

# 人力资源管理

## 第一章人力资源规划

人力资源规划的总目标是确保企业各类工作岗位在适当的时机，获得适当的人员(包括数量、质量、层次和结构等)，实现人力资源的最佳配置，最大限度地开发和利用人力资源潜力，有效地激励员工，保持智力资本的竞争优势。

### 第一节企业组织信息的采集与处理

#### 第一单元组织信息的采集

##### 【学习目标】

通过学习，掌握人力资源规划的概念和内容、组织信息的概念和特点、采集处理信息的原则，以及采集信息的工作程序和基本方法。

##### 【知识要求】

#### 一、人力资源规划概述

##### (一)人力资源规划的内涵

人力资源规划有广义和狭义之分，广义的人力资源规划是企业所有人力资源计划的总称，是战略规划与战术计划，即具体的实施计划的统一；狭义的人力资源规划是指为实施企业的发展战略，完成企业的生产经营目标，根据企业内外环境和条件的变化，运用科学的方法对企业人力资源的需求和供给进行预测、制定相宜的政策和措施，从而使企业人力资源供给和需求达到平衡，实现人力资源合理配置，有效激励员工的过程。

从规划的期限上看，人力资源规划可区分为长期规划(五年及以上的计划)和短期计划(一年及以内的计划)，介于两者之间的为中期计划。

##### (二)人力资源规划的内容

1. 战略规划。战略规划是根据企业总体发展战略的目标，对企业人力资源开发和利用的大政方针、政策和策略的规定，是各种人力资源具体计划的核心，是事关全局的关键性规划。

2. 组织规划。组织规划是对企业整体框架的设计，主要包括组织信息的采集、处理和应用，组织结构图的绘制，组织调查、诊断和评价，组织设计与调整，以及组织机构的设置等。

3. 企业人力资源管理制度规划。制度规划是人力资源总规划目标实现的重要保证，包括人力资源管理制度体系建设的程序、制度化管理等内容。

4. 人员规划。人员规划是对企业人员总量、构成、流动的整体规划，包括人力资源现状分析、企业定员、人员需求与供给预测、人员供需平衡等。

5. 人力资源费用计划。费用计划是对企业人工成本、人力资源管理费用的整体规划，包括人力资源费用预算、核算、审核、结算，以及人力资源费用控制等。

#### 二、企业信息采集和处理的基本原则

1. 准确性原则。即在企业信息采集和处理的过程中，调研人员必须本着科学的态度和实事求是的精神，客观地反映企业实际情况，这样获得的信息才是可信可靠的。

2. 系统性原则。即对企业信息要进行科学的分类、整理、加工，做到系统化，保证和调查主题相关的信息的完整性，以避免企业做出片面的决策。

3. 针对性原则。即有的放矢，有目的、有计划地采集和处理企业信息。

4. 及时性原则。即信息只在一定时间范围内发挥作用，特别是供求信息、市场信息、新技术信息等发挥作用的时间很短。因此必须迅速地采集、加工、归类、整理、传递有用信息，否则，信息如果过时，即使再准确、再全面、再系统，也可能贻误决策。

5. 适用性原则。即根据企业内部各管理层次和管理系统的不同需求，提供不同类别和形式的信息。所提供的信息要与目标问题相关，特别要与问题的本质相关，以免导致无用信息与有用信息混杂，从而给使用信息的部门带来不必要的混乱。

6. 经济性原则。即在信息采集和处理的过程中，统筹考虑企业的经济效益。在很多情况下，提高信息的有效性，必须增加经费，而降低费用就会影响信息的有效性，费用和信息的有效期往往相互矛盾。为经济合理地提供信息，必须对费用和信息的有效期进行权衡，取利弃弊。

### 【能力要求】

#### 一、企业组织信息采集的程序

##### (一) 调研准备阶段

在本阶段，调研人员通过对企业的相关信息初步分析和非正式调研，确定调研的主题内容和范围。

1. 初步情况分析。初步情况分析是指调研人员对本部门、本企业已掌握的相关信息初步分析，了解情况，提出假设的调研主题。要求企业和部门在提供信息时，从实际出发，实事求是，并尽可能突出重点，抓住问题的要害。

2. 非正式调研。非正式调研是指对假设的调研主题展开调查，发现新问题，淘汰旧问题，探求真正的问题所在。调研人员可以调查访问有经验的技术人员、相关人员和个别用户，听取他们的一般性意见，进一步明确该调查项目的具体目的和要求，做到有的放矢。

3. 确定调研目标。调研目标的确定是指在初步情况分析和非正式调研之后，逐步缩小调查范围，明确调查目的，确定调查项目的重点。

##### (二) 正式调研阶段

在本阶段，调研人员应确定获取相关信息的手段与方法，设计出科学合理的调查表格，并按预定的计划和设想，到现场展开调查。

#### 1. 相关信息的来源

(1) 原始资料。原始资料又称第一手资料，或初级资料，是指调研人员自己采集的资料，如企业的业务状况记录、销售记录、成本记录、用户意见簿记录、消费者反馈信息记录、对批发企业和零售企业的调查记录等。

(2) 二手资料。二手资料又称次级资料，是指经过别人采集、整理和初步分析过的资料。这种资料通过机关、企业等单位或报纸杂志获得，成本低，但很可能失实，或由于时间、地点、条件变化而使资料失去使用价值。

#### 2. 选择抽样方法，设计调查问卷

理想的调查问卷和科学合理的抽样方法，是调研顺利进行的保证。调查问卷应根据调查内容而设置，要求做到文字简练、通俗易懂，内容简单、明确，所提的问题不宜太长、太繁，要便于被调查者回答，尽可能让被调查者用“√”或“×”来回答，这样也便于数据的统计、处理和分析。

#### 3. 实地调查

实地调查又称现场调查，是指到现场去调查，以获取第一手资料。这一环节对调查人员的思想政治水平、工作责任心、业务技巧水平和工作能力有很高的要求，因此要对调研人员进行慎重的选择、

科学的培训和有效的管理。

## 二、企业组织信息采集的方法

### (一)档案记录法

档案记录法是指向企业的档案管理部门或档案管理人员了解组织过去的建设、运行状况以及关于重大事件或决策的档案记录的方法。这种方法可用于采集组织过去的决策机构效果、决策效率、决策效果、执行效率、文件审批效率和文件传递效率。

1. 决策机构的效果。决策机构的效果是指从接到一项要求或一项情报，到开始正式研究的时间。

2. 决策效率。决策效率是指接到相关情报后做出决策的时间。

3. 决策效果。决策效果是指因采取该项决策而给企业带来的收益。例如，企业原来生产甲产品，现在根据预测分析，改生产乙产品而增加的收入，这就是决策的效果。

4. 执行效率。执行效率是指在某个问题决定后，从开始执行到取得执行结果的时间。现实中，为了提高不同项目间执行效率的可比性，可按决策执行的复杂程度进行分类，并根据实际数据，订出标准。

5. 文件审批效率。文件审批效率是指一项报告或其他文件从转到负责人手中到批复的时间。这也应根据问题的复杂程度、重要性和需要调查研究的时间，订出几种标准。对于重大问题应计算延误的损失。

6. 文件传递效率。文件传递效率是指文件从发出单位至到达接收单位的时间，主要是企业内部文件的传递效率。

### (二)调查研究法

调查研究法是指针对具体的问题，对企业内部员工进行个人访谈或问卷调查，以了解组织运行的情况及相关信息的方法。这种方法可用于采集组织过去和现在的决策机构效果、决策效率和效果、执行效率、文件审批效率、文件传递效率、各横向机构之间的协调程度、各组织内部信息传递的畅通程度，以及信息自上而下或自下而上传递的速度和质量等。具体方法如下：

#### 1. 询问法

询问法是指调查者通过询问的方式向被调查者展开调查的方法。它要求调查者事先拟定出具体的调研提纲，然后根据提纲向被调查者展开询问，采集相关信息。根据调查者与被调查者接触方式方法的不同，询问法可以分为：当面调查询问法、电话调查法、会议调查询问法、邮寄调查法和问卷调查法等。

(1)当面调查询问法。当面调查询问法又称面谈调查询问法，是指调查者当面向被调查者展开询问的方法。通过当面调查询问了解他们的观点，观察他们的反应。这种方法的优点是：机动灵活，不受时间、地点的限制；调查者可以直接、深入地了解被调查者的真实观点，采集到的资料比较全面、可靠。这种方法的缺点是：耗时长；成本高；调查结果易受调查者的主观因素影响，对调查者的素质要求较高；调查范围较窄，采集到的信息不具代表性。这种方法适用于采集内容比较复杂，要求比较细致的信息。

(2)电话调查法。电话调查法又称电话询问法，是指通过打电话的方式对组织人员展开询问的方法。与当面调查询问法相比，这种方法成本低，速度快，调查面广、量大，还能设置统一的调查询问表格，采集到的数据便于统计处理。这种方法适用于要及时采集的一些简单信息，尤其是在只要了解被调查者对某种情况的看法，如是与非、好与差、正确与错误、要与不要等简单问题的情况下。

(3)会议调查询问法。会议调查询问法是指调查单位或调查者邀请被调查对象(一般十几个人)，

在约定的时间、地点集中，以会议的方式展开调查的方法，如座谈会。这种方法的优点是：调查者可以直接倾听被调查者的观点；调研双方有互动的机会；与当面调查询问法相比，花费的时间和费用较低，效率较高。这种方法的缺点是：受时间和地点的限制；与会人员较多，被调查者不能充分发表自己的见解；互动过程中，被调查者易受他人影响。总之，会议调查询问法的效果在很大程度上取决于会议组织者的组织能力、业务水平和工作能力，因此调查者会前要有充分准备，拟好调研提纲，才能使调查会收到较好的效果。这种方法适用于对学者、专家或企业高层人士的调查。

(4) 邮寄调查法。邮寄调查法又称函件询问法，或函件调查法，是指调查者通过信函邮寄的方式，把事先设计好的调查表发送给被调查者展开调查的方法。这种方法的优点是：成本低；不受行业和区域的限制，调查面广、量大，采集到的信息广泛、全面；不受时间限制，被调查者有充分的时间进行深入的思考。这种方法的缺点是：邮寄往返麻烦，耗时长，回收率低，有时甚至会影响调查样本的代表性，给统计、分析和归纳造成很大的困难。为了提高回收率，调查者或调查单位可以同时给被调查者寄去感谢信、影戏票或优惠券等，激励被调查者积极协助调查。这种方法适用于采集内容比较简单，答题要求不高，时限较长的调查。

(5) 问卷调查法。问卷调查法的程序如下：首先，调查者把事先准备好的调查问卷当面交给被调查者，并向他说明回答的方法和具体要求；然后，被调查者根据要求自行填写问卷；最后，调查者定期回收问卷。这种方法费用适中，回收率较高，效果良好。

此外，还有日记调查法，即请固定的被调查单位逐日逐项填写，调查者定期汇总。这种方法适用于采集内容较多，答题要求不高，被调查者比较集中，时限较短的调查。

## 2. 观察法

观察法是指调查者通过到现场观察被调查者的言语和行为，从而采集相关信息的方法。这种方法的优点是：在调查过程中，被调查者不知道自己正受到观察，他们的行为不受外界因素的干扰，因此，采集到的信息可信度较高。这种方法的缺点是：调查者往往只能观察到被调查者的表面行为，难以把握其心理变化，了解其思想，因此需要较长时间的观察，才能得到理想的结果；但时间延长，费用也会随之增加。

(1) 直接观察法。直接观察法是指调查者自己或派遣他人直接到现场对被调查者的行为、言论、反应、感受等进行观察和记录，从而采集相关信息的方法。这种方法的优点是：能较客观地获得高准确性的第一手资料。这种方法的缺点是：调查面窄；耗时长；有时会被被调查者觉察，引起误解。这种方法适用于采集内容复杂多变，被调查者比较集中，被调查内容固定但调查地点可变的调查。

(2) 行为记录法。行为记录法是指调查者借助特定的仪器、设备或工具，记录被调查者的行为和反应，从而采集相关信息的方法。如用摄像机固定观察某个柜台顾客购买某种商品的全过程，这样能从一个侧面了解顾客在购买某种商品时的心理状态和行为动机，但是这要根据购买环境以及企业的条件进行，如对一些大型商场、购物中心，对一些商品价格昂贵的商场柜台往往比较可行。行为记录法也可以按事先选定的某个地点，对现场随机记录状态的资料进行分析研究。这种方法适用于采集内容复杂多变，被调查者比较集中，调查地点固定的调查。

## 第二单元组织信息的处理

### 【学习目标】

通过学习，掌握企业组织机构信息处理的基本程序和方法。

### 【能力要求】

企业组织信息的处理是指对调查研究所获得的资料进行去粗取精、去伪存真的筛选，并对资料进

行科学统计和综合分析的过程，包括企业组织信息的分析，调研报告的撰写，企业组织信息的传输、存储和检索。

## 一、企业组织信息的分析

### (一) 可靠性分析

信息的可靠性分析是指根据信息的可能准确度和信息源可靠性，对所搜集的信息进行评级的过程。这一分析有助于信息管理人员跟踪原始信息，掌握各种潜在的信息来源，有利于未来信息搜集计划的制订。

评估信息源可靠性的标准有：过去提供信息的质量、提供信息的动因、是否拥有所提供信息的所有权，以及信息源的可信度。在信息准确度方面，可以通过其他信息源来证实，单一信息源不是可靠的信息源。一般将从单独信息源获得的信息作为第一手资料对来自第二个信息源的信息加以证实。

为了更好地对信息的真实性进行评级，很多企业或机构建立了自己的评价系统，来衡量信息的真实程度。表 1—1 是某单位设计的信息快速评级表。

### (二) 数理统计分析

信息的数理统计分析是指应用经济数学和统计学的工具和方法，根据具体管理任务的要求，对组织机构信息进行分类、排序、计算、比较和选择，使其成为符合一定管理决策要求所必需的信息的过程。

### (三) 经济学分析

表 1-1 信息快速评级表

信息源的可靠性信息的准确度

A——完全可靠 1——经其他渠道证实

B——通常可靠 2——很可能是真实的

C——比较可靠 3——可能是真实的

D——通常不可靠 4——真实性值得怀疑

E——不可靠 5——不可能是真实的

F——无法评价可靠性 6——无法评价真实性

对企业组织信息进行经济学分析，最常用的方法是 SWOT、分析法。其中 S 即 strength，表示组织的优势；W 即 weakness，表示组织的劣势；O 即 opportunity，表示组织面临的机会；T 即 threat 表示组织面临的威胁。SWOT 分析法从各个角度对组织现状进行分析，组织面临的是机会还是威胁，拥有有多少优势、多少劣势，主要取决于组织实力。

## 二、调研报告的撰写

调研报告是指根据调查研究和数据分析的情况写出的、供企业决策者使用的书面报告，主要包括调研的目的和要求，调研的方式和方法、调研结果的结论和对相关问题的建议等，以及调研过程的详细资料和统计分析附表。撰写调研报告必须坚持真实、完整、客观和适用的原则，具体应当注意以下几点：

1. 必须明确说明调研资料的来源，以示资料的可靠性；
2. 必须说明对资料进行统计分析的方法，以示资料的科学性；
3. 必须说明被调查对象的基本情况，如姓名、性别、年龄、职业、职务、职称，以示资料的可信性。
4. 必须对企业组织信息进行分类。企业不同人员对信息的种类、性质和形式的需求各不相同，

因此必须根据管理决策的需求，对企业组织信息进行分类，形成各类报表与文件。例如，把信息分为特殊情报、战略信息和战术信息，分别提供给企业高层决策者、中层管理者和一线员工。

### 三、企业组织信息的应用

#### (一)企业组织信息的传输

企业组织信息的传输形成了企业信息流，在其传输过程中，信息发布方和接收方之间建立起了双边或多边关系，应当明确规定各类信息的来源、目的地，以及最佳传输路径，避免信息传输不畅通，造成信息孤岛。

#### (二)企业组织信息的存储

有价值的企业组织信息要么对组织当前的管理决策有指导作用，要么对组织未来的管理决策有指导作用，要么对二者均有指导作用。针对后两种企业组织信息，应进行存储，以备后用。

#### (三)企业组织信息的检索

企业信息库中存贮着大量关于技术、经济、生产、人事等的信息，因此应建立一套科学的检索方法，以便能迅速从中查找所需信息。

## 第二节组织结构图的绘制

### 【学习目标】

通过学习，掌握现代企业组织的概念与类型，以及组织结构图绘制的程序和基本方法。

### 【知识要求】

#### 一、现代企业的概念

根据生产经营需要，企业通常划分为若干车间(或分厂)，车间视其规模大小又可进一步划分为若干工段或班组。此外，企业还建立计划、供应、销售、质量管理、财务等职能科室，班组及科室又由若干岗位组成。车间、班组、科室、岗位均可视作管理单位，而“企业—车间—班组—岗位”之间则形成管理层次，这是企业组织的有形部分，即所谓管理体制中的“体”；组织职能还要对不同管理层次、不同管理单位分别规定其任务、责任、权力以及沟通、协作方式，形成制度，这是企业组织的无形部分，即所谓管理体制的“制”。不同的管理体制既可反映为“体”的不同，也可反映为“制”的差别，从而形成组织的差异。

#### 二、现代企业组织的类型

##### (一)直线制

直线制又称军队式结构，是一种最简单的集权式组织结构形式。其领导关系按垂直系统建立，不设立专门的职能机构，自上而下形成垂直领导与被领导关系，如图 1—1 所示。

直线制结构的优点是：结构简单，指挥系统清晰、统一；责权关系明确；横向联系少，内部协调容易；信息沟通迅速，解决问题及时，管理效率高。其缺点是：组织结构缺乏弹性；组织内部缺乏横向交流；缺乏专业分工，不利于管理水平的提高；经营管理事务仅依赖于少数几个人，要求企业领导人必须是经营管理全才，但这是很难做到的，尤其是在企业规模扩大时，管理工作会超过个人能力所能承受的限度，不利于集中精力研究企业管理的重大问题。因此。直线制组织结构的适用范围是有限的，它只适用于那些规模较小或业务活动简单、稳定的企业。

##### (二)职能制

职能制又称多线制，是指按照专业分工设置相应的职能管理部门，实行专业分工管理的组织结构形式。职能制组织结构在总经理下面设置职能部门，各部门在其业务分工范围内都有权向下级下达命令和指示，直接指挥下属单位，下属既服从直线领导的指挥，又服从上级各职能部门的指挥。其组织

结构图如图 1—2 所示。

职能制结构的优点是：提高了企业管理的专业化程度和专业化水平；由于每个职能部门只负责某一方面工作，可充分发挥专家的作用，对下级的工作提供详细的业务指导；由于吸收了专家参与管理，直线领导的工作负担得到了减轻，从而有更多的时间和精力考虑组织的重大战略问题；有利于提高各职能专家自身的业务水平；有利于各职能管理者的选拔、培训和考核的实施。

职能制结构的不足包括：多头领导，政出多门，不利于集中领导和统一指挥，造成管理混乱，令下属无所适从；直线人员和职能部门责权不清，彼此之间易产生意见分歧，互相争名夺利，争功诿过，难以协调，最终必然导致功过不明，赏罚不公，责、权、利不能很好地统一起来；机构复杂，增加管理费用，加重企业负担；由于过分强调按职能进行专业分工，各职能人员的知识面和经验较狭窄，不利于培养全面型的管理人才；这种组织形式决策慢，不够灵活，难以适应环境的变化。因此职能制结构只适用于计划经济体制下的企业，必须经过改造才能应用于市场经济下的企业。

### (三) 直线职能制

直线职能制是一种以直线制结构为基础，在厂长(经理)领导下设置相应的职能部门。实行厂长(经理)统一指挥与职能部门参谋、指导相结合的组织结构形式，如图 1—3 所示。

直线职能制的主要特点是：厂长(经理)对业务和职能部门均实行垂直式领导，各级直线管理人员在职权范围内对直接下属有指挥和命令的权利，并对此承担全部责任；职能管理部门是厂长(经理)的参谋和助手，没有直接指挥权，其职能是向上级提供信息和建议，并对业务部门提供指挥和监督，因此，它与业务部门的关系只是一种指导关系，而非领导关系。

直线职能制是一种集权和分权相结合的组织结构形式，它在保留直线制统一指挥优点的基础上，引入管理工作专业化的做法，因此，既保证统一指挥，又发挥职能管理部门的参谋指导作用，弥补领导人员在专业管理知识和能力方面的不足，协助领导人员决策。

直线职能制是一种有助于提高管理效率的组织结构形式，在现代企业中适用范围比较广泛。但是随着企业规模的进一步扩大，职能部门也将会随之增多，于是各部门之间的横向联系和协作将变得更加复杂和困难。加上各业务和职能部门都须向厂长(经理)请示、汇报，使其无法将精力集中于企业管理的重大问题。当设立管理委员会，制定完善的协调制度等改良措施都无法解决这些问题时，企业组织结构就面临着倾向于更多分权的改革问题。

### (四) 事业部制

事业部制也称分权制结构，是一种在直线职能制基础上演变而来的现代企业组织结构形式。它遵循“集中决策，分散经营”的总原则，实行集中决策指导下的分散经营，按产品、地区和顾客等标志将企业划分为若干相对独立的经营单位，分别组成事业部。各事业部在经营管理方面拥有较大的自主权，实行独立核算、自负盈亏，并可根据经营需要设置相应的职能部门。总公司主要负责研究和制定重大方针、政策，掌握投资、重要人员任免、价格幅度和经营监督等方面的大权，并通过利润指标对事业部实施控制，如图 1—4 所示。

事业部制结构主要具有以下几个方面的优势：

1. 权力下放，有利于最高管理层摆脱日常行政事务，集中精力于外部环境的研究，制定长远的全局性的发展战略规划，使其成为强有力的决策中心。
2. 各事业部主管摆脱了事事请示汇报的规定，能自主处理各种日常工作，有助于增强事业部管理者的责任感，发挥他们搞好经营管理的主动性和创造性，提高企业的适应能力。
3. 各事业部可集中力量从事某一方面的经营活动，实现高度专业化，整个企业可以容纳若干经

营特点迥异的事业部，形成大型联合企业。+

4. 各事业部经营责任和权限明确，物质利益与经营状况紧密挂钩。事业部制结构的主要不足是：容易造成组织机构重叠、管理人员膨胀的现象；各事业部独立性强，考虑问题时容易忽视企业整体利益。因此，事业部制结构适合那些经营规模大、生产经营业务多元化、市场环境差异大、要求较强适应性的企业。

#### (五)超事业部制

超事业部制又称执行部制，是一种在事业部制基础上演变而来的现代企业组织结构形式。它首先按产品、地区和顾客等标志将企业划分为若干相对独立的经营单位，分别组成事业部，然后将提供的产品(服务)种类相近，地理位置相对集中，或顾客对象相同的事业部组合在一起形成超事业部，即在公司总经理与各个事业部之间增加一级管理机构。各事业部在经营管理方面拥有较大的自主权，实行独立核算、自负盈亏，并可根据经营需要设置相应的职能部门；各超事业部负责管理和协调下属各个事业部的活动；总公司主要负责研究和制定重大方针、政策，掌握投资、重要人员任免、价格幅度和经营监督等方面的大权，并通过利润指标对超事业部和事业部实施控制，如图 1—5 所示。

超事业部制主要的优点是：一可以联合几个事业部的力量研发新产品，提供新服务，形成拳头优势；超事业部的主要功能是协调各事业部的生产经营活动方向，从而大大增强了企业的灵活性和适应性；同时，能够使公司总经理从繁重的日常事务中解脱出来，将自己的时间和精力主要集中在企业重大战略性决策上。

同时，超事业部制也存在着以下不足：管理层次增加，企业内部的横、纵向沟通问题更紧迫；管理人员增多，企业费用增加。因此，超事业部制主要适用于规模巨大，产品(服务)种类较多的企业。

#### (六)矩阵制

矩阵制组织结构是由职能部门系列和为完成某一临时任务而组建的项目小组系列组成的，具有双道命令系统的现代企业组织结构形式，如图 1—6 所示。

矩阵制组织结构的优点是：将企业横向联系和纵向联系较好地结合起来，有利于加强各职能部门之间的沟通、协作和配合，及时解决问题；能在不增加机构设置和人员编制的前提下，将不同部门的专业人员集中在一起，组建方便；能较好地解决组织结构相对稳定和管理任务多变之间的矛盾，使一些临时性的、跨部门工作的执行变得不再困难；为企业综合管理与专业管理的结合提供了组织结构形式。其缺点在于组织关系比较复杂。

### 三、组织结构设计后的实施要则

为了使组织机构形成一个系统整体，有效、顺利、合理地发挥作用，需要知道组织工作的实施原则。

#### (一)管理系统一元化原则

一个管理人员所能指挥、监督的人数是有限的。管辖人数的多少应根据下级的分散程度、完成工作所需要的时间、工作内容、下级的能力、上级的能力、标准化程度等条件来确定。一般来说，从事正常日常工作，可管辖 15~30 人；从事内容多变、经常需要做出决定的工作，可管辖 3~7 人。

#### (二)明确责任和权限的原则

1. 责任和权限的定义。所谓责任就是指必须完成与职务相称的工作义务。所谓权限就是在完成职责时可以在一定限度内(有时未经上级允许)自由行使的权力。责任是完成工作的质量和数量的程度，权限则是完成工作职责时，应采用什么方法、手段或途径去实现目标。责任与权限是相互联系、相互制约的，不应授予不带权限的责任，也不应行使没有责任的权限。为了履行职务，必须明确每个



人应负的责任，同时也必须授予其应有的权限。

2. 明确责任和权限。管理人员(上级)应尽可能把责任委托给下属，并向其授予所需的权限，这种组织就有灵活性，有利于下属主观能动性的发挥。当然上级也要注意，即使已把责任和权限交付给了下属，也应当承担“监督、指导、检查”的责任，不能一推了之。

### (三) 优先组建管理机构和配备人员的原则

组织机构应优先物色管理人员。建立组织机构时，为了达到目标，要确定工作岗位的要求，并确定合适的管理人选。

### (四) 分配职责的原则

各级主管在分配工作划分职责范围时，必须避免重复、遗漏、含糊不清等情况的出现。同时还应做到：将相同性质的工作归纳起来进行分析；分配工作要具体、明确；每一项工作不要分得过细，令许多下属一起承担；量材施用，任人唯贤；经常检查，拾遗补缺，以防止出现工作上缺口。

## 【能力要求】

### 一、组织结构图的绘制

企业为了适应外部环境和内部条件的变化，需要对原有组织机构进行调整，重新进行设计。利用各种组织结构框图，在图上作业，经过反复对比、分析和评价，是设计企业组织结构的一种方法。

#### (一) 组织结构图绘制的基本图式

1. 组织结构图：说明公司各个部门及职能科室、业务部门设置以及管理层次、相互关系的图，如图 1—7 所示。图中的框图代表某类工作岗位或某一职能、业务部门，横线表示机构之间的横向联系，垂线表示上下级领导与被领导的监督关系，结构图的上下层次应当如实反映和描述现有组织层级关系和状况，或者应当符合组织结构设计方案的要求。

2. 组织职务图：表示各机构中所设立的各种职务的名称、种类的图。该图要说明人员编制的情况，有时也可以填上职务现任人员姓名及相关情况，如图 1—8 所示。

3. 组织职能图：表示各级行政负责人或员工主要职责范围的图，如图 1—9 所示。

4. 组织功能图，表示某个机构或岗位主要功能的图，如图 1—10 所示。具体又可分为以下几种图式：

(1) 表明具有参谋作用机构或岗位的图，如图 1—10a 所示。

(2) 反映代理上级整个职能或一部分职能机构、岗位或人员的图，如图 1—10b 所示。

(3) 表明不适合发展应降格的机构岗位或人员的图，如图 1—10c 所示。

(4) 表明由两个或更多机构、岗位分担上级功能的图，如图 1—10d 所示。

(5) 表明现存脱离组织系统的或没有任何责任和权限的机构，如顾问咨询机构，如图 1—10 所示。

#### (二) 绘制组织结构图的前期准备

1. 应明确企业各级机构的职能。

2. 将所管辖的业务内容一一列出。

3. 将相似的工作综合归类。

4. 将已分类的工作逐项分配给下一个层次，并按所管业务的性质划分出执行命令的实际工作部门和参谋机构(职能部门)。

#### (三) 组织结构图的绘制方法

1. 框图一般要画四层，从中心层计算，其上画一层，其下画两层，用框图表示。中心层框图最

大，上层稍小，以下两层逐渐缩小。

2. 功能、职责、权限相同机构(岗位或职务)的框图大小应一致，并列在同一水平线上。

3. 表示接受命令指挥系统的线，从上一层垂下来与框图中间或左端横向引出线相接。其高低位置，表示所处的级别。

4. 命令指挥系统用实线，彼此有协作服务关系的用虚线。

5. 具有参谋作用的机构、岗位的框图，用横线与上一层垂线相连，并画在左、右上方。

## 二、组织结构图绘制的实例

某跨国集团主要生产和经营家电产品和电子产品。该公司根据产品和地域的不同成立了六个事业部：亚洲家电事业部 A1、亚洲电子事业部 A2、美洲家电事业部 B1、美洲电子事业部 B2、欧洲家电事业部 C1、欧洲电子事业部 C2，各事业部实行独立核算、自负盈亏，并可根据经营需要设置相应的职能部门。总公司下设战略部、行政部、人力资源部、财务部四大职能部门，负责研究和制定重大方针、政策，掌握投资、重要人员任免、价格幅度和经营监督等方面的大权。各事业部下均设有研发、制造和销售三大职能部门。为了便于管理，去年总公司成立了三个超事业部：亚洲超事业部、美洲超事业部和欧洲超事业部，分别负责管理和协调亚洲、美洲和欧洲的事业部。根据该公司实际变化的情况，根据组织机构框图的设计要求，绘制出其组织结构框图，如图 1—11 所示。

### 第三节 工作岗位调查

#### 第一单元 工作岗位调查方式

##### 【学习目标】

通过学习，掌握工作岗位研究的基本概念和基本原理，以及进行工作岗位调查的基本原则和各种具体方式。

##### 【知识要求】

#### 一、工作岗位研究概述

##### (一) 工作岗位研究的概念

工作岗位研究是岗位调查、岗位分析、岗位设计、岗位评价和岗位分级等项活动的总称。更确切地说，它是以企业单位各类劳动者的工作岗位为对象，采用多种科学方法，经过岗位调查、岗位分析、岗位设计、岗位评价和岗位分类等多个环节，制定出工作说明书等人事文件，为人力资源的战略规划、招聘配置、绩效考评、培训开发、薪酬福利、劳动关系等项管理提供规范和标准的过程。

##### (二) 工作岗位研究的特点

1. 对象性。岗位研究的对象是企业单位中的工作岗位，即在一定时间和空间(生产技术组织)条件下，需要由劳动者承担，应严格按照预定标准，保质保量完成的工作任务的总和。

2. 系统性。岗位研究是由系统的岗位信息采集，即岗位调查、岗位分析、岗位设计、岗位评价和岗位分类五个基本环节构成的一个完整的体系。它是以岗位研究为上位概念，以岗位调查、岗位分析、岗位设计、岗位评价以及岗位分类为下位概念，组成了一个完整的概念体系。经过不断的实践和认识，最终形成了自己独特的知识体系。系统性和完整性是我国岗位研究理论所具有的一个十分鲜明的特点，而国外工作分析(job analysis)理论，无论在具体工作环节的区隔上，还是在概念体系的完整性上都存在着明显不足。

3. 综合性。以现代管理学、工效学、劳动定额学、劳动生理学、劳动心理学、环境科学等多种

学科知识体系为基础，综合了多种学科的研究成果，根据研究对象——工作岗位的独特性，紧密联系我国企业人力资源管理的实践经验，进行了学科知识体系的重组和再造，力求有所创新，有所发展。

4. 应用性。岗位研究是一门实用性很强的学科，它植根于我国 20 世纪 80 年代以来企业改革的丰富实践活动，又历练了“实践—认识—再实践—再认识”的复杂过程，因而它所阐明的基本理论和基本方法已经在我国得到了普遍的推广和应用。

5. 科学性。衡量一门学科是否具有科学性，可以从多个维度测量，如研究对象的针对性、概念体系的完整性。知识系统的系统性、基本方法的精确度和可操作性等。上述论述足以证明岗位研究所阐明的基本原理的科学性。

### (三) 工作岗位研究的相关概念

在系统阐述岗位研究的基本原理、原则和方法之前，必须对岗位研究所引用的各种概念，以及与之相关的术语，逐一加以说明，并力求统一化、规范化和标准化。

1. 任务(task)。任务是为达到一定的工作目标而进行的一项劳动活动。例如，工人将若干物料运送到某一工作地点；会计员登记一笔账目；打字员打印好一份文件。更确切地说，任务是指根据客观需要，指派员工所担负的工作及其责任。在一定时间、空间范围内，需要有一名员工承担一系列相同或相似的有密切联系的生产任务或工作任务时，一个工作岗位也就产生了。

2. 职务(nameofthepost)。职务即岗位名称，对某一工作岗位(职位)特定的指称。它是以简洁的专业名词对工作岗位的性质和特征所做出的概括，如局长、处长、科长和科员、总经理、部门经理、项目经理、经理助理等。它与“职位”一词的区别在于：“职务”主要强调的是规定员工应该承担工作的内容和要求，而不是工作任务的地点和时空条件。职务反映了员工所承担的工作性质，是对其所承担的任务内容和特点的高度概括和总结。

3. 责任(responsibility)。责任即岗位责任，是指根据劳动分工与协作的要求，规定员工在本岗位范围内对事、对物或对所承担的各种义务。简言之，岗位责任就是员工完成本岗位各项任务时应当达到的数量要求和质量标准，即要求员工尽职尽责地完成本职工作，保质保量按时地做好分内之事。

4. 职责(responsibilityandduties)。职责即职责范围，是岗位的职务、任务与责任的简称。职责是根据岗位的性质和特点，对岗位员工全部的工作任务和工作责任，从时间、空间上所做出的界定。例如，某企业的劳资管理员有 10 项工作职责，其职责之一是：“定期(如每半年或一年)进行工资调查”。这一职责由以下具体任务组成：(1)设计工资调查表；(2)发给被调查单位；(3)对调查表进行必要的解释和说明；(4)按期收回调查表；(5)进行汇总、整理；(6)写出分析报告(半年报或年报)。

5. 职权(authorityofoffice)。职权是指职务范围以内所应具有的权利。它是依法赋予员工的完成工作任务所需要的各种权力，一定的职责要赋予相对应的职权。

6. 权限(limitsofauthority)。权限是对职权范围的具体规定，是对职权的具体细分细化。岗位权限是在完成岗位职责范围内的工作任务时，可在一定限度内自主行使的各种权力。更确切地说，它是依照企事业单位的有关规章制度，为了保证员工尽职尽责地完成本岗位各项工作任务，对其岗位职责内可行使的权力范围和内容的所作界定。

岗位的责任和权限具有同一性和对应性，如果岗位的责任大于权限，则无法保障任务的有效完成；如果岗位的责任小于权限，则会造成权力的滥用。

7. 职位(position)。职位亦即岗位，特指国家行政机关中的工作岗位。

8. 岗位(position)。岗位是工作岗位的简称，是指在特定的组织中，在一定时间、空间范围内，

由员工所要完成的工作任务，以及与之对应的责任、权限和职务组成的统一体。更确切地说，在一定的时间、空间范围内，即在一定的生产技术组织或工作条件下，由一名员工在制度工时内完成规定的工作任务，并具有相对应的职务、职责和职权，这就构成一个工作岗位。“职位”与“岗位”的概念相近相似。两者具有以下三个共同特征：(1)强调了客观存在的工作即“事”和“物”与劳动者的统一性，它们是劳动(工作)对象、劳动(工作)资料与劳动者相互结合的产物；(2)存在于某一组织中，具有相应的时间、空间范围，以及具体的工作位置和地点；(3)其设置数目的多少取决于组织结构的规模和工作任务的总量。在我国，“职位”一词多见于国家机关及其相关单位的人事管理中，而在我国现代企事业管理实践活动中，为了体现我国人力资源管理的历史传统和特色，在各种相关的著作中，笔者一直倡导使用“岗位”一词。

9. 工作(job)。它有三种含义：(1)泛指体力和脑力劳动活动；(2)专指职业；(3)狭义上的“工作”特指若干项专门任务。在岗位研究中，工作是由一组相近相似的任务所组成的劳动活动，是构成岗位的前提和基础。

10. 工作族(group of jobs)。它是两个或两个以上工作的集合。一个工作族是由性质相同的若干项工作组成。例如，技术设计、施工工艺、材料检验、质量监测、技术评估、技术标准、情报资料等工作都可以视为技术工作族。

11. 职业(occupation)。它是指人们在社会中所从事的作为主要生活来源的某种工作。“工作”和“职业”的主要区别在于其范围不同。前者是“不工作”的对称，其范围很广，泛指人们的劳动活动过程。而后者范围较窄。特指人们所从事的具有某种性质和特点的劳动活动，如教师、律师、职业经理、电器工程师、推销员、汽车维修工等都可以归于某一职业范畴。

## 二、工作岗位研究的原则

### (一)系统的原则

所谓系统，就是由若干既有区别又相互依存的要素所组成的，处于一定环境条件中，具有特定结构和功能的有机整体。其中各个要素可以是单个事物，也可以是一组事物构成的小系统。每一系统又可成为一个更大规模系统中的一个子系统。

人类社会是一个大系统，它是由自然资源、人力资源、政治、经济、文化等许多相互依存又相互区别的要组成有机整体。社会大系统中又包含许多中系统、小系统和更小系统。一个组织、一个单位甚至一个岗位就是一个系统。它是由这一组织、单位或岗位独立承担的各种各样既有区别又相互依存的工作任务组成的一个有机的统一体。任何一个系统都具有以下四个基本特征：

1. 整体性。系统不是各个要素的简单集合，而是各个要素按照同一目的，根据一定规则活动的集合体，它要以整体观念来协调各要素之间的联系，使系统的功能达到最优化。

2. 目的性。系统都具有某种特定的目的，为了实现这一目的而具有特定的结构和功能。作为人类社会生活中任何一个系统，总是为了达到一定目的而存在，没有目的性就不可能成为一个系统。决定一个系统并使其区别于其他系统的标志，是它们的基本目的不同。

3. 相关性。在系统内部各个要素之间具有某种相互依赖的特定关系，形成一定的结构秩序和运动规律。

4. 环境适应性。系统的外部环境总是处在有规律的运动、变化和发展之中，每个系统必然要与环境产生某种物质、精神、能量、信息等方面的交换。因此，人们要研究系统为适应外部环境变化而运动、发展、变化的规律性。

从具体形态来看，系统表现为：(1)自然系统与人造系统。(2)实体系统与概念系统。前者是以矿

物、生物、机械、能量等实体构成的系统，后者则是由概念、原理、原则、制度、程序等观念所构成的系统。现实生活中的系统往往是两者的结合。(3)动态系统与静态系统。(4)开放系统与封闭系统。

任何一个完善的组织、单位都是一个相互独立的系统。因此，在工作岗位研究中，应从系统论出发，将每个岗位放在组织系统中，从总体上和相互联系上进行系统性分析研究。

## (二)能级的原则

能级是指组织机梅中各个岗位功能的等级，也就是岗位在组织机构这个“管理场”中所具有的能量等级。一个岗位能级的大小，是由它在组织中的工作性质、复杂难易程度、责任大小、任务轻重等因素决定的，功能大的岗位，其能级就高；反之，就低。一般来说，在一个组织系统中，工作岗位能级从高到低，可区分为四大层次：决策层、管理层、执行层和操作层，并呈上小下大的梯形分布状况。

## (三)标准化原则

标准化是现代企业人力资源管理的基础，也是有效推行各项管理的重要手段。现代化企业，不仅要实现产品设计、工艺、质量、销售等项生产活动中的标准化，还要促进企业管理的标准化。企业管理的标准化，就是将企业生产经营活动中，需要统一的各种管理事项和概念，制定成标准或具有标准性质的技术文件并加以贯彻实施的活动过程。标准化表现为简化、统一化、通用化、系列化等多种形式和方法。岗位研究的标准化表现为岗位调查、岗位分析、岗位设计、岗位评价和岗位分级五个方面的标准化，包括：岗位研究所涉及的内容、程序、方法、因素、指标的标准化，以及岗位研究的各项工作成果(如工作说明书、岗位培训规范等人事文件)的标准化。

## (四)最优化原则

最优化是指在一定约束条件下，使系统的目标函数达到最大值或最小值。最优化的原则不但体现在工作岗位研究的各项环节上，还反映在岗位研究的具体方法和步骤上。例如，在一个组织系统中，为了实现其总目标和总功能，必须设置一定数目的岗位，而岗位设置的决策应体现最优化原则，即以最低数量的岗位设置，谋求总体的高效化，确保系统目标的实现。再如，岗位评价的方法很多，在具体实施中到底决定采用哪一种岗位评价方法，就需要在一定约束条件下对其具体评价方法进行甄别筛选，从中优选出成本费用较低、效度信度较高的方法。

# 三、工作岗位调查

## (一)工作岗位调查的意义

工作岗位调查是以工作岗位为对象，采用科学的调查方法，收集各种与岗位相关的信息和资料的过程。工作岗位调查的目的是：

1. 收集各种相关的数据、资料，以便系统、全面、深入地对岗位进行描述。
2. 为改进工作岗位的设计提供信息。
3. 为制定各种人事文件(如岗位规范、工作说明书等)、进行岗位分析提供资料。
4. 为工作岗位评价与工作岗位分类提供必要的依据。

工作岗位调查是岗位研究的重要组成部分，只有搞好岗位调查，才能准确、全面、系统地占有丰富的原始资料，顺利进行岗位分析和评价，正确地认识岗位的性质和特征，达到岗位研究的目的。深入进行工作岗位调查，是实现工作岗位研究的各项任务，提高岗位分析、评价与分类质量的首要环节和重要保证。

## (二)工作岗位调查的内容

1. 本岗位工作任务的性质、内容和程序，完成各项任务所需要的时间及其占工作日制度时间的百分比。

2. 本岗位的名称、工作地点，担任本岗位员工的职称、职务、年龄、工龄、技术等级、工资等级等。
3. 本岗位的责任。
4. 承担本岗位的资格、条件。
5. 担任本岗位工作所需要的体力。
6. 本岗位的工作危险性。
7. 本岗位的劳动强度、劳动的姿势、空间、操作的自由度等。
8. 本岗位使用的设备和工具的复杂程度。
9. 工作条件和劳动环境，如空气流速、温度湿度、噪声、工作地照明、粉尘、有毒有害气体、雾滴、振动、热辐射等。
10. 其他需要补充说明的事项。

### 【能力要求】

#### 工作岗位调查的方式

##### (一)面谈

面谈是指为了获得岗位的相关信息，调查人直接与员工见面，调查其所在岗位的情况的方法。通过面谈不仅可以掌握现场观察或书面调查所不能获得的情报和资料，还能进一步证明现有资料的真实性和可靠性。

面谈进行以前，调查人应先拟定调查提纲，列出所有需要调查的事项。面谈时，应按照问题的顺序一一发问，并作详细记录，对被调查人难以回答或故意回避的问题，可暂时中止。面谈选择的对象应尽量广泛一些，不仅要约见主管人员，也要约见一般人员；不仅要向担任本岗位的人员进行调查，也要向与本岗位有联系的其他人员进行调查，这样才能掌握经常性和非经常性工作的详细情况。此外，在面谈中还应当注意以下几点：

1. 尊重被调查人。即接待要热情，态度要诚恳，用语要适当。
2. 根据调查目的布置面谈环境。即营造良好的环境，使被调查人感到轻松，无拘无束地回答提问。
3. 面谈中，应允许被调查人长篇大论，直到他自己认为无话可说时为止。调查人可视具体情况，记录下他的发言要点。
4. 调查人对重大原则问题，应避免发表个人的观点和看法，做到“引而不发”。
5. 面谈中，应避免命令式提问，而采取启发式提问。

##### (二)现场观测

现场观测是指调查人直接到工作现场进行实地观察和测定的方法。如测时、工作日写实、工作抽样等。现场观测时应注意：

1. 对调查的工作事项要多提几个为什么。例如：做什么？如何做？为什么这样做？什么时候做等。
2. 调查人应在不引人注意的地方进行观察记录，以防干扰员工的正常工作。
3. 为了掌握全面的情况，应选择多处场地对同类岗位(工作)进行观察，可消除员工个体特征对调查结果的影响。

##### (三)书面调查

书面调查是指利用调查表进行岗位调查的方法。调查表由专业人员在调查之前设计编制。被调查人接到调查表后，应按调查项目逐一认真填写。书面调查结果的可靠性和准确性，一般受到两个因

素的影响：一是调查表本身设计的合理性；二是被调查人文化水平的高低及填写时的诚意、兴趣和态度。一般来说，书面调查应与其他调查方式结合起来使用，才能保证岗位调查资料的完整性和全面性。

进行岗位调查时，采用何种方式应视具体情况而定。在岗位数目较少的企业进行调查时，可采用面谈或现场观测的调查方式。在规模较大、岗位设置繁杂的企业进行调查时，可综合采用上述三种调查方式，如对重要岗位采用面谈、现场观测的调查方式，对一般岗位采用书面调查的方式，对一般岗位的个别不清楚的调查项目采用面谈或现场观测的方式加以复查、更正和补充。

## 第二单元工作岗位调查方法

### 【学习目标】

通过学习，掌握各种工作岗位调查方法的内容，以及具体的工作程序和实施步骤。

### 【知识要求】

#### 一、使用调查表格的要求

在岗位调查中，设计出一份质量较高的调查表确实不是一件容易的事情。但是在具体调查时，即使是经过精心设计的调查表，也需要对调查人员进行必要的指导，提出一些具体的要求，这样才能通过岗位调查，收集到各种有用的数据和资料。在填写调查表时应注意以下几点：

1. 接时间先后顺序，先月初后月末，将本岗位的全部工作任务，无论是主要的还是次要的，经常性的还是零时性的，均应一一列出。

2. 在此基础上对每一事项详细加以以说明。详细不等于文字多，只要把工作繁简、难易、责任大小等做出简单而具体的说明即可。例如，一名打字员应依次回答：打印的是文件还是教材、图表？是普通的还是机密的？是复杂的还是简单的？是冗长的还是短小的？是否要求校对？由谁交办呈送给谁？底稿由谁保存？

3. 尽量避免使用含混不清的词句。例如，打字员“打普通的统计报表”就过于笼统，应写清楚诸如“根据计划打出草稿，打成十二栏的表格，文字录入后交回，由本人自行校对”。

4. 指出完成各项工作责任的大小。例如，某岗位负责文件的保管，该岗位人员的任务是什么应予以说明。如“对各类文件要编号存档，负责保

管，不得泄漏文件的有关内容，’按规定手续发出收存，当日借阅当日收回”等等。

5. 指出完成各项工作事项所需要的时间，或完成各事项所用时间占总工作时间的百分比。

6. 指出最困难、最重要的工作，并说明原因。

7. 指出是否有监督、指挥、领导的责任。如具有这类责任应说明：

(1) 监督指挥谁(单位或岗位)。

(2) 监督、指导、领导的性质。

(3) 下属人数。

(4) 对哪些问题可以做出决策。

(5) 哪些问题需要提出建议或意见。

(6) 监督指挥自己的是谁。

8. 指出本岗位与其他岗位的关系(工作关系、人际关系以及文件资料的收发传阅关系)。

#### 二、工作岗位写实

##### (一) 岗位写实的功能

岗位写实是按时间消耗的顺序，对某一岗位的员工在整个工作日内的工作活动情况，进行观察记录和分析的一种方法。岗位写实具有以下几项基本功能：

1. 全面了解被调查对象在一个工作日内工作活动的情况，掌握其具体的工作内容、程序、步骤和方法。

2. 在岗位写实中，可以通过必要的提问，深入了解事件的背景及其产生的原因，透视在重要或细微表现的背后所隐含的真相。

3. 掌握员工工时利用情况，分析工时损失的原因，为提高岗位的工时利用率提供依据。

4. 通过对若干岗位的写实，可以发现企业营销、生产、技术、财务、人事等方面管理工作的薄弱环节。

5. 为最大限度地增加产量，规定员工和设备在工作日内合理的负荷量，确定劳动者体力劳动强度的级别等提供必要的依据。

6. 可以满足岗位调查表中所需填写的大部分项目的要求，采集到更具体翔实的数据和资料。

## (二) 岗位写实的种类

根据岗位调查对象的不同，岗位写实可区分为：

1. 个人岗位写实。即由调查人员对一名员工在一个工作日内全部工作的情况，进行全面观察、记录和分析的写实方法。

2. 工组岗位写实。即由调查人员对一个工作日内一组员工在一个或几个工作地点上共周劳作的全部情况，进行观察、记录和分析的写实方法。工组员工的作业可以是相互关联的协同作业，也可以是没有联系的独立作业。

3. 多机台看管写实。即由调查人员对一个工作日内一名员工或一组员工实行多机台看管的作业全部情况，进行观察、记录和分析的写实方法。

4. 特殊岗位写实。即为了满足某种特殊需要而专门组织的岗位写实。写实的对象可以是作业人员，也可以是营销人员、管理人员或技术人员。

5. 自我岗位写实。即员工在从事本岗位生产或工作任务的过程中，对自己在整个工作日内的工作情况，进行记录和分析的写实方法。

## (三) 岗位写实的原则

1. 写实人员不能向被观察者任意发号施令，强加于人。虽然居于观察活动的主导地位，能够控制写实过程，但如果他指手画脚、瞎指挥，往往会引起被观察者的反感，以致严重影响观察的质量。

2. 写实人员应以真诚友好的态度和行为，善待被观察者，与其建立和谐的工作关系。

3. 写实人员在观察写实的过程中，应当循循善诱，积极引导，排除各种干扰和阻力，保证写实的顺利进行，以期获得理想的岗位信息。

## 三、作业测时

### (一) 作业测时的概念

作业测时是以工序或某一作业为对象，按照操作顺序进行实地观察记录，研究作业活动的一种方法。

### (二) 作业测时的基本功能

1. 以工序作业时间为消耗对象，进行深入系统的分析研究，为制定工时定额提供数据资料。

2. 总结和推广先进员工的操作方法和先进经验，帮助后进员工改善操作方法，使操作方法合理化、科学化，不断减轻员工的体力消耗和劳动强度。

3. 分析和研究多机台看管和生产流水线的节拍，合理确定各工作岗位的劳动负荷量，改善劳动组织，提高劳动生产率。



4. 为掌握岗位的劳动负荷量，以及进行体力劳动强度分级提供依据。
5. 弥补岗位写实无法获得的工时数据资料。例如，通过测时掌握工序作业时消耗值以后，根据员工每天生产任务完成情况，可换算出员工实际工作日长度。其计算公式如下：

实际工作日长度=[工单件平均作业时间×(1+宽放率)]×每个工作日员工平均完成的合格产品产量

在岗位写实难以进行的情况下，采用测时，同样可获得相关数据。

### (三) 岗位写实与作业测时的区别

1. 两者的研究范围不同。岗位写实是以整个工作日为对象，进行总体观察；而测时只是研究工作日中的一部分，即某一工序或作业的活动情况。

2. 两者观测的精细程度不同。岗位写实不仅研究工时消耗，而且研究各类活动的内容及其结构比例，但更侧重于后者，较为“粗略”；而测时仅研究工序中作业活动的内容及其工时消耗的情况，较为“精细”。

3. 两者的具体作用不同。岗位写实的目的是为了掌握与岗位工作活动有关的主客观多方面的数据和资料，为岗位分析与岗位设计提供依据；而测时主要是为了改进工序作业活动的内容，使操作方法合理化，节约工时消耗，确定先进的劳动定额。

## 四、岗位抽样

### (一) 岗位抽样的概念

岗位抽样是统计抽样法在工作岗位调查中的具体运用，它是根据概率论和数理统计学的原理，对工作岗位随机地进行抽样调查，利用抽样调查得到的数据资料对总体状况做出推断的一种方法。

### (二) 岗位抽样的作用

1. 用于调查各类员工在工作班内的工作活动情况，掌握其内容、程序、步骤等各种相关数据和资料。

2. 掌握岗位各类工时消耗的情况，为制定修订劳动定员定额标准，衡量评价定员定额水平提供依据。

3. 用于研究机械设备的运转情况，调查设备的利用率、故障率。

4. 用于改进工作程序 and 操作方法。

### (三) 岗位抽样的特点

1. 使用范围广，可用于工厂、企业、医院、商店、饭店旅馆、机关团体等各类单位的岗位研究。

2. 节省时间，节约费用。与岗位写实、作业测时相比较，岗位抽样方法可以减少调查时间，节约费用。

3. 取得的数据真实可靠，能消除被观测人员在生理心理上的影响。岗位抽样时，只要遵守随机性的原则，并保证有足够的抽样观测次数，抽查的结果就具有一定的可靠性和精确度。

4. 测定人员不必整天连续在工作现场进行观察，大大减少了工作量，避免因冗长的观测所带来的疲劳和厌烦情绪。

### 【能力要求】

在组织岗位调查时，可以根据被调查对象所处的环境和条件，选择以下具体的岗位调查方法：

#### 一、岗位写实

岗位写实是指岗位调查者对被调查者的工作过程进行全面观察、记录和分析的信息采集方法。它

是进行工作岗位调查的基本方法之一。岗位写实的对象可以是员工，也可以是员工所操纵的设备；写实的范围，可以是个人，也可以是集体。一其具体步骤如下：

(一)岗位写实前的准备工作

1. 根据岗位写实的目的，确定岗位写实的对象。

(1)确定写实人员，并明确其工作职责。

(2)根据岗位写实的目的，确认写实的对象。

例如，承担某种岗位工作的员工有先进、中间和落后之分，在调查同类工作岗位时，如果是为了总结先进工作经验，则应选择具有代表性的先进员工为对象；如果是为了进行岗位分析，撰写工作说明书，或者是为了进行岗位再设计再改进，则应分别选择本类岗位先进、中间和落后的员工为写实对象，以便于掌握更系统、更全面的岗位信息。

2. 进行初步岗位调查。

为了有效地组织岗位写实，写实人员在正式写实之前，应当事先进行一次初步的岗位调查，了解写实对象的各种相关信息，掌握其工作地内外环境、工作条件及设备配置的情况，收集有关机械设备、工艺装备、工位器具、劳动组织、加工对象、工作布置、员工素质、技术等级、工种工龄等方面的信息。为了保证写实资料的可靠性和代表性，尽可能地消除观察过程中生产、经营、管理等因素的干扰。

3. 制定出写实工作计划，规定好具体的写实程序和步骤，设计出写实调查表，做好书写板、计时器等所需仪器的准备工作，明确规定划分工作事项的标准，以及各类工时消耗的代号、编码，以便于登记记录数据资料。

4. 培训写实人员，使其熟练掌握岗位写实的技术技巧。

5. 写实人员要把写实的意图和要求向被调查者解释清楚，使其积极配合，全力协助写实人员完成信息的采集工作。

(二)实地观察记录

岗位写实一般应从上班开始，一直到下班结束。应将整个工作日的活动情况毫无遗漏地记录下来，以保证写实资料的完整性。在观察记录过程中，写实人员要集中精力，在员工的配合下，按顺序判明每项活动的性质，简明扼要地加以记录，并注明每一事项的开始和结束时间。如出现交叉性的作业活动项目，应在备注栏注明交叉活动的内容(参见表 1—2)。

表 1—2 个人岗位写实记录表

序号

项目

起止时间

各类工时消耗代号

Tz

Tzk

Tgxk

Tzj

Tfs

Ttgf

Ttgg

备注

0

开始工作

08: 00

1

上班迟到

08: 03

3

2 穿工作服 08: 052

3 接受任务, 熟悉文件 08: 138

4 领取文具 08: 185

5 将文具分类码放 08: 207

6 打开计算机 08: 3313

7 输入资料, 撰写文档 08: 5825

8 去找项目经理 09: 046

9 在计算机前工作 09: 3430

10 更换打印机墨盒 09: 373

11 生理需要 09: 414

12 在工作 10: 2140

13 和别人谈话 10: 232

14 生理需要 10: 252

15 在计算机前工作 10: 4318

15-整理办公桌上资料 1#

16 等待分配工作 10: 5815

17 在计算机前工作 11: 5759

18 过早结束工作 12: 003

午休

开始工作 13: 00

19 在计算机前工作 13: 2727

20 停电 13: 3710

21 召开小组会 14: 0326

22 接上级主管电话 14: 1310

23 小组会继续 14: 4330

24 取出文件 14: 463

25 去找主管 14: 526

26 在车床上工作 15: 1220

27 修理车床 15: 2412

28 在计算机前工作 15: 5632

29 清除纸屑 15: 571

30 生理需要 16: 003  
 31 在计算机前工作 16: 1919  
 32 生理需要 16: 2910  
 33 在计算机前工作 16: 3910  
 34 提交文件草稿 16: 467  
 35 更换图书资料 16: 493  
 36 收拾办公桌 16: 567  
 37 提前下班 17: 004  
 总计(工分)480336281936242512

注: 1. #为交叉时间。

2. Tz—作业时间; Tzk—作业宽放时间; Tgxk—个人需要与休息宽放时间; Tzj—准备与结束时间; Tfs—非生产时间; Ttgf—非员工造成的停工时间; Ttgg—员工造成的停工时间。

### (三) 写实资料的整理汇总

在实地观察的基础上, 应对岗位写实资料进行整理汇总。具体步骤是:

1. 计算各活动事项的时间消耗。
2. 对所有观察事项进行分类, 汇总计算出每一类工时的合计数。
3. 编制岗位写实的汇总表, 在分析、研究各类工时消耗的基础上, 计算出每类工时消耗占用全部工作及作业时间的比重(参见表 1—3)。

表 1—3 个人岗位写实数据汇总表

部门销售经营部姓名万玉辉日期 2005 年 5 月 15 日科室市场策划职务项目组长班次 8: 00~17: 00 项目组别甲 1 等级中级写实地点销售公司大厦二层使用设备台式计算机工龄 5 年写实人员章安、李浩工时分类代号工时消耗时间占工作日占作业时间

(工分)(%)(%)

作业时间 Tz33670. 0—

作业宽放时间 Tzk285. 88. 3

定额时间 Td

个人需要与休息宽放时间 Tgxk19\*4. 05. 7

准备与结束时间 Tzj367. 510. 7

合计 41987. 324. 7

非生产时间 Tfs245. 07. 1

非定额时间 Tfd

非员工造成的停工时间 Ttgf255. 27. 4

员工造成的停工时间 Ttgg122. 53. 6

合计 6112. 718. 1

总计 480100

劳动效率可能提高的程度

清除非生产时间和非员工个人造成的停工时间  $M1 = (Tfs + Ttgf) / Td = (24 + 25) \div 419 \times 100\% \approx 11. 7\%$

清除员工造成的停工时间  $M2 = (Ttgg + Tgxk \text{ 实际} - Tgxk \text{ 标准}) / Td = (12 + 19 - 15) \div 419 \times 100\% \approx$

3.8%

劳动效率可能提高的程度： $M1+M2=11.7\%+3.8\%=15.5\%$

汇总李浩事核张以环

注：\*标准个人需要与休息竟放时间  $T_{gxk}=15$  工分。

4. 分析岗位工作的内外环境和条件，掌握关联工作活动的各种信息。

5. 根据岗位写实的结果，写出岗位综合分析的报告。

## 二、作业测时

作业测时也是进行工作岗位调查的基本方法之一。

### (一)测时前的准备

1. 根据测时的目的选择测时对象。测时对象确定后，调查人员要将测时的目的、意义和要求向员工解释清楚，以便取得员工的配合，共同把测时工作做好。

2. 了解被测对象和加工作业方面的情况，如工种、技术等级、工龄、设备、工具、工作地布置、环境条件等。如果测时是为制定时间标准提供资料，则还需要在作业现场，建立良好的生产秩序，如工作地服务、技术服务、合理布置工作地等。

3. 根据实际情况，将工序划分为操作或操作组。划分的原则是：基本时间和辅助时间要分开；机动时间、手动时间和手工操作时间要分开。在划分操作的基础上，确定定时点，作为区分上下操作的界限，以保证每次观察记录的一致性和正确性。

4. 测时最好在上班 1~2 小时后，待生产稳定后进行。测时观察的次数，要根据生产类型、作业性质(机动、手动、机手并动)和工序延续时间的长短来确定。在大批量生产的条件下，测时精确度要求高，观察次数要比单件小批生产类型多些；如果工序的延续时间长，每次测定结果出现的误差要相对小些，观察的次数也可以少些。测时的观察次数可以采用下面的公式求得：

在保证可靠性为 95%的情况下，如观察值精确度在士 5%时，公式为：

在预测精确度控制在士 10%时，公式为：

式中：N——应观察的次数；

n——预先试验性观察次数；

x——预先观察的结果。

### (二)实地测时观察

测时观察通常采取连续测时法，就是按操作顺序，连续记录每个操作的起止时间。也可以采取整体法，即反复记录全部操作的延续时间。如果工序中的延续时间较短，不容易连续记录，也可以采用反复测时法，如第一次测定一、三、五项操作，第二次\_测定二、四项操作，交替测定记录(参见表 1—4)。在测时过程中，调查人员应严格按照确定的“定时点”进行记录，如果出现中断或不正常的情况，应在测时表中注明。

### (三)测时资料的整理、分析

1. 根据测时记录，删去不正常的数值，以便求出在正常条件下操作的延续时间。

2. 计算有效的观察次数，求出每一操作的平均延续时间。

3. 计算稳定系数，检验每一项操作平均延续时间的准确和可靠程度。稳定系数是测时数列(同一操作多次测定记录的时间值)中最大数值与最小

数值的比值，即：

稳定系数=测时数列中最大的数值 / 测时数列中最小的数值

稳定系数越接近 1，说明测时数列波动越小，比较可靠；相反，则说明数列波动越大，可靠性越小。稳定系数超过规定的限度，就需要重新测定(参见表 1—5)。

表 1—5 观测次数和标准稳定系数表

生产类型

作业单元时

间(秒)

稳定系数

机动手动

在下列工序作业时间内观察次数

125102040

大量流水生产

<61. 52. 030252015——

6~181. 31. 725201513——

>181. 21. 520161412——

大批生产

<61. 82. 52520151310—

6~181. 52. 0201512108—

>181. 31. 715131097—

成批生产—1. 72. 5—151312106

小批生产—2. 03. 0——10875

4. 由每个操作平均延续时间，计算出工序的作业时间，再经过工时评定，得到符合定额水平的数值，作为制定时间定额的依据。

### 三、岗位抽样

#### (一)岗位抽样的步骤

##### 1. 明确调查目的

进行岗位工作抽样，首先要明确调查的目的，有了调查目的才能确定调查对象和范围，确定岗位抽样所应达到的可靠程度和精确度。一般来说，岗位抽样的可靠度取 95%，精确度 $\pm 5\% \sim \pm 10\%$ ，即可满足需要。

##### 2. 作业活动分类

对被观察对象的活动作适当的分类，以便正确地进行观测记录和事后的汇总整理、统计分析。在调查员工的工作活动情况时，一般按其工时消耗的性质分类；在调查设备开动状况时，一般按设备停机的原因分类。为了统 $\div$ 口径，防止混淆，可编出抽样项目分类表(参见表 1-6)。

表 1-6 工作抽样分类表

工作名称代号说明实例

##### 1. 整理办公桌

工作准备 G. z 在上班后进行的各项准备工作 2. 检查办公设备，打开计算机

##### 3. 查阅交接班工作记录，

借用计算机、复印传真机以及通 1. 在计算机前进行操作实际工作 S. C 讯工具, 与公司上级主管和客户进 2. 复印工作计划、文件行业务联系，给下级布置工作 3. 通过电话、传真机联系业务闻谈

X. T 员工中止了工作，与他人闲谈 2. 用电话与朋友闲谈 1. 与本组的同事聊天

### 1. 关闭电源

工作收尾 G. S 在下班前所进行的收尾 2. 交还钥匙

### 3. 文件存档

### 3. 确定观测次数

观测次数就是岗位抽样的样本数。抽取样本的数目越少，所得到测量结果的可靠性和准确性也就越低，对总体的代表性也就越差；反之则不同。根据统计学中二项分布标准差  $\sigma$  的计算公式，当抽样的可靠性为 95% 时，有如下结果：

因此，观测次数的计算公式，可按上式导出：

式中：N——观测次数；

S——相对误差(±)

P——调查事项发生率或不发生率的预测估算值。

经过多次反复的实验证明，要掌握员工工作活动的一般情况，需要观测 1000~2000 次，如果要精确测定设备停机率或工时利用率，需要测定 3000~5000 次。为了精确制定出时间定额标准，需要观测 5000~10000 次。为了减少岗位抽样的工作量，可按上述概率标准确定观测次数。

### 4. 确定观测的时刻

观测时刻选择得是否适当，关系到观测结果的可靠性和精确度。观测时刻的确定必须遵守随机的原则。

确定观测时刻时可借助于随机数字表、随机时刻表等工具，采用单纯随机时间间隔、等时间间隔、分层抽样、区域抽样等方式。

观测时刻的总时限，应根据观测目的和观测对象的工作周期来规定。例如，(1)工作周期等于或小于一个工作日时，根据工作抽查的目的，观测应在一个工作日内完成，如观测次数很多时，可分数日完成。

(2)工作周期在 3~4 天或 4 天以上时，如观测次数较少，可在工作周期内完成总观测；如观测次数较多时，可以将工作周期的倍数作为观测的总期限。(3)工作周期虽在一个工作日内，但到月底(或 3 个月、6 个月的月底)常有例外工作事项出现，可采用分层观测法。例如每月 20 个工作日内，每月底有 5 个工作日出现例外工作事项时，假定观测次数为 400 次，则各层抽查次数应分别为：

A. 平时观测次数： $400 \div 20 \times 15 = 300$  (次)

B. 例外观测次数： $400 \div 20 \times 5 = 100$  (次)

工作周期无规则时，需要在相当长的总观测期限内完成抽样调查。

### 5. 现场观测

观测人员在开始观测前，应预先根据机器设备配置或现场布置的平面图，确定出最佳的观测巡回路线和观测点(如图 1—12 所示)。图中带箭头的直线代表巡回路线，带交叉线的圆圈代表各观测点。

进行工作抽样时不需使用秒表或其他计时工具，当观测人员沿巡回路线到达规定的观测位置时，应像拍照一样，将一瞬间观察到的工作内容，记录到预先设计好的调查表格中。至于调查的对象在-瞬间之前或之后从事什么活动不必去管。

### 6. 检验抽样数据

完成全部观测以后，需检验全部抽样的结果。检验的方法是：根据抽样的数据，先计算出所调查的主要事项发生率，然后分别计算出上、下控制界限：

式中：n——每天观测的次数

——总平均发生率(某事项)。

例如，某个公司人事部连续 10 天，每天进行 100 人次的岗位抽样，结果是办公室人员在工作班内利用电话聊天事件的发生率为 10%，则其上下控制限分别是：

根据每天观测的结果，按日期计算出每天的实际发生率，如果有超过上、下控制界限的数据，应予以删去。

此外，还应检查抽样结果的精确程度是否达到了预定的要求，可按下列公式计算：

式中：S——相对误差(±)；

p——删去异常数据后总平均发生率；

N——删去异常数据后的总观察次数。

通过计算，如果相对误差 S 没达到预先规定的要求，超过了规定的范围，应再追加观测次数，直到满足要求为止。

### 7. 评价最后抽样结果

计算出所有分类事项的发生次数及发生率以后，应结合观察到的现场情况，做出必要的分析评价和说明，以便采取措施，改进工作程序和方法。

#### (二) 岗位抽样应用举例

1. 用于调查工作班内各类工作活动的内容和比率，为制定定岗定员定额提供依据。

表 1—7 是对某公司甲班工作时间内各类工作活动抽样的结果。本表格可以作为一天巡回登记表，也可以作为若干天巡回登记表。当按预定的次数观测完毕后，可将全部结果汇总在表中，计算出各类工作活动事项的比率，为进行岗位分析，研究各种活动的构成，确定定岗定员定额标准提供依据。

表 1—7 抽样调查记录表一

序号 活动事项 记录次数 P(%)

1 加工工件—1220

2 检验—712

3 正常休息—58.3

4 闲谈—46.6

.....

13 收拾工具—712

14 交接班—23.3

合计——60100

2. 用于观察单一工作活动，为进行岗位分析，确定工作任务定额提供依据。

例如，某电器销售公司营运部库管员需要经常填写入库单据，现要对其填写单据的情况进行抽样调查，并提出处理单据的时间定额标准。

首先，应当选择好观测的对象，并将其工作分解为几个具体的工作事项，采用不等间隔随机地进行瞬间观测。结果发现在 100 小时内处理了 500 份单据，总观察次数为 1000 次；对工作活动进行必要的评定，其结果参见

表 1—8。

表 1—8 抽样调查记录表二

观察次数 工作内容 评定系数 折合次数



300 填写单据 0. 70300×0. 70

200 查询 1. 15200×1. 15

100 削铅笔 0. 65100×0. 65

200 分类存档入账 1. 05200×1. 05

200 无事闲谈——

合计——715

为了求出处理单据的标准时间，应按下列步骤进行：

(1) 计算出填单据实际耗用的时间

$$T_g = T_{cn} / N = 100 \times (300 + 200 + 100 + 200) \div 1000 = 80 \text{ (工时)}$$

式中： $T_g$ ——实际耗用工时；

$T_c$ ——总的工作时间；

$n$ ——观测中与填写单据有关的观测次数；

$N$ ——总观测次数。

(2) 计算总的平均工作效率

$$P_x = H / n = 715 \div (300 + 200 + 100 + 200) \approx 0. 89 \text{ 或 } 89\%$$

式中： $P_x$ ——总的平均工作效率；

$H$ ——评定后折合的工作次数；

$n$ ——评定前观察的工作次数；

(3) 计算出总的正常工作时间

$$T_{zh} = T_g P_x = 80 \times 0. 89 = 71. 2 \text{ (工时)}$$

式中： $T_{zh}$ ——总的正常工作时间

(4) 计算出处理每份单据的正常工作时间

$$T_d = T_{zh} / D_c = 71. 2 \div 500 = 0. 1424 \text{ (工时 / 份)}$$

式中： $T_d$ ——处理每份单据的正常工作时间；

$D_c$ ——已处理完毕的单据总数。

(5) 赋予宽放时间，最后求出标准时间

由于本项工作完全是手工操作，故时间宽放率为 20% ( $K=0. 2$ )

$$T_b = T_d / (1-K) = 0. 1424 \div (1-0. 2) \\ = 0. 178 \text{ (工时 / 份) 或者 } 10. 68 \text{ (工分 / 份)}$$

式中： $T_b$ ——处理每份单据的标准时间；

$K$ ——时间宽放率。

最后，根据岗位抽样的结果，可制定出处理单据的标准时间为 10. 68 工分 / 份。

#### 四、工作岗位调查的其他方法

1. 技术会议法。亦称专家讨论法，是指召开由对被调查岗位有深入了解和研究的专家(包括技术设计、工艺施工、一线主管以及具有本岗位长期实践经验的操作者)参加的专题讨论会，请与会者围绕岗位调查项目分别发表自己的意见，经过深入讨论，取得专家共识，以获得岗位信息的一种方法。

2. 结构调查表。即根据岗位调查的具体内容和要求，预先设计出结构完整、项目齐全的岗位调查表，由被调查岗位的员工及其他相关人员填写，最后通过对调查表的整理汇总，采集岗位信息的方法。

3. 日志法。即由操作者对其一天或连续几天内工作活动的情况进行登记记录的信息采集方法。操作者所使用的“日志”没有固定的格式，但一般应包括：本岗位各种具体活动的事项，每项活动所耗费的时间，涉及的人员、物品、器件等。日志的登记必须当日完成，不能在第二天以后再补记。

4. 关键事件法。即由岗位调查者对承担本岗位工作的操作者的劳动行为进行观察，将其“最好”和“最差”（或者“有效”和“无效”）的行为进行登记记录的方法。采用本方法可以延续一段时间，通过反复比较，以掌握本岗位的关键信息。采用关键事件法，有助于鉴别出本岗位工作的中心内容和重要项目。

5. 设计信息法。即在调查岗位过程中，根据岗位原有的设计文件、蓝图和设计参数，对人—机—物系统进行全面深入的调查分析，掌握劳动者与劳动资料、劳动对象之间的配置关系，采集相关信息的方法。通过该方法，不但有助于掌握现有人—机—物总体系统的性质和特征，也有利于对岗位进行再设计、再改进。

6. 活动记录法。即采用现代数字工具，如摄像机、录音机等设备，记录岗位相关信息的方法。采用本方法采集的信息真实可靠，但投入费用很高。

7. 档案资料法。即查阅现存的各样与岗位活动有关的档案资料，采集相关信息的方法。例如，员工岗位操作训练的记录、生产中安全事故的记录、设备故障率的记录、班组工时统计记录、员工劳动纪律执行情况的记录、员工定员定额完成程度的统计等。

#### 第四节 企业员工与工时统计

##### 第一单元 企业员工统计

###### 【学习目标】

通过学习，掌握企业员工的分类与统计的基本方法。

###### 【知识要求】

###### 一、企业员工的统计

企业员工统计包括人数统计和结构统计，企业员工人数统计是指一定时期内对整个企业或某个部门在职员工总人数的统计，又称平均人数统计；企业员工结构统计是指一定时期内对整个企业或某个部门在职员工按照一定标志所进行的构成统计。

###### 二、企业员工的分类

1. 按性别构成分类。在不同行业不同单位，由于工作环境不同，女性占全部从业人员的比重也是不同的。有些岗位甚至对性别有严格要求，如工作环境较恶劣的岗位大都需要男性员工，这样的岗位有岗哨人员、开采人员、化工机械操作人员等；工作细致的岗位大都需要女性员工，如文秘、纺织人员等。

2. 按年龄构成分类。不同的工作岗位对年龄有不同的要求，如计算机开发人员、业务人员、岗哨人员等通常比较年轻；中高层管理者通常比较年长。

3. 按学历结构分类。员工的学历可体现在员工所持有的文凭上，如本科、硕士、博士等；也可体现在员工受教育的年限上。

4. 按职业资格分类。即针对统一职业类别的人员，根据员工的职业技能的高低进行分类，如管理人员可分为高级管理人员、中级管理人员、初级管理人员；人力资源管理师可分为高级人力资源管理师、人力资源管理师、助理人力资源管理师、人力资源管理员；技术人员可分为高级技师、技师、高级工、中级工、初级工等。

5. 按专业构成分类。即根据员工所属的专业类别进行分类，如财务人员（包含会计人员）、营销

人员、人力资源管理人员、行政管理人员等。

6. 按职业类别分类。即根据员工所从事的职业类别进行分类，如管理人员、技术人员、业务人员、服务人员等。

### 【能力要求】(计算题)

#### 一、员工平均人数统计

##### (一)月平均人数

月平均人数是指计算月内平均每天拥有的人数。是以计算月内每天实际人数相加之和，除以计算月内的日历日数求得，其计算公式为：

月平均人数=

例如，某单位5月份员工变动情况为：5月1日56人，6日2人调出，15日调进3人，22日又招进1人，26日4人退休，则全月平均人数为：

$$\text{全月平均人数} = (56 \times 5 + 54 \times 9 + 57 \times 7 + 58 \times 4 + 54 \times 6) \div 31 \\ = 55.5 \approx 56(\text{人})。$$

对人员增减变动很小的企业(单位)，其月平均人数也可以用月初人数与月末人数之和除以2求得。其计算公式为：

月平均人数=

在计算月平均人数时应注意：

1. 公休日与节假日的人数按前一天的人数计算。
2. 对新建立不满全月的单位(月中或月末建立)，在计算该月平均人数时，应以其建立后各天实际人数之和，除以报告期日历日数求得，而不能除以该单位建立的天数。

例如，某单位5月12日建立，在员工工人数为80人，5月份以后各日人数没有变动。求该单位5月份的平均人数。

分析：5月份日历日数为31天，该单位自12日起的20天中每天均是80人。

$$\text{月平均人数} = 51.6 \approx 52(\text{人})$$

##### (二)季平均人数

季平均人数是指计算季内平均每天拥有的人数，是以计算季内各月平均人数之和除以3求得。其计算公式是：

季平均人数：

##### (三)年平均人数

年平均人数是指计算年内平均每天拥有的人数，是以12个月的平均人数相加之和除以12求得，或以4个季度平均人数之和除以4求得。其计算公式是：

或：年平均人数

#### 二、员工结构统计

##### (一)员工性别构成统计

反映员工性别构成的主要指标有：女性员工占全部员工的比重、男性员工占全部员工的比重、员工的性别比例。计算公式如下：

$$\text{女性比重} = (\text{女性员工人数} \div \text{员工总数}) \times 100\%$$

$$\text{男性比重} = (\text{男性员工人数} \div \text{员工总数}) \times 100\%$$

$$\text{性别比} = (\text{男性员工人数} \div \text{女性员工人数}) \times 100\%$$

$$=(\text{男性比重} \div \text{女性比重}) \times 100\%$$

例如，某公司 2001—2005 年业务人员性别构成见表 1—9。

表 1—9 某公司 2001—2005 年业务人员性别构成表

年份
2001
2002
2003
2004
2005
男性 20A30A40 人 50A60A
女性 20A25A30A35 人 40A
性别比 11. 21. 31. 41. 5

可见，自 2001 年起，该企业规模扩大，男女员工的人数均不断增加，但男女员工的性别比例逐渐增大。

## (二) 员工年龄构成统计

1. 针对特定的岗位或部门，按年龄对员工进行分组。

以某公司的计算机技术开发部门为例，以 5 岁为一个组，对该部门 2001—2005 年的员工进行分组，具体见表 1—10。

表 1—10 某公司计算机技术开发部门的员工年龄结构表单位：人

年份
2001
2002
2003
2004
2005
20~25 810101620
26~30 8881216
31~35 44422
36~40 22000

2. 对员工分组结果转换比率数，绘制员工年龄结构比率表。

依上例，结果见表 1—11。

表 1—11 某公司计算机技术开发部门的员工年龄结构比率表

年份
2001
2002
2003
2004
2005
20~25 0. 360. 420. 460. 530. 53
26~30 0. 360. 330. 360. 40. 42
31~35 0. 180. 170. 180. 070. 05
36~40 0. 10. 08000
合计 64020814. 89

其中，2001 年该部门 20~25 岁年龄组的员工比率为 2001 年该部门

20~25 岁年龄组的员工人数除以 2001 年该部门所有员工的总人数，即： $8 \div (84 - 8 + 4 + 2) = 0.36$ ，依此类推得上表。

可见 2001 年以来，该公司计算机技术开发部门员工的年龄主要集中在 20~30 岁之间，且有下降趋势。

### (三) 员工学历构成统计

以某公司为例，2001—2005 年该公司员工的学历构成见表 1—12。

表 1—12 某公司员工的学历结构表

年份	大专及以下(人)	本科生(人)	硬士(人)	博士(人)	员工平均受教育年限(年)
----	----------	--------	-------	-------	--------------

2001	20	20	5	0	13.78
------	----	----	---	---	-------

2002	20	25	5	0	13.80
------	----	----	---	---	-------

2003	16	30	8	1	14.07
------	----	----	---	---	-------

2004	10	35	15	5	14.62
------	----	----	----	---	-------

2005	6	40	20	8	14.89
------	---	----	----	---	-------

其中，员工平均受教育年限

假定大专生(及以下)受教育年限为 13 年，本科生受教育年限为 14 年，硕士受教育年限为 16 年，博士受教育年限为 18 年，则 2001 年该企业员工的平均受教育年限为： $(20 \times 13 + 20 \times 14 + 5 \times 16 + 0 \times 18) \div (20 + 20 + 5 + 0) \approx 13.78$ (年)，依此类推得表 1—12。

可见 2001 年以来，该公司员工的学历有升高趋势，且平均受教育年限逐年上升。

### (四) 员工职业资格结构统计

以技术工人为例，计算其平均技术等级，这是分析员工技术素质的通行方法。其计算公式是为：

员工平均技术等级

例如，某企业工人技术等级情况见表 1—13。

表 1—13 某企业工人技术等级表

技术等级

初级工

(国家职业

资格五级)

中级工

(国家职业

资格四级)

高级工

(国家职业

资格三级)

技师

(国家职业

资格二级)

高级技师  
(国家职业  
资格一级)  
合计  
人数

234

521

680

309

126

1870

比重(%)

12.5

27.9

36.4

16.5

6.7

100.0

其中,初级工的比重=初级工人数÷总人数=12.5%,依此类推得上表。

工人平均技术等级: $(234 \times 5 + 521 \times 4 + 680 \times 3 + 309 \times 2 + 126 \times 1) \div 1870 \approx 3.23$ 。

## 第二单元工时利用统计

### 【学习目标】

通过学习,掌握工作时间统计的意义,工作时间的构成,以及工时统计的方法。

### I 知识要求】

#### 一、工作时间统计的意义 (简答题)

1. 为合理安排作业计划和定岗定员提供依据。对于生产性行业,通过工作时间统计,掌握工作时间利用水平的一般规律,可以为合理安排生产作业计划,督促和检查生产计划的执行情况,提供必要而可靠的资料;对于服务性行业,通过工作时间统计,可以为工作计划的制定和实施提供参考,还可据此制定合理的定岗定员。

2. 为企业产品成本核算提供依据。产品成本中,人工成本部分需要直接根据工时统计资料进行核算,料费、管理费部分的核算是以人工成本为基础的,因而也间接依赖于工时统计资料。

3. 为合理发放工作报酬、考核、奖励、晋升提供依据。企事业单位及国家机关通过工作时间统计,可以了解工作人员的病、事假,出勤情况以及有效工时利用情况,从而确定工资、奖金的计发。同时,通过工作时间统计可以对工作者进行考核,以作为对其进行各种类型的奖励和晋升的重要依据。

4. 为提高工作效率提供依据。通过对工作时间的统计,可以了解对工作时间的利用程度和利用效果,揭示工作时间利用中的不合理环节,找出工作时间浪费的原因,提出减少工作时间损失的各类措施,以促进工作时间得到更加合理的分配和充分的利用,提高工作时间的利用效率;还可以发现和

总结在工作时间利用方面的先进经验,为更加充分合理地利用工作时间创造条件,从而提高工作效率,促进企业的发展。

## 二、工作时间的构成

1. 日历时间。日历时间是整个时间资源的总量,是员工工作时间的自然极限。

2. 制度公休时间。制度公休时间是指法定的公休日和节假日。我国的法定休息日,全年共有 104 天,加上全民的节假日 10 天,我国制度公休时间为 114 天。

3. 制度工作时间。制度工作时间是指法定工作时间。它反映出能利用的工作时间的最大值,是考核企业工作时间利用程度充分与否的标准。劳动和社会保障部有关文件规定,员工全年月平均工作天数和工作小时数分别调整为 20.92 天和 167.4 小时。

4. 缺勤时间。缺勤时间是指在制度工作时间内由于个人原因没有上班的时间。缺勤时间分为全日缺勤和非全日缺勤两类,前者是指员工在一个工作日中都未上班;后者是指员工在一个工作日中,仅有几个小时未上班,其他时间上班。

5. 出勤时间。出勤时间是指在制度工作时间内,员工实际上班的时间。

6. 停工时间:停工时间是指在制度工作时间内,由于企业的原因造成员工上班但没有从事生产活动的时间。如由材料供应中断、动力不足、检修设备、任务安排不足、等待图纸和设计更改等原因造成员工无法从事生产作业活动的时间。但是,如果企业预先知晓这些原因,将公休日与工作日调换使用,。则工作日休息不算停工时间,公休日工作不算加班时间。

停工时间又分为停工被利用时间和停工损失的时间。停工被利用时间是指停工后员工被安排从事非本职的其他生产性工作所占用的时间,表明企业为避免或减少经济损失,积极组织安排员工从事其他生产性工作的情况。但需注意,如果企业安排员工从事的是非生产性活动,则不能称被利用,不能计入停工被利用时间内。

7. 非生产时间。非生产时间是指在制度工作时间内,员工出勤后由于行政原因安排其从事非生产性活动的时间。如占用生产时间的选举、党团组织活动、开会、参观和各种公益活动等。;

8. 制度内实际工作时间。制度内实际工作时间是指在规定的时间内,员工出勤后实际从事生产作业活动的时间,它是工作时间的核心部分。实际工作时间是制度内从事本职工作时间与停工被利用时间之和,即在规定的时间内,实际从事本职生产性工作的时间与停工被利用从事其他非本职生产性工作的时间之和。

9. 加班时间。加班时间是指在规定的规定工作时间以外,由于生产经营活动的需要,企业安排员工实际从事生产作业活动的时间。

10. 全部实际工作时间。全部实际工作时间是指员工在规定工作以内和以外,实际从事生产作业活动的时间总和。

以上各种工作时间指标之间的关系如图 1—13 所示。

### 【能力要求】

#### 一、工作时间的核算 (计算题)

##### 1. 日历工日数与日历工时数

日历工日=计算期的日历天数×计算期平均人数

日历工时=计算期的日历天数×计算期平均人数×制度工作日长度

##### 2. 制度公休工日数与制度公休工时数

制度公休工日=计算期制度公休天数×计算期平均人数

制度公休工时=计算期制度公休天数×计算期平均人数×制度工作日长度

### 3. 制度工作工日数与制度工作工时数

制度工作工日=日历工日-制度公休工日  
=计算期制度工作天数×计算期平均人数  
=出勤工日+缺勤工日

制度工作工时=计算期制度工作天数×计算期平均人数×制度工作日长度  
=日历工时-制度公休工时

### 4. 缺勤工日数与缺勤工时数

缺勤分为全日缺勤(即缺勤工日)和非全日缺勤。缺勤工日是按照整个一个工日都没有出勤计算的,即全日缺勤,因而不包括非全日缺勤;缺勤工时既包括全日缺勤,也包括非全日缺勤。

缺勤工日=计算期缺勤天数×计算期平均人数  
缺勤工时=缺勤工日×制度工作日长度+非全日缺勤工时

### 5. 出勤工日数与出勤工时数

出勤工日是指在计算期内每一制度工作日实际上班人数的累计。员工只要在制度工作时间内上班了,无论是否满一个规定工作日长度,都按一个出勤工日计算;出勤工时是指制度工作小时的实际上班人数累计的,即计算期每一个员工累计上班小时的汇总。

出勤工日=制度工作工日-缺勤工日  
出勤工时=制度工作工时-缺勤工时  
=全日出勤工日×制度工作日长度-非全日缺勤工时

### 6. 停工工日数与停工工时数

停工分为全日停工和非全日停工。停工工日是指在计算期内员工在整个出勤工日都没有从事生产性作业活动的工日累计,又称全日停工工日;停工工时是指员工在出勤时间中的全日停工与非全日停工的时间总和。

停工工时=全日停工工日×制度工作日长度+非全日停工工时

### 7. 非生产工日数与非生产工时数

非生产时间分为全日非生产(工日)和非全日非生产(工时)。非生产工日必须是员工在出勤时间内,整个一个工日都用于从事非生产性作业活动,不满一天的不予计算,又称全日非生产工日;非生产工时是员工在出勤时间中的全日非生产工日与非全日非生产工时的总和。

非生产工时=全日非生产工日×制度工作日长度+非全日非生产工时

### 8. 制度内实际工作工日数与制度内实际工作工时数

制度内实际工作工日是计算期员工每日实际从事生产作业活动人数的累计;制度内实际工作工时是计算期员工每人每日实际从事生产作业活动小时数的累计,它既包括全日作业活动时间,也包括非全日作业活动时间。制度内实际工作工日=制度工作工日-缺勤工日-停工工日-非生产工日+停工被利用工日=出勤工日-停工工日-非生产工日+停工被利用工日  
制度内实际工作工时=制度工作工时-(缺勤工时+停工工时+非生产工时)+停工被利用工时=出勤工时-(停工工时+非生产工时)+停工被利用工时

### 9. 加班工日数与加班工时数

加班工日是指利用工休日加班满一个工作轮班;加班工时是指在正常工作时间以外工作的小时数。

加班工时=加班工日×制度工作日长度+加班工时



## 10. 全部实际工作工日数与全部实际工作工时数

全部实际工作工日=制度内实际工作工日+加班工日

全部实际工作工时=制度内实际工作工时+加班工时

### 二、工作时间利用程度分析

#### (一) 工作时间利用程度的基本分析

##### 1. 出勤率指标

出勤率表明员工在制度规定的工作时间内实际出勤工作的程度，可以分别按工日与工时计算。计算公式如下：

出勤率=实际出勤工时÷制度工作工时×100%

按工日计算的出勤率仅受全日缺勤的影响；按工时计算的出勤率，则受到全日缺勤和非全日缺勤的影响。

此外，还可以计算缺勤率。计算公式如下：

缺勤率=实际缺勤工时÷制度工作工时×100%

##### 2. 出勤时间利用率指标

出勤时间利用率亦称作业率，是反映员工在出勤时间内实际工作工时及其被利用情况的指标。

出勤时间利用率指标=实际工作工时÷出勤工作工时×100%

按工日计算的出勤时间利用率，只受到全日停工和全日非生产时间的影响；按工时计算的出勤时间利用率，受到全日或非全日的停工和非生产时间的影响。

##### 3. 制度工时利用率指标

制度工时利用率反映在制度规定的工作时间内实际用于生产作业的程度。由于制度工作时间是制度规定的最大可能被利用的工作时间，实际工作时间越接近制度工作时间，说明工作时间利用得越充分。研究工作时间利用，应该以制度工作时间为标准，因而制度工时利用率是工作时间利用统计的核心指标，它反映制度工作时间实际被利用的程度。

制度工时利用率

=出勤率×出勤时间利用率

按工日计算的制度工时利用率，只反映全日缺勤、全日停工和全日非生产等工时的影响程度，而按工时计算的制度工时利用率，除了上述因素影响外，还反映了非全日的缺勤、停工和非生产等所占用的影响程度。

##### 4. 工作负荷率

工作负荷率是指员工实际工作时间占制度工作时间的比率，反映员工制度工作时间实际被利用程度。它在一定程度上体现员工所承担和完成工作量的大小。

工作负荷率

#### (二) 工作时间利用的其他分析

##### 1. 工作日利用率指标

工作日利用率说明在计算期内平均一个员工一个工作日实际从事生产作业活动的程度。

工作日利用率=制度工作日实际长度

##### 2. 工作月利用率指标

工作月利用率是一个企业的员工平均每人(在一个月)实际工作天数和规定天数的比值，说明员工工作月的利用程度。它受全日缺勤、全日停工和全日从事非生产时间的影响。

工作月利用率=工作月实际长度是平均每个员工一个月实际从事生产作业的天数。

工作月实际长度(天数)=制度工作月长度是日历天数扣除制度公休日数后应该出勤和作业的天数。也可以用下面公式计算：

制度工作月长度(天数)

工作月利用率和按工日计算的制度工时利用率是一致的。工作月利用率和工作日利用率的乘积等于按工时计算的制度工时利用率。

### (三)加班时间的分析

#### 1. 加班比重指标

加班比重指标是反映加班在全部实际工作时间内所占比重的指标。

加班比重指标

#### 2. 加班强度指标

加班强度指标是计算期加班工时与制度内实际工作工时的比率。公式要乘以 100，表明计算期内平均每发生百个制度实际工作工时出现了多少个加班加点工时，该指标越大，说明加班情况越严重。

加班强度指标=

#### 3. 平均加班长度指标

平均加班长度指标是加班工时与同时期制度内实际工作工日的比率。表明平均每个工作日实际加班的长度，即超时工作的时间。

平均加班长度指标=

## 第五节企业劳动定额管理

### 第一单元劳动定额的基本形式

#### 【学习目标】

通过学习，掌握劳动定额的概念和种类，定额管理工作的内容，以及工时和产量定额的核算方法。

#### 【知识要求】

#### 一、劳动定额的基本概念

劳动定额是指在一定生产技术组织条件下，采用科学合理的方法，对生产单位合格产品或完成一定工作任务的活劳动消耗量所预先规定的限额。

(GB / T14002)

劳动定额的概念中包含以下几个要点：

1. 劳动定额是在一定条件下制定的，劳动定额不能脱离具体的生产、技术、组织条件。生产条件是指生产规模、生产协作、原材料、燃料、动力等方面供应的状况，以及生产作业环境和劳动条件等；技术条件是指机械设备的先进和自动化程度、加工工艺和操作方法、各种技术措施、工艺装备、计量检测试验手段的状况，以及工作地各种运输、照明、信息传递、安全保障等方面的状况；组织条件包括生产过程的组织和劳动组织两方面，具体可分为企业生产经营管理的水平，工作地供应、服务、半成品、成品保管，设备维修保养，劳动力合理配置等情况。劳动定额不仅受到各种客观物质条件的制约，还受到各种主观因素的影响，如生产者的文化水平、生产专业知识和技能操作、劳动态度及主动性、积极性、管理者的专业素质和管理水平、劳动关系等。

2. 劳动定额的对象是劳动者的劳动量，即劳动者在劳动过程中脑力和体力的支出。马克思将这种劳动力即人力消耗，称为“活劳动”消耗。因此可以说，劳动定额是对劳动者在生产或工作过程中

活劳动消耗量所规定的限额。

3. 由于各部门生产工作过程具有不同的性质和特点，在规定活劳动消耗量时，可采用多种计量方法。如果从劳动过程上规定劳动消耗量，一般以时间为尺度，采用工日、工时、工分等劳动时间单位；如从最终成果上规定劳动消耗量，可采用实物量单位。计量考核劳动量的指标可以是绝对数也可以是相对数，在具体规定劳动定额时，应从实际出发，针对不同的工作特点，采取行之有效的科学方法。

4. 为了使劳动定额的各项功能得以发挥，劳动定额是在生产或工作进行之前预先制定的。

5. 劳动定额所规定的是完成合格产品或符合质量要求工作任务的劳动消耗量，它限定的对象是有效的劳动，不是无效劳动。

## 二、劳动定额的种类

由于劳动定额涉及的范围很广，为了全面反映劳动定额的内容和形式可从不同的角度和层次，对劳动定额做出以下区分：

### (一)按劳动定额的表现形式分类

1. 时间定额。亦称工时定额，它是指为生产单位合格产品或完成一定工作任务的劳动时间消耗的限额。例如，某企业规定加工某一零件的工时消耗为2个工时，即2工时/件；表示产品工时定额时，通常采用双重单位，

如：工时/件、工时/台、工时/千克。

2. 产量定额。它是指在单位时间内生产合格产品的数量或规定完成一定的工作任务量的限额。例如，服装厂规定缝纫车间工人每天加工完成30件衬衫，即30件/工日。产量定额也是采用双重单位。

3. 看管定额。它是指对操作者(1个人或1组)在同一时间内照管机器设备的台数或工作岗位数所规定的限额。它是在劳动定额不能直接用工时或产品产量表现时而采用的一种特殊的定额形式。看管定额具体包括以下两种：

(1)规定1名(或1组)工人在同一时间内所应看管机器设备的台数。

其计量单位是：台/人或人/台。

(2)为生产线或联动机组规定的工人配备数或工人的操作岗位数。它适用于连续性生产或按节拍组织生产的单位和机组。如食品工业饮料生产线、造纸机生产线、玻璃制品生产线等。

4. 服务定额。它是指按一定的质量要求，对服务人员在制度时间内提供某种服务所规定的限额。例如，1名客房服务员每天负责打扫10间客房，1名餐厅服务员每天负责2张餐桌的顾客等。

5. 工作定额。它是指采用多种指标和方法，对各类人员完成技术性、管理性、公务性劳动所规定的限额。

6. 人员定额。亦即企业定员、劳动定员，它是指在一定的生产技术组织条件下，为了保证企业生产经营活动的正常进行，按一定素质要求，对企业各类岗位人员的配置所规定的限额。

7. 其他形式的劳动定额。如销售定额，它规定经营销售人员在规定的时间内应完成的销售金额等。

### (二)按劳动定额的实施范围分类

1. 统一定额。它是某一部门、地区或行业对所属企业的主要产品，在广泛调查研究的基础上制定的定额。这种定额是同行业中具有先进水平的劳动定额，其实施范围是本部门、本地区或本行业。

2. 企业定额。它是企业根据自己的具体生产技术组织条件，参照统一劳动定额，由企业厂部组

织制定的劳动定额，经有关领导批准后，在本企业范围内执行。

3. 一次性定额。它是企业在特殊情况下(如设计、工艺、材质及规格等临时性变更)，由定额人员会同生产技术主管部门有关人员根据实际情况制定的，在一定时期、一定范围和一定条件下实行。这种定额一般只使用一次，故称一次性定额。

### (三)按劳动定额的用途分类

1. 现行定额。即在日常生产和管理中具体实行的劳动定额。它是根据生产的技术条件，考虑了现有的生产设备、工具、使用的原料、材料，按产品零件，分工序制定的。现行定额主要用于衡量工人的生产成绩，核算和平衡企业的生产能力，安排生产作业计划，计算计件工资和奖金，核算产品成本等。

2. 计划定额。即计划期内预计要实行的定额。它是以现行定额为基础，充分考虑了计划期内生产任务变动的情况、组织技术措施采用的状况、劳动组织的改善、先进经验的推广、劳动者技术水平以及劳动生产率提高的可能性，经过综合评定而最后确定的。计划定额主要用来制定生产、劳动、成本计划及计算产品价格。

3. 设计定额。它是设计或计划部门根据产品工艺资料和初步设计的年产量，参照技术定额标准，或者通过与同类产品的现行定额进行对比分析计算出来的定额。设计定额主要用于初步设计工厂的规模，组织专业化协作，核算各种设备、占地面积及劳动力的需要量。也可以作为新产品投入后企业逐步降低工时消耗的努力方向。

4. 不变定额。亦称固定定额，它是指将某个时期(年初或年末)的现行定额固定下来，在几年或一段时期内保持不变。不变定额主要用于制定产品的不变价格，核算工业产值，下达有关的技术经济指标，衡量各个时期的企业劳动生产率水平，以便于进行对比分析。

### (四)按劳动定额编制的综合程度分类

1. 时间定额。可具体分为：工步、工序、零件、部件(电子产品为元件、器件)、单位产品的时间定额。

2. 产量定额。可具体分为：单项定额，指只包括一道工序作业的定额；综合定额，指包括若干道工序作业的定额。

### (五)按劳动定额的制定方法分类

1. 经验估工定额。即采用经验估工法制定的定额。

2. 统计定额。运用统计资料，经过必要的统计整理和分析，制定出的劳动定额。

3. 技术定额。运用实地观测或技术分析计算方法制定出的劳动定额。

4. 类推比较定额。即采用类推比较法制定的劳动定额。

### (六)按劳动定额水平的高低分类

按照劳动定额所规定的高低松紧程度，可将其区分为：先进定额、平均先进或先进合理的定额、落后的定额三种。

### (七)按劳动定额反映的生产工艺特点分类

1. 机械制造业劳动定额；

2. 建筑安装业劳动定额；

3. 煤炭、冶金、矿业劳动定额；

4. 纺织、服装、印染业劳动定额；

5. 铁路、港航、运输业劳动定额；

6. 电子、仪器、仪表业劳动定额；
7. 玻璃、塑料、造纸业劳动定额；
8. 制革、印刷、日用化工业劳动定额；
9. 其他劳动定额，如石油化工业、商业、旅游业、服务业、饮食业、食品业、修理业的劳动定额等。

(八)按其他标志分类。如按制定、审批、发布的程序不同，按工时消耗的不同分类，按定额执行的期限分类，按定额具体实施的程度分类等。

### 三、劳动定额的内容

#### (一)劳动定额的制定

采用适当的方法，“快、准、全”地制定出产品、零件、工序的各项工时定额，为企业经营管理提供基本数据，这是劳动定额管理的首要环节，是搞好定额管理的基本前提。影响劳动定额制定的因素是多方面的，既有劳动者方面的因素，也有劳动对象和劳动工具方面的因素。只有从实际情况出发，按照科学的方法，对各方面因素进行深入分析，在全面掌握了工时消耗的规律性以后，才能制定出既先进又合理的劳动定额。

#### (二)劳动定额的贯彻执行

劳动定额的贯彻执行是企业劳动定额管理的一项很重要的工作内容。评价和衡量企业劳动定额的贯彻实施的情况，可采用以下几项标准：

1. 劳动定额面的大小。例如，在可以实行定额的全体工人中，已经执行定额的人数是增加还是减少了；所有正式投入的产品，有多少贯彻执行了新修订的定额。
2. 企业的计划、生产、财务、劳动各职能部门是否按劳动定额组织企业的生产经营管理。
3. 企业或车间、班组是否按劳动定额对工人的劳动量进行了严格的考核，做到“日清月结”。
4. 企业为了推行新定额是否采取了有效的措施。

#### (三)劳动定额的统计分析

劳动定额的统计分析是企业劳动定额管理的一项极其重要的基础工作。劳动定额贯彻执行以后，到底能不能满足企业生产组织和劳动组织的需要；新定额在执行中还存在哪些问题亟待解决。这些情况只有通过收集各种信息，以及各种有关的数据资料，经过统计汇总、整理和统计分析，才能加以说明。

#### (四)劳动定额的修订

随着企业生产的发展，企业原有的定额就会落后于现实的生产水平。企业只有在总结推广先进经验的基础上，不断组织力量修改原有的劳动定额，提高企业生产经营管理水平，才能促进企业生产的发展。劳动定额的修订是在定额的贯彻实施、统计分析之后，对定额的重新整顿和修改，它既是劳动定额管理的最后一个环节，又标志着新的定额产生，它使企业劳动定额水平向前推进了一步。

#### 【能力要求】

##### 工时定额和产量定额的换算

工时定额和产量定额是劳动定额的两种基本表现形式，它们在数值上互成倒数关系。工时定额越低，产量定额也就越高；反之亦然。其效量关系式是 t 式中：Q——工时定额；

T——产量定额。

同时，个人的班产量定额和单件工时定额有如下关系：

式中：QB——班产量定额；

TA——单件工时定额。

例如：规定一个工人在一个工作班内应完成 20 件产品(20 件 / 工日)，那么该产品单件工时定额为： $480 \div 20 = 24$  工分 / 件(1 个工分是指一个工人工作一分钟)。假定产量定额提高到 30 件 / 工日，则工时定额则减少到  $480 \div 30 = 16$  工分 / 件。其中产量定额提高程度(提高率)为 50%；而工时定额降低程度(降低率)为

计算表明：当产量提高时，工时定额相应降低，但两者增减的变化程度是不同的。

如设工时定额的降低率为  $X$ ，而相应的产量定额提高率为  $y$ ，则：又可转化为：

为了计算简便，上式均可采用小数，得到最后结果后，再换算成百分数。按上例，当产量定额提高 50% 时，即  $Y = 0.5$ ，代入公式有： $X = 0.5 \div (1 + 0.5) \approx 0.33$ ，即工时定额降低 33%。总之，工时定额的降低率与产量定额提高率的依存关系如图 1—14 所示。如根据极限分析理论，则可以得出如下结果，即：

这也充分证明，劳动者内在的潜力是无限的，不断提高企业劳动定额管理水平，对提高企业劳动生产力，挖掘生产的潜力，增强企业核心竞争力都具有十分重要的意义。

在日常的劳动定额管理中，经常利用上述的各种数量关系，进行换算，以达到如下目的：

1. 为了比较工人的实际成果或劳动效率，在一个生产单位内，从事不同工种、工序、零件加工的工人，按产量定额无法直接进行对比分析，采用工时定额换算就可以进行考核、对比和分析。

2. 为了便于核算企业的劳动能力，加强定员管理，合理调配、使用劳动力，也需要将产量定额转换成工时定额。

3. 为了合理控制企业不同生产车间、工种、产品的劳动定额水平，使其达到先进合理的要求，要利用上述各种换算关系进行综合平衡。

## 第二单元劳动定额制定的方法

### 【学习目标】

通过学习，掌握劳动定额的影响因素及制定劳动定额的依据，以及劳动定额制定的基本方法。

### 【知识要求】

#### 一、劳动定额的影响因素

##### (一)与设备、工具有关的因素

设备、工具、材料的数量、性质、使用情况，将直接影响到操作方法和操作时间。所以，在工时定额制定之前，应查明生产设备的种类，决定其效能，鉴别其精度等级，并确定其数量；同时应建立必要的生产管理制度，实行定人、定机、定活，合理分工，加强协作，实现专业化生产，以提高劳动生产率。

##### (二)与生产情况、生产过程有关的因素

加工材料对工时定额的制定也有较大的影响，如加工零件所使用的材料种类、规格、性能、数量等，以及零件本身的种类、数量、名称、规格(形状尺寸)、加工面大小、加工精度等，都应了解是否一致。生产情况对工时定额制定的影响也很大。生产情况不正常，月初松月底紧，则将发生前后不一致的现象，严重地影响工时定额的执行。

##### (三)与操作方法有关的因素

必须了解操作规程是否合理，工人是否遵守，与实际操作是否一致，谁做得比较好，有无先进经验可以推广，机动与手动有无交叉的可能，劳动强度怎样，操作是否需要指导等。当掌握第一手资

料以后，进一步分析研究，设计合理的操作方法。

#### (四) 劳动力的配备与组织有关的因素

对于技术工人和普通工人的配备情况、分工协作情况，应进行了解和分析，以便发现劳动组织上的不足之处，从而寻求原因，采取措施。同时，还必须了解工人等级与工作物等级的配合情况，了解工作物等级的决定是否根据生产条件，是否考虑到工作物的精确性、复杂性与重要性，是否高等级工人做低等级工作，而低等级工人却做高等级工作；还必须了解工人等级的评定情形，了解分工与专职的情况，个别工人的工种、工龄等，以供分析时参考。

#### (五) 与工作地有关的因素

1. 对工作地的布置应进行分析与了解，以决定生产设备、工具、材料、半成品在工作地上的布置是否合理，工作地面积是否够用，工人的坐凳及工作台是否适当等。

2. 工作地的光线、通讯、温度等情况。也影响到工作的进行，必须使工作地的环境与劳动条件尽可能地有利于生产。

#### (六) 与各种规章制度及其他有关的影响因素

1. 要了解本企业的作息换班制度，一班还是二班或三班，是否轮流日夜班工作，各班上下班的时间、缺勤率及迟到或早退等情况。

2. 要了解劳动纪律的情况，如有无停工做私事、不遵守劳动纪律的情况及原因。’

3. 要了解工资及奖励制度推行的效果怎样，有无对劳动生产率起到积极作用，要不要修改，了解这些之后，才能了解工人的生产情绪，掌握定额制定工作。

4. 应了解设备的修理制度，有无预修制度，修理制度是否合理、应否改进。如果修理制度没有明确规定，则机器发生大故障时，也得由工人自修，修不好，再去请修理工人，就浪费许多时间。

5. 对于车间的平面布置及工作地分布情况要力求合理，使运输线路缩至最短，以提高效率。

### 二、制定劳动定额的科学依据

1. 技术依据。它包括：生产条件；对工作地的供应服务和组织的状况；操作者的技术水平、经验和技能。

2. 经济依据。它包括：劳动者在一定的工作时间内工作负荷程度；整个生产周期和产品总劳动量。

3. 心理生理依据。它包括：劳动环境和生产条件对操作者的影响；工作时间的长度和休息时间的比重；劳动分工和协作的状况。

### 三、制定劳动定额的要求

“快、准、全”地制定劳动定额，是企业管理对劳动定额工作提出的一项基本要求。

“快”是时间上的要求，就是定额的制定应该迅速及时，以满足生产和管理的需要；“准”是质量上的要求，即制定的劳动定额应该先进合理，同时在不同产品、不同车间和工种之间保持水平平衡，只有这样，才能使劳动定额在生产和分配中发挥积极的作用；“全”是定额制定范围上的要求，即制定的劳动定额应该完整齐全。凡是需要和可能制定劳动定额的产品、车间、工种、岗位都要实施定额管理。

### 四、定额制定方法的评价

为了正确地结合企业生产技术组织状况，合理地选择适用的定额制定方法，应当对制定定额的基本方法做出客观的评价。表 1—14 从 14 个方面，对制定定额的基本方法做了分析比较。

表 1—14 不同定额制定方法的比较表

序号分析项目

定额制定方法

经验估工统计分析类推比较

技术定额

分析研究分析计算

- 1 对工艺文件要求一般一般较细致较细致最细致
- 2 对统计工作要求作参考详细与准确重点零件准确——
- 3 对生产组织要求—重复生产同类零件集中生产重复及大量生产—
- 4 对管理工作要求要求较低——改进管理工作较高
- 5 要求进行测定——重点进行按工序进行有选择地进行
- 6 要求编制标准——要部分编制要
- 7 编制标准过程——逐步积累一次性建立一次性建立
- 8 制定工序定额的工作量较小较小较小大较大
- 9 制定定额质量不平衡不够平衡同类零件平衡较好较好
- 10 制定定额的水平高低不偏向落后留下余地灵活先进先进
- 11 挖掘生产潜力的作用不好不好局部可以做到好较好
- 12 贯彻“按劳分配”原则较差一般局部可以做到好较好
- 13 工人接受程度对松紧不一有反感易于接受局部易于接受要进行宣传解释
- 14 对定额人员要求有实际经验—既有实际经验又有一定理论水平

### 【能力要求】

#### 一、制定劳动定额的基本方法

1. 经验估工法。即由定额员(必要时可以和技术人员、老工人相结合),依照产品图纸和工艺技术要求,并考虑生产现场使用的设备、工艺装备、原材料及其他生产条件,根据过去的实践经验对产品劳动消耗量进行估定的一种方法。这种方法简便易行,工作量小,能满足定额制定“快”和“全”的要求;但是,容易受估工人员的水平和经验的局限,出现定额偏高、偏低的现象,制定的劳动定额准确性较差,定额水平不易平衡。

2. 统计分析法。即根据过去生产的同类型产品、零件、工序的实耗工时或产量的原始记录和统计资料,经过整理和分析,考虑今后企业的生产组织技术条件的变化,制定或修订定额的方法。如何利用统计资料和统计分析的方法制定和修订劳动定额,将在下文“统计定额的制定”中详细说明。

3. 类推比较法。即以现有同类型产品的零件或工序的定额为依据,经过分析比较推算出另一种产品、零件和工序定额的方法。一般的做法是:

(1)把产品结构和工艺相同的零件或工序进行分组排列,在各组中选择具有代表性的典型零件,并根据直径、长度、精度、重量等影响工时消耗的因素,按照工序制定出典型定额标准。

(2)根据典型定额来类推比较,制定同类型相似零件的工序定额。这种方法的优点是制定定额简便易行,工作量小,便于保持定额水平的平衡,也有利于提高定额的准确性。但采用这种方法需要制定一套典型定额标准,工作量比较大。另外,如果典型零件的选择不适当,对影响劳动时间的因素考虑不充分,还会影响定额的质量。

4. 技术定额法。它是通过对生产技术条件的分析,在挖掘生产潜力以及操作合理化的基础上,采用分析计算或实地测定来制定定额的方法,是一种比较先进和科学的方法。步骤如下:



(1)分解工序。将工序分解为工步、操作组、操作、动作等，并分析工序结构，将不合理的或多余操作、动作予以删除或重新组合，使操作方法合理化。

(2)分析设备状况。主要分析设备、工具的性能及技术参数，充分发挥现有设备和工具的效能，并采用新的工艺规程，以达到工艺技术的先进性。

(3)分析生产组织与劳动组织。主要了解劳动分工、协作与车间布局是否合理；操作者技术水平、设备性能精度和加工件技术等级要求是否适应等。

(4)现场观察和分析计算。在上述分析的基础上，通过现场工作日写实、测时、摄影、录像和分析计算，求出该项作业的各部分工时消耗的数值。

## 二、统计定额的制定

-运用生产统计和劳动统计的有关资料，经过必要的整理汇总以后，通过分析计算，即采用统计分析法制定出的劳动定额，简称为统计定额。

### (一)简单算术平均法

简单算术平均法是根据实作工时(亦称实耗工时)的统计数据，采用简单算术平均数的基本计算公式，先求出一次平均数，然后再求出二次平均数，经过认真的对比分析和调整后，再制定出新的定额。

#### 1. 平均先进值的计算

例如：某零件A工序加工原定额为14工分/件，已知其实耗工时统计资料为11、13、14、12、10、9(工分/件)。试根据这些资料求出平均先进值。

计算平均先进工时的方法有以下几种：

(1)先求平均数，再将平均值与完成最好的实耗工时相加，求出二次平均数：

(2)先求平均数，再将平均值与所有比平均值先进的实耗工时相加，除以项数，求出二次平均数：

(3)先求平均数，再将平均值与两个最先进和一个最落后的实耗工时相加，除以项数，求出二次平均数：

(4)先剔除已知数据中的最大的一个和最小的一个实耗工时，然后再按上述的第二种方法求出二次平均数：

#### 2. 先进平均值的计算

上述介绍的平均先进值的几种计算方法，都把一次平均数，甚至还将落后的数值，作为计算二次平均数的基础。而先进平均工时是指在一次平均数之外，所有先进数值的二次平均数。其计算方法是：

先求一次平均数，即

再求出先进数值的平均数，即：通过上述的分析计算可以看出，采用简单算术平均法，求解平均先进(或先进平均)数值的方法是多种多样的。企业之所以采用不同的方法，无非是使劳动定额更能反映企业当前的生产水平，能够为绝大多数职工所接受，保证定额水平既先进又合理。

在生产重复程度低、工作地专业化程度不高的企业，由于实耗工时资料不多，在这种情况下，多采用简单算术平均法。

### (二)加权算术平均法

当企业积累的实耗工时统计资料比较多时，可将工时资料先进行适当的分组，然后再采用加权算术平均法，求出平均先进值。

例如：某车间100名工人日产量统计资料，经过统计整理、分组，得到表1—15中的分组资料。

表1-15 分组统计资料

平均日产量组中值(x) 人数(f) 每组产量数(xf)

20 以下 15460  
 20~302510250  
 30~403522770  
 40~5045281260  
 50~6055201100  
 60~706514910  
 70~80752150  
 合计—100—4500

根据表 1—15 中的分组资料，先计算平均日产量：

1. 平均先进日产量的计算

平均先进日产量()是参照简单算术平均法:按下式计算的: 平均先进日产量 G

2. 先进平均日产量的计算

具体计算时，可采用以下两种方法：

(1)先进平均日产量是在求出一次平均数以后，将平均日产量()所在组以外的各先进组的日产量加权平均的结果，即：

先进平均日产量

(2)采用上述方法，求出的先进平均日产量并不是十分准确的。这是因为它只考虑了高于平均数 3 个先进组的 36 名工人的完成情况，而忽略了平均日产量 45 件所在的这一组 28 名工人的完成情况，在 28 名工人中肯定还有一部分人的日产量是高于平均数的。

因此，为了精确起见，在计算先进平均数时，可采用插补法，将日产量为 40~50(件)这一组中的部分工人及其部分产量考虑进去。具体计算方法是：

首先从平均数所在组中，求出日产量高于平均数 45 件的人数，即：

计算出先进部分工人的日产量数，即：

先进部分工人日产量总数(x1f1)

根据上述计算可列出表 1—16。

表 1—16 分组统计资料

平均日产量组中值(x)	人数(f)	每组产量数(xf)
45~50	47	514665
50~60	55	201100
60~70	65	14910
70~80	75	2150
合计	502	2825

计算先进平均日产量，即：

采用加权算术平均法来制定劳动定额，从一般公式的运用上看，权数(f)的含义是多方面的。它不仅带“量”的规定性，而且还具有“质”的规定性。现通过实例加以说明。

实例：某家用电器厂安排具有高级技术和中级、初级技术水平工人分别完成电器盒的下料工作。这三类工人在全部生产工人中的比重分别是：

10%、60%和 30%。他们的实耗工时分别为：

A. 高级技工：4、4. 1、4. 2、4. 3、4. 4；

B. 中级技工：5、5. 3、5. 4、5. 5、5. 6；

C. 初级技工：6、6. 2、6. 5、6. 6、6. 7。

为了计算总体平均实耗工时，应先求出各类员工的平均实耗工时：

A类工人平均实耗工时

B类工人平均实耗工时

C类工人平均实耗工时

根据上述结果，要求出总体平均实耗工时，可采用三类人员的比重作为权重，即：

总平均实耗工时

利用各级技工的比重作为权重，求出的总平均实耗工时，反映了生产工人的技术结构特征，以此作为制定工时定额的依据，能够提高定额的可靠性和可行性。

## 第六节 人力资源费用预算与核算

### 第一单元 人力资源费用的预算

#### 【学习目标】

通过学习，掌握人力资源费用的构成、预算原则及预算的程序与方法。

#### 【知识要求】

#### 一、人力资源费用的构成

企业人力资源费用包括人工成本和人力资源管理费用。前者是指支付给员工的费用，如工资、福利、保险等；后者是指人力资源管理部门开展人力资源管理活动的经费，如招聘费用、培训费用等。

##### (一) 人工成本

人工成本是指企业在一个生产经营周期(一般为一年)内，支付给员工的全部费用，主要包括以下三方面内容：

1. 工资项目。即根据劳动合同以及国家相关规定，定期直接支付给本企业全体员工的劳动报酬总额，主要由计薪工资、基础工资、职务工资、计件工资、奖金、津贴和补贴(包括洗理卫生费，上下班交通补贴)，以及加班工资等部分组成。

2. 保险福利项目。即根据劳动合同以及国家相关规定，定期支付给本企业全体员工，或定期替员工缴纳的保险、福利费用，如基本养老保险费和补充养老保险费、医疗保险费、失业保险费、工伤保险费、生育保险费、员工福利费、员工教育经费、员工住房基金，以及其他费用，如根据国家《工会法》规定应提取的工会基金等。这部分人力资源人工成本与工资项目存在一定的比例依存关系，各个项目的提取比例与企业所在地区的经济发展水平、劳动力的结构状况，政府现行的法律法规和政策等有着直接的联系。

3. 其他项目。这些费用项目是在企业人力资源人工成本中，除上述两、项基本费用之外的其他一些费用预算，如“其他社会费用”“非奖励基金的奖金”“其他退休费用”等，是在发生之后才有的费用项目。

##### (二) 人力资源管理费用

人力资源管理费用是指企业在一个生产经营周期(一般为一年)内，人力资源部门的全部管理活动的费用支出，它是计划期内人力资源管理活动得以正常运行的资金保证，主要包括以下三方面内容：

1. 招聘费用。即招聘过程中发生的所有费用。

(1) 招聘前：调研费、广告费、招聘会经费、高校奖学金等。

(2) 招聘中：选拔测试方案制订与实施的经费、获取测试工具的经费等。

(3) 招聘后：通知录取结果的经费、分析招聘结果的经费、签订劳动合同的经费等。

2. 培训费用。即培训过程中发生的所有费用。

(1) 培训前：绩效考核经费和制定培训方案的经费，前者包括考评方案制定与实施的经费、获取考评工具的经费、处理考评结果的经费等。

(2) 培训中：教材费、教员劳务费、培训费(差旅费)等。

(3) 培训后：评价培训结果的经费等。

3. 劳动争议处理费用。即处理劳动争议的过程中发生的费用，如法律咨询费。

二、人力资源费用预算的原则

1. 合法合理原则。即为了保证人力资源费用预算的正确性和准确性，人力资源管理人员应当关注国家相关部门发布的各种相关政策和法律法规信息，如地区与行业的工资指导线，消费者物价指数，最低工资标准等涉及员工权益资金、社会保险等方面规定标准的变化情况，以及本企业对本年度工资调整的指导思想和要求等。凡涉及各自主管项目的子项目比例变化的要准确地反映到预算中。

2. 客观准确原则。即各种项目的预算要客观合理，防止人为加大加宽，以至于出现有预算没使用的情况。

3. 整体兼顾原则。即从企业整体出发，密切注意不同预算项目之间的内在联系，防止顾此失彼，造成整体预算失衡。

4. 严肃认真原则。即在进行费用预算时，要秉持严肃认真、实事求是的工作作风，缜密地进行分析测算，不可主观臆测。

### 【能力要求】

一、人工成本预算编制的程序和方法

(一) 工资项目的预算

1. 工资项目预算的前期工作

(1) 分析当地政府相关部门本年度发布的最低工资标准，如有新的变化将影响到企业工资标准水平，需要对工资预算进行必要的调整。

(2) 分析当年同比的消费者物价指数，是否大于或等于最低工资标准增长幅度。在一般情况下，消费者物价指数只会大于或等于最低工资标准的调整幅度，因为最低工资标准是根据消费者物价指数进行调整的。

(3) 掌握并理解企业高层领导对下一年度工资调整的意向。因为政府虽然对计划期内的工资指导线即基准线、预警线 and 下线提出了建议，但采取何种工资调整策略，完全取决于企业高层领导者的决策。

(4) 考察和对比上一年度工资各子项目的预算和结算情况，分析上一年度工资费用的发展趋势，以及公司的生产经营状况。

(5) 考察和对比本年度工资各子项目的预算和已发生费用结算情况，分析本年度工资费用的发展趋势，以及公司的生产经营状况。

2. 工资预算的步骤

(1) 单纯从工资费用预算、结算结果的发展趋势进行预测。

① 分析上一年度和本年度的工资费用预算、结算情况，分析二者之间的规律。如本年度预算(结算结果)是否比上一年度上升(下降)?上升(下降)幅度有多大?

②根据上述规律，预测下一年度工资费用的变化趋势，从而提出下一年度的预算方案一。

(2)从公司的生产经营发展趋势进行预测。

①根据上一年度和本年度\_工资费用的发展趋势和公司的生产经营状况，预测下一年度工资费用的发展趋势和公司的生产经营状况。如某类人员因供不应求(供过于求)，其工资有上涨(下降)趋势；某类产品产量需求有扩大(减少)趋势；某类技术创新带来了生产技术的集约化等。

②根据工资费用的发展趋势和公司的生产经营状况，预测下一年度的工资费用的变化趋势。如，若某类人员因供不应求(供过于求)，其工资有上涨(下降)趋势，则应相应加大(减少)这类人员工资费用的预算；若某类产品的产量需求有扩大(减少)趋势，则相应岗位上的人员必将增多(减少)，应相应加大(减少)这些岗位上工资费用的预算；若某类技术创新带来了生产的集约化，则相应岗位上的人员数量需求必将减少，人员的素质需求也可能改变，此时应根据实际情况调整预算。

③在上述分析的基础上，按照工资总额的项目逐一进行测算、汇总，提出预算方案二。

(3)结合最低工资标准、消费者物价指数和工资指导线，以及企业高层领导对下一年度工资调整的意向，对比分析并调整预算方案一、二，形成最终工资费用预算方案，并写出研究报告和工资年度预算表，提出工资调整的正确建议。

①对比最低工资标准和消费者物价指数，取增长幅度较高的指数作为调整工资的标准，以此保证公司合法经营，又不降低员工生活水平。

②分析当地政府相关部门发布的工资指导线，作为编制费用预算参考指标之一。

③根据企业高层领导对下一年度工资调整的意向做最后费用预算。

总之，人力资源管理人员应根据自己的分析判断，针对上述三类指标，通过对比分析，对工资调整提出合理的建议。例如，当企业对下一年度工资调整的意向小于最低工资标准调整幅度与消费者物价指数二者增长幅度的最高比例时，应建议企业适当提高调整幅度，以求正确地解决现存问题，切实保证企业合法经营。

(4)工资费用预算流程图(如图 1—15 所示)

(二)社会保险费与其他项目的预算

这类费用主要受国家、地区相关规定的影 响，具有较强连续性，相对易于预测。

1. 分析检查和对照国家相关规定，考察对涉及员工权益的项目有无增加或减少，标准有无提高或降低。

2. 掌握本地区相关部门公布的各种相关员工上年度工资水平的数据资料，如上年度员工平均工资水平等。

3. 企业中上一年度工资及社会保险等方面的相关统计数据 and 资料。因为本类项目的提取比便一般是按照本地区上年度员工月平均工资测算的。

二、编制人力资源管理费用的预算

人力资源部门在日常业务工作中必须有一定的费用保障，这些费用是人力资源部门自身活动和建设的需要。

1. 认真分析人力资源管理各方面的活动及其过程，确定各个人九资源管理活动所需的费用项目，对这些费用按公司财务科目分类，分别统计核实，纳入相关会计科目。以某个公司人事部门为例，其职责范围内的活动以及所需费用项目，见表 1—17。

表 1—17 莱公司人力资源部管理费用项目统计表

活动项目费用项目

1. 招聘、广告费、招聘会经费、高校奖学金
2. 工资水平市场调查调研费
3. 人员测评测评费
4. 培训教材费、教员劳务费、培调费(差旅费)
5. 公务出国护照费用、签证费
6. 调研专题研究会议费用、协会会员费用
7. 劳动合同鉴证费
8. 辞退补偿费
9. 残疾人安置残疾人就业保障金
10. 劳动纠纷法律咨询费
11. 办公业务办公用品费与设备投资

2. 根据企业实际情况，为各个费用项目进行 j 匡算。

这些费用预算与执行的原则是“分头预算，总体控制，一个案执行”，公司根据上年度预算与结算比较情况给一个控制额度。大部分由人力资源部门掌握，项目之间根据余缺，在经过批准程序后可以调剂使用。对有些项目如培训费用，按使用部门划入该成本中心进行控制，避免部门之间相互挤占而完不成各自的培训需求。

## 第二单元人力资源管理费用的核算

### 【学习目标】

通过学习，掌握人力资源管理费用核算的要求、管理行为失误导致的成本及人力资源管理费用的核算方法。

### 【知识要求】

人力资源管理费用核算的要求

#### (一)加强费用开支的审核和控制

人力资源管理费用核算的目的就是控制成本、节约能耗、提高经济效益。所以费用的开支要由专人审核和控制，对招聘、培训等费用是否合理，是否对提高经济效益具有巨大意义等做出判断。核算人员要与审核、控制人员及时沟通，提高核算的利用价值

#### (二)正确划分各种费用的界限

招聘、培训、处理劳动争议等各项所需费用根据不同用处又可细分为许多类。根据企业需要确定划分层级，对于一些相关项进行合并，避免界线含混不清，彼此交叉，不具有表示性。例如，为避免招聘前所需的广告费和招聘会经费在某种程度上的理解交叉，可将两者再进行细分，追根溯源，确定明确的界线。

#### (三)适应企业特点、管理要求，采用适当的核算方法

人力资源管理费用是企业在一个生产经营周期内的人力资源管理活动的费用支出，以确保企业人力资源正常运转。招聘、培训、处理劳动争议等费用发生的时间、期限、形式不同，故采用的核算方法也应不同，所以应根据企业自身特点很不同的管理要求，选择合适的核算方法。

### 二、人力资源微观管理不当所导致的成本

人力资源管理行为不当所导致的成本是指由于人力资源管理的行为对员工的工作行为乃至工作绩效产生副作用而导致的人力资源浪费或管理成本支出，一般表现为：

### (一)直接成本

1. 在纪律和监控方面，表现为人员缺勤率高、离职率高、消极怠工现象、申诉频繁、停工乃至罢工事件等。
2. 在工作绩效方面，表现为生产或服务的质量达不到预定的标准。
3. 设备仪器用具等的超损耗、原料超用等。
4. 在生产安全方面，表现为事故多发、事故造成生产或服务停止或损失、医疗费和赔偿费用高等。

### (二)间接成本

由人力资源管理行为失误或不当所导致的间接成本一般不会即时发生，如一旦实际发生，往往就会持续一段时间并具有较长远的影响。具体表现如下：

1. 在工作态度方面，表现为员工工作热情不高，缺乏工作主动性、积极性和创造性，得过且过，不满情绪积累等。
  2. 在交流方面，表现为员工不愿与管理人员交流，不愿提供真实的反馈而导致管理者决策失误。
  3. 在工作关系方面，表现为员工与管理人员缺乏相互信任和尊重。工作上不配合、互相防范。
- 上述情况都会使人力资源管理活动达不到预期目标或得不到应得的效益。

在人力资源管理成本核算中，分析和计算管理行为失误或不当造成的直接成本比较容易，而对这类间接成本的辨析及估算却相当困难，这不仅需要对人力资源管理成本支出情况进行深入细致的分析，而且需要参考人力资源管理审计结果，有时还必须进行专门深入的调查研究。

#### 【能力要求】

#### 人力资源管理费用的核算

(一)分析人力资源管理费用的项目，建立成本核算账目各个企业可以根据实际人力资源管理活动的内容和范围，确定进行成本核算的主要项目(招聘、培训、劳动争议处理费用等)，然后根据企业需要将这些项目进行细化，分类排列，形成人力资源管理成本账目。

#### (二)确定具体项目的核算办法

企业可以根据需要来规定本企业的人力资源管理成本核算办法，包括核算单位、核算形式和计算方法等。在核算上述模型所列项目时应注意：

1. 人员招募与人员选拔的成本应按实际录用人数分摊。例如，某企业为招聘5名专业技术人员进行招募和选拔活动，共有50名应征求职者，在招募和选拔过程中支出的广告、接待、资料、面试以及测试等各种费用共10000元。核算时应按5人计算，折合招募选拔一名合格的专业技术人员成本为2000元，而不应按50人计算，折合为每人200元，因为这10000元成本是为招聘5人而非50人所付出的。

2. 在某些直接成本项目中也包括间接成本。例如，在录用安置项目中，不仅包括为员工上岗所直接付出的经费，而且还包括各种相关的行政费用以及管理人员为员工上岗提供必须的物质条件而付出的时间等。在核算时，这些间接成本需折算合并入账。一般说来，对在人力资源管理活动中参与具体工作的管理人员的时间成本，应按其涉及具体工作的时间，根据其工资标准折合为具体金额。

3. 某些成本项目部分交叉。例如，职业生涯管理成本与教育培训成本会有部分交叉。在核算时，要注意鉴别成本交叉部分，避免重复核算。本章小结

本章主要讲述了企业组织信息的采集与处理；企业组织结构图的绘制；工作岗位调查的方式、方法；企业员工的分类与统计；工作时间的构成与统计；企业劳动定额的基本概念、种类和工作内容；

工时定额与产量定额的核算方法；劳动定额的影响因素、劳动定额的制定依据和制定方法，以及人力资源费用预算和核算的方法及步骤。

### 本章习题

1. 说明企业组织信息采集的主要内容和方法。
2. 说明组织的类型及其结构图的制作方法。
3. 简述工作岗位写实的基本程序、步骤和方法。
4. 简述作业测时的基本程序、步骤和方法。
5. 简述岗位抽样的基本程序、步骤和方法。
6. 分析说明企业员工统计的指标内涵与分类。
7. 分析说明工作时间统计的指标内涵与分类。
8. 简述企业劳动定额的基本概念、分类及工作内容。
9. 简述劳动定额的影响因素及制定的依据，及其制定方法。
10. 简述人力资源管理费用预算与成本核算的程序与方法。

## 第二章招聘与配置

### 第一节 招聘的程序与信息发布的程序

#### 第一单元 招聘的基本程序与补充来源

##### 【学习目标】

通过学习，掌握招聘与配置的定义、企业人员补充的来源、招聘的基本程序和具体的招聘方法。

##### 【知识要求】

#### 一、招聘的定义

招聘是企业为了弥补岗位的空缺而进行的一系列人力资源管理活动的总称。它是人力资源管理的首要环节，是实现人力资源管理有效性的重要保证。

人员配置是企业为了实现生产经营的目标，采用科学的方法，根据岗得其人、人得其位、适才适所的原则，实现人力资源与其他物力、财力资源的有效结合而进行的一系列管理活动的总称。

从广义上讲，招聘包括招聘准备、招聘实施和招聘评估三个阶段；狭义的招聘即指招聘的实施阶段，其中主要包括招募、筛选(或称选拔、选择、挑选、甄选)、录用三个具体步骤。

#### 二、企业人员补充的来源

企业人员的补充有内部补充和外部补充两个方面的来源，即通过内部和外部两个方面招募员工。

##### (一) 内部招募的优势与局限

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

内部招募具有如下优点：

1. 准确性高。从招聘的有效性和可信性来看，由于对内部员工有较充分的了解，如对该员工过去的业绩评价资料较易获得，管理者对内部员工的性格、工作动机以及发展潜能等方面也有比较客观、准确的认识，使得对内部员工的了解更全面、更加可靠，提高了人事决策的成功率。



2. 适应较快。从运作模式看，现有的员工更了解本组织的运营模式，与从外部招募的新员工相比，他们能更快地适应新的工作。

3. 激励性强。从激励方面来分析，内部招募能够给员工提供发展的机会，强化员工为组织工作的动机，也增强了员工对组织的责任感。尤其是各级管理层人员的招募，这种晋升式的招募往往会带动一批人作一系列晋升，从而能鼓舞员工士气。同时，也有利于在组织内部树立榜样。通过这种相互之间的良性互动影响，可以在组织中形成积极进取、追求成功的氛围。

4. 费用较低。内部招募可以节约大量的费用，如广告费用、招聘人员与应聘人员的差旅费等，同时还可以省去一些不必要的培训项目，减少了组织因岗位空缺而造成的间接损失。此外，从组织文化角度来分析，员工在组织中工作了较长一段时间后，已基本融入了本组织的文化，对本组织的价值观有了一定的认同。因而对组织的忠诚度较高、离职率低，避免了招聘不当造成的间接损失。许多企业都特别注重从内部选拔人才，尤其是管理者、高层管理者。如著名的GE公司董事长，对GE和全世界的企业管理都做出巨大贡献的韦尔奇就是从企业内部选拔出来的。GE中国有限公司董事长曾坦言：“韦尔奇的接班人肯定是从内部产生的，因为外部的人根本不了解GE这个企业的结构和管理系统……”

尽管内部选拔有如上所述的许多优势，但其本身也存在着明显的不足，

主要表现在以下一些方面：

1. 因处理不公、方法不当或员工个人原因，可能会在组织中造成一些矛盾，产生不利的影响。内部招聘需要竞争，而竞争的结果必然有成功与失败，并且失败者占多数。竞争失败的员工可能会心灰意冷、士气低下，不利于组织的内部团结。内部选拔还可能导致部门之间“挖人才”现象，不利于部门之间的团结协作。此外，如果在内部招聘过程中，按资历而非能力进行选择，将会诱发员工养成“不求有功，但求无过”的心理，也给有能力的员工的职业生涯发展设置了障碍，导致优秀人才外流或被埋没，从而削弱了企业的竞争力。

2. 容易造成“近亲繁殖”。同一组织内的员工有相同的文化背景，可能会产生“团体思维”现象，抑制了个体创新，尤其是当组织内部重要岗位主要由基层员工逐级升任时，就可能会因缺乏新人与新观念的输入，而逐渐产生一种趋于僵化的思维意识，这将不利于组织的长期发展。许多观察人士认为，通用汽车公司在20世纪90年代所面临的严重问题就是与其长期实行的内部招聘策略有关。幸运的是，通用汽车公司已经意识到这点，也开始注意吸收“新鲜血液”。

此外，组织的高层管理者如多数是从基层逐步晋升的，管理层的年龄就会偏高，不利于冒险和创新精神的发扬。而冒险和创新则是处于新经济环境下组织发展至关重要的两个因素。要弥补或消除内部选拔的不足，就需要人力资源部门做大量更细致的工作。

## (二)外部招募的优点与局限

外部招募人员相对于内部选拔而言，成本比较高，而且也存在着较大的风险，但具有以下优势：

1. 带来新思想、新方法。从外部招募来的员工对现有的组织文化有一种崭新的、大胆的视角，而较少有感情的依恋。典型的内部员工已经彻底被组织文化同化了，受惯性思维影响，既看不出组织有待改进之处，也没有进行变革、自我提高的意识和动力，整个组织缺乏竞争的意识 and 氛围，可能呈现出一潭死水的局面。通过从外部招募优秀的技术人才和管理专家，就可以在无形中给组织原有员工施加压力、激发斗志，从而产生“鲶鱼效应”。特别是高层管理人员的引进，这一点尤为突出，因为他们有能力重新塑造组织文化。例如，惠普公司的董事会出人意料地聘用朗讯公司的一个部门经理来

任首席执行官(CEO)，以重塑惠普公司的文化。

2. 有利于招到一流人才。外部招募的人员来源广，选择余地很大，能招聘到许多优秀人才，尤其是一些稀缺的复合型人才。这样可以节省内部培训费用。

3. 树立形象的作用。外部招募也是一种很有效的交流方式，组织可以借此在其员工、客户和其他外界人士中树立良好的形象。

同样，外部招募也有以下不足：

1. 筛选难度大，时间长。组织希望能够比较准确地测评应聘者的能力、性格、态度、兴趣等素质，从而预测他们在未来的工作岗位上能否达到组织所期望的要求。而研究表明，这些测量结果只有中等程度的预测效果，仅仅依靠这些测量结果来进行科学的录用决策是比较困难的。为此，一些组织还采用诸如推荐信、个人资料、自我评定、同事评定、工作模拟、评价中心等方法。这些方法各有各的优势，但也都存在着不同程度的缺陷。这就使得录用决策耗费的时间较长。

2. 进入角色慢。从外部招募来的员工需要花费较长的时间来进行培训和定位，才能了解组织的工作流程和运作方式，增加了培训成本。

3. 招募成本大。外部招募需要在媒体发布信息或者通过中介机构招募时，一般需要支付一笔费用，而且由于外界应聘人员相对较多，后续的挑选过程也非常繁琐与复杂，不仅耗费了很多人力、财力，还占用了很多时间，所以外部招募的成本较大。

4. 决策风险大。外部招聘只能通过几次短时间的接触，就必须判断候选人是否符合本组织空缺岗位的要求，而不像内部招聘那样经过长期的接触和考察，所以，很可能因为一些外部的因素(例如应聘者为了得到这份工作而夸大自己的实际能力等)而做出不准确的判断，进而增加了决策的风险。

5. 影响内部员工的积极性。如果组织中有胜任的人未被选用或提拔，即内部员工得不到相应的晋升和发展机会，内部员工的积极性可能会受到影响，容易导致“招来女婿气走儿子”的现象发生。因此，外部招募一定要慎重。

### 三、竞聘上岗

竞聘上岗是我国国有企业在经济改革的实践活动中，涌现出来的一件新事物。它对传统体制下“终身制”“铁饭碗”“铁交椅”的劳动人事制度产生了巨大的冲击，成为促进企业劳动人事制度改革的重要突破口。

从企业人员招聘的内部来源来看，竞聘上岗也是企业从内部劳动力市场选拔人才的主要方法之一，具有一定的创新性、竞争性和科学性。推行竞聘上岗的人员选拔制度，充分体现了公平、公开和公正的人事原则，对完善企业内部各类人员的聘任制，激发企业各类专业技术人员、经营管理人员的积极性和创造性具有十分重要的促进作用。

竞聘上岗的理论基础是能岗匹配原理。根据这一原理，企业聘任谁来承担某一管理岗位的工作，谁是这一岗位的最适合者，不是凭领导主观判断，而是通过公开竞聘的方式，从企业现有的具备聘任条件的各级专业技术、经营管理人员来挑选。具体地说，竞聘上岗是采用科学的选拔方法，对企业内部应聘人员经过层层筛选，由专家小组集体做出评判，从应聘者当中选拔出较为合格人员的活动过程。

企业推行竞聘上岗制度时，有以下几种情况：(1)统一规定所有上岗人员的任期，任期一到，全部卸任，而后在企业内部重新公开竞聘上岗；(2)对现有空缺岗位与新增岗位竞聘上岗；(3)对部分岗位作竞聘上岗的试验，以求取得经验，在不断完善聘任制度的条件下，再逐步推广。

#### 【能力要求】

#### 一、人员招聘的基本程序

### (一)准备阶段

1. 进行人员招聘的需求分析，明确哪些岗位需要补充人员。
2. 明确掌握需要补充人员的工作岗位的性质、特征和要求。
3. 制订各类人员的招聘计划，提出切实可行的人员招聘策略。

### (二)实施阶段

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

1. 招募阶段。根据招聘计划确定的策略和用人条件与标准进行决策，采用适宜的招聘渠道和相应的招聘方法，吸引合格的应聘者，以达到适当的效果。

2. 筛选阶段。在吸引到众多符合标准的应聘者之后，还必须善于使用恰当的方法，挑选出最合适的人员。

3. 录用阶段。在这个阶段，招聘者和求职者都要做出自己的决策，以便达成个人和工作的最终匹配。

### (三)评估阶段

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

## 二、人员招聘来源的选择

选择招聘来源的方法与主要步骤：

1. 分析岗位的招聘要求。
2. 分析招聘人员的特点。
3. 确定适当的招聘来源。

按照招聘计划中岗位需求数量和资格要求，根据对成本收益的计算来选择一种效率最好的招聘来源，是内部还是外部，是学校还是社会等。

### 4. 选择适当的招聘方法。

按照招聘计划中岗位需求数量和资格要求，根据对成本收益的计算来选择一种效率最好的招聘方法，是发布广告，上门招聘，还是借助中介等。要进行有效的人员招聘，必须首先明确人员招募来源。根据招募对象的来源，可将招募分为：内部招募与外部招募。人们通常认为招聘都是对外的，而事实上，组织内部人员也是空缺岗位的后备人员，而且越来越多的单位注重从内部招聘人员。

## 三、内外部招募具体来源的甄选

要进行有效的人员招聘，必须首先明确人员招募来源。根据招募对象的来源，可将招募分为：内部招募与外部招募。由于内部招募与外部招募各有其优势与不足，而且两者在一定程度上还是互补的，因此，企业在进行人员招募时，要进行综合考虑，通常选用内外部结合的方式效果最佳，既可以发挥内外部招募各自的优势，又可以在一定程度上避免其不足。具体的结合力度，取决于企业对经营环境、发展战略计划、招聘的岗位以及相关因素的考察和决策。唯一的原理是，人员招聘最终要有助于提高企业的竞争能力和适应能力。在确定内部招募和外部招募后，还要了解各种具体的招募来源。

### (一)内部招募来源的选择

内部招募作为一个总体，还可以细分为内部提拔、工作调换、工作轮换、重新聘用、公开招募五个来源。其中，公开招募是面向企业全体人员，内部提拔、工作调换、工作轮换则局限在部分人员，重新聘用则是吸引那些因某些原因而暂时不在岗的人员。

1. 内部提拔。这种做法给员工以升职的机会，会使员工感到有希望、有发展的机会，对于激励员工非常有利。从另一方面来讲，内部提拔的人员对本企业的业务工作比较熟悉，能够较快适应新的工作。然而内部提拔也有一定的不利之处，如内部提拔的人员不一定是最优秀的；甚至导致少部分员工心理上的嫉妒与不平。一个人在一个企业待的时间越长，别人看到他的优点就越少，而看到他的缺点也就越多，尤其是在他被提拔的时候。因此，许多企业在出现职务空缺后，往往会同时采用两种方式，即从内部和外部同时寻找合适的人选。

2. 工作调换。工作调换也叫做“平调”，是在内部寻找合适人选的一种基本方法。这样做的目的是要填补空缺，但实际上它还起到许多其他作用。如可以使内部员工了解企业内其他部门的工作，与本企业更多的人员有深入的接触、了解。这样，一方面有利于员工今后的提拔，另一方面可以使上级对下级的能力有更进一步的了解，也为今后的工作安排做好准备。

3. 工作轮换。工作轮换和工作调换有些相似，但又有所不同。如工作调换从时间上来讲往往较长，而工作轮换则通常是短期的，有时间界限的。另外，工作调换往往是单独的、临时的，而工作轮换往往是两人以上、有计划地进行的。工作轮换可以使企业内部的管理人员或普通人员有机会了解企业内部的不同工作，给那些有潜力的人员提供以后可能晋升的条件，同时也可以减少部分人员由于长期从事某项工作而带来的烦躁和厌倦等感觉。

4. 重新聘用。有些单位由于某些原因会有一批不在位的员工，如下岗人员、长期休假人员(如曾因病长期休假，现已康复但由于无位置还在休假)，已在其他地方工作但关系还在本企业的人员(如停薪留职)等。在这些人员中，有的恰好是内部空缺所需要的人员。他们中有的人素质较高，对这些人员的重聘会使他们有再为企业尽力的机会。另外，企业使用这些人员可以使他们尽快上岗，同时减少了培训等方面的费用。

5. 公开招募。公开招募是面向企业全体人员的，其做法通常是企业在内部公开空缺岗位，吸引员工来应聘。这种方法起到的另一个作用就是使员工有一种公平合理、公开竞争的平等感觉，它会使员工更加努力奋斗，为自己的发展增加积极的因素。这无疑是人资源开发与管理的目标之一。

## (二) 外部招募来源的选择

内部招募由于人员选拔的范围比较小，往往不能满足企业的需要，尤其是当企业处于创业初期或快速发展的时期，或是需要特殊人才时。仅有内部招募是不够的，必须借助于企业外的劳动力市场，采用外部招募的方式来获取所需的人员。外部招募的具体来源有：

1. 学校招聘。学校是人才资源的重要来源。每年学校有数百万的毕业生走出校门，进入社会。学校毕业生已成为各单位技术人才和管理人才的最主要来源。跟社会招聘相比，学校招聘有许多优势：学生的可塑性强；选择余地大；候选人专业多样化，可满足企业多方面需求；招募成本较低；有助于宣传企业形象等。

学校通常又被分为中等职业技术学校、大专院校两类。中等职业技术学校是许多单位招聘办事员和其他初级操作性员工的主要渠道，而大专院校则是发现大批年轻、具有较高素质的、潜在的专业人员以及技术人员和管理人员的主要场所。一些单位为了不断从学校获得所需人才，在学校设立奖学金，与学校横向联合，资助优秀或贫困学生，借此吸引学生毕业后去该企业工作；有的还为学生提供实习机会和暑期工作机会，以期日后确定长久的雇佣关系，而在实习期间这些单位也达到了试用观察的目的；而对学生来讲他们则得到了积累工作经验和评估在该企业中工作与发展的价值的机会。

2. 竞争对手与其他单位。对于需要相关专业工作经验的岗位来说，用人单位可以考虑从同一行业或同一地区的其他单位招聘人才，有时甚至可以从竞争对手单位“挖”人。对于人力资源管理人员

来说，通过正常合法的途径将外单位的合格应聘者吸引过来构成了外部招聘的重要来源。对于小企业来说，更要注重寻求那些有在大公司工作经验的人才，这些人在大公司的工作环境中经受了科学管理体制的熏陶，具有较高的素质，是小企业提高管理水平的有效方法。

3. 下岗失业者。目前，伴随我国的经济体制改革，产生了大量的下岗失业者。在这些下岗失业者中，大部分都具有长时期的工作经验和社会阅历，有些还具有出色的企划能力和领导能力，从下岗失业者中也可以招聘到单位需要的人员。

4. 退伍军人。军队是个大熔炉，经过这个熔炉锤炼的军人具有坚强的意志、忠诚的品质、严明的组织性和纪律性，是招聘诸如行政保卫这样岗位的最佳人选。另外，拥军优属是每个单位和个人的光荣义务，招聘退伍军人把他们妥善安置在合适的岗位上有利于提高单位的知名度，树立企业良好的外部形象，并且可以和当地政府建立融洽的关系。

5. 退休人员。目前我国已经进入老龄化社会，包括退休者在内的老年人也构成企业的员工来源之一。虽然退休人员常被认为是行动迟缓、因循守旧的代名词，但在一些职业领域，如需要丰富的工作经验、协调能力和稳健的处世作风时，退休的老人常常是极佳的候选人。我国目前许多单位在员工退休后，又把他们返聘回来，或充当生产经营顾问，或置于财务部门，这取得了很好的效果。

#### 四、竞聘上岗的程序和步骤

竞聘上岗是当前人事制度改革的一个新生事物，是传统的人事管理向新型的更注重能力开发的人力资源管理的转变。竞聘上岗应符合一定的操作规程，否则，不仅会影响改革的权威性，而且也直接影响改革的效果。

1. 必须事先公布竞聘上岗的岗位，要特别强调聘任的公开性。

2. 为保证竞聘上岗的公正、公开、公平，必须成立竞聘上岗领导小组，小组内应至少有一人是企业外部专家，负责指导竞聘选拔工作，同时监督其公正性。

3. 所有竞聘岗位无一例外地不能有选定对象，领导不能参与推荐、暗示或个别谈话。

4. 竞聘岗位均要有科学完整的工作说明书，对应聘条件的设计必须具有普遍性，不能针对某些个体或小群体，应结合企业实际情况，确定合适的基本条件，并通过公告的形式向企业全体员工发布。

5. 要确保应聘岗位合理的候选人数。一个岗位不能只有一两个人报名参加竞聘，一般不应低于1:6的比例。如果应聘候选人数太多也不好，容易给应聘者造成较大压力，使应聘者失去信心，同时也会大幅度增加竞聘上岗的费用。应聘候选人的多少，通常与竞聘条件的选择有关，一旦出现应聘人员太少的情况时，可考虑放宽竞聘条件或放弃该岗位的竞聘，待条件成熟时再竞聘。

6. 企业组织竞聘时，可根据具体情况按以下步骤进行：

(1)发布竞聘公告，内容包括竞聘岗位、职务、职务说明书、竞聘条件、报名时间、地点、方式等。

(2)对应聘人员进行初步筛选，剔除明显不符合要求的应聘者。

(3)组织相关的“文化考试”或“技能考试”，组织必要的与竞聘岗位有关的其他测试。

(4)在初选的基础上，对候选人进行情景模拟测试。

(5)组织“考官小组”进行综合全面的“诊断性面试”，面试的指标体系的设计和权重体系的设计是至关重要的，一定要有针对性，不同的企业应采用不同的指标体系和权重体系。

(6)辅以一定的组织考核，对应聘者以往的工作业绩、实际的工作能力、群众对其的认可度等进行考核，并按1:3的比例选拔出最终候选人，推荐给企业领导。

(7)按德、才、能、识、勤、绩、体对最后人选进行全面衡量，做出最终的人事决策。

(8)正式张榜公布竞聘上岗的结果，并履行人事任命手续。

### 【注意事项】

在组织内部招聘与选拔时，应当掌握以下几点要求：

1. 避免长官意志的影响。从企业单位内部选拔人才，决策者绝不能把眼光仅仅盯在整天在自己身边转来转去的少数人身上，选拔人才绝对不能受自己“一面之见、一面之听、一面之说”的影响。而是要打破各种界限，不受各种偏见的制约，在全单位的范围内广纳贤才，实事求是、科学地考察和鉴别人才。

2. 不要求全责备。从单位内部选拔人才，绝不要因为对员工过于了解而对他们吹毛求疵、求全责备。对外部人才，却因不了解而只看到优点。要知道，人人都有缺点，人才也不是完人。对人才绝不可脱离实际地拔高要求，他们的缺点只要不妨碍他们所负担的工作，就要加以谅解。

3. 不要将人才固定化。从单位内部选拔人才，绝不能按照老框框，将人才固定化，如人才等同于学历、人才等同于男士，这样就会自己捆住自己的手脚。人才有不同的类型、不同的层次之分，单位需要各种各样的人才。因此，不能用一个固定不变的模式来套用人才，要不拘一格选人才，要唯才是举，唯才是用，只要能够为组织的发展出谋划策，积极贡献力量者，都在选择之列。

4. 全方位地发现人才。从企业单位内部选拔人才，具有一定的优势，即可以采用多种途径，如员工的工作态度、实践活动、群众议论、部门推荐、历史档案、考绩记录等方式方法，全方位地发现人才。通过多种途径和方法，全面考察了解人才，有利于克服盲目性，提高选人、用人的科学性。

## 第二单元招聘信息的收集与整理

### 【学习目标】

通过学习，明确招聘需求信息发布的时间、方式、渠道与范围，掌握招聘信息的收集和整理的方法。

### 【知识要求】

招聘需求信息发布的时间、方式、渠道与范围是根据招聘计划来确定的。由于需要招聘员工的岗位、数量、任职要求的不同，招募对象的来源与范围的不同，以及新员工到位时间和招聘预算的限制，招聘信息发布的时间、方式、渠道与范围也是不同的。

1. 信息发布的范围。信息发布的范围是由招募对象的范围来决定的。

发布信息的面越广，接收到该信息的人就会越多，这样可能招聘到合适人选的概率就越大。相应的，招聘费用则会增加。

2. 信息发布的时间。在条件允许的情况下，招聘信息应尽早向人们发布，这样有利于缩短招聘进程，而且有利于使更多的人获取信息，使应聘人数增加。

3. 招聘对象的层次性。招聘对象均处在社会的某个层次上，要根据招聘岗位的要求与特点，向特定的人员发布信息。

### 【能力要求】

#### 一、招聘信息的收集

##### (一)招聘需求信息的产生

招聘工作一般是从招聘需求的提出和确定开始的。由于实际工作的需要和业务的变化会导致人员需求的一定变化，对于这些需求变化情况，往往需要用人单位和人力资源部门根据对实际情况的分析

做出决定。

当用人部门提出招聘需求时，人力资源部门的招聘负责人和用人部门的上级主管首先需要对招聘需求进行分析和判断。招聘需求信息的产生有如下几种：

1. 组织人力资源自然减员。如员工离职或调动到其他部门、员工正常退休、员工短期休假等，都会产生岗位的空缺，有招聘的需求。

2. 组织业务量的变化使得现有人员无法满足需要。由于组织的成长和发展，需要最大限度地吸引各种人才来组成得心应手的员工队伍从而有效地工作，这已是不争的事实。

3. 现有人力资源配置情况不合理。

招聘需求信息是制定招聘计划的重要内容，也是确保招聘成功的必要准备工作。

## (二) 招聘信息的收集

招聘需求信息的收集主要是从用人部门收集有关空缺职务的所有信息，一般可以从过去的在职人员、他的上级、与之相关的同事那里了解有关情况。人员招聘信息主要有：

1. 空缺岗位。用人部门空缺的岗位是什么，需要的人数为多少。通过岗位分析找出空缺岗位的相关因素，包括：空缺岗位的职责、它的述职关系(此岗位的上级)和其他联系形式(如与平级和下级的关系)、需招聘的人数。

2. 工作描述。通过工作描述可以了解工作信息的具体说明。包括工作职责、工作内容、工作要求、工作权限以及工作条件。

3. 任职资格。通过工作规范可以明确具备什么样条件的人才能担任此项工作，包括：资历；工作经验，如担任该岗位工作的人员必须具有两年以上的相关工作经验等；学历要求，如担任该岗位必须具有大学以上的学历等；身体条件，如年龄、身高等；心理品质和能力要求，如必须具有良好的控制能力以及沟通协调能力等；所需知识和技能，如担任人力资源主管岗位必须具有人力资源的专业知识、心理学知识等；必须接受过的培训等。人力资源部门根据以上信息，与用人部门共同协商拟定招聘条件。

## 二、招聘需求信息的整理

对招聘需求信息进行分类、记录、保存、打印、报送、审批。

1. 对招聘信息的分类。可按不同的需求对招聘信息进行分类：按所要招聘人员的岗位分类。例如，把需要招聘的所有用人部门的用人需求按经理、经理助理、一般员工岗位等进行分类；按所要招聘人员的部门分类。例如，销售部门需招聘一名销售经理以及两名销售助理，可归为一类。

2. 对招聘信息进行记录、保存。建立一个人员招聘的资料库，将收集来的人员信息包括人员需求申请表、人力资源部门对需要招聘岗位的调查情况汇总表等进行归档保存。

3. 对招聘需求信息的打印。由人力资源部门审核用人部门的招聘信息后，将人员招聘的信息归纳整理后，以书面形式打印出来向上级主管部门报送审批。

4. 人员招聘信息的报送与审批。将打印出来的人员招聘信息正式递交主管人员或部门批准。

## 第三单元 招聘信息发布与广告设计

### 【学习目标】

通过学习，掌握招聘广告的特点，信息发布途径的选择，招聘广告设计的原则，以及具体应用的程序和基本方法。

### 【知识要求】

#### 一、招聘广告的一般特点

人员招聘广告是企业单位补充各类岗位的空缺人员，应用最为普遍、最为广泛的人员招募方法之一。人员招聘广告的受众范围十分广泛，阅读招聘广告的不仅包括正在急于寻找工作岗位的应聘者，还包括各种潜在的应聘者、公司的客户，以及社会公众，如顾客、消费者等。公司的招募广告不仅具有传输人员招聘信息的基本功能，还代表着公司的形象，需要认真实施。企业采用广告形式招聘各类人才具有很多优点：

1. 工作岗位空缺的信息发布迅速，能够在一两天之内就传达给外界。

2. 同许多其他吸引方式相比，广告渠道的成本比较低。

3. 在广告中可以同时发布多种类别工作岗位的招募信息。

4. 广告发布方式可以给企业留出足够的时间、机会和空间，挑选公司所需要的各类人才。例如，企业可以要求应聘者在规定的时间内亲自来单位面试，或者通过电话、邮寄、传真、网络将自己的简历、薪酬要求等应聘信息传输给企业人力资源管理部门。

5. 对于招募初级、中级水平的一般员工来说，分类广告是一种富有成效的招聘手段。

6. 企业还可以利用广告渠道发布遮蔽广告(bind advertisements)。所谓遮蔽广告，是在招募广告中不出现招聘企业名称的广告，这种广告通常要求申请人将自己的求职信和简历寄到一个特定的信箱。采用遮蔽广告的原因有：企业不愿意暴露自己的业务区域扩展计划，不想让竞争对手过早地发现自己在某一个地区开始招聘人才；企业不愿意让在职员工发愣，公司正在试图由外部来补充某些岗位的人员空缺。

当然，招聘广告并不一定是一种最有效的招聘手段，招聘广告的一大缺陷是，正在工作并且安于现状的人不会去看，这就意味着广告只能被一部分适合工作岗位的人员看到。

使用招聘广告时要注意广告媒体的选择取决于招聘工作岗位的类型。一般来说，低层次岗位可以选择地方性报纸，高层次或专业化程度高的岗位则要选择全国性或专业性的报刊。

## 二、招聘广告的设计原则

一份招聘广告一定要能够吸引广大读者，使他们对广告的内容产生兴趣，继而产生应聘的欲望，并采取实际的应征行动。

因此，招聘广告的设计必须遵循：注意—兴趣—愿望—行动的四项基本原则。

1. 引起读者的注意。这是从广告设计的总体效果而言。在多数的媒体上，大部分的广告都是批量发布的。广告设计如果没有特色，就很容易淹没在其他的广告中而不能引起应聘者的注意。招聘广告引人注目的方法包括醒目的字体、与众不同的色彩、显眼的位置等，最醒目的内容应是单位最具吸引力之处，例如单位的名称、单位的标识、招聘的岗位、待遇条件、工作地点等。

2. 激发读者的兴趣。即要引起求职者对工作的兴趣，平铺直叙的、枯燥的广告词可能很难引起人们的兴趣，而撰写生动的、具有煽动性、能引起读者共鸣的广告词加上巧妙、新颖的呈现方式则很容易令人感兴趣，例如“你将投身于一项富有挑战性的工作！”“你愿意与充满活力的单位共同成长吗？”等。

3. 创造求职的愿望。这比激发兴趣更进一步了，即不仅要使读者有兴趣，还要引发读者求职和工作的愿望。通常求职的愿望是与他们的需求紧密联系在一起的，因此，一般情况下，单位可以通过强调吸引人的一些因素，如成就、培训与发展的机会、挑战性的项目、优越的薪酬福利等，激发求职者对工作的愿望。

4. 促使求职的行动。即要向应聘者提供联络方法，包括联系电话、通讯地址、公司的网址等，同时也可以“今天就打电话吧！”“请 尽快递交简历。”等话语促使应聘者迅速采取行动。



### 三、招聘广告的基本结构

国外的专家认为，招聘广告应当向受众传输有关公司概况、发展前景、工作地点、岗位职责、工作责任、任职资格、工资水平、福利待遇，以及对应聘者相关经历、个人素质、工作前景等多方面信息。

每一份招聘广告都需要经过缜密思考才能实施，任何利用这种方法的人员都必须认识到要使这种方法产生好的结果，不仅仅是将文字堆砌在一起。在当地报纸上刊登广告，广告的位置、标题内容、大小、广告词本身等，所有这些因素不仅可能影响到应聘者的数量，而且还可能影响应聘者的质量，即那些值得仔细考虑的应聘者的比例。招聘的首要目的，不仅是得到尽可能多的反应，而且要从值得面试的应聘者那里得到更多的反应。

总之，人员宣传应该向合格的员工传达企业的就业机会，并为本企业塑造一个正面的形象，同时提供有关工作岗位的足够的信息，以使那些潜在的申请人能够将工作岗位的需要同自己的资格和兴趣进行比照，并唤起那些最好的应聘者前来申请的热情。这不仅适用于企业在外部劳动力市场进行招募，也适用于企业在内部劳动力市场的招募工作。

#### 【能力要求】

##### 一、招聘信息发布渠道的选择

发布招聘广告信息的渠道很多，可以采用的广告媒体主要包括：报纸、杂志、广播电视、互联网等，这些可以借用的媒体广告各具不同的优缺点和适用范围，招聘人员应熟练地加以掌握。

当然，企业招聘人员最终选用什么媒体发布招聘广告，关键取决于用人单位要为哪些工作岗位寻找候选人，想要吸引、获取何种人才。

1. 报纸。报纸发行量大，能够迅速将信息传达给读者，同时广告的大小可以灵活选择，但阅读对象较杂，很多读者并不是所要寻找的岗位候选人，保留的时间也较短，同时报纸的纸质和印刷质量可能会对广告设计造成限制。因此，一般情况下，报纸招聘广告比较适合于在某个特定地区的招聘、适合候选人数量较大的岗位、适合流失率较高的行业或职业。

2. 杂志。杂志接触目标群体的概率比较大，便于保存，纸质和印刷质量比报纸好，但广告的预约期较长，申请岗位的期限也会比较长，同时发行的地域可能较为分散。因此，在一般情况下，杂志招聘广告比较适合于岗位候选人相对集中在某个专业领域内的情况、适合空缺岗位并非迫切需要补充且地区分布较广的情况。

3. 广播电视。广播电视可能产生有较强冲击力的视听效果，容易给人留下深刻的印象，但广告的时间较短，且不便保留，费用一般也比较高。因此，一般情况下，广播电视招聘广告比较适合于当单位迅速扩大影响、需要招聘大量人员时，以及用于引起求职者关注、将单位形象的宣传与人员招聘同时进行的情况。

4. 网上招聘。网上招聘即通过因特网进行招聘，是近年来随着计算机通讯技术的发展和劳动力市场发展的需要而产生的通过信息网络进行的一种新兴招聘方式。由于这种方法具有信息传播范围广、速度快、成本低、时间周期长、联系快捷方便等优点，且不受时间、地域的限制，因而被广泛采用。无论是招聘单位、求职者，还是就业中介机构均普遍使用信息网络。大型企业、外商合资企业、高新技术企业和计算机、通讯领域人才及中高级人才的招聘多采用此种方法。从目前看，网络招聘以其招聘范围广、信息量大、可挑选余地大、应聘人员素质高、招聘效果好、费用低，获得了越来越多的单位的认可。

5. 其他印刷品。海报、公告、招贴、传单、宣传旗帜、小册子、直接邮寄等都是在特殊场合有

特殊效果的方法。这些方法可以在求职者采取某种即时性行动的时候，引起他们对单位的兴趣，而且极富灵活性。但是这些方式自身的作用非常有限，必须与其他招聘方法相结合方能产生良好的效果。在一些特殊场合，如为劳动者提供就业服务的就业交流会、公开招聘会、定期举行的就业服务会上，可以布置海报、标语、旗帜等；当求职者访问组织的某一工作地时，可以向他们散发招聘宣传材料。

总之，广告媒体都各有利弊，单位在选择时，要综合考虑空缺岗位、广告价格、潜在应聘者所在的地域、工作特性等因素。在所有这些媒体中，网站是最新出现的，凭借其传播速度快、范围广、查询方便等特性，它受到了越来越多单位的青睐。在媒体选择上的另一个趋势，就是在自己的单位主页上做广告，许多单位都在主页上开辟了“职业机会”模块，这样单位就可以把大量的信息放在主页上供应聘者查询，这对那些知名度较高、主页访问量较大的单位，也是一种很好的选择。

## 二、选择报纸刊登招聘广告的程序和方法

一般来说，报纸广告的覆盖面比较广，影响持续的时间较长，在一次招聘人员比较多、岗位层次的跨度比较大的情况下，采用报纸刊登招聘可以起到事半功倍的效果，在公司成立初期往往采用这种方式，其好处包括：一是为公司作了广告宣传，树立了公司的形象；二是可以在本地区范围内广泛地招纳人才。

### (一)选择报纸发布招聘信息的基本程序

1. 选择刊登广告的报纸。
2. 决定刊登广告的时间。
3. 编制刊登广告的费用预算，并向上级提出申请。
4. 广告文稿的拟订、修改与审批。

### (二)办理刊登广告的手续

1. 预定版面(一般至少提前5天)，并与报社广告公司订立广告合同。
2. 营业执照副本3份，并加盖公章。
3. 招聘原稿复印件3份，并加盖公章。
4. 手续办理者持单位介绍信和本人身份证去当地行政主管部门办理审批手续。
5. 将主管部门的审批件以及招聘原稿提交报社。
6. 校对广告词的样本。

### (三)跟踪广告刊登结果并存档

招聘人员应根据与广告公司所订立的合同要求，及时跟踪报纸广告是否如期刊登，并将该份报纸存档。

### (四)刊登广告的费用

例如，要在本地发行量很大的《×××日报》上刊登招聘广告，外商广告与内商广告已经并轨，实行统一价格，半通栏(16.5cm×8cm)的价格为每次14000元，通栏(33cm×8cm)的价格加倍。

### (五)刊登报纸广告时的招聘周期

1. 从办理刊登广告的申请手续到刊登出广告，大约需要一周时间。
2. 从广告刊登第二天到以后的十几天都会陆续收到应聘者寄来的信函(接收应聘信的高峰一般在广告刊登后的第三、四天)。
3. 筛选、通知、笔试、面试一直到录用，大约需要1~2周。
4. 利用报纸刊登招聘广告的周期，从准备到新人就职，大约需要一个月左右的时间。

## 三、招聘广告的设计

企业使用广告招募人员，除了要考虑广告媒体传统和现代方式的选择外，还要注意广告设计的技巧。招聘广告应力求能吸引更多的人，并做到内容准确、详细，聘用条件清楚。好的招聘广告通过对单位的介绍，还能起到扩大单位影响的作用，让更多的人了解单位，一举两得。

### (一) 招聘广告的内容

一般来说，招聘广告的内容包括以下几部分：

1. 单位情况简介。招聘广告中，单位情况简介最好以简洁的语言介绍，同时介绍的内容应该是单位最具特色和富有吸引力的特点，千万不可长篇大论、词不达意。在广告中最好能使用单位的标识，并提供单位的网址，以便感兴趣的读者浏览单位的网页以获取更进一步的信息。

2. 岗位情况介绍。招聘广告中，对招聘岗位的介绍通常包括岗位名称、所属部门、主要工作职责等。起草招聘广告时参考一下岗位说明书会比较有帮助。但要注意的是，招聘广告中的岗位情况介绍应该从读者的角度出发来考虑，以读者能够理解和感兴趣为主，切不可照搬岗位说明书。

3. 岗位任职资格要求。招聘广告中，还必须对应聘者的基本任职条件提出要求，包括专业范围、工作经验。

4. 相应的人力资源政策。招聘广告中，如果需要，可以提及应聘岗位能够享受的相应人力资源政策，包括薪酬水平、劳动合同、培训机会等内容。

5. 应聘者的准备工作。招聘广告中，如果需要，可以注明应聘者必须准备哪些材料，例如中英文简历、学历学位证书复印件、资格证书复印件、身份证复印件、照片等，以及对薪金的要求和户口所在地等信息。

6. 应聘的联系方式。应聘的联系方式大多采用将简历和应聘材料通过信件、电子邮件、传真等方式发送到单位，因此需要提供公司的通信地址、传真号码或者电子邮件地址，一般情况下不必提供电话号码。另外，还应该提供应聘的时间范围或截止日期。

### (二) 招聘广告设计和撰写的注意事项

除了要时刻牢记招聘广告设计的上述原则之外，招聘广告设计和撰写还应该特别注意：

1. 真实。招聘的单位必须保证招聘广告的内容客观、真实，并且要对虚假广告承担法律责任。对广告中所涉及的录用人员劳动合同、薪酬、福利等政策必须兑现。

2. 合法。广告中出现的信息要符合国家及地方的法律法规和政策。

3. 简洁。广告的编写要简明扼要，重点突出招聘的岗位名称、任岗资格、工作职责、工作地点、薪资水平、福利待遇等内容。

## 四、招聘广告的案例分

一份设计精良的招聘广告，应当最大限度地吸引应聘者，特别是那些真正适合岗位要求的应聘者的注意力。除了以上的基本要求之外，还应该包括以下内容：

1. 让读者充分了解公司背景，如历史、规模、业务范围、地理位置和发展前景。

2. 企业文化的介绍，说明企业价值观、经营理念和使命，以剔除不适合的应聘人员。

3. 在介绍工作岗位的基本情况和人员应聘要求时，有必要对可以激发人们的工作兴趣、具有吸引力的工作特征做出说明。

### (一) 招聘广告案例分析之一

1. 某地马术娱乐有限公司的广告(参见表 2—1)。

2. 对招聘广告实例之一的内容评析。

本招聘广告的主要优点是：

(1)用 10 个字“诚招千里马，共拓万里路”开头，可谓言简意赅，一语双关，既高度概括了该公司的人才观，又与下文的公司名称、性质和特点密切相连。

(2)在广告的第一个自然段，以简洁的文字说明了公司的宗旨、经营的范围、服务的方式、所辖机构等概况，使读者一目了然。

(3)说明了本招聘的合法性，已经有关行政主管部门的正式批准，使应聘者安心。

(4)说明了该公司哪些部门、哪些工作岗位需要招聘人才，应聘者需要具备什么基本条件，以及各招聘多少人。

(5)无性别、年龄、户籍、种族、信仰等任何歧视的内容，不会有悖于国家或地方的相关法律法规和标准。目前见之于各类报纸期刊上的很多招聘广告，经常会提出应聘者的年龄界限，例如某公司的一份广告中提出人员招表 2—1 招聘广告应用实例之一：鹏程万里马术娱乐有限公司招聘广告诚招千里马共拓万里路

### 鹏程万里马术娱乐有限公司

由我国知名的××集团公司创办的规模宏伟、水准一流的马术城——鹏程万里马术娱乐有限公司将于 2006 年 10 月隆重开业。本公司以发展我国马术运动、弘扬马术文化、推进全民健身为宗旨，集马术运动和娱乐为一体，融旅游度假与愉悦身心于一身。面向国际国内马术爱好团体和个人提供高品位、高档次的综合服务。公司所辖国际骑士俱乐部采用国际通行会员制，凡俱乐部会员均可享受多方面优惠待遇。绅士的运动，一流的设施，应由一流的人才组织管理，提供一流服务。为此，经行政主管部门批准，诚聘以下高级管理人才：

资金策划部：经理 1 人，高级主管 5 人，会计师 2 人，出纳 1 人。要求具有丰富的资金策划管理和融资能力。

公关策射部：经理 1 人，高级职员 10 人，含人事、俄语、法语、美术摄影各 1 名。要求相貌端正、有丰富的公关经验和两年以上俱乐部管理经验。

会员管理部：经理 1 人，助理 2 人。要求具有本科或相当学历，至少精通 1 门外语，口语流利，具有四年以上工作经验，擅长俱乐部会员管理事务。

工程部：经理助理 1 人，建筑师 1 人，园林师 1 人，结构工程师 1 人，给排水工程师 1 人，电器工程师 1 人，工程管理技术人员 2 人，工程预算员 1 人，要求具有相当专业能力。

马术运动部：总教练高级助理 1 人，驯马师 8 人，马术教练 3 人，兽医 3 人。

市场销售部：经理 1 人，销售人员 3 人。要求具有敏锐的市场预测能力，两年以上销售经验。

计算机部：软件工程师 5 人，硬件工程师 3 人。要求熟悉程序编制以及常用计算机管理技术。

一经聘任，待遇从优。应聘者请将详细自传及 1 张近照邮寄至：××市××区××路友谊大厦××集团公司人事部。来人恕不接待，所寄资料恕不退换。

联系人：刘雨 邮政编码：100080 联系电话：××××××××，13800004567

传真：××××××××；电子信箱：chinasxw@hww302.com.cn

来源：智联招聘网站。

聘的基本条件是“年龄一般在 30 岁以下”，对于缺乏明显的年龄限定的工作而言，这则广告明显地表现出“年龄歧视”。我国现行劳动管理法律法规尚不健全，否则这则广告就会引起法律纠纷，求职者会提出这样的质问：难道 31 岁的人员就没有应聘权？为什么 31 岁的失业者的劳动权、就业权就这样被无理剥夺了？

本招聘广告存在的不足是：

(1)对薪资报酬、福利待遇、保险给付等应聘者普遍关注的问题没有说明。

(2)对应聘者个人晋升的机会、未来发展的空间、培训机会等未予提及，易使应聘者内心猜疑，担心某些具体条件与自己的期望相去甚远。

(3)对招聘工作岗位的工作内容和对人员的基本任职条件没有逐一做出较为全面深入的说明。

## (二) 招聘广告案例分析之二

1. 宝洁公司的广告(参见表 2—2)。

表 2—2 招聘广告应用实例之二：宝洁公司的招聘广告

宝洁公司

所属行业：快速消费品(食品 / 饮料 / 烟草 / 化妆品)大型设备 / 机电设备 / 重工业 / 其他

公司类型：代表处

公司规模：少于 20 人

Researcher, Microbiology(code#: BJTC—REMICR00605)

发布日期 2006—07—15 招聘人数若干工作性质全职

岗位月薪面议最低学历本科工作经验 1~3 年

城市北京是否岗位要求管理经验否岗位类别市场/公关/商务拓展/学术/科研/地质勘察/生物/制  
医疗/护理/保健/美容

岗位描述 / 要求：

JobDescription:

YouwillWorkinR&DMicrobiologyDept.

QualiflcatlouRequired:

1. UniversitygraduatedwithmajorinBiology, Biotechnologyrelatedfields, Microbioplogyis preferred.

2. Passionforlabwork.

3. BJHukouispreferred.

Otherqualificationsreqmircdforabovepositions:

1. Workingexperienceinmicrobiology, biotechnologyorbiologyisprefefredbutnotamust.

2. FluentEnglishinspeaking, reading~andwriting.

3. Goodteamworker, abletocommunicatewellwithmembersofadiverseteam.

4. Goodatproblem—solving.

5. Motivatedself—starterthatenjoysworkinginafast—movingteam,

联系方式：

我们会根据业务需要和员工的工作贡献为员工提供广泛的培训、良好的发展机会、富有竞争力的薪酬与福利。

请将您的中英文简历(注明联系方式)、近照一张、学历证书及身份证复印件于两周内寄

至：北京市海淀区双清路同方大厦 5 层宝洁公司人力资源部招聘组，邮编：100084。请在信封上注明应聘岗位编号。我们会对应聘者的所有申请材料严格保密。

- 请注明您所申请的岗位名称。
- 请注明您的户口所在地。
- 请您在应聘材料上标明，此岗位的信息来源于 zhaopin. com。

宝洁公司简介：

Technical research and innovation are the cornerstones of P&G's success. P&G is first and foremost a Research and Development Company and R&D is the lifeblood of the business. We have nearly 8,000 scientists worldwide. P&G now has filed for more than 83,000 patent applications globally and every year P&G invests about US\$1.5 billion in R&D.

On April 15, 1998, P&G (Beijing) Technology Co. Ltd. (hereinafter BJTC) was formally opened at Tsinghua Science Park in Beijing, the Registration Investment was US\$10 million and US\$20 million capital investment. First of all, it is one of just a few locations globally where P&G

will be developing totally new technologies for the Company in addition to applying existing tech-

nologies to new or improved products. Beyond this, BJTC enjoys a closer relationship with top university institutions and key government organizations.

Today BJTC has about 300 employees, including the experts from some other countries like US, UK, Holland, the Philippines, India, Indonesia, Italy, South Africa, etc. We have already been certified as "High Tech. Enterprise" and "International Research Organization" in Beijing.

BJTC is responsible for consumer products Research & Development, especially in the fields of "Fabric & Home Care", "Personal Cleansing Category", "Beauty Care" and "Fem Care". P&G's longer term vision for BJTC in the next couple of years, is that it will grow to become one of the Company's leading world class technical centers supporting China, Asia and its global business in several different product categories.

We deeply believe the growth of BJTC and its people will bring us a series of important product innovations, establishing a solid foundation for us to continue our innovation both in China and globally. As a result, we can provide better products and services of superior quality and value that improve the lives of the China & world's consumers.

Candidates interested in working in R&D, should have college's, bachelor's, master's or Ph.D degree in a technical field such as Chemistry, Chemical Engineering, Material Science, Mechanical Engineering, Electrical Engineering, or a related field. You should also possess a keen sense of curiosity, the passion to learn and innovate, and the leadership and communication skills to ensure your ideas are returned into real products.

中文译文

工作描述： 所属部门为微生物学研发部。

必需资格：

1. 本科学历。生物学或生物科技主修科目毕业，主修微生物学者优先。
2. 热衷于实验室工作。
3. 北京户口优先。

上述的岗位所需的其他资格：

1. 有微生物学、生物科技或生物学领域工作经验者优先，但不是必要条件。
2. 能够熟练运用英语进行说、读和写。
3. 有良好的团队精神。能够与团队中各种人员顺畅沟通。
4. 工作中善于解决问题。

宝洁公司简介：

具有较强的主观能动性，适应于快速发展的团队。技术上的研究和革新是宝洁的成功基石。研发能力是企业生存的血脉，而宝洁是最早的具有研发能力的公司之一。我们在全世界有将近 8000 位科学家。现在已经在全球申请了超过 83000 项专利。而且宝洁每年在研发方面会投资大约 15 亿美元。

1998 年 4 月 15 日，宝洁(北京)技术有限公司(以下简称 BJTC)正式在北京清华科技园

成立，注册资金为 1000 万美元。投资 2000 万美元。首先，这是宝洁在全球设立的分公司中的一个，旨在为公司发展全新的技术，同时研究将已有的技术应用到新产品中，或者对产品进行改进。除此之外，BJTC 一直和顶尖的科研机构以及关键的政府组织保持紧密的联系。

今天 BJTC 大约有 300 名职员。包括来自各个国家的专家，如：美国、英国、荷兰、菲律宾、印度、印尼、意大利、南非等。在北京，我们已经被誉为“高科技企业”和“国际化研究组织”

BJTC 负责消费者产品，尤其是。家纺用品”“个人清洁”。美容护理”和“女性保健”等领域的研究与开发。宝洁在今后两年的计划是使 BJTC 成为中国、亚洲，乃至世界不同种类产品的技术、商业中心。

我们坚信随着 BJTC 的发展，其员工将会带给我们一系列重要产品的革新，并且为我们继续全球性的创新建立一个坚实的基础。这样，我们能提供高质量的产品和服务，以改善中国以及全世界消费者的生活水平。

对研发工作感兴趣的应聘者，应具有化学、化学工程、材料科学，机械工程、电机工程或相关领域的学士、硕士或博士学位。同时应具备强烈的好奇心、研究与革新的热情以及领导能力与沟通技巧，从而确保你的想法能够得到实践。变成真正的产品。

## 2. 对招聘广告实例之二的內容评析

本招聘广告的主要优点：

(1)本广告开篇以表格的形式分类介绍公司概况(如行业、类型、规模)及招聘岗位所需基本信息(如日期、招聘人数、工作性质、岗位月薪等)。以表格的形式给人一目了然的感觉，且言简意赅，使信息能够很快被应聘者采集。

(2)本广告对工作描述及任职资格分条叙述，便于应聘者阅读及了解。对任职要求详细，包括应聘者应具备的素质，如具备团队精神、主观能动性等，也使应聘者了解到公司所注重的企业文化。

(3)本广告提到为员工提供广泛的培训、良好的发展机会、富有竞争力的薪酬与福利，这对应聘者是一种激励，从而对公司和岗位抱有美好的憧憬。

(4)本广告的联系方式详细，对于所需递交的相关材料说明清晰，递交方式介绍详细，时限明确。

(5)本广告的公司简介介绍了宝洁公司的主要研发精神、发展成就及其人员素质。语言富有感召力，使应聘者阅读之后增强了对公司的信心。

本招聘广告存在的缺点：

(1)对所招聘岗位介绍不够详细，应聘者希望知道该岗位具体职责，或工作内容，本广告仅说明该岗位所需的专业要求，而对于具体工作内容没有详细说明。

(2)公司简介过于冗长，对于大多数应聘者来说，主要希望掌握招聘信息，而把公司简介作为参考。如果公司的情况介绍太多，容易喧宾夺主，将招聘的主要信息淹没在冗长的文字之中，不便于提取关键词语。

为方便个别应聘者详细了解公司情况，可将公司主页的网址附上，请读者查询。

## 第四单元招聘申请表设计

### 【学习目标】

通过学习，掌握招聘申请表的特点、申请表设计的内容以及注意事项。

### 【知识要求】

#### 一、招聘申请表的特点

招聘申请表是由单位设计，包含了工作岗位所需的基本信息，并用标准化的格式表示出来的一种**初级筛选表**，其目的是筛选出那些背景和潜质都与职务规范所需的条件相当的候选人，并从合格的应聘者中选出参加后续选拔的人员。

一般来说，招聘申请表有以下特点：

1. 节省时间。经过精心设计、恰当使用的申请表可以使选择过程节省很多时间，加快预选的速度，是较快、较公正准确地获取与候选人有关的资料的最好办法。

2. 准确了解。当然，有些企业可能仅仅需要应聘者递交简历而不用填写事先印好的应聘表。但相对简历而言，申请表可能更可靠，因为申请表是单位决定填写哪些信息，并且所有应聘者都要按表中所列项目提供相应的信息，因此可以使单位比较准确地了解到候选人的历史资料，其中通常包括教育、工作经历以及个人爱好一类的信息。

3. 提供后续选择的参考。招聘申请表可以有助于在面试前设计出具体的或有针对性的问题，有助于在面试过程中做交叉参考，看看是否出现什么矛盾。

#### 二、招聘申请表的内容

因为招聘申请表所反映的资料对单位的面试评定以及对应聘者的能力、资历的判断都有极其重要的作用，所以申请表的设计一定要科学、认真，以便能全面反映所需要的有关信息。一张好的招聘申请表可以帮助企业降低招聘成本，提高招聘效率，尽快招到理想的人选，所以招聘申请表的设计十分关键。

招聘申请表作为应聘者所填写的由单位提供的统一表格，其目的要着眼于对应聘者初步的了解，主要收集关于应聘者背景和现在情况的信息，以评价应聘者是否能满足最起码的工作要求。通过对招聘申请表的审核，剔除一些明显的不合格者。

不同的单位在招聘中使用的申请表的项目是不同的，而且不同岗位因职务说明书存在差别，招聘申请表内容的设计也有一定的区别。事实上，大多数单位都使用不止一种招聘申请表。比如对于技术或管理类申请人员来说，通常要求他们较为详细地回答与教育程度有关的个人情况，而适用于工厂计时工人的申请表则可能会集中于曾经使用过的工具或设备一类的问题。

一般来说，招聘申请表的内容要根据职务说明书来设计，每个栏目均有一定的目的，不要繁琐重复。不管何种形式的招聘申请表，都应当反映出以下一些信息：应聘者个人基本信息、应聘者受教育



状况、应聘者过去的工作经验以及业绩、能力特长、职业兴趣等。

同时，设计申请表时，要符合当地有关法律和政策的要求，如有些国家规定：种族、性别、年龄、肤色、宗教等不得列入表内。总之，招聘申请表只能要求申请人填写与工作有关的情况，应当包括以下各项具体内容：

1. 个人基本情况：年龄、性别、住处、通信地址、电话、婚姻状况、身体状况等。
2. 求职岗位情况：求职岗位、求职要求(收入待遇、时间、住房等)。
3. 工作经历和经验：以前的工作单位、职务、时间、工资、离职原因、证明人等。
4. 教育与培训情况：学历、所获学位、所接受过的培训等。
5. 生活和家庭情况：家庭成员姓名、关系、兴趣、个性与态度。
6. 其他：获奖情况、能力证明(语言和计算机能力等)、未来的目标等。

上面所列的各种信息，可能因单位的不同而不同，甚至因组织中工作岗位类别的不同而不同。要求应聘者保证所填内容都是真实的，这一说明要预先印在表上，这对于应聘者填写申请表是十分重要的，否则候选人将被取消资格。

### 【能力要求】

#### 一、招聘申请表的设计

招聘申请表是应聘者提供个人简历和资料的基本形式，是企业人员进行初步挑选时不可缺少的一种工具。它一般由招聘单位的人力资源部门设计，应聘人员在求职时自己填写，因此，招聘申请表又有求职申请表、应聘申请表等多种说法。

在设计过程中，设计者应当应注意达到以下要求：

1. 申请表要从申请者角度出发设计，为此，要将表中同类问题归为一组列在表中，且要尽可能采取“是”或“非”的简洁回答方式，使用通俗的语言。
2. 申请表的设计应考虑企业的目标，便于人员招聘的组织与管理工。具体来说，招聘申请表所采集的资料应当便于存储、处理和检索，成为人力资源信息库中最重要的信息来源之一。
3. 申请表应采取多种形式，按不同人员类型分另 1J 设计。表 2—3 与表 2—4 是两家不同公司设计的招聘申请表。相比之下，它们各具特色，反映了具有不同文化背景的两家公司，在企业人力资源管理理念和管理技术上的差异，可供读者学习参考。

在设计应聘申请表时，还应充分考虑以下几个问题：

1. 内容的设计要根据职务说明书来确定，考虑本企业的招聘目标以及欲招聘的岗位，按不同岗位要求、不同应聘人员的层次分别进行设计。每一栏目均有一定的目的，切忌繁琐重复。
2. 设计时还要注意有关法律和政策，不要将涉及国家机密的内容列入招聘申请表的调查项目。
3. 设计申请表时还要考虑申请表的存储、检索等问题，尤其是在计算机管理系统中。
4. 审查已有的申请表。即使已经有一个现成的表格，也不要简单地就使用。要进行适当的审查，确保这份申请表可以提供为填补岗位空缺而需要从申请人那里了解的情况。

裹 2—3 某家中资公司\_设计使用的招聘申请表

请您如实填写以下项目，我公司郑重声明：绝不会向第三者披露您的情况

姓名

性别

年龄

婚姻状况

民族

政治面目

应聘岗位

专职 / 兼职

身份证号

手机号码

电子邮件

家庭电话

个人网址

其他联系方式

通信地址

邮政编码

健康状况

有无传染疾病

有无住房

照片

文化程度与受教育情况(请详细说明您所毕业学校、专业、学历、学位、培训、自学情况):

工

作

经

历

时间

所在单位

职务

待遇

离职原因

年月一年月

年月一年月

年月一年月

年月一年月

年月一年月

年月一年月

I 特别技能(特长、优势、兴趣、爱好、专注领域等):

主要成果(专利、专著、科研成果、设计方案、突出业绩等):

个人发展意向和待遇要求:

证明资料

推荐信  应届毕业生  退休人员  农民工

就业证  下岗人员  停薪留职  其他

可正式

上班时间

年月日

表 2—4 某外商独资公司设计使用的招聘申请表

姓名

性别

身高

体重

社会保险号码

出生年月

现在居住地

详细通信地址

联系电话

本国公民

是

否

已婚分居

未婚离婚丧偶

赡养

儿子年龄女儿年龄

父亲年龄母亲年龄

曾用名

自己有无住房；有无

间接联系人

有工作外其他收入吗？无有年收入多少元：

生理缺陷

应聘前的工作情况；现在职已离职量后的离职时间：年月日

离职原因：劳动报酬上司关系工作条件晋升机会家庭因素其他情况

在职工作情况

岗位：职务：技能水平：使用设备：

我希望获得的工作岗位：月薪期望值：何时上岗：

履历——受教育程度

年份

学校

是否毕业

离校时间

专业

平时成绩

备注

小学

初中

高中

履历——受教育程度

年份学校是否毕业离校时间专业平时成绩备注

大学本科

研究生

职业教育

其他培训

过去的雇佣记录——请先列出现在的岗位、职务或最后的岗位、职务

开始时间

离开时间

公司名称、地址和负责人姓名

离职原因

职务名称

工资待遇

家庭成员的情况(父母、丈夫、妻子、兄弟姐妹、子女)

姓名

关系

工作单位

现任职务

现在住址

您在现住址居住的时间：年月；不满一年的，请写出以前的住址：

您通常借用什么交通工具上班：您无口或有口自己的汽车。车牌号码是：

证明人：请写出三个了解您的证明人，不包括您的亲戚和原雇主。

1 姓名：职务：地址：联系电话：

2 姓名：职务：地址：联系电话：

3 姓名：职务：地址：联系电话：

其他需要说明的信息，如经历、爱好、特别事项等：

仔细阅读后，我清楚地知道一旦接受贵公司聘任，如果本申请书中填写了不真实的资料，我将被解聘。

本表的填写人签字：年月日

## 二、其他招聘申请裹的设计

### 1. 加权招聘申请表的设计.

该招聘申请表是根据企业过去的统计资料，或者由社会权威机构对应聘者的条件，按照重要性程度确定相应的权数，从而对应聘者自身条件进行综合评价分析的一种表格形式。

其设计方法是：将过去企业通过某种渠道招聘的某类员工，按照工作绩效的优秀与一般分成两个样本组，并计算出优秀绩效组人数占样本总人数的百分比，再将该百分比四舍五入换算成一位的加权数，见表 2—5，据此设计出加权招聘申请表见表 2—6。

表 2—5 加权招聘申请裹的设计表

绩效一般组绩效优秀组总人数优秀组百分比权重

(人)(人)(人)(%)

婚姻资料:

未婚 351954354

已婚 2778105747

离婚 25833242

分居 15621293

独居 131023434

抚养子女 131023434

赡养父母 12921434

合计 140140280——

教育:

高中毕业 131427525

高中肄业 282351455

职高毕业 5646102455

职高肄业 181634475

大学毕业 162541616

大学肄业 91625646

研究生 00000

合计 140140280——

2年以上工作经验:

无 18523222

生产 201535434

营销 201535434

管理 382866424

技术 83543818

生产 51722777

文秘 131629556

行政 18927333

其他 00000

合计 140140280——

曾担任过:

作业组长 131427525

生产班长 282351455

一线主管 5644100445

科室主任 181836505

项目主管 162541616

项目经理 91625646

公司经理 00000

副总经理 00000

总经理 00000

其他 00000

合计 140140280——

表 2—6 加权招聘申请表

婚姻资料权重 所学教育的程度权重 2 年以上工作经验权重 曾担任过何种职务权重

未婚 高中毕业 5 无 2 作业组长 5

已婚 7 高中肄业 5 生产 4 生产班长 5

离婚 2 职高毕业 5 营销 4 一线主管 5

分居 3 职高肄业 5 管理 4 科室主任 5

独居 4 大学毕业 6 技术 8 项目主管 6

抚养子女 4 大学肄业 6 生产 7 项目经理 6

赡养父母 4 研究生 7 文秘 6 公司经理 7

应聘者识别信息 行政 3 副总经理 8

应聘者姓名 王志伟 初选结果 总经理 9

身份证号码 XXXXXXXXXXXXX35364+6+7+5=22

拟应聘岗位 生产部项目主管 审校申报时间 2006 年 06 月 20 日

人力资器部初选审核意见:

人力资源部经理签字:

年月日

备注:

## 2. 自传式调查表的设计

自传式调查表亦称应聘人员履历表。其设计原理是：将在职的行为表现与过去在各种情况下的态度、行为、偏好和价值观等联系在一起进行考察，以便对应聘者的未来发展做出预测分析。

表 2—7 是某公司设计的一份自传式调查表，可供读者参考。

表 2—7 某公司设计的自传式调查表

### 一、你目前的婚姻状况

1. 单身

2. 已婚，有子女

3. 已婚，无子女

4. 寡居

5. 分居或离婚

### 二、习惯与态度

您是否经常说笑话？

1. 很经常

2. 经常

3. 偶尔

4. 很少

5. 根本不说笑话□

### 三、健康

过去您的健康状况如何？

1. 从不生病□

2. 从不生重病□

3. 一般□

4. 有时生病□

5. 经常生病□

### 四、人际关系

您对邻居的感觉如何？

1. 对邻居不感兴趣□

2. 喜欢他们，但不常见□

3. 经常相互拜访□

4. 很多时间在一起□

### 五、金钱

作为一家之长，在正常情况下，您打算从一年收入中储蓄多少钱？

1. 5%或更少□

2. 6%~10%□

3. 11%~15%□

4. 16%~20%□

5. 21%以上□

六、您在18岁以前的大多数时间和谁在一起生活？

1. 父母亲□

2. 父或母□

3. 亲戚□

4. 继父母□

5. 家庭或学校□

### 七、个人贡献

您感觉您对社会贡献有多大？

1. 贡献很大□

2. 比同地位者大□

3. 中等贡献□

4. 比同地位者小□

### 八、目前的家庭

关于迁居，您配偶的反应

1. 愿随您去任何一个地方□

2. 任何情况下均不愿迁居□

3. 只有绝对需要时才搬家□

4. 不知道他对迁居的看法□

5. 未婚□

#### 九、娱乐、爱好和兴趣

您去年读了几本书?

1. 没读□

2. 一本或两本□

3. 一本或四本□

4. 五本及以上□

#### 十、学校教育

您高中毕业时有多大?

1. 小于 15 岁□

2. 15~16 岁□

3. 17~18 岁□

4. 19 岁以上□

5. 高中没毕业□

#### 十一、自我形象

您是否总是尽力而为?

1. 不论做什么工作都这样□

2. 只是感兴趣的工作才这样□

3. 只有对您有所要求时才这样□

#### 十二、价值观、偏好

下列各项中您认为最重要的是:

1. 舒适的家及家庭生活□

2. 挑战性和令人兴奋的工作□

3. 走在别人的前面□

4. 主动接受组织分配的工作□

5. 尽情发挥您的特长□

#### 十三、您一般工作的速度怎样?

1. 比大部分人干得快、干得多□

2. 比大部分人稍快□

3. 与大部分人的速度差不多□

4. 比大部分人稍慢□

5. 比大部分人慢得多□

6. 说不准□

#### 3. 应聘者推荐表的设计

在一般情况下,应聘者为了找到适合的工作,都会请有关人士撰写一份推荐书,证明自己的所能所为。但他们所提供的推荐材料,往往准确程度很低,这是因为任何一个推荐者或负责推荐的组织都不愿意妨碍他人获得更好的工作机会,他们总是抱着“多行善事,多说好话”的心态。当然,有时企业为了保证招聘工作的质量,从善良的愿望出发,也希望应聘者能够请原所在单位的负责人或者直接主管,为他撰写一份推荐材料。



因此,对企业人力资源管理部门来说,审查应聘人员的推荐材料责任重大,难度很高。为提高推荐材料的可信度,企业应当认真地进行推荐表格设计,尽可能要求推荐者用实例来说明被推荐者的优势和长处。表 2—8 是一家公司设计的应聘者推荐表(样本)。

表 2—8 某公司应聘人员推荐表

被推荐人姓名

填写人单位

社会保险号码

填写的时间

年月日

先生(女士)拟在我单位申请职位。

申请人自称从年月至年月曾在贵单位工作。

如您有机会观察到上述申请人作为一名雇员的工作情况,请您对下面所提的问题,做出坦率的回答。这将对我们公司具有很重要的参考价值。

对于您给予我们公司的支持和帮助,深表谢意!

我们也郑重向您保证:您的回答无论在什么情况下,都不会被申请者或其他人看到。

1. 申请者何时被贵公司担任职务?从年月至年月
  2. 他在贵公司担任职务?
  3. 出勤情况如何?很好一般很差。他经常缺勤的原因是:
  4. 他是否受合作者欢迎?非常喜欢还行有时受批评不欢迎
  5. 工作进步的速度?慢平均高于平均
  6. 他属于:(1)被领导要求辞职的;(2)自动辞职
  7. 您或公司是否愿意雇用他从事同类职务?是否
- 如果否,原因是:
8. 依您所见,申请者的特质、能力和可靠性如何,作为您的雇员,您如何评价他?  
低于现职人员平均水平高于现职人员平均水平接近现职人员平均水平
  9. 如您愿意与我们电话联系,您的联系电话号码是:
  10. 您还有其他需要补充说明的事项吗?

可补述如下:

## 第五单元公司简介的编写

### 【学习目标】

通过学习,掌握编写公司简介的原则与步骤。

### 【知识要求】

#### 一、公司简介的功能

公司简介亦称公司概览或公司工作预览(realistic job preview)。从广义上说,它是企业为了使社会公众了解自己的经营理念、服务宗旨、营业范围、内部组织、历史以及未来发展,专门设计编制的图文并茂的公关文件。从企业人力资源管理的角度看,对这一文件经过必要的修改调整之后,在企业人员的招募中,它可成为能使应聘者全面了解企业及其应聘岗位的不可或缺的重要资料。

在企业人员招聘活动中,公司和应聘者之间是双向选择的关系,公司希望了解应聘者的相关信息,

以判断其是否适合本公司的招聘需求；同时，应聘者也希望获得公司全面、真实、客观的资料，做出自己正确的职业生涯选择。因此，企业为了吸引应聘者，向应聘人员乃至全社会树立企业的良好形象，应当对本公司以及工作岗位的基本情况做出全面的介绍。公司不应该只显露强势的一面，还应该客观全面地介绍公司现在和未来的整体信息，让应聘者了解组织的真实情况。

现在，国内外很多大中型公司，为了扩大自己在公众中的影响力，对公司简介进行精心设计，并采用小册子、录像带、光盘、广告牌等多种形式，借助各种文宣手段，进行广泛的传播。在企业进行人员招募时，为应聘者提供一份翔实的公司简介，不但为应聘者了解应聘单位的情况带来了便利，也为企业人员招聘活动的顺利开展创造了条件。

通过编制和发放公司简介可以起到以下几个方面的作用：

1. 公司传达其价值观，展示真实的公司概况和工作情景可以使应聘者首先进行一次自我筛选，判断自己与这家公司的要求是否匹配。另外，还可以进一步决定自己可以申请哪些岗位，不申请哪些岗位，这就为日后减少离职奠定了良好的基础。

2. 公司简介可以使应聘者清楚地知道什么是可以在这个组织中期望的，什么是不可以期望的。这样，一旦他们加入到组织中以后，就不会产生强烈的失望感，而会增加他们工作的满意程度、投入程度和长期服务的可能性。

3. 公司向应聘者全面、真实地介绍公司概况及工作情景会使应聘者感到公司是真诚的，值得信赖的。

4. 公司简介所呈现出的工作概况以及对具体环境和条件的描述，可以使应聘者对未来发展可能面临的困难和问题，有一定的思想准备，即使将来在工作中遇到一些困难和问题，他们也不致退缩和回避，而是采取积极的态度，面对困难，想方设法去解决问题。

## 二、编写公司简介的原则

### (一)感召性

一篇简单、语言平铺直叙的公司简介很难引起应聘者的关注，不能达到预期的效果，所以好的公司简介应注意内容的选取、语言的修饰，如果采用录像带、光盘等形式，还要注意声音与图像的配合，以期引起应聘者的兴趣和关注。公司发布的音像资料应当对应聘者产生强烈的感召力，在他们的心灵上产生震撼，才能吸引更多的优秀人才加盟到本公司中来。

### (二)真实性

公司简介不能是华丽的包装。一定要真实可靠地反映公司的情况。

### (三)详细性

公司简介不应该只介绍公司的总体特征这种的宽泛信息，还应该对诸如公司文化、公司结构、工作岗位、日常的工作环境等细节问题做出详细的介绍。

### (四)全面性

公司应该对员工的晋升机会、工作过程中的监控程度和各个部门的情况逐一介绍，尽可能地把公司全面的信息介绍给应聘者。

### (五)可信性

对一些公司所取得的成绩进行介绍时，应该提供相关资质证书，使简介可信。

### (六)重点性

公司简介在全面详细地介绍公司情况时，应该中心明确、重点突出，应当对应聘者最关心的问题、最想知道的信息逐一做出解答。因为，公司的有些信息应聘者是可以公开渠道获得的，这些信息

没有必要在公司简介中重复叙述。

总之，真实的公司预览应该着重说明那些应聘者最为关心，但又很难从其他渠道获得的信息。

### 【能力要求】

#### 编写公司简介的步骤

##### (一)正确选择公司简介的形式

不同规模的公司会选用不同的形式来编写公司简介。一些大型公司很注重公司简介的编写，把它当成一个对外展示公司形象的窗口，因此应尽可能地选用录像、光盘、广告、宣传手册、展板等多种形式。同时也要满足企业人员招聘活动的需要，使公司简介的作用发挥得恰到好处。目前，国内外很多大中型企业，还根据人员招募不同场合的需要，有针对性地设计采用了不同形式的公司简介，产生了非常好的宣传鼓动作用。

##### (二)收集整理公司的相关资料

一个公司在发展过程中会做备忘录、大事记等，这些资料是编写公司概况的重要依据，同时还要到各个部门收集相关资料，由于公司简介是用于招聘的，所以应该将所需招聘的岗位信息收集齐全。对于录像等形式的简介，要去现场拍照、录像等。为保证质量，最好请专业人员完成。收集到大量资料后，要对其进行整理。要注意资料的时效性，尽可能采用最新、最全、最为可信的资料。

##### (三)确定公司简介的基本内容

先征求主管领导的意见，结合所要采取的形式编写内容大纲。然后根据整理好的资料进行内容的编写，应严格按照编写原则进行。内容完成后交由主管领导审核，并说明内容编排的基本思路、信息的来源和数据的真实可靠程度。经有关主管领导反复讨论后，应对公司简介的结构、图表、文字或者画面、配音、解说词、脚本等，提出具体的最终修改意见。

##### (四)公司简介的制作

公司简介的内容和结构确定之后，便进入制作阶段。首先，要根据简介的形式和规格确定由谁负责完成公司简介的制作工作，是由公司内部独立制作，还是聘请专门的设计公司完成，这完全取决于企业自己的实际情况和经济条件。

目前有许多广告公司提供专业设计及制作服务，他们经验丰富，能制作出精美的手册、录像等。公司必须和此类广告公司讨论方案，不能偏离公司需求，并在制作过程中进行监控。公司简介的布局方案、印制效果和制作质量直接关系到公司简介的宣传效果，以及对应聘者的影响力和感染力。

## 第二节企业应聘人员的选拔

### 第一单元人员初步选拔的步骤和方法

#### 【学习目标】

通过学习，掌握人员选拔的意义、应聘人员初步选拔的具体程序和基本方法。

#### 【知识要求】

##### 一、应聘人员选拔的意义

如前所述，企业人员招聘由招募、选拔、录用和评估四个基本环节组成。与应聘者的“选拔”一词，具有相同内涵的术语还有筛选、挑选和甄选等。人员选拔对组织来说至关重要，研究表明，同一岗位上最好的员工比最差的员工的劳动生产率要高3倍，这意味着在应聘人员进入企业之前，需要经过一系列的辨别甄选过程，以切实保证挑选出来的人才，既愿意为企业提供服务，又具备相应的知

识、经验和技能，满足任职的标准和要求。企业人员选拔的意义如下：

(一)保证组织得到高额的回报

组织录用员工之后，就要在该员工身上有所投入，包括工资、福利、培训等费用支出。组织对员工的投入能否收回、何时收回、能得到多大的回报，则取决于员工的劳动态度、劳动积极性与其劳动生产率，前两者取决于他对工作的满意度，而后者则取决于他的劳动技能、掌握的知识、具有的经验。如果在人员选拔过程能做到员工对工作满意，愿意为组织工作，而组织对员工的技能、知识、经验满意，则组织必然会收到高额、快速的回报。

(二)降低员工的辞退率与辞职率

组织不仅要把人招来，更要把人留住。能否留住受雇用者，既要靠招聘后对员工的有效培养和管理，也要靠招聘过程中的有效选择，即在招聘过程中对应聘者进行准确评价。那些认可组织的价值观、在组织中能找到适合自己兴趣和能力的岗位的人，在短期内离开组织的可能性就比较小。可见，有效的人员选拔可减少组织雇用不合格人员和不愿为组织工作人员的可能性，降低员工的辞退率与辞职率，为组织降低离职成本。

(三)为员工提供公平竞争的机会

有效的人员选拔应当为组织内员工与组织外的应聘者提供公平竞争的机会，通过一系列的面试、考试、测试等选择环节，使每一个应聘者均有机会展示自己的才能，使自己有更好的发展。

二、简历与申请表的差异性

初步筛选是对应聘者是否符合岗位基本要求的第一次审查，目的是筛选出那些背景和潜质都能满足岗位任职标准和基本要求的候选人，为后续第二阶段的细选，乃至最终的甄选奠定基础。

如前所述，应聘人员的初步筛选是人力资源部门通过审阅应聘者的个人简历或招聘申请表进行的。

应聘者最初的信息资料主要通过应聘简历或招聘申请表表现出来。简历的好处在于，它能使应聘者以展示其书面交流能力的方式申明自己的资历和经历。然而，应该认识到有些应聘者会借助专业人士编写简历。与标准申请表相比，简历存在的问题是应聘者自己掌握写什么，不写什么，而申请表则是由组织决定填写哪些与其需要有关的信息。申请表相对更可靠，因为所有应聘者都要按表中所列项目提供相应的信息。当然，有些组织可能仅仅需要应聘者递交简历而不用填写事先印好的申请表。表2—9列出了两者的主要区别。

表 2—9 简历与申请表的优缺点分析

招聘申请表

个人简历

优点

直截了当体现应聘者的个性

结构完整允许应聘者强调自认为重要的东西

限制了不必要的内容允许应聘者点缀自己

易于评估费用较小

缺点

限制创造性允许应聘者略去某些东西

设计、印刷、分发费用较贵难以评估

【能力要求】

## 一、人员选拔的主要步骤

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

从企业选拔应聘人员的全过程来看，人员选拔可分为：第一阶段的初步挑选，即粗选；第二阶段的深度筛选，即细选；以及第三阶段的最终甄别，即精选，从而最终保障企业人才选拔的质量。

如果从人员选拔的具体内容和方法上看，其主要步骤包括：(1)简历筛选；(2)招聘申请表筛选；(3)笔试；(4)面试；(5)情境模拟测试；(6)心理测试；(7)背景调查与体检等内容。

## 二、材料筛选法

材料筛选法就是通过一些材料信息来考察和选拔人才的方法。申请表、履历分析、证明材料、推荐信、背景调查等都是材料筛选法的具体形式。材料筛选法主要依据应聘者个人的基本信息及背景材料，因而必须与其他人才选拔方法如面试、笔试等方法结合使用，才能取得令人满意的效果。总之，材料筛选法是一种适合于初步选拔应聘者的重要方法。

### (一)招聘申请表

审核应聘人员填写的申请表，可以说是企业对应聘人员初步选拔过程的第一步。典型的申请表要求求职者填写背景资料，如姓名、地址、受教育程度、社会关系、工作经历、特长、兴趣爱好、要求的职位等。

一张填好的申请表可以达到三个基本目的：一是，确定求职者是否符合工作所需要的最低资格要求，以便确定最少的候选人；二是，申请表可以帮助招聘者判断求职者具有或不具有某些与工作相关的属性，例如，可以通过工作经历来判断其经历是否与拟任职位所需能力有关；三是，申请表中所包含的资料可以提示招聘人员在下一阶段提出与求职者有关的潜在问题。申请表比较客观，易审核，成本低，所以它在选拔人才过程中被普遍使用。申请表可以提供很多求职者的有用信息，但是主考官的关键的问题在于确定哪些信息在人才选拔中是最有价值的，在这方面，人们通常持有很多偏见，例如，有些人认为学历与管理能力有较强的联系，但科学研究表明未必如此。国外的一些专家曾试图运用加权招聘申请表的方法，进行人员的初步筛选。该方法的基本思路是：选择某类员工作为分析的对象，根据这些员工以往的工作绩效水平，分成一般组和优秀组，再根据他们在资格条件、家庭背景、文化程度等方面在申请表中填写的信息，进行深入的对比分析，最终设计出一套切实可行的评分体系，对应聘者进行初选(参见本章表 2—6 加权招聘申请表)。

### (二)个人简历分析

个人简历分析，即个人履历分析，是指根据简历或档案中记载的事实，了解一个人的成长历程和工作业绩，从而对其人格背景有一定的了解。近年来这一方式日益受到人力资源管理部门的重视，被广泛地用于人员选拔等人力资源管理活动中。对于个人简历资料，既可以用于初审个人经历，迅速排除明显不合格的人员，也可以根据其各项内容与工作要求相关性的高低，事先确定简历中各项内容的权重，然后把申请人各项得分相加，得出总分，最后根据总分确定选择决策。

研究表明，简历分析对申请人今后的工作表现有一定的预测效果，员工的过去总是能从某种程度上表明其未来。企业在进行人员的初选时，采用这种方法的优点是：成本费用低，依据较为客观。但它也存在明显的不足，如简历填写的真实性、简历分析的预测效度、简历项目的选择以及评定权重设计的准确性和客观性等。

过去人们常说这样一句话：“看看他的过去就知道他的现在，看看他的现在就知道他的将来。”在

企业人力资源管理活动中，这句富于哲理的话也是具有一定实用价值的；也就是说，通过对应聘者简历进行较为深入的审核与剖析，能够从一定程度把握应聘者的素质状况和他过去的所作所为，特别是他所取得的业绩。

传统简历调查与档案考核虽然是一种重要的测评手段，但是，它所提供的流息量小，且科学性差，缺乏预测性。采用加权招聘申请表的方式进行简历分析，基本上可以弥补传统方法在人员初选方面的不足。

### （三）应聘者的推荐材料

应聘者的推荐材料既可以用于证明应聘者在求职申请表中所提供信息的真实性，也可以说明其过去的经历，以及目前的现状，乃至未来发展的可能性。但也有很多企业人力资源部门的经理认为，应聘者的推荐信及其证明材料未必十分有用。在一项调查中，仅有 12% 的人力资源经理认为推荐信具有较高的参考价值，而且大部分人认为电话推荐比书面推荐更可信，因为电话推荐可以更直接地进行交流和更坦率地评价。

## 第二单元应聘者的背景调查与体检

### 【学习目标】

通过学习，掌握应聘者背景调查的必要性、内容和原则，以及应聘者体检的内容和要求。

### 【知识要求】

#### 一、背景调查的必要性

背景调查通常是用人单位通过第三者对应聘者的情况进行了解和验证。这里的“第三者”主要是指应聘者原来的雇主、同事以及其他了解应聘者的人员，或是能够验证应聘者提供资料准确性的机构和个人。背景调查的内容通常是对应聘者的教育状况、工作经历、个人品质、工作能力、个人兴趣等情况进行调查。假学历、假成绩单、虚假的工作经历与经验、言过其实的工作能力、精心伪装的个人品质与兴趣会严重妨碍人员选拔的公正性、准确性，挫伤组织内员工的积极性，从而给组织带来不必要的损失。

目前，用人单位在招聘人才时，对应聘者的学历、职称等硬件和经历、能力等软件的了解基本上以应聘者的本人介绍为主，对其的审查往往通过面试来完成。在一般情况下，用人单位在面试后的一周内就会发出录用通知，在办完录用手续后才转移应聘者的个人档案材料。大多数用人单位收到档案材料后根本不仔细审阅，甚至连看也不看，就锁进保险箱或存放到人才交流中心，甚至有些单位根本不要档案。其实这种做法并不妥当，因为它漏掉了很重要的一个程序，即对录用人员的背景调查。用人单位在这方面掉以轻心，可能会遭受极大的损失。例如，某公司招收财务主管时，没有对录用人员进行起码的审查，结果，被录用的人虽有高级职称，却是个有贪污前科的人。仅在 1 年内，他就利用自己手中的财权，将公司近 200 万元资金转移并吞为已有。当公司发觉时，此人已逃离出境。再如，一家民营企业为了开发一项新产品，招收了一名外地的硕士毕业生，他的毕业证书、学位证书都齐全，面试时对行业情况也比较熟悉。在他被录用后，公司投入了较多的资金开发新项目，该硕士生当上了项目负责人。但是新产品的开发相当不顺利，资金一再追加。据项目组的其他人员反映，这位硕士生有时候连本科生应当掌握的知识也不明白。这一反映引起了公司的警觉，经过认真仔细的审查，公司发现，这个所谓硕士生的毕业证书和学位证书都是伪造的，他只是个大专生。这家公司没有对应聘者进行必要的背景调查，以致延误了新产品的研发，不但造成了巨大的经济损失，还丧失了抢占市场的先机。

从深层意义来看，由于人才在市场上处于供大于求的状况，用人单位招聘的门槛越来越高，因而对求职者的学历、工作经验、个人特长等要求也水涨船高，给广大求职者造成了极大的压力。那些文凭低、工作经验不足的求职者为迎合用人单位的需要，纷纷弄虚作假，致使假文凭、假职称证书到处泛滥。根据第五次人口普查资料，全国持假文凭者已达 60 万人，相当于 20 世纪 90 年代一年的普通高校毕业生总数。求职者在工作经验方面往往夸大其实，甚至杜撰简历，把做过一周化妆品直销的经历放大为具有丰富的市场销售经验，把出纳经历发挥为熟悉财务运作，以满足应聘职位的要求。据一项调查资料显示，美国有 3000 万人曾经伪造简历而被录用。而作为假冒伪劣产品重灾区的我国，这一数字到底是多少无从知晓。防假于未然，背景调查是拒假于门外的有力武器，放弃背景调查就意味着公司失去了基本的免疫力。由此可见，对录用人员，特别是关键职位、重要人员的背景审查不但是必要的，而且是必需的。

## 二、背景调查的内容

背景调查内容应以简明、实用为原则。内容简明是为了控制背景调查的工作量，降低调查成本，缩短调查时间，以免延误上岗时间而导致用人部门人力紧张，影响业务开展。再者，优秀人才往往被几家企业互相争夺，长时间的调查就会给竞争对手制造机会。内容实用是指调查的项目必须与拟任职位需求高度相关，以避免查非所用，用者未查。调查的内容可以分为两类：一是通用项目，如毕业证书和学位证书的真实性、任职资格证书的有效性；二是与职位说明书要求相关的工作经验、技能和业绩，不必面面俱到。

应聘者的背景调查包括以下四个方面：

1. 学历调查。无论公司提供的职位对于学历的要求标准如何，都必须对员工学历的真实性进行调查。一个编造学历的员工，绝对不是一个值得信赖的候选人。

2. 个人资质调查。在信息发达的今天，有很多就业指导师可以教导求职者如何向应聘公司提供正面的经历，还会告诉求职者什么样的工作经历应该隐瞒，什么样的辞职原因不能向应聘公司说明等。作为招聘员工的公司，如果希望找到好的员工，就应该认真考察求职者提供的前工作单位、辞职原因、家庭住址及其他状况。

3. 个人资信调查。个人资信调查是对求职者个人品行、成长经历、家庭情况、个人爱好、资产及信用的调查。有资料表明，一个人的品行定性于 25 岁之前。对于用人单位，如果希望在工作中再对员工的品行做了解或调整，很可能会招致不必要的损失。每个用人单位都希望得到一些有良好品行、良好成长经历、无不良嗜好及有一定信用度的员工，而对于非专业人员来说，无论是查看求职者的应聘资料还是面试，都很难知道他们是否提供了真实资料。

4. 员工忠诚度调查。员工忠诚度调查是对应聘者过去有无严重损害企业利益、违反劳动合同等方面情况的调查。

## 三、背景调查的原则

企业对应聘者进行背景调查时，应遵循以下原则：

1. 只调查与工作有关的情况，并以书面形式记录，以证明将来的录用或拒绝是有依据的。

2. 重视客观内容的调查核实，忽略应聘者的性格等方面的主观评价内容。

3. 慎重选择“第三者”。要求对方尽可能使用公开记录来评价员工的工作情况，避免偏见的影响。

4. 估计调查材料的可靠程度。一般来说，应聘者的直接上司的评价要比人力资源管理人員的评价更为可信。
5. 利用结构化的表格，确保不会遗漏重要问题。

### 【能力要求】

#### 一、背景调查的方法

背景调查可以委托中介机构进行，选择一家具有良好声誉的咨询公司，提出需要调查的项目和时限要求即可。如果工作量较小，也可以由人力资源部操作，建议根据调查内容把目标部门分为三类，分头进行调查：

1. 学校学籍管理部门。在该部门查阅应聘者的教育情况，能够得到最真实可靠的信息，“真假李逵”即可分辨，持假文凭者此时即现原形。

2. 曾经就职过的公司。从雇主那里原则上可以了解到应聘者的工作业绩、表现和能力，但雇主的评价是否客观还需要加以识别，有的雇主为防止优秀员工被挖走，故意低调评价手下干将，以打消竞争对手的挖人意图。

3. 档案管理部门。一般而言，从原始档案里可以得到比较系统、原始的资料，目前，档案的保管部门是国有单位的人事部门和人才交流中心，按照规定，他们对档案的传递有一套严格保密手续，因此，档案的真实性比较可靠，而此时员工手中自带的档案的参考价值就会大打折扣。

但目前人才中心保管的档案普遍存在资料更新不及时缺陷，员工在流动期间的资料往往得不到补充，完整性较差。相比较而言，国有单位人事部门对自己员工的资料补充较好，每年的考评结果都会入档。但由于国有单位的应聘者往往不愿意让单位知道自己跳槽的动机，因而他们不愿在新单位决定录用之前与原单位摊牌，怀有很多实际的顾虑，因此，在背景调查时一定要考虑应聘者的心理压力，如何与其人事部门联系也需要一定的技巧。

背景调查的方法包括打电话、访谈、要求提供推荐信等。背景调查核实也可以聘请调查代理机构进行，这些代理机构通过与求职者过去的雇主、邻居、亲戚和证明人进行书面或口头沟通来收集资料。

#### 二、背景调查的时机把握

背景调查最好安排在面试结束后与上岗前的间隙，此时，大部分不合格人选已经被淘汰，对淘汰人员自然没有实行调查的必要，剩下的佼佼者为数很少，进行背景调查的工作量也相对较小，并且根据几次面试的结果，对他们介绍的资料已经比较熟悉，此时进行调查，在调查项目的设计上会更有针对性。企业应根据调查结果，决定是否安排求职者上岗，以免在求职者上岗后再调查出问题，令公司和人力资源部进退两难。

对于背景调查的要素，一个合格的人力资源经理应能完全掌握。但中国目前的中小型企业却缺乏这样的专家。猎头公司在向企业推荐人才时也会采用上述方法，对被推荐人进行考核，但他们的首要工作是向企业推荐人才，对于考核的工作，做得不会很细致。其实，用人单位的背景调查是寻找应聘者的不合格之处，而猎头公司的工作正好相反，他们所找的是应聘者符合企业要求之处。总之，由谁来进行应聘者的背景调查，应从企业的实际情况出发，合理选择。

#### 三、假文凭的识别

文凭代表着一个人的受教育程度，与文凭相对应的是持文凭者的学识和能力。假文凭的出现使这种信息传递机制受阻，求职者掌握着不为用人单位所知的关于自身真实水平的信息，容易造成“逆向选择”。实际上，单位用人最看重的是应聘者的学识和能力，因此识别假文凭非常必要。

1. 观察法。有些假文凭做工比较低劣，如纸质硬度不够、学校公章模糊、钢印不清等，通过肉眼



可以识别出来。但有些假文凭制作比较逼真，这时可以将它与真文凭进行对比，从而识别假文凭。

2. 提问法。根据文凭中的专业，可以提一些专业性的问题，通过应聘者对问题的反应可以初步判断文凭的真假。如果面试考官对该专业不甚了解，可以使用提问技巧，如假装与文凭上所示学校很熟悉，随便聊一些学校里的事情，根据应聘者的反应判断文凭的真实性。总之，通过对应聘者学识、常识和能力的提问来鉴别文凭的真假是有效的方法之一。

3. 核实法。招聘单位可以与颁发文凭的学校的学籍管理部门取得联系，让学校协助调查文凭的真伪。

4. 网上查询。国家教育部最近建立了全国高等教学学历网络查询系统，用人单位若想查询 20 世纪 1 固 0 年代以后毕业的学生信息，上网便可查到。

#### 四、应聘者的体检

这里所说的体检不同于一般的身体健康检查，它包括健康检查、身体运动能力测试。组织内的员工不仅要有健康的体魄，而且必须具备一定的运动能力。例如，对于建筑人员就要求测定其气力、握力、耐力、控制力、调整力、坚持力、手指灵巧、手臂灵巧、手眼协调、手眼足协调、视觉灵敏度、听力灵敏度、颜色辨别能力等。一般来说，体检通常放在所有筛选方法使用之后进行，这样做的好处是节约费用。体检的主要目的是确定应聘者的身体状况是否能够适应工作的要求，特别是能否满足工作对应聘者身体素质的特殊要求，体检还可以降低缺勤率和事故，发现员工可能不知道的传染病。所以其结论不是“健康”或者“不健康”就能表达的。在这一过程中要注意避免出现歧视。

体检这一环节的执行相对比较简单，一般单位会指定一个有信誉的或长期往来的医疗机构，要求应聘者在一定时期内进行体检。在大单位中，体检通常在招聘单位的医疗部门中进行。体检的费用一般由招聘单位支付，体检的结果也交给招聘单位。

### 第三节校园招聘的准备与实施

#### 【学习目标】

通过学习，掌握校园招聘的概念、方式和特点，以及选择招聘学校应考虑的因素，协助主管完成校园招聘的各个工作环节，为企业招募到一定数量的候选人。

#### 【知识要求】

##### 一、校园招聘的概念

校园招聘通常是指企业直接从应届本科生、硕士研究生、博士研究生(也包括少数专科生)中招聘企业所需的人才。它是一种两点式招聘，即在学校与企业两点间进行。

##### 二、选择学校的考虑因素

大学校园是企业专业人员与技术人员的重要来源。公司在设计校园招募活动时，需要考虑学校的选择和应聘者的吸引两个问题。企业在选择学校时，应根据自己的财务预算和所需要的员工类型来进行决策。如果财务预算比较紧张，企业可能只在当地的学校中选择；而实力雄厚的企业通常在全国范围内进行选择。在选择学校时，主要的考虑以下因素：

1. 在本企业关键技术领域的学术水平；
2. 符合本企业所需专业的毕业生人数；
3. 该校往届毕业生在本企业的业绩和服务年限；
4. 在本企业关键技术领域的师资水平；

5. 该校毕业生过去录用数量与实际报到数量的比率；
6. 学生的质量；
7. 学校的地理位置。

在校园招聘中，一些企业往往只看重学校的名气，只在著名院校进行招聘，但很多知名企业的经验表明最著名的学校并不总是最理想的招聘来源。其原因是这些学校的毕业生自视很高，不愿意承担具体而繁琐的工作，这在很大程度上妨碍了他们对经营的理解及其管理能力的进步。所以应选择符合本企业需要的学校进行招聘，像百事可乐公司就很注意从二流学校中挖掘人才。

### 三、校园招聘的方式

1. 企业到校园招聘。企业直接派出招聘人员到校园进行公开招聘。可与所需专业的院系直接联系，或是参加学校举办的招聘会，现场设置招聘台。这种招聘通常在每年2月至6月间进行，派出的招聘人员一般要对校园生活、校园环境、大学生的心理状态有相当的了解，便于直接联系和沟通。

2. 学生提前到企业实习。企业可有针对性地邀请部分大学生在毕业前(大约毕业前半年的时间)到企业实习，参加企业的部分工作。企业的部门主管直接对其进行考察，从而了解学生的能力、素质、实际操作能力等。这种考察一般实地进行，收集的信息较全面。

3. 企业和学校联手培养：企业针对其所需专门人才，与学校联手培养，学生毕业后全部到参与培养的企业工作，这种方式通常指某些特殊专业的专门人才。在一般情况下，学生在校期间所学科目在参考企业对所需人才的能力要求下由学校确定，并由教师授课，同时学生每年有1~2个月时间到企业实习，毕业后全部学生进入该企业工作。

总之，企业要极力吸引最好的工作申请人，在进行校园招聘时要选派能力比较强的工作人员，对工作申请人的答复要及时，并且企业的各项政策能够体现出公平、诚实和顾及他人的特征。

### 四、校园招聘的特点

1. 校园招聘的优点。主要包括：(1)针对性强。可以根据企业的需要，选择学校，选择专业，选择性别，选择特殊的专长。(2)选择面大。学校是培养人才的基地，专业广，可供选择的人数多，具备各种专长的也大有人在，因此，选择的机会要比校园外多得多。(3)层次清晰。校园招聘有较低层次的中专、大专，也有中等层次的本科，还有较高层次的硕士和博士，这种清晰的选择层次只有校园招聘能具备。(4)战略性强。由于校园人才的层次多，人数多，可供挑选的机会多，适宜进行战略性人才选择并储备部分优秀人才。如高科技人才、英语人才、外贸人才、具有较多特长的综合性人才，均可根据企业的需要，按图索骥。(5)人才单纯。校园招聘的学生社会阅历浅，思想比较单纯，接受能力强。像一块纯洁美丽的玉石，可以雕琢成各种精美的玉器。(6)成功率高。校园招聘可信度高，既无须辨认应聘者证件的真伪，又有学校相关部门的领导、老师提供其在校表现的鉴定，还能通过与应聘者本人或其同学的交流，了解到更多全面、准确、可靠的信息，因此成功率高。(7)认可度高。如果企业对其培养、任用得当，人才对企业的认可度会较高，忠诚度也较高。

2. 校园招聘的不足。主要包括：(1)校园招聘要和学校事先商议时间安排，要考虑学生毕业期间的安排，并且要印制宣传品，还要做面谈记录，费钱费时。(2)学生由于社会阅历浅，可塑性强，年轻且责任心较弱，因此可能造成企业实际运作中的不顺畅。(3)学生缺乏实践经验，企业要投入的培训成本高。很多企业不选择校园招聘，而是选用有工作经验的人，就是想节约培训成本，并使新员工尽快胜任工作。(4)刚毕业的学生常有眼高手低、对工作期望值过高的缺点，因此一年内跳槽的几率高，造成企业招聘成本高的现象。(5)如果培养、任用不善，应届毕业生可能不认可企业的文化和价值观，影响企业的团队建设。

## 五、校园招聘可能出现的困难和问题

1. 企业在组织校园招聘时，需要处理好以下三个方面的问题：(1)领导不重视。很多企业在进行校园招聘前准备不足，仅把招聘会当成收集简历等应聘材料的场所，对本企业及招聘情况介绍简单或不予介绍，使学生无法了解企业，这时学生就很可能转向其他企业的招聘会。(2)招聘人员的错误观念。有些招聘人员在面对学生时，认为自己是“老资格”，而学生是“初出茅庐”有求于本公司，所以对待学生态度傲慢，会出现到场不守时、回答学生提问不耐烦、言语不礼貌等现象，严重损坏企业在学生中的形象，造成不良影响。(3)招聘人员素质不高。有的企业招聘人员素质不高，不仅没有把企业情况介绍清楚，而且回答不好学生的提问，造成现场气氛沉闷，投递简历的人数骤减。一些知名企业举办校园招聘时，都会派出企业的精英到学校进行招聘，这样做既展示了良好的企业形象，又得到了学生的青睐，使校园招聘更具成效。

2. 筛选应聘人员相关材料时，应注意避免出现以下三种问题：(1)淘汰大多数投档者。许多企业为节约后续劳动量，仅从收到的大量简历中挑选极少数候选人参加笔试或面谈。这样虽然减少了下一步的劳动量，但很可能将优秀的学生遗漏，因为简历只是企业的初步甄选工具，不可能通过对应聘者有充分的了解。应按所招人数确定一个适当的比例，在后续的选拔工作中逐步挑选。(2)过分看重专业、分数及学历。很多企业错误地认为，该学生学了什么专业，他在这一领域就一定会做得比非本专业的人出色，或者该学生分数、学历越高，他越能胜任这份工作，这些都是极其错误的。要做好一份工作，最重要的是他对工作的兴趣及基本素质。(3)可能出现的某种歧视，主要有性别歧视、生源歧视等。很多企业的招聘需求都指明所需性别或生源限制等。当国外的反性别歧视法、反年龄歧视法等多项公平就业机会法日益规范时，国内的种种歧视现象却愈演愈烈。虽然有些岗位必须加以区别，但对大多数无须限制的岗位还是存在歧视。目前女生就业难已形成了“个怪圈”：本科毕业时就业难，考研；硕士毕业时就业难，考博。学历层次越高，女毕业生就业就越困难。

3. 在校园招聘中组织笔试时，应当注意解决好以下两个问题：(1)简单地把笔试成绩作为筛选依据。目前很多企业使用的笔试题目都大同小异，类似于很多标准化的心理测试模拟题。有的学生由于专门研究心理测试的软件或题目，其笔试成绩必然很高，很有可能出现“高分低能”现象，因此企业不应单纯依据笔试成绩，还应结合面谈时应聘者的表现来决定取舍。(2)笔试题目的难度把握不准。很多企业把握不准学生所掌握知识的范围及程度，因此所出的题目不是太难就是太容易，没有起到应有的选拔效果。

4. 在校园招聘中进行面试时，应当注意防止以下几种情况的发生：(1)招聘人员无法胜任面谈工作。校园招聘与其他招聘方式相比有其独特之处和特殊的困难。招聘人员在与毕业生进行面谈时，常常要依靠主观判断，这使得许多招聘者往往无法胜任面谈角色。主要是因为学生在资历方面都差不多，不能够依据其工作经历做出判断，以其他招聘经验在较短的时间里鉴别出有利于企业发展的人才是比较困难的。(2)面试内容不确定。许多招聘者在面试时会循着学生的简历等材料所提供的信息进行提问，如学生的自我评价、专业及技术知识、实践经验及曾参与的活动描述等。在制作简历等应聘材料时，他们已准备好了这些问题的答案。这时，招聘面试者应根据岗位的资格要求多提一些有关行为描述式的问题。(3)滥用压力式面试。有的企业为了考察大学生的心理承受能力，故意把气氛弄得很紧张，采取追问法提问，这种压力式面试确实可以考倒很多学生，但不是对所有岗位都适用，一般只有企业的经营管理者等少数人需要较强的心理承受能力。所以在招聘毕业生时，最好使用非压力式面试，使学生能正常发挥，展现他们的能力。(4)不切实际地自夸。在校园招聘中，有些招聘者为了使招聘成功，常常利用应届毕业生对企业不甚了解的弱点，夸大企业和岗位的优点。而不是给予现实的

信息，这样做的结果是产生比较低的职业满足感和比较高的流失率。

## 【能力要求】

### 一、校园招聘的流程

#### (一)准备工作

1. 编制、印刷介绍公司概况及此次校园招聘情况的手册。可根据企业自己的风格、要求等决定手册的内容和规格。

2. 选择学校和专业。根据企业自身的规模、发展阶段、薪酬水平、需求专业、需求的人才层次、企业社会形象等因素选择合适的招聘院校。

3. 组成招聘小组的方式。通常企业选择的学校不止一所，而是国内若干所院校，因此企业可能会采取两种形式组织招聘小组。一种是只组织一个招聘小组，这个招聘小组在国内若干所不同的院校流动招聘。这种方法有较统一的标准，同时能对比不同大学的优缺点，为今后的校园招聘积累更丰富的资料和信息，但所需时间较长。还有一种方式是组织若干个招聘小组，同时奔赴不同院校进行招聘。这种方式可以通过目前快速的通讯方式把各小组招聘的信息组合起来，对各学校的生源作一个对比，从而可以做出招聘人数的比例分配，效率较高，但由于招聘面试的专家系统不同，标准不能统一，招聘中可能会出现许多误差。

4. 招聘小组人员的组成。应包括：企业人力资源部人员，控制招聘流程，安排细节；需求人才部门的主管人员，着重于考察应聘者的能力，解疑等；了解学校情况的人，能对人才做出较为准确的判断。

#### (二)校园面试考题的准备

如果是以招聘台的形式参加校园招聘会，因受场地等因素影响。现场面试的机会很少，为了提高校园招聘的质量，可采用单独的校园内面试形式。

企业进行校园招聘时，应准备好几组面试考题，因为校园的学生进入企业，通常必须从基层做起，因此面试通常要达到的目标也比较简单，只是测试学生的知识面、应变能力、素质和潜力，对于社会阅历、工作经验、组织和领导能力等可以暂不加考察。例如：

1. 你最喜欢的格言是什么？它给你什么样的人生启迪？
2. 课余时间怎么安排？
3. 你喜欢的休闲活动是什么？为什么喜欢？
4. 你最崇敬的人是谁？为什么？
5. 参加过社会实践么？参加过的话，你学到了什么？没参加的话，原因是什么？
6. 你在校所学过的课程里，最喜欢的是哪一门？为什么？
7. 你觉得自己的学习能力强么？你的实际学习能力和学习成绩一致么？
8. 你是班干部么？如果不是，那你觉得你适合当什么班干部？为什么？
9. 你最满意的事是什么？
10. 你最受挫折的事是什么？是如何解决的？
11. 如果仅用一个词来概括你的性格，那将是什么词？
12. 你对自己的职业生涯是怎么规划的？

#### (三)考核招聘

1. 向学校相关部门的领导、老师了解应聘学生的在校表现。
2. 初步筛选，确定初步入选的应聘者的联系方式，并决定招聘意向。

3. 进行讨论、比较，初步确定录取人选。

如果招聘小组中包含有权决定录用的领导，也可以与某些特别中意的学生签约，以免他们被别的企业挖走。

## 二、编写校园招聘记录表

在进行校园招聘面试时，招聘者通过提问等形式得到应聘者的相关信息，对此要作专门记录，因此，在面试前应编制校园招聘记录表，便于统一记录，进行比较。

编写校园招聘记录表各个项目时，应参考所准备提问问题的要点，以及企业需要获取应聘者的有关信息。内容包括两部分：一是应聘者的基本信息，如姓名、专业、成绩等；二是招聘者通过面试，经考察分析得到的应聘者所具备的能力情况。由于评价带有一定的主观性，所以要求招聘者自身具有较高的素质。表 2—10 是一张校园招聘面谈记录表的实例，它的结构化程度比较高，基本上不需要招聘人员另外记录毕业生的信息。

表 2—10 校园招聘记录表

姓名性别地点时间

学校专业学位

申请岗位工作地点

考察因素评分

仪表言谈外表、衣着、言谈举止、语调、音色 12345

态度向上、合作、活跃 12345

沟通技巧诚恳、机智、说服力、印象深刻 12345

智力洞察力、创造力、想象力、推理能力 12345

执行能力从容不迫、有条不紊、表现突出 12345

领导能力自信、负责任、讲求效果、能够把握分寸 12345

独立性独立思考能力、情感成熟、影响他人 12345

激励方向兴趣与岗位符合、进取心、激励可能性 12345

都育所学的课程与工作的配合程度 12345

家庭背景家庭环境对工作的积极意义 12345

总评得分

考官签字日期

## 第四节员工录用管理

### 第一单元新员工的录用与培训

#### 【学习目标】

通过学习，掌握人员录用的原则，办理员工录用的具体手续和方法。

#### 【知识要求】

人员录用的原则

一般来说，员工的岗位均是按照招聘的要求和应聘者的应聘意愿来安排的。为实现用人之所长、学用一致、有效利用人力资源的目的，人员录用必须遵循以下原则：

#### (一) 因事择人原则

因事择人就是以事业的需要、岗位的空缺为出发点，根据岗位对任职者的资格要求来选择人员。它要求组织招聘员工应是根据工作的需要进行，应严格按照人力资源规划的供需计划来吸纳每一名

员工，人员配置切莫出自于部门领导或人力资源部门领导的个人需要或长官意志，也不能借工作需要来达到个人的某种目的。只有这样，才能实现事得其人、人适其事，使人与事科学地结合起来。

## (二)任人唯贤原则

任人唯贤，强调用人要出于“公心”，以事业为重，而不是以自己的“小圈子”为重，以“宗派”为重，只有这样，才能做到大贤大用，小贤小用，不贤不用。能否做到任人唯贤。是衡量管理人员是否称职的标准之一。在人员的安排使用过程中，要克服错误心态，避免用人上的失误。当然，任人唯贤原则，还需要有其他条件来配套，如要求部门领导对每一个工作岗位的责任、义务和要求非常明确，要学会对人才鉴别，掌握基本的人才测试、鉴别、选拔的方法，应懂得什么样的岗位安排什么样的人员。只有管理者对所任用的员工了如指掌，并能及时发现人才，使用得当，才能使每个人都充分施展自己的才能。

## (三)用人不疑原则

这个原则要求管理者对员工要给予充分的信任与尊重。如果对部下怀有疑虑，不如干脆不用。既然要用，就一定要明确授权，放手大胆使用，使他充分发挥才干。事实上，试用人员与正式员工在使用上并无本质的差异，关键是管理者能不能给他们以充分的信任与权力，大胆放手让他们在岗位上发挥自己的才能。

## (四)严爱相济原则

员工在试用期间，管理者必须为其制定工作标准与绩效目标，对其进行必要的考核，考核可从几个方面进行：能力及能力的提高、工作成绩、行为模式及行为模式的改进等；对试用的员工在生活上应当给予更多的关怀，尽可能地帮助员工解决后顾之忧，在工作上要指导帮助员工取得进步，用情感吸引他们留在组织中；同时。从法律上保证员工享受应有的权利。这些对员工是否愿意积极努力地、长期稳定地为组织工作是非常有利的。

### 【能力要求】

人员录用是人员招聘的重要环节之一，它主要涉及在对应聘人员进行挑选之后，对候选人进行录取、任用等一系列具体事宜，如决定录用人员、通知录用人员、试用合同的签订、员工的初始安排、试用、正式录用等内容。

#### 一、通知录用者

##### (一)公布录用名单

此阶段的任务是依照人员录用的原则，避免主观武断和不正之风的干扰，把选择阶段多种考核和测试结果组合起来，进行综合评价，从中择优确定录用名单。录取名单确定后，张榜公布，公开录用，以提高透明度。这样做的好处是，一方面接受社会监督，切实落实招聘政策，另一方面可防止招聘中的不正之风，也可纠正招聘过程中的弄虚作假。

##### (二)办理录用手续

单位招聘录用员工，应向当地劳动人事行政主管部门办理录用手续，证明录用员工具有合法性，受到国家有关部门的承认，并且使招聘工作接受劳动人事部门的业务监督。单位办理招聘录用手续应向劳动行政主管部门报送员工登记表，填写内容包括：员工姓名、年龄、性别、民族、籍贯、文化程度、政治面目、个人简历、考核的结果、单位同意录用的意见等。报经劳动行政主管部门审查同意，在登记表上加盖同意录用的印章，录用手续即办理完毕。

#### 1. 通知应聘者

通知应聘者是录用工作的一个重要部分。通知无非有两种，一种是录用通知，一种是辞谢通知。

两种通知是完全不一样的。一个是给人带来好消息，另一个是给人带来坏消息。当然，写录用通知相对更容易，因为无论如何措辞，该通知都是人们乐意读到的。而写辞谢通知则相对比较难，因为无论如何措辞，读者都很难高兴起来。

### (1) 通知被录用者

在通知被录用者方面，最重要的原则是及时。由于单位的官僚作风，录用通知哪怕晚发一天，都有可能损失单位重要的人力资源。因此录用决策一旦做出，就应该马上通知被录用者。在录用通知书中，应该讲清楚什么时候开始报到，在什么地点报到；应该附如何抵达报到地点的详细说明和其他应该说明的信息。当然，还不要忘记欢迎新雇员加入单位。在通知中，让被录用的人知道他们的到来对于组织提高生产率有很重要的意义。这对于被录用者是一个很好的吸引手段。对于被录用者，应该用相同的方法通知他们被录用了，不要有的人用电话通知，有的人用信函通知。公开和一致地对待所有被录用者，能够给人留下好印象。

### (2) 回绝应聘者

在选择过程中的任一阶段，求职者都可能被拒绝。如果初步面试表明求职者明显不符合要求时，对其伤害可能较小。对大多数人来说，求职过程是最不愉快的经历之一。大多数单位认识到了这一点，并努力使应聘者尽可能保持平静。但是，告诉人们他们未被录用仍然是件很难的事。一般而言，人们会选择写一封拒绝信的方法通知应聘者。当选择过程允许花在一个人身上的时间较多时，单位代表可以与求职者坐下来解释为何录用了另一个人。但是，逐渐地时间限制迫使单位采取了写一封拒绝信的做法。这样做的好处是，针对个人的信件通常会减少被拒绝的耻辱感及应聘者对单位产生否定情绪的机会。在经过一段时间后，大多数人都会接受未被选中的事实。应该采用同样的方式通知所有你未录用的应聘者。如果用电话通知一个应聘者没有被录用，那么所有的申请者都应该用电话通知。每一个参加了面谈的人都应该接到一个及时的回答：最好是以信的形式来通知。有的单位曾经使用过明信片的形式，这显然是令人很尴尬的做法。一般说来，由单位人力资源部经理签名的辞谢信，比单纯加盖一个公章的辞谢信要让人好受一些。

## 2. 关注拒聘者

无论单位如何努力吸引人才，都仍然会发生接到录用通知的人不能来单位报到的情况。对于那些单位看重的优秀应聘者，这是一件单位所不期望发生的事情。这时，单位的人力资源部甚至最高层主管应该主动去电话询问，并表示积极的争取态度。如果是候选人提出需要更多的报酬，您应该而且必须与他进一步谈判。因此，在打电话之前，对于单位在这方面还能够提供什么妥协，最好有所准备。如果在招聘活动中，单位被许多应聘者拒聘，就应该考虑自己的条件是否太低。问清楚应聘者为什么拒聘，从中也许可以获得一些有用的信息。

## 二、签订合同

### (一) 员工安排与试用

员工进入单位后，单位要为其安排合适的岗位。一般来说，员工的岗位均是按照招聘的要求和应聘者的应聘意愿来安排的。安置工作的原则是用人所长，人适其岗，使人与事的多种差异因素得到最佳配合。人员安排是人员试用的开始。试用是对员工的能力与潜力、个人品质与心理素质的进一步考核，一般试用期是3~6个月。

员工还要与单位签订相应的试用合同。员工试用合同是对员工与单位双方的约束与保障。试用合同应包括：试用的岗位、试用的期限、员工在试用期的薪酬、员工在试用期应接受的培训、员工在试用期的工作绩效目标与应承担的义务和责任、员工在试用期应享受的权利、员工转正的条件、试用期

单位解聘员工的条件与承担的义务和责任、员工辞职的条件与义务、员工试用期被延长的条件等内容。

## (二) 正式录用,

员工的正式录用即我们通常所称的“转正”，是指试用期满，且试用合格的员工正式成为该单位成员的过程，员工能否被正式录用关键在于试用部门对其考核的结果如何，单位对试用员工应坚持公平、择优的原则进行录用。正式录用过程中用人单位与人力资源部门应完成以下主要工作：员工试用期的考核鉴定；根据考核情况进行正式录用决策；与员工签订正式的雇用合同；给员工提供相应的待遇；制定员工发展计划；为员工提供必要的帮助与咨询服务等。

根据《劳动法》，与员工签订正式的雇用合同，符合国家政策，便于维护用人单位和被录用员工双方的合法权益。合同是单位与被聘者的契约，也是建立劳动关系的依据，并成为当事人的行为准则。

## 三、新员工的培训

新员工培训就是向新员工介绍其工作和组织环境，让新员工了解单位的历史、现状、未来发展规划、他们所在部门的情况、组织的规章制度、工作的岗位职责、工作的流程、组织文化、组织绩效评估制度和奖惩制度，以及让新员工熟悉他们的同事，关键是要让新员工明确组织对他们的期望。此外，还应让新员工了解到在遇到困难和问题时应通过什么渠道来解决。新员工培训分两部分进行：一是上岗前的集中训练；二是上岗后的分散训练。

### (一) 上岗前的集中训练

上岗前的集中训练的目的在于解决一些共同的问题，让新员工尽快了解企业的基本情况。可以采用发行内部刊物以及观看企业相关录像或实地参观的形式。其培训内容有：

1. 帮助员工了解企业，培养新员工的认同感。可考虑采用观看企业相关录像的形式讲述企业的发展历史、主要负责人、有关产品的生产经营状况、经营方针与发展目标等。

2. 在上述活动的基础上，要求新员工明确自己的工作态度和人生目标，同时提供有关员工常识的宣传册，使新员工尽快完成角色转换。

3. 请新员工讲述对企业的感想，了解新员工的思想状况和新员工对于企业的期望。

### (二) 上岗后的分散训练

上岗后的分散训练是对新员工进行所在部门的基本状况以及对具体工作实际操作方法的培训。可考虑采用现场演练法或录像观摩法等方式进行。

1. 基础知识教育。其主要目标是吸引新员工，增强亲切感。主要培训内容包括：企业的经营理念、经营方针、发展计划、战略目标等；增进新老员工的了解，加强企业的团结合作、相互协调的精神；说明本部门的具体要求，例如：着装、谈吐等方面的要求。通过联谊等活动增强集体意识。

2. 教育重点。帮助新员工树立社会人、企业人的观念。其内容包括：表达能力的训练，例如，即兴演讲、指定题目的小组讨论等；了解企业对新员工的期望以及员工对企业的期望，找出相同与不同的地方进行分析与协调。

## 第二单元员工信息管理

### 【学习目标】

通过本单元的学习，掌握企业员工信息管理的方法。

### 【知识要求】

#### 一、员工信息管理系统的构建



随着人力资源管理在现代企业管理中的地位和作用的不断提高,人力资源管理的业务范围也突破了原来简单的薪资发放和人事档案管理范畴,开始更多地关注组织机构设计、岗位体系设计、职业生涯管理、人力资源规划、人力资源流动体系设计和薪酬管理、绩效考核等战略规划工作。一旦建立一个如此庞大和复杂的人力资源系统,人力资源管理者需要以一种一致和连续的方式来运行和维护这个体系。如何准确地掌握各种人力资源信息资料,根据企业的发展战略制定恰当的人力资源发展战略,成了企业单位领导们必须解决的难题。

对于大中型企业集团来说,由于机构庞大,地域辽阔,人员众多,情况复杂,集团公司的人力资源管理困难重重。人才如何储备和选拔,人力资源如何培训和开发,员工业绩如何考核,人员工资福利如何确定等,都是集团人力资源部门必须面对的问题。因此,建立一个有效的人力资源管理信息系统,将会大大减轻劳动强度,提高工作效率。

一般来说,一套典型的员工信息管理系统,从功能结构上应当分为三个层面:基础数据层、业务处理层和决策支持层。

1. 基础数据层。基础数据层包含的是变动很小的静态数据,主要有两大类,一类是员工个人属性数据,又称为员工信息管理。它是任何人力资源系统必备的功能,包括员工个人基本信息、员工工作分配的信息、家庭和社会关系、合同和档案信息、员工各种证件和证书信息等;另一类是单位数据,如组织结构、岗位设置、工资级别、管理制度等。基础数据在 HR 系统初始化的时候要用到,是整个系统正常运转的基础。

2. 业务处理层。业务处理层是指对应于人力资源管理具体业务流程的系统功能,这些功能将在日常管理工作中不断产生与积累新数据,如薪资数据、绩效考核数据、培训数据、考勤休假数据等。这些数据将成为企业掌握人力资源状况、提高人力资源管理水平以及提供决策支持的主要数据来源。

3. 决策支持层。决策支持层建立在基础数据与大量业务数据组成的人力资源数据库基础之上,通过对数据的统计和分析,就能快速获得所需信息,如工资状况、员工考核情况等。这不仅能提高人力资源的管理效率,而且便于单位高层从总体上把握人力资源情况。

## 二、员工信息管理的作用

员工信息管理是指记述和保存员工在社会活动中的经历和德才表现等方面信息的管理。

员工信息以员工个人为单元,是个人经历、思想品德、业务能力等情况的真实记录,客观地反映了一个员工的真实情况。当单位按照一定的原则与方法,对员工信息进行加工整理,并由各单位的人力资源部门设专人统一保管时,就构成了员工信息管理。当然,这些信息应当是单位在了解员工、使用员工的过程当中形成的,并经过有关部门或单位认可的。否则,员工信息管理也就失去了它的效用。

员工信息管理具有如下的作用:

1. 员工信息管理是单位全方位考察员工的必要手段,是人力资源管理活动中必不可少的工具之一。
2. 员工信息管理为单位处理员工的有关问题提供了依据和凭证。
3. 员工信息管理为单位制定人力资源管理等政策,以及人才学、心理学等学科的研究提供了原始资料。

## 三、员工信息管理的内容

员工信息包含的内容,单位可根据自身的需求,按不同的类别与标准进行界定。

一般来说,员工信息的内容主要包括:

1. 反映员工历史状况的信息。主要内容有:履历材料;自传材料;鉴定材料;政治历史问题的

审查、甄别和复查材料；参加党团组织的材料等。

2. 反映员工现状的信息。包括目前的个人状况信息，以及与工作相关的信息，如职务、职称、教育状况、工作变动、工资变动、任免晋升、考核材料等；奖励和模范先进事迹材料；处分、取消处分和甄别复查材料等。

3. 反映员工个性与潜能的信息。包括兴趣、特长，爱好等信息。实际上，单位可根据工作的需要或单位人员管理的情况，建立有效、实用的人员信息资料。值得强调的是员工信息内容项目繁多，但应做到规定的内容都收集在员工信息中，并且要统一信息管理的要求和规格规范，做到信息管理制度化、科学化。

### 【能力要求】

#### 一、新招聘人员信息的收集

对于单位新招聘的员工而言，所有信息都需要收集，尤其是在招聘过程和进入单位初期的内容，一般来说新招聘员工信息包括以下几个部分：

1. 新员工的历史材料。具体包括新员工在进入本单位之前的工作经历与表现。

2. 新员工的招聘材料。即在招聘此新员工时所发生的相关记录，包括：

(1) 求职申请表；

(2) 新员工求职时递交的简历；

(3) 新员工的笔试、面试材料；

(4) 在选拔时对新员工进行的评价，录用的理由；

(5) 录用通知以及相关材料。

3. 新员工进入单位后的材料。即新员工在进入单位后所发生的相关记录，包括：

(1) 试用期的工作表现；

(2) 工作业绩考核结果；

(3) 所在部门对其表现的反馈信息。

4. 新员工个人资料。具体包括：

(1) 新员工的个人简介(姓名、性别、个人特长、受教育程度、专业技能等)；

(2) 现任岗位名称；

(3) 薪酬及相关收入；

(4) 职业生涯规划。

#### 二、员工信息管理

员工信息管理的一般步骤和方法：

1. 员工信息的收集。员工信息资料的收集是由人力资源部门通过各种渠道，将有关人员历史上形成的和近期形成的人事材料收集而成，尤其是对新招聘员工信息资料的收集。

2. 员工信息的整理。员工信息的整理就是按照一定的规则、方法和程序，对收集到的单位员工的信息资料进行鉴别、归类、排列、登记、技术处理，使之系统化、规范化、条理化。既包括对新招聘员工信息资料的整理，也包括对原有员工信息资料的整理，主要表现在鉴别、分类、编排、登记等环节，使其达到“完整、真实、精确、实用”的要求。

3. 员工信息的保管。主要包括：员工信息的编号、存放；员工信息的接收、转移及登记；员工信息的检查和保密工作等。为了更好地保管员工信息，员工信息必须集中在人力资源部等相关部门，任何人不得私自保存本人或他人的信息资料，同时还要建立相应的保管制度，如材料的归档制度、检

查与核对制度、传递制度、保卫保密制度、统计制度等。对员工信息资料的管理给出严格、科学合理的界定，避免信息丢失造成不良后果。

### 本章小结

本章主要讲述了人员招聘配置的定义、企业人员补充的来源、招聘的基本程序和各种具体的方法；招聘需求信息发布的时间、方式、渠道与范围，招聘信息的收集和整理方法；招聘广告的特点，信息发布的途径选择，招聘广告设计的原则、应用的程序和基本方法，招聘申请表设计，以及公司简介的编写；人员选拔的意义、步骤和方法，应聘者的背景调查与体检的程序和方法；校园招聘的概念、方式和特点，选择招聘学校应考虑的因素，校园招聘的组织与实施和可能出现的困难、问题；人员录用的原则，办理员工录用的具体手续，以及企业员工信息管理的基本方法。

### 本章习题

1. 什么是人员招聘与配置？说明分析内部招募与外部招募的利弊。
2. 发布招聘需求信息时应考虑哪些因素？如何收集、整理招聘信息？
3. 说明招聘广告的特点，信息发布途径如何选择？招聘广告如何设计，又如何对外发布？说明招聘申请表的特点、设计的内容和注意事项。
4. 说明人员选拔的意义，以及人员初步选拔的步骤和方法。
5. 员工背景调查的内容和要求，识别假文凭有哪些方法？
6. 说明校园招聘的概念、方式、特点和选择招聘学校应考虑因素。
7. 说明校园招聘中可能出现的困难和问题，以及校园招聘的组织与实施步骤。
8. 说明人员录用的原则，办理员工录用的具体程序和步骤。
9. 员工信息管理包含哪些内容？具有何种重要的作用？说明其具体的工作步骤。

## 第三章培训与开发

### 第一节培训体系的构建与运行

#### 【学习目标】

通过学习，了解企业员工培训的基本概念和特点，掌握员工培训体系设计的基本内容和方法。

#### 【知识要求】

#### 一、员工培训的基本理论

##### (一) 员工培训的定义

员工培训是指组织为了实现其战略发展目标，满足培养人才、提升员工职业素质的需要，采用各种方法对员工进行有计划的教育、培养和训练的活动过程。

##### (二) 员工培训的功能

##### 1. 从组织全局角度看：

- (1) 培养人才，造就队伍，促进组织战略目标的实现；
- (2) 提高效率，保证质量，为客户提供最满意的服务。

##### 2. 从员工个人角度看：

- (1) 改变员工的态度和行为，提升员工自身的素质；
- (2) 确认员工职业发展通道，促进自我价值的实现。

##### (三) 员工培训的特点

1. 员工培训是一个完整的组织管理系统，它具有目的性、计划性和针对性，与绩效管理系统等

其他子系统之间存在密切的联系。

2. 员工培训是一种企业人力资本的投资行为，可以对它的成本和收益进行衡量。

3. 员工培训是创造智力资本的基本途径，是企业赢得智力资本竞争优势的重要手段。智力资本由专业知识、基本技能、高级技能和自我激发的创造力等项目组成。

4. 员工培训是持续的学习过程，是构建学习型组织的企业文化的基础。

学习型组织是指员工不断学习新知识、新技术并运用于实践以提高产品和服务质量的组织。

#### (四) 员工培训的原则

##### 1. 战略性原则

员工培训是企业管理的重要一环，这要求企业在组织员工培训时。一定要从企业的发展战略出发去思考相关问题，使员工培训工作构成企业发展战略的重要内容。

##### 2. 长期性原则

员工培训需要企业投入大量的人力、物力和财力，这对企业的运营肯定会有或大或小的影响。有的员工培训项目有立竿见影的效果，有的则需要一段时间后才能反映到员工工作绩效或企业经济效益上来，尤其是管理人员和员工观念的培训更是如此。因此，要正确认识智力投资和人才开发的长期性和持续性，抛弃那种急功近利的员工培训态度，坚持员工培训的长期性。

##### 3. 按需培训原则

普通员工和最高决策者所从事的工作不同，创造的绩效不同，个人能力所应当达到的工作标准也不同，因此员工培训工作应当充分考虑培训对象的工作性质、任务和特点，实行按需培训。

##### 4. 实践培训原则

培训不仅是观念的培训、理论的培训，更重要的是实践的培训。因此培训过程中要创造实践条件，以实际操作来印证、深化培训的具体内容，这样更有利于实践成果的转化。如在课堂教学过程中，要有计划地为受训员工提供实践和操作机会，使他们通过实践提高工作能力。

##### 5. 多样性培训原则

企业中不同员工的能力有偏差，具体的工作分工也不同，因此员工培训要坚持多样性原则。多样性原则包括培训方式的多样性，如岗前培训、在岗培训、脱产培训等；也包括培训方法的多样性，如专家讲授、教师示范、教学实习等。

##### 6. 企业与员工共同发展原则

对企业而言，员工培训是调动员工工作积极性、改变员工观念、提高企业对员工的凝聚力的一条重要途径；对员工个人而言，员工培训使员工学习并掌握新知识和技能，提高个人的管理水平，有利于个人职业的发展。因而有效的员工培训，会使员工和企业共同受益，促进员工和企业共同发展。

##### 7. 全员培训与重点培训结合原则

全员培训是指对所有员工进行培训，以提高企业全员素质；重点培训是指对企业技术中坚、管理骨干(特别是中高层管理人员)加大培训力度，进行重点培训。

##### 8. 反馈与强化培训效果的原则

反馈的作用在于巩固学习技能、及时纠正错误和偏差。反馈的信息越及时、准确，培训的效果就越好。强化是将反馈结果与受训人员的奖励和惩罚相结合，它不仅应在培训结束后马上进行，而且应该体现在培训之后的上岗工作中。

##### 9. 注重投入提高效益的原则

员工培训是企业的一种投资行为，和其他投资一样，也要从投入产出的角度考虑效益大小及远期

效益、近期效益问题。员工培训投资属于智力投资，它的投资收益应高于实物投资收益。但这种投资的投入产出衡量具有特殊性，培训投资成本不仅包括可以明确计算出来的会计成本，还应将机会成本纳入进去。培训产出不能纯粹以传统的经济核算方式来评估，它包括潜在的或发展的因素，另外还有社会的因素。在投资培训时，投入是较容易计算的，但产出回报是较难量化计算的，并且还有些培训较难确定是长期效益还是短期效益。虽然如此，我们也必须把它当作极其重要的问题来考虑。

#### (五) 员工培训的要求

##### 1. 高层管理者的支持、

首先，只有高层管理者确信培训规划的有效性并且予以批准以后，员工的培训与开发工作才能进行；其次，培训规划的实施程度依赖于高层管理者对培训的支持度。

##### 2. 培训机构的设置

培训机构是培训的物质载体，是开展培训活动的重要物质保证之一。如培训的规模、培训的活动场所、培训的时间、培训的师资配备等，都是培训机构必须承担的任务。

##### 3. 合格的培训师

培训师是指在员工培训与开发过程中具体承担培训与开发任务，并且向受训者传授知识和技能的人员。培训师对于员工的培训与开发工作非常关键，他们的能力与素质直接影响到培训的效果。合格的培训师可以保证受训员工真正达到增加知识、提高技能的目的，并有效地将培训过程中所获得的知识、技能应用于具体的工作之中。

##### 4. 足额的培训经费

培训经费是员工培训与开发的重要保障。缺乏足够的经费，员工培训与开发工作就难以得到真正的落实，就会出现半途而废、因陋就简、顾此失彼等现象。因此企业在对员工进行培训与开发工作之前，必须落实培训经费并使这些经费得到合理有效的使用。

##### 5. 齐备的培训设备设施

培训设施是指黑板、幻灯、投影仪、电视、网络传递系统、案例分析场所、教学实验基地等使培训得以顺利进行的基本物质条件，它是员工有效培训、提高技能和职业素养的重要保证。

##### 6. 完整的培训记录

员工培训与开发的过程，其实也是员工知识、技能的总结与提高的过程。每一期的培训与开发都会为下一期积累经验，提供参照，因此要认真、完整、准确地做好每一期的培训记录，这样做有利于随时发现工作中的失误，并为下次培训作准备。

#### 二、流程的基本概念

##### (一) 流程

流程由一系列的活动或者事件组成，以学生到食堂用餐为例，首先要去食堂，其次要打饭，接着是吃饭，然后要洗刷餐具，最后离开食堂。可见，流程实质上就是工作的步骤和结构，它包含了事情进行的始末，事情发展变化的过程，既可以是事物发展的时间变动顺序，也可以是事物变化的空间过程。

##### (二) 企业流程

企业流程是指为完成某一目的(或任务)而进行的一系列有现实逻辑关系活动的有序集合。任何一个企业都有许许多多的流程，如投资决策流程，产品开发流程、人事任免流程、设备维修流程等。企业流程主要包括以下要素：工作内容、工作方式、工作承担者和工作连接方式，根据企业所有人员的工作性质来划分，可分为营运活动和管理活动两大类，即营运流程和管理流程。

## 1. 管理流程

管理是一项非常复杂的工作，它包含着为完成目标而进行的一系列活动，就其活动性质来划分包括计划、组织、指挥、协调和控制等。这些活动紧密相连，有机结合，构成了复杂的管理流程，实现了管理工作的目标。从管理的内容或者目标分为财务、人力资源、质量管理与控制、行政后勤等流程。

## 2. 营运流程

营运活动是指企业运作过程中非管理人员从事的各种活动，也就是除管理活动外的活动，如日常的生产活动、维修活动、营销活动、财务活动等。企业的日常活动流程，根据其活动的性质不同，可分为作业流程和支持流程。企业从事生产或者提供服务的基本活动组成的流程就是作业流程，如研究开发流程、合同签订流程、产品生产流程、销售服务流程等。支持流程是指为基本生产活动提供支持的活动构成的流程，如原料采购流程、设备采购维护流程、库存管理流程、档案资料管理流程等。

### (三) 企业培训流程

企业培训流程是指企业员工培训组织实施活动有序的排列，它是企业的人力管资源管理流程的一部分，属于企业的管理流程。

## 三、企业员工培训系统的设计

人力资源管理专家认为，“员工培训是企业对付经济与技术变化的第一道防线”。企业提供员工培训的最终目的是改善自身的竞争优势。企业选择并利用有效的培训手段，使员工的培训与实际工作紧密结合，从而不断提高企业竞争力。总之，培训是企业经营管理系统的的重要组成部分，培训工作成为企业管理的重要内容。但随着经济和技术发展规律变化不断加快，非正式的培训程序已难以确保培训的效率和质量。企业越来越重视员工的技能培训与开发规划的制定与实施，并通过精心的系统设计，把企业的培训需求转变为实际的培训活动。

现代人力资源管理系统强调系统论的思想，所谓系统就是为了实现某种特殊目的的一组有着内在联系的诸多部分的集合。培训本身是一个系统，培训系统又与组织的其他系统发生作用，这种作用会对培训效果产生影响。

因此，培训的系统思想包含两方面的含义：一是将培训作为一种培训系统，这一系统包括对培训需求的分析评价、确定培训目标、选择设计培训方案和实施培训，最后对培训效果进行检验，培训系统是各个部分相互联结的网络；二是培训系统总是与组织的其他系统发生相互作用，培训效果是与组织其他系统相互作用的结果。企业培训系统包含着一系列步骤与程序，这些步骤与程序和其他的管理活动紧密相关。

### 【能力要求】

#### 一、企业员工培训系统的结构设计

企业培训系统设计是一项系统性的技术，这项技术可以保证员工个人和企业获得履行岗位职能所必需的知识、技能和劳动态度。培训系统设计、开发必须回答三个问题，即培训目标是什么？开展哪些活动才能实现目标？怎样检验目标是否达到？要使企业培训能够有效地促进和实现企业的经营目标，应该建立一套有效的、完善的现代企业培训系统。

现代企业有效的培训系统是指企业从自身的生产发展需要出发，积极通过学习训练等手段提高员工的工作能力、知识水平及潜力发挥，最大限度地使员工的个人素质与工作需求相匹配，促进员工现在和未来工作绩效的提高，最终能够有效地改善企业的经营业绩这样一个系统化的行为改变过程。企业正是通过这个行为改变过程，最终能够满足企业和员工的需要。同时，要按照系统论的观点、原则和要求，全面研究培训系统中各种要素、结构、功能及其相关方面，让培训系统中各个要素得以合理

配置，使之相互协调，充分发挥其功能，在良好的培训环境支持下，实现培训过程的最优化，并通过完善的维护措施使企业培训系统保持稳定状态。

现代企业员工的培训系统应当由培训需求分析、培训规划、培训组织实施和培训效果评估等四个子系统组成，如图 3—1 所示。

企业员工培训系统的四个子系统的基本功能：

#### (一) 培训需求分析

培训需求分析是整个培训的首要工作。如果该项工作不规范、不细致，就会导致培训计划难以制定，使培训工作难以成为完整的系统，影响整体培训工作的开展。培训需求分析系统包括两项基本功能：(1)明确培训对象，即确认有哪些员工需要进行培训。需要进行培训的员工主要分两种情况，一是由于工作岗位发生重大变革，而需要对该岗位的所有员工进行的技术、知识、能力等方面的培训；二是由于员工个人原因，如适应岗位晋升需求等，需要对其进行专门的培训。(2)制定培训标准，即确定员工需要或不需要培训的具体标准，或员工培训后应达到什么程度的标准。

#### (二) 培训规划

为了从根本上保证员工培训的质量，就需要企业根据自身发展的战略规划，在进行培训需求分析的基础上，制定出一套完整的培训计划，即首先要确认培训内容，再根据培训内容，选择培训的方式方法，进行培训课程的设计，确定培训时间和培训教师；最后，编制出培训预算和培训计划。

#### (三) 培训组织实施

首先根据培训计划组织师资，确定培训资料、培训时间、地点、参加人员；接着实施培训，并为整个培训过程提供后勤保障；最后实行培训考核。

#### (四) 培训效果评估

该子系统的主要功能是：收集与培训相关的各种信息，包括组织评估和教学评估所需要的各种数据资料；对培训实施情况进行反馈和总结；对培训总体系统及其所取得的成果进行多级评估，培训效果的评估是在所收集的评估资料的基础上，寻找确定培训中的不足，对培训进行深入分析与不断改进的过程，以逐步提高企业员工培训的质量和效果，促进企业员工培训与开发目标的最终实现。

### 二、企业员工培训系统的有效运行

为了保障企业员工培训系统的有效运行，还必须建立、健全并完善以下几方面的基础工作：

#### (一) 合理划分部门职责，将子系统功能落到实处

##### 1. 培训需求分析系统功能的细化

培训需求管理是对培训需求分析全过程的管理，主要包括需求意向和申报、需求分析和需求确认。

(1)需求意向和申报。需求意向和申报是由理想需求与现实需求，或者预测需求与现实需求存在差距的部门或岗位提出的。理想需求与现实需求的差距是企业对任职人员的理想条件与现任职人员条件的差距。预测需求与现实需求的差距是企业未来或者中近期对任职人员的理想条件与现有岗位任职人员条件的差距。

对于上述两种差距，最了解情况、最有发言权的是各职能和业务部门的各级主管以及在岗的员工。

(2)培训需求的分析。申报者提出的培训需求并不能直接作为培训的依据。因为培训需求常常是一个岗位或一个部门提出的，存在着一定的片面性，所以应当对申报者的培训需求进行分析，这也是培训的组织和管理工作过程中必不可少的程序之一。

需求分析就是要消除培训需求意向的片面性，要从整体考虑，也就是说要全方位考虑，要从中近期的工作计划来考虑。为了做好上述工作，就需要由企业的相关岗位、相关部门以及负责培训的人力

资源管理部门共同协商确定。

为了保证培训需求分析系统功能的实现，不但要有组织上保障，由专岗专人负责，还需要各级各类部门和人员的积极配合。

(3) 培训需求的确认。培训需求的确认是指经过培训需求分析后，根据企业工作和发展的需求确认是否真正需要培训，培训什么内容，什么时候培训更适合，并依此制定出培训计划。这项工作一般是由人力资源部的培训主管负责完成。

#### (4) 培训的组织管理的功能细化

培训的组织管理系统的任务就是负责组织、协调企业整体培训工作。它是一个以管理为主要职能的部门或者岗位，其中心任务就是组织协调组成培训体系的其他部门或者岗位，共同完成企业的培训工作，满足人力资源的配置需要。就其培训的最终目的而言，与人力资源部的中心职能有着密不可分的联系，也是人力资源开发与管理的一种方法和手段，所以培训的组织管理应由人力资源管理部门负责，或设立一个岗位，或设立一个下属部门，这样既有利于企业培训的组织管理，又有利于成本控制。其部门的职责划分见表 3—1。

表 3—1 企业各个职能与生务部门培训职责的捌分

工作职责部门归属

培训的组织管理人力资源部门

需求意向和申报

战略发展规划部门

各类部门及其各级主管

各类岗位的在职员工

培训需求分析

企业相关的主管部门

相关部室、相关岗位

人力资源下属的培训部室及负责人

需求确认、编制计划人力资源下属的培训部定或负责人

培训的后勤保障企业行政办公室、设备管理及后勤部门

师资

企业内部相关部室、相关岗位员工

企业外聘的老师

教材选用、编写

专职或兼职教师

人力资源下属的培训部室及负责人

#### (二) 后勤保障部门对员工培训的支持

培训的后勤保障部门就是企业培训的支持部门，它所要做的工作包括：场所确定和布置，培训设备和器材的准备，培训资料的购买、印刷和装订，交通保障，食宿保障，休息场所的保障等。这些工作不是一两个人就能单独完成的，它需要整体的配合和协调。从工作的性质看，企业负责培训的部室没有必要再设置一个专岗，由专人承担后勤保障工作。培训后勤保障工作由企业的后勤保障部门负责最为合适，这样做既体现了业务职能合理归属的原则，又节约了人力财力的投入。便于按照预定的计划开展工作。



### (三) 培训人员及其相关资源的配置

培训教师是保障培训系统运行的最主要的支撑点，是开展培训工作必不可少的基础条件之一。有人将培训教师与培训的管理者同等对待，或者归为一部分，是有欠考虑的，因为从职责上讲，他们之间有着本质的不同。

培训教师一般由两部分组成，一部分是企业内部人员，另一部分是企业外部特约或特聘人员。

1. 企业内部人员。由企业内部人员担任培训教员或教师，有利于培训内容的讲解和传播。例如对新员工进行企业发展史的宣传教育，可以由企业编写教材，让外聘教师讲，但肯定不如由企业内部人员讲解更具感情和感染力、更易使受训人员接受。还有些培训项目，是必须由企业内部人员讲解，也是外聘教师取代不了的，如对销售人员所做的专项业务技能技巧的培训。

2. 外聘教师。外聘教师对企业内人员进行培训也有着企业内教师无法替代的优势。外聘教师更了解企业的外部情况，有利于对世界先进技术和经验的引进与应用。企业也还可根据需要，有目的地选择外聘教师，保证培训效果。

外聘教师一般由培训的组织管理部门负责联系、聘请为佳。因为培训的组织管理部门更了解培训目的和培训时间，以利于培训的整体组织和管理。

3. 培训教材的选用、编写，以及课件、教具的配置。培训大纲和教材一般由培训教师确定、编写，因为他们最了解培训内容，可以因材施教，即对不同素质的人采用不同的培训方式和方法。但是培训大纲和教材的编排、印刷和装订，应由后勤保障部门来完成。

教材、课件和教具是完成培训课程教学不可或缺的资源，必须按时、按质、按量保证教学的需要，实现合理的配置，否则也影响到培训的质量，难以达到预定的培训目标。

### 三、企业员工培训系统的作业流程

培训项目的全过程，按时间顺序应包含：需求确认、制定培训计划、教学设计、实施培训计划、培训反馈五个部分，如图 3—2 所示。

#### (一) 需求确认

其目的就是确定谁最需要培训、最需要什么培训，即需要确认培训对象和培训内容。

1. 需求意向的提出。相关人员根据企业理想需求与现实需求或预测需求与现实需求的差距，提出培训需求的意向，并报告企业培训的主管部门或负责人。

2. 需求分析。其目的就是确定是否真的需要培训，哪些方面需要培训。

这又分为两方面的内容。

(1) 排他分析。绩效差距的产生可能是由多种因素造成，如工具、结构等，并非都是出于人的素质和能力的原因。所以要对产生差距的原因做全面的分析，确定哪些是人为的因素，哪些不是人为的因素。如果不是人为的因素就要排除培训或者否定培训意向。

(2) 因素确认。即便是由于人为的因素而产生的绩效差距，也不是都能通过对现有人员的培训，就能彻底弥补和解决的。当遇到现职人员的素质较低，或者素质较高但专业不对口。而需要投入的培训费用很高、花费的时间很长的情况，就应当转换策略，采取人事调整的方式解决问题。所以，要确认哪些现存问题是可以通通过员工培训就能够解决的。

3. 确认培训。确认培训，就是确认哪些岗位的员工需要培训，需要提高的是知识、技能，还是能力素质。

#### (二) 制订培训计划

在确认了“通过培训就能消除障碍。减少失误，提高工效”之后，就要开始编制培训计划。

1. 确定培训内容。既然知道是由于现任职人员能力及素质的不足产生的差距，那么也就知道应该对其进行哪方面的培训和提高，自然也就确定了培训内容。

但是，培训什么内容就可提高或增强人的某方面的素质和能力，也不能一概而论。这需要有一定经验的人进行分析判断，要尽量避免偏差，保证培训的效果。

2. 确定培训时间。确定了培训内容后，就要确定培训时间。从本质上看，绩效差距包括预期工作差距和现存工作差距。其中预期工作差距紧迫感不强，可根据企业发展需要安排培训；若是现存工作差距，则需要考察，在该差距中人的因素有多大，是不是需要马上进行培训。若是需要马上实施的培训，就要从费用和时间上做出确认，明确采用何种方式培训，什么时间开始培训。

3. 确认培训方式。确定了培训内容和时间后，接下来就要确定培训方式。培训方式主要包括外派培训和内部组织培训，选择哪种方式，主要从培训效果来考虑，看哪种培训更有效。

4. 确定参训人员。为了提高工作效率，所要实施的培训尽量让有关人员都参加，尤其是内部组织的培训，更是如此，这样可降低单位投资成本。参训人员分为主要参训人员和次要参训人员。

5. 选择培训教师。根据培训内容，选择和确定培训教师，决定是从外部聘请，还是由企业内相关人员担任，但均是以保证培训目的的实现为前提和标准。

6. 费用核定与控制。费用核定与控制是培训工作流程中极其重要的一个工作环节，既要保证培训目的的实现，又要注意成本控制。

### (三) 教学设计

教学设计是进入实质性培训工作的第一步。这个阶段工作的好坏将直接影响参训人员对培训内容的接受程度。为什么这个阶段的工作要与培训准备工作分开呢？因为这与前一阶段的工作有着本质的不同。前一阶段工作，是以企业内负责培训组织管理的部门或岗位为主要执行人所进行的工作，而教学设计是以培训教师为主要执行人所进行的工作。在这一阶段的工作中，企业负责培训管理的部门或负责人，主要是协助培训教师做一些辅助准备工作。因为培训教师最了解所要培训的内容及参训人员的组成情况，知道什么教材最适合，什么教学方式方法最容易使参训者接受。

1. 培训内容分析。培训教师接受任务后，首先要做的工作就是对所要教授的内容进行分析，以便为选择、购买、编辑教学大纲和教材以及确定培训形式和方式做准备。

2. 选择购买、编辑教学大纲和教材。为了保证培训的质量，需要根据培训内容编制培训大纲，选择、购买或编辑能够符合培训方式和培训内容的辅导教材。

3. 参训人员分析。参训人员分析，是对将要接受该项培训的参训人员的学历背景、工作经验、素质状况等进行综合的分析，以便确定培训方法。

4. 选择确定培训方法。应以培训教师为主导，根据培训目标和要求，选择并确定培训的具体方法。不同的培训内容决定了不同的培训方法。不同素质、不同水平的参训人员决定了不同的培训方法。有时所有参训人员可在一起进行，但有时因培训方式的差距较大，不得不分别或者分批对不同的人员进行同一种培训。

### (四) 实施培训

实施培训是指在企业培训组织管理部门或岗位人员的组织下，由培训教师实施培训。并由该培训项目的组织管理责任人组织考核评定。

1. 培训。培训是培训教师在规定的时间内、场所对所确定的参训人员进行培训。

2. 考核参训者。对参训人员进行培训考评是考查参训人员对培训内容的接受程度，也是督促参训人员认真接受培训的一种方式。

3. 培训奖惩。培训奖惩是督促受训人员接受培训的一项强制和激励措施。这是保障培训效果良好的一种重要手段。培训奖惩应及时进行，拖的时间不能太长，否则会失去强制和激励的作用。为了加大其力度，有时受训人员的考评与奖惩也在培训过程中实施。

#### (五) 培训反馈

培训反馈是组织管理中对培训修正、完善和提高的必要手段，是企业组织与管理必不可少的一个程序。

1. 培训教师考评。对培训教师的考评，是由该培训项目的组织管理责任人，组织受训人员对培训教师进行考评，以便为下一次对进行相同内容培训的培训教师的选择做准备。这种考评一般采用问卷的形式，不记名填写。

2. 培训管理的考评。对培训组织管理的考评是由培训专职人员负责组织，由受训人员针对培训内容、培训时间、培训形式、培训的后勤保障等方面进行考评，以便改进企业的培训组织管理工作。

3. 应用反馈。应用反馈又称为延时反馈，是指在培训后，受训人员到工作岗位上工作一段时间后，对其受训作用进行考查的一种方式。它包括对受训人员、受训人员主管领导的调查了解，以此来改进培训工作。

4. 培训总结、资源归档。培训总结是培训的负责人对该培训项目的评估和总结，从而为今后培训效果的提高提供依据。同时还要将培训的相关资料编辑归档。

## 第二节 员工培训的分类与设计

### 第一单元 岗前培训

#### 【学习目标】

通过学习，掌握岗前培训‘的内容、方法和程序。

#### 【知识要求】

#### 一、员工培训的分类

根据培训与工作的关系，员工培训可分为岗前培训、在岗培训和脱产培训；根据培训目的，员工培训可分为过渡性教育培训、知识更新培训或转岗培训、提高业务能力培训、专业人才培养和人员晋升培训；根据培训对象在公司中的地位，员工培训可分为公司高层管理人员的培训、基层管理人员培训、专业技术人员培训和一般员工培训；根据培训地点，员工培训可分为企业内培训、企业外培训和在岗培训；根据培训范围，员工培训可分为全员培训和单项培训；根据培训组织形式，员工培训可分为正规学校、短训班、非正规大学和自学等形式。目前最常用的是第一种分类方法。

#### (一) 岗前培训

新员工在进入组织之前，每个人的工作经历、价值观念、文化背景等各不相同，与组织的文化也不完全一致。新员工虽然在招聘阶段对企业的形象、产品、市场及要承担的工作职责、薪酬待遇等有一定的了解，但这些了解大都是比较片面和零碎的。企业招进的新员工对于工作环境的期望与他们在企业实际的工作还有相当大的差距。因此，在新员工到企业报到后，必须进行岗前培训教育，帮助员工积极适应新环境。西方称这种岗前培训教育为“引导”，即对新进员工的工作和企业情况作正式的介绍，让他们了解熟悉单位的历史、现状、未来发展计划，以及这些员工到企业后的具体工作、企业工作环境、工作要求等。

同时，新员工进入企业之前，一般面临着许多困惑。如自己能否被企业群体所接受，工资、福利、

假期、企业政策等和员工所期望的是否有差距以及有多大差距，与同事的交往是否适宜、愉快等。为了解决这类困惑，新员工必须了解企业的有关信息。这就要通过员工培训来解决。

所谓岗前培训亦称新员工导向培训或职前培训，指员工在进入组织之前，组织为新员工提供的有关组织背景、基本情况、操作程序和规范的活动。这种培训组织性和规范性强，物质条件好，有时间保障，通过一段时间使员工迅速掌握岗位要求必备的技能，以便尽快进入角色，对于新员工具有导向性作用，通常是在企业开办的新员工培训班内进行，主要采取课堂教学、开办讲座等方法进行，但它不适合于技术性强、对操作经验要求高的岗位。

## (二) 在岗培训

在岗培训也称在职培训、不脱产培训，是指企业为了使员工具备有效完成工作所需要的知识、技能和态度，在不离开工作岗位的情况下对员工进行的培训。目前在岗培训已经得到企业的认同，诸多企业都采取在岗培训的方式培训员工。

在岗培训的优点是简单易行、成本较低，不需要另外添加设备、场所，有时也不需要专职的教员，而是利用现有的人力、物力来培训，培训对象不用脱离工作岗位，可以不影响生产或工作。但这种培训往往缺乏良好的组织，较不规范，不易较快地取得效果。因此，这种培训一般用于涉及面广，

不要求很快见效的培训任务。

在岗培训所运用的培训方法有很多种，较为常用的方法有工作指导法、工作轮换法、计划的提升、设立“助理”职位、建立“委员会”或“下级委员会”、特殊任务的委派等。这种工作中的培训，使员工在工作过程中逐步提高综合能力、新岗位的适应能力、创新能力和应变能力，也造就了组织运作的灵活性和有效性。

## (三) 脱产培训

脱产培训是指离开工作或工作现场进行的培训。有的培训是在本单位内进行，有的则送到国内外有关的教育部门或专业培训单位进行。这种培训能使受训者在特定时间内集中精力于某一特定专题的学习。如参加研讨会、去国外优秀企业短期考察、到高等院校进修和出国进修等。

脱产培训的费用一般比较高，对工作影响大，因此并不适合于全员培训。其主要是用来培养企业紧缺人员，或为企业未来培养高层次技术人才、管理人才，或为了引进新设备、新工艺，由工厂选送员工去国内外对口企业、高等院校、科研机构进修。

脱产培训的方法很多，特别是发达国家设立的培训中心培训手段非常丰富，如电视录像、分组讨论、角色扮演、案例研究等。具体的培训方法我们将在以后章节进行详细介绍。

## 二、岗前培训的基本理论

### (一) 岗前培训的特点

1. 基础性培训。岗前培训的目的是使任职者具备一名合格员工的基本条件。作为企业的一员，任职者必须具有该企业产品的知识，熟悉企业的规章制度。因此，岗前培训又被称为上岗引导活动。

2. 适应性培训。在被录用的员工中，有相关工作经验者一般占相当大的比重，许多企业只聘用有一定工作经验的求职者。这些人尽管有一定工作经验，但由于企业和具体工作的特点，仍须接受培训，除了要了解这个企业的概况、规章制度外，还必须熟悉这个企业的产品和技术开发的管理制度。

3. 非个性化培训。岗前培训的内容和目标是企业的要求、岗位的任职条件为依据。也就是说，这种培训是为了使新员工能够达到工作的要求，而较少考虑他们之间的具体差异。根据每一个员工的具体需要进行培训，是在岗培训的基本任务。

### (二) 岗前培训的意义

岗前培训的主要目的是让员工尽快熟悉企业、适应环境和形势。新员工进入组织会面临“文化冲击”，有效的岗前培训可以减少这种冲击的负面影响。员工刚刚进入一个企业时，他最关心的是如何形成与自己的角色相符的行为方式。而岗前培训是员工在企业中发展自己职业生涯的起点。岗前培训意味着员工必须放弃某些理念、价值观念和行为方式，要适应新企业的要求和目标，学习新的工作准则和有效的工作行为。企业在这一阶段的工作要帮助新员工建立与同事和工作团队的关系，形成符合实际的期望和积极的态度。员工岗前培训的目的是消除员工新进公司产生的焦虑，具体而言，岗前培训的作用有以下几个方面：

1. 新员工进入群体过程的需要。
2. 打消新员工对新的工作环境不切实际的期望。
3. 满足新员工需要的专门信息。
4. 降低文化冲击的影响。
5. 避免企业管理人员过多地行使权威。

### (三) 岗前培训的注意事项

细心地计划总是导致更少的问题。在培训计划过程中，可能因为准备不够细致、没有考虑到最小的细节而失去对整个计划的控制。当执行者努力使一切都正常运转时，每一秒钟都像是很长的时间。如果录音机、录像机忽然出了故障，幻灯片顺序颠倒了或是指导意见写得很差，都会大大影响受训者对执行者的组织工作的印象，进而影响他们对整个培训过程的评价。

1. 使用检查表。检查表是培训执行者为记录和控制与培训相关的无数细节的最有价值的工具。检查表应分类列举所需的所有设备，如幻灯机、电视、录像机、录像带以及受训者所有的资料。程序性检查表要包括那些没有被包括在课程计划中的细节，如包括以下东西和事项的清单：分发材料和概要、受训者出勤表、完成的情况、宣布的内容等。检查表可作为课程计划或演讲笔记的有益补充。如果不需要课程安排的话，内容检查表可以使用并作为整个培训过程的日程安排。

2. 地点的选择。培训员应根据“择优选址”的原则，预先察看培训地点并在计划中加以确认。

3. 确认。培训员可以用电话、传真或确认信的方式就培训事宜做出确认。确认的内容包括主题、日期、时间以及取消的信息等，还可包括诸如费用、就餐问题、特殊期望以及课前的阅读和作业等信息。

## 三、岗前培训的内容

### (一) 岗前培训内容的影响因素

不同的企业，岗前培训的内容存在差异，这主要由以下因素决定：

1. 企业的生产经营特点。对生产中存在危险的企业，如采煤企业，安全教育是其岗前培训中必不可少的内容。

2. 企业文化。岗前培训往往有企业文化色彩，如日本丰田公司注重团队精神，沟通技巧是其岗前培训的重要内容：

3. 新员工的素质。新员工素质的高低有时候会影响岗前培训的内容，如有的企业大量雇佣民工，由于民工文化素质普遍较低、缺乏法制观念，因此针对这些新员工的岗前培训，遵纪守法教育是一项不可缺少的内容。

### (二) 岗前培训的常规内容

岗前培训内容主要有规章制度、企业概况、产品知识、行为规范和共同价值观，其中行为规范和共同价值观同属于企业文化。在许多国外著名企业，共同价值观、行为规范的培训都是岗前培训的重

要内容。在国有企业，相关的培训一般是思想道德教育，如人生观、职业道德教育。在联想集团，无论大学毕业生还是有经验的人员，加入公司后都要接受为期一周的“入模子”培训，就是将联想的企业精神“拷贝”到新员工的思想中去，将新员工的思想、行为方式纳入到联想的经营理念 and 行为规范中来。“联想人模子培训系列”包括历史篇、文化篇、常识篇三部分，分别介绍联想历史、联想精神、联想礼仪。

### (三) 岗前培训的专业内容

1. 业务知识。业务知识是指除专业知识外，从事某项业务所需要的知识，如医疗仪器销售公司的销售人员需要了解医疗仪器的结构和原理，这里，医疗仪器的结构和原理就是业务知识。

2. 技能。技能是指从事某项工作应具备的特殊技能，如产品检验员应学会检验仪器的日常保养。

3. 管理实务。管理实务是指某项管理工作的程序、方法、标准等。如人事部的招聘专员应熟悉参加人才交流会的具体手续。

### (四) 培训内容举例

#### 北京某服务性企业岗前培训课程

##### 1. 公司介绍

介绍公司的经营历史、经营方针、规模和发展前景。

##### 2. 组织机构与分工协作

介绍公司内部的组织机构和各部门之间的服务协调网络，使他们了解和熟悉各个部门职能，以便在今后工作中能按照上级的要求准确地与各个部门取得联系。

##### 3. 安全措施

目的是让员工了解安全工作包括哪些内容，如何做好安全工作，如何发现和处理安全工作中发生的一般问题。

##### 4. 仪表、仪容和着装要求

介绍公司对员工仪表、仪容和着装的要求。

##### 5. 行为规范

员工的举止直接关系到公司的形象和声誉，员工的举止要逐项严格训练，使之达到公司的要求后才能上岗。一名优秀员工的举止应该是服务态度和蔼可亲、面带笑容，服务动作快速敏捷，服务程序准确无误，服务精神旺盛、富有活力。

##### 6. 服务用语

员工在每一天的工作中都离不开语言，特别是服务用语，它是员工完成各项工作、提供最佳服务的最基本条件。因此，员工应具备优美的语言、令人愉快的声调。

### 四、员工手册的构成

岗前培训中的一项重要材料就是专门为员工定制的员工手册。在新员工对企业及员工不熟悉的情况下，员工手册是新员工获取企业信息的基本来源。员工手册应当包括哪些内容，并无定规，编排亦无固定模式。但一般可由以下几个部分组成：

1. 概括介绍本公司。让新员工大致了解公司性质、经营范畴、主导产品(含劳务、服务)、市场分布、注册资本、现有资本及实现利税等基本情况，以使其对公司实力和竞争能力充满信心，并简要回顾公司发展历史，再对公司战略目标及发展规划略加阐述，并将公司美好前景展示给员工，以激励员工的斗志。

2. 企业文化。现代企业文化是经济高速发展的文化体现，既是企业生产、经营活动的产物，又

为企业生产与经营的成功开辟了全新的思路。现代企业文化讲求共识，提倡参与，崇尚团队精神，是团结教育广大员工，增强企业凝聚力和向心力的有力武器。应当写入员工手册。

3. 组织结构。员工来到公司，自然应对公司结构框架有个粗略的了解。一般可绘制部门结构图。通过该图，员工不仅可一目了然地知晓公司包括哪些部门，且对公司的产权构成、组织管理模式以及各个系统(生产系统、营销系统、财务系统等)形成印象。

4. 部门职责。通过阅读各部门的工作职责，员工会明白：某个部门负责何种事务，协同哪些别的部门，参与哪些其他工作。部门自身职、责、权分明，部门之间纵横关系清晰，有利于回答员工、“有事找谁”和“我所在的部门分管什么”这两个基本问题，有助于员工尽快进入角色。

5. 政策规定。这一部分内容较多，且涉及员工切身利益，可谓手册中的“重头戏”。首先是人事政策，即员工选聘依据、考核标准、晋升条件、聘用(解聘)程序；其次是工资待遇，即工资结构及分级、工龄计算、各种奖金和补贴的发放办法、试用期待遇等；还有劳动纪律，即由劳动合同规定的上下班时间，以及请假制度等；最后对报销制度(指差旅费、医药费等)、车辆使用制度、安全制度、卫生制度、保密制度等，都可做出概略介绍。

6. 行为规范。一个现代化的公司，其精神面貌必然体现于员工的仪表风度。员工的一言一行、一举一动，均代表着企业形象。公司在这些方面有哪些要求，应当明确而又具体地写于员工手册之中，以利员工经常对照，不断提高自己的道德修养和文明素质。待人接物的行为准则，虽为企业文化的有机组成部分，但应单列为独立的内容，以引起员工重视，自觉规范其行为。

### 【能力要求】

#### 一、岗前培训的实施方法

企业可以采用二阶段与三阶段两种岗前培训方法。

##### (一)二阶段培训

一般分为全公司培训和工作现场培训。前者又称为集中培训，即所有新员工，无论将从事什么工作，都接受同样内容的培训，培训内容一般是公司概况、行为规范、生产过程之类，方法主要有集中授课、现场参观、实习等；后者则一般在新员工到岗后进行，是指新员工在事先确定的岗位上熟悉具体业务，掌握特定的技能，这种方式主要适用于企业管理层次少，部门业务分工细，人员较少，下属企业的组织结构、业务、人员等基本相同的情况。

##### (二)三阶段培训

岗前培训的三阶段培训一般由总部培训、分支机构或部门培训、工作现场培训组成，其前提是，企业要建立两级培训体制，下属企业或部门在上级人事部门的监督和指导对岗前培训进行安排和组织，培训结束后，下属企业或部门应将培训情况和结果报上级人事部门备案。在第一阶段公司总部培训要使新员工了解公司状况，公司的各部门及未来的工作岗位，公司产品的性能、包装及价格，市场销售情况的分析以及市场上同类产品及厂家的情况。主持公司总部培训的人员，应对新员工的优缺点做出评价，并将结果转给员工未来培训的主管，作为以后开展各种专业培训的重要依据。分支机构培训的重点在于新员工未来实际工作技术的学习，重点在下列几方面：了解未来的工作范围；了解每天的例行工作和非例行工作；强调时间与效率的重要性；各部门之间的协调与配合等。工作现场培训即为见习期，是在一位资深员工的指导下从事未来所负担的工作。工作现场培训应尽量让新员工表现，指导员仅在旁协助，待新员工做完某项工作后再告诉他应改进的地方。

#### 二、岗前培训的步骤

##### (一)岗前培训的设计

## 1. 制定岗前培训计划

开展岗前培训需要事先制定完整的计划。在岗前培训计划阶段，人力资源部门需要明确的关键问题包括岗前教育活动的目的、需要考虑的问题及其范围、开展岗前培训的时间、地点和培训教师等细节问题。对公司层次、部门层次和工作层次的主题要做出合理的划分，并合理规划岗前培训中的技术类内容和社会类内容。培训计划的构成，由文字和表格两部分组成。文字部分说明培训的对象、目的、内容、培训时间和培训地点等，表格表示培训的具体安排。岗前培训计划部分内容是固定的，另一部分内容根据每年的情况有所调整。

## 2. 编写岗前培训提纲

(1) 企业介绍：公司组织架构及其主要职能；本年度公司的经营方向和重点。

(2) 企业文化介绍：公司使命、核心价值观、企业精神等。

(3) 人力资源管理制度说明：薪酬制度；工作绩效考评制度；公司培训条例；劳动保险制度和有关税收政策；公司考勤制度介绍和公司福利介绍等。

(4) 其他管理制度：生产运作管理、安全管理、物流管理和保密规定等。

(5) 设施条件说明：OA 管理介绍、交通路线与办公设施。

(6) 将新同事介绍给各部门经理、主管。

### (二) 岗前培训的实施

#### 1. 准备培训资料

员工岗前培训的资料是指与岗前培训相关的各项通知、说明、统计表格、教学计划和培训提纲等，具体包括：

(1) 员工上岗培训计划；

(2) 员工上岗培训通知；

(3) 受训员工基本情况表；

(4) 受训员工上岗培训安排表；

(5) 受训员工上岗培训提纲；

(6) 按培训内容编写的培训资料或提纲；

(7) 员工手册。

#### 2. 岗前培训的会务准备

(1) 岗前培训开始时，由高层经理人员致欢迎词，介绍公司的信念和期望，公司历史及概要，公司的传统、规范与标准，公司的组织指挥系统，公司的方针和理想，公司在同业中的地位，公司的经营思想，公司的发展趋势与目标，公司具备的优势和面临的问题，以及员工可以对公司具有的期望和公司雇员的要求。

(2) 由人力资源部门进行一般性的指导。在这一过程中，人力资源部门的代表应该和新员工讨论一些共同性的问题，包括介绍组织的概况、各种人事管理及规定、就职规则、薪酬制度、工作时数、员工福利、劳资关系、就职合同等。所需要介绍的各种政策与规定包括加班制度、轮班制度、工作费用报销规定、节日工资标准、发薪方式和纳税方法等。

(3) 由新员工的直属上司执行特定性的指导，包括公司的经营活动、经营网络、商品构成、部门功能、新员工的工作职责、工作的地点、安全规定、绩效检查标准以及一起合作的同事等。在工作上还可以建立辅导关系，即让新员工的直属上司和同事成为新员工的师傅，指导新员工的工作。另外，通过正式或非正式的方式，将新员工的工作绩效反馈给新员工，有助于新员工个人有明确的自我定位，



并减少他们的焦虑感。

(4) 举行新员工座谈会，鼓励新员工尽量提问，进一步使员工了解关于公司和工作的各种信息。这一过程在促进新员工社会化方面具有重要作用。

(5) 安排岗前培训的会场培训员应在培训实施时提前到位检查地点，确保培训各项准备的顺利进行。具体的事项有：座位的排定；温度的调节；设备的检查与调试；资料、学习用品的准备；后勤服务与保障和其他后备计划。

3. 实施培训。即根据培训内容选择相应的培训方法和方式进行培训。

4. 考核考试。考试适用于对知识、技能的考察，如果想知道新员工对管理实务是否掌握、实习是否有收获，应进行考核。考核有两种形式，一种是利用考核表；另一种是让新员工写心得报告，指导者根据心得报告做出评价。

5. 颁发上岗证或上岗通知书。上岗证和上岗通知书是员工取得上岗资格的证明。上岗证或上岗通知书的颁发，一般应以考试、考核是否合格为依据。上岗通知书举例如下：

北京××电讯企业发展公司

员工上岗通知书

先生(女士)：

根据公司对你各方面的综合考核，你已被  
录取试用

公司继续聘用到部门担任

转为正式工

调动工作岗位

有关工资、福利、档案等方面问题，由人事部解释。

此致

北京××电讯企业发展公司

人事部

年月日

(三) 岗前培训内容与效果的跟踪

在岗前培训过程中，正式和系统的岗前培训跟踪很有必要。跟踪内容是对每一个新员工进行全面的复查，以了解岗前培训的内容是否已经被真正领会和掌握，必要时应该简单重复一遍。一般的调查方法是由新雇员代表和主管人员进行座谈，或者以问卷的方式普查所有新雇员。

调查的内容包括：

1. 岗前培训活动是否适当。教育场所、文件资料和表达方式等是否使新员工得到了关于公司的正确印象。

2. 培训内容是否容易理解。如各种职业和各种背景的新员工在一起接受岗前培训，那么就需要了解岗前培训活动的内容和风格是否普遍适用，是否容易理解和接受。

3. 岗前培训是否有激励作用。培训活动是否强调了员工对于公司的重要性，接受岗前培训后，员工是否能够感到公司关心他们的事业和他们的家庭。

4. 岗前培训活动的成本大小。如果岗前培训的结果达到了预期的目标，就可以对岗前培训的效果与培训费用支出进行比较，对培训成本收益做出评估。

## 第二单元在岗培训

### 【学习目标】

通过学习，了解各种在岗培训的特点，掌握在岗培训的内容和方法。

### 【知识要求】

#### 一、在岗培训类别

按照培训的目的，在岗培训可划分为以下四类：

##### (一)转岗培训

转岗培训是指对已批准转换岗位的员工进行的，旨在使其达到新岗位要求的培训。转岗的原因主要有：

1. 组织原因。企业经营规模与方向的变化、生产技术进步、机构调整等因素往往引起现有员工配置的改进。在这种情况下，转岗成为人员重新配置的手段。由于历史原因，我国国有企业普遍存在人员过剩问题，减员增效已成为必然趋势。减下来的人员中，一部分经统一培训后转换了岗位。另外，经济效益不好的企业被重组或兼并时，也可能发生员工转岗。

2. 个人原因。一般有两种情况，一是员工不能胜任现在的工作，需要重新安置；二是员工因某方面的才能或特长而受到重视，需要另行安排。

##### (二)晋升培训

晋升培训是指对拟晋升人员或后备人才进行的，旨在使其达到更高一级岗位要求的培训。晋升培训的意义在于，当某个领导岗位出现空缺时，能够挑选到满意的候选人。其特点包括：

1. 以员工发展规划为依据。晋升目标是员工发展规划的重要内容。员工现状与晋升目标要求之间的差距就是个人培训需求。个人培训需求是制定晋升培训计划、指导晋升培训的依据。

2. 培训时间长、内容广。以管理人员为例，要把一个有潜力的员工培养成为优秀的管理者不可能一蹴而就，而需要花费一定的时间。因为对管理者的素质要求是多方面的，既有知识、经验、能力的要求，又有品德、个性的要求，相应的，培训内容也是多方面的。

3. 多种培训方法并用。这是由培训内容的多样性决定的，知识培训可采用课堂讲授，能力、个性的培训则应采用实践锻炼和模拟练习。

##### (三)以改善绩效为目的的培训

以改善绩效为目的的培训是指在绩效未达到要求、绩效下降或绩效虽达到要求但员工希望改进其绩效的情况下所进行的在岗培训。其特点如下：1. 以客观、公正的绩效考核为依据。实施此类培训的前提是企业具有客观、公正的考核制度，能够对员工的绩效进行准确的评估。同时，员工的直接领导应具有绩效管理的知识和技巧。这样，就能够通过绩效考核来确定培训需求。

2. 以一对一指导为主要方法。在培训比较系统规范的企业里，员工在上岗前都要接受系统的集中培训，上岗后也要以课堂培训或自学的方式不断接受新的知识，学习新的技能。在这种情况下，绩效不理想往往是知识、技能等的应用方面有问题或思想上、心理上存在问题，这方面的改进有赖于工作中的指导。在培训不够系统、规范的企业里，员工素质的提高更依赖于在指导者的指导下边干边学，绩效的改进也是如此。

3. 任职前培训的延续。任职前的培训使员工具备了任职的资格，但并不意味着员工已尽善尽美，也不能确保每个员工都能达到要求。根据绩效考核的结果，有针对性地制订培训计划，实施培训，可以使任职前培训的不足得以弥补，使员工进一步发展和提高自己的工作能力。

#### (四) 岗位资格培训

许多岗位需要通过考试取得相应资格证才能上岗，而且资格证一般几年内有效。资格证到期时，员工需接受培训并再参加资格考试。要求上岗者须具备资格证的岗位包括国家有关部门规定的岗位、企业规定的岗位。针对第一类岗位的资格培训一般由有关部门授权的机构组织，针对第二类岗位的资格培训由企业自己组织，本文所说的岗位资格培训特指后者。

#### 二、在岗培训的内容

##### (一) 在岗人员管理技能培训

在岗人员管理技能培训一般包括：观察与知觉力、分析与判断力、反思与记忆力、推理与创新能力、口头与文字表达能力、管理基础知识、案例分析、情商等方面。

##### (二) 在岗人员专业性技能培训

在岗人员专业性技能培训一般包括：行政人事培训、财务会计培训、营销培训、生产技术培训、生产管理培训、采购培训、质量管理培训、安全卫生培训、电脑培训和其他专业性培训。

##### (三) 培训迁移的有效促进

培训迁移是指一种培训中习得的经验对其技能的影响，因此，教育界提出了“为迁移而教”的口号。有效促进员工培训迁移的主要因素包括：合理确定培训目标、精选培训教材、合理安排培训内容、有效设计培训程序、使员工掌握学习规律等方面。

#### 三、在岗培训实施用表

组织实施在岗培训，需要设计一些标准化的工作表格和记录单，常见的表单主要有：培训目标与组织目标对应表、人员情况调查表、员工培训计划表、年度培训计划汇总表、教材制作核对表、培训课前准备检查表、培训课程表、培训反馈表、培训成果检测表、培训课程与知识要点、培训评估资料收集表、事前观察收集评估表、培训师教学表现评价表、学员培训参与评估表、个人受训记录表(培训档案)、公司部门培训记录表、培训资料存档登记表等。

#### 四、培训现场的具体要求

1. 保证教学环境良好，例如合适的教室容纳量，舒适的课桌椅，良好的采光、音响效果，足够的供暖等。
2. 保证教学设备齐全。
3. 合理的食宿条件以适应不同层次学员的要求。
4. 为外出参观、考察提供足够的车辆。
5. 解决专、兼职教师的交通问题。
6. 交通顺利，保证学员来去方便。

#### 【能力要求】

##### 一、在岗培训计划的制定

##### (一) 调查企业目前从业员工现状

调查企业从业员工现状的目的是为了确定企业中哪些员工需要培训。调查企业从业员工现状的内容包括：确定五年内退休的员工及其人数；通过培训即可晋升上级职位的员工及其人数；因工作态度不好必须实施培训的员工及其人数；因工作技能和绩效不佳而不能提升的员工及其人数等。调查时一般采用让员工或员工主管填写调查表的方式。调查表的填写一般由各业务部门的主管负责。对需要晋升的业务主管的调查应由上一级负责人员或人力资源部门填写。调查表汇总后培训部门分析培训的要素，针对各职级的需要制作培训要点分析。根据分析情况确定五年内各职级必须参加培训的人数及培

训要点，并预测培训的有关变动情况。

## (二) 确定培训的项目和内容

培训项目的确定可采用直接记录或组织分析等方法。直接记录法是通过与下属或同事的沟通与磋商，让从业人员随时记录所从事工作的名称、所使用的设备、作业流程、作业的技能要求、从业人员的责任等。组织分析法是指把工作现场内的所有工作分成若干作业期，并将每一作业期内的工作分类，调查每一项工作的具体要求。

培训项目确定后，就要决定对不同员工实施不同的培训选择不同的培训内容。培训内容是根据某项工作对员工所应具备的知识和技能要求确定的。由于参训员工的工作岗位和所掌握的技能不同，所以培训的内容也会有相当大的差距。一般说来，员工知识的增加主要靠讲师讲授，技能的提高主要来自于工作实践。

## (三) 培训的准备工作

1. 安排培训教师，通知下属培训的内容、目的、时间等。
2. 确定培训的方法。如个别指导、集中培训、会议式培训等。
3. 安排参训人员培训期间所从事工作的代理人。
4. 备齐培训所需的仪器、设施、工具等必要设备。
5. 根据工资发放的有关规定支付参训员工培训期间的工资。
6. 测定参训员工的培训作业成绩，检测的标准应随着培训的进展而定。各职级的标准可根据各职级所需的知识、技能中代表性的项目决定。
7. 制订培训计划表(见表 3—2)。

## (四) 确定培训指导负责人

培训指导负责人的职责：接受并带领参训员工进行培训；掌握培训的进展速度。培训指导负责人应该具备以下条件：深厚的学识修养和高超的职业技能；一定的组织能力和策划能力；相当强的协调能力；一定的语言表达能力和控制能力；较强的自制能力。

表 3—2 在岗员工培训计划表

拟办单位：年月日

## (五) 制作培训记录表(见表 3—3)和培训报告书

## (六) 培训计划制订的责任

目前一般采取自下而上的方法制定：首先，是企业各下属机构或部门分别制定各自下一年度的培训计划；其次，各下属机构或部门在规定的期限内将培训计划上报人事部，由人事部汇总；人力资源部门(或教育培训部门)召开各下属机构或部门培训负责人会议，确定公司的年度培训计划、(共同培训部分)。

## (七) 在岗培训费用管理

在岗培训费用是指从事在岗培训工作的一切经费，主要包括教材编写、聘请讲师、租用培训场地等费用。许多企业都有自己的培训场地，就可以节省这部分费用。培训教材的使用方面，有的企业订购教材，但是订购的教材往往不完全适合某一个具体企业，所以大多数企业都自己编撰教材。

## 二、在岗培训的设计

### (一) 转岗培训设计

#### 1. 转岗培训的程序

因组织原因或个人不能胜任工作需要转岗，可按以下程序进行：

(1)确定转换的岗位。员工的领导根据其具体条件并在征求本人的意见后提出建议，由人事部门确定。

(2)确定培训内容和方式。培训内容根据员工将要从事的岗位的具体要求确定，培训方式则根据培训内容和受训人数等因素确定。

(3)实施培训。转岗培训与岗前培训在内容上的差别是，转岗培训更偏重专业知识、技能、管理实务的培训。

(4)考核考试。培训结束后应对受训者进行考试或考核，考试、考核合格，由人事部门办理正式转岗手续。

## 2. 转岗培训的方式

由于转岗的原因不同，岗位转换的“跨度”有大有小，这就决定了转岗培训的方式多种多样。

(1)与新员工一起参加拟转换岗位的岗前培训。对企业而言，转岗员工是老员工，但对岗位而言，他们是新员工。因此，转岗员工可以与新员工一起接受培训。

(2)接受现场的一对一指导。转岗往往是个别现象，有时候在企业内对转岗员工进行正规、系统的培训存在困难，在这种情况下，最好的办法是，在新的岗位上边干边学，考试、考核合格后正式上岗。

(3)外出参加培训。如果岗位转换的“跨度”很大，也就是员工现有素质与新岗位的要求之间有较大差距，就必须对其进行系统培训。如果某类培训企业搞不了，可以让员工外出参加相同内容的培训，但这种培训一般时间较长，费用也较高。

(4)接受企业的定向培训。在集中转岗的情况下，企业可以根据员工的发展方向组织集中培训，培训内容、时间长短视将来工作的需要而定。

## (二) 晋升培训设计

晋升培训主要包括两个阶段：

1. 任职前训练阶段。本阶段的目的是提高受训者的理论水平和业务水平，增长受训者的才干，丰富受训者的工作经验，使其具备任职的基本条件。可采用派出学习、参加本企业的理论和专业培训、参加指定的实践活动等。

2. 任职后训练阶段。本阶段的目的是进一步提高受训者的素质。培训时间一般为任职后的1~2年。在这1~2年内，对受训者进行一些专门的培训，这些培训项目之所以放在任职后，是因为受训者有了一定的领导经验后再接受这类训练效果更好，同时，培训后可以立即加以应用，通过实践来掌握、巩固学习的内容。培训的内容应根据工作的具体要求设计，如：目标选择训练、工作评估训练、激励训练、逐日反馈训练和时间管理训练等。

## (三) 以改善绩效为目的的培训程序

1. 对员工的绩效进行评价。一般而言，绩效评价每年进行一次或者每年进行一次总评。

2. 进行评估面谈。在评估面谈中，考核者向被考核者说明考核结果，双方就绩效改进的方向达成一致。

3. 制订绩效改进计划。绩效改进计划是在一定时间内实行的，改进员工绩效的一系列措施，包括做什么、谁来做和何时做。一个计划只针对一个项目。

4. 培训。培训应在指导者的指导下严格按照绩效改进计划进行，如有多个计划，要视情况决定培训的顺序或能否将几个计划同时实施。

5. 对培训效果进行评价。如果绩效有改进，说明培训收到了效果，否则就没有收到效果。

#### (四) 岗位资格培训设计

1. 确定要严格执行持证上岗制度的岗位和资格证的期限。一般是技术知识要求严格或责任重大的岗位，确定资格证的期限要考虑技术发展的要求。

2. 确定岗位资格考试、考核的内容。考试、考核内容应根据工作说明书(或岗位规范)、技术等级标准确定。由于技术进步和知识更新的速度很快，考试、考核内容应及时调整。

3. 确定培训内容。培训内容应当与考试、考核内容相对应。

4. 实施培训。培训应当在资格证有效期限之前进行。由于资格证是分批颁发，所以培训也是分批进行。

5. 考试、考核。实行“考试、考核—颁发上岗证—考试、考核—换证”这种管理方法，其目的是激发员工学习新知识、新技术的积极性，保证员工素质与岗位要求相吻合。

6. 重新颁发上岗证。

#### (五) 管理人员教程培训设计

员工管理人员教程培训是在职培训的重要组织形式之一，受到很多企业的重视。员工管理人员教程培训的设计一般按照四个级别进行，各级培训之间先以最低级别培训为基础，从第四级别到第一级别所获技能依次提高，其具体培训内容大致如下：

##### 1. 四级培训：管理理论教程

培训对象：具有管理潜能的员工。

培训目的：提高参与者的自我管理能力和团队建设能力。

培训内容：企业文化、自我管理能力和个人发展计划、项目管理和掌握满足客户需求的团队协作技能。

培训日程：与工作同步的一年培训，短期研讨会 1 次和开课讨论会 1 次。

##### 2. 三级培训：基础管理教程

培训对象：具有较高潜力的初级管理人员。

培训目的：使参与者准备好进行初级管理工作。

培训内容：综合项目的完成、质量及生产效率管理、财务管理、流程管理、组织建设及团队行为、有效的交流和网络化。

培训日程：与工作同步的一年培训、短期研讨会 2 次和为期两天的开课讨论会 1 次。

##### 3. 二级培训：高级管理教程

培训对象：负责核心流程或多项职能的管理人员。

培训目的：开发参与者的企业家潜能。

培训内容：公司管理方法、业务拓展及市场发展策略、技术革新管理、多元文化间的交流、改革管理、企业家行为及责任感。

培训日程：与工作同步的 18 个月培训，为期 5 天的研讨会 2 次。

##### 4. 一级培训：总体管理教程

培训对象：管理业务或项目并对其业绩全权负责者；至少负责两个职能部门者。

培训目的：塑造领导能力。

培训内容：高级战略管理技术、知识管理、识别全球趋势、调整公司业务、管理全球性合作。

培训日程：与工作同步的两年培训；每次为期 6 天的研讨会 2 次。

#### 第三单元 脱产培训

## 【学习目标】

通过学习，了解脱产培训的类型，掌握脱产培训的管理方法。

## 【知识要求】

脱产培训的类型：

1. 从实践上看，脱产培训可分为短期脱产培训和长期脱产培训，前者是指离开工作或工作现场几天至三个月的培训，如参加短训班，参加研讨会和出国短期考察等；后者是指离开工作或工作现场三个月以上时间的培训，如到高等院校进修本科、研究生或 MBA，出国进修等，这种形式对培养年轻有为的科技人员或管理人员较为有效。

2. 从安排培训的主体看，脱产培训可分为组织安排的培训和个人选择的培训，前者是组织根据培训计划选择有培养前途的工作者或业务骨干外出参加培训，这种培训针对性很强，培训的内容往往是组织当前最需要的知识、技能，它是企业员工培训的重要形式之一；后者是指员工个人根据培训计划或自身工作需要，选择适合自己的培训，如参加高等院校或专门机构举办的短训班等培训形式。

3. 从培训的内容看，脱产培训可分为学历培训和更新技能培训，前者以取得学历证、资格证为目的，如读 MBA、外贸公司的报关员参加考试前培训等；后者以补充或更新知识、掌握新的技能为目的，如高等院校或专门培训机构举办的培训等。

4. 从受训阶层看，脱产培训可分为分阶层脱产培训和分专业脱产培训，前者是指对不同阶层的员工进行脱产教育培训，包括对各类管理阶层员工的培训，也包括对新员工的岗前培训，还包括对骨干员工的脱产轮训等；后者是指按不同专业对各类员工进行脱产培训，包括对不同员工进行全面质量培训、安全生产培训、专业新发展培训和技能培训。

分阶层脱产培训的特点：

(1) 强调培训对象的职务地位、等级和阶层。某个员工即将进入某个阶层、担当某种职务或取得更高职务时，必须经历一次脱产的教育培训，以便更好地担当新职务。

(2) 强调教育培训的综合性，即提高受训员工扮演新角色时必要的综合能力。

(3) 强调标准化、规范化教育培训，即按职务工作及担当职务工作所必须具备的知识、技能和态度的要求，按事先规定的、且多年来行之有效的标准化教学方法；按规范的教学大纲和教材；按规定的授课时数和日程安排，按部就班地进行集中脱产培训。

(4) 具有定期轮训的特性。企业中的每一位员工都有各自的职务和工作，都有机会晋升更高的职务工作等级。因此分阶层脱产培训是定期进行的，一年一次，或一年两次。每个员工都有资格和机会参加脱产培训，作为职业生涯的基础。

分专业脱产培训的特点：

(1) 强调培训的专业性，即对专业部门、专业员工进行专业知识、专业技能的培训。

(2) 强调培训内容的单一性。由于生产工艺的变化或所担当的职务工作发生变化，从而使原有的知识结构或技能出现缺失，需要离开职位培训，这种培训主要是缺什么补什么。

(3) 强调专业知识和技能的层次。适应各专业、各职务不同层次、不同水平专业人员的需要。

## 【能力要求】

### 一、脱产培训的审批

拟外出参加培训者应填写“脱产培训申请表”或“脱产培训推荐表”，报人力资源部门审核并须经主管经理审批。“脱产培训申请表”参见表 3—4。

表 3—4 个人脱产培训申请表

姓名

编号

部门

职位

培训机构

培训课程

备注

课程名称开始日期结束日期学费

培训过程

姓名日期姓名日期

审核

## 二、培训效果的评估

脱产培训效果的评估一般有两种方法：一是根据受训者是否获得证书进行评估。这种方法适用于以取得资格证、学历证为目的的培训。培训结束后，受训员工应将获得的证书交人力资源部备案。二是通过调查表或报告书进行评估，这种方法适用于非证书培训。员工学习结束后，填写培训效果调查表或培训报告书，交人力资源部。人力资源部门根据员工填写的调查表或报告书对培训做出评估，以利于今后审批此类培训。

## 三、培训合同的签订

企业派员工外出接受长期培训，往往需要支付较多的培训费用，因此企业一般会要求员工学习结束后继续工作若干年。为确保双方的利益，受训者要与单位签订培训合同。

### 第三节 员工培训的形式与选择

#### 第一单元 课堂培训

##### 【学习目标】

通过学习，掌握教室布置的方法，以及各种课堂培训方法的优缺点、实施要点、实施步骤和程序。

##### 【知识要求】

#### 一、影响课堂培训效果的因素

1. 教师的教学水平。
2. 培训内容是否充实，是否符合学员的需要。
3. 教学方法。
4. 学员的学习态度。

#### 二、教室布置的决定因素

1. 参训者人数。
2. 不同的培训活动形式。
3. 课程的正式程度。
4. 培训者希望对课堂的控制程度。

课堂布置过程中，要走到最后的座位，从学员的角度对整个教室进行观察。留意是否有分散注意力的因素，是否大家都能听着、看清，这种布置是否是最佳的。当学员到达时，他们看到教室已经布置好了，每个人的名字都写在座位卡上，他们会感到培训的准备工作非常认真，增加他们的信心。



### 三、讲授法

讲授法是指教师按照准备好的讲稿，系统地向受训者传授知识的培训方法。

#### (一) 讲授法的优点

1. 易于操作。一般讲授内容确定后，只需根据培训的内容确定相应的主讲人，找到一间合适的教室(如会议室)，选定培训的时间，召集需进行培训的学员即可进行，学员数量可多可少。

2. 经济高效。可以同时对大量学员进行培训；可在较短时间内使学员系统地学习、掌握有关的系统知识。

3. 有利于教师作用的发挥。培训教师在课堂上对学习者的知识讲解、能力训练、思维启迪、方法示范，在培训中起着主导作用。

#### (二) 讲授法的缺点

1. 单向式教学。讲授法的培训过程是由教师控制的，讲授的内容、进度取决于教师，学员基本处于被动接受状态，教师与学员间缺乏必要的交流和反馈，学员间缺乏相互作用和信息交流。单纯的或过多的采用讲授法，会助长学员学习的被动性或抵触情绪，而且不利于学习内容的消化和记忆。

2. 缺乏实际的直观体验。讲授法仅是利用语言从理论上传授知识和技能，不能给学员提供相关的感性认识，可能对知识的理解和运用带来困难。

3. 培训的针对性不强。讲授法主要针对学员的普遍性问题确定讲授内容，采用统一资料、同一方法进行培训，难以顾及每个学员的具体特点和个别问题。

### 四、研讨法

研讨法是在教师引导下，学员围绕某一个或几个主题进行交流，相互启发的培训方法。

#### (一) 研讨法的类型

##### 1. 以教师为中心的研讨和以学生为中心的研讨

(1) 以教师为中心的研讨。这类研讨会从头至尾由教师组织，教师提出问题，引导学生做出回答，教师起着活跃气氛、使讨论不断深入的作用。讨论的问题除主题本身外，有时也包括由学生的回答引出的问题。

讨论也可以采用这种形式，教师先指定阅读材料，然后围绕材料提出问题，并要求学生回答。研讨结束后，由教师进行总结。

(2) 以学生为中心的研讨。以学生为中心的研讨常常采用分组讨论的形式，有两种方法：一是由教师提出问题或任务，学生独立提出解决办法；二是不规定研讨的任务，学生就某议题进行自由讨论，进行相互启发。

(3) 既不以教师为中心，也不以学生为中心，而是由某一个组织举办，参加者以平等的身份就某一主题展开讨论。

##### 2. 任务取向的研讨与过程取向的研讨

(1) 任务取向的研讨。这种研讨着眼于达到某种目标，这个目标是事先确定的，即通过讨论弄清某一个或几个问题，或者得出某个结论，组织这样的研讨需要设计能够引起讨论者兴趣、具有探索价值的题目。如“知识经济时代中国农业科技创新转移模式”。

(2) 过程取向的研讨。这种研讨着眼于讨论过程中学生之间的相互影响，重点是相互启迪，进行信息交换，并增进了解和感情。

(3) 任务—过程取向的研讨。一个成功的研讨应当既能得出某个结论，又能达到相互影响的目的，这需要对讨论进行精心的组织。例如，先分成小组讨论，小组内进行充分的交流，达成一致意见；然

后小组推举一人在全体学员的讨论会上发言。

## (二) 研讨法的优点

1. 多向式信息交流。在讨论过程中，教师与学员间，学员与学员间相互交流、启发和借鉴，及时反馈，有利于学员取长补短，开阔思路，促进能力的提高。

2. 要求学员积极参与，有利于培养学员的综合能力。研讨法要求在调查准备的基础上，就研讨内容提出自己的观点，找出解决办法，因而学员必须独立思考，收集、查阅各种资料，分析问题，并用语言表达，同时还要能判断评价别人的观点并及时做出反应。

3. 加深学员对知识的理解。通过对实际问题的研究、讨论，为学员提供了运用所学知识的机会，加深了学员对原理知识的理解，提高其运用能力，并激发进一步学习的动力。

4. 研讨法形式多样，适应性强，可针对不同的培训目的选择适当的方法。

总之，研讨既可以用于知识学习，又可以用于能力开发、心理训练。

## 五、案例分析法

案例分析法是指针对特定案例进行讨论，寻求解决问题方案的方法，它可以被看作是一种特殊的研讨方法。

案例分析法与案例讲解不同，前者的主体是学员，分析的内容是分析型案例；后者则由教师进行讲解，以说明某一个理论、程序或方法，加深学生的理解，讲授的内容是说明型案例。

1. 分析型案例，从某种意义上说，每一个分析型案例都是一个以实践为依据编写的典型课题。学生通过案例的分析和讨论，找出解决问题的方案。

2. 说明型案例，即用来说明某理论、方法、程序的运用，或者对理论进行解释。

案例分析法主要具有以下一些的特点：

1. 案例分析法的目的是提高学生分析问题和解决问题的能力，学生需要在课外去完成案例的知识准备，因此，它是一种较为高级的培训方法。

2. 案例分析法的主体是学生。

3. 案例分析法的学习方式是学生通过对案例的分析。从中总结出某些规律，即由案例引出理论。它本质上是一种归纳式学习方法。

4. 案例分析法揭示了人的行为的动因，即人在某种情景下的行为规律。

教师的任务就是引导学生以思考、讨论的方式将这些规律找出来。

5. 案例分析法提供给学生一个个生动具体的案例，这些案例只是为学生的分析与思考提供问题的情景，它本身并不产生迁移作用。教师应在案例中鼓励和激发学生的思考。

6. 案例分析法提供的情景是具体的、全方位的，人们的行为可以从多方面进行解释，很难有一个最优答案。

7. 案例分析法可以让学生掌握解决问题的一些基本方法和程序。

案例分析法与讲授法之间的差异性，见表 3—5。

表 3—5 案例分析法与讲授法的比较分析

对比项目

方法

目的主体特征重点方法案例讲授法传授知识教师以理论论案例解答是什么记忆理解一元案例分析法培养能力学生由案例引理论解答为什么思考创新多元

## 六、专题讲座法

专题讲座法形式上和课堂教学法基本相同，但在内容上有所差异。课堂教学一般是系统知识的传授，每节课涉及一个专题，接连多次授课；专题讲座是针对某一个专题知识，一般只安排一次培训。这种培训方法适合于管理人员或技术人员了解专业技术发展方向或当前热点问题等方面知识的传授。

专题讲座法的优点：培训不占用大量的时间，形式比较灵活；可随时满足员工某一方面的培训需求；讲授内容集中于某一专题，培训对象易于加深理解。专题讲座法的缺点：讲座中传授的知识相对集中，内容可能不具备较好的系统性。

### 第三节

#### 第一单元

##### 【能力要求】

课堂培训的主要方法包括：讲授法，即教师按照准备好的讲稿系统地向受训者传授知识；研讨法，即学员围绕某一个或几个主题进行交流，相互启发；模拟练习法，即设置与工作相同的情境，让受训者置身其中进行演练；视听法，即利用幻灯、电影、录像、电脑等视听设备进行训练；演示法，即运用一定的实物和教具进行示范，让受训者掌握某项活动的方法和要领；案例法，即根据学习目的编写或选择典型案例，通过对案例的分析和讨论使受训者掌握需要的知识和提高分析问题。其中讲授法、研讨法和案例法最常用。

#### 一、课堂培训的准备

##### 1. 制定培训计划。

2. 根据培训内容设计培训课程，编写培训大纲。课堂培训的课程分为固定课程和灵活课程，其中固定课程需编写培训大纲，它是对固定课程教学的指导性文件。

3. 编写或选择教材。教材可以到市面上购买，也可以自己编写，对于一般的理论培训，可以采用前一种方法；对于针对性很强的培训，应当采用后一种方法。针对岗前培训，员工手册就是基本的培训教材。

4. 选择和培养培训教师。企业的培训教师有三类：一是聘请的高等院校教师，擅长理论方面的培训；二是企业的业务骨干，擅长具体业务、技能方面的培训；三是企业内部培训机构的教师，除一些国外知名企业外，企业内部培训机构的教师只能进行知识、技能方面的培训。现在，企业普遍缺乏对企业情况非常熟悉、掌握企业员工培训的基本规律、能进行深层次开发（能力开发、行为调整、心理训练等）的教师。

5. 准备培训场所和设备。场所和设备是培训的硬件。大企业一般都有培训中心，有专用教室；中小企业大都用会议室作为临时教室。培训设备分为一般设备和专用设备，一般设备即常规使用的设备，如视听设备、投影仪，投影机，计算机等，而专用设备是专业培训要求配置的设备，如飞行员培训时使用的模拟飞行器，汽车驾驶员培训时使用的模拟操纵台等。

##### 6. 准备必要的资料，如培训记录、考勤表等。

#### 二、教室布置

教室的布置可以以教师为中心，即突出教师的位置，使教师便于讲授和控制，学生便于集中精力听讲；也可以以学生为中心，即突出学生的位置，使学生能够相互影响和交流，便于活跃课堂气氛，显得教师与学生的关系更接近。当然，学生往往不能在整个教学过程中注意教师。具体方式如下：

##### （一）传统布置法

即学生面向讲台，分排就座，坐椅前通常有桌子，便于放学习用具和记笔记，若只有椅子，则可将椅子设计成宽扶手的，便于学生记笔记，如图 3—3 所示。

从空间利用的角度看,这种布置方法是最好的,因为它只要留出教师的活动空间和座位间的通道,其余空间都可摆放桌椅;从讲授的角度看,这种布置方法也是最佳的,因为讲授过程中不需要学生之间的交流,学生只要专心听讲即可。

## (二)臂章形布置法

这种方法由传统布置法发展而来,它将每列桌子靠中间过道的一头向后稍移一定的角度,以使处于同一排而被过道隔开的学生能相互看见,相互交流。但这种方法只适合于桌椅排成两列的教室,如图3—4所示。

这种布置方法具备传统教室布置的一些优点,又便于学生交流,讲授与讨论相结合的教学可以尝试,但它会分散学生对教师讲课的注意力。

## (三)环形布置法

环形布置法即将桌椅围成一个不封闭的圆圈,缺口处为教师的位置,便于学生之间、学生与教师之间的交流,是典型的以学生为中心的布置方法。它适合于应用研讨或案例法的教学,而不适合于讲授,因为有近一半的学生不能正视教师,如图3—5所示。

## (四)圆桌会议和圆桌分组布置法

根据培训的内容和需要,还可以采用圆桌会议和圆桌分组布置的方式,如图3—6和图3—7所示。圆桌会议布置法适应于人数在15人以下的研讨性培训,也容易增加亲近感,学员精神比较容易集中。而圆桌分组布置方式的主要优势是:比较适合较大型的团队培训;有利于培养团队意识,可以在桌与桌之间进行沟通,不离开位置就能组成新的小组,培训师可以在各桌之间巡视,并且加入任何一组。其不足是:学员们不容易看到培训师。并且在观看投影时都得转动一个角度:在演讲时,这种布置方式鼓励了私下的谈话,削弱了演讲效果。

## (五)U形布置法

即将桌椅围成一个U形,开口处是教室的正面。这种布置形成两边的学生互相对视,另一排学生正对教师。它适合于模拟练习法,U字里面的空间可以作为模拟者的演练区域,如图3—8所示。

## (六)V形布置法

V形或称人字形布置即将课桌、座位以一个角度进行布置,摆成一个V字形,如图3—9所示。采用V字形布置,不像平行布置那么拘谨,所有的学员都可以比较容易地看到黑板、投影幕布,培训师可以从过道走向任何一个学员进行沟通,学员们可以进行最佳的沟通。其主要缺陷是:不便于学员们相互看见对方,有些学员的视线会被其他学员挡住,学员的沟通不如U形布置。为此,可对其进行必要的调整,如采用单排的V形布置,可以为培训师和学员提供最佳视角,也最便于沟通,但参加培训的人数不宜太多,一般10人以下为宜。

# 三、讲授法的应用

## (一)讲授法的方式

### 1. 灌输式讲授

即单向式讲授,教师在讲台上讲解,学生在下面听讲、记笔记。这种方法不要求学生参与,不要求学生发现问题、分析问题、解决问题,这些都是教师的任务,学生只是被动地接受。教师只能依靠有吸引力的内容来吸引学生的注意,否则,时间久了学生的注意力会下降。

### 2. 启发式讲授、

即教师和学生间有互动,教师在讲授时先有所保留,将保留部分以问题提出,让学生思考和回答,然后进行总结。教师常用的提问方式有两种:一是提出问题让学生得出结论,如“请大家思考一个问

题，启发式讲授的优点是什么？”；二是提供结论让学生分析和论证，如“为什么我们今天采用 U 形布置法来布置教室？”。

### 3. 画龙点睛式讲授

教师先将相关的讲义、辅导材料发给学生，让学生课前有充分的时间预习，上课时教师只针对重点和难点进行讲解，并回答学生的问题。

这种方法使学生的参与性与自主性大大提高，提高学生的听课效率，而且学时数要比前两种方法明显减少，因为学生已经在上课对讲课内容进行了认真的预习。

## (二) 讲授法的实施要点

### 1. 对讲课内容的要求

根据培训的具体对象和目标确定讲课内容，即培训前先了解学员的基本情况，如知识、能力水平、职位等，以及相对于岗位要求，学员在知识、能力等方面有哪些欠缺，由此确定讲课的内容、方式，形成具体的授课计划。

### 2. 对讲课教师的要求

在知识方面，要求讲课教师对所讲授的知识了如指掌，并有深入的研究，或有丰富的实际经验。在授课技巧方面，要求教师做到，善于引出讲课主题，如采用开门见山直入主题、由社会热点问题引出主题、以幽默的方式引出主题等方法，以引起学员的听课兴趣；讲课时善于把握要点，保持讲述的条理性，注意身体语言的配合等。

### 3. 保持学员兴趣的措施

让学员积极参与，如提出问题，由学生分析结论，提出解决方法；通过生动的语言或直观教具增强直观性；制造一些幽默和悬念。

### 4. 与其他方法结合使用

讲授法作为培训的最基本的方法，适合于系统地传授知识，可与研讨、角色扮演等多种方法相结合，以充分发挥它的作用，取得更好的培训效果。

## 四、研讨法的应用

研讨法适宜各类学员围绕特定的任务或过程独立思考，提高判断评估问题的能力及表达能力的培养。

### (一) 研讨的形式

#### 1. 集体讨论

集体讨论是指在教师的组织下，学生就某一主题展开讨论的形式。在大多数情况下，学生自由发言；有时教师也可以让学生写出发言提纲，从中选出若干人作为主要发言者。每一位发言者发言完毕后，其他学生发表看法。

#### 2. 分组讨论

分组讨论是指将学生分为若干小组，就某一问题展开讨论的形式。讨论结束后，教师将各个小组的讨论情况汇集在一起，进行总结。这种形式适合于学生人数较多的情况，可以使每个人都有发言机会。

#### 3. 对立式讨论

对立式讨论是指将学生分为意见对立的两组，双方针对某一命题进行辩论的形式。采用对立式讨论，一般要求对立的两组人数相等，发表意见的机会相同。学生在针锋相对的辩论中锻炼自己的分析能力、反应能力和说服能力。具体实施步骤如下：

- (1) 主持人宣布辩题，介绍对立双方的观点；
- (2) 正方发表看法；
- (3) 反方发表看法；
- (4) 自由辩论；
- (5) 反方总结；
- (6) 正方总结；
- (7) 主持人总评双方观点。

企业培训中的对立式讨论，一般不需判定双方胜负，只要对双方观点进行评论即可。

## (二) 研讨的方法

### 1. 演讲讨论法

演讲讨论法是指由培训组织者聘请一位专家针对某一专题进行演讲。演讲结束后专家与受训者进行自由讨论的方法。它适合于已学习过基本理论、需要对某些问题进行深入研究的受训者。演讲讨论法要求，演讲者必须是该课题的专家；事先应让受训者了解演讲的大致内容；演讲后的讨论应围绕演讲内容展开；讨论时应采取受训者提问、演讲者回答的方式。

### 2. 管理原理贯彻法

管理原理贯彻法是指通过研讨方式让受训者了解管理的基本原理和知识，并将之贯彻到实际管理中用的方法。该方法最早产生于日本，被认为是管理、监督人员的必修课程。这种方法以受训者为主角，每人根据讨论的课题将各自的经验、体会分别提出来，然后进行讨论和交流，教师从旁进行评价和总结。这种方法的实施对象应当是具有一定管理经验的管理者，通过研讨使他们更深刻地领会管理的原理与应用。

典型的管理原理贯彻法有 12 个研讨会，每个研讨会需 3 小时，全部培训过程需 36 小时，在实际应用中，组织者可依据具体情况加以缩减。12 个研讨会内容如下：

- (1) 教师说明研讨的大致内容和方式；
- (2) 研讨“管理的实质和内容”；
- (3) 研讨“管理的步骤”；
- (4) 研讨“怎样改善管理工作”；
- (5) 研讨“监督人员应具备什么条件”；
- (6) 研讨“监督人员怎样实地指导”；
- (7) 研讨“怎样领导下属”；
- (8) 研讨“怎样与下属沟通”；
- (9) 研讨“管理者问怎样合作”；
- (10) 研讨“怎样才算合格的管理者”；
- (11) 研讨“怎样将知识、原理贯彻到工作中”；
- (12) 教师总结研讨结果，并回答问题。

### 3. 强调理解讨论法

强调理解讨论法是指通过讨论来达到掌握和巩固理论知识的一种方法。它一般不单独使用。而是与讲授或事前自学相配合，要求教师只分析讲解教案中基本的内容，将难点作为重点学习讨论的内容，这样可以提高受训者学习的兴趣，加深受训者对学习内容的理解。其实施过程如下：

- (1) 教师确定研讨主题、具体问题和答案。

- (2) 学员事前进行基础知识学习，如上课、自学。
- (3) 每个学员独立回答将讨论的问题。
- (4) 将全体学员分组，每组的约 5~6 人，各组讨论已确定的研讨问题。做出共同的答案。
- (5) 教师提供正确答案并加以解释。
- (6) 分析各组的答案，评定各组解决问题的能力与效率。

#### 小组的讨论效率

式中团体得分根据小组答对的题目计算，个人平均分根据小组得分和小组人数计算。

百分比越高，说明团体讨论的效率越高。

- (7) 教师总结讨论过程。对普遍的错误进行分析，进行必要的个别辅导。

### (三) 研讨法的实施要点

1. 对研讨题目和内容的要求。研讨题目既要紧密联系实际，能反映现实问题，又要从培训要求出发，体现培训内容的要点，同时便于研讨操作。满足上述要求的研讨题目需要经过长期悉心收集、积累，同时要对它们进行深入研究，精心设计。

(1) 题目具有代表性。即题目应与实际工作紧密联系，既能反映实际工作中普遍存在或亟待解决的问题，又能体现所需培训的关键和核心问题。

(2) 题目具有启发性。即题目应能启发学员思考、研究，以利于学员能力的提高和对知识的掌握。

(3) 题目难度适当。即题目应根据培训目标的要求，结合培训对象的知识、能力水平确定。

(4) 研讨题目应事先提供给学员，以便做好研讨准备。

#### 2. 对指导教师的要求

研讨法是在教师引导下，以学员活动为主的培训方法，它对指导教师的要求较高，他们不仅应是所研讨课题方面的专家，而且要善于引导、组织学

员围绕主题展开讨论，同时创造轻松自由的讨论气氛，否则直接影响研讨的顺利进行，影响培训的效果。总之，为确保研讨的顺利实施，指导教师应注意做好如下工作：

(1) 明确讨论要求。指导教师应首先提出讨论的基本要求和原则，安排讨论程序，确定讨论形式。

(2) 引导讨论过程。讨论过程中，指导教师应随时注意引导。如讨论偏离主题时，应及时纠正；当讨论出现冷场时，可通过提出引导性的问题引导学员思考、辩论。

(3) 创造讨论气氛。指导教师应鼓励每个学员积极参与讨论，鼓励学员提出自己的独到见解，并对学员的个人见解予以肯定。

(4) 总结讨论结果。指导教师对讨论过程进行总结，分析结论的可行性，肯定正确意见，纠正讨论中的错误观点。

3. 指导教师制订讨论计划，准备讨论资料。指导教师应对研讨内容进行认真研究，明确通过讨论要解决的问题及解决问题的可能答案；设计研讨的进程，预计讨论过程中可能出现的问题及各种应对措施，准备研讨结束前的总结。

研讨法可用来传授知识、训练能力、培养态度。根据具体的培训目标不同，研讨法可用于各种内容的培训，如培养综合能力的案例分析法、开发创造力的头脑风暴法、改善人际关系的沟通能力训练、学习职业行为的角色扮演等，作为这些方法实施的基本形式。

## 五、案例分析法的应用

### (一) 案例分析法的操作程序

#### 1. 培训前的准备工作

(1) 培训者根据培训目标和培训对象确定培训课程的具体内容。

(2) 培训者从平时积累的案例中选择适当的案例作为研讨内容。

(3) 培训者制定培训计划，确定培训时间、地点。以某公司为例，其培训计划见表 3—6。

(4) 培训者熟悉案例分析法的操作方法，了解实际应用中应注意的问题，掌握案例的选择标准和讨论后进行总结的方法。

#### 2. 培训前的介绍工作

(1) 培训者向学员介绍：培训者自我介绍；培训的目的、培训方式；案例分析法的基本内容、特点；案例分析法应用时应注意的问题及应用后能达到的效果；本次培训课程的计划安排。

(2) 学员简单地自我介绍，彼此相互认识以获得基本的了解，以创造一个友好、轻松的研讨气氛。

(3) 将学员分组。确定各组组长。

#### 3. 案例讨论

表 3—6 某公司案例分析法培训计划表

案例分析法培训计划表

年月日

培训对象：

培训目标：

培训内容：

培训要求：

培训时间：

培训教师：

实施步骤

实施人员

需要时间

1. 说明培训目的、要求并简介案例分析法指导教师

2. 学员相互熟悉，分发案例资料学员

约 30 分钟

3. 指导教师接受学员咨询全体

20 分钟

4. 分组讨论，找出问题点各组学员 30~40 分钟

5. 找出解决问题的策略各组学员 30~40 分钟

6. 休息全体 10 分钟

7. 各组代表讲述本组观点，并相互质询全体约 60 分钟

8. 全体共同做出结论。指导教师总结整理全体 30 分钟

(1) 教师展示案例资料，让学员了解、熟悉案例内容，同时培训者应回答学员就案例内容提出的问题。

(2) 各组分别研讨案例，找出所有的问题，并进一步确定核心问题。



(3)小组成员提出多种解决方案，通过讨论选择最佳方案。

(4)全体讨论解决问题的方案。

#### 4. 分析总结

(1)培训者就案例内容及解决方案进行总结。

(2)培训者就本次培训课程的学习要点进行总结，并对讨论质量做出评价(检查是否达到预期要求，对学生的发言进行分析)。

#### (二)案例分析法的实施要点

1. 培训者应在案例资料展示完毕后，进行必要的解释说明，回答学员的提问，以尽量保证学员对案例内容的准确把握，因为案例是从实际工作中收集来的，学员一般无法完全通过材料了解案例的全部背景和内容。

2. 小组讨论中，若发现研讨内容偏离主题，培训者应及时纠正。

3. 各小组在提出最佳方案时，若培训者发现各组提出的对策缺乏新意，应给予提示引导，以使学员深入思考。

4. 集体讨论时，培训者应注意控制时间，并进行适当引导，以使讨论能够深入。

5. 培训者进行总结时，既要案例内容及解决方案进行分析，又要对各组提出的方案做出评价。

6. 培训者应在每次案例研讨结束后，对案例研究工作和结果进行记录、整理，一方面可保持、提高案例研究的完整性；另一方面有助于提高组织案例研讨课程的技巧和水平。

#### (三)案例编写的步骤

案例一般包括：说明，即目的、对象、使用建议、作者等内容；正文；附件，如数据、图表、有关规章制度、有关背景知识等；思考题。简单的案例至少应包括正文和思考题，其中正文一般按照事件发展的顺序展开，对于复杂的案例还应先介绍事件发生的背景；思考题不止一个，提问方式多种多样，如“你认为案例中主人公的行为有否不妥之处？”“针对A公司的问题应采取什么对策？”等。具体编写步骤如下：

1. 确定培训的目的。案例的编写要以培训目的为依据，培训目的应当具体、明确。

2. 搜集信息。信息的来源一般有四个：一是公开出版发行的报刊书籍，二是内部的文件资料，三是有关人员的叙述，四是自己的经历。如果仅依据公开的报刊书籍而不进行深入调查，很难编写出高水平的案例。

3. 写作。事件的起因、发展、结果应忠于事实，引用的数据要准确(不便于公开的除外)，涉及的机构和人名可隐去。如果案例需要公开，应征得有关机构、人员的同意。

4. 检测。请具有一定专业知识的人或经验丰富的人来审阅案例，看它是否存在缺陷或遗漏。

5. 定稿。根据审阅者的意见对案例进行修改，最后定稿。

## 第二单元现场培训

### 【学习目标】

通过学习，明确现场培训的内容和对象，掌握适应性现场培训程序和以改善绩效、培训人才为目的的现场培训的程序和方法。

### 【知识要求】

现场培训是指让员工在工作现场边工作边学习、锻炼的培训方式，它不需要专门的培训场所和设备，受训者可以兼顾工作和学习。

## 一、现场培训的内容

如果一项培训内容的掌握有赖于实践，那么这项培训内容就适合于现场培训。基于这一点，从事具体岗位所应具备的能力、技能和管理实务适合采用现场培训，而产品知识则要看具体情况而定。对产品知识如果是要求一般了解，课堂讲授就可以达到目的；但有的岗位(如售后服务、销售代表、采购)，需要相关人员深入了解产品知识，对于这些人员，除在课堂接受培训外，还应到生产现场见习。适合现场培训的具体内容如下：

1. 企业概况，即企业历史和现状；
2. 企业文化；
3. 企业行为规范；
4. 企业各项规章制度；
5. 产品知识，如产品性能、工艺、使用的原材料等；
6. 从事具体岗位所应具备的专业知识；
7. 从事具体岗位所应具备的能力；
8. 从事具体岗位所应具备的技能；
9. 管理实务；
10. 思想道德。

## 二、现场培训的对象

1. 从学校毕业的新员工。这类人员具备系统的专业知识，但他们不具备具体的产品知识和相关技能，不熟悉相关管理实务。

2. 有相关工作经验的新聘用人员。这类人员虽然从事过相关工作，但由于不同企业产品存在差异，仍需要先熟悉产品。也有这样的情况，由于工作内容非常接近，进入一家新企业后，不需要进行现场培训。只要进行简单的指导即可上岗，如财务部的出纳员。

3. 有工作经历但原先从事的工作与现在从事的工作完全不同的员工，包括转岗员工和将要从事的工作与原先工作不同的新员工。前者如一名产品开发人员调到质量部从事质量管理工作，需要熟悉质量管理体系；后者如一位从事过构件采购的人员被聘为电子元件采购员，需要熟悉各种电子元件的性能和用途。

4. 企业的后备人才。这类人员有可能晋升到更高的职位，需要有针对性地对他们进行能力等方面的培养。

5. 需要改善绩效的员工，而且该员工要改进的项目适合于现场培训。

## 三、现场培训的方法

现场培训方法又称实践法，是指受训者在工作场所边于边学的培训方法。它的主要优点，一是经济。受训者边干边学，一般无需特别准备教室等培训设施。二是实用、有效。受训者通过实干来学习，使培训的内容与受训者将要从事的工作紧密结合，而且受训者在“干”的过程中，能迅速得到关于他们工作行为的反馈和评估。

其具体形式有：工作指导法、工作轮换法、特别任务法和个别指导法。

### (一)工作指导法

工作指导法又称教练法、实习法，是指由一位有经验的工人或直接主管人员在工作岗位上对受训者进行培训的方法。负责指导的教练的任务是教给受训者如何做，提出如何做好好的建议，并对受训者进行激励。

工作指导法的优点是应用广泛,可用于基层生产工人,如让受训者通过观察教练工作和实际操作,掌握机械操作的技能。或用于各级管理人员培训,让受训者与现任管理人员一起工作,后者负责对受训者进行指导,一旦现任管理人员因退休、提升、调动等原因离开岗位时,已经训练有素的受训者便可立即顶替,如用设立助理职务来培养和开发企业未来的高层管理人员。

这种方法并不一定要有详细、完整的教学计划。但应注意培训的要点:一是关键工作环节的要求;二是做好工作的原则和技巧;三是须避免、防止的问题和错误。

## (二)工作轮换法

工作轮换法是指让受训者在预定时期内变换工作岗位,使其获得不同岗位的工作经验的培训方法。以利用工作轮换进行管理培训为例:让受训者有计划地到各个部门学习,如生产、销售、财务等部门,在每个部门工作几个月。实际参与所在部门的工作,或仅仅作为观察者,以便了解所在部门的业务,扩大受训者对整个企业各环节工作的了解。

工作轮换法的优点是:

1. 能丰富受训者的工作经验,增加对企业工作的了解;
2. 使受训者明确自己的长处和短处,找到自己适合的位置;
3. 改善部门间的合作,使管理者能更好地理解相互间的问题。

工作轮换法的不足之处在于:此法鼓励“通才化”,适合于一般直线管理人员的培训,不适用于职能管理人员。

## (三)特别任务法

特别任务法是指企业通过为某些员工分派特别任务对其进行培训的方法,此法常用于管理培训。

1. 委员会或初级董事会。这是为有发展前途的中层管理人员提供分析全公司范围问题经验的培训方法。一般“初级董事会”由10~12名受训者组成,受训者来自各个部门,他们针对高层次的管理问题,如组织结构、经营管理人员的报酬以及部门间的冲突等提出建议,将这些建议提交给正式的董事会,通过这种方法为这些管理人员提供分析高层次问题的机会以及决策的经验。

2. 行动学习。这是让受训者将全部时间用于分析、解决其他部门而非本部门问题的一种课题研究法。受训者4~5人组成一个小组,定期开会,就研究进展和结果进行讨论。这种方法为受训者提供了解决实际问题的真实经验,可提高他们分析、解决问题以及制订计划的能力。

## (四)个别指导法

个别指导法和我国以前的“师傅带徒弟”或“学徒工制度”相类似。目前我国仍有很多企业在实行这种帮带式培训方式,其主要特点在于通过资历较深的员工的指导,使新员工能够迅速掌握岗位技能。

个别指导法的优点:

1. 新员工在师傅指导下开始工作,可以避免盲目摸索;
2. 有利于新员工尽快融入团队;
3. 可以消除刚从高校毕业的学生进入工作的紧张感;
4. 有利于企业传统优良工作作风的传递;
5. 新员工可从指导人处获取丰富的经验。

个别指导法的缺点:

1. 为防止新员工对自己构成威胁,指导者可能会有意保留自己的经验、技术,从而使指导浮于形式;

2. 指导者本身水平对新员工的学习效果有极大影响；
3. 指导者不良的工作习惯会影响新员工；
4. 不利于新员工的工作创新。

### 【能力要求】

企业现场培训分为两种：一是以让员工适应新岗位为目的的现场培训，二是以培养人才、改善绩效为目的的现场培训。

#### 一、适应性现场培训的程序

##### (一)确定培训项目

不同企业之间因产品类别、组织结构、管理制度等的差异，使现场培训的项目不大相同，在一个电子企业里，许多岗位的任职人员需要了解电子元件知识；在一个服装企业里，许多岗位的任职人员需要了解服装面料知识。同一企业的不同岗位之间因职责的差异，现场培训项目也往往不同，设备维修工作需要掌握维修技能，而装配工则不需要。确定培训项目的方法有两种：

##### 1. 工作说明查阅法

工作说明书中一般都有从事该岗位所应具备的知识、技能、能力的描述。如某公司工艺工程师工作说明书“知识和技能”条目下有这样的内容：

- (1) 具备深入系统的电子电路知识；
- (2) 掌握电子元件基本知识；
- (3) 掌握机械制图基本知识；
- (4) 掌握人机工程学基本知识；
- (5) 深入了解本公司产品和现行工艺；
- (6) 熟悉有关国家、行业标准；
- (7) 熟练使用 WORD、EXCEL 软件。

另外，“学历”条目下是这样写的：“电子专业大专以上学历”。

由于被聘为工艺工程师者都具有电子专业大专以上学历并都已有几年的工艺设计经验，因此，他们已具备第 1 至第 4 项知识、第 6 项知识和第 7 项所列技能。只有第 5 项需要上岗前进行培训。要对公司产品和现行工艺深入了解，现场培训是必要一环。

##### 2. 培训需求调查法

如果企业没有工作说明书或从工作说明书上不能获得足够的信息，可采用向各部门发放调查表或由各部门申报的办法了解各部门现场培训的需求，据此确定现场培训项目。

##### (二)编写现场培训指导书

现场培训指导书说明企业某岗位现场培训项目的具体内容、培训时间、培训对象和培训方法等，现场培训指导书参考格式见表 3—7。

表 3—7 某公司某岗位现场培训指导书

部门

岗位

培训对象

培训时间

培训方法

培训项目

### (三) 确定现场培训的指导者

现场培训的过程是受训者在指导者的指导下进行观察、实践或锻炼，其中指导者的作用很重要。指导者应由本部门的领导或资深员工担任。指导者确定后应在人事部门备案，现场培训指导者最好不要频繁更换。除了技能培训外，现场培训应当是以自学、观察和实践为主，指导为辅。

### (四) 培训结束后对受训者进行考试或考核

对于技能培训，应通过考试来检查培训效果；对于能力培训，应定期对受训者进行能力考核，评价其能力是否有提高；对于需要见习环节的培训，可在见习结束后由受训者写出见习报告，然后由指导者写评语。

### (五) 颁发上岗证

培训期满后，人事部门根据考试或考核结果颁发上岗证。颁发上岗证只涉及接受岗前培训和转岗培训的人员。

## 二、以改善绩效、培训人才为目的的现场培训程序

### (一) 确定培训需求

1. 根据员工发展规划确定现场培训需求。
2. 根据绩效改进计划确定现场培训需求。
3. 通过自我申报确定培训需求。具体步骤如下：

- (1) 指示部下制定目标；
- (2) 部下根据自己的具体情况制定目标及计划；
- (3) 上级与下级通过面谈最后确定目标及计划。

### (二) 制定个别指导计划书

个别指导计划书应当在上下沟通的基础上制定。个别指导计划书应包括指导内容、具体措施、时间、指导者等，格式参见表 3—8。

#### 表 3—8 个别指导计划书

下属姓名

主管姓名

指导项目

指导时间

具体项目指导内容

态度

知识

技能

制定个别指导计划书有两种方法：

1. 上下级充分讨论之后，上级凭经验制定。
2. 上级根据下级的自我申报表从个别指导手册上选择部分合适的项目，制定出草案，经上下级协商后确定。

### (三) 实施培训

现场培训不同于课堂培训，它是一对一指导，更依赖于实践，可以在工作中随时进行，这与适应性现场培训完全一致。

1. 具体方法

以台湾的李汉雄博士的现场培训六大战术法为例，具体见表 3—9。

这六种方法的应用过程实际是将受训者从对工作完全陌生状态引导至完全进入角色，它更适合于新员工的训练。

2. 针对不同培训对象和内容采取不同方法。

以李汉雄先生提出的不同类型部属的培训对策为例，具体见表 3—10。

表 3—9 李汉雄现场培训的六种方法

#### 六阶段内容重点

##### 说明

指导者向受训者说明培训项目的意义、内容，确保其理解在充分协商中进行指导：

1. 让其提问、重视交流
2. 尽可能向其展示
3. 一边确认对方是否了解一边进行见习

主管或资深员工给受训者做示范，让其掌握工作要领，但暂时不让其动手

1. 让受训者特别注意工作重点
2. 示范完成后，指导者与受训者针对培训内容进行交流实习

受训者在主管或资深员工的协助下完成指定的工作，主管或资深员工根据其具体的工作表现随时给予指导让受训者有充分的自信：

1. 工作的开展应由易到难
2. 让受训者在做的当中把握要领
3. 让受训者切身感受工作氛围

##### 分担

让受训者与指导者共同承担一项工作，使其有机会进一步锻炼

让受训者具备独立工作的自信：

1. 让受训者大胆实践，不要怕出现错误
2. 随时对受训者给予指导

##### 代理

制造机会让受训者代理和该项能力关系密切的某项工作

指导者对受训者要有足够的信任与关心：

1. 受训者已具备相应能力，指导者应当放手
2. 要求受训者遇到困难立刻报告，指导者给予

##### 指导

##### 承办

正式让受训者独立负责一项和该项能力相关的某项工作

尊重受训者的意愿和自主性：

1. 受训者开始承办时应注意观察
2. 遇到问题时让受训者独立思考原因与对策

### 3. 及时给受训者予鼓励

#### 裹 3—10 不同类型部署的培训对策

负担型经常偷懒，经常儿错，难于沟通▲×××要求该类型员工多花时间研习基础知识，并根据其自身条件调动其工作

评论家型理论较丰富，但动手能力差▲○××认真听取该类型员工的意见，在理论上指出其不足，要求他按正确的思路进行实践

舍不得工作不积极，工作给予该类型员工更富挑战性的工作

发挥型能力发挥不够▲○○×并加大激励力度；或依本人兴趣重新

工作积极，但办事要求该类型员工多花时间研习基础

迷类型糊时糊涂，无法让人▲××○知识，反复做竞赛或演习，或与另一人个人一起工作

安于现状，不思开要求该类型员工树立自信心和创新

守旧型拓进取，甚至不具备▲×○×意识，花时间进行基础知识的研习，

相应的知识和经验并让其从事适当的工作并给予指导

工作积极性大，理

理论论知识非常丰富，但要求该类型员工做竞赛或演习；尊

优先型太过于理论化，经常失败▲○×○重本人的想法，在工作进行中给予指导

老实型工作积极性大，但效率低，思路窄，遇到新的情况就无法处

▲×○○要求该类型员工多花时间进行基础知识的研习；边工作边接受上级的指导；让他跟长于理论的人一起工作

坚定的前进型理论扎实，具有从事挑战性工作的能力，具有创新意识并能付诸实践◎ ○

○ ○对该类型的员工充分授权，给予挑战性工作；给予晋升的机会

注：◎：毫不差错按你所期待的做。

○：充分(没有问题)。

▲：大概不会按你所期待的做。

×：不够(有问题)。

#### (四) 培训评价

现场培训的评价应从多个角度进行：

1. 看受训者的工作成绩是否有提高；
2. 看受训者的态度、行为是否发生变化；
3. 听受训者讲述培训后的收获；
4. 向同事、顾客了解受训者接受培训后的变化。

#### 【注意事项】

工作轮换法的实施要点：

1. 工作轮换计划需根据每个受训者的具体情况制定，应将企业的需求与受训者的兴趣、能力倾向和职业爱好相结合。受训者在某一部门工作的时间长短，应视其学习进度而定。

2. 配备有经验的指导者。受训者在每一岗位工作时，应由富有经验的指导者进行指导，最好经过专门训练，负责为受训者安排任务，并对其工作进行总结、评估。

### 第三单元自学

#### 【学习目标】

通过学习，明确自学的适用范围，掌握各种自学的组织形式和方法，以及人事部门对自学的管理方法。

#### 【知识要求】

##### 一、自学的适用范围

1. 从培训内容上看，自学适用于知识、技能的学习。能力、观念、思维技巧、领导行为的培训有赖于在指导者的指导下进行练习或实践，而知识(实务性很强的知识除外)、技能一般通过自学就可以掌握。

2. 从培训体系看，自学既适用于岗前培训，又适用于在岗培训，新员工和老员工都可以通过自学掌握必备的知识和技能。

##### 二、自我的优缺点

###### (一)自学的优点

1. 费用低。自学只需要为自学者创造一定的学习条件或者对自学进行必要的组织，如购买书籍，而不需要聘请教师，购置大件教学设备，不需要解决学员的食宿问题，因此自学费用比课堂培训低得多。

2. 不影响工作。与集中培训不同，自学往往是在业余时间进行，学习和工作不会发生矛盾，对工作一般不会产生影响。

3. 学习者自主性强。自学者可根据自己的具体情况安排时间和进度，有重点地选择学习内容，学习者自主性强，可弹性安排学习计划。

4. 可体现学习的个别差异。自学者可以对学习内容进行选择，着重学习自己不熟悉的内容。同时，学习者可按照自己习惯的方法学习。

5. 培养员工的自学能力。在信息时代，每个人都必须终身受教育，学会如何学习对于每个人都非常重要。自学的过程是学习者主动掌握知识的过程，必然会提高学习能力。

###### (二)自学的缺点

1. 学习的内容受到限制。自学时缺少交流、演练和指点，通过交流、演练和指点才能掌握的东西显然不适合自学。

2. 学习效果可能存在很大差异。每个员工的自学能力和主动性不同，学习效果可能存在很大差异。

3. 学习中遇到疑问和难题往往得不到解答。在课堂培训时，教师会对重点和难点进行着重讲解，使学生能够听懂。在自学时，学习者遇到不懂的问题可能无法得到解答。

4. 容易使自学者感到单调乏味。在讲授时，教师一般通过生动的讲解引起学员的兴趣，营造良好的学习气氛。自学是单个进行，如果恰好学习者对学习的内容缺乏兴趣，就会产生单调、乏味的感觉。

#### 【能力要求】

##### 一、自学的组织方式与步骤

从培训的角度看，自学并不是放任自由，它是实现培训计划的一种方式。因此，有必要对自学进行有效的组织。自学的组织有以下几种形式：

###### (…)指定学习资料



人事部门在培训需求分析的基础上制定培训计划，确定培训项目，然后指定与培训项目、培训要求相匹配的学习资料让员工学习。学习资料可以是教材、资料、音像制品等。其具体步骤如下：

1. 选定学习资料。

从内容看，学习资料包括：固定使用的学习资料，如员工手册、岗位规范、工作流程图等涉及企业基本制度的资料；临时使用的学习资料。从形式看，学习资料包括：文字资料，如书籍、杂志、企业的规章制度；音像资料，如录像带、录音带、光盘、软磁盘。

2. 规定学习的完成时间和具体要求。

3. 员工自学。

4. 反馈学习结果。

员工完成指定的学习后，应让其反馈学习的结果，具体方法有：考试、写心得报告和举办交流会或研讨会等方法。

## (二) 网上学习

企业在互联网上建立网页，开设网上课程，员工无论何时何地，只要打开网页就可以学习。不受时间和空间的限制、费用低是网上学习的最大优势。其具体步骤如下：

1. 建立网页。

2. 员工拥有个人电脑。

3. 开设网上课程。网上课程应当依据自学的特点而设计，具体包括：课程体系、各门课程的内容和学习指南。

4. 配备自学辅导员。员工自学中遇到问题可以要求辅导员给予解答。辅导员可以单独解答，也可以采用网上对话的方式集中解答。

网上教学的优点：

1. 学习者可以在自己选定的时间内学习。

2. 学习者可以在自己选定的空间内学习。

3. 便于学习者与指导者交流。

4. 信息量大、选择性强。

5. 学习内容易于保存。

6. 费用低。

网上教学的缺点：

1. 课程内容很难根据学习者的具体情况改变，不够灵活。

2. 只适合进行知识方面的培训，其他培训项目较难开展。

3. 无法对学习过程进行控制，完全依靠学习者的自觉性。

4. 由于个人单独学习，容易产生单调感和孤独感。

## (三) 电视教育

企业创建自己的闭路电视教育系统课程是分类设置的，每次课一般会在不同时间段多次播放，学员可以选择合适的时间学习。这需要一大笔投入，一般企业难以承受。对于大多数中小企业而言，如果没有明显的地域限制，半脱产培训和鼓励员工业余时间自学是最好的选择。

## 二、人事部门对自学的管理

### (一) 制订自学计划或帮助员工制定个人自学计划

自学计划可以是针对某一类人员的，如要求管理人员阅读《管理模式》，也可以是针对员工个人

的，这样的自学计划一般都是在员工个人发展规划和绩效评估的基础上制定的。

## (二)对员工进行自学方面的指导

1. 让员工养成自学的习惯。有些员工整天忙于业务，心态浮躁，无法安下心来学习。对于这样的员工，应教育他们养成挤时间学习的习惯。

2. 让员工掌握有效的学习方法。对于身上担负着工作、生活两副重担的成年人来说，用于学习的时间是非常有限的。如何在有限的时间内掌握尽量多的知识是一个很重要的问题。掌握有效的学习方法能够在学习中收到事半功倍的效果。

## (三)对自学效果进行检查、评价

检查和评价对于自学来说显得更为重要。对统一安排的自学如果不进行检查和评价。学习本身可能无法开展下去。有的员工会以工作忙为由将指定的书籍扔到一边。

## 第四节培训经费的核算与控制

### 【学习目标】

通过学习，能够独立编制培训费用预算草案并做出具体说明。

### 【知识要求】

#### 一、培训成本的含义

培训成本是指企业在员工培训过程中所发生的一切费用，包括培训之前的准备工作，培训的实施过程，以及培训结束之后的效果评估等各项活动的各种费用。

直接培训成本是指在培训组织实施过程之中，直接用于培训者与受训者的一切费用的总和。如培训教师的费用，学员的往来交通、食宿费用，教室设备的租赁费用，教材印发、购置的费用，以及培训实施过程中的其他各项花费等。

间接培训成本是指在培训组织实施过程之外企业所支付的一切费用的总和。如培训项目设计费用，培训项目的管理费用，培训对象受训期间工资福利，以及培训项目的评估费用等。

#### 二、培训成本的构成

在西方人力资源会计中，员工培训成本被定义为人力资源的开发成本，它是指企业为了使新聘用的人员熟悉企业、达到具体岗位所要求的业务水平，或者为了提高在岗人员的素质而开展教育培训工作时所发生的一切费用。企业人力资源开发成本的支出，有助于员工知识的增长、技能的提高，因此，从本质上来看，人力资源的开发成本是企业对人力资源进行的投资，它是真正意义上的人力资源投资。

人力资源的开发成本主要包括人员定向成本、在职培训成本和脱产培训成本。

#### (一)人员定向成本

定向成本也称为岗前培训成本，它是企业对上岗前的员工进行有关企业历史、企业文化、规章制度、业务知识、业务技能等方面的教育培训时所支出的费用。它包括培训者和受训者的工资、教育管理费、学习资料费、教育设备的折旧费等。

#### (二)在职培训成本

在职培训成本是在不脱离工作岗位的情况下对在职人员进行培训所支出的费用。它包括培训人员和受训人员的工资、培训工作中所消耗的材料费、让受训人员参加业余学习的图书资料费、学费等。

在职培训往往会涉及机会成本问题，它是指由于开展在职培训而使有关部门或人员受到影响导致工作效率下降，从而给企业带来的损失。如有关人员离开原来岗位所造成的损失、由于受训人员的低

效率或误操作给整条生产线，乃至对整个生产过程的产量和质量造成的影响等。

### (三) 脱产培训成本

脱产培训成本是企业根据生产工作的需要，对在职员工进行脱产培训时所支出的费用。脱产培训根据实际情况，可以采取委托其他单位培训、委托有关教育部门培训或者企业自己组织培训等多种形式。

根据所采取的培训方式，脱产培训成本可分为企业内部脱产培训成本和企业外部脱产培训成本。内部脱产培训成本包括培训者和被培训者的工资、培训资料费、专设培训机构的管理费等；外部脱产培训成本包括培训机构收取的培训费，接受培训学员的工资、差旅费、补贴、住宿费、资料费等。

培训成本与参与培训的人员在企业中所担任的职务、所接受培训的层次、培训单位等有密切的关系。

### 三、掌握培训成本信息的意义

掌握培训成本的相关信息，具有以下重要意义和作用：

1. 可以了解培训总成本的构成，直接成本与间接成本的情况；
2. 有利于对不同的培训项目成本进行对比分析，做出正确的选择；
3. 有助于合理确定培训项目在设计、实施、评估和管理上资金的分配比例；
4. 用于分析比较不同小组员工的培训资金分配情况；
5. 便于进行成本控制，进行成本—收益的对比分析。

总之，要切实保证企业培训的需要，把钱花在刀刃上，在培训计划实施前，企业必须全面掌握培训成本相关信息，才能做好员工培训费用预算的编制工作，为企业培训工作的开展提供资金上的有力支持，从物质上保证培训计划的贯彻执行，不断提高员工培训的实际效果和经济效益。

#### 【能力要求】

##### 一、培训成本信息的采集

编制培训预算方案前，主要应当采集以下与员工培训相关的信息：

1. 收集需要参加公司外部培训的员工的数据资料。即采集所有需要参加外部培训的员工可能发生的费用资料，如学费、资料费、参观考察、交通食宿等费用。
2. 收集企业及其各个下属部门在企业内部组织培训可能发生的各项费用资料。包括公司拟举办的各种类型的培训班，在培训场地、聘请讲师、购买教材等方面的费用资料。
3. 收集企业培训所需要新建场地设施，新增设备器材器具的购置等方面的数据资料。

这些数据资料主要涉及以下两大类费用：

(1)有形资本费用。如场地的租赁费，设备、器材的购置或租赁费用，资料购买或印刷费用，外请培训师的聘用费用，培训组织人员和内聘教学人员在组织培训过程中的工资、奖金、补贴等，受训人员在接受培训期间的工资、奖金、补贴等。

(2)无形资本费用。如培训组织人员、内聘教学人员和受训人员因从事培训工作，未能参加企业的生产活动而造成的损失；应当用于租赁和购置场地、设备、器材，购置、印刷教材及外聘教师的费用，由于管理不善可能造成的损失等。

##### 二、培训成本项目的核算

###### (一) 利用会计方法计算培训成本

一般来说，我国现行会计制度要求采用会计方法核算企业培训成本，主要是按照一定的成本科目进行统计计算。如有些企业按照投资内容列出以下 6 个成本核算项目：

1. 教师的工资奖金、福利保险及其补贴、津贴等项支出；
2. 学员脱产学习的工资福利等项支出；
3. 学员学习资料、教材和学习用品方面的支出；
4. 教室、校舍建设方面的支出；
5. 属于固定资产标准的教学仪器、设备费用；
6. 经常性教育培训费用支出，如讲课酬金、业务费、办公费、实习费、委托代培费、器具购置费等。

此外，还有相当多的企业是按照以下 7 种项目统计计算培训成本。这些成本项目包括：

1. 培训项目开发或购买成本；
2. 培训教师的课酬、交通费、饭费等费用；
3. 设备、设施等硬件的使用成本；
4. 向培训教师和学员提供的培训材料成本；
5. 学员交通及住宿等方面的成本；
6. 教学辅助人员、管理人员的工资；
7. 学员学习期间的工资，因参加培训而损失的生产率或当受训者接受培训时代替他们工作的临时工的成本。

这种培训成本的核算方法，不但可以明确什么时候发生这些成本，还可以明确区分培训成本发生的次数及频繁程度。例如，一次性成本指那些与培训需求评估、培训项目开发等活动有关的费用；而多次性重复培训的成本包括培训场地租赁费用、培训教师工资，以及其他每一次培训计划实施时，都可能所发生的费用，如每个受训者的成本包括餐费、材料费及受训者参加培训而损失的生产率或发生的替代成本。

## （二）利用资源需求模型计算培训成本

资源需求模型是一种按照培训的横向、纵向作业流程核算企业培训成本的方法。具体地说，它是从培训项目开始的准备阶段一直到项目全部终结为止，按照培训项目设计成本、培训项目实施成本、培训项目需求分析评估成本、培训项目成果的跟踪调查以及效果评估成本等科目进行成本的核算。

资源需求模型的方法核算培训成本，具有以下三个特点：

1. 有利于比较培训项目在不同阶段上所需设备、设施、人员和材料的成本支出情况。
2. 有助于分析不同培训项目成本的总体差异，为科学合理地选择培训项目提供依据。
3. 有利于对不同培训项目的不同阶段发生的费用进行对比，突出重点问题，对成本实施有效的监控。

**应用实例：**恒丰公司采取委托培训方式拟对各个下属分公司的经理层举办一次为期 3 天的集中培训，参加培训的学员有 20 人，由外部培训公司 3 人和公司培训部 2 人组成了专题培训小组，全面参与项目设计、实施与管理。前期先用 2 天的时间进行了专题调研，对该培训项目进行设计。在培训完成之后的一个月、三个月和半年时。将分别进行 3 次评估跟踪，每次 3 天。

该培训项目的各部分费用标准如下：培训公司前期的研发费用 1500 元 / 天，培训师课酬 10000 元 / 天，培训师的交通食宿费用 1000 元 / 天。培训场地及设备租赁费 1500 元 / 天，教材费 100 元 / 人，餐费标准每人 20 元 / 天，评估费用 800 元 / 天，培训部人员薪资每人 200 元 / 天。培训学员的误工费 3000 元 / 天。

**求解：**请用资源需求模型法对该培训成本做出预算。预算结果见表 3—11。

表 3—11 恒丰公司某培训项目费用预算表单位：元

序号培训项目费用标准费用预算

1 培训项目设计成本(1500 元 / 天, 2 天) 3000

培训项目

2 实施成本

2. 1 培训师课酬(10000 元 / 天, 3 天) 30000

2. 2 培训师交通食宿(1000 元 / 天, 3 天) 3000

2. 3 场地设备等费用(1500 元 / 天, 3 天) 4500

2. 4 学员教材费(100 元 / 人, 20 人) 2000

2. 5 学员的餐费(20 元 / 人·天, 3 天, 20 人) 1200

2. 6 学员的误工费(3000 元 / 天, 3 天) 9000

3 培训项目评估费(800 元/天·次, 3 次, 3 天) 7200

4 项目管理费

4. 1 培训部人员薪资

(200 元 / 人·天, 2 人, 2 天, 3 天, 9 天)

5600

费用合计

65500

### 三、培训经费预算方案的编制

培训经费是进行培训的物质基础,是培训工作所必须具备的场所、设施、培训师等的资金保证。能否确保培训经费的来源和能否合理地分配及使用培训经费,不仅直接关系到培训的规模、水平及程度,而且也关系到培训者与学员能否有很好的心态来对待培训。

在编制培训经费预算时,要充分考虑以下影响因素,并对不同培训方案的总成本及其构成进行对比分析,以便做出正确的决策。

1. 有多少员工需要参加这项教育训练计划?他们的工作岗位处于何种层级?
2. 每期有多少员工同时离开工作岗位?脱产多长时间?准备举办多少期?
3. 员工离开工作岗位,部门主管安排其他同事代替是否要增加额外的支出?
4. 讲师与学员最理想的比率是多少?最多可容纳多少学员,同时保证讲师仍能掌握并达成训练目标,保证培训的质量?
5. 参与培训计划的人员成本、设施费用、地点及其他单位的支援费用?
6. 培训计划从设计、安排、协调、执行到追踪评估所需要的时间、人力、物力?
7. 增加部分成本在效益上是否会按比例扩大?培训结果有哪些可能产生的间接效益?
8. 培训成果评估,直接效益的计算,应事先根据培训目标设定。
9. 培训成本分担期限的界定及人数或成本中心的计算方式应合理确定。
10. 培训计划是企业内自行设计,或聘请企业外培训机构,或购买现成的培训套装,与培训人数、次数及培训需求达成的目标有关。

在编制预算时,起草人在全面掌握企业以及各下属部门提出的培训计划信息之后,通过分析比较,要对企业培训计划项目及其费用预算进行必要筛选、调整和平衡,然后再交部门主管及企业领导审批,审批后的费用,按标准严格执行,并要坚持一个季度回顾一次费用的使用情况,根据需要对培训项目

及其费用作相应的调整。

正确的划分员工培训费用数据的种类、科目，不但有利于对培训经费使用情况进行分析，也对以后培训费用预算方案的起草、审核和监督，特别是对培训计划的制定和贯彻实施具有十分重要的指导意义。表 3—12 是一张培训成本的统计核算表，其成本项目设计具有一定的参考价值。

表 3—12 某培训项目成本统计核算表

直接成本

培训教师 0

公司内培训教师(每天 125 天，为期 12 天)1500

小额福利(工资的 25%)375

交通费 0

材料费(60 元 / 本，56 个受训者)3360

培训教室和视听设备租凭费(每天 50 元，为期 12 天)600

餐费(每人每天 4 元，3 天，56 个受训者)672

总的直接成本费用 6507

间接成本

培训管理费 0

员工和管理人员工资 750

小额福利(工资的 25%)187

邮资、运输和电话费 0

培训前和培训后听学习材料费(4 元 / 本，56 个受训者)224

总的间接成本费用 1161

开发成本

项目购买费用 3600

培训教师培训费用 1400

注册费用 0

交通和住宿费用 975

工资 625

福利(工资的 25%)156

总的开发成本费用 6756

一般管理费用

组织的总体支持、高层管理时间

1443

(直接成本、间接成本和开发成本的 10%)

总的管理费用 1443

受训者培训费用

受训者工资和福利(根据离岗时间计算)16969

总的培训成本 32836

每个受训者的成本 587

总的受训者培训费用 50392

资料来源：雷蒙德·A·诺伊. 雇员培训与开发. 徐芳译. 北京：中国人民大学出版社，2001

#### 四、培训成本收益的分析

企业培训经费的投入，可能带来的收益、效益主要体现在以下几个方面：

1. 任职者可以提高完成本职工作的质量；
2. 任职者可完成超过本职位技能要求的工作；
3. 随着技能的完善和提高，任职者可以从事以前无法胜任的工作，进而减少用人，降低人工成本；
4. 为企业中长期的人才需求做好了储备；
5. 提高了企业整体任职人员的工作素质，增加了企业整体的工作效益和质量，增强了企业的市场竞争力。这一点是比较重要的，也是效益最高的。

综上所述，要用极其准确的数字来说出投资的成本是多少，效益是多少，是比较难的。投资成本中有形的投资成本可以用较准确的数字来表示，但是无形投资成本是较难用准确的数字表示的，培训成本的收益同样如此。那么，难道就没有办法解决这个问题了吗？人们往往因过于注重方法和手段而忽略了目的，往往因过多考虑实施的手段而把目的抛到了脑后。为确定培训的潜在收益，企业有必要回顾一下其进行培训的初始原因。例如，培训的实施可能是要降低生产成本或额外成本，或者增加重复购买量。

实际上，有许多方法可用来分析企业培训成本所带来的收益：

1. 可以运用专业技术的研究成果、生产实践活动的变化证实培训计划所取得的收益；
2. 在企业大规模投入资源之前，通过实验性培训，评价一部分受训者所获得的收益；
3. 通过对成功的工作者的观察，可帮助企业确定成功与不成功的工作者的绩效差别。

#### 五、培训项目收费标准的核定

确定培训项目收费标准的方法很多，主要有以下几种可供参照：

1. 上级拨款实报实销。这种办法无须送培单位缴纳培训费，培训中心(院校)也无须核算成本，上级单位按年度或半年度实际发生金额足额拨款，全包全揽。但此法没有激励效果，易出现浪费现象。
2. 上级核算一个收费标准，依照每人平均培训费用缴纳，收费标准比较模糊。送培单位经济核算程度不高。
3. 精确计算培训成本，接收支平衡略有盈余的原则收费。

此时，参加培训项目单个学员的收费标准，可按下述公式核算：

公式中：J——单个学员培训收费标准；

X——本班学员数；

Jz——该班预计发生的经费总额。

公式中：Y——管理费用系数；

J1——发生在教师身上的费用，如酬金、交通费、食宿费等；

J2——教材及辅导材料的印制、购置费；

J3——教室、电教、教具、实训仪器、设备、材料、水电费用；

J4——外出参观、游览的车费、门票、外联费用；

J5——学员食宿、文体、医疗等费用；

J6——其他培训费用。

按照上述公式进行计算时，有以下两个难点：

一是学员人数 X 在学员报到前是个不确定值，因其不确定，所以 J1、J2、J3、J4、J5、J6 也就难以确定。用一系列不确定值来计算的结果就可想而知了。鉴于此，有两种处理办法。一种办法是全按计划招生数算；另一种办法是把涉及人数的因子不放在公式之内。例如，将教材、住宿费、参观、游览、门票等提出来，单项乘以系数后直接计人个人收费标准，来一人算一人。这样能准确一些。

二是管理费用 Y 值的计算，要充分考虑送培单位及学员本人的承受能力，收费适可而止。一般控制在 10%~20% 之间，不易过高。其基本计算公式是：

### 【注意事项】

编制培训预算方案的注意事项：

每年培训部门必须就编制的预算向企业主管部门做出简报，简报内容应真实、简洁、明确，才能获得企业领导对预算的支持，因此简报一定要包含培训目标及财务分析报告。

1. 培训目标应根据企业经营目标所设计的培训计划，按各部门的需求安排培训，协助各部门达成他们的工作目标。

2. 各项培训计划应详细列出各项费用，尤其是训练人员的薪资福利费用、执行训练计划的运作费用及训练设施、设备、工具等的购买费用。

3. 预计可能的成本节省、减少浪费、利润增加，亦即产量、效率、品质的提高所产生的效益。

### 本章小结

本章主要讲述了企业员工培训的概念、作用、特点、原则和要求；企业员工培训系统的设计、有效运行和作业流程；岗前培训的特点、意义、注意事项、内容、实施方法和步骤；在岗培训的类别、内容、实施用表、计划、设计与程序；脱产培训的类型与审批；课堂培训影响因素、种类与准备工作；教室的布置方式；讲授法的优点、缺点、方式和实施要点；研讨法的类型、优点、难点、形式、方法和实施要点；案例分析法的概念、特点、操作程序和对教师的基本要求；案例的类型和编写的步骤；现场培训的内容、对象和分类；适应性现场培训程序和以改善绩效、培训人才为目的现场培训的程序和方法；自学的使用范围、优缺点、组织形式和人事部门对自学的管理方法；培训成本的含义、构成、信息采集、项目核算和收益分析；培训经费预算草案的编制和相关注意事项，以及培训项目收费标准的核算。

### 本章习题

1. 简述企业员工培训作用、特点、原则和要求。
2. 简要介绍企业员工培训系统的设计方法。
3. 分析企业员工培训系统的作业流程。
4. 简述岗前培训的特点、意义和内容。
5. 简要介绍岗前培训的实施方法和步骤。
6. 简述员工培训的分类。以及员工手册的内容。
7. 简述在岗培训的类别、内容。
8. 简述培训现场的具体要求。
9. 简述在岗培训的计划、设计与程序。
10. 简述脱产培训的类型与审批的程序。
11. 简述课堂培训影响因素和种类，并介绍课堂培训的准备工作。
12. 简要介绍教室的布置方式。
13. 简述讲授法的优点、缺点、方式和实施要点。



14. 简述研讨法的类型、优点、难点、形式、方法和实施要点。
15. 简述案例分析法的概念、特点、操作程序和对教师的基本要求。
16. 简要介绍案例的类型和编写的步骤。
17. 简述现场培训的内容、对象和分类。
18. 简要介绍适应性现场培训程序的程序和方法。
19. 简要介绍以改善绩效、培训人才为目的现场培训的程序和方法。
20. 简述台湾的李汉雄博士的现场培训的六大战术法。
21. 简述自学的使用范围、优缺点和组织形式。
22. 简述培训成本的含义与构成。
23. 简要介绍培训成本信息的采集、项目的核算和收益分析的方法。
24. 简要介绍培训经费预算草案的编制的方法,以及相关注意事项。
25. 简要介绍培训项目收费标准核算的方法。

## 第四章绩效管理

### 第一节绩效管理系统的确立

#### 第一单元绩效管理系统的的设计

##### 【学习目标】

通过学习,掌握绩效管理的基本概念、绩效管理系统与其他人力资源管理子系统的关系,以及绩效管理系统设计的基本原则和基本方法。

##### 【知识要求】

#### 一、绩效的性质和特点

1. 绩效的多因性。绩效的优劣不只取决于单一的因素,而要受到主、客观多种因素的影响,如员工的激励、技能、环境与机会,其中前两者是员工自身的主观性影响因素,后两者则是客观性影响因素(见图4—1)。

(1)激励是指调动员工的工作积极性,激励本身又取决于员工的需要层次、个性、感知、学习过程与价值观等个人特点,其中需要层次影响最大,员工在谋生、安全与稳定、友谊与温暖、尊重与荣誉、自为与自主以及实现自身潜能诸层次的需要方面,各有其独特的强度组合,需经企业调查摸底,具体分析,对症下药予以激发。

(2)技能是指员工工作技巧与能力的水平,它也取决于个人天赋、智力、经历、教育与培训等个人特点,其中培训不仅能提高其技能,还能使员工对预定计划目标的实现树立自信心,从而加大激励的强度。

(3)环境因素首先指企业内部的客观条件,如劳动场所的布局与物理条件(如室温、通风、粉尘、噪声、照明等)、任务的性质、工作设计的质量、工具、设备与原料的供应、上级的领导作风与方式、公司的组织与规章制度、工资福利、培训机会以及企业的文化、宗旨及氛围等。环境因素当然也包括企业之外的客观环境,如社会政治、经济状况、市场竞争强度等宏观条件,但这些因素的影响都是间接的。

(4)机会则是偶然性的。如某项任务正巧分配给甲员工,而乙员工不在或因纯随机性原因未被指派承担此项任务,此时虽然乙的能力与绩效均优于甲,却无从表现。不可否认,现实中不可能做到真

正彻底的完全平等，因而这一因素是完全不可控的。

2. 绩效的多维性，即绩效需要沿着多种维度去分析和考评。例如一名工人的绩效，除了产量指标完成情况外，出勤率、质量指标、原料材料消耗率、能源消耗指标，甚至团队合作、服从纪律等硬性和软性表现都需要综合考虑，逐一评估，尽管各维度的权重不等，考核侧重点会有所不同。

3. 绩效的动态性，即员工的绩效随着时间的推移会发生变化。绩效差的可能改进转好，绩效好的也可能退步变差，因此管理者切不可凭一时印象，以僵化的观点看待员工的绩效。

总之，管理者对下级绩效的考察、应该是全面的、发展的、多角度的和权变的，力戒主观、片面和僵化。

## 二、绩效管理的基本概念

绩效管理是指为实现组织发展战略目标，采用科学的方法，通过对员工个人或组织的综合素质、态度行为和工作业绩的全面监测分析与考核评定，不断激励员工，改善组织行为，提高综合素质，充分调动员工的积极性、主动性和创造性，挖掘其潜力的活动过程。

具体地说，企业员工的绩效管理具有以下几个基本特点：

1. 绩效管理的目标是不断改善组织氛围，优化作业环境，持续激励员工，提高组织效率。它既可按公司、部门或小组的目标定位，也可以按员工的个人目标定位。

2. 绩效管理的范围，覆盖组织中所有的人员和所有的活动过程，它是企事业单位全员、全面和全过程的立体性动态管理。

3. 绩效管理是企业人力资源管理制度的重要组成部分，也是企业生产经营活动正常运行的重要支持系统，它由一系列具体的工作环节所组成。

4. 绩效管理是指一套正式的、结构化的制度，它通过一系列考评指标和标准，衡量、分析和评价与员工工作有关的特质、行为和结果，考察员工的实际绩效，了解员工可能发展的潜力，以期获得员工与组织的共同发展。

5. 绩效管理是以绩效考评制度为基础的人力资源管理的子系统，它表现为一个有序的、复杂的管理活动过程，它首先要明确组织与员工个人的工作目标，并在达成共识的基础上，采用行之有效的管理方法，不但要保障按期按质按量地达到和实现目标，还要考虑如何构建并完善一个更有效的激励员工，不断提升员工综合素质的运行机制。

总之，绩效管理是一个将公司与部门、员工个人目标紧密联系在一起、科学的考评方法，从目标、程序导向到意愿、行为、效果导向，从事前策划到过程的监测，从事后考评到绩效改进的动态过程。绩效管理过程的每一次循环都将使企业、组织或员工迈上一个新的台阶，有所提高，有所发展，有所创造，有所前进。

目前，在各类教科书或相关的学术著作中，很多人使用了诸如绩效考评、绩效考核、绩效评价、绩效评估等类似的术语，实际上它们与绩效管理的概念，既有十分密切的联系又存在明显的区别。

虽然从概念的内涵上看，绩效考评等概念与绩效管理似乎无太大的区别，但从外延上看，绩效管理是一个外延比较完整的概念，它是指从绩效计划(绩效目标的确定)到考评标准的制定，从考核、评价的具体实施到信息反馈、总结和改进工作等全部活动的过程。绩效管理的活动过程，不仅仅着眼于员工个体绩效的提高，而且还注重员工绩效与组织绩效的有机结合，最终实现企业总体效率和效能的提升。

实际上，绩效考评仅仅是绩效管理活动中的一个重要环节，它是考评者按照特定程序，采用一定方式方法，根据预定的量化指标和标准，对员工个人或团队的行为和结果进行测量、考核、评价的过

程。它在绩效管理的全过程中居于举足轻重的地位，成为绩效管理系统运行的重要支撑点。

同时，也应当指出，在绩效考评、绩效考核、绩效评价和绩效评估等专业名词中，采用“绩效考评”一词更为贴切。因此，本教材采用“绩效考评”这一术语时，专指绩效管理活动各个环节中所具体涉及的程序、步骤、方式和方法。

### 三、绩效管理系统与其他子系统的关系

绩效管理作为企业人力资源管理的重要组成部分，即企业人力资源管理系统子系统，与其他人力资源管理系统存在极为密切的关系，如图4—2所示。

### 四、绩效管理系统设计的基本原则

在绩效管理系统设计以及实施运行过程中，企业必须遵循以下基本原则，这些原则既是建立绩效管理的重要理论依据，又是保证企业人力资源管理系统有效运行的基本保障。

#### （一）公开与开放的原则

公开与开放的原则要求绩效管理系统必须建立在公开性、开放式的基础之上。开放式的绩效管理系统，首先，应体现在评价上的公开、公正、公平性，借此才能取得上下级的认同，使绩效管理得以推行；其次，评价标准必须是十分明确的，上下级之间可通过直接对话，面对面地沟通，进行绩效管理工作。在贯彻开放性原则时，应注意以下几点：

1. 要通过工作岗位分析，确定对员工的期望和要求，制定出客观的绩效管理标准，通过制定岗位任职资格标准及绩效管理标准，将组织对其员工的期望和要求明确地规定下来，使考评的总体性和全局性得以加强，进而成为人力资源管理的组成部分。

2. 实现绩效管理活动的公开化，破除神秘感，进行上下级间的直接对话，将技能开发与员工发展的要求引入考评体系之中。

3. 引入自我评价及自我申报机制，对公开的工作绩效评价做出补充。通过自我评价，可增进企业目标的实现。如果这种相对评价侧重于能力的评价，并在职能资格等级制度的范围内进行，则它至少能够发现员工自身差距，并弥补自身的不足。

4. 根据企业不同，分阶段引入绩效管理的评价标准和规则，使其员工有一个逐步认识、理解的过程。

#### （二）反馈与修改的原则

反馈与修改的原则要求及时反馈绩效管理的结果，将正确的行为、方法、程序、步骤、计划、措施坚持下来，发扬光大；将不足之处，加以纠正和弥补。在现代人力资源管理系统中，没有反馈的绩效管理系统将失去存在的意义，不能发挥员工的潜能，调动员工的积极性。

#### （三）定期化与制度化原则

绩效管理是一种连续性的管理过程，因而必须定期化、制度化。绩效管理既是对员工能力、工作绩效、工作态度的评价，也是对未来行为表现的一种预测。因此只有程序化、制度化地进行绩效管理，才能真正了解员工的潜能，才能发现组织中的问题，从而有利于组织的有效管理。

#### （四）可靠性与有效性原则

可靠性又称信度，是指某项测量的一致性和稳定性。绩效管理的信度是指绩效管理方法保证收集到的人员能力、工作态度、工作行为、工作绩效等信息的稳定性和一致性，它强调不同评价者之间对同一个人或同一组人评价的结果应该大体一致。如果绩效管理因素和绩效管理尺度是明确的，那么考评者就能够在同样的基础上评价员工，从而有助于改善绩效管理的可靠性。

有效性又称效度，是指某项测量有效地反映其所测量内容的准确程度。绩效管理的效度是指测量

员工的工作能力、态度、行为与成果的准确性程度。客观、准确、全面的评鉴员工的工作绩效有利于最大限度地调动员工的积极性、主动性和创造性。

可靠性与有效性是保证绩效管理科学性的充分必要条件，所以一个绩效管理体系要想获得成功，就必须具备良好的信度和效度。

#### (五)可行性与实用性原则

可行性是指任何一个绩效管理方案所需的时间、人力、物力、财力，要能够被使用者及其实施的客观环境和条件所允许。因此，在制定绩效管理方案时，应根据绩效管理目标和要求，合理地进行方案设计，并对绩效管理方案进行可行性分析。主要从以下几个方面进行：

1. 限制因素分析。任何一项绩效管理活动都是在一定条件下进行的，必须研究该考评方案所拥有的资源、技术以及其他条件，并对绩效管理方案的对象与范围的适用性，进行深入全面的分析。

2. 目标效益分析。全面分析和确定绩效管理所要实现的目标，全面评价绩效管理方案对人力资源管理所能带来的直接和间接效益，包括经济效益和社会效益，有利于改进和完善企业绩效管理系统，提高其科学性、可行性和适应性。

3. 潜在问题分析。预测每一考评方案可能发生的问题、困难、障碍，问题发生的可能性以及可能产生的不良效果，并找出原因，提出应变措施。解决这一问题的办法是在实施绩效管理活动前，对各种绩效管理考评工具进行调试，通过调试发现问题，减少绩效管理的误差。

所谓实用性，包括两个方面的含义：第一是指绩效管理考评方式方法，应适合不同绩效管理的目的和要求，要根据绩效管理目的采用简便可行的方式方法；第二是指所设计的绩效管理考评方案，应适合企业的不同部门和岗位的人员素质、特点和要求。

#### 【能力要求】

##### 一、绩效管理系统设计的四阶段法

###### (一)四阶段法设计方案之一

该绩效管理系统的设计方案认为，企业绩效管理作为一个完整的人力资源子系统，它是由定义绩效、绩效考评、绩效反馈和绩效改善四个阶段所组成。在这个系统中，绩效考评不仅包含应用某种方法考评员工工作绩效这一核心过程，而且将企业战略，企业文化以及人力资源政策，对绩效考评的影响和作用纳入其间。考虑在内。同时，还要将绩效反馈这一环节与绩效改善，以至

人力资源开发紧密地联系在一起。绩效管理系统的模型如图 4~3 所示。

从模型可以看出。一个好的绩效管理系统应由四个部分组成。

###### 1. 定义绩效

定义绩效即界定绩效的具体维度及各维度的内容和权重，也就是让各层次的员工都明确自己努力的目标。这是进行绩效考评的基础，也是绩效管理的关键。在这个阶段，工作岗位说明书为“定义绩效”提供了内容上的技术支持，企业战略、企业文化为“定义绩效”确定了明确的方向，提供了信念和目标上的支持。这种方向性(通过加大某一维度的权重实现)的定位，使定义后的绩效，能够确保员工行为、行动方式与企业战略和企业文化保持一致。例如，本年度企业的中心任务是通过导入全面质量管理提高产品质量，并实行团队管理来加强合作。那么，在定义绩效时，员工的质量意识，产品质量的实现状况以及合作意识应该成为重点内容。同时还要考虑对实行团队管理的小组，将其工作绩效定义为小组绩效。

另外，企业的人力资源政策也影响定义绩效。比如当一个企业实行从内部提升的政策时，对各层次管理者而言，在绩效考评的内容中必须有一项重要韵指标——培养开发下属的能力。

## 2. 绩效考评

这是绩效管理系统的主要部分，表现为在定义绩效的基础上制定出一个健全合理的考评方案并实施绩效考评。考评方案主要包括考评的内容、考评的方法、考评的程序、考评的组织者、考评人与被考评人以及考评结果的统计处理等。其中，选择合适的考评方法、设计出可行的考评表格是最关键也是最困难的工作。

## 3. 绩效反馈

绩效考评的结果反馈给员工本人，是为了让员工正确地认识自我、评估自我。但在绩效管理体系中，反馈的意义并不仅限于此。客观、合理的考评结果可以真实地说明员工达到组织所期望的标准的程度，其不足之处经过分析，便成为有针对性的企业培训的需求。同样，员工绩效考评的结果可以使上级更全面、更深入地认识自己的下属，掌握下属的特性和优缺点。管理者根据绩效考评所获得的信息与员工进行面谈，并对员工进行适当、明确的指导，可以使员工的个人发展与实现组织目标结合起来，从而达到提高绩效的目的。另外，企业文化对绩效反馈的时机、途径和方式方法，以及重视程度都会产生很大的影响。

## 4. 绩效改善

绩效管理的目标和目的是十分明确的，即不仅要提高各级员工的素质，更重要的是要通过员工素质的提高，促进和带动组织整体素质和工作绩效的提升和发展。由此，在绩效管理系统中，绩效改善是一个不容忽视的关键阶段，通过有序的绩效改善和提高，使绩效管理上升到一个新的水平，在新的平台基础上不断延伸和发展。这种从定义绩效到绩效改善阶段的循环往复，将使绩效管理乃至企业的生产经营管理进入一个良性循环发展的轨道。

绩效管理系统使企业绩效考评制度的内涵更丰富，实施过程更系统、更全面，并与其他人力资源管理职能衔接得更紧密，从而使绩效考评在现代人力资源管理中发挥出更强大的功能。绩效管理不仅仅是对下属的工作态度、工作能力和工作业绩做出评价与排序，而且还担负对员工的管理、监督、指导，教育、激励和约束功能等日常例行的管理工作。各级主管不仅要下属员工进行科学的考核与评价，而且要承担起管理、培训和指导下属的责任。所以说，绩效管理是一种管理行为，它贯穿于工作的全过程。

### (二) 四阶段法设计方案之二

该设计方案认为，绩效管理是由决定绩效考评内容、选择绩效考评方法、绩效考评结果反馈和检讨绩效考评系统四个方面组成的有机系统，如图 4—4 所示。

## 二、绩效管理系统设计的五阶段法

该系统设计方案认为，绩效管理作为一个完整的系统，具体应由绩效计划、绩效沟通、绩效考评、绩效诊断和绩效总结五个阶段或部分组成，如图 4—5 所示。

### (一) 绩效计划

绩效计划的制订是主管与员工对员工考核期间应该履行的工作职责、权限、各项任务的重要性程度、绩效的衡量标准、可能遇到的困难、新技术新技能及培训的需求、上级可能提供的帮助及解决问题的途径和方法等一系列问题，共同进行探讨并达成共识的过程。绩效计划是整个绩效管理体系中非常重要的环节，它具有前瞻性，其作用在于帮助员工认清方向，明确目标。

### (二) 绩效沟通

绩效管理是在互动中实现的，主管通过与下属的有效沟通，可以及时对下属的工作进行必要的指

导，帮助下属解决工作中遇到的困难和问题。这时，主管的角色发生转变，由“考核者”变成下属的“帮助者”和“伙伴”，其结果是双方的共同进步。在这个过程中，应当使被考核者亲身感受和体验绩效管理的积极意义，绩效考核不是员工劳动、活动的“桎梏”，而是激发员工斗志的有效手段。

绩效沟通与指导阶段是主管与下属共同实施计划的过程，是双方保持不断联系，全程进行指导、交流、沟通并产生互动的过程，也是不断完善、充实计划，以及根据客观环境条件的变化，对计划进行必要的调整修订的过程。绩效沟通与指导使绩效管理建立在科学合理、现实可行的基础上，从这个意义上看，绩效沟通与指导是绩效管理体系的灵魂。

### (三) 绩效考评

绩效考评是绩效管理活动的中心环节，是考核者与被考核者双方对考核期内的工作绩效进行全面回顾和总结的过程。在组织进行绩效考核的过程中，应注意使员工对衡量工作绩效的标准有清晰明确的认识，尽量减少歧义；以自我考核评价为主，主管和其他人考核评价为辅，真正实现自己教育自己，自己对自己有客观、全面、正确的认识；在绩效考核的活动中，凡事(无论是主管还是下属)都要用数据、事实、结果来证明，防止主观臆断、推测，但又不能在数字上过分地斤斤计较；绩效考核应在融洽和谐的气氛中进行。因为在平时的沟通中，员工已就自己的工作进度和成果业绩情况，与主管基本上达成共识，因此，绩效考核只是对这些活动的进一步复核和总结。如果在绩效计划和绩效沟通的阶段就能够认真严格地贯彻执行有关标准和要求，那么考评时产生严重分歧的可能性就很小。

### (四) 绩效诊断

绩效诊断是对绩效管理中各个环节和工作要素进行全面监测、分析的过程。诊断的具体内容包括：

1. 对管理制度的诊断。如现行的绩效管理制度在执行的过程中，哪些条款得到了落实，哪些条款遇到了障碍，难以贯彻，绩效管理制度存在着哪些明显的不科学、不合理、不现实的地方需要修改调整。

2. 对企业绩效管理体系的诊断。如绩效管理体系在运行中存在着哪些问题，各个子系统之间健全完善的程度如何，各子系统相互协调配合的情况如何，目前亟待解决的问题是什么等。

3. 对绩效考核指标体系的诊断。如绩效考核指标体系与考核评价标准是否全面完整、科学合理、切实可行，有哪些指标和标准需要修改调整等。

4. 对考核者全面、全过程的诊断。如在执行绩效管理的规章制度以及实施考核的各个环节中，有哪些成功的经验可以推广，有哪些问题亟待解决；考核者自身的职业品质、管理素质、专业技能有哪些提高，还存在哪些不足等。

5. 对被考核者全面、全过程的诊断。如在企业绩效管理的各项活动中，员工持有何种态度，通过参与绩效管理活动，员工有何转变，实际工作取得何种成果，职业品质和素养有哪些提高等。

对绩效管理的诊断活动中，最重要的是及时发现员工绩效低下的原因。绩效不佳的原因可以分成两种：一种是个体原因，如能力不足、个人努力程度不够等；另一种是组织或系统的原因，如目标设置不科学、工作流程不合理等。绩效诊断应当先找出组织或系统的原因，再考虑个体原因。员工是查找原因的重要渠道，但要努力创造一个宽松的环境，确保员工不会因为明白真相、吐露实情而受到歧视。一旦找出原因，主管和员工就需要齐心协力，共同解决问题。

对于绩效考评的结果进行及时的反馈，无论对企业还是对员工个人都是十分重要的，通过考核发现的问题以及对这些问题的诊断分析，既有利于改进企业总体系统的工作，也有利于提高员工的素质和工作质量。

### (五) 绩效总结

绩效管理的目的是为了促进企业和员工的共同提高和发展。在每一轮绩效管理活动结束后，都要对绩效计划、绩效沟通、绩效考评、绩效诊断等各项活动过程进行深入全面的总结，通过总结发扬成绩，纠正错误，以利再战。

### 【注意事项】

在规划和设计绩效管理系统时，设计者必须正确回答以下几个基本问题：

1. 为什么要对员工或组织进行绩效管理?它与企业发展战略规划及生产经营目标是什么关系?
2. 在绩效管理的过程中，对员工和组织应当考评什么，即考评的指标和标准是什么?
3. 绩效管理的全过程应当如何组织实施?各个工作阶段是何种关系?每个工作阶段的具体程序、步骤和实施方法是什么?
4. 在绩效管理的活动中，谁是考评者和被考评者?谁是决策者和管理者?由哪一个具体部门全权负责?其具体责任、权限和职责范围是什么?
5. 在绩效管理的过程中，绩效考评应当在何时何地进行，即每月考评一次，还是每季度或半年，还是一年考评一次?考评的间隔期有多长?
6. 绩效管理的信息、绩效考评的结果，在何时何地通过何种方式及时反馈给考评者和被考评者?具体反馈时应当按照什么程序，采用什么具体方法，保证信息沟通的渠道畅通?
7. 绩效管理中发现的问题，谁具体负责做出分析研究报告?如何加以解决?如何改进绩效?怎样落到实处?
8. 本次绩效管理的循环期结束之后，如何总结经验教训?如何更有效地组织下一个新的绩效管理循环期?

在规划和设计绩效管理系统时，必须对上述八个基本问题做出正确、全面、科学的回答，才能使绩效管理的作用和各种功能得以充分发挥。如果管理者草率行事，员工又缺乏正确的认识，那么企业的绩效管理就不会受到重视，绩效考评也就发挥不出其应有的作用。如果绩效管理缺乏系统性、科学性和可行性，不仅会带来一些法律问题，如引发劳动关系紧张或发生劳动争议，而且拙劣粗糙的绩效管理还可能使组织士气低落，乃至造成生产率下降的负面影响。

通常一个完备的绩效管理系统。应当对以下工作内容做出明确规定：

- (1)绩效管理的目的、方向和绩效考评目标；
- (2)绩效管理组织机构、人员及其工作职责；
- (3)绩效考评的指标体系与考评标准和范围；
- (4)根据不同类别人员采用不同的考评方法；
- (5)实施绩效考评的具体时间和期限；
- (6)绩效考评具体实施的程序和步骤；
- (7)绩效考评结果整理与反馈的步骤和方法；
- (8)绩效管理总结考评结果应用与工作改进。

当然，一个企业的绩效管理系统不一定必须具备上述八项内容的每一项，一些中小企业的绩效管理相对于大企业来说要简单得多，它们可以将程序中的某几项合并为一项。对绩效管理系统虽然可以按照一定的阶段进行划分，但在企业绩效管理的实际组织中，其各个工作阶段及具体程序有时可以交叉进行，不一定非要严格区分开。

## 第二单元绩效管理制度的内容和要求

### 【学习目标】

通过学习，掌握绩效管理的基本功能，起草企业绩效管理制度的基本内容和基本要求。

### 【知识要求】

## 一、绩效管理的功能

### (一)绩效管理对企业的贡献

#### 1. 诊断功能

绩效管理的一个重要的功能就是它的组织诊断功能，如同医生使用的听诊器，可以对组织进行诊断分析，为组织变革和组织发展提供重要的依据。绩效管理作为企业各个职能和业务部门主管的基本职责，在绩效目标明确的前提下，不但需要对组织中每个成员的活动进行追踪，及时沟通和分析、反馈绩效管理信息，而且要及时发现组织中存在的共性问题，采用科学的方法进行组织诊断，通过调查掌握组织机构的现状及存在的问题，并对照工作岗位说明书、组织机构功能图、管理业务流程图等文件，进行组织的职能分析、组织关系分析和决策分析，找出组织中现存问题的症结所在，指出有哪些部位、流程、程序、授权(决策权)和协作关系需要改进和调整，从而为组织变革和组织发展提供依据。

#### 2. 监测功能

绩效管理的第二个重要功能就是它的组织监测功能，通过有效的绩效管理体系的运行，可以显示出组织中从高层领导到中层管理人员，以至一线员工，从硬件如劳动环境、生产条件、技术装备、工作场地、工作条件等，到软件如企业文化、经营理念、领导方式、工作方法、工时制度等方方面面的实际运行情况。在组织绩效管理的过程中，各级主管必须对人力、物力和财力等资源的配置及其实际运行情况，进行及时的监督、测定和考量，才能达到有效的组织、协调和控制，从而实现预定的绩效目标。

#### 3. 导向功能

绩效管理的第三个重要功能就是它的组织导向功能，绩效管理的基本目标是非常明确的，即不断改善组织氛围，促进员工与企业共同发展，从而提高整体效率和经济效益。要达到和实现这一基本目标，各级主管在组织绩效管理的活动中，应当充分发挥绩效管理的导向功能，通过积极主动的绩效沟通和面谈，采用科学的方法从不同需求出发，激励、诱导下属，朝着一个共同目标努力学习，积极进取。

#### 4. 竞争功能

绩效管理的第四个重要功能就是它的组织竞争功能，绩效管理总是与企业薪酬奖励、晋升调配等制度密切相关、相伴、相随的。绩效优秀的员工不但会受到奖励，还可能获得晋级，也就为全体员工树立了工作“模范”和“榜样”，同时那些落后的、工作绩效不佳的员工，也可能受到一定的批评或处罚。无论是受奖还是受罚，对员工都会产生某种触动和鞭策，其结果是优秀的人希望更优秀，落后的人不甘于落后，在组织中形成你追我赶的局面。这种员工之间的相互比赛和竞争，势必有助于组织的发展和目标的实现，从而使企业和员工同时受益获利。

### (二)绩效管理对员工个人的贡献

#### 1. 激励功能

绩效管理可以充分肯定员工的工作业绩，能使员工体验到成功的满足感与成就的自豪感，有利于鼓励先进、鞭策落后、带动中间，从而对每个员工的劳动行为进行有效的激励。

#### 2. 规范功能

绩效管理为各项人事管理提供了一个客观而有效的标准和行为规范，并依据这个考核的结果进行晋升、奖惩、调配等，通过不断考核，按照标准进行奖惩与晋升，会使企业形成按标准办事的风气，使企业的人力资源管理标准化。

#### 3. 发展功能



绩效管理的发展功能，主要表现在两方面：一方面使组织根据考核结果，制定正确的培训计划，达到提高全体员工素质的目标；另一方面可以发现员工的特点，根据特点决定培养方向和使用方法，充分发挥个人长处，将个人与组织的发展目标有效地结合起来。

#### 4. 控制功能

通过绩效管理，不仅可以把员工工作的数量和质量控制在合理的范围内，还可以控制工作进度和协作关系，从而使员工明确自己的工作职责，按照既有制度和规定做事，提高工作的自觉性和纪律性。

#### 5. 沟通功能

考核结果出来以后，管理者将与员工谈话，说明考核结果，听取员工的申诉和看法。这样就为上下级提供了一个良好的沟通机会，使上级与下级之间相互了解，并增进相互间的理解。

### (三) 绩效管理的其他功能

绩效管理除具有上述功能之外，其所获得的数据资料还具有其他一些功能。首先，在编制人力资源规划，评价一个单位人力资源的总体素质时，必须掌握全部员工，以及高层管理者智力素质、心理素质、知识素质、品德素质、技能素质、经验素质方面的数据，特别是重要人员提升可能和潜力的数据。一个完善的绩效管理系统可以得到完备的绩效考核评价数据和资料，从而为剖析现有人力资源在数量和质量上的优势和劣势，建立各类人力资源的接替模型提供准确的依据。其次，绩效管理数据在评价一个员工的优缺点和确定其潜能方面具有重要的意义。主管可以依据这些信息来评价其下属，并且帮助他们制定行之有效的职业生涯发展规划，并按照预定的方向和目标努力工作。此外，通过对绩效管理所取得的数据资料，还可以为调整劳动关系提供技术支持，例如在发生劳动争议时，员工的绩效记录往往成为争议双方的重要旁证，它比一纸诉状更有说服力和雄辩力。绩效管理所提供的数据资料还可以揭示组织中存在的问题，为企业生产经营管理诊断活动提供重要的依据。

## 二、绩效管理制度的基本结构

绩效管理制度作为企业人力资源管理制度的重要组成部分，一般应由总则、主文和附则等章节组成。在起草和编写企业员工绩效管理制度时，至少应当包括以下 10 个方面的基本内容：

1. 概括说明建立绩效管理制度的原因，绩效管理的地位和作用，即在企业单位中加强绩效管理的重要性和必要性。

2. 对绩效管理的组织机构设置、职责范围、业务分工，以及各级参与绩效管理活动的人员的责任、权限、义务和要求做出具体的规定。

3. 明确规定绩效管理的目标、程序和步骤，以及具体实施过程中应当遵守的基本原则和具体的要求。

4. 对各类人员绩效考评的方法、设计依据、基本原理、考评指标和标准体系做出简要确切的解释和说明。

5. 详细规定绩效考评的类别、层次和考评期限(何时提出计划，何时确定计划，何时开始实施，何时具体考评，何时面谈反馈，何时上报结果等)。

6. 对绩效管理中所使用的报表格式、考评量表、统计口径、填写方法、评述撰写和上报期限，以及对考评结果偏误的控制和剔除提出具体要求。

7. 对绩效考评结果的应用原则和要求，以及与之配套的薪酬奖励、人事调整、晋升培训等规章制度的贯彻实施和相关政策的兑现办法做出明确规定。

8. 对各个职能和业务部门年度绩效管理总结、表彰活动和要求做出原则规定。

9. 对绩效考评中员工申诉的权利、具体程序和管理办法做出明确详细的规定。
10. 对绩效管理制度的解释、实施和修改等其他有关问题做出必要的说明。

### 三、起草绩效管理制度的基本要求

绩效管理制度是企业单位组织实施绩效管理活动的准则和行为的规范,它是企业单位规章规则的形式,对绩效管理的目的、意义、性质和特点,以及组织实施绩效管理的程序、步骤、方法、原则和要求所作的统一规定。绩效管理制度作为绩效管理活动的指导性文件,在拟定起草时,一定要从企业现实生产技术组织条件和管理工作的水平出发,不能脱离实际;一定注重它的科学性、系统性、严密性和可行性。如果措辞不当,过于原则化,缺乏适用性,就会使制度条文流于形式,在实际管理中难以发挥作用,以至于各有关责任人相互扯皮推诿,考评工作无法落实,造成绩效管理“推而不动,停滞不前”。具体来说,制定起草企业绩效管理制度应体现以下要求:

1. 全面性与完整性。这是绩效管理的多维性带来的要求,绩效管理虽不能包罗万象,过于烦琐,但必须包括影响工作绩效的各种因素,只有这样才能避免片面性。

2. 相关性与有效性。这是对绩效管理制度在内容上的要求,如个人生活习惯、癖好之类琐碎内容就不宜包括在绩效管理的内容之中。一定要切实保障绩效管理的效度,使绩效管理名副其实。

3. 明确性与具体性。这是对绩效管理标准的要求,如果考评标准含混不清、抽象深奥,则无法使用。

4. 可操作性与精确性。这是上一项要求的自然延伸,考评标准必须便于操作,即可直接测量;考评指标应尽可能量化;绩效管理标准应是“有形的”、可度量的,尽量转化为具体行为或活动,如“政治思想好”或“工作热情高”这两条标准便不能满足上述要求。应当规定什么样的行为表现才能算“政治思想好”或“工作热情高”,若后者变为“工作认真,不闲聊,不使设备停机或空转”,就满足了具体性与可操作性的要求。但应注意的是,可操作性的变量虽然与待测的较抽象概念有一定程度的重叠,但未必与之完全重合,所以应再确认一些与此概念有一定重叠的其他变量,才能较全面地描述和量度这一较抽象的概念。例如:上述一条再加上一条“能主动承担其他人回避或持消极态度的较为困难的工作任务,因工作需要时,能主动加班加点,不计报酬”的标准,比上一条更准确地衡量“工作热情高”这一较抽象的指标。

5. 原则一致性与可靠性。这是对绩效管理标准在适用程度上的要求,考评标准应适合相同类型的所有员工,即一视同仁,不能区别对待或经常变动,致使考评结果的横向与纵向可比性降低或丧失,绩效管理就失去了必要的可信度。

6. 公正性与客观性。这是对绩效管理执行实施过程的要求,绩效管理指标的贯彻执行必须保证绩效管理的科学性、合理性和公平性,剔除个人偏好等感情因素。

7. 民主性与透明度。绩效管理要达到使被考评者心服口服、诚心接受,确非易事。事实上,民主性常常是实现客观公正的必要条件。这是指在制定标准时要听取员工的意见,在条件允许时,应吸收各类员工推选的代表参与绩效管理制度的制定过程,在执行绩效管理时要切实保障被考评者申诉与解释的权利。透明度既要求绩效管理的程序向员工公开,还要求绩效管理结果应向被考评者进行必要和及时的反馈。

目前企业单位所贯彻实施的制度,由于出自不同人员之手,有些是由企业人力资源部门的专业人员起草的,有些则是由外聘的管理咨询专家设计的,因而存在着明显的不足和缺陷。企业的绩效管理制度无论出自于谁手,其基本框架和所涉及的范围都应当是一致或接近的。如果一项管理制度不够健

全和完善，将不利于绩效管理目标的实现。当然，一项成功的绩效管理制度，不可能一蹴而就，需要经过不断的实践和不断的探索，总结经验教训，扬其长补其短。随着企业单位生产经营环境和条件的变化，先进的企业文化和经营理念的导入，以及技术水平和水平的提高，应该定期或不定期地对绩效管理制度做出适当的补充和修改。

恩格斯在《论权威》一文中曾精辟地指出，一个企业必须“要求全员放弃一切自治，服从一个统一的原则”，才能有效地组织生产。这里所说的“统一的原则”就是企业的规章制度。企业只有通过规章制度才能“令行禁止”，统一员工的意志和行为，使各项生产经营活动和管理工作有条不紊地进行。绩效管理是一件涉及企业发展和全体员工的长远利益的大事，也是一项人人都涉及、大家都关注的重要管理活动。因此，不断健全和完善绩效管理制度，其重要性和必要性是不言而喻的。

绩效管理制度草案提出后，应由专家和有关人员组成的工作小组在广泛征询各级主管和被考评人意见的基础上，对其进行深入的讨论和研究。经反复调整和修改，上报总经理审核批准。绩效管理制度一旦获得批准，人力资源部门应规定一个试行过渡期，使各级主管有一个逐步理解、适应和掌握的过程，在试行过程中如遇有特殊情况或发现重大问题，亦可以采取一些补救措施，以防止给生产经营活动带来不利的影

响。以某餐饮股份有限公司的员工绩效管理暂行规定为例：

## 某餐饮股份有限公司员工绩效管理的暂行规定(草案)

### 第一章总则

#### 第一条员工绩效管理的意义和作用

员工绩效管理是企业采用科学的方法，对员工的劳动态度、工作能力和业绩以及工作适应性等方面进行全面测定、评价、考核和反馈过程。其目的是通过绩效考核，及时、准确地把握员工的素质状况和工作表现，判断出员工的业绩与工作计划、与工作岗位职务要求的实际差距，为有效地进行人力资源管理提供依据，从而实现绩效考核与薪酬、培训、奖励、晋升、调配等人力资源管理各个环节的有机结合，最大限度地调动员工的积极性、主动性和创造性，全面促进公司各项工作的顺利开展，最终实现公司的发展总目标。

#### 第二条员工绩效管理的指导思想

本公司绩效管理的指导思想是：以提高公司的经济效益为中心，坚持“科学、适用、准确、有效”的原则，在实行目标管理、计划评估和建立岗位工作说明书的基础上，实现个人目标与部门目标、部门目标与公司总目标相结合，按照工作计划的进度，对员工素质和工作绩效进行全方位的动态监测和评估。(如图4—6、图4~7所示)

#### 第三条员工绩效考核的时间、对象、内容和方式

员工的绩效考核按时间分为：月度考核、季度考核、年度考核和临时考核。

员工的绩效考核对象分为：(1)部门经理、主管；(2)室主任、厨师长；(3)一般管理人员；(4)班组长；(5)一般工人。

员工的绩效考核主要内容包括：劳动态度、能力和工作业绩。

员工的绩效考核，采用分层管理的模式，即总经理、副总经理负责对各部门经理、主管的考核；各部门经理、主管负责对本部门室主任、厨师长及一般管理人员的考核；室主任、厨师长负责对班组长的考核；班组长负责对一般工人的考核。

员工的绩效考核的具体形式包括：上级评定(直接主管)、自我评定、同级评定和下级评定(直接下级)。

上述各项内容的相互关系见表 4—1。

表 4—1 员工的绩效考核分类表

项目 月度考核 年度考核 临时考核

部门经理 主管考核方式 上级评定 综合评定 综合评定 综合评定

考核项目 业绩态度、能力、业绩态度、能力、业绩、适应性、其他态度、能力、业绩、适应性、其他

考核功能 薪酬奖励 薪酬、培训、奖励、晋升、调配 薪酬、培训、奖励、晋升、调配 薪酬、培训、奖励、晋升、调配 薪酬、培训、奖励、晋升、调配

室主任 考核方式 上级评定 综合评定 综合评定 综合评定

班组长 考核项目 业绩态度、能力、业绩态度、能力、业绩、适应性、其他态度、能力、业绩、适应性、其他

一般管理人员 考核功能 薪酬奖励 薪酬、培训、奖励、晋升、调配 薪酬、培训、奖励、晋升、调配 薪酬、培训、奖励、晋升、调配 薪酬、培训、奖励、晋升、调配

班组长 考核方式 上级评定 综合评定 综合评定 无

考核项目 业绩态度、能力、业绩态度、能力、业绩、适应性、其他 无

一般工人 考核功能 薪酬奖励 薪酬、培训、奖励、晋升、调配 薪酬、培训、奖励、晋升、调配 无

注：部门经理、主管、室主任、厨师长和班组长的综合评定分为上级评定、自我评定和下级评定；一般管理人员和一般工人的综合评定分为上级评定、自我评定和同级评定；赣时考核中的综合评定是指上级评定和自我申报。

## 第二章 规程

### 第四条 月度考核

每月月底，被考核者在上级主管监督下制定下一月度计划。评估本月度计划的完成情况。在计划执行中，遇有特殊情况，经上级主管批准亦可修订原计划。被考核者应按要求，分别填写工作计划表(参见本章附件的附表 1)、工作计划完成情况评估表(参见附表 2)、工作计划修订卡(参见附表 3)。

### 第五条 季度考核

每季度对全体员工进行一次全面考核。从态度、能力、业绩三个方面对员工进行全面考核，满分 100 分，其中态度占 30 分，能力占 40 分，业绩占 30 分。

对部门经理、主管、室主任、厨师长和班组长而言，考核分上级评定(占 70%)、自我评定(占 10%)和下级评定(占 20%)；对一般管理人员和一般工人而言，考核分上级评定(占 70%)、自我评定(占 10%)和同级评定(占 20%)。各岗位的具体考核要素由各部门参照工作说明书制定，本方案提供了“部门经理绩效考核指标和标准”(参见附表 4)。考核数据由人事行政部汇总处理，并按照管理权限将准确的考核结果转到有关部门领导(参见附表 5)。

### 第六条 年度考核

每年年底参照季度考核的方式方法，对全体员工进行一次全面考核。同时，公司及各部门评估本年度目标完成情况(必要时可修改未完成计划及其目标)，确定下一个年度工作计划的目标，并分别填写工作目标分解表(参见附表 6)、部门年度目标完成情况评估表(参见附表 7)和年度计划目标修订卡(参见附表 8)。

### 第七条 临时考核

临时考核是针对日常考核成绩优异的中层和基层管理人员,在上级准备调动或提升其职务时所采用的一种考核方式。它包括上级对其的全面绩效考核、被考核者的自我申报,以及其他形式的考核。

#### 第八条考核结果反馈

总经理、副总经理至少每半年要与被考核者进行一次绩效考核面谈;各部门经理、主管、室主任、厨师长至少每季度要与被考核者(直接下属)进行一次绩效考核面谈;班组长每月要与被考核者进行一次绩效考核面谈。安排绩效考核面谈进行“一对一”的沟通时,要剔除考核结果存在的误差,实事求是,公平待人,肯定成绩,找出差距,明确今后努力方向和工作目标,并提出绩效改进方案。

#### 第九条绩效考核结果管理

为了加大考核力度,促进绩效考核工作成果的转化,以绩效考核为龙头,带动人力资源管理的其他工作环节的有效运转,不断提高公司的生产劳动效率,应当做好两项工作:一是建立员工自我评价“工作适应性”的申报制度;二是建立中高层管理人才、专业技术人才的个人职业生涯规划面谈制度(参见附表9)。

#### 第十条薪酬与奖励

公司各级员工的薪酬、奖励,应紧密与月度、季度、年度绩效考核的结果挂钩。

#### 第十一条考核主管与执行部门

公司总经理、副总经理全面领导本公司绩效管理。人事行政部具体负责公司各部门经理、主管人员的绩效管理工作,并对各类人员各层次绩效考核工作进行必要的指导和监督。各部门经理全面负责本单位人员绩效考核的具体管理工作。

### 第三章附则

#### 第十一条人员变动情况处理

对于新进员工与内部岗位变动员工,绩效考核工作自员工在新岗位工作满第一个工作月开始。

#### 第十二条本规定与考核量表的修订

本规定每两年修订一次,考核量表每年修订一次。

#### 第十三条本规定解释权归人事行政部。

#### 第十四条本规定自公布之日起旅行。

### 第三单元人力资源部门的管理责任

#### 【学习目标】

通过学习,应当明确企业人力资源管理部门在绩效管理方面的基本任务和管理责任。

#### 【知识要求】

尽管绩效管理工作主要由领导与各级直接管理人员负责,但企业人力资源管理部门对绩效管理也负有贯彻实施与改进完善的重要责任,主要包括:

1. 设计、试验、改进和完善绩效管理制度,并向有关部门建议推广。
2. 在本部门认真执行企业的绩效管理制度,以起到示范作用。
3. 宣传企业员工的绩效管理制度,说明贯彻该项制度的重要意义、目的、方法与要求。
4. 督促、检查、帮助本企业各部门贯彻现有绩效管理制度,培训实施绩效管理的人员。
5. 收集反馈信息,包括存在的问题、难点、批评与建议,记录和积累有关资料,提出改进方案和措施。

6. 根据绩效管理的结果, 制定相应的人力资源开发计划, 并提出相应的人力资源管理决策。

员工工作的好坏、绩效的高低直接影响着企业的整体效率和效益, 因此, 掌握和提高员工的工作绩效是企业管理的一个重要目标。员工绩效管理就是实现这一目标的人力资源管理的重要措施。绩效管理即通过运用科学的考评标准和方法, 对员工的绩效、能力、岗位适应度等进行全面考评的过程。企业应鼓励员工积极地看待考核和评价, 它不是处分员工的方式, 也不是员工抱怨工资、工作条件和同事的机会。在组织绩效管理的过程中, 应深入讨论员工各方面的工作表现、工作能力、发展前景以及进行系统性和有针对性的培训需求分析, 并提出相应的改进措施。

## 第二节 绩效考评的内容和方法

### 第一单元 绩效考评的程序和方法

#### 【学习目标】

通过学习, 应掌握员工绩效考评的类别和主要内容, 以及绩效考评的基本程序和方法。

#### 【知识要求】

##### 一、绩效考评的类型

1. 按照绩效考评的对象不同, 可将绩效考评分为以下五种形式:

(1) 上级考评。管理人员(上级)是被考评者的上级主管, 他对被考评者承担着直接的领导、管理与监督责任, 对下属人员是否完成了工作任务, 达到了预定的绩效目标等实际情况比较熟悉了解, 而且在思想上也没有更多的顾忌, 能较客观地进行考评, 所以在绩效管理中, 一般以上级主管的考评为主, 其考评分数对被考评者的结果影响很大, 约占 60%~70%。

(2) 同级考评。同事通常与被考评者共同处事, 密切联系, 相互协作, 相互配合, 被考评者的同事比上级更清楚地了解被考评者, 对其潜质、工作能力、工作态度和工作业绩了如指掌, 但他们在参与考核评价时, 常受人际关系状况的影响, 所以在绩效管理中, 同级的考评占有一定的份额, 但不会过大, 在 10%左右。

(3) 下级考评。被考评者的下级与上述考评者不同, 他作为被考评者的下属, 对其工作作风、行为方式、实际成果有比较深入的了解, 对一言一行有亲身的感受, 而且有其独特的观察视角, 但他们对被考评者又容易心存顾虑, 致使考评的结果缺乏客观公正性, 所以其评定结果在总体评价中一般控制在 10%左右。

(4) 自我考评。被考评者对自己的绩效进行考评, 能充分调动被考评者的积极性, 特别是对那些以“实现自我”为目标的人更显重要。但在绩效管理中, 由于自我考评容易受到个人多种因素的影响, 使其有一定的局限性, 所以其评定在总体评价中一般控制在 10%左右。

(5) 外人考评。外部人员, 即被考评者所在部门或小组以外的人员, 如直接服务的客户, 虽能较客观公正地参与绩效考评, 但他们很可能不太了解被考评者及其能力、行为和实际工作的情况, 使其考评结果的准确性和可靠性大打折扣。在实际考评中, 采用外人考评的形式时, 应当慎重考虑。

2. 根据绩效考评的内容不同, 可将绩效考评分为品质主导型、行为主导型和效果主导型三种类型。

(1) 品质主导型。品质主导型考评是以考评对象在工作中所表现出来的心理品质, 如情态、操守、气质、性格等为主要内容的绩效考评。品质主导型考评着眼于员工“他这个人怎么样?”, 由于品质主

导型的考评需要使用诸如忠诚、可靠、主动、有创造性、有自信、有协助精神等定性的形容词，所以在绩效考评的过程中，需要运用特殊的测量方法，采用特定的、专业性很强的测量指标和标准，才能保证它的信度和效度。但企业出于人力资源管理的需要，常常委托人员评鉴中介机构或聘请心理测评专家来完成这类考评工作。品质主导型考评方法应用范围较广，如人员综合素质的评鉴、专业技术人才的选拔、员工的晋升考核等。

(2)行为主导型。行为主导型考评是以员工在工作过程中的行为表现为主要内容的绩效考评，行为主导型考评主要着眼于员工在“干什么?”“如何进行操作的?”“怎样完成任务的?”，重在对员工工作过程的考评，而非工作的业绩和结果。行为主导型考评的标准较容易确定，操作性较强。行为主导型考评方法适合于对管理性、事务性和服务性工作岗位的员工进行考评。

(3)效果主导型。效果主导型考评是以员工或组织的工作效果为主要内容的绩效考评，效果主导型着眼于“干出了什么”，重点在于产出和贡献，而不关心行为和过程。由于它考评的是工作业绩，而不是工作过程，所以考评的标准容易制定，并且考评也容易操作。目标管理考评方法就是对效果主导型内容的考评。效果主导型考评具有短期性和表现性的缺点。效果主导型考评方法适合于对生产性和操作性岗位，以及工作成果可以进行统计计量岗位的人员进行考评，如机床操作工、市场营销人员。

3. 根据绩效考评的时限不同，可以将绩效考评分为：月度考评、季度考评、半年考评和年度考评等方式的考评。

## 二、绩效考评的内容

绩效考评包括能力、态度和业绩考评等具体内容。

### (一)能力考评

能力考评与业绩考评如同跳高运动一样，当跳过某个高度时，就有了对应的成绩，由裁判员进行“绩效考评”；你可能发挥得很好，比其他选手跳得都出色，甚至你可能会打破这一级别的记录，理所当然，你就应该得到相应的荣誉和嘉奖，这就是“业绩考评”。但你还必须进一步努力，提高跳高技巧和能力，达到更高一级的水平，你才可能享受更高级别的待遇，这就是“能力考评”的意义。

对一个组织来说，它不仅要追求现实的效率，希望现有岗位上的员工能充分发挥其特长和能力，还要追求未来可能的效率，也期盼将有能力的人提升到更高一级或更重要的岗位上去，从而调动全员的积极性。可以说，能力考评不仅仅是一种手段。

能力与业绩有显著的差异，业绩是外在的，是可以把握的，而能力是“内在”的，难以衡量和比较。这是事实，也是能力考评的难点。但是，能力也是“客观存在”的现象，可以感知和察觉，可以通过一系列手段去把握。能力的存在，以及在不同员工之间的差异。

在企业绩效管理，与一般的能力测量不同，员工能力考评是考评员工在岗位工作过程中显示和发挥出来的能力，如他在工作中判断理解指令时，是否正确、迅速；协调上下级关系时，是否得体、有效；依据员工在工作中的行为和表现，参照标准或要求，评价他的能力发挥得如何，评判其能力是大是小，是强是弱等。总之，能力考评是根据工作岗位说明书人员规格要求，对员工所应具备的能力素质进行评定的过程(参见表 4—2)。

表 4—2 能力考评的项目和重点

#### 考评项目重点观察内容

生活、生产、社会的经验阅历如何?知识与经验丰富的程度，思想认识水平高经验阅历深的程度，对外界事物分析、判断、理解的能力如何?目光是否短浅或远大知识业务所需要的“实际知识”“相关知识”以及“社会常识”的程度技能熟练程度执行本岗位工作的技能熟练程度，感知力、识别力、耐

力要求判断能力是否能正确把握工作中存在的问题，做出正确的判断。以一定的知识技能经验为依据，能准确把握事物的现状，及时做出正确决策的能力以知识、经验为依据，能把握业务中发生的事物的本质，能充分理解其内容，理解能力以至于对将来可能发生的变化，有从容应对的能力创新能力一经常保持不断探索的心态，灵活运用业务上的知识、经验并能改善业务，对业务的发展有自己独到见解和创意的能力能面对目前的有关问题，研究改善、提升效率或创造新的业务处理方式，以及改善能力采用何种手段、方法等的思考能力能对企业发生的事件，进行综合分析，并在理论上找到依据，使其系统化，为企划能力了实现工作目标，提出具体对策和计划的能力协调能力是否能协调好上下级、同级以及与外界的关系’并能创造和谐的工作环境，圆满完成上级指派的工作研究能力为了执行工作任务，是否经常组织有关调查研究，并将研究成果运用在业务上为了达到目标，能否从理论与实际相结合，进行密切的分析。提出有创造性的计划能力方案或能否结合工作环境和条件提出计划领导能力为了提高下属的知识、技能水平能否做出指导或启发；能否与下属沟通，相互信赖，同心协力地一起工作，从而指导下级，统帅全局，提高效率沟通能力为了达到目标，能否与企业员工围绕生产经营管理中出现的各种问题进行深入的交流沟通。

## (二) 态度考评

一般说来，能力越强，业绩就可能越好。可是在企业中常常见到这样一种现象：一个人能力很强，但出工不出力；而另一个人能力不强，却兢兢业业，干得很不错。两种不同的工作态度。就产生了截然不同的工作结果，这与能力无直接关系，主要与工作态度有关。所以，需要对员工的工作态度进行考评。企业不能容忍缺乏干劲和工作热情的员工，甚至是懒汉的存在。工作态度是工作能力向工作业绩转换的“中介”，但是，即使态度不错，能力也未必全能发挥出来，并转换为业绩，这是因为从能力向业绩转换的过程中，还需要除个人努力因素之外的一些“辅助条件”，有些是企业内部条件，如分工是否合适，指令是否正确，工作场地是否良好等；企业外部条件，如市场的供求关系、产品的销售状况、原材料保证程度等。

工作态度考评要剔除本人以外的因素和条件。由于工作条件好，而做出了好成绩，如果不剔除这一“运气”上的因素，就不能保证考评的公正性和公平性。相反，由于工作条件恶化，使业绩受挫，并非个人不努力，在进行绩效管理时必须予以充分考虑。这是态度考评与业绩考评的不同之处。另外，态度考评与其他项目的区别是，不管你的职位高低，不管你的能力大小，态度考评的重点是工作的认真度、责任度、工作的努力程度，是否有干劲、有热情，是否忠于职守，是否服从命令等，参见表 4—3。表 4—3 态度考评的项目和重点

### 考评项目

积极性是否经常主动地完成各种业务工作，不用指示或命令，也能自主自发地努力工作，不断改善工作方法

工作热忱是否在执行业务之际，以高度的热忱面对挑战，认真而努力工作，表现出不达目的的绝不罢休的态度

责任感是否能自觉地尽职尽责工作，在执行公务时，无论遇到何种困难都能不屈不挠、永不停止。对自己或下属的工作或行为，应自始至终地表现出负责的态度

纪律性是否遵守有关规定、惯例、标准或上司的指示，忠于职守、表里如一，有秩序地进行工作

## (三) 业绩考评

俗话说“言必行，行必果”，业绩是行为的结果。“业绩考评”就是对行为的结果进行绩效考评和



评价。绩效考评是一个被广泛运用的概念，评先进、评劳模、评积极分子、评议干部，大都带有这种色彩。这是因为人们普遍认为业绩应该具有客观可比性，只有依靠业绩对人们进行评价才有可能公平或公正的。

对一个企业来说，希望每个员工的行为都能有利于企业经营目标的实现，为企业作贡献，这就需要每个员工的业绩进行考评，并通过考评掌握员工的价值以及对企业贡献的大小。

对每个员工来说，企业至少是自己谋生的场所和手段，希望自己的业绩得到公正、公平的评价，自己的贡献得到企业的认可。

业绩考评是对员工承担岗位工作的成果所进行的评定和估价。实际上，一个人对企业贡献的大小，不单纯取决于所承担任务完成的状况，也许其工作任务本身就是“无足轻重”，即使干得十分出色，也未必对企业贡献很大。

所以绩效考评不能单纯地“考评”，还必须对工作业绩以外的内容进行考评。即对员工的综合素质以及对企业的贡献做出正确评价，否则就难以实现绩效管理的目标(见表4—4)。

表4—4 业绩考评项目与重点

考核项目重点考察的内容

任务完成度是否以公司的战略方针为准则，依照计划目标将业务完成，使其成果的质与量均达要求的标准

工作质量无论业务处理的过程或成果是否正确，都达到了标准的要求可以信赖

工作数量规定期间的业务处理量或数额是否达成标准或计划内要求的水平；工作的速度或时效的把握情况如何

其他方面略

总之，员工绩效考评的基本要素与定义见表4—5。

表4—5 考评要素的定义一览表

种类考评要素定义

成绩考评作业工作质量正确性工作过程的正确性

质量工作结果的有效性

工作质量总量完成的工作总量

速度处理工作的速度

工作的改进与改善立足于现实，采用独到合理的方式，改进工作

统筹安排有效地配置人员，带领组织成员完成任务

## 【能力要求】

### 一、员工绩效考评的基本程序

在企业绩效管理的全部活动中，绩效考评作为绩效管理的一个重要的中心环节，一般是先从基层员工开始，进而对中层人员考评，形成自下而上的过程。

1. 以基层为起点，由基层部门的领导对其直属下级进行考评。考评分析的单元包括：员工个人的工作行为，如员工是否按规定的工艺和操作规程进行工作，各级主管在计划、组织、协调、监督和指导下属的过程中是如何具体实施的等；员工个人的工作效果，如产品产量、废品率、原材料消耗率、出勤率、工时利用率、能源消耗率等；以及影响员工行为的个人特征、心理品质和能力素质，如价值观、信念、态度、知识、技能、期望与需要等。

2. 在基层考评的基础上,对各个中层部门进行考评。其考评范围和内容,不仅包括对各个中层部门主管的个人行为与工作业绩的考评,也包括对该部门总体的工作绩效,如对计划任务完成率、员工劳动生产率、产品合格率、成本收益率等主要生产经济技术指标的考评。

3. 最后,完成逐级考评之后,由企业的上级机构或董事会对企业高层领导进行考评,其内容主要是经营效果方面硬指标的完成情况如总产值、总收益、市场占有率、成本利润率等。

## 二、员工绩效考评的基本步骤

考评是一项非常细致的工作,必须有计划、有步骤地逐步推进。

### 1. 科学地确定考评的基础。

(1)确定工作要项。工作要项是指工作结果对组织有重大影响的活动或大量的重复性活动。一项工作往往由许多活动构成,但考评不可能针对每一个工作活动进行。一个岗位的工作要项,一般不应超过4~8个要项,抓住了工作要项就等于抓住了关键环节,也就能够有效地组织考评。

(2)确定绩效标准。绩效应以完成工作所达到的可接受的条件为标准,

不宜定得过高。由于绩效标准是考评评判的基础,因此,必须客观化、定量化,具体做法是将考评要项逐一分解,形成考评的评判标准。

### 2. 评价实施

具体做法是将工作的实际情况与考评标准逐一对照,评判绩效的等级。

### 3. 绩效面谈

面谈是绩效考评极为重要的环节,但常常被忽略。通过面谈能使员工发扬成绩,纠正错误,以积极的态度对待过去,满怀信心地面对未来,努力工作。

### 4. 制订绩效改进计划

绩效改进计划应当切实可行、由易到难,要有明确的时间性,计划要具体,要得到上下级的认同,改进计划是绩效考评的最终落脚点。

### 5. 改进绩效的指导

切实保证本岗位工作的有效性,应当是考评者与被考评者讨论的核心问题。上级主管应经常对下属工作绩效的改进做出正确的指导,并在精神上、物质上予以必要的支持。

## 三、员工绩效考评的方法

企业在采用绩效管理考评方法时,应根据企业的环境和条件,以及各类岗位和人员的特点,选择以下考评方法:

### (一)按具体形式区分的考评方法

按具体形式区分的考评方法,可以是以员工的品质、工作态度和行为,或者是以员工的最终成果为主要内容对员工或组织进行考评,其主要特点是采用了不同的测量和评鉴方式。

#### 1. 量表评定法

在量表评定法下,要求考评者就量表中列出的各项指标对被考评者进行评定,评定一般分为5个等级,如:评价员工与人相处的能力是好、较好、平均、较差、差,也可以让评定者在0~10分的连续分值上为员工打分。使用描绘性评定量表法,事先要规定好指标评定等级的意义及指标的定义。当尺度(等级)和标准被精确定义后,主观偏见产生的可能性就会大大降低,

量表评定法表格样式见表4—6。

#### 2. 混合标准尺度法

表4—6 量表评定法表格样式

考评指标评定等级

□□□□□

与别人相处

差较差平均较好好

□□□□□□□□□□□□

工作质量

012345678910

□□□□□

工作动机

差较差平均较好好

□□□□□

工作能力很弱较低中等较高非常强

底部 10%20%中部 40%20%顶部 10%

□□□□□

工作态度能少于工作兴偶尔需别人工作态度比态度令人

就少于趣不大提醒、催促大多数人好十分满意

优点：简便实用。

缺点：很容易受考评者主观因素的影响。由此需要对评价标准和尺度精确定义。

由于衡量员工绩效的尺度具有多样性，考评者可以从多个方面描述员工态度、行为的各种特征和表现。混合标准尺度法是对员工各个行为特征进行三个层面(优、一般、差)一的描述后，随机排列这些描述，从而形成多重标准尺度。然后以员工的行为是否高于、等于或低于标准来评价每一个员工。

该考评方法使用的量表是为了降低光环效应和过宽偏见而特别设计的，它是行为量表与评级量表相结合的产物。它可以分为以下两种。

(1)混合标准计数法。这种方法与一般简单的特征评价方法不同，例如，对员工“工作主动性”这一行为特征进行考评，混合标准计数法是将特征分为三句话加以描述，见表 4—7。同时，A、B、C 三种情况的描述应当随机排列，从而形成多重标准衡量尺度。

表 4—7 混合尺度法—工作主动性考评量表

员工的工作主动性-0+

A

他是一个真正工作主动的人，总是主动工作而不需要其主管督促

B

在工作中总是持观望态度，等待主管的指示

C

尽管总体上说他是工作主动的人，但是偶尔也需要主管的督促

注意：在每句话后面，考核人要作标记，“+”表示优于标准；“-”表示低于标准，这样就产生了 9 个等级。

(2)混合标准说明法。这种方法是在表 4—7 的基础上，经过深入的统计调查，将计分“-”“0”和“+”标准改为详细的文字表述，使考评者的依据更加具体明确，评定的尺度容易把握，绩效考评

量度评分等级表见表 4—8。

表 4—8 绩效考评量度评分等级表(样式)

A. 考评因素(说明: 本部分 A 列出了需要考评的要素并作了简要的描述)

对考评要素的具体举例

1. 工作知识(深度、广度、现代)

举例: 在履行工作职责的时候, 军官的何种实际行为, 证明他所具有工作知识的深度、广度和现代程度, 应当考虑工作的数量与质量。

2. 判断和决策(一致性、准确性、有效性)

举例: 该军官是否思维清楚。能否做出正确和符合逻辑的结论? 该军官如何抓住问题、分析问题并提出可行的解决方案?

3. 计划和组织工作(及时性、创造性)

举例: 该军官是否不局限于且前的工作要求? 他如何预测未来的重要事件?

4. 资源管理(人力和物质资源)

举例: 该军官是否通过有效的人力和物质资源管理, 达到最佳的经济效果?

B

说明: 在本部分 B 描述了考评要素的指标和标准

与标准差距

低于标准

符合标准

高于标准

高于标准较多

1.

工

作

知

识

在技术与专

业知识方面存

在严重缺陷;

只知道工作的

起码知识; 缺

少提高工作效率的知识; 需

要对其工作进行

超出常规的检查

检查

具有的技术

与专业知识不

充分; 只能安

排从事一些日常的工作并需要常规的检查；要求密切监督证明具有完成工作所需的技术和专业知  
识；能够分析各种因素，找到解决问题的正确方法；具有广泛的与工作有关的知识；具备对工作发展有关的知识具有敏锐的洞察力并能将其应用到实际问题的处理中；了解有关领域的重要发展信息；具有广泛的专业技术知识；可以有效地应付困难的局面；工作中很少需要指导或协助具有超常的技术和专业知识；精通工作，通过改善工作方法，可以有效地节省人力和材料；能够保持和提高专业技术知识；主动寻求新发展并在工作任务中寻求发展；在其领域中具有公认的权威性

## 2. 判 断 与 决 策

在自己做决  
定时总是犹豫  
不决；决定常  
常不可靠，拒  
绝接受承担决  
策的责任

能经常做出  
日常的决策；  
在做必要的决  
策时有时出现  
耽搁；在决策  
之前不能迅速  
分析各种因素  
在决策之前，  
能够分析所省  
可能的数据；  
能够一贯准确  
地做出决策；  
能够接受做决  
策的职责并能  
从失败的决策  
中吸取教训；  
经过清楚的和  
逻辑的思考可  
以做出有效的  
决策

具有出色的  
合乎逻辑的思  
维能力；在需  
要做出决策时  
毫不犹豫；决  
策总是正确的；  
别人经常向其

征求意见

是一个敏锐的、  
具有分析能力的思  
想家；在高度的压  
力下能够做出正确  
的决策；在广泛的  
责任领域可以最有  
效地使用其逻辑思  
维能力

3.

计  
划  
与  
组  
织

不能提前做  
出计划；不能  
组织工作并且  
不能做好准备  
工作；目标与  
时间不符  
安排和组织  
工作的努力总  
是失败；除日  
常工作外，在  
执行任务时，  
总是遇到麻烦；  
不能按时完成  
工作  
是一个认真、  
有效的计划者；  
能够预测并解  
决问题；能有  
效地平衡各种  
资源的使用；  
能够准时完成  
任务  
可以做出超  
出工作要求的

计划；计划符合现实；具有灵活调整计划的先后顺序；经常被委派从事一些复杂任务的组织工作能够预见未来重大事件并提前做好应付的准备，制定的计划包括所有可能发生的事件；最有效地使用资源

4.

资源管理

浪费或者滥用材料，对材料使用没有系统的成本核算；由于安排不好。耽误别人使用资源

材料存放不整齐；工作中浪费材料严重能用最少的资源获得较好的工作效果；能保证人力的支出和物力得到控制；能使用成本效率方法可以用最小的成本完成出色的工作；提



出节约资源的  
建议；具有使  
用成本—效率  
方法的熟练技  
术

一贯寻求最有效  
的使用资源，在出  
现困难或者项目实  
施中将资源使用作  
为重要因素的时  
候，经常被委以重任

注：该标准为美国空军采用的考评标准，参见唐军所著的‘现代人事心理学’，北京经济学院出版社，1997年版。

### 3. 书面法

书面法要求考评者以报告的形式，认真描述被评价的员工。考评者通常被要求记录员工的优点和缺点，并对员工的发展提出建议。书面法可以提供一些其他方法所不能提供的描述性信息，使考评者有机会指出员工独有的特征。书面法常与其他方法一起使用。

书面法的缺点是，如果对员工的所有特征进行描述，将太费时费力(尽管与其他方法一起使用时，不一定要求作全面描述)，而且描述将受到考评者写作风格和表达技巧的影响。此外，书面法带有主观性，描述的重点不一定能放在与绩效管理相关的方面。

#### (二) 行为导向型的考评方法

该类方法是以员工行为为对象进行考评的方法，考评者遵循一定工作范围和尺度，对员工行为进行描述，以提高绩效考评的正确性，通过这些描述，考评者可以比较容易地考评员工在工作范围内的成绩。行为导向型的考评方法主要用来评判衡量员工哪些行为是应该做的，哪些是不应该做的。其主要方法包括以下几种：

##### 1. 关键事件法

关键事件法是指在某些工作领域内，员工在完成工作任务过程中有效或无效的工作行为导致了不同的结果：成功或失败。这些有效或无效的工作行为被称为“关键事件”，考评者要记录和观察这些关键事件，因为它们通常描述了员工的工作行为以及工作行为发生的具体情境，这样在评定一个员工的工作行为时，就可以利用关键事件作为衡量的尺度。关键事件对事不对人，让事实说话，考评者不仅要注重对行为本身的评价，还要考虑行为的情境。

关键事件法的缺点是：关键事件的记录和观察费时费力；只能作定性分析，不能作定量分析；不能区分工作行为的重要性程度；很难使用该方法比较员工。

##### 2. 行为观察量表法

行为观察量表法是在关键事件法的基础上发展起来的，它要求评定者根据某一工作行为发生频率或次数的多少来对被评定者打分。如：从不(1分)、偶尔(2分)、有时(3分)、经常(4分)、总是(5

分)。对不同工作行为的评定分数可以相加得到一个总分数，也可以按照工作行为对工作绩效的重要性程度赋予不同的权重，经加权后再相加得到总分。总分可以作为不同员工之间进行比较的依据。发生频率过高或过低的工作行为不能选作评定项目。

行为观察量表法克服了关键事件法不能量化、不可比，以及不能区分工作行为重要性的缺点，但是编制一份行为观察量表也费时费力，而且，完全从行为发生的频率来考评会使考评者和员工双方都忽略工作的意义和本质内容。

### 3. 行为定点量表法

行为定点量表法和关键事件法一样，也需要由主管事先为每一个工作维度搜集可以描述有效、平均和无效的工作行为，每一组行为可以用来评定一种工作或绩效的维度，如管理能力、人际交往能力等。选择确实可以区分员工的关键工作行为，并为每种行为赋值，就可以将有用的行为项目按照维度和赋值量的顺序整理排列，形成实用的评定量表，称为行为定点量表。

### 4. 硬性分配法

硬性分配法假设员工的工作行为和工作绩效整体呈正态分布，那么按照正态分布的规律，员工的工作行为和工作绩效好、中、差的分布存在一定的比例关系，处于中的员工应该最多，好、差的极少。采用这种方法，可以避免传统考评中大多数良好、至少也是过得去的情况的发生。当然，如果员工的能力分布呈偏态，该方法就不适合了。硬性分配法只能把员工分为有限的几种类别，难以具体比较员工差别，也不能在诊断工作问题时提供准确可靠的信息。

### 5. 排队法

排队法按照员工行为或工作业绩的好坏把员工从最好到最坏排队，并将排队结果作为人事决策及诊断不良工作行为的依据。用排队法考评员工既可以只用单一指标，也可以使用多元指标。一般说来，员工较少的组织可采用单一指标，考评者可以根据员工行为的整体来判断工作绩效。多元指标的考评每次采用一个标准排队，将多次排队的结果平均，作为员工最后的排队位置。

#### (三) 按照员工的工作成果进行考评的方法

按照员工的工作成果进行考评的方法，是指考评者以员工的工作结果而不是行为表现或特征来对员工进行考评。这种方法比较客观，容易为员工接受，能够减少产生偏见的可能性，同时，结果考评法促使员工对其行为负责，可以促进员工认真谨慎地选择完成任务。

主要有以下几种具体的考评方法：

#### 1. 生产能力衡量

生产能力衡量法采用的每个衡量标准都直接与员工的工作结果是否对企业有利相联系。例如，对销售人员的考评以销售量为基础(含销售数量和销售收入)；对经理的考评以企业利润或增长量为基础；对生产工人的考评以生产数量、废品率或次品率为基础。这种方法可以直接将员工个人目标与企业目标相连接。

这种方法的缺点是：由于注重结果，有时员工所不能控制的某些外部原因导致的结果往往要由员工承担责任；在无意中会引起员工的短期行为而忽视长期结果。

#### 2. 目标管理法

目标管理是一种管理哲学，是领导者与下属之间双向互动的过程，使用目标管理法可以克服结果法的某些缺陷。该方法由员工与上司共同协商制订个人目标，个人目标依据企业的战略目标及相应的部门目标确定，并与它们尽可能一致；目标的数量不宜过多，应有针对性；目标应做到可量化、可测量，且长期与短期并存。设立：目标的同时，还应制订达到目标的详细步骤。目标实施过程中，可依

据完成程度修正目标。目标管理法用可观察、可测量的工作结果作为衡量员工工作绩效的标准，以制订的目标作为对员工考评的依据。在一个考评周期结束后，必须留出专门的时间对目标进行回顾和分析。

目标管理法能使员工个人的努力目标与组织目标保持一致，能够减少管理者将精力放到与组织目标无关的工作上的可能性，由于评价标准直接反映员工的工作内容，结果易于观测，所以很少出现评价失误，也适合对员工提供建议反馈和辅导。但是，目标管理法没有在不同部门、不同员工之间设立统一目标，因此难以对员工和不同部门间的工作绩效作横向比较，不能为以后的晋升决策提供依据。

## 第二单元绩效考评数据的处理

### 【学习目标】

通过学习，掌握绩效考评材料的印制以及考评数据的收集、分类、记录、统计、保存的方法和技术。

### 【能力要求】

考评数据的处理就是对所采集到的绩效考评数据进行整理、汇总、分类、统计、保存的过程。考评数据的处理可以采用两种形式，即手工处理和计算机处理。

#### 一、表格的设计与发放

无论怎样处理采集到的考评数据，都需要预先设计绩效考评使用的各种表格。各个企业所采用的考评表格没有统一的形式，繁简不一，有些表格简列各项考评因素和几个空格由主管圈选，有些则需由主管和下属共同设计商定。表格的形式并无严格要求，只要达到考评目的，简洁适用就可以。表格的设计应尽可能一目了然，表格中的文字也应准确清晰，像“可靠性”“责任感”“优良”等字眼都不够明确，容易使主管与下属产生误解。

所有的考评表格都应该包括考评要素和考评指标体系，以及考评应达到的标准。具有这些条件的考评表才能把对员工的期望表达清楚，使主管与下属对工作及问题的认识趋于一致。设计完成后，应按照考评的对象，根据实际需要印制一定数量的考评表格，再发给有关人员。本章附件中所列出的绩效管理统计报表，为第一节第二单元“某餐饮股份有限公司员工绩效管理的暂行规定。〈草案〉”中所设计的专用表格，可供读者参考。

#### 二、收集考评数据记录

实施绩效考评评估应该搜集各种有关的数据资料，以便对员工做出正确而全面的评价，如果未能做到这一点，就只能凭模糊的记忆来评判。因此，人力资源部门设计印制的各种对部门和员工绩效进行考评的相关表格。应明确规定填报考评表格的时间。人力资源部在发出表格后，如果在规定的时间内仍未能收齐考评数据记录，则应与部门负责人联系，以确保考评工作的顺利进行。考评工作的延误可能是由于部门负责人工作非常繁忙，没有时间交考评表，也有可能还有其他原因。因此，在考评期限前，应及时了解考评的进度情况，与各负责考评的有关人员进行沟通，要求其按时完成本阶段的考评工作。

#### 三、考评数据的统计

收齐各种考评表之后，应根据绩效考评的要求，将员工考评结果进行分类整理，要确保数据检验的正确性。在对数据进行统计之前进行以下的检验：

1. 识别信息检验，如岗位名称与员工姓名是否正确，与实际相符；员工名单是否有遗漏等。

2. 考评程序与方法合理性的检验。
3. 考评数据的信度检验。
4. 考评数据的效度检验。

#### 四、数据的计算机处理

如果数据少、简单，可用手工处理；数据多、复杂，则用计算机进行处理，即把各种考评数据存储在计算机中，根据需要调用。按考评数据的情况，利用计算机选择或设计统计软件表格，用于存储有关资料和数据。考评数据的统计至少包括以下项目：员工编号、部门、人数、考评类别、考评分数、考评项目等。重要的是给文档起一个文件名以易识别。可以用扫描仪把原始数据输入到计算机归类系统中，使用扫描仪可以解决用大量时间输入和校对资料的问题。为确保考评资料的保密性，应设立密码。当考评数据资料存储在磁盘上时，制作备份是非常重要的。

#### 五、考评数据的保存

考评数据的保存应该满足考评工作的要求，根据需要能迅速检索，及时调用，这对考评工作的有效运作是至关重要的。如果你的办公桌上堆满了许多文件，当需要查找某个数据时，可能要花费大量时间，因此，在处理考评数据时，应当建立检索目录，并定期进行归类整理。按类归档、存档的考评数据更易查找使用。

#### 六、文档的保管

考评数据和资料必须保存一定时间，以满足企业人力资源管理的需要。至于时间的长短，可根据各个单位的需求有所不同。每个单位应有保留数据的规定，统计的信息必须保留到统计汇总取得了正确的结果。每年要对所存储的考评数据和资料进行一次全面的检查，识别出哪些是要保留的资料，哪些是没有保留价值应当清理的资料。员工的考评数据和资料，必须注意保密。有些企业还有供各个部门公共使用的中央人事档案库，集中保管考评数据资料，有些企业采用各部门保管考评数据资料的方式，而有些企业同时采用上述两种存储考评资料的方式。

##### (一)集中归档的优点与不足

###### 1. 优点

- (1)可以避免考评资料的重复；
- (2)只需要一种存档程序；
- (3)工作人员能提供质量更好的服务；
- (4)不会出现积压、等待归档的考评资料。

###### 2. 不足

- (1)不同部门可能会需要某些考评记录，导致这些记录必须复制；
- (2)一种归档制度不能满足各部门的需求。

##### (二)考评文档的分类管理

1. 按字母顺序。这是最常见的方法，按字母顺序归类的规则。

2. 按数字顺序。每一个文件分配一个号码，而文件则按数字从低到高的顺序排列，每个员工一个号码，因此，要在卡片上保留所有的号码索引(可用计算机数据库存)。

##### (三)考评文档的安全

为确保考评数据资料的安全，应采取相应措施：

1. 考评资料应立即归档，不应留在桌子上。
2. 文件柜应锁好。

3. 当离开办公室时，应注意锁上办公室的门和抽屉。
4. 复印考评资料完成后，不要忘记从复印机上取走原件。
5. 考评资料只供有此权限的人使用，借用要签收。
6. 在清理不再需要的考评资料时，用碎纸机粉碎。
7. 考评文档在办公室之间互相传递时，应始终放在文件夹中携带，以防考评资料散落丢失。

### 第三单元考评数据分析与工作总结

#### 【学习目标】

通过学习，掌握绩效考评的特点、考评数据与效果分析的方法。

#### 【知识要求】

##### 绩效考评的基本特点

从宏观上看，企业总体的绩效是由各个层欢员工微观的绩效集合而成的。在企业中，员工绩效是指员工完成指定的工作任务和由此带来的诸多效果，包括员工的综合素质和专业技能的提高、基层组织凝聚力的增强等。员工绩效受到多种因素影响，是员工个人素质与客观环境和条件相结合的结果。企业的绩效管理过程就是以员工绩效为基本单元进行系统全面的计划、组织、监督、协调和控制的过程。由于绩效考评是绩效管理活动的核心内容，因此，在企业中绩效考评几乎成为绩效管理的代名词。绩效考评从微观上体现了绩效管理的目标和要求，并为企业绩效管理工作的开展提供了丰富的内容。从绩效考评的以下特点，可对绩效管理的全部活动有更深入的认识。

1. 绩效考评不是孤立的事件，它与企业的发展战略、组织架构、人力资源管理、经营管理息息相关。
2. 绩效考评具有指向性，它的出发点和终点就是企业的整体绩效，是为了使企业更好地生存和发展。
3. 绩效考评具有层次性和针对性，不同的岗位、不同的部门和不同的行业对绩效考评的标准、方式和内容的要求是不同的。
4. 绩效考评具有时限性，它要求在一段时间以内，对考评做出明确的结论。考评既可以按照月度、季度、年度定期进行，也可以不定期进行。
5. 绩效考评是一个过程，不是简单的行为，它是由诸多步骤共同组合而成的行为的集合。
6. 实际管理过程中，对员工的绩效考评和评价工作可以是正式的，也可以是非正式的。现代企业里，正式的绩效考评是必不可少的，非正式的考评评价也很重要。

根据企业实际情况，建立以绩效考评为中心的管理体系，意味着企业采用科学规范的绩效考评程序，选择最适合自身情况的考评制度、考评方法和考评程序。值得注意的是，随着企业的进步和发展，新的绩效考评程序和方法不断涌现，使绩效管理的活动更加充满活力，在推动企业文化的建设，提升员工的综合素质，促进生产率提高等方面发挥越来越重要的作用。有效的绩效考评会给企业日常工作带来巨大的好处。如果绩效考评运用得当。对每个主管和下属都能提供有益的帮助。在日常的管理活动中，上级主管经常会面对以下问题：员工多次出现相同的错误；员工对他们的工作内容和方法缺乏了解，工作显得不够积极主动；员工为上级提供的重要信息太少；员工对谁应当做什么，谁又应当对什么负有责任存有异议；存在的问题没有得到及时的解决，以致造成不良的影响等。积极有效的绩效考评将使这些问题迎刃而解，可以说，绩效考评既是有效的管理手段和工具，又是各级员工的“良师益友”。

总之，通过绩效考评可以发挥以下作用：

- (1) 上级主管不必介入所有具体的事务中。
- (2) 通过赋予员工必要的知识来帮助他们进行合理的自我决策，从而节省管理者的时间。
- (3) 减少员工之间因职责不明而产生的误解，减少出现当上级主管需要信息时没有信息的局面。
- (4) 通过帮助员工找到效率低下的原因。减少错误和偏差(包括重复出错的问题)。同时，绩效考评还能使员工得到有关他们工作业绩和工作现状的反馈。

(5) 通过定期的交流，员工不但对自己的长处有了全面、正确的估计，也能清醒、冷静地面对自己的不足和缺陷，从而激发他们劳动的积极性、主动性和创新性，扬长避短，努力学习，不断进步。

### 【能力要求】

#### 一、考评数据的分析方法

考评数据的分析是利用科学的分析方法，根据考评数据及相关资料进行综合评价，为人力资源的决策提供依据。分析考评数据大致有下面几种方法：

1. 顺序法：是将考评分数按照其高低顺序进行排列，根据员工考评得到的分值所处的位置，说明员工在考评中的排序。顺序法可依据总分进行排序，也可依照要素得分或指标得分进行排序。
2. 能级分析法：指用一定的临界点将考评得分划分为若干等级，并对此进行评价的方法。能级的划分可以是总分，也可以是结构分或要素分，它同顺序法的主要区别是后者只将分数排队，如：100分、91分、81分，以此类推；能级分析法是将分数划区分，如：0~59分为差，60~69分为一般，70~79分为中，80~89分为良，90分及以上为优。
3. 对比分析法：将两个以上的考评结果进行对比分析，比较其绩效情况，对比时可以用数据的总分比较，也可以采用要素或结构得分进行比较。
4. 综合分析法：运用考评数据对员工进行全面、细致、综合的评价，这种评价只根据考评标准进行分析，不与别人的考评结果进行对比。
5. 常模分析法：将某个员工的考评结果与某个固定的岗位模式要求进行分析比较，看与这个模式相符的程度，从而对其绩效进行评价。

#### 二、绩效管理的总结

前面已经较为广泛地分析了绩效管理的意义和作用，事实很清楚，员工的绩效管理几乎与企业所有的人力资源管理事项和功能都密切相关。事实上，在企业人力资源管理的实践中，绩效管理是企业一个非常重要的检测手段，它不仅检验员工的士气、工作态度、技能水平、素质状况和岗位适应度，也显示和反映企业领导行为方式、企业经营管理状况、组织结构的合理性、团队及企业精神、凝聚力程度等方面的实际情况。总之，为了加强企业人力资源管理，对绩效管理进行定期的总结是十分必要的，主要应围绕以下重点展开：

1. 为企业提提供薪酬方面的相关信息。
2. 为员工的晋升、调动等人事计划的制订提供依据。
3. 对企业员工士气和工作氛围进行评估，完善企业文化建设。
4. 对部门及员工的业绩做出评估，提出改进的方针和措施。
5. 不断挖掘企业员工的潜力，探索实现员工与企业共同发展的途径和方法。
6. 分析员工总体素质状况，进行培训需求分析，提出员工技能开发的改进措施和计划。

本章附件

附表1 工作计划表

部门：填表日期：年月日

岗位名称

计划性质

部门计划()个人计划()

岗位编码

计划执行人

序号

计划内容

计划执行环境与预期困难

()年度()季度()月度主管签章：职务：

注：填写计划的时间范围后，本表一式三份，原件交人事行政部存档，被考核者与其直接主管各保留一份复印件。

附表 2—1 工作计划完成情况评估表

(本表由计划执行者填写)

部门：填表日期：年月日

岗位名称

计划性质

部门计划()

个人计划()

岗位编码

计划执行人

序号

计划项目和内容

实际完成情况

计划完成率%

()年度()季度()月度主管签章：职务：

注：填写计划的时间范围后，本表一式三份，原件交人事行政部存档，被考核者与其直接主管各保留一份复印件。

附表 2—2 工作计划完成情况评估表

(本表由考核者填写)

被考核者

岗位名称

所属部门

岗位编码

序号

计划内容

计划权重 1

计划完成率%

合计

1. 00

计划完成情况得分 2

完成等级 3

主管评语

主管签章

岗位职务

栏目内注：

1. 各分项计划按权重(重要性和执行难度)从大到小的顺序捧列，权重之和为 1. 00。

计划完成情况得分= $\sum E_i P_i \times 100$

2. E 代表各分项计划权重,  $P_i$  代表各分项计划完成百分率(%)。

3. 计划完成等级：A(高于标准)：100 分及以上；B(达到标准)：90~99 分；C(低于标准)：89 分及以下。

本表一式三份，原件交人事行政都存档，被考核者与其直接主管各保留一份复印件。

附表 3 工作计划修订卡

部门：填表日期：年月日

计划制定者

岗位名称

( )年度( )季度( )月度

岗位编码

原有计划项目

项目修改内容

修改原因

主管意见

签章

职务

注：1. 每张修订卡限填一项待修订计划。

2. 本表一式三份，原件交人事行政部存档，被考核者与其直接主管各保留一份复印件。

附表 4—1 部门经理绩效考核指标和标准考核量表

项目

要素

标度

态

度

30

分

主动性

10 分

A

深刻理解上级意图。能不断更新观念，改进工作方法，提高本部门工作水平



B

正确理解上级意图；能按照上级指示要求圆满地完成本岗位工作任务

C

经常错误理解上级意图；工作方式死板、被动，有意回避困难责任感

10 分

A

工作中积极主动地承担领导责任；能充分发挥骨干带头作用；对可能出现的问题有较强防范意识；对工作中的失误勇于承担全面责任

B

工作中能承担领导责任；能发挥一定带头作用；对可能出现的问题有一定防范意识；对于工作中出现的失误敢于承担责任

C

工作中能够承担部分责任；不能充分发挥带头作用；对可能出现的问题缺乏防范意识；对于工作中出现的失误不敢承担责任

团队精神

10 分

A

能求同存异，广泛接受不同意见；不惜牺牲个人与小集体的利益；能积极主动地配合领导与同事协同工作

B

能求同存异，较好地接受不同意见；牺牲个人与小集体的暂时利益，服从公司总体利益；较好地配合领导与同事协同工作

C

不能接受不同意见；工作以个人与小集体的暂时利益为导向 I 不能配合相关人员的协同工作

能

力

40

分

专业知识

技能 10 分

A

具有很强的认知力；具有广泛的相关知识；能够掌握工作发展所需要的新知识、新技术；能够独立地完成工作

B

具有完成工作任务所需要的专业技术和知识；能够找到解决问题的正确方法；能较好完成工作

C

具有的技术和专业知识不充分；只能从事日常的工作并需要密切监督，检查其工作数量和质量判断决策

能力 10 分

A

具有出色的逻辑思维能力；需要做出决策时毫不犹豫并具有很高的正确性

B

经过仔细思考能够对事物进行全面、正确分析；能承担需做出决策的工作，并具有一定的正确性

C

决策犹豫不决；在决策前不能迅速分析各种因素；决策常常失误，或拒绝承担具有决策要求的工作  
计划协调能力 10 分

A

能够进行中远期预测，具有很高的可靠性；制定的计划具有很高的准确性和周全性；能最有效地协调复杂关系，解决常人难以处理的问题

B

能够按照公司总体目标的要求制订可行的计划；能及时妥善解决实际工作中遇到的问题，并准时完成计划

C

不能提前做出计划；缺乏明确的计划目标；计划完成时间与预定的时间常常不一致，差距很大  
资源利用

能力 10 分

A

能够合理地调配使用物力(材料、设备)、财力(资金)和人力资源；能用最少的资源获取较好的工作效果；能够不断地提出节省资源的建议(计划、方案、决策)；能够熟练地掌握降低成本、提高效率的方式方法和技术技巧

B

能用较小的成本出色地完成具体工作任务；能合理地控制资源的使用和消耗；具有一定的合理利用资源的方式方法和技巧技术

C

缺乏经济头脑；缺乏有效利用资源的意识；不能很好地运用现有资源，在工作中，不注意成本核算，造成资源的一定程度损失和浪费

业

绩

30

分

计划完成

情况(%)

A

超额完成

B

完成计划

C

未完成

注：表中 A 代表超过标准，B 代表达到标准，C 代表低于标准。

#### 附表 4—2 部门经理绩效考核指标和标准得分表

被考核者

岗位名称

所属部门

岗位编码

主动性

责任感

团队精神

专业知识技能

判断决策能力

计划协调能力

资源利用能力

计划完成等级

态度

能力

业绩

绩效考核总分

注：1. 评分标准

态度：A 级为 8~10 分，B 级为 5~7 分，C 级为 2~4 分；

能力：A 级为 8~10 分。B 级为 5~7 分，C 级为 2~4 分；

业绩：A 级为 21~30 分，B 级为 11~20 分，C 级为 1~10 分。

2. 本表由被考核者上级、被考核者、其下级分别填写，填写后统一交至人事行政部。

#### 附表 5 员工考核成绩分类汇总表

部门：日期：年月日

对象：部门经理 / 主管  室主任  一般管理员  班组长  工人

序号

姓名

岗位名称

任职时间

考核结果(分)

态度

能力

业绩

注：本表分别以部室、班组为单位，按具体考核对象分类进行统计汇总。

#### 附表 6 工作目标分解表

目标执行部门：

部门的负责人：

岗位名称：填表日期：年月日

序号

目标内容

目标执行环境与

预期困难

工作计划预定目标的分解

一季度

二季度

三季度

四季度

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

12

主管签章：职务：

注：本表一式三份。原件交人事行政部存档，目标执行部门与其直接主管各保留一份复印件。

附表 7 部门年度目标完成情况评估表

目标执行部门：

部门的负责人：

岗位名称：填表日期：年月日

序号

计划目标

实际完成情况

目标完成率%

主管签章：职务：

(以下考核者填写)

序号

计划目标

目标权重

完成率%

合计

1. 00

目标完成情况得分

目标完成等级

主管评语

签章：职务：

注：1. 各分项目标按权重(重要性和执行难度)从大到小的顺序排列，权重之和为 1.00。

2. 目标完成情况得分= $\sum E_i P_i \times 100$ 。E<sub>i</sub> 代表各分项目标权重，P<sub>i</sub> 代表各分项目标完成率(%)

3. 目标完成等级：大幅度超额 AA=120 分以上、超额完成 A=106~120 分、完成 B=95~105 分、未完成 C=70~94 分、远远未完成 CC=69 分及以下。

4. 本表一式三份，原件交人事行政部存档，目标执行部门与基直接主管各保留一份复印件。

附表 8 年度计划目标修订卡

目标执行部门：

部门的负责人：

岗位名称：填表日期：年月日

原订目标

原订工作计划

一季度二季度三季度四季度

修订目标

预定工作计划

一季度二季度三季度四季度

修订原因

主管评语签章：职务：

注：1. 每张修订卡限填一项待修订目标。

2. 本表一式三份，原件交人事行政部存档，目标执行部门与其直接主管各保留一份复印件。

附表 9 员工工作适应性自我申报与个人职业生涯规划表

第一部分工作适应性自我申报表

岗位名称：岗位编码：填表日期：年月日

姓名

性别

年龄

学历

专业

本公司工龄

政治面貌

现任职务

何时起任此职务

个人简历及主

要业绩

1. 现任职务情况：(请在所选项目上画钩)

①工作量情况：②工作胜任情况：③工作适应性：

很大() 非常胜任() 非常适应()

较大() 完全胜任() 完全适应()

合适() 能够胜任() 能够适应()

较少() 不全胜任() 较不适应()

很少() 不能胜任() 很不适应()

2. 你对现任职务的适应性，还有其他需要说明的问题吗？

3. 本年度你参加了哪些培训？获得了哪些资格？

4. 你是否想变动职务？如想，请填写想申请变动的职务及原因。

## 第二部分个人职业生涯规划

1. 在过去的一年里，你在工作态度、能力、业绩这几项考核项目中哪些做得较满意，哪些做得不太满意？

2. 对于你做得不太的满意方面，你打算在今年和以后的工作中如何去提高？

3. 你对你的直接主管的领导有何意见与建议，你对公司在考核、薪酬、奖励、培训等方面有何要求，请提出。

4. 你对未来职业生涯的期望是什么？你如何达到这些期望？

(以下由申报者的直接主管。在与申报者进行过工作适应性与个人职业生涯规划面谈后填写)

1. 主管与本人有关职业生涯规划问题面谈的评语

2. 意见与建议

主管签章：岗位名称：年月日

## 本章小结

本章主要讲述了绩效管理的基本概念、绩效考评与其的关系、绩效管理系统与其他人力资源管理子系统的关系绩效管理系统设计的基本原则和基本方法；绩效管理的基本功能，起草企业绩效管理制度的基本内容和基本要求；企业人力资源管理部门在绩效管理方面的基本任务和管理责任；员工绩效考评的类别、内容、基本程序和方法；绩效考评材料的印制，考评数据的收集、分类、记录、统计、保存的方法和技术；绩效考评的特点、考评数据与效果分析的方法。

## 本章习题

1. 什么是绩效管理？说明绩效管理与绩效考评的区别与联系。

2. 说明绩效的性质和特点，以及加强绩效考评的重要意义。

3. 绩效管理系统与其他人力、资源管理子系统具有何种关系？

4. 说明绩效管理系统设计的基本原则与方法。

5. 说明起草企业绩效管理制度的基本内容和要求。

6. 说明员工绩效考评的类别和内容，以及绩效考评的一般程序和方法。

7. 说明绩效考评资料的印制、数据收集和整理汇总以及统计、保存的方法。

6. 分析绩效考评数据时，可以采用哪些方法，它们具有哪些特点？

8. 根据企业绩效管理系统的要求，设计一张适用于本企业业务人员绩效考评的统计汇总表。

## 第五章薪酬管理

企业推行战略性的人力资源管理，应当使员工清楚地认识到：他们所获得的薪酬和享受的福利保险是企业成功发展的结果。一个现代企业应当坚持“对外具有竞争力，对内具有凝聚力”的原则，构建和完善企业的薪酬制度。

### 第一节企业薪酬管理

#### 【学习目标】

通过学习，掌握企业薪酬的含义，薪酬管理的内容、相关法规和基本原则，以及工资管理的工作程序和基本方法。

#### 【知识要求】

##### 一、薪酬的基本概念

###### (一)薪酬的含义

薪酬是员工为企业提供劳动而得到的各种货币与实物报酬的总和，可以包括：工资、奖金、津贴、提成工资、劳动分红、福利等。

###### (二)薪资的含义

薪资即薪金、工资的简称。

薪金(salary)亦称薪水，通常是指以较长时间为单位计算员工的劳动报酬，如月薪、年薪。

工资(wages)通常是指以工时或完成产品的件数计算员工应当获得的劳动报酬，如计时工资(小时、日、周工资)或计件工资。

长期以来，我国通常用“工资”一词泛指“薪金”和“工资”，不再做出更具体的区分。

###### (三)与薪酬相关的其他概念

1. 报酬(reward)。员工完成任务后，所获得的一切有形和无形的待遇。
2. 收入(earnings)。员工所获得的全部有形报酬，包括薪资、奖金、津贴和加班费等项目的总和。
3. 薪给(payload)。薪给分为工资和薪金两种形式。
4. 奖励(incentives)。员工超额劳动的报酬，如红利、佣金、利润分享计划等。
5. 福利(benefits)。公司为每个员工提供的福利项目，如带薪年假、各种保险等。
6. 分配(allocation)。社会在一定时期内对新创造出来的产品或价值，即国民收入的分配，包括初次分配、再分配。在初次分配中，又包括：一次分配，即国家与企业之间的分配；二次分配，企业与员工之间的分配。

##### 二、薪酬的实质

从某种意义上说，薪酬是组织对员工的贡献包括员工的行为、态度及其业绩等所做出的各种回报。

从广义上来说，薪酬包括工资、奖金、休假等外部回报，也包括参与决策、承担更大的责任等内部回报。

外部回报指员工因为雇佣关系从自身以外所得到的各种形式的回报，也称外部薪酬。外部薪酬包括直接薪酬和间接薪酬。直接薪酬是员工薪酬的主体组成部分，包括员工的基本薪酬，即基本工资，如周薪、月薪、年薪等；也包括员工的激励薪酬，如绩效工资、红利和利润分成等。间接薪酬即福利，包括公司向员工提供的各种保险、非工作日工资、额外的津贴和其他服务，比如单身公寓、免费工作餐等。

内部回报指员工自身心理上感受到的回报措施，主要体现为一些社会和心理方面的回报，一般包

括参与企业决策、获得更大的工作空间或权限、更大的责任、更有趣的工作、个人成长的机会和活动的多样化等。内部回报往往看不见，也摸不着，对于企业来说不是简单的物质付出，如果运用得当，也能对员工产生较大的激励作用。然而，在管理实践中内部回报方式经常会被管理者所忽视。管理者应当认识到内部回报的重要性，并合理地利用。

企业根据劳动合同的规定，对员工为企业所做出的贡献，以及工龄、知识、技能、体力和工作表现等支付给员工相应的薪酬。很显然，员工薪酬实质上是一种交换或交易。作为一种交换或交易，它必须服从市场的交换或交易规律，否则，这种交换关系不可能长久地持续下去，即使持续，双方也不可能满意。一方面，一旦企业表示不满，那么员工将受到被解雇的威胁；另一方面，一旦员工不满，那么企业将失去这份人力资源，不论前者还是后者，这种交换关系或交易最终都将终止。

如果员工对这种交换表示满意，那么他会倾力付出，会有良好的工作表现，这时，企业对人力资本的投入取得了最好的回报，保证企业持续发展。

因此，许多企业都以薪酬作为一个很重要的筹码，吸引、留住、激励所需的人才并获得了极大的成功。但也有相当多的企业，对人力资本作了巨大的投资，却以失败告终。

### 三、薪酬管理的目标、原则和内容

#### (一)企业员工薪酬管理的基本目标

1. 保证薪酬在劳动力市场上具有竞争性，吸引并留住优秀人才。
2. 对各类员工的贡献给予充分肯定，使员工及时得到相应的回报。
3. 合理控制企业人工成本，提高劳动生产效率，增强企业产品的竞争力。
4. 通过薪酬激励机制的确立，将企业与员工长期、中短期经济利益有机地结合在一起，促进公司与员工结成利益关系的共同体，谋求员工与企业的共同发展。

#### (二)企业薪酬管理的基本原则

实际上薪酬原则是一个企业给员工传递信息的渠道，也是企业价值观的体现。它告诉员工：企业为什么提供薪酬，员工的什么行为或结果是企业非常关注的，员工的薪酬构成是为了对员工的什么行为或结果产生影响，员工的什么方面有提高时才能获得更高的薪酬等。目前企业普遍认为进行有效的薪酬管理应遵循以下原则：对外具有竞争性原则；对内具有公正性原则；对员工具有激励性原则；对成本具有控制性原则。

#### (三)企业薪酬管理的内容

##### 1. 企业员工工资总额管理

工资总额管理不仅包括工资总额的计划与控制，还包括工资总额调整的计划与控制。国家统计局对于工资总额的组成有明确的界定，确定工资总额的组成是：

工资总额=计时工资+计件工资+奖金+津贴和补贴+加班加点工资+特殊情况支付的工资

事实上，对于国家来说，工资总额的准确统计是国家从宏观上了解人民的收入水平，员工的生活水平，计算离退休金、有关保险金和经济补偿金的重要依据；对于企业来说，工资总额是人工成本的一部分，是企业掌握人工成本的主要信息来源，是企业进行人工成本控制的重要方面。因此，必须充分认识工资总额统计核算的重要性。由于工资总额的各项组成均与企业经济效益等因素直接相关，工资总额的调整在所难免，因此，确定工资总额调整的幅度也是十分重要的。

工资总额的管理方法，首先考虑确定合理的工资总额所需考虑的因素，如企业的支付能力、员工的生活费用、市场薪酬水平以及员工现有薪酬状况等，然后计算合理的工资总额，可以采用工资总额



与销售额的方法或盈亏平衡点的方法推算合理的工资总额，还可以采用工资总额占附加值比例的方法来推算合理的工资总额。

## 2. 企业员工薪酬水平的控制

企业要明确界定各类员工的薪酬水平，以实现劳动力与企业之间公平的价值交换，这是薪酬管理的重要内容。正确的做法是，哪类员工对企业的贡献大，他们从薪酬中得到的回报就应当愈多，哪类员工对企业的贡献小，他们从薪酬中得到的回报就应当少，以示公平。

同时，为了体现薪酬管理对外对内公平的基本原则，还必须根据劳动力市场的供求关系以及社会消费水平的变化，及时对企业员工的总体薪酬水平适时地进行调整，以最大限度地调动企业内各个方面的工作积极性、主动性和创造性。

## 3. 企业薪酬制度设计与完善

企业薪酬制度设计与完善是企业薪酬管理的一项重要任务，包括工资结构设计及完善，即确定并调整不同员工薪酬项目的构成，以及各薪酬项目所占的比例，还包括工资等级标准设计、薪酬支付形式设计，即确定薪酬计算的基础是按照劳动时间，还是按照生产额、销售额计算。

不同的企业薪酬制度有不同的适用对象和范围，它们有的简单，有的复杂，关键是要选择与企业总体发展战略以及实际情况相适应的薪酬制度。

## 4. 日常薪酬管理工作

日常薪酬管理工作具体包括：

- (1)开展薪酬的市场调查，统计分析调查结果，写出调查分析报告。
- (2)制订年度员工薪酬激励计划，对薪酬计划执行情况进行统计分析。
- (3)深入调查了解各类员工的薪酬状况，进行必要的员工满意度调查。
- (4)对报告期内人工成本进行核算，检查人工成本计划的执行情况。
- (5)根据公司薪酬制度的要求，结合各部门绩效目标的实现情况，对员工的薪酬进行必要调整。

## 四、薪酬管理的相关法规

企业在制定薪酬制度时，必须遵循国家和地方有关薪酬的法律、法规、规章、制度和政策。

### (一)最低工资

《劳动法》明确规定：国家实行最低工资保障制度。所以，最低工资制度不仅是一项工资制度，也是一项法律制度，企业如果违反了它，将会受到法律的惩罚。

“最低工资”是指劳动者在法定工作时间内提供了正常劳动的前提下，其所在企业应支付的最低劳动报酬。最低工资率是指单位劳动时间的最低工资数额。

最低工资率的确定实行政府、工会、企业三方代表民主协商原则。由国务院劳动行政主管部门对全国最低工资制度实行统一管理。省、自治区、直辖市劳动行政主管部门对本行政区域最低工资制度的实施实行统一管理。

最低工资率应参考政府统计部门提供的当地就业者及其赡养人口的最低生活费用、员工的平均工资、劳动生产率、城镇就业状况和经济发展水平等因素确定，高于当地的社会救济金、失业保险金标准，低于平均工资。最低工资率一般按月确定，也可按周、日或小时确定。各种单位时间的最低工资率可以互相转换。最低工资率考虑到同一地区不同区域和行业的特点，对不同经济发展区域和行业可以确定不同的最低工资率。各省、自治区、直辖市劳动行政主管部门会同工会、企业家协会在确定最低工资率时，应该向当地工商业联合会、财政、民政、统计等部门咨询。

各省、自治区、直辖市最低工资率及其适用范围应在当地政府公报上和至少一种全地区报纸上发

布。最低工资率发布实施后，如果确定最低工资率的诸项因素发生变化，或本地区员工生活费用价格指数累计变动较大时，应当适时调整，但每年最多调整一次。

最低工资应以法定货币按时支付。下列各项不作为最低工资的组成部分：加班加点工资；中班、夜班、高温、低温、井下、有毒有害等特殊工作环境、条件下的津贴；国家法律、法规和政策规定的劳动者保险、福利待遇。

企业必须将政府对最低工资的有关规定告知本单位劳动者。企业支付给劳动者的工资不得低于其适用的最低工资率。实行计件工资或提成工资等工资形式的企业，必须进行合理的折算，其相应的折算额不得低于按时、日、周、月确定的相应的最低工资率。各级人民政府的劳动行政主管部门负责对最低工资执行情况进行检查监督。工会有权对最低工资执行情况进行监督，发现企业支付劳动者工资低于最低工资率的，有权要求有关部门处理。

劳动者由于本人原因造成在法定工作时间内未提供正常劳动的，不适用最低工资制度。劳动者因探亲、结婚、直系亲属死亡按照规定休假期间，以及依法参加国家和社会活动，视为提供了正常劳动。

劳动者与企业之间就最低工资发生争议时，按《中华人民共和国企业劳动争议处理条例》处理。企业违反了最低工资制度的规定，劳动行政主管部门应责令其限期改正。逾期未改正的，对用人单位和责任人给予经济处罚，责令其限期补发所欠劳动者工资，并视其欠付工资时间的长短向劳动者支付赔偿金。欠付一个月以内的向劳动者支付所欠工资 20%的赔偿金；欠付三个月以内的向劳动者支付所欠工资 50%的赔偿金；欠付三个月以上的向劳动者支付所欠工资 100%的赔偿金。拒发所欠工资和赔偿金的，对企业和责任人给予经济处罚。

## (二) 工资指导线

工资指导线制度是企业工资宏观调控办法改革的一项重要举措。政府运用工资指导线，对国有企业及其他各类企业的工资分配进行指导与调控，使企业工资增长符合经济和社会发展的要求，进一步促进生产力的发展。

1. 工资指导线的制定遵循以下原则：符合国家宏观经济政策和对工资增长的总体要求，坚持“两低于”原则；结合地区、行业、企业特点。实行分级管理、分类调控的原则；实行协商原则，以劳动行政部门为主，政府有关部门、工会、企业协会等组织共同制定。

工资指导线水平制定的主要依据是本地区年度经济增长率、社会劳动生产率、城镇居民消费价格指数，并综合考虑城镇就业状况、劳动力市场价格、人工成本水平和对外贸易状况等相关因素。

2. 工资指导线的基本内容：一是经济形势分析，包括国家宏观经济形势和宏观政策简析；本地区上一年度经济增长、企业工资增长分析；本年度经济增长预测以及与周边地区的比较分析。二是工资指导线意见，包括本年度企业货币工资水平增长基准线、上线、下线。

3. 工资指导线对不同类别的企业实行不同的调控办法：国有企业和国有控股企业，应严格执行政府颁布的工资指导线。企业在工资指导线所规定的下线和上线区间内，围绕基准线，根据企业经济效益合理安排工资分配，各企业工资增长均不得突破指导线规定的上线。在工资指导线规定的区间内，对工资水平偏高、工资增长过快的国有垄断性行业和企业，按照国家宏观调控阶段性从紧的要求，根据有关政策，从严控制其工资增长。非国有企业(城镇集体企业、外商投资企业、私营企业等)应依据工资指导线进行集体协商确定工资，尚未建立集体协商制度的企业，依据工资指导线确定工资分配，并积极建立集体协商制度。企业在生产经营正常的情况下，工资增长不应低于工资指导线所规定的基准线水平，效益好的企业可相应提高工资增长幅度。

工资指导线在每年三月底以前颁布，执行时间为一个日历年度(1月1日至12月31日)。

### (三) 工效挂钩

工效挂钩是指企业工资总额同经济效益挂钩。工效挂钩办法是国家对国有企业工资总额进行管理的一种形式。具体做法是，企业根据劳动保障部门、财政部门核定的工资总额基数、经济效益基数和挂钩浮动比例，按照企业经济效益增长的实际情况提取工资总额，并在国家指导下按以丰补歉、留有结余的原则合理发放工资。

企业应根据国家对于工效挂钩实施办法的有关文件规定，结合本企业实际情况，选择能够反映企业经济效益和社会效益的指标，作为与工资总额挂钩的指标，认真编制工资总额同经济效益挂钩方案，报劳动保障部门、财政部门审核后批准下达执行。实施工效挂钩的企业要在批准下达的工资总额基数、经济效益指标基数和浮动比例的范围之内，制定具体实施方案，按照分级管理的原则核定所属企业各项指标基数和挂钩方案。劳动保障部门和财政部门每年对企业工效挂钩的实施情况进行清算。

### (四) 劳动力市场工资指导价位

劳动力市场工资指导价位制度是市场经济条件下，国家对企业工资分配进行指导和间接调控的一种方式。政府有关部门对各类职业(工种)工资水平进行广泛调查，经过汇总、分析和修正，公布有代表性的职业(工种)的工资指导价位，以规范劳动力市场供需双方的行为，从微观上指导企业合理确定劳动者个人工资水平和各类人员的工资关系。建立劳动力市场工资指导价位制度是市场经济国家的通行做法，有利于充分发挥市场机制对工资分配的基础性调节作用，促进市场均衡工资率的形成；有利于指导企业根据劳动力供求状况和市场价格，形成企业内部科学合理的工资分配关系；同时也有利于企业工资宏观调控体系建设。

### (五) 人工成本预测预警制度

人工成本预测预警制度，是政府对企业人工成本管理和工资分配进行间接调控的一种方式，是企业工资宏观调控体系的重要组成部分。政府有关部门通过调查、收集、整理社会人工成本信息，定期(一般每年一次)公开发布，并对人工成本偏高的企业进行预警预报，指导企业加强人工成本管理，合理确定人工成本水平。人工成本预测预警体系的建立，有利于企业加强人工成本管理，促进企业内部分配自我约束机制的形成。同时，有利于调节行业间、企业间的分配关系。

当然，企业在制定薪酬制度时还应遵守税收、银行的相关法规、政策，如计税工资、工资总额使用手册的管理等。

## 五、企业薪酬制度的分析

为了加强对员工薪酬制度的管理，提高企业人力资源管理的水平，应当重视对企业薪酬制度现状的综合分析，其主要内容包括：

### (一) 企业薪酬总额分析

薪酬总额分析是通过企业的各种财务报表以及同行业企业的有关资料进行的。

### (二) 企业各员工的薪酬分析

各员工的薪酬分析依据的是薪酬台账、当地标准生活费用、本企业与同行业其他企业的薪酬制度及规定等。

### (三) 企业薪酬制度分析

薪酬制度分析的依据是企业的薪酬制度、奖励制度、职级制度(岗位等级或能力等级)和人事考核制度。

### (四) 员工薪酬意识分析

员工薪酬意识分析常用的方法是问卷调查法和面谈法。

## (五) 企业薪酬策略分析

企业薪酬策略分析的依据是企业战略规划、企业的核心竞争力、企业文化、企业财务支付能力、市场薪酬水平、企业的用工制度等。

## 六、常见的几种企业工资制度

目前常见的企业工资制度有计件工资制、销售提成制、技术等级工资制、岗位或职务等级工资制、结构工资制、岗位技能工资制和薪点工资制等。

### (一) 计件工资制

计件工资是以员工完成的合格产品或工作量以及事先规定的计件单价计算出的工资。员工计件工资的多少取决于员工完成的合格产品数量或工作量，还取决于计件单价的高低。

员工计件工资=产品量(工作量)×计件单价

计件工资的适用范围和对象：生产目的是提高产量，而且生产有连续性和稳定性，员工或部门/班组的产量或工作量可以计量，企业有科学的定额等制度的企业(在本章第二节中会详细介绍)。

### (二) 销售提成制

销售提成制是根据员工所销售产品的数量和事先确定的销售单位产品可以得到的提成金额或提成比例计算工资的一种工资制度，提成金额或提成比例的高低取决于商品销售的难易程度，难销售的商品提成多一些，反之则少一些。

销售提成制的适用对象是销售人员。

### (三) 技术等级工资制

技术等级工资制是根据劳动复杂程度、繁重程度、精确程度和工作责任大小等因素划分技术等级，按等级规定工资标准的一种工资制度。它由工资等级表、技术等级标准和工资标准三项组成。在技术等级工资制中，用来确定各工种起点等级、最高等级的等级线叫工种等级线。工种等级线的起点、终点和等级线的幅度取决于该工种技术、责任、劳动强度等因素，见表 5—1。而该工种的技术等级标准是指不同工种、同一工种不同级别应该达到的技术水平和劳动技能的标准，包括：应知、应会、工作实例。

表 5—1 工资等级表

工资等级

1

2

3

4

5

6

7

等级线

技术等级工资制的适用范围和对象：技术复杂程度高、劳动熟练程度差别大、工作物等级不同的工种。

### (四) 岗位或职务等级工资制

岗位或职务等级工资制是按照岗位或职务规定工资标准的一种工资制度。它根据各岗位或职务的重要性、责任大小、技术复杂程度等因素，按照岗位或职务评价高低规定统一的工资标准，由岗位或

职务等级表、工资标准等组成。通常，在同一岗位或职务内，要划分出若干等级。

岗位或职务等级工资制的适用范围和对象，主要是企业中的各类生产技能人员、管理人员或专业技术人员。

#### (五) 结构工资制

结构工资制又称为多元化工资、组合工资、分解工资。它将构成工资标准的诸因素按其作用的差别划分为几个部分，并分别规定工资数额，构成劳动者的全部工资。

结构工资通常由五个部分组成：

1. 基本(基础)工资；
2. 职务(岗位)工资；
3. 技能工资；
4. 年功工资(工龄)；
5. 奖励工资(效益工资)。

结构工资制的适用范围和对象：企业生产、管理、技术等各类员工。

#### (六) 岗位技能工资制

岗位技能工资制是根据按劳分配原则，以劳动技能、劳动责任、劳动强度、劳动条件等基本要素的岗位评价为基础，以岗位和技能工资为主的企业基本工资制度。岗位技能工资由岗位工资与技能工资两个单元组成，其中：

1. 岗位工资(职务工资)。根据员工所在岗位或担任职务的责任大小、劳动强度高下、劳动条件好坏，以及岗位对劳动者能力的要求等因素确定的工资。

2. 技能工资。根据员工个人的实际劳动技能水平确定的工资。其优点是建立在岗位评价的基础上，有利于调动员工努力提高技术业务水平的积极性，但缺点是岗位工资与技能工资所占的比例难以确定。

20世纪90年代，我国国有企业曾普遍推广此类的工资制度，并取得较好的效果。但推行本工资制度应具备两个基本前提：一是必须建立健全并完善企业的工作岗位分析与评价的制度；二是必须按照国家职业资格标准或者行业特有岗位职业标准，定期对员工进行职业技能的鉴定和分级。

#### (七) 薪点工资制

薪点工资制是用点数和点值来确定员工的工资，即员工的工资由薪点数乘以点值确定。企业工资标准表不是用金额表示，而是用薪点数表示。薪点工资制是一种用量化考核方法确定员工实际工资的分配形式。

点值取决于企业、所在部门的经济效益，薪点数的决定在各企业、各类员工中有所不同，有的企业或员工主要取决于岗位点数，有的企业或员工主要取决于技能或能力点数，有的企业或员工主要取决于员工的个人贡献点数，还有的企业取决于岗位点数、技能点数、个人绩效点数、工龄点数、基本生活保障点数的综合或部分点数之和。

目前，企业工资制度的改革热点是劳动分红、员工持股计划、年薪制、股票期权等。

#### (八) 选择最适合的工资制度

不同的企业有不同的工资制度。在不同的工资制度下，员工的工资构成不同，工资构成的不同体现了企业对员工的不同方面的认可度，如岗位或职务等级工资制，体现了企业认为员工所承担的岗位不同，对企业的贡献价值不同。在选择最适合的工资制度时，一般考虑以下因素：

1. 企业的盈利水平。若盈利水平低，可考虑采用操作简单的工资制度，如岗位或职务等级工资

制；若盈利水平高，可考虑采用结构工资制。

2. 企业所处行业的发展进度。若行业发展进度快，则采用岗位技能工资制比较适合；若行业发展速度缓慢，可考虑采用结构工资制。

3. 企业规模。若企业规模小。则不适合采用太复杂的工资制度。

4. 工资管理成本。选择工资制度时要综合考虑工资管理的成本，还包括机会成本。

### 【能力要求】

#### 一、企业薪酬管理的基本程序

企业的薪酬管理与许多因素相关，比如，企业的薪酬原则和策略、地区及行业的薪酬水平、企业的竞争力、支付能力等都将对薪酬制度的设计与管理产生重要的影响。因此，企业薪酬管理是依据一系列的科学化原则，按照一定的步骤，分成以下六个基本环节完成的，如图 5—1 所示。这六个环节环环相扣，每个环节都将对企业薪酬管理的结果产生直接的影响。

##### (一)明确企业的薪酬政策与目标

对企业的薪酬管理来说，首先要明确企业的薪酬政策与目标，提出企业的薪酬策略和薪资制度的基本原则，即应当明确企业是采用高薪资或低薪资政策，还是依照市场上人力资源的‘平均价位’，将本企业员工的薪资控制在一般水平上。企业薪酬政策必须与企业的总体人力资源策略相匹配，保持一致性。

##### (二)工作岗位分析与评价

工作岗位分析与评价，是制定科学合理的工资制度的前提和依据。通过工作岗位分析与评价，能够明确岗位的工作性质、所承担责任的大小、劳动强度的大小、工作环境的优劣以及劳动者所应具备的工作经验、专业技能、学识、身体条件等方面的具体要求。同时，根据工作岗位分析所采集的数据和资料，采用系统科学的方法，对企业内各个层次和职级的工作岗位的相对价值做出客观的评价，并依据岗位评价的结果，按照各个岗位价值的重要性由高至低进行排列，以此作为确定企业基本工资制度的依据。

工作岗位评价的目的在于明确每个岗位的相对价值。根据对岗位系统科学的评价，确定各岗位的工资等级。表 5—2 显示了某企业工作岗位评价与员工工资水平的对比关系。

表 5—2 某企业管理类岗位工资序列表单位：元

序号序列等级年工资水平

1A84000

2B74000

3C64000

4D54000

5E45000

6F36000

(三)不同地区、行业 and 不同类型企业的薪酬调查通过必要的市场调查，充分了解和掌握企业外部的各种薪酬影响因素，包括劳动力市场上人才竞争与供给状况、各行业的薪资水平以及其他企业所设立的薪酬福利保险项目等，以确保企业的薪酬制度对外具有一定的竞争性，对内具有一定的公平性。

实际上影响薪酬的因素很多，其中主要的内在因素有：劳动差别因素、工资形式、企业经济效益、报酬政策；主要的外在因素有：相关的劳动法规、劳动力市场、物价、工会、社会保障水平和经济发展状况等。对于影响薪酬的外在因素，企业大多表现得无能为力，但是它们对企业薪酬策略实施效果

的影响是很大的，尤其是劳动力市场、同行业的薪酬水平、地区物价生活指数等。因此，定期开展对地区、行业、不同类型的企业的薪酬调查是十分必要的。表 5—3 是对 A、B、C、D 四个城市部分企业雇员薪酬情况的调查结果。

表 5—3 2006 年某企业对四个城市企业雇员薪酬情况的调查表单位：元 / 月

序号薪酬级别 ABCD

9 经理 95601220077307800

86850964065006740

副经理

75390715051305380

6 主任 4360598039004200

5 副主任 3870495033803630

42980423027003080

32550355022502580

一般职员

21950285017001970

11560232012001700

#### (四) 企业工资制度结构的确定

根据工作岗位分析与评价和薪酬调查的结果，以及企业的实际情况，可以确定本企业各级员工的工资结构，规划各个职级的工资幅度、起薪点和顶薪点等关键性指标。也就是说，根据工作岗位评价后得到的各岗位之间的相对价值，将其转换成具体的工资数额，明确各岗位的相对价值与实付工资对应的数值关系，通常这种关系用“工资结构线”来表示。图 5—2 为某企业的工资结构线。

显然，工资结构线越陡，各等级之间工资差距越大，表示企业对于贡献价值不同的岗位，采用的是拉大企业工资差距的薪酬策略。

#### (五) 设定工资等级与工资标准

将众多类型的岗位工资归并组合成若干等级，形成一个工资等级系列，确定企业内各岗位的具体工资范围。一般来说，各个等级的工资范围，变化幅度不一定相同，属于不同工资等级岗位的实付工资可能相同，属于同一工资等级的岗位，其实付工资可能不同，如图 5—3 所示。

#### (六) 工资制度的贯彻实施

在工资制度确定以后，应当完成以下工作，才能保证企业员工工资制度得以贯彻实施：

1. 建立工作标准与工资的计算方式。依据工作岗位分析和过去的原始记录，制定工作标准，明确具体的工作流程和程序，以及作业的数量与质量要求，而这些标准和要求应当是公平合理的。同时，必须向员工解释说明工资的具体计算方法和结算方式。

2. 建立员工绩效管理体系，对全员进行工作业绩的动态考评。员工绩效管理制度是建立员工激励制度的前提和基础，也是贯彻执行企业工资制度的基本保障。

3. 通过有效的激励机制和薪酬计划，对表现突出的优秀员工进行必要的表彰和物质鼓励，以鞭策员工对企业做出更多更大的贡献。员工的福利计划，以及必要的服务、保障措施是为了最大限度地调动员工的生产积极性和创造性而设立的制度，这些福利性项目是企业工资制度的重要补充，有了这些项目，才能使工资制度的组合更加完美。

在完成上述各项工作，贯彻落实企业既定的薪酬政策的同时，企业的人力资源部门还需要认真地

统计记录各种相关数据资料,提出薪酬的预算方案,定期进行复核检查,并采用必要的措施有效地控制人工成本,提高薪资效率。

在执行工资制度的过程中,可能遇到很多问题,其中最主要的是薪酬的调整和薪酬总水平的控制问题。目前,在我国许多企业中已经建立了年度薪酬调整的制度,但没有统一的制度和标准。企业工资制度主要的特点是:级别多、级差小、水平低。

## 二、企业员工奖金的分配

确定企业奖金总额应本着保证股东回报的原则。即如果企业的实际效益实现了经营计划(经营计划是本着保证股东回报要求的税后利润制订的),那么按照计划的薪酬总额扣除已经发放的工资、奖金、福利等的余额确定奖金总额;如果企业的实际效益没有实现经营计划要求的指标,那么将实际收入中首先拿出股东要求的回报部分,剩余的才能用于分配,确定奖金总额。所以确定奖金总额时需要收集股东回报资料、薪酬计划、已经发放的工资、奖金、福利等数据。

不同员工的奖金分配原则依据的是不同岗位的工作性质,一般来说非关键岗位重保障,中高级管理岗位重激励。

不同工作性质的员工有不同的奖金分配办法。企业效益奖金适合所有员工的分配,计件工资适合生产和服务人员,销售提成工资适合销售人员。

### (一)企业效益奖金

常见的奖金是根据企业的经济效益、员工绩效考核结果进行分配的,当然员工的奖金还经常与员工所处的薪酬等级有关,常见的分配公式是:在确定员工奖金分配具体方法时,应该收集奖金总额、各员工的薪酬等级和工资标准、各员工的考核结果。如果企业非常重视员工的考勤、事故等发生情况,也可以收集这方面的资料,以便作为员工奖金的扣减项或做其他处理。

### (二)计件工资

如果企业生产人员或服务人员的工作量可以计量,并且工作量受外界因素影响比较小,可以采用计件工资。计件工资的设计依据的是各产品或服务的产量定额或工时定额以及各产品或服务的计件单价,而计件单价的制定依据是员工的工资标准和定额,计件单价与员工的岗位或技能工资标准成正比。为了体现对超额劳动的报酬,可采用有限超额计件和无限超额计件的方法。

### (三)销售提成工资

员工销售提成工资取决于员工的销售额或销售量以及提成比例或提成金额,其中提成比例、提成金额的确定依据是,能够保证企业利润的销售收入扣除所有销售费用、分摊的非薪酬费用、保底工资、奖金后的余额。

## 第二节员工工资的统计分析

### 第一单元工资形式和计算方法

#### 【学习目标】

通过学习,掌握工资形式的内容、种类及其计算方法。

#### 【知识要求】

#### 一、工资形式

##### (一)工资形式的含义



工资形式是指劳动计量和工资支付的方式，就是在确定各类员工工资标准的基础上，计量各个劳动者的实际劳动数量，并把员工的工资等级标准同他们的劳动数量联系起来，计算出企业应当支付给员工的工资报酬量，并由企业按照预定的支付周期直接支付给员工本人。工资形式的关键，是以何种方式准确地反映和计量员工实际提供的劳动数量，提供最终支付工资的劳动数量依据。工资的形式主要体现劳动者实际支出的劳动量或实际取得的劳动成果的差别，它按照事先规定的劳动标准和报酬标准，计量各个员工的实际劳动量和应得的工资，把劳动与报酬有机地联系起来。

## (二) 工资形式的内容

1. 劳动计量，即以劳动时间直接计量或以劳动产品以及其他形式表现的劳动成果间接计量，反映劳动者的劳动数量。

2. 工资支付，即按照既定的工资标准和计量的实际劳动量计算应付工资，并向劳动者支付。

工资支付的内容主要包括：工资支付项目、工资支付水平(工资标准)、工资支付形式、工资支付对象、工资支付时间以及特殊情况下支付的工资。因此，工资是指用人单位根据劳动合同的规定，以各种形式支付给劳动者的工资报酬。这里的工资指的是广义的工资。全部工资，既包括按劳分配的工资，即与劳动者的劳动数量直接成正向联系的工资，如计时工资、计件工资、奖金等；也包括非按劳分配的工资，即不与劳动者的劳动数量发生直接正向联系的工资，如津贴、补贴、特殊情况下的工资等。对用人单位来说，前者带有变动工资成本的性质，对劳动者有明显的刺激性；后者带有准固定成本的性质，具有福利性。

## (三) 选择工资形式的原则

1. 选择的具体工资形式要与岗位的特点相吻合。一般情况下，凡产量不是工人本身所能控制的，如流水线，适宜实行计时工资制；凡产量主要取决于个人的努力程度的，则适宜实行计件工资制。也就是说，选择的工资形式要尽可能具有直接或间接反映员工劳动量大小的作用。

2. 员工收入与本人的工作效率直接成正比关系。选择了某种具有反映劳动消耗量大小基础的工资形式后，还要将收入与劳动量相联系。在制订工资计划时，要选择不同等级员工经过努力都可以达到的定额标准，将员工收入和工作效率紧密联系在一起。

3. 计划简明易懂，便于计算。所实施的计划应该被全体员工透彻了解，使员工在没有别人帮助的情况下就能够计算出自己的工资，做到对自己所做的工作和应得心中有数，从而制订个人工作计划，提高工作效率。

4. 工资的发放要及时。尽可能地在员工完成标准规定的工作之后马上发给他们工资。以便使员工对因工作好坏而受奖或受罚留下深刻印象，并在下一轮工作中进行调整。奖金的发放也尽量及时，在一定时期之内发放完毕，这样可以强化工资和奖金的激励作用。

5. 工资实施计划一经制订出来，就应当比较稳定。如果经常对实施计划进行修改，就会降低员工对工资计划的信任感，所以在制订工资计划时，要全面考虑可能遇到的各种问题，并尽可能在计划实施之前，采取必要措施加以防范或解决。

## 二、工资形式的种类

### (一) 计时工资制

#### 1. 计时工资的概念

计时工资是按计时工资标准(包括地区生活费补贴)和工作时间支付给个人的劳动报酬，包括：对已做工作按计时工资标准支付的工资；实行结构工资制的单位支付给员工的基础工资和职务(岗位)工资；新参加工作员工的见习工资(学徒的生活费)；运动员的体育津贴。

## 2. 计时工资制的形式

按照计算的时间单位不同，我国常用的有三种具体形式：

- (1) 月工资制，即按月计发员工工资的制度。它不论大月、小月，一律按工资标准计发工资。
- (2) 日工资制，即根据工人的日工资标准和实际工作日数计发员工工资的形式。
- (3) 小时工资制，即根据工人的小时工资标准和实际工作小时数计发员工工资的形式。

目前，我国计时工资一般是以月工资率为基准。西方发达国家一般以小时工资率为基准，对高级管理人员实行年薪制。

## 3. 计时工资制的特点

计时工资制的主要优点是：

(1) 计时工资的基础是按照一定质量(即达到某一劳动等级标准)劳动的直接持续时间支付工资，工资数额的多少取决于员工的工资等级标准的高低和劳动时间的长短。因此，这一特点决定了计时工资制在其实行中表现出两点鼓励作用：一是能够鼓励和促进劳动者从物质利益上关心自己业务技术水平的提高；二是能够鼓励和促使员工提高出勤率。

(2) 由于时间是劳动的天然尺度，各种劳动都可以直接用时间来计量，并且计算简便，所以，计时工资制简单易行、适应性强、适用范围广。

基于这些优势，目前，绝大部分企业采用计时工资制这一基本的工资形式。但其主要不足是：

(1) 计时工资侧重以劳动的外延量计算工资，至于劳动的内涵量，即劳动强度则不能准确反映。

(2) 就劳动者本人来说，计时工资难以准确反映其实际提供的劳动数量与质量，工资与劳动量之间往往存在着不相当的矛盾。

(3) 就同等级的各个劳动者来说，付出的劳动量有多有少，劳动质量也有高低之别，而计时工资不能反映这种差别，所以实行计时工资制对激励劳动者的积极性不利。而且，计算单位产品的直接人工成本也不如计件工资制容易。

### (二) 计件工资制

#### 1. 计件工资的概念

计件工资是指根据员工完成合格产品的数量，按计件单价支付的劳动报酬，包括：实行超额累进计件、直接无限计件、限额计件、超定额计件等工资制，按劳动部门或主管部门批准的定额和计件单价支付给个人的工资；按工作任务包干方法支付给个人的工资；按营业额提成或利润提成办法支付给个人的工资。

与计时工资相比，计件工资的特点就在于它与计时工资计量劳动的方式不同。正如马克思所说，“在实行计时工资的情况下，劳动由劳动的直接持续时间来计量；在实行计件工资的情况下，则由在一定时间内劳动所凝结成的产品数量来计量……因此，计件工资只是计时工资的转化形式。”<sup>①</sup>

#### 2. 计件工资的特点

优点：

(1) 能够从劳动成果上准确地反映出劳动者实际付出的劳动量，并按体现劳动量的劳动成果计酬，不但劳动激励性强，而且使人们感到公平。

(2) 同计时工资相比，它不仅能够反映不同等级的工人之间的劳动差别，而且能够反映同等级工人之间的劳动差别，即同等级的工人，由于所生产合格产品的数量、质量不同，所得到的工资收入也不同。

(3) 由于产量与工资直接相连，所以，计件工资能够促使工人经常改进工作方法，提高劳动生产

率。

①马克思. 资本论(第一卷). 北京: 人民出版社. 1975. 605

缺点:

(1) 实行计件工资制, 容易出现片面追求产品数量, 而忽视产品质量、消耗定额、安全和不注意爱护机器设备的倾向。

(2) 因管理或技术改造而使生产效率增加时, 提高定额会遇到困难。如不提高定额, 会增加产品成本; 如提高定额, 会引起不满。

(3) 因追求收入会使工人工作过度紧张, 有碍健康。

(4) 在企业以利润最大化为目标时, 容易导致对计件制的滥用。

(5) 计件工资制本身不能反映物价的变化。在物价上涨时期, 如没有其他措施对物价进行补偿, 尽管劳动生产率没有提高, 也必须调整计件单价。

### 3. 计件工资制的组成

#### (1) 工作物等级

工作物等级, 又称“工作等级”, 它是根据某项工作的技术复杂程度及劳动繁重程度而划分的等级。它规定按照技术等级标准从事该项工作的工人所应达到的技术等级。它是区分各种工作以及从事该项工作的工人技术等级的主要标志, 也是确定劳动定额水平、计件单价、合理安排劳动力的一个科学依据。在计件工资制中, 工作等级是计算计件单价的基础。

#### (2) 劳动定额

在计件工资制中, 劳动定额规定着单位生产时间内完成合格产品数量的标准尺度, 它是计件单价的依据之一, 是实行计件工资制的关键。劳动定额水平的高低, 决定了工人超额计件工资或奖金数量的多少, 进而又直接影响到计件工资制的经济效果和工人的劳动积极性, 也关系到企业内部分配是相对合理还是高低悬殊, 是单纯着眼于工人的利益还是个人、企业、国家利益兼顾的问题。所以, 重要的是要合理确定定额水平。

#### (3) 计件单价

计件单价是完成某种产品或作业的单位产量的工资支付标准。它是支付计件工资的主要依据之一。在正常条件下, 计件单价是根据与工作等级相应的等级工资标准和劳动定额计算出来的。所以, 计件单价是否合理, 主要取决于工作等级和劳动定额确定得是否正确。

### 4. 计件工资制的具体形式

#### (1) 直接无限计件工资制

直接无限计件工资制是指无论工人完成或超额完成劳动定额的多少, 都按同一计件单价计发工资, 不受限制。

#### (2) 直接有限计件工资制

直接有限计件工资制, 就是给计件工人规定超额工资不得超过本人标准工资的一定百分比或绝对金额的限制。实行这种计件工资制的形式, 一般是由于劳动定额不够准确, 为防止超额工资过多而采取控制的一种办法; 也有的是为保护工人身体健康而采取的办法。

#### (3) 累进计件工资制

累进计件工资制是指产量在定额以内部分, 按照一种计件单价计算工资, 超额部分则按照一种或几种递增的计件单价计算工资。

#### (4) 超额计件工资制

国外有的称之为“有计时工资保证的计件工资制”。我国流行两种计发超额计件工资的办法：一种是定额以内部分，按照本人的标准工资和完成定额的比例计发工资，完成定额可以拿到本人的标准工资，完不成定额酌减。但须保证本人80%或85%的标准工资，超额部分，不同等级的工人按照同一单价计发超额计件工资；另一种是定额以内部分实行计时，按计时工资标准计发工资，保证本人的标准工资，超额部分，不同等级的工人按照同一单价计发超额计件工资。

#### (5) 包工工资制

包工工资制是指将一定数量和质量的生或工作任务包给工人(班组或工程队)，预先规定完成工作的期限和工资总额，在包工工人按期完成任务后，就可领取全部包工工资。

#### (6) 提成工资制

提成工资制是指工人的工资总额按照企业的营业额或毛利等的一定比例提取，然后再按照各个工人的技术水平和作业量进行分配，也可以是直接按照个人的营业额和所创利润提取一定的比例，作为员工本人的工资。

#### (7) 间接计件工资制

间接计件工资制是直接计件工资制的对称，它是针对辅助工人制定的一种计件工资制，即根据他们所服务的对象——直接计件工人实际完成的产量，或根据车间、工段的实际产量计算应得的工资。

#### (8) 综合计件工资制

综合计件工资制，即计件单价不仅以产量定额来计算，而且还把质量、原材料消耗以及产品成本综合考虑进去。比如，为了确保并提高产品质量，实行按质量分等级计件单价等。这样，就分别在改善产品质量、减少废品和原材料消耗、降低产品成本等方面具有良好的效果。

### (三) 奖金

#### 1. 奖金的概念

奖金是给予付出超额劳动的劳动者的现金奖励。作为劳动报酬的奖金，按照超额劳动对生产的作用是否直接可以分为两大类：一类是由于劳动者提供了超额的劳动、直接增加了社会财富给予的奖励，这一类称为生产性奖金或工资性奖励；另一类是由于劳动者的劳动改变了生产条件，为提高社会劳动效率、增加社会财富创造了有利条件所给予的奖励，这一类称为创造发明奖或合理化建议奖等。这里研究的是第一类奖金，即生产性奖金或工资性奖励。

#### 2. 奖金的特点

##### (1) 单一性

这是相对于工资的综合性来说的。由于奖励条件可以根据工作的特点和需要确定，所以可以设置单一的指标，如物料消耗指标、质量指标、安全指标等作为奖励条件，使奖金仅仅反映某一方面的劳动差别。

##### (2) 灵活性

奖金的单一性决定了它的灵活性。这种灵活性表现在奖励条件是多种多样的，并可及时根据生产的需要，对奖励的范围、项目、标准、周期进行调整。

##### (3) 及时性

由于一些奖金项目的周期可以定得较短，奖励条件可以灵活制定，奖金额和获奖人数可以随生产需要而变化。只要完成一个预定的考核周期，奖金就可及时发给本人，从时间上强化了奖金的鼓励性。

##### (4) 政治荣誉性

奖金是对那些为社会做了更多贡献、提供了超额劳动的劳动者进行的奖励，谁得到的奖金多，证

明谁劳动好、贡献大。所以，奖金还有表扬先进、鞭策落后、树立劳动光荣新风尚的作用。

#### (四) 津贴和补贴

##### 1. 津贴和补贴的含义

国家或企业对员工在特殊劳动条件下工作而付出的额外劳动消耗和生活费用支出所给予的补偿。一般来说，将生产性质的补偿称作“津贴”，而生活支出方面的补偿称作“补贴”。

##### 2. 津贴和补贴的种类

津贴和补贴的名目很多，按其使用目的划分，主要有以下四种：

(1) 为了补偿员工特殊或额外劳动消耗而建立的津贴。

(2) 为了保障员工身体健康，给予从事有毒有害作业员工的津贴，一般可简称为保健性津贴。

(3) 为了补偿员工生活费用的额外支出而建立的津贴或补贴。

(4) 为保障员工工资水平不受物价上涨影响而支付的各种补贴，主要是各种生活消费品价格补贴。

此外，还有属于技术性、年功性、福利性的津贴等。

##### 3. 津贴和补贴的特点

津贴和补贴是员工工资的一种补充形式，主要有以下特点：

(1) 它是一种补偿性的劳动报酬。多数津贴和补贴所体现的不是劳动数量与质量之间的差别，而是劳动所处的环境和条件的差别，所以应调节地区、行业、工种之间在这些方面的工资关系。

(2) 具有单一性，多数津贴和补贴是根据某一特定的条件为某一特定的目的而制定的，具有较强的针对性，一般是一事一津贴。

(3) 具有较大的灵活性，可以随工作环境、劳动条件的变化而变化。以时间、空间上的改变，可增可减，可减可免，随机变化。

#### (五) 加班加点和特殊情况下支付的工资

加班加点工资是指按规定支付的加班工资和加点工资。特殊情况下的工资包括根据国家法律、法规和政策规定，因病、工伤、产假、计划生育假、婚丧假、事假、探亲假、定期休假、停工学习、执行国家或社会义务等原因按计时工资标准或计件工资标准的一定比例支付的工资、附加工资和保留工资。

#### (六) 不列入工资总额范围的项目

根据国务院发布的有关规定颁发的发明创造奖、自然科学奖、科学技术进步奖和支付的合理化建议和技术改进奖以及支付给运动员、教练员的奖金；有关劳动保险和员工福利方面的各项费用；有关离休、退休、退职人员待遇的各项支出；劳动保护的各项支出；稿费、讲课费及其他专门工作报酬；出差伙食补助费、误餐补助、调动工作的旅费和安家费；对自带工具、牲畜来企业工作的员工所支付的工具、牲畜等的补偿费用；实行租赁经营单位的承租人的风险性补偿收入；对购买本企业股票和债券的员工所支付的股息(包括股金分红)和利息；劳动合同制员工解除劳动合同时由企业支付的医疗补助费、生活补助费等；因录用临时工而在工资以外向提供劳动力单位支付的手续费或管理费；支付给加工工人的加工费和按加工订货办法支付给承包单位的发包费用；支付给参加企业劳动的在校学生的补贴；计划生育独生子女补贴。

### 三、国家有关规定

#### (一) 工资支付

为维护劳动者通过劳动获得劳动报酬的权利，规范用人单位的工资支付行为，我国对工资支付制定了明确的规定。

### 1. 工资支付形式

工资应当以法定货币支付、不得以实物及有价证券替代货币支付。

### 2. 工资支付对象

用人单位应将工资支付给劳动者本人。劳动者本人因故不能领取工资时，可由其亲属或委托他人代领。

用人单位可委托银行代发工资。

用人单位必须书面记录支付劳动者工资的数额、时间、领取者的姓名以及签字，并保存两年以上备查。用人单位在支付工资时应向劳动者提供一份其个人的工资清单。

### 3. 工资必须在用人单位与劳动者约定的日期支付

如遇节假日或休息日，则应提前在最近的工作日支付。工资至少每月支付一次，实行周、日、小时工资制的可按周、日、小时支付工资。

对完成一次性临时劳动或某项具体工作的劳动者，用人单位应按有关协议或合同规定在其完成劳动任务后即支付工资。

劳动关系双方依法解除或终止劳动合同时，用人单位应在解除或终止劳动合同时一次付清劳动者工资。

4. 参加社会活动、休假和停工期间以及破产时的工资支付劳动者在法定工作时间内依法参加社会活动期间，用人单位应视同其提供了正常劳动而支付工资。社会活动包括：依法行使选举权或被选举权；当选代表出席乡（镇）、区以上政府、党派、工会、青年团、妇女联合会等组织召开的会议；出任人民法庭证明人；出席劳动模范、先进工作者大会；《工会法》规定的不脱产工会基层委员会委员因工会活动占用的生产或工作时间；其他依法参加的社会活动。

劳动者依法享受年休假、探亲假、婚假、丧假期间。用人单位应按劳动合同规定的标准支付劳动者工资。

非因劳动者原因造成单位停工、停产在一个工资支付周期内的，用人单位应按劳动合同规定的标准支付劳动者工资。超过一个工资支付周期的，若劳动者提供了正常劳动，则支付给劳动者的劳动报酬不得低于当地的最低工资标准；若劳动者没有提供正常劳动，应按国家有关规定办理。

用人单位依法破产时，劳动者有权获得其工资。在破产清偿中用人单位应按《中华人民共和国企业破产法》规定的清偿顺序，优先支付本单位所欠员工的工资。

### 5. 用人单位不得克扣劳动者工资，有下列情况之一的，用人单位可以代扣劳动者工资：

- (1) 用人单位代扣代缴的个人所得税；
- (2) 用人单位代扣代缴的应由劳动者个人负担的各项社会保险费用；
- (3) 法院判决、裁定中要求代扣的抚养费、赡养费；
- (4) 法律、法规规定可以从劳动者工资中扣除的其他费用。

### 6. 列为侵犯劳动者合法权益的行为

用人单位有下列侵害劳动者合法权益行为，由劳动行政部门责令其支付劳动者工资和经济补偿，并可责令其支付赔偿金：克扣或者无故拖欠劳动者工资的；拒不支付劳动者延长工作时间工资的；低于当地最低工资标准支付劳动者工资的。

#### (二) 工作时间

根据国家关于员工每日工作 8 小时，每周工作时间 40 小时的规定，以及法定节假日中元旦 1 天、春节 3 天、五一劳动节 3 天、国庆节 3 天的规定，每月制度工日数为 20.917 天。用人单位在劳动者

完成劳动定额或规定的工作任务后，根据实际需要安排劳动者在法定标准工作日以外工作的，应按以下标准支付工资：

1. 用人单位依法安排劳动者在法定标准工作时间以外延长工作时间的，按照不低于劳动合同规定的劳动者本人日或小时工资标准的 150% 支付劳动者工资。

2. 用人单位依法安排劳动者在休息日工作，而又不能安排补休的，按照不低于劳动合同规定的劳动者本人日或小时工资标准的 200% 支付劳动者工资。

3. 用人单位依法安排劳动者在法定休假节日工作的，按照不低于劳动合同规定的劳动者本人日或小时工资标准的 300% 支付劳动者工资。

4. 实行计件工资的劳动者，在完成计件定额任务后，由用人单位安排延长工作时间的，应根据上述规定的原则，分别按照不低于其本人法定工作时间计件单价的 150%、200%、300% 支付其工资。

5. 经劳动行政部门批准实行综合计算工时工作制的，其综合计算工作时间超过法定标准工作时间的部分，应视为延长工作时间，并按本规定支付劳动者延长工作时间的工资。

实行不定时工时制度的劳动者，不执行上述规定。

### (三) 经济补偿

因劳动者本人原因给用人单位造成经济损失的，用人单位可按照劳动合同的约定要求其赔偿经济损失。经济损失的赔偿，可从劳动者本人的工资中扣除。但每月扣除的部分不得超过劳动者当月工资的 20%。若扣除后的剩余工资部分低于当地月最低工资标准，则按最低工资标准支付。

各级劳动行政部门有权监察用人单位工资支付的情况。用人单位有下列行为的，由劳动行政部门责令其支付劳动者工资和经济补偿，并可责令其支付赔偿金。

1. 用人单位克扣或者无故拖欠劳动者工资以及拒不支付劳动者延长工作时间工资报酬的，除在规定的时间内全额支付劳动者工资报酬外，还需加发相当于工资补偿 25% 的经济补偿金。

2. 用人单位支付劳动者的工资报酬低于当地最低工资标准的，要在补足低于标准部分的同时，另外支付相当于低于部分 25% 的经济补偿金。3. 经劳动合同当事人协商一致，由用人单位解除劳动合同的，用人单位应根据劳动者在本单位的工作年限，每满一年发给相当于一个月工资的经济补偿金，但最多不超过 12 个月，工作时间不满一年的按一年的标准发给经济补偿金。

### (四) 个人所得税

在中国境内有住所，或者无住所而在境内居住满一年的个人，从中国境内和境外取得的所得都应依法缴纳个人所得税。在中国境内无住所又不居住或者无住所而在境内居住不满一年的个人，从中国境内取得的所得，依照本法规定缴纳个人所得税。

对在中国境内无住所而在中国境内取得工资、薪金所得的纳税义务人和在中国境内有住所而在中国境外取得工资、薪金所得的纳税义务人，可以根据其平均收入水平、生活水平以及汇率变化情况确定附加减除费用，附加减除费用适用的范围和标准由国务院规定。

#### 【能力要求】

#### 一、不同工资形式的具体计算方法

##### (一) 计时工资的计算

计时工资 = 工资标准 × 实际工作时间

##### 1. 月工资制

月工资制是指按月计发工资的制度、实行月工资标准的员工遇有加班或请假需要加发或减发工资时，一般是按日工资标准处理，即以本人月工资标准除以平均每月法定工作天数（每周 40 小时工作制，

平均每月法定工作天数为 20.92 天)求得。

## 2. 日工资制

日工资制的计算方法为：

实际工资：日工资标准×实际工作天数

## 3. 小时工资制

钟点工一般采用小时工资制。在雇用时，可双方谈定雇用条件和小时工资标准。

如：钟点清洁工的支付标准为 8 元 / 小时，实际工作了 4 小时，则：

实付工资：小时工资标准×实际工作小时=8 元 / 小时×4 小时=32(元)式(1)

或者，先按双方谈定的月工资或日工资标准，计算出小时工资标准，即：

小时工资标准

小时工资标准

最后，再按式(1)计算出应付工资总额。

## (二)计件工资与计件单价的计算

### 1. 计件工资的计算

计件工资=合格产品数量×计件单价

通常，计件工资制可用两种方法计算工资。第一种方法是，每件工作任务的单价乘以完成的任务数，这时，无论完成多少任务，其单价不变。第二种方法是，完成不同、的任务量，其任务的单价也不同。此时，' 实付工资的计算方法为：

实际计件工资

其中， $\omega_i$  表示完成的任务数； $p_i$  表示该完成任务数量档次的单价。

例如，某企业为了奖励、鼓励员工多做工作，以实现按期按量完成合同的目标，对于多完成任务的员工实施奖励政策。若搬运 500 块砖，单价为 0.08 元，若搬运到 500 块砖以上，则每多搬一块砖可得 0.10 元。现在某员工已搬了 5000 块砖，计算一下他的工资。根据式(4)，可得：

实际计件工资=500×0.08+(5000—500)×0.10=490(元)

### 2. 计件单价的计算

#### (1)个人计件

如规定的是产量定额，则：

计件单价=

如规定的是工时定额，则：

工时单价

此时，

计件单价=工时单价×单位产品的工时定额

#### (2)集体计件

如规定的是产量定额，则：

计件单价

如规定的是工时定额，则：

工时单价

此时，

计件单价=工时单价×单位产品的工时定额



关于计件单价的确定，有些单位实行了如下方法：

①如果缺乏明确的工作等级，则：

计件单价

②按照历史的最高产量水平确定计件单价，然后再按照各车间的各工序工作难易程度、劳动强度等情况分解到各种工作，确定不同的计件单价：

计件单价

③对合格产品，根据质量等级不同，规定不同的计件单价；对节约物料的，发节约奖。

④计件单价随全厂或车间的所得奖金总额或实现利润的多少而上下浮动。这一方法常用于实行超额计件工资制的集体计件单位。

### (三) 奖金的计算

#### 1. 奖金总额的计算

(1)按企业超额利润的一定百分比提取奖金，计算公式为：.

本期新增奖金额—(本期实际利润—上期利润或计划利润)×超额利润奖金系数

(2)按产量、销售量、成本节约量来发放奖金总额，据情况不同有以下三种计算方法：

①按企业实际经营效果和实际支付的人工成本两因素决定奖金的支付。

计算公式为：

奖金总额—生产(或销售)总量×标准人工成本费用—实际支付工资总额

②按企业年度产量(销售量)的超额程度提取奖金。计算公式为：

年度奖金总额—(年度实现销售额—年度目标销售额)×计奖比例

③按成本节约量的一定比例提取奖金总额。计算公式为：

奖金总额—成本节约额×计奖比例

#### 2. 个人奖金额的计算

(1)根据各项奖励规定的最高分数以及员工完成定额情况所得的分数进行计算，公式为：

个人奖金额：(企业奖金总额÷各人考核总得分)×个人考核得分

(2)根据岗位贡献的大小确定岗位奖金系数，再根据个人完成定额情况的系数进行计算，公式为：

个人奖金额=[企业奖金总额÷∑(岗位人数×岗位系数)]×个人岗位计奖系数

### 二、所得税的计算

根据《中华人民共和国个人所得税法》，个人的工资、薪金所得、经营所得、劳动报酬所得、稿酬、财产租赁和转让所得、特许权使用费所得、偶然所得、利息、股息、红利所得，以及经国务院财政部门确定征税的其他所得，均需缴纳个人所得税，通常由个人所在的单位代扣代缴。具体应缴纳的个人所得税可按下式计算：

个人所得税

式中， $A_i$  是指在  $B_i$  段税率下的应纳税所得额； $B_i$  是指在应纳所得额范围内的对应税率。

根据税法规定，不同来源的个人所得额包括工资、薪金，应按不同的税率缴纳个人所得税。

以下各项个人所得免纳个人所得税：省级人民政府、国务院部委和中国人民解放军军以上单位，以及外国组织、国际组织颁发的科学、教育、技术、文化、卫生、体育、环境保护等方面的奖金；国债和国家发行的金融债券利息；按照国家统一规定发给的补贴、津贴；福利费、抚恤金、救济金；保险赔款；军人的转业费、复员费；按照国家统一规定发给干部、员工的安家费、退职费、退休工资、离休工资、离休生活补助费；依照我国有关法律规定应予以免税的各国驻华使馆、领事馆的外交代表、

领事官员和其他人员的所得；中国政府参加的国际公约、签订的协议中规定免税的所得；经国务院财政部门批准免税的所得。

### 三、编制工资表

编制工资表，要求把工资的所有数据全部设计并包括在工资表中。通常每个员工的工资均由两部分组成：

实发工资：应发工资—应扣款

—应发工资—(代扣款+直接扣款+代缴款)

例如：代扣的水电、托儿费，代缴的个人所得税、公积金，. 直接扣款如事假扣款等。表 5—4 是常用的一种工资表。

表 5—4 某企业工资表

姓名  
工资  
代码  
岗贴  
基本  
工资  
工龄  
工资  
补发  
工资  
应发  
工资  
水电费  
社保  
缴费  
公积金  
其他  
应扣款  
个人  
所得税  
应扣  
工资  
实发  
工资

编制工资表主要涉及两方面的内容：

#### (一) 工资的计算

1. 根据员工对应的薪酬等级，对照岗位工资表、能力工资表确定员工的岗位工资标准、能力工资标准。

2. 根据员工所在薪酬等级，确定各项津贴、补贴的金额，再根据员工考勤记录，扣除缺勤工资、

各项社会保险个人承担部分以及个人所得税，计算员工的实际工资额。

3. 根据员工的绩效考核结果、个人所处的薪酬等级，根据由企业的经济效益和所在部门 / 小组的任务完成情况确定的企业奖金总额或部门 / 小组奖金总额，按照奖金分配办法计算员工的奖金。

## (二) 工资的汇总

企业一般在编制工资汇总表时。将汇总企业工资总额和各部门的工资总额。

## 第二单元工资总额与平均工资的统计分析

### 【学习目标】

通过学习，掌握工资总额动态指标的分析，以及平均工资指数分析的方法。

### 【知识要求】

工资统计主要包括工资总额和平均工资两项指标。

1. 工资总额是指各单位在一定时期内直接支付给本单位全部员工的劳动报酬总额。工资总额的计算应以直接支付给员工的全部劳动报酬为根据。

2. 平均工资是指一定时期内(月度、季度、年度等)员工平均每人所得的工资数额。它是研究员生活水平、各类员工工资差别以及工资和劳动生产率增长关系的重要指标。

### 【能力要求】

#### 一、工资总额动态指标分析

为了分析工资总额的动态变化情况，需计算工资总额动态指标，计算公式为：

工资总额动态指标

工资总额的变动受员工人数变动和员工平均工资变动的影响。因此，统计分析时要分别计算这两个因素变动对工资总额的影响。

1. 员工人数变动对工资总额的影响。计算公式为：

2. 员工平均工资变动对工资总额的影响。计算公式为：

3. 员工人数和平均工资变动对工资总额的影响。计算公式为：

例：设某企业员工人数及工资的统计资料见表 5—5，计算员工平均人数增加和员工平均工资增加对工资总额的影响。

从上列资料分析，报告期工资总额比基期增加  $286000 - 225000 = 61000$  (元)，增加比重  $286000 \div 225000 \times 100\% \approx 127.1\%$ ，均受到员工平均人数和员工平均工资变动的影响，其中：

表 5—5 某企业员工人数及工资统计表

项目单位 报告期 基期 动态指标 (%)

工资总额元 286000 225000 127.1

员工平均人数人 220 200 110.0

员工平均工资元 / 人 1300 1125 115.6

(1) 由于员工平均人数增加使工资总额增加，根据公式，则为：员工人数变动对工资总额影响  $= (220 - 200) \times 1125 = 22500$  (元)

占工资总增加额的比重  $= 22500 \div 61000 \times 100\% \approx 36.9\%$

(2) 由于员工平均工资增加使工资总额增加，根据公式，则为：

员工平均工资变动对工资总额影响=(1300-1125)×220=38500(元)

占工资总增加额的比重=38500 / 61000×100%≈63.1%

由于员工人数和平均工资两个因素的变动,使工资总额增加,根据公式,则为:

$286000-225000=(220-200) \times 1125+(1300-1125) \times 220$   
=61000(元)

或  $22500+38500=61000$ (元)

## 二、平均工资指数分析

要研究员工生活水平的变化,还要计算平均工资指数。平均工资指数是两个时期的平均工资的对比。计算公式为:

平均工资的高低,受员工构成变动和平均工资变动的影响,因此,还要分别计算以下两个指标:

1. 消除员工构成变动影响,单纯观察工资水平变动,计算固定构成平均工资指数。计算公式为:  
式中:  $X_1$ 、 $X_0$ ——报告期和基期的组平均工资;

$T_1$ 、 $T_0$ ——报告期和基期的组员工平均人数。

2. 消除平均工资变动的影响,单纯观察各组员工构成变动影响,计算平均工资结构影响指数。

计算公式为:

平均工资结构变动影响指数

例:根据某企业两个时期的下列资料(见表5—6),计算平均工资构成表5—6某企业两个时期员工人数与工资水平汇总表

员工组别

工资总额(元) 平均人数(人) 平均工资(元)

报告期 基期 报告期 基期 报告期 基期

指数(%)

低级工 180000 40000 200509 00800 112

高级工 450000 280000 300200 15001400 107.1

合计 630000 320000 500250 12601280 98.4

指数和平均工资结构变动影响指数。

从上述资料分析,低级员工和高级员工的平均工资都增加,但全部员工的总平均工资下降了。主要是由于低高级员工在全部员工中的比重(构成)变动的影响。所以要分别计算平均工资固定构成指数和平均工资结构变动影响指数。根据上式,分别为:

计算结果表明,全部员工的平均工资,由于各组员工平均工资水平的变动而提高了8.6%,使平均工资提高了100元。

计算结果说明,由于各组员工人数结构变动,影响全部员工的平均工资下降9.4%,下降绝对额为  $1160-1280=-120$ (元),即员工平均工资的总水平报告期比基期降低了120元。

## 第三节薪酬管理的基本信息

### 第一单元工作岗位评价信息的采集

#### 【学习目标】

通过学习,了解工作岗位评价的方法,能够按照岗位评价的要求,收集岗位评价需要的原始信息,

并能够进行信息记录与保存。

### 【知识要求】

#### 一、工作岗位分析

工作岗位分析作为工作岗位研究的组成部分是一项重要的人力资源管理基础技术。它是对企业各个岗位的设置目的、性质、任务、职责、权力、隶属关系、工作条件、工作环境以及承担该职务所需的资格条件等进行系统分析和研究，并制定出岗位规范和工作说明书等文件的过程。

#### 二、工作岗位评价

工作岗位评价是在岗位分析的基出上，对工作岗位的难易程度、责任大小、能力要求、劳动强度和工作环境等相对价值进行衡量评比的过程。岗位评价的结果是确定岗位工资的基本依据。岗位评价是以岗位为对象，而不是评价承担本岗位工作的现任人员。

### 【能力要求】

#### 一、不同岗位评价方法的基本程序

##### (一)排序法的工作程序

使用排序法进行岗位评价包括四个步骤，如图 5—4 所示。

##### (二)岗位归类法的工作程序

使用岗位归类法进行岗位评价时，主要包括两个步骤，如图 5—5 所示。

##### (三)要素比较法的工作程序

使用要素比较法进行岗位评价时，主要包括的步骤，如图 5—6 所示。

##### (四)要素计点法的工作程序

使用要素计点法进行岗位评价时，主要包括的步骤，如图 5—7 所示。

#### 二、收集岗位评价有关信息的工作程序

进行岗位评价时，必须收集有关信息，否则无法对岗位进行科学、合理的评价。

##### (一)确定所需的信息

采用不同的方法进行岗位评价，所需的信息不同，所需信息的详细程度可能也不同。因为有些方法简单，有些方法复杂。例如，选用要素计点法中著名的海氏系统法(又称指导图表—相关构成法)，认为所有岗位所包含的薪酬因素主要有六种：任职资历、人际关系及沟通技巧、管理范围、岗位资源、岗位竞争、任务的艰巨和复杂性。因此，用此法进行岗位评价需要收集这六方面的数据和信息，通常采用调查表格形式。

##### (二)设计各种专用的表格

仍以上例为例，为得到所需信息，以表格记录汇总相关信息。常用的表格有问卷调查、调查汇总表。在进行岗位调查时，不妨设计这样的问卷调查表格(见表 5—7)。

请员工自己填写，其直属上级审核。然后汇总(见表 5—8)即可得所需信息。

表 5—8 岗位评价信息汇总表

姓名

性别

年龄

所属部门名称

岗位名称

岗位编码

岗位评价得分

薪酬等级

### (三) 岗位评价结果的汇总

可按表 5—8 所示对信息进行汇总。汇总时要审核清楚，以防出错。记录、汇总信息可按相关软件的要求进行数据录入工作。

### (四) 设计表格时的注意事项

当准备表格时需记住的要点如下：

1. 保证表格满足它的使用目的。
2. 请一位员工来填写表格样本，倾听他的反馈意见，了解表格设计是否合理。
3. 要求语言标准，问题简单、明确。
4. 把相关问题放在一起，例如姓名、年龄、地址、出生日期和电话号码。
5. 尽量用画圈决定是 / 否的问题，减少表中的文字书写。
6. 保证留有足够的填写空间——记住，一些人手写时字体较大。
7. 坚持平等原则，询问人的学名(正式姓名)。
8. 使用简单的打印样式以确保容易阅读。
9. 如果觉得有帮助，可注明填表须知。
10. 考虑信息如何处理。如果表格中的回答须抄录到其他文件中，应按照同样的顺序排列，减少抄录时发生的错误。
11. 如果在多种场合需要该信息，可考虑表格带有复写纸，这样可以减少表格的多次填写。
12. 如果采用机读的方式收集数据，表格则需要非常仔细地设计，保证准确地完成数据处理。

## 第二单元薪酬调整信息

### 【学习目标】

通过学习，掌握企业调整薪酬时所需要测算的内容，以及搜集和处理薪酬调整各种信息的方法。

### 【知识要求】

薪酬调整需要测算的主要内容包括：

1. 原有的薪酬总额以及每个员工的薪酬福利水平。
2. 原有薪酬总额占企业销售收入的比例，原有薪酬总额占企业总成本的比例。
3. 每个员工按照薪酬调整方案的规定计算出的薪酬水平。
4. 按照调整方案计算的薪酬总额占企业销售收入的比例，薪酬总额占企业总成本的比例等。

### 【能力要求】

收集薪酬调整测算信息的具体步骤：

1. 收集薪酬市场调查的信息。
2. 收集岗位分析、岗位评价、能力测评、绩效考核的结果以及员工定级的结果。
3. 收集企业销售收入、总成本、各部门费用管理等数据。
4. 收集往年的薪酬总额以及各构成项目所占比例。
5. 收集企业战略规划和各部门人力资源规划信息。

6. 收集各员工的基本薪酬信息、员工的能力、所处岗位、绩效考评等信息。

## 第四节福利费用管理

### 第一单元社会保险缴费办法

#### 【学习目标】

通过学习，了解社会保险的相关法规，能够办理五大保险的核算与统计。

#### 【知识要求】

#### 一、员工福利

##### (一) 广义福利与狭义福利

广义的福利是指在支付工资、奖金之外，企业员工的所有待遇，包括社会保险在内。狭义的福利是指在工资、奖金以及社会保险之外，企业员工享受的其他待遇。

##### (二) 法定福利与补充福利

#### 1. 法定福利

法定福利亦称基本福利，是指按照国家法律、法规和政策规定必须发生的福利项目，其特点是只要企业建立并存在，就有义务、有责任且必须按照国家统一规定的福利项目和支付标准支付，不受企业所有制性质、经济效益和支付能力的影响。法定福利包括：

(1) 社会保险，包括养老保险、医疗保险、失业保险、工伤保险、生育保险以及疾病、伤残、遗属三种津贴。

(2) 法定带薪假日。按照 1999 年国务院颁布的《全国年节及纪念日放假办法》(国务院令 270 号)，全年法定节假日 10 天为带薪假日。

(3) 特殊情况下的工资支付，是指除属于社会保险，如病假工资或疾病救济费(疾病津贴)、产假工资(生育津贴)之外的特殊情况下的工资支付，如婚、丧假工资、探亲假工资。

(4) 工资性津贴，包括上下班交通费补贴、洗理费、书报费等。

(5) 工资总额外补贴项目：计划生育独生子女补贴、冬季取暖补贴。

#### 2. 补充福利

补充福利是指在国家法定的基本福利之外，由企业自定的福利项目，企业补充福利项目的多少和标准的高低在很大程度上要受到企业经济效益和支付能力的影响以及企业出于自身某种目的的考虑。

补充福利的项目五花八门，经常见到的有：交通补贴、房租补助、免费住房、工作午餐、女工卫生费、通讯补助、互助会、员工生活困难补助、财产保险、人寿保险、法律顾问、心理咨询、贷款担保、内部优惠商品、搬家补助、子女医疗费补助等。

##### (三) 集体福利与个人福利

集体福利是指全部员工可以享受的公共福利设施，包括员工集体生活设施，如员工食堂、托儿所、幼儿园等；集体文化体育设施，如图书馆、阅览室、健身室、浴池、体育场(馆)；医疗设施，如医院、医疗室等。个人福利是指在个人具备国家及所在企业规定的条件时可以享受的福利，如探亲假、冬季取暖补贴、子女医疗补助、生活困难补助、房租补贴等。

##### (四) 经济性福利与非经济性福利

#### 1. 经济性福利

(1) 住房性福利：以成本价向员工出售住房，给予房租补贴等。

(2) 交通性福利：为员工免费购买电、汽车月票或地铁月票，用班车接送员工上下班。

(3) 饮食性福利：免费供应午餐、慰问性的水果等。

(4) 教育培训性福利：员工的脱产进修、短期培训等。

(5) 医疗保健性福利：免费为员工进行例行体检，或者打预防针等。

(6) 有薪节假：节日、假日以及事假、探亲假、带薪休假等。

(7) 文化旅游性福利：为员工过生日而举办的活动、集体旅游、体育设施的购置。

(8) 金融性福利：为员工购买住房提供低息贷款。

(9) 其他生活性福利：直接提供的工作服。

(10) 企业补充保险与商业保险：

① 补充保险包括补充养老保险、补充医疗保险等。

② 商业保险包括：

a. 安全与健康保险：人寿保险、意外死亡与肢体残伤保险、医疗保险、病假职业病疗养、特殊工作津贴等；

b. 养老保险金计划；

c. 家庭财产保险等。

## 2. 非经济性福利

企业提供非经济性福利，基本目的在于全面改善员工的“工作生活质量”。这类福利形式包括：

(1) 咨询性服务，如免费提供法律咨询和员工心理健康咨询等。

(2) 保护性服务，如平等就业权利保护(反性别、年龄歧视等)、隐私权保护等。

(3) 工作环境保护，如实行弹性工作时间，缩短工作时间，员工参与民主化管理等。

## 二、员工福利的作用

从国外的情况来看，在雇员的全部收入中，福利所占的比例普遍在 38% 以上，有的企业已经上升到 50% 以上。

从我国的情况来看，以北京市国有制造业为例，1990—1998 年保险福利占人工成本总额的比例区间在 38.4%~31.32%；外商投资企业制造业在 44.68%~32.25%。1999 年，北京市企业保险福利费用总额 229.29 亿元，相当于工资总额的 37.3%。在保险福利总额中，离休、退休、退职费占 55.8%；丧葬、抚恤、救济费占 0.3%；医疗卫生费占 30.6%；员工生活困难补贴占 0.3%；文体宣传费占 0.9%；集体福利事业补贴和集体福利设施费占 2.4%；计划生育补贴占 0.4%；冬季取暖补贴占 1%；其他占 8.3%。总之，福利对吸引员工，促进组织的发展具有十分重要的意义。具体包括：

1. 吸引优秀员工。优秀员工是组织发展的顶梁柱。以前一直认为，组织主要靠高工资来吸引优秀员工，现在许多企业家认识到，良好的福利有时比高工资更能吸引优秀员工。

2. 提高员工的士气。良好的福利使员工无后顾之忧，使员工有与组织共荣辱之感，士气必然会高涨。

3. 降低员工辞职率。员工过高的辞职率必然会使组织的工作受到一定损失，而良好的福利会使很多可能流动的员工打消流动的念头。

4. 激励员工。良好的福利会使员工产生由衷的工作满意感，进而激发员工自觉为组织目标奋斗的动力。

5. 凝聚员工。组织的凝聚力由许多因素组成，但良好的福利无疑是一个重要因素，因为良好的



福利体现了组织高层管理者以人为本的经营思想。

6. 提高企业经济效益。良好的福利一方面可以使员工得到更多的实惠，另一方面用在员工身上的投资会产生更多的回报。

### 三、社会保险的基本内容

我国现行的社会保障体系包括社会保险、社会救济、社会福利、社会优抚安置和国有企业下岗职工基本生活保障和再就业等方面，其中社会保险包括养老保险、医疗保险、失业保险、工伤保险和生育保险五个项目。

#### (一) 养老保险

##### 1. 养老保险的概念

养老保险是社会保障制度的重要组成部分，是社会保险五大险种中最重要险种之一。所谓养老保险(或养老保险制度)是国家和社会根据一定的法律和法规，为解决劳动者在达到国家规定的解除劳动义务的劳动年龄界限，或因年老丧失劳动能力退出劳动岗位后的基本生活而建立的一种社会保险制度。这一概念主要包含以下三层含义：

(1) 养老保险是在法定范围内的老年人完全或基本退出社会劳动岗位后才自动发生作用的。这里所谓的“完全”，是以劳动者与生产资料的脱离为特征的；所谓的“基本”，是指参加生产活动已不成为主要社会生活内容。需强调说明的是，法定的年龄界限(各国有不同的标准)才是切实可行的衡量标准。

(2) 养老保险的目的是为保障老年人的基本生活需求，为其提供稳定可靠的生活来源。

(3) 养老保险是以社会保险为手段来达到保障的目的。养老保险是世界各国较普遍实行的一种社会保障制度。

目前，世界上实行养老保险制度的国家可分为三种类型，即投保资助型(也叫传统型)养老保险、强制储蓄型养老保险(也称公积金模式)和国家统筹型养老保险。我国根据自身的具体国情，创造性地实施了“社会统筹与个人账户相结合”的基本养老保险制度，即由国家、单位和个人共同负担；基本养老保险基金实行社会互济；在基本养老金的计发上采用结构式的计发办法。强调个人账户养老金的激励因素和劳动贡献差别。该制度既吸收了传统型养老保险制度的优点，体现了传统意义上社会保险的社会互济、分散风险、保障性强的特点；又借鉴了个人账户模式的长处，强调了员工的自我保障意识和激励机制。

##### 2. 养老保险的特点

(1) 由国家立法，强制实行，企业单位和个人都必须参加，符合养老条件的人，可向社会保险部门领取养老金。

(2) 养老保险费用来源，一般由国家、单位和个人三方或单位和个人双方共同负担，并实现广泛的社会互济。

(3) 养老保险具有社会性，影响很大，享受人多且时间较长，费用支出庞大，因此，必须设置专门机构，实行现代化、专业化、社会化的统一规划和管理。

##### 3. 我国养老保险的构成

###### (1) 基本养老保险

基本养老保险是按国家统一政策规定强制实施的为保障广大离退休人员基本生活需要的一种养老保险制度。它居于多层次养老保险体系中的第一层次。

###### (2) 企业补充养老保险

企业补充养老保险是指由企业根据自身经济实力,在国家规定的实施政策和实施条件下为本企业职工所建立的一种辅助性的养老保险。它居于多层次养老保险体系中的第二层次,由国家宏观指导、企业内部决策执行。企业补充养老保险费可由企业完全承担,或由企业和员工双方共同承担,承担比例由劳资双方协议确定。企业内部一般都设有由劳资双方组成的董事会,负责企业补充养老保险事宜。

### (3) 个人储蓄型养老保险

员工个人储蓄型养老保险是我国多层次养老保险体系的一个组成部分,是由员工自愿参加、自愿选择经办机构的一种补充保险形式。由社会保险机构经办的员工个人储蓄型养老保险。由社会保险主管部门制定具体办法,员工个人根据自己的工资收入情况,按规定缴纳个人储蓄型养老保险费,计入当地社会保险机构在有关银行开设的养老保险个人账户,并按不低于或高于同期城乡居民储蓄存款利率计息,以提倡和鼓励员工个人参加储蓄型养老保险,所得利息计入个人账户,本息一并归员工个人所有。员工达到法定退休年龄经批准退休后,凭个人账户将储蓄型养老保险金一次总付或分次支付给本人。员工跨地区流动,个人账户的储蓄型养老保险金应随之转移。员工未到退休年龄而死亡,记入个人账户的储蓄型养老保险金应由其指定人或法定继承人继承。

## (二) 医疗保险

医疗保险是当人们生病或受到伤害后,由国家或社会给予的一种物质帮助,即提供医疗服务或经济补偿的一种社会保障制度。医疗保险制度通常由国家立法,强制实施,建立基金制度,费用由用人单位和个人共同缴纳,医疗保险费由医疗保险机构支付,以解决劳动者因患病或受伤害带来的医疗风险。

## (三) 失业保险

失业保险是指国家通过立法强制实行的,由社会集中建立基金,对因失业而暂时中断生活来源的劳动者提供物质帮助的制度。它是社会保障体系的重要组成部分,是社会保险的主要项目之一。从单位来讲,城镇的国有企业、集体企业、外商投资企业、港澳台投资企业、私营企业等各类企业,以及事业单位都必须参加失业保险并按规定缴纳失业保险费。从个人来讲,上述单位的员工也要按规定缴纳失业保险费,失业后符合条件的可以享受失业保险待遇。

### 1. 失业保险的特点

(1) 普遍性。它主要是为了保障有工资收入的劳动者失业后的基本生活而建立的,其覆盖范围包括劳动力队伍中的大部分成员。因此,在确定适用范围时,参保单位应不分部门和行业,不分所有制性质,其员工应不分用工形式,不分家居城镇、农村,解除或终止劳动关系后,只要本人符合条件,都有享受失业保险待遇的权利。分析我国失业保险适用范围的变化情况,呈逐步扩大的趋势,从国营企业的四种人到国有企业的七类九种人和企业化管理的事业单位员工,再到《失业保险条例》规定的城镇所有企业事业单位及其员工,充分体现了普遍性原则。

(2) 强制性。它是通过国家制定法律、法规来强制实施的。按照规定,在失业保险制度覆盖范围内的单位及其员工必须参加失业保险并履行缴费义务。根据有关规定,不履行缴费义务的单位和个人都应当承担相应的法律责任。

(3) 互济性。失业保险基金主要来源于社会筹集,由单位、个人和国家三方共同负担,缴费比例、缴费方式相对稳定,筹集的失业保险费,不分来源渠道,不分缴费单位的性质。全部并入失业保险基金,在统筹地区内统一调度使用以发挥互济功能。

### 2. 失业保险所需资金的来源

(1) 失业保险费,包括单位缴纳和个人缴纳两部分,这是基金的主要来源。

(2) 财政补贴，这是政府负担的一部分。

(3) 基金利息，这是基金存入银行和购买国债的收益部分。

(4) 其他资金，主要是指对不按期缴纳失业保险费的单位征收的滞纳金等。

#### (四) 工伤保险

工伤保险是国家为了保障劳动者在工作中遭受事故伤害和患职业病后获得医疗救治、经济补偿和职业康复的权利，分散工伤风险，促进工伤预防的一种社会保障手段。工伤保险要与事故预防、职业病防治相结合。工伤保险实行社会统筹，设立工伤保险基金，对工伤员工提供经济补偿和实行社会化管理服务。工伤保险费由企业按照员工工资总额的一定比例缴纳，员工个人不缴纳工伤保险费。工伤保险费根据各行业的伤亡事故风险和职业危害程度的类别实行差别费率。

#### (五) 生育保险

生育保险是国家通过立法，对怀孕、分娩女员工给予生活保障和物质帮助的一项社会政策。其宗旨在于通过向职业妇女提供生育津贴、医疗服务和产假，帮助她们恢复劳动能力，重返工作岗位。

### 【能力要求】

#### 一、基本社会保险费的计算

##### (一) 基本养老保险缴费

国务院《关于建立统一的企业员工基本养老保险制度的决定》(国发[1997]26号)(以下简称《决定》)，其核心是统一全国企业员工基本养老保险制度。缴费规定如下：

企业缴纳基本养老保险费(以下简称企业缴费)的比例，一般不得超过企业工资总额的20%(包括个人账户的部分)，具体比例由省、自治区、直辖市人民政府确定。少数省、自治区、直辖市因离退休人数较多、养老保险金负担过重，确需超过企业工资总额20%的，应报劳动和社会保障部、财政部审批。个人缴纳基本养老保险费为本人缴费工资的8%。

北京市基本养老保险缴费的具体规定：

1998年4月6日北京市人民政府发布的《北京市企业城镇劳动者养老保险规定》(北京市人民政府第2号令)，自1998年7月1日起开始施行。主要内容是：

##### 1. 被保险人缴纳养老保险费标准

被保险人以本人上一年月平均工资为缴费基数，按8%比例缴纳基本养老保险费。

被保险人本人月平均工资低于上一年本市员工最低工资标准的，以上一年本市员工月最低工资标准为基数缴纳基本养老保险费。

被保险人本人月平均工资高于上一年本市员工月平均工资300%以上的部分，不缴纳基本养老保险费，也不作为计发基本养老金的基数。

被保险人无法确定本人上一年月平均工资的，以上一年本市员工月平均工资为基数缴纳基本养老保险费。

##### 2. 企业为员工缴纳养老保险的标准

企业按全部被保险人缴费工资基数之和的19%(从2002年开始提高到20%)缴纳基本养老保险费，在税前列支。

##### (二) 基本医疗保险缴费

国务院《关于建立城镇员工基本医疗保险制度的决定》(国发[1998]44号)提出：基本医疗保险费用由用人单位和员工共同缴纳。用人单位缴费率应控制在员工工资总额的6%左右，员工缴费率一般为本人工资收入的2%。随着经济发展，用人单位和员工缴费率可作相应调整。

北京市基本医疗保险缴费具体规定：

2001年2月20日北京市人民政府令第68号发布，2003年12月1日北京市人民政府修改的《北京市基本医疗保险规定》（北京市人民政府第141号令）提出基本医疗缴费标准：

1. 员工按本人上一年月平均工资的2%缴纳基本医疗保险费。员工本人上一年月平均工资低于上一年本市员工月平均工资60%的，以上一年本市员工月平均工资的60%为缴费工资基数，缴纳基本医疗保险费。

员工本人上一年月平均工资高于上一年本市员工月平均工资300%以上的部分，不作为缴费工资基数，不缴纳基本医疗保险费。

无法确定员工本人上一年月平均工资的，以上一年本市员工月平均工资为缴费工资基数，缴纳基本医疗保险费。

2. 用人单位按全部员工缴费工资基数之和的9%缴纳基本医疗保险费。

### (三) 失业保险缴费

1999年1月22日国务院发布的《失业保险条例》（国务院令第258号）规定：城镇企业、事业单位按本单位工资总额的2%缴纳失业保险费；城镇企业、事业单位员工个人按本人工资的1%缴纳失业保险费。用人单位招用的农民合同制工人本人不缴纳失业保险费。

北京市失业保险缴费标准的具体规定：

1999年9月14日，北京市人民政府发布的《北京市失业保险规定》（北京市人民政府令第38号）与同年10月22日印发的《北京市失业保险规定实施办法》（京劳社失发[1999]129号）主要内容如下：

1. 国有企业、城镇集体企业、股份制企业及各类联营企业、私营企业和事业单位，按本单位上年员工月平均工资总额的1.5%缴纳失业保险费。

2. 外商投资企业和港、澳、台商投资企业按本单位中方员工上年月平均工资总额的1.5%缴纳失业保险费。

3. 员工个人按本人上年月平均工资的0.5%缴纳失业保险费。员工本人月平均工资高于上一年本市员工月平均工资300%以上的部分，不作为缴纳失业保险费的基数。

4. 用人单位招用的农民合同制工人本人不缴纳失业保险费。

### (四) 工伤保险缴费

2003年4月16日国务院公布、自2004年1月1日起施行《工伤保险条例》（国务院令第375号）规定：

1. 工伤保险基金按照以支定收、收支基本平衡的原则确定费率。国家根据不同行业的工伤保险程度确定行业的差别费率，并根据工伤保险费使用、工伤发生率等情况在每个行业内确定若干费率档次。行业差别费率及行业内费率档次由国务院劳动保障行政部门会同国务院财政部门、卫生行政部门、安全生产监督管理部门制定，报国务院批准后公布施行。统筹地区经办机构根据用人单位工伤保险费使用、工伤发生率等情况，使用所属行业内相应的费率档次确定单位缴费费率。

2. 用人单位应当按时缴纳工伤保险费，员工个人不缴纳工伤保险费。

用人单位缴纳工伤保险费的数额为本单位员工工资总额乘以单位缴费费率之积。

北京市工伤保险缴费标准的具体规定：

根据2003年北京市人民政府发布的《北京市实施〈工伤保险条例〉办法》（北京市人民政府令第140号）的规定：

(1) 用人单位缴纳工伤保险费的数额为本单位员工工资总额乘以单位缴费费率之积，按月缴纳工

伤保险费，员工个人不缴纳工伤保险费。

### (2) 缴费基数及费率核定

用人单位工伤保险缴费基数及费率，无论是新参加统筹还是每年缴费核定工作，都需到区县社保经办机构进行核定。

工伤保险基金以企业报送的统计年报的工资总额为计提基数(计提到元)。低于本市上一年度员工平均工资 60%的，以本市上年度员工社会平均工资 60%为计提工伤保险基金的基数；高于本市上一年度员工平均工资 300%的，以本市上年度员工社会平均工资 300%为计提工伤保险基金的基数。

### (3) 缴费费率

行业差别费率是根据各行业的伤亡事故风险和职业危害程度的类别划分。行业基准费率和浮动档次需要调整时，由市级劳动保障行政部门会同市级财政部门、卫生行政部门和安全生产监督管理部门提出方案，报市人民政府批准后施行。

用人单位参加工伤保险后，如果缴费费率采用浮动的办法，由市级劳动保障行政部门会同市财政部门、卫生行政部门和安全生产监督管理部门，根据工伤保险费支出、工伤发生率和职业病危害程度等情况，制定全市费率浮动方案。经办机构按照费率浮动方案，确定各用人单位费率浮动档次。企业集团中的事业单位，按社会服务业的费率缴纳工伤保险基金。

北京市工商保险行业基准费率和浮动档次见表 5—9。

表 5—9 北京市工商保险行业基准费率和浮动档次表

行业类别

行业基准费率

行业内浮动费率档次

一 0.5

0.2~0.5

二 1.00.5~1.5

三 2.01.0~3.0

### (五) 生育保险缴费

《企业职工生育保险试行办法》(劳部发[1994]504号)规定：生育保险基金根据“以支定收，收支平衡”的原则筹集资金，由企业按照其工资总额的一定比例向社会保险经办机构缴纳生育保险费建立生育保险基金。

《办法》规定，生育保险费的具体提取比例由人民政府根据计划内生育人数、生育津贴和生育医疗费等项费用确定，最高不得超过企业工资总额的 1%。企业缴纳的生育保险费作为期间费用处理，列入企业管理费用。需要强调指出的是，1%不是规定生育基金的提取比例，也不是其攀比目标，而是最高上限，具体的提取比例要经过周密测算来确定。测算的出发点要基于：

(1) 保持收支基本平衡。

(2) 尽量减轻企业负担，树立良好的社会形象。

(3) 员工个人不缴纳生育保险费。

综上所述，国家原则性规定的基本社会保险缴费见表 5-10。北京市具体规定的基本社会保险缴费见表 5-11。

表 5—10 国家规定的社会保险缴费一览表

险种企业缴费个人缴费

基本养老保险不超过 20%8%

失业保险 2%1%

基本医疗保险 6%2%

工伤保险行业差别费率不缴纳

生育保险不超过 1%不缴纳

合计约 30%11%

说明：1. 企业缴费比例以本企业员工工资总额为基数。

2. 个人缴费比例以本人工资为基数。

表 5—11 北京市规定的社会保险缴费一览表

基本养老保险 20%8%

失业保险 1.5%0.5%

基本医疗保险 9%2%

工伤保险行业差别费率不缴纳

生育保险约 1%不缴纳

合计约 32%10.5%

说明：1. 企业缴费比例以全部被保险人工资基数之和为基数。

2. 个人缴费比例以本人上一年月平均工资为基数。

二、自由职业者、个体工商户以及存档人员的保险缴费为了促进多种形式就业，我国一些地区逐步出台了有关个体劳动者、自由职业人员参加社会保险的相关办法。例如，《辽宁省完善城镇社会保障体系试点实施方案》(国函[2001]79号)规定：“自由职业人员、城镇个体工商户业主由本人直接向征缴部门缴纳，个体工商户从业人员缴费由其业主代扣代缴。”

北京市劳动局印发的《北京市个体劳动者、自由职业人员参加社会保险试行办法》(京劳险发[1999]8号)和其他有关文件关于个体劳动者、自由职业人员三个险种的规定：

#### (一)养老保险

1. 被保险人基本养老保险费的缴费基数，以本市上一年最低工资标准至本市上一年员工平均工资 300%之间的范围内由被保险人根据收入情况自行确定。缴费比例为 20%。

2. 个体工商户受雇人员的养老保险费，由雇主和受雇人员共同缴纳。其中雇主按 14%的比例缴费，受雇人员按 6%的比例缴费；今后受雇人员的缴费比例随北京市企业员工个人缴费比例统一进行调整。缴费基数由雇主与受雇人员视受雇人员的收入情况协商确定。受雇人员的养老保险由雇主代扣代缴。

#### (二)失业保险

1. 被保险人以本市上一年员工月平均工资的 1%的标准缴纳失业保险费。

2. 个体工商户受雇人员的失业保险费由个体工商户雇主缴纳。

#### (三)医疗保险

2001 年 11 月 12 日北京市劳动和社会保障局发布《北京市个人委托存档人员参加基本医疗保险暂行办法》(京劳社医发[2001]186号，以下简称《暂行办法》)。

存档人员基本医疗保险费的缴纳。存档人员参加基本医疗保险，按上一年本市员工月平均工资的 7%缴纳基本医疗保险费。

个体工商户雇工的缴纳。受雇人员的大病医疗保险费由雇主代为缴纳，其中雇主按上一年全市员

工平均工资的 6% 缴费，受雇人员按 1% 缴费。

存档人员缴纳基本医疗保险费，占缴费基数 6.5% 部分纳入基本医疗保险统筹基金，占缴费基数 0.5% 的部分纳入大额医疗费用互助资金。存档人员不建立基本医疗保险个人账户。在原单位已经参加基本医疗保险并建立个人账户的，个人账户予以保留，结余的存储额可以继续使用。

### 三、由政府劳动保障部门管理的大额医疗费用互助制度

以北京市大额医疗互助制度为例：大额医疗互助费用互助资金按比例支付员工和退休人员在一个年度内累计超过一定数额的门诊、急诊医疗费用和超过基本医疗保险统筹基金最高支付限额（不含起付标准以下的个人负担部分）的医疗费用。参加基本医疗保险的用人单位及其员工和退休人员应当参加大额医疗费用互助保险，但实行国家公务员补助办法的用人单位及其员工和退休人员除外。

#### （一）大额医疗费用互助资金的筹集

大额医疗费用互助资金由用人单位和个人共同缴纳。用人单位按全部员工缴费工资基数之和的 1% 缴纳，员工和退休人员个人按每月 3 元缴纳。大额医疗费用互助资金在每月缴纳基本医疗保险费时一并缴纳。

大额医疗费用互助资金实行全市统筹，单独列账，纳入社会保障基金财政专户，按照基本医疗保险基金计息。

大额医疗费用互助资金由社会保险经办机构负责统一筹集、管理和使用。

#### （二）大额医疗费用的支付办法

1. 员工在一个年度内门诊、急诊医疗费用累计超过 2000 元的部分，大额医疗费用互助资金支付 50%，个人支付 50%。

2. 退休人员在一个年度内门诊、急诊医疗费用累计超过 1500 元的部分，不满 70 周岁的退休人员，大额医疗费用互助资金支付 60%，个人支付 40%；70 周岁以上的退休人员，大额医疗费用互助资金支付 70%，个人支付 30%。

3. 大额医疗费用互助资金在一个年度内累计支付员工和退休人员门诊、急诊医疗费用的最高数额为 2 万元。

4. 员工和退休人员在一个年度内超过基本医疗保险统筹基金最高支付限额（不含起付标准以下以及个人负担部分）的住院医疗费用，恶性肿瘤放射治疗和化学治疗、肾透析、肾移植后服抗排异药的门诊医疗费用，大额医疗费用互助资金支付 70%，个人支付 30%。但大额医疗费用互助资金在一个年度内累计支付最高数额为 10 万元。

### 四、员工福利费用的提取

员工福利费用是国家和单位用于员工生活福利设施和福利补贴的各种费用的总称。在国家机关和事业单位，称为“员工福利费”；在企业单位，则称“员工福利基金”。二者尽管性质相同，但提取和使用范围却有差别。

#### （一）企业员工福利基金的提取

财政部于 1992 年 4 月 30 日发布《关于提高国营企业员工福利基金提取比例调整员工福利基金和员工教育经费计提基数的通知》（[92]财工字第 120 号），从 1992 年 5 月 1 日起执行，将员工福利基金改按员工工资总额的 14% 从成本中提取；同时，将 1985 年以来由企业福利基金负担的企业员工的各种副食品价格补贴，改为从企业成本中列支。

#### （二）机关事业单位员工福利费的提取

国家机关事业单位的员工福利费，主要由国家财政拨款。国家统一规定：按全体员工月平均工资

的 2%提取, 开支不足时, 由单位行政经费予以补助。

### (三)其他来源

1. 国家为各单位提供的、与员工基本生活有关的非生产性建设投资费用。
2. 工会经费中用于员工福利的费用。
3. 各单位举办的员工福利设施的收入。
4. 企业税后留利中提取的法定公益金, 最低占企业税后留利的 5%。

### 五、社会保险的缴费工作程序

1. 企业必须向当地社会保险经办机构办理社会保险登记, 参加社会保险。

(1)填写社会保险登记表, 登记事项包括: 单位名称、住所、经营地点、单位类型、法定代表人或者负责人、开户银行账号以及国务院劳动保障行政部门规定的其他事项。

(2)申请办理社会保险登记时, 应当出示以下证件和资料: 营业执照、批准成立证件或其他核准执业证件; 国家质量技术监督部门颁发的组织机构代码证书; 省、自治区、直辖市社会保险经办机构规定的其他有关证件、资料; 社会保险经办机构发给社会保险登记证件; 根据各地四项保险的缴费基数、费率以及人员变动的有关规定填写各项保险的月报表。

2. 企业每月按照社会保险经办机构规定的时间, 向其送达月报表和有关资料。

3. 社会保险经办机构进行即时审核, 对申报资料齐全、缴费基数和费率符合规定、填报数量关系一致的月报表签章核准; 对不符合规定的月报表提出审核意见, 退企业修正后再次审核。

4. 企业缴费申报经核准后, 可以采取下列方式之一缴纳社会保险费。

(1)企业到其开户银行缴纳。

(2)企业到社会保险经办机构以支票或现金形式缴纳。

(3)企业与社会保险经办机构约定的其他方式。

企业必须在社会保险经办机构核准其缴费申报后的 3 日内缴纳社会保险费。企业和缴费个人应当以货币形式全额缴纳社会保险费。缴费个人应当缴纳的社会保险费, 由企业从其本人工资中代扣代缴。

## 第二单元建立工资福利与保险台账

### 【学习目标】

通过学习, 掌握企业建立工资、福利和保险台账的方法。

### 【能力要求】

#### 一、建立工资台账

由于员工工资总额是重要的国情国力统计指标, 是衡量员工生活水平和计算离退休金及有关费用的重要依据, 是企业人工成本的主要组成部分, 因此, 准确统计薪酬(工资)数据具有重要意义, 参见表 5--12 和表 5--13。

表 5-12 月薪酬台账单位: 元

序号

姓名

工资

代码

性别



计时  
工资  
计件  
工资  
奖金  
津贴  
补贴  
加班加  
点工资  
特殊情况下  
支付的工资

领取工资总人数本月工资总额

表 5—13 年度薪酬汇总表单位：元

一月份  
二月份  
三月份  
四月份  
五月份  
六月份  
七月份  
八月份  
九月份  
十月份  
十一月份  
十二月份  
全年总计

## 二、建立福利台账

建立福利台账时，要将所有能用货币形式表示的福利支出信息包含在内。例如，由企业提供的带薪旅游支出、统筹医疗支出等。

## 三、建立保险基金台账

根据国家规定，企业及个人均应缴纳各类社会保险基金。因此它也构成了企业的一项支出，是人工成本的组成部分。在建立保险基金台账时，要将所有的保险基金信息包括在内。表 5-14 就是一个保险基金台账。

表 5—14 企业保险基金台账单位：元

月份  
姓名  
基金  
账号  
性别

养老保险医疗保险失业保险工伤保险生育保险  
企业个人企业个人企业个人企业个人企业个人企业个人  
总计  
全年参  
保人数  
全年  
总计  
本章小结

本章主要讲授了企业薪酬管理的原则、程序、方法和企业工资制度的类型；各类工资形式的含义、计算方法及制定要求，所得税的计算，工资支付有关规定及编制工资表；工资总额与平均工资的统计分析；工作岗位评价概述与不同岗位评价方法的基本程序，收集岗位评价有关信息的工作程序；薪酬调整需要测算的主要内容及信息收集步骤；福利的概念和范围，以及五大保险的核算与统计，企业建立薪酬福利和保险台账的方法。

### 本章习题

1. 简述企业薪酬管理的原则及程序。
2. 简述工资形式所包含的内容。
3. 简述各类工资形式的基本含义，并比较计时工资与计件工资的区别。
4. 简述岗位分析的不同方法及其基本程序。
5. 列举员工的福利项目以及相当于工资的比重。
6. 简述企业建立薪酬福利和保险台账的方法。
7. 某企业有销售人员 10 人，后勤管理人员 20 人，研发人员 10 人。企业管理落后，薪酬水平较低，奖金分配只与员工的岗位级别、工龄相关，与员工的实际业绩没有联系，激励力度小，员工认为干好干坏都一样，现在企业需要重新设计一个奖金分配制度，请问需要收集哪些资料？
8. 某企业实行职务工资，员工的工资取决于员工的职务，由于历史原因，企业中高等级职务都由老员工占据着，但这些员工由于知识老化，难以胜任现任的职务，但又不能让他们下来。年轻的或新来的能力强、贡献大的员工却没有合适的职务，使他们看不到个人发展的希望。为此，企业准备实行薪酬调整，请问需要收集哪些资料？
9. 某员工的岗位工资标准是 2500 元，6 月他加班 12 小时，缺勤一天，如果不考虑扣个人所得税和各项保险，请问他的实际工资是多少？
10. 某企业基期与报告期的员工人数及工资的统计资料见表 5—15，运用相关知识计算、填充该表，并对该企业进行工资总额动态分析。  
表 5—15 企业员工人数及工资统计表  
项目基期报告期动态指标(%)  
工资总额(元)11600001536000  
员工平均人数(人)10001200  
员工平均工资(元/人)
11. 某市基本养老保险企业缴费费率是 19%，个人是 7%；医疗保险企业缴费费率是 10%，个人是 2%+3 元；失业保险企业缴费费率是 1.5%，个人是 0.5%；某企业 10 个员工，其中月工资为 5000 元的 1 名，月工资 3000 元的 3 名，月工资 2000 元的 4 名，月工资 1000 元的 2 名，请问该

## 企业四项保险共需缴纳多少保险费?每个员工应该缴纳多少保险费?

### 第六章劳动关系管理

#### 第一节劳动关系调整与确立

##### 第一单元劳动关系的调整方式

###### 【学习目标】

通过学习，掌握劳动关系、劳动法律关系的含义和特征，以及劳动关系的调整方式。

###### 【知识要求】

###### 一、劳动关系的含义

在市场经济条件下，人力资源的配置是通过劳动力市场实现的。在劳动力市场中，企业与劳动者均为享有经济主权的市场主体。从社会生产的角度考察，企业是将劳动与资本按各自市场价格组织起来，并使他们与一定的技术相结合，生产出产品或服务，将产品(服务)按市场价格出售，收回成本并以盈利为目的的经济组织。企业的生产经营活动表现在劳动方面是凭借其生产物质条件的占有成为用工主体；与此相应，劳动者成为劳动主体。在现代社会，劳动的社会形式的趋同性使得劳动关系成为经济社会最普遍、最基本的社会关系，对劳动关系的研究在各国广泛存在。因社会制度、历史与文化的差异，劳动关系的表述各不相同，分别表述为劳资关系、劳工关系、雇佣关系、劳使关系以及产业关系等。各类称谓的外延与侧重点虽略有差别，但其内涵基本相似：均是指劳动者与劳动力的使用者之间因社会劳动而产生的关系。高斯佩尔(H·Gospel)和帕尔默(G·Palmer)在《英国的产业关系》(British Industrial Relations)一书中将**劳动关系**表述为：一种雇员通过提供体力和脑力劳动来换取雇主所提供的报酬的经济、社会和政治关系。菲利普·李维斯等学者则将雇佣关系理解为一种经济的、法律的、社会的、心理的以及政治的关系，在这种关系中，雇员投入自己的时间和专业知识为雇主谋利，以换取一系列个性化的经济和非经济的报酬。一般而言，所谓劳动关系通常是指用人单位(雇主)与劳动者(雇员)之间在运用劳动者的劳动能力，实现劳动过程中所发生的关系。在市场经济未成为主导的经济形式的各个历史阶段，家庭不仅是基本的消费单位，而且是生产单位，是劳动的一般组织形式。由于不存在生产条件的分离，因此也不存在生产资料与劳动力的结合问题；随着生产力的发展，在产业进步的冲击之下，家庭的生产功能弱化，作为一种生产的组织形式趋于消失，生产中运用的劳动力已经不再局限于家庭成员。社会的发展导致了生产条件的分离以及两者的结合问题，正是在这样的条件下，才出现这里所研究的劳动关系问题领域。劳动关系因生产要素属于不同的所有者而产生，它是产权关系的另一种表现形式，而与劳动分工并无直接联系。劳动关系是社会生产过程中产生的客观条件——生产资料(资本)，与生产的主观条件——劳动力相结合的具体表现形式；两者的结合在使劳动过程得以开始的同时，也形成了现实的劳动关系。

从前述所揭示的劳动关系的定义中可以清晰地看到：劳动关系的主体是特定的，**劳动关系是劳动者与劳动力使用者之间因就业或雇用而产生的关系**。从整体上看，劳动力使用者的企业可以是不同的，A企业、B企业，或者生产食品或汽车等的企业，其外在表现可以是千差万别，但表现在劳动关系上，他们都是用人单位(雇主)，是劳动力的使用者；同理，劳动者也是不同的，但他们在劳动关系中都是劳动力使用权的让渡者，是劳动者或者说是雇员。抽象掉个体间的具体差异，劳动关系只能是雇主与雇员之间的关系，而不可能是劳动者因集体劳动而产生的相互之间的分工协作关系。

在劳动关系领域，劳动者通常被表述为雇员，用人单位通常被表述为雇主。雇员是一个与雇主相对的概念，通常可以理解为基于劳动合同为获取工资而有义务处于从属地位、为他人即雇主提供劳动的人。判断劳动给付的一方主体是否属于雇员，不能从其所从事的劳动种类上加以识别。因为，几乎任何劳动都有可能由雇员从事也可以由独立的劳务人员承担。例如，医生既可以是医院的雇员，也可以是自己所开设的诊所的独立医务人员。判断一个劳动者是否属于雇员通常可以综合考虑以下标准：第一，在总体上其劳动是否是一种附属性或从属性劳动，在劳动时间、持续长度、劳动地点、劳动数量、质量等方面受到雇主相关规则约束的属于雇员。反之，独立提供劳务的人，虽然也要受到合同当事人预先约定的制约，但是一般只涉及劳动的成果和合同对价的给付方式，因而这些劳动者不属于雇员。第二，劳动过程中的主要劳动条件，如工具、设备、场所、材料等是由他人提供，还是主要由给付劳动的人自己提供，由他人提供的则属于雇员。第三，所从事的劳动是独立于雇主业务范围内还是属于雇主业务的组成部分，后者则属于雇员。第四，工作履行与工作绩效是否受到别人的控制与评价，受到控制与评价的则属于雇员等。当然，为判断劳动者是否属于劳动关系中的雇员并不要求他不受限制地符合上述所有标准，也不必要求所有特征始终存在。但是其中最重、要的是第一点，即劳动的附属性或依附性。

雇主一般通过雇员的概念来定义，在劳动关系中与雇员相对的一方是雇主，他是企业或者其他类型的用人单位的财产的人格化代表，是生产经营与管理权的载体。雇主完成生产经营和各类管理，并通过各级各类管理人员的职能行为来实现。因此在劳动关系的实际运行中，雇主通常并不是一个孤立的自然人，而是一个具有经营管理权的团体。雇主与雇员的关系表现为管理方群体与雇员群体之间的关系。管理方的生产经营以及各类管理权力一般按照一定的责权等级排列，权力分布并不均衡。处于管理方最高层的为生产经营决策层，具有最高的管理权力与权威，管理方的其他群体会同时处于隶属于上级和指挥下级的复杂关系之中。管理方在总体上代表与维护投资者的利益，对投资者负责。但是，不同层次的管理者又有自己的特殊利益。在现代企业制度中，企业产权的所有者通常并不直接参与生产经营，为了使其财产的安全性、完整性得到保证，他们通过一定的法人治理结构、通过委托代理关系实现自己的利益，其利益目标是利润的最大化。企业的生产经营决策层、公司的董事和经理们既要为股东服务，保证他们的利益，同时也有自己特殊的利益。在经济关系上，企业高层管理者一般并不是企业财产的最终所有者，他们宁愿选择使企业长期稳定发展的政策，而不贪图短期的最大利润。对他们而言，企业的长期存在与持续发展才是最大的效用，才能增加其声誉与权力。因而，所有者与经营者之间由于所处地位的不同和利益目标的差异，他们对待劳动关系的态度也就有所不同。后者更关心劳动关系的稳定与和谐，更为关注雇员的期望。进一步，由于知识、经验、精力和时间等诸多原因，高层决策者的战略经营决策还需要管理控制执行层的各类管理人员去实现。管理方的纵向层级结构中不同层次的管理人员对待劳动关系中的各种复杂问题同样是心态各异。在各类生产组织中的中层管理者更为关心雇员的生产率问题，其职责和利益与生产的效率直接相关。人力资源部门的管理行为直接决定着组织内部人力资源的配置，雇员的潜力发挥与情绪状况反映着他们管理的效率，进而决定着他们的地位与利益。总之，管理方群体就是由权力地位不同、心态期望各异的不同管理者构成，他们之间在处理劳动关系运行的各种矛盾以及劳动纠纷方面的态度与行为模式各具特点。

劳动关系是随资本主义生产方式的出现，是随商品经济成为生产的主导形式而产生的。它是劳动力与资本相结合的表现。是劳动过程的社会形式。也就是在此意义上，人们将劳动关系表述为劳资关系或雇佣关系。在劳动关系中，雇员作为劳动力的所有者，按照一定的价格——工资，将劳动力的使用权让渡给劳动力的使用者雇主；雇主在支付了工资后，获得了劳动的给付。工资作为劳动力这一生

产要素的均衡价格是连接雇主与雇员两者的桥梁。劳动关系就其本来意义上观察，它并不是反映人和物的关系、劳动过程与产品或服务的投入与产出关系。劳动关系所反映的是一种特定的经济关系，即劳动给付与工资的交流关系。

## 二、劳动关系的特征

劳动关系与一般经济学中所概括的劳动关系和其他各种社会关系相比，具有如下特征：

### (一) 劳动关系的内容是劳动

在现代市场经济条件下，劳动关系是劳动的社会形式，劳动是这种关系的基础，也是它的实质和内容。劳动关系以劳动力的所有权与使用权相分离为核心，雇员在劳动关系中始终是劳动力的所有者，在劳动过程中是劳动力的支出者；雇主以其占有的生产资料(资本)的产权或经营权为基础，能够为劳动力的使用提供物质条件，成为劳动力的使用者，通过劳动关系这种形式实现现实的劳动过程。在这一过程中既有技术因素而产生的效率问题，又有分工协作而产生的组织结构问题、工作场所和各种劳动条件问题。劳动力消耗过程中的各种社会因素方面的矛盾构成了一个相对独立的现象领域。在现代社会，人口中 40%以上的人在从事各种职业的劳动，劳动者将其人生中最为宝贵的时间花费在工作场所之中进行各类劳动。由此可以看出，劳动关系是人们各种社会关系中最为普遍的关系。

### (二) 劳动关系具有人身关系属性和财产关系属性相结合的特点

由于劳动力是人体中的一种机能，劳动力只能寓寄在活的人体之中，劳动力具有显著的生理性特征，其存在和消费与劳动者人身须臾不可分离，雇员向雇主提供劳动，实际上就是将其人身在一定限度内交给雇主，因而劳动关系就其本来意义上说是一种人身关系。人身关系的属性使得劳动关系的运行具有极其复杂的特征。劳动力的使用不仅仅是一种劳动力的消费，而且还必然涉及劳动者的人格、尊严，以及其他因人身关系而派生的各种问题，因而对劳动关系控制、劳动关系的调整提出了有别于其他管理、其他社会关系调整的特殊要求。从劳动关系的视角考察，由于劳动力是雇员赖以谋生的最大的、最基本的财产，个人是以让渡劳动力的使用权来换取生活资料，其交换的目的是获得工资，从而获得生活条件。在市场经济条件下，被劳动力市场评价高的劳动力，将会获得比较高的工资，而劳动力支出的复杂程度，即从事复杂劳动的程度取决于劳动能力的水平与结构，取决于雇员的人力资本的存量与结构状况。企业或雇主之所以雇佣劳动力，是因为能够得到劳动给付，通过劳动力与生产资料的结合过程，可以向市场提供商品或服务，收回成本和取得盈利；就此意义而言，劳动关系又是一种财产关系。既然是财产关系，那么财产关系中所存在的各种矛盾必然会反映到劳动关系的运行之中。

在现代经济社会，人们的经济和社会地位基本上取决于他们的职业，他们通过劳动和各种职业活动进行着各种交往，形成一系列相同或相异的各种观点、看法。通过劳动关系和劳动，人们获得经济保障和各类经济福利，工作所获得的收入则决定着个人或其家庭的生活标准。对于雇主而言，雇员的劳动效率和劳动态度、工资和福利水平等因素则直接影响着企业的生存与发展，直接影响着投资者的利益。

### (三) 劳动关系具有平等性和隶属性的特点

在现代社会，劳动关系的当事人即雇主与雇员之间是相互独立的平等主体的契约关系，两者具有平等的法律人格。建立劳动关系首先取决于当事人各自的意志。工资、劳动条件及其劳动能力结构的要求与适应是当事人双方对等协商的结果，具有显著的形式平等的特征。由劳动关系所具有的财产关系的属性派生出劳动关系显著的形式平等的另一种表现——等价交换。劳动力的所有者按照一定的价格将劳动力的使用权让渡给雇主，两者在进行交换时受到极其复杂因素的影响。这些因素最终反映为

劳动力市场的劳动力供给、劳动力需求及其工资，交换双方各自都要进行经济计量，要得到使双方都能接受的结果，只能是等价交换。然而，劳动关系一经建立，劳动者就成为企业的雇员，企业就成为劳动力的支配者和劳动力的管理者，雇员必须听从雇主的领导、命令和指挥，并要遵守企业内部的劳动规则，这使得劳动关系具有隶属性，即成为一种隶属主体间的以指挥、命令和服从为特征的管理关系。不仅如此，人们既然将其生命中大量的时间用在劳动中，工作场所及工作过程中人们的关系就对每个人生活的所有方面有着决定性的影响。在传统社会，人们在为他们自己或他们的家庭成员工作，而在现代，人们在为各种各样的组织工作，有的组织规模很大，可以雇用数万名员工，而有的组织则较小，只有数名员工。组织无论大小，一般都有管理者和雇员之分；每个组织也都有各自的规则与程序，每个人的作用也只是其中的一部分而已。现代社会可以说是由雇员和雇主或管理者所组成的社会。

劳动关系上述特征的客观存在，决定了劳动关系是诸种社会关系中最基本的关系，人们在劳动关系中的地位与作用直接决定了人们在社会关系中的地位和相互关系。

### 三、劳动法律关系

前述的劳动关系仅指在劳动过程中雇员与雇主之间的关系。实际上，劳动关系还有另一层含义——劳动法律关系。所谓劳动法律关系是指劳动法律规范在调整劳动关系过程中所形成的雇员与雇主之间的权利义务关系，即雇员与雇主在实现现实的劳动过程中所发生的权利义务关系。显然，如果投有国家意志的干预，劳动关系就完全根据当事人双方的意志形成，是纯粹的双方的行为。现代社会倡导意志自治，契约自由，只要雇员与雇主意志一致，双方合意，即可以形成劳动关系。劳动关系是基于劳动合同而建立的，而合同制度本身就是一种法律制度。劳动关系是绝对脱离不开法律制度的。正是在这个意义上，学者们在定义劳动关系的概念时总是将法律要素包含在劳动关系之中。在现代市场经济制度中，法律制度，特别是劳动法律制度已经不仅仅是劳动关系运行的客观条件或者说劳动关系运行的制度环境。实际上，国家意志已经明确而具体地介入到劳动关系之中了。在这种条件下，劳动关系的性质已经发生了变化。当劳动关系受到法律确认、调整和保护时，劳动关系也就不完全取决于雇主与雇员双方的意志。当法，即国家所涉及的地方，当事人必须服从国家的意志，在确定劳动关系各方面的内容以及劳动关系当事人各自的行为时，如工时、工资、劳动条件等，以及变更、解除和终止劳动关系时，必须服从国家意志的制约，使确立的劳动关系既符合当事人双方的意志，又符合国家法律意志的要求，与此同时，任何一方违反法律规范，都将承担法律责任。劳动关系经劳动法律规范、调整和保护后，即转变为劳动法律关系，雇主和雇员双方有明确的权利义务。这种受到国家法律规范、调整和保护雇主与雇员之间以权利义务为内容的劳动关系即为劳动法律关系，它与劳动关系的最主要的区别在于劳动法律关系体现了国家意志。

### 四、劳动法律关系的特点

#### (一) 劳动法律关系是劳动关系的现实形态

劳动法律关系是以劳动关系和劳动法律规范为前提而形成的社会关系，是法律对人们的劳动行为及其相互关系进行调整而出现的一种状态。存在于各类劳动法律渊源中的权利与义务只是以规范与观念形态存在的权利义务，法定的权利义务只有转化为现实的权利义务才对劳动关系主体有实际的价值，才是真实的和完整的，对于国家来说，才算实现了国家的意志和法律的价值。以观念抽象状态存在的劳动权利义务到现实的劳动法律关系是一个决定性的转变，这种转变就是劳动法律的效力与实效的关系。法律一经国家的权力机关或授权的机关以规范性文件宣布生效之后，就具有法律效力，但此时，其效力只停留在当然的状态。只有法定权利转化为主体实际享有的权利和利益，法定义务转化为主体实际承担和履行的义务时，才是现实化的义务，法律才具有实效。从劳动关系控制和调整的视角

观察，必须充分注意这种转化。劳动关系是劳动法律关系的现实基础，而劳动法律关系则是劳动关系的法律形式。实际上，劳动法对劳动关系的调整是将劳动关系转化为劳动法律关系来实现的。若不存在相应的劳动法律规范以及依此形成的劳动合同规范和集体合同规范，劳动关系就是劳动关系而非劳动法律关系，由于劳动法律规范不可能覆盖劳动关系的全部内容，所以，未在法律规范调整范围内的劳动关系不具有法律关系的性质。劳动法律的规范性作用于劳动关系，提供了劳动法律关系的当事人行为模式标准及其行为准则。

## (二) 劳动法律关系的内容是权利和义务

劳动法律关系是以法律上的权利义务为纽带而形成的社会关系，运用劳动法的各种调整方式将劳动关系转化为劳动法律关系是劳动法对劳动关系的第一次调整，雇员与雇主按照法律规范分别享有一定的权利。承担一定的义务，从而使雇主与雇员之间的行为与要求具有法律意义。劳动关系转化为劳动法律关系后，若其运行出现障碍，如违约行为，侵权行为出现，则劳动法将对劳动法律关系继续进行调整，这是劳动法的第二次调整，其目的在于消除劳动法律关系运行的障碍，使其恢复顺利运行。符合法律规范的行为受到肯定的评价，违反法律规范的行为受到否定的评价，即承担由失范行为而造成的法律后果。

## (三) 劳动法律关系的双务关系

劳动法律关系是一种双务关系，雇主、雇员在劳动法律关系之中既是权利主体，又是义务主体，互为对价关系。在通常情况下，任何一方在自己未履行义务的前提下无权要求对方履行义务，不能只要求对方履行义务而自己只享有权利。否则，违背了劳动法律关系主体地位平等的要求。

## (四) 劳动法律关系具有国家强制性

劳动法律关系是以国家强制力作为保障手段的社会关系，是由观念抽象状态转化为现实秩序的一种状态。国家强制力是否立即发挥作用，取决于劳动法律关系主体行为的性质：由强行性规范形成的劳动法律关系内容，受国家法律强制力的直接保障，如不得使用童工，不得低于最低工资标准雇用员工，雇主提供的劳动安全卫生条件不得低于国家标准等；由任意性规范形成的劳动法律关系的内容，当其受到危害时，需经权利主体提出请求后，国家强制力才会显现。

由于劳动关系在现实生活中通常表现为劳动法律关系，是劳动关系的现实状态，具有法律的国家性、普遍性等特点，因此人们在运用劳动关系的概念时，一般对劳动关系与劳动法律关系并不加以严格的区分，如“建立或解除劳动关系、劳动关系的运行、劳动关系的调整”等，其中的劳动关系既是指劳动关系，又是指劳动法律关系。

### 【能力要求】

劳动关系的调整方式依据调节手段的不同，主要分为七种，即通过劳动法律、法规对劳动关系的调整；劳动合同规范的调整；集体合同规范的调整；民主管理制度（职工代表大会、职工大会）的调整；企业内部劳动规则（规章制度）的调整；劳动争议处理制度的调整和国家劳动监督检查制度。

其具体内容包括：

1. 劳动法律法规由国家制定，体现国家意志，覆盖所有劳动关系，通常为调整劳动关系应当遵循的原则性规范和最低标准。其基本特点是体现国家意志。

2. 劳动合同是劳动者与用人单位确立劳动关系、明确双方权利义务的协议。订立劳动合同的目的是为了在劳动者和用人单位之间建立劳动法律关系，规定劳动合同双方当事人的权利和义务。劳动者和用人单位签订劳动合同法律地位平等，但在劳动合同履行过程中，劳动者必须参加到用人单位的劳动组织中，担任一定职务或工种、岗位的工作，服从用人单位的领导和指挥，遵守用人单位的劳动



纪律、内部劳动规则和各项规章制度，同时享有用人单位的工资、劳动保险和福利待遇。劳动合同是劳动关系当事人依据国家法律的规定，经平等自愿、协商一致缔结的，体现当事人双方的意志，是劳动关系当事人双方合意的结果。其基本特点是体现劳动关系当事人双方的意志。

3. 集体合同。在现代市场经济条件下，企业或行业劳动条件并不是由单方面决定的，既不是由雇主（用人单位）也不是由雇员或雇员的组织工会单方面决定，而是在国家法律法规的最低标准的基础上，由劳动关系双方平等协商确定。

集体合同是集体双方代表根据劳动法律法规的规定，就劳动报酬、工作时间、休息休假、劳动安全卫生、保险福利等事项，在平等协商一致的基础上签订的书面协议。根据劳动法的规定，集体合同由工会代表职工与企业签订，没有成立工会组织的，由职工代表代表职工与企业签订。

集体合同根据协商、签约代表所代表范围的不同，分为基层集体合同、行业集体合同、地区集体合同等。我国集体合同体制以基层集体合同为主导体制，即集体合同由基层工会组织与企业签订，只对签订单位具有法律效力。

在劳动力市场中，不管从哪种视角观察，劳动者个人都不具备同雇主进行个别协商的同等实力。这一事实决定了雇员有组织起来以增强协商影响力的必要。集体协商、订立集体合同作为劳动关系调整的核心内容，确定工资和其他劳动条件\_的机制和调整劳动关系的手段，之所以能够吸引众多的雇员，主要原因就在于，通过集体协商，雇员可以向雇主施加集体影响，使雇主接受他们提出的有关工作条件的要求。在工作场所中，有两个原因决定了集体协商比个别协商更为必要。

第一，由于企业内的分工、协作和资本使用的统一性和社会性，使得企业中很多事务属于“公共事务”，也就是说，这些事务对每个雇员都有影响。一个人受益（受损）的同时，不能阻止其他人受益（受损）。例如，劳动时间制度、工资制度、绩效考核制度、劳动安全卫生条件、生产线的速度、争议处理程序、社会保险、裁员与晋升政策等事务明显地影响到雇员整体。在同一个用人单位，每个雇员的权利义务都同其他雇员的权利义务相互关联，其实现过程中难免发生冲突。集体合同有利于协调不同雇员之间因实现各自权利义务所产生的矛盾，有利于营造全体劳动者实现各自权利义务的良好秩序。集体决定的方式是必要的，如果没有一个集体性的组织，个人将很少考虑其行为对他人的影响。

第二，工作于企业组织内的雇员个人，由于其劳动力的本质特征以及劳动力市场的状况，不可能与雇主保持在力量上的均衡。在劳动力市场的特殊地位，使得他们必须组织起来以增强对雇主的影响力，他们需要通过一个集体性的组织来反映他们的利益。由工会代表雇员与雇主订立集体合同，可以改善单个雇员在劳动关系中的地位，有效地防止雇主侵犯雇员的合法劳动权益。此外，劳动关系各方面的内容都由劳动合同具体规定，必然增加协商、确定劳动合同的成本。集体合同对劳动关系的主要方面和一般条件做出规定后，劳动合同只需就单个劳动者的特殊情况做出约定即可，从而可以提高建立劳动关系的效率。

工会或劳动者代表雇员一方与雇主签订集体合同，其当事人一方是企业，另一方不能是雇员个人或劳动者中的其他团体或组织，而只能是工会组织的代表，没有建立工会组织的，则由雇员按照一定的程序推举的代表为其代表。其基本特点是体现劳动关系当事人双方团体的意志。

#### 4. 民主管理（职工代表大会、职工大会）制度

在现代社会，工会和雇员已普遍获得了参与企业管理的权利。国家通过立法，保障工会和雇员对管理的参与权。工会和雇员代表参与企业管理，主要是对企业经营活动提供咨询，或与雇主一道共同参与对企业某些问题的决策，以便双方相互理解和配合。《劳动法》第八条规定：“劳动者依照法律规定，通过职工大会、职工代表大会或者其他形式，参与民主管理或者就保护劳动者合法权益与用人单



位进行平等协商。”根据劳动法的有关规定，可以看到：第一，雇员参与是雇员以与雇主相对的一方当事人的身份，即以被管理者的身份对企业管理的参与，而不是作为企业管理人员执行管理职务。通过参与，实现职工的意志对企业意志的影响和制约，企业意志对职工意志的吸收和体现。第二，参与的对象是企业内部管理事务，而不是其他社会事务。第三，参与形式多种多样，在劳动关系存续期间，雇员可以通过多种形式参与，如有组织地参与(职工大会)、代表参与(经合法程序产生职工代表参与)、岗位参与(质量小组)、个人参与(合理化建议)等。目前我国职工参与管理的形式主要是职工代表大会制度和平等协商制度。其基本特点是劳动者意志对企业意志的渗透和影响。

#### 5. 企业内部的劳动规则

企业内部劳动规则是企业规章制度的组成部分，企业内部劳动规则的制定和实施是企业以规范化、制度化的方法协调劳动关系，对劳动过程进行组织和管理的行为，是企业以经营权为基础决定的、行使用工权的形式和手段。《劳动法》第四条规定：“用人单位应当依法建立和完善规章制度，保障劳动者享有劳动权利和履行劳动义务。”企业内部劳动规则以企业为制定的主体，以企业公开、正式的行政文件为表现形式，只在本企业范围内适用。制定内部劳动规则是用人单位的单方法律行为，制定程序虽然应当保证劳动者的参与，但是最终由单位行政决定和公布。企业内部劳动规则是企业与劳动者共同的行为规范。企业内部劳动规则规范劳动过程中的企业和劳动者之间，以及劳动者相互之间的关系。企业内部劳动规则所调整的行为是作为劳动过程组成部分的用工行为和劳动行为，既约束全体劳动者，又约束企业行政各职能部门和企业的各组成部分。企业内部劳动规则是企业经营权与职工民主管理权相结合的产物。制定企业内部劳动规则必须保证企业职工的参与。企业职工既有权参与相关制度的制定，又有权对制度的实施进行监督。企业内部劳动规则的基本特点是企业或者说雇主意志的体现。

#### 6. 劳动争议处理制度

它是一种劳动关系处于非正常状态，经劳动关系当事人的请求，由依法建立的处理机构——调解机构、仲裁机构对劳动争议的事实和当事人的责任依法进行调查、协调和处理的程序性规范，是为保证劳动实体法的实现而制定的有关处理劳动争议的调解程序、仲裁程序和诉讼程序的规范。

劳动争议处理制度中的调解是劳动关系当事人的一种自我管理形式，其基本特点是：第一，群众性。企业劳动争议调解委员会由职工代表、用人单位代表、工会代表三方组成。调解委员会既不是司法机构，又不是行政机构，而是群众组织，它依靠组织内成员的直接参与化解矛盾，其组成决定了它的群众性。第二，自治性。它是用人单位组织内的成员对本单位内的劳动争议实行自我管理、自我调解、自我化解矛盾的一种途径。第三，非强制性。调解委员会调解劳动争议贯彻自愿原则，即申请调解自愿、调解过程自愿、达成协议自愿，履行协议自愿。

劳动争议仲裁是劳动争议仲裁机构根据劳动争议当事人一方或双方的申请，依法就劳动争议的事实和当事人应承担的责任做出判断和裁决的活动。劳动争议仲裁的组织机构是劳动争议仲裁委员会，它是国家授权、依法独立处理劳动争议案件的专门机构。它由劳动行政部门代表、同级工会代表、用人单位的代表三方组成，是劳动关系协调中贯彻“三方原则”在劳动争议处理体制中的具体表现。劳动争议仲裁是兼有司法性特征的劳动行政执法行为。综合而言，劳动争议处理制度的基本特点是对劳动关系的社会性调整。

#### 7. 劳动监督检查制度

《劳动法》第八十五条规定：“县级以上各级人民政府劳动行政部门依法对用人单位遵守劳动法律、法规的情况进行监督检查，对违反劳动法律、法规的行为有权制止，并责令改正。”第八十七条

规定：“县级以上各级人民政府有关部门在各自职责范围内，对用人单位遵守劳动法律、法规的情况进行监督。”第八十八条规定：“各级工会依法维护劳动者的合法权益，对用人单位遵守劳动法律、法规的情况进行监督。”从上述有关规定可以看出：劳动监督检查制度是为了保证劳动法的贯彻执行，是关于法定监督检查主体的职权、监督检查的范围、监督检查的程序以及纠偏和处罚的行为规范。劳动监督检查制度具有保证劳动法体系全面实施的功能。

## 第二单元劳动合同的订立和履行

### 【学习目标】

通过学习，掌握劳动合同的含义、特征和内容，订立和变更劳动合同的原则，劳动合同订立和履行的基本程序和步骤。

### 【知识要求】

#### 一、劳动合同的含义

劳动合同是劳动者与用人单位确立劳动关系、明确双方权利义务的协议。订立劳动合同的目的是为了在劳动者和用人单位之间建立劳动法律关系，规定劳动合同双方当事人的权利和义务。劳动者和用人单位签订劳动合同的法律地位平等，但在劳动合同履行过程中，劳动者必须参加到用人单位的劳动组织中，担任一定职务或工种、岗位的工作，服从用人单位的领导和指挥，遵守用人单位的劳动纪律、内部劳动规则和各项规章制度，同时享有用人单位的工资、劳动保险和福利待遇。

按照《劳动法》规定，订立劳动合同应当采取书面形式。劳动合同的条款分为法定条款和协商条款。法定条款是指法律、法规规定必须协商约定的条款；协商条款是根据工作岗位的不同特点，以合同双方当事人各自的具体情况，由双方选择约定的具体条款。

#### 二、专项协议的含义

与劳动合同有密切联系的是各类专项协议。劳动关系当事人的部分权利义务可以以专项协议的形式规定。所谓专项协议，是劳动关系当事人为明确劳动关系中特定权利义务，在平等自愿、协商一致的基础上所达成的契约。专项协议可以在订立劳动合同的同时协商确定，也可以在劳动合同的履行期间因满足主客观情况的变化需要而订立。前者通常包括服务期限协议、培训协议、保守企业商业秘密协议、竞业禁止协议、补充保险协议、岗位协议书、聘任协议书等；后者通常适用于企业劳动制度改革过程中，因为劳动制度的变化、结构调整、企业拖欠劳动者工资、应报销的医疗费或其他债务以及因企业或劳动者个人原因离岗或下岗而签订的有关社会保险费缴纳、下岗津贴等内容的专项协议书。此种专项协议书约定在特定条件下，用人单位和劳动者的权利义务，此时，劳动合同中约定的权利义务暂时中止执行。如果专项协议在订立劳动合同时订立，应在劳动合同的附件中注明，以保证其法律效力。如果在劳动合同的履行期间订立，必须要保证与劳动合同的一致性；当出现矛盾时，应及时变更劳动合同的相关内容。

#### 三、事实劳动关系

事实劳动关系是指用人单位与劳动者之间没有签订劳动合同，但劳动者在事实上为用人单位提供有偿劳动的一种劳动关系。

《劳动法》明确要求，建立劳动关系应当签订劳动合同，劳动合同应当以书面形式签订。但是实践中，仍有不少企业与职工建立劳动关系时没有签订书面合同，这种情况一般被称为“事实劳动关系”。

尽管用人单位在聘用劳动者后不签订劳动合同是违反法律规定的，但是实际中这种情况仍然大量存在。究其原因，一方面是由于我国《劳动法》实施时间尚不长，建立劳动雇佣关系应当订立劳动合同的观念还比较淡薄；另一方面是由于某些企业错误地认为，只要不与劳动者签订劳动合同，就可以不受法律约束，在辞退劳动者时较为便利，并且不必支付经济补偿金。根据《违反〈劳动法〉有关劳动合同规定的赔偿办法》中“用人单位故意拖延不订立劳动合同，对劳动者造成损害的，应赔偿劳动者损失”的规定，劳动者可以要求赔偿，赔偿范围包括劳动者工资收入损失、劳动保护待遇损失和工伤医疗待遇损失等。

可见，那些认为只要不签劳动合同就不受劳动法约束的企业，是不能达到企图规避法律的目的的。

#### 四、劳动合同的特点

1. 劳动合同的主体具有特定性：一方是自然人，即劳动者；另一方是法人或非法人经济组织，即用人单位。作为劳动合同主体的劳动者必须年满 16 周岁以上，有就业要求，具有劳动行为能力的人；用人单位包括企业、个体经济组织以及和劳动者建立劳动合同关系的国家机关、事业组织、社会团体等录用职工的单位。用人单位必须依法为劳动者提供符合国家规定的劳动或工作条件、支付劳动报酬、缴纳社会保险费，并能够以自己的名义承担相应的民事责任。

2. 由于劳动法律关系是双务关系，故劳动合同属于双务合同：劳动合同主体既是权利主体，又是义务主体，任何一方在自己未履行义务的条件下，无权要求对方履行义务。

3. 劳动合同当事人的法律地位平等，但在组织管理上具有隶属关系。劳动合同一经签订，劳动者必须承担相应的权利和义务，服从用人单位的领导和工作安排；同时，用人单位也有权利和义务对劳动者进行管理。劳动合同当事人这种职责上的隶属关系是在双方当事人权利、义务关系对等的基础上，依照社会化大生产劳动过程的分工要求形成的，并不是一种人身依附关系。如果合同解除了，那么这种职责上的身份关系也自然解除。从另一方面看，这一特征也决定了劳动者在同一时间只能与一个用人单位签订劳动合同，而不能同时与两个以上用人单位发生劳动关系。至于法律允许范围内的兼职人员，他们以兼职身份与单位订立的是劳务协议，而不是劳动合同。

4. 劳动合同属于法定要式合同。所谓要式合同是指必须具备特定的形式或履行一定手续方具有法律效力的合同；且要式合同由法律直接规定的则是法定要式合同。根据《劳动法》的规定，劳动合同应当以书面形式订立、劳动合同必须具备法定条款等。上述法律规定使劳动合同成为法定要式合同。

#### 五、劳动合同的内容

劳动合同的内容是当事人双方经过平等协商所达成的关于权利义务的条款，包括法定条款和约定条款。、企业为招聘雇员、协商相互之间的权利义务而提供的劳动合同文本必须依法具备法定条款。

##### (一)法定条款

法定条款是依据法律规定劳动合同双方当事人必须遵守的条款，不具备法定条款，劳动合同不能成立。《劳动法》规定，劳动合同应当具备以下条款：

1. 劳动合同期限。劳动合同期限是劳动合同规定的双方当事人权利义务的有效时间。劳动合同期限分为三种：(1)有固定期限的劳动合同。此种劳动合同是当事人订立劳动合同时明确约定合同生效和终止的时间，也称定期劳动合同；(2)无固定期限的劳动合同。此种合同是没有明确约定合同终止日期的劳动合同。在正常履行劳动合同的情况下，劳动者可以一直工作到退休；(3)以完成一定工作为期限的劳动合同。此种合同是一种特殊的定期劳动合同，双方当事人把完成某项工作或工程作为劳动合同的存续期限，约定工作或工程完成后合同就可以终止。

2. 工作内容。工作内容是劳动者应当为用人单位提供的劳动，即承担何种工作或职务，包括工种和岗位、工作地点和场所。关于工作的数量、质量标准，若不宜具体规定，做出原则性规定即可。

3. 劳动保护和劳动条件。劳动保护是用人单位为保障劳动者在劳动过程中的安全和健康，防止工伤事故和预防职业病的发生，所应采取的技术措施和组织措施；劳动条件是为完成工作任务应由用人单位提供的、不得低于国家规定标准的必要条件。具体的生产工作条件应当包括：加班加点、工作班制、劳动工作条件、劳动工具、生产工艺流程、安全操作规程、安全卫生制度、健康检查、女工及未成年工特殊保护和伤亡事故处理制度等。

4. 劳动报酬。劳动报酬是用人单位根据劳动者劳动的数量和质量，以货币形式支付给劳动者的工资。此项条款应明确员工适用的工资制度，工资支付标准、支付时间、支付周期、工资计算办法，奖金津贴获得条件和标准；如有必要，还可以明确加班加点工资的计算办法、支付时间以及下岗待工期间的工资待遇等。工资标准不得低于当地最低工资标准，同时也不得低于本单位集体合同规定的最低工资标准。

5. 社会保险。社会保险是国家通过立法建立的、对符合法定条件的劳动者在其生育、养老、疾病、死亡、伤残、失业以及发生其他生活困难时，给予物质帮助的制度。本项条款应明确双方当事人各自的社会保险缴费项目、缴费标准和缴费办法等。

6. 劳动纪律。劳动纪律是劳动者在劳动过程中必须遵守的规则和秩序，包括国家法律、行政法规规定的规则和用人单位按照合法的程序制定的内部劳动规则。

7. 劳动合同终止的条件。劳动合同终止的条件是导致或引起合同关系消灭的原因，包括法定终止条件和约定终止条件。合同期限届满、约定义务完成属于法定终止条件；约定终止条件即双方当事人根据各自的实际情况，经与对方协商一致，将一定情形的发生作为合同终止的法律事实。当约定的事实出现时劳动合同自行终止。

8. 违反劳动合同的责任。劳动合同应当明确约定一方当事人违反劳动合同的规定给对方造成损失时，应承担的法律后果。

## (二)约定条款

劳动合同除以上法定条款以外，双方当事人可以根据实际需要在协商一致的基础上，规定其他补充条款。约定条款的内容只要合法，就同法定条款一样，对当事人具有法律约束力。一般常见的约定条款有以下内容。

### 1. 试用期限

试用期是劳动者和用人单位为相互了解、选择而约定的考察期，当事人分别用于考察劳动者是否符合录用条件，用人单位所介绍的劳动条件是否符合实际情况。依据劳动法的规定，试用期限最长不得超过六个月。对于两年期以下的短期劳动合同，试用期限基本按照合同期限的1/12确定：半年期劳动合同试用期限不得超过十五天，一年期劳动合同试用期限不得超过一个月。试用期包含在劳动合同的期限之内。

### 2. 保守商业秘密条款

我国《劳动法》第二十二条规定：“劳动合同当事人可以在劳动合同中约定保守用人单位商业秘密的有关事项：”商业秘密是指不为公众所熟悉，能为用人单位带来经济利益，具有实用性并经用人单位采取保密措施的技术信息和经营信息。这类条款不仅应当约定在合同期内保守商业秘密，而且最好约定合同终止后一定期限内，劳动者不得到生产同类产品或者经营同类业务且有竞争关系的企业单位任职，也不得自己生产同类产品或经营业务，但企业应当给予劳动者一定数额的经济补偿。

### 3. 培训

双方当事人可以约定培训的项目、条件、培训期间的工资待遇、培训费用的支付方法、服务期限等。

### 4. 保密事项

‘劳动过程涉及用人单位的商业秘密的，当事人应当对有关保密事项加以明确规定，使之成为劳动者履行劳动合同的一项基本义务。

### 5. 补充保险和福利待遇

根据法律、法规的有关规定和企业的经营发展战略以及企业效益，选择协商确定补充养老、医疗等保险和适应企业特点的福利待遇。

### 6. 第二职业条款

这类条款涉及双方当事人约定是否允许劳动者在劳动关系确定后，从事第二职业或者兼职的问题。在实践中，很多企业劳动者的兼职问题并不涉及，因为在不影响劳动者本职工作的情形下，用人单位不应干预劳动者的兼职活动，而且这种兼职活动也很难发现。

### 7. 变更、解除合同

劳动合同当事人可以在法定变更、解除条件之外约定变更、解除条件，待条件成熟时，即发生变更、解除合同的效力。

### 8. 当事人协商约定的其他事项

劳动合同当事人的具体要求千差万别，如住房、班车、子女就学等问题都可成为劳动合同的内容，这些内容只要不违反国家法律和行政法规的规定，一经双方商定，均为合法有效而对当事人具有法律约束力。

## 六、劳动合同的履行

劳动合同的履行，是指合同当事人双方履行劳动合同所规定义务的法律行为，即劳动者与用人单位按照劳动合同的要求，共同实现劳动过程和各自合法权益。劳动合同依法订立就必须履行，这既是《劳动法》赋予合同当事人双方的义务，也是劳动合同对当事人双方具有法律约束力的主要表现。劳动合同的履行包括完全履行、不完全履行、延迟履行、不履行。完全履行指劳动合同当事人双方按照劳动合同约定的标的及其数量、种类、质量、时间、地点、方式等，全面完成自己所承担的全部义务。不完全履行是指当事人只履行了合同规定的一部分内容，或当事人履行了合同义务，但是履行不符合合同约定的条件。延迟履行是指劳动合同义务履行期已到，而合同的当事人却没有能按约定的时间履行义务。不履行是指合同到了履行期，一方当事人有能力履行而故意不履行。划分劳动合同履行行为，不仅可以使双方的权利与义务关系更加明确，促进劳动合同的全面、正确履行，而且对确定违约责任的性质、程度和追究违约责任具有重要意义。

## 七、劳动合同订立的原则

根据《劳动法》第十七条的规定，订立劳动合同“应当遵循平等自愿、协商一致的原则，不得违反法律、行政法规的规定”。它阐明了订立劳动合同所必须遵循的基本原则：

### (一) 平等原则

平等原则是指劳动者和用人单位在法律上处于平等的地位，平等地决定是否缔约、平等地决定合同的内容，这不仅是民法的基本原则，也是指导劳动合同的基本原则。在计划经济时代，劳动者只能接受用人单位安排的工作，因为用人单位具有行政职能；在市场经济体制下，劳动者与用人单位享有同样的权利，任何一方都可以拒绝与对方签订合同，同时任何一方都不得强迫对方与自己签订合同。

## (二) 自愿原则

自愿原则是从平等原则引申的。当事人地位的平等性要求双方对劳动合同的订立不享有任何特权，当事人签订合同只能出自其内心意愿，用人单位和其他任何机关、团体和个人都无权强迫劳动者签订劳动合同；同理，用人单位也有权拒绝任何单位和个人在超出法律规定的情况下订立劳动合同的要求。

## (三) 协商一致原则

协商一致原则要求双方当事人就劳动合同的条款达成一致意见，唯有此劳动合同才能成立。如对具体条款意见不一致，劳动合同不能成立。由于实际中常见的是用人单位备有事先拟就印制的“定式合同”，又不允许劳动者对内容做改变，这时，其中违反平等互惠原则的条款、与劳动立法宗旨相矛盾的条款，以及限制劳动者主要权利或义务以致合同目的难以达成的条款，

应该不为法律所认定。

## (四) 合法原则

合法原则是指劳动合同的订立不得违反法律、法规的规定。这里的法律、法规既包括现行的法律和行政法规，也包括今后可能颁布的法律和行政法规；既包括劳动法律和法规，也包括民事和经济方面的法律、法规。

## 八、劳动合同履行的原则

### (一) 实际履行原则

该原则要求合同双方当事人应当按照合同规定的实际标的履行各自的义务、实现各自的权利，而不能用其他标的或方式代替，即使一方当事人违约，也不能用交付违约金或赔偿损失代替合同的履行，除非违约方的履行行为已经没有实际意义了。如果当事人一方不履行合同，另一方有权请求法院强制执行。但是实际履行并不是绝对的。如果在合同履行过程中发生不可抗力，合同约定的目的发生变化，实际履行已不可能或者无必要时，当事人可以不履行合同。这种不实际履行合同的行为必须符合法律、法规的规定，当事人不得任意借口情况发生变化而不实际履行劳动合同，否则违约方要承担相应的法律责任。

### (二) 全面履行原则

全面履行原则是指劳动合同当事人双方按照劳动合同约定的标的及其数量、种类、质量、时间、地点、方式等全面完成自己所承担的全部义务。这是合同履行的最理想模式，只有这样，当事人双方全部的权利与义务才能实现，合同的目的才能达到。因此，履行的标的、期限、地点、方式都要明确，并且要全面履行，不能只履行一部分。

### (三) 亲自履行原则

合同当事人双方都必须以自己的行为履行各自依据劳动合同所承担的义务，而不得由他人代理。其中劳动者的义务只能由本人履行，用人单位的义务只能由单位行政管理机构和管理人员在其职责范围内履行。

### (四) 协作履行原则

劳动合同双方当事人的权利与义务是相对的，一方的义务同时也是另一方的权利，因此，当事人应当帮助另一方履行其义务，这其实也是为了自己权利的实现。当事人在自己实际、亲自、全面履行了合同条款的基础上，应当为对方履行义务提供条件，双方相互关心帮助，进行必要的相互检查和监督，对合同的履行提出合理化建议；由于不可抗拒、对合同的某些条款未做约定或者约定不明、当事人的过错等原因使合同不能全面履行时，双方应从大局出发，根据法律和合同的精神与实际及时

解决，尽量避免双方之间的相互指责，甚至仲裁和诉讼。

## 九、劳动合同履行的特殊规则

在劳动合同履行过程中，为了保证劳动合同履行的顺利进行，应严格遵守以上原则，但在一定条件下，还应遵守一些特殊规则。

### (一)履行不明确条款的规则

对劳动合同中内容不明确的条款，应当依法确定其具体内容，然后予以履行。一般认为，用人单位内部劳动规则有明确规定的，就按照该规定履行；用人单位内部劳动规则未做明确规定的，就按照集体合同的规定履行；集体合同未做明确规定的就按照有关劳动政策和规定履行；劳动法规和政策未做明确规定的，就按照通行的习惯履行；没有可供遵循的习惯的，就由当事人双方协商确定如何履行。其中，劳动给付义务也可按照用人单位的指示履行。

### (二)向第三人履行的规则

劳动合同的任何一方当事人，一般都只向对方当事人履行义务，并且要求对方当事人履行义务的请求一般不得转给第三人。换言之，只有法律允许的特殊情况下，劳动者或用人单位才应当向第三人履行义务。关于用人单位向第三人履行劳动待遇给付义务的条件，各个国家都严格实行法定原则，不允许合同当事人就此做出约定，即只有在法律规定的场合，用人单位才可以将工资等劳动待遇向第三人按法定标准支付一定数额。

### (三)履行约定之外劳动给付的规则

劳动者履行劳动给付义务，原则上以劳动合同约定范围为限，在劳动合同未变更时，用人单位一般不得指示劳动者从事劳动合同约定之外的劳动。但有的国家和地区的立法中特别规定了例外，即遇有紧急情况时，为了避免发生危险事故或者进行事故后抢救和善后工作，用人单位可指示劳动者临时从事劳动合同约定之外的劳动，劳动者应当服从这种指示。

## 【能力要求】

### 一、订立劳动合同的程序

1. 要约和承诺。劳动者或用人单位向对方提出订立劳动合同的建议称为要约，即一方向另一方提出订立劳动合同的要求。提出要求的一方为要约方，与之相对的一方为被要约方。被要约方接受要约方的建议并表示完全同意称为承诺。承诺一旦做出，劳动合同即告成立。这是劳动合同订立的一般程序。通常情况下，要约方往往为用人单位。用人单位通过招工简章、职业介绍机构的招聘登记等形式，提出要约。要约包括工作岗位、工作任务、劳动报酬、劳动条件、保险福利等事项，以及应招人员应具备的条件等。要约方也可以是劳动者。劳动者通过求职信、求职登记等形式提出要约。

2. 相互协商。被要约方与要约方就订立劳动合同的建议和要求进行平等协商。各自向对方如实地介绍自身的真实情况和各自的要求。通常情况下，以用人单位提供草拟的劳动合同文本作为双方协商的基础。草拟的劳动合同文本规定了双方的权利义务，在双方对各自的权利义务达成一致后，协商即告结束。

3. 双方签约。劳动合同当事人双方在签约前应认真审阅劳动合同文本约定的内容是否真实，是否与约定的条件一致。经确认后，劳动者本人和用人单位法定代表人签字、盖章，并填写年、月、日。法定代表人可以书面委托有关人员代理签字。如果当事人双方要求的劳动合同的生效时间与最后一方签字盖章的时间不一致时，必须注明该劳动合同的生效时间。

### 二、法人授权书



与劳动者建立劳动关系的用人单位之所以能够招聘录用雇员，成为劳动法律关系的主体，是因为其依法成立，独立享有民事权利和承担民事义务。无论用人单位是法人还是非法人经济组织，都具有劳动权利能力和劳动行为能力。作为法人的用人单位，其权利能力和行为能力由法人的机关或代表实现，法人机关或代表的行为就是法人组织的行为，法人组织承担其法律后果。法人机关有权代表法人进行活动，法人机关是法人的权利能力和行为能力的行使者。法人机关通常分为意思机关、执行机关、代表机关和监察机关。意思机关即法人的权力机关或决策机关；执行机关，执行意思机关的决策，具体实施法人对内进行管理，对外进行民事活动和招聘录用员工活动的功能；代表机关，是法人的意思表示机关，通常称为法人的法定代表人；监察机关，是对法人执行机关的活动实施监督的机关。在我国企业，法人的执行机关和代表机关往往是重叠的，如董事长、经理既是执行机关，又是代表机关。

用人单位的法定代表人与劳动者协商签订劳动合同的行为，并不是法定代表人个人的行为，而是法人组织的行为。用人单位的人力资源管理机构及其负责人具体实施的劳动合同、各类专项协议的协商、签订、解除、变更活动，是代理法人代表机关的活动，因此，必须获得法人代表机关的授权方能进行。实施代理制度，是企业经营管理活动的复杂性和社会分工的要求。它可以充分地利用企业的资源，弥补被代理人精力、知识的不足，拓展被代理人的活动空间、提高办事效率，同时可以极大地降低交易成本。

企业人力资源部门的代理行为，是基于法定代表人的委托授权而发生的代理，在我国劳动法律适用中，委托代理授权为要式行为授权，即应当以书面形式授权。代理证书是委托授权的书面形式，是由法人代表机关制作的证明代理人的代理权及其权限范围的证明。在劳动合同管理的实践中通常称为法人授权书。代理证书应包括代理人的姓名或名称、代理事项、权限范围、有效期限、被代理人的签名盖章等。代理证书应详尽具体，不应产生歧义。

### 三、劳动合同的履行与无效劳动合同

#### (一) 劳动合同的履行

劳动合同履行是指劳动合同当事人按照劳动合同规定的条款，双方各自履行合同规定的义务和实现合同规定的权利的行为。劳动合同的履行应遵循实际履行和全面履行的原则。

#### (二) 无效劳动合同

劳动合同的效力是劳动法律赋予依法成立的劳动合同具有约束劳动关系当事人双方乃至第三人的强制力。如果合同没有效力，就没有拘束力与强制力。

依据劳动法的有关规定，下列劳动合同无效：

1. 劳动合同主体不合法，即劳动者不具有劳动权利能力和行为能力，或者用人单位不具有用工权利能力和行为能力；

2. 劳动合同的内容不合法，劳动合同的条款违反法律或行政法规的规定；

3. 劳动合同的形式不合法，应当采取书面形式而未采取书面形式订立的劳动合同；

4. 劳动合同订立程序不完备；

5. 意思表示不真实，采取欺诈、威胁等手段订立的劳动合同等。

无效劳动合同从订立时起就没有法律约束力；如果合同属于部分条款无效，其余部分仍然有效，劳动合同的无效由劳动争议仲裁委员会或人民法院确认。

### 四、劳动合同的续订

劳动合同期满前 30 日，用人单位应将《续订(终止)劳动合同意向通知书》送达劳动者，经协商



有意续订劳动合同的，应在劳动合同期限届满前办理续订劳动合同的手续。续订劳动合同不得约定试用期。依据劳动法的规定，劳动者在同一用人单位工作满十年，双方同意续延劳动合同的，劳动者提出订立无固定期限的劳动合同的，用人单位应当与之订立无固定期限的劳动合同。有固定期限的劳动合同期限届满既未终止又未续订，劳动者与用人单位仍存在劳动关系的，视为续延劳动合同。用人单位应当与劳动者续订劳动合同。当事人就续延劳动合同的期限达不成一致意见的，其期限从签字之日起不得少于一年，或者按原条件履行。

《续订(终止)劳动合同意向通知书》格式见表 6-1。

表 6—1 续订(终止)劳动合同意向通知书

同志：

您与本企业签订的劳动合同将于年月日届满，企业拟与您续订(终止)劳动合同，请您将下面回执填好，并于月日前送交人力资源部(劳动科)。

经办人：(签字)年月日

回执

于年月日收到《续订(终止)劳动合同意向通知书》。同意(不同意)企业意见。本人意见：

姓名：(签字)年月日

## 五、应用案例分析

案例 1. 李某与 A 公司关于“应签而来签订劳动合同的职工享有同等的福利待遇”的劳动纠纷案

上诉人(原审原告)：李某

被上诉人(原审被告)：A 公司

2003 年 4 月，李某因企业效益不佳与原厂方解除劳动关系。同年 5 月，A 公司因业务需要招聘其担任 A 公司财务出纳，但双方未签订劳动合同。2005 年 7 月，A 公司对编外临时工进行清理，通知李某不再雇用其继续工作。同年 8 月 1 日起，李某未再上班。此后，双方就工资、福利及养老保险费缴纳问题发生争议。2005 年 12 月 15 日，因双方不能达成一致意见，李某遂向当地劳动争议仲裁委员会申请仲裁，要求 A 公司为其补缴 2003 年 5 月至 2005 年 12 月的社会保险费；支付 2005 年 8 月至 12 月的下岗工资；承担其子幼托费 2000 元人民币。仲裁期间，A 公司发现，2003 年 9 月至 2005 年 4 月，李某凭劳动手册已向社保部门领取了 20 个月的失业救济金并报销了部分医疗费用，遂以此为由坚决不愿为李某缴纳社会保险费。

当地劳动争议仲裁委员会审理后认为，劳动者进单位工作后，应主动将劳动手册交给用人单位，用人单位应对此予以督促。李某为领取失业救济金不交劳动手册，造成用人单位未办录用手续也未缴纳社会保险费，应由李某承担主要责任，其主张的工资及幼托费等诉讼请求不予支持。李某 2005 年 5 月停止领取失业救济金后，其与 A 公司存在事实劳动关系，双方补缴此后的社会保险费直至李某离开 A 公司。当地劳动争议仲裁委员会据此做出相应的裁决。

李某不服仲裁裁决，起诉至法院，称其辞职后进入 A 公司工作两年，单位不肯与其签订劳动合同，未签劳动合同的责任在单位。李某因未签劳动合同而无法享受正常的员工待遇，才凭劳动手册申请领取失业救济金，现其愿意退还领取的失业救济金。单位未为其缴纳社会保险费违反了有关规定，侵害了其权益，应为其补缴社会保险费，并让其享受与其他员工同等的待遇。

A 公司辩称，李某系以下岗员工的身份应聘，双方建立的仅是劳务关系。李某非正式员工，故

不能享受报销医疗费用等相关福利，且李某在 2003 年 9 月至 2005 年 4 月，凭劳动手册向社保部门领取了 20 个月的失业救济金并报销了部分医疗费用，故不同意李某补缴社会保险费等相关费用。一审法院审理后认为，未签订劳动合同系因李某未交劳动手册，双方未建立规范的劳动合同的主要责任在李某。李某称退还领取的失业救济金后可补缴社会保险费用的主张，因未提供相应证据，不予采信。遂判决：李某与 A 公司之间的劳动关系于 2005 年 7 月解除；A 公司应于判决生效之日起 15 日内，为李某缴纳 2005 年 5 月至 7 月的养老保险费、失业保险费、医疗保险费 1235 元；对李某要求 A 公司报销幼托费的诉讼请求不予支持；李某要求 A 公司支付 2005 年 8 月至 2006 年 3 月的下岗工资 2760 元的诉讼请求不予支持。

李某不服一审判决，提起上诉，坚持自己的主张。二审期间，李某将其领取的救济金及医疗费退回了社保部门。

二审法院审理后认为，未签订劳动合同的主要责任在用人单位。2003 年 5 月至 2005 年 7 月，李某在 A 公司工作，双方虽未签订劳动合同，但李某向 A 公司实际付出劳动并取得了劳动报酬，A 公司也对李某实施了管理、指挥、监督的职能，双方已形成事实劳动关系。社保机构向李某发放失业保险金并不影响李某与 A 公司劳动关系的成立，也不能免除 A 公司为李某缴纳社会保险费的义务。且二审期间，李某已将领取的失业救济金、医疗费退回社保部门。基于李某与 A 公司存在事实劳动关系，其应享受报销医药费及其子幼托费的劳动福利。2005 年 8 月起，李某不再到 A 公司上班，双方的劳动关系于此时解除，李某要求确认与 A 公司的劳动关系至 2006 年 3 月，并要求 A 公司支付其 2005 年 8 月至 2006 年 3 月下岗工资的请求缺乏依据，不予支持。据此判定：A 公司与李某的劳动关系于 2005 年 8 月解除；A 公司应于判决生效之日起 15 日内，为李某缴纳 2005 年 5 月至 2005 年 7 月的社会保险费，共计人民币 9875 元（李某应于判决生效之日起 7 日内，将其中个人负担的人民币 1320 元缴付 A 公司）；李某在 A 公司工作期间其子幼托费用，A 公司应于判决生效之日起 15 日内，按规定标准予以报销。本案的讼争系因单位未与劳动者按《劳动法》规定签订劳动合同并依法缴纳社会保险费所致。本案主要涉及劳动合同的签订、事实劳动关系的认定，以及应签而未签劳动合同的员工待遇与社会保险费缴纳问题。案例 2. 张某与 B 公司<sup>①</sup>关于“未签订劳动合同只约定试用期的，试用期视作劳动合同期限”的劳动纠纷案

上诉人(原审原告)：张某

被上诉人(原审被告)：B 公司

张某于××××年 5 月 8 日到 B 公司应聘总经理职务。应聘时张某在《应聘申请表》“经历”一栏填写“××××-××××年(9 年)，在某贸易公司任外贸经理、工程师；××××-××××年(5 年)被派驻澳洲，任澳洲某进口公司总经理”。B 公司董事长看了张某的简历后认为，张某工作经历非常符合公司所急需的外贸人才的要求，但考虑到公司对张某的实际工作能力缺乏了解，决定先行试用。于是该董事长在应聘表格中批示，“同意从 5 月 8 日起试任总经理职务，试用期工资待遇根据本人能力而定，试用合格后工资为每月 5000 元，若不能胜任总经理一职即予辞退”。事后，双方未签订劳动合同，亦未约定试任期间的工责报酬，而是根据《B 公司管理人员岗位基本工资标准》规定，总经理工资标准为每月 2500 元，张某亦清楚此规定。该年 5 月 30 日，B 公司以张某在试用期内工作表现不符合公司要求、虚造简历、不如实汇报工作情况等为由，将张某辞退，并根据上述公司规定的工资标准和张某实际工作的天数，支付了 2000 元工资。张某于该年 6 月 15 日向 B 公司所在地的劳动争议仲裁委员会申请仲裁，要求 B 公司支付欠付的工资 3000 元人民币和解约通知替代金 5000 元人民币。

当地劳动争议仲裁委员会审理后认为，张某系在试用期内因不符合用人单位录用要求而被辞退，

其中诉请求缺乏依据，遂对张某的诉讼做出了不予支持裁决。张某不服仲裁裁决，起诉至法院，称其在 B 公司工作了近一个月，公司当时答应其工资为每月 5000 元，现尚欠工资 3000 元未支付。同时，认为 B 公司单方面解除劳动关系没有理由，且未提前通知，应支付一个月工资 5000 元来替代解约通知期。

B 公司辩称，张某在应聘时隐瞒了其从上一年起已经失业的事实，所填简历也是虚构的。公司与张某解除劳动关系是在试用期内，且张某在试用期间未开展任何实质性的工作，完全不能胜任总经理的职务，并给公司造成了很大的经济损失，属于试用不合格被辞退，公司无须提前一个月通知。双方约定试用合格后按每月 5000 元的标准支付工资，现张某试用不合格，公司根据相同岗位人员的基本工资标准支付了张某相应的工资，不存在欠付工资的情况，故不同意张某的全部诉讼请求。

一审法院审理后认为，张某因在试用期内不能胜任其所应聘的总经理岗位，B 公司对其做出辞退决定符合法律规定，遂判决：驳回张某要求 B 公司①张文贤·助理人力资源管理师(1+X). 北京：中国劳动社会保障出版社，2005

支付其解约通知替代金以及补差工资的请求。

一审法院判决后，张某不服，提起上诉，仍坚持一审中的诉讼请求。B 公司则要求维持原判，但表示同意支付张某 2500 元人民币作为未提前通知解除劳动关系的替代金。二审法院审理后认为，张某于××××年 5 月 8 日应聘至 B 公司工作，双方对工作岗位及工资待遇等问题均无书面约定。B 公司根据公司人员岗位基本工资标准已支付了张某的相应工资。张某主张其在 B 公司月收入应为 5000 元人民币，并要求按此标准补足差额，依据不足。根据有关劳动法规规定，用人单位与劳动者对试用期的约定，应以签订的劳动合同为首提，未签订劳动合同而只约定试用期的，约定的试用期视作劳动合同期限。由于张某处于事实劳动关系存续期间，现 B 公司自愿付给张某 1 个月工资作为未提前通知解除劳动关系的替代金，与法不悖，可予准许。据此判决：B 公司于判决生效之日起 10 日内，一次性支付张某未提前通知替代全 2500 元人民币；张某的其他诉讼请求不予支持。

本案是一起因劳动者虚构履历而引发的劳动争议案件。争议的焦点是：

#### 1. 张某是否适用试用期的有关规定

试用期是用人单位和劳动者为互相了解、选择而约定的不超过 6 个月时间的考察期。《劳动法》规定，劳动者在被用人单位录用后，双方可以在劳动合同中约定试用期，试用期内双方均可提出解除劳动关系的要求。《劳动法》之所以设定试用期，既是为了保障劳动者就业选择权的实现，也是为了促进劳动力资源的充分利用。为避免用人单位利用试用期随意解聘劳动者，《劳动法》及原劳动部颁布的《关于贯彻执行〈中华人民共和国劳动法〉若干问题的意见》均规定，试用期应包括在劳动合同中，最长不得超过 6 个月。一般对初次就业或再次就业的员工可以约定试用期。在原固定工进行劳动合同制度的转制过程中，用人单位与原固定工签订劳动合同时，可以不再约定试用期。

本案中，B 公司为挑选合适的人员担任总经理而与张某约定试用期本无可厚非，但错在其未与张某签订劳动合同。

如果双方签订了劳动合同，~那么即使 B 公司在试用后认为张某不符合录用条件，也完全可以依法解除双方的劳动合同。现在 B 公司不但未与张某签订劳动合同，而且双方对试用期的期限也无明确约定，因此参照上述规定，B 公司对张某的所谓试用是不适用《劳动法》有关试用期规定的。张某在 B 公司的工作期间只能视作双方事实劳动关系存续期间。在事实劳动关系存续期间，用人单位要求终止的，应当提前 30 日通知对方，否则应以一个月的工资作为替代金。现 B 公司因未提前一个月通知，表示愿支付张某一个月工资替代提前通知期，与法不悖。

## 2. 张某的工资标准是多少

劳动合同是劳动者与用人单位确立劳动关系、明确双方权利与义务的协议。劳动报酬是劳动合同的必备条款之一。但在现实生活中，常会遇到对劳动报酬没有书面约定的情况，尤其是对未订立劳动合同的事实劳动关系如何确定劳动者的工资标准，往往会成为劳动合同关系双方争执的焦点。一般来说，对没有劳动合同，但双方有口头约定的，以口头约定或实际履行为准；没有口头约定或双方对此有争议的，按用人单位同岗位员工的劳动报酬为准。但上述工资标准不得低于国家或地区规定的最低工资标准。本案中，张某与B公司未签订劳动合同，双方建立的劳动关系在形式上是有瑕疵的。张某主张双方曾口头约定其月工资为5000元，对此负有举证责任。现张某未能举证，而B公司则提供了当时的应聘表，反证5000元是其试用期合格后的工资标准。根据举证规则，张某应承担举证不能的后果。鉴于双方对劳动报酬没有书面约定，而张某在B公司工作不满一个月，无在B公司以往的收入记录可查，其工资标准应以B公司同岗位员工的劳动报酬为准。现B公司已按公司总经理岗位基本工资标准及实际工作天数支付张某工资2000元，张某要求补差依据不足，其该项请求不能获得支持。

建立劳动关系应当签订劳动合同。不签订劳动合同不仅损害劳动者的权益，同时也会给用人单位带来损失。本案正是因为用人单位错误认为不签订劳动合同能够掌握用工主动权所致。有类似情况的用人单位应引以为戒。案例3. 王某与C公司关于“劳动合同期满后仍继续工作，单位未表示异议，视为双方同意以原条件继续履行劳动合同”的劳动纠纷案上诉人(原审原告)：王某

被上诉人(原审被告)：C公司

××××年4月28日，C公司因需从事一项外贸业务，临时聘用王某，并签订了期限自××××年5月1日起至当年7月31日止的《临时聘用劳动合同》。合同约定王某的工资为每月525元人民币。聘用合同期满后双方未续订，但王某仍继续留在C公司工作。此后，C公司考虑到王某的实际情况，做出了一份奖励决定，同意按王某协助公司完成进口业务的情况，以实际入境废机车头数给予王某每组50美元(按中国银行外汇牌价折算成人民币)的奖励。同年8月14日，王某回到公司。次年1月15日起，王某未在C公司继续工作。在此期间，C公司支付王某工资至××××年7月。C公司实际入境废机车头共4组，奖励费尚未支付给王某。之后，王某为工资及奖励费问题与C公司发生争议，并于次年2月12日向当地劳动争议仲裁委员会申请仲裁，要求C公司以每月2500元标准支付××××年8月至次年1月15日的工资，支付其出国补贴1500美元、奖励400美元以及通讯费结余等。

当地劳动争议仲裁委员会受理后认定，C公司欠付王某报酬应予支付，但应以每月525元为标准，王某其余诉讼请求缺乏依据。遂裁决：C公司支付王某工资人民币2887.5元，对王某的其余请求不予支持。

王某不服该裁决，起诉至法院，称当时C公司是临时聘用他，故双方仅约定每月工资525元。但此后公司派其到国外工作，同去的其他员工月工资均为2500元，C公司应以此标准支付其××××年8月1日至次年1月15日的工资。C公司实际废机车头入境数应为9组，公司仅支付了奖励费50美元，故应按规定支付剩余奖励费400美元。另外，C公司未按我国财政部、外交部对出国人员的规定给予其出国补贴，故还应补付其出国补贴1500美元。对其在国外期间的医疗费、通讯费，公司要求个人承担是违反规定的，故还要求法院判令公司支付，其中对国外通讯费用，公司有明确的额度规定，××××年9月至同年11月通讯费应按实结算，多退少补。

C公司则辩称，双方商定月工资525元，同意以聘用合同约定的每月525元为标准，支付王某××××年8月1日至次年1月15日的工资。业务奖励费按实际入境数4组计算，应为200美元。王某在国外期间的医疗费、通讯费系公司支付，现不再需要王某负担。对王某所称的通讯费等问题，公

司并无此规定，不存在给付结余的问题。王某所称的出国补贴，财政部、外交部关于出国人员的规定对其不适用，应按公司的规定执行。

一审法院审理后认为，C公司与王某签订的聘用合同，系双方当事人的真实意思表示，合法有效。合同期限届满后双方虽未续订，但王某继续在C公司工作，C公司理应支付其工资。王某要求C公司以每月2500元工资标准支付，无事实及法律依据，该工资应按双方签订的聘用合同约定标准支付。C公司同意按此标准支付王某××××年8月1日至次年1月15日的工资，应予准许。王某在国外期间花费的医疗费、通讯费系由C公司支竹，且公司表示无需王某负担。王某要求C公司支付结余的通讯费，未提供相应依据，不予支持。王某在国外期间的吃、住费用全部由C公司支付，王某没有任何费用支付，其再要求C公司按财政部、外交部1995年制定的《关于临时出国人员费用开支标准和管理办法的规定》的标准支付出国补贴，不符合规定。C公司应根据实结算奖励费并支付王某。据此判决：C公司在本判决生效之日起10日内，支付王某××××年8月1日至次年1月15日工资2887.5元人民币，奖励费200美元(按中国人民银行外汇牌价折算为人民币)；王某的其他诉讼请求不予支持。

一审法院判决后，王某不服，提起上诉，称双方原签订的劳动合同期限至××××年7月，以该合同约定的劳动报酬判定C公司支付此后的欠付工资缺乏依据；而实际废机车头入境数为9组，并坚持要求享受出国补贴。

C公司则要求维持原判。

二审法院审理后认为，原聘用合同到期后，双方未表示异议仍继续履行，一审法院据此以原合同约定工资标准确定C公司欠付工资并无不当；王某时其主张的废机车头入境数为9组未提供依据；而财政部、外交部颁布的《关于临时出国人员费用开支标准和管理办法的规定》不适用于C公司。

遂判决：驳回上诉，维持原判。

本案双方争议的关键是劳动合同到期后，双方仍继续履行劳动权利与义务，是否视为原劳动合同的顺延，以及企业工作人员出国补贴的确定问题。《劳动法》规定，用人单位与劳动者建立劳动关系应当签订劳动合同。

劳动合同包括工作期限、劳动报酬等必备条件。因此，签订书面的劳动合同是确保劳动关系双方合法权益的法定途径。劳动合同期限届满后，双方应及时续订。未及时续订劳动合同的，基于双方在继续履行劳动合同对劳动报酬、工作条件等没有争议，一般推断双方默认以原条件履行劳动权利与义务。《最高人民法院关于审理劳动争议案件适用法律若干问题的解释》中对此亦予以明确，即劳动合同期满后，劳动者仍在原用人单位工作，原用人单位未表示异议的，视为双方同意以原条件继续履行劳动合同，一方提出终止劳动关系的，人民法院应当支持。本案中，王某与C公司签订的《临时聘用劳动合同》期限仅至××××年7月31日。合同到期后，C公司继续留用王某，但未与王某续签劳动合同。王某如对劳动报酬有异议，应及时提出。因此，本案中双方对未及时续签劳动合同导致矛盾的发生均有责任。C公司因王某在国外未能按时支付工资，在其回国后应予补付。至于工资支付标准问题，由于王某在原合同到期后对工资标准未提出异议，并继续在C公司工作，根据最高人民法院的司法解释，其行为应视为同意以原条件继续履行劳动合同。故王某要求C公司按每月2500元标准支付欠付工资缺乏相应的依据。

关于因公出国人员出差补贴，财政部、外交部颁布的《关于临时出国人员费用开支标准和管理办法的规定》指出，党政军机关、民主党派、人民团体、事业单位，因公组派临时出国代表团的出国人员各项费用开支，均按该规定执行。国有企业和其他因公临时出国人员的各项费用开支标准，参照本规定执行。从上述规定看，C公司属参照执行，并非必须按上述规定执行的单位，显然，王某要求C

公司按照《关于临时出国人员费用开支标准和管理办法的规定》给予出国补贴，缺乏依据。鉴于 C 公司对因公出国人员的出国费用已有相应的规定，即 C 公司出国人员在国外的各项费用由企业全额承担，个人不再享受出差补贴。根据最高人民法院司法解释的规定，用人单位制定的规章制度经公示，且不与国家法律法规相悖的，可以作为处理劳动争议案件的依据。因此，由于王某出国期间的住宿、交通、伙食费均已由 C 公司全额支付，根据 c 公司规定不再享受出差补贴的规定，王某要求参照《关于临时出国人员费用开支标准和管理办法的规定》享受出国补贴的请求，无法获得支持。王某诉称：“对其在国外的通讯费，公司应根据额度实行多退少补”。对此，王某负有举证责任。现 C 公司否认公司存在通讯费用多退少补的规定，王某又未能提供证据证实其主张，故法院一审、二审只能驳回其该项诉讼请求。

至于王某主张的奖励费，根据 C 公司的有关奖励决定，应以实际废机车头入境数为基础确定。王某诉称实际入境数为 9 组并主张奖励，但未能提供相应的证据证实其主张，应承担举证不能的后果。现 C 公司认可实际入境数为 4 组并提供了相应证据，所以法院应认定实际入境数为 4 组，C 公司应就此支付王某相应的奖金。

案例 4. 赵先生与 H 公司关于“因主现原因长期不履行劳动义务，用人单位有权解除劳动合同”的劳动纠纷案上诉人(原审原告)：赵先生

被上诉人(原审被告)：H 公司

赵先生于 1997 年 7 月分配至 H 公司工作，1999 年 3 月被借调到 H 公司上级公司的交易部(以下简称交易部)工作。2000 年 3 月起，赵先生离开交易部，与好友一起从事商贸活动。

2000 年 4 月，H 公司在实行全员劳动合同制时与赵先生签订了无固定期限劳动合同。2001 年 7 月，赵先生与他人舍伙开办了某实业有限公司，并自任总经理。2002 年 1 月 20 日，交易部因赵先生一直未上班，致函 H 公司将其退回。此后，赵先生未回 H 公司上班。2004 年 12 月 4 日，H 公司在清理整顿时，发现赵先生长期不上班并在外经商的情况，遂以赵先生违反劳动法规为由，对其做出了除名决定，并于同年 12 月 19 日开出退工单。2005 年 12 月 23 日，赵先生在收到退工单及除名决定后，向当地劳动争议仲裁委员会提出仲裁申请，要求 H 公司撤消除名决定并补发 2000 年 3 月至 2005 年 10 月的工资。

当地劳动争议仲裁委员会审理后认为，赵先生不履行劳动义务，长期在外经商，H 公司对其所做的处理并无不当，遂于 2005 年 12 月 16 日做出裁决，不支持赵先生的仲裁申请。

赵先生不服仲裁裁决，起诉至法院，认为是 H 公司长期不安排工作、不发工资才导致其外出打工谋生，要求 H 公司撤消除名决定并补发 2000 年 3 月至 2005 年 10 月的工资共计人民币 81200 元，保留其政策性分房的权利并享受有关福利待遇。

H 公司则认为，赵先生借调期间就不履行劳动义务，因此被退回。此后，其不到单位报到，长期旷工在外经商，违反了有关劳动法规的规定，公司对其做出除名处理并无不当，要求驳回赵先生的诉讼请求。

一审法院审理后认为，赵先生自 2000 年 3 月起擅离工作岗位并在此期间隐瞒在职员工真实身份在外开办公司，其行为违反了国家有关规定，H 公司据此对赵先生做出除名决定与法不悖。至于赵先生要求保留按政策分房权利的诉讼请求，不属人民法院审理范围。据此判决：对赵先生要求 H 公司撤消除名决定，补发人民币 81200 元工资，享受有关福利待遇的诉讼请求，均不予支持。

赵先生不服一审判决，提起上诉，坚持其一审时的请求及理由。H 公司则要求维持原判。

二审法院审理后认为，赵先生自 2000 年起长期未到 H 公司上班，并在此期间注册私人公司自任

法定代表人。其擅自离职的行为违反了劳动法规和企业规章制度，H公司据此对赵先生做出除名决定并无不妥。赵先生长期未在H公司工作，其要求补发工资并享受福利待遇没有法律依据，也早已超过法定时效。遂判决：驳回上诉，维持原判。

这种员工长达数年未履行劳动义务，却突然间要求确认劳动关系并主张权利的情况经常发生。处理此类案件的关键在于区分劳动者长期不履行劳动义务是主观原因还是客观原因所致，以及未履行劳动义务的责任究竟归谁。本案是一起劳动者主观上存在过错，以致长期不履行劳动义务被除名的典型案例。

劳动关系是兼有平等性和隶属性的社会关系，劳动者可以选择适合自己的劳动组织或劳动方式，用人单位也可以根据需要进行选择所需的劳动力。一旦劳动关系建立，劳动者就必须接受用人单位的管理和监督，自觉遵守用人单位的各项规章制度。劳动者不遵守劳动法规及企业规章制度的，用人单位有权做出处罚。国务院颁布的《企业职工奖惩条例》规定，员工无正当理由连续旷工超过15日或一年内累计旷工时间超过30日的，企业有权予以除名。《劳动法》亦明确，劳动者严重违反劳动纪律或企业各项规章制度的，用人单位可以解除劳动合同。

从本案情况来看，赵先生与H公司已经建立了劳动关系，应遵守劳动纪律及H公司的各项规章制度。在被借调至其他单位工作期间，赵先生也应遵守实际工作单位的劳动纪律及各项规定。赵先生在交易部工作时擅自离开岗位不上班，个人存在过错，因此被交易部退回。此后，赵先生没有回H公司上班，并称此系H公司不安排工作，但对此未能提供任何依据，也未就此提起过仲裁。事实上，赵先生在被交易部退回后已与他人一起开办了公司，其称系H公司不安排工作，不得已而外出谋生的理由显然也不能成立。其长期不上班且无任何正当理由，此种情况属于旷工性质。在以后的5年中，他在外开办多家私人公司并自任总经理和法人代表，长期既未就工作问题向H公司主张权利，也未实际履行过劳动义务。尽管H公司对赵先生长期旷工行为有疏于管理的责任，但并不等于H公司不能对其做出处理。H公司依据《劳动法》和《企业职工奖惩条例》的有关规定对赵先生做出除名决定，并无不当。对劳动者来说，按时完成用人单位安排的工作任务是其义务，只有履行了劳动义务才能获取相应的报酬。权利和义务是对等的。赵先生5年未履行劳动义务，而未履行义务的责任又在其个人，其索要劳动报酬及要求享受福利显然没有依据。至于赵先生要求H公司保留其政策性分房的权利，因不属受理范围，所以法院不予处理是正确的。

## 第二节 劳动合同的变更、解除、终止与管理

### 第一单元 劳动合同的变更、解除和终止

#### 【学习目标】

通过学习，掌握劳动合同变更、解除、终止的具体程序与基本要求。

#### 【知识要求】

#### 劳动合同的变更

劳动合同的变更是指劳动合同双方当事人就已经订立的合同条款达成修改或补充的法律行为。通过权利义务关系的调整，使劳动合同适应变化发展的新情况，从而保证合同的继续履行。

劳动合同的变更仅限于劳动合同内容的变化，而不是主体的变更。主体变更须另行订立劳动合同。变更劳动合同的原则与订立劳动合同的原则相同，当一些新的情况出现时，应及时变更合同的内容，

同时要保证变更后的劳动合同内容的合法性。

劳动合同变更的条件是：

1. 订立劳动合同所依据的法律、行政法规、规章制度发生变化，应变更相关的内容；
2. 订立劳动合同所依据的客观情况发生重大变化，致使劳动合同无法履行，应变更相关的内容。

客观情况包括：发生自然灾害或企业事故、企业调整生产任务、企业分立、合并、迁移厂址，以及劳动者个人情况发生变化要求调整工作岗位或职务等。

提出劳动合同的变更的一方应提前书面通知对方，并要平等协商一致方能变更合同。

### 【能力要求】

#### 一、劳动合同的解除

劳动合同的解除是指劳动合同签订以后，尚未全部履行之前，由于一定事由的出现，提前终止劳动合同的法律行为。

##### (一) 劳动合同的协议解除(约定解除)

依据劳动法的规定，经当事人协商一致，劳动合同可以解除。双方协议解除劳动合同时，应书面提前通知对方。由用人单位提出解除劳动合同的，用人单位应根据劳动者在本单位的工作年限，每满一年发给相当于一个月的工资作为经济补偿金，最多不超过 12 个月，工作时间不满一年的按一年的标准发放。

##### (二) 用人单位单方解除劳动合同

###### 1. 随时提出解除劳动合同、不承担经济补偿的条件

- (1) 劳动者在试用期间被证明不符合录用条件的。此种情况在试用期满后不再适用。
- (2) 劳动者严重违反劳动纪律或用人单位规章制度的。
- (3) 劳动者严重失职、营私舞弊，对用人单位利益造成重大损失的。
- (4) 劳动者被追究刑事责任的。

前述(2)~(4)款规定的条件出现时，用人单位可以开除、除名的形式解除劳动合同。在解除劳动合同时应注意以下惯例：第一，从劳动者违纪行为到做出处理决定的时间间隔，超过了处理时效，不能以此解除劳动合同。第二，以开除的形式解除劳动合同的，应征求工会的意见。第三，根据罪由法定的原则，劳动者涉嫌违法犯罪被限制人身自由且未被法院做出终审判决期间，不能解除劳动合同。此期间，用人单位也无须承担劳动合同规定的义务。第四，劳动者违纪或给用人单位利益造成重大损失的依据可以是法律法规规定的，也可以是用人单位经合法程序制定且公示的企业内部管理规则等。

2. 提前 30 天书面形式通知、承担经济补偿责任的条件(1) 劳动者患病或者非因工负伤、医疗期满后，不能从事原工作也不能从事用人单位另行安排的工作。其中的医疗期是指劳动者患病或非因工负伤停止工作治疗休息不得解除劳动合同的时限。医疗期长度根据劳动者的实际工作年限和在本单位工作年限确定，医疗期应从病休第一天开始，累计计算。病休期间的公休假日和法定节日包括在内。医疗期期限的具体规定是：①实际工作年限 10 年以下的，在本单位工作年限 5 年以下的为 3 个月；5 年以上的为 6 个月；累计计算则按照前述期限延长一倍；②实际工作年限 10 年以上的，在本单位工作年限 5 年以下的为 6 个月；累计计算则期限延长一倍；5~10 年的为 9 个月；10~15 年的为 12 个月；15~20 年的为 18 个月；20 年以上的为 24 个月。在本单位工作年限 5 年以上的，医疗期累计计算则分别延长 6 个月。

(2) 劳动者不能胜任工作，经过培训或者调整工作岗位，仍不能胜任工作的。

(3) 劳动合同订立时所依据的客观情况发生重大变化，致使原劳动合同无法履行，经当事人协商



不能达成一致协议的。

上述条件出现，用人单位解除劳动合同应提前通知，支付经济补偿，其标准为根据劳动者在本单位工作年限，每满1年发给1个月工资作为经济补偿金。补偿金的发放按照“就高不就低的原则”确定，即按照解除劳动合同前的12个月的平均工资计算，本人平均工资高于企业平均工资的，按本人平均工资发放，否则，按企业平均工资发放；第二种情形最多不超过12个月；第一种情形还要视病情和劳动能力状况，发给一定的医疗补助费。劳动者非因工致残和经医生或医疗机构认定患有难以治疗的疾病，医疗期满，应当由劳动鉴定委员会参照工伤与职业病致残程度标准进行劳动能力鉴定。被鉴定为一至四级的，应当退出劳动岗位，解除劳动关系，并办理退休、退职手续，享受退休、退职待遇。

### 3. 经济性裁员的条件

- (1) 用人单位濒临破产进行法定整顿期间的；
- (2) 用人单位生产经营发生严重困难确需裁减人员的。

当上述条件出现时，裁减人员，应向工会或全体职工说明情况，听取工会或职工的意见，并要向劳动行政部门报告。

#### (三) 劳动者单方解除劳动合同

##### 1. 随时向用人单位提出解除劳动合同

- (1) 在试用期内，劳动者可以提出解除劳动合同并且无须说明理由或者承担赔偿责任；
- (2) 用人单位未按照劳动合同的约定支付劳动报酬或者提供劳动条件；
- (3) 用人单位以暴力、威胁、非法限制人身自由的手段强迫劳动。

当上述情况之一出现时，劳动者即可以解除劳动合同。

##### 2. 提前30天通知用人单位解除劳动合同(辞职)

劳动者以辞职的形式解除劳动合同必须提前30天通知。劳动者如果违反劳动合同的约定解除劳动合同，对用人单位造成损失的，应承担赔偿用人单位的下列损失：

- (1) 用人单位招收录用所支付的费用；
- (2) 用人单位支付的培训费用；
- (3) 对生产经营和工作造成的直接经济损失；
- (4) 劳动合同约定的其他赔偿费用。

此外，第三方招用未与原用人单位解除劳动合同的劳动者对原用人单位造成损失的，除该劳动者承担直接赔偿责任外，该用人单位承担连带赔偿责任。

#### (四) 不得解除劳动合同的条件

不得解除劳动合同的条件主要是针对用人单位而言的，当同时出现可以解除与不可以解除劳动合同的条件时，用人单位应服从不得解除劳动合同的条件，即后者的法律效力大于前者。不得解除劳动合同的条件是：

- (1) 患职业病或者因工负伤并被确认丧失或部分丧失劳动能力的；
- (2) 患病或者负伤，在规定的医疗期内的；
- (3) 女职工在孕期、产期、哺乳期内的；
- (4) 法律法规规定的其他情形。

## 二、劳动合同的终止

劳动合同终止是指劳动合同关系的消灭，即劳动关系双方权利、义务的失效。劳动合同终止分为

两类：自然终止和因故终止。

### (一)自然终止

属于自然终止的情形分别为：

1. 定期劳动合同到期。
2. 劳动者退休。
3. 以完成一定工作为期限的劳动合同规定的工作任务完成，合同即为终止。

当上述条件出现时，劳动合同就可以终止，但在实际操作中，习惯上应提前 30 天通知。

### (二)因故终止

属于因故终止的情形分别为：

1. 劳动合同约定的终止条件出现，劳动合同终止。
2. 劳动合同双方约定解除劳动关系；一方依法解除劳动关系。
3. 劳动关系主体一方消灭(企业破产、劳动者因故死亡)。
4. 不可抗力导致劳动合同无法履行(战争、自然灾害等)。
5. 劳动争议仲裁机构的仲裁裁决、人民法院判决亦可导致劳动合同终止。

劳动合同依法解除或终止时，用人单位应同时一次付清劳动者工资；依法办理相关保险手续；用人单位依法破产时，应将劳动者工资列入破产清偿顺序，首先支付劳动者工资。

## 三、应用案例分析

案例 1. 冯某与 F 公司关于“用人单位生产经营严重困难，可以进行经济性裁员”的劳动合同纠纷案①

上诉人(原审原告)：冯某

被上诉人(原审被告)：F 公司

冯某 1990 年 4 月被招入某服装厂，成为该厂劳动合同制员工。由于行业经济整体滑坡，冯某所在厂几经兼并，最后于 2001 年 10 月破产。同年 11 月，F 公司被指定负责安置该破产企业员工，冯某遂与 F 公司签订了无固定期限劳动合同。由于整个行业发展疲软加之企业经营不善，2003 年 12 月，F 公司停产。2004 年 2 月起，冯某待岗在家，每月领取生活费用 280 元人民币。同年 7 月 5 日，F 公司将《关于 F 公司整体调整方案的报告》上报上级主管公司及有关劳动保障部门，决定对公司进行整体调整，同时对富余员工进行裁减、分流。2005 年 3 月 2 日，F 公司召开员工代表大会，通报整①张文贤. 助理人力资源管理师(1+X). 北京：中国劳动社会保障出版社，2005 体调整及裁员方案，并通过了会议决议。其中，决定对 1988 年后进厂的未在岗合同制员工先解除劳动合同，冯某亦在其中。F 公司工会委员会也通过了该项决议。嗣后，F 公司书面通知冯某解除劳动合同，并于同年 4 月 16 日，以合同解除为由出具《职工退工通知单》给冯某。冯某不同意解除劳动关系，为此于 2005 年 5 月 21 日向当地劳动争议仲裁委员会申请仲裁，要求 F 公司撤销解除劳动合同的决定，恢复双方的劳动关系。

该区劳动争议仲裁委员会审理后认为，F 公司系因经营严重困难与冯某解除劳动关系，符合有关法律及相关程序规定，遂裁决不支持冯某的请求。

冯某不服仲裁裁决，起诉至法院，认为 F 公司并未破产，F 公司与其解除劳动关系没有依据，要求恢复与 F 公司的劳动关系。

F 公司辩称，公司因经营不善已停产整顿，为救治企业不得已进行裁员分流。公司与所有富余的 1988 年后进厂的未在岗合同制员工均解除劳动关系。该方案经过职代会讨论通过，并上报有关部门批准。公司可以将冯某介绍至同行其他单位工作，但无法与其恢复劳动关系。

一审法院审理后认为，F公司已经停产，按有关规定进行企业整体调整，并提前与冯某解除劳动合同，于法有据。遂判决：冯某要求恢复与F公司的劳动关系的请求不予支持。

冯某不服一审判决，提起上诉称，F公司提供的有关决议不清楚，不能作为与其解除劳动合同的依据；公司根据与领导关系好坏而决定员工是否安排上岗、是否解除劳动合同，有部分该批合同制员工就没有解除劳动合同，公司如要与其解除劳动合同，则应一视同仁地与所有该批合同制工人解除劳动合同，不能因人而异。故要求恢复其与F公司间的劳动关系。

F公司辩称，公司对冯某个人无任何恶意。此次与冯某解除劳动合同确系经营严重困难。2005年3月，公司职代会讨论通过对1988年后进厂的未在岗合同制员工解除劳动合同的决议，不存在区别对待的情况。来解除劳动合同的少数该批合同制员工在公司停产后，即被公司下属的另一联营厂聘用，因该厂实行风险抵押承包，用人权在承包者，能否安排至该厂上岗不是公司能够决定的。F公司表示愿意支付冯某解除劳动合同经济补偿金及一次性补偿金10500元人民币，待公司经营有起色后将优先录用冯某，但不同意恢复劳动关系。

二审法院审理后认为，根据规定，企业因生产经营严重困难，必须裁减员工的，在听取工会意见、上报有关部门后可以裁减人员。现F公司生产经营严重困难，F公司经职代会讨论通过对1988年后进厂的未在岗合同制员工先解除劳动合同关系的决定并无不当。冯某要求与F公司恢复劳动关系理由不成立。用人单位因经济性裁员与劳动者解除劳动合同的，应按规定支付劳动者经济补偿金。F公司表示愿支付冯某解除劳动合同经济补偿金及一次性补偿金共计10500元人民币，与法不悖，予以准许。据此判决：对冯某要求恢复与F公司的劳动关系的请求不予支持；准许F公司于判决生效之日起15日内，支付冯某解除劳动合同经济补偿金及一次性补偿金共计10500元人民币。

本案系企业因生产经营严重困难裁减人员而引发的争议，涉及的主要是经济性裁员的相关规定。

### 1\_经济性裁员的条件

在市场经济体制下，市场对劳动力资源配置起着基础性作用。企业只有按照市场规律、根据生产经营需要自主用人，才能增强活力，提高经济效益。为了保障企业的经营自主权，《劳动法》及原劳动部颁布的《企业经济性裁减人员规定》对经济性裁员做了明确规定，允许企业在一定条件下裁减人员。由于我国劳动力供大于求状况在短期内难以改变，劳动就业压力较大，为了防止大量裁减员工带来失业率大幅上升，影响社会稳定，上述规定对经济性裁员做了明确界定，即用人单位必须是濒临破产处于法定整顿期间的，或是生产经营严重困难的。其中，“法定整顿期间”是指依据《中华人民共和国破产法》和《中华人民共和国民事诉讼法》的破产程序进入的整顿期间。而“生产经营严重困难”，则可根据地方政府规定的困难企业标准界定。因此，只有属于上述两种情况之一的企业，才能实行经济性裁员。本案中，F公司因整个行业效益滑坡而负债累累，加之协助安置系统内破产企业员工造成人员负担沉重，企业因经管情况发生严重困难已被迫停产。为此，F公司提供了企业资产负债表等相关资料证明其符合严重困难企业的标准，属于可以裁减人员的企业。

### 2. 经济性裁员的程序

《劳动法》及《企业经济性裁减人员规定》规定，用人单位确需裁减人员的，应提前30日向工会或全体员工提供生产经营状况资料说明情况；提出裁减人员方案，包括名单、实施步骤、经济补偿办法；征求工会或全体员工对裁员方案的意见；向当地劳动保障行政部门报告。本案中，F公司提供了给有关部门的报告、职代会的原始记录、员工代表的签名及职代会决议等证据，证实其在裁减人员前已将公司有关经营情况的资料、整体调整的计划、裁员分流的方案等，向职工代表大会进行了通报，并将有关情况上报了有关部门，企业整体调整、裁员分流的决议是经职代会讨论同意的，F公司的工

会委员会也讨论通过了该决议。因此，F公司与部分员工解除劳动关系符合法定程序要求。

### 3. 经济性裁员所裁减的人员

对经济性裁员中可以裁减的人员，《劳动法》没有列明。鉴于用人单位享有一定的经营自主权，一般来说，其在水经济性裁员时，可以根据企业的实际需要及员工的不同情况决定所裁减的人员，但必须经工会同意。但是，《企业经济性裁减人员规定》明确规定对四类人员不得裁减：一是患职业病或因工负伤并被确认丧失或部分丧失劳动能力的；二是患病或负伤在规定医疗期内的；三是女职工在孕期、产期、哺乳期的；四是法律、法规规定的其他情形。冯某系实行劳动合同制后进厂的合同制员工，不属于上述不得裁员的四种情况。F公司根据其现状及员工年龄、技术、在岗与否等情况，决定与1988年后进公司的未在岗合同制员工解除劳动合同并未违反有关规定。冯某认为如需裁员则该批合同制工人应全部解除劳动合同的说法缺乏依据。但根据规定，用人单位从裁减人员之日起6个月内需要新人员的，必须优先从原裁减人员中录用。因此，在解除劳动合同后的6个月内，F公司需招用新人时，冯某具有优先权。由此可见，F公司与冯某解除劳动合同符合有关规定，程序合法，冯某要求恢复劳动关系缺乏依据。

### 4. 经济性裁员的经济补偿

因经济性裁员非劳动者过失所致，用人单位与劳动者解除劳动合同，必须依照规定给予经济补偿。根据《劳动法》规定，用人单位进行经济性裁员的，应当根据劳动者在本单位工作年限，每满一年支付相当于其本人一个月工资收入的经济补偿金；在本单位工作年限未滿一年的，按一年标准支付补偿金。F公司与冯某解除劳动合同虽符合法律规定，但其仍需支付经济补偿金。冯某连续工龄为15年，在解除劳动关系前是下岗人员，其每月收入为280元。二审期间，F公司表示考虑到冯某的实际情况，愿意以每月700元的标准支付经济补偿金，与法不悖。二审法院根据自愿原则，在依法驳回冯某要求恢复劳动关系的同时，准许F公司支付冯某经济补偿金及一次性补偿金共计10500元人民币，保障了劳动者应有的权利。

案例2. 吴某与G公司关于“劳动者违约解除劳动合同，应赔偿用人单位由此造成的经济损失”的劳动纠纷案

上诉人(原审原告)：吴某

被上诉人(原审被告)：G公司

××××年初，吴某在人才应聘会上被G公司选中，双方遂签订了一份协议，约定吴某必须为G公司服务5年，在服务期内不得以任何借口离开公司，如吴某因主观原因脱离公司，应按其本人工资收入的300%支付违约金并赔偿经济损失10万元人民币。此后，G公司为吴某办理了人才引进等相应手续，并花去代理招聘服务费等共计8000元人民币。当年7月16日，吴某正式进入G公司工作，双方于同年签订了劳动合同，合同期限为××××年7月16日—××××年7月15日(5年)，试用期3~6个月，并约定任何一方违反合同，给对方造成损失的，必须根据损失和责任大小给予赔偿。与此同时，G公司同意原来签订的协议自行终止。嗣后，G公司为吴某缴纳了××××年(签订协议年份)2月1日起的社会保险费，并代缴了应由其个人承担的2380元。次年2月1日，吴某向公司递交辞职报告，未获批准。此后，吴某一直工作至该年7月2日，G公司支付其工资至该年7月底。该年8月，吴某向公司递交了请假条，并一直未再上班。此后，G公司多次通知其上班未果，遂于该年9月1日向当地劳动争议仲裁委员会申请仲裁，要求吴某支付违约金6260元，赔偿损失10万元，返还代缴的社会保险费中个人承担部分，返还6个月多领取的工资1240元。当地劳动争议仲裁委员会审理后认定，吴某违反约定提前解除劳动合同，应按双方约定赔偿G公司由此造成的损失。遂裁决：吴某支付

G公司违约金6260元和引进人才费等8000元，并返还G公司为其代缴的社会保险费2380元，返还未多领取的工资1240元。

吴某不服仲裁裁决，起诉至法院称，其于签订劳动合同后的次年2月1日提出辞职，双方的劳动合同已于此后满1个月时解除。G公司申请仲裁已过时效，不同意支付违约金和引进人才费。同时认为，G公司为其代缴社会保险费是G公司自愿行为，而G公司发放的工资是其劳动所得，不同意返还上述款项。

G公司辩称，吴某一直工作到同年7月2日，公司在同年9月1日申请仲裁未超过时效。并认为公司为引进吴某花费了大量人力物力，现吴某不履行合同义务，擅自离职系违约行为。应按双方约定支付违约金及赔偿损失，并返还公司代缴的社会保险费中个人承担部分。现同意双方劳动关系于同年11月解除。

一审法院审理认为，吴某在劳动合同有效期内自行离职，已构成违约。由于劳动合同中对违约赔偿的数额未做约定，故按G公司录用吴某的 actual 支出确定赔偿费用。G公司同意双方劳动关系于同年11月解除，无不妥。遂判决：吴某支付某电子设备公司代理招聘服务费等共计8000元人民币；返还G公司为其代缴××××年(签订协议的年份)2月至××××年(解除合同年份)11月期间社会保险费中个人应承担部分2380元；返还其在G公司多领取的工资1240元。

吴某不服一审判决，提起上诉，坚持原来的诉讼请求，并提出其是在试用期内辞职的，是合同逼迫其一直工作到该年7月2日。

G公司辩称，吴某的辞职申请，公司当时未同意，吴某遂继续留在公司工作。直到同年8月5日，吴某还向公司提出请假，证明其本人清楚此时双方的劳动关系并没有解除。G公司表示服从一审判决。

二审法院审理后认为，吴某与G公司签订的劳动合同合法有效，对双方均有约束力。吴某虽于同年2月1日向G公司递交了辞职报告，因未获同意又继续工作至同年7月2日，双方并未解除劳动关系。G公司在吴某不履行劳动义务起60日内提出仲裁申请，并未过法定时效。吴某在服务期内自行离职明显违约，应赔偿G公司的实际损失。吴某不愿返还G公司为其代缴的××××年(签订协议的年份)2月至××××年(解除合同年份)11月的社会保险费中个人应承担部分，违反公平原则。据此判决：驳回上诉，维持原判。本案也是一起劳动者违反劳动合同约定提前解除劳动合同引发的纠纷。

本案争议的焦点是：劳动关系解除的时间、个人承担赔偿责任的数额、代缴的社会保险费应否返还。

1. 劳动关系何时解除，G公司申请仲裁是否超过时效根据《劳动法》规定，劳动者有就业选择的权利，但解除劳动合同的前提应当以书面形式提前一个月通知用人单位(试用期及双方有特殊约定的除外)，一个月后，双方的劳动关系即解除。本案中，吴某提出辞职申请后，G公司未予批准，作为吴某而言，其可以在一个月后自行解除劳动双方的劳动关系，或向劳动争议仲裁机构申请仲裁，要求解除劳动合同，并承担相应的违约责任。然而吴某在G公司未予批准辞职申请后，继续工作4个月，应视为吴某以其继续履行劳动合同的行为推翻了所提出的辞职申请。该期间双方仍在按劳动合同的约定履行义务，而吴某称此时双方劳动关系已解除，显然与事实不符。事实上，吴某于同年8月5日还向公司提交请假报告而非辞职申请。G公司在诉讼中表示同意解除劳动关系前，吴某既未向公司提出书面辞职申请，G公司也未依法做出解除劳动关系的决定，因而在此期间双方的劳动关系依然存在，吴某无正当理由不上班属于旷工性质。吴某不上班后，G公司多次要求吴某履行劳动合同，此时应视作双方就劳动合同的继续履行发生了争议。G公司在争议发生的60日内提起仲裁，并未超过法定时效。吴某认定其提出了辞职满一个月后，双方的劳动关系即结束，G公司提起仲裁申请超过了法定申

诉时效的理由不能成立。

## 2. 吴某应承担的赔偿责任

吴某违反劳动合同约定提前单方解除劳动关系，应承担赔偿责任。吴某在与 G 公司签订劳动合同前，曾签过一份协议，约定如果吴某在服务期内离职，除按其工资收入 300% 计算赔偿金外，还要支付给公司 10 万元人民币的违约金。但双方在以后签订的正式劳动合同中，又同意终止先前所签订的协议。也就是说，原协议对双方不再有约束力，此后双方的行为受新签订的劳动合同制约。G 公司依据原协议要求吴某支付违约金、赔偿金，于法无据，故不能获得支持。根据双方新签订的劳动合同约定，任何一方违反劳动合同，给对方造成经济损失的，都须根据损失和责任大小给予赔偿。吴某在某电子设备公司工作了 8 个多月即离职，未能提供证据证明其离职系 G 公司原因所致，故该劳动合同未能继续履行，吴某应负全责，他应按劳动合同约定赔偿 G 公司因此遭受的经济损失。吴某系非户籍人员，G 公司为引进吴某支付了代理招聘服务费等共计 8000 元人民币，由于吴某违约，该笔费用显然已成为 G 公司的损失，吴某应予赔偿。

3. G 公司为吴某代缴的社会保险费，吴某应否返还根据《劳动法》规定，用人单位和劳动者均有依法参加社会保险、缴纳社会保险费的义务。目前，社会保险费个人承担部分由用人单位代扣并统一缴纳。G 公司为吴某建立了社会保险账户，其为吴某缴纳的××××年(签订协议的年份)2月至××××年(解除合同年份)11月期间的养老保险费中包括了吴某个人承担部分，该款应由吴某缴纳。G 公司为吴某补缴的××××年(签订协议的年份)2月前的养老保险费，因该养老保险费中个人承担部分已进入吴某个人账户，在其符合一定条件时领用。吴某是受益人，根据公平的原则，其也应予以返还。

## 第二单元劳动合同管理

### 【学习目标】

通过学习，掌握劳动合同管理的内容和程序。

### 【知识要求】

#### 一、劳动合同管理的概念

从广义讲，劳动合同的管理是指司法机关、劳动保障行政机关、用人单位、工会组织以及用人单位内部行政和工会组织，在各自的职责范围内，根据法律、法规和政策的要求，运用鉴证、指导、组织、监督、检查、评价、奖惩等手段，分别对企业合同的订立、履行、变更、解除等行为进行管理，并对违反劳动法规的行为予以纠正或者处罚的活动。从狭义讲，劳动合同的管理仅指劳动保障行政部门依法对劳动合同的订立、履行、变更、解除、终止及违约责任承担等一系列活动进行统一化、专门化的管理。

目前，我国已经建立起劳动合同制度，但是还处于普及完善阶段，一些用人单位和劳动者还没有意识到劳动合同的重要性，不懂得用这种法律武器保护自己的合法权益，对劳动合同各环节的操作也缺乏必要的法律知识，不能充分发挥劳动合同对劳动关系的调节作用。因此，各级劳动保障行政部门、工会组织要对企业各项劳动合同制度加强监督和引导，搞好劳动保障监察与工会劳动法律监督的协调配合，及时解决监督检查中发现的矛盾和问题，坚决纠正和依法处理违反劳动合同的行为。

#### 二、劳动合同鉴证审查的内容

劳动合同鉴证是劳动行政管理部门对劳动合同内容、订立程序的合法性、真实性进行审查并予以

证明的制度，是劳动行政管理、监督、服务的一种手段。劳动行政部门是劳动合同的鉴证机关，劳动合同鉴证的具体工作由合同签订地或履行地的劳动行政部门承办。

劳动合同鉴证审查下列内容：

1. 双方当事人是否具备签订劳动合同的资格。
2. 合同内容的合法性，合同条款是否完备、权利义务是否明确；若雇用外籍员工，中外合同文本是否一致。
3. 劳动合同签订程序的合法性。

### 三、职业分类的一般知识

#### (一)职业的特征

劳动法规定，国家确定职业分类，对规定的职业制定职业技能标准，实行职业资格证书制度，由经过政府批准的考核鉴定机构负责对劳动者实施职业技能考核鉴定。职业是指劳动者为获得劳动报酬或收入所从事的社会劳动类别。职业分类具有以下特征：

1. 目的性。职业活动是以获得劳动报酬或收入为目的。
2. 社会性。职业是从业人员在特定的社会环境中所从事的一种与其他社会成员相互关联、相互服务的社会活动。
3. 稳定性。职业是在一定的历史时期内形成，具有较长的生命周期。
4. 规范性。职业活动必须符合国家法律和社会道德规范。
5. 群体性。作为一种相对独立的职业必须具有一定的从业人数。

#### (二)职业分类

职业分类是以工作性质的同一性为基本原则，对职业进行的系统划分与归类。所谓工作性质，即一种职业区别于另一种职业的根本属性或标准，一般是通过职业活动的对象、职业活动方式的不同来体现。根据职业分类的层次，工作性质的同一性的具体内涵有所不同。

我国职业分类按照4个层次进行，即职业大类、中类、小类和细类，依次体现由粗到细的职业类别。其中，细类是最基本的类别，即职业。工作性质的同一性依职业类别的层次性而具体化。

我国职业分为8个大类、66个中类、413个小类、1838个细类(职业)。①8个大类的分类原则是根据工作的同一性进行的；中类是对大类的分解，划分和归类是根据职业活动所涉及的知识领域、使用的劳动工具、采用的技术和方法，以及所生产产品和服务的同一性进行的；小类又是中类的分解，划分和归类是根据从业人员的工作环境、工作条件和技术性质等的同一性进行的。细类是职业划分的最基本的类别，也就是平常所说的职业。细类的划分与归类主要根据劳动对象、工艺技术、操作方法、工具和设备、产品用途，以及服务的同一性进行的。细类的划分大体上与我国《工种分类目录》相似。

### 四、企业特殊岗位的种类

1. 高低压电力设备安装、运行、检修；以及配电、变电、输电、供电设备安装、运行操作、维修。
2. 电梯设备维修、操作。
3. 金属焊接、气割设备操作。

①在中国劳动社会保障出版社出版的《中华人民共和国职业分类大典》(2005年增补本)又增加了77种新职业。

4. 场地运输机械设备操作(叉车、电瓶车)。道路、水运、航空运输机械设备操作不属于这里所讨论的特殊岗位(由公共交通部门管理)。

5. 起重机械设备操作。
6. 制冷系统设备操作。

### 【能力要求】

#### 一、劳动合同鉴证的程序

1. 劳动合同鉴证应提交的材料。鉴证时当事人应提交下列材料：签订的劳动合同文本三份；用人单位法定代表人身份证明或授权委托书。用人单位若不是法人的，应提供主要负责人的身份证明或授权委托书；国家工商行政管理部门颁发的营业执照；劳动者的身份证明等。

2. 双方当事人到场。用人单位一方为法定代表人、主要负责人或委托代理人；劳动者一方为签订合同本人或委托代理人。

3. 对审查合格的劳动合同文本鉴证人签名加盖公章、注明鉴证日期。

#### 二、劳动合同文档管理

1. 劳动合同分类管理。按照一定标准将劳动合同划分与归类，实施分类管理。类别划分标准必须符合企业实际，类别划分标志的选择要达到的明确，做到方便检索、及时反馈。

#### 2. 类别划分的方法

(1)按照劳动合同期限进行分类。分为无固定期限、有固定期限、以完成一定工作为期限，以及正处于试用期限的劳动合同。在有固定期限的合同中，还可以进一步划分为距离合同终止日期一年以内和一年以上的合同两类。此种分类的目的在于为正确处理劳动合同的续订、终止、试用期考察、企业人力资源规划以及保障企业的商业秘密等人力资源管理工作服务。

(2)按照工作岗位分类。劳动合同具体地规定了员工所在的工作岗位，而工作岗位可以划分为一般工作岗位和特殊工作岗位。特殊工作岗位需要加强《特种作业人员操作证》等资格证书检验、专业技术培训等管理工作。此种分类有利于对从事特种作业人员的动态管理工作。

#### 三、劳动合同台账

劳动合同台账是企业劳动合同管理的一项重要的基础工作，为了做到心中有数，应准确记录报告期内各类合同变动的情况，并及时准确的登录在账页上，妥善进行分类保管。企业组织结构不同、规模不同，劳动与人力资源事务分工不同，台账的种类、科目的粗细等存在着比较大的差异。台账种类的确定与记录必须坚持简明、准确、及时和稳定的原则。

劳动合同管理台账一般包括：

1. 员工登记表。员工登记表应能够全面反映员工本人的基本情况，包括姓名、性别、年龄、学历、所在工种岗位、合同期限、档案存放机构，以及企业需要了解的其他情况。
2. 劳动合同台账。劳动合同台账应能全面地反映员工合同签订、续订、变更等情况。
3. 员工统计表。员工统计表按照一定的员工序号全面记录员工个人的情况，其栏目及统计指标根据劳动合同管理的需要设定。
4. 岗位(专项)协议台账。
5. 医疗期台账。准确、全面记录员工患病或非因工负伤的治疗与休假情况。
6. 员工培训台账。反映员工培训类别、培训时间、培训费用及企业需要了解的其他情况。
7. 终止或解除劳动合同员工去向台账。
8. 其他必要的台账。



#### 四、特殊岗位资格证书制度

执行国家特殊岗位资格证书制度，其主要形式包括：

##### (一)职业资格证书制度

为了提高劳动者的职业技术素质，训练劳动者的专业技术能力，我国对劳动者实施技术等级考核和技术资格考评制度。为此，国家制定了《工人考核条例》《职业技能鉴定规定》和《职业资格证书规定》等，全面规范了职业技能考评鉴定活动。在《工种分类目录》的基础上，制定职业技能标准，对于考核合格的劳动者，由各级劳动行政部门核发《技师合格证书》《技术等级证书》《岗位合格证书》和《特种作业人员操作证》。上述证书是劳动者职业技能水平的证明，也是劳动者就业的有效证件。

##### (二)特殊岗位资格证书制度

特殊岗位资格证书制度是我国职业资格证书制度的一种，在特殊岗位或准备在该种岗位工作的劳动者，必须进行专门的、达到一定时间标准的理论与实际操作培训，通过地区的劳动行政部门或者会同行业主管部门组织的资格考试，考试合格、获得特种作业资格，方能上岗工作。

特殊岗位是指从事该种岗位工作，其所涉及的专门知识、所使用的工具、采用的技术方法有别于其他岗位，该种岗位的产品或服务对其他劳动过程、社会生活甚至公共安全都有重大影响，必须达到一定的水平和熟练程度，才能保证劳动过程的效率与安全，有效地避免工伤事故、防止生产设备遭到破坏。企业劳动或人力资源管理部门承担计划、组织对从事特殊岗位的劳动者进行专门的理论知识、实际操作的培训活动，以及操作证的检验管理工作。

### 第三节 劳动安全卫生管理

#### 【学习目标】

通过学习，掌握劳动安全技术规程、劳动卫生规程、劳动安全卫生管理制度和女职工与未成年工的特殊保护制度的内容和要求。

#### 【知识要求】

##### 一、企业劳动安全技术规程的主要内容

###### (一)工厂安全技术规程的主要内容

1. 厂房、建筑物和道路的安全措施，以及坚固安全，符合防火、防爆的规定；
2. 工作场所、爆炸危险场所的安全技术措施；
3. 机器设备的安全措施；
4. 电气设备的安全措施；
5. 动力锅炉、压力容器的安全装置。

###### (二)矿山安全规程

1. 矿山设计的安全要求。矿山设计必须符合国家矿山安全规程和行业技术规范。
2. 矿山开采的安全要求。矿山开采必须具备安全生产条件，严格执行不同矿种的安全规程和行业技术规范。
3. 作业场所的安全要求。必须对各种危害安全的事故采取预防措施，如冒顶、爆炸冲击冲压等。

###### (三)建筑安装工程安全技术规程

为了改善劳动条件，保护建筑施工生产过程中劳动者的安全和健康而制定的各种法律规范和技术

标准，包括建筑安装施工的一般安全要求，施工现场、脚手架、土石方工程、机电设备、防护用品发放等，严格执行安全帽、安全标志、高处作业等国家标准。

## 二、劳动安全卫生管理制度

职业危害是职业危害因素对劳动者人身造成的有害后果，既可以表现为对劳动者的急性伤害，如劳动安全卫生事故，也可能表现为慢性伤害，即各类职业病。职业危害因素是劳动过程中各类物质因素以其固有的物理、化学或生物属性所含有的对人的危害性或危险性。此类危害因素的存在，仅仅表明劳动过程中存在着发生职业危害的可能性，但并非一定造成职业伤害。尤其是随着科技进步，防护手段和组织措施愈发有效。因而，职业危害既具有客观现实性，又具有可避免性。职业危害发生的客观可能性表明劳动安全卫生保护的必要性，可避免性则表明劳动保护的可行性。事实表明，潜在的职业危害因素转变为职业伤害，必须具备一定的诱发或激发条件。这些条件主要是：劳动条件的不良状态、劳动组织的不完善、人的错误管理行为与错误操作行为以及人们对自然规律的认识不足和防护手段、方法的欠缺等。重大劳动安全卫生事故虽然表现为突发事件，但大量的事实表明，此类事故的发生正是由于在经常性的工作中没有严格执行有关制度，是一系列缺陷和不完善的管理行为积累的结果。企业内可能存在导致重大人身伤亡或重大经济损失的因素，或者潜伏于作业场所、设备设施之中，或者表现为生产组织、管理行为中的缺陷。这些因素导致了员工的错误行为，使得职业危害的可能性转变为现实性。

国家为了保护劳动者在生产过程中的安全健康，根据生产的客观规律和生产实践经验的科学总结，规定了各项企业必须执行的安全生产管理制度。为防止重大劳动安全卫生事故的发生，企业必须全面完善并严格执行各项劳动安全卫生管理制度。

### (一) 安全生产责任制度

企业各级领导、职能部门，工程技术人员和生产工人在生产过程中，对各自的职务或职责范围内的劳动安全卫生都负有相应的责任。安全生产责任制度是从企业组织体系上规定企业各类人员的劳动安全卫生责任，使各个层次的安全卫生责任与管理责任、生产责任统一起来。其中，企业法定代表人对本单位安全卫生负全面责任，分管安全卫生的负责人和专职人员对安全卫生负直接责任，总工程师负安全卫生技术领导责任，各职能部门、各级生产组织负责人在各自分管的工作范围内对安全卫生负责，工人在各自的岗位上承担严格遵守劳动安全技术规程的义务。

### (二) 安全技术措施计划管理制度

此项制度是企业编制年度生产、技术、财务计划的同时，必须编制以改善劳动条件，防止和消除伤亡事故和职业病为目的的技术措施计划的管理制度。其计划项目主要包括：安全技术措施，劳动卫生措施，辅助性设施建设、改善措施以及劳动安全卫生宣传教育措施等。安全卫生技术措施所需资金，按照计划专款专用，专户储存，在更新改造基金中予以安排。上述措施所需设备、材料，应列入物资供应计划，并确定实现的期限和负责人。

### (三) 安全生产教育制度

此项制度是企业对劳动者进行安全技术知识、安全技术法制观念的教育、培训和考核的制度，是防止发生工伤事故的重要措施。

### (四) 安全生产检查制度

此项制度是劳动部门、产业主管部门、用人单位、工会组织对劳动安全卫生法律、法规、制度的实施依法进行监督检查的制度。

### (五) 重大事故隐患管理制度

此项制度是对企业可能导致重大人身伤亡或重大经济损失,潜伏于作业场所、设备设施以及生产、管理行为中的安全缺陷进行预防、报告、整改的规定。其要点为:(1)重大事故隐患分类;(2)重大事故隐患报告;(3)重大事故隐患预防与整改措施;(4)劳动行政部门、企业主管部门对重大事故隐患整改的完成情况的检查验收。

#### (六)安全卫生认证制度

此项制度是通过对劳动安全卫生的各种制约因素是否符合劳动安全卫生要求进行审查、并对符合要求者正式认可、允许进入生产过程的制度。其要点为:(1)有关人员资格认证。如特种作业人员资格认证。(2)有关单位、机构的劳动安全卫生资格认证。如矿山安全资格、劳动安全卫生防护用品设计、制造单位的资格认证等。(3)与劳动安全卫生联系特别密切的物质技术产品的质量认证等。凡是被国家纳入认证范围的对象,都实行强制认证。只有经认证合格的才能从事相应的职业活动或投入使用。

#### (七)伤亡事故报告和处理制度

此项制度是国家制定的对劳动者在劳动生产过程中发生的和生产有关的伤亡事故的报告、登记、调查、处理、统计和分析的规定。其目的是及时报告、统计、调查和处理职工伤亡事故,采取预防措施,总结经验,追究事故责任,防止伤亡事故再度发生。包括以下内容:

1. 企业职工伤亡事故分类;
2. 伤亡事故报告;
3. 伤亡事故调查;
4. 伤亡事故处理。

#### (八)个人劳动安全卫生防护用品管理制度

个人劳动防护用品管理制度分为两类:其一是国家关于从劳动安全卫生防护用品的国家标准和行业标准的制定、生产特种个人劳动防护用品的企业生产许可证颁发、质量检验检测的规定;其二为企业内部有关个人劳动防护用品的购置、发放、检查、修理、保存、使用的规定,包括个人劳动防护用品发放制度、检查修理制度、相关教育培训制度等。其目的是保证防护用品充分发挥对操作人员及有关人员的劳动保护作用。

#### (九)劳动者健康检查制度

健康检查制度包括两类制度:(1)员工招聘健康检查。企业对拟招聘人员进行体检,一般岗位为常规体检;岗位对员工的健康有特定要求的应进行特定体检,以便决定是否满足从事某项特定工作岗位的需要。(2)企业员工的定期体检,发现疾病及时治疗以及预防职业病的发生。

### 【能力要求】

#### 一、劳动安全技术规程

国家的职业安全卫生法律规范一般属于强行性法律规范,以绝对肯定的形式予以规定,具有必须严格执行的法律约束力。企业职业安全卫生标准的制定不得低于国家规定的标准,即国家劳动安全卫生标准是最低标准。由于企业的生产特点和工艺过程不同,劳动设备、劳动条件的复杂程度各具特点,因此,企业在劳动安全卫生保护方面的根本任务是执行国家标准,而不能任意制定。因此,企业劳动安全管理的首要任务是全面掌握国家规定的相关规程和标准,掌握国家对用人单位在劳动安全卫生方面的要求。

劳动安全技术规程是国家为了防止和消除在生产过程中的伤亡事故,保障劳动者的生命安全和减轻繁重体力劳动,以及防止生产设备遭到破坏而制定的法律规范。

企业必须建立健全劳动安全卫生制度，执行国家劳动安全卫生规程和标准，为劳动者提供符合劳动安全卫生标准的劳动条件；对劳动者进行劳动安全卫生教育和劳动保护技术培训。新建、改建、扩建工程的安全卫生设施必须与主体工程同时设计、同时施工、同时投入生产和使用。

## 二、劳动卫生规程

劳动卫生规程是国家为了保护劳动者在生产过程中的健康，防止和消除职业危害而制定的各种法律规范和技术标准的总和。包括各种工业生产卫生、医疗预防、健康检查等技术和组织管理措施。

1. 防止有毒有害物质危害。根据国家《有毒作业分级》标准，对劳动者进行保护；凡散发有害健康的蒸汽、气体的设备应加以密闭，安装通风、净化装置；有毒物品、危险物品应储藏在专设处所，严格管理；有毒或有传染性危险的废料应在有关机关的指导下进行处理等。

2. 防止粉尘危害。根据国家《生产性粉尘危害程度分级》标准，对劳动者进行保护；设置吸尘、滤尘和通风装置，发放个人防护用品和保健食品，定期进行健康检查等。

3. 防止噪声和强光刺激。设置消声装置，合理组织工作场所和工艺阶段，发放相应的个人防护用品等。

4. 防止电磁辐射危害。设置电场屏蔽或磁场屏蔽装置；推进自动化或远距离控制作业，采取必要的个人防护措施等。

5. 防暑降温和防冻取暖。严格执行《低温作业分级》《冷水作业分级》标准，工作场所在5摄氏度以下、35摄氏度以上应采取相应的措施等。

6. 通风和照明。工作场所可以自然通风的应保证自然通风，有毒有害气体集聚的工作场所应进行机械通风，并要有相应的管理措施，局部照明应符合操作要求等。

7. 个人防护用品和生产辅助设施。

8. 职业病防治。

## 三、女职工与未成年工的特殊保护制度

1. 禁止安排女职工从事不利于身体健康的工作

(1) 矿山井下作业。

(2) 森林业伐木、归楞及流放作业。

(3) 第四级体力劳动强度的作业。

(4) 建筑业脚手架组装和拆除作业，以及电力电信行业的高处架线作业。

(5) 标准以上的负重作业。

2. 执行女职工生理机能变化过程中的特殊保护

(1) 经期保护。

(2) 孕期保护。

(3) 产期保护。

(4) 哺乳期保护。

3. 女职工特殊保护设施

建立女职工卫生室、孕妇休息室、哺乳室等。

4. 执行未成年工特殊保护制度

(1) 最低就业年龄的规定。我国的最低就业年龄为16周岁，某些特殊行业需招用16周岁以下的少年，必须经劳动部门批准。

(2) 禁忌劳动范围。任何用人单位招用未成年工，应当在工种、劳动时间、劳动强度、保护措施等方面执行国家有关规定，不得安排其从事过重、有毒有害的劳动或者危险作业。

(3) 未成年工实行定期健康检查。

(4) 使用未成年工实行登记制度。

(5) 未成年工必须在上岗前进行职业安全卫生教育、培训。

#### 本章小结

本章主要讲述了劳动关系的含义和特征；劳动法律关系的含义和特征；劳动关系调整的主要方式；劳动合同的含义、订立和法定条款；劳动合同变更的原则、程序与条件；劳动合同解除的程序与条件；劳动安全技术规程、劳动卫生规程、劳动安全卫生管理制度和女职工与未成年工的特殊保护制度。

#### 本章习题

1. 何谓劳动关系，有哪些特征？
2. 何谓劳动法律关系，有哪些特征？
3. 订立劳动合同应遵循什么原则？
4. 劳动合同的法定条款包括哪些内容？
5. 我国劳动合同期限分为哪些类别？
6. 特种作业包括哪些工种岗位？
7. 劳动安全技术规程和劳动卫生规程包括哪些内容？