理论间接涉及领导风格；人性取向、民主和任务驱动的风格在权变理论中扮演着重要的角色；路径－目标理论划分出了指导、支持、参与和成就取向的四种领导风格；魅力型领导则用组织愿景和“做正确的事情”来激励下属等。以上的理论可以用表2–4来概括，领导风格既可能是正向性的，又可能是负向性的。

表2–4 从领导的经典研究和理论得出的领导风格小结

管理者中心		员工中心
X理论	←——→	Y理论
独裁	←——→	民主
生产中心	←——→	员工中心
产出	←——→	关怀
任务驱动	←——→	人际关系
督导	←——→	支持
指导	←——→	参与

一、早期关于领导的研究

（一）勒温的民主与专制模式

20世纪30年代，勒温领导进行了一系列有关领导行为的研究。最初的研究目的是研究儿童攻击性行为的模式，该研究有一个重要的副产品，即对组织行为的观察。勒温为10岁的男孩成立了若干爱好者俱乐部，让他们从事制作面具和切割肥皂等生产性工作。每个俱乐部有独裁、民主和放任三种领导类型。

勒温在研究中发现，独裁型领导领导下的儿童，他们的行为倾向于要么富有攻击性，要么缺乏感情；当独裁型领导离开或将领导氛围变得更轻松一些时，缺乏感情的儿童会转而产生攻击性。放任型领导领导下的儿童则产生最多的攻击性行为，民主型领导领导下的儿童的攻击性处于中间水平。

虽然将儿童的活动推广到成人比较复杂，也可能存在很多的问题，而且研究中的许多试验变量没有得到控制，但是这些试验是最早试图用科学方法探索领导风格对组织影响的研究。

不同的领导风格能够在相似的组织中产生不同的反应，这在后来的理论中得到了验证。

（二）斯道格迪尔的研究

1948 年，斯道格迪尔综合 1904—1947 年 124 项领导特质研究，鉴别出一系列重要的领导特质：智力、机敏、洞察力、责任、主动性、坚定、自信、善于社交。他的这些研究还发现，个体不可能只因为拥有特定的特质就能够成为领导，领导拥有的特质必须与领导行使职能的情境相关。该发现表明，领导行为不是一个被动的状态，而是产生于领导和其他群体成员的工作关系中的互动。这一研究标志着一种新的强调领导行为和领导情境的领导研究理论的诞生。

1974 年，斯道格迪尔又发表了对于 1948—1970 年的 163 项研究的分析结果，更为明确地指出，人格和情境都是决定领导的因素。该调查鉴别了 10 个与领导相关的特质，包括推动责任和任务的完成、精力充沛和对目标有执着的追求、在问题解决中有冒险和创新精神、在社会情境中有主动实践的驱动力、自信和自我认同感、愿意接受决策和行动的结果、准备接受人际间的压力、愿意忍受挫折和延迟、有影响他人行为的能力、有为近期目标构建社会交互系统的能力。

二、俄亥俄与密歇根模式

（一）俄亥俄模式

俄亥俄大学在 20 世纪 40 年代开始了一系列关于领导的行为研究。他们使用领导行为描述问卷来分析各种团体和情境中的领导。他们的研究事先并不强调领导行为是否有效，即“好领导”与“坏领导”，而是寻找领导行为的独特方面。通过对问卷答案做因素分析，聚焦到两个维度：关心人和工作管理。

关心人是指领导注重人际关系，尊重和关心下属的建议与情感，更愿意建立相互信任的工作关系。高度人际取向的领导帮助下属解决个人问题，友善而平易近人，公平对待每一个下属，关心下属的生活、健康、地位和满意度。

工作管理是指领导为了完成目标而在规定或确定自己与下属的角色时所从事的行为活动，包括组织工作任务、工作关系、工作目标。高度工作取向的领导关注员工的工作，要求维持一定的绩效水平，并强调工作的最后期限。

许多研究发现，工作管理维度和关心人维度得分都高的领导，比其他类型的领导（两个维度得分都低，或一个维度得分低、另一个维度得分高）更能促使员工实现高的绩效和高的工作满意度。

（二）密歇根模式

几乎在俄亥俄大学开始研究领导行为的同时，密歇根大学也在独立进行同样的工作：研究、测量与工作绩效有关的领导行为。通过测验、非结构化访谈等方法，得到了两个描述领导行为的维度，即员工取向和生产取向。

员工取向的领导关注人际关系，主动了解并积极满足员工需要。生产取向的领导强调工作技术和任务进度，关心工作目标的完成情况。密歇根模式发现员工取向的领导风格与团体高绩效和员工高满足感相关，生产取向的领导风格则和团体低绩效、员工低满足感相关。因此该模式支持员工取向的领导作风。

与俄亥俄模式相比较，密歇根模式在维度的数量和性质上与其极为相似，这两种模式理论虽然在以生产工作为取向维度的结论上看法相悖，但因其具有极强的相似性，所以极具对比研究的意义。

三、管理方格图及生命周期理论

在已有的领导风格理论中，最有代表性的是管理心理学家布莱克和默顿的管理方格理论以及保罗·赫塞和布兰查德的生命周期理论。

（一）管理方格图

管理方格理论把领导风格画成一个二维坐标方格（见图 2-1），方格的纵坐标是“关心人”，横坐标是“关心任务”。这与俄亥俄模式中的关心人和工作管理维度及密歇根模式中的员工取向和生产取向相对应。

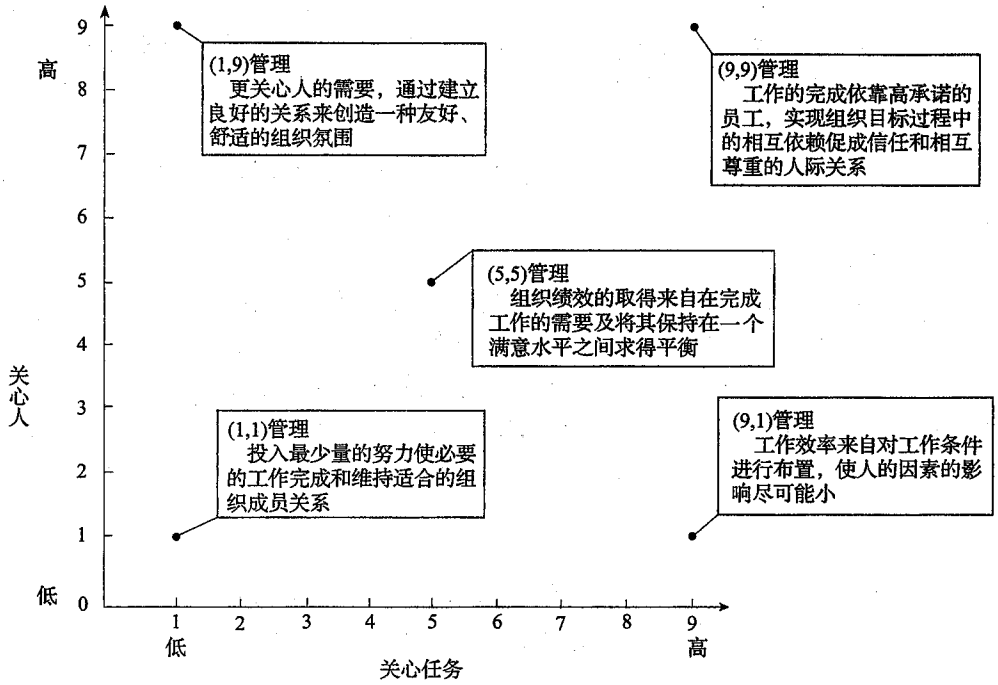


图 2-1 布莱克和默顿的管理方格

在方格中有 5 种基本风格，描述了关心人和关心任务的交互作用。位于坐标（1，1）位置的领导风格称为“无为而治”，管理者既不关心任务，又不关心人。相反，位于坐标（9，9）的领导风格则是既关心任务，又关心人，被该理论认为是最理想的领导风格。还有诸如位于坐标（5，5）的“中庸式”领导风格，对人极端关注的位于坐标（1，9）的“乡村俱乐部”领导风格，以及对任务极端关注的位于坐标（9，1）的“任务”领导风格。一名具体的管理者在方格中的位置可以通过布莱克和默顿的问卷测量。

（二）生命周期理论

作为管理方格理论的扩展，生命周期理论认为，影响领导风格选择的一个重要因素是下属的成熟程度。在他们看来，成熟度是指个体对自己的行为负责任的能力与意愿，包括以下两个方面。

（1）工作成熟度，指一个人的知识和技能水平。工作成熟度越高，表示员工执行任务的能力越强，越不需要他人的指挥；反之，则需要对其工作进行指导。

（2）心理成熟度，指从事工作的意愿或动机。心理成熟度越高，表示员工自觉性越高，越不需要外力推动；反之，则要规定员工的工作任务和角色职责。

生命周期理论将工作取向和关系取向两个维度相结合，得出四种领导风格。

（1）指导式（高工作－低关系）。领导规定工作任务、角色职责，指示员工做什么，如何做。

（2）推销式（高工作－高关系）。领导不仅表现出指导行为，而且富于支持行为。

（3）参与式（低工作－高关系）。领导与下属共同决策，领导提供便利条件和沟通。

（4）授权式（低工作－低关系）。领导提供较少的指导或支持，让下属自主决定。

生命周期理论与其他权变理论的不同之处在于，它强调了下属成熟度的重要性，指出对于不同成熟度的下属，应采取不同形式的领导方式，以求得最佳绩效。但情境理论并未得到理论界的重视，也缺乏足够的研究证据支持。近年来，人们已经将注意力从领导风格转移到领导角色和领导技能上来。

四、领导技能

成功的领导依赖于合适的行为、技能和行动，领导的三种主要技能是技术技能、人际技能和概念技能。

（一）技术技能

技术技能是一个人对于某种类型的程序或技术的掌握能力。例如，会计人员、工程师、文字处理人员和工具制造者所学习到的技能，就是他们各自的技术技能。对于操作人员和专业人员，技术技能是工作绩效的主要依据。当员工升职并担负领导责任后，他们的技术技能就会显得相对不重要了。作为经理，他们更加依靠的是下属的技术技能；在许多情况下，他们基本上不参与他们所管理团队的技术技能实践。实际上，许多企业的高层领导对企业生产的技术细节并不熟悉。

（二）人际技能

人际技能是有效地与他人共事和建立团队合作的能力。组织中任何层次的领导都不能逃避有效人际技能的要求，这是领导行为的重要组成部分。

（三）概念技能

概念技能是按照模型、框架和广泛联系进行思考的能力，如制订长期计划就需要用到概念技能。在越高的管理职位上，概念技能的作用也就越重要。概念技能影响的是观点、思想，而人际技能关心的是人，技术技能处理的则是事。

领导技能分析表明，不同层次的管理者需要的三种技能的占比是不同的。管理层级越高的管理者，需要的技术技能占比越小，而概念技能占比越大。这有助于解释为什么杰出的部门管理者有时无法胜任副总裁的职位，因为他们的领导技能结构不适合更高的管理职位的要求，特别是由于他们没有增加领导技能中概念技能的占比。

第三节 领导决策

一、决策过程

（一）西蒙的决策过程

管理心理学家赫伯特·西蒙认为决策过程可以分为以下三个阶段。

（1）智力活动阶段。智力活动阶段的决策工作包括对环境进行分析，确定决策的情境。

（2）设计活动阶段。设计活动阶段的决策工作包括探索、研究和分析可能发生的行为系列。

(3)选择活动阶段。选择活动阶段的决策工作是在上一阶段可能发生的行为系列中选择一个行为。

(二)明茨伯格的决策过程

管理心理学家明茨伯格及其同伴提出了以下决策三阶段。

(1)确认阶段。认知到问题或机会的产生,进行诊断。有研究表明,与人们的常识相反,对于紧急的、严重的问题,人们在决策过程中往往并没有经过非常系统的、全面的诊断。

(2)发展阶段。个体搜寻现有的标准程序或者解决方案,或者设计全新的、量身定做的解决方案的过程。有研究表明,设计过程是一个探索和试错的过程,在这个过程中,决策者对于理想的解决方案只有一个模糊的轮廓。

(3)选择阶段。确定最终的方案。一般有三种选择方法:①在决策者经验或知觉的基础上进行判断;②在逻辑和系统的基础上对备选方案进行分析;③决策成员之间相互权衡。

无论是西蒙还是明茨伯格的阶段划分,阶段之间都是有明确界限的。决策过程作为一个动态的过程,在每个阶段都存在许多反馈环路。对于组织而言,这个动态过程既有战略意义又有行为意义,正确的决策过程可以使整个组织的决策成功。

二、决策模型

(一)理性模型

根据理性模型,决策者在任何方面都是完全理性的,决策者具备以下五个特征。

(1)从目标意义上分析,决策完全理性。

(2)存在完整和一致的偏好系统,使决策者在不同的备选方案中进行选择。

(3)决策者可以知道所有备选方案。

(4)对计算复杂性无限制,可以通过计算选择最佳备选方案。

(5)对于概率的计算不存在任何困难。

由此可见,决策者是完美的,有能力使组织目标最大化,使得边际成本等于边际收益。虽然这个模型过于理想化,并不能够很好地描述现实的决策行为,但是该模型对于有效决策还是有重要贡献的。许多成功的大型公司依靠强大的数据支持,仍然采用这种模型进行决策。

(二)有限理性模型

相对于理性模型而言,西蒙的有限理性模型更加接近现实,该模型认为决策者具备以下四个特征。

(1)在选择备选方案时,决策者试图使自己满意,或者寻找令人满意的结果。满意的标准可以是足够的利润、市场份额、合适的价格等。

(2)决策者所认知的世界是真实世界的简化模型。他们满意于这样的简化,因为他们相信真实世界绝大部分都是虚无的。

(3)由于采用的是满意原则而非最大化原则,决策者在进行选择的时候不必知道所有的可能方案。

(4)由于决策者认知的是简化的世界,因此,可以用相对简单的经验启发式原则或者商业窍门以及一些习惯来进行决策。这些技术不要求非常缜密的思维和很强计算能力。

与理性模型相比,有限理性模型同样是理性的,但是这里的理性受到了限制,决策者以满意为决策的终点,因为他们没有能力做到最大化。所以,有限理性模型与理性模型的差异主要体现在程度上,而非质的差异上。

（三）社会模型

与理性模型相对的是来自心理学的社会模型。根据弗洛伊德的理论，人类的行为主要是由无意识的需求来驱动的，人类没有办法进行有效的理性决策。虽然绝大多数组织行为学研究者不同意弗洛伊德对人类行为的描述，但是都同意心理对人的决策行为会产生重要影响。例如，管理心理学家所罗门·阿什的一致性试验表明，人们会迫于团体压力做出非理性的选择。

另外，一部分决策者认为人们有坚持错误决策的倾向，他们称其为投入的增加。产生这种现象主要有以下四个原因。

（1）项目的特点。出现这种投入增加的主要原因可能是由于项目的特点。例如，投资回报的延期以及临时问题的处理，都有可能使决策者坚持或增加错误的行为。

（2）心理决定因素。管理者一旦做出了错误的决策，他就可能存在信息加工错误（使用了有偏差的因素，或者采取了比信息所证实的应当采用的行为更加激进的措施）。同时，由于决策者置身其中，负面信息被忽略，自身防御机制启动。

（3）社会压力。对于决策者来说，存在着同伴压力，以及需要维护自己的面子，所以，可能会继续维持或增加错误行为。

（4）组织决定因素。不仅项目和任务的特点可能导致决策者固执己见，组织中沟通体系的失效、体系的破坏，以及拒绝变革等都会造成同样的结果。

从投入的增加以及其他心理机制可以看到，人作为具有复杂思想的个体，在管理决策中扮演着重要的角色。有些管理行为虽然是非理性的，但确实存在于现实之中。

三、决策风格

除了对于决策模型是不是理性的关注之外，另一种研究行为决策的思路是关注管理者在不同备选方案中进行选择的风格。这些风格可以归纳为两个维度：价值取向与模糊耐受性。价值取向是指决策者关心的是任务和技术本身，还是人和社会的因素。模糊耐受性是指测量到的决策者需要的结构和控制的程度（低模糊耐受性），以及是否有能力在不确定的环境中工作（高模糊耐受性）。这两个维度上各有高低的区分，组合起来，可以得到以下四种不同的决策风格。

（1）指导型决策者具有较低的模糊耐受性水平，倾向于关注任务和技术本身。指导型决策者解决问题的时候一般是有效的、合乎逻辑的、程序化的和系统的。这样的决策者喜欢关注事实，迅速完成工作；同时也是行动取向的，关注近期效果；喜欢使用权力，喜欢有控制感。一般来说，指导型决策者也会表现出独裁的领导风格。

（2）分析型决策者具有较高的模糊耐受性水平以及很强的任务和技术取向。分析型决策者喜欢对情境进行分析，倾向于过度分析事物。他们比指导型决策者评估更多的信息和备选方案，使用更多的时间进行决策，对新的、不确定的情境的反应比较好。他们也倾向于独裁的领导风格。

（3）概念型决策者具有较高的模糊耐受性水平，并且倾向于对人和社会的关注。概念型决策者在解决问题的时候视角开阔，喜欢考虑不同的选择以及将来的可能性。他们为了收集尽可能多的信息而与尽可能多的人进行讨论，然后根据直觉进行决策。同时，他们喜欢冒险，擅长使用创新的方法解决问题。不过，有时候他们在进行决策时会陷入空想和犹豫不决。

（4）行为型决策者具有较低的模糊耐受性水平，倾向于对人和社会的关注。行为型决

策者可以与他人进行很好的合作,喜欢公开交换意见的环境。他们乐于接受建议并提供支持和帮助,更喜欢口头而非书面的信息。他们倾向于避免冲突,力争使每个人都感到快乐。但是这种类型的决策者不喜欢困难的决策,尤其是当决策结果可能会给他人带来不快的时候。

研究表明,决策者通常具有多于一种的决策风格,这些风格可以体现出决策者的优点和缺点,也可以解释不同的管理者在分析相同信息之后为什么会做出不同的决策。

第三章　组织设计与组织文化

第一节　组 织 设 计

一、组织设计概述

（一）组织设计的基本内容

组织设计是对企业的组织结构及其运行方式所进行的设计，基本内容包括以下两个方面。

1. 组织结构设计

组织结构设计通常可以分为两种情况：①对新建企业的组织结构设计，它是依据企业的战略和目标，对组织结构进行的全新设计；②对现有企业的组织结构设计，它是根据企业的变化和发展目标，对企业原有组织结构进行的再设计，即组织结构的变革。

2. 保障组织正常运行的各项管理制度和方法设计

这类设计包括对组织结构运行过程中的横向协调、管理规范、绩效评估制度、激励体系、人员配备、培训与开发体系等方面的设计。

组织设计从形式上可以分为静态设计和动态设计，只对组织结构进行的设计称为静态组织设计，同时对组织结构和运行制度进行的设计称为动态组织设计。古典的组织设计理论是静态的，只关注组织结构设计方面的研究。现代的组织设计理论是动态的，同时关注组织结构设计和运行制度设计两个方面的研究。

（二）组织结构设计的定义及参数

1. 组织结构的定义

企业的组织结构是指为实现企业目标，企业全体员工进行分工协作，在职务范围、责任、权利方面所形成的结构体系。这个定义包含了以下三个方面。

（1）组织结构的本质是企业员工的分工协作关系。

（2）设计组织结构的目的是实现组织的目标，组织结构是实现组织目标的一种手段。

（3）组织结构的内涵是企业员工在职、权、责三方面的结构体系。

因此，组织结构又可称为权责结构，实际中通常以组织图或组织树的形式出现。这个结构体系的主要内容有以下四个方面。

（1）职能结构是达到企业目标所需完成的各项业务工作及其比例和关系。

（2）层次结构是各管理层次的构成，又称组织的纵向结构。

（3）部门结构是各管理部门的构成，又称组织的横向结构。

（4）职权结构是各管理层次、部门在权力和责任方面的分工和相互关系。

组织结构包含三个要素：①复杂性，指任务分工的层次、细致程度；②规范性，指使用规则和标准处理方式规范工作行为的程度；③集权度，指决策权的集中程度。将这三个要素结合起来，就可以说明一个组织的结构面貌。

2. 组织结构设计的主要参数

组织结构设计的参数包括特征因素和权变因素这两个类别。

（1）组织结构的特征因素。描述一个组织结构的各方面特征的标志或参数，称为组织结构的特征因素。要了解一个企业的基本情况，就必须了解其组织结构的各方面特征。组织结构的特征因素是进行组织结构设计、对企业的组织结构进行比较和评价的基础。组织结构的主要特征因素包括以下十个方面。

1）管理层次和管理幅度。管理层次也称组织层次，它是描述组织纵向结构特征的一个概念。管理层次是指从组织最高一级管理组织到最低一级管理组织的各个组织等级。每个组织等级就是一个管理层次。一个组织的管理层次的多少，表明其组织结构的纵向复杂程度。管理幅度也称为管理跨度，它是指一名领导直接领导的下级人员的数量。管理幅度的大小往往反映上级领导直接控制和协调的业务活动量的多少。

管理层次与管理幅度的关系密切。首先，两者存在负相关的数量关系。同样规模的组织，加大管理幅度，管理层次就会减少；反之，管理层次就会增多。其次，管理幅度与管理层次是相互制约的，其中管理幅度起主导作用。管理幅度决定管理层次，管理层次的多少取决于管理幅度的大小。同时，管理层次对管理幅度也存在一定的制约作用。

2）专业化程度。组织结构的专业化程度是指组织各职能工作分工的精细程度，具体表现为其部门（科室）和职务（岗位）数量的多少。同样规模的企业，科室机构多的，则其分工精细，专业化程度较高。

3）地区分布。地区分布是指企业在不同地区、城市设有生产工厂和管理机构的状况。组织的地区分布表明组织结构在空间上的复杂程度。一般来说，地区分布越广，管理的复杂程度也就越高。

4）分工形式。分工形式，即组织各部门的横向分工所采取的形式。在企业中常见的分工形式包括职能制（按职能分工）、产品制（按产品分工）、地区制（按地区分工）及混合制等。

5）关键职能。关键职能是指在组织的组织结构中处于中心地位、具有较大职责和权限的职能部门。关键职能对实现组织战略和目标起主要作用。不同的组织可能具有不同的关键职能。

6）集权程度。在集权程度高的组织结构中，组织的经营决策和管理权大部分集中于高层管理者手中，如果将组织的大部分的决策和管理权下放到较低的管理层，则其组织结构集权程度较低、分权程度较高。

7）规范化程度。规范化是指员工以同种方式完成相似工作的程度。在一个高度规范化的组织中，工作内容规定得很详细，对于相同的工作职务，无论人员更换与否，都不影响工作的程序和方法，并且相似的工作可以在各个部门或单位以相同的方式进行。

8）制度化程度。组织中采用书面文件的数量可以反映其制度化的程度。在制度化程度高的组织中，各项制度用正式的经过批准的书面文件来加以合法化，上下左右间的信息交流也较多采用书面文件的方式；在制度化程度低的组织中，各项工作和活动没有正式的制度，决策往往是口头决定或不成文的，相互间的信息交流也以口头方式为主。

9）职业化程度。职业化程度是指企业员工为了掌握其本职工作，需要接受正规教育和培训的程度。如果组织中的多数员工需要有较高的文化程度，或需要经过较长时间的培训才能胜任工作，那么职业化程度就较高。通常可以用员工的平均文化程度或上岗职业培训期限作为衡量职业化程度高低的指标。

10）人员结构。人员结构是指各部门人员、各职能人员在组织职工总数中的占比情况。它可以通过技术人员比率、中高级领导人员比率、管理者比率、基本生产工人同辅助生产工人

的比率等指标来表示。

（2）组织结构的权变因素。除了组织结构的特征因素之外，影响企业组织结构形成的还有诸多外部条件和环境，即组织结构的权变因素。不同的企业，以及同一组织的不同发展阶段，其外部环境和条件都会有所不同。组织应该根据各自面临的外部环境来设计相适应的组织结构。影响组织设计的主要权变因素包括组织环境、组织战略、组织技术、人员素质、组织规模、组织生命周期等。

（三）组织设计的程序

组织设计一般按以下程序进行。

（1）确定组织设计的基本方针和原则。例如，确定企业的管理幅度、部门分工形式采用职能制还是事业部制，实行集权制管理还是分级分权制管理等。

（2）进行职能设计。职能设计的主要内容就是对企业的管理业务进行总体设计，确定企业的各项管理职能及其结构，并层层分解为各个管理层次、管理部门、管理职务和岗位的业务工作。其内容可以概括为三个方面，即基本职能设计、关键职能设计和职能的分解。职能设计是否正确合理，决定了整个组织是否能够顺利有效地运转，因而，它是组织设计过程中的首要工作。

（3）设计组织结构的框架。设计组织结构的框架包括设计承担组织管理职能和业务的各个管理层次、部门、岗位及其权责。这一步是组织设计的主体工作。框架设计可采用自下而上和自上而下这两种方式进行，但在实际设计过程中，往往将这两种方法相结合，相互修正，经多次反复才最终将设计框架确定下来。

（4）联系方式的设计。联系方式是指企业中纵向管理层次之间、横向管理部门之间的协调方式和控制手段。如果说组织结构的框架设计重点在于将组织的经营管理活动分解成各个组成部分，那么联系方式的设计就是将这些组成部分连成整体，是保障整个组织结构协调一致、有效运作的关键。

（5）管理规范的设计。规范设计是进一步确定各项管理业务的工作程序、管理工作应达到的要求（管理工作的标准）和管理者应采用的管理方法等管理规范。这个步骤是组织结构的细化，它可以起到使组织结构合法化、规范化，巩固和稳定组织结构的作用。

（6）人员配备的设计。要保障组织结构运行，离不开组织结构实施和运行的主体——人。一般来说，在组织设计中不必先考虑企业现有人员的具体情况，而应在确保组织结构运行的前提下，对人员的配备进行设计。而在人员配备设计实施时，要按设计要求的数量和质量来配备各类人员。

（7）各类运行制度的设计。运行制度设计的主要内容包括绩效评估和考核制度、激励制度、人员招聘制度、培训与开发制度等，其目的是确保组织结构的正常运行。

（8）反馈和修正。组织设计是一个动态的过程，需要不断地反馈和修正，以适应新的情况。

二、组织设计的类型

组织设计的类型多种多样，常用的有以下三种。

（一）行政层级式组织形式

20世纪初，学者马克斯·韦伯首次使用“行政层级式”一词作为一个科学工具和参照框架，用来评价、描述和比较各种组织形式。马克斯·韦伯认为，理想的组织形式就是科层（官僚）制，强调权威与等级、规章与规范。相对来说，行政层级式组织的形式较为复杂。

1. 行政层级式的决定因素

（1）权力等级。权力等级是组织预先定好的决策的结构范围，与一个人在等级中的级别有关。在行政层级模式的组织中，由于权力集中程度高，所以很重视权力等级。

（2）分工。分工是指对于要进行的工作，由不同的个体及部门分担和执行的程度。一般来说，在行政层级模式的组织中，工作的分工较为精细。

（3）规章。规章是组织中一些正式的书面规定，规定着组织成员一些允许和不允许的行为。规章的增加可以促使组织更为规范化，但是过多的规章又会限制个体的自主性。

（4）程序规范。程序规范是指一名员工在执行任务及处理问题时必须遵循的、预定的步骤顺序。程序规范往往是由诸多需要按特定顺序去执行的规章条例组成的。行政层级形式的组织往往比较强调规章和程序规范。但不同组织或同一组织的不同部门，由于任务和问题领域的不同，对规章和程序规范的重视程度会有所差别。

（5）非个人因素。非个人因素是指在对待组织成员及组织以外人员时，在某些范围内不应考虑的个人属性。例如，性别、籍贯、信仰、民族等个人属性不能作为招募和甄选的依据。

（6）技术能力。技术能力可以用来作为评判个体录用、留用、降级、革职或升迁等决策的标准。决定工作地位的主要因素是技术能力和绩效，而不是其他非个人因素。

2. 行政层级式的适用范围

行政层级式组织形式在复杂 / 静态环境中最为有效。复杂 / 静态环境是相对稳定不变的，管理者很了解自己所面临问题的性质和可供选择的解决方法。行政层级式的组织可以保证高度集权、强调等级的管理能够顺利执行，所制定的规章和程序规范也不需要频繁改动。

（二）按职能划分的组织形式

按职能划分的组织形式起源于 20 世纪初，由组织理论专家法约尔在担任煤矿公司总经理时建立，所以，这种组织形式又被称为“法约尔模型”。它是一种按职能划分、组织各个部门的组织形式，通常称为“职能制结构”。

1. 职能制的主要特点

（1）职能分工。职能制组织中，各级管理机构和人员实行高度的专业化分工，各自履行一定的管理职能。每一职能部门所开展的业务活动为整个组织服务。

（2）直线 - 参谋制。职能制组织往往实行直线 - 参谋制。整个管理系统划分为两大类机构和人员：一类是直线指挥机构和人员，对其直属下级有发号施令的权力；另一类是参谋机构和人员，其职责是为同级直线指挥人员出谋划策，对下级单位不能发号施令，而是起业务上的指导、监督和服务作用。

（3）管理权力高度集中。由于各个职能部门和人员都只负责某一个方面的职能工作，唯有最高领导才能纵观全局，所以，企业生产经营的决策权必然集中于最高领导层，主要是厂长或总经理。

2. 职能制的优点

（1）按职能划分的组织形式有明确的任务和确定的职责，并且由于从事类似工作、面临类似问题的人们在一起工作，相互影响和相互支持的机会较多。

（2）职能形式可以消除设备及劳动力的重复，最充分地利用资源，这种形式也有利于专门设备的开发和对专家的培养。

（3）各部门和各类人员实行专业分工，有利于管理者注重并能熟练掌握本职工作的技能，

有利于强化专业管理，提高工作效率。

（4）每个管理者都固定地归属于一个职能机构，专门从事某项职能工作，在此基础上建立起来的部门间的联系能够长期不变，这就使整个组织有较高的稳定性。

（5）管理权力高度集中，便于最高领导层对整个企业实施严格的控制。

3. 职能制的缺点

（1）狭隘的职能观念。按职能划分会导致一种狭隘观点的产生，只注重整体工作中的某个部分，而不是将组织的任务看作一个整体。

（2）横向协调性差。高度的专业化分工使各职能部门的眼界比较狭窄，容易产生本位主义，造成许多摩擦和内耗，部门之间的协调比较困难。

（3）适应性差。由于人们主要关心自己狭窄的专业工作，这不仅使部门间的横向协调困难，而且使彼此间的信息沟通受到阻碍，造成整个组织系统对外部环境变化的适应性较差。

（4）企业领导负担重。在职能制结构组织形式下，部门之间的横向协调只有企业高层领导才能解决，加上企业经营决策权又集中在他们手中，造成高层领导的工作负担十分繁重。

（5）不利于培养具有全面素质、能够经营整个企业的管理人才。

4. 职能制的适用范围

职能制的组织形式在简单 / 静态环境中效果较好。在这种环境中，很少有意外事件发生，管理部门的主要作用在于确保已建立起来的一套常规工作和规章制度能执行下去。职能制结构主要适用于中小型的、产品品种比较单一、生产技术发展变化较慢、外部环境比较稳定的企业。

（三）矩阵组织形式

矩阵组织形式是把按职能组合业务活动，以及按产品（或工程项目、规划项目）组合业务活动的方式结合起来运用的一种组织设计形式，即在同一组织内部，既设置具有纵向报告关系的若干职能部门，又建立具有横向报告关系的若干产品部门（或项目小组），从而形成纵向与横向管理系统相结合、形如矩阵的组织结构形式，简称“矩阵结构”。矩阵组织形式如图 3–1 所示。

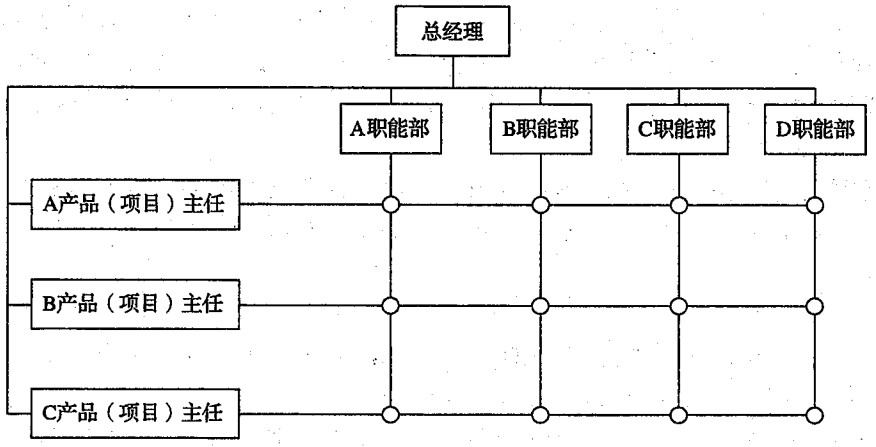


图 3–1　矩阵组织形式

矩阵组织形式代表了围绕产品线组织资源及按职能划分组织资源两者的一种平衡。单纯按职能进行设计的组织形式可能会忽略独特的产品需要。单纯围绕产品进行设计的组织形式又可能降低对所需职能的专业化要求。矩阵组织形式可以有效解决这两方面的问题。

1. 矩阵组织形式的主要特点

(1)一名员工有两位领导。例如,参加项目的有关人员,就要接受双重领导。在执行日常工作任务方面,接受原部门的垂直领导;在执行具体规划任务方面,接受项目经理的领导。

(2)组织内部有两个层次的协调。在矩阵组织结构中,为了完成某一特定任务,优先由产品经理(或项目经理)与职能部门经理,以及项目小组内部各成员进行直接接触,达到彼此协调和配合。只有低层次的协调无法解决分歧时,才由上级主管人员进行高层次的协调。

(3)产品部门(或项目小组)所形成的横向联系灵活多样。例如,产品部门(项目小组)可以是临时的,即完成任务以后就撤销,根据新的任务再另行组织新的部门(项目小组);有时也可以长期不变。

2. 矩阵组织形式的优点

矩阵组织形式一般有许多个中心存在。这样,一方面可以迅速开发新产品,对技术质量的不断变化做出反应;另一方面又保留其产品组织形式及职能组织形式的优点。具体来说,矩阵组织形式有以下四个优点。

(1)有利于加强各职能部门之间的协作配合。矩阵组织结构通过具有横向报告关系的管理系统,把各职能部门的有关人员联系起来,这样有利于沟通信息,促进职能部门之间的协作。

(2)有利于顺利完成规划项目,提高企业的适应性。采用矩阵组织结构,可以把各种专业人员调集在一起,做到集思广益、各尽其能,有利于任务的顺利完成。同时,又可灵活机动地根据新任务,调集相关的专业人员。因此,这种组织结构能提高基层管理者和中层管理者管理的灵活性及工作效率,从而增强整个企业的适应性。

(3)有利于减轻高层管理者的负担。由于矩阵组织结构内部有两个层次的协调,这样就能够减轻上级主管人员的负担,有利于高层管理者集中精力制定战略目标、决策与规划,并对执行情况进行监督。

(4)有利于职能部门与产品部门相互制约,保证企业整体目标的实现。矩阵组织中的职能部门,受其分工的局限,往往只注重某一方面,而产品部门则肩负开拓与创新的使命。只要赋予这些部门相应的职权,通过沟通与协调,就能做到统筹兼顾,全面实现企业的整体目标。

3. 矩阵组织形式的缺点

(1)组织的稳定性较差。按产品或项目成立的组织,其成员经常变动,人事关系不稳定。这常常会给开展正常工作带来困难。

(2)双重领导的存在,容易产生责任不清、多头指挥的混乱现象。这在一定程度上会抵消矩阵组织结构带来的好处。

(3)机构相对臃肿,用人较多。

4. 矩阵组织形式的适用范围

矩阵组织形式在复杂/动态环境中较为有效。在复杂/动态环境中工作的管理者,在进行决策时往往面临很多不确定因素,常常需要迅速处理一些新的、变化着的问题。这些问题的解决需要多种类型的技术知识和专业判断。而矩阵组织形式显然能够帮助管理者应付这类环境带来的问题。

矩阵结构适合应用于因技术发展迅速和产品品种较多而具有创新性强、管理复杂的特点

的企业。例如，军事工业、航天工业公司采用这种组织结构形式，具有突出的优越性。一般工业企业中的科研、新产品试制和规划工作，也可运用这种组织结构形式。

三种组织形式都有其不同的特点和优势，在不同环境中的有效性也不尽相同（见表 3-1）。

表 3-1　　三种组织形式在不同环境中有效性的对比

环境	组织形式		
	行政层级式	职能制	矩阵结构
简单 / 静态	低—中	高	低
复杂 / 静态	高	中	低
简单 / 动态	中	低—中	低
复杂 / 动态	低	中	高

（四）其他组织形式

1. 事业部制组织形式

事业部制组织形式是通用汽车公司原总裁斯隆提出的。事业部制组织形式的特点是把企业的生产经营活动，按产品或地区分别建立经营事业部，实行集中决策指导下的分散经营。每个事业部都是实现公司目标的基本经营单位，对公司负有完成利润计划的责任，同时统一管理所属产品的设计、生产、销售、采购、售后服务等全部活动。事业部制实行相对的独立经营，单独核算、自负盈亏，并设有相应的职能部门。

事业部制组织形式的优点表现在以下三个方面。①有利于总公司的高层管理者摆脱具体管理事务，集中精力进行战略决策和长远规划。②增强企业的活力。事业部制是一个较为完整的生产经营管理系统，在公司政策允许的框架内独立运行，从而增强了事业部管理层的积极性，也提高和锻炼了各事业部内人员的领导能力。同时，各事业部制之间也有比较、有竞争，这增强了企业的活力。③有利于把联合化和专业化结合起来，提高生产效率。公司设置多个事业部，生产、经营种类繁多的产品，实际上形成大型联合企业，而每个事业部又都可以集中精力生产、经营一种或几种产品，或只生产某些零配件，实行高度专业化。这样，公司就能组织高度的专业化生产，便于提高生产效率。

当然，事业部制组织形式也存在着缺点：①容易使各事业部只顾自身的利益，削弱整个公司的协调一致性；②公司和各个事业部的职能机构重复，会增加运营费用和管理成本。

事业部制组织形式的适用范围包括产品种类多且产品之间工艺差别大，或市场分布范围广且市场情况变化快、要求适应性强的大型联合企业或公司。

2. 团队结构形式

团队已成为目前组织工作活动最流行的方式。当管理者采用团队作为组织活动的主要方式时，其组织结构即为团队结构。这种结构形式的主要特点是打破部门界限并把决策权下放到工作团队成员手中。

在小型组织中，可以把团队结构作为整个组织形式。而在大型组织中，团队结构一般作为行政层级组织形式的补充。这样既能保证行政层级组织形式标准化的优势，提高运行效率，又能因团队结构形式的存在而增强灵活性。但团队结构形式也存在着一些问题，诸如团队与团队成员原来所属职能部门之间的矛盾、团队内部的考核和激励机制、不同团队之间的协调与整

合等。

3. 虚拟组织形式

虚拟组织是一种规模较小、但可以发挥主要职能的核心组织，它的决策集中化程度高，但部门化程度低或根本就不存在。虚拟组织也被称为“哑铃型组织”，即两头（营销、研发与技术设计）大，中间（生产制造）小。例如，戴尔计算机公司没有生产工厂，只是从别的公司买来零部件进行组装销售。这种组织形式的主要优势在于其灵活性，但不足之处是公司管理层对公司的主要职能活动缺乏有力的监控。

4. 无边界组织形式

通用电气公司前总裁韦尔奇创造了“无边界组织”这个词，并用来描述他理想中的通用电气公司的愿景。无边界组织形式设计所寻求的是通过组织扁平化来减少指挥链，对管理幅度不加限制，减少或取消各种职能部门，代之以授权的团队。无边界组织是打破组织结构的各种边界而形成的新型组织，它并不意味着组织中原先各种界限的完全消失，而是将组织的各种边界模糊化，实现组织中信息的有效传递和共享，从而达到提高工作效率和激励创新的目的。

第二节　组织文化

一、组织文化的概念

组织文化是指控制组织内行为、工作态度、价值观以及关系设定的规范。简单地说，组织文化是指组织成员的共同价值观体系，组织文化使得组织独具特色，区别于其他组织。

二、组织文化的影响因素

组织文化是从最高管理层树立的典范发展而来，在很大程度上取决于最高管理者的行为方式和管理风格。同时，工作群体的特征、管理者和基层主管的领导模式、组织特征和管理过程等因素也相互作用，促成组织文化的形成。此外，外部环境也是影响组织文化的一个重要因素。

三、组织文化的作用

组织文化理论的出现，使得以前被视为管理难题的组织目标与个人目标的矛盾，管理者与被管理者的矛盾等有望获得解决。具体而言，组织文化具有以下六个作用。

（1）导向作用。组织文化的导向作用是指组织文化把组织整体及组织成员个人的价值取向及行为取向引导到组织所确定的目标上来。同时，也能够将整个组织引向某个特别的领域或方向，使得整个组织朝一个特定的方向发展。

（2）规范作用。组织文化是用一种无形的、思想上的约束力量，形成一种软规范，制约员工的行为，以此来弥补规章制度的不足，并引导多数员工认同和自觉遵守规章制度，从而使组织上下形成统一、和谐与默契。

（3）凝聚作用。组织文化是一种极强的凝聚力量。组织文化是组织全体员工共同创造的群体意识，是一种黏合剂，把各个方面、各个层次的人都团结在一起，使得组织产生一种凝聚力及向心力。组织文化能够把员工个人的思想情感、命运与组织的安危紧密联系起来，对组织产生高的归属感和认同感，从而以组织的生存和发展为己任，愿意与组织同甘苦、共命运。如果说薪酬和福利形成了凝聚员工的物质纽带，那么组织文化则形成了凝聚员工的情感纽带和思想纽带。

（4）激励作用。组织文化强调以人为中心的管理方法，其核心是要创造出共同的价值观

念。优秀的组织文化就是要创造一种人人受到尊重、受到重视的文化氛围，以此来激励员工为实现自我价值和组织发展而不断进取、勇于献身。

（5）创新作用。建立具有鲜明特色的组织文化，是组织创新的重要基础，是激发员工创新精神的源泉和动力。建设积极的、富有个性和特色的组织文化，是组织独特风格和特色的主要体现，是激励员工创造性、积极性的巨大动力，也是组织在激烈的市场竞争中立于不败之地的重要保证。

（6）辐射作用。组织文化的建立除对组织内部产生很大影响外，还会对组织所在地区乃至国内外的其他组织和社会公众产生一定的影响。在提高组织知名度的同时，组织文化也构成社会文化的一部分，因此，组织文化具有巨大的辐射作用。

四、组织文化的内容和结构

1. 组织文化的具体内容

以下七个方面的特征是组织文化的特质所在，也是组织文化的具体内容。

（1）创新与冒险，指组织鼓励员工进行创新和冒险的程度。

（2）注重细节，指组织期望员工做事缜密，善于分析和注意细节的程度。

（3）结果导向，指组织的管理层在多大程度上将注意力集中在结果上，而不是强调实现这些结果的手段和过程。

（4）人际导向，指组织的管理层在多大程度上考虑组织内部的决策结果对组织成员的影响。

（5）团队导向，指组织在活动时围绕团队而非个人进行组织的程度。

（6）进取心，指组织成员具备进取心、竞争意识而非贪图安逸的程度。

（7）稳定性，指组织活动更重视维持现状而不是重视成长的程度。

以上每个方面都表现为一个从低到高的连续带。从这七个方面来评价组织，就能得到组织文化的全貌，可以反映组织成员对组织共同的理解与认识、在组织中的做事方式，以及成员应有的行为方式等。

2. 组织文化的结构

组织文化的结构可分为物质层、制度层和精神层三个层次。

（1）物质层。这是组织文化的表层部分，指的是企业的名称、产品的外观及包装、建筑风格、纪念物等外显的标识，往往能折射出组织的经营思想、工作作风和审美意识。

（2）制度层。这是组织文化的中间层，又称组织文化的里层，主要是指对组织成员和组织行为产生规范性、约束性影响的部分，集中体现在组织中的各种行动准则或规章制度。

（3）精神层。这是组织文化的深层，主要是指组织的领导和员工共同信守的基本信念、价值标准、职业道德及精神风貌，它是组织文化的核心和灵魂。组织文化中有没有精神层是衡量一个组织是否形成了自身组织文化的主要标志和标准。

组织文化的物质层、制度层和精神层紧密联系。物质层是组织文化的外在表现，是制度层和精神层的物质基础。制度层则制约和规范着物质层及精神层的建设，没有严格的规章制度，组织文化建设也就无从谈起。精神层是形成物质层及制度层的思想基础，也是组织文化的核心和灵魂。

五、组织文化的类型

学者桑南菲尔德提出了一种分类方法，可以帮助我们认识不同组织文化的差异，了解个体

与组织文化匹配的重要性。他把组织文化分为以下四种类型。

1. 学院型组织

学院型组织是为那些想全面掌握每一种新工作的人准备的地方。在这里他们能不断地成长、进步。这种组织喜欢雇用年轻的大学毕业生，并为他们提供大量的专门培训，然后指导他们在特定的职能领域内从事各种专业化工作。

2. 俱乐部型组织

俱乐部型组织非常重视适应、忠诚感和承诺。在俱乐部型组织中，资历是关键因素，年龄和经验都至关重要。与学院型组织相反，它们把管理者培养成通才。

3. 棒球队型组织

棒球队型组织鼓励冒险和革新。这类组织在招聘时，从各种年龄和经验层次的人中寻求有才能的人；薪酬制度的制定以员工绩效水平为依据。由于这种组织对工作出色的员工予以巨额奖酬和较大的自由度，员工一般都拼命工作。在会计、法律、投资银行、咨询公司、广告机构、软件开发、生物研究领域，这种类型的组织比较普遍。

4. 堡垒型组织

堡垒型组织着眼于公司的生存。这类组织以前多数是学院型、俱乐部型或棒球队型组织，但在困难时期衰落了，现在要尽力保证组织的生存。这类组织的工作安全保障不足，但对于喜欢流动性、挑战性工作的人来说，具有一定的吸引力。

六、组织文化与组织设计

组织设计影响组织文化的形成。在强调等级制的组织结构设计下，很难形成崇尚公平、自由参与的组织文化。在进行组织设计时应考虑企业想要形成什么样的文化宗旨，并进行适合于这种文化发展的组织设计，具体表现在以下七个方面。

（1）组织的制度化。组织的制度化程度越高，组织文化就越倾向于严谨。这虽然可保证效率，但也容易造成保守和墨守成规。如果企业想要形成鼓励创新、开放的组织文化，就需要降低组织的制度化程度。

（2）组织的规范化。组织中高度的规范化可以导致行为的可预测性、次序性和一致性，促进组织文化建设。与制度化相同，高度的规范化可能不利于形成多样化、创新性的组织文化。

（3）组织的管理层次。管理层次多、结构复杂的组织，不利于培养员工自主性和参与决策的主动性。管理层次较少、组织结构趋于扁平的组织，则有利于上下级之间的沟通，表现出灵活、开放的特点，从而鼓励员工进行独立决策。

（4）集权程度。与管理层次类似，集权程度越高，越不利于在组织中形成民主、参与、开放、自主的文化，而集权程度低的组织则有利于培养平等、合作、参与的文化。

（5）招聘制度。一般来说，员工多样化程度低、以内部招聘为主的组织倾向于拥有强调稳定和连续性的文化；员工多样化程度高、以外部招聘为主的组织重视灵活性和创新的价值。

（6）绩效评估体系。强调合作的文化与强调严格的等级差异的绩效评估体系是很难并存的。如果企业拥有一种合作的组织文化，那么强调个人绩效的评估体系显然是不合时宜的。如果企业希望拥有一种冒险性、创新性的组织文化，则绩效评估体系应该将重点放在评价创新的努力上，而不是以成败论英雄，这样才不至于打击员工创新的热情。

（7）薪酬制度。不同级别间薪酬差别很大的薪酬体系适合于强调等级的组织文化，而不适合崇尚平等的文化。在一种强调整齐划一的文化中，很难实行靠奖金和荣誉来激发员工创

造力的措施。一个想培养合作氛围的组织不应该过分强调薪酬的功能性意义。

第三节　组织变革与发展

一、组织变革概述

（一）组织变革概念

组织变革是指组织为了适应内外环境的变化而对其自身进行的调整和修正。由此可见，组织变革的原因是外部和内部环境的变化。外部环境主要包括政治、经济、技术、社会、心理环境等，内部环境主要包括组织成员的工作态度、士气、期望、个人价值观、素质的变化等。

一个组织究竟在什么时候或情况下需要进行变革呢？管理学家西斯克认为，当组织面临下列情况之一时，就必须进行变革：组织决策失灵、沟通不畅、不能发挥效率和缺乏创新。

（二）组织变革的方法

组织是由任务、结构、技术及人员等因素构成的复杂系统。而这些构成因素又相互作用、相互影响，形成一个动态的系统。所以，组织变革可以从多个方面进行，但任何方面的变革都会引起其他方面的变化。

（1）以人员为中心的变革。一个组织中，人员的变革是最根本和最重要的变革，因为人的因素决定着组织的成败。所谓人员的变革，就是提高人的知识和技能，特别是改变人的态度、行为及群体行为等，以便达到提高组织效率的目的。

（2）以结构为中心的变革。组织是一个与内外环境不断相互作用的动态系统。为了适应环境变化，组织内部结构需要不断分化和统合。这种分化与统合就是组织结构的变革，包括重新划分和合并部门，调整管理层次和管理幅度，任免负责人，明确责任和权力等。

（3）以技术为中心的变革。技术的改变对一个组织至关重要。所谓技术变革，就是通过对组织工作流程的再设计，完成组织目标所采取的方法和设备的改变以及组织管理体系的建立，以便达到组织变革的目的。

（4）以系统为中心的变革。组织是一个相互依存、相互作用的系统，牵一发而动全身。无论是人员变革、结构变革，还是技术变革，都不是孤立的，都会影响其他方面。因此，必须以系统的观点来考虑整个组织的变革，在变革某一因素时，必须注意它对其他因素的影响。同时，还应考虑组织系统与外部环境之间的平衡。只有这样，才能提高组织的总体效率，促进组织的发展。

（三）组织变革的程序

为了使组织变革能够取得最大的成效，组织变革程序是必要的。关于组织变革的程序，尽管有不同的看法，但在内容上又有相似之处。归纳起来，组织变革程序包含以下四个步骤。

（1）确定问题。当组织变得没有活力或无效率时，管理层应当研究和分析造成这种状况的原因。通过分析，找出各种问题并确定其重要程度。确定问题可以通过情报系统提供的信息，对内外环境的变化进行分析，也可以采用心理学的调查方法进行分析，如市场调查、消费行为调查、民意测验等。

（2）组织诊断。确定问题之后，组织可借助许多工具和方法，对组织当前的状况进行诊断。这种诊断可以确定组织是否能应付环境的变化，并进一步确定问题的实质。常用的组织诊断方法有组织问卷、职位说明书、组织结构图、组织手册等。

(3)实行变革。实行变革必然会受到来自各方面的阻力。因此,为了实行变革,组织先要进行宣传和动员,提高组织成员对变革意义的认识,尽量使全体成员都能积极参与到变革中来。在此基础上,就要着重研究和制订切实可行的变革计划。一般而言,变革计划在制订之后,先在部分部门进行试行,待取得经验后再全面展开。

(4)变革效果评估。变革的成败取决于变革效果。因此,组织在实行变革的过程中,必须重视变革效果的反馈,并对反馈的结果进行研究分析,不断整理变革中出现的问题,以使变革顺利进行,最后达到变革的目的。组织获得反馈信息和对变革效果进行评估,同样要采取前面所提到的一些心理学的调查方法。

二、组织发展概述

(一)组织发展的含义

组织发展是有计划变革及干预措施的总和,它寻求的是增进组织的有效性和员工的幸福感。组织发展的概念注重的是人性与民主因素,至于控制、冲突、压力等观念,则被相对排斥在外。组织发展重视的是人员和组织的成长、合作与参与过程以及质询精神。概括地说,组织发展所蕴含的观念与针对的目标有以下五个方面。

(1)对人的尊重。认为员工是负责、明智、关心他人的,有自己的尊严,应该受到尊重。

(2)信任和支持。主张建立新型、有效而健康的组织;形成信任、真诚、开放和支持的氛围。

(3)权力平等。不强调等级权威和控制。

(4)正视问题。不把组织中的问题掩蔽起来,公开问题,让员工发表意见。

(5)鼓励参与。鼓励员工参与决策和改革,发挥其主动性。

(二)传统的组织发展方法

传统的组织发展方法可以概括为结构技术和人文技术两种类型。

1. 结构技术

结构技术是通过有计划地改革组织的结构,改变其复杂性、规范性和集权度的技术,是影响工作内容和员工关系的技术。例如,可以合并职能部门,减少垂直分化度,简化部门规章,扩大员工的工作自主性;也可以对工作进行再设计,使工作变得更具挑战性、趣味性等。

2. 人文技术

人文技术是通过沟通、决策制定和问题解决等方式改变组织成员的态度和行为的技术,主要包括敏感性训练、调查反馈、质量圈、团际发展等。

(1)敏感性训练。敏感性训练,又称实验室训练、T团体训练、交友团体训练等,是指通过小组成员之间的交互作用方式来改善行为的方法。在训练中,成员处于一个自由开放的环境中,由一位专家做顾问,讨论成员自己以及相互之间的交互作用。团体注重的是相互作用的过程,而不是讨论的结果,因为训练的目的在于使团体成员通过观察和参与而有所领悟,了解自己,了解如何看待别人以及别人如何看待自己,了解人与人之间如何相互作用,并借此表达自己的思想、观念、态度。通过成功的敏感性训练可以使成员的自我知觉更为现实,群体凝聚力更强,功能失调的人际冲突减少,达到个人和组织一体化的目的。

(2)调查反馈。调查反馈是用来评估组织成员的态度,了解员工在认识上的差异的一种调查工具。通常是以问卷形式进行,可以针对个人,也可针对整个部门或组织。调查的内容涉及决策方法,沟通的有效性,部门间的协调及对组织、工作、同事和上司的满意程度,等等。调查结束之后,要把经过统计处理的结果反馈给员工,让他们进行讨论,鼓励其

发表不同的意见，以试图寻找出解决问题的办法。在讨论过程中，要遵循对事不对人的原则。

（3）质量圈。质量圈是员工参与计划的一种形式，其内容是企业中多个员工小组自愿定期与主管会面，以鉴别生产中出现的问题，并提出解决办法，然后将这些提议送交给高层管理部门审查，获得批准的方案由员工参与完成。为了完成一项成功的质量管理项目，企业必须设立明确的项目目标，最高管理层要给予支持，并营造一种有益于参与管理的组织气氛。此外，还必须选出一个称职的项目管理者，并把项目目标告知所有相关人员，而且项目的所有参与人都必须接受有关质量圈的培训。

（4）团际发展（又称群体间关系的开发）。团际发展旨在化解和改变工作团体之间的态度、成见和观念，以改善团体间的关系。尽管有不少方法可以改善团体间关系，但最常用的方法是由产生冲突的两个团体分别讨论，列出对自己的认识、对对方的认识及不满，并提出要求；然后相互交换，共享信息，找出分歧和导致分歧的原因与性质；接着由双方派出代表共同协商，解决问题，弥合差异，改善关系。

（三）现代组织发展方法

典型的现代组织发展方法有全面质量管理和团队建设。

（1）全面质量管理。全面质量管理是20世纪90年代初在组织管理中最流行的一种技术革新方法。全面质量管理的含义是指整个企业通过共同努力，引进新的管理体制和组织文化，大幅度削减因质量不佳而导致的成本增加，以此来满足顾客的需要，甚至经常超出顾客的期望要求而采取的一系列管理措施。全面质量管理强调依靠协同工作得到组织中的每个人对质量的承诺，是一个在长期经营中不断改进质量的过程。

要达到全面质量管理的这些要求，变革必须根植于组织最根本的部分，即组织文化。组织文化的改变必须在实行全面质量管理之前，或与之同时进行。组织文化必须支持全面质量管理。除此之外，挑选员工也是一个重要环节，只有具有高度责任感的员工才能符合全面质量管理的要求。另外，全面质量管理需要最高管理层的支持，全面质量管理规划需要从上向下推行，并持续地从下向上付诸实施。

（2）团队建设。组织是一群人集合在一起为了共同的目标而协同工作，它的绩效取决于所有人的努力与合作，因此，团队建设是很重要的。一个好的团队具有四个的特征：①规模小；②能力互补；③有共同的意愿、目标和工作方法；④情愿共同承担责任。而要建立一个好的团队就必须进行团队建设。

团队建设可以针对工作，也可以针对员工的业余生活，双管齐下则效果更好。针对工作的方法通常包括目标设定、发展团队成员之间的人际关系、明确每个成员的角色和责任的角色分析以及团队工作程序分析这几个步骤。具体的做法是：①由大家确定团体的目标，列出各个子目标及其优先顺序，并在目标及优先顺序上达成共识；②每个成员都说明自己在目标任务中所扮演的角色，划定各自责任，使每个人都明确自己的个人努力与团队绩效之间的关系，加强对团体目标的认同；③大家为共同的目标商讨作业细节，确定工作程序。这种方法可以提高全体员工对工作的投入程度，增强责任感，从而提高团队绩效。

第二部分　人力资源管理

第四章　战略性人力资源管理

第一节　战略性人力资源管理及其实施过程

一、战略性人力资源管理与战略管理

(一)战略性人力资源管理的概念及其内涵

人力资源是一个组织的重要战略资产甚至是获取竞争优势的首要资源。如果能够按照组织战略的要求,对人力资源进行合理分析、配置、开发和激励,则人力资源管理活动将会对组织绩效以及战略的实现产生积极的、重要的作用。而能够达到这种状态的人力资源管理则被称为战略性人力资源管理。战略性人力资源管理是指为了提高一个组织的绩效水平,培育富有创新性和灵活性的组织文化,而将组织的人力资源管理活动同战略目标联系在一起的管理方法,以及为了实现一个组织的目标而实施的有计划的人力资源运行模式和各种人力资源管理活动。"战略性人力资源管理"概念所要强调的核心理念就是人力资源管理必须能够帮助组织实现战略,赢得竞争优势。只有当人力资源管理战略与整个组织的战略和运营融合为一体的时候,人力资源管理职能才能更好地帮助组织明确存在的人力资源问题,并找到解决问题的方案。一个组织的所有管理职能中,人力资源管理的职能在改善员工的技能以及提高组织盈利水平方面扮演着至关重要的角色。现代人力资源管理已经被视为"利润中心",而不只是"成本中心"。

战略性人力资源管理的核心概念是战略契合(也称战略匹配)。一个组织的人力资源管理活动必须具有两个方面的一致性:①人力资源管理战略与外部环境和组织战略的一致性,也称外部契合或垂直一致性,它强调组织的人力资源管理必须与组织战略保持完全的一致;②人力资源管理职能的内部一致性,也称内部契合或水平一致性,它强调组织内部的各种人力资源管理政策和实践必须保持高度的一致性,相互之间形成一种良性的匹配、互动关系。

当前,战略性人力资源管理已经成为组织战略不可或缺的有机组成部分,它包括组织通过人来达到组织目标的各个方面的内容。由于人力资本是获取竞争优势的主要资源,战略也需要人来执行,所以,一个组织的最高管理层在研究、制定组织战略时必须认真考虑人的因素。战略性人力资源管理将组织的注意力集中于改变结构和文化、提升组织效率和业绩、开发特殊能力以及管理变革等方面,其目的是通过确保组织获取具有良好技能并得到充分激励的员工,使组织获得可持续的竞争优势,从而形成组织的战略能力,依靠人来实现战略目标,同时依靠核心人力资源赢得竞争优势。尽管大部分组织的人力资源高级管理者在晋升到这一职位之前都有一些人力资源管理工作经验,但也有许多大企业会将那些没有任何人力资源管理工作经验的管理者任命为负责公司人力资源事务的高级管理者,其目的就是使组织的人力资源管理活动变得更加富有战略性,更能融入其他经营活动之中。

战略性人力资源管理要求组织的人力资源管理必须贯彻以下思想:①从以利润为导向的

观点，而不只是从以服务为导向的观点出发，来分析和解决各种人力资源问题；②对生产率、薪资福利、招募甄选、培训开发、绩效反馈、缺勤管理、临时解雇及员工态度调查等人力资源管理问题的成本和收益进行分析、评价和解释；③采用包括可行性、挑战性、具体性及有意义性等目标在内的人力资源管理模型，同时，针对组织所遇到的问题，提供人力资源管理方面的建议性对策报告；④为人力资源管理职能人员提供培训，并且强调人力资源管理战略的重要性，以及它对组织目标的实现所做出的重要贡献。

战略性人力资源管理要求组织的人力资源管理的专业人员必须向其他人证明，自己对组织的目标和使命的完成做出了贡献。他们必须对组织在人力资源管理职能方面所采取的行动、所作的语言陈述以及所完成的绩效进行衡量，并且进行准确的沟通和评价。为此，组织的人力资源管理专业人员必须努力做到以下四点：①参与组织的战略规划制定过程，在这一过程中不仅要考虑与人有关的一些问题，而且要考虑组织的人力资源储备是否能够执行某种特定战略；②掌握与组织的战略性目标有关的一些特定知识；③知道何种类型的员工技能、行为以及态度能够支持组织实现战略目标；④制定具体的人力资源管理方案，以确保员工具备实施组织战略所需要的技能、行为及态度。

要想使一个组织的人力资源管理战略取得成功，就必须有具备丰富相关知识的其他领域的管理者参与，他们在确定组织的战略方向以及员工、组织与所要完成的工作之间起着重要的作用。组织的领导和管理者必须理解，执行人力资源管理活动和方案对于组织来说具有战略意义，如果没有各级管理者的参与，组织很可能会遇到重大的人力资源问题。在理想状态下，高层管理者应当在人力资源高层管理者参与的情况下制定组织的战略，然后把这种战略作为指导人力资源管理者制定人力资源战略以及开展人力资源管理活动的基本框架。这些人力资源管理活动应当能够规范员工的态度、行为以及能力，从而帮助组织实施经营战略，实现经营目标。

（二）战略的三个层次及战略管理的基本模型

战略性人力资源管理实际上强调了人力资源管理职能与组织的战略之间存在的紧密联系，尤其是对组织的经营结果（如利润）以及竞争优势所产生的重要影响。因此，有必要在这里先简要讨论一下组织的战略层次，然后剖析人力资源管理在组织的每个战略层次中扮演何种角色。

1. 战略的三个层次及其相互关系

一个组织的战略通常包括三个层次，即组织战略层次、竞争战略层次及职能战略层次。这三个层次的战略之间的关系如图 4–1 所示。

（1）组织战略层次。组织战略又称公司战略、企业战略或组织发展战略，它主要回答“到哪里去竞争”的问题，即做出组织应该选择经营何种业务以及进入何种行业或领域的决策。它解决一个组织如何取得成长和发展，同时，在不利环境下又如何收缩和巩固的问题。它指出一个组织在发展的过程中可选择的方向。组织战略不仅明确了一个组织所从事的不同经营领域组合，而且决定了这些经营领域之间彼此关联的方式。在一般情况下，组织战略划分为成长战略、稳定战略和收缩战略三种类型。

（2）竞争战略层次。竞争战略有时又称为经营战略，它主要回答“如何进行竞争”的问题。即在已经选定的行业或领域中，应当如何与竞争对手展开有效的竞争，从而确立自己在市场上的长期竞争优势。这种战略决策的主要目的在于解决竞争手段的问题，即一个组织将依据何种标准或差别化的特征（如成本、质量、可靠性、产品、服务等）进行竞争。竞争战略

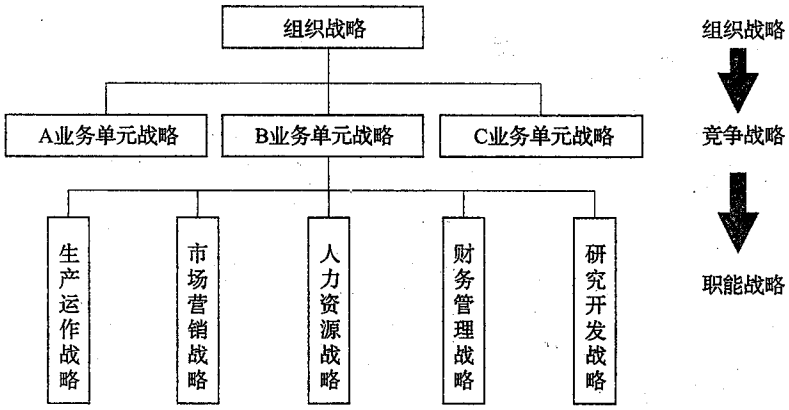


图 4-1　战略的三个层次及其相互关系

关心的主要问题是应开发哪些产品或服务，将这些产品提供给哪些市场，以及如何提供产品或服务。著名的战略专家迈克尔·波特教授把竞争战略划分为成本领先战略、差异化战略以及市场集中战略三种类型。

（3）职能战略层次。职能战略主要回答“凭借什么来进行竞争”的问题，即哪些资源有助于打败自己的竞争对手，以及如何获取、开发和使用这些资源去进行竞争。一个组织往往是由很多部门组成的，如销售部门、人力资源部门、生产制造部门、研发部门等，这些部门都要考虑本部门将如何对组织的总体战略以及竞争战略做出自己的贡献。相应地，职能战略所反映的就是组织中每一个部门为了帮助组织实现战略及相应的竞争目标而确定的基本行动路线，包括市场营销战略、人力资源战略、财务管理战略等内容。职能战略需要关注的是，应当如何使组织的各项不同职能更好地为组织战略及竞争战略服务，从而提高组织的整体效率以及确保组织战略和竞争战略的有效实施。很显然，人力资源战略就是职能战略的一种。

2. 战略管理的基本模型

如前所述，战略实际上是一个组织在面临外部的机会和威胁的情况下，为了平衡内部的优势和劣势以及维持竞争优势而制定的长期规划。因此，很容易理解，战略管理就是一个制定战略、实施战略及评价战略的完整过程，它的最终目的是通过使组织内部的优势和劣势与外部的机会和威胁相协调和适应，帮助组织赢得竞争优势。战略管理过程的基本模型如图 4-2 所示。

从图 4-2 中可以看出两点。①一个组织的战略管理过程主要包括战略规划和战略执行两个核心阶段。其中，战略规划又称战略制定，它的主要作用是界定组织的使命、长期目标、所面临的外部机会和威胁以及组织内部存在的优势和劣势，然后确定组织的战略方向，并对各种可能的战略进行评估，以便根据这些战略实现组织目标的能力强弱来最终确定采取何种战略。战略执行又称战略实施，它的主要作用是帮助组织确定如何有效执行已经确定的战略，其中主要是如何设计组织结构，如何分配资源及如何确保组织获得高技能的员工等。②在组织的战略管理过程中，战略执行阶段并非永远只能被动地处于战略规划阶段之后，没有任何选择地去实施和执行预定的战略。事实上，在整个战略管理过程中存在着信息和决策的不断循环。如果在战略执行的过程中发现当初制定的战略本身存在严重缺陷，或者根本无法实现，则可能会促使组织制定应变战略，即对当初制定的战略进行调整甚至彻底的改变。此外，战略评价结果也同样可能让组织对原来制定的战略进行反思和调整。

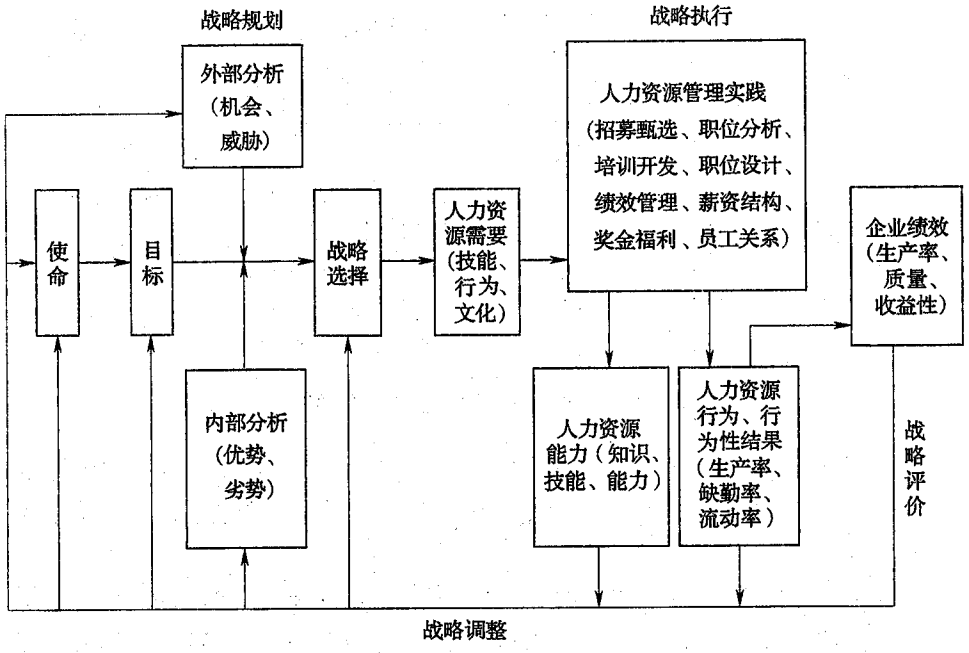


图 4-2　战略管理过程的基本模型

与上述两点相对应，我们可以从图 4-2 中看到，人力资源管理在整个战略管理过程中同样扮演着两个方面的重要角色。①人力资源管理是组织战略执行中最关键的因素。这是因为一旦组织战略确定，这种战略对于组织的人力资源数量、质量、能力、结构的要求也就比较清楚地显现出来，这时一个组织的人力资源管理职能最为重要的任务就是竭尽全力确保组织所需要的人力资源队伍能够在合适的时间准确到位。为此，人力资源管理职能部门要利用职位分析与设计、员工招募与甄选、培训开发、绩效管理、薪酬福利、员工关系等各种人力资源管理手段来帮助组织获得所需的人力资源。很显然，再好的战略也需要人来实施，一旦组织的人力资源管理职能不能为组织的战略执行获取、开发，以及激励适当的人力资源，战略就会落空。②人力资源管理可能会导致组织战略的调整。一旦组织在对自己当前以及未来的人力资源状况进行评估之后，发现自己根本不可能获得支持组织战略实现所需要的人力资源，那么再好的战略也必须进行调整，因为战略虽好，但如果根本没有实现的可能，就不如退而求其次，换成一种次优但却有可能得到执行的战略。

二、人力资源管理与战略规划和战略执行

（一）人力资源管理与战略规划

1. 战略规划的主要任务

组织存在的目的就是实现某些目标，如果这些目标没有实现，则从某种程度上说，这个组织就是失败的。而所有这些目标以及为实现这些目标而付出的所有努力都有赖于组织的战略规划。战略规划是一种旨在使组织内部的优势和劣势与外部的机会和威胁相匹配，从而帮助组织维持竞争优势的组织规划。战略规划过程的主要内容包括：①描述一个组织的终极目标；②评估组织在实现终极目标的过程中可能遇到的各种障碍；③选择有效的方法来帮助组织消除障碍，以实现组织目标。具体来说，一个组织在战略规划过程中所要完成的任务就是确定组织的使命、愿景、价值观以及长期目标，然后在对组织所面临的外

部机会和威胁以及内部优势和劣势进行分析的基础上，确定组织完成使命和实现长期目标的方式，即做出战略选择，从而阐明组织在追求其目标实现的过程中，将如何分配自己的资源。

战略规划过程的第一步是阐明组织的使命、愿景、价值观及长期目标。使命描述了一个组织存在的理由、目的和意义，愿景是对组织未来发展方向的总体描述，价值观则是在履行使命以及实现愿景过程中坚持的基本行为规范和道德伦理。例如，腾讯公司的愿景是“希望成为最受尊敬的互联网企业”，使命陈述是“通过互联网服务提升人类生活品质”，而价值观则是“正直、进取、合作、创新”。

当然，很多组织并不一定要对上述几个方面的内容分别表述，而是通过特定组合的方式来描述自己的使命、愿景和价值观。例如，哈雷－戴维森公司是一家著名的摩托车制造商，该公司的使命陈述是“我们通过在选定的细分目标市场上，为摩托车爱好者和普通公众提供各种摩托车产品以及带有品牌烙印的产品和服务，通过摩托车运动的体验来帮助人们实现自己的梦想”。这家公司的愿景陈述是“哈雷－戴维森公司是一家行动导向型的国际化公司，它致力于成为不断改善与利益相关者（客户、供应商、员工、股东、政府和社会）之间的互利关系的领袖”。哈雷－戴维森公司相信，公司取得成功的关键是平衡好各利益相关者之间的利益关系，而实现这一点的途径则是对公司全体员工进行授权，使他们专注于能够产生价值增值的活动。

在确定了组织的使命、愿景和价值观以及长期目标之后，组织还必须对自己所处的外部环境及内部环境进行评估。这种评估就是所谓的SWOT分析，即对组织内部的优势和劣势，以及外部的战略机会和战略威胁进行分析。其中，外部分析是指通过考查组织的运营环境，分析组织所面临的各种战略机会及所受到的各种威胁。战略机会包括尚未开发的客户市场，对组织有帮助的技术进步，尚未挖掘和利用的潜在人力资源等。战略威胁则包括潜在的人员短缺，新的竞争对手进入市场，即将出台的可能会对组织产生消极影响的法律，竞争对手的技术创新等。内部分析的目的则是分析组织内部的优势和劣势。它集中考查组织可能获得的财务资源、资本资源、技术资源及人力资源等各种资源的数量和质量，以确定每种资源对组织来说到底是一种优势，还是一种劣势。

在完成SWOT分析之后，组织就需要选择有助于组织实现战略目标的总体战略，这些战略就是在前面讨论的组织战略及竞争战略，即组织在总体发展方向上是准备扩张、稳定，还是收缩，同时在具体的实施策略方面准备怎样实现扩张、稳定或者收缩的战略。具体到各个业务领域，则需要确定获取市场竞争优势的战略重点，是依靠低成本竞争，还是依靠客户服务竞争，或者依靠创新进行竞争。当然，也有可能同时涉及多种竞争战略。

2. 人力资源管理在战略规划过程中的作用

一个组织的战略规划过程通常发生在高层，一般是由一个战略规划小组决定的。然而，战略规划决策的每个步骤都会涉及与人有关的问题。因此，人力资源管理职能部门需要参与战略决策的每个步骤。在组织所要进行的外部分析和内部分析中，有很多方面都是与人有关的，因此，在战略规划的过程中，人力资源管理职能部门可以从人力资源的角度为组织的战略决策者提供充分的信息，帮助组织的高层管理者或战略规划小组做出最佳的战略选择，在一开始就能够充分考虑到每种战略选择最终可能得到执行的情况，从而避免战略决策者做出错误的决策。在对组织面临的战略机会和战略威胁进行分析方面，外部劳动力市场上的高素质人才短缺趋势、竞争对手所采取的招募策略和所支付的薪资水平、即将出台的可能对组织的雇佣活动

产生有利或不利影响的政府法律法规等，都会对组织的战略决策产生重大影响。如果组织的人力资源管理职能部门能够通过一些公开的信息和合法的招募面试渠道，了解外部劳动力市场的变化、国家政策的变化，甚至竞争对手在组织结构设计、人力资源管理体系调整、高层人员的职业发展轨迹等方面的信息，就可以为组织的战略决策做出直接的贡献。另外，在兼并、收购、重组的过程中，人力资源管理职能部门还可以通过对兼并对象的高层管理团队以及人力资源管理状况、价值观和组织文化等因素的分析，帮助组织判断是否应当完成某一项兼并、收购和重组活动。例如，某些航空公司在扩张的过程中，大量购买飞机，而忽略了外部劳动力市场上的飞行员短缺问题，结果处于非常被动的境地，并且导致公司和飞行员产生了大量的纠纷。

从组织进行内部的优势和劣势分析的角度看，人力资源管理同样能够为组织提供有价值的帮助，即帮助组织战略决策者认清某种战略是否有可能取得成功，从而避免采用不可能得到内部人力资源支持的所谓“最优”战略。这方面的一个著名例子就是百事可乐的兼并案。20 世纪 80 年代，百事公司为了扩大自己的市场份额，采取了一种似乎非常有效的市场竞争战略，即通过收购能够大量销售可乐的快餐店，来增加百事可乐的销售额，挤压可口可乐的市场占有率。当时，该公司收购了包括肯德基、塔可钟及必胜客等一系列快餐连锁店。然而，百事公司在 1998 年却不得不将这些快餐连锁店全部出售，因此损失了数千万美元。造成这种意想不到的结局，相当一部分原因在于，百事公司没有能够充分认识到公司原有的员工队伍与快餐行业中的员工队伍存在的差别，没有能够充分认识到自己是否具备管理好这样一支员工队伍的能力。百事公司的教训表明，组织在制定战略的时候，必须充分理解这种战略对于人力资源以及人力资源管理的要求。当组织进入一个新的经营领域时，不能只依靠资本，也不能只出于市场方面有多么充分的理由，还必须考虑组织的人力资源是否能够支持新战略的实现，否则，即使表面上看来很完美的战略，最终也很有可能会以失败告终。

通过对内部人力资源状况的分析，人力资源管理还可能帮助组织做出正确的战略决策。例如，万国商业机器公司在 20 世纪 90 年代收购莲花软件公司，一方面是因为公司判断，要想维持网络系统的领导地位，就必须能够提供这种软件；另一方面则是因为通过对企业内部的人力资源能力进行分析之后发现，公司至少在短期内并不具备自行开发这种软件的能力，所以才做出收购莲花软件公司的决定。

在有些时候，一些组织甚至可能恰恰是出于人力资源方面的某些考虑，才决定进入某个领域。例如，某家生产农业设备的公司在进行生产自动化改造的过程中，培养了一批自动化方面的专家，这最终促使该公司成立了一家高新科技公司，专门向其他企业提供自动化服务。我国一些民营企业在发展的过程中，为了留住特殊的经营管理人才，也采取了“内部创业”的做法，实际上也是鼓励一部分在原有产业或业务领域内无法发挥全部能力的人才开创新的产业或事业。

3. 人力资源管理与战略规划之间的联系

如上所述，人力资源管理应当在组织制定战略规划阶段就参与进来，组织的战略规划小组应当在战略规划阶段通过人力资源高层管理者或其他渠道获得一些重要的人力资源信息，然而在不同的组织中，组织的战略规划过程与人力资源管理之间联系的紧密程度差异很大。总的来说，在战略规划和人力资源管理之间存在四种不同层次的联系，即行政管理联系、单向联系、双向联系及一体化联系，如图 4–3 所示。

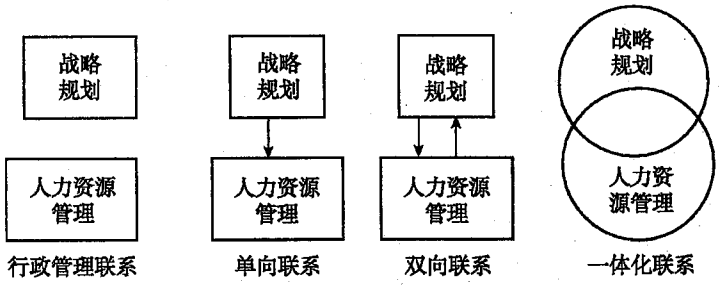


图 4-3　战略规划与人力资源管理之间的联系

（1）行政管理联系。在这种情况下，人力资源管理的注意力主要集中在日常的行政事务性管理活动上。组织的人力资源高层管理者没有时间、机会或能力从战略高度来考虑人力资源管理问题。组织的战略规划是在没有人力资源管理部门的任何参与的情况下完成的。因此，在这种整合水平上，组织的人力资源管理部门与组织的战略管理过程是完全分离的。在战略规划阶段，人力资源管理部门是不能参与的；在战略执行阶段，人力资源管理部门也没有被纳入核心战略执行部门，人力资源管理部门所从事的都是与组织的核心经营需要没有什么联系的日常性的行政管理工作，可能并不理解组织的战略规划思路或者意图，更谈不上积极配合实施了。这使得战略规划的质量难以保证，甚至战略执行也会由于缺乏人力资源职能的配合而遇到各种问题。

（2）单向联系。在这种联系层次上，组织自行制定战略规划，然后再将这种战略规划告知人力资源管理部门，让人力资源管理部门配合战略规划的实施或落地。许多人认为，这种层次的整合已经可以算是战略性人力资源管理了，因为人力资源管理部门这时已经在设计执行既定战略规划的系统或方案了。尽管这种单向联系已经说明了人力资源管理在执行战略规划方面的实践性，但是它却在战略规划阶段将人力资源部门排除在外。仅停留在这种层次上的整合，即使人力资源管理部门在积极执行组织战略，也仍然可能会由于组织在一开始就制定了根本不可能成功执行的战略规划而导致战略目标无法实现。

（3）双向联系。双向联系允许组织在整个战略规划过程中都将人力资源问题考虑在内。这种整合是按照以下三个步骤的先后顺序发生的。第一步，战略规划小组把组织正在考虑的各种战略选择告知人力资源管理部门。第二步，人力资源高层管理者分析各种不同的战略对于人力资源的要求，并且把他们分析的结果报告给战略规划小组，战略规划小组在综合考虑各种情况（包括人力资源管理部门的分析和建议）的基础上做出战略决策。第三步，组织的战略决策一旦确定，战略规划小组会再次将战略规划传达给组织的人力资源高层管理者，由他们来设计执行战略规划的具体方案。在这种情况下，组织的战略规划与人力资源管理之间形成了一种相互作用的关系，人力资源管理部门不仅要参与战略规划的执行，还能够通过提供的反馈来反作用于组织的战略规划，在战略执行遇到问题时可能会提醒组织的战略规划小组重新修改或调整组织战略。

（4）一体化联系。一体化联系是建立在战略规划和人力资源管理之间的持续互动基础之上的，而不是有一定先后顺序的单方向推进过程。在这种情况下，战略规划和人力资源管理之间的联系是动态的和全方位的，组织的人力资源高层管理者是组织战略规划团队中不可或缺的成员，全面参与组织的战略规划过程，不仅在组织的战略规划过程中通过提供全面、有效的人力资源信息来帮助组织从一开始就制定出可行的战略规划，而且通过全程参与战略规划过

程，能够更为充分地理解组织的战略意图，并且预判在战略执行阶段可能遇到的挑战和问题，从而更为主动、积极地配合战略执行过程。

在理想状态下，组织的战略规划和人力资源管理应当达到一体化联系水平。然而，遗憾的是，在很多组织中，这两者之间的联系仍然处于单向或双向联系水平，甚至处于行政管理联系这样一种较低层次。如果组织不能尽快促使自己的人力资源管理与战略规划达到一体化联系水平，就很可能导致组织的战略规划质量不佳，以及战略执行困难。

（二）人力资源管理与战略执行

在战略性人力资源管理中，人力资源管理部门不仅参与战略规划过程，而且还要参与战略执行过程。当一个组织的战略确定之后，接下去要做的就是如何实施这种战略，也就是说，怎样将组织的战略意图和设想转化为实实在在的日常工作和管理实践。如果说战略规划是高层管理者的职责和任务，那么战略的执行，尤其是将根据实施战略而制定的人力资源战略付诸实践，则是一个组织的人力资源管理部门需要承担的责任。

许多重大的政策在实施的过程中或者被不断拖延，或者尽管得到了实施，但是却偏离了当初的政策意图。这些问题实际上都是战略和政策制定之后，如何确保这些战略和政策能够真正演变成组织各级管理者以及普通员工的工作实践的问题。可以说，凡是执行力差的组织，基本上都是在人力资源管理方面存在问题或缺陷的组织。在存在战略性人力资源管理系统的组织中，组织战略的执行和实施能力总是比缺乏这种人力资源管理系统的组织更强，而且实施效果更明显。

从图 4–2 中不难看出，无论一个组织所追求的是何种战略，这种战略都必定会产生对某种特定的人力资源的需要。这种对人力资源的需要并不只是人的数量问题，还涉及人力资源的能力和整体质量、文化和价值观，以及人和工作任务或职位之间的匹配问题。显然，组织如果想奠定良好的战略基础，就必须通过完成某些特定的工作任务来实现组织的目标，因此，组织中的每个人都必须具备完成相应工作任务所必需的特定技能。不仅如此，组织中的这些人还必须有足够的动力来充分、有效地运用这些技能。如果仅仅是有某种潜在的能力，但是却没有运用的动力，或者人和职位的匹配不当，无法完成相应的工作任务，也同样无法确保组织的战略目标的实现。因此，从人力资源管理的角度来说，一旦组织的高层管理者做出了某种战略选择，那么人力资源管理的主要任务就转变为以下三个方面：①确定组织到底需要什么样的人力资源，其中包括数量、质量、结构等；②通过各种人力资源管理实践的开发和协调，确保组织获得适当数量的员工，确保这些员工具备战略所需要的不同层次和不同类型的技能，同时确保他们的技能和职位以及与所需完成工作任务之间的匹配；③通过科学设计人力资源管理体系及其所包含的人力资源政策、制度、程序和实践，建立一个适当的控制系统，从而确保这些员工的行为方式有利于推动战略目标的实现。

之所以说在组织战略规划之后，人力资源管理对于组织战略的实现具有重大的影响，其中一个非常重要的原因在于一个组织的战略是否能够得到成功的执行，主要取决于五个要素，即组织结构，工作任务设计，人员的甄选、培训与开发，报酬系统，信息系统（见图 4–4）。而在战略执行的这五个重要要素当中，人力资源管理对三个基本要素负有主要责任，即工作任务设计，人员的甄选、培训与开发，报酬系统（但也会直接影响组织结构及信息系统两个要素）。首先，要想使战略得到成功执行，就必须对需要完成的各项工作任务进行设计，然后以一种效率高、效果好的方式对这些工作任务进行归类，以形成可以由员工独立承担的各种不同职位。人力资源管理职能中的职位分析和职位设计流程可以帮助组织完成这一工作。其

次，人力资源管理部门还必须确保为组织配备适当的人员，这些人员必须具备在战略执行过程中为完成工作任务所必需的知识、技能及能力。在这方面，主要通过人力资源管理中的招募、甄选、配置、培训、开发等来实现。最后，人力资源管理还必须帮助组织建立绩效管理系统以及报酬系统，从而引导员工为组织战略的实现而努力工作，通过建立一系列的人力资源管理制度来形成一种良好的评价与激励机制，从而确保潜在的人力资源能力能够转化为实际的工作效率和成果。

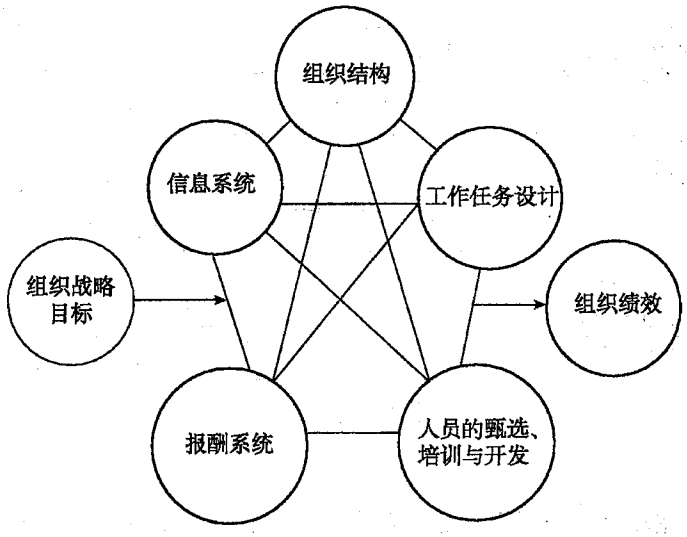


图 4–4　战略执行过程中的五个要素

三、战略性人力资源管理的工具与步骤

（一）战略性人力资源管理的三大工具

在管理实践中，组织的领导和管理者通常需要运用一些工具来帮助他们将组织的整体战略目标分解为具体的人力资源管理政策和实践，然后通过直观的方式了解和判断组织的人力资源管理政策和实践在围绕组织战略目标的实现而工作的过程中所取得的进展。在这一过程中，组织通常需要用到三种重要工具，即战略地图、人力资源计分卡及数字仪表盘。

1. 战略地图

战略地图实际上是对组织战略实现过程进行分解的一种图形工具，它形象地展示了为确保组织战略得以实现而必须完成的各项关键活动及其相互之间的驱动关系。这幅“蓝图”有助于组织中的各个部门及全体员工理解组织的战略实现过程，同时了解自己的绩效是如何为组织总体战略目标的完成做出贡献的，从而更加清楚地知道自己应当怎样做才更有助于组织战略目标的实现。

美国西南航空公司作为一家采取成本领先战略的航空公司，它的战略地图（见图 4–5）列出了该公司为取得成功而需要在各个层面完成的主要活动。最顶层的主要活动是实现全公司范围内的战略性财务目标。下面的部分是有助于公司实现上述财务目标的一系列活动链。例如，为了增加收益和提高盈利水平，公司需要保持行业内的低价格，用较少的飞机来执行飞行任务（以降低成本），同时确保航班准点。接下来，航班准点和低票价要求飞机实现快速转场。而飞机快速转场又需要使用愿意持续为公司服务的高承诺度的员工。这张战略地图帮助每个

部门（包括人力资源部门）的员工清楚地看到，为了实现公司的成本领先战略，自己应该做什么。

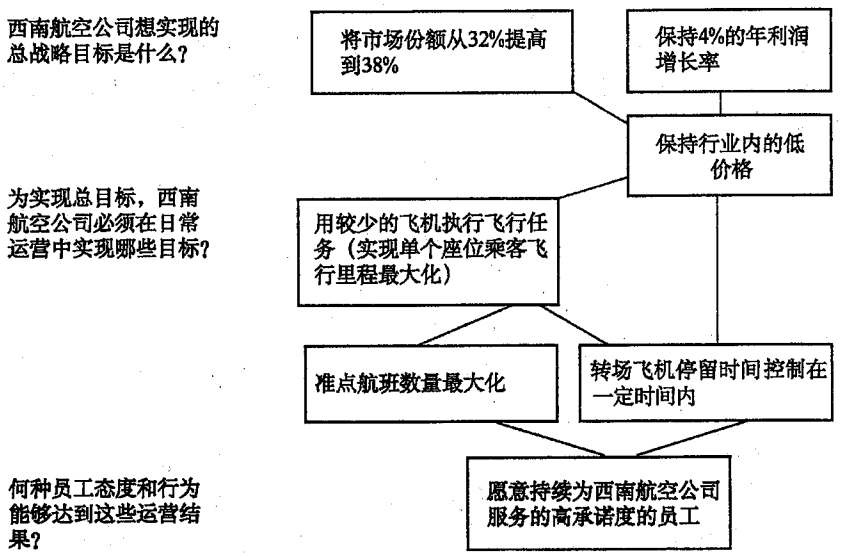


图 4-5　美国西南航空公司的战略地图

2. 人力资源计分卡

战略地图绘制完成之后，尽管实现战略所需要的各项重要活动及其相互之间的联系找到了，但是如果不能对这些活动加以量化处理，那么在管理中仍然会出现因为无法衡量而无法进行有目的的管理的困境。正因为如此，许多组织都会将战略地图中涉及的各项活动加以量化处理。这时，便会产生人力资源计分卡。人力资源计分卡并不是一张用来计分的卡片，它实际上是针对为实现组织战略目标所需完成的一系列人力资源管理活动链而设计的各种财务类和非财务类目标或衡量指标。例如，在美国西南航空公司的人力资源计分卡中包括的绩效衡量指标就涉及飞机转场时间、准点航班在全部航班中所占的百分比以及地勤人员的生产率等。组织可以利用人力资源计分卡来管理员工的绩效，并将员工与组织的关键目标联系起来，同时，还可以确保组织监控和评价员工的绩效，并且采取快速的修正行动来纠正存在的绩效问题。人力资源计分卡还可以使组织对人力资源管理方面所完成的战略性工作及所取得的战略性结果得到监控。

在人力资源计分卡的设计过程中，通常需要对以下三个因素及其相互关系进行量化处理：①各项人力资源管理活动（如甄选、测试及培训的数量等）；②人力资源管理活动所产生的员工行为（如客户服务表现等）；③员工的行为所产生的组织战略后果及绩效（如客户满意度和利润率等）。

3. 数字仪表盘

战略地图指明了组织战略实现的路径和总体脉络，人力资源计分卡明确了衡量实现组织战略所必须完成的各项管理活动需要完成的具体指标和目标。仅有这两点还不足以监控组织战略目标的实现过程，组织的管理者尤其是高层管理者还需要随时掌握组织的各项战略任务完成情况及重要工作的进度。这时，一种非常直观的管理工具——数字仪表盘就能够发挥重要的作用。数字仪表盘实际上是能够在计算机桌面上显示的各类图表，它以桌面图形、表格及

图片的形式向领导和管理者形象地展示在组织战略地图上出现的各项活动目前在组织中进展到了什么阶段及正在向哪个方向前进，即在人力资源计分卡中确定的各项指标，组织目前进展到了什么程度，从而有助于组织判断当前的工作活动方向是否正确，以及总体进度是否合理。这种数据展示为组织领导和管理者提供了一个及时采取修正措施的机会。

目前，国外很多软件公司开发出了将战略地图、人力资源计分卡及数字仪表盘进行电子化处理的应用软件。利用这些软件很容易绘制组织的战略地图，设计组织的人力资源计分卡，同时将相关的数据和任务完成情况以数字仪表盘的电子化形式提供给领导和管理者。目前，此类软件很多都允许用户通过智能手机或其他移动设备来使用。

（二）战略性人力资源管理的主要流程与步骤

战略性人力资源管理背后的理念非常简单，就是在制定人力资源管理政策和措施时，特定能力出发点必须是帮助组织获得实现战略所需要的那些员工胜任素质和行为。战略性人力资源管理的主要流程图（见图4-6）形象地描绘了战略性人力资源管理的主要流程，这一流程反映了“组织人力资源管理实践是对组织战略的支撑”的理念。首先，组织高层管理者要制定一项战略规划，这项战略规划隐含着对具有某种特定能力的员工队伍的需求。其次，在对员工队伍的需求一定的前提下，人力资源管理者就需要制定人力资源战略（包括人力资源管理政策和实践）来设法获取具有所需胜任素质和行为的员工。最后，人力资源管理者还需要确定，应当采用哪些衡量指标来评估人力资源管理政策和实践到底在多大程度上促使员工具备了组织需要的那些员工胜任素质和行为能力。这些衡量指标可能包括每位员工接受培训的小时数、员工的人均生产率以及顾客满意度等。

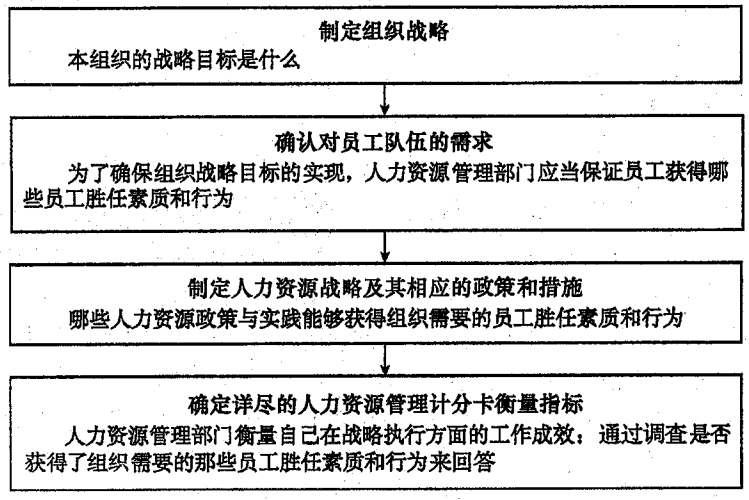


图4-6 战略性人力资源管理的主要流程图

战略性人力资源管理过程，主要可以划分为以下八个步骤。

（1）确定组织的战略规划。要想将组织战略转化为具体的人力资源管理政策和活动，就必须从确定组织的战略规划入手。战略规划确定了组织的总体战略目标以及实现目标的战略路径选择，这是实施战略性人力资源管理的起点，同时也是战略性人力资源管理的目的所在。在这一步中，组织需要回答的问题是：“我们的战略目标是什么？我们准备通过何种方式获得竞争优势，从而实现我们的战略目标？”

（2）描绘组织的价值链。组织可以将任何一项需要完成的经营活动视为一系列必要的活动组合。组织的价值链是一种可以用来确定、分解、展现和分析组织需要完成的最为重要的活动以及战略成本的工具，它有助于管理者更好地理解驱动组织绩效的活动到底是什么。在这一步中，组织需要回答这样一个问题："我们在创造价值的时候，需要完成哪些最为关键的活动？同时需要完成哪些对关键活动提供支持的其他重要活动？"

（3）设计战略地图。价值链中的相关信息有助于组织构建自己的战略地图，战略地图是有助于组织取得成功的各项具有关联性的活动所组成的一个链条，它更为简洁而清晰地描述了组织战略取得成功的要素或活动，同时表明了这些要素或活动之间的驱动关系。在这一步中，组织需要回答的问题是："为了实现组织的整体战略目标需要完成的各项重要活动之间存在怎样的驱动关系？驱动组织战略实现的源泉在哪里？"

（4）确定组织战略所要求的各项组织成果。任何一个组织为了实现自己的战略目标，都必须完成一些与组织战略相关的成果。这些成果实际上是对驱动组织战略实现的各项重要活动所要完成的目标或需要满足的绩效衡量标准所作的描述。例如，客户满意度达到95%以上，销售产品的退货率低于0.2%等。价值链及战略地图有助于领导和管理者确定这些核心的组织成果。在这一步中，组织需要回答的问题是："我们怎样才能衡量驱动组织战略目标实现的各项要素或活动已经达到了既定要求或目标？"

（5）确定组织需要的员工胜任素质和行为。任何组织成果最终都是通过员工的工作过程及其工作结果获得的，因此，要想保证组织获得这些组织成果，组织首先必须确保自己的员工具备相应的胜任素质，同时能够在工作中表现出正确的工作行为。因此，在这一步，组织需要回答的是这样一个问题："如果我们的组织想获得与战略相关的组织成果，从而最终实现组织的总体战略目标，则我们的员工需要具备哪些胜任素质和行为？"这些胜任素质和行为可能包括勇于承担责任，愿意且积极主动地去寻找创造性解决问题的办法，倾听和理解客户需求的能力等。这一步通常是以人力资源管理者为主来完成的。

（6）明确需要实施的人力资源管理系统、政策以及活动。一旦明确了组织需要的员工胜任素质和行为，便可着手制定有助于获得或产生这些胜任素质和行为的人力资源管理活动和相关政策。这些政策涉及招募、培训开发、绩效管理以及薪酬管理等各项人力资源管理职能。在这一步中，人力资源管理者必须回答这样一个问题："为了得到组织战略所需的那些员工胜任素质和行为，我们究竟需要建立哪些人力资源管理系统？制定哪些人力资源政策？开展哪些人力资源管理活动？实施哪些人力资源项目？"

（7）制作人力资源计分卡。在确定了实现组织的战略目标需要员工具备哪些胜任素质和行为，以及需要哪些人力资源管理系统、政策和活动之后，就需要确定组织最需要实现的人力资源管理方面的目标，其中包括确定指标项目以及具体的指标值。由于人力资源计分卡正是组织为实现战略目标以及达到监控效果，针对与人力资源有关的活动链确定财务目标或非财务目标的一种工具，因此通过制作人力资源计分卡，便可以将组织需要的员工胜任素质、行为以及需要实施的各种人力资源管理实践等加以量化或电子化处理。在这一步中，组织需要回答的问题是："我们可以采用哪些指标以及具体的指标值来衡量组织的人力资源管理活动？其所产生的结果是否确实对组织的战略目标实现做出了贡献？"

（8）通过数字仪表盘进行监控。将人力资源计分卡中的各项衡量指标通过数字仪表盘的方式展示出来，使组织领导和管理者可以随时通过计算机（或手机等移动设备）屏幕上的各种图表，直观地了解组织在人力资源管理方面所取得的进展以及人力资源管理的功能到底

发挥到什么程度。在这一步中，组织需要回答的问题是："我们的人力资源管理工作是否正在对组织战略目标的实现做出贡献？这种贡献是否达到了组织的预期？我们的人力资源管理体系、政策或者活动是否需要做出调整或修正？"总之，组织这时要根据自己的总体战略目标及其实现进度要求，对人力资源管理的功能发挥情况做出判断、评价，并在必要时提出调整的要求。

第二节　战略性人力资源管理的具体内容

一、人力资源战略及其与组织发展战略的匹配

（一）人力资源战略的内涵

组织一旦确定了战略，就必须制定相应的人力资源战略，以明确需要何种人力资源，以及如何吸引、保留、激励和开发这些人力资源。所谓人力资源战略，就是人力资源管理部门及其管理者用来帮助组织实现战略目标的行动指南，它是一个组织将其人力资源管理的主要目标、政策以及程序整合为一个有机整体的某种模式或规划的产物。构建良好的人力资源管理战略有助于组织聚合资源，同时还有助于组织根据自己内部的优势和劣势、外部环境的变化以及竞争对手可能采取的行动制定应对方案，并将资源合理地分配到每一个部门。例如，联邦快递公司的一项组织战略是通过组织承诺度较高的员工来达到高水平的客户服务质量以及较高的利润率。因此，该公司的基本人力资源管理目标就是努力培养一支具有较高组织承诺度的员工队伍。联邦快递公司通过各种具体的人力资源战略来实现这个目标，包括：①通过各种管理机制（如特定的争议处理程序）来进行良好的双向沟通；②把那些不具有以人为本价值观的潜在管理者筛选出去；③提供具有高度竞争性的薪资以及绩效奖励；④公平对待所有的员工，并且对所有员工提供保障；⑤利用内部晋升和各种员工开发活动，为所有员工提供运用技能和发挥才能的机会。

一个组织的总体战略通常可以划分为两个层次：①组织的发展战略或组织战略；②组织的经营战略或竞争战略。前者所要解决的是组织是要扩张、稳定还是收缩的问题，后者所要解决的则是如何在既定的领域中通过一定的战略选择来战胜竞争对手的问题。组织战略通常包括成长战略、稳定战略和收缩战略三种，而竞争战略则可以划分为差异化战略、成本领先战略和市场集中战略三种。采取的战略不同，组织需要制定的人力资源战略也就不同。下面结合组织战略和竞争战略的类型来简要分析相应的人力资源战略。

（二）人力资源战略与不同组织战略的匹配

1. 成长战略及相应的人力资源战略

成长战略是一种关注市场开发、产品开发、创新以及合并等内容的战略，它又可以划分为内部成长战略和外部成长战略两种类型。其中，前者是通过整合和利用组织所拥有的所有资源来强化组织优势的一种战略，它所注重的是自身力量的增强和自我扩张；而后者则是试图通过纵向一体化、横向一体化或者多元化来实现一体化战略，这种战略往往是通过兼并、联合、收购等方式来扩展组织的资源或者强化其市场地位。

对于采取内部成长战略的组织来说，它们所强调的重要内容是新产品和新市场的开发、新事业的开创以及新领域的进入。这种组织是通过自我积累实现成长的。在这种情况下，它们的人员招募和甄选压力就会比较大，人力资源的招募职能必须能够不断补充组织成长和发展过程中所需要的各类人才。而培训工作也是全方位、多类型的，需要为组织不断地培养和输送

具有各种不同知识和技能的员工。在晋升方面，这类组织往往强调内部晋升，从外部招募和录用低级别职位的员工，然后把员工一步一步培养到中高层管理职位。从绩效管理的角度来说，这类组织会同时关注员工的工作结果及完成工作的过程，但是更重视结果，同时，薪酬与结果的联系往往也非常紧密。

对于采取外部成长战略的组织来说，它们所面临的问题与内部成长型组织是不同的。无论是通过纵向一体化，还是横向一体化的兼并、收购和重组来实现组织的扩张，组织所面临的最大人力资源问题都是如何重新合理配置人力资源，维持员工队伍的士气，同时实现价值观和组织文化的整合，以及确保各项人力资源管理实践和标准的一致。因此，这类组织的人员招募的需求不大，但是员工重新配置的工作压力却很大。其培训工作的重点是组织文化整合和价值观的统一，以及解决员工配置冲突的技能培训，同时，还要对一些暂时找不到合适位置的人员进行技能的再培训。绩效管理和薪酬管理的重心则都是如何实现绩效管理以及薪酬结构和薪酬水平的规范化和标准化。如果正在实施兼并、收购和重组战略的组织不能清醒地意识到这一战略的人力资源管理要求，就很可能会遭遇战略的失败或者付出惨重代价。

2. 稳定战略及相应的人力资源战略

稳定战略是一种强调市场份额或者运营成本的战略。这种战略要求组织在自己已经占领的市场中选择一个自己能够做得最好的部分，然后把它做得更好。采取稳定战略的组织往往处于较为稳定的环境之中，增长率较低，维持竞争力的关键在于是否能够保持自己已经拥有的技能。从人力资源管理的角度来说，主要是以稳定已经掌握相关工作技能的员工队伍为出发点，因而这种组织的整体人力资源战略就是保持组织内部人力资源的稳定性以及管理手段的规范性、一致性和内部公平性。这种组织对人员招募的需求不太大，内部员工能够获得比较缓慢的晋升，组织的培训主要关注员工当前所从事的工作的需要，绩效管理的重点是员工的行为规范以及员工的工作能力和态度；在薪酬管理方面，更加重视薪酬的内部一致性，薪酬的决策集中度比较高，薪酬的决策基础主要是员工所从事的工作本身。同时，这类组织的员工福利水平往往比较高。

3. 收缩战略及相应的人力资源战略

收缩战略通常会被那些由于面临严重的经济困难因而想要缩小一部分经营业务的组织采用，这种战略有时又被称为精简战略，它往往是与裁员、剥离及清算等联系在一起的。由于采用收缩战略的组织本身所具有的这种特征，所以，这类组织重点需要解决的人力资源问题是如何以一种和平、稳定并且代价最小的方式将冗余的人力资源剥离出组织，同时如何提高在组织精简和裁员之后留在组织中的员工的士气。此外，由于战略和业务领域的调整，组织中很多人的知识和技能可能也需要进行更新，因此，培训的压力也会比较大。由于经营处于不利局面，这类组织对于尽快取得业绩极为关注，它们的绩效管理重心会放在对结果的考核上，同时，这类组织对于将员工的收入与组织的经营业绩挂钩有着非常强烈的愿望，除在薪酬中减少固定薪酬部分所占的比重、增加浮动薪酬的比重外，往往还力图实行员工股份所有权计划等，以鼓励员工与组织共担风险。

（三）人力资源战略与不同竞争战略的匹配

1. 差异化战略及相应的人力资源战略

差异化战略有时候也称创新战略，是以产品的创新以及产品生命周期的缩短为导向的一种竞争战略。采取这种战略的组织往往强调风险承担和新产品的不断推出，并把缩短产品由

设计到投放市场的时间看成是自己的一个重要目标。这种组织的一个重要经营目标在于成为产品市场上的领袖,并且在管理过程中常常会非常强调客户的满意度和个性化需要,而对于组织内部的职位等级结构以及相对稳定的职位评价等则不太重视。从人员招募和甄选的角度来说,这类组织更愿意得到富有创新精神和敢于承担风险的人,而不是长期兢兢业业做一份重复性很强的程序化工作的人。为此,这类组织在薪酬上就必须强调组织与员工的风险共担及成果分享,同时,确保在产品、生产方法以及技术等方面的创新成功者确实能够得到高额的回报。这类组织在职位描述方面会保持相当的灵活性,从而要求员工能够适应不同环境的工作需要,因此,员工的基本薪酬往往不取决于内容非常清晰的职位范围和职责,而更多地取决于员工个人的创新能力和技术水平。从绩效管理的角度来说,这类组织更关注创新的结果,而不是工作过程中的具体行为规范,因此,绩效管理体系的目标导向性很强。

2. 成本领先战略及相应的人力资源战略

成本领先战略有时也称成本领袖战略、总成本领先战略或运营卓越战略,实际上就是低成本战略,是在产品本身的质量大体相同的情况下,组织以低于竞争对手的价格向客户提供产品的一种竞争战略。例如,大型连锁超市沃尔玛、家用电器生产商格兰仕公司及计算机生产商戴尔等企业,都是典型的成本领先型组织。我国的吉利集团在创业初期也在汽车市场上采取低成本战略来进行竞争。追求成本领先战略的组织都非常重视效率,尤其是对操作水平的要求很高,其目标是用较低的成本去做较多的事情。在做任何事情之前,首先要问的都是:“这种做法的成本有效性如何?”为了提高生产率,降低成本,这种组织通常会比较详细和具体地对员工所要从事的工作内容和职责、任务进行描述,强调员工在工作岗位上的稳定性。培训内容的重点是员工当前所从事工作的需要,绩效管理的重点也在于员工的行为规范和对基本工作流程的遵守。这类组织还特别强调工作纪律和出勤以及作息时间要求。在薪酬水平方面,这类组织会密切关注竞争对手的薪酬状况,以确保本组织的薪酬水平既不低于竞争对手,最好也不要高于竞争对手。在薪酬构成方面,这类组织通常会采取一定的措施提高浮动薪酬或奖金在薪酬构成中的比重,同时奖励员工在成本节约方面取得的任何成绩,一方面是为了控制成本支出,另一方面是为了鼓励员工降低成本,提高生产效率。

3. 市场集中战略及相应的人力资源战略

市场集中战略是指把自己的产品或服务重点放在某一地区或某些特定客户上。当企业的关注点在于为特定客户提供特定的产品或服务时,也被称为客户中心战略,这种战略是一种以提高客户服务质量、服务效率、服务速度等来赢得竞争优势的战略。采取这种战略的组织所关注的是如何取悦客户,希望自己的员工不仅能够很好地满足客户提出的需要,而且能够帮助客户发现一些他们尚未明确的潜在需要,并且设法满足这些潜在需要。客户满意度是这类组织最为关注的一个绩效指标。为了鼓励员工持续发掘服务于客户的各种不同途径,以及提高对客户需要做出反应的速度,这类组织在招募环节往往非常重视求职者或候选人的客户服务能力、动机以及经验。例如,万豪国际酒店在招募员工时,就非常留意被面试者在面试过程中微笑的次数。这类组织的培训系统也会在客户知识、客户服务技巧以及以客户为导向的价值观等方面倾注大量的精力。这类组织往往也会根据员工向客户提供服务的数量和质量来支付薪酬,或者是根据客户对员工或员工群体所提供服务的总体评价结果来支付奖金。又如,在一些服务行业,通常是根据员工服务客户的数量按照一定的单价来实行计件工资制,但是当客户主动寻求某位员工的服务时,企业就会将计件单价上浮一定的百分比,这实际上就起到了鼓励员工积极满足客户需要、吸引客户的作用。

（四）人力资源战略与人力资源管理实践选择

一个组织的战略确定以后，就需要制定相应的人力资源战略来确保战略的实现，而人力资源战略最终还是要落实到人力资源各个职能模块上，这样，在不同的人力资源战略之下，在每一种人力资源管理职能中，组织可以选择采用不同的人力资源管理方法和管理实践。总的来说，组织需要在以下六个主要的人力资源管理职能领域做出自己的战略选择（见表 4–1）。

表 4–1　　人力资源管理实践的备选清单

职位分析与职位设计	少量任务←→多种任务
	简单任务←→复杂任务
	要求少量技能←→要求大量技能
	具体的职位描述←→宽泛的职位描述
招募与甄选	外部来源←→内部来源
	有限社会化←→全面社会化
	评价特定技能←→评价一般技能
	狭窄的职业发展通道←→广阔的职业发展通道
培训与开发	集中在当前的工作技能上←→集中在未来的工作技能上
	个人导向←→群体导向
	培训少数员工←→培训所有员工
	随机的、无计划的←→系统的、有计划的
绩效管理	行为标准←→结果标准
	开发导向←→管理导向
	短期标准←→长期标准
	个人绩效←→集体绩效
薪资结构、奖金与福利	以薪酬和福利为重←→以奖金为重
	短期奖励←→长期奖励
	强调内部公平←→强调外部公平
	奖励个人←→奖励群体
劳动关系与员工关系	集体谈判←→个人谈判
	自上而下的决策←→员工参与决策
	有正规的既定程序←→无正规的既定程序
	将员工看成是费用支付项目←→将员工看成是财富

1. 职位分析与职位设计

组织总是要提供某些产品或服务，而要生产这些产品或提供这些服务就需要完成许多工作任务，将这些工作任务加以归类就可以形成不同的职位。职位分析是获取关于职位的各种详细信息的过程，而职位设计则要决定应当将哪些工作任务划归到某一特定职位。职位设计的方式与组织战略之间存在着紧密的联系，这是因为组织战略需要完成一些新的与过去不同的工作任务，或者是需要以某种新的方式来完成与过去相同的任务。此外，由于许多战略本身都包含引进新技术的要求，这必然会对完成工作的方式产生一定的影响。

总的来说，在设计职位时，既可以设计一个工作任务范围比较小、内容比较简单的职位，这些任务中的大多数都非常简单，完成这些任务所要求的技能范围也非常有限；也可以设计一个工作任务范围比较大、内容比较复杂的职位，同时要求完成这些任务的人必须具有多种技能。在前一种情况下，通过职位分析获得的职位描述文件往往必须具体和细致，工作范围界定得很清楚；而在后一种情况下，职位描述往往相对比较宽泛，职位的工作范围也不是那么绝对。过去，很多组织常常通过将一个职位需要承担的工作任务范围设计得很窄的方式来提高效率，而工作任务范围较大的职位设计方式则一直是与创新活动联系在一起的。随着全面质量管理和质量圈等各种员工参与计划的引入以及组织对员工灵活性要求的提高，许多职位所承担的工作任务范围都在不断扩大。

2. 招募与甄选

招募是指组织为了完成潜在的员工雇用任务而对求职者进行搜寻的过程。甄选是指组织试图确认求职者是否具有某些特定的知识、技能、能力以及性格特征，从而能够帮助组织完成目标的过程。采取不同战略的组织所需要的员工类型和员工数量也是不同的。因此，一个组织正在实施的战略类型对于它所要招募和甄选的员工类型有直接的影响，从而员工招募的渠道及甄选的方法也会存在差异。例如，当一个组织中存在职位空缺时，既可以采取优先寻找内部人员填补的策略，又可以采取直接进行外部招募的策略。在进行外部招募时，既可以要求求职者必须具备承担某一特定职位的工作所需要的特定知识、技能和经验，又可以只对求职者的一般素质和基本能力提出要求，不要求求职者必须具备马上就能够运用的某一特定职位所需要的专门技能和经验。又如，在进行员工招募、甄选及配置时，既可以期望员工按照某一狭窄的职业发展道路发展，又可以为他们提供广阔的发展空间。

3. 培训与开发

通过培训和开发可以使员工获得大量的技能，以适应当前以及未来的工作需要。培训是指为了方便员工学习与工作有关的知识、技能以及行为而开展的一系列有计划的活动。培训的侧重点在于满足当前的工作需要。而开发活动则是力图帮助员工获得相应的知识、技能和行为，以应对可能来自现有的各种工作，也可能来自目前尚不存在但在未来可能会出现的新工作的挑战，开发更多侧重于组织未来的发展需要。由于战略的改变往往导致员工所掌握技能的类型、水平及组合也必须随之发生改变，因此与战略有关的技能的获取就成为战略执行过程中一个极为关键的因素。例如，有些战略要求组织的培训工作主要针对员工当前的职位要求来开展，不主张员工接受内容比较宽泛的培训；另一些战略则要求对员工的团队工作能力进行培训，以教会他们如何在团队中处理各种矛盾和冲突，而不只是培训员工个人的能力。又如，一个组织如果特别强调产品质量，并且在执行全面质量管理计划，那么这些计划就会要求必须对全体员工进行广泛的培训，使他们掌握全面质量管理的理念、方法以及其他一些质量保证方面的技能。

4. 绩效管理

绩效管理是一种确保每位员工的工作活动及其结果都与组织的目标保持一致的手段，要求所得数据必须明确体现出哪些活动和结果能够使组织成功实施其战略。例如，对于那些处于相对稳定环境中的稳定型组织而言，在对员工进行绩效评价时，往往更为重视员工的行为和工作的过程，这是因为在这样的组织中，什么样的工作行为和工作过程会导致什么样的工作结果往往是相对清晰的，作为考核的管理者工作任务的完成方式也是非常清楚的。另外，对于那些处于不稳定环境中的扩张型组织来说，在对员工尤其是对管理者进行绩效评价时，往往更为重视定量的结果性绩效指标。这是因为在这种情况下，高层管理者对于下级管理者应当如何完成工作并不是非常清楚，他们自己可能也不太明白到底哪些行为会导致较高的工作绩效，或者说他们的下属在工作的过程中会受到很多难以辨别的因素的干扰，要想对完成工作的过程进行考核是比较困难的。此外，在有些战略中，绩效考核或评价的重点应该放在部门（团队）绩效上，而在另外一些战略下，考核的重点则是员工绩效，而不是部门绩效。再从绩效管理的目的来看，有些绩效管理重在考核结果的运用，尤其是与薪酬福利的挂钩；另外一些绩效管理实践则重在对员工进行开发，以帮助他们改善自己的未来绩效。

5. 薪资结构、奖金与福利

薪酬系统在战略执行方面扮演着非常重要的角色。一方面，支付比竞争对手更高水平的薪酬福利的做法，通常能够确保组织吸引和留住高质量的员工，但是这种做法却会对组织的总体人工成本产生不利的影响。另一方面，把薪资与绩效紧密挂钩的做法，可以诱导员工去完成某些特定的活动，以及达到特定的绩效水平。当然，采取不同战略的组织所需要的相应薪酬福利系统也会有所不同。例如，一个依靠低成本与竞争对手竞争的组织，就会严格控制薪酬成本的开支，不会轻易支付高于市场水平的薪酬。此外，处在成长阶段的高科技组织所采用的薪酬系统往往具有这样的特点：奖励性的薪资所占比重非常大，而固定薪资和福利在薪酬总额中所占的比重却很小。相反，在那些相对来说处于成熟期的组织（其中既有高科技企业，又有传统企业）中，薪酬系统往往只是将占薪酬总额很小比重的部分分配给奖励性薪资，同时，福利部分所占的比重会很高。

6. 劳动关系与员工关系

在现代社会中，组织与员工打交道的总体方式会对其获取竞争优势的潜力产生重要的影响。在市场经济国家的历史上，工会曾经扮演着非常重要的协调员工和组织之间关系的角色，工会通过组织集体谈判以及罢工等手段从资方为劳动者争取到了很多工作条件及工资等方面的利益。但是，通过这种以工会为中介的劳资关系调整方式来处理组织和员工关系的模式，在最近几十年却受到越来越多的挑战。随着竞争的激烈和对组织灵活性要求的不断提高，再加上现代人力资源管理水平的不断提高，很多组织都在努力塑造良好的员工关系，即通过组织和员工之间的直接对话、沟通及协商，尤其是广泛的员工参与，管理和协调双方之间的关系。在处理组织和员工之间的关系时，组织既可以把员工看成需要对其进行投资的财富，又可以将他们看成必须实现成本最小化的费用支付项目。此外，组织还必须决定可以或应当让员工参与多少决策，员工应当拥有什么样的权利，组织对员工又应当承担什么样的责任。组织在进行这些决策时所采取的方式，要么会导致其成功地实现短期和长期的目标，要么会导致其走向消亡。

总之，任何组织都必须努力设计出能够导致组织绩效和生产率最大化的、符合其战略需要

的配套人力资源管理实践。而在这时，它就必须在以上这些人力资源管理领域中做出明智的战略选择。很多研究和实践经验都表明，包括甄选测试、培训开发、浮动薪资、绩效评价、员工态度调查、员工参与及信息分享等内容的人力资源管理系统，如果处理得好，往往会导致一个组织达到较高的生产率水平和财务绩效，同时实现较低的员工流动率。

二、高绩效工作系统与人才管理

（一）高绩效工作系统

战略性人力资源管理思想指出，组织的人力资源管理系统与组织所处的环境尤其是组织战略目标之间必须保持一致，同时人力资源管理系统的各个组成部分必须相互一致、相互匹配。接下来，一个很自然的问题就是，在某个特定的时期，到底什么样的战略性人力资源管理实践更能够帮助组织取得高绩效呢？相当一部分战略性人力资源管理的研究后来都集中到了对这个问题的回答上，而研究者最终总结出来的有助于组织实现高绩效的一整套战略性人力资源管理政策和实践可以用一个系统来加以概括，这就是高绩效工作系统（high-performance work system，HPWS）。

高绩效工作系统在20世纪90年代开始盛行。当时，美国汽车公司面对来自像丰田公司等汽车公司在全球市场上的竞争，迫切需要通过采取各种措施来改进产品和服务质量，提高生产率，同时提高对环境做出反应的灵敏性。早期的高绩效工作系统研究主要集中在制造业领域，后来扩展到服务业等其他领域。总的来看，很多研究都发现，高绩效工作系统与更低的员工流动率和工伤事故率、更高的生产率和客户满意度，以及更好的财务绩效等确实是联系在一起的。

1. 高绩效工作系统的定义

关于高绩效工作系统的定义主要有两种。一种定义是直接将高绩效工作系统界定为能够提升组织有效性，从而能够帮助组织成为高绩效组织的一整套人力资源管理政策和实践。例如，著名的战略性人力资源管理研究者马克·休斯里德指出，高绩效工作系统就是旨在通过改进员工队伍的胜任素质、工作态度、工作动机提升员工个人及组织绩效结果的各自相对独立但存在相互联系的一整套人力资源管理实践，其中包括综合性的招募和甄选程序、激励性薪酬、绩效管理系统、广泛的员工参与和培训等。这是对高绩效工作系统的常见的定义。

另外一种关于高绩效工作系统的定义则更多地关注如何通过使组织的社会系统（员工及其相互之间的作用）和技术系统（设备和流程）实现良好的匹配来实现组织绩效，即所谓高绩效工作系统，就是指在实现组织目标的过程中，能够确保组织充分利用各种资源，抓住各种机会的人员、技术及组织结构的正确组合。这种定义强调了组织想要作为一个高绩效工作系统运行，就必须保证组织中的各种要素能够在一个顺畅运转的整体中与其他要素实现良好的匹配。例如，许多制造企业都应用了柔性生产技术、全面质量管理以及零库存控制等新技术，但是这些生产流程是不会自行运转的，它们必须由合格的人员来操作。因此，企业必须决定什么样的人才符合这些生产流程的需要，然后设法雇用、培训并且激励这些特定类型的人。这种定义指出了创建高绩效工作系统与传统的管理实践之间存在的差异。过去，很多组织在做出一些涉及技术、组织结构以及人力资源等方面的决策时，潜在假设是这些因素之间是互不相干的。例如，组织很可能会在没有考虑到决策会对员工产生何种影响的情况下，就引进一套新的信息系统或对职位进行重新设计，或者在某个地方新建一个分支机构。但是在实践中，组织的成功确实取决于包括人在内的所有要素之间的匹配程度。北美洲汽车行业年度权威指南《哈

伯报告》的撰写者罗恩·哈伯参观了数百家制造企业，发现制造业首先是一个依赖清晰的流程和工人参与的“人的系统”，而不只是一个复杂的机械系统，生产率最高的运营方式往往具有以下两个特点：①能够吸取一线员工的意见和建议；②能够采取与自己的人员最匹配的战略，而不只是模仿其他企业。

从高绩效管理系统的以上两种定义不难看出，两者的核心理念都是相同的，即组织的人力资源管理系统必须与组织的战略和目标保持一致并且确保后者的实现。在第一种定义中，尽管没有特意强调人力资源系统与组织的技术和流程等系统之间匹配的重要性，但在实际操作的过程中也同样会考虑到这方面的因素，所以，两种定义并无本质的区别，都强调了组织的人力资源管理职能在帮助组织成为高绩效组织以及赢得竞争优势方面所具有的重要地位。

很多研究者考查了高绩效工作系统和其他系统之间的差异。例如，一项研究对美国的17家制造业工厂进行了调查分析，其中一部分工厂采用了高绩效工作系统，而另一部分则没有。研究结果发现，采用高绩效工作系统的工厂（以下简称高绩效工厂）支付的薪酬水平更高（小时工资中值为16美元，而所有工厂的小时工资中值为13美元），提供的培训更多（83%的高绩效工厂每年为每位员工提供的培训超过20小时，而所有被调查的工厂中只有32%能够提供这么长时间的培训），采用更加复杂精细的招募和雇用方法（如测试和有效的面试），同时也更多地使用自我管理团队。而这些高绩效工厂的总体绩效水平也最高，它们的盈利水平更高，运营成本更低，同时员工离职率更低。

还有一项研究对美国的一些小型钢铁厂所采取的不同战略及其相应的管理实践进行了调查分析。在这些小型钢铁厂中，有些采取的是低成本战略，这种战略使它们在以低价格赢得客户的同时，仍然能够保持一定的盈利。而另一些小型钢铁厂则聚焦于差异化，即通过低价格之外的其他方式使自己变得与众不同，如通过提供更高质量的产品或者一些非常规产品来争取客户。研究表明，制定低成本战略的小型钢铁厂往往采用高度集权的组织结构，因为这样，管理者就能够通过一条严密的命令链对组织进行控制。在这类组织中，员工在参与决策方面的程度很低，薪酬福利水平也相对较差，并且薪酬水平在很大程度上与绩效挂钩。而在那些采取差异化战略的小型钢铁厂中，组织结构更为复杂，也更为分散，在这种情况下，权力在组织中的分布也就更为广泛。这类钢铁厂往往鼓励员工参与决策，所提供的薪酬水平更高，福利也更为丰厚。与那些实施低成本战略的小型钢铁厂相比，实施差异化战略的小型钢铁厂往往有更高的生产率、更低的废品率以及更低的员工离职率。显然，这类企业的实践就是高绩效工作系统。

此外，有些研究也会采用高绩效人力资源管理实践或高绩效组织的说法，但其内涵与高绩效工作系统其实基本是一致的。例如，一项研究对2800多家公司进行调查的结果也显示，高绩效人力资源管理实践能带来更高的生产率、质量、销售额以及更好的财务绩效，并且当这些高绩效人力资源管理实践与新技术结合使用的时候，绩效改善更为明显。这里的高绩效人力资源管理实践实际上是高绩效工作系统之意。美国劳工部也列出了高绩效工作组织的一些重要特征，如多技能工作团队、得到授权的一线员工、全面的培训、劳资合作、对质量和客户满意度的承诺等。这些特征实际上也是高绩效工作系统的内容。

这些对于高绩效工作系统的研究有助于企业发现高绩效组织和低绩效组织之间在人力资源管理系统方面存在的显著、可量化差异，从而为一个组织在人力资源管理方面实施标杆管理奠定了坚实的基础。而所谓的标杆管理，实际就是指通过分析和比较高绩效组织与本组织之

间的重要差异，明确高绩效组织的哪些政策和实践使它们变得更为优秀，这样就可以确定本组织可以通过在哪些方面进行改进而提升本组织的有效性。

还需要指出的是，高绩效工作系统并不是对人力资源管理各项职能的简单组合，它特别强调一些特定的人力资源管理方法和思路。例如，一些研究者强调，培养员工对组织目标的高承诺度及高投入度是确保高绩效工作系统发挥作用的重要条件。而一些研究者认为，高绩效工作系统就是一种试图激发员工对组织目标的承诺度和投入度，从而使员工的行为达到自我规范和约束的状态，而不是被处罚及压力控制的人力资源管理方法。因此，人依然是高绩效管理系统中最为重要的因素。

2. 知识型员工与高绩效工作系统

近年来，高绩效工作系统研究越来越强调，作为一个整体的招募、甄选、培训及其他人力资源管理实践，就是要努力塑造一支训练有素的高度授权、自我激励以及具有灵活适应性的员工队伍。那么，为什么高绩效工作系统越来越强调员工队伍应当具有这样一些特征呢？这与员工队伍所发生的一个重要变化，即知识型员工的出现有很大关系。

对于知识型员工的依赖使得越来越多的组织必须在员工个人、团队甚至整个组织层面上促进学习，并且学会运用学习成果。而这就对组织提出了创建学习型组织的要求。学习型组织是指通过促使所有员工持续获取和分享知识而形成的一种重视和支持终身学习文化的组织。在一个学习型组织中，员工不仅能够获得培训资源，而且会受到与同事共享知识的鼓励。从根本上说，在一个学习型组织中，员工是最基本的组成要素。他们必须致力于学习，并且愿意分享所学到的东西。而管理者在识别培训需求和鼓励思想观点共享方面也扮演着积极的角色。组织的信息系统在促进学习活动方面扮演着重要的角色，它能够捕获知识，即使是在提供某种知识的员工个人已经离开组织的情况下，也仍然能够获取这种知识。学习型组织通常具有以下五个方面的关键特征。

（1）致力于持续学习。每位员工和每一个员工群体都会努力收集信息，并且将这些信息应用到决策过程之中。许多组织的持续学习过程所要达到的目的就是提高质量。而要想持续不断地学习，员工就必须理解他们所在的组织，所参与的整个工作系统、各职位之间的关系以及他们所承担的工作单元。如果员工能够持续不断地学习与工作系统有关的知识，就会增强自己改善绩效的能力。

（2）知识共享。为了创建学习型组织，组织面临的一个挑战就是将培训的重点从只传授技能转向更大范围的知识获取和共享。培训被视为组织对人力资源的一种投资，因为它会提升员工对组织的价值。此外，培训内容也应当与组织目标联系起来。人力资源部门可以通过设计符合这些标准要求的培训计划来支持学习型组织的创建，帮助组织创建能够创造、获取及共享知识的各种系统。

（3）普遍采用批判性和系统性的思维方式。当组织鼓励员工看清楚各种想法之间的关系，检验提出的各种假设，同时观察自己的行动所产生的结果时，就能够达到这种状态。组织还可以建立一套有助于鼓励员工和员工团队采用这种新的思维方式进行思考的报酬系统。

（4）具有一种学习文化。在这种组织中，学习会得到管理者和组织的奖励、促进以及支持。这种文化可以体现在组织的绩效管理系统和薪酬结构当中，它们可以对那些收集和分享了更多知识的员工给予奖励。学习文化能够通过营造学习氛围来方便管理者鼓励员工机动灵活地工作和大胆地尝试。这种组织会鼓励员工承担风险和进行创新，不会立即对那些未能达

到预期效果的想法进行惩罚。

（5）重视员工。这种组织能够认识到员工是知识的来源，因此，非常关注并确保每位员工都能得到发展，并且保持身心健康。

（二）人才管理

20 世纪末，随着经济全球化步伐的加快以及信息技术尤其是网络经济的迅速发展，企业经营环境的不确定性增强，企业间的人才竞争越来越激烈，人才吸引和保留问题引起了企业的高度重视。麦肯锡公司在 1997 年完成的名为“人才争夺战”的专题研究以及 2001 年在哈佛商学院出版社出版的同名著作，进一步推动了企业对人才管理问题的重视。人才管理问题的提出最初与外部环境变化导致企业招募员工尤其是招募人才的难度增大有直接的联系，后来逐渐发展成为一种超越按照职能模块分工的传统型人力资源管理的新思维和新实践。

1. 人才管理的内涵

尽管人才管理最初起源于人才战争引起的组织对人才招募工作的重视，后来逐渐发展成为一种涉及范围更大的管理实践，包括人才的吸引、保留、开发以及调整和使用等几个方面，基本上能够涵盖人力资源管理的各项职能。所谓人才管理，就是指组织为吸引、留住、开发以及激励具有高技能的员工和管理者而采取的系统性的、有计划的战略性措施。另一种定义是，人才管理是一种更具整体性和延伸性的人力资源规划，其目的在于通过综合运用各种人力资源干预手段来强化组织能力，同时推动组织战略经营重点的实现。总的来说，人才管理的关注点是对关键人才的吸引、保留及其使用。例如，人力资源专家卡佩里指出，人才管理主要着眼于预测组织未来的人力资源需求，然后设法通过制订相应的人才吸引以及人才保留计划满足组织的这种需求。美国联邦人事管理局也指出，人才管理两个关键的成功要素是人才招募和人才保留。美国联邦人事管理局的作用就在于确保各个机构能够在正确的时间、正确的地点获得拥有正确技能的人。

人才管理与传统的人力资源管理的一个显著区别在于，它要求组织在人才的获取和保留方面必须具有明显的前瞻性、主动性和灵活性，能够针对外部环境变化做出更为快速的反应。同时，它试图通过借鉴供应链管理、六西格玛、客户关系管理以及精益生产等的一些基本原则，将各项人力资源管理职能之间的壁垒彻底打破，实现整个人力资源管理流程的无缝衔接，以确保组织通过吸引、保留并有效使用各类人才来实现组织战略的意图。在实践中，新的人才管理信息系统是推动人才管理活动的重要工具之一。目前，为了帮助组织更为灵活地获取各类人才、了解人才的详细情况及其动向，实现人才的动态匹配，在国际上已经有一大批人才管理软件应运而生，并且在很多组织中得到广泛的运用。这些软件和信息系统能够把与人才管理有关的各种系统组件，如招募系统、学习管理系统、继任计划系统、绩效管理系统及薪酬系统等，以组织的战略目标为中心整合在一起，从而使存储于这些组件中的数据能够实现无缝对接和及时更新。

对于人才管理中的“人才”到底应该是哪些人的问题，尽管也存在一些分歧，但总的来说，作为人才管理对象的人才通常具有以下两个方面的重要特点。

（1）人才不是抽象的，更不是绝对的。对人才的概念可以从宏观和微观两个层面来界定。例如，我国在 2010 年发布的《国家中长期人才发展规划纲要（2010—2020 年）》中是这样定义的：“人才是指具有一定的专业知识或专门技能，进行创造性劳动并对社会做出贡献的人，是人力资源中能力和素质较高的劳动者。人才是我国经济社会发展的第一资源。”但在组织内部的人力资源管理中，人才是与微观层面的组织和具体的职位相联系的，它不是从社会的层面来

对人才进行判定的。组织在不同的时期、不同的发展阶段以及不同的战略导向之下，所需要的人才类型也是不同的。比较普遍的一种观点是，人才管理的对象应当是那些具有较高的当前价值或潜在价值的员工，尤其是会对组织的成功产生重要影响的关键岗位的填补者。换言之，对人才进行评价的重点在于绩效和潜力两个方面，绩效关注的是过去和现在，而潜力关注的则是未来。例如，英国人力资源管理协会就指出，人才指的是那些能够为组织绩效带来特殊贡献或具有特殊价值的人，其中既包括能够在当前做出特殊贡献的人，又包括那些因展示出很高潜质，从而能在长期为组织做出贡献的人。美国联邦人事管理局也认为，人才管理的核心是管理那些对组织使命完成具有重要作用的职位的当前任职者以及潜在的胜任者，而非全体员工，因为人才管理是一种通过执行和维护各种吸引、获取、开发、晋升以及保留高质量人才的计划，来解决胜任能力差距（尤其是对组织使命极为关键的职位上存在的胜任能力差距）的系统。

（2）人才不只是指组织中最优秀的、已经表现出卓越绩效的少数员工（A类人才），还包括那些构成员工队伍大多数的、有能力且绩效稳定的员工（B类人才）。招募和留住绩效水平最高的20%左右的A类人才固然重要，但随着知识型工作的不断增多，组织已经不能再忽略大量B类人才所能发挥的作用，因为研究表明，顶级人才在一个有活力的内部员工网络中会变得更加有效。为了让A类人才充分发挥自己的潜力，就必须有大量的B类人才提供有力的支持和配合。总之，人才不是指最优秀或最重要的少部分员工，相反，它囊括了能够在当前或未来为组织做出重要贡献的在员工队伍中占相当大比例的各类人才。

2. 人才管理的主要内容

（1）构建灵活多样的人才获取途径，实现动态人才匹配。在复杂多变的市场环境中，组织应当抛弃落后的被动反应型员工队伍管理方式，持续、适时地收集关于劳动力人口结构以及劳动者的态度、行为和技能变化等方面的信息，建立并不断更新包括员工的技能和兴趣等内容的人才数据库，动态运用人才数据库来进行人才匹配。同时，组织不仅要帮助员工为胜任某个未来角色提前做好准备，而且需要为员工的发展创造新的工作机会。由于未来需要的员工类型更加多元化，组织必须考虑建立各种不同类型的雇佣关系，与招募机构以及大学、军队等各种专业机构建立紧密联系，通过临时就业服务机构、专业组织甚至在线网络获取各类员工。此外，组织还必须学会如何管理非全日制、灵活时间、临时性、远程、工作分享、随时待命、渐进式退休等各种新型工作形式。同时，为了缩短填补职位空缺所需的时间，组织还需要学会运用综合性、战略性的员工筛选方法去找到最好的人才。

（2）形成有助于降低风险的新型人才队伍调节机制。20世纪80年代以来兴起的零库存生产技术和供应链管理的基本原则，对于应对人才供求两个方面出现的不确定性风险非常有帮助。换言之，组织可能需要努力建立一种具有以下特点的人才“零库存”模式。

第一，同时利用制造人才和购买人才两种策略应对人才供求两个方面的风险，并保持适当的平衡。由于组织很难准确预测未来人才需求变化，因此明智的做法是，自己培养大部分人才，留出部分人才缺口，在必要时通过市场购买方式解决。在采取人才购买战略时，组织还应借鉴供应链管理的一个有用原则，即不依赖一家供应商，而是建立多种购买渠道。

第二，适应人才需求的不确定性，小规模、多批次地培养人才。在人才管理方面，由于预测未来人才需求的难度非常大，因此，组织可以分批次地雇用及动态培养和开发人才，而不是一次招募和雇用很多人才，这样就可以避免因预测失误而损失培训开发成本。

第三，降低人才开发风险，提高人才开发的投资回报率。在人才忠诚度下降的情况下，组

织还可以设法通过降低培训开发成本来提高人才投资回报率。通行的做法是要求员工分担培训成本。此外，很多大型分权组织还应当考虑整合培训和人才开发功能，避免重复设置机构和分散力量，通过压缩规模降低人才培养成本。在员工离职后继续与他们保持联系的做法也有助于在需要时相对容易地获得现成的人才。

第四，通过平衡组织和员工之间的利益来保护组织的培训与开发投资。组织应注意避免单方面为员工安排工作和进行职业开发，而采用内部职位空缺公告栏或内部人才市场的做法，让员工自己申请晋升或组织内部调动的机会，自行挑选自己最为理想的项目或工作任务安排。此外，组织还可以采用客户化的形式定制总报酬组合，赋予员工更多的报酬选择权，即除传统的弹性福利外，员工还可以选择工作任务和工作地点、受训时间和培训经费的使用、工作时间的弹性安排等。这样有助于组织在不增加太多预算的情况下吸引、激励和保留更多的员工。

（3）建立多元化的员工价值主张，构建新型组织文化。

第一，面对当前新的市场环境和劳动力队伍多元化的新特征，组织必须为不同类型的员工提供令人信服的工作目的。由于不同年代、性别、文化背景和地区的员工可能会有不同的价值主张，因此，组织可能需要针对不同员工群体的价值观、抱负及期望等塑造不同的雇主品牌，而不是像过去那样，只建立一种员工价值主张，塑造一种雇主品牌。

第二，组织必须转变领导的角色，将传统的命令型领导转变为影响型领导。中高层管理者的角色不再是简单地发号施令，而应将重心放在传播组织使命、激励员工等方面。例如，确保员工理解怎样才能对组织的使命做出贡献；对知识分享进行奖励，指导员工进行信息收集和处理，帮助他们成为自我领导。这种分散、民主型的决策将会使组织结构更加灵活和扁平，同时使任职资格条件更加富有弹性，从而有利于充分挖掘员工的知识和经验，缓解人员短缺所带来的负面影响。

第三，组织还需要建立统一、平等且富有同情心的组织文化。一方面必须关注员工最基本的和个人的工作需要，强调人性、尊重、尊严，强调员工应当有机会参加有意义的工作并且能够得到认可；另一方面，也要推行集体主义价值观，强调对集体性的贡献提供报酬，建立共享的目标、标准、努力方向以及共同利益。此外，在多元化背景下，组织还应当建立一种没有歧视的文化，设法为员工保持工作和生活之间的平衡，以及为缓解工作保障性下降所带来的压力提供更多的便利。

（4）加强人力资源能力建设，实现战略性人力资源管理。

第一，对相对独立的各项人力资源职能加以整合，强化各项人力资源职能对于人才招募和保留的共同作用。大部分组织的人力资源部门都是根据职能模块设计的，每个模块都有自己的目标、衡量指标以及预算，且相对独立运行，这种情况非常不利于组织调动各类资源来吸引和留住人才。而现在，组织则必须采用一种视野更为开阔和更加具有战略性的方法实现各项人力资源管理职能之间的整合，达到良好的内部一致性和外部一致性。

第二，将员工管理流程整合到标准的组织流程中，让各级管理者切实承担吸引和留住员工的责任。人才管理就是要将人才作为组织经营成功的一个必要因素来对待，因此，必须将人才管理纳入组织的经营战略，融入日常管理实践。人才的吸引和保留不是人力资源部一个部门的事情，必须让直线管理者意识到，人才管理是他们每天都必须完成的一种持续性活动，有效的人才管理与提高生产率和产出以及降低成本等目标的实现是息息相关的。为此，组织可能需要建立一个衡量以及奖励和认可管理者在人才管理方面取得的卓越成绩的体系，以引导管

理者正确对待人才管理，不断开发和管理好自己的员工。

第三，将组织的经营战略转化为详细的人才战略，改善人力资源管理流程，同时提高人力资源管理专业人员的经营意识。大多数人力资源专业人员工作中都过于专注于制定和管理标准化的人力资源管理流程，在影响经营战略以及为其他管理者提供支持方面没有发挥出应有的作用。今后，人力资源管理部门应当更加深入地理解不同员工群体的需求，创造并界定出各种不同的员工价值主张，制定清晰的人才战略，同时营造一个良好的内部人才市场。此外，人力资源管理者还必须获得更为丰富的经营知识，因为有效的人才管理要的是结果，它的最终衡量指标是组织在人才管理方面的投资回报率，而不只是人才管理活动本身。

第五章　人力资源规划

第一节　人力资源规划及其供求预测

一、人力资源规划概述

（一）人力资源规划的概念及其主要内容和基本流程

从一般意义上讲，人力资源规划是指组织根据自身战略的需要，采用科学的手段来预测组织未来可能会遇到的人力资源需求和供给状况，进而制订的人力资源获取、利用、保留和开发计划。人力资源规划满足组织对于人力资源数量和质量的需求，从而不仅帮助组织实现战略目标，而且确保组织在人力资源的使用方面达到合理和高效。

人力资源规划有广义和狭义之分。广义的人力资源规划往往包括人力资源战略规划、人员供求规划、培训开发规划、绩效管理规划、薪酬福利规划、员工关系规划，以及中高层管理者的接班规划或继任规划等与人力资源管理问题有关的各项规划活动。

狭义的人力资源规划则专指组织的人员供求规划或雇用规划，即根据组织未来的人力资源需求和供给分析，找出供求之间的矛盾，从而帮助组织制订平衡人力资源供求关系的各类相关计划。本章所讲的是狭义上的人力资源规划。

组织的人力资源规划是从明确组织的战略规划开始的，而组织在进行人力资源规划的过程中，需回答三个重要问题。①组织在未来的某一特定时期内对人力资源的需求是什么（即确定组织需要的人员数量以及人员的构成和要求）？②组织在同一时期内能够获得的人力资源供给及它与组织未来的人力资源需求在数量和类型上是否适应？③对比分析供需情况，组织应当通过哪些方式来促使人力资源供需达到平衡？如图 5-1 所示，一个组织未来的人力资源供求状况可能会出现以下三种情况。

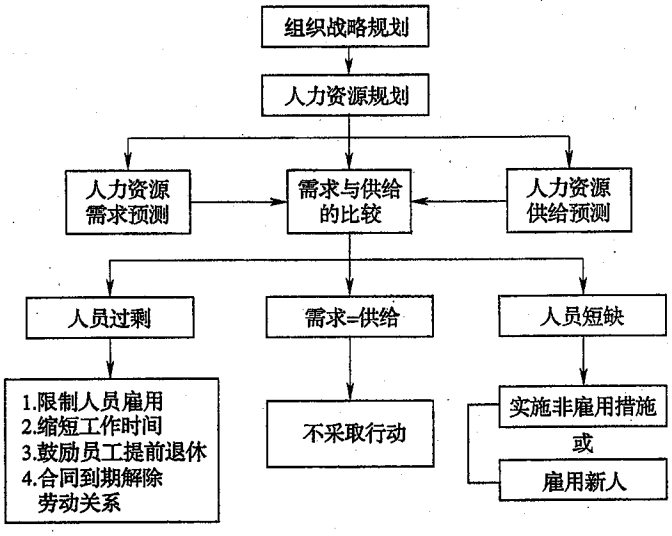


图 5-1　人力资源规划过程

第一种情况是人力资源供求达到平衡，组织无须采取特别的人力资源措施。第二种情况是人力资源需求大于供给，这时，组织便要考虑是通过增加现有人员的工作时间来应对，还是通过雇用新的人员来应对。第三种情况是人力资源需求小于供给，在这种情况下，一个组织必须考虑是否应当通过限制人员雇用、缩短工作时间、鼓励员工提前退休或与合同到期的员工解除劳动关系等措施来平衡组织所面临的供求关系。

因此，狭义人力资源规划的流程包括以下四个基本步骤。

（1）人力资源需求预测。通过对组织战略规划的细致分析明确企业在规划期内的人力资源需求，这种人力资源需求预测的内容不只是对人员数量的需求预测，更重要的是对员工的质量和结构提出的要求，其中考虑的重要因素包括员工的知识、技能以及价值观等，最终整理出组织对人力资源的数量和质量需求数据。

（2）人力资源供给预测。对组织外部的劳动力市场形势以及内部的人员供给情况（其中包括数量、质量以及晋升、流动等情况）进行分析，预测出在规划期内组织内部的人力资源供给的数量、质量及结构等，同时了解从外部劳动力市场上招募和吸引与组织相关的各类人才的难度。

（3）人力资源供求平衡分析。根据前两个步骤预测出的人力资源需求和人力资源供给情况，得出组织在规划期内可能会出现的人力资源供求平衡情况。如果人力资源供给和需求在数量、质量及结构方面正好达成一致，则组织可以不采取调整措施；但如果发现在规划期内可能会出现人力资源供给和需求不平衡的情况，则需要根据具体情况（是供大于求，还是供小于求），确定可能的备选方案，然后对方案进行具体的评估，确定最终选择的一种或几种应对方案，并制订出相关实施计划。当然，组织未来的人力资源供求关系可能不是简单的供大于求或供小于求，也很可能会出现局部的供大于求和局部的供小于求并存的情况，即一部分员工无法适应组织的技术变革或发展需要，因而组织不得不辞退这部分员工或不与这部分员工续签合同，而与此同时，由于技术升级或组织经营领域的调整导致产生了一些新的工作岗位，但组织内部未来没有足够的人员能够填补，因此，需要从外部招募和雇用新员工，便出现减人和增人同时发生的情况。

（4）实施人力资源供求平衡计划。在确定人力资源供求平衡计划之后，组织需要分步骤加以实施。在实施的过程中不仅要关注组织的人力资源供求平衡目标，而且也要注意不同的对策或方案对内部员工产生的影响，尤其是在需要精减人员时，要注意操作过程中的程序公平性以及对员工的人际公平性。在需要增加人员时，应当按照招募、甄选的科学要求来实施，而不应因急于满足组织的人力资源需要而降低标准，从而为组织未来新一轮的人力资源规划埋下隐患。

（二）人力资源规划的意义和作用

人力资源规划通过对组织在不同时期、不同内外部环境、不同组织战略目标下的人力资源供需情况进行预测，不仅可以确保组织在需要的时候能够获得所需的各类人力资源，而且有助于确保组织员工队伍的精简和高效，因此，科学、可靠的人力资源规划工作对于一个组织来说意义重大。

（1）人力资源规划有利于组织战略目标的实现。任何一个组织的战略规划最终都要依靠人来执行，因此，在缺乏有效的人力资源规划的情况下，再好的战略都有可能会落空。而人力资源规划恰恰能够根据组织的战略部署，依据组织在战略进程中的不同阶段对人力资源的需求，以及考虑未来可能的人力资源供给状况，帮助组织制定相应的对策来平衡人力资源的供求关系，从而确保组织战略的顺利实施。由于组织的战略规划在实施过程中，组织所处的外部环

境经常会发生各种各样的变化，而组织内部也在不断地进行变革，因此，组织必须在综合考虑各种可变因素的情况下，制定切实可行的人力资源规划，从而帮助组织在一个不稳定的、具有较高风险的环境中努力实现自己的战略目标。

（2）良好的人力资源规划有利于组织整体人力资源管理系统的稳定性、一致性和有效性，有利于组织的健康和可持续发展。由于组织的内、外部环境在不断地发生各种变化，因此，如果一个组织缺乏有效的人力资源规划或者规划工作做得较差，就会导致组织不得不被动地适应环境的变化。在这种情况下，组织很可能被迫采取一些比较激烈的手段来应对人力资源短缺或过剩问题。例如，大规模裁员或在短时间内大规模招募员工，这些做法不仅对组织不利，而且有可能会对员工个人产生较大的不利影响。因此，良好的人力资源规划不仅有利于组织长期保持良好的运行态势，而且有利于保持员工队伍的稳定性和可靠性，有利于组织保持人力资源管理系统乃至组织文化的一致性和稳定性，从而为组织在劳动力市场上赢得良好的声誉。不仅如此，良好的人力资源规划还会对招募甄选、培训开发、员工关系等其他各项人力资源管理工作的有效实施产生良好的指导作用。

（3）良好的人力资源规划还有助于组织对人工成本的合理控制。很显然，组织一方面期望自己能够在需要的时候获得必要的人力资源，不至于因人手不足或者人员质量达不到组织的工作需要而发愁；另一方面又不希望组织中长期充斥着一批得不到有效利用的冗员。良好的人力资源规划恰恰可以为组织同时实现这两个方面的目标提供便利条件，因为它能够有效地预测组织在不同时期和阶段的人力资源需求，然后根据对内部和外部劳动力供给情况的预测，帮助组织选择低成本的有效方式来平衡人力资源供求矛盾，这样就可以帮助组织避免人力资源的浪费，从而节约人工成本。

二、人力资源需求预测

（一）人力资源需求预测的内容及其影响因素

人力资源需求预测是指预测一个组织在未来一段时期内到底需要多少名员工，以及需要的是哪些类型的员工。它不考虑组织内部现有的人力资源状况，是对组织未来经营所需要的人力资源总体情况做出的分析和评估。在进行一个组织的人力资源需求预测时，主要应当考虑组织的战略定位和战略调整、组织所提供的产品和服务的变化情况、组织的技术变革、组织结构调整和流程再造等若干方面的因素。

1. 组织的战略定位和战略调整

一个组织的人力资源需求会受到组织未来发展战略和竞争战略的重要影响。组织进入一个新的业务领域，或者在原业务领域中快速扩大经营规模等因素，都有可能导致组织的人力资源需求大大增加；相反，如果组织采取的是稳定战略甚至收缩战略，组织的人力资源需求则可能会呈现变化幅度不大甚至压缩的情况。

2. 组织提供的产品和服务的变化情况

一个组织提供的产品和服务的变化情况显然是影响组织的劳动力需求的最为重要的因素之一。根据劳动经济学的基本原理，劳动力需求是一种引致需求或派生需求，即劳动力需求是从外部客户对组织所提供的产品或服务的需求中派生出来的。因此，在外部市场对组织所提供的产品或服务的需求在未来可能出现扩张或萎缩的情况下，组织的人力资源需求必然会受到影响。而影响一个组织的产品或服务需求的因素有可能是多方面的，既有可能是国家的宏观政策调整和新的法律法规的出台、国际贸易环境的变化所致，又有可能是因为消费者对产品或服务的消费偏好发生了变化，还有可能是竞争对手推出了更好的替代产品或服务等。

3. 组织的技术变革

组织在未来可能会采用的新技术显然也会影响到组织的人力资源需求，这种影响可能不仅体现在对人力资源数量的要求上，而且体现在对人力资源质量的要求上。例如，生产的自动化、新技术的引进、人工智能的使用等，都有可能一方面减少对普通工人的需求，另一方面增加对掌握新技术的工人的需求。技术变革不只表现为机器对重复性劳动的替代，还包括计算机系统对比较复杂的脑力劳动的替代。例如，电子化的交易程序就可以对从事证券交易的交易员的工作产生替代。在现代技术尤其是信息技术飞速发展的今天，任何组织在进行人力资源规划时，都不能忽视技术革命对组织的人力资源需求所产生的影响。

4. 组织结构调整和流程再造

组织结构的重新调整、流程再造以及业务外包等也会影响组织的人力资源需求。例如，从传统的直线职能制向事业部制的转变就可能会增加各事业部对某些类型的职能管理者的需求，因为每个事业部可能都需要有自己的人力资源管理者、财务管理者等。而组织的流程再造，尤其是业务外包等做法，则更有可能减少组织的人力资源需求。

（二）人力资源需求预测的主要方法

首先，从预测的角度来说，人力资源需求既可以根据组织的总体经营状况和未来的产品或服务数量从宏观层面进行预测，也可以根据组织内部各项职能和职位的具体数量变化从微观层面进行预测。例如，某汽车零配件供应商每年都会收集采购本公司零配件的汽车生产商的相关信息，如销售量、库存量、员工人数、利润水平等，以判断这些整车生产厂对本企业零配件的需求数量，再据此判断本企业来年的人力资源需求水平。表 5-1 中的这家生产企业则采用了先考虑每个职能领域中的人力资源需求变动状况，再将其汇总以获得整个企业的人力资源需求数量的人力资源需求预测方法。

表 5-1　　某生产企业的人力资源需求预测

部门	现有人数（人）	变量因素	变动人数（人）	预测人数（人）
生产部	183	A. 木箱加工全部外包，变卖设备，改为组装车间 B. 增加 3 条组装及包装流水线 C. 购进 3 台自动打包机，将人工打包改为机器打包	-56 +30 -6	151
营销部	38	D. 设立海外销售部，负责开拓海外市场 E. 全国增建专卖店 20 家，每家 3 人 F. 原每省配 1 名业务员，改为 2 个省配 1 名业务员	+3 +60 -15	86
行政部	18	G. 食堂外包给某酒店，由行政主管监督质量	-6	12
人力部	5	H. 增加培训与企业文化职能 I. 考勤、档案、计薪由原 3 人改为 2 人	+1 -1	5

其次，从预测方法的角度来说，在对人力资源需求进行预测时，既可以采用定性的主观判断法，又可以使用定量的统计学方法。其中，主观判断法又包括经验判断法和德尔菲法两种。定量的人力资源需求预测方法主要包括比率分析法、趋势预测法及回归分析法。

1. 经验判断法

经验判断法是一种最简单的人力资源需求预测方法。它的做法是让组织中的中高层管理

者凭借自己过去积累的工作经验以及个人的直觉，对组织未来所需要的人力资源的数量和结构等状况进行估计。在实际操作的时候，一般先由各部门负责人根据本部门在未来一定时期内的总工作量情况，预测本部门的人力资源需求状况，然后汇总到组织的最高领导层，进行适当的平衡处理，最终确定组织未来的总体人力资源需求情况。由于这种方法主要是凭借管理者的主观感觉和经验来进行人力资源需求预测，因此，它主要适用于短期预测，以及那些规模较小或经营环境相对稳定、人员流动率不太高的组织。同时，使用这种方法，还要求管理者必须具有比较丰富的工作经验，否则很难保证预测结果的准确性。

2. 德尔菲法

德尔菲法是20世纪40年代末由美国兰德公司率先使用的一种预测方法，也称专家预测法。它的做法是，先邀请某一领域中大约30名专家或富有经验的管理者组成一个研究小组，但是这个研究小组中的人彼此之间并不见面，也不进行沟通。此外，还要有一位研究主持者在专家之间充当传递、归纳和反馈信息的角色。然后，研究主持者会将需要回答的问题分别邮寄给研究小组中的这些专家，让他们各自独立回答问题。接着，研究主持者将专家的回答收集起来，进行统计分析，形成新的问题，再寄给专家进行独立回答。在一般情况下，经过几轮的意见反馈之后，对所要研究的问题的看法会逐渐趋于相同。最后，研究者便可以据此对某一问题做出预测。

德尔菲法具有以下明显的优点：①它吸取和综合了众多专家的意见，避免了个人预测的片面性。②它不采用集体讨论的方式，而且匿名进行，这样就可以使专家独立地做出判断，避免了从众的行为，同时也避免了专家必须在一起开会的麻烦。③它采取多轮预测的方法，经过几轮的反复，专家的意见趋于一致，具有较高的准确性。不过，在实施德尔菲法时也要注意一些问题。例如，专家的人数不能太少，至少要达到20~30人；专家的挑选要有代表性；问题的设计要合理，不要让专家一次回答过多的问题；向专家提供的资料和信息要相对充分，从而使他们准确地进行预测和判断。

3. 比率分析法

比率分析法是一种基于关键的经营或管理指标与组织的人力资源需求量之间的固定比率关系，来预测组织未来人力资源需求的方法。例如，某公司实现的销售额和销售人员的数量之间可能存在着一种相对稳定的比例关系。根据公司的经验，在一般情况下，公司的1名销售员每年通常能实现500万元的销售额。假定这种销售情况在未来仍然保持不变，那么，要想在来年实现3000万元的年销售收入，则该公司就需要雇用6名销售员。又如，某幼儿园现在共有200名幼儿和40名老师，而幼儿园中的幼儿和老师的最佳比例为5∶1，如果次年该幼儿园扩大规模，准备招收300名幼儿入园，那么对老师的需求数量就应达到60名。

显然，用比率分析法来预测人力资源需求时，实际上是假定了人均生产率，如一位销售人员平均能完成的销售额，一位幼儿园老师平均能够较好地看护的儿童数量。如果技术进步或其他原因导致员工的生产率提高或降低，那么基于历史比率进行的人力资源需求预测结果就不能保证准确了。

4. 趋势预测法

趋势预测法实际上是一种简单的时间序列分析法。它是根据一个组织的雇佣水平在最近若干年的总体变化趋势，来预测组织在未来某一时期人力资源需求数量的方法。具体的操作方法是：①统计出某公司最近10年（第1年至第10年）每年年底的全体员工人数（或者

销售人员、生产人员、职能管理者等各类人员的人数）见表 5-2；②在一个以年度为横轴和以员工人数为纵轴的坐标图上，根据这些年份和人数对应的数据，绘制一幅如图 5-2 所示的散点图。散点图本身虽然不能形成一条非常光滑的变动曲线，而且可能有不规律的变化，但是，通过这幅图可以大体看出该公司以后的人力资源需求变化趋势。当然，在进行趋势预测时，还可以将横坐标由年度替换为销售额、产量等其他影响人力资源需求的指标。一方面，这种人力资源需求预测的方法实用性比较强；另一方面，由于这种预测方法比较粗放，预测的准确度会打一定的折扣。同时，它仍然假设组织的技术等因素不会发生大的变化，才能找到未来的简单规律，因此，在实际运用时一定要谨慎，必须确保组织的经营环境及重要技术确实是稳定的。

表 5-2　　某公司最近 10 年年末总人数

第几年	第 1 年	第 2 年	第 3 年	第 4 年	第 5 年	第 6 年	第 7 年	第 8 年	第 9 年	第 10 年
人数（人）	510	480	490	540	570	600	640	720	770	820

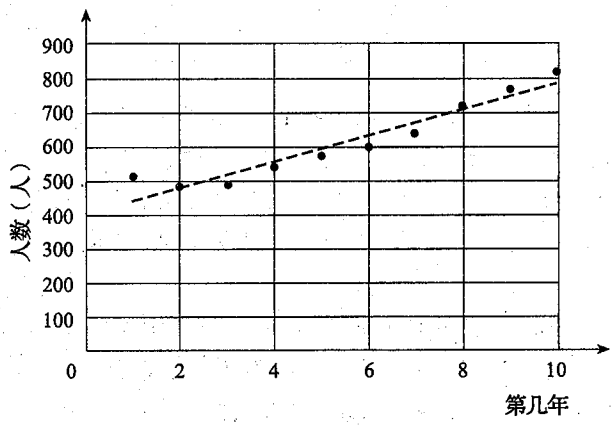


图 5-2　趋势预测法中的散点图

5. 回归分析法

回归分析法是一种定量的预测方法，其主要做法包括：①建立人力资源需求数量与其影响因素之间的函数关系；②将这些影响因素的未来估计值代入函数，从而计算出组织未来的人力资源需求量。由于组织对人力资源的需求总是会受到某个或某些因素的影响，而回归分析法的基本思路恰恰是要找出那些与人力资源需求关系密切的因素，根据得到的人力资源需求数量以及这些因素的历史数据来确定它们之间的关系，从而建立一个回归方程，再根据这些影响因素的未来可能值，以及确定的回归方程来预测组织未来的人力资源需求。

根据回归方程所涉及的自变量数量，可以将回归分析法划分为一元回归分析法和多元回归分析法两种。在一元回归中，只涉及影响人力资源需求的一个变量，因此，建立回归方程时相对比较简单；在多元回归中，所涉及的影响人力资源需求的变量比较多，所以建立方程时要复杂一些。不过，由于多元回归能够考虑到更多的人力资源需求影响因素，因此，它的预测准确度往往要高于前者。回归分析法也可以划分为线性回归和非线性回归两种类型。由于非线性回归方程的建立比较复杂，为了便于操作，在实践中经常采用线性回归分析法进行预测。例如，某家医院需要使用回归分析法帮助其预测下一年需要使用的护士数量，那么，我们先要找

出这家医院的护士需求量与哪些因素的关系最为密切。在对相关数据进行统计分析后我们发现，医院的病床数与注册护士人数的相关程度很高（见表 5-3）。接下来，我们就要分析这两个变量之间到底是一种什么样的关系。

表 5-3　某医院病床数和注册护士人数的对应数据

病床数（张）	注册护士人数（人）
200	180
300	270
400	345
500	460
600	550
700	620
800	710

我们将病床数设为自变量 X，将护士人数设为因变量 Y，两者之间的线性关系可以表示为 $Y=a+bX$，对上述两列数据进行数学处理（处理过程较为复杂，在此不做赘述）可得到：$a=2.321$，$b=0.891$。因此，回归方程可确定为 $Y=2.321+0.891X$。根据此方程，如果该医院明年准备将病床增加到 900 张，则总共需要的护士人数为 804 人，即 $Y=2.321+0.891\times900\approx804$（人）。

综合来看，在人力资源需求预测方法中，定量方法在准确预测组织未来的人力资源需求方面可能是非常有效的。在相关条件能够得到满足的情况下，它所得到的预测结果比只运用主观判断的方法所得出的预测结果要精确得多。然而，由于市场和组织内部的各种情况都在变化，利用经验数据和历史趋势进行人力资源需求预测的严格条件可能无法达到，因此使用定量的统计学方法进行预测也是有局限性的。在缺乏历史数据或者环境变化很大的情况下，依靠专家通过长期积累的经验进行主观的人力资源需求预测可能是最佳方式。由于这两种预测方法各有优缺点，所以组织在进行人力资源需求预测时，在可能的情况下，可以将两种方法结合使用。

三、人力资源供给预测

（一）人力资源供给预测的内容及其影响因素

人力资源供给预测是指一个组织对自己在未来的某一特定时期内能够获得的人力资源数量、质量及结构等所进行的估计。在人力资源规划的这个阶段所要回答的是以下问题："我们目前拥有多少名员工？到未来的某一时间，员工的类型、质量水平以及分布状况是怎样的？"很显然，在进行人力资源供给预测时，组织必须同时考虑组织外部的人力资源供给状况和组织内部的人力资源供给状况。

首先，一个组织的人力资源供给状况一定会受到外部劳动力市场总体供给情况的影响，而这里的劳动力市场既包括组织所在地区的地区性劳动力市场的情况，也需要考虑全国劳动力市场的情况。总之，组织在进行未来的人力资源供给情况预测时，既需要考虑未来的国家经济形势、教育发展状况（尤其是未来的毕业生规模）等国家整体性因素对劳动力市场的影响，又

要考虑所在地区的经济发展水平和人口数量及劳动力参与率、本地区对其他地区劳动力的吸引力、本地区的高等教育和技能教育发展水平、本地区其他企业或组织对劳动力的需求增长情况等多种因素的影响。

在一般情况下，组织所能够获得的外部人力资源供给来源包括各类学校的毕业生、失业人员、退役军人和其他组织中准备离职换工作的人。组织所能够获得的外部人力资源供给可能还包括获得相关政策支持的外国人。从发展趋势来看，如果组织所在的外部劳动力市场上人力资源供给不仅数量充裕，而且质量较高，则组织在未来就很容易获得自己所需要的各类人才。如果情况相反，则组织要想在未来获得自己所需要的各类人力资源就不是一件很容易的事情。

其次，在进行人力资源供给预测时，组织还必须对组织内部现有的人力资源状况有清晰的了解。这种了解并不只是对人员数量和一般结构的统计分析，更重要的是要了解现有人员的技能水平，还要考虑在不久的将来员工可能会因退休、晋升、调动、自愿流动以及解雇等因素出现的一些变动情况。在这方面，很重要的一点是建立组织内部的员工技能数据库，这种数据库通常是组织人力资源管理信息系统的一个重要组成部分。很显然，这种数据库是用于评价现有员工供给状况的一种主要工具。在有些组织中甚至还有专门为管理者设计的技能数据库，即管理技能数据库。这两种数据库所要达到的目标其实是一样的，即记录现有员工或管理者拥有哪些技能、经验以及培训经历。通过对这些情况的跟踪记录，企业很快就能够做出判断，即当企业需要应用某种特殊技术生产产品的时候，是否可以得到拥有相应技能的员工。此外，在进行职业生涯规划、管理技能开发以及其他一些相关活动中，这两种数据库也是非常有用的。

在员工技能数据库中所包含的信息可以有很多，其中有些项目是比较普遍的，如员工的姓名、编码、目前的住址、出生日期、入职日期、所从事的岗位类别、已经掌握的具体技能和知识、受教育程度、受教育的专业领域、外语使用能力水平、专业资格、发表过的作品、获得的各种专业执照或专利、业余爱好、上级对该员工所作的能力评价等。另外，有一些项目过去经常被忽略，但是现在却越来越重要了，这些项目包括员工对自己职业目标的书面描述等。表 5-4 是员工技能数据库的典型内容。无论如何，员工技能数据库中所包含的信息必须适合组织的独特需要。一旦一个组织决定创建自己的员工技能数据库，人力资源经理就必须决定在这个数据库中应当包括哪些信息。只有那些组织日后用得上的信息，才应当进入这个数据库。在员工技能数据库的开发过程中，系统的设计是最为困难且重要的部分，同时收集、维护、处理以及更新资料的工作也非常重要。

表 5-4　　员工技能数据库的典型内容

Ⅰ. 员工的历史信息
- A. 员工在过去的 2~5 年中所从事的职位的名称及其简要描述
  - 1. 在本组织中担任过的职位
  - 2. 在其他组织中担任过的职位
- B. 这些职位所需要的或已具有的关键技能
  - 1. 体力技能
  - 2. 认知能力
  - 3. 创新能力

续表

C. 受教育程度
1. 高中阶段：与工作有关的课程
2. 大学阶段：①主修专业；②辅修专业；③与工作有关的课程
D. 在过去的 3 年中所完成的重要专业项目
1. 在本组织中完成的
2. 在以前的组织中完成的
Ⅱ. 员工目前的技能状况信息
A. 与技能有关的信息：在最近 3 次绩效评价中得到的评价结果
B. 员工感觉自己在当前工作中做得比较好的方面
C. 员工上级对员工在Ⅱ级 B 项的内容所作的评价
Ⅲ. 员工未来发展方面的信息
A. 个人职业发展目标
1. 今后 1 年内的
2. 今后 3 年内的
B. 确定特定的职位及明确的期望，避免过于笼统的说法，如“提高一个层次”
C. 员工目前的上级对其将来能够从事何种工作的看法，列出具体的职位
D. 员工个人愿意参加的特殊培训及愿意做出的自我开发努力
1. 在职培训
2. 脱产培训
3. 学校学习
4. 经验锻炼

（二）人力资源供给预测的主要方法

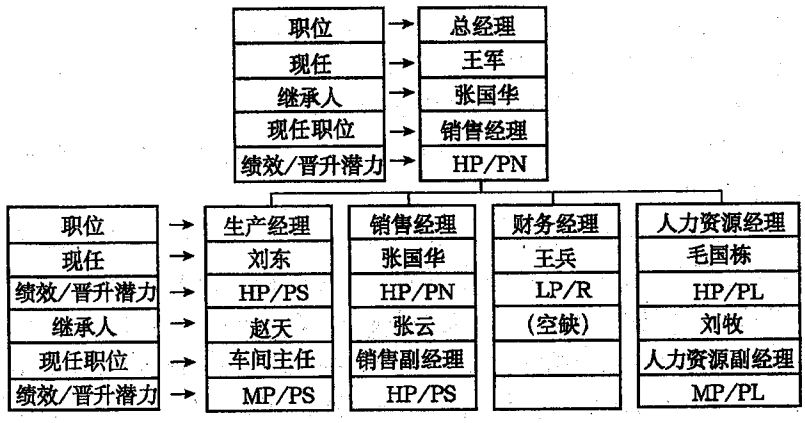
与人力资源需求预测相似，人力资源供给预测可以采取主观判断法和历史统计模型分析法。人力资源供给的历史变化趋势可能并非总是能够作为预测未来人力资源供给的可靠指标。因此，人力资源供给的统计学预测方法也同样需要用专家主观判断法加以补充。

在此主要介绍两种人力资源供给预测方法，其中，人员替换分析法是针对具体职位进行人力资源供给预测的方法，而马尔科夫分析法则是基于多种职位以及人员流动状况进行人力资源供给预测的方法。

1. 人员替换分析法

人员替换分析法的主要做法是针对组织内部的某个或某些特定的职位，确定能够在未来承担该职位工作的合格候选人。它要解决的是以下问题：“如果某个或某些职位在未来出现了空缺，则能够填补这一职位空缺的候选人有哪些？他们目前的成熟度如何？胜任新职位的可能性有多大？”例如，某家公司制作了该公司的人员替换关系图（见图 5-3），其中，总经理、生产经理、销售经理、人力资源经理职位都有自己的继任候选人，并且还分别标出了继任候选人的现任职位及其绩效水平和晋升潜力。当某个职位出现空缺时，如果组织内部有合适的候选人，则可以直接任命该候选人担任新的职位。当然，在很多时候，一个职位的候选人可能不止一个。在很多公司的人员替换图上，往往是一个职位对应着两三个候选人。

人员替换分析法主要强调了从组织内部选拔合适的候选人担任相关职位尤其是更高一级职位的做法，它有利于激励员工士气，降低招聘成本，同时，还能为未来的职位需求提前做好准备。



绩效状况：HP—绩效优秀　MP—绩效良好　LP—绩效偏低

晋升潜力：PN—可晋升　PS—需短期培训　PL—需长期培训　R—需被他人替代

图 5-3　某公司人员替换关系图

2. 马尔科夫分析法

马尔科夫分析法主要是利用一种所谓转移矩阵的统计分析程序来进行人力资源供给预测。转移矩阵能够显示在不同的时间不同职位类型的员工所占的比例（或数量）。一般情况下，这些矩阵能够显示在一段时间内一个组织中的人员是如何从一种状态或一种职位类型转变为另一种状态或另一种职位类型的。

表 5-5 所表述的就是某公司的一个转移矩阵，这个转移矩阵中一共列举了 7 种不同的职位类型。我们可以采用横向和纵向两种方式，对这一矩阵进行分析。

首先，我们可以通过看每一行的数据来回答这样一个问题："上一年度在这种类型的职位上工作的员工本年度去哪里了？"例如，上一年度在公司中从事行政事务类工作的人中，有 70% 的人本年度仍然留在原来的职位上，而剩下的 30% 的人则离开了公司。而上一年度在生产线上从事生产操作类工作的人中，本年度有 80% 的人仍然留在原来的职位上；而在其他 20% 的人中，有一半的人（也就是此类人员总人数的 10%）被提升到生产管理类职位上了，另外一半（此类人员总人数的 10%）则离开了公司。上一年度在生产管理类职位上工作的人中，本年度仍然有 75% 的人留在原来的职位上，还有 10% 的人被提升为厂长助理，剩下的 15% 的人则离开了公司。

表 5-5　某公司的转移矩阵

上一年度		本年度							
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
(1)	销售经理	0.95							0.05
(2)	销售代表	0.05	0.60						0.35
(3)	见习销售员		0.20	0.50					0.30
(4)	厂长助理				0.90	0.05			0.05
(5)	生产管理				0.10	0.75			0.15
(6)	生产操作					0.10	0.80		0.10
(7)	行政事务							0.70	0.30
(8)	不在企业中	0.00	0.20	0.50	0.00	0.10	0.20	0.30	

通过矩阵中各行的数据还可以很清楚地看到，在这家公司内部存在一条从生产操作工到生产管理者，再到厂长助理的职业发展通道。同时，从见习销售员到销售代表再到销售经理这样一种方向上，也存在着一条类似的职业发展通道。不过，在这家公司里，从事行政事务类工作的员工没有任何升迁的机会。也就是说，这种职位类型上的人是不可能流入表5-5所列举的其他任何职位类型之中的。

其次，还可以自上而下地（也就是按照表中纵向的列）阅读矩阵，从而回答这样一个问题"本年度处在这种类型职位上的员工是从哪里来的（也就是说，这些人上一年度在哪里呢）？"这里，再次以行政事务类职位为例。本年度在从事行政事务类工作的人中，70%的人是在上一年度就在公司中从事此类工作的人。另外，还有30%的人则是从公司外部招聘的（也就是说，这部分人在上一年度还没有到公司工作）。在生产操作类职位上，本年度从事这种工作的人中，有80%的人是在上一年度就在公司中从事这种工作，其他20%的人则是从公司外部招聘的。职位的员工来源最为多样化的似乎是生产管理类职位，本年度在生产管理类职位上，有75%的人是上一年度就在公司中从事这种工作，10%的人是从公司原来的生产操作工中提拔上来的，还有5%的人则是从厂长助理职位上被降级下来的，剩下10%的人则是上一年度还没有进入公司的人。

这种矩阵在描绘一家公司在一段时间内人力资源供给变化趋势方面是非常有用的。更为重要的是，如果公司的各种条件在某种程度上比较稳定，那么它还可以用来预测公司未来的人力资源供给状况。例如，如果认为生产操作类职位将会在未来两年中出现人力资源过剩的现象，那么通过转移矩阵就能够清楚地看到，只要从现在开始冻结从外部招聘生产操作类员工，将来就不会出现相关问题。这是因为一旦这样做，这种职位的人员数量将会自动减少20%。类似地，如果认为公司将会在销售代表职位上出现人员短缺现象，那么这个转移矩阵会告诉我们，可以从以下三个方面开展工作：①降低这种职位上的人员的自愿流动率，因为在这种职位上工作的人每两年就有35%的人要离职；②加快对见习销售员的培训进度，从而使他们能够以比原来更快的速度获得晋升；③扩大对此类职位上的人员进行外部招募的范围，这是因为通过外部招聘渠道获得的销售代表只占此类人员的20%，而这一比例并不足以满足公司未来的需要。

第二节　人力资源供求平衡的基本对策与方法

一、人力资源供求平衡的基本对策

一旦完成了对组织的人力资源需求和人力资源供给两个方面的预测，人力资源规划者就可以对两个方面的数据进行比较，然后确定在各种不同的职位类型中将会出现的是人力资源过剩，还是人力资源短缺。而一旦明确了这一点，组织就可以确定应当采取何种措施来解决这些潜在的问题了。

如果仅从数量的角度来看，人力资源供求对比的结果无非是三种：①供小于求；②供大于求；③供求平衡。其中，当人力资源的供求平衡时，组织不需要采取特别的行动，因此，组织的主要工作是如何解决供求不平衡时的两种情况。当然，组织的人力资源供求不平衡并不只体现在数量上，更多的时候可能存在的是供求结构不匹配的问题。因此，下面分三种情况来讨论。

（一）人力资源需求大于供给时的组织对策

当一个组织面临人力资源需求旺盛，而人力资源供给不足时，往往是其正处于高速扩张期，或者是刚刚开始进入一个新的经营领域的时候，这时组织最需要快速补充人员。如果一个组织在面临这种情况时，整个社会或地区的经济形势都非常好，其他企业或组织也同样对人力资源有大量的需求，则组织满足自身人力资源需求的难度就会更大。

在组织的人力资源需求大于供给时，可以采取的主要措施包括以下五项。①延长现有员工的工作时间，先考虑采用加班的方式来满足组织的人力资源需求，特别是当这种需求是短期性或阶段性的时候。不过，这种做法有可能会导致组织的人工成本增加，而且可能会因加班过多造成员工的不满。②如果组织的人力资源需求增长是长期性的，就必须考虑做好人力资源的招募工作，扩大招募范围，加大招募投入，树立组织在劳动力市场上的形象和品牌，增强对求职者的吸引力。此外，还可以在法律允许的情况下，采取聘用已退休人员及雇用非全日制员工的方式来满足组织的人力资源需求。③采取各种措施降低现有人员的流失率，因为在外部供给本来就短缺的情况下，组织内部现有人员的流失无疑会进一步加大组织的人力资源需求和供给之间的缺口。④通过改进生产技术、优化工作流程、加强员工培训等方式提高员工的工作效率，从而减少对人力资源数量的需求。⑤将组织中的部分非核心业务外包出去，从而减少组织对人力资源的需求。

（二）人力资源需求小于供给时的组织对策

在对组织的人力资源供需情况进行预测之后，另一种有可能出现的情况是，由于整体经济滑坡、国际贸易条件不好、组织的战略调整或者所采用的生产技术升级等方面的客观原因，组织在未来的人力资源需求小于组织内部现有的人力资源供给。在这种情况下，组织就要考虑如何以一种稳妥的方式来达到人力资源供给和需求之间的平衡。

通常情况下，当一个组织面临人力资源需求小于人力资源供给的情形时，可以采取以下五种措施。①冻结雇用，即短时间内不再从组织外部招聘新人，而是努力通过内部人员的灵活调配来满足组织当前的需要，通过员工自愿离职以及退休的方式实现自然减员。②鼓励员工提前退休，即制定优惠政策，鼓励接近退休年龄的员工提前退休。这种做法的前提是，组织为提前退休而付出的成本不能高于员工继续在组织中工作组织所需要付出的成本。③缩短现有员工的工作时间，采用工作分享的方式同时降低工资，来应对人力资源供给大于需求的情况，从而避免解雇员工。④临时性解雇或永久性裁员。这是解决组织所面临的人力资源需求不足及其与供给之间的矛盾的最简单、最直接同时也是见效最快的方法。但是，一方面，这种方法可能会受到国家法律方面的制约，还有可能会受到工会的质疑和限制，因而需要付出较高的成本；另一方面，组织如果一贯采取这种做法，也会影响其在劳动力市场上的形象，不利于未来人力资源招聘工作的开展。⑤组织还可以考虑对冗余人员进行培训，为未来的发展做好人力资源储备，或者是在可能的情况下，利用现有的人力资源开展新的项目或经营活动。

（三）人力资源需求与供给结构不匹配时的组织对策

事实上，在绝大多数组织中，往往会同时遇到人力资源需求和供给的数量不平衡以及结构不匹配的问题。甚至在人力资源供求数量大体平衡的情况下，仍然存在供求结构不一致的问题。在这种供求结构不对等的情况下，组织需要采取的措施可能包括以下三种。①在可能的情况下，加强对现有人员的培训开发，以使他们能够胜任当前尤其是未来的工作需要。但是，这要看现有人员的可培养程度如何，并非所有的人都有能力接受未来的工作所

需要的培训。②在现有人员胜任未来的工作有困难的情况下，组织可能需要通过终止劳动合同、自然退休等方式，逐渐让现有的一些员工离开组织，同时从组织外部招聘与需求匹配的新员工，从而为未来新的工作需要储备足够的人才。③如果组织仍然处于扩张期，人力资源需求在不断增长，则可以在可能的情况下将原来的一些技能不足的老员工逐渐替换到一些辅助性的职位上，把一些重要的生产、管理类职位留给那些后来招聘的有能力的职位候选人。

二、人力资源供求平衡的方法

企业在通过人力资源供给和需求预测确定了未来可能产生人力资源过剩还是人力资源短缺的情况之后，必须从能够解决人员过剩或者人员短缺问题的多种不同战略中做出选择。表 5-6 和表 5-7 分别列举了人力资源规划者可以用来解决人员过剩问题及避免产生人员短缺的各种方法。由于每种方法在实施成本、速度、有效性、受影响的人员数量以及可撤回程度（取消已发生变化的难易度）等方面的差别可能都非常大，所以采用不同的方法对企业和员工双方产生的影响是不同的。

一些企业对于内部人员过剩做出的典型反应就是裁员，这种做法虽然消除人力资源过剩的速度很快，但是却会导致劳动者遭受很大的痛苦，不仅包括短期的痛苦，而且会造成长期心理创伤。在短期中，失去薪酬、福利和有价值的职位会给员工个人的经济、生理和心理带来很多负面的影响，由此引发破产、疾病和绝望等。即使一个人能勉强应付这些短期突发状况，但从长期看，失业的扩散效应（如持续 6 个月以上）也会给个人的职业生涯带来影响，减少他们在未来找到工作的机会。尤其是那些在技术水平更新换代较快的职位上工作的员工，在面临裁员的情况下，为了保证职业生涯的连续性，他们宁可接受低薪甚至一定时期内无偿工作，也要留在工作岗位上。而企业在面对人员短缺时做出的反应通常是雇用临时工或干脆将业务外包出去，这种做法对人员短缺的情况做出的反应速度很快，并且可撤回程度很高。

表 5-6　　减少未来出现人员过剩的方法

方法	速度	员工受伤害的程度
1. 裁员	快	高
2. 降薪	快	高
3. 降级	快	高
4. 职位调动	快	中等
5. 职位分享	快	中等
6. 冻结雇用	慢	低
7. 自然减员	慢	低
8. 鼓励提前退休	慢	低
9. 进行重新培训	慢	低

表 5-7 避免未来出现人员短缺的方法

方法	速度	可撤回程度
1. 加班加点	快	高
2. 雇用临时工	快	高
3. 业务外包	快	高
4. 再培训后换岗	慢	高
5. 降低流动率	慢	中等
6. 从外部雇用新员工	慢	低
7. 技术创新	慢	低

(一)裁员

裁员是企业为强化竞争力而进行的有计划的大量员工裁减活动,有时候又称人员精减。虽然裁员往往被视为企业在经济衰退时期采取的扭转局势的一种方法,但不少企业在裁员时仍然是盈利的。企业进行裁员的主要原因有三个:①许多企业都在努力降低成本,由于劳动力成本在公司的总成本中往往占了很大一部分,因此它很自然地就成为企业最先着手的地方;②在有些企业中,关闭过时和落后的工厂,或者在原有的工厂中引进新的技术等,都会导致企业对人员需求减少;③许多企业由于经济方面的原因改变了经营地点,如果员工难以随之迁移,则原有的员工就会被裁减。例如,一些企业在一个国家内部从劳动力成本高的地区转移到劳动力成本低的地区;发达国家的一些企业将生产基地转移到劳动力成本较低的其他国家。这些都会导致原来的生产基地关闭或大规模缩减,从而导致大批员工被裁减。

尽管裁员在成本削减方面会产生立竿见影的效果,但大量证据表明,它会对组织的长期有效性产生负面的影响,特别是对某些类型的企业而言。例如,如果那些研发密集型的企业进行裁员,就会降低企业的长期利润。同时,裁员的负面影响在员工与客户高度接触的服务业中也会被放大。此外,如果在裁员的同时没有辅之以工作角色性质的调整,企业绩效也可能会受到损害。在那些采用高参与工作实践(如采用团队工作方式)实施绩效奖励计划的企业中,裁员对生产率以及业绩的负面影响更大。

事实上,很多企业实施的裁员并没有达到强化企业绩效的预期效果,其中的原因是多方面的。①尽管在裁员初期产生的成本节约确实使企业能够在短期内获利,但管理不当的裁员却有可能产生长期的负面作用,不仅导致人才流失,而且在很多情况下还破坏了激发员工创造性和灵活性所必需的一些社会网络。②许多企业在裁员活动中裁掉的一些员工实际上属于企业根本无法替代的重要资产。很多情况下,裁员后的企业不得不重新花钱找人来替代被裁掉的一些员工,有很多企业还会出现不得不把以前裁掉的员工重新雇用回来的情况,个别企业甚至采用过去本来是用于追踪求职者的软件来跟踪被企业裁掉的员工。③那些在裁员中侥幸得以留在企业里的员工会对企业心存戒备,由于员工对自己未来在企业中的晋升及职业前途感到不确定,所以他们的工作积极性可能会大幅下降,而且许多员工随时在准备寻找其他更好的就业机会。④与裁员相联系的负面公众印象也会有损企业在劳动力市场上的形象,使企业日后更难招募到员工。

要想避免企业声誉受到破坏，企业就应当为裁员的必要性提供合理的解释，并且保证裁员过程是公平的，对待被裁减员工的方式也要更加人性化。此外，成功裁员的关键在于避免不加选择地实施全面裁员，而是应当采用“手术式”的战略裁员，这样不仅可以降低成本，而且可以提高企业的竞争力。

（二）提前退休计划

削减冗余劳动力的另一种常见手段是实施提前退休计划。对于企业来说，虽然老员工在工作经验方面比较丰富且稳定性较高，但同时也存在许多问题。首先，老员工的成本普遍比新员工的高，因为他们的资历较深，薪酬水平较高，同时，各种社会保险缴费额度也较高。当老员工具有的工作经验的价值无法弥补他们相对较高的成本时，面临竞争压力的企业就有可能希望通过用成本更低的新员工来替代老员工。其次，由于老员工通常占据着薪酬水平最高的一些职位，所以，他们有时会阻碍公司雇用新员工或是阻碍新员工获得晋升，这会让新员工感到沮丧。有时候，企业还担心一旦老员工退休或离职，企业很可能陷入无人可用的境地。尽管经济不景气会使所有员工的前途受到影响，但对于那些缺乏经验和技能的新员工影响无疑更大，甚至会产生持续性的负面影响。

面对这种压力，许多企业都试图通过提前退休计划来达到使老员工自然减员的目的。提前退休计划的形式种类繁多。由于不同的提前退休计划对老员工是否能够满足自己的利益需求存在很大差别，因此推行提前退休计划的结果往往也是千差万别的。尽管此类提前退休计划确实起到了使低绩效的老员工提前退休的作用，但这种计划到底能否取得成功，在很大程度上还取决于预测的准确性。由于很多国家的法律是不允许企业强制要求员工退休的，因此只能用提供退休奖励或其他补偿等手段促使员工以自动离职的方式主动退休。

（三）雇用临时员工或劳务派遣人员

尽管裁员是企业为削减冗余劳动力而采取的一种普遍做法，但是雇用临时员工和实施外包也已经成为削减冗余劳动力的一种重要手段。除具有较高的灵活性之外，雇用临时员工的做法还有其他许多方面的优点：①雇用临时员工或劳务派遣人员使企业免除很多管理任务以及财务负担；②一些没有能力制订甄选计划的小公司往往通过临时雇用或使用劳务派遣人员的方式来甄选并最终雇用员工；③许多提供临时员工或劳务派遣人员的机构在将这些临时员工派遣出来之前都会对他们进行培训，这种做法既降低了企业的培训成本，同时又使临时员工或劳务派遣人员与企业的相互适应变得更为容易；④由于临时员工或劳务派遣人员在使用他们的企业中工作经验非常少，所以，他们对于组织以及工作程序等方面存在的问题往往有比较客观的看法，而这种视角有时对于改进组织效率和绩效是非常有价值的；⑤由于临时员工或劳务派遣人员可能在其他企业中积累了丰富的工作经验，他们有时候甚至还能向使用他们的企业提供更多的解决问题的备选方案，因为类似的问题在其他企业中可能也出现过。

为了有效地利用临时员工或劳务派遣人员这一劳动力供给来源，企业还必须注意克服因雇用临时员工而产生的某些不利问题。例如，在整个经济的服务部门中，由于临时员工或劳务派遣人员对使用他们的组织和客户的承诺水平较低，所以很可能会导致客户的流失以及对组织的忠诚度下降。因此，很多组织并没有采取让临时员工大量取代长期员工的做法，而是雇用小量临时员工，将其作为对核心员工的需求出现剧烈波动时的一种缓冲，这些临时员工更像是核心员工的助手，而并非其替代者。除此之外，在企业使用的临时员工和正式的全日制员工之

间常常会存在一种比较紧张的关系。全日制员工可能会认为临时员工的存在对于他们的职业保障来说是一种威胁,而这种看法可能会导致双方的合作水平较低,在管理不当的情况下,甚至还很可能会直接导致破坏性事件的发生。

在处理这种问题时主要有以下三个关键点。

(1)企业在招用临时员工或劳务派遣人员之前,必须先从之前的裁员阴影中走出来。企业需要在裁员和招用临时员工或劳务派遣人员两项行动之间留出一段相当长的缓冲时间,否则原有的正式员工很容易将新进来的临时员工与自己未来可能面临的裁员威胁联系在一起。在裁员事件发生之后出现的用工需求上升,应当先让这些正式的全日制员工通过加班加点来满足。如果这种旺盛的用工需求一直持续,员工们就会逐渐认识到,企业的这种用工需求的回升并不是暂时性的,也就不必担心很快再次发生裁员了。此外,不断的加班加点最终会导致这些正式员工的负担加重,这时他们就会愿意接受企业通过招用临时员工或劳务派遣人员减轻自己的一部分工作负担。

(2)由于正式员工可能会对临时员工或劳务派遣员工的到来产生一种受到威胁的心理反应,所以企业在雇用这一类临时员工或劳务派遣员工时,一方面可以考虑雇用那些对正式员工的威胁程度更低一些的临时性员工,或者对两类人承担的工作内容和职责划分方面适当加以区分;另一方面则要尽可能地让全日制正式员工感到他们是受重视的,企业不会用临时员工或劳务派遣人员来替代他们。

(3)企业也要注意不能形成临时员工或劳务派遣人员低人一等的印象。在雇用临时员工的情况下,企业人力资源管理者要通过自己的努力,防止在企业中形成一种双层社会的局面,他们可以要求临时就业服务机构或劳务派遣公司向自己使用的这些临时员工或劳务派遣人员提供一定水平的薪酬福利待遇,使其能够与这些员工在本公司中接触到的那些正式员工尽可能地接近。这种做法不仅可以缩小正式员工和临时员工或劳务派遣人员之间的薪酬福利差距,而且有助于从一开始就吸引来最优秀的临时员工或劳务派遣人员。

(四)业务外包及离岸经营

尽管企业可以通过引进临时员工或劳务派遣人员来承担某些工作任务,但在一些情况下,企业可能对将整块工作都委托给外部组织去完成更感兴趣,这种做法就是所谓的业务外包。当企业既缺乏某一方面的特定技术经验,又不愿意投入时间和精力去进行开发时,或者当企业利用自身的设施和人力资源完成某种工作任务的成本更高,而外部组织却可以通过规模化或专业化以更低的成本提供相同质量或更高质量的服务时,业务外包就是一种很自然的选择。除了生产加工活动的外包,人力资源、财务、信息技术、总务后勤等一部分职能管理、专业技术以及行政后勤类工作都可以外包。业务外包对一个组织的人力资源管理可能会带来两个方面的好处。一方面,通过业务外包可以适当控制和精减企业自身直接雇用的人员数量,尤其是把一些涉及人数较多的并不复杂的日常事务性的工作外包出去之后,企业的人力资源管理主要集中于对企业更为重要的关键岗位和关键人才,这样有助于提升人力资源管理的价值;另一方面,人力资源管理业务本身也可以进行部分外包,尤其是一部分事务性人力资源管理业务外包之后,就可以在一定程度上把企业的人力资源部门从很多日常事务中解放出来,使人力资源管理人员能够把精力更多地集中在解决战略层面的问题上。

在有些情况下,业务外包的目的只是通过雇用一些成本更低的劳动力来尽可能地降低成本。有时这就意味着要把工作岗位转移到劳动力成本更低的其他国家或地区。离岸经营是一

种特殊的业务外包形式，即将工作岗位从一个国家转移到另一个国家。这种工作岗位迁移的情况一直都有，只是技术的迅速变革使得这一领域中的发展趋势在近些年达到了历史上前所未有的水平。最初被以离岸经营方式外包出去的许多工作岗位，其工作范围比较窄、工作内容比较简单，如生产岗位、呼叫中心的服务岗位等，而现在已经延伸到很多高技能的工作岗位，如证券分析、技术研发等。

在对某些产品或服务做出离岸经营的决策时，组织应综合考虑方方面面的问题，否则很容易适得其反。由离岸经营带来的质量控制问题、违反安全保障问题以及糟糕的客户服务体验等，会在很大程度上抵消低工资和其他方面的原因带来的成本节约。一家公司应该采取以下几个步骤来确保离岸经营战略取得成功。①在选择外包服务供应商时，通常是该机构的规模越大越好、历史越长越好。一些刚刚成立的小型海外公司往往会虚张声势，夸大自己的服务能力，并且会比那些规模较大、历史更长的承包商冒更大的风险。②不要对那些有专利权或者需要严格的安全保障措施才能完成的工作实行离岸经营。需要被外包出去的工作最好是“模块化的”，也就是说，这些需要被外包出去的工作应该是相对独立的，因而不需要发包公司透露任何本来需要保守的竞争秘密。③业务外包最好先从小的工作开始入手，同时还要密切监督这些工作的完成情况，尤其是在刚刚开始的时候。这样就可以把可能的损失控制在最小的范围内。

（五）调整薪酬和工作时数

一些企业在面临劳动力短缺时，可能不愿意增加雇用新的全日制正式员工，也不愿意增加临时员工或劳务派遣人员。在这些情况下，这些企业可以让现有的员工每天工作更长的时间。尽管企业必须向加班加点的员工支付相对正常工作时间更多的薪酬，但是企业仍然将加班加点看成是一种比雇用和培训新员工更好的选择，尤其是当它们害怕当前的这种产品或服务需求或许不太可能持续太长时间的时候。此外，许多员工至少在短期内还是获得了薪酬增加的好处。然而，如果在很长一段时间里都需要加班加点的话，员工们就会因这种工作方式使人过于劳累而感到压力增大，挫折感增强。

企业在面对劳动力冗余的时候，如果能够让员工接受降薪的决定，有时候是可以避免裁员的。此外，企业还可以通过保持单位时间的薪酬水平不变，但是减少全体员工的工作时间的措施来避免裁员，这种做法通常被称为工作共享或职位共享。工作共享是通过减少员工的工作时间降低了薪酬成本，减少了员工被裁员的情况，这相当于让大家都有工作做，尽管工作量并不饱满，但这种做法在经济或经营出现短期问题时被很多企业采用。不仅如此，在有些实施这种工作共享的企业中，员工之间还可以通过自觉转让工作时间彼此之间提供帮助，即那些经济条件较好的员工会主动将自己本来可以工作的时间出让一部分给那些经济条件较差或需要更多的薪酬满足需要的员工。

此外，在经济不景气导致企业用工需求下降的情况下，还有一些企业采用非带薪休假或放假的方式来降低人工成本，同时避免解雇员工。这种休假方式能够在短期内减少员工的带薪工作日，一方面有助于企业保存现金或是保证现金流，另一方面也为一部分员工提供了更多的自由休息时间。但这种做法往往只能解决短期问题，不一定能解决企业的根本问题。例如，与生产线停止运转之后放假回家的生产工人不同，大多数白领和专业技术人员即使离开工作岗位去休假，很多工作还是会堆在那里等他们回来去做，因此，非带薪休假的做法只是在表面上减少了他们的带薪工作时间，从而在一定程度上达到了企业的降薪目的，但员工的实际工作时

间并没有减少，工作强度反而增大了。此外，这种非带薪休假方式存在争议。一种意见认为，它对高薪员工的打击要比对低薪员工的打击更大，因为高薪员工单位工作时间的薪酬水平更高，所以损失更大；而相反意见则认为，非带薪休假这种做法实际上对于薪酬水平较高的人来说反而是有利的，因为那些薪酬水平比较低的员工实际上更需要挣钱养家，满足自己的基本生活需要。

第六章　人员甄选

第一节　甄选及其有效性

一、甄选的概念及其意义

（一）甄选的基本概念及其内涵

甄选即为甄别和选择之意，也称为筛选或选拔。在现代人力资源管理中，它是指通过运用一定的工具和手段对已经招募到的求职者进行观察和鉴别，从而最终挑选出最符合组织需要的、最为恰当的职位空缺填补者的过程。甄选过程的复杂性在于，组织需要在较短的时间内，在信息不对称的情况下，正确地判断出求职者是否能够胜任本组织中的某个或某类岗位的要求，以及此人是否与本组织的文化和价值观相吻合，从而是否能够在未来的工作岗位上达到优良的绩效。因为在求职者进入组织内部工作之前，或者在进入组织内部工作时间比较短的情况下，很难完全准确地判断求职者是否适合组织内某一特定职位的工作，所以甄选决策本身总是蕴藏着一定的风险。

作为员工招募过程的后续阶段，在甄选过程中，组织需要解决的是如何挑选出最合适的高质量求职者，然后将他们正确地配置到合适的岗位上。总的来说，所有的甄选方案都是要努力找出那些最有可能达到或超越组织绩效标准要求的人。不过，需要指出的是，在构建有效的甄选体系时，组织的目的可能并非总是要挑出那些在某种特定方面最好的人；相反，甄选的目的在于谋求职位需求与求职者所具有的某种特性实现最优匹配。例如，不同的工作对于人的智力要求不同，因此，并非在所有的情况下都是求职者智力水平越高越好。如果某职位并不要求任职者具备特别高的智力水平，那么智力水平过高的求职者对组织来说可能反而是不合适的。这是因为组织可能不需要利用这种高水平的智力，但是必须为这种高水平的智力支付更高的薪酬。

此外，在甄选过程中还需要注意不要犯这样一种错误，即把注意力过多地放在对求职者进行相互比较上，而不是重点关注求职者和空缺职位需要达到的客观标准之间的比较。对于一个组织来说，设计和实施一个有效的甄选过程的首要任务之一就是确认在当前情况下，希望通过甄选达到的最重要目标是什么，然后通过一套甄选系统来选拔出那些真正能够有效地完成相关工作职责，并帮助组织实现战略目标的人。

（二）甄选对组织的价值与意义

人员甄选工作对于一个组织来说是非常重要的，其主要原因包括以下三点。

（1）符合企业需要的优秀员工是确保组织战略目标实现的最根本保障。在现代市场经济中，能否找到合适的人来承担组织必须完成的各项工作，是决定一个组织的竞争力和整体有效性的关键因素，只有挑选并雇用那些具备相关的知识、技能、经验，具有强烈的工作动机和端正的工作态度，同时，与组织的文化及价值观高度吻合的员工，才能确保组织的客户得到一流的产品和服务，从而确保组织战略意图的完成和经营目标的实现。卓越的组织必须拥有一流的员工，而要培养一流的员工，必须从一开始就选择正确的人。很多时候，如果不在一开始注重选对人，而是想等到人进入组织以后再根据组织的需要加以改造和培养，不仅成本

极高，而且可能效果较差。例如，微软公司就相信，智力和创造力往往是天生的，企业很难在雇用了某人之后再使其具备这些能力。此外，很多管理学家明确指出，员工的敬业精神、献身精神及良好的绩效实现能力，并不是在员工进入组织之后形成的，而是在员工还没有进入组织的时候就已经形成了。也就是说，选择了正确的人，实际上就等于奠定了培养和开发的基础。

（2）甄选决策失误的代价可能极高。当然，即使一个组织在甄选过程中产生决策失误，雇用了不合适的人，也可以采取一些适当的方式来加以弥补。例如，对员工进行培训，调整员工的工作岗位，甚至通过到期解除劳动合同，或者以直接解雇的方式将不合格的人剔除出组织。然而，这种亡羊补牢的做法不仅会导致组织产生很多成本，如培训成本、岗位调整成本、重新雇用成本等，而且有可能会导致组织陷入劳动纠纷，特别是在国家对劳动力市场的管制比较严格，解雇员工的程序日益复杂、代价越来越高的情况下。此外，除直接成本外，错误雇用还会给组织带来很高的机会成本。也就是说，在机会稍纵即逝的今天，即使用人不当没有给组织带来直接损失，也可能会由于耽误组织发展的良好时机而给组织带来损害甚至毁灭性的打击。从这个角度来说，组织在很多时候对人员甄选方面进行更多的投资都是值得的，尤其是当组织需要雇用的是关键职位的员工时。

（3）甄选决策失误可能会对员工本人造成伤害。错误甄选的代价其实并不是由组织单方面承担的，在很多时候，错误雇用的结果同样会给员工带来伤害。在本组织中不合适的员工未必不适合其他组织，如果不是因为当前组织做出错误的雇用决策，这些人当初很可能会找到真正适合他们的组织，他们在那些组织中不仅能够找到工作，而且可能实现与岗位之间的更优匹配，从而达到优良的绩效水平。这些员工在适合的组织中的生产率水平以及薪酬水平可能会更高，成就感也会更强。因此，从这方面来看，慎重、正确的甄选和雇用决策也是对求职者负责的一种态度，属于组织勇于承担社会责任的一种表现。

二、甄选的可靠性与有效性

甄选的主要目的就是做出关于人的决策，而如果想要这些决策正确，那么组织赖以做出决策的技术就必须能够获得关于求职者的可靠信息，或者说具有一定的科学性。只有当一种甄选工具可靠和有效的时候，才有可能是合格的。从这方面来说，任何甄选方法都应当达到一定的信度和效度，其中信度是效度的必要条件（但不是充分条件）。例如，一项甄选测试的信度如果不好，那么其效度一定较差；相反，如果一项测试的效度较好，则其信度一定也比较高。

（一）信度

信度是指一种测试手段不受随机误差干扰的程度，它反映了一个人在反复接受同一种测试或等值形式的测试时所得到的分数的一致性程度。信度又称测试的内部一致性程度或稳定性程度，它是对任何测试工具的最基本要求。信度的高低是用信度系数来表述的，信度系数介于0~1之间。0表示信度最低，1表示信度最高。在一般情况下，信度系数不低于0.7的测试工具被视为信度较好。

最常用的信度测试方式包括重测信度、复本信度、内部一致性信度和评价者信度几种类型。

1. 重测信度

重测信度又称再测信度，是指用同一种测试工具在不同的时间对同一群人进行多次测试所得到结果的一致性程度。它可以用来考察一种测试工具在时间上的稳定性，具体信度

系数用多次测试所得结果的相关系数来表示。在评估重测信度时，两次测试之间的时间间隔很重要，间隔太短，则被测试者能够记住上次的答案，因而产生较强的记忆效应和练习效应；时间间隔太长，又会有其他很多因素对被测试者的答案产生影响。因此，时间间隔越长，两次测试的相关系数就越低。根据一般经验，两次测试的时间间隔为半个月到半年比较合适。

2. 复本信度

复本是指在测试的结构、实际测试效果等方面与最初的测试工具基本保持一致的另一种测试工具。这种工具常常被作为最初测试工具的备用测验，如在高考以及很多重要考试中经常使用的 A 卷和 B 卷。而复本信度就是指对同一组被测试者进行某种测试时，使用两种功能等值但是表面内容并不相同的测试形式，然后考查在这两种等值的测试中被测试者取得的分数的相关程度。复本信度的高低反映了两种复本测试在内容上的等值程度。因此，在编制测试时就必须确保两种测试具有足够的等值性，并且所测试的内容也应该是相当的。

3. 内部一致性信度

在甄选测试中，经常会用多个题目来测试同一个问题。例如，在对被测试者的成就动机进行测试时，可能会使用 10 个题目来进行测试，从理论上说，同一位被测试者对所有这 10 个题目的回答应当具有较高的一致性。内部一致性信度就是指反映同一测试内容的各个题目的得分一致性程度。它考察了同一项测试中的若干题目是否确实都是在测量同一个内容或特质。一种很好的测试工具必须具有很好的内部一致性。

考察内部一致性信度的方式主要有两种，即分半信度和同质性信度。分半信度是指将一个测试中包含的题目一分为二，然后分析这两个半份测试结果之间的相关系数。最常见的分半方法是根据题目排列的奇偶数顺序来划分，即一半是奇数题，一半是偶数题。同质性信度则是指一种测试内部的所有题目考查同一内容的程度。在同质性信度低时，即使各个测试题目看起来测量的是同一特质，测验实际上也是异质的，即这种测试实际上测量了不止一种特质。表示同质性信度的一个常用参数是克伦巴赫 α 系数。

4. 评价者信度

在一些测试中，不同的观察者、研究者或评价者对于被测试者表现出的同样的行为或者问题的回答可能会得出不一样的判断和评价，这是因为评价者本身的阅历、看问题的视角甚至个人偏好都会影响他们的评价结果。这种情况在情景模拟测试、投射测验、面试、无领导小组讨论等需要由专家或评价者来打分的时候，都有可能出现。此外，在对员工进行绩效考核时，也同样可能会出现不同的评价者给出不同的评价结果的现象。而评价者信度就是指不同评价者在使用同一种测试工具时所给出分数的一致性程度。

由于一项测试可能会受到很多因素的影响，因此，要想达到较高的信度，需要注意以下五个问题：①测试过程要标准化，尽可能按照测量学的要求去做；②选取的样本要具有广泛的代表性，当在总体中抽样时，样本应尽可能具有异质性，而不是集中于某一类人；③要注意保持良好的测试环境（包括心理环境和物理环境），努力使被测试者保持一种轻松自然的心态；④要注意测试的难度和长度，测试太难或太易都不好，因为很可能会出现地板效应（得分普遍偏低）或天花板效应（得分普遍偏高）的现象；⑤尽管测试的条目越多，信度往往越高，但是太多的条目容易引起被测试者的疲劳和厌倦，从而影响测试的质量。

（二）效度

一种甄选测试工具要想有用，只具有较高的可重复性或稳定性（即信度较高）是远远不够的。如果一项测试尽管结果总是很稳定，但是与事实并不相符，那么这种测试也是没有意义的。因此，测试所产生的结果还应该具有较好的效度。效度是指一种测试的有效性程度，它反映了一种测试工具对于它所要测量的内容或特质进行准确测量的程度。效度主要分为三类，即内容效度、效标效度和构想效度。

1. 内容效度

内容效度是指一项测试的内容与测试所要达到的目标之间的相关程度，即一项测试的内容能够代表它所要测量的主题或特质的程度。例如，如果一项测试的目的是评价一个人的逻辑推理能力，那么内容效度就是指这项测试所测量的内容到底是不是逻辑推理能力。一项测试要想具有较好的内容效度，通常必须满足两个条件：①确定想要测试的内容的范围，并且使测试中的全部项目均在此范围之内；②测试中的项目应当是已经界定好的内容范围中具有代表性的样本。内容效度的检验主要采用专家判断法，不太适合对较为抽象的特质进行评价。

从人员甄选的角度来说，内容效度所要考察的是在测试中所设计的问项、提出的问题或者设置的难点是否能够很好地反映实际工作情境或代表在实际工作中存在的典型问题。一项具有较高内容效度的测试将会使求职者置身于与实际工作非常类似的情境之中，然后测试求职者目前是否有足够的知识、技术或能力来处理将来可能会面临的情况。例如，测试的目标是预测汽车驾驶员的基本驾驶技术，那么通过直接开车上路的方法进行测试就具有较高的内容效度，因为这种测试基本上就是对实际工作情境的复制。

内容效度有两点局限性。①隐藏在内容效度背后的一个基本假设是求职者在被雇用时已经具备了一定的知识、技术或能力。因此，如果一个组织准备在甄选和雇用求职者之后，再通过正式培训计划来教会他们掌握工作所必需的技能，就不太适合用内容效度来衡量一个甄选工具的有效性。②由于在内容效度中主观判断的作用很大，因而必须设法将判断过程中的推测成分减至最少，最好是将评价者的评分建立在某种相对具体和可观察的行为的基础之上。

2. 效标效度

在人员甄选中，组织最关注的问题实际上是通过某种测试或评价技术所得到的结果是否能够准确地预测出求职者在未来的工作中取得成功或招致失败的程度。这实际上就是效标效度所要考察的问题。效标效度也称效标关联效度，是指一种测试或甄选技术对被测试者的一种或多种工作行为或工作绩效进行预测的准确程度。具体的判断方法是，判别通过甄选测试所得到的分数与实际工作绩效得分之间是否存在实证性联系。如果在测试分数和实际工作绩效分数之间存在明显的相关关系，那么便可以证明这种测试具有较好的效标效度。与甄选工作有关的效标包括目标人员产出数量或质量、缺勤率、事故发生率、销售额，上级对其的评价结果，以及组织认为能够代表绩效的其他指标。

两种比较常用的效标效度是预测效度和同时效度（又称同步效度）。预测效度所要考查的是员工被雇用之前的测试分数与其被雇用之后的实际工作绩效之间是否存在实证性联系。确定预测效度的基本方法是，在雇用求职者之前先对求职者进行某种测试，然后将他们中的一部分人雇用到组织中，等他们进入组织一段时间之后，再测试这些人的实际工作绩效情况，最后看这些人在被雇用前后的这两组数据（甄选过程中参加测试时的分数以及后来的绩效分数）之间的关联性。如果两者的相关系数较高，则称这种测试具有较好的预测效度，即在这种

测试中得分较高的人在未来的实际工作中往往也是绩效较好的人，这就意味着利用这种测试工具对求职者进行筛选是有效的。

尽管预测效度是效标效度的一种很重要的形式，但是它也存在一个明显的问题，即组织必须等待很长的时间，才能得到考查效标效度所需要的数据。因为组织要先有足够的时间来雇用大量的求职者，并获得他们在相关测试中的得分，然后还要再等待一段时间才能开始收集被雇用的求职者的实际工作绩效信息。在某些工作中，为了确定谁是优秀的员工或确定员工的绩效水平，可能要花费很长的时间。在这种情况下，还可以通过另外一种形式来考查效标效度，这就是同时效度。在确定一种测试工具的同时效度时，需要在同一时间获取上述两组数据。它的主要做法是直接选取那些已经在某种岗位上从事工作的任职者，让他们完成某种测试，得到测试分数，由于他们已经在岗位上，所以可以在较短时间内得到他们的绩效数据，考察这两组数据之间到底存在怎样的相关关系。如果两组数据之间的相关度很高，即在这些已经在岗的员工中，工作绩效最好的人比工作绩效较差的人在甄选测试中所得到的分数更高，则称这种测试工具具有较好的同时效度。

3. 构想效度

构想效度也称结构效度，是指一项测试对于某种不可观察的、比较抽象的构想或特质进行测量的程度，即一项测试的结果解释某一理论上的假设、术语等构想的程度。影响构想效度的因素主要有两个：①理论上的构想代表性不足；②构想代表性过宽，以至于包括了无关事物。

与内容效度和效标效度不同，构想效度是一个存在争议的概念。这是因为有些构想概念非常模糊，缺乏一致性的定义，确定构想效度时也没有明确的操作步骤，没有单一的数量指标能够描述其有效程度。

第二节　甄选的主要方法

一、心理测试

心理测试是一种通过一系列工具或手段将人的某些心理特征加以量化，从而衡量个体心理因素水平和个体心理差异的科学测量方法。最早的心理测试可以追溯到 1905 年，心理学家比奈和西蒙合作开发了用于识别智商较低的学生的智力测验量表。在第一次世界大战期间，美国政府为了帮助其军方提高新兵招募的有效性，委托心理学家开发了用于新兵甄选的心理测试，以测试新兵的相关能力。此后，心理测试开始大量运用于政府机构和企业，在一般性的智力测验的基础上，逐渐发展出了人格测试、职业兴趣测试等多种测试工具，并广泛运用于甄选及人力资源开发活动。

从测试内容来看，心理测试可以划分为能力测试、人格测试和职业兴趣测试三大类。其中，能力测试的目的是测试一个人是否具有从事一项特定工作的潜在能力，人格测试的目的是了解被测试者的人格特质，职业兴趣测试则试图揭示人们想做什么及喜欢做什么。

（一）能力测试

能力测试可以划分为认知能力测试及运动和身体能力测试两种类型。

1. 认知能力测试

认知能力是指人脑加工、储存和提取信息的能力，即人们对事物的构成、性能、与他物的关系、发展的动力、发展方向以及基本规律的把握能力，它是人们为成功完成各种活动所必备的一些最重要的心理条件，包括知觉、记忆、注意、思维和想象等各种能力。认知能力测试通常可

以划分为两类,第一类是一般认知能力测试,第二类是特殊认知能力测试。

一般认知能力测试即通常所说的智力测试或智商测试,它所要测量的不是一个人的某种单一特质,而是同时测量一个人的多种能力,如记忆能力、口头表达能力及数学能力等。这些能力是从事任何工作都必须具备的一些基本脑力能力。

特殊认知能力测试则是针对一些比较具体的认知能力(如归纳和演绎能力、语言理解力、记忆力、空间关系能力、创造力等)设计的测试。由于这些特殊的认知能力往往是从事某些特定的职业的人需要具备的能力,因此,特殊认知能力测试又被称为能力倾向测试或职业能力倾向测试,它是针对特殊职业或职业群而设计的能力测试,其目的是测量一个人在从事某种特定的职业所具有的特殊才能或熟练度。

从甄选的角度来看,认知能力测试实际上就是要根据个人的脑力特征对求职者进行区分,从而挑选出具备完成相应的工作职责所需的基本能力的人。尽管认知能力测试的主要内容包括多种能力,但在甄选测试中通常最受关注的是语言理解能力、数学能力和推理能力。其中,语言理解能力是一个人理解并使用书面或口头语言的能力,数学能力是指一个人解决与数字有关的各种问题的速度与准确性,而推理能力是指一个人在面对各种问题时找到解决问题的方法的能力。语言理解能力测试题类似于语文试题,但其重点在于考查被测试者潜在的语言能力,而不是需要记忆的具体知识。数学能力测试题类似于数学试题,但通常很简单,运用小学或初中数学知识足够解答问题,考查的重点是被测试者对数字的敏感程度以及灵活运用数量分析技巧的能力水平。推理能力测试题通常是以数字、图形、文字等方式呈现,考查重点是被测试者能否找到信息之间的逻辑关系并据此解决问题。

2. 运动和身体能力测试

运动和身体能力测试包括心理运动能力测试和身体能力测试两大类。

心理运动能力测试是对一个人的精神运动能力或受个体意识支配的精细动作能力进行的测试。这类测试的内容包括选择反应时间、肢体运动速度、四肢协调、手指灵巧、手臂稳定、速度控制等,大多与手的灵巧性有关,也有一些涉及腿或脚的运动。这种测试通常用于那些体力要求比较高的职位,如手表装配工等。现在,这类测试已不如早年流行。

身体能力测试则是对一个人的动态强度、爆发力、广度灵活性、动态灵活性、身体协调性与平衡性等所进行的测试。身体能力测试可以划分为七种类型:①肌肉张力测试;②肌肉力量测试;③肌肉耐力测试;④心肌耐力测试;⑤灵活性测试;⑥平衡能力测试;⑦协调能力测试。尽管自动化、人工智能和其他方面的科技进步已经大大减少或降低了许多工作活动对于体力的要求,但是有些工作仍然需要任职者达到某些特定的身体能力要求。此外,身体能力测试不仅有利于预测求职者在未来可能达到的工作绩效水平,而且有利于预测出哪些人将来更有可能发生工伤或导致伤残等情况。

对于某些特定的职位来说,这些测试的效度是相当高的。但是,某些身体能力测试很可能会对部分残疾人和女性求职者产生不利的影响。因此,在使用这些测试之前,必须明确以下两点:①这些测试对于完成工作确实是必要的,而且在职位说明书中已经事先有了明确的要求和说明;②如果求职者因某些身体能力不够而不能通过测试,则表明有可能无法充分完成未来的工作任务,会给求职者本人、同事或公司客户的安全与健康带来风险。

(二)人格测试

人格也称个性,广义的人格是指个体所具有的能力、兴趣、态度、气质、性格以及其他行为

差异的混合体，一个人的人格特征决定了其个体行为的整体特征。狭义的人格是指个性中除了能力以外的部分，包括需要、动机、兴趣、态度、性格、气质、价值观、人际关系、情感等特质。人格是个人特质与环境相互作用的产物，它具有整体性、动态性和稳定性的特征。由于人格在很大程度上决定着一个人的行为方式，而不同的职位要求的行为方式又不尽相同，因此，对求职者的人格进行测试有助于判断他们能否胜任未来的职位。

对人格进行测量的方法主要有三种。①自陈量表法，即编制好一套人格测试问卷之后，由被测试者本人根据自己的实际情况或感受来回答问卷中的全部问题，以此来衡量一个人的人格。②评价量表法，即首先提供一组描述人的个性或特质的词或句子，其次让其他人通过对被测试者的观察，对被测试者的人格或特质做出评价的方法。③投射法，即首先向被测试者提供一些未经组织的刺激情境，其次让被测试者在不受限制的情境下自由表现出自己的反应的方法。不过，这种人格测试方法在人员甄选中并不普遍使用。

近年来，在人力资源管理领域中得到广泛运用的两项人格测试是 MBTI 人格类型测试和“大五”人格测试。MBTI 人格类型测试是由心理学家凯瑟琳·库克·布里格斯和她同为心理学家的女儿伊莎贝尔·布里格斯·迈耶根据著名心理分析学家荣格的心理类型理论和她们对于人类性格差异的长期观察及研究编制而成的。经过多年的研究和发展，MBTI 已经被广泛应用。它的应用领域包括自我了解和发展，职业发展和规划，组织发展，团队建设、管理和领导力开发等多个方面。这套测试问卷从 4 个两极性的维度（外倾－内倾、感觉－直觉、理性－情感、判断－感知）对人的行为风格进行测试，这 4 个两极性的维度分别反映了一个人的注意力集中方向（外部世界还是内部世界）、获取信息的方式（通过感觉和经验，还是通过想象和抽象性思维）、处理信息和做出决策的方式（主要依赖逻辑关系，还是事物对自己和他人的价值和重要性）、通常表现出来的对待外界的方式（是判断性的、有计划的、有目的的，还是灵活的、好奇的、容易冲动的、适应性强的）。根据这 4 个维度、8 种风格，该测试共将人格划分为 16 种类型，而不同人格类型的人可能适合从事不同的职业。不过，近年来已经出现了对这种人格分类方法的批评意见，如同一个人经过多次测试得出的人格类型并不一致等。

20 世纪 90 年代以来，“大五”人格理论逐渐得到广泛运用。所谓“大五”，实际上是指一个人在外向性、愉悦性、公正严谨性、神经质性和开放性 5 个人格维度方面的表现。

（三）职业兴趣测试

一个人的职业兴趣在很大程度上反映了其职业偏好，它会影响一个人的职业选择和从事有关职业的积极性，从长期来看，还会影响一个人的职业发展水平和最终取得的成就。心理学家桑代克于 1912 年对兴趣和能力之间的关系进行了探讨。后来的一些心理学家编制了一些职业兴趣测验或职业偏好量表。其中，在职业选择及人员甄选中具有重要影响的是霍兰德职业兴趣测试或职业性向测试，它是心理学家、职业指导专家约翰·霍兰德在个人大量的咨询实践的基础上编制的。约翰·霍兰德在一系列关于人格与职业关系的假设基础之上，提出了 6 种基本的职业兴趣类型，即现实型、研究型、艺术型、社会型、企业型和常规型。这 6 种职业兴趣的基本特征如下所述。

（1）现实型（realistic）。这种人的基本人格倾向是偏好与具体的物体（如工具、机械、电子设备等）打交道，喜欢有规则的具体劳动以及需要基本操作技能的工作，不喜欢跟人打交道，不适应社会性质的职业，厌恶从事教育、服务和说服性的工作。这种人往往适合从事技能性和技术性的职业。

（2）研究型（investigative）。这种人的基本人格倾向是聪明、理性、细致、喜欢批评，喜欢抽象的、分析性的、独立性的工作，愿意进行系统的创造性探究，偏好对各种现象进行观察、分析和推理，以理解和把握这些现象。他们往往缺乏组织和领导才能，不喜欢从事说服性或重复性的工作。这种人适合从事科学研究类工作及工程设计类工作等。

（3）艺术型（artistic）。这种人的基本人格倾向是具有想象力，冲动、直觉、理想化、有创意，偏好模糊、自由和非系统化的活动，不重视实际，不善于从事事务性工作。他们厌恶明确、有秩序和系统化的活动，喜欢表现自己，喜欢单独活动。这种人适合从事文学艺术方面的工作。

（4）社会型（social）。这种人的基本人格倾向是合作、友善、善于言谈和社交，观察能力强，喜欢社会交往，关心社会问题，重视社会公正和正义，有教导、指点和培训别人的能力和愿望，不喜欢与材料、工具、机械等实物打交道。这种人适合从事教育、咨询等方面的工作。

（5）企业型（enterprising）。这种人的基本人格倾向是冒险、乐观、自信、精力充沛、有进取心，喜欢担任有领导责任的工作，看重政治和经济方面的成就，喜欢追求财富、权力和地位，喜欢与人争辩，喜欢说服别人接受自己的观点，不喜欢从事研究性的活动。这种人适合担任企业领导或行政管理者等。

（6）常规型（conventional）。这种人的基本人格倾向是顺从、谨慎、保守、实际、稳重，喜欢条理性强的工作，偏好对文字和数据等资料进行明确、有序的整理，喜欢使用文字和数据处理设备等协助组织实现目标或获取经济收益，厌恶模糊、不正规、非程序化或探究性的活动，不喜欢自己对事情作出判断和决策。这种人看重商业和经济方面的具体成就，看重财富和地位，适合从事办公室事务性工作，图书管理工作，会计类、统计类工作。

霍兰德还将这六种职业兴趣类型按上述排列顺序分别标注在一个如图 6-1 所示的六边形的六个角上。霍兰德认为，无论哪种类型的职业兴趣占主导地位，人们都会运用一系列战略或方法来面对周围的环境，所有这些方法都会落入其中两种或更多种职业兴趣的范畴之内。霍兰德经过调查发现，在他的职业兴趣六边形中，哪两种职业兴趣的位置越接近，它们的相似点就越多。因此，他宣称，位置相邻的两种职业兴趣类型（如现实型和研究型、社会型和企业型）是相似的，而位置不相邻的两种职业兴趣类型（如现实型和社会型、艺术型和常规型）则是不相似的。根据霍兰德的分析方法和逻辑思路可以得出这样的结论，如果某人的主导职业兴趣和第二职业兴趣是相似的，那么此人在选择职业时会相对容易；反之，如果某人的主导职业兴趣和第二职业兴趣不相似，那么此人在选择职业时就会比较困难。

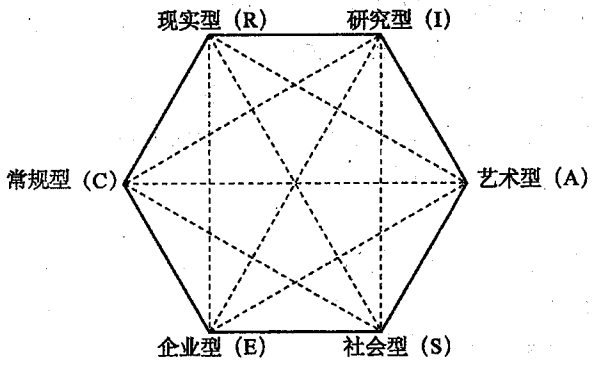


图 6-1 霍兰德职业兴趣六边形

霍兰德编制的职业偏好量表要求一个人从写有 84 种职业（分为 6 组，每组 14 种）的清单中指出对其有吸引力的职业，然后对其回答进行打分并加以描述。这个人在某一组职业中的得分越高，其人格类型与该组职业所代表的人格类型就越相似。

二、成就测试

成就测试又称为熟练性测试或学绩测验，它通常是对一个人在接受了一定的教育或训练之后获得的成果进行测试，测试目的是考查一个人在多大程度上掌握了对于从事某种具体工作而言非常重要的那些知识或技能。成就测试通常包括知识测试和工作样本测试两种类型。

成就测试和认知能力测试类似，其测试的对象也属于认知性特质，所要测试的是一个人在与环境相互影响中发展出来的能力。但认知能力测试的主要功能是预测一个人在未来的教育、训练或工作中的可能表现，通常是在接受教育或训练之前进行的测试，用来考查一个人是否有能力接受某种课程或专业技能训练。而成就测试则是要评估一个人在接受教育或训练之后获得的学习成果，往往是一种事后的评估。成就测试要注重内容效度，而认知能力测试则必须有较高的预测效度。

（一）知识测试

知识测试就是我们通常所说的考试，它所要考查的是一个人在特定领域掌握的知识的广度和深度。知识测试又可以被划分为综合知识测试、专业知识测试、外语测试等各种不同类型。从事任何类型的工作都需要具备一定的知识。例如，一位人力资源经理需要具备绩效和薪酬管理等人力资源管理职能模块方面的知识，还需要掌握国家相关劳动法律法规方面的知识，同时还必须了解经济学、心理学等方面的知识，而考查该经理是否掌握此类知识的测试便是知识测试。因此，用单项选择题、多项选择题、判断题、简答题、案例分析题等各种题型来测试一位职位候选人对这些知识的掌握情况就很有必要。社会上的一些职业资格考试基本上都属于此类知识测试。例如，在我国，要成为注册会计师和律师就必须通过相应的注册会计师考试和国家司法考试。

知识测试通常都是以笔试的方式完成，但并非所有的笔试都属于知识测试。在实践中，在一次笔试中往往会融入多种测试内容。例如，在我国公务员考试的笔试环节，报考者需要通过行政能力测试，行政能力测试的试卷中既有一般性知识（历史、地理、文学、时事政治等）类的考题，又有专业知识（行政管理、公文写作、法律等）类的考题，同时也有认知能力（语言理解能力、逻辑推理能力、数量能力、语言表达能力等）类的考题。其中甚至还包括一些工作样本测试的内容，即设定特定的场景和问题，让被测试者说明自己准备采取的行动并说明理由。此外，在我国公务员考试中，“申论”部分以笔试的方式来考查报考者的价值观、知识水平、分析判断能力及文字表达能力等多种能力。它通常会向被测试者提供一份背景材料，然后要求被测试者在准确把握一定客观事实的基础上，做出必要的说明和申述，发表中肯的见解，提出解决问题的方法和策略，并进行翔实的论证。

（二）工作样本测试

工作样本测试是指在一个对实际工作的一部分或全部进行模拟的环境中，让求职者实地完成某些具体工作任务的一种测试方法。工作样本测试的基本操作程序是，在职位分析的基础上，挑选几项对于完成该职位的工作最为关键的工作任务甚至是全部工作任务，让求职者实际动手来完成这些工作任务。在操作的过程中，会有一位观察员监控被测试者对每项任务的执行情况，在一张清单上详细记录被测试者实际执行任务的表现，并且对被测试者能否胜任某

一职位做出最终评价。研究表明,这种测试的效度要远远高于认知能力测试和人格测试,它对于被测试者未来的工作绩效有很高的预测效度。这是因为工作样本测试是在职位分析的基础上设计的,测试的内容与被测试者未来需要承担的工作具有很高的相关性,因此,通过观察被测试者完成这些任务的过程,便可以了解求职者是否具备未来的职位所需要的知识、技能和能力。

工作样本测试在现实中运用较为广泛。例如,很多企业在招聘熟练工人(如电焊工、机械师、木工等)的时候,经常采用这种测试方式。其他工作样本测试的例子包括对计算机编程人员实施的编程测试,对物流货运人员实施的标准驾驶测试,对秘书和文员实施的电子文字和电子表格标准化测试,对管理者实施的公文处理测试,在芭蕾舞团和交响乐团中实施的视听测试,等等。此外,一些公司为了争夺人才,还会举办或是赞助一些与公司职位密切关联的竞赛等活动,给予优胜者到公司工作的机会,这实际上也是一种工作样本测试。

工作样本测试的优点和缺点一样突出。一方面,测试所要求的行为与实际工作所要求的行为之间具有高度的一致性,它和工作绩效之间存在直接且明显的联系,所以这种测试工具的效标效度和内容效度都很高。研究证明,在大量的甄选环境中,工作样本测试的效度在所有甄选测试中是最高的。另一方面,工作样本测试也存在两个很明显的缺点:①由于工作样本测试是专门针对特定职位设计的,因此,它的普遍适用性很低,只能针对不同的职位来开发不同的测试;②由于不仅要针对每一个职位设计新的测试,而且这种测试的模式是非标准化的,所以它的开发成本相对较高。因此,从成本有效性的角度来看,与其为每个职位都开发一种工作样本测试工具,不如直接去购买能够适用于组织中各种不同类型职位的商业化认知能力测试。

三、评价中心技术

评价中心技术也称为管理评价中心技术,它是一个由多位评价者对于求职者在一系列练习中的表现进行评价的过程。它是通过情景模拟的方法来对求职者进行评价的,它的一个重要基石是工作样本测试。两者的主要不同之处在于,工作样本测试是用实际的工作任务对求职者进行测试,而评价中心技术则是用模拟工作任务来进行测试。评价中心技术主要用于考查求职者是否具备从事管理类工作所需要的人格特征、管理技能及人际关系技能。此外,评价中心技术也越来越多地用于考查个人是否具备在一个团队中工作所需要的技能。

严格来说,评价中心技术并不是与上述几种甄选手段完全并列的一种测试工具,相反,它实际上是综合运用若干种不同的测试手段对管理类职位候选人进行甄选的过程,其中可能会用到面试、心理测试、主题演讲、角色扮演、公文筐测试及无领导小组讨论等多种甄选技术。例如,在评价中,兴趣和智力测试可能会被用来评价被测试者的语言能力、总体智力及推理能力。人格测试则可能会被用来确定被测试者是否具有与他人相处的能力、对模糊性的容忍度,以及作为一位成功的管理者所需具备的其他一些特征。此外,还可以对参与评价的被测试者进行面试,要求他们回答一系列工作、个人经验、技能方面的优缺点,以及职业生涯规划等方面的问题。最后,还可以给出一个题目或者给定一些资料,让被测试者准备5~10分钟以后进行5分钟左右的正式演讲。这种主题演讲可以考查被测试者的逻辑思维能力、语言表达能力以及承受压力的能力和反应能力。正是由于评价中心技术所采用的甄选方法有很多种,所以它的效标效度一般都很高。

下面主要讲述公文筐测试、无领导小组讨论及角色扮演三种测试方法。

（一）公文筐测试

公文筐测试又称公文处理测验，是评价中心技术中最常用和最核心的技术之一。公文筐测试是一种情景模拟测试，是考查被测试者对管理者在实际工作中需要掌握和分析的资料、处理的信息，以及做出的决策等所作的一种抽象和集中的反应，在测试中通常会涉及可能会在一位管理者的案头出现的各种需要处理的文件。

公文筐测试在一种假定的情况下实施，组织者会向被测试者提供假设的组织背景、所发生的实际业务及相对具体的管理环境。在测试中，求职者要面对一大堆报告、备忘录、来电记录、信函、声明、请示以及其他资料。参加测试的求职者被要求阅读这些文件材料，然后以某种管理者的身份，模拟真实组织中的情况，在规定的条件和限定的时间（通常为 1~3 小时）内对每一份公文进行现场处理，即提出对各类文件进行处理或处置的办法。对这些文件可能做出的正确反应包括回复函电、拟写指示、做出决定、安排会议、分派任务和转出文件等。在练习完成后，训练有素的专家会对求职者在处理文件过程中的行为表现和书面答案进行评估。

公文筐测试的优点：①非常适合对应聘管理职位的被测试者进行评价，具有较高的内容效度和效标效度；②操作比较简单，对场地没有过多的要求；③其表面效度较高，容易得到被测试者的理解和接受。这种测试的缺点：①编制成本较高，而且评分比较困难，不同的评价者由于自身的背景、工作经验、管理理念等不同，对不同的公文处理方式的看法也会有所不同；②由于这种测试是由被测试者单独完成的，因此无法通过这种测试考查被测试者的人际交往能力和团队工作能力。

（二）无领导小组讨论

无领导小组讨论是评价中心技术中经常使用的一种测评技术，它采用情景模拟的方式让一组求职者进行集体讨论，然后观察他们在讨论过程中的言行。所谓“无领导小组”，就是在讨论的过程中，组织者不会为该小组指定一名领导人，而是让大家自由发言。在具体操作方面，通常是将一些求职者（通常为 5~7 人）组成一个小组，然后让他们就某个问题进行 1 小时左右的讨论。在讨论的过程中，并不指定谁是领导，也不指定每一位被测试者应当坐在什么位置。一些无领导小组讨论完全不指定每个人所扮演的角色，而另一些无领导小组讨论则会指定大家分别扮演的角色，无论在哪种情况下，大家的地位都是平等的，没有人事先就被指定扮演领导。评价者会在讨论之前向该小组介绍需要讨论的问题、所要达到的目标及总体的时间限制。接下来，就让这一小组的全体被测试者自行组织讨论。评价者不参与讨论过程，他们甚至不在现场进行观察，而是透过一个单向的玻璃墙（评价者能看到被测试者，被测试者却看不到评价者）或者利用视频技术对讨论过程进行观察，然后对参与者在相关方面的表现进行评价。

在无领导小组讨论中使用的试题可以大致分为以下五种形式。

（1）开放式问题。这是一种没有固定答案的问题，答案的范围可以很广。例如，你认为什么样的领导是好领导？怎样才能做一名好员工？这种问题的主要目的是考查被测试者思考问题的全面性和针对性、思路是否清晰、是否有新的观点和见解等。

（2）两难性问题。这类问题是让被测试者在两种互有利弊的答案中选择一种。例如，你认为重视工作的领导是好领导，还是重视人的领导是好领导，为什么？这种问题主要考查被测试者的分析能力、语言表达能力及说服力等。在编制这类题目时，要注意被测试者在两者之间

进行选择的概率应该大体相等，其中一个答案不能比另一个答案有很明显的选择性优势，这样才能引发充分的辩论。

（3）多项选择问题。此类问题是让被测试者在多种备选答案中选择其中有效的几种，或者对备选答案按照重要性进行排序。这类题目主要考查被测试者分析问题及抓住问题本质方面的能力，它有利于分析被测试者的能力、价值观及其他人格特点。

（4）操作性问题。在讨论这种问题时，组织者会给被测试者提供一些材料、工具或者道具，然后让他们利用这些材料设计出一个或一些指定的物体。这种测试主要考查被测试者参与的积极性和主动性、合作能力，以及在实际可操作性任务中充当的角色。例如，给被测试者提供一些材料，要求他们通过相互配合来搭建一座铁塔或楼房的模型等。此类测试一般运用在技术性比较强的行业领域，如电器安装和维修及设计图片，或者其他需要实际动手操作的职业。

（5）资源争夺性问题。此类问题适用于指定角色的无领导小组讨论，它让处于同等地位的被测试者就有限的资源进行分配，从而考查被测试者分析问题的能力、逻辑思维能力、语言表达能力、辩论及说服他人的能力、反应的灵活性等。例如，让被测试者担当各个部门的经理，然后让他们就有限数量的资金进行分配。在这一过程中，每个人想要获得更多的资金支持，就必须做到有理有据、说服他人。此类问题可以引发被测试者的充分辩论。

通过这种无领导小组讨论，可以考查被测试者的组织协调能力、口头表达能力、说服能力、领导能力、人际交往能力以及自信程度、进取心、情绪稳定性、反应灵活性等个性特点。近年来，无领导小组讨论在很多企业招聘大学生中得到了广泛的运用，但无领导小组讨论也有一些缺陷。这主要表现在以下几点：①它对测试题目的要求较高，测试题目必须经过精心的准备，同时要经过测试专家、行业专家等的认真讨论；②它对评价者的评分技术要求较高，要求他们必须接受过专门的观察及评价培训，以免他们的评价结果过多地受到个人的主观意见甚至偏见的影响；③在有些情况下，被测试者有可能会有意识地表现自己或掩饰自己，以达到通过测试的目的。

（三）角色扮演

角色扮演是要求被测试者扮演一位管理者或者某岗位员工，然后让他们根据自己对角色的认识或担任相关角色的经验进行相应的语言表达和行为展示的测试方法。例如，可以要求被测试者扮演一位管理者，这位管理者必须与一位直接下属共同审查其不良绩效并制定绩效改善方案。下属的角色通常由评价中心设计小组中的成员来担任。被测试者会得到一些关于下属的全面绩效信息，在经过充分的准备之后，这位被测试者被要求与下属就如何改善绩效问题进行一次长达45分钟的面谈。

总的来说，评价中心技术中设计的练习所要衡量的技能通常包括领导能力、问题解决能力、人际交往能力、行政管理能力以及压力承受能力等。表6-1中举例说明了评价中心技术想要衡量的各种技能的类型。从表中可以看出，每种练习都为被测试者提供了一个展示多种技能的机会。例如，无领导小组讨论能够评价被测试者的人际交往能力（如对他人的敏感性、压力承受能力及口头沟通能力等）。

表 6-1　　评价中心技术中的各种练习想要衡量的技能举例

技能	练习		
	公文筐测试	无领导小组讨论	角色扮演
领导能力（控制、辅导、影响、足智多谋）	√	√	√
问题解决能力（判断力）	√	√	√
人际交往能力（敏感性、解决冲突能力、合作能力、口头沟通能力）		√	√
行政管理能力（组织能力、规划能力、书面沟通能力）	√	√	
压力承受能力（自信心）		√	√

注："√"代表通过练习所要评价的技能。

四、面试

（一）面试的概念及类型

1. 面试的基本含义

面试是迄今为止在实践中运用最广泛的一种人员甄选方法，几乎在所有的人员甄选过程中都会用到面试，而且往往不止一次地在甄选的相关程序中使用。所谓面试，实际上是在特定的时间和特定的地点，发生在面试考官与被面试者之间的一个面对面的对话过程，其目的是通过分析被面试者的回答，以及观察他们所做出的各种反应，考查被面试者是否具备相关职位的任职资格条件，其中包括知识技能、个性特点、求职动机等。

面试具有简便快捷、容易操作、不需要复杂的专用测试工具和方法等优点，同时，它还使面试者能够面对面地了解和观察被面试者，从而产生比较真切的整体性感受，它很自然地受到了各种组织的普遍欢迎。然而，需要注意的是，面试这种人员甄选方法并不像它表面上看起来的那么简单。事实上，对各种组织的面试过程所作的很多实证研究表明，如果对面试过程没有进行科学的精心设计，则面试的效度很可能会比较低。也就是说，通过面试所做出的甄选决策很可能是不正确的。这是因为无论如何，面试结果都是面试考官个人或面试考官小组通过主观判断得出的，而人的主观判断会受到多方面因素的影响，所以判断出现偏差的可能性很大。此外，面试本身并不是没有成本的，它至少要求由一个人来面试另一个人，即面试考官和被面试者必须到同一个地方见面。即使不考虑被面试者由于参加面试而产生的交通成本，从组织的角度来说，派人专门对求职者进行面试也存在机会成本，因为它毕竟耗费了面试者本来可以用于其他方面工作的时间。正因为如此，任何组织都要重视采取相关措施来提高面试的有效性。

2. 根据面试结构划分的面试类型

根据面试的结构化程度，面试可以分为非结构化面试、结构化面试及半结构化面试三种类型。

（1）非结构化面试。非结构化面试是指在面试过程中，不存在结构化的面试指南或必须遵循既定格式的面试形式。在非结构化面试中，面试考官并没有一个必须遵循的面试问题提纲，也没有明确的问题提问顺序，而可以相对自由地对被面试者进行各种提问，从而使面试中的问题可以从多个方向展开。在这种面试中，面试考官手中甚至可能没有统一的打分规则和评价标准。由于面试考官提出的问题并不是事先准备好的，他们完全可以根据自己的兴趣点去进行跟踪式提问，所以在这种面试中，同一位面试考官对申请同一种职位的被面试者很可能会提出不同的问题。

非结构化面试的优点在于面试考官和被面试者之间的谈话会显得比较自然和顺畅。由于不必按照事先拟订的提纲来提问，所以双方的谈话内容会显得前后连贯，逻辑关系比较清晰，而且面试考官可以根据被面试者的个人特征对一些个性化的问题进行更为深入的探讨。但这种面试方法的不利之处也很明显。首先，由于对不同的求职者提出的问题不同，所以不仅很难确保对所有的被面试者都提供公平的机会，而且很难确保所有的关键问题都能被问到。其次，由于面试考官可以自由提问，因此面试问题很容易受到面试考官个人兴趣或工作背景等因素的影响。当不同的面试考官对同一类被面试者分组进行平行面试的时候，这个问题就显得更加突出。最后，大量的实证研究都证明，非结构化面试的信度和效度比结构化面试的信度和效度低得多。

（2）结构化面试。结构化面试又称标准化面试，是依据预先确定的面试内容、程序、评分结构等进行面试的形式。在这种面试中，面试考官手中会有一份对所有被面试者都要提问的标准化问题提纲，这些问题是在系统的职位分析基础上提炼出来的，其目的在于事先确定在面试时需要收集哪些特定类型的信息。因此，在面试过程中，面试考官必须根据这份事先拟订的面试提纲逐项对被面试者提问，不能随意变动面试提纲，被面试者也必须针对每一个问题来回答。此外，为记录被面试者的面试表现，面试考官还会使用标准的面试评价标准，并填写统一的面试评价表格。总之，在结构化面试中，面试考官需要提问的问题及其顺序，以及被面试者的何种回答是正确的，都是事先确定的，面试考官只需要根据被面试者所回答内容的适当性作出评价即可。

结构化面试的优点是很明显的。它的程序、内容以及评分方式等的标准化程度都比较高，面试的结构严密，层次性强，评分模式固定。它不仅能够确保所有的被面试者都被问到相同的问题，而且能够确保所有需要问的问题都会被问到，从而确保重要的或关键的信息不会遗漏。此外，面试的标准化还有助于降低由于面试考官个人的偏见而有意或无意地对甄选结果造成的影响。这样，面试的公平性以及面试的信度和效度都会比较高。结构化面试的问题在于，由于问题都是事先设定好的，面试考官个人没有发挥的余地，对于自己发现的确实很重要的某些问题点可能不便过多提问。此外，严格按照问题顺序提问的方法可能让被面试者感到有些僵硬，谈话不那么顺畅和自然。

（3）半结构化面试。半结构化面试是一种介于非结构化面试和结构化面试之间的面试形式，它结合了两者的优点，有效避免了单一方法的不足。在这种面试中，有些面试内容会统一要求，有些内容则不会统一要求。也就是说，在一部分预先设计好的问题（结构化面试）的基础上，面试考官可以向被面试者提出另一些比较随机的问题。半结构化面试使得面试考官在

面试过程中具有一定的自主权，可以做到面试的结构性与灵活性相结合。正因为如此，半结构化面试得到了越来越广泛的运用。

3. 根据面试组织形式划分的面试类型

根据面试的组织形式，面试可以划分为单独面试、系列面试、小组面试和集体面试四种类型。

（1）单独面试。单独面试又称一对一面试，即面试考官和被面试者两个人单独见面，面试考官进行口头引导或询问，被面试者作出回答。这是一种比较常见的面试形式。这种面试的优点是双方的注意力都比较集中，谈话的连续性和逻辑性比较好，被面试者相对来说会感到比较自然；缺点是有时双方的对话可能进展不顺利，甚至难以进行，因而会出现一些比较尴尬的场面。此外，单独根据一位面试考官得出的面试结论作出甄选决策时，可能难以确保决策的准确性。

（2）系列面试。系列面试又称顺序面试，即组织先根据某种特定的先后顺序，安排组织中的若干人员对同一位被面试者进行多轮面试，再将所有面试考官独立得出的面试结果加以汇总，从而最终得出面试结论。例如，许多企业在甄选填补管理职位的 MBA 毕业生时，往往采用这种多轮面试的做法。系列面试过程既可以是结构化的，又可以是非结构化的。在非结构化的系列面试中，每位面试考官都可以提出不同的问题，然后形成自己的独立意见。而在结构化系列面试中，每位面试考官则必须按照同样的标准面试评价表分别对被面试者进行独立打分。这种面试方法的优点是很明显的，即最终的甄选决策是在综合多位面试考官分别独立得出的面试结论的基础上做出的，从而有利于确保面试结果的有效性，避免了因为某位面试考官个人的偏见或疏忽出现的评价误差。这种面试的缺点是需要参与的人员数量较多，而且耗费的时间较长。

（3）小组面试。所谓小组面试，是指由一组面试考官在同一时间和同一场所，共同对一位被面试者进行提问、观察并作出评价的面试形式。小组面试使得若干名面试考官可以在同一时间里分别从不同的侧面对被面试者发问，因而可以使各位面试考官在提问题时注意相互补充，或者对被面试者的相关特征进行层层递进的深入挖掘，这样就可以保证面试时所提的问题全面、深入。此外，小组面试可以有效地避免在系列面试中可能出现的一种情况，即被面试者不得不反复回答不同面试考官提出的相同问题。但相对的，某些被面试者在接受小组面试时可能会感觉到压力比较大，因此，在回答问题时可能会比较紧张或拘谨。

（4）集体面试。集体面试是指多位被面试者在同一时间和同一场合，共同接受面试考官面对面询问的面试形式。在集体面试中，面试考官既可以是多人，也可以是一个人。由于几位被面试者同时参加面试，所以某位被面试者对面试考官所提出问题的回答很可能会对其他被面试者产生影响，在这种情况下，他在回答问题的时候，必须考虑怎样回答既真实，又比较妥当。在这种面试中，面试考官往往会抛出一个问题，然后让大家自由发表意见，在旁边注意观察每一位被面试者的回答和所作出的反应。这种面试有助于考查被面试者在一个群体中的思维方式及行为方式，从而考查他们的人际关系能力和语言表达能力。

4. 一些特殊的面试形式

除上面提到的若干面试类型外，还有一些比较特殊的面试形式，如压力面试、电话面试和网络视频面试等。

(1)压力面试。压力面试是指面试考官在面试过程中故意制造出一种紧张气氛,对被面试者施加一定的心理压力,然后观察被面试者在压力状况下的情绪变化及反应的面试形式。其主要目的是考查被面试者在一定的压力环境下是否能够妥善地调整自己的情绪,并做出正确的回答或行为反应。

在压力面试中,面试考官经常会故意作出一些略显武断的判断,甚至提出一些比较鲁莽的高压式问题,让被面试者感到不舒服,借此来考查他们在面对外部压力时的自我情绪控制能力及处理问题的能力。在这种情况下,面试考官往往都是从被面试者的个人背景资料中找出一些弱点,然后突然发问。例如,可以问:"据我们了解,你辞去上一份工作的真实原因是你与原来的同事之间的关系非常糟糕,而且你在那之前也是出于同样的原因换工作的,因此,我们认为你缺乏与同事相处的基本能力。"一方面,压力面试可以帮助面试考官了解被面试者在未来的某种具有特定压力的工作环境中是否能够实现较好的绩效。例如,组织准备招聘的人员在将来需要从事涉及商务谈判、处理客户投诉等经常需要面对压力的工作时,压力面试对被面试者的未来绩效可能就有一定的预测作用。另一方面,压力面试还可以帮助组织辨别哪些被面试者属于过于敏感或者压力承受能力较弱的人,从而从一开始就避免雇用这种无法承受适当压力的求职者。

不过,需要指出的是,如果掌控不好,压力面试就有可能会因为过于具有侵犯性或者有违一般道德规范而使面试方受到质疑甚至被起诉。因此,在不需要采用压力面试时,就没有必要非采用这种做法;即使确实需要采用压力面试,也一定要让经过相关方面的特殊培训的面试考官来组织面试。

(2)电话面试和网络视频面试。尽管绝大部分面试都是以面试考官和被面试者直接面对面沟通的方式进行的,但是电话面试的做法也是十分普遍的,它既可以作为一种对被面试者进行初步筛选的手段,又可以作为一种能够直接做出录用决定的重要面试过程。在面试考官和被面试者之间的地理距离较远,双方到某个地方会面的交通成本比较高的情况下,或者出于某些特殊的原因,面试考官和被面试者见面有困难时,通过电话进行面试就有其独特的优越性。此外,在被面试者一旦被录用,将来必须通过电话与客户进行频繁的沟通和交流的情况下,电话面试的做法还可以帮助组织考查被面试者在电话中讲话的语气、语速等特点,是否符合组织对这种特殊职位的要求。

近年来,随着互联网和计算机技术的发展,电话面试又发展为网络视频面试。在这种面试中,面试考官和被面试者可以利用即时通信软件和摄像头,实现可视化的在线沟通,从而使原来的电话面试变得更加形象。

(二)改善面试效果的主要方法

1. 采用情境化结构面试

情境化结构面试实际上属于结构化面试的一种,但是这种面试又有其特定内涵,即在这种面试中,被面试者需要回答的问题并不是一些抽象的或者与未来的实际工作联系不那么紧密的问题,而是他们将来在实际工作中很可能会遇到的工作环境及非常具体的工作任务、工作问题或难题。情境化结构面试要求组织必须优先对被面试者未来需要从事的工作本身进行系统、充分的分析,在必要时甚至要优先建立起该职位的胜任能力模型,并列举每种胜任能力的不同等级(分别代表这种能力的各种不同的强弱程度)分别对应的关键行为。很多研究都表明,情境化结构面试的预测效度是比较好的。

情境化结构面试有时又称行为事件面试技术,这是因为在情境化结构面试中,面试

考官会努力弄清楚被面试者在某种特定的工作情境下到底会采取怎样的具体行为，并且面试考官在参加面试之前，实际上已经很清楚，在某个特定环境下或完成某项特定任务时，哪些行为能够实现最优的绩效，哪些行为只能导致较差的绩效，以及哪些行为会导致各种不同程度的中等绩效。这样，面试考官就可以根据被面试者的回答对他们进行等级评定或评分。情境化结构面试通常需要遵循所谓的“STAR”原则，即首先向被面试者描述他们可能会面对的典型环境（situation）或需要完成的主要工作任务（task），其次询问他们实际上采取了何种行动（action），最后让他们说明这种行动产生了怎样的结果（result）。

情境化结构面试的题目可以划分为两类。①过去导向型，即以过去的经验为依据，它要求被面试者回答他们在过去的工作中遇到的某种情形，以及他们当时是如何处理的。例如，可以把面试的题目设计成“请想一想你有没有遇到过这样一种情形，你必须鼓励某位员工去完成一项他不喜欢做但你却必须让他完成的任务，你当时是如何处理这种情况的？”（考查激励员工的能力）；“你在过去的工作中进行过的最困难的变革是什么？你是如何改变你周围人的想法或行为的？”（考查克服变革阻力的能力）。②未来导向型，它要求被面试者回答，将来一旦遇到某种假设的情形，将会采取怎样的处理措施。例如，可以把面试的题目设计成“假设你手下有一位员工，你知道这个人特别不喜欢去完成某项特定的工作任务。然而你却必须找人去完成这项任务，并且这个人是你所能够找到的完成这项工作的唯一人选。那么你将如何激励这个人去承担这项工作？”（考查激励员工的能力）；“假设你有一个想法，可以通过改变工作流程来提高产品质量，但是你所在的工作群体中有些人对于变革犹豫不决，在这种情况下你会怎么办？”（考查克服变革阻力的能力）。研究表明，这两种类型的问题都表现出较好的效度，其中，建立在求职者过去的工作经验基础上的面试问题又比未来导向型的面试问题具有更好的效度。

2. 面试前做好充分准备

面试前的准备工作是否充分对于面试效果有直接的影响。一场精心安排的面试活动不仅能够帮助组织筛选到自己需要的人才，而且会给被面试者留下一种尊重人才、工作高效的深刻印象，即使是那些最终未能被录取的求职者也可能会对组织产生良好的印象，从而为组织创造更好的劳动力市场声誉，使企业能在未来吸引更多的优秀人才。因此，在正式进行面试之前，组织必须做好一系列准备工作。

（1）安排好面试的时间、场地和所需的资料。在面试的时间安排方面，应当根据面试的特定目的、所要招聘的职位本身的性质、需要面试的人数等因素，确定对每一位被面试者进行面试的时间长度，从而既保持面试工作的紧凑，又不至于由于事前安排的时间过紧而导致在面试时不得不拖延时间，否则既可能会给被面试者（尤其是排在后面的求职者）带来不便，同时又会给被面试者留下该组织工作缺乏计划性的不良印象。此外，还需要注意，作为考官，参加面试的组织内部人员必须安排好自己的时间，以保证能够完整参与整个面试过程，不至于在面试的过程中由于参加其他会议或接待其他重要访客等而中断面试，让被面试者长时间等待。

除面试时间的安排外，面试场地的布置以及资料的准备也很重要。在通常情况下，面试场地的大小应当与面试的类型和同时参与面试的人数相匹配，场地过大或者过于拥挤都不好。此外，面试考官和被面试者在面试现场的座位摆放也很重要，何种形式的座位摆放比较合适，主要取决于面试的性质。除了压力面试等一些目的特殊的面试，在一般情况下，双方座

位的摆放应当有利于面试考官和被面试者进行自然和舒适的目光交流，同时方便面试考官对被面试者进行观察。另外，还需要注意的一点是，在被面试者不止一个人的情况下，还要为等待后续面试的人安排一个相对安静和方便的休息和等待场所，并为他们提供饮用水等基本服务。最后一点，还应当提前准备好面试时可能会用到的各种材料及用具，如面试评价表格、被面试者个人的简历资料、事先拟订好的问话提纲、用于记录的纸笔等，以免在面试过程中手忙脚乱。

（2）认真阅读简历材料和职位说明书，准备好相关的问题。在面试之前，面试考官一定要拿出足够的时间来认真阅读被面试者的简历或求职申请书。尽管在实际面试之前，已经完成了一轮职位说明书的筛选工作，但是面试考官仍然要再花一些时间对这些即将进行面试的候选人的资料进行认真研读。其目的有以下两个方面。①进一步熟悉被面试者的基本情况，更充分地了解他们的教育经历、工作经历以及任职资格条件等，审查他们的简历中前后矛盾的地方或者说明不够清楚的地方，从而列出在面试过程中需要进一步澄清的问题或细节。例如，为什么被面试者的两次工作经历存在时间上的重叠？为什么被面试者拿到某一学位的时间比通常时间要长？被面试者为什么放弃明显条件较好的上一份工作？②将职位说明书中的任职资格要求或相关胜任能力模型等资料，与被面试者提供的简历等资料加以对照，初步判断被面试者胜任职位的程度，同时列出能够进一步考查其胜任能力的若干问题，以备面试时使用。例如，针对求职者在简历中提到的在原来的公司中曾经负责设计组织的薪酬制度，可以提问“你在设计这套薪酬制度时主要考虑了哪些方面的因素？”“这套薪酬制度和组织的战略和文化之间存在何种联系？”“这套薪酬制度最后是否付诸实施了？实施之后的效果如何？领导和员工是怎样评价的？”“通过这次薪酬制度设计，你得到了哪些方面的经验和教训？”

3. 系统培训面试考官

在整个面试过程中，面试考官是引导和控制面试进程，并对被面试者与组织或职位的匹配度进行评价的主体，因此，面试考官本人是否具备基本的面试技巧，能否在作出评价时避免有意无意地犯一些错误，对于面试的有效性有至关重要的影响。遗憾的是，在实践中，很多组织安排的面试考官都没有经过基本的面试培训，很自然地认为面试和正常的谈话没有什么区别，不需要什么技巧，只要有一定的工作经验即可。

然而，由于面试在很大程度上需要依赖面试考官个人对被面试者所进行的提问、观察及判断，因此，在其中的任何一个环节中，面试考官都有可能会发生偏差，从而影响面试的准确性。面试考官在面试过程中可能会犯的一些错误包括：①说话过多，影响了本来能够从被面试者那里收集到的与工作相关的信息数量；②对不同的被面试者提出的问题不一致，导致从不同被面试者那里收集到的信息类型不一样；③提出与履行工作职责无关或者相关性不大的问题；④对自己评价被面试者的能力过于自信，导致对被面试者匆忙下结论；⑤受到被面试者的一些非语言行为的影响或干扰；⑥因前面一位被面试者的表现而影响到对后一位被面试者的评价。

正因为在现实中面试考官可能犯如此多的错误，所以现在越来越多的组织开始重视对面试考官进行培训。一些组织的实践表明，一个设计合理的面试考官培训项目确实能够大大减少在传统的非结构化面试中可能出现的问题。而当这种培训与结构化面试的相关表格结合使用时，效果尤其明显。面试培训可以使面试考官更好地理解应当如何提问，如何准确地记录被面试者的反应，以及如何在某种程度上意识到自己可能会出现的一些偏差。有证据表

明，当一位受过培训的面试考官在面试过程中对求职者的行为进行记录时，面试的效度可能会提升。

对面试考官的培训重点应当关注以下四个方面。①明确面试考官的职责及其在面试过程中所扮演的角色，包括面试考官在着装、言行等方面应该注意哪些问题、在参加面试之前应当事先做好哪些准备、应当如何让被面试者感到被尊重等。②传授引导和控制面试过程的技巧，包括如何从日常的寒暄切入，与被面试者建立起一种和谐、友善的关系，然后由浅入深地将面试的内容从简单问题逐渐推进到相对复杂的问题，最后，如何以一种愉快、友好的方式结束整个面试过程。③让面试考官学会如何与各种不同类型的被面试者打交道，如过分紧张或羞怯的人、过分自信甚至自负的人、过分健谈的人、过分情绪化或敏感的人、感到生气和失望的人等。④使面试考官理解在进行面试评价时可能会出现的各种偏差，从而使他们能够在实际操作中注意避免犯这些错误，正确理解评分标准，掌握评分方法和评分尺度。

综上所述，本节介绍了多种甄选技术，每种甄选技术都有其优点，同时也存在相应的不足。而在现实中，各个组织往往不是简单地采用其中的一种甄选工具或方法，而是将两种以上的甄选手段结合使用。事实上，研究表明，最好的甄选方法是包括工作样本测试、高度结构化的面试，以及认知能力测试在内的综合测试，这样一套测试组合的效度系数往往超过 0.6。

五、履历分析

履历分析又称资历分析或评价技术，它通过对一个人的基本背景以及学习、工作、生活经历甚至个人习惯等与工作相关的履历信息进行收集和分析，判断一个人对未来工作岗位的适应性，以及预测其未来工作绩效、任职年限和流动性等特征的一种人才测评方法。近年来，这一测评方法无论是在企业界还是在政府中都受到越来越多的重视，被广泛地用于人员选拔等相关的人力资源管理活动之中。

履历分析技术的最基本假设是一个人的行为具有一致性，即一个人过去的行为是对其未来行为进行预测的最佳依据。因此，履历分析的对象不仅包括一个人的基本信息、学习经历、工作经历、培训经历以及奖惩情况等静态信息，而且包括能够反映一个人的人格特质、态度、工作经验、兴趣、技能及能力的各种相关历史事件和历史行为。履历分析技术对作为分析对象的履历有以下三个方面的要求。

（1）履历信息必须真实。尽管大部分履历信息比较客观且可查证，但仍然会有一部分人篡改甚至伪造个人的履历信息，因此，在对履历信息进行分析时首先要保证这些信息是真实、准确的。

（2）履历信息必须全面。在分析一个人的履历时，应当尽可能地把与工作相关的所有履历信息都收集上来。履历信息越全面，就越有助于对一个人与岗位之间的匹配性作出判断，同时预测其未来工作绩效。根据情况的不同，履历分析条目少则 10~30 项，多则可达数百项之多。

（3）履历信息必须相关。也就是说，履历信息尽管非常多，但应当将收集的信息集中在与工作有关的方面，尤其是被证明能够有效地预测一个人未来在某种工作岗位上取得的总体工作绩效的那些信息。

很多企业会在筛选求职者简历的阶段优先进行履历分析，这样可以帮助企业迅速排除那些明显不合格的求职者，同时找出在面试阶段需要进一步确认的履历信息。有些企业甚至会根据一些重要的综合性履历信息对求职者进行初步的优劣排列。但复杂的履历分析还要在这

种静态的履历资料分析基础之上，对当事人经历过的一些重要历史事件及在具体场景中的历史行为进行调查。

目前，履历分析技术的一个最新发展是目标履历分析法。与传统的履历分析技术试图去预测一个人的总体工作绩效不同，这种履历分析技术的目的是预测不同的人在某些与工作相关的具体行为或兴趣方面存在的差异。

第七章 绩效管理

第一节 绩效管理概述

一、绩效管理的概念、作用、特征及影响因素

（一）绩效管理与绩效考核的概念及关系

绩效是指具有一定素质的员工在职位职责的要求下，实现的工作结果和在此过程中表现出的行为。绩效既是对工作行为及工作结果的一种反映，也是对员工内在素质和潜能的一种体现。绩效管理是管理者与员工通过持续开放的沟通，就组织目标和目标实现方式达成共识的过程，也是促进员工作出有利于组织的行为、完成组织目标、取得卓越绩效的管理实践。绩效管理的主要目的是建立客观、简洁的绩效优化体系，实现组织与员工绩效的紧密融合。绩效优化体系可以保留、激励员工，持续地培养和发展员工，依据组织需要调整人员配置，从而提升企业的核心竞争力。

绩效考核是绩效管理的重要组成部分，它是一套正式的、结构化的制度，用来衡量、评价、反馈并影响员工的工作特性、行为和结果。通过绩效考核，可以评价员工的实际工作效果并对其进行有针对性的奖励和惩罚，了解员工的发展潜力，最终实现员工与组织的共同发展。

绩效考核与绩效管理两个概念既有联系又存在区别。绩效考核是绩效管理的一部分，它的顺利实施不仅取决于评价过程本身，而且取决于与评价相关的整个绩效管理过程。有效的绩效考核是对绩效管理的有力支撑，成功的绩效管理也会推动绩效考核的顺利开展。

但是，绩效考核与绩效管理并不是等价的。它们的区别主要体现在以下两点。

（1）绩效管理是一个完整的管理过程，而绩效考核只是绩效管理中的一个环节。

（2）绩效管理侧重于信息的沟通和绩效的提高，绩效考核则侧重于绩效的识别、判断和评估。

（二）绩效管理的作用

1. 绩效管理在组织管理中的作用

（1）有助于组织内部的沟通。当员工认识到绩效管理是一种帮助辅导的过程而不是被迫考核的过程时，他们会更加积极地配合和坦诚相待。当组织的氛围被这种理解所影响时，管理者与员工的关系才能更加友善，组织内部的沟通将会更加顺畅。

（2）有助于管理者节约成本。绩效管理可以使员工明确自己的工作目标、完成工作目标的方式与完成程度。通过绩效管理，员工有了比较大的工作权限和自我决策的权限，这样就可以避免管理者重复向员工叙述工作内容、规定工作期限，从而降低管理成本。

（3）有助于促进员工的自我发展。通过绩效管理，员工明确了自己的工作目标，了解了达到工作目标可能获得的报酬，建立了与主管人员不断沟通的机制，这都有助于员工不断地审视自己，学习新的知识和技能以获得更好的发展。

（4）有助于建设和谐的组织文化。绩效管理的核心在于沟通，通过不断的沟通，可以减少上下级的摩擦和冲突，营造友好、开放的工作氛围，这对建设和谐的组织文化至关重要。

（5）是实现组织战略的重要手段。绩效管理的出发点是绩效计划，而绩效计划正是基于

组织发展战略制订的。这就是说,通过绩效管理,组织的战略可以得到很好地贯彻和执行。目前,绩效管理已经越来越成为战略管理中不可缺少的工具和手段。

2.绩效管理在人力资源管理中的作用

绩效管理是人力资源管理的基础工作之一。做好绩效管理,不仅可以提升组织的绩效水平,而且可以推动其他人力资源管理环节的有效实施。

(1)绩效管理为其他人力资源管理环节的有效实施提供依据,具体包括以下三点。①为薪酬的发放提供依据。绩效是决定薪酬的重要因素之一,将薪酬与绩效挂钩越来越成为人力资源管理的趋势。根据薪酬体系和职位性质的不同,薪酬的成分和比例也有所不同。通常来说,薪酬中变化的部分主要由绩效决定,如绩效工资、奖金等,而薪酬中比较稳定的部分主要由职位的价值决定。②为人员的配置和甄选提供依据。通过绩效管理实践,组织可以概括各个职位的有效行为,逐步总结出满足组织文化和职位需求的人员特征。将这些内容纳入组织的人员配置和甄选体系,可以帮助组织更好地实现人岗匹配的目标。③为组织更有效地开发员工提供依据。绩效管理的主要目的之一就是了解员工在工作中的优势与不足,进而帮助他们提高和改进绩效。结合绩效考核的结果,主管人员可以帮助员工结合自身特点制订绩效改进计划和职业生涯规划;人力资源部门也可依据考核结果有的放矢地制订培训计划。这些活动可以促使组织有效地进行员工能力开发,从而实现组织与个人的共同发展。

(2)绩效管理可以用来评估人员招聘、员工培训等计划的执行效果。通过绩效管理,组织可以考查前期人员招聘和培训的实际效果。例如,企业的新员工是否能够满足企业的需要,参加培训的员工是否将培训内容应用到了实际工作中,培训对于员工绩效的提升是否有显著影响,这些问题都可通过绩效管理过程加以回答。客观地评价这些计划的实施情况会为未来的员工招聘和培训奠定良好的基础。

(三)有效的绩效管理的特征

有效的绩效管理应当具备以下五个特征。

(1)敏感性。有效的绩效管理体系可以明确地区分高效率员工和低效率员工。如果评价的目的是进行人员配置调整,那么绩效管理体系应当能区分员工的工作差别;如果评价的目的是员工的发展,那么绩效管理体系应当能反映员工在不同阶段工作情况的差别。

(2)可靠性。有效的绩效管理体系能使不同的评价者对同一个员工所作的评价基本相同。

(3)准确性。绩效管理的准确性是指应该把工作标准和组织目标联系起来确定绩效的好坏。为了实现绩效管理体系的准确性,组织必须对工作分析、工作标准、绩效考核体系进行周期性的调整和修改。

(4)可接受性。组织上下共同支持绩效工作,才能促成绩效管理的成功。

(5)实用性。绩效管理体系的建立和维护成本要小于绩效管理体系带来的收益。

一般来说,只要绩效管理体系满足敏感性、可靠性和准确性,就可以认为它是有效的。

(四)绩效管理有效实施的影响因素

(1)对绩效管理的认识程度。管理者对绩效管理的认识程度是影响绩效管理效果的重要因素。如果管理者能够深刻理解绩效管理的最终目的,更具前瞻性地看待问题,并在绩效管理的过程中有效地运用最新的绩效管理理念,便可推动绩效管理的有效实施。

(2)高层领导支持。绩效管理是组织整体战略管理的一个重要手段,迫切需要得到高层领导的支持。高层管理者如果积极推动绩效管理的实施,给予员工必要的支持,会使绩效管理

水平得到有效的提升。

（3）人力资源管理部门的尽职程度。人力资源管理部门在整个绩效管理的过程中扮演着组织协调者和推动者的角色。如果人力资源管理部门能够对绩效管理全心投入，加强对绩效管理的宣传、组织必要的绩效管理培训、完善绩效考核的流程，就可以为绩效管理的有效实施提供有力保证。

（4）各层员工对绩效管理的态度。员工对绩效管理的态度直接影响绩效管理的实施效果。如果员工认识到绩效管理的最终目的是帮助他们改进绩效而不是单纯的奖罚，绩效管理系统就能发挥功效；反之，如果员工认为绩效管理只是填写各种表格以应付上级，对绩效管理存在严重的抵触情绪，绩效管理就很难落到实处。

（5）绩效管理与组织战略的相关性。员工绩效、部门绩效应当与组织的战略目标具有一致性。只有这样，才能保证在员工绩效和部门绩效实现的同时，组织战略也能够得到有效的执行。这就提示管理者在制定各部门目标时，不能只考虑到部门的利益，还要考虑组织整体的利益。

（6）绩效目标的设定。一个好的绩效目标要满足具体、可衡量、可实现、与工作相关等要求。只有这样，组织目标和部门目标才能得到有效的执行，绩效考核的结果才能够公正、客观、具有说服力。

（7）绩效指标的设置。每个绩效指标对于组织和员工而言，都是战略与文化的引导，是工作的方向，因此，清晰明确、重点突出的指标非常重要。好的绩效指标可以使绩效考核重点突出，与组织战略目标精确匹配，便于绩效管理的实施。

（8）绩效系统的时效性。绩效管理系统不是一成不变的，它需要根据组织内部、外部的变化进行调整。当组织的战略目标、经营计划发生改变时，绩效系统也应该进行动态的变化，保证其不会偏离组织战略发展的主航道，以免对员工造成错误的引导。

二、战略性绩效管理

战略性绩效管理体现了这样一种思考方式：组织的整体发展战略决定了绩效管理的策略，处于不同环境下的组织会选择不同的发展战略，也需要选择与此相适应的绩效管理策略。这种绩效管理策略实际上是对绩效管理技术和方法的选择。

（一）适用于不同竞争优势战略的绩效管理

组织可以根据所处的内、外部环境选择成本领先战略和差异化战略来获得持续的竞争优势。这两种战略对应着不同的绩效管理策略。

1. 成本领先战略

成本领先战略是指组织在内部加强成本控制，在研发、生产、销售、服务等领域内都力图将成本降到最低，从而成为行业的成本领先者。它强调以最低的单位成本价格为价格敏感用户提供标准化的产品。因此，组织也应当尽量本着节约人力、物力、财力的原则实施绩效管理。在绩效计划、监控和反馈面谈的沟通环节中，管理者应强化员工的成本意识，引导员工通过对自身工作的改进节约组织运行的成本。在绩效考核中，为了提高员工对成本的重视程度，组织应尽量选择以结果为导向的、实施成本较低的评价方法（如目标管理法），鼓励员工通过各种方法达到组织期望的结果；在评价指标和评价标准的确定上，组织可以多选择一些客观的财务指标引导员工的工作行为；在评价者的选择上，可以只选择直接上级作为评价主体，以节约实施成本；绩效考核周期的选择也不宜过短，因为频繁的绩效考核会增加组织的管理成本。在绩效改进时，组织可以选择标杆超越的方法，将行业的领先者作为绩效改进的标杆。绩效

考核的结果要充分应用于成本的改进和控制，对那些绩效水平较好的员工也要进行一定的奖励。

2. 差异化战略

差异化战略是指组织通过提供与众不同的产品和服务满足客户的特殊需求，形成竞争优势的战略。这种战略的核心是独特的产品与服务，而不是标准化。因此，组织在绩效管理中应当弱化员工工作的直接结果，鼓励员工多进行创新的活动。在绩效计划、监控和反馈面谈中，管理者应当鼓励员工发挥创造性思维。在绩效考核中，组织也应选择那些以行为为导向的评价方法，因为创新的成果通常是难以用量化的指标去衡量的；为了对员工的结果进行客观的评价，评价的主体也应当多元化，因为在强调差异的组织中，不同的主体对员工的工作认识更可能存在差异；绩效考核周期的选择也不宜过短，因为革新的效果不一定能够在短期内见到成效。评价的结果可以充分运用于员工的开发、培训活动，使员工通过不断的学习获得更先进的理念，与组织共同发展。

（二）适用于不同竞争态势战略的绩效管理

组织在处于不同的环境中时，会选择不同的战略以适应市场竞争，通常会选择防御者战略、探索者战略或者跟随者战略。这三种不同的战略需要搭配不同的绩效管理策略。

1. 防御者战略

防御型组织会选择一个狭窄、稳定的细分市场作为产品和服务的输出地。为了适应外部市场环境，防御型组织应尽量维持内部的稳定性，将更多的精力放在组织的长期发展上。因此，在绩效考核方法的选择上，组织可选择系统化的评价方法，多角度选择考核指标。例如，使用平衡计分卡法，从客户、内部流程、学习与发展、财务四个角度设定考核指标；考核周期可以与奖金发放的周期相一致，便于考核的操作。在绩效管理的各种沟通环节中，管理者的关注点应当是调动员工潜能、发挥员工工作的积极性。而绩效考核提供的丰富反馈信息也应当更多地运用到员工的培训与开发中。

2. 探索者战略

探索型组织总是不断地开发新产品、挖掘新市场，寻找更广阔的市场机会。与防御型组织不同，探索型组织要不断适应新的市场环境，在新市场中迅速立足。因此，在绩效考核中，管理者应当选择以结果为导向的评价方法，提高员工新产品、新市场的开发成功率。在绩效管理的各个沟通环节中，管理者的关注点是将组织目标融入员工的个人发展目标，使组织和员工的利益趋向一致。而绩效考核的结果应当更多地应用于薪酬分配，激励员工最大限度地发挥潜能。

3. 跟随者战略

跟随型组织靠模仿生存，通过复制探索者战略取得成功。实行这种战略的核心是学习。因此，在绩效考核方法的选择上，跟随型组织可以考虑选择标杆超越法，通过树立标杆组织来确定绩效指标和衡量标准；在考核主体的选择上也要尽量多元化。在绩效管理的各个沟通环节中，管理者也可以采用与标杆组织进行对照的方式与员工分析绩效现状并加以改进。绩效考核的结果可以更多地用于员工绩效的改进和与标杆组织的对比，为下一个绩效考核周期新目标的设定奠定基础。

第二节　绩效计划与绩效监控

一、绩效计划

（一）绩效计划的概念

绩效计划是绩效管理的第一个环节，也是绩效管理过程的起点。绩效计划是一个确定组织对员工的绩效期望并得到员工认可的过程。它不但包括组织对员工工作成果的期望，而且包括组织希望员工表现的行为和使用的技能。绩效计划还是主管人员与员工在绩效年开始之初围绕绩效目标进行反复沟通的过程。它要求组织与员工对绩效目标有清晰、明确的认识，并将这种共识落实到绩效计划书上。

绩效计划的制订需要组织中不同人群的参与，人力资源管理部门对绩效管理的监督与协调负主要责任，各级主管人员要参与绩效计划的制订，员工也要积极参与计划制订的过程。绩效计划的制订是一个自上而下的过程，也是将组织绩效分解成个人绩效目标的过程。

（二）绩效计划目标的种类

绩效计划目标可以分成两类，即绩效目标和发展目标。绩效目标来源于组织目标、部门目标和个人目标，主要用于描述员工应执行的职位职责和应完成的量化产出指标。一般来说，具有一定挑战性的目标有利于员工的发展。发展目标指支持员工实现绩效目标、促进员工自身发展的能力标准，主要强调与组织目标相一致的价值观、能力和核心行为。

（三）绩效计划的内容

在绩效计划开始执行前，管理者需要和员工签订针对员工的工作目标达成一致的合同。在绩效合同中，应包括以下 8 个方面内容：①员工在该绩效周期内的工作目标及各工作目标的权重；②完成目标的结果；③结果的衡量方式和判别标准；④员工工作结果信息的获取方式；⑤员工在完成工作中的权限范围；⑥员工完成工作需要利用的资源；⑦员工在完成目标的过程中可能遇到的困难和障碍，以及管理者能够提供的帮助和支持；⑧管理者与员工进行沟通的方式。

在订立绩效合同的过程中，员工和管理者有必要进行真诚高效的双向沟通。管理者要向员工阐明组织的目标和部门的目标、管理者的期望、员工的工作标准和完成期限、员工的工作范围和工作权限、员工开展工作所需要的资源。不仅管理者需要表达观点，员工也需要积极参与到沟通的过程中，他们应当向主管人员表达自己对工作目标的看法、工作中可能会遇到的障碍，以及组织需要给予的帮助和支持。

（四）绩效计划的制订原则

1. 价值驱动原则

绩效计划的制订要与组织追求的提升组织价值的宗旨相一致。

2. 战略相关性原则

绩效计划中的工作目标应与组织战略目标密切相关。

3. 系统化原则

绩效计划应当与战略计划、财务计划、经营计划、人力资源计划等密切结合、相互匹配、配套使用。

4. 职位特色原则

绩效计划的内容、形式、指标的设定要充分考虑不同职位的特点。

5. 突出重点原则

在设定绩效指标时，要注意突出重点，选择那些与组织目标和本职位职责关联程度较高的指标，这样可以引导员工将注意力集中在最关键的绩效目标和发展目标上。

6. 可测量性原则

绩效计划中设定的绩效指标或工作标准必须是可以清晰测量的，工作完成得好坏可以根据具体、确切的标准来衡量。

7. 全员参与原则

人力资源部门的主管人员、员工都应当积极参与到绩效计划制订的过程中。

（五）绩效计划的制订步骤

1. 准备阶段

准备阶段主要是收集制订绩效计划所需要的各种信息，包括：①组织近几年的绩效管理资料，如历年的绩效计划、组织和员工近期的绩效考核结果等；②工作分析的相关资料，如职位说明书、部门的职能职责表等；③组织最新的战略管理资料，如组织的目标、组织在该绩效周期的发展战略等。

2. 沟通阶段

沟通阶段是管理者与员工通过反复的沟通就绩效计划的内容达成一致的过程。在沟通的过程中，主管人员与员工的目标是就本绩效年的绩效目标达成一致，并据此完成绩效计划书的订立。

二、绩效监控及辅导

绩效计划是绩效管理的起点，绩效监控与辅导作为联结绩效计划与绩效考核的桥梁，对于绩效计划的顺利执行和绩效考核的公正客观执行起着极其重要的作用。在绩效监控与辅导的过程中，主管人员需要和员工进行持续不断的沟通，以确保绩效目标的顺利完成。

（一）绩效监控

绩效监控指的是在绩效考核期间内管理者为了掌握下属的工作绩效情况而进行的一系列活动。绩效监控通过管理者和员工持续的沟通，观测、预防或解决绩效周期内可能存在的问题，更好地完成绩效计划。绩效监控的优点在于可以随时发现员工工作中出现的问题并及时加以调整；其局限性在于工作行为与工作结果相比更加主观，有时很难进行客观、准确的评价。

在绩效监控阶段，管理者需要完成两项任务：①准确记录并定期汇总员工工作中的关键事件，为日后的绩效考核奠定事实基础；②就绩效执行情况与员工进行必要的沟通和交流。

在绩效监控的过程中，适当的绩效沟通起着至关重要的作用，它可以使员工和管理者在绩效实施的过程中分享各类与绩效相关的信息，为绩效辅导奠定良好的基础。

（二）绩效辅导

绩效监控和绩效辅导是两个目的完全不同的绩效实施环节。绩效辅导指的是在掌握了下属工作绩效的前提下，为提高员工绩效水平和自我效能感而进行的一系列活动。

与绩效反馈面谈不同，绩效辅导贯穿于绩效实施的整个过程中，是一种经常性的管理行为，它帮助员工解决当前绩效实施过程中出现的问题。良好的绩效辅导从员工的绩效目标和发展目标出发，帮助员工找到实现绩效目标、提高绩效水平的途径和方法，排除绩效实现过程中的障碍。

1. 绩效辅导的内容

典型的绩效辅导通常包括以下两方面内容。

（1）探讨绩效现状。虽然通过绩效监控环节，管理者已经能够了解员工的绩效执行情况，但是在绩效辅导之前，管理者有必要与员工分享对于绩效现状的看法。管理者能够从中向员工说明管理者眼中的绩效现状，员工也可以向管理者说明他对于绩效的看法。经过互动式的交流，双方便能够对绩效形成更深层次、更客观的认识，并就绩效的现状达成一致。

（2）寻找改进绩效的方法。双方就绩效问题达成一致后，就可以着手探讨改进绩效的方法。这种探讨应当是开放式的，管理者需要给员工更多的谈话机会，让他们有机会自行找到解决绩效问题的方法。在通常情况下，这种绩效辅导的效果是最好的。同时，管理者应当在辅导中给予员工更多的信任和支持，让员工感受到管理者不是在批评员工，而是在帮助员工，从而打消他们的顾虑，畅所欲言。

2. 绩效辅导的步骤

一个实施绩效辅导的正式过程通常包括以下六个步骤。

（1）收集资料。在进行绩效辅导前，管理者应当全面地收集关于员工的绩效资料，包括员工的绩效计划书、职位说明书，绩效监控过程中收集的绩效执行信息，绩效辅导提纲。

（2）定好基调。正式开始辅导活动前，管理者应当让员工了解绩效辅导的目的和主题，以免绩效辅导进行得太过仓促，达不到预期的效果。同时，管理者也应当就绩效辅导的时间和地点征询员工的意见，营造平等的沟通氛围。

（3）达成一致。进入正式话题后，管理者首先要就目前的绩效现状与员工进行沟通，从而保证对员工的辅导是基于双方共同认可的绩效现状的。在这个阶段，管理者应当给员工发表自己见解的机会，尽量避免单方面的压迫式的陈述现状。

（4）探索可能。双方就现状达成一致后，就可以继续讨论改进现状的方案了。在这个阶段，管理者应该更多地引领员工思考，多提出一些开放式的问题，鼓励员工表达自己的观点。在充分理解员工的观点后，管理者便可以表达自己的想法，最终在互动式的探索中达到期望的结果。

（5）制订计划。如果双方认可了改进现状的方案，就应该制订方案实施的计划表，进一步明确行动的步骤、行动的时间表、要形成的阶段性成果和相应的资源支持。

（6）给予信心。在绩效辅导结束前，管理者要表达对员工的鼓励和支持，给员工实施改进计划的信心。

（三）绩效计划的调整

在通常情况下，员工的绩效计划目标每个绩效周期都应核定一次，没有特殊情况不进行调整。在绩效执行的过程中，当发生组织业务发展计划变更、组织结构调整、市场环境变化、不可抗拒的事件等情况需要调整计划时，员工可以向主管人员提出书面申请，由人力资源部组织有关职能部门重新审定，经组织高层批准后实施。

第三节　绩效评价与绩效管理工具

一、绩效评价

（一）绩效评价技术

1. 量表法

（1）图尺度评价法。图尺度评价法也被称为等级评价法，是一种最简单也最常用的绩效评价方法。该方法要求列举一些特征要素，并分别为各个特征要素设定绩效的取值范围。

图尺度评价法不仅非常容易开发，而且对于各种不同的工作、不同的战略及不同的组织都具有普遍适应性。图尺度评价法具有实用且开发成本小的优势，但也存在以下三点不足之处：①这种评价方法与组织战略常常差异较大；②该方法往往只有模糊和抽象的绩效标准，可能会导致不同的评价者对绩效标准产生不同的理解，被评价者的绩效评价结果受评价者的主观因素影响比较大，不同的评价者对于绩效要素及其等级可能会作出完全不同的解释；③该方法无法为员工改进工作提供具体的指导，不利于绩效评价的反馈。

（2）行为锚定法。行为锚定法将每项工作的特定行为都用一张等级表来反映，该等级表将每项工作划分为各种行为级别（从最积极的行为到最消极的行为），评价时评价者只需将员工的行为对号入座即可。

行为锚定法相比其他评价方法有很多优点。①它使工作的计量更为准确。建立锚定等级体系的人都是对职位情况最了解的人，因此这种方法比其他方法更能准确地描述绩效。②它使工作绩效的评价标准更为明确。等级尺度上所附带的关键事件能使评估者更加清楚究竟什么是“优秀”，什么是“一般”，从而排除了评价者的主观臆断，所以，它的评价结果具有较高的信度。行为锚定法具有较高的信度是因为不同评价者对同一个职位进行评价时，其结果是类似的，它的评价结果具有良好的反馈功能。通过等级尺度上的关键事件，评价者很容易向员工解释其优势与不足，同时明确改进的方向。

但是，行为锚定法开发成本很高，操作流程复杂，只有付出大量的人力、物力、财力才能够制定出合理的行为等级表。

（3）行为观察量表法。行为观察量表是由工作绩效所要求的一系列合乎组织期望的行为组成的表单。行为观察量表列举出评价指标（通常是期望员工工作中出现的比较好的行为），然后要求评价者在观察的基础上将员工的工作行为同评价标准进行对照，看该行为出现的频率或完成的程度如何（从“几乎没有”到“几乎总是”）的评估方法。

行为观察量表法与其他评价方法相比具有以下四个方面的优势：①内部一致性令人满意，所有区分成功和不成功绩效的行为都被包括在量表中；②用使用者提供的数据针对使用者而开发，因而对于量表的理解和使用比较便利；③有利于进行清晰的绩效反馈，它鼓励在管理者和员工之间就员工的优缺点进行有意义的讨论，清晰的绩效反馈结合明确的目标设定，可以促进产生和保持积极的行为变化；④行为观察量表可以单独作为职位说明书的补充。

使用行为观察量表法要求评价者根据详尽的行为清单对员工进行观察，行为观察量表很难包含所有的行为指标的代表性样本，其效度有待提高。使用行为观察量表法使管理者单独考核工作量过大，一般不具有可操作性。

2. 比较法

（1）排序法。排序法是指将员工的业绩按照从高到低的顺序排列的一种绩效评价方法。根据操作方法的不同，可分为简单排序法和交替排序法。简单排序法要求评价者把所有员工按照业绩的顺序排列起来。交替排序法是对简单排序法的一种改进，是将员工从绩效最好到最差进行交替排序，最后根据序列值来计算得分的一种评价方法。

排序法的最大优势就是操作简单，评价结果简单明了，实施的成本低廉。但排序法容易使员工有心理压力，不容易接受评价的结果，并且很难提供详细具体的绩效评价结果。

（2）配对比较法。配对比较法是根据某项评价标准将每位员工逐一与其他员工比较，选出每次比较的优胜者，最后根据每位员工获胜的次数进行绩效排序。

配对比较法较排序法更加科学，它能在人数较少的情况下快速比较出员工绩效的水平。

但是，当员工人数增加时，评价的工作量将会成倍地增加。配对比较法只能得到员工绩效的排名，不能反映员工绩效的差距和工作能力差距。

（3）强制分布法。强制分布法要求评价者将被评价者的绩效结果放入一个类似于正态分布的标准中。这种方法基于一个有争议的假设：在被评价者中，优秀、一般和较差的员工同时存在。

在绩效考核中，评价者可能由于自己的主观意识，将被评价者的评价分数划定在一个区域内，从而弱化评价分数的差距。使用强制分布法可以有效避免考核结果可能出现的这种趋中趋势。这种方式的另一个优点是有利于管理手段的实施。例如，当一个企业实行末位淘汰机制时，强制分布法能很快鉴别出哪些员工应当被淘汰，这从一个侧面也会对员工起到鞭策和激励作用。但是，当一个部门中的员工都非常优秀时，使用强制分布法强行划分员工的等级就显得有失公平。

3. 描述法

（1）关键事件法。关键事件法要求评价者在绩效周期内，将发生在员工身上的关键事件都记录下来，并将它们作为绩效评价的事实依据。这些关键事件包括员工在工作中非同寻常的行为；而一般的或平常的工作表现将不被考虑。关键事件法操作的核心是明确关键事件的定义和所包含的项目。

关键事件法将员工的工作行为与绩效评价结果联系在一起，使评价结果更加客观，因为它削弱了评价者的偏见对于考核结果的影响；管理者可以通过分析员工的关键事件来确定员工在工作中的优势与不足，从而有针对性地对其进行培训；关键事件也为绩效反馈面谈奠定了基础，关键事件的记录可以使上下级双方很容易地就绩效现状达成一致。

但是关键事件法非常费时。它要求评价者全面、详细记录被评价者的关键事件，这会占据评价者大量的精力，甚至会影响评价者的正常工作。另外，不同职位所涉及的关键事件有所不同，这使得关键事件法无法提供员工之间、部门之间和团队之间的业绩比较信息。

（2）不良事故评估法。不良事故评估法要求评价者通过预先设计不良事故的清单对员工的绩效进行考核。

在企业中往往有这样一种工作，这些工作的出色完成不会对企业目标的实现起到决定性的作用，而一旦这些工作出现失误，将会为企业带来巨大的甚至是难以弥补的损失。不良事故评估法可以迎合企业的这种需要，使企业尽量避免巨大损失。

但是，不良事故评估法不能提供丰富的绩效反馈信息。同关键事件法相似，它也不能用来比较员工、部门、团队的绩效水平。

（二）绩效评价常见误区及应对方法

在绩效评价中，评价者的主观意识（某种偏见或错误）可能会影响评价结果的公正性。评价者应当知晓这些问题，以便最大限度地避免错误的发生。常见的绩效评价误区包括以下8个方面。

1. 晕轮效应

晕轮效应是指对一个人进行评价时，往往会因为对他的某一特质强烈而清晰的感知，而掩盖了他其他方面的品质。在这种效应下，评价者通常会给自己信任和喜爱的部下较高的分数，对不喜欢的员工给予较低的评价，这会导致评价结果的失真。

克服晕轮效应的核心是消除评价者的偏见。因此，在评价中有必要设定各种不同的着眼点，从不同的侧面评价员工的业绩，同时，尽量选择与工作绩效相关的评价因素，从而消除因评

价者偏见对员工绩效考核的影响。

2. 趋中倾向

趋中倾向是指有些评价者由于不愿意得罪人或所辖范围过大，很难全面了解所有员工工作表现时，将员工的考核分数集中在某一固定范围的变动中，使评价的结果缺少好与坏的差异。

评价者克服趋中倾向需要注意两个方面：一方面，需要密切地与员工接触、彻底与评价标准作对比，全面准确了解被评价者的工作情况；另一方面，可以采取强制分配法、排序法等非系统的绩效考核方法加以解决。

3. 过宽或过严倾向

过宽或过严倾向是指一些评价者在绩效评价的过程中，有过分严厉或过分宽大评定员工的倾向。造成这种问题的原因是评价者采取了主观的评价标准，忽略了客观的评价标准。

为克服这类问题，组织可以考虑选择适当的方法，建立评价者的自信心或组织角色互换培训。另外，还可以采用强制分配法消除评价误差。

4. 年资或职位倾向

年资或职位倾向是指有些评价者倾向于给予那些服务年资较久、担任职务较高的被评价者较高的分数。

出现这类问题主要是由于评价者主观意识太强。克服的方法是通过各种方式使评价者建立起“对事不对人”的观念，引导评价者针对工作完成情况、工作职责进行评价。

5. 盲点效应

盲点效应是指评价者难以发现员工身上存在的与自身相似的缺点和不足。

克服这种效应的办法是将更多类型的考核主体纳入考核，化解评价结果对员工绩效的完全决定作用。

6. 刻板印象

刻板印象是指个人对他人的看法往往受到他人所属群体的影响。例如，有些评价者可能错误地认为，男性的工作能力普遍比女性的工作能力强。

为了避免刻板印象，考核者在对员工进行评价时，应当注意从员工的工作行为出发，而不是员工的个人特征。

7. 首因效应

首因效应是指人们在相互交往的过程中，往往根据最初的印象去判断一个人。评价者要尽量避免仅凭第一印象或开端的对话就形成对对方性格类型和形象的认识，因为一旦形成这样的观察视角，就很容易将对方的一切言行举止归入某种类型，从而影响对被评价者的判断。

为了避免首因效应对考核的影响，评价者应当采取多角度的考核方式。

8. 近因效应

近因效应是指最近或者最终的印象往往是最强烈的，可以冲淡之前产生的各种因素。评价者在绩效考核中，应尽量避免因为对近期的绩效和行为印象深刻，而以一种不够客观的眼光观察员工。

为了避免近因效应，可以考虑在进行绩效考核前，先由员工进行自我总结，以便使评价者能够全面地回顾被考核人员在整个绩效考核周期内的表现。

（三）绩效评价主体的培训

评价者难免会将自己的主观印象带入绩效评价中，这会使评价结果出现不同程度的偏差。

解决这种偏差除采取以上提到的方法外，还应该加强对评价者的培训。

1. 培训内容

绩效评价主体的培训应当让每个评价者都了解绩效评价的理论和技术，同时也要向评价者说明以前绩效评价中存在的问题以及合理的解决方案。为了增加培训的有效性，还应增加工作绩效的多角度性，客观记录所见事实的重要性、合格与不合格员工的具体事例等内容。

2. 培训方式

为了增强培训计划的有效性，管理者还要对培训的方式加以选择。可供选择的培训方式包括传统的授课模式、群体讨论会、专题研讨会等。

3. 培训反馈

在培训结束后，管理者还应当对培训的效果加以评价，查看评价者是否将培训中获得的知识运用于工作中，比较哪种培训方式对提升绩效评价结果的客观性影响最显著。

二、绩效管理工具

绩效管理工具作为管理实践与管理理论之间的桥梁与纽带，直接来源并应用于管理实践，主要包括目标管理法、标杆超越法、关键绩效指标法和平衡计分卡法等。纵观绩效管理工具的演变历程，它在横向上不断拓展评价范围，从单纯的财务指标扩展到全面地考查企业；在纵向上也不断提升关注经营的功能，从单纯的绩效评价工具上升到承接组织战略的战略性绩效管理工具。

（一）目标管理法

1. 概念

目标管理是一种沟通的程序或过程，它强调企业上下一起协商，将企业目标分解成个人目标，并将这些目标作为公司经营、评估、奖励的标准。如果企业战略在一定时期内相对稳定，则可以考虑使用目标管理的方法进行考核。

2. 设计流程

（1）绩效目标的确定。绩效目标的确定是实行目标管理法的第一步，它实际上是管理者与员工分解上一级指标、共同确定本层级绩效目标的过程。这些目标主要包括工作结果和工作行为两部分。在目标的设定上，必须要注意以下五点：①各层级目标必须与企业层次上所设定的目标相一致；②目标必须是具体的；③目标必须是相关的，即目标必须与各个职位的职责密切相关，不能照搬其他职位的绩效目标；④目标必须是可实现的，同时应当具有一定的挑战性；⑤目标必须是可测量的。

（2）确定考核指标的权重。为了对员工的工作起到导向作用，可以把绩效指标划分为四类，即重要又迫切的指标、重要但不迫切的指标、不重要但迫切的指标、既不重要又不迫切的指标。对不同类型的指标需要配以不同的权重。

（3）实际绩效水平与绩效目标相比较。通过实际绩效与目标绩效的比较，管理者可以发现绩效执行过程中的偏差。这时上下级需要进行沟通，共同分析偏差的原因，寻找解决办法和确定纠正方案。如果有必要修改目标，则需要收集支持的信息。

（4）制定新的绩效目标。当期的绩效指标得以实现后，上下级便可以着手制定新的绩效目标。

3. 优势、劣势分析

作为被广泛应用的绩效考核方法，目标管理法存在很多优势。①有效性。目标管理能够

使各级员工明确他们需要完成的目标，使他们最大限度地把时间和精力投入对绩效目标实现有利的行为中。②目标管理法启发了员工的自觉性，调动了员工的积极性。目标管理强调员工的自我调节和自我管理，将个人利益和企业目标紧密结合在一起，这就提高了员工的士气、发挥了员工的自主性。③目标管理法操作比较容易。目标的开发过程通常只需要雇员填写相关信息，主管进行修订或批准即可。④目标管理法较为公平。目标管理法设定的指标通常是可量化的客观标准，因此，在考核过程中很少存在主观偏见。

当然，目标管理法也不是十全十美的，仍然存在很多不足。①目标管理法倾向于聚焦短期目标，即该考核周期结束时需要实现的目标。这可能是以牺牲企业的长远利益为代价的。②目标管理法的假设之一是认为员工是乐于工作的，这种过分乐观的假设高估了企业内部自觉、自治氛围形成的可能性。③目标管理法可能增加企业的管理成本。目标的确定需要上下级共同沟通商定，这个过程可能会耗费员工和管理者大量的时间和精力。④目标有时可能难以制定。大量的企业目标可能难以定量化、具体化，这给目标管理法的实施带来了不小的困难。

（二）标杆超越法

1. 概念

标杆超越法是通过对比和分析业内外领先企业的经营方式，对本企业的产品或服务、业务流程等关键成功因素进行改进和变革，使企业成为同行业最佳的方法。标杆超越法实际是通过学习同行业经验，改掉制约企业发展陋习的方法。

我们可从以下三个方面了解标杆超越法。

（1）标杆指的是最佳实践或最佳标准，也就是企业在产品或服务、经营管理、运作方式等方面的榜样。标杆超越的目的就是通过向榜样学习提升企业竞争力。

（2）标杆的寻找范围并不局限在同行业，应该有更广阔的视角。

（3）标杆超越法相比其他系统的考核方法更重视比较和衡量。

2. 设计流程

（1）发现“瓶颈”。在寻找标杆企业时，企业需要通过调查分析和内部数据详细分析自身的现状，从构成关键业务流程的关键点出发，确定需同标杆对比的内容和领域。

（2）选择标杆。选择标杆应该遵循以下两个标准：①标杆企业要有卓越的业绩；②标杆企业所涉领域与本企业所涉领域有相似的特点。根据标杆对象所处的位置不同，可以将其划分为内部标杆、竞争标杆、行业标杆和最优标杆四类。

（3）收集数据。需要收集的数据主要有两大类：①标杆企业的绩效数据及最佳管理实践；②本企业自身的绩效数据和管理现状信息。在数据收集完毕后，要深入分析标杆企业的经营模式，从系统的角度分析标杆企业的优势，总结其成功的经验。

（4）通过比较分析确定绩效标准。在分析企业自身与标杆企业的绩效差距的同时，也要看到两个企业在经营规模、企业发展现状、企业文化等诸多方面的差异。这样才能有选择地借鉴标杆企业的成功经验，制定符合本企业实际的绩效标准。

（5）沟通与交流。在标杆超越法的实施过程中，管理者要积极与员工沟通、得到员工的支持，从而制定适合本企业的、得到员工认可的绩效目标。

（6）采取行动。在详细分析内外部资料的基础上，制定具体的实施方案，包括计划、时间安排、实施的方法以及阶段性的评估等。

3. 优势、劣势分析

标杆超越法的优势包括：①有助于激发企业中员工、团队和整个企业的潜能，提高企业的

绩效；②可以促进企业经营者激励机制的完善，如董事会可以把标杆超越作为经营者经营业绩的标准，以此激发经营者的工作热情和工作动力。

标杆超越法的劣势在于容易使企业陷入模仿标杆企业的漩涡中，导致企业失去自身的特色。而且，一旦标杆的选取出现偏差，就可能导致企业自身经营决策的失误。

（三）关键绩效指标法

1. 概念

关键绩效指标法比较适用于企业战略进行重大调整的时期。关键绩效指标是反映个体关键绩效贡献的评价依据和量化指标。可以从以下五个方面了解关键绩效指标。

（1）关键绩效指标是对企业战略目标的分解，是联结个人绩效与企业绩效的桥梁。它明确了对企业战略起到增值作用的工作产出，能有力地推动企业战略目标的实现。

（2）关键绩效指标是由主管人员决定并被员工认可的绩效指标，它使评价者和被评价者在工作业绩上的认识保持一致，并为未来的绩效沟通奠定基础。

（3）关键绩效指标是对重点经营活动的反映，而不是对所有业务流程活动的概括。这使得高层管理者能够准确了解对企业价值实现最关键的活动的效果，也使员工集中精力于对企业价值最具影响力的工作活动。

（4）关键绩效指标必须是可量化的或可行为化的。如果不满足这两个条件，关键绩效指标就失去了可操作性，也就失去了存在的意义。

（5）关键绩效指标不是一成不变的，它需要随企业战略的变化而调整。

关键绩效指标法就是建立在关键绩效指标基础上的系统考核方法，它的目的是设计和建立基于企业经营战略的关键绩效指标体系。

2. 设计流程

（1）确定考核指标。在建立关键绩效指标体系前，先要明确企业的整体目标，因为不同层次的关键绩效指标都是由企业的整体目标分解而成的。

之后管理者需要将企业目标逐层分解，最终落实到各职位的工作产出上。确定各个层次的评价指标通常需要经过以下步骤：①将企业目标分解成几项主要的支持性子目标，并建立起各子目标与主要业务流程的联系；②确定主要业务流程的目标；③从业务流程的目标中提取出企业中各个部门的关键绩效指标；④将部门的关键绩效指标分解为部门内每个员工的个人绩效指标。

确定关键绩效指标，要遵守 SMART 原则，即具体的（specific）、可测量的（measurable）、可实现的（attainable）、相关的（realistic）、有时限的（time-bound）。具体来说，关键绩效指标要准确切中目标，适度细化，随着环境的改变而变化；关键绩效指标要可量化或可行为化，支持它的数据或信息要具有可获得性；关键绩效指标在绩效考核周期内，在员工付出努力的情况下可以实现；关键绩效指标必须是与工作职位的职能职责密切相关的；关键绩效指标需要强调完成的期限，关注完成的效率。

通常来说，关键绩效指标有四种类型：①数量类，如产品的数量、销售量等；②质量类，如合格产品的数量、不合格品比率等；③成本类，如单位产品的成本、投资回报率等；④时限类，如及时性、供货周期等。

（2）确定评价标准。确定绩效评价标准通常与建立考核指标一同完成。评价标准指的是被评价者在各个指标方面应该达到的程度，反映员工“做得怎样”“完成多少”等问题。

在设定绩效评价标准时，通常要考虑两种标准：基本标准和卓越标准。基本标准是管理

者期望被评价者达到的水平，这种标准是每个被评价者经过努力都能够达到的。基本标准主要用于判断被评价者是否能够满足工作的基本需要，它的评价结果通常作为一些非激励性的人力资源措施的实施依据，如绩效工资。卓越标准是指企业不做要求和期望，但被评价者可以达到的绩效水平（超额完成任务），这种标准通常只有一小部分员工可以达到。卓越标准主要用于识别核心员工，它的评价结果通常作为一些激励性的人力资源措施的实施依据，如额外的奖金、晋升等的奖励依据。

3. 注意事项

在运用关键绩效指标法确立绩效评价体系时，管理者需要注意以下三个方面的问题。

（1）关键绩效指标的数量不宜过多。当出现指标数量过多的情况时，建议将类似的指标进行合并，并突出关键业务流程指标的位置。

（2）同类型职位的关键绩效指标必须保持一致。

（3）关键绩效指标要彻底贯彻企业战略重点。

4. 优势、劣势分析

关键绩效指标法的最大优势在于它将企业绩效指标与企业的战略目标紧密联系在一起，自上而下地确定各个级别的绩效目标，它能够将企业目标和个人目标很好地整合在一起。

但是，这种方法在实践中仍然存在一些问题：①对某些职位而言，设计关键绩效指标比较困难，如知识型员工的许多贡献是无形的，因此他们的关键绩效指标很难界定；②关键绩效指标法缺少一套完整的对操作具有指导意义的指标框架体系。

（四）平衡计分卡法

1. 概念及内涵

平衡计分卡法是一种新型的战略性绩效管理的工具和方法，也比较适用于企业战略进行重大调整的时期，它着眼于公司的长远发展，从四个角度关注企业的绩效，即客户角度指标、内部流程角度指标、学习与发展角度指标、财务角度指标。其中，财务角度指标关注企业已采取行动所达到的结果，另外三个角度的指标用来补充财务角度指标，同时支持未来财务指标的改进。

（1）客户角度指标。为了创造出令客户满意的产品，平衡计分卡法从两个层次给出了绩效评估指标：①企业在客户服务方面期望完成的各项目标，包括市场份额、客户满意度、客户保有率等；②对上一层次各项指标的具体细化。这样便形成了具体的绩效评价量表。

（2）内部流程角度指标。平衡计分卡从满足投资者和客户需求的角度出发，对企业内部的业务流程进行分析，提出了四种绩效评价方向，即质量导向评价、基于时间的评价、柔性导向评价和成本指标评价。

（3）学习与发展角度指标。学习与发展角度的指标为其他领域的绩效突破提供手段。它注重分析现有能力与满足需求能力之间的差距，将注意力集中在内部的技能和能力上。相关的绩效指标包括新产品开发循环期、新产品销售比率、流程改进效率等。

（4）财务角度指标。平衡计分卡将财务角度指标作为所有目标评价的焦点，可以说其他三个角度的指标最终是为获得财务角度指标的提升而制定的。

2. 设计流程

（1）审视企业战略和竞争目标。企业战略和竞争目标是设计平衡计分卡法指标体系的基本出发点，管理者在进行设计前，必须首先敲定企业的战略目标。

（2）设立绩效指标。明确企业的战略目标后，需要将其分解为财务、客户、内部流程、学习

与发展四类目标，之后再根据这四类目标确定最具意义的绩效衡量指标。

（3）开发各级平衡计分卡。企业层面的绩效指标设定完毕后，各经营单位就可以着手设立本单位的平衡计分卡。此时，各单位要注意结合自身的特点，设计出合理的、与其他部门有所区别的绩效指标。

（4）设定各级指标的评估标准。在设计完绩效指标后，还要确立绩效指标的具体衡量标准。在实施这一步骤时，要注意各类指标之间的关联性。

（5）进行绩效考核。各级部门在绩效周期结束时，要严格按照平衡计分卡的内容对员工进行考核。

（6）分析考核结果并修正指标及标准。结合在绩效评估中遇到的问题，管理者应当在下一个绩效周期开始前对指标和标准给予必要的修正，从而使整体评价体系更加科学和完善。

3. 注意事项

（1）高层管理者需要积极参与平衡计分卡法的实施，多与下级进行沟通。实践证明，以高层管理者为主导的考核体系，更能保证绩效考核操作的顺利进行。因此，高层管理者应当充分参与整个设计过程。同时，管理者也要注意与员工的沟通，鼓励他们参与绩效体系的设计过程，这会提高员工对绩效考核的理解度和支持度。

（2）防止平衡计分卡使用目的的单一。平衡计分卡法除是一种绩效考核的方法外，还是一种战略管理的工具。它的首要价值在于保证绩效评价体系能够支撑战略目标的完成，为企业的发展提供明确的目标导向并合理配置资源。

（3）要谨慎选择考核指标。考核指标要能够正确反映企业的战略目标；要能够客观、可量化。同时，指标的数量也不宜过多。

（4）要充分重视平衡计分卡法实施的连续性和持久性。完善的平衡计分卡体系不是一个绩效周期就能建立起来的，它可能需要多年管理实践的支持。

4. 优势、劣势分析

与传统的考核方法相比，平衡计分卡法具有以下四项优势。

（1）平衡计分卡法改变了财务角度指标一统天下的局面，将客户角度、内部流程角度、学习与发展角度的指标纳入评估体系，为企业的长远发展打下基础。

（2）平衡计分卡法从企业的战略层次考虑问题，并揭示了四个考核角度之间的因果关系，发展了战略管理系统。

（3）平衡计分卡法实现了评估系统与控制系统的结合。

（4）平衡计分卡法迫使管理者将所有的重要绩效指标放在一起综合考虑，提高了企业发展的协调性。

但是，平衡计分卡法也存在一定的劣势，即它的实施成本很高，要完成四个维度指标科学合理的定义和评价，需要耗费大量的人力、物力和财力。

第四节　绩效反馈与结果应用

一、绩效反馈面谈

（一）绩效反馈面谈的目的及作用

1. 绩效反馈面谈的目的

（1）向员工反馈绩效考核结果。绩效考核结束后，员工有权利了解自己在本绩效周期内

的业绩是否达到既定目标，行为态度是否符合预定的标准，这便于员工对自身的工作形成正确、客观的认识。当然，对同样的行为和结果，不同的人可能有不同的看法。因此，在面谈中，主管人员的反馈活动应当保持开放、互动，给员工陈述和申辩的机会，只有这样才能更好地使双方就员工的绩效现状达成一致意见。

（2）向员工传递组织远景目标。在绩效反馈面谈中，可以将工作目标与组织的远景目标结合起来，让员工在了解企业发展大方向的同时，明确下一步具体的目标。

（3）弄清员工绩效不合格的原因。绩效管理的目的是改进绩效，在改进绩效之前，管理者需要和员工共同分析造成绩效不合格的原因。只有找到病因，才能对症下药，找到改进绩效的方法。

（4）为下一个绩效周期工作的展开做好准备。绩效管理是一个循环往复的过程。当一个绩效周期接近尾声时，管理者需要为下一个绩效周期工作的展开做好铺垫工作。在绩效反馈面谈中，管理者不仅要找到改进绩效的方法，而且要将改进绩效计划落实到新的绩效合约中，敦促员工提升绩效水平。

2. 绩效反馈面谈的作用

有效的绩效反馈面谈对绩效管理的顺利实施起着以下三个重要的作用。

（1）它为评价者与被评价者提供了沟通的平台，使考核公开化。

（2）它能够使员工客观地了解自己工作中的不足，有利于改善绩效。

（3）它可以通过主管人员和员工的真诚沟通，消除组织目标与个人目标之间的冲突，增强组织的竞争力。

（二）绩效反馈面谈的操作流程

一套完整的绩效反馈面谈操作流程主要包括面谈准备阶段、面谈实施阶段和面谈评价阶段。

1. 面谈准备阶段

在面谈准备阶段，主管人员需要做好以下几项工作。

（1）全面收集资料。主管人员在绩效反馈面谈前，需要准备好员工的绩效考核结果，了解其他员工对面谈对象的评价，年初的绩效指标，职位说明书，为全面分析员工的绩效奠定基础。

（2）准备面谈提纲。面谈提纲不仅要简要列出面谈的内容，还要对面谈进行的方式进行规划，如面谈如何开场、如何引导员工表达自己的想法。

（3）选择合适的时间和地点，并提前通知面谈对象。面谈的时机与面谈的内容同等重要，合适的时机能够有效提升面谈效果。

2. 面谈实施阶段

（1）分析绩效差距的症结所在。在这个阶段，应确保实现以下目标：①员工知道自己应该做什么；②员工知道怎么做；③员工知道改变的意义；④员工跨越了绩效改善的障碍。

（2）协商解决办法。员工很难接受管理者单方制定的解决方案，这种不接受也许不会反映在面谈中，但是会反映到未来的工作过程中。因此，主管人员应当持开放的态度，与员工共同探讨绩效改进的方法。

（3）遵循绩效反馈面谈的原则。具体包括以下五点。①建立彼此之间的信任。管理者要维护员工的自尊，避免打击员工的工作热情。②开诚布公、坦诚沟通。绩效反馈面谈切忌含糊笼统，员工绩效现状的信息应该被具体、详细、客观地解释。仅仅表达管理者对员工工作业绩的不满是没有益处的。③避免对立与冲突。在反馈面谈中，主管人员需要有更高的涵养，给予

员工足够的尊重。④关注未来而不是过去。过分地讨论过去是一种时间的浪费，因为它很难对将来的绩效改进带来实质性的帮助。⑤该结束时立即结束。出现紧急事务、严重分歧、严重超时等情况时，应当果断中止绩效反馈面谈。

3. 面谈评价阶段

面谈结束后，主管人员应当对面谈的效果进行评价，如面谈是否达到目的、是否对员工有了更深的了解、面谈如何改进等。

（三）绩效反馈面谈的内容及注意事项

1. 绩效反馈面谈的内容

在面谈的实施阶段，主管人员要确保完成以下三项工作。

（1）就绩效现状达成一致。员工与主管人员可能对绩效现状的认识不尽相同，这就要求主管人员在面谈的进行过程中，优先与员工交流关于绩效考核结果的看法，就绩效现状达成共识，为面谈的顺利进行奠定基础。

（2）探讨绩效中可改进之处，并确定行动计划。在绩效反馈面谈中，主管人员应当毫不吝啬地表达对员工绩效亮点的赞扬。但是面谈的重点应当放在不良业绩的诊断上。经过探讨，员工应当明确绩效改进的方向和需要提升的知识、技能，并了解提升的办法。

（3）商讨下一年的工作目标。明确了改进的方向和方法，主管人员就可以和员工着手商讨下一年的工作计划和工作目标。

2. 绩效反馈面谈的注意事项

在绩效反馈面谈中，应注意以下三个方面。

（1）主管人员应当采取赞扬与建设性批评相结合的方式，在肯定员工表现的同时，指出其可改进之处，避免员工产生抵触情绪。

（2）把重点放在解决问题上。反馈面谈的最终目的是改进绩效，因此，分析不良绩效产生的原因并探讨解决方案才是面谈的核心。

（3）鼓励员工积极参与到反馈过程中。主管人员应当与员工在一种相互尊重的氛围中共同解决绩效中存在的问题。由主管人员一方主导的绩效面谈，很可能会导致绩效面谈的效率低下。

（四）面谈中主管人员的误区

无论主管人员如何小心注意上述事项，都有可能走入以下五个误区。

1. 不适当发问

面谈中应当注意提问的技巧，尽量避免诱导发问、发问内容没有逻辑性、同时对两件以上的事情发问等情况的出现。

2. 理解不足

在面谈中，员工有夸大、忽略、曲解观点的可能。因此，主管人员要将对方的谈话加以归纳、回馈、质疑后再进行理解，以确保对员工回答的真正理解。

3. 期待预期结果

主管人员在发问和谈话的过程中，如果有强烈的心理预期，期待对方的某种回答，就会在无意识间曲解员工的观点。这需要在面谈中特别加以注意。

4. 自我中心和感情化的态度

当主管人员陷入自我感情或自我中心的想法时，就会失去面谈的客观性和公正性。人一旦感情化，就会失去对事情的基本判断能力，忽略对方的心情，在极端情况下，甚至会导致主管

人员与员工的争执。

5. 以对方为中心及同情的态度

主管人员过多地考虑对方的立场，从同情的角度给予过多的建议，但是这种做法有时可能过犹不及，过度的关怀可能会使对方产生厌烦情绪。

（五）绩效面谈的技巧

1. 时间场所的选择

主管人员在确定面谈时间时，要尽量避开上下班、开会等让人分心的时段，面谈的地点要选择安静、轻松的会客厅，最好为员工营造一种轻松、平等的氛围，以便于沟通的顺利进行。

2. 认真倾听

积极地倾听要求主管人员使用目光的接触和恰当的表情来表示对对方的讲话内容的理解。面谈中最忌讳主管人员喋喋不休，时常打断员工的谈话。

3. 鼓励员工多说话

面谈是一种双向的沟通，主管人员在这个过程中应该让下属充分表达自己的观点，不要打压和压制。主管人员也可以多提一些开放性的问题，引发员工的思考，以便获得更多的信息。

4. 以积极的方式结束对话

如果面谈实现了既定的目标，主管人员要尽量采用积极的、令人振奋的方式结束面谈。要在结束面谈时给予员工必要的鼓励而非打击，因为绩效管理更关注的是未来的绩效，而不是现在的。

二、绩效改进

（一）绩效改进的概念

与传统绩效管理理念不同，现代绩效管理的根本目的是不断提高员工的能力和持续改进员工工作绩效。正因如此，绩效改进过程才显得尤为重要。绩效改进是指通过找出组织或员工工作绩效中的差距，制订并实施有针对性的改进计划来提高员工绩效水平的过程。

（二）绩效改进的程序

在进行绩效改进时，应该对影响绩效水平的各种要素进行系统性的分析，在此基础上制定综合的绩效改进方案，并加以实施。

1. 绩效诊断与分析

绩效诊断与分析是绩效改进过程的第一步，是绩效改进的基本环节。由于在每个绩效考核周期中需要改进的绩效内容都是不一样的，所以对组织而言，绩效的诊断与分析是必不可少的。

绩效诊断与分析有两个关键步骤：①发现问题，即发现组织的关键绩效问题和不良绩效员工；②解决问题，即针对绩效诊断发现的问题，结合组织可利用的资源，大致确定绩效改革的方案和重点，为绩效改进方案的制定做好准备。

2. 组建绩效改进部门

如果条件允许，组织可根据绩效改进的实际需求设立专门的绩效改进部门。绩效改进部门从传统的培训部门演变而来。部门名称的变化反映了部门使命的变化，标志着绩效改进部门不只是开发全体员工技能、强化全体员工知识的部门，还是通过提供咨询、培训、分析和评价服务来确保个人与组织绩效不断改进的部门。

3. 选择绩效改进方法

绩效改进的方法主要有卓越绩效标准、六西格玛管理、ISO 质量管理体系和标杆超越。不同的方法从不同的角度揭示了绩效改进的方向：①卓越绩效标准关注组织的管理理念；②六西格玛管理关注组织业务流程的误差率；③ ISO 质量管理体系关注组织产品（或服务）的生产过程；④标杆超越的关注点灵活多变。

不同的组织可根据自身的需要，选择适合的绩效改进方法。

（1）卓越绩效标准。卓越绩效标准通过描述卓越企业的管理信念和行为，改进组织的整体效率和能力。

波多里奇卓越绩效标准就是基于上述目的设立的。它树立了一套相互关联的核心价值观，并通过这套核心价值观来描述高绩效企业的特征。这套价值观的核心概念包括领导的远见卓识、以顾客为导向追求卓越、组织的和个人的学习、尊重员工和合作伙伴、灵敏性、关注未来、管理创新、基于事实的管理、社会责任、重在结果及创新价值、系统观点。上述每个概念在该标准中都有详细的解释，这些解释揭示了高绩效组织所具有的信念和行为。

通过卓越绩效标准，组织可以分析出自身与卓越组织的差别，探索组织的最佳运作方法，提高组织的绩效水平。

（2）六西格玛管理。六西格玛管理通过减少企业业务流程中的偏差，使组织的绩效提升到更高的水平。它的核心理念是在企业整个业务流程的所有环节中都运用科学的方法提高效率、减少失误率，使整个流程达到最优状态，从而满足客户的要求。

六西格玛管理通过使用一系列统计工具来分析企业业务流程。如果流程的输出结果不尽如人意，就可以使用相关的统计工具分析影响流程的要素，进而改进流程，控制错误和废品的增加。通过六西格玛管理，组织可以科学地提升业务流程的工作效率和工作质量。

（3）ISO 质量管理体系。ISO 质量管理体系通过在企业内部制定、实施和改进质量管理体系，使组织生产的产品或提供的服务提升到更高的水平，从而增强客户的满意度。

根据 ISO 9000 的标准，质量管理体系由四大板块组成，即管理职责、资源管理、产品实现以及测量、分析和改进。该体系的特点在于：①明确了管理层在质量管理中的职责；②强调纠正和预防措施；③强调不断的审核和监督。

（4）标杆超越。标杆超越是通过对比和分析业内外领先企业的经营方式，对本企业的产品或服务、业务流程、管理方式等关键成功因素进行改进，使组织成为同行业最佳的系统过程。企业标杆的设立比较灵活，组织既可以将优秀企业的某个管理“片断”作为标杆，也可以将优秀企业整体作为标杆。

4. 绩效改进实施管理

在绩效改进的实施过程中，需要注意以下四方面内容。

（1）恰当选择绩效改进方案执行的时机。

（2）给予员工改善绩效的机会。

（3）绩效改进方案要以正式的文件传达。

（4）采取进一步行动前，要与人力资源顾问及组织的高层管理者进行充分的沟通。

5. 绩效改进效果评价

绩效改进方案实施之后，还要对绩效改进的结果进行评价，以确定绩效改进的程度。通常来说，可以从以下四个维度来评价绩效改进。

（1）反馈，即员工、客户、供应商对改进结果的反馈。

（2）学习或能力，即绩效改进实施后，员工能力素质的提升程度。

（3）转变，即改进活动对工作方式的影响。

（4）结果，即绩效改进所形成的结果与预期的对比。

三、绩效考核结果的分析与应用

（一）绩效考核结果的分析

绩效考核不是为考核而考核，对于组织而言，如何应用绩效考核的结果同样至关重要。

通过绩效考核，组织可以掌握员工的工作态度和工作能力。通过这两个维度的交叉分析，我们可以将组织中的员工划分成四种类型，如图 7-1 所示。针对不同类型的员工，组织应当有的放矢地采取人力资源政策。对于贡献型的员工，组织要给予必要的奖励；对于安分型的员工，组织要对其进行必要的培训以提升其工作技能；对于堕落型的员工，组织要对其进行适当的惩罚，敦促其改进绩效；对于冲锋型的员工，主管人员应当对其进行绩效辅导。

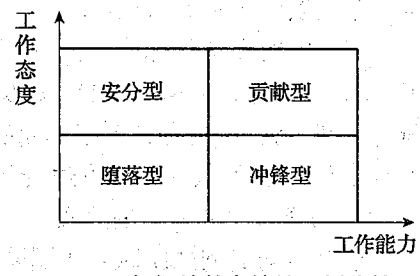


图 7-1 根据绩效考核结果划分的四种员工类型

（二）绩效考核结果的应用

从人力资源管理的各个环节看，绩效考核的结果可以应用于招聘、人员调配、奖金分配、员工培训与开发、员工职业生涯规划。

1. 绩效考核应用于衡量招聘结果

招募和甄选的最终目标是选择顺应组织发展和职位需要的任职者。招聘是否有效，要通过新员工在一段时间内的绩效考核结果来衡量。如果绩效考核的结果令人满意，就说明招聘工作比较成功；反之，就要进一步寻找原因。

2. 绩效考核为人员调配提供依据

绩效考核的结果为员工晋升、调整、淘汰提供决策支持。如果员工的绩效较出色，就可以考虑让其承担更多的责任；如果员工的绩效较差，就可以考虑通过职位调整改善他的绩效水平；如果经过多次工作调整，绩效结果仍不能令组织满意，就要考虑与其解除劳动关系。

3. 绩效考核为奖金分配提供依据

将绩效考核的结果应用于薪酬发放，可以强化薪酬的激励作用。目前，很多组织倾向于将薪酬与绩效挂钩，挂钩的方式主要有两种：①绩效与一次性的绩效工资或奖金的发放对接；②绩效与固定工资基数的调整对接。

4. 绩效考核应用于员工的培训与开发

绩效考核的结果可以加深组织对员工能力、素质水平的认识，尤其是对员工的劣势与不足的认识。一方面，人力资源部门可以制订更有针对性的员工培训计划，帮助员工弥补不足、提升绩效；另一方面，绩效考核的结果也可用于衡量培训的有效性。如果通过系统培训，员工的绩效有所提升，则说明培训是有效的；如果绩效没有得到提升，则培训可能是低效甚至无效的。

5. 绩效考核应用于员工职业生涯规划

员工职业生涯规划是组织根据员工目前的绩效水平，与员工协商制订长期的工作绩效改进计划和职业发展路径的过程。通过绩效考核的结果，主管人员和员工都可以清晰地认识到员工的优势和不足，经过沟通和讨论，员工便能更加了解工作目标，明确自身的发展路径。

第五节　特殊群体的绩效考核

一、团队绩效考核

团队是指由两个以上具备互补知识与技能的人组成的、具有共同目标和可测量的绩效目标的群体。团队成员为了达到共同的目标而相互支持、彼此依赖。在团队中，员工不是只知道执行上级领导的命令，而是成为共同为团队目标奋斗的团队成员。

团队的特点是目标依赖性、角色依赖性和成果依赖性，它需要拥有不同专业背景、来自组织中的不同部门、承担不同职务的员工精诚合作，共同完成预定的绩效目标。传统的绩效考核通常以部门为单位，存在严格的层级关系，已经不能适应跨职能、跨部门的新型团队发展和激励的需要。因此，有必要开发适合于团队的绩效考核技术，达到团队绩效管理的目标。

（一）团队绩效考核的流程

尽管不同类型的团队对于团队绩效的关注点不同，但仍然可以遵循一个相对固定的流程进行团队绩效考核。绩效考核可以按照以下五个步骤实施。

（1）人力资源部门发布考核通知，启动考核程序，公布考核的要求。

（2）对各个团队负责人的绩效进行考核。

（3）根据员工所在团队负责人的评价结果确定团队成员的评价结果分布。团队负责人评价结果好的、团队绩效好的，可以获得的优秀绩效员工的比例更高。

（4）进行团队成员评价。在这个环节中，团队成员的间接上级、直接上级和员工本人都应当参与其中，彼此还应进行有效的沟通。

（5）员工的直接上级与员工就绩效考核结果进行沟通，并制定下一阶段的工作目标。

（二）团队绩效考核指标确定的方法

建立团队绩效考核指标体系可以分为三个步骤：①确定团队和团队成员两个层面的绩效考核指标；②划分团队和个体绩效的权重和比例；③分解绩效考核的关键要素，用具体的评价指标来衡量它们。在这几个步骤中，团队层面的绩效考核指标是该体系的关键点。

一般来说，建立团队层面的绩效考核指标有下面四种基本方法。

（1）利用客户关系图来确定团队绩效考核的指标。客户关系图可以反映团队服务的内、外部对象，因此，当团队的设立是为了满足客户需求时，比较适合选用这种方法。

（2）利用组织绩效指标确定团队绩效指标。该种方法适合那些为帮助组织改进绩效而成立的团队。例如，某个团队成立的目的是压缩生产成本，那就可以用与生产成本相关的指标去考核团队。

（3）利用绩效金字塔来确定团队绩效考核指标。绩效金字塔实际是分解组织目标的过程，团队可以根据工作特点，从金字塔中找到对应的位置，从而确定绩效指标。

（4）利用工作流程图确定团队绩效考核指标。通过工作流程图，团队可以明确重要工作的移交流程、重要的工作操作步骤和向客户提供的最终产品，之后就可以确定团队的考核指标了。

（三）知识型团队的绩效考核方法

知识型团队的任务一般都是创造性的而不是重复性的。产生创造性的过程一般不太容易控制，因此，知识型团队的绩效考核要以结果为导向，而不是以行为为导向。

知识型团队的绩效考核需要综合以下四个角度的指标：①效益型指标，可以直接用来判

断知识型团队的工作产出成果，即团队的产出满足客户需求的程度；②效率型指标，知识型团队为获得效益指标所付出的成本和投入产出的比例；③递延型指标，团队的工作过程和工作结果对客户、投资者、团队成员的长远影响；④风险型指标，判断不确定性风险的数量和对团队及其成员的危害程度的指标。有了这四类评价指标，还需要为这四类指标设置权重。将团队在这四个方面的表现进行加权平均就可以得到知识型团队的综合绩效。

（四）跨部门团队的绩效考核方法

传统的绩效考核通常是严格按照部门来进行的，如果打破部门的考核标准，建立以人为本的跨部门考核制度，那么无论员工在哪里都能进行考核。矩阵形式的组织结构比较适用于跨部门的团队绩效考核。

做好跨部门团队考核，关键是要做好标准化工作，也就是考核目标的标准化、考核程序的标准化、组织的标准化、方法手段的标准化。考核的目标要包括团队目标实现程度、目标的实现进展、目标的难度、实施手段和工作态度等。对于性质相同的部门要采用同一评价的方法，使考核结果具有可比性。考核的手段也应该标准化，评价卡片、绩效目标资料都要由人力资源部门统一印制。

由于跨部门考核涉及的人群比较多，因此，人力资源部门有必要做好沟通协调工作，及时组织关于跨部门考核的培训，积极推进跨部门考核的完成。

二、国际人力资源的绩效考核

国际人力资源的供给主要有三种来源，即母公司派遣驻外人员、东道主国选聘人员、第三国选聘人员。因此，对国际人力资源的绩效考核也就是对这三类人员的考核。

与本土企业的绩效考核相比，国际人力资源的考核面临着两大挑战：①各个国家的文化背景和工作环境的巨大差异加大了绩效考核的难度；②“异地管理”增大了绩效考核的困难。

因此，国际人力资源的绩效考核具有以下四个特点：①从绩效考核的目标看，国际人力资源的绩效考核不仅关注业绩，而且突出战略方向，强调企业的长远发展；②从绩效考核的目的看，国际人力资源的绩效考核除了为员工薪酬调整和晋升提供依据外，还加入了新的目的，如重视个人、团队和公司目标的密切结合，寻找在工作要求、个人能力、兴趣和工作重点之间的发展最佳契合点，等等；③从绩效考核的侧重点看，国际人力资源更倾向于基于结果的绩效考核，而不是基于员工特征的绩效考核；④从绩效考核的操作过程看，国际人力资源的绩效考核具体实施步骤与传统的绩效考核基本相同，只是在绩效的评价与反馈的过程中，比传统的考核更加注重管理者和员工的沟通。

第八章 薪酬管理

第一节 薪酬管理概述

薪酬管理要服务于企业人力资源管理的总体发展战略，还要协调薪酬要素之间的关系，通过薪酬制度的贯彻实施，积极调整企业内部劳动关系，稳定员工队伍，不断提高员工专业素质，激发员工的工作主动性、积极性和创造性。

一、战略性薪酬管理

战略性薪酬管理实质是一种从战略的层面看待薪酬管理职能的全新理念，它的核心是在企业不同战略下做出的一系列的战略性薪酬决策。在不考虑具体职能战略的情况下，企业战略通常可以分为两个层次：一是企业的发展战略，二是企业的经营战略或竞争战略。当企业采取不同战略时，企业的薪酬水平和薪酬结构也必然会存在差异。

（一）适用于不同发展战略的薪酬管理

（1）成长战略。成长战略是一种关注市场开发、产品开发、创新等内容的战略，可以分为内部成长战略和外部成长战略。对于追求成长战略的企业来说，其薪酬管理的指导思想应该是企业与员工共担风险、共享收益。企业的薪酬方案是在短期内提供相对低的基本薪酬，而从长期来讲，企业将实行奖金或股票选择权等计划，能够使员工得到较为丰厚的回报。

（2）稳定战略或集中战略。稳定战略是一种强调市场份额或者运营成本的战略。采用稳定战略的企业一般处于比较稳定的环境，从人力资源管理的角度来讲，就是要稳定现有的掌握相关工作技能的员工。因此，在薪酬管理方面，薪酬决策的集中度比较高，薪酬的确定基础主要是员工从事的职位本身，在薪酬结构中，基本薪酬和福利所占的比重较大；从薪酬水平来说，一般采取市场跟随或略高于市场水平的薪酬，但长期内不会有太大的增长。

（3）收缩战略或精简战略。采取这种战略的企业一般都面临困境，其薪酬管理的指导思想主要是将企业的经营业绩与员工收入挂钩，因此，在薪酬结构中，基本薪酬所占的比重相对较小，一些企业还尝试实行员工股份所有权计划，以鼓励员工与企业共担风险。

（二）适用于不同竞争战略的薪酬管理

（1）差异化战略。差异化战略有时也称创新战略。采取创新战略的企业强调的是产品市场上的领袖地位及客户满意度。因此，与此相对的薪酬体系非常注重对产品创新、技术创新和新的生产方法给予足够的报酬或奖励，其基本薪酬以劳动力市场的通行水平为准且略高于市场水平。

（2）成本领先战略。采取成本领先战略的企业往往追求的是效率最大化、成本最小化，在薪酬水平方面较低于竞争对手，在薪酬结构中，奖金部分所占的比重相对较大。

（3）市场集中战略。市场集中战略是指把自己的产品或服务重点放在某一地区或某些特定客户上。当企业的关注焦点在于为特定客户提供产品或服务时，也被称为客户中心战略。采取客户中心战略的企业强调的是客户满意度，因此，相对应的薪酬体系往往会根据员工向客户所提供服务的数量和质量来支付薪酬，或者根据客户对员工或员工群体所提供服务的评价来支付奖金。

（三）全面薪酬战略

全面薪酬战略是一种摒弃了原有的科层体系和官僚结构，以客户满意度为中心，鼓励创新精神和可持续的绩效改进，并对娴熟的专业技能提供奖励，从而在员工和企业之间营造出一种双赢的工作环境的薪酬战略。与传统薪酬管理相比，全面薪酬战略更强调战略性、激励性、灵活性、创新性和沟通性。

建立全面薪酬战略主要可以分为四个步骤：①评价薪酬的含义，即在全面了解企业自身所处的内外部环境情况的基础上确定企业战略；②制定与企业战略相匹配的薪酬决策，包括薪酬体系、薪酬水平、薪酬结构、薪酬管理过程等方面的决策；③执行战略性薪酬决策，通过设计薪酬制度将决策转化为行动；④对薪酬系统的匹配性进行再评价，管理者必须根据企业的经营环境和企业战略不断对薪酬系统进行重新评价、适时更新。

二、薪酬体系设计的基本步骤

（一）明确企业基本现状及战略目标

企业现状及未来战略目标是制定薪酬政策、进行薪酬决策的重要前提条件。只有明确了企业现状及未来战略目标，才能确定适合本企业的薪酬水平，建立具有内部公平性和外部竞争性的薪酬体系结构。

（二）工作分析及职位评价

工作分析是确定薪酬体系的基础，在结合企业战略发展目标的前提下，通过系统分析的方法明确企业内部各职位的职责权限、任职资格。职位评价主要是为了解决薪酬的内部公平性问题。职位评价的作用主要体现在两个方面：①确定企业内部各职位的相对价值，得出职位等级序列；②为薪酬调查建立一套统一的职位评估标准，以消除不同企业间由于职位名称的不同，或职位名称相同但实际工作要求和工作内容不同所导致的职位差异，从而使不同职位之间具有可比性，为确保薪酬的公平性奠定基础。

（三）薪酬调查

薪酬调查主要是为了解决薪酬的外部竞争性问题。薪酬调查主要是通过各种途径，收集企业所关注的竞争对手或同行业类似企业的薪酬水平及相关信息，并根据薪酬曲线得出本企业各职位薪酬所处的位置。

实施薪酬调查主要包括以下几个步骤。

（1）确定调查目的。薪酬调查的目的是明确薪酬调查的结果要应用到的方面。一般来说，薪酬调查的结果可以应用于整体薪酬水平的调整、薪酬差距的调整、薪酬晋升政策的调整、具体职位薪酬水平的调整等。

（2）确定调查范围。调查范围包括所要调查的企业、调查的职位、调查的内容、调查的时间段等。

（3）选择调查方式。由于薪酬调查的目标不同、对象不同，因此所需的信息以及选择使用的方法也都有所不同。一般常用的调查方式有企业之间相互调查、委托调查、收集公开的信息和问卷调查。

（4）统计分析调查数据。在薪酬调查数据真实、可靠的前提下，通过数据排列、频率分析及回归分析等方法，针对企业的调查目的对数据进行统计分析。

（5）提交薪酬调查分析报告。薪酬调查分析报告一般包括薪酬调查的组织、实施情况分析、薪酬数据分析、政策分析、趋势分析、企业薪酬现状与市场薪酬状况对比分析及薪酬建议。

（四）确定薪酬水平

在薪酬调查结束后，就应结合企业所处的内外部环境确定薪酬水平。在确定薪酬水平时，企业可以选择领先策略、跟随策略或滞后策略，也可以根据职位特点的不同在企业内部实行混合策略。

（五）薪酬结构设计

薪酬结构设计是将薪酬的内部一致性和外部竞争性进行平衡的一种结果。一个完整的薪酬结构中主要包含薪酬等级、薪酬等级内部变动范围和相邻薪酬等级间的关系等。

（六）薪酬预算与控制

在薪酬结构设计完成后，为了保证薪酬体系的有效实施还要进行薪酬预算与控制。所谓薪酬预算，就是预先性的成本分析过程。通过薪酬预算可以提前估计出企业的人工成本，并进行相应的控制。

三、职位评价流程及方法

职位评价是在工作分析的基础上，系统地对各职位的价值进行评价，从而确定各职位在企业内部的相对价值及相互关系的过程。在职位评价过程中值得注意的是，职位评价是对职位的评价，而非对任职者的评价，是对正常或一般水平的评价而非特殊业绩的评价，是对目前而非过去或未来职位状况的评价。

（一）职位评价的原则

（1）系统性原则。职位评价不是孤立进行的。从大系统角度来说，它是将工作分析与薪酬设计相联系的桥梁，起着承上启下的重要作用；从小系统角度来说，职位评价本身也是一个系统，其评价过程中的各个环节都是紧密相连、相辅相成、不可分割的。

（2）战略性原则。各个职位必须从企业的战略目标及实际现状出发，选择能促使企业生产和管理工作发展的评价因素。

（3）标准化原则。职位评价的标准化，就是对同一企业内不同职位间的评价体系、评价方法和评价程序作出统一规定，以此作为评价职位中共同遵守的准则和依据。

（4）员工参与原则。使员工适当地参与到职位评价当中来，不但可以提高职位评价的透明度和公正性，有利于增强职位评价结果的合理性，还可以使职位评价的结果更容易被员工所接受。

（5）结果公开原则。透明化的职位评价标准和职位等级结构，有助于员工对企业战略目标和价值取向的理解和认同。另外，职位评价结果公开可以减少薪酬管理中可能出现的不公正现象，提高员工对薪酬的满意度。

（6）实用性原则。对于一个企业而言，最理想、最先进的职位评价体系并不一定是最好的。因此，企业在选择评价方法和设计评价体系时既要考虑它们所能达到的不同效果，又要综合考虑企业的实际承受能力以及企业进行职位评价的现实意义，进而选择最实用有效的评价体系。

（二）职位评价流程

1. 准备阶段

（1）明确职位评价的目的。要明确职位评价的目的，先要明确的就是企业的战略目标，确定薪酬决策，从而明确职位评价为配合薪酬决策所要达到的目的。

（2）了解企业现状。在评价企业各职位之前，必须先对整个企业有所了解，包括企业的历史和现状、企业战略目标、行业特性、企业规模、组织结构、生产流程以及人员状况等。

（3）确定职位说明书。职位说明书是工作分析的重要成果文件，其中包括了职位职责、权限、任职资格、工作环境等重要的职位信息，是职位评价的主要信息来源。

（4）建立职位评价委员会。职位评价委员会是职位评价的组织与执行机构，根据工作分析的结果，进行职位评价体系的设计，选择评价方法，并对相应职位作出评价，形成职位等级结构。常见的职位评价委员会的类型包括职位评价指导委员会、职位评价实施委员会、分析小组和申诉委员会。

（5）选择标杆职位。标杆职位是指大多数企业中都存在的，且职位职责和任职资格条件差异不大的一般化职位。标杆职位数目一般占企业中全部职位的10%~15%，其他职位的相对价值将通过与标杆职位的工作评价结果相对比而得出。

（6）建立职位评价体系。根据工作分析结果划分职位类别，针对不同职位类别选择适当的职位评价方法，确定职位评价指标、各指标的分级定义及指标权重。

2. 实施阶段

（1）对职位评价者进行培训。培训的内容主要包括工作评价的目的、意义，工作评价方法，工作评价流程等。培训使职位评价者在摆正对工作评价的态度的同时，准确掌握职位评价相关技术。

（2）职位的初评和正式评价。在职位评价正式进行之前，对部分一般化的职位进行初评，不但可以使工作评价者熟悉职位评价体系，而且可以对职位评价体系的科学性和实用性进行检验。初评通过后，便可对标杆职位进行正式评价，形成职位等级结构。

（3）与员工进行沟通并建立申诉机制和程序。在整个职位分析和评价的过程中，企业都应该正式地和员工进行交流，使评价的目的、方法、标准等充分透明，并建立申诉机制和程序，给予员工发表自己见解的机会与途径。

3. 完善与维护阶段

（1）日常维护。当企业内产生了新职位或某些职位发生了变化时，按照已经建立起来的职位评价体系对其进行职位评价，将其纳入职位等级结构中。

（2）定期维护。为了保持职位评价体系能够与时俱进，就需要建立一套定期检查维护的制度体系，以保证职位评价能够满足企业发展的正常需要。

（三）职位评价方法

职位评价方法主要是找出企业内各职位的共同付酬因素，根据一定的评价方法，按每个职位对企业贡献的大小，确定其在企业内部的相对价值。职位评价的方法主要有四种，即排序法、分类法、要素计点法和因素比较法。职位评价方法从比较范围的维度可分为定量方法（包括因素比较法和要素计点法）和定性方法（包括排序法和分类法），从比较基础的维度可分为直接职位比较法（包括因素比较法和排序法）和职位尺度比较法（包括要素计点法和分类法）。

1. 排序法

排序法也称简单排序法、序列法或部门重要次序法，是职位评价中较早使用的一种极为简单、最易于理解的评价方法。排序法通常以职位说明书和企业规划为基础，比较每两个职位的级别关系，并根据职位相对价值的大小来确定职位等级。排序法一般可分为三类：①直接排序法，即简单地根据职位的价值大小，按照一定的顺序对职位进行排序；②交替排序法，即先从待评价职位中找出一个价值最高的职位和一个价值最低的职位，再从剩余的职位中找出价值最高的职位和价值最低的职位，如此进行，直到所有的职位都被排列起来为止；③配对

比较法，即将每个需要评价的职位分别与其他所有职位比较，如果价值高于所比较的职位则得 1 分，低于所比较的职位则减 1 分，相同则不得分，然后根据职位得分来排列职位的等级顺序。

排序法的最大优点就在于其简单易行，成本较低，而且易于与员工沟通。然而，由于没有详细具体的评价标准，因此主观成分很多。同时排序法只能确定职位的序列，不能确定所排序的职位之间的相对价值。所以，这种方法只适用于规模较小、结构简单、职位类型较少而且员工对本企业各项职位都较为熟悉的企业。

2. 分类法

分类法也称为分级法或等级描述法，这种方法需要预先制定一套供参考的等级标准（即所谓的标尺），再将各待定级别的职位与之对照（即所谓的套级），从而确定该职位的相应级别。标准的制定方法主要从横向和纵向两个角度进行。横向是指按照职位性质和特点将企业中的所有职位分为大类、中类和小类；纵向是指按照职位责任大小、技能要求、劳动强度、劳动环境等要素指标对职位进行分等。在此基础上，赋予每个类别、每个等级明确的定义，便构成了供套级使用的等级标准。

分类法的优点是简单、容易解释。同时，因为等级定义都是以选定的要素为依据的，并且等级的数目及其相互的关系是在各职位划等之前就确定的，所以等级结构能真实地反映有关企业的结构。其缺点在于较难对等级进行定义，容易受主观因素影响。这种方法适用于职位类别较为简单的小型企业。

3. 要素计点法

要素计点法也称点数法、评分法或计分法，是一种比较复杂的量化评价方法。它也是先设计出一套供比较的评级标准尺度，但它不同于分类法之处就在于，这种方法不是对各待评价职位进行总体评价，而是将职位在各报酬要素上进行分解，最终得出该职位的相对价值。

具体来说，实施要素计点法包括以下几个步骤。

（1）选取报酬要素。报酬要素是指一个企业认为在多种不同的职位中都包括的一些对其有价值的特征，这些特征有助于企业战略和企业目标的实现。

（2）对每种报酬要素进行分级界定。每种报酬要素的等级数量取决于企业内部所有被评价职位在该报酬要素上的差异程度。

（3）确定不同报酬要素在职位评价体系中所占的权重，以及每种报酬要素中各等级所对应的点值。

（4）运用该职位评价体系对职位进行评价。评价时根据评价体系确定该职位在每种报酬要素上所处的等级，再将各等级对应的点值加总，便得出该职位在企业中的相对价值。

（5）将所有被评价职位根据点数的高低进行排序，建立职位等级结构。

要素计点法的优点是更为精确，评价结果更容易被员工所接受，同时允许对职位之间的差异进行微调。但要素计点法还存在一些缺陷，即设计与实施都比较复杂，因此，对管理水平要求较高，主要适用于评价大规模企业中的管理类职位。

4. 因素比较法

因素比较法也是要先找出适当的付酬要素，但与要素计点法不同的是，因素比较法无须预先开发一个“评比标尺”，而是先在本企业中找出若干有代表性的标杆职位作为评价时的参照物。这些职位的数量应有较大的涵盖面，足以代表本企业内各种类型的职位，因而通常需要

15~20 种，且具有一定的典型性。

因素比较法舍弃了代表职位相对价值的抽象分数，直接使用相应的具体薪酬值来表示各职位的价值，从而省略了“分数—薪酬”的转换。通常，因素比较法有以下六个基本环节。

（1）选择付酬因素。最典型的因素有五种，即技能、智力、体力、责任和工作条件。

（2）确定标杆职位。

（3）依次按所选的各付酬因素，将各标杆职位按相对价值从高到低排序。

（4）为各标杆职位按各付酬因素分配薪值，即决定从各职位月薪总额中分多少份额给各因素。据此，可以排出各职位在同一因素上的高低顺序。

（5）比较按薪额和按因素价值排出的两种顺序。当两种排序出现差异时，就必须进行调整，或者重新排列按因素价值列出的顺序，又或者将各职位因素月薪成分重新分配。如果无法符合逻辑地做到这一点，该职位就不能留作参照用的关键职位。

（6）对照因素比较表，对非标杆待评职位进行评价。

因素比较法的优点是较为完善，可靠性高，同时也使不同的职位之间更具可比性，且可由职位内容直接求得具体薪酬金额。其缺点是评价体系设计复杂，难度较大，成本较高。同时，由于这种方法不易理解，因此，员工对其准确性和公平性容易产生质疑。因素比较法主要适用于处在劳动力市场相对稳定环境中的规模较大的企业。

第二节 股权激励

股权激励是企业拿出部分股权用来激励员工的一种方法。员工获得企业股权以后，享有一定的经济权利，使他们能够以股东的身份参与企业决策、分享利润、承担风险，从而勤勉尽责地为公司的长期发展服务的一种长期激励方法。

在欧美国家，股权激励形式多种多样，一般有股票期权、员工持股计划和管理层收购三种主要形式。其中，股票期权又包括限制性股票期权、法定股票期权、非法定股票期权、激励性股票期权、可转让股票期权、股票增值权等多种形式。在国内，股权激励形式主要有九种，包括股票期权、限制性股票、股票增值权、股份期权、业绩股票、业绩单位、虚拟股票、延期支付和员工持股计划。中国证券监督管理委员会（以下简称中国证监会）颁布的《上市公司股权激励管理办法》（以下简称《管理办法》）着重对股票期权和限制性股票这两种发展较为成熟的工具予以规定，但并未排斥上市公司采用其他工具实施股权激励。《国有控股上市公司（境外）实施股权激励试行办法》（以下简称《境外上市公司办法》）将股票期权、股票增值权作为主要的股权激励方式，把限制性股票和业绩股票作为可以借鉴国际经验探索实行的激励方式。

一、上市公司股权激励

我国上市公司股权激励尚处于试行阶段，主要的法律法规体系见表 8-1。除中国证监会颁布的《管理办法》《境外上市公司办法》《国有控股上市公司（境内）实施股权激励试行办法》（以下简称《境内上市公司办法》）外，其他涉及股权激励的法律条款散见于多项政策文件中。

（一）股票期权

股票期权也称经营者股票期权（executive stock options，ESO），是指上市公司授予激励对象在未来一定期限内（行权期）以预先确定的价格（行权价）和条件购买本公司一定数量股票的权利。

表 8-1　我国股权激励的法律法规体系

法律	《中华人民共和国公司法》
	《中华人民共和国证券法》
	《中华人民共和国劳动法》《中华人民共和国会计法》《中华人民共和国个人所得税法》
部门规章	《上市公司股权激励管理办法》
	《国有控股上市公司（境外）实施股权激励试行办法》
	《国有控股上市公司（境内）实施股权激励试行办法》
规范性文件	《关于规范国有控股上市公司实施股权激励制度有关问题的通知》
	《关于上市公司实施员工持股计划试点的指导意见》

股票期权的特征包括：①股票期权是一种权利而不是义务，收益人可以买公司股票也可以不买；②股票期权只有在行权价低于行权时本企业股票的市场价格才有价值；③股票期权是公司无偿给予经营者等激励对象的。

实施股票期权的优点包括：①可以把经营者利益与股东利益及企业发展结合起来，使企业股东的资产权益首先得到保障；②对于经营者而言，可以让经营者分享企业的预期收益，突破只分享当期收益的局限性，经营者可以在风险较小的前提下得到较大的激励；③激励手段比较灵活，便于个案处理。股票期权也有一定的局限性：①股票期权只适用于上市公司，而且是成长性较好、股价呈强势上涨的上市公司；②股票期权需要依托规范而有生机的股票市场，需要公司建立规范的法人治理结构；③股票期权容易诱发弄虚作假、恶意操纵和短期炒作等不良行为；④难以准确地衡量经营者的表现和企业真实的经营状况。

上市公司股票期权计划内容一般包括激励范围和对象、激励额度、股票来源、资金来源、股票期权时间规定、行权价格、执行方式等。

1. 激励范围和对象

在某些国家，任何企业都可以自主决定是否采取股权激励计划，激励对象主要包括公司经理，技术人员，大多数员工甚至外部董事，母、子公司员工以及重要的客户单位等。而我国目前处在试行阶段，只允许已完成股权分置改革的在沪深交易所上市的境内上市公司和在境外上市的国有控股企业可以实施股权激励计划。激励对象包括上市公司的董事、高级管理者、核心技术人员或者核心业务人员，以及公司认为应当激励的对公司经营业绩和未来发展有直接影响的其他员工，但不应当包括独立董事和监事。外籍员工任职上市公司董事、高级管理者、核心技术人员或核心业务人员的，可以成为激励对象。单独或合计持有上市公司 5% 以上股份的股东或实际控制人及其配偶、父母、子女，不得成为激励对象。

下列人员不得成为激励对象：①最近 3 年内被证券交易所公开谴责或宣布为不适当人选的；②最近 3 年内因重大违法违规行为被中国证监会予以行政处罚的；③具有《中华人民共和国公司法》（以下简称《公司法》）规定的不得担任公司董事、监事、高级管理者情形的。

2. 激励额度

在某些国家，股权激励额度由企业薪酬委员会自行决定。《管理办法》对股权激励额度的

最高上限进行了规定,上市公司全部有效的股权激励计划所涉及的标的股票总数累积不得超过公司股本总额的10%。非经股东大会特别决议批准,任何一名激励对象通过全部有效的股权激励计划获授的本公司股票累计不得超过公司股本总额的1%,股本总额是指股东大会批准最近一次股权激励计划时公司已发行的股本总额。

3. 股票来源

股票期权行权所需股票来源包括:①公司发行新股票;②通过留存股票账户回购股票;③从二级市场购买股票。留存股票是指一个企业将自己已发行的股票从市场中购回的部分,这些股票不再由股东持有,其性质为已发行但不在外流通的股票。公司将回购的股票放入留存的股票账户,根据股票期权或其他长期激励方式的需要,将在未来某个时期再次出售。

事实上,上述几种解决股票来源的方式,按性质加以区分,可以分为增量方式和存量方式两大类。增量方式是在增加股本总额的情况下谋求股票的来源,实质是在少量稀释现有股东权益的情况下带来小额融资,定向增发股票就属于增量方式;存量方式是在不增加股本总额的情况下谋求股票的来源,其好处是不稀释现有股东权益,公司股份回购、二级市场购买都属于存量方式。

4. 资金来源

在股票期权计划中,行权资金来源是困扰激励对象获得股权的最大障碍。《管理办法》规定,上市公司不得为激励对象依股权激励计划获取有关权益提供贷款以及其他任何形式的财务资助,包括为其贷款提供担保。行权资金的压力大小,一方面取决于激励力度的大小,具体体现在激励额度与非风险性年薪的比例关系,以及绝对股价的高低;另一方面取决于激励对象个体可支配资金的大小。激励力度越大,股票价格越高,意味着非风险性年薪中的很大比例需要用于行权,一旦这个比例超出激励对象可自由支配资金的范围,就对行权造成了困难。

5. 股票期权时间规定

(1)股票期权的授权日。股票期权的授权日是指上市公司向激励对象授予股票期权的日期,授权日必须是交易日。《管理办法》规定,授权日不得是下列期间:①定期报告公布前30日;②重大交易或重大事项决定过程中至该事项公告后2个交易日,其他可能影响股价的重大事件发生之日起至公告后2个交易日。

(2)股票期权的等待期。股票期权的等待期,即股票期权授予日与获授股票期权首次可以行权日之间间隔不得少于1年。

(3)股票期权的有效期。股票期权的有效期,即从股票期权授予之日起至所有股票期权行权或注销完毕之日止,从授权日计算不得超过10年,在股票期权有效期内,上市公司应当规定激励对象分期行权。

(4)股票期权的行权期。股票期权行权期,即激励对象可以开始行权的日期,必须是交易日,应当在公司定期报告公布后的第2个交易日,至下一次定期报告公布前10个交易日内行权。但不得在下列期间内行权:①重大交易或重大事项决定过程中至该事项公告后2个交易日;②其他可能影响股价的重大事件发生之日起至公告后2个交易日。

(5)股权激励计划的有效期。《管理办法》规定,股权激励计划的有效期自股东大会通过之日起计算,一般不超过10年,股权激励计划有效期满,上市公司不得依据此计划再授予任何股权。

6. 行权价格

股票期权行权价格是指上市公司向激励对象授予股票期权时所确定的激励对象购买上市

公司股份的价格。确定行权价格时公司应考虑以下因素：①要对激励对象形成激励与约束；②具有可操作性；③对原股东权益的影响。股票期权行权价格的确定方法分为三种，即实值法、平值法和虚值法，其行权价格分别低于、等于或高于授予期权时的公平市价。在我国，《管理办法》采用了平值法，规定以股权激励计划草案摘要公布前1日的公司标的股票收盘价与公布前30个交易日的公司标的股票平均收盘价“孰高原则”确定行权价格。标的股票是指根据股权激励计划，激励对象有权获授或购买的上市公司股票。

7. 执行方式

（1）现金行权。个人向企业指定的证券商支付行权费用及相应的税金和费用，证券商收到付款凭证后，以行权价格执行股票期权。

（2）无现金行权。个人不需要以现金或支票支付行权费用，证券商以出售部分股票获得的收益来支付行权费用，并将余下股票存入经理人个人账户。

（3）无现金行权并出售。个人决定对部分或全部可行权的股票期权行权并立刻出售，以获取行权价与市场价的差价带来的利润。个人决定对部分或全部可行权的股票期权行权前，需以书面形式通知企业表示期权行使及行使的股份数量，每次通知单必须附有按行使价计算的相应股份认购汇款单，企业在接到附有审计员确认书的通知单及汇款单28日内，将把相应股份全部划拨到获授人账户上。

（二）限制性股票

限制性股票（restricted stock）是指上市公司按照股权激励计划规定的条件，授予（无偿或低价授予）公司员工一定数量本公司的股票，激励对象只有在工作年限或业绩目标符合股权激励计划规定条件时，才可出售限制性股票并从中获益。否则，公司有权将免费赠予的限制性股票收回或以激励对象购买时的价格回购。也就是说，公司将一定数量的限制性股票无偿赠予或以较低价格售予公司高管人员，但对其出售这种股票的权利进行限制。

1. 限制性股票的相关时间规定

（1）禁售期。限制性股票的禁售期是指公司员工取得限制性股票后不得通过二级市场或其他方式进行转让的期限。《境内上市公司办法》规定，在股权激励计划有效期内，每期授予的限制性股票，其禁售期不得低于2年。禁售期满，根据股权激励计划和业绩目标完成情况确定激励对象可解锁（转让、出售）的股票数量。

（2）解锁期。禁售期结束后，进入解锁期。在解锁期内，如果公司业绩满足计划规定的条件，员工取得的限制性股票可以按计划分期解锁，解锁期不得低于3年，解锁期内原则上采取匀速解锁办法。解锁后，员工的股票可以在二级市场自由出售。

（3）限制性股票的有效期、授予日的规定与股票期权相同。

2. 限制性股票授予价格

限制性股票授予价格是指上市公司向激励对象授予限制性股票时所确定的激励对象获得上市公司股份的价格，为避免股价操纵，同样遵循“孰高原则”。

限制性股票同样涉及激励范围和对象、激励额度、股票及资金来源、执行方式等方面的问题，这些问题的设计也同样反映企业的一些取向和导向。这些问题的处理在方式、方法上基本与股票期权相似。

（三）股票增值权

股票增值权是指上市公司授予激励对象在一定时期和条件下，获得规定数量的股票价格上升所带来的收益的权利。股票增值权主要适用于发行境外上市外资股的公司，这是因为我

国境内居民投资或者认购境外股票仍存在一定的外汇限制。通过这种方式,高管在行权时直接获得当时股价与行权价的价差。一般公司会委托第三方在境外行权后,将股价和行权价的差额转为人民币,转入员工个人账户。

作为一种创新的激励机制,股票增值权具有以下四个特点。

(1)行权期一般超过任期,这样就将激励对象与公司的利益捆绑在一起,有效地约束他们的短期行为。

(2)激励对象拥有规定数量的股票股价上升所带来的收益,但不拥有这些股票的所有权,也不拥有表决权、配股权。

(3)实施股票增值权时,可以是全额兑现,也可以是部分兑现。

(4)股票增值权的实施,可以用现金,也可以折合成股票,还可以是现金和股票形式的结合。

股票增值权实质上是一种虚拟的股票期权,是公司给予计划参与人的一种权利,不实际买卖股票,仅通过模拟股票市场价格变化的方式,在规定时段内,获得由公司支付的行权价格与行权日市场价格之间的差额。它的实质就是股票期权的现金结算,比照实施期权计划可获得的收益,由公司以现金形式支付给激励对象,从这个方面,也可以说股票增值权实质上是企业奖金的延期支付。

上市公司股权激励的三种模式各自的优缺点和适用企业类型见表 8-2。

表 8-2　　上市公司三种股权激励模式的优缺点和适用企业类型

激励模式	优点	缺点	适用企业类型
股票期权	①降低委托代理成本;②可以锁定激励对象的风险,股票期权持有人不行权就没有任何额外损失;③降低企业激励成本,并且企业有现金流入;④激励力度比较大,具有长期激励效果	①可能带来大量经理人的短期行为;②公司股本变化,原股东的股权可能被稀释;③过分依赖股票市场有效性	成长性较好、股价呈强势上涨的上市公司
限制性股票	①有可能是免费或低价获得,激励更强;②通过对业绩条件、禁售期限的严格规定,使激励与约束对等	①业绩目标或股价的科学确定较困难;②现金流压力较大;③会促使经理人放弃对高风险、高回报项目的投资	成熟型的、对资金投入要求不是非常高的上市公司
股票增值权	①激励对象无须现金付出;②操作方便、快捷;③无须证监会审批,无须解决股票来源问题	①激励对象不能获得真正意义上的股票,激励的效果相对较差;②对资本市场有效性依赖较大,可能导致公司高管层与股东合谋操纵公司股价等问题;③公司的现金压力较大	现金流量比较充裕且股价比较稳定的上市公司,境外上市公司

二、非上市公司股权激励

(一)股份期权

股份期权模式又称期股模式,指公司授予激励对象在未来一定期限内以预先确定的价格

和条件购买本公司一定数量股份的权利。

期股的操作要点是激励对象在未来某一时期内以一定价格购买一定数量的股份，购股价格一般参照股份的当前价格决定，但这个过程只是取得股份的分红权、配股权等部分权益（无处置权）。然后分期按约定价格购买期股的所有权，购股资金来源为分红和现金。在既定时间内支付完购股款项后，取得完全所有权，但期满后还有一定年限的等待期，如本期分红所得不足以支付本期购股款项，以购股者其他资产或现金冲抵。股份期权的最终价值体现在购买价和行权价的价差上。

激励对象获授股份期权的资金来源主要包括：①从公司税后利润中提取一定数量的奖励基金，给予激励对象特别奖励，专用于购买公司的股份；②从支付给激励对象的年薪中提取一定比例，用于认购股份；③从公司公益金中划出一部分作为专项资金，无息贷给激励对象认购股份，然后从激励对象的薪金中定期扣还；④激励对象的自有资金。

股份期权行权价的确定一般包括三种方法：①现值有利法，即行权价低于当前股价；②等现值法，即行权价等于当前市价；③现值不利法，即行权价高于市价。

（二）业绩股份

业绩股份是指确定一个较为合理的业绩目标，如果激励对象在一定期限内达到预定目标，则公司授予其一定股份或提取一定的奖励基金购买公司股份，激励对象在以后的若干年内经业绩考核通过后可以获准兑现规定比例的业绩股份。激励对象持有的业绩股份，由公司按持股份额发放股权登记证书，在规定持股的期限内享有分红和送配股的权利，不享有表决权。

业绩股份来源主要包括：①向激励对象发行新股；②老股东转让股份；③公司设立时预留部分股份；④公司股份回购。

激励对象获授业绩股份的资金来源与股份期权相同。

业绩股份的激励力度与激励基金的提取比例密切相关，激励范围和激励力度太大，则激励成本上升，现金流的压力也会增大；而激励范围和激励力度太小，激励成本和现金流压力减小，但激励效果可能减弱。因此，公司应综合考虑各种因素，找到激励成本、现金流压力和激励效果之间的平衡点。

（三）虚拟股票期权

虚拟股票期权又称股票增值权模式，是股份期权模式的一种变形。虚拟股票期权指公司授予激励对象一种“虚拟”的股票，当公司股份增值时，被授予者可以据此享受股份的溢价收益。期权人只是在名义上持有而非真的购买公司股份，期权人没有表决权、股份不能转让和出售，在离开公司时自动失效。

在这种方案中，公司无须回购股份或增发股份，较好地解决了股票来源问题，计划所需股票不是实股，只是在公司内部虚构出一部分股票并仅在账面上反映，激励对象购入股票及卖出股票仅在企业内通过登记形式进行。

虚拟股票期权所需资金是公司的奖励基金。公司每年拨出一定数量的税后利润，在公司内部设立奖励基金作为实施虚拟股票期权计划的资金来源，专门用于支付激励对象所持有的虚拟股票的溢价值。由于基金所需的资金来源是税后利润，必将影响一部分股东的利益，所以实际提取比例要由股东会决定。

虚拟股票期权的行权价格不取决于公司股票的市价，而是公司虚拟股票的内部市场价格，通常由公司或公司委托的专业中介机构根据公司的各项财务指标来确定。

三、员工持股计划

(一)员工持股计划概述

员工持股计划(employee stock option program, ESOP)是指公司根据员工意愿通过合作方式使员工获得本公司股票并长期持有,股份权益按约定分配给员工的制度安排。

员工持股计划对企业发展具有重要的作用,一套科学合理的员工持股计划不仅能激励员工努力工作,吸引人才,提高企业的核心竞争力,起到"留人"的作用,而且可以令企业获得资金来源。这种资金来源于员工持股,因而是低成本资金,并且是稳定的、长期的,能够减轻企业的税务负担。

1. 员工持股计划的特点及原则

员工持股计划具有以下特点:①持股人或认购者必须是本企业的员工;②员工所认购的股份在转让、交易等方面受到一定的限制。股份认购形式可以有四种,即员工以现金认购、通过员工持股专项贷款资金贷款认购、将企业的奖励或红利转换成员工持股、企业将历年累计的公益金转为员工股份。

企业设计员工持股计划的宗旨包括:①能够促进企业的长远发展;②能够激发员工的工作积极性;③能够改善企业的法人治理结构。

中国证监会发布的《关于上市公司实施员工持股计划试点的指导意见》(以下简称《指导意见》)规定,员工持股计划的基本原则包括以下三点。

(1)依法合规原则。上市公司实施员工持股计划,应当严格按照法律、行政法规的规定履行程序,真实、准确、完整、及时地实施信息披露。任何人不得利用员工持股计划进行内幕交易、操纵证券市场等证券欺诈行为。

(2)自愿参与原则。上市公司实施员工持股计划应当遵循公司自主决定,员工自愿参加,上市公司不得以摊派、强行分配等方式强制员工参加本公司的员工持股计划。

(3)风险自担原则。员工持股计划参与人盈亏自负,风险自担,与其他投资者权益平等。

2. 员工持股计划的种类

(1)杠杆型员工持股计划。杠杆型员工持股计划主要是利用信贷杠杆来实现,这种做法涉及员工持股计划基金会、公司、公司股东和贷款银行四个方面。

首先,成立一个员工持股计划信托基金;其次,由公司担保、该基金出面,以实行员工持股计划为名向银行贷款购买公司股东手中的部分股票,购入的股票由信托基金掌握,并利用因此分得的公司利润及由公司其他福利计划中转来的资金归还银行贷款的利息和本金;最后,随着贷款的偿还,按事先确定的比例将股票逐步转入员工账户,贷款全部还清后,股票即全部归员工所有。

(2)非杠杆型员工持股计划。非杠杆型员工持股计划是不利用信贷杠杆的员工持股计划,也称"股票奖金计划",即公司直接将股票交给员工持股计划委员会,由委员会为每个员工建立账户,员工每年从企业利润中按其掌握的股票分得红利,并用这些红利来归还原雇主或公司以股票形式的赊账,还完后股票即属员工所有。要点包括:①一般由公司每年向该计划提供股票或用于购买股票的现金,员工不需要进行任何支出;②由员工持股信托基金会持有员工的股票,并定期向员工通报股票数额及其价值;③当员工退休或因故离开公司时,将根据一定年限的要求取得相应股票或现金。

在非杠杆员工持股计划中,依据资金的来源可分为自付型和他付型。自付型是指由员工自己交钱购买企业的股票,没有得到公司的任何资助。这种类型的员工持股计划多发生

在营运困难的企业，由资方和员工达成降薪协议，以减少的薪水来购买公司的股票，这已经不是员工的福利计划，对员工的吸引力在于避免企业的破产和自己的失业，而原有的所有者则取得宝贵的资金，或撤资退出渠道。他付型是指公司按照参与员工持股计划的全体员工薪水的一定比例，用税后利润为企业员工购买公司的股票，员工本身不必交钱，是一种纯粹的员工福利计划，其主要目的在于激励企业的员工，形成和培养团队合作精神，增强企业的凝聚力。

（二）员工持股计划的主要内容

1. 员工持股计划的激励对象

根据我国有关政策规定，允许参与员工持股计划的通常包括四类人员：①在企业工作满一定时间的正式员工；②公司的董事、监事、经理；③企业派往投资企业、代表处工作，劳动关系仍在本企业的外派人员；④企业在册管理的离退休人员。

2. 员工持股计划的持股期限和持股规模

每期员工持股计划的持股期限不得低于12个月，以非公开发行方式实施员工持股计划的，持股期限不得低于36个月，自上市公司公告标的股票过户至本期持股计划名下时起算；上市公司应当在员工持股计划届满前6个月公告到期计划持有的股票数量。

上市公司全部有效的员工持股计划所持有的股票总数累计不得超过公司股本总额的10%，单个员工所获股份权益对应的股票总数累计不得超过公司股本总额的1%，员工持股计划持有的股票总数不包括员工在公司首次公开发行股票上市前获得的股份、通过二级市场自行购买的股份以及通过股权激励获得的股份。

3. 员工持股计划的资金、股票来源

员工持股计划可以通过以下方式解决所需资金：①员工的合法薪酬；②法律、行政法规允许的其他方式。

目前上市公司制订员工持股计划时准备采用的资金来源主要包括：①从工资基金结余、公益金、福利费中拨付；②从员工工资中按月扣除；③以员工持股机构未来将拥有的股票作为质押向银行申请贷款。

员工持股计划可以通过以下方式解决股票来源问题：①上市公司回购本公司股票；②二级市场购买；③认购非公开发行股票；④股东自愿赠与；⑤法律、法规允许的其他方式。

中国证监会公布的《指导意见》规定，采用二级市场购买方式实施员工持股计划的，员工持股管理机构应当在股东大会审议通过员工持股计划后6个月内，根据员工持股计划的安排，完成标的股票的购买。

4. 股份的设置和持股比例

一般来说，参与员工持股计划的员工能够购买的企业股票的数量由其工资占员工全体薪金总额的比例确定。应该把员工持股严格限定在本企业正式聘用的员工的范围以内；同时还应强调员工持股的广泛参与性，原则上要求企业正式聘用的员工都参与员工持股计划，明确规定参与员工持股计划的员工数量不得低于员工总数的90%。

对于员工持股的比例，需要注意以下两点：①要明确界定员工持股占企业总股本的比例，一般不宜超过20%；②要明确界定企业内部员工持股额度的分配比例，一般企业高管人员与一般职工的认购比例差距不宜拉得太大，原则上不应超过4：1。这样既能鼓励一般员工广泛参与持股，又严格控制企业高管人员的过多持股，防止企业股份被少数人垄断。

第三节 特殊群体的薪酬管理

在企业中,有一些员工群体由于工作的性质及所处的工作环境比较特殊,所面临的压力、冲突以及所需完成的工作任务的特征与其他员工群体存在着较大的差异。同时,这类员工群体是否能达到既定的绩效水平,对于企业的总体经营绩效有着非常重要的影响。因此,我们将其称为特殊群体。

一、经营者薪酬

(一)年薪制

年薪制是以企业会计年度为时间单位,根据经营者的业绩好坏而计发薪酬的一种薪酬制度。年薪制是一种高风险的薪酬制度,依靠的是约束和激励互相制衡的机制。年薪制将企业经营者的业绩与其薪酬直接联系在一起。年薪制模型一般由四个部分构成:①基本薪酬,即经营者的基本收入,用于保障他及其家人的日常生活;②奖金,即经营者绩效的短期奖励;③长期奖励,通常以股票期权的形式支付,其收入状况与企业的经济效益和市场环境相关;④福利津贴,主要是为经营者提供休假和各种保险福利待遇。

年薪制的优势主要在于:①年薪制在设置上比较灵活,可以根据企业经营者一个年度以及任期内的经营管理业绩,确定与其贡献相当的年度和长期薪酬水平及薪酬支付方式;②年薪制年薪结构中加大了风险收入的比例,有利于在责任、风险和收入对等的基础上加大激励力度;③年薪制可以把年薪收入的一部分直接转化为股权激励形式,从而把经营者薪酬与资产所有者利益及企业发展前景紧密结合。

年薪制的局限性在于,通常经营者的薪酬水平与年度企业业绩密切相关,因此年薪制容易导致经营者的短期行为,做出不利于企业长期发展的决策。

目前我国经营者年薪制有三种模式,即一元结构模式、二元结构模式和三元结构模式。一元结构模式将其全部收入设计为风险收入,即风险收入 = 企业职工平均工资 × 调整系数 × (1 ± 主要业绩指标的增减比例)。二元结构模式将年薪分为基本年薪和风险收入两部分。三元结构模式则进一步将风险收入分为效益年薪和奖励年薪两部分。也就是说,在三元结构模式中,经营者年薪分为基本年薪、效益年薪和奖励年薪三部分。效益年薪与企业绩效紧密联系,奖励年薪则视超额完成指标情况而定。

基本年薪与业绩没有直接联系,主要由地区和企业员工平均工资水平决定,并加入了企业规模和利税情况等调整因子,能够满足经营者的基本生活需要。二元结构模式中的风险收入和三元结构模式中的效益年薪均以基本年薪为基础,按企业绩效指标和国有资产保值增值指标确定。一般情况下,基本年薪 = 本企业员工平均工资 × 调整系数。经营者应该根据企业的经济效益情况和企业规模确定自己的调整系数,所以说,调整系数能够反映经营者的能力和工作业绩。

风险收入计算方法有两种:①风险收入 = 基本薪酬 × 倍数考核指标完成系数,这种计算方法是以基本薪酬为基础的,基本薪酬一般是按照员工的平均工资倍数确定的;②风险收入 = 超额利润 × 比例系数 × 考核指标完成系数,这种计算方法比较符合国际惯例,其比例系数具有分段递减的特征,公式中的考核指标完成系数能够反映利润以外的其他指标情况,这种计算方法中的风险收入具有边际递减的特征。采用这种计算方法能够有效阻止经营者通过不正常的途径增加当年的利润,还能在一定程度上防止经营者的短期行为。

（二）股票期权

股票期权是指企业赋予经营者一种权利，经营者在规定的年限内可以以某个固定价格购买一定数量的企业股票。关于股票期权的具体内容已经在本章第二节进行了详细介绍，在此不再赘述。

二、销售人员薪酬

与其他职位相比，销售人员的工作时间和工作方式的灵活性更强，因此，很难对其工作过程进行监督。但是销售人员的工作结果却比较容易衡量，通常可以用销售数量、销售额、市场占有率、回款率、客户保留率、销售利润、销售费用以及售后服务等方面的工作结果来进行衡量。因此，销售人员的薪酬主要是以结果为导向的。在实践中销售人员的薪酬方案是多种多样的，总的来说可以分为以下四种。

（一）单纯佣金制

这种薪酬制指在销售人员的薪酬中没有基本薪酬的部分，其全部薪酬收入都来自佣金。销售人员的佣金通常是以销售额的一定百分比来确定的，在实践中常被称为销售提成。这种薪酬制度的优点是把销售人员的薪酬收入与销售人员的工作绩效直接挂钩，同时，薪酬管理的成本也较低。但这种薪酬制度使得销售人员的薪酬往往缺乏稳定性，易受外部环境因素的影响而引起大幅的波动。同时，这种制度还有可能造成上下级之间、新老员工之间的较大薪酬差距，不利于培养销售人员对企业的归属感。

（二）基本薪酬加佣金制

销售人员的薪酬由每月的基本薪酬和按销售业绩提取的佣金组成。在这种薪酬制度中又可将佣金分为直接佣金和间接佣金。直接佣金，即佣金的计算方式是销售额的一定百分比，不过对于不同产品来说佣金比率是不同的，同时，同一产品的佣金比率也会随着销售人员的实际销售业绩的提升而有所差异。间接佣金，即首先将销售业绩转化为一定的点值，然后根据点值来计算佣金的数量。

（三）基本薪酬加奖金制

这种薪酬制度与基本薪酬加佣金制的区别在于，佣金直接由绩效表现决定，而奖金与业绩之间的关系是间接的，通常销售人员所完成的业绩只有超过某一销售额，才能获得一定数量的奖金。此外，新客户开发、市场调查报告、客户投诉率等因素都可以影响销售人员所得到的奖金额度。

（四）基本薪酬加佣金加奖金制

这种薪酬制度将佣金和奖金结合在一起，可以从多角度引导并激励员工的行为和绩效。

企业在进行销售人员薪酬制度的选择时，一般取决于企业自身所处的行业及产品特点。例如，保险行业、饮食行业等对销售人员的薪酬设计大多是“高佣金加低基本薪酬”的薪酬制度；而对于一些技术含量较高、市场较为狭窄、销售周期较长的产品来说，其销售人员的素质及稳定性要求都很高，因此采取“高基本薪酬加低佣金或奖金”的薪酬制度比较适合。

三、驻外人员薪酬

驻外人员薪酬的主要组成部分包括基本薪酬、激励薪酬和福利。

（一）基本薪酬

基本薪酬的确定可以采用下列三种方法。

（1）基于本国薪酬的方法：给驻外员工提供与其在国内从事相似职位相同的薪酬。

（2）基于东道主国的方法：依据东道主国的薪酬标准补偿驻外人员。

(3)基于总部的方法:根据总部所使用的薪酬标准来补偿所有的员工。

(二)激励薪酬

驻外人员薪酬包括各种鼓励驻外员工接受并完成国际任务的激励薪酬。激励薪酬主要包括驻外津贴、困难补助和流动津贴。

(1)驻外津贴是为了鼓励员工接受在海外的工作而发放的激励薪酬。企业按基本薪酬的百分比来确定驻外津贴,其比例范围一般在10%~30%。往往驻外的时间越长,这一比例越高。

(2)困难补助是补偿驻外员工为海外工作所做出的牺牲,这些补助是为了补偿他们在国外艰苦的生活和工作条件而发放的激励薪酬。因此,困难补助一般只提供给在生活特别困难的地区工作的员工。困难补助的范围是基本薪酬的10%~25%,地区条件越艰苦,补助越高。

(3)流动津贴是对员工变换工作地点的奖励。驻外人员通常一次性获得流动津贴。

(三)福利

福利是驻外人员薪酬的重要组成部分之一,可以吸引并保留优秀的驻外员工,同时也使驻外人员及其家人的安全感不断增强。驻外人员的福利由标准福利和额外福利组成,标准福利包括保障计划和带薪休假;额外福利包括搬家补助、驻外人员子女教育津贴、探亲假和差旅补助等。

四、专业技术人员薪酬

专业技术工作通常是指利用既有的知识和经验来解决企业经营中所遇到的各种技术或管理工作问题,帮助企业实现经营目标的工作。专业技术类职位大致可以分为三大类:①需要在特定领域具有一定造诣的工作职位,如律师;②需要有创新精神和创造力的职位,如设计人员;③需要具备经营知识和市场洞察力的职位,如财务人员。专业技术人员主要从事的是脑力工作,他们或者把握企业的整体运行情况,为企业的发展提供咨询建议或战略支持;或者直接从事专业技术研究开发工作,对企业保持相对技术竞争优势产生重要的影响。

专业技术人员的薪酬结构主要包括基本薪酬与加薪、奖金、福利与服务。

(一)基本薪酬与加薪

专业技术人员的基本薪酬往往取决于他们所掌握的专业知识与技术的广度与深度,以及运用这些专业知识与技术的熟练程度,而不是所从事岗位的重要性。

在基本薪酬一定的情况下,专业技术人员的加薪也主要取决于他们的专业知识和技能的积累程度,以及运用这些专业知识和技能的熟练水平的提高。因此,通过接受各种培训以及获得相应的学习机会提高自身的知识水平和能力,是专业技术人员获得加薪的一个主要途径。由于在知识水平一定的情况下,专业技术人员的工作经验是对其生产率的一种很好的预测变量,因此,专业技术人员的薪酬随着工作年限延长而提高的情况非常常见。此外,专业技术人员的绩效评价结果对于他们的加薪也会有一定的影响。

(二)奖金

一般来说,在专业技术人员的薪酬体系中,奖金的重要性不大,由于专业技术人员主要靠知识和技能的存量及其运用工作,而在很多时候,他们的这种专业知识和技能本身是有明确的市场价值的,因此,专业技术人员通常会获得较高的基本薪酬,即使有一定的奖金发放,奖金所占的比重通常也比较小。一种可能的例外是对从事技术或产品研发的专业技术人员,对于研发出为企业带来较多利润的新产品的专业技术人员或专业技术人员团队,企业往往会给予一定金额的一次性奖励,或者是让他们分享新产品上市后一段时期内所产生的利润。

（三）福利与服务

在福利与服务方面，专业技术人员非常看重继续受教育和受培训的机会，因此在专业技术人员较多的企业中，企业除尽力为专业技术人员的工作提供各种物质条件上的便利外，还会尽量为员工提供一些在国内外进修深造的机会，为他们参加各种学术活动提供费用和时间上的便利。企业这样做的目的，一方面是满足员工个人发展的需求，提高其对组织的忠诚度；另一方面也是要使他们有机会吸收新的科技知识，接触本学科的前沿动态，学习其他企业同类人员的科研方法，同时，建立企业间的技术合作关系，从而为员工个人和企业的未来发展创造条件。

第四节　薪酬成本预算与控制

一、薪酬成本预算的方法

薪酬成本预算对企业的财务状况有着重要影响，它能够清晰地反映出企业的人力资源战略，并直接关系到企业的经营状况和员工的心理体验。薪酬成本预算的方法按照预算流程的顺序可以划分为以下两种。

（一）自上而下的薪酬成本预算方法

自上而下的薪酬成本预算方法是企业的高层管理者先决定企业的薪酬预算总额、提薪幅度和分配政策，再将整个预算额度分配给企业内部各部门，最后由各部门管理者再将部门的薪酬额度按照企业分配政策和员工的实际工作情况分配给每位员工。这种方法可以很好地控制企业的整体薪酬成本和部门薪酬成本，便于调控人力成本开支与企业支付能力及企业绩效的对称性。但由于该方法缺乏灵活性、受主观因素影响较大，降低了预算的准确性，不利于调动员工的积极性。

（二）自下而上的薪酬成本预算方法

自下而上的薪酬成本预算方法是通过基层单位各部门管理者提前预报本部门在下一年度的薪酬预算，从而计算出各部门的薪酬开支，编制企业整体薪酬预算方案。其具体操作步骤一般是，先告知经理薪酬政策和技术，并对经理进行薪酬技术方面的培训，同时，在薪酬预算过程中予以辅导和帮助。对于经理提交的预算报告进行审计，看其是否超出了薪酬增长额的合理范围，并编制薪酬预算报告。与高层管理者就薪酬预算报告进行讨论和分析、总结并设定部门目标。最后，通过追踪和向管理者报告周期状况来控制预计和实际的薪酬总数增加值。

二、薪酬成本的控制

（一）控制雇佣量

雇佣量是企业雇佣人数与他们的工时数量的乘积，因此控制雇佣量不仅是控制员工数量，而且是控制工时数量。

（二）控制基本薪酬

控制基本薪酬主要是指要控制基本薪酬加薪的规模（或幅度）、加薪的时间和员工的覆盖面。由于基本薪酬增加的主要动因是内部公平性要求、市场状况变动等，因此还要对这些源头因素实行管理和调控。

（三）控制奖金

奖金的名目繁多，在控制奖金时除控制它的支付规模、时间和覆盖面外，还要重点利用它的一次性支付性质来改善劳动力成本的可调节幅度。

（四）控制福利支出

企业的福利支出可以分为三类，即与基本薪酬相联系的福利、与基本薪酬无联系的福利和福利管理费用。在控制福利支出时，要针对这三类福利的特性分别管理和控制。与基本薪酬相联系的福利随基本薪酬的变化而变化，当基本薪酬一定时，其刚性较大。与基本薪酬无联系的福利属短期福利项目，数额较小，弹性较小。福利管理费用有较高的弹性可以利用。

（五）利用适当的薪酬技术手段

企业可以利用工作评价、薪酬调查、薪酬结构、薪酬宽带、计算机辅助管理、最高最低薪酬水平控制、成本分析、薪酬比例比较等薪酬技术手段，来优化薪酬成本控制。

三、企业人工成本

企业人工成本是指企业在一定时期内，在生产、经营和提供劳务活动中因使用劳动力而支付的所有直接费用和间接费用的总和。人工成本包括员工薪酬总额、社会保险费、员工福利费用、员工教育经费、劳动保护费用、员工住房费用和其他人工成本支出。其中，员工薪酬总额是人工成本的主要组成部分之一。常用的人工成本分析指标有三类，即人工成本总量指标、人工成本结构指标和人工成本分析比率型指标。

（1）人工成本总量指标反映的是企业的人工成本总量水平，考虑到企业规模的差异，通常用人均人工成本指标对企业的支付能力进行分析和控制。该指标能够显示本企业员工平均收入的高低，也就能作为企业向劳动力市场提供的劳动力价格信号。

（2）人工成本结构指标是指人工成本各组成部分占人工成本总额的比例，它能够反映人工成本投入构成的情况与合理性。

（3）人工成本分析比率型指标是一组能够将人工成本与经济效益联系起来的相对数，一般包括劳动生产率、人工费比率、劳动分配率、人工成本占总成本的比重等指标。通过这些指标可以衡量企业对劳动的投入与收益，从而寻求最佳的人工成本投入和产出的“度”。

2023 年版全国经济专业技术资格考试用书防伪标识鉴别方法：

1. 防伪印刷：防伪标识中的“RSKS”采用特殊烫金工艺，内含微缩文字。紫外光源下观察，防伪标识中可见红色的“RS”（自然光下不可见）。

2. 网站防伪查询及增值服务获取：刮开防伪标识中的涂层，获取防伪码。登录中国人事考试图书网（http://rsks.class.com.cn），即可按照提示查询真伪。也可以用微信扫一扫防伪标识上的二维码验证真伪并获取出版单位提供的免费增值服务。

3. 粘贴位置：封面左下方。

需要财经类、工程类电纸版教材、习题、真题、网课
考前押题+微信：xiaojiu3053

第九章　培训与开发

第一节　培训与开发决策分析

一、培训与开发决策分析的概念

培训与开发的决策分析是指组织在决定是否进行某项培训与开发活动之前对成本－收益进行的权衡考虑。

如果培训与开发可以提高组织的收益，组织就会对员工进行培训与开发（支付员工的培训与开发费用）。在决定是否进行某项培训与开发活动时，组织需要考虑以下三个方面的因素：①培训与开发的支出（C）；②员工参加培训与开发将会给组织带来的收益（B）；③组织支付给员工的加薪（S）（因为员工通过培训与开发获得了提升）。只有 $B-S$ 大于 C 时，培训与开发才会提高组织的收益。

如果 B 大于 C，即组织进行培训与开发的收益大于支出，组织就需要注意以下两种极端的情况。

（1）$S=0$，那么，$B-S$ 就自然大于 C，组织自然会乐于支付培训与开发的费用。然而，员工由于没有获得工资方面的收益，除非有精神方面的收益，否则，没有参与培训与开发的积极性，也不愿意支付任何培训与开发的费用。

（2）$S=B$，那么，组织将不愿意支付培训与开发的费用，但是员工获得了收益，因此员工会愿意支付部分或全部费用。

一般的培训与开发活动多处于以上两种极端情况的中间状态：S 大于零，但小于 B，即组织从培训开发中得到的收益大于支付给受训员工的加薪。在 B 大于 C 的情况下，组织就愿意对员工的培训与开发进行投资，员工也愿意支付相关费用。组织和员工个体各支付多少费用较为合适，会因企业实际、培训与开发目的等方面的不同而有所区别。

影响培训与开发利润的因素包括受训员工可能的服务年数、受训员工技能可能提高的程度、受训员工的努力程度和对组织的忠诚度等。

二、培训与开发决策的制定

培训与开发不是一项无回报的开支，而是一种对人力资源的投资。然而在实际工作中，管理层往往把资金、物质成本看得比智力成本更为重要，会出现决策的误区，表现在以下三个方面。

（1）由于对人力资源投资的回报比其他类型的投资回报更难量化，从而更容易遭到管理层的反对。

（2）由于培训与开发效果评估的滞后性等因素，管理层更愿意投资那些容易衡量或反馈时间短的培训与开发课程，而不愿意做那些难以衡量或反馈周期长的培训与开发投资。

（3）将培训与开发视为一项开支或员工福利，而非一项投资。培训与开发的预算经常落后于经营战略计划。在经济效益好的时期，可能无区别地给培训与开发拨预算；而当效益不好时，组织先要砍掉的就是培训与开发的预算。

第二节 培训与开发的组织管理

一、培训与开发的组织体系

组织在设立培训与开发机构时，要考虑两方面的因素：①组织的规模；②人力资源管理在组织中的地位和作用。

在中小型组织中，由于员工规模不大，一般不需要设置专门的培训与开发机构，培训与开发工作通常是某个人力资源管理岗位的一项职责。

在大型组织中，由于员工数量多，培训与开发任务繁重，一般设置专门的培训与开发机构，具体有两种模式：①培训与开发机构隶属于人力资源部，是其中的一个部门；②培训与开发机构与人力资源部并列，是组织的一个独立部门。这两种模式各有利弊。前者把培训与开发看作整个人力资源管理系统的一部分，便于形成一个协调、统一的培训与开发计划，缺点是无法体现培训与开发在组织中的战略位置，而且会受到其他工作的影响，难以保证培训与开发的力度和连续性；后者刚好相反。此外，在后一种模式下，由于两个部门是并列的，难免会发生冲突，因此需要在两个部门之上设置一个领导扮演好组织者和协调员的角色。

一些大型的、实行分权化管理的组织，有时会组建企业大学来负责组织的培训与开发。企业大学是独立的培训与开发机构的一种扩大发展的模式。

二、培训与开发工作的组织管理

由于培训与开发工作在组织人力资源管理中作用的凸显，以及培训与开发工作在目标上的多样性，必须由专业人员负责和实施培训与开发工作，并设置培训与开发部门或类似的分支职能部门。

（一）培训与开发部门的主要职能

（1）制定支持企业经营战略的培训与开发战略。

（2）分析和明确公司和各类职位、各级各类人员的培训与开发需要。

（3）形成如何满足这些需要的建议和计划。

（4）制订企业年度的培训与开发计划。

（5）制定年度培训与开发预算。

（6）确定企业内部和外部的培训与开发资源。

（7）实施各类培训与开发计划，具体安排各种培训与开发课程或活动。

（8）帮助和指导员工个人制订职业发展计划。

（9）管理好员工培训与开发的档案。

（10）维护培训与开发的场地和设施，充分开发与利用各类培训与开发的资源。

（二）管理层的培训与开发责任

尽管各级管理层需要对培训与开发承担不同程度的管理责任，但对员工进行培训与开发的责任最终落实到直线经理身上，这包括关注下属员工的职业生涯发展，提供给下属员工发展其能力的机会，并在日常工作中鼓励员工持续不断地学习。直线经理可以扮演好下属的教练、导师等角色，帮助下属去识别和利用日常工作中的所有学习机会。在操作层面上，直线经理也是员工上岗培训的主要讲师。组织在进行培训与开发时，应让每一位管理者都知晓自己应承担的责任，并明确履行该职责与自己职业生涯成功的关系。

三、培训与开发效果评估

培训与开发效果的评估是一个运用科学的理论、方法和程序，从结果中收集数据，并将其与整个组织的需求和目标联系起来，以确定培训与开发项目的优势、价值和质量的过程。但基于培训与开发效果的滞后性，以及员工个体的差异性，要客观、科学地评估培训与开发的效果相当困难，因此，效果评估是培训与开发体系中最难实现的一个环节。

（一）评估的内容

培训与开发效果评估中应用最广的是层次评估模型，它把评估内容分为反应、学习、工作行为、结果和投资收益五个方面。

1. 反应评估

反应评估重点是评估受训人员对培训与开发的主观感受和看法，包括对培训与开发的内容、方法、形式、培训师、设施的满意程度等。

反应评估易于进行，也是最基本、最常用的评估方式。反应评估通常采用访谈、问卷调查等方法，其中问卷调查法的应用最为普遍。

2. 学习评估

学习评估是评估受训人员“学到了什么”。学习评估的主要内容是评估受训人在参加完培训与开发活动后，在知识、技能或态度方面是否有了提高或改变。

由于学习内容包含知识、技能、态度三个方面，因此，需要采用不同的评估方法：知识方面通常采用笔试的方法，技能方面通常采用实际操作的方法，态度方面通常采用自我评价的态度量表法。

3. 工作行为评估

工作行为评估重点是评价培训与开发是否带来了受训人员行为上的改变，以及受训人员把所学的知识运用到工作中的程度。由于受训人员相关工作行为的改变才是培训与开发的最直接目的，因此，工作行为评估是效果评估中一项重要的内容，可以直接反映培训与开发的效果，也是组织高管层和直接主管特别关心的。

工作行为评估的方法包括面谈、直接观察、绩效监测、行为评价量表等。其中，行为评价量表是行为评估中最常用的方法。行为评价量表法是根据具体的培训与开发内容，由受训人本人、直接主管、同事、下属或客户对受训人员行为变化进行评估的过程。

4. 结果评估

结果评估的目标是评估受训人员工作行为改变对其所服务的组织或部门绩效的影响作用。培训与开发的最终评估应该以组织工作绩效为标准，如增加产量、提高生产力和产品质量、降低投诉率等。结果反映了培训与开发活动对组织的影响效果，体现了组织进行培训与开发的最终目的。结果如何是组织进行培训与开发效果评估的最重要内容，是最具有说服力的评价指标，也是组织高管层最关心的评估内容。

结果评估指标包括硬指标和软指标。硬指标包括产出、质量、成本和时间四大类，易被衡量和量化，易被转化为货币价值，而且评价也更为客观。软指标包括工作习惯、工作满意度、主动性、顾客服务等方面，难以被衡量和量化，也难以被转化为货币价值，而且评价具有主观性。

5. 投资收益评估

投资收益评估的目标是确定或比较组织进行培训与开发的成本收益。即使培训与开发给组织带来了积极的影响，但如果成本很高，也是得不偿失的。投资收益通常表示成一个百分数或成本与收益的比率。在实际工作中，组织很少进行投资收益评估，因为对其进行评估是一个