

第1章

人力资源的 战略性管理与规划

在企业不断提高竞争力和努力实现各种使命的过程中，人力资源管理起着至关重要的作用。企业要想生存和发展，就必须有效地提供适销对路的产品或服务，而人力资源正是提供这些产品和服务的要素之一，有时甚至是唯一的要素。人力资源不仅是企业中最重要资源之一，同时也是最昂贵的资源，有时甚至是最容易引起问题的资源。近年来，高层管理者之所以日益重视人力资源的战略地位，其根本原因就在于，对人力资源的有效利用是企业在国内保持竞争优势的必要条件。人力资源管理的根本任务，就是企业内部设计各种有关的正规制度，使之有利于充分发挥员工的才干，从而圆满地实现企业的各种目标。

1.1 人力资源管理竞争优势

人力资源管理工作直接影响整个企业的经营状况。这种影响可能是有利的，也可能是不利的，具体效果如何，取决于人力资源的具体政策、体制设计和贯彻实施。在很多情况下，人力资源实际上处于未充分利用的状态，其表现就是员工的工作效率往往低于其潜在的能力。人力资源管理工作任务之一，就是力求通过改进员工的职责、技能和动机，来调动员工的积极性和提高工作效率。

1.1.1 人力资源管理目标

在人力资源管理方面，企业总的目标是尽可能拥有高素质的员工，以使企业得以保持竞争优势；而人力资源管理部门则主要侧重与这一总目标有关的更为具体的目标。最近，一项全国性的调查表明，人力资源经理们

最为关注的目标是生产力、产品质量和服务水平¹。

(1) 生产力

随着全球性经济竞争的日益激烈和技术的不断进步，提高生产力的任务变得更加紧迫。企业越来越意识到，传统的削减成本，特别是劳动力成本的办法，在有些情况下，反而可能阻碍生产力的提高。究其原因，乃是因为有些员工可能掌握着一些提高生产力的诀窍，而生产力恰恰被定义为每个员工所生产的产品数量。

(2) 质量和服务

由于企业的各种产品和服务必须通过员工来提供，因此，在确认阻碍质量和服务提高的因素和重新设计操作程序的过程中，必须吸收员工参加。但要使所有员工而非仅仅经理人员参与解决各种问题，则通常要求企业在文化、领导方式和人力资源政策与实践惯例等方面作出相应的改变。另一方面，还需注意，时至今日，企业可利用的人力资源在数量和构成上已与数十年前的情况大为不同。

继日本在美国的竞争举措取得成功后，质量运动在许多美国企业中已成为一种存在方式。W.艾德沃兹·戴明（W. Edwards Deming）倡导了全面质量管理（TQM）方法。与其他人力资源管理措施相比，全面质量管理的特点，更注重员工间的相互交流、各方面持续不断的改进、职工的业务培训以及上上下下对决策工作的积极参与。

1.1.2 人力资源管理的战略职能和经营职能

人力资源管理之所以不断演进，其根本原因，是因

为人力资源管理事实上存在着两种职能。如同表 1-1 所表示的那样，这两种职能分别是战略职能和经营职能。人力资源管理以经营性职能为起点，但随着各种经营环境的变化，其战略职能的重要性正与日俱增。

表1-1 人力资源管理的角色

角色	侧重点	汇报对象	常规工作
战略性的	全球性任务， 长期性目标， 创新	总经理 或总裁	- 制定人力资源规划 - 跟踪不断变动的法律与规则 - 分析劳动力变化趋势和有关问题 - 参与社区经济发展 - 协助企业进行改组和裁员 - 提供公司合并和收购方面的建议 - 制定报酬计划和实施策略
经营性的	行政工作， 短期目标， 以日常工作 为目的	负责企业 行政管理 的副总裁	- 招聘或选拔人员填补当前空缺 - 向新员工进行情况介绍 - 审核安全和事故报告 - 处理员工的抱怨和申诉 - 实施员工福利计划方案

(1) 人力资源管理的战略职能

从战略职能的角度看，人力资源管理的理念之一，是将企业的员工视为非常珍贵的资源，是企业各种投入中十分重要的组成部分。只要对这部分资源加以有效的管理，就能使之成为提高企业竞争力的重要推动力。

因此，从战略角度出发，人力资源至少应被视为与企业的资金、技术和其他要素具有同等的重要性。人力资源的供给和需求也必须从战略的观点来看待。

(2) 人力资源管理的经营职能

从特点上看，日常的人力资源管理工作多属于战术性和行政性的工作。例如，平等就业机会和其他法规必须时时予以遵守；申请人必须给予面谈的机会；新员工必须熟悉企业情况；负责人员必须受到培训；安全方面的问题必须予以解决；薪水必须按时派发，等等。总之，日常与人的管理有关的各项工作必须有效地和恰当地予以完成。这些大量的日常工作通常被称为“人事工作”。人力资源管理的新战略当然不会排除这些日常工作，但又不能仅限于这些日常工作。不过，令人遗憾的是，不少人力资源管理者仅限于履行经营职责，而置战略职责于不顾。这种工作方法之所以在一些企业中仍然存在，其部分原因，可能是企业受到某些特定因素的限制，但在有些情况下，则仅仅是因为最高管理层拒绝拓展人力资源管理的职能。

1.2 当前人力资源管理的环境

人力资源管理赖以发生的环境大多处于不断的变动之中。在相当广泛的领域内，各种实际情况都在发生着迅速的变化。这些明显可察的变化对人力资源的管理工作提出了新的要求。以下几方面的变化将在下文中逐一进行讨论：

- 经济和就业方面的变化。
- 教育和培训的新要求。
- 企业重组的浪潮。
- 人口构成的新特征和多样性的新趋势。
- 工作和家庭事务统筹兼顾的新难度。

1.2.1 经济和就业的变化

在美国，经济方面的各种变化改变了就业和职业模式，其中，最主要的变化是，大量的就业岗位由制造业和农业部门转到了服务业和电信部门。另外，全球性的竞争压力迫使许多美国厂商不得不关闭一些厂房和设施、改变其管理惯例、提高生产力和降低劳动成本，以求提高自身的竞争力。在过去的两年内，这些措施使得美国的主要厂商取消了 370 万多个工作岗位，其中，超过一半的岗位削减发生在制造业。目前的趋势预示着，在产业和职业方面将会继续发生各种显著的变化。

(1) 2005 年的职业预测

美国经济越来越变为一种服务性经济，这种变化趋势看来还会继续下去。目前，超过 80% 的工作岗位是由服务业提供的，并且到 2005 年，大多数新增岗位仍将来自服务业。据估计，到 2005 年之时，制造业的岗位将只占全部岗位的 12%~15%。从 1990 到 2005 年，服务业的就业岗位在数量上将增长 35%，而与此同时，制造业的就业岗位数量却将减少 3%。

服务部门的就业岗位通常包括金融服务、医疗保健、运输、零售、快餐和饭店、法律和社会服务、教育、计算机领域等各行各业中的岗位。从增长比例来看，就业岗位增长最快的首推计算机和医疗保健领域。就业与职业变化的另一个侧面，是不同规模的企业工作岗位的增减模式，这一增减模式的主要特征是：许多大厂商通过减少其员工数量来削减工作岗位，而与此同时，许多小

企业却在不断地创造着新的就业机会。

(2) 教育和“知识职业”

在今后的若干年中，许多提供岗位的企业和机构将更加迫切需要受过较高教育的劳动力。预计需要最新知识的岗位数量在增长速度上将大大超过其他类别的岗位。这种趋势意味着，那些没有高中文凭或适用的大专和本科学位的人们，将日益处于不利的境地，也就是说，他们的就业机会将仅限于报酬很低的服务性岗位。总之，在许多职务所要求的知识、技能与雇员或求职者所拥有的知识、技能之间，将会形成日益加大的差距。几项不同的研究和预测均表明，今后，许多行业中的企业对那些受到过足够教育和培训的劳动力的需求，将很难得到充分满足。

1.2.2 教育和培训

毫无疑问，美国存在着教育和培训危机，这一危机将日益影响雇主可利用的人力资源的质量。据美国培训和发展协会（The American Society for Training and Development）估计，为适应职业和技术方面各种新的要求，必须对近半数的美国劳动力（约5千万人）进行全新的或强化性的岗位培训。

因此，企业的人力资源管理部门应继续重视员工补习教育和职业培训。这意味着：

- 需要采用新的培训方法，例如，在培训中，更广泛地使用交互型录像技术和计算机培训系统。
- 面向未来的工作和技能培训不应仅针对经理和专业人员，而应包括所有员工。

- 必须对现有员工和其职业技能情况进行精确的评估，另外还必须对求职者的技能进行准确的甄别。
- 越来越多的雇主须为员工提供补习和读写能力的培训。
- 企业须更加积极地参与公立学校系统的各种活动，并帮助高中毕业生提高各种技能。

1.2.3 企业重组

许多企业通过以下的某些途径实现了“合理精简”：

取消部分管理层次； 关闭一些厂房设施； 与其他企业合并； 辞退部分员工并帮助安排新的工作。到目前为止，企业重组的主要方式是取消若干管理层次，以使企业管理结构的金字塔变得更加扁平。与企业重组有关的三个概念是经营重设、人员压缩和劳务外购。

(1) 经营重设

经营重设（Business Process Reengineering）指从根本上重新思考和重新设计企业的经营程序。其目的是为了降低成本、改进产品质量、提高服务水平和提高完成各种工作的速度。重设工作是经营界限“明晰化”（Clarification）过程的一个组成部分。明晰化就是确定和保留企业的核心业务，放弃各种微不足道的边缘业务。

(2) 人员压缩

人员压缩（Downsizing）就是减少企业现有员工的数量，它是一项旨在减少各种成本的有意识的策略。实行减员的原因之一，是由于美国许多工商企业积聚了过多的雇员。大量文章和著作分析讨论了与减员有关的人

力成本问题，这些问题包括：留在企业的员工作为幸存者的心态；未实现的成本节约计划；员工对企业忠诚的消失；大量人员不得不寻找新的工作²。

(3) 劳务外购

劳务外购（Outsourcing）与人员压缩、经营重设和明晰核心业务等措施直接有关。它目前正迅速地被许多企业所采用。所谓劳务外购，也可称为企业内部劳务的社会化，它是指企业与其他经营单位签订劳务合同，将先前由企业内部员工从事的一些劳务工作，转交给这些合同单位来完成。比如，有的企业撤销了原有的清洁工职务，代之以雇用清洁公司来从事办公大楼内部的清洁工作。劳务外购使工作任务从某些企业转到了另一些企业，从而，这种转变进程一方面取消了某些工作岗位，另一方面又创造了一些新的工作岗位。

经理人员认为，劳务外购有以下若干优点：降低了企业以一个无力升级的陈旧系统作为终结的可能性；减少了企业预先的利益承诺；企业在有关方面不再需要给予长期性的承诺等。但是劳务外购也具有明显的负面作用。

首先，工会并不喜欢劳务外购。具有工会组织的企业在这个问题上正面临着工会的反对。例如，通用汽车公司（General Motors）和联合汽车工会（The United Auto Workers）在劳务外购问题上就存在着较大争议。其次，由劳务外购所导致的成本节约往往低于预期的水平。例如，有代表性的咨询专家们断言，劳务外购平均可节省20%~40%的费用。但有一家企业发现，劳务外购所节约的费用实际上只有9%左右。此外，劳务外购

还会导致其他方面的问题。例如，南太平洋铁路公司（Southern Pacific Railroad）在将其计算机维护服务转交给 IBM 公司之后，遭遇了许多由计算机故障引致的困扰。再如，通用电器公司（General Electric）的生产因被其主要的劳务合同公司所延误，迫使公司不得不推出一种新型的洗衣机³。评论家们还指出，由于专门提供外购服务的企业给予其员工的报酬很低，使得这些人员给市场带来了日益蔓延的杂乱无章的工作作风。这些人员往往只是草草地完成工作，他们对工作没有任何热情，对质量也漠不关心。

1.2.4 人口特征和多样性

美国的劳动人口不断发生着显著的变化。首先，劳动人口在种族上进一步多样化，到2000年，将近三分之二的新增劳动人口将出自于各种少数种族群体。其次，妇女在劳动力中的数量要远大于以往任何时期，目前占总劳动人口的比重已接近50%。再次，年龄分布也发生了变化，劳动人口平均年龄显著地高于以往。最后，当今的雇员对他们在工作中的角色的定位也有别于以往，其工作价值观也与过去有很大的不同。

1.2.5 工作与家庭统筹兼顾的新难题

目前，对美国的许多劳动者来说，兼顾家庭和工作两方面的需要是一个较大的难题。虽然这种统筹兼顾在以往也总是需要关切的事，但问题是，80年代以来，从事工作的妇女人数和双职工夫妇呈现了重大的增长。此外，家庭结构在90年代也发生了某些变化。

(1) 家庭结构

如同劳动人口和总人口变得日益多样化一样，生活方式和家庭的户结构也变得日益多样化。根据美国人口统计局（The U.S. Census Bureau）的资料，家庭和家庭户目前的情况可大致归纳如下：

- 目前，无子女或未有子女与之同住的已婚夫妇，比家中有子女与之同住的夫妇在数量上要多出300万对。
- 到2010年，美国60%的家庭户将没有子女与之同住。
- 双职工夫妇目前总数已达3 030万对，占全部已婚夫妇总数的58%。
- 单亲家庭户目前占全部家庭户的27%，在单亲家庭户中，女性户主占绝大多数。
- 其他人种中的单亲家庭要比白色人种中的单亲家庭更为普遍。
- 在全部拥有6岁以下孩子的妇女中，约三分之二的人加入了劳动大军，而拥有3岁以下孩子的妇女也有55%参与了工作。
- 无论男性还是女性，结婚年龄都大于已往，初婚者平均年龄男性大约为27岁，女性大约为24岁。
- 处于18至24岁的男性和女性，大多数仍与其家长同住或仍属于受扶养者。

以上这些统计数据说明，传统家庭类型（在这种家庭类型中，父亲工作，母亲呆在家中操持家务，家庭内有数个孩子）目前只占少数。但一些经理人员在这方面却仍然有一种幻觉，即他们仍认为传统家庭似乎依旧是一种很普遍的现象。实际上，这类“传统家庭”目前只占美国家庭户的10%左右。

(2) 老人与孩子照料

由于家庭结构的这种变化，企业正面临越来越大的各种压力，这些压力迫使企业提供“家庭友善”政策和某些福利。雇主所提供的帮助包括许多方面，从保存孩子照料服务机构的参考资料，到在工作场所设置孩子和老人照料所需设施等，不一而足。一些企业之所以提供老人照料福利，是因为企业全部雇员的三分之一对照料老年亲属负有主要责任。如果没有必要的协助，这些责任就会降低员工的工作业绩和增加员工的旷工次数。另外，《家庭与医疗法》（The Family and Medical Leave Act）已要求进行一项立法，该项立法将要求，所有拥有等于或多于50名员工的企业，必须向员工提供最高可达12个周的不带薪的家长或家庭假期。

(3) 家庭和工作角色的变化

传统家庭的衰落、双职工夫妇和参与工作的单亲家长数量的增长，使员工在兼顾家庭和工作的关系方面承受了更大的压力。比如，如果改变工作地点或调任他职意味着将在一定程度上牺牲家庭利益和闲暇的话，许多雇员就比已往更不愿意接受这种变化。因此，如果公司确实需要将雇员调往他地工作，往往须要给这些雇员的配偶提供就业帮助。这些帮助包括：与其他雇主进行联系；对完成一份较规范的求职简历提供建议和帮助；聘用就业调查公司协助随迁的员工配偶寻找工作等。对职业妇女来说，能否妥善兼顾家庭与工作的关系尤其事关重大，因为妇女比男人更容易因照料孩子而使职业生涯受到干扰。

1.3 人力资源管理的任务

如图1-1所示，人力资源管理工作由若干组相互联系的任务所组成。在安排与执行这些任务时，负有人力资源管理责任的所有人员，都必须考虑法律的、政治的、经济的、社会的、文化的和技术的影响。

以下是人力资源管理工作的主要任务：

- 进行人力资源规划和分析。
- 贯彻平等就业机会原则。
- 聘任员工。

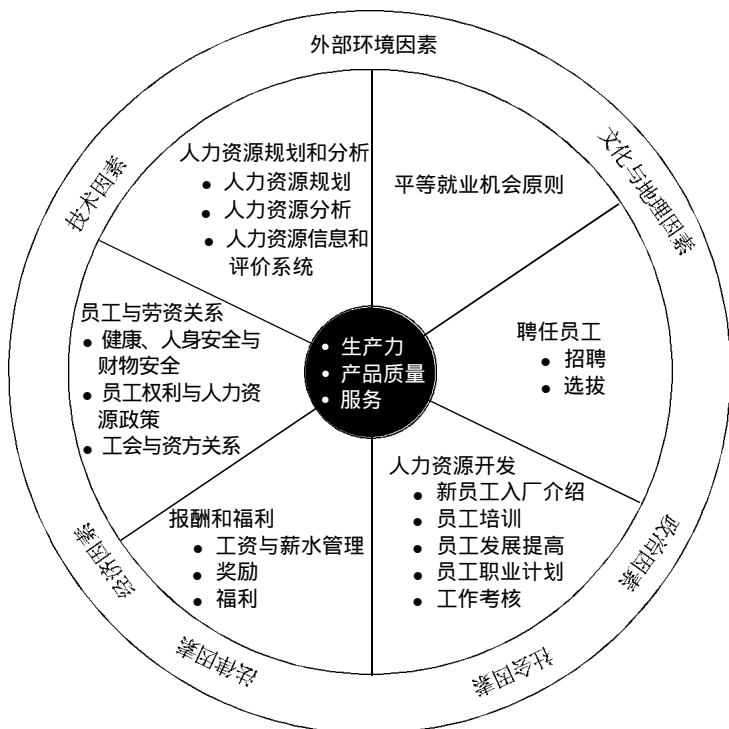


图1-1 人力资源管理工作内容

- 从事人力资源开发。
- 确定报酬和福利。
- 处理员工与劳资关系。

1.3.1 人力资源规划和分析

人力资源规划和分析包括几方面的任务。在进行人力资源规划的过程中，经理人员将预计未来影响劳动力供求的有关因素。人力资源分析要求具备各种有关的信息资料、通信系统和评价体系，它们是从事协调人力资源工作所不可或缺的部分。

1.3.2 平等就业机会原则

政府在遵从平等就业机会法规方面的要求，无疑将对所有其他人力资源管理工作产生重大影响。例如，企业在进行战略性人力资源规划时，为贯彻在雇用少数种族成员和妇女方面的赞助性行动的要求，就必须为雇用各种各样的雇员留有充分的余地。另外，当招聘、选拔和培训人员时，所有经理人员都必须遵守平等就业机会法规的要求。

1.3.3 聘任员工

聘任员工指选择适合标准要求的相应数量的人员，来填补企业的岗位空缺。职务分析是聘任工作的基础。根据职务分析所得结论，就可以准备工作说明（书）和职务要求细则，这两项都是在招聘中所需使用的材料。在人员选拔过程中，应特别注重选择最符合要求的员工来填补企业的岗位空缺。

1.3.4 从事人力资源开发

员工培训与人力资源开发工作包括向新雇员介绍

企业的各种情况、对现有员工进行职业技能培训、鼓励和帮助员工在多方面提高和发展等内容。在职务不断演化和改变的环境下，为了适应技术的变化，企业就必须对员工进行培训和再培训。此外，为迎接未来的挑战，还必须鼓励各级负责人、管理者和所有员工不断有所发展和提高。为此，企业一般制定了员工职业发展规划，这种计划的目的是为那些在企业内寻求自我发展的员工设计出发展的路径，并安排为此所需要的有关活动。为了提高员工的工作成效，企业还应对员工的工作表现进行考核，以确定员工的本质工作究竟做得怎么样。

1.3.5 报酬和福利

报酬就是通过薪金、奖励和福利等方式来报答为企业工作的员工。企业必须认真设计和不断完善基本工资和薪水制度。除了工薪以外，越来越多的企业还制定了某些奖励计划，例如利润分享和工作奖励等。但是，另一方面，快速增长的福利费用，特别是扶摇直上的医疗保健费用，仍将继续是一个值得思考和认真对待的重大问题。

1.3.6 员工与劳资关系

如果员工和企业双方都想联手共创繁荣，那么管理者和员工就必须卓有成效地处理双方的关系。不论员工是否由工会来代表，企业都必须重视与员工健康、人身安全和财物保障有关的各项工作。为促成企业与员工的良好关系，企业还必须保障员工的各种权利。另外，为了使员工如同管理者那样准确地了解企业对员工的期

望，企业还必须制定、传达和不断更新人力资源政策和规则。在有工会的企业中，企业还应重视和处理好资方和工会的关系。

1.4 人力资源管理部门的组建

人力资源管理部门是一种具有组织职能的部门。但遗憾的是，有些企业习惯于将其仅视为一种参谋性的部门。参谋性部门的任务只是为各生产性职能部门提供建议、调控和支持性服务。生产性部门则是指企业中与生产和服务直接关联的各个部门。生产性部门授予人们权力，使人们可以对工作流程中属于他们的那部分作出有关的决定。而传统意义上的参谋性部门，却只能给予员工向生产性部门的经理们提供建议的权力，有关决定最终要由生产部门的经理人员来做出。

1.4.1 人力资源管理成本

当企业规模扩大到一定程度时，就产生了设置人力资源部门的需要，特别是在人力资源的重要性不断提高的今天，这一需要就变得更加迫切。人们不难预料，为800名员工服务与为2 800名员工服务的两个人力资源部门各自所需要的人员数量，并不会有太大的差别。在后者的情况下，只不过将同样的业务服务提供给更多的员工而已。所以，在雇员少于250人的企业中，设置和保持人力资源部门所需的人均费用就会比较高，图1-2提供了一些经验的数据。

1.4.2 人力资源管理劳务的外购

在一个公司数量不断增长的环境里，人力资源管理

的某些劳务工作，正逐步从企业转交给专门的服务公司或顾问人员。例如。某个拥有1500人的公司，将其与雇员福利有关的劳务工作全部交给了一家服务机构，以替代雇用两个全日制的员工福利专业人员。以下是人力资源工作中最经常外购的劳务项目：

- 储蓄计划的管理。
- 员工补助项目。
- 因工作重新定居所需服务。
- 管理发展规划。
- 员工技能培训。
- 工资发放管理。

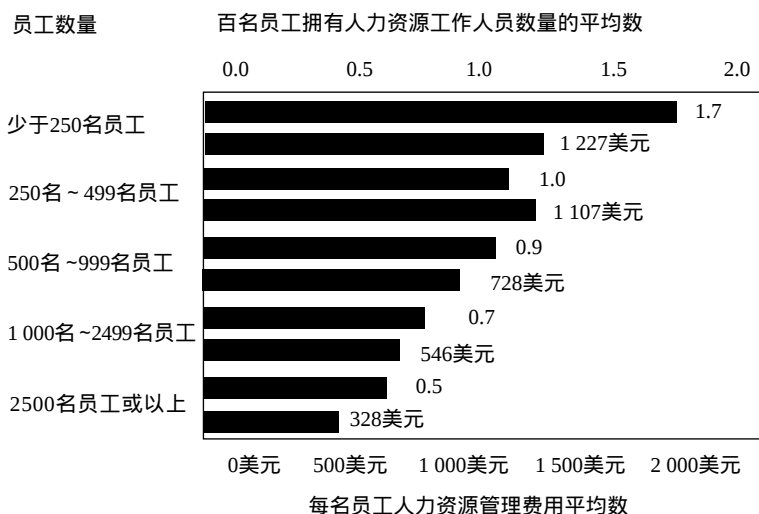


图1-2 人力资源管理部门的成本

资料来源：Adapted from *Bulletin to Management (BNA Policy and Practice Series)*, SHRM Survey no.62, (June 26,1997):10. Copyright 1997 by The Bureau of National Affairs, Inc.(800-372-1033) <<http://www.bna.com>>

1.5 企业战略与人力资源规划

企业战略计划必须包括人力资源规划，才能保证落实企业战略计划的其他任务。图 1-3 表示了最终决定企业人力资源规划的各种因素及其相互关系。

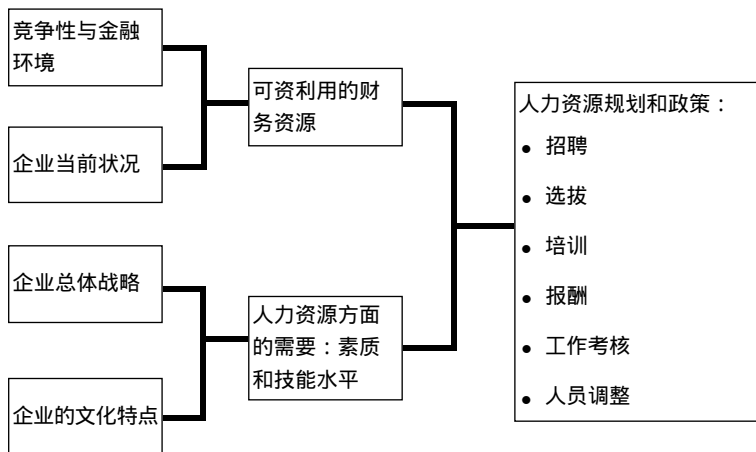


图1-3 决定人力资源规划的因素

企业总体上的竞争战略，是制定人力资源规划的基础。所谓人力资源规划，就是对人力资源的需求和这种需求得以满足的可能性进行分析和确定的过程。人力资源规划的目的是为了保证实现企业的各种目标。

不论企业选择什么样的战略，它都必须应付经济体系内各类基本关系的变化。在目前的经营环境下，经济衰退和高涨期间员工数量的变动就是各种变化因素之一。这一因素是人力资源规划所必须考虑的一个非常重要的方面。

对外部变化情况进行详细的了解，对人力资源规划

具有举足轻重的作用。这种了解是通过对外部经济环境的反复观察而获得的。由于许多企业必须从同一个劳动力市场吸收员工，这就使得这种反复观察对人力资源规划具有特别重要的意义。另一些较为重要的环境要素分别为：劳动力构成和工作模式、政府的影响力、经济状况、地理环境和竞争的激烈程度等。

1.5.1 劳动力构成和工作模式

美国劳动力结构的各种变化，加上使用非固定工和灵活的工时安排，使得目前的劳动力队伍与一代人之前的情况相去甚远。人力资源规划人员必须了解这些变化的最新信息。

以往，非固定工为数不多，他们主要被用来填补因度假、产假和工作高峰期而出现的职位空缺。而目前，非固定性受雇者（临时工、个体承包商、租用人员和非全日制工作者）已占了全部就业人数的 20% 左右。有些企业采取了只固定保持一个核心集团的策略。该核心集团由具有关键技能的正式员工所组成。核心集团负责保持企业的基本的或常规性运转，在此基础上，主要通过使用非固定工的方式来调整企业劳动力数量的扩张与收缩。

以上这种做法需要确定人员配备的需要；提前决定应由哪些员工或岗位组成“核心”；以及哪些岗位和员工应该更具有流动性。在某家大企业，约有 5% 的劳动者是非固定员工，该公司将非固定工视为稳定正式员工队伍的一种手段。为了避免在工作堆积时雇用正式员工，在工作高峰结束时再解雇他们，许多企业选择了更多地

雇用临时工和个体承包商的方法。这些员工的工作产出一般以每小时为单位来计算。企业意识到，如果雇员只是在干活时才有报酬（如同非固定员工那样），那么，企业的生产力就会因此而得以提高。

1.5.2 政府的影响

政府是影响劳动力供给的另一个因素。如今，随着政府对人力资源管理工作的管制不断增强，经理人员被迫面对一个数量庞大且不断增加、但同时又往往令人困惑的各种法规。在这种情况下，人力资源规划就不得不由那些懂得各种政府法定要求的人员来编制。

1.5.3 经济状况

衰退与繁荣的一般性经济周期也影响人力资源的规划。利率、通货膨胀和经济增长这些因素有助于帮助确定劳动力的可获性，同时也对企业计划和目标的形成产生一定的影响。

1.5.4 地理因素和竞争程度

企业在制定人力资源规划时，必须考虑以下的地理因素和竞争情况：

- 该地区净迁入人口数。
- 该地区其他企业的数量。
- 员工对易地安置工作的抵制程度。
- 该地区直接的竞争者数量。
- 国际竞争在该地区的影响。

1.6 职务与人员的内部性分析

人力资源管理的另一项任务，是确定需要从事的职

务、分析从事这些职务所需要的技能、发现和委任能够立即从事这些职务的员工。企业在确定这方面的需求时，必须同时考虑供给方面的可能性。

1.6.1 职务审核

对现有各种职务进行审核，是判断企业内部优势和劣势的起点。对当前所有职务的全面审核，为预测今后要做那些工作奠定了基础。人力资源规划者应该核实下列问题：

- 现在存在哪些职务？
- 从事每项职务的人数有多少人？
- 这些职务的隶属关系是怎样的？
- 每项职务的重要性如何？
- 还须要哪些职务来实施企业的战略规划？
- 预计新的职务将有哪些特点？

用于回答这些问题所需的大部分信息，可从企业现有资料和组织系统图中获得。不过，对计划人员来说，确定一份职务的重要性往往还须依靠某些判断。

1.6.2 技能审核

在了解了现有职务情况和实现企业计划所需要的新的职务后，人力资源计划人员就可以对企业员工和他们的技能进行详细的审核。员工技能方面资料的主要来源是企业的人力资源记录。许多企业已采用计算机人力资源信息系统来汇集这些记录。

(1) 计算机人力资源信息系统和企业技能库

各种人力资源信息系统具有广泛的用途，但通常主要是用于那些常规性的和十分耗时的任务，如工资表、

记录保持和福利等行政性管理。人力资源部门可以将这些有价值的用途合并成技能库 (Skill Inventories), 这一技能库可用来认定企业员工现有的各种技能。这类信息还可以作为一种依据, 用于确定在企业现有各种技能的基础上, 对未来的员工还需要哪些额外的技能要求。计划人员可利用技能库来确定招聘、选拔和培训方面的长期性需要, 也可用于分析对新的工作实行竞争上岗的可行性。

(2) 技能库的内容

一般说来, 一个技能库应包括:

- 每个员工的人口特征 (年龄、在本公司的服务年限、从事目前工作的时间)。
- 每个员工的职业经历 (所从事过的工作的种类、从事每项工作的时间、提升次数或其他工作变动、工资水平)。
- 每个员工的工作表现资料 (工作完成情况、技能增进情况)。

所有进入一个员工的技能数据库的信息, 都可能会影响该员工的职业生涯。因此, 在使用这些资料时, 应与该员工初次被雇用时所使用的资料一样, 必须符合与职务有关的要求和非歧视性规定。此外, 对这些资料的安全保管也是非常重要的, 应确保那些敏感性信息只对具有专门用途的人员开放。

1.7 人力资源供求预测

对外部环境考察所获信息和关于企业内部强弱点的

分析资料，可用来进行以企业目标和战略计划为根据的劳动力供求预计或预测。预测是使用过去和当前的信息来推断未来的某些状况。对未来的各种预测当然难免出现一些差错。

人力资源预测应覆盖三个规划时期，即短期、中期和长期。最常用的规划期间是短期，通常为6个月至1年。由于这种短期规划在预测未来时，只需很少的假设条件，因此它被许多企业所采用，并且已成为例行的工作事项。短期预测为企业提供了关于所急需人力资源的最好的估计。中期和长期预测在程序上相对复杂一些。中期规划通常只推断未来1年~5年的情况，长期规划则推断5年以后的情况。

1.7.1 预测人力资源的需要（需求）

迄今为止，人力资源预测主要侧重于估计企业的人员需要，即人力资源需求。预测可以是判断性的，也可以采用数理方法。不过，即便是最好的数理方法，也仍然需要人们花费一定的精力来进行某种判断。

人力资源需求可从整个企业范围来计算，也可按企业内部各部门的需要来计算，或对两者同时进行计算。不过，预测企业明年需要125个新员工，一般不如预测销售部门需要25人、生产部门需要24人，财会部门需要20人、人力资源部门需要5人和仓库管理需要30人更有意义。这种部门分类预测法与总量预测法相比，有助于更准确地确定对各种专门技能人才的需求。

1.7.2 预测人力资源的可获性（供给）

不仅人力资源的需求须要予以确定，人力资源的供

给也必须予以确定。对人力资源进行可获性预测时，应既考虑外部的供给，又考虑内部的供给。一般说来，内部供给比较容易估计。不过，对外部供给的估算虽然较难，但却是非常必要的。

企业可利用的外部潜在劳动力供给情况，可根据以下因素来估计：

- 该地区净迁入与净迁出人口。
- 进入和退出劳动大军的人数。
- 从中学和大专院校毕业的人数。
- 处于变动中的劳动力结构和模式。
- 对今后几年经济情况的预测。
- 技术发展和变化趋势。
- 参与竞争的其他企业的行动。
- 政府的有关法规和压力。
- 影响人们进入和退出劳动力队伍的因素。

1.8 过剩人力资源的管理

完成了全部资料的搜集和预测之后，企业就拥有了制定人力资源规划所需的信息。人力资源规划可以非常精细，也可以较为粗略。但不论其复杂程度如何，该规划的最终目的，是使企业管理者能够根据企业各项战略的要求，来匹配劳动力供给与需求。如果企业现有劳动力不完全具备所需要的技能要求，企业就应对现有员工进行新的技能培训，或者招聘新的员工。同样，如果通过人力资源规划，企业发现现有人数超过了实际需要，就应该实行减员。

1.8.1 人员压缩

80年代开始了企业减员的趋势，90年代这一趋势仍在继续。减员使得一个企业的劳动力规模逐渐缩小。美国的合并和收购浪潮常常给新的、联合起来的公司留下了多余的部门、工厂和员工，这是造成减员的原因之一。另一个引起减员的原因，是为了与国外企业竞争而产生的降低成本的需要。迅速减员的方法有多种，自然减员、提前退休和暂时解雇是最常用的办法。

(1) 自然减员和雇用冻结

当那些辞职、死亡和退休的人员未被新的员工接替时，就产生了自然减员。这种减员方法使得无人被解雇，但剩下的员工却须在人员减少的情况下承担同样的工作负荷。不过，除非人员流动通常较大，否则自然减员对减少员工数量的作用通常比较有限。因此，企业往往采取将自然减员和冻结雇用新人相接合的办法。这种方法比其他许多方法更受员工们的欢迎，从而成为企业用于减员的首选方法⁴。

(2) 提前退休赎买

提前退休赎买是企业促进年高的员工早些离开企业一种手段。为提供刺激，企业给予这类员工额外的报酬，以使他们在养老金和社会保险生效之前，不致在经济上损失太大。这种自愿性终止就业措施，或者说赎买，是用金钱上的刺激来引导员工的。企业和员工普遍地认为，在企业不欲或难以采取暂时解雇和正式裁员的情况下，赎买方法不失为实现人员压缩的有效措施之一。

(3) 暂时解雇

暂时解雇指企业使部分员工处于没有报酬的离职下岗状态。如果企业的经营有了改善，那么员工就可以重新回企业工作。当企业暂时处于不景气状态时，暂时解雇不失为一个适当的减员策略。不过，对暂时解雇也必须进行细致的规划。在这方面，经理人员必须考虑下列问题：

- 如何确定谁应当被暂时解雇（依据资历、工作表现还是其他）？
- 如果不需要同时将下岗的员工全部召回时，企业应怎样确定召回方案？
- 是否为暂时被解雇的员工提供某些福利？
- 如果被暂时解雇的员工接受了其他工作，是否意味着他们自动放弃了重返企业的权利？

从法律的要求看，公司并没有义务为暂时被解雇的员工提供财力上的照顾，但许多公司还是这样做了。在企业提供离职金的情况下，最通常的方案是每工作一年补偿一个周的工资。大的公司表现得更慷慨一些。但对遭临时解雇的员工来说，如果失去医疗保健福利，问题就比较严重。为此，联邦统一综合财务调节法案（Consolidated Omnibus Budget Reconciliation Act）规定，遭解雇的员工可以继续享受最高可达18个月的集体医疗保险；如果这些员工也为配偶和子女交了保险费的话，则这些员工和其家属就可以继续保持最高可达36个月的集体医疗保险。

1.8.2 新职介绍服务

新职介绍服务是企业为被解雇员工提供支持和帮助

的一系列服务。这些服务主要提供给那些因工厂关闭或部门撤销而失去工作的员工。新职介绍服务通常包括有针对性的职业咨询、简历的准备和打印服务、面试安排、介绍和推荐等。

1.9 人力资源规划考评

人力资源规划是人力资源管理工作关键性部分。如果规划制定的很糟糕，企业就可能或者缺少足够的员工，或者反过来，由于人员过多而不得不大量地裁员，总之企业会由此遭受各种人员配置问题的困扰。如果人力资源规划制定得很好，就会获得以下方面的受益：

- 高层管理者可以更多地了解经营决策中与人力资源有关的问题，加深对人力资源管理的重要性的认识。
- 管理层可在人力资源费用变得难以控制或过渡花费之前，采取措施来防止各种失调，并由此使劳动力成本得以降低。
- 由于在实际雇用员工之前，已预计或确定了各种人员的需要，企业就可以有充裕的时间来发现人才。
- 在未来的发展计划中，能够有更多的机会来雇用妇女和少数群体成员。
- 经理们的培养工作可以得到更好的规划。

各种结果只要可以衡量，都可以作为考评人力资源规划绩效的依据。评价方法之一，是将某个时点的计划需求水平与届时该时点上的实际需求进行对比。显然，对于成功的人力资源规划的最有说服力的证据，是在一个较长的时期内，企业的人力资源状况始终与经营需基本保持一致。

1.10 人力资源管理的职业领域

企业许多种类的工作可以交给人力资源部门来做。当一个企业增长到足以需要有专人来从事人力资源工作时，人力资源通才的职务就开始出现了。所谓通才，是指那些负责各种人力资源业务工作的人员。企业进一步的发展壮大又将导致各种人力资源专才的产生和增加。专才是指在一个有限的领域中具有专门知识和技能的人员。人力资源专才最根本的特点，就是在人力资源管理的某一方面（如福利、测试、培训或赞助性行动计划）具有深度的知识。

1.10.1 专业人员协会

人力资源专业人员所面临的问题多种多样，这就使专业性交流变得十分必要。对通才来说，最大的专业组织机构是人力资源管理协会（The Society for Human Resource Management）。公共部门的人力资源专业人员则大都加入国际人事管理协会（The International Personnel Management Association）。此外还有其他一些重要的职能性的专业人力资源机构，如国际人力资源信息管理协会（The International Association for Human Resource Information Management），美国收入报酬协会（The American Compensation Association），美国培训与发展协会（The American Society for Training and Development）等。这些协会的名单可见附录B。

1.10.2 证书

专业领域的特点之一，是需要采用一种方式来证明这一领域成员的知识能力。由人力资源管理协会下属

的人力资源认证学会（The Human Resource Certification Institute）所管理的一项出具人力资源通才证书的项目，在目前最为著名。该认证学会出具的证书分为两个等级，每个等级都有对受教育程度与经历方面的具体要求（见附录D）。附录D列出了人力资源协会所选定的人力资源领域的主要知识框架。这一提纲显示了人力资源通才所需知识的广度和深度。除此之外，那些想在这一领域获得成功的人们，还必须不断更新自己的知识，方法之一，就是阅读各种关于人力资源的出版物（如那些在附录A中所列出的）。

另外还有其他许多机构负责为专才和通才提供证书。对专门人才来说，最著名的项目包括以下部分：

- 报酬专业人员认证项目，由美国报酬协会（The American Compensation Association）主办。

- 员工福利专家认证项目，由国际员工福利计划基金会（The International Foundation of Employee Benefit Plans）主办。

- 福利专业人员认证项目，由美国收入报酬协会主办。

- 安全专业人员认证项目，由安全专业人员认证委员会（The Board of Certified Safety Professionals）主办。

- 职业健康和安全技术专家认证项目，由美国行业卫生委员会（The American Board of Industrial Hygiene）和美国安全专业人员认证委员会主办。

不论获得的是何种证书，其持有人员都证实了他们的专业特长和能力。此外，各种证书还可以给工作和职业带来更多的机会。

参 考 文 献

1. Fitz-Enz, Jac. 1997. *The 8 Practices of Exceptional Companies: How Great Organizations Make the Most of Their Human Assets*. New York: AMACOM.

2. Gardiner, Gareth S. 1996. *21st Century Manager: Meeting the Challenges and Opportunities of the New Corporate Age*. Princeton, NJ: Peterson's/Pacesetter Books.

3. Richards, Dick. 1995. *Artful Work: Awakening Joy, Meaning, and Commitment in the Workplace*. San Francisco: Berrett-Koehler.

4. Ulrich, Dave, Mike R. Losey, and Gerry Lake. 1997. *Tomorrow's H.R. Management: 48 Thought Leaders Call for Change*. New, York: John Wiley & Sons.

注 释

1. “HR Pros Less Worried About Benefits Costs,” *Benefits & Compensation Solutions*, September 1995, 47.

2. “Workers See Pain, No Gain in Downsizing,” *Omaha World Herald*, December 24, 1995, G1, and Del Jones, “Managers Study Up for Downsizing,” *USA Today*, January 19, 1996, 1B.

3. S. E. O'Connell, “Outsourcing: A Technology Based Decision,” *HR Magazine*, February 1995, 35, and J. C. Spree, “Addition by Subtraction,” *HR Magazine*, March 1995, 38.

4. AMA Survey on Downsizing, 1994 (New York: American Management Association, 1994), 3.

第2章

企业成就与 人力资源的有效管理

尽管有经济统计数字的论证和政治家们的肯定，许多员工却并未感到经济状况良好，也未觉得企业对他们有多么器重。随着兼并、重组和“合理精简”蔓延到许多部门，员工们越来越感到，他们的忠诚和努力并未能从企业那里得到应有的回报。鉴于这种状况，努力改善企业与员工间的关系就显得十分必要。

经济周刊（Business Week）最近进行的民意测验发现，在对大公司在提供职务保障和保持对员工忠诚方面进行评价时，75%的被调查者的结论是“不好”（Poor）或“尚可”（Fair）¹。不错，美国的失业率近年来一直保持在较低的水平，但导致这种低失业率的主要原因，是许多被“合理精简”下来的员工或者被迫接受了低收入的工作，或者同时从事着两个或两个以上的非全日制的工作。

类似的问题也出现在其他一些发达国家，如英国、法国和德国。但是这些国家的政府做出了许多有关规定，这些规定对雇主取消工作岗位和解雇职工加以了许多限制。在这种限制下，许多欧洲企业干脆将其一些业务移到其他国家，特别是那些生产力较高而工资和福利成本较低的国家。结果，在欧洲，经济的增长速度放慢，失业率逐渐上升，甚至许多年轻人也难以找到工作。

企业和社会已经意识到，人员压缩、经营重设和“销层”（Delaying）对忠诚造成了伤害。老式的等级制方式，为员工提供了在单一企业内自我发展的机会。企业对工作岗位保障的承诺，使得它可以要求员工作出诸如经常迁动工作地点等牺牲。另一方面，基于对员工

不会很快转到其他企业去的信心，企业也肯于在员工培训和培养方面进行可观的投入。不过，时至今日，那种曾在1950年~1990年期间盛行的“一家公司定终身”（One-company-for-life）的态度，已是“黄鹤一去不复返”了。

2.1 精神契约

大多数公司长期性的健康发展，依赖于拥有适用知识、技能和能力的员工们的工作努力。“精神契约”（Psychological Contract）是形容已往员工与企业关系方面的重要概念，它指的是员工和企业关于彼此工作关系性质的不成文的默契。有形的东西（如工资、福利、员工生产力以及出勤率）和无形的东西（如忠诚、公平和工作保障）都寓于在双方的精神契约中。虽然许多企业也采用员工手册和政策指南的方式，来详细阐述它们对员工的要求和期望，但这些手册仍不过是全部“精神契约”关系的一部分。

2.1.1 传统的精神契约

在“美好的过去”，员工们在一个企业内，用他们的努力和能力换回一份有保障的工作职位，这份有保障的职位为员工提供了不断增长的工资、覆盖全面的福利和职务的不断升迁。但如今，由于企业在实行人员压缩时，不得不解雇那些给予了企业长期和忠诚服务的员工，越来越多的员工开始怀疑他们是否应该继续对企业保持忠诚。

在发达国家，如美国、法国、德国、澳大利亚和日

本，有两种力量推动着企业内的种种变化，并由此引起了精神契约方面的各种变化。一种力量来自经济的全球化，这一进程要求企业提高国际竞争力，从而使许多企业面临着比已往大得多的压力；另一种力量是技术进步，它迫使企业不得不进行多方面的调整。

2.1.2 精神契约的改变

精神契约方面的改变反应了一种演化过程，在这一过程中，企业的人力资源策略发生了变化，即从原来的雇用刚好可完成任务的人员，逐渐转变到雇用那些预期可产出特定成果的人员。越来越多的企业期望员工用他们自身的技术和才能为公司实现各种成果，而不再是只求花钱雇人来听从企业的指令和按时完成指定任务。

在竞争环境下，许多企业未能长期生存下来。那些确实生存下来的企业，需要依靠员工们持续不断的贡献，来保持企业的成就和取得进一步的成功。本章以下的部分将讨论由图 2-1 所表示的一个模型。这一模型以员工和工作职务的特点为起点，进而显示了那些导致工作满意度和企业认同感的各个环节的关联方式。同时，企业的各种经营结果也会最终受到影响，这些结果（生产力、质量和服务）可在一定程度上反映企业总体目标的实现情况。

2.2 员工与工作职务

企业所期待的员工工作表现取决于员工的动机。动机是一个人内在的引起其行动的愿望。人们行动的原因通常只有一个：为实现某一目标。因此，动机即是一种

由目标所引导的冲动，并且正因为如此，它很少平白无故地发生。需要、想往、愿望和冲动这些字眼都与动机相类似，动机这一词正是从它们之中衍生出来的。

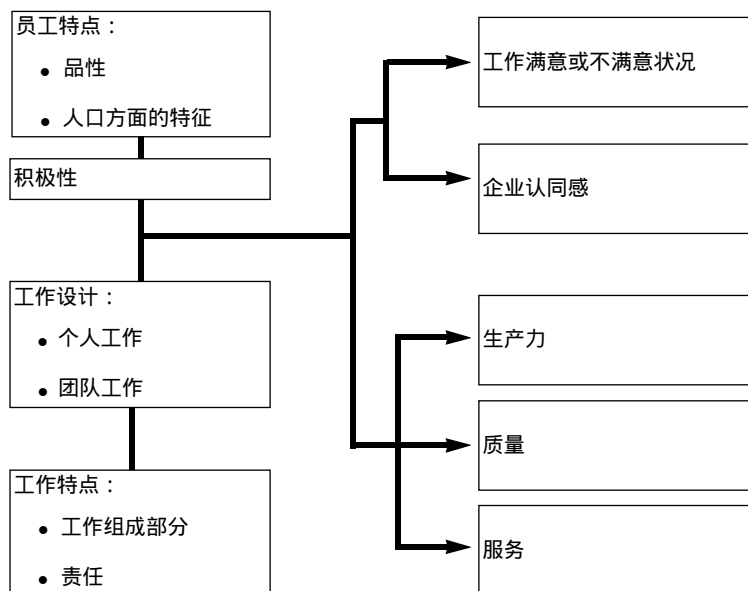


图2-1 员工和企业的运作模型

由于在动机问题上，许多理论家形成了各自具有特色的观点和理论，使得人们可从不同的角度来理解动机这一概念。这些理论家从不同的起点、抱着不同的观念并基于不同的背景来探讨动机问题。可以说，没有任何一种理论被认为是“绝对正确的”理论，每一种理论都可对理解人类行为起到一定的作用。

每个人对各种职务的反应也不尽相同。一份职务对某个人来说可能是非常有趣的，但另一个人却并不以为然。另外，由于各种工作职位的特点不同，因此，在满

足人们与工作有关的各种需要方面，它们所能达到的程度也就有大小之别。例如，销售工作或许使员工社会交往的需要得以满足；一项培训任务可能满足一个人希望在某一领域成为专家的需要；而一项具有很小回旋余地的工作职位则一般很难满足人们的创造欲，等等。管理者和员工都发现，对职务特点的理解要求具有较为广博的洞察力。

职务的设计和再设计包含了许多要素。职务设计指将一组任务、职责、责任安排给一个产生特定结果的主体，它需要考虑工作的内容和工作对员工的影响。确定一份职务的各种成分是职务设计不可缺少的组成部分。

2.2.1 职务设计的重要性

如果某些职务在设计时认真考虑了人们对这些职务的各种要求的特点，那么，这些职位便会受到人们的偏爱。如今，由于职务设计在以下三方面的作用，使得它更加受到重视。如果处理的好，职务设计可从多方面促进人员流动和旷工的减少，并因此而降低经营成本。

- 职务设计可影响工作的执行情况，特别是影响那些员工动机差别可使结果大相径庭的工作。

- 职务设计可影响员工对工作的满意程度。由于人们对某些工作配置比之其他类别的配置更为满意，因此确定什么东西使一个职务成为“好”的职位，是非常重要的。

- 职务设计可能既对身体健康也对心理健康产生影响。如同各种压力会引起高血压和心脏病一样，如果职务设计不当，在有些情况下，就会引起听力失却、腰背酸痛和腿部疼痛等病症。

鉴于职务设计对工作表现、员工满意程度、健康情况和其他方面的影响，许多企业已经或正在改变某些职务的原有设计方案。

2.2.2 灵活的工作时间

传统的工作时间安排，即雇员实行全日制工作、每天工作八小时、每周在企业的工作场地工作5天，正逐渐发生着变化。到目前为止，企业已经尝试了多种工作时间安排方式，如每周4天共40小时工作制、每周4天共32小时工作制、每周3天工作制以及灵活可变的工时安排等。根据劳工统计局（The Bureau of Labor Statistics）的资料，约60%的企业在工时和工作地点安排方面采用了灵活的做法。这些方面的变化要求企业进行某些调整。在很多情况下，这类调整对企业是有利的。它促使企业更灵活地匹配工时安排与工作需要，从而可以更有效地利用人力资源；而员工们则可借助灵活时间安排，更好地兼顾工作和家庭责任。最终，不论雇主、雇员还是整个社会均从中受益。

(1) 灵活安排上下班时间

按照灵活上下班时间安排制度，员工们每天工作一个固定的小时数，但上下班时间可以因人而异或因时而异。在5个工作日内，上班时间可以比常规上班时间提前或推迟一至几个小时，下班时间也相应提前或推迟。在灵活上下班制度下，管理层可在一定程度上放松对员工的“考勤钟”（Time Clock）控制。

(2) 缩短工作周

另一个改变工作模式的途径是缩短工作周，即一个

满工作周的工作用少于 5 天的时间来完成。压缩工作周只是改变了每个员工每天的工作小时数，每周工作总小时数仍然不变。其结果是延长了每天的工作时间和减少每周工作的天数。

(3) 在家上班和远距离工作。

在美国，越来越多的人工作而不离家。一项估计显示，约有 4 千万美国人至少用部分时间在家上班或从事与职务有关的工作，其中包括下班后在家继续工作的公司雇员。另外，据估计，约有 800 万劳动者的全部收入都是在家中挣得的。

远距离工作是通过电子计算机和远距离通信设备“去”工作的方法。许多美国企业拥有远距离工作的雇员，或者正与某些人员进行着这方面的实验，这样的企业包括了美国捷运公司（American Express），旅行者保险公司（Travelers Insurance）和杰·希·潘尼公司（J. C. Penney Co.）。除了以上列举的部分外，还有一些其他类型的非传统的工作安排方式。

2.2.3 工作与工作小组

一般情况下，一份职务通常被认为应由一个人来担任。然而，在需要的地方，一份职务也可以专为工作团队或小组而设计。为了使各种工作更富有意义，并同时可提高生产力和增强员工对企业的认同感，许多企业逐渐采用团队或小组工作制来替代个人工作制。

(1) 特别小组和质量小组

企业有时将某些员工组成一些临时性的小组，让这类小组的成员在常规工作之外，承担另外一些特殊职责。

目前，已存在多种类别的工作小组。这些小组的成员们不时地根据需要而会集在一起。特别小组（Special-purpose Team）是各种小组中的一个类别。组建特别小组的目的，是为了处理特别的问题。有时，在解决问题之后，特别小组成员可能继续在一起，为改进工作程序与产品和服务的质量而工作。特别小组通常由雇员、负责人员和经理共同组成。另外还有一种叫做质量圈子（Quality Circle）的小组，它是一个由雇员组成的小组，其成员的任务是监测生产效率和质量并提出解决问题的建议。

(2) 最小生产单元组

工作重组的另一种方式，是采用最小生产单元组（Production Cells）。正如在许多企业中可见到的那样，最小生产单元组是由一组工人共同生产整个的产品或产品的某些部件。这种最小单元组多可包括50人，少则只有两个人，但不论规模大小，每个小组都具有全部所需的机器和设备。这些最小单元组的最终目的，是取代某些生产线而成为一个最基本的生产方式。

(3) 自主工作小组

自主工作小组由那些被指定了某些任务、义务和责任的员工所构成。与特别小组不同，自主工作小组是正规性的实体，小组的工作就是每个成员的正式工作。

(4) 人力资源工作与工作小组

自主工作小组的建立并非易事，其运作也并非总是有效的。其中，最大的问题是，这些小组可能是由于错误的原因而建立起来的。它们可能是为了跟随最新时尚

而组建；也可能因为这种小组在竞争对手的公司中运作良好，使得企业迫不及待地进行效仿。但是，如果设置不当，这些小组很可能运作不良。而一旦如此，有些小组成员就可能会退出，或不愿再提出不同意见。另一方面，由于组建匆忙，本应关注的各种法定要求也可能被忽视²。以下的指导原则对企业设立工作小组或许会有助益：

- 使小组与企业文化相适应。
- 对将成为小组成员的员工进行培训。
- 使报酬分配以小组为单位进行。

企业之所以广泛地采用工作小组和改变工作时间安排方式，其目的主要是为了使雇员对工作更加满意，对企业具有更强的认同感，并希望借此提高企业的生产力、质量和服务水平。下面开始讨论工作满意度和企业认同感。

2.3 工作满意度和企业认同感

员工个人的特点与各种职务的特性，使他们在企业中形成的不同的看法、预期和经历，而这些看法、预期和经历又反过来影响员工与工作间的关系。而所有这一切，最终都会影响员工的工作满意度和对企业的认同感。

2.3.1 工作满意度

就其最基本的意思来说，工作满意度指员工因工作经历中的各种体验而产生的一种积极的情绪状态。如果某些期望未能得到满足，员工对工作就会产生不满情绪。例如，如果一个员工期望其工作地点处于干净和安全的

状态，那么，倘若这一工作场所实际上非常肮脏或危险四伏，这个员工就会处于不满状态。

工作满意度是一个多变量函数，或者说影响工作满意度的因素是多方面的。有人认为，在影响工作满意度的因素中，包括了对职位、工薪、表彰、与负责人和同事的关系以及企业的文化和经营哲学等方面的满意情况。这些方面的每一项都可能影响对工作职务总体上的满足感。不过，对“工作职务”所下的定义却因人而异。

没有一个简单划一的标准来测度某个员工的满意度。另外，工作满意度与生产效率的关系也并非完全明显无疑。起决定性的因素，是员工期望从他们的工作中得到什么，以及作为回报他们实际上从工作中得到了什么。虽然工作满意度本身是令人感兴趣的并且是重要的，但企业关注它的根本原因或“底细”(Bottom Line)，是因为工作满意度对企业认同感具有影响作用，而这些认同感最终会影响生产力、质量和服务目标的实现情况。

2.3.2 企业认同感

如果员工对企业有认同感，他们的生产力往往就会比较高。企业认同感(Organizational Commitment)指员工对企业各种目标的信任、赞同以及愿意继续留在企业的程度，一般认为，企业认同感有以下几种类型³：

- 情感认同(Affective Commitment)：员工对企业的支持和参与程度有多强。

- 依存认同(Continuance Commitment)：员工在感

觉上认为留在企业的必要程度。

- 规范认同 (Normative Commitment) : 员工对企业和其各种目标的责任感。

在考察员工对企业的认同感时，应侧重于依存认同指标，也就是旷工和人员流失这样的指标。因为依照逻辑推论，员工对企业认同与否，最终会反映在旷工和人员流动方面的统计数字上。那些对工作不太满意的员工，或那些对企业不太认同的雇员，往往会退出工作，其表现方式既可能是不时地旷工，也可能是永远离开企业。

2.4 缺勤与旷工

员工旷工的原因各种各样。显然，有些旷工难以避免。人们确实生病，某些家庭事宜如孩子生病等无疑需要占用时间，在这些情况下，企业不可能要求员工上班工作。这一类旷工通常被称为非故意旷工。但另一方面，许多旷工往往是可以避免的，这种可避免的旷工被称为故意旷工。有时，企业过高的旷工总数在很大程度上是由很少数的员工造成的。

2.4.1 旷工的计算

企业要想控制或减少旷工，应以持续检查各部门的旷工统计数字作为开端。这种检查可使管理者准确地确定，究竟哪些雇员频繁缺勤以及哪些部门旷工次数过多。

计算旷工情况有多种方法。以下是美国劳工部 (The U.S. Labor Department) 建议的一种旷工率的计算公式：

$$\frac{\text{某一时期由于工作缺勤造成的工作人日损失}}{(\text{平均员工人数}) \times (\text{工作日数})} \times 100\%$$

(也可用小时代替工作日来计算)

2.4.2 旷工的控制

如果经理人员对故意旷工的原因有了更清楚的了解，那么对其控制也就变得更加容易。用于减少故意旷工的办法有很多。企业应在员工手册中，明确表明对待旷工的政策措施，各级负责人和管理人员也应提醒员工注意有关的规定。明确的旷工政策和条例有助于提高控制效果。

控制旷工的手段可以分为三类：

- (1) 纪律处分；
- (2) 正面强化；
- (3) 综合方法。

- 纪律处分：许多雇主对旷工者给予纪律处分。第一次故意旷工者将受到口头警告，随后的故意旷工将受到书面警告、暂时停职和最终解雇等处罚。

- 正面强化：正面强化措施包括给予符合出勤标准的雇员以现金、表彰、假期或其他等方式的奖励。对出勤良好者予以某些表彰，给予缺勤少于特定天数的员工一定的奖励，“买回”没有用完的病假等，都是减少旷工的正面强化措施。

- 综合方法：综合方法就是一方面奖励良好表现，另一方面惩罚不良表现，它是一种较为理想的方法。有些企业设计或采用了一种病假库的方法，这种方法颇为有效。其做法是，企业为每个员工设置一个照付工资但

有天数限制的病假库。当库存变空时，除非该雇员得了那些属于长期性残疾保险覆盖范围的重病，否则他就会因继续缺勤而失去部分工资。

另有一种被称做“无过失”旷工政策的方法。根据这一政策，缺勤的原因无关紧要，但是雇员们必须管好自己总的缺勤时间。管理人员将不再确定哪些缺勤是可原谅的，哪些是不可原谅的。只要缺勤超出了正规限度，包括终止雇用在内的各种纪律措施就将生效。

有些公司进一步完善了有关的政策措施。它们为员工们提供了一个“带薪离岗”(Paid Time-off)方案，根据这一方案，每个员工的休假、节日和病假均被并入一个带薪离岗帐户。雇员可因病假、私事和度假等需要随意使用他们帐户中的天数。如果雇员用完了帐户中的天数，他们额外的缺勤将不再享有报酬。带薪离岗方案一般都使旷工次数减少，特别是全天性旷工次数的减少。但是，由于员工们普遍将帐户中未被用完的天数作为假期，企业的离岗天数往往反而增多了。

2.5 人员流动

人员流动指雇员们离开企业。人员流动使企业不得不另外找人来填补职位空缺。因此，过多的人员流动将使企业付出额外的代价，同时还会对生产力产生严重的不利影响。

人员流动通常被分为自愿性流动和非自愿性流动。非自愿流动指雇员被解雇；自愿流动指雇员自己选择离开企业。自愿流动的原因多种多样，其中包括工作乏味、

有更好的其他机会、薪水问题、监督管理方面的问题、家庭迁居和工作压力等。当然，并非所有的流动都是坏事。有些人员的离去，尤其是那些表现差、可信任度低的人员的离去，恰好是企业求之不得的。

2.5.1 人员流动的计算

企业的人员流动率可以用几种不同的方法来计算。以下是由美国劳工部提供的并被广泛采用的一种计算公式：

$$\frac{\text{当月离开的员工数量}}{\text{月中员工总数}} \times 100\%$$

有关的统计数字显示，企业每年的人员流动率，低者几近于零，高者则超过了100%。正常的人员流动率一般因企业所在行业的不同而有别。那些对新雇员的技能要求较低的企业，往往发现，这部分员工的流动率高于管理性工作人员的流动率。鉴于此，企业有必要按部门来计算人员流动率。例如，某家公司全体人员流动率并不算高，但是80%的人员流动发生在某一个部门。这一极度失衡状态表明，企业需要采取某些措施来单独解决这一问题。

2.5.2 人员流动的控制

人员流动可以用许多方法来控制。例如，企业可以在招聘过程中，对各项职务进行扼要地概括并向申请人提供符合实际情况的介绍，以使新雇员的预期与工作的实际情况相吻合。另一个减少自愿流动的有效方法，是改进选拔方式，以使雇员与工作岗位更加匹配。此外，企业还应精心安排选拔程序，以求尽量避免雇用那些可能不守纪律或不好好表现的人员，这将有助于减少随后

的强迫性人员流动。

由于新雇员比老雇员更易于离开企业，因此，企业有必要对新雇员进行认真的情况介绍，这会有助于减少新雇员的人员流动。报酬的作用也是非常重要的，按规则进行分配并使分配体系公平合理也有助于防止人员流失。职业发展计划和内部提升对保持员工同样具有重要作用，这是因为，员工如果认为他们在企业内没有机会获得事业进展的话，他们就可能倾向于离开该企业。

最后，自愿流动也可能与某些公司无力控制的个人因素有关，对非全日制员工来说就更是如此。在那些企业无力控制的辞职原因中，至少包括以下几项：

员工迁出本地区； 员工因家庭原因决定呆在家中； 员工的配偶转往它地； 学生员工从学校毕业。

尽管有些人员流动在所难免，企业仍必须采取措施控制人员流动，特别是控制那些由于企业的原因而引起的人员流动，如混乱的管理、缺乏应有的培训和反复无常的政策措施等。在企业控制人员流动的各种努力中，人力资源管理部门负有部分的责任。人力资源管理部门在这方面的的工作也应纳入考核范围。

2.6 企业的生产力、质量和服务

企业的经营状况决定着企业的生存和兴衰。在许多企业目前所处的竞争环境下，其经营情况通常与人力资源的利用情况密切相关。无论是在企业层次还是在国家层次上，生产力始终是决定竞争力的根本因素之一。

2.6.1 生产力

生产力是根据一项工作所耗资源的成本来衡量其数量和质量的一个计量指标。另外，也可将生产力视为投入和产出的比率，这一比率反映了一个企业提供的增加值或一个国家创造的增加值。

(1) 全球竞争力和生产力

一个国家之所以对生产力高度重视，原因是多方面的。首先，高生产力可提供高水平的生活水准，其象征就是一个国家有更大的能力满足其公民的各种需要。其次，劳动人口工资水平的提高若非伴随生产力的同时增长，就会导致通货膨胀，这将意味着成本的增加和购买力的下降。最后，低水平的生产力使劳动成本相对提高，从而降低了一国产品在世界市场上的竞争力。

(2) 企业和生产力

生产力最终会影响盈利性企业的利润和竞争力和非盈利性机构的总费用。关闭工厂的决定经常是由于生产力方面的原因。

就生产力而言，恐怕没有任何其他资源如同人力资源那样被如此彻底地加以考察。人力资源管理部门所从事的许多工作都与职工个人和企业的生产力有关。工资、考核、培训、选拔、职务设计和奖励等等，都是人力资源工作中与生产力最直接相关的部分。

衡量企业员工生产力的一个重要的指标是单位劳动成本，即每单位产出的劳动总成本，其计算方法是用员工平均报酬除以员工的生产力水平。借助单位劳动成本这一概念，可以使人理解，一个公司虽然工资较高，但

如果其生产力更高的话，那么这个支付相对较高工资的公司仍然具有经济上的竞争力。

(3) 个人生产力

一个员工的生产力依赖于：该员工从事该项工作的天赋能力（A）；该员工工作努力程度（E）；该员工所获得的支持（S）。

这些因素之间的关系是：工作业绩（P）等于努力、能力与支持三者的乘积（ $P = E \times A \times S$ ）。这一关系在管理读物中已得到广泛地认可。如果这三个因素中的任何一个减少或缺失，那么工作业绩就会逐渐下降。人力资源管理在这三方面都负有一定的职责。招聘和选拔直接与第一个因素相连系，它的目的是为一个给定的职务选择一个在才智和兴趣上正好符合要求的人。第二个因素，即一个人付出的努力，也在许多方面受到人力资源工作的影响，如报酬、激励和职务设计等。第三个因素是企业的支持，包括培训、所提供的设备以及对员工各种期望的关注，人力资源管理在这方面的工作主要是对员工进行培训、开发培养和考核。

总之，生产力是度量一国经济、企业成就和个人工作业绩的重要工具。另一个决定企业竞争力的重要因素是产品质量。

2.6.2 产品质量

生产力的提高应以保证质量为前提。企业虽然可以牺牲产品和服务的质量来增加数量，但这样做难以长久。许多国家的一些公司已偿到了由于产品和服务质量形象不佳所导致的苦头。美国的一些公司也出现了信誉问题，

观察家认为，这方面的问题应归咎于美国制造业未能将质量放在第一位。

世界各地的许多企业一直努力采取措施来保持其质量前沿的地位。这些措施的内容多种多样，从为保持和改进质量而对工人进行有关的培训，一直到在产品制造之前对产品的设计进行反复的改进。此外，企业用以提高质量的另一项措施是采用国际质量标准。

总部设在瑞士日内瓦的国际标准组织（The International Standardization Organization），衍生出了一系列被称为ISO 9000标准的质量标准。这些标准覆盖了从培训到采购的所有方面，它们在欧洲国家已被广泛的实施。符合这些标准的企业将被授予认可证书。ISO 9000认证的目的，是证实一个企业已完成了对其管理过程和步骤的全部文件化，并已使所有员工都受过了相应的培训。根据这种认证，顾客就可以相信，该企业的产品和服务在质量上具有持续的保障。

2.6.3 全面质量管理

许多在产品质量上有过重大改进的公司深深认识到，企业必须在所有方面尽最大努力来提高产品质量。全面质量管理（Total Quality Management）就是一个以不断改善企业的各项工作为重心、以强化产品和服务质量为宗旨的全面管理过程。随着企业竞相改进它们的产品和质量，全面质量管理已经广为流行。

全面质量管理的核心思想是以顾客为中心，这意味着企业必须认真分析和评价每一项工作，并确定其是否有助于满足顾客的需要和期望。全面质量管理的另一个

特点是要求员工全面参与质量管理过程。企业通常采用质量改进小组和其他小组的方式，来确保使所有的员工都意识到质量的重要性，以及让员工了解他们的努力对质量将产生怎样的影响。确定基本标准是全面质量管理的另一项工作。基本标准用来测量质量努力的结果，它使企业的质量可以和同行中其他企业的各种水准进行比较。企业还希望，通过向质量小组提供各种标准方面的信息，可促使持续不断地改善质量的冲动成为企业文化的一部分。

2.6.4 服务

向顾客提供高质量的服务是提高企业竞争力的另一个途径。服务始于对产品或服务的设计，其效果如何，最终将由顾客的满意程度来确定。因此，正在强化其竞争力的企业必须努力提高服务质量。

(1) 服务的视角

服务在相当大的程度上类似于美丽这一概念。美丽虽然很难定义，但人们在面对美丽时却能够感觉到它。服务的各种角度和每一角度的相对重要性可见图 2-2 的内容⁴。以下按重要程度对这些角度予以简洁的叙述。

- 可信度：产品和服务如同所承诺的那样可依赖和精确无误。
- 敏感性：企业以迅即的方式为顾客提供所需要的帮助。
- 信任感：有见识的内行雇员所表现的自信和带给顾客的信任。

- 同情心：对每个顾客因人而易的需求以具体关照，它反映了企业对满足顾客期望的关注和关心。

- 实用性：电信和其他设备使用起来很方便，并且有形设备的外观如同员工的外表一样，给人以良好的印象。

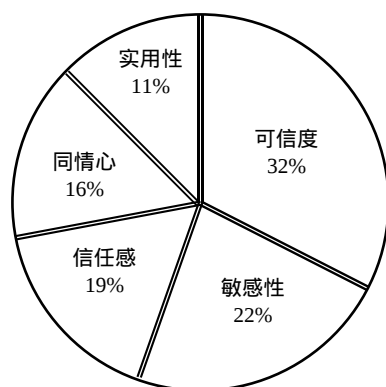


图2-2 顾客服务的不同角度和各自的相对重要性

资料来源：Based on information in L. L. Berry, A. Parasuraman, and V. A. Zeithami, "Improving Service Quality in America: Lessons Learned," *Academy of Management Executive*, May 1994, 32-45.

(2) 人力资源管理在提高企业服务质量方面的角色

对大多数企业来说，与客户打交道的员工对服务质量具有重大的影响。为了拥有能够提供高质量服务的人力资源，员工选拔是非常重要的环节。与顾客打交道的员工必须具备必要的知识、技术和能力。此外，培训也是人力资源的核心工作之一。当员工们被选拔后，他们必须接受培训，以了解产品和服务的技术内容，并学会如何为客户提供服务。随着实际情况的变化，企业还必须继续对员工进行有关的培训。

2.7 人力资源管理的实效

长期以来，一直存在着一个错误的观点，即认为无法说清人力资源部门到底是干什么的。这种错误观点伤害了人力资源部员工的感情，因为这种观点意味着，所谓人力资源部门创造附加值的说法，从某种意义上说不过是一个神话或天方夜谭，而事实绝非如此。如同对待销售、法律及财务部门一样，对人力资源部门的评价也必须以它对企业增加值的贡献为出发点。虽然，对人力资源部门效率的定义和衡量不如某些其他部门那么容易或直接，但仍然是可以做到的。

当考虑人力资源部门的功用时，较为简易的途径是采取确定其相对顾客的方法。这一方法将企业内的其他部门、经理人员、员工都视为人力资源部门所服务的“客户”。如果人力资源部门的各种服务失缺、太贵或质量太差，那么，企业可能就不得不考虑从外部购买人力资源的服务性劳务。

如同其他企业和实体一样，人力资源部门必须确定工作任务并测量其效果。以下是对所有部门都适用的一般工作任务：

- 获得资源。
- 有效地使用资源。
- 产出适宜的产品。
- 在企业内进行投入。
- 遵守行为准则。
- 满足不同的利益要求。
- 落实管理任务。

人力资源部门是企业内的企业。它的所做所为（或无所作为）将影响整个企业的运转。为了有效地运转，人力资源部门在做些什么和为谁服务方面应有一个确定的视野，即明确的工作内容。这些工作内容应将人力资源部门的员工凝聚为一体，并作为制定决策的基础。人力资源部门可将自己定义为企业内部的一个合作伙伴，只不过其涵义应仅限于向企业的其他部门表明，它所做的事与企业的各种结果确实有关。

2.7.1 人力资源记录

不论是大企业还是小企业，大都在设法满足自己对更详细和更即期的有关信息资料的需要。这些资料是进行人力资源决策和效果评价的依据。联邦、州和地方法律要求企业保持各类与员工有关的记录，并且各种要求各有侧重。然而，由于所要求的记录内容种类过多，以致于使企业往往难以准确地确定，到底什么东西应该保存以及保存多长时间。不过，一般情况下，所有受“公平劳动标准法”（The Fairness Labor Standards Act）条例约束的企业，均应保存与就业、工作时间安排、工资、工作考核、业绩和资历、赞助性行动计划等有关的记录。其他与平等就业机会法（Equal Employment Opportunity Act）和职业安全与健康法（Occupational Safety and Health Administration）及年龄歧视法（The Age Discrimination Act）规定有关的记录也可能被要求保留。这些记录通常需要保持三年时间。

针对各种法规要求不一的状况，许多企业采取了为每个员工建立几个相互独立的档案的办法。以下是若干

员工档案类别：

(1) 近期档案：只包括最近几年与员工有关的信息。

(2) 保密档案：包括推荐信和提升可能性的评价等内容。

(3) 保密的医疗档案：这一档案是年龄歧视法所要求建立的。

(4) 个人人事档案：包括较早的信息和非保密的、非医疗福利方面的材料。

保持人力资源记录的另一个目的，是使企业在面对司法上的指控时，可将其作为重要的证明材料。纪律惩戒、对过去表现的考核以及其他材料都可为企业提供必要的“证据”，以证明自己的行动确与工作有关，并且是非歧视性的。记录和资料还可以作为重要的信息来源，用来审核和评价企业各个部门的工作效率。此外，它们还是研究人力资源方面各种问题之起因的重要参考材料。

杰克·费茨-恩兹 (Jac Fitz-Enz) 对人力资源的效率问题从事过研究。他提出了一些检测人力资源部门效率的方法。这些方法列在表 2-1 中。请注意为何每一项都要求精确的记录和完整的人力资源信息系统。

在人力资源记录保持方面，企业所遇到的一个共同问题是，在检索所需信息时总是感到困难重重。解决这些困难的办法之一，是采用十分有用的计算机人力资源信息系统。

2.7.2 人力资源信息系统

人力资源信息系统是一种集成系统，用来提供人力

资源决策所需的信息。虽然人力资源信息系统并非一定要软件化，但大多数这样的系统是软件化的系统。人力资源信息系统的首要目的，是提高员工与人力资源资料编制工作的效率。如果采用了自动化技术，许多人力资源工作就可以更加有效地进行，同时还可减少文书工作。人力资源系统的第二个目的，是用更快速和更简便的方式为管理层提供其决策所需的信息。

表2-1 根据人力资源记录可采用的人力资源效率测量方法

- | | |
|-------------------|-------------------|
| • 员工人均收益 | • 招雇费用 |
| • 员工人均耗费 | • 填补空缺所用时间 |
| • 报酬占收益比重 | • 员工人均员工成本 |
| • 报酬占费用比重 | • 缺勤率 |
| • 人力资源部门费用占公司费用比重 | • 流动率 |
| • 公司员工人均人力资源部门花费 | • 岗位数与愿接受人数比例 |
| • 福利费用占全部报酬的比重 | • “客户”对人力资源部门的满意度 |
| • 退休人员人均退休福利费用 | |

资料来源：Adapted from Jac Fitz-Enz, *How to Measure Human Resources Management* (New York: McGraw-Hill, 1995) , 33.

人力资源管理的战略价值在许多企业中正在提高。相应地，企业对获取和利用人力资源信息系统资料的工作也更加重视。这些资料被用来制定企业战略计划和进行人力资源预测。随着时间的推移，企业在制定这些计划和进行预测时，将会更加注重从多方面来提高人力资源信息的利用效率。

人力资源管理信息系统在企业中具有许多用途。最基本的用途是使工资和福利工作自动化。人力资源信息

系统的使用，还会影响其他人力资源管理工作。这些影响可见图2-3。

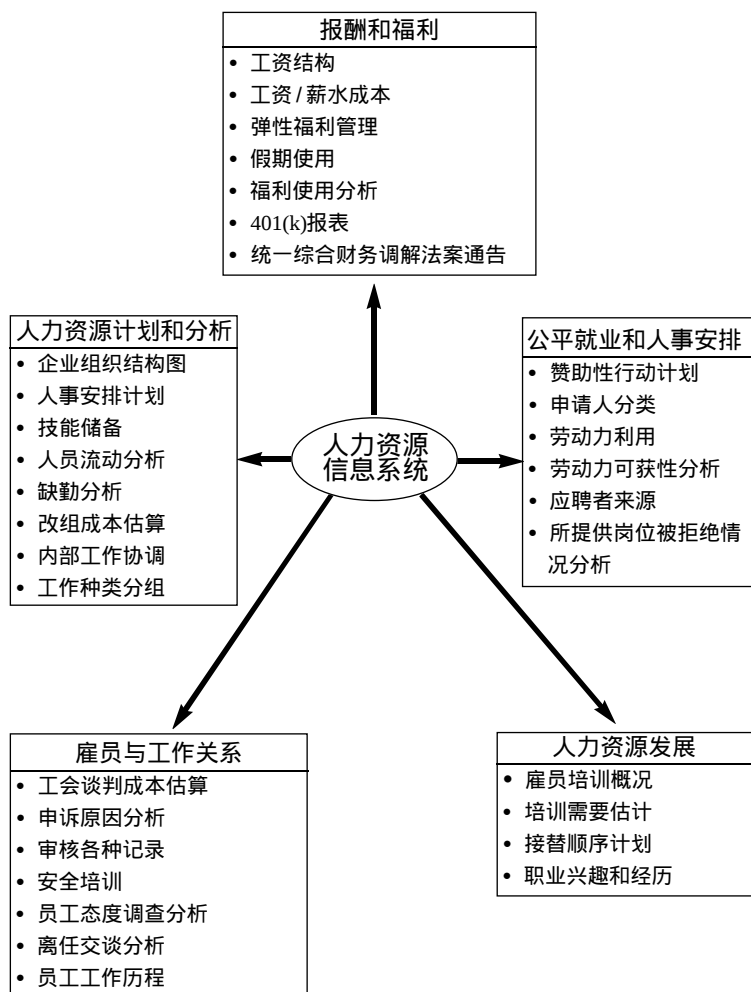


图2-3 人力资源信息系统的应用

2.8 人力资源管理效果评估

这一部分介绍衡量人力资源效率的一些具体方法。在一项对35个行业中的968家大中企业的调查研究中，研究人员认真查看了财务利润、生产力、雇员流动和人力资源管理措施。该研究发现，在最佳人力资源管理措施与低水平的人员流动和高水平的生产力之间，确实存在着很强的相关性。另外，好的人力资源管理措施还提高了企业的获利能力及其资产的市值。该研究认为，一个拥有高素质员工队伍并且使员工的积极性被高度调动起来的企业，往往使其竞争对手很难进行模仿。这是企业的一大优势，这一优势提高了企业的经营业绩，而这一优势来自对人力资源的有效管理⁵。

2.8.1 运用人力资源研究进行评估

人力资源研究指对来自人力资源记录的资料进行分析，该研究用以确定已往和当前人力资源实践措施的有效性。这些研究分析结果可用于以下几个方面的工作：

- 观察近期人力资源工作。
- 确认人力资源方面存在的问题并对针对这些问题提出解决方案。
- 预测各种发展趋势以及对人力资源管理的影响。
- 考核人力资源工作的成本与收益。

由于缺乏适当的信息就难以制定好的决策，这使得研究分析工作对解决人力资源问题具有十分重要的作用。人力资源专业人员必须研究和分析当前人力资源的管理措施，以保证未来的人力资源规划和工作变得更为实际和有效。许多人力资源管理者往往被研究这个字眼和其学术含

义吓得不轻。其实，研究也可以是非常简单和直接的，比如，一个雇主拿着一份问卷，询问雇员愿意选择什么样的工作时间安排这一做法，事实上也是一种研究。

(1) 员工意见调查

在各种研究中，有一种研究是采用问卷调查方式，给职工一个机会来表达他们对人力资源部门各种工作的看法。员工意见调查可以用于诊断哪些方面存在着具体的问题，了解职工的需要和偏好，发现哪些方面的工作得到肯定，哪些方面受到否定。除了问卷调查外，还可以通过电子信箱调查和按钮话机对话式调查的方法来解决员工的意见。

员工意见调查是一种专项调查，它着重了解员工对自己的工作和对企业的感受和信念。这类调查事实上可以视为一个讲坛，使员工得以公开他们对工作、负责人、同事以及企业政策措施的看法。这种调查还可以成为企业改善生产力的一个起点。调查的频率应根据情况而定，目前，部分企业实行定期调查（如每年一次），有些企业则实行不定期调查。

(2) 离任交谈

调研性的交谈是另一种可以采用的研究方法。这一方法可用于许多方面。离任交谈就是一种被广泛采用的调研方法。在这一交谈中，企业主要了解员工决定离开企业的原因。主持这种谈话的人员通常是人力资源专家而非企业的各级负责人。一个高水平的交谈者可从交谈中获得非常有价值的信息。离任交谈可以了解许多方面的问题，包括离职原因、管理问题、工资问题、培训问

题以及对自己工作最喜欢和最不喜欢的方面等。为了便于对交谈所得信息进行汇总，有些企业在离任交谈时采用统一化的提问内容。离任调查的结果将汇报给管理层，供管理层做各种评估之用。

2.8.2 用参照标准进行评估

另一种评价人力资源效率的方法是用参照标准进行评估，即拿本企业工作情况与那些“表现最好”的企业的各项标准进行比较。当这一方法用于人力资源工作时，它可使人力资源部门的员工了解，他们的工作业绩与其他企业相比到底处在什么样的水平。运用参照标准对人力资源管理工作进行评估，可以促进以下方面的工作：

- 确认哪些领域的运作情况应该进一步改进。
- 评估人力资源政策和与人力资源利用效果。
- 将人力资源政策和与人力资源利用效果与“最佳利用效果”进行比较。
- 设立人力资源利用目标，逐渐缩小目前利用状况与最佳利用状况之间的差距。

为了运用参照标准进行评估，必须制定计划、确立评价方法和了解最佳利用状态。在此基础上，再对存在差距的方面进行改进。

2.8.3 人力资源审计

与财务审计综合特点相类似，人力资源审计是评估人力资源效率的综合性手段，它是对企业人力资源管理现状所进行的一种正式考察。人力资源审计的目的，是通过充分开发和利用统计报告和研究数据，来全面准确地评价人力资源管理工作到底落实得如何。

人力资源审计工作以管理层在人力资源管理方面所确定的各种目标为起点，审计人员将拿人力资源管理工作的实际效果与各种原定目标进行比较。表 2-2 提供了人力资源审计内容的一个样本。

表2-2 人力资源审计表样本

人力资源审计

人力资源管理审计的目的，是了解一个企业对人力资源管理的重视程度和实际管理状况，并依此给予评价。在进行打分时，不妨先估计一下其他管理者和员工可能给予什么样的分数。得分总数情况可以作为改善企业人力资源管理的行动指南。

提示：对所列的每一项，按下列标准给你所在企业打分：

很好（完整的、合时宜的、十分有效的）	3分
尚可（只需要根据新的情况进行一些改进）	2分
较差（需要重大的改进或改变）	1分
基本不存在	0分

(一) 遵守法规情况

- 1. 公平就业机会（公平就业机会法）的要求
- 2. 移民改革和控制法
- 3. 健康与安全（职业健康与安全法）
- 4. 工资和工时法（公平劳动标准法）
- 5. 雇用方随意权声明
- 6. 隐私权保护
- 7. 雇员退休收入保障法通报及遵循
- 8. 家庭和病假（家庭和病假法）

(二) 人力资源的获取

- 9. 现有工作职务说明与要求细则
- 10. 人力资源供需估计（今后 3 年）
- 11. 招聘程序和手续
- 12. 选拔谈话
- 13. 体检程序

(三) 人力资源的发展

- 14. 正式工资或薪水制度
- 15. 近期福利项目或方案
- 16. 员工表彰项目
- 17. 员工手册或人事政策手册
- 18. 缺勤和人员流动控制
- 19. 申诉的解决程序
- 20. 人力资源记录保持或信息系统

(四) 人力资源的开发

- 21. 迎新介绍项目
- 22. 工作技能培训项目
- 23. 员工发展项目
- 24. 有关工作表现的评价
- 25. 管理人员评价反馈方面的培训
- 总分数

(续)

人力资源审计打分

根据以下标准计算人力资源审计分数：

- | | |
|---------|--|
| 60 - 75 | 人力资源工作是完善的、有效的、并合乎法律要求。 |
| 45 - 59 | 人力资源工作表现尚可，但未能达到应有的完善性和有效性。另外还很可能存在着潜在的法律风险。 |
| 30 - 44 | 人力资源工作存在着重大问题，应采取重大措施来加强和改善企业的人力资源管理工作。 |
| 30以下 | 存在着严重的潜在法律责任，并且很可能有一些重大的人力资源问题未能发现和处理。 |

资料来源：Developed by Robert L. Mathis, Mathis & Associates, L. L. G., 1429 North 131st Avenue Circle, Omaha, NE 68153. All Right Reserved. No part of this audit may be reproduced, in any form or by any means, without written permission from Mathis & Associates.

参 考 文 献

1. Caruso, Lane S. 1996. *Selecting and Managing an Outsourcing Provider*. Scottsdale, AZ: American Compensation Association.
2. George, Stephen. 1997. *Uncommon Sense: Creating Business Excellence in Your Organization*. New York: John Wiley & Sons.
3. Holt, John, Jon Stamell, and Melissa Field. 1996. *Celebrating Your Mistakes*. Burr Ridge, IL: McGraw-Hill/Irwin Professional Publishing.
4. Jeffries, Elizabeth. 1996. *The Heart of Leadership: Influencing by Design*. Dubuque, IA: Kendall-Hunt.
5. Moran, Mark, and Alexander Padro. 1997. *The Internet Answer Book for Human Resource Professionals*. Orange Park, FL: Moran Associates.
6. Pfeffer, Jeffrey. 1998. *Human Equation: Building Profits by Putting People First*. Cambridge, Mass.: Harvard Business School Press.
7. SHRM Issues Management Survey Program. 1997. *SHRM® Work and Family Survey*. Alexandria, VA: Society of Human Resource Management.

注 释

1. Michael J. Mandel, "Economic Anxiety," *Business Week*, March 11, 1996, 50-56.
2. P. M. Mulvey, J. F. Veiga, and P. M. Elsass, "When

Teammates Raise a White Flag, ” *Academy of Management Executive*. February 1996, 40-49.

3. N. Allen and J.P. Meyer, “ Organizational Commitment: Evidence of Career Stage Effects? ” *Journal of Business Research* 26 (1993) , 49-61.

4. L.L. Berry, A. Parasuraman, and V.A.Zeithami, “Improving Service Quality in America: Lessons Learned,” *Academy of Management Executive*, May 1994, 32-45.

5. M. Zigarelli, “Human Resources and the Bottom Line,” *Academy of Management Executive*, May 1996, 63.

第3章

平等就业

美国的劳动力队伍由不同种族、不同年龄、不同文化背景、不同地域来源、不同体能和残疾程度以及不同性别的个人所组成。另外，千差万别的生活方式、个性、家庭类别和其他因素，也使得人们在工作中的表现不尽相同。总之，人们确实彼此不同，而多样性就是认知和接受人们的各种差别。如同图 3-1 所表示的那样，多样性这一概念应该从非常广义的角度来理解。这些因素的任何一项，都可能引发工作中人们彼此之间的冲突。

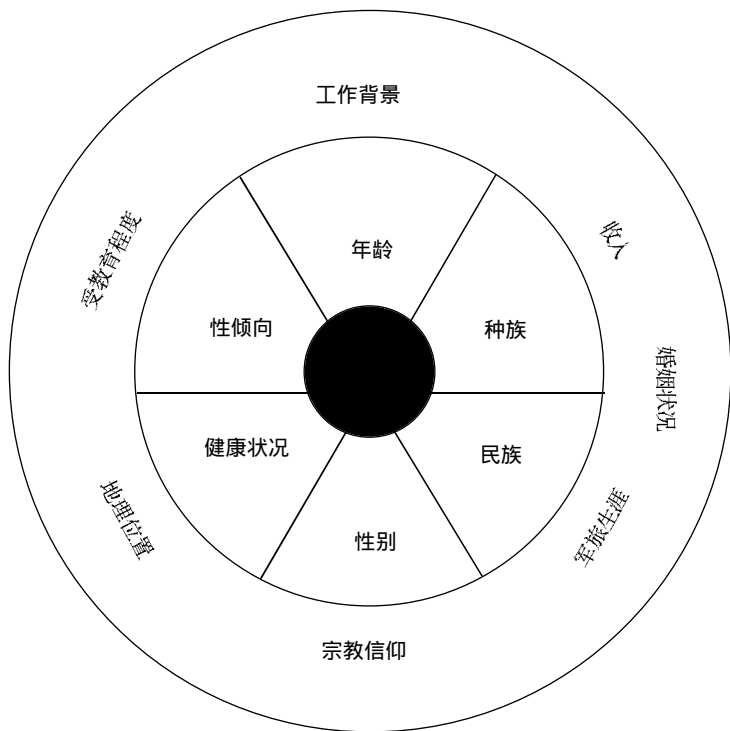


图3-1 人力资源管理任务

3.1 员工的多样性

在劳动大军中,多样性表现为人口特征的各种差异。由于许多企业在人员雇用方面紧跟美国劳工部关于各种人口趋势的预测,因此,美国劳动大军的进一步多样化主要是由人口构成变化引起的¹。

最近几年来,企业一直感受到这种变化趋势的影响。下面较为详细地浏览一下某些主要的变化趋势:

- 在1996年~2006年期间,劳动力总数的增长速度将比以往几十年放慢。
- 1990年~2005年间进入劳动力大军的人数中只有三分之一为男性白种人。
- 妇女参与就业的比例将比以往进一步提高。到2005年,美国63%的妇女将进入就业行列。
- 少数种族成员占全部劳动人口的比例将进一步提高;外来移民将进一步促进这一比例的上升。
- 美国人口平均寿命将会提高;从全日制工作退休的人员中,将有更多的人从事非全日制工作;16岁~24岁的人口可进入劳动大军的数量将会下降。
- 作为以上各种转变的结果,不同行业中的许多企业将会面临缺少合格员工的状况。

3.1.1 劳动大军中的妇女

妇女人口就业比例的大幅增长,将产生重大的社会和经济影响。从1979到1990年,进入劳动力工作年龄的妇女占全部工作年龄妇女的比重由43%上升到57%。根据预测,到2000年,工作年龄妇女的63%以及25岁~40岁妇女的80%将从事或寻找工作。面对这一趋势,越来

越多的雇主将不得不应付儿童和老年人照料这样一些问题，在家庭和病假法具有明确要求的情况下就更是如此。总之，随着越来越多的妇女参与就业，企业内部的劳动力将呈现更大程度的多样性。

3.1.2 劳动大军中的种族差异

美国人口中增长最快的部分是少数种族群体，尤其是讲西班牙语的美籍人、非（洲）裔美国人和亚裔美国人。到2000年，这些少数种族群体将占到总人口的30%左右。目前，在加利福尼亚、德克萨斯和佛罗里达州，在那些人口超过10万的许多城市中，“少数”种族群体成员已经构成了全部人口中的多数。

3.1.3 劳动人口的高龄化

多数发达国家正在经历着人口的老龄化。这些国家包括了澳大利亚、日本、大多数欧洲国家和美国。在美国，平均年龄将从1986年的31.5岁提高到2000年的39岁。导致这种提高的原因部分是由于人们寿命的提高，部分是由于儿童与年轻人的数量尤其是16岁~24岁年龄段人口数的下降。根据预测，至少在2000年前，这一“十几岁”年龄组的人数将几无增加。

3.1.4 劳动力中的残疾者

另一个推动劳动力人口多样化的因素是由各种残疾人构成的群体。随着美国残疾人法案（The Americans with Disabilities Act）于1990年得以通过，美国企业已被提醒注意它们在雇用残疾人方面的责任。处于劳动力年龄的残疾人数量预计将进一步增加。此外，具有艾滋病或其他威胁生命之疾病的人口也被定义为残疾人，这

部分人口的数量预计也将增加。

3.1.5 具有特别性倾向的群体

就好像人口特征的多样化还不足以给管理者和企业增加足够的压力一样，如今的劳动人口中，还呈现出可导致各种与工作有关之后果的千差万别的生活方式。虽然目前只有少数几个城市和州，通过了保护具有特别性倾向的个人免受就业歧视的法律，但要求在这方面进行立法的各种势力正在加紧努力。因此，企业不得不正视这方面的压力。此外，如何协调员工权利与企业各种合理要求之间的关系，也日益引起了更多的关注。

3.1.6 多样性管理

所有这些变化，迫使企业和人力资源管理者不得不将多样性管理看作企业变化过程的一个组成部分。多样性管理就是指企业应在平等对待千差万别的各类员工方面采取主动性。许多企业将多样性管理放在了人力资源管理的重要位置，并积极采取了各有特色的方式来适应多样性。

美国多样性管理研究所的罗斯福·托马斯（Roosevelt Thomas）认为，有三种适应多样性的方式：

- 传统的方式：传统的方式主要是采用赞助性行动计划，将各种各样的人员吸收到企业的员工队伍中来，从而使企业成为一个各种雇员的“大熔炉”。
- 理解的方式：理解方式的目标是提高员工理解、接受和尊重同事间各种差异的自觉性。
- 管理的方式：管理方式是将多样性视为一个持续不断的过程，它要求雇主、管理者和员工在法律生效前

采取各种各样的努力。

通过将多样性问题上升到议事日程和有效地管理多样性事宜，企业将会在多方面受益。比如，企业内部的各种冲突可以减少，企业的生产力可以得到提高，企业对外部的求职者和现有员工将更具吸引力，等等。

图3-2显示，多样性管理属于企业处理多样性事务的最高层次。如同该图所显示的那样，企业也可以以更有限的方式处理多样性问题，如仅限于注重平等就业机会和赞助性行动等方面。

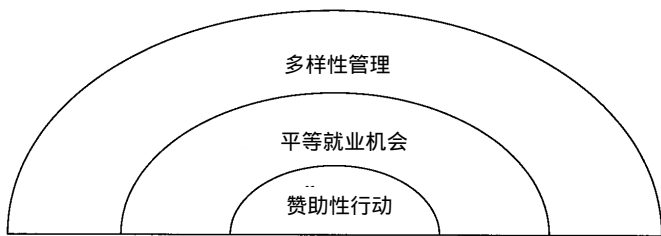


图3-2 多样性管理、平等就业机会和赞助性行动

3.2 平等就业机会

平等就业机会是一个很宽泛的概念，其实质是主张，在所有与就业有关的活动中，每个人都应受到平等的对待。对所有受平等就业机会法规保护的人们来说，法律将保障他们不受非法歧视。所谓歧视，是指具有某种常见特征的个人因为这种特征而遭到不平等的对待。迄今为止，政府已通过了许多法律，来保护那些具有某种特征（如种族、年龄和性别等）的人们。那些具有指定特征的人群，被称为受保护阶层或群体。受保

护群体由那些被平等就业法规确认为应受保护的所有个人所组成。许多受保护群体在历史上都曾遭受过非法的或不公平的歧视。下列保护基已在各种联邦法律中得以确认：

- 种族、原国籍、肤色（非裔美国人、讲西班牙语的美国人、土著美国人、亚裔美国人）。
- 性别（妇女，包括孕妇）。
- 年龄（40岁以上的人）。
- 残疾人（身体残疾或精神残疾）。
- 军旅经历（越战时期的老兵）。
- 宗教信仰（特殊的信仰或习俗）。

必须注意，根据法律的规定，企业所应提供的平等就业机会，是针对那些被认为符合雇用条件的人们，而不是无条件地对任何人一视同仁。另一方面，为了对那些受保护群体在实际上难以享有平等就业机会的方面进行矫正，一些企业制定了赞助性行动计划。

3.3 赞助性行动

赞助性行动指雇用方在确认有问题的方面后，树立目标并采取积极的步骤，来促进受保护阶层的成员更多地享有平等就业机会。当受保护阶层成员在企业中的人数比例，明显低于该群体在作为企业招聘之源的劳动力市场上所占比例时，赞助性行动就将加大在雇用、培训和提升受保护群体方面的力度。有些赞助性行动计划是企业自愿实行的，但在许多情况下，企业是被要求这样做的。政府规定，凡拥有等于或多于50名员工、并且每

年与政府签有超过50 000美元以上合同的企业，都有可能被要求采取赞助性行动计划。

当人们讨论平等就业机会规则时，也许最具爆炸性的争议，是赞助性行动计划导致了配额、照顾性选择和逆歧视。处于争论核心的是，当一个企业中受保护群体成员在许多工作职务中的代表性比例过低时，企业在选用、培训和提升这些受保护阶层成员时的角色问题。在那些不属于任何受保护阶层的人们中间，有些人声称他们受到了逆向的歧视。

随着许多企业的经济改组，出现了对于赞助性行动越来越强烈的抵制运动。如同已提到的那样，有些人认为，赞助性行动与其说是一个合理的人力资源管理办法，不如说是一个不公正的配额制度。赞助性行动的支持者则坚持认为，这是企业所采用的一种超前行动方式，其目的是保证受保护阶层的成员在就业的所有方面享有公平的机会，因此，它确实是一种真正意义上的管理。

不论关于赞助性行动之争论的最终结果如何，关键的是企业应意识到员工的多样性这一事实，并应处理好与多样性有关的各种事项。很多企业表示，它们的员工是企业真正的财富，并且是具有累积价值的人力资本。因此，对多样性进行有效地管理和坚持提供平等就业机会，是良好经营的基本条件之一。这样的举措还可促成对千差万别的劳动力中的各种人才的充分利用。

3.4 关于平等就业法规的说明

为平等就业机会奠定法定基础的各种法规，通常都

以比较概括的语言来表述。从而，只有通过将其应用于企业具体的情况，人们才能了解法律会对企业产生怎样的影响。

什么是非法歧视？

平等就业法规处理人们所关注的与雇用活动有关的歧视问题。歧视这个词，一般表示对物群或人群之间的差别进行区分。因此，歧视即是在多种可供选择的人或物中进行选择。例如，企业必须根据职务的要求和候选人应具备的资格，来区分（选择）那些申请某一职务的人们。然而，在进行人员雇用时，如果涉及下列两种情形之一，歧视就可能成为非法的：对不同的人采用不同的评价标准；虽然采用了同一标准，但这一标准与这些人的工作职位毫无关系。

当确定是否或何时发生非法歧视时，法院和政府管制机构一般要考虑以下的事项：

- 雇主的意图。
- 差别对待情况。
- 差别对待的后果。
- 经营必要性和职业关联性。
- 真正的职业资格要求。
- 取证的重负。
- 报复。

(1) 差别对待

差别对待，指受保护阶层成员受到与其他群体成员不同的对待。例如，如果女性申请人必须参加男性申请人无须参加的技能考试，这就是差别对待。如果差别对

待出现了，法院通常就会认定存在着有意识的歧视。

(2) 差别对待的后果

差别对待的后果，指由于差别对待，使得雇用决定导致了不利于受保护群体的后果。这个后果的具体表现，就是受保护阶层成员的受雇人数，比按相应比例应雇人数明显偏低。在这个问题上，一个具有里程碑意义的事件是格雷格斯（Griggs）对杜克电力公司（Duke Power）案（1971年），这一案例奠定了歧视后果这一事项的重要地位，使它成为平等就业法的立法基础之一³。

(3) 经营必要性和职业关联性

经营必要性，指为了企业安全和有效地经营而产生的实际需要。经营必要性一直是许多法院进行判决的依据。教育程度的要求通常就是由于经营上的需要。不过，如果企业要求雇员具有某种最低限度的受教育程度，比如说高中毕业，那么该企业就必须证明，这一要求对完成该项工作确实是必要的。

(4) 真正的职业资格要求

1964年民权法案第7章（Title VII of the 1964 Civil Rights）特别规定，如果某些特征可被证明是：“对商业或企业某些任务之履行确属真正必须之职业资格要求”，那么企业在性别、宗教信仰和国籍等方面就可以实行差别对待⁴。这样一来，真正的职业资格要求就成为一种法律依据，它使企业可以将在其他情况下属于非法排除的人合法地排除在外。不过，究竟什么构成真正的职业资格，目前只能取决于遍布于全国各地的各个法院各自的解释。

(5) 取证的重负

当歧视行为被起诉时,由此引起的另一个法律事项,是确定卷入诉讼双方中的哪一方来承担取证的责任。目前仍有争议的是,为了证明确实发生了非法歧视,那些起诉其雇主的人们必须提供什么样的证据。

在法院各种判决不断累积的基础上,目前的法规规定,对歧视提起诉讼的原告:必须是受保护组群的成员;并且必须证明存在着歧视后果或确实受到了歧视对待。

(6) 报复

平等就业机会法禁止企业对那些提出歧视诉讼的人们进行报复。所谓报复,是指企业采取措施来惩罚那些行使合法权利的人们。

3.5 1964 和 1991年民权法

针对与平等就业机会有关的各种事项,联邦、州和地方制定了大量的法律和规定。这一节讨论两个具有广泛影响的民权法,这两个民权法囊括了多方面的内容。在本章后面的其他几节中,将讨论一些具体的法律和优先权问题。

3.5.1 1964年民权法第7章

1964年通过的民权法的目的之一,是力图使所有与雇用有关的决定都具有平等的性质。如同通常的情况一样,该法律也难免包含了许多模棱两可的条款,这类条款给予实施这一法律的各种机构以很大的回旋余地。平等就业机会委员会(The Equal Employment Opportunity

Commission) 于是被组建起来，以贯彻实施专门针对就业问题的第7章中的各项条款。

1972年的平等就业机会法，对民权法第7章的某些条款进行了修改。修改后的第7章，将美国绝大多数企业都纳入了法律约束范围。根据第7章的修正案，任何美国企业如果符合下列特征之一，就必须服从由政府专门的法律实施机构为贯彻民权法而制定的所有规则和条例：

- 所有那些拥有等于或多于15名雇员、且每年每人被雇用时间等于或大于20周的私营企业。

- 所有的教育机构，不论其属于公共机构还是私营机构。

- 州和地方政府。

- 公共的和私营的就业服务机构。

- 具有15名或更多成员的工会。

- 为培养学徒或对员工进行培训而设立的劳资联合委员会。

3.5.2 1991年民权法

1991年民权法的主要目的，是推翻或修改美国最高法院在1988年～1990年下发的7个决议，这些决议使得对歧视进行起诉的人们很难获胜。

通过推翻美国最高法院的某些决议，1991年的民权法还取消了许多于1988年～1990年由最高法院制定的更倾向于对“雇主友好”(Employer-friendly)的决议。另外，1991民权法还准许由陪审团审理案件，并规定可对那些故意进行歧视的企业罚以补偿性和惩罚性的赔偿金。这种惩罚意味着，倘若企业被发现犯有非法歧视罪，

它所付出的代价将大大提高。据估计，由于1991年民权法的某些条款的作用，与平等就业机会有关的控诉数量很可能会继续增加。鉴于此，企业必须比以往任何时候都更加严格地保证，他们的所作所为确与职业相关联，或者确实基于经营之需要。

3.6 法律实施机构

不同层次的政府有关机构，都具有调查非法歧视行为的权利。在州与地方政府层次上，许多委员会拥有强制权。在联邦一级，最著名的两个有关机构，是平等就业机会委员会和联邦合约服从计划局（The Office of Federal Contract Compliance Programs）。

3.6.1 平等就业机会委员会

平等就业机会委员会系根据1964年民权法所成立。它负责强制实施民权法中与就业有关的条款。该机构负责发起调查、受理各种有关控诉和制定实施各种法律的指导方针。

3.6.2 联邦合约服从计划局

平等就业机会委员会是一个独立的机构，而联邦合约服从计划局则隶属于劳工部。该计划局是根据行政命令而设置的，其作用是确保联邦政府合同的签约商和分包单位不得从事歧视性活动。该局各种工作的主要目的是促使联邦政府合同的签约商和分包单位，采取赞助性行动来克服已往歧视性做法所造成的后果。

3.6.3 州和地方的法律实施机构

除了联邦法律和法院指令之外，许多州和自治市还

通过了本州和本地的有关法律，用以禁止基于各种原因而进行的歧视。通常，这些法律是仿照联邦法律而制定的，不过，这些州法和地方法对有些问题提出了更多的补救办法，如要求企业采取其他一些行动，或禁止在联邦法律未明确指定的某些方面进行歧视。州和地方政府还设置了某些法律实施机构，以强制企业遵守平等就业机会法规。

3.7 员工选拔程序统一准则

员工选拔程序统一准则，适用于联邦平等就业机会委员会、美国劳工部的联邦合约服从计划局、美国司法部以及联邦人事管理局。这些准则提供了一个框架，这个框架可用于确定企业是否遵守了关于歧视方面的联邦法律。由于这些准则适用于就业过程的所有程序，从而这些准则实际上影响人力资源管理的所有阶段。

3.7.1 无歧视后果检验方法

一般情况下，当法院发现企业存在着歧视问题时，法院最关注的问题不是动机，而是雇用政策和程序所造成的后果。请记住，歧视后果指受保护阶层成员在受雇比例上明显偏低。统一准则中有下列一段表述：“倘若未导致不利后果，则该准则并不要求其实行者就选择程序之合法性进行调查”⁵。这一规定为雇用工作确立了一项指导原则。

在这些准则下，歧视后果将根据 4/5 规则来确定。根据这一规则，如果任何被保护群体的雇用率少于人数最多组群之雇用率的 80%，或者少于该被保护组群在有

关劳动力市场上之出现率的80%，则表明存在对该群体的歧视。可以看出，这些准则实际上是以统计的方法来确定是否发生了歧视。对于是否存在歧视性后果，企业可从内部和外部两个方面来检查。

(1) 内部歧视后果检查

从内部检查歧视后果时，企业须将受保护群体成员与不受保护群体成员各自所受到的对待进行比较。

可从以下方面来检查人力资源工作中是否存在内部歧视后果：

- 被选来与所聘人员进行面谈的人选。
- 影响工资提升的工作表现考核。
- 提升、降职和辞退。
- 各种选拔测试的合格率。

(2) 外部歧视后果的检查

从外部检查歧视后果时，企业应将企业内受保护群体员工所占比例，与该群体成员在有关的劳动力市场上所占比例进行比较。所谓有关的劳动力市场，是由企业从中招聘员工的各个地域所构成，而非仅仅由那些应聘者的个人居住地所构成。外部检查还应比较受保护群体被聘比例与他们在全体申请人中所占的比例，以保证企业从有关的劳动力市场上抽取了“有代表性的样本”。虽然企业并未被要求保证绝对等比例，但却需要使两者的比例“大致接近”。目前，法院已开始运用统计分析方法，来确定实际差别是否过大。

(3) 无歧视后果策略的效果

以上提到的4/5规则，是另一个衡量标准或尺度，

企业可以用这一尺度来确定是否存在对被保护群体成员的歧视后果。不过，为了遵守 4/5 规则的要求，企业必须保证，在任何层次或任何工作职务方面，都没有导致对受保护群体的歧视性后果。由此可看出，对这一策略的运用并非如同想象的那么容易和毫无风险。作为一种可替代的选择，企业也可采用另一个遵纪守法的方法，即证实他们的雇用决定均基于与职务要求有关的因素。

3.7.2 与职务相关的正当性方法

根据与职务相关的正当性方法，下列各种雇用工作事项或测试必须符合正当性的要求：工作职责介绍、教育程度要求、工作经历要求、工作技能要求、申请表、面试、笔试和表现评价。可以看出，正当性这一概念，对形成人力资源决定时所经常使用的许多手段，都将产生某些影响。

正当性用以表示，各种测试在多大程度上实际测度了它所表示要测度的东西。正当性与根据测试所得出的评定结果有关。在招聘工作中，测试是一般性的雇用程序之一，测试结果是做出与雇用有关的各种决定的部分依据。为使一项一般性智力测验成为合理的或正当的，它就必须实际上测量智商，而不应落为词汇考试。同样，一项招聘考试要想成为恰当的，它就必须测度被考人从事其将被雇用从事的那项工作的能力。

就与雇用有关的测试来说，最理想的境界是既保持正当性又具有可信度。可信度是指一项测试对它所测度的东西具有前后一致性。如果一项测试是可信的，那么一个人每次参与这一测试所得分数应该是大致相等的。

(由于更多的学习和工作实践所导致的提高则另当别论)。一项测试除非对某一特征的测度具有前后一致性(可信赖性),否则,它在预测工作表现方面就几乎没有任何价值。

3.8 正当性与平等就业

如果有人基于歧视后果而控告业主有歧视行为,那么,只要有一定的根据,法院就可以立案。此后,企业就必须通过证据来证明,其雇用程序是合理的或正当的,即证明各种措施确实与职务有关、并且是该项职务所要求的。确定究竟什么属于与职务相关之内容的关键手段,是对各种职务进行分析。通过职务分析,就可以了解,为了令人满意地担任某项职务,一个雇员所需具备的知识、技能、能力以及其他方面的特征。另外,对一份职务的细致考察,还可以作为一种证据,用以证明企业在知识、技能和能力方面对雇员的要求,确实是职务本身的要求和履行各种工作职责所必须的。

1978年统一选拔准则认同了两类正当性检验策略:

- 内容的正当性。
- 有关标准的正当性(同期的和预期的)。

3.8.1 内容的正当性

当一种逻辑的、非统计的方法,被用来确定从事一项职务所需要的知识、技能、能力和其他特征时,这就意味着正在确定测试内容的正当性。一项测试的提问如果反映了某项职务的工作实际,那么该项测试在内容上就是正当的。例如,对一个零售出纳员的算术知识考试,

应该包括出纳工作经常遇到的那些问题。当雇员数量不足以大到可以采用其他的、更具统计色彩的方法时，内容的正当性策略就尤其有用。

3.8.2 有关标准的正当性

任何类别的就业考试，都是试图预计一个人在其职务上将会有怎样的表现。确定有关标准的正当性时，一项考试就是一个预测指标，而所要求的知识、技能和能力及工作表现则是一些标准。职务分析的任务，就是尽可能准确地确定，对各项职务的工作任务来说，到底需要什么样的知识、技能、能力和行为方式。

有两种方法可用来检验有关标准的正当性。一种是同期正当性检验法，另一种是预期正当性检验法。同期性检验法是一种“同时”方法；预期性方法是一种“事前”方法。

当企业采用同期正当性检验法检验一项考试内容的正当性时，现有员工们将被要求参加该项考试。每个员工的考试成绩，将被拿来与已往对该员工的工作考核结果进行对比。已往工作考核结果是根据该员工的故事率、缺勤记录、工作评价等来确定的。当将考试结果与工作考核结果进行比较时，如果比较结论显示两者的相关度很高，就说明，该项考试确实能够将较好的员工和较差的员工区别开来。

当企业采用预期正当性检验法检验一项考试内容的正当性时，员工在申请工作时的考试成绩，将被拿来与他们以后的工作表现进行比较。以往，由于预期性检验方法被认为与工作表现具有更紧密的联系，它因此受到

平等就业机会委员会的偏爱。不过，预期性检验方法要求：相对较多的人数（通常不少于30人）；从考试起到可对工作表现进行评价之间需要一定的时间差（一般为一年）。

因此，它在许多情况下都不太适用。由于这样或那样的问题，通常所采用的多为其他检验方法。

3.9 性别歧视

本章的目的之一，是讨论平等就业机会法规和法院决议所针对的各种问题。另一个目的，是详细考察企业方面应该怎样遵循各种平等就业机会机构的规定和要求。

1964年人权法第7章确定了禁止在就业中实行性别歧视的基本原则。其他许多法规则侧重以消除具体领域的性别歧视为目的。本节首先讨论性骚扰问题，然后再讨论其他形态的性别歧视。

3.9.1 性骚扰

平等就业机会委员会颁布了用于减少性骚扰的指导原则。虽然对于什么是性骚扰具有不同的定义，但是一般说来，性骚扰是指这样一些行为，这些行为是以性目的为导向的，并且是被骚扰者所不情愿的，它使雇员屈从于不利的就业条件或造成了一个敌意的工作环境。性骚扰可能发生于老板与下属之间、同事之间、或员工与那些与其有业务关系的非雇员之间。

以下是关于两种性骚扰的定义：

- 交易性性骚扰：指雇主或负责人将某些特定的雇用结果与这个人提供的性服务联系在一起。

- 敌意性性骚扰：指性骚扰无端地妨碍了被骚扰者的正常工作和精神上的安宁，或者造成了令人恐惧或厌恶的工作环境。

(1) 交易性性骚扰

将某些雇用条件（包括增加工资、职务提升、工作选派和工作时间、表现评价、参加会议、纪律处分等等）与提供性服务联系起来的做法，将可能作为性骚扰指控的依据。毫无疑问，从事性骚扰的高层人士或管理者所采取的将性服务作为提薪和晋升之条件的做法，在工作环境中属于一种不正当的行为。这一见解在各种场合都受到普遍的支持。

(2) 敌意性性骚扰

第二种性骚扰造成了一个不利的工作环境。在哈里斯（Harris）对铲车设备公司诉讼案中，美国最高法院规定，在确定是否存在一个敌意环境时，应考虑以下因素：

- 该行为是否在身体上具有威胁性或使人蒙受羞辱，而非仅仅是否构成了一种唐突的冒犯。
- 该行为是否无端妨碍了一个雇员的正常工作。
- 该行为是否影响了该雇员的精神安宁。

已往所发现的大量性骚扰实例表明，在某些人眼中属于无伤大雅的玩笑或取笑，在另一些人看来就可能属于有意的冒犯或敌意的行为。

(3) 性骚扰政策

每个企业都应制定针对性骚扰的政策。这一政策首先应得到最高管理层的强力支持。该政策应包含下列的内容：

- 关于如何提出投诉的指导性说明，其中包括如何

越过正好是性骚扰肇事者的顶头上司。

- 关于保密性和抵制被告人报复的承诺。
- 关于迅即从事调查的保证。
- 关于对那些性骚扰者将实行直到除名的各种纪律惩罚的声明。

3.9.2 孕妇歧视

1978年通过了孕妇歧视法 (The Pregnancy Discrimination Act of 1978), 该法律是对1964民权法的一项修订案。该修订案中最重要的一项条款规定: 所有员工数量等于或多于15人的企业, 必须将产假与其他事假或病假同等对待。与孕妇歧视法密切相关另一个法律, 是1993年家庭和病假法。该法律规定, 企业应给予每个员工最高可达12周的不带薪的家庭假期, 另外, 它还要求企业准许那些结束了家庭假期的员工重返工作岗位。家庭和病假法案对男性和女性员工同等适用。

3.9.3 报酬问题与性别歧视

企业在报酬上的歧视性已引起了广泛的关注。在报酬措施方面的存在的一项争议是: 在女性所得工薪和福利大多少于男性的状况下, 到底男性和女性在多大程度上受到了不平等的对待。

(1) 同工同酬

1963年生效的同工同酬法案, 要求雇主不分性别地对类似的工作支付类似的工资。该法案还规定, 工作任务的周期性的或非经常性本身, 不能作为同类工作间过高报酬差距的理由。只有在下列情况下, 报酬方面的差异才是被允许的: 资历不同; 工作表现不同; 生

产的产品在数量和（或）质量上不同；性别以外的其他差别，如技能、努力程度和工作条件差别等。

(2) 等值等酬

等值等酬也可称为按职务价值付酬，它是指对那些要求大致同等水平的知识、技能和能力的职务，应支付大致相等的报酬；也就是说，即使这些职务在工作责任上存在着较大差别，企业也必须支付大致相同的报酬。由此可知，同工同酬适用于那些大体上一样的工作；而等值等酬则适用于那些虽然性质不同但其重要性却被等价视之的职务。等值等酬理念得以形成的一个重要原因，在于男女在收入方面的差距不断扩大。

3.9.4 工作与职业上的性别歧视

企业所使用的选拔或晋升标准也可能构成对妇女的歧视。已往的许多实例证实，企业往往阻碍妇女担任某些职务或进入某些工作领域。最成问题的是，企业还常常将婚姻或家庭状况作为是否选用妇女担任某项职务的依据。

(1) 裙带关系

裙带关系指允许具有亲戚关系的员工在同一个企业工作的做法。实际上，许多企业制定了限制或禁止裙带关系的政策，还有些企业只是要求，亲戚之间不得一方直接为另一方工作，也不得直接在一起工作，更不得同时被安置在那些容易发生串通或冲突的位置上。

(2) “玻璃天花板”

多年来，妇女团体一直声称，妇女们在其工作单位遭遇了一个“玻璃天花板”。玻璃天花板指一种歧视性

做法，这种做法阻止妇女或其他受保护群体成员晋升到行政管理层次的位置。

3.10 年龄歧视

多年以来，种族和性别歧视案件在数量上大大超过并由此遮掩了年龄歧视案件。从1978年通过了对1967年就业年龄歧视法（The Age Discrimination in Employment Act）的一项修正案开始，年龄歧视诉讼呈现了急剧的增长。不过，近几年来，平等就业委员会所受理的对年龄歧视的控诉案件，在数量上仍然排在种族和性别歧视之后。

3.10.1 就业年龄歧视法

于1978和1986年经过修正的1967就业年龄歧视法规定，就业中的年龄歧视属于非法行为，也就是说，企业不得因年龄不同而在就业报酬、职务任期、工作条件和优待等方面实行歧视性对待。以后的有关修正案首先将最低强制退休年龄提高到70岁，然后又彻底取消了强制退休年龄。就业年龄歧视法适用于所在企业员工数不少于20人的所有40岁以上的员工。不过，当年龄确系与职务有关的职业资格要求时，这一法律则不再适用。

另外，当一个员工因充分理由（如工作表现非常糟糕）而被处罚或开除时，对年龄歧视的各种禁止规定也将不再适用。根据法律规定，年龄较大的员工因为糟糕的工作表现而被辞退，与任何其他人因此而被辞退并无不同。不过，仍然有许多40岁以上的员工依就业年龄歧视法对企业进行起诉。这些起诉者大多是在企业重组或

人员压缩中，被迫接受“自愿退休”的职工7。

3.10.2 高龄职工福利保护法

1990 年高龄职工福利保护法案（The Older Worker Benefit Protection Act）得以通过。该法案的目的，一方面是为了修正就业年龄歧视法，另一方面是为了否定美国最高法院 1989 年在俄亥俄公务员退休组织对贝茨（Public Employees Retirement System of Ohio v. Betts）案中所通过的一项决议⁸。高龄职工福利保护法规定，在提前退休或解雇条件方面，企业应对高龄职工和其他员工实行同等对待。该法案确定了非常具体的有关标准，在高龄职工着手签署一份不对企业进行年龄歧视诉讼的承诺性弃权声明书之前，企业必须首先满足这些标准。

3.11 美国残疾人法

1990 年通过的美国残疾人法，标志着关于残疾人歧视的法规在范围上和影响力方面有了进一步的扩展。残疾人法规定，所有拥有等于或多于 15 名员工的企业，都必须遵守美国残疾人法各项条款的要求。平等就业机会委员会负责强制实施该法律的所有条款。美国残疾人法是在 1973 年职业复兴法（The Vocational Rehabilitation Act）和 1974 年康复法（The Rehabilitation Act）的基础上制定的，后两种法律都仅适用于与联邦政府签有合同的企业。

如同在图 3-3 中可看到的那样，美国残疾人法远不止于影响就业事宜。该法律适用与于私营企业、就业服务机构、工会以及州和地方政府。美国残疾人法在就业方面的有关规定包括以下主要内容：

- 禁止对那些能够履行基本工作职责的残疾人实行歧视。不过，该法案对基本工作职责这一标准的界定显得不够清晰。

- 除非企业将被置于过度重负的境地，否则，在法律约束范围以内的企业必须为残疾人提供适当的便利条件，以使其能够作为一个雇员来从事工作。

- 企业不得要求求职者进行就业前的体格检查。只有在企业已提供了一份仅以通过体格检查为条件的职务承诺之后，企业才可要求这类有条件的受雇者进行体格检查。

- 与联邦政府签有2 500美元合同额的承包商和分包单位，必须采取赞助性行动来雇用那些符合条件的残疾人。

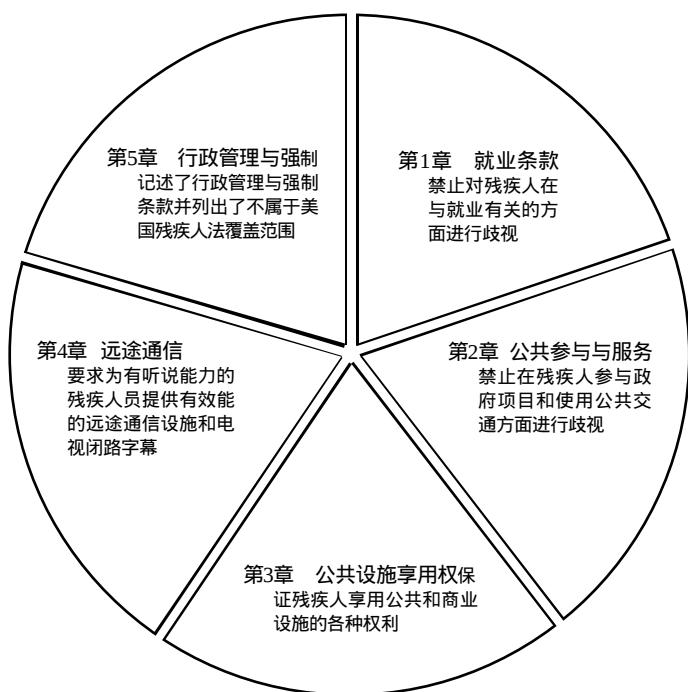


图3-3 美国残疾人法的重要章节

根据美国残疾人法9，残疾人指这样一些人，他们或者具有某种身体的或精神的损伤并且其某些日常活动受到这一损伤的很大限制；或者具有某种这类损伤的记录；再或被认为具有某种这类损伤。

3.11.1 基本工作职责

美国残疾人法规定，企业必须为所有职务确定基本工作职责。所谓基本工作职责，是指一个残疾人所承担或期望承担的就业岗位上的主要工作任务。也就是说，基本工作职责不包括该职务上无关紧要的职责。

3.11.2 适当的便利条件

适当的便利条件指对一份工作职务或工作环境进行一定改进或调整，以使一个符合资格的残疾人能够享有平等的就业机会。法律要求企业为残疾人提供适当的便利，以保证非法歧视不致因工作条件问题而发生。

3.11.3 过度重负

所谓提供适当的便利条件，应仅限于那些未将企业置于“过度重负”的举措。如果有关举措将使企业处于非常困难或过度花费的境地，那么这种举措就导致了企业的过度重负。至于在什么情况下，要求企业为某一职务提供便利条件属于非合理要求，或属于会导致企业过度重负的要求，美国残疾人法只提供了某些非常一般性的指导原则。

3.12 其他歧视对象

1964年通过的美国民权法的最初目的是对付种族歧视。如今这一领域仍然是具有重要性的领域，企业必须

对那些可能属于种族歧视的做法予以注意。

3.12.1 原国籍和公民身份歧视

当涉及就业和平等问题时，那些来自其他国家、特别是那些非法居住在美国的人们的权利是什么？由于没有移民归化局（The Immigration and Naturalization Service）的正当许可和证件，非法的外国侨民往往被称为无证件工作者。1986、1990和1996年通过的数个移民体制改革和管制法案（The Immigration Reform and Control Acts），对多年来政治家、劳工领袖和企业所面对的有关移民就业的各种问题有了明确的说法。

(1) 移民体制改革和管制法案

为了应付持续不断涌入美国的移民潮所造成的各种问题，1986年通过了美国移民体制改革与管制法案，并与1990年对该法案进行了修订。该法律规定，企业基于原国籍或公民身份而在招聘、雇用和辞退方面进行的歧视属于非法行为。

该法律还要求，企业在雇用新员工时，应检查他们的有关身份证件。而新员工也必须签署关于他们在美国具有合法性工作资格的证明表。企业必须要求雇员提供关于自己身份的证据。

3.12.2 宗教信仰歧视

美国民权法第7章明确规定，以宗教信仰为对象的歧视属于非法行为。但是，教会学校或机构在一个范围有限的招聘工作中，可以将宗教信仰作为一项真正的职业资格要求。

在这一方面，美国最高法院在环球航空公司

(Trans World Airlines) 对哈迪森 (Hardison) 案件中确立了一个重要的原则¹⁰。在这一诉讼案中, 最高法院规定, 企业必须为员工的宗教信仰提供适当的便利条件。

3.12.3 性倾向和同性恋者权利

最近, 在修改关于美国军队中非异性恋者的政策方面的斗争, 表明了伴随“同性恋者权利”(Gay Rights) 的讨论而生的强烈情绪。有些州和许多城市都已通过了有关法律, 以禁止基于性倾向和生活方式的歧视。但是, 在联邦一级, 尚没有通过类似性质的法律。至于在一项旨在对美国宪法进行修订的平等保护修正案之下, 同性恋男女是否享有合法权利, 美国最高法院尚未做出决定。

3.12.4 判罪和逮捕记录

各法院一般都认为, 如果一项犯法行为与工作有关, 那么判罪记录就可以用作确定是否雇用的依据。例如, 一家银行可将申请人犯有盗用款项罪作为拒绝雇用的正当依据。有些法院主张, 只能将那些在最近 5 年 ~ 10 年内发生的与工作有关的犯罪作为拒绝雇用的依据。因此, 那些要求提供犯罪记录的企业经常附上一段这样的说明: “标明一项犯罪记录并不绝对地成为通向就业大门的一个门闩”。

3.12.5 老兵就业权利

军队老兵和预备役军人的就业权利已数次提及。以下两项最重要的法律须进一步予以强调。

(1) 1974 年越战时期老兵重新适应法

对越战时期的老兵在劳动大军中重新适应和吸收就业的关注, 导致了美国越战时期老兵重新适应法案

(Vietnam-Era Veterans Readjustment Act) 的通过。该法律要求与联邦政府签有大于或等于 10 000 美元合同的承包商和分包单位，在雇用和提升越南时期老兵方面采取赞助性行动。

(2) 1994年军旅服务人员就业与再就业权利法

根据 1994 年军旅服务人员就业与再就业权利法 (The Uniformed Services Employment and Reemployment Right Act.), 雇员应向他们的雇主通告军队服役义务。企业必须给在军队服役的雇员以缺勤假，并且应在 5 年之内保留该雇员重返企业再就业的权利。其他条款对被召唤到军队服役之雇员的权利的保护不一而足，其中包括可继续保持某些福利。

3.13 遵从平等就业机会

法律要求企业必须遵守所有平等就业机会的规定和指导原则。为此，管理人员必须了解哪些具体的管理步骤是必须的，以及关于歧视的控告是怎样被调查的。

3.13.1 平等就业机会记录

所有拥有等于或多于 15 名员工的企业，必须保留某些特定的记录，以在平等就业机会委员会要求时予以提供。如果一个企业达到了某些特定标准，那么，它还必须公布联邦合约服从计划局的书面报告和调查结果。根据许多法律，企业还必须在某些雇员可以明显看到的地方，贴出“官方认可通知”(Officially Approved Notice)。这一通知表明该企业是一个贯彻机会均等的企业并且不从事任何歧视。

(1) 平等就业机会记录的保存

所有就业记录必须按照平等就业机会委员会的要求予以保存，而关于企业的情况报告也必须按照联邦政府的要求归档。另外，任何由企业方所做或所保持的人事或就业记录，也必须予以保留，以供平等就业机会委员会审核。

3.13.2 就业前与雇用后情况调查

附录C 列出了就业前调查中企业可能希望询问的问题，并区分了哪些属于非歧视性问题，哪些可能是歧视性的。一旦企业告知申请人他被雇用了（此刻为“雇用时分点”），先前应禁止的问题就可以进行提问。正式雇用之后，企业就可以要求雇员填写直接或间接地涉及性别、年龄或其他背景等问题的体格检查表、集体保险卡和其他登记卡。另外，雇用之后，为了某些法律的和其他方面的需要，企业还可以要求雇员提供照片和关于种族、宗教或国籍等方面的资料。注意一定不能在雇用前要求这些资料。这些资料应保留在一个单独的人事记录系统内，以避免被用于工作考核、纪律处分、辞退或提升等决定。

3.14 赞助性行动计划

尽管赞助性行动计划作为一个概念在法院受到质疑，大多数联邦政府的承包商仍被要求提供赞助性行动计划。通常情况下，一个拥有不少于50名员工并与政府签有50 000美元以上合同额的企业，必须具有一个正式的和书面的赞助性行动计划。一个与政府签有高于50 000美元的

合同但员工数少于50人的企业，如果被平等就业委员会或其他机构发现犯有歧视罪，也可能被要求制定一项赞助性行动计划。至于赞助性行动计划的规模，则将根据被保护群体的属性和各种有关法律来确定。

赞助性行动计划的内容和源于该计划的各种政策，必须随时可供企业管理人员和高层人士查阅。计划内容多寡不一，有些计划内容较多，从而需要花费大量的时间来准备。

被保护群体成员雇用情况分析是赞助性行动计划的主要部分之一。这一分析用以确定被保护群体成员受雇数量和所从事工作的类别。雇用情况分析的另一内容，是对雇用的可能性进行分析。雇用可能性分析的目的，是确定在一个工作岗位数量给定的相应的劳动力市场上，有多少数量的被保护群体成员可以从事工作。

赞助性行动计划的实施必须建筑在对赞助性行动认同的基础上。认同必须从企业最高层开始。指定一位赞助性行动官员来监督该计划是很关键举措之一。

参 考 文 献

1. Fried, Barbara. 1994. *Domestic Partner Benefits: A Case Study*. Washington, DC: College & University Personnel Association.
2. Graham, Lawrence Otis. 1997. *Proversity*. New York: John Wiley & Sons.
3. Loverde, , Joy. 1997. *The Complete Eldercare Planner: Where to Start, Questions to Ask and How to Find Help*. New York: Hyperion.
4. Thomas, R. Roosevelt, Jr. 1996. *Redefining Diversity*. New York: American Management Association.

注 释

1. Throughout the following section, various statistics on workforce composition and trends are taken from. U.S. Department of Labor, Bureau of Labor Statistics, and Census Bureau data widely reported in various reference and news media reports. For additional details, pertinent issues of the *Monthly Labor Review* can be consulted.
2. R. Roosevelt Thomas, *Beyond Race and Gender: Unleashing the Power of Your Total Workforce by Managing Diversity* (New York: AMACOM, 1991).
3. *Griggs v. Duke Power Co.*, 401. U.S. 424 (1971).
4. Civil Rights Act of 1964, Title VII, Sec.703e.
5. “ Adoption by Four Agencies of Uniform Guidelines on Employee Selection Procedures (1978), ” *Federal Register*,

August 15, 1978, Part IV, 38295-38309.

6. *Harris v. Forklift Systems, Inc.*, 114 S. Ct., 367 (1993).

7. Cathy Ventrell-Monsees, " The ADEA Backlash, " *Textbook Authors Conference Presentation* (Washington, DC: American Association of Retired Persons, 1995), 49-58.

8. *Public Employees Retirement System of Ohio v. Betts*, 109 S.Ct. 256 (1989).

9. All of the definitions used in the discussion of the Americans with Disabilities Act are those contained in the act itself or in the *Technical Assistance Manual* issued by the EEOC.

10. *Trans World Airlines v. Hardison*, 432 U.S. 63 (1977).

第4章

职务分析

职务分析 (Job Analysis), 也可称为工作分析。职务分析是人力资源管理最基本的工作之一。它是一种系统地收集和分析与职务有关的各种信息的方法。这些信息包括各种职务的具体工作内容、每项职务对员工的各种要求和工作背景环境等。这些信息对于人力资源的其他管理工作来说, 是必不可少的。

职务分析的目的, 是确定什么是一份职务所应承担的任务、职责和责任。任务是一项独立的、可识别的工作, 它由一些事项所组成。职责是一个更大的工作切片, 它由一个人独立完成的若干项任务所构成。由于不论任务还是职责都是指各种各种事项, 因此, 试图将两者彻底区分开来并非总是一件容易的事, 并且往往也无此必要。不过还是可以举例说明两者的某些差别。例如, 如果一个就业负责人的职责是“对申请人进行面试”, 那么与这项职责有关的一项任务就是“问一些问题”。至于责任, 则是指执行某些特定任务和职责的义务。由于管理性的工作承负了更多的责任, 因此对这类工作所支付的报酬通常也就比较高。

4.1 职务分析的性质

职务分析需要搜集使一份职务有别于其他职务的特点方面的信息。这些信息有助于管理者做出各种决定。一般说来, 职务分析所需获得的信息主要包括以下部分:

- 工作事项和工作方式。
- 与他人的交往活动。
- 工作标准。

- 所使用的机器设备。
- 工作条件。
- 该职务对于他人所负责任与他人对该职务所负责任。
- 所需知识、技能和能力。

4.1.1 什么是职务

虽然职务 (Job) 与职位 (Position) 这两个术语经常被交替使用, 但两者之间的侧重仍略有不同。一份职务一般是将某些任务、职责和责任组为一体而成; 而一个职位则是指由一个人来从事的工作。因此, 如果有两个人在一个邮政所操作一台邮资机, 那么就有两个职位 (每人一个), 但却只有一份职务 (邮资机操作员)。

职务群是各种具有相似特点的职务所组成的族群。可以采取许多不同的方式来确定和组成各种职务群。例如, 某家保险公司的人力资源经理决定, 那些需要有关信息系统方面的专门技术知识、技能和能力的各种职务被视为一个单独的职务群, 而不论这些职务在地理上究竟处于什么位置。由于人力资源信息系统各种工作的独特性质, 使得企业在吸引和保留信息系统专业人员方面有些困难。因此, 企业有必要制定一个特别的报酬计划, 以使自己可与竞争对手所提供的报酬相匹敌。

4.1.2 职务分析与人力资源管理措施的合法性

近年来, 企业之所以关注职务分析, 主要是由于联邦和州法院特别强调职务分析。企业在就业方面的各种管理措施, 如招聘和选拔程序、表现评价体系、员工纪律处分和报酬分配等, 如果要保证合乎法律的要求, 就必须在一定程度上依靠职务分析。在大量的法院诉讼案

件中，企业之所以败诉，就是因为法官或陪审团认为，这些企业的人力资源管理程序和具体做法并非充分地与其职务有关。

4.1.3 职务分析的结果形式

职务分析首先获得了必要的信息，然后，这些信息将用来起草职务说明和职务要求细则。在大多数情况下，职务说明和职务要求细则的具体内容将被纳入一份综合性的文件材料。

(1) 职务说明

职务说明就是描述一份职务的任务、职责和责任。它表明在这份职务上要做什么，为什么要做这些，在什么地方做以及怎样做。职务说明还应包括工作标准。工作标准告诉人们，对职务说明所确定的各项工作来说，什么样的工作效果才是符合要求的。遗憾的是，许多企业的职务说明常常省略了工作标准。另一方面，有些企业虽然制定了工作标准，并且在职务说明中也包括了这些标准，却只提供给企业管理层和人力资源部门，而不是发到所有职工。许多职工因此对这些工作标准所知甚少甚至一无所知。这就使得职务说明的作用未能得到充分的体现。

(2) 职务要求细则

职务说明的作用，是指出一份职务所须从事的各种工作；而职务要求细则的内容，则是详细列出合乎要求地承担这份职务所需要的知识、技能和能力，如受教育水平、工作经历、工作技能、个人能力、智力和体质等。但须特别注意，一份准确的职务要求细则所要求的标准，

应根据一份职务到底需要其任职者具有什么样的知识、技能和能力来确定，而不应根据该职务上的现任职工本人实际具有的知识、技能和能力来确定。

4.1.4 职务分析的责任

在职务分析中，一般是要求一个熟悉情况的人来介绍一项职务做些什么，或者判断在该职务上将要从事哪些具体的工作。可以提供这类信息的人员包括：在该职务上任职的职工、有关方面的负责人、训练有素的职务分析员等。

4.2 职务分析应注意的法律事项

在前几章关于公平就业法律、规定和法院案件的讨论中，始终贯穿的一个基本观点是，企业要想保持一贯遵纪守法，就必须注重与员工的职务有关的各个方面。在第3章中，已讨论过1978年雇员选拔程序统一准则。该统一准则明确指出，当企业遇到歧视诉讼时，如果企业要想证明自己的行为确实属职务所需或经营需要，那么，企业就必须保证，其平常对职工的各种要求始终与职务本身的各个方面密切相关。

4.2.1 职务分析与美国残疾人法

自美国残疾人法通过后，职务分析、职务说明和职务要求细则在法律意义上的重要性日益增强。美国残疾人法的效果之一，是使企业越来越重视备置和更新职务说明，特别是更加注重其准确性。许多企业不得不大刀阔斧地修改其职务说明和职务要求细则，以力求使其内容严格地限于对确实必要的知识、技能和能力的要求，

而不是使其继续成为某些管理人员和雇员所偏爱的“肿胀”物。

(1) 基本工作职责的确定

美国残疾人法明确要求企业确定各种工作的基本工作职责。该法律具体指出：

基本的工作职责指“一个残疾人目前所占据或想占据的就业职位所承担的主要工作职责”。基本工作职责的内容不包括各种职位上无关紧要的各种工作事项。

确定工作职责是否属于基本性职责的依据包括但不限于以下内容¹：

- 雇主关于哪些工作事项属于基本工作职责的判断。
- 在刊登招聘广告之前或与求职者会面之前所准备的各种职务说明材料。
- 在该项工作职务上用于完成某项具体工作事项所花费的时间比例。
- 在不要求现任雇员从事这项工作事项的情况下可能出现的后果。
- 集体谈判协议所确定的任职期限。
- 该职务已往任职者的经验和 / 或目前类似职务的现任职工的经验。

(2) 员工选拔和工作考核

美国残疾人法生效后，企业必须使选拔标准和考核标准更严格地与职务本身连在一起，这一点是非常重要的。明确基本工作职责是一项基础性的工作，在确定了基本工作职责之后，企业就可以：

- 准备用于选拔面试所须提问的各种问题。

- 确定从事该项职务所需要的各种知识、技能和能力。
- 准备用来测验从事基本工作职责之能力的选拔考试。
- 确定用于考核基本工作职责完成情况的工作标准。
- 确认可否或在多大程度上可使工作条件更加便利以使其适合某些残疾人。
- 估计创造更为便利的工作条件的努力是否会给企业造成过度的困难或重负。

4.2.2 职务分析与工薪 / 工时规定

一般情况下，职务分析会确定某一职务用在各项职责上的时间比例。有了这方面的信息，就可依照工资和工时法律的有关规定，具体确定某一员工是否属于应付加班费的职工。

美国联邦政府的“公正劳动标准法案”(The Fair Labor Standards Act)和许多州的工资工时法律都明确规定：雇员用在例行的、手工的或文书的职责上的时间占全部正常工作时间的比例，是确定每周40小时以外的加班是否享受加班费的依据。根据规定，对那些以经营管理、行政管理和专业性工作为首要职责的员工，企业可以免付加班费。所谓首要职责，是指用在该职责上的工作时间至少占全部正常工作时间的50%。另外，有关规定还要求，不享受加班费的员工用在手工的、例行的和文书的职责上的时间比例，最多不得超过全部正常工作时间的20%（对于商业店员来说，用在零售商品上架摆设职责上的时间比例，以最多不超过正常工作时间的40%为限）。

企业在其他方面依法办事的各种努力，如在保障岗

位安全和员工健康方面的努力，在效果上也会由于职务分析所提供的资料而锦上添花。总之，如果没有职务分析，那么企业就很难保持一个合乎法律要求的人事管理体系。因此，职务分析无疑是人力资源管理之最基本的工作事项。

4.3 职务分析与其他人力资源工作

图4-1表明，在职务分析基础上形成的职务说明和职务要求细则，是影响其他人力资源管理工作的关键性要素。因此，即使法律并不强制要求，为了保证人力资源管理的有效性，企业也有必要进行职务分析。

强员工对企业的认同感，提高员工的敬业精神和工作积极性。

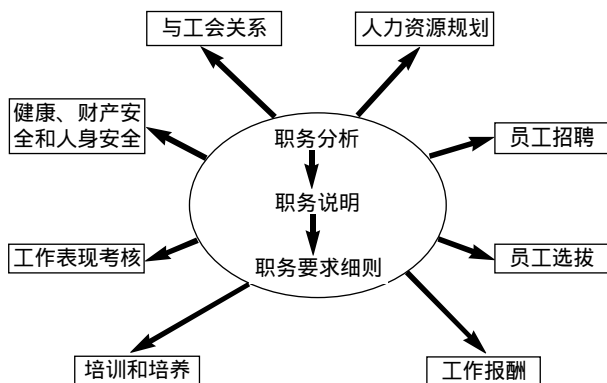


图4-1 职务分析与其他人力资源工作的关系

4.3.1 人力资源规划

在制定人力资源规划之前，首先应对当前的各种职务进行审核。企业现存的职务说明一般含有这一审核所

需的详细资料，包括目前职务的种类、职务和职位的数量以及这些职务之间的隶属关系。

4.3.2 招聘和选拔

企业在制定了职务要求细则之后，便可着手计划如何和从何处招聘用于填补预期职位空缺所需的雇员。填补岗位空缺的人员既可从内部选用，也可从外部招聘。例如，某家小型电器设备制造公司通过职务分析发现，一份习惯上由受过大学教育的员工来从事的第二类会计工作职务（Account II），实际上完全可以由一个受过高中程度的簿记培训并有几年工作经验的人来担任。于是，该公司决定用内部选拔代替外部招聘。这一决定使一个目前从事会计工作的低级职员得到了提升。内部提升不仅可节省招聘费用，它还以增强员工的责任心。

4.3.3 工作报酬

职务分析资料在制定工作报酬计划方面也具有重要价值。员工所从事的工作难度越大，报酬就应越高。职务分析信息可用来确定任务、职责和责任的权重，对难度较大的工作给予较大的权数，从而付给更高的报酬。必须切记，员工关于公正与平等的感受，是通过将自己所得与他人所得之比较以及与自己认为应得数量之比较而形成的。

4.3.4 培训和培养

职务分析确定了各项职务所应包括的工作事项，它们使有关负责人可以更准确地向求职者和新员工进行职务介绍。另外，职务说明和职务要求细则还向员工表明了，企业对那些希望承当某项职务的员工的期望是什

么；这方面的信息有助于职工制订自己的职业发展计划。通过与职务要求细则相对照，员工可以发现自己的哪些方面存在不足，从而可以有针对性地提高自己，以便为促进职业生涯的进步创造条件。从企业的角度看，企业在促进员工发展提高方面所进行的各种培训和培养工作，其效果也将部分地取决于工作职务说明和职务要求细则的完善程度。

4.3.5 工作表现考核

负责人确定员工工作表现的方法，是将一个员工应该做些什么与该员工实际上做了些什么进行比较。许多公司明确表示非常赞同“按业绩付酬”这一理念。这进一步表明，报酬应反映职工在某一职务上所取得的业绩如何，而不应仅仅取决于这份职务属于什么级别。

4.3.6 安全和健康

职务分析信息的价值还表现在，它可以帮助确定与职务有关的工作条件状况以及可能存在的危险。有了职务分析方面的信息，管理人员和人力资源专家就可以聚集在一起，共同确定必要的健康与安全设备、具体的工作措施和员工培训计划。

4.3.7 与工会的关系

在职工由工会出面代表的情况下，职务说明通常还必须确定哪些任务是职务范围内的，哪些是之外的。有时，在决定某些职务是否应包括在企业与工会的协议中时，也需要以职务分析信息为依据。在有些情况下，如果确有必要，管理层也会力争使某些负责性的职务排除在谈判范围之外，或使该职务上的负责人独立于工会组织。

4.4 职务分析方法

获取职务分析信息的方法有多种。常用的办法有观察、现场访谈、问卷调查和利用计算机职务分析系统。有时，在有必要且条件允许的情况下，企业也常常同时使用不同的方法。以下逐项讨论每一种方法。

4.4.1 观察

当采用观察方法时，经理人员、职务分析人员或工程技术人员须对一个正在工作的员工进行观察，并将该员工正在从事的任务和职责一一记录下来。对一项职务之工作的观察，可以采取较长时间内连续不断的方式，也可采用断断续续的间或访察的方式，具体采取哪种方式，应根据该职务的工作特点而定。

由于许多职务并没有完整的、容易被观察到的职责或者完整的工作周期，这就使得观察方法的作用十分有限。因此，观察方法一般只适用于工作重复性较强的职务，或者与其他方法结合起来使用。

4.4.2 现场访谈

搜集信息的现场访谈方法，要求经理或人力资源专家访问各个工作场所，并与承担各项职务的员工交谈。在进行现场访谈时，通常采用一种标准化的访谈表来记录有关信息。在大多数情况下，员工和其顶头上司都被列入访谈对象，以便全面彻底地了解一项职务的任务、职责和责任。

现场访谈方法一般非常耗费时间，尤其是当访谈者与两三个从事不同工作的员工交谈时，就更是如此。专业性和管理性的职务一般更为复杂和较难分析，从而往

往需要更长的时间。因此，现场访谈主要是用作问卷调查的后续措施。作为后续措施，现场访谈的主要目的，是要求员工和有关负责人协助澄清问卷调查中的某些信息问题；同时，分析人员也可借机澄清问卷中的某些术语方面的问题。

4.4.3 问卷调查

一个典型的职务分析调查问卷通常包括下列方面的问题：

- 该职务的各种职责以及花费在每种职责上的时间比例。
- 非经常性的特殊职责。
- 外部和内部交往。
- 工作协调和监管责任。
- 所用物质资料和仪器设备。
- 所做出的各种决定和所拥有的斟酌决定权。
- 所准备的记录和报告。
- 所运用的知识、技能和各种能力。
- 所需培训。
- 体力活动及特点。
- 工作条件。

问卷调查方法的主要长处，是可以在一个较短的时间内，以较低的费用获得大量与职务有关的信息，不过，后续的观察和访谈往往仍是必要的。

(1) 职位分析调查问卷

职位分析调查问卷是一种专门化了的调查手段。这类问卷含有核对表。在这种问卷中，每一种职务都从27

个方面来予以详细考察，而这 27 个方面总共包括了 187 个要素。

4.4.4 计算机职务分析系统

利用软件化的职务分析系统，可以大大减少用在与准备职务说明有关的各种工作上的时间和其他耗费。在这类软件系统中，针对每一项工作，都有成组排列的工作职责说明和关于问卷调查范围的说明。职务调查问卷中的资料可通过激光扫描方式输入计算机。然后，这些来自员工的资料被用来自动生成以职务特征分类的职务说明。在这些职务说明中，各种工作任务、职责和责任被分门别类，并且其相对重要性也被一一确定。

4.5 职务分析过程

职务分析应仿效有效的心理测试方法，并以合乎逻辑的方式来进行。因此，不论采用何种方法，职务分析一般都遵循一个多步骤的程序。以下提供一个典型的职务分析步骤的框架。各企业实际采用何种步骤，应根据所使用的方法和所包括的职务种类来确定。不过，一般情况下，基本的程序大致就是图4-2所显示的那样。

4.5.1 确认职务种类和审查现有文件资料

职务分析的第一步，是确认被考察的各种职务的特点和属性。例如，这些职务是否属于拿工资的职务（拿工资与拿薪水不同）、是否属于职员性的职务、是一个部门内的全部职务还是整个企业的全部职务，等等。确认阶段的另一部分工作，是对现有文件资料进行审查，如现存的各种职务说明书、组织系统图、已往的职务分

析信息、以及其他与职务有关的资料。在这一阶段，应选定参与职务分析的人员和所要使用的方法。另外，还须确定在职员工和管理人员将以什么方式参与这一过程，以及须将哪些雇员的职务列入职务分析范围。

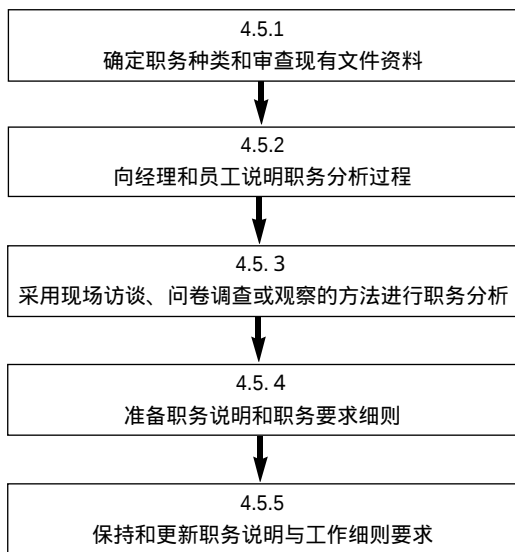


图4-2 职务分析的一般过程

4.5.2 向经理和员工说明职务分析过程

职务分析的基本步骤之一，是向管理人员、将受到影响的员工以及其他有关人员（如工会的工作人员）说明职务分析的过程。由于在工作中被人面对面地仔细考察时，员工往往产生出于本能的关注和不安，因此，在进行有关解释时，应注意有针对性地消除员工的戒备情绪。须要解释和说明的事项一般包括：职务分析的目的、采取的步骤、时间安排、管理人员和员工如何参与、谁来进行职务分析、有问题时应与谁联系等。

4.5.3 进行职务分析

接下来的步骤,就是采取行动去获取职务分析信息,即分发问卷、安排面谈和到现场进行观察。如果采用了问卷和面谈的调查方法,那么,在此之后,分析人员还须与有关人员保持随后的联系,以提醒管理人员和员工归还问卷或按时参加面谈。在取得了职务分析信息后,分析人员应进行仔细审阅,分析其是否完整。如果需要,分析人员可安排进一步的面谈,以获取澄清某些问题所需的补充信息。

4.5.4 准备职务说明和职务要求细则

在获取了所需的信息资料之后,首先应对其进行分类和筛选,然后就可用来起草职务的说明和职务要求细则。起草工作一般由人力资源管理部门负责。在完成第一稿后,应分发给有关的经理和员工进行审阅。根据审阅意见,再进行各种必要的修改,直到形成最终的职务说明和职务要求细则。

职务说明和职务要求细则的初稿,应主要发给那些从事这些职务的员工,特别是那些在职务分析中给予了协助的员工。但不必将所有职务的工作说明和工作细则发给每个员工。一般只需发给一个员工关于该员工自身职务的说明和细则。让这些在职员工有机会参与审阅和修改、提出需要澄清的问题和与管理人员及负责人进行讨论,可以加强管理者与员工间的相互交流和沟通。在审阅和修改时,人们可能提出各种问题,例如:应以什么方式来从事某项职务;为什么要采用这种方式;可以在哪些方面加以改进等等。此外,除了让员工参与审阅

和修改工作外，在存在工会的企业，还应邀请工会代表参与审阅和修订工作。这样做可以加强沟通从而减少今后劳资双方发生矛盾冲突的可能性。

4.5.5 保持和更新职务说明与职务要求细则

在形成了正式版本的职务说明和职务要求细则之后，还必须建立一套制度来使其能够根据新情况不断得以更新。否则，整个职务分析过程就可能不得不每隔几年重复一次。企业是动态的和不断演化的实体，所有职务在多年内始终保持不变的情况并不多见。

4.6 职务说明和职务要求细则

职务分析产生了职务说明和职务要求细则。两者合起来形成了条理清晰的职务分析资料。企业的人力资源工作应以这些资料为依据，以保证各种管理工作的合理性和始终保持与职务有关。对员工来说，这些说明和细则是决定他们职务的资方的代表性文件，其内容对每个员工都具有一定的参考价值。

4.6.1 职务说明的组成部分

表4-1给出了一个职务说明的范例，它包括几个主要部分。下面对一些最常见的内容作一些概述。

(1) 职务定位

职务说明的第一部分是职务定位。这部分一般包括职务名称、隶属关系、所在部门、所在地点及职务分析日期。企业在对职务和员工进行定位时，可参照人力资源信息系统中的有关信息。

在职务定位这一部分中，最常见的项目还包括：

表4-1 职务说明与职务要求细则

职称：人力资源助理	职务编号：
部门：人力资源	公平就业机会委员会所定职务分类：办公室职员
呈报人：人力资源经理	按公平劳动标准所处地位：非免付加班费者
起草人：Meann Mandel	
概要：	
协助人力资源经理管理和促进员工福利、公司安全计划、政府规定的遵从及健康和保健计划；协助经理招聘员工，帮助新员工熟悉情况，保持员工档案。	
基本工作职能：	
1. 协助人力资源方面的各种工作活动，包括准备工作安排、发布招聘广告、进行招聘面试、安排对公司的现场参观、核实推荐材料、使新员工和实习生熟悉情况（25%）。	
2. 根据人力资源经理的要求，撰写内部和外部来往信函，包括备忘录、员工通知和书信（20%）。	
3. 从事使全面安全管理计划与职业安全与健康管理局（Occupational Safety and Health Administration）的规定相符合的协调工作，包括主持常规的安全委员会会议、对日常遵守规定情况进行现场督察、组织员工安全培训（20%）。	
4. 管理员工福利，包括401（k）储蓄、退休、AFLAC、因公伤残补偿、健康和牙齿保健福利。回答员工的问题和调查索赔问题（20%）。	
5. 准备解雇员工所需文字工作，包括退休金结算、401（k）储蓄退发、统一综合财务调节法案规定的福利、最后工时结算以及仍欠假期福利费（6%）。	
6. 通过重新调整员工档案中的有关资料，使员工的休假病假等假期与实际相一致（5%）。	
7. 协调指定员工的就业前药物检查和被指定员工的随时性药物检查（4%）。	
8. 履行管理层分派的其他有关工作。	
知识、技能和能力：	
1. 关于公司政策、程序、产品和服务方面的知识。	
2. 关于人力资源实践工作活动和办事惯例方面的知识。	
3. 关于就业法律方面的知识，如：美国残疾人法、家庭和病假法、职业安全和健康法及其他法律。	
4. 关于因公伤残补偿索赔管理方面的知识。	
5. 关于健康保险索赔管理方面的知识。	
6. 与该职务相关的基本要求方面的知识，如 RUS的要求、全国电子编码（National Electric Code）的要求、职业安全和健康法的要求等。	
7. 分析思考能力和解决问题方面的技能。	
8. 解决冲突的手段与措施方面的技能。	
9. 书面与口头交流的技能。	
10. 以谦恭有礼的和专业的举止与同事和各种工作上的人际关系进行交往的能力。	

(续)

教育程度与工作经历要求：

管理专业或相关领域大专毕业或同等学历，两年人力资源管理工作实践或同等经历。

资格要求：	<u>0%~24%</u>	<u>25%~49%</u>	<u>50%~74%</u>	<u>75%~100%</u>
视力：				X
必须能够看清计算机屏幕、数据报告和其他文件。				
听力：				X
必须能够足以与同事、员工和顾客交流、参加各种会议、 和准备公司信息。				
站立和行走：				X
攀登、俯身、蹲跪：				X
举、拉、推：				X
用指拨弄、抓弄、触觉：				X
必须能够写、打字和使用电话。				

工作条件：

正常工作条件，不存在令人讨厌的状态。

注：

此处的说明意在描述雇员将要从事之工作的一般性质和层面，而不应被理解为是对这类人员的责任、职责和技能的要求之全部。此外，这些说明并非一份就业合同，这些说明的内容是否会有变动，将由雇用方斟酌决定。

- 职位数量。
- 工资等级。
- 公平劳动标准法(FLSA)所规定的地位（免付加班费 / 非免付加班费）。
- 平等就业机会委员会(EEOC)编码（出自平等就业机会表）。

(2) 职务概述

第二部分是职务概述。这一部分简明扼要地归纳了该项职务的责任和工作内容。有一位人力资源专家认为，职务概述部分的叙述特点应该是：“用30个或更少的字（指英文文字）描述职务的特点”。

(3) 职务的基本工作职能和职责

就一个典型的职务说明而言，第三部分主要列出基

本工作职能和职责。这一部分应清楚无误和十分精炼地表述该职务的工作任务、职责和责任。撰写这一部分是起草职务说明中最费时间的工作。

(4) 职务要求细则

职务说明中的第四部分列出了合格地从事这份职务所需具备的各种条件。一般包括的条件有：知识、技能和能力；教育程度和工作经历；体质要求及工作条件方面的规定。

职务要求细则部分的有关信息可用以确定，在美国残疾人法的要求下，哪些工作便利是可能的，哪些是不可能的。

(5) 解除条款与核准

许多职务说明的最后部分含有数位经理的核准签名和一项解除条款。这一解除条款使得企业可以改变某些工作职责，或要求员工从事那些未曾列出的工作职责。解除条款的目的，是避免人们将职务说明视为企业与企业员工之间的一份“合同”。

4.6.2 准备职务说明

美国残疾人法特别强调了一份好的职务说明的重要意义。按照法律的要求，职务说明必须真实和准确地反映职务的实际情况。

(1) 撰写概述与基本工作职责

有经验的职务分析人员大都发现，在完成基本工作职责说明之后，再来撰写概述，就会比较容易。否则，往往会将概述写得过长。

一般样式的基本工作职责表述通常包括：关于动作的动词；关于适用于什么对象；什么、怎么样、多少时候

一次。要想既不必过分细致又能将职责表述表达的十分清楚，确实需要很高的艺术。应注重用准确的动词来描述员工的任务、职责和责任。应尽力避免使用像保持 (Maintains)、处置 (Handles) 和处理 (Processes) 等这类十分含糊的词汇。

美国残疾人法强调了这样一个观点，即基本工作职责应按照其重要性或基本程度来排列。因此，工作职责的排列应使最基本的(就其重要程度和所花费时间而言)工作职责排在最前面，而将辅助性的和细枝末节的工作放在较后。这种排列方式十分必要。零碎的工作事项通常也应包括在内，以保证管理上灵活性。

4.6.3 职务词典

职务词典³是由联邦政府编制的，它是一个标准的职务信息资料来源。不论采用什么样的职务分析方法，它都具有一定的参考价值。职务词典包含了对多种多样职务的介绍。一个专业的人力资源管理人员，如果不得不准备大量的职务说明，那么他就可将职务词典中的职务说明作为基础。在此基础上，如有必要，可对词典中的职务说明加以修改，使之适合企业的具体情况。

4.6.4 撰写职务要求细则

撰写职务要求细则需要依靠多种信息资料。职务分析所得资料显然可作为一个基本的起点。在起草职务要求细则时，必须注意，细则中对各种知识、技能和能力的要求，必须是该职务的职责实际所需要的。也就是说，职务要求细则中的各种要求，必须针对承担这项职务所必须的条件来制定，而不应按照一个所谓的理想人选应具备的条件来确定。

参 考 文 献

1. Arthur, Diane. 1997. *The Complete Human Resources Writing Guide*. New York: AMACOM.
2. Bruce, Stephen D., ed. 1995. *Encyclopedia of Prewritten Job Descriptions*. Madison CT: Business & Legal Reports, Inc.
3. Thomson, Sue Ellen. 1995. *Encyclopedia of Prewritten Personnel Policies*. Madison, CT: Business & Legal Reports, Inc.

注 释

1. “ Equal Employment for Individuals with Disabilities, ” Federal Register 56 (144), 35735.
2. Herbert G. Heneman III and Robert L. Heneman, *Staffing Organizations* (Homewood, IL: Mendota Press, 1994), 148-153.
3. U. S. Department of Labor, *Dictionary of Occupational Titles*, 4th ed., revised (Washington, D.C.: U.S. Government Printing Office, 1991).

第5章

员工招聘与选拔

员工招聘和选拔就是选择潜在的任职者。我们首先讨论招聘。招聘是为企业的职务空缺找到一批有资格的申请人。如果有资格的申请人在数量上正好等于所需雇用的数量，就不存在所谓的选择问题，因为“选择”已经自然而然地决定了。在这种情况下，企业要么让某些职务继续空置，要么接受所有的申请人。这种情况并非绝无仅有。目前，许多企业都在为缺少具有相应知识、技能和能力的劳动力而苦恼。

5.1 招聘策略

随着各种竞争压力接踵而至，采用何种招聘策略对许多企业来说至关重要。企业无论规模大小，在招聘工作之前都必须做出下列的决定：

- 企业需要招聘多少人员？
- 企业将涉足哪些劳动力市场？
- 企业应该雇用固定员工，还是应利用其他灵活的雇用方式？
- 在企业内外同时聘用时，企业应在多大的程度上侧重从内部聘任？
- 什么样的知识、技能、能力和经历是真正必须的？
- 在招聘中应注意哪些法律因素的影响？
- 招聘时对多样性和赞助性行动的关注如何体现？
- 企业应怎样传递关于职务空缺的信息？
- 企业招聘工作的力度如何？

5.1.1 招聘和劳动力市场

在各种劳动力市场上，企业为雇用劳动力而竞争。

劳动力市场是企业吸收劳动力的外部源泉。如果在劳动力市场上，企业找不到理想的方式来开展工作，那么它们吸收和保持劳动力的能力就会下降，企业实现各种目标和战略的能力也将受到限制。

划分劳动力市场的方式多种多样，如可按地理区域划分、按技术类型划分或按教育程度划分等。劳动力市场也可以按管理人员、职员、专业和技术人员及蓝领员工等来进行划分。按区域分类，则可分为地方性的、区域性的和全国性的劳动力市场。在必要时，还可包括国际性的劳动力市场。

5.1.2 招聘与灵活雇用

企业日益重视分析研究到底应该招聘“职工”，还是利用其他的雇用方式。越来越多的企业发现，保持全日制职工的成本变得过高，而且由于政府强制规定的各种报酬，企业用于全日制职工的费用还将进一步提高。但花费只是问题的一个方面，另一方面的问题，是政府关于雇用关系的大量硬性规定，这些规定使得企业即使在萧条后的高涨阶段也不情愿雇用新的员工。而采用其他雇用方法，不仅可使企业避免种种争议和纠纷，还可免除诸如带薪假期和退休金计划等全日制福利所导致的成本费用。

灵活雇用制指利用企业外部的各种人员或机构，如利用个体承包商、临时工和雇员租赁等方式。下面概要介绍各种灵活雇用方式，并对每一方式提出一些重要的思考。

(1) 个体承包商

有些企业雇用个体承包商来从事某些以合同为基础

的特别劳务。不过，这些个体承包商必须是独立的。个体承包商的资格须通过一种包括 20 个项目的测试来确认。该项测试标准是由美国国内收入署（The U.S. Internal Revenue Service）和美国劳工部所确定的。关于这一点，将在第 8 章予以详细的讨论。个体承包商被用于许多领域，包括建筑设施维护、安全保卫、广告制作和公关等。据估计，由于此种灵活雇用制不必提供各种福利，雇主由此可以节省大约 40% 的成本费用。

(2) 临时工

那些想用临时工的企业，既可以雇用自己的临时工，也可以使用专门提供临时工的机构所提供的临时工。这类机构按照日工资或月工资的方式收费。

如果企业的工作量经常随季节或其他波动而变动，那么使用临时工就颇有必要。否则，如果全部雇用正式员工来应付业务高峰期的需要，那么，在经营处于低谷时，企业要么须要找到某些事情以使这部分员工有事可做，要么就不得不解雇多余的员工。

(3) 雇员租赁

雇员租赁是近年来广为人知的概念。雇员租赁的过程非常简单：企业与雇员租赁公司签订一个合同，然后，企业的雇员就由变为租赁公司的雇员，租赁公司再将这些雇员回租给这企业。通过支付一笔小额费用，小企业主或独立经营者就将其员工移交给了租赁公司，此后租赁公司将负责发放工资、支付税收、制定和实施人力资源政策以及保持所有必须的记录。

所有这些服务均需要一定的费用。租赁公司的服务

收费大约在月工资的4%~6%之间。

5.1.3 内部和外部招聘

在填补职位空缺时，不论是从内部提拔还是从企业之外雇用，都各有其利弊。表 5-1概括了这两种做法各自常被列举的优缺点。

表5-1 内部和外部招聘的优缺点

优点	缺点
内部招聘	
● 可提高被提升者的士气 ● 对员工能力可更准确地判断 ● 在有些方面可节省花费 ● 可调动员工的工作积极性 ● 可促成连续的提升 ● 一般只需雇用从最低级别的员工中选拔	● “近亲繁殖”(企业的视野会逐渐狭窄) ● 未被提升的人或许士气低落 ● “政治的”钩心斗角 ● 必须制定管理与培养计划
外部招聘	
● “新鲜血液”有助于拓宽企业的视野 ● 比培训专业人员要廉价和快速 ● 在企业内没有业已形成的政治支持者	● 可能引来企业窥察者 ● 可能未选到“适应”该职务或企业需要的人 ● 可能会影响内部未被选拔的候选人的士气 ● 新员工需要较长的“调整期”或熟悉时间

大多数企业实行内外招聘并举。如果某一企业的外部环境和竞争情况变化非常迅速，它就既需要开发利用内部人力资源，同时又必须侧重利用外部人力资源。对那些外部环境变化缓慢的企业来说，从内部进行提拔往往更为有利。

5.2 招聘程序

以人力资源规划作为基础，企业就可对招聘视野予

以恰当的定位。图 5-1 列出了一个典型的招聘过程所需经过的各个步骤。

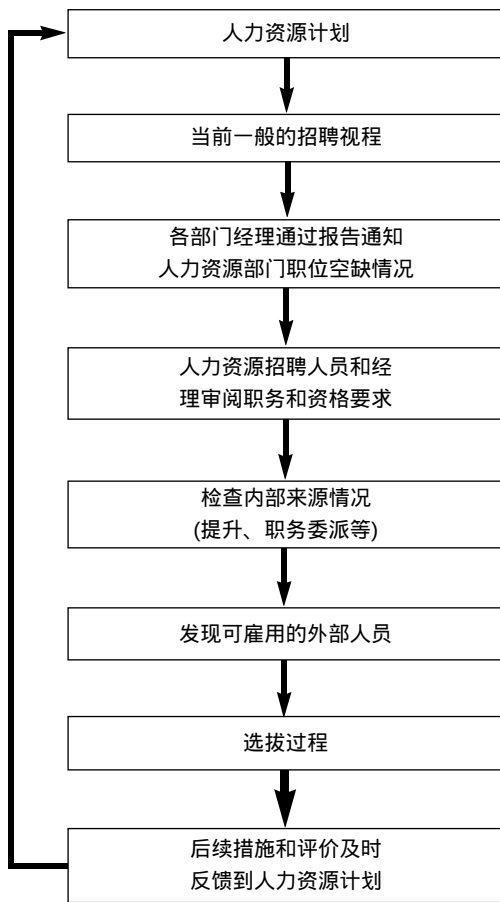


图5-1 招聘过程

5.2.1 招聘与遵纪守法

招聘是就业方面主要工作之一，因此也必须服从各种法规的要求。前面章节已讨论过关于平等就业的各种

法规，但在此仍有必要讨论这些法规对招聘工作的影响。

(1) 歧视效果与赞助性行动

在招聘中，遵纪守法的一个重要表现，是确保不造成外部歧视效果。需切记，所谓外部歧视效果，乃是指在企业所进行招聘的劳动力市场上，该企业所雇用的受保护群体成员，在比例上低于该群体成员应被雇用的比例。

(2) 招聘广告

凡是受平等就业法规约束的企业，在斟酌就业广告的用词时必须小心谨慎。平等就业委员会发布的指导原则指出，不论是直接地还是间接地具有性别与年龄含义的提法都是不允许的。

另外，招聘广告应表明企业已制定了符合平等就业规定的政策。根据通常的做法，广告中应包括一句一般性的短语，如“本企业为实行平等就业之企业”；或更具体地表明其所遵循原则的标识，如“平等就业机会 / 男女平等 / 赞助性行动 / 美国残疾人法”。

5.2.2 内部招聘

内部招聘来源包括当前雇员、当前雇员的朋友、以前的雇员和以前的申请人。提升、降职和调任等虽然不能为整个企业增加人手，但却可使企业某个部门的人员数量得以增加。

在聘用内部人员的优势超过从外部招聘的各种情形中，其中之一项，是内部聘用容许管理层有一定的时间对提升（或调任）候选人进行观察，从而可较准确地了解和估计其潜能和工作表现。其二，通过提升自己的员工来填补职务空缺，可以大大调动员工的工作积极性。

如果管理层的政策主要是从外部招聘，那么现有员工就很少有理由认为自己应该比目前工作所要求的更卖力。企业之所以在一般情况下首先选择从内部聘用合格的人员，其主要原因就是基于这方面的考虑。

职务公开招募和竞争上岗

当企业需要聘用内部员工到其他职务上去工作的时候，所主要采用的方法是职务公开招募制度。职务公开招募和竞争上岗是一种制度，在这一制度下，企业公开发布职务空位的信息，员工可根据通知申请某项职务空缺。企业可通过张贴通告、散发通知书或其他方式，向员工通告现有职务空缺并邀请员工对这些职务提出申请。在有工会组织的企业中，职务委派和竞争上岗的程序往往是很正式的，其具体程序一般都列入了劳工合同。在内部聘用中，企业也可采取论资排辈的方法，使提升非常严格地以资历为基础，即根据候选人资历深浅的排序来安排提升。

如果处理不当，公开招募与竞争上岗制度也可能收效不佳。职务空缺通常首先从内部委任，然后再开始对外招聘。这就要求企业必须给予员工一个适当的时间期限，以使他们在对外招聘之前能够仔细查看现有职务空缺的通告。并且，当职工的申请被拒绝后，他们应有机会与主管或其他人力资源部门的有关人员进行讨论，以明确为提高他们自己今后的晋升机会所需要的具体知识、技能和能力。

5.2.3 外部招聘

对某项职位来说，如果没有合适的内部人选，就需

要利用各种可资利用的外部来源。这些来源包括学校、学院和大学、就业服务机构、提供临时性帮助的企业、工会、媒介信息以及交换性或商业性的信息渠道。

(1) 在中学招聘

对许多企业来说，高中、职业或技术学校是新雇员的一个很好的来源。不过，企业在这些学校进行招聘的计划要想获得成功，就必须对有关事项进行仔细的分析，并与有关的各个学校保持持续的联系。

这类学校大都有一个就业指导或工作安排办公室。企业应与这些办公室的负责人建立并保持联系。用以使学生了解职务起点与发展机会的宣传手册，可以分发到学校的辅导员、图书馆及其他有关部门或人员。参加学校的职业选择指导日和组织学生参观团到企业参观，也是与学校的师生保持良好交往的措施之一部分。此外，企业还可与学校制定一种合作计划，让学生用部分时间到企业工作并给予一定的学分，这一做法有助于促使产生一批合格的全日制职务申请人。

(2) 到大专院校招聘

对许多企业来说，在大专院校招聘毕业生是一项大规模的工作。许多院校拥有供学生与雇用方见面的工作安排场所。不过，院校内的招聘存在着某些值得关注意的独特问题。

在大学校园内招聘人员一般要付较高的价码，因此，企业就有必要考虑，空缺的岗位是否确实需要大学或大专毕业生。实际上，多数职位并无此必要，但大多数企业却坚持用大学和大专毕业生来填补这些职务空缺。其

结果是，如果这类员工对这些职务缺乏兴趣，那么企业要么必须支付更高的工资来保持他们，要么就只好眼睁睁看着他们拔腿而去。

(3) 利用媒体信息资源招聘

媒体信息资源有报纸、杂志、电视、广播以及告示牌等，它们被广泛地用于招聘工作。当在媒体上作招聘广告时，企业应首先考虑以下问题：

企业到底要完成些什么任务？

企业究竟需要面向什么人？

广告到底要传送些什么信息？

这些信息应怎样呈现？

运用那种媒介形式？

5.2.4 招聘工作考核

对招聘工作的成功与否进行考核是十分重要的，因为只有通过这种考核，才能发现有关工作在时间上和花费上是否符合尽可能节约的原则。招聘工作考核的主要角度包括：

- 申请人的数量。由于一个好的招聘计划的目的是引来大量可供选择的申请人，因此申请人数量应作为评价招聘工作的自然起点。应考核的问题是：申请人的数量足以填满全部工作空缺吗？

- 平等就业机会目标的实现情况。招聘计划是实现受保护群体成员雇佣目标的最关键的措施。对于一个从事赞助性行动以实现这种目标的公司来说，这一计划的作用就更加重大。应该统计一下：招聘是否既引致了足够的申请人数同时又使这些人选中受保护群体成员占有

恰当的比例？

- 申请人的质量。除了数量以外，另一个应关注的事项，是申请人中符合资格者是否足以填满职务空缺。这方面应考核：这些申请人是否符合职务细则的要求，以及他们是否有能力从事这些职务？

- 平均雇用一个人的成本。平均雇佣成本因所需填补的职务数量而易。但是，欲知填补一个职位空缺的成本是多少，还需考虑到人员更替率和工资成本。须知，招聘工作所花费的最大一笔单项支出，是从事招聘工作的员工的工资。除此外，应考核的事项还有：用于任何单个的发布招聘信息之媒介的费用是否过高？

- 用于填补空缺所需的时间。用于填补空缺所花费的时间是评价招聘工作的另一个尺度。应该考核：合格的申请人是否很快填补了职位空缺，从而使得企业的工作和生产水平并未因空缺而延误？

人力资源经理们一般都非常正确地认识到，招聘工作是一项十分重要的工作事项。如果无法招到足够的、合乎要求的各类员工，企业就将为付出重大的代价。

在对招聘工作的成效进行成本—效益分析时，应将直接成本（广告费、负责招聘的员工的工资、差旅费、中介机构费、电话费等）和间接成本（经理人员的工作参与、公关和企业形象等）都计算在内。对效益得失的权衡应包括：

- 从与申请人接触到正式雇佣之间的时间长度。
- 申请人的数量。
- 接受职务的人数与被同意雇用人数的比例。

- 符合资格的申请人占全部申请人的比例。

总之，由于需被填补的职位在性质上和所需填补时间上不尽相同，每个招聘渠道的有效性也因此有所差别。但是，除非进行核算，否则，其效果究竟如何就无从知晓。

5.3 选拔的性质

选拔是选择具有资格的人来填补职务空缺的过程。选拔工作起于各部门经理或负责人需要雇人来填补空缺之时。在大企业，这一需求将以需求报告的形式送往企业就业办公室或人力资源管理部门。与需求报告同时提交的还有每项职务的职务说明，有时也可能附带职务要求细则。人力资源专业部门根据这些职务说明和职务要求细则开始启动整个招聘过程。也就是从前来应聘的人员中，选择某些人来担任有关的职务。对较小的企业来说，则通常是企业经理本人亲自处理整个过程的各个事项。

与其他工作相比，员工的选拔更应被视为一个匹配的过程。应聘者的各种技能与职务各种要求间的差距是未能受聘的最普遍的原因。一个雇员与职务的匹配程度如何不仅影响该雇员的产出数量和质量，还会影响培训需要和经营成本。如果一个员工不能生产出企业所期望的数量和质量，就会给企业造成数量可观的财力和时间上的损失。

选拔标准和预测因子

由于特定的知识、技能和能力对于履行一项特定的职务是如此的重要，因此就必须将它们作为选拔的标准。选拔标准就是指那些非常重要从而若想被雇用应聘人就得不得不达到的标准。这些选拔标准应该通过仔细的职务

分析和工作说明来确定。确定这些标准的目的是，是预计申请人卓有成效地从事某一项务的可能性。例如，对一个簿记员来说，必须具备将收据和凭单中的数额准确地计入分类账或数据库的能力，这种能力就是一条选拔标准。一个申请人是否具备准确的抄写能力，可以在雇用之前借助一项抄写能力测验来衡量。

5.4 选拔程序

大多数企业采用某些通用的步骤来受理职务申请。除了这些基本步骤之外，各企业还可能采取其他一些不同的措施，采取这些不同措施的主要原因，在于企业在各个方面的差别，包括企业在规模上的差别、需被填补的职务在性质上的差别、所需雇用人数上的差别以及外部力量所施压力上的差别，如是否必须顾及平等就业机会要求等。图5-2描述了招聘过程的一般流程。

5.4.1 应聘接待

选拔过程的接待阶段给人的感觉如何，将影响应聘人对企业甚至对企业产品和服务的看法。被选来与应聘人初次会面的人员应该比较机敏，同时应能够以谦恭有礼和友好的举止提供应有的帮助。如果没有适合应聘人的职务，就应该在此阶段如实告之。接待人员必须以诚实和明确的态度告知申请人各种就业机会的可能性。

5.4.2 事前交谈和兴趣甄别

在允许应聘人填写申请表格之前，一个比较适当的做法是与申请人进行一次简短的交谈。这种交谈被称为初步兴趣甄别谈话或者事前职务介绍谈话。这种交谈的

目的，是了解求职者是否符合企业现有职务的要求。在多数大企业，初步甄别工作一般由就业办公室或人力资源部门的有关人员来负责。在有些情况下，也可让申请人先填完申请表再与之进行短暂的交谈。

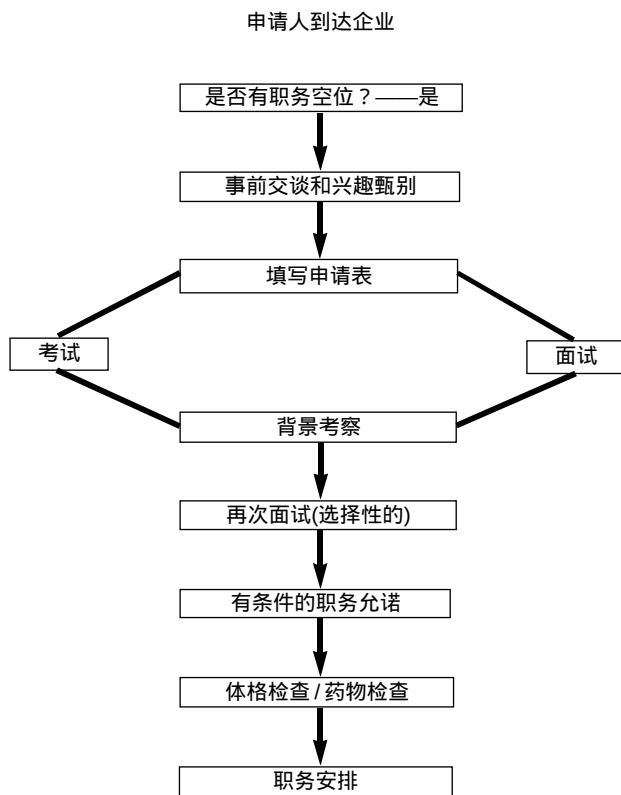


图5-2 招聘与选拔过程流程图

有些企业在招聘广告中过分吹嘘其职务，使得这些职务听起来好于其实际情况。真实的事前交谈的目的，就是告诉求职者企业自身对于某项职务的真实看

法，以使求职者能够准确地衡量该职务是否符合自己的期望。企业应通过向求职者准确地描述各项职务的真实情况，来消除求职者不切实际的期望和降低各种过分的奢望。这样做可以最终减少在职者的不满程度和流失数量。¹

5.4.3 填写申请表

在招聘工作中，填写申请表是一种被广泛采用的形式。一份精心制作的申请表可以具有以下四种功用：

- 它提供了一份关于申请人愿意从事这份职务的记录。
- 它为负责面试的人员提供了一份可用于面谈的申请人小传。
- 它对于被雇用的求职者来说是一份基本的员工档案记录。
- 它可以用于考核选拔过程的有效性。

考虑到招聘工作可能牵涉到的法律事宜，企业有必要就究竟谁属于申请人下一个十分准确的定义。如果没有一个书面的东西来定义成为申请人的必要条件，那么任何一个打过电话或未经要求而主动提供一份求职简历的人，都可以在事后声称他们是因为非法歧视而未被雇用的。一份定义申请人的规章可以包括表 5-2 中所列出的各种条件。

表5-2 就业申请规章

-
- 只有在存在职位空缺的情况下，各种职务申请才被承认。
 - 只有填写了正式申请表的各个栏目的人才被认可为申请人。
 - 一个人的求职申请在某一特定日期后自动失效。
 - 超过一定数量后的申请恕不受理。
 - 申请人必须申请特定的职务，而非申请“任何职务”。
-

对于企业来说，一个明智的做法是将所有求职申请保留至少3年的时间。如果企业拥有至少50名员工，那么，还应对申请人的总量予以统计。

(1) 平等就业机会与申请表

虽然人们一般不将填写申请表视为一种“测试”，但平等就业机会委员会的统一准则规定，填写申请表本身属于就业测试范围。因此，申请表中所要求的个人信息资料必须与职务有关。申请表中经常包括的非法性的问题通常涉及到以下内容：

- 婚姻状况。
- 身高与体重。
- 子女的数量和年龄。
- 关于配偶的信息。
- 高中毕业日期。
- 紧急情况下的联系人。

(2) 有关移民方面的规定

1986年通过并于1990年予以修订的移民改革与管制法案，要求从雇用工作开始后的72小时内，雇用方必须确定求职者是否系美国公民，如果不是美国公民，那么，是属于合法登记的外侨还是属于非法入境的外籍人员。那些不许在这个国家工作的人员不得被雇用。

5.4.4 选拔测试

根据平等就业机会委员会的统一规则，任何在就业方面的要求都属于测试。本节重点讨论正规的测试。如图5-3所示，就业测试有多种类型。值得注意的是，大多数测试侧重于测量与职务有关的各种水平和技能。有

些属于笔试（如算术测试），有些属于动作能力测试，还有一些是使用仪器进行的测试（如测谎器测试）。企业有时使用购自专门机构所设计的试卷，有时则使用自己设计的试卷。

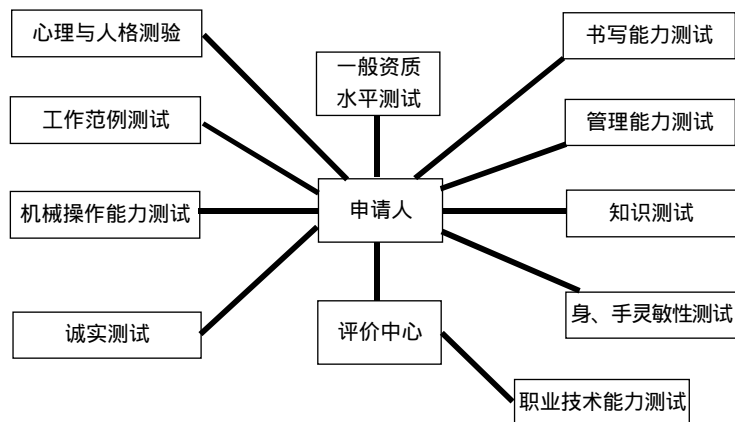


图5-3 选拔中可采用的各种测试

许多人认为，如果运用和管理得当，正式测试可以使选拔工作大大受益。这一判断为大量的实践证据所支持。出于对平等就业机会要求的考虑，从70年代以来，许多企业曾一度减少或取消了各种考试，主要是害怕这些类考试在某种意义上被断定为歧视性做法。不过，如今运用考试的做法又逐渐增加起来。

5.4.5 选拔面试

选拔面试用来判断与工作有关的知识、技能和能力并确认来自其他来源的信息资料。这种深入的面试可对来自申请表、各种测试和推荐材料的信息进行综合性的核对，以便作出最后的选拔决定。由于综合考察的必要

性以及面对面了解情况的理想性，面试在许多机构的选拔工作中都被视为最重要的阶段。

虽然面试并不一定是今后工作表现的一个绝对有效的指示器，但它却具有很高程度的“表面有效性”，也就是说，对雇用方来说，它至少看起来是有效的。实际上在未经面试的情况下几乎没有任何企业可能雇用某个人。

面试是否能成为一种有效的选拔工具，取决于面试所得结论是否与被雇人员今后的工作表现相一致。显然，面试的精确性将影响面试这一手段的有效性。应牢记的最重要的一点是，面试的有效性将取决于面试的方式和负责面试者的能力。

律师建议采用以下措施来减少在面试时对平等就业机会问题的担心。

- 确定在面试中与被求职务有关的各种客观标准。
- 将这些标准用书面形式表述出来。
- 为困难的或有争议的决策提供多层面的参考评价。
- 采用规范化的面试，即对所有参加面试的求职者提问同样的问题。

(1) 规范化的面试

规范化的面试指采用一组标准化的问题来询问所有的申请人。对每个申请人提问同样的基本问题，使得更容易对申请人进行比较。这一方式容许负责面试的人事先准备与职务有关的各种问题，并在面试后可形成一份标准化的关于被面视者的评价表。

内容完备的评价表可作为一份文件资料。如果有人（包括平等就业机会的实施机构的人员）询问为什么选

择某人而非另一个人，这份文件资料就可以用作解释性的证据²。以下是可向所有申请生产维修管理者职务的人们提问的一组典型的问题：

- 请跟我谈谈你在原厂是怎样对员工所从事的工作进行培训的？
- 你怎样确定你和维修工人每天必须从事的工作定额？
- 你所在工厂在生产安排中怎样确定一个技工应该先维修什么？
- 你怎样了解在任何特定时间工厂需要什么以及那些机器应予以维修？
- 你以前怎样制定或设想应怎样制定预防性的维护计划？

即使询问的问题是模式化的，但标准化的面试并不一定很死板。预先准备的问题固应以符合逻辑的方式来提问，但面试完全可以避免逐字逐句宣读所列出的问题。在面试中，应给予申请人适当的机会来清楚地解答各种提问，面试负责人在完全弄明白申请人的回答之前应保持不断的提问。

(2) 已往工作方式说明面试

在已往工作说明面试中，申请人被要求通过具体的实例来说明，他们在过去是如何处理某一特定工作程序或解决某一具体问题的。例如，申请人可能被问及以下问题：

- 在某些情况下，倘若在员工纪律规定和行为准则方面无章可循，你将怎样应付这一局面？

- 你为什么采取那种方式？
- 你的负责人有些什么反应？
- 这一问题最后是怎样解决的？

如同其他规范化的面试一样，工作方式说明面试比之其他非规范化的面试更有效性。

5.4.6 背景考察

背景考察既可在深入面试之前也可在其后进行。这将花费一定的时间和财力，但一般仍值得去做。令人失望的是，申请人在关于他们的资质条件和背景方面往往提供一些不实的信息。

背景资料可以获自不同的来源。下面所列的背景资料可能比其他一些资料更有参考价值和更与事有关，究竟哪些更有用，取决于企业将向申请人提供什么样的职务：

- 来自校方的推荐材料。
- 有关原来工作情况的介绍材料。
- 关于申请人财务状况的证明信。
- 关于申请人所受法律强制方面的记录。
- 来自推荐人的推荐材料。

5.4.7 法律对背景调查的限制

联邦和各州通过了各种有关的法律，以求保护那些在就业前的甄别中可能受到调查的申请人的权利。联邦和各州的法律对于雇用方可以调查什么不可以调查什么的规定并不相同。

在所有已通过的旨在保护个人隐私权的法律中，最重要的要属 1974 年美国隐私法（The Federal Privacy Act），这一法律最初主要适用于政府机构和单位。不过，

国会已多次提出了旨在将隐私法条款的适用范围扩展到私营部门的各种议案。

在大量的法庭案件中，雇员以口头诽谤、文字诽谤或人格诬蔑的名义对前雇主进行了起诉。其主要原因，是前雇主提供给他们潜在雇主的所述所书所造成的中伤，阻碍了他们获得新的工作职务。针对这些问题，律师们建议，那些被要求提供关于前雇员信息的企业，应只提供姓名、雇用日期以及职务头衔方面的信息。许多企业为此还制定了某些规章制度来限制对推荐材料的泄露。

忽略审查推荐材料可能会使企业付出很大的代价。许多企业发现它们自己成了诉讼的对象。这些诉讼指控企业由于过于疏忽而导致雇用了那些在工作场所从事暴力行为的员工。律师们表示，一个企业在这方面所应承担责任的_{大小}，应视它们对申请人合格情况的调查进行得如何而定。

5.4.8 体格检查

美国残疾人法规定，在向申请人提供了有条件的职位允诺之前，法律禁止因为身体残疾而将申请人拒之门外；也不允许向申请人询问任何关于其当前和已往病史方面的问题。

药物检验

药物检查既可作为体格检查的一个部分，也可以单独来进行。在过去的几年里，虽然不无争议，但越来越多的企业将药物检查作为选拔过程的步骤之一。不过，企业应牢记，这种检查并非万无一失。药物检查的准确

性因检查的方式、检查的项目以及负责样品化验的实验室的质量情况不同而不同。如果发现某人药物检查呈现出阳性，那么，第二次更详细的检查分析必须由一个独立的医疗实验室来进行。由于处方用药也可能对检查结果产生影响，因此，应要求申请人在检查之前填写一份有关该事项的详细问卷。当尿样、血样和发样被用于检查时，关于获取、标注和将样本递送到实验室的过程应给予明确的说明，并应确定具体的做法和程序。

药物检查也涉及到某些法律事宜。在许多案例中，法庭规定，那些先前有过滥用药物问题但后来又受到过恢复性治疗的人们，应归属于残疾人的范围，从而应受到美国残疾人法的保护。因此，雇用前的药物检查必须以非歧视性的方式来操作，而不能有选择性地用于某一特定群体。检查结果在运用上也必须保持一致性，也就是说，所有检查结果呈现阳性的人们应受到一视同仁的对待。这意味着，如果检查结果呈阳性的申请生产工人职位的求职者被拒绝雇用，那么，检查结果呈样性的申请市场部副总裁的求职者也应同样被拒绝雇用。

反对药物检查的努力在私营部门比在政府部门更难以获得成功。由雇员争议而引致的第四修正案（与毒品搜查与没收有关）最终流产，其原因就在于联邦政府对此事未予介入³。

参 考 文 献

1. Allison, Loren K. 1996. *Employee Selection: A Legal Perspective*. Alexandria, VA: Society of Human Resource Management.
2. Betrus, Michael. 1997. *The Guide to Executive Recruiters*. New York: McGraw Hill
3. Hyatt, Carole. 1996. *Lifetime Employability: How to Become Indispensable*. New York: Master Media Limited.
4. Orey, Maureen C. 1996. *Successful Staffing in a Diverse Workplace*. Irvine, CA: Richard Chang Associates
5. Weddle, Peter D. 1995. *Electronic Resumes for the New Job Market Resumes That Work for You 24 Hours A Day*. San Luis Obispo, CA: Impact Publishers.

注 释

1. Cheryl Adkins. “ Previous Work Experience and Organizational Socialization ” *Academy of Management Journal*, 20 (1995), 842.
2. S. Motowidlo and J. Burnett, “ Sources of Validity in Structured Employment Interviews, ” *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, March 1995, 239 - 249.
3. M. Harris and L. Heft, “ Preemployment Urinalysis Drug Testing, ” *Human Resource Management Review* 3 (1993), 271 - 291.

第6章

员工培训与 人力资源开发

培训是在一个人身上进行投入。企业投入的是财力而员工投入的是时间（有时也投入财力）。一个员工离开企业的可能性越小，企业在该员工身上的投入所得的回报就越高。企业对员工培训的主要目的是克服员工的低效率。一般说来，有效的培训所产生的生产性收益要大于培训所花费的成本。对于那些技术迅速变化的企业来说，员工培训尤其重要。

目前，美国企业和其他机构每年花费的培训费用大约为550亿美元，比1990年440亿美元的水平高出许多¹。这一数字相当于拥有100名员工以上的全部企业和机构的工薪总额的1.5%。传统上，大约三分之二的培训费用被用于培养专业性的经理人员，另外三分之一用于培训一线生产工人。但这种比例正在逐渐发生变化。企业逐渐认识到，它们应该像提高经理人员的能力一样来提高一线工人的技能。近年来，由于熟练工人的短缺，使得企业内的培训呈现日益增长的趋势²。

培训是一个学习训练的过程，在这一过程中，人们获得有助于促进实现各种目标的技术或知识。由于学习训练过程与企业的各种目标紧紧地联系在一起，因而培训既可从狭义的角度来理解，也可以从更广义的视野来看待。从狭窄的意义上来看，培训为员工增添了他们现任职务所需要的知识和技能。广义的培训包括一般性的培训和培养两个部分。培养侧重于使员工获得既可用于当前工作又为未来职业生涯所需的知识和技能。

6.1 迎新介绍：一种特殊的培训

迎新介绍是有计划地向新员工介绍他们的工作、同事和企业的各种情况。不过，不应将迎新介绍搞成一个机械的单方向的运作程序。另外，由于全体新员工各不相同，因此，迎新介绍还必须对新员工的顾虑、不确定感和各种需要予以敏锐的关注。

迎新介绍的目的

迎新介绍目的是帮助新员工了解他们所处的工作环境，以使他们的工作表现尽可能早日达到所要求的标准。卓有成效的迎新介绍至少可获得以下方面的收益：

- 可增强新员工对企业的责任心。
- 可使新员工对企业的价值观和目标具有更高程度的认同。
- 可以降低缺勤率。
- 可提高对工作的满意度。
- 可减少人员流失。

(1) 增强人际间的相互了解

迎新介绍的另一个目的，是使新员工的融入更为容易一些。新员工通常十分关注与所在部门职工的关系。一般说来，一个群组中的员工们的各种行为举措并不总是与管理人员在迎新介绍中所描述的完全一致。因此，如果缺乏一个计划良好的正式迎新介绍，新员工对情况的了解就可能完全依赖于他们的同事，而这种状况很可能在许多方面对企业造成不利。

(2) 向新员工提供所需信息

在组织迎新介绍时，首先应注意的问题是：“新员

工目前需要知道些什么？”新员工常常被给予大量的他们并不急需的信息，同时他们又往往未能得到第一天的工作中所真正需要的信息。

有些企业设计了一种迎新介绍一览表来使这迎新程系统化。表6-1列出了由人力资源部门代表和新员工的负责人各自或共同负责的事项。一份一览表可以保证每一个事项按时完成，大多事项一般都可可在第一周之内了结。许多企业还要求新员工在该一览表上签字，以确认他们已了解了企业有关的规定和惯例。

表6-1 迎新介绍一览表

员工姓名_____ 起始工作日_____ 工作部门_____ 职务_____	
人力资源部门 迎新介绍之前 —填写表A并交给或寄给新员工 —填写表B —将表B附在“迎新介绍一览表—负责人”之后并交给负责人	负责人 新员工的第一天 —向同事介绍 —参观部门 —参观公司 某些使用物的地点： —挂衣厨 洗手间 —供员工使用的电话及有关使用规定 工作时间 —上班与下班时间 —午餐时间 —工间休息 —加班 —早退 —考勤钟
迎新介绍 企业与员工 政策与惯例 —XYZ公司简介 —组织结构图 —公司目标 —员工分类 保险福利 —集体保健计划	

(续)

—残疾保险	工薪政策
—人寿保险	—开支日期
—工伤补偿	—储蓄制度
其他福利	其他事项
—节假日	—停车
—度假	—衣着
—培训和选举义务	—新员工的第二天
—丧葬假	—退休金计划
—医疗服务	—病假
—职业折扣优惠	—事假
—儿童照料	—工作安排
迎新介绍结束——第一天	—保密要求
—约定第二天见面时间	—投诉和注意事项
—介绍负责人	—辞退
其他事项	—公平就业机会
—工作安排	—在新员工到任的两周之内
—公告栏——地点/用途	—紧急情况应对
—安全	—医疗
—酒精/毒品使用问题	—停电
—从那里获得必需品	—着火
—员工记录——更新	在新员工到任两周后，负责人将询问该员工是否存在与这些事项有关的问题。在所有的问
新员工签字：	题被讨论之后，新员工和负责人均应在这一表格上签字并注明签字日期，然后将该表格退还人力资源部门。

签字日期：	迎新介绍负责人：
-----	-----

新员工还通常被要求签署一份表格，表明他们收到并通读了一份手册。这一要求为那些在以后将不得不实施某些政策规定的企业提供了法律上的保护，它使得签署了该表格的员工在今后无法否认他们被告知了这些政策和规定。

6.2 培训的实质

培训的实质是为了保证企业实现各项既定的目标。

确定企业的培训需要是确立培训目标的诊断阶段。如同必须先对一个病人进行医疗检查，然后医生才能开具药方一样，企业和员工也必须首先被进行一番考察，然后才能制定工作计划来使这个“病人”日益好转。管理人员可以通过三种分析方式来确认培训的需要：

- 企业分析。
- 任务分析。
- 人员分析。

6.2.1 确立培训目标

各种培训目标必须与由需求分析所确定的培训需要联系起来。一项培训成功与否应该用所确立的目标来衡量。好的目标应该是可以被衡量的目标。例如，可为一个新来的销售职员设立如下目标：“在两周之内显示出介绍所在部门每种产品之功用的能力”。这一目标就是可衡量的目标，因此，它就可用作衡量内行化即该员工是否掌握了应掌握的东西的一个标准。

通过运用以下四个标准之一，就可确立各种培训目标：

- 由于培训而导致的工作数量上的提高（如平均每分钟打字数量，或每天平均审议的工作申请数量）。
- 培训后工作质量的提高（如重做工作的货币成本、废料损失或错误数量）。
- 培训后工作及时性的改善（如达到时间安排要求的情况或财务报告按时呈递的情况）。
- 作为培训结果的成本节约（如偏离预算情况、销售费用或萧条期成本费用）。

6.2.2 在职训练

目标一旦确立，就可以开始进行实际培训。不管培训是与工作直接相关的还是在性质上更为广义的，均必须选择适当的培训方法。企业最普遍的培训方式是在职培训。不论这种培训是否是有计划的，人们都会从他们的工作经历中学到某些东西；如果工作经常变动，员工就会学到更多的东西。在职培训工作通常由管理者或其他员工或两者共同来负责。对员工进行培训的经理或负责人必须既能向职工讲解又能向员工示范怎样来从事某项工作。

工作指导训练是一种指导性的在职培训模式。这一培训模式形成于第二次世界大战期间，它主要用于培训那些几乎没有任何工作经验的人，以使其在生产军事设备的工业部门从事各种工作。事实上，由于这种培训模式在步骤上采取的是合乎逻辑的循序渐进方式，因此它是指导培训者进行培训的极佳方法。图 6-1 显示了工作指导训练过程的各个步骤。

6.2.3 培训媒介

提供信息的培训人员可以采用多种辅助手段种。有些辅助手段可以被用于多种场合，并可与其他培训方法合起来使用。计算机辅助指导和视听教具是最常用的辅助手段。另一个辅助手段是远距离教学，这种手段使用双向反馈电视或计算机技术。

(1) 计算机辅助指导

计算机辅助指导使得受训人可以通过人机对话来学习。计算机辅助指导技术的应用受到两种需要的驱动。

一是提高培训效率的需要，二是尽快将所学到的东西用于改进工作的需要。计算机非常有助于指导、测试、操演、练习和模拟应用。

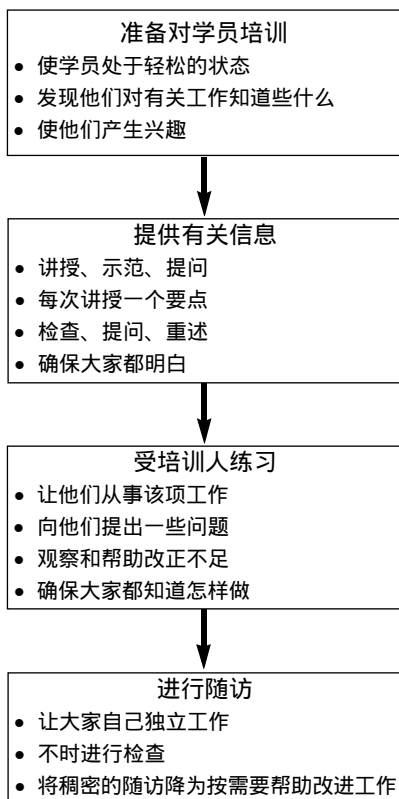


图6-1 工作训练指导过程

计算机辅助指导的一个重要优点是它允许自学，因此它受到许多人的偏爱。作为一种培训工具，计算机可使人们自己确定学习进度，并且通常可在各种工作场所使用。而基于校园的辅导教学则需要员工在工作岗位以

外花费大量的时间。

(2) 视听辅助设备

其他技术辅助手段大多是视听性的，包括录音带和录像带、电影、闭路电视和双向反馈的电视远途通信。除了互反馈电视外，其他都是单向信息传播。单项传播手段可以提供那些在教室无法提供的信息，如仪器操作、许多试验及行为测试的演示等。互反馈电视给计算机辅助指导增加了新的视听功能，它用屏幕触动输入法代替了键盘输入。视听辅助手段还可与卫星通信系统相连接。连接之后，就可向分布于各州的销售人员同时输送一样的信息，如新产品详图等。

(3) 远距离培训和学习

许多大专院校运用互反馈电视进行教学。这一媒体使得一个老师可以在一个地点向散布于各个城镇中的“班级”授课并回答提出的问题。如果这种系统得以彻底地完善，员工就可在世界上的各个角落听课，并且既可在工作单位，也可以在家中。目前，有些院校正在为一些公司设计某些课程和学位，这些公司只须支付一定的费用，学校就会向使用互连网和其他远距离学习手段的员工传送这些课程。

6.2.4 培训考评

培训考评指将岗位培训结果与经理、培训人员和受培训者的预期目标进行比较。在很多情况下，在培训结束后，企业并未想到对培训效果进行考核。但是，由于培训既耗时间又需费用，因此企业有必要将培训考核纳入培训计划。

6.3 学习的心理特点

无论采用什么样的培训技术和方法，都应该适应人们的学习习惯。心理学学科已对学习问题从事了多年的研究。在设计各种培训计划时应考虑到一些基本的学习原理。

在企业从事工作本身就是一个持续的学习过程，而学习是各种培训活动的核心。人们学习的进度不等，学以致用能力也不尽相同。用于学习的努力必然与学习的动机或意向相伴随。当所学内容对人们具有实际用途时，人们就更愿意从事学习。

6.3.1 整体性学习

在培训开始时，使受培训人对他们所要从事的事情有一个总体的了解，通常比让他们立即从事具体事项的效果要好一些。这种学习方法被称作整体性学习方法或格式塔学习方法。当将这一方法运用于职业培训时，它要求在将授课内容分成一个个组成部分之前，应首先使员工了解所有这些组成部分是怎样组成为一个整体的。

6.3.2 强化

强化这一概念源自效力定律，它表示人们倾向于重复那些使他们受到某种正面鼓励的举止和行动，同时避免那些可能导致负面后果的举止和行动。一个人受到的鼓励（强化）既可以是内在的，也可以是外在的。例如，一个学会使用一种新的心电图仪的护士因被授予结业证书而受到了外在的鼓励。内在的鼓励则是因学会了某种新东西而产生的自豪感。可以设想某个机工学习使用新机床的过程。该机工在开始学习时，可能犯过很多错误，

但随着日复一日的反复练习，他逐渐操作的越来越好。终于有一天他发现自己完全掌握了该机床的操作技术，他的心情是可想而知的。伴随这一心情而生的成就感就是一种内在的鼓励。

6.3.3 立即确认

另一个与学习有关的概念是立即确认。它指的是，在培训过程中，越早给予受训人以正面鼓励，受训人学习的效果就会越好。另外，不论受训者的反应是否正确，都应尽早指出，这样才能受到更好的效果。

6.3.4 自动实习

学习新的技能需要进行实习。自动实习指受培训者在培训中直接从事与工作有关的任务和职责。这种做法比之单纯地阅读或被动地听讲要有效的多。一旦基本的讲授结束后，自动实习就应该被应用到每一个培训场合。

6.3.5 培训的应用

培训必须被运用到工作中去。培训要想产生有用的效果，就必须使受训人做到以下两点：

- 掌握在培训中所学的东西，并将其及时应用于实际工作。
- 在工作职务上长期保持对所学东西的应用。

图6-2给出了培训和开发培养之间的比较。

6.4 人力资源开发

人力资源开发的作用是给员工增添超过他们目前工作需要的各种能力。它是企业为提高员工承担各种任务之能力所进行的努力。这种努力既有利于企业也有利于员工

的事业发展。企业只有拥有各种具有丰富经历和高强能力的员工和管理者，才能增强竞争力和适应竞争环境变化的能力。另外，通过开发培养，员工个人的职业生涯的目标也将逐渐变得更加明确，职务也得以步步升迁。

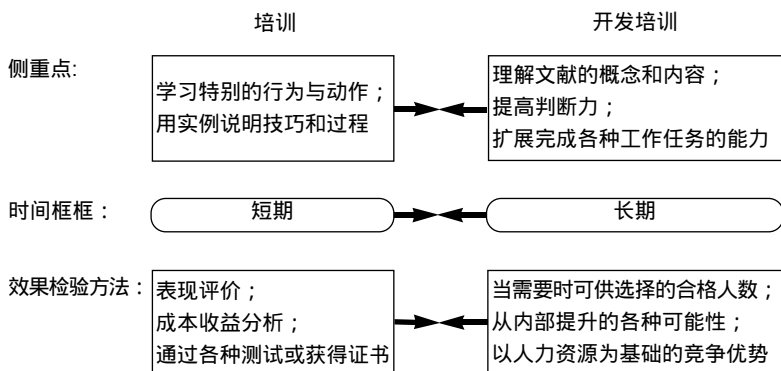


图6-2 培训与开发培养比较

只要达到了如下三方面的基本要求，企业内部的人力资源开发就能不断增强企业的竞争优势：

- 企业员工能积极地为产品和服务增加经济效益。
- 全体员工所拥有的各种能力与竞争对手相比占据优势。
- 这些能力是竞争对手不易仿效的³。

企业在某些方面总是面临着“生产”还是“购买”的选择，即到底应该自己培养有竞争力的人才，还是“购买”那些已由别的什么单位培养成了的人才。当前的趋势表明，技术和专业人员通常是根据他们已具备的技能水平而被雇用，而不是根据他们学习的能力或行为特征而雇用⁴。目前，在劳动力市场上，企业明显的偏

好是“购买”而不是“生产”那些稀缺的员工。不过，“购买”而非“生产”人才的做法，并非出于前面所提到的力图通过人力资源来保持竞争优势的需要。

为了从事人力资源开发，必须首先制定各种人力资源规划。规划内容包括分析、预测和确定企业在人力资源方面的各种需要。开发计划使得企业可以预期由于退休、提升和迁居所造成的人员变动，它有助于确定将来企业所需要的各种技能的种类，以及为保证始终拥有这些能力的人才所需的开发培养工作。

图6-3描述了人力资源的开发培养过程。如同该图所示的那样，人力资源规划首先应确定企业所需要的各种能力和所应具备的条件。企业现有条件将影响人力资源计划。所需能力的种类也会影响各种开发决策，如关于应该提拔什么样的人，以及企业后续领导人应是什么样的人等方面的决策。开发培养计划既会影响企业对开发培养需要的评估，也会受到这一评估的影响。各种开发培养措施都要依据对人才需要的评估。此外，企业还应应对开发培养过程进行评估，并根据新的需要不断地加以改进。

6.4.1 继任计划

继任计划是人力资源开发计划的重要组成部分。例如，将技术培训、管理人员培养和内部提升结合为一体一项计划，曾使一个被另一家公司收购的厂子“起死回生”。该计划的结果之一，是该厂的生产能力在四年内大幅度提高但却没有注入新的经理和员工，其原因就是将对现有人才的培养当作了一种替代措施。

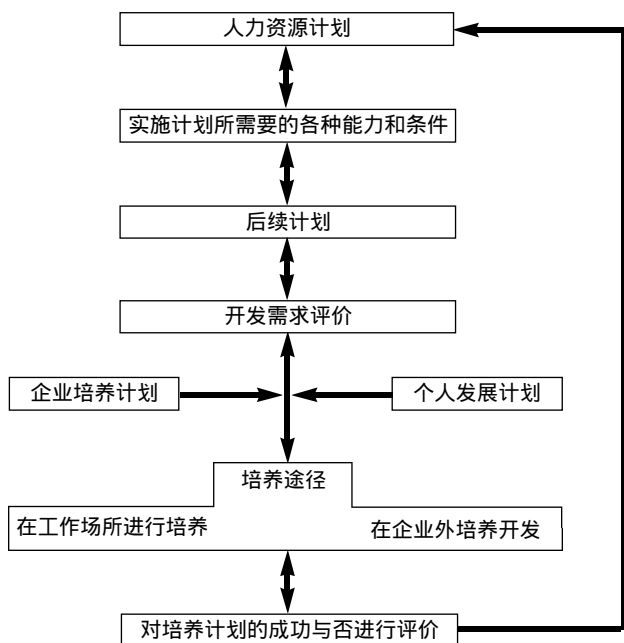


图6-3 人力资源培养与开发进程

6.4.2 人力资源开发需求分析

不论公司还是个人，都可以分析一个人在发展过程中有哪些需要。分析的目的当然是确定每个人的长处和短处。公司用于判断发展需要的措施包括：评估中心、心理测试、工作考核、辅导和员工自我评估。

(1) 评估中心

评估中心与其说是一个场所，不如说是用于诊断员工发展需要的设备和措施的汇集。这些东西被用于开发和选拔经理人员的工作。

在评估中心的典型经历一般如下：一个潜在的管理者离开岗位，用2至3天的时间在中心从事多项活动。这

些活动事项包括角色演习、笔试、案例研究、无主持人的小组讨论、管理博弈游戏、同类人评价、收文篮练习等。所谓收文篮，是指办公室中用于存放待处理来函及文件的用具，如文件夹、抽屉等。收文篮练习就是从经理的收文篮中抽出一些带有典型问题“签”，然后由受训人来处理这些问题。以上这些练习的大部分内容都是实际管理情况的写真，从而要求受训人施展管理方面的能力和工作方式。在这一练习期间，将有若干经过特别训练的裁判人员对受训人进行观察。

(2) 心理测试

用纸笔进行心理测试的方法已被使用了好几年。这种书面测试的目的是确定员工的发展潜能以及各种需要。其他经常采用的还有智商测试、词汇和数学逻辑测试以及人格测试等。这些测试可以为企业提供各种非常有用的信息，如员工的动机、推理能力、领导风格、人际交往的特点以及工作偏好等。

(3) 工作考核

准确的工作考核是培养计划的信息来源之一。关于工作效率、员工关系、职业知识以及其他有关方面的表现情况的资料，都是对培养计划有用的信息。

(4) 辅导

辅导是一种最古老的在职培养方式，它是由员工最直接的负责人给予员工的日常的培训和校正。辅导贯穿于学习的全过程。在辅导中，员工和负责人或经理之间应保持健康和开诚布公的人际关系。为了使辅导更加有效，许多企业开设了正式的培训课程来提高经理们的辅

导水平。

(5) 自我评估

在确定哪些培养方法最适合不同的培养对象时，企业关于每个员工的培养计划和员工自己的发展计划应该受到同等重视。企业应将员工自我评估作为整个开发培养过程的一个组成部分。员工可采用测试、研讨会和阅读有关读物等方式来进行自我评估。

6.4.3 管理者的模仿行为

在管理人员开发培养方面有一句格言：管理者往往像被管理人那样进行管理。换句话说，就是经理们常常通过行为仿效来学习，或者说借助模仿他人的行为方式来提高自己。因此，在培养管理人员时，可以借助人类本能的行为方式的特点。具体做法是，将年轻的或正处于发展阶段的经理与一些具有榜样作用的经理安排在一起工作，然后再进一步强化那些令人满意的行为方式。

必须特别强调，模仿并非是一个直接的模拟或复制过程，它要比这复杂的多。例如，一个人可能通过观察一个样板而学到了不要做什么。因此将一个经理置于正反两种样板之下，反而可能使他获得更大的受益。

6.4.4 导师制

导师制是指由处于职业生涯顶点的经理指导那些处于职业生涯起点的员工的一种帮助关系。在这种关系下，技术的、人际关系的和政治等方面的能力从一个有经验的人传送给一个缺少经验的人。这样培养方法不仅使缺乏经验者得以受益，它同时还可使经验丰富的一方从别人对分享他的智慧的需求中得到满足。

6.4.5 人力资源开发工作中的问题

在人力资源开发工作中，有可能犯一些常见的错误或遇到一些常见的问题。大多数问题起因于计划的不当或各种工作缺乏应有的协调。常见的问题包括以下类别：

- 需求分析不当。
- 试用别出心裁的培养计划或培训方法。
- 放弃在促进员工发展方面的责任
- 领导开发活动的人员缺乏应有的训练。
- 将“上课听讲”作为唯一的开发措施。

6.5 职业生涯

职业生涯是一个人在生命中所占据的各种职位按顺序排成的序列。目前，虽然一个人仍然可能在一个企业渡过相当长期的职业生涯，但这在当今肯定已不是常规。人们之所以寻求职业生涯，是为了更多地满足方方面面的需求。曾几何时，跟随一个雇主的“从一而终”似乎满足了许多这种需要。但是如今，企业关注个人职业生涯的角度与个人关注职业生涯的角度间的差别变得日益加大。

6.5.1 以企业为中心的职业计划与以个人为中心的职业计划

由于存在不同的视角，职业计划的性质往往容易模糊不清。职业计划可以以企业为中心，也可以以个人为中心，或者同时以两者为中心。表 6-2 比较了以企业为重点的职业计划和以个人为定向的职业计划各自的要点。

表6-2 企业和雇员职业计划视角

企业职业计划视角	个人职业计划视角
• 确认未来企业的人员需要 • 安排职业阶梯 • 评估每个员工的潜能及培训需要 • 使个人能力与企业需要相匹配 • 在严密检查的基础上为企业建立一个职业计划体系	• 确认个人的能力与兴趣 • 计划生活和工作目标 • 评估企业内、外可供选择的路径 • 关注随着职业和生命阶段的变化而在兴趣和目标方面的变化

以企业为中心的职业计划注重职务本身，它侧重于铺设使员工可以在企业各种职务之间循序渐进地发展自己的各种路径。这些路径提供了多层次的阶梯，员工可以在企业的各个部门沿着这些阶梯向上攀登。

以个人为中心的职业计划侧重于个人的职业生涯而非企业的需要。就个人职业生涯规划来说，员工个人的目标和技能是分析的焦点，在这一分析中，应同时考虑企业内部和外部那些能够扩展个人职业生涯的环境条件。

6.5.2 技术和专业人员的双重路径

如何对待工程师和科学家等这类技术和专业人员，是企业所面临的另一种新的挑战。这类人员大多希望呆在他们的实验室里或绘图板前，而不愿挪到管理部门去工作。可是，个人的晋升又常常要求他们走入管理部门。虽然这些人大都喜欢关于责任感的观念以及晋升带来的机会，但是他们就是不愿意离开各种技术难题或问题，是胜过别人的拿手好戏。

双职业阶梯是解决这一问题的一种尝试，所谓双职业阶梯，乃是指使这类人员既可以沿着管理角色的阶梯攀登，也可以顺着在技术和专业这一面的相应的阶梯而升迁。

6.5.3 双事业型夫妇

劳动大军中妇女人数的增加，特别是在专业职业领域中的增加，大大增加了双事业型夫妇的数量。双方都是经理、专业人员或技术人员的婚配从1970年以来增长了一倍。涉及双事业型夫妇的问题包括聘用、迁居和家庭等事宜。

尽早意识到双事业型夫妇职业生涯中的各种问题，特别是工作迁动问题，是十分重要的，这可以促进对现实选择办法的认真探讨。

(1) 双事业型夫妇的聘用问题

聘用双事业型夫妇的一方，越来越意味着要在新地点为另一方提供一个同样有吸引力的职务。双事业型夫妇在因工作需要而搬迁时，其损失往往相对较大。由于这一原因，在需要搬迁时，他们经常表现出较高的期望并要求较多的帮助和经济补偿。

(2) 双事业型夫妇的搬迁

传统上，搬迁是在多个企业寻求晋升路径的一部分。然而，由于一个人的迁动将影响其配偶的事业，因而，双事业型夫妇的流动性相对较小。除了在双份事业上的投入外，双事业型夫妇还建立了朋友和邻居网络以应付交通和孩子照料上的需要。对于单职工家庭来说，这些家务事一般由另一方来做。重新安置双事业型夫妇的一方，要么意味着打乱了这个精心组建的网络，要么就将造成夫妇间“经常往返于两地”的家庭关系。

6.5.4 事业、工作和家务

由工作和家务施加的压力不仅影响个人的职业生

涯，而且也会影响企业的战略选择。也就是说，企业在确定战略方针时，必须在处理家庭与工作关系的方式上做出某些改变⁵。由于高水平的管理者很难聘到和保有，因此，企业不得不考虑兼顾员工家庭的需要和员工本人的发展。此外，有证据表明，在选择企业时，许多求职者对家庭和个人生活质量给予了更优先的考虑。

6.5.5 第二职业

第二职业习惯上指一个人在正式工作之外，每周花费至少12小时来从事另外的工作。近年来，第二职业的概念被大大扩展，它包括了自我雇用、投资、癖好或其他爱好等各种具有物质回报的活动。显然，由于第二职业可能采取的形式多种多样而且在有些情况下还很难辨别，因此，关于第二职业是一种固定的外部承诺的概念在内涵上就显得过于狭窄。

第二职业并非没有遇到问题。反对第二职业的主要论点，是认为用于第二职业的能量应该用到第一职业上去。因为这部分人们认为，工作努力的这种切割会导致较差的工作表现、缺勤和减少对职务所承担的义务。然而，随着每周平均工作时间的不断缩短，这种论点有些越来越缺乏说服力。

对企业来说，对待从事第二职业员工的关键措施，应是在这一问题上制定并宣布一项政策。该政策应重点规定，出于工作上的需要，企业将在哪些领域对员工的第二职业活动加以限制。

参 考 文 献

1. Bell, Chip R. 1996. *Managers as Mentors: Building Partnerships for Learning*. San Francisco: Berrett-Koehler.
2. Crispin, Gary, and Mark Mehler. 1998. *Career X Roads*. Kendall Park, NJ: MMC Group.
3. Dempcy, Mary H., and Rene Tihista. 1996. *Dear Job Stressed: Answers for the Overworked, Overwrought and Overwhelmed*. Palo Alto, CA: Davies-Black Publishing.
4. Grote, Dick. 1995. *Discipline Without Punishment*. The Proven Strategy That Turns Problem Employees into Superior Performers. New York: AMACOM.
5. Holton, Elwood F., III, and Richard A, Swanson. 1997. *Human Resource Development Research Handbook Linking Research and Practice*. San Francisco: Berrett-Koehler.
6. Jones, Ken. 1997. *Icebreakers: A Sourcebook of Games, Exercises, and Simulations*. 2nd ed. Houston: Gulf Publishing.
7. Nelson, Bob. 1997. *1001 Ways to Energize Employees*. New York: Workman Publishing.
8. Rothwell, William J. 1996. *Beyond Training and Development*. New York: AMACOM.

注 释

1. William, Tracey, "How to Weigh the Costs and Benefits of Training," *Benefits & Compensation Solutions*, December 1995, 52.
2. "In-House Training Increases," *The Wall Street*

Journal , January 30, 1996, 1.

3. Wayne Cascio, “ Whither Industrial and Organizational Psychology in a Changing World of Work? ” *American Psychologist*, November 1995, 931.

4. P. Osterman, “ Skill, Training and Work Organization in American Establishments, ” *Industrial Relations*, 34 (1995), 125 - 145.

5. J. Goodstein, “ Institutional Pressures and Strategic Responsiveness: Employer Involvement in Work-Family Issues, ” *Academy of Management Journal* 37 (1994), 350 - 382.

第7章

员工工作表现考核

员工的努力程度关系到企业各种目标的实现。为此，企业必须设法调动员工的积极性。员工工作表现管理体系，就是旨在对员工的工作表现进行监督、测度、改进和鼓励的一种制度。工作表现管理还包括提高员工各种工作能力的开发规划。工作表现管理是连接企业战略和企业最终成果的一个环节（见图7-1）。

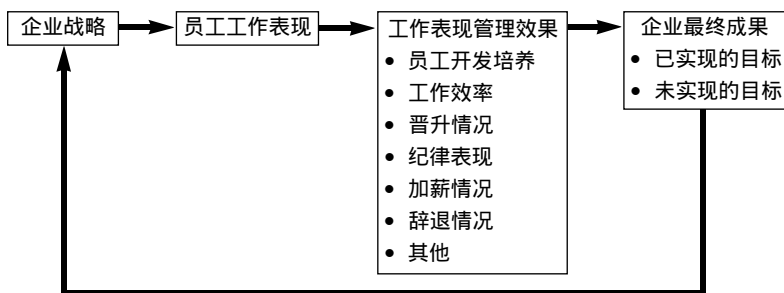


图7-1 企业战略、员工工作表现管理成就与企业最终成果的关系链

7.1 员工工作表现观察与衡量标准

员工工作表现最终不是由管理者而是由员工自己控制的。经理的任务是帮助员工，确保使员工明白怎样从事他们的工作、什么是良好的工作表现、他们现在做得怎么样、是否需要及怎样改进等。要想确定员工应如何从事工作以及其工作表现是否是可接受的，就需要确定主要工作要素和制定工作表现标准。

7.1.1 主要工作要素和工作表现标准

职务分析已确定了各项职务最重要的职责和任务。在职务分析的基础上，还必须确定主要工作要素。所谓

主要工作要素，就是指那些用作衡量工作表现的工作构成成分。如果职务设计得合理，主要工作要素就可表示哪些工作是实现企业战略所必须的。

工作表现标准是企业期望员工在工作中的表现水准。每项主要工作要素均应与工作表现标准联系起来。员工工作表现几乎从来不是一维的，因此应给予每项职务的各个要素以不同的权数，以反映各个工作要素的相对重要程度。例如，在文字处理工作中，速度可能要比精确重要一倍，而精确则可能与按时上班和每天出勤具有同等的重要性。

7.1.2 工作表现标准的类别

各种工作表现标准是用于测试和衡量工作表现的一般标准。用于考核工作表现的各种标准可以分为不同的类别，如以个人特点分类、以工作方式分类和以结果分类等。以个人特点分类的标准所确定的是一些主观的性格特征，如“令人愉快的个性”、“主动性”或“创造力”等。这类标准与具体的工作没有太大关系，而且往往显得模棱两可。并且，法庭认为，基于“适应能力”、“一般举止”等个人特点的考核过于模糊，从而不能作为与人力资源管理有关的各种决定的依据。

以工作方式为基础的标准侧重于能使工作取得成功的行为方式。关于工作方式的标准制定起来往往比较困难，但其优点是可以明确指出管理者所希望看到的行为方式。但在这方面也存在潜在的问题，因为在一个既定的环境下，可能有几种工作方式都能取得工作上的成功。

以结果为基础的标准侧重于员工做了些什么和完成

得怎么样。对那些易于衡量企业适于衡量的工作来说，以结果为基础的标准最为有用。不过，那些被衡量的部分往往容易被过份强调，而同等重要但却不易度量的部分往往被忽视了。例如，一个其个人收入只取决于销售量的汽车销售员，也许不情愿做任何与其汽车销售无直接关系的书写工作。此外，当只强调结果而不注重这些结果是如何取得的时候，还有可能导致道德甚至法律方面的问题。

7.1.3 确立适用的工作表现标准

符合实际的、可衡量的和明白无误的工作标准将使企业和员工双双受益。在一定意义上，这些标准表明了从事各项工作的“正确方法”。但应特别强调，这些标准应在工作之前制定，以使所有有关人员在开始工作之前，就得以明确什么是企业所期望的工作水准。

企业通常针对以下方面制定标准：

- 产出数量。
- 产出质量。
- 完成任务的时间。
- 工作方式。
- 资源利用的有效性。

已往的经验表明，监管人员对业已完成的工作的数量评定一般是准确的，但在根据标准对质量进行评定时，则往往缺乏准确性。原因在于，在很多情况下，质量更具主观色彩¹。销售定额和生产定额是人们所最为熟悉的数量标准。

各项职务的工作标准通常由该职务任职者之外的人

来确定，但实际上，它们也可有效地由从事该工作的员工本人来确定。有经验的员工一般都知道，在关于他们职务的说明中，对各种工作职责都有哪些要求。他们的负责人也同样了解。因此，在制定工作标准时，管理者可与这些有经验的员工进行卓有成效的合作。例如，对于两项有一定难度的职责，双方可协作确定以下的工作标准：

职责1：随时了解供货商在技术方面的最新进展。

工作标准：

(1) 每6个月一次，邀请供货商前来介绍关于最近技术的进展情况。

(2) 每年参观一次供货商的所有生产厂。

(3) 出席行业内各种有关的内部试映和展览。

职责2：根据要求进行适时的价格与成本分析。

工作标准：当关于价格与成本分析过程的所有要求都得到满足时，工作表现就是符合要求的²。

7.2 员工工作表现考核

工作表现考核是根据所定工作定标准来考核员工工作做得怎样，并将考核结果转达给有关员工的过程。工作表现考核也被称为员工评分、员工考核、工作考评、表现评价和成果考核等。

工作表现考核听起来确实很简单。有关研究发现，它被广泛地应用于工薪管理、工作改进和员工长、短处的确认。许多美国公司拥有用于办公室人员、专业人员、

技术人员、监管负责人员、中层经理和非工会属生产工人的各类表现考核体系。

在企业必须与一个强大的工会打交道的情况下，一般只对那些拿薪水（体力工人一般拿工资而非薪水）的非工会成员进行工作表现考核。工会一般强调资历重于业绩，这就使工作考核没有多大意义。工会视其所有会员在能力上是平等的，从而，工作年限最长的员工被认为最有资格。因此，工作表现考核就不再必要。

工作表现考核往往是经理们最不喜欢的工作事项。这一感受确实不无原因。并非所有的工作考核都具有正面作用，由于这一原因，与员工讨论考核结果往往并非是令人愉快的事。

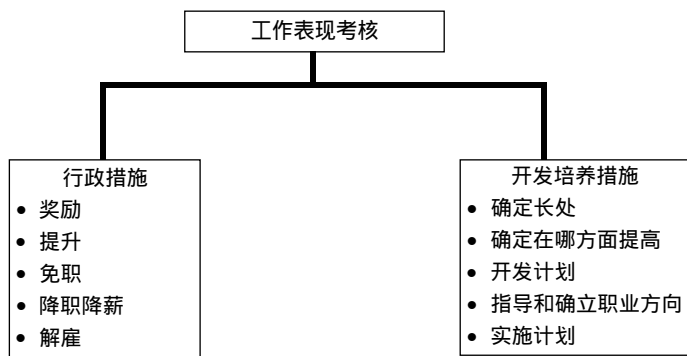


图7-2 工作表现考核的角色冲突？

一般说来，工作表现考核在企业内承担着两种角色，而这两个角色经常被认为具有潜在的冲突。一个角色旨在通过表现考核来对某些员工进行鼓励，或对另一些员工进行某种行政性处罚。提升或解雇常常取决于工作考核，届时将使经理们感到十分棘手。另一个角色是开发

员工的各种潜能。在这种情况下，经理看起来更像一个顾问而非裁判官，而气氛通常也别有不同。这时的重点是了解员工的潜能和确定培养计划。图 7-2 显示了工作考核的两个具有潜在冲突的角色。

7.2.1 行政措施

工作表现考核体系通常是员工希望获得的奖励和他们的生产力或工作业绩之间的连接环节，这一连环表现为如下的方式：

生产力——→工作表现考核——→奖励

这种分配原则是晋级加薪应根据业绩而非资历这一理念的核心。在按功行赏的体制下，员工报酬的提高以工作表现为前提。经理的角色传统上是充当下属员工表现的考核人，而考核的侧重点是对不同员工的表现进行比较。如果考核过程的任何一部分出了问题，生产力最高的人就可能得不到最高的奖励，这就会使员工感到分配不公，并由此会引发一系列的问题。

企业根据考核结果所采取的提升、免职和解雇等行政措施，对员工来说实在是事关重大。工作表现考核为企业的行政措施提供了有关的依据。例如，解雇命令的正当性可以受到工作表现考核的支持。由于这一原因，如果企业声称这一决定是以工作表现为基础的，那么，表现考核就必须以书面的形式清楚地表明员工表现的差距。同样，基于表现的提升或降职也必须以包括考核结果在内的书面材料作为依据。

7.2.2 开发培养措施

对员工来说，工作表现考核可以作为一个基本的信

息来源和改进的依据，这对他们今后的发展具有关键意义。当负责人通过工作考核确定了员工的弱点、潜能和培训需要后，就可以告诉员工他们在哪方面有所进步，与员工讨论他们需要发展哪些方面的技能，并制定出发展计划。

向员工反馈关于发展需要的信息之目的，是力图改变或强化员工的行为方式，而不是像在依考核采取行政措施情况下那样，侧重于向员工解释考核的比较结果。对企业所希望的行为方式实行正强化，是人力资源开发的一个重要组成部分。

7.2.3 非正式评价与系统性考核

工作表现考核可以采取两种方式，一种是非正式的考核，另一种是系统性的考核。非正式考核可以在负责人感到有必要的任何时候进行。经理与员工每天的工作接触，为经理提供了判断员工表现的机会。经常性地将评价信息反馈给员工，可以避免以后的正式考核结论可能引起的吃惊（以及因此产生的问题）。

当经理与员工的接触已变得常规化，并且已建立了正式的体制来报告经理对员工表现的印象和考察结果时，就可以采用系统性的正式考核。虽然非正式评价仍然有用，但在需要正式考核的情况下，非正式评价不应取而代之。

7.3 谁来进行考核？

工作表现考核可以由任何了解员工表现的人来进行，可能选择方式包括：

- 负责人考核下属。
- 下级人员考核上级人员。
- 专门工作小组成员考核或同事间相互考核。
- 外部人员对内部人员进行考核。
- 员工自我考核。
- 多方人员 (360 °) 共同考核。

7.3.1 负责人考核下属

传统上一般由负责人对下属进行工作考核。这一做法以一种假定为基础，即直接负责人最有资格对下属的工作表现进行实际的、客观的和公正的考核。如同任何考核一样，负责人的考核应该客观地和真实地反映员工的实际工作表现。为了达到这一目的，有些负责人用工作记录簿记下他们下属日常的所作所为。负责人的考核记录一般都被他们的老板所查阅，以确认考核工作是否被适当地予以执行。

7.3.2 下级人员考核上级人员

由员工或小组成员来考核负责人和经理的理念如今已被大量的企业所接受。这类考核的原型产生于大专院校，在那里，学生对教授在课堂上的表现进行评定。产业部门出于企业发展的目的也采取了员工考核上级的方法。

7.3.3 专门工作小组成员考核或同事间相互考核

当负责人没有机会观察每个员工的表现但其他小组成员或同事有此机会时，小组或同事间的考核就特别有其实用价值。小组或同事间考核最好是用于员工发展的目的，而非行政性奖惩的目的。不过，有人认为，包括小组和同事考核在内的任何形式的工作表现考核，都可

能对小组工作和员工参与管理的热忱产生负面影响。

7.3.4 员工自我考核

员工自我考核在某些情况下是有效的，它实质上是一种自我开发手段。这一做法迫使员工思考自己的长处与弱点并进而确立改进的目标。如果一个员工在一个与人隔绝的环境中从事工作，或者他掌握着唯他独有的技能，那么，这个员工就是唯一有资格对他的工作进行考核的人。当然，员工可能并不一定像负责人考核他们那样考核自己，他们可能使用相当不同的标准。不过，尽管对自我考核的评价存在着难题，但员工自我考核仍可能不失为关于工作表现的一个有价值的和可靠的信息来源。

7.3.5 外部人员对内部人员进行考核

一个企业的顾客或客户显然是外部评价的来源。对于销售人员和其他服务性工作来说，顾客恐怕是能够对某些行为提供唯一真正准确看法的人。有的公司就将顾客对服务满意程度的评价作为确定高层销售经理奖励的一种辅助手段。

7.3.6 多方人员共同考核

多方人员共同考核是近些年出现的用于促进工作表现的一种新尝试，共同考核也称为360°工作表现考核。随着时间的推移，这一方法已被越来越多的企业所采用。与传统的考核往往来自于上级而施于下属不同，360°考核采用被考核人周围所有人的评价信息。上级人员、下级人员、同类人员、顾客甚至包括被考核人自己都来为工作表现考核工作添砖加瓦。

推动形成和应用360°工作表现考核的因素有多种，其中包括各种工作小组在数量上日益增加，质量强化活动使企业对顾客满意程度和有关意见更加重视等。不过，在工作小组中应用360°工作表现考核产生了一个问题：是否甚至让经理也来参与对小组成员的考核，还是由小组的负责人参加即可，或只由小组成员彼此之间进行考核？在企业层次消减后，经理们也面临着一些难题。许多经理发现他们的角色发生了变化，如今企业内越来越多的人直接向他们汇报工作，使得经理在企业内推卸某些责任的可能性变得大大低于已往。

多方人员考核的结果显然可用作经理、领导或其他人员开发培养工作的参考。实际上，在有些企业，多方考核结果确实在人力资源开发方面扮演了某些角色。但在其他一些企业，多方考核结果只是被作为员工最终工作表现考核的参考，而这种考核又仅仅被用来确定报酬调整和其他更为传统的行政性决定。

当360°反馈信息被用于行政性目的时，就明显地出现了一些潜在的问题。考核人之间的不同评价本身就导致了某些难题，当360°考核被用于制定处分和工薪决定时，往往使问题变得更加复杂。偏见之根植于顾客、下级和同级同事的头脑就像根植于老板和经理的脑瓜一样容易，而他们对考核评价无须负责的状态很可能影响考核的结果³。不过，尽管如此，鉴于人们对当今依法所必须的行政性考核体制有充分理由的不满情绪，各种多元考核方法或许仍不失为缓解或解决问题的方案之一。

7.4 员工工作表现考核方法

工作表现可以用许多方法来考核。最简单的考核方法只要求经理在一个特别的表格里标出员工表现水平。

7.4.1 图表考核法

图表考核法使得考核者可以以连续的方式标明员工的表现。由于其简易性，这一方法使用得最普遍。在图表为每项职责确定的等级中，考核人只须在他认为适当的级别上打上标记。更详细的考核评价可以填写在每个被考核因素旁边的用于书写评价的空格内。

图表考核法有其明显的缺陷。首先，这一方法常常将不同的特征或要素组合在一起，而考核人只能选择一个方格来画钩。另一个缺陷是，在这些等级表中，有时使用的说明性文字容易致使不同考核者产生不同的理解。像主动性和合作精神这些标准就容易引起不同的理解。特别是与出色、一般、较差这些考评文字同时出现时，更容易导致五花八门的理解。由于设计起来比较容易，各种各样的考核分级方式在许多考核表中被广泛地采用。但是由于上述原因，对于那些过分依赖这些考核表的考核人来说，这种多样性往往使他们更容易出错。

7.4.2 比较法

比较法要求管理者将不同员工的工作表现进行直接的相互对比。例如，数据运算负责人须将一个数据录入员的表现与另一个数据录入员进行比较。

(1) 排序法

排序法指从表现最好的员工开始，自上而下地列出所有的员工。排序法最主要的缺点是员工之间差别的程

度并无很好的衡量尺度。此外，如果被排列的人数太多，这一排序结果就往往缺乏实用性。

(2) 钟形曲线分布法

钟形曲线分布法可用实例来说明。比如，在对护理人员进行考核时，一个护士长可能使全体护理人员的表现水平沿着某些等级而排列，在每个表现级别上填写全部护理人员的某一百分比数字。图 7-3 表示了一个强迫分布所采用的分级标准。强迫分布法实际上假定，广为人知的钟形正态分布曲线适用于任何一个给定的组群。

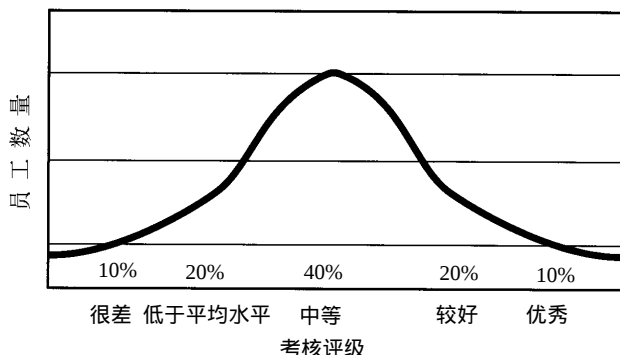


图7-3 钟形曲线分布

强迫分布法也有若干缺陷。首先是负责考核的人可能不愿将任何人置于最低（或最高）组。其二，当考核人被员工问及为什么他被置于某一等级而有些其他人被置于高于他的等级时，解释起来也可能存在一定的困难。第三，当一个群组人数较少时，也许并没有理由假定钟形正态分布会符合员工表现的实际差别。最后，在有些情况下，考核者本人也可能会感到，自己被迫在员工中人为制造一个根本不存在的钟形正态分布，这会给考核者带来心理上的压力。

7.4.3 关键性事件方法

企业有时会要求经理人员和人力资源专家提书面的考核资料。关键性事件就是一种书面考核资料。按照关键性事件考核方法，经理应对员工表现中最令人赞许和最令人难以承受的行为进行书面的记录。当一个员工与工作有关的“关键性事件”发生时，经理便将其记载下来。每个员工的关键性事件清单在整个考核期限内始终予以保留。当关键性事件方法和其他一些方法同时使用时，就可以更充分地说明为什么一个员工被给予一个特定的考核评定。

关键性事件方法也有其不利的方面。首先，对于什么属于关键性事件，并非在所有的经理人员那里都具有相同的定义。其次，每天或每周记下对每个员工的表现评价会很耗时间。此外，它可能使员工过分关注他们的上司到底写了些什么，并因此而恐惧经理的“小黑本”。

7.4.4 工作方式法

作为克服以上所述几种方法之问题的一种尝试，一些企业还采用了某些工作方式考核方法。工作方式法在有些情况下确实有助于克服其他方法所产生的一些问题。工作方式法注重考核员工在工作中的行为方式而非其他特征。行为定式考核、行为观察考核和行为期望考核是各种行为方式考核方法的几种类型。行为定式考核的特点，是在各种可能的行为方式中，找出员工所显示出来的最通常的行为方式；行为观察考核主要是统计某些特定行为方式出现的频次；行为期望考核是连续不断地对各种行为进行某种排列。所有这些方法都是为了确

定工作表现到底是杰出的、中等的还是无法接受的⁴。

7.4.5 目标管理

目标管理指详细确定员工希望在一个适当的时期内所实现的工作表现方面的各种目标，并将其列入管理计划。在此基础上，每个经理再根据所有员工们的具体目标和企业的基本目标制定自己的工作目标。不过，应注意，不应使目标管理变相地成为上级将目标强行加给经理和员工的一种工具。目标管理方法通常用来对经理人员进行考核，但目标管理的作用并不限于这种考核。根据目标管理所制定的有引导的自我考核制度，是一个包括四个阶段的过程，图7-4列出了这四个阶段。

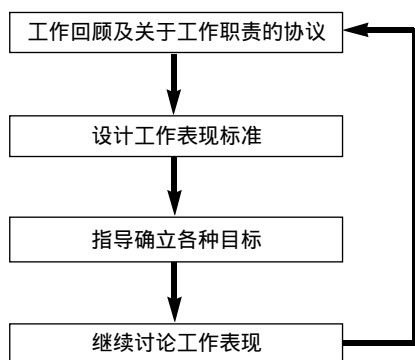


图7-4 目标管理过程

目标管理考核制度以三个假定为根据。第一，如果在计划与设立各种目标和确定衡量标准的过程中，让员工也参与其中，那么，就可增强员工对企业的认同感和工作积极性。第二，如果所确定的各种目标十分清楚和准确，那么员工就会更好地工作以实现理想的结果。第三，工作表现的各种目标应该是可衡量的并且应该直接

针对各种结果。经常出现在许多上级对下属的考核中的“具有主动性”和“具有合作精神”这些过于模糊的一般性概括评价，应该尽量予以避免。应切记，各种目标是由将要采取的各种具体行动和需要完成的各种工作所构成的。以下是一些目标实例：

- 每月5日提供区域销售报告。
- 平均每月至少从5个客户获得新订单。
- 使工资总额保持在销售额的10%左右。
- 将物耗损失降到5%以下。
- 企业的所有空缺都在空缺出现后的 30天内予以填补。

7.5 考核者的差错

在工作表现考核过程中有多种出错的源泉。其中一个主要来源是考核者所出的差错。对这些差错一般没有简单的杜绝办法，但使考核者意识到这一问题会使情况有所改善。以下讨论可能出现的各种各样的差错。

7.5.1 考核标准变化不定问题

当考核一个员工时，负责人应避免对从事类似工作的员工采用不同的标准和要求，否则必然引起员工的愤怒。为此，在设计考核标准时，应尽量避免使用模棱两可的标准，负责考核的人员在评定时则应避免主观色彩。

7.5.2 近期效应问题

近期效应指在考核员工工作表现时，对最近时期的表现给予较大的权重。近期效应是一个易于理解的考核

者差错。对于考核者来说，一般很难记住一个员工七八个月前的工作表现。员工对工作表现的关注也是随着正式考核日期的来临而日甚一日。负责考核的人员可以通过对正反两方面的表现进行日常记录的方式，将这类问题减少到最低限度。

7.5.3 评分模式问题

学生们一般都深知，有些教授打分相对较严，有些相对较松。同样，每个经理也会形成自己的打分模式。那些在一个较窄的范围内给员工打分的考核者（即一般只给予“中等”或“一般”的评定），实际上犯了趋中的错误。

7.5.4 考核者的偏见问题

考核者偏见问题指考核人的价值观或偏见扭曲了考核结果。考核者的偏见既可能是有意的也可能是无意的。如果一个经理对某一种族群体具有强烈的反感情绪，这种偏见就使他在评分时很难坚持客观性和公正性，其结果就必然是使某些人的考核信息处于被扭曲的状态。如果考核过程设计不当，那么年龄、信仰、资历、性别、相貌或其他任意的划分标准都可能对考核结果产生不应有的影响。这一问题应通过更高层的经理对考核结果进行检查来予以校正。

7.5.5 晕轮效应问题

晕轮效应指经理因一个人的某一特点而在其他考察项目上全给高分或全给低分而形成的一种考核结果。例如，如果一个女性员工很少缺勤，那么由于她的这种可靠性，经理就可能给她包括工作产出的质量和数量在内

的所有其他方面的工作均给予高分。而实际上，这位经理并未真正考虑她在其他工作方面的特点。

7.6 考核反馈谈话

一旦考核工作完毕，一件重要的事就是将结果告诉员工，以使他们清楚地了解他们的直接上司以及企业怎样看待他们。企业通常还要求管理者与员工一起讨论对他们的考核结果。

关于考核的谈话既可能是一种机会也可能是一种风险。由于管理者必须传递表扬和建设性批评两方面的信息，这对管理者和员工来说都是一个易动情绪的时刻。在这种谈话中，管理者主要关注的，是如何既强调员工表现中的积极方面，同时仍就员工应如何改进与员工进行讨论。如果这种谈话处理得很糟，员工就可能产生愤慨甚至引发冲突，这就可能影响今后的工作。表 7-1 归纳了负责人和管理者为进行有效的考核谈话所需注意的事项。

表7-1 在考核反馈谈话中管理者应注意的事项

应做什么	不应做什么
• 事先做好准备 • 聚焦于工作表现和今后发展 • 对评定结果给予具体的解释 • 确定今后发展所需采取的具体措施 • 思考负责人在下属今后发展方面的角色	• 教训员工 • 将工作考核和工资和晋升一并谈论 • 只强调表现不好的一面 • 只讲不听 • 过分严肃或对某些失误“喋喋不休”

(续)

应做什么	不应做什么
• 对理想的表现予以强化 • 重点强调未来的工作表现	• 认为双方有必要在所有方面达成一致 • 将该员工与其他员工进行比较

经理的抵制

那些负责执行员工工作考核任务的经理和负责人常常具有抵触情绪。如同前面已提到的，经理和负责人可能感到他们被推到“充当上帝”的境地。经理的主要角色之一，是协助、鼓励、指导和建议员工改进他们的工作表现。然而，一方面作为裁判另一方面又充任教练和顾问这种境况，往往既引起经理们也引起员工们的内心冲突和困惑。

7.7 工作表现考核与有关法律

由于考核本身就是衡量员工的工作做得到底如何，因此看来似乎没有必要强调工作考核必须与职务有关。然而，在许多案例中，法庭裁定有些工作考核属于歧视性的并且并非与职务有关。

考核体系中究竟那些成分可以受到法庭的认可，可以根据现存的案例法来确定。各种各样的案例提供了这方面的指导原则。以下列出的是符合法律要求的工作考核的构成要素：

- 以职务分析为基础确定工作表现考核标准。
- 不存在歧视性后果并具有必要的证据。
- 具有足以限制管理者随意性的正式考核标准。

- 具有正规的等级评定手段。
- 考核人与被考核人相识并有工作接触。
- 参与考核的负责人受过有关训练。
- 具有可防止管理者独自控制员工事业发展的再审查程序。

- 具有帮助表现差的员工进行改进的咨询建议。

很明显，法庭的任务是保障工作考核的公平性和非歧视性。企业必须确认如何设计其考核制度才能满足法庭、法律实施机构和员工的要求。

参 考 文 献

1. Engelman, Curtis H., and Robert C. Roesch. 1996. *Managing Individual Performance: An Approach to Designing an Effective Performance Management System*. Scottsdale, AZ: American Compensation Association.
2. Hillgren, James S., and David W. Cheatham. 1996. *Understanding Performance Measures: An Approach to Linking Rewards to the Achievement of Organizational Objectives*. Scottsdale, AZ: American Compensation Association.
3. SHRM Information Center. 1996. *Performance Appraisals. A Collection of Samples*. Alexandria, VA: Society of Human Resource Management.
4. Singer, Marc, and Maureen Fleming. 1997. *Effective Human Resource Measurement Techniques*. Alexandria, VA: Society of Human Resource Management.

注 释

1. P. Bobko and A. Colella, "Employee Reactions to Performance Standards: A Review and Research Proposition," *Personnel Psychology* 47 (1994), 1-29.
2. Carolyn Pye, "Setting Employee Standards," *NAPM Insights*, May 1995, 18-21.
3. N. Nerz and S. Motowidlo, "Effects of Rater Accountability On the Accuracy and Favorability of Performance Ratings," *Journal of Applied Psychology* 80 (1995), 517-524.
4. U. J. Wiersma, P. T. Van Den Berg, and G. P. Latham. "Dutch Reactions to Behavioral Observation Behavioral, Expectation. and Trait Scales", *Group and Organization Management*, September 1995, 297-309.

第8章

劳动报酬

从最本质的意义上说，劳动报酬是对人力资源的成本与吸引和保持员工的需要之间进行权衡的结果。每个企业都有自己的报酬制度。一般说来，大多数企业都力图借助报酬制度对其员工的知识、技能和能力提供尽可能合理的酬劳。另外，报酬制度也是支持实现企业目标和战略的手段之一。

8.1 关于报酬的基本思考

从某种意义上说，报酬是以工作的吸引力和酬劳数量为基础在企业之间进行人员配置的一种机制。为了雇用和保持所需要的员工，企业就必须在几种类型的报酬方面具有说得过去的竞争力。报酬可以是有形的也可以是无形的。如同图 8-1 所示，有形的（财物的）报酬分为两大类：直接报酬和间接报酬。在直接报酬制下，企业为员工提供实际的有形利益，最通常的表现形式是工薪和奖励。

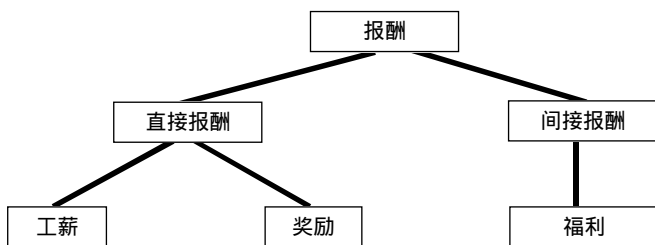


图 8-1 报酬类别的划分

薪金是员工所得到的最基本的报酬，通常分为工资和薪水。奖励用以报答员工在常规工作以外所付出的努力。奖励的方式通常包括奖金、佣金和利润分享等。

在间接报酬下，员工得到非现金形式的有形奖励。

福利就是一种间接奖励，一般包括健康保险、带薪假期或退休金等形式。这些奖励作为企业成员福利的一部分，奖给职工个人或者员工小组。

8.2 报酬的战略意义

由于报酬是非常重要的事项，因此，报酬观和目的必然反映企业总的文化、观念和战略计划。通常，新兴企业的报酬措施往往不同于成熟的官僚化企业的分配方式。企业应特别注重使其分配方式与企业自身的文化协调一致，特别是当企业在竞争压力下努力改变自身文化的情况下，就更是必须如此。

8.2.1 报酬观

报酬首先应从战略的角度来看待。由于大量的资金被用于报酬和与报酬有关的事项，因此，对最高管理层和人力资源主管来说，当他们在确立报酬观以指导报酬计划时，必须使报酬从“战略上”适应企业的目标，这一点对企业来说是至关重要的¹。

有两种基本的报酬观，并且，这两种报酬观处于完全对立的两极。在一极的终端是津贴观，在另一端是业绩观。

(1) 津贴报酬观

津贴报酬观在许多企业通过报酬措施得以反映。这些企业一般每年都自动给员工增加报酬。大多数员工每年的报酬都按照等比例或近乎等比例增长。赞许津贴观的员工认为，不论企业和经济状况发生了什么变化，那些又干了一年的员工有权利既增加基本工薪，又保持原

有的奖励和福利不变。在遵循津贴观的企业中，工薪增长被普遍地视为提高生活费的手段，而不论工薪提高是否和实际的经济指标相挂钩。遵循津贴观最终意味着，只要员工们继续他们的就业生涯，那么不管员工的工作表现和企业在这方面所面临的竞争压力如何，企业的费用都不得不一步步上升。

(2) 业绩报酬观

在遵循业绩报酬观的情况下，没有人被保证仅仅因为企业又工作了一年而增加报酬。相反，工薪和奖励主要以工作表现为依据。工作表现好的员工的报酬可得到较大的增长，而那些表现较差的员工在报酬上则往往几无增加。当然，实际上很少有企业在报酬措施的所有方面都彻底以工作表现为依据。不过，在席卷许多产业部门的企业重组中，打破津贴模式的做法正与日俱增。

8.2.2 报酬的基础

另一个战略性的问题是，在设计各种报酬制度特别是基本报酬方案时，应怎样体现企业的报酬观和企业的各种目标。可供参照的分配依据有数种类别，不同的类别可用于不同的方面。

(1) 按时间与按生产力付酬

企业可以根据员工花在工作上的时间来付酬，也可以根据工作总量来付酬。许多企业采取双轨制的付酬方法，即对一部分员工实行小时工资制，对另一部分员工实行薪水制。这两种分配方式是根据职务的性质而确定的。小时工资制是一种以工作时间为基础的最通用的付酬方式，按工作小时取酬的员工拿到的是工资（Wage），

工资总额直接根据工作小时数计算而得。相比之下，对那些以薪水（Salary）形式获得报酬的员工来说，不论他们的工作小时数如何，他们所得到的报酬基本上总是一致的。一般说来，拿薪水的员工比拿工资的员工地位相对要高一些。

另一种分配的依据是工作表现或生产力。最直接以生产力为基础的报酬制度是计件工资制，它是根据工作的数量支付报酬。例如，电话销售公司可以按每销售一件产品支付一定量的报酬。

（2）按职责与按知识和技能付酬

大多数基本报酬方案的设计原则，是按员工所完成或承担的任务、职责和责任来支付报酬的。一般说来，报酬在相当大的程度上与职务有关，也就是说，员工所从事的职务类别往往是确定基本报酬高低的依据。

如果员工的职务相比之下要求任务更加多变、更多的知识和技能、更大的体力付出和更苛刻的工作条件，那么他们所得的报酬往往就会比较高。

越来越多的企业开始按照员工尤其是小时工资制员工的技能或胜任能力来支付报酬，而不再按照所完成的具体工作任务来支付报酬。根据技能支付报酬的办法，对那些多才多艺和技能不断提高的员工形成了鼓励。在按知识付酬或按技能付酬的制度下，员工从一个起点报酬标准开始，随着不断学会从事他种工作或获得其他技能，其报酬也相应得到不断的提高。之所以采用这种分配方式，是因为员工在各方面的不断提高使他们对企业具有了更高的价值。

8.3 报酬策略与目标

鉴于许多部门和企业 在分配方面发生的各种各样的变化，人们普遍认识到，已往所遵循的传统的报酬措施正在逐渐演化并将在未来表现出很大的不同。实际上，几乎在所有企业，报酬计划都应针对三个目标：

- 遵守所有有关的法律和规定。
- 企业花费应具有有效性。
- 不论在企业内部、外部还是个人之间，员工均应受到公平对待。

8.3.1 遵守法纪

首先，在企业所涉足的所有领域，报酬方案都应服从法律的约束和规定。大量的法律和规定都会影响关于工薪、奖励和福利的决策。在设计和实施报酬方案时，企业必须牢记各种法律的限制。本章在后面将讨论企业应注意的最重要的法律规定。

8.3.2 费用的有效性

第二，鉴于企业所面对的各种竞争压力，企业必须使报酬成为有效的并且是企业有能力承担的花费。在大多数情况下，提供过高报酬的企业将很难与付酬相对较低但却更有效的企业进行竞争。

8.3.3 公平

人们希望在基本工薪、奖励和福利等所有的报酬方面享有合理的对待，这就是公平的观念。换句话说，公平就是人们对一个人的所做（投入）和所得（产出）关系的合理性的感受。投入是一个人带给企业的东西，包括教育水平、年龄、经历、生产力以及其他的技能和能

力。这个人所得到的东西是他用工作所交换来的各种回报。所得包括工薪、福利、表彰、成就、威望和其他种种报答。应注意，产出既可以是有形的（来自身外的报答如工薪和福利等），也可以是无形的（内在的回报如被人赏识和成就感）。

(1) 报酬分配过程正义与结果正义

在关于企业的研究中，有一个日益重要的公平议题，即企业正义问题。其中所涉及的两个重要的方面，是分配过程正义和分配结果正义。分配过程正义指关于员工报酬决定的过程和程序的公平性受到普遍的认同。基本报酬、工薪增长以及工作表现衡量标准的确定过程，都应使人们感到合情合理²。分配结果正义指对劳动报酬分配的合理性的感觉。企业必须认真贯彻分配正义原则。

(2) 保密的与公开的分配制度

另一个关于公平的问题涉及到企业对其分配制度所允许的公开或保密程度。被保存在“封闭”系统内的分配信息包括：其他人的收入水平、工薪增长情况和企业的分配等级和变化幅度等。

禁止讨论个人收入的政策很可能被违背。同事间确实交换关于报酬的信息。此外，阐明分配制度有助于防止扭曲的信息以小道消息的方式散播。通过使分配曝光，那些真正按工作表现分配的企业就可以进一步强调工作表现对于获取更高收入的必要性。在存在客观的个人表现标准的情况下，分配曝光的作用尤其明显，比如对某些销售工作就是如此。

8.4 分配制度方面的法律约束

报酬制度必许服从各种法律的约束。最低工资标准和工作小时数就是法律所干预的两个重要方面。

8.4.1 公平劳动法

公平劳动法是对报酬分配具有重要影响的法律。该法律有三个主要的目的：建立最低工资标准；通过加班条例限制员工每周工作小时数；阻止不公正地使用童工。

(1) 覆盖范围

原则上，公平劳动法所覆盖的范围包括从事跨州商贸的企业，和拥有等于或多于两名员工且每年销售总额不小于50万美元的零售企业。规模非常小的、家庭拥有并经营的实体以及家庭农场一般不包括在覆盖范围之内。

(2) 有加班费身份与无加班费身份

在公平劳动法下，员工被分为可免付加班费的人员和不可免付加班费的人员。可免付加班费的人员包括那些所占职务被划为业务主管性的、行政主管性的、专业性的或驻外销售性的员工，企业对这些人员的加班加点无须付费。不可免除加班费的人员指按公平劳动法必须对超时工作付加班费的员工。

在确定一个人是否处于免付加班费地位时，主要考虑的因素有以下三方面：

- 对自己从事的工作中的各种事项斟酌决定的权力。
- 用于从事例行的、手工操作的和文书性工作的时间比例。

- 收入水平。

根据公平劳动法条款，可以将职务分成以下三类：

- 按小时付费制。
- 付加班费的薪水制。
- 不付加班费的薪水制。

根据公平就业法，企业必须对小时工资制员工的超时工作付加班费。而对薪水制职务来说，企业则须依法区分哪些职务属免付加班费的，哪些是应付加班费的。在薪水制下属应付加班费的员工受到公平劳动法的保护，从而企业必须支付加班费。应付加班费的薪水制职位通常包括秘书的、办事员的和某些蓝领工作职务。表8-1显示了无加班费人员及决定免付加班费的因素。

表8-1 无加班费人员及决定免付加班费的因素

按法律规定无须付加班费的人员	A 可行使的权利	B 占用时间比例	C 收入水平
业务主管	1. 以管理为基本职责 2. 通常至少指导其他两个人的工作 3. 行使雇用和解雇权或对此提出建议	1. 用于做文书、手工和例行工作的时间不得超过20%（在零售和服务等机构不超过40%）	1. 所付工资在每周155美元的水平，如果符合A1 - A2，则在每周250美元的水平
行政主管	1. 负责与管理政策有关的非手工操作的或办公室工作 2. 通常行使斟酌决定权和独立裁决并做出重要决定	1. 用于做文书、手工和例行工作的时间不得超过20%（在零售和服务等机构不超过40%）	1. 所付工资在每周155美元的水平，如果符合A1 - A2，则在每周250美元的水平

(续)

按法律规定无须 付加班费的人员	A 可行使的权利	B 占用时间比例	C 收入水平
专业人员	1. 从事需要最新 领域知识的工作或富有创造性的和新颖的艺术工作或在教育系统从事教学工作 2. 必须从事那些 从根本上来讲属于脑力的和内容多变的工作	1. 用于从事非专业性工作的时间不得超过20%	1. 所付工资至少在每周175美元的水平，如果符合1，则应在每周250美元的水平
外销人员	1. 惯常地在企业所在地以外的地方工作，并且 2. 销售有形的或无形的东西或 3. 为服务项目获得订单或合同	1. 用于从事驻外销售工作以外的工作的时间不得超过20%	1. 无薪水标准规定

注: 更详细的内容请参见: *Executive, Administrative, professional, and Outside Sales Exemptions under the Fair Labor Standards Act*, WH Publication no. 1363(Washington, DC: U.S. Department of Labor, Employment Standards Administration, Wage and Hour Division).

(3) 最低工资

公平劳动法规定了最低工资制度，最低工资的适用范围十分广泛。该法律还规定，最低工资标准只有经过国会的动议才能够予以改变。

(4) 关于加班的条款

公平劳动法确定了对加班付酬的具体要求。其有关条款规定，除非员工不属于条款的覆盖范围，否则对每周40小时以外的所有工时都应支付1至1.5倍的加班费。

(5) 补假

补假被用作对加班费的一种替代形式。不过，在私营部门，除非补假时间等于加班时间的1至1.5倍，否则就是非法的。此外，补假不能从一个开支周期推到另一个开支周期。这类条款所允许的唯一一个例外是公共部门，如消防人员和警察以及数量有限的其他类员工。

(6) 童工条例

公平劳动法中的童工条例规定，无特别工时限制的就业年龄最低为16岁。对有危险职务的最低年龄限制为18岁。对年龄在14岁~15岁者在校外工作小时数的限制如下：

在校日（周一至周五）每天不得超过3小时，每周不超过18小时；非在校日（星期六和星期天）每天不得超过8小时，每周不得超过40小时。

工作开始时间不得早于晨7时，结束时间不得晚于下午7时，但6月1日和劳动节期间除外，在这期间，工作结束时间为下午9时。

由于公平劳动法要求企业承担确认劳动者年龄的责任，因此许多企业要求求职者出具关于年龄的证明³。这种证明可以由州政府、州教育局和地方校区的代表出

具。

8.4.2 关于个体承包商的规定

由于许多企业对自由工作者的利用不断增长，这一状况要求企业应特别注意关注另一些法律规定，这些法律就是那些确定个体承包商必备资格的法律。国内收入署制定了确定个体承包商身份的标准，大多数联邦和州的实体都执行这些标准。国内收入署提供了确定个体承包商身份时应考虑的20项因素。表8-2显示了员工与个体承包商的某些区别。

8.4.3 1963年公平报酬法

公平报酬法于1963年得以通过，它是对公平劳动法的一项修正案。原法案和修正案主要针对工资上的性别歧视。该法案对男女均适用，它禁止对从事实质上同样工作的男性和女性支付不同的工资报酬。该法律规定，除非员工在业绩（更佳的工作表现）、资历（更长的服务年限）、工作数量和质量以及其他非性别因素方面存在着确有证据的差别，否则，企业必须对那些需要同样技能、同样付出、同样责任和具有大致相同工作环境的职务支付同样或大致相同的工资。

8.4.4 沃尔什—赫雷公共合同法与服务合同法

沃尔什—赫雷（Walsh-Healey）公共合同法与服务合同法要求，所有与联邦政府签有10 000美元供应合同或服务合同的公司，必须按通行工资支付报酬。不过，这两个法案仅适用于那些直接为该类合同工作或对其履行有实质影响的员工。通行工资标准系根据一套计算公式来确定，而这套计算公式则是依据相关地域多数企业

对某一职务所付工资水平设计而成的。

表8-2 员工与个体承包商

员工

- 必须遵守关于什么时候工作、在哪里工作和怎样工作的各种指示。
- 以个人名义为企业提供服务。
- 与雇主具有持续性的关系。
- 通常在企业所在地工作。
- 通常由雇主提供主要的工具、材料和其他设备。
- 雇主可以予以解雇。
- 可在任何时候辞职并无须承担责任。

个体承包商

- 可以雇用、监管和付酬给助手。
- 通常可自己安排工作时间。
- 报酬通常只针对工作本身或者采取直接支付佣金的办法。
- 本人在设备上进行了相当的投资。
- 通常可在同时自由地向两个或两个以上互不相关的个人或企业提供服务。
- 业务服务向社会开放。

资料来源：Internal Revenue Service.

8.4.5 1931年戴比斯—拜康 (Dabis-Bacon) 法

戴比斯—拜康法目前仍然有效。该法案未曾改变先前有关法案所规定的与合同事项有关的美元数额标准。因此，该法案也影响那些承接2000美元以上联邦政府建设项目的企业所应支付的报酬水平。这项只针对联邦政府建设项目的法案要求，所有联邦政府建设项目都必须支付“通行的工资”水平。

8.4.6 员工部分工薪扣押法律

员工部分工薪扣押指债权人在获得法院传票后，可根据传票的命令，要求该员工的雇主将该员工的部分报

酬呈交债权人，以抵偿该员工所欠债务。消费者信用保护法案（The Consumer Credit Protection Act）的有关条款对可扣押工资的数量加以了限制。此外，在员工的报酬可能被一次性扣押令全部扣押的情况下，该法案也对雇主的代扣权利进行了一定的限制。

8.5 工资和薪水管理

基本报酬的设计、实施和日常管理被称为工资和薪水管理。工资管理的目的，是力求使报酬既有竞争力又具公平性。构成报酬管理活动基础的，是企业作为分配指导原则的分配政策。

8.5.1 分配政策

企业必须制定作为分配指导原则的分配政策。在员工报酬分配方面，只有制定统一的政策，才能保证分配上的协调性、一致性和公平性。

在市场工资与企业工薪的关系方面，企业必须做出基本的政策性决定。该决定应确定，相对于劳动力市场的工资水平而言，企业愿意将自己的工薪标准保持在什么样的相对水平。从另一个角度看，这也就意味着，企业必须确定它希望在劳动力市场上保持什么样的竞争力。

有些企业特别是一些小企业并没有正式的工薪制度。小企业往往假定，其他企业的工薪标准就是某项职务价值的准确反应，从而它们通常也就按照市场价格来确定本企业的工薪水平。所谓市场价格，就是在当前劳动市场上，大多数企业付给某项职务的通行的工资水

平。

8.5.2 工会与报酬

员工是否由工会出面来代表，是影响企业分配政策的一个重要因素。在无工会组织的企业中，企业在决定工薪水平时，一般拥有较大的灵活性。在有工会的企业里，员工的报酬通常由企业与工会的谈判来确定，另外，企业与工会谈判时所确定的合同期限的长短，也会影响报酬水平。工薪是劳资谈判的重点内容。由于工薪是最主要的有形报酬，因此对工会来说，在谈判中重点关注工薪水平是很自然事情。

根据美国劳工统计局（U.S. Bureau of Labor Statistics）的资料，有工会的企业的工薪水平一般要高于无工会的企业。行业或企业工会的力量和联合程度也会影响工薪水平。在工会会员比例较大的高度工会化的行业或部门中的企业，工薪水平一般都比较高。近些年来，随着高度工会化的行业中工会力量的衰减，非工会成员员工的工薪增长有所减缓。

8.6 基本工薪制度的设计

如图8-2所示，在进行工资与薪水设计时，职务说明和职务要求细则应该已经准备完毕。然后，职务说明和职务要求细则被用于两项工作事项：职务级别评定和报酬调查。这两项工作的目的，是保证分配制度的内部公平性和外部竞争力。这两项活动所积累的资料被用来设计工薪结构，包括确定工薪等级和最低至最高工资的上下限。在工薪结构设计完毕后，每项职务都必须给予

一个相应的工薪等级。在此基础上，还须根据工作年限和工作表现对每个员工的工薪进行一定的调整。最后，企业还必须对工薪制度执行情况进行监测，以根据新情况不断加以改进。

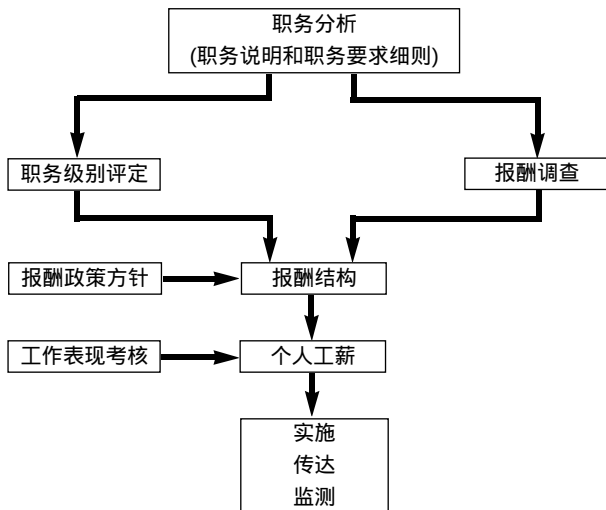


图 8-2 报酬管理程序

8.6.1 职务级别评定

职务级别评定的目的，是确定企业各项职务的相对重要性。它是职务分析的自然结果，同时又以职务说明和职务要求细则为基础。在职务级别评定中，企业对每一项职务都要进行认真审查，并在最后根据下列特征确定每个职务的级别：

- 该职务的相对重要性。
- 与其他职务相比，这项职务所需要的知识、技能和能力。
- 与其他职务相比，这项职务的难度。

在职务级别评定中，应注意的重要一点，是应使员工感到，他们的报酬相对于其他职务的报酬而言，能够说得过去。由于企业内的职务各式各样，因此，确定基本工作职务尤其必要。所谓基本工作职务，是指那些见诸于许多企业而在本企业又有多人来从事的职务，并且，从事这些职务的员工又具有大致相同的职责，同时这些职责又相对比较稳定和要求大致相同的知识、技能和能力。

(1) 排序法

排序法是职务评定方法中较简单的方法之一。该方法根据各项职务对企业的重要性，从高到低将各项职务予以一一排列。排序的依据，是该职务整体上的重要程度，而非某些个别组成部分的重要性。可供采用的排序方法有多种。

(2) 分类法

分类法是以责任大小和在能力和技能、知识、职责、工作量和经历等方面的要求为依据，将企业的各类职务分别定级。然后将各种级别排列成为一个体系。

(3) 计分法

计分法是最为广泛采用的职务级别评定方法，它比排序法和分类法要复杂的多。计分法首先确定与职务有关的报酬要素，并给予这些要素以不同的权数或分数。报酬要素用来确定多种职务所共有的工作价值。这些要素是根据职务分析而确定的。例如，对仓库和制造场所的职务来说，体力要求、可能遇到的风险以及工作环境就可以作为报酬要素，并给予较大的权数。而对大多数办公室和文书性的职务来说，上述因素就无足轻重。因

此，在确定报酬要素和权数时，必须以职务的性质和特点为依据。

一家叫做酬答事务咨询公司（Hay and Associates）设计了一种独特的计分方法。这个方法被许多企业所采用，不过，该方法多用于那些无加班费的职务。该方法选用了三个报酬要素，并用数字来计量每项职务对三个要素中各个子要素所需要的程度。这三个要素及其子要素如下所示⁴：

所需技术和技能	所需解决的问题	所负责任
• 职业专长	• 产生问题的环境	• 决策的自由度
• 管理技能	• 挑战和难题	• 最终结果的影响力
• 处理人际关系的能力		• 责任的重要性

(4) 要素比较法

要素比较法是一种综合性的数量方法。该方法是通过将排序法和计分法组合一体而成。要素比较不仅确定了哪项职务对企业更加重要，而且还确定了重要多少，从而使得更容易将报酬要素的价值转化成货币工资。

(5) 计算机化的职务级别评定方法

计算机化的职务分析软件的出现，促进了计算机化的职务级别评定方法的开发和利用。不过，一般说来，在运用计算机职务级别评定软件时，仍需要首先由人来确定职务报酬要素的相对重要程度。

(6) 职务评级和报酬平等

企业在确定工薪水平时，通常需要在很大程度上参照劳动力市场的工薪水平。使企业工薪水平与市场大致

相等，是企业必要时，为其分配制度进行辩护的主要依据。等值等酬指对需要类似知识、技能和能力的所有职务支付大致相同的报酬。根据等值等酬的原则，只要不同的职务具有同等的价值，那么，不论这些职务实际的职责有多大差别，也不论在劳动力市场上这些职务的实际工资率如何千差万别，企业都应该对这些职务支付大致同等的报酬。由于社会对职务可比价值的关注日益强烈，政府已制定了旨在保障使等价值的职务获得等量报酬的有关法律。

8.6.2 报酬调查

为了确定企业的分配制度，企业还须对其他企业对同样职务支付报酬的情况进行调查。调查的目的是搜集有关工薪水平的详细资料。企业可以自己进行直接调查，也可以利用其他企业或机构的有关调查资料，

企业可以从许多不同的渠道得到这类调查资料。关于职务和企业的全国性调查资料，可以从美国劳工部、劳动统计局以及各种全国性行业协会等机构获得。

8.6.3 工薪结构

一旦拥有了关于报酬的调查资料，企业就可根据图8-3所示的过程来设计工薪结构。正如该图所指出的那样，将调查信息与职务评级联系起来的手段之一，是绘制一条工薪曲线或者点阵图。为了绘制工资曲线，首先要画一张图，该图应在横轴上标出各种职务级别的分数，在纵轴上标出调查所得到的各类职务的工薪水平。然后，通过将职务与工薪一一对应，就可以表示出关于所有被调查职务工薪分布情况的点阵图。在此基础上，可以用

最小二乘法回归出一条线性曲线，也可以通过多元回归或其他统计方法做出一条非线性曲线。最后的结果是形成了一条市场工资曲线。这条市场工资曲线表示了根据职务评定计分所确定的职务价值与工薪水平之间的关系。图8-4表明了这种关系。

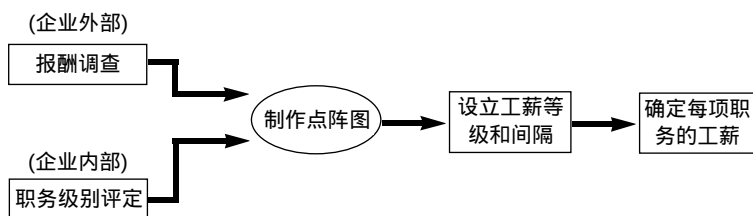


图 8-3 确立工薪结构的过程

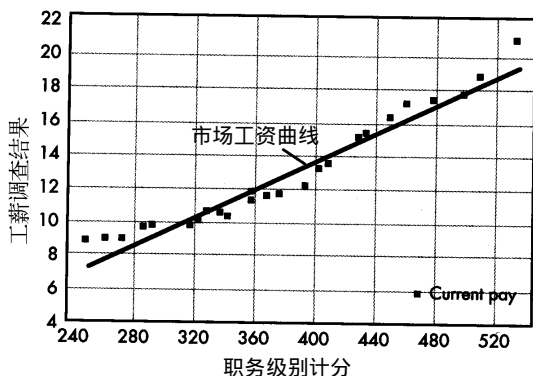


图 8-4 工薪点阵分布图

(1) 制定工薪等级

确定工薪结构的方法，是用工薪等级将价值大致相同的各个职务聚合为一个组。虽然在确定工薪等级时，没有一定的规则，但还是可以提出一些一般性的建议。一般情况下，小企业多采用11至17个等级。不过，越来越多的企业逐渐通过拓宽间距来减少等级数量。所谓减

级增距 (Broadbanding) 就是采用比传统工薪体系更大的级差和更少的等级。

在确定工薪等级时,企业可以设计一个若干类别同级化的分配体系,从而不必为企业的每一种职务都确定一个工薪水平。也就是说,不论计分情况如何,一个等级内的所有职务均具有相同的上下限。前面已说过,职务评级的报酬要素比较法可以采用货币值,从而采用该方法的企业就可很容易确定工薪等级和每个等级的工薪水平。分类法的核心是设计等级。采用排序法的企业可以将几个级别合起来作为一个等级。

(2) 工薪间距

企业还必须确定每个等级间的间距。以市场线作为起点(见图8-4),企业可以将市场线上的某些点作为新的工薪结构的中点,根据这一中点确定每一工薪等级的上限和下限。例如,在某一工薪等级中,上限可以高于中点20%,下限可以低于20%。

8.7 员工工薪报酬

一旦确定了工薪等级,企业就可以确定每个人的工薪水平。企业可在每一等级内部设定一个变化区间,这一做法增加了工薪变动的灵活性,它使员工的工资可以在一个等级内逐步上升,而不必在每次提薪时都不得不让他们跳到一个新的等级。

不论工薪结构设计得怎样完美,一般总会有少数人员的工薪低于最低限或高于最高限。那些工薪高于最高限的在职人员被称为红圈员工,而那些工薪低于最低限

的员工则被称为绿圈员工。

8.7.1 工资挤压

工资挤压是许多企业所遇到的一个重大问题。当不同经历和不同表现的员工间的工薪差别变得很小的时候，就出现了所谓的工资挤压。工资挤压产生的原因不一而足，但最主要的原因，在于劳动力市场上工资水平的增长快于企业工资的调整。

在有些情况下，由于市场竞争造成了拥有某些技能之人员的短缺，企业为了获得掌握稀缺技能的人员，在支付报酬时，往往就不得不偏离自己所定的等级。例如，假定一家公司对焊工职务的价值评价为每小时 8 美元 ~ 12 美元，但是由于市场上焊工短缺，其他企业支付焊工的报酬已达每小时 14 美元。在这种情况下，如果企业急需焊工，那么，为了雇到新的焊工，该企业就不得不支付 14 美元或更高的工资。但是，如果企业现有的焊工已在企业干了好几年，并且他们的起薪为每小时 8 美元，以后每年提高 4%（这在最近几年是较普遍的增长率），那么，到目前为止，他们的工资仍然低于 14 美元。也就是说，他们的工资仍然低于这位新来的员工。如果遇到了这种工资挤压的情况，企业一般不得不使现有有关员工的工资依工作年限而上台阶，当然，前提是他们的工作表现必须是令人满意的甚至更好。

8.7.2 工薪增长

一旦等级间隔确立并且每个员工已对号入座，管理者就须将注意力放在对员工工薪的调整上。确定工薪增长的方式有多种选择。

(1) 按劳付酬制度

许多企业表示信奉按劳分配原则。为此，就需要设计一种将工作考核和工薪变动结合起来的分配制度，并平等地应用于每个员工。通常，这种结合通过使用工薪调整矩阵或薪奉导图来完成。运用工薪调整矩阵对不同人员的工薪进行调整时，一般以个人相对工薪率为部分依据。相对工薪率系用个人工薪水平除以工薪上下限的中值而得。

(2) 根据生活成本调整薪金

为了使员工在通货膨胀期间的实际薪金保持不变，以一定的比例给所有的员工加薪。

(3) 资历

资历指在企业或某一职务上工作的时间，它也可以作为增加工资的依据之一。许多企业规定，雇员须在工作一段时间后才 有资格增加工薪。一旦员工工作期限超过了规定的要求，其工薪通常就会根据资历自动调整。不过，在没有工会组织的企业中，工作表现应至少达到满意标准。

(4) 一次性加薪

一次性加薪有时也称为工作表现奖励，它是一次性付给的年度加薪。有些企业规定，一次性加薪的数额不能超过全部业绩奖励总额的某一比例。还有的企业将一次性加薪分两次支付，每半年支付一次。

8.8 企业主管报酬

许多企业，特别是大企业，对企业主管实行单独的

报酬分配方式。企业主管通常指占据企业两个最高职务的人，如总裁和第一副总裁。有时也包括另外少数高层人士。企业主管的报酬通常既包括工薪，也包括各种奖励和其他的报酬形式。企业之所以对最高主管实行单独的报酬分配方式，主要是基于两方面的考虑：将付给企业主管的报酬与企业在某一时期的全部经营情况相挂钩；确保付给企业主管的一揽子报酬方案，比那些可能雇用他们的其他企业的一揽子报酬方案更具吸引力。

8.8.1 报酬委员会

报酬委员会通常是企业董事会的一个下属小组，这个小组一般由企业高层人士以外的董事所组成。报酬委员会的任务，是向董事会提出各种分配方面的建议，建议的内容主要包括：总的分配政策、高层人员的薪水、辅助性报酬如持股权和奖励以及给予企业主管的特别待遇等。

8.8.2 企业主管报酬的构成

图8-5显示了企业主管报酬的构成要素，包括薪水、年度红利、长期性奖励、附加福利和特别待遇。

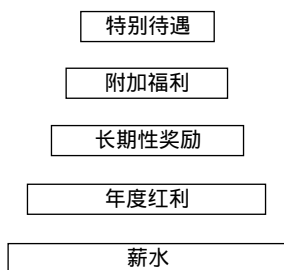


图 8-5 企业主管报酬构成

企业主管的薪水因业务种类、企业规模、所在地域

和所在行业的不同而高低有别。就平均水平看，最高主观的薪水约占全部年报酬的三分之一左右。

企业主管的工作表现一般不易确定。但是，如果各种奖励要不失其意义，那么它们就必须反映主管的工作业绩。有几种方法可以用来确定对企业主管人员的奖励。由企业首席主管和董事会根据判断来确定奖励水平的斟酌决定制度是方法之一。

以工作业绩为基础的奖励方法通常采取持股权的形式。其目的是将企业主管的报酬与企业的长期发展和成功绑在一起。持股权指给予个人的购买公司股票的权利，通常是按照优惠的价格购买。由于不同地域和不同时期税收法律的不同，持股权的类型也因此而多种多样。

当企业的股票数量是封闭的时候，企业可采用给予“股票等价物”的方式，其形式有虚拟股票和增值权益。对于那些握有虚拟股票或享有增值权益的人来说，企业将在未来各个时期按股票增值额付给他们一定的现金，每一时期所得现金总量，一般根据给予其虚拟股票或股票增值权益时的本金价值来确定。

企业主管的福利如同其他员工一样，也可采用多种形式，如传统的退休金、健康保险、假期等等。不过，企业主管的福利通常还包括其他雇员所没有的东西。

除了全体员工所得到的常规性福利以外，企业主管通常享有被称为特别待遇的某些福利。特别待遇是企业主管特有的福利，通常采用非现金的形式。特别待遇一方面将企业主管与企业的命运栓在一起，另一方面还可显示他们对企业的重要性。对许多主管来说，他们主要

看重的是特别待遇对其地位的强化价值。

某些企业主还享有一种被称为“黄金降落伞”(Golden Parachute)独特待遇。根据这项待遇,企业主管在失去工作或其所在企业被其他企业收购时,企业为他们提供某些保护和保障。通常的做法是,企业在它与主管所签的雇用合同中,写入一项特殊的补偿条款,一旦由于收购或兼并而使企业主管受到负面影响,他们就可得到这笔补偿。

8.8.3 对于企业主管报酬的批评

大量的批评将矛头直指企业主管们的报酬。一种批评认为,它提供的并非真正以经营业绩为基础的长期性回报。相反,尽管企业经营情况从长期看很平庸,但某一年的经营业绩却可为企业主管们带来丰厚的报酬。另一种批评认为,虽然辅助报酬如奖金和持股权被假定与企业的经营状况捆绑在一起,但关于这种联系是否真正存在的研究在结果上却充满了相互矛盾。

参 考 文 献

1. Green, Ronald M., and John F. Buckley. 1997. *1997 State by State Guide to Human Resources Law*. New York: Panel Publishers.

2. Lough, David A and Christopher J. Howe. 1996. *Business Basics for Compensation Professionals. Linking Pay to Financial Performance*. Scottsdale, AZ: American Compensation Association.

注 释

1. E. E. Lawler, III, *Strategic Pay: Aligning Organizational Strategies and Pay Systems* (Northbrook, IL: Brace-Park Press, 1995).

2. Blair H. Sheppard, Ray J. Lewicki, and John W. Minton, *Organizational Justice* (New York: Lexington Books, 1992), 122-129.

3. For more details, see J. E. Kalet, *Primer on FLSA and Other Wage & Hour Laws*, 3rd ed. (Washington, DC: Bureau of National Affairs, 1994).

4. For a detailed discussion of the Hay system, see Richard I. Henderson, *Compensation Management*, 6th ed. (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1994), 288-305.

第9章

奖励与福利

在美国的大多数公司，员工奖励与福利已成为报酬的一个重要部分。奖励旨在将员工报酬与产出挂钩，它是对员工超过常规期望的工作表现的一种鼓励性报酬。员工福利则是各种间接报酬的一个大杂烩，如退休金、健康保险、带薪假期以及其他等等。每项福利都是一种间接报酬形式。

与许多其他国家的企业不同，在美国，企业成为公民福利的主要提供者。而在许多其他国家，主要是由政府向公民和企业收税来提供医疗保健和退休金等福利。虽然美国政府也要求企业提供某些福利，但有些福利却是企业自愿提供的。

9.1 奖励

奖励是对员工超常规工作表现的一种鼓励性报酬。为了鼓励提高生产力，企业尝试了一些新的分配方式，由此产生了许多不同的付酬方式、计划和设想。工作表现奖励制度通常以下列简单的逻辑为基础：

- 某些工作对企业的贡献要大于其他工作。
- 有些人比其他人工作做得更好。
- 贡献多的员工应该得到的也多。

如同图9-1所示，奖励可以针对个人表现、团队或小组表现或企业整体表现。这三种聚焦方式对员工间的合作具有不同的影响作用。

对个人奖励既不要求也不会在很大程度上促进个人间的合作。为了追求对个人的奖励，一个员工可能会对别的员工封锁信息；暗中破坏其竞争对手的各种努力；

眼睛只盯着可能的奖励，或者说拒绝从事任何与奖励性回报没有直接关系的事情。不过，尽管可能存在这些不良的行为，但如果某些工作并不需要员工间太多的合作，那么，对个人的奖励是可以具有显著收效的。

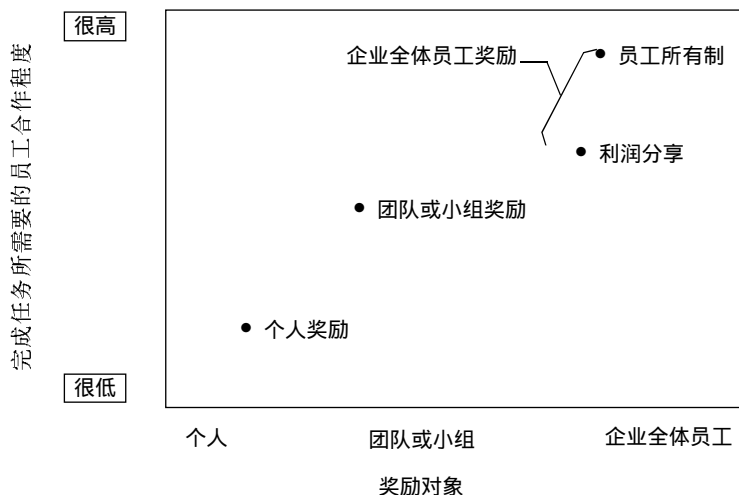


图 9-1 奖励计划：奖励对象与合作程度要求

当奖励是用于鼓励整个团体或小组的工作表现时，成员之间就需要具有更多的合作精神，而且事实也通常确实如此。但是，团队间因奖励而起的竞争在有些情况下也会损害整体的工作效果。

企业全员奖励是根据整个企业的经营效果给全体员工以奖励。这一方式减少了个人和团队间的竞争。全员奖励的依据是，全体员工为共同目标而努力工作将会使企业的收益增加，从而这种增长就可由大家来分享。

奖励制度的指导原则

奖励制度可能往往搞得比较复杂，并且形式也多种

多样。但是，以下一般性的指导原则，对于设立和维持奖励制度仍会有所帮助。

(1) 了解企业的文化和资源

任何奖励方案得以成功的一个重要原因，是它与企业的文化和财务资源都能保持协调一致。

(2) 将奖励与良好的表现挂钩

奖励应尽可能与良好的表现联系在一起。必须让员工感觉到，他们的工作努力与他们的奖励所得紧密相连。另外，还必须使员工和管理者都确实感到，奖励是公平的且效果是理想的。

(3) 使奖励计划符合当前的要求

奖励计划应一贯反映当前技术的和企业的各种条件。应不断检查各种奖励制度，以确定它们是否如同设计的那样在有效地发挥作用。

(4) 了解个人间的差别

奖励计划应考虑到个人间的差别。人是各种各样的，因此有必要设计多样性的奖励制度，以适应不同团队和个人的口味。并非所有的人都指望同样的奖励方式。由于这种或其他原因，个人奖励计划必须仔细认真地加以制定。

(5) 使奖励计划与基本工薪保持独立

成功的奖励计划必定是将奖励报酬与基本工薪水平相互分开的。这种区分使工作表现与奖励报酬的关系一目了然，它同时还进一步强化了这样的理念，即员工的一部分收入在下一个开支周期必须通过努力才能“再次挣回”。

9.2 个人奖励

个人奖励制度旨在将个人努力与其收入联系起来。最彻底的个人奖励制度是计件工资制度。在最直接的计件工资制下，工资等于生产的件数与每单位计件价格的乘积。也就是说，不论生产的件数是多少，单位计件价格始终保持不变。

9.2.1 佣金

佣金是销售工作中广范采用的一种奖励制度。它是一种按销售数量或销售额的某一百分比来计算的报酬。佣金以三种方式纳入对销售人员的报酬分配：直接佣金、薪水加佣金以及红利。

在直接佣金制度下，销售代表得到其销售总额的某一比例。不过，最通行的做法是将销售佣金和薪水并用。这种并用措施将薪水的稳定性与佣金注重业绩的一面结合为一体。虽然两者的分割比例因行业和其他因素而不尽相同，但比较普遍的分割比例是薪水占报酬的80%，佣金占20%左右。

咨询专家批评说，许多销售佣金方案过于复杂，以致难以对销售人员形成刺激；而另一些方案则过于简单，着重点只放在如何确定销售人员的报酬上，而置企业目标于不顾。另外，多数企业只注重销售总量的增长。重视销售量并没有什么不对，但如果将其作为唯一的工作考核标准，可能并不利于发挥员工的最大潜能。反之，如果采用多样性的工作考核标准，如将销售人员获得新客户数量、能够体现企业销售计划的高价值与低价值产品的销售比例等也作为工作考核标准，那么销售业绩

反而可能更上一层楼¹。

9.2.2 红利

如上所述，销售人员所得佣金可以采取一次性收入的方式，或者说红利的形式。其他员工也同样可以得到红利。由于红利并不成为员工基本工薪的一部分，而基本工薪乃是今后计算提薪幅度的基数，因此，支付红利的代价一般比工薪增长要低一些。红利近年来有些盛行。红利形式的个人奖励报酬已往主要是给予企业主管或高层的管理人员，但用于中下层人员的情况呈现出日益增长的趋势。

9.3 团队奖励

图9-2列出了企业设立团队奖励的某些原因。以团队为对象的奖励是否有效，在很大程度上取决于团队规模的大小。如果团队规模过大，员工就会认为，他们个人的努力对整个团队工作业绩的影响微不足道，因而对作为结果的最终奖励的作用也必定是微乎其微的。因此，企业通常侧重针对小规模团队设计奖励方案。企业实行团队奖励的原因，在于越来越多的复杂工作需要依靠员工的相互协作。当团队规模较小且相互依赖程度较高时，以团队为对象的奖励计划就会起到比较明显的作用。

团队奖励计划引发了设计工作方面的难题，团队奖励的管理工作也不无麻烦。团队如同个人一样，也可能会限制产出、抵制对各种标准的修改，甚至以其他团队为代价来获取一己之得。如果对不同的团队实行不同的奖励方案，则又可能导致团队过分侧重某些方面的工作，

而这种顾此失彼的工作方式往往会对整个企业的业绩产生不良影响。

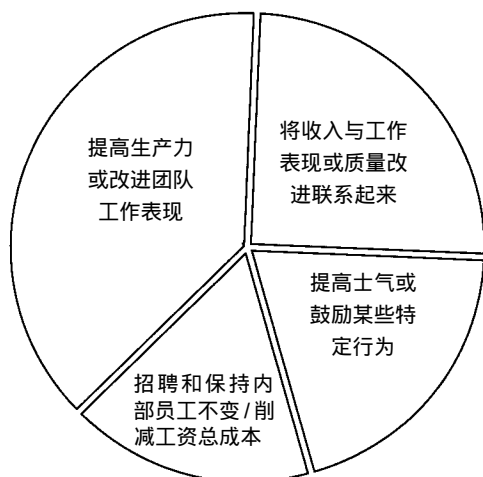


图 9-2 企业设立团队奖励的原因

9.4 企业全员奖励

企业全员奖励制度指根据企业一年的总业绩来确定对全体员工的奖励。

9.4.1 收益分享

收益分享是让员工参与分享超过常规收益的那部分额外收益。这部分额外收益可以是额外的利润，也可以是额外的产出。收益分享的目的，是力图提高员工可自由斟酌的努力程度，也就是让员工在最高可达到的努力极限和为保证不被开除所需的最低努力下限之间，尽可能主动地向上努力。

收益分享部分的派发可以按月份、季度、半年和年度进行，具体情况取决于管理理念和对工作业绩的衡量

方式。额外收益的分配越经常，员工对奖励的感受度就越高。因此，在可能的情况下，多数具有收益分享计划的企业都选择比年度分配要频繁的分配次数。全员收益分享可以采用以下四种分配方式：

- 所有员工获得同等数量的奖励。
- 所有员工按基本工薪的同一比例获得奖励。
- 不同类的员工按不同的比例分享额外收益。
- 根据分配标准，不同的表现获得不同的比例或数量。

9.4.2 利润分享

利润分享指将企业的部分利润在员工间进行分配。分配给员工的利润的百分比，一般在年底分配之前由协议来确定。在有些利润分享计划中，员工在年底直接获得应分享的部分；在另一些计划中，利润分配被推迟并置入一种基金，员工可在退休或离开企业时随身带走。

9.4.3 员工持股计划

员工持股计划是一种比较普遍采用的利润分享方式。员工持股计划使得员工成为其所在企业的持股人，这种方式增强了职工对企业的认同、忠诚和责任心。

员工持股措施带来了几方面的好处。最主要的好处是，企业用于员工持股计划的那部分收入可享受税收上的优惠待遇。其次，员工持股计划使员工分得“一块额外的蛋糕”，即使他们得以分享企业的增长和利润。

员工持股计划也有它的缺点。最主要的一个缺点，是它常被用作一种经营的工具，来阻止其他企业“不友好”的接管意图。虽然员工持股计划绝非意在保护无效

的经营，但员工股的持股人却经常站在企业一边，来推翻那些可使外部持股人受益的接管计划或经营重组方案。不过，尽管存在一些缺陷，员工持股计划仍然呈现出越来越流行的趋势。

9.5 员工福利

企业为什么要提供各种福利呢？员工可以自己购买健康保险，也可以自己为自己储蓄养老金。企业用于支付福利的花费无疑可以以现金的方式付给员工，而员工可以将这笔钱用于任何他们想要的福利。须知，这笔钱并非是个小数。

福利必须被视为全部报酬的一部分，而总报酬是人力资源战略决策的重要方面之一。从管理层的角度看，福利可对以下若干战略目标作出贡献：

- 协助吸引员工。
- 协助保持员工。
- 提高企业在员工和其他企业心目中的形象。
- 提高员工对职务的满意度。

与员工的收入不同，福利一般不须纳税。由于这一原因，相对于等量的现金支付，福利在某种意义上来说，对员工就具有更大的价值。

表 9-1列出了比较有代表性的福利类别。该表还区分了自愿性福利和强制性福利。强制性福利是根据法律要求，所有在美国境内的企业必须向员工提供的福利。国家的社会保障和退休保险基金的相当一部分，是由企业根据员工报酬所支付的税收来支撑的。另外，各州都

制定了关于工伤补偿的法律。此外，根据法律规定，企业还必须给予员工一些不带薪的病假和家庭事假。下面各节将详细阐述各种类型的福利。

表9-1 按类别划分的各种福利

(带横线者：强制性福利；不带横线者：自愿性福利)

保险	医疗保健	退休
<u>工伤补偿</u>	<u>统一综合财务调节法案有关条款的各项有</u> <u>关规定</u>	<u>社会保障</u>
失业补偿	医疗保健	提前退休
<u>社会保障（退休人员、老年人、幸存者和残疾人保险）</u>	牙齿保健	退休前咨询服务
企业与员工告别费	处方用药	残疾人退休福利
补充失业保险	心理咨询	退休人员保健计划
家庭事务：儿童护理、老年照料	保健计划	退休金计划
财政帮助、保险及其他	健康保护组织或最佳供 应者组织的医疗 保健计划	个人退休金帐户， 401(k)储蓄计划， 基奥退休储蓄计划
人寿保险	社会与娱乐活动	假期和班上休息
法律诉讼保险	网球场	<u>家庭事假与病假</u>
残疾保险	保龄球队	<u>兵役服务假</u>
员工持股计划	公益服务奖励	<u>选举日和参加陪审</u> <u>团假</u>
财务咨询	提供资助的活动（体育 性的或社会性的活动）	午餐和工间休息
信用合作	自助餐	节假日和休假
企业提供的轿车和支出 帐户	娱乐项目	葬礼和丧亲假
教育辅助		
工作调动和搬迁辅助		

9.5.1 统一综合财务调节法有关条款

统一综合财务调节法中有关条款要求，那些具有等

于或多于20名员工的绝大多数企业（教堂和政府除外），必须为下列成员提供延期医疗保险：

- 自愿或非自愿离开企业的员工（因各种不良表现而被开除的员工除外）。
- 原企业员工和现企业员工的丧偶配偶或离异配偶及未成年子女。
- 自身医疗保险已终结的退休人员及其配偶。

9.5.2 社会保障

1935年的社会保障法（The Social Security Act）及其后来的修正案，建立了一套为老年人、幸存者、残疾人和退休人员提供福利的制度。这套福利计划由联邦政府负责，具体管理部门是社会保障署。该福利计划为以前曾是员工的个人提供各种福利。员工和企业通过按工资和薪水付税的方式来分担社会保障的开支。

9.5.3 工伤补偿

工伤补偿是为那些因公受伤的员工提供的各种福利。企业可通过从私营保险机构或政府保险基金购买保险的方式，来覆盖员工的工伤保险；也可用企业自有保险的方式为员工提供工伤补偿保险。根据工伤保险制度的要求，企业必须为在职务范围内受伤或得病的员工，提供现金补偿并支付医疗和康复服务费用。员工有权根据工伤补偿制度，迅速获得一定数量的赔偿金，并且不必提供任何关于企业是否负有责任的证据。作为一种对等的交换，员工则自动放弃了通过诉助法律来获取进一步赔偿的权利。这种方案可减轻企业在因公伤残和致病方面所承担的债务付出。

9.5.4 失业补偿

失业补偿是法律所要求的另一项福利，这一要求是1935年通过的社会保障法的内容之一。由于各个州独立地操作自己的失业补偿制度，因而使得各州之间的有关条例存在很大的差别。

9.5.5 家庭事假

1993年，克林顿总统签署了家庭和病假法案。这一法案适用于所有拥有等于或多于50名居住在离工作地点75英里以内之员工的企业，包括联邦政府和州政府所属企业以及私营企业。不过，根据这项法案，只有那些已在企业工作了12个月且工作小时数超过1 250小时的员工，才有资格享受各种假期。该法律要求企业允许员工在任何12个连续的月份内，因下列原因而享有总数可达12个周的假期：

- 生育、领养子女或对领养孩子的照料进行安置。
- 照料具有严重健康问题的配偶、子女和父母。
- 员工本人具有严重的健康问题。

严重的健康问题指病人需要住院治疗、需要医院或病人收容所进行医疗护理或需要在家中进行的医务护理。企业可能要求员工提供医生开据的病情证明。

9.5.6 企业与员工告别费

告别费是一项保障性的福利。这项福利由企业自愿提供给失去工作的员工。如果员工是被企业终止工作的，那么员工就可能收到一笔一次性的告别费。

根据1988年通过的员工调整和再培训通告法案（The Worker Adjustment and Retraining Notification Act）

的要求,在将要进行大量裁员和关闭工厂设施的情况下,大多数企业需要提前60天通知员工。不过,该法案并未要求企业给予员工告别费。

9.6 医疗保健福利

企业为员工和其家属提供各种各样的健康和医疗福利,通常是通过保险来覆盖各项赔付。医疗保健福利通常包括的赔付项目有:医疗费、牙齿治疗费、处方用药费、眼疾治疗费等。

按照健康保险可携带性与应付责任法案(The Health Portability and Accountability Act)的要求,企业应允许从一个企业转到另一个企业的员工,自动享有目前所在企业的健康保险福利,并且无须考虑在此之前其状况如何。这项立法还禁止团体保险计划取消对生病员工的保险福利,同时还要企业应使那些撤出团体保险的员工可以获得个人保险。

为了抑制医疗保健成本的过度上涨,许多企业通过最佳供应者组织和健康保护组织等来支付保险赔偿。这类做法通常被称为有控制的医疗保健计划。采用这类计划的目的是,是为了用更好的管理措施和市场机制来监督和减少医疗费用。有控制的医疗保健计划正成为医疗保健方面的一项重要选择方案。

随着医疗保险费用的上涨,企业也开始要求员工分担部分与保险有关费用。共同支付策略要求员工在保险费和医疗费两方面承担部分费用。许多企业已将医疗费中个人应付款项从50美元提高到250美元或以上。

许多企业发现，医生或医院所提供的某些医疗服务是不必要的，并且在计算费用时经常出现错误甚至故意多收费。针对这些情况，企业和保险公司都要求，医疗服务和收费必须经过一种使用审查制度来予以审计和核查。该过程一般需要第三方鉴定、全面检查医疗步骤和对每一步骤的收费进行核实。

9.7 退休福利

当人们退休时，一般储蓄都有限。退休金福利就是旨在为员工提供可供退休后花费的收入。

9.7.1 提前退休

关于提前退休的条款目前出现在许多退休金计划中。提前退休使人们可以早日离开已从事了很长时期的工作。那些为同一企业工作了25年~30年的员工或许希望将他们的智慧用在其他方面。一些企业和个人还采取了分阶段或非全日制退休方案。

9.7.2 退休人员与医疗保健福利

有些企业仍然负责对退休人员的医疗保健福利，这种福利由员工或企业或两者共同付费。这类福利通常要等到退休人员有资格享受老年医疗保健时才能实际获得。

9.7.3 退休金计划

退休金是一种由企业和员工共同建立和负担的老年福利。政府并不要求企业为员工提供退休金，目前，也只有40%~50%的员工享有这种福利。

1974年员工退休收入保障法（The Employee Retirement Income Security Act）实质上要求某些企业

要么不提供退休金，要么就为所有员工提供退休金。另外，累计应得的退休金在员工退休或离开企业时必须给予员工。如果有关计划不符合这些规定，国内收入署就会对有关企业实行经济惩罚。该法律还要求企业参与退休金计划终止保险，以确保在企业停止经营后员工的退休金仍然有得无失。

(1) 退休金付费

从员工的角度看，退休金计划可以是付费的，也可以是不付费的。对付费的退休金来说，用于退休金福利的储备金由企业和员工共同承担。非付费退休金计划所需费用完全由企业承担。显然，非付费的退休金计划更受员工和工会的欢迎。

(2) 退休金福利

退休金福利计划所需资金的支付方式可采用两种方案。一种方案称为确定付费方案，根据这一方案，企业每年向员工的退休金帐户支付一笔资金。这一方案划的关键是付费率，员工退休金的数量取决于实际付费率和报酬高低。

另一种方案称作确定福利方案。按照这一方案，企业承诺按员工的年龄和服务年限给予一笔退休金。企业为此所需支付的费用取决于实际计算结果，计算结果是根据员工退休时应得金额和为达到这一水准所使用的增值方法而求得。

(3) 退休金的可携带性

某些退休金的另一个特点是可携带性。可携带性指员工可将他们的退休金福利从一个企业转到另一个企

业。对那些不属于可携带性计划覆盖范围的员工来说，如果他们在退休之前离开企业，那么他们就必须接受一笔一次性结算费。这笔费用最高可达为退休金计划所付费用与这笔费用的累计利息之合。

(4) 既定享受退休金权利

员工依退休金计划而享有退休金福利的权利称为既定享受退休金权利。通常情况下，只要员工工作年头超过了固定的最低年限，这一权利就能保证他们获得一定数量的退休金。

(5) 401(k)储蓄计划

401(k)储蓄计划这一名称来自联邦税收编码的第401(k)款。这种储蓄是根据自愿协议而确定的。按照这一自愿协议，员工收入的一部分被扣除并投入到一个延期付税的帐户。该储蓄计划使得员工可以用两种方法，来处置由企业根据利润分享计划或股份红利计划提供给员工的收益。一种方法是收取现金；另一种方法就是将这笔钱存放到延期付税的帐户中去。此外，员工还可选择将他们的收入扣除某一比例，并将扣除的数额放到401(k)储蓄帐户中去。

9.8 其他福利

为了吸引和保持员工，许多企业还提供了某些其他福利。其中，两个最盛行的福利是额外保险福利和教育福利。

9.8.1 其他保险福利

除了与健康有关的保险以外，有些企业还提供其他

类型的保险。由于企业对这些保险支付部分或全部费用，因此这些福利对员工来说是比较重要的受益。即便在企业不支付任何费用的情况下，由于团组保险项目享受较低的付费待遇，员工也同样可从中受益。

9.8.2 教育福利

教育福利指对员工在受教育方面的资助。该福利支付部分或全部与正规教育课程和学位有关费用，甚至包括书本费和实验室材料使用费。

9.9 假期福利

在大多数情况下，企业给予员工带薪的假期和班上休息。带薪的午餐时间和工间休息、节假日、休假等都广为人知。此外，企业还为员工其他方面的需要提供假期。据估计，假期福利占整个报酬的比例从5%到13%不等。最普遍的假期福利包括带薪假日、带薪休假和缺勤假。如果不是全部的话，那么至少大多数企业提供带薪的节假日。表9-2列出了部分带薪的节假日。

表9-2 美国境内最普遍的带薪假日

1. 圣诞节	7. 感恩节后节	12. 退伍军人节
2. 元旦	8. 总统日	13. 哥伦布纪念日
3. 感恩节	9. 受难节	14. 马丁路德金纪念日
4. 美国独立纪念日	10. 圣诞夜	15. 员工生日
5. 劳动节	11. 除夕	
6. 阵亡将士纪念日		

带薪休假是一种通行的福利。企业通常根据员工工作年限，运用等级表来计算员工应享有的休假天数。有些企业允许员工将未使用的假期累积起来，留待以后使

用。如同对待节假日一样，为防止滥用休假，企业通常员工要求在休假开始的前一天和假期结束后的第一天上班工作。

缺勤假

员工可因一些不同的原因请缺勤假。缺勤假可能带薪，也可能不带薪。这里所讨论的所有假期即便不带薪，也实际上给企业增加了成本，因为离任职工的工作必须有人来做，不是由其他员工加班来做，就是由那些签有合同的临时雇员来做。

(1) 家庭事假

本章前面已提到，家庭和医疗假期法确定了员工在这方面的权利和企业在这方面的义务。

(2) 医疗和病假

医疗和病假紧密相关。许多企业给予得病的员工某些天数的带薪病假；有些企业允许员工将未使用的病假累积起来，以在大病的情况下使用；另有些企业对未使用的病假给予现金补偿。

有些企业将重点放在用平安费（Well-pay）奖励那些未使用病假的员工，即对未请病假的员工支付额外报酬。另有些企业采用“应得假期计划”，即将病假、休假和节假日合并在一起，计算出总小时数或总天数，在这些小时或天数范围内，员工不论因何原因离任都不扣除工薪。有一家企业发现，当它取消了固定病假天数并实施了应得假期计划后，缺勤情况减少了，离任时间安排也更为合理了，同时员工对假期政策的满意程度也提高了。

(3) 带薪假期计划

还有一些企业采用了假期帐户方式。这种方式将员工全部的带薪假期加总放入一个一揽子帐户，员工可以自由地使用这些时间。这一新计划在假期的使用方面提供了更大的灵活性，有些人认为它还维护了员工在使用假期过程时的人格尊严。

另外还有一些用于其他目的的假期。有些假期如军事服役假、选举假、陪审团义务假是各种州和联邦法律要求企业必须提供的。

9.10 福利的管理

由于企业拥有如此多种多样的福利，而政府对此又制定了大量的有关规定，因此，不难理解，为什么企业一般必须从事各种协调工作来管理福利计划。目前，用以协助企业按计划实施各种福利的计算机软件已开发成功，这是福利管理方面的一项最重大的进展。

9.10.1 福利信息传递

员工通常对他们从企业所获福利的价值和成本知之不多，但福利信息的沟通是与对福利的满意度密切相关的。为此，许多企业建立了专门的福利信息发布制度，以使员工了解他们所获福利的价值和成本。通常所采取的有关措施包括：在迎新介绍时向新员工阐述福利计划、举行定期的会议、设计专门的宣传品、利用企业内的出版物传递有关福利的信息等。这些措施都可增进员工对各种福利的了解。

许多企业还向员工提供将福利转算为现金额的年度

“个人福利清单”。以员工退休收入保障法为根据的有关联邦政府规则，要求企业每年向员工提供一份退休金报告清单，或将该报告清单的内容包含在员工报表之中。员工报表使每个员工都能了解他自己的福利究竟价值几何。企业希望，通过使员工了解福利和成本，可促使企业更有效地管理各种支出，并增强员工对企业为此所付努力的感激之情²。

9.10.2 灵活的福利计划

灵活的福利计划有时也称为“自助餐”计划，该计划容许员工从企业的各种福利中选择他们所偏爱的福利项目。通过使“菜谱”（福利）各式各样，企业可让每个员工在总量限度内自己选择自己的福利组合方案。由于劳动力构成不断变化且越来越呈多样性，灵活福利计划正越来越有市场。

灵活支出帐户

根据现行法律（国内收入署税收编码第125款），员工可在付税之前，将一部分收入转入用于支撑某些福利的帐户。这些灵活的支出帐户容许员工将税前的货币收入用来购买额外的福利。可以举例说明这类帐户对员工的好处。假定某一员工月收入为3 000美元，其中100美元被扣除并放入一个灵活支出帐户。从税收的角度看，这100美元不再算入总收入，从而应付税收入就相应降低。但这100美元必须用于购买额外福利。

根据写作本书时的税收法律，灵活支出帐户中的资金只能购买以下福利： 额外的医疗保险（包括用于抵销个人原本须支付的扣除款项）； 人寿保险； 残疾

保险； 家属医疗保健福利。

此外，税收法规还规定，如果到年底员工未将这些灵活支出帐户中的钱全部用完，那么他们将丧失剩余的部分。因此，对员工来说，在向灵活支出帐户划拨款项时，必须尽可能准确地估计自己今后到底需要享用那些和多少各种额外福利³。

参 考 文 献

1. Barton, G. Michael. 1997 . *Self-Insuring Benefits Programs: An Approach to Controlling Costs and Maintaining Quality*. Scottsdale,AZ: American Compensation Association.
2. Benna, R. Theodore. 1996. *Helping Employees Achieve Retirement Security*. Investors Press.
3. Graham-Moore, Brian, and Timothy L. Ross. 1995. *Gainsharing and Employee Involvement Plans for Improving Performance*. Washington. DC: Bureau of National Affairs.
4. Sanes, Richard. and Joseph L.Lineberry,Jr.1995. *Implementing Flexible Benefits: An Approach to Facilitating Employee Choice*. Scottsdale, AZ: American Compensation Association.
5. SHRM Issues Management Survey Program.1997. *SHRM 1997 Benefits Survey* Alexandria, VA: Society of Human Resource Management.
6. Sugar David S., and Robert A. Romancheck. 1995. *Securing Nonqualified Arrangements. An Approach to Choosing a Funding Mechanism for Executive Deferral and Retirement Plans*. Scottsdale,AZ: American Compensation Association.
7. Wilson, Thomas B., and Carol C. Phalen 1996. *Rewarding Group Performance: An Approach to Designing and Implementing Incentive Pay Programs*. Scottsdale, AZ: American Compensation Association.

注 释

1. T. M. Welbourne and D. M. Cable,"Group Incentives and Pay Satisfaction: Understanding the Relationship through an Identity Theory Perspective,"

Human Relations 48 (1995), 711-725.

2. M. L. Williams, "Antecedents of Employee Benefit Level Satisfaction: A Test of a Model," *Journal of Management* 21 (1995) , 1097-1128.

3. J. F. Levy, and A. Z. Krebs, "Flexible Spending Accounts: Med - real IRA's and Partner's Reimbursement Accounts," *Paytech*, July/August 1994, 38-42.

第10章

资方与员工关系

本章考察企业与员工关系的几个重要方面。一部分讨论重点放在健康、人身安全和财产保障等方面。另一部分讨论侧重员工权利、人力资源政策和劳动纪律。

健康、人身安全和财产保障三者紧密相连。健康是一个内涵较为宽泛且有些模糊不清的概念，它通常指体力的、精神的和情绪的总的安好状态。

人身安全通常指对人们身体平安的保护。企业人身安全计划的主要目的，是有效地防止与工作有关的人体伤害和事故。

财产保障指保护企业的设施和设备不受未经允许的滥用和侵犯，并同时保护在工作场地或从事委派任务的员工。

10.1 岗位安全与健康

1970年通过了岗位安全与健康法（Occupation Safety and Health Act），其目的是“尽力保证使本国所有工作之男女享有合乎人身安全与健康之工作条件，并由此得以保护本国的人力资源”。除了员工少于10人的农场主以及另有规定之外，任何有1名及以上员工的工商企业都在该法案的适用范围之内。某些特殊行业如煤炭和矿业工业中的企业，则适用于其他人身安全与健康法律。联邦、州和地方政府的公共员工亦采用另外单独的条款或条例。

10.1.1 基本条款

政府根据岗位安全与健康法，设置了岗位人身安全和健康署（The Occupational Safety and Health

Administration)，以贯彻该法律的条款。该法律的第5a(1)款是人们所熟知的“一般责任”条款。这一条款规定，在那些尚无法定标准的领域，企业负有一般责任来提供符合安全与健康要求的工作条件。那些知晓或应该知晓不安全或不利健康条件而未予消除的企业，可能因违反该条款而被传讯。根据一般责任条款，那些未列入岗位人身安全和健康署（以下简称安全署）所定标准的现存标准措施和行业协会准则，也可能被用作传讯的依据。

根据法律规定，企业有责任了解和向员工通报该法律所确立的安全和健康标准，并有责任在显眼的地方张贴安全署所制作的布告。另外，企业还必须强化使用个人安全防护设施，并通过信息传播使员工了解安全的重要性。该法律还规定，企业不得惩罚和解雇那些向安全署报告企业违反安全情况的员工。

(1) 拒绝不安全的工作

已往，当意识到工作不安全的时候，工会属和非工会属的员工都曾拒绝过继续履行职责。目前法律对基于安全考虑而拒绝工作所确定的条件是：

- 员工的担忧从客观看理由充分。
- 员工已尝试过改变危险的条件。
- 采用常规的程序解决现存问题已被证明没有效果。

(2) 工作任务与生殖健康

与工作安全有关的另一个问题是，安排人们到那些具有化学危害的环境中去工作，有可能影响人们的生育能力。处于生育期的妇女和正在怀孕的妇女对此最为关注。但是，在有些情况下，男性变得无生育能力的可能

性也同样受到关注。

然而，令人回味的是，在一个与生殖健康有关的法庭案例中，最高法院认为，约翰森控制装置公司（Johnson Controls）禁止育龄妇女承担可能受铅污染之职务的做法，违反了美国人权法和孕妇歧视法¹。

(3) 实施标准

为了实施安全法，安全署制定了一系列用来规范企业设备和工作环境的具体标准。另外，安全署还经常采用由工程技术和质量控制小组设计的国家标准。

(4) 危害通报

安全署还负有实施联邦危险通报准则的责任。这一准则要求，有害化学品的制造商、进口商、批发商和使用企业，必须对这些物品进行分级、归类并贴明标签。企业还必须向员工、企业代理人和健康专家提供关于这些有害物品的有关信息，这类信息包括在物资安全资料单中。企业必须使与化学物品及其他物品打交道的员工能随时获得这类资料单。物资安全资料单应指明，当某人身体接触了这些物质后，所应使用的解毒剂或所应采取的措施。

10.1.2 检查要求

岗位安全与健康法规定了一项由安全署代表负责的现场检查制度。从事检查的代表被称为执法官员或检查官。最初的法案规定，企业不得阻止安全署检查官进入企业。另外，最初的法案还禁止执法官员在进行检查前事先通知被检查企业。1978年，美国最高法院对这种强行进入条款作出了裁决，该裁决规定，在企业拒绝检查

官自行进入工厂的情况下，安全检察官就必须获得一份检查许可证。不过，最高法院同时也规定，检查官在索取检查许可证时，并不需要提供任何理由。

安全署与州和地方政府共同建立了安全咨询服务制度。企业可与政府机构接触并请有资格的安全咨询顾问对企业进行咨询性的检查。

10.1.3 违规与传讯

如同已经指出的，安全署检察官可以对违反安全与健康法条款的企业发出传票。是否实际发传票，取决于问题的严重性和涉及范围以及企业高层对问题了解的多寡。另外，根据违规的性质和次数，还可以对企业实行经济惩罚。惩罚的类型和轻重程度，将根据由安全署官员所确定的违规类别和严重程度而定。

主要的违规类型有5种，其范围包括从十分严重到较小过失，并特别包括了重复违规这一类别：

- 危险在即。
- 情况相当严重。
- 情况不太严重。
- 小有问题。
- 故意和再犯。

(1) 危险在即

当有明显的理由可以确认，如果不采取立即的纠正措施就将造成死亡或严重人身伤害时，检察官将发出即刻危险传票并贴出告示。即刻危险状况将以第一优先的原则来处理。

(2) 情况相当严重

在某种事态有可能引起死亡或严重身体伤害并且企业应该了解这一事态的情况下，企业将被给予一份严重违规传票。车床缺少保护隔板或电锯缺少刀片防护装置，就属于严重情况。

(3) 情况不太严重

不太严重的违规指可能对员工的健康或安全有影响，但不会引起死亡或严重的身体伤害。使工作场所散布着无用的钢丝绳就属于一种不太严重的违规。

(4) 小有问题

小有问题指并不直接或立即与职工的安全和健康有关，因此不需发传票，但应向企业指出这一状况。

(5) 故意和重复违规

故意和重复违规传票发给那些已往已收到违规传票的企业。如果企业明知安全违规情况或已受到过违规警告，但并没有解决存在的问题，检察官就将向该企业发出第二张传票。对故意和重复违规可能给予相当高的罚款。当与安全违规有关的事故导致了死亡时，负有责任的企业主管或经理还可能受到监禁6个月的惩罚。

10.1.4 记录保持规定

安全署确立了记录岗位工伤、事故和死亡的全国统一准则。该准则要求企业保存关于各种事故的详细的年度记录。安全署官员将检查这些记录并要求企业提供备份。已往数年具有良好安全记录的企业和员工少于10人的企业一般不必保持详细的记录。不过，大多数企业必须全面填写安全署下发的表格（表200）。

(1) 伤残和疾病报告

岗位人身安全与健康法将伤残和疾病划分为以下 4 种类型：

- 与伤残和疾病有关的死亡。
- 导致误工或残疾性伤害。这一类型主要指与工作有关且从事故发生之日起，使员工在一定期间不能从事原有工作的身体伤害或残疾现象。
- 需要治疗的损伤。这类损伤需要医生治疗但并不导致职工不能从事原来的工作安排。
- 微小损伤。这类损伤需要急救治疗但康复后不影响员工继续从事原来的常规工作。

图10-1归纳了对保持这些损伤和疾病记录的要求。须注意，只有微小损伤可以不必计入提交给安全署的记录报告。因此，许多管理者试图避免报告误工性或需医疗的损伤。例如，如果有几位管理者受过急救护理的训练，那么一些小的损伤就可以在工作现场予以医治。

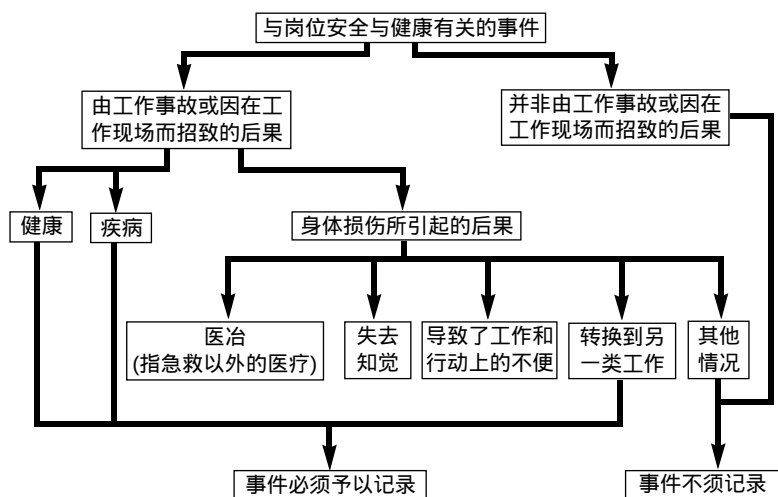


图10-1 根据岗位安全与健康法所应记录的事件

资料来源：U.S. Department of Labor Statistics, *What Every Employee Needs to Know About OSHA Record Keeping* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office).

10.2 人身安全管理

有效的人身安全管理首先要求企业高度重视全面安全工作的必要性。安全工作需要最高管理层的协调管理和企业全体成员的通力合作。一旦企业将安全问题列入了议事日程，就可以采取如图10-2所示的各种措施。当与人身安全有关的所有方面都受到了重视，那么，安全管理在整个企业范围内就可与人力资源的有效管理融为一体。

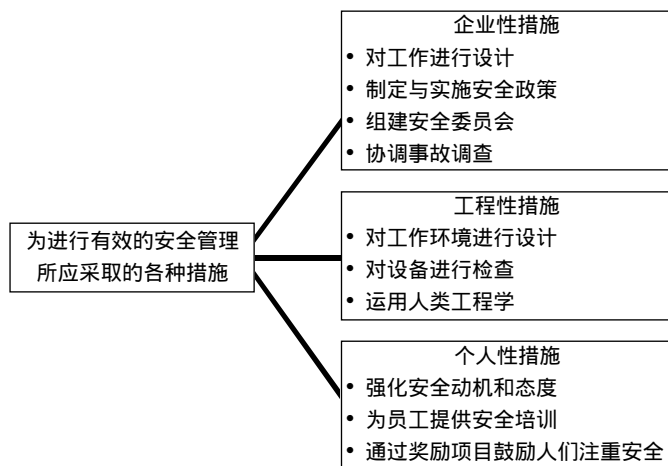


图10-2 有效的安全管理措施

10.2.1 企业人身安全管理

一旦对人身安全问题有了一致的认识，企业就须对各种计划工作进行协调安排，同时应将责任落实到负责

人、经理、安全问题专家和人力资源专家。实际上，各种有关职责因企业规模和行业性质不同而各异。由于这一原因，试图向所有的企业提供一个关于应付责任的单一配方是不可能的。对于人身安全来说，任何一个系统方法的焦点无不是放在员工、管理者和其他各种人员的共同努力上。那些未被提醒何为安全违规、未被鼓励关注人身安全以及违反企业安全条例和政策的员工，往往最容易出现人身安全问题。

(1) 安全政策与纪律

强化劳动安全政策和规定及对违规者进行纪律惩处，是安全工作的重要组成部分。经常强化对安全行为方式的要求和及时表彰积极的安全举措，将十分有助于减少安全事故。

(2) 安全培训和交流

鼓励员工注意安全的另一种方式，是让他们分期分批地参加安全培训和安全委员会会议。这类会议应经常召开。另外，除了安全培训外，还有必要进行经常性的交流，以不断提高员工的安全意识。

(3) 安全委员会

许多企业都有一个由各层次和各个部门成员组成的安全委员会。员工们经常通过安全委员会参与安全计划工作。安全委员会一般定期举行会议，负责进行安全检查和提出改进建议，以尽量避免事故的发生。

在32个州内，除了规模极小的企业外，所有的企业都被要求设立安全委员会。联邦立法机构不时地提出强制企业建立管理层与员工联合安全委员会的议案。但到

目前为止，尚未形成任何有关方面的联邦法律条款²。

(4) 安全检查和事故调查

企业完全不必也不应等待安全署的检查官前来检查工作场所的安危情况。这种检查可由企业的安全委员会或安全协调人来进行。由于安全署对那些工作日损失超过平均数的企业检查得更加频繁，因此企业的这种自身检查更应该定期进行。

另外，当事故发生后，企业应进行调查。在调查事故现场时，应侧重确定与事故有关的有形因素和环境条件方面的因素。

(5) 安全工作评定

企业应监测自身在安全方面的工作。正如企业必须对财务记录进行审计一样，企业也必须对安全工作业进行定期考核。近期的事故和伤亡统计应与先前的事故类型进行对比，以确定是否比以前有实质性的改进。

10.2.2 维持安全与健康的工程学方法

逻辑和判断告诉我们，工作设计和员工的工作方式都对安全产生影响。但是有些试图降低事故的方法将两者割裂开来，即或者只关注工作设计，或者只针对员工在工作中的行为方式。实际上，两种方法都是重要的，如果将两者结合起来考虑，它们就会起到更积极的作用。针对安全和健康的工程学方法就是这样一种综合性的方法。

(1) 关于安全的人类工程学方法

人类工程学方法指恰当地设计工作环境以适应人们工作中的生理要求。人类工程学家研究与职务有关的生理的、心理的和工程设计的各个方面，包括疲劳、光线、

工具、设备安置和控制布局。人力要素工程学就是一个与此有关的领域。

在最近时期，为了有益于那些需要长时间在个人计算机或显示器终端前工作的电脑操作人员的身体健康，人们开始特别关注如何将人类工程学应用于计算机工作台的设计。

(2) 积劳成疾和重复压力

重复压力造成的伤害、重复动作引起的损伤、积劳成疾、腕肘综合症和其他人类工程学意义上的伤害，都是给人以深刻印象的严重问题。这类问题在许多工作场合都有不同程度的存在。其中，积劳成疾最为普遍，它是工人由于不断重复地使用同一些肌肉来完成工作任务所导致的肌肉和骨骼的损伤。

10.2.3 个人因素与安全管理

工程技术人员解决安全问题的方法，是重新设计机械设备或工作环境。工业心理学家则从另外的角度看待安全问题。他们注重的是人与工作间恰当的匹配，并将工作的重点放在安全方法的培训、减轻员工的疲劳程度和增强员工对健康的关注。

关于安全的行为科学方法

为了发现事故中的“人的因素”，工业心理学家对成千上万的员工进行了大量的实地调查。调查结果显示，情绪方面的因素如压力等与事故之间确实存在着相关关系。还有一些研究指出，在控制与安全有关的人的因素时，应重点关注个人差别、动机、态度和学习意识这些主要因素。

10.3 员工健康

员工健康方面存在的问题是多种多样的，并且有些是难以完全避免的。这些问题的范围包括了从感冒这样的小病直到与工作本身有关的重大疾病。有些员工存在着情绪问题，还有些有酗酒和使用毒品问题。有些问题是长期性的，有些则转瞬即逝。但是所有这些问题都可能影响企业的经营和个人的生产力。

企业所面对的与艾滋病和癌症等致命疾病患者有关的问题日益增多。有些企业制定了与艾滋病和其他致命疾病有关的政策。一般地说，因这类疾病而损失过员工的企业，比无此类人员死亡的企业，更有可能制定有关的政策。不过，据估计，目前美国大型企业中只有25%制定了与致命疾病有关的政策³。

10.3.1 工作时间吸烟问题

在是否允许工作场所吸烟的问题上，存在着激烈的争议，各种有关的统计数字也浩如烟海。部分州和地方当局通过了限制在工作时间和公共场所吸烟的法律或规定。由于这些法规使企业免除了在吸烟问题上制定政策的责任，因此，企业大都对限制吸烟的法律持积极支持的态度。

10.3.2 滥用物品问题

滥用物品指非法地使用违禁物或不适当使用受控制的物品、酒精和其他药品。美国劳动力中有数百万人滥用违禁物品，这些人使美国每年付出了数十亿美元的代价。

企业之所以关注毒品滥用问题，是因为它会影响员

工的工作行为。滥用毒品的影响可能是难以捉摸的，诸如迟到、旷工次数增加、工作迟缓、错误率增多、用在工作职责上的时间减少等都可能不时发生。

(1) 违禁品滥用和残疾人法

美国残疾人法规定了企业处理违禁品滥用事件的权限。根据这一法律，非法滥用毒品的员工被特别排除在有功能障碍者的范围之外。不过，合法物品（如酒精）的瘾君子则未被排除在外。

(2) 无毒品工作场所法

1988年《无毒品工作场所法》（The Drug Free Workplace Act）规定，任何与美国政府签有合同的企业必须保证员工不得在工作场所使用毒品，否则将可能导致合同的终止。该法案未限制在工作场所吸烟和喝酒，也未将下班后使用毒品列入限制范围。

10.3.3 企业对健康事宜的责任

企业对健康工作环境的责任不能满足于仅提供安全的工作条件，同时还必须以其他方式来满足员工身心健康方面的需要。在企业所采取的有关措施中，安康计划和员工协助计划是较主要的两类。

(1) 安康计划

企业将提高生产力、降低缺勤和控制医疗费用的愿望同时寄予“安康”运动。安康计划的设计宗旨是在问题出现之前保护和改进员工的健康状况。

(2) 员工协助计划

员工协助计划是企业用以应对更广义的员工健康问题的另一项措施。这一计划对存在情绪上、身体上和其

他方面问题的员工提供咨询和其他各种帮助。表 10-1 给出了该计划所针对的主要事项。作为该计划的一部分，企业与社会咨询服务机构建立了联络关系。员工在遇到问题时，可直接或通过企业推荐的方式与这类机构取得联系，以获得这些机构对各种问题的协助。咨询费用由企业与有关机构进行总结算，有时双方也可事先确定一个最高限额。

表10-1 员工协助计划所针对的主要事项

职业咨询	防止酒精和毒品滥用计划
24小时危机热线	婚姻与家庭问题咨询
艾滋病教育和协助组织	精神失常与情绪压力咨询
健康风险防范	健康教育（吸烟、体重超重）
财务咨询	辞退和调职协助
退休咨询	
法律咨询	

10.4 财产安全保障

财务安全工作为员工和企业的工作场地、设备和秩序提供保护。可以举出许多例子来说明与工作有关的财产安全事项。工作场所的财产安全已成为人力资源管理事务中的一项日益重要的工作事项。对企业财产的故意破坏、盗窃企业设备和员工个人财产以及私自滥用公司的计算机等，都是当今应重点关注的财产安全问题的实例。另一个日益需要关注的问题是工作场所的暴力问题，人们可从外部人员对内部员工的暴力攻击和员工间的拳脚相加中增强对该问题的认识。

工作场所暴力问题

工作场所暴力问题越来越受到企业的关注。在已往

的几年里，工作场所的凶杀在若干个州已经成为第一位的死亡原因。在一年中，大约近 1 000 人在工作中被杀害，另有 200 万人在工作中受到暴力攻击。此外，大约 70% 的工作场所的设备受到过有武装的盗窃。

员工之间的暴力攻击和原企业员工对现企业员工的暴力袭击，迫使企业不得不重视和采取应对措施。否则，企业就会处于某种困境。比如，由于未能保护由员工们心怀不满的配偶或男朋友 / 女朋友所引起的暴力冲突，使得某些企业不得不面对来自员工或他们幸存家属的法律诉讼。

针对这类问题，众多的企业开始实行对负责人和管理者进行有关的培训。这类培训的目的，是使他们了解如何识别具有潜在暴力倾向的员工的征兆，以及采取什么样的对策来应付这类问题。在许多企业的有关培训中，负责人还学习识别具有潜在暴力倾向员工的外在特征。培训计划还使负责人了解如何向人力资源管理部门报告有关事项，以及如何将有关员工介绍给外部的专业咨询机构。这些机构的服务费用由企业的员工协助计划来支付。

10.5 员工权利

员工的某些权利不论班上班下都受到保护。健康与人身安全权利、自由表达意见的权利和合法申辩权是其中的三个实例。有些权利只在工作场所适用而回家后随即失效，或者正好相反。例如，雇主可以限制职工在工作岗位上吸烟的权利，但回家后员工的抽烟权利就不再

受限制。有些情况下，关于员工在工作场所到底有哪些权利，企业和员工之间并没有明确的协议。多年来，工会常常通过对抗的形式以求确定员工在工作场所的权利。虽然工会主义思潮逐渐衰退，但立法机构和法庭通过对企业人力资源管理举措的限制，仍然使员工的权利得以增加。

10.5.1 法定权利与契约性权利

员工的法定权利来自联邦、州和地方政府已通过的有关法律。组织工会和加入工会的权利就是一种法定权利。

员工的契约性权利是员工与企业间的协议或合同中所确定权利。这些合同在法律上具有强制力。雇用合同列入了雇用协议的详细内容。这些合同通常是书面形式的并且内容非常详细具体。不过，法庭同样强制企业履行“非书面”的承诺。例如，法庭将员工手册等材料中的有关内容视为雇用契约的组成部分⁴。

目前，由法律所确定的与员工有关的权利可以分为以下三类：

(1) 对就业合同具有影响的权利，包括：

- 企业的雇用自主权。
- 享有默认的或事实契约（如员工手册）中的权利。
- 合法申辩权。
- 要求辞退必须具有正当理由的权利。

(2) 员工的隐私权，包括：

- 查阅关于自身记录的权利。
- 与物品滥用与药物检验有关的权利。

(3) 工作现场调查方面的权利。

10.5.2 对就业合同具有影响的权利

虽然人们可以争论说，所有与员工权利有关的事项都可能影响雇用关系，但以下四个基本事项应属于占主要地位的事项：雇用自主权、事实上的就业契约、合法申辩权和辞退正当性要求。

(1) 雇用自主权

雇用自主权是普通法的一项基本原则，它表示雇主具有雇用、解雇和提升其任何员工的权利，除非另有与之相反的法律和合同规定。

(2) 事实上的契约和员工手册

关于员工与其雇主间存在契约（即便是默认和未成文的契约）的观念对雇用关系具有一定的影响。一些法庭规定，一旦雇主在雇用某人时确定了雇用期限和允诺了工作保障，或者规定了解雇的具体程序，那么，雇主就失去了随意辞退员工的权利。这些规定使员工对工作有了确定感。当雇主未能履行有关承诺时，员工可以诉助于法庭。法庭还规定，这些承诺，特别是包括在员工手册中的承诺，即使没有双方的签字，仍然实质上构成了企业与员工间的一种契约。

(3) 合法申辩程序

合法申辩程序指员工有权对针对自己的指控进行辩护。对于属于工会成员的员工来说，合法申辩程序通常指该类员工有权根据由工会合同所指定的申诉程序进行申诉。合法申辩程序一般包括控告程序的具体步骤、日期限制、仲裁程序以及提供有关纪律惩罚规定方面的知识等。

(4) 辞退正当性要求

如同合法申辩程序一样，什么构成足以支撑辞退员工的合理理由，通常也被写入劳资合同之中，但在企业具有雇用自主权的条件下，则往往显得不甚明确。不过，虽然劳资合同对正当理由的规定不一而足，但法庭所使用的标准确是非常明确的。

与辞退正当性有关的一个概念是事实上的解雇，它是指雇主故意地使工作条件变得不可忍受，以图使员工自己放弃工作职务。在正常情况下，那些主动辞职而非被企业解雇的员工无权再向企业索取非法伤害损失。但当法庭发现事实上是无法忍受的工作条件迫使一个通情达理的员工辞职时，上述规定将不再适用。在这种情况下，这种辞职将被视为解雇。

10.5.3 员工隐私权与员工记录

此处主要讨论三类员工的隐私权利：员工查阅关于自身记录的权利；与物品滥用和药物检查有关的权利；与使用测谎器和诚实测验有关的权利。

(1) 员工查阅关于自己记录的权利

• 员工在有关个人记录与人力资源记录方面的法律权利包括以下内容：

- 查看关于自身记录的权利。
- 对不利于自己的信息资料采取反应措施的权利。
- 改变关于自身错误资料信息的权利。
- 在自己的信息资料被提供给第三方时要求被告知的权利。

- 要求了解关于自身的信息资料在企业如何被使用

的权利。

- 要求采取预防性措施保证个人信息资料不被歪曲性使用的权利。

(2) 物品滥用与药物检查

在工作中物品滥用和相应的药物检查问题受到了广泛的关注。显然，这一问题对人力资源管理来说，是一项重大事项。滥用毒品的员工在工作中充其量只能发挥其应尽能力的75%⁵。此外，滥用毒品的员工的故事率、发病率、工伤补偿率、缺勤率和主动调离率要比正常人高出3倍~16倍。由此可知为什么企业倾向于进行药物检查。可是，如何兼顾企业对药物检查的需要与员工对隐私权的保护要求，在目前仍然是一件非常棘手的事情。

(3) 测谎器与诚实测验

测谎器背后的理论是，说谎行为导致心理压力，这一压力反过来引起可观察到的生理变化，由此，负责测谎的人就可以将具体的提问与相应的生理反应对照起来加以分析，从而判断被测试者是否在说谎。然而，测谎器应用保护法（Polygraph Protection Act）禁止在绝大多数就业前的测试中使用测谎器，同时也禁止在雇用后用测谎仪对员工进行是否诚实的测验。

书面形式的诚实测试近年来有些流行。测谎器应用保护法和大多数州的法律对此没有限制。许多企业将这种笔试作为对测谎器测试的一种替代。目前，约有两打这样的测试版本在市场上销售。

10.5.4 工作现场调查

员工在工作现场调查方面的权利也是员工权利的一

个方面。公共部门的员工在合法诉讼程序、搜查与扣押以及个人隐私方面受到宪法的保护，但私营企业的员工在这方面权利尚无明确的相关法律。图10-3列出了工作现场调查的常用方法。

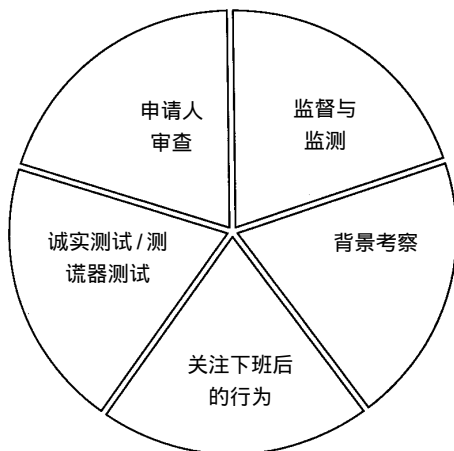


图10-3 工作现场调查方法

10.6 人力资源管理政策、程序和规则

本节讨论人力资源管理政策、程序和规则方面的指导原则。这些方面的有关内容对员工权利和企业纪律具有重要影响。

10.6.1 关于人力资源管理政策和规则的指导原则

良好的人力资源管理政策和规则应该具有一致性、必要性、适用性、易了解性、合理性，并且应形成资料予以分发和传播。以下分别予以讨论。

(1) 一致性

各种规则应与企业的政策保持一致，而企业的政策

则应与企业的目标保持一致。企业政策的基本意图是提供书面的指导方针和具体的行动计划。如果某些政策和规则被付诸实施而另一些则不然，那么全部的政策和准则往往都将失去效力。

(2) 必要性

人力资源管理的政策和准则应反映企业的价值观和经营方向。为此，经理应确认已定规则的意图和必要性并抛弃过时的规则。

(3) 适用性

由于人力资源管理政策是行动的一般依据，因此它们应适用于大多数员工。对那些不具普遍性的政策，应明确地确定其所适用的领域和人员。

(4) 易于了解性

人力资源政策和准则应最终以书面形式呈现，以使员工可以清楚无误地了解其内容。

(5) 合理性

从理想地角度说，政策内容应使员工感到公平合理。那些明显僵硬的或者对个人的惩罚有欠公正的政策和规定应重新予以修订。

(6) 员工手册的分发和内容传播

为了使员工手册发挥应有的效力，企业应将有关人力资源政策的员工手册发给每个员工，并应促进人们对其内容的了解。员工手册应清晰地解释各项具体的政策和准则，以使员工在找不到专门人员来解答有关问题时，可以通过员工手册找到所需的答案。

10.6.2 员工手册

员工手册是一份为员工提供企业政策和规则的参考资料，它可以作为人力资源管理的有效工具。如同已提到过的那样，在对企业违反“事实上”的合同进行起诉时，员工可以利用员工手册来对企业进行反驳。这种做法目前在有关的法律诉讼中非常普遍。但是，即便如此，企业也没有必要从此告别员工手册这种形式。毕竟，员工手册是企业与员工交流人力资源政策的有用手段。何况，即使企业不准备这类员工手册，也并不意味着他们就可以避免或减少代价高昂的法律诉讼和庭外调解。

为了减少员工手册对企业的负面作用，一个更为切合实际的做法，是首先编制好员工手册并分发给大家进行讨论，然后再请内行的法律顾问对手册中的内容进行一一审查，最后形成一个比较完善的版本。

10.7 员工纪律

在与纪律有关的案件中，员工权利问题经常处于争论的重心。因此，在制定员工纪律时，企业必须首先考虑与员工权利有关的问题。纪律是培养按企业规则办事习惯的一种强制性措施。纪律措施从本质上说是预防性质的，其目的是为了提高员工遵守企业政策和规则的自觉性。让全体员工全面了解企业的纪律措施，可以杜绝或减少各种违规行为。纪律措施和安全措施一样，其侧重点都是防范。在企业各部门，应要求各级负责人向员工提供关于记录问题的咨询，这样做可产生积极的效果。在许多情况下，负责人只需简单地提醒员工注意企业的

政策规则，就会引起员工的高度重视。

10.7.1 累进纪律措施

累进纪律措施就是采用循序渐进的惩处步骤来规范员工的行为。图10-4显示了具有代表性的累进纪律惩罚制度。如同图中所显示的那样，在最终采取开除措施之前，累进纪律措施通常先依次采取口头告诫、书面警告、留职查看和降职降薪等处罚。累进纪律措施向员工明确地表明，随着不良行为的持续发生，校正不良行为的措施也将变得更加严厉。

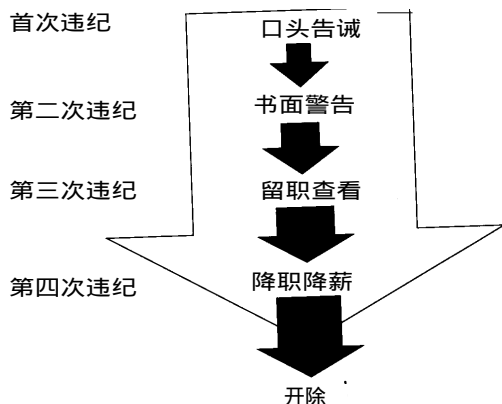


图10-4 累进纪律惩处程序

10.7.2 有效的纪律惩处

为了确保不触犯法律规定，经理人员必须既了解纪律惩处原则，又懂得如何恰当地运用惩处措施。经理人员必须明确，采取纪律措施的目的只是为了促进良好的工作表现，因此，纪律措施要想公正有效并且合乎法律，就必须针对人们的工作表现，而不应针对个人品性和其他特征。

在采取纪律惩处措施时，作为当时人的经理必须参考其他经理在这方面的经验，并应分析以前所采取的纪律惩处的实际效果。对不同员工的惩处措施应具有前后一致性，只有保持这种一致性，才能确定和使员工明确可做什么和不可做什么的严格界限。缺乏一致性的纪律惩处会使员工无从适从并引发混乱。

要想使纪律惩处发挥应有的效力，在决定处罚时，还必须保持准确的书面记录，并以书面的形式通告被处罚的员工。在许多案件中，由于企业没有给予被处罚员工书面的通告，员工往往辩解自己“不曾知晓”这些处罚。另外，为了避免或减少无意识的违规现象，企业还必须使员工详细了解企业的各种有关规则。在有些情况下，员工之所以认为对他们的纪律惩处不合理，其辩解的依据就是因为他们自己并不知道其所作所已经违反了有关的规则。

此外，纪律惩处还应具有及时性，才能更加有效。从违纪到采取纪律处罚之间的间隔时间越长，纪律处分的效果就越小。最后，有效的纪律处分不应具有个人情感色彩。当然，经理们不可能使纪律处分成为人们所喜爱的经历，但是，只要保证处分并不带有个人色彩，同时又使之只针对工作表现而非员工本人，经理们就可将不愉快的效果降到较低限度。

10.7.3 开除：最后的选择

累进纪律惩处过程的最后一个阶段是除名。经理们在解雇员工时可能有负疚感，而事实证明这种负疚感并非总是空穴来风。在有些情况下，某些员工的失误或过

错恰恰是由于经理未能创造适当的工作环境所造成的。例如，某些过错也许是因为员工未受到应有的培训，或者是因为管理层未能制定有效的政策。经理们对他们的员工不仅负有管理的责任，而且在一定意义或程度上，他们对员工的失误和过错也负有一定的责任。

10.7.4 解决争议的其他方式

当企业与员工在涉及员工权利方面出现争议时，不一定非采取法律诉讼方式不可，目前，越来越多的企业与员工间的争议采取了庭外解决的方式⁶。这些方式主要包括，由第三方进行仲裁、由同事组成审查小组裁决以及双方在庭外自行调解。

参 考 文 献

1. SHRM Congressional Affairs Department. 1996. *Compendium of Newly Enacted Employment Laws*. Alexandria, VA: Society of Human Resource Management.

2. SHRM Issues Management Survey Program. 1996. *SHRM Workplace Violence Survey*. Alexandria, VA: Society, Of Human Resource Management.

注 释

1. *United Autoworkers v. Johnson Controls, Inc.* 111 S.Ct. 1196 (1991).

2. J. W. Vigen and Timothy S. Brady, "Safety and Health Teams," *NBDC Report*, March 1995, 1-4.

3. Romuald A. Stone, "AIDS in the Workplace: An Executive Update," *Academy of Management Executive*, August 1994, 52-61.

4. "Attorney Suggests Employment Contracts for Workers at All Levels," *BNAC Communicator*, Fall 1994, 19.

5. Z. Kahn, et al., "Ethics of Drug Testing: What Are Worker's Attitudes?" *Business Forum* Summer/Fall 1995, 17.

6. "Alternative Dispute Resolution Gaining in Popularity," *CCH Ideas and Trends*, March 29, 1995, 1.

第11章

工会与资方关系

当员工选择由工会来代表他们时，企业和工会就会通过各自的代表以集体谈判方式来决定某些事项，如工薪水平、福利和工作条件等。当劳资双方通过劳动合同最终就这些事项达成协议后，企业和工会的代表还必须共同努力来贯彻执行劳动合同并处理各种申诉。所谓申诉，是指员工对企业提出的正式的抱怨。由此可知，集体谈判和申诉程序是两个相互衔接和相互影响的重要制度。

11.1 工会与资方关系的性质

无论是工会组织想将某一群体组成独立的工会或吸收为自己的会员，还是员工们希望组成自己的工会，工会或工会发起人都必须得到员工的鼎力支持，以使自己有资格成为员工的合法代表。各种有关研究表明，员工加入工会的主要原因，在于他们对企业本身及企业对待他们的方式不甚满意，并由此寄希望由工会来改善其处境。如果员工未能从企业那里得到公正对待，那么他们就会求助于工会来帮助实现他们自认为是公平的待遇。工薪、福利、工作上的安全保障以及负责人对自己的态度，是员工所关注的最主要的方面。

对美国工会的会员们来说，过去几十年关于工会会员数量的统计数字可能有些令人沮丧。从1945年~1960年，工会会员大约占全部劳动者数量的30%以上。但到了90年代中期，私营部门工会会员占全部私营部门员工的比例不足16%。这种下降趋势仍在继续。目前，工会所代表的具有美国公民身份的劳动者的比例低于15%。

经济学家们认为，导致工会势力下降的原因包括：政府管制的放松、国外竞争的压力、寻找工作的人数大量增加、企业普遍认为雇用工会成员要比雇用非工会成员的代价高，等等。此外，与已往工会处于上升期的年代相比，如今的企业管理层在与工会的对抗中往往采取了更强硬的态度。

前面所述的劳动大军的变化，对劳动力工会化程度的降低也具有一定的作用。多年来，美国工作职务的增加主要发生在白领员工数量较大的服务业。另外，妇女就业比例的大幅上升和非全日制员工的较快增长也促进了职务构成的变化，而工会有史以来一直难以使白领和妇女员工成为工会会员。

工会在组织公共部门的员工方面相对比较成功，特别是州和地方政府的员工加入工会的比例一般都比较高。

美国劳动者是由许多不同的工会来代表的。但是如果不考虑规模和地域范围，那么可以说主要有两类工会从长期看一直获得了发展。一类是同业工会，另一类是产业工会。同业工会的会员大多从事同一类型的工作，通常运用同样的技能和受到同样的培训。如国际桥梁、建筑与装饰钢铁工人联盟（The International Association of Bridge, Structural, and Ornamental Iron Workers）和美国电视与广播专家联合会（The American Federation for Television and Radio Artists）就属于同业工会。产业工会是同一产业或同一公司中从事各种工作的员工所组成的工会。美国食品和商业工人工会（The United Food

and Commercial Workers) 汽车工人工会 (The United Auto Workers) 和美国州、县和市政雇员联合会 (The American Federation of State, County and Municipal Employees) 就属于产业性质的工会。

各种劳工组织形成了多层次和复杂的组织结构。规模最大层次最高的是联盟, 它由许多自治的国内和国际工会联合而成。这种联盟使得各独立工会可以共同奋斗, 并在公众、立法机构和会员面前采取更加统一的立场。美国最有名的联盟是劳联-产联 (American Federation of Labor and Congress of Industrial Organizations), 它是国内工会和国际工会的大联盟。

地方性工会一般以某个企业的员工或某一地域的员工为中心组成。地方性工会的领导人由会员们选举产生。当他们的工作表现不佳时, 他们很容易失掉其位置。

地方性工会有自己的代表和服务人员。工会代表是工会聘来管理工会事务和帮助工会成员的全日制工会官员。工会代表负责管理地方办事机构、组织与资方的谈判、吸收其他企业雇员加入工会等工作。工会服务人员本人是企业的员工, 他们被选来兼任工会成员的第一线代表, 负责与企业管理人员协商解决各种申诉, 并在工作场所其他与雇员有关的事务上充任员工的代言人。

11.2 国家劳工关系法典

在将近25年期间通过的三个法案合起来被称为国家劳工关系法典, 这三个法案是: 瓦格纳法案 (Wagner Act); 塔夫脱 - 哈特莱法案 (Taft-Hartley Act);

兰卓姆 - 格里菲思法案 (Landrum-Griffin Act)。这三个法案中的每一个，都是针对工会与资方关系的某些方面而制定的。图11-1显示了这一法典中的每个法案的基本着眼点。

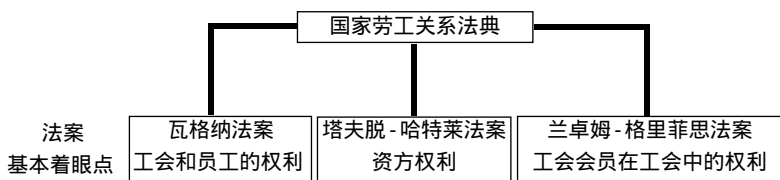


图11-1 国家劳工关系法典

11.2.1 瓦格纳法案 (国家劳工关系法案)

国家劳工关系法案通常被称为瓦格纳法案，它被认为是劳工大宪章 (Magna Carta of Labor)。不论用什么人的标准来看，该法案都是亲工会的。瓦格纳法案实质上等于声称，美国政府的官方政策是鼓励集体谈判。该法案通过以下三种方式推进了工会的发展：它确立了工人们组织工会的权利，这些权利资方不得干扰和妨碍；它确定了什么是资方在劳工问题上的不公正举措；它促成了国家劳工关系委员会的建立，并使其作为一个独立的实体来强制实施瓦格纳法案的各项条款。

11.2.2 塔夫脱-哈特莱法案 (劳资关系法案)

劳资关系法案 (Labor-Management Relations Act) 更以塔夫脱-哈特莱法案而著称。这一于1947年通过的法案，回答了那些认为工会力量过于强大的人们所关注的问题。该法案试图平衡劳资谈判的均势。它的目的是力图通过限制工会的活动来抵销亲工会的瓦格纳法案的

影响，因此该法案被认为是亲资方的。该法案成为国家劳工关系法典的第二个组成部分。这一新的劳资关系法从某些角度对瓦格纳法案的所有主要条款进行了修订或限定，从而为工会确定了一个全新的行为典章。

(1) 危及国家安全的罢工

塔夫脱-哈特莱法案规定，美国总统有权宣布某一罢工使国家处于紧急状态。危及国家安全的罢工指罢工影响了某一产业或其中的主要部分，并由此使国家的健康发展或安全受到了妨碍。

(2) 工作的权利

塔夫脱-哈特莱法案的一项具体条款，即第 14(b) 条款值得在此特别加以解释。这一条款被称为工作权利条款，它对只雇用工会会员的企业或俗称的“闭门企业”(Closed Shop) 具有重要影响。这类企业要求一个人必须先加入工会然后才能被雇用。出于对“闭门企业”允许工会“操纵”谁可被考虑就业和谁必须被企业所雇用这种做法的反对，第 14(b) 条款宣布除与建筑有关的职务外，闭门企业的做法属于违法行为。不过该法案允许“工会企业”(Union Shop) 的存在，所谓“工会企业”，是指那些要求员工限期加入工会的企业，通常期限为受雇后的 30 天 ~ 60 天内。该法案还承认“工会代理制企业”(Agency Shop)，这类企业要求，拒绝加入工会的员工应缴纳相当于人均工会税费的款项作为工会代表的服务费。

塔夫脱-哈特莱法案还规定，各州可以自行通过限制强制工会会员制的法律。据此，一些州通过了工作权

利法律来禁止“闭门企业”和“工会企业”。这些法律之所以被命名为工作权利法，是因为它们规定：一个人在不加入工会的情况下“有权参加工作”。

11.2.3 兰卓姆 - 格里菲思法案劳资关系报告与公开法案

1959年，作为“国家劳动关系法典”第三部分的兰卓姆 - 格里菲思法案得以通过。按理说，工会应是一个民主的机构，在这个机构中，成员们通过投票来选举领导人和批准劳工合同。兰卓姆 - 格里菲思法案的部分目的，就是确认联邦政府负责保护这些民主权利。以下是工会会员受到保护的一些重要权利：

- 提名和投票选举工会领导人的权利。
- 出席和参与工会会议的权利。
- 要求退休金基金得到恰当管理的权利。

11.2.4 1978年行政部门改革法案

作为1978年行政部门改革法案（Civil Service Reform Act of 1978）第7章的联邦政府劳资关系章程，在确定联邦政府与工会关系的问题上发生了重大转变。该法案明确规定了哪些方面可以谈判哪些方面不能谈判。例如，该法律规定：每小时工资水平和某些员工福利属不可谈判领域，它们须由国会法案来确定。

11.3 工会化过程

工会化过程可以以两种主要方式之一开始：现有工会将一个行业或企业作为发展目标；根据员工的要求组建工会。

工会化过程一旦启动，所有工作活动都必须符合针

对私营企业员工的劳工法律和国家劳工关系委员会的有关规定，或者符合针对公共部门员工的联邦或州政府机构的有关规定。劳资双方都必须遵守各种有关法律和规定，否则，各方的所作所为将受到国家劳工关系委员会的指控，其各种结果也将被推翻。在明确了各种法规的要求后，工会就可以开始推进工会化的进程，这一过程可见图11-2。

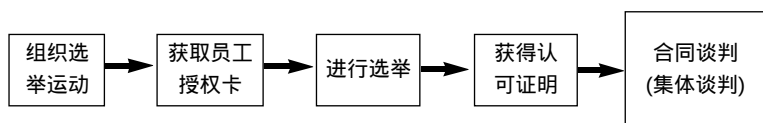


图11-2 工会化的一般过程

11.3.1 发起组织运动

与其他实体寻求成员的方式一样，工会一般也须发起组织运动来劝说人们加入工会。劝说运动可以采取多种形式，包括在下班之后与员工进行个人接触、向员工家中邮寄材料、邀请员工出席在公司之外召开的专门会议、利用出版物宣传加入工会好处等等。散发传单也是劝说措施之一。工会借助这种方式给予员工书面的宣传品，通过这些宣传品说服员工签署授权卡。实用手册、活页印刷品和通知单等都属于传单。这些传单可以在员工下班时分发给个人，也可以邮寄到员工家中，甚至可以夹在私人汽车的某些部位上。只要符合有关法律和国家劳工关系委员会的规定，各种宣传劝说方式均可予以采用。

11.3.2 授权程序

要想成为员工的集体谈判代表，工会就必须获得员

工的授权。员工通过签署授权卡的方式表明赞同由工会来代表自己。授权卡是员工指定工会担任集体谈判代理的证据。根据法律规定，工会必须获得其工会化目标实体中全部员工的30%人员的授权，方可申请召开工会选举会议。如果超过50%的员工签署了授权卡，那么按规定，只要资方认可，工会可免除例行选举。因此，在获得半数以上员工的授权后，工会就可直接要求企业承认工会作为全体员工谈判代表的资格。不过，正像可预料的那样，多数企业拒绝直接接受这种要求。在这种情况下，工会就必须向国家劳工关系委员会正式申请批准代表性选举。

11.3.3 代表性选举

代表性选举用以确定工会是否最终被授权来代表员工。国家劳工关系委员会负责监督和审批私营企业的代表性选举；公共企业的代表性选举则由其他政府执法部门负责监督和审批。在工会代表性选举之前，必须确定谈判单位。所谓谈判单位，是指由所有有资格选择独家工会作为集体谈判代表的员工所形成的组织单元。

(1) 劳工关系方面不公正举措问题

在征集授权卡的过程中和提出选举要求后的时间里，企业和工会都会从事大量的活动。不论是瓦格纳法案还是塔夫脱-哈特莱法案，对这些活动都有有关的限制性规定。

(2) 选举过程

如果选举要求被批准，那么工会只需获得总投票数的多数票即可。例如，如果一个由200名员工组成的单

元被确定为一个谈判单位，其中有50人参加了投票，那么只要26人投了赞成票（50%的票再加上一票，即26票），该工会就可成为这200名员工的谈判代表。

如果劳资双方的任何一方认为对方在有关事项上采取了不公正的举措，则可将选举结果提交国家劳工关系委员会进行审理。倘若未曾采取不公正的举措而工会又获得了多数票，那么工会就可向国家劳工关系委员会申请认可证明。

11.3.4 认可证明与取消认可

关于合法代表权的官方认可证明由国家劳工委员会负责颁发（如果是公共部门的企业则由有关的机构颁发）。一旦获得了认可证明，工会就可开始与企业就合同事宜进行谈判。根据法律规定，拒绝与被认可的工会进行谈判属于在劳工事务上的不公正举措，因此资方必须与工会谈判。

如果一个谈判单位的某些员工不再希望由工会来代表，他们可以发起一个被称为取消认可的选举过程。取消认可的过程与工会化过程基本相似。试图取消工会代表资格的员工，必须首先获得谈判单位中全体员工30%以上人数的取消认可授权卡，然后才能进行投票表决。如果参加投票者的半数以上赞同取消工会代表资格，那么取消认可的努力就获得了成功。在这一过程中，资方不得以任何方式协助或资助取消认可的活动。

11.4 集体谈判特征

集体谈判是劳资代表就工薪、工时、其他地位及雇

用条件进行讨价还价的过程。它是两个劳资双方的代表之间为了双方利益进行公平交易的过程。

谈判关系的类型

资方对工会的态度是确定集体谈判关系的一个主要因素。这一态度从根本上决定了资方在集体谈判中的战略战术。

集体谈判中的劳资关系可能呈现出多种模式。图11-3所表示的是一种持续性的关系，这种持续性的关系从争议开始，到共谋为终。

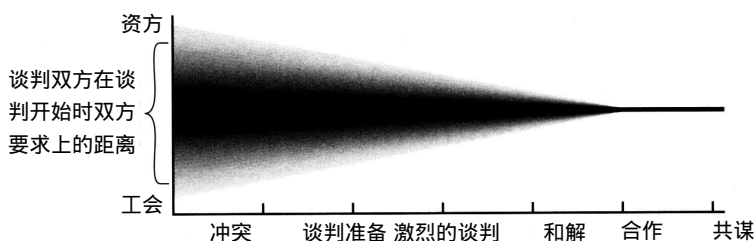


图11-3 集体谈判关系序列

瓦格纳法案明确支持资方与工会就“工薪、工时、其他地位及雇用条件”进行谈判。至于这些类别分别应包括哪些细则，国家劳工关系委员会和最高法院多年来不断地通过各种规定予以确定。

(1) 强制事项

强制事项指由劳工法和法院决定所特别规定的属于谈判范围的事项。如果劳资任何一方要求就这类事项进行谈判，那么另一方就必须同意进行谈判。强制事项通常包括工薪、某些福利、工作性质和其他与职务有关的内容。

(2) 资方权利

所有的劳工合同事实上都包括资方权利。资方权利一般指资方所保留的用以管理、指导和调控其经营的权利。这类条款通常以如下的方式表述：

除在本协议或随后其他协议之条款中得以明确表述或特别修正之权利外，本企业在所有情况下得保留在管理、指导和调控其经营方面之所有其他权利¹。

资方试图通过在合同中包括这类条款方式，来保留单方面就劳工合同中任何未予确定的方面作出某种变动的权利。有些合同较详细地表述了与资方权利有关的事项，另一些则采用上面所引用的一般性表述。不难理解，资方代表总是希望尽可能地将各种待决事项纳入“资方权利”范围。

(3) 工会保障

在劳资谈判中，工会代表所关注的一个重大事项，是争取确立某些工会保障条款，以有助于工会增加和保持其会员数量。其中，有一项工会保障条款被称为工会会费扣除条款。该条款规定，工会会费将自动从工会会员的工薪中予以扣除。该条款使得工会收取会费的工作变得十分简单和容易，否则，工会就不得不向一个个会员分别收取会费。

11.5 集体谈判过程

集体谈判过程由几个阶段构成。随着时间的推移，为使谈判更加有效，每一阶段的情况都不断有所改进。图11-4所示的是较有代表性的谈判过程。

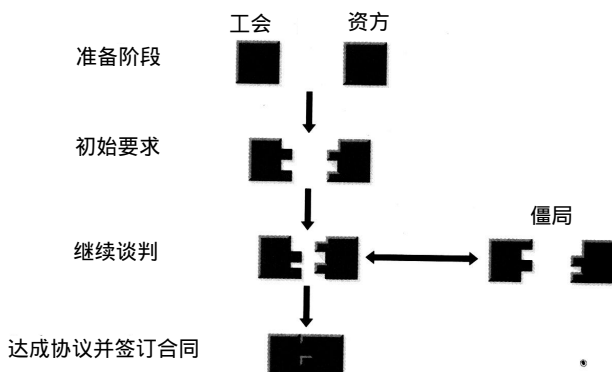


图11-4 较有代表性的集体谈判过程

11.5.1 准备阶段

不论是工会代表还是资方代表，都需要花费很多时间来从事谈判准备工作。如果以前的合同已经到期，那么各方都需要认真审查依据原有合同所进行的各种申诉，并依此来修订在新一轮谈判中对合同中有关条款所持的原则立场。另外，在此阶段，还须全面搜集关于各行业和其他企业的工薪、福利、工作条件、资方与工会权利、生产力、缺勤情况等方面的资料。在分析完这些资料之后，双方还须确定各自的优先事项以及为达到各种目的所采取的战略战术。双方都应采取灵活的姿态，以便在谈判中随时准备为达到更实质的目的而舍弃不太重要的要求。

11.5.2 初始要求

在谈判的初始阶段，双方都会拿出各自的初始方案，向对方提出初步的要求。谈判开始阶段双方的姿态很关键。这一阶段的气氛是敌意的还是平和的，将对此后双方的谈判风格定下基调。

11.5.3 继续谈判

这一阶段是打开窗子说亮话的实质性阶段，在这一阶段，每一方都试图了解对方到底最看重的是什么，并希望通过这种摸底来达成最佳的交易。在谈判期间，资方和工会方都应迅速和准确地评估与工薪、福利和其他经济方面变动有关的费用预算。

真心诚意

联邦劳工法律条款要求劳资双方的谈判代表真心诚意地进行谈判。真心诚意谈判的标志之一，是双方同意派出具有谈判能力并能作出决定的谈判人，而不是派出那些使双方都无法做出任何决定的毫无权力的代表。

11.5.4 达成协议并签订合同

劳资代表在拟定了初步的协议后，一般都须将协议内容反馈给他们各自所代表的群体，听取各方面的意见并确定初步协议是否为多数人所接受。在经过反复协商和必要的修改后，就可进入正式批准阶段。所谓正式批准，是指工会成员通过投票来确定合同条款是否被最终认可。正式批准是一个特别重要的程序。在进行正式批准投票之前，工会谈判代表小组首先应向工会成员解释协议的内容，然后再诉助投票表决。如果投票通过，那么协议就成为正式的合同。该合同中还包括合同有效期限的条款²。显然，如果协议未能合乎它所代表的大多数会员的观点和利益，那么它被正式通过的可能性就大大降低³。

11.5.5 谈判僵局

不论谈判过程怎样安排，劳资双方都并非总能在所

有问题上立即达成一致协议。当双方在某些问题互不相让时，就出现了僵局。在这种情况下，可以诉助于第三方进行调解、斡旋和仲裁。

(1) 调解与斡旋

所谓调解或斡旋，是指第三方促使进入僵局的双方继续从事谈判并找到一个解决方案的努力。在调解的情况下，第三方试图使劳资双方继续谈判以便共同寻求一个解决方案，但第三方本身并不提出解决问题的方案。在斡旋的情况下，第三方在讨论中，除了对谈判双方予以协助外，同时还就如何解决问题提出建议性的方案。不论是调解还是斡旋，第三方都不会强加给双方一个解决方案。

(2) 仲裁

仲裁是解决争议的又一种方式，它是指谈判的双方将争议的问题交给第三方，由第三方来做出决定。仲裁可由一个人来进行，也可由一批人组成的仲裁小组来进行。仲裁主要用于解决公共部门的谈判僵局。

11.5.6 闭厂与罢工

如果僵局不能打破，那么或者资方可能转入闭厂状态，或者工会可能转入罢工状态。罢工指工会成员拒绝工作以给资方造成压力。通常，参加罢工的工会成员组成纠察队，阻止其他员工上工，或者在工作场所之外高举标语牌和各种标记进行反对资方的示威游行。闭厂则是指资方关闭企业以阻止工会成员上班工作。

11.5.7 劳资合作

如上所属，如果工会与资方之间存在着重大分歧，

就可能造成僵局或引发冲突。不过，越来越多的工会领导人和资方代表意识到，如果企业要想参与全球经济竞争，那么劳资双方就十分有必要尽可能采取合作的立场。

11.6 员工申诉管理

申诉是依程序公开指控对劳动合同条款的曲解、滥用和践踏行为。抱怨则是非正式地表达不满。由于抱怨是关于在劳资方面潜在问题的指示器，因此资方对抱怨和申诉均应予以重视。另外，在存在工会的环境下，未被解决的抱怨往往非常容易转变为申诉。

11.6.1 有工会和无工会情况下的申诉管理

有工会和无工会的企业处理申诉的方式有所不同。在有工会的企业中，申诉的内容一般包括对合同的解释问题、关于合同中未包含事项的争议问题和员工个人的一些问题。在无工会组织的企业，抱怨或申诉的内容往往包含了许多在有工会组织的企业中，劳动合同中已包括的事项，如工薪、福利、工作条件和公平待遇等。

申诉问题得以解决的比例，是衡量申诉受理体制运作情况的一个基本标准。使大家了解已经解决了的申诉及其解决办法，有助于使将来的申诉得到较快的解决。此外，一项专门研究还发现，如果资方和工会代表一起来解决申诉事件，处理申诉的过程就会变得更迅捷而有效⁴。

11.6.2 处理申诉的方法

通过正式的申诉程序处理申诉问题的做法，有时会使某些资方人员得出一种结论，即认为处理申诉的最好

办法是严格遵守“法律措词”。根据这一结论，有些资方人员就尽可能保持寸步不离合同中的规定。这种方法可以说是解决申诉的条文主义方法。与之相比，行为主义方法方则是一个较为实际的方法，主张这一方法人们意识到，一个申诉往往是一个征兆，它预示存在着潜在的问题需要资方进行调查和纠正。

为了了解为什么会提出申诉以及员工们如何看待这些申诉，就必须考虑申诉的行为方面的因素。有关研究发现，无论申诉究竟起于何种原因，申诉人都比较倾向于就职务说明提出申诉，并且这类申诉人常常是工会的工作人员而非企业的一般员工。此外，当申诉人就职务说明和职务要求细则进行申诉时，试图在正式申诉程序之外通过非正式方式解决，往往是最难奏效的⁵。

资方应该认识到，申诉是某些潜在问题在行为方面的表现。当然，这一论断并不意味着，任何一项申诉都预示着某些方面存在着重大问题。员工确实既可就重大问题也可就一些鸡毛蒜皮之事提出申诉，而资方必须有能力予以区分。但是，如果仅仅采用条文主义的方法来“解决”申诉，而置反复提出的问题本身予不顾，就会失去申诉程序可能带给资方的许多益处。

11.7 员工申诉程序

申诉程序是一种正式的沟通渠道，用以在问题出现后尽快地处理有关的申诉。虽然企业第一线的负责人通常离问题最近，但是负责人不可能在申诉方面花费太多的精力，因为除了申诉之外，他们还有太多的事要做。

何况，有时甚至他们本人就是被申诉的对象。申诉程序可包含不同的步骤，图11-5是一个较典型的申诉程序。

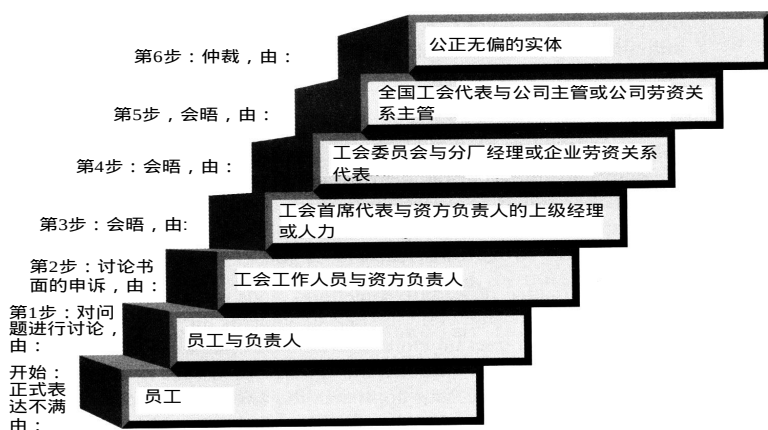


图11-5 申诉程序的步骤

申诉仲裁是一种解决矛盾的手段，它是由第三方对劳资双方因对劳工合同的不同解释而引起的争议进行裁决。这种仲裁不应与前面讨论过的合同仲裁混为一谈，合同仲裁所裁决的是合同条款应当怎样来表述。申诉仲裁是根植于集体谈判制度中的一个组成部分。

参 考 文 献

1. Cohen-Rosenthal, Edward. 1995. *Unions, Management, and Quality Opportunities for Innovation and Excellence*. Burr Ridge, IL: McGraw Hill/Irwin Professional Publishing.
2. Hunt, James W., and Patricia K. Strongin. 1997. *The Law of the Workplace: Rights of Employers & Employees*. Washington, DC: Bureau of National Affairs.
3. SHRM Foundation. 1995. *Conducting Lawful Terminations*. Alexandria, VA: Society of Human Resource Management.

注 释

1. Adapted from William H. Holley and Kenneth M. Jennings, *The Labor Relations Process*, 3rd ed. (Chicago, Dryden Press, 1988), 395.
2. K. Murphy, "Determinants of Contract Duration in Collective Bargaining Agreements," *Industrial and Labor Relations Review* 45 (1992), 352.
3. James E. Martin and Ruth D. Berthiaume, "Predicting the Outcome of a Contract Ratification Vote," *Academy of Management Journal*, 38 (1995), 916-928.
4. David Meyer, "The Political Effects of Grievance Handling by Stewards in a Local Union," *Journal of Labor Research* 15 (1994), 33-52.
5. Brian Bemmels, "The Determinants of Grievance Initiation," *Industrial and Labor Relations Review* 47 (1994), 285-301.

第12章

全球性
人力资源管理

当今世界正经历着史无前例的政治重组和日趋变化的国际经济秩序。这预示着，一个国际经济的新时代终将来临。国际竞争正在世界范围内推动着企业的变化。企业职务的种类和数量的重大变化，就是各种变化的组成部分。全球竞争使得美国的许多企业受到了影响。与此同时，外国企业不断在美国投资建厂并创造着就业机会。由国外投资引起的就业增长帮助填补了美国企业职务的失缺。

12.1 影响人力资源管理的全球性因素

为了适应国家之间和大陆之间的不同文化和其他差异，从事国际性业务的企业有必要进行相应的调整。当经理和专业人员开展全球性业务时，最重要一点，是切记各种因素之间是相互关联的。图12-1列出了人力资源管理者需要认真关注的重要因素。

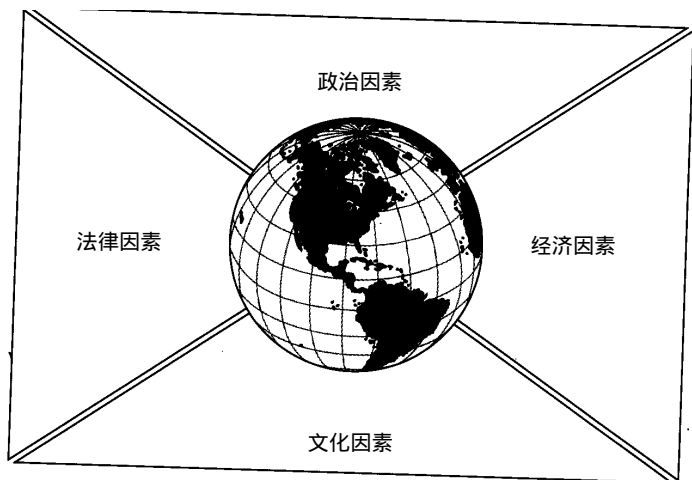


图12-1 影响全球性人力资源管理的重要因素

12.1.1 法律和政治因素

各国政治体制的特点和稳定性不尽相同，而美国的公司已习惯于一个相对稳定的政治体制。另外，法律体系的特点和连贯性也因国而异。有时，商业合同会由于一国内部的政治因素而无法履行。

各国的人力资源管理及有关法规在特点和细则方面存在着很大差别。在许多西欧国家，有关工会和就业的法律往往要求给予被解雇职工很高的补偿，这种要求使得企业往往难以减少员工的数量。各国关于平等就业方面的规定也参差不齐。在有些国家，政府以法律形式来解决就业歧视和性骚扰等问题，而在其他某些国家，宗教或民族差别使得就业歧视已成为惯例。

当企业计划在一个国家开展业务时，人力资源专业人员应该事先对该国的政治环境进行全面的考察，其中应包括对劳工组织的角色和特点的考察。

12.1.2 文化因素

文化因素对人力资源的管理也具有重要影响。企业对此也应加以重视。除了前面已谈及的企业文化外，与企业管理有关的还有国别文化。所谓文化，是指那些影响某一人群的价值观念、信仰和行为的社会力量。文化差异不仅存在于国家之间，同样也存在于各国内部。各国内部的文化差异有时是相当大的。只要看看中欧和其他国家的宗教和民族冲突，就不难理解文化对跨国企业的影响。在这个世界的某些地方，即使是让不同民族或种族的人们在一起工作都困难重重。

12.1.3 经济因素

各国的经济状况千差万别。许多不够发达的国家愿意接受国外投资，以为它们日益增长的人口创造就业机会。对跨国公司来说，这些国家的劳动力一般比欧美廉价得多。不过，跨国公司能否在这些国家获得可观的利润，还取决于货币的波动情况以及政府在收入转移方面的政策措施。

在许多发达国家，特别是一些欧洲国家，虽然失业不断增长，但政府对就业的管制程度及工资水平依然很高。政府对个人和公司税收也都处于相当高的水平。对这些因素，人力资源专业人员都必须认真予以分析，并将其作为确定是否在这些国家开展经营或从事采购决策过程的组成部分。

12.2 跨国企业的类型

在那些目前只在本国从事经营的企业中，意识到必须改变自身状况并拓展国际视野者日益增多。那些力图走出国境进入世界的企业一般须经历以下三个阶段¹。

12.2.1 进口和出口

进口和出口是企业进行国际交往的第一阶段。在这一阶段，企业开始与其他国家的企业发生买卖关系。从事国际交往工作的，大多属于销售和市场策划人员以及为数不多的负责合同谈判的经理。一般说来，人力资源管理并不因加进了进出口业务而有多大改变，至多不过是制定某些针对出国人员事项的政策方针。

12.2.2 跨国公司

随着规模的扩张，企业就会注意把握在其他国家开展经营的机会。跨国公司是指那些在外国设置了经营机构的公司。这些机构大多向其所在国的周边国家提供产品或服务。跨国公司一般需要从其国外经营机构的所在国雇用当地人员，但驻外经营机构的重要管理职务通常由公司母国的员工来充任。在需要派遣驻外人员的情况下，人力资源管理就必须包括那些针对派出人员的各项工作，以便使外派人员及其家属在其他国家能够继续保持他们的经济生活方式。

12.2.3 全球性公司

如果一家公司的每个驻外机构在经营上各自保持独立，那么该公司就属于跨国公司。相比之下，如果一家公司虽然在许多国家设有公司机构，但却作为一个整体由总部负责经营，那么这家公司就属于全球性公司。

12.3 全球性人员配置与员工选拔

当公司决定在其他国家开展业务时，通常需要在这些国家建立工厂或设置机构并招聘员工。规模较大的跨国公司和全球性公司大都在世界各地招聘员工。为此，招聘和选拔工作必须适应获得最佳人选的需要。

12.3.1 国际员工的类型

国际员工可以分为以下三种类型：

- 驻外人员：指那些在一家机构或工厂工作却并非该机构或工厂所在国之公民，而是这家机构或企业总部所在国之公民的被雇人员。

- 当地国民：指在一家机构或工厂工作并为该机构或工厂所在国之公民的被雇人员，但其所在机构或工厂的总部却在另一个国家。

- 第三国公民。指那些身为某一国公民，但在另一个国家工作，并且是被总部在第三国的企业所雇佣的人员。

这些类别的员工对人力资源管理提出了特别的要求。这是因为，这些员工分属不同的国家，而这些国家的税收法律和其他有关因素都不尽相同。针对这种情况，人力资源专业人员就不得不了解每个有关国家的法律和习俗。除了其他的工作外，人力资源管理部门还必须确定工资发放和记录保持的适当程序，以确保有关工作符合各国之不同的规定和要求。

(1) 驻外人员的使用

跨国公司驻外人员的任务之一，是使驻外企业与母公司保持有效的联系。另外，驻外人员还常常须承担在所在国之外的其他国家开展业务的责任。各种富有经验的驻外人员形成了一个智囊团，随着企业业务的不断扩展并延伸到更多的国家，这个智囊团就可以被用来发挥更大的作用。

(2) 当地国民的使用

由于几方面的原因，使得聘用当地国民十分重要。首先，如果公司希望向其分支机构的所在国表明，它在该国的投资不仅仅是建立了企业，同时也是对所在国承担了某些义务，那么，雇佣当地居民就是一种十分重要的姿态。其次，与其他国家的人们相比，当地国民通常更了解该国的文化、政策、法律以及经营之道²。此外，

当地有影响力的非官方“权威人士”往往可对业务的发展起到重要的作用。

(3) 第三国公民的使用

使用第三国公民，是公司国际化进程的组成部分和标志之一。第三国公民通常被雇来负责某个大洲或某个区域的业务工作。

12.3.2 驻外人员的选拔

在驻外人员的选拔过程中，企业应向派驻人员提供关于派往地之生活、工作和文化方面的符合实际的“全景图”。人力资源管理人员应向派驻人员全面介绍其将从事的工作，特别应详细介绍那些不同于在本国所从事的工作任务。这些特别工作任务通常包括与当地官员谈判，把握当地的工作法规，处理诸如宗教禁律和个人自由等民族、道德或个人问题等。

(1) 文化适应能力

企业在外派人员方面的人事安排上的“失败”，大多不是因为工作太难或者被选人员缺乏所要求的技术能力，而是因为文化适应方面的问题。在这方面，公司对员工予以支持是非常重要的。一旦员工被选派到国外从事工作，公司就应持续不断地为他们提供各种必要的协助。有关的研究发现，驻外人员到底是放弃国外的工作还是坚守对企业的承诺，在很大的程度上取决于企业的支持和协助是否得力³。另一方面，在整个选拔过程中，特别是在面试时，企业必须准确地分析判断候选人是否有能力去接受和适应不同的风俗习惯、管理方式、法律规则、宗教观念和基础生活设施条件。

(2) 语言交流能力

能够用所在国的语言与人进行口头的和书面的交流，是驻外人员所应具备的最基本的能力之一。无法用当地语言与人们进行交流，将会影响业务的开展和取得应有的成功。有鉴于此，许多跨国公司在按技术和管理能力选拔了合适的人选后，通常尽早安排这些人员进行必要的外语培训。

(3) 家庭因素

在选拔驻外人员时，企业还必须考虑候选人的配偶和其他家庭成员的偏好和态度。随着双职业型夫妇数量的增加，向外派遣人员的难度也随之加大。目前，各国大都对外国人在本国就业采取限制的态度。而当驻外人员前往国对外国人就业限制较严时，配偶在前往国就业的可能性就很小，这通常就使得选择驻外人员的难度增加。为了解决这方面的问题，一些跨国公司采取了职业安排服务措施，协助驻外人员的配偶在前往国的其他外国公司谋取职务⁴。

(4) 妇女员工海外就业问题

多年来，美国公司很少考虑派遣女性员工去海外工作。在海外一些国家，由于文化观念和历史传统方面的原因，妇女即使可以从事专业性工作，实际从事者也往往是凤毛麟角。对美国的职业女性来说，如非与配偶结伴而行，则往往很难获得前往国的签证，尤其难以获得中东和远东国家的签证。另外，在有些国家，男权主义文化会使那些希望在该国担任美国公司主管的妇女在多方面陷入困境。

企业在派驻人员方面可能遇到的另一个问题是，当驻外人选涉及到那些受平等就业机会法律保护的妇女和少数种族时，如果处理不当，企业将有可能被卷入法律纠纷。

12.4 驻外人员的培训与培养

驻外人员常常面对着特殊的环境条件和承受着各种压力。因此，对他们的培训和培养工作必须针对这些问题来设计安排。如图12-2所示，这些方面的工作主要包括三大类：

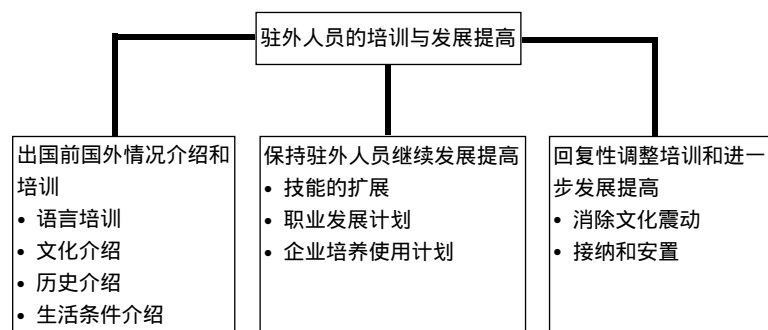


图12-2 驻外人员的培训和发展提高

(1) 在驻外人员出发前，对员工本人和其家属成员进行前往国的情况介绍和有关的培训。

(2) 保持员工的持续发展提高，具体做法是，将驻外人员各种新增技能作为员工职业发展计划和企业培养使用计划的重要参考因素。

(3) 进行回复性培训和工作安置准备，以便一方面使驻外人员做好回国和重新适应本国文化习惯方面的准备，另一方面使驻外人员的新下属和新上司在有关方面做好应有的准备。

12.4.1 出国前国外情况介绍和培训

出国前对驻外人员及其家庭成员进行情况介绍和培训，可大大有助于驻外人员成功地完成在海外的工作任务。整个跨文化调整适应包括三个方面：工作方面的调整适应；人际交往方面的调整适应；综合性的调整适应⁵。所有这些方面的调整适应都要求熟悉派往国的语言和文化。许多公司都有专门针对驻外人员及其家属的正式培训计划。人们发现，这类培训对跨文化调整具有明显的积极作用。

12.4.2 保持驻外人员继续发展提高

对企业来说，将驻外员工始终纳入职业发展计划和公司员工培养计划，是十分必要的。有些员工之所以不愿接受驻外任务，最主要的原因之一，是他们担心自己落到使企业“眼不见，心不想”或“人一走，茶就凉”的地步。因而，许多驻外人员倘若难以和企业总部的其他人保持直接和经常的接触，往往就会变得忧心忡忡。因此，企业必须设法保证并使驻外人员确信，他们在国外的工作经历将既有利于企业，又有利于今后自己的事业发展。

12.4.3 回复性调整培训和进一步发展提高

将驻外人员调回国内的过程叫做遣返。遣返回国的驻外人员可能遇到某些窘境。例如，原给予驻外人员的一揽子特殊报酬将就此取消，这意味着，即便回国后他们得以加薪晋级，他们的实际收入仍会下降。因此，遣返人员需要使自己适应相对低一些的收入。此外，遣返人员还必须使自己重新适应与其他员工频繁接触的近距离工作关系和上下级的隶属关系。

12.5 驻外人员的报酬

员工遍布许多国家的公司在确定报酬的工作方面任务较重。在确定驻外经理和专业人员的报酬时，公司必须考虑各种不同的法律、生活费用、税收政策和其他各种因素。即便是美元价格的波动也必须予以追踪，以便根据美元与其他国家货币兑换率的变动来调整外派人员的报酬。除了以上这些方面外，企业还需考虑在员工住房、子女上学和全家每年回国交通方面给予必要的补贴。当把所有这些事项都纳入考虑之中时，就可知驻外人员的报酬问题有多么复杂。图12-3显示了驻外人员报酬中具有代表性的组成部分。以下讨论确定驻外人员报酬的几种不同方法。

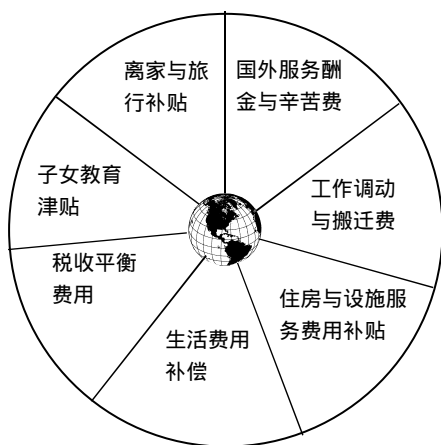


图12-3 驻外人员有代表性的补偿报酬组成部分

12.5.1 决算表平衡法

许多跨国公司依照决算表平衡法来确定驻外员工的报酬。根据决算表平衡法，企业首先计算出驻外人员的消费

与从事同样工作的国内人员消费之间的差别，然后，再向驻外员工提供一笔正好等于两者之差的一揽子补偿性报酬。

12.5.2 全球市场统一法

与决算表平衡法不同，根据报酬方面的全球市场统一法，驻外人员在驻外期间，不论在多少国家各自工作多长时间，他在各国的派驻任务都始终被视为一个连续的整体，而非一个个独立的事件。因此，驻外人员在整个驻外期间，将自始至终固定地享受关键的补偿报酬，如保险福利和安置费用等，而不管所去国家的情况如何。因此，与决算表平衡法相比，该方法的综合性更强一些。

12.5.3 税收平衡计划

许多公司通过税收平衡计划来确定驻外人员的报酬，以保护驻外人员免受税收的负面影响。按照税收平衡计划，公司将驻外人员的基本收入（须付税收入）向下调整一个数额，这个数额大致相当于他当年预计需向美国政府支付的税额。这样一来，在总收入不变的情况下，驻外人员实际上就等于只需支付前往国的税收。税收平衡计划的目的，是保证驻外人员按工资收入来讲所实际支付的税额，既不多于也不少于他们作为美国公民在美国境内工作时所支付的税额。

12.6 全球性员工与劳动关系

国与国之间员工与劳动关系的性质不尽相同。当企业准备在国外开展业务时，必须认真考虑与员工健康、工作安全和财产保障有关的各种事项。另外，在国外开

展业务之前，企业还必须全面了解这些国家的现行劳资关系法律、规定和措施。

随着到国外特别是到欠发达国家工作的员工日益增多，事关重大的健康和安全问题逐渐摆到了公司的面前，而处理这些问题正是人力资源部门的任务之一。另一个需要考虑的事情是提供紧急撤离服务。许多企业从那些提供紧急服务的机构为它们的驻外员工购买了紧急撤离保险，这些机构包括国际救援组织（International SOS）、全球协助网络（Global Assistance Network）以及美国救助组织（U.S. Assist）等。

12.6.1 恐怖注意与全球安全保障

随着在国外开展业务的美国企业的数量日益增多，针对这些海外美国公司及其员工的恐怖主义行动的威胁也日益增加。美国公民尤其容易受到敲诈、绑架、炸弹袭击、身体骚扰以及其他方面的恐怖主义活动的伤害。针对这种状况，许多公司为它们的主管人员配备了随身保卫人员。另外，驻外人员在出差和旅行时还采用经常更换航班和线路的方法，以使恐怖主义分子很难确定他们“常规的”的行动模式。此外，企业还对驻外人员的家庭成员进行安全保障方面的培训。

12.6.2 全球劳资关系

各国工会的性质和能量千差万别。在某些国家，工会或者根本不存在，或者相对没有多少能量。而另外有些国家则要求企业董事会中必须包括工会或员工代表，这种做法在欧洲国家尤为普遍，那里的人们将这种制度称之为共同决策制。

参 考 文 献

1. Adler, Nancy J. 1997. *International Dimensions of Orga-nizational Behavior*. Boston: PWS-Kent.
2. *How to Write an Affirmative Action Plan*. 1995.Madison, CT: Business and Legal Reports, Inc.
3. *International Human Resource Management Reference Guide*. 1997. Alexandria, VA: Society of Human Resource Management.
4. Moran, Robert T., and Philip R. Haris. 1996. *Managing Cultural Differences: Leadership Strategies for a New World of Business*. 4th ed. Houston: Gulf Publishing.
5. Odenwald, Sylvia B., and William G. Matheny. 1996. *Global Impact Award Winning Performance Programs from Around the World*. Burr Ridge, IL: McGraw-Hill/Irwin Professional Publishing.
6. Poole, Phebe-Jane. 1997.*Diversity: A Business Advantage*. Poole Publishing.
7. Rhinesmith, Stephen H. 1996. *A Manager's Guide to Globalization. Six Keys to Success in a Changing World*. Burr Ridge, IL: McGraw-Hill/Irwin Professional Publishing.
8. SHRM Information Center. 1997. *Employment Applications: A Collection of Samples*. Alexandria, VA:Society of Human Resource Management.

注 释

1. Based on information in David J. Cherrington and Laura

Z. Middleton, "An Introduction to Global Business Issues," *HR Magazine*, June 1995, 124-130.

2. Charlene M. Soloman, "Learning to Manage Host-Country Nationals," *Personnel Journal*, March 1995, 60-67.

3. R. A. Guzzo, K. A. Noonan, and E. Elron, "Expatriate Managers and the Psychological Contract," *Journal of Applied Psychology* 79 (1994), 617-626.

4. Reyer A. Swaak, "Today's Expatriate Family: Dual Careers and Other Obstacles," *Compensation & Benefits Review*, January February 1995, 21-26.

5. Mark E. Mendelhall and Carolyn Wiley, "Strangers in a Strange Land: The Relationship between Expatriate Adjustment and Impression Management," *American Behavioral Scientist*, March-April 1994, 605-621.

附录A

雇用前对申请人
提问内容的合法性
与非法性分类

(续)

提问内容	不构成歧视的提问	可能构成歧视的提问
14. 照片		a. 伴随申请时或简历的照片要求或在雇用以前的照片要求
15. 身高和体重		a. 任何关于申请人身高和体重的询问(除非在属于真正的职业要求的情况下)
16. 体格缺陷	a. 申请人在没有特别提供的便利条件下是否具有履行与职务有关的工作职责	a. 申请人病症的性质和严重性或申请人的身体状况 b. 申请人是否有过工伤补偿 c. 任何近期或过去的手术情况及手术日期
17. 受教育情况	a. 申请人是否在与正在申请的工作有关方面受过培训 b. 申请人所受教育的最高水平, 前提是具有某些特定的教育背景对履行该项具体工作是必须的	
18. 军队服务		a. 退伍类别
19. 财产状况		a. 申请人债务与财产 b. 财产扣押情况

资料来源: Developed by Robert L. Mathis, Mathis & Associates, L.L.G., 1429 North 131st Avenue Circle, Omaha, NE 68153. All Right Reserved. No Part of these guidelines may be reproduced, in any form or by any means, without written permission from Mathis and Associates.

附录B

词汇表

B

罢工(Strike)

指工会成员为给资方造成压力而进行的停工。

报酬调查(Pay Survey)

指搜集其他企业对从事类似于本企业职务的员工所支付的报酬水平。

报酬委员会(Compensation Committee)

通常为董事会的一个下属小组，其成员由非企业成员的外来董事所构成。

报酬要素(Compensable Factor)

指用来确定许多种工作所共有的工作价值的因素。

报复(Retaliatioin)

指雇主采取行动来惩罚那些行使他们合法权利的雇员。

闭门企业(Closed Shop)

指要求一个人必须先加入工会然后才能被雇用的企业。

玻璃天花板(Glass Ceiling)

指一种歧视性做法，这种做法阻止妇女或其他受保护群体成员晋升到行政管理层次的位置。

补假(Compensatory Time Off)

指用给予加班人员额外假期的方法来代替付加班费。

财产安全保障(Security)

指保护企业的设施与设备不受未经允许的滥用和侵犯，同时保护在工作场地或从事委派任务的员工。

C

裁员(Downsizing)

指减少企业员工的数量。

残疾人(Disabled Person)

指这样一些人，他们或者具有某种身体的或精神的损伤并且其某些日常的活动受到这一损伤的很大限制；或者具有某种这类损伤的记录；再或被认为具有这类损伤。

差别对待(Disparate Treatment)

指受保护阶层成员受到与其他群体成员不同的对待。

差别对待的后果 (Disparate Impact)

指由于雇用决定使受保护阶层成员处于某些劣势而导致的结果，其表现就是受保护阶层成员受雇用数量比按法规要求所应雇用的数量明显偏低。

产业工会 (Industrial Union)

指会员由同一产业或同一企业中从事各种工作的员工所组成的工会。

持股权 (Stock Option)

指给予个人购买公司股票的权利，通常是按照优惠的价格购买。

D

单位劳动成本 (Unit Labor Cost)

指每单位产出的劳动总成本，其计算方法是用员工平均工资除以这些员工的产出水平。

第二职业 (Moonlighting)

指一个人在正式工作之外每周花费额外的 12 小时或更多的时间来从事另外的工作。

第三国公民 (Third-Country National)

指一个身为某国公民但在第二国工作而所在企业总部又在第三个国家的员工。

动机 (Motivation)

指一个人内在的引起其行动的愿望。

合同工 (Independent Contractors)

指以合同为基础提供特别服务的劳动者。

多样性 (Diversity)

指人们彼此具有各种不同的特征。

多样性管理 (Diversity Management)

指企业在平等对待千差万别的各类员工方面采取主动措施。

F

法定权利 (Statutory Rights)

指由各种法律所确定的权利。

非付费退休金计划(Noncontributory Plan)

指由雇主承担所有退休金福利费用的退休金计划。

非免付加班费员工(Nonexempt Employees)

指根据公平劳动法要求必须对其超时工作支付加班费的雇员。

医疗费使用检查(Utilization Review)

指对医疗服务和收费进行核查。

分配公正(Distributive Justice)

指对分配结果合理性的公认。

福利(Benefit)

指给予作为企业正式成员的员工的一种间接报酬。

辅导制(Mentoring)

指处于事业中点的经理负责帮助处于事业起点员工的一种关系。

等价等酬(Pay Equity)

指对那些要求大致相当的知识、技能和能力水平的工作支付大致相当的报酬，而不论这些工作在实际责任方面存在多大的差别。

G

告别费(Severance Pay)

指由企业自愿提供给失去工作的员工的一项保障性福利。

工会(Union)

指由员工组成的旨在通过集体行动来促进其成员利益的正式合作组织。

工会保障条款(Union Security Provisions)

指有助于工会增加和保持其会员数量的合同条款。

工会代理人(Business Agent)

指由工会雇来管理工会办公室和协助工会成员的全日制工会高级工作人员。

工会代理制企业(Agency Shop)

指那些要求拒绝加入工会的员工缴付相当于工会税费的款项作为工会代表的服务费的企业。

工会服务人员(Union Steward)

指企业或机构中那些被选来作为工会成员第一线代表的员工。

工会会费扣除条款 (Dues Checkoff)

该条款规定工会会费将从工会会员的工薪中自动予以扣除。

工会企业 (Union Shop)

指那些要求雇员限期加入工会的企业，通常期限为受雇后的 30 天 ~ 60 天之内。

工会授权卡 (Union Authorization Card)

指由员工签署的作为指定工会担任其集体谈判代表的证据卡。

工伤补偿 (Workers' Compensation)

指为那些因公受伤的员工提供的各种福利。

工薪扣押 (Garnishment)

指债权人在获得法院传票后，根据传票的命令，要求该员工的雇主将该员工的部分报酬呈交债权人以抵偿该员工所欠债务这样一种做法。

工资 (Wages)

指直接根据工作时间数量计算的应得报酬。

工资级别 (Pay Grade)

指将具有大致相同工作价值的各个职务聚合为一个分配等级组。

工资挤压 (Pay Compression)

指不同经历和不同表现的员工间的工薪差别变得很小这一状况。

工资与薪水管理 (Wage and Salary Administration)

指基本报酬制度的设计、实施和日常管理。

工作表现标准 (Performance Standard)

企业期望的工作表现水平。

工作表现管理制度 (Performance Management Systems)

指观察、评价、汇报、改进和奖励员工表现的各种尝试。

工作表现准则 (Performance Criteria)

指普遍采用的测试和评价工作表现的标准。

工作方式介绍面试 (Behavioral Description Interview)

这种面试要求申请人通过具体的实例来描述他们在过去是怎样工作或怎样处理某一具体问题的。

工作满意度 (Job Satisfaction)

指员工通过对其工作经历的体验而产生的一种积极的情绪状态。

工作权利法(Right-to-Work Laws)

指政府禁止“闭门企业”和“工会企业”的法律。

工作群(Job Family)

指具有相似特点的各种工作组成的一个工作族群。

工作要求细则(Job Specifications)

指关于能够令人满意地从事一份工作所需要的知识、技能和能力的一览表。

工作周压缩(Compressed Workweek)

指以少于5天的工作周完成5天标准工作周应完成的工作任务。

公开招聘与竞争上岗(Job Posting and Bidding)

指企业公开发布职务空位信息而员工可竞相申请职务空缺。

公平(Equity)

指人们对一个人的所作(投入)和所得(产出)关系的公认的合理性。

共同付费(Copayment)

指要求员工在保险费和医疗费两方面都承担部分费用。

共同决策制(Co-Determination)

指在企业董事会中为工会或员工代表提供席位的制度。

构念正当性(Construct Validity)

指一项测试所采用的抽象特征应与工作表现确有关系。

雇用合同(Employment Contracts)

指列入了详细规定条款的劳资协议。

雇用自主权(Employment-at-Will)

雇用自主权是普通法的一项基本原则，它表示雇主具有雇用、解雇和提升其任何雇员的权利，除非另有与之相反的法律和合同规定。

员工开发培养(Development)

指提高员工执行各种不同工作任务能力的各种努力。

员工协助计划(Employee Assistance Program)

指对存在情绪上、身体上和其他方面问题的员工提供咨询和其他各种帮助的计划。

关键性工作因子 (Critical Job Dimensions)

指用作衡量工作表现的工作构成要素。

规定的福利付费计划 (Defined-Contribution Plan)

指企业每年向员工的退休金帐户拨付一笔资金。

规定的福利计划 (Defined-Benefit Plan)

指企业承诺按员工的年龄和服务年限给予一笔退休金。

规范化面试 (Structured Interview)

指采用一组标准化的问题来询问所有的申请人。

过程正义 (Procedural Justice)

指各种有关员工的决定包括报酬决定的制定过程和程序的公平性受到普遍的认同。

过度重负 (Undue Hardship)

指为了给残疾人提供说得过去的工作便利条件而使雇主处于非常困难或过度花费的境地。

H

合法申辩程序 (Due Process)

指人们有权利针对自己进行的指控进行辩护。

合同正式批准 (Ratification)

指工会成员通过投票来表示对劳资合同条款最终认可的过程。

红利 (Bonus)

指以一次性方式支付的报酬，这种报酬并不成为员工基本工薪的一部分。

红利分享 (Profit Sharing)

指将企业部分利润分配给员工的制度。

红圈员工 (Red-Circled Employee)

指那些报酬高于企业为该职务所确定的工资级别最高限的在职人员。

黄金降落伞 (Golden Parachute)

指对企业总管人员的一项特殊的告别待遇。这项待遇在企业主管因失去工作或因所在企业被其他企业收购而受到负面影响的情况下，为他们提供保护和保障。

J

积劳成疾 (Cumulative Trauma Disorder)

指工人不断重复地使用同一些肌肉来完成工作任务所导致的肌肉和骨骼的损伤。

主要工作职责 (Essential Job Functions)

指一个残疾人所承担的或期望承担的就业岗位的主要工作任务，这些工作任务不包括这一职务上无关紧要的职责。

基准标准方法 (Benchmarking)

指将工作情况的具体测量结果与那些“表现最好”之企业的测量数据进行比较的方法。

基准工作职务 (Benchmark Job)

指那些见诸于许多企业而在企业内又有数人来从事的职务，而这数个人又具有大致相同的职责且这些职责又相对比较稳定和要求大致相同的知识、技能和能力。

集体谈判 (Collective Bargaining)

指劳资双方代表就工薪、工时、其他地位及雇用条件等进行协商的过程。

计件工资制 (Piece-Rate System)

指根据员工生产的数量单位来付酬的分配制度。

纪律 (Discipline)

指培养强制贯彻企业规则习惯的一种方式。

既定享受退休金权利 (Vesting)

指员工从他们的退休金计划中得到福利的既定权利。

减级增距 (Broadbanding)

指在报酬设计上采用比传统报酬体系更大的级差和更少的等级。

建议制度 (Suggestion System)

指一种获取员工建议并正式向上呈递的上下沟通方式。

健康 (Health)

指体力的、精神的和情绪的总的安好状态。

进出口 (Importing and Exporting)

指一国的企业与另外国家的企业间买卖商品的国际交往方式。

近期效应 (Regency Effect)

指在考核员工表现时，对最近时期呈现的情况给予较大权重的不当做法。

经营上的必要性 (Business Necessity)

指为了企业安全和有效地运作而必须采取的各种做法。

精神契约 (Psychological Contract)

指员工和雇主关于他们的工作关系之性质的不成文默契。

决算表平衡法 (Balance-Sheet Approach)

指一种确定驻外员工报酬的方法。该方法首先计算出驻外人员的花费与从事同样工作的国内人员的花费之间的差别，然后提供一个正好等于两者之差别的一揽子补偿性报酬。

K

考核者偏颇 (Rater Bias)

指经理由于价值观或偏见有意扭曲考核评价而产生的错误。

可获性分析 (Availability Analysis)

指用以确定在一个工作职位总数既定的某一劳动力市场上，有多少数量的被保护群体成员可能从事工作的一种分析。

可携带计划 (Portability)

指员工可将他们的退休金福利从一个企业转到另一个企业。

可信度 (Reliability)

指一项测试对其所测度的东西具有前后一致性。

跨国企业 (Multinational Enterprise)

指在国外具有经营机构的企业。

L

滥用管制品 (Substance Abuse)

指非法使用违禁物或不适当使用受控制的物品、酒精和其他药品。

劳动力市场 (Labor Market)

指企业从中吸收员工的外部源泉。

离任交谈 (Exit Interview)

指为向那些将离开企业的员工了解他们决定离开企业的原因所进行的谈话。

利用分析(Utilization Analysis)

指以确定被企业雇用的保护群体成员数量和他们所从事工作类别为目的的分析。

联合会(Federation)

指由多个具有自主权的各国工会和国际工会联合而成的工会组织。

灵活福利计划(Flexible Benefit Plan)

指容许员工从企业设立的各种福利中选择他们所喜欢的福利项目的福利计划。

灵活雇用制(Flexible Staffing)

指以非正式企业员工的方式利用雇用资源和劳动力。

灵活上下班制度(Flextime)

指员工每天工作一个固定的小时数，但起始与终止时间可以不同。

灵活支出帐户(Flexible Spending Account)

指可使员工将税前的货币收入的一部分用来购买各种额外福利的专门帐户。

绿圈员工(Green-Circled Employee)

指那些工薪低于为该职务所确定的工资级别最低限的在职员工。

M

免付加班费员工(Exempt Employees)

指那些所占职务被划为业务主管性的、行政主管性的、专业性的或在企业外从事销售的员工，雇主对这些人员的加班加点无须支付加班费。

目标管理法(Management by Objectives)

指确定员工希望在一个适当的时期内所计划实现的工作表现方面的各种具体目标。

N

内容正当性(Content Validity)

指用一种逻辑的、非统计的方法确定从事某一职业所需要的知识、技能、能力以及其他特征，并据此判断雇用考试内容的正当性。

P

排序法 (Ranking)

指从表现最好的员工开始自上而下按表现水平列出所有的员工。

培训 (Training)

指一个学习训练的过程，在这一过程中人们获得有助于促进实现各种目标的技术和知识。

平安费 (Well-Pay)

指对那些未请病假的员工支付的额外报酬。

平安计划 (Wellness Program)

指旨在问题出现之前保护和改进员工健康状况的计划项目。

平等就业机会 (Equal Employment Opportunity)

指每个人在所有与就业有关的活动中都应受到平等的对待。

评价中心 (Assessment Center)

指用于诊断员工发展方面的各种需要而所须的仪器和实验方法的汇集地。

Q

企业认同感 (Organizational Commitment)

指员工对企业各种目标的信任、赞同以及愿意继续留在企业的程度。

契约性权利 (Contractual Rights)

指员工与企业间的协议或合同中所确定的权利。

遣返 (Repatriation)

指将驻外人员调回国内的过程。

强化 (Reinforcement)

这一概念源自效率定律，它表示人们倾向于重复那些使他们受到某种正面鼓励的举止和行动，同时避免那些可能导致负面后果的行动。

强迫分布 (Forced Distribution)

指考核者按着一个钟形曲线的分布结果来确定员工考核级别的比例分配。

强制事项 (Mandatory Issues)

指那些由劳工法和法院判决所规定的必须列入谈判范围的事项。

强制性福利(Mandated Benefits)

指根据法律规定所有在美国的企业必须向员工提供的福利。

趋中错误(Central Tendency Error)

指给所有员工的打分都聚集于中等级别左右的一个很窄的范围之内。

取消认可(Decertification)

指取消某个工会作为一个员工群体代表的过程。

全面质量管理(Total Quality Management)

指一个以不断改善企业的各项工作为重心、以强化所提供产品和服务的质量为宗旨的全面管理过程。

全球性企业(Global Organization)

指一个企业将分布在许多国家的公司机构联合为一体作为一个整体性的全球企业来经营。

裙带关系(Nepotism)

指允许具有亲戚关系的员工为同一个雇主工作的做法。

R

人类工程学方法(Ergonomics)

指恰当地设计工作环境以适应人们工作中生理方面的要求。

人力资源管理(Human Resource Management)

指在企业内部进行正规的制度设计，以保证使员工的才干充分有效地用于实现企业的各项目标。

人力资源规划(Human Resource Planning)

指为实现企业的各种目标而对人力资源的需求和满足该需求的可能性进行分析和确定的过程。

人力资源审计(HR Audit)

指对企业人力资源管理现状进行正式评估。

人力资源通才(HR Generalist)

指那种负责从事各种各样人力资源业务的人员。

人力资源信息系统(Human Resource Information System)

指用来提供人力资源决策所需信息的一种集成系统。

人力资源研究(HR Research)

指对人力资源记录资料进行分析以确定过去和目前人力资源措施的有效性。

人力资源专才 (HR Specialist)

指在一个有限的领域中具有深度知识和专门技术的人员。

人身安全 (Safety)

通常指对人们身体平安的保护。

人员流失 (Turnover)

指员工离开企业而其职位空缺又必须找人接替的过程。

任务 (Task)

指由若干行动组成的一项独立的、具有确定性的工作活动。

S

散发传单 (Handbilling)

指工会通过向员工提供书面的宣传品来说服员工签署授权卡的一种工作方法。

申诉 (Grievance)

指公开指控对劳动合同条款的曲解、滥用和违反行为。

申诉程序 (Grievance Procedure)

指用以在问题出现后尽快地处理有关申诉的一种正式沟通渠道。

申诉仲裁 (Grievance Arbitration)

指由第三方来对因对劳动合同的不同解释而引起的争议进行裁决的一种手段。

生产力 (Productivity)

指根据所耗资源的成本来衡量工作质量和数量的一种计量单位。

危及国家安全的罢工 (National Emergency Strike)

指那些影响了某一产业或其中的主要部分并由此使国家的健康发展或安全受到妨碍的罢工。

市场工资 (Market Price)

指当前劳动市场上付给某项工作的通行的工资水平。

事实上的解雇 (Constructive Discharge)

指由于雇主故意地使工作条件变得不可忍受而导致员工放弃工作职务。

适当的便利条件(Reasonable Accommodation)

指对一份工作职位或工作环境进行一定的改进或调整,以使一个符合资格的残疾人能够享有平等就业机会。

收益分享(Gainsharing)

指使员工从利润或生产成果中分享超过预期数量的收入。

受保护阶层(Protected Class)

指在平等就业法律和规则下那些被确定为受保护群体成员的个人。

税负平衡计划(Tax Equalization Plan)

指一种保护驻外人员免除负面税负后果的补偿计划。

401(k)储蓄计划(401(k)Plan)

指一种自愿的储蓄协议,根据这一协议,员工收入的一部分被扣除并投入到一个延期付税的帐户。

所在国员工(Host-Country National)

指一个员工为企业所在地国家的公民但该企业的总部则在另外一个国家。

T

谈判单元(Bargaining Unit)

指由有资格选择一个单一的工会代表他们进行集体谈判的所有员工。

特别待遇(Perquisites)

指企业主管特有的福利,通常采用非现金的形式。

特别小组(Special-Purpose Team)

指企业内用来处理特别问题的一种小组,这种小组在解决具体问题之后可能继续在一起为改进工作程序和产品、服务的质量而工作。

调解(Conciliation)

指第三方试图使劳资双方继续谈判以便寻求一个自愿解决方案的努力。

停工(Lockout)

指资方关闭企业以阻止工会成员上班工作。

同期正当性(Concurrent Validity)

指雇主对现有员工们进行一项考试,并通过将考试成绩与员工已往工作表现的评定进行对比的方式来确定考试内容的正当性。

同业工会 (Craft Union)

指会员都从事同一类型的工作并通常运用同样的技能和受到同样培训的工会类型。

图表考核法 (Graphic Rating)

指一种使考核者可以在一个连续性的图表中标明员工表现的考核方法。

退休金计划 (Pension Plans)

指一种由企业和员工共同建立和负担的老年福利。

W**驻外员工 (Expatriate)**

指那些不是其工作单位所在地国家的公民而是该单位总部所在国家公民的员工。

文化 (Culture)

指影响一个特殊人群的价值观、信仰和行为方式的社会性力量。

斡旋 (Mediation)

指第三方对劳资谈判双方给予协助并提出解决问题的建议。

五分之四规则 (4/5ths Rule)

该规则规定，如果任何被保护群体的选用率少于人数最多组群之选用率的80%，或者少于该被保护组群在有关劳动力市场上之出现率的80%，那么就表明存在对该组群的歧视。

X**相对工资率 (Compa-Ratio)**

指用个人工资除以最高工资和最低工资区间的中间值所得的比率。

新职介绍 (Outplacement)

指向被解雇员工所提供的旨在寻找新工作的各种支持和协助性服务。

薪金 (Pay)

指员工收到的基本报酬，通常为工资或薪水。

薪水 (Salary)

指不论工作小时数如何，报酬从一个时期到另一个时期总是具有一致性。

工作方式考核法 (Behavioral Rating)

指考核员工在工作中的行为方式而非其他特征。

行为模仿(Behavior Modeling)

指模仿他人的行为方式。

性骚扰(Sexual Harassment)

指以性目的为导向但为对方所不情愿的各种行为，它使员工屈从于不利的就业条件或造成一个敌意的工作环境。

须付费的退休金计划(Contributory Plan)

指用于退休金福利的资金由企业和员工共同承担。

选拔(Selection)

指选择具有相应资格的人来填补职务空缺的过程。

选拔面试(Selection Interview)

指用来判断与工作有关的知识、技能和能力并澄清其他信息来源的选拔谈话。

选拔准则(Selection Criteria)

指作为员工选拔基础的各种标准尺度。

Y

严重健康状况(Serious Health Condition)

指病人需要住院或需要医院、病人收容所或居家医疗护理或持续医务护理。

一次性加薪(Lump-Sum Increase)

指一次性付给的年度加薪的全部或一部分。

以个人为中心的职业生涯计划(Individual-Centered Career Planning)

指侧重于个人的职业生涯而非企业需要的职业生涯。

以企业为中心的职业生涯计划(Organization-Centered Career Planning)

指以企业工作为中心，并侧重于设计使得员工可以在企业各种职务之间循序渐进发展的各种路径的职业生涯计划。

应得时间计划(Earned-Time Plan)

指将病假、休假和节假日合并在一起计算出总小时数或总天数，在这些小时或天数范围内，员工不论因何原因离任都不扣除薪水。

迎新介绍(Orientation)

指有计划地向新员工介绍他们的工作、新同事和企业情况。

佣金 (Commission)

指按销售数量或销售额的某一百分比来计算酬劳的报酬方式。

有关标准的正当性 (Criterion-Related Validity)

指采用以一项考试作为员工今后工作表现的预测因子的程序性手段来衡量雇用考试内容的正当性。

有控制的医疗保健 (Managed Care)

指采用有效的管理措施和市场机制来监督和减少医疗费用的方法。

预测 (Forecasting)

指依据过去和当前的信息资料来确定未来的可能状况。

预期性正当性 (Predictive Validity)

指通过将员工在申请工作时的考试成绩与他们以后的工作表现进行比较来确定雇用考试的正当性的方法。

员工持股计划 (Employee Stock Ownership Plan)

指使员工成为其所在企业持股人的计划。

员工工作表现考核 (Performance Appraisal)

指根据所定标准要求来考核员工工作做得怎么样并将这一考核结果传达给有关员工的过程。

员工态度调查 (Attitude Survey)

指一种着重了解员工对他们自己的工作和对企业的感受和信念的专门性的调查。

远距离工作 (Telecommuting)

指通过电子计算机和远距离通信设备“去”工作的方法。

晕轮效应 (Halo Effect)

指经理因一个人的某一特点而在其他考察项目上全给高分或全给低分而形成的一种考核结果。

Z

赞助性行动 (Affirmative Action)

指雇用方确认有问题的方面、树立目标并采取积极的步骤来保证受保护阶层的成员享有平等就业机会。

责任 (Responsibilities)

指执行某些特定任务和职责的义务。

招聘 (Recruiting)

指为企业的职务招来一批有资格的申请人的过程。

真实的事前职务介绍 (Realistic Job Preview)

指企业向求职者介绍一项职务真实情况的过程。

真正的职业资格要求 (Bona Fide Occupational Qualification)

指那些能够为雇主将在其他情况下属于非法排除的人员排除在外的行为提供合理理由的特征。

正当理由 (Just Cause)

指足以支撑各种行为的充分根据。

正当性 (Validity)

指各种测试在多大程度上实际测度了它所表示要测度的东西。

知识、技能和能力 (Knowledge, Skill, and Abilities)

包括员工教育水平、经历、工作技能、个人能力以及智力和体能方面的要求以及工作条件和各种风险。

直接计件工资制 (Straight Piece-Rate System)

指按照生产件数与每单位计件价格乘积的方式支付工资的制度。

职位 (Position)

指由一个人来从事的工作。

职务 (Job)

通常指具有各种共同的任务、职责和责任的一组职位。

职务分析 (Job Analysis)

指一种收集和分析关于各种职务的工作内容和对人的各种要求以及履行工作的背景环境等信息资料的系统方法。

职务评价 (Job Evaluation)

指确定企业内各种职务相对重要性的系统性方法。

职务设计 (Job Design)

指将任务、职责、责任组入一个工作单元。

职务说明 (Job Description)

指对一份工作的任务、职责和责任的说明。

职业生涯 (Career)

指一个人在生命中所占据的与工作有关的各种职位按顺序排成的序列。

职责 (Duty)

指一个人独立完成的由若干项任务所构成一个较大的工作切片。

指导 (Coaching)

指员工最直接的负责人所给予员工的日常培训和信息反馈。

质量圈 (Quality Circle)

指一个由员工组成的小组，其成员的任务是监测生产效率和质量并提出解决问题的建议。

仲裁 (Arbitration)

指解决争议的一种方式，它是指谈判的双方将争议的问题交给第三方，由第三方来做出决定。

资方权利 (Management Rights)

指属于资方可保留的用以管理、指导和控制其经营的权利。

自动实习 (Active Practice)

指受培训者在培训中直接从事与工作有关的任务和职责。

自主工作小组 (Self-Directed Work Team)

指由企业承担了一组待实施的任务、义务和责任的员工所构成的小组。

最小生产单元组 (Production Cells)

指共同生产整个产品或产品某些部件的员工小组。