

第1章 人力资源管理与竞争优势

第 1 章

人力资源管理与竞争优势

本章概要

- | | |
|---|---|
| 1) 人力资源管理
人力资源管理实践
谁负责开发和贯彻人力资源管理实践 | 3) 竞争优势与人力资源管理
人力资源管理实践与竞争优势相互联系的证据
一个把人力资源管理实践与竞争优势联系起来的模型
人力资源管理实践与持续性竞争优势 |
| 2) 获取某种竞争优势
竞争优势定义
成本领先
产品分化 | |

本章目标

在学完本章以后，你将能够：

- 1) 理解某个公司人力资源管理实践的性质
- 2) 理解一线经理和人力资源专业人员在人力资源管理过程中所起的作用
- 3) 理解什么是竞争优势以及公司怎样获得它
- 4) 解释某个公司的人力资源管理实践怎样才能帮助它获取某种竞争优势
- 5) 理解为什么从人力资源管理实践中获得的竞争优势有可能长时间地被保持住

毫无疑问，任何组织的成功都取决于它怎样管理它的资源。一个公司的资源推动它趋向它的目标，就像一台发动机推动一辆汽车趋向它的目的地那样。

一个组织的资源中有许多是非人力性的，如土地、资本和设备。虽然管理这些资源很重要，但是，如果不恰当地管理它的人力资源（即它的人员），一个企业就不可能成功。正如汽车不由能干的人驾驶就不可能有效地（或完全不能）运行一样，除非也由能干的人“驾驶”，否则组织也不能成功地运作。人决定组织的目标，并且人在操控那些容许组织达到其目标的运作。



1.1 人力资源管理

一个组织的人力资源管理(HRM)职能聚焦于管理的人力方面。组织在招聘周期的各个阶段——挑选前、挑选中和挑选后——都必须有效地安排它的人员，人力资源管理正是由这些帮助组织完成这一任务的实践所构成。

1.1.1 人力资源管理实践

挑选前阶段涉及规划实践。组织必须决定，在即将来临的阶段中将存在何种工作空缺，并且决定，从事这些工作必须要有什么资格。在挑选阶段中，组织挑选其雇员。挑选实践包括招聘求职者、评估其资格以及最终挑选出那些被认为最合格的人。

在挑选后的阶段中，组织为有效地管理那些已经“跨过门槛”的人员而开发人力资源管理的实践。这些实践旨在通过为公司的雇员们提供从事其工作所必需的知识与技能以及创造那些将激励、指引和促进雇员的努力去达到组织目标的条件，从而使他们的绩效和满意度达到最高水平。

在本书的其余部分中，我们将讨论这些人力资源管理的实践。在以下段落中，我们对即将出现的内容提供一个预览，即我们简要地描述每一种实践并指出它出现在哪一章。

1. 人力资源管理挑选前的实践

人力资源管理挑选前的实践包括人力资源规划和工作分析，它们为其他的人力资源管理实践奠定基础。换句话说，在能够贯彻其他的人力资源管理实践以前，公司就必须分析和计划给予工人們的待遇。

1) 人力资源规划(第3章)

人力资源规划将帮助经理们预测与获得、部署、使用其雇员有关的变动性的需要。² 组织首先详细制定一项总体计划(被称为“战略性的计划”)。然后，通过一个被称为“需求和供给预测”的过程，它估计成功地执行其总体计划所需要的雇员的人数和类型。这样的信息使一个公司能规划它的招聘、挑选和培训的策略。例如，假设某个公司的人力资源计划估计下一年它需要增加15名工程师，该公司一般会雇佣工程系科的最近的毕业生来担当这些职位。因为对这些专业的需求很旺，所以该公司决定在其他公司“夺走”最好的候选人之前便早早地开始其校园内的招聘。

在第3章里，我们描述人力资源规划所包含的步骤，并且讨论人力资源管理信息系统在规划过程中所起的重要作用。

2) 工作分析(第4章)

工作分析是收集、分析和整理关于特殊工作之信息的一个系统性程序。该分析要具体说明为成功地完成该项工作每一个工人的工作内容、必要的工作条件和工人的资格是什么。工作分析信息被用来规划和协调几乎所有的人力资源管理实践，如：

- a 决定符合招聘目标的工作资格。
- b 选择最适当的挑选技术。
- c 制定培训方案。
- d 开发绩效评估计分表格。
- e 帮助确定薪金比率。
- f 为生产力改进方案设定绩效标准。

例如，因为一项工作分析指明，机械性向是一种重要的工作技能，所以一个组织可能决定使用某种机械性向测验以筛选求职者。或者，因为一项工作分析指明，该工作的性质最近已有所变化，条件现在更加苛刻了，所以一个公司可能会提高其雇员中的某一位的薪金。

在第4章里，我们描述在一次工作分析期间能够被收集的信息的类型以及怎样使用这种信息。然后我们讨论收集和记录信息的方法。

2. 人力资源管理的挑选实践

我们用人力资源管理的挑选实践指组织用来部署其职位的政策和程序。

1) 招聘(第5章)

组织用招聘来定位和吸引申请具体职位的人。组织可能从内部(即：招聘那些想升迁或变换工作的目前在岗雇员)或从外部招聘候选人。招聘实践的目标在于迅速地、合法地和有效地找到一群合适的求职者。

在第5章里，我们描述招聘规划所涉及到的问题以及可能被用来从内部和外部招聘求职者的方法。

2) 挑选(第6章)

挑选包括从工作候选人之中作评估和选择。为了做到有效，挑选过程在技术上必须健全(即：准确)和合法。

在第6章里，我们首先考虑建立和判断挑选程序有效性的标准。然后，我们考虑关于挑选雇员的法律约束，并且描述挑选过程中所使用的各种方法。

3. 人力资源管理挑选后的实践

公司实施挑选后的实践以维持或改善其工人的工作绩效水平。

1) 培训和开发(第7章)

培训和开发是教会工人们怎样去有效地完成其目前或未来工作的有计划的学习经历。培训聚焦于目前的工作，而开发则是为雇员们准备可能的未来工作。培训和开发的实践旨在通过提高雇员们的知识和技能水平去改进组织的绩效。

在第7章里，我们讨论一个公司如何确定其培训需要以及为满足这些需要如何确定挑选/开发培训方案。我们也要讨论培训的转移(transfer of training, 即：让工人们使用他们在工作中所学习到的东西)以及培训方案的评价。我们还要讨论管理开发(即：如何为雇员们准备管理职位)。

2) 绩效评估(第8章)

组织通过绩效评估过程衡量其雇员工作绩效并把这些评价传达给他们。评估系统的一个目标就是激励雇员们继续恰当的行为并改正不恰当的行为。管理部门也可以把绩效评估用作工具，以做出与人力资源管理有关的决策，如：晋级、降级、解职和提薪。

在第8章里，我们描述判断绩效评估系统和各种评估工具有效性的标准。然后，我们列举开发一项有效的绩效评估系统所包含的步骤。

3) 报酬(第9章)

报酬包括薪金和津贴。薪金指雇员所挣的工资或薪水；津贴是提供给雇员的、在薪金以外的某种报酬形式，如健康保险或雇员贴现(discounts)。报酬实践的目标是帮助组织以某种负担得起的成本建立和维持一支胜任和忠诚的劳动力队伍。

在第9章里，我们讨论一个公司的付酬实践怎样影响其雇员的态度和行为，薪金比率是怎样确定的，以及对付酬实践的法律约束。然后我们考察津贴问题，讨论各种津贴选择及应当怎样实施一项津贴方案。

4) 生产力改进方案(第10章)

生产力改进方案把工作行为与奖励联系起来。奖励可以是财务性的(例如：红利、提薪)，也可以是非财务性的(即：改善工作满意度)。这种方案的目标在于激励雇员们表现恰当的工作行为。

在第10章里，我们讨论各种生产力改进方案。我们描述每种方案的特点、优点和缺点以及最恰当地使用它的背景条件。

4. 受外部因素影响的人力资源管理实践

组织中的人力资源管理部，像组织本身一样，并不存在于真空中。工作环境之外的事件能够对人力资源管理实践产生深远影响。在以下段落中，我们描述其中的某些事件并指出人力资源管理实践是怎样受其影响的。

1) 法律的和环境的问题(第2章)

在过去30年中调控工作场所行为的联邦、州和地方法律的颁布，彻底地改变了几乎所有的人力资源管理实践。这些法律旨在保证雇员们(以及可能的雇员们)享受公平和安全对待的权利，它们影响了贯彻许多人力资源管理实践的方式。

例如，让我们考察一下反歧视的法律对公司雇佣实践的影响。在通过这些法律之前，许多公司都以有些专横的方式雇人。求职者之所以被雇佣，经常是因为他们握手有力或者他们毕业于雇主的母校。如今，这种做法有可能导致歧视的指控。例如，因为握手没有力量，所以某公司没有给某位妇女某份工作，她最后可能会起诉该公司有性别歧视。

为保护自身不受这类指控，雇主们必须“按书本”进行他们的挑选实践。这意味着，他们应当仔细地确定必要的工作资格以及找出能准确地测量那些资格的挑选方法。

社会的、经济的和技术的事件也强烈地影响人力资源管理的实践，这些事件包括：

工作场所正扩大着文化的多样性。

工作与家庭问题的出现。

越来越多地使用非全时性的、临时性的雇员。

日益强调质量和团队工作。

兼并和接管的发生。

减员和解雇的发生。

技术的快速进步。

强调持续的质量改进。

劳动力中高比例的文盲。

这些事件怎样影响人力资源管理的实践？让我们看一些例子：

某些公司试图通过提供诸如怀孕假、儿童照料、弹性时间和工作分担之类的津贴选择去适应家庭的需要。

某些公司试图通过旨在促进新技术接纳的技能升级和培训去适应年纪较大的工人们的需要。³

某些公司正在基础阅读、书写和计算技能方面教育其雇员，从而使他们学会跟上迅速发展着的技术。

在第2章里，我们以法律讨论开始，聚焦于就业歧视的问题。我们描述各种反歧视的法律以及如何诠释它们(在以后各章里，我们把这些法律应用到具体的人力资源管理实践上)。然后我们描述正在帮助塑造大多数公司人力资源管理实践的社会的、经济的和技术的事件。

2) 工作场所正义的法律(第11章)

工作场所正义涉及雇员权利的问题。有些法律给予工人们免受非歧视的权利，为了形成公平的工作场所，组织必须按上述法律行事。工作场所正义的法律对雇主们实施诸如工作场所规章、纪律的和解职的程序以及侵犯雇员之隐私的政策进行限制，如，监视。

在第11章里，我们考察涉及对雇员歧视性对待、雇员隐私和错误解雇的各种问题。

3) 工会的影响(第12章)

工会经常影响一个公司的人力资源管理实践。工会化的公司必须坚持遵守每个公司与其工会谈判过的文字合同。工会合同调控许多人力资源管理的实践，如：纪律、晋升、投诉的程序，以及加班分配。在非工会化的公司里，人力资源管理的实践可能受工会威胁的影响，例如，某些公司已使其人力资源管理的实践变得更加平等(即：它们更公平地对待其雇员)，完全是为了尽量减少雇员们寻求由工会作代表的可能性。⁴

在第12章里，我们安插一节有关劳工运动的简史，并描述工会的目前结构及影响工会与管理部门关系的法律。我们还将考察怎样谈判和实施协议以及雇员对工会的态度（例如：为什么某些雇员参加工会并信奉工会而其他人则逃避工会或放弃工会）。

4) 安全和健康的考虑(第13章)

迫使组织保证其雇员健康和安全的法律性、社会性和政治性的压力对人力资源管理实践具有巨大影响。通过建立事故预防方案与旨在保证其雇员身体健康和心理健康如保健的方案以及帮助雇员方案，组织对这些压力作出应答。

在第13章里，我们首先描述旨在保证雇员的健康和安全的联邦法律。然后我们讨论雇员的安全问题(即：工作场所事故的原因以及旨在预防它们的人力资源管理实践)和健康问题(即：雇员的健康问题及旨在缓解这些问题的组织干预)。

5) 国际的影响(第14章)

今日的全球经济也影响人力资源管理的某些侧面。许多公司都明白，为了竞争以成为一系列全球互联性商业市场中的一部分，它们必须进入外国市场。从人力资源管理的角度看，这样的组织必须培育更加全球取向的经理：了解外国语言和文化以及外国市场动态的个体。这些公司也必须应付与侨居国外有关的问题，如：重新安置的成本、雇员的挑选、报酬和培训。

在第14章里，我们考察关于在其他国家中运作的机构的人力资源管理问题。该章聚焦于三个有关的问题：(1)考虑文化差异的需要；(2)使用侨民；(3)在国外土地上开发人力资源管理实践。

1.1.2 谁负责开发和贯彻人力资源管理实践

大多数公司都有人力资源管理部。然而，并非只由这个部门承担公司人力资源管理实践的责任。这个责任由人力资源专业人员和一线经理们共同承担。认为只有人力资源专业人员承担这个领域里的唯一责任的错误概念可能会导致严重问题。请考察以下例子：

在罗伊·罗杰(Roy Roger)餐馆连锁店，每年全公司的人员流动率差不多在80%~90%之间，每年使组织付出的成本超过300万美元。人力资源管理部在现场经理中间作了一项调查，以收集他们对该问题的看法。经理们把高流动率归因于好几个与人员有关的问题，如不良的招聘、薪金、培训、绩效反馈以及晋升机会。有意思的是，那些在其单位里经历了较高流动率的餐馆经理们可能更多地要求人力资源管理部负责解决这些问题，他们看不到这些问题如何与他们自己的行为有关。另一方面，那些经历较低流动率的经理们则坚持依靠他们自己去解决这些问题。适应现实的经理们试图使用下述方法解决这些问题：

首先对挑选决策提供投入。

试图以某种能创造一种团队情感的方式去实施监督。

提供培训和教练。

为其雇员们的职业发展创造机会。

为大学生及其他非全时性工作者提供弹性的时间安排。

事实上，经理们与人力资源专业人员之间的这种相互作用导致有效的人力资源管理实践，例如，让我们考察一下绩效评估。一个公司的绩效评估系统成功与否依赖于双方正确地其工作的能力。人力资源专业人员开发该系统，而经理们则提供实际的绩效评估。

一线经理们和人力资源专业人员在每个人力资源管理领域里所起的特定作用将在整个教材中加以讨论。在这儿，我们通过描述双方按照传统习惯起作用的方式来对这个课题提供某种总的概览。然而，正如我们在第15章里所讨论的那样，人力资源专业人员与一线经理所起作用之间的区别正在变得越来越不清楚。

我们也必须承认，这些作用的性质因公司不同而不同，主要取决于组织的规模。我们

的讨论围绕一个大型公司，它有一个相当规模的人力资源部。然而，在没有大型人力资源部门的较小公司中，一线经理们必须在有效的人力资源管理实践中发挥某种更大的作用。

1. 人力资源专业人员的作用

人力资源专业人员一般承担以下四个领域的责任：

第一，建立人力资源管理的程序。

第二，开发/选择人力资源管理方法。

第三，监控/评价人力资源管理实践。

第四，在涉及人力资源管理的事务上劝告/协助经理们。

1) 建立人力资源管理的程序

人力资源专业人员一般(按照较高管理部门的认可)决定：在贯彻某项人力资源管理实践时要遵循什么程序。例如，人力资源专业人员可能会决定挑选过程应当包括：让所有候选人(1)填一份申请表；(2)参加一项雇佣测验；然后(3)接受一位人力资源专业人员和一线经理的面谈。

2) 开发/选择人力资源管理的方法

为贯彻一个公司的人力资源管理实践，人力资源专业人员通常要开发或选择专门的方法。例如，人力资源专业人员可能会设计申请表格、形成一份结构化的面谈指南，或选择一项雇佣测试。

3) 监控/评价人力资源实践

人力资源专业人员必须保证，公司的人力资源管理实践被恰当地贯彻。这项责任包含评价和监控。例如，人力资源专业人员可能要评价雇佣测验的用途、培训方案的成功以及人力资源管理结果如挑选、流动、招聘等的成本有效性。他们也可能监控记录，以保证绩效评估已经被恰当地完成。

4) 在涉及人力资源管理的事务上劝告/协助经理们

这也许是大多数公司中人力资源专业人员的主要责任领域。⁵人力资源专业人员在一系列涉及人力资源管理的课题上进行咨询。他们可能通过在诸如挑选和法律、怎样做一次雇佣面谈、怎样评估雇员的工作绩效或怎样有效地惩戒雇员之类的课题上提供正式培训计划而加以协助。人力资源专业人员也通过在诸如怎样对付某个“问题雇员”之类的与人力资源管理有关的特殊事情上给一线经理们提供咨询而进行协助。

2. 一线经理的作用

一线经理们指导雇员们的日常工作。从人力资源管理的角度看，一线经理们是负责贯彻人力资源管理实践以及为人力资源专业人员开发有效实践而提供必要投入的主要人员。

1) 贯彻人力资源管理的实践

经理们执行许多由人力资源专业人员设计的程序和方法。例如，一线经理们可能会完成以下这些任务：

面试求职者。

提供取向、教练和在职培训。

提供和传达工作绩效评定。

建议提薪。

执行惩戒程序。

调查事故。

解决投诉问题。

2) 为人力资源专业人员提供必要的投入

人力资源管理程序和方法的开发经常要求来自一线经理们的投入。例如，在做某项工作分析时，人力资源专业人员经常寻求来自经理们的工作信息，并且要求经理们评阅最后的书

面结果。在人力资源专业人员确定某个组织的培训需要时，经理们经常建议：需要哪种类型的培训以及特别是谁需要培训。

1.2 获取某种竞争优势

正如在本章的序言中所指出的那样，公司可以通过有效地管理其人力资源而获取某种对其竞争者的竞争优势。在这本教材中，我们将讨论每项人力资源管理实践怎样才能帮助一个公司获取这样一种优势。

在这一节中，我们先介绍竞争优势的概念，然后，我们再讨论怎样才能通过有效的人力资源管理实践去获得和维持竞争优势。

1.2.1 竞争优势的定义

为了成功，一个组织必须获得和维持某种对其竞争者的优势，也就是说，一个公司必须形成一种竞争优势或相对于其竞争者的优越市场位置。⁶公司可以以两种方式中的一种达到这个目标：通过成本领先或通过产品分化。⁷

1.2.2 成本领先

在一种成本领先策略下，一个公司提供与其竞争者相同的服务或产品，但以一种较低的价格生产它们。通过这样做，该组织就为它的资本和人力资源的投资赢得了一种较好的回报。⁸例如，餐馆A和餐馆B以相同价格销售相同数量的汉堡包。餐馆A如果能减少它的单位成本，即是说，以一种较低的价格生产每个汉堡包，那么它就可以获取一种对餐馆B的竞争优势(即：从其投资中得到一种较好的回报)。

单位成本是生产一个单位的产品或服务的成本，它可以通过增加相对于生产全部产品的总成本的单位数目来减低。一个公司可以通过增加下述比率的值而减低其单位成本：

$$\text{所生产的单位数目/总生产成本}$$

这个比率的值可以通过增加分子或减少分母而增加。例如，我们假定一个钮扣制造商能够以100美元的成本生产1 000个钮扣，生产一个钮扣的成本因此便是0.10美元。降低单位成本的方法之一将是：在不增加总成本的情况下增加分子(即：生产较多的钮扣)。例如，该公司可以通过以100美元的成本生产2 000个钮扣而把它的单位成本降到0.05美元。另一种降低单位成本的方法可以是：在不减少单位数目的情况下减少分母(即：减低总生产成本)。例如，可以通过用50美元的成本生产1 000个钮扣达到0.05美元的单位成本。

关键性的问题是：“一个公司怎样才能达到这个目标？”存在许多可能的方法。例如，可以通过使用新技术或设计更有效率的工作方法去提高生产率。生产成本可以通过减少一般管理的成本而减少。

1.2.3 产品分化

当一个公司生产一种受买主偏爱的产品或服务时，产品分化便产生了。一个公司可以用以下方法达到这个目标：⁹

创造一种比其竞争者的质量更好的产品或服务。

提供竞争者不提供的创新性的产品或服务。

选择一个高级地点——其顾客更容易接近的地点。

促销和包装其产品以制造质量更高的印象。

如果该公司的顾客愿意付足够的钱以冲抵任何额外的生产成本，那么产品分化将会创造一种竞争优势。¹⁰ 例如，餐馆A设计出一种方法，通过在食谱中添加某种配料而做出一种味道更佳的汉堡包。如果这个餐馆的销售额因为这样做的结果有所增加，而且所产生的额外收益超过了生产味道更佳的汉堡包的额外成本，则该餐馆便获取了一种竞争优势。

在“走上竞争之路”1-1中所描述的马里奥特公司的战略说明了一个公司怎样才能通过提供竞争者不提供的服务而获取一种竞争优势。马里奥特的战略之所以能创造一种竞争优势，是因为它是该行业中提供这些创造性服务的唯一公司，顾客们因此更喜欢和它做生意。

走上竞争优势之路 1-1

马里奥特获取竞争优势

作为世界上最成功的公司之一，马里奥特 (Marriott) 在销售额和利润上保持着 20% 的年增长率。下面介绍它如何做到这一点：

马里奥特进入了食品和旅馆行业并在这两方面都成了一个“主要玩家”。它通过产品分化而获得了竞争优势——它把符合顾客变动需要的优质产品和服务提供给顾客。例如，在食品行业中，马里奥特既提供消费食品 (Roy Rogers、Big Boy 和 Travel Plaza 三家餐馆连锁)，又提供机构食品 (在医院、航空公司、学校和企业中服务)。在旅馆行业中，马里奥特所提供的产品从豪华的招待设施 (Marriot Suites) 到传统的房间 (Marriot)、再到家庭度假者用的小旅馆 (Courtyard) 以及寻求经济实惠者用的小旅馆 (Fairfield Inn)。马里奥特用下述方法进一步把它自己与其竞争者分化开来：

在入住量低的周五和周六夜晚通过提供周末收费率而让房间住满。

通过在夜晚把早餐菜单放在床上而增加其餐厅的使用率。

发起许多“友善待客”的服务项目，如门房服务、通过视频退房、提供常用小张广告传单以及顾客满意卡。

1.3 竞争优势与人力资源管理

一个组织的人力资源管理实践可以是竞争优势的一个重要源泉。正如我们将看到的那样，有效的人力资源管理实践可以通过创造成本领先和产品分化来提高一个公司的竞争优势。在以下段落中，我们用得自研究报告和专家意见的证据来证明这个论断。然后，我们提供一个模型，试图解释：为什么人力资源管理实践能对竞争优势产生这么一种显著的影响。

1.3.1 人力资源管理实践与竞争优势相互联系的证据

有越来越多的以研究结果为基础的证据指出，一个公司的人力资源管理实践可以对竞争优势产生一种相当强烈的影响。整个这本教材都指出了把特殊的人力资源管理实践与竞争优势联系起来的证据。在这儿，我们报告两项研究的结果——它们考察了许多公司所使用的整套人力资源管理实践。

一项研究考察了35个行业中968个公司的人力资源管理实践和生产率水平。¹¹ 每个公司的那套人力资源管理实践的质量或精密度以下述事情的出现加以评定：诱因计划、雇员投诉系统、正式的绩效评估系统以及工人参与决策。该研究揭示了人力资源管理精密度评分

与生产力水平之间的某种强烈联系——那些获得人力资源管理高评分的公司，其绩效显然优于那些获得低评分的公司。具体说来，在人力资源管理精密度评分方面的一个标准离差就被转变为5%的生产率差异。本质上，这一发现意味着，一个评分超过平均数（如：第86个分布百分数）的公司优于“平均”公司5个百分点。

与此相似，一项1993年的研究发现，具有健全人力资源管理实践的组织（例如，那些“恰当地测验和面试求职者、评价招聘和挑选程序的有效性的公司，与那些具有较不健全实践的组织相比，年利润、利润增长和总体绩效的水平都比较高。”¹²

人力资源管理实践对竞争优势的潜在影响曾经由斯坦福大学的教授杰夫瑞·菲弗（Jeffery Pfeffer）在其所著的书《经由人员获得的竞争优势（Competitive Advantage Through People）》中作过描述。¹³以“广泛地阅读流行的和学术的文献、与各种行业的公司人员谈话以及使用常识”为基础，菲弗辨认出了他认为能提高一个公司的竞争优势的16种人力资源管理实践这些实践被列在“更密切地考察”1-1中，其中的大多数实践在这本教材中都将做更为详细的描述。

更密切地考察 1-1

16种提高竞争优势的人力资源管理实践

1. 就业安全感：一种就业保证说，任何一个雇员都不会因为工作缺乏而被解雇。

组织向雇员们提供一个长期承诺。这种实践导致雇员的忠诚、承诺和愿意为组织利益付出额外努力

2. 招聘时的挑选：仔细地以正确方式挑选合格的雇员。

一个非常合格的雇员要比不太合格的雇员平均劳动生产率要高出两倍。此外，通过在招聘实践中挑选，组织向求职者发出的信息是：他们加入的是一个精英组织，同时发出的信息是：它对雇员的绩效有高度期望。

3. 高工资：工资高于市场所要求的工资（即：比竞争者所付的工资还要高）。

高工资倾向于吸引更加合格的求职者，使流动较少可能发生，并且发出一个信息：公司珍视它的雇员。

4. 诱因薪金：让那些导致绩效和赢利率水平提高了的雇员们分享津贴。

雇员们认为这样一种实践既公平又公正。如果由雇员们的才智和努力所产生的获益都归最高管理部门，人们将把这种情况看作不公平，将会气馁，并放弃他们的努力。

5. 雇员所有权：通过向雇员们提供诸如公司股票份额和利润分享方案等，把组织中的所有权的利益给予雇员。

如果恰当地加以实施，雇员所有权可以让雇员们的利益与其他股东的利益密切地结合起来。这样的雇员将可能对其组织、对其战略和对其投资政策抱持一种长期的信念。

6. 信息分享：向雇员们提供有关运作、生产率、赢利率的信息。

为雇员们提供正确评价他们自己的利益与公司的利益是怎样关联的信息基础，并因此为他们提供他们所需要的信息，去做要想成功就必须去做的事。

7. 参与和授权：鼓励决策的分散化和在控制工人们自己的工作过程中扩大工人的参与和授权。组织应当从一种层级制的控制和协调活动的系统走向这样的系统：在其中，较低层次的雇员们被允许做那些能提高绩效的事情。

研究已经表明，参与既能提高雇员的满意度，又能提高生产率。

8. 团队和工作再设计：使用跨学科的团队以协调和监控他们自己的工作。

(续)

通过设定关于恰当的工作数量和质量的规范，团队对个体施加某种强烈的影响。当存在着对群体努力的奖励时，当群体对工作环境拥有某种自主权和控制权时，以及当群体受到组织严肃对待时，更有可能产生来自群体影响的正面结果。

9. 培训和技能开发：为工人们提供完成其工作所必需的技能。

培训不仅保证雇员和经理们能胜任他们的工作，而且也显示了公司对其雇员们的承诺。

10. 交叉使用和交叉培训：培训人们去从事好几项不同的工作。

让人们去做多项工作可以使工作变得更加有趣，并为经理们提供安排工作日程的更大弹性。例如，它能用一个受过培训的工人代替一个缺勤的工人去尽那些职责。

11. 象征性的平等主义：平等对待雇员可以通过诸如取消经理餐厅和泊车保留空间之类的行动而做到。

减少社会类别的体现有可能减少“我们”对“他们”的对立思想，并且提供一种每个人都为一个共同目标而工作的感觉。

12. 工资浓缩：缩小雇员间薪金差别的程度。

当任务需要互赖以及完成工作需要协调时，薪金浓缩可以通过减少人际竞争和提高合作去导致生产率改进。

13. 内部晋升：通过从处于较低组织层次上的雇员晋升去填补职务空缺。

晋升增加培训和技能的开发，提供给雇员们一个“好好干”的诱因，并且能提供一种关于工作场所的公平和正义的感觉。

14. 长期观点：组织必须明白，通过劳动力去达到竞争优势需要花费时间，因此需要一种长期观点。

在短期内，与维持就业安全感相比，解雇人也许更有利可图，减少培训经费也是保持短期利润的快捷方式。但是，一旦通过使用这些人力资源管理实践获得竞争优势，那么这种优势就有可能实实在在地更为持久。

15. 对实践的测量：组织应当测量诸如雇员态度、各种方案和首创精神的成功以及雇员绩效水平等方面。

测量能够通过指明“何者重要”而指引行为，而且它能为公司及其雇员提供反馈，告诉他们，相对于测量标准，他们表现得有多好。

16. 贯穿性的哲学：让根本的管理哲学把各种个体的实践连接成一个凝聚性的整体。

列在第1项到第15项中各项实践的成功一定程度上依赖于形成一个关于成功的基础和怎样管理人的价值和信念的系统。例如，高级微设备(Advanced Micro Devices, AMD)公司的贯穿性哲学是“持续快速改进、授权、无缝的组织界限、高期望和技术卓越。”

1.3.2 一个把人力资源管理实践与竞争优势联系起来模型

虽然刚刚介绍的证据表明，有效的人力资源管理实践能够有力地提高一个公司的竞争优势，但它无法指明，为什么这些实践具有这样一种影响力。在以下几节，我们要描述一个试图解释这个现象的模型。该模型在图 1-1 中加以说明，在其中，箭头标明从人力资源管理实践到竞争优势的两条道路：直接的和间接的道路。我们用直接道路一词说明，贯彻某种人力资源管理实践的方法本身能够对竞争优势产生一种间接影响。我们用间接道路一词指出，某种人力资源管理能够通过导致某些结果去影响竞争优势，这些结果转而创造竞争优势。现在，让我们更密切地考察这个模型。

1. 人力资源管理实践对竞争优势的直接影响

在某些例子中，公司能够通过使用有效的人力资源管理实践达到成本领先。与人力资源管理有关的成本涉及到招聘、挑选、培训、报酬等，构成了一个公司的花费的重要部分。这些成本在那些与服务有关的行业中特别高，在这些行业中，公司把它们的预算的大约 70% 花在工资发放这一项成本上。在竞争者与竞争者之间，这些与人力资源管理有关的成本有巨大差别。那些在控制这些成本方面表现最佳的公司因此一定能获得对其竞争者的某种财务优势。

让我们回到餐馆 A 和餐馆 B 的例子，以说明人力资源管理的成本控制能减少单位成本。假定这两个餐馆每天以相同的单位成本生产 1 000 个汉堡包。餐馆 A 如果能在不降低其生产率的情况下减少它与人力资源管理有关的成本，那么它就能获得一种对餐馆 B 的成本优势。它用以实现这个目标的方法之一将是设计一种成本较低的招聘手段。例如，该餐馆可以尝试着通过让它目前的雇员们向他们的朋友们“传话”来招聘新雇员。这个招聘方法肯定要比它过去使用过的方法——在当地报纸上登招工广告——较为便宜。如果用此法招聘到的求职者与通过招工广告招聘到的雇员工作得同样好，那么，该餐馆就将在不牺牲生产率的情况下降低了它的成本。

需要指出的一点是：如果用这种招聘战略找到的求职者不如用先前的办法找到的求职者能干，那么也许就不能获得竞争优势。请记住：成本领先只是在所生产的单位数目除以生产的总成本所得到的比率有所增加时才能获得。如果所雇来的是不能干的人员，生产率就会下降，因而就会抵消成本的降低。

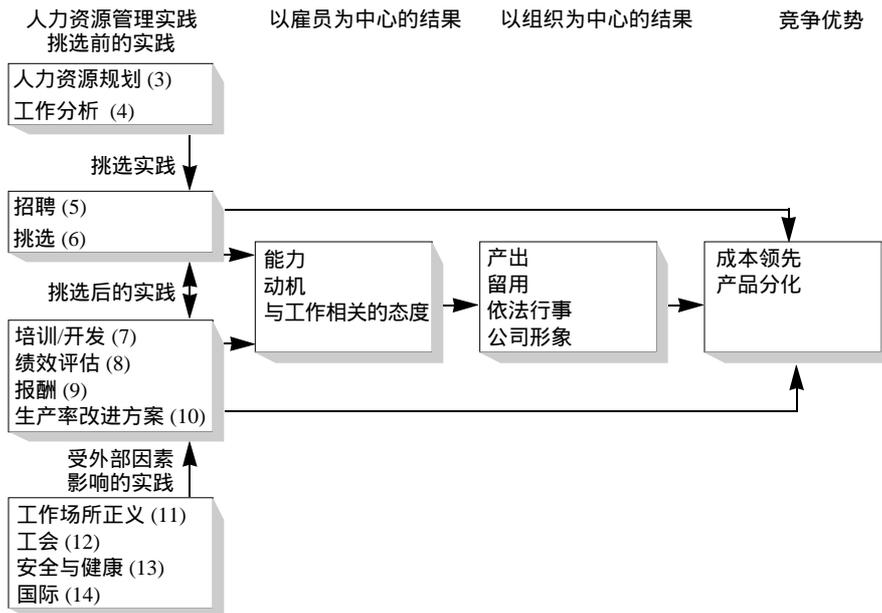


图1-1 一个把人力资源管理实践与竞争优势联系起来的模型

不幸的是，公司经常在不考虑削减人力资源管理成本对生产的影响的情况下便这么做。例如，在面临经济灾难时，公司经常取消或削减某些与人力资源管理有关的活动，如培训。然而，它们经常无法明白，因为未受过培训的雇员们不能完成工作，所以生产就会遭到损害。

2. 人力资源管理实践对竞争优势的间接影响

一个公司的人力资源管理实践也能以一种间接方式影响竞争优势。正像该模型（见图1-1）

所说明的那样，这条道路包含下述联系：

人力资源管理实践 以雇员为中心的结果
以雇员为中心的结果 以组织为中心的结果
以组织为中心的结果 竞争优势

现在，让我们考察这些联系中的每一种联系。说明其中每一种联系的特殊例子在专栏1-1中将会被列出。

专栏1-1 人力资源管理实践与竞争优势联系的例子

人力资源管理实践 以雇员为中心的结果

因为公司的绩效评估实践太主观以及不要求文件记录，所以主管们能够给他们的“宠臣”以某种不适当的高评价而给“非宠臣”以某种不适当的低评价。因为某种不公平的评定，一个非常能干的不受宠的雇员失去了一次晋升，并因此对其工作产生相当的不满。

当某所大学的数学系筛选申请教授职务者的时候，要求指导一个样板班，由教师们充当“大学生”。后来只聘用了那些显示了清楚解释抽象数学概念能力的候选人。因为有这个挑选过程，所以所有被聘用的人都在课堂里表现很杰出。

一个公司使用这样一种诱因系统：以产出的质量和数量为基础奖励雇员。结果，为了让自己的薪金达到最高水平，雇员们每天长时间地、辛苦地工作。

以雇员为中心的结果 以组织为中心的结果

因为其代理人知识渊博并具有说服力(工人的能力)，所以某个长途电话公司的服务在过去的一年里使它的顾客(产出的数量)增加了20%。

玛丽·史密斯(Mary Smith),公司最好的一名经理，拒绝了来自某个竞争者的工作出价，因为她对她现在的雇主有所承诺。

以组织为中心的结果 成本领先

一家银拥行有很多顾客，因为他们喜欢与贝蒂·史密斯(Betty Smith)打交道，过去5年贝蒂是该银行的一名经理。这些顾客认为该银行是镇上最好的银行，因为贝蒂提供给他们的是十分杰出的服务。如果该银行不得不失去贝蒂，那么，生意肯定将受到损害。幸运的是，因为贝蒂热爱她的工作并且对银行作了承诺，所以她没有任何离开的意向。因此，该银行省下了替代贝蒂的成本。如果贝蒂离开银行，银行生意将要遭受损失。

以组织为中心的结果 产品分化

一个捕鼠夹生产商通过发明一种“更好的捕鼠夹”能够增加其市场份额。它通过鼓励它的工作团队勇于创新、敢于承担风险和抱持一种长期信念达到了这个目标。尽管团队经历了许多尝试和出现了多次失误，但它最终还是成功了。

1) 人力资源管理实践 以雇员为中心的结果

我们首先考察这些以雇员为中心的结果的性质，然后我们再描述有效的人力资源管理实践怎样才能导致它们产生。

以雇员为中心的结果指的是一个公司的雇员的能力、动机以及与工作有关的态度，正如下面的清单所定义的那样：

能力：雇员们拥有其工作所要求的知识、技能和能力的程度。

动机：雇员们愿意作出必要努力以便把他们的工作做好的程度。

与工作有关的态度：雇员们对其工作满意、对其组织承诺以及像优秀组织公民那样行动的程度。

现在，让我们更密切地考察一下与工作有关的态度。工作满意度涉及雇员们对其工作所持态度的肯定性。当雇员们(1)欣赏其工作；(2)具有在公司内发展提高的某种现实机会；(3)喜欢与其打交道的人；(4)喜欢并尊敬其主管；(5)认为其薪金所得公平的时候，他们有可能对其工作满意。

组织承诺指的是“某个个体在某个特定组织中的认同和投入的相对强度”。¹⁴在向其组织承诺时，个体们对公司认同并且忠于它。

组织公民指的是雇员们表现出愿意帮助组织实现其目标的行为。这样的行为包括：帮助同事从事与工作有关的活动、自愿地接受命令、镇定地容忍暂时的过分要求、愿为公司的利益作出牺牲，以及必要时愿意超时工作。¹⁵这些工作行为有利于一个组织的目标，但通常在工人的工作描述里未作具体说明。雇员们之所以表现这些行为，是因为他们想要表现。

现在我们考察人力资源管理实践怎样才能导致这些结果每一种。一个组织的招聘、挑选、培训、绩效评估和报酬的实践都能对雇员的能力产生某种强烈影响，说明如下：

招聘/挑选：如果一个公司能成功地识别、吸引和挑选出最能干的求职者，那么劳动力将会更加能干、胜任。

培训：如果雇员们受到良好培训以恰当地完成其工作，那么劳动力将会更加能干、胜任。

绩效评估：绩效评估的一种用法是识别雇员们由于缺乏能力而导致的任何绩效欠缺。一旦这样的欠缺被识别出来，就能通过咨询、教练或培训而受到矫正。

报酬：通过提供比竞争者更有吸引力的薪金和津贴包(Package,指西方国家通过工会出面集体交涉取得的合同上的利益，如福利条件、养老金等——译注)，一个公司通常能够提高其劳动力的能力。这一实践使公司能够吸引和留住最能干的人(即：“谷物的精华”)。

雇员动机受好几项人力资源管理实践——首要的是挑选和生产率改进方案——的影响。让我们更密切地考察这些联系：

挑选：挑选实践能够以两种方式影响雇员的动机。首先，一个公司能够试图识别动机并且有良好工作习惯的求职者。有效的挑选实践也能通过识别将对公司的奖励实践作出很好应答的求职者来提高劳动力的激励水平。例如，有些公司把提薪的基础放在工作绩效上；有些公司则放在资历上。在挑选求职者时，公司必须考虑求职者的偏爱——偏爱以绩效为提薪基础的求职者对于为一个严格依赖以资历为付薪基础的公司工作可能不会高兴(或受不到激励)。

生产率改进方案：提高雇员的动机是这些方案的首要目标。动机水平可以用两种方式中的一种加以提高：(1)通过为达到某些绩效标准而提供财务奖励；(2)通过授权给雇员们去作重要的工作决策而使工作更令人满足。

与工作有关的态度受贯彻所有人力资源管理实践的公平性影响。当雇员们受到公平地对待时，他们有可能对他们的工作更加满意、抱有更大的组织忠诚或组织承诺，并且往往更愿意表现组织公民的行为。

2) 以雇员为中心的结果 以组织为中心的结果

正如该模型(见图1-1)中所表明的那样，有效的人力资源管理实践在它们所产生的以雇员为中心的结果导致某些以组织为中心的结果时能提高竞争优势。我们首先考察这些以组织为中心的结果，然后再考察它们怎样受影响于以雇员为中心的结果。

以组织为中心的结果以产出、雇员留用、依法办事和公司声望或形象构成。产出指的是某个公司所奉献的产品或服务的数量、质量和创新性。

留用比率反映某个公司所经历的雇员流动数量。一个组织的流动比率每年通常通过用劳动力的总体规模除离开公司的雇员数进行计算。例如，一个在某一年里失去1000名雇员

中的100名的公司将具有一个10%(100/1000)的流动比率。

依法办事涉及该公司的人力资源管理实践是否符合各种就业法律所提出的要求。当雇员们(或求职者们)认为该公司的人力资源管理实践不符合法律要求时,他们可能在州法院或联邦法院提起某种诉讼。

最后一种以组织为中心的结果是公司声望,这个概念涉及“外人”——潜在的求职者和顾客——怎样有利地看待该组织。

现在让我们讨论一下,获得以雇员为中心的结果怎样能导致有利的以组织为中心的结果。当以雇员为中心的结果有利时,雇员们具有一种正面的工作态度并且既有能力、又有动机。这样的人通常也是很有生产力的(在数量和质量方面),因为他们有做好的能力和欲望。

这样的雇员也较少有可能辞职。例如,一项近期的研究发现,工人们留在他们的组织内的意向严重地依赖于他们的组织承诺和工作满意的水平。¹⁶

以雇员为中心的结果的发生也能降低与诉讼有关的人力资源管理的可能性。正如我们在整个这本教材中将要指出的那样,雇主们一般都能通过建立公平的人力资源管理实践去遵循就业法律。然而,如果雇员们对其工作不满或者缺乏组织承诺,他们则更可能从法律上挑战某种人力资源管理实践。挑战即使是公平的实践,一旦某个雇员的工作态度变坏了,他或她就可能把这些实践知觉为不公平。例如,当一个不满的雇员的某次晋升被否决,那个人可能会叫喊“恶心”(foul),即使晋升决定是一个正确决定他也会这样。不幸的是,雇主们有时却会输掉这样的诉讼,因为他们没有恰当地用文件记录他们的决定,因此不能说服某个法庭相信,他们的行动很适当。另一方面,满意和忠诚的雇员们较少可能挑战其公司的人力资源管理实践的合法性。

获得以雇员为中心的结果也能影响一个公司的形象或声望。对其工作满意和实施承诺的雇员们有可能“传话”说,他们的公司是一个工作的好地方。此外,当雇员们有能力并以一种助人和友善的方式对待顾客时,顾客们将以赞许的眼光看待该公司。

3) 以组织为中心的结果 竞争优势

当以组织为中心的结果有利时,竞争优势往往都能达到。我们首先考察这些结果对成本领先的影响,然后讨论它们对产品分化的影响。

正如早些时候我们指出的那样,成本领先可以通过提高所生产的单位数目/总生产成本的比率而实现。当公司能通过有效的人力资源管理的实践提高其产出的数量时,其单位成本就会下降。例如,让我们假定说,在某个确定年份里,一个生产工人生产1 000个单位的产品挣20 000美元。劳动成本因此是每单位20(20000/1000)美元。如果该公司能够激励这个工人把生产率提高到1 500个单位,那么单位生产成本将从20美元减少到13.33(20000/1500)美元。

把流动比率降到最低水平的能力也能通过防止不必要的开支而提高成本领先程度。在流动产生时,组织不仅损失一个可能具有生产力的成员,它还必须面对替代这一个体的成本。替代成本包括招聘、挑选和培训新雇员的成本,它们可能相当地高,一般大约是离职雇员的月薪的2~3倍。¹⁷在某些情况下,它们可能还要高许多。例如,为替代一个经理,一个公司要花费41.8万美金的成本。¹⁸

当某个公司能够避免因为未依法办事而产生的法律诉讼时,也可能提高成本领先程度。诉讼成本可以是笔数目巨大的费用,包括律师费、法庭开支、专家取证费以及经理们和支持人员所花费的时间——他们要参加作证和法庭听证并彻底调查公司记录以便为支持行动而提供文件证明。¹⁹当然,如果该公司输掉这场官司,那么调停的成本会高达数百万美元。例如,肖尼斯(Shoney's)餐馆最近在了结一次种族歧视诉讼时,同意支付1.05亿美元给10 000个黑人。

通过有效的人力资源管理实践而导致以组织为中心的结果出现,这一事实也可以被用来通过产品分化去提高竞争优势。正如先前所指出的那样,有两种方法实现产品分化:一是生产高于竞争者的优质产品或服务;二是生产竞争者生产不了的产品或服务。

一项产品的质量或独一无二性依赖于生产它的人员的行动。为了生产一项优质服务或

产品，为某个公司工作的个体们必须做好他们的工作。例如，根据我们在“走上竞争之路”1-1中所引述的马里奥特的例子，决定提供周末收费率、门房服务等等的雇员们显然把他们的工作做得非常好。虽然雇员们自己应得这些想法的创造荣誉，但他们的优秀工作绩效也应归功于组织的有效雇佣和管理实践，后者显然培育了一种创新精神。

1.3.3 人力资源管理实践与持续性的竞争优势

创造某种竞争优势是一回事，长时间地保持住它则是另一回事。用来获取某种竞争优势的许多战略都难以保持，因为它们易于被人模仿。例如，超市 A 可以通过提供特别销售创造一种竞争优势。但是，如果这项方针获得成功，那么竞争者就有可能模仿它；原来的优势因此很快就会失去。

然而，人力资源的管理较少可能被人模仿。因此，通过人力资源管理实践所获得的竞争优势就有可能比通过其他手段所获得的竞争优势更为持久。杰夫瑞·菲弗解释了情况为什么会是这样：²⁰

第一，竞争者们很少接触一个公司的人力资源管理实践，就是说，这些实践对外人不是非常清楚可见，因此不可能轻易被模仿。

第二，即使在这些实践清楚可见时，如果竞争者们使用它，其影响也未必同样有利。人力资源管理的实践代表一个相互关连的系统。一种特殊的人力资源管理实践仅仅在配合其他人力资源管理实践使用时才可以成功。例如，一个诱因薪金系统仅仅在与有利于聘用敢于承担风险者的挑选实践结合使用时才起作用。因此，当某种单个的人力资源管理实践被模仿时，它不可能产生相同的影响，因为它现在是一个不同的人力资源管理系统的一部分。

马里奥特获得的竞争优势(这在“走上竞争之路”1-1中描述过)应被归诸这样一个事实：它是第一个贯彻那些首创精神的组织。然而，它们从此变成了行业标准。在1980年代的后期，马里奥特懂得了，为了保持它的竞争优势，它必须聚焦于它的人力资源实践。它解决那个问题的办法在“走上竞争之路”1-2中作了描述。

走上竞争优势之路 1-2

再次考察马里奥特的案例

在80年代末期，马里奥特明白了，它也许需要一种保持竞争优势的新方法——它应当在每个雇员心里建立一种对优质顾客服务的承诺。雇员行为之所以重要，是因为顾客按照雇员所留下的印象判断马里奥特的服务。马里奥特懂得了，它的继续成功因此依赖于它吸引和留住高质量雇员的能力。

该组织因此在其雇员中进行了广泛的调查，以了解什么东西能激励、困扰和挑战他们。马里奥特开始为它的雇员们提供培训方案和职业机会，并开始试着以另类方式设计工作以及给雇员们所有权感和在其工作领域的责任感。

1.4 再次考察本章目标

1. 理解一个公司人力资源管理实践的性质

人力资源管理挑选前的实践：人力资源规划与工作分析。

人力资源管理挑选的实践：招聘和挑选。

人力资源管理挑选后的实践：培训、绩效评估、报酬和生产力改进方案。

受外部因素影响的人力资源管理实践：这些因素包括法律和环境的问题、工作场所正义的法律、工会的影响、安全和健康的考虑以及国际影响。

2. 理解一线经理和人力资源专业人员在人力资源管理过程中所起的作用

人力资源专业人员：建立人力资源管理程序、开发 / 选择人力资源管理方法、监控 / 评价人力资源管理实践以及在人力资源管理有关的事务上劝告 / 协助经理们。

一线经理：贯彻人力资源管理的实践以及向人力资源专业人员提供投入。

3. 理解什么是竞争优势以及公司怎样获得它

当一个公司开发一个相对于它的竞争者的高级市场位置时，它获得一种竞争优势。

它通过成本领先(降低相对于产出的生产成本)和产品分化(提供一种受买主偏爱的服务或产品)而获得一种竞争优势。

4. 解释一个公司的人力资源管理实践怎样才能帮助它获取某种竞争优势

直接地帮助，通过提高所生产的单位数目对总生产成本的比率。

间接地帮助，通过以雇员为中心的结果引发以组织为中心的结果，创造一种竞争优势。

5. 理解为什么从人力资源管理实践中获得的竞争优势有可能长时间地被保持住

人力资源管理实践不能被竞争者们看见。

即使在可以看见时，人力资源管理实践的影响在被用于不同的组织环境之中时有可能并不同样地有利。

关键性术语

津贴 (benefits)

报酬、补助、补偿 (compensation)

竞争优势 (competitive advantage)

成本领先战略 (cost leadership strategy)

开发、发展 (development)

人力资源管理 (human resource management)

人力资源规划(计划，企划) (human resource planning)

工作分析 (job analysis)

工作满意(度)，工作满足 (job satisfaction)

组织公民 (organizational citizenship)

组织承诺 (organizational commitment)

薪金，报酬，工资 (pay)

绩效评估过程 (performance appraisal process)

产品分化 (product differentiation)

生产率改进方案 (productivity improvement program)

招聘 (recruitment)

挑选，选择，选拔 (selection)

培训，训练 (training)

工会 (unions)

工作场所正义 (workplace justice)

复习题

1. 定义人力资源管理。

2. 为什么人力资源规划和工作分析被看作是预备性的人力资源管理实践？
3. 哪些是影响人力资源管理实践的外部因素？选择一个外部因素并解释它怎样影响人力资源管理实践。
4. 描述一个公司的人力资源专业人员在人力资源管理方面所起的作用。
5. 什么是一线经理们在人力资源管理领域中的作用？
6. 定义以下术语：竞争优势、成本领先和产品分化。描述成本领先和产品分化怎样才能创造一种竞争优势。
7. 描述有效的人力资源管理实践怎样才能保证一支胜任的劳动力。
8. 选择包含在模型(图1-1)之中的两个以组织为中心的结果，指明其中的每一个结果是怎样受到以雇员为中心的结果影响的。
9. 本章认为，人力资源管理实践对竞争优势的影响有可能被保持下去。请解释一下。

参考资料

1. Lado, A.A., and Wilson, M. C. (1994). Human resource management and sustained competitive advantage: A competency-based perspective. *Academy of Management Review*, 19 (4), 699-727.
2. Walker, J.W. (1980). *Human Resource Planning*. New York: McGraw-Hill.
3. Ibid.
4. Porter, A.A., and Murman, K.E (1983). A survey of employer union-avoidance practices. *Personnel Administrator*, November, 66-71.
5. Dessler, G. (1991). *Personnel/Human Resource Management* (5th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
6. Reed, R., and Defillippi, R.J. (1990). Causal ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage. *Academy of Management Review*, 15 (1), 88-102.
7. Ibid.
8. Steffy, B.D., and Maurer, S.D. (1988). Conceptualizing and measuring the economic effectiveness of human resource activities. *Academy of Management Review*, 13 (2), 271-286.
9. McConnell, C.R., and Brue, S.L. (1993). *Economics: Principles, Problems, and Policies* (12th ed.). New York: McGraw-Hill.
10. Porter, M.E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.
11. Huselid, M.A. (1994). Documenting HR's effect on company performance. *HRMagazine*, January, 79-85.
12. Terpstra, D.E., and Rozelle, E.J. (1993). The relationship of staffing practices to organizational level measures of performance. *Personnel Psychology*, 46 (1), 27-48.
13. Pfeffer, J. (1994). *Competitive Advantage Through People*. Boston: Harvard Business School Press.
14. Steers, R.M., and Porter, L.W. (1983). *Motivation & Work Behavior*. New York: McGraw-Hill.
15. Gatewood, R.D., and Field, H.S. (1994). *Human Resource Selection* (3rd ed.). Fort Worth, TX: Dryden.
16. Iverson, R.D., and Roy, P. (1994). A causal model of behavioral commitment: Evidence from a study of Australian blue-collar employees. *Journal of Management*, 20 (1), 15-41.
17. Sherman, A.W., and Bohlander, G.W. (1992). *Managing Human Resources* (9th ed.). Cincinnati, OH: South-Western.
18. Cascio, W.F. (1987). *Costing Human Resources: The Financial Impact of Behavior in Organizations* (2nd ed.). Boston: PWS-Kent.
19. Eyres, P.S. (1989). Legally defensible performance appraisal systems. *Personnel Journal*, 68, 58-62.
20. Pfeffer, *Competitive Advantage*.

第 2 章

了解人力资源管理的法律 背景和环境背景

本章概要

- | | |
|----------------------------------|---|
| 1) 工作场所中的法律问题
平等就业机会
肯定性行动 | 2) 工作场所中的环境问题
工作场所的文化多样性
工作的变动性质
兼并和接管
公司减员
全面质量管理 |
|----------------------------------|---|

本章目标

在学完本章以后，你将能够：

- 1) 理解平等就业机会法律的性质以及法院怎样诠释它们
- 2) 理解肯定性行动方案的性质以及应该怎样贯彻它们
- 3) 描述文化多样性对组织的影响以及它能怎样被加以管理
- 4) 解释工作的变动性质以及这一现象怎样影响人力资源管理实践
- 5) 描述合并和接管的产生对人力资源管理实践的影响
- 6) 理解减员的原因、它的潜在危险以及减员努力应当怎样加以管理
- 7) 理解全面质量管理运动的性质以及它对人力资源管理实践的影响

正如第1章中所指出的那样，法律的和环境的问题极大地影响人力资源管理的实践。现在我们对这些问题作一次更详细的描述，并且讨论一下某个公司的人力资源管理实践怎样受到这些类型的问题的影响。



2.1 工作场所中的法律问题

法律问题渗透了人力资源管理的几乎所有方面，从最初招聘和挑选求职者，到解职、退休或解雇。因为法律问题的影响如此广泛和复杂，所以一线经理们和人力资源专业人员每天都面临法律问题，经常哀叹“你必须成为一个律师才能了解所有这些事情！”尽管有时需要某个律师的帮助，但大部分的法律事务还是由一线经理和/或人力资源专业人员独立地加以处理。因此，这些人必须清楚地了解各种人力资源管理的法律。

人力资源管理的法律涉及各种各样的问题。有些法律关系到专门的雇佣实践，如测谎器测验的管理，或者提供医疗假期或以家庭成员为理由的假期需要。其他的法律则涉及更广泛的问题，如就业歧视、安全、隐私以及雇员们对应有过程 (due process) 的权利。

在这整本教材中，这些法律将与它们所影响到的人力资源管理实践结合起来加以分析讨论。例如，安全的法律在第 13 章中加以讨论，隐私的法律在第 11 章中加以讨论。在这一节中，我们聚焦于那些涉及就业歧视问题的法律。这个问题在这整本书中都有所涉及 (例如，雇佣方面的歧视要在第 6 章中加以讨论；薪资方面的歧视要在第 9 章中加以讨论；雇员每天所受对待方面的歧视要在第 11 章中加以讨论)。然而，歧视的课题是如此广泛，对反歧视的诠释是如此复杂，所以我们首先必须研究和了解其“基础”：法律说了什么以及它们是怎样被加以诠释的？我们的讨论集中在两个与歧视有关的课题上：平等就业机会和肯定性行动。

2.1.1 平等就业机会

作为林登·约翰逊 (Lyndon Johnson) 在 1960 年代创造“伟大社会”的尝试的一部分，国会通过了一大批目的在于保证工作场所的平等就业机会 (equal employment opportunity, 简称 EEO) 的法律。这些法律被专门设计用来连根拔除某些种类的就业歧视——它们全部是以种族、肤色、性别、宗教、来源国别、年龄和残疾为基础的常见的过分的歧视。这些规范被称作“受保护的分类”或“被保护类别” (protected classifications), 因为它们受到平等就业机会法律的反歧视保护。处在每个保护类别子范畴中的人们被称作“受保护的团体”或“被保护群体” (protected groups)。例如，“男性”和“女性”是“性别”的被保护类别之中的被保护群体。

平等就业机会的立法给一个被保护类别之中的所有被保护群体以保护，而并非只针对少数派群体。因此，针对某个男子的歧视就像针对某个女子的歧视一样，也属非法。这个规则的唯一例外关系到肯定性行动方案的使用，在某些情况下，这些方案允许雇主偏向性地对待某些被保护群体的成员们。我们在本章的后一部分要讨论这个问题。

1. 平等就业机会法

平等就业机会的法律在专栏 2-1 中加以总结，其中的每一项法律都禁止以一个个体的被保护类别为基础的歧视。这些法律彼此之间基本上根据所包括的特殊被保护类别加以区别。

1) 《1964 年的民权法案》(第 7 项)

《1964 年的民权法案》(Civil Rights Act, 简称 CRA) 第 7 项适用于一年至少 20 星期雇佣 15 名或更多名工人的组织。这项法律禁止基于种族、肤色、宗教、来源国别和性别的歧视。该法律专门规定：

如果一个雇主出于任何个体的种族、肤色、宗教、性别或来源国别的原因而不雇佣或拒绝雇佣或解雇，或者在报酬、期限、条件或就业特权方面歧视，那么就将构成一种违法的雇佣实践。

《1964 年的民权法案》也许是雇员们拥有的纠正工作场所歧视的最有价值的工具，因为它包括了最大数目的被保护类别。如果某个法庭确定歧视已经发生，这项法律就赋予此人

以法律成本和返还薪金(即：假定没有发生歧视，此人将拿到的薪水)的形式申冤的权利。例如，让我们假定说，有一位妇女起诉一个公司，声称因为该公司非法地把妇女排斥在建筑工作之外，所以拒绝她申请一份年薪为25 000美元的建筑工程。诉讼过程要花两年，最终，法庭裁决有利于求职者。为了纠正这一歧视，法庭将要求该公司付给她法律费用并以薪金返还形式给她50 000美元(两年的薪水)。

《1964年的民权法案》对许多公司的人力资源管理实践产生过巨大影响。例如，它曾经迫使它们更密切地考察雇佣、晋升、提薪、奖励以及惩戒其雇员们的方式。作为这种自我检查的一个结果，许多公司改变了它们的实践，使它们更加系统和更加客观。例如，大多数公司现在要求其主管们提供详细的文件以便为他们的惩戒行动辩护。许多公司现在在使用雇佣测验方面更加谨慎，因为这些测验限制了某些被保护群体的就业机会。

专栏2-1 平等就业机会的法律

1. 《1964年的民权法案》(第7项)

禁止基于种族、肤色、宗教、性别和来源国别的就业歧视。适用于雇用15名或更多名雇员的大多数雇主。

2. 《1991年的民权法案》

对《1964年的民权法案》所作的一项修正，它把申诉者的权利扩大到接受惩罚性损害赔偿金的范围。它也对证明一项歧视申诉所需要的证据提供了一种更详细的描述。

3. 《1978年的怀孕歧视法案》

对《1964年的民权法案》的一项修正，它禁止由于某位妇女的与怀孕有关的情况而加以歧视。

4. 《1986年的移民改革和控制法案》

禁止雇主明知故犯地雇佣那些不被允许在美国工作的侨民。

5. 《1967年的雇佣年龄歧视法案》

禁止基于年龄的歧视。它保护年龄在40岁及以上的工人并适用于雇有20名或更多名雇员的雇主。

6. 《1990年的残疾美国人法案》

禁止基于一位雇员之残疾的歧视。该法律适用于至少雇佣15名雇员的大多数组织。

2) 《1991年的民权法案》

当90年代迫近时，《1964年的民权法案》的影响开始减弱了。80年代中叶“最高法院”的许多决定使雇员们更难用材料支持歧视申诉。为了把更多的“牙齿”放进法律之中，国会通过制定《1991年的民权法案》修正它。

它的主要条款在专栏2-2中加以总结。

这项1991年的修正案增加了在一项歧视案中可能被判决的赔偿清单条目—如果被发现犯有歧视罪，雇主现在失去的更多。除了法律费用和返还薪金之外，一位犯有歧视罪的雇主现在被课以惩罚性的和补偿性的损害赔偿金(即：未来的财务损失、感情上的痛苦、苦难、不便、心理上的极度痛苦、生活享受的损失)。按照公司的规模大小，这些损害赔偿金的“帽子(cap)”分布在50 000到30 000美元之间。在歧视的实践“以恶意和鲁莽的方式漠视受害人的合法权利被做出”的情况下(例如：雇主知晓严重的违法正在发生，但不做任何纠正违法的事情)，雇员们就被赋予获得这些损害赔偿金的权利。

此外，《1991年的民权法案》通过对支持一项歧视申诉所需要的证据做某种更详细的描述为1964年的法律增添了少许内容，从而使这样的申诉更易于取证。这一条款在本章的后

一部分将进行更详细的讨论。

专栏2-2 《1991年的民权法案》的主要条款概要

1. 目标

- 1) 对工作场所中的故意歧视和非法骚扰提供恰当的赔偿。
- 2) 编纂关于“业务必要性”及“与工作有关”的概念。
- 3) 为按该法案的第7项判决异类影响提供法令指南。
- 4) 为向歧视的受害人提供适当保护而扩大有关民权法规的范围。

2. 故意歧视情况下的赔偿

1) 重新获得的权利

A. 在一项根据《1964年的民权法案》、《职业复原法案(VRA)》或《残疾美国人法案(ADA)》而提出的关于故意歧视的控告中, 申诉方可以重新获得惩罚性的和赔偿性的损害赔偿金。

B. 如果歧视性的实践以恶意或鲁莽漠视受害人的合法权利而做出, 那么, 惩罚性的损害赔偿金将会被准许。

a. 假如根据VRA或ADA提出控告, 如果雇主表示了一种善意的努力, 对残疾个体施以帮助, 则惩罚性损害赔偿金将不会被授给。

2) 限制

A. 补偿性的损害赔偿金被用于未来财产损失、感情上的痛苦、苦难、不便、心理极度痛苦以及生活享受的丧失等方面。

B. 惩罚性的损害赔偿金被用于惩罚。

C. 总的损害赔偿金将不超过:

- 雇佣15~100名雇员的公司为50 000美元。
- 有101~200名雇员的公司为100 000美元。
- 有201~500名雇员的公司为200 000美元。
- 有500名以上雇员的公司为300 000美元。

3) 陪审团审问

双方都可能应陪审团要求作一次审问, 以确定适当的补偿性或惩罚性损害赔偿金。

3. 异类影响案中的举证责任

1) 当符合下述两个条件中的任何一个时, 一个关于歧视和异类影响的案子就成立:

A. 已经表明, 一个公司使用了一种导致异类影响的特殊雇佣实践而无法表明受到挑战的实践对于所涉及到的岗位来说与工作有关并且与业务必要性一致。

B. 申诉方建议一种替代性的雇佣实践(即: 比受到挑战的实践具有较少有害影响, 但同等地与工作有关的雇佣实践)而雇主拒绝接受它。

2) 如果雇主能表明受到挑战的实践不导致不利影响, 那么就要求指明工作有关性和业务必要性。

3) 申诉方必须能够表明, 每一种特殊的受到挑战的雇佣实践都导致一种异类影响。这一要求的唯一例外是: 当申诉方能够表明, 该公司的决策过程不能分开来供分析用。在这种情况下, 决策过程可以被分析为一个雇佣过程。

4) 在一个异类对待的案子里, 业务必要性的辩护不可以仅被雇主使用。

5) 如果有一条禁止雇佣那些目前正在使用或拥有非法被控制物质的个体的规定, 那么这条规定就合法, 除非这样一条规定被故意地采纳或应用于因肤色、种族、性别或来源

国别而实行的歧视。

4. 禁止歧视性地使用测验得分

如果一位雇主基于种族、肤色、宗教、性别或来源国别而调整与雇佣有关的测验的得分，使用不同的被减少了的得分或者另外改变结果，那么这将是违法的。

5. 异类对待的混合动机案例

1) 当申诉方能够表明，种族、肤色、宗教、性别或来源国别在某项雇佣决策方面是一个动机因素(即使其他因素也是贯彻该实践的动机)时，这项雇佣实践违法。

2) 如果雇主能够表明，在没有不被许可的动机因素的情况下，它也会采取相同的行动，那么法庭将不判付损害赔偿金或者发出要求雇主接纳、恢复雇佣、晋升或支付的命令。然而，它可能要付律师费和诉讼费。

《1991年的民权法案》由于涉及混合动机案例的问题也与1964年的法律有所区别。在这类案子里，一项就业决策，如雇佣或晋升，部分基于“一个合法性的动机”，部分基于“一个歧视性的动机”。例如，一个公司拒绝一位妇女的求职，因为她以一种“非女士的方式”行为处事——她“作为一位妇女，攻击性太强、不施脂粉并且像一个男人似地赌咒发誓”。该公司考虑到她会冒犯它的顾客。该雇主的动机因此是混合的：它关于冒犯顾客的考虑是一个合法性的动机；它关于一位“女士”应当如何行为处事的刻板、印象性的看法则是一个歧视性的动机。

《1991年的民权法案》声明，混合动机的决策是违法的。那就是说，当一位候选人的被保护群体成员资格是影响某项就业决策的一个因素时，即使其他的更合法的因素也被考虑到了，这种雇佣实践就属违法。因此，如果“非女士似的”求职者能够向某个法庭证明，雇佣决策基于，至少部分地基于雇主关于一位妇女应当怎样行为处事的刻板、印象性的看法，那么她将赢得这个案子。

3) 《1978年的怀孕歧视法案》

《1978年的怀孕歧视法案》(PDA)通过专门地把基于怀孕、生育或有关的医疗情况而针对妇女的歧视包括进来以修正《1964年的民权法案》。该法案声明，因某种与怀孕有关的情况而不能从事其工作的雇员们必须像那些因其他原因而暂时失去能力的雇员们一样加以对待。

4) 《1986年的移民改革和控制法案》

《1986年的移民改革和控制法案》(IRCA)禁止基于来源国别和国籍的歧视。具体来说，该法律声称，拥有4个或更多个雇员的雇主们不能因某一个体的来源国别和国籍身份而歧视他或她(非法移民除外)。然而，与一个合法移民相比，偏向一个美国公民是受允许的。

除了作为一项反歧视的法律以外，这项法案宣布，故意雇佣一个未获批准的移民为非法。在雇佣的时候，雇主必须要求有证据说明，被给予工作的那个人不是一个非法移民。

5) 《1967年的雇佣年龄歧视法案》

《1967年的雇佣年龄歧视法案》(ADEA)旨在保护“年纪较大的工人”(即：40岁或以上年龄)免受年龄歧视。ADEA适用于几乎所有拥有20个或更多个雇员的雇主，它促进了年纪较大者基于其能力而非年龄的就业。¹

请注意：ADEA只保护“年纪较大的”个体免受歧视，40岁以下的人不受保护。该法案也禁止雇主们给40岁或年纪更大者群体内的个体以偏爱。例如，某个雇主偏向一个40岁的人，也不可以歧视一个50岁的人。

6) 《1990年的残疾美国人法案》(第1项)

《1990年的残疾美国人法案》(ADA)“为消灭对残疾个体的歧视提供了一项清楚而广泛的全国性命令”。该法案的就业涵义在ADA的第1项(私营部门)和第2项(公共部门)中作了

描绘，这些涵义影响几乎所有雇佣 15 位或更多位工人的组织。根据这项法案，如果一个个体有一种生理上或精神上的损伤，实质性地限制该个体的主要生活活动中的一项或更多项如行走、视、听、呼吸和学习，以及得到或保持就业的能力，那么该个体就被看作是残疾人。

为了赢得一项申诉，因某种残疾而被否决就业的个体必须证实，经过调整(如果有必要)，他或她有资格完成所涉及到的工作的基本职能。为成功地辩护这样一项诉讼，雇主必须指出，即使经过合理的调整，该候选人也不能令人满意地完成该项工作，或者，它必须指出，调整将要强加一种不该有的艰难。ADA把“不该有的艰难(undue hardship)”定义为要求雇主进行调整有巨大困难或付出巨大费用。

关于ADA案子的一个例子将会是这样的：在这个案子中，一个雇员之所以被开除，是因为他由于某种特殊残疾而导致经常缺勤。该雇员可能会争辩说，该雇主不能提供一种合理的调整，如把他转到一个非全时制的岗位上。另一方面，该雇主可能会争辩说，这样一个行动会引起一种不该有的艰难，因为，创造这样一个岗位成本太高。关于 ADA的问题在第6章和第13章中将作更为详细的讨论。

2. 诠释平等就业机会法律

从前面的讨论中我们已清楚地看到，一位雇主不能够歧视一位被保护群体成员。但人们怎样准确地确定某个特定行为是不是歧视性的呢？请看以下的例子：

例1：一位妇女因未通过一种力量测试而被拒绝雇佣为一个警官。在过去的一年里，那种测试筛去了所有女性求职者中的90%和所有男性求职者中的30%。

例2：一位妇女被拒绝雇佣为一个建筑工人，因为她不符合公司的要求：所有工人身高至少为5英尺8英寸以及体重至少为160英磅。在过去的20年里，20%的男性求职者和70%的女性求职者都因为这个要求而被拒绝。

例3：一位女会计尽管绩效评分令人满意仍被解雇。老板声称，她因为同时为另一个公司兼职而违背了公司政策。但有人听到老板作过这样的评论，“妇女无论如何不适合会计工作。”

例4：一位男性老板解雇了他的女秘书，因为他认为她太丑。他以一个他认为漂亮得多的妇女取代了她。

我们知道，1964年和1991年的民权法案都禁止性别歧视。然而，即使知道性别歧视为非法，在这些案例中也很少能提供指导。例如，雇主的意图有多重要？雇佣决策的结果有多重要？在前两个例子中，雇主的意图似乎高尚，但雇佣决策的结果都显然不利于妇女。在第三个例子中，雇主的意图显得有问题，但结果可能是公平的。无论如何，该雇员确实违反了公司的政策。在第四个例子中，雇主的意图虽然可鄙，但结果却没有对妇女产生不利影响，因为从某种意义上说，被解职的雇员毕竟是由与其性别相同的另一个成员取代的。

为了确定某项EEO法律是否遭到违背，人们必须知道法庭怎样定义歧视一词。事实上，存在着两个定义：异类对待(disparate treatment)和异类影响(disparate impact)。

1) 异类对待

异类对待是有意图的歧视。它被定义为：基于某些人在一个被保护群体中的成员资格而不公平地对待他们。² 例如，在例3中那个女会计被解雇，如果是由该主管对女性会计人员的偏见引起的(即：如果男人不因兼职而被解雇)，那就将是异类对待的一个事例。然而，在例1和例2中，雇主的行动不会被分类为异类对待，因为不存在明显的歧视意图。

尽管异类对待经常是一位雇主对一个特定群体持有偏见(bias)或成见(prejudice)的结果，但它也可能发生得很像试图“保护”该群体成员之利益。例如，为了保护妇女的安全，那个雇主拒绝雇她们去做危险工作。尽管其意图可能是高尚的，但这个雇主可能会像那些意图不高尚的雇主一样犯有歧视罪。

在例4中，一位秘书因为“太丑”而被解雇，这个案例怎么样？该雇主犯有性别歧视罪

吗？如果该老板所表现出来的偏见指向外貌，而非性别，那么答案将是“不”。外貌不是一个被保护的类别。如果外貌标准仅被应用于妇女，即是说，该公司基于其外貌所解雇的是妇女而非男子，那么答案将是“是”。

2) 异类影响

异类影响是无意图的歧视，被定义为：任何没有业务辩护理由但对不同被保护群体的人们具有不平等结果的实践。³ 例如，如果某种专横的挑选实践（例如：某种不恰当的雇佣测验）导致不成比例的低少的妇女或黑人被挑选上，那么就会发生异类影响。

这里的关键概念是“专横的挑选实践”。如果挑选实践是恰当的或与工作有关的，而不是专横的，那么雇主的实践将是合法的，不管其不成比例的结果如何。例如，在例 1 和例 2 中，妇女在雇佣测验中占据劣势。尽管事实如此，但如果挑选的标准（例如：力量测验以及身高和体重要求）被认为与工作有关，那么，雇主的行为就是合法的。在本章的后面，我们将讨论法庭如何作这样一种确定。正如人们所证明的那样，与身高和体重要求相比，力量测验更有可能被看作与工作有关。因此，雇主可能会在例 1 的申诉中获胜而在例 2 的申诉中败诉。

3. 歧视和法院

最终由法院决定：某个雇主的某个具体行动是否合法。因此，为了能够测定人力资源管理实践的合法性，雇主们必须了解法庭的决策过程。

在听证一个歧视案件时，法院首先要求原告（即：提出歧视控告的雇员或求职者）建立一个表面上证据确凿的歧视案（Prima facie case of discrimination）。Prima facie 是一个拉丁语的短语，意思是“第一面”。为证实一个表面上证据确凿的案子，某个原告必须拿出证据：某个雇主在见其第一面或看第一眼时就明显表现了歧视。建立一个表面上证据确凿的案子并不意味着该雇主已被发现有罪，它仅简单地意味着该申诉者已经足够充分地建立起他或她的案子，使法院同意进一步考虑这件事。一旦某个表面上证据确凿的案子被建立，义务就转移到了雇主身上，他们须拿出能合理辩护其行动之公平性的证据来驳回这个申诉。

1) 建立一个表面上证据确凿的案子

一个表面上证据确凿的歧视案可以用许多方法加以建立。最常用的方法在下列段落中加以描述。所用的特殊方法取决于案子的性质和所提申诉的类型，即：是异类对待还是异类影响。一个原告的案子可以通过使用一种以上的证据予以加强。

公司的政策 如果原告能证明，存在着一个不挑选整个被保护群体的公司政策，那么，一个表面上证据确凿的歧视案就自动地建立起来。这样一项政策的一个事例是由一个警察署出示的，它声明，任何一个超过 35 岁的人都不被考虑担任警官的职务。因此，在 40 岁和 40 岁以上者的被保护群体中所有人都不被考虑。

歧视性的评论 通过拿出证据说明针对有关的被保护群体，某个雇主（在口头或书面上）作过某些带有偏见的评论，那么，某个原告就建立了一个强有力的表面上的证据确凿的案子。一个例子是由一个面谈者对一位女性求职者所作的以下评论：“在处理这类工作时，女人不够果断（或不够强有力）。”

麦克道尼尔-道格拉斯（McDonnell-Douglas）测验（或称麦道测验） 关于某个雇主的歧视意图，原告不会总是拥有明显的或“冒烟之枪（Smoking gun）”的证据。例如，假定一位 52 岁的男性求职者被拒绝授予一份工作并且他相信这一拒绝是由他的较大年龄所导致的。然而，没有一项专门的公司政策禁止雇佣年纪较大的工人，也没有人作过关于较年长工人的任何贬抑性的评论。这个个体怎样去建立一个表面上证据确凿的案子呢？“最高法院”曾经开发过一个测验（在麦克道尼尔-道格拉斯对格林（Green）的案子中），当缺乏“冒烟之枪”的证据时，这个测验就被用来推断歧视意图的存在。被称为麦道测验，它要求原告表明，他或她

- A. 属于所涉及到的被保护群体
- B. 申请过该雇主正在为之寻求申请的工作并且合格
- C. 被拒绝了，但是
- D. 在拒绝之后该岗位仍然空着或者已被一个不是该被保护群体的成员填补。

如果这个有关的52岁的男人符合做这项工作的资格，但该岗位却空着或已被一个较年轻的人填补，那么他因此可以建立一个表面上证据确凿的案子。“第一眼”看去，这个行动显然是歧视性的。

五分之四规则 五分之四规则一般与异类影响申诉结合起来加以使用。请记住，当一个中性的标准从一个被保护群体中筛去了不成比例数目的人员时，异类影响便产生了。例如，一项身高和体重的要求(在所有人都以同样方式被测量以及必须符合相同标准这种意义上说，是中性的)也许会筛去超过男子的妇女，因为作为一个普通的规则，妇女身材较矮、体重较轻。

五分之四规则帮助法院确定，在通过率上，群体之间的差别是否大到了足够重要的程度。通过比较“无优势的”被保护群体(即：申诉歧视的群体)的通过率和“有优势的”群体的通过率，可以算得出来。(如果有一个以上的优势群体，那么就用具有最高通过率的群体，这样做符合比较目标。)通过指明前一个群体的通过率低于后一个群体的五分之四通过率，一个表面上证据确凿的歧视案便可建立。例如，如果妇女的通过率是40%而男人是80%，那么，一个表面上证据确凿的性别歧视案便可建立，因为妇女的通过率只及男人的一半通过率(显然少于五分之四)。

2) 驳回一个表面上证据确凿的案子

如果原告在建立一个表面上证据确凿的案子上获得成功，那么驳回那个案子的义务就转到雇主身上。达到这个目标所必需的证据类型取决于表面上证据确凿的案子的性质。

公司的政策 当雇主有一项拒斥一个被保护群体的政策时，它唯一的可行选择便是使用BFOQ辩护。“BFOQ”这个术语指的是真正的职业资格(Bona fide occupational qualification)。在使用某种BFOQ辩护时，雇主争辩说，出于以下四个理由中的一个，它有意地歧视某个被保护群体的所有成员：

- A. 全体性或几乎全体性：那个群体的全体或几乎全体成员都不能完成拟议中的工作。
- B. 真实性，事例有：只挑选具有日本传统的人在一个“真正的”日本餐馆里作侍者；只挑选妇女作展示妇女服装的模特。
- C. 妥当性，事例有：只雇佣男子在男洗手间里作侍者。
- D. 安全性：雇佣某个被保护群体中的人将使那个人或其他人冒风险。

有一个时期，雇主们试图用全体性或几乎全体性的规则为他们拒绝让妇女做传统上由男人所把持的工作作辩护。例如，妇女们经常被排斥在那些需要超过平均力量水平的工作(例如，警官、救火员、建筑工人)之外，因为妇女一般要比男子弱一些。然而，法院极少(如果有过的话)同意这种BFOQ辩护。它们裁定，每个求职者按他或她的能力被加以评价。在早些时候的例子中，法院会要求每个女性求职者以她自己的力量为基础被加以评价。

当一个雇主能够指出，雇佣一个年纪较大的人可能危及公共安全(例如，雇佣一个超过60岁的飞行员可能让旅客冒风险)时，BFOQ辩护最经常地被用在关于年龄歧视的案子中。⁴我们将在第6章中进一步讨论这个问题。

歧视性的评论 正如早些时候所指出的那样，《1991年的民权法案》规定，当针对某人的被保护群体成员资格的偏见是一个影响某项雇佣决策的因素时，即使其他的、更合法的因素也被考虑到了，那么此项雇佣实践属于非法。歧视性的评论被看作是偏见的强有力证据。当某个原告申诉说，这样的评论已有人作过，这时雇主只有两种选择：一是声称这样的评论没有人作过；二是声称作为这种评论的基础的偏见对雇佣决策没有诸如此类的影响，即：即使不存在任何偏见，同样的决策也会作出。如例3，雇主无疑将会使用这种论点。

不幸的是，对雇主来说，一旦偏见的存在被指明，声称它对某项雇佣决策没有影响是很难证实的。例如，说“妇女不适合会计工作”的主管，要想说服一位法官相信，解雇的决策完全或至少部分地不以性别歧视为基础会非常艰难。

麦道测验 当一个表面上证据确凿的案子以麦道测验为基础而被证实时，雇主的义务便是提供证据表明，它的雇佣决策是以合法的、非歧视性的理由为根据的。例如，雇主可以表明，否决某位求职者是由于这样的事实：被选中的候选人更合格。

即使某位雇主已说服某个法庭相信，它的雇佣决策的理由确实合法，原告仍然能赢得这个案子。为了做到这一点，原告必须证明，雇主所提供的理由纯粹是一种托辞或借口；该行动的“真正的”理由是歧视。例如，假定一位雇主因一次未予批准的缺勤而解雇了一位黑人雇员，尽管这样一个理由可以显得合法，但是如果原告能揭示出，好几位白人也同样违规但未被解雇，那么，雇主的理由就可以被表明是一种借口。

五分之四规则 当一个公司违反了五分之四规则，它必须指出，有关的程序是一种业务必要性。怎样做某种业务必要性辩护的问题将在第6章中加以讨论。现在，我们摘引“最高法院”在“华生(Watson)对弗特沃斯(Fortworth)银行”案子中的决定，⁵目的是为了合理说明一种业务必要性：

某个雇佣标准必须与工作能力有关……该标准必须关系到未来的雇员有效地完成该工作的能力。根据必须包括：正式的证实研究、专家的测评和先前的成功经验。

这里的一个关键问题是找出那些必须被证明与工作有关的特殊挑选手段。那就是说，当总的挑选决策具有异类影响时(例如，妇女的雇佣比率低于男子雇佣比率的五分之四)，雇主必须证明每个成分(测验、面试、教育和经验要求等)在挑选过程中的工作相关性或者只有哪些成分导致异类影响。

根据《1991年的民权法案》，在使用好几种挑选手段时，只有那些导致异类影响的手段必须加以合理解释。例如，所有的求职者都参加某种书面测验并且接受面试。妇女们在测验上表现得与男子同样好，但在面试上表现比较差。因此，妇女以低于男子的比率受雇佣。在这种情况下，雇主必须合理解释该面试的业务必要性，而不是测试的业务必要性。

在“一位被告的决策过程成分不能被分离开来加以分析，(于是)决策过程便可以作为一种雇佣实践加以分析”时，就发生这项规则的唯一例外情况。例如，一位雇主通过主观地把来自申请表、面谈及证明材料核查的信息结合起来而评定每个求职者的等级。因为分离成分的权数和重要性不能被具体说明，所以该雇主必须合理辩护每项挑选手段的业务必要性。

2.1.2 肯定性行动

肯定性的行动的目标是纠正过去和现在的歧视。尽管肯定性行动的总体目标因此与“平等就业机会”的总体目标相同(即：通过消除就业歧视去推进被保护群体的事业)，但这两种方法在它们试图达到这个目标的方式上并不相同。“平等就业机会”的首创是“肤色盲”式的，而肯定性行动的首创是“肤色自觉”式的。

“肯定性行动特别提供招聘、培训、挽留、晋升，或者向被保护群体(例如妇女、黑人)的成员们提供其他津贴。为了达到这个目的，一个肯定性行动的方案实际上可以基于某个个体的种族、性别或其他被保护类别而给予该个体偏爱。另一方面，为尽平等机会的义务，雇主们不需要向被保护群体的成员作偏爱性的对待。”⁶

1. 肯定性行动是由法律强制的吗？

在某些情况下，法律要求雇主们实行肯定性行动方案。例如，由林登·约翰逊总统签发的第11246号“行政命令”就强制所有联邦政府的承包商实行这样的方案。肯定性行动也可以由法院下命令，作为一个歧视案件中的某种和解的一部分。例如，“最高法院”曾命令阿拉巴马州每挑选一个白人就要挑选一个黑人求职者作为州警察，这项判决的目的在于纠

正过去好几年里一直公然发生的歧视的影响。

然而，大多数公司都不承担贯彻肯定性行动方案的法律责任。那些选择贯彻这些方案的公司是出于自愿才这样做的，它们相信，这样做可以形成良好的业务感。这些公司相信，通过贯彻肯定性行动，它们可以：第一，吸引和保留一个较大和较好的求职者储存库；第二，避免歧视诉讼；第三，改进该公司在社区中的声望及其消费者的基础。

2. 如何贯彻肯定性行动？

贯彻肯定性行动由两个步骤构成。第一步，该组织进行某种分析，以识别它的各种职务范畴(例如，官员和经理、专业人员、服务性的工人、销售性的工人)中的“未充分使用的”(underutilized)被保护群体。然后，它开发一个以这些未充分使用的群体为目标的纠正计划。

1) 使用分析

使用分析是一种统计学的程序，它把该组织中每个职务范畴的每个被保护群体所占百分率与可用劳动力市场中每个职务范畴的被保护群体所占百分率进行比较。如果该组织的百分率低于劳动力市场的百分率，那么，该群体就被归类为“未充分使用的”群体。

例如，组织中女性专业人员的百分率要与可用劳动力市场中女性专业人员的百分率进行比较。如果发现妇女只占该公司专业人员的5%而可用劳动力市场中妇女占专业人员的20%，那么，该组织就会将妇女归类为未充分使用的被保护群体。

2) 肯定性行动计划

第二步是以未充分使用的被保护群体为目标开发一个肯定性行动计划(AAP)。一个AAP是一份书面声明，具体说明该组织打算怎样提高目标群体的使用率。AAP以三种成分构成：目标、时间表和行动步骤。

一个AAP的目标具体说明它试图达到的被保护群体代表的百分率。时间表具体说明它希望达到其目标的时间段。例如，某个AAP可以声明：“公司计划在今后5年里把女性专业人员的百分比率从5%提高到20%。”

行动步骤具体说明，组织打算怎样达到它的目标和时间表。行动步骤一般包括以下这些事情：加强招聘努力、消除专横的挑选标准、消除工作场所的成见以及为员工提供更好的晋升和培训机会。某个例子所遵循的一系列行动步骤如下：

会见少数民族雇员和妇女雇员，请他们提建议。

评审目前的挑选和晋升程序以确定工作关联性。

为水平较低的雇员设计和贯彻一个职业咨询方案，以协助和鼓励他们规划职业的目标。

建立一个新的、较少主观性的绩效评估系统。

3. 肯定性行动、偏向对待及法律

肯定性行动的最有争议的方面是在就业过程中使用偏向对待方法或者给未充分使用群体的成员们以某种超过其他人的优势。偏向对待如专栏2-3中所指出的那样，可以采用许多形式。

虽然偏向对待不需要成为某个AAP的组成部分，但至少都包括它的某种形式。有些法律权威认为，偏向对待违背了EEO法所提出的“肤色盲”要求，直到最近，他们还在质疑这种实践的合法性。

然而，80年代中期，“最高法院”公布过好几项决定，其结果消除了这种法律上的许多不确定性。这些决定具体说明了，如果作为某个真正肯定性行动方案的一部分加以贯彻，那么，偏向对待就是合法的。为了证明是“真正的”，该AAP必须满足专栏2-3所列标准中的每一条。作为这些决定的一个结果，当给某人以偏向对待时，雇主们应当小心地进行。正如“更密切地考察”2-1中所指出的那样，它的许多形式现在显然属于非法。作为一个普遍规则：

一位选择贯彻某项自愿性AAP的雇主将会受到人们的恳切劝告，让他选择这样一种战略——按照这种战略，偏向对待的程度相当于需要它加以解决的问题的严重程度。⁷

偏向对待的形式

1. 招聘努力

公司作某种特殊的尝试，以定位和吸引未充分使用群体的成员。例如，在这些个体最易集中之处，如妇女学院和少数民族专业人员组织中以广告形式公布职务空缺。

这一实践是法律上能够接受的。

2. 一对一的雇佣

雇佣一个多数派人士就将雇一个少数派人士来增加少数派的代表性。

这一实践在某些情况下是合法的。

3. 偏向性的解雇

在解雇期间，许多公司使用“最后一个受雇，第一个解雇”的政策。这项政策经常惩罚了未充分使用群体的成员，因为有肯定性行动，他们可能是最近受雇者。当某个公司实行偏向性解雇时，它就改变了其解雇政策，从而保护了这些个体。也就是说，它“青蛙似地越过”了他们，并且从那些已充分使用的群体中解雇较多的职位稳固的个体。

如果这种实践违背了某个集体交涉协定的条款，那就是非法的。在其他情况下它也可能是非法的。

4. 雇佣方面的额外考虑

使用这种方法的公司把雇佣偏向给予未充分使用群体的成员。如果“其他所有因素都相等”，那么这种群体的某个成员将在雇佣方面得到偏爱。例如，如果一位男子和一位女子具有相等的资格，那么该女子将会受雇佣。

这种实践在目前被看作合法。但雇主必须能够证明，所有其他因素都相等。

5. 不同的标准

这项实践涉及对不同被保护群体的成员使用不同的雇佣标准。例如，当男子需要做至少20次俯卧撑时，妇女做10次便可以符合一项对身体素质要求苛刻的工作的资格。

这项实践被《1991年的民权法案》所禁止，因此属于非法。

6. 少数派的职位

使用这项实践的公司填补一个特定职位时只考虑来自未充分使用群体的成员。例如，某个公司可能声明说(通常是私下里说)，最近玛丽留下来的空缺将由另一位妇女加以填补。

这项实践是非法的。

专栏2-3 偏向对待属于合法实践的条件

1. AAP必须服务于某种纠正性的目的(即：它必须把宗旨定在矫正过去的雇主歧视或者在某些情况下矫正过去的异类影响上)。

2. AAP所瞄准的目标和时间表不必通过使用那些比偏向对待少些极端性的测量手段(如：使用无偏见的挑选方法)才可以达到。

3. 某人的被保护群体地位在雇佣决策方面不必是有待考虑的唯一因素。

4. AAP在本质上必须是暂时的，当目标被达到时停止。

5. 数值性的雇佣目标必须“合理”(作为一个普遍规则，它们不应当超过50%)。

6. AAP不必“不公正地损害”非少数派的权利。这意味着，该计划不必简单地因为其他人不属于未充分使用的群体而自动地将这些人排除在考虑之外。

7. 被雇佣的求职者必须符合该工作的最低资格。

2.2 工作场所中的环境问题

正如第1章所指出的那样，存在于某个组织中的环境能对它管理人力资源的方式产生深刻影响。对人力资源管理产生最大作用的环境影响（即：工作场所正义法、工会、健康和安全要求以及企业的国际化）包含在本书的第4编中。在此，我们讨论对人力资源管理实践具有重要影响的其他环境趋势。

2.2.1 工作场所的文化多样性

被保护群体以前一直受就业歧视的损害，平等就业机会法和肯定性行动方案的出现为这些被保护群体的成员们创造了新的就业机会。工作场所中的人口统计学组合随之变得更为多样化，因为现在进入工作场所的许多工人既不是白人、男人，也不是说英语的人。

1. 文化多样性方面目前的趋势

然而，到目前为止被见证的文化多样性的提高仅代表“冰山的尖端”。1987年由“哈德逊(Hudson)研究所”和“美国劳工部”所做的一项被称为《2000年的劳动力》的重大研究报告，揭示了某些令人瞠目结舌的人口统计学趋势，它们标志着工作场所的文化多样性的迅速攀升。专栏2-4列出了某些重要发现。其中所指明的数字告诉我们，工作场所中的雇员怎样在年龄上变得更大和在文化上更加多样化。除了这些变化之外，工作场所还在发生着双收入家庭（其中许多有年幼儿童）、单亲家庭和照顾老人家庭在数目上的某种显著增长。⁸

2. 对文化多样性加以管理

在受到适当管理时，文化多样性代表一种关键性的战略优势。通过向多样性的个体们打开大门，一个组织能够建立一个更大和更好的求职者储备库。⁹ 这些新进入者能够给工作场所带来原创性的思想和方法，同时又能帮助一个公司产品和服务瞄准其本身正在变得越来越多的市场。¹⁰ 然而，在管理得不好时，向一个文化上更加多样的工作场所的过渡能够导致一大堆问题，如新雇佣的妇女和少数民族中的高流动率、低士气和群体冲突的情况。¹¹

为了有效地管理多样性，一个组织必须对这些新工人的需要保持敏感，并且试图识别和消除那些挡在他们道路中的障碍。在“走上竞争优势之路”2-1和2-2中，我们描述了“罗姆和哈斯公司”(Rohm & Hass)及“惠普公司”(Hewlett-Packard)所采用的方法，这种方法可以说明这一观点。

专栏2-4 关于2000年的劳动力的研究发现

到2000年时：

1. 白人男性将减少到低于总劳动力的40%。
2. 白人男性将填补15%的新工作空缺(1985年为40%)。
3. 原有语言为西班牙语的非白人将填补29%的新工作空缺。
4. 亚裔美国人将填补11%的新工作空缺。
5. 雇员们的平均年龄将为40岁(1970年平均为28岁)。
6. 51%的劳动力将处在35~54岁之间。

罗姆和哈斯公司的多样性培训

罗姆和哈斯是一个以休斯敦为基地的化学公司，其多样性的劳动力中有 40% 的少数派。该公司所雇佣的工作团队以一个异质性的工人组合构成。该公司发起了一个多样化培训方案，强调群体差异的价值。受训者得到的教导是：尽管同质性的团队能够获得迅速、容易的解决办法——因为所有团队成员思考方式相象，但是创新性的解决办法却更可能出现在异质性的团队中。

雇员们认为该培训有收获。他们开始懂得了，两个人能够观察相同的情境并且获得不同的结论，其中哪一个结论都不是错误的。工人们也开始懂得了，如果员工们了解彼此的观点并且对彼此进行挑战感到舒服，那么这个时候才可能使工作得到改进。

惠普公司的多样性管理方案的内容

惠普公司进行了一项雇员态度的调查并且发现，它的少数派雇员对该公司的管理风格、薪金和津贴方案、工作环境及晋升机会特别地不满意。为了解决这些问题，惠普公司采取了以下步骤：

1. 为所有经理举办多样性培训课程。
2. 告之经理们负责达到该公司的多样性目标，包括新的雇佣政策、新的雇员开发方法以及努力取消人为的成功障碍。
3. 建立雇员开发和辅导方案，以帮助更多的雇员在组织中发展。
4. 组成雇员支持群体，如：“黑人经理小组”，以满足特殊雇员群体的需要。

一个关于某种多样化培训练习的实例

练习的名称：资产认可培训。

练习的目标：使用一组多样化的人员去解决某个问题会很有收获，因为该小组的每个成员从不同的视角看问题，因此能提出许多不同的解决问题的方法。然而，当某个人的思想被其他的小组成员贬低——因为该人的文化背景不同于他们的文化背景，此时，该过程会受到妨碍。资产认可培训的目的在于暴露人们所具有的那些针对不同于自己者的偏见和敌视并帮助他们认可：这些差别实际上能够变成资产。

怎样进行资产认可培训：该训练方案由下列步骤构成：

第一步，参加者们列出有关独特工作任务、儿时的游戏、嗜好、特殊兴趣及个人目标之类的事情的背景、经历。

(续)

第二步，参与者们与该小组分享这一信息。

第三步，小组成员们开出一个关于此人在机会出现时有可能作出的特殊贡献的清单。

关于这种培训怎样才能有所帮助的实例：有一个小组成员是一位非裔美国籍女秘书，她透露说，她在她的教会合唱队唱歌。后来对这一活动的小组讨论则揭示出，这一经历改善了她的呼吸、嗓音控制、共鸣、发音清晰度以及戏剧性的表达。该小组建议，这些技能可以被用在工作上，去向客户作销售产品介绍——这对她是一种完全新颖的工作。她已经有规律地作了一年这样的工作。

现在，我们更密切地考察旨在促进有效地管理多样性的首创精神。

1) 多样性培训

多样性培训首先试图使雇员们意识到对各种少数派群体的偏见或定型的看法，然后教给他们在日常与这些个体打交道时克服这些偏见的方法。“更密切地考察”2-2提供了在这些方案中所使用的一个关于某种多样化训练练习的例子。

提供多样化培训的组织数目正在迅速地增加。例如，提供这种培训的公司的比例已从1991年的47%提高到了1992年的75%。¹² 请注意，虽然这些方案可以产生效果，但还有与它们的使用有关的一项重要冒险存在：参加者对他们的偏见所作的声明有可能在一项EEO的案件中，被用来反对该公司。这种情况发生在一个以加利福尼亚为基地的杂货店连锁“幸运商店”(Lucky Stores)中(结果说明，它并不如此幸运)。该商店被控歧视，说它没有晋升少数派，据称其经理们在一次多样化培训班上所讨论的偏见可用作歧视意图的证据，法庭的裁决不利于该公司。

2) 打破“玻璃天花板”

虽然妇女和少数派已经进入了工作场所，但他们试图达到公司阶梯顶部的愿望却遭到了打击。许多人在初级或中级水平管理岗位上“被封了顶”。请看以下的统计：

妇女中只产生大约2%的总经理。¹³

一项关于《财富》(Fortune)500家公司的调查发现，几乎一半的公司没有女性董事。¹⁴

在过去10年里，尽管有EEO和肯定性行动方案，在1000家美国最大公司里的最高经理职位中，少数派和妇女的百分比也仅仅上升了两个百分点。¹⁵

妇女和少数派无法达到管理的最高层次，部分地因为许多人只是在最近才进入管理行列；攀登公司阶梯要花时间。然而，这种解释说明不了广泛存在的问题。这些个体的发展经常遭遇到一个看不见却在许多组织的结构里存在的非常现实的障碍，被称为“玻璃天花板”。专栏2-5描述了“玻璃天花板”的某些因素。

专栏2-5 为妇女创造“玻璃天花板”的因素

男性执行官们对妇女持有定型的看法，如：“妇女缺乏组织承诺，更加关心家庭和父母的需求。妇女不具有获得管理上的成功所必需的特征，如：攻击性和竞争性。”

女性缺乏与其他经理和执行官们“融合”(bond)的机会。例如：“妇女们经常被拒绝给予这样的机会：下班后在高尔夫球场或酒吧里加入其男性对手方的聚会。”

一个公司的晋升方法的主观性。有些品质已被识别为晋升的职位所必需，然而，挑选候选人并不以这些品质为基础，选人是主观的，经常是带有偏见的。如：“挑选经常过分地由男性执行官们实施，而他们选择与自己最相似的男性。”

“玻璃天花板”怎样才能被打破呢？帮助决策者们克服其偏见的有效的多样化培训确实能发挥作用。但多样化培训本身还不够。一个组织也必须采取步骤，帮助少数派和妇女达到他们的目标，如：为他们提供培训、职业咨询和辅导。组织还必须实行较少偏见的晋升方法—这些方法保证候选人仅仅根据其资格被挑选。在第3章(在我们讨论管理继承规划时)、第7章(在我们讨论管理培训时)和第8章(在我们讨论绩效评估系统时)中，我们将讨论这一目标怎样才能达到。

3) 满足较年轻雇员们的需要

正如我们早些时候所指出的那样，劳动力正在迅速老化。一个较大数量的年长工人就业可以变成优势。与较年轻的个体相比，较年长的个体一般更加稳定和更有经验，因此对一个组织来说是一笔巨大的资产。¹⁶

然而，对较年轻工人的管理也会导致某些独特的问题。例如，较年轻的经理们在领导那些年纪大到足够作其父母或祖父母的人工作时经常感到不舒服。¹⁷此外，较年轻工人的能力在某些工作中有可能像他们的技能随年龄增长而降低那样下降。最受年龄增长影响的技能是：运动的速度和准确性、知觉和动作之间的转化过程、问题解决、知觉、听觉和视觉。¹⁸

一个组织可以采取步骤，以减轻这些问题的影响。例如，它的多样性培训方案可以把歧视年长工人的课题包括进去，以便帮助较年轻的经理们承认和解决他们的“不舒服”问题。¹⁹此外，组织还可以帮助较年长的工人缓解技能的降低。例如，公司可以将音响放大或照明度增加以适应那些已开始有听觉和视觉问题的人。²⁰或者，把较年轻工人安置在较多依靠成熟和经验的工作中。

4) 实施工作与家庭方案

当今许多工人在兼顾工作和家庭责任方面都面临着巨大的困难。因为大量的雇员是单亲或双收入家庭的成员，所以在工作时间里经常没有人能在家中照顾家里人。²¹除了照顾儿童的需要(如：看护一个病童、参加学校的家长会议)外，许多雇员还必须照看年迈的双亲。²²

为了努力帮助雇员们解决这些问题，许多公司因此开始建立工作与家庭方案。有关这些方案的实例将在专栏2-6中加以展示。除此之外，许多组织现在还提供以下的非传统性的工作日程及安排，以便帮助工人们承担其个人的及与家庭有关的责任：即在家工作、弹性时间以及工作分担。

所谓电子上下班就是：在家工作的员工一般都在家里设置一间办公室，与公司里的办公室相似，有一台电脑、复印机、传真机及电话。电子上下班可以提高招聘率和留人率，因为许多员工更喜爱这种类型的工作安排：员工们不仅不需要途中往返从而节省时间和金钱，而且也可以更好地兼顾其工作与个人生活，还可以减少或取消照看儿童的花费。²³从消极方面看，因为没有主管在监控该雇员的工作行为，所以成功与否就取决于雇员们能够表现出来的自律程度。另一项潜在的弊端是：电子上下班的雇员们不能参加会议、会见客户等等，因此电子上下班可能不适合某些工作。

弹性时间指的是制定一个弹性的工作日程。按照这个日程，工人们必须上满8小时班，但可以选择开始和结束的时间。例如，他们可以在上午6点钟便来上班并且一直工作到下午2点，或者上午10点来上班并且一直工作到下午6点。使用弹性时间使工人们有了控制自己工作目标的灵活性。例如，如果一位母亲白天在很早的时候便上班，那么她下午3点便可以去学校接她的孩子了。有些员工完全是为了避开高峰时间拥挤的交通才这样安排其工作时间的。

大约有20%的联邦工作场所和13%的私营部门工作场所允许弹性时间。²⁴在使用弹性时间时，雇主们必须保证办公室里人手足够，那就是说，在需要时工作地点必须有足够数目的人可以使用。

工作分担是另一种替代性的工作日程安排的形式。按照这种安排，一份全时制的工作有两个人分担。它可以按好几种方式加以实施：²⁵

洛杉矶水电局

- 减少照顾儿童的费用。
- 照看有轻微疾病的儿童
- 关于如何做父母的课程和咨询。
- 即将为人父母的方案。
- 支持身为父母者的小组
- “呼吸机警戒方案” (当员工们有一件紧迫的家庭急事时)。

RJR诺毕斯科(Nabisco)公司

- 离岗时间方案(父母们可以有离岗时间,以便在开学的第一天去陪他们的孩子或者参加学校的家长会)。

斯特里德·拉伊特(Strid Rite)公司

- “代寄中心”(这是一个日托中心,专为那些完全依赖于员工的儿童和老人而设立)。

圣彼得堡泰晤士(The St. Petersburg Times) 公司

- 儿童照顾和病童照顾补助。
- 弹性工作日程安排。
- 家庭假。
- 工作分担。
- 资源和举荐服务。

每个人工作一个半天,一星期5天。

每个人一星期工作2~3个整日。

每个人轮流一星期。

每个人轮流一个月或一个季度。

工作分担的一个优势是:它使一个公司能留住有价值的雇员——这些雇员因为个人原因不想再作全时性的工作了。使用工作分担方法也可以减少产假时间并提供假期和生病阶段中的较好保险(此人的分担伙伴在那些日子里能够作为一个顶替者来上班)。²⁶ 在大多数情况下,每个工人得到一个全时工人的一半薪金和一半津贴。在贯彻这样的方案时,公司必须保证,工作分担对该岗位很合适,就是说,在这种工作安排下,工作能够有效地完成,不会导致混乱。雇主也必须保证,分担该工作的两个人能彼此相容。

这样的工作与家庭方案产生良好的责任感。通过帮助员工兼顾工作与家庭的责任,公司能提高其总体生产率、减少缺勤并更好地留住有价值的雇员。²⁷ 例如,洛杉矶水电局(见专栏2-8)发现,它的工作与家庭方案减少了

人员流动及改善了招聘。它估计,该计划每投资1美元就会产生10美元的回报。

2.2.2 工作的变动性质

影响人力资源管理的另一个趋势是目前发生在许多组织中的工作的变动性质。刺激这种变动的是工作从制造业向服务部门的转移以及技术方面的变革。我们首先描述这些趋势,然后讨论它们对一个公司的人力资源管理实践的影响。

1. 工作有了怎样的变动

某些工业部门正在严重地受到发生在过去 20 年中的技术进步的影响。诸如计算机、计算机辅助设计系统、文字处理之类技术的出现导致对一系列新技术的需要，这常常使现有技能陈旧过时。²⁸ 例如，具有传统缝纫技能的个体现在必须学习怎样操作计算机化的模式设备；那些具有传统烘烤技能的个体现在必须学习怎样操作高技术的烤箱。²⁹

除了技术变动外，如今的工作场所也正经历着在有待完成的工作类型方面的某种重大转移——从制造业向服务业的转移。例如，在 80 年代，大约有 500 万个蓝领工作从诸如钢铁、重型建造、铁路、机械和金属制造之类的行业中消失了，许多装配线工人已经被机器人代替。同时，大约 2 000 万个白领工作在诸如餐饮、人事代理机构、计算机、医院、法律服务、会计和通信设备之类的行业中被创造出来。³⁰

2. 工作的变动对人力资源管理实践的影响

这些工作场所的变动标志着对培训方案的需要，即把进入这些更多技术性的和 / 或服务取向性的工作所需要的技能提供给员工们。例如，所需要的方案有，把下述事情教给员工们：怎样操作新设备、怎样使用计算机和怎样更为有效地沟通。³¹ 在代替装配线工人时，许多公司把受培训的机会提供给这些个体，让他们能得到技术上更为先进的工作，如机器修理。

不幸的是，许多工人在学习这些更先进的技能时感到困难，因为他们缺乏更基本的技能。据估计，在美国大约有 3 000 万成人是文盲，就是说，在诸如读、写、算之类的基本技能方面他们有严重的不足。³² 这样的个体在他们能够掌握更先进的技能之前必须先克服这些不足。这个问题最近出现在某个公司里，当时，该公司正在建造一个带有以计算机整合制造和统计过程控制的新工厂，它发现，它的许多员工不能领会怎样操作设备。³³

为了解决这个问题，许多公司现在正在提供识字培训方案。³⁴ 例如，RJR 诺毕斯科公司为其雇员提供识字培训以帮助实现它的保证：任何一个雇员都不会因为缺乏基本技能而遭晋升否决或调动否决。它的识字培训课程包括算术技能、阅读理解、基本的计算机技能和沟通技能(口头和书面的)。³⁵

2.2.3 兼并和接管

兼并和接管的产生是影响组织及其人力资源管理实践的另一个环境因素。“兼并狂热”在 80 年代初开始横扫美国的企业。这些企业中有许多不是选择性的兼并，而是基于纯粹投机的敌对性接管。“接管艺术家们”仅仅是出于肢解某些公司并出售其资产以迅速获利的目的才购进那些价值被低估的公司。例如，欧文·雅可布斯 (Irwin Jacobs，绰号为“将资产变现者”)在他买进一个大型零售商公司 W.T. 格兰特 (W.T. Grant & Co.) 并迅速将其资产变现时就是这样做的。

某项兼并或接管的产生对某个组织来说能导致许多问题，正如专栏 2-7 所说明的那样。在有关某个制造商的案件中，预购谈判的保密状态在员工与管理部门之间形成了某种不信任的气氛。士气下降，雇员们开始吵吵闹闹地要求工会作代表。³⁶

在许多已经发生兼并和接管的公司中，那些一直忠心耿耿和长期受雇佣的个体看到了(崎岖道路)：他们的工作不再可靠了。结果，80 年代的兼并狂热可能从本质上改变了许多雇员看待其雇主的方式，并且随后改变了维系双方的忠诚。

这种趋势的一个后果是增加了雇员的自愿流动，这些雇员曾经更加倾向于与某个雇主度过其未来的工作生涯。另一个后果是组织冲突的某种升级，因为雇员们试图通过牺牲别人来保护他们自己的工作。帮助恢复雇员忠诚和组织承诺的人力资源管理实践因此变得越来越重要。

专栏2-7 兼并和接管对组织的潜在影响

1. 妨碍公司实现在财务和运作上的目标。
2. 使目标安排背离目标。
3. 损害士气。
4. 降低生产率和/或质量。
5. 经理们不可能拥有促进兼并的必要信息；他们不可能给员工们一幅关于变动将怎样发生的清晰图画。
6. 工作任务和报告关系可能会模糊不清。
7. 员工们可能不了解新的政策和程序。
8. 员工们不可能拥有他们所需要的资源或设备。
9. 员工们不可能知道怎样获取他们所需要的信息。
10. 群际关系可能遭到损害。

2.2.4 公司减员

在过去的10年里，许多组织都采取了缩减其劳动力规模的步骤。这个被称为为减员的过程通常都采取大量解雇的形式。例如，在1987年到1991年之间，解雇发生在《财富》杂志所列1 000家大公司中的850家公司。³⁷ 在1993年的上半年里，诸如IBM、宝洁、美国电报电话、默克、约翰逊和斯普林特之类的公司已解雇了超过353 000名工人。³⁸

1. 为什么这样多的公司在减员

减员的最新趋势由三个因素触发。第一，许多组织发现，必须削减导致公司衰退或危机的劳动力规模。例如，许多公司正在经历对其产品或服务的需求减少，这应被归诸某种衰退的商业气候、更加激烈的国际竞争和/或来自廉价商店品牌的竞争。³⁹

解释最近大量减员的第二个因素是技术进步的出现，它使许多公司能够用更少的人员生产更多的产品。例如，因为今日的电脑所需部件更少，所以，与数年前所需的劳动力相比，用更少的劳动便能装配它们。如果电脑制造商们不削减其劳动力，他们将会生产得太多，并且将因过多供应那些迅速变得过时的产品而被困住。⁴⁰

解释公司减员最新浪潮的第三个因素是公司重组，按照组重的要求，一个公司的结构将通过削去中间管理“层”而减少等级。中层经理们在这些公司里已变成可被牺牲的成分，因为信息和通信技术使得高层经理们直接监视和控制运作变得更加容易。此外，在这些被重组过的公司里，管理的风格是参与性的，这样，决策就是分权性的。一般被保留给中层经理的许多决策现在由雇员团队、特别工作组和委员会作出。结果，许多中层管理的工作被取消。事实上，从1988年到1993年间所作的所有解雇中大约有20%来自中层管理岗位。⁴¹

2. 与减员努力相关的问题

减员导致的问题经常与它所解决的问题一样多。⁴² 最大的问题之一涉及员工态度。当员工们在看到其同事相继离去之后开始担心其工作安全性的时候，一个组织中的士气可能会显著地下降。此外，组织所期待的经济利益也经常无法实现。例如，有一项研究发现，在实施过减员的公司中，75%的公司最终得到了更差的结果。⁴³ 与此相似，另一项研究也发现，减员努力的目标经常达不到。⁴⁴

90%的公司期望降低成本；仅有61%的公司做到这一点。

85%的公司寻求较高的利润；仅有46%的公司实现这一目标。

58%的公司期待实现高生产率；仅有34%的公司达到这一期望。

61%的公司期望改进公司的服务；只有31%的公司做到这一点。

人们发现，解雇员工之后与解雇之前相比，大公司的利润下降得更快。

在被调查的公司中，一半以上的公司在一年内又重新填满了那些被取消的岗位。

3. 决定何时和怎样减员

使用解雇办法仅仅是一个组织可以对减员作出的好几种反应之中的一种。在进行急剧裁员之前。组织应当考虑许多替代解雇的可用办法。专栏 2-8列出了一些替代办法。

专栏2-8 替代解雇的办法

- 冻结雇佣。
- 限制加班。
- 重新培训/重新部署。
- 转为非全时性的雇员。
- 转为工作分担。
- 转为顾问。
- 使用不付报酬的休假办法。
- 使用较短的工作周。
- 使用减薪方法。
- 使用休假年的方法。
- 实行提前退休方案。

走上竞争优势之路 2-3

圣弗兰西斯(St. Frances)地区医疗中心 的新的使命声明

1. 活出服务的核心价值、人的尊严、远见和智慧。
2. 以一种同情他人的方式工作和生活。
3. 达到和超过我们的病人、他们的家人、我们的医生和其他雇员的服务期望。
4. 创造一个具有可靠性、主人翁感和认可的环境。
5. 通过科室间的合作去满足内部和外部顾客的需要。
6. 通过持续教育去追求卓越。
7. 致力于我们的充满生气的人力资源的奉献和培训。
8. 通过质量改进过程去实现我们追求卓越的使命。

在大量解雇是唯一的可用选择时，公司必须非常谨慎地管理好这种劳动力的减少。管理部门最困难的任务之一就是在解雇之后重建士气和动机。管理团队应该起草一个新的公司使命声明，以使用一种乐观方式传达该公司的远见和目标。关于这样一种使命声明的一个实例在“走上竞争优势之路”2-3中作了说明。

为帮助那些已失去其工作的雇员，雇主们可以提供诸如外部安置、协助重新安置以及个人和家庭咨询之类的服务。⁴⁶ 斯卡埃·切夫(Sky Chef)是一家勤务飞行公司，“走上竞争优势之路”2-4描述了它的与解雇有关的首创精神。

走上竞争优势之路 2-4

斯卡埃·切夫(Sky Chef)的减员方案的内容

1. 一份慷慨分离的合同利益(给那些自愿离开组织的个体以及那些被解雇的个体)。
2. “过渡服务”，包括：“心理咨询”、“财务咨询”、“工作培训”、“消费信用咨询”。
3. 一个职业中心，它提供“职业过渡咨询”、“关于建立网络的工作室”、“关于准备简历的协助”、“关于面试的培训”。
4. 一个资源中心，为进一步协助员工在找到新工作方面作过渡。

2.2.5 全面质量管理

企业始终关心如何通过向顾客提供优质产品和服务而使顾客满意。保证质量的传统方法是巡视(inspection)过程。例如，许多制造商都使用质量巡视员在产品发运前去侦测有缺陷的产品。

然而，在70年代和80年代，许多美国公司开始把它们在全球市场中的竞争优势输给了那些能生产出质量更好的产品和服务的公司。结果，好几位管理专家开始质疑质量保证的传统方法的可行性。管理学教授罗伯特·卡迪(Robert Cardy)和格里高利·杜宾斯(Gregory Dobbins)认为这种方法不恰当，因为：⁴⁷

过多的有缺陷的产品/服务逃过了侦测并被售给了顾客。

侦测过程的成本太高。这些成本包括生产有缺陷的产品或服务的成本以及纠正该问题的成本。

这些关心酿成了全面质量管理(TQM)的运动。全面质量管理强调预防错误而不是侦测错误。它认为，首先“做正确”是最佳办法。采用这种方法的公司试图把质量建立在设计、生产和运送产品或服务的所有阶段之中。这些公司授权工人们追溯产品或服务的问题至其根源并且重新设计生产过程以便使用各种解决问题的技术和统计学的技术(例如：统计过程控制)去消灭它们。工人授权皆采用顾问组、特别工作组和跨职能团队的形式。

许多公司已经成功地实行全面质量管理。例如，施乐公司实施的全面质量控制减少了38%的顾客投诉，摩托罗拉减少了80%的缺陷产品。⁴⁸ 全面质量管理的倡导者们声称，它之所以能成功，是因为它以顾客为焦点并且促进了诸如团队工作、持续学习和持续改进之类的健全管理。⁴⁹

然而，贯彻全面质量管理的尝试并不总是成功的。1992年的一项调查表明，使用全面质量管理的公司中只有36%的公司认为它增加了它们的竞争力。⁵⁰ 一项1994年的研究则指出了一个75%的失败率。⁵¹ 管理学教授戴维·包日(David Boje)把这些失败归因于工人们的态度——许多人怨恨全面质量管理方案，把它们看作是一种以较少的支出从工人们那儿获得较多产出的管理工具，仅此而已。⁵²

工人们不得不承担越来越多的责任，但得到的钱却更少。工人们不得不自我监督而公司却省下了监工的薪水。工人们不得不完成三个人的工作而公司却省下了被减掉的劳动力成本。

尽管有拼凑起来的成功记录，但许多公司却仍然在赶全面质量管理的浪头。根据一项

1991年的研究，93%的制造公司和69%的服务公司都至少贯彻某些质量管理实践。最流行的实践是使用自我管理的工作团队。⁵³例如，“联邦快递公司”有4000个“质量行动团队”，“摩托罗拉公司”有2200个“全面顾客满意团队”，而西屋 CNFD则有200个自我管理的解决问题团队。⁵⁴如果这一趋势继续下去，到公元2000年时，所有的美国工人中将有50%属于某种形式的自我管理团队。⁵⁵

转向某种全面质量管理方法的公司必须改变它们的许多传统人力资源管理实践。例如，使用自我管理的工作团队需要新的挑选、培训、评估和奖励的策略。施行全面质量管理的公司必须挑选和/或(通过培训)创造出优秀的“团队选手”，并且必须以团队的绩效而不是个体的绩效为基础去评价和奖励人。我们将在第9章和第10章里进一步讨论这些问题。

2.3 再次考察本章目标

1. 理解平等就业机会法律的性质以及法院怎样诠释它们

平等就业机会法包括：《1964年的民权法案》和《1991年的民权法案》、《1978年的怀孕歧视法案》、《1986年的移民改革和控制法案》、《1967年的雇用年龄歧视法案》以及《1990年的残疾美国人法案》。

这些法律基本上按照它们所适用的具体被保护类别而相区别。总的来说，下列类别受保护而不受歧视危害：种族、肤色、性别、宗教、来源国别、年龄(40岁及以上)和残疾。

歧视的法律定义采取两种形式：异类对待(故意歧视)和异类影响(非故意歧视)。

法院要求：原告必须首先建立一个表面上证据确凿的案件；然后被告必须驳回那个案件。

2. 理解肯定性行动方案的性质以及应该怎样贯彻它们

肯定性行动方案寻求通过建立“肤色自觉”的首创精神去消除歧视。

肯定性行动方案有时是法律的要求，但通常在自愿的基础上被贯彻。

肯定性行动方案由两个步骤构成：使用分析和行动规划。

肯定性行动方案有时给个体们由偏向对待。如果是作为某项真正的肯定性行动方案的一部分加以实施，则这种实践属于合法。

3. 描述文化多样性对组织的影响以及它能怎样被加以管理

劳动力正变得在年龄上更大和在文化上更多样化。

管理首创精神包括多样性培训、采取打碎“玻璃天花板”的步骤和满足年纪较长工人的需要，以及实施工作与家庭方案。

4. 解释工作的变动性质以及这一现象怎样影响人力资源管理实践

技术进步和在有待完成的工作的类型上的某种转移已导致对某个新的工作技能系列的需要。

这些趋势标志某种对培训方案的需要(包括识字培训在内)。

5. 描述合并和接管的产生对人力资源管理实践的影响

兼并和接管的发生能够降低雇员们的忠诚和士气并增加自愿流动比率和组织冲突的次数。

6. 理解减员的原因、它的潜在危险以及减员努力应当怎样加以管理

减员努力经常达不到经济目标并且会削减雇员的士气。

公司应该考虑替代解雇的办法。

在实施解雇时，公司应当试图重建雇员士气并努力帮助已失去其工作的雇员们。

7. 理解全面质量管理运动的性质以及它对人力资源管理实践的影响

全面质量管理强调预防错误而不是侦测错误。

实行全面质量管理的公司授权给工人们追溯产品或服务出现问题的原因至它们的根源并重新设计生产过程以消灭它们。

全面质量管理需要在雇员挑选、培训、评价和奖励策略上有新方法。

关键性术语

肯定性行动 (affirmative action)

肯定性行动计划 (affirmative action plan)

《1967年的雇佣年龄歧视法案》 (Age Discrimination in Employment Act of 1967)

《1990年的残疾美国人法案》 (Americans with Disabilities Act of 1990)

关于真正职业资格的辩护 (BFQQ defense)

《1964年的民权法案》 (Civil Rights Act of 1964)

《1991年的民权法案》 (Civil Rights Act of 1991)

异类影响 (disparate impact)

异类对待 (disparate treatment)

裁员、减员、减肥、瘦身 (downsizing)

平等就业机会 (equal employment opportunity)

弹性时间 (flextime)

五分之四规则 (four-fifths rule)

玻璃天花板 (glass ceiling)

《1986年的移民改革和控制法案》 (Immigration Reform and Control Act of 1986)

工作分担 (job sharing)

“麦克道尼尔-道格拉斯测验”、“麦道测验” (McDonnell-Douglas Test)

混合动机案例(件) (mixed-motives cases)

组织重组 (organizational restructuring)

偏向对待 (preferential treatment)

《1978年的怀孕歧视法案》 (Pregnancy Discrimination Act of 1978)

表面上证据确凿案件 (prima facie)

被保护类别，受保护分类 (protected classification)

被保护群体(团体) (protected groups)

电子上下班，电脑代步 (telecommuting)

全面质量管理 (total quality management)(TQM)

使用分析 (utilization analysis)

复习题

工作场所中的法律问题

1. 定义“被保护类别”和“被保护群体”这两个术语。

2. 《1991年的民权法案》在哪些方面与《1964年的民权法案》有所区别？

3. 概述下列法律的主要条款：《1978年的怀孕歧视法案》、《1967年的雇佣年龄歧视法案》

和《1990年的残疾美国人法案》。

4. 请指出某个原告为建立一个表面上证据确凿的歧视案件所能采取的4种方法。

5. 针对下述4种情况中的每一种，请叙述原告将试图建立的表面上证据确凿的案件类型(即：异类对待或异类影响)。如果某个表面上证据确凿的案件得以建立，那么在每种情境下雇主将试图怎样为自己辩护？

a “都市警察局”使用一种书面测验去挑选新官员。该测验是按专业要求开发而成的。80%的绿色求职者通过，但只有10%的棕色求职者通过。

b 有位老板看着他的女秘书说：“你被开除了，因为你做的咖啡不受欢迎。”然后他雇了另一位女秘书来代替她。

c 一位外国出生的雇员一直未能被提拔到管理岗位上，因为他的上司对他推荐不力。他的绩效评估得分一直优异。在过去25年里，已有15%的管理岗位被填补，但符合这种晋升资格的在外国出生的27位雇员中没有一位受到晋升。

6. 描述贯彻某项肯定性行动方案所涉及到的两个步骤。

工作场所中的环境问题

7. “玻璃天花板”这个词是什么意思？为打破这种天花板，一个组织必须采取哪些步骤？

8. 工作的性质正以何种方式在变动？这种趋势怎样影响人力资源管理的实践？

9. 最近大量兼并和接管的结果引起了哪些种类的问题？

10. 描述这么多的公司开始减员的三个原因。

11. 一个组织应当怎样管理它的减员努力？

经验性的练习

肯定性行动辩论

概览

全班将参加一场关于下述命题的辩论：

肯定性行动对少数派群体和妇女来说是一种实现平等就业机会的公平办法。

步骤

1. 每个坐在房间左侧的学生将采取“赞成”立场，那些坐在右侧的学生采取“反对”立场。

2. 4个或5个学生分成一组并且制定出一份支持你们立场的论点清单。

3. 然后赞成和反对的双方都应制定一份支持其立场的论点的主要清单。从各方的每个小组中产生一个代表，由这些代表制定主清单，代表们彼此会见并比较清单。这样，就有了两份主清单：赞成和反对。

4. 来自各方的小组代表将组成辩论团队。

5. 辩论应按照下列程序进行：

第1回合：

每个团队用10分钟介绍它的案例。所有辩论员都应当参加。赞成方首先介绍。

第2回合：

每个团队用5分钟驳回另一方所阐述的论点并且按需要重新建立它自己的论点。反驳应当直接针对另一方所持的论点。其目的在于对那些论点提出质疑。反对方首先进行。(请注意：在第1回合中介绍你们的论点，直到第2回合前都不反驳。)

第3回合：

班级其他成员(即：听众)用10分钟交叉考察每个团队的成员们。然后全班投票决定他们持何种立场。

案例题

一个有关毛发的问题

毕包迪斯(Peabody's)餐馆保持着一项它在东南地区的74个企业都要执行的统一修饰政策。该政策禁止餐馆经理及其他餐馆人员蓄留除修剪整齐的小胡子以外的面部毛发。毕包迪斯从1972年以来一贯地实施这项修饰政策。类似于毕包迪斯的修饰标准在餐馆业中很普遍。毕包迪斯觉得,修饰政策反映了该连锁餐馆作为一个家庭取向企业的公众形象,在这个企业中,食物是在卫生条件下被提供给顾客的。

桑迪特·辛格(Sandeet Singh)是锡克教(Sikn)的一个成员。锡克教的惯例禁止剃面部毛发。为服从其宗教的命令,辛格先生蓄了长须。在填写一份申请毕包迪斯经理职务的表格时,有人告诉他说,他的胡须违反毕包迪斯的政策,他必须剃去他的胡须,否则便得不到该职位,宗教原因也不能成为例外。因为辛格先生拒绝剃去他的胡须,所以,即使他是最合格的求职者,他也没有得到这个职位。辛格先生采取了一个诉讼行动,声称这是宗教歧视。

1. 辛格先生怎样建立一个表面上证据确凿的歧视案件?
2. 如果一个表面上证据确凿的案件得以建立,那么,雇主怎样为它自己辩护?
3. 如果你是法官,你将怎样裁决?请解释。

参考资料

1. *Final Interpretations: Age Discrimination in Employment Act* (1981). Code of Federal Regulations, Part 1625.
2. Ledvinka, J., and Scarpello, V.G. (1991). *Federal Regulation of Personnel and Human Resource Management* (2nd ed.). Boston: PWS-Kent.
3. Ibid.
4. Faley, R.H., Kleiman, L.S., and Lengnick-Hall, M.L. (1984). Age discrimination and personnel psychology: A review and synthesis of the legal literature with implications for future research. *Personnel Psychology*, 37, 327-350.
5. *Watson v. Fort Worth Bank* (1988). 487 U.S. 977.
6. Panaro, G.P. (1990). *Employment Law Manual*. Boston: Warren, Gorham & Lamont.
7. Kleiman, L.S., and Faley, R.H. (1988). Voluntary affirmative action and preferential treatment: Legal and research implications. *Personnel Psychology*, 41 (3), 481-496.
8. Frone, M.R., Russell, M., and Cooper, M.L. (1992). Antecedents and outcomes of work-family conflict: Testing a model of the work-family interface. *Journal of Applied Psychology*, 77 (1), 65-78.
9. Parry, L.E. (1993). Work force America! Managing employee diversity as a vital resource. In J.L. Pierce and J.W. Newstrom (Eds.), *The Manager's Bookshelf* (pp. 194-200). New York: HarperCollins.
10. Staff. (1993, Spring/Summer). Managing diversity helps employers attain top performance. *BNAC Communicator*, 14.
11. Parry, Work force America!
12. Ibid.
13. Stuart, P. (1992). What does the glass ceiling cost you? *Personnel Journal*, November, 70-80.
14. Staff. (1992, May 31). The workplace. *Dallas Morning News*, p. 11.
15. Dominguez, C.M. (1990). A crack in the glass ceiling. *HRMagazine*, December 65-66.
16. Winning with diversity. *Nation's Business*, 80(9), U.S. Chamber of Commerce, 1615 H. Street NW, Washington, DC 20062.
17. Fyock, C.D. (1994). Finding the gold in the graying of America. *HRMagazine*, February, 74-76.

18. Rhodes, S.R. (1983). Age-related differences in work attitudes and behaviors: A review and conceptual analysis. *Psychological Bulletin*, 93 (2), 328–367.
19. Fyock, Finding the gold.
20. Faley et al., Age discrimination.
21. Morrison, P.A. (1990). HRM: Its growing scope and future direction. *The Futurist*, March/April, 9–15.
22. Sit, M. (1989). Family and work collide. *Boston Globe*. pp. 25–26.
23. McGee, L.F. (1988). Setting up work at home. *Personnel Administrator*, December 58–62.
24. Buckley, M.R., Fedor, D.B., and Kicza, D.C. (1988). Work patterns altered by new lifestyles. *Personnel Administrator*, December, 40–43.
25. Cacti, W.G. (1988). Part-year vs. part-time employment. *Personnel Administrator*, May, 60–63.
26. Solomon, C.M. (1994). Job sharing: One job, double headache? *Personnel Journal*, September, 88–96.
27. Morrison, HRM: Its growing scope.
28. Kravetz, D.J. (1991). Increase finances through progressive management. *HRMagazine*, February, 57–62.
29. Overman, S. (1993). Retraining our workforce. *HRMagazine*, October, 40–44.
30. Kravetz, Increase finances.
31. Hines, A. (1993). Transferable skills land future jobs. *HRMagazine*, April, 55–56.
32. Zalman, R.G. (1991). The “basics” of in-house skills training. *HRMagazine*, February, 74–78.
33. Hitt, M.A., Hoskisson, R.E., and Harrison, J.S. (1991). Strategic competitiveness in the 1990s: Challenges and opportunities for U.S. executives. *Academy of Management Executive*, 5 (2), 7–22.
34. Ibid.
35. Santora, J.E. (1992). Nabisco tackles tomorrow’s skills gap. *Personnel Journal*, September, 47–50.
36. Marks, M.L., and Mirvis, P.H. (1992). Track the impact of mergers and acquisitions. *Personnel Journal*, April, 70–79.
37. Vollman, T., and Brazas, M. (1993). Downsizing. *European Management Journal*, 11 (1), 18–29.
38. Strauss, G. (1993, August 31). Bargain prices have a price: Job cuts. *USA Today*, p. B1.
39. Ibid.
40. Vollman and Brazas, Downsizing.
41. Floyd, S.W., and Wooldridge, B. (1994). Dinosaurs or dynamos? Recognizing middle management’s strategic role. *Academy of Management Executive*, 8 (4), 47–57.
42. Fuchsberg, G. (1993, October 1). Why shake-ups work for some, not for others. *The Wall Street Journal*, pp. B1–2.
43. Keidel, R.W. (1994). Rethinking organizational design. *Academy of Management Executive*, 8 (4), 12–27.
44. Ibid.
45. Weinstein, H., and Leibman, M. (1991). Corporate scale down, what comes next? *HRMagazine*, 36(8), 33–37.
46. Vollman and Brazas, Downsizing.
47. Cardy, R.L., and Dobbins, G.H. (1996). Human resource management in a total quality organizational environment: Shifting from a traditional to a TQHRM approach. *Journal of Quality Management*, 1 (1), 5–20.
48. Stone, D.L., and Eddy, E.R. (1996). A model of individual and organizational factors affecting quality-related outcomes. *Journal of Quality Management*, 1 (1), 21–48.
49. Church, A.H. (1995). Total quality management: Something old or something new? *The Industrial Psychologist*, 32 (4), 55–63.
50. Ernst & Young 7 American Quality Foundation (1992). *International quality study: Best*

- Practices Report*. New York: American Quality Foundation.
51. Spector, B., and Beer, M. (1994). Beyond TQM programmes. *Journal of Organizational Change Management*, 7 (2), 63–70.
 52. Cited in Church, Total quality management: Something old or something new?
 53. Cited in Masterson, S.S. and Taylor, M.S. (1996). Total quality management and performance appraisal: An integrative perspective. *Journal of Quality Management*, 1 (1), 67–89.
 54. Blackburn, R., and Rosen, B. (1993). Total quality and human resources management: Lessons learned from Baldrige award-winning companies. *Academy of Management Executive*, 7 (3), 49–66.
 55. Carson, K.P. and Steward, G.L. (1996). Job analysis and the sociotechnical approach to quality: A critical examination. *Journal of Quality Management*, 1 (1), 49–65.



人力资源管理的 挑选前实践

第3章 人力资源的规划

第 3 章

人力资源的规划

本章概要

- | | |
|--|--|
| 1) 获取竞争优势
篇首案例：AT&T获取竞争优势
把人力资源规划与竞争优势联系起来 | 人力资源规划过程的结果
人力资源信息系统 |
| 2) 人力资源管理的问题与实践
战略规划
人力资源的规划 | 3) 经理的指南
人力资源规划与经理的工作
人力资源管理部门怎样才能起作用
为经理们建立人力资源管理的技能 |

本章目标

在学完本章以后，你将能够：

- 1) 理解人力资源规划对一个公司的竞争优势的贡献
- 2) 解释为什么公司要制定战略性规划和怎样制定
- 3) 解释为什么要进行人力资源规划活动以及如何去进行
- 4) 描述怎样开发人力资源管理的实践以响应某个人力资源的规划
- 5) 理解人力资源信息系统在规划及其他人力资源管理实践中所起的作用



3.1 获取竞争优势

3.1.1 篇首案例：AT&T获取竞争优势¹

1. 问题：新的商业计划使充实关键领导岗位变得困难起来

AT&T公司在1982年被剥夺了其对电话公司的操纵权，这是一次根本性的转变，这使AT&T失去了已持续一百年的在这一领域中的稳定的垄断地位。它现在变成了一个在全球市场提供多样化产品与服务的竞争性组织，它将与新的顾客和供应商做生意，而且由于一系列的收购与合并，它还将和新的商业伙伴一起工作。

由于其商业性质的改变，AT&T需要重新审查它的许多人力资源管理实践。首先AT&T被迫按其新的商业计划调整它的职员配备实践。这种需要在上层管理机构显得尤为突出。需要一种“新类型”的经理——这些人对于公司的新的产品和服务有丰富的知识，有能力对收购与合并进行管理，并有能力在不确定的环境中有效地行使其职能。

2. 解决办法：开发一个电脑化的职业生涯行进系统

AT&T通过开发和实行一种职业生涯行进系统来解决其职员配备的管理问题。这一系统有两方面的目的：第一，确认公司的新的全球商业计划所要求的管理技能；第二，追踪所有有志于高层管理职位的现有经理的技能水平。这样一个系统将允许AT&T能在出现空缺时去“推荐”并最终选择就任人选。

AT&T开发的这个系统是一个电脑化的系统，其中储存了有关AT&T的人员和职位大量的信息。例如，“人员档案”包括了有关每一个经理的信息，如工作历史、教育程度、优点和缺点、领导开发需要、开发计划、培训（参加过的和计划参加的）和特殊技能（例如，对外语的精通程度）。对于每个作为目标的高层管理职位，“职位档案”都列出了如职位头衔、就任地点、技能要求（现在的和将来的）以及这一职位的可能的继任者。

3. 职业生涯行进系统怎样提高竞争优势

使用这一系统能帮助AT&T保持其组织的高层领导的连续性，具体地说，这一系统使AT&T能够识别：

- 对于不同的高级职位所需的领导技能。
- 特殊的有资格升至某个确定职位的雇员。
- 具有足够数量的“当地”内部候选人的职位。
- 每个候选人的必要开发活动。

通过手中的这些资料，AT&T现在已经掌握了一个在高级职位出现空缺时可以从中进行挑选的全世界的合格内部候选人的后备库。而且，这一系统有相当的灵活性，允许公司对突然的变化需要作出快速反应。例如，当巴黎的高层管理职位由于合并而突然出现悬而未决的情况时，这一系统会迅速地确定一个能流畅地使用法语的合格候选人。

3.1.2 把人力资源规划与竞争优势联系起来

正如我们在AT&T的案例中所看到的那样（也如我们在第2章中讨论的那样），美国的公司现在必须在一个迅速变化的商业环境中进行运作。这些变化对人力资源管理实践有着重要的意义。为了保证管理实践对商业需要的支持，各个机构必须不断监控变化的环境并设计相应的人力资源管理策略来处理它们。这个把人力资源问题与组织的商业需要联系起来

的程序被称为“人力资源规划(或HR规划)”。

人力资源规划被定义为“(对组织的需要)进行识别和应答……以及制定新的政策、系统和方案来使人力资源管理在变化的条件下保持有效的过程”。² 因此人力资源规划的目标是(1)让组织可以预见其未来人力资源管理的需要和 (2)识别可以帮助它们满足这些需要的实践。

有效的人力资源规划能提高竞争优势,这一事实已经受到一批研究结果的支持。研究表明,那些进行人力资源规划的公司一贯比没有这么做的公司表现得更好。³ 现在我们就来讨论一下人力资源规划活动如何提高竞争优势。

1. 把人力资源管理实践与组织的目标联系起来

作为管理专家,苏珊·杰克逊(Susan Jackson)和兰道尔·舒勒(Randall Schuler)指出,人力资源规划是“把其他所有的人力资源活动连接在一起并且把这些活动与组织的其余部分整合起来的线”。⁴ 专栏3-1举了一个关于一个公司的人力资源管理实践怎样能与一个组织的目标相整合的例子。

这一整合过程会在“走上竞争优势之路”3-1中进一步阐明,它揭示出了福特汽车公司(Ford Motor Company)在70年代末期,怎样通过开发一种新的战略以及调整其人力资源管理的焦点以便与这一策略相匹配而扭转了公司的命运。

专栏3-1 把人力资源管理实践与组织的目标联系起来的一个例子

战略目标:改进管理质量和领取薪水人员的绩效。

人力资源管理实践:

1. 解雇低绩效者:训练经理们作出准确的绩效评估。
2. 激励绩效最高者:开发一个按业绩支付薪金的方案。
3. 提高管理能力:改进管理机构招聘的程序,并向所有的经理提供额外的培训。
4. 鼓励绩效不佳者退休:实施一个提早退休的方案。

走上竞争优势之路 3-1

福特汽车公司把人力资源管理实践 与战略联系起来

70年代,作为一个优质汽车的制造商,福特的声誉跌到了历史最低点。在1979年,该公司试图通过明确阐述一个新的使命宣言“制造高质低价产品”来扭转其命运。为实现这一使命,福特公司认识到,为提高其雇员的承诺和激励,它不得不改变其人力资源管理的实践。正如一位福特公司的总经理所指出的,“没有受到激励的和受到关心的工人,我们就不能像我们需要的那样降低成本,我们也不能得到我们所需要的优质产品。”福特的努力包括改进劳动生活的质量和授权较低层次雇员作关键决策的组织重组的方案。

2. 为未来的人力资源管理实践起某种建筑砌块作用

正如第1章曾经指出过的那样，人力资源规划是人力资源管理的一个主要的建筑砌块。也就是说，像整个这本书描述的那样，许多人力资源管理实践的成功执行依赖于细致的人力资源规划。通过人力资源规划过程，一个组织能够确定它未来所需要的技能组合，然后它就可以像篇首案例中AT&T所做的那样，利用这一信息为其招募、挑选以及培训和开发实践制定计划。人力资源规划在培训和开发过程中起着重要作用。例如，在以下段落中，管理顾问L.詹姆斯·哈维(L. James Harvey)描述了这一重要作用：⁵

有一件事可以肯定：除非公司制定有效的战略规划并且其人力资源开发规划与之相连...否则其人力资源开发的努力就无法实现它最大的潜力。

3. 与人力资源规划失败相联系的后果

专栏3-2中列出了从人力资源规划中得到的一些好处。正如人们从这个专栏中看到的，人力资源规划的使用让公司能通过对可能发生的事件进行准备来获得对其未来的控制。那就是说，它们可以预见到变化并设计适当的行动程序。当公司学会如何在未来的事件上获取资本时，它们自己的未来就改善了。

专栏3-2 由人力资源的预测所产生的利益

1. 在工作分配的规划方面进行援助。
2. 帮助应付职员配置要求的变化。
3. 识别招聘的需要。
4. 提供有关信息：
 - 公司目标怎样影响雇佣、培训和留住雇员的需要。
 - 在某些特定领域是否可能出现人员不足或过剩。
 - 怎样恰当地开发雇员以满足未来的需要。
 - 商业变化有可能怎样影响人力资源需要。

人力资源规划具有价值，而许多公司却忽视了这一机会。其中的一些公司把这看做是太困难的事或太使人感到挫折，而另一些公司甚至没有意识到对它的需要。正如一位作家指出的那样：⁶

虽然目前的趋势是把人力资源规划与战略规划整合起来，但是许多组织仍只是对这种思想做一种“口头应酬”。就像典型的给予经济资源的获取和使用那样，极少有对人力资源的获取和利用进行很详细、彻底分析的情况。总经理们似乎确信，他们所需要的任何人员总可以从市场上招聘到。有许多证据表明了这种想法的愚蠢和潜在的后果。

例如，当对其人力资源无法进行适当地规划时，雇主们被迫在事件发生后而不是之前作出反应；那就是说，他们是反应性的(reactive)而不是选动性的(proactive)。当这一结果出现时，一个组织就不能正确地预见其未来人员需求的增长。在最好的情况下，这样的公司也许将不得不在最后一分钟里进行人员招聘并也许会因此找不到最佳的候选人。在最糟的时候，这个公司也许真的出现了人员不足的问题。

如果一个公司把人员不足问题拖延长长的一段时间，它也许最终会因各种可能的结果而吃尽苦头。举例而言，这种人员不足的情况可能导致现有雇员面临巨大的压力，就好像他们在没有足够的资源和协助的情况下努力应付额外的需求一样。而且如果所需要的工作没被完成，公司也许会面临订单退回情况的增多，这将导致商誉的下降、竞争的增加和

市场份额的减少。

3.2 人力资源管理的问题与实践

3.2.1 战略规划

如果你不知道你正在去哪儿，那你怎么到达那儿呢？组织正是通过制定战略规划这一过程来确定它们正往哪儿去。在制定一个战略规划时，一个组织会具体规定其全部意图和目标，并指出如何实现它们。战略规划的制定过程一般由以下步骤构成：⁷

步骤1：确定组织的使命。

步骤2：审视组织的环境。

步骤3：设定战略的目标。

步骤4：具体提出一项战略规划，其中有一部分涉及人力资源需要。

1. 步骤1：确定组织的使命

战略规划过程的第一步是开发一项使命陈述——一个关于组织的总体意图的宣言。该使命陈述定义将公司和其他类似性质的公司区别开来的基本商业活动范围和运作。⁸ 它回答了这样一些问题：“我们的公司为什么存在？”和“它能做出怎样的独特贡献？”⁹ “走上竞争优势之路”³⁻²展示了一个使命陈述的例子。

走上竞争优势之路 3-2

哥伦比亚燃气系统公司的使命宣言

哥伦比亚燃气系统公司(Columbia Gas System)通过它的子公司，在天然气工业和与其相联系的资源开发的各个部分中积极寻找机会。就像哥伦比亚燃气系统公司的三星符号所例证的那样，分开来加以管理的各个公司都在为下列3种人的利益而工作：系统公司的股东们——通过对他们的投资上的竞争性回报；消费者——通过有效率的、安全的和可靠的服务；以及雇员——通过有挑战性的和有奖励性的职业生涯。

2. 步骤2：审视组织的环境

组织的规划者们接下来必须审视公司的外部与内部环境，以识别其造成的威胁和机会。外部环境的审视是为了识别由政治、法律、经济、社会和技术问题带来的挑战，就像第2章中描述的那样(例如，愈来愈多的法律需求、迅速变化的技术)。规划者们也必须审视他们行业的环境以识别他们的竞争对手正在做些什么，哪些新公司可能加入到市场中来，以及可能出现哪些替代性的产品与服务。

在审视内部环境时，规划者们会对公司的优势和劣势进行评估，这是因为公司的战略目标应当旨在利用优势而把劣势减到最低。要考虑的关键内部因素包括一个公司的文化、结构、当前使命、历史、管理层数、管理控制的跨度、人力资源的技能、领导与权力以及职能领域的数目。举例而言，就像第2章中指出的那样，许多公司现在正努力通过授予低级雇员更多的权力和减少管理层次来纠正它们的层级结构所滋生出的问题。

虽然大部分战略决策由公司的执行总裁(CEO)批准,但是搜集信息的任务还要依靠所有的经理和雇员来完成。举例而言,各职能区域的副总裁们往往为公司关于新的战略方向的决策提供建议。随着管理层级系统向下部移动,个体具有一种更专门化的或更具体的目标。

专栏3-3举出了为总的战略规划提供信息的不同职能领域。由于这一规划的重要性,一个公司应该鼓励所有的经理和雇员提供建议。为了确保参与,公司可以授权一个代表不同职能领域的雇员和经理的委员会去收集资料。

专栏3-3 对战略规划的管理性投入(由职能领域)

领域	规划投入
营销	产品预测
	经济条件
	竞争者的行为
	新产品接受
	广告与促销活动
	消费者行为问题
制造	购买/使用习惯
	机器性能
	过程改进
	全面的产品质量资料
财务	劳动队伍的生产率
	新设备计划
	成本资料
	债务等级
人力资源	公司的财务条件
	财务绩效的资料
	劳动市场条件
	培训方案
	职员配备能力
工程	人力资源容量
	政府法律和雇佣法规
	新产品开发
	劳工与机器标准
购买	项目与产品变化
	设计的修改
	原材料的可获得性
	存货水平
	储藏和仓库的容量
	供应商和卖主的容量

3. 步骤3：设定战略的目标

战略规划过程的第三步是设定战略目标,这些目标具体说明想要达到的结果。如果公

司要实现其使命就必须达到这些结果。战略目标应该是具体的、有挑战性的和可测量的。这些目标应该涉及这样一些领域，如市场地位、创新、生产率、物质与金融的资源、利润率、管理绩效与开发、工人的绩效与态度以及公众职责等各个领域。¹⁰我们将在第8章对目标的设立过程进行更为详细的讨论。

4. 步骤4：具体提出一项战略规划

一旦审视过内外部环境，并且确定了目标，一个组织就应该提出它的战略规划。战略规划具体说明一个公司为了达到其战略目标而必须采取的行动。它是通过把公司目标转化成为更具体的职能或部门的目标，然后制定实现这些目标的策略而被提出的。战略规划一般为财务、营销、管理、生产和运作、会计、信息系统以及人力资源等方面加以设定。在接下来的几节中，我们将讨论一个公司的战略规划如何能在人力资源领域中提出和加以贯彻。

3.2.2 人力资源的规划

就像前面指出的那样，人力资源规划涉及一个公司的人力资源管理实践与它的战略性商业需要的联系，这种联系已经被战略规划过程识别出来了。¹¹人力资源规划也许需要同时在短期限和长期限(3年或更长)的基础上加以制定，其目标是为了确保人们无论公司在何时何地需要，他们都被按照适当的特点和技能加以利用。通过人力资源规划的过程，一个公司能够产生(1)一个未来人力资源需要的清单(也就是未来工作的空缺和需要哪些类型的人去填补空缺)和(2)一个满足这些需要的计划。

为了推知其人力资源的需要，一个公司首先要预测它的人力资源的需求(即：在未来的某一时点上完成该组织的工作所需要的人员数量和类型)，然后再预测公司的供给(也就是预期已经被补充的岗位)。这两个预测间的不同之处意味着公司的人力资源需要。举例而言，如果一个公司估计它将在下一个财政年度“需求”12名会计，而到那时预期通过“供给”会有9人到位，它的人力资源需要将是另外雇佣3名会计。

让我们现在对一个公司如何能确定它的人力资源需要以及设计满足这些需要的计划进行更密切的观察。

1. 需求预测

需求预测包括对组织在某个未来的时点上需要多少数量和类型的人进行预测。需求预测有两种一般方法：统计学的方法和判断的方法。

1) 统计学的方法

一个公司使用统计学的方法预测在某些商业要素基础上所需的劳动力队伍的大小。商业要素是商业的属性，如销售量或市场份额就是与所需的劳动力队伍的大小有紧密联系的。举例而言，一个医院可以使用所计划的患者负担这一商业要素来预测它在某个时点上需要护士的数目。

需求预测的统计学方法被典型地使用于当一个组织在一个稳定的环境中运作时、在某一个适当的商业要素可以用某种程度的确定性被预测出来时。举例而言，统计学方法对一个位于低人口(病人)增长区域的医院是适当的。一个运作在一个不怎么稳定的环境中的组织(比如说一个位于有大幅度增长和变化区域的医院)更可能依靠判断的方法。

需求预测的统计学方法最常被用在趋势、比率和回归的分析上。在趋势分析中，未来的人力资源需求是在过去关于某个商业要素的商业趋势的基础上加以预测的。表3-1中举出了一个有关趋势分析的例子，它描述了一个商业要素(即，销售量)和劳动力规模大小之间的关系。举例而言，就像人们可以从这个专栏中看到的那样，如果这个公司预计它1997年的销售额为1000万美元，它就需要把劳动力规模的数目增加到大约240人左右，也就是它在1993年销售额为1200万美元时所拥有的雇员数目。

表3-1 对一个制造业公司的人力资源趋势分析

	1993	1994	1995	1996	1997
销售额(千美元)	10 200	8 700	7 800	9 500	10 000
雇员人数	240	200	165	215	?
计划销售额					

比率分析是通过计算特殊的商业因素和所需要的雇员的数目之间的一个精确比率来确定未来人力资源需求的方法。这样它就提供了一种比趋势分析更为精确的估计值。例如，在一个大学里对教授的需求可以以学生/教员的比率为基础来预测。比如说，让我们假设一个大学有10 000名学生和500名教授；这样学生/教员的比率就是10000/500或者说20:1。这一比率表明，大学对于每20名学生就需要1名教授。如果这个大学预期明年注册的学生将会增加1 000名，它将需要另外雇佣50(1000/20)名教授(假设目前的500名教授在明年前没有人要离开)。

回归分析在预测中与趋势分析和比率分析间的类似之处在于：它们都是以一种商业要素和劳动力规模的大小间的联系为基础的。然而回归方法更具有统计的精致性。组织首先要绘制一份散射的图来描述商业要素和劳动队伍的大小间的联系，然后测算一条回归线——一条刚好穿过散射图上的那些点的中部的线(这条回归线是用数学方法确定的，使用了一个在许多统计学课本中都可以找到的公式)。通过观察这条回归线，可以了解在每一个商业要素的值上所需要的雇员的数目。

图3-1中举出了一个回归分析如何被用来计划人力资源需求的例子。在这个例子中使用了趋势分析中的数据(表3-1)，用散射图表的形式进行描述。这条穿过画在分散图上的点的中央的线就是回归线。

为了确定当销售额为1 000万美元时所需要的雇员数目，可以沿着虚线显示的轨迹去看。我们将从x轴上表明“10 000”的点出发，然后垂直向上移动到回归线，在y轴上对应该点的数值(也就是230)反映所需劳动队伍的大小。

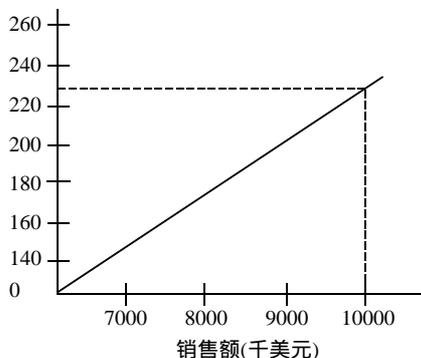


图3-5 销售量和劳动力规模之间联系的回归线描述

2) 关于使用统计学的方法所要注意的事项

需求预测的统计方法是假定劳动力的规模和商业要素间的关系是不随时间而变化的常量。如果这种关系发生出人意料的变化，预测就会变得不准确。举例而言，如果大学决定改变其教学方式并创立“聪明学习”的班级，那么以学生/教员比率为基础来预测教授的需求就会不准确了。这种教学方式包括使用视频设备，这就可以把教授的讲课在不同的地方播放，这样一来就可以允许更多的学生加入到这个班中来，因此这个20:1的比率就不再适用，因为这所大学现在用更少的教授就能完成它的职能。

3) 需求预测的判断的方法

就像题目暗示的那样，需求预测的判断的方法包括使用人的判断力，而不是使用处理

数字的方法。最普遍使用的判断技术中的两种是群体脑力激荡和销售力量估计。

需求预测的群体脑力激荡法使用一被称为“专家”(也就是组织中集体地了解市场、行业和关系到人力资源管理需要的技术发展的人)的讨论小组。这些专家被要求通过讨论产生一项预测。存在着各种各样的脑力激荡法,大多数包括由群体成员参加的面对面的讨论,与会者被要求达到某种共识。

在使用脑力激荡法来预测人力资源的需求时,参与者必须作出关于未来的某些假设。这就是说,他们必须考察公司有关开发新的产品或服务、扩大新市场等方面的战略计划,然后设法预测如下的事情:¹³

对于组织的产品和服务,来自市场的未来需求。

组织将为之服务的市场的百分比。

可能对所能提供的产品或服务的数量和种类产生影响的新技术的可获得性和性质。

预测的准确性依赖于这些假设的正确性。当然,未来是很难预测的,因为它会受许多不确定性的影响。因此组织必须不断地按照任何意料之外的变化对其需求预测进行监控。

销售力量估计的使用代表了另一种预测人力资源需求的判断方法。这种方法非常适合用在出现由于导入新产品而产生的增加新雇员的需要时。当一个新产品投入市场,销售人员被要求以他们的有关顾客的需要和兴趣的知识为基础来估计对这一产品的需求(也就是预期的销售量)。然后组织用这些信息去估计为满足这种需求将需要多少雇员。这个方法的一个缺点是存在偏差可能。也就是说,一些销售人员有可能故意低估产品需求,这样当他们的销售额超过预测值时他们将被认为是工作得很好的职员。另一些人则可能高估需求,这是因为他们对自己能销售的数量估计过分乐观。

2. 供给预测

当需求预测完成之后,组织便获得了一个关于在特定时点上为完成它的工作所需要的职位数目和性质的好想法。然后它要估计一下那时候有哪些位置会得到补充。用来作出这一预测的过程叫做供给预测。

供给预测有两个步骤。在第一步中,组织把它的职位按头衔、职能和责任等级进行分组。这些组合应该反映雇员们期望升迁的职位级别。举例而言,人力资源管理类可能包括的工作头衔为人力资源助理、人力资源经理和人力资源总监之类的职位;而秘书类则会包括秘书职员、主管秘书、高级秘书和行政助理。

供给预测的第二步是估计:在每个职位类别里,在制定计划期间有多少雇员将留在他们的职位上,有多少雇员将离开而到其他的职位上(举例来说,通过调任、晋升和降职),以及有多少将离开组织。这些预测部分地以过去的流动率趋势(例如,流动与提升的比率)为基础。组织还应该考虑任何关于合并、购买、单位或事业部的削减、解雇、裁员和缩小规模,甚至是敌对性接管计划。

在做供给预测时,组织也应该注意那些特殊的个体。举例而言,有人可能已经宣布,他们将在年底退休、在秋天返回学校,或者要结婚以及计划在6月迁到国内的别的地方去。

电脑化的统计包在帮助预计整个组织的雇员流动问题上是有用的。¹⁴由这些统计包产生的预测值在稳定的环境中可以是相当准确的。当然,在环境不稳定的时候,这种预计就不可信了。举例而言,一个组织可能把它的预计建立在过去的流动比率的基础上,在过去5年中这一比率一直在10%左右。如果这个流动比率发生剧烈的变化(因为工作不满、减员等原因),那么这个组织将大大低估它未来的职员需要。

3. 估计未来的人力资源需要

具体的职员配备需要得自把供给和需求预测结合进每一个职位类别中。例如,让我们假设一个公司目前雇佣了25名秘书。供给预测结果表明,在规划阶段结束时将有5个秘书职位空缺(因为退休、提升等原因)。其需求预测显示,在即将到来的下个阶段将需要3

个新的秘书职位(因为对公司产品的需求有所增长)。通过把这两项估计结合起来,现在公司就认识到,它需要雇佣 8名新的秘书(5名替换那些被期待空出的职位, 3名补充新增的职位)。

3.2.3 人力资源规划过程的结果

当制定人力资源规划的过程完成之后,公司应确定与贯彻人力资源实践,以帮助它满足其人力资源需要。实际上,在本章的剩余部分里,我们将讨论在战略规划和人力资源规划背景下,贯彻具体的人力资源管理实践的问题。在这一章的以下几节中,我们准备了一份有关这个话题的总的看法的摘要,聚焦于旨在帮助组织处理预料中的人员的供给过剩和供给不足问题的人力资源管理实践。

1. 应付人员的供给过剩

就像我们在第2章中指出过的那样,目前组织重组的趋势经常会产生更少的劳动力。因此,当一个组织的战略计划要求进行重组时,人力资源管理的反应往往是缩小规模。如我们在第2章中也指出的,缩小规模常常意味着裁员。因为消极的结果经常附着与解雇相联系,雇主被鼓励寻求替代办法,像冻结雇佣、提前退休、限制加班、工作分担、减少工资等等。

2. 应付人员的供给不足

当需求和供给预测表明在未来的一些时点上会出现人员供给不足时,组织必须决定如何解决这一问题。解决的办法包括另外雇佣职员。不过这里还有一些其他的选择,现在我们就来讨论一下。

1) 额外雇佣工人

当人力资源规划显示有雇员供给不足时,公司会为预期出现空缺的职位招聘人员。第一步是进行一种工作分析来确定每一个空缺的职位所需要的资格。这个关于工作分析的话题会在第4章中进行讨论。

下一步是确定从哪儿和如何招聘到所需要的人。例如,公司必须确定是从外部(也就是,从外部劳工市场中)还是从内部(也就是,从它目前自身的劳动力中)来填补它的空缺。涉及有关考虑何时作出这种选择的因素的讨论会在第5章进行。

在从外部进行招聘的时候,组织首先要评估它在潜在求职者眼中有什么吸引人的地,“没有吸引力的”雇主会在汇聚足够大的求职者备用库的问题上遇到麻烦。这样的雇主应该努力去提高被公司所吸引从而对申请一个这里的工作职位感兴趣者的数目。可以通过提高起始薪金水平和(或)改善津贴包来实现这一目的。另一种选择是瞄准某些受保护的群体,它们的成员可能是地方劳工市场中没有充分就业的人,像老人、残疾人或来自外国的人。在“走上竞争优势之路”3-3中我们举例说明了一个公司是如何从这种选择中获益的。

内部招募的努力可以通过类似篇首案例中AT&T公司使用的职业生涯开发方案。在制定这样一个方案的时候,组织应该收集关于它的每个雇员的工作历史和技能水平的信息。这些信息将包括年龄、受教育水平、培训、特殊技能(例如,会讲外语)以及晋升记录。这些信息可以像AT&T那样储存在计算机里。我们会在这一章的晚些时候讨论计算机在这一过程中的作用。

这种雇员信息使组织可以确定目前哪些雇员有资格承担更高级别的职责。例如,在熟练的经理供应不足的部门,可以准备一张列出现任经理补充人员的图表,建议在未来可能的代替人选,并对何时培训替补以及有可能填补空缺职位的候选人作出评估。这个被称做管理的继承计划的话题,会在第7章中作进一步讨论。

巴登公司解决一个招聘问题的方法

巴登公司(Barden)面临把它的小时工队伍增加 125人的需要。尽管地方失业率只有 2.5%，但是公司还是能够招募到足够数量的人。这一目标是通过把招募的努力瞄准失业率高的外国移民来完成的，尽管他们由于缺乏流畅的英语能力而需要进行语言学习。巴登公司为他们提供了一个15天的强化英语的课程。

2) 替代额外雇佣的办法

除了雇佣新工人去满足需求增加外，一个组织还可以决定通过额外培训去改进现有劳动力的生产力。其他的选择还有：加班、额外替班、工作重新分配或使用临时工(如第5章中将要讨论的那样)。

另一个选择是改进留人比率。在达到这个目标时，公司将有较少的工作空缺需要填补。在本书的剩余部分里所描述的许多人力资源管理的实践都可以用提高留住雇员比率的方法加以贯彻。随后而来的是那些活动的一种“取样(sampling)”。

当求职者们开始被聘用时，留人比率可以在雇主与雇员关系的开始加以改进。例如，像我们在第5章中将要讨论的那样，当求职者们得到的是某种关于其工作实际上像什么(缺点暴露无遗)而不是一种过分辉煌的现实预览时，留人比率就有可能得到改进。

工人们愿意感受到，他们的组织器重他们并需要他们。正如我们在第 2章中所指出的那样，目前的合并、购进和解雇的气氛已经使许多工人感到他们的工作非常不安全。持有这类感情的雇员们开始到处寻找其他工作。这些恐惧可以用下述办法去减轻：实施培训和交叉培训工人去履行各种职能的人力资源规划，从而保证他们具有必要的技能以继续对公司作出贡献。

管理培训在这方面也十分关键。组织必须培训经理们成为优秀的主管。差劲的“人员管理”是自愿流动的一个首要原因。所有层次上的经理都应当知道，从管理人而不仅仅是管理预算的观点看，人们期望他们的是什么。¹⁵“走上竞争优势之路”3-4对ICL(一个联合王国的信息技术公司)怎样解决这个问题提供了某种说明。

旨在开发经理们的人际技能的培训

ICL公司有一个坚定的信念，那就是：一个公司在商业上的成功取决于它对待其人员的方式。ICL的首席执行官及其团队最近贯彻了一个管理开发方案，作为一种改变其文化的手段，即把它的文化改变成一种强调管理的人的侧面的文化。该公司为培训经理作出了重大投资，以确定绩效目标、评估工作绩效及为雇员们提供职业生涯咨询。

通过创造一种鼓励雇员们积极参加公司整体福利的工作环境，公司也能够改进留人比率。¹⁶工人们想要让别人承认他们对组织进步的贡献，但这种承认必须被“裁剪”得适合工人们个人需要。尽管某些工人可能受到货币奖励的激励，但其他工人寻求不同的奖励，

如同事们和经理们的承认、某种成就感或工作满意度。在第 10 章中，我们将讨论一个组织能怎样地为奖励/承认方案设计最佳结构。

正如我们在第 2 章中所讨论过的那样，工人们现在需要更灵活的日程安排，以便最好地适合他们的生活方式。通过实施诸如工作分担、缩短工作时间以及通过电脑和调制解调器的电子上下班之类的方案去适应这些需要，组织便能够提高它们的留人比率。

通过提供有吸引力的津贴包，诸如慷慨的退休计划、股权、健康和牙齿保险、雇员折扣方案之类的福利，¹⁷ 公司也能提高它们的留人比率。正如我们在第 9 章中将要指出的那样，许多公司现在正提供“自助食堂计划”利益包，这些利益包已被“裁剪”得适合每一个雇员的具体需要。

3.2.4 人力资源信息系统

正如早些时候我们曾指出的那样，大多数组织的人力资源规划活动都靠一台电脑去存储和处理必要信息。这种人力资源规划职能通常是一个被称为人力资源信息系统 (HRIS) 的较大型电脑化系统的一部分。一个 HRIS 就是一个这样的电脑化信息包：它为管理机构提供跨越广泛地理界线、到达许多用户的记录、储存、操纵和沟通信息的日益增长的能力。¹⁸ 有些组织把它们的资料储存在一个与个人电脑相连接的主构架 (mainframe) 中，其他的组织则使用带有不同职能领域中工作站内较小型电脑的一个分散网络系统。¹⁹

这样的系统被用在人力资源规划以外的许多目标上。在以下几个段落里，我们将讨论一个 HRIS 所储存的资料类型以及这种信息的用法。我们将以讨论敏感资料的私密性和描述保证资料安全的程序结束本章。

专栏3-4 典型地被包括在一个 HRIS 中的信息

工作信息

职位头衔	薪金范围
目前空缺的数目	替代的候选人
所需要的资格	流动比率
职业阶梯中的位置	

雇员信息

传记性的资料	职业兴趣/目标
平等就业机会类别	专门化的技能
教育	荣誉和奖励
受雇日期	所获得的津贴
在公司里拥有的职位	所拥有的执照和证书
薪金历史	薪金信息
绩效评分	出勤资料
所受培训	扣税信息
以前的工作经验	养老年金缴纳
发展需要	流动

1. 包含在某个HRIS中的资料类型

正如我们在AT&T案例中所看到的那样，一个HRIS带有关于一个公司的工作和雇员们的信息。工作档案典型地列出实现该组织的战略目标所需要的工作的数目和类型、每项工作所需要的人员数目以及完成每项工作所需要的资格(以工作分析信息为基础，请参见第4章的内容)。

雇员档案列出诸如一个个体的EEO类别、受雇日期、薪金历史、绩效评分等等之类的信息。专栏3-4所显示的是被典型地包含在某个HRIS数据库中的一份更完全的信息清单。

一个公司的人力资源专业人员通常要负责收集信息并把信息输入HRIS，并且在雇员记录有所变化时负责维护该系统。然而，许多公司允许人力资源管理部以外的其他人增添资料。

2. 某个HRIS所要贯彻的意图

包含在某个HRIS中的信息能够为许多意图服务。一个HRIS可以处理由人力资源专业人员做的大部分保存记录，使得追踪报酬、薪金、津贴、保险政策、职业路径和雇员历史的工作对这些个体来说变得更为容易。通过让以前用手工完成的任务自动化，HRIS能够减少纸张作业并削减行政支出。例如，在NCR，对其养老金记录保持的电脑化消灭了好几项纸笔登录和手工计算，并帮助削弱了行政支出。它也提高了养老金给付估计的几乎90%的准确性。²⁰

此外，人力资源管理部以外的组织成员也能更容易地接触到该信息。通过提供这种接近，人力资源管理部的行政职能也能变得更加分散化了。例如，托马斯 W.鲁夫(Thomas W. Ruff)公司是一个办公家具供应商，它使用一个HRIS从它的3个店铺地点追踪薪金和人员的信息。通过把人力资源和薪酬的职能加以合并，该方案减少了劳动成本并允许改进与雇员的沟通，因为关于薪金、绩效评审、服务年限和技能的信息可以被更加有效率地追踪了。²¹

从某种人力资源规划的角度看，包含在HRIS档案中的信息对填补空缺岗位来说是必不可少的东西。正如我们在篇首案例中所看到的那样，一个HRIS可以为一个职业生涯进行系统服务，方法是：让计算机检索全部雇员档案，以找出那些具有必要技能、经验、培训以及对某个空缺岗位感兴趣的人。

专栏3-5 HRIS所服务的人力资源规划以外的目的

做与预算有关的计算

HRIS可以被用来计算超时报酬以及不同退休年龄的雇员养老金。它也可以被用来把目前的付薪水平与预算进行比较。

由部门报告流动比率

许多系统都允许使用者列出自愿和非自愿解雇的理由。HRIS因此能提供每月报告，显示有多少雇员离开了组织以及为什么离开。

追踪外部候选人

HRIS能够追溯一系列关于求职者及其就业需要的高度详细的信息。

追踪雇员参加每种津贴选择的情况

HRIS使得一个公司能够计算由雇主支付和由雇员缴纳的价值。

追踪休假日数和病休日数的累计

HRIS能够追踪每个雇员所度过的休假和病休日数以及所剩下的合规规定的日数。

3. 保守HRIS信息的机密

因为包括在某个HRIS中的许多名录都包含有高度敏感的资料，所以组织必须保证：使用者接触仅限于相关信息。作为一个普遍规定，敏感的和机密的材料只应被人力资源管理部或具体规定的个人接触到。（关于某个雇员的隐私权的法律问题将在第11章中进行讨论。）

一种保护敏感信息的完整性和私密性的方法是确定强有力的书面政策，以保证组织保护雇员的隐私权。该政策应当具体说明未获批准地接触该资料或把该资料用在不正当目标上的后果。违反这一政策的惩罚应当是严厉的。²²

其他可能的安全措施被列在专栏3-6中。

专栏3-6 保护敏感性的HRIS资料秘密的安全措施

1. 保证所有使用者在离开个人电脑以前——哪怕甚至是仅仅离开一个很短的时间——都加上锁。
2. 提醒使用者不把他们的口令给任何人。
3. 在一个有规律的基础上改变口令。
4. 保证目前的和替代性的拷贝、资料档案、软件和打印输出都恰当地被控制在这种程度——只有被授权的使用者才能获取它们。
5. 建立监视程序，以保证个人电脑使用者正在维持某种有效的安全水平。
6. 为原始资料编上密码，从而使它对于一个未经授权的使用者说来没有任何意义。
7. 保留一个详细的复核记录，确保在资料上所做的任何操作都被记录在一个详细的执行档案中。

3.3 经理的指南

3.3.1 人力资源规划与经理的工作

人力资源规划对所有一线经理来说都是一项必不可少的职能，因此他们必须确保：在其单位中所做的工作与组织的战略目标完全一致。为了实现这个目的，他们为其单位提出具体目标，为达到那些目标而具体提出战略以及具体提出个人的绩效目标（正像在第8章中我们将要讨论的那样，往往要与他们的每一个雇员进行合作）。

1. 人员配置

一线经理的最重要的责任之一便是确保其工作单位在所有的时间里都配备了适当人员。为了完成这项责任，经理必须能够准确地预测在未来的阶段中有待于完成的工作量，然后设计一个工作日程表，确保该工作能按日程表胜任地完成。在这个过程中，经理必须把加班、休假等等纳入日程表，并且让工作日程表适应“紧急”情况。如果预测表明，工作量让现有的工作人员去处理就会显得太大，那么经理就可能需要请求批准设立新岗位。

2. 留住雇员

一线经理在留住雇员方面也起一种重要作用，因为他们的管理风格能够对某个下级决定去留具有某种巨大影响。通过以一种公平和一贯的方式对待雇员和表示对其福利的关心，经理们必须与他们建立良好的工作关系。经理们也必须是有效的教员、激励者和沟通者。

在当今的环境中，经理们面临着这样一种挑战，即：他们不得不去管理一支多样化的和新近被授权的劳动力队伍。在这样的环境中，上述这些“人际技能”尤其重要。

3.3.2 人力资源管理部门怎样才能起作用

显然，人力资源部所起的一个主要作用是开发和实施公司的人力资源规划。但在人力资源规划过程中，人力资源部还可以以其他方式起作用。事实上，人力资源专业人员现在经常涉足于规划的所有侧面中。

1. 人力资源专业人员在战略规划方面的作用

直到最近，组织尚未正常地把人力资源专业人员包括在战略规划过程之中。战略规划者倾向于高层的总经理们，他们把雇员看作组织的花费而不是使一个公司能完成其使命的资产或资源。这些规划者常常不明白，为使一个公司追寻最佳机会，它必须能有效率地使用它的人力资源。²³ 因为组织通常并不理解其决策的人性维度（人力的尺度），所以在没有首先了解这些决策的人力资源意义的情况下便由这些规划者自己规划其未来。

组织现在已逐步明白了，它们的许多公司业务目标具有人力资源分枝。通过更好的人力资源管理获得竞争优势要求人力资源专业人员帮助塑造——而不仅仅是贯彻——总体企业战略。例如，是人力资源专业人员最了解劳动力的转换性质并更知晓某些劳动力市场中的技能短缺和其他种类技能的供给过剩情况，这种信息十分关键。例如，假定说，一所医院正在考虑增加一个新的癌系科，人力资源专业人员便可以为确定这个行动的可行性提供建议。例如，在地方劳动力市场中如果十分缺乏护士，那么，人力资源专业人员便可以把医院在试图为新系科配备人员时将面临的困难告诉其他规划者。

现在，在战略规划过程中，人力资源专业人员正在越来越多地被用作主力队员。例如，最近一项关于医院的调查发现，多数医院的战略规划团队中已有人力资源专业人员了。²⁴ 这就意味着，像财务、运作和营销方面的专业人员一样，人力资源专业人员现在经常也被看作是战略规划过程中的一个完全伙伴了。

2. 开发和执行人力资源规划

人力资源专业人员的规划必须与组织的战略规划所鼓励的变革保持一致。后者包括对于工作场所中更大灵活性的需要、培训方面的更大力度、管理机构的更大责任、更多的工人参与以及对不同范畴的工人的绩效诱因。²⁵ 为了满足这些需要，人力资源专业人员必须为执行新的管理首创精神而设计规划，如工作团队和工人参与、变革奖励系统、修改津贴包办法以及协助组织再设计。

在人力资源专业人员执行这些种类的方案时，他们必须考虑公司文化。公司文化是共同价值、习俗和行为的模式，这个模式把一个组织与在同一行业中运作的其他组织分开。新的战略和人力资源规划如果要发挥作用就必须适合公司文化。因此，人力资源专业人员有时在执行人力资源管理方案之前就必须与管理机构一道工作，以改变公司文化。例如，在执行工人参与方案之前，公司可能需要创造一种更开放和更信任的环境。我们将在第 10 章中进一步讨论这一课题。

3. 评价人力资源规划

只有在人力资源管理部门的运作规划受过评价时，组织才能知道人力资源的战略是否有效。分析和评测人力资源管理部门的工作应当持续下去。该部的政策、规章和标准必须被纳入组织总体控制系统，包括与目标设定、测量和监视绩效有关的活动。专栏 3-7 介绍了一系列的问题：为成功地执行人力资源规划过程，人力资源管理部门可以用这些问题去评估它的总体贡献。

专栏3-7 评估人力资源部规划过程的关键问题

1. 公司使用战略规划概念吗？
2. 人力资源部参与组织的总体战略规划吗？
3. 公司的目的和目标是可以测量的吗？已传达给组织中的每一个人了吗？
4. 经理们按战略规划把职能授予各部门了吗？
5. 所有等级制层次上的经理们都有效地和持续地规划吗？
6. 组织的结构已被塑造得以至于所有的部门都参与战略规划过程了吗？
7. 雇员的道德是可以接受的吗？
8. 工作的职责、具体规定和描述清楚吗？
9. 雇员的流动率和缺勤率低吗？
10. 组织的奖励和控制机制有效吗？与总体战略目的和目标有联系吗？
11. 所有的单位、部门、雇员、经理等等都在朝相同的、一致的目标努力吗？

具体的人力资源管理实践也应当加以评价。例如，公司的挑选实践能识别最佳候选人吗？雇员们正在获得他们所需要的培训吗？绩效评估系统正在对就业动机产生所想要的影响吗？当我们讨论这样的实践时，整个这本书中都会讨论到对这些具体的人力资源管理实践的评价问题。例如，在第6章中，我们就要讨论对挑选程序的评价问题。

3.3.3 为经理们建立人力资源管理的技能

你应当把一项人力资源规划看作一份必要和重要的文件，它要求所有的职能领域经理作持续投入。关于你单位的未来需要和工作场所需求的信息将使人力资源部能更好地像所需要的那样去帮助识别、挑选和培训目前和未来的工人们。因为并非所有部门都有对人力资源的相同需要，所以职能经理们都必须一道工作，以开发一项综合性的规划。

获得这种信息的最直接方法是有规律地、至少半年一次地会见一位人力资源专业人员、高层经理们以及其他一线经理们。这些会见的形式应当如下：

- a. 要求高层管理机构澄清组织的战略规划和解释人们期待这个规划怎样去影响每个部门。
- b. 具体说明你将需要填补未来岗位的人员。讨论一下目前的人员是否能够加以培训或准备承担新的工作责任。
- c. 考察外部的行业趋势，以确定这些变化将怎样转变成雇员需要。
- d. 为公司的未来岗位——长期的和短期的——好几个方案将怎样作大脑激荡，并且讨论这些方案将怎样改变人员配备的需要。一定要报告任何影响你自己单位的重要变化。
- e. 讨论鼓励雇员参加专业会议和讨论会的计划，这样，他们便能同步地了解在其特定的专门知识领域中正在发展的变化和趋势。
- f. 列出你的雇员们将需要的任何培训清单，详细描述他们需要多少培训和什么类型的培训。例如，许多个体体现在需要对付性骚扰的培训、商业伦理方面的指导、关于如何响应《残疾美国人法案》的指导以及关于怎样在一个文化上多元化的环境中更为有效地工作的培训。
- g. 作为一个团队，准备这个规划并分发给高层管理机构及人力资源部。试着为各种需要分配一个准确的时间框架，并且把这些需要分成立即的、短期的和长期的范畴。信息越准确，人力资源部就越能良好地支持这些商业计划。
- h. 讨论职能部门能够和应该怎样与人力资源部一道工作。人力资源管理能以何种方式有益于其他职能领域？职能部门必须向人力资源部提供哪些信息？怎样才能促进职能机构与人力资源部之间的沟通？

对于行业和公司的增长预测持现实态度，把你单位中的能够通过一项人力资源规划加以解决的任何问题揭露出来。规划未来需要的关键是在所有领域之间进行积极、经常和公开的沟通。如果条件极其反复无常，那么就需要更经常地开会和向人力资源管理规划中作投入。

3.4 再次考察本章目标

1. 理解人力资源规划对一个公司的竞争优势的贡献

通过把人力资源管理实践与组织目标联系起来。

通过帮助一个公司规划它未来的招聘、挑选以及培训和开发实践。

通过帮助一个公司以选动性的而非反应性的运作的方式避免问题。

2. 解释为什么公司要制定战略性规划和怎样制定

战略规划的目标是具体提出一个总体商业计划并具体说明该计划将怎样被完成。

一个战略规划应按4个阶段加以执行：

确定组织的使命。

审视组织的环境。

设定战略的目标。

具体提出一项战略计划。

3. 解释为什么要进行人力资源规划活动以及如何去进行

人力资源规划的目标在于确保组织在需要具有恰当特征和技能者的任何时候和任何地点都能获得他们

人力资源规划由下列活动构成：(1)需求预测，涉及对组织在某个未来时点上将需要的人员数目和类型作预测；(2)供给预测，提供一种对规划阶段中期望被填补的未来岗位的数目的估计。

一项人力资源规划通过把为每个组织的工作组合所做的供给和需求预测结合起来而产生。

4. 描述怎样开发人力资源管理的实践以响应某个人力资源的规划

如果预计雇员的某种供给过剩，那么组织就必须减员或实施一种替代减员的办法，如冻结雇佣或提早退休。

如果预计雇员的某种供给不足，那么组织就必须招聘和雇佣额外的工人或寻求一种替代办法，如加班、临时工或改进留人比率。

5. 理解人力资源信息系统在规划及其他人力资源管理实践中所起的作用

一个HRIS是一个电脑化的信息包，它为管理机构提供穿越广泛的地理界线、接触许多使用者的记录、储存、操纵和传达信息的能力。

一个HRIS带有关于一个公司的工作和雇员的信息并且服务于下述目标：

作为该公司的职业生涯行进系统

减少纸张作业并减少行政开支

为人力资源管理部以外的组织成员提供容易得到雇员记录的接口。

关键性术语

商业要素 (business factors)
 公司文化 (corporate culture)
 需求预测 (demand forecasting)
 群体大脑激荡 (group brainstorming)
 人力资源信息系统 (human resource information system)(HRIS)
 人力资源规划 (human resource planning)
 使命声明 (mission statement)
 比率分析 (ratio analysis)
 回归分析 (regression analysis)
 销售力量估计 (sales force estimates)
 战略性的目标 (strategic goals)
 战略性的计划 (strategic plan)
 战略性的规划 (strategic planning)
 供给预测 (supply forecasting)
 趋势分析 (trend analysis)

复习题

获取竞争优势

1. 描述有效的人力资源规划能提高一个公司的竞争优势的3种方式
2. 为什么某些公司不做人力资源规划？当人力资源规划被忽略时可能的后果是什么？

人力资源管理的问题与实践

3. 描述一个组织审视其环境的方式。为什么这是一个重要的过程？
4. 定义下列术语：使命声明、战略目标和战略计划
5. 需求预测的目标是什么？简要描述需求预测的每一种方法。
6. “过去的流动趋势”这句话是什么意思？它们对供给预测有什么意义？
7. 为了解决被预测出来的工作空缺问题，一个组织有哪些选择？
8. 描述一个组织能提高其留人比率的3种方式。
9. 描述包含在一个HRIS中的两种类型的资料。
10. 与使用一个手工系统相比，什么是使用一个HRIS的优势？
11. 描述一个HRIS的3种用法。

经理的指南

12. 描述经理在人力资源规划方面的作用
13. 描述人力资源专业人员在人力资源规划方面的作用。

经验性的练习

预测对安装工的人力资源需求

一个东南部的大型厨房和电器分销商期望在今后 10年里年销售额从150万美元上升到225万美元。在审视它的外部环境时，它注意到当地环境正在变化：

许多新雇员已进入了市场领域。

人口正在老化，许多人现在是“空巢”夫妇，他们的孩子都已搬走了。这些个体们正在装修他们的家并且寻求更大、更昂贵的厨房。

许多新家庭已进入了该领域，它们对预算很敏感并且想要一个适合其价格承受能力的厨房。

建筑价格稳定。

厨房分销商的人力资源规划者要预测今后 10 年对安装工的要求。因为安装工要求在课堂指导之外有 8 个月的在职培训，所以需要一种准确的预测。首席执行官想在未来使用他们自己的安装工，而不是依赖更昂贵的外部分包商。人力资源规划者罗德里格斯 (Rodriguez) 先生决定通过确定分销商的销售额与所要求的安装工数目之间的关系去预测人力资源需求。他结识了美国的好几位各种规模的分销商并且获得了以下信息：

销售额(百万美元)	安装工的数目
1.0	4
1.5	7
2.0	9
2.5	15
3.0	17

1. 把这些数字绘在一张纸上，估计一条回归线。也就是说，画一条正好穿过各点的中部的直线（一条把两条线与所绘制的点之间的距离减少到最低程度的线）。
2. 使用你的绘图，估计所预测的 225 万美元的销售额所需要的安装工数目。
3. 假使上述趋势和该行业的性质确定不变，那么你能给这位人力资源规划者以哪些其他劝告呢？为什么单独使用所绘制的信息可能有危险呢？罗德里格斯先生还应该考虑哪些其他因素呢？为什么？

案例题

“联邦快递公司”的继承规划

在 1993 年 6 月 3 日的一篇登载于《孟菲斯商业诉求》上的文章中，作为航空包裹运送行业领袖的“联邦快递公司”，宣布了两位高级执行官的突然辞职。托马斯 R. 奥列弗 (Thomas R. Oliver)， “联邦快递” 负责全球顾客运作的副总裁，辞职的生效日期为 1993 年 6 月 21 日，接受一个名为“语音沟通系统公司” (VoiceCom Systems Inc.) 的总裁和首席执行官的职位。

卡罗尔 A. 普莱斯利 (Carole A. Presley)，一位负责营销和公司传播的资深副总裁，宣布她的辞职的生效日期是 1993 年 9 月 1 日。她的计划是移居佛罗里达，写作并开创一家咨询公司。她的辞职决定是突然和自愿的。

该公司任命威廉·拉祖克 (William Razzouk) 接替奥列弗。拉祖克是负责销售和顾客服务的前资深副总裁。没有人代替普莱斯利夫人，也没有人填补由拉祖克先生的晋升而留下的空缺职位。

这两个关键人物的辞职都发生在这样一个时期：该公司报告国际性亏损和公司赢利下降。人们说奥列弗已经改善了国际性的运作，尽管它们不赢利。

在这些辞职之后，“联邦快递公司”的股票价格下跌，一个经纪公司把该公司的股票从它的推荐名单上划掉了，另一个经纪公司则把评定从“买进”变成了“适度有吸引力”，这些都是市场对这两位高级执行官辞职的反应。该公司的股票在 6 月 3 日星期四以每股 45.50 美元收市，每股下降了 4.37 1/2 美元。那一天在“纽约股票交易所”有 764 100 股的交易，其平均日交易量为 165 000 股，股票交易甚至在市场开盘时被推迟了，因为卖出股数多于买进股数而导致了某种订单失衡。“李曼兄弟公司” (Lehman Brothers) 的一位分析员承认，她担心该公司继续失去管理人才。根据摩根·斯坦利公司的另一位分析员的说法，流动不是一个好征兆。

讨论：

1. 你认为这些人为什么辞职？

2. 大致描绘该组织为避免未来发生这种性质的问题能够采用的某个计划。
3. 这些辞职将会怎样地影响为该公司的短期和长期未来而制定的总体战略规划？

参考资料

1. Bush, V.J., and Nardoni, R. (1992). Integrated data supports AT&T's succession planning. *Personnel Journal*, September, 103-109.
2. Walker, J.W. (1980). *Human Resource Planning*. New York: McGraw-Hill.
3. Bommer, M., and DeLaPorte, R. (1992). A context for envisioning the future. *National Productivity Review*, 11 (4), 549-552.
4. Jackson, S.E., and Schuler, R.S. (1990). Human resource planning: Challenges for industrial/organizational psychologists. *American Psychologist*, 45 (2), 223-239.
5. Harvey, L.J. (1983). Effective planning for human resource development. *Personnel Administrator*, 28 (10), 45-54.
6. EEL/INPO Task Force. (1978). *A human resource management system for the nuclear power industry: System implementation manual*. Unpublished manuscript.
7. Wilson, I. (1986). The strategic management technology: Corporate fad of strategic necessity. *Long-Range Planning*, 19 (2), 21-22.
8. David, F. (1987). Corporate mission statements: the bottom line. *Academy of Management Executive*, 1 (2), 109-116.
9. Walker, *Human Resource Planning*.
10. Drucker, P.F. (1954). *The Practice of Management*, New York: Harper and Brothers.
11. Schuler, R.S., Fulkerson, J.R., and Dowling, P.J. (1991). Strategic performance measurement and management in multinational corporations. *Human Resource Management*, 30 (3), 365-392.
12. Jackson and Schuler, *Human Resource Planning*.
13. Ibid.
14. Ibid.
15. Sheehan, W. (1992). A CEO's strategic plan for training. *Training*, 29 (11), 86.
16. Charof, E. (1991). Staffing during a recession. *HRMagazine*, 36 (8), 86-88.
17. Ahrens, R. (1992). Financial Planning for growing your business. *Inc.*, September, 61-65.
18. Broderick, R., and Boudreau, J.W. (1992). Human resource management, information technology, and competitive edge. *Academy of Management Executive*, 6 (2), 7-17.
19. Grensing, L. (1992). Computers revolutionize human resources industry. *Office Systems*, 9 (3), 12-14.
20. Broderick and Boudreau, *Human resource management*.
21. Fox, M. (1992). Furniture dealer links payroll with human resources. *Office Technology Management*, January, 56-58.
22. Leonard, B. (1991). Open and shut HRIS. *Personnel Journal*, July, 59-62.
23. Oswald, S., Scott, C., and Woerner, W. (1991). Strategic management of human resources: The American Steel and Wire Company. *Business Horizons*, May-June, 77-81.
24. Scott, L. (1992). The personnel touch in mapping strategies. *Modern Healthcare*, 22 (45), 28-32.
25. Saborido, I., Florez, R., and Castro, M. (1992). Human resource management in Spain. *Employee Relations*, 14 (5), 39-61.
26. McKenzie, K. (1993). Distribution: Two Fed Ex executives resign. *The Memphis Commercial Appeal*, June 3, B4-5; and McKenzie, K. (1993). Air Express: Fed Ex stock drops after resignations, rating shift. *The Memphis Commercial Appeal*, June 5, B3.

第 4 章

工作分析

本章概要

1) 获取竞争优势

篇首案例：阿莫科公司获取竞争优势
把工作分析与竞争优势联系起来

2) 人力资源管理的问题与实践

确定有待收集的信息类型

确定如何收集信息

确定如何记录工作分析信息

3) 经理的指南

工作分析与经理的工作
人力资源管理部门怎样才能起作用
为经理们建立人力资源管理的技能

本章目标

在学完本章以后，你将能够：

- 1) 讨论工作分析怎样为导致竞争优势的人力资源管理实践奠定基础
- 2) 解释组织怎样进行一项工作分析
- 3) 描述组织怎样记录一项工作分析的最终结果



4.1 获取竞争优势

4.1.1 篇首案例：阿莫科公司获取竞争优势¹

1. 问题：不知道新工人是否符合其首次工作分配的资格要求

当阿莫科公司(Armco Inc.)雇佣新的钢铁工人时，它最初要把他们安置到一个临时分配性的普通劳动备用库中，直到永久性的岗位有了空缺。临时分配与永久性的分配相当不同。因为新雇佣的钢铁工人可以被安置到普通劳动备用库的任何一个地方，所以每个求职者在被雇佣时必须符合做所有工作的资格要求。

这种情况为阿莫科公司提出了一个大问题，因为它不知道普通劳动备用库中每项工作所需要的具体资格要求，因而无法测定求职者是否完全符合完成其最初临时工作的资格要求。如果一名不合格的工人被安排到一个岗位上，那么阿莫科公司就可能经历生产率的某种下降以及事故风险的提高。如果接着发生一次人身伤害，那么阿莫科公司将不得不面临可能的诉讼、医疗支付、工人补偿要求以及代替受伤工人们的人员支出，所有这些都导致成本上升。

2. 解决办法：开发以工作分析为基础的雇佣测验

为了解决这个问题，阿莫科公司首先确定普通劳动备用库中每项工作的必需资格。然后它对所有求职者进行测验，以测定这些资格。只有那些通过每项测验的求职者才会被看成完全合格者并因此适宜被雇佣。

在这一过程中，工作分析起了某种关键性的作用。为了识别与各种工作有关的活动或任务并确定完成它们所需要的技能(例如：力量、平衡感、灵活性)，公司的人力资源专业人员分析了普通劳动备用库中的每项工作。通过观察正在完成其工作的工人们并与他们的主管面谈，人力资源专业人员获得这种信息，然后再选择测验，以测量这些技能。

3. 怎样使用以工作分析为基础的雇佣测验去提高竞争优势

为确定与使用这些测验有关的价值或报酬，阿莫科公司首先把它们用在目前的雇员身上，然后把高测验得分的工作绩效与低测验得分的工作绩效进行比较。阿莫科公司发现，与那些在测验上表现不好的人相比，那些在测验上表现优秀的人工作起来要好得多，高分者是低分者的工作量的两倍。

这一发现使阿莫科公司能够估计测验方法所带来的生产率收益：每人每年为4 900美元。那就是说，人们可以期待，用这些测验挑选出来的人比未用这些测验挑选出来的人每年要多产出4 900美元。因为该公司每年要雇佣大约2 000名入门水平的钢铁工人，所以由使用这些测验所带来的每年的生产率收益差不多是1 000万美元。

这些测验所测定的是重要的工作技能，这一事实带来了测验方案的成功。通过识别那些技能，工作分析为该测验方案奠定了基础。

4.1.2 把工作分析与竞争优势联系起来

正如任何一个园丁都知道的那样，“铁锹工夫”不到家会导致花园产出不佳。这涓滴智慧也关系到人力资源管理：“铁锹工夫”就是工作分析；“花园产出”就是人力资源管理实践。除非土地受到了适当的耕耘，否则种子不可能开花结果；同样，除非有某种恰当的工作分析作为土壤，否则许多人力资源管理实践也不可能“开花结果”为竞争优势。正如本

书第1章所指出的那样，成功的人力资源管理实践能导致创造竞争优势的结果产生。适当地被完成的工作分析则提高这些人力资源管理实践的成功率。

“更密切地考察”4-1指出，工作分析的信息怎样才能被应用于各种人力资源管理的实践。尽管这些应用中的每一种都将在整个这本教材中作更详细的描述，但是下面我们仍要考察其中的某些应用，这样，读者就可以开始正确评价工作分析所起的人力资源管理作用了。

更密切地考察 4-1

公司怎样使用工作分析

1. 招聘/挑选。
2. 挑选标准。
3. 挑选方法。
4. 培训和开发。
5. 新雇员和现有雇员的培训需要。
6. 培训方案的内容。
7. 培训评价。
8. 绩效评估。
9. 判断工作绩效的标准。
10. 评估形式。
11. 向雇员们传达绩效期望。
12. 报酬。
13. 判断工作的价值。
14. 薪金调节。
15. 绩效改进方案。
16. 绩效标准。
17. 雇员惩戒。
18. 划分工作责任和职权界线。
19. 预防/解决申诉。
20. 安全和健康。
21. 身体和医学资格条件。
22. 潜在工作危险的源泉。

1. 为招聘和挑选的实践奠定基础

雇主的招聘和挑选的实践试图识别和雇佣最适合的求职者。通过找出挑选标准（即：成功地完成某项工作所必需的知识、技能和能力），工作分析的信息可以帮助雇主达到这个目标。那时，某个公司的经理们和人力资源专业人员们便可以使用这一信息去选择或开发恰当的挑选工具（例如：面试的问题、测验）。例如，篇首案例便指出过，工作分析的信息怎样能够被用来作为准备雇佣测验的基础。

之所以让招聘和挑选的实践以工作分析的信息为基础，还有一个法律上的原因。正如

本书第2章所讨论的那样，法庭会要求一个面对歧视指控的雇主证明，它的挑选标准与工作有关。为了支持某种关于工作有关性的说法，一个公司必须指出，受到挑战的选拔实践是以工作分析信息为基础而被开发出来的。正如一位法官在一次歧视听证过程中指出的那样，没有某种工作分析作为挑选实践的基础，某位雇主“就是在黑暗中瞄准并且只能靠盲目的运气达到工作有关性”。²

由于《残疾美国人法案》的通过，最近挑选实践以工作分析的信息为基础的做法对公司来说甚至变得更重要了。正如我们在本书第2章中所指出的那样，这部法律说，涉及残疾候选人的雇佣决策必须以他们完成该工作的基本职能(essential function)为基础。例如，如果“阅读报告”是一项基本的工作职能，那么，不雇佣那些因残疾而无法阅读的求职者就可以是合法的(假定没有任何办法让他们适应)。然而，如果“阅读报告”并非基本职能，那么，阅读方面的残疾就不能合法地作为拒绝雇佣的一个基础。确定何种工作职能是基本职能，要在工作分析过程中加以完成。

2. 为培训和开发的方案奠定基础

公司可以使用工作分析的信息去评估培训的需要以及开发和评价培训的方案。工作分析能够识别一个工人必须完成的任务。因此，通过绩效评估过程，主管可以识别哪些任务已被恰当地完成以及哪些任务完成得不恰当。主管接着可以确定，那些不恰当地被完成的工作能否通过培训加以矫正。在本书第7章中，我们将要考察这一有关内容。

人力资源专业人员也使用工作分析的信息去开发相关的培训方案。工作分析具体规定，每项工作怎样一步一步地完成。然后，人力资源专业人员开发培训材料，以教会受训者们怎样完成每个步骤。

为了评价一个培训方案的有效性，组织首先必须具体规定培训目标或者在受训者们结束该方案时人们期望他们达到什么绩效水平。要想判断某个培训方案是否成功，基础应当是：那些绩效水平已被达到了何种程度。所期望的绩效水平经常在工作分析过程中被加以具体规定。

3. 为绩效评估形式奠定基础

从工作分析中获得的信息可以被用来开发绩效评估形式。一个关于以工作分析为基础的绩效评估形式的实例是这样的：它以清单列出该工作的任务或行为并且具体规定每项任务的期望绩效水平。

工作分析在这儿起的作用十分关键。如果没有工作分析的信息，组织在一般性情况下会使用一种单一的、概括化的形式，按照这种形式，所有的工人都以一套被假定所有工作都需要的共同特点或特质(例如：个人外貌、合作、可靠性、领导资格)为基础而加以评价。正如我们在第8章要指出的那样，以工作分析为基础的评估形式优于概括化的形式，因为它们在传达绩效期望方面能起一种更好的作用并且为给予反馈和作为人力资源管理决策提供一个更好的基础。

4. 为报酬决策奠定基础

大多数公司都部分地把每项工作对组织的相对价值或重要性作为薪金比率的基础。正如我们在第9章中将要指出的那样，工作价值一般要通过诸如技能水平、努力、责任和工作条件之类的重要因素去评价或评定工作加以确定。工作分析所提供的信息被用作工作价值评价的基础。

5. 为生产率改善方案奠定基础

工作分析在开发生产率改善方案方面也起一种重要作用。像我们将在第10章中要讨论的那样，各种各样的按绩效付薪金的方案为那些工作绩效达到或高于某种所希望水平的雇员们提供奖励。工作分析被用来识别那个绩效水平。

6. 为惩戒雇员的决策奠定基础

正如我们在第11章和第12章中将要讨论的那样，经理们有时必须因雇员们未能恰当地履行其工作责任而惩戒他们。例如，工人们可能会因拒绝执行他们认为不属于其工作范围的任务而受惩戒。如果工作分析划定了责任及职权界线，那么，这种信息就可以被用来帮助解决这样的问题。

7. 为安全和健康的方案奠定基础

工作分析的信息从某种安全和健康的观点看也可以是有用处的。在进行工作分析时，雇主可以发现一项工作的潜在危险或危害。它也可以识别不安全的实践——以一种能导致人身伤害的方式加以完成的任务。³

4.2 人力资源管理的问题与实践

现在我们开始讨论工作分析的具体实践。在进行工作分析时，组织必须确定：第一，有待于收集的信息的类型；第二，它怎样被收集；第三，它怎样被记录或被做成文件。

4.2.1 确定有待收集的信息类型

信息的财富可以在工作分析过程中被收集起来。我们首先描述这一信息的性质，然后讨论：雇主决定怎样收集那种信息。

1. 一张关于工作分析信息的菜单

工作分析信息可能来自3个范畴：工作内容、工作背景和工人的必要条件。工作内容指工人们的工作活动——工人们在工作中实际做什么。工作背景指完成工作时的条件和这些工作对工人的要求。工人的必要条件指成功地完成该工作所需要的工人资格。

以下各节描述每个范畴所包含的具体信息。

1) 工作内容

工作内容可以按照人们的愿望(或需要)以多种方式加以描述。“更密切地考察”4-2将描述各个不同种类的工作内容信息。

更密切地考察 4-2

不同种类的工作内容信息

1. 广泛层次

职能或职责

定义：工作持有者的主要责任范围。

实例：一位教授的职能是教学、研究和为大学/社区服务。

2. 中间层次

任务

定义：在完成该项工作的某项职能时某个工作人员做什么；它是一项导致某个具体产品或服务的活动。

实例：教学的职能要求一位教授完成好几项任务，如讲课、出判考卷以及会见学生们。

(续)

工作行为

定义：一项不是具体任务的重要活动；这样的行为在完成各种任务的时候会加以表现。

实例：“沟通”——在完成好几项任务(如讲话和会见学生)时，一位教授表现这种行为。

3. 具体层次**子任务**

定义：在完成一项任务时所执行的步骤。

实例：讲课的任务由好几项子任务组成，如朗读课文和其他有关材料、决定传输什么信息以及确定这一信息怎样才能以一种清晰和有趣的方式被传达过去。

关键事变

定义：区别有效与无效工作绩效的具体活动。

实例：“在解释困难的概念时该教授使用了好几个例子”。

在收集关于任务的信息时，工作分析者试图确定工人们做什么、行动的目标以及该过程中所使用的工具、设备或机械。分析者也可以收集关于任务的补充信息，如它们的相对重要性、所期望的绩效水平以及一个新工人为令人满意地完成这些任务所需要的培训的类型。

2) 工作背景

工作背景指的是完成工作的条件以及这种工作对工人们的要求。“更密切地考察”4-3列出了在工作分析过程中典型地被识别出来的工作背景信息的具体类型。

更密切地考察 4-3**不同类型的工作内容信息****1. 报告关系**

该工作在何处适合组织的层次系统。

2. 所受的监督

该工作受到多么密切的监督。

3. 判断

在确定该工作将要怎样加以完成时工人拥有多少斟酌自由。

4. 职权

在诸如雇佣、解雇、惩戒、预算制定和资本支出之类的事情上工人拥有多少职权。

5. 个人接触

工人所要接触的人员的类型以及接触的性质。

6. 工作条件

工作环境中导致不舒服或危险的因素。不舒服的因素包括诸如极端气温、通风不良和过度噪音存在之类的事情。危险包括诸如高处作业和接触有毒化学物质之类的事情。

7. 生理要求

工作使生理上有所负担的侧面，如需要奔跑、攀援、爬行、长久站立、伸手、提举以及长久地用视力监督某个过程。

8. 个人要求

工作导致可能的压力侧面，如竞争性的需求、持续被打断、难对付的顾客、单调乏味、冲突性或模糊不清的工作责任以及需要超时工作。

3) 工人的必要条件

工人的必要条件指的是有效的工作绩效所需要的知识、技能、能力、个人特点和证书。这些条件被定义如下。

知识：人们为完成该工作所需要的信息主要部分。

技能：完成一项习得性机器任务的能力，如操作铲车的技能和文字处理的技能。

能力：完成一项非机器任务所需要的能力，如沟通能力、数学能力、推理和解决问题的能力。

个人特点：一个个体适应环境方面情况的意愿/能力(例如：忍受单调乏味的能力、加班工作的意愿、友善地对待他人的意愿)或者特质(例如：机智、果断、关心他人、客观、工作伦理)。

证书：关于某个个体拥有某些能力的证明或文件，如毕业证、证明信和执照。

2. 从该菜单中选择工作分析信息

工作分析过程中能够被发现的纯粹信息量可以是难以穷尽的，但在通常情况下并无必要收集所有可能的资料。工作分析的目的或有意图的使用决定了有待于收集的特殊信息。因此，分析者在决定寻找什么信息之前就必须决定工作分析将怎样地受到使用。

例如，如果某项工作分析应当被用来为新雇员开发一个技术培训方案，那么分析者就应当聚焦于关于子任务的信息(对该工作怎样加以完成的一步一步的描述)以及人们为做好该项工作所需要的具体知识、技能和能力(KSA)。如果目的是开发一项书面雇佣测验以评估求职者对该项工作的知识，那么分析者就应当把目标定在关于该工作的具体任务信息以及完成每项任务所需要的知识上(即：为了能令人满意地完成每项任务，人们必须知道的事实、理论、原理，等等)。

4.2.2 确定如何收集信息

工作分析信息经常由人力资源专业人员加以收集。但是，由于这些个体在有待于分析的工作上缺乏足够的专业知识，所以他们必须谋求实际任职者及其主管们的支持，以收集和诠释有关的信息。

工作分析信息必须通过访谈这些个体、观察他们工作以及/或者让他们填写工作分析问卷加以收集。每种方法的恰当与否部分地取决于所寻求的信息的类型。表 4-1 列出的是：用每一种不同方法最容易获得的信息。

1. 工作分析访谈

工作分析访谈是工作分析者与一个或更多个有关专家之间的有结构谈话。访谈一般与任职者及其主管们一道进行。与任职者的面谈倾向于聚焦在工作内容和工作背景的信息上。那就是说，访谈者要求任职者描述他们做什么、怎样做以及他们完成其工作所处的条件。主管的典型作用是评审和证实任职者回答的准确性，并提供涉及任务重要性、所期望的绩效水平、新工人的培训需要和工人的必要条件的进一步信息。

1) 优点：

最经常受到使用的工作分析方法是访谈，它提供一种潜在的信息财富。正如表 4-1 所表明的那样，访谈可被用来收集所有类型的工作分析信息并且是收集某些类型信息的唯一方法。

2) 缺点：

虽然访谈可以是一种有效的工作分析工具，但是它确实也有欠缺之处。欠缺之一是：被访谈者会试图夸大其工作的重要性或意义。⁴ 这种偏差经常发生在工人们害怕该分析将被用来为某个不利行动辩护的时候，如为工作取消或薪金削减辩护。因此，分析者必须在访

谈开始时就清楚地解释分析的目的(请参见“经理的指南”那一节的内容)。

表4-1 可用不同的工作分析方法获得的人力资源信息

人力资源的信息	工作分析的方法		
	访谈	观察	问卷
工作内容			
职能	X	X	
任务	X	X	X
重要性	X		X
标准	X		
培训	X		
工作行为	X	X	X
子任务	X	X	
关键事变	X		X
工作背景			
报告关系	X		
所受监督	X		
判断	X		
职权	X		
工作条件	X	X	
生理要求	X	X	
个人要求	X		
工人的必要条件			
知识	X		X
技能	X	X	X
能力	X		X
个人特点	X		X
证明	X		

进而言之，一次访谈也许只揭示关于该项工作的一种表面性的看法。一位分析者可以通过实际观察该项工作怎样被完成而形成一幅关于它的更佳、更深的图像。例如，请考虑一位试图仅仅通过使用访谈去分析警官工作的工作分析者的窘境。不实际地观察“行动中的”任职者，分析者便不能深刻了解一位警官在逮捕一名罪犯时所实际经历的事情。假如情况是这样，那么访谈就应当与观察结合起来使用。

访谈还有一个欠缺：它们相当花费时间。一次访谈通常要花 1~8 个小时，这要取决于所寻求之信息的数量和深度。因此，该访谈能够耗费许多时间，尤其在分析者必须访谈好几个人时。

当人力资源管理部缺少进行个体访谈所必需的时间和资源时，它的最佳替代办法是进行一次群体访谈，在这种访谈中，可同时访谈好几位有关的专家。

2. 工作分析观察

正如该名称所暗示的那样，观察意味着观看任职者完成工作。尽管这种方法通常被用作对访谈的某种补充，但人力资源专业人员有时只以观察作为工作分析的基础。观察能否产生分析所需的足够资料，这要取决于有待收集的信息的类型。例如，对于识别常规 / 重复性工作类型如装配线工作中所完成的子任务来说，它是一种杰出的方法。

1) 优点

专家们认为，与访谈相比，下述优点为观察方法所具有：⁵

通过观察工作，分析者能够确定花在任务上的实际时间，而不是估计时间。

观察不易受自我报告性偏见或误解的损害。

使用观察，分析者们能够通过比较笔记去核查结果的一致性。

2) 缺点

观察作为工作分析资料的某种单独来源只具有有限的应用性。其应用以两种主要方式受到限制：第一，当某些任务仅以不规则的间隔被完成时，它会把大量时间花在观察它们的全貌上；第二，并不是所有的任务都可以被观察到的。例如，人们不可能“看见”经理们怎样计划某项活动，因为计划涉及一种不可观察的行为——思维。

除了它的有限应用外，另一个与观察有关的缺点是：因为工人们觉察到他们正在被观察，所以他们可能会不典型地去行动。例如，他们会提高他们的速度以便给观察者留下深刻印象，或者，会用某种努力减慢某个过程以显示其工作有多困难。

3. 工作分析问卷

工作分析问卷要求有关专家——工人们和/或主管们——以书面形式记录工作信息。工作分析问卷包含开放式或封闭式问题。开放式的问题要求答卷者提供他们自己对问题的回答。封闭式的问题要求答卷者从问卷上所提供的一个清单中选择一个答案。人们更经常地使用封闭式的问题，因为它们提供的回答有较大的统一性并且更易于打分。⁶

一份只包含封闭式问题的工作分析问卷被称作一份工作分析清单(inventory)。一份包含一系列任务陈述的清单被称做一份任务清单，一份包含一系列工人能力要求的清单被称作一份能力清单。工作分析清单要求答卷者按照每个项目对该工作的重要性来评定它。任务清单也要求获得关系到完成每项任务所花费的时间或频率的信息。表 4-2是对某份任务清单所作的说明。

表4-2 为警官工作所列的一份任务清单中的一节

任 务	重要性	所花时间
1.观察所有人员的外观	_____	_____
2.观察设备和车辆	_____	_____
3.在现场观察官员	_____	_____
4.调查警车事故	_____	_____
5.撰写惩戒报告	_____	_____
6.在工作问题上为下级咨询	_____	_____
7.撰写表扬信	_____	_____
8.评价下级的绩效	_____	_____
9.在问题处理方面为下级当顾问	_____	_____
10.审阅书面报告	_____	_____
11.监督团队运作	_____	_____
12.惩戒下级	_____	_____
13.在犯罪现场监督	_____	_____

1) 优点

工作分析清单最适宜被用在信息需要来自好几个人时(例如：当好几个人拥有相同的工作头衔时)。与访谈相比，使用这种方法可以快速得多地收集到信息。然而，为保证所有的清单都被正确地填写和返回，问卷必须适当地(即：在标准化的条件下)加以处理。

人力资源专业人员们把人们对一份工作分析清单的回答用在“组工作(group jobs)”上。组合(grouping)指的是以所完成任务或所需要技能的相似性为基础的范畴化的(categorizing)

工作。一个组将以这样一些工作构成：在这些工作中，所有的工人都完成相似的任务或需要相似的技能。一旦“组”被建立了，组织就能确定可适用于一个组之中的所有工作的挑选标准、培训需要和评价标准。⁷

雇主们也使用工作分析清单去确定工人培训的需要。人们提供给答卷者一系列任务或能力并要求他们指出需要为之做培训的那些任务或能力。人们一般使用 5分评定量表，分布范围从“很大需要”到“不需要”。

2) 缺点

与工作分析清单联系在一起的最大缺点是它们的可应用性有限。正如表 4-1所说明的那样，许多类型的工作分析信息都不可能产生自这种方法，发生偏差也是一个可能的问题。为了使他们的工作显得更重要或更困难，工人们可能会使他们的评分膨胀。

4.2.3 确定如何记录工作分析信息

一旦人力资源专业人员收集到了工作分析的信息，就必须以某种系统的方式把它记录下来。当然，收集和记录信息的工作在某些情况下是同时进行的。一个组织能够采用好几种记录方法中的任何一种，我们在这里描述这些方法中的某几种。

1. 工作描述

工作描述是对工作分析发现所作的一种简短的(1到2页)书面摘要。由于公司的偏爱和该工具的有意图的使用方法各不相同，所以它所包含的特殊信息也有所不同。一份典型的工作描述所包含的特殊信息也有所不同。一份典型的工作描述包含以下几个部分：工作识别、工作摘要、基本职能和工作的具体规定(即工人的必要条件)。

专栏4-1介绍了一个关于一份工作描述的实例。

专栏4-1 关于一份工作描述的一个例子

工作名称	服务和安全主管
事业部：	塑料 D.O.T.编码：889.133-010
部门：	制造 EEO/AAP范畴：1/2
来源：	约翰·杜 工资范畴：被免除者
工作分析人：	约翰·史密斯 由比尔·约翰逊核查
分析日期：	5/26/95 核实日期：6/5/95

工作摘要

服务和安全主管在浸渗和压延经理的领导下工作：为劳动备用库的雇员们制定日程表；监督花匠、清洁工、垃圾处理 and 工厂保安人员；协调工厂安全方案；维持关于人员、设备和废料的日常记录。

基本的工作职能

1. 为劳动备用库的雇员们制定日程表，以便为所有制造部门提供替班人员：准备任务分配日程表并按照常规和特殊的需要把个体们分配到部门中去，以便在全厂范围内维持恰当的水平；把有关劳动备用库雇员们的假期和解雇情况、合同争议以及其他与雇佣有关的发展通知工业关系部。

(续)

2. 监督花匠、清洁工、垃圾处理和工厂保安人员的工作；以每周的确定需要为基础去计划堆置、清扫和保安的活动；以每日为基础给雇员们分配任务和责任；监视所分配任务的进展或现状；如有必要，按照劳动合同惩戒雇员们。

3. 协调工厂安全方案；向安全、监督和领导人员讲授基本的急救程序，以便维持医疗紧急事件的恰当承保险别；在灭火和处理公害材料程序方面培训雇员们；核实工厂是否符合新的或变化中的 OSHA 法规；在全公司的安全方案和会议期间代表事业部。

4. 维持关于人员、设备和废料的日常记录：向成本会计部门报告垃圾和废料的数量；如有必要，编辑人事记录的最新版本。

5. 完成所分配的其他零碎任务。

工作要求

1. 应用关于监督的基本原理和技术的能力。
 - 1) 关于监督的原理和技术的知识。
 - 2) 计划和组织他人活动的的能力。
 - 3) 让思想被人接受和指引一个群体或个体完成一项任务的能力
 - 4) 为达到某个目标而改变领导风格和管理方法的能力。
2. 以书面和口头沟通的方式清楚地表达思想的能力。
3. 关于目前红十字急救程序的知识。
4. 在 OSHA 法规影响工厂运作时关于它们的知识。
5. 关于劳动备用库工作、公司政策及劳动合同的知识。

最低资格要求

12年普通教育或同等学历；一年监督经验；以及急救指导员的证书。或者以 45小时课堂监督培训代替监督经验。

工作具体规定

1. 知识：关于监督原理/技术的知识；足以教会别人的关于急救程序的知识；熟悉联邦安全法规。
2. 心理应用：应用有效的监督原理去指导和激励雇员们。
3. 所负责任：直接监督 25 个以上劳工和保安人员的工作。

1) 优点

大多数组织把工作描述看作一项必不可少的人力资源管理工具，因此，它们代表了记录工作分析信息的最流行的方法。工作描述可以被用来为许多目标服务，诸如向雇员们传达工作责任及具体规定最低的工作要求。例如，一位经理在与一位求职者作面谈之前会抽出一份工作描述以复习基本的职能和工人的必要条件。

2) 缺点

一份工作描述仅提供一份关于工作分析信息的简单摘要，对某些人力资源管理应用来说缺乏足够的细节。例如，专栏 4-4 中所介绍的工作描述就未能指出子任务、绩效标准和工作背景。子任务的信息可以被用作开发培训方案的一个基础；绩效标准可以被用作开发某些类型的绩效评估形式的一个基础；工作背景信息可以被用作确定薪金比率所必需的工作评价分数的一个基础。

因此，人力资源管理部可能会用记录工作信息的其他方法，而不是(或者加上)工作描述方法。这些方法在过去 20 年里已经被许多人力资源管理专家开发出来了。在工作描述与其他方法之间，一个关键性的区别在于它们所包含的细节数量。其他的方法一般比工作描述

包含较少科目，但是，被包括在其中的科目会被加以较深的分析。下面我们要描述某些最普通地被使用的方法。

2. 职能性的工作分析

职能性的工作分析 (FJA)基本上聚焦于记录工作内容信息。⁸ 正像专栏 4-2中所表现的 FJA任务分析的工作单那样，每项任务都被分开来加以分析。该工作单上的信息包括一项任务陈述(具体说明该工人做什么、怎样做以及该工人的行动结果或最终产物)、与该任务有联系的绩效标准和训练需要以及 7项评定量表。3项被称为“工人职能量表”的量表指明工人涉及资料、人员和事情方面的水平(请参见“更密切地考察”4-4)。其余4项量表指明在推理、数学、语言和遵守指令领域中所需要的能力水平。

专栏4-2 来自社会工作者之工作的一份FJA任务分析工作单

资料	人员	事情	资料	人员	事情		推理	数学	语言	
W.F.水平			W.F.取向				INSTR.G.E.D		任务 #	
38	2	1A	45%	50%	5%	3	3	2	4 S.D.2	
目的：						目标：				

任务：与客户谈话、对特殊代理机构服务作一般解释；从关于代理机构的知识和在其中的经验出发回答有关程序和方针的问题。目的是为了把有关具体的代理机构服务的事项告诉客户。

绩效标准	培训目标
描述性的： * 解释彻底、清晰、准确、简洁 * 工作人员表现对客户的耐心和兴趣 数字性： * 在X时间段中少于X%的客户抱怨不清晰、不恰当的信息或工人的举止	职能性的： * 怎样向一个具体的受众解释/描述信息 * 怎样建立与客户的联系 具体性的： * 关于具体方案之信息的知识

更密切地考察 4-4

FJA工人职能量表

资料	人员	事情
0. 综合	0. 辅导	0. 设定
1. 协调	1. 谈判	1. 精密制作
2. 分析	2. 指导	2. 操作、控制
3. 编辑	3. 监督	3. 驱动、操作

(续)

4. 计算	4. 娱悦	4. 操纵
5. 复制	5. 说服	5. 照料
6. 比较	6. 说话、发信号	6. 馈给-卸载
	7. 教育、帮助	7. 处理

1) 优点

FJA对工作内容提供一种非常彻底的描述并因此可以对某些人力资源管理的目标极端有用，如对培训和绩效评估就极其有用。

2) 缺点

FJA对每项任务要求作某种详细分析，因而撰写起来相当费力气和费时间。许多人力资源管理应用并不要求这么详细。进而言之，FJA并不记录有关工作背景的信息，4项能力量表并不代表所有可能的工人必要条件的详尽罗列。

3. 能力要求方法

能力要求方法(ARA)假定，完成一项工作所需要的技能可以按照更基本的能力加以描述。例如，击中一个棒球的技能可以按照诸如反应时间、腕力和眼-手协调之类的基本能力加以描述。

ARA向工作分析者介绍一种任何工作都需要的所有可能的能力的清单。⁹在“更密切地考察”4-5中所介绍的这个清单经过了长达数年的研究，它包含被分成5个范畴的52种能力。

更密切地考察 4-5

所有已知能力的ARA范畴

心理能力：口头理解、书面理解、口头表达、书面表达、观念流畅、独创性、记忆、问题敏感性、数学推理、数字快捷、演绎推理、归纳推理、信息整理和范畴灵活性。

知觉能力：闭合速度、闭合灵活性、空间定向、形象化和知觉速度。

心理动力能力：控制精确、多肢协调、反应定向、速度控制、反应时间、臂-手稳定性、手工灵巧、手指敏捷、腕-指速度、腿臂运动速度、选择性注意和时间分享。

生理能力：静止力量、爆发力量、动态力量、躯干力量、伸展灵活性、动态灵活性、总的身体协调、总的身体平衡和耐力。

感官能力：近视力、远视力、视觉色彩辨别、夜视力、周边视力、深度知觉、炫目敏感度、一般听力、听注意力、声音定位化、语言听力和语言清晰性。

通过让有关专家具体说明恰当完成某项工作所需要的每种能力，通过使用一种专门被开发出来的量表，该项工作的能力要求就产生出来了。该量表上的得分由代表那种能力的不同数量的具体任务例子加以规定。专栏4-3指出了“言语理解”能力评定量表的实例。如果某项工作要求工人理解诸如一份抵押合同之类的困难材料，那么该项工作在这项能力上就要接受一种高分。

1) 优点

ARA经常被用来挑选雇员，尤其当求职者并不被期望在进入工作门槛时便拥有特定技能的那些情况下更是如此。例如，申请获得一个入门水平的警官职位的人就不被期望能熟练地发射左轮手枪。求职者不会在这种技能上被加以测试，他们可能在获得该技能的能力

上被加以测试，就像ARA所识别的那样。¹⁰

ARA也能被用来为工作设定医学标准，这些标准可以帮助医生们决定：哪些医学条件应该认定或否定求职者的工作资格。例如，如果ARA表明，做某项工作要求有大量的体力，于是，诸如贫血和严重高血压之类的心血管疾病便可以成为一个否定工作资格的因素。¹¹因此，ARA便可以成为保证遵守《残疾美国人法案》的一项有用技术。

因为ARA提供了一个全面的、以研究为基础的关于所有可能的人类能力的清单，所以人力资源专业人员不需要在他们每一次进行某项工作分析时都重新从零开始。与大多数其他工作分析方法一样，工作分析必须从头开始。与ARA一样，能力及其规定已经产生了。分析者于是必须在访谈和观察过工人们以后把该项工作置于每项力量表的恰当刻度上。

专栏4-3 能力要求量表的例子

言语理解力

	9
要求理解包含稀有词汇和短语并涉及词汇之间意思上精微差别的复杂和详细的信息	8
	7
	6 完全理解一份为一处新家而签订的抵押合同
	5
	4 理解社会栏中报道最近一次聚会的一篇报纸
要求有理解简单沟通所必需的基本语言知识	3 文章
	2 理解一本漫画书
	1

2) 缺点

ARA的主要限制是：它所收集的信息在范围上有所限制。例如，关于任务和工作背景，它提供不了任何信息，它也不能描绘一项工作所需要的具体知识和技能。因此，当需要这类信息的时候，它就必须与其他的工作分析形式结合起来加以使用。

4. 岗位分析问卷

岗位分析问卷(PAQ)的前提是下述概念：“人类工作的领域有某种潜在的行为结构或秩序”，¹²并且有一个有限系列的工作特点可描述这个领域。¹³按照这些特点中的每一种所出现的范围，工作相互有所不同。PAQ所测量的特点或维度被列在“更密切地考察”4-6之中。通过访谈好几个任职者并且接着按照被包含于一份标准化的问卷之中的194个项目去评定该工作，分析者们评估了这些特点。以这些评定为基础，人们为一项工作打上一套总分为13(每个维度1分)的分数。

1) 优点

PAQ对确定报酬比率特别有用。人们已为合并一项工作的维度分数以达到某种恰当比率确定了一个统计学的公式。¹⁴

PAQ分数也可以被用来把工作组合成“家族(families)”。那就是说，具有维度分数的某种相似个人能力测验图(profile)的工作对于各种人力资源管理的应用说来，可以被组合起来并作相似的处理。

像ARA一样，PAQ在某位工作分析者每次做一项工作分析时并不要求他从零开始。项目是在一个非常一般的层次上被写出来的，基本上聚焦于诸如决策和沟通之类的工作行为

上。因为这些项目并不是与具体工作有关的任务、知识、技能等等，所以该工具就可以被用在所有类型的工作上并因此相当通用。

更密切地考察 4-6

PAQ上的总体工作维度

1. 具有决策、沟通和一般的责任。
2. 操作机器和设备。
3. 完成办公室的和/或有关的活动。
4. 完成技术性的和/或有关的活动。
5. 完成服务和/或有关的活动。
6. 在正常日子里工作与按其他工作日程表工作。
7. 完成常规的和/或重复性的活动。
8. 觉知到工作环境。
9. 从事体力活动。
10. 监督/指导/估计。
11. 公众的、顾客的/或其他的接触。
12. 在一种不快/有害/艰难的环境里工作。
13. 其他杂项。

2) 缺点

尽管通用性在某些情况下是一种增益，然而有时它也成为一种劣势。例如，如果分析者对于确定挑选要求或培训需要感兴趣，那么，PAQ就将成为把工作组合起来的一个良好基础。因为PAQ项目比较一般，所以该工具在涉及到被完成的具体任务或所需要的技能时就不会对工作差异有所敏感。在PAQ的基础上被分进相同组的工作因此可以相当多样化并由此经不起相同的挑选标准或培训方案的检验。例如，在一种有趣的应用中，持家妇女的“工作”被人们用一份PAQ加以分析。那项工作的维度分数标志它在解决麻烦和处理紧急事件上有一个高水平，并因此与警官和消防员的工作组合在一起。¹⁵然而，大多数人都会同意说：一个优秀的持家妇女并不必然成为一个优秀的警官，这两个组的培训需要肯定也是不相同的。

5. 关键事变技术

关键事变技术(CIT)是在第二次世界大战中由军队开发出来的，当时是一种识别各种军事环境下人力绩效关键性因素的手段。根据这项技术的原创者约翰·弗拉纳根(John Flanagan)的说法，它的基本原理可以这样来加以描述：

工作分析程序的主要目标应当是确定关键性的要求。事实已经证明，在许多情况下，对于完成所分配工作的某个重要部分的要求决定着结果是成功还是失败。这些要求就是上述的关键性要求。关于工作要求的陈述太经常地是人员的所有理想特质的纯粹罗列。这些陈述实际上无助于为具体工作挑选、分类或培训个体。¹⁶

正如早些时候我们所指出过的，一个关键的事变是有可能决定执行一项所分配任务的成功或失败的一种具体的工作行为。“关键事变技术”要求工作分析者从那些熟悉该项工作的人员那里去收集关键性的事变。事变通常以描绘成功和不成功的工作行为的故事和轶事的形式被收集起来。这些故事然后被浓缩成一个单一的能“抓住”故事“本质”的陈述。在“走上竞争之路”4-1中，我们介绍了一些关于关键事变陈述的例子。它们来自关系到核

能操作工的不可靠行为的故事。

1) 优点

CIT可以被应用在许多人力资源管理方面。例如，对于识别挑选标准和培训需要以及开发绩效评估形式来说，它是一种良好的工具。我们要在这本教材的后一部分中加以讨论的某些人力资源管理技术就是从CIT所衍生出的信息中开发而成。例如，第6章讨论行为描述面谈，第8章讨论在行为上被锚定的评定量表以及行为观察量表。

2) 缺点

从负面看，CIT并不对工作提供一种完整的描述。例如，它无法描述工作职责、工作任务、工作背景和最低资格的轮廓。此外，CIT的使用也并非总能行得通，因为收集必要数目的关键事变(有时必须收集数百个事变)所需的时间太多。

走上竞争优势之路 4-1

涉及核能操作工的不负责任行为的关键事变

核能机构正在经历困难，因为它的许多工人“不可靠”，那就是说，他们以可能导致操作失误或更糟情况——严重事故。该组织试图部分地通过识别这些不负责任的行为，然后采取管理行动，以中止它们或防止它们发生。关键事变技术就被用来识别这些雇员行为。以下列出的是有关发现：

1. 不负责任行为的定义

不负责任的行为涉及不严肃认真地对待工作、拒绝遵守规程以及显然缺乏对后果的考虑而妄动。

2. 例子

在不加思考的情况下采取行动。

在瞬间的刺激下作出成问题的判断。

经常闹恶作剧。

表示很少考虑惩戒的威胁，嘲笑错误或申诉。

经常迟到或缺勤。

否认错误。

操作设备不仔细。

经常漫不经心或不能完成工作。

忽视时间限制或程序。

在对工作感到厌烦时创造刺激性的事物。

进行偷窃或故意毁坏、说谎或欺骗，采取故意毁坏财产的行为。

在受到询问时提供不正确或不准确的信息。

6. 多方面的工作分析

多方面的工作分析(VERJAS)也许是最全面的工作分析方法，涉及本章早些时候所描述过的几乎所有信息。具体说来，它包括了职能(职责)、任务、工作背景和工人的必要条件(基本的和专门的能力)。正如它的开发者斯蒂芬·贝米斯(Stephen Bemis)及其合作者们所说的那样：

VERJAS由其他工作分析方法中所使用的程序构成，它把这些程序整合成了一个单一的

系统，以满足管理机构的总体工作分析的需要。该系统在来源和使用方面都是一个工作分析的融化锅。¹⁷

因为VERJAS特别适合于这么多的人力资源管理应用，所以我们将关于它的讨论推迟到本章的“经理的指南”那一节中进行。在那一节里，我们将描述一位经理怎样组装一种VERJAS工具。

7. 记录工作分析信息：挑选最佳方法

由于我们有这么多的工作分析方法可以挑选，那么，一位人力资源专业人员怎样决定使用哪种方法呢？正如早些时候所指出的那样，有意图地使用工作分析或工作分析的目的决定有待于收集的特殊信息。分析者应当挑选一种能提供所需信息的方法。有一项研究作结论说，工作分析者应当：¹⁸

在研究正在进行的背景下挑选能导致(最佳)结果的方法……关于这些方法中的任何一种方法，都没有任何东西是神圣不可侵犯的。每种方法都有它的优势和它的局限性，没有什么方法是十分简单明了的。

但是，哪种方法适合多种目的呢？不幸的是，这个问题尚未得到适当研究，人们还需基本上依赖于逻辑或常识。

然而，在一项研究中，93名有经验的工作分析者根据各种方法的无用性和实用性对这些方法进行了评定，该项研究的发现可以提供某种帮助。¹⁹我们在此处讨论过的那些方法中，分析者们把FJA判断为最有用的方法而把PAQ判断为最实际的方法。VERJAS和工作描述在这项研究中没有受到评定。大多数回答者都赞成使用多种方法。

4.3 经理的指南

4.3.1 工作分析与经理的工作

经理们具有两种基本的工作分析角色：第一，他们帮助完成分析；第二，他们在其日常的管理活动中贯彻工作分析结果。

1. 完成工作分析

经理们几乎总是向完成最后的工作分析产品作投入。然而，公司与公司之间在其投入的性质和程度上各不相同。在一个极端上，某位经理可能负责整个事情。例如，有人要求经理们为他们监督的每项工作都写一份工作描述。在其他的情况下，工作分析由一个人力资源专业人员进行。在这里，经理为人力资源专业人员提供补充性的信息。例如，有人可能会要求经理们具体说明每项工作所需要的绩效标准以及 / 或者工人的必要条件；或者，有人可能会要求他们提供关键事变。

经理们也会评审和保持工作描述的准确性。在一项工作的内容、背景或工人的必要条件有重大变化时，经理们必须通知人力资源管理部并要求对该工作做一次重新分析。

2. 贯彻工作分析结果

我们已经讨论过了一个组织使用工作分析信息的各种方式。经理们最经常地用工作分析去帮助他们确定挑选标准以及帮助他们雇员传达工作责任。

1) 挑选求职者

在为一项工作去评估求职者时，经理们应当仔细地评审内容、背景和工人的必要条件的信息，以便形成一幅最适合该项工作的关于求职者类型的清晰画面。正如我们在第6章中将

要指出的那样，这种信息为开发恰当的面谈问题以及要问的关于证明材料的问题提供基础。

2) 传达工作责任

从一种传达的观点看，工作分析结果应当为新雇员启动定向过程。为传达工作责任，经理们应当与新雇员一道审阅工作描述。一旦雇员们受过培训，经理们应当经常传达绩效标准。这样，其雇员将不断获知人们期望于他们的是什么。

4.3.2 人力资源管理部门怎样才能起作用

人力资源管理部门在工作分析方面起两种基本作用：第一，获取上级管理机构的支持；第二，规定和贯彻一项工作分析方案。

1. 获得上级管理机构的支持

不幸的是，并非所有的上级管理机构都理解工作分析在获得竞争优势方面的重要性。有些上级管理机构认为，工作分析完全不值得花力气去做；其他的上级管理机构则认为，做工作分析实际上是反生产性的。支持后一观点的雇主显然相信，把工作信息放进文字中总会有点捆绑他们的手脚并且抢夺了他们的管理处置权。²⁰

因为工作分析没有被某些雇主充分理解，所以它经常是以一种草率的方式去进行，如果不是完全不进行的话。采取这样一种无精打采方法的雇主最后会把他们的人力资源管理实践建立在直觉和猜测的基础上。由之产生的工作描述不仅用处不大，而且在法律上也无法受到辩护。

为了避免与这种方法联系在一起的负面后果产生，人力资源管理专业人员必须恳求上层经理们支持工作分析。他们可以通过有说服力地和持续地强调充分地、准确地进行工作分析的重要性去做到这一点。他们也必须强调有规律地把最新资料放进工作分析信息之中的需要。

2. 规划和贯彻工作分析项目

在大多数公司里，规划和进行工作分析的主要责任被放在人力资源专业人员的肩上，他们必须完成下述这些任务：²¹

- 确定目的和目标。
- 有选择性地收集和记录工作分析信息的方法。
- 挑选有关的专家。
- 收集资料。
- 确定一个项目的日程表。
- 把资料编成文件。
- 传播该信息。
- 管理该项研究。

4.3.3 为经理们建立人力资源管理的技能

在某些组织中，是经理们而不是人力资源管理专业人员在做工作分析。当许多工作需要进行分析时，这实际上是一种更有效率的方法。因为，如果由每个一线经理而不是某个单一的人力资源专业人员去做，则工作分析就会被完成得快得多。

如果出现有人要求你分析你所监督的岗位的情况，下述材料就像一份指南。首先，我们讨论怎样收集必要的信息，然后我们讨论：按照VERJAS方法，这一信息可能怎样被编成文件。

1. 收集工作信息

负责为他们所监督的岗位作工作分析的经理们一般使用一种访谈方法去收集资料。在为这个目的访谈你的工人们的时候，请遵守下述准则：²²

1) 说明访谈的目的

工人们必须充分地理解访谈的理由，这样他们便不会把访谈诠释为效率评估或薪金审计。大多数雇员们对于涉及该信息应当被怎样加以使用的所有细节都不感兴趣。因此，目的可以被简明扼要地说成“我即将就你的工作访谈你，这样，我们便可以写出一份工作描述”。

2) 为访谈设定结构

一次访谈可以用多种方法设定结构，但所有这些方法都首先聚焦于工作内容，然后聚焦于工作背景，最后聚焦于工人的必要条件。有关工人的必要条件的信息要在最后加以收集，因为它从工作内容和背景的信息中被推断出来的。为访谈设定结构以确定工作内容的各种方法将在下列清单中加以描述：

要求该雇员描述该工作的主要职能。在将该工作分割成多个职能之后，要求该工人说明与每项职能相联系的任务和子任务。

如果该工作是在不同的职责站点上被完成的，那么你可以根据工作地点为访谈设定结构。例如，你可以要求该工人描述他或她在1号机器上的任务、在2号机器上的任务，如此等等。

如果职能随季节的基础而变化，那么就按照季节为该访谈设定结构。例如，你可以问：“在圣诞节那个季节里你的任务是什么？夏季里呢？”

如果该工作是方案取向性的工作，那么你可以通过开发一个方案的清单并且讨论包含在每项方案中的任务为该访谈设定结构。

3) 掌握访谈

要求该工人用他或她自己的话描述该工作，坚持彻底地描述每项活动。针对你不理解的术语提问题。要求看你熟悉的表格或设备。你应当遵守下述准则：

在时间和主题方面控制住访谈。如果工人们偏离了该题目，通过总结到那时为止所收集到的信息把他们重新带回正确的话题上。

显示你对目前正在谈的事情真诚地感兴趣。作目光接触。

经常重述和总结你认为工人们已经说过的主要观点。

不要对工人所作的陈述提异议。

不要苛求或试图提议在工作方法上作任何改变或改进。

4) 记录访谈

在你获得信息时，你应当记录它。记笔记代表一种方法。当你记笔记时，请遵守以下准则：

在聆听对方正在说的内容时记笔记。

使用某种类型的速记。

在访谈之后立即重写一次你的笔记。

一台录音机可以用来代替或补充记笔记的方法。使用录音机可以减轻你所受到的压力，因为在面谈过程中，你必须把一切内容都保存下来。如果你的笔记不完整，那么就可以通过磁带去追寻你所需要的信息。这可以使你在面谈过程中把注意力集中在倾听、问问题和作目光接触上以增强沟通。

5) 结束访谈

总结从工人那儿所获得的信息，指出涉及每项任务的细节以及所完成的主要活动。以一种友好的口气结束面谈。

2. 把工作分析信息编成文件

在早些时候我们曾指出过，VERJAS是一个混血儿。也就是说，在VERJAS中，来自其

他工作分析方法的程序被整合成为一个单一的系统。正因为如此，VERJAS便提供了一种可以被用于多种目的的有用的信息财富。在使用这种方法时，请遵守下述准则：²³

1) 识别职责

VERJAS中的第一步便是识别工作的职责或职能。大多数的工作具有3到7个职责。例如，一个百货公司的收银领班可能有以下5个职责：培训收银员、帮助遇到问题的顾客、参加销售交易、安排和监督收银员的工作以及维护工作区域。

2) 识别任务

下一个步骤便是识别与每项职责相联系的任务。一项任务被定义为“一个工人为了创造一件产品而完成的活动或他们将使用于完成另一项任务的服务”。任务陈述应当描述：

活动。

该活动的目标。

该活动的目的或所期望的产出。

用以完成该活动的机器、工具设备、手册、法律、规定和其他工作辅助物。

关于一项任务陈述的例子是：

磁带(行动)/信件、备忘录和报告(行动的目标)/产生最后的拷贝(目的或所期望的产出)/使用一台电脑和一本组织风格手册(机器、工具等)。

3) 评价任务

每项任务陈述因此必须用4个量表加以评价(参见附录4-1)：入门时的绩效、培训样式、重要性水平以及重要/关键评分的理由。

4) 评价工作背景

下一个步骤是通过填写附录4-1中所列出的那份表格的恰当段落去分析该项工作的背景。

5) 评价工人能力(工人的必要条件)

VERJAS的最后一步是记录所需要的工人能力。有两种类型的能力存在：基本的和专门的。

基本的能力是一个工人为了以某种能被接受的最低水平完成该项工作所需要的那些能力。例如，“一分钟至少打40个词的能力”对于秘书的工作来说可能是一项基本的能力。

专门的能力是高级工作绩效所需要的那些能力。这些是只有最佳工人才拥有的能力。例如，“注意细节”对许多工作来说都是一项专门的能力，因为它是一个经常把杰出工人与仅仅可以胜任的工人分开的特点。关键事变技术对于推导专门能力可以是一种有用的方法。

能力应当仔细地加以定义，这样，它们对该项工作的绩效的可应用性就会清晰。在记录某种能力时，请以下述短句中的一种开头：

.....的能力.....

.....的技能.....

.....的知识.....

.....的意愿.....

实际的能力在下面要加以陈述，能力水平随后。该水平通过插入短语“足以”或者如下述能力“所揭示的”而具体加以说明。关于某种基本能力的一个例子是：

能力/阅读/足以理解科学杂志上的文章。

4.4 再次考察本章目标

1. 讨论工作分析怎样为导致竞争优势的人力资源管理实践奠定基础

为招聘、挑选、培训、绩效评估、报酬、生产率改进方案、雇员惩戒以及安全和健康方案奠定基础。

2. 解释组织怎样进行一项工作分析

1) 可以被收集起来的信息

工作内容：指工人们的工作活动。

工作背景：指完成工作时的条件以及对于工人的要求。

工人的必要条件：指工人为成功地完成该项工作所需要的能力。

2) 收集信息的方法

就该项工作访谈工人们和主管们。

观察工人们完成他们的工作。

让工人们和/或主管们填写一份工作分析清单。

3. 描述组织怎样记录一项工作分析的最终结果

工作描述：关于工作分析发现的简短总结。

“职能性的工作分析”：有些工作信息能具体说明任务陈述、绩效标准、培训需要、职能层次和所需要的工人能力。职能工作分析就是记录这种信息的一种系统性的方法。

“能力要求方法”：按照某种工作分析信息。一个工作分析者从一份关于任何工作都需要的所有可能能力的清单出发具体说明所需要的能力。能力要求方法就是一种记录工作分析信息的系统性的方法。

“岗位分析问卷”：一项工作的行为维度需要按某种工作分析信息加以具体说明。“岗位分析问卷”就是记录这种工作信息的一种系统性的方法。

“关键事变技术”：某些具体的工作行为决定着执行某项被分配任务的成败，某种工作分析信息能识别这些行为。关键事变技术就是记录这种工作分析信息的一种系统性的方法。

“多方面的工作分析”：一种记录工作分析信息的系统性方法，涉及职能(职责)、任务、工作背景以及工人的必要条件(基本的和专门的能力)。

附录4-1 VERJAS 工作单

工作内容评分：使用下述量表提供每项任务的评分

1. 入门时需要绩效吗？

_____ 是的。

_____ 不是。

2. 培训样式(核查所有适用的项目)

_____ 简短定向

如果是这样，具体说明多长时间_____

_____ 在职培训

如果是这样，具体说明多长时间_____

_____ 教室培训

如果是这样，具体说明多长时间_____

3. 重要性水平(核查一个项目)

_____ 不重要

_____ 重要

_____ 十分关键

4. 重要/关键评定的理由(核查所有适用的项目)

(续)

_____ 所花时间的比例 _____ 频度
 _____ 困难的水平 _____ 其他(具体说明)
 _____ 错误的后果 _____

工作背景评定：评定该项工作的下列背景性特征

所受到的监督：

接近性

_____ 视力可及 _____ 物理隔离 _____ 地理隔离

频度：

_____ 持续 _____ 每小时 _____ 每天 _____ 每周 _____ 较不经常

笔记：_____

所遵循的准则：

_____ 不适用 _____ 适用

笔记：_____

要求这个因素的任务：_____

研究/分析/报告：

_____ 适用 _____ 不适用

笔记：_____

要求这个因素的任务：_____

所负责任/错误的后果：

_____ 不适用 _____ 适用

类型：

_____ 生命 _____ 伤害 _____ 货币 _____ 财产 _____ 不方便

笔记：_____

要求这个因素的任务：_____

个人接触：

_____ 不适用 _____ 适用

笔记(内部接触)：_____

笔记(外部接触)：_____

(续)

要求这个因素的任务：_____

所施行的监督：

_____ 适用 _____ 不适用

被监督的人：

_____ 熟练工/半熟练工 _____ 办事员

_____ 专业人员/技术人员 _____ 其他人

职权(核查所有适用的项目)

_____ 雇佣/解雇 _____ 培训 _____ 分配工作

_____ 评审工作 _____ 评价绩效

笔记：_____

要求这个因素的任务：_____

生理要求：

_____ 适用 _____ 不适用

提举：

_____ 10英镑 _____ 20英镑 _____ 50英镑 _____ 100英镑 _____ 100英镑以上

运动性：

_____ 站立 _____ 行走 _____ 坐 _____ 俯身 _____ 伸手摸到 _____ 跪

蜷缩 _____ 爬行 _____ 攀援

笔记：_____

要求这个因素的任务：_____

工作危险：

_____ 不适用 _____ 适用

危险的类型：

_____ 机械的 _____ 电的 _____ 火的 _____ 化学的 _____ 爆炸的

放射 _____ 空气的 _____ 高度

笔记：_____

要求这个因素的任务：_____

个人要求/压力：

_____ 不适用 _____ 适用

源泉：

_____ 超时 _____ 轮班工作 _____ 工作时间分成间隙较长的几段的班次

_____ 气候 _____ 压力 _____ 重复性的操作

笔记：_____

(续)

要求这个因素的任务：_____

关键性术语

能力清单 (ability inventory)
 “能力要求方法” (Ability Requirements Approach)
 “关键事变技术” (Critical Incident Technique)
 “职能性工作分析” (Functional Job Analysis)
 工作分析清单 (job analysis inventory)
 工作内容 (job content)
 工作背景 (job context)
 工作描述 (job description)
 “岗位分析问卷” (Position Analysis Questionnaire)
 任务清单 (task inventory)
 “多方面工作分析” (Versatile Job Analysis)
 工人的必要条件 (worker requirements)

复习题

获取竞争优势

- 1.描述工作分析结果怎样才能对3种人力资源管理实践的有效性作出贡献
人力资源管理的问题与实践
 - 2.定义工作内容、工作背景和工人的必要条件。请就你曾经干过的某项工作各举一个例子。
 - 3.定义术语“功能”、“任务”、“子任务”、“工作行为”和“关键性的事变”。
 - 4.为什么在选择所要使用的工作分析方法之前就有必要确定工作分析即将服务的目的？
 - 5.哪些是与使用工作分析访谈有联系的优势和劣势？
 - 6.如果把工作描述作为记录工作分析信息的唯一手段，那么，什么是这种用法的欠缺之处呢？
 - 7.本书说，“职能性的工作分析”对培训目的来说是有用的。你同意吗？请解释。
 - 8.“能力要求方法”怎样才能被用来为一项工作开发挑选标准呢？就这个问题举一个独创性的例子。
 - 9.写出两个能描述某位教授的课堂行为的事变：其中的一个事变应当是一个有效的行为，另一个是无效的行为。把这两个事变总结成关键性事变陈述。
- 经理的指南
- 10.为什么一线经理应当通晓工作分析的课题？
 - 11.工作分析应当以一种彻底的方式进行，为什么难以让上层管理机构接受这个概念？为获取上级管理机构的支持，人力资源专业人员能够做些什么？

经验性的练习

为美国总统的工作进行一项工作分析

把全班分成5人一组。每组必须评审下述问题并建议一种解决办法。每组挑选一个代表

向全班介绍本组的解决办法。在介绍完所有的解决办法之后，全班作为一个整体将试图达到某种共识。

1. 问题

为识别美国总统的工作所需要的人员的必要条件，国会委派你分析这项工作。这一信息将要被传达给选民，然后他们在比较候选人时就具有一个良好的基础。假定你做这个项目具有无限的时间和资源。你将使用那种工作分析方法？为什么？

2. 实施多方面的工作分析

把每班分成3人一组，每组都应当有一位工作持有者，即：目前受雇佣的某个人（或者最近一直受雇佣的某个人）。其他两位成员必须就工作持有者的工作访谈他或她，并且记录使用多方面工作分析形式的结果。

在得出这个项目的结论时，准备讨论：关于一般的工作分析，尤其是多方面的工作分析，你学到了什么东西？

案例题

这项工作分析已经恰当地做完了吗？

未能通过消防员岗位书面考试的黑人求职者们提出了一项针对“杰克逊维尔市(Jacksonville)消防局”的种族歧视诉讼。考试失败使他们无法再为成为消防员采取进一步的措施。求职者们争辩说，他们未能通过测验，仅仅因为这是种族歧视性的测验，与完成该工作所需要的技能和职责无关。

开庭前的关键问题之一是：该考试是不是以一项恰当地进行的工作分析为基础。那就是说，该工作分析找到了作为测验之基础的恰当的工人必要条件吗？

下面介绍该工作分析是怎样进行的：

1. 首先任命了一个由任职于“消防局”的人员所组成的委员会，作为与主题内容有关的专家。该委员会包括两名消防员、两名消防中士、一名消防队长，其中，一名消防员和一名中士是黑人，其他3人是白人。

2. 该委员会首先使用一种群体大脑激荡技术定义了消防员们所完成的所有主要工作行为。

3. 以完成每种工作行为所花费时间、发生的频度以及该工作行为在总工作绩效中的重要性为基础，委员会评定了每种工作行为的关键性。

4. 如果某项工作行为是在工作中被习得的或者不是在工作入门时完成的，那么它就被排除掉。

5. 委员会确定了4种具有权重的工作行为：

学习手册和程序，以熟悉基本的灭火程序。权重：40%。

学习程序和/或手册，以熟悉工具和设备。权重：30%。

学习手册和程序，以熟悉急救。权重：20%。

学习手册，以熟悉操作程序的标准。权重：10%。

6. 委员会然后分析这些工作行为，以确定它们的任务成分。每项主要的工作行为以一项主要任务构成。例如，第1号任务是“学习消防手册和程序，以熟悉这些程序在某个紧急事件场面上的用法”。

7. 委员会然后分析每一项任务，以确定成功地完成该任务要求具有哪些知识、技能和能力(KSA)。

8. 委员会以每项KSA对工作绩效的重要性为基础仔细地定义它，并评估它的相对权重。

9. 通过用行为权重乘KSA权重，便获得了每项KSA的最终权重。

讨论：

1. 如果你是法官，你会作出结论说该工作分析做得很恰当吗？请解释。
2. 本章讨论过的记录工作分析方法中，哪一种最适用于该情境？请解释。

参考资料

1. Arnold, J.D., Rauschenberger, J.M., Soubel, W.G., and Guion, R.M. (1982). Validation and utility of a strength test for selecting steelworkers. *Journal of Applied Psychology*, 67 (5), 588–604.
2. *Kirkland v. Department of Correctional Services*, 7 FEP 694.
3. Bemis, S.E., and Belenky, A.H., and Soder, D.A. (1983). *Job Analysis: An Effective Management Tool*. Washington, D.C.: Bureau of National Affairs.
4. Mathis, R.L., and Jackson, J.H. (1991). *Personnel/Human Resource Management* (6th ed.). St. Paul, MN: West.
5. Jenkins, G.D., Nadler, D.A., Lawler, E.E., and Cammann, C. (1975). Standardized observations: An approach to measuring the nature of jobs. *Journal of Applied Psychology*, 60 (2), 171–181.
6. Babbie, E. (1983). *The Practice of Social Research* (3rd ed.), Belmont, CA: Wadsworth.
7. Stutzman, T. M. (1983). Within classification job differences. *Personnel Psychology*, 36 (3), 503–516.
8. Fine, S.A. (1974). Functional job analysis: An approach to a technology for manpower planning. *Personnel Journal*, November, 813–818.
9. Fleishman, E.A., and Mumford, M.D. (1991). Evaluating classifications of job behavior: A construct validation of the ability requirement scales. *Personnel Psychology*, 44 (3), 523–575.
10. Fleishman, E.A. (1982). Evaluating physical abilities required by jobs. In H.G. Heneman III and D.P. Schwab (Eds.). *Perspectives on Personnel/Human Resource Management* (pp. 49–62). Homewood, IL: Richard D. Irwin.
11. Fleishman E. A. (1988). Some new frontiers in personnel selection research. *Personnel Psychology*, 41 (4), 679–701.
12. McCormick, E.J., Jeanneret, P.R., and Mecham, R.C. (1972). A study of job characteristics and job dimensions as based on the Position Analysis Questionnaire (PAQ). *Journal of Applied Psychology*, 56 347–368.
13. Harvey, R.J., Friedman, L., Hakel, M.D., and Cornelius, E.T. (1988). Dimensionality of the job element inventory, a simplified worker-oriented job analysis questionnaire. *Journal of Applied Psychology*, 73 (4), 639–646.
14. Ibid.
15. Arvey, R.D., and Begalla, M.E. (1975). Analyzing the homemaker job using the position analysis questionnaire (PAQ). *Journal of Applied Psychology*, 60 (4), 513–517.
16. Flanagan, J.C. (1954). The critical incident technique. *Psychological Bulletin*, 51 327–358.
17. Bemis. et al., Job analysis.
18. Ghorpade, J., and Atchison, T.J. (1980). The concept of job analysis: A review and some suggestions. *Public Personnel Management*, 9 (3), 134–144.
19. Levine, E.L., Ash, R.A., Hardy, H., and Sistrunk, F. (1983). Evaluation of job analysis methods by experienced job analysts. *Academy of Management Journal*, 26 (2), 339–348.
20. Mathis and Jackson, *Personnel/Human Resource Management*.
21. Bemis et al., Job analysis.
22. Adapted from Bemis et al., Job analysis.
23. Ibid.



人力资源管理的 挑选实践

第5章 招聘求职者

第6章 挑选求职者

第 5 章

招聘求职者

本章概要

1) 获取竞争优势 篇首案例：肯塔基大学医院获取竞争优势 把招聘与竞争优势联系起来	内部招聘方法 外部招聘方法
2) 人力资源管理的问题与实践 招聘规划	3) 经理的指南 人力资源招聘与经理的工作 人力资源管理部门怎样才能起作用 为经理们建立人力资源管理的技能

本章目标

在学完本章以后，你将能够：

- 1) 理解公司的招聘实践如何才能导致竞争优势
- 2) 解释涉及规划招聘战略的选择
- 3) 讨论各种招聘方法



5.1 获取竞争优势

5.1.1 篇首案例：肯塔基大学医院获取竞争优势¹

1. 问题：在面临护士严重短缺情况下进行招聘

肯塔基大学医院(the University of Kentucky Hospital)受到补充人员的约束，面临着扩张和护士的严重短缺。在1990年前4个月它需要雇佣200名护士，在一个已经充满竞争的市场上如何能够招聘到如此多的护士呢？

2. 解决办法：一个雇员举荐运动

医院组织了一个特别工作组来研究该问题并提出一个解决方法。特别工作组开发了“肯塔基蓝色”(Kentucky Blue)雇员举荐运动，这个运动将奖给那些招聘到新员工的雇员一些奖品，奖品的范围从沙滩毛巾和免费晚餐到费用已付可去世界上任何岛屿度假的巨奖，巨奖的获得者将通过抽签来产生。

为了宣扬这项计划，医院创作了一种一大群海豚在清澈的蓝色水中游泳的标识，这种视觉资料出现在徽章、小册子、海报上。首次的集会在医院的自助食堂举行，雇员们一面把皮肤晒黑、享受着海岛风情的甜点和免费的午餐，一面聆听着这项计划。

3. 该雇员举荐运动怎样提高竞争优势

拿该医院人力资源总监的话来说，这是“我们曾做过的最有效的招聘运动。”该医院满足了它的人员需求，因而允许它更好地满足其病人的需要。此外，这项运动也是十分划算的，以前的招聘方案每雇佣一个人要花费2400美元，而“肯塔基蓝色”每招聘一个人只花837美元，总共节省了67000多美元。因为此项方案如此成功，所以医院决定来年再实行。

5.1.2 把招聘与竞争优势联系起来

第1章把招聘定义为一个组织用以寻找或吸引求职者来填补一个岗位的过程。正如篇首案例所描述的，有效的招聘方法能帮助公司利用有限的人力资源成功地进行竞争，为使竞争优势最大化，公司必须选择能快速和经济地挑选出最佳候选人的招聘方法。因此招聘方案有5个目标²：

- 1) 达到成本效率。
- 2) 吸引高度合格的候选人。
- 3) 帮助确保那些被雇佣的个人留在公司。
- 4) 帮助公司努力遵守非歧视法律。
- 5) 帮助公司创造一支文化上更加多样化的劳动力队伍。

现在让我们更密切地看一看其中的每一个目标，并讨论它们和竞争优势的联系。

1. 达到成本效率

作为人力资源部门一项重要的职能，招聘事实上代表了一项主要的花费，每雇佣一个人的招聘成本通常等于一个新雇员年薪的三分之一。³ 招聘期间发生的费用包括广告成本、招聘者和候选人的旅途费用、可能的举荐或签约受雇的提成、代理或搜寻公司的费用、招聘者的工资和津贴以及经理的时间，全部招聘成本会相当高。例如一个包括614个公司的样本报告说，1986年~1988年期间的招聘服务花费了34亿美元。⁴

正如我们在第1章注意到的，人们可以通过降低成本来获得竞争优势，同时保持生产率水平不变。如果一个公司能找到一种限制招聘成本的方法而未降低生产率，那么竞争优势就增强了。我们在篇首案例看到，肯塔基大学医院激励员工“按照公司的命令做事”，从而实现了这个目标。该医院每雇佣一个人的成本从2400美元降到了837美元，同时在竞争性的市场中满足了它的人员配备需求。在“走上竞争优势之路”5-1中描述的纽约的“零钱储蓄银行(Dime Saving Bank)”所使用的战略，则提供了另外一个如何实现此目标的例证。

走上竞争优势之路 5-1

纽约“零钱储蓄银行”所使用的招聘战略

工作热线是一种语音邮件系统，它允许求职者通过拨打适当的电话号码来了解工作空缺情况，似乎符合某个空缺岗位资格的电话求职者被安排一次面试。安装电话系统要花费1500美元，不再会发生另外费用(除了追溯信息、记录新的每周工作清单和会见可行的候选人所花费的时间)，因此投资回报远超过2400%！

2. 吸引高度合格的候选人

一个组织吸引合格候选人来填补空缺职位的努力，近些年来变得更加困难了，因为劳动力需求已经开始超过供给。正如一个写作组所指出的⁵：

在20世纪90年代，许多组织的进步发展都将证明熟练型和非熟练型人力资源的严重匮乏。雇佣经理已经看到，每雇佣一人的成本在上升，工作申请由较为不合格的人填补，有充足的、高质量的候选人的日子正在逝去。

合格候选人的缺乏部分源于需要补充入门水平岗位的年轻求职者供给的减少，到2000年左右，年龄在16到24岁的美国人比1979年时减少了300万人。⁶为了获取(或保持)竞争优势，组织必须增强它们的招聘努力，以成功地竞争合格的入门水平的候选人。具体说来，人力资源部门必须确保它们的招聘努力达到足够的合格求职者数量，且它们还须采取行动以提高那些最佳求职者接受他们提供的工作的可能性。

1) 工作空缺通告

如果合格的个人不知道工作空缺存在，那么他们就不能加入一个组织。因此，一个确保足够多合格候选人的方法是寻找这些个人且把可能的机会告诉他们。告示应吸引候选人的注意，刺激他们对申请职位的兴趣。有时这个目标的实现需要雇主在这一方面创新，如“走上竞争优势之路”5-2所描述的那样。

2) 影响工作接受决策

吸引合格求职者也要求组织采取步骤来增加最佳候选人接受工作的可能性。接受一项工作的决策一致公认受到许多因素的影响，并不和招聘直接相关。这些因素列于专栏5-1中，包括诸如公司和工作的吸引力之类的因素。⁷

虽然其他因素确实影响候选人，但是公司招聘求职者的方式仍是十分重要的。当所涉及工作的实际属性既无明显积极的一面，也无消极的一面，公司的招聘方法尤其重要。在这些条件下，候选人对工作吸引力的知觉受到公司所提供信息的性质、怎样被提供、求职者怎样被对待的强烈影响。⁸

IOMEGA所使用的创新性的招聘战略

IOMEGA，一个位于犹他州奥格顿市的磁盘驱动器制造商，在填补工程和其他高技术职位方面感到困难。它的目标是吸引住在加州圣何塞市的候选人，问题是许多人感到迁移到奥格顿市“比派到西伯利亚更糟糕”。IOMEGA采取了一个招聘战略把注意力集中在吸引那些厌烦圣何塞市狂热生活方式的人身上，它的广告吹捧在奥格顿市有高质量的生活，并列举了24种奥格顿市是个好住处的具体属性（如友好的邻居、安全的大街、能支付得起的住房、音乐会、高尔夫球场），结果呢？超过250名合格候选人对该广告做出了反应。

招聘者因此在吸引求职者时扮演重要角色。招聘者的行为经常被视为组织“人格”的延伸，结果，求职者把招聘者的行为知觉为人际关系的质量和公司中现行监督的性质之类事情的一个模型。⁹例如在面试中粗暴地对待会被知觉为整个组织粗鲁的标志，或者对女性候选人的不尊重会被视为大男子主义环境的迹象。¹⁰

专栏5-1 影响求职者接受一项工作之决策的因素

1. 替代性的工作机会
 - 机会数量。
 - 机会的吸引力。
2. 公司的吸引力
 - 薪金。
 - 津贴。
 - 提升的机会。
 - 地理位置的称心程度。
 - 作为良好工作场所的组织声誉。
3. 工作的吸引力
 - 工作性质。
 - 工作日程。
 - 同事的友好程度。
 - 监督的性质。
4. 招聘活动
 - 传达给候选人的信息。
 - 候选人被招聘的方式。

3. 通过使用现实的工作预览改进留人比率

在大部分组织中，流动经常发生在新雇佣的人员之间，即那些仅工作6个月的人中间。¹¹这种跳槽者中有许多是由过分热心的招聘者引起，他们通过不真实地夸大对工作的期望去“过分推销”工作，当过高的期望不能实现时，那些感到“被过分出卖”的求职者对工作不

再抱有热情，且会离开组织。¹²作者回想起作为一名新兵，在海军陆战队那无情的军营里的日子和那不断回荡的“有朝一日让那些征兵的尝尝我的拳头”的叫喊。尽管这些新兵很懊恼，然而他们不被允许离开组织，直到他们结束兵役。

通过给求职者更多实际的关于工作和组织的信息(不好的以及好的)，向求职者提供现实工作预览(RJP)能降低流动率。当求职者被告知令人不快的工作侧面时，他们能够做出更多的是否接受该工作的知情选择。¹³

一旦向求职者提供了现实的工作预览，其中某些人将退出挑选过程，因为他们的需要和工作需求不相容。¹⁴例如，当申请“包裹搬运工”职位的求职者被告知装船的工作有多么辛苦时，一些人会收回他们的申请，因为他们不想要如此艰难的工作。然而，那些对该工作仍存有兴趣的求职者如果被雇佣，就有可能留在公司，因为他们从一开始便知道它有多么艰苦。一些人也许会建立更好地处理这些问题的防卫能力。¹⁵例如，求职者接受包裹搬运工作时，会想“工作虽然艰辛但能帮我锻炼身体。”

降低流动率能节省大量的开支，尤其在公司经历新员工的高流动率时。例如，一项研究表明，在这种公司中，RJP预期降低24%的流动率，导致每年平均节省271 600美元。¹⁶经理的指南那一节中会给出何时及如何向求职者提供现实工作预览的准则。

4. 做到依法办事

组织的招聘实践在遵守第2章中描述的各种反歧视法律和肯定性行动要求这两方面也会影响公司的成功。组织把招聘的努力集中在一些未被充分使用的群体上，有助于防止歧视指控。那就是，向受保护群体的成员——他们在过去的工作场所雇佣实践中处于不利地位(如黑人、女性、说西班牙语者、年纪较长者、残疾人)——伸出手。例如，公司可以把广告登在专栏5-2所列的出版物上，瞄准黑人、说西班牙语者或残疾人。

专栏5-2 某些受保护组织的招聘来源

1. 非洲裔美国人招聘信息源

Dawn magazine

Black Enterprise

Black Employment and Education Magazine

Black Collegian

Black American Information Directory

2. 拉丁裔美国人招聘信息源

Vista

Hispanic Business

Hispanic Times Magazine

Hispanic Americans Information / Directory

SER / Jobs for Progress

3. 残疾人招聘信息源

Paraplegia News

Independent Living

Accent on Living

Careers and the Disabled

5. 创造一支文化上更加多样化的劳动力队伍

在超越依法办事之外，把招聘实践拓展到处于不利地位的群体能够带来好处，它还能创造出一支文化上更加多样化的劳动力队伍。了解到实现这个目标就可获取第 2 章所讨论的竞争优势，许多公司已经开始把目标瞄准这些群体。¹⁷ 例如，在全美国范围内有将近 200 家公司正把它们的招聘努力瞄准年纪较长的工人。¹⁸ 在有着正式方案来吸引年纪较长工人的公司中，有“旅行者”、“银行家的生活和休闲”、“霍尼维尔”、“摩托罗拉”、“格鲁曼飞机公司”和一些快餐组织如“肯德基”和“麦当劳”。正如一位经理所评论：“快餐业已经找到了能生产的和成本低的年纪较大的工人，年纪较大的工人产生一种稳定的效果，并带来了良好的职业道德。”¹⁹

一些雇主已经开始把招聘努力瞄准了合格的残疾工人。Kreonite 就是这样一个胶片制造商，在增加了残疾雇员的数目之后，Kreonite 的人员流动率从 32% 降低到 10%~12%。²⁰

一个公司吸引未被充分使用群体成员的成功与否主要取决于在招聘过程中对待这些候选人的方式。不幸的是，许多组织之所以失去了这些（和其他）候选人，完全是因为招聘者以一种可被描绘为“粗暴的、令人厌烦的、可憎的、完全以自我为中心的、不称职的、几乎不文雅的、愚笨的方式去行动。”²¹ 例如，一项研究发现，女性求职者在招聘过程中经常收回其申请，因为她们受到了对她们个人的外貌作不恰当的评价及被要求在男性的旅馆房间里面谈，或者她们对该公司有一种是由一帮“老男孩的网络”运作的印象。²²

5.2. 人力资源管理的问题与实践

5.2.1 招聘规划

有效的招聘要求作大量和仔细地规划。图 5-1 指出了有效规划过程的途径，它包含了许多步骤，这些步骤按此种方式又有几种重要决策点。现在我们来考察这些步骤并讨论那些出现在每个决策点上的问题。

步骤 1：识别工作空缺

此步骤显得很容易，只需等待雇员递一纸辞职报告。事实上，许多工作空缺就是用这种方法识别的。这种办法的主要问题是，填补空缺要花去公司很长时间。例如，通知和筛选求职者往往要 6 到 8 周的时间；决定提供工作与否要 1 周或更长时间。决策之后被选中的人员必须通知他或她以前的雇主（通常大约两周），因此所涉及到的工作即使过程进展得很顺利也有可能要空缺数周。

理想的情况是：组织应试图在员工声明辞职之前识别工作空缺。正如在第 3 章所讨论的，人力资源管理部门应计划出短期和长期的未来空缺。未来空缺预计提供给组织必要的时间来筹划和完成招聘战略，以便它们不为“最后一周必须雇佣”所束缚。²³ 如第 3 章所看到的，人力资源规划至少要回答以下问题²⁴：

新近已纳入预算的职位不久是否有空缺？

合同是否涉及到额外雇佣需求的谈判？

在以后几个月中预期流动的人员数量是多少？

步骤 2：决定怎样填补工作空缺

在作出空缺存在的决定之后，第一个要问的问题是：“我们需要找一位新人来填补空缺

职位吗？”有时没有必要填补空缺职位，因为公司能依靠其他替代办法。例如，让当前的工人加班去完成需要的工作也许更加节约。其他替代办法还包括工作剔除和工作重新设计（即把空缺位置的任务和当前存在的职位的任务合并）。

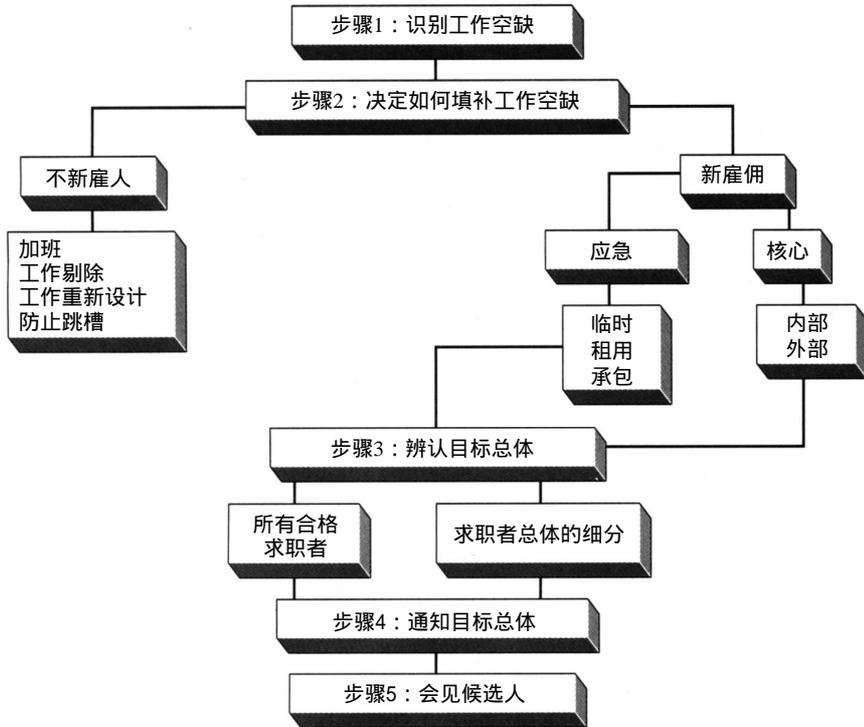


图5-1 招聘规划过程的步骤

如果公司选择填补工作空缺，还需对付两个问题：(1)是用核心人员还是用应急人员去填补它；(2)如果应当用核心人员，是从内部还是从外部招聘他们。

1) 核心人员和应急人员

许多公司开始采用核心人员和应急人员两种方法去填补空缺的战略。以“传统”方法所雇佣的员工构成了核心人员，他们出现在组织的工资表上并被认为是“长期员工”。应急人员虽然为公司工作，但并不在公司的工资表上，相反，他们被代理人雇佣再以固定费用临时性地“租借”给公司，工人的薪水和津贴由代理人支付。

代理人分成三种：劳动力出租人、临时雇佣代理人和独立承包商。被租借的人员、临时人员和核心雇员并肩工作的情况经常在同一工作中出现。被租借的员工和临时人员的区别主要在于雇佣期的长短，被租借雇员的合同期较长。从另一方面说，通过独立承包商获得的个人，区别于其他应急人员之处在于他们被挑选去完成全部职能。例如，公司经常通过一个作技能贸易的承包商订立维修工作合同。²⁵

临时人员的使用正迅速扩大，如一个专家组所言²⁶：

如果当前的趋势继续下去的话，未来典型的大公司中的人员也许会由相对少量的长期核心雇员组成，劳动力的剩余部分则由为具体的、暂时的任务而雇佣的个人组成。

使用应急人员有三方面的好处：其一是这种实践促成了以柔性的管理去控制固定的雇员成本。²⁷不像核心员工，应急员工的数目能够根据业务条件的变化很容易地增加或减少。²⁸

其二是此种人员的使用减轻了公司人力资源管理的许多负担，代理人行使了与工资单、保险管理、津贴相关的行政工作，代理人也要去筛选和雇佣工人。

其三是节约成本。应急工人的成本低于核心人员的成本，这是因为代理人支付了某些一般管理费用，如工资和保险，例如，“诺埃尔制冰”（Noel Ice）公司通过租用雇员把健康保险从每人每月112美元降到87美元。²⁹

然而应急人员的使用也并非没有缺点。公司在开始工作分派时，应急雇员也许需要大量的关于公司的工作程序和政策的取向和培训，这就提出了关于该方法的成本效用的问题。³⁰

另一个问题是，与核心雇员相比，应急工人也许会对“主人组织”表现出较低的忠诚度或承诺。应急人员的使用可能也会导致一些这样的问题：在完成同样工作的情况下，由于应急人员比核心人员取得更好的工资，这种不公平在核心人员中可能会引起怨恨。

总的来说，公司应在以下几种情况下使用应急工人³¹：

需要某些很难找到的专门技术人员。

公司试图在远离总部的地区补充新的办公室职员。

公司试图补充职位来实施项目，在这些项目中，异常高的风险因素也许会损害公司原有工人的报酬率。

2) 内部招聘和外部招聘

当组织雇佣核心人员时，它会决定是在内部还是外部进行招聘，也就是公司必须决定是用目前的雇员去填补空缺的工作还是用组织外部的求职者。

在大部分公司，外部招聘主要仅限于入门水平工作，高于入门水平的工作通常通过晋升的方法用目前的雇员来补充。晋升的可能性经常会增强士气和动机，因为公司给了雇员一个在公司中晋升的机会。例如，一项研究发现，晋升机会能导致流动率的下降、高涨的工作满意度及更好的工作绩效。³²

内部招聘相对于外部招聘的其他一些优势如下：³³

雇主已经很熟悉内部候选人的资格。

内部招聘花费较少。

内部招聘能更快地填补工作空缺。

内部候选人更熟悉组织的政策和实践，因此需要较少的取向和培训。

然而内部招聘也会产生一些问题。在一个职位空缺时，许多雇员都会被考虑补充那个职位，当然大部分会被否决，一些被否决的候选人可能会产生怨恨。例如，一项研究发现，被否决晋升的雇员会表露出更强的愤愤不平的情绪和表现出更高的旷工率。³⁴

当工人们被提升到他们正在工作的单位中的主管职位时，另一个和内部招聘相联系的潜在问题也会发生：这些人必须在他们过去的同事面前扮演一个新角色，并且在过去的朋友成为下级后，扮演角色的困难更大。

尽管内部招聘有潜在的危險，然而大部分工作是用这种方法补缺的。高于入门水平的工作的外部招聘通常仅限于以下这些情形³⁵：

需要外部人员给组织带来新的理念和创新。

没有合格的内部候选人申请。

组织需要增加它在某个特殊的未被充分使用群体中的雇员百分比。

3. 步骤3：辨认目标总体

现在，组织必须回答一个问题：“我们要寻找哪类人来填补空缺职位？”为了回答这个问题，组织必须规定它的目标总体。这里会产生两个问题：（1）具体说明对工作人员的要求；（2）决定是否瞄准求职者总体的某个特定细分。

1) 具体描述对工作人员的要求

组织必须辩认对该工作的特定要求：工作职责、报告关系、薪水等级和新员工所必需的能力（如：教育、经验、知识、技能和能力）。³⁶理想地说，这些信息中有许多已在工作分析过程中收集到并被包含在工作说明中。如果没有，招聘人员应从雇佣经理那里收集这些信息。

2) 决定是否瞄准求职人员总体的特定细分

组织此时必须决定：是瞄准所有合格的求职者，还是将招聘努力集中于合格求职者总体的特定细分。

当从内部招聘时，该问题是：公司是公布该工作以便所有合格的雇员都能被考虑到还是公司选择特定“高潜力”的雇员并为该职位培养他们？

当从外部招聘时，公司必须决定是通知所有潜在的求职者还是瞄准特定类型。正如前述，当公司瞄准特定的未受充分使用的群体的成员时，公司可能会获得优势。另一个战略是瞄准在相关职能领域中有超强课程的专业学校的毕业生³⁷。另外，某些公司往往瞄准正在为其他公司工作的表现最佳的雇员³⁸，然而，招聘这些人员也会产生某些特殊问题：这些人很难招到，因为他们并不在主动地寻找新的工作；而且，从其他公司“挖”雇员的行为会产生一些严重的伦理问题。

4. 步骤4：通知目标总体

一旦瞄准了求职者总体，公司必须决定怎样通知这些空缺职位的求职者。各种招聘方法可被用作传达空缺信息，如：工作张榜、报纸广告、校园面谈等。这些将在本章稍后部分描述。在这一节，我们讨论公司如何在通知过程中将求职者人数限制在一个可控的规模。

由于经济原因(见第2章)，劳动力市场经常波动。当失业率高特别是某些工作种类已经历了严重的解雇情况时，将会出现过多的求职者。例如，仅在1993年前9个月就有450 000人被解雇³⁹，其中大部分是小时工，也有一线主管、中层管理人员和专业人员。⁴⁰如“史密斯和侄子堂乔伊公司”(Smith & Nephew DonJoy Inc.)是一家医疗设备制造商，1993年收到的求职申请是前5年的5倍。⁴¹

因而，在规划过程的这个步骤中，企业有时必须制定计划：通过只吸引最合格的求职者来限制求职人员的规模。为了避免花费过多的时间来筛选求职者，企业必须只鼓励最优秀的求职者求职。

阻拦不合格的求职者的最好方法是在空缺职位通知中清楚地描述工作资格。但具体描述资格时，公司必须谨慎从事，一些资格诸如：中学毕业文凭、身高或体重等要求可能会引起法律问题，因为这将导致它们筛去某些受保护群体中的不当比例的人员。⁴²正如第2章所述，不相称的雇佣比例会作为异类影响歧视的表面上确凿的证据。只有与工作相关时，才能使用这些资格限制。

5. 步骤5：会见候选人

最后，对最合格的候选人进行面试和其他评价程序。这些程序是为挑选和招聘目的服务的。从挑选的角度看，它们给公司一个进一步评价候选人资格的机会(在第6章我们将讨论这一点)，从招聘的角度看，他们给候选人提供一个更多的了解就业良机的机会。

应向候选人提供公司和工作的信息(关于这些信息的描述见经理的指南一节)，未提供足够的信息对招聘过程将是不利的。如：这可能被候选人理解为试图回避讨论无吸引力的工作特性，或认为是表明招聘者对他们不感兴趣。⁴³如果没有详尽的信息，求职者可能在不了解工作各方面的情况下接受了工作提议，这会影响到他们长期的工作满意度，或因为不了解工作的某些有吸引力的特性而拒绝提议。⁴⁴

5.2.2 内部招聘方法

下面讨论最常用的内部招聘方法

1. 电脑化的职业生涯行进系统

本书第3章曾讨论过一个内部招聘的方法。在其篇首的案例中，我们描述了AT&T公司

所使用的电脑化的职业生涯进阶系统。在第3章的后一部分，我们讨论了在人力资源信息系统中能加以存储的关于每位雇员工作技能的信息，如果工作出现空缺时，计算机搜寻技能文件，以便为空缺工作辨认拥有所需技能的雇员。

1) 优点

用这种方法能很快找到候选人。公司用这种方法也可辨认较大范围的候选人，因而并不限于在空职部门工作的候选人。

2) 缺点

在计算机数据库中存储的技能清单只限于客观或实际的信息，如教育程度、资格证书、上过的训练课程及所掌握的语言。较为主观性质的信息（如：人际技能、判断力、正直）被排除了。然而对许多工作来说，这类信息是至关重要的。

2. 主管推荐

如果雇佣部门主管被要求提名一个或更多的人以备考虑，他们也可以识别内部候选人，主管一般提名很了解其工作能力的那些人。

1) 优点

正如所预料，这种方法很受主管们的欢迎。他们喜欢它是由于这种方法使他们在挑选将要向他们报告的个体时，具有全部斟酌决定的自由。而且，主管一般便于了解潜在候选人的能力，特别是那些已为他们工作并正在寻求晋升的人。

2) 缺点

主管的推荐通常很主观，因此易受偏见和可能歧视的影响。而且，一些合格的雇员可能会被忽视，即：主管为了提拔他们的“亲信”而越过了优秀的候选人，或者他们可能仅仅是不了解某些人所具有的能力。

法院已对这种内部招聘方法感到不满，认为它易受偏见的影响，并因此为歧视提供了一个现成的机制。⁴⁵法院更喜欢用这样一种系统：所有潜在的合格的内部候选人都被通知有晋升机会，并给以公平的机会来申请。⁴⁶

3. 工作张榜

工作张榜是内部招聘最常用的方法，至少对非管理层是这样。典型的工作张榜系统是将工作空缺通知贴出以使所有雇员都能看到。通知描述工作、薪水、工作日程和必要的工作资格。所有拥有这些资格的雇员都可以申请或“投标”该职务。人力资源管理部和/或雇佣经理筛选这些申请；最合格的申请人被选中进行面试。

开发一个有效的工作张榜系统并不容易。正如“更密切地考察”5-1中指出的，人力资源专业人员必须对如何最好地实施该系统的许多问题做决策。从雇员的观点看，张榜系统最重要的特点是在工作面谈期间更好地对待他们以及他们得到多少有益的职业生涯咨询。⁴⁷

1) 优点

工作张榜系统有许多优点，该方法成功地表达了法院的关心，即：所有合格的候选人都被通知空缺职位。进一步讲，工作张榜有如下优点：

提高了公司最合格雇员将被考虑从事该工作的可能性。

给雇员一个对自己职业生涯开发更负责的机会。许多雇员试图提高他们的工作技能和绩效，因为他们认为这样的努力能带来更大的晋升机会。

能使雇员离开一个“糟糕”的工作环境。同理，它促使现任主管更有效地管理以免雇员“跳槽”。

2) 缺点

这些是与工作张榜有关的一些缺点：

该职位在较长时间内可能保持空缺，因为用这种方法填补空职要花费较长的时间。

该系统可能会防止主管雇用他们选择的人，这种情况会导致想取胜而又不违规的小

动作——主管施展计谋试图“打败系统”。

某些雇员由于缺乏明确方向而在工作中跳来跳去。

那些申请被拒绝的雇员可能会疏远组织。

更密切地考察 5-1

在开发一个工作张榜系统时所要应付的问题

1. 成功地规划
 - 1) 确定可行性。
 - 2) 保证雇员接受。
 - 3) 考虑法律标准。
2. 确定资格要求
 - 1) 在公司的最短时间(通常1年)。
 - 2) 在现岗位的最短时间(通常6个月到1年)。
 - 3) 每年允许的竞标次数(通常2~3次)。
 - 4) 允许同时竞标的数目(通常2个)。
 - 5) 横向流动的可允许性(通常不鼓励)。
 - 6) 在公司的表现(通常需要员工的最近绩效有令人满意的分数、良好的出勤记录且不在试用允许期间)。
3. 确定要张榜的工作种类
 - 1) 大约80%的公司张榜蓝领工作。
 - 2) 大约50%的公司张榜专业工作。
4. 确定工作榜中包括的信息
 - 1) 工作职称和部门。
 - 2) 特定责任一览表。
 - 3) 必要的资格。
 - 4) 薪水范围。
 - 5) 怎样申请该工作的信息。
 - 6) 工作日程。
 - 7) 肯定性行动的声明。
5. 确定在何处张贴工作榜
 - 1) 示牌应置于最容易达到或较高可视度之处。
 - 2) 被指定的劳务中心。
 - 3) 雇员通信。
 - 4) “职位警报”的传单。
6. 确定保留时间
 - 1) 张榜的时间长度(通常情况下,工作张榜1周)。
 - 2) 通知求职者作雇佣决策的时间限制(通常3周)。
 - 3) 在收到录用通知和离开现职期间所允许的时间(30天~6个星期不等)。
7. 确定何时通知招标的现任主管
 - 1) 在投标前通知主管,或
 - 2) 假如竞标者成为最可能的候选人时通知主管,或

(续)

- 3) 雇员已被录用后通知主管。
8. 建立评审申请的程序
 - 1) 求职者首先让人力资源部筛选。
 - 2) 雇佣主管面试。
 - 3) 雇佣决策(通常基于这样一些因素如：过去的绩效评估、出勤率、公司服务时间、主管推荐和面试结果)。
9. 向求职者提供反馈
 - 1) 决策文件化，给每位落选的候选人以一张表格说明他被拒绝的理由。
 - 2) 尽可能以书面形式将决定通知所有求职者。
 - 3) 提供职业生涯咨询，它包括：
 - a. 未录用原因。
 - b. 补救措施，如为符合更好职位的资格所必需进行的培训。
 - c. 有关求职过程的信息(例如：如何投标，在面谈时如何表现自己)。
10. 建立一个上诉程序
 - 1) 在该系统中加强雇员的信任感。
 - 2) 帮助反击在挑选过程中有偏见的指控。

4. 职业生涯开发系统

职业生涯开发系统是从内部填补工作空缺的可选方法。企业不是鼓励所有合格的雇员来竞标一项工作，而是将“快车道”或高潜能的雇员置于职业生涯路径上接受培养或训练以适应特定目标的工作。经理人职业生涯开发方法将在第7章描述。

职业生涯开发系统实施的关键问题是如何辨认最合适的候选人。挑选程序必须满足第2章和第6章所描述的专业和法律准则。应当避免主观的主管提名。

1) 优点

由于下列原因，职业生涯开发系统经常有效：

公司的最高绩效者(即被方案选中的人)更可能留在组织中。

这种系统有助于确保在某个职位出现空缺时总有准备填补它的人。

2) 缺点

与职业生涯开发系统有关的主要缺点如下：

未被选中进行培养的雇员可能会对组织不满且离开组织，甚至他或她可能是一名优秀而稳定的雇员，仅仅由于没有升上高一级的职位。

因为目标职位从没出现空缺，被选中的雇员由于期望的晋升没能兑现而可能感到灰心。

5.2.3 外部招聘方法

从外部招聘候选人有多种方法，下面只讨论其中一些：

1. 雇员举荐

当职位出现空缺时，公司通常使用雇员举荐的方法来填补，即人力资源专业人员或一线经理要求雇员让合格的朋友和同伴申请。有时公司会向已被实际雇用的每位推荐人提供一个诱因，如津贴或奖金。在篇首案例中，肯塔基大学医学院曾使用这种方法。

1) 优点

因为许多公司已发现这种方法很有效，所以它已被广泛应用。一般公司 15%的劳动力

是通过举荐招聘到的。⁴⁸ 雇员举荐的求职者一般比通过其他方式招聘到的人员表现更好，而且在公司工作的时间更长。⁴⁹ 雇员会成为好的招聘者是因为他们对于空缺的职位和候选人都很了解，因而可以准确地判断出二者是否“合适”。另外，雇员能成为好的招聘者还由于相信会涉及他们的声望，他们只会努力举荐那些最高质量的求职者⁵⁰。

2) 缺点

雇员举荐可能会成为平等就业机会的障碍。平等就业机会问题可能会因为雇员更愿意举荐那些在种族、性别等方面最类似他们自身的人而表面化。结果，如果组织中的劳动力男性居多时，女性和少数派可能无意中被忽视了。

2. 求职者毛遂自荐式的招聘

组织经常收到那些对为公司工作感兴趣的人主动提出的申请或简历。因此“主动”招聘有时不必要。求职者毛遂自荐式的招聘在薪酬政策、工作条件、雇员关系和/或参加社区活动方面享有好声誉的公司里最盛行。

许多公司现在在它们的人力资源信息系统中追踪这种不求自来的简历。在“走上竞争优势之路”5-3中给出了这样一个公司的例子。

走上竞争优势之路 5-3

MCI追踪不求自来式简历的电脑化系统

MCI采用的系统由下列步骤组成：

1. 当收到一份邮寄的简历时，一位职员将其存入计算机。
2. 当雇佣经理需要填补空缺时，他或她把该工作所需的资格通知招聘者。
3. 招聘者用关键词搜寻数据库。
4. 计算机显示满足规定要求的简历数量。如果数量太大或太小，招聘者应扩大或缩小关键词的清单来产生较适当数量的候选人名单。
5. 招聘者可以在屏幕上浏览简历，去掉不适合的候选人。
6. 最佳简历副本通过电子邮件或传真送给雇佣经理。

1) 优点

这种招聘方法既有效又成本低。另外，既然候选人已经花时间了解过公司，他们更容易受到高度激励。⁵¹

2) 缺点

依靠求职者毛遂自荐方法有一个时间问题：申请和简历可能要在文件中储存一段时间。到职位出现空缺时，许多求职者可能已找到了其他工作。

3. 招工广告

可能最为人知的通知潜在求职者工作空缺的方法是招工广告。在适当的媒体上登载广告主要依赖于招聘的地理区域。当寻求当地求职者时，公司可能在地方报纸上登广告、利用电视或广播登广告，或在公告牌上放置通知。为了覆盖较广的地域，广告可以登载在全国性发行的报纸(如《华尔街日报》，《今日美国报》)、杂志或因特网上。

1) 优点

招工广告使雇主在相对短的时间内使信息达到大量受众。实际上几乎所有的公司都使用这样的招工广告。⁵² 这种方法不仅有助于保证求职者数量足够，而且还有助于所有被保护

群体的成员有机会申请空缺职位。

2) 缺点

有点令人意外的是，招工广告经常无效。例如：研究发现，通过报纸广告被雇用的人与那些通过其他招聘方法被雇用的人相比，工作表现较差且更常旷工。⁵³ 广告之所以低效，是因为它们不能传达到最适合的候选人——目前并不正在找新工作的成功人士。而且，其他招聘方法，如雇员举荐，可能更能吸引合格的求职者——一个朋友比一份书面广告更有说服力⁵⁴。

招工广告受众很多，如果太多的人对其做出反应，这将很快地转化为劣势。正如本章前面所介绍的，对大量求职者进行筛选的过程经常成为管理者的恶梦。

为使其有效，招工广告必须劝阻不合格的人申请。同时，广告必须引起合格求职者的注意并吸引他们来工作。在“更密切地考察” 5-2中给出了关于撰写有效招工广告的几点告诫。

更密切地考察 5-2

关于撰写有效的招工广告的一点告诫

1. 设计广告使其能抓住读者的注意力，促使他们深入阅读。使用大字标题有助于向候选人出售工作，不要仅仅列出工作名称。然而，广告不应自作聪明或太有创意。
2. 不能做你无法遵守的承诺来误导工作，对于晋升机会、挑战、责任等要诚实列出。
3. 对工作要求和所需资格要详细陈述(即：教育、经验和个人特点等)。
4. 描述为该公司工作的优点。
5. 经济地使用广告空间，广告应规模应与职位的重要性及所寻求的候选人的数量相匹配。
6. 确保广告易于阅读且语法正确。印刷字体应清晰明了并有吸引力。
7. 为读者提供一个获取更多信息的来源(即：地址或电话号码)。

4. 就业代理机构和经理搜寻公司

就业代理机构和经理搜寻公司代表了外部招聘求职者的另一途径。这里，雇主通过与适当的代理机构/公司接触并告之工作所需的资格来开始招聘过程。代理机构/公司承担了寻找和筛选求职者的任务，并向雇主推荐优秀的求职者以备进一步筛选。在过去 10年中，3种就业代理机构/公司——公共代理机构、私人代理机构和经理搜寻公司——得到了长足的发展。下面我们分别讨论：

1) 公共就业代理机构

公共就业代理机构是由“美国就业服务署”(USES)主办，各个州运作的。联邦法律规定，领取失业补助的人员必须在他们州的公共就业代理机构中登记以寻找工作。

公共就业代理机构通常提供文员和蓝领工作。利用公共就业代理机构来填补这类工作既省钱又省时。成本低是因为该机构不收取雇主费用；高效率是因为空缺职位能公平地、很快地被填补：潜在的求职者已经在州代理机构登记，由于他们正在失业，会立即投入工作。但从负面看，一些雇主会考虑求职者的动机水平——他们申请工作仅仅为了保留领取失业补助的资格，而实际上对提供的工作并不感兴趣。

2) 私人就业代理机构

私人就业代理机构与公共就业代理机构有三个重要的不同之处：

- a. 私人机构有填补更广类型工作的资源。除了提供文员和蓝领工人外，私人代理机构也可以提供技术和低级管理人员的工作。
- b. 候选人自愿在私人代理机构登记。因而比公共代理机构中的候选人更乐于接受工作。
- c. 私人代理机构要对其服务收费。当较高级职位被填补时，通常由公司付费。文员和蓝领候选人要自己付费。

因为私人就业代理机构减轻了企业寻找、联系、预先筛选求职者的行政负担，所以当期望许多人申请工作或很难找到合格的候选人时，私人代理机构特别地有用。

3) 经理搜寻公司

经理搜寻公司(通常称为“猎头者”)专门招聘薪水一般高于60 000美元的中级或更高级经理。搜寻公司通常就它们的服务收取雇主相当高的费用。实际上，即使该公司举荐的候选人未被雇用通常也需要付费。经理搜寻过程所包括的步骤见专栏 5-3。

经理搜寻公司被广泛应用。这些公司每年要与400多万有希望的候选人接触，其中大约有8万人被雇用。⁵⁵ 经理搜寻公司能定位于在别处工作的成功经理——那些并没主动寻找新工作的人。

然而，经理搜寻也可能不成功。所有的经理搜寻结果只有50%~60%选到原本确定的类型。⁵⁶ 为了使有效搜寻的机会最大化，雇主应遵循“更密切地考察”5-3中所列的准则。

专栏5-3 在招聘过程中利用经理搜寻公司的步骤

1. 搜寻公司同委托机构一起制定一套候选人资格说明书。
2. 搜寻公司准备一种关于如何开展搜寻的战略。
3. 搜寻公司齐心协力来寻找该职位的潜在候选人，通过下列来源来发现求职者：
 - 1) 个人简历数据库。
 - 2) 工作接触。
 - 3) 以前搜寻的档案。
 - 4) 专门的姓名地址录。
 - 5) 个人电话。
 - 6) 同事。
 - 7) 不求自来的简历。
4. 搜寻公司通过面试、证明材料核查及标准化测试来评价每位潜在候选人的背景与资格。公司考查诸如工作经历、证明材料、个人特征、技术技能及教育背景之类与委托人要求相符的因素。
5. 公司给委托机构提出1~5名候选人供进一步审查。

更密切地考察 5-3

怎样有效地对付经理搜寻公司

1. 挑选正确的公司：公司应具有什么特殊的经历？是什么动机驱使该公司接受这个

(续)

指派?

2. 在搜寻开始时你要明白你需要什么：在招聘过程开始前，你有一切权利期望该公司帮你系统地阐述你的需要。当你在工作说明书上签字时，你应该明白你期望面试的是何种人。

3. 不要让职位说明书成为变动的目标：假如原需要改变了，要取消搜寻并支付其费用。不要期望两次搜寻支付一次费用的价格。搜寻要从零开始。

4. 要真诚：就像你处于他或她的位置一样，要告诉搜寻顾问你需要了解的一切。在你需要的候选人是否真正存在、这样的候选人所期求的薪水你能否承受，以及理想的候选人是否会对所提供的职位感兴趣方面，要真诚地对待你自己。

5. 沟通：同顾问保持积极的对话，允许他或她同挑选过程的所有成员见面。

6. 尽快地做雇佣决策：当你花太长时间来评价某个候选人时，实质上你给顾问施加了一种负担。不能期求顾问让候选人无限地等待。

7. 不要期求无止境的搜寻：一旦搜寻公司已接触 50 ~ 100名潜在候选人并提供了 3 ~ 5名最终选手的名单，对那些最终选手应尽快地面试。在大多数情况下，假如搜寻公司已完成其工作，应向最终选手之一进行报价。

5. 校园招聘

校园招聘指公司的招聘者走访各种学院和大学校园为要求学院文凭的职位招聘人员。校园招聘过程如专栏 5-4 所描述。

校园面试一般会持续 20 ~ 30 分钟，招聘者和学生彼此作决策。招聘者对学生对该工作的适合性做初步的评价，学生对公司的吸引力也做初步的评价。

学生为某一公司工作的兴趣主要依赖于面试期间招聘者的行为和态度。⁵⁷如果招聘者被认为所知甚少(因为他们还没阅读学生的简历或对该工作的专业知识较少)，学生会很快对该组织不抱幻想。⁵⁸同样，如果招聘者冷淡而疏远，学生会认为该公司也冷淡而疏远。

专栏 5-4 校园招聘过程中的步骤：

1. 进行招聘分析：公司做招聘分析来估计对长期或短期所需要的新的特定人才的必要条件。

2. 准备职位申请书：对新职位的每一项要求都要被阐述成描述该工作所需要的工作职责、工作技能及能力的申请书。

3. 挑选学校：在夏季选择招聘学校并制订招聘日程表。

4. 进行校园面试：招聘者在秋季和春季的学期里到校园进行面试。

5. 审查候选人：招聘者邀请最好的候选人参加现场面试。

6. 评价招聘：人力资源管理部对招聘努力进行评价，以确定工作空缺是否仍然存在、新雇佣者的素质以及该方案的成本效率。

1) 优点

校园招聘通常用作承担像工程、财务、会计、计算机科学、法律以及监理等领域的专业化的初级水平的工作。⁵⁹实际上，低于 3 年工作经历的约 50% 的所有经理和专业人员是在校

园里招聘到的。⁶⁰对《财富》杂志1 000家公司的调查表明：校园招聘活动平均占公司总人力资源管理预算的16%。⁶¹

2) 缺点

校园招聘既代价高又耗时间。每雇用一人需花1 500~6 000美元。⁶²此外，招聘过程可能是相当漫长的：各公司至少提前9~11个月就必须确定它们的招聘需求，而且正常情况下必须等到学生毕业才能雇佣。

6. 选择正确的方法

选择外部招聘的方法主要取决于周围雇用环境和情境，下列因素是最有关联的：

将要填补的工作类型。

工作接替要求多快。

招聘的地理区域。

实施招聘方法的成本。

从平等就业机会的角度看，该方法能否吸引候选人的合理组合。

表5-1依据这些因素对外部招聘的各种方法进行了比较。

表5-1 外部招聘方法的比较

招聘方法	工作类型	速度	地理区域	成本	符合平等就业机会的程度
雇员举荐	所有	快	所有	低	差
求职者毛遂自荐	所有	快	所有	低	差
招工广告	所有	快/适度	所有	适度	好
公共就业代理机构	白领职员 蓝领工人	适度	当地	低	好
私人就业代理机构	销售人员 白领职员 技术人员 低层管理人员	适度	当地	适度	公平
经理搜寻公司	经理	慢	地区性/全国性	高	公平
校园招聘	大学毕业生	慢	地区性/全国性	适度/高	好毕业生

从法律上说，雇主必须保证其招聘努力扩展到女性及其他少数派群体，特别是当某些群体在组织内未被充分使用时。过分依赖雇员举荐和求职者毛遂自荐式的招聘方法可能使雇主冒违反平等就业机会的风险，因为这些方法无法为实施个体的恰当组合提供任何保障。另一方面，招工广告对信息成功地达至这些员工具有更大的潜力。

5.3 经理的指南

5.3.1 人力资源招聘与经理的工作

一线经理在招聘过程中扮演三个关键角色；

1. 辨认招聘需要

一线经理通常为他们自己的单位辨认招聘需要。招聘需要可能由下列任一情况引起：必须取代即将离职的任职者。

由于工作负荷的提高导致增加额外职位。
确定新近被创造出来的工作。

2. 向人力资源部传达招聘需要

一线经理必须向人力资源专业人员(即招聘者)传达特定的信息：
该工作所要求的技能/资格。
该工作吸引人之处特点。
该工作不吸引人之处特点。
招聘者如何与候选人讨论这些不吸引人的工作特点。⁶³

3. 与求职者互动

一线经理同求职者互动。这一角色特别重要。因为正如我们以前提及的，经理的行动对求职者的知觉关系极大。假如某求职者准备接受该工作的话，经理的行为给求职者传递关于工作实质是什么的强烈的信号。⁶⁴为了保证所传递的信号是积极的，经理应做下列工作：⁶⁵

让求职者在招聘过程中知道他们的地位。假如发生延迟，让候选人知道何时他们能期待更进一步的信息或行动。

在候选人方便之时安排面试。

让候选人同他们的未来同事谈话。这给他们一个机会来问一些未向经理提问的问题，同时也给他们一个大家喜欢为公司工作的感觉。

5.3.2 人力资源管理部门怎样才能起作用

虽然一线经理在招聘过程中起重要的作用，但大部分工作实质上是由人力资源专业人员完成的。

1. 规划招聘过程

当接到一线经理的正式要求时，人力资源专业人员的任务就开始了。在同经理们协商来阐明他们的具体需要以后，人力资源专业人员必须规划招聘过程。也即，他们决定到哪里去寻找求职者以及如何吸引他们。

2. 实施招聘过程

人力资源专业人员那时必须实施招聘过程(例：撰写一个广告、选择就业代理机构、进行校园面试)。当邀请候选人现场参观时，人力资源专业人员一般要协调这些参观活动。这种活动涉及下述任务⁶⁶：

进行行程安排。

安排候选人面试日程。

在整个招聘过程中监控候选人的表现。

作出对候选人的最终安排(例：写一封婉拒/接受的信)。

3. 评价招聘过程

人力资源专业人员扮演的最后角色是评价。评价涉及下列活动⁶⁷：

测算每一招聘方法产生的求职人数、被雇佣的人数及每一受雇者的工作成功程度。

确定每一招聘方法的成本效益。

监控平等就业机会统计以保证依法行事。

5.3.3 为经理们建立人力资源管理的技能

我们现在讨论经理们成功地履行他们的招聘职责所需要的特殊技能。

1. 把哪些信息给予候选人？

你应花大约20分钟向求职者介绍工作与组织的情况。正如在第6章我们将解释的，你应在雇佣面谈结束时提供这一信息。面谈的这一部分由下列程序构成⁶⁸：

1) 描述公司在干什么。提供足够的资料以使求职者理解企业的本质，公司提供什么产品或服务，以及它们的产品或服务如何有别于其竞争对手的产品或服务。

2) 提供有关事实与数字。讲述公司雇佣多少员工、公司有多少个分支以及公司一直保持赢利增长。

3) 描述公司的历史。何时建立？什么使其成功？公司的哲学是什么？

4) 描述部门中存在的空缺岗位。它需要做什么类型的工作？该岗位中有多少人工作？正在进行什么具体的项目？工作气氛是什么？

5) 描述工作本身。其职责是什么？该工作的积极与消极面是什么？

6) 作为一个经理描述你自己。你的管理与领导风格是什么？什么类型的员工给你印象深刻？你认为什么类型的员工令你讨厌？

7) 描述工作环境。雇员将有一个私人办公室吗？一个个人秘书？让求职者参观一下工作场所。

8) 讨论薪水。假如薪水是不可谈判的，向求职者讲清楚，否则，指明与该工作相联系的薪水范围。

9) 描述工作周及发放薪金的时间。指明午餐时间的长度、工作时数、加班的必要性以及何时收到第一次的薪金支票。同时也讲述休假选择权(病假天数、事假天数、休假天数等)，以及随着职位的提高休假时间是否也增加。

10) 描述职业生涯机会。公司是从内部提拔吗？对要求提升是否有正式程序，如工作张榜？讨论绩效评价和工资增长时间表，什么时候员工能期望得到第一次提薪，以及此后多久能再提薪？

11) 描述雇员喜欢公司最佳之处。雇员们工作之余参加社交活动吗？有公司赞助的运动队吗？该工作正在受到挑战吗？顶级管理层是易于接近和务实的吗？

12) 鼓励求职者提问题。求职者有什么地方喜欢弄清楚的？只有当求职者问完其所有问题时，面试才应该结束。

2. 怎样提供信息？

在面试期间，你需要给候选人以美好的印象。除了表现得信息灵通外，你应该显得有能力和有风度。⁶⁹ 为了被看作有能力，需避免防御性行动和自我意识表现，避免讨论不相关的题目，要易于相处，令人满意地回答候选人的问题。⁷⁰ 为了被看作有风度，你应表现温和，对求职者的外界活动感兴趣，以及对组织充满热情。⁷¹

3. 提供现实的工作预览

传统的招聘方法有时仅仅靠强调工作的积极方面来“出售”组织。经理们有意地隐瞒关于该工作所面临的问题和困难的信息，其愿望是用更积极的方法吸引更多的求职者。

正如以前所提及的，当雇主们传达组织的生活在工作上实际上像什么(被称作现实的工作预览)时，留职率常会改善。⁷² 有人说，现实的工作预览将趋于劝阻某些人对工作感兴趣，假定这是事实，它们可能在所有场合下都不恰当。只有当下列条件存在时，利用现实的工作预览才会最适合：

流动及相关的离职成本很高。

求职者所不了解的该工作的消极面确实存在，且这些消极面可能会强烈地影响他们随后的辞职意向。

合格的求职者充足。

在求职者接受该工作之前，现实的工作预览就应传达给他们。应当提供该工作的客观情况，而且应当包括大多数雇员认为特别满意或特别不满意的有关该工作的重要方面。当提供现实的工作预览时，你应当⁷³：

包括描述性的信息(始薪、提升的平均时间长度、工作时数)及判断性的信息(令雇员满意或不满意的方面)。例如，你可以告诉候选人,你很周密地监控雇员的行为。

避免给候选人所有可能的不利信息。将你的关于消极面的讨论题目限定在：过去已产生的流动问题、工作的可能危险、工作场所的性别歧视、人们在工作上玩的游戏、要求加班的必要性、缺乏表扬、缺乏挑战，以及需要处理像愤怒的顾客、快速改变的部门优先性及厌烦等问题。当你决定要具体说明什么消极信息时，有两个基本的问题需要问及：“候选人对这一题目有不准确的期望吗？”和“这个问题重要到足够影响某个雇员离职还是留任的决策吗”？

你对积极与消极信息的相对强调应反映环境中积极-消极因素的实际平衡状况。换言之，假如积极方面与消极方面相当，讨论每个方面所花费的时间应各占面试时间的50%。

5.4 再次考察本章目标

1. 理解公司的招聘实践如何才能导致竞争优势

提高成本效率。

吸引高素质/多产的求职者。

通过现实的工作预览来改进留人比率。

纠正违法的问题。

帮助创造一个在文化上更加多样化的工作场所。

2. 解释涉及规划招聘战略的选择

1) 辨认工作职位空缺。选择：

等待辞职。

人力资源规划。

2) 决定如何填补空缺。选择：

填补或不填补。

使用核心的或应急的工人。

内部招聘或外部招聘。

3) 辨认目标总体。选择：

内部：辨认所有的或一个预选好的雇员群体。

外部：辨认所有的或目标确定的求职者群体。

4) 通知目标总体

如果必需的话，限制求职群的规模。

5) 同候选人见面

提供信息。

留下好的印象。

3. 讨论各种招聘方法

1) 内部招聘

主管推荐：靠雇佣主管选择候选人。

工作张榜：贴出工作空缺公告，让所有合格的雇员竞标。

电脑化的职业生涯行进系统：“快车道”或高潜能的雇员被置于接受培养准备承担特定目标工作的职业生涯路径上。

2) 外部招聘

雇员举荐：公司要求它们的雇员恳求其合格的朋友和伙伴来求职。

求职者毛遂自荐式招聘：公司接受对公司工作感兴趣但未受邀约的求职者的申请与个人简历。

招工广告：公司在适当的媒体上传播关于职位的广告。

公共就业代理机构：由美国“就业服务署”主办并由各州运作。这些代理机构主要将工人安置在文员与蓝领的工作岗位上。

私人就业代理机构：私人运作的机构，收取费用。给公司提供文员、蓝领、技术人员及低层管理人员。

经理搜寻公司：这种就业代理机构被用于招聘年薪一般高于 60 000 美元的中高级经理。

校园招聘：公司的招聘工作人员访问各种学院与大学的校园以便为要求大学文凭的职位招聘员工。

关键性术语

求职者毛遂自荐式招聘 (applicant-initiated recruitment)

校园招聘 (campus recruiting)

职业生涯开发系统 (career development systems)

应急人员 (contingency personnel)

核心人员 (core personnel)

雇员举荐 (employee referrals)

经理搜寻公司 (executive search firms)

招工广告 (help-wanted advertisements)

独立承包商 (independent contractors)

工作张榜 (job posting)

劳力出租商 (labor leasors)

私人就业机构 (private employment agencies)

公共就业机构 (public employment agencies)

现实的工作预览 (realistic job previews)

临时就业机构 (temporary employment agencies)

复习题

获取竞争优势

1. 描述有效的招聘活动能帮助某个组织获取竞争优势的 3 种方式。
2. 人们提出什么理由来说明利用现实的工作预览通常会改善留人比率的事实。
3. 解释招聘者的行为对招聘努力获得成功的影响。

人力资源管理的问题与实践

4. 当职位空缺时并不总是有必要为其配备人员。列出 3 种替代性的人员配备方式。
5. 区别核心人员与应急人员，讨论与其有关的优点与缺点。
6. 为什么大多数组织通常靠内部填补接替比初级水平的工作更高的职位？

7. 在什么情况下推荐使用外部招聘方法。
8. 何时公告一项工作空缺的目标求职者总体？组织能做什么来限制不合格求职者的人数？
9. 在进行内部招聘时本教材建议组织应避免利用主管推荐，主管推荐会带来什么潜在问题？
10. 比较和对照3种类型的就业机构。

经理的指南

11. 描述招聘过程中经理的作用。
12. 在面试期间，经理怎样才能给候选人留下好的印象？
13. 在什么情况下最好使用现实的工作预览？请解释。

经验性的练习

一个校园招聘者寻求什么属性？

1. 把全班分成一个个5人小组。
2. 当为初级水平的管理职位面试一位学生时，每组应做表列出校园招聘者正寻找什么属性或品质的求职者。
3. 对于表上的每个属性，讲述招聘者的判断基础。例如，假如你的表格包括“领导技能”，讲述如何判断这个属性(例如：在校园组织中担任职位，学生回答某些面试问题，诸如...)。
4. 每组的发言人应介绍该组的答案。
5. 在校园面试期间，全班作为一个整体，应讨论一个人怎样才能给校园招聘者留下深刻印象。

做一个现实的工作预览

1. 把全班分成一个个5人小组。
2. 假定要求你们组给那些对于管理专业感兴趣的即将到来的一年级新生提供一个现实的工作预览。
3. 利用“经理的指南”一节中的信息，构建一个应当给这些学生的现实的工作预览。
4. 每组应在全班同学面前介绍其现实的工作预览。
5. 全班讨论应集中于这些现实的工作预览的实用性上，也即，使用现实的工作预览的后果对学校有益吗？什么类型的学生可能会被劝阻主修管理专业？由于现实的工作预览，那些仍感兴趣的学生将会更加对该方案作承诺吗？你认为你的学校应实施这一方法吗？

案例题

招聘的地理区域：在何处画线

“布里斯特尔公司”(Bristle)是一家非处方药和化妆品的制造商，它位于距亚特兰大大约25英里的郊区。作为《财富》500家企业中的一个企业，布里斯特尔公司雇佣了420名全时性的工作人员，并且每年的毛收入超过1亿美元。

杰姆·格林(Jim Green)，一名人力资源经理，负责该公司的招聘职能。在为初级文员工作招聘时，杰姆使用了一所当地的私人就业代理机构，这个代理机构在严格的命令下，从该公司的方圆15英里以内的区域进行招聘。居住在亚特兰大的人们将遭到排除，这是因为杰姆偏爱具有乡村工作伦理的人。他相信，这个战略的运用将大大地减少高流动、旷工、迟到的可能性。他也相信，那些从当地街区雇佣来的雇员们将提高他们被安置在其中的工作群体的凝聚力。

讨论：

1. 你赞同杰姆的招聘战略吗？
2. 在这种战略的运用过程中，可能出现哪些法律问题？
3. 如果你处于杰姆的位置，你将采取哪些方法？（记住，你想让群体的凝聚力升高，并让旷工、流动和迟到降低。）

参考资料

1. Laabs, J.J. (1991). A prize referral program. *Personnel Journal*, May, 95–97.
2. Herring, J.J. (1986). Establishing an integrated employee recruiting system. *Personnel*, July, 47–56.
3. Ibid.
4. Grossman, M.E., and Magnus, M. (1989). Hire spending. *Personnel Journal*, February, 73–76.
5. Bargerstock, A.S., and Swanson, G. (1991). Four ways to build cooperative recruitment alliances. *HRMagazine*, March, 49–51, 79.
6. Spring, J.E. (1990). HRIS topic. *Employment Relations Today*, Summer, 157–160.
7. Taylor, M.S., and Bergmann, T.J. (1987). Organizational recruitment activities and applicant's reactions at different stages of the recruitment process. *Personnel Psychology*, 40, 261–285; Macan, T.H., and Dipboye, R.L. (1990). The relationship of interviewers' preinterview impressions to selection and recruitment outcomes. *Personnel Psychology*, 43 (4), 745–768.
8. Rynes, S.L., and Miller, H.E. (1983). Recruiter and job influences on candidates for employment. *Journal of Applied Psychology*, 68 (1), 147–154.
9. Ibid.
10. Taylor and Bergmann, Organizational recruitment activities.
11. Wanous, J.P. (1980). Tell it like it is at realistic job previews. In Kendrith M. Roland, Manual London, Gerald R. Ferris, and Jay L. Sherman (Eds.). *Current Issues in Personnel Management*. Boston: Allyn & Bacon.
12. Ibid.
13. Ibid.
14. Meglino, B.M., Denisi, A.S., and Ravlin, E.C. (1993). Effects of previous job exposure and subsequent job status on the functioning of a realistic job preview. *Personnel Psychology*, 46 (4), 803–822.
15. Ibid.
16. Premack, S.L., and Wanous, J.P. (1985). A meta-analysis of realistic job preview experiments. *Journal of Applied Psychology*, 70 (4), 706–719.
17. Goya, D. (1990). How should we view affirmative action? *HRMagazine*, May, 160.
18. Lewis, D.V. (1990). Make way for the older worker. *HRMagazine*, May, 75–77.
19. Ibid.
20. Schmitt, N. (1993). *Personnel Selection in Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
21. Rynes, S.L., Bretz, R.D., and Gerhart, B. (1991). The importance of recruitment in job choice: A different way of looking. *Personnel Psychology*, 44 (3), 487–521.
22. Ibid.
23. Edwards, C. (1986). Aggressive recruitment: The lessons of high tech hiring. *Personnel Journal*, January, 40–48.
24. Ibid.
25. Ross, J. (1991). Effective ways to hire contingency personnel. *HRMagazine*, February, 52–54.
26. Sunoo, B.P., and Laabs, J.J. (1994). Winning strategies for outsourcing contracts. *Personnel Journal*, March, 69–78.
27. Maniscalco, R. (1992). High-tech temps in supply and demand. *HRMagazine*, March, 66–67.
28. Ross, Effective ways to hire.
29. Bargerstock and Swanson, Four ways to build.
30. Sturve, J.E. (1991). Making the most of temporary workers. *Personnel Journal*,

- November, 43–46.
31. Driskell, P.C. (1986). Recruitment: A manager's checklist for labor leasing. *Personnel Journal*, October, 108–112.
 32. Noe, R.A., Steffy, B.D., and Barber, A.E. (1988). An investigation of the factors influencing employees' willingness to accept mobility opportunities. *Personnel Psychology*, 41, (3), 559–580.
 33. Breaugh, J.A. (1992). *Recruitment: Science and Practice*. Boston: PWS-Kent.
 34. Schwarzwald, J., Koslowsky, M., and Shalit, B. (1992). A field study of employees' attitudes and behaviors after promotion decisions. *Journal of Applied Psychology*, 77 (4), 511–514.
 35. Breaugh, Recruitment.
 36. Edwards, Aggressive recruitment.
 37. Herring, Establishing an integrated employee recruiting cycle.
 38. Bargerstock, A.S. (1989). Establish a direct mail recruitment program. *Recruitment Today*, Summer, 52–56.
 39. Anfuso, D. (1993). Recruitment by the numbers. *Personnel Journal*, December, 68–74.
 40. Ibid.
 41. Ibid.
 42. Meritt-Haston, R., and Wexley, K.N. (1983). Educational requirements: Legality and validity. *Personnel Psychology*, 36 (4), 743–753.
 43. Rynes and Miller, Recruiter and job influences.
 44. Berger, L. (1989). What applicants should be told. *Recruitment Today*. Summer, 14–19.
 45. *Rowe v. General Motors* (1984). 457 F.2d 348.
 46. *Baxter v. Savannah Sugar Refining Corp.* (1984). 350 F. Supp. 139.
 47. Kleiman, L.S., and Clark, K. (1984). User's satisfaction with job posting: Some hard data. *Personnel Administrator*, 29 (9), 104–110.
 48. Robin, L.B. (1988). Troubleshoot recruitment problems. *Personnel Journal*, September, 94–96.
 49. Kirnan, J.P., Farley, J.A., and Geisinger, K.F. (1989). The relationship between recruiting source, applicant quality, and hire performance: An analysis by sex, ethnicity, and age. *Personnel Psychology*, 42 (2), 293–308.
 50. Ibid.
 51. Ibid.
 52. Grossman and Magnus, Hire spending.
 53. Breaugh, Recruitment.
 54. Swaroff, P.G., Barclay, L.A., and Bass, A.R. (1985). Recruiting sources: Another look. *Journal of Applied Psychology*, 70 (4), 720–728.
 55. Ibid.
 56. Hutton, T.J. (1987). Increasing the odds for successful searches. *Personnel Journal*, September, 140–152.
 57. Turban, D.B., and Dougherty, T. W. (1992). Influence of campus recruiting on applicant attraction to firms. *Academy of Management Journal*, 35 (4), 739–765.
 58. Gilmore, D.C., and Ferris, G.R. (1983). The recruitment interview. In Kendrith M. Rowland, Gerald R. Ferris, and Jay L. Sherman (Eds.). *Current Issues in Personnel Management*. Boston: Allyn & Bacon.
 59. Kolenko, T.A. (1988). College recruiting: Models, myths, and management. In Gerald R. Ferris and Kendrith M. Rowland (Eds.). *Human Resource Management: Perspectives and Issues*. Boston: Allyn & Bacon.
 60. Rynes, S.L., and Boudreau, J.W. (1986). College recruiting in large organizations: Practice, evaluation, and research implications. *Personnel Psychology*, 39 (4) 729–758.
 61. Kolenko, College recruiting.
 62. Ibid.
 63. Robin, Troubleshoot recruitment problems.
 64. Rynes et al., The importance of recruitment.

65. Robin, Troubleshoot recruitment problems.
66. Algar, B.S. (1986). How to hire in a hurry: Meet increased demands for personnel. *Personnel Journal*, September, 86–94.
67. Anthony, P. (1990). Track applicants, track costs. *Personnel Journal*, April, 75–81.
68. Rynes, S.L. (1989). The employment interview as a recruitment device. In R. W. Eder and G.R. Ferris (Eds.), *The Employment Interview: Theory, Research, and Practice* (pp. 127–141). Newbury Park, CA: Sage Publications.
69. Linden, R.C., and Parsons, C.K. (1986). A field study of job applicant interview perceptions, alternative opportunities, and demographic characteristics. *Personnel Psychology*, 39 (1), 109–122.
70. Ibid.
71. Ibid.
72. Meglino, B.M., DeNisi, A.S., Youngblood, S.A., and Williams, K.J. (1988). Effects of realistic job previews: A comparison using an enhancement and a reduction preview. *Journal of Applied Psychology*, 73 (2), 259–266.
73. Wanous, J.P. (1989). Installing a realistic job preview. *Personnel Psychology*, 42 (1), 117–134.

第 6 章

挑选求职者

本章概要

1) 获取竞争优势 篇首案例：西南航空公司获取竞争优势	雇员挑选的法律约束 挑选方法
优势 把挑选实践与竞争优势联系起来	3) 经理的指南 雇员挑选与经理的工作
2) 人力资源管理的问题与实践 挑选实践的技术标准	人力资源管理部门怎样才能起作用 为经理们建立人力资源管理的技能

本章目标

在学完本章以后，你将能够：

- 1) 描述“效度”这个术语对于雇员挑选意味着什么，以及一个公司如何完成并用文件记录它
- 2) 了解公司在挑选雇员时要面对的由EEOC准则、宪法以及民事侵权行为法律所实行的法律约束
- 3) 解释公司所采用的各种挑选方法



6.1 获取竞争优势

6.1.1 篇首案例：西南航空公司获取竞争优势¹

1. 问题：从成千上万名求职者中挑选最佳雇员

在任何情况下，挑选雇佣的最佳候选人都不是项容易的任务。当一家公司为了一个职位必须审查许多求职者时，它显得尤为困难。西南航空公司 (Southwest Airlines) 经常面对这种情况，因为它每年需要从上万件工作申请中进行挑选。例如，在 1994 年，西南航空公司收到 126 000 多封申请 4 500 个职位空缺的信件，这些职位是航空服务员、飞行员、预定票代理人 and 机械师等，仅在头两个月，就有 1 200 名求职者被雇用。

2. 解决办法：实行有目的的挑选方法

幸运的是，“西南航空公司”已发现了一个能准确评价所有求职者的系统方法。它使用了一个挑选系统，由“开发维度国际公司”(Developmental Dimensions International) 所开发，被称做“有目的的挑选”。这个系统建基于以下原则：

识别该职位的关键性工作要求。

把挑选成分组织到一个综合系统中。

用过去的行为来预测未来的行为。

应用有效的面试技能和技术。

使几个面试者卷进有组织的资料交换的讨论之中。

从行为模拟中增加带有观察性的面试。

“西南航空公司”通过一项工作分析开始挑选过程，以识别成功地做好这项工作所必需的特殊的“行为、知识和动机”。经理们于是设计好面试问题来测量那些品质。这些问题基于这样的假设：过去的行为是未来行为的一个良好预测因子——如果某人在过去已很好地处理了各种各样的情况，那么他或她就有可能将继续这样做。这些面试问题因此被设计成可以发现求职者在过去已多么好地显示了所必需的能力。

这里是关于“西南航空公司”在某些特定的工作中所追寻的某些品质的某些例子以及为评价这些品质要问的问题。

判断：“在你最近的一次工作中不得不做的最棘手决策是什么？描述一下围绕这一决策的情况、决策本身和决策的结果。”

团队工作：“告诉我在你先前的工作中，你全力以赴地去帮助过一位同事的情况。”或者，“告诉我有一次你和一位同事有冲突的情况。”

“西南航空公司”相信，这种挑选方法比传统的方法更为客观。按传统方法，对人们的评价依据他们对理论问题的回答，这些理论问题是关于求职者“会做”或“应做”什么的问题。“西南航空公司”把注意力集中于求职者“实际”做过什么，这提供了一种关于求职者能力的好得多的且主观性少得多的看法。

3. 使用有目的的挑选方法怎样提高竞争优势

按照“西南航空公司”的雇佣总监雪莉·菲尔普斯 (Sherry phelps) 的看法，雇佣最优秀的求职者是提高公司竞争优势的一个关键：

“我们的费用可以被超过；我们的飞机和航线可以被模仿。但是，我们为我们的顾客服务感到骄傲，这就是为什么‘西南航空公司’寻求能产生热情并且倾向于外向型人格的候选人的原因。通过有效性的雇佣，我们能为公司节省费用，并且达到生产率和顾客服务的更高水平。

“西南航空公司”在达到竞争优势方面相当成功，这部分地应归功于它的挑选实践。例如，在整个行业普遍亏损的情况下，“西南航空公司”于1994年获利1.97亿美元，并且它的每英里7美分的运营成本是全行业中最底的。从1992年到1994年，“西南航空公司”获得了美国运输部颁发的“三皇冠”奖，以表彰它的准时绩效、行李处理和最少顾客投诉的业绩。

6.1.2 把挑选实践与竞争优势联系起来

在雇佣或挑选过程中，公司将决定，在被招聘的候选人当中，哪一位将得到那个岗位。公司挑选实践的有效性在许多方面能影响组织的竞争优势。让我们来看一看这些影响：

1. 提高生产率

当一个公司能够识别并且雇佣最合适的候选人时，生产率就会提高，因为这些候选人通常会变成生产力非常高的雇员。这种健全的挑选实践对组织的生产率的潜在影响将在下面的假设性的例子中得以说明：

假设一个汽车销售商需要雇佣一名销售人员来销售新汽车。假设在它的目前的劳动力队伍中，最好的销售人员月销售总额为200 000美元，最差的为120 000美元。则一个优秀销售人员与一个较差销售人员的月销售额之差为80 000美元。如果这个销售商能够雇佣到一名候选人，这名候选人能被培养成一名优秀的销售人员，与雇佣到一名逐步变为较差的销售人员相比，他的月销售额将高出80 000美元，这样一年总计为960 000美元。如果这名销售商能雇佣到10名优秀销售人员的话，那么一年的销售总额的增长应归功于有效的挑选实践，其结果将是10乘960 000美元，或将近1 000万美！

正如这个例子所说明的那样，健全的挑选实践能够极大地影响基准水平。好几份研究报告也支持这个概念，它们揭示了，那些已经对挑选实践作了改进的公司，其年利润的增加有几百万美元之多。² 例如，联邦政府对它的某些计算机程序员的能力不满意，决定改变它的挑选战略。它先前雇佣计算机程序员仅仅以面试为基础，然而，面试人员并不能准确地测量出求职者学习程序开发的性向，所以该组织向选择过程中增加了一种测验以测量这种性向。通过这种测验被选中的程序员比他们的前任工作好了许多。在为政府工作的第一年里，这些新的程序员设法把生产力提高了500万美。³

2. 做到依法办事

由于实施挑选实践，公司冒着一种被起诉的风险：被拒收的个体经常有种被欺骗的感觉，并且非常痛苦——甚至于当挑选过程很公平时也如此。当求职者们相信在选择过程中他们没有受到公平的评价时，他们的负面感情将更加强烈。当申请人确信他们在选择过程中没有被公平的评价时（例如：雇主问无关的个人问题或指定一个与工作毫无关系的测验），他们的这种消极感受将是最强烈的。这种情况将导致某种潜在的代价昂贵的和耗时的诉讼。

另一方面，当求职者被拒收的根据被他们知觉为全面的和准确的评估时，痛苦将较少可能表现出来，并且诉讼的可能性也减小了。此外，如果诉讼被提出，作为一种辩护，公司应能够拿出有效的或者与工作有关的挑选实践。正如在第2章我们曾指出过的那样，公司必须提供证据说明，挑选程序是与工作有关的或是“合法的和非歧视性的”，以驳回关于歧视的“表面上证据确凿”的案件。

3. 减少培训成本

当公司将挑选以无效的程序为基础时，新的被雇佣的求职者将经常缺乏工作所需要的某些知识和/或技能。为矫正这些缺陷，这些人将需要接受某种培训。因而，如果挑选程序能帮助识别出那些具备进入该岗位所要求的所有资格的求职者，那么这种准确的挑选程序就能够帮助组织最低程度地减少或者甚至消除对某些培训的需要（并因此减少了培训成本）。

例如，对组织而言，在挑选第一线主管时仅仅按照技术专长的做法并不少见。如在提升工程师为主管时，最具生产力的工程师往往被选上。不幸的是，这些人可能缺乏某些作为一个优秀主管所需的非技术属性(例如，人际交往、领导和沟通技能)。公司于是必须对这些人员进行培训。这种本可以避免的培训需要使公司在挑选过程中应评估这些非技术技能。

6.2 人力资源管理的问题与实践

6.2.1 挑选实践的技术标准

到目前为止，我们已经在相当一般的意义上讨论了挑选实践的“有效”概念。在以下几节里，我们将更具体地定义“有效”的含义并讨论如何达到“有效”和用文件证明“有效”。

1. 规定效度

当经理们评估求职者时，他们会推测每个求职者如被雇佣会做得有多出色。“效度”就是指这些推测的适当性、意义和实用性。⁴“效度”因此是有效的技术术语。它涉及这样一个问题：求职者的实际工作绩效是否与在挑选过程中所做的预期绩效一样好。求职者的实际工作绩效与预期绩效越接近，则挑选过程的效度越高。

2. 达到效度

经理们如何才能最好地确保他们对求职者的工作能力所做的推测有效并进而作出正确的雇佣决策呢？经理必须对工作所必需的资格有一个清楚的概念，并且一定要使用那些能够可靠、准确地测量这些资格的挑选方法。

1) 确定工作资格

工作资格是指雇主在填补一个职位时所寻求的个人品质。专栏 6-1给出了这些品质的“主清单”。有一些资格，如技术的KSA(知识、技能和能力)和非技术的技能，因工作的不同要求不同——每一工作对资格有自己独特的一套要求。另外一些列在专栏 6-1中的资格是普遍实用的，因为几乎所有的雇主都认为，不管什么工作，这些品质都很重要。也就是说，雇主们都希望雇员能够被激励，并且有好的工作习惯。

经理们在具体确定所涉及到的具体工作的独特资格要求时必须依据工作分析的信息。我们已在第4章中讨论过，工作分析应描述执行每一重要任务所需要的KSA。通过工作分析信息得出工作资格，公司可确保被评估的每一项品质对工作都重要。

需要工作分析也有法律上的理由。在歧视诉讼中，法院常常是根据挑选标准是否基于工作分析信息来判定挑选实践与工作的相关性。例如，每当有人提出一项投诉说某一特定测试歧视了一个受保护的群体时，法院会(1)确定该测试所测定的品质是否是依靠工作分析的结果而被挑选出来的；(2)审查工作分析研究本身，确定分析做得是否恰当。⁵

2) 选择挑选方法

达到效度很大程度上依赖于所使用的挑选技术的适当性，企业应该使用那些能够可靠和准确地测量所需资格的挑选方法。

测度的可靠性是指测度的一致性，其定义为“个人得分的自身一致性程度”。⁶可靠的评价结果不因评价人员和评价时间的变化而变化。也就是说，如果两个人评价同一个候选人给出同样评分和对同一候选人在不同时间的评分相同，则测度的可靠性最大。当挑选得分不可靠时，则其效度减小。“更密切地考察”6-1描述了一些影响挑选测度可靠性的因素。

“更密切地考察”6-1中的信息表明，经理为提高挑选实践的可靠性可以采取的措施有：

专栏6-1 一份工作成功所需要的可能品质的菜单

- A、技术的KSA(知识、技能和能力)或学习KSA的性向
- B、非技术的技能，如：
 - 沟通。
 - 人际关系。
 - 推理能力。
 - 处理压力的能力。
 - 果断。
- C、工作习惯
 - 自觉性。
 - 动机。
 - 组织公民意识。
 - 首创精神。
 - 自律。
- D、没有功能失调行为，如：
 - 滥用物质。
 - 偷窃。
 - 暴力倾向。
- E、工作与人的匹配，求职者
 - 能受到组织的奖励系统的激励。
 - 适应组织关于诸如承担风险和创造之类事情的文化。
 - 享受做工作的乐趣。
 - 申请者的志向与公司能提供的升迁机会相吻合。

更密切地考察 6-1

影响挑选方法可靠性的因素

1. 行政的因素

候选人的情绪和身体状况：如果候选人在评估过程中特别紧张，则可靠性会受到损害。

缺乏与测量实施者的和谐关系：如果候选者被面试人员过早地“淘汰”以致候选人员在面试中不能“显示他们有两下”，则可靠性会受到损害。

缺乏如何对某种测度作应答的足够知识：如果候选人被问一些模糊或令人混淆的问题，则可靠性会受到损害。

2. 技术的因素

回答者们的个人差异：如果由一种挑选方法测量该属性所得分数的范围和差异巨大，那么这种方法就能很可靠地区分应聘人员。

问题的难度：用中等难度的问题可以得到最可靠的测量结果。如果问题太容易，许多应聘者都会给出正确的答案，个人差异会变小；如果问题太难，很少有几个应聘者能够给出正确答案，同样个人差异也会变小。

测量的时间长度：测量的时间长度增大，它的可靠性也增大。例如：面试人员通过问好几个而不是一个或两个问题就能更好地评估应聘者的人际技能的水平。

与候选人建立一种良好的关系，使他们感到自然和不受拘束。

问一些清晰明了的问题。

问一些中等难度的问题。

评估每一项重要的KSA都采取几种测量方法(例如：针对每一项要评估的品质问几方面试题)。

除了提供可靠的评估之外，企业的评估应该准确地测定对所需工人的要求。在本章的后一部分中我们会看到，许多挑选技术可用来评估候选人，但一个企业到底选择使用哪一种呢？

做这个决策时，人们要遵循一种特别有效的方法或模型，该模型被称做行为一致性模型。⁷这个模型具体地说明，在相同的环境条件下，过去的行为是未来的工作行为最好的预测因子。这个模型暗指，最有效的挑选程序是把注意力集中在求职者在与该工作将遇到的情形非常相似的情形下的过去和现在行为上的那些程序，挑选程序所模拟的工作行为越接近实际工作行为，则其效度越大。回想一下，在开篇案例中，西南航空公司是如何使用这一方法的。

要使用行为一致性模型，雇主应该遵循以下程序⁸：

1. 全面地评估每个求职者以前的工作经验，以确定该求职者以前是否表现相关行为。
2. 如果发现这样的行为，经理应该用仔细地开发出来的评定量表去评价求职者基于每一种行为的成功。
3. 如果求职者以前没有展示这些行为的机会，雇主应该通过实施各种评估方式来估计未来行为的可能性。评估模拟越接近实际工作行为，则预测效果越好。

“更密切地考察”6-2给出了经理如何应用行为一致性模型的一个实例。

更密切地考察 6-2

如何运用行为一致性模式：一个实例

ABC公司雇佣了50名维护工程师(物业管理员)，他们的工作主要包括打扫办公室及办公楼的其他地方。工作不难做，几乎是任何一个人都会做。问题是许多受雇佣的工作人员不可信赖。这些工作人员尽管很清楚他们应该如何做，但是他们仍犯以下错误：

他们不能坚持始终如一地出来工作

他们清扫办公室时不全面、不彻底

休息时间长，并常常早退。

ABC公司希望下一年雇佣20个维护工程师，该公司有意图地更好地做好雇佣工作，以便把不可信赖的求职者拒之门外。

按照行为一致性模型，公司通过确定求职者们过去在相似的条件有多可靠来确定他们的可信赖度。例如：雇主可以从求职者处(通过面试)或从求职者以前的雇主处(通过证明材料核查)问几个有关求职者以前行为的问题来收集信息。如，可以问以前的雇主，求职者是否经常怠工、干工作不彻底以及是否正规地上班。

3. 评估效度和用文件证明效度

组织如何评估和用文件证明其挑选实践的效度呢？这里有3种战略可以使用：

- 1) 内容取向性战略：显示挑选实践是在开发和使用其挑选方法方面遵守了“恰当”的程序。
- 2) 与标准有关的战略：给出统计证据，说明求职者在挑选时的得分与随后的工作绩效

水平之间的某种关系。

3) 效度概括化战略：指明其挑选实践的效度已被其他公司证明。

现在让我们更密切地考察这些战略。

1) 内容取向性战略

当公司采用内容取向性战略以使用文件证明效度时，公司收集证据证明，公司在开发它的挑选方案时遵循了适当的程序。该证据说明，挑选方法的设计是恰当的，并且能够精确测量对所需职工的要求。“更密切地考察”6-3介绍了法院在歧视诉讼中所要求的用来为效度辩护的一系列内容取向性证据。

更密切地考察 6-3

法院所要求的一份关于内容取向性证据的清单

1. 工具必须以恰当的工作分析为基础。
2. 如果为挑选目的而将工作进行组合，必须有一个健全的组合依据。如：每一组中的所有工作应要求相似的技能。
3. 挑选过程的各项成分应恰当加权，也就是说，当评估好几项技能时，应当以一种能反映它们对该工作的相对重要性的方式加权。
4. 项目(如：测试项目、面试题)应被恰当地建构，以便能准确地测量它们想要测量的属性。
5. 项目的难度水平对于所涉及到的工作应当适当。
6. 项目必须是从那些所有可能被问到的项目范围中适当地抽取出来的样本。
7. 取舍分数应按适当的方式被设定。

最重要的是，雇主必须指明挑选方法是基于可接受的工作分析而被选择出来的，并且它们测量的也是被确认的KSA中有代表性的样本，例如：一个企业对人力资源专业人员职位所作工作分析说明，候选人必须具有包括在本书内的所有概念的实用知识(Working Knowledge)。当评估候选者的人力资源管理知识时，该公司也应该试图测量求职者关于这些概念的一个有代表性样本的知识。

2) 与标准有关的战略

内容取向性战略仅用于指明直接地评估工作行为的挑选方法效度是最适当的。例如，你可以准确无误地推断，在一个被恰当地开发出来的打字测试中做得很好的求职者在该工作中上会做得很好，因为该测试直接测量该工作所要求的实际行为。

然而，当挑选方法与工作行为的联系较不直接时，仅有内容取向性的证据是不够的。例如，在招聘警官职位考试中，有一个关于民事服务的项目，这个项目是：在北半球，排往排水系统的水流向哪个方向？问题的目的是测量“心理警觉性”，它是好警官的一个重要特征。然而，能否肯定一个人回答该问题的能力能正确地测定一个人的心理警觉性呢？如果“推理跳跃”(inferential leap)不太大的话，或许可以。

当雇主必须做如此大的推理跳跃时，要用文件证明效度，仅用内容取向性战略本身是不够的，还需要一些其他策略。这里与标准有关的战略就可以发挥作用了。当一个企业使用这个战略时，它试图用统计的方法指明，在挑选工具上做得很好的人比做得很差的人成为优秀工作者的可能性大得多。

为收集与标准有关的证据，人力资源专业人士要收集关于每个人的两方面信息：预测因子分数和标准分数。

预测因子得分表示个体在挑选过程中表现得有多好（由测试得分、面试评分等等，或总体挑选得分所表示）。

标准得分表示该个体所达到的工作绩效水平，通常以主管的评价为基础。

效度可以通过在统计上让预测因子得分与标准得分发生关系而计算出来（计算相关的统计学公式可以在大多数统计学的入门教科书中找到）。相关系数被称做效度系数。为了被看作有效，该系数在统计上必须有意义，其重要性必须足够大才会具有实际价值。如果得到一个适当的相关系数（ $r > 0.3$ ，作为一个约略的估计），该公司就可以得出挑选过程中作出的推论已被证实的结论。也就是说，可以得出一般在挑选中得分好的求职者便是优秀员工、得分不好的便是较差员工的结论。

与标准有关的证实研究可以用以下两种方式中的一种来做：预测性的证实研究或共时性的证实研究。这两种方式的主要区别在于，被评估的个体不同。在预测性证实研究中，信息收集自实际求职者；在共时性证实研究中，则来自目前的雇员。“更密切地考察”6-4显示了两种方法的实施步骤。

共时性研究比预测性研究使用得更普遍，因为共时性证实可以很快地执行。被评估的人员已经在职，可以很快地得出他们的工作绩效测定值。（在预测性研究中，标准得分只有等求职者被雇佣并工作几个月以后才能得到。）尽管共时性效度研究与预测性研究相比有某些劣势，但是可获得的研究结果却显示两种研究似乎产生了近于相同的结果。⁹

3) 效度概括化策略

到目前为止，我们的讨论曾经假设，雇主需要证明它的每一个挑选实践的效度。可是，当它使用的方法是其他公司已经用过的并且该方法的效度已被证实时，又会怎样呢？它可否信赖那个效度证据而不必做它自己的研究呢？

更密切地考察 6-4

预测性和共时性证实过程的步骤

1. 预测性证实

- 1) 做一项工作分析以确认需要什么样的能力。
- 2) 开发/选择一个旨在评估所需能力的挑选程序。
- 3) 实施挑选程序以评估一组求职者。
- 4) 随机地挑选一些或全部求职者，不管他们在挑选过程中的得分多少。
- 5) 找出求职者在工作一段足够时间以后工作绩效的测定值，对大部分工作来说，工作时间需要6个月到1年。
- 6) 让这组求职者的工作绩效评分与他们在挑选程序上所得分数互相关联。

2. 共时性证实

- 1) 和2) 这两步与预测性证实研究所采取的前两步相同。
- 3) 实施挑选程序以评估一组“有代表性”的现职人员。
- 4) 测出在第3步中被评估的现职人员的当前工作绩效水平。
- 5) 与预测性研究的第6步相同。

回答是“可以”，它可以使用效度概括化战略来说明该方法的效度。效度概括化可以通

过指明一种挑选方法在许多相似的情况下已被一致地发现有效来确立。有大量证据指出了许多具体方法的效度概括化。¹⁰ 例如：人们发现，某些心理性向测验对几乎所有工作的预测因子都是有效的，因此无需重新做新的证实研究去指明工作有关性便可以受到合理辩护。¹¹

为使用效度概括化的证据，组织必须出示下列资料：¹²

总结其他情形下相似工作的某种挑选测量方法效度的研究成果。

出示在报告过效度证据的工作与新雇佣场合下的工作之间具有相似性的资料。

出示在构成效度证据的其他研究中的挑选测量方法与那些用在新雇佣场合中的测量方法之间具有相似性的资料。

6.2.2 雇员挑选的法律约束

除了技术上健全或有效外，公司的挑选程序必须合法。下面叙述了一线经理简·史密斯(Jane Smith)典型的一天中的工作，并阐明在挑选过程中一线经理常常要面对的“法律情境”的问题类型。

评审了几份求职申请后，简断定玛丽·琼斯(Marry Jones)似乎是最合格的求职者。然而，在面试过程中她了解到玛丽已有7个月的身孕，简担心她的“条件”会耽误许多工作，并且担心孩子出生后她可能会不再回来工作。她考虑是否可以合法地拒绝玛丽的申请。

简必须雇佣一个人填补一个职位空缺，该职位要求星期六工作。比尔·库珀(Bill Cooper)是最合格的求职者。然而，在面试过程中，比尔·库珀表示，他的宗教禁止他在星期六工作。尽管在星期六简可以雇佣一个非全时工填补他的空缺，可是简宁愿不这样做。简在想，如果她拒绝比尔的申请，所发生的法律后果将是什么。

比尔·乔治(Bill George)是附近某个公司的人力资源部专业人员，打电话找简，问凯·约翰逊(Kate Johnson)的情况，凯·约翰逊在过去的两年里一直在简的公司工作。比尔想知道凯是否是一个好员工，虽然简感到凯有“态度问题”，总是顶嘴并且常常无视命令，但是她没有向比尔表达这些，简担心如果她这么做凯会因之而成功地告倒她。

在做这种一般的决策前，经理人员必须了解法律和对它的诠释。为诠释法律，人们必须熟悉恰当的政府准则。政府准则是那些提出或者在某些具体情况下命令如何按照法律履行管理实践的书面文件。现在让我们考察某些关于就业歧视法的政府准则。

1. 平等就业机会委员会及其关于就业歧视的准则

当国会通过一部法律后，就指定(或设立)一个政府机构施行该法律。被指定为执行就业歧视法的机构就是平等就业机会委员会(EEOC)，该机构有两项职能：强制实行和解释。当有人申诉此法令遭到违反时，EEOC的作用就是通过调查该申诉并强制执行该法律。“经理的指南”这一节将描述怎样进行这样的调查。

EEOC的另一职能是诠释法令。歧视法是以相当普遍性的方式写就的，没有论述可能出现在工作场所的具体情况。为解决此问题，EEOC开发了好几套用以诠释该法律的书面准则。现在，我们讨论这些准则必须就雇佣挑选讲些什么。

1) 统一性准则

1978年发布的《关于雇佣挑选程序的统一性准则》，¹³适用于有15个或更多雇员的几乎所有组织。它旨在帮助组织理解按《民权法案》第7款所规定的应遵守的要求，主要是关于一些异类影响的申诉。

《统一性准则》具体地讲就是：如果雇佣决策(如：挑选、提升、调职和留任)引起异类影响时，组织必须采取以下两个行动之一：(1)取消引起异类影响的挑选方法，或(2)证明该挑选方法的效度。尽管对所需证实战略的类型没有绝对的偏好，但是准则确实指出，正像我们在前面讲的，如果挑选方法测度的属性要求做大的推理跳跃，仅靠内容取向性证据为效度作辩护是不合适的。

内容取向性战略不适用于指明那些企图测量特征或构成物(如：智力、性向、人格、常识、判断力、领导和空间能力)的挑选程序的效度。

指明工作分析的恰当性是证明效度的关键。虽然“统一性准则”没有倡导任何具体的工作分析方法，但是“更密切考察”6-5列出了工作分析应具有的特征。

2) 来源国别歧视准则

按照EEOC的来源国别准则，¹⁴ 被拒绝雇佣的人员如果被拒绝是基于以下任何因素，则他们有得到依法补偿的合法理由：

更密切地考察 6-5

由统一性准则所规定的工作分析要求

1. 知识、技能和能力(KSA)应该按可观察的工作行为清楚地加以定义。不应使用很笼统的概念(如意识、可靠性)，因为它们可作多种诠释，所以就不能被准确地评估。

2. 对于重要的工作行为来说，KSA应当是先决条件，每一个KSA和工作行为之间的关系都应该被适当地指出。通过指出这两者之间的关系，就可以清楚地看到，为什么该工作需要KSA。因而KSA的工作相关性就可以以文件形式被记录在案。

3. KSA的清单应仅限于当求职者在一个岗位上开始工作时所需要掌握的那些KSA。在求职可轻易学会的KSA不应包含在内。

来源地。

祖先的来源地。

与外国来源的人结婚。

某个寻求促进某一来源国群体利益的协会会员身份。

来源国别歧视能采取许多形式，如：来源于外国的求职者由于外国口音、外貌服饰或因为在某个外国受过教育而被不公平地拒之门外。准则说明，如果这种性质的申诉被提出，EEOC会认真地审查该公司的行为。例如，如果一个企业由于求职者有很重的口音而拒绝他或她，EEOC会要求企业必须拿出证据证明求职者的口音妨碍了他或她恰当履行一项重要的工作职能。

另外，该准则禁止雇主因为职员的来源国而骚扰求职者，骚扰的例子有种族毁谤或其他与个人来源国有关的语言或身体行为。

3) 性骚扰准则

围绕性骚扰的大多数诉讼是关于对现职员工的性骚扰，因此，这一点将和其他的工作场所法律性质的问题一起在第11章中加以讨论。关于对求职者的性骚扰，该准则叙述如下：

如果(1)由于求职者屈服于雇主的性特权要求而得到一个就业机会，或(2)由于求职者拒绝给予这些特权，¹⁵ 则就业机会就被收回，雇主就有非法的性歧视责任。

4) 怀孕歧视准则

根据EEOC的怀孕歧视准则，¹⁶ 一个女性求职者由于和怀孕有关的条件而暂时不能从事某些工作职能，那么她应受到和其他那些暂时丧失工作能力的人一样的对待。因此，如果她是最合格的人选，她就应该被雇佣，并给予她调整后的任务、备选的工作(例如职责轻的工作)、行为障碍的假期等等便利，如果其他那些暂时性行为障碍的求职者受如此对待的话。

而且，同事或客户的偏好也不能成为拒绝这种候选人的似乎合法、非歧视的理由。例如，一个经理对一个申请作接待员工作的怀孕妇女就不能仅仅因为她可能会被一些顾客所不接受而加以拒绝。

在求职面试中，经理们应该避免询问有关怀孕的任何问题。例如，他们应该避免问及申请人是否怀孕或打算怀孕的话题。如果求职者的怀孕明显的可以看到，经理们应该忽略这个因素。

5) 年龄歧视准则

关于年龄歧视的EEOC准则禁止对年龄在40岁或以上的求职者作异类对待。即，任何雇主对待40岁以上的求职者不能比40岁以下的求职者差。例如，一个公司不可以公开发布表明年轻工人会被优先考虑的招工广告。一个雇主也不可以用雇佣年轻工人可以少作支出为理由来为其拒绝一个较大年纪的求职者的行为作辩护。¹⁷

如果一个公司被指控，说它有以年龄为基础的异类对待，那么它必须证明，这个雇佣决定和年龄无关，而是由于“年龄以外的某些合理因素”，如缺乏工作技能。当一个雇主实行一项政策禁止超过一定年龄的个人从事某个特定的工作时，它必须证明年龄对于这项工作是一个BFOQ。如第2章所述，这种防卫最适合于那些涉及公众安全的工作，例如警官、消防队员、飞机驾驶员和公共汽车司机。建立以年龄为基础的BFOQ比以其他保护性类别为基础的BFOQ更容易。如一位法官所指出的那样：¹⁸

在第三方的安全有风险因而雇主想要建立此时的BFOQ时，它必须在挑选与确定年龄有关的标准上得到实质性的基本的自由。这些标准如果完全有错也应站在保护人的生命和身体的立场上。

要想把年龄作为一项BFOQ，雇主必须证明如下几点：¹⁹

第一，对于公司的业务本质来讲，这项BFOQ是合理、必要的，且

第二，公司有合理的理由相信，在被保护年龄群体内的全部或几乎全部的人员不能安全地或有效地从事这项工作，且

第三，由公司来逐个地对求职者的工作能力作出准确的评估是不可能的或不实际的，即是说，没有简单明了的测量标准能预测一个人是否能安全地从事这项工作。

例如一个公共汽车公司就有一个不招收55岁以上司机的规定。在受访问时，这个公司将用如下理由为自己辩护：

第一，安全驾驶对其业务的本质来说是合理、必要的。

第二，超过55岁的人们具有较高的风险性因素(该公司必须展示证据来支持这项论断)。

第三，没有简单明了的测试能鉴定55岁以上的人是否就具有安全驾驶一辆公汽车的必需技能，即年龄是最好的预测因素。

年龄歧视准则也注明，对受《年龄歧视雇佣法案》保护的一个人有一种异类影响的雇佣实践是非法的，除非能由其业务必要性作合理辩护。例如，如果减员导致了过量的年龄较大的工人被解雇，公司必须证明，它有正确的理由作出这个解雇决定。例如，它可以声称，解雇这些人是根据过去的工作绩效得分而决定的，或者它也可以声称，这个解雇决定是依照工作对公司的重要性作出的。

6) 宗教歧视准则

政府的准则把宗教实践定义为：这些实践关系到一个人关于什么是对的或错的或者以传统地持有的宗教观点的力量诚恳信奉的道德或伦理信仰。²⁰因此宗教并不局限于传统的派别；不属于正式宗教的人们也受到保护。宗教的保护也被拓展到人们“不相信的自由”，所以对无神论者的歧视也是受到禁止的。

在因为求职者的宗教观点或实践会干扰管理目标而拒绝他们之前（例如，一个认为第7天是基督降临的日子而不能在星期六工作的人），经理必须首先考虑，是否可以作出合理的调整，如重新安排工作或允许自愿地调换工作日程。²¹

如果一项调整不会给雇主的业务经营造成不该有的艰难，那么它就是合理的。当判定一项被称为有不该有的艰难的申诉时，法庭运用一个称为最少原则的标准。基本上，这个原则规定：如果称其为不该有的艰难，那么调整的费用一定比最少的要多。“比最少的要多”

的确定取决于多个因素，如业务的规模和性质、所需调整的种类、雇员是否给予雇主合理的通知、涉及费用的金额等等。²² 例如，处于财务困境中的公司可以把很小的费用开支称为不该有的艰难，如由于一个工人缺岗而不得不付给顶替他的工人的加班费。

这些准则进一步规定，雇主必须首先将工作时间通知候选人，然后询问他们能否在这些时候工作。只有当候选人由于宗教原因而不能在这些时候工作时，才可以询问有关宗教的问题。

7) 残疾歧视准则

如我们在第2章中所指出的，《残疾美国人法案》(ADA)把“残疾”定义为极大地限制了一项或多项个人主要生活活动的身体或精神上的损害。这个定义相当广并因此包括了多种紊乱情况，例如：²³

疾病(如，爱滋病、癌症、糖尿病)。

残失(如，肢体、视力、听力的残失以及学习残疾和精神迟钝)。

情绪和精神上的疾病(如，躁狂抑郁症、癫痫和精神分裂症)。

恢复(如，饮酒过度和药物成瘾者的恢复)。

在附录6-1中，可以找到ADA准则的概要。这些准则为那些考虑雇用—个残疾求职者的公司提供了可以(或必须)做什么和不可以做什么的详细说明。最初在宗教歧视案件中形成的调整的概念以及不该有的艰难的概念在这里同样也适用。然而，如附录6-1中的信息所指明的，在ADA案件中雇主提供调整所承受的负担要比宗教歧视案件中的要大得多。

走上竞争优势之路 6-1

休斯飞机公司所做的与《残疾美国人法案》有关的调整

为了对一个失去听力及部分视力的雇员进行帮助，该公司购买了一个新的助听器 and 低视力辅助设施以便让他能听和看得更清楚。公司还为一个四肢瘫痪的雇员购买了一套声音驱动的系统，为一个盲人雇员购买了一个会讲话的终端，为一个失去腿部功能的雇员购买了一部电动轮椅。

公司可以为不同的残疾作出许多调整。如安装可以讲话的计算机、可以对语音命令作出反应的计算机、可以显示特大号字体的软件以及程序化的轮椅。²⁴ 其他的调整包括在桌子腿底下放置木块以便坐在轮椅里的人可以在那里工作以及重新摆放装有办公用品的架子或抽屉以便坐在轮椅中的人或只有一只手臂的人可以够到它们。²⁵ 休斯航空公司所做的调整在“走上竞争优势之路”6-1中作了描述。

2. 宪法对挑选的约束

挑选候选人也要受到美国宪法特别是第4、第5和第14修正案的管理。因为这些修正案的本意就是在政府行为涉及到美国公民时加以限制，所以只有政府单位或公共部门必须遵循这些修正案。

1) 美国宪法第4修正案 第4修正案涉及个人的隐私权——它保护工作的候选人和雇员免受雇主(即政府)的不合理的侵扰。

这个修正案已经成为许多处理使用某些生理检测设备如尿液检测和血液检验(检测药瘾或爱滋病等情况)等与工作地点有关的诉讼的基础。这项修正案还就雇主可以合理收集有关

求职者信息的种类加以限制。例如，那些涉及婚姻、家庭和性生活及对求职者极度侵扰或冒犯的询问在法律上是可疑的。

2) 美国宪法第5和第14修正案 第5和第14修正案为所有公民提供了法律下的平等保护。第5修正案适用于联邦雇员，第14修正案适用于州雇员。这些修正案施加的限制类似于那些由不同的平等就业机会法律所施加的限制。这些修正案和平等就业机会法律之间最主要的区别就是前者不局限于受保护类别。这些修正案认为，任何形式的不能合理辩解的歧视都是非法的。例如，同性恋权利不受宪法第7款的保护，却受到第5和第14修正案的保护。

3. 民事侵权行为的法律对挑选的约束

《民事侵权行为法》是旨在防止个人使其他人经受不合理的危险并且赔偿那些由于不合理的危险行为而受损害的民事法律。《民事侵权行为法》对挑选雇员最具影响的两个领域就是过失性雇佣和诽谤。

1) 过失性雇佣

过失性雇佣是指雇主雇佣一个不适合某项工作并且由于这种不适合性而导致产生伤害其他人行为的求职者。在过失性雇佣案件中，如果雇员缺乏必要的培训和经验、有身体或精神上的疾病、经常烂醉、有持续性的健忘、喜欢进行赌马、卤莽或存心不良，那么这个人将被认为是不合适的。²⁶

一个雇主如果未对某位求职者进行背景调查，而这种背景调查本来能揭示造成伤害行为的问题时，他会被认为犯有过失性雇佣的罪责。例如，当一个女性雇员被同事强奸，这个同事有一项涉及暴力行为的犯罪记录而艾维斯(Avis)公司并未努力去揭示这一信息，那么它会被认为是犯有过失性雇佣的罪责。²⁷那个女雇员获得赔偿750 000美元。

雇主询问某人的适应能力的义务因所涉及工作性质的变化而变化。对于被归类为“需要特别照顾职责”的工作来讲，这种义务是最重的。这些工作是指那些有权接近别人的住所(例如，一个公寓管理员、服务生)；可以接近设备、商品和第三者的现金(如银行出纳)以及涉及公共安全的工作(如警察)。对于这些类型的职位，雇主应该全面调查求职者的背景，包括任何犯罪历史。²⁸

对于未被分类为“需要特别照顾职责”的工作来说，雇主搜求职求职者有不适合这项工作背景的责任要小，然而仍是有一些责任的。记住艾维斯案件就没有涉及“需要特别照顾职责”的工作。雇主至少在面试中应该询问求职者的过去以及可以检查这一过程的证明材料。这项责任要求雇主在进行雇佣前询问时走一条“法律的绳索”。那就是说，在探询候选人的背景资料时，他们必须避免歧视性的或侵犯个人隐私的询问。我们将在以后章节中讨论有关这些询问的法律规定。

2) 诽谤

诽谤，也是民事侵权行为，被定义为“虚假的口头或书面声明的未经特许的公布给他人的声望造成了伤害”。在给予证明材料时经常会产生诽谤的申诉。如果不真实或真实性不能被证实，那么有关求职者的负面资料的交流就有可能是非法的。如果是出于恶意地给予或传递给不认为是有关方面的人(即有权利知道的人)，这也是非法的。不参与挑选过程的同事或下属将被认为是无关的人，因此就不应当知晓那些资料。我们将在本章稍后谈到有关核查证明材料的时候讨论这个主题。

6.2.3 挑选方法

至此,在本章中我们已经描述了公司在挑选雇员时必须达到的技术和法律标准。我们现在来讨论实际的挑选方法。

1. 申请表格

几乎所有的公司都把要求外部求职者填写申请表作为挑选过程的第一步。典型的申请表需要候选人的背景资料，如姓名、地址、要求的职位、可以来上班的日期、教育程度、工作和薪金历史、离开前任工作的原因、证明人的名字。

1) 申请表的使用

一张填好的申请表可达到3个基本目的。一个是确定候选人是否符合工作所需的最低资格要求(如，他们是否具有所需的教育和经验)。

第二，申请表帮助雇主判断求职者具有(或不具有)某些与工作有关的属性。例如，一个雇主可以通过注意到求职者曾与所说工作直接相关的前几年工作经历来推断其具有该工作所需的知识。

第三，申请表中所包含的资料可被用来“警示”任何与求职者有关的潜在问题领域。例如，经常的跳槽可以是不稳定的表现；不回答或含混回答的问题可以标志着求职者在隐藏某些重要的信息。工作经历上的未加解释的空白会表明一项入狱记录或这样一个事实：求职者在那段时期有一个工作但不想让雇主去和那里的任何证明人去核实。雇主应该避免从红色警示中得出最后结论，它们的存在仅仅表明需要寻求进一步的信息。例如，雇主可以在面试中要求求职者解释为什么申请表中的某些问题未被回答。

在专栏6-2中提供了对申请表中所包含的信息进行评价的某些进一步建议。

专栏6-2 对申请表进行评价的建议

1. 核查求职者对于上一次离职的原因是怎么说的。
2. 评价求职者的教育背景。
3. 分析求职者自立的征兆。
4. 发现求职者在回答问题时是否表现出智慧。
5. 看求职者显示出什么样的态度。
6. 研究求职者的就业记录。
7. 核查求职者书写的质量。
8. 用申请表来指导面试。

2) 申请表与法律

一个流行的错误概念认为，联邦法律禁止雇主在申请表里包含许多不同种类的问题。事实上，唯一明确禁止某些特定问题的联邦法律是《残疾美国人法案》(见附录6-1)，它禁止所有关于求职者健康的问题。

联邦法规的这种缺乏并不意味着，雇主可以随意询问任何事。某些问题是不适合提出来的，因为它们在申请表上的出现可以被用作歧视的证据。除了与健康有关的问题，还应避免3类问题。专栏6-3列出了每一范围内的主题。

作为总的原则，雇主应避免询问下述类型的问题：

a. 会让雇主识别求职者受保护群体成员身份的问题，如生日、性别或宗教偏好。应避免问这些问题的理由在于，当雇主询问求职者受保护群体成员的身份时，会被假定为这个信息是作出雇佣决策所需要的。法庭将基于“如果个人的受保护群体成员身份不是一个因素，为什么会问这个问题”的推理，来查问雇主作出此询问的动机。

b. 和工作没有直接关系，却对一个或更多受保护的群体有着不合理影响的问题。例如“你的身高和体重是多少”的问题将会对妇女有不合理的影响，她们通常要比男人个子小。如果和工作无关，在异类影响的理论下这样的问题会被判定为歧视性的。为了和工作有关，

法庭要求指明这些问题和工作绩效有直接的关系(例如一个人至少需要5英尺10英寸身高来够到控制板)。身高和体重被经常用来衡量力量(个子小的人通常比个子大的人单薄)。进行力量测试对雇主来说要合适得多,它是比身高和体重更能直接衡量力量的方法。

c. 会涉及搜寻那些传统上被用来筛选某些被保护成员的信息的问题。例如不该问“你有几个孩子”的问题,因为这样的信息在传统上被用来筛选女人而不是男人。如果一个带有孩子的女候选人被拒绝,这个问题将被作为具有歧视性企图证据。

专栏6-3 潜在性违法问题的例子

1. 让雇主可以识别求职者的受保护群体身份的问题:

生日。

性别。

种族。

宗教偏好。

乳名。

生理/健康问题。

出生地。

怀孕。

组织成员身份。

2. 和工作没有直接关系,却对一个或多个受保护群体有不合理影响的问题

身高和体重。

被逮捕记录。

所有权(如房屋,汽车)。

教育程度(如高中,大学)。

父母的职业。

3. 搜寻在传统上被用来筛选某些受保护群体成员资料的问题

婚姻状况。

孩子的个数。

儿童抚养。

配偶的职业。

是否想要孩子。

2. 传记资料清单

传记资料清单类似于申请表,因为它们要求求职者提供关于其自身的资料。然而这两种挑选工具在公司如何诠释求职者的回答上并不相同。申请表回答的资料被主观地评价,传记资料清单的回答被客观地评价,因为它们建立在书面测试之上。就是说,求职者通过传记资料清单上的每个问题获得一定分数,把每个问题上的得分累加起来就是这份完成了的传记资料清单的分值。

项目权重(即在一个问题上获得的可能分数)随这一项目和某些工作成功标准(即工作绩效、任职期,或一些功能失常行为的形式,例如时常的缺勤、使用毒品或偷窃)之间的统计关系而变化——关系越紧密,项目的权重就越大。

这些统计关系通常是从公司现有劳动力数据中得出的。雇员在被雇佣时对传记资料清单项目的回答与他们随后的工作成功水平有关。例如,如果“成功的”雇员比“不成功的”

雇员参加的俱乐部要多得多，那么这个项目“在高中时参加的俱乐部数目”的权重就要重得多。当传记资料清单中有这个问题时，声明参加过多个中学俱乐部的求职者将比那些声明“很少”或“没有”的求职者获得较多的分数。

有两种传记资料清单：加权申请表格和传记信息表格。当传记资料清单中包括的问题和那些在申请表中所包含的问题相同时，这项工具就被称为加权申请表。当这种工具包含一套旨在涵盖更广背景资料的问题时，例如休学、使用毒品、退学、就业经历、分数和学校俱乐部、法律系统联系和社会经济状况，它就被称作传记信息表格。²⁹ 两种工具都可以以同样的方式加权和记分。

1) 传记资料清单的使用

人力资源专业人员典型地使用传记资料清单作为预测任职期的事前筛选工具。这样的一张清单将包含那些经过统计加权处理证实为良好的任职期预测因素的问题（例如，“你的住所离办公室有多远？”和“在过去的5年中你有过多少份工作？”）。提供“错误的”回答因而未获高分的求职者将被分类为“短期行为者”，并且在挑选过程初期就不再予以进一步的考虑。这样的预筛选可以为公司节省很多钱。例如，一个公司通过使用传记资料清单根据其被预测的任职期对申请文员职位的申请人进行预筛选，可以节省25 000美元。³⁰

人们已经发现，传记资料清单在其被用于多种目的时是最有效的挑选工具之一。³¹ 然而令人吃惊的是，只有很少的（即大约17%）的公司使用这个方法。³² 根据一项研究，一些公司由于对传记资料清单不熟悉，缺乏开发这项工具的资源，并且/或对这种方法的合法性有顾虑而不使用传记资料清单。³³

2) 传记资料清单与法律

一些法律上的担心被证明是有道理的。没有法律程序能够决定，是否一个具有异类影响的项目仅仅通过这个项目和工作成功之间统计关系的存在在法律上就可受到合理辩解。法庭也会要求，这种关系在逻辑基础上受到合理辩护。

例如，“离公司的距离”和任职期之间的相关性被认为是符合逻辑的，因此是合法的：住所离工作地点远的人们会倾向于在一间离家近的公司开业时辞职。一个不符合逻辑的关联，像“兄弟姐妹的数目”和任职期之间的关联就会通不过法庭的仔细审查。直至法庭对这一问题作出决定之前，雇主将被要求剔除那些具有异类影响的项目，如果它们和工作成功之间没有逻辑关系的话。

3. 背景调查

公司有时候雇佣调查代理机构进行背景调查。这些代理机构通过对求职者的面试以及过去雇主、邻居、亲戚和证明人的书面或口头上的沟通来收集资料。从法律执行代理机构和信用局(credit bureau)那里也可以获得额外的资料。³⁴

1) 背景调查的使用

这些调查基本上是用来筛选申请如法律实施、个人安全和核能这些职业中的岗位的求职者。它们也被用来筛选“需要特别照顾职责”岗位的候选人以满足过失性雇佣法律所提出的要求。从这些调查一点一点搜集到的信息可以获得关于求职者的性格和可信任度的很重要的见识。

2) 背景调查与法律

当雇佣一个调查代理机构进行一项背景调查时，雇主必须避免侵犯求职者的法律权利。这一领域的基本法律就是公平信用报告法案。这项法律主要涉及消费者信用权利，同时也覆盖了背景调查。它规定，在使用调查代理机构时应将背景调查一事告知求职者。如果因为在这种调查中获得的信息而否决雇佣，也应将这一情况告知求职者。

4. 证明资料的核查

证明资料的核查包括从求职者的前任雇主们(通常通过电话)收集资料，为评估提供另外

一种潜在有用的方法。大多数雇主在雇佣过程的最后阶段核查求职者的证明资料（即评估他们的“简短名单”、工作的最后候选者名单上的候选人）。³⁵

1) 证明资料核查的使用

证明资料核查可以达到两个重要的目的。一个是证实求职者提供的资料以确保他们没有伪造资格和工作历史。

证明资料核查还可以提供有关求职者的额外信息，这可能是工作表现的预测。例如，一个雇主可以要求与证明人讨论求职者以前的工作行为以便更好地评估他们的技术能力、诚实性、可靠性、觉悟以及和他人共事的能力。在专栏 6-4中列出了在典型的证明资料核查过程中提到的科目。

如本章早些时指出的，用过去的工作行为来预测未来的工作行为是一种有效的挑选战略。证明资料核查通过从见证求职者过去行为的各方所获取的第一手信息来为这一战略服务。

专栏 6-4 在证明资料核查过程中典型地被提出的论题

1. 雇佣日期。
2. 所拥有的职务头衔。
3. 薪金等级。
4. 出勤。
5. 绩效评价。
6. 惩戒问题。
7. 性格特征。
8. 和他人相处的能力。
9. 优点和缺点。
10. 对候选人总的意见。
11. 离职的个人原因。
12. 是否愿意重新雇佣那个人。

2) 证明资料核查与法律

证明资料核查可以潜在地提供有关的背景信息，同时，采取这项技术的公司经常有理由询问所获信息的准确性和完整性。被要求提供证明的人们经常不愿意真实地透露有关求职者的所有必需资料。很多从前的雇主只提供工作职务名称和雇佣日期，其他的雇主则“粉饰”该资料，只提供有利的甚至是没有保证的推荐。

从前的雇主不愿完全透露有关的信息是因为他们害怕不利的回答会导致有关诽谤的诉讼。³⁶认为证明资料提供的信息不真实并且已经妨碍了他所获得就业的求职者会提出这样的法律诉讼。

正如在本章早些时候我们所指出的那样，那些提供证明材料的人可以通过提供下述信息为诽谤起诉进行辩护：

其真实性可加以证明。

传达并无恶意。

只传达给了那些“有关的方面”。

与工作有关，就是说，该信息涉及寻求证明材料者有合法需要了解的问题。

专栏6-5列出了一个关于提供证明材料的合法准则清单。

专栏6-5 提供证明材料的准则

熟悉你所在的州的所有可得到的有关诽谤的法律。
任命一个“证明材料沙皇”来处理所有要求的信息。
在提供任何证明材料之前，获得雇员的书面同意。
使用“反求”的程序验证索求信息者证件的合法性。要知道他或她是否是有知情需要的有关方面。
仅提供所要求的信息。
具有真实性。
仅报告全部以文件形式表达的和无可辩驳的事实。
避免主观的描述。
在所提供的是消极消息时，详细陈述理由或详细陈述导致你得出那个结论的事变。
避免发表你总体的意见或说明你是否将重新雇佣该个体。
对所有被提供出去的信息做文字记录。

5. 雇佣访谈

几乎所有的公司都认为雇佣访谈或面试是一项有效的挑选工具。很少有求职者不首先经过访谈而直接被雇佣的。事实上，有希望的求职者通常受到一个组织中的几个成员访谈：人力资源专业人员、空缺职位的部门经理，以及一个或更多的上一层经理。挑选是在这些人的一致意见基础上进行的。

早期关于访谈有效性的研究对该项技术的有效性作了消极的描述。在过去，偶然进行的访谈经常导致不良的挑选决策。然而近来，许多更好的访谈技术出现了，导致了更加有效的雇佣决策。³⁷

1) 访谈的使用

一次进行得恰当的访谈给求职者提供了一个描述他们以前的工作经验、教育历史、职业生涯兴趣、个人好恶等等的机会。这种通过其他方式可能是困难的甚至是不可能得到的信息，对于挑选过程通常又是关键性的。集中于访谈有效性的问题将在本章后面“经理的指南”一节中加以具体讨论。在这儿，我们将聚焦于我们能从访谈中获得信息的类型。

在一次访谈中，访谈者可搜寻4种类型的有价值的信息。我们将在下面进行描述。³⁸

(1) 技术知识 一个求职者的关于该申请职位方面的技术知识经常相当重要。一种评估技术知识的方法是询问求职者的教育史和工作经历。访谈者这样做的目的是试图确定求职者在校期间及以前的工作中是否获得了必要的知识。

这种方法的一个潜在危险是，访谈者通常对信息曲解，不正确地认为，做过某些事的求职者已经把这些事做得很好，或是学过某些东西的人就已经把它学得很好。³⁹

面试者通过询问专业技术问题会对求职者的技术知识形成一个较好的印象。例如，一个申请酒吧侍者的人将被问到：“‘血色玛丽’的成分是什么？”

(2) 自我评估信息 这种类型的信息考察求职者的好恶、优点和缺点、目标、态度及哲学。这类信息对于帮助雇主决定求职者是否“符合”特殊的工作背景是相当有价值的。例如，求职者的回答能够显示其职业生涯目标是否同组织所提供的机会相一致，或者求职者是否会喜欢这项工作。

(3) 情境信息 情境信息考察求职者在某种假设性的与特定工作有关的情境下将如何反应。例如，一个求职者将会被问到：“假如你看到你的某个部下粗暴地对待顾客，你将怎样做？”求职者对于这类问题的回答可以通过查看与预先确定的受偏爱答案的一致性来进行

评价。那就是说，面谈者把求职者的回答同表上所列的好、平均和劣等的答案相对照。收集情境信息可以帮助雇主确定一个求职者在各种与工作相关的情况下是否能够作有效的决策。“情境面试”的有效性相当高。⁴⁰

(4) 行为描述信息 行为描述信息考察求职者在与过去情境及将要面临的新工作相似的情境下是如何行动的。例如，一个访谈者会问：“告诉我上一次你遇到的你的一个部下表现不好的情境是怎样的、你是如何处理的、雇员的反应如何？”⁴¹这是篇首案例中西南航空公司所收集的信息类型。它的应用的另一个例子在“走上竞争优势之路”6-2中将要加以介绍。

“行为描述访谈”被发现极其有效，因为它以行为一致性模型为模式——求职者按照他们以前在当时情境中的行为被评估，这些情境与他们在新工作上的那些情境密切吻合。

2) 访谈和法律

访谈将产生与申请表格所涉及到的同样的法律问题；在前面所给出的有关申请表方面的建议同样适用于访谈问题。

走上竞争优势之路 6-2

行为描述访谈在“S.C 约翰逊父子公司”的使用

约翰·T·菲力浦是S.C 约翰逊父子公司(S.C. Johnson and sons)的人力资源专业人员，该公司生产“约翰逊蜡”。在雇佣面试中，约翰常常问求职者有关他们的意见和哲学方面的问题(例如，“上级应当怎样申斥雇员？”)。过了一阵，菲力浦先生开始认识到，这些传统类型的问题导致了千篇一律的答案，那就是，求职者只是把他想听的东西告诉他。

因此，菲力浦先生改变了他进行访谈的方法。他现在使用行为描述问题，其主要集中于求职者曾经做过的事情上，而不是他应该做的事情上。具体地说，他要求求职者描述他们在实际情景中是怎样做的(例如，“给我一个你申斥雇员时的具体例子。你采取的是什么行动？你行动的结果是什么？”)。他相信这种类型的问题可以帮助面试者避免千篇一律的回答，并且这样可以获得有关求职者资格的更加准确的印象。

行为描述问题的使用帮助菲力浦先生识别了高水平的求职者，否则他们就可能被忽略掉了。有这样一个例子，一个只有表演经验的妇女同几个有经验的求职者竞争一个销售员职位，菲力浦正在寻找一个有经验的销售人员，并对她表示怀疑，但是这个妇女的面试特别的好，虽然她没有过去的销售经验可讨论，但她过去在相关背景中的行为(例如，劝说一位制片人给她一角色)使菲力浦相信，她拥有成功地完成销售工作所需要的特点。她就这样得到了这份工作，并最终打破了所有的销售记录！

6. 雇佣测验

雇佣测验是人力资源专业人员的“挑选工具包”中的另一种工具。目前有许多不同类型的测验。我们在这里将讨论3种：心理能力测验、人格测验和工作样本测验。

1) 心理能力测验

心理能力测验旨在测量智慧或性向。目前有一种普遍的误解，认为性向是一个整体的概念。即许多人认为性向只有一种：反映一种数学和言语技能的复合体。实际上还有许多其他形式的性向，包括诸如演绎推理、三维空间中的物体视觉化能力及解决机械问题能力这类事情。而且，这些性向并不是高度相关联的，即，在某领域强的人不一定在另一领域

就强。比如，某人具有较强的言语技能，可能机械性向就很低。

公司在雇佣时使用心理能力测验，主要是为了得到入门水平的求职者，他们申请的工作并不要求特殊的、与工作有关的技能。这些测验确定求职者是否有能力成功地学会这些技能。测量不同的性向有许多种方法可用，雇主的任务是确定工作所需的性向，然后选择能准确测量它们的测验。

在所有的公司中，有三分之一至少对有些工作使用了心理能力测验。⁴²这种类型中的某些测验被发现对许多工作有效，因此可以根据有效性概括证据得到合理的辩护。然而许多雇主却不愿意使用心理能力测验，因为它们对一些受保护的群体经常有某种不合理的影响，它们的使用因此可能会同公司的肯定性行动的努力发生目标冲突。

2) 人格测验

人格测验旨在评估各种人格特点(独立性、果断性、自信心，等等)，它对于申请某些工作的求职者很重要。⁴³例如，销售人员需要果断、外向及有较强的人际或社交技能；管理者需要有自信心；社会工作者需要容忍和思想开放。

各种人格测验可通过商业方式得到。最经常通过这些测验来测量的人格特点是：

外向性。

情绪稳定性(气质)；是否是可靠的、耐心的和从容不迫的人。

和蔼可亲性(有好的人性并易于与之相处)。

自觉性(是否是一个靠得住和负责的人)。

经验开放性(一个人的胸襟广阔、敏感性和灵活性)。

关于人格测验对挑选雇员的有效性的研究结果一直是混合性的。许多研究没能发现有效性，有一些却发现了。例如，一项研究发现，对“自觉性”的测量可以预测几乎所有的职业群体中的工作成功。⁴⁴另一项研究发现，“和蔼可亲性”的特征可以有效地预测许多工作中的绩效。⁴⁵然而，在1991年的一项研究中，通过对97项以前的研究结果进行评审，人们发现人格测试的平均有效系数相当低，仅为0.24。⁴⁶

限制人格测试的有效性的问题之一是有关作伪问题；许多求职者不诚实地回答问题，以使他们表现良好。例如，在一些测试中提出有关诸如“你是否经常在工作中吊儿郎当”的问题时，即使是真的，也没有几个人说“是”。

在它们的使用过程中，也可能存在着一个可能的法律问题。例如，某些人格测验中提出在某些州可能被认为是侵犯个人隐私的非常个人化的问题。例如，加利福尼亚州的一项隐私法律禁止企业从求职者那里获取不必要的信息。所收集的信息必须是专门地、直接地和狭窄地与工作上的绩效表现相关。人格测验中提出像“你是否有时走神？”及“你是否有时憎恨你的妈妈？”这样的问题就违反了法律。

3) 工作样本测验

工作样本测验要求求职者实际完成(或模拟)一些空缺职位的职责。例如，申请叉车操作员职位的人会被要求实际操作一台叉车；申请教师职位的人可能会被要求现场讲课。一个人力资源专业人员以下面这种方式开发这些测验：

1. 进行工作分析，以识别该职位的重要任务。
2. 选择一个有代表性的任务样本，将其包含在测验中。
3. 设计一个记分程序，以确定求职者完成每项任务的有效性。
4. 在标准化的情况下，对求职者进行测验。

工作样本测验可以用来评估体力技能(例如操纵各种设备)、文员技能(例如打字能力)和管理技能(例如领导、行政和诊断技能)。这些技能同求职者在被雇佣后被期望的技能是一致的。

当企业恰当地构建和实施工作样本测验时，它们通常是相当有效的，因为它们提供了工作绩效的直接测量。电影制片人在为一个角色挑选演员时就用这种方法(他们“读”这个

角色)。当篮球教练“试人”时，他们也使用工作样本法。虽然他们中的一些人可能从来没有听说过“行为一致性理论”，但他们知道这样的原则：当在同样的情况下工作时，过去的行为是将来行为的最好预测因素。因为工作样本模拟实际的工作职责，所以人们将期望这样的测验可以预测未来的工作绩效。

进行工作样本测试有两个不足：一是它们代价高昂；二是可能会出现安全问题。例如，对申请爬电话杆维修线路职位的人进行工作样本测试可能是不明智的：不合格的申请人可能会掉下来摔断脖子！

7. 中心评价

当挑选一个经理候选人时，工作样本测验通常作为中心评价的一部分加以实施：“一个综合性的、标准化的程序，按照该程序，人们为了各种目的而使用多重评价技术，像情景练习和工作模拟(即业务游戏、讨论小组、报告和表演)等，对个体雇员进行评价。”⁴⁷

一次中心评价可能持续2到5天，在这期间，一组求职者(通常是6到12人)进行一连串的工作样本测验和其他挑选手段，像访谈和各种笔试。最常用的工作样本测验是：

1) 无领导的小组讨论：给参与者一个要解决的问题，并指示他在组内讨论它，且在特定期限内形成一个小组决策。他们的行为由受过训练的观察者进行评定，这些观察者对于像沟通技能、领导、劝说和(或)敏感性等特征进行评价。

2) 管理游戏：他们涉及到一些诸如买卖物资的活动，个体(子群)进行竞争试图获得最大收益(如利润、市场份额等)。这种测验通常测量冒险性、首创精神、分析技能和(或)领导能力。

3) 文件筐：在这个练习中，参与者被给予一套备忘录，它们通常能在管理者的文件筐里发现。参与者需要对信息进行优化并对其作出反应。测验的目的是要衡量规划和组织的技能、判断力和(或)工作标准。

当正确地加以设计和使用时，中心评价被发现相当有效⁴⁸，因为它们主要包含着工作样本测验。在上一节讨论过的优势和劣势在这里也同样适用。

8. 甄别功能失调的行为

正如在专栏6-1中提到的，雇主不愿意雇佣有功能失调倾向的求职者，像吸毒和不诚实。在下面这一节，我们将讨论公司如何评价这些倾向。

1) 滥用毒品

由于受到了在工作场所滥用毒品现象的刺激，许多公司都开始对求职者实行毒品测试，以便把毒品使用者排除在进一步考虑之外。通过这样做，公司希望在工作场所减少与毒品滥用有关的成本，像缺勤、不良绩效、事故增加和健康保险成本。

在实行毒品测试时有一点需要注意：测试结果不总是准确的。尿测试是最常用的测试方法，它经常不准确地把人们识别为毒品使用者。这样的人被称为假阳性。拒绝这样的“无辜”的人将会带来严重的伦理后果。

从法律的角度看，在私人部门使用毒品测试几乎没有限制。但对于申请公共部门职位的求职者来说，就可能带来基于“第4修正案”的官司。该修正案禁止政府无理地通过采集尿样和血样而侵犯求职者的生理存在。要使该侵犯私人权利的行为得到合理辩解，公共部门的雇主也必须证明实施该测试“不得已而为之”的理由。

例如，在“全国财政部雇员工会对冯·赖布(Von Raab)”的案子中，⁴⁹最高法院批准了在那些申请“美国海关服务局”的有关反毒品和需要携带轻武器的职位的求职者中进行毒品测试的计划。根据法院的说法，政府的利益是被迫性的，因为“公众的利益要求采取有效的测量方式以防止毒品使用者进入那些直接从事反非法毒品的岗位”。

2) 评价求职者的诚实

许多组织，特别是银行和大零售商，进行求职者的诚实评价，以减少雇员在工作场所

的偷盗现象。两种主要的预测不诚实的方法是测谎器测试和纸笔诚实测试。

(1) 测谎器测验(即谎言侦察测验) 目的是确定被考察人所给的信息的真实性。该测验的诠释假定, 谎言能够在一次经测谎器监控的访谈中通过被考察者的生理反应(接电的皮肤反应、心搏周期和呼吸模式)变化被测试出来。如果在测验过程中, 其结果显示求职者没有真实地回答问题或求职者承认过去有行为不当或犯罪行为, 那么他们的申请将会被拒绝。

《1988年的雇员测谎器保护法》(EPPA)禁止大多数的私人部门(但不是公共部门)的雇主在挑选求职者时使用测谎器。该法案并不是在所有的情况下都适用: 在制药公司对那些将被允许接近受控物质工作的求职者的测谎器测验将是例外; 那些提供安全服务的雇主为对他们将来的保卫人员的评估而使用该测验也将是例外。在这些情况下, 《雇员测谎器保护法》声明, 测验必须由注册的测谎器检测者“恰当”地进行。

(2) 纸笔诚实测试 是另一个代替测谎器测试的预测盗窃的测验。测验既可以是公开的, 也可以是以人格为基础的测量。公开的测验直接询问有关盗窃的态度和以前不诚实的行为, 像“你是否曾经从你以前的雇主那里偷过价值超过五美元的东西?”。因为这些问题对求职者来说经常是透明的, 所以答案很容易伪装。

以人格为基础的测量不涉及任何有关盗窃的字眼, 这样就不易伪装。以人格为基础的测量假定某些人格特点的人预先确定某些人进行盗窃。⁵⁰ 这些测验使用来自人格测验的项目被发现同其他的有关不诚实和偷窃的指标相关联。⁵¹ 关于这些项目的例子被列在专栏6-6中。

因为测谎器测试被基本禁止, 所以纸笔诚实测试的使用频率就在增加, 它已在超过5 000家公司中被使用。⁵² 对它们的有效性的研究一般是肯定的, 它显示那些通过测试的人偷东西的可能性比没有通过的人要小。⁵³ 然而, 对这种测试持批评意见的人指出, 虽然许多没有通过测试的人是可能的贼, 但很大部分是“无辜的受害者”。⁵⁴ 在使用这些测试之前, 雇主必须反复进行伦理方面的考虑。

专栏6-6 以人格为基础的测验中项目类型的例子

我经常在酒吧打架。
我容易厌烦。
我不喜欢人们告诉我应做什么。
在狭窄的空间里我会感到非常不舒服。
我容易发怒。
我在大多数时间里感到无所依靠。
我和陌生人交谈没有什么困难。
我经常无法控制我的脾气。

6.3 经理的指南

6.3.1 雇员挑选与经理的工作

经理在雇员挑选中扮演了重要的角色。他们帮助确定工作所需的能力、参加评估求职者、对挑选决策做投入, 以及在许多情况下做实际的工作。经理同样在效度证实和投诉调

查中扮演重要的角色。

1. 确定所需的能力

在第4章中，我们阐述了工作分析。在这一章，我们已讨论了如何以工作分析所发现的信息为基础进行求职者的评估。在挑选过程开始之前，经理必须确保工作分析的信息是彻底的和随着技术的变化在不断更新。

2. 评估候选人

在大多数组织中，经理进行雇佣访谈。有效的访谈对挑选过程的有效性是至关重要的。本章的“为经理们建立人力资源管理技能”一节讨论如何进行有效的访谈。

3. 对挑选决策做投入

当评估求职者的工作完成后，经理通常面临一项做挑选决策的任务——选择最好的求职者。为了作出有效的决策，一线经理必须有效地综合关于每一个求职者的所有可得到的信息。不幸的是，大多数一线经理没有使用有效的战略来做这些；他们的策略时时不可预测地变化。⁵⁵“恰当地”评估求职者信息的战略将在“为经理们建立人力资源管理技能”一节中进行描述。

4. 提供工作

经理通常提供工作给求职者。在这样做的时候，经理们必须注意以下两条原则：⁵⁶

一是，所提供的工作不能被看作是一件礼物，它们必须被“卖给”求职者。

二是，所提供的工作职位不能总空在那里而没有回音，这样就会妨碍向另一个求职者提供工作。

然而，如果被选中的人对该项工作不甚了解，那么他或她就不应当过多地被当作“销售对象”。正如在第5章中提到的，必须给求职者提供有关这项工作的现实信息，这样他们就可以确定自己是否与该职位正好相配。⁵⁷

5. 经理在效度证实方面的作用

经理不对证实挑选程序承担责任，但他们在这个过程中确实起着两个重要作用。第一，他们在挑选过程中所采取的行动(例如，面试求职者、评估信息)影响着该过程的效度。没有一线经理的有效投入，挑选过程可能是无效的，即使是技术上最健全的效度研究也很快会变得很脆弱。

第二，当挑选过程的效度面临挑战时，就像它可能面临的歧视诉讼一样，法院将审查该经理的行动。当以内容为导向的证据受到挑战时，经理们将会被询及以下问题：

“面试的问题是否与工作有关？”

“挑选决策是否基于贴切的标准？”

“工作描述(可能是经理写下来的)是否准确？”

当与标准有关的证据受到挑战时，经理所完成的绩效评估将会受到仔细审查，因为它们将作为测量标准。假如这些评估是不准确的，挑选工具的效度就成了问题。

6. 经理在投诉调查方面的作用

当不满的求职者因歧视方面的问题向EEOC提出书面指控时，所有涉及该挑选过程的组织成员将被问及有关挑选决策的问题。在“为经理们建立人力资源管理技能”一节中，我们将描述这样的调查将如何进行和经理扮演的角色。

6.3.2 人力资源管理部门怎样才能起作用

人力资源专业人员在挑选过程中起了两项主要作用：提供技术支持和帮助经理们在整个挑选过程中遵守法律的和技术的标准。

1. 提供技术支持

人力资源专业人员通常执行以下的技术职能：

- 1) 进行工作分析和写出工作描述。
- 2) 设定最低的工作资格。
- 3) 决定使用的挑选方法。
- 4) 设计申请表格。
- 5) 选择/设计并实施雇佣测验。
- 6) 进行求职者的初步甄别(例如，评审申请表，进行初步访谈)。
- 7) 进行(或委托进行)背景或证明材料核查。
- 8) 批准一线经理所作的挑选决策。
- 9) 按平等就业机会的法律和效度监控企业的雇佣实践。

2. 辅助经理

人力资源专业人员也被要求通过不同的方式辅助经理：回答有关平等就业机会的问题、提供培训面试者的方案，或帮助经理选择最符合某个确定情景的挑选工具。例如，人力资源专业人员可能被要求推荐一项最适宜的雇佣测验以识别求职者是否具有某项工作所必须的机械性向。

人力资源专业人员可以通过提供法律或平等就业机会培训为经理提供有价值的支持，这种支持应作为帮助新经理适应他们的工作而设计的任何方案的一部分。经验丰富的经理们也需要定期地更新知识，以便适应不断变化的法律要求。

6.3.3 为经理们建立人力资源管理的技能

现在我们讨论经理在参加挑选实践时所需要的某些具体技能。

1. 面试者应避免的错误⁵⁸

下面所列的是经理在面试求职者的过程中经历过的一系列步骤和每一步骤中经理常犯的错误及避免或尽量减少这些错误的建议。⁵⁹

1) 步骤1：根据工作要求和从简历或申请表格中已经收集到的信息，面试者对求职者形成某种初始印象。

常见错误：

a. 面试者不知道工作的要求及员工应具有资格。

面试者须对工作所要求的员工类型有一个清晰的概念。评论/修订工作描述。

b. 面试者带着对候选人的偏见进入面试。由于偏见错误地影响面试者对候选人的最后评估，因而降低面试的效度。⁶⁰

正确诠释申请表格中所包含的有用信息。一定要记住：所填写的申请表格仅仅提供了试探性地推测求职者能力的一个基础。这些推测需要在面试过程中予以证实。在整个面试过程中面试者都必须保持一种开放的心态。

2) 步骤2：在面对面的访谈中，面试者向求职者提问题。

常见错误：

a. 面试者在这一步骤中常因提一些“错误的”问题(即，与工作无关的问题)而出错。

经理应在面试之前预备一套与工作有关的问题并确保每一个问题在面试中都被问到。(这种面试，被称为“结构化的面试”，已被发现比非结构化的面试更有效。在非结构化的面

试中，面试官随意地提问题。)“在这一章的前一部分中我们已经描述了旨在收集各种信息的问题。

3) 步骤3：被面试者回答问题。

常见错误：

a. 提问的方式使面试者的回答通常是有利的，不利的信息没有被揭示出来。(总的来说，由于求职者想要得到这份工作，所以他们常试图对所提问题提供“正确答案”。)

不要在提问题之前就“电报传达”正确的答案。例如，不要说在应付顾客时这项工作需要机智圆滑，然后问：“你具有机智吗？”对于那样的问题，你知道有多少个求职者会回答“不”呢？

直到面试结束，不要把有关工作的信息和对员工的要求提供给求职者，这样就会使求职者猜测正确答案变得更困难。例如，在被告知其同事的人格之前，求职者可以被问及他们与哪种类型的人共事得最好。

要问一些使申请人难于总能有利地介绍他们自己的问题，像“你的最大弱点是什么？”或“对于从前的工作你不喜欢的是什么？”，这样做非常有效。这样的寻求行为描述信息(即，要求候选人描述一下在他们从前的工作中犯过的一个错误)的问题也会很有效。

4) 步骤4：面试官诠释和处理所获得的信息。(实际上，这并不是个单独的步骤，而是与某面试过程同时发生的。)每个答案都告诉面试官关于求职者的某些事情，这些答案必须被正确地加以诠释。

常见错误：

a. 面试官这里所犯的最主要的错误是跳过去直接得出结论。如，一个求职者说他和他的前主管合不来，面试官很快地得出结论说：这个求职者不服从上级或不服管。

克服这种错误的关键在于面试官探查的能力。这种探查是为了使求职者详细描述并澄清以前的回答。比如，当求职者说，他与从前的主管相处曾出现困难时，可以紧接着问这样一些问题：当时是什么情况？关于这点作了些什么？在引起这个问题方面你起了什么样的作用？

经理们也应注意在求职者的答案之间存在的任何不一致之处。比如，求职者已经表达了在团队中作为一份子而工作的乐趣，但是在过去却总是一个比较孤单的人。应要求求职者解释这种明显的不一致。

5) 步骤5：面试官对于被面试者的工作资格形成一个面试后的印象。

常见错误：

a. 在面试后形成对求职者工作资格的印象方面，经理们常犯判断性的错误。有几种类型的判断性错误已能识别出来，其中最普遍的可能是仓促判断错误。许多面试官在他们的最初5分钟就作出了他们的挑选决策，此后，面试成了这样一种情况：“不要用别的事实来把我弄糊涂，我已经下了决心”。⁶²面试的剩余时间成了经理为支持他的仓促判断而带有偏见地搜索信息的时间。

为避免做仓促判断，经理们应在面试之前准备好评定形式，列出相关的属性。在作出面试的结论时，应该评定求职者在每一独立属性上的立场。直到做最后的雇佣决策的时候，经理才能形成关于求职者的总体印象。

b. 另一种判断错误是“候选人次序错误”。在为一个职位面试几位候选人时，面试官常在无意中受面试候选人次序的影响。通常第一个和最后一个面试被记得最好，因而可能产生偏爱。

由于面试官很难记住每个求职者的回答，所以在面试后，你应立即评价每一个候选人。同样，在面试中应作仔细的笔记。除了用作回忆辅助之外，面试笔记也可以作为歧视诉讼辩护提供所必需的文件。

2. 进行一次结构化的面试

我们现在讨论一下从头到尾你应该如何进行一次结构化的面试。

1) 步骤1：面试准备

a. 评审工作描述以确定相关的属性。

b. 预备一个属性评估格式，列出该工作所需属性、评定量表，并为文件制作留下某种空间。

c. 评价已填好的申请表格，辨别出需要进一步澄清的地方。或在自己心中提出问题（如，未回答的问题、就业中的中断期、不清楚的职衔）。

d. 准备一个问题清单。问题应具体瞄准评估与工作相关的资格。

e. 安排一种私下进行的面试，以免被中途打断。

2) 步骤2：开始面试

a. 温暖、友好地问候求职者。

b. 以友好但公事公办的方式进行面试。

c. 开始面试时，进行少量的“小型交谈”，使候选人轻松自在一些。向求职者提一些不具有威胁性的问题，像“找到这个地方麻烦吗？”，使申请人开口讲话。

d. 讨论面试的目的，然后问：“你对这一职位有何兴趣？”

3) 步骤3：诱导出信息

a. 提问时，对求职者的回答要采取开明接受的态度。定期地发出信号，像点头、微笑，说“那真有趣”等，表明你对求职者的谈话很感兴趣。

b. 控制面试的进展，确保在合理的时间内回答问题。如果申请人跑了题，要使面试再回到起始问题上。

c. 探查。若有必要请求求职者作出详细描述。例如，若一个求职者说他与从前的主管相处不好，要求他描述该问题的性质。

d. 做笔记。把笔记本放在大腿上，用你自己的速记法记录信息。在做笔记时尽力与求职者的眼睛保持接触。不要在求职者作某种特别积极或消极的陈述后就马上记下涉及这一陈述的笔记，因为这样做就向求职者提供了受偏爱或不受偏爱答案的线索。

4) 步骤4：提供信息

a. 提供关于组织和工作的恰当信息。包括积极和消极两方面的信息。这要在关于求职者的必要信息已被收集以后才进行。

b. 要诚实地回答求职者所提的涉及组织和工作的任何问题，像晋升机会、津贴、薪酬范围等。

5) 步骤5：结束面试

a. 询问求职者，对于录用决策有关的事情，是否还有进一步的说明。

b. 对求职者花在面试上的时间及对职位的兴趣表示感谢。

c. 告诉求职者公司作出挑选决策的程序。

d. 告诉求职者挑选决策的时间范围，何时及如何通知求职者。确保信守所有的承诺。

e. 与求职者亲切分手。

3. 辨别最佳候选人

作出一项有意义的挑选决策的一种可行的策略是首先按工作所需要的每一个别属性评价求职者。也就是说，在挑选过程的最后阶段，按一个关于每个重要属性的量表如从1到5分，根据在挑选过程中所收集到的信息去评价求职者。例如，通过综合来自证明材料、面试和涉及这一属性的测验得出关于这个求职者的“可靠性”的总体评定。

求职者在每个属性上都受到评定后，就可以在统计上综合得出评分，再形成一个复合评分。复合分数是一个加权平均数，反映每个属性的相对重要性（就像在工作分析中所具体规定的那样）。得最高分数的求职者将会被选中。

在操作一种补偿性模型时，这种方法很适用。也就是说，当可以正确地假定某种属性

上的高分可补偿另一种属性上的低分时最适合。例如，一个棒球选手可以作为一名快速的跑垒手弥补他在击球力量上的缺乏。但是，在某些挑选情况下，某一方面的熟练精通并不能弥补另一方面的不足。当采用这种非补偿模型时，任何一方面的缺陷都将使求职者失去未来考虑资格。例如，不诚实或缺乏与人和谐相处的能力，足以取消候选人对某些工作的申请资格，不管他们的其他能力如何。

当操作一个非补偿模型时，“连续障碍”方法也许最适用。根据这个方法，如果你知道一个候选人拥有一种非补偿性的缺陷，那么一个候选人的子群（subset）都可能在挑选过程的各个阶段被取消资格。例如，如果某些求职者不能达到教育和经验的最低资格要求，那么他们就可能在第一个阶段中就被淘汰。再如，药物测试或诚实测试失败，或在面试中表明有很差的人际技能，这样的候选人可能在稍后时刻被淘汰。通过减少待做的评估，使用连续障碍法可降低成本，因为可选的候选人名单不断在萎缩。

4. 应付“平等就业机会委员会”的调查

在做雇佣决策的任何时候，雇主都可能面临歧视指控的可能性。不满的求职者可能向“平等就业机会委员会”提出控告，“平等就业机会委员会”会就此申诉进行调查。作为一个一线经理，你需要知道调查期间会发生什么，你会被要求扮演什么样的角色。

当一个求职者向“平等就业机会委员会”提出一个歧视申诉时，整个过程就开始了。该申诉会指明已经发生的歧视的性质及类型（如，性别歧视、种族歧视等），例如，控告可能具体说明，雇主进行性别歧视，所依据的是在面试中雇主说的几句有关妇女的贬损性的评论。

“平等就业机会委员会”会在10天内以书面形式把控告通知雇主。这时，公司进行与己有关的控告的调查。证人陈述应被仔细准备，以保管好证据，并帮助证人为可能的全面的“平等就业机会委员会”调查和后来的申诉做好准备。⁶³作为一个证人，应记住这些准则⁶⁴：

第一，向律师提供所有已知的事实。不要对事实进行删减，对透露所有的信息不要犹豫，即使信息具有破坏性也不要犹豫。

第二，当事实已给出时，准备好提供支持性的文件，如备忘录、信件或其他书面材料。

第三，把事实和假设分开。

在完成自己的全面调查后，公司必须决定是迎战控告还是进行调停。若调停不能进行，“平等就业机会委员会”就会要求雇主和控方参加一个“无过失”会议。会中，“平等就业机会委员会”的官员听取双方的陈述，期望每方都把能澄清该控告的证人带来，所有的案件中大约有40%的案件在这一阶段得到解决。⁶⁵

如果问题在这次会议上还未被解决，“平等就业机会委员会”将进行一项全方位的调查，可要求公司以书面形式回答质询（即，要求获得与控告有效性有关的信息），例如，可能要求公司描述它挑选员工的过程，提供与可能的异常影响有关的统计数据。

作为调查的一部分，“平等就业机会委员会”官员很可能检查记录，访谈公司官员、证人及其他“有利害关系的”各方。如果你卷进这个调查，必须牢记两点：首先，要有礼貌地和合作地对待调查人员。总的来说，调查人员的建议常影响“平等就业机会委员会”的决策。其次，向“平等就业机会委员会”调查者所提供的信息仅限于那些控告本身的某个部分。如，如果控告性别歧视，就不要自愿提供任何涉及公司以何种方式对待其他被保护群体的信息，那样做可能会导致调查者扩大调查范围。

“平等就业机会委员会”最后将作出是“事出有因”或“事出无因”的决定。“有因”表明有理由相信歧视曾经发生过。如果这种情况发生，公司必须严肃考虑作某种和解，特别是当公司自己内部的调查也支持部分或全部指控时。但是，并不是法律上要求这样做的。公司的最后决策应以案件的法律意义和可能的诉讼成本为根据。

发现“无因”则表示，没有充分证据支持歧视申诉。然而，投诉方会收到一封“起诉

权利”的信件，并有90天的提出诉讼的时间。

6.4 再次考察本章目标

1. 描述“效度”这个术语对于雇员挑选意味着什么，以及一个公司如何完成并用文件记录它。

1) 效度涉及求职者能否如期望的那样好地实际完成工作。所依据的是在挑选过程中的推断。

2) 为达到效度，经理必须：

对工作所需的资格有一个清晰的概念。

使用能可靠地、准确地测量这些资格的挑选方法。

3) 公司可用3种策略以文件证明效度：

内容取向策略：说明遵循了开发方面的“恰当的”方法并使用了挑选工具。

标准相关策略：提供统计数据以表明挑选分数与工作绩效水平之间有某种关系。

效度概括化：论证挑选实践的效度已被其他的公司建立起来了。

2. 了解公司在挑选雇员时要面对的由EEOC准则、宪法以及民事侵权行为法律所实行的法律约束

1) “平等就业机会委员会”准则：

雇员挑选程序上的“统一性准则”声称，当挑选程序对某个被保护群体有某种异类影响时，一个公司必须指明这些挑选程序的工作相关性。

“来源国别歧视准则”：描述了雇主在雇佣来源于不同国家的人员时所受到的法律约束。

“性骚扰准则”声称，一个雇佣决策不能以求职者对雇主在性方面的要求是接受还是拒绝为根据。

“怀孕歧视准则”声称，那些怀孕的求职者必须和那些具有暂时行为障碍者受到同样的对待。

“年龄歧视准则”：描述了当雇佣40岁及以上年龄的员工时雇主受到的法律约束。

“宗教歧视准则”声称，雇主必须适应求职者基于宗教方面的需要，除非适应是一种不应有的艰难。

“残疾歧视准则”声称，雇主必须适应求职者与残疾有关的需要，除非适应是一种不该有的艰难。

2) 宪法(只适合公众部门)

第4修正案(隐私)。

第5及第14修正案(平等保护)。

3) 民事侵权法

过失性的雇佣：当一个雇主过失性地雇佣了一个在某种程度上不适合该工作的求职者，而且由于这种不适合而作出某种给别人造成了伤害的行为。

诽谤：未被授权就发表了某种虚假的、口头或书面性的陈述，损害别人名誉的行为。

3. 解释公司所采用的各种挑选方法

1) 申请表：由申请人填写有关求职者背景信息的表格。背景信息如受教育或工作的历史、离开以前工作的理由等。

2) 传记性材料清单：一种挑选技术，用此技术给求职者对背景信息问题作出的回答客观地打分。

3) 背景调查：深度探查某个求职者的背景，通常由调查代理机构进行。

- 4) 证明材料核查：从求职者以前的雇主(或同事)处收集到的挑选信息。
- 5) 雇主面试：雇主和求职者之间的结构性谈话，旨在评价求职者的资格。
- 6) 雇佣测验：主要用于评估心理能力、人格和工作技能。
- 7) 中心评价：由工作抽样测试和其他评估技术组成，主要用于挑选经理。
- 8) 鉴别功能失调行为：筛选方法有药物测试、测谎仪、纸笔诚实性测验。

附录6-1 政府的ADA法规摘要

1. ADA的目标

防止在应用程序、雇佣、晋升、解职、报酬、培训以及其他关系、条件及雇佣特权方面歧视具有某种残疾的人。此外，雇主不可以因单个求职者有与其个人相关或有联系的人有残疾而歧视该求职者(如：该求职者有一个残疾的孩子或配偶，雇主因感到这种联系会使其不能正常工作而歧视他或她)。

2. “残疾”的定义

a. 此人具有多种身体或心理的损伤，而且这种损伤确实限制了他或她的一种或更多种主要生活活动；或

b. 有某种受到这样一种损伤的记录；或

c. 被看作有这样一种损伤。

3. 支配雇佣程序的规则

a. 确定求职者是否符合工作要求的最低资格(如：符合教育、经历、执照的资格)

b. 如果此人符合最低资格，则确定他或她能否在不进行调整的情况下，完成该工作的最基本职能。

如果不能，则考虑调整问题。

如果能，若最合格则雇佣。

c. 如果必需调整、则确定此人调整后能否完成该工作的基本职能。

如果不能，则不必雇佣。

如果能，则确定该调整是否会给雇主带来不应有的艰难。

如果是，不必雇佣。

如果不是，则最合格的即雇佣。

4. 确定该工作的基本职能

a. 基本职能是工作持有者必须履行的基本工作职责。

b. 确定什么职责是基本职能的方法：

使用雇主的判断。

在工作描述中以时间花费、履行该职责较差的后果等为基础来陈述该职责的性质。

集体交涉协议把该职责看作基本内容。

过去/或现在任职者的工作经历指明工作的基本内容。

5. 确定一个有残疾的求职者在有/无调整的情况下能否完成每项职责的基本职能

a. 资格标准：除非该项资格标准与工作相关且与业务需要一致，否则使用倾向于筛掉不成比例的残疾人的标准是非法的。

b. 雇佣面试：在提供工作之前，雇主可以不探询求职者的残疾情况和过去工作报酬，雇主应让求职者先参观一下工作场地并且/或者向其解释一下工作的基本职能。然后再询问他或她是否有任何一项工作的基本职能是其不能完成的。有些事要注意：

不要将可能的残疾列在申请表格上并让求职者去核查他们是否有哪些残疾。

(续)

不要向求职者询问他们是怎样成为残疾的以及他们的预防措施。

不要向求职者询问人们要求他作病休的频度。

一定要向求职者讲明公司的出勤规定并询问他们是否能满足该要求。

c. 雇佣前测验：所使用的测验必须提供某种对工作所需要的技能的有效评价，即，测验结果应能准确反映它欲测量的技能，而不是反映其被损害的感官、手工或说话的技能（如果后面这些技能本身与工作无关的话）。

如果事先知道某个残疾人求职者有某种损害感官、手工或说话技能的残疾，那么要求雇主在测验期间适应该个体。

d. 医学检查：可能要进行医学检查，但这只应在工作被确定之后。

如果求职者体检“失败”，那么，可能会失去就业机会。以下是适用于医学检查的准则：

所有被选中者，不仅仅是身有残疾的人，都必须进行检查。

雇主必须将雇员的体检档案与个人档案确实分开，这有助于保证医学信息的机密性。

医学信息只限于向该雇员的经理提供，经理仅可以知道有残疾的人所要求的工作限制和调整。

如果残疾需要紧急治疗，雇主可以通知急救和安全人员。

e. 吸毒测试：这些测验可以不被看作是医学体检，因此可以在提供工作前进行。

6. 调整

a. 调整的类型：

要求保证申请过程中的平等机会。

让一个残疾人能完成该工作的基本职能。

使一个残疾人能与那些非残疾人获得相等的津贴和权利（如向出差的盲人雇员提供一名服务员以协助）。

b. 调整的事例：

向需要轮椅的求职者提供该种设备。

重新安排工作结构。

进行设备调整。

提供阅读器或翻译。

7. 不应有的艰难

a. 对于调整没有硬性的成本方面的限制。确定不应有的艰难的分界点必定取决于逐个实际情况，是否把某项特定成本看作引起雇主的某种不应有的艰难，取决于：

该雇主的实际财务现实。

调整的程度将会造成不应有的昂贵或破坏。雇主一定要考虑到调整是否能够彻底改变业务的性质或运作，比如，一家饭店想使用朦胧的光线来营造一种罗曼蒂克气氛，这就要求提高光线亮度适应视力受到损害的求职者的需要，这种调整将引起不应有的艰难，因为它将使雇主彻底改变业务的性质，它将不再是个罗曼蒂克的饭店。

b. 何时考虑财务困难：

考虑那些进行调整的设施可使用的财务资源，而不是将公司看成一个整体时的财务资源。

如果这种调整会带来巨大的财务负担，雇主有责任寻求外部资金支持，像从州残疾人职业补助机构中取得基金。

如果雇主付不起调整所需费用，它应当为残疾人提供全部或部分支付调整费用的

选择权。

8. ADA其他重要条款

a. 通过食品处理的扩散传染性疾病：“健康和人力服务局”已经列了一份可能通过食品处理进行扩散的疾病名单。当雇主遇到患有这种病的雇员或求职者时，他有责任进行某种可消除该危险的调整，如果做不到，而该雇员或求职者又不能安置在没有这种危险的空缺职位上，那么该求职者/雇员就可能会被拒绝/解职。

b. 雇员津贴：残疾人必须享有与其他雇员相同的基本的健康保险、寿险和其他方面的津贴。

关键性术语

中心评价 (assessment centers)
 背景调查 (background investigations)
 行为一致性模型 (behavior consistency model)
 传记资料清单 (biodata inventories)
 传记信息表格 (biographical information blank)
 共时性证实研究 (concurrent validation study)
 内容取向性战略 (content-oriented strategy)
 与标准有关的战略 (criterion-related strategy)
 诽谤 (defamation)
 毒品测试，药物测试 (drug tests)
 《1988年的雇员测谎器保护法案》 (Employee Polygraph Protection Act of 1988)
 “平等就业机会委员会” (Equal Employment Opportunity Commission)
 《公平信用报告法案》 (Fair Credit Reporting Act)
 “第5修正案” (Fifth Amendment)
 “第14修正案” (Fourteenth Amendment)
 “第4修正案” (Fourth Amendment)
 心理能力测验 (mental ability tests)
 过失性雇佣 (negligent hiring)
 纸笔诚实测验 (paper-and-pencil honesty tests)
 人格测验 (personality tests)
 测谎器测验 (polygraph test)
 预测性证实研究 (predictive validation study)
 合理调节(整)，合理适应 (reasonable accommodation)
 证明材料核查 (reference checks)
 可靠性 (reliability)
 挑选，选拔 (selection)
 《民事侵权行为法》 (Tort law)
 不应有的艰难，非法艰苦 (undue hardship)
 效度 (validity)
 效度系数 (validity coefficient)
 效度概括化战略 (validity generalization strategy)
 加权申请表 (weighted application blank)

工作样本测试 (work sample tests)

复习题

获取竞争优势

1. 描述你的大学所使用的挑选教授的实践如何影响它的竞争优势。

人力资源管理的问题与实践

2. 给术语“效度”下定义。描述确保效度的两个关键因素。

3. 比较和对照用文件来证明效度的内容取向策略和与标准相关的策略。与标准相关的策略何时更受人青睐？

4. “统一性准则”的主要条款是什么？

5. 为宗教歧视案件和残疾歧视案件确定不该有的艰难的法律要求。

6. 有关雇主在过失性雇佣问题上的责任是什么？

7. 描述申请表格的用法和注意事项。

8. 解释传记材料清单上的项目是如何被加权的。

9. 与证明材料核查相关的主要法律问题是什么？

10. 在什么情况下一个公共部门的雇主可进行药物测试？

11. 描述两种类型的纸笔诚实性测试。

经理的指南

12. 经理在效度证实方面的作用是什么？

13. 在雇员挑选方面，一个人力资源专业人员可以用什么方式帮助经理们？

14. 描述在面试过程中经理们常犯的3种错误。如何才能避免这些错误？

经验性的练习

EEOC寻求哪些信息？

卡尔·杰克逊(Carl Jackson)，黑人，就种族歧视问题控告ABC警察局，控告如下：

1. 我没有被雇佣为巡逻警官，尽管我有资格并申请了这项工作。

2. 警佐史密斯(Smith)先生告诉我，目前没有空缺，但他说，他会记住我。

3. 我有“大都会大学”的刑事审判的学士学位，并在“大都会警察局”做过实习。我受到警佐霍顿(Horton)先生的推荐，我就是被派到那里进行实习的。

4. 1990年7月毕业后我申请这一职位。我接连表达我愿为警察局工作的愿望并长期与警佐史密斯先生保持着联系。

目前有一个黑人作为巡逻警官在警察局工作。我发现在11月份，在我被告之没有工作空缺的时候，一个白人，吉姆·斯宾塞(Jim Spencer)被雇佣了。我认为对这个职位我更有资格。斯宾塞先生甚至没有刑事审判方面的学位。

作业：

请回答以下问题：

1. “平等就业机会委员会”在这个申诉调查中需要哪些信息/记录？

2. 在确定“有因”或“无因”时如何使用这种信息？

3. 列出几个能使“平等就业机会委员会”找到“有因”的信息类型的例子？

简·史密斯(JANE SMITH)应当做什么？

参考本章6.2.2中描绘的一线经理简·史密斯一天中的工作情况。

作业：

请回答以下问题：

1. 关于简做出的由于玛丽·琼斯怀孕从而拒绝接受其申请的决策，你会告诉她什么？
2. 简可能会采用哪些论点支持其拒绝因不能在星期六上班的比尔·库珀的候选资格？
3. 关于给凯·约翰逊一个不利的证明材料的法律结果是什么？你将给简哪些忠告？

规划如何评估工人资格

挑选方法：

1. 空白申请表。
2. 传记资料清单。
3. 背景调查。
4. 证明材料核查。
5. 雇佣面试。
6. 心理能力测验。
7. 人格测验。
8. 工作样本测验。
9. 中心评价。
10. 诚实性测验。

指导：

指出上述清单中的哪些挑选方法应当用于评估涉及人力资源专业人员工作的下列各点。

对你的选择做好解释准备。

方法	有待评估的特征
_____	1. 求职者喜爱这项工作吗？
_____	2. 求职者能与周围的人/文化相处得好吗？
_____	3. 求职者渴望得到的职业与所提供的工作相符吗？
_____	4. 求职者能被受到高度激励吗？
_____	5. 求职者是个优秀组织公民吗？
_____	6. 求职者有清晰沟通的能力吗？
_____	7. 求职者有机智地与人打交道的能力吗？
_____	8. 求职者能果断地与上层管理机构打交道吗？
_____	9. 求职者能抓住工作重点（如，截止期限短、不断地变换优先顺序等）吗？
_____	10. 求职者是个优秀的雇员拥护者吗（如，对其他雇员的福利表示关心）？
_____	11. 求职者有该工作所要求的技术知识与技能（如，工作分析、就业培训、诱因系统、安全和健康等）吗？

制定挑选计划和面试问题

概览

你将使用第4章“经验性的练习”中所组装的 VERJAS 工具去工作。你的任务是为一项工作挑选求职者而设计一个挑选计划和面试，然后要求你与同班学生中的某一位进行一次实际面试。

步骤：

1. 重新组织 VERJAS 练习中所使用的三人小组。

2. 每组准备一项对申请那个职位的人进行评估时所要使用的挑选计划，该计划应被表述成一个矩阵。在左侧，列出每项基本与特有的能力。在矩阵的顶部列出的是在挑选过程中将要使用的每个类型的挑选工具(如：申请表格、传记资料清单、面试等)，在每个矩阵空格内填入“X”以表示这种挑选工具将用于测量每项能力。

3. 准备一份你将向求职者所问的问题清单，以评估采用面试工具加以测量的能力(按第2步所开发的矩阵中所指明的)。

4. 指导者将挑选一个小组对已经分析过的工作进行面试，然后再从另一个组里挑出一名学员充当被面试者。进行面试的小组将向其他小组分发一份即将被评估的能力清单。求职者将要接受第3步中所确定的问题的面试，既可补充问题又可探询问题，面试可以由组内的每个人进行也可以由整个小组进行(即在组员之间交叉提问)

5. 完成面试后，所有小组应按每项KSA对候选者做出评定。

6. 召开全班学生会议就不同小组做出的评分进行比较并讨论，在每项能力上每个小组对求职者作了相同评价吗？如果不同，讨论产生分歧的可能原因。

案例题

这种雇佣过程健全吗？

哈林斯(Harlin's)百货商店在美国各地有36个销售点。人力资源职能由位于俄亥俄州阿克龙(Akron)的总部内9个人组成的人力资源班子来行使，这个人力资源班子负责每个店的经理的雇佣。当一个新的店铺开张时，一位人力资源职员出差到店铺所在地为其雇佣一名经理。然后这位新店铺的经理才被赋予为该店铺雇佣必要人员的责任。

一位人力资源专业人员迈克·巴克(Mike Barker)最近为一家在佐治亚州迈肯市(Macon)新开业的店铺挑选了卢·约翰孙(Lou Johnson)作为经理。在开始经营的头6个月，店铺中人员流动率达120%。助理经理的职位已经换了3茬，一般的销售人员平均只呆两个月。迈克被派往迈肯市调查这个问题。

迈克询问并让卢描述他在挑选人员时所用的雇用实践，卢做了以下答复：

“我做出的挑选是依靠我个人对每个求职者的面试。我向所有的求职者提问某些基础问题，如他们是否乐意在周末工作并且是否乐意加班。除此之外，我并不是按事前确定的问题顺序去发问，恰当地说，我尽力使问题适合于每一位申请人，在面试之前，我反复阅读了求职者的简历与申请表格以便熟悉他们的背景与过去的经历。通过这方面信息，我确定他们是否符合工作的最低资格，然后我才开始对那些至少满足最低资格的人进行面试。在面试过程中，我试着确定该求职者是否是个喜欢与别人一道工作的性格外向的人。当面试助理经理时，我也寻找他有无领导技能。”

然后迈克问卢，他是如何确定哪一位求职者可以被雇佣的，卢做了如下陈述：

“求职者给我的第一印象是相当重要的。一个人如何介绍自己、如何开口谈论以及他的服饰都很重要，并且确实对我的最后决策有一些影响。然而，可能最具影响因素的是与求职者目光的接触，当与某个人目光接触时，那就是他在聆听并且是诚恳的信号。微笑、一次坚定有力的握手、两脚平放地面的笔直的坐姿也都是我做出决策的重要因素，最终，如果一个求职者得到雇佣，他必须对为哈林斯工作感兴趣。我的第一个问题是：‘你为什么想要为哈林斯工作？’我对那些已知道很多哈林斯事情的求职者印象很深。”

迈克现在必须对卢的雇佣实践做出评价以确定它们是否是影响流动问题的关键因素。

讨论：

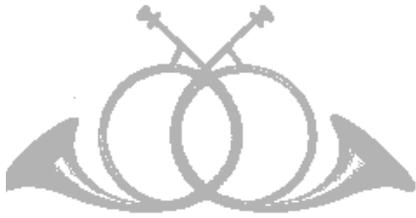
1. 假如你是迈克，对卢的雇佣实践的健全性你会得出什么结论？

2. 关于如何能改善其挑选程序，你会向卢提出什么建议？

参考资料

1. Sunoo, B.P. (1995). How fun flies at Southwest Airlines, *Personnel Journal*, June, 62-73.
2. See, for example, Cascio, W.F. and Sibley, V. (1979). Utility of the assessment center as a selection device. *Journal of Applied Psychology*, 64, 107-118; Schmidt, F.L., Hunter, J.E., McKensie, R.C., and Muldrow, T. W. (1979). Impact of valid selection procedures on work-force productivity. *Journal of Applied Psychology*, 64, 609-626.
3. Schmidt, et al., The Impact of valid selection procedures.
4. American Psychological Association. (1985). *Standards for Educational and Psychological Testing* (4th ed.). Washington, D.C.: Author.
5. Kleiman, L.S., and Faley, R.H. (1978). Assessing content validity: Standards set by the court. *Personnel Psychology*, 31, 701-713.
6. Ghiselli, E.E., Campbell, J.P., and Zeldeck, S. (1981). *Measurement Theory for the Behavioral Sciences*. San Francisco: Freeman.
7. Wernimont, P.F., and Campbell, J.P. (1968). Signs, samples, and criteria. *Journal of Applied Psychology*, 52, 372-376.
8. Ibid.
9. Barrett, G.V., Phillips, J.S., and Alexander, R.A. (1981). Concurrent and predictive validity designs: A critical reanalysis. *Journal of Applied Psychology*, 66, 1-6.
10. Baker, D.D., and Terpstra, D.E. (1982). Employee selection: Must every job test be validated? *Personnel Journal*, 61, 602-605.
11. See, for example, Hunter, J.E. (1986). Cognitive ability, cognitive aptitudes, job knowledge, and job performance. *Journal of Vocational Behavior*, 29, 340-362.
12. Gatewood, R.D., and Field, H.S. (1994). *Human Resource Selection* (3rd ed.). Fort Worth, TX: Dryden Press.
13. *Uniform Guidelines on Employee Selection Procedures* (1978). 29 Code of Federal Regulations, Part 1607.
14. *Guidelines on Discrimination Because of National Origin* (1987). 29 Code of Federal Regulations, Part 1606.
15. *Final Guidelines on Sexual Harassment* (1980). Code of Federal Regulations, Part 1604.
16. *Questions and Answers on the Pregnancy Discrimination Act* (1992). Equal Employment Opportunity Commission, 29 CFR Ch. XIV (7-1-92 ed.).
17. *Final Interpretations: The Age Discrimination in Employment Act* (1981), *Federal Register*, 29 CFR Part 1625.
18. *Usery v. Tamiami Trail Tours, Inc.* (1976). 12 FEP 1233.
19. Faley, R.H. and Kleiman, L.S. (1984). Age discrimination and personnel psychology: A review and synthesis of the legal literature with implications for future research. *Personnel Psychology*, 37 (2), 327-350.
20. *Guidelines on Discrimination Because of Religion* (1985). 29 Code of Federal Regulations, Part 1605.
21. Overman, S. (1994). Good faith is the answer. *HRMagazine*, January, 74-76.
22. Ibid.
23. Hall, F.S., and Halle, E.L. (1994). The ADA: Going beyond the law. *Academy of Management Executive*, 8 (1), 17-26.
24. Williams, J.M. (1988). Technology and the disabled. *Personnel Administrator*, July, 81-83.
25. Verespej, M.A. (1992), Time to focus on the disabilities. *Industry Week*, April 6, 15-26.
26. Ryan, A.M., and Lasek, M. (1991). Negligent hiring and defamation: Areas of liability related to pre-employment inquiries. *Personnel Psychology*, 44 (20), 293-319.
27. Stanton, E.S. (1988). Fast and easy reference checking by telephone. *Personnel Journal*, 66(8), 135-138.
28. Ryan and Lasek, Negligent hiring and defamation.
29. McDaniel, M.A. (1989). Biographical constructs for predicting employee suitability. *Journal of Applied Psychology*, 74, 964-977.
30. Lee, R., and Booth, J.M. (1974). A utility analysis of weighted application blanks

- designed to predict turnover for clerical employees. *Journal of Applied Psychology*, 59, 516–518.
31. Reilly, R.R., and Chao, G.E. (1982). Validity and fairness of some alternative selection procedures. *Personnel Psychology*, 35, 1–62.
 32. Terpstra, D.E., and Rozell, E.J. (1993). The relationship of staffing practices to organizational level measures of performance. *Personnel Psychology*, 46 (1), 27–48.
 33. Hammer, E.G., and Kleiman, L.S. (1988). Getting to know you. *Personnel Administrator*, May, 86–92.
 34. McDaniel, Biographical constructs.
 35. Pyron, H.C. (1970). The use and misuse of previous employer references in hiring. *Management of Personnel Quarterly*, Summer, 15–22.
 36. Dube, L.E. (1986). Employment references and the law. *Personnel Journal*, February, 87–91.
 37. Harris, M.M. (1989). Reconsidering the employment interview: A review of recent literature and suggestions for future research. *Personnel Psychology*, 42, 691–726.
 38. Janz, T., Hellervik, L., and Gilmore, D.C. (1986). *Behavior Descriptive Interviewing*. Boston: Allyn and Bacon.
 39. Ibid.
 40. Harris, Reconsidering the employment interview.
 41. Janz et al., *Behavior Descriptive Interviewing*.
 42. Terpstra and Rozell, The relationship of staffing practices.
 43. Anastasi, A. (1982). *Psychological Testing* (5th ed.). New York: Macmillan.
 44. Barrick, M.R., and Mount, M.K. (1991). The big five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 44 (1), 1–26.
 45. Tett, R.P., Jackson, D.N., and Rothstein, M. (1991). Personality measures as predictors of job performance: A meta-analytic review. *Personnel Psychology*, 44 (4), 703–742.
 46. Ibid.
 47. Thornton, G.C., and Byham, W.C. (1982). *Assessment Centers and Managerial Performance*. New York: Academic Press.
 48. Reilly and Chao, Validity and fairness.
 49. *National Treasury Employee's Union v. Von Raab* (1989) 489 U.S. 656, 4 IER Cases 246.
 50. Hogan, J., and Hogan, R. (1989). How to measure employee reliability. *Journal of Applied Psychology*, 74, 273–279.
 51. Sackett, P.R., Burns, L.R., and Callahan, C. (1989). Integrity testing for personnel selection: An update. *Personnel Psychology*, 42, 491–530.
 52. Sackett, P.H. (1985). Honesty testing for personnel selection. *Personnel Administrator*, 30, 67–76, 121.
 53. Sackett et al., Integrity testing.
 54. Ibid.
 55. Landy, F.J. (1985). *Psychology of Work Behavior*. Homewood, IL: Dorsey.
 56. Goddard, R., Fox, J., and Patton, W.E. (1969). The job hire sale. *Personnel Administrator*, June, 120–124.
 57. Ibid.
 58. Alvis, J.M., and Kleiman, L.S. (1994). Don't blunder when interviewing job candidates. *Today's CPA*, January/February, 26–31.
 59. Phillips, A.P., and Dipboye, R.L. (1989). Correlation tests of predictions from a process model of the interview. *Journal of Applied Psychology*, 74, 41–52.
 60. Ibid.
 61. Harris, Reconsidering the employment interview.
 62. Buckley, M.R., and Eder, R.W. (1989). The first impression. *Personnel Administrator*, Spring, 76–81.
 63. Sheahan, R.H. (1981). Responding to employment discrimination charges. *Personnel Journal*, March, 217–220.
 64. Sovereign, K.L. (1984). *Personnel Law*. Reston, VA: Reston.
 65. McCulloch, K.J. (1981). *Selecting Employees Safely Under the Law*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.



人力资源管理的 挑选后实践

第7章 培训和开发雇员

第8章 评估雇员的绩效

第9章 确定薪金和津贴

第 7 章

培训和开发雇员

本章概要

1) 获取竞争优势

篇首案例：施乐公司获取竞争优势
把培训和开发与竞争优势联系起来

2) 人力资源管理的问题与实践
指导的过程

管理开发

3) 经理的指南

培训和开发与经理的工作

人力资源管理部门怎样才能起作用
为经理们建立人力资源管理的技能

本章目标

在学完本章以后，你将能够：

- 1) 理解为什么有效的培训和开发方案会增强竞争优势
- 2) 描述公司如何评价它们的培训需要
- 3) 解释公司怎样通过培训方案使学习效果最大化
- 4) 描述不同的培训方法
- 5) 解释公司如何确保培训被转移到工作上
- 6) 描述应该怎样进行培训评价
- 7) 描述管理继承规划所涉及到的步骤
- 8) 描述在管理开发方案中提供的培训类型



7.1 获取竞争优势

7.1.1 篇首案例:施乐公司获取竞争优势¹

1. 问题：市场份额严重下滑

作为新任施乐公司(Xerox)的首席执行官,戴维·凯恩斯(David Kearns)面临着一个严重的问题。由于复制行业的竞争已十分激烈,无论在本土还是在海外,施乐公司正经历着市场份额的严重下滑。曾被称为“复印机之王”的施乐公司,其市场份额从18.5%降到了10%。

2. 解决办法：通过雇员培训改进质量

凯恩斯先生意识到,要想重新获取竞争优势,施乐公司就不得不大力地改善其产品和服务质量。这就意味着必须改变公司雇员的行为。施乐公司从而开发并贯彻执行了一个名为“通过质量来领导”的5年计划。该计划有两项基本内容,一是使消费者永远满意,二是提高质量是每一位施乐公司雇员的工作。

为贯彻这一计划,施乐公司开设了一系列的培训课程,这些课程是为指导雇员们做什么而设计的,目的是在质量改善方案中能够完成他们新的工作任务。为开发这些课程,施乐公司从遍及全球的每个运营单位引入了培训专业人员,与公司总部的培训人员一起工作。课程开发出来后,所有教员完成了一个认证过程,该过程教授他们怎样进行质量培训教学。

培训从一个取向性阶段开始。在这个阶段中,管理部门向雇员们说明为什么施乐公司要从事这样大规模的质量培训计划;高层管理部门所认为的质量的含义是什么,以及每一位雇员的任务是什么。总经理被指导怎样成为一个角色榜样,并向工人们提供必要的在职强化培训。随后,将向部门经理及其雇员们提供有效的团队工作和以解决问题的技能为中心的培训。培训后,雇员们被鼓励在工作中实践这些新的技能,他们的经理们提供反馈和咨询来帮助雇员们调整这些技能。

3. 质量培训努力怎样提高竞争优势

培训过程是十分昂贵和消耗大量时间的。每次培训估计要花掉1.25亿美元和400万个工时。然而,培训的效果却远远超过了它的支出。因为雇员们现在作为团队一起工作,以识别和纠正妨碍优质生产和服务的质量问题;消费者对施乐公司的认知戏剧性地改善了,消费者的满意度增加了40%,同时对有关质量的投诉降低了60%。更重要的是,施乐公司已经在美国的复印机市场上重新夺取了王位。

7.1.2 把培训和开发与竞争优势联系起来

第5章和第6章集中讨论了组织努力招聘和挑选最合格的候选人。即使组织雇到了非常合格的人,也不能保证所有的工作都将被分配给完全胜任的人。实际上,这种结果是相当不可能的。几乎所有的雇员,即使是那些在受雇用时高度合格的人,都需要一些额外的培训来最令人满意地完成他们的工作。一个组织的培训以开发实践保证了雇员们得到必要的指导。

在第1章,我们将培训与开发定义为计划好的学习经历,是为向工人们提供他们完成现在和未来工作所需要的能力而设计的。培训集中于现在的工作,而开发则是雇员们对未来工作的准备。一个企业的培训和开发实践能够通过提高工人的能力和减少不希望的人员流动的可能性来对竞争优势作贡献,但是培训和开发方案也应该讲成本效率。我们先来讨论

这些潜在的贡献，然后讨论成本效率问题。

1. 提高工人的能力

培训和开发试图使工人们成为更好的雇员，这将通过使他们的知识基础、态度和 /或技能产生持久的变化来实现。² 那些缺乏必要能力的工人能引起逐渐损害有效运作的问题。例如，这样的雇员可能犯错误，这些错误需要代价高昂的返工，引起整个系统的停顿和 /或引发严重事故。³

在接下来的段落中，我们讨论公司的培训和开发实践怎样能为提高工人的能力服务。由于新雇的工人与更有经验的雇员相比需要不同的指导，因此我们将这两组人分开来加以讨论。

1) 提高新雇员的能力

为满足新工人的需要，人力资源管理部门要提供三种类型的培训：技术培训、取向培训和文化培训。

由于雇主承担着培训的责任，因此被雇来填补入门水平工作的个体并不总是被期望拥有必需的技术知识和技能的。例如，一个消防部门不会期望入门水平的求职者知道怎样履行诸如对警报做出反应、进行梯车操作、使用灭火器或是维护器械和设备等专业消防人员的职责。这些专业知识将通过“新手培训”来获取。这种情况下的挑选过程试图识别哪些人能够成功地完成培训方案。正如我们在第6章所提到的，心理能力测验常常被用于这个目的。

所有的新雇员，包括那些拥有适当技术技能的人，都需要某种取向培训来熟悉他们的工作、公司及其政策和程序。⁴ 我们讨论的是“经理的指南”那一节中取向方案的特定内容。

新雇员可能也需要识字培训。正如我们在第2章中指出的，现在许多被雇佣来从事入门水平工作的个人缺乏基本的技能，这些技能包括：写作、基础算术、听懂 /遵循口头指令、说话以及理解手册、图表和日程表。⁵ 除了提高工作绩效外，识字培训还常常提供给个人所需的将从更高级的培训中获益的能力，例如学习怎样操作一种新型技术设备。

2) 提高在职工人的能力

在职工人可能也需要某种培训或再培训。可将它们分为纠正性培训、与变革有关的培训和开发性培训几类。

公司必须面对这样一个事实：没有哪一个挑选过程是完美无缺的。一个公司很快会发现，即使是看来最合格的候选人，在某些技能上也是欠缺的，从而需要纠正性培训。例如，可能会出现这样的结果：以技术技能为标准被挑选出来的一位主管人，却可能不能与下属进行有效沟通。或者挑选一位教授，雇佣他是因为他有良好的出版记录，但却可能缺乏某些种类的技术技能。

战略计划方面的某种变化怎样 触发“罗尔实业公司”的培训

1990年1月，“罗尔实业公司” (Rohr)宣布，公司不再能通过重复前50年中建立起来的权威管理模式来成功地竞争。该战略计划要求一个新的侧重点，那就是雇员授权和团队工作。“罗尔实业公司”期待得到人力资源管理部门的帮助。人力资源管理的工作人员开发了主管人培训方案来帮助经理们成为有效的团队领导者。

工人们可能还需要进行与变革有关的培训来跟上各种形式的涉及到技术进步、新的法律或程序的最新变化，或是一个组织战略计划的变革。请回忆篇首案例，在那里，施乐公司实行了一个培训方案来应付其新的质量改善战略。“走上竞争优势之路”7-1提供了另一个将战略变化与培训联系起来例子。

公司为达到开发的目的也需要指导方案。开发方案向雇员们提供了他们可能最终被提拔到更高层次的职位所需要的恰当的技能。有关经理发展的方案将在本章中的稍后部分讨论。

2. 减少流动的可能性

有一些雇员，常常是其中最好的那些人，由于对公司管理其雇员的方式不满而离开该公司。一个公司的培训和开发实践能帮助缓解这个问题，它通过指导方案来改变不良的管理实践，从而试图改变那些实行无效管理方式者的行为。

低劣的工作绩效也会引起流动：工人们可能因为缺乏必要的工作技能而被解雇。虽然在一些情况下这样的个人应该被解雇，但培训能够通过以下方式防止那些不必要的解雇：

第一，提高雇员的工作技能，从而提高工作绩效。

第二，提高主管人管理“低效”工人的能力。

第三，对技能已过时的人进行再教育，允许组织分配给他们新的工作职责。

3. 培训和开发实践的成本效率

大多数的组织在培训和开发上花费了大量的时间和金钱，因为这些实践能与竞争优势产生一种重要的联系。请思考下面的事实：

美国90%的公司有正式的培训预算。⁶

雇员每年平均接受15个小时的培训；每年美国用于培训的小时数总计为150亿小时。⁷

大公司每年平均花费52.7万美元用于培训和开发，小公司平均花费21.8万美元。⁸

在全国范围内，每年花费300亿美元用于正式的培训方案；1800亿美元用于非正规（例如：在职培训）培训。⁹

从1986年到1988年，美国公司的培训支出增加了38%。¹⁰

雇主们期待着（至少是希望）这些时间和金钱的投入将带来丰厚的回报。然而，不幸的是，许多公司的培训和开发实践并没有给雇员们或公司本身带来任何真正的好处。许多美国组织的培训和开发实践的成功率相当令人沮丧。例如，在有代表性的公司中，约有一半公司的培训成本被浪费了，¹¹仅有10%的培训学习材料被真正用于工作。¹²

培训和开发方案如此糟糕地失败，以至于它们被点名为导致美国生产率低速增长的一个主要的罪魁¹³：

美国对人力资本的长期忽视正逐渐损害着该国的经济未来。现行行业培训方案是不适当的，它对美国生产率的低速增长起着重要作用。

7.2 人力资源管理的问题与实践

7.2.1 指导的过程

为什么这么多公司的培训和开发实践对提高竞争优势没有起作用？简单地说，公司实行的指导方案的方法是无效的。专栏7-1列出了一个有效指导过程的每一步，同时给出了影响其成功的典型障碍。现在我们就来讨论这些步骤并说明它们应当怎样被执行（即：怎样避免或克服障碍）。

专栏7-1 指导过程中的步骤和障碍

第一步：决定教什么

方案应该包含材料。材料包括为达到有效的工作绩效所必需的知识、能力和/或技能。

障碍：

没有进行一项适当的需要分析。

没有设定指导目标。

没有寻求一线经理的投入。

过分依赖“一揽子方案”。

第二步：决定怎样使参加者的学习效果达到最大化

材料应该以一种能使学习效果达到最大化的方法加以介绍。

障碍：

教员的不适当培训。

没有使学习原理具体化。

第三步：选择恰当的培训方法

为达到该方案的指导目标，指导方法必须恰当

障碍：

使用了不恰当的方法(例如：过分依赖讲课)。

第四步：保证培训被用在工作上。

受训者必须正确地把学习材料用于工作。

障碍：

缺乏在职新技能的强化。

缺乏培训材料与工作的关联。

回到工作岗位后记不住培训中所学材料。

缺乏进一步努力使所习得的行为被整合进现存行为中的愿望。

第五步：确定培训方案是否有效

培训方案必须加以评价，来确定指导目标是否已以一种成本有效的方式被达到。

障碍：

没有应用恰当的测量培训成功的尺度(例如，过分依赖受训者的自我报告)。

没有应用恰当的方法论来测定培训对雇员行为变化的影响。

1. 决定教什么

显然，培训的材料和内容必须相关。培训方案必须包含帮助参加者学到有效的工作绩效所必需的知识、技能和能力方面的材料和练习。¹⁴当培训方案与工作无关时，受训人将不会得到工作所需要的技能和知识。或者，更糟的是，他们可能陷入那些对有效的工作绩效并不适当的学习技能中。¹⁵

为保证与工作相关，一个组织必须认真系统地评估它的培训需要，然后设定旨在满足那些需要的培训目标。

1) 评估培训需要

当出现下列情况时存在培训需要：(1)雇员们的工作行为有些不当；(2)他们的知识或技能水平低于工作要求；(3)这些问题能够通过培训被纠正。

尽管评估培训需要看起来显然是必要的，但公司在开发它们的培训方案时常常跳过这一步骤。培训者对实施培训方案的兴趣经常超过对他们组织需要的评估。当发生这种情况时，培训方案注定会失败。¹⁶例如，许多公司将它们的雇员派去参加培训，只是因为这种培

训方案“热门”(即很多公司都在用它们),而不是因为方案切中主题。该主题符合重要的公司需要。

怎样对培训需要进行评估呢?独特方法的选择依赖于环境。在一些情况下,培训的需要相当明显,只需组织方面略加分析。例如,当购买了一种新型设备或执行的程序发生了某种变化时,雇员们显然需要培训,去学习怎样恰当地使用这台设备或按程序的变化去做。

确定新雇工人的培训需要也很简单。例如,要评估这些雇员的技术培训需要,一个组织典型地将进行工作分析来识别该工作的子任务,即包含执行每项任务的步骤。然后,一个培训方案应该教给新工人怎样执行每一步骤。

然而,在一些情况下,培训需要确定起来比较困难,要求企业进行更深入的分析。最困难的需要确定是在职雇员的纠正性培训需要。正如早些时候提到的,当雇员们在一些领域有不足时(即:他们缺乏信息、知识,或技能,或者他们需要改善其行为或态度),他们需要纠正性培训。例如,一些雇员可能需要改善他们与消费者之间建立和维护关系的技能,或是一些经理可能要学会怎样更好地授权。

一个企业能够使用许多方法来确定纠正性培训需要。在某些情况下,要求经理们识别他们下属的纠正性培训需要,一个有效的方法是绩效分析。这个方法要求经理们识别他们雇员的绩效不足,并确定这些不足中有哪些能够通过培训被有效地纠正。这种方法的基础知识将在后面的“经理的指南”那一节中说明。

然而,经理们很少能看到“全局”,即整个组织的雇员的培训需要。全局将告知企业最关键的培训需要在哪里,这样的信息能使经理们确定出优先次序。培训需要常以这些标准排序:

在特殊技能上存在缺陷的雇员数量及这种缺陷的严重程度

某种技能对达到组织目标的重要性

通过培训,技能提高能够被达到的程度。

有关整个组织的培训需要方面的信息,由人力资源专业人员通过几种方法来收集。一种方法是通过把能力清单分发给雇员们(见第4章),要求他们说明他们需要培训的能力。通过最多雇员识别出来的能力,将排在优先次序表的顶部。然后,公司根据处于表中最顶端的那些必需的能力为雇员提供培训方案。

尽管能力清单的使用能够产生有价值的信息,然而结果有时是无效的。主要是因为有些雇员不愿承认有培训需要,另一些雇员则没有意识到他们的需要。例如,那些人际交往技能不佳的人常常意识不到这种缺陷,从而不一定会具体说明这种培训需要。

人力资源专业人员应该收集另外的信息去补充来自能力清单的信息。这种补充信息能够通过考察公司经过培训被纠正的问题记录来收集。例如:消费者的投诉、平等就业机会指控、雇员不满等等。还可以通过以下方法收集:与各部门经理(一个一个地或一组一组地)面谈、进行消费者满意度调查,或仅调查雇员执行其工作的情况。最好是将这些方法综合加以运用。

2) 确定培训目标

一旦公司识别出培训需要,培训方案的设计者必须具体说明培训目标。目标以描述受训者应该能做什么作为培训结果。在“走上竞争优势之路”7-2中,“普罗维登(Provident)事故和保险公司”为教授打电话技能的培训方案制定了一套培训目标。

目标为培训方案的设计提供了信息输入。目标也帮助识别成功的测定,这一测定将被用来判断培训方案的有效性。例如,普罗维登公司通过监听培训参加者的某一个阶段的电话来评价打电话培训的有效性,进而确定培训目标达到的程度。

2. 决定怎样使参加者的学习效果达到最大化

一旦公司确定了恰当的培训需要和目标,培训者必须准备指导材料。在讨论使用特殊

的培训方法教授这个材料(我们将在下一节讨论)之前,我们首先考察方案的开发者应遵循保证自发式的学习的原理。

在准备培训材料时,人们必须在头脑中记住下面的箴言:“成年人能够被命令进入教室并被督促坐在位子上,但他们不能被强迫学习。”¹⁷ 培训者必须保证自发式的学习。为使学习效果达到最大化,应以下列方式介绍方案:(1)获得并保持住受训者的专注;(2)向受训人提供学会技能的实践机会;(3)向受训人提供其绩效的反馈。

1) 学员的专注

学员必须对教学方案专注。因此,培训者必须以适当方式设计和介绍方案,以求赢得和保持学员的专注。

为使受训者专注,必须让他们认识到培训的重要性和相关性。培训者必须说明方案的内容与他们的工作有什么关系,参加课程对他们有什么好处。比如说,在推出平等雇佣机会经理培训课程时,培训者可以这样说:

员工经常会投诉说他们遭到歧视,这使公司损失数万、甚至数百万美元。但如果遵照本方案教给您的建议,可以避免出现许多这样的投诉。因此请仔细听讲,你就能给公司省下许多钱,并与上司保持良好的关系。

走上竞争优势之路 7-2

普罗维登公司 (Provident) 题为“有效的电话技术”培训课程的目标

当你完成本课程回到工作岗位后,你应该:

1. 快捷应答电话,如果可能,不迟于第二声铃响。
2. 保留一份经常拨打的电话号码名录。
3. 在开始谈话时先表明身份。
4. 随时将电话通讯录和笔放在电话机旁。
5. 接别人电话时要有问必答,热心助人。称呼来电者的姓名,使谈话有人情味。
6. 留下书面信息时,要写上日期、时间、来电者的正确姓名、来电者的电话号码、留言内容、你的姓名。
7. 在转电话之前,先向来电者说明你想做什么。
8. 对所有来电一视同仁,感谢对方来电。
9. 使用礼貌用语,如“我能否”、“请”、“谢谢”。

培训者可以通过变动所介绍材料的种类和速度,使受训者保持专注,他们应该避免使用冗长的讲座或其他被动式学习方法。培训课程应该分成小块讲授,还要经常留出机会让受众参与。¹⁸ 比如说,培训者可以向小组提问,让小组成员分析案例,或让他们在不同情形中进行角色表演。如果培训材料的教授方式生动有趣,比如说经常运用事例、语调抑扬顿挫、放录像或适当地借助幽默感(在适当场合),受训者也会变得专心起来。

2) 实践

不加实践就不能精熟一门技巧。以运动员为例,就连技艺最高超的职业运动员也要勤加练习。同样的道理,有了实践的机会,受训者能学得更好。经发现证实,人们对于听到的东西能记住25%,对于听到和看到的东西能记住45%,对于听到、看到并做过的事情则能

记住70%。¹⁹

实践是有效学习的关键，因为它强化了刺激 - 反应的纽带。也就是说，有了实践，对情形的必要反应变得更为自动。比如说，学习驾驶汽车可能颇有难度，新驾驶员必须记住这么多种不同的反应(比如，转弯之前打开方向信号灯，换车道之前查看后视镜)。然后，经过实践，这些反应变得如此平常，以至于司机渐渐能不加思索就自动地完成它们。

培训者在设计指导课程时，必须解决两个与实践有关的问题。其一，实践课应分散还是应集中。分散式实践是指将实践内容分成小块或小节；集中式实践是指在一次较长的培训课中进行所有的实践。分散式实践好比是每天随进度学习的材料，以准备大学考试——也就是将学习时间分布于整个学期的课程中。集中式实践好比是在考试前夜死记硬背。采用分散式实践通常较受欢迎。因为它使所学的东西保留时间较长。²⁰

第二个与实践有关的问题涉及整个任务的实践与每次一部分实践的相对有效性。如果所学的材料比较简单，“整体法”一般较好；随着材料复杂程度的增加，将材料分成几部分则较为理想。²¹ 比如说，教某人如何将数据输入电脑应运用“整体法”，因为这个过程比较简单。而教某人如何使用文字处理软件程序则应运用“部分法”，这项培训之所以要分部分进行，是因为受训者首先要学习和“吸收”基本操作知识，然后才能学习更高级的应用。

3) 反馈

我们经常听到“实践造就完美”这种说法，但这个格言只是部分地正确。学习者还需要反馈，使自己知道自身的行为是否正确。培训者应该在受训者正确地执行任务时，及时地给予积极的反馈。这种反馈能对受训者起到极大的鼓舞作用，因此是一项激励因素。如果受训者的行为不正确，他们就需要纠正性反馈。这种反馈应该提供相应的信息，使受训者了解自己做错了什么，以及如何改正这种行为。

3. 选择恰当的指导方法

可用来培训员工的指导方法多种多样，下面几段将讨论较为常用的方法。在大多数培训情形中，这些方法是结合起来加以使用的。

1) 在职培训

几乎所有新员工都接受过某些形式的在职培训(或称OJT)。不幸的是，OJT往往时断时续地进行。在典型的OJT方案中，受训者被期望通过对熟练员工进行观察和提问来进行工作学习。虽然受训者也可能因此接触到一些有用的东西，但这种类型的OJT不会使员工得到完整的工作技能。²²

比如说，一家百货商店雇了一个收银员，让他在一天时间内观察有经验的收银员的工作，权当培训。他被告知可以在必要时提问。新收银员可能在培训结束时对工作仍了无头绪，因为他害怕提问，结果就不能充分理解每项任务的原理和方法。并且，他可能没有机会观察到在工作中可能遇到的各种不同的交易情形(比如说电脑拒收某人的支票时该怎么办)。并且，他无法开展学习，因为他只是在观察，而不是在执行任务(没有实践或反馈)。

成功的OJT方案应设计如下：

- a. 列出受训者需要学习的所有信息/技能。
- b. 设定学习目标。
- c. 设计一次OJT经历，以保证受训者有机会观察称职的员工执行每一项重要的工作任务。
- d. 演示任务时，该员工应该向受训者解释原理和方法。
- e. 让受训者有机会执行每一项重要的工作任务。应该给他/她足够的机会去实践任务，同时得到必要的反馈。

2) 工作指导培训

一个特别有效的OJT方法是工作指导培训(JIT)。JIT是二次大战中开发出来的一种培训

方法。当时由于战备工业急速扩张，企业需要有一种方法快速有效地培训成千上万名新员工，而他们中许多人从未工作过。²³

JIT方案的开发始于工作分解，就是分步骤地列出应如何进行工作。伴随工作分解的是对每一步骤的关键点进行描述。关键点就是帮助工人有效而安全地执行任务的建议，应该回答下列问题：

步骤中有什么促成或破坏工作的因素吗？

步骤中有潜在的危险吗？

有使任务更易于执行的指导吗？

专栏7-2举了一个实例，说明了给汽车换油的工作分解和关键点

专栏7-2 “给汽车换油”工作的JIT工作分解

1. 确定你的汽车所需的油量和类型。	查看用户手册了解该信息。
2. 打开车的发动机罩。	确保你已合上发动机罩，使其处于打开状态。
3. 将油塞放置于车的油盖上。	油盖位于水箱后部的发动机底部，恰好在散热器后面。油塞是它上面的一小块方形突起。如有必要，参见用户手册。
4. 把一个容器直接放在油塞下。	该容器必须足够大，以容纳该车所需的油量。
5. 用扳手拧下油塞，让油流入容器。	使用中号扳手。
6. 小心地将容器从车底取下。	确信油已流尽。
7. 重新装上油塞。	确保它已拧紧。
8. 取下滤油网。	盖子被置于发动机阀门盖上。查阅用户手册以 确定准确位置。
9. 将漏斗放在帽所在的洞中。	确保漏斗稳固。
10. 将适量的油倒入漏斗。	查阅用户手册以确定合适的油量。
11. 重新装上滤油网。	确保安装稳固。
12. 擦干溅漏到发动机上的油。	不等油干迅速完成。
13. 处理残油。	大多数汽车修理厂会接受残油并进行处理。

使用JIT方法时，培训师首先讲解并演示任务，然后让受训者一步步地执行任务。必要时给予纠正性反馈。当受训者能够连续两次执行任务而无须提出反馈时，培训结束。

JIT对教导受训者如何执行相对简单并可以一步步完成的任务非常有效。它的有效性可归功于受训者有大量机会实践任务并接收有益的反馈。

3) 讲授法

读者肯定最熟悉讲授法，因为他们在许多课程中已受够了冗长的讲授！大多数培训专家批评讲授法，因为它们是被动的学习方法，只注重对学习者的单向沟通。学习者没有机会对材料加以澄清。讲授一般不能赢得并保持学员的专心，除非讲演人能使材料变得有内涵，并鼓励提问和讨论。

讲授法最适合于以简单地获取知识为目标的情形（比如，在新员工取向培训中描述公司历史）。但是，光拿它来培训发动机技能，就不太适合。因为它既不提供反馈，又不提供实践机会。²⁴ 比如说，人们不能光靠讲授成功地教会别人开汽车。

4) 案例方法

就如名字所指的那样，案例方法要求受训者分析那些描述现实工作情形的案例。案例

的结构往往像一出剧目，先展现中间的剧情，然后利用闪回，描述最初某员工作出重大决策的情景。案例的其余部分为决策者作决策时所拥有的信息和资料作铺垫。案例结尾提出问题，要求受训者分析情境，并提出解决方案。比如说，可以要求他们陈述问题的实质，找出导致问题的事件，并说明人们该如何解决问题。本文的章末案例就是这种技术的一个例子。

案例方法所基于的假设是：如果人们通过“受指导的发现”达到了理解，他们才最有可能记住并运用所学到的知识。培训者充当向导或辅导员。案例一般没有正确或错误答案，因此这种方法的目的不在于教给受训者“正确”答案，而是教他们如何发现潜在的问题并提出切合实际的行动方案。²⁵

这种方法的批评者对受训人分析案例时缺乏指导不以为然。他们作出糟糕的决策怎么办？并且，受训者得不到练习技能的机会。比如说，在分析了有关某个下属多次上班迟到的案例后，受训者可能得出结论说，经理早就应该提出意见，现在就得找该员工谈谈了。但案例方法并没有给受训者实践其咨询技能的机会。

5) 角色扮演

作为指导技术，角色扮演提出了人际互动方面的问题。受训者自发地面对面表演出这种互动关系。²⁶ 培训者和小组其他成员就其表演给参加者以反馈，这样他们就能了解到自己的行为对他人产生的影响。反馈过程中涉及的事项一般围绕以下问题：

参加者的行为中，有哪些地方做得对？

参加者的行为中，有哪些地方做得不对？

参加者的行为给其他人造成什么感受？

受训者原本可以怎样更有效地处理该情况？

角色扮演可用来开发涉及任何人际互动领域的技能。这种方法最常用于教授人际技能和推销技巧。²⁷ 角色扮演让受训者有机会实践所学到的技能。它比案例法更进了一步，后者只要求受训者就如何处理某一情形作出决策。这两种方法经常结合起来加以使用，也就是说，分析了某个案例和建议了某个方案之后，还要请受训者以角色扮演的形式实施方案。比如说，前面提到的迟到下属的案例可接着安排一次角色扮演，其中一个受训者表演下属，另一个表演经理，他们都接受咨询实践。

角色扮演方法的批评者指出，就如何处理交流，事前给角色扮演者的指导太少，这可能导致失误，引起尴尬和丧失自信。错误百出的角色表演一结束，表演者就坐下来，再也没有机会正确地再来一次了。

6) 行为模仿

行为模仿的基本思想是，如果工人看见任务的执行过程，并带着反馈去实践任务直到熟练，他们就能学得最好。²⁸ 这个方法与角色扮演的相似之处在于，受训者都扮演某些角色，表演出某种情形。这两种方法有两个重要区别。第一，行为模仿教给受训者“正确”地执行任务的方法；第二，行为模仿中发生的互动行为是实践，而不是角色扮演。受训者只能以正确的方法做事，如果他们犯错误，培训者会立即加以纠正，并让他们正确地重复该步骤。

行为模仿课程一般由下列步骤组成：²⁹

a. 对材料作概览：这往往由一个简短的发言组成，描述培训的目标以及所学技能的重要性。

b. 描述过程的步骤：受训者学习处理某一情形的最好方法(至少是有效方法)。而案例法和角色扮演法则强调处理一种情形有多种方式，不强调某一特定途径。

c. 模仿或演示过程的步骤：给受训者观看一个“模型”，说明如何正确地执行任务，展示模型的方式通常为录像或现场演示。

d. 允许有指导的实践：受训者然后实践已成型的行为。就像我们早先说过的那样，这

些过程类似于角色扮演，只是指导者(或课堂同学)是在技能实践过程中而不是在此之后给受训者以反馈。这个程序迫使受训者一出现错误就加以纠正，保证他们有机会练习执行任务的正确方式。

实践课程一开始就出现的简单问题类似于模型中所描述的问题，以后在情形中再加入复杂性使实践更有真实度。

e. 进行在职强化：参加者的经理们经常经历相同的培训课程，以确保他们理解员工所学的东西，并会在工作中支持这些新行为。

近年来，行为模仿已非常普遍。考察其有效性的研究得出了相当乐观的结论。³⁰ 行为模仿之所以有效，是因为它成功地将前面说到过的各种学习原则结合在一起。它抓住并保持了学员的注意力，并提供了广泛的实践和反馈机会。

7) 电脑化指导

电脑化指导(CBI)指使用电脑，通过操练/辅导、游戏和模拟过程对学员进行指导。³¹

操练是指实践基本事实/程序的提问——回答演练。比如说，在教数学时，电脑对如何解题作出解释，然后提出一系列这样的问题。如果学员回答不正确，电脑屏幕显示出辅导内容(即文字讲授)，更详细地解释该过程。

游戏对工作中碰到的类似情形进行描述，然后问受训者应该如何处理该情形。电脑屏幕于是就其决策可能出现的后果提供反馈信息。比如说，受训者可能面对一种推销情形，电脑问他们该向顾客强调哪些产品特点，然后解释该选择为什么为优或为劣。

电脑模拟训练学员如何操作或维护某个设备(比如飞机、导弹发射架)，电脑生成显示内容，学员对显示作反应，电脑判断学员的操作是否正确。

CBI有一些优点，³² 其中之一是交互性。受训者对问题的回答会导致不同的结果出现在屏幕上。学员要进入高水平阶段，就必须在先前的步骤中达到熟练。比如说，如果回答不正确，电脑会让他们复习以前屏幕的内容或给他们做辅导练习。

CBI也提供自我调速式学习。由于CBI课程是个人化的，受训者可自己调整进度。这样，学得快的人不会感到厌烦，而学得慢的人能有足够的时间掌握技能或程序。

计算机模拟有其优越性，因为它让学员一步步地进行程序，而且无须承担拿实际设备作培训工具带来的相关成本和风险。航空和航天工业大量应用计算机模拟来培训飞行员、巡航员和空中交通管制员。³³ 就其反面来说，CBI比较昂贵，有些计算机模拟要花费数十万美元。学员对计算机的态度也可能成为问题，有人患有“计算机恐惧症”，还有人觉得与计算机一道工作令人恼火，因为没有“活”人在一旁解答问题。

8) 视频培训

录像带或影碟有两种培训用途。首先，它们可用来展示预先录制的内容以说明问题。比如说，可以让推销员看应该怎样应用某种推销方法；可以让外科医生看新的手术过程。我们在先前已提到过，在行为模仿中如何运用录像带来说明正确的行为“模型”。影碟有交互能力，观看者可以跳过一些片断或重复另一些片断，这对自我学习式的指导尤为适用。³⁴

第二，录像可用来录制和重放受训者在课程中的表现。比如说，受训者可以观看自己的角色扮演经历，并对表现提出自我批评。

9) 互动式视频培训

互动式视频培训(IVT)结合了计算机和录像的技术。IVT将电视屏和影碟(或录像带)播放器接到微机上，受训者通过键盘或语音指令系统与屏幕进行互动。受训者观看录像片段，回答屏幕上的问题。根据受训者的回答，程序会前进到另一片段或重复同一片段，直到使用者作出正确回答。³⁵

在人们犯错误会产生严重后果的情形中，运用IVT尤为有效。比如说，医学院已用IVT来教授诊断技能。学员可通过计算机与录像屏幕上的病人对话。学员只有在所问的问题正确时才能获得有关病人某一方面的信息，而这可能与她的健康问题有关。如果病人因为学

员诊断错误而死亡，可以让她轻易地“复活”，让别的学生练习。³⁶

许多企业已经开始应用IVT。³⁷比如说，福特汽车公司的4 000名经销商运用IVT教授推销、服务和产品知识。90%的经销商说，IVT培训改善了销售方案的总体质量。³⁸“联邦快递”实施了若干IVT课程以使员工对岗位、公司政策和程序有更多的了解，并理清顾客服务方面的问题。³⁹“联邦快递”对其IVT课程的成功度作了评价，发现如下情况：

与传统课堂教学相比，培训时间减少了。

可以培训在遥远地点的许多人。

减少旅行开支。

与传统的课堂培训相比学习效果更好，因为指导是个人化的。

4. 保证培训所学被用在工作上

即使企业能有效地制定和介绍其培训方案，也不能保证受训者能将新知识或技能应用到工作环境中。正如我们先前指出的那样，通常只有10%的培训信息被转移到工作中。由于进行培训的目的就是为了提高工作绩效，所以缺少这种转移使课程沦为无效。的确，如果90%的所学技能得不到应用，企业就不可能获得竞争优势。

要实现转移，受训者必须将课堂中习得的行为推广到工作环境中，并在工作中长期保持这些行为。⁴⁰受训者回到岗位后不能应用所学的知识部分是工作环境造成的，比如说生产率压力、缺乏主管支持、工作要向别人看齐的压力等。⁴¹

比如说，一位经理刚刚受过做招聘面谈的培训，方法是遵照第6章中“经理的指南”一节所描述的程序。虽然经理承认该程序很好，她同样认识到它费时较多（比如要找出KSA、建立评分尺度、事先设计问题）。她还有其他工作要做，没有时间按所教的方法做，结果还是回到了老一套做法——越过它！

未能将培训知识付诸实践的其他原因有：

未能事先了解材料。

不懂得如何将培训信息应用于“现实生活”情境。

对自己正确运用新学技能的能力缺乏自信。

忘记了材料。

受训者不愿花费必要的时间和精力将新学习的行为整合进现有的行为库中，因此总想恢复旧的、更为熟悉的行为。⁴²

下面谈谈公司如何帮助员工，确保培训知识转移于工作环境之中。

1) 过度学习

要实现转移，必须学习和记住培训材料。确保这一结果的一个办法是：在成功地执行了任务之后仍让受训者继续进行练习，这个过程叫做过度学习。过度学习程度越高，此后保留和转移的程度也越高。如果受训者所学的技能在工作中不常用，比如如何处理紧急情况，过度学习就尤为适宜。

2) 将课程内容与工作相结合

促进转移的另一策略是：确保在培训知识和工作环境之间建立密切联系，让受训者明白如何将所学材料应用于工作场景。运用现实事例、角色扮演和计算机模拟，有助于建立这种联系。

3) 行动计划

如果受训者在培训课程结束时制定行动计划，就更有可能应用新习得的技能。这种计划应指明员工回到岗位时计划采取什么步骤应用新技能。比如说，在沟通培训课程结束时，一位经理的行动计划可能这样说：“收到每周报告的当天，给汤姆（我的下属）以反馈。”⁴³为了确保受训者遵守计划，他们应该将计划写成合同，以口头形式将计划告知其他受训者，并在回到岗位时将计划告知他们的经理。⁴⁴

4) 多阶段培训方案

多阶段培训方案分阶段实施。每个阶段结束时，给受训者布置“作业”，要求他们在工作中应用所学课程。然后，让他们在下节课中与其他受训者分享其成功和问题，以试图找到应用所学知识的更好方法。

这种方法可用来教给经理如何进行绩效评估。在第一阶段，应教给他们如何填写评估表。然后，他们回到岗位，填写“真实”员工的情况表格，再回到培训课程讨论他们可能遇到的任何困难。在第二阶段，教给他们如何向员工提供绩效反馈。他们将再一次把所学到的东西应用于工作，然后回到培训课讨论其经历。

5) 绩效辅助物

绩效辅助物包括核查单、决策表等图和表。受训者用它们指导自己的工作。当受训者试图在工作中应用新学到的行为时，这些工具就能让他们照着去做。

比如说，在为经理开设的雇员惩戒培训课程结束时，受训者可能收到一张卡片，上面列出惩戒雇员的八个步骤。经理可以在惩戒员工之前温习一遍那张卡片，以记住那些步骤。

6) 培训的后续资源

后续资源包括热线电话号码和教导者随访。热线电话号码是受训者在如何将培训材料用于工作方面需要指导时，用于与指导者联系的电话号码。指导者有时也可访问工作地点，观察并帮助雇员运用习得的行为。

7) 营造支持性的工作环境

没有同事和上级的支持，受训者改变工作行为的意图是不会成功的。可以运用“伙伴系统”来获得同事支持：培训者将学员结成对子，让他们在工作中互相促进。伙伴提供建议和支持，并注意错误的症候。

培训者应该鼓励受训者的经理创造一种支持性的环境，鼓励受训者将所学知识应用到工作中。有了这样的应用，受训者就更能保持并提高所学技能的熟练性。⁴⁵ 营造支持性的工作环境是篇首案例中所讨论的施乐公司培训方案至关重要的组成部分。在那个案例中，总经理受培训充当模范角色，并向员工提供必要的在职强化培训。

5. 确定培训方案是否有效

当人力资源专业人员对其公司培训方案的有效性进行评估时，他们主要是进行培训评价。一个公司如果不能正确地评价其培训方案，它就不知道该方案是否达到了预期的目标。这样的公司可能会继续使用一个无效的方案或者可能错误地停止一项有效的方案。另一方面，如果人力资源的专业人员能够提出强有力的证据(从评估中)证明：一项培训方案正在达到预期目标，那么人力资源专业人员有可能会继续获得对该计划的资金支持。⁴⁶

在由美国公司提供的大量的培训方案中，仅有相对很少数的计划经过了恰当的评价。例如，一项研究表明，在被调查的285家公司中，仅有12%的公司恰当地评估了它们的主管培训方案的结果。⁴⁷

1) 评价什么

评价应确定培训方案是否达到了预期的目标。一项评价应解决的特殊问题列在“更密切地考察”7-1中。组织必须设计能评估“更密切地考察”7-1中所提到的每个问题的测量尺度。下列清单简要描述了为评价目的可能使用到的某些测量工具：

第一，受训人的反应：可以让受训者在培训结束时和/或返回工作岗位时表达他们对课程效果的意见(口头或书面)，也可以让受训者评价这次培训课程和他们的工作如何相关，他们觉得指导如何有效以及从培训中学习到了多少东西。

这项程序类似于在一门大学课程结束时，由学生们进行的课程评估。尽管这种信息可能有用，但是它的准确性却是值得怀疑的。在很多情况下，受训者描绘了一幅过度夸大该方案质量的画面，这就是评估表格有些时候被称作“快乐的表格”的原因。

第二，测试：测试经常提供一个良好的学习测定。测试的内容应该反映培训的目的。请回想一下普罗维登公司所使用的有效电话技术课程中的目标(见“走上竞争优势之路”7-2)。公司能够确定进行以那些目标为基础的测试是否能引发适当的自发式的学习。主要有以下问题：

- 在几声铃响前应该接电话？
- 一次书面留言应该包括什么信息？
- 在你转一个电话之前应该做些什么？

第三，绩效评估：绩效评估分数(将在第8章中讨论)能够测量培训后的工作行为，并因此可以帮助企业确定受训者在从事他们的工作时是否应用了他们所学的东西。

第四，组织绩效的记录：这些测量结果包括流动率、生产率、销售量和抱怨/EEO投诉的数目的文件。这些记录可以用于确定培训方案是否已经对公司的经营运作产生了有利的影响。组织绩效记录的选择应该以它们与培训课程目标的关联性为基础。例如，抱怨记录可能是确定一个主管人培训方案用于对在雇员关系方面是否成功的一种恰当测量。

更密切地考察 7-1

由一次培训评价所提出来的问题

1. 课程内容

该课程的内容充分地包括了所有必要领域吗？

2. 课程介绍

该课程被有效率地和有效果地教授了吗？

受训者学到了他们预期要学习的东西了吗？

该课程有哪一方面需要加以改进/修订吗？

3. 培训转移

受训者的工作行为因培训而产生有利的变化吗？

4. 成本有效性

组织绩效改进了(如改进了合格率、减少了废料、降低了流动率)吗？

通过改进抵销了该课程的成本吗？

2) 评价设计

培训评价试图确定参加某个培训方案是否产生了称心的结果，比如学习和改进了工作绩效。因此，评价必须能够探查是否已经产生了称心的结果，如果是的话，这些结果是否可以被归因于培训。下面让我们来看一下一家公司努力设计一项培训评价的研究工作⁴⁸：

“美洲ACME”，一家建筑设备商，最近发现它的市场份额在下降。一项需要评估表明，它的销售人员需要进行培训，以提高他们基本的销售技能，特别是如何与竞争者作对抗销售的技能。其全部销售力量都参加了一项耗资达20万美元的培训计划。

为了评价该方案的有效性，公司比较了培训前几年和培训后几年的销售收入。在这段时期，销售收入增加了50万美元。

该培训方案是否有效？不一定。在培训进行期间，“美洲ACME”同时发起了一场新的广告运动和一个销售津贴计划，可能这些首创精神对销售额的增加产生了部分作用，甚至是全部作用。⁴⁹

为了恰当地评价它的培训方案，“美洲ACME”必须选择一个比较好的试验性设计。有

各种设计可用于评价一个培训方案的效果，其中最好的设计一般具有以下特征：

前测试：表明受训者的知识、技能或绩效的基础或培训前水平。

后测试：表明受训者的知识、技能或绩效的培训后水平。

控制群体：控制群体中除了其人员没有经过该培训以外，在构成上与经过培训的群体是完全相同的。

使用前测试和后测试之所以重要，原因在于其允许一个评估者去测量所预期的改善是否产生。例如，这些测量可以用于评价培训后（后测试）的工作绩效是否比培训前（前测试）更好。

“美洲ACME”的案例表明了评价一项培训方案时使用控制群体的重要性。使用控制群体，公司可以确定，在增加的销售额中有多少可以被归因于培训。例如，公司可以随机地挑选一半雇员进行培训，留下其余一半作为控制群体。于是，可以通过比较这两个群体的收入总额来测量培训方案是否成功。例如，若控制群体的收入和受训群体的收入增长相同，则可以推断培训没有导致任何工作改进。

7.2.2 管理开发

经理的有效性对竞争优势有着巨大的影响。随着一个公司的成长与成熟，高素质的管理人才对其成功十分关键。因此，公司必须向它们的经理和具有很大潜力的管理候选人提供指导，以帮助这些人极其熟练地完成目前或未来的工作。⁵⁰

在很多家公司里，管理开发长期以来一直是战略性计划的重要组成部分。1981年对《财富》杂志前500家和前50家公司的一项调查表明，识别和开发下一代经理是它们所面临的最大的人力资源挑战。⁵¹从1981年起，这种挑战已经加剧了。

对于新的经理而言，管理开发很重要，因为他们在如何完成新的主管工作方面确实需要得到指导。然而，公司却常常很少经过甚至不经过培训就让这些人转变成为新的管理人员，这使他们感受到挫折、不适应和灰心。⁵²

许多有经验的经理也受益于管理开发。将近75%的一线经理们将目标瞄准在他们老板的工作上或更高的管理层次的工作上。⁵³鉴于这些人的雄心，公司需要向较低层次和中间层次的经理提供正式的开发方案，以帮助他们跃上更高的阶梯。

1. 开发一个继承规划

我们在第3章中讲过，大多数的组织将继承规划作为它们管理开发和培训努力的基础。继承规划是一个规定未来管理要求和识别最符合这些要求的候选人的系统过程。⁵⁴

不幸的是，很多公司采用一种很不正式的方法来制定继承规划。识别很具潜力的候选人基本上是主观的，以任命经理的意见为依据。它们选择的是“快车道”或“超级明星”的雇员，而丝毫不考虑未来职位的实际要求。⁵⁵

最近的一项研究指出了把有关标准作为晋升管理者决策基础的失败。该研究发现，在管理层级中提升经常依据雇员的行为，与管理有效性不相关。⁵⁶具体说来，网络（社交的、政治的以及和外人的相互作用）对管理者的晋升具有最大的影响。然而，网络对于有效的绩效没有任何贡献。同样的研究表明，有效的管理依赖于与雇员沟通的能力和成功地从事人力资源管理活动的 ability！

被拙劣地构思出来的继承规划能够带来灾难性的后果。例如，1992年的一项调查表明，很多公司作了这样一件蹩脚的事，在推荐担任总经理职务时，由于未能周密制定继承规划，致使全部新上任的总经理中有将近30%的人因对他们的职务没有准备而终于未能实现公司对他们的期望。⁵⁷

有效的继承规划的内容将在以下部分加以描述。

1) 把管理开发与人力资源规划联接起来

继承规划的第一步是人力资源规划。正如第3章所讨论的，这样的规划需要预测人力资源的要求以便回答下面的问题，即“未来几年所预测到的人员配备需要什么？”根据这些需要，管理继承规划应该详细指出关键的管理职位所应配备的人员的目标。

2) 规定管理要求

继承规划的下一步应该规定每个目标岗位所需要的相关人员的资格要求。这些资格应该以从工作分析中得到的信息为根据。

3) 评估管理潜力

继承规划的再下一步就是识别能够被提拔进或攀升到管理层级的具有很大潜力的人员，即那些具有有关资格的人员。在这一点上，组织必须对其雇员的能力和职业生涯兴趣进行评估。

公司评估雇员的方式在很多方面与评估公司外部候选人相同，也使用诸如心理能力和人格的测验、传记资料清单和中心评价之类的挑选工具。但是，一个关键的不同点在于，当挑选内部候选人而不是外部候选人时，公司拥有更多的关于每个候选人的资料。这些资料包括雇员的职业生涯进步、经验、过去绩效和自我报告的有关未来职业生涯步骤的兴趣等情况。

4) 确定职业生涯路径

下一步，企业为每一个颇具潜力的候选人（即那些具有在组织中往上升的兴趣和能力的人员）找出一条职业生涯路径。一条职业生涯路径一般表现为一种流程图，它标明了一连串按顺序排列好的具体职务，可以带领某人逐步攀登组织阶梯达到一个职务目标。

5) 开发替换图表

替换图表指明了各候选人的可使用性以及他们准备接任的各种管理岗位。这样的图表往往被描绘为加在企业图表之上的直方图的形式，以表明每一管理岗位按层级次序可能的候选人。层级次序是按照候选人的“全面潜力分数”排列的，这些分数是从他们过去的绩效、经验和测验分数等产生出来的。表7-1中所展现的是一个特定管理岗位的替换模型。

表7-1 地区经理职位的替换图表

职位候选人	地区经理		
	圣·琼斯	B·史密斯	H·约翰逊
在目前工作中的表现	4	3	5
何时具备提升资格	2年前	2年前	现在
提升潜力得分	85	78	87
地位排序	2	3	1

2. 设计指导方案：时间安排和内容

一旦继承规划完成，组织必须具体说明受训者适应未来管理工作所必需的培训和开发活动的安排和内容。

1) 时间安排

可以在挑选候选人并把他们工作安排定之前或之后对他们进行指导，这两种策略各有其优点和缺点。

在工作安排之前培训的主要优点是，新的经理从一开始就对完成他们新的工作感到准备得很充分，可是这种方法也会有如下的问题：⁵⁸

效率：一些受训者可能永远不会被提升。

时滞：如果指导和工作分配之间时间间隔很长，这种指导的价值也许会失去。

不能够将培训和目标工作联系起来：因为受训者还没有从事新的工作，所以他们也许不能够将所学的指导材料与未来的工作环境结合到一起。

由于有这些问题存在，大多数的组织选择在候选人已经分配了新的工作之后再提供指导。使用这种方法，新的经理们会有机会理解如何将指导课程中所介绍的技能、实例和情境用于他们目前所面临的问题。这种方法的缺点，当然是新的经理在承担其新工作时没有作好准备，这样他们可能会犯很多错误，以导致挫折感或丧失自信心。

2) 内容

管理指导课程应该在受训者已知道的内容和为适应新岗位而应知道的内容之间架起桥梁。⁵⁹ 每一管理层次上的经理需要不同的技能。培训课程需要产生专栏 7-3 中所指出的那些技能。

专栏7-3 不同管理层次上的人员的指导需要

1. 一线经理需要在以下方面接受培训：

基本的监督。

激励。

职业生涯规划。

绩效反馈。

2. 中级经理需要在以下方面接受培训：

设计和实施有效的群体和群际工作及信息系统。

规定和监视群体水平上的绩效指数。

诊断和解决工作群体之中和之间的问题。

设计和实施支持合作行为的奖励系统。

3. 总经理需要在以下方面接受培训：

拓宽有关下列因素对组织效能影响的个人理解：竞争、世界经济、政治和社会趋

势。

3. 设计指导方案：指导方法

有很多方法可用于经理人员开发，包括教室指导、职业生涯资源中心、工作轮换、专门辅导(mentoring)以及特殊项目的分配等。

1) 教室指导

教室培训一般在组织内外的讨论会或大学中进行。这些方案所包括的主题在专栏 7-4 中作了简要的描述。

2) 职业生涯资源中心

一些组织通过建立职业生涯资源中心来为感兴趣的候选人创造学习的机会。这些中心通常包括一个室内图书馆，拥有相关的阅读材料。有些公司只是简单地为候选人列出了推荐阅读的清单；另一些公司为它们的经理候选人提供了广泛的职业生涯规划指南，包括关于可用资源、职业生涯选择和咨询接触等与公司相关的信息。⁶⁰ 这些公司也向个人提供练习册，其中有他们必须完成的书面作业。⁶¹

3) 工作轮换

工作轮换通过让候选人在多个部门之间轮流工作，使他们接触各种组织环境。这样，候

选人有机会对组织获得一个全面的了解，并且懂得各部分是如何相互关联的。另外，候选人在这些委任期间面临新的挑战，这些挑战可以促使他们发展新的技能。

候选人通常会在这些委任期间负有全面的管理责任。例如，在一家医院，新的部门主管仅用一个月的时间轮值遍了所有的主要部门，并且在其“旅行”期间发挥了某种管理能力。尽管候选人从这样的OJT中学到了很多，但是，由于他们缺少所主管的职能领域的知识，所以在学习阶段，他们也常犯一些有害的错误。

专栏7-4 教室指导内容的领域

1. 工作义务和责任：受训者学习那些为满足公司对他们的期望所必须做的事情。
2. 政策和程序：受训者学习公司的政策和程序。
3. 熟悉雇员：受训者开始熟悉其雇员的工作职能。培训为评阅工作情况、绩效标准和个人文档等提供了具体的指导。
4. 态度和信心：培训试图建立对工作、雇员和经理职位的新态度，并且试图建立工作所必需的信心。
5. 处理雇员关系的作用：通过传授像行为模仿这样的技术来告诉受训者如何有效地处理人际关系。
6. 职业生涯开发：受训者学习更高管理层次上的职业生涯机会，以及他们在未来可能如何发展。
7. 一般管理培训：这些课程一般包括劳动关系、管理理论和实践、劳动经济学和一般管理职能。
8. 人类关系/领导程序：这些专题范围比一般管理程序窄。它们集中讨论人际关系问题中有关领导、监督、对雇员的态度和沟通方面的内容。
9. 自我知觉程序：这些程序的内容是理解某人的行为以及其他他人如何看待那种行为，辨别人们玩的所谓把戏，认识某人的勇气和弱点。
10. 问题解决/决策程序：重点是讲授概括化地解决问题和进行决策的技能，这些技能将会广泛地应用于管理者所遇到的工作问题之中。

4) 专门辅导

专门辅导者或导师是与新经理建立关系的有经验的主管。一个导师通常在组织中比受训者的职位高两到三级，他们通过教授、指引、建议、咨询和作角色示范来做受训者获得知识和技能的保证人，专门辅导“为成员们提供一个共同的价值基础、关于组织期望于他们的东西和他们期望能够从组织得到的东西的隐含知识。”⁶²

5) 特殊计划

有时，公司分配特殊的、非常规的工作职责给候选人，让他们为未来的工作任务做准备。一个这样的特殊项目被称为行动学习，它的名字来自于这样一个事实：受训者通过做来学习。候选人得到的是管理中的实际问题。⁶³ 受训者可能会被要求写一份书面作业详细说明目标、行动计划、目标日期和负责监督该作业完成者的名字。例如，可能会要求受训者研究公司的预算制定程序，并提交一篇书面评论。⁶⁴

另一类特殊项目是特别工作组。受训者被分在一个特别工作组内，并且要他们解决一个实际的组织问题。例如，要求特别工作组开发一个新的绩效评估表格，解决一个质量问题；或者是设计一个程序去培训新的雇员。⁶⁵ 受训者不仅从服务于特别工作组中获得有价值的经验，而且也有机会向组织内其他的人“露一手”。

7.3 经理的指南

7.3.1 培训和开发与经理的工作

很多一线经理将培训和开发看作是他们管辖范围之外的事情。他们的职能，在他们看来，仅仅是监督一种产品的生产或者是一种服务的提供。⁶⁶然而，这种观点是误导人的。正如下一段所述，一线经理在其雇员的培训和开发方面起着关键的作用：⁶⁷

但是有谁确实能比一线主管处于一个更好的位置，发挥着教师、教练或者帮助者的作用呢？首先，正是这个每天与雇员打交道、第一个把与工作相关的培训需要通知雇员的人，常常拥有帮助雇员改进其工作绩效的必需的职能。

一线经理在培训和开发过程中的具体作用将在下一部分加以描述。

1. 提供雇员的取向培训

取向培训向工人提供使他们成功地适应新工作的信息。在取向培训期间，工人接受到关于公司、他们的工作单元和他们的具体工作的信息。取向目标包括：⁶⁸

培养属于一家品质优异公司的骄傲感。

建立对公司业务范围的认识。

减少新雇员对其新工作的担心。

一线经理在为新雇员定向方面发挥着关键的作用。具体地讲，一线经理的责任包括：

让雇员参观公司的设施，并且向他们介绍其他部门中的关键组织成员。

将同一部门内的同事介绍给新工人。

讨论该雇员的工作责任和经理对该雇员的绩效期望。

向雇员解释对他们的工作有着直接影响的现实情况，例如吃饭、工间休息、泊车、工作程序等。

2. 评估培训需要和规划开发战略

经理们比其他任何人都更易于辨别其雇员的培训需要，并且提出能满足这些需要的方法。一种确定培训需要的有效方法将在本章的“为经理们建立人力资源管理的技能”那一节进行论述。

需要一旦被确定，经理们便可以推荐适当的开发活动。比如，他们可能会建议一名雇员去参加某些培训课程，或者他们会给雇员委派开发工作。

3. 提供在职培训

在有些情况下，经理们对新雇员提供在职培训。不幸的是，很多经理忽视了这一方面。下一段反映的观点十分典型：⁶⁹

我们的商店经理被夹在中间。他们害怕在对店员进行培训时，会疏忽了他们的顾客，但是他们也知道，只有对雇员作指导，才能向顾客提供恰当的服务。这就好像更换你的驾驶执照或者将汽车送去修理，自然要推迟去做。”

由于没有充足的时间或动机而推迟培训的经理们，通常会以花费更多的时间来纠正未受培训工人所犯的误差而告终。前面介绍的JIT培训方法，特别适合于在职培训。

4. 确保培训转移

一个经理能够通过下述方法确保培训中所学到的材料被用于工作：⁷⁰

与雇员讨论课程的内容，以及如何能将它应用到工作中。

给雇员分配任务，要求他们应用培训中所学的知识。

给雇员们提供完成其被指定任务的教练和意见反馈。

7.3.2 人力资源管理部门怎样才能起作用

人力资源部通常指导培训和开发的职能。为了成功地履行这一角色的需求，很多较大的组织建立了专门的部门——人力资源开发部（HRD），专门负责培训和开发职能。HRD发挥着以下几方面的作用。

1. 提供雇员的取向培训

由人力资源专业人员提供的取向培训的内容主要集中于整个组织人力资源管理部门的取向培训一般包括下面的内容：

公司的历史。

公司的产品和服务。

每一个雇员对公司的作用和重要性。

公司的政策和程序，比如与薪金、津贴、工作日程、加班、职业生涯发展和平等就业权利等有关的政策和程序。

大部分公司在雇员们最初受雇佣阶段的正式小组上课时间内向雇员介绍这些信息。人力资源开发部也会向新雇员提供雇员手册，手册会全面地介绍以上内容。

2. 为管理开发方案做贡献

人力资源专业人员实施大量的评估作为一项管理开发方案的一部分。评估包括工作分析(以确定职业生涯路径和必需的工人能力)、测验、绩效评估表格以及职业生涯兴趣清单。人力资源专业人员可能也会负责开发和选择一个人力资源信息系统（HRIS, 见第3章）来计算获得这一信息。

3. 提供培训和开发

人力资源专业人员经常开发和介绍其教室内的培训方案，在有些情况下还必须为培训找到外源(Outsource the training)。当出现这种需要时，人力资源专业人员必须寻求咨询公司、大学等帮助提供培训方案。

4. 评价培训

培训方案的评价通常由人力资源专业人员来设计和完成。评价努力应该在培训之前就被规划好，这样便可以挑选控制群体，并给定前测验。人力资源专业人员也将评价结果通报上一级的管理机构，并且以评价结果为根据推荐未来的方案用法。

7.3.3 为经理们建立人力资源管理的技能

正如我们前面所述，经理们经常被要求具体说明对其雇员的培训需要。我们现在讨论做这件事的一种有效方法。

进行一种绩效分析

绩效分析的前提是这样一种观念：有多种因素可能导致个人无法令人满意地完成其工作。经理为了确定其雇员的培训需要，必须找出导致雇员绩效问题的具体原因，并决定是否应通过培训或采取一些其他的干涉措施来解决问题。

绩效分析经常连同雇员的绩效评估一起产生。当你进行一种绩效分析时，应遵循以下几个步骤：

步骤1：考察工作要求，以确定对个人的预期和希望。

步骤2：评估与预期有关的个人绩效。

步骤3：分析两者之间的差异，并确定其原因是知识缺乏还是实施有欠缺：

a. 在雇员不知道该干什么或者何时去干的时候出现知识缺乏。

b. 实施有欠缺发生在雇员尽管知道怎么做这个工作仍不能很好地完成的时候，尤其可能由以下几个因素引起：

对雇员的绩效以及能做什么以矫正绩效的反馈不够。

惩罚或者所期望的这么做的正面后果不足。

超出雇员控制范围之外的因素所引起的任务干扰。

步骤4：实施变革以提高绩效。变革可以包括培训、修改各种不同绩效的后果、改变信息流以提供有关绩效的更好反馈，并且/或者变革某些工作或职能的设计。

以下的例子说明了如何应用绩效分析去考察大学教室中低水平教学的原因及解决办法：

玛丽·史密斯(Mary Smith)博士，一位州立大学的管理系领导，接到了管理专业101班学生的一些抱怨。这些学生抱怨他们的教师比尔·皮尔逊(Bill Pearson)博士的教学方法，似乎是皮尔逊博士讲授材料的速度太快了，并且拒绝回答学生的提问。

史密斯博士应该怎样分析这个绩效问题呢？

步骤1：考察工作要求，以确定对个人的预期和希望。

步骤2：评估与预期有关的个人绩效。

我们假设步骤1和步骤2已经完成，就是说，学生的抱怨是有效的，因此，皮尔逊博士没有达到他的绩效预期。

步骤3：分析两者之间的差异，并确定其原因是知识缺乏还是实施有欠缺。

史密斯博士应该分析这个绩效问题的原因。

低水平的教学或许是由于知识缺乏造成的，这也许是皮尔逊博士不知道如何恰当地讲课，或者也许他对课程内容并不充分理解。确定他的问题是否是由知识缺乏引起的有一个很好的办法，即回答以下问题，“如果以这份作为生，他能否有效地完成教学？”。如果这个答案是“不”，也就指出了其知识的缺乏。如果对上述问题的答案是“是”（即如果以此为生，他可以做到这些），那么问题也许是实施有欠缺。

也许是因为任务干扰，皮尔逊博士可能有太多的课要上以至没有时间适当地准备他的管理课程。

问题还有可能是因为缺乏正面后果。史密斯博士应该检查一下组织的奖励结构。对那些有成效的教学有奖励吗？也许对教龄、晋级和加薪等的奖励是以研究成果为基础，而不是教学。那么问题就可能是皮尔逊博士由于花费大部分时间从事能得到奖励的活动而没能激发起教学热情。

步骤4：实施变革以提高绩效。

a. 如果指明是知识缺乏，培训是可行的解决办法。皮尔逊博士需要参加一个提高教学成效方法的研修班，或者学习一些管理课程，使其对所教的课程更加熟悉。

b. 如果指明是实施有欠缺，雇员培训可能并不是一个适当的方法。相反，如果问题在于大学交给他的教学负担太重，则应为其减轻负担；如果问题出在奖励制度上，那么大学可以提出一些措施，对一直不佳的绩效进行惩罚，并且/或者对绩效改进给予奖励。

7.4 再次考察本章目标

理解为什么有效的培训和开发方案会增强竞争优势

提高新雇员和有经验雇员的胜任程度。

降低不必要的流动的可能性。
 强化成本领先，确保培训和开发方案的成本效率。

描述公司如何评价它们的培训需要

把变化告诉雇员。
 对新雇员进行技能培训：识别子任务。
 纠正性培训：绩效分析、能力清单、考察公司的问题记录。

解释公司怎样通过培训方案使学习效果最大化

获得并保持学习者的注意力。
 向受训者提供实践的机会。
 向受训者提供反馈。

描述不同的培训方法

在职培训(OJT)：一种向受训者传授如何在实际工作环境中完成本职工作的培训方法。
 工作指导培训：这种培训方法是指训练者演示一项任务的每一个步骤，讨论其关键点，然后为受训者提供有针对性的实践。
 讲课：这种培训方法是训练者通过口头传达信息来讲授一个主题。
 案例法：一种让受训者分析现实工作情况的培训方法。
 角色扮演：这种培训方法是受训者自发地将有关人们相互关系的某个问题表现出来。
 行为模仿：这种培训方法是向受训者演示如何完成一项任务，并且带有反馈地实践该任务，直到受训者能够胜任为止。
 电脑化的指导：这种培训方法是利用计算机，通过操练/个别辅导、游戏及模拟等指导学生。
 交互式视频培训：这种培训方法是将电视屏幕、视盘(或录象带)播放器挂到一台微机上，使受训者能通过键盘及语音指令系统与屏幕相互作用。

解释公司如何确保培训被转移到工作上

过度学习：充分学习培训材料，以至不需经常实践就能长久记住它。
 课程内容与工作相匹配：例如，使用案例、模拟、角色扮演以及实例。
 利用行动计划：这个计划由受训者在课程结束时提出，指明他们已经能采取将新技能应用于工作中的步骤。
 多段培训方案：将培训方案分为几个阶段，在这些阶段中交给受训者“家庭作业”，这些“家庭作业”要求他们将培训课程用回到工作中，而将这一经验放在下一次培训课上讨论。
 将绩效辅助物用回到工作中。例如：决策表、图表、图解等。
 利用工作培训后的跟踪资源：热线及指导者的访问。
 建立一个支持性的工作环境。

描述应该怎样进行培训评价

- 1) 测量
 - 受训者的反应。
 - 测试。
 - 绩效评估。
 - 组织绩效的记录。
- 2) 评估设计

前测试
后测试。
控制群体。

描述管理继承规划所涉及到的步骤

人力资源规划：识别目标管理岗位。
规定管理要求：从事目标岗位所需的资格。
评估管理潜能：使用挑选工具及职业生涯兴趣清单。
识别职业生涯途径：指明能达到目标工作的一系列特定工作。
开发替换图表：指明候选人的可获得性及其是否为走上目标岗位做好准备。

描述在管理开发方案中提供的培训类型

课堂指导。
职业生涯资源中心：公司为有兴趣的管理候选人提供学习机会的一个场所。
工作轮换：这种管理开发方法是公司让受训者轮流在多个部门当经理。
专门辅导：使用有经验的高层经理进行教学、指导、提出忠告及咨询，并充当新经理的角色楷模。
专门项目：例如行动学习和特别工作组的使用。

关键性术语

行动学习 (action learning)
行动计划 (action plan)
行为模仿 (behavior modeling)
职业生涯资源中心 (career resource center)
案例方法 (case method)
与变革有关的培训 (change-related training)
电脑化指导 (computer-based instruction)
开发 (development)
分段练习 (distributed practice)
反馈 (feedback)
互动性视频培训 (interactive video training)
工作指导培训 (job instruction training)
工作轮换 (job rotation)
讲授 (lecture)
集中练习 (massed practice)
导师 (mentor)
多段培训方案 (multiphase training program)
在职培训 (on-the-job training)
取向培训 (orientation training)
过度学习 (overlearning)
绩效辅助物 (performance aids)
绩效分析 (performance analysis)
纠正性培训 (remedial training)
补充人员表 (replacement charts)
角色扮演 (role playing)

继承计划 (succession planning)
 特别工作组 (task force)
 培训 (training)
 培训评价 (training evaluation)
 培训需要 (training need)
 培训目标 (training objective)

复习题

获取竞争优势

1. 描述有效的培训和开发实践可以提高员工能力的方法。
2. 描述人力资源管理的问题与实践
3. 什么是培训需要？描述人力资源专业人士如何评估整个组织的培训需要。
4. 描述培训指导者为了确保获得并保持受训者的专注所能做的三件事。
5. 描述行为模仿法。这种方法如何区别于角色扮演？
6. 什么是交互式视频培训？给出这种培训能用于工业的一个独创性的例子。
7. “培训转移”是什么意思？什么可以用来帮助确保转移？
8. 为什么前测试、后测试和控制群体是一项培训评价研究的重要成分？
9. 简要描述有关继承规划的步骤。
10. 描述三种在课堂外完成的管理培训方法。
11. 什么是绩效分析？描述有关步骤。

经理的指南

10. 描述在取向培训方面经理及人力资源专业人士的角色。
11. 什么是绩效分析？描述有关步骤。

经验性的练习

开发和完成一个JIT方案

1. 把全班划分成5人一组。
2. 每组必须选择一个培训课题。选出一个需要15分钟教学的课题，并使它成为大部分其他人不知如何去做的课题。例如：射击任意投出的物体、推铅球、网球发球、换尿布、打领带或是给出CPR。
3. 开发该任务的工作分解，也就是说，一步一步地进行JIT培训指南，列出与每一步相联系的关键点。
4. 在课堂上递交培训方案。从另一组中挑选一名受训者，这个人必须是不知道如何去完成这项任务者，按课文中所提出的5步程序培训此人。

案例题

在“海尔顿烘烤食品公司”送面包

“海尔顿烘烤食品公司”(Helton)是由三兄弟在50年前共同组建的。自那时以来，海尔顿公司已经成为一个非常大型的多元化公司，生产千种以上不同食品。海尔顿公司雇佣了10 000多名工人，覆盖国内约23个州。

海尔顿公司的主要工作之一是送面包。一旦被雇佣，送货人就被分派到一个区域，并且得到一份当地的客户名单，他们的工作就是送面包制品并签订新的订单。

所有新雇员在进入工作前都要接受技能培训。这种持续一周的训练由地区经理一对

一地进行。受训者随同经理一起去走将属于他或她的道路，期望受训者观察并记住该地区经理在这条路上各个停留站所完成的活动。在每个停留站，受训者的主要责任是去观察并帮助经理完成必要的任务。

在两个停留站之间有相当长的开车时间，这使经理有机会回答受训者所提出的所有问题，并且测验受训者必须记住的细节，如文书工作及停留站的顺序等。经理也利用这段时间与受训者一起回顾各种可能发生的情况并且说明他们将如何正确地处理。

在第2周，受训者独立执行任务。他们被告之：如果他们在路上出现任何问题，就用电话通知经理。

讨论：

1. 分析这个培训方案的有效性，用何办法可以成功地遵循指导过程中的步骤？用什么办法会达不到？

2. 你将如何重新设计该方案使其更为有效？具体谈谈你的建议，并说出你所提的每一个建议的基本原理。

参考资料

1. Caudron, S. (1991). How Xerox won the Baldrige. *Personnel Journal*, April, 98-102.
2. Noe, R.A. (1986). Trainees' attributes and attitudes: Neglected influences on training effectiveness. *Academy of Management Review*, 11 (4), 736-749.
3. Halfpott, R.B. (1980). Can training catch up with technology? *Personnel Journal*, February, 67-71.
4. Ostrom, C., and Kozlowski, S.W. (1992). Organizational socialization as a learning process: The role of information acquisition. *Personnel Psychology*, 45 (4), 849-874.
5. Kelly, D. (1992, May 19). New hires lacking in basic job skills. *USA Today*, p. 6D.
6. *Ibid.*
7. Noe, Trainees' attributes and attitudes.
8. Colvert, R. (1985). Training America: The numbers add up. *Training and Development Journal*, November, 35-37.
9. *Ibid.*
10. Grossman, M.E., and Magnus, M. (1989). The \$5.3 billion tab for training. *Personnel Journal*, July, 54-56.
11. Meek, D.W. (1986). Five efficient ways to waste money on training. *Personnel*, May, 56-58.
12. Baldwin, I.T., and Ford, J.K. (1988). Transfer of training: A review and directions for future research. *Personnel Psychology*, 41 (1), 63-105.
13. Hitt, M.A., Hoskisson, R.E., and Harrison, J.S. (1991). Strategic competitiveness in the 1990s: Challenges and opportunities for U.S. executives. *Academy of Management Executive*, 5 (20), 7-22.
14. Ford, K.J., and Wroten, S.P. (1984). Introducing new methods for conducting training evaluation and for linking training evaluation for program redesign. *Personnel Psychology*, 37, 651-663.
15. Baldwin and Ford, Transfer of training.
16. Goldstein, I.L. (1986). *Training in Organizations* (2d ed.). Monterey, CA: Brooks/Cole.
17. Zemke, R., and Zemke, S. (1981). 30 things we know for sure about adult learning. *Training*, June, 45-52.
18. Cartwright, S.R. (1992). Produce award-winning training videos. *HRMagazine*, January, 58-62.
19. Donahue, T.J., and Donahue, M.A. (1983). Understanding interactive video. *Training and Development Journal*, December, 26-31.
20. Baldwin and Ford, Transfer of training.
21. *Ibid.*
22. Kello, J.E. (1986). Developing training step-by-step. *Training and Development Journal*, January, 50-52.

23. Gold, L. (1981). Job instruction: Four steps to success. *Training and Development Journal*, September, 28–32.
24. Goldstein, Training in organizations.
25. Kelly, H. (1983). Case method training: What it is, how it works. *Training*, February, 46–49.
26. Wohlking, W. (1976). Role playing. In R.L. Craig (Ed.), *Training and Development Handbook* (2nd ed., pp. 36-1–36-14). New York: McGraw-Hill.
27. Ibid.
28. Goldstein, A.P., and Sorcher, M. (1974). *Changing Supervisory Behavior*. New York: Pergamon Press.
29. Zemke, R. (1982). Building behavior models that work—the way you want them to. *Training*, January, 22–27.
30. Burke, M.J., and Day, R.R. (1986). A cumulative study of the effectiveness of managerial training. *Journal of Applied Psychology*, 71, 232–245.
31. Kearsly, G. (1984). *Training and Technology*. Reading, MA: Addison-Wesley.
32. Granger, R.E. (1989). Computer-based training improves job performance. *Personnel Journal*, June, 116–123.
33. Kearsly, *Training and Technology*.
34. Ibid.
35. Broderick, R. (1982). Interactive video: Why trainers are tuning in. *Training*, November, 46–53.
36. Ruhl, M.J., and Atkinson, K. (1986). Interactive video training: One step beyond. *Personnel Administrator*, October, 66–76.
37. Donahue and Donahue, Understanding interactive video.
38. Ibid.
39. Wilson, W. (1994). Video training and testing supports customer service goals. *Personnel Journal*, June, 47–50.
40. Ibid.
41. Spitzer, D.R. (1982). But will they use training on the job? *Training*, September, 48, 105.
42. Ibid.
43. Walton, J.M. (1989). Self-reinforcing behavior change. *Personnel Journal*, 68 (10), 64–68.
44. Spitzer, But will they use training.
45. Ford, J.K., Quinones, M.A., Sego, D.J. and Sorra, J.S. (1992). Factors affecting the opportunity to perform trained tasks on the job. *Personnel Psychology*, 45 (3), 511–527.
46. Ibid.
47. Bell, J.D., and Kerr, D. L. (1987). Measuring training results. *Training and Development Journal*, January, 70–73.
48. Adapted from Kearsly, *Training and Technology*.
49. Ibid.
50. Kleiman, L.S., and Foley, R.H. (1992). Identifying the training needs of managers in high technology firms: A case study. In L.R. Gomez-Mejia and M.W. Lawless (Eds.), *Advances in Global High-Technology Management* (Vol. 1). Greenwich, CT: JAI Press.
51. Lee, C. (1981). Identifying and developing the next generation of managers. *Training*, October, 36–39.
52. Phillips, J.J. (1986). Corporate boot camp for newly appointed supervisors. *Personnel Journal*, January, 70–74.
53. Phillips, J.J. (1986b). Four practical approaches to supervisor career development. *Personnel*, 63 (March), 13–15.
54. Walker, J.W. (1988). *Human resource planning*. New York: McGraw-Hill.
55. Ibid.
56. Luthans, F. (1988). Successful vs. effective real managers. *The Academy of Management Executive*, 11 (2), 127–132.
57. Davis, H. (1992). The honeymoon is over for corporate America. *HRMagazine*,

- February, 66-72.
58. Phillips, J.J., *Corporate boot camp.*
 59. Walker, J.W. (1980). *Human resource planning.*
 60. Phillips, J.J., *Four practical approaches.*
 61. Phillips, J.J. (1986c). *Training supervisors outside the classroom. Training and Development Journal, February, 46-49.*
 62. Wilson, J.A. and Elmer, N.S. (1990). *Organizational benefits of mentoring. Academy of Management Executive, 4 (4), 88-102.*
 63. Radha, J.A. and Leffen, M. (1993). *Learn by doing. HRMagazine, February, 61-70.*
 64. Adapted from: Prater, R.F. (1977). *Executive Work Assignments.* Hyattsville, MD: United States Department of Agriculture.
 65. Phillips, *Training supervisors.*
 66. Day, D. (1988). *A new look at orientation. Training and Development Journal, January, 18-23.*
 67. *Ibid.*
 68. Berger, S. and Hochendorf, K. (1989). *Outgoing orientation at Metropolitan Life. Personnel Journal, December, 28-35.*
 69. Gold, L., *Job instruction.*
 70. Zorn, T.E. (1984). *A workshop for managers as developers. Training and Development Journal, July, 71-73.*
 71. Bamberger, G.A. (1976). *The performance myth.* In R.L. Candy (Ed.), *Training and Development Handbook.* New York: McGraw-Hill.

第 8 章

评估雇员的绩效

本章概要

- | | |
|---|--|
| 1) 获取竞争优势
篇首案例：康宁玻璃厂获取竞争优势
把绩效评估与竞争优势联系起来 | 设计一个评估系统 |
| 2) 人力资源管理的问题与实践
有效的绩效评估系统的标准
评估工具的类型 | 3) 经理的指南
绩效评估与经理的工作
人力资源管理部门怎样才能起作用
为经理们建立人力资源管理的技能 |

本章目标

在学完本章以后，你将能够：

- 1) 理解有效的绩效评估系统怎样增强竞争优势
- 2) 具体说明有效的绩效评估系统所必须符合的标准
- 3) 描述不同类型的评定工具
- 4) 解释企业应当如何开发自己的绩效评估系统



8.1 获取竞争优势

8.1.1 篇首案例：康宁玻璃厂获取竞争优势¹

1. 问题：一个不适当的绩效评估系统

以前，在康宁玻璃厂 (Corning Glass Works) 没有正式的绩效评估系统，人力资源专业人员以他们与雇员的主管之间非正式的谈话为基础评估雇员（谈话经常在酒吧中进行！）。后来，康宁玻璃厂开发了一个比较精密的评估系统。在这个系统中，主管给雇员按总体绩效和晋级潜力打出书面评分。

康宁玻璃厂不久发现，即使这个“精密”的绩效评估方法也有欠缺。这些总体评价的标准相当模糊，结果是主管们对雇员绩效的评分非常主观而且经常是不准确的。因为这个问题，评估不能为公司提供关于在提升、调动、加薪方面做决策的健全依据。还有，评估系统没能产生有关雇员的优点和缺点方面的信息，所以不能为清晰的绩效反馈提供依据。使事情更糟的是，康宁玻璃厂的评估系统没有能够提供关于公司期望的信息，使员工对于要获得有利的评分需要做什么一无所知。

2. 解决方法：开发一个有效的绩效评估系统

为了解决这些问题，康宁玻璃厂开发了一个新的评估系统，这个系统包括三个部分：(1) 一个包含着行为标准的评分表；(2) 一个包含着绩效目标的评分表；(3) 一个主管对雇员的薪资和升职作推荐的表格。

在这个评估系统的第一部分里，主管以一份列出几个积极和消极的工作行为的表格来评价雇员（例如：“在小组会议上采取主动”“未待解释之前就反对这些想法”）。然后，主管把评分送到人力资源管理部进行计算机分析，计算机对每个雇员形成一个书面的文件，指出雇员们的优点、缺点和发展需要。然后，人力资源管理部把个人文件送交雇员的主管，主管再与其雇员进行讨论。

在第二张评分表上，主管们按具体的绩效目标评价员工的进步，并且员工和主管在评分的开始阶段进行谈判，主管保证所设定的目标有助于公司战略目标的完成。

在评估系统的第三部分里，主管对每个雇员的薪资行动和晋升地位进行推荐。这些推荐基于雇员的优点、缺点和他们的成就。主管的上司评审这些推荐表并把它们送到人力资源管理部作最后的批准。

这个评估系统不是由公司总部命令使用的，相反，8个分部的每一个副总裁都能决定是否实施这个方案。当一个分部的副总裁同意实验性地实施这个方案时，就启动这个方案。事业部的所有经理都经过了培训，以恰当地进行评估。这个系统运行得相当成功。不久，其他7个分部也实施了这个方案。

3. 新的绩效评估系统怎样提高竞争优势

绩效评估系统运作了一段时间后，人力资源管理部就其有效性向经理们进行询问。调查结果非常肯定。虽然提出了改进建议，但总体感觉是，该系统对公司的有效性帮助很大。

特别要说明的是，经理们相信，绩效评估系统的三个部分都有助于增强公司的竞争优势。源于行为评分的绩效文件，使主管们能够给雇员具体的反馈，以提高员工的工作绩效。绩效目标用于确保雇员的努力与公司的目标一致。系统的第三部分（薪资和升职推荐），通过确保（尽可能地）被选中升职的员工能够符合他们的新工作的资格要求，以功劳加薪的员工是真正符合条件的，有助于增强公司的竞争优势。

8.1.2 把绩效评估与竞争优势联系起来

绩效评估应准确地评估雇员工作绩效的质量。篇首案例举例说明了有效的评估系统能够产生竞争优势的一些可能的方式。我们现在进一步考察有效的绩效评估与公司的总体竞争地位之间的联系。

1. 提高工作绩效

有效的绩效评估系统能够以两种途径通过提高雇员工作绩效产生竞争优势。一是指引雇员的行为趋向于组织的目标；二是监督雇员行为以确保那个目标得以实现。

1) 指引雇员的行为

良好的绩效评估系统通过集中注意力于雇员完成计划中属于他们的那一部分的进展情况去加强组织的战略经营计划。结果，评估系统使员工知道了公司对他们的期望是什么，进而把他们的行为引导进适当的方向。正如在“走上竞争优势之路”8-1中举例说明的那样。²

走上竞争优势之路 8-1

一项绩效评估有力地影响到把经理们的行为引向组织目标

某公司决定把平等就业机会作为公司的战略目标之一。人力资源管理部为使每个部门实现平等就业机会目标确定了目标和时间表。然而，这些目标没有实现。后来在一个“天才的策划”中，一个人力资源专业人员提出建议，把符合平等就业机会法律作为每位经理的绩效评估表上的一个项目（好的评估能引出多种奖励，诸如升职和加薪）。评估系统中的简单改变产生了巨大的效果：在一年内公司经历了一场“奇迹性的”转变并且开始更接近于平等就业机会的目标。

2) 监督雇员行为

良好的绩效评估系统给经理们提供了一个系统地监督其下属工作绩效的方法。因此，也可测量与战略经营计划相一致的程度。这样的监督能使经理们通过承认和奖励雇员良好的工作绩效以激励其雇员绩效“达标”。进而，如果不满意，通过确认和改正他们的绩效问题，经理们可使用绩效评估去提高雇员绩效。

2. 作正确的雇佣决策

绩效评估系统经常为制定雇佣决策提供信息，如加薪、升职、解雇、降级、调动、培训和试用期结束。在第10章，我们将讨论利用绩效决策确定加薪的内容。我们将看到，以准确评估为基础的薪资决策能够通过提高员工的士气和动机去增强竞争优势。

通过确保被升职的雇员有能力承担新岗位的职责并且干得出色，使用一个有效的评估系统作升职决策，可增强竞争优势。

3. 保证依法行事

正如我们在第6章中所强调的，以无效标准为基础的挑选决策能引发费用高昂的平等就业机会诉讼，以绩效评估为依据的“挑选”决策能引发诸如降级、升职失败、解雇和解职的诉讼。

如果这样的诉讼被提出，雇主一定要使法庭确信，关于该人雇佣情况的决策是公平的，也就是说，决策是以准确的工作绩效的评价为依据的。例如：在“美国对芝加哥市”的案件

中，法官判雇主败诉，理由是他相信审理中的评估是一种对雇员升职适用性的不公平测度。³

组织可以利用能产生准确和公平评分的绩效评估系统把费用昂贵的与绩效评估有关的诉讼减到最少。判断准确性和公平性的法律标准与我们第2章中的讨论有关，并且在这一章的后一部分要清楚地加以说明。

4. 把工作不满意和流动减到最低程度

如果雇员得到他们认为不准确和不公平的评分，他们就会十分气愤和失望。例如，位于加州的某家公司的一名雇员接到一份上述的评分结果，他愤怒地冲出他主管的办公室，随后拿了一把手枪回来，把他的主管打成了致命伤。

虽然雇员的反应(很幸运地)很少这样极端，但未经深思熟虑的评估系统能够引发士气和流动问题。大多数雇员相信，诸如加薪和升职的奖励应以功劳和过去的绩效为基础。当使用一些其他的依据时(例如，宠信)，雇员可能变得十分不安，并可能开始寻找其他可工作的地方。

另一方面，有效的评估系统能够帮助雇主留住其雇员，特别是最好的雇员。为什么呢？因为这样的雇员渴望在一个他们认为公平、进步和有朝气的气氛中工作，而有效的绩效评估系统有益于这种感觉的形成。⁴

8.2 人力资源管理的问题与实践

8.2.1 有效的绩效评估系统的标准

现在我们很清楚，一个好的绩效评估系统能够对组织有很大好处，但开发和实施这样一个系统却不是一件容易的任务。康宁玻璃厂的系统费时数年才被开发出来并需要人力资源专业人员与公司经理密切合作加以实施。

专栏8-1 止在困扰现有评估系统的问题

来自研究1的发现

- 只使用一个评估人。
- 雇员没有机会评论他们的评分。
- 无投诉系统。
- 无评估人培训。
- 无关于如何填写评定表格的书面指令。
- 不能把评估工具建立在工作分析的基础上。

来自研究2的发现

- 缺少对评估系统的管理承诺。
- 上下级间沟通不良。
- 评估人缺少反馈技能。
- 评估人缺少观察技能。

来自研究3的发现

- 经理们不愿在评定上投入足够的时间。
- 经理们奖励资历和忠诚而不是绩效。
- 经理们对成功的定义理解彼此不相同。
- 不能辨别雇员在成功方面的作用。

在实施中，大多数评估系统都没能取得康宁公司那样的成功。例如，一项研究表明：大多数的(65%)公司对它们的绩效评估系统不满意。⁵ 另一项研究的结论是⁶：

评估的可靠性和有效性在大多数评估系统中仍然是存在的主要问题，并且新……评估系统经常遇到大量的反抗。实质上，有效的绩效评估在组织中继续是一个紧迫的但却未被实现的目标。

为什么有效的绩效评估系统这么少呢？专栏 8-1 列出了由很多专家确认的与绩效评估系统有关的问题。我们将在整个这一章中讨论这些问题以及如何能避免它们的问题。首先，我们考察这些绩效评估的技术和法律标准以及与达到这些标准有关的问题。

1. 评定表格的质量

在绝大多数组织中，经理们使用一种标准化的表格来评定雇员的工作绩效，正如我们将在这一章的后面看到的一样，虽然有多种表格，但不是所有的表格都起同样的作用。要想有效，表格必须是相关的，评定标准必须是清楚明了的。

1) 相关性

相关性是指评定表格包含必要信息。也就是，标志一个人的工作绩效的水平或功劳的信息。要想具有相关性，评估表格必须：

包括评估绩效的所有相关的标准。

不包括与工作绩效无关的标准。

删除相关的绩效标准被称为标准欠缺。一个例子是一份评定警官绩效的评估表格只以逮捕罪犯的数目为依据。这个标准是欠缺的，因为它没能包括工作绩效的其他方面，如，定罪记录、法庭绩效、受称赞的次数等。这样一种“欠缺”的评估表可能引导雇员的行为偏离组织的目标。⁷ 例如，警官可能把注意力集中在逮捕罪犯上而忽略了其他重要的职责。

当不相关的标准被包括在评定表格中时，就发生标准走样，致使人们以与工作无关的因素对雇员进行不公平地评价，例如，如果以个人清洁来评估汽车技师——这个特征与有效的工作绩效毫不相关，就会发生标准走样。

2) 清晰的绩效标准

绩效标准指明期望雇员达到的绩效水平。这样的标准应该清晰地被规定，以便雇员确切地知道公司对他们的期望是什么。例如，“在一小时内装完卡车”的标准要比“工作快速”的标准要清晰得多。使用清晰的绩效标准不仅能帮助指引雇员的行为，而且还能帮助主管提供更准确的评分。例如，两个主管可能对“工作快速”这个词的意思是什么意见不一致，但他们对什么是“一小时”的意见完全一致。

2. 评定的准确性

准确的评定反映雇员的实际工作绩效水平。以不准确的评分为基础的雇佣决策是无效的，所以如果在法律上受到挑战将很难加以辩护。此外，当评分不能准确反映雇员的绩效水平时，雇员们将会对该系统失去信任，造成士气和流动的问题。⁸

不幸的是，准确的评分似乎太稀罕。不准确性最经常地可被归因于评估者的错误。这些错误和错误产生的原因在表 8-1 中有所说明，并在后面加以讨论。

1) 宽厚性错误和严厉性错误

当评定者提供不应该的高评分时，发生宽厚性错误。当评定者提供不应该的低评分时，发生严厉性错误。当评定者犯这些错误时，企业就不能为雇员提供有关他们绩效的有用的反馈。例如，当一个雇员得到一种宽容性评定时，他也许平静地认为，提高绩效没有必要；另一方面，严厉性错误能产生士气/激励的问题，并可能导致歧视诉讼。

为什么评定者在上下方向上扭曲其评分呢？一些人这样做是为了政治原因。也就是说，他们操纵评分以增强或保护他们自身利益。⁹ 例如，一份最新的研究考察了 60 位总经理的绩效评估实践，发现几乎所有的评估都受到政治考虑的影响。¹⁰ 专栏 8-2 表明了有目的地给予宽

厚性和严厉性评分的原因。

表8-1 评定错误和错误产生的原因

错误	原因					
	A	B	C	D	E	F
宽厚		X		X		X
严厉		X		X		
趋中	X	X				
光环		X				X
隐含人格					X	
近因			X			

行政程序。
规定得不好的评定标准。
记忆衰退。
政治性的考虑。
不完整的信息。
评定者缺乏自觉性。

专栏8-2 有目的地评分的原因

1. 评定者说，他们提供宽厚性评分是为了：
 - 使某个下属的功劳薪金增长最大化。
 - 鼓励由于个人问题造成绩效不佳的某个下属。
 - 保护某个雇员，使人们对他的评估不被组织外的其他人看到。
 - 阻止不良绩效的书面记录成为雇员永久记录的一部分。
 - 避免由于给出低的评分使雇员不高兴而引起对抗。
 - 鼓励最近开始工作表现好的雇员。
 - 通过帮助该经理的其他下属得到晋升，使他们摆脱某个绩效不良者。
2. 评定者说，他们给予严厉性评分是为了：
 - 激励雇员工作得更好。
 - 把受指责的反叛雇员拿出来示众。
 - 鼓励某个下属离开该组织。
 - 为一次有计划的解雇作不良绩效的文件证明。

在其他情况下，宽厚性和严厉性错误产生于评定者缺少自觉性。评定者也许让个人的感情影响他们的判断。例如，因为评定者喜欢这位雇员，他便可能很简单地给出一个宽厚的评定。¹¹ 相反地，给出严厉的评分可能出于不喜欢一个雇员，也许出于个人偏见。例如，一个男性评估者可能因为某个高绩效的女性雇员威胁到他的自尊而低评她的绩效；一个伤残雇员可能受到不应该的低评定，因为他的存在使评估人感觉很尴尬和紧张；或者某个评估人出于害怕和不信任与之国籍不同和非白色人种而给少数派作出草率的评定。¹²

当绩效标准被规定得很模糊时，最经常会发生宽厚性错误。也就是说，没有赢得优秀评估的雇员在“优秀”未被清楚地规定时最可能获得优秀评估。

2) 趋中性错误

当评估人有目的地避免给出极端的评分——即使这种极端的评分有正当的根据，就发生趋中性错误。例如，当评估人按5分量表评定下属时，评估人将避免给任何人打1分或5分。当发生这种错误时，所有雇员均以平均或接近平均的得分结束评估，进而雇主不能辨明谁是最佳和谁是最差的工作者。

趋中性错误很可能是作为行政程序的结果而发生的，这就是说，当组织要求评估者提供广泛的支持极端评分的文件证明时，经常发生趋中性错误。额外的书面工作时常阻止评估者提出过高或过低的评分。当评定量表的端点被不现实地加以规定时（例如，“5分”意味着“雇员能在水面上行走”，“1分”意味着“雇员在小水坑中被淹死”），趋中性错误也会发生。

3) 光环效应

评估者也易受光环效应的影响。当评估者对一个雇员的总体印象以一个具体特点诸如智慧或容貌为基础时，发生光环效应。当评定雇员工作的各个方面时，评定者也许不应该受到总体印象的影响。例如，一位评定者对一位雇员的智慧印象特别深，他可能忽视雇员的某些缺点并在5分量表上给这位雇员全打5分，而对于被认为智慧平平的雇员则可能全给打成3分。

因为光环效应的错误在于不能确认雇员的具体优点和缺点，所以它对于准确的评定是一个障碍。正如专栏8-2所示的，当评定标准模糊和评定者不能自觉地填写表格时，最能发生光环效应，例如，评定者可能简单地顺着表格向下全部打5分或3分。

4) 评估者使用隐含人格理论

有时，评定者不能够观察到工人的绩效的各个方面，所以当填写评定表格时，必须“填空”。当这种情形产生时，某个评定者可能首先按照被知觉到的人格类型把雇员分类（例如，一个认真的人，一个懒惰的人，一个狡猾的人）。然后，评定者估计“这类人”在那个正在被评定的未观察到的行为上表现如何。

评定者的估计所依据的是关于不同类型的人在某些情形下如何表现的“理论”，称之为隐含人格理论。¹³考虑下面的例子：

让我们假设，一个评定者观察到，某位雇员上班一直早到，基于这种观察，评定者把这个人分类为认真的人。当评估该评定者没有观察到的这个人的绩效的某个具体方面时，例如，‘对于细节的注意力’，评定者会依靠他或她关于一个“认真的人”是什么样的人这种隐含人格理论。如果评定者相信认真的人会密切注意细节，那么他或她将给这位雇员在绩效的这个方面以高评分。

这种评分错误所引发的问题与光环效应所引发的问题相类似。当评定者基于他们的隐含人格理论作假定时，组织就不能够识别雇员的具体优点和缺点。例如，在上面的例子中，如果对细节的注意力是这位雇员的缺点，那么它就不会被侦测出来。

5) 近因性错误

大多数组织要求一年对雇员评估一次。当评定雇员的某一具体特点时，评定者不可能回想起在整个评估阶段中发生的与雇员相关的所有工作行为。不能回想起这种信息，称为记忆衰退。¹⁴记忆衰退的通常结果是近因性错误的发生。也就是说，评分受到较易记住的近期事件的巨大影响。¹⁵

不恰当地反映近期事件的评分会表现雇员在整个评定期间个人工作绩效的某种错误画面。例如，因为一位雇员在最近一个月里表现不佳，他或她可能得到一种不良的评定，尽管他或她在以前的11个月里都有着优秀的绩效记录。

3. 法律标准

正如我们前面提到的，当雇员在歧视诉讼中挑战一项以评价为基础的雇佣决策（例如，升职、降级、解雇）时，雇主必须准备为他的评估系统辩护。要使辩护成功，雇主必须拿出证据说明，该评估系统符合平等就业机会法所提出的所有标准。具体地说，法庭将考虑评定

工具的性质和评定的公平性和准确性。“更密切地考察”8-1披露了法庭会提出的许多问题。

更密切地考察 8-1

评估系统的合法性：法庭可能的质询

1. 评估工具

是否有正式的、结构化的评估工具？

成功的工作绩效所必需的因素是否被分离出来并被包括在评估表中了？

作为晋升的依据，目前的工作绩效与新的工作绩效怎样相关？

评定因素是否准确地被规定或它们是否模糊和模棱两可？

评定因素是否按重要性被加上了适当的权重？

除了评定是否有更客观的指标可供使用？它们是否可被用来进一步证实评定？

2. 问题的准确性和公平性

评估者是否十分了解被评定的工作？

评定者是否熟悉雇员的绩效？

评定者是否接受过指导和培训？

评估是否依靠单一评定者作的评估？是否有其他十分了解情况的评定者可用？

雇员是否有机会评审和上诉对其的评估？

如果使用专业小组评估过程，专业小组是否包括雇员的受保护群体的代表？

是否有一个正式机制让雇员知晓工作/晋升机会？

在某个确定案件中所提出的特定问题由提出指控的类型决定。¹⁶ 例如，如果雇员提出在升职方面有异类影响的指控(例如，某个被保护群体在比例上只有较少成员被升职)，法庭将仔细审查评估表格的工作相关性和评定的准确性。当面对与升职有关的一个异类对待的案件时(也就是某人声称有偏见的评估否决了他的一次晋升)，法庭将对公平性的问题更感兴趣，会仔细研究是否采取了适当的保护措施，如高层管理机构在雇员觉得评分不公平时，对得分进行评审或对雇员上诉其得分的机会进行评审。

8.2.2 评估工具的类型

为了达到前一节所描述的标准，企业必须使用一种有效的评定方式。这种方式为评估提供基础，指明应被评价的绩效的侧面或维度以及判断那个绩效的评定量表。人力资源专家们已经开发了许多绩效评估的工具。以下段落将描述最常用的评估工具及其优点和缺点，其概要见表8-2。

表8-2 评估工具比较

	成本	实用性	指导行为	监控行为	雇佣决策	合法性
雇员比较系统	+	+	-	-	+/-	-
GRS(图表式评定量表)	+	+	-	-	-	-
BARS(行为锚定式评定量表)	-	-	+	+	-	-
BOS(行为观察量表)	-	-	+	+	+	+
MBO(目标管理)	+/-	+/-	+	+	+/-	+/-

1. 雇员比较系统

大部分评估工具要求评定者依据某些优胜标准来评价雇员。然而，使用雇员比较系统，雇员的绩效是通过与其他雇员的绩效相比较来评价的。换句话说，雇员比较系统是用排序，而不是用评分。

排序形式有多种，如：简单排序、配对比较或强制分布。简单排序要求评定者依据工作绩效将雇员从最好到最差排序。配对比较法则是评定者将每一个雇员相互进行比较。如将雇员1与雇员2、雇员3相比，雇员2与雇员3相比。赢得最多“竞赛”的雇员接受最高等级。强制分布法要求评定者在每一个优胜档次上(如，“最好”，“中”，“最差”)都分派一定比例的雇员。强制分布法类似于在曲线上划分等级，一定比例的学生得A，一定比例的学生得B，等等。

优点 雇员比较系统成本低、实用，评定所花费的时间和精力非常少。而且，这种绩效评估方法有效地消除了前面讨论过的某些评定误差，如避免了宽厚性错误及评定者不能给每位雇员都作出一个优秀的评价。实际上，依照定义，只有50%的雇员能在平均水平之上。通过强制使评定者具体指出绩效最好的人和最差的人，从而使雇佣决策(如提薪和晋升)也更容易做了。

缺点 雇员比较系统有几个缺点。因为判定绩效的评分标准是模糊或不实在的，评分的准确性和公平性就可能受到严重质疑。而且雇员比较系统没有具体说明一个工人必须做什么才能得到好的评分，因而它们不能充分地指导或监控雇员行为。最后，公司用这样的系统不能公平地对来自不同部门的员工的绩效进行比较。例如：A部门的第6名雇员可能比B部门的第1名做得更好。

2. 图解式的评定量表

一个图解式评定量表(GRS)向评估者展示了一系列被认为是成功工作绩效所必需的个人特征(例如，合作性、适应性、成熟性、动机)，每一特征都伴有一个5分或7分的评定量表。量表上的分数用数目和/或描述性的词或短语加以规定，用以指示不同的绩效水平。量表的中间分数通常被锚定为“平均”、“适度”、“满意”或“达标”。专栏8-3给出了一个图解式评定量表的例子。

专栏8-3 图解式评定量表的例子

指导语

用下列评定量表按每一品质评价该工人：

5=优秀；你所知道的最好的工人。

4=良好；满足所有的工作标准，并超过一些标准。

3=中等；满足所有的工作标准。

2=需要改进；某些方面需要改进。

1=不令人满意；不可接受。

A. 衣着和仪表 1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____

B. 自信心 1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____

C. 可靠程度 1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____

D. 机智和圆滑 1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____

E. 态度 1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____

F. 合作 1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____

G. 热情 1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____

H. 知识 1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____

优点 许多组织都使用图解式评定量表，因为它实用且开发成本小，人力资源专业人士能够很快地开发出这种形式。因为个人特征和锚定物是在一般水平上写出的，所以它是适用于组织中全部或大部分工作的一种形式。

缺点 图解式评定量表有很多问题。这样的量表不能有效地指导行为，也就是说，评定量表不能清楚地指明员工必须做什么才能得到某个确定的评分，他们因而对被期望做什么一无所知。例如在“态度”这一项上，雇员被评为“2”这个级别，可能很难找出如何改进的办法。

图解式的评定量表也不能提供一个良好机制以提供具体的、非威胁性的反馈。正如我们后面要介绍的，负面反馈应集中在具体行为上，而不是评定量表所描述的定义模糊的个人特征。例如，如果告诉雇员他们不可靠，大部分雇员会很生气，感到被冒犯；如果用行为的条件给出反馈：“上周有6位顾客向我投诉你没回他们的电话”，那么雇员感觉会好一点。

与图解式量表相关的另一个问题是评定的准确性。由于评定量表上的分数未被明确规定，所以很可能得不到准确的评定。例如，两位评定者可能用非常不同的方式来解释“平均”标准。未被明确规定的绩效标准会导致评定失误的增加（正如前述），还有可能提供偏见产生的各种现成机制。结果，法院不支持图解式评定量表的使用。有个法庭指出，图解式评定量表作出的评定只不过是“主观判断的说法”，并裁决这种评定量表不应用于晋升决策，因为在这样一个主观的过程中可能存在潜在的偏见。¹⁷

3. 行为锚定式评定量表

行为锚定式评定量表(BARS)，如图解式评定量表一样，要求评估者根据个人特征评定雇员。典型的行为锚定式评定量表包括7个或8个人特征，被称作“维度”，每一个都被一个7分或9分的量表加以锚定。

但是行为锚定式评定量表中所使用的评定量表与图解式评定量表中所使用的评定量表在结构上并不相同。它没有使用数目或形容词，行为锚定式评定量表是用反映不同绩效水平的具体工作行为的例子来锚定每个特征。行为锚定式评定量表的例子如专栏 8-4所介绍的那样。

专栏8-4 一个用行为锚定式评定量表评定大学教授工作的例子

维度:课堂教学技能		
优秀:	7	<ul style="list-style-type: none"> • 教师清楚、简明、正确地回答学生的问题 • 当试图强调某一点时，教师使用例子
	6	
	5	<ul style="list-style-type: none"> • 教师用清楚、能使人明白的方式讲课
中等:	4	<ul style="list-style-type: none"> • 讲课时教师表现出许多令人厌烦的习惯 • 教师在班上给学生们不合理的批评
	3	
	2	
极差:	1	

开发一项行为锚定式评定量表的过程是相当复杂的。在“更密切地考察”8-2中我们对这个过程作了描述。简要概括如下：行为锚定式评定量表开始于工作分析；使用关键事变技术；然后，事变或行为依据维度加以分类；再后，为每一维度开发出一个评定量表，用这些行为作为“锚”来定义量表上的评分。

优点 在最初被提出时，行为锚定式评定量表被预期大大地优于图解式评定量表。人力资源管理专家认为，行为锚导致更准确的评分，因为它们能使评估者更好地诠释评定量表上不同评分的含义。然而，正如我们将要看到的，这种期望并未达到。

也许行为锚定式评定量表最大的优点是它指导和监控行为的能力。行为锚使雇员知道他们被期望表现哪些类型的行为，给评估人提供以行为为基础的反馈的机会。

缺点 行为锚定式评定量表比图解式评定量表的优势远未被研究证实。实际上，绝大部分研究都没能“提供证据证明建立和使用行为锚定式评定量表……所花费的大量时间和精力从结果上看是值得的”。¹⁸

行为锚定式评定量表的失败可能在于评价者在尝试从量表中选择一种员工绩效水平的行为时所遇到的困难。¹⁹ 有时一个雇员会表现出处在量表两端的行为，因此，评定者不知应为其分配哪种评分。例如，在专栏 8-4中所介绍的行为锚定式评定量表上，被评定的教师可能清楚地回答了问题而同时又不合理地批评了学生。

更密切地考察 8-2

如何开发一项行为锚定式评定量表

1. 用工作分析的关键事变技术来得出一系列有效和无效的工作行为（见第4章）。
2. 工作分析者将这些行为分类为个人行为似乎能表征的工作维度或工作者特征，这些特征然后被分析者归类和加以定义。
3. 在不知道所分配的维度的情况下，与主题有关的专家们（经理和/或雇员）评论行为清单。也就是说，把每一维度的名称和定义告知这些人，要求他们将所有的行为按正确的维度加以分类，这一步被称为“反译”，作为对分析者最初对行为所作分类的一次核查，如果大部分专家（通常80%或更多）分配给同一行为的维度与工作分析者分配给它的维度相同，则该行为被保留下来。
4. “保留”下来的行为由第二组与主题有关的专家加以评审。这些人依照一项工作绩效去评定每种行为的有效性。例如，如果使用一个7分量表，“7”将标志着该行为代表一个极其有效的绩效水平；“1”标志极其无效的绩效。
5. 分析者们计算出被给予每一行为的有效性评分的标准偏差，如果该标准偏差反映评分有较大的可变性（专家们在该行为多么有效上意见不一致），那么该行为就被舍弃，然后，为剩下的每一行为计算出评定的平均有效性。
6. 分析者为每个特征构建一个评定量表，量表中列出该特征的名称和定义。对行为的描述被放置在量表上的一个与它们的平均有效性评分相对应的位置上。

4. 行为观察量表

行为观察量表(BOS)包含特定工作的成功绩效所要求的一系列合乎希望的行为。行为观察量表的开发像行为锚定式评定量表一样：收集关键事变并按维度分类。两种方法之间的关键区别在于：行为观察量表中的每种行为都是由评估者加以评定的。²⁰

在使用行为观察量表时，评估者通过指出雇员表现各种行为的频率来评定工作绩效。一个5分的量表被分为“极少或从不是(1)到总是(5)”。通过将雇员在每一行为项上的得分相加得到总评分，高分意味着一个人经常表现出合乎希望的行为。行为观察量表工具的一个部分列示在专栏8-5中。

专栏8-5 为酒和药物方案的顾问工作所设计的行为观察量表的一个部分

指导语

通过指出雇员表现下列每个行为的频率来评价绩效，用下列评定量表在指定区间给出你的

评分：

5=总是

4=经常

3=有时

2=偶尔

1=极少或从不

工作知识

_____ 对所有的患者和合作者都表现出同情和无条件的关心。

_____ 系统地陈述可测量的目标，为每位患者提供全面的文件证明和反馈。

_____ 显示关于可供治疗和/或治疗安排的社区资源的知识。

临床技能

_____ 很快评估患者的心理状态并开始恰当的相互配合行动。

人际技能

_____ 与所有的医院职员保持开放的沟通。

_____ 利用恰当的沟通渠道。

优点 因为行为观察量表是最近才被开发出来的，所以对它的研究远远不及对行为锚定式评定量表的研究那么广泛，然而可以得到的证据都是有利的。一项研究发现，与行为锚定式评定量表和图解式评定量表相比，经理和下属都更喜欢以行为观察量表为基础的评估。同样的研究表明，维护平等就业机会的律师认为，行为观察量表比其他两种方法在法律上更能得到辩护。²¹

因为评定者不用选择最能描述一个员工的绩效水平的行为，所以，前面提到的与行为锚定式评定量表有关的问题就不会出现。而且，像行为锚定式评定量表一样，行为观察量表在指导雇员行为方面也有效，因为它具体指出了雇员需要做什么才能得到高绩效评分。经理也可以有效地使用行为观察量表去监控雇员行为，并用具体行为的条件给出反馈，这样，雇员们便知道他们正在作什么正确的事，哪些行为需要加以矫正。例如，使用专栏 8-5 中的行为观察量表，一位主管告诉该顾问：“我赞赏你总对患者和合作者给予同情的方式”，或“你需要更快地评估患者的心理状态。”

缺点 像行为锚定式评定量表一样，行为观察量表要花费很多时间来开发，而且每一工作都需要一种单独的工具(因为不同的工作要求有不同的行为)，因此，这一方法有时不实际。除非一项工作有许多任职者，否则为该工作开发一个行为观察量表将不会有成本效率。

5. 目标管理

目标管理(MBO) 是一种管理系统，它通过使每个雇员都为完成组织使命而努力来实现

组织的有效性。²² 目标管理过程包括目标设定、规划和评价。

1) 目标设定 正如第3章提到的，设定目标开始于组织的最高层，他们提出组织使命声明和战略目标。目标设定过程然后通过组织层次住下传递至雇员个人。个人目标如果完成应代表最有助于该组织战略目标实现的结果。

在大多数情况下，个人目标是由雇员及其主管相互制定的。在那时，他们也设置了特定的绩效标准并决定如何测量目标的完成。表 8-3 所示是一项目标管理的例子。

表8-3 关于一种目标管理形式的例子

目标	结果测量	绩效标准	目标日期
1			
2			
3			
4			
5			

2) 规划 在做规划时，雇员和主管共同工作以认清达到目标的潜在障碍，并设计战略来克服这些障碍。双方阶段性地聚地一起讨论雇员的进步，并记下和确认由于组织环境所迫而造成的目标方面的任何改动。

3) 评价 在最后阶段，依据原来同意的标准来评价雇员目标完成情况。多数情况是每年进行一次最终评价，作为对雇员绩效有效性的某种测量。

优点 目标管理在全美国广泛被应用。作为一种绩效评估工具而评价其有效性的研究结果相当有利，²³ 这些发现认为，目标管理通过指导和监控行为而提高工作绩效，也就是说，作为一种有效的反馈工具，目标管理使雇员知道期望于他们的是什么，从而把时间和精力投入到能最大程度实现重要的组织目标的行为中去。研究进一步指出，当目标具体而具有挑战性时，当雇员得到目标完成情况的反馈以及当雇员因完成目标而得到奖励时，他们表现得最好。²⁴

从公平的角度来看，目标管理较为公平，因为绩效标准是按相对客观的条件来设定的，因而评分相对地没有偏见。

目标管理相当实用且费用不高。目标的开发不需要像开发行为锚定式评定量表或行为观察量表那么花力气。必要的信息通常由雇员填写，由主管批准/修订。

目标管理的另一个优点是，因为它使雇员在完成目标中有更多的切身利益，对其工作环境有更多被知觉到的控制，目标管理也使雇员及主管之间的沟通变得更好。

缺点 目标管理也有若干潜在的问题，在这里讨论其中的 5 个：

第一个问题，尽管目标管理使雇员的注意力集中在目标上，但它没有具体指出达到目标所要求的行为。这对一些雇员尤其是需要更多指导的新雇员来说，是一个问题，应给这些雇员提供“行为步骤”，具体指出他们需要做什么才能成功地达到目标。

第二个问题，目标管理也倾向聚焦于短期目标，即能在每年年底加以测量的目标。结果，工人们可能会试图达到短期目标而牺牲长期目标。例如，一个棒球队的经理，由于要达到在今年赢得奖牌的目标，可能用现在就能赢的老队员换下该队中有前途的年轻选手，这种行动可能损害球队的未来胜利(即长期目标的完成)。

第三个问题，目标管理中目标的成功实现可能部分地归因于员工可控范围之外的一个因素，例如，像刚刚描述过的那样，棒球队经理没能获得奖牌，因为主力队员受伤，这是一项不受其控制的因素。这些人对于受外部因素影响的结果是否负有责任呢？例如，球队老板是否因为输掉比赛应该解雇该经理呢？一些人力资源管理专家(和棒球队老板)会说“是的”，因为赢得比赛最终是经理的责任。而另一些人会不同意。持反对意见者认为，球队成绩差不能代表管理不善，因此，经理不应受到惩罚。

第四个问题，绩效标准因雇员不同而不同，因此，目标管理没有为比较提供共同的基础。例如，为一位“中等”的雇员所设置的目标可能比那些“高等”雇员所设置的目标挑战性较少，两者如何比较呢？因为有问题，所以目标管理作为一种决策工具的有用性就受到了限制。

第五个问题，目标管理经常不能被使用者接纳。经理不喜欢它们所要求的大量书面工作，也许会担心雇员参加目标设定而夺取了他们的职权，这样想的经理，就不会恰当地遵循目标管理程序。而且，雇员也经常不喜欢目标带来的绩效压力和由此产生的紧张感。²⁵

8.2.3 设计一个评估系统

评估系统的开发不仅仅要求选择一种适当的评定工具，该系统的设计者们也必须确定，如何开发和实施它。现在，我们讨论一位人力资源专业人士应当采取什么步骤去开发一项有效的绩效评估系统。

1. 步骤1：获取对该系统的支持

一个评估系统如果没有全体人员的支持，就不能完全成功。它必须能被评估人、雇员和高级管理层接受。如果评估者不赞同这个系统，他们就会直接抵制和消极怠工。例如，如果主管认为系统不实用，认为它只是浪费时间、人力的纸上作业，没有真正价值，他们可能就不会恰当地填表格(或根本不填)。²⁶如果雇员不信任该系统或认为该系统无效，工作士气和动机就会下降，诉讼的可能性将上升。²⁷

该系统的开发者必须做什么才能保证那些使用该系统的人接受和支持它呢？

1) 赢得高层经理的支持 没有高层管理的支持，该系统注定要失败。高层经理必须同意将系统推广，投入充足的资源，通过服从每个人都必须遵守的程序来示范恰当的行为。²⁸

2) 寻求雇员投入 鼓励使用者(经理和工人)参与系统的规划与开发会加强对它的支持。管理专家约翰·伯那丁(John Bernardin)和理查·必提(Richard Beatty)建议使用一个由代表将要使用的系统所影响到的不同群体的组织成员构成的特别工作组，该组将被授权，设计一项逐步地开发、贯彻和实施该系统的方法。²⁹

2. 步骤2: 选择恰当的评估工具

正如前述，人力资源专业人士会从大量评估工具中作选择。选择应在什么基础上作出呢？组织必须考虑许多因素，下面要讨论三个最重要的因素：实用性、成本和工作性质。

1) 实用性 如果绩效评估工具应满足组织需要，那么它就必须实用。例如，要求立即执行一项需花几年功夫加以开发的拟议中的工具，那将是不实际的。或者该工具要求测量评估者不能观察到的那些行为，或是要比评估者所能提供的时间和精力更多，它也将是不实际的。

2) 成本 评估系统的成本包括开发成本(如：建构一项评估工具的成本)、执行成本(如：培训评估者、编写书面指南的成本)和使用成本(如：评估者定时观察、评定和给出绩效反馈的成本)。

“聪明”的消费者都明白：“你付出多少你就会得到多少”。尽管简单的雇员比较和图解式评定量表的开发和实施使公司成本很低，但它们会包含隐蔽成本。正如前述，这样一些工具会引起士气问题和/或成功的歧视诉讼。

3) 工作性质 被评价的工作的性质与不同评分表格的恰当性有重要关系。例如，锚定式评定量表和行为观察量表要求评估者评定雇员的工作行为，然而，某些工作不给评定者作这种观察的任何机会。如：学校校长不能准确地评定教师的课堂行为(除非他们坐在好几个教室里)，警佐不能评定巡警的“现场”行为(除非他们经常陪同巡逻)。当没有这些机会时，评估者只能使用二手材料(如：学生评估、公民投诉)。

按相似推理，目标管理不应用于缺乏有效的产出测量的工作，这样的工作需要行为测量，如果行为测量能获得的话。例如，接待员不能表现可测量的产出，因此他们的绩效应在其工作行为的基础上作评估：他们乐于接待客户吗？他们是否礼貌地回答了客户的问题？

因此，选择评价工具依赖于实际上能收集到的关于某个特定工作的数据类型。当试图在一种以行为为基础的方法(如行为锚定式评定量表或行为观察量表)与一种结果取向的方法(如目标管理)之间作选择时，企业应使用下列标准：³⁰

如果评估者知道该工作所需要的行为并有机会观察那一行为，使用以行为为基础的方法。

如果可以得到有效的产出测量，用结果取向方法。

如果以上情况都存在，可以用两种或其中任一方法。

如果以上情况都不存在，用图解式评定量表。

一般来说，总经理、管理人员或专业人员通常以结果为基础被加以评定；较低层的雇员经常按行为或特征取向的标准被加以评定。³¹

3. 步骤3: 选择评定者(们)

如以下几段所讨论的，主管、同事和雇员自己都可以提供绩效评分。

1) 主管评分 现今在大约98%的时间里的绩效评估是直接主管的责任。³²由主管进行评估，是因为通常他们是最熟悉雇员工作的人。此外，对于主管而言，评估作为管理的手段，为他们提供了一种引导和监督雇员行为的方法。事实上，如果主管不被允许做出评估，则他们对于其下属的职权或控制就会被削弱。³³

2) 同事评分 虽然主管的评分相当有价值，但是一些公司还是增加了同事评估来取代或补充那些由主管作出的评估。³⁴同事和主管是从不同的角度来看待某个人的绩效的。通常，主管们掌握着更多的有关工作要求和绩效结果的资料。而另一方面，同事们则经常以一种不同的、更现实的眼光来看待雇员们的工作绩效，因为人们经常在老板面前表现得与在别人面前有所不同。

使用同事评分来补充主管的评分可以帮助形成关于个人绩效的一致性意见。它还可以帮助消除偏见，并导致雇员对评估系统的更多接受。³⁵

潜在的问题可能会限制同事评分的用处，特别是当它们被用作主管评分的替代品时³⁶：

组织的奖励系统的竞争性质 同事们可能会知觉某种利益的冲突。给予一位同事高分可能会被认作损害其个人的晋升机会。

友谊 一个人可能会担心，给一位同事评低分会伤害他们之间的友谊或损害工作群体的凝聚力。另一方面，一些同事的评分会受到对被评定雇员的厌恶之情的影响。

自我评分 一些组织使用自我评分来补充主管的评分。正如所期望的那样，自我评分普遍地比那些由主管或同事作出的评分更有利。因此，作为一种评估工具，可能并不有效。³⁷

然而，自我评分可用于雇员开发。³⁸例如，对它们的使用可以揭示出下属与主管之间的意见不一致，鼓励雇员反映出他们的优点和缺点，引导出更有建设性的评估面谈，并使雇员更易于接受建议。³⁹在“经理的指南”这一节中，我们将进一步讨论对自我评分的开发性应用。

4. 步骤4：确定评估的恰当时间安排

大多数企业每年都对雇员绩效进行评估。有些企业在一年中的固定时间点评估所有雇员，另有一些企业则在雇员的受雇周年日期，用阶段性日程表来评价。

许多公司避免较频繁的评估，因为这被认为是太浪费时间。⁴⁰然而，评估之间相隔时间长会引发一个问题：评估者们可能很难记住在那个时期里发生的所有的相关事件。为尽量解决这个问题，评估者们必须保存雇员绩效的记录。这种保存记录也用作平等就业机会诉讼的文件证明。关于用文件来证明行为的建议，在“更密切地考察”8-3中被给出。

对于用文件证明行为的建议

1. 尽可能快地用文件证明所有相关的工作行为，既包括有利的记录，也包括不利的记录。
2. 指出该观察是第一手的(由你进行观察的)还是第二手的(由另一位经理、同事或顾客观察的)。
3. 记录发生的时间、地点和加注释的时间。
4. 通过指明发生了什么，围绕着该行为的环境和行为的结果，来描述被观察的行为。
5. 被用文件证明的行为应该是可用的，并且开放给雇员评审。

5.步骤5：保证评估公平

带有偏见的评估(或是偏见的知觉)可能滋生对主管和组织的有害的感情。它们也可以导致成功的平等就业机会诉讼。因此，一个组织必须采取措施，以保证评估过程是公平的。

1) 高层管理机构评审 为保证公平，大多数组织要求对已经完成的评估进行高层管理机构评审。典型的情况是主管的老板来检查评定错误。举例说，高层经理能准确地指出一些评估者是否显得比其他人更宽厚或更严厉。他们还能确定是否有光环效应或趋中性错误发生。当一个雇员在每个因素上都获得相同的评定，就证实有光环效应；当缺少任何极端的评分时，就证明有趋中性。当这些“症候”被准确地指出后，高层经理应该要求作合理说明，也许会要求评价者重新做一个评价。

除了准确地指出评定中的不准确之处外，一个评审过程的运用也可以保持评估者的“诚实”。然而，评审过程价值经常会丧失，因为高层经理并不仔细地审查评分，而仅仅是不加思考地为它们“盖橡皮图章”。

2) 上诉系统 如果雇员们对给予他们的评估感到不满意，上诉系统为雇员提供了一种获得公正听证的方法。这样一个系统是有益的，因为：

它允许雇员们表达出他们关心的事。

有助于得到更准确的评分——对可能的挑战的恐惧会迫使评估者不能分配专横的或者有偏见的评分。

经常能防止外部第三方(例如工会、法院)的卷入。

当缺少这样一个系统时，管理权力可能会被滥用，而且士气会下降，因为雇员们会感到无力、依赖和无权利。

一个上诉系统一般要包括在“更密切地考察”8-4中所列的步骤。

某种绩效评估上诉系统的步骤

1. 雇员们同他们的直接主管讨论他们的不满问题。
2. 如果未能解决，一条关于不同意见的书面记录将放置在该雇员的个人档案中。
3. 更高一级的管理层将听证这个不同意见。
4. 一个同事评审委员会和管理层的代表将听证这个未能解决的不满问题。

8.3 经理的指南

8.3.1 绩效评估与经理的工作

一个评估系统无论设计得怎么好，如果不能恰当地被实施，也不会有效。经理们对实施负有主要责任；他们必须填写评分，并向雇员们提供反馈。更进一步，当使用目标管理时，经理们必须同雇员们合作，共同确定绩效的目标和标准。

1. 填写评分

在所有的可能性之中，一个绩效评估系统的成功最大地受到一位经理所提供的评分的准确性和公平性的影响。不幸的是，经理们经常是这个系统中的薄弱环节：正如前面所提到的，他们常常在评价他们的雇员时犯一大堆的错误，其中一些是有意的和有目的的。

经理们如何才能避免犯这些错误呢？他们必须知道准确评分的重要性和评定中的错误如何能妨碍评估系统的成功。当然，任何如专栏 8-2 中所显示的同宽厚性和严厉性的评分相联系的有目的的“收益”都是虚的。请把班级得分的分配看作某种模拟例子。这些有目的的理由中的任何一个能为这个课程的宽厚的或严厉的打分辩护吗？例如，一个学生仅仅因为教授想避免对抗就可以得到本不应得的“A”吗？相反地，教授能够因为希望激励学生们学习得更加刻苦而给他们比应得的分还要低的分数吗？事实上，这样能激励学生们更努力学习吗？

除了增进其感知之外，经理们还必须开发他们观察和评价的技能。如我们在后面所提到的，人力资源管理部门能通过提供培训来帮助解决这个问题。

2. 提供绩效反馈

反馈的主要目的之一，是通过在需要时向雇员们提出建设性批评以使他们知道自己的缺点，从而改进雇员的绩效。即使是最好的经理，也觉得有效地提出这种批评是有困难的。批评会使大多数人感到受威胁并变得具有防卫性。在受到批评时，雇员们开始从心理上寻求资料以保卫自己，这样就听不到随之而来的反馈。⁴¹

使事情更遭的是，经理们全都常常以不恰当的方式提供负面反馈。当他们在检查中感到沮丧、生气和不能控制脾气时，就批评下属。这种批评可能会是讽刺或威胁式的。⁴²

经理们无法提供有效的反馈常常使一个有效的评估系统失效，在雇员与其主管之间引发消极感情，并降低雇员们的组织承诺和动机水平。⁴³

3. 设定绩效目标

当使用一个目标管理系统时，一位经理和下属一起设定目标，并评价他们今后的绩效。“为经理们建立人力资源管理的技能”这一节将讨论这样的目标应如何设定。

8.3.2 人力资源管理部门怎样才能起作用

人力资源管理部在绩效评估中起3个主要作用：(1)开发绩效评估系统；(2)为评估者提供培训；(3)监督和评价该系统的实施。

1. 开发评估系统

没有一个有效的绩效评估系统，经理们在提供有意义的评分方面会有很大压力。例如，一位经理如果被要求用一种图解式评定量表来提供评分，他会感到很难给出准确的评分和有用的反馈，因为绩效标准在这些工具上被定义得太差了。

2. 为评估者提供培训

人力资源专业人员还向评估者提供适当的培训。评估者需要明白为什么准确的评分和有效的反馈是重要的以及这些结果是如何得到的。评估者培训通常集中于⁴⁴：

- 进行评估面试。
- 提供每日绩效反馈。
- 设定绩效标准。
- 确认良好绩效。
- 避免评估失误。

有一种培训被称做评估者效能培训(RET),被证明是相当有效的。⁴⁵ RET通过向评估者传授每种绩效维度的意义、每一种维度代表了什么样的工作行为和这些行为中的每一种是多么有效,来改进评估者提供准确评分的能力。某家企业所使用的RET方案的内容,将在“走上竞争优势之路”8-2中加以描述。

走上竞争之路 8-2

一项评估者培训方案的内容

1. 建立工作期望：包括目标设定和召开目标设定会议的方法。
2. 观察行为、做文件和教练：包括观察行为的技术，如何使用重要事件来为行为做文件和勾画有效教练战略的轮廓。
3. 评估绩效：包括评分的错误和如何能避免错误。
4. 进行绩效评估讨论：勾画出进行评估讨论的适当程序和如何解决分歧的轮廓。
5. 具体阐述一项开发计划：确认有效开发计划的特征。

3. 监督和评价评估系统

人力资源专业人员还监督和评价评估系统，以保证它们能被恰当地实施。

- 1) 监督 监督包括采取步骤以保证每次评估都得以及时实施和指示得到遵守。
- 2) 评价 大多数企业通过测量使用者对绩效评估系统的满意度来评价它们——如果雇员们不满意这个系统，那么就可能是系统有问题。⁴⁶ 使用者的满意度能从组织记录中收集到(例如，抱怨的数量或被记录下的有关平等就业机会方面对该系统的指控)；或是从态度调查中收集。在态度调查中，评估者和被评估者将被问及他们是否认为该系统已被正确地设计和使用。

8.3.3 为经理们建立人力资源管理的技能

在这一节中，我们讨论两项重要管理职责的问题：反馈会议和目标设立。

1. 召集定期的绩效评审会议

你应当同你的雇员们一起召开定期会议，以讨论他们的绩效。这些会议应当是简短的、非正式的和以雇员为中心的。会议的目的是识别雇员正在面临的问题并讨论解决这些问题的办法。如果没有这些会议：

你将无法获得一个关于下属趋向于实现绩效期望的准确印象。

你可能并不知道下属们面临的任何绩效问题。

你的雇员们可能不知道你对他们的期望是什么，或是他们做得怎么样。他们可能因此会怀着极大的焦虑，来考虑每年的评审会议。

这些非正式的会议应当持续 10 ~ 30 分钟。气氛应该尽可能地轻松：你的态度应该是建设性的和支持性的。你应该去寻找信息而不是评判雇员，应该对矫正任何问题或失误采取正面的方法，不要谴责或批评。讨论的焦点应该是找出你能用来帮助雇员改进他或她的绩效的某种方法。

要鼓励工人们多做发言，描述他们的进步、问题和担心。例如，一个工人可能表示出她是怎么经常被同事打扰的，或是她感到她的成绩未被赏识。当问题被揭示出来后，你应该尽量去找出问题的原因，并同雇员一起探讨可能的解决办法。要避免讨论晋升、不利的行动、功劳加薪和在这次会议中的绩效评分。

2. 召集年度绩效评审大会

年度会议的目的应该是：第一，把评分以及该信息将如何被使用（例如加薪、晋升）告知雇员们；第二，让有效率的工人“达到目标”；第三，改进无效率的工人的绩效。

会议应该按下列顺序举行：

1) 通知雇员 在会议前几天通知雇员。要求他们考虑他们已经做得怎样和已经面临的问题，如我们在步骤 5 中讨论的那样。许多经理发现，在这时让下属人员完成一项自我评估是很有帮助的。

2) 安排时间和地点 在一个不公开的地点举行会议，确保没有干扰。开会的一个良好的时间是紧接午饭之后。

3) 评审资料 从评审列在你的下属的工作描述中的工作要求开始，然后评审你对雇员的评价。准备陈述你评价下属的理由，如果可能，使用已经写成文件的说明。

4) 开始面谈 制造一种你认为这个会议非常重要的印象。不要随便开玩笑，或是宣称如“没有什么大事，但是...”要采取一种建设性的态度，不要争吵或是防卫。通过指出工人所说过的任何事情都不要“离开房间”来确保机密性，并且遵守你的诺言。

5) 讨论工人的绩效 从谈一些正面的内容开始，向工人显示出你欣赏他或她的过去成功。如果工人的总体表现都不令人满意，那么从表扬行为的一些不重要方面开始，这样你就不会制造绩效评估将会有利的错误知觉。⁴⁷

要在特定的领域讨论绩效。这里要遵循的一条有效原则是最好帮助雇员自己发现问题。因此，不是从陈述雇员们的分数开始，而是从询问雇员们自己的知觉开始。如果采用自我评分的话，这里应该进行讨论的是：

如果雇员的知觉符合目标，你应该简单地同意，并传达每项评分和评分的理由。

如果雇员不知道你计划要提出的某些问题，则首先要讨论意见一致的领域，从正面的评定开始。然后，讨论其他的领域。

当你必须给出负面的反馈时，要用非情绪性的术语来做。反馈要聚焦于具体的行为。例如，如果有雇员说其他雇员的闲话，你不要说“你好像不尊重你的同事”，而是描述你观察到的具体的行为，比如“我常听到你在其他人不在时谈论他们”。

6) 讨论牵连性 指出雇员们的绩效评分会怎样影响雇佣决策，例如报酬和晋升。

7) 为改进设定目标 让工人去设定改进目标；即他或她需要采取的改进绩效的步骤。为实现雇员们在这些目标方面进步的目的，确定一个跟踪的日期。

3. 为目标管理设定目标

如果你的公司使用了一个目标管理系统，那就必须为每个雇员设立绩效目标。目标管理系统是否成功，主要取决于这些目标陈述的贴切性和清晰性。

目标设定通常是你和你的每个雇员之间努力合作的结果。然而，最终你要对确保目标

得以恰当设定负责。为了做到有效，个人的目标必须是：

同在更高的组织层次上所设定的目标相一致。

具体的和富有挑战性的。

现实的和可以实现的。

可测量的。

1) 目标必须与在更高的组织层次上所设定的目标相一致 正如早先所提出的，目标设定的进程从组织性层次开始。按等级制往下的连续水平上设定的目标，应当同更高组织层次上所设定的那些目标一致。个人的目标应当指出这个人必须完成些什么，这样便能最好地帮助他或她的工作单位实现它的目标。

2) 目标必须是具体的和富有挑战性的 具体的和富有挑战性的目标创造出最好的结果。一个富有挑战性的目标是那种只有当雇员付出他们最大的努力才能实现的目标。经理们所犯的一个常见的错误，是允许目标被设定成太容易实现的目标。

3) 目标必须是现实的和可实现的 尽管目标应该是富有挑战性的，它们还必须是现实的和可以实现的。⁴⁸ 一个目标的实现应当在雇员的控制之内。你必须保证雇员们具有为完成目标所必需的资源 and 职权。如果一个目标随后被证明是不可达到的或是不贴切的，那么它就应该被抛弃。

4) 目标必须是可以测量的 目标陈述应该具体规定绩效标准和所建议的对这些标准的测量。绩效标准应从结果的质量和数量方面来具体规定对绩效的期望水平，还应该指出所期望的结果产生的时间框架。下面就是关于一个护士的目标陈述和与之相伴的绩效标准的例子：

目标：护士的关怀计划将准确地反映出当前的问题、病人的需要、所期望的结果和导致问题解决的护理行动。

绩效标准：正如由一项对前一年完成的关怀计划所作审计予以测量的那样，绩效标准有95%的准确性。

8.4 再次考察本章目标

1. 理解有效的绩效评估系统怎样增强竞争优势

通过把雇员行为导向组织目标和监督那个行为以保证目标得以实现，来提高工作绩效。

提供一个作出雇佣决策的基础，如加薪、晋升、解雇、降职、调动、培训和试用期的结束。

防止伴随着降职、晋升失败、临时解雇和解职所带来的成功的歧视诉讼。

通过创造出一个企业会公平对待它的雇员的理念，把雇员对工作的不满意和跳槽减少到最低水平。

2. 具体说明有效的绩效评估系统所必须符合的标准

1) 评定表格的质量

贴切性。

清晰的绩效标准。

2) 评分的准确性，避免以下的评估者错误：

宽厚性和严厉性：不应该的有利或不利评分。

趋中性：当得到保证时，不提供极端的评分。

光环效应：在每一种评定量表上，受到评定者对某个被评定者的特征的看法影响的评分。

隐含人格理论：评估者有其自己的关于受评定者的人格的理论，并且根据这个理论

来评定未被观察到的行为。

近因性：不应该地受到近期事件影响的评分。

3) 遵守法律

异类影响：需要指出与工作有关的表格和准确的评分。

异类对待：需要指出评分的公平性。

3. 描述不同类型的评定工具

雇员比较系统：按等级顺序排列雇员。

图解式评定量表(GRS)：用一个5分或7分的量表来评定特点。

行为锚定式评定量表(BARS)：在一个被行为实例锚定的量表上评定特点或维度。

行为观察量表(BOS)：除雇员们在每一种行为上受到评定以外，同BARS。

目标管理(MBO)：按照经理们和雇员们共同设定的目标的完成情况，来评价雇员们。

4. 解释企业应当如何开发自己的绩效评估系统

为系统获取支持：当开发该系统时，获得上级管理机构的支持，并寻求雇员投入。

开发评定工具：工具选择取决于实用性、成本和被评价工作的性质。

选择评定者：选择主管、同事和自己。

确定何时进行评估：通常是一年一次。确保有文件记录。

包含保证措施以确保公平性：应该包含有上级管理机构评审和一个上诉系统。

关键性术语

行为观察量表 (behavior observation scale)

行为锚定式评定量表 (behaviorally anchored rating scale)

趋中性错误 (central tendency error)

标准走样 (criterion contamination)

标准欠缺 (criterion deficiency)

雇员比较系统 (employee comparison systems)

评定人有效性培训 (rater effectiveness training)

强制分布 (forced distribution)

图解式评定量表 (graphic rating scale)

光环效应 (halo effect)

隐含人格理论 (implicit personality theory)

宽厚性错误 (leniency error)

目标管理 (management-by-objectives)

配对比较 (paired comparison)

绩效评估 (performance appraisals)

绩效标准 (performance standards)

近因性错误 (recency error)

关联贴切 (relevance)

严厉性错误 (severity error)

简单分级 (simple rankings)

复习题

获取竞争优势

1. 一个有效的绩效评估系统怎样才能改进雇员工作绩效？
 2. 讨论一个绩效评估系统对雇员的满意度和留在组织中的意愿的影响。
- 人力资源管理的问题与实践
3. 在绩效评估的前后关系中，“贴切”这个术语是什么意思？一个组织为确保它的评定工具贴切，能做些什么？
 4. 不准确的评分有些什么原因？评分怎么才能做得更准确？
 5. 为什么图解式评定量表使用得这么频繁？同它们的应用相联系的主要问题是什么？
 6. 概括说明开发一个BOS所包含的步骤。同它的使用相联系的优势和劣势是什么？
 7. 讨论作为一种绩效评估技术，使用MBO的优势和劣势。
 8. 为什么获得使用者的认可是一个重要的问题？描述为确保获得使用者的认可，可以做些什么。
 9. 为什么有时使用同事评分来补充主管评分？它们的运用有什么问题？
 10. 为确保评估系统是公平的，一个组织应采取什么步骤？
- 经理的指南
11. 描述对绩效评估系统是如何进行评价的。
 12. 把定期的绩效评审会议同年度绩效评审会议进行比较。

经验性的练习

这种评估系统能在法律上站住脚吗？

概览

你们将要考察你们所在大学用以评价教职员的绩效评估系统的合法性。将要求你们中的半数人依法抨击这个评估系统，而另一半人则要依法捍卫它。

步骤：

1. 指导员将解释你们大学的教职员绩效评估系统，描述本章已介绍过的5步骤设计(即：获取对该系统的支持，选择恰当的评定工具和评定者，时间安排问题和确保评估公平的程序)。你们的指导员还将描述评估在晋升过程中所起的作用。可以随意提问来确保你们理解该程序如何进行。
2. 让我们假设女性教职员的晋升率低于男性教职员晋升率的五分之四。也就是说，晋升系统对女性有一种异类影响。你可以回想第2章，当一种挑选(如晋升)系统产生一种异类影响时，雇主必须提供工作相关性的证据。在“更密切地考察”8-1中介绍了支持一个绩效评估系统工作相关性所需要的证据的种类。
3. 指导员将把一个班分成4至5名学生的团队，这些团队的一半将扮演被告(学校行政部门的代表)，另一半扮演原告(一组指控在晋升过程中受到性别歧视的女性教职员)。
4. 每个团队必须立即为法庭准备案件材料，被告们必须形成评估系统是与工作相关的证据；原告们将要指明事实恰好相反(即这个评估系统不是与工作相关的)。
5. 每一组有一个发言人将向全班陈述它的案件材料，原告小组首先介绍。
6. 在作了最后的介绍后，指导员将扮演法官并且作出某种裁决(这里没有上诉法庭)。

案例题

一项“令人满意的”评定令人满意吗？

安德鲁·希尔顿(Andrew Hilton)过去26年里一直在“汉密尔顿化学公司”(Hamilton Chemicals)受雇作一名电气科学工程师，最近被提拔到管理层，他的新职位是工程设计服务

机构的经理，有20名来自所有学科的工程师向他报告。

这个单位工作状况一直不好，士气和绩效一直比较低。在过去的两年中，该单位的生产率已降低25%，缺勤率上升了10%，与工作有关的人身伤害上升了12%。

安德鲁认为问题是由于以前的经理——特德·辛普森(Ted Simpon)，错误地使用绩效评估系统而引起的。工人们每年依据一个5分图解式评定量表按以下的工作维度进行评定：

1. 安全；
2. 与他人协作的能力；
3. 对公司长期成长的贡献；
4. 对生产率的贡献；
5. 成本控制；
6. 出勤。

在过去两年中，辛普森在所有6个维度上给每个雇员一个“令人满意的”评分——3分。经过安德鲁最初两个月的观察，他相信辛普森对他们的评分是错误的。6个工程师很快地突出成为绩效优异者，而3个工程师则明显让人不满意。

讨论：

1. 为什么你认为特德·辛普森给了每个人一个令人满意的评定？
2. 你同意安德鲁关于绩效评估可能导致那个问题的意见吗？请予以解释。
3. 如果安德鲁选择给每个雇员应得的评分，你认为会产生一种强烈反应甚至使很多工人更加不满意吗？
4. 安德鲁将如何处理这种局面？

参考资料

1. Adapted from Beer, M., Buh, R., Dawson, J.A., McCain, B.H., and Kavanagh, M.J. (1978). A performance management system: Research design, introduction and evaluation. *Personnel Psychology*, 31, 503-535.
2. Larson, J.R., and Callahan, C. (1990). Performance monitoring: How it affects work productivity. *Journal of Applied Psychology*, 75, 130-138.
3. U.S. v City of Chicago. 385 F Supp. 543.
4. Lez, C. (1989). Poor performance appraisals do more harm than good. *Personnel Journal*, 68, 91-99.
5. Ibid.
6. Bernardin, H.J., and Klein, L.A. (1985). Managerial appraisal systems: How practice caught up to the state of the art? *Personnel Administrator*, 30, 79-86.
7. Lawler, E.E. (1976). Control systems in organizations. In M.D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 1247-1291). Chicago: Rand McNally.
8. Ibid.
9. Banks, C.G., and Murphy, K.R. (1985). Toward narrowing the research practice gap in performance appraisal. *Personnel Psychology*, 38, 335-346.
10. Longenecker, C.O., Sims, H.P., and Gioia, D.A. (1987). Behind the mask: The politics of employee appraisal. *The Academy of Management Executive*, 1, 183-193.
11. Cardy, R.L., and Dobbins, D.H. (1986). Affect and appraisal accuracy: Liking as an integral dimension in evaluating performance. *Journal of Applied Psychology*, 71, 672-678.
12. Dipboye, R.L. (1985). Some neglected variables in research on discrimination in appraisals. *Academy of Management Review*, 10, 116-127.
13. Krzystofiak, F., Cardy, R., and Newman, J. (1988). Implicit personality and performance appraisal: The influence of trait inferences on evaluations of behavior. *Journal of Applied Psychology*, 73, 515-521.
14. DeNisi, A.S., Robbins, T., and Cafferty, T.P. (1989). Organization of information used for

- performance appraisal: Role of diary-keeping. *Journal of Applied Psychology* 74, 124-129.
14. Bretz, R.D., Milkovich, G.T., and Read, W. (1992). The current state of performance appraisal research and practice: Concerns, directions, and implications. *Journal of Management*, 18 (2), 321-352.
 16. Kleinman, L.S., and Durham, R.L. (1981). Performance appraisal, promotion, and the courts: A critical review. *Personnel Psychology*, 34, 103-111.
 17. *Stallings v. Container Corp of America*. 75 FRD 511.
 18. Jacobs, R., Kafry, D., and Zedeck, S. (1980). Expectations of behaviorally anchored rating scales. *Personnel Psychology*, 33, 595-640.
 19. Kishman, L.S., and Paley, R.H. (1986). Process-oriented variables and measurement of job performance: An examination of rater weighting strategy. *Psychological Reports*, 59, 913-932.
 20. Latham, G.P., and Wexley, K.N. (1981). *Increasing Productivity Through Performance Appraisal*. Reading, MA: Addison-Wesley.
 21. Wierns, U., and Latham, G.P. (1986). The practicality of behavioral observation scales, behavioral expectation scales, and trait scales. *Personnel Psychology*, 39, 619-628.
 22. Bernardin, H.J., and Beatty, R.W. (1984). *Performance Appraisal: Assessing Human Behavior at Work*. Boston: PWS-Kent.
 23. Carroll, S.J. (1986). Management by objectives: Three decades of research and experience. In S.L. Bynas and G.T. Milkovich (Eds.), *Current Issues in Human Resource Management: Commentary and Readings* (pp. 295-312). Plano, TX: Business Publications.
 24. Bernardin and Beatty *Performance Appraisal*.
 25. *Ibid.*
 26. Schries, C.H., Beatty, R.W., and Baird, L.S. (1986). How to construct a successful performance appraisal system. *Training and Development Journal*, April, 1986, 38-41.
 27. Kleinman, L.S., Biderman, M.D., and Paley, R.H. (1987). An examination of employee perceptions of a subjective performance appraisal system. *Journal of Business and Psychology*, 2, 112-121.
 28. Lee, Poor performance appraisals.
 29. Bernardin and Beatty *Performance Appraisal*.
 30. Ouchi, W. (1977). The relationship between organizational structure and organizational control. *Administrative Science Quarterly*, 22, 93-113.
 31. Bretz, R.D., Milkovich, G.T., and Read, W. (1992). The current state of performance appraisal research and practice: Concerns, directions and implications. *Journal of Management*, 18, (2), 321-352.
 32. Miner, J.B. (1983). Management appraisal: A review of procedures and practices. In K. Ferriman, E.L. Schmidt, and W. C. Hammer (Eds.), *Contemporary Problems in Personnel* (pp. 252-263). New York: John Wiley & Sons.
 33. Thibodeau, G., Kleinman, L.S., and Greenberg, I.S. (1989). Coworker appraisals: An alternative method for evaluating job performance. *Today's CPA*, 25, 31-34.
 34. *Ibid.*
 35. Harris, M.M., and Schriesheim, J. (1988). A meta-analysis of self-supervisor, self-peer, and peer-supervisor ratings. *Personnel Psychology*, 41, 43-62.
 36. Thibodeau et al., Coworker appraisals.
 37. Harris and Schriesheim, A meta-analysis.
 38. Williams, J.R., and Levy, E.H. (1992). The effects of perceived system knowledge on the agreement between self-ratings and supervisor ratings. *Personnel Psychology*, 45 (4), 835-848.
 39. Campbell, D.J., and Lee, C. (1988). Self-appraisal in performance evaluation: Development versus evaluation. *Academy of Management Review*, 13, 302-314.
 40. Bernardin and Beatty *Performance Appraisal*.
 41. Stone, D.L., Guercio, H.G., and McIntrah, B. (1984). The effects of feedback sequence

- and expertise of rater on perceived feedback accuracy. *Personnel Psychology* 37, 487-506.
42. *Ibid.*
 43. Boren, H.A. (1966). Negative effects of destructive criticism: Impact on conflict, self-efficacy, and task performance. *Journal of Applied Psychology* 73, 199-207.
 44. Bortz et al., The current state.
 45. Prohaska, E.D. (1984). A comparison of error training programs: Error training and accuracy training. *Journal of Applied Psychology* 69, 581-588.
 46. Kleinman et al., An examination of employee perceptions.
 47. *Ibid.*
 48. Robbin, P., and Colella, A. (1994). Employee reactions to performance standards: A review and research propositions. *Personnel Psychology* 47, (1), 1-30.

第 9 章

确定薪金和津贴

本章概要

1) 获取竞争优势 篇首案例：“梅奴关怀公司”获取竞争优势 把薪金和津贴与竞争优势联系起来	对薪金实践的法律约束 雇员的津贴选择 津贴的实行
2) 人力资源管理的问题与实践 报酬对态度和行为的影响 建立薪金的比率	3) 经理的指南 报酬与经理的工作 人力资源管理部门怎样才能起作用 为经理们建立人力资源管理的技能

本章目标

在学完本章以后，你将能够：

- 1) 解释有效的报酬系统怎样提高竞争优势
- 2) 了解人们如何形成关于薪金系统公平的知觉
- 3) 描述组织怎样才能建立一套公平的薪金系统
- 4) 定义与组织薪金实践相关的法律约束
- 5) 理解各种津贴的选择及其实行



9.1 获取竞争优势

9.1.1 篇首案例：梅奴关怀公司获取竞争优势¹

1. 问题：前线服务雇员中的流动问题

一家以马里兰州为基地的控股公司——梅奴关怀公司(Manor Care Inc.)，拥有并管理着两个组织：“乔伊斯国际旅馆”和“梅奴健康关怀公司”。“乔伊斯国际旅馆”(Choice Hotels International)是一个特许系统，它拥有设在22个国家的2350家旅馆。“梅奴健康关怀公司”(Manor Health Care Corp)在全国范围内管理着167家护理中心。

作为该公司已采用的新的战略性计划的一部分，梅奴关怀公司正努力成为“世界上伟大的服务组织之一”。为实现这一目标，公司必须解决这两个组织都存在的前线服务雇员(即那些直接与顾客接触的雇员)的流动问题——每年员工流动率超过100%。按照梅奴关怀公司的首席执行官斯图尔特·贝纽姆(Stewart Bainum)的看法，只有前线雇员变得更加稳定时，改进服务才能实现。由于雇员不断流动，顾客必须不断地与工作中的新手打交道。由于新雇员缺乏对旅馆或护理中心的全面熟悉，他们通常不能为顾客提供优质的帮助。

2. 解决方法：改进退休和健康照顾的津贴计划

经过细致地研究这一问题，贝纽姆的结论是：组织的退休和健康照顾的津贴计划对收入较低的雇员来说太昂贵了。人们假设，参加这些计划可以提供激励雇员继续留在公司中的诱因。然而，大多数前线雇员由于费用太高而没有参加。

梅奴关怀公司决心修改这些计划，在不增加公司支出的基础上更好地迎合前线服务雇员的需要。修改以下述概念为基础：与高收入的雇员相比，低收入的雇员将按一定比例少交纳这些计划的费用。

1) 改进退休计划

在重新设计其退休计划时，公司同意每年向工人退休帐户中拨款。然而，拨款的数目将根据每个人的薪水而不同。梅奴关怀公司将按适当比例向低薪水的雇员多拨款。具体地讲，收入最低的雇员们将得到一笔相当于他们薪水3%的拨款。随着薪水水平提高，这一比例数字将减小：即薪水越高，百分比越小。

2) 改进健康照顾计划

梅奴关怀公司还决定根据薪水水平来改变雇员的可减除的和额外的费用。例如，最低收入的雇员现在被要求支付150美元的可减除费用，而那些最高收入的雇员被要求支付550美元的可减除费用。

3) 实行新的方案

人力资源管理部门承诺将确保雇员们都得知并了解这些改变能使他们怎样获益。这一信息通过通告、简讯、向员工家里所寄的信件和在每个场所播放的录像加以传播。而且，人力资源管理部门培训了49名来自这两个组织和公司管理层的人员，以便把这一信息向他们各自所在单位的雇员传达。

3. 修订后的津贴计划怎样提高竞争优势

新的津贴计划带来的好处几乎立即显示了出来。在第一年内，前线雇员中的参加人数急剧上升，而且雇员流动率开始下降，在第一年末降到56%的比率。不出所料，前线服务雇员稳定性的上升大大提高了对顾客服务的质量。梅奴关怀公司现在已能实现它的目标并成为一个“伟大的”服务机构。

新的津贴方案也使梅奴关怀公司成为一个更有吸引力的雇主，其在市场上获得了强大

的招聘优势。事实上，它的几个竞争对手为了成功地争取求职者也已采取了相似的计划。

9.1.2 把薪金和津贴与竞争优势联系起来

本章和下一章重点讨论雇员的报酬问题。雇员从公司得到报酬作为工作的回报。大多数人认为报酬仅是指薪水这一概念，但它不仅限于薪水，报酬是“雇员作为雇佣关系的一部分所得到的财务方面的回报及可能的服务和津贴”。²“财务方面的回报”这个短语指薪金，而“服务和津贴”指诸如保险、带薪休假和病假、养老金计划及雇员折扣。

本章重点阐述一个公司的报酬系统的开发(即薪金水平和津贴计划的确定)。第10章介绍报酬和其他的人力资源管理干预如何影响生产率。

一个组织的报酬实践对竞争优势有长远的影响。正如报酬专家理查德·汉得森(Richard Henderson)所言，“可能没有一种商业成本比劳动力成本更可控制和对利润有更大的影响”。³如果有效地发挥作用，一个公司的报酬系统能改进成本效率，确保依法行事，增强招聘力量 and 减少士气和流动方面的问题。我们现在对每个问题作进一步探讨。

1. 改进成本效率

由于劳动成本占一个公司运营预算的很大比例，所以它极大地影响竞争优势。通过有效地削减这些成本，一个公司可以取得成本领先的优势。劳动成本对竞争优势的影响在服务行业和其他劳动密集型组织中尤为明显，在这些组织中，雇主用于劳动成本的支出占每一美元收入中的40到80美分。⁴这意味着每获得1美元收入要有80美分作为雇员的薪金和津贴。

报酬支出近年来急剧上升主要是由于津贴支出的上升：⁵在过去的20年中，全美国每年的津贴支出已经由2500亿美元上涨到7400亿美元。⁶一个组织若想在人力资源投资中获得适当回报并由此获得竞争优势，那么它必须控制这些呈螺旋式上升的成本。

当与报酬相关的成本不断增大时，组织必须寻求一种方法来抵消它们。过去，公司通过较高的价格将较高的报酬支出转嫁给顾客。然而，由于激烈的国内和国际竞争、不利的兑换率以及低廉的外国劳动力成本，美国的公司已不能再提高价格和保持竞争力了。⁷因而，不能控制住报酬支出的组织可能被迫采取冻结工资或大量暂时解雇等这样一些有害的行动。

2. 做到依法行事

许多法律调控公司的报酬实践。一些是关于薪金问题的，如反歧视、保障最低工资及加班费；还有一些是关于津贴的，如养老金、失业补偿金和工人由于工伤应得的补偿。组织必须了解并完全执行这些法律，否则，就要支付昂贵的诉讼费用和/或政府罚款。

3. 提高招聘努力的成功率及减少士气和流动方面的问题

薪金和津贴对求职者和雇员都极为重要。从工作中得到的报酬对大多数寻找工作的人来说都是一个主要的考虑因素。报酬不光是一种谋生手段和让人们获取物质及休闲需要的手段，它还能满足人们的自我或自尊需要。⁸

因而，如果一家公司的报酬系统被认为是不适当的，则高级求职者们会拒绝接受该公司的雇佣，并且现在的雇员也可能选择离开这个组织。⁹此外，即使选择继续留在这个组织中，但心怀不满的雇员可能开始采取没有生产力的行动(如较少有积极性、帮助性和合作性)。¹⁰

9.2 人力资源管理的问题与实践

9.2.1 报酬对态度和行为的影响

由于报酬实践极大地影响招聘、士气和人员流动，因而求职者和雇员是否用一种有利

的态度评价这些实践是非常重要的。在下面一节中，我们讨论人们怎样形成对一家公司报酬系统的知觉以及这些知觉怎样最终影响他们的行为。

1. 薪金满意度：公平的重要性

人们一般认为，一个人对自己所得报酬的满意度仅是关于所得报酬数量的一个函数：报酬越高，满意度越大。但人们惊奇地发现，薪金数目的多少并不如他们所感到的公正或公平那么重要。¹¹

将这一发现置于视角中，让我们考虑一下许多专业运动员在谈判一个新的合同时的行为。例如球类运动员，每年收入300万或400万美元，但常感到不满意并要求更高的薪金。在许多例子中，这些要求既不是源于需要，也不是源于贪婪。确切地说，要求更多的薪金经常源于不公平的知觉。例如，尽管每年有300万美元的薪金，但一个运动员仍然认为他的薪金是不公平的，因为一个能力差的运动员(或某个他认为能力差的人)正赚取一份更高的薪金。

2. 公平理论

由于公平是一项如此重要的事情，所以负责开发一个公司报酬系统的人就需要明白人们关于公平的知觉是如何形成的。由J.斯台西·亚当斯(J. Stacy Adams)明确表达的公平理论，试图提供这样一种理解。¹²

亚当斯的理论说，人们以两个因素为基础形成公平的信念：投入和成果。投入(I)指人们关于他们对工作所做贡献的知觉(如技能和努力)；成果(O)是人们对他们从所做工作中得到的回报的知觉(如薪金)。

人们通过将他们的成果与投入比(O/I)与另一个人的成果与投入比进行比较来判断他们的薪金是否公平。这个被比较的人被称为一个人的“参照性的他人”。当某个人和其参照性的他人的O/I比率被认为相等时，这个人就认为公平。当两个比率被认为不相等时，不公平的感觉就会产生。例如，当某个人认为与参照性的他人做出相同的投入但赚取一个较低的薪水时，不公平就会产生。¹³

一个人的参照性的他人可能是以下几种人中的任何一种：

在同一组织中做同一种工作的人。

在同一组织中做不同工作的人。

在其他组织中做同一种工作的人。

例如：一个沃尔玛公司(Wal-Mart)的助理经理可能将她的薪水与沃尔玛中其他的助理经理相比，与沃尔玛其他职位上的雇员相比(在组织等级制中高于或低于她的职员)或者与凯玛公司(K-Mart)的助理经理相比。

那么一个人怎样选择一个参照性的他人呢？当该机制大部分仍然未知时，一项研究发现，人们并不将他们的比较仅局限在一个人身上，他们往往有几个参照性的他人。¹⁴这样，当人们评价他们的薪水的公平性时会做好几种对比，只有当每一种对比都被认为是相等的时候，公平的知觉才会形成。

3. 公平知觉对雇员行为的影响

当雇员们的O/I比率低于他们的参照性的他人的这一比率时，他们觉得被付给了超低工资；当比率大于参照性他人的比率时，他们又认为被付给了超高工资。根据公平理论，这两种情形都会产生紧张的感觉。当支付超低工资时，他们将通过以下方式中的一种方式来试图减轻紧张：¹⁵

(1) 通过减少他们的努力或绩效来降低其投入。

(2) 通过寻求增加薪水来试图提高他们的成果。

(3) 通过说服他们自己相信他们的O/I比率已经等于参照性他人的这一比率来扭曲他们对投入和/或成果的知觉。

(4) 试图改变他们的参照性他人的投入和成果。例如，他们可能想办法说服他们的参照性他人增加投入(如为他们自己的薪金而更努力地工作)。

(5) 选择一个新的参照性他人，其O/I比率已经等于他们的这一比率。

(6) 逃脱这种局面。这种反应可以通过一系列行为来体现，如缺勤、迟到、过多的工间休息或辞职。

虽然这个理论列举了被付给超低工资的 6种可能的反应，但只有 2种反应典型地发生：第1种和第6种。例如，研究发现，支付超低工资与缺勤、人员流动及工作努力程度下降已经联系在一起，¹⁶ 这些联系在那些赚取低薪水的人中尤为强烈。¹⁷

与公平理论的预言相反，减少紧张的反应仅在雇员相信他们被付给超低工资时才发生¹⁸。而被付给超高工资的个人即使有紧张感也感觉没必要而不做出反应(关于支付超高工资问题的研究发现，超高工资。一般被认为公平，雇员感到满意，¹⁹ 或者虽有些不满意，但远不如被支付超低工资那样感到不满意)。²⁰

当感到被支付超低工资时，为什么一些人选择减少其投入，而另一些人选择逃脱这种局面？一项最新研究阐明了这一问题，它发现，对不公平的反应依赖于比较的来源：人们的反应不同依赖于他们对公平的判断是建立在外部比较还是内部比较的基础上。当不公平的知觉是建立在外部比较的基础上时，人们更倾向于辞掉他们的工作。例如，为 A医院工作的护士可能去B医院工作，如果后者支付更高薪水的话。当不公平的感觉是建立在内部比较的基础上时，人们更倾向于继续留下来工作，但减少他们的投入(例如，变得不愿意帮助其他人处理问题，在截止期内干不完工作并且缺乏首创精神)。²¹

9.2.2 建立薪金的比率

我们可以从前面的讨论中得出这样的结论：当雇员知觉下列情况时，他们就会相信他们所得的报酬是公平的：

- (1) 相对于同一组织内部的同事所得的薪金，它是公平的(叫做内部一致性)。
- (2) 相对于其他组织中具有相似岗位的员工所得的薪金，它是公平的(叫做外部竞争性)。
- (3) 它公平地反映了雇员对组织的投入(叫做雇员贡献)。

现在我们来考察，在开发每项工作的薪金比率时，一个公司怎样才能达到这些目标。

1. 达到内部一致性

要达到内部一致性，一个公司的雇员必须相信，所有工人所获得的报酬都体现了他们的“价值”。也就是说，公司的薪金比率反映了每个员工的工作对公司所做的总体贡献。由于某些工作要比其他工作更有机会为公司做出贡献，从事这些工作的人就应该获得更多的薪金。例如，大多数人会同意护士应比清洁工的工资高，因为他们的工作更重要，那就是说，他们对护理病人做出的贡献更多，这正是医院的首要目标。

因此，要使薪金比率达到内部一致，组织必须首先确定每一项工作的总体重要性或价值。而一项工作的价值一般根据“被报告者的判断”评估出来，这些判断涉及完成该工作所需的技能和努力、工作的困难程度、工作人员所承担责任的多少等。决定一项工作的价值的系统化过程叫做工作评估。

1) 工作评估的标准

工作评估判断必须准确和公正，因为每个员工所得到的薪金受它们的重要影响，在“更密切地考察”9-1中阐述了为确保工作评估的准确性与公正性所应达到的标准。

大多数公司建立了独立的委员会，叫做工作评价委员会，目的是为了进行评价工作。委员会的成员代表各个职能领域，这样，就可以集体地熟悉需要进行评估的所有工作。其成员典型地包括部门经理、副总裁、工厂经理和人力资源专业人员(例如，员工关系专家、劳动报酬经理)，委员会的主席通常是人力资源专业人员或外聘顾问。

工作评估的标准

1. 一致性

工作评估应当在人员和时间上保持一致。就像我们在第6章中所提到的，这个标准叫做可靠性。当两个人评价同一项工作得出的评分相似与一个人在两个不同场合得出的评分相似时，即达到了可靠性。

2. 避免偏见性

评估过程中一定不能带有个人利益，不能含有政治考虑及个人偏见。作评价的人应当保持客观，才能避免存在试图“照顾他们自己”的倾向。例如：部门经理不应过高评估其部门的工作。

3. 可更正性

公司应提供修正不准确或过时评价的机制。管理部门应阶段性地复查并更新工作评估结果。进而言之，雇员应被允许复查对其工作的评价并在不满意的情况下上诉该评分。

4. 代表性

所有受该过程影响的员工应有其具有代表性的关心的事物。

5. 信息的准确性

工作评估分数必须以准确的信息为基础，即进行评估工作的人应该对所评估的工作十分内行。

工作评价中存在的主要问题是评分的主观性，这将导致评分的不准确和不可靠。要使主观性降到最低程度，评价工作所使用的评定量表必须被明确界定，并让评估者经过彻底培训，可以完全熟练地运用它们。此外，必须给评价者提供完全、准确、最新的工作描述。

2) 如何进行工作评价

工作评价过程类似于绩效评估，因为要求评价者在某个表格上评分。然而，工作评价分数把重点放在工作本身的要求上而不是个体性的工作拥有者的绩效上。工作评价可以使用多种方法，在这里我们只讨论得分-因素方法，这是一种最广泛应用的方法。²²

用得分-因素方法进行工作评价，工作将按若干个标准分别加以评价，这些标准叫做可付酬因素。这些因素是反映一项工作的价值的最重要的决定因素。表9-1中列出一些判断工作重要性常用的因素及标准。

得分-因素评定工具在附录9-1中有所说明。用来评价第一个因素(即体力和脑力)的评定量表见专栏9-1。得分-因素评定量表的开发由下述步骤组成：

- a. 挑选并仔细定义将被用来确定工作价值的可付酬因素。
- b. 确定每个因素的等级或程度的数目。建立等级数目的唯一规定是：每一等级应包含若干项工作。²³
- c. 仔细定义每个程度等级，每一相临等级必须是清楚可辨的。
- d. 根据每一可付酬因素对确定工作价值的相对重要性决定它的权重。
- e. 按照与每一个可付酬因素相联系的程度分配分值。在步骤d中被分配了较大权重的因素将为每个程度等级规定更大数目的可能分数。

在打出工作评价分数时，评价者评定每一项工作、每一个因素，直到所有工作按所有因素被评价完为止。然后，评价者将每一可付酬因素的分数相加，得出每项工作的总分。

用这种方法进行工作评价是困难的和耗时的。但大多数组织认为，这样做是值得的。

如果正确地进行，则每项工作的总分应能反映出它对组织的相对价值，这样，就使公司能够建立内部一致性。²⁴

表9-1 工作评估的得分-因素法中所使用的可付酬因素

可付酬因素	评定标准
技能/诀窍	教育
	经验
	知识
努力	生理努力
	心理努力
责任	判断/决策
	内部业务联系
	错误的后果
	影响的程度
	监督责任
	独立行动的责任
	机器/设备的责任
	财务责任
	对保密信息负责
	工作条件
舒适度	
体力要求	
个人要求	

专栏9-1 一项判断生理努力和心理努力的得分-因素评定量表

因素1：生理与心理的努力

定义：这个因素测量该工作对生理的、视觉的和心理的要求。这些要求应依据频率、时间和严格度加以评估。例如，一项偶然要求的工作不会与有连续要求的工作得到同样高的评价。

程度和定义

1. 案牍工作。典型地，员工是舒服地坐着工作。这种工作要求消耗正常的精力，且很少或没有体力上的努力或心理/视觉的集中。(5分)
2. 该工作要求一些生理的努力，像长时间的站立、反复弯腰、屈体、伸手、举一般重量的物品。或者，它需要一些心理/视觉的集中，如在监控一个过程中所要求心理/视觉的集中。(20分)
3. 该工作要求艰苦的生理努力，像持续的举、提、移动很重的物体所需要的生理努力。或者，该工作要求长时间不断的心理/视觉的集中，很少或没有间断，如在快速移动的传送带上检测有瑕疵的产品。(50分)

3) 按薪金等级分配工作

在工作评价完成时，评价者根据各项工作所得到的总分数把它们按薪金等级分组，具有相同或相似分数的工作被分配到同一等级中。表 9-2 举例说明了一个“分数-薪金等级的转换表”，所有 150 分以内的工作将得到一级工资，151~300 分的工作将得到二级工资，以此类推。

管理者之所以使用薪金等级，是因为如果没有它们公司就必须为每一项工作评价得分建立独立的薪金比率，而一旦工作被分成不同等级，则在同一等级中的所有工作在报酬上将受到相似的对待，即相似的薪金范围适用于在同一等级中的每项工作。

表9-2 把工作评价得分转换为薪金等级的对照表

得分范围	等级
150以内	1
151-301	2
301-450	3
451-600	4
601-750	5
751-900	6
901-1050	7

在开发薪金等级系统时，公司必须确定薪金等级的数目。许多公司使用 30 至 50 个等级，有一些公司使用 100 个甚至更多个等级，而有的公司则只使用 5 至 6 个等级。限制薪金等级数目的实践可以减轻公司行政管理的负担。然而，使用有限数目的薪金等级会使得价值明显不同的工作被划入同一等级中而获得相同的薪金，结果也同样会导致公平性的问题。例如，注册护士如果与护士助理被划入同一薪金等级中，他们就会觉得所得到的报酬低于其应得。

2. 达到外部竞争性

当雇员们与其他公司从事类似工作的员工的报酬相比较觉得公平时，公司就达到了外部竞争性。要具有外部竞争性，公司首先必须了解其他公

司付给雇员的报酬，然后决定它们想要具有何种程度的外部竞争性，再制定与这一决定相一致的薪金比率。我们现在来看一看，如何进行这些步骤。

1) 收集薪金调查信息

薪金调查提供某个公司的竞争对手付给一些水准基点工作的薪金比率的信息（所谓水准基点的工作即在所有公司中用相似方式完成并因此可以作为有意义的比较基础的工作）。

一些公司从其他人已做过的调查中搜集此类信息。例如：“劳动统计局”所得到的信息。贸易协会也为其成员做常规的调查工作。公司也可以雇佣顾问公司收集这种信息。当其他人所做的薪金调查包含某公司需要的信息时，该公司就应使用这些调查。当没有这种调查时，公司通常按“更密切地考察”9-2 所描述的步骤进行自己的调查。

2) 建立薪金政策

在了解其他公司的付薪实践后，公司必须确定它想要有怎样的竞争性（或能承受得起什么样的竞争）。具体地说，它必须建立一项薪金政策，根据市场情况（即：竞争对手付给相似工作的薪金）来规定它怎样给雇员付薪。²⁵

确定薪金政策在设计薪金系统方面是关键性的一步。如果工资比率设得太低，公司有可能会经历招聘和流动的问题。然而，如果薪金比率设得太高，公司又可能经历预算问题，最终导致价格较高、薪金冻结、解雇等等。²⁶

多数公司按市场比率支付薪金。那些薪金超出市场水平的公司，典型地是些有能力支付的公司，它们希望通过高薪来吸引并留住最好的雇员。那些工资低于市场水平的公司，通

常是付不起较高薪金的公司，这类公司通常把薪金与生产率或利润结合在一起吸引雇员，这样，如果公司干得好雇员们就获得更多收益。²⁷ 这种实践将在第10章中作进一步讨论。

更密切地考察 9-2

做一次薪金调查

1. 确定要收集什么信息

薪金调查中所寻求的主要信息是付给被研究的在岗人员的薪金数量，它包括：

所建立的薪金范围(从最低到最高)。

实际的薪金范围(当前所付的最低和最高薪金)。

平均起薪。

现在支付的平均薪金水平。

薪金调查也收集关于每个公司的总体报酬计划的信息，像它的薪金形式(例如，功劳薪金、利润分享、红利、佣金、变动差异)和津贴选择，通过这些信息可以评估竞争对手所支付的总体报酬。

2. 选择水准基点的工作

组织在做一项薪金调查时，通常不收集关于所有工作的信息，这样的过程成本太高而且浪费时间，公司宁愿把注意力集中在几个水准基点的工作上。水准基点的工作就是所有公司中用类似方式完成的工作，可以作有意义比较的基础。实例包括，像接待员和扫地员之类的工作。

公司的所有工作中至少有30%应被设计为水准基点。组织在选择水准基点的工作时，必须确保：

每项工作被清楚地加以定义，这样，相应的公司便可识别其工作中有哪些符合水准基点工作中的每项工作。

水准基点的工作代表等级制上的分数。

水准基点的工作应包括相当数目的雇员。

3. 选择被调查的公司

这个过程的下一步是选择要调查的具体公司。要做到这一点，公司必须确定它的“相关市场”，也就是说，它必须识别它的竞争对手。竞争者在这里就是指与其竞争员工的某个组织。

相关市场因工作的类型不同而不同。对某些工作而言，像文员，相关市场由本地区中所有相似规模的公司构成。对需求较高技能的职业来说地理区域将广得多，因为在本地区里不太可能找到足够数量的求职者。

在一些情况下，相关市场也是所涉及到的行业的一个函数。例如，教授的相关市场将被限制在学院和大学；柜员的相关市场则被限定在银行机构。

因为相关市场随我们要考察的工作的类型不同而变化，所以公司必须实际地做好几个薪金调查，每个调查针对每一个相关市场：

当相关市场中公司的数目非常少(例如，少于20个时)，往往要对所有公司做调查。

当相关市场中包含大量的公司时，往往选择一个有代表性的样本进行调查。

在建立其薪金政策时，公司必须考虑它的战略计划。例如，如果长期雇员的承诺是一

个战略目标，公司就应设法开发将能提高留人比率的报酬战略，像为长期服务的雇员建立一个慷慨的退休计划或采用一个与供职期限相联系的利润分享系统。²⁸ 这让我们想起篇首案例，梅奴关怀公司通过重构其总体津贴的一部分，鼓励薪金较低的雇员安心其工作，从而降低了它的雇员流动率。

3) 建立薪金比率

一旦确定了工作的市场薪金比率和建立了薪金政策，公司就必须为它的每一项工作定价。然而，由于通过薪金调查所识别的市场比率往往限定在水准基点的工作上，那么公司又如何为非水准基点的工作确定薪金比率呢？

利用所收集的关于水准基点工作的数据，公司可以确定工作评价得分与流行的市场薪金比率间的统计关系(即简单线性回归，请回顾第3章中当我们描述运用线性回归进行预测时对回归的讨论)。这条回归线叫做薪金政策线，对非水准基点工作就可以根据这条线制订适当的薪金比率。

图9-1中出现的就是一条薪金政策线。例如，通过首先发现工作评价分值落在薪金等级中点(400分)，人力资源专业人员便可以为第三薪金等级的工作确定市场比率，然后在400分处作一垂直线与薪金政策线相交，薪金政策线上交点对应的y轴的价值(\$20 000)即为对应薪金等级的市场薪金比率。

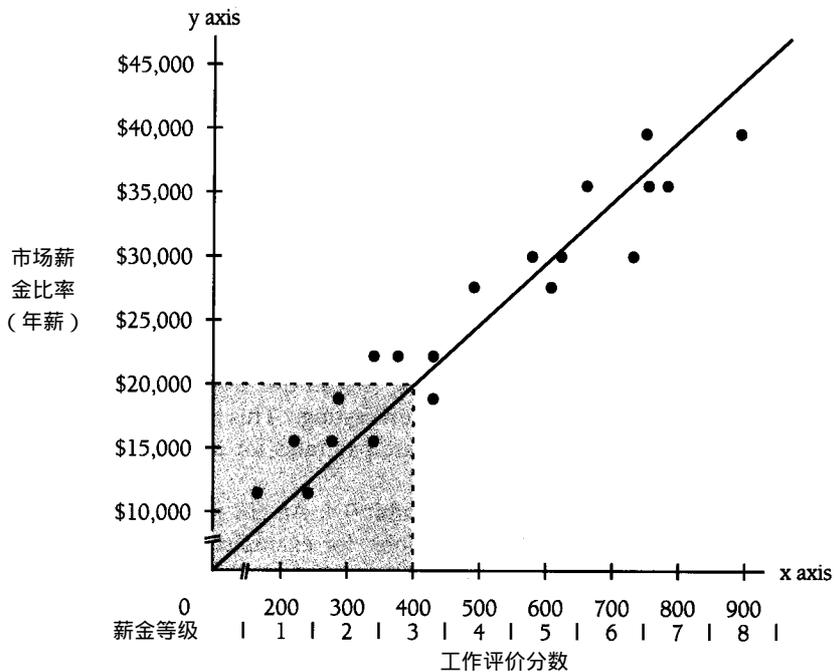


图9-1 描绘工作评价分数与市场薪金比率之间关系的散射图和回归线

3. 承认雇员的贡献

当雇员认为他们的薪金公平地反映了他们对公司的贡献水平时，公司就实现了雇员贡献的公平性。要达到这一目标，公司首先必须为每一薪金等级规定一个薪金范围，然后必须根据每个雇员对公司的贡献将他或她放进那个范围内。

1) 建立薪金范围

薪金范围具体规定一个薪金等级内的所有工作的最低和最高薪金比率。在建立薪金

范围时，大部分雇主把市场薪金比率确定在薪金范围的中点上。从该中点伸展的幅度则各不相同，通常是薪金等级越高幅度越大（见图9-2）。许多公司对办公室和生产工作设定10%~15%的幅度，对专业性和较低层次的管理岗位设定35~60%的幅度，对高层管理岗位设定60%~120%的幅度。²⁹

这一承认雇员贡献的系统对新、老雇员是有区别的。新雇员的贡献由他们得到的起薪水平加以承认。除非新雇员的资格超过该工作最低资格的要求，否则他们往往是按最低比率付酬。超过最低资格要求的那些人得到较多的薪金，因为他们能作较大的贡献，至少在开始时是这样。老雇员的贡献往往以加薪的形式加以承认，典型地以资历和绩效为基础被授给。我们将在第10章中讨论这一点。一些公司采取一种相对较新的办法，即将掌握新技能与加薪联系在一起，在下面段落中我们将进一步讨论这一做法。

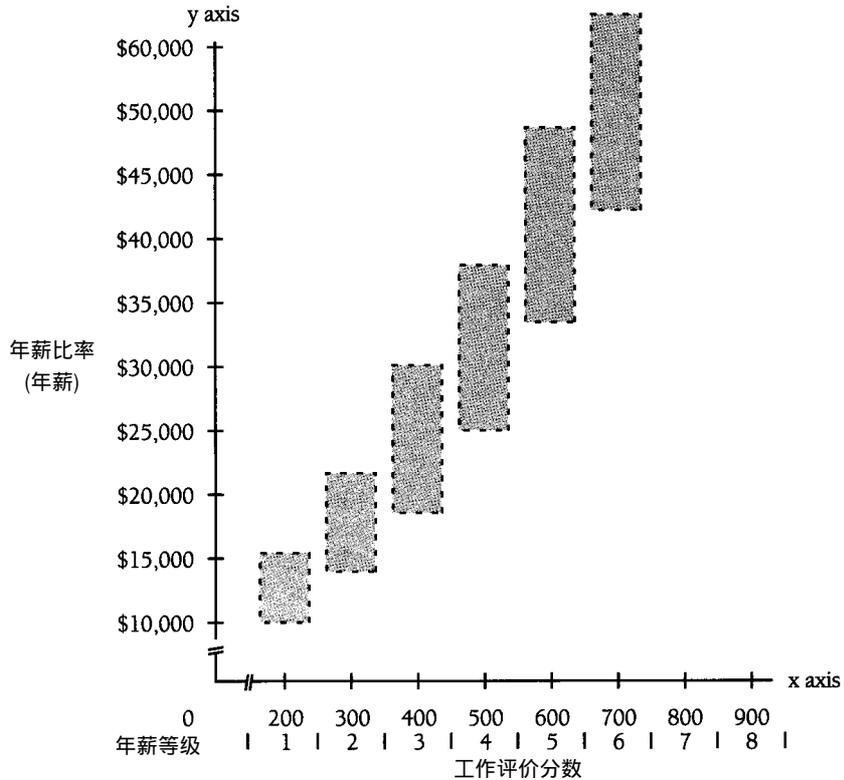


图9-2 薪金范围的伸展幅度图解

2) 技能薪金制

技能薪金制的使用以下述假定为基础：掌握更多技能的工人能为公司做出更大的贡献，结果，应得到更多的报酬。应用技能薪金制的公司因此给获得与工作有关的新技能的工人增加工资。通用磨坊公司(General Mills)应用技能工资方案的实例出现在“走上竞争优势之路”9-1中。

技能工资方案通常由以下几部分组成³⁰：

- a. 识别所要完成的任务。
- b. 确定完成这项任务需要什么技能。
- c. 通过测试或测量去确定某人是否已掌握这些技能。
- d. 根据每项技能对公司的价值为其定价。
- e. 向雇员传播他们能学会的技能并告诉他们，学会后可得到多少报酬。

技能工资系统既有优点也有缺点。优点是：这些系统为员工提高技能水平提供金钱刺

激。例如，公立学校的教师经常为了薪金的提高而努力获得一个硕士学位。

在员工获得更多技能的同时，组织也将受益。假定得到硕士学位使某人成为一个更好的教师。在生产环境中，如在通用磨坊公司，技能工资方案使员工掌握更多技能，公司因此可以更加灵活地制定工作日程。例如，当好几个人都知道如何操作一台特殊设备时，公司在操作这一设备的员工缺勤时，可以很容易找到替代其工作的人。³¹

与技能工资系统有关的其他优点如下：

a. 获得更多技能的工人可以完成整个生产过程的各个部分，他们因此可以共同工作以解决瓶颈问题。

b. 掌握多种技能的工人将不再受仅仅做整个工作的一部分的限制，所以他们可以：

与做生产或服务其他部分人员进行更有效的沟通，因为他们现在了解这些正在做的事。

更有效地解决问题，因为他们对公司有更广泛的了解。

更加致力于观察公司的有效运作，因为他们对整个运作有了总体认识。

最近几年中，许多公司，像安豪泽-布希公司(Anheuser-Busch)、大西洋里奇菲尔德公司(Atlantic Richfield)、克莱斯勒公司(Chrysler)、包格-瓦纳公司(Borg Warner)、巴特勒制造公司(Butler Manufacturing)和西屋公司(Westinghouse)已经开始应用技能工资方案。³²其实，《财富》500家公司中半数以上的公司现已在一些员工中应用了技能工资方案。³³

虽然技能工资方案正在变得更加流行，但它仍存在好几个问题：

a. 由于这一方案要付给雇员更高的报酬，从而增加了劳动成本。

b. 如果两个人正在做相同的工作，只因为一个人掌握更多的技能而得到更多的薪金，就会产生不平等的知觉。

c. 如果该组织不能以一种为自己的产品或服务增加重要价值的方式使用技能熟练的雇员，那么这就不是成本有效的做法。比如说，该系统不能给雇员提供使用其新获得的技能的机会或诱因时，这种情形就会出现。³⁴

d. 一名员工比另一名员工有更多的技能，将产生如何来确定问题。当这种确定来自主观决定，就将带来公平的问题，甚至导致雇佣歧视的申诉。

因此，技能基础薪酬方案并不适用于所有组织背景。最理想的环境也许是一个没有很多等级的公司进行分权性的决策，运用自我管理的工作团队、强调劳动力柔性以及员工发展。³⁵技能基础薪酬方案在官僚组织中最无效，这种组织只在相对稳定的条件下使用例行的技术。³⁶

技能基础薪酬制：通用磨坊公司 (GENERAL MILLS)的案例研究

1. 背景

A. 开办一家生产“即榨汁”饮料的新工厂。

B. 生产过程的阶段：

原料处理：接收并加工原材料，送出最终产品。

混合：将原汁配制成果味饮料。

装瓶：用机器吹塑软包装瓶，装入果汁，封口。

包装：工人们用机器不断将封好的瓶子包装为6盒装，或装入箱子及货盘架上；同时要监控检测质量的机器。

C. 传统的工作及付酬的方式：

雇人去做每一个阶段上的工作。

使用工作评价和薪金调查去确定每项工作的工资。

D. 通用磨坊的做法——利用工作团队：

组成4个15人规模的自我管理的生产团队及一个小型的后勤保障组。

每个团队在其轮班时执行所有的操作。

一个工作头衔：操作员/技工。履行所有日常维护工作。其最重要的角色是监督和控制生产流程。他们应该能够在问题出现时便探测到生产及质量问题，并同相关的人员交流这些问题，即便是这些问题不属于自己的工作领域。

2. 技能基础薪酬方案的运作方式

A. 技能区：

每一个生产阶段代表一个技能区。

每个技能区有3种代表不同知识和技能提高程度等级：

1级：有限的 ability。

2级：部分熟练。

3级：完全胜任(能够分析和解决生产问题，进行一些大的维护，如重组一台机器)。

B. 薪金升级：

最初，新雇员被分配到任一区并得到起薪。

大约3个月后此雇员能够证明自己获得1级证书，从而可获得一次加薪。

该雇员开始在此技能区以2级水平工作，合格后再升入3级或进入一个新区的起始水平，整个过程再重新开始。

每一个雇员在一个区内必须工作到2级水平。工人们如果不能获得那个水平的证书将会被解雇。

所有的12个等级价值相等。因此，获得一项升级都会得到价值相等的加薪。

C. 培训：

每一个技术等级都有培训。

由生产团队安排。每个获得特定技能证书的雇员将负责培训轮换到该职位的下一位雇员。

员工必须等待新领域内出现空缺后才能轮换并开始培训。每个技能区有不同数目的职位。比如说，在材料处理区只有两个职位。

一个新雇员通常在4~5年内可以达到最高等级(所有区内的3级)。

D. 授证：

每一个技能区都分成一系列具体的任务、知识及攻关技能。这些列在检查表中。

作为培训者的雇员使用检查表来确定该员工是否已获得与本区内每个技术等级相关的技能和知识。

当培训者认为员工已获得必要的技能后，他将推荐发给证书。这时，该员工的整个团队必须同意授证。

无时间限制。

不进行测试。

假如此员工在下一级(他/她已被授予证书的那一级)不能够很好地胜任，那么该员工和培训者都将失去先前的加薪。

9.2.3 对薪金实践的法律约束

有几项法律限制薪金和津贴的实践。本节主要讨论与薪金有关的问题，与津贴有关的问题，我们将在以后讨论各种津贴选择时再加以讨论。

法律在以下两个主要领域内对组织付薪实践进行限制：(1)最低工资和加班费；(2)薪金歧视。

1. 最低工资和加班费

规定最低工资和加班费的主要法律是《公平劳动标准法案》(FLSA)。FLSA是一项1938年通过的联邦法令，涵盖了所有从事州际商业的员工。一些小的组织，如零售企业、卡通剧院、出租车公司则受豁免。³⁷该法案也不豁免某些种类的雇员的最低工资和加班费要求，即那些从事执行的、行政的、专业的以及外销工作的人员(见专栏9-2中所列每个工作种类的描述)。³⁸做这些工作的人被称之为受豁免雇员，而其他的人则被称为非受豁免雇员。

专栏9-2 不受FLSA的最低工资和加班费条款约束的工作种类描述

执行人员

1. 主要职责必须是一个企业、部门或分支机构的经理至少有50%的时间用于管理(如：招募、培训、评价员工、惩戒员工、规划工作)。
2. 必须经常指导至少两名全职员工的工作。
3. 必须具有招募、解雇和一些其他执行处理的权力。
4. 每周用于非受豁免的工作的时间必须少于工作周的20%。
5. 周薪不低于155美元。

行政人员

1. 必须从事直接与管理政策或一般商业运作有关的“白领”工作。
2. 必须经常处理问题和作出独立判断，并有权做出重要决定。
3. 必须在仅有的一般监督下进行那些需要特殊训练、经验或知识的工作。
4. 用于非受豁免工作的时间必须少于总工作时间的20%。
5. 周薪不低于155美元。

专业人员

1. 所做工作要求具有某一科学或学习领域的尖端知识，或做原始的、有创意的和智力性的工作。
2. 必须做出处理及判断。
3. 周薪不低于170美元。

外销人员

1. 一个外销人员，假如为了销售保险、股票、债券或房地产，或是为了得到电台时间、广告，或是修理打字机服务等等的订单而需要经常离开雇主的公司所在地去工作，那么他的工作将被列为受豁免工作。
2. 外销人员的日程表中少于20%的时间用于非外地销售。

1) 最低工资条款 1996年国会对FLSA加以修正,把最低工资提高为每小时5.15美元,并允许对青少年雇工在头90天内付给较低的培训工资(4.25美元)。对最低工资,大部分州都有具体的工资和工时法做出规定。FLSA规定,当州内最低工资水平与FLSA规定的最低工资水平不同时,雇主必须付给雇员较高的那种工资。

2) 加班费条款 FLSA规定,所有非受豁免雇员的加班(也就是每周工作超过40小时的那些时间)费必须高于其正常工资。具体地讲,每小时的加班费不得少于正常工资的1.5倍。

3) 合法遵守FLSA 每年劳工部都收到大约75 000起FLSA的申诉。1989年,雇主向员工支付了1.22亿美元的工资及加班赔偿。该数额每年都在稳步增加,这部分是由于诉讼者不断增长的赔付要求。³⁹

不遵守FLSA的加班费条款是最常见的违法行为。这主要是雇主忽视法律造成的。比如说,许多雇主并不完全熟悉什么工作是受豁免的、什么工作是不受豁免的确定标准。这些雇主在不知道的情况下就可能违反了FLSA的加班条款,他们因错把不受豁免的员工当成了受豁免的员工而不向其提供加班费。例如,许多监督性质的工作被归类为受豁免工作,但在实际中并非如此,因为这些监督人员大部分工作时间用在履行日常的“一线”职责上。

而且,“一线”经理们有时误解了FLSA关于加班工作的定义。这一问题我们将在“经理的指南”中进一步讨论。

2. 薪金与歧视

第2章涉及到的各种EEO法禁止以受保护群体成员资格为基础进行薪金歧视。在此方面提出的诉讼的大部分案例是有关性别歧视的。现在,我们谈谈与此话题相关的法律问题。

1) 《同工同酬法案》 《同工同酬法案》(EPA)在1963年作为对FLSA的修正法案通过,它禁止以性别为理由进行工资歧视。具体地讲,它禁止雇主在对男女所做工作完全相等时却向其中的一个性别支付较低的工资(即:在相似的工作条件下进行的、需要同等水平、努力和责任的工作)。这个要求叫做“同工同酬”标准。如果男女工资不同是基于资历、生产率、业绩以及其他非性别因素上,这种同工不同酬是被允许的。

2) 性别工资差 尽管EPA已实施30多年了,但两性之间仍存在着一个显著的工资差。根据一份1991年“人口普查局”的报告,男人挣1美元而女人只能挣70美分。⁴⁰关键问题是:“是什么引起了这个差别?”工资歧视依然盛行吗?抑或工资差只不过是市场因素的一个反映?

那些支持“市场因素”观点的人把工资差别归因为以下因素之一或全部:

女性自愿选择报酬较低的职业领域。

与男性相比,女性做非全时性工作的数量要多许多。

女性在劳动力队伍中所呆的时间较短,因此资历不如男性。

那些持“歧视”观点的人认为,工资差异大部分是由于武断地低估了传统上由女性做的工作;如果女性得到基于工作“真正”价值上的报酬,这种工资差别将消失。这种“同值同酬”标准叫做可比价值。

认同可比价值观点的人相信,假如员工对雇主的总体价值是可比的话,即使工作不相似,那么他们也应该得到同等的报酬。比如说,一家医院确定一名护士的工作和一名人力资源专业人员的工作具有相等的价值,那么两者就应该得到相等的工资,尽管事实上这两种工作明显不同。

3) 可比价值和法律 可比价值的提倡者起初尝试提出EPA诉讼,但这种做法失败了。因为EPA仅适用当两性所履行的工作基本相等时。后来,他们根据《民权法案》的第7款提出了诉讼,因为该法律不受“同工同酬”标准的制约。

可比价值的问题最终在1981年递交到最高法院。⁴¹这起诉讼是由县监狱女看守们提出的,她们抱怨自己得到的工资远低于男看守,尽管工作的“价值”相似。具体地说,他们

之间的差异是30%，而工作的价值不同仅为5%~10%(如工作评价所测)。

最高法院必须解决两个问题：(1)工资歧视可否根据第7款提出？(2)如果可以的话，可比价值可否用做确定发生歧视的标准？就第一个问题，最高法院判定第7款的确适用于工资歧视诉讼。但该院拒绝就第2个问题——可比价值——进行裁决。不过，法院的裁决有利于女看守们，因为它的结论是：她们受到了该县的故意歧视，而故意歧视明显违反了第7款。

尽管可比价值的法律地位依然不清楚，但以下的结论却是站得住脚的：为了赢得一场有关可比价值的官司，原告必须证明，异类影响是由故意歧视造成的。因此，为了在第7款的条件下争论一场可比价值的官司，原告必须证明，在有可比价值的男性为主和女性为主的工作中，存在明显的工资差异。要成功地驳回这种表面上证据确凿的案件，雇主必须使法庭相信，工资的现存差异不是由于故意歧视引起的。比如，它可以争论说，工资的不同只不过是盛行的市场因素的一个反映。

9.2.4 雇员的津贴选择

我们到目前的讨论仅限于薪金。但是，在当今的市场中，为了竞争到高质量的员工，雇主们不能只局限于提供一份“公平的日薪”。工人们也想有好的津贴包。事实上，员工们已经习惯了慷慨的津贴方案，并期望得到它们。⁴²

我们现在来谈谈雇主可以提供的各种津贴选择。

1. 工人的补偿

平均来讲，每年大约有8.6%的劳动力，或者说大约有900万工人在工作中受伤。⁴³每个州都有工人补偿法用来为这些个人提供财务保护。具体来说，这些法律要求建立一套由州运作的、无误的保险制度，由雇主来支付。当工人因工受伤或生病时，此保险系统将提供以下补偿：

医疗费。

受伤直至返回工作岗位期间的工资损失：员工应该得到一定比例的收入，具体数量州与州之间不同。

死亡(付给死者家属)、伤残或因工伤引起的永久性残疾。

全国范围内，付给工人的补偿已由1980年的228亿美元飞涨到1990年的620亿美元。⁴⁴这种增长的原因许多是欺诈——工人为了获得补偿支付而假装受伤。另外还有医疗费飞涨的原因，在某些州内医疗费已占到工人全部补偿的60%。⁴⁵

工人补偿投诉中增长最快的范畴是由各种原因引起的精神紧张，包括工作压力、工作时骚扰、时间压力、糟糕的管理和工作不安全因素。⁴⁶比如说，一个图书管理员最近得到一笔员工补偿，因为她证明了：自己由于工作条件压力、监督者批评以及定义不清的责任范围而导致“情绪失控”。⁴⁷要想成功地驳回员工补偿的精神压力投诉，雇主应当：⁴⁸

在分析工作场所从而确定压力风险的基础上具体提出一项预防性战略。

开发减轻压力的方案。

减低工作场所紧张水平。

教会工人如何处理紧张。

2. 失业补助

失业补助的观念在于向那些并非因为其自己本身过错而失去工作的失业雇员提供收入。⁴⁹有资格的工人在26周内每周收到一份救济金，救济金的具体数量按申请人前一年的工资来确定。

大多数州的失业补助法认为，在以下情况下失去工作的工人无资格获得津贴：

1) 没有正当理由而辞去工作：那些自愿辞职的工人无资格享有失业补助，除非他们有

正当的辞职理由。正当的理由是指工人面临的环境迫使他们没有别的合理选择。

2) 因为与工作有关的行为不当而被解雇。如果雇员因为行为不当而被解雇，他们将不算做失业，除非他们能够证实解雇是不公平的。为了保证解雇的公平性，雇主必须通过员工手册、职位条例和工作描述等让员工们清楚工作规定，并在解雇前给予适当的警告（除非诸如偷窃之类的严重事件发生）。

3) 在失业期间拒绝接受合适的工作。当一名雇员在失业期间拒绝接受合适的工作，他的失业补助将被取消。每个员工必须积极地寻找工作，每周必须做到规定数目的寻找接触。如果申请人拒绝接受真正的工作机会或工作举荐，他的津贴将会被终止。

3. 社会安全

1935年的《社会安全法案》作为修正法，规定了向至少62岁以上的退休工人、残疾工人和他们有资格的配偶和子女提供月津贴。社会保障的一部分来自雇员，雇主再出一部分，按照雇员工资的一定百分比来计算。月津贴是基于雇员在过去3年被雇佣时所出的那部分。比如，一个工人1988年退休，退休前3年一直支付最大限额的社会保障，他/她将收到每月733美元的津贴。⁵¹《社会安全法案》同时规定向有权享受退休津贴的人提供医疗保险。

4. 健康津贴的延续

1984年的《巩固性混合预算和解法案》(COBRA)规定，为那些不是因个人过错而离开公司的人延续最多至3年的健康保险。这样的雇员需要自己支付保险费，但以公司的群体比率支付。

5. 保险

公司经常向员工提供3种保险方案作为津贴：

1) 健康保险 基本的健康照顾计划包括住院、内科护理和手术。如“更密切地考察”9-3中所描述的健康保险方案的类型是常见的保险类型。

更密切地考察 9-3

健康保险方案的类型

1. 传统型：雇员享有看病和住院的保险。保险方案支付一定比率，一般是80%的费用。雇主为雇员及其家属支付所有的或大部分的保险费。

2. 保健组织(HMO)：是由医生和其他医护专业人员组成的组织，以一定费用提供广泛的服务。参加者需要医疗服务时，他们在名义上每次支付5美元或10美元。因为成员较常访问健康机构，因而潜在的问题能够得以及早发现，并在发展到足以威胁健康之前被清除。因此，HMO通过预防性医疗节省金钱。但是，员工可以选择的医生有限，某些特殊的治疗须得到“看门”医生的允许方可。

3. 受偏爱的提供者组织(PPO)：雇主与医生、医院和其他医疗机构有协议。作为对参加公司的回报，这些医生及医疗机构以优惠价提供服务，同时，也为保健机构招来更多的生意。员工可以随意选择任何“成员”机构。

4. 自我保障的医疗保险：许多大雇主已经投资进入保险业务，并已建立了自我资助的保险方案且承担所有风险。这样，大公司就通过避免“中间人”（即保险公司）而消除了一般管理费用的支出。

根据“劳动统计局”的数据，92%以上的全职员工享受健康照顾津贴。⁵² 雇主事实上曾经支付了所有的保险费。而随着健康照顾成本的日益上涨，现在大多数雇主要求雇员至少支付一部分保险费。

2) 长期残疾(LTD)保险 LTD方案是为那些因为疾病或受伤而在很长的一段时期内无法返回工作岗位的员工提供替代性收入。LTD方案可能是暂时的，也可能是永久的。员工所得到的津贴一般是其收入的50%~67%。⁵³

3) 人寿保险 人寿保险计划为超过94%的全职员工提供保险。⁵⁴ 保险费通常由雇主提供。如果必要的话，员工将依据年龄提供典型的每份1 000美元的固定数目。员工经常可以有机会通过购买额外的保险来扩大他们的保险范围。

6. 养老金

养老金或退休收入也许是大多数员工所收到的最大一笔津贴。在大多数情况下，员工在到达21岁并工作了一年以后可以有资格参加公司的养老金计划。当他们满足一定的年龄和时间的要求后，员工就会拥有了这部分钱，这意味着，他们所挣到的养老津贴是他们的了，不能被取消。如果他们获得此权利后在退休前离职，员工可以立即接受这些津贴或者等到退休年龄再拿，依他们具体的养老金计划的条款而定。

1) 养老金计划的种类 雇主们可以选择以下两种养老金计划中的一种：限定津贴的计划 and 限定贡献的计划。限定津贴的计划规定了工人在退休时收到的退休金金额。限定贡献的计划规定了雇主和雇员各出多少比例。

假如选择限定津贴计划，那么雇主就等于保证自己承担不可知的成本，这种成本可能受投资回报率、法规的改变和未来工资水平的影响。因此，近年来大多数雇主都采用限定贡献计划。⁵⁵

2) 对养老金计划的法律限制 公司自愿建立养老金计划。1974年的《雇员退休收入安全法案》(ERISA)规定，养老金计划一旦建立，雇主必须遵循一定规则。ERISA保证，即使在公司破产或与其他公司合并时，员工也能收到应得的养老金津贴。雇主每年必须向政府机构交纳保险费做为其应付的基金的来源，因为有这些基金，养老金的给付才有保证。另外，ERISA规定，雇主应告诉工人，与退休金有关的津贴都包括什么。⁵⁶

7. 补贴和服务

员工可获得一系列可能的补贴和服务作为津贴，专栏9-3中列出了其中的许多项目。如图9-3所示，执行官员经常可以得到许多不向其他员工提供的补贴，其思路就是要吸引和留住好的经理，并激励他们为公司的利益努力工作。⁵⁷

专栏9-3 补贴和服务

1. 员工补贴

不工作时得到报酬(如：假期、节日、病休、事假)。

教育花费补助。

公司产品或服务的折扣。

汽车和房产保险。

员工储蓄计划。

避税年金。

2. 员工服务

雇主赞助的儿童照顾和生病儿童护理。
 保健方案。
 员工协助方案。
 3. 执行官员补贴
 俱乐部成员资格。
 股票选择。
 使用公司车辆。
 自由开支帐户。
 预留泊位。
 个人财政协助。
 迁居花费。
 “金色降落伞”（如果因合并或接管而失去工作的一般解职费）。

9.2.5 津贴的实行

我们现在讨论公司在执行其津贴方案时必须提到的两个问题：弹性的津贴计划和成本限制。

1. 弹性津贴计划

许多雇主现在提供弹性津贴计划，也叫做自助食堂计划。这些计划允许员工选择各种津贴以及保险等级。在一项自助食堂计划中，员工可以从此计划提供的诸多选择中挑选接受现金或购物津贴。美州航空公司所提供的“自助食堂计划”在“走上竞争优势之路”9-2中作了描述。

走上竞争优势之路 9-2

美洲航空公司的“自助食堂计划”

美洲航空公司推出的自助食堂计划使雇员们有机会准确地决定把公司给付的津贴花在何处以及是否自己花钱购买一些附加津贴。

雇员们可以在几种津贴项目中进行选择，如口腔保健、视力保健及集体人寿保险，还有一些津贴如额外假期、健康及附属的医疗费报销和现金。当津贴成本增加时，雇员可以决定是少上一些保险还是多付一些钱来维持原先的保险。

弹性津贴计划的许多优势，如下所列⁵⁸：

这些计划使得员工可以选择最适合自己需要的方法。例如：新工人可能更喜欢现金；父母可能更愿把他们的津贴投入雇主赞助的儿童照顾方案中；年纪较大的雇员可能决定增加他们的养老金数额和健康照顾保险费。

在各种选择中作出决定会使员工更注意津贴的成本，并对雇主给予的津贴的价值有真实的感觉。

弹性津贴计划可以降低报酬成本，因为雇主无须再支付不想付的津贴。

雇主和雇员可以节省税费。大部分保险费都可以在税前支付，这就减少了雇主和雇

员的纳税。

由于这些好处，弹性津贴计划得以普及。接近 1/3 的美国公司⁵⁹ 都采用了这种计划。然而有些公司正在逃避“自助食堂计划”，因为这些计划导致了某种行政负担，而且这些计划的实施会导致保险金的增高。保险金增高的原因是由于“高危”人群比其他人更倾向于选择一些特殊的保险项目。例如，口腔保健计划通常被有口腔疾病史的员工所选择，但由于参与计划的“低危”人群不足以补偿高危成员⁶⁰ 的花费，这将会导致保险费率的提高。

2. 成本抑制

在本章前面我们曾提及关于不断加剧上升的津贴成本所引发的问题。雇主必须在维持一系列有吸引力的津贴的同时抑制津贴成本。公司可以用下面讨论的多种方式来抑制成本。

专栏9-4 抑制工人补偿成本的策略

1. 事故预防
 - 工作场所视察。
 - 安全培训。
 - 安全委员会。
 - 安全奖励。
2. 申请管理
 - 统筹管理。
 - 个案管理。
 - 早期介入。
3. 审计程序
 - 连续两次降低群体医疗。
 - 不诚实工人的补偿要求。
 - 坚持医药日程表。
4. 医疗待遇
 - 预定医疗保健。
 - 医生出诊工作场所。

1) 抑制工人的补偿成本 由于对雇员赔付的补偿金额逐次提高，公司要通过仔细审阅每项申请的有效性来防止不必要的成本发生。专栏 9-4⁶¹ 中列出了与工人补偿有关的其他成本抑制策略。

2) 减少津贴 一些雇主通过减少或取消给雇员的某些津贴来降低成本。然而这种方法会对招募新员工和留住老员工产生负面影响⁶²。更可行的方法是提供成本更低但同样令人满意的津贴。公司可以通过实行以下段落所讨论的某些成本抑制策略来继续提供有吸引力的津贴。

3) 利用评审方案 许多公司利用评审方案来削减保健医疗成本。第一，在授权支付前保证每项医疗处理都是必需的。第二，保证医疗服务以合理的成本恰当地进行。对于突发伤害或疾病⁶³，这些方案需要医院的住院证、连续的住院观察、出院计划以及综合的病例管理等材料。

4) 选择合适的健康保险公司 针对下述问题，⁶⁴ 雇主也密切关注其健康保险公司：

其项目是否符合公司的需要？

价格是否有竞争力？

将来会有一个良好的供求关系吗？
 赔付精确吗（例如正确的赔偿数额是否付给了正确的事主）？
 客户服务好不好？
 保险公司财务上可靠吗？

5) 增加津贴的吸引力 一些雇主能够在保持成本不变的情况下增加其津贴项目的吸引力，使组织从这些项目中得到确实的“好处”。

“自助食堂计划”可作为一个例证。众所周知，梅权关怀公司已经使用了这个计划。没有增加总成本，梅权关怀公司通过在收入不同的工人中重新分配员工贡献成本而获得了竞争优势。

9.3 经理的指南

9.3.1 报酬与经理的工作

一线经理怎样才能保证他们公司的报酬系统对提高竞争优势有积极的作用呢？我们现在讨论一线经理在报酬系统中的作用。

1. 经理在薪金方面的责任

1) 工作价值评估 一线经理通过保证工作评价是建立在最新的和精确的工作描述基础上以帮助公司确定这份工作的价值。在一些情况下，一线经理被邀请作为工作评价委员会的成员。

2) 协商起薪值 在许多公司，公司经理在雇佣新工人时要协商起始薪金。经理一定要将公平问题和同工同酬的法律要求牢记在心，例如，给予一位男性求职者的起薪较女性高，可能会不合法并引起公平和道义的问题。

3) 建议加薪和提升 经理通常建议加薪和提升。为此，提供精确的绩效评估非常重要，这在第8章里已有叙述。提出带偏见或不准确的评估与不公平薪金决策之间的联系非常重要，这样做的结果可能是破坏性的并导致员工不满、降低工作绩效、引发跳槽、引起有关歧视的法律争端。

4) 遵守FLSA 一线经理也必须保证遵守《公平劳动标准法案》。这就需要他们跟踪不受豁免人员的上班时间和充分熟悉FLSA关于加班的条款并保证加班得到适度报酬。这些条款在本章的为经理们建立人力资源管理的技能部分中列出。

5) 把工作变动情况通知人力资源管理部门 经理在调整他所主管的工作的内容或责任时要通知人力资源管理部门。这些工作将被重新评价，如果需要还将改变相应的薪金等级。

2. 经理在津贴方面的责任

经理应该对其公司所提供的津贴非常熟悉，并将这方面信息清楚地传达给应聘者 and 雇员。另外，经理对于下面讨论的工人报酬和失业补助问题也有某些责任。

处理员工带有补助的离职：提交补助申请的雇员往往已经离开他们的工作岗位很久了，并且可能开始感到同工厂疏远了。为帮助他们克服这种感觉并减轻他们的恐惧，经理应该经常性地看望和打电话给这些员工。这种做法可以维系这些工人与其工作之间的联系，并且有助于减少认为工人装病的疑心。⁶⁵

帮助抑制失业补助成本：经理可以帮助组织控制失业补助申请。失业补助基金来自雇主所交的联邦税和州税，当公司申请的数目增加的时候，州税部分随之提高。⁶⁶因此，雇主受财政利益支配而反对任何无效申请。

最常见的关于失业补助的有争议的申请是由于一个工人被经理处理不当而离职，并且他

(她)坚持认为对自己的处理是不适当的而坚持提出失业补助申请。反驳这样一个申请,经理必须能够提供必要的文件以证明辞去此工人是适当的。第11章描述了提供这种文件的程序。

9.3.2 人力资源管理部门怎样才能起作用

由于经理扮演了一个重要的角色,开发和管理一个公司的报酬系统成了人力资源管理部门的首要责任。

1. 与薪金有关的责任

人力资源管理部门首先要负责建立薪金比率(即:监督工作评价过程,开展薪金调查等)。人力资源专业人员还要建立实施薪金计划的程序并保证其符合反歧视法律。

2. 与津贴有关的责任

人力资源管理部门带头挑选和实施组织的津贴方案,并负责将与津贴有关的信息传达给雇员。

一个有吸引力的津贴包只有在雇员认可并欣赏它的价值时才能够增强竞争优势。不幸的是,雇员往往并不欣赏他们的津贴,因为他们不知道津贴的市场价值和成本。⁶⁷例如,最近的一项调查揭示了大多数雇员认为他们的雇主只付出了利润的不到10%作为津贴,而不是雇主实际付出的30%~40%。⁶⁸就像主持该调查的作者所言:“好象你买了一件昂贵的礼物而接受者认为你在廉价的地下室搞到了它。”

为了使雇员知道津贴的价值,公司应该告诉他们津贴的供给并试图让他们产生热情。⁶⁹这个信息可以通过几种途径传达下去⁷⁰:

- a. 准备一个简单易懂的手册来描述每个津贴项目的成本和内容。
- b. 定期补充内容以保证它总是跟上最新发展。
- c. 指派人力资源专业人员回答问题。
- d. 举行定期培训课程,为避免信息超载,每一期都只讲授一个或两个方面。
- e. 使用《公司简讯》摘录新的津贴条文或是现行方案的最新条文。

9.3.3 为经理们建立人力资源管理的技能

1. 了解FLSA的加班条款

作为一名经理,分配加班工作是你的责任。因此,你必须理解FLSA的加班条款。

该法案指出,加班时间需以周为基础进行计算。工作周不必与日历上的周一一致,而可以从任何时候开始。例如,工作周可以从周二开始。一旦这个时间确定就要保持不变。也就是说,一旦选定了星期二,雇主不可以改为另外一天。

当计算加班时间时,不可以将工时在两周或多周间加以平均。例如,假定一个公司两周付一次工资,如果一个雇员在第一周只工作了30小时,但在第二周工作了50小时,他(她)就必须为第二周的工作得到10小时的加班费。

经理经常落入的陷阱是准许“补偿时间”。例如,一个工人可能在下午请假去看医生,他同意在另一天下班后弥补这段时间。如果补偿时间在另一个不同星期进行,工人可能会在那一周工作超过40小时,因此会造成加班。为避免付加班费,你应该将补偿时间放在同一周。

你必须警惕一个事实:工人在没有得到你批准的情况下进行超时工作。这可能发生在以下几种情况下:

- 雇员为完成任务在下班后自愿继续工作。
- 雇员早到并在上班工作日的法定时间前开始工作。

雇员将工作带回家去完成。

如果你从没有要求雇员超时工作那倒无所谓，但如果你知道或应该知道员工加班而未加制止就会有麻烦。⁷¹ 为减少支付非授权加班的费用，你可以采取以下措施⁷²：

- a. 将公司的加班政策通知每一位非受豁免雇员。
- b. 不要施压或者鼓励雇员早来晚走或带工作回家。
- c. 不要因为雇员只是在规定时间内工作却并没有在未被通知的情况下早来晚走而惩罚他们。
- d. 注意普通员工的行为。是否有员工早来或者晚走？如果是这样，他们在干什么？哪一位员工带工作回家？
- e. 不允许或不要求雇员占用业余时间工作。

2. 协商起薪

作为一名经理，在雇佣过程中通常会在一个固定的薪金范围内与应聘者谨慎地协商起薪。建议在薪金谈判中使用下列方法⁷³：

第一，理解应聘者通常会等待你首先报出薪金。大约 1/3 的应聘者试图要求高于你最初给出的薪金水平。记住：当工作职紧缺的时候会有更大的讨价还价权力——一个职位会有许多应聘者。如果应聘者要求太高薪水，你只须联系其他应聘者即可。

第二，你最初提出的薪金应主要基于两点考虑：应聘者的资格和薪金历史。作为一个普遍规律，给出最初薪金需要与应聘者的技能水平相适应。如果一个应聘者的资格没有超过这份工作的最低要求，那么就只能给他提供现有薪金范围内的最低档次。应聘者的资格超过最低要求则应给予他较高薪水，因为他立即给组织作出贡献的可能较大。给这样的应聘者的薪水一般最多不能超过薪金范围的中间值，高于这个薪金水平会给以后的激励带来损害，因为它严重限制了日后加薪的规模和数额。

当给出薪金时，你应该考虑应聘者的薪金历史。给出的薪金应该高于应聘者过去薪金的10%~30%，以诱使其接受这项报价。

9.4 再次考察本章目标

1. 解释有效的报酬系统怎样提高竞争优势

改进成本效率。

达到依法行事。

提高招聘努力的成功率及减少士气及流动方面的问题

2. 了解人们如何形成关于薪金系统公平的知觉

投入产出比：即雇员关于对组织的贡献与他们得到的回报的比率的知觉。

参照性的他人：人们通过比较自己与另一个人的投入产出比来判断其薪金的公平性。这个比较是拿自己参照别人。

3. 描述组织怎样才能建立一套公平的薪金系统

1) 达到内部一致性

工作评价：确定工作价值的系统程序。

薪金等级：工作分组，分配给相同组的所有工作对应同样的薪金范围。

2) 达到外部竞争性

薪水调查：寻找公司的竞争对手所提供的薪金比率信息。

薪金政策：规定如何根据市场情况来支付雇员薪金的政策。

薪金比率：根据薪水调查信息和公司薪金政策，雇员挣得的薪金数额。

3) 承认雇员的贡献

薪金范围：对在一个薪金等级下的所有工作的最低和最高工资比率。

技能基础薪金制：因雇员获得新的与工作相关的技能而增加其工资。

4. 定义与组织薪金实践相关的法律约束

1) 公平劳动标准法案：规定最低工资和加班工资标准的1938年的联邦法规。

2) 薪金歧视

平等报酬法案FLSA的修正案，禁止薪金方面的性别歧视，要求同工同酬。

可比价值：为判定薪金歧视制定的标准，以提倡同工同酬

5. 理解各种津贴的选择及其实行

1) 雇员的津贴选择

工人的补偿：为因工作而致伤、致病的工人提供收入保障的由州运作的、无过失保险系统。

失业补助：为那些不是因为自身过失而失去工作的工人提供收入保障的系统。

社会安全：为合格工人提供退休、伤残及医疗保险的法律。

巩固性混合预算和解法案：为那些非自身过失而离职的雇员提供继续健康保险的法律。

保险：通常包括健康保险、人寿保险、长期伤残保险。

养老金；退休收入。

补贴和服务：可以作为津贴提供给员工。

2) 津贴的实行

弹性津贴计划：允许雇员在各种津贴和各种范围水平中进行选择的津贴方案。

成本抑制：各种不同的策略，如抑制工人的补偿成本、减少津贴、利用评审方案、选择合适的健康保险公司、增加津贴的吸引力。

附录9-1 一个得分-因素法评价表格的样本

因素1：身体和心理的努力

定义：这一因素测量该工作的身体、视觉和心理的需求。这些需求应根据其发生的频度、时间和重要程度进行评估。比如：一个有偶然上述需求的工作要比几乎有着连续需求的工作的评分低。

级别和定义

1) 久坐的。有代表性的是雇员舒适地坐着工作。这种工作要求正常的能量支出，很少有或没有不寻常的体力付出或精神/视力的集中(5分)。

2) 这一工作要求体力的付出，像长时间的站立，重复地弯腰曲身、伸手、抬举中等重量的物体。或者这一工作要求一定的精神/视力的集中、比如监视一个过程的要求(20分)。这一工作要求高强度的体力支出，比如需要连续地抬举重物、搬运、移动重物。或者，这一工作要求长时间的精神/视力的集中，并且不能有或只有很短暂的中断。比如，在快速移动的传送线上观察瑕疵(50分)。

因素2：教育和经验

定义：这一因素涉及当一个人第一次进入这一工作岗位时，其知识积累的量

(续)

和对工作的技术方面的理解。这些知识当中的一部分可以从正式的教育和培训方案中获得，另外一部分可以来自于经验。

级别和定义

- 1) 这一工作不需要教育、先前工作的经验或培训(15分)。
 - 2) 这一工作要求一些为期不超过一年的经验或培训(30分)。
 - 3) 这一工作要求技术上的职业培训，或与之相当的经验(大约1~3年)(60分)。
 - 4) 这一工作要求大学学历，或与之相当的培训和经验(100分)。
 - 5) 这一工作要求硕士学位，或与之相当的培训和经验(大约6~7年)(150分)。
- 这一工作要求高级专业学位(比如：法律、医学博士)(210分)。

因素3：判断力

定义：这一因素涉及到需要个人进行独立判断和作出这些判断的难易程度的范围。考虑所需的主动性、独创能力和分析能力的等级。

级别和定义

1) 个体在被分配任务后，被告知做什么，何时去做及如何去做。工作的程序非常明确并容易理解。在决定做什么的问题上没有或少有选择余地(20分)。

2) 工作活动有一些变化，而作业的程序已建立，并已有具体的工作方针。关于需要做什么的决定涉及各种各样的选择，这些选择要求个人了解各种可识别情况之间的不同之处(50分)。

3) 个体被告知做什么，但在确定怎么做时要运用一些判断。所选择的行动方向必须从很多种选择中加以挑选，已有的工作标准和方针是非常概括的。雇员在解决某个具体问题时必须在诠释和采用指导方针方面使用某些判断(90)。

4) 个人被给予一些概括的目标，必须确定实现这些目标的具体方法。涉及需要做什么的决策要求对不寻常的情况和不完全的或有相互冲突的信息进行评估。例如：翻译数据，规划工作和精选所使用的技术(140分)。

5) 个人有确定适宜目标的责任。这要求广泛深入的分析以确定问题的性质和范围，并找出可能的解决方法(200分)。

因素4：接触

定义：这一因素测量工作中对同其他人接触的频度和水平的要求，涉及到成功地处理事务所要求的说服力。

级别和定义

1) 所有的接触是例行公事，通常不是由雇员发起的(20分)。

2) 接触包括与正常的工作流程相关的信息交换(50分)。

3) 接触包括对与正常工作流程相关的一般难度的问题进行解释和理解的需要(90分)。

4) 接触包括销售公司的产品或服务以及对产生的性质复杂的问题进行解决(140分)。

5) 接触的目的是为了说明、辩护、谈判或解决一些重大的或有争议性的问题。这些接触对于保证一致、合作或在行动进程中说服其他人是必需的(200分)。

因素5：错误的后果

定义：本因素测量在公司内部操作中或在公司的客户中产生的错误的后果，以及必须做什么来纠正它。错误后果的测量依据是资金的损失、机器设备的损坏及

(续)

错误导致的对其他人安全的影响。在此仅考虑“典型”的错误类型。

级别和定义

1) 工作几乎没有出现错误的机会。所有工作都立即受到核查。纠错成本按其资金损失情况可以忽略不计。对其他人不构成安全上的风险(10分)。

2) 工作包含了引起中等程度错误的偶然机会。工作进行定期检查。错误会影响其他人的生产效率和/或安全,引起小的事故或设备的损坏。错误可能影响个别客户的满意程度(30分)。

3) 在短期内存在难以侦测的不断出现错误的机会。此错误能直接影响公司的总的生产率或某个顾客群体的满意度(60分)。

4) 错误要很长时间才能侦测到,并可能给公司造成重大的经济损失,损害公司的名誉或公众形象(100分)。

因素6:工作条件

定义:本因素考虑工作及其环境中的风险和不适。

级别和定义

1) 工作环境中存在日常风险的因素和不适,要求正规的安全防范。工作区要有足够照明、供暖和通风(10分)。

2) 工作环境中存在中等程度的风险因素和/或不适,要求安全防范(比如在运动的零件、手推车或机器周围工作,或接触刺激性的化学品)。照明、供暖或噪音水平可能不尽如人意。雇员可能被要求戴耳塞、防护眼镜等(25分)。

3) 工作环境中存在高度风险因素,暴露于有潜在危险的境况中或不寻常的环境压力中。例如在恶劣的天气条件下工作,在高海拔下工作,在烟雾、酸和危险化学品环境中工作等(50分)。

关键性术语

自助食堂计划 (cafeteria plan)

可比价值 (comparable worth)

可付酬因素 (compensable factors)

报酬、补助、补偿 (compensation)

《巩固性混合预算和解法案》 (Consolidated Omnibus Budget Reconciliation Act)

规定津贴计划 (defined benefit plan)

规定贡献计划 (defined contribution plan)

雇员贡献 (employee contributions)

《雇员退休收入安全法案》 (Employee Retirement Income Security Act)

《同工同酬法案》 (Equal Pay Act)

公平 (equity)

公平理论 (equity theory)

受豁免雇员 (exempt employee)

外部竞争性 (external competitiveness)

《公平劳动标准法案》 (Fair Labor Standards Act)

弹性津贴计划 (flexible benefit plan)

投入 (input)

内部一致性 (internal consistency)

工作评价 (job evaluation)
 工作评价委员会 (job evaluation committee)
 不受豁免雇员 (nonexempt employee)
 结果、成果 (outcome)
 薪金级别, 工资等级 (pay grade)
 薪金政策 (pay policy)
 薪金政策线 (pay policy line)
 薪金范围 (pay range)
 得分-因素方法 (point-factor method)
 薪水调查 (salary survey)
 以技术为基础的薪金 (skill-based pay)
 《社会安全(保障)法案》 (Social security Act)
 失业津贴 (unemployment compensation)
 利用评审方案 (utilization review program)
 工人的报酬 (workers' compensation)

复习题

获得竞争优势

1. 定义“报酬”这个术语。
2. 描述组织的报酬实践对成本效益的影响。

人力资源管理的问题与实践

3. 描述公平理论的主要原理
4. 定义术语：内部一致性、外部竞争性及雇员贡献。简要描述如何通过薪金设定程序来实现上述三者。

5. 定义“工作评价”。简要描述工作评价的得分-因素方法。

6. 什么是薪金政策？一个公司在制订薪金政策时应考虑什么因素？

7. 什么是薪金政策线？制订薪金比率时怎样使用这条线？

8. 叙述《公平劳动标准法案》的主要条款。

9. 比较和对照“同工同酬”与“同值同酬”的学说。

10. 在什么条件下一个工人没资格得到失业补助？

11. 区分限定津贴和限定贡献养老金。

经理的指南

12. 描述经理在薪金和津贴方面的3种作用。

13. 为什么人力资源管理部门将其津贴计划所有方面通知给员工是非常重要的？如何进行这种沟通？

14. FLSA对加班工作规定了哪些条款？

经验性的练习

评价讲师的工作

概述

为评价大学讲师工作的价值，你们将被分成团队。

步骤：

1. 分成5人一组。每一组都将成为一个工作评价委员会，独立于其他组而工作。你们的任

务是运用工作评价的得分-因素法评价大学管理学讲师的工作价值。评分表包含在附录9-1中。

2. 阅读下列工作描述：

讲师的工作负责每学期教授4门大学本科生管理学课程。讲师必须保证所教课程包含了管理系所规定的主要内容。如何教课完全由教师决定。

3. 开始评分过程，独立给因素1即“体力和脑力的努力”打分。

4. 每个小组成员现在必须将他(她)的评分给其他组员看。如果对因素1的所有评分都相同，则将其记录在单独表格中。如有任何不同意见，小组成员必须讨论他们的打分并达成一致。然后，记录达成一致的分数。

5. 现在重复评分过程，每次给一个因素评分。一定要记录下你们组对每一个因素的评分。

6. 每个组现在要将因素得分报告给讲师，讲师将他们记录在黑板上。

7. 全班一起讨论各组在打分中的相同和不同之处。产生分歧时，找出可能的原因。

8. 讨论使用工作评估的得分-因素法的优缺点。

评估以技能为基础的薪金系统

1. 分成5人一组讨论通用磨坊公司所使用的以技术为基础的薪金系统（已在案例9-1中作过描述）。

2. 回答下列问题：

a. 使用这种方法付薪水与使用传统方法相比优点是什么？缺点是什么？

b. 你认为通用磨坊公司在实施这个方案时遇到的实际困难是什么？

3. 讲师要对每组给出的答案组织一次课堂讨论。

案例题

解决一个付薪不公的两难问题

里奇伟(Ridgeway Hospital)医院是一个有296个住院床位的内科和外科医疗中心。除了设有全部的传统常规医疗服务项目外，还设有心脏病监护、癌症治疗和急诊服务。里奇伟医院位于一个中等规模都市的中心，有806名支付全职工资的雇员。

里奇伟医院千方百计地保证其支付系统的内部一致性。用得分-因素法，里奇伟医院的工作在评估打分的基础上被分成25个薪金级别。每一个薪金级别在原来的基础上还有上下25%的浮动。没有经验的或经验很少的雇员，只得到其所属级别中的最低限的薪水。随着雇员们在他们的工作中的不断进步，他们会被支付与其工作中所表现出来的水平相称的薪水。

雇员们似乎对里奇伟医院的薪金体系很满意，几乎没有什么正式的抱怨。然而，在回顾了医院的人员流动数字后，薪酬支付经理玛丽·克拉弗特(Mary Craft)注意到，在医院的理疗师中存在着不寻常的高流动率。玛丽决定对这件事进行调查，看一看是否是医院的付薪实践造成了这一问题。

理疗师在薪金等级中属于第8级。里奇伟医院对这一级别的付薪范围是17 500美元~22 500美元。玛丽做了一些考察后发现，里奇伟医院的主要竞争对手，兰利(Langley)医院支付给它的理疗师的薪水为21 000美元~27 000美元。很显然，里奇伟医院支付的薪酬不具备外部竞争力。

针对这一问题，玛丽决定召开一次会议来讨论如何应付。出席会议的有主管人力资源的副总裁保罗·皮特森(Paul Peterson)和他的助手比尔·约翰森(Bill Johnson)。比尔建议里奇伟医院将理疗师的工作级别升至第10级，以使其对理疗师付薪标准能与兰利医院的付薪情况相当。而保罗对这一提议表示怀疑，他觉得这样的变动将会破坏里奇伟医院的工作评估计划的可信度，并会导致士气问题，特别是对那些被分在薪金级别8中的雇员们。

讨论：

1. 你是否同意保罗提出的将理疗师工作重新分类到支付级别10会导致士气问题的说法？
2. 你能想出一个更好地解决此问题的办法吗？请解释。

参考资料

1. Gunsch, D. (1993). Benefits program helps retain frontline workers. *Personnel Journal*, February, 88–94.
2. Milkovich, G.T., and Newman, J.M. (1993). *Compensation* (4th ed.). Homewood, IL: Irwin.
3. Henderson, R.I. (1994). *Compensation Management* (6th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
4. Ibid.
5. De Cenzo, D.A., and Holoviak, S. J. (1990). *Employee Benefits*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
6. Kleber, L.C. (1989). Give your employees individual statements. *Personnel Administrator*, April, 64–68.
7. Bowers, M.H., and Roderick, R.D. (1987). Two-tier pay systems: The good, the bad and the debatable. *Personnel Administrator*, June, 101–112.
8. Berkowitz, L., Fraser, C., Treasure, F.P., and Cochran, S. (1987). Pay, equity, job gratification, and comparisons in pay satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 72 (4), 544–551.
9. De Cenzo and Holoviak, *Employee Benefits*.
10. Schiemann, W.A. (1987). The impact of corporate compensation and benefit policy on employee attitudes and behavior and corporate profitability. *Journal of Business and Psychology*, 2 (1), 8–26.
11. Rice, R.W., Phillips, S.M., and McFarlin, D.B. (1990). Multiple discrepancies and pay satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 75 (4), 386–393; Berkowitz, et al., Pay, equity, job gratification.
12. Adams, J.S. (1965). Injustices in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (2nd ed.), pp. 267–299. New York: Academic Press.
13. Brockner, J. and Adsit, L. (1986). The moderating impact of sex on the equity-satisfaction relationship: A field study. *Journal of Applied Psychology*, 71 (4), 585–590.
14. Rice et al., Multiple discrepancies.
15. Adapted from Adams, J.S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, 422–436.
16. Sweeney, P.D. (1990). Distributed justice and pay satisfaction: A field test of an equity theory prediction. *Journal of Business and Psychology*, 4 (3), 329–341.
17. Greenberg, J. (1987). Reactions to procedural justice in payment distributions: Do the means justify the ends? *Journal of Applied Psychology*, 72 (1), 55–61.
18. Brockner and Adsit, The moderating impact.
19. For example, Brockner and Adsit, The moderating impact.
20. Ibid.
21. Rynes, S.L., and Milkovich, G.T. (1986). Wage surveys: Dispelling some myths about the “market wage.” *Personnel Psychology*, 39 (1), 71–90.
22. Cellar, D.F., Curtis, J.R., Kohlepp, K., Poczapski, P., and Mohiuddin, S. (1989). The effects of rater training, job analysis format and congruence of training on job evaluation ratings. *Journal of Business and Psychology*, 3 (4), 387–401.
23. Brady, R.L., and Person, L.N., and Thompson, S.E. (1982). *Comparable Worth Compliance Handbook*, Stamford, CT: Bureau of Law and Business.
24. Ibid.
25. Ibid.
26. Hester, T.M. (1992). Setting fair pay policy. *HRMagazine*, January, 75–78.
27. Ibid.
28. England, J.D. (1988). Developing a total compensation policy statement. *Personnel*,

- May, 71–73.
29. Ibid.
 30. Lawler, E.E. (1992). Pay the person, not the job. *Industry Week*, December 7, 19–25.
 31. Bunning, R.L. (1989). Skill-based pay. *Personnel Administrator*, June, 65–70.
 32. Ingram, E. (1990). The advantages of knowledge-based pay. *Personnel Journal*, April, 138–140.
 33. Caudron, S. (1993). Master the compensation maze. *Personnel Journal*, 72 (6), 64A–64O.
 34. Lawler, Pay the person.
 35. Bunning, Skill-based pay.
 36. Mahoney, T.A. (1990). Multiple pay contingencies: Strategic design of compensation. *Human Resource Management*, 28 (3), 337–347.
 37. Kahn, S.C., Brown, B.B., Zepke, B.E., and Lanzarone, M. (1990). *Personnel Director's Legal Guide* (2nd ed.). Boston: Warren, Gorham, & Lamont.
 38. Ibid.
 39. Banning, K. (1991). Know the rules on pay and hours. *Nation's Business*, April, 50–51.
 40. Rigdon, J.E. (1993, June 9). Three decades after the Equal Pay Act, womens' wages remain far from parity. *Wall Street Journal*, pp. B1, B8.
 41. *Gunther v. County of Washington* (1981). 25 FEP Cases 1521.
 42. Wymer, W.E., Faulkner, G., and Parente, J.A. (1992). Achieving benefit program objectives. *HRMagazine*, March, 55–62.
 43. Roberts, K., and Gleason, S.E. (1991). What employees want from workers' comp. *HRMagazine*, December, 49–54.
 44. Laabs, J.J. (1993). Steelcase slashes workers' comp costs. *Personnel Journal*, February, 72–87.
 45. Resnick, R. (1992). Managed care comes to workers' compensation. *Business & Health*, September, 32–39.
 46. LeVan, H., Katz, M., and Hochwarter, W. (1990). Employee stress swamps workers' comp. *Personnel Journal*, May, 61–64.
 47. Ibid.
 48. Ibid.
 49. De Cenzo and Holoviak, *Employee Benefits*.
 50. Wall, P.S. (1991). A survey of employment security law: Determining eligibility for unemployment compensation benefits. *Labor Law Journal*, 42 (3), 179–185.
 51. De Cenzo and Holoviak, *Employee Benefits*.
 52. Stanton, M. (1990). Beyond your paycheck: An employee benefits primer. *Occupational Outlook Quarterly*, Fall, 2–9.
 53. Ibid.
 54. Ibid.
 55. Ibid.
 56. De Cenzo and Holoviak, *Employee Benefits*.
 57. Ibid.
 58. Masterson, J. (1990). Benefit plans that cut costs and increase satisfaction. *Management Review*, April, 22–24.
 59. McKendrick, J.E. (1989). Flexible benefits continue to climb. *Management World*, March/April, 22–23.
 60. Schionning, M.W., and Young, C.W. (1992). Equitable pricing reflects the real value of benefits. *Personnel Journal*, September, 83–85.
 61. Adapted from Swanke, J.A. (1992). Ways to tame workers' comp premiums. *HRMagazine*, February, 39–41.
 62. Ibid.
 63. Anderson, R.A. (1990). Handling health-care costs in the '90s. *HRMagazine*, June, 89–94.
 64. Sturges, J.S. (1992). Examining your insurance carrier. *HRMagazine*, February, 43–46.

65. Roberts and Gleason, What employees want.
66. De Cenzo and Holoviak, *Employee Benefits*.
67. Wilson, M., Northcraft, G.B., and Neale, M.A. (1985). The perceived value of fringe benefits. *Personnel Psychology*, 38 (2), 309–320.
68. Kleber. Give your employees individual statements.
69. Dudek, E.A. (1990). Flex plans: the future is now! *Pension World*, July, 10–12.
70. Davies, D.L. (1986). How to bridge the benefits communication gap. *Personnel Journal*, January, 83–85.
71. Kahn et al. *Personnel Director's Legal Guide*.
72. Ibid.
73. Extejt, M.M., and Russell, C.J. (1990). The role of individual bargaining behavior in the pay setting process: A pilot study. *Journal of Business and Psychology*, 5 (1), 113–125.

第 10 章

实施生产率改进方案

本章概要

1) 获取竞争优势 篇首案例：林肯电器公司获取竞争优势 把生产率改进方案与竞争优势联系起来	以绩效定薪金的方案 雇员授权方案
2) 人力资源管理的问题与实践	3) 经理的指南 生产率改进方案与经理的工作 人力资源管理部门怎样才能起作用 为经理们建立人力资源管理的技能

本章目标

在学完本章以后，你将能够：

- 1) 解释什么是生产率改进方案和它们如何帮助取得竞争优势
- 2) 定义在期望理论的框架中开发有效生产率方案的标准
- 3) 理解以绩效定薪金方案背后的基本原理
- 4) 描述不同类型的以绩效定薪金方案
- 5) 评价雇员授权方案背后的基本原理
- 6) 解释各种类型的雇员授权方案



10.1 获取竞争优势

10.1.1 篇首案例：林肯电器公司获取竞争优势¹

1. 问题：想出如何激励雇员的办法

林肯电器公司(Lincoln Electric)是一个总部设在克里夫兰的制造焊接机和发动机的公司。当约翰·C·林肯(John C. Lincoln)在1895年建立这个公司的时候，他敏锐地意识到受到高度激励的劳动力的重要性以及事实上公司的成功怎样依赖于它。因此，林肯先生不得不确保每一个雇员为了组织的利益尽可能勤奋地工作。

2. 解决办法：实施一个雇员诱因系统

林肯先生认识到，激励雇员的最好途径是把公司对雇员的奖励与认可系统与公司的目标联系起来。为建立这一联系，林肯开发并实施了一个广泛的诱因系统，它的目的是通过允许有贡献的工人分享收益来改善公司的整体绩效。这一计划最后一次更新是在1959年，奖励那些高效率地生产出高质量产品同时又控制了成本的雇员。此系统包括以下内容：

1) 计件付薪 根据生产工人生产的无瑕疵的产品的“件数”或单位数支付其工资。如果一个客户退回公司一件有瑕疵的零件，那么生产这个零件的雇员必须在属于其个人的时间内修好它。

2) 提供年终红利 为进一步对工人的努力进行奖励，林肯建立了一种年终红利体系，给所有工人一个能得到几乎双倍基本工资的机会。如果公司的年利润增加，工人们就能得到红利。每一个工人的红利支票上的钱数都是其工作绩效水平的函数。工作绩效一年评估两次。主管人以4个标准给雇员打分：产量、质量、可靠性(如出勤率和准时率)和个人特点(如对主管和同事的态度，努力与别人分享知识，采用新方法时的合作)。

3) 提供择股权 林肯给雇员提供以低价购买公司股票的权利。同时雇员们还可根据公司的年利润得到公司股份。结果，雇员们拥有了超过40%的公司股票。这些计划的意图就是给雇员们一种主人翁的感受，并为他们提供多生产以使其自身得到更多利润分配的诱因。

因为这一诱因系统，林肯公司的工人们挣了很多钱。例如，在1992年，生产工人的基本工资平均提高了75%，年平均收入达到45 000美元(大约是其他公司同类工人的两倍)。

由于林肯公司的潜在收入是如此之大，以至于每月公司都收到上千封不请自来的求职申请！然而新来的雇员很快就认识到，林肯公司不是一个容易工作的地方，没有偷懒或懒散工人的空间，只有持续的生产压力。还有，林肯公司不支付假日和病假工资，并有强制性加班。工人们没有资历信用，必须全部在他们的功劳基础上挣得他们的红利和晋升。毫无疑问，新雇员的流动率相当高——20%在其被雇佣的头两个月中辞职。

3. 该诱因系统如何增强竞争优势

这种诱因系统在林肯公司是否帮助建立了竞争优势？回答无疑是“是。”在熬过了头两个月的雇员中流动率低于3%。公司的生产率是其竞争对手的2至3倍。还有，林肯公司不管给工人的薪水有多高，始终维持了一个稳定的价格结构。林肯公司完成这一切没有靠裁员，即使是在1981年至1983年间销售下滑40%的时候也没有。用林肯公司的人力资源副总裁——保罗·贝迪亚(Paul Beddia)的话说：

“我们不仅生存下来，而且繁荣兴旺……我们看到其他公司的缩小、倒闭、合并，甚至离开这个国家。我们做的正相反，我们还在成长。在过去5年中，我们从4个国家的5个工厂发展到17个国家的23个工厂。”

10.1.2 把生产率改进方案与竞争优势联系起来

正如篇首案例说明的那样，工人的工作行为可以极大地影响竞争优势。除非工人们大力协助，否则组织不能成功地完成它的使命。这意味着雇员们必须正常地参加工作、准时上班、与他人合作、“聪敏”而且努力工作。

一项1989年的调查显示了一个惊人的消息，那就是超过50%的美国工人相信，如果他们愿意，他们可以提高生产率，然而他们找不到这么做的动机。²因此雇主们肩上的重任就是找到不同的方法去激励工人们积极采取“适当的行为”。

正是为着这个目的，许多公司实施了生产率改进方案。尽管这些方案致力于研究不同的激励方法，但所有方案最普遍的目标在于通过激发雇员的动机来努力提高生产力。

一些生产率改进方案试图通过提供外滋奖励激励雇员：这些奖励由另外一些人（例如雇主）发给雇员，比如加薪或分红。另一些生产率改进方案则把焦点放在内滋奖励上，这些奖励来自自身，例如一次成功地完成了一项极具挑战性的工作而获得的良好感觉。这些方案试图通过使工作本身更具有奖励性来激励工人们。

怎样才能使生产率改进方案产生或保持竞争优势呢？正如我们在篇首案例中看到的那样，一个好的方案可以激励工人们提高生产率，同时可以促进雇主的招聘努力。

1. 改进工人的生产率

正如题目所示，生产率改进方案试图改进雇员的生产率。这些方案能够相当戏剧性地影响到生产的数量、质量、效率——那些采用生产率改进方案的公司比那些不采用的公司更具生产性。³这些方案之所以成功，是因为它们激励雇员们采取恰当的工作行为。为了能理解它们怎样帮助获得竞争优势，人们必须首先理解是什么东西在激励雇员。

许多理论试图解释激励的过程，我们只关注其中之一：期望理论。我们将在“经理的指南”这一节中讨论某些其他的激励理论的含义。

1) 期望理论 我们在图10-1中对期望理论作了图解性的说明。该理论显示了，工人们对他们怎样为达到组织的目标而努力工作作出自觉的决定。他们的决定建基于他们能从努力工作中获得什么样的知觉。

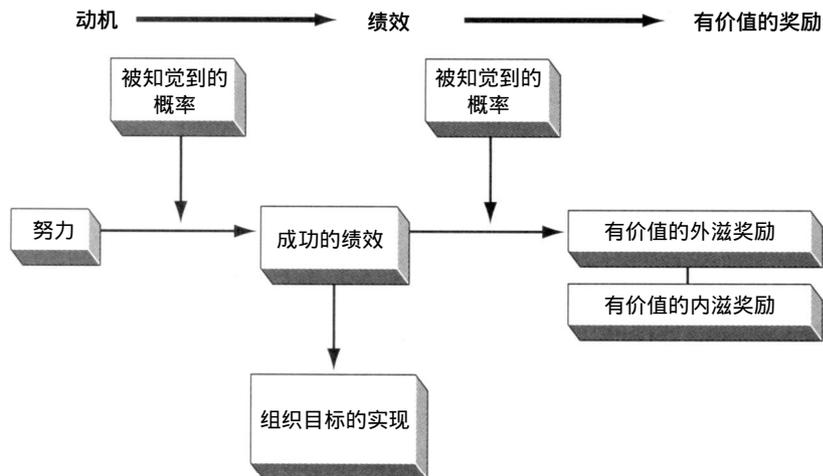


图10-1 期望理论模型

具体地说，这个理论说明了，雇员们可以在他们知觉到下述情况的程度上受到高度的激励：(1)他们的努力会导致成功的工作绩效；(2)同时他们成功的工作绩效将导致他们所珍视的结果或奖励。努力会导致工作绩效，而工作绩效会导致有价值的奖励。这种知觉的可

能性越大，工作的动机越大。

2) 期望理论和生产率改进方案 成功的生产率改进方案能将雇员的努力和有价值的奖励清晰地连接起来。也就是，雇员必须相信他们的努力会获得有价值的奖励。林肯电器公司的奖励制度很成功，是因为该公司将两者很清楚地连接起来。这种可能的奖励是非常有价值的，因为它们是如此地大（基本工资的75%），而且雇员们知道怎样才能获得它们：生产尽量多的合格产品，表现可以得到有利绩效评估得分的工作行为。当雇员们采用这种行为方式时，公司的生产力便提高了，同时其竞争优势也增强了。

2. 提高招聘努力

大多数人更喜欢在能从其工作中获得奖励的环境中工作。公司提供奖励（无论是外滋奖励还是内滋奖励），作为生产率改进方案的一部分通常吸引着更多更好的求职者。⁴ 请记住“林肯电器公司”每月会收到近千封不请自来的求职信件的情况。

10.2 人力资源管理的问题与实践

现在我们来描述以外滋奖励分配为基础的不同的生产率改进方案。这些方案被称为以绩效定薪金方案，它们将财务奖励与成功的工作绩效联系起来。然后我们来描述一些以内滋奖励为中心的系统，这些系统，被称为雇员授权方案，它们被设计成使工作更有趣和更具挑战性，同时给雇员们在作出重要工作决定方面以发言权，从而使工作本身更具奖励性。

10.2.1 以绩效定薪金的方案

虽然以绩效定薪金的方案有许多方法，但它们有一个重要的共同特点：雇员的财务奖励与他们的绩效直接挂钩。

1. 以绩效定薪金方案的基本原理

将奖励与绩效直接挂钩在直觉上是吸引人的，因为大多数美国人相信，雇员由于良好的绩效应该赢得奖励，⁵ 那些绩效出色者应该比那些平庸者得到更大的奖励。⁶

将奖励与工作绩效挂钩从期望理论的角度也可得到理解。根据这个理论，工人们如果努力却没有得到奖励会毫无积极性。另一方面，当薪金与绩效挂钩时，总的绩效应该得到提高。绩效高者应该得到大量的奖励以保持高水平的绩效，同时应激励低水平的人更加努力或促使其离开公司。⁷ 如果总的工作绩效改进所得的财务回报远远大于奖励的成本，那么一个公司的竞争优势就将提高。正如“走上竞争优势之路” 10-1中撒依考公司(PSICOR)所做的那样。

由于以绩效定薪金方案能如此有利地影响竞争优势，所以这些方案引起了业主和执行人员的注意。例如，一项1990年的调查显示，60%的董事会认为，以绩效定薪金方案是当代公司所面临的最重要的人力资源管理问题。⁸

走上竞争优势之路 10-1

撒依考公司的以绩效定薪金方案

撒依考公司(PSICOR)是一个坐落在密执安的公司，拥有181名雇员。公司提供心脏外科手术所需医疗设备，并提供专业人员——渗透师，去操作该设备。因为对这些人有很高

(续)

的需求，创建者迈克尔·邓纳威(Michael Dunaway)担心渗透师可能被竞争者挖走。

为防止流动，撒依考公司开发了一个提供给渗透师的以绩效定薪金的方案：

1. 基于他们的工作绩效，每季度增加报酬。
2. 为鼓励特殊行为而制定的一系列分红措施：

主管无论何时看到某个雇员有优异的工作表现，均有权分配给他或她最多达 1000 美元的红包。

按照其工作负荷和市外任务的次数，渗透师们能挣到一份相当于其年薪 10% ~ 20% 的红利。

因为操作其他外科监视仪器、发表科学论文或获得专业证书，还要授给额外的红利。

虽然该绩效薪金方案增加了工资成本，但每个渗透师每年多增的效益 56 000 美元，已超过了对这些成本的补偿。

2. 以绩效定薪金方案的潜在问题

尽管以绩效定薪金方案可以提高竞争地位，但不是所有采用它的公司都能像林肯电器公司和撒依考公司那样成功。在某些情况下，它们会产生一些法律问题。比如以绩效为基础的奖励分配，有时违背《民权法案》第 7 款。尽管这项法律确实允许以绩效定薪金方案的使用，但它要求奖励必须公平地实施。如果奖励以一种歧视的方式分配，就会引起代价沉重的歧视指控(例如，一个顽固的雇主否定了某个少数派的一次辛苦挣来的工资增长机会)。

如果以绩效定薪金方案违背专栏 10-1 中所列示的标准，它们就会失败。在下一节中我们将进一步说明那些标准并且探讨如何避免违背标准，或至少是把违背减到最低限度。

专栏 10-1 有效的以绩效定薪金方案的标准

激励的标准

1. 努力-绩效连接：雇员们必须知觉到，通过表现适当行为他们能达到令人满意的绩效水平。
2. 绩效-奖励连接：奖励应该与成功的工作绩效直接挂钩。
3. 奖励的价值：雇员应珍视奖励。
4. 奖励的时间性：奖励应紧随令人满意的行为之后。

成本与收益的标准

1. 绩效与组织使命连接：被奖励的绩效应该与组织使命的实现直接挂钩。
2. 成本效率：从此方案所得到的生产率必须能够抵消奖励的成本。

3. 有效的以绩效定薪金方案的标准

在以下的段落中，我们描述期望理论框架中的以绩效定薪金的标准，然后，我们描述各种方案，并考察每一种方案如何去符合这些标准。

1) 努力与工作绩效连接 根据期望理论，雇员们会在他们相信其个人努力会导致成功的绩效的程度上受到激励去很好地完成任务。那就是说，他们必须相信，如果他们辛勤工作，那么他们就会很好地完成任务，从而能够得到奖励。因此以绩效定薪金的系统必须明确指出，期望雇员采取什么行为，而且必须建立雇员们觉得可以达到的绩效标准。如果绩效标准定得

太高，雇员们可能“自暴自弃”，并且决定不试图去达到标准。

雇员们除了相信他们的努力会导致成功的绩效外，还必须相信他们的绩效事实上将被那些分配奖励的人承认为成功的绩效。因此以绩效定薪金方案必须保证绩效被准确地测量；评分必须反映实际的工作绩效水平。而且雇员们必须相信情况就是如此，也就是说他们必须信任这个系统。

2) 绩效与奖励连接 期望理论说明了，奖励应该与绩效直接挂钩。雇员们有成功的绩效却没有得到奖励，或者没有成功的绩效却得到奖励，都不会激发他们的工作热情。因此，以绩效定薪金系统必须旨在，而且仅仅旨在达到令人满意的绩效水平的情况下，保证雇员得到奖励。这种奖励必须只是以绩效而不是以其他的外在因素为基础。

3) 奖励的价值 根据期望理论，如果雇员们不重视奖励，他们就不会有获取奖励的动机。因此以绩效定薪金方案的奖励作为一种诱因必须大到足够程度或重要到足够程度。

4) 奖励的时间性 调查表明，在行为与奖励之间的间隔时间越短，奖励就越可能有激励作用。⁹ 最有效的奖励总是在良好工作表现后尽快给予的奖励。¹⁰

5) 工作绩效与组织使命连接 除非受奖励的绩效对于组织的整体使命有贡献，否则以绩效定薪金方案不可能提高竞争优势。为了做到有效，以绩效定薪金方案应该鼓励雇员表现一种能够帮助公司达到其战略目标的行为。我们早就提出过，雇员的绩效标准应该是可以达到的；为了对竞争优势做贡献，它们必须具有挑战性，并且鼓励雇员达到他们最高的绩效水平。

6) 成本效率 除非由于提高生产率而增加的财务收入大于由此而产生的工资总额的增長，否则以绩效定薪金方案就会变得几乎没有价值。换言之，其激发动机和提高生产率的能力不足。以绩效定薪金方案必须正面地影响到组织的“底线”。

4. 功劳薪金计划

功劳薪金计划是以绩效定薪金方案的一个类型，它们根据工作绩效水平给雇员们进行年度工资增长。工作的绩效通常由主管以评估工具为基础加以测量（见第8章有关不同评估工具的讨论）。

许多公司的工资增长幅度与绩效直接挂钩，而且用功劳薪金指南表的形式提前加以具体说明（见表10-1），这种表格显示了工资增长幅度与每个工作绩效水平有直接联系。

表10-1 功劳薪金指南表的一个例子

绩效评分	功劳增长(薪金百分比)
5	8%~10%
4	5%~7%
3	2%~4%
2	不增
1	不增

那些不使用功劳薪金指南表的公司，由主管斟酌确定每个下属的工资增长水平。例如，一个公司有可能提供给主管们足够的资金以保证每个雇员有4%的工资增长，并且由主管来决定资金的分配方式。由于没有指南表，所以工作与奖金之间的联系不那么清晰。

功劳薪金计划怎样很好地符合专栏10-1中所列的标准呢？让我们随着考察这些计划的优点和缺点来看看这个问题。

1) 优点

功劳薪金计划确实实现了努力与绩效、绩效与奖励之间的挂钩：如果雇员的努力导致成功的绩效，雇员就会受到组织奖励。因此，从理论上讲，获得一种奖励的能力是在雇员的控制之下。如果一个人工作完成得好，那么，不管公司中其他的人工作完成得怎么样，

或者整个公司完成得如何，他都一定会得到奖励。

已公布的功劳薪金指南表是用来强化绩效与奖励之间联系的。指南表代表了公司的承诺，即如果雇员的绩效达到了某种既定水平，就会得到一种具体的奖励。因此，雇员明确地知道，他们的努力工作可以为他们赢得什么奖励。

2) 缺点

不幸的是，功劳薪金计划经常不能成功地符合专栏 10-1 中所列的许多（如果不是所有的）标准。因此这些计划经常很难实施也就不足为怪了。下面我们来探讨这 7 种缺点。

第一，正如我们在第 8 章的讨论中所想到的，一个企业的绩效评估系统通常会阻碍努力与绩效之间的联系。在某些情形下，将每个工人对团队力量的贡献分离开来是困难的或不可能的，而且主管对工作绩效的评分经常是有漏洞的，并不能反映雇员的实际绩效水平。如果雇员常规性地得到高于或低于其应得的评分，就会抑制他们的动机。雇员们会对自己说，“我为什么要这样努力？实际上无论我怎样努力地工作，都不会得到奖励。”

第二，功劳薪金计划有时不能很清晰地确定绩效与奖励之间的关联。当这种情况发生时，管理层与工人之间的信任就会被摧毁，工人们会变得多疑，而且开始怀疑他们的工资是否真的与绩效挂钩。¹¹

这个问题经常发生在不使用功劳薪金指南表，而是由主管“视情况而确定”薪金增长幅度的公司。主管们经常根据其他的因素而不是工作绩效决定这种增长。例如，一项研究发现，主管给下属增加工资常常只因雇员需要它们，并非他们有能力获得它们。¹² 发生这些现象有以下两个条件：

一是经理很依赖这个下属，因为他有特殊的专业技能

二是下属威胁说，要上诉到与之政治关系良好的更高层经理那儿去。

第三，当公司所给奖励不受雇员重视时，功劳薪金计划就不起作用了。功劳薪金库并不是没有限制的，一旦给可胜任工作的雇员增加工资，那么就没有足够的钱用来奖励那些绩效出色的雇员。¹³ 结果，那些出色的雇员得到的工资增长与那些只能胜任工作的雇员区别不大——这种区别通常为 2%。¹⁴ 对于大多数雇员来说，不值得为获得这种出色的评分而努力。

一些公司通过限定主管权限内的工资增长数额来解决这个问题。为了控制成本，这些公司研究了一种限额制度，他们限制能够得到最高工资增长人员的数量。因此一个绩效优异者仅是因为绩效拔尖者名额已经占满而被拒之门外。¹⁵ 毋庸置疑，这样的人会相当不满意，而在将来的工作中表现消极。

第四，当主管们不情愿地辨别单位中成员的不同表现时，绩效与奖励之间的联系就受阻碍。由于害怕这些行动会破坏公司成员间的凝聚力，一些主管认为，更好的做法是给所有成员平均增长工资，而不是根据不同的工作绩效增长工资。¹⁶ 当主管们采用这种方法时，两种负面的结果就会随之出现：

其一，高绩效的成员怨恨他们的奖励并不比公司里那些低绩效的成员高。

其二，低绩效的成员没有受到鼓励去提高他们的绩效水平，他们知道，无论个人绩效水平如何，最后都会受到奖励。

功劳薪金计划的第五个问题，就是发生在行为与奖励之间的时间滞后。在大多数的功劳薪金制度中，工资的增长每年一次，这种方法导致了雇员很少有一整年都努力工作的诱因。例如，如果想到 12 月才加薪，雇员在 1 月的表现就不会受到激励。为了更好地激励雇员行为，应该增加功劳加薪的次数。如在“走上竞争优势之路” 10-1 中描述的，撒依考公司成功的绩效薪金系统允许工资增长每季度一次，而不是一年一次；主管们还可以对优异的工作表现“即刻”发放红包。

第六，功劳薪金计划并不很有成本效率。功劳薪金增长比第一次出现时昂贵了不少。一旦得到功劳薪金增长，就会成为基本工资的一部分，雇员们在公司任职期间会继续得到它。由功劳薪金计划而产生的生产率收益必须相当大，才能抵消这些成本支出。

第七，更糟糕的是，如果这些计划不能够奖励有益于组织目标的行为，那么功劳薪金计划实际上就会妨碍生产率。这儿的主要问题是：功劳薪金计划经常导致竞争行为，而不是合作行为。¹⁷ 例如，在这种制度下，一个雇员不可能去帮助他的同事，因为这样一来会降低他或她自己的工作绩效。¹⁸ 当这个问题出现时，雇员可以¹⁹：

为了获得超过同事的优势而拒绝提供关于某种劳动的状况的信息。

开发和实施一种重要的行动用来引起主管的注意和承认。

拒绝帮助别人，不与别人分享工作经验。例如，拒绝防止别人犯同样的错误。

3) 建议

从这些可能大量存在的缺点中，我们可以很明显地看出组织应该打消开始功劳薪金计划的任何想法。实际上，某些专家曾提出过这样的建议。²⁰ 然而，多数专家认为，即使这些计划存在缺点，但使用它胜过其他的选择（例如，全部不提薪或仅以资历为基础提薪）。这些专家认为，功劳薪金计划尽管不完美，但如果合理地设计和实施就会有效。爱德华·劳勒（Edward Lawler），一位管理专家，向那些旨在开始实施功劳薪金计划的组织提供了以下几点建议²¹：

a. 从大的方面着眼。该方案必须加大奖励力度，奖励应该足以拉开真正的距离。对于高绩效雇员的奖励应是基本工资的10%到15%，3%或4%的增长不足以提高工作绩效。

b. 工资增长公开化。公开奖励，受益者不仅可以得到金钱的实惠，而且可以享受它所传送的地位和声誉。

c. 不要将奖励发放变成工资增长，要使用红利。工资增长成为惯例，就不可能起到奖励和诱因的作用。应用分红制度，让所有不变的薪金都处于风险中，以至于总是出现动机性的诱因。红利应该建立在一种有规律的基础上，在一个加以具体说明的工作周期或时间段内直接与绩效紧密相连。

d. 当希望要达到的行为发生时，要尽快奖励。当时和当地的奖励是好例子。

e. 确认个人绩效能够被准确地测量，你不能奖励你不能测量的东西。功劳薪金计划失败的最普遍原因就是绩效评估系统不佳。理想的测量表才有影响力，才能客观公正、易于传播并且包含所有组织希望激励的重要行为。

f. 为了使此项计划起作用，雇员们必须相信，管理机构要求工作绩效被公平地奖励。只要雇员们信任管理机构，他们就会相信这一点。建立这个制度的可靠性的最好办法之一，就是公开让雇员们看到该制度如何起作用，看到公司里绩效良好的人员实际上在得到奖励。如果雇员们参与开发该系统，那么信任会被提高。

5. 计件计划

像它的名字所说明的那样，计件计划是将个人工资建立在产品“件”数或产品单位的基础之上。首先，组织建立起绩效标准，以决定一个人在给定的时间内可以预期生产多少件产品。工业工程师是在研究时间和动作的基础上作这些估计的，企业则在相对于那个标准的工人完成工作有多好的基础上确定工资标准。如果工人们达到了这个标准，其薪金一般就会与那项工作的市场工资比率相等；如果工人们超过这个标准，将会得到比市场工资更多的工资。

计件计划也有变化。林肯电器公司使用一种直接计件工资计划，工人每生产一个单位的产品就可得到一笔固定的收入。这里是关于计件率如何制定的说明：

例如，市场上支付给一个器件生产者每小时6美元，公司的工业工程师确定，一个工人每个小时应该能够生产6个器件，这样计件率就设定为1美元。工人们可以根据他们的生产率得到高于或低于市场的报酬。如果工人们实现了期望并且每小时生产6个器件，他们就可以得到市场工资——每小时6美元。如果他们超过了这个标准而生产了7个器件，就会得到高于市场工资——每小时7美元。”

直接计件的替代性选择是：根据工人们是否达到该标准而支付不同的计件率。如使用两种计件率：一种比率被用在工人达到或超过该标准时；另一种比率被用在工人没有达到该标准时。例如，如果基本标准是每小时生产6个单位产品，生产5个或更少个单位产品的工人的支付标准是每个1美元，而生产6个或更多个单位产品的工人的支付标准是每个1.25美元。与直接计件工资相比，这种计划为工人们达到或超过标准提供了更大的诱因。

接近35%的美国公司目前使用不同形式的计件计划，²² 主要用于下述生产场合：工作简单而且高度结构化，员工能够控制绩效目标的实现。²³ 问题是：“这些计划能否提高竞争优势？”现在，当我们考察它们的某些优点和缺点时，让我们讨论一下这个问题。

1) 优点

计件计划很清晰地将努力与绩效以及绩效与奖励连接起来²⁴：

员工很确切地知道他们必须如何去做才能获得他们所想要的奖励。

和功劳薪金计划不同，计件计划中的绩效标准是客观的，因此不可能受主管偏见的影响。

奖励与绩效直接相连——高产得到高薪金。

计件计划也可以是成本有效的，员工只有在生产率高的情况下才能得到高于市场的工资。一个组织因此可以建立一个适当的比率以保证成本效率。例如，如果每生产出一个单位产品就增加1美元的利润，那么一个组织就可以通过付给生产工人少于1美元而从这种增长中获利。

2) 缺点

计件计划虽然能够通过提高生产率来增强竞争优势，但同时也有其缺点。在这个系统下，公司要给员工极大的生产压力，这种压力实际上可能使他们降低生产率。许多员工在这种安排下感到不舒服。你还记得林肯电器公司的流动问题吗？许多新员工只是不能胜任工作而离开了公司。用期望理论的构架考察这个现象可以发现，由高生产率导致的财务奖励的价值有可能没有大到足以抵消一些员工在这种奖励系统下经受的压力。如果有些人宁愿接受少付出努力少得到薪金的工作来缓解压力，那么管理机构就没有多少选择，只好使用解雇或其他惩罚手段。²⁵

可能还有更严重的缺点与计件计划有关，它们涉及绩效-组织使命的连接。并不是所有由这些方案鼓励的行为都能对组织的使命有所贡献，请考察以下几个问题：

计件付薪可能使员工反对管理层试图引进新技术、创新性的过程，或更好的管理系统。这些变化要求适应计件系统，而员工非常不情愿接受这些变化，除非管理层可以证明，工人们这样做可以挣更多的钱。²⁶

员工们不会由于提出提高产量和质量或减少废料比率的想法而得到奖励，他们对这样做也不感兴趣。这样的员工视提高产品质量为经理的工作。²⁷

计件计划可能导致员工忽略没有被包括在绩效目标中的工作的其他侧面。²⁸ 例如，他们可能注意数量而忽视质量。

计件计划鼓励竞争而不是团队工作，如果工作相当复杂，而且成功的绩效要求有团队工作，那么个人的诱因计划就不应被采用。²⁹

6. 营利分享计划

功劳薪金和计件计划的一个主要问题是它们强调个人绩效。很多组织已经开始明白，通过有效的团队工作可能会最好地达到整体质量。营利分享计划为达到或超过目标的雇员提供现金奖励，基础是雇员团队的合作绩效。³⁰

不同的营利分享计划普遍包括激励员工增加生产或降低生产成本。³¹ 源于这些活动获取的财务收益，然后与员工分享。一个单位的绩效是其收益的基础，这个单位可能是整个组织、一个大的分支部门或某一独立的单位。以下是大部分营利分享计划的特征：

组织有通过有效的团队工作达到的生产率目标。

如果目标达成，员工获得现金红利。

通过明确的公式，用客观的测度测定生产率。

鼓励员工提建议，以削减生产成本或提高生产率。

现在，我们讨论两个经常使用的营利分享计划——斯坎伦 (Scanlon) 计划和拉克 (Rucker) 计划。

1) 斯坎伦计划

约瑟夫·斯坎伦 (Joseph Scanlon) 在50多年前开发了第一个营利分享计划。斯坎伦计划旨在削减生产成本。当实施斯坎伦计划时，公司必须明确下列问题：

a. 应该用什么标准来确定生产成本是否已被减少？

b. 能用什么手段来降低这些成本？

c. 如何分配因此产生的财务收益？

首先，企业必须计算在一个典型年度里所期望的产品生产成本 / 产品销售价值 (SVOP) 之比率。这个比率通常由3到5年的基期里年生产成本的平均值来确定。被考察的生产成本的类型在专栏10-2中阐明。

专栏10-2 影响生产成本的因素

原材料(钢铁、金属器具、纸箱、铸件等)。

直接劳动(标准劳动率乘以每项操作允许的时间)。

非直接劳动(维修、工具和模片、原材料处理、设定等)。

折旧(机器、模片、厂房建筑等的磨损)。

设施(气、电、电话)。

物资(棉纱带、油、维修部件等)。

有薪职工(监工、职员、经理等)。

下面的例子阐述了这个比率如何用于确定红利：

我们说，在一个基期里，一个公司的平均年 SVOP 是100万美元，生产成本是25万美元，可知这个比率是 1 : 4 或 25%。这一计划的目的是降低这个比率的值。如果在下一期间里，生产成本小于 SVOP 的 25% 的话，雇员将获得红利，红利的量是期望的生产成本和实际的生产成本之差的函数。例如，如果在下一年里，公司的 SVOP 是150万美元，期望的生产成本将是那个数字的 25% 或 37.5 万美元。如果实际的生产成本是 30 万美元，则红利的量将是 7.5 万美元。

其次，公司必须决定如何降低生产成本。正式的建议系统引发出雇员的意见，因为他们最了解生产过程。当试图提出这些建议时，雇员应考虑专栏 10-3 中的问题。

在这里我们讨论这个典型的建议系统如何运作。雇员把想法报告给一个筛选委员会，该委员会由雇员运作单位内被选出来的同事组成。如果筛选委员会接受了这个建议，就转到第二个委员会——它包括指导委员会的成员和管理机构的人员。如果又被这个委员会接受，这个建议就被实施。

第三，典型的斯坎伦计划按下列方式分配红利：75% 发放下去；25% 保留，用于在没有红利的期间发放。³² 在被发放的红利当中，25% 给公司，75% 在雇员之间分配。在某些计划中，每位雇员收到相等份额的红利；在另一些计划中，这个红利按雇员总收入的百分比分配。

专栏10-3 为削减生产成本，在产生建议清单时雇员们应考虑的问题

1. 方法：你能
 - 简化当前的流程吗？
 - 组合或合并工作吗？
 - 删除不必要的工作吗？
 - 简化自己的工作吗？
 - 建议新方法吗？
2. 机械或设备：你能
 - 简化机器或设备吗？
 - 改进机器产出吗？
 - 改进设计或结构吗？
 - 减少机器设定时间吗？
 - 减少机器停工期吗？
 - 减少维护成本吗？
 - 改变机器、布局或工作地点以使产出更多变得容易吗？
3. 纸面作业：你能
 - 减少或简化文件吗？
 - 合并或简化表格吗？
 - 删除不必要的表格吗？
 - 消灭出错机会吗？
 - 降低电话、邮资或船运成本吗？
4. 原材料：你能
 - 简化处理吗？
 - 加速分送吗？
 - 发现废料的用处吗？
 - 减少废料、浪费和破坏吗？
 - 降低原材料成本吗？
 - 消灭延迟吗？

2) 拉克计划

拉克计划像斯坎伦计划一样，旨在通过雇员建议削减生产成本，实现财务收益并与雇员分享这一收益。这两个计划用不同的公式作为确定红利的标准。

在拉克计划中，关键要素是“通过劳动增加的价值”，它由下列因素确定：

- a. 生产一件产品的成本(除劳动之外)。
- b. 该产品的销售价值。
- c. 生产一件产品的劳动成本。

为了确定“通过劳动增加的价值”，公司计算头两个因素之间的差异，然后确定这种差异的多大比例由劳动成本造成。例如，如果花40美元生产一件产品，产品销售70美元，这个差异(称为“增加值”)是30美元。公司接下来确定能被归因于劳动的价值部分。例如，如果公司付给工人10美元用以生产这个产品，这项劳动就给总的增加值贡献了33%(10/30)。

要想使用拉克计划，公司将首先确定，对一个基期而言，劳动产生的价值增加的百分比。要想这么做，公司将通过计算库存的总销售价值和生产其成本之差来确定价值增加，然后用这个价值增加数来除劳动成本。例如，在一个基年里，如果库存值为100万美元，生产

这些库存的成本是70万美元，则价值增加30万美元。如果劳动成本是10万美元，则通过劳动而带来的价值增加为33% (100 000/300 000)。

如果劳动成本相对于按基年数值期望的成本有所减少，那么，在未来年度里就会支付红利。下面的例子解释这一公式如何实施：

假如一个公司计算出一个基数为33%，也就是，在这一基年里劳动成本提供了价值增加的33%。在下面的年度里，公司生产价值150万美元的器件，成本是100万美元，价值增加是50万美元。用33%这个数字计算，期望的劳动成本将是16.5万美元(50万美元的33%)。如果实际的劳动成本仅是10万美元，那么，这个收益将是6.5万美元。

除了用以确定红利额度的公式之外，拉克计划和斯坎伦计划是完全一样的。也就是说，两个计划都是利用委员会来提供成本-效率建议，而且两者都是在雇员和雇主之间分配所得利益。

3) 优点

营利分享方案用得很普遍。这些方案现在正被用于成千上万的公司，涉及数千万的雇员。³³ 营利分享方案在制造业最常见，在那儿，生产率收益能被最容易地测量出来。然而最近，服务组织已在开始实施这些计划。³⁴

营利分享计划常常相当成功。据估计，单单在第一年里生产率改进范围就达15%~20%。³⁵ 如果从专栏10-1中被具体规定的标准的角度来看营利分享，我们很容易明白，为什么这些计划如此成功。

首先，努力与绩效和绩效与奖励的联系是强烈的，因为雇员知道，要想促使盈余分配需要做什么。这个分配公式是以客观条件来陈述的，因而受到了保护，以免受主管偏见影响。

其次，因为这些方案把绩效和组织使命连接起来，所以它们也是起作用的。一个设计良好的营利分享方案为公司整体生产率的改进活动而奖励雇员。例如：营利分享方案鼓励雇员寻找消除不必要的生产工序步骤的方法，使工具和设备更易使用并消灭延迟。³⁶

第三，因为雇员理解，当所有的雇员尽可能有效地工作时，他们自己获得的奖励将更多，所以营利分享方案也促进了团队工作。雇员也因此更有可能交换想法，共享资源，以帮助其他的人成功，³⁷ 正像“走上竞争优势之路”10-2所描述的那样。

走上竞争优势之路 10-2

百瑞特，亨特真斯和公司使用营利分享

百瑞特，亨特真斯和公司(Barret, Haentjens&Co.)，一个以宾州哈宰尔顿市为基础的制造商，在一个由主管对处理生产问题单独负责的环境里运作。在实施营利分享之后，在管理部门和计时工之间形成了一种新的工作氛围——现在以团队方式来解决。在执行这一方案的头8个月里，共实施了350多个想法。

第四，营利分享计划是成本有效的。不同于功劳增长，营利分享的付出代表着可变成本，因而对雇主而言，它们创造了一个双赢情境：当生产率目标达成时，每个人都是赢家，因为雇主和雇员都分享这一收益。在不景气的年度里，就没有赢余分配。³⁸

4) 缺点

为什么三分之一的营利分享方案失败呢？三个主要问题可以对此解释：³⁹

第一，雇员可能知觉到，奖励分配不公平。这个问题类似于学生在一个项目小组里一起工作并分享同一奖励(例如得到同一分数)时所发生的问题。那些对小组努力贡献最多的人们可能感到被欺骗了，因为他们的分数并不比那些“一滑而过”者高。除了感到

被欺骗以外，调查结果发现，这样的个体在他们的工作中可能会变得较少介入，而且开始失去兴趣。⁴⁰

第二，改进效率的雇员建议可能会随时间而退化。一开始，削减成本的主意来得相当容易，然而，几年之后，雇员想出好主意的趋势变慢。结果，这一计划在改进生产率方面开始失去作用。⁴¹

第三，如果盈余分配公式是柔性可变的话，那么，营利分享计划可能会经受考验。特别在易变的环境中，分配公式的因素方面的未曾预期到的变化，能使这一分配公式作废。例如，一个汽车零件制造厂，当它不期望劳动力增长3倍(增加劳动成本)和在资本重组方面作重大投资时，其营利分享计划变得全都无效。它从不改变该公式以允许劳动成本增长。结果，公司不公正地拒绝了雇员的红利。⁴²

5) 建议

营利分享方案在下列条件下最可能成功：⁴³

第一，管理机构必须取向于使公司文化成为一种尊重、合作、公开沟通的文化。管理部门必须指出它愿意：

与雇员共享信息。

倾听并支持雇员的建议。

走出去和雇员交谈。

与雇员诚实地沟通。

第二，计划必须设计成：盈余分配所依靠的诸因素是雇员可以控制的，如装运、薪水册成本、顾客满意和质量。

第三，管理部门必须定期与雇员分享信息和想法并收集建议。

管理部门应该分享有关下列事项的信息：将到的订单、顾客对所收到的产品的意见、质量努力、产品组合的转移、为保持竞争力公司必须采取的步骤。

管理部门应该通过举行营利分享会议而引发建议，进行就地讨论。实施一个正式的建议系统，组建问题解决型团队和特别工作组。

7. 利润分享计划

利润分享计划在下述意义上类似于营利分享计划：它们奖励群体的而非个人的绩效。然而，这个盈余分配是基于利润而非营利，公司利润的一部分被发至雇员的个人帐户。⁴⁴ 利润分享计划有3种类型：⁴⁵

其一，延迟计划：个人的利润分享所得在退休时发放。

其二，分配计划：一旦利润分享额度被计算出来，公司发放每期的利润分享全部所得。

其三，组合计划：雇员马上收到每期收入的一部分，其余要等待将来分配。

这些条款包括在专栏10-4中所出现的大部分的利润分享计划中。

1) 优点

利润分享计划已变得相当普及。在1989年，美国所有全时制雇员的16%都参与了这些计划。⁴⁶ 利润分享计划的优点类似于营利分享计划的优点。两种计划的目的是通过使雇员的利益和雇主的目标相容而改进生产率。因此，如果雇主做得好，雇员也就做得好。然而，因利润分享，雇员可能获得更大的所有权感觉。这就可能帮助雇员更密切地认同组织，将其目标内部化，并更努力地工作以实现这些目标。正如一个参加了利润分享方案的工人所指出的⁴⁷：

“当工厂是你自己的工厂时，你真正在艰苦工作，并干得出色。每个人都行使权利——让其他人按同样方式做。如果他们看见某人“搭便车”，他们会马上拍他的后背。这里，群体的压力比任何一个工头的压力都更强大。”

通过利润分享计划带来的潜在的好处将进一步通过“走上竞争优势之路”10-3中所介绍例子来阐述。

专栏10-4 利润分享计划的条文

1. 合格性要求：通常要求一个雇员在收到利润分配以前做完一个合格阶段。对大部分公司来说，这个阶段是一年。有些计划也要有一个最低年龄要求，通常是21岁。
2. 雇主贡献：在大多数情况下，公司董事会批准每年为此计划拨出一定百分比的利润，大部分使用确定员工利润分享量的公式。1989年，雇主的平均贡献是利润的9.5%。
3. 利润分配：很多公司把个人的利润分享建立在他们的基础薪金上。一个挣4万美元的人与一个挣2万美元的人相比，前者的利润分享是后者的利润分享的两倍。其他公司向所有员工提供等额利润分享。
4. 投资选择：一旦利润分配给雇员，那么将典型地被用于公司股票、普通股票基金、定息证券和各种各样的投资。
5. 雇员贡献：雇员不总是要为利润分享帐户作贡献，然而，一些公司允许他们自愿贡献，这可以在税前基础上做。
6. 授权日程表：通常要求参与者在他们的基金之前被授权，使雇员有权利在将来能从这个计划中获得益处。大部分公司每年按帐户的一定比例对参与者逐步授权，直到授完。例如：每年一个雇员可能得到20%，5年后全部给付。
7. 取用条文：很多计划允许雇员使用他们的帐户。然而，最新的“国内收入服务局”法规对雇员退休前取用加以限制。除非雇员能证明各种艰难，否则在59.5岁前取用要处以10%的罚金。
8. 借贷条款：雇员可以通过借贷使用他们的基金，而不缴税款罚金。当然这个借贷必须还本付息。
9. 分配：退休时，大部分计划按全部余额拨出一个单一量的支付款额。其他计划在一个固定期限的年度里分发这些款额。

走上竞争优势之路 10-3

用利润分享改变生产率

差不多在10年前，罗伯特·弗雷(Robert Frey)和他的合伙人买了一个规模小而问题多的公司，制造邮管和合成罐(Mailing Tubes and Composite Cans)。当时利润仅够支出，劳动成本失控，雇员关系紧张。今天，这个公司制造一种高度分化的、特别受保护的、对环境负责的新合成罐；劳动力有柔性并深深地影响到公司的成功；雇员关系非常好；由于公司生产率提高了30%，因而挣了不少钱。

这个惊人的改变是如何取得的？利润分享计划的导入扮演了主要角色。这个计划系统地阐述了，分配许多收益足以使每个人都热情参与到削减成本、增加销售和挣钱的努力当中来。弗雷推论，如果雇员获得一部分利润，那时，额外的成本和开销也将由他们负担，那么，他们将由于这一利害关系而削减这些成本和开销。弗雷推动并要求人们帮助解决与其工作相关的问题，这样每个人都能获得更多的收益。尽管进步很慢，但最终效果是相当好的。

全时制雇员现在常规性地监督着其他人的工作以减少浪费和提高效率。实际上，旷工现象消失了，申诉降到了每年仅有1~2件。

2) 缺点

大多数利润分享计划有两个主要缺点：第一，利润分享计划仅仅从边缘上叙述了努力 - 绩效 - 奖励的联系。赢余金分配基于绩效测量（即利润），后者又受一系列因素影响，与雇员的努力无关。换句话说讲，无论雇员工作得多好，比起诸如市场条件和外币兑换率⁴⁸等因素，其对利润的影响仍然要小些。因为雇员可能看不到他们个人努力和利润之间的关系，所以这种偿付可能显得太遥远，还不如界定是什么构成了生产行为更能作为有益的指导。⁴⁹

第二，利润分享计划不总是成本有效的。正如以上所说：利润水平依赖于很多和雇员行为无关的因素。有人争辩说，如果那些利润不是雇员们的绩效的结果而是某些事情的结果，那么与雇员分享利润就是成本无效的。⁵⁰

一个额外的问题涉及延迟计划的使用。显然，并非仅从激励的角度就能把奖励按时间计划好。一想要到晚许多时候才能收到奖励的钱，雇员就有可能不会马上受到激励，尽管这种影响很有限，但可能对留住雇员的比率仍有相当强的作用。也就是说，雇员可能选择留在一个雇主那儿，以保证有健康的退休收入。

10.2.2 雇员授权方案

正如以前提到的，“雇员授权方案”的目标是在决定与工作相关的事情上给雇员一个比较大的发言权。雇员制定决策的职权可以从提建议，到对管理决策行使否决权，甚至自己决策。⁵¹ 雇员可以帮助决定一系列的问题，从他们自己的工作如何完成到工作条件（如休息间隔、工作时数），再到公司政策（如怎样实施临时解雇）。⁵²

许多专家认为，通过雇员授权过程，组织能改善生产率。通过两个途径，授权能提高生产率。首先，它可以通过为雇员提供从工作中获得内滋奖励的机会来强化激励，如一个较大的成就和重要的感觉。内滋奖励比外滋奖励有更强大的作用，它们常常让雇员感到其具有更大的价值，并自动地和绩效联系起来。也就是说，因为给了他们自己这种奖励，所以雇员不必担心管理部门是否值得信赖地提供了奖励形式。工人们因而成为自我激励型。正如激励学专家弗雷德里克·赫兹伯格提到的：⁵³

我能给一个人的电池充电，然后充电、再充电，但是仅当此人有其自己的发动机时，我们才能谈论激励。那时，这个人就不再需要外部刺激，他只是想做这件事。

第二，雇员授权可以改进生产率，因为这个过程导致了更好的决策。因为决策是靠雇员做出的，雇员对他们的工作比他们的经理有更全面的知识，所以决策会更好。⁵⁴ 此外，当雇员参与决策过程时，他们更可能接受（因而实施）决策。⁵⁵

假如雇员授权到了一定程度，许多不同的人力资源管理方案便可以利用了。下面，我们讨论最普通的雇员授权方案。

1. 非正式的参与决策方案

在非正式的参与决策方案中，经理和下属以每天为基础制定联合决策。⁵⁶ 雇员不喜欢在制定所有与工作相关的决策中的那种地毯式职权。经理决定，在每种情况中，雇员应该有多少制定决策的职权。职权的大小因情境性的因素如决策的复杂性和雇员接受决策的重要性的不同而不同。决定何种类型的工作条件将邀请全体雇员参与，这方面的建议将在“经理的指南”那一节中给出。

1) 优点 几项研究考察了非正式参与决策方案的效果。尽管这些效果已被混合起来，因而不能被看作是确定的⁵⁷，但大部分研究已发现，非正式参与决策方案实际上对生产率确实有正面作用。⁵⁸

2) 缺点 成功地使用这一方法的关键是选择对雇员授权的时机。雇员应在他们能制定决策的情境下被授权，这些决策与他们的经理所制定的决策同样好或更好。一个可能的问题是工人的兴趣与组织的兴趣不相一致。例如，在一所大学里，系主任委托教职员工确定

绩效标准。因为教职员认为，开发挑战性的标准不是他们最感兴趣的事，所以最终被开发出来的标准是很容易达到的。

这些方案的成功也常常和雇员是否想参与决策有关。例如，一些雇员没有制定和工作相关的决策的欲望。⁵⁹

2. 工作丰富化

有时雇员不能被激励，因为他们的工作是被指定的。例如装配线工人的工作，当产品通过生产线时，工人除了把一个螺钉装进一个孔中外不干其他事。这样的工作很少为工人获得内滋激励提供机会。

工作丰富化目标在于重新设计工作，使它们更具内滋激励性。某些工作特性（见专栏10-5）被看作是内滋激励性的或“丰富化的”。当这些特征出现在工作中时，雇员将受到激励，因为他们将有广泛的机会赢得内滋激励。缺乏这些特征的工作是工作丰富化的良好候选者。

专栏10-5 提高内滋激励的工作特征

1. 技能多样性：是完成工作的不同活动所要求的多样性程度。如果一项工作要求一系列不同的技巧和才能的话，那么这项工作就有高度的技能多样性。

2. 任务同一性：是指一项工作要求完成的“整体”和可识别出一截工作的程度。如果工人从头至尾工作，并有可见的产品，那么这项工作就有较高的任务同一性。

3. 任务意义：是指一项工作对其他人的生活所带来的重要影响的程度，不管这些人是在直接组织中还是从大处说在世界上。如果人们从这一工作的结果中享受到很大的好处的话，那么这一工作就有很高的工作意义。

4. 自主性：就是工作提供给人自主性的程度。如果工人被授予相当大的自由、独立性和在安排工作日程及决定执行计划流程方面的任意斟酌权的话，那么这一工作将有较高的自主性。

5. 工作反馈：就是该工作提供给工人关于其结果的知识程度。如果执行该工作所需的活动能提供给工人关于他的工作有效性的直截了当的信息，那么这一工作就有高工作反馈。

一旦工作被认为需要丰富化，那么组织必须为体现这些特征重新设计它（技能、多样性、自主性、重要性和反馈）。丰富一项工作的一些特殊技术在下列清单中加以描述⁶⁰：

a. 组合任务：这包括把不同工人完成的工作分配给某一个体。例如，在一个家具厂，工人不是工作在生产过程的某一个环节上，而是每个人都装配、打磨、着色一张完整的桌子或椅子。这个变化将增加技能的多样性、任务的同一性，以及每个工人将对工作从头至尾负责。

b. 建立顾客关系：通过使工人和顾客的接触来建立顾客关系。例如，一个汽车销售服务部门，可允许其技工直接和顾客讨论服务问题，而不通过服务经理。通过建立顾客关系，工人们有机会发展新的人际技能，所以增加了技能的多样性。它给工人提供了一种机会来做该项工作的一个较大部分（任务同一性），看清他们的工作如何影响顾客（任务意义），以及有更多的决策职权（自主性）。

c. 减少直接监督：当主管事先给工人以做某些事的责任时，工人就获得了自主性。例如，允许办事员检查他们自己的错误或直接订购供应品。

d. 增加对产品/服务的识别：公司通过把雇员名字和最终产品联系起来可能达到这一目的。当人们对自己的工作作“标记”时，他们就会担当更多的责任来正确地做事。装配工可以在他们的产品上贴上带有名字和工作电话的标签，工厂于是可以邀请顾客在有任何问

时直接找雇员。增加对产品/服务的识别将导致任务更加有意义和反馈的增加。

1) 优点 许多组织已成功地将单调的工作丰富化。因为工作丰富化使工作自动化程度下降，因此使雇员更有兴趣和获得更多的奖励机会。工作丰富化常常可以改进生产率、质量、缺勤率和留人比率。⁶¹

2) 缺点 因为丰富化的工作降低了自动化程度，那么生产就可能不那么有效率了。在损失的效率不能带来自动机增加的生产率收益抵偿的条件下，工作丰富化不受推崇。再有，更喜欢高度自动化、简单化工作的雇员可能反对工作丰富化的努力。

3. 质量圈

可通过质量圈的使用提高对雇员授权。质量圈是由6至12人组成的群体，在自己单元内识别和解决生产中的问题。质量圈成员通常每周会面一次，由一位工作群体的主管或群体选举出的一位成员作为协调人来领导。

为了使质量圈的成员胜任其任务，组织通常会提供诸如问题识别、问题解决、统计控制程序以及群体动力学等方面的培训。⁶² 该质量圈的协调人特别需要在群体动力学、激励、沟通及质量圈的运作等方面接受培训。⁶³

经过培训的圈中成员，可以通过使用“更密切地考察”10-1中所描述的5个步骤识别和解决工作场所中关于产品质量和生产效率方面的问题。

质量圈讨论各种问题。下列建议是由保罗·莱维尔保险集团 (Paul Revere Insurance Group)的一个质量圈提出的：⁶⁴

公司中应保持更多的活期存款。公司的活期存款经常不足以支付索赔。这个问题导致公司每年在利息和其他费用方面损失5 000美元。

用卡车而不是飞机运输某些材料。这个建议每年为公司节省27 000美元。

使用可重复使用的尼龙袋而不是马尼拉纸的信封给现场索赔代表邮寄材料。这项建议每年在邮资和信封上节省9 200美元。

1) 优点 倡导者宣称，通过使用质量圈在如下方面改进了生产率和效率：

更密切地考察 10-1

走向质量圈过程的步骤

步骤1 问题的识别和选择：这一步的目标是识别没被上层管理部门注意到的局部化的问题。在第一典型阶段，通过要求质量圈成员识别被知觉到的问题，群体可列出一个10到30个问题的清单。对这些问题根据其重要性和找到解决方法的可能性进行排序。例子中包括不能获得有关客户的必需信息；生产过程的延迟。

步骤2 问题分析：质量圈收集解决手头的问题所必需的信息。

步骤3 受到推荐的解决方法：各种可能的解决方法通常可通过大脑激荡法加以收集。在达成意见一致的解决方法前，群体必须考虑该方法的成本、实施起来所需的时间和难度、成功的潜在可能性以及该解决方法对企业的潜在影响。

步骤4 管理层评审：当群体一致同意受到推荐的解决方法时，质量圈把它提交到管理层。首先提交书面材料，而后口头介绍所推荐的方法。

步骤5 管理层的答复：管理层应对质量圈立即作出回答。如果拒绝该解决方法，管理层应说明拒绝的理由，接着可能会要求提供备选的提案。在典型情况下，对于由质量圈提交的提案的接受率为85%~100%。

尼尔森金属制品公司使用质量圈

80年代中期，位于密执安州格兰德维尔市的一家汽车供应商尼尔森金属制品公司(Nelson Metal Products)惨淡经营，举步艰难。在其生产的零部件中，每百万件大约有 2 500件次品。曾作为它的最大客户的福特和通用汽车公司甚至不愿让它参与投标。

1987年，尼尔森公司制定了一个质量圈方案，试图扭转这种状况。首席执行官会见了各个层次的雇员并和他们交换意见，探讨公司资金和客户流失的原因，以及必须做哪些改进。然后公司组建了质量圈团队并对其培训，使之能识别“需优先考虑且可实行的规划”。一个团队解决了怎样把某一种部件的生产从80件/小时提高到140件/小时。另一个团队找到了防止非采购部门人员从销售商处订货的方法，从而消除了因无文件记载而无法支付的发票充斥会计帐目的情况。

经过努力，尼尔森公司的利润现在很丰厚，零部件次品每百万件少于 10件，福特和通用汽车公司重新成为它的客户。

从雇员处获得有价值的投入。雇员密切参与工作，因而在发现问题上处于最佳位置。改进工人之间以及工人和管理机构之间的沟通。

通过对雇员授权增强激励。

质量圈可能影响竞争优势的例证在“走上竞争优势之路”10-4中给出。

2) 缺点 质量圈并不总是成功的。事实上，因为有下列问题存在，在实施质量圈方案的组织中，有超过60%是不成功的。⁶⁵ 首先，质量圈经常被用做迅速修补的工具，而不是针对糟糕的生产率、质量和雇员士气背后的现实问题。第二，质量圈的使用常会产生一种“内部人-外部人”文化，圈外人员对圈内人员有嫉妒和敌对心理。⁶⁶ 第三，质量圈有时不能被正确地运作。公司没有充分重视何人被选做质量圈成员，他们做什么规划，以及谁将按他们的建议行事等问题。⁶⁷

4. 自我管理的工作团队

或许雇员授权的最终形式是自我管理的工作团队，有时称为自我指导的工作团队。它们由来自不同部门的6至18个雇员组成，他们一起工作，从事最终工作的各个明确部分。该部分可以是最终产品，如冰箱；或服务，如对保险索赔的完全处理过程。⁶⁸

管理部门给团队成员管理他们自己的职权。他们可计划、组织、协调和采取矫正行动。⁶⁹ 简而言之，他们被赋予曾经是主管拥有的职责。毫不奇怪，当采用自我管理团队时不需专设主管了。

为了使团队成员能进行自我管理，组织需提供大量培训。⁷⁰ 这个雇员群体需2至5年时间才能成为一个成熟的自我管理的工作团队。没有适当的培训，事实上任何团队都将在工作过程中持续陷入困境。⁷¹ 组织必须在3个领域提供培训：⁷²

第一个领域，技术技能：能使团队成员在团队内从一种工作转至另一种工作的交叉培训是基本的。因此，团队成员应接受专门技能的培训，以扩大他们个人对总体努力的贡献。技术培训通常是由正式的教室中指导、在职培训、成员辅导或导师式帮带交叉组成。

第二个领域，人际技能：团队成员必须能有效地沟通，既能进行群体内成员间一对一的互相沟通，又能和团队外部的人进行有效沟通。进行团队内和团队间的合作决策，要求具有解决群体问题、影响他人和解决冲突的技能。团队成员必须学习一种解决问题的基本方法，这将帮助他们找准问题、收集事实、分析原因和选择最佳解决方法。

第三个领域，管理技能：自我管理的工作团队必须完成以前由主管处理的工作。团队必须学习如何做记录、报告程序、预算、安排日程、监控、雇佣及评估团队成员的绩效。他们也必须学习如何和组织内其他部门如采购、工资结算、工程、会计等部门打交道。

1) 优点 由于自我管理的工作团队是新近现象，对其有效性的研究发现才刚刚开始出现。然而到目前为止的发现一直相当正面。⁷³ 支持者宣称，自我管理的工作团队是有效的，因为它们授权让雇员为与自己日常生活息息相关的事务做决策。因此，这些团队从根本上改变了雇员评价和理解其工作的方式。⁷⁴ 正如一位作者所说⁷⁵：

理论很简单：创建由来自不同部门、拥有不同技能的雇员组成的生机勃勃的团队，给予他们开发一个产品、管理一个企业、改善一个系统或计划他们自己的工作时间表的权力。当雇员能掌握自己的命运时...他们会工作得更快、更聪明和更注重收益率。

与使用自我管理的工作团队相连的另一个优点是它们所提供更大的灵活性。如今的公司必须能进行小批量、符合顾客要求的产品的生产以增加需求，这就要求具有灵活的工作实践，以及具有能从一种工作换至另一种工作的工人。自我管理的工作团队使这种灵活性成为可能，因为交叉培训过的雇员能胜任所有任务。他们能替代缺席的同组员工，能迅速应答模型和生产运作的改变。⁷⁶ 例如，在北卡罗莱纳州的沙里布里市的一个通用电气厂，通过使用自我管理的工作团队，一天之内能改变产品模型 12 次，其结果是生产率提高了 250%。⁷⁷

全美国的公司都正在使用自我管理的工作团队，特别是在汽车、飞机、电气设备、电子、食品处理、造纸和钢铁行业中。⁷⁸ 这些团队在制造业特别盛行，在那里，更新的生产战略、竞争压力和先进的生产技术，增加了车间员工的职责。⁷⁹ 在已采用自我管理的工作团队的公司中，有施乐、宝洁、联邦快递、波音、福特、通用汽车和通用电气。有关 XEL 通信公司如何使用自我管理的工作团队的例子在“走上竞争优势之路” 10-5 中给出。⁸⁰

走上竞争优势之路 10-5

XEL 通信公司使用自我管理的工作团队

XEL 通信公司(XEL Communications)于1988年建立了自我管理团队。这些团队没有主管，每天会面，以评审需要做什么。更长时间的会议用来讨论诸如假期规划和重现的生产问题等内容，每季度一次。每个团队把成果提交给管理层。自我管理团队的使用产生了如下成果：

监督和支持性员工减少了 30%。

组装成本下降了 25%。

存货减少了一半。

质量水平提高了 30%。

生产周期(从开始生产到产出成品)从 8 周降到 4 天。

销售额从 1 700 万美元上升到 2 500 万美元。

2) 缺点 自我管理团队存在许多潜在的缺点。其中之一就是可能出现“争地盘的战斗”。组成一个团队时部门间的对抗常会呈现出来。请看下面的例子：⁸¹

“在密执安州的道化学塑料厂(The Dow Chemical Plastics Plant)决定使用自我管理的工作团队来开发一种塑料树脂。该团队由科学家和制造经理组成。部门间的问题很快出现了，科学家们想要用几个月时间考察新产品选择和构建一个原型，而经理们更喜欢生产只是对原有产品作细微调整的产品。两个派系不能达成一致意见，最终分道扬镳。

没有主管可能会产生问题。例如，没有主管，就没人负责处理人员关系问题。没有上司在眼前，争论可能滚雪球般增长。⁸²而且，工人没有足够的时间去处理一些惯例上由主管负责的事务，例如，进行雇佣面谈，培训/引导新雇员。⁸³在绩效评估过程中也会出现困难。自我管理的工作团队使用同事的、而不是主管的评估，这个问题与第8章中讨论的同事评价有关。

10.3 经理的指南

10.3.1 生产率改进方案与经理的工作

任何生产率改进方案的成功与否依赖于它是否能有效地激励雇员，使其行为有助于实现组织目标。经理的日常行为对能否产生激励作用有重要影响。事实上，如何激励雇员被认为是经理们今天所需面对的最大挑战。⁸⁴让我们考察一下经理对激励雇员的作用。

1. 雇员激励

从期望理论的观点看，经理能从3个方面对雇员激励产生有益的影响⁸⁵：

第一，加强努力和绩效间的联系：经理应设置具有挑战性、然而仍然可实现的目标，建立明确的绩效期望，同时排除阻挠雇员绩效的障碍。

第二，加强绩效和奖励间的联系：经理应提供精确的绩效评估，以此确保雇员得到他们应得的奖励。

第三，提供受珍视的和被知觉为公平的奖励：经理应该帮助选择雇员认为有价值的奖励，除建议增加薪金外，应给予雇员赞扬、认可、增加责任、更大的自主权或是仅仅偶尔拍一下他的肩膀。

2. 非正式的参与决策方案⁸⁶

并不是所有的雇员都希望被授权，过分的鼓励参与决策会疏远那些感觉经理在推卸其管理责任的雇员。让雇员参与决策的程度因此应与每个雇员对挑战、责任感和在工作小组中有发言权的愿望相称。

而且，雇员必须相信，他们有权同经理共同决策。经理必须向参与者证明他们对参与的承诺。主管可通过要求(和实施)雇员投入和反馈，以及向雇员提供作出好决策所需的全部信息来传递这种承诺。

3. 自我管理的工作团队⁸⁷

这里明显的问题是“经理在自我管理团队中的作用是什么？”最初，经理应确保向自我管理运作的顺利过渡。有效的经理在开始时给这些团队以强有力的鼓励和指导，然后随着团队成员培养出他们的领导和团队成熟而逐渐退出。

在这时，许多经理将不幸失去他们的工作。那些留在公司中的人，可执行如下职能：

第一，作一个团队的技术顾问：经理可以负责为团队提供有关产品和加工过程的知识及协助。例如，生产服务团队将需要把以前被分割成不同部分的任务，如销售帐目、订单项和机器工作时间重新排列成相关的团队任务。作为一个前任主管，该经理充分了解这些职能，因而可帮助团队成员协调所涉及到的任务。经理能起到麻烦消除者的作用，帮助员工解决问题和排除瓶颈。

第二，作一个促进者：经理可帮助团队成员之间以及和其他组织成员间进行有效的协作和沟通。起初，经理可能主持会议，后来，就只出席会议，帮助团队找出解决问题的方法。例如，经理可能确保所有雇员正在遵循会议的指导方针。

第三，作一个领域经理：经理可以为4至6个团队的群体作联系及成为解释管理层战略

的一个接触点。这样一个经理将把注意力放在团队间或在团队与更大的组织间建立界面。

10.3.2 人力资源管理部门怎样才能起作用

除了这一章所描述的设计和评价生产率改进方案外，人力资源管理部门还需使公司文化和这些方案相容。人力资源管理部门必须培训经理和雇员以确保方案能成功地实施。

1. 变化中的公司文化⁸⁸

当实施雇员授权方案时，公司文化问题特别重要。在实施这样一个方案前，人力资源管理部门一定要和公司上层管理部门一起去建造适当的公司文化——一种强调雇员参与的重要性和使雇员感到称心如意的文化。

在试图建立一种参与受到珍视的文化时，组织必须确保建立参与性环境的过程本身也是参与性的，即这些方案不应通过命令被强加给雇员。更合适的开始是在最初做决策时就包含进关键的经理和雇员，给予他们对方案的可行性、合意性和/或运行提供投入的机会。

2. 培训

任何成功的生产率改进方案都要求一定程度的培训。我们已经讨论过成功地实施自我管理的工作团队所需要的培训类型。提高以绩效定薪金方案的成功率也需进行培训。例如，实施功劳薪金系统的公司，应为经理提供绩效评估培训。实施营利分享和利润分享计划的公司，应解释奖励是如何确定的和要得到它应该做些什么。例如，员工必须理解营利分享公式、利润是怎样计算的等等。

10.3.3 为经理们建立人力资源管理的技能

涵盖在这一节中的技能涉及了那些能导致生产率改进的管理活动。首先我们讨论经理怎样使用内滋和/或外滋奖励去激励雇员。接着讨论非正式的参与/决策方案，为经理们怎样决定在具体情形下是否授予下属决策职权提供建议。

1. 使用外滋奖励去激励雇员

强化理论为有兴趣使用外滋奖励去激励雇员的经理们提供了有用的指导，该理论由心理学家B.F.斯金纳(B.F.Skinner)提出。这种理论认为，工人的行为可通过对相关的行为给或不给奖励的系统进行操纵来塑造、修改或转变。⁸⁹ 该理论依赖于以下3个基本假设：

- a. 导致正面后果的行为趋于被重复。
- b. 导致负面后果的行为趋于不被重复。
- c. 通过操纵后果，你可以塑造一个人的行为。

采用如下6个步骤，可用该理论的原则去提高下属的激励水平：

第一，确定你想让雇员去做的特定行为。你选择的这些行为应该是可观察到的和可以测量的。不要选择人格特征或态度变量。关于既可观察到又可测量的行为的例子将减少不当行为的10%，减少迟到的80%。

第二，通过测量当前绩效水平，建立该行为的基线标准。例如，确定上个月某个雇员迟到多少次。这一步可为你判定绩效是否随着你给予的奖励有所提高提供一种比较。

第三，该方案的重心：分析绩效后果。提出“目标行为后立即发生什么？”和“对某雇员来说正面和负面的后果是什么？”这类问题。例如，一个迟到的雇员可能听到同事说他“打击了该系统”这类奉承——一种正面后果。负面后果可能是当他或她进入工作现场时遭到你的白眼。

看另一个例子。假定一位雇员没有戴安全帽，正面后果可能是感到舒适，可能的负面

后果是由事故导致伤害。如果事故不大可能发生，这种后果就很少发生。

第四，改变后果。如果后果保持不变，雇员将不会受激励去改变他们的行为。你有 3 种选择：你可以消除和该行为相关的正面后果。你可以为改进的行为增加正面后果（赞扬、认可、红利）；以及/或者 对该行为增加负面后果。例如，为了解决迟到问题，你可通过对同组工作的员工解释该个体的迟到害了每个人，来消除正面后果。你可通过当他准时上班时加以赞扬来增加正面后果。或者当他每次迟到时加以惩罚来增加负面后果。你在作出选择时应考虑以下几点：

奖励或惩罚不是对每一个雇员都有同样的后果。有些人偏爱赞扬，有些人偏爱现金红包，其他人可能偏爱被给予更多的工作自主性。只要可能，不管什么时候，给下属一些选择余地以允许他们开发自己的奖励系统。

连续地强化更接近所期望的工作行为。只要雇员的行为正在改进，就继续提供奖励；雇员不一定非要达到目标水平时才能得到某种奖励。

增加负面后果等同于惩罚雇员，惩罚带来的问题是它的效果是暂时的。因此，除非持续使用惩罚方法，否则从长远来看这种方法是无效的。而且，某些特别的不被期望的行为可能被不同的、但有同等负面效应的行为所替代。例如，因为迟到而被惩罚的雇员可能不再迟到，但可能在工作时休息过多。另外，惩罚常会破坏个人关系。

第五，通过将雇员行为加以记录并和基准数字进行比较去监控和评价该方案的有效性。如果行为没有改进，重新考虑步骤 3 的方法。例如，你可能需要改变后果。

第六，一旦绩效改进了，每次行为发生时加以强化是不实际的。持续强化是有害的，因为当强化停止时被持续强化的行为也将很快停止。因此，为了延续这种行为，你应该定期地强化它。例如，在上面迟到的例子中，起初，你应该在该雇员每次准时上班时都给予表扬。当问题减少时，就偶尔表扬这个员工，比如一周一次。

2. 使用内滋奖励去激励雇员⁹⁰

一种用内滋奖励激励雇员的方法是给他们提供刺激性的工作任务。在你能有效地这样做之前，你必须能测定每个雇员所认为的有刺激性工作的类型。D.C. 麦克莱兰德 (D. C. McClelland) 提出的理论可作为有用的指导。

根据“麦克莱兰德成就需要理论 (McClelland's need-achievement theory)”，所有个体主要受以下 3 种需要之一激励：

- 一是亲和的需要：被这种需要激励的人渴望亲密的人际关系。
- 二是成就的需要：被这种需要激励的人寻求有机会达到一系列的标准，并渴望超越他人。
- 三是权力的需要：被这种需要驱动的人渴望指导和控制他人。

了解驱动雇员的需要类型可以使你找到激励他们的内滋奖励活动。例如，具有高亲和需要的人一般：

- 偏爱团队任务。
- 不喜欢高冲突和或沟通差的项目。
- 喜欢起教练或导师的作用。
- 渴望友谊和亲密的关系。
- 注重人际关系技能。

高成就需要的人一般：

- 偏爱适度风险。
- 喜欢由个人负责项目。
- 喜欢起企业家的作用。
- 想要关于自己绩效的经常反馈。
- 喜欢开发新的技能和专门技术。

高权力需要的人一般。

偏爱竞争性任务。

喜欢具有高形象的项目。

喜欢做一个领导者。

想得到关键信息。

偏爱使用控制人的技能。

要激励雇员，你应该尽量分配能满足该雇员最重要需要的工作任务。例如，如果你正管理一个高权力需要的人，那么你可以：

使他从事具有竞争性的高形象类项目——也许是在竞争者的势力范围开设新的分部或工厂。

使这个人处在拥有一些职权的位置上(如让他做团队领导者或项目经理)，任命他发展新的业务联系和收集市场数据。这将给他接触网络的机会，同时使他获得关键信息。

3. 何时介入雇员参与性决策⁹¹

正如先前提到的，非正式的参与性决策方案使作为经理的你有责任决定何时授予雇员参与决策的职权。也就是说，你必须决定什么时候和你的下属们作为一个群体一起分担问题，什么时候你自己解决问题(有或没有雇员投入)。

当你决定在特定情形下利用雇员参与决策时，你召集雇员开会，提出可供选择的解决方法并挑出最好的。作为这个群体的促进者，你的作用是尽力使他们提出能被整个群体支持的解决方法。你不应该强迫群体采用你的解决方法。

在什么情况下你应允许雇员参与决策呢？如下是需要考虑的情境因素：

(1) 一个好的解决方法有多重要？某个解决方法可能优于另一个吗？如果不是，参与性决策可能是合适的。例如，你可能需要一份明年的休假日程安排表。当每个雇员休假时，如果你对整个部门的工作没有影响，那就可以让群体自己提出一个日程安排。

(2) 你拥有足够的信息或专门知识以独立地作出高质量的决策吗？如果没有，参与性决策可能是合适的。至少，你应该在作出决定前同你的雇员商量，因为他们可给你提供必要的信息。

(3) 情境的结构化程度如何？你确切地知道什么信息是必需的以及它们位于何处吗？如果不是，同群体商量。

(4) 群体的接受或对有效实施决策的承诺有多关键？如果雇员接受决策极其关键，就应该考虑其参与决策，因为如果在决策过程中能有发言权，他们就心甘情愿地接受决策。参与应该是诚恳的，不要仅仅给雇员以表面上的参与。雇员通常能识破这种小把戏，如果这样，他们将开始不信任你。

(5) 雇员愿意接受你的独裁性决策吗？如果你完全自己做决策，你有理由确信你的下属会接受它吗？如果不是，应考虑雇员参与决策。

(6) 雇员的目标和组织的一致吗？如果不是，参与性决策将是不合适的。我们在这章的前面给出了这样的例子：当由教授们自己负责制定绩效标准时，他们会选择较易达到的目标。很显然，按教授们的目标，他们会有轻松的一年。而组织的目标是有丰富成果的一年。在既有利于雇员也有利于组织时，雇员参与决策才最有激励性。否则，参与决策将不起作用。

(7) 下属对所偏爱的方案可能达成一致意见吗？如果预计不能，那么，你最好在听取每个人的意见后，自己作出决策。

10.4 再次考察本章目标

1. 解释什么是生产率改进方案和它们如何帮助取得竞争优势

生产率改进方案是通过提高雇员的工作动机和提高人员招聘的努力，为改进组织生

产率/效率而设计的诱因方案。

2. 定义在期望理论的框架中开发有效生产率方案的标准

雇员们将被激励去做好他们认为通过一定程度的个人努力可获得成功绩效的工作。

奖励应该直接与绩效挂钩。

行为与因之获得奖励的时间间隔越短，奖励所具有的激励作用可能越强。

以绩效定薪金方案所提供奖励的数量和重要性一定要大到足以“造成某种差别”。

以绩效定薪金方案应鼓励雇员投身到有助于公司达到其战略目标的行为中去。

以绩效定薪金方案必须要切实影响组织的“底线”。

3. 理解以绩效定薪金方案背后的基本原理

薪金一旦与绩效挂钩，整体绩效应有所改进——高绩效者应当受到高额奖励的激励以保持其高绩效水平，而低绩效者应当受到激励，不是增加努力就是离开公司。

4. 描述不同类型的以绩效定薪金方案

功劳薪金计划：给予雇员的年薪增加额取决于他们的工作绩效水平。工作绩效通常由主管通过评估工具来测定。

计件计划：每个人的工资按其所完成的“工件”数量或产品单位数量来决定。

营利分享计划：对于完成或超过以雇员团队的合作性绩效为基础的目标的雇员提供现金奖励。

利润分享计划：在奖励群体的而非奖励个人的绩效这方面与营利分享相似。但其“支付数额”基于利润而非营利。公司根据利润向每个雇员的帐户作贡献。

5. 评价雇员授权方案背后的基本原理

授权可以在两方面提高生产率。

授权能通过向雇员提供从其工作中获得内滋奖励，如较大的成就感和重要性的机会来强化动机。

由于该过程本身导致了更佳的决策，所以它能改进生产率。

6. 解释各种类型的雇员授权方案

非正式参与决策方案：经理们只是确定雇员们在各种情况下应具有多少制定决策的职权。

工作丰富化：目的在于重新设计工作以使它具有更多的内滋奖励性。

质量圈：由6到12名雇员组成的小组，他们识别和解决自己单位内出现的生产问题。

自我管理的工作团队：由6至18名来自不同部门的雇员共同工作，组成团队，产生一个明确定义的环节或最终的工作。管理层赋予团队成员自我管理的职权。

关键性术语

组合计划 (combination plan)

延迟计划 (deferred plan)

分配计划 (distribution plan)

雇员授权方案 (employee empowerment program)

期望理论 (expectancy theory)

外滋奖励 (extrinsic reward)

营利分享计划 (gainsharing plan)
 非正式参与决策方案 (informal participative decisionmaking programs)
 内滋奖励 (intrinsic reward)
 工作丰富化 (job enrichment)
 “麦克莱兰德成就需要理论” (McClelland's Need-Achievement Theory)
 功劳薪金指南表 (merit pay guidechart)
 功劳薪金计划 (merit pay plan)
 以绩效定薪金方案 (pay-for-performance program)
 计件计划 (piece rate plan)
 生产率改进方案 (productivity improvement program)
 利润分享计划 (profit-sharing plan)
 质量圈 (quality circle)
 强化理论 (reinforcement theory)
 “拉克计划” (Rucker Plan)
 “斯坎伦计划” (scanlon plan)
 自我管理的工作团队 (self-managed work team)
 直接计件工作 (straight piecework)

复习题

获取竞争优势

1. 用期望理论的框架来解释生产率改进方案背后的理论基础。
2. 有效的生产率改进方案怎样才能提高一个公司的人员招聘努力？

人力资源管理的问题与实践

3. 描述以绩效定薪金方案所应满足的标准。
4. 什么是功劳薪金计划？怎样才能使这些计划普遍地按照问题 3 提出的标准运作？请具体叙述。

5. 什么是计件计划？与功劳薪金计划相比，计件计划的主要特征是什么？

6. 描述“斯坎伦计划”和“拉克计划”中使用的公式。

7. 描述一种丰富化的工作中出现的 5 个特征。

8. 什么是自我管理的工作团队？讨论与这种雇员授权方案有关的优点和缺点。

经理的指南

9. 使用一个期望理论的框架去描述经理在激励雇员方面的作用。

10. 描述某个工作情境的初始范例，在该情境中适于经理允许雇员全面参与决策。

经验性的练习

怎样使工作丰富化

1. 把全班分成若干个由 4 ~ 5 个学生组成的小组。
2. 允许每个小组成员用大约 5 分钟的时间简单描述他或她目前所承担的 (或最近承担的) 工作。
3. 按照该课文中指出的 5 个特征，选最少丰富性的工作。如果小组中的学生无人承担过工作，可选择“人力资源管理的学生”工作。
4. 作为小组，确定怎样使工作变得丰富化。描述可用于丰富它的干预手段，并解释每

种手段将加强哪些工作特征(如技能多样性、自主性)。

5. 选出一个小组发言人向全班介绍你们的发现。

6. 每位发言人的介绍应符合以下格式：

a. 描述现在正在做的工作。

b. 讨论你们的干预手段及其理论基础。

c. 讨论如果工作丰富化确实被谈到的组织所运用，你认为它会取得怎样的成功。例如，你认为它会被管理层接受吗？会被工人接受吗？它会有成本效率吗？

案例题

这种功劳薪金计划有功劳吗？

奥格莱瑟浦(Oglethorpe)大学运用功劳薪金计划来确定增加教授们的年薪。计划是这样运作的：教授们的绩效由他们的系主任以年度为基础进行评价。绩效的分数由以下3个因素决定：教学、学术和服务。

教学评价主要以学生的评价为基础。作每门课程的结论时，学生们被要求填写一份有20个关于该课程质量和教授的有效性问题 的问卷。该问卷由一个教授委员会设计并由多数教员批准。

学术基本上根据教授发表的研究成果进行评价。系主任受委派考察所发表成果的质量和数量。

服务则以大学内委员会的工作为基础来评价。大多数系主任通过考察教授所服务的委员会的数目以及委员会的重要性来评价这个因素。一些系主任相信商业社区的咨询工作是服务；而其他系主任则认为这种看法是不恰当的，因为该教授已经从所服务的公司那里得到了这项工作的报酬。

学年结束时，教授们向系主任提交一份文件，用以总结他们在上述领域的成就。另外，系主任还收到一份打印件，它总结了学生们为各门课程的评分。通过审查这些资料，系主任会根据以下4分量表给每个教授一个总的业绩评分：

4. 突出：超过预期。

3. 良好：达到所有预期。

2. 胜任：达到预期的大部分。

1. 不胜任：即便达到也只是预期的一小部分。

每年年底，系主任得到一笔总酬金，并据此分配增加报酬部分。他们被告知要根据业绩去分配增加报酬，但同时他们拥有处理此项事务的全部决定权。

为了评价它的功劳薪金计划，奥格莱瑟浦大学做了一项调查。它向全体教员发出了一份开放式问卷，要求他们就功劳薪金计划阐述自己的意见。没有回答则为满意。

讨论：

1. 你认为主要的投诉是什么？

2. 如果有的话，为了改善其功劳薪金计划，该大学还应做些什么？如果你建议废除该计划，你的替代计划是什么？

参考资料

1. Wiley, C. (1993). Incentive plan pushes production. *Personnel Journal*, August, 86-91.
2. Schneier, C.E. (1989). Capitalizing on performance management, recognition, and reward systems. *Compensation and Benefits Review*, 21, 20-30.
3. Guzzo, R.A., Jette, R.D., and Katzell, R.A. (1985). The effects of psychology based intervention programs on worker productivity: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 38 (2), 275-291.

4. McGinty, R.L., and Hanke, J. (1989). Merit pay plans: Are they truly tied to performance? *Compensation and Benefits Review*, September/October, 12–15; Lawler, E.E. (1988). Pay for performance: Making it work. *Personnel Journal*, October, 55–60.
5. Ibid.
6. Markham, S.E. (1988). Pay-for-performance dilemma revisited: Empirical example of the importance of group effects. *Journal of Applied Psychology*, 73 (2), 172–180.
7. McGinty and Hanke, Merit pay plans.
8. Bergmann, T.J., Gunderson, H., Weil, D.W., and Baliga, B.R. (1990). Rewards tied to long-term success. *HRMagazine*, May, 67–71.
9. McCormick, E.J., and Ilgen, D. (1980). *Industrial Psychology* (7th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
10. Schneier, Capitalizing on performance management.
11. Ibid.
12. Bartol, K.M., and Martin, D.C. (1990). When politics pays: Factors influencing managerial compensation issues. *Personnel Psychology*, 43 (3), 599–614.
13. Baime, S. R. (1991). Incentives for the masses: A viable pay program? *Compensation and Benefit Review*, 23, 50–58.
14. Bialkowski, C. (1991). Where the raises are. *Working Woman*, September, 78–80, 116.
15. Brennan, E.J. (1985). The myth and the reality of pay for performance. *Personnel Journal*, March, 73–75.
16. Markham, Pay-for-performance dilemma.
17. Wisdom, B.L. (1989). Before implementing a merit system . . . , *Personnel Administrator*, 34 (10), 46–49.
18. Baime, Incentives for the masses.
19. Wisdom, Before implementing a merit system.
20. Kohn, A. (1993). Why incentive plans cannot work. *Harvard Business Review*, September–October, 54–63.
21. Lawler, Pay for performance.
22. Bialkowski, Where the raises are.
23. Milkovich, G.T., and Wigdor, A.K. (1991). *Pay for Performance: Evaluating Performance Appraisal and Merit Pay*. Washington, DC: National Academy Press.
24. Wilson, T.B. (1992). Is it time to eliminate the piece rate incentive system? *HRMagazine*, March/April, 43–49.
25. Ibid.
26. Ibid.
27. Ibid.
28. Milkovich and Wigdor, *Pay for Performance*.
29. Ibid.
30. Zingheim, P.K., and Schuster, J.R. (1992). Linking quality and pay. *HRMagazine*, 37 (12), 55–59.
31. Swinehart, D.P. (1986). A guide to more productive team incentive programs. *Personnel Journal*, July, 112–117.
32. Ibid.
33. Kanter, R.M. (1987). From status to contribution: Some organizational implications of the changing basis for pay. *Personnel*, January, 12–37.
34. Bialkowski, Where the raises are.
35. Bullock, R.J., and Lawler, E.E. (1984). Gainsharing: A few questions and fewer answers. *Human Resource Management*, 23 (1), 23–40. Petty, M.M., Singleton, B., and Connel, D.W. (1992). *Journal of Applied Psychology*, 77 (4), 427–436; Paulsen, K.M. (1991). Lessons learned from gainsharing. *HRMagazine*, April, 70–74; and Rollins, T. (1989). Productivity-based group incentive plans: Powerful, but use with caution. *Compensation and Benefits Review*, 21, 39–50.
36. DeBettignies, C.W. (1991). Using gainsharing to improve financial performance. *Industrial Management*, May/June, 4–6.

37. Zingheim and Schuster, Linking quality and pay.
38. Baime, Incentives for the masses.
39. Bullock and Lawler, Gainsharing.
40. Mannheim, B., and Angel, O. (1986). Pay systems and work-role centrality of industrial workers. *Personnel Psychology*, 39 (2), 359–377.
41. Swinehart, D.P. (1986). A guide to more productive team incentive programs. *Personnel Journal*, July, 112–117.
42. Ost, E. (1989), Gain sharing's potential. *Personnel Administrator*, July, 92–96.
43. Paulsen, Lessons learned from gainsharing.
44. Coates, E.M. (1991). Profit sharing today: Plans and provisions. *Monthly Labor Review*, April, 19–25.
45. Florkowski, G.W. (1990). Analyzing group incentive plans. *HRMagazine*, January, 36–38.
46. Ibid.
47. Pierce, J.L., Rubenfeld, S.A., and Morgan, S. (1991). Employee ownership: A conceptual model of process and effects. *Academy of Management Review*, 16 (1), 121–144.
48. Panos, J.E. (1990). Managing group incentive systems. *Personnel Journal*, October, 123–124.
49. Ost, Gain sharing's potential.
50. Thornburg, L. (1992). Pay for performance: What you should know. *HRMagazine*, June, 58–61.
51. Pringle, C.D., and Dubose, P.B. (1989). Participative management: A reappraisal. *Journal of Management in Practice*, 1 (1), 9–14.
52. Cotton, J.L., Vollrath, D.A., Froggatt, K. L., Lengnick-Hall, M. L., and Jennings, K.R. (1988). Employee participation: Diverse forms and different outcomes. *Academy of Management Review*, 13 (1), 8–22.
53. Herzberg, F. (1990). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, January–February, 26–35.
54. Miller, K.I., and Monge, P.R. (1986). Participation, satisfaction, and productivity: A meta-analytic review. *Academy of Management Journal*, 29 (4), 727–753.
55. Pringle and Dubose, Participative management.
56. Ibid.
57. Ibid.
58. Cotton et al., Employee participation.
59. Miller and Monge, Participation, satisfaction, and productivity.
60. Ibid.
61. Lawler, E.E. (1988). Choosing an involvement strategy. *The Academy of Management Executive*, 2 (3), 197–204.
62. Barrick, M.R., and Alexander, R.A. (1987). A review of quality circle efficacy and the existence of positive-findings bias. *Personnel Psychology*, 40 (3), 579–592.
63. Pasewark, W.R. (1991). A new approach to quality control for auditors: Quality circles. *The Practical Accountant*, March, 68–71.
64. Horn, J.C. (1986). Making quality circles work better. *Psychology Today*, August, 10.
65. Liverpool, P.R. (1990). Employee participation in decision-making: An analysis of the perceptions of members and nonmembers of quality circles. *Journal of Business and Psychology*, 4 (4), 411–422.
66. Ibid.
67. Duetsch, C.H. (1991, May 26). A revival of the quality circle. *New York Times*, p. 23.
68. Orsburn, J.D., Moran, L., Musselwhite, E., and Zenger, J.H. (1990). *Self-Directed Work Teams: The New American Challenge*. Homewood, IL: Business One Irwin.
69. Ibid.
70. Case, J. (1993). What the experts forgot to mention. *INC*, September, 66–77.
71. Orsburn et al., *Self-Directed Work Teams*.
72. Ibid.

73. Lawler, Choosing an involvement strategy.
74. Norman, C.A., and Zawacki, R. (1991). Team appraisals—team approach. *Personnel Journal*, September, 101–104.
75. Stern, A.L. (1993, July 18). Managing by team is not always as easy as it looks. *New York Times*, p. 14.
76. Hoerr, J. (1989, July 10). The payoff from teamwork. *Business Weekly*, 56–62.
77. Ibid.
78. Ibid.
79. Magjuka, R.J., and Baldwin, T.T. (1991). Team-based employee involvement programs: Effects of design and administration. *Personnel Psychology*, 44 (4), 793–812.
80. Case, What the experts forgot.
81. Stern, Managing by team.
82. Case, What the experts forgot.
83. Ibid.
84. Buhler, P. (1988). Motivation: What is behind the motivation of employees? *Supervision*, 49, 18–20.
85. The source for much of the material in this section is Newsom, W.B. (1990). Motivation, now! *Personnel Journal*, February, 51–55.
86. Pringle and Dubose, Participative management; and Harrison, T.M. (1985). Communication and participative decision making: An exploratory study. *Personnel Psychology*, 38 (1), 93–116.
87. Orsburn, et al., *Self-Directed Work Teams*.
88. Pringle and Dubose, Participative management.
89. Steers, R.M., and Porter, L.W. (1979). *Motivation and Work Behavior*, New York: McGraw-Hill.
90. Hudy, J.J. (1992). The motivation trap. *HRMagazine*, 37 (12), 63–67.
91. Vroom, V.H. (1976). Leadership. In M.D. Dunnette (Ed.). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand McNally.



受外部因素影响的 人力资源管理实践

第11章 按照工作场所正义的法律办事

第12章 了解工会及其对人力资源管理的影响

第13章 满足雇员的安全和健康需要

第14章 海外人力资源管理的实践

第 11 章

按照工作场所正义 的法律办事

本章概要

1) 获取竞争优势 篇首案例：马里奥特获取竞争优势 把工作场所正义与竞争优势联系起来	雇员隐私权 错误的解雇和随意雇佣
2) 人力资源管理的问题与实践 工作场所正义与就业歧视	3) 经理的指南 工作场所正义与经理的工作 人力资源管理部门怎样才能起作用 为经理们建立人力资源管理的技能

本章目标

在学完本章以后，你将能够：

- 1) 理解有效的工作场所正义政策如何提高竞争优势
- 2) 指导日常应如何对待雇员的反歧视法律
- 3) 讨论雇员隐私权利在法律上受保护的範圍
- 4) 解释被不公平解雇时雇员的权利
- 5) 讨论有效地遵守工作场所正义法律所必需的管理技能



11.1 获取竞争优势

11.1.1 篇首案例：马里奥特获取竞争优势¹

1. 问题：马里奥特的门户开放政策无法解决雇员的投诉

马里奥特公司(the Marriott Corporation)实行一种被称之为“保证公平对待”的门户开放政策来处理雇员的投诉。要解决投诉，雇员必须通过命令链。那就是说，如果有歧视或性骚扰方面的投诉，他们首先应该把投诉告诉其直接主管，然后是该主管的老板，最后是在管理阶梯上部的某些人。

事实很快就清楚了：门户开放政策不像雇员们所提出来的大量歧视诉讼所证实的那么有效。有些雇员提出诉讼是因为他们不满意公司对其投诉的处理企图。而另一些雇员则害怕面对老板，作出了绕过门户开放系统而直接诉诸法庭的选择。

2. 解决办法：实施一种同事评审过程

马里奥特公司决心设计一种有效的投诉解决程序以满足雇员的需要。为识别员工的需要，该公司调查雇员的意见并且指导一些焦点小组提出“投诉解决系统应具备哪些特征？”这样的问题。结果表明，有投诉的雇员想得到向一个既刨根问底又公正不倚的聆听者说明情况的机会，他们同时需要得到不会受到报复的保证。

马里奥特公司创立了一个同事评审系统。这里是它如何工作的情况：鼓励有投诉的雇员首先执行门户开放政策。当投诉到达该单位中的高级执行官那里时，雇员有权把问题带到同事评审专题讨论小组。该专题讨论小组由3名同级雇员和两名经理（从受过处理这些争端的专门训练的人员中随机抽取）组成，针对摆在面前的所有抱怨做出最终的、有约束力的决定。虽然该小组不能改变公司政策、薪金比率、津贴或工作规定，但它有权为保证一贯遵守公司的政策和程序而采取行动。该小组应在雇员提出上诉的10日内成立并作出决定。

3. 同事评审过程怎样提高竞争优势

按照马里奥特公司负责平等就业机会/肯定性行动的总监朗·布兰德罗(Ron Brandrau)的说法，来自雇员和经理的反馈已变得绝对肯定。雇员之所以喜欢这个过程，是因为他们感到专题讨论小组成员是公平的和客观的。管理层把专题讨论小组看作是强化和澄清其公司政策和工作规定的一个机会。

上述方案已经产生了初始结果吗？回答是响亮的“是”。平等就业机会指控的数目在第一年下降了50%，第二年则下降了83%。这些指控的减少节约了大量的高诉讼成本。同时，由于雇员现在有了一个他们信任的投诉系统，他们的士气戏剧性地提高了。

11.1.2 把工作场所正义与竞争优势联系起来

工人们都想得到他们所在组织的公平对待：大多数人期望公平；很多人需要公平。法律也要求公平对待。工作场所正义法律处理在日常对待雇员的组织实践中出现的公平问题。通过制订承认和保护个人权利的政策，同时承诺保护雇员免受管理机构的任何专横对待，组织遵守这些法律。²

一个公司可以通过自愿遵守工作场所正义法律来获得竞争优势。竞争优势可以来自较低的诉讼成本、雇员的积极态度和行为以及优异的公司形象。

1. 减少诉讼成本

违反工作场所法律将花费公司的大量金钱。举例来说，雇员在每项错误的解雇诉讼中平均获得311 000美元的赔偿。³事实上，法律行动已经导致了一些财务状况良好的公司发生逆转。如德士古公司(Texaco)的被兼并和曼维尔公司(Manvill)的破产。⁴

考虑下述已经提出申请的有关工作场所正义的赔款例子，以及原告要求(或已赢得)赔款的数量。

托马斯A. 弗洛尔辛格(Thomas A. Floerchinger)，前因特里考公司(Intellicall)的首席财务官，起诉达拉斯公司(Dallas)及3位董事，指控说他因拒绝改动董事会会议记录而遭解雇。对于实际发生的和惩罚造成的伤害、违反雇佣合同的赔偿、名誉损害以及错误的解雇，他要求1亿美元的赔偿。⁵

吉米·贾那克(Jimmy Janacek)，曾经在特里顿斯公司(Triton's)担任过8年审计员，据说因拒绝准备或签署一份提供给证券和交易委员会(the Securities and Exchange Commission)的误导性的年度报告而遭解雇。作为对实际发生的和惩罚造成的伤害的赔款，达拉斯的一个陪审团判给贾那克1.244亿美元。⁶

在被断言绩效低下而遭解职的前IDS公司的经理中，有32个人已经开始了一项索赔额达1.4亿美元的集体诉讼案，控告公司方实行年龄歧视。原告称，他们的被解职是公司全面剔除年纪较大经理行为的一部分。⁷

2. 有利地影响雇员的态度和行为

知觉到不公平对待的雇员往往以参加最终对公司竞争优势造成伤害的活动作出反应。例如，他们可能通过起诉或举行抗议作出主动反应；他们可能通过对其组织作较少承诺或者成为差劲的“组织公民”(即他们可能拒绝完成其工作描述以外的职责，或者变得合作性较差)作出被动反应。⁸

工作场所正义与组织承诺之间的联系已被好几项经验性的研究所证明。⁹这些研究表明，组织在保护雇员免受专横对待和保证雇员基本权利方面所做的努力能提高承诺，因为工人们把组织的上述行为看成是组织关心其福利的一种表现。¹⁰

雇员要以一个好的组织公民身份行动的决定与其对工作场所正义的知觉有直接关系。那些相信自己受到公平对待的雇员愿意继续做好的组织公民以回报组织的公平。另一方面，那些认为受到不公平对待的雇员会减少组织公民行为。¹¹

正如我们在第2章中所指出的那样，由于劳动力多元化的提高，工作场所正义的话题在今天显得尤为重要。许多组织未能将少数派群体成功地融入其企业文化中。¹²举例来说，这些人的工作满意水平跟白人男性相比通常低了许多。¹³当然，由广泛的骚扰、带偏见的行为以及类似事件所证实的不遵守工作场所正义法律已经成为这个问题的原因。

3. 提升一种有利的公司形象

工作场所正义会在大社区的范围内提升公司的有利形象。良好的公司形象可以显著地加强公司的招聘力量。例如，一项研究发现，那些承诺执行公平雇佣政策的公司对未来工作申请人的吸引力要远大于那些缺少这方面承诺的公司。¹⁴

公司内工作场所正义的存在也会因为公司被看作是妇女和少数派工作的好地方而提升公司形象。最近公布的适于妇女和黑人工作的“最佳公司”集中于一些作为有效地管理文化多元化方面领袖的组织[如默克、施乐、圣泰克斯(Syntex)、霍夫曼-拉罗氏(Hoffman-La Roche)、和惠普]。这种认可对上述组织的招聘力量的加强起到了巨大的促进作用。¹⁵

此外，善待妇女和少数派的良好声誉会对公司的销售额产生有利影响。许多顾客更乐于购买公平对待其雇员的公司的产品。¹⁶

11.2 人力资源管理的问题与实践

我们首先讨论涉及雇佣歧视的工作场所正义法律，然后把注意力转向涉及雇员隐私权和错误解雇的工作场所正义法律。

11.2.1 工作场所正义与就业歧视

我们已经在前几章提到过雇佣歧视。我们是在第2章讨论歧视法及如何对它的诠释时第一次提到过雇佣歧视。随后我们又讨论了怎样用这一法律体系具体说明人力资源管理的实践，如雇员挑选、绩效评估和薪金。我们现在就来讨论在日常对待雇员时的歧视问题。具体地说，我们要讨论一下性骚扰、怀孕歧视、家庭成员假和医疗假、解职、解雇及提前退休。

1. 性骚扰

工作场所的性骚扰问题由来已久，影响着42%~90%的劳动妇女。¹⁷性骚扰事件于70年代中期开始逐步暴露，并从此获得了全国广泛的关注，特别是克莱伦斯·托马斯(Clarence Thomas)最高法院司法确认听证会以及1991年在“尾钩”(Tailhook)会议上几名女子遭到海军飞行员的严重骚扰事件。

性骚扰是性别歧视的一种形式，因此违反了《民权法案》的第7款。因性骚扰而向平等就业机会委员会提出投诉的数量在以惊人的速度增加——已由1991年的6883件增加到1993年的11908件。大多数投诉内容涉及违反意愿的身体接触、攻击性语言、性建议以及交往或约会的要求。¹⁸

1) 性骚扰和竞争优势

公司内的性骚扰行为可能会损害公司的竞争地位。如果被骚扰的员工作为性的目标而遭剥削成为焦点人物，或同事们不严肃对待她们的工作，那么她们会感到很愤怒。如果就此投诉，那么她们不仅感到愤怒，还会担心，自己因此可能被看作是捣蛋分子。¹⁹

性骚扰会给雇主带来大量的问题。其中一个问题是流动，被骚扰的员工由于认为自己的处境无法得到改善而辞职。与性骚扰的发生有联系的其他可能问题还包括缺勤、士气低落、缺乏有效的团队合作、低生产率和雇员的压力和/或心理问题。²⁰此外，性骚扰案件的诉讼费用也很昂贵。如果一个公司输掉这样一个案件，那么它有责任负担可补偿的损害费用(比如，发还薪金)，并且根据《1991年的民权法案》的规定还要负担可能的惩罚性赔偿金。

2) 平等就业机会委员会关于性骚扰的准则

在1980年，平等就业机会委员会出版了一套关于性骚扰的准则，详尽阐述了明确构成性骚扰的行为和在何种情况下这种行为违法。这些准则还规定了雇主的法律义务。这些由美国最高法院批准的准则被概括在“更密切地考察”11-1中。²¹

3) 性骚扰的表现形式

性骚扰可分为交换物(quid pro quo)和敌意环境(hostile environment)两种分类中的一种。前一术语是拉丁文“如这样，便那样”的意思(比如，“如果你为我做这件事，那么我将为你做那件事。”)。在性骚扰的背景中，它专指雇员或求职者为了被录用、提升、加薪或保住工作必须提供性服务。

敌意环境是指使雇员处在不受欢迎、充满恐惧的工作条件下。1993年最高法院接受了涉及敌意环境问题的案件，(哈里斯(Harris)女士控告叉车系统公司(Forklift Systems))，哈里斯女士以以下几条原因控告其老板使她的工作环境变得有敌意和充满恐惧：

要她从他的口袋里取东西。

发表诋毁性言论，例如：“你是个女人，你懂什么？”

提议她陪他一同去一家旅馆商谈她的提薪问题。

告诉其他的员工说，她为了保证有一个帐户已许诺提供性服务。

平等就业机会委员会关于性骚扰的准则概要

1. 性骚扰行为

不受欢迎的性亲近、性服务的要求和其他性质的口头或身体的接触。

2. 性骚扰行为在以下情况下是违法的

1) 接受这种行为被明显或隐含地变成了雇佣某个人的一种价钱或条件。

2) 某人接受或拒绝这种行为被用作雇佣决定的基础。

3) 这种行为具有不合理地干扰某人的工作绩效或制造一个胁迫的、敌意的或充满攻击性的工作环境的目的或结果。

4) 一名员工被否决了一个工作机会，因为它被给予了某个接受了雇主亲近要求的人。

3. 什么时候雇主应对其他人所犯性骚扰行为负责

1) 不管雇主是否知道或应当已经知道其代理人和所管理的雇员有性骚扰行为，雇主都应对其负责。

2) 除非雇主能证明他已当即采取了恰当行动，否则不管雇主是否知道或应当已经知道其合伙人从事了性骚扰行为，雇主都应对其负责。

3) 在以下情况下，雇主都应对发生在工作场所的非雇员从事的性骚扰行为负责：雇主已经知道或应当已经知道此行为；没能立即采取恰当行动。有能力控制非雇员的行为。

较低级法院驳回了哈里斯女士关于敌意环境的起诉，因为其老板的行为并未对该女士的心理健康造成严重影响。最高法院推翻了较低级法院的决定，声称敌意行为并不必然给受害者造成心理损害。如果一个理性的人作出如下判断，那么这样的环境就是敌意的：

只要该环境能合情合理地知觉为、并已经被知觉为敌意的和侮辱性的，并不需要是心理伤害性的。

考虑到“理性的人的标准”可能太模糊（如，一个理性的男士可能对事物的知觉不同于一个理性的女士），所以，1991年平等就业机会委员会颁布的政策声明规定，以上标准应被改变为理性的受害者。

另一个关于敌意环境的例子在法庭案例中被做了解释。在该案件中，一名雇主出于以下理由被判定犯有性歧视罪²²：

裸体女人照片在工作场所到处出现。

男性工人频繁发表性的评论。

无处不在的粗俗玩笑，下流的涂鸦和攻击性的身体接触。

“更密切地考察”11-1描述了另一类性骚扰，称为“反向性骚扰”。这类情况发生在两个员工竞争同一个雇佣机会。而此机会被给予了其中向雇主提供性服务的那个员工的时候。这种形式的性骚扰曾发生在一个法庭案件中：被提升的护士与作出决策的医生有性的关系。在这个案件中，另一位护士被否决了一次提升，即使她比那个得到该职位的雇员更合格。这样的行动被裁决为歧视，因为这样的关系在挑选中起了重要的作用。²³

4) 雇主该如何处理性骚扰行为

雇主应采取以下步骤²⁴：

a. 建立书面的性骚扰政策。该政策应明确规定申诉程序，按照该程序，雇员可以提起骚扰申诉，引起管理机构注意。如其主管是被告的人员，这些程序应给予雇员以越过其主管的机会。专栏11-1表明了平等就业机会委员会为开发一项有效的性骚扰政策而制定的准则。

- b. 提供目的在于为主管明确掌握性骚扰法律规定的培训。除了正规培训外，高层管理机构应会见雇员以强调管理部门严格履行保证工作场所无性骚扰的承诺。
- c. 建立旨在保证员工秘密的调查指导原则(参见“经理的指南”)。
- d. 建立一个由男性和女性员工共同组成的委员会负责调查性骚扰申诉。其成员应接受关于如何调查性骚扰申诉的培训。
- e. 建立一种侦察公司内未被报告的性骚扰情况的手段。态度调查和安全面谈可能找出那样的情况。

专栏11-1 平等就业机会委员会为开发一项关于性骚扰的政策而制定的准则

1. 定义性骚扰和强调这样的行为将不容忍。
2. 建立一个投诉程序。此政策应指定一个存在于直接监督线之外的个人，比如人力资源专业人员，负责接受和调查投诉。
3. 建立一个调查的时间框架。具体说明调查应花费多长时间以及公司期望什么时候确定。
4. 建立恰当的惩罚规定。声明，任何一个违反了性骚扰政策的员工都将受到恰当的惩罚，程度由警告到解雇不等。
5. 确保隐秘性。解释说，投诉的员工及被指控的骚扰者都将保密，并遵守那个诺言。
6. 为防止报复提供保护措施。具体规定，任何一个投诉的人都不会遭受到报复。并且具体规定，证人亦不会受报复。

2. 怀孕歧视

大部分女性(将近80%)将在其职业生涯期间怀孕。²⁵ 公司应尽量努力适应这些人的需要。根据一项为期两年的全国范围内的研究发现所作的说明，公司的竞争优势将因那些适应而得到加强。²⁶ 该研究对比了那些工作在“已作适应的”和“未作适应的”的公司里的女性与工作有关的态度和行为。这些发现指出，工作在“已作适应的”公司的妇女：

- 更具生产率。
- 较少休病假。
- 坚持工作推迟休产假。
- 产后更可能返回工作岗位。

怀孕歧视和法律 雇主的行为应遵守《1978年的怀孕歧视法案》(PDA)。这项法律具体规定怀孕歧视属于性别歧视的一种形式，因此是违法的。

根据PDA，公司不应在怀孕、抚育幼儿或相关的医疗条件的基础上歧视雇员。平等就业机会委员会关于怀孕歧视的准则指出，由于与怀孕相关的条件暂时不能充分从事某工作的员工应与其他由于别的原因暂时丧失劳动能力的员工受同样方式的对待。该准则规定的某些条文列在“更密切地考察”11-2中。

3. 家庭成员假和医疗假

《1993年的家庭成员假和医疗假法案》(FMLA)规定，雇工人数超过50人的公司应确保员工每年享受最多为12星期的不带薪的照料新生儿、生病的家庭成员或员工自己疾病的假期。员工可一次性或间断性地休假。“更密切地考察”11-3中描述了FMLA的主要条款。

平等就业机会委员会关于怀孕歧视的准则

细目	要 求
资历的增长	如果雇主规定，因医疗原因而缺勤期间资历照常增长，那么，在怀孕或与哺乳有关的假期资历必须增长
先前工作的保障	员工休毕产假返回公司也有权回到其先前的工作，如果雇员的病假或伤残假有这种权利的话
产假	怀孕期间，员工如果能做她的工作，就必须被允许全时工作。这样，在大多数情况不允许有预先确定产假时间长度(最少或最多)的强制性产假政策
健康照顾津贴	健康照顾津贴应包括与怀孕有关的疾病，百分比同于其他暂时性的伤残。此外，如果男性员工的配偶因为其他医疗条件享受保险，那么，女性员工也必须同样享受与怀孕有关的保险。
堕胎	雇主不必为堕胎付费用(胎儿的怀孕到分娩期间威胁母亲生命安全情况除外)。但是，雇主必须为堕胎妇女提供与因其他医疗条件而休病假人员同样的病假

虽然这些条款会对员工有所帮助，但在雇员休假期间用其他人代替其职位却需要其雇主付出昂贵代价。因为女性更有可能休这些假期，所以那些雇员大部分是女性的公司将遭到更严厉的打击。²⁷ 请参看华盛顿特区斯比莱(Sibley)纪念医院的案例²⁸：

医院在试图找人替代它的一名休假的员工时遇到了困难。因为该员工工作在极专业的岗位上，所以院方不能从本地找到替代人员。除了要付给替代员工医疗津贴外，院方还要负担其往返机票费用、每星期400美元的房租、为她租一辆车和付给她为期12个星期约13 000美元的薪水。然而，在该员工休假结束时，却通知院方她将不返回工作岗位了。

FMLA用以下两种方式保护雇主不受这类问题的损害：(1)它允许雇主免除该雇员原来的最高工资和(2)它要求雇员，如果不能返回原工作，要赔偿雇主在其休假期间所付的保险金，要么返回工作。当斯比莱纪念医院不能运用第一项保护措施时(该雇员的薪水不处于院内10%的最高收入等级)，医院获得了保险金赔偿。

4. 《胎儿保护政策》

《胎儿保护政策》(FPP)排除了育龄妇女从事可能导致潜在生产危险的工作，如那些涉及有毒物品的工作，和一些能引起不育、绝育、精液异常、死婴、流产、婴儿畸形或对性器官造成损害的工作。这样的政策保护了所有妇女，而不管她的婚姻状况、生育控制方法或育儿意图如何。那些能出示已作外科绝育手术的证据的妇女可以不受FPP的约束。²⁹

雇主公布FPP是因为他们想³⁰：

遵守OSHA(见第13章)。它需要雇主提供一个安全健康的工作场所，保护工人免于接触损害其生育性健康的物质。

把可能承担的生育缺陷责任减至最小。

避免涉及畸形儿出生的诉讼案件所造成的公共报道，这种公共报道会给公司形象造成巨大损害。

承担它们的道义责任，通过让女性员工避开工作场所伤害，从而防止生育缺陷。

胎儿保护政策会妨碍许多女性的工作机会。有些妇女已经受到了影响，因为 FPP 已经被诸如西那那密德 (Cyanamid)、杜邦、埃克森、火石 (Firestone)、通用汽车、孟桑托 (Monsanto) 和奥林 (Olin) 之类的公司采纳。³¹ 将来会有更多的妇女受其影响，因为据估计，如果所有存在潜在伤害性作业环境的公司都采用以上政策，会有多达 2 000 万的工作岗位与妇女无缘。³²

更密切地考察 11-3

《1993年的家庭成员假和医疗假法案》的条款

1. 此法案的宗旨

允许大多数员工可以因以下原因享受每年最高可达 12 个星期的不带薪假期：

婴儿出生或在其出生后的前 12 个月内照顾婴儿。

收养或抚育，在婴儿安置的前 12 个月内。

照顾严重患病的配偶、子女或父母。

如果雇员因健康问题不能完成其工作而需要照顾自己。

2. 适用范围

所有雇员达 50 人或 50 人以上的私营、州立和联邦企业雇主。

为该雇主至少工作了 12 个月，并且前一年至少工作了 1 250 个小时的员工。

假如某员工属于企业内最高收入的雇员群 (较高的 10%)，并且其离职将导致雇主的严重经济损失，那么雇主可以不把该人包括在内。

3. 义务

雇主有义务保持员工先前存在的健康保险不变，并保证员工返回原先或相等的工作岗位。

如有可能，雇员有义务在 30 天前通知雇主。如果条件不允许，也必须尽快通知。雇员必须为每次休假的需要提供证明。

如果雇员有能力返回工作岗位，但不打算这样做，他(她)必须补偿雇主在其休假期间为其支付的保险金。

4. 假期安排

12 个星期的假期可以连续或间断性休完。如采取后者，雇主可以把该员工调到可以更好地适应其间断性休假的岗位上。工作调换必须是暂时的，并且新职位必须与先前所拥有的职位相等。

在同一公司工作的员工配偶也有资格享受以上假期待遇，但除非假期源于个人健康需要，否则被合并的休假只有 12 个星期。

即使出于较好的意图，FPP 也会给劳动妇女带来负面影响，可能是歧视性的。最高法院在某个案件中涉及到了这个问题。在这个案件中，一家公司的 FPP 禁止所有怀孕妇女从事接触高数量铅的工作。最高法院裁决说，该公司的 FPP 是歧视性的，因为接触铅的危险同等地给男性员工带来损害，然而男性并未被禁止从事这些工作。³³

雇主应该做什么呢？如果曾经有一个问题让管理层尖锐地处在“矛与盾”的两难困境中，那么，胎儿保护政策便是这个问题。一方面，该政策能被认为带有歧视性。另一方面，雇主在道义和法律两方面都有让员工免受工作场所公害的义务。显然，某种妥协的解决方法是必需的。涉及这个问题的某些准则被列于专栏 11-2 中。

专栏11-2 有关FPP的准则

支持联邦关于生育危害性的研究

管理层在调查所有已知或受到怀疑的工作场所的胎儿危险方面应与联邦政府合作。

估计公司员工的健康风险性程度

管理层应确定所使用的每一种已知或受到怀疑的有毒物质可能导致生育健康风险的程度。

详细把健康风险通知员工

管理层应尽可能向每名员工详细提供关于工作场所危害的全部信息。

考虑技术控制

管理层应尽力采取像改善通风管道系统和封闭化工处理系统等不同的工程技术手段来控制有毒物质对员工的影响。

减少员工接触有毒物质的暴露程度

公司应定期把在有毒环境下作业的员工调换或定期把他们安排到安全环境中。

进行基因试验

一些员工会比另外的人更容易受有毒暴露影响而生病。基因试验可以用来筛选出那些易受有毒工作影响的员工。

实施婴儿保护政策

假如管理层未发现其他可行的替代方法，就应实施 FPP。除非另外有合理说明，否则此政策应适用于所有性别。假如女性员工能拿出证据，指出她不可能怀孕，她就不应被剥夺有关工作。

5. 解职与歧视

在这个国家里，随时都有雇主在解雇员工。事实上，仅仅私营部门每年就有近 300 万员工被解雇。³⁴ 不幸的是，许多员工是在不公平的情况下被解雇的，这些情况都可能导致雇佣歧视的诉讼。³⁵ 如果解雇的决策受到了该雇员的被保护群体成员资格的影响，那么上述解雇决策将是违法的(见第2章)。

因此，雇主必须在每次作出解雇决策时，为可能出现的反歧视诉讼作出自我辩护准备。像在第2章中所述，假如原告建立了一个表面上证据确凿的歧视案，那么，雇主就必须能为该决策提供一个合法的、非歧视性的(或与工作有关)的理由。

合理说明解雇决策的法律公正性所需的证据因决策理由的不同而不同。现在我们探讨两个最常见的理由：雇员行为不端和绩效不佳。

1) 雇员行为不端

雇员行为不端发生在当雇员违反工作场所规定的时候。虽然组织可以依法制定服务其目的的规定，但公司也必须为确保公正地执行那些规定而贯彻其惩戒和解雇的政策。

惩戒和解雇的政策指出了当员工违反组织的行为准则时公司所应遵循的准则。如果缺少那样的政策，公司经理就可能不公平地或不一致地作出惩戒和解雇的决定，这样就可能

会使公司陷入到歧视或错误解雇的诉讼危险中。

有效的政策应当包含正当原因和应有过程的概念。正当原因意味着行动的原因应是公平的(比如,违反管理的规定)。应有过程是指雇员应被告知针对他们的“指控”,并给予自我辩护的机会。

大多数组织都采用一个逐步惩戒系统,通过逐步严厉的步骤来执行惩戒。第一步给员工一个口头警告,把不正确的行为和怎样改正告诉雇员(见“为经理们建立人力资源管理的技能”那一节)。

假如口头警告未能矫正该行为,惩戒应采取更严厉的层次:书面警告、察看、停职和永久性的解雇。当有关的违反行为,如偷盗、吸毒或破坏是一种严重行为时,公司一般都会越过逐步惩戒系统。在这些情况下,大部分公司都采用立即解雇的方法。

一个有效的惩戒和解雇的政策应包括专栏 11-3中所列的条款。³⁶

专栏 11-3 包含在惩戒和解雇政策之中的条款

1. 雇员应知道雇主对他的期望。
2. 雇员应被通知其任何未达到期望的情况及由此所造成的后果。
3. 雇主制定的条例和规定应公平地加以实施。
4. 应该有一个内部上诉程序,雇员能通过它挑战影响工作安全性的管理决策。

2) 绩效不佳

尽管解雇通常被看作是最后的招式,雇主还是经常会发现因员工表现不好而必须解雇他们。在该解雇受到法律上的挑战时,雇主就必须能说服法庭相信,这一解雇是以绩效为根据的,同时不是歧视性的。雇主所能提供关于雇员绩效不佳的文件越多,其论点就越有说服力。³⁷

一套有效的员工绩效评估系统在这里很关键。应设定清楚的绩效标准并把它们传达给员工,评估者在完成评分时应遵守公司的准则,并且在问题出现时雇员应被告知其如何不符合公司标准。³⁸

其他的支持雇主的证据还包括以下内容:³⁹

表现不佳的其他证据,如来自笔记、备忘录的顾客投诉的记录,或目击证人对不佳绩效的证词。

表明被解雇员工所遭受的处理与公司内以前有着相似绩效问题的员工所得到的处理相同的记录。

6. 解雇与歧视

就像在第2章中提到的那样,大量解雇在今天的商业世界里已变得很普通。不幸的是,解雇程序时常是冒着法律危险进行的。⁴⁰

对解雇决策的最频繁的法律挑战是年龄歧视。在其中,管理层所受到的指控是:利用解雇作为清除内部年纪较大雇员的方便借口。因这种做法而犯罪的那些人可能是受到了(不正确)信念的激励,这一信念就是:年纪较大职工一般比年轻职工的生产率低。或者,他们只是想通过解除最高工资的职工来省钱。⁴¹

在解雇案件中,雇主的辩护包含两个阶段。⁴²首先,它必须表明,解雇并不简单地是对歧视的一种伪装。公司可以通过例如销售缓慢、库存增加或经济萧条的证据为解雇决策辩护。雇主也应当提供它们考虑过的所有其他选择方案作为证据,例如,将雇员调动到空缺的职位上,把他们安置到新开创的非全时性的职位上、或者让他们在一个较短的工作周内工作。

第二，雇主必须合理地说明，它为什么选择解雇该投诉者，而不是另外一个雇员。也就是说，它必须表明它的决定是基于真正的商业考虑而不是歧视的借口。⁴³

歧视诉讼也能够用统计上的证据来反驳。例如，如果统计学能够证明，在解雇之后，劳动力在年龄、性别、种族等方面仍保持不变，那么它们就能够帮助雇主的诉讼案。

7. 提前退休与歧视

公司不仅进行解雇，而且常常鼓励自愿提前退休。⁴⁴在最普通的情况下，雇主提供鼓励年纪较大职工提前退休的诱因。然而，这些努力有时会招致相反的结果，因为，退休者后来会提出年龄歧视控告，声称他们是被迫退休的。⁴⁵

公司能够通过要求提前退休者在已经写好的起诉权利弃权书上签字来避免这种控告，这种权利的基础是《雇佣年龄歧视法案》(ADEA)。然而，这种弃权书必须符合1990年制定的《年纪较大职工津贴保护法案》(OWBPA)所规定的最低标准。OWBPA的主要条款列在“更密切地考察”11-4中。

更密切地考察 11-4

《年纪较大职工津贴保护法案》的条款

由雇员签署的弃权文件必须：

书写明确(即，普通人能够理解)。

告诉雇员他们基于ADEA和OWBPA的权利。

说明雇员在签署弃权书后并未放弃他们起诉的权利。

为雇员提供因其提前退休而得到的正常资格以外的有价值的某种东西。

给雇员考虑是否签署弃权书的21天时间(在解雇情况下为45天)。

允许雇员在签署弃权书后7天以内取消他们的决定。

11.2.2 雇员隐私权

大多数美国人不能容忍别人侵犯他们的私生活，他们认为别人不应细察自己生活中的某些活动。⁴⁶就像美国最高法院路易士·布兰代斯(Louis Brandeis)大法官在1928年所写的：“不被干涉的权利——是权利中最为人理解的和最受有教养的人珍视的权利。”⁴⁷

隐私已成为90年代最重要的工作场所的问题之一。⁴⁸当组织试图以侵犯雇员隐私的方式收集和/或散布关于他们的信息时，隐私的考虑就在工作场所中暴露出来了。当雇员的行为受到某些工作场所的规定和政策的限制、否定雇员“不被干涉”或否定照他们的意愿行事的权利时，隐私考虑也将被暴露出来。

雇员的隐私考虑在挑选或雇佣期间可能出现。我们在第6章讨论过与挑选有关的隐私考虑(例如，吸毒和诚实测试、过失性雇佣、背景调查、证明材料核查)。这一章主要讨论侵犯在职职工隐私的组织实践。然而，首先让我们考察一下侵犯隐私对竞争优势的可能影响。

被雇员看成侵犯他们隐私的实践能够对竞争优势产生损害性影响。例如，这种实践可能引起部分雇员的严重憎恶，助长害怕和怀疑的气氛。这种气氛可能严重影响士气，并导致人员流动增加、旷工增多、生产率下降。⁴⁹侵犯性的实践也可能引起昂贵的诉讼案。与隐私有关的损害赔偿平均为316 000美元。⁵⁰

我们现在考察4种在法律上被规定的与隐私有关的活动：(1)信息的收集和使用；(2)搜查；(3)监视和监控；(4)实施工作场所的规定。

1. 信息的收集和使用

雇主有一种权利——更确切地说，是一种需要，即收集和保留关于雇员的信息。就像在第3章中提到的，大多数人力资源信息系统(HRIS)用文字保留着关于每个雇员的数百项事实，这些信息中有许多也出现在每个雇员的个人档案中。

如果雇主收集的信息与它的业务需要不相关，那么雇员就有理由提出侵犯隐私的控诉。⁵¹对于收集和保留的关于每个人的每一条信息，公司都需要有明确的业务理由。例如，公司不应当收集雇员配偶方面的信息，除非这一信息为津贴行政管理或其他有用的目的所必需。有关个人问题的信息，如：住房所有权、以前的婚姻状况、性取向、父母的职业和以前的被拘留记录，通常与雇主没有关系，收集这类信息的努力只能使公司为法律威胁所困。⁵²

1) 接近雇员数据 按照《1974年的隐私法案》，公共部门的雇员必须被给予可以接近他们档案中任何信息的权利。具体地说，这个法案规定了雇员有以下权利：

确定关于他们的什么信息被他们的雇主保留着。

查看那些信息。

更正错误的信息。

防止信息被收集目的以外的某个目的所利用。

尽管该法案没有涵盖私营部门的雇员，但大多数公司确实允许雇员接近他们自己的案卷，以此作为一种良好雇员关系的姿态。若禁止雇员看他们自己的档案，就可能让人怀疑和质疑公司创造严格的与业务有关的人事档案的真诚努力。⁵³

2) 谁接近信息 被政府机构所保留的信息的释放，由《1966年的信息自由法案》作了规定。该法案的目的是使大多数政府记录能够被公众得到。具体地说，该法案规定，任何个人通过适当授权都能够得到这些记录。⁵⁴该法案将人事档案和医学信息除外。然而，如果知情权重于个人隐私权的话，那么公众仍然可以获得这些信息。⁵⁵

在私营部门，这个领域的法律限制源于诽谤的不成文法(参见第6章)。当释放关于某个雇员的信息时，雇主必须确保：

该信息被真诚地提供。

没有任何故意的恶意。

接受方具有得到信息的合法理由。

2. 搜查

雇主如果未经许可而搜查雇员的财产或身体，就可能侵犯雇员的隐私。⁵⁶财产搜查包括雇主检查属于雇员个人的位于雇主不动产上的橱柜、汽车或文件柜内的物品。身体搜查包括遍身拍打搜查和脱衣搜查。

组织进行搜查一般是为防止偷窃，侦测酒精或毒品的存在，或者搜出被盗财产。⁵⁷例如，在凯玛特公司发生的下述情况引发了身体搜查：

一名女性雇员，是一名非全时性的收银员，她被控告偷了一名顾客的20元钱。经理要求该雇员与一名女助理经理和那名顾客一道去了妇女公共厕所。一进入厕所，这名雇员就被要求脱去衣服，以证明她身上没有带钱。

这名雇员能够成功地控告她的雇主侵犯隐私吗？要回答这个问题，人们就必须首先理解解隐私诉讼的法律原理。在这个领域里，雇主的行为由侵犯隐私的不成文法[⊖] (the common

⊖ 不成文法被定义为：“一项法律正文，其权威来自风俗、行动规定以及法庭执行这样的风俗和规定的判决。”它是美国独立战争以前英格兰的不成文的法律，美洲殖民地的法规性的和案例性的法律 (资料来源：Sovereign K. L. (1994). *Personnel Law* (3rd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.)。

law of intrusion upon seclusion)作了规定：当对雇员的“隐私考虑”的侵犯被看作严重冒犯了一个理性的人时，雇员的隐私权就被侵犯了。⁵⁸ 要想合法，雇主的搜查必须满足3个标准：

- 1) 公司必须有进行搜查的合理依据。
- 2) 公司颁布过一整套成文的准则，向雇员阐明其搜查政策。
- 3) 进行搜查的人应当采取所有合理的预防措施，以确保搜查不是冒犯地或凌辱地进行。

通过表明有理由相信别人做了错事，雇主能够建立合理的依据。例如，帕克斯香肠公司(Parks Sausage Company)搜查第2班雇员的橱柜，发现了可卡因。当雇员对公司的搜查权利提出挑战时，法庭判决支持了该公司。法庭如此判决，是因为有几个雇员被控诉在轮班期间使用毒品，公司有足够的理由进行搜查。

如果公司按照该公司成文的政策进行搜查，那么法庭就更可能支持雇主。搜查政策应当对在哪些情形下进行搜查作出描述，并规定出雇员在这些情况下的权利。专栏 11-4是一个成文的搜查政策的例子。

专栏11-4 关于一个搜查事例的成文的公司政策

1. 搜查只在具备合法的理由相信偷窃正在发生时才进行。
2. 雇员同意合理的搜查是继续雇佣的一个条件。
3. 在全部搜查过程中，要尊重个人的隐私。如果可能，搜查进行时要回避其他雇员。
4. 搜查可以不宣布。随机搜查只用在过分的偷窃发生时。

一个组织进行搜查时，必须以不冒犯或不凌辱的方式进行。如果原告所列举的一系列事实将引起社区的普通一员对行事人的不满，并使他（或她）大呼‘太无礼了！’，那么法庭就会判决雇主的搜查是凌辱性的。⁵⁹ 在前述的凯玛特的例子中，法庭判决此次搜查是凌辱性的，因为强迫雇员在顾客面前脱衣是令人窘迫和受屈辱的事，使雇员遭受了极大的精神痛苦。

3. 监视与监控

许多组织对雇员实施监视与监控，跟踪雇员上下班时的行为。监视与监控方法包括非法接线于电话上窃听秘密、计算机监控、通过闭路电视观察雇员，以及利用私人调查员在工作场所以外观察雇员。

这些实践的拥护者宣称，他们是为合法的业务目的服务。他们帮助组织改进效率、向雇员提供绩效反馈、确保顾客满意，以及侦查偷窃。

例如，通过窃听雇员的电话，组织可以了解雇员是否礼貌地对待顾客以及他们是否为顾客提供正确的信息。必要时，雇主能够给予雇员正确的反馈，以改进他们的绩效。通过计算机监控，雇主能够测量与计算机有关的职工的生产率，例如工作速度、工间休息时间长短、每小时击键次数等等。⁶⁰

监视与监控实践并非没有人批评。一些人认为，这类实践低估了雇员。监控雇员的行为也可能给雇员造成压力，影响雇员的士气。⁶¹ 例如，一项研究发现，计算机监控的使用极大地降低了许多雇员的工作满意度，导致了人员流动的增加。⁶²

从法律方面说，雇主的行为必须符合侵犯隐私的不成文法的标准。因而，监控和监视受制于同搜查雇员一样的限制：雇主进行这些实践必须有合法的业务理由。这里就有一个公司监视实践的例子，它因侵犯隐私而受到法律的挑战：

一名雇员因一起事故连续几周旷工。公司怀疑雇员宣称残废之事是假的，因为他没能提供医生的诊断证明。于是该雇主就雇佣了一名私人调查员来监控该雇员的行踪。该调查

员给这名雇员的家里打了几次电话；从停着的汽车里观察该雇员的家；从其房前走过，透过窗户看该雇员是否在家里。⁶³

这名雇员宣称这些实践是严重侵犯性的，因而侵犯了他的隐私权。主席法官的判决支持这个公司，其陈述是，这种监视实践有合法的实务目的：不能提供医生的诊断证明是怀疑某事有差错的合法理由。

除了不成文法的限制之外，有几个州已经制定了反监视的法令。例如，康涅狄格州禁止雇主在被指定用于雇员健康或个人舒适的场所（如厕所、休息室、更衣室）使用任何电子监视系统。⁶⁴

既然监视和监控活动会降低雇员的士气及引起可能的法律问题，雇主就应该谨慎行事。如果雇主决定进行监视和监控活动，那么通过遵循列于专栏 11-5 中的建议，能够将其法律责任减到最少。

专栏 11-5 实施监视与监控实践的建议

1. 让雇员知道他们在受到监视与监控。
2. 向雇员解释清楚为什么进行监视/监控以及它是如何实施的。
3. 确保这些实践是出于与工作有关的理由而进行的。
4. 不要监视厕所或休息室，除非有合法的需要这样做。
5. 让雇员参与监控和监视政策的制定。

4. 工作场所的规定

组织时常用强制规定来限制某些类型的雇员行为，例如偷窃、犯上、使用毒品，或者恶作剧。尽管这些规定的本性限制了雇员的人身自由，但大多数雇员能理解公司为何需要这些规定并愿意接受它们。

法庭也承认工作场所需要规定。通常允许公司制定任何它们认为有必要的规定，只要这些规定是以非歧视的方式执行的。

然而，雇主制定规定的职权不是无限的。如果它们在职工传统上认为很私人化的领域限制雇员的自由，那么这些规定就可能受到挑战。在以下几小节中，我们讨论一些由雇主制定的较有争议性的规定。

1) 禁止吸烟的规定 多数公司(85%，按照1991年的调查)规定在它们的前提下可以吸烟。⁶⁵ 一些组织(56%)对吸烟一律禁止；一些组织在某些区域内限制吸烟。⁶⁶ 更有甚者，6 000家以上的美国公司已停止雇佣有吸烟习惯的应聘者。⁶⁷

公司制定禁止吸烟的规定有多种理由。一种理由是雇主为其不吸烟雇员的健康着想。依据日益增加的被动吸烟能够导致喉癌和其他疾病的证据，不吸烟者正强烈要求在无烟环境中工作的权利。事实上，越来越多的州已通过了反吸烟立法，从法律上禁止在公共场所，如工作场所吸烟。

禁止吸烟的第二个理由是财务上的原因。由于承担健康和安全的风险，雇佣吸烟者会增加雇主在火灾、健康、残疾以及人寿保险方面的保险费用。

吸烟者有什么合法的权利吗？很少。吸烟者不是一个被保护的群体，所以他们不受联邦反歧视法的保护。而且，法庭也并不认为在工作场所限制吸烟是侵犯雇员的隐私权。⁶⁸ 对吸烟者最大的保护来自于州法，这些法律认为公司因应聘者吸烟而拒绝雇佣是违法的。最近已有28个州通过了这项法律。

当制定禁止吸烟政策时，该法律没有要求雇主考虑吸烟者的权利。许多公司试图帮助雇员戒掉吸烟习惯。例如，一些公司倡导正式的“戒烟”方案。另一些公司甚至对那些戒烟的雇员给予金钱奖励。⁶⁹

2) 控制浪漫关系的规定 一些雇主为了保护商业秘密，制定了禁止雇员与竞争对手发展浪漫关系的规定。⁷⁰ 另一些雇主禁止经理与非管理人员发展浪漫关系。这里的考虑是，“受宠的”雇员更有可能受到奖赏，例如提拔。另一种考虑是，如果这种关系破裂，“受宠的”雇员就可能得不到奖赏。在任何一种情况下，士气都可能受到损害，性骚扰的投诉都可能被提出。

有关这个问题的立法对公共和私营部门的雇员是不同的。在公共部门，控制浪漫关系的规定必须服从《第四修正案》，该法案授予公共部门雇员一种隐私权。要证明限制浪漫关系的规定是合法的，公共部门的雇主必须有一个“强迫性”理由来执行这个规定，例如可能的叛逆或工作绩效下降（例如，如果允许与某个人如外国大使约会，那么雇员会泄露国家秘密便是合法担心；或者，如果允许与老板约会，那么就担心雇员的工作绩效会受到影响）。⁷¹ 大多数法庭拒绝受理那些集中关注道德和公司形象方面问题的论点。⁷² 例如，按道德标准，禁止婚外恋或同居的规定不可能被证明是合法的。

在制定限制浪漫关系的规定方面，私营部门的雇主比公共部门的雇主有更多的选择余地。对雇主制定规定的职权的法律限制是由侵犯隐私的成文法规定的。结果，只要规定不被“理性的”人认为是“极无礼的”，雇主就可以凭意愿强制执行任何规定。

3) 雇员在工作场所之外行为不端 许多雇主强制执行禁止雇员在工作场所之外从事非法活动的规定。例如，一些公司将那些被逮捕、监禁和/或被判有罪的雇员停职或解雇。

雇主有合法的权利来规定雇员在工作场所之外的行为吗？是的，在某种程度上有。如果雇主解雇在工作场所之外行为不端的雇员，那么它必须准备证明：在这种不端行为与工作之间存在某种关系（例如，一名银行柜员被判处犯有偷窃罪）；或者继续雇佣这个“有罪的”人将对劳动力产生破坏性的影响（如，下属员工拒绝为一个曾被判处犯有猥亵儿童罪的经理工作）。⁷³

11.2.3 错误的解雇和随意雇佣

雇主解雇雇员的合法权利是由一种被称为随意雇佣(employment-at-will)的学说规定的。按照这种学说，雇主可以任何理由（甚至是不公平的理由）随意解雇它们的雇员，除非解雇会受到合同或者联邦及州成文法的限制。

1. 禁止错误解雇的法令

有几种法令（参见专栏 11-6）禁止某些不公平或错误的解雇。另外，如果集体交涉协议规定了只有当存在“正当原因”（参见第 12 章）时才能解雇的话，工会雇员就会受到保护而不会被错误解雇。

然而，前面提到的保护并不是包罗万象的。有些保护仅适用于某些雇员：《第五和第十四修正案》仅保护政府雇员；集体交涉协议仅保护该协议所包含的那些职工。专栏 11-6 中所列的其余法令适用于大多数职工，但是它仅包含了某些不公平解雇的类型，例如那些因歧视或报复而引起的解雇。

事实上，美国是世界上不充分保护所有职工免受错误解雇的唯一的工业化国家！因而，在这个国家里，一个没有工会的私营部门以很荒谬的或不公平的理由（如，在老板的咖啡中放多了奶末）解雇某个人就不是不合法的！尽管应当受到谴责，但这类活动经常是合法的。

2. 随意雇佣论的例外

在过去的大约 10 年里，由于法庭对这种随意论提出了一些例外，所以雇主随意解雇雇

员的合法权利已开始减少。这些例外形成了不成文法，并且各州之间也有差异。最经常的是，法庭以公共政策、隐性合同、诚信及公平待人为基础提出例外。

专栏11-6 禁止错误解雇的联邦法令

1. 《反歧视法》禁止根据受保护的群体成员资格来解雇雇员。
2. 《雇员退休收入保障法案》禁止旨在剥夺雇员的津贴而解雇雇员。
3. 《公平劳动标准法案》禁止因雇员控告了违反该法案而将其解雇。
4. OSHA禁止因雇员控告雇主违反该法案而将其解雇。
5. 《全国劳动关系法案》禁止试图阻止工会活动而进行解雇。
6. 《消费者信用保护法案》禁止因扣压或负债而解雇。
7. 《揭发者保护法案》禁止联邦政府因某个人揭发而将其解雇。
8. 《宪法第五和第十四修正案》禁止联邦、州和地方政府没有给出适当过程就解雇工人。

工人。

1) 公共政策的例外 公共政策是服务于社会的任何学说。如果公共政策受到侵犯，社会就将遭到损害。立法、行政规定、法官的裁决或者职业上的伦理准则都可以产生这些政策。⁷⁴

如果解雇违反了公共政策，许多州就禁止雇主解雇雇员。如果雇主因雇员从事公共政策所鼓励的活动而解雇了他，那么这就违反了公共政策。例如：

奉职于陪审团。

行使其权利，提出职工的补偿要求。

揭发(对雇主从事非法的、不道德的或者不合理的活动提出投诉)。

参与合法的、与雇主愿望相反的行动。

如果雇主因某个人拒绝从事公共政策所反对的活动而将其解雇，它们也将违反公共政策。如果雇员因以下原因而被解雇，他们就能以公共政策为基础提起诉讼：

拒绝做伪证。

拒绝从事非法实践，如捏造缴税收入。

拒绝窃取公司竞争者的秘密。

2) 隐性合同的例外 大多数错误解雇的诉讼是在被称作隐性合同的法理下提出的。⁷⁵在许多州，写入雇员手册中的或在工作面试时所做的陈述可能暗示着合同性的协议。在这种陈述中，雇主可能宣称雇员的工作期限将是长期的，只有“充分理由”才能发生解雇。不公平地解雇某人可能被认为是违反了 this “合同”。

3) 诚信及公平待人的例外 当雇员感到自己是被不公平的解雇的，但在雇主与雇员之间又没有隐性合同时，在某些州，该雇员仍然能够提

出可成立的错误解雇的诉讼。这种案件依赖的论点是：所有合同(甚至是那些没有长期雇佣承诺的合同)都包含着诚信及公平地待人的暗含性承诺。承认此原理的州法院禁止那些特别不真诚或不公平的解雇，例如：

雇佣员工时要求必须把他/她的家从一个城市迁至另一个城市，然后在短时期内又不公平地将其解雇。

解雇某人是为了防止津贴的授予或者防止雇员得到其应得的佣金。

3. 防止错误解雇

雇主可以采取两种方法之一来使错误解雇诉讼案失败的机会最小化。其一是，公司可

以避免做任何承诺长期雇佣的陈述——这种陈述可能被解释为构建了一个隐含性合同。希望采用这种方法的雇主应当做以下事情：

其一，在申请表上包含一项“随意”的声明，例如：

“从公司或我个人的观点来看，我理解我的雇佣可能在任何时候、有或没有任何原因而被解雇。”

其二，在员工手册中加入一条否认的声明，表明该文件不能被解释为合同，它仅以一种信息的材料被提供。

其三，培训面试者避免对应聘者作暗示其有长期工作保障的评论。

许多公司采用这种方法主要是为了控制它们的解雇实践。这些公司想保留以它们觉得合理的任何理由解雇某个人的权利。其他公司采用这种方法是为了加强它们在错误解雇控诉案中的地位。没有隐含性合同，雇员提出控诉就会缺乏支持诉讼案的理由。

从法律上看，这种方法是聪明的，事实上是在告诉雇员：他们在任何时候、以任何理由都会遭到解雇。但是，在没有任何工作保障感的情况下工作，许多职工明显地感到不舒服。

作为选择之一，公司首先能够确保它们的惩戒和解雇实践是公平的。如果解雇决定被知觉为公平的，那么被解雇的雇员就可能不会那么气愤，因而也较少可能起诉。而且，如果被提起控诉，公平的程序又增加了雇主获胜的可能性。⁷⁶“经理的指南”对如何能实施公平的惩戒和解雇程序提出了建议。

11.3 经理的指南

11.3.1 工作场所正义与经理的工作

本章前面提到，确保工作场所正义的政策和程序是重要的，因为它们让雇员知道，组织珍重他们并对公平地对待他们发生兴趣。尽管一线经理既不为确保工作场所正义制定政策，也不为其设立程序，但他们的角色却是至关重要的。经理们应：(1)向他们的雇员传达工作场所的政策和程序；(2)创造能培养员工坚持政策和程序的工作环境；(3)当违反政策的可能性上升时，采取合适的行动。

1. 传达工作场所的政策和程序

首先，每个雇员必须充分意识到公司的行为章程。雇员必须理解政策和规定，并意识到违反它们的后果。这个信息应当在取向培训期间，定期用“提示”的形式传达。

2. 创造一个良好的工作环境

第二，经理们必须创造一种环境，使人们在其中做他们假定要做的事，因为他们想这样做。当雇员采取这种态度时，惩戒性的活动就几乎不需要了。通过树立良好榜样、向雇员表明考虑他们的福利、向雇员报告有关问题的消息以及用坚定的但公平的方式对待人，经理们能够创造出一种合适的工作气氛。

3. 有效地对付违反政策的可能情况

第三，经理们必须能够有效地处理“有问题的部下”——不遵守工作场所规定的人。这个角色可能是经理们最难扮演的。就像管理专家约翰·维加(John Veiga)提到的：⁷⁷

a. 关于经理们的一个普遍真理是，他们都有有问题的部下。

b. 太多的经理不愿面对有问题的部下。遗憾的是，经理们时常通过对部下施加微妙压力使其离开该组织而把工作搞糟，而不是直接面对。微妙的压力可能采用派给不愿做的工作、停止涨薪、拒绝给某种“赏钱”等等形式。

c. 因而，当问题继续存在时，经理们与部下犯了同样多的错误。

d. 显然，经理们必须考察他们在对待有问题的部下方面的角色，想出如何防止这种成问题的关系的解决办法。

e. 经理们应当直接处理这种部下。有问题的人不能被温和地对待。最终目标是澄清不希望出现的行为和它们的后果。建立明确的期望，澄清什么是错误的和你期望看到什么变化。

制定工作场所正义政策所需要的具体的管理技巧，被包含在本章“为经理们建立人力资源管理技能”那一节中。

11.3.2 人力资源管理部门怎样才能起作用

正如我们在这一章中所讲过的，人力资源专业人员帮助建立公平及公正的政策。当这样的政策被设计出来后，人力资源专业人员扮演 3 种角色：(1)实施；(2)建立解决冲突的机制；(3)协助经理们解决有关工作场所正义的问题。

1. 执行惩戒与解职政策

除了帮助组织提出它的惩戒和解雇政策外，人力资源专业人员也能以至少两种方式帮助实施该政策。首先，他们在员工取向期间通过培训方案和员工手册传达该组织的行为准则。

其次，人力资源管理部保存全公司的惩戒纪录，这些记录可以在建议解雇前加以审阅。人力资源专业人员经常审阅这些记录以确定所建议的惩戒的行动是否与过去的组织行动一致。

2. 开发某种解决冲突的机制

通过实施公平处理这些争端的机制，组织可以尽可能地减少与工作场所正义有关的争端的负面影响。当用这种方法处理时，争端经常可以不用上法庭就得到解决。

大多数公司试图通过一种门户开放的政策来解决争端。然而，像我们在篇首案例中所指出的，这种程序本身还不够。下面是某些可选择的争端解决机制：

同事评审专题小组：在篇首案例中我们已经知道同事评审专题小组是如何运作的。

调停：调停是一种“自愿的、无约束的过程，在这个过程中用一种中立的第三方的协助力量使争端的各方达成一致。”⁷⁸

仲裁：仲裁与调停相似，除此之外，不同于调停人的角色的是：仲裁人被授予作出有约束力的决定的职权。

使用特派员 (ombudsman)：特派员被授权调查和解决争端的职权。这样的人独立于管理机构，通常直接向董事会报告。⁷⁹

3. 帮助经理们解决与工作场所正义有关的问题

人力资源专业人员对于经理们来说也是有价值的资源，可以协助经理们处理惩戒方面的问题。这种协助可以采用每日为应付困难情况提建议的方式，或者在一个正式培训方案的背景下给予一定的协助。上述培训方案的目的在于让经理们知道如何预防 / 解决惩戒方面的问题。

11.3.3 为经理们建立人力资源管理的技能

经理们需要好几种技巧，以便恰当地履行与工作场所正义有关的责任。他们必须能进行惩戒调查，知道如何调查性骚扰的申诉，并且能和雇员一起来召开惩戒会议。

1. 进行纪律调查

当惩戒问题出现时，经理们必须进行调查。如果你意识到可能有违反公司规章的行为发生，你应当按以下步骤进行：

1) 弄清事实

闲谈、谣言和道听途说的证据经常被证明不正确。在采取任何行动之前，如果你想要确定雇员是否从事了可疑的行为，那么你应该让矫正性的行动以你个人已经亲自证实的事实为基础。⁸⁰

2) 复审适用的规定

问问你自己：“哪一条工作场所规定适用于这种情况？”，“员工们是否知道这个规定并理解它的使用情况？”如果答案是否定的，最恰当的行动就是与员工谈话，解释这些规定是什么以及它们为什么存在。

3) 与员工见面

听听员工们的解释，如果他们提出一些可以减轻责任的情况，就应调查是否属实，并判断这些情况是否影响你的最终决定。

4) 如果必须进行惩戒，决定选择哪一种惩戒

这是作正确决策的极端重要的一点，你的决定将影响工作群体的所有成员，而不仅仅是有关的个人。例如，它将使工作群体中的其他人知觉到所期望的绩效水平，这可以提高组织的绩效。⁸¹ 还有，管理机构对问题的反应可以向其他员工传达下列信息⁸²：

更密切地考察 11-5

支持惩戒决定所需要的文件证明

文 件

证明有关的行为确实发生了

证明员工明白(或应该清楚)所违反的
规章

证明员工已被告知他/她的违规，并
在适当的场所给予了充分的警告

证明发现其他员工有类似的违规行为
时，已用类似的方式做过惩戒

雇主必须做的事情

保留一份关于不端行为所涉及到的事件按年月日顺序排列的书面记录。这必须是事实性的记录(避免道听途说并且不做假设)，它包括日期、次数、地点，证人以及所发生事情的具体细节

出示证据以说明规章已以张贴通知和员工手册的形式或在取向培训期间告知了该员工

在员工的个人档案中放入书面警告
拿出关于其他事件是如何解决的记录问：过去谁有过类似的越轨行为？是如何处理他们的？考察员工过去的工作记录及能使它与其他事件加以区别的减轻处罚的情况

什么构成违反该规定的行为？

规定真有所表达的那种意思吗？

公司对违反规定的态度如何？

我们的经理能解决这个问题吗？

未来违反规定会受到何种对待？

当你决定采取恰当的矫正性行动时，请考虑以下因素⁸³：

围绕违反规定行为的环境。

冒犯的严重性。

冒犯者过去的记录。

冒犯者的企图。

过去在同样情况下曾经采取过的惩戒行动。

5) 提交适当的文件证明

如果以后这个决定受到挑战，恰当的文件证明是为你的决定的公正性进行辩护的关键。尽可能快地把事变写成文件，法庭对事后“制造”的文件证明都不信任。对支持惩戒决定所需要的文件证明列在“更密切地考察”11-5中。

2. 调查关于性骚扰的申诉

正如专栏11-1中所述的那样，EEOC的关于性骚扰的准则要求雇主对其员工的行为负责，如果经理知道(或应该知道)这种行为存在却没有采取恰当行动的话。因此，作为一名经理，你应当迅速而彻底地调查所有性骚扰的申诉。调查应遵循以下程序：⁸⁴

1) 确定上述被告的行为是否真的发生了。当你与投诉的雇员第一次会面时，应尽可能表现出同情心，向该员工保证，你对这些指控很严肃并将尽一切所能去解决该问题。询问整个事件的完整过程以及可以提供旁证的其他员工的姓名。

与被告者面谈并告知他或她该项指控，同时强调任何对申诉人的报复行为都将不会受到容忍。要其拿出说法。如果被告者否认所有指控，你应当设法从两方面的材料中找出事实。

检查双方的个人记录，注意找出对被告者的以前的性骚扰指控，并检查投诉人是否在过去对其他人提出过性骚扰指控。

2) 如果你作结论说，被指控的行为确已发生，应当确定这种行为在法律上能否被解释为性骚扰，问问你自己：

这种行为不受欢迎吗？

这名员工是否因为拒绝性的要求而被否决了一次雇佣机会？

这种行为是否影响了当事人完成工作的能力和导致了一种敌对性/威胁性的环境？

3) 确定所要采取的适宜行动。由于性骚扰而做惩戒应以行为的严重性为依据，一次严重的过错，如性攻击，会招致严惩——停职、留用或开除；不太严重的过错，例如，不雅的评说或暗讽，只需不太严厉的措施——与犯错者进行一次惩戒性的会见并把会见备忘录放入其个人档案。然而，如果骚扰持续，就应施行更严厉的惩戒方式。

3. 召开惩戒大会

惩戒大会一般代表一个渐进的惩戒系统的第一步——口头警告。大会被假定为纠正行为，而非惩罚行为。大会应以一种减少员工趋向于防御的方式进行，关键是保证员工理解；(1)他/她的所作所为是错误的；(2)为什么这种行为必须加以纠正；(3)该员工如何才能纠正这种行为。进而言之，犯错者必须向你保证，不恰当的行为将会停止。召开惩戒大会，请遵循以下步骤：

1) 收集事实。确保会前你已进行了恰当的调查。

2) 安排面谈。选择一个私下的场所及一个任一方都不会受打扰的时间。

3) 让被调查员工放松。把你的目的告诉员工，并保证你愿意听取和将要考虑他要谈的话。

4) 陈述案件的事实。不要下判断或训斥那个人，像你理解的那样只陈述事实，

例如：

“你在过去三天，每天都迟到15分钟。”

“有几个人告诉我，你昨天下午在禁烟区吸烟。”

“昨天，我看到你带着你的几件工具离开岗位。”

5) 询问理由。要求员工解释他/她为什么这样做，保持客观，不要做判断。

6) 陈述被违反的公司政策。例如：“公司的政策是，在没有事先得到主管允许的情况下，任何员工不得将工具带回家。”

7) 陈述制定该政策的理由和员工违反该政策造成的可能损害。这一步骤旨在帮助员工理解规章的重要性，以及为什么要遵守它。例如，你必须说：“如果工人在未得到适当授权的情况下把工具带回家，当他在家使用工具时，如果有人出了事故，公司也要被追究责任。公司也是为防盗考虑，如果没有借工具的记录，就无法保证所有工具都被归还。”

8) 让工人同意该问题。这可能是最重要的一步。许多工人都会采取防御态度并争辩说他们这样做有很好的理由。例如，一个工人可能会争辩说，在离开工作岗位前，他想得到借走工具的允许，但经理这时正巧不在。他或许会进一步争辩道，“总之不是什么大不了的问题”。他在公司已经工作了15年，并有着模范的记录，确实从未偷过任何东西。他也许会向经理保证，他知道怎样使用这些工具，出问题的几率为零。

作为一名经理，你不要在这一点上被绕进争论。你的目标是让工人同意他/她已经违反了公司认为是合理的规章，以及将来再有这种行为就不会被宽恕。

9) 如果必须采取惩戒行动，说明行动及其理由。应当讲明你现在所要采取的行动，以及将来问题还没有解决时你要采取的行动。

10) 让员工参与解决问题的讨论。这一步的目的是找到解决该问题的方法。员工必须做什么才能防止该问题再次发生？员工应当参与寻找解决办法，因为人们对于他们提出的解决办法会做较多的承诺，经理只需引导他们走向正确的方向。

11) 让员工总结问题和一致同意的解决办法。这一步要确保对问题有一个共同的理解，它可以作为一种检验，看一看是否双方都同意这次会议上所发生的事情。

12) 一致同意后续日期。安排一个以后的会议(在一段合理的时间后，比如，两个星期)来讨论工人在解决该问题方面是否已取得了令人满意的进展。

13) 以肯定的调子结束讨论。理想的情况是，员工们以积极的态度离开大会而且未感到精神沮丧。你的目的是证明你对他们的信心，并让他们知道你在帮助他们。你应当提醒员工，公司高度评价他们的可靠性与忠诚心，并且你相信他们有做好工作的能力。

11.4 再次考察本章目标

1. 理解有效的工作场所正义政策如何提高竞争优势

通过防止或赢得诉讼，减少诉讼成本。

有利地影响员工的态度和行为。

提升一种有利的公司形象，以促进招聘和销售。

2. 指导日常应如何对待雇员的反歧视法律

1) 《公民权利法案》禁止下列类型的性骚扰行为：

交换物(包括反向性骚扰)

敌意环境

2) 《怀孕歧视法案》声明，怀孕员工应与因其他原因暂时失去工作能力的员工受到同等待遇。

3) 《家庭成员假和医疗假法案》声明，有50名或更多员工的企业，必须允许工人每年最多有12周不付薪水的假期去照顾新生儿、一位生病的家人或他们自己的疾病。

4) 《公民权利法案》规定《胎儿保护政策》应以非歧视方式执行。

5) 《公民权利法案》规定，雇主在因为行为不端、绩效不佳而解雇员工时，必须仔细

地用文件证明决策。

3. 讨论雇员隐私权利在法律上受保护的范围

- 1) 如果雇主所收集的信息与其业务需要无关时，雇员们可以理所当然地提出侵犯隐私的申诉。
- 2) 根据《1974年的隐私法案》，公共部门的雇员必须被允许接近他们档案中的任何信息。
- 3) 要做到合法，雇主的搜查应当符合3个标准：
 - 公司必须有进行搜查的合理的依据。
 - 公司必须颁布一套书面的准则，并应当把它的搜查政策告诉员工。
 - 进行搜查的雇员应采取一切合理的预防措施，以保证搜查的进行不唐突无礼或使人感到屈辱。
- 4) 监控与监视应与搜查员工一样符合相关的法律标准。
- 5) 有争议性的工作场所规定应由法院仔细审查后方可执行，其中包括：
 - 禁烟规定。
 - 控制浪漫关系的规定。
 - 控制在工作场所外员工不端行为的规定。

4. 解释被不公平解雇时雇员的权利

如果雇主的行动违反了下列法律和规定，员工可以得到法律保护，不受不公平解雇的伤害：

- 一项法令。
- 一项集体交涉协议。
- 一项公共政策。
- 一项隐含的合同。
- 诚信与公平对待的契约。

5. 讨论有效地遵守工作场所正义法律所必需的管理技能

- 1) 进行惩戒调查的能力。
- 2) 调查性骚扰的能力。
- 3) 召开惩戒大会的能力。

关键性术语

应有过程，约定过程 (due process)

监控 (monitoring)

随意雇佣 (employment at-will)

《年纪较大职工津贴保护法案》 (Older Workers Benefit Protection Act)

《家庭成员假和医疗假法案》 (Family and Medical Leave Act)

《怀孕歧视法案》 (Pregnancy Discrimination Act)

《胎儿保护政策》 (fetal protection policies)

《隐私法案》 (Privacy Act)

《第四修正案》 (Fourth Amendment)

渐进惩戒系统 (progressive discipline system)

《信息自由法案》 (Freedom of Information Act)

公共政策 (public policy)
 诚信与公平对待 (good faith and fair dealing)
 交换物, 补偿物 (quid pro quo)
 敌意环境 (hostile environment)
 性骚扰 (sexual harassment)
 隐含合同 (implied contract)
 监视 (surveillance)
 侵犯个人隐私 (intrusion upon seclusion)
 工作场所正义法律 (workplace justice laws)
 正当原因 (just cause)
 错误解雇 (wrongful termination)

复习题

获取竞争优势

1. 定义工作场所正义。描述工作场所正义的建立影响组织竞争优势的 3 种方式。

人力资源管理的问题与实践

2. 什么是性骚扰? 在哪种条件下, 雇主要为其雇员的性骚扰行为负责?

3. 总结《怀孕歧视法案》的主要条款以及与 EEOC 准则的联系。

4. 本章曾解释过执行《胎儿保护政策》将使雇主处于“矛盾”的困境。解释雇主的两难困境。

5. 在法庭上, 为了驳回因绩效不佳而受到解雇的歧视申诉, 雇主应出示什么类型的证据? 对年纪较大职工有不利影响的解雇决策呢?

6. 总结旨在保护员工隐私权的 3 种主要法律。

7. 为了确保雇主的搜查合法地进行, 这种搜查必须满足哪 3 项标准?

8. 请描述与雇主监视与监控实践有关的正反两种意见。

9. 定义随意雇佣。描述最近被应用于这一条款的 3 种例外。

经理的指南

10. 经理怎样才能创造一个良好的工作环境?

11. 总结经理在处理“有问题的下级”时应采取的步骤。

12. 经理如何处理性骚扰投诉。

经验性的练习

召开一个惩戒大会

概要

你们将有两个惩戒性的案例要做角色扮演。全班将分成每 4 人一组, 两个人将角色扮演情境 1, 另外两个人做观察者, 在进行情境 2 时作轮换。

角色扮演的指导语:

1. 决定谁是经理, 谁是下级。

2. 读案例。

3. 准备你们的任务。

经理: 复习一下召开惩戒大会的步骤, 并决定你是否照此执行。计划你将要说的话以及如何回答下级的可能评论。

下级: 把你自己放在该案例中所描述的下级的位置上, 把这一点看作是一个很重要

的问题。努力为你的行为辩解，准备在你的辩护中要介绍的论点，不要让经理的工作太容易了。

4. 进行角色扮演：花费完成惩戒大会所必要的任何时间。经理要作完所有 13 个步骤，在大会期间你可以参考课文来帮助你回忆这些步骤。

对观察者的指导语

1. 读案例。

2. 复习课文中关于惩戒大会的步骤。

3. 观察角色扮演并记下经理每一步做得如何。如果经理完成某一步有困难时，记下他 / 她所可能做错的地方以及应该如何成功地进行这一步。

角色扮演后

以下活动的目的是为了给经理反馈其在角色扮演中的表现，强调哪些做正确了，哪些做得不正确。角色扮演后的练习应该这样进行：

1. 下级将讨论其在大会中的感受，是否经理使他 / 她生气了？经理是否表现出对员工的关心？员工离开会议时是否有一种积极的态度并答应将来“做得更好些”？是否仍有遗留下的难受情绪？

2. 观察者将讨论经理在大会中每一步的表现。是否有一步未恰当地执行或根本就未执行？在哪些具体情况下，经理有效地解决了出现的问题？为了让经理在将来的惩戒大会上做得更好，给他 / 她提些建议。

情境1 经理方面：

帕特·琼斯(Pat Jones)博士是州技术学院的经济学教授。帕特是一个适度成功的教授——一位端正的教师和一位很好的研究人员。然而，大多数人都认为帕特相当傲慢和粗鲁。作为一个系的领导，你为此曾同帕特谈过几次。然而，昨天发生了一些事证明这些谈话未起作用：在昨天的系会上，由于不同意系里的政策，帕特对其他教授发起火来。他用恶毒的话攻击另一位教授，指责她的性偏爱显然是不必要的，这一“幕”使会议大乱并令那位被指责的教授哭起来。会后，帕特冲入你的办公室，指责你为什么不支持他。

员工方面：

你知道自己在系里与人相处有麻烦，但你把这归咎于你是高过他们的事实——你的想法好得多，你纯粹是在试图为你的同事们“指明方向”。你不大尊敬系里的领导，认为他 / 她十分低劣，即使有证据表明你是对的，他 / 她在讨论中也拒绝支持你的论点。你感到其他人在有意地设法激怒你，因为他们嫉妒你。

情境2 经理方面：

你是“普鲁登特(prudent)保险公司”索赔部的经理，6个月前你雇帕特·史密斯(Pat Smith)做索赔调解员。帕特在取向培训时被告知：索赔调解员在工作中应一直表现得很专业，他们在所有时候都应衣着和举止得体，专业性的行为被描述为总是彬彬有礼和合作，从不做任何可能被认为是趣味恶劣的事。最近你注意到，在过去一周，帕特开始挑逗几位异性同事，你并未就此对帕特讲什么，但你决定将密切注意形势的发展。今天早上，当你走进供应室时，发现帕特在同另一位员工亲密接触(即：热吻)。

员工方面：

在刚工作的那段时间，你需要集中精力学习工作技能，因此要保持非常好的工作态度。现在你觉得比较有保障了，开始对与其他同事建立友谊感兴趣了。你与几位异性同事相处得非常好，所以试图同特别的那几位建立友谊。今天早上，你正在从供应室中取一些表格，在你尚未察觉时，简就扑到你身上。在你对此做任何反应前，经理就走了进来。

案例题

针对下列两则案例，按下述方式构建你的分析：

1. 原告起诉可以依据什么法律？
2. 原告的诉讼论点是什么？
3. 被告即雇主在其辩护中应持哪些论点？
4. 法庭的决定是什么？
5. 法庭为支持其决定拿出什么理论依据？
6. 为首先避免受指控，该公司应当做些不同的事情吗？如果是这样，做什么？

案例题1 性骚扰

朱丽·琼丝(Julie Jones)是ABC公司的助理采购员，罗德·波克(Rod Burke)是该公司的销售员，罗德看上了朱丽。每当朱丽走过身旁时，为了表达爱意，罗德都会变着花样做些“示爱的身体语言”，如来个飞吻，抛个媚眼，长叹一声，或者深情地注目，或者拍拍朱丽的肩膀。

朱丽试图不理睬这种行为，因为她不想被人说成是爱惹事生非的人而影响了前程。她总是装着一脸轻松地对罗德，有时还送过去两句玩笑话。但是此法并未奏效，朱丽终于决定采取行动。首先，她查阅了人手一份的公司员工手册，其中有一项关于性骚扰的明确规定，该规定与平等就业机会委员会颁布的有关规定是一致的。她给罗德看了这份文件，但是罗德只是一笑了之。朱丽只好实说自己对他并没有什么罗曼蒂克的兴趣，请他打住，但是，罗德却回答道：“不，我知道你确实喜欢这样。”万般无奈之下，朱丽只好因而辞职并起诉了该公司。

案例题2 个人记录的隐私及错误的辞退

ABC公司是一家私营企业。霍华德·戴维斯(Howard Davis)是该公司的员工。1989年，他的婚姻开始出现问题。1990年，他的妻子离开了他。因此，他开始出现失眠、体重下降的症状，并经常心理紧张。在这时，戴维斯有一次主动约谈了一家负责ABC公司咨询事务的承包商。对方是吉姆·路易斯(Jim Lewis)，硕士毕业，有14年的咨询经验。但是仅经过这一次会谈，路易斯就得出结论：戴维斯已危险到了可能自杀和杀人的程度。路易斯认为，戴维斯在工作场所中很容易失控从而形成一种威胁生命的情境。路易斯感到了危险近在眼前。未经戴维斯同意，路易斯找到了布鲁斯·金(Bruce King)——公司运作部的经理。路易斯不仅说出了他的担心，而且建议布鲁斯·金解雇戴维斯，让戴维斯去接受心理治疗。布鲁斯又把情况告诉了苏珊·约翰逊(Susan Johnson)，她是公司人力资源管理的总监。苏珊立即开除了戴维斯，多发了他两周薪水作为补偿。

戴维斯起诉了该公司，声称他个人隐私遭到侵犯及被辞退是错误的。

参考资料

1. Wilensky, R., and Jones, K.M. (1994). Quick response: Key to resolving complaints. *HRMagazine*, March 42-47.
2. Schwoerer, C., and Rosen, B. (1989). Effects of employment-at-will policies and compensation policies on corporate image and job pursuit intentions. *Journal of Applied Psychology*, 74 (4), 653-656.
3. Bacon, D.C. (1989, July). See you in court. *Nation's Business*, pp. 17-28.
4. Barney, J.B., Edwards, F.L., and Ringleb, A.H. (1992). Organizational responses to legal liability: Employee exposure to hazardous materials, vertical integration, and small firm production. *Academy of Management Journal*, 35 (2), 328-349.
5. Former officer accuses firm of wrongful termination. (1992, June 2). *Wall Street Journal*, p. A4.

6. Ex-Triton controller wins \$124 million in suit over firing (1992, May 26). *Wall Street Journal*, p. A12.
7. Kunde, D. (1992, May 31). Former IDS division managers near trial in discrimination suit. *The Dallas Morning News*, pp. 1H–2H.
8. Sheppard, B.H., Lewicki, R.J., and Minton, J.W. (1992). *Organizational Justice: The Search for Fairness in the Workplace*. New York: Lexington Books.
9. One study, for example, found organizational commitment to be enhanced by HRM activities that are perceived to be motivated by management's desire to show respect for the individual [Koys, D.J. (1988). Human resource management and a culture of respect: Effects on employees' organizational commitment. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 1 (1), 57–68]. Another study found that procedural justice is closely associated with organizational commitment and with trust in one's supervisor and in management [Folger, R., and Konovsky, M. A. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal*, 32 (1), 115–130].
10. Rosen, B., and Schwoerer, C. (1990). Balanced protection policies. *HRMagazine*, February, 59–64.
11. Ibid.
12. Cox, T.H., and Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Executive*, 5(3), 45–56.
13. Ibid.
14. Schwoerer and Rosen, Effects of employment-at-will policies.
15. Cox and Blake, Managing Cultural Diversity.
16. Ibid.
17. Terpstra, D.E. (1989). Who gets sexually harassed? *Personnel Administrator*, 34 (March), 84–88, 111.
18. Ibid.
19. Solomon, C.M. (1991). Sexual harassment after the Thomas hearings. *Personnel Journal*, December, 32–37.
20. Hoyman, M., and Robinson, R. (1980). Interpreting the new sexual harassment guidelines. *Personnel Journal*, December, 996–1000.
21. *Meritor Savings Bank, FBS v. Michelle Vinson* (1986). United States Supreme Court, Docket N. 84–1979, June 19.
22. Ibid.
23. *King v. Palmer* (1985). 39 FEP Cases 877.
24. Adapted from Segal, A. (1992). Seven ways to reduce harassment claims. *HRMagazine*, January, 84–86.
25. Pregnancy: Nine to five (1989, May–June). *Executive Female*, p. 13.
26. Ibid.
27. Gunsch, D. (1993). The Family Leave Act: A financial burden? *Personnel Journal*, September, 48–57.
28. Ibid.
29. Randall, D.M. (1988). Fetal protection policies: A threat to employee rights? *Employee Responsibility and Rights Journal*, 1 (2), 121–128.
30. Ibid.
31. Randall, D.M. (1987). Protecting the unborn. *Personnel Administrator*, September, 88–97.
32. On the HRHorizon: Fetal protection policies (1991). *HRMagazine*, January, 81–82.
33. *UAW v. Johnson Controls* (1991). 111 S.Ct. 1196.
34. Barrett, G.V., and Kernan, M.C. (1987). Performance appraisal and terminations: A review of court decisions since *Brito v. Zia* with implications for personnel practices. *Personnel Psychology*, 40 (3), 489–503.
35. Schreiber, N.E. (1983). Wrongful termination of at-will employees. *Massachusetts Law Review*, 68, 22–35.

36. Adapted from Segal, Seven ways to reduce harassment claims.
37. Miller, C.S., Kaspin, J.A., and Schuster, M.H. (1990). The impact of performance appraisal methods on Age Discrimination in Employment Act cases. *Personnel Psychology*, 43 (3), 555–578.
38. Ibid.
39. Ibid.
40. Hayes, A.S. (1990, November 2). Layoffs take careful planning to avoid losing the suits that are apt to follow. *The Wall Street Journal*, pp. B1–B2.
41. Ibid.
42. Miller et al., The impact of performance appraisal methods.
43. Ibid.
44. Ibid.
45. Age discrimination (1991). *Business and Legal Reports*, A19–A20.
46. Stambaugh, R. (1990). Protecting employee data privacy: *Computers in HR Management*, February, 12–20.
47. Cited in Privacy (1988, March 28). *Business Week*, pp. 61–68.
48. Ibid.
49. Garland, H., Giacobbe, J., and French, J.L. (1989). Attitudes toward employee and employer's rights in the workplace. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2 (1), 49–59.
50. Ibid.
51. Ibid.
52. Ibid.
53. Ibid.
54. Sovereign, K.L. (1984). *Personnel Law*. Reston, VA: Reston Publishing.
55. Ledvinka, J.L., and Scarpello, V.G. (1991). *Federal Regulation of Personnel and Human Resource Management* (2nd ed.). Boston: PWS-Kent.
56. Kahn, S.C., Brown, B.B., Zapke, B.E., and Lanzarone, M. (1990). *Personnel Director's Guide* (2nd ed.). Boston: Warren, Gorham & Lamont.
57. Ibid.
58. Cited in Hames, D.S., and Dierson, N. (1991). The common law right to privacy: Another incursion into employer's rights to manage their employees? *Labor Law Journal*, 757–765.
59. *Gretencord v. Ford Motor Company* (1982). *Federal Supplement*, 538, Civil Act No. 81–228.
60. Carroll, A.B. (1989). *Business and Society*. Cincinnati: South-Western Publishing.
61. Ibid.
62. Chalykoff, J., and Kochan, T.A. (1989). Computer-aided monitoring: Its influence on employee job satisfaction and turnover. *Personnel Psychology*, 42, 807–828.
63. *Seladan v. Kelsey-Hayes Company* (1989). *Northwest Reporter*, Court of Appeals, Michigan, January 24.
64. Kahn et al., *Personnel Director's Guide*.
65. Yandrick, R.M. (1994). More employers prohibit smoking. *HRMagazine*, July, 68–71.
66. Laabs, J.J. (1994). Companies kick the smoking habit. *Personnel Journal*, January, 38–48.
67. Yandrick, More employers prohibit smoking.
68. Peterson, D.J., and Massengill, D. (1986). Smoking regulations in work place: An update. *Personnel*, May, 27–31.
69. Ibid.
70. Libbin, A.E., and Stevens, J.C. (1988). The right to privacy at the workplace, Part 4: Employee personal. *Personnel*, October, 86–89.
71. Ibid.
72. Ibid.
73. Bergsman, S. (1991). Employee conduct outside the workplace. *HRMagazine*, March,

- 62-68.
74. Arvanites, D.A., and Ward, B. T. (1989). Employment at will: A concept in transition. *Journal of Management Systems*, 1 (2), 15-21.
 75. Raisner, J. (1991). Relocate without making false moves. *HRMagazine*, February, 46-50.
 76. Segal, J.A. (1990). Follow the Yellow Brick Road. *HRMagazine*, February, 83-86.
 77. Veiga, J.F. (1988). Face your problem subordinates now! *The Academy of Management Executive*, 2 (2), 145-152.
 78. Evans, S. (1994). Doing mediation to avoid litigation. *HRMagazine*, March, 48-51.
 79. Fitzpatrick, R.B. (1994). Let's end legal war in the workplace. *HRMagazine*, March, 120, 118.
 80. Boyd, B.B. (1968). *Management-Minded Supervision*. New York: McGraw-Hill.
 81. Schnake, M.E. (1986). Vicarious punishment in a work setting. *Journal of Applied Psychology*, 71 (2), 343-345.
 82. Killiam, R.A. (1979). *Managers Must Lead!* New York: AMACOM.
 83. Boyd, *Management-Minded Supervision*.
 84. Adapted from Webb, S.L. (1992). Investigating sexual harassment claims. *Executive Female*, May/June, 10-12.

第 12 章

了解工会及其对人力资源 管理的影响

本章概要

1) 获取竞争优势 篇首案例：土星公司获取竞争优势 把工会与竞争优势联系起来	集体交涉协议 工会与成员的关系
2) 人力资源管理的问题与实践 今天的工会 劳工法 工会化	3) 经理的指南 工会与经理的工作 人力资源管理部门怎样才能起作用 为经理们建立人力资源管理的技能

本章目标

在学完本章以后，你将能够：

- 1) 了解工会对公司竞争优势的影响
- 2) 解释工会的结构及成员资格模式
- 3) 描述主要劳工法的条款
- 4) 讨论工人是如何组成工会的
- 5) 理解集体交涉协议是如何被谈判及实施的
- 6) 解释工会是怎样被撤权的



12.1 获取竞争优势

12.1.1 篇首案例：土星公司获取竞争优势¹

1. 问题：重新获得在美国汽车行业中所失去的市场份额

80年代初，美国汽车工业开始把市场份额输给了国外进口车。美国公众们也开始相信，日本车无论在质量、可靠性及价值上都比美国车好。因此，随着市场份额的继续缩小，美国汽车成品的库存量终于超出了可以接受的界限，这个问题导致了美国汽车工业大规模的裁员——仅1982这一年就裁减员工300 000人。

美国通用汽车公司 (General Motors) 和联合汽车工人工会 (the United Auto Workers, UAW) 都在这场“日本入侵”中受到了严重打击。利润下降使通用汽车公司开始关闭它的许多工厂；UAW工会成员人数也在这个阶段减少了。

2. 解决方法：土星公司在管理层与劳工之间建立一种合作关系

1985年，通用汽车公司董事会主席罗杰·史密斯 (Roger Smith) 宣告土星公司 (Saturn Corporation) 成立。土星公司的目标是生产高质量、价格合理的汽车，以便夺回已被外国竞争者占领了的市场份额。史密斯意识到，为了达到这个目标，土星公司的管理策略及实践需要与通用汽车的其他工厂所使用的传统管理方式有所不同，而且，土星公司要取得成功，就必须在劳工工会与管理层之间建立起独特的合作性关系，以取代传统的对抗性关系。

第一步就是成立由通用公司管理层及 UAW 的相应人员所组成的可行性研究团队。该团队对世界范围的管理实践都进行了研究，从而找出最适合土星公司需要的实践。每一个问题都得到了考察，双方都没有对研究议题的范围作出限制，更没有哪一种观念因为被认为过于偏激而被搁置。

工会-管理层团队最后制定出了一项对雇员和雇主需要都兼顾的管理策略，即促进团队工作、鼓励公开沟通的策略。这个策略使得团队成员有权参与与切身利益相关的问题的决策。具体地说，土星公司和 UAW 达成的工作协议规定，双方在以下方面形成共识：

承认组织中每一个人员的需要。

允许工会代表全面参与决策。

使用一种共识决策过程。

在适当的情况下，把职权及决策下放到工作单位。

允许整个组织内信息的自由流动。

团队的概念及工会-管理层间的伙伴关系允许工会团队成员在工作设计上有无可比拟的发言权。与国内外大多数进步的劳工组织相比，土星公司的工会领导者有更多的掌握信息及参与决策的机会。

3. 合作关系如何提高竞争优势

那么，土星公司是否卓有成效地夺回了已被日本公司赢得的竞争优势呢？答案是肯定的。现在，顾客们都确信土星汽车是质量好、技术先进的产品。鲍威尔斯和同事 (J.D. Powers and Associates)——一家独立的汽车工业分析公司认为，土星汽车具有最好的首创质量。在“鲍威尔斯的汽车销售满意度指数”上，土星汽车位居第三，仅次于无限 (Infinity) 和林肯 (Lincoln)。《消费者报道》(Consumer Reports) 杂志也认为，土星的中型轿车是同类产品中的最佳选择。

12.1.2 把工会与竞争优势联系起来

前几章强调了雇佣关系对工人非常重要。当雇主对工人的需要不敏感时，当工人无力重新规定其工作条件使工作更加充实时，他们就会寻求一些更有力地代表他们利益的方式。他们通常会采取一种集体行动的方式，这就导致了工会的成立，即使工人在形成雇佣关系上有了自己的发言权。

工会是“由雇员参与，目的在于部分或者全部地履行同雇主交涉劳工申诉、劳资争端、工资、薪金等级、工作时数或工作条件等问题职责的任何一类”劳工组织。²通过一致行动，工人们与公司代表交涉，保护了他们的集体利益。

工会化对生产率、利润率、雇员态度(以及由此对竞争优势)产生的影响则既可能是正面的，也可能是负面的，视具体情况而定。在下述段落中我们将探讨这些问题。

1. 生产率与利润率

在工会化企业中，工会对生产率和利润率将产生什么样的影响呢？这个问题，一直是工业关系专家们长期争论不休的热点问题。篇首案例已经表明了与管理层与工会有效地合作时公司能够取得的进步。然而，尽管有土星公司的经验，大多数经理仍认为，工会通常对生产率的提高有负面影响，因为工会制定的限制性工作规则以及其他由工会强加给雇主的限制只会成为公司试图极大地提高生产率和利润率进程中的绊脚石。然而，大多数有关该方面的经验性证据恰好表明了相反的影响，工会化企业实际上比相似的非工会化企业更具有生产力。³

为说明工会化公司中的较高生产率，有人已经提出了两种解释。⁴第一种解释涉及工会的冲击(Shock)作用。按照这种观点，工会的存在使管理层对自己在运作一个公司方面的职责更加警觉，结果，经理们就更加谨慎从事，否则，一旦他们做出的决定对成员有不利影响，工会就会要求他们对此负责。在“走上竞争优势之路”12-2中提到的那家造纸厂，它之所以能够取得竞争优势，就可以用这种解释加以说明。

第二种解释认为，工会化能提高生产率。因为与非工会化对手相比，工会化企业通常使用具有较高效率、低劳动密集型的技术。这种效率之所以发生，是因为在工会化企业中，工会工人的工资比非工会工人的工资高，许多企业就被迫改进技术以降低劳动成本来抵消付给工会工人的那部分较高的工资。例如，工会化的水泥公司有着较高的生产率，有人解释说，这是由于其产品由袋装水泥向低劳动密集型的散装水泥转变而导致的。⁵

但是，工会化并不总是导致较高的生产率，它对生产率的总体影响经常取决于公司内工会-管理层之间关系的性质。如果双方关系总体上是良性的，工会化就与公司较高的生产率有联系；反之，如果工会-管理层之间的关系是非良性的，则工会化就与较低的公司生产率有联系。⁶

虽然工会化企业的生产率经常要高一些，但通常其利润率不如相似的非工会化企业。生产率的提高很少能抵消工会化环境中运作的较高成本(由于较高的工资以及较慷慨的津贴计划)。⁷因此，如果可能的话，大多数公司仍然试图避免工会化。

2. 工作满意度与流动

有关工业关系的文献一贯显示，工会化企业中员工的工作满意度比非工会化企业要低。⁸然而，这些发现并不表明工会成员资格本身导致工作不满意。也许这些雇员在成立工会之前就已经对企业不满意，而且事实上，正是由于对他们所面对的工作条件的不满意才导致了工会的产生。所以，真正导致工会化企业的工人工作的低工作满意度的原因应该是工作环境上的差异，而不是工会成员的地位。事实上，在同一地点上，对同一工种的工会工人与非工会工人的一项近期调查表明：两组工人的工作满意度没有差异。⁹

对工会成员资格与工作满意度的关系所作的进一步考察表明了一个有趣的悖论：较不满意的工会工人比较为满意的非工会工人的流动率更低。¹⁰ 这个发现反映了工会化企业中申诉系统的可使用性。当工会成员对某个特殊的工作条件例如安全性不满意时，他们就会提出申诉。相形之下，非工会工人若遇到这种事情，唯一的选择只能是辞职，这就解释了他们的较高的流动率。¹¹

走上竞争优势之路 12-1

一家造纸厂取得竞争优势

工业关系研究学者凯塞·依奇尼奥斯基 (Casey Ichniowski) 对一家造纸厂从1976年到1990年间工会-管理层的关系的转变进行了调查。在该研究的前6年里，该厂的工人申诉率及罢工频率在该行业中属于最高的，生产率却属于最低的。

1983年，该公司与两个国际造纸工人联合会的地方分会订立的合同显著地改变了公司的人力资源管理实践，最重要的是，它们实行了一种“团队概念”，该概念带来了以下变化：

把工作重新分类为4个大的范畴。

提高报酬。

培训具有多样化技能的工人，使之能完成每个新范畴工作中被扩大了的责任。

调查雇员态度以确定工人的需要/愿望。

举办经理与工人之间的“倾听”会。

正是由于这些变化，该厂经历了“二升、一降、一停”：生产率和利润率显著上升、申诉率下降、罢工停止。

12.2 人力资源管理的问题与实践

12.2.1 今天的工会

劳动人民对集体代表的欲望，具有非常丰富而又鲜明的历史。工会的发展史中充满了超凡魅力的人物和残忍(有时又是暴力)的斗争。美国劳工运动的历史，在附录12-1中将有详尽的描述。这里我们先看一看现今工会的结构及其成员的模式。

1. 工会的结构

1) 地方工会

地方工会是工人与其代表最经常接触的场所，因此它是日常的工会与管理层关系的焦点。其会员须向地方工会交纳它所代表的费用。

基本上，地方工会扮演两个角色：第一个，它们在全国集体交涉协议中识别和谈判工厂(地方)的问题。为了在谈判中有效地代表其会员的利益，地方工会的官员们必须清楚会员对其工作条件的各方面的看法。

第二个，地方工会要对集体交涉协议或合同进行管理，即：它们确保合同条款得到遵守。当会员们认为合同所承诺的权力已被否决时(例如，应根据其资历保证其加班权利)，工会将提出一种申诉，以确保合同的条件得以满足。

2) 全国工会

全国工会代表着全国范围内某一特别工艺中或具体行业中的工人。由于许多全国工会除了代表美国工人外，还代表着加拿大工人，因而称某为国际工会。全国工会与大雇主（如汽车业和商业航空业等）进行重大劳动合同的谈判，以及在未被代表的工人中组织新的地方工会。

大多数地方工会必须得到上一级全国工会的授权许可，这种特许保证了地方工会得到由全国工会提供的专业服务（如协助集体交涉谈判和申诉处理）。这种特许还规范了地方工会的行为（例如，在未得到全国工会事前批准情况下，禁止罢工或批准合同）。地方工会为得到全国工会所提供的人员和服务应向全国工会付费，数额的高低将取决于其会员的多少。

3) 劳联-产联(AFL-CIO)

为了扩大有组织劳工的发言权，几乎所有大的全国工会都加入美国劳工联盟和产业组织代表大会（劳联-产联），“劳联-产联”里的所有成员都是自愿参加的。也有一些重要的工会，如“电子工人联合会”和“全国教育协会”，没有加入“劳联-产联”。加入该组织的会员工会并不会因此而丧失他们已有的任何自主性，“劳联-产联”没有权力干涉这些工会内部的事务（如它不能干涉会员工会就正当的罢工、交涉或评估等作出决定）。

为了追求有组织劳工的共同利益，“劳联-产联”促进各全国工会之间的合作。联合会章程的第20条规定了会员争端的解决程序，在某一会员工会面临另一会员工会的投诉时，可通过调停或/和仲裁的方式予以解决。“劳联-产联”在政治论坛上也代表着有组织的劳工，为立法实体提供游说客及为亲工会的候选人提供被选举人公共办事处。

2. 工会成员的模式

由于来自各工会组织本身的报告缺乏可信度，因而美国工会的会员人数难以估计。¹² 但据“劳工统计局”估计，1992年工会所代表的工人大约为1 640万，占拿工资和带薪金工人总数的15.8%，¹³ 而此项数字在1960年为31.4%。¹⁴

尽管工会工人所占百分比例在下降，但在下列行业中，工会继续代表了大量的工人：政府、制造业以及交通运输业/公用事业。¹⁵ 此外，大多数大工业企业都建立了工会，如“联合汽车工人工会”（UAW）就代表了美国三大汽车制造商（福特、通用、克莱斯勒）以及好几个日美合资的汽车制造商（如新联合汽车制造公司以及通用和丰田为建造雪佛兰诺瓦斯（Chevrolet Novas）而组成的联盟）的雇员。“钢铁工人联合会”（United Steelworkers）代表了全美主要的基础钢铁公司的雇员，12家工业或工艺的工会也正在协调与通用电气公司和西屋公司（Westinghouse Corporations）进行的交涉。

对工会会员人数减少的解释

民意测验一贯表明：愿意加入工会的工人人数要比工会实际代表的人数多得多，尤其是女性雇员。¹⁶ 但为什么在过去的10年中工会会员的人数会持续下降呢？

这里有3种解释。第一种解释强调就业从工会传统上重视的制造业向服务业的转移，在服务业中工会的号召力很小。这是对工会会员人数下降的最流行的解释，研究表明，这种就业方面的结构性改变可以作为将近25%的工会会员人数减少的解释。¹⁷

第二种也即更为重要的一种解释，是这个国家中雇主对工会的普遍反对以及总是对他们持敌对性的姿态。例如在二三十年代，雇主们极力煽动工人对工会的不信任，并且向工人提供其他几种替代“工会主义”的选择。例如，雇主们提出“美国计划”，强调以“严格的个人主义”作为传统的美国价值，以此来反对工会所倡导的“国外的”和“颠覆的”原则。雇主们也建立“公司工会”，表面上与工会相似，劳动力的代表在某种意义上也可以和管理层讨论工作条件，但由于是雇主选择雇员代表，并可以在会议上否决代表们提出的任何想法，因而公司工会纯粹是一种门面，并最终在《瓦格纳法案》（Wagner Act）中被宣布为非法。¹⁸

今天，雇主们继续强烈地反对工会，但它们采取了更为有效的战略。这些工会预防战

略将在“经理的指南”中予以描述。

第三种也是最重要的一种解释说，工会会员数量的下降是由于雇主经常可以找到罢工工人的长期替代人员，从而降低了工会最为有力的武器——罢工——的影响。根据1938年最高法院的裁决，雇主可以对由于诸如工资、津贴或工作条件等经济原因而罢工的工人采取长期替代政策。¹⁹ 替代者由于某些原因(诸如退休)让渡该工作时，被替代的罢工者才能对他们失去的工作有一种优先权的申请。

从1981年里根总统下令替代罢工的空中交通管制人员之后，使用替代工人的情况越来越多。例如，当1990年3月6 300名“灰狗”(Greyhound)公司的司机罢工时，该公司就已经有了700名已做好准备的新员工和900名正在接受培训的员工。²⁰ 在1994年~1995年罢工期间，“棒球大联盟”就曾试图(最终未能成功)使用替代球员。

12.2.2 劳工法

以下各节将论述与工会有关的关键性的立法行动。

1. 早期的司法决定

由于司法部门在19世纪著名的劳动争议中的裁决(见附录12-1)，它很快就以美国商界强大同盟者的身份建立起了某种声望。尤其是法庭相当愿意援引反托拉斯的立法，以防止工会采取“工作行动”(job action, 诸如罢工、抵制)。例如，当“美国铁路工会”(the American Railway Union)在1894年举行罢工以反对普尔曼宫殿车辆公司(Pullman Palace)时，一位联邦法官认为罢具有阻止贸易发展的特点，从而强制工人复工。²¹ “北美联合制帽”(the United Hatters of North America's)的工人在抵制狄特里希·洛威公司(Dietrich Loewe)时，也因美国最高法院以它限制了州际之间货物的运输营销为由，被宣布为非法，从而使抵制不得不结束。²²

最后，最高法院的裁决，允许雇主签定黄狗合同(yellow-dog contracts)，合同规定：工人如被公司雇佣，就应当承诺不组织、支持和加入工会。“矿业工人联合会”(UMW)曾试图组织已经签定了“黄狗合同”的工人，而被法院以诱使工人参加工会、鼓励工人破坏有效(黄狗)合同为由而被禁止。²³

2. 《铁路劳动法案》(Railway Labor Act, RLA)

1926年通过的《铁路劳动法案》，标志着政府调控工会与管理层关系开始了一个新纪元，该法案涉及到对工会主义以及集体交涉的更大承认。铁路行业长期以来一直接受集体交涉，RLA的出台向铁路工人提供了一种关于选择交涉代理人的权利的联邦保障，而且该法案还强迫铁路公司与雇员代表进行交涉，并建立联邦机构来解决劳动争端。

3. 《诺里斯-拉瓜迪亚法案》(Norris-La Guardia Act)

1932年，国会通过了《诺里斯-拉瓜迪亚法案》，该法案通过限定法官签署限制工人的工作行动的禁制令，从而大大减少了法院在劳动争端中的介入。尽管雇主仍旧可以要求禁制令，但法院仅在雇主能提供他们的财产受到“大量的且不可挽回的损失”的证明的情况下才可以下达它们。进而言之，禁制令需要识别它所禁制的具体工会行为。同时，该法案也宣布了“黄狗合同”不合法。

4. 《全国劳动关系法案》(National Labor Relations Act, 瓦格纳法案)

《全国劳动关系法案》，于1935年通过，它给了大多数行业的工人在不受其雇主强迫的情况下组织工会和进行集体交涉的权利。该法案认为以下的雇主做法具有强迫特征，或者

是不公正的：

- 1) 干涉工人自我组织的权利；
- 2) 歧视参加工会活动的雇员；
- 3) 拒绝与雇员代表进行协商。

该法案还建立了授权选举(certification election)过程，以确定公司内大多数的雇员是否想要工会作代表。它同时也创建了全国劳动关系委员会(NLRB)，去监管授权选举和实施该法。

5. 《劳工-管理机构关系法案》(Labor-Management Relations Act, 塔夫特-哈特利法案)

1947年,《全国劳动关系法案》被《劳工-管理机构关系法案》做了修正。那时,美国公众对工会已不再热衷,主要原因是二次大战后罢工流行一时。国会想要对有组织的劳工施加管制,《塔夫特-哈特利法案》想要在雇主和工会之间恢复权力平衡。该法案通过采取撤权选举(decertification election)的手段,使工会会员退出其工会成为可能。该法案还具体说明了一系列不公平的工会劳工实践,包括:

- 1) 强迫那些试图施行其集体交涉权利的雇员;
- 2) 对雇主施加压力,使他们歧视那些没有参加工会的雇员或应聘者;
- 3) 拒绝真诚地与雇主协商;
- 4) 强迫雇主支付不必要的服务,诸如雇佣超出需要的雇员。

《塔夫特-哈特利法案》还赋予美国总统干预全国性紧急罢工(即以一种危及全国健康或安全的方式影响到整个行业的罢工)的权利,总统可以禁止工人罢工达80天,以此给各方进一步的机会,以签署集体交涉协议的方式,解决任何问题。

表12-1 工作权利州

亚拉巴马州	堪萨斯州	南卡罗来纳州
亚利桑那州	路易斯安娜州	南达科他州
阿肯色州	密西西比州	田纳西州
佛罗里达州	内布拉斯加州	德克萨斯州
乔治亚州	内华达州	犹他州
爱达荷州	北卡罗来纳州	弗吉尼亚州
衣阿华州	北达科他州	怀俄明州

最后,《塔夫特-哈特利法案》还允许各州通过立法,宣布封闭性的工场(Closed Shops),即要求以成为工会会员作为受雇佣条件的公司为非法。在具有“工作权利的州”里,开放性的工场(Open shop)是规定。被该合同包括在内的雇员不必为他们因受益于工会而参加工会和交纳被评估出来的一笔费用。工会的会员资格完全是自愿的。有21个州通过了工作权利立法,表12-1列出了这些州的名字。

6. 《劳工-管理机构报告与揭发法案》(Labor-Management Reporting and Disclosure Act, 兰德罗姆-格里芬法案)

以工会活动为焦点的最后一项主要联邦立法是1959年的《劳工-管理机构报告和揭发法案》(兰德罗姆-格里芬法案)。在广泛公开听取关于处理有组织劳工中的腐败问题后,国会通过了这一法案。该法案规范了工会的内部事务。一项权利法案明确规定工会办事机构的候选人、举行选举以及惩戒会员的规则。该法案还要求工会应递交财务费用的报告,以避免工会官员用工会基金办私人事情。

12.2.3 工会化

这一节将讨论工人为什么以及怎样加入工会。

1. 工人为什么要加入工会

关于工人们为什么对集体代表感兴趣这一问题，人们已经研究了许多年。下面的段落将介绍有关发现。

1) 对工作的不满

总体来讲，这种研究主要表明，在一个公司内，工人的工作满意度与工会有组织的活动水平和工会代表在工人中的实际支持率强烈有关。²⁴ 如果工人对他们的实际问题如薪水、工作保障、监督做法不满时，那么他们就有可能组织工会。另外，对任务的特点，例如对一个人的工作控制感以及工作条件不满意，也会鼓励工人参加工会。²⁵

2) 工会工具性

一般说来，对工作的不满是个体对工会代表性感兴趣的必要条件，但却不是充分条件。其他的和工作有关的更为具体的态度也起了相当大的作用，尤其是，当不满的工人知觉到下列情形时，他们便会去寻求工会代表性：以个人方式去行动，他们感觉到无力改变引起他们不满的工作场所的条件；大批有相同想法的同事的充分联合可以通过采取集体行动去改善条件。²⁶

后一种想法被称作工会工具性，即工会向工人提供重要利益的被知觉到的能力（例如消除工作不满的根源）。组织工会的决定因此是基于雇员们是否相信有工会比没有更好。²⁷

3) 支持工会的倾向性

最近的一系列研究表明，还有另外一种因素影响着个体对工会化的支持。加入工会的倾向(Predisposition)是基于其早期生活中所形成的价值观念，即在人们实际进入劳动力队伍之前形成的。例如，这一系列调查表明，当儿童们看到其父母积极加入工会时，他们成人后也更愿意支持工会化。²⁸

2. 工人们怎样加入工会以及工会组织运动

成立工会涉及一个非常复杂的过程，包含3个步骤或阶段：申请、选举和授权（见图12-1）。这个过程直到新近受到承认的工会与雇主结束关于一项集体交涉协议的谈判才算完全，现在我们就讨论这几个过程。

1) 申请阶段

在申请阶段中，工人们通过签署授权卡片，来表示他们对工会代表性的初始兴趣，这些卡片授权给某个工会，代表他们与雇主进行集体交涉。这些授权卡片上的词句必须声明签署者将交涉权利授予该工会，而不是简单地对举行一次授权选举表达某种兴趣。根据目前的规定，至少有30%的合格工人签署授权卡，才能表明是一种充分的“兴趣表现”，以刺激NLRB参加授权过程。²⁹ 然而在实际情况下，如果只有少于50%的工人签署授权卡，一个工会将极少有机会赢得一次选举。³⁰

当工会要求雇主承认其作为工人集体交涉的代表时，申请阶段达到了顶点。这样的要求通常要附带某种证据形式（通常是签署过的授权卡），表示大多数的雇员想要进行集体交涉。但大多数的雇主否认这种要求，迫使工会向NLRB申请举行一次授权选举。

2) 选举阶段

选举阶段又包括3个步骤。首先是NLRB进行代表性听证会，以确定适当的交涉单元。交涉单元是由两个或更多个具有相同雇佣利益和工作条件（如相似的职责、工作时间、报酬、生产方法以及总体监督）的雇员所组成的那些工作或岗位，当这样一个利益共同体存在时，那些工人才会合理地集合在一起进行集体交涉。

NLRB对批准交涉单元的斟酌权也不是没有限制的，例如，专业的雇员不能与非专业的雇员包容在同一交涉单元内，除非这些专业人员的多数投票赞成被包含在混合单元之中。³¹ 而且假定某个雇主的财产在一次罢工事件中遭到了潜在的威胁，工厂的保卫人员就不能与非保卫人员被包括在同一个交涉单元内。³²

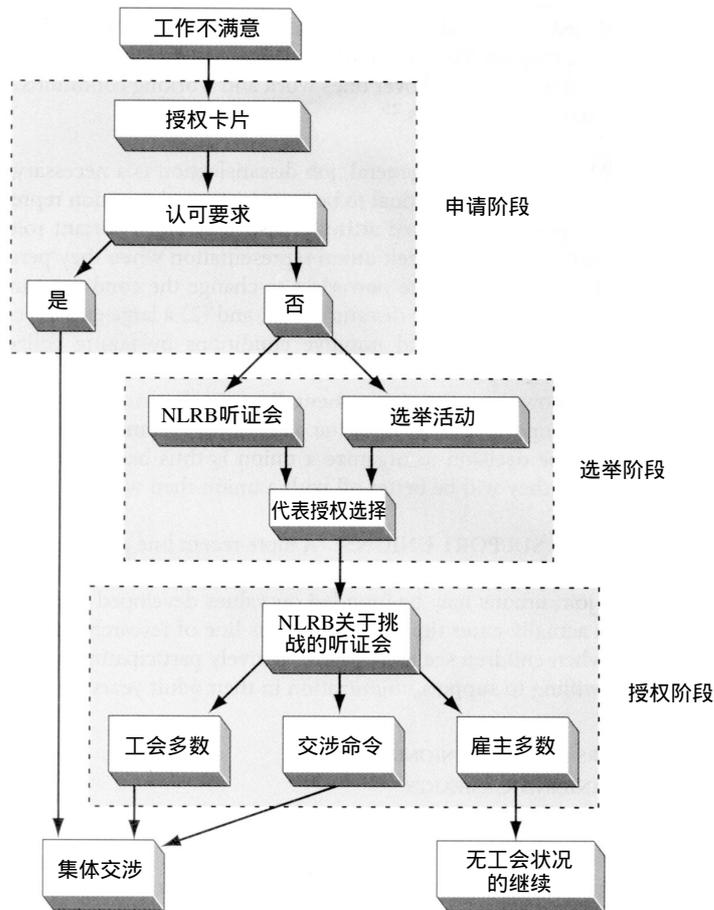


图12-1 工会组织运动

在其调查期间，NLRB 还必须确定在选举中是否有某种障碍。例如，法律上规定，同一雇员群如果前一次工会代表选举不成功，在不到一年时间内，禁止进行再一次选举。

选举阶段的第2步包含了工会与雇主的一系列活动。在这里，因为工会在交涉单元中接近工人的机会比雇主主要少，所以便处于不利的地位。因此，雇主必须在各方同意选举后的 7 天内，为工会提供其雇员的姓名、地址和电话号码。³³ 在企业内，大多数工会的组织活动是在雇员的自己时间和非工作场所进行的。工会组织者对雇员进行家访和在工厂门口派发宣传资料(传单)。

NLRB 的条例严格限制雇主在反工会运动期间的行为，雇主不得向雇员们传递有关工会的虚假的或误导性的信息。尽管雇主确实可以传播他们对工会化的看法（即清楚地表现对不参加工会的偏爱），但他们不能对工人们采取赞成工会的活动进行威胁，也不能向雇员许诺，如果他们拒绝工会他们将获得什么利益。进而，有关条件还禁止雇主去询问工人们关于工会的感受。

雇主(而不是工会)可以要求雇员参加在工作时间举行的“受控制的受众演讲”(captive audience speeches)，以便促使雇员们去反对工会。公司为避免受到强迫雇员的指控，通常都请劳动关系方面的顾问帮助准备演讲，并认真向听众阅读讲稿。“24小时规定”禁止这种将在进行秘密投票选举的24小时之内的群众演讲。

最后，主管们可以代表管理层与个别工人或工人小群体进行有关工会的讨论，但是，

这个“小群体规定”禁止在某个管理职权区域内进行这种谈话，即在除了关于管理的事务外雇员们在正常情况下不去的某个地方（例如，主管的办公室或工厂经理的会议室）。NLRB认为，在这些环境下，雇员们有可能感到害怕并因此极易受到强迫，即便观点是合法的或不具恫吓性的。

选举阶段的第3步就是选举本身，通常是在公司的所在地进行。NLRB要求工会和雇主提供选举观察员，以确保投票者是受到批准的交涉单元的成员。在选举过程中，除NLRB的代表和指定的观察员外，其他人员不得出现在投票区内。

3) 授权阶段

当选举过程结束后，NLRB将授权承认结果。只要NLRB未发现违规行为，获简单多数票的一方即赢了该选举。如果雇主得到多数票，公司不要求交涉，并继续在没有工会的条件下进行运作；如果工会获胜，雇主必须接受工会作为雇员集体交涉的代理。

无论是雇主还是工会均可在选举结果出来的5天内反对该选举，这些反对可能关系到影响选举结果的任何一方的行为（如，雇主被指控违反了“24小时规定”或工会被指控威胁或实际损害了非工会支持者）。双方也可反对选举本身的行为（例如，雇主或工会被指控在投票区域进行活动，或在投票过程中投票箱未得到照看）。

在商议后，NLRB可以不考虑指控而授权承认结果，也可以重新举行选举。如果重新举行选举，可以要求有错误的一方公开承认在初始选举中的不当行为。

如果NLRB发现有证据表明，雇主一方在活动期间有明显不当行为，它可以签发“交涉命令”。“交涉命令”指示雇主接受与工会的交涉，即使是雇主已经赢得了选举。NLRB这样做的理由是：雇主由于蛮横的而且无处不在的不公正劳工实践而有罪，它不仅逐步损害签署工会授权卡的多数工人，而且还威胁工人们，说公平的再次选举不可能。1969年的最高法院决定，提升NLRB签署“交涉命令”的权利。³⁴

12.2.4 集体交涉协议

集体交涉是通过雇主和雇员双边谈判，最后达成有关雇佣条件相互协议以支配双方关系的系统。这种相互协议或被称为集体交涉协议，包括了所有的交涉单位的成员，不管他们是否是该工会的成员。

1. 谈判一项集体交涉协议

集体交涉有多种形式，没有哪一种形式被看作更为有效，每一种形式都是为处理某特定行业及其工会具体特点而被开发出来的。例如，在一些煤炭开采之类的行业里，一个单一的工会和各种雇主的代表签署一个主合同；而在汽车行业，就产生了“模式交涉”（pattern bargaining）：与一家公司谈判的协议被用作其他交涉协议的原形。例如，UAM就把三家大汽车制造商选作目标。在那些谈判中产生的协议，若期望得到其他公司的批准，也许会有一些小的变化。另外还有一种交涉形式发生在大城市的报界，报纸在传统上要与多达十多个不同的工会交涉，如“印刷工人工会”、“照片制版工人工会”和“美国报纸同业工会”。

1) 集体协商的准备

在实际谈判尚未开始之前，工会和管理层都要做许多预备性的工作。例如，必须收集关于交涉的合同设定的信息，如生产相似产品或服务的那些公司的信息。双方还必须估计交涉时自己原始报价的成本。最后，在继续不中断合同关系的情况下（与谈判第一份合同相对），双方都必须考察在试图实施当前合同方面的经验。例如，如果经验表明，该合同的某些特定条款被误解了，并导致了许多的抱怨，那么双方就可能希望澄清该协议中相应部分中的语言。

2) 建立协商机构

通过识别双方想要交涉的议题，双方都需建立一个交涉议程。NLRB的裁决和各种劳动法已经定义了的交涉项目有如下三个范畴：

第一，法律不允许交涉的事务是非法的交涉项目。例如，工会保障的安排（如封闭性的工场和开放性的工场），就不能在工作权利州中进行谈判。

第二，强制性的交涉项目是：任何一方都未带上谈判桌但都必须被谈判的项目。拒绝强制性交涉项目将被看作是不公平的劳工实践。NLRB宣布，将近70个项目是强制性项目，其中的一些项目在专栏12-1中列出。

专栏12-1 强制性的和自愿性的交换项目

1. 强制性的项目

- 1) 工资。
- 2) 工作小时数。
- 3) 工厂规定。
- 4) 工作和生产的标准。
- 5) 养老金和员工津贴计划。
- 6) 休假和节假日。
- 7) 利润分享计划。
- 8) 各组之间的工作再分配。
- 9) 要求新业主承担前雇主的合同义务的继承权条款。
- 10) 抱怨程序。
- 11) 厂内的食品服务和价格。
- 12) 管理权利。
- 13) 员工的测谎器测验。
- 14) 停止部分业务和解雇员工的决定。

2. 自愿性的项目

- 1) 以前已经退休工人的养老金和其他津贴。
- 2) 工会参与公司产品价格的制定。
- 3) 公司罢工保险计划的放弃。
- 4) 生产方法中的技术改变。
- 5) 行业提升计划。
- 6) 利益仲裁条款。

第三，自愿性或允许性的交涉项目（见专栏12-1中的例子）只有在双方都同意讨论时才成为谈判的一部分，任何一方都不能强迫另一方违背其谈判允许性项目的愿望，拒绝讨论这些事情不被看作是不公平的劳工实践。如果双方决定谈判一个允许性项目，但在这件事上未能达成一致，不能延缓缔结一项决定。

3) 选择协商策略

在进行实际谈判以前，各方必须决定他们在交涉项目中的优先性。显而易见，尽管在交涉进行时。每个项目的相对重要性对于有经验的谈判者来说变得很明显，但每一方仍旧试图隐藏他们的优先性。

在确定交涉策略时，优先性起了一种很重要的作用。例如，雇主愿意交涉的条款中有两项，可能是健康津贴和员工配备规定（限制员工的规模）。假定雇主给予健康津贴比给予员

工配备以较大的优先性，那么，如果工会在健康津贴问题上同意作让步，它就得降低对员工配备水平的要求。

每一方在准备谈判时都必须建立一系列交涉目标。利用所掌握能影响和解水平的各种信息，各方对每个有可能谈判的项目都估计了3个交涉目标：

第一个，现实的交涉目标，是在一个特定的交涉问题上对其最终和解方式的期望值。在评估谈判的气氛(比如在交涉开始前就已清楚显露出来的双方冲突的程度)和在其他有关公司的合同中出现的模式或趋势的基础上，现实的交涉目标代表了就一个特定的交涉项目而言最可能被知觉到的和解水平。

第二个，乐观的交涉目标指明了可能为每一方均能知觉到的最有利的和解水平。虽然不像现实的交涉目标那样被达到，但如果谈判进行顺利的话，乐观的谈判目标仍然是可能达到的。

第三个，悲观的交涉目标，代表了就一个已经设定的谈判项目而言，一方愿意接受的最不利的和解。对其中一方来说，如果谈判进展不顺利，它将勉强地接受这个悲观的目标。

图12-2提供了一个工会和管理层在为如何安排生产班组人员配备水平的问题上各自乐观和悲观的交涉目标。综合起来看，双方的交涉范围共同界定了和解范围，而这个范围对双方来说均是可接受的。

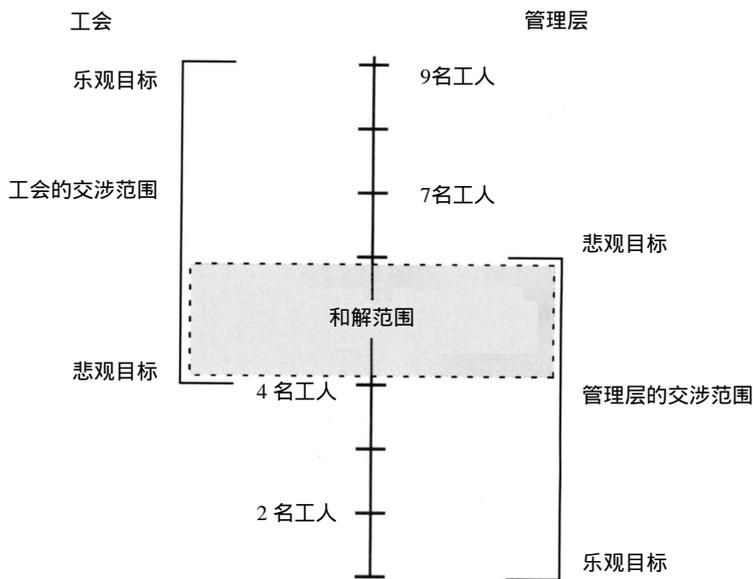


图12-2 关于生产班组人员配备要求的交涉目标

4) 进行诚信交涉

不论拟采用什么样的交涉策略，双方均应合法地进行诚信交涉，否则即是不公正的劳工实践。³⁵ 正如《塔夫特-哈特利法案》中所规定的，诚信交涉要求双方“以合理的次数会面，并且诚信地商定诸如工资、工时和其他雇佣的条款和条件”。³⁶

就如何解释“诚信”(good faith)一词的含义，《塔夫特-哈特利法案》以及多年前由“全国劳动关系委员会”对其意义给予的解释已经提供了很多的指导原则，例如，该法案并没有特别强迫任何一方去同意一个建议，或者同意妥协并以此来进行诚信交涉。进一步讲，“全国劳动关系委员会”在确定一方是否在进行诚信交涉以前，将全面评估该方在谈判过程中的整体行为。

一种非诚信交涉的例子就是“表面交涉”——提出对方显然无法接受的建议，或提出

无法替代的反建议。非诚信谈判还可能包括这样一些技巧：如将交涉议程复杂化，或者拒绝提供有关的信息。最后，如果雇主越过正式的工会交涉代表而试图直接与工会成员谈判，也将被判定为在进行非诚信交涉。

5) 合作交涉

管理层和某个工会之间的关系不一定是敌对的。正如我们在篇首案例中所见到的，他们双方常常能为各自的利益而一起工作。比如在“走上竞争优势之路”12-2中所勾画的，施乐公司的韦伯斯特工厂的管理层与“纺织和服装工人联合会”(ACTWU)之间的伙伴关系则提供了另一个例子，表明一个公司和一个工会是如何能在运作和战略问题上形成一个涉及工人的共同商业远见。

走上竞争优势之路 12-2

施乐公司中的一个合作交涉的例子

施乐公司的韦伯斯特工厂(Xerox's Webster Plant)的管理层与“纺织和服装工人联合会”(它代表许多施乐公司的生产工人)之间的伙伴关系提供了一个例子，证明一个公司和一个工会如何能在运作和战略问题上形成一个共同的商业远见。雇员代表与管理层在两个委员会并肩工作：执行和政策委员会及联合计划委员会。前者每半年聚会一次，以建立战略目标，而后者每季度聚会一次，以确定如何实施战略计划。

这些联合委员会是“纺织和服装工人联合会”和施乐公司管理层之间相互尊重的一个重要标志。这些委员会包括大致相等人数的管理层和工会的代表，提供了获取知识、分享信息以及争取来自双方支持的极佳机会。这种合作活动已被融进集体交涉过程中，被发展成联合决策来制定无可置疑的合同，它们常被明确地记录在备忘录和公司的文件中。在本质上，谈判变成了持续的过程。

2. 执行一项集体交涉协议

一旦工会和雇主已经谈成一项集体交涉协议，则它们都要在合同延续上受到其条款的约束。因为双方均可能以不同的方式理解合同的条款，所以就可能出现争议。因此双方均需某种机制，以便在特定的情况下仍能公平地解释协议的语言。

1) 抱怨系统的界定

合同争议可以通过一个抱怨系统来解决，抱怨系统是一个合同化的条款，它包含于几乎所有的提供指控违约的适当过程的集体交涉协议中。一个抱怨，既可来自于雇员，也可来自于雇主，是一种其合同权益已受侵犯的断言。请考察下面的例子：

设想一份个合同包括这样的条款：一个雇员将只能因‘正当理由’而被解雇。一个名叫玛丽·斯蒂芬斯(Mary Stevens)的工会成员在一群工人和管理者面前侮辱她的顶头上司，那么公司认为它有正当的理由来解雇玛丽，而同时玛丽可能认为这样一个极端惩戒行动是不公正的，这个事变可能将导致工会代表玛丽提出一项抱怨。

2) 抱怨系统在工会-管理层关系中的角色

抱怨系统在工会-管理层关系中至少有两个重要的角色要扮演。首先，它们提供了一个论坛，在这个论坛上，对违反合同权利的争议能被裁决。这样，没有任何一方必须威胁和实际执行一些经济上的恫吓(比如，由工会组织一次罢工，或者雇主停业)来解决问题。事实上，在集体交涉协议生效时，大多数合同均禁止罢工和停业。

其次，抱怨系统会影响工人们看待有组织劳工的方式。一项涉及大约 1 500名美国工人的调查表明，对抱怨的处理被看作是工会最重要的活动。³⁷该调查发现，在解决抱怨时对得到帮助的期望可区分投票赞同授权给工会的工人和投票反对授权给工会的工人。³⁸

3) 抱怨系统如何运作

典型地看，抱怨系统包括3个步骤，尽管4步骤的程序并非罕见。³⁹图12-3描述了这些步骤。第一步是这个系统的非正式步骤，在这期间，工会人员（一个被选择出来代表其同事的雇员）即抱怨者以及抱怨者的直接主管试图在形成书面文件和正式抱怨前解决争议，系统中的尔后步骤几乎总要涉及到工会和雇主的更高层次的代表。

事实上，抱怨程序中的最后一步就是仲裁，仲裁需要一个中立的第三方来解决那些不能被工会和管理层代表之间通过双边讨论来解决的问题。在《塔夫特-哈特利法案》中可找到支持抱怨仲裁的概念：

经由双方同意的这种方法所作的最后调整在这里被称作是称心的解决抱怨方式，其针对的是那些来自于现有的集体交涉协议的解释或执行过程中的抱怨争议。⁴⁰

如果那些作抱怨的雇员相信他们没有被工会恰当地代表，那将怎样呢？他们可能会向法院上诉以求某种仲裁决定吗？法庭通常将会拒绝听证这样的案件，除非雇员能证明工会明显地忽视了抱怨的处理，而工会一般90%会赢得这样的投诉。⁴¹

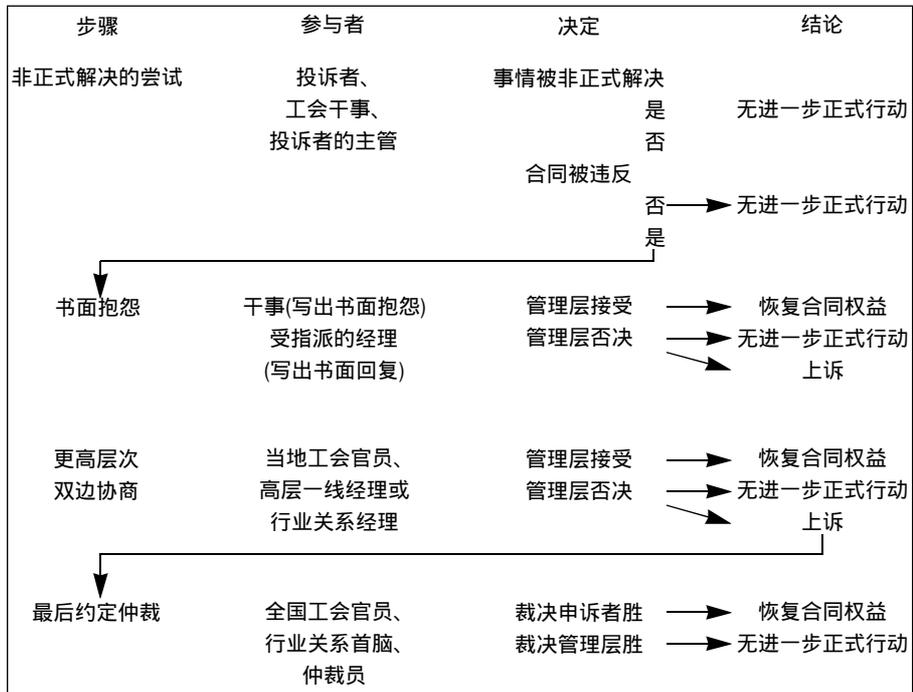


图12-3 抱怨系统中的步骤

12.2.5 工会与成员的关系

在这一节，我们讨论工会与成员关系的问题。具体地说，我们讨论成员对其工会的态度，以及如果他们的态度变化了，他们有哪些选择。

1. 工会承诺

工会承诺是指工人们对其组织的奉献以及这种会员资格能带给他们的骄傲。⁴²一旦工

人们决定成为一个工会的成员，工会要求他们保持对它的承诺。没有作承诺的会员，工会的力量就会被削弱，因为它的声音不再代表其成员的集体的观点，并且结果是：它与雇主打交道的能力就会被减弱。

此外，证据表明，对工会作承诺的成员们更可能参与工会的活动。例如，承诺的成员更可能拥有被选举的职位、参加工会会议、从事委员会的工作、投票支持公职的特定候选人，并且支持一个反对雇主的工作行动。⁴³ 最后，会员承诺和工人脱离其工会的意向联系在一起：对工会的承诺越低，放弃会员资格的可能性就越大。⁴⁴

一个工会如何在其成员中建立这种承诺呢？当工人们相信工会在帮助他们达到个人或集体的目标方面有作用时，承诺就最大。工会通过使其新成员“社会化”来增强承诺。社会化的经历可以是个人的（比如，一个成员通过另一个成员的邀请而参加会议，在对合同的解释上接受帮助），也可以是机构的（如参加一个正式的工会定向会议）。⁴⁵ 尽管两种社会化的形式均有助于建立工会成员资格的荣誉，但个人的社会化将对承诺施加更强烈的影响，个别地被社会化的雇员们一般将更愿意为其工会履行那些超过其作为成员的正常职责的任务。

2. 当工人们想离开工会时：撤权过程

《塔夫特-哈特利法案》规定，已加入工会的工人们可以撤回已被授予其工会的权利。⁴⁶ 撤权是这样一个过程：解除一个工会作为一个以前已经给予其代表一个特别交涉单位的排他权利。

1) 工人们为什么会撤权

当工人们感到他们的工会无效时，他们便愿意撤权。⁴⁷ 自从《塔夫特-哈特利法案》通过以来，撤权选举的次数和在这些选举中工会遭到失败的百分比均有增长。例如，在 1992 年，“全国劳动关系委员会”监督了大约 700 次这样的选举，工会输掉了其中的 75%。⁴⁸

2) 工人们怎样才能撤消一个工会的权利

一个工会可按 3 种形式被撤权。第一，如果工人们感到工会无法令人满意地代表他们的利益，《塔夫特-哈特利法案》允许他们向“全国劳动关系委员会”请求举行一次撤权选举。⁴⁹ 这个请求需要获取至少 30% 交涉单位成员的签署意见。

成员们只可以在特定的时间提出这样的申请。例如，如果工会在得到独家的交涉权利之一年内一直不能谈判达成一项集体的交涉协议，则其成员便可提出这样的申请。如果一项集体交涉的协议已经存在，在此协议到期前第 90 天至 60 天这样一个 30 天的时间段中，他们也可以提出这样的申请。

第二，如果工会成员们想用他们相信能更好地代表他们的工会来取代现有的工会，他们可以申请举行另一次选举。在这些情况下，投票包括 3 种选择：现有工会、另一个工会或根本不要工会。如果其中任何一种选择都没有获得多数票，则在两个获票最多的选择中再进行一次决胜投票。

第三，雇主们也可通过向“全国劳动关系委员会”申请进行一次代表工会-管理层的选举去发动撤权。⁵⁰ 当以下情况发生时，雇主们可以利用这个机制来摆脱工会：

a. 在授权给工会后的一年内他们一直不能达成一项集体交涉协议； b. 雇主合理地怀疑工会是否充分代表了其成员的利益。这样的怀疑可以建立在如下事实的基础上：工人们已经向工会支付了会费，然而没有得到任何在工会组织运动中所允诺的任何利益。在这些情况下，“全国劳动关系委员会”将进行一次选举来决定是否应当废止此工会代表工人的权利。

12.3 经理的指南

12.3.1 工会与经理的工作

一线经理的角色在有工会和无工会的环境中是不同的。在有工会的情况下，重点在于

坚持集体交涉的协议；在无工会情况下，重点侧重于预防（出现）工会。

1. 在某种存在着工会的背景下进行管理

当在有工会的环境下进行管理时，经理们必须坚持集体交涉协议的条款，它已指明在下述这些事情上要遵循的程序，如：工作委派、加班、员工惩戒等。经理们必须充分知晓协议条款，以及必须明白抱怨系统是如何运作的。当冲突产生时（在其有可能发展成成本较大的正式抱怨前），经理们必须尽力去解决冲突。解决冲突技能在本章的“为经理们建立人力资源管理技能”那一节中有专门介绍。

2. 在某种不存在工会的背景下进行管理

正如先前指出的，当雇员们相信工会能帮助消除工作中不满意的根源时，他们会寻求工会代表他们的利益。一线经理的行为能在雇员中导致工作不满意。例如，根据一项研究，在大约一半的工会选举中，基本的潜在问题是武断、专横和凌辱性的主管行为。⁵¹

任何导致建立工会的管理都是值得建立工会的，并且能建立他们应得的那样一种工会。没有来自经理们的充分合作和鼓励，任何一个劳工组织都不可能抓住一群工人，是上述经理们创造了工人们工会的需要。⁵²

经理们应该用这样一种方式进行管理：保持工人们对其工作的满意程度，或防止他们变得不满意。在今天的工作场所中，雇员们不容忍专横的管理方法。当经理们用凌辱的方式来使用其职权时，工人们常会反抗。随着工人们越来越多地遭受这种挫折，一次“爆发”常常能激起工会的活动。⁵³

因此，要想有效地管理，一线经理必须遵循健全的管理原则：他们必须公平地进行奖惩并培育一种强调公开沟通的气氛，这样的管理实践不仅可帮助一个公司避免工会的形成，同时还可提高士气和生产率并因此而增强竞争优势。

12.3.2 人力资源管理部门怎样才能起作用

人力资源管理部门在有工会组织的公司中帮助谈判和执行集体交涉协议，在无工会的公司中，人力资源专业人员常常帮助公司设计预防工会形成的战略。

1. 在某种存在着工会的背景下人力资源管理的实践

人力资源专业人员必须出面与工会官员就以下问题进行谈判和咨询：工人的工作分配、一揽子报酬问题以及集体交涉协议的执行。事实上，按劳动合同行事是在某种存在着工会的公司中人力资源管理实践的主要焦点。

2. 在某种不存在工会背景下人力资源管理的实践

人力资源专业人员在无工会组织的情况下常常帮助设计防止工会形成的策略，已经有多种不同的策略在实际使用之中，但最好的策略可能简单地就是公平使用人力资源管理实践，以便使雇员们看不到任何由工会作代表的需要。⁵⁴例如，许多无工会的公司在确定工作条件方面给员工提供更大的发言权，并且正在建立它们自己的正式抱怨系统。⁵⁵

另一个预防工会形成的策略就是利用劳工关系顾问。典型地看，这些咨询人员或者是心理学家，或者是律师，他们指导公司如何努力预防工会获得交涉的权利以及如何去撤消已授予现有工会的权利，他们甚至可以向雇主推荐一些非伦理的和/或不合法的抵制策略，例如⁵⁶：

在组织过程的每一步皆通过法律的挑战造成延误

骚扰或解雇领导工会组织运动的员工

在工作场所布置间谍

尽管这种咨询形式是应受谴责的，但无疑它又是一个增长中的行业，因为它帮助达到

管理层维持无工会状态的目标。例如，研究已经发现，顾问的介入已经使得投票赞成集体交涉协议的雇员比例下降了9%。⁵⁷ 进一步说，工会授权选举每被推迟一个月，亲工会的票数的百分比可下降0.5%，工会胜出的可能性下降大约1%。⁵⁸ 即使当一个工会在一个公司中赢得了代表工人的权利时，顾问们在大约25%~30%的情况下防止了对第一个集体交涉协议的谈判，因此，阻止了雇员对集体代表的愿望。⁵⁹

在“走上竞争优势之路”12-3中，我们描述了雇主采用这样的非伦理行为能怎样阻挠工会化的努力。在评价这个例子以及129个其他例子时，行业关系专家理查德·赫德(Richard Hurd)和约瑟夫·尤莱因(Joseph Uehlein)争论说许多雇主已走得太远了，他们根本不顾劳动法的有关精神和文件。⁶⁰ 这样的行为可以使“工人们通过‘全国劳动关系委员会’的规定过程来达成有意义的集体交涉协议成为泡影”。⁶¹

走上竞争优势之路 12-3

这家公司已走得太远了吗

1991年2月，“国际机械师协会”(IAM)在堪萨斯州维其塔(Wichita)市航空金属型材厂发起了一场运动，这个工厂为宇航工业制造片钢和玻璃纤维元件，10天内，15名雇员中的多数签署了一个工会授权申请，并且公司的总裁被书面要求认可这个工会。公司总裁的回应是：解雇了一名工会积极分子以及一名办公室工作人员，后者在解雇工会活动分子的过程中拒绝作伪证。

在IAM向“全国劳动关系委员会”提出进行一次代表选举的申请后，这个雇主聘请了一个法律公司来咨询和帮助其进行反工会运动。他们接连举行了一系列恫吓听众的演讲，警告雇员们，工会化将导致罢工，并且公司准备使用其永久性地替换罢工者们的权利。工人们被进一步告知，公司并不一定必须同意工会提出的合同要求，并且谈判可能导致雇员们利益上的损失，因为谈判将从零开始。

这个运动从车间一级开始，主管们被训练得保持友好，并且向那些已表明将对工会代表权投反对票的人允诺个人的好处，而工会支持者则被找了出来并受到了骚扰。一个支持者每天均受到“当面嘲笑”的骚扰，一个星期五，当他说“我无法再忍受”时，雇主建议他回家，于是该工人走了，可当他星期一早上返回时，便接到通知说，他的行动已公然构成了“辞职”，因此他被告知不再有工作了。

当工会选举导致平局结果时(由于有3张受到挑战的票)，IAM就该公司的行为提出了几项申诉。行政法律的法官发现，该公司犯有非法审讯、报复威胁和非法解雇一个工会支持者的罪名。在上诉时，“全国劳动关系委员会”支持了以上所有判决，并使得原先因没能组成反对工会的证据而遭解雇的工人重新恢复工作。

在考察过受到挑战的3张票后，“全国劳动关系委员会”以7票对6票宣布IAM获胜。在初始选举进行一年后，工会正式得到授权。然而，到这时，除一人外，原先投票赞成工会的7个人均因遭骚扰而辞职，并且对工会的支持已基本不再。这使得进行一项有意义的集体交涉协议的谈判实际上已不可能。工会已不能使任何一个工人参加谈判并且预计将被撤权。

12.3.3 为经理们建立人力资源管理的技能

正如先前指明的，一个经理与工会主义有关的主要责任就是进行有效的管理实践，这些管理实践中最主要的实践可能就是管理人际冲突。当与下属打交道时，冲突会不可避免地

产生，如：一个护士长可能需要安排一半的下属在圣诞节工作，冲突此时肯定会发生，当选择决定下来的时候，那些被选中的人开始问：“为什么是我？”

此时一个经理成功地处理冲突的能力是非常重要的，在有工会的情况下均如此。不能满意地解决这类冲突就会导致正式的抱怨，在无工会的公司中，它可能创造不安的状态，那最终会导致工会的介入。

当一项人际冲突出现时，你应如何面对？有5种可能的方法处理这种冲突：

1. 竞争：经理视此为非赢即输情境，而且目标就是要赢。经理将试图把其个人的意志强加于下属。例如上文中提到的护士长可能简单地说，安排日程是其职责，而且她的决定是最终的决定。

2. 合作：经理试图通过找到能满足所有各方利益的办法来解决冲突。例如，护士长可以与护士们一道开会，试图找到一个替代办法来解决工作日程安排问题，并让她和其他护士均满意。

3. 妥协：它与合作方法相似，有关的各方也是在寻找可替代原先决定的办法，然而在妥协情况下，没有任何一种办法能使各方彻底满意，每一方都必须有所放弃。例如，护士长及其下属可以同意圣诞节就这样安排，但必须改变新年那一天的日程安排，只让那些在圣诞节休假的人在新年被委派工作。

4. 避让：用此法，经理知道会有冲突，但宁愿忽视这种冲突。例如，护士长可能会听到那些被安排工作的人的抱怨，但拒绝公开讨论它。

5. 适应：这里，经理简单地屈从于雇员的希望。例如，如果一个特殊的护士抱怨在圣诞节工作，护士长将把她从日程中排除。

虽然某些冲突的解决策略似乎要优于其他的策略，但各有各的利弊，每种策略的有效性依赖于特定的情境。下面的清单识别了每项策略最适合的情境：

1) 竞争

- a. 当快速决策行动至关重要时。
- b. 有关那些不常见的行动需要贯彻的重要问题。
- c. 有关那些对组织福利至关重要，并且那时你知道自己是対的问题。
- d. 针对那些想利用非竞争性行为的人。

2) 合作

- a. 当两组利益均至关重要以至无法妥协时，去发现一个整合性的解决办法。
- b. 当你的目标是想获悉你的下属正在想什么时。
- c. 去综合有不同视角的人的不同观点。
- d. 通过达成一致来获得承诺。
- e. 舍弃已经干扰某种关系的感情

3) 妥协

- a. 当目标重要，但不值得努力或者不值得因使用竞争策略而引起潜在分崩析时。
- b. 当对手有相同的力量且致力于相互排斥的目标时。
- c. 对复杂问题达成临时和解。
- d. 在时间压力下达成权宜解决的办法。
- e. 当合作方式不成功时作为候补方案。

4) 避让

- a. 当一个问题太琐碎，或更重要的问题紧迫时。
- b. 当你觉得没有机会满足你的利益时。
- c. 当潜在的分裂超过解决方法的收益时。
- d. 让人们冷静下来换个角度考虑。
- e. 当获取信息取代立刻行动时。

- f. 当其他人能更成功地解决此冲突时。
 - g. 当问题仅仅是某个更大问题的征兆时(大问题应当被优先处理)。
- 5) 适应
- a. 当你发现你错了时——就让一个更好的决定被作出，去学习，并显示你的合情合理。
 - b. 当问题对别人比对你更重要时。
 - c. 为以后的更重要的问题建立“社会信用”。
 - d. 当你技不如人和失败时让损失减到最小。
 - e. 当和谐和稳定尤其重要时。
 - f. 允许下属通过从其错误中学习而发展。

12.4 再次考察本章目标

1. 了解工会对公司竞争优势的影响

大多数经验性证据表明，工会化的公司更具生产力，但比相似的非工会化的公司获利要少。

工会化的工人与非工会化的工人具有同样的工作满意水平。

2. 解释工会的结构及成员资格模式

地方工会：在全国集体交涉协议中确认和谈判工厂(地方)问题，并且执行集体交涉协议或合同。

全国工会：与大雇主谈判重大的劳工合同，并且在没有被代表的工人们中间组织新的地方工会。

劳联-产联：推动全国性工会之间的合作，以便追求有组织劳工的共同目标。

美国劳动力中有16%已被工会所代表，主要分布于政府、制造业、运输/公用事业。

3. 描述主要劳工法的条款

《铁路劳动法案》：对铁路雇员选择一个交涉代理的权利提供联邦保证。

《诺里斯-拉瓜迪法案》：通过限制法官发布禁令抑制工人的工作行动的权力来断然削减法庭介入劳工争议。

《全国劳动关系法案》(瓦格纳法案)：给大多数行业中的工人以组织工会和在不受雇主强迫的情况下进行集体交涉的权力；建立授权选举过程来确定一个公司中的大多数人是否希望由工会代表他们；建立“全国劳动关系委员会”来监督授权选举和实施该法律。

《劳工-管理机构关系法案》(塔夫特-哈特利法案)：它使工会成员们有可能通过撤权选举来脱离他们的工会；具体说明了一套不公平的工会劳工实践；授权美国总统干涉国家紧急罢工的权利；允许各州通过立法，宣布封闭性的工场为非法。

《劳工-管理机构报告与揭发法案(兰德罗姆-格里芬法案)：规范工会的内部事务。

4. 讨论工人是如何组成工会的

申请阶段：工人们通过以签署授权卡的方式表达对工会代表的兴趣；授权卡授权一个工会代表他们与雇主进行集体交涉。

选举阶段：在工会及管理层展开运动之后举行一次选举。

授权阶段：如果该工会能获得简单多数票，“全国劳动关系委员会”将授权给它作为雇员的集体交涉代理。

5. 理解集体交涉协议是如何被谈判及实施的

谈判需要准备、建立一个交涉日程、选择一种交涉策略和以诚信交涉。
设计抱怨系统以解决双方对合同解释的争议。

6. 解释工会是怎样被撤权的

成员可向“全国劳动关系委员会”申请举行一次撤权选举。

如果成员们想以另外一个他们认为更能代表他们利益的工会来替代现有的工会，他们可以申请另外一次选举。

雇主也可通过向“全国劳动关系委员会”申请为一次代表-管理层的选举发动撤权。

附录12-1 美国有组织的劳工运动

与影响当今商业的大多数制度相比，有组织的劳工制度更清楚地意识到和受影响于它的过去。例如，劳工的历史是几乎所有大学劳工研究课程的重要组成部分（而管理的历史是正式管理教育中次要的部分），在劳工官员继续教育中，劳工历史是一个经常的话题。因此，为更好地了解当今工会，历史的视角很必要。对这些重要的事件所作出的一项总结出现在专栏12-2中。

慈善协会

今天我们所了解的工会直到1800年才在美国产生。在殖民时期，有许多由商人创立的慈善协会，其目的在于提供相互帮助，如在协会成员生病时期或经济上出现问题期间给予照顾。这些协会在建立时便规定它们不涉及工资、工作时间及其他经济问题，但可审查工作质量。

建立工会的必要性

美国劳工运动开始于19世纪初。18世纪占主导地位的农业协会开始变为城市和工业协会，由此而产生富有的商人资本家。这些商人能够生产大量的原材料和生活用品并把它储存在仓库内。生产商品的“制造厂”开始出现，并与当地店主的商品进行竞争，给这些店主施加压力，迫使其降低工资以便与商人资本家的较低价位的商品进行竞争。这使得工人们群情激奋，被迫组织工会以维持其工资水平。

美国劳工运动因此从最初就有经济的倾向。其主导的精神一直以“单纯而简单的企业工会主义”为特点。

“工会主要地（虽不是仅仅地）通过寻求改善其成员的工资、工作时间和工作条件而致力于提高劳工利益，其次才是更广泛的社会改革计划。”⁶³

雇主抵制早期的工会力量

雇主们通过成立自己的协会抑制工资的增长，以抵制劳工的战斗性。为了达到这一目标，这些协会登广告从城外招工以代替罢工的工人，并用法庭保护他们的利益。

最引人注目的诉讼是发生在1806年至1810年间的6个一系的案件，称为科尔多瓦(Cord-wainer)鞋匠阴谋案。这些案件验证了英国不成文法对劳工组织的共同行动的适用性。尽管法庭发现工人组合是合理合法的，但法庭宣布由该组合因促进其经济利益而采取的几乎所有的行动（如：罢工、抵制或要求封闭性的工场）均为非法。这些是最初的阻碍美国工会组织发展的许多不利的司法审判。

全国工会的发展

19世纪50年代标志着全国工会的迅猛发展。这一时期工会的成长与扩大产品市场的运输和通讯的改善息息相关。低工资地区生产的商品与工资水平较高、因此其产品定价更高的有地方工会组织的地区生产的商品在同一产品市场中销售(今天,从低工资地区——第三世界国家大量涌进的进口商品也给参加工会组织的美国工人带来同样的问题)。因此将工人们全国性组织起来,以消除影响竞争价格因素的劳工成本已成为工会的宗旨。

全国印刷工会成立于1850年。到1857年以前,又有10个全国工会成立,行业包括室内装饰工、制帽工、管道工、铁路工程师和截石工。⁶⁴这些全国工会是在同一行业中的当地工会的松散协会,代表不同地区的手工艺人。

工会联合会的成立

随着全国工会数目的增加,创立所有劳工力量的某一个大联盟的时机已经成熟。1866年,国际铸铁公司的首领威廉H.西尔维斯(William H. Sylvis)是全国工会成立的主要发起人。在该工会1872年解散前,它代表着数十万名工人。1869年“劳动骑士团”(the Noble and Holy order of Knights of Labor)又一次设法将工人们组织起来,成立一个单一的大工会。重要的是,这两个存在时间较短的组织并不代表严格的行业工会制度,两个组织都没能成功地促进工业合作社,通过赋予工人们以生产手段的所有权去废除工资制度。

美国劳工联合会(劳联)是当今仍存在的第一个劳工工会的联合会。该会成立于1886年,萨缪尔·贡佩斯(Samuel Gompers)为会长。劳联为一个全国和国际行业工会的松散联盟,它是熟练工人(例如:木匠、雪茄制作工、印刷工及管工)的代表。

不像成立劳工组织协会早期的努力那样,劳联并没有对成员工会的自治造成影响,也不包括激进的经济或政治意识形态,它赞成通过集体交涉改善工作条件。在20世纪30年代以前,劳联并没有寻求政府或其他机构的介入以帮助建立工作条件。

因为美国劳联内的成员工会是在同行业的基础上组织起来的,所以这些成员工会组织在结构上没有代表受雇于许多制造业如汽车、炼铁和煤矿的基本上非熟练工人的利益。结果新的联盟建立以满足这些工人的要求——它就是产业组织大会(产联),其会长为约翰L.刘易斯(John L. Lewis)。

产联因此作为劳联对手协会而建立,并为争取产业工人的忠诚而与美国劳联工会进行有组织的抗争。这种对抗直到1955年美国劳联与产联联合才结束。建立劳联-产联的协议决没有改变附属的全国工会的结构,虽然该协议对几个工会的联合起到了促进作用,例如:“美国理发师和美容师协会”(原属产联)重新附属于美国雇佣理发师、美发师、整容专家和业主国际工会(原属劳联)。

专栏12-2 有组织劳工的历史大事记

- | | |
|------|--|
| 1786 | 费城印刷工人举行美国第一次有影响的罢工。 |
| 1806 | 继要求提高工资的罢工之后,费城鞋匠雇员工会成员们在最初的一系列案件中因犯罪阴谋受审,以此确定工会是否是提高工资和伤害他人的非法组织。 |
| 1827 | 不同行业的手艺人在费城成立了第一个工会。这个城市中枢被称为“行业协会的机械师工会”。 |

(续)

- 1834 “全国行业工会”——在美国尝试建立的全国劳工联合会，在纽约成立。
- 1852 “全国印刷工会”成立是第一个存在至今的由单一行业工人组成的全国工会。
- 1866 第一个全国工会协会——“全国劳工工会”成立。
- 1869 “劳动骑士团”在费城成立。
- 1877 第一次动用联邦军队解决铁路工人罢工中的劳动争端。
- 1886 在俄亥俄州哥伦布市召开的一次大会上，“美国劳工联合会”成立。美国劳联是存在至今的第一个全国工会协会。
- 1908 在“谢尔曼(Sherman)反托拉斯法案”贸易规定的限制下，由“丹布雷制帽联合会”(the United Hatters of Danbury)对“D.E. 洛韦和公司”(D.E.Loewe and Co.)的抵制被裁决为非法。
- 1914 通过《克雷顿法案》(The Cloyton Act)，反对使用限制工会的禁制。
- 1917 希其曼可口可乐对米雪尔(Hitchman Coal & coke v. Mitchell)争议中，美国最高法院支持“黄狗合同”的合法性。
- 1921 在“德浦莱克斯印刷厂对荻尔林”(Duplex Printing Press V. Deering)争议中，美国最高法院裁决，《克雷顿法案》中没有任何内容可使第二级抵制活动合法化，或由于贸易限制而保护工会不受禁制。
- 1926 《铁路劳动法》的通过禁止雇主介入铁路工人工会组织并要求集体交涉。
- 1932 《诺里斯-拉瓜迪亚法案》的通过限制雇主在劳工争端中运用联邦禁令并宣布“黄狗合同”非法。
- 1935 《全国劳动关系法案》(瓦格纳法案)的通过建立了第一项全国劳动政策，保证工人们组织工会的权利，并建立了“全国劳动关系委员会”以执行这项权利。
- 1937 在密执安州 佛林特厂静坐示威3个月后，通用汽车公司同意承认《联合汽车工人工会》。
- 1938 在约翰·刘易斯的领导下，产业组织大会(产联)成立。
- 1947 《劳工-管理机构关系法案》(塔夫特-哈特利法案)建立了处理造成全国紧张的罢工的程序并分辨出不公平的工会劳动实践。
- 1955 美国“劳联”与“产联”合并。
- 1959 《兰德罗姆-格里芬法案》的通过保证了工会会员的权利，并将各种报告和揭发要求强加给工会。
- 1978 意在促进工会组织过程的《劳动法改革法案》在美国国会遇到致命阻碍。
- 1981 里根总统解雇了“专业空中交通管制者组织”的罢工成员。

关键性术语

劳联-产联(AFL-CIO) (American Federation of Labor and Congress of Industrial Organizations)

仲裁 (Arbitration)

交涉命令 (Bargaining order)

交涉单位 (Bargaining unit)

授权选举 (Certification election)

封闭性的工场 (Closed shops)

集体交涉 (Collective bargaining)

集体交涉协议 (Collective bargaining agreement)
 撤权选举 (Decertification election)
 诚信交涉 (Good faith bargaining)
 抱怨 (Grievance)
 抱怨系统 (Grievance system)
 《劳工-管理机构关系法案》 (Labor-Management Relations Act)
 《劳工-管理机构报告与揭发法案》 (Labor-Management Reporting and Disclosure)
 地方工会 (Local union)
 《全国劳动关系法案》 (National Labor Relations Act)
 全国劳动关系委员会 (National Labor Relations Board)
 全国工会 (National union)
 《诺里斯-拉瓜迪亚法案》 (Norris-La Guardian Act)
 开放性的工场 (Open shops)
 申请阶段 (Petition phase)
 《铁路劳动法案》 (Railway Labor Act)
 工会承诺 (Union commitment)
 工会工具性 (Union instrumentality)
 工会 (Unions)
 黄狗合同 (Yellow-dog contract)

复习题

获取竞争优势

1. 工会对公司生产率有什么影响？哪些东西造成了这些影响？
2. 雇主为什么要抵制工会的努力？

人力资源管理的问题与实践

3. 描述各种劳动法是如何影响劳工-管理层之间的权力平衡的。
4. 描述工会组织运动的3个阶段。

5. 据说雇主在工会组织运动中对于他们说些什么、什么时候说和在什么地点说都必须小心谨慎。请解释。

6. 为什么几乎所有的集体交涉的协议都含有建立抱怨系统的条款？
7. 描述典型的抱怨系统是如何运行的。
8. 承诺的工会成员是什么意思？成为承诺的工会成员的基础是什么？
9. “工作权利”这个术语是什么意思？

10. 撤消对某个工会的授权将意味着什么？以哪些方式可能撤消对某个工会的授权？
 经理的指南

11. 描述雇主所使用的各种预防工会成立的策略。

经验性的练习

评估本地的劳工-管理层关系

将全班分为两组：一组代表工会，另一组代表管理部门。每一组应作如下事情：

1. 管理部门组应列出附近的3至4个有工会组织的雇主。工会组应确定代表这些公司中雇员的工会的身份。

如果雇主不提供这一情况，可与“劳联-产联”组织联系，或许当地的工会理事会可提供这一情况。

2. 查看过去3年当地报纸有关位于这些就业地点的企业中劳工-管理层争议的报道(例如:罢工,新协议的通过,公司因重新调整可能需要解雇员工)。应提供采访各方代表的背景情况。

3. 进行采访。管理部门组应采访管理层代表,工会组应采访工会代表。在这些采访过程中,收集每一个具有新闻价值的事件。

该事件的基础是什么?例如,为什么发生罢工?什么使得解雇成为必要?

如果该事件为谈判一个合同,工会想要达到哪几个主要项目?雇主想要达到什么?各方对事件的解决感受如何?

参与是否知觉到改变劳动法以调整该国的劳工-管理层关系的需要?

各方相信的最有助于劳工-管理层合作的工作地点问题是什么?

4. 当班里成员带着这一信息回到班里时,应讨论劳工-管理层关系问题,一次一个组织。即采访某个雇主的那些人应介绍他们的发现。在此之后,应由采访工会的学生介绍他们的发现。

5. 介绍后比较双方的反应。根据所报告的(或未报告的)材料,你能估计一下在该公司中劳工-管理层关系的情况如何?

冲突是如何解决的

将学生分为4~5人的小组。每一组应该找出一名在工作中曾经历过经理和下属冲突的成员。该成员应向该组描述冲突并讨论该冲突实际是如何解决的。此后组员们应分析形势并决定是否使用最合适的冲突解决策略(见“经理的指南”那一节)。

每一组应向班里作一次介绍。在介绍时:

1. 描述冲突情况。

2. 描述冲突是如何实际地加以解决的。

3. 评估冲突的处理。

4. 描述是否有解决冲突的更好方法,并给出你们的理论基础。如果你认为它已妥当解决,说明你得出的结论是合理的。

案例题

主管完成交涉单位成员的工作

案例背景

南极空调公司(the Antarctic Air conditioning Company)在田纳西州的相当现代化的工厂里生产窗式空调。有几条装配线,用于将厂内其他车间所生产的组件合成制作成空调机,并将整机装入金属外壳。沿装配线进行工业工程研究以平衡各道工序。在3班中的每一班上,每条装配线都安排有一名主管,而且生产部在每条生产线上作了产出的日程安排。

1993年5月23日,有人观察到主管拉里(Larry)很长一段时间内在装配线上工作。在这一天,有许多固定工未出勤,有许多新的替换工在场。抱怨者萨利(Sally)是装配线上最有经验的工人,她要求主管解释一下,他为什么在生产线上紧挨她的工位工作。主管拉里让她回去工作,因为“要做的工作太多,而人手不够!”此时,萨利与工会代表迈克(Mike)取得联系,由他代表萨利和工会投诉说,交涉单位成员的工作被剥夺。

现有的集体交涉协议

在田纳西州史密斯维尔市的南极空调公司和美国联盟空调兄弟公司(the Allied Air Conditioning Brotherhood of America)之间有一个集体交涉合同,有关条款被列在专栏12-3中。

工会的地位

工会承认旷工是该装配线上存在的一个问题。然而,工会在一段时间内争论不休地认为,造成装配线上工作繁重的原因在于重复和繁重的劳动造成许多工人受了伤。而且工会

还说明公司为了在未来夏季几个月中满足对空调器的预期需求而提高装配线速度，生产日程是主管出现在装配线上的真正原因。

工会认为，公司本该能够召回在冬季月份因第三班停产而裁减的许多原来的工人。尽管在解决涉及第七项条款的抱怨方面没有先例可循，但是工会要求，对最资深的工人应按正常的小时工资的双倍付每天的工钱。

专栏12-3 集体交涉合同摘录

条款7 主管的工作

工厂中的任何主管不应该做通常由该厂内集体交涉单位内雇员所做的工作。然而，即使如此，这一规定不应该被解释为禁止主管做如下类型工作：

- a. 实验性、开发性及其他的研究工作。
- b. 为指导和培训雇员而做的演示工作。
- c. 由于紧急情况而需要做的工作。
- d. 工作量很小的工作，在此情况下将该工作给集体交涉单位的雇员将是不合理的。

属于通常由一个主管完成的某项工作的职责，甚至类似于交涉单位中出现的职责的工作不应受此条款的影响。

条款15 投诉

范围：有关该协议的解释、应用或有关该协议所排除或不包括的各种薪水、工时和工作条件问题的任何差别、争议或投诉，抱怨程序都不适用。

程序：抱怨可以用下列方式，由某个雇员或他的工会代表，或由工会代表、其所代表的一组雇员讨论和介绍抱怨。

如果雇员有抱怨，可以向他的直接主管提交和讨论这一问题，有或没有工会代表都行，因为雇员可选举代表来解决这一问题。该主管被授权解决这个问题，并试图解决这一问题。

讨论后，该主管将立刻做出口头回答。如果雇员对他的回答不满意，可提交给工会代表。工会代表被授权解决、撤回或上诉该抱怨。

公司的地位

首先，公司有记录表明，37个装配工中的8位在5月23日缺勤。公司争辩说，在缺勤率很高的日子里，绝对需要主管能够在装配线上工作。每年的春天，缺勤总是一个问题，因为对空调机的需求不断增长，又因为许多雇员“请假”照看某商业性的苗圃：这在该地很盛行。因为经常需要有工人顶替缺勤的工人，主管必须能向顶替工人演示操作。

在那天，拉里努力教工厂内其他部门来顶替的工人做装配工作。尽管大多数人已学会，但还有几位没有学会。结果，拉里似乎花费了许多时间在做装配工作。根据公司的意见，这种情况是不合心意的，因为事实是主管被迫忽视其自身的职责（例如：保证设备维修在进行并检查产出的各种缺陷）。然而当许多工人缺勤时，装配线必须保持继续运转。

关于工会对奖金的要求，公司通过行业关系经理阿琳(Arlene)说，工会没有指出萨利由于拉里5月23日在装配线上工作受到怎样的伤害。

讨论

1. 做为工会代表，准备一份抱怨的陈述书，指明合同被违反及使你相信违反合同的有关详情。

2. 现在让你处于中立的第三方，如仲裁员的地位，并决定哪一方会占上风。并说出你做出决定的理由。

参考资料

1. Charles, H., and Bennett, M.E. (1993). Union-management partnership in the application of technology: Saturn Corporation—UAW Local 1853. *Workplace Topics*, 3 (1), 113–122.
2. National Labor Relations Act, Section 2(5).
3. Freeman, R.B., and Medoff, J.L. (1984). *What Do Unions Do?* New York: Basic Books.
4. Allen, S.G. (1984). Unionized construction workers are more productive. *Quarterly Journal of Economics*, 90, 251–274; Allen, S.G. (1986). Unionization and productivity in office building and school construction. *Industrial and Labor Relations Review*, 39, 187–201; Clark K. (1984). Unionization and firm performance: The impact on profits, growth, and productivity. *American Economic Review*, 74, 893–919.
5. Mitchell, M.W., and Stone, J.A. (1992). Union effects on productivity: Evidence from western sawmills. *Industrial and Labor Relations Review*, 46, 135–145.
6. Freeman and Medoff, *What Do Unions Do?*
7. Ibid.
8. Berger, C.J., Olson, C.A., and Boudreau, J.W. (1983). Effects of unions on job satisfaction: The role of work-related values and perceived rewards. *Organizational Behavior and Human Performance*, 32, 289–324.
9. Gordon, M.E., and DeNisi, A.S. (1995). A re-examination of the relationship between union membership and job satisfaction. *Industrial and Labor Relations Review*, 48, 222–236.
10. Freeman, R.B. (1980). The effect of unionism on worker attachment to firms. *Journal of Labor Research*, 1, 29–61. Also see Freeman and Medoff, *What Do Unions Do?*
11. Kochan, T.A., and Helfman, D.E. (1981). The effects of collective bargaining on economic and behavioral job outcomes. In R.G. Ehrenberg (Ed.), *Research in Labor Economics* (Vol. 4, pp. 321–365). Greenwich, CT: JAI Press.
12. Chaison, G.N., and Rose, J.B. (1991). The macrodeterminants of union growth and decline. In G. Strauss, D.G. Gallagher, and J. Fiorito (Eds.), *The State of the Unions* (pp. 3–45). Madison, WI: Industrial Relations Research Association.
13. Bureau of Labor Statistics. (1993, February 8). Union members in 1992. Washington, D.C.: USDL 93–43.
14. Ballot, M. (1992). *Labor–Management Relations in a Changing Environment* (p. 12). New York: John Wiley & Sons.
15. Bureau of Labor Statistics, Union members in 1992, 10.
16. Shur, L.A., and Kruse, D.L. (1992). Gender differences in attitudes toward unions. *Industrial and Labor Relations Review*, 46, 89–102.
17. Mitchell, D.J.B. (1989). Will collective bargaining outcomes in the 1990s look like those in the 1980s? In B. Dennis (Ed.), *Proceedings of the Spring Meeting of the Industrial Relations Research Association* (pp. 490–496). Madison, WI: IRRA.
18. National Labor Relations Act, Section 8(a)(2).
19. *NLRB v. Mackay Radio & Telegraph Company* (1938). 304 U.S. 333.
20. Replacement workers: Management's big gun (1990, March 30). *New York Times*, p. A24.
21. Lindsey, A. (1967). *The Pullman Strike*. Chicago: University of Chicago Press.
22. Beard, M. (1968). *A short history of the American labor movement*. New York: Greenwood Press. Further, in *Duplex Printing Press Co. v. Deering* [254 U.S. 443 (1921)], the Court found that job actions by unions could be enjoined under the provisions of the Clayton Antitrust Act, a federal law that was presumed to exempt organized labor from antitrust injunctions.
23. *Hitchman Coal Co. v. Mitchell* (1917). 245 U.S. 229.

24. See Getman, J.G., Goldberg, S.B., and Herman, J.B. (1976). *Union Representation Elections: Law and Reality*. New York: Russell Sage Foundation; Hamner, W.C., and Smith, F.J. (1978). Work attitudes as predictors of unionization activities. *Journal of Applied Psychology*, 63, 415-421.
25. See Hammer, T.H., and Berman, M. (1981). The role of noneconomic factors in faculty union voting. *Journal of Applied Psychology*, 66, 415-421; Schriesheim, C.A. (1978). Job satisfaction, attitudes toward unions, and voting in a union representation election. *Journal of Applied Psychology*, 63, 548-552; Zalesney, M.D. (1985). Comparison of economic and noneconomic factors in predicting faculty vote preference in a union representation election. *Journal of Applied Psychology*, 70, 243-256.
26. Brett, J.M. (1980). Why employees want unions. *Organizational Dynamics*, 8, 47-59.
27. Ibid.
28. Barling, J., Kelloway, E.K., and Bremermann, E.H. (1991). Preemployment predictors of union attitudes: The role of family socialization and work beliefs. *Journal of Applied Psychology*, 76, 725-731.
29. National Labor Relations Act, Section 9(c)(1)(A).
30. Sandver, M. (1977). The validity of union authorization cards as a predictor of success in NLRB certification elections. *Labor Law Journal*, 28, 696-702.
31. Labor-Management Relations Act, Section 9(b)(1).
32. Labor-Management Relations Act, Section 9(b)(3).
33. *Excelsior Underwear* (1966). 156 NLRB 1236.
34. *NLRB v. Gissel Packing Company* (1969). 395 U.S. 575.
35. Labor-Management Relations Act, Sections 8(a)(5) and 8(b)(3).
36. Labor-Management Relations Act, Section 8(d).
37. Kochan, T.A. (1979). How American workers view unions. *Monthly Labor Review*, 102(4), 23-41.
38. Montgomery, B.R. (1989). The influence of attitudes and normative pressures on voting decisions in a union certification election. *Industrial and Labor Relations Review*, 42, 262-279.
39. Bureau of National Affairs. (1989). *Basic Patterns in Union Contracts* (12th ed.). Washington, DC: Author.
40. Labor-Management Relations Act, Section 203(d).
41. McKelvey, J.T. (1985). *The Changing Law of Fair Representation*. Ithaca, NY: ILR Press.
42. Gordon, M.E., Philpot, J.W., Burt, R.E., Thompson, C.A., and Spiller, W.E. (1980). Commitment to the union: Development of a measure and an examination of its correlates. *Journal of Applied Psychology Monograph*, 65, 479-499.
43. Ibid.
44. Klandermans, B. (1989). Union commitment: Replications and tests in the Dutch context. *Journal of Applied Psychology*, 74, 869-875.
45. Fullagar, C.J.A., Gallagher, D.G., Clark, P.F., and Gordon, M.E. (1993). The impact of early socialization on union commitment and participation: A longitudinal study. Paper presented at a Conference on Comparative Research on Union Commitment, Free University, Amsterdam, June 22.
46. Labor-Management Relations Act, Section 9(c)(1)(A).
47. See Anderson, J.C., O'Reilly, C.A., and Busman, G. (1980). Union decertification in the U.S.: 1947-1977. *Industrial Relations*, 19, 100-107; Bigoness, W.J., and Tosi, H.L. (1984). Correlates of voting behavior in a union decertification election. *Academy of Management Journal*, 27, 654-659.
48. National Labor Relations Board. (1992). *Annual Report* (p. 11). Washington, DC: Author.
49. Labor-Management Relations Act, Section 9(c)(1).
50. Labor-Management Relations Act, Section 9(c)(1)(B).
51. Goodfellow, M. (1992). Avoiding unions in the insurance clerical field, *Best's Review*, 10, 114-121.

52. Hughs, C.L. (1976). *Making Unions Unnecessary* (p. 1). New York: Executive Enterprises.
53. Goodfellow, Avoiding unions.
54. Porter, A.A., and Murman, K.F. (1983). A survey of employer union-avoidance practices, *Personnel Administrator*, November, 66–71.
55. A survey of 652 firms found that half of the companies had instituted a formal grievance procedure for their nonunion employees. See Berenbeim, R. (1980). *Non-Union Complaint Systems: A Corporate Appraisal*. New York: The Conference Board, Report No. 770.
56. Sloane, A.A., and Witney, F. (1994). *Labor Relations* (p. 27). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
57. Lawler, J.J., and West, R. (1985). Impact of union-avoidance strategy in representation elections. *Industrial Relations*, 24, 406–420.
58. Cooke, W.N. (1983). Determinants of the outcomes of union certification elections. *Industrial and Labor Relations Review*, 36, 402–414.
59. Cooke, W.N. (1985). *Union Organizing and Public Policy: Failure to Secure First Contracts*. Kalamazoo, MI: W. E. Upjohn Institute.
60. Hurd, R.W., and Uehlein, J. (Eds.) (1994). *The Employer Assault on the Legal Right to Organize*. Washington, DC: Industrial Union Department, AFL-CIO.
61. Ibid.
62. Thomas, K.W. (1977). Toward multidimensional values in teaching: An example of conflict behaviors, *Academy of Management Review*, July, 487.
63. Rees, A. (1962). *The Economics of Trade Unions* (p. 2). Chicago: The University of Chicago Press.
64. Rayback, J.G. (1966). *A History of American Labor: Expanded and Updated* (p. 107). New York: Free Press.

第 13 章

满足雇员的安全和健康需要

本章概要

1) 获取竞争优势 篇首案例：查尔斯D. 本纳斯公司获取竞争优势 把雇员的安全和健康与竞争优势联系起来	2) 人力资源管理的问题与实践 政府关于工作场所的安全和健康实	践的法规 雇员的安全：事故及事故预防 雇员的健康问题和组织的干预	3) 经理的指南 雇员的安全和健康与经理的工作 人力资源管理部门怎样才能起作用 为经理们建立人力资源管理的技能
---	------------------------------------	--	--

本章目标

在学完本章以后，你将能够：

- 1) 理解有效的安全和健康实践如何能增强一个组织的竞争优势
- 2) 描述联邦法律所规定的安全和健康的要求
- 3) 解释工作场所事故的主要原因
- 4) 讨论公司如何预防工作场所事故
- 5) 解释工作场所主要的健康问题和组织如何能对付它们



13.1 获取竞争优势

13.1.1 篇首案例：查尔斯D. 本纳斯公司获取竞争优势¹

1. 问题：事故过多

罗德岛佛莱斯代尔(Forestdale)的查尔斯D. 本纳斯公司(Charles D. Burnes Co.)是一个生产画框和相册的小公司。该公司对于事故预防非常不

认真，它既不提供安全培训，又不制定鼓励安全工作行为的政策。该公司的推理是：雇员们将会为了其自身的安全而想要避免事故，因此不需要任何来自雇主的“刺激”。

然而，这种对待事故预防的做法并未奏效。1987年，该公司由于伤害事故损失了1 850个劳动日。每个月，其工人中平均有3%的人卷进事故之中，这是一个比行业平均事故发生率高了许多的比率。

2. 解决办法：制定一个安全方案

因为事故能够导致设备损坏、生产延误、与医疗花费有关的伤害等等，所以，安全问题使本纳斯公司支出许多的钱。因为这些支出继续攀升，所以公司的管理机构决定采取行动，制定一个有效的安全方案。该方案有好几项内容：

使用恰当的挑选方法：以便把那些不能达到有关工作的生理和心理要求的求职者剔除出去。

实施关于恰当而安全的工作程序的培训方案。

成立一个由管理机构和非管理机构的员工组成的安全委员会，以识别不安全的条件和实践。该委员会鼓励员工向该公司的安全委员会报告任何安全问题，并且调查工作场所的事故，以便确定其原因，并就未来的预防行动提出建议。

使用安全诱因激励安全的工作行为。如果雇员们在某个确定的阶段里安全工作而未发生任何可以报告的事故或伤害，那么他们就能获得现金红包和/或奖品。

3. 安全方案怎样提高竞争优势

本纳斯公司的事故防止方案相当成功，新老工人的事故发生率显著地降低了，每月事故发生率已由方案实施前的3%降到了1%。因工伤而损失的工作日数由原来的每年1 850降至130。竞争优势因成本的节约而得到提高，原因是事故数量减少了，公司中与事故相关的费用明显地降低了。

13.1.2 把雇员的安全和健康与竞争优势联系起来

目前雇主所面临的最大的问题就是其雇员的安全和健康问题。工作场所的事故日益普遍，劳动力的身体与精神健康遭到侵害。许多工人的不健康生活方式使他们冒着患心脏病、中风及癌症之类疾病的高度风险。还有许多人正受情绪失调的困扰，如药物依赖、压力、抑郁症等，这也会引起生理后果。

一个组织应肩负起保证其成员安全和保健的道德责任。因此，许多公司都通过帮助社会处理当今最严重的某些健康问题，如物质滥用和爱滋病而承担这种责任。这些公司正在建立消灭毒品的工作环境，并为雇员提供有关爱滋病的教育。

有组织地增进工人安全健康的实践也会通过降低成本和遵守安全法律而帮助一个公司建立竞争优势。

1. 降低成本

工作场所伤病的代价相当高昂，每年美国雇主仅为事故一项就要支出 600亿美元，²其中包括医药费和保险费、工人补偿、存活者津贴、工资损失、设备和原料损失、生产延误、其他工人的工时损失、替代工的选拔和培训成本及事故报告费用等。³

正如篇首案例所述，雇主可以尽量减少安全与健康的问题，尽管本纳斯公司的降低成本的安全规划尚未正式加以报道，但杜邦的一个相似的方案为其节省了 340万美元，占其净利润的3.6%。⁴

这种尽量减少雇员健康问题的方案还能明显提高成本优势，如降低旷工率、流动率和医疗费用，并提高生产率。关于科斯公司的健康促进方案的潜在成本效果在“走上竞争优势之路”13-1中作了说明。

走上竞争优势之路 13-1

科斯公司的疾病预防方案

科斯公司(Coors)在1998年正式推出一个疾病预防方案，包括健康风险评估、营养咨询、压力管理、戒烟方案、减肥及有氧锻炼等。一项成本-利益分析显示，这些活动使公司在未来的10年内因医药费和病假数减少及生产率提高而至少节约 1 900万美元，这同时意味着每一美元投资会带来6.15美元的回报。

2. 依法办事

州与联邦政府严格管理着组织的健康和安全的实践，有关健康与安全的具体法律在本章“人力资源管理的问题与实践”那一节中加以讨论。请注意，政府对安全及健康的侵犯问题十分重视，触犯这类法律的惩罚也十分严厉，除被大量罚款外，凡触犯安全及健康法规的雇主还要承担刑事责任。下面举一些例子来说明触犯这类法规后所受的惩处类型。

1988年，政府对“约翰·梅里尔和公司”(John Marrell & Co.)罚款430万美元。原因是其位于南达科他州苏人瀑布市(Sionx Falls)的工厂没能保护其雇员免受某些可预防的工伤事故。⁵

派卜里基(Pepperidge)农场最近被罚款140万美元。起因是使工人处于据说有人身伤害风险的不安全条件下，并且未按公司一个专业安全人员和外部顾问的要求安装工程改进装置。⁶

1985年，“胶片复原系统公司”(Film Recovery Systems Corporation)的一名主管和两名执行官因杀人罪被判25年监禁，因为他们要对一名工人在工作中接触有毒的氰化物烟雾而死亡负责。警方调查发现，该工厂实际上就是一个毒气室。⁷

1990年，福特汽车公司同意支付120万美元以求赦免其使用不安全设备之罪。⁸

13.2 人力资源管理的问题与实践

13.2.1 政府关于工作场所的安全和健康实践的法规

联邦法律管理大多数组织的安全和健康的实践，我们在此仅讨论那些影响多数组织的

法律，但应注意，一些附加的法律涉及工作场所特殊部门。例如，很多法律适用于政府承包商，或某些州、某些行业(如运输、核能、食品和药品等)。

1. 《职业安全与健康法案》

《1970年的职业安全与健康法案》也许是这方面最包罗万象并得到广泛应用的立法，它适用于几乎全美范围的工作场所中。⁹该法案的目标是保证每一个美国工人都有安全的工作条件¹⁰：

第一，设置并实施工作场所的安全标准。

第二，促进由雇主发起的有助于安全和健康的教育课程。

第三，要求雇主保存好与工作有关的安全和健康的记录。

此法案成立了以下3个机构：

“职业安全与健康管理局”(OSHA)：制定和实施健康和安全的标准。

“职业安全与健康评审委员会”：对希望向OSHA的裁决抗辩的雇主进行听证。

“全国职业安全与健康研究所”：进行健康与安全的研究，建议新的标准和更新以前的标准。

下面以OSHA提出的安全标准及如何实施它们为焦点进行讨论。

1) OSHA 标准

不夸张的说，OSHA颁布了数万项安全与健康的标准，基本考虑包括防火安全、人身保护设备、电力安全、基本家务及机器保护。每个标准详细阐释了允许暴露限制、监控要求、遵守的方法、人身保护设备、卫生设施、培训及记录保存等等之类事情。¹¹

大多数中型与大型组织都雇佣安全专业人士以遵守并保证执行每一项标准。这些专业人士面对的具体问题是如此之多，以至不可能在这里一一陈述，但其中最重要的事项被列在专栏13-1中。

专栏13-1 OSHA安全与健康标准中的基本安全事项

1. 足够数量的出口和有效的灭火器。
2. 确保没有磨损的电线或超载电路。
3. 必要情况下迅速切断电路。
4. 供雇员们操作机器时使用的护目镜、安全帽及其他保护性设备。
5. 机器安全装置。
6. 避免滑倒及摔伤的安全道及地板垫。
7. 明显的通道及出口。

2) OSHA 标准的实施

有10名雇员以上的公司要接受OSHA的常规检查，10名雇员以下的公司无需受此检查，但若其某一有关的安全问题引起OSHA注意的话，也要接受调查。而那些危险性较高的行业如制造性企业、化工厂或建筑公司，无论其雇员数多少，都要接受此类检查。¹²

OSHA的检查以下述优先性分类为基础，按重要性次序排列如下¹³：

第一，即将来临的危险：OSHA定为第一优先级的是那些能导致雇员死亡或重伤的“即将来临的危险”的工作场所情境。公司对此必须立刻采取改正性的行动。

第二，死亡或大灾祸的调查：第二优先级所针对的是那些致使至少一名工人死亡、五人或五人以上工人住院治疗的工作场所，检查的目的在于确定事故的起因，并判定是否因违反OSHA的某项标准而造成了这一事故。

第三，雇员投诉的调查：OSHA三要应答的是工人对不安全工作条件的投诉，OSHA对此作应答的速度取决于该投诉的严重性。

第四，一般程序性检查：OSHA还要对那些工伤误工率高于该行业全国平均水平的组织进行调查。

当OSHA的检查揭示了雇主有触犯它的某项标准的情形，就会对雇主进行传讯。传讯单就张贴于违规地附近，上面开列了违规性质、校正时限（即公司必须解决该问题的时间限制）及对雇主的罚款。有意违规（即雇主明知故犯）会被处以7万美元以上的罚金。如果有意违规导致死亡的话，则雇主不仅要被罚款还要坐牢¹⁴——回想一下我们以前对此的讨论，“胶片复原系统公司”的经理们因疏忽导致一名雇员死亡而被判25年监禁。

2. 危害沟通标准（《雇员知情权利法》）

国会于1984年颁布了“危害沟通标准”（更常被称为《雇员知情权利法》）。此项法律赋予工人知道他们在其工作上正在处理的有害物质的权利。有害物质是指那些经接触可引致急性慢性健康问题的物质。联邦与州的机构列举了1000余种被此项法律规定为有害的物质。¹⁵

关于《雇员知情权利法》的具体条款请见“更密切地考察”13-1。简单地说，该法律要求所有组织安全地处理或保存这些物质：(1)开发一个储存有害物质的系统；(2)给存放该物质的容器贴上标签；(3)为雇员提供所必需的信息和培训。

雇主们违反OSHA“危害沟通标准”典型地多于违反OSHA的任何其他标准。¹⁶1992年，OSHA对未能做以下事情的公司共进行了27116次传讯。¹⁷

撰写危害沟通方案。

帮助工人了解其使用的化学物质的培训课程。

工作场所的材料安全数据清单（“更密切地考察”13-1）。

化学物容器恰当地贴上标签。

政府对第一次违反知情权利法的罚款是每种化学物质罚1000美元，第二次违反每种罚10000美元，对环境犯罪的附加处罚包括每天可高达75000美元的罚款和监禁。¹⁸

3. 《残疾美国人法案》(ADA)

影响组织安全与健康实践的另一项法律是《残疾美国人法案》(ADA)，正如第6章所述，个人在残疾的情况下，要受ADA的保护。残疾即指：此人具有各种身体和精神上的损害而大大地限制了此人一项或更多项主要生活活动。根据ADA的法规，暂时性的、短期非慢性的或者具有微小或非常期影响的损害均不被看作此法案下的残疾范围，如四肢断裂、关节扭伤、脑震荡、阑尾炎或流感就不算残疾。然而，如果断腿不能得到很好的治疗而导致永久损害，大幅度限制了行动或其他主要生活活动，就会被认定是残疾。

从1992年7月(此法令正式生效之日)至1993年末，工人提出了7129次和ADA有关的控告。¹⁹其中半数控告是由那些因工作场所条件或工伤致残的工人提出的。²⁰最大数目的诉讼案由患有严重的压力紊乱或背部损害的个人提出。²¹人们还常常对心脏问题、视力损害、爱滋病及学习障碍进行投诉。²²

雇主尝试遵守ADA的最关键问题在于怎样处理诸如为残疾的工人或求职者做工作安置之类的情境。例如，当雇主发现它的一个雇员患有慢性背痛或传染病后应该怎么办？

ADA的法规(在第6章附录中有概要)提供了这方面的准则。简言之，这些法规详细阐明了，如果各种残疾使某人不能完成一种或更多种基本的工作职能（即必须由工作拥有者完成的基本工作职责），雇主必须试图适应这个个体，除非它能证明这类适应不可能或不可行（即：使该雇主经受“不应有的艰难”），否则它就不能对这个残疾雇员采取不利的行动。

对违反ADA的惩戒是，初犯罚款也许高达5万美元，并在以后每次重犯时可至10万美元。除此之外，《1991年的民法法案》还允许投诉人对“明知故犯”收取高达30万美元的惩罚性

损害赔偿金。

更密切地考察 13-1

《雇员知情权利法》的条款

1. 制定一项危害沟通政策，对组织怎样遵守该法律进行描述。该政策应指出：
 - 什么构成有害性物质。
 - 谁负责实施这项方案。
 - 组织使用何种有害材料。
 - 关于有害性材料的信息以何种方式被传达给雇员。
 - 雇员以什么方式、在什么时间、由谁按知情权教程来培训。
2. 提供在工作场所使用的每一种物质的“材料安全数据清单”（MSDS）。MSDS应具体说明以下内容：
 - 物质的有害成分、化学符号、一般名称及工人暴露极限值。
 - 该物质的物理和化学特征，如沸点、熔点及水溶性。
 - 使用此物质会带来何种物理危险，如火灾或爆炸，及处理这些危险的方法。
 - 该物质的反应性(即是否稳定)及避免这种反应发生的情境。
 - 此物质引发的健康危害；MSDS应具体说明该化学物质能怎样进入人体及接触可能引发的健康危害。
 - 处理及使用的安全预防措施，即如果泄漏或产生裂缝应做什么、怎样处理该物质、怎样正确恰当地处理该物质、怎样保管它。
3. 为每个装有化学物质的容器贴上清楚的标签。容器标签应包括：
 - 化学物质名称。
 - 化学物质的制造厂名称。
 - 与此化学物质有关的物理危险(如会不会爆炸？引发火灾？有无放射性？)。
 - 与该物质相关的健康危害(例如，它有毒吗？它能致癌吗？它有刺激性吗？)。
 - 使用此类化学物质时建议使用的保护性服装、设备及方法。
4. 对所有工人进行安全使用化学物质的培训。培训应包括：
 - 怎样正确处理和保存该化学物质。
 - 在接触化学物质时，应采取的恰当行动。
 - 安全预防措施、保护性设备及急救。
 - 怎样侦测有害物质暴露(如异味)及怎样阅读监控仪器。

13.2.2 雇员的安全：事故及事故预防

尽管有确保工作环境安全的法律存在，但是美国企业的事故发生率还是高到足以引起人们警惕的程度。例如：据估计，1989年工人因工作场所的伤害而损失的工作日达6 000万个，²³ 并且，每年还有1 000多万人因工作而受外伤。²⁴

1. 工作场所事故的原因

这些工伤是由什么引起的？其原因可分成 3 类：雇员失误、设备不充分和程序不充分。属于每一范畴的原因在下面列出例子：

雇员失误：对情况判断失误、受他人分心、神经肌肉功能不良、不恰当的工作岗位和明知有问题还要使用有缺陷的设备。

设备不充分：使用了不恰当的设备、安全装置被挪走或失效、缺少诸如工程控制、防毒面具、防护服之类的事物。

程序不充分：发生危害警告的程序缺失、不恰当的处理原料的程序、未加锁或未加标签及缺少文字性的工作程序。

工作场所事故主要由工人失误引起。如 1990 年，工人失误引发的工作场所事故占总数的 50%，设备不充分引发的占 28%，程序不充分引发的占 22%。²⁵

2. 事故预防策略

工作事故对雇员和对公司的竞争优势都造成了严重的问题，但雇主是可以对其中大部分加以预防的。正如篇首案例中所述，许多预防策略都很有作用，以下段落将对这些策略进行描述。

1) 雇员挑选

有些人本身恰恰就有事故倾向：“事故在等着发生。”如果一些人确实天生就有造成事故的倾向，那么组织就能通过筛去有事故倾向的求职者而降低事故发生率。

调查研究发现，具有某几种人格特点的人更可能比其他介入工作事故。比如有一项研究发现，事故发生率较高的工人倾向于爱冲动和反叛，而且倾向于把灾祸归咎于外力而不是他们自己。²⁶另一项研究辨认出了以下 4 种“高风险”的人格特点：²⁷

冒险：爱冒险者实际上是寻找危险而非尝试尽量减少或避免它们。

冲动：冲动的人对其行动的后果往往缺少思考。

反叛：反叛的人倾向于打破已有的规定，包括安全规定。

敌对：有敌对倾向的人容易控制不住脾气并产生攻击性的行为，如踢一台出了事故的机器。

许多组织利用人格测验的方法筛去有事故倾向的人。例如，有些公司利用一种测试（又被称作人员挑选清单）来评价求职者的安全意识，其中有一部分专门测量个体知觉其自身行为与后果相联系的程度。正如前面所讲到的，对不能知觉到这种联系的人有发生事故的更大的风险。²⁸

2) 雇员培训

凡是那些对其雇员提供安全与正确工作程序培训的雇主都会较少遇到事故。雇员应学会尽可能安全地完成每项任务。正如下面例子所解释的那样，这种培训应是十分具体的。这个例子包含了在一个大型食品制造厂工作的雇员们所应遵循的程序²⁹：

当从传送带上取下盘子时，在把盘子放上盘架之前，最多不应拿多于两只的盘子。

盘子不要堆得比盘架后栏还高。

当你拿起或放下面团时，两只手都要握住倾倒链。

当你从和面器中搬下面团时，两手都要扶着前围栏而不是围栏的边。

3. 安全诱因方案

尽管安全培训很基本，但雇员们并不用其所学。正如许多汽车司机明知超越法律规定的速度不对，却还是这样做一样，工人们以他们自己的选择忽视指令和不安全方式执行程序。

一种缓和这个问题的方式是贯彻一项安全诱因方案，这种方案把为工人提供避免事故的诱因和激励安全行为为目标。组织可以提出安全目标（通常以一个部门为单位），并对达到目标的雇员以奖励。例如，一个特定部门可建立“在未来 3 个月中将误时性事故数降低 50%”的目标。如果达到这个目标，则这个部门的所有员工就会得到一份诱因奖励，通常以现金

红包或商品的形式给予。

安全诱因方案常常相当有作用，如“威廉迈特实业公司”(Willamette)由于平均每年要发生30起使工人误工的事故，所以就制定了一个这样的方案，结果是，工厂运行450天而未发生一起延误工时的事故。³⁰

然而，伴随安全诱因方案也产生了两个问题。首先，在某些情况下，工人们迫切希望得到安全诱因奖励，便隐瞒受伤而不上报。³¹ 出工伤情况而不上报，工人们就等于放弃了“工人补偿”的权利(见第9章)，而且企业仍然觉察不到安全问题。其次，工人们还会继续以不安全的方式生产(如有受小伤的危险)，因为他们并不相信这类行为会导致事故发生。但不幸的是，他们大错特错了，不安全行为常常就是发生事故的元凶。据一项估计，每10万次不安全行为中就会有1万次“差点发生的事故”、1千次可以记录的事故、1百次损失工时的事故和1次死亡事故。³²

4. 安全审计

因为“知道得更清楚”的雇员们，常有继续表现导致事故的行为，所以许多雇员便将其注意力从事故预防转到了可能导致事故的不安全行为的预防上。为了做到这一点，工厂需要去做安全审计。这种审计工作一般由安全委员会或专门负责观察工人工作并对其不安全行为加以矫正的主管们负责。进行这类审计的程序在“经理的指南”这一节有所描述。

5. 事故调查

事故调查可以确定事故起因，以实施一些变革来避免此后再发生类似事故，“差点要发生”的事故也应加以调查，以便在严重事故发生前便能矫正问题。³³

主管在事故调查中始终起一种关键作用。对不重要的事故，调查只限于主管与受伤工人见面并填一张报告单即可。在大规模的调查中，主管通常是专家团队的一员，该团队还包括一个工程师、维护主管、更高层的经理与/或安全专业人员。³⁴ “经理的指南”这一节对如何进行这种调查提供了建议。

6. 安全委员会

安全委员会，正如篇首案例中查尔斯D. 本纳斯公司所做的那样，成立一个安全委员会，常常对组织的安全职能加以监督，其人员由管理人员和非管理人员构成。委员会要完成下列任务：³⁵

- a. 协助检查工作及事故调查。
- b. 召开安全会议。
- c. 解答工人们关于安全方案的问题。
- d. 将工人对安全的关心提交管理层注意。
- e. 帮助制定安全诱因方案。
- f. 形成改进工作场所安全的理念。

13.2.3 雇员的健康问题和组织的干预

我们在本章的开始讲到，雇主对工人保健的关心超越了工作场所事故的问题——它们也关心工人的健康。在下面的段落中，我们将识别当代组织所面临的与健康相关的主要问题，并提出解决的方法。

1. 重复性的运动失调(Repetitive Motion Disorders)

1) 问题的性质和范围

重复性运动失调(有时被称作重复性压力损伤)是指因重复性用力的运动而产生的压力与紧张致使肌腱发炎的现象。有这种失调现象的人们经常忍受来自身体不同部位的重大痛苦，

主要是颈、背、腿、胳膊、手、手腕或肘部。“更密切地考察”13-2描述了各种重复性运动失调。

最常见的重复性运动失调是腕管综合症 (carpal tunnel syndrome)。之所以如此命名，是因为人们常在形成一条管道的第8块腕骨处感觉剧痛。这种失调是腕部过度拉伸或扭曲而导致的，尤其是在外力下。工人们完成以下任务时风险最大：

- 手或腕经常性、重复性地作相同运动。
- 手需用很大的力量。
- 需保持一种别扭的手部姿势。
- 时常使用颤动或用手握住的工具。
- 以手掌为支点的经常或持久的对手腕的压力。

重复性运动失调已变成了流行病，这些失调现已成为美国职业损伤的最重要原因。³⁶ 举例来说，从1979年至1988年，这类失调使工人对补偿的申请数已由21 900次增至115 400次。³⁷ 1992年，据OSHA报告，重复性运动失调(尤其是腕管综合症)已占与工作有关的逐渐发作疾病331 600次的56%。³⁸ 总的来看，全国半数以上的工人，包括蓝领与白领，都在受其困扰。³⁹

41%左右的白领工人在忍受着重复性紧张带来的颈或臂的重要综合症，⁴⁰ 其中风险性最大的是在新闻业、航线预定、名录编排及数据输入领域内的使用计算机者，如“报业行会”就报告，其4.5%的成员(1 500人以上)均患此病症。⁴¹

在蓝领工人中，每年估计有13%的人会患此失调症。⁴² 自动生产线工人、拨鸡毛、切肉片工人、邮局工人及面包师患病风险最高。如在肉食包装厂，工人们每天要重复切肉动作2万到3万次，患病人数在全职工人中就占了8%。⁴³

更密切地考察 13-2

重复性运动失调的类型

1. 腕管综合症：腕管是手掌与腕之间的一条通道，当压力通过腕管时加诸神经上的压力所引起的一种情况就叫腕管综合症，结果是疼痛、麻木，并徐徐向拇指、食指、中指、部分无名指及手掌扩散的多种结合症，例如，不停地打字就会导致其发生。
2. 滑膜炎：腱鞘炎或肌腱滑膜内伤。
3. 腱炎：骨与肌肉相接的部分肌腱发炎。
4. 腱滑膜炎：腱与滑膜都发炎的情形。
5. 滑囊炎：滑囊发生感染，滑囊即关节周围的袋状腔。
6. 雷诺病现象：一种血管突然痉挛或收缩的现象，导致毛细血管异常，手指像失去血液循环似地变白。

2) 组织干预

很显然，重复性运动失调给企业带来了财务和法律上的双重风险。在财务方面，重复性运动失调意味着缺勤率上升、医疗费上升、生产率下降。⁴⁴ 在法律方面，ADA命令雇主：如果调整没有不应有的艰难，要对患重复性运动失调症的工人进行调整。⁴⁵

公司处理重复性运动失调时主要有两种策略。一种是以人类工程学方法对此问题进行探讨，人类工程学是一门研究如何设计和安排工作岗位以使人员与物料安全有效地互动的科学。⁴⁶ 与这种方法有关的例子在“走上竞争优势之路”13-2中有所阐释。

员工也可以接受培训以对付重复性运动失调，他们应被训练成以患病可能性最小的方法完成工作，如VDT(视频显示终端)的操作工就应按专栏 13-2中的建议接受训练。

身体适应训练也能在某些情况下防止重复性运动失调症的发生，如腕管综合症就可以通过加强手与腕的肌肉而得到预防。印度的富士重工-铃木(Subaru - Isuzu)工厂用这种训练方法(见“走上竞争优势之路” 13-3)就节约了大约30%到40%的用于工人康复的成本。⁴⁷

走上竞争优势之路 13-2

对付重复性运动失调的人类工程学方法

《佛莱斯诺蜜蜂》(The Fresno Bee)，一家加利福尼亚的报纸，尝试通过提供更多的写字台空间、放松腕部、可调节的终端、VDT(视频显示器)文件箱、新椅子、更多的膝部活动空间和足部休息以尽量减少重复性运动失调对VDT操作员的伤害。

一家制造工厂的工人利用管钳把盖子固定在钢制的角盘头上，这需要与扳动手枪扳机同样的运动。这样，工人们就不得不经常屈曲他们的手腕，这对腕管综合症来讲是一种高风险的活动。公司通过用一种需要较少拉力的液压扳手来替代老扳手，减轻可能发生的问题。新的扳手同时自我平衡，所以工人不必去负担扳手的重量。

专栏13-2 为预防腕管综合症而对VDT操作者进行培训的材料

1. 保持腕部放松和绷直，仅用手指动作来击键。
2. 打字桌应略高于肘部。
3. 工人应将肘部置于身体两侧或用特殊的臂托来支撑。
4. 肘部、肩部应放松并保持水平。
5. 击键时应用最小的撇压力。
6. 键盘应保持清洁并处于良好状态以减小阻力。
7. 当需要按动不易够到的键时，工人应移动整个手而不是过分伸出手手指击键。
8. 打字休息时可进行一些其他的活动，如校对、整理文件或打电话以放松肌肉。

2. 下背部失调

1) 问题的性质和范围

正如下面的统计资料所显示的那样，下背部失调(以下简称LBD)作为一种在工作场所的主要健康问题，与重复性运动失调并列。

LBD占美国全部工作日损失的四分之一。⁴⁸

在1987年，40万美国工人患了残疾性背部伤害。⁴⁹

全国范围内，背部伤害每年花费雇主150亿至200亿美元。⁵⁰

LBD最经常地因专栏 13-3中的活动而发生。⁵¹ 风险最大的职业包括：垃圾收集工、护士和护士助手、卡车司机、重型设备操作工、机械工人、维修工人、手工劳动者、仓库工人、保护性服务员和打字员。

2) 组织干预

公司可以采用两种方法之一缓解该问题。第一种，组织可尝试预先筛除那些已有背部问题和很可能有此问题的个人。ADA限制雇主针对雇员是否有背部病史进行询问，按法律要求，雇主只可以在雇佣面试中把该工作的基本职能告知求职者，并询问他们是否有什么将妨碍他们完成这些职责。

下背部的问题也可通过医疗检查诊断出来。如果要实施医疗检查，那么 ADA要求对所有求职者都进行检查，而且是在雇佣要求提出以后进行。

即使一个下背部失调的问题被检查出来，雇主也不能够因此自动地拒绝该申请人。ADA规定，雇主必须先确定该情况是否妨碍工作绩效，或者是否可以作些合理的调整，例如工作重构、修改工作日程、购买特殊装备或其他工作设备。

其次，公司可以尝试去预防 LBD。这些失调可以通过工作培训加以预防或被减小到最低水平(如教会雇员恰当举物的技术)，以及保健培训来加强下背部力量。

专栏13-3 持续性下背部失调的高风险活动

1. 举物

在25 ~ 35磅范围内的物品，因常被不在意的移动而最危险。

上举同时扭动身体也属高风险活动。

从地面举物比从平台举物有害得多。

同样，移动大一些的、使双手分开距离超过肩宽的物品比使双手一齐离得更近的物品更危险。

2. 推或拉物品

3. 搬动物品

搬物和举物同样危险，同时还附加了一些“意外的”风险(被搬的物品如重量变动，一只手或脚打滑)，导致加在脊柱的不同部位上的压力彻底改变及可能具有破坏性的影响。

4. 坐

长时间的坐会产生背部问题。

在狭窄空间中工作或者椅子、桌子、工作台高度不正确，可使员工因长期不正确的坐姿而产生的问题更加恶化。

5. 身体震动

许多工作，特别是操作重型设备(如翻土机、压路机和卡车)，迫使工人的身体被强烈震动，这将导致脊柱的共振和肌肉的疲劳。

3. 艾滋病

1) 问题的性质和范围

正如大多数人现在认识到的那样，获得性免疫系统综合症(AIDS)已成为美国公众健康的一个主要问题。估计在1995年前后有300万美国人感染了艾滋病病毒并且HIV呈阳性。⁵²

2) 组织干预

现在艾滋病已经成为雇佣时非常棘手的问题。尽管医疗专业人员已经向我们保证工作场所的偶然接触不会传染艾滋病，但是，许多雇员仍怕被感染上该疾病，并强烈反对与艾滋病患者一起工作。⁵³

雇员的这种反应有时将雇主置于一种两难的境地。因为艾滋病患者非常明确地受 ADA 的保护。一个雇主不能受雇员的好恶的影响，他必须雇用并留用合格的 HIV感染者，除非该

病妨碍了他的工作绩效。

雇主此时唯一合法的选择就是告知员工艾滋病病毒是如何被传播(以及它怎样不会被传播)的,以减少员工对艾滋病的忧虑。目标在于减少员工对艾滋病的忧虑的教育在事前不是在事后非常有效,不幸的是,尽管这种教育能减少在工作场所与艾滋病相关的歇斯底里但却不能消除艾滋病。许多员工可能倾向于坚持他们对艾滋病传播的误解。

走上竞争优势之路 13-3

富士重工 - 铃木公司为了预防重复性 活动失调而提供的锻炼课程

富士重工 - 铃木公司 (Subaru-Isuzu) 公司提供 45 小时的课程来帮助所有的新工人锻炼“关键部位”的肌肉。第一个星期, 员工们进行简单的锻炼, 如把油灰膏挤成一个小球来加强他们的臂力和握力。同时他们也接受其他的课堂指导。生产工人进行强度更大的锻炼, 他们将细绳穿过链环, 用绳子将砖绑在扫帚柄上, 用螺母挤碎干果等游戏以进一步增强他们的力量和灵活性。

4. 物质滥用

1) 问题的性质和范围

药物和酒精在美国社会中广泛被使用。举例来讲, 大约 10% 的雇员使用违法麻醉药品 (主要是大麻和可卡因),⁵⁴ 另有 10% 的人是酗酒者。⁵⁵ 由于滥用药品, 美国的雇主们每年由此产生的生产率下降、事故、员工赔偿、健康保险索赔以及偷窃公司财物的损失达 10 亿美元。⁵⁶

2) 组织干预

雇主可通过筛选求职者并辞退滥用物质的雇员来和物质滥用作斗争。最常见的检测方法是尿检和血检, 大约 30% 至 40% 各列在《财富》500 家大公司中的企业对现在和未来的员工工作药物检测。目前未作检测的公司中有 90% 表示要考虑实施药检。⁵⁷ 我们在第 6 章谈过, 这些检测必须遵守各州及联邦的法律, 主要是美国宪法的第四修正案。主管们也能通过观察其雇员的行为来侦测滥用物质。专栏 13-4 中揭示了一些滥用物质的征兆。

对滥用物质作早期的侦测对公司大有益处。这一点可由一项美国邮政局的研究发现加以说明, 现摘录如下 58:

在 1987 年, 邮政局测出了 5 465 名求职者使用毒品, 但未在雇佣决策中使用这些结果。其中大约有 4 000 人被录用。在此后 3 年, 这些测试时呈阳性者在缺勤率上比呈阴性者高 66%, 在最终解雇率上高出 77%。邮政局现在估计, 如果没有雇佣这些人, 公司可在缺勤、再雇用、再培训、伤害赔偿方面节省 1.5 亿美元。

在处理公司中有毒品问题的现雇员时, 一些雇主采取复原方法, 用纠正咨询帮助滥用者克服他们的问题。⁵⁹ 雇员帮助计划 (EAP) 雇佣心理健康专业人员 (通常采取合同形式) 对那些正受物质滥用困扰或有其他个人问题的雇员进行帮助。例如, “切斯-曼哈顿银行” (Chase Manhattan Bank) 的雇员帮助计划帮助雇员解决以下问题: 药物或酒精滥用、孩子和老人护理、婚姻或家庭的问题、情感上的痛苦、焦虑、抑郁、财政困难。⁶⁰ 雇员可以在自愿和保密的基础上寻求帮助, 或者可以得到一个怀疑个人问题导致工作绩效下降的主管的帮助。⁶¹

许多公司, 即大约有 50%~80% 的公司目前采用 EAP。⁶² 一项研究证明, EAP 是大有潜

力的赚钱手段。该研究发现，在EAP上投入一个美元就会有3~5美元的回报。⁶³

雇主必须制定书面的滥用物质的政策来具体说明它们处理这些问题的方法。这项政策应涉及专栏13-5中介绍的每一个问题，其中详细阐述了被禁止的行为及员工违反规定会面临的后果。这些政策的目的是有两个：一是建立一种威慑力量；二是建立一个健全的采取惩罚性行动的(如停职或开除)法律基础。

专栏13-4 物质滥用的迹象

生理方面的迹象或状况

疲劳，劳累。
不正常疲劳。
过多的打哈欠。
眼神发呆。
说话结巴。
嗜睡。
走路无力。
在不当的时间佩带眼镜。
不正常的掩盖胳膊。
饭后或休息后，面部变化显著。
双颊通红。

心 境

经常抑郁或极度焦虑。
易怒。
疑心较重。
抱怨他人。
频繁的感情爆发。
午休后心境变化。

出 勤

常常在周一或周五缺勤。
经常不报告缺勤，事后解释为“紧急事件”。
经常发生感冒、着凉、胃部不适或头疼。
经常临时休假。
不必要的离开工作区域。
擅离工作岗位。
经常要求早退。

工作绩效

冒不必要的风险。
常出事故。
工作质量不稳定。
经常粗心。

(续)

注意力或记忆力衰退。
记住指令有困难。
重复地错过最后期限。

工作中与他人的关系

爱争吵。
孤僻或不适当的饶舌。
暴力行为。
对批评的过分反应。
经常向同事借钱。
拒绝对主管谈论工作。

5. 雇员保健

1) 问题的性质和范围

雇员保健是一个相对较新的人力资源管理焦点，它试图消除一些因雇员不良的生活方式(如吸烟、缺乏营养、缺少运动、过度肥胖)而引起的一些慢性健康问题(如癌症、心脏病、呼吸问题、高血压)。这些健康问题变得相当普遍，单是癌症、心脏病和呼吸系统疾病就在所有的住院申请中占了55.5%。⁶⁴

这些疾病能导致缺勤、人员流动、生产力损失及医疗费用增加之类的工作场所问题。例如，患高血压的人比不患高血压的人每年的医疗费用超过5 000美金的机率高68个百分点；吸烟者的医疗费用比不吸烟者高18个百分点。⁶⁵

专栏 13-5 在某个公司的关于滥用物质的政策中所涵盖的问题

关于滥用物质的规定

什么种类的药物被禁止？
消遣性(下班后)使用药物是否被禁止？
酒类是否在某种前提下被允许？
午饭时员工是否可以喝酒？

使用药物测试

何时和在何种情况下，药物测试会被施行(如随机的，作为每年体检的一部分；一次事故后，在对滥用物质有合理怀疑时)？

何种测试会被施行？
通不过测试的人是否会得到另一次确定性的测试？
采用何种“保护链”的程序来保证测试样本(如尿样)不被污染？

对违反政策的处理

怎样处理违反规定者？
如果雇员自愿承认有滥用物质问题，他们是否会被从轻处罚？
是否有一个EAP可以使用？如果有，雇员的参加是否保密？

2) 组织干预

许多组织试图通过提供雇员保健方案来帮助雇员改善或保持他们的总体健康。这样的方案提供给雇员锻炼身体的器材、现场健康检查并帮助他们戒烟、控制工作压力及改善营养习惯。举例来说，在苹果电脑公司，雇员保健方案提供以下锻炼设施、健康教育和预防医疗⁶⁶：

戒烟方案。

关于营养和体重控制研究班。

测量血压和脉搏的健康评估。

评估心血管健康水平、力量、灵活性、身体构造情况及营养状况的健康评估。

包括身体检查和运动力量检查在内的医疗检查，以确定心血管方面的健康状况。

雇员保健方案可以相当有效。研究表明，参加这个方案的人的缺勤和流动都减少了，生产率提高了。⁶⁷ 举例说，一项在“梅莎石油公司” (Mesa Petroleum) 的研究发现，参加者和非参加者之间的生产率差距在1982年达到70万美元，而到1983年则达到130万美元。⁶⁸

保健方案若有效，必须成功地列出那些对其有最大需求的“高风险”人群。⁶⁹ 但遗憾的是，大多数参加保健方案的雇员比未参加的高风险者所表现出来的风险因素更少！⁷⁰ 这是因为有风险的个体不去寻求帮助，许多保健方案没有迎合这些雇员的需要。⁷¹

因此，雇主必须寻求一些方法来激励有较高风险的个人参加保健方案。一些公司提出更高的诱惑(如现金红包)来促使个人参加。另一些公司则把重点放在向未参加者实行某些处罚，例如，增加未参加者保险金缴费或提高他们的可扣除水平。⁷²

6. 工作场所的压力

1) 问题的性质和范围

压力在大多数工作场所是可蔓延的。举例说明，在一项1991年的调查中，46%的美国人认为他们的工作很有压力。⁷³ 我们在第9章曾提出过，工人对因与工作场所压力有关的导致残疾的索赔要求增加很快。相应的，一些专家把压力称为这个国家增长最快的职业疾病。⁷⁴

过量的压力可导致逐步削弱健康而使人衰老，出现如溃疡、结肠炎、高血压、头痛、下背痛以及心脏不适等疾病。在压力下的工人可能出现绩效不佳、辞职、士气不高、与同事发生冲突增多、不工作或不关心同事和客户。⁷⁵ 这些压力导致的结果使美国企业每年损失1500亿至3000亿美元之多。⁷⁶

现在的雇员压力是什么呢？有许多因素导致压力。一个相当全面的工作压力因素清单在专栏13-6中列出。⁷⁷ 如果这张清单的确有渗透性，那么为什么工作压力如此普遍就易于理解了。事实上，现在很难找到一个没有面对其中任何一个问题的人。

2) 组织干预

公司可以消除或至少可以减轻工作压力。许多雇员的压力来源可以通过本书中的人力资源管理实践得到减轻。举例说，有效的挑选和培训程序可以确保员工适合其工作要求；清楚的工作描述可以减少员工对工作责任的不确定感；有效的绩效评估系统可以通过澄清绩效期望来减少工作压力；有效的绩效奖金方案可以通过减少员工对报酬的不确定感来减少压力。一些被主管采取的消除员工压力的行动将在“经理的指南”一节中加以讨论。

不幸的是，公司不是总能消除所有工作压力的来源，一些压力是工作所固有的。举例来说，一些工作比较危险(如搬运工作、警察工作、消防工作)，一些工作对人际关系的要求比较高(如客户关系专家)。当工作压力不能被消除时，员工必须学会如何处理他们。一个公司可以通过为员工提供压力咨询或给他们提供体育锻炼机会去“甩掉”压力来帮助他们。前面描述的某些组织干预，如用EAP或保健方案，也可以用在在这方面。

7. 工作场所的暴力

1) 问题的性质和范围

以下的场景变得越来越典型：

专栏13-6 常见性的工作压力因素

工作性质

不清楚的监管命令。
 对能力的过度或不足使用。
 完成任务的不现实期限。
 个人目标和组织目标的冲突。
 过重的工作负担。
 对个人在组织中的角色的不清楚知觉。
 负有很大责任，作决策的职权却很小。

人际关系

工作群体间的冲突。
 员工间的竞争而不是合作。
 同事之间的关系不佳。
 由于个人的年龄、性别、种族等成为偏见的靶子。

组织的和管理的实践

缺少管理机构的支持。
 缺少成长和发展的机会。
 过分接近的监管。
 不允许表达个人的感受。
 不恰当的承认/奖励系统。
 裁员和解雇方面的不确定性。

一个妇女警告她的雇主——‘公平人寿保险公司’说，她的丈夫威胁她说，他要到她的工作地点来杀死她。然而，管理部门并没有把警告当真并拒绝收紧安全措施。她的丈夫后来闯进办公室，开枪打死了两名雇员。陪审团裁定‘公平人寿保险公司’须赔偿受害者家属500万美元。

暴力行为因其发生频率的增加，现在被认为是工作场所安全和健康的一个主要威胁。司法部一项1994年的调查估计，每年大约有100万员工成为工作场所暴力行为的受害者。这个数字包括大约1000例他杀、13000例强奸、850000例攻击和严重攻击事件。⁷⁸大多数暴力行为是由员工对其他员工、主管或客户施行的。但是，如同我们在“公平人寿保险公司案”中看到的那样，非雇员也可以在工作场所施行暴力行为，这最经常地发生在医疗中心和社会服务场所。

2) 组织干预

防止办公场所暴力，可以实现雇主的为其雇员提供一个安全的工作环境的伦理道德责任。此外，正如我们在下面要讨论的那样，这种干预也有助于帮助公司减少费用并依法办事。

工作场所暴力可能花费雇主很多钱。雇主必须支付受害者的医疗和精神治疗费用，承担修理和清除费用、保险费用以及安全措施费用的提高。因缺勤也要花费一些额外的费用，平均每个受害者在事件发生后要缺勤3.5天。⁷⁹

雇主也必须因法律方面的原因而关注工作地点的暴力行为。《职业安全与健康法案》中的“通用责任条款”规定：如果在机构中存在某种被确认的办公场所暴力的危险，而雇主却没有采取任何措施防止它，雇主会因违反该条款而被起诉。

除了被OSHA罚款，雇主还可以被暴力行为的受害者起诉。确定雇主是否对非雇员所犯的工作场所暴力行为负有责任的法律检验如下所示。雇主将有责任，如果：

知晓或应当已经知晓一项犯罪行为有可能发生（例如，他被告知已有人对雇员作出过威胁），以及

他能够合理地保护员工免遭犯罪性的攻击，但却没有这样做，以及

他没有保护该雇员，这就导致后来的伤害事件发生了（换句话说，如果他做了他应该做的事，伤害事件就不会发生）。

有类似的法律检验可确定雇主对雇员所犯暴力行为负有责任。正如我们在第6章所说明的那样，如果雇主知道和应该知道求职者有暴力倾向而决定雇用他，那么，他应有过失性雇用责任。同样理由，当雇主知道现职的雇员有暴力倾向而仍然留用他，那么，雇主也可以因此过失被起诉。如果雇主得到了或应该已经得到了预示未来暴力行为危险的信息但却忽视了这一个危险，那么，雇主在这些情况下要负责。

那末，雇主应作些什么事情把暴力行为的发生减少到最少呢？在1996年，OSHA发表了一系列的准则，列出一些能被实施以减少暴力威胁的安全措施。这些措施包括：

改善照明条件。

在雇员来去停车场的路上，提供陪伴服务。

接待区域在无人值班时可以被上锁。

制定政策以保证总有两个人在同时当班。

健全保安系统如电子接近控制系统、无声报警、金属探测器和摄像机。

关于来访者进出的政策（签名，身份标牌）。

在走廊交叉口或隐蔽的地方放置曲面镜。

防弹玻璃。

一个雇主应按照特殊的工作场所的风险水平来考虑这些措施。例如，防弹玻璃和金属探测器在暴力水平最高的区域如急诊部、流产门诊部和精神病医院中使用最为恰当。

除了贯彻OSHA提供的建议外，雇主还可以通过就业前的筛选（在第6章中已述）、严格反暴力/反吸毒/反酗酒政策和业务培训来把暴力行为减少到最低水平。应告知所有员工怎样识别有潜在暴力倾向的人或惹麻烦的人的早期危险信号及如何对这样的人作出反应。经理们应当在如何恰当地处理解雇的问题上接受进一步的培训，因为这样的行为经常触发暴力。

13.3 经理的指南

13.3.1 雇员的安全和健康与经理的工作

安全和健康是经理负责的工作中非常重要的部分。我们先讨论经理的与安全有关的职责，然后讨论与雇员健康有关的问题。

1. 经理在保障雇员安全方面的作用

经理在确保雇员在工作场所的安全方面有3个主要作用：第一，经理必须协助雇员，使其有要求安全工作的愿望。经理应在定向培训时就强调工作场所安全的重要性，员工应在其全部受雇期间不断地得到关于这方面的重要性的提醒。

第二，经理必须确保员工安全地从事其工作。经理的这个角色贯穿于培训时、教练时和监控时。经理必须告知员工关于遵守安全程序的信息、应注意的警报信息以及应采取的预防措施的信息，以便教会员工安全地从事工作。经理们必须经常巡视工作地点，识别不安全情况，保证工人确实按照已建立的工作程序工作。

第三，经理必须调查事故。正如我们先前指出的那样，彻底、敏捷地调查事故或事故

苗头，可以防止未来事故的发生。经理经常是这种调查的主要角色。

2. 经理在保障雇员健康方面的作用

经理在保障员工健康方面有三个主要作用：第一，他们必须保证遵守法律，首先是与ADA有关的那些法律。ADA规定，在分配工作给有重复性运动和下部背部失调的雇员时，雇主主要具有灵活性。经理必须清楚地知道这些情况以及它们限制员工能力的方式。⁸⁰

第二，经理能减少员工的压力。如前所述，员工的压力可以由各种各样的因素导致，其中有许多处于经理的控制之下。以下是经理能采取的某些具体行动：⁸¹

设法使工作分配与员工技能相匹配。

避免对员工规定不现实的期限。

鼓励员工对他们所关心的事发表意见。

提供恰当的培训和定向。

尽可能的交替安排高压力和低压力任务。

为员工提供关于他们应负责任和他们进行相应的活动的清楚解释。

清楚地告知员工评估其绩效的具体标准是什么以及怎样测量其绩效。

定期让员工知道，他们在绩效方面处在什么位置并讨论他们应如何改进绩效。

第三，经理必须保守他们所拥有的关于员工残疾信息的秘密。正如我们在第11章所述，个人信息(如艾滋病、物质滥用)只能传达给那些“有必要知道”的人，极少数情况下，可让他的同事知道这种信息。

13.3.2 人力资源管理部门怎样才能起作用

人力资源部门制订/选择、评估在本章中所描述的各种不同的安全和健康方案(如安全奖励、培训和雇员保健方案)。人力资源专业人员同时也有责任确保遵守OSHA有关规定，以及把安全和健康的事务纳入人力资源管理的工作实务中。

1. 遵守与OSHA规定有关的责任

我们早些时候指出过，OSHA规定了许多技术标准。某些组织雇佣安全专业人员来处理这些标准，这些人(经常是在人力资源部门)确保符合OSHA的标准。对他们来说，其他和OSHA相关的职责包括：在OSHA检查期间，代表公司保存关于事故的记录以及根除有害物质。

2. 把安全和健康的事务与人力资源管理的实践联系起来

人力资源专业人员在具体提出人力资源管理实践时必须考虑安全和健康的问题。在本章的早些时候，我们讨论了在开发挑选、培训及人类工程学(即工作设计)实践时必须考虑安全的问题。在人力资源专业人员作工作分析及帮助谈判集体交涉协议时，安全和健康的问题也会出现。工作分析文件必须具体说明该工作对身体和心理的要求，集体交涉协议必须具体说明雇主在保障员工安全和健康方面的权利和义务。

13.3.3 为经理们建立人力资源管理的技能

经理们需要一定数量的特殊技能以成功地承担他们所肩负的安全与健康的责任。我们将对进行安全审计和事故调查这两种技能在以下的段落中加以阐述。

1. 如何执行安全审计⁸²

在安全审计中，经理们试图通过系统地监控员工的工作来识别和消除不安全的工作行为。每个员工应按照计划好的时间表受到监控，通常以一周为基础。具体如下：

步骤1：观察 在工作区域停留一些时间并观察工人的活动，寻找安全和不安全的做法。可用如下指南：

对那些一旦发现你进入工作区域，员工就立即予以纠正的不安全做法(戴上防护用具，如手套和护目镜要保持警觉)。

注意是否穿着适当的防护衣。

观察员工如何使用工具。

详细检查工作区域的安全性，如，地板是否太滑？

确认规章制度、工作程序以及操作指令是否得以执行。

步骤2：员工讨论 这些讨论将帮助员工认识和纠正他们的不安全行为。当你参加这种讨论时，请坚持以下劝告：

如果你察觉到一项不安全行为，属于非对抗性的。指出这种违反情况并要求该工人说明他或她正在做什么，以及如果这样的行为继续下去将产生哪些与安全有关的后果。你的目的是帮助而不是责备。惩戒行动不应该是审计的结果，除非某人一贯违反安全规定。

当你观察雇员时，应鼓励他们讨论可能有的任何安全考虑，并要求他们提供一些提高安全性的想法。

推荐一些你观察到的良好绩效。

步骤3：记录和追踪 发现应被记录成文字。追踪任何一个在审计期间被讨论过并要求加以追踪的项目。

2. 如何调查事故⁸³

当你的工作区域中发生一起事故时，你的首要责任是保证所有员工的安全：

如果需要，确保伤员得到照顾并接受医治。

如果需要，将危险物品移走并将其他人先撤离此区域，以防更危险的次级事件发生。

控制此区域的出入口以防其他人再受到伤害，而且这样现场将不会受到破坏。

然后你将展开一项调查，来找出事故的直接原因与潜在原因。直接导致事故的事件是直接原因，如地板光滑、没穿戴安全装置或没有遵守安全程序。

尽管直接原因容易被发现，但它们对如何防止这种性质的事故将来再发生并不总是很有帮助。为达到此目的，你必须找出潜在的原因。例如，假设一工人滑倒在溢出的油上。地板上的油是此事故的直接原因，但你首先需要知道地板未被清扫干净和机器漏油的原因。培训不够、制度执行不力、缺乏安全意识、机器缺乏维护或工作场所过于拥挤经常是导致事故的原因。

调查结束之前要确保现场不受破坏。记住，这是看到事故发生时现场原状的唯一机会，如果有照相机，将现场拍摄下来。任何与事故有关的东西都不能被破坏或扔掉。

当进行调查时，你应视察现场(如化学用品、受损的机器部件)并与伤员或受影响的工人和目击者以及所有熟悉事故发生的人谈话。谈话应在所有人对事故的记忆仍很清晰时立即进行。询问这些人自己对事故原因的看法；不要打断他们对事故的讲述，然后看看不同反应之间是否相互支持。继续问“为什么”，直到潜在原因浮出水面。一旦找到原因，你应建议采取一些得自于你的发现的变革。

13.4 再次考察本章目标

1. 理解有效的安全和健康实践如何能增强一个组织的竞争优势

降低如下与安全和健康相关的成本：医疗和保险费用、工人的赔偿金、幸存者的津贴、工资损失、受损的设备和原材料、生产延误、其他工人的时间损失、替代工人的挑选与培训费用和事故报告费用。

依法行事：《职业安全与健康法案》、《雇员知情权利法》、《残疾美国人法案》。

2. 描述联邦法律所规定的安全和健康的要求

《职业安全与健康法案》：目的是保证每一个美国工人的安全工作条件。

《雇员知情权利法》：赋予工人了解他们在工作中正在处理什么有害物质的权利。

《残疾美国人法案》：禁止歧视残疾人。

3. 解释工作场所事故的主要原因

员工失误。

设备不充分。

程序不充分。

4. 讨论公司如何预防工作场所事故

员工挑选：预先筛掉“易发生事故的”求职者。

培训：关于安全和恰当的工作程序。

安全诱因方案：为防止事故，通过给工人提供避免事故的诱因来激励安全行为。

安全审计：观察在工作的员工并纠正不安全行为。

安全委员会：监督组织的安全职能。

5. 解释工作场所主要的健康问题和组织如何能对付它们

- 1) 重复性运动失调：影响到由重复性和强迫性的拉与压等力量性运动而发炎的筋腱。
人类工程学方法。

员工培训。

- 2) 下背失调。

预先筛去那些已存在背部问题或者易于形成此病的个人。

工作培训。

健身训练。

- 3) 艾滋病。

教育员工了解艾滋病如何被传播和不被传播。

- 4) 物质滥用。

筛去这类求职者并辞去已经被确认为滥用物质的员工。

康复方法：通过纠正性咨询来帮助滥用者克服其自身问题。

- 5) 员工保健：由于个人不良生活方式的选择而引起的某些健康受损问题已不再存在。

员工保健方案：给员工提供适当的健身器具，进行现场健康甄别，帮他们戒烟、控制压力和改进营养习惯。

- 6) 工作场所暴力：攻击、强奸、杀人等由员工或非员工犯下的行为。

增加安全措施。

员工挑选，反暴力、反毒品、反滥用毒品/酒精政策和员工培训。

关键性术语

《残疾美国人法案》(Americans with Disabilities Act)

腕管综合症 (carpal tunnel syndrome)
 帮助雇员方案 (employee assistance program)(EAP)
 《雇员知情权利法》 (Employee Right-to-Know Law)
 雇员保健 (employee wellness)
 雇员保健方案 (employee wellness program)
 人类工程学 (ergonomics)
 “全国职业安全与健康研究所” (National Institute for Occupational Safety and Health)
 《1970年的职业安全与健康法案》 (Occupational Safety and Health Act of 1970)
 “职业安全与健康管理局” (Occupational Safety and Health Administration) (OSHA)
 “职业安全与健康评审委员会” (Occupational Safety and Health Review Commission)
 重复性运动失调 (repetitive motion disorders)
 安全审计 (safety audit)
 安全委员会 (safety committee)
 安全诱因方案 (safety incentive program)

复习题

获取竞争优势

1. 描述查尔斯D. 本纳斯公司(Charles D. Burnes Co.)的安全方案.你认为此方案的哪一方面最可能带来整个方案的成功?请解释。

2. 简要描述两种使用有效的安全与健康实践来提高竞争优势的方法。

人力资源管理的问题与实践

3. 描述OSHA决定哪个组织将被监察的优先性类别。

4. 哪些是《雇员知情权利法》的主要条款？

5. 描述工作场所的事故的3个主要原因。

6. 描述3种用以预防或尽量减少工作场所事故的战略。

7. 什么是重复性运动失调?为预防它的发生,组织能采取哪些步骤?

8. 一个组织能否拒绝一个下背部失调的求职者?请解释。

9. 描述两种处理物质滥用问题的方法。你认为那种方法更好?为什么?

10. 什么是员工保健方案?为什么这么多方案无法达到目的?如何改进它们?

11. 有人说许多员工压力的来源能通过贯彻全书所描述的人力资源管理实践来缓和,请解释。

经理的指南

12. 为使工作场所事故发生的可能降到最小,经理可采取那些步骤?

13. 总结事故调查的步骤。

经验性的练习

你的经理处理你的压力的效果如何

概述

你将被要求去识别存在于你现在工作中的压力因素,并评价你的经理为缓解这些压力所做的任何事。

步骤

1. 把全班分成一个个由3~5个学生组成的小组。

2. 找出你的组中正在有压力的工作之中被雇佣的一位成员。

3. 这个成员将向团队成员们描述压力因素(用专栏13-8作为指南), 然后描述经理为试图缓解这些压力采取的行动。
4. 团队成员们将讨论这些行动。它们是否恰当?是否最恰当?可以采取哪些替代性的行动?
5. 挑选一位小组发言人向全班介绍你们的发现。
6. 这个介绍应包括:
 - a. 这项工作的总体描述
 - b. 描述最突出的压力因素
 - c. 描述并评价经理的作为有何帮助
 - d. 描述经理将采取的任何进一步行动。

案例题

一个关于艾滋病的案例

“马和巴斯”(Ma and Pa's)是坐落于纽约的锡拉丘斯(Syracuse)的一家中型餐馆。这里雇佣了35名服务员, 其中一个服务员乔治已在那儿工作了3年并被认为是最好的一个。一天早晨, 乔治早来了一小时与他的主管埃米讨论一个问题。埃米发现乔治心神不安, 并含着眼泪, 他告诉她, 自己刚看医生回来, 得知自己是HIV阳性, 但是, 他并没有这种病的明显症状, 他的医生说这种病的症状可能在几年后才出现。埃米表示同情, 并告诉他, 不要像关心工作一样担心疾病。

由于害怕关于乔治病情的恐怖传说迅速传遍整个餐馆, 埃米决定将真相告诉餐馆的所有人员。她在晚饭后举行了一个全体成员会议, 将实情公布, 并提醒大家不必害怕任何事情。

会后, 6个与乔治相同班次的服务员告诉埃米, 他们拒绝与之共同工作。他们声明, 没有人真正知道艾滋病如何传播, 他们不想有任何这样的机会。埃米告诉他们, 关于这种情况她无能为力, 依照法律, 乔治的权利应受到保护。他们的回答是:“我们的权利呢?”随后, 他们给埃米一份最后通牒: 要么乔治走, 要么他们将告诉所有顾客, 餐馆里一个服务员染上了艾滋病。

讨论:

1. 埃米把关于乔治的事告诉所有员工是否正确?请解释。
2. 现在事情已经暴露, 餐馆将如何解决这个问题?
3. 这个问题首先应将如何加以处理?

参考资料

1. Peskin, M.I., and McGrath, F.J. (1992). Industrial safety: Who is responsible and who benefits? *Business Horizons*, May-June, 66-70.
2. Warner, D. (1991). Ways to make safety work. *Nation's Business*, December, 25-27.
3. Peskin and McGrath, Industrial safety.
4. Ibid.
5. Susser, P.A. (1989). Washington scene. *Employee Relations Today*, Autumn, 243-248.
6. Ibid.
7. Rhodes, D. (1989). Supervisors and tough environmental laws. *Supervisory Management*, July, 29-34.
8. Peskin and McGrath, Industrial safety.
9. Kahn, S.C., Brown, B.B., Zepke, B.E., and Lanzarone, M. (1990). *Personnel Director's Legal Guide* (2nd ed.). Boston: Warren, Gorham & Lamont.
10. Ibid.
11. Ibid.
12. Ibid.
13. Ibid.

14. Ibid.
15. May, B.D. (1986) Hazardous substances: OSHA mandates the right to know. *Personnel Journal*, August, 128–130.
16. Tompkins, N.C. (1993). At the top of OSHA's hit list. *HRMagazine*, July, 54–55.
17. Ibid.
18. Rhodes, Supervisors and tough environment laws.
19. Burke, A. (1993). Trends in ADA complaints. *Industrial Safety & Hygiene News*, June, 16.
20. Ibid.
21. Ibid.
22. Arnold, D.W. (1993). ADA update. *Newsletter of the Personnel Testing Council of Metropolitan Washington*, July, 14.
23. Warner, Ways to make safety work.
24. Minter, S.G. (1992). Second thoughts about first aid. *Occupational Hazards*, June, 57–59.
25. Scherer, R.F., Brodzinski, J.D., and Crable, E.A. (1993). The human factor. *HRMagazine*, April, 92–97.
26. Hanson, C.P. (1988). Personality characteristics of the accident involved employee. *Journal of Business and Psychology*, 2, 346–365.
27. Kamp, J. (1991). Preemployment personality testing for loss control. *American Society of Safety Engineers*, June, 123–125.
28. Jones, J.W., and Wuebker, L.J. (1988). Accident prevention through personnel selection. *Journal of Business and Psychology*, 3, (2), 187–198.
29. Komaki, J., Barwick, K.D., and Scott, L.R. (1978). A behavioral approach to occupational safety: Pinpointing and reinforcing safe performance in a food manufacturing plant. *Journal of Applied Psychology*, 63 (4), 434–445.
30. Markus, T. (1990). How to set up a safety incentive program. *Supervision*, July, 14–16.
31. Rademaker, K. (1991). Insight into incentives. *Occupational Hazards*, November, 43–46.
32. Ibid.
33. LaBar, G. (1990). How to improve your accident investigations. *Occupational Hazards*, March, 33–36.
34. Ibid.
35. Barenklau, K.E. (1989). Safety committee can be effective loss control tool. *Business Insurance*, November 20, 56.
36. Susser, Washington scene.
37. Benson, T.E. (1990). Poor design is truly a pain. *Industry Week*, July 16, 60–62.
38. Heilbroner, D. (1993). Repetitive stress injury. *Working Woman*, February, 61–65.
39. Susser, Washington scene.
40. Heilbroner, Repetitive stress injury.
41. Goldoftas, B. (1991). Hands that hurt. *Technology Review*. January, 43–50.
42. Ibid.
43. Ibid.
44. Benson, Poor design.
45. Heilbroner, Repetitive stress injury.
46. Holland, T.H. (1991). Injury rates plummet with a behavior-management program. *Safety and Health*, November 50–53.
47. Gunch, D. (1993). Employees exercise to prevent injuries. *Personnel Journal*, July, 58–62.
48. Hollenbeck, J.R., Ilgen, D.R., and Crampton, S.M. (1992). Lower back disability in occupational settings: A review of the literature from a human resource management view. *Personnel Psychology*, 45 (2), 247–278.
49. Moretz, S. (1989). Three ways to fight costly back injuries. *Occupational Hazards*, September, 70–73.
50. Hollenbeck et al., Lower back disability.

51. Ibid.
52. Segal, J.A. (1991). AIDS education is a necessary high-risk activity. *HRMagazine*, February 82–85.
53. Dallier, T.J. (1989). Relieving the fear of contagion. *Personnel Administrator*, February, 52–58.
54. Rich, L.A. (1992). Drugs and drink: The safety connection. *Occupational Hazards*, May, 69–72.
55. Rumpel, D.A. (1989). Motivating alcoholic workers to seek help. *Management Review*, July, 37–39.
56. Kertesz, L. (1990). Limiting liability from drug abuse. *Business Insurance*, June 11, 15–16.
57. Faley, R. H., Kleiman, L. S., and Wall, P. S. (1988). Drug testing in the public and private-sector workplaces: Technical and legal issues. *Journal of Business and Psychology*, 3, (2), 154–186.
58. Rich, Drugs and drink.
59. Gerstein, L.H., and Bayer, G.A. (1990). Counseling psychology and employee assistance programs: Previous obstacles and potential contributions. *Journal of Business and Psychology*, 5, (1), 101–110.
60. Kirrane, D. (1990). EAPS: Dawning of a new age. *HRMagazine*, January 30–34.
61. Soto, C. (1991). Employee assistance program liability and workplace privacy. *Journal of Business and Psychology*, 5 (4), 537–541.
62. Kirrane, EAPS.
63. Ibid.
64. Overman, S., and Thornburg, L. (1992). Beating the odds. *HRMagazine*, March, 42–47.
65. Ibid.
66. Ibid.
67. Keaton, P.N., and Semb, M.J. (1990). Shaping up the bottom line. *HRMagazine*, September, 81–86.
68. Ibid.
69. Erfurt, J.C., Foote, A., and Heirich, M.A. (1992). The cost effectiveness of worksite wellness programs for hypertension control, weight loss, smoking cessation, and exercise. *Personnel Psychology*, 45 (1), 5–27.
70. Cave, D.G. (1992). Employees are paying for poor health habits. *HRMagazine*, August, 52–58.
71. Caudron, S. (1990). The wellness payoff. *Personnel Journal*, July, 55–60.
72. Cave, Employees are paying.
73. Overman and Thornburg, Beating the odds.
74. Hendrickson, R.J. (1989). Proactive approach to minimize stress on the job. *Professional Safety*, November, 29–32.
75. Anderson, C.M. (1990). A departmental stress management plan. *Health Care Supervision*, 8 (4), 1–8.
76. Ibid.; Overman and Thornburg, Beating the odds.
77. Adapted from the following sources: Overman and Thornburg, Beating the odds; Evans, W.H. (1992). Managing the burnout factor. *Mortgage Banking*, October, 119–123.
78. Bureau of Justice Statistics Crime Data brief: Violence and theft in the workplace, NCJ-148199, July 1994.
79. Ibid.
80. Hollenbeck et al., Lower back disability.
81. Anderson, A departmental stress management plan; Evans, Managing the burnout factor; Hendrickson, Proactive approach.
82. Collinge, J.A. (1992). Auditing reduces accidents by eliminating unsafe practices. *Oil & Gas Journal*, August 24, 38–41.
83. LaBar, How to improve; Jacobs, H.C., and Nieburg, J.T. (1989). Accident investigations. *Occupational Health and Safety*, December, 13–16.

第 14 章

海外人力资源管理的实践

本章概要

1) 获取竞争优势 篇首案例：通用电气公司失去竞争优势	在东道民族的国家里开发人力资源管理的实践
将海外人力资源管理的实践与竞争优势联系起来	3) 经理的指南 国际人力资源管理的问题与经理的工作
2) 人力资源管理的问题与实践 理解文化的差异 使用侨民	人力资源管理部门怎样才能起作用 为经理们建立人力资源管理的技能

本章目标

在学完本章以后，你将能够：

- 1) 理解为什么公司要建立海外业务以及为在那里保持竞争优势必须做什么
- 2) 理解为什么一个公司建立海外业务时必须考虑文化差异
- 3) 解释为什么公司经常选择侨民管理海外业务
- 4) 描述有关使用侨民的人力资源管理问题
- 5) 描述有关管理东道国雇员的人力资源管理的问题



14.1 获取竞争优势

在以前的各章，篇首的案例都被用来说明有效的人力资源管理实践如何才能增强竞争优势。在本章，我们将采用一种不同的角度看问题：我们说明一个企业的无效的人力资源管理实践能导致失去竞争优势。

14.1.1 篇首案例：通用电气公司失去竞争优势¹

1. 问题：试图使一个新购买的法国企业“美国化”

在80年代，通用电气公司(GE)重构了它公司的身份，把“医疗技术”作为其核心业务领域之一。1988年，为了巩固它在此行业中的地位，通用电气公司购买了一家法国的医疗设备制造公司——GE-CGR，把这看作一个杰出的战略收购，并预测到收购的第一年年底将从GE-CGR获得2500万美元的利润。

为了确保GE-CGR同它的其他努力一样取得成功，通用电气公司通过建立以所谓的“美国价值观念”为基础的管理系统来竭力将此企业“美国化”，这种所谓的价值观念在美国的确很有效。通用电气公司相信，一旦美国人的系统得以建立，而且法国经理被灌输了这种“美国方式”，那么成功将得到保证。

2. 解决办法：使GE-CGR“美国化”

通用电气公司的执行官们计划为使他们的法国搭档“社会化”，举办了一个东道民族的经理研究班以使之融入“通用电气文化”。在研究班中，法国经理穿着被送给的体恤；衣服上印着通用电气公司的口号“争第一”，意思是，作为通用电气公司的管理者，“我们的目标就是在本行业中成为第一”。法国经理穿着这件体恤来培训研究班，但感觉受到了极大侮辱。一位法国经理说，“就像希特勒回来了，强迫我们穿制服。这是耻辱。”无需再说，这个研究班没有达到在经理和新雇主即通用电气公司之间建立内聚力的目的。

美国人像在美国一样，在GE-CGR的墙上挂着英语的标语，旗杆上飘着通用电气公司的旗帜。让美国人惊奇的是，法国员工对这种作法不满。这种反应通过一句话总结出来：“他们来这吹牛——我们是‘通用电气’，我们是最好的，我们已掌握了方法。”

通用电气公司派专家改组GE-CGR的会计系统，使他们的程序与通用电气公司的接轨。不幸的是，这些会计系统的专家不熟悉法国的会计与报表系统，而且通用电气公司的系统与法国的会计标准不一致。一个折衷的系统运行了几个月，在此期间，许多钱和法美两国间的商誉都失去了。

3. 这种方式是如何妨碍竞争优势的

GE-CGR在它的第一年损失了2 500万美元，而不是像预想的那样获利2 500万。通用电气公司派一位执行官采取一系列熟悉的削减成本措施来把事情办妥——不过像在美国而不是在法国一样：大量解雇并关闭工厂。

反应如何？新环境的不幸之处是，许多法国经理和工程师离开了并到别处工作。劳动力总数从6 500人减少为5 000人。设想一下GE-CGR随后的招募新人的问题：一些年轻有为的工程师为什么要去一家正在失去自己最好成员的公司工作呢？通用电气公司失去了它在该行业中一部分竞争优势的原因是：跨文化的误解以及不佳的人力资源管理的战略。

14.1.2 把海外人力资源管理的实践与竞争优势联系起来

第二次世界大战以后，大多数美国企业不必过多担心来自海外企业的竞争。美国的市场

强盛而广大，只要一个公司有一种好产品，就没有必要把这种产品拿到国外市场上去，因为本国市场就能使其得到大量利润。然而，在过去的30年中，这种情况发生了戏剧性的变化。

1. 保持竞争力：在海外市场中进行竞争的需要

日益增长的外来竞争已迫使许多美国公司寻求海外市场以保持竞争力。过去的20年中，美国出口增长超过了10倍，全美工业企业中最大的1000家中有700家希望5年内的海外增长超过国内增长。² 美国企业的海外资产超过3500亿美元。在最近10年里，美国公司的海外销售以每年10%的速度增长。“可口可乐”、“国际收获者”、“吉列”、“奥的斯电梯”和“道化学”(Coca-Cola、International Harvester、Gillette、Otis Elevator和Dow Chemical)等公司，其全部利润中超过50%来自于海外业务和海外销售。

国际业务以不同的形式出现。大公司走向国际化的最主要途径是简单地在外国建立自己的企业，这种企业叫做全资子公司。

在一些情况下，美国公司可与外国企业合并，然后创立新的公司，叫合资公司。近年来合资公司迅速增长有两个原因。首先，一些国家当地的法律不允许子公司被外国公司全资拥有。这些法律经常要求本国企业至少拥有51%的股份；其次，合资企业允许公司吸收其他的专业知识：没有一家企业能在世界范围的商业市场中知道所有有关它销售或制造产品需要知道的事。³ 例如，当地企业可以了解如何做到最佳市场营销和在国外销售产品，但可能缺少生产诀窍；另一方面，美国企业可能知道如何最佳地设计和制造产品，却缺少在外国的市场营销经验。

2. 国际性的人力资源管理实践对雇员的动机、满意度和绩效的影响

随着企业进一步使它们的努力全球化，它们需要恰当地挑选、培训、管理、补偿和开发员工以便在跨文化的环境中工作。当公司穿越国界去建立海外子公司时，如果它们将美国的人力资源实践强加于子公司，它们会很容易失去竞争优势。既然它们的实践已被证明是有效的，那么对于大多数要采取任何其他行动路线的执行官来说，上述情况可能永远不会发生。

然而，GE-CGR的教训如此生动地说明：不适当的人力资源管理实践能深刻地影响外国的和侨民的员工的积极性、满意度及绩效。当一个公司在其管理等级系统中经历内部冲突时，它无法进行有效的竞争。当管理团队来自于不同文化且无法相处时，生产率将受损。例如，研究已经总结说：大多数美-日合资企业的失败，并非因为不佳规划、财务问题，或一系列企业的因素，恰当地说，是因为美国与日本的管理者好像不能有效地合作。⁴

14.2 人力资源管理的问题与实践

本章中我们将探讨产生于子公司和合资企业背景下的国际人力资源问题。首先，我们讨论公司在外国市场上运营时必须考虑的文化和文化的差异。然后，我们讨论公司在国际背景下如何提出和实施人力资源管理的实践。最后，我们着重讨论美国在海外部署管理人员及在国外设定人力资源管理实践的问题。

14.2.1 理解文化的差异

1. 什么是“文化”

许多人认为文化是生活的审美的侧面。一个国家的文化反映在一些确实可见的事物中，诸如舞蹈、音乐、绘画、流行时装等。这些确实可见的事物的确代表了文化表层的方面，称作“文物”(artifact)尽管“文物”是文化的很清晰可见的记号，就像冰山的尖顶，但它们处在某些“不可见”的支撑物之上，而支撑物又隐藏在表面之下，就是价值和假设。文物简单

地表示了一群人共有的价值和假设。为了解释一种文化的文物，人们必须首先理解做为其根源的价值和假设。

价值是一种文化中的人们所共有的社会上得体与不得体的准则。⁵换句话说，价值指明哪些行为是合适的，哪些是不合适的。文化的价值从一代向另一代传递。⁶人们从生下之时就开始学习文化的价值。随着时间的推移，这些价值不断通过父母、老师、同伴、媒体、宗教等得以强化。

价值起源于社会成员对生活的假设。人类学家认为，一个社会具有的假设来自于社会适应它周围的世界的尝试。⁷社会已不得不谋划如何最好地沟通、教育、吃饭、穿衣及在国土内管制人民。随着时间的推移，通过实验性地分化哲学、方法和观念，这些有关生活的基本假设出现了。⁸

2. 文化和行为

文化是社会一系列的假设价值及社会相互作用的准则。每个人都在一种文化中成长，文化令他的心灵按确定的程序对环境作出反应。实质上，文化给人们提供一种心灵地图和交通信号。⁹地图标明了能达到的目标及通往目标的路；交通信号则指明谁具有道路权，何时该停下来等等。

换句话说，人们在脑海里有一种“文化软件”。¹⁰他们不必在早晨醒来后思索着如何同别人打招呼、如何上课、如何穿衣、被邀请至别人家里如何表现，或是用银质餐具吃饭还是用手吃饭。所有这些都以一种程序进行着，人们很自由地过他们的日子，在他们的文化范围中追求到一个又一个目标。

3. 工作场所的跨文化差异

某人的文化软件的一部分包括人们在工作场所怎样行动的准则和期望。这些准则涉及如下的活动¹¹：

如何进行面试。

经理应如何同下级交往。

应如何进行谈判。

应如何将新的信息打包以备培训之用。

人们应如何从工作中取得报酬。

专栏14-1说明了不同文化的工作行为。专栏中还将一些美国文化价值同另一个国家的文化价值作了对比，并说明不同的价值如何导致不同的行为期望。

因为存在不同的行为期望，所以文化之间有时发生碰撞。例如，请考虑这样一种情形：一位日本经理同一位美国经理效力于同一家公司，他们正尽力解决一项冲突。日本人憎恶人际对立和冲突，假定矛盾是人类生活中的消极部分，并且应不惜一切代价避免它。如果人际矛盾的确发生了，也应以人们不失去同事们的尊敬（即不“丢脸”）的方式解决。在日本，存在的问题通常都关上大门来解决，在商业谈判中任何公开尴尬的潜在可能都在事先小心谨慎地被消除了。

另一方面，美国文化强调矛盾应公开地面对面地讨论。试想如果美国的经理与日本的经理企图解决一个冲突情况会出现什么样的问题！其结果肯定是什么问题也解决不了，而且双方争执得面红耳赤。然而，这却是许多美国人在同日本人一道工作时经常遇见的问题。因而双方都将不同的价值系列带给对方和每一次互动。¹²

4. 人们如何对文化的不当作反应

文化令我们非常准确地预见别人在各种场合“应该”有何种行为。那些打破文化准则的人则对这种社会的预见力构成威胁。当文化准则遭到违反时，人们通常会感到不舒服、焦虑、受到了威胁。有罪的一方常常受到某种方式的谴责和惩罚，谴责的程度由以下两个

因素决定：(1)文化群体的成员共有的这项被打破的文化准则的范围；(2)深刻地被持有的文化准则被看作重要或神圣的程度。13 专栏14-2说明了不同类型的文化准则和与每项准则相联系的典型的谴责。

专栏14-1 与不同文化价值相关的工作行为

文化维度：人的本性

1. 美国人的取向/行为：人是会变的。因而培训有价值，因为它给人们在职学习的机会。
2. 对照性的取向/行为：人不会改变。组织应强调挑选重于培训，为工作挑选合适的人，而不是期望他或她改变。

文化维度：人们如何同别人建立关系

1. 美国人的取向/行为：人是个体的。应在优点的基础上雇佣人。
2. 对照性的取向/行为：关系支配个人的事情。首席执行官的亲戚应当被雇佣来工作。

文化维度：行为的基本模式

1. 美国人的取向/行为：主动的。员工应努力工作以达到目标。
2. 对照性的取向/行为：被动的。员工只应以能够生活所需要的努力程度去工作。

文化维度：空间的概念

1. 美国人的取向/行为：私下的。执行官们举行重大会议时紧闭大门，并且由秘书来保证会议不被中断。
2. 对照性的取向/行为：公开的。执行官们应在开放的区域举行重要会议，允许员工和访问者的打断。

文化维度：时间取向

1. 美国人的取向/行为：未来的/现在的。根据长期目标制定政策声明。同时把焦点置于本年度的下线和季度报告；强调创新和灵活性，以适应动态的和变化的未来。
2. 对照性的取向/行为：过去的。本年度的政策声明反映10年以前的政策声明。公司努力在未来像过去那样做。

专栏14-2 与打破不同类型的文化准则有关的谴责程度

类型1；广泛共有；约束很深

例子：人们不应该盗窃银行的钱。

谴责：严厉的惩罚；例如，投进监狱。

类型2：广泛共有；约束很浅

例子：人们不应该吃完饭后当着他人的面打嗝。

谴责；轻微的谴责。可能被视为社交上的“傻瓜”或社交不当。

(续)

类型3：狭窄共有；约束很深

例子：人们在未征得周围人的允许下不得抽烟。

谴责：不赞成或责难。让其感受到不止一个未抽烟的人的愤怒。

类型4：狭窄共有；约束很浅

例子：人们不应横穿马路。

谴责：轻微或没有。少数人可能在看见乱穿马路之人后感到一点愤怒，更多的人会简单地忽略这种行为。

当一个人同来自其他文化的人一起工作时，他必须努力学习该文化的准则，并遵守那些文化准则。请想像一下，为根据另一种文化的规范和价值运行而试图学会这一切所可能有的困难！但这正是今天许多美国人必须做的。“经理的指南”为那些在日本工作的美国经理们提供了各种告诫。

14.2.2 使用侨民

国际人力资源管理通常重点研究侨民经理和雇员的困境。侨民通常是指由于工作的需要从一国到另一国工作的专业人员/经理。¹⁴

侨民常常是一夜间抵达异国他乡，接触到一种全新的国外的和疏远的社会及商业文化。尽管有这些障碍，但这些雇员几乎总是期望能立即干好其工作。不幸的是，许多人在海外并没有像他们在国内那样干得出色。据估计约有 35%~70% 的美国侨民在海外干得很差。¹⁵

我们将考察侨民的使用如何能提高竞争优势，然后我们讨论与侨民有关的 EEO 的法定权利，最后讨论专门的与侨民有关的人力资源管理实践。

1. 侨民的使用和竞争优势

当一家公司成立海外子公司或合资公司时，它必须决定重要的管理职位是由侨民担任还是由东道国管理人员担任。大多数公司至少让侨民担任一些重要职务，因为，正如前面所指出的，侨民管理人员能至少在 3 个方面提高竞争优势：接班规划，协调与控制，信息的需要。

1) 接班规划 公司利用海外的委任来使未来的高层经理国际化。正如我们在第 7 章中指出的，有效的接班规划包括有计划地对未来管理人才的开发。为了使公司在 21 世纪全球市场中具有竞争优势，越来越多的经理们必须懂得商业的许多国际事务。¹⁶

许多公司日益发现它们的经理在公司培训课上不能学会必要的与国际有关的技能。管理人员必须通过实际的海外工作经历来学习其商业的国际方面的知识。

2) 协调与控制系统 侨民能战略性地协调与控制国外的运作，这令公司极具竞争力。侨民的经理能监督国外事务，以确保它们同母公司整体的战略和政策一致。

3) 信息的需求 公司总部需要关于海外业务职能的信息，以便评估和更新全球战略规划。侨民经理能够成为这一信息的重要来源。侨民能传达子公司的需要和关心的事务，并将其及时有效地反馈到总公司

此外，由于海外任期一般为 3~5 年，侨民通常能完全了解当地市场行情。有效的侨民经理能将有用的市场知识反馈给公司经理们，而经理们可能对全球市场行情一无所知。侨民通常能比东道国管理人员更能有效地沟通这类信息，因为侨民了解回到总部的人员，因此能更好地了解他们的需要。

2. 《民权法案》下的侨民权利

侨民在海外工作时具有哪些法定权利呢？例如，如果某种外国文化不让妇女承担高层次的管理职位，它对女性管理人员有所歧视的做法合法吗？“这是一件棘手的事情，随着时间的推移，它在一系列的法庭案件中都得到了探索。法庭一般倾向于支持《民权法案》，给予侨民以EEO保护。一些法庭案件的例子已在专栏14-3中给出。

然而，1991年3月26日，最高法院推翻了这种倾向，第7款裁决不给予在海外工作的美国公民以EEO保护。该法院声称，美国国会就第7条保护条款在地理的或跨国的范围上一直保持沉默，因而争辩说，在美国国会没有表达明确的相反意见的情况下它不同意第7条款内容的海外适用性。

作为对最高法院裁决的回应，美国国会在《1991年的民权法案》中加了一项条款¹⁷：

专栏14-3 法院处理侨民EEO权利的决定

勒夫对普尔曼 (LOVE V. PULLIMAN 1976年)

法院裁决那位受雇于伊利诺斯州的公司并在加拿大工作的美国搬运工人有权受第7款保护。并且受雇于同一家美国公司的外国人（即加拿大人），当他在美国，并在整个工作周内工作，也受第7款保护。

布里安特对国际学校服务公司

(BRYANT V. INTERNATIONAL SCHOOL, INC. 1980年)

受雇于一家美国公司并住在伊朗的美国公民有权不受犯罪行为侵害而受第7款保护。

阿布拉姆对贝勒医学院

(ABRAMS V. BAYLOR COLLEGE OF MEDICINE 1986年)

第五巡回上诉法庭裁决，拒绝上医科大学的海外实习课程的犹太医生受第七款保护。

克恩对第纳尔莱克屈恩公司

(KERN V. DYNALECTRON 1984年)

一家为沙特阿拉伯的麦加提供直升机服务的美国公司要求飞行员必须是穆斯林信徒。这项政策的理由是：当地法律会将进入麦加的非穆斯林处以死刑。尽管美国的飞行员作为美国公民受歧视，法院的判决仍有利于雇主一方。

如果遵守本款规定不导致雇主违反工作地所在国的法律，则本款为在外国受雇的美国公民的权益提供保护。在本款规定下，美国公民必须工作在海外并由美国雇主控制的公司雇佣。控制可以有好几种方法：运作的相互联系、共同管理、劳动关系的集中控制，或对公司和雇主的共同所有权或财务上实行控制。

因而，在许多情况下，美国的侨民正如他们在美国所做的一样，可以控告他们的美国雇主有年龄歧视、性别歧视、种族歧视等。

3. 挑选侨民

许多公司在挑选侨民时会犯错误，因为他们主要以技术技能为基础，而未考虑能适应

东道国工作、生活及商业条件的技能。也就是，这些公司认为：“如果琼在芝加哥工作出色，那么她很可能在东京也干得好。”一位经理适应新的文化规范的能力被简单认为不那么重要。因而此类公司将侨民的选择基于候选人的“轨道记录”。

成功的侨民必须具有何种技能呢？当然，技术能力是重要的，但许多其他技能也是重要的。这些其他的技能——处理压力能力、强化替代、建立关系的能力及知觉的技能，将在下文讨论。

1) 处理压力的能力

学习整个新的、社会的、商业的及日常的管理规范可以说是相当有压力的。部分的学习过程还包括出错并从那些错误中吸取教训。许多错误相当于“文化上的不当”，这对学习过程来说是必不可少的，但对侨民来说是很尴尬的。因此，公司必须选择那些有很强的压力忍受能力的侨民。此外，压力缓解训练计划也很有帮助。¹⁸

2) 强化替代

生活中都有一些我们觉得受强化的或愉快的事情，如音乐、体育、艺术等等。然而这些追求的性质随文化不同而变化。当一个侨民觉得他生活的令人愉快的方面在东道国文化中不复存在时，他或她必须找到其他令人愉快的追求作为替代。这种能力就是强化替代。

以体育为例，如果一个侨民喜欢“全国足球联盟”(NFL)足球赛，他被派往新西兰，不幸的是那里最流行的体育运动是橄榄球、赛马、板球，还可能英式足球。我们假设那位侨民面临两种选择：

第一，感到灰心丧气并为失去生活中喜欢的东西而哀怨不已（也许他或她会托美国的朋友邮寄NFL比赛的录象带）。

第二，努力适应当地文化，例如，通过学习橄榄球的规则，与同事们比赛，学会欣赏该项运动的比赛技巧和策略，最后成为一名球迷。

采用后一种方法的侨民用他或她的一种享受体育的形式替代了另一种形式。研究表明，以这种方式作反应的人更能成功地适应新文化。¹⁹

3) 建立关系的能力

那些主动同东道国国民寻找和发展关系的侨民比那些只与同事打交道的人有效得多。研究确实证明，如果侨民能与东道国国民发展关系，他们将获得许多良师益友和向导——人们帮助他们在东道文化中幸福地生活和有效地工作。²⁰那些侨民对新的文化吸收得越好，与东道国国民便越贴近。

他们对东道国下属员工的管理工作也越有改进。

与建立关系相联系的两种技能对这种适应过程来说尤为重要。第一，侨民必须乐于用东道国语言进行交流。侨民不必精通该国语言，他们主观上乐意使用该语言沟通要比他们使用的流利程度重要得多。²¹不幸的是，许多美国的侨民不作任何学习那种语言的尝试，他们通过工作上聘用翻译及只在雇佣会讲英语的职工的商店购物来对待语言障碍。

第二种技能称作“会话通货”：收集一些社会和文化的奇闻逸事，然后在同东道国居民谈话时策略性地加以运用。一些研究表明，从事这种收集工作的侨民要比那些不做的人愉快得多，并具有更好的适应性。²²侨民以这种方式同下属和工人打交道，也能与东道国居民建立更好的关系。这在走上竞争优势之路 14-1 中有所说明。

4) 知觉的技能

一个完整系列的技能称作“知觉的技能”，能对适应新的文化产生影响。这些技能包括：信仰系统的灵活性。

避免对东道国文化的信仰和价值系统做判断的能力。

对东道国国民行为的方式作灵活归因的能力。

对不确定性的高度容忍性。

研究表明具有这些技能的侨民比不具有这些技能的侨民能更好地适应他们的外国实验。²³

一个日本的子公司所使用的 “会话通货”的例子

一位在日本的美国侨民管理着一群日本的下属员工，并与一些日本的经理同事。这位美国人记住许多日本的格言，学会许多日本流行娱乐界人士的名字，追踪日本的职业棒球联盟和相扑比赛等等。在与东道国国民交谈时适时地评论下一位相扑选手的最近一系列的胜利或援引一句日本格言来阐明一个观点。

4. 培训侨民

有效的培训课程有助于人们在新的跨文化的情景中适应生活和工作条件。²⁴ 此类培训应给侨民提供一幅他们即将面临的挑战的清晰画面。²⁵ 特别应教会他们：²⁶

如何理解来自不同文化、宗教和种族背景的人们，并与他们一道有效地工作。

如何管理多文化的团队。

如何理解全球市场、全球客户、全球供应商以及全球竞争者。

不幸的是，大多数公司未能给予侨民他们所需要的培训。例如，研究人员已发现，只有35%的美国公司给予侨民经理提供出国前的跨文化或语言方面的培训。因而，多达5%的美国侨民在没有得到任何此类培训的情况下就出国了。²⁷

即使公司的确提供培训，培训在性质上经常也不很强。培训强度是“心灵投入的程度和培训者和受训者为使受训者学会必要概念而必须花费的力量”。²⁸ 这种培训课程中也很少提供具有深度的心灵投入技能开发性的培训，相反，这些培训课程的大多数包括了看电影、听讲座或与回国侨民座谈。

因此，当侨民在国外苦苦挣扎以求成功——他们在面对新的岗位的各种挑战时实际上得不到任何帮助时，公司不应为此感到惊讶。

5. 评价侨民的工作绩效

正如我们在第8章指出的：一个公司的绩效评价系统能极大地影响其员工的绩效。进行有效的业绩评估，即使是在美国国内，也是一项十分困难的任务。在国际人力资源管理的领域中，进行有效的业绩评估甚至更为重要。

1) 无效的绩效标准

侨民常受到不正确的绩效评估，因为这种在美国习以为常的绩效标准经常在不符合国外的文化的情况下被强加给侨民经理。例如，美国经理的工作绩效常按照利润投资回报率、现金流量、效率或投入产出比、市场份额之类的指标来测量。然而，这类标准在某些其他文化中不那么适用。比方说，侨民的经理对利润水平只有较少的控制，因为利润受诸如汇率波动、价格调控、贬值津贴、一般管理费及当地借贷的可获得性之类的外部因素影响太大。“走上竞争优势之路”14-2说明了一位被派往智利的美国经理所经历的有关业绩评估的困难。

公司不能在海外简单地使用标准的评估标准并期望得到有效的结果，它们必须根据每个子公司的特殊情况来建立标准。更合适的评价经理的标准可能包括如下维度：同当地政府中的人员及工会领袖的关系、当地市场份额、公司的公众形象、谈判技巧、跨文化的技能、社区介入及员工士气。²⁹

2) 评定者的能力

当准备评估侨民经理的工作绩效时，关键问题是“谁来评估”。通常是由那些从未在国外生活过或工作过的国内办公室的主管们对侨民进行评估。由于缺乏对完成该工作的社会和商业背景的理解，国内办公室的主管们无法体会侨民所面临的独特挑战。在这些情况下，评定者出错的机会显著增加了。例如，一个很有潜力的经理被派往他的半导体公司的东京办事处：

由于在开发一个几乎不可能开发的市场时困难重重，他的美国方面的老板对他的评价很低。一回到美国，紧张的工作导致他身体上和精神上感到很疲劳，他找到了一个挑战性相对低得多的职位，因为公司的高层管理机构认为曾经高估了他的潜力。事实上，高层管理机构并不了解那位侨民在国外市场上面临过何种情况。³⁰

走上竞争优势之路 14-2

由于不正确评价国外子公司的侨民经理的工作绩效导致公司失去竞争优势

在智利，他几乎完全依靠个人力量制止了一场可能导致工厂完全停工数月的大罢工。在一个罢工是如此频繁的地方，取得这样的成果真是奇迹，尤其是对于一个美国人来说。然而，由于该国与他在南美的贸易伙伴的汇率波动，矿砂的需求量在该管理人员的任期内暂时地减少了30%，国内的办事处不仅没有赞扬这位劳务人员为避免罢工所做的努力，而且也没有承认他表现出的高超谈判技能，却仅仅认为他所做的成绩比平庸的工作人员好不了多少。

3) 评定者的偏见

即使由更能了解侨民所面临挑战的东道国经理来作各种评估，也不能保证评价的有效。来自不同文化的人一贯都误解彼此的行为，因而会对评估产生偏见。³¹ 请看以下的例子：

在法国，妇女有6个月的产假，在此期间，她们在法律上不能被要求做与工作有关的任何事。一位在法国的美国侨民经理正好有两位女秘书在休产假。那位美国人要求她们在家工作，并未意识到这种要求是不合法的。出于对老板的理解，其中一位秘书遵从了他的要求。当那位美国人的法国老板发现那位秘书在家工作时，他十分生气并对那位美国人的行动不能容忍。因此，美国人所得的总体绩效评价比他实际应得的低得多。³²

4) 克服绩效评价的问题

很难对处于跨文化的工作环境中的绩效进行准确评估，导致误解的潜在因素太多了。不幸的是，目前并无容易的解决方案。公司应使用多种评定者，确保其中一些评定者在侨民工作的国家中曾经居住和工作过。然而，侨民必须理解他们的绩效很可能会被误解并得不到认可。

6. 对侨民进行补偿

美国的侨民通常能获得十分可观的补偿。除基本薪金外，侨民还获得各种财务诱因，其中的一些列在专栏 14-4 中。尽管为了使侨民奔赴海外很有必要给予他们这些优厚的待遇，但这些待遇本身在某些方面是反生产性的。公司给予的津贴通常使侨民在海外过上比在美国好得多的生活。有时，他们还有能力请女佣、司机、园丁、保姆等等。侨民逐渐适应了新的生活方式，当回到国内后就很难按以前的方式进行生活和预算。

此外，这些待遇会妨碍公司的薪金系统的内部一致性，从而导致士气问题。例如，东

道国的经理是侨民的同事和主管，他们却得不到这种优厚的补偿津贴，因此，这些人会变得相当妒忌和怨恨。

专栏14-4 给予侨民的津贴类型

国外服务费

这部分金额仅作为愿意举家牵往一个新国度工作的劳务人员的金钱。该数额一般为基本薪金的一定百分比——通常在10%~25%之间。

艰苦环境津贴

艰苦环境津贴事实上是附加于原有国外服务费上的另一种服务费。它不是仅基于去海外，而是基于去海外什么地方。当侨民被派往生活条件简陋、文化差异太大且没有较好医疗设施的地方时，艰苦环境津贴的数额最大。

生活费津贴(COLA)

生活费津贴使得侨民有能力维持他们的生活水平。当东道国的生活费用高于美国时，生活费津贴才发放。

住房津贴

世界的许多地方的住房费用高于美国。东京或中国香港地区的大型套间的租金高达每月10 000美元。住房补贴用以补偿侨民的这些较高支出。

公用事业补贴

许多公司给予侨民一个附加在基本工资上的固定金额以支付他们的公用事业帐单，其他的公司会区分国内与国外公用事业帐单的差异，并基于此给予不同的补贴额度。

家具补贴

第一种方法，一些公司向侨民提供将家具运输到国外的费用。第二种方法是支付由侨民租赁或购买家具的费用。第三种方法是指支付给侨民一个固定金额（通常在8 000美元到100 000美元之间）用以购买家具。

教育补贴

大多数侨民将他们的小孩送往海外的私立学校读书。公司常常支付全部的学费、书费、文具费。

回国探亲补贴

公司通常向侨民及其家人提供至少每年一次的回乡探亲的往返商务级别机票费用。

再定位补贴

此项补贴用以弥补其他补贴未能预见的复杂情况所导致的失误，侨民为此获得大约一个月的薪水。

医疗补贴

公司通常支付所有医疗费。在条件艰苦的国家，医疗设施缺乏，此项费用还包括紧

(续)

急救护至别的国家以获得治疗的费用。

汽车及雇佣司机补贴

绝大多数公司向侨民提供汽车补贴。这使得侨民能够在东道国租用、购买一辆小汽车。有时，侨民还被付给一名司机的资金。

俱乐部成员的津贴

在有些国家，侨民能进入娱乐设施的唯一途径是加入俱乐部(例如：网球场、游泳池、乡村俱乐部)。在许多国家的文化中，这些设施也是建立关系和谈生意的重要场所。这种类型的津贴通常是分情况核算。

税收

许多公司还补偿侨民所付税款超过他们在国内应付税款的差额。

7. 归国

最终，侨民经理必须回国并在国内公司重新任职。返回后的侨民称做归侨 (repatriate)。公司经常不能正确处理好归侨的问题。在这方面很明显有4个问题：

第一，研究表明60%~70%的侨民在回国前并没有被告之他们回国后的工作任务。³³

第二，归侨经常返回到一些自主性和职权比其海外工作少得多的岗位上。此外，新的岗位常常没有机会使他们运用在海外任职过程中获得的知识和技能。

第三，侨民在回国后可能难以重新适应本国文化。例如，一位美国归侨在瑞士工作4年后回国，他可能已十分习惯于当地文化的某些方面，比如低犯罪率、清洁的街道以及外观漂亮的汽车。现在那位归侨必须重新适应较高犯罪率、垃圾遍布的街道、破旧和肮脏的汽车等等。

以下的例子对这类适应问题作了补充性说明：

我是一个奥地利人，出生在德国并在那里生活到18岁，然后，我移居到美国，这些年来我一直保持着与奥地利人及德国人的密切联系。当我有机会找到在德国的工作……我十分愉快地接受了……一个我都认不出来的德国呈现在我的面前。我发现，那里的人们很古板、不灵活。我曾期望在那个国家会感到如同在自己家乡一样美好，但在那里我却感到自己像一个外国人……这个引起我最多困难的差异就是多年前我曾居住过多年的德国同我现在在回到的德国之间的差异。³⁴

第四，如前面提到的，侨民可能已习惯了在东道国的较高质量的生活，现在他们却发现已不再受特殊的对待，他们的小孩再也不能上培训精英的私立学校，公司不再配备小轿车，没有专门为他们的娱乐活动提供的津贴等等，因而这对他们来说可能是一个相当大的冲击。此外，归侨的薪金可能远不及以前的薪金高，所有这些因素都令人十分沮丧。

8. 人力资源管理的干预

许多专家已经建议，公司应制定发展方案，以便处理与侨民部署相关的问题。但到目前为止，很少有公司制定恰当的上述方案。³⁵ 这些方案应包括导师辅导、正规化的职业生涯规划 and 沟通系统。³⁶

1) 导师辅导 公司应分派给侨民正式的导师以执行海外任务。导师应掌握侨民的成绩，以便使母公司的执行官评估侨民的成就与经验；使侨民有规律地了解母公司正在进

行的活动的最新动态；帮助归侨在母公司内找到一份能使其国际专业经验有用武之地的的工作。

2) 正规化的生涯规划 公司需要将海外的任务整合到它们的接班规划系统中。在下个世纪，如果经理们真的需要国际经验以便成为一个高级行政官，那么他们必须使用在第 7 章中所讨论过的方法，受过恰当地挑选和培训。

3) 沟通系统 公司必须鼓励在侨民经理们和母公司的经理们之间的信息交流，使侨民经理们确信他们没有被遗忘。例如：国内的经理们和侨民经理们都可能参加定期讨论会，或在委员会中供职，或参加由国内经理和侨民经理们组成的特别工作组。侨民们通过国际互联网也能及时获取公司的新闻。

14.2.3 在东道民族的国家里开发人力资源管理的实践

当为在一家外国子公司里工作的东道国雇员设计人力资源管理实践时，公司也必须考虑到文化的影响。正如通用电器公司引出的教训一样，当一个美国公司的文化与东道国文化在文物、价值和假设上不一致时，各种各样的问题都可能出现。

1. 让人力资源管理实践适应东道国的规范和文化

通用电器公司在法国的经验证明了，厂商必须将注意力集中到如何使其子公司的人力资源管理活动按惯例进行。在大多数情况下，厂商必须适应在该国指导人力资源实践的东道国文化的规范和价值，如“走上竞争优势之路”14-3所阐明的。

具体地说，一个厂商应如何调整其人力资源管理实践以适应其子公司的文化？对该问题没有统一答案；每一种文化是不同的。无论如何，厂商应遵从的原理很简单：

忽视本地顾客会招致灾难；关于每一个国家中的法律、实践和雇主的责任的知识应构成国际人力资源管理实践的基础。³⁷

在下面几节里，我们将阐明一个民族的文化能如何影响一个厂商的培训和报酬的实践。

走上竞争优势之路 14-3

IBM在日本的子公司开发人力资源管理的实践

当IBM在日本建立其子公司时，决定让这个公司像一个日本公司一样运作。“IBM日本公司”在报酬、培训、奖励、选拔和职业生涯开发体系上与其他日本大公司相似，结果它的雇员将“IBM日本公司”当成了日本的，而不是美国的。按照IBM在日本市场中的竞争力量，这种方法在这些年中已向IBM支付了大量的红利，并允许“IBM日本公司”在雇佣新的大学毕业生，并在留住他们中的最优秀的员工方面进行竞争。

2. 开发培训方案

当美国公司运作其子公司时，它们必须培训东道国的工人。许多人力资源的专业人士简单地试图运用成功的美国培训方案，正如我们看到的，这是通用电器公司在篇首案例中采取的方法，但它失败了，问题在于通用电器公司的经理们没有考虑到与一般教育，特别

是与工作场所相联系的法国文化的价值和规范。

在为国外子公司设立一个培训方案前，人力资源专业人士必须懂得文化如何看待该教育过程。例如，在大多数的亚洲文化中，教育被认为是一个很权威的现象。教师被当作专家，应受学生尊敬。教师通过单向会话的方式传授知识：教师讲，学生听。学生不问问题，教师也不要求学生发表意见。对于权威而言，气氛是正规和充满尊敬的。规矩很少并鼓励学生参与的美国教育技术，在亚洲的环境下是无效的。“走上竞争优势之路”14-4说明了一个公司在非洲国家马拉维建立一项培训方案时所面临的文化问题。

走上竞争优势之路 14-4

培训马拉维的经理

马拉维原为英国的一个殖民地，秉承了英国的行政传统，这是一种很西化和很“科层”的行政传统。然而，传统的马拉维文化的价值——看重成员资格和注重地位——也将它们自身加到了商业行政系统上。

马拉维文化

马拉维的工人把雇主看成了他们家庭的扩大成员。他们期望从雇主那里得到一系列的利益，如住房和交通工具。

马拉维的社会将地位的差异看得很重，经理和下属的关系被看作是权威式的，工人们听话并希望经理扮演家长的角色。马拉维人将正规的协议看得很重。对于自己的错误，经理们经常坚持独自接受责备，而不直接批评下属。马拉维的经理们极少授权，因为这种文化相信，授权会剥夺经理的职权，并降低他们在人们心中的地位。

当开发培训方案时，一个在马拉维设定当地运作的国际组织必须考虑到下面的事实：

1. 美国的创新、激励、领导等模式，在马拉维执行不好。例如，大多数的美国管理专家认为恰当的领导者的行为依靠情境：没有一条正确领导的路。但是，马拉维的文化认为，领导者应该总是有权威的。结果，人力资源专业人士必须首先学会如何把这些问题应用在马拉维的文化中，然后相应地培训马拉维的工人们。

2. 地位意识很强的马拉维经理们将对被命令参加一个培训计划表示愤恨，他们将把这种姿态以一种解释为把他们看作绩效低于“平均水平”的标志。一个公司必须仔细准备一项战略，恳求培训者以免于在同僚和下属面前“丢脸”的方式参加。

3. 培训方法必须和受训者的学习风格一致。马拉维人在“定向过程”的教育背景下学得最好，结果，使用小组技术和其他“支持性学习”技术的培训方法应被用来代替重说教和死记硬背的方式。

3. 开发报酬系统

全世界的人们都希望他们的工作能获得公正的报酬，然而，文化的价值和规范决定人们认为什么才是他们工作的恰当报酬，许多国家所应用的报酬战略如专栏 14-5 所描述。

在国际环境下设计报酬系统的“窍门”是：明白在每一种文化中激励雇员的是什么，并围绕着这些激励因素去设计这一系统。钱、表扬或外在的象征（一个位于拐角处的办公室，一个个人的停车位）对美国雇员有吸引力，对其他文化中的雇员并不具有同样的吸引力。简单地将美国的报酬和奖励系统强加给一个外国子公司，经常是不仅不能起作用，而且确实还会损害那个子公司中工人的生产率。

1. 法国：津贴运输服务、公司食堂的午餐或聚餐会是通常的(方法)。
2. 菲律宾：工人得到一定的大米，高质量的米被提供给熟练的和专业的工人。在许多国家，面粉、谷物或马铃薯作为薪金补充被提供给工人。
3. 日本：日本公司趋向于依据年龄和资历及公司或群体的绩效来支付雇员，几乎不因个体绩效或优异的技能的不同而支付不同。
4. 拉丁美洲：拉丁美洲的厂商，经常连续支付给年长、无效的工人与他们年轻、有活力时的一样多，因为他们在给工人支付解雇保障的附加薪水之前不能强迫年纪较大的工人退休。

14.3 经理的指南

14.3.1 国际人力资源管理的问题与经理的工作

一线经理的工作可能以两种方式受到国际人力资源问题的严重影响：(1)当一个下属被派往国外业务中工作；(2)当经理本身被选为侨民。

1. 管理侨民下属

当一个经理的下属作为侨民到海外时，经理经常参与挑选决策。经理们也会继续管理该侨民的工作的一些方面，例如，经理可能负责绩效评估和功劳薪金推荐。

为了成功地管理跨文化的职能，经理们必须成功地驾驭在本章中讨论的“长距离管理”。正如我们见到过的，这是一项复杂的和困难的任务。

2. 侨民服务

一个一线经理也可能成为一个侨民候选人，为了成功地执行这一派遣，一个经理必须能调整他或她的管理行为以适应东道国的文化。在这种背景下，许多困难的问题将出现。例如，如果子公司的晋升体系建立在个人绩效的基础上，那么在工人和经理们更喜欢作为一个群体或团队受到评估的日本，侨居的美国经理应做些什么呢？

14.3.2 人力资源管理部门怎样才能起作用

帮助侨民经理们了解如何同不同文化背景下的人们一道工作或为之工作，明显地是一个人力资源问题，因此属于人力资源专业人士负责的领域。为了保证一个公司的美国雇员能与来自其他文化背景的雇员成功地一起工作，人力资源专业人士应建议经理们注意下面的人力资源管理的事务：

谁将被派往国外？

在他们离开前及出国后，需要何种培训？

吸引候选人去海外必需那些类型的的报酬福利？

由于不同的法律问题和文化规范，公司需要以什么方式在海外按国家调整人力资源的政策和程序？

由于国际差别，绩效评估系统需要如何修改？

成功地整合职业生涯开发、培训方案和接班规划的全球管理开发方案怎样产生出来？

14.3.3 为经理们建立人力资源管理的技能

许多公司派遣侨民去与其本身文化截然不同的文化背景下工作。例如，那些被派往日本的侨民，经常发现该文化令人迷惑。这里我们提供一些被派往日本的侨民应该知道的“做与不做”的事情。

了解日本文化

日本的商业规范很正式，规定得很好。使用名字开玩笑是许多美国人的做法，在日本被认为不恰当。即使交换名片，在日本也是很正式的：被看成一种仪式。名片被看成一个人的象征，交换名片象征两个商业伙伴间的新关系的建立。以下是关于恰当地交换名片的某些准则：³⁸

- 1) 随时带着你的名片，以便在遇到人的时候能立刻拿出来，而不必四处乱摸。
- 2) 站立着用一只手递出你的名片。
- 3) 拿着你的名片使有字的一面朝着接受者，确保你的名字及你公司的名字被清晰地读出。
- 4) 到访的一方应首先给出名片。
- 5) 用双手接受新朋友的名片，立即浏览主要信息。
- 6) 在交谈的过程中，尝试使用对方的名字。
- 7) 一旦收到名片要把它安全地放在名片夹里，不要四处乱放。
- 8) 学位(如博士、硕士)不要印到名片上，因为日本人会把它们看成自负。
- 9) 标准名片的尺寸是9cm × 5.5cm。
- 10) 将你的名片放在一个文件夹里，用偶尔打电话和恰当的季节性的问候做为最初联系的补充。

日本人的商业文化也要求你在饭馆、俱乐部、酒吧和其他非正规的场所进行商业活动，如果你忽视在这些背景下的文化礼节，你会毁掉可能的生意，因为你将被看作是不聪明或少规矩的人。在似乎是社交的环境下，当你必须面对客户或同僚时，必须遵从下面的准则：

- 1) 使用筷子以便给你的东道主一个好印象，除非你绝对不能或不想这么做，如果提出要求刀、叉和匙也是可以得到的。
- 2) 日本人进餐的规矩和美国人的截然不同，例如，可以咕嘟咕嘟的喝汤、吃面条。
- 3) 日本人将米饭碗拿到嘴边，用筷子将米饭塞进嘴里。
- 4) 不要把你的筷子插到米饭中使筷子立起来。这被认为是不礼貌的行为——这是死亡的象征。
- 5) 如果日本人吃饭时张大嘴并发出各种声音，不要奇怪。他们不是行为不良者，他们只是认为吃是一件令人高兴的事。
- 6) 不要在米饭上放酱油调味汁或其他调味汁。美国人在相似的环境下，要在捣烂的马铃薯上加番茄酱。日本人吃蒸米饭时，除了偶尔的配菜外，什么都不放。
- 7) 进餐时日本人喝得很多，他们希望你也这么做。但如果你不喝，你可以礼貌地拒绝，声明“SORE WA NIGATE DESU”，字面翻译，意思类似于“这对我有困难或太剧烈”。如果你这么说，他们将不再坚持，而是假定你由于健康的原因、宗教信仰等而不能喝。如果你简单地说“不，谢谢”，他们将理解成你不喜欢他们或不想与他们发展商业关系的信号。
- 8) 饭后会给你一个牙签，用牙签时一只手要盖在拿牙签的手的上面。

14.4 再次考察本章目标

1. 理解为什么公司要建立海外业务以及为在那里保持竞争优势必须做什么

日益增加的国外竞争，已经迫使许多美国厂商去寻找海外市场以保持竞争力。

当公司跨过国界建立海外子公司时，如果它们试图将美国的人力资源实践强加给子公司，它们就很容易失去竞争优势。

2. 理解为什么一个公司建立海外业务时必须考虑文化差异

文化是一个社会关于社会互动的一套假设、价值和规则。

因为不同的行为期望，文化有时发生碰撞。

当与来自不同文化的人们一道工作时，必须尝试学习其文化规则，并遵守它们。

3. 解释为什么公司经常选择侨民管理海外业务

接班规划：厂商利用海外派遣使未来的高层管理者“国际化”。

协调和控制体系系统：侨民能在战略上协调和控制海外业务，这能使一个公司的竞争力具有优势。

信息的需要：侨民能把子公司的需要和关心的事物以准时和有效的方式，反馈给公司总部。

4. 描述有关使用侨民的人力资源管理问题

1) 选拔——侨民必备的技能。

处理压力的能力。

强化替代。

建立关系的能力。

知觉能力。

2) 培训——能通过为侨民们提供一幅关于他们即将面对的挑战的清晰画面去帮助他们适应新的跨文化情况下的生活和工作的条件。

3) 绩效评估——三个与侨民相关的问题。

无效的绩效标准。

评定者的能力。

评定者的偏见。

4) 报酬——除了基本薪金，侨民得到各种各样的财务诱因，才会接受海外派遣。

5) 归侨——返回的侨民被称为归侨。公司经常没能为侨归做适当的准备。

回国前归侨经常不被告知他们被分派的工作将是什么。

归侨回来后的工作比他们在海外拥有的工作的自主及职权少得多。

归侨回国后，重新适应他们的祖国文化可能很困难。

归侨可能已经习惯在他们的东道国的高质量的生活，适应回祖国后的生活可能有困难。

5. 描述有关管理东道国雇员的人力资源管理的问题

厂商应适应在那一国家指导人力资源实践的东道国的文化规范和价值。

培训：在国外的子公司中设定一个系统培训方案前，人力资源专业人士必须了解该文化如何看待教育过程。

报酬：在国际环境下设计报酬系统的“窍门”是：了解在每一种文化下激励雇员的是什么，并围绕着这些激励因素设计报酬系统。

关键性术语

文物 (artifacts)

假设 (assumptions)

会话通货 (conversational currency)
 文化 (culture)
 侨民 (expatriate)
 合资公司 (joint venture)
 强化替代 (reinforcement substitution)
 归侨 (repatriate)
 价值 (value)
 全资子公司 (wholly owned subsidiary)

复习题

获得竞争优势

1. 描述当公司使它们的业务国际化时所使用的的主要组织形式

人力资源管理的问题与实践

2. 定义文化。

3. 为什么公司使用侨民经理而不是本地经理去监督其海外的业务？

4. 列出并简要描述侨民在海外取得成功所必需的技能。

5. 导致侨民绩效评估经常无效的变量是什么？

6. 对侨民而言，与报酬包设计相关的问题是什么？

7. 描述管理侨民经理的“理想”方案的成分。

8. 当总部的人力资源管理实践适应国外子公司时需要牢记的关键原则是什么？从文章中给出这一原则的一个例子。

9. 描述典型侨民经理的报酬包。

10. 给出三个例子，描述工作相关行为与文化价值是如何联系的。

经理的指南

11. 描述当某个经理的一个下属被选拔到海外，他或她必须承担的责任。

12. 描述在日本如何交换名片。

经验性的练习

了解文化的影响

梗概

这个练习的目的是帮助你更好地了解你自己的行为受你文化的价值和关于这个世界的假定的影响程度。

步骤

1. 审阅下面的背景信息：你的小组是一队受雇于坐落在美国的一个大型日本子公司的顾问，这一子公司被派往美国工作的日本侨民遇到问题，他们中的许多人发现美国的商业实践很难适应——他们需要了解美国人的所做所为是什么原因。培训方案的关键部分是教这些日本侨民将具体的美国商业行为和驱动这些行为的潜在价值和假设联系起来，特别是，日本侨民很难了解美国人为什么：

- a. 这么经常地换工作。
- b. 在办公室对人很随便——即使和上级也一样。
- c. 在战略规划中，不争取一种长期的观点。
- d. 彼此谈话时很直接，很少为错误道歉。
- e. 不经过长时间的、仔细的分析就很快做决策。

- f. 以个体来评价人而不是以群体。
2. 把全班分成5~7人的小组。
3. 你的工作是将美国文化价值与步骤1中的行为联系起来。换句话说，你必须提出美国人为何这么行事的理由。你的小组应制定出书面清单，以至少一个理由来解释每一个行为。
4. 把你们的发现和其他小组的发现进行比较。以上内容你同意什么？不同意什么？在这些小组间你们达到一致了吗？

案例题

塞考伯公司进入德国的决策

琳达·格莉斯(Linda Grace)感到担心。当她一走进电梯，在战略规划会议上刚刚发生的事情一齐涌上了心头。她已经斗争了很久，因为这些高层会议很难请她参加。当她刚进入塞考伯公司(XECORP)时，人力资源人员被这些会议所排斥，随着时间的推移，她已经能够展示，她的部门可以给高层管理者提供附加的有重要价值的建议。但这次她还很不确信。

她刚刚发现塞考伯公司试图买下一家在德国的制造工厂，它需要一份在两周内拿出的在德国运营一个工厂的人力资源管理问题的报告。这是塞考伯公司除了向国外出口产品之外第一次在美国以外的行动。现在，因为它的出口市场有很多在欧洲，为了避免未来的贸易壁垒，高层管理部门想在德国建立一个子公司，主要理由似乎是：他们发现了一个理想的制造业工厂要以合适的价格出售，各种良好的设备已经安装并正在运转。

琳达是一个美国人力资源管理问题专家，但她对德国一无所知。当电梯门在她那层打开时，她走向她的办公室，她知道她需要具体提出一个计划：“在两个星期内，我将如何着手发现我所需要了解的关于德国人力资源管理的内容，以便递交一个内容广泛的报告呢？”

讨论：

1. 这一情况在国际商务中并不少见，也就是说，你面对一项了解很少的任务。琳达将如何着手她的任务？概括她提出一个好的报告所必须采取的步骤。
2. 分析高层管理部门购买这家德国工厂的决策的弱点，在这一决策中他们没有考虑到什么？

在韦林根化学公司的一个巨大机遇

约翰·弗兰克尔(John Frankl)在日常上班后驶入了车道而处于一种震动状态中，一天竟会造成这么大的差异！与韦林根化学公司(Weligen Chemical)的总裁吃午饭时，他被要求领导韦林根在中国台湾省的办事处，这是一个存在仅两年的业务的开始，总裁声称，这是一个获取执行官水平的经验的巨大机遇。当总裁向他解释报酬包时，他几乎不敢相信。

约翰和他的妻子维多利亚(Victoria)从未在海外生活过。除了他们在欧洲的蜜月和去加勒比旅行外，他们从未离开过中西部。他既兴奋又害怕，他从未到过亚洲，这将会有多艰难呢？毕竟，他们能生活得很好，并能挣到许多钱。维多利亚可以作为一个顾问在那儿工作，与她在这儿做的一样。对本杰明(Benjamin)和阿普利尔(April)这两个分别为6岁和9岁的孩子来说，搬家不会有多少问题，因为他们还太小。

他已经决定接受这一职位。毕竟，如果他拒绝，对他的职业生涯有害。他等不及看维多利亚脸上的反应！

晚饭后，当约翰告诉维多利亚他的“大新闻”时，她感到震颤和担心。但当她听到报酬包时，她开始感兴趣了。她想，在中国台湾省开始咨询业务是一个有趣的挑战，她可以飞来飞去地服务于她的客户。当晚，孩子们上床后，他们打电话把这个巨大的新闻告诉了双方的父母。

讨论：

1. 约翰和维多利亚在做出接受这份工作的决定时，是否有哪些因素未被考虑到呢？如果有，它们是什么？
2. 如果你是约翰和维多利亚最好的朋友，在阅读本章的基础上你将给他们什么样的劝告？具体说明你的劝告并为你的理论基础辩护。

参考资料

1. GE culture turns sour at French unit. (1990, July 31). *Wall Street Journal*, p. A11.
2. Adler, N.J. (1991). *International Dimensions of Organizational Behavior* (2nd ed.). Boston: PWS-Kent.
3. Daniels, J.D., and Radebaugh, L.H. (1992). *International Business: Environments and Operations* (6th ed.). Reading, MA: Addison-Wesley.
4. Black, J.S., and Mendenhall, M. (1993). Resolving conflicts with the Japanese: Mission Impossible? *Sloan Management Review*, 34 (3), 49–59.
5. Ibid.
6. Ibid.
7. Terpstra, V., and David, K. (1985). *The Cultural Environment of International Business*. Cincinnati, Ohio: South-Western.
8. Ibid.
9. Black, J.S., Gregersen, H.B., & Mendenhall, M.E. (1992). *Global Assignments: Successfully Expatriating and Repatriating International Managers*. San Francisco: Jossey-Bass.
10. Hofstede, G. (1980). Motivation, leadership, and organizations: Do American theories apply abroad? *Organizational Dynamics*, Summer, 42–63.
11. Ibid.
12. Black and Mendenhall, Resolving conflicts.
13. Black, Gregersen, and Mendenhall, Global assignments.
14. Dowling, P.J., and Schuler, R.S. (1990). *International Dimensions of Human Resource Management* (p. 171). Boston: PWS-Kent.
15. Ibid.
16. Bowman, E.H. (1986). Concerns of CEOs. *Human Resource Management*, 25, 267–285.
17. Taylor, S., and Eder, R.W. (In Press). U.S. expatriates and the Civil Rights Act of 1991: Dissolving boundaries. In M. Mendenhall and G. Oddou (Eds.), *Readings and Cases in International Human Resources Management*. Cincinnati: South-Western.
18. For a review of studies showing that stress reduction is important to expatriate adjustment, see Mendenhall, M., and Oddou G. (1985). The dimensions of expatriate acculturation: A review. *Academy of Management Review*, 10, (1), 39–47.
19. Ibid.
20. Ibid.
21. Ibid.
22. Ibid.
23. Ibid.
24. Black, J.S., and Mendenhall, M. (1990). Cross-cultural training effectiveness: A review and theoretical framework for future research. *Academy of Management Review*, 15, 113–136.
25. Oddou, G., Mendenhall, M. (1991). Succession planning for the 21st century: How well are we grooming our future business leaders? *Business Horizons*, 34, (1), 26–34.
26. Black, Gregersen, and Mendenhall, Global assignments.
27. Black, J.S. (1988). Work role transitions: A study of expatriate managers in Japan. *Journal of International Business Studies*, 19, 277–294; Oddou and Mendenhall, Succession planning; Tung, R.L. (1981). Selecting and training of personnel for overseas assignments. *Columbia Journal of World Business*, 16 (1), 68–78; Baker, J.C., and Ivancevich, J.M. (1971). The assignment of American executives abroad: Systematic haphazard, or chaotic? *California Management Review*, 13, (3), 39–41.
28. Black, Gregersen, and Mendenhall, Global assignments.

29. Robinson, R.D. (1983). *Internationalization of Business: An Introduction*. New York: Dryden Press.
30. Oddou and Mendenhall, Succession planning.
31. Mendenhall and Oddou, The dimensions of expatriate acculturation.
32. Ibid.
33. Black, Gregersen, and Mendenhall, Global assignments.
34. Ibid.
35. Dowling and Schuler, *International Dimensions*.
36. Ibid.
37. Ibid., pp. 134–135.
38. International Division of Nissan Motor Company Limited (1984). *Business Japanese: A Guide to Improved Communication*. Tokyo, Japan: Author.



第 15 章

工作在人力资源 管理的领域中

本章概要

- | | |
|--|--|
| 1) 在人力资源管理领域里就业
人力资源管理方面的职业生涯选择
职业生涯的进入与成长 | 2) 当今之人力资源专业人员所面
临的主要挑战
与人力资源管理有关的组织伦理
组织对人力资源专业人员的使用 |
|--|--|

本章目标

在学完本章以后，你将能够：

- 1) 描述人力资源管理职业生涯机会正在如何扩展
- 2) 解释人力资源管理通才与专才的区别
- 3) 描述人力资源管理领域内的职业生涯模式
- 4) 讨论人力资源专业人员的伦理责任
- 5) 解释人力资源专业人员如何能够在组织内部扩大其影响范围



通过全书，我们已描述了各种人力资源管理的实践活动以及人力资源专业人员在开发和实施它们时所扮演的角色。然而我们还未讨论过人力资源管理专业本身。我们猜想（或至少希望）到现在为止，有很多读者已对在人力资源管理领域中工作的前景产生了好奇。那里有什么样的工作？报酬怎么样？如何进入该专业？有无职业生涯发展和专业成长的良好机会？我们通过提出这些问题来开始本章，然后看看，人力资源专业人员在试图尽可能有效地做他们的工作时所面临的主要挑战。

15.1 在人力资源管理领域里就业

由于企业越来越意识到人力资源管理实践对组织效能的影响，所以此领域内的职业生涯机会正迅速扩展。例如：劳动统计局估计，在未来12年中，美国人力资源专业人员的数目预期能增长约1/3。¹此外，根据《职业妇女》杂志介绍，1993年美国25个最热门职业中的8个与人力资源有关：²

- 跨文化培训师。
- 雇员培训师。
- 受控医疗服务(Managed-care)经理(即HMO行政管理员)。
- 多样化管理者。
- 人力资源经理。
- 政府巡按官(ombudsman)。
- 雇员租借。
- 专业临时安置。

15.1.1 人力资源管理方面的职业生涯选择

希望进入人力资源管理领域的人可以选择两条路径中的一条，就像医生可以选择普通医学(如：家庭医学)或专业医学(如：心脏学、儿科学)一样，一个人力资源职员也可以成为一个人力资源管理通才或专才。

1. 人力资源管理的通才

人力资源管理的通才实际从事人力资源管理的各个方面。据俄克拉荷马城“第一银行”(BankFirst)的人力资源管理通才马克·罗杰斯(Mike Rogers)讲，“典型的一天”由以下活动组成：³

- 审查求职者的证明材料。
- 安排雇佣面试。
- 准备对公司新的健康照顾方案进行解释的会议。
- 与经销商就HRIS成本讨价还价。
- 澄清公司员工手册中某一节的用词。
- 回答一个雇员关于养老金计划的问题。

起始水平的人力资源管理通才职位通常在中小型组织中。这些组织所雇佣的人力资源专业人员很少，1~2个人要做“所有的事”。由于他们的多职责，人力资源管理通才没有时间和资源进行深入的学习和研究，因此这些组织通常雇佣外面的专于此种服务的顾问。例如，顾问可以帮助组织改进它的报酬系统，证明它的挑选实践有效或分析它的培训需要。

人力资源管理的通才的报酬从起始水平33 000美元到顶尖水平135 000~400 000美元，⁴然而实际薪金数目变化很大。例如，人力资源管理总监的平均薪水是59 000美元，但一些总监挣到超过250 000美元。⁵薪水主要取决于公司的大小和性质以及它所处的地理位置。美国

主要大城市中的大制造厂薪水最高，如：西雅图、休斯顿、纽约或亚特兰大。⁶

2. 人力资源管理的专才

大型组织中，每个人力资源专业人员的领域趋向于更集中在某些特殊人力资源管理的任务上。占有这些位置的个人被称作人力资源管理的专才。专栏 15-1 描述了一些传统的和较新的人力资源管理专业领域。

专才位置的起始水平的薪水变化很大。⁷ 跨文化培训、受控医疗照顾和管理多样化工作的报酬最高，起薪大约在 40 000~45 000 美元。⁸ 雇佣/招聘起始水平职位的报酬最少。⁹

专栏 15-1 人力资源管理的专业领域

传统的专业领域

培训/开发：进行培训需要分析员；设计/进行/评价/培训方案；开发/实施接班规划方案。

报酬/津贴：建立工作描述；推进工作评价过程；进行/诠释薪水调查；开发薪金结构；设计按绩效付酬和/或绩效改进方案；实施津贴方案。

雇员/行业的关系：帮助解决雇员关系问题；开发工会规避战略；协助集体交涉谈判；监督抱怨程序。

雇佣/招聘：帮助人力资源规划过程；开发/购买人力资源信息系统；开发/更新工作描述；监督招聘职能；开发和实施工作张榜系统；进行雇佣面试、证明材料核查和雇佣测验；证实挑选程序有效，批准雇佣决策。

安全/健康/保健：开发防止事故战略；开发合法的安全和健康政策；实施/促进 EAP 和保健方案；制定 AIDS 和物质滥用政策。

EEO/肯定性行动：开发和实施肯定性行动方案；帮助解决 EEO 争端；监视组织遵守 EEO 规定的实践；开发确保遵守 EEO 规定的政策，如性骚扰政策。

人力资源管理研究：进行研究，如成本-效益分析、测验有效性、方案评价及可行性研究。

新人力资源管理专业领域

工作和家庭方案：开发和实施工作和家庭方案，包括：灵活时间、替代性的工作日程安排、受赡养者关怀协助、电子上下班及其他旨在适应雇员需要的方案；识别和筛选儿童或老年人护理服务提供者；雇主的私人受赡养者护理设施；为雇员发起工作和家庭方案。

跨文化培训：为美国的商人译介其他国家和文化的举止、风俗和商务实践。另外的一些跨文化的培训人员为搬迁的雇员家庭服务，帮助他们适应新环境。

受控医疗服务：当一个公司的医疗费用持续攀升的时候，雇主会接受受控医疗服务系统，它要求雇员承担一部分费用。雇主雇佣受控医疗服务管理者为雇员谈判最佳选择。

管理多样性：开发关于招聘、提拔和恰当地对待不同年龄、种族、性别和生理能力的工人的政策和实践。

15.1.2 职业生涯的进入和成长

1. 职业生涯的进入

大多数职业有直接入门的途径。例如：某个期望成为律师、外科医生、会计或心理学

家的人可以注册接受恰当的教育方案，并通过获得学位进入该领域。人力资源管理在这方面是典型的；人们可以通过各种途径进入这一领域。例如：当今人力资源专业人员中的大多数都是通过自我指导的职业生涯改变进入该领域的。¹⁰这些人中大约有1/3是由公司的其他部门转移进人力资源管理部的，其余是从其他领域如教育、社会服务、会计、销售及行政秘书职位进入的。¹¹

直接从大学进入该领域的人力资源专业人员（大约占所有人力资源专业人员的1/3），传统上来自于各种学术背景，如工商、心理学及人文学科。¹²然而最近以来，人力资源管理的新雇员在诸如人力资源管理、管理或普通商业等领域里获得了学位。¹³例如，当“大西洋电话公司”（Bell Atlantic）雇佣应届毕业生担当起始水平的人力资源管理的职位时，它考虑的是商学院的毕业生，并集中于工商管理、理财和商业、管理或工业关系专业。¹⁴一项1992年对人力资源专业人员的调查得出以下专业所占比例情况：人力资源管理（17%）、工商管理（23%）、管理（13%）、心理学（12%）、劳动/工业关系（10%）。¹⁵

公司为起始水平的人力资源管理工作寻找什么样的候选人呢？据管理专家布鲁斯·考夫曼（Bruce Kaufman）的研究，公司希望候选人能够具备：¹⁶

领导和管理技能。

跨职能的人力资源管理专业知识（通才职位）。

技术技能（如计算机、管理信息系统）。

国际人力资源管理问题的知识。

工商基础的知识（如会计、财务、市场营销、管理和经济学）。

2. 职业生涯的成长

如人们所预期的，大型组织提供人力资源管理职业生涯的最大的发展机会，大多数资深水平的人力资源专业人员沿着两条路中的一条在公司内的阶梯上攀登。一些人以专才开始他们的职业生涯并最终成为他们的专业单位的管理者。要向更高水平发展，他们必须扩大他们的技能并成为人力资源管理的通才。另一条通向资深水平人力资源管理职位的道路，是从在一个组织中的小工厂或小单位做人力资源管理的通才助理开始，进入较大的工厂或单位的人力资源管理角色。人力资源管理的职业生涯在制造业中的典型进步过程如下：¹⁷

1) 在制造工厂中此人被雇佣为人力资源管理助理。

2) 在5~6年内，此人被提升到工厂人力资源管理经理的职位。

3) 在6~10年中，该人力资源专业人员成为较大工厂的人力资源管理经理。

4) 在11~15年内，可以达到在事业部级水平的资深层次人力资源管理职位，有几个人力资源管理通才和/或专才作部属。

5) 在15~20年内，达到资深层次执行官职位，如人力资源副总裁。

然而，并不是每个人都能成为人力资源副总裁。组织如何确定谁作成功的攀登呢？虽然在标准上公司与公司各有不同，但大多数厂商考虑以下几点：¹⁸

1) 工作绩效。

2) 获高级管理部门的信任。

3) 人际技能。

4) 管理众人的能力。

5) 专业领域的技能。

6) “玩政治”的能力。

3. 专业的成长

一种“专业”要求专门化的知识和长期的、强化的学术准备。某个专业的成员被期望着遵守技术和伦理标准。人力资源管理领域中的职业化要求已在近年中迅速扩大，因为人力资源的专业人员在组织中的作用正不断上升，如管理教授卡罗琳·威利（Carolyn Wiley）所

说：“随着企业对人力资源管理的重要性认识的不断增长，对此领域的专业化的需求也在增长。”¹⁹ 为在专业上成长，人力资源经理必须准备继续他们的培训和同其他人力资源管理者接触形成网络联系，下面我们将予以讨论。

1) 专业协会

人力资源管理领域只有少数专业组织，其中最大的是“人力资源管理协会”（SHRM）。作为主要的人力资源管理通才组织，SHRM涵盖了人力资源管理的所有方面，是拥有超过80 000成员的世界性组织。SHRM的任务是：²⁰

向它的会员提供政府和媒体的持续代表性及教育和信息服务，召开代表大会及研讨会，以及出版刊物。所有这些，可以装备人力资源的从业者，使之成为他们组织中的领导人和决策人。

在人力资源管理问题上努力成为该专业的代言人。

促进发展，并指引人力资源管理专业的方向。

建立、监督和更新该专业标准。

几个其他的人力资源管理专业协会则聚焦于该领域的特殊专业领域。在它们当中，有“全美培训和开发协会”、“国际人事管理协会”、“美国报酬协会”、“人员测试理事会”、“工业和组织心理学协会”及“管理科学院”。

2) 职业证书

个人可以通过持有证书来显示他们的职业化。证书代表某种承认，即此人已掌握了在这一领域中成功工作所需要的主要知识。²¹ 各种人力资源管理的证书的选择见专栏15-2。

主要的证书设计有：人力资源专业人员（PHR）和高级人力资源专业人员（SPHR），都由“人力资源证书研究所”颁发。人力资源专业人员通过包括6个领域内容广泛的考试就可以被授予PHR或SPHR的证书，这6个领域是：人员配备、劳动关系、报酬、培训、安全、管理实践。²² 自1976年以来，有超过15 000名人力资源专业人员被授予了证书。²³

3) 继续教育

专栏15-2 人力资源管理方面的证书选择

人力资源专业人员

高级人力资源专业人员

代理机构：“人力资源证书研究所”。

持证的报酬专业人员

代理机构：“美国报酬协会”。

持证的雇员津贴专家

代理机构：“国际雇员津贴计划基金会”。

助理安全专业人员

授证的安全专业人员

代理机构：“授证的安全专业人员委员会”。

职业健康和安全技术专家

代理机构：“美国工业卫生委员会” / “授证的安全专业人员委员会”。

在这一快速变化的领域中，为了解最新知识，人力资源专业人员必须继续更新和扩展其人力资源管理的有关知识。他们可能需要参加专业协会召集的会议，学习公司内部或外部的相应课程，参加学位课程，阅读专业杂志。²⁴ 如下所列：

第一，会议：大多数专业协会每年都召开地区性或全国性的会议。这些会议由人力资

源管理从业者和大学教师参加，讨论他们的人力资源管理的经验 / 研究发现。这些会议的参加者还为人力资源专业人员提供在人力资源管理同行中建立“网络”的机会。

第二，研究班和培训课程：人力资源专业人员可以通过参加那些能提供关于人力资源管理领域的最新发展信息的研究班和培训课程，以扩展他们的知识。题目包括：EEO最新动态；报酬和津贴的最新趋向；评估求职者诚实性的新方法，等等。这些方案都来自外部（即咨询公司或大学）和内部。最经常提供的内部培训方案包括面谈、绩效评估、雇员惩戒、招聘和挑选、抱怨处理。²⁵ 专栏15-3是“数字设备公司”（Digital Equipment Corporation）提供的人力资源管理项目清单。

第三，高等学术学位：人力资源专业人员越来越多地取得高等学位。大约一半的持证PHR和SPHR专业人员在取得学士学位后继续学习，其中33%有硕士学位，4%有博士学位。²⁶

为决定追求哪种学位，人力资源专业人员必须选择是成为通才和寻求MBA学位还是成为专才和寻求专门化的学位，这些专业包括工业和组织心理学、工业关系和劳动关系，或人力资源管理。

MBA在所有主要的工商领域中是一种强化培训形式，并给予学员总体性的商业视角，这也是多数企业现在期望的（本章后面将予以讨论）。对人力资源专业人员来讲，MBA不利的一面是：MBA方案仅设很少的人力资源管理课程。另一方面，专门化的学位提供较深的人力资源管理培训，但常常不能恰当地涵盖基本的工商课题，像财务、会计、营销及经济学。

当决定进入何种方案时，最好的选择经常取决于人力资源专业人员的本科主修专业；主修工商专业的人员，已学习过核心工商课程，通常会选择专业化的硕士学习方案，而非主修工商专业的人员通常选择MBA方案。²⁷

专栏15-3 数据设备公司所提供的与人力资源管理有关的课程

起始水平人力资源专业人员

1. 知识，关于：
 - 组织及其如何运作。
 - 报酬和津贴。
 - 雇员关系。
 - 雇佣。
 - 培训和发展。
 - 人力资源规划。
 - 人事法律/EEO/AA。
 - 文化多样性。
 - 管理的基础知识。
 - 组织的和群体的动力。
 - 安全和健康。
2. 能力，关于：
 - 提供咨询。
 - 制作介绍。
 - 提供公共关系。

中等水平人力资源专业人员

1. 高级知识，关于：

(续)

领导的理论与实践。
一种或更多种人力资源管理的学科。

2. 能力，关于：
对变革进行管理。
创建和保持商业伙伴关系。
把战略计划与人力资源计划进行整合。
开发管理接班计划。

资深水平人力资源专业人员

1. 高级知识，关于：
2~3个人力资源管理的学科。
战略性组织咨询。
国际商业。

2. 能力，关于：
领导一支文化多样化的劳动力队伍。
提供战略咨询。
成为资深执行官的一个良好业务伙伴。
在公司一级提供领导和创新。

第四，专业杂志：人力资源专业人员可以通过阅读专业杂志追踪最新的人力资源管理的技术或研究发现。人力资源管理杂志一般不是面向人力资源管理从业者，就是面向研究者。面向从业者或贸易杂志的文章主要涉及该领域中的新思想、实践和专门问题的解决办法(如“有效雇佣面谈的5个关键”和“如何抑制健康保险成本”)。面向研究的或学术的杂志注重应用性人力资源管理的研究和理论发展/测试(如“比较人格和性向测试的有效性”及“用期望理论预测雇员动机”)。专栏15-4列出一些面向从业者和面向研究的带头刊物。

专栏15-4 与人力资源管理有关的面向从业者的杂志和面向研究的杂志

与从业者有关的杂志

Academy of Management Executive
Accident and Analysis Prevention
Business Week
Compensation and Benefits Review
Forbes
Human Resource Management
HRMagazine (formerly Personnel Administrator)
Industry Week
Nations Business
Personnel
Personnel Journal
Public Personnel Management

(续)

Training
 Training and Development Journal
 Working Woman

取向于研究的杂志

Academy of Management Journal
 Academy of Management Review
 Applied HRM Research
 Group and Organizational Studies
 Human Factors
 Journal of Applied Psychology
 Journal of Business and Psychology
 Journal of Management
 Journal of Safety Research
 Journal of Vocational Behavior
 Personnel Psychology

15.2 当今之人力资源专业人员所面临的主要挑战

正如在全书中我们已指出的那样，人力资源专业人员主要负责开发那些能增强竞争优势的人力资源管理实践。人力资源专业人员还有两项附加的责任：(1)确保符合伦理地对待雇员；(2)确保公司恰当地使用自己的人才。现在让我们更密切地看一看这些责任，并讨论人力资源专业人员应做些什么才能成功地负起这些责任。

15.2.1 与人力资源管理有关的组织伦理

几乎所有人力资源管理决策都有伦理上的后果。尽管有很多旨在保证在工作场所公平对待雇员的法律，但他们仍经常受到非伦理的对待。²⁸在某些情况下，雇主绕过法律，在某些情况下，“法律条文”被遵循，但雇员仍受到管理机构或其他雇员的不公平对待。

1. 非伦理性行为的实例

专栏15-5列出了有关工作场所非伦理行为的例子。根据1992年的一项调查，大多数严重的伦理问题涉及关于雇佣、晋升、薪金和惩戒的有偏向的管理决策，这些决策以宠信而不是以能力或工作绩效为基础。²⁹

2. 工作场所的伦理与人力资源专业人员的工作

人力资源专业人员在工作场所伦理中扮演3个角色：³⁰第一个角色是监视：他们必须观察组织成员的行动，以确保所有人都受到合法、公平的对待；第二个角色，人力资源专业人员调查与伦理问题有关的投诉，如性骚扰或雇员隐私权的侵犯；第三个角色，人力资源专业人员作为公司的发言人，在面对管理机构或媒介时为公司的行动作辩护。

进一步说，人力资源职员自己应合乎伦理地行动。当遇到伦理上的两难困境时，人力资源专业人员必须愿意采取坚定的立场，即使这意味着拿自己的工作去冒险。如果他们选择视而不见，他们就成为了问题的一部分，并必定会因此受到某些指责。³¹人力资源专业人员可能面对的伦理困境的例子如下：

CEO要求人力资源专业人员以暂时解雇为伪装，去除“朽木”般的年龄较大的雇员。一位经理开始骚扰一位她不喜欢的雇员，并强迫他辞职。

人力资源专业人员应接受“人力资源管理协会”的伦理准则的指导，该准则要求人力资源专业人员：

保持专业的和个人的行为的最高标准。

鼓励雇主把公平地和平等地对待所有雇员变成一项首要关心的事物。

保持对雇主的忠诚，在维护公众利益问题上始终如一地追求公司的目标。

遵守所有与雇主活动相关的法律和法规。

保守特许接触的信息的机密。

专栏15-5 出现在工作场所的非伦理性情境

当一个男性受雇于一个女性占主导地位的服务部门时。由于讨厌他的出现，那个部门里的女同事们在任何可能的机会都说他的坏话，并试图损坏他的信誉。

一位高层执行官以宠信为基础，为他的部门的两个经理长工资，而拒绝为另外两人提薪。

许多女性抱怨她们部门的一位男性的行为，说他的一举一动、一言一语以及他不恰当的手势都令人讨厌和不受欢迎。

许多非常合格的工作候选人被不公平地拒绝，因为挑选测验和其他雇佣技术与工作无关。

某个公司把它的受豁免/不受豁免的地位建立在薪金水平而不是联邦的工作准则的基础上，以此节省加班工资，许多雇员因此而不能拿到加班费，因为他们被牵强地分类为受豁免者。

在达到肯定性行动目标的压力下，一位经理拒绝考虑非少数派的候选人，并最终雇佣了一名不合格的少数派。

公司非伦理地(和非法地)确定临时解雇名单，把40岁以上的员工作为目标，因为使用这个名单，将把该公司的劳动力的平均年龄从44岁降到36岁。

一位经理因在过去与一个少数派工人打交道的不良经验使其对雇佣其他少数派工人高度地小心谨慎和犹豫，因此不公平地限制了少数派求职者工作的前程。

15.2.2 组织对人力资源专业人员的使用

人力资源专业人员还应保证他们的组织适当地利用它们的人才。如我们在全书中已讨论过的那样，人力资源专业人员可以为公司的竞争优势做出很大的贡献。不幸的是，很多企业设置了路障，不利于人力资源职员做出如此贡献。

人力资源管理的职能传统上一直被看做商业中的“罗德里危险区(Rodney Dangerfield)”。与更好的人力资源管理实践相联系的巨大的利益经常被忽略，因为很多管理者觉得人力资源管理不能像更具创新性的技术和商业战略那样带来同样的竞争优势。如“德州仪器公司”(TI)的一位人力资源专业人员所指出的：³²

“在过去，人力资源职能一直就像被保存在汽车车尾行李箱中的备用轮胎，出现紧急事件时，把它取出来，紧急事件结束，它就被放到了一边。

无法赢得上层管理部门的信任，为人力资源专业人员带来两个具体问题：第一，上层

经理们经常拒绝他们的劝告并且不选择人力资源管理的最佳实践；第二，很少有人更广泛的管理问题上听取人力资源专业人员的建议。现在让我们更密切地看一下这两个问题以及人力资源职员怎样才能克服这些困难。

1. 获得对人力资源管理最佳实践的支持

在整个这本教材中，当描述各种人力资源管理实践时，我们都试图传达这样一种概念：没有哪一种实践是完美无缺的，任何一种实践都既有好处也有坏处。然而，某些被我们称为“最佳实践”的实践已被证明显然要比其他实践好一些。例如，一项 1993 年的研究就识别了下列最佳的实践，³³ 一个公司应当：

监控其各种招聘来源的有效性。

证实其挑选实践的有效性。

进行有结构而非无结构的雇佣面谈。

在为大多数工作挑选候选人时使用认知能力测验和传记性的资料清单。

令人吃惊的是，这些研究者发现，他们所研究的大多数公司很少使用这些实践。然而，那些相对较多使用了这些实践的公司则有较高的年赢利水平、利润增长和总体绩效。

另一项研究也得到了相似结果。它发现，在培训、绩效评估和雇佣面谈方面的最佳实践很少被运用。³⁴ 具体说来，只有相对较少的公司建立了估计培训需要和评价培训效果的程序，许多组织使用图解式的评定量表。尽管有计划的雇佣面谈表现了优越性，许多组织仍继续使用无计划的雇佣面谈。

1) 为什么不选择最佳实践

这些发现以及许多其他研究集中表明了进行最佳人力资源管理实践的价值。在整个这本教材中，我们的论点一直是：有效的人力资源管理实践能够大大地提高竞争优势。然而，为什么这么多雇主无视这些似乎无法否认的事实而“搬起石头砸自己的脚”呢？

没有普遍地采用许多最佳人力资源管理实践的事实可以被归结于下述 3 个因素³⁵：

第一，抗拒变革。许多公司承认，它们的某些人力资源管理实践不够理想，但要改变它们又犹豫不决。这些组织中的决策者们经常采取下述态度：“到目前为止，我们应用这些老办法已取得了很大成功，因此不值得努力去改变它们。”因为满足于现状，所以，除非是外部压力如新的平等就业机会法或激烈竞争迫使它们改变，否则，这些组织会停滞不动。例如，目前向雇员授权实践、盈利分享、技能薪金以及自我管理工团队转化的趋势并非来自于最近的发现——这些实践已存在了一段时间。恰当地说，因为这些趋势帮助公司缓解了那些来自外国竞争和经济动荡的生产压力，所以这些趋势才得以出现。

第二，决策者的无知。赞同新人力资源管理实践的资深层次的经理经常不熟悉这些实践在技术上的细微差别，因此不能确定哪些实践最佳。

如果这些经理有许多可能的方法，他们选择某种无效方法的机会也会增加。例如，因为资深经理在面对所有可用选择时不能辨明哪一种最佳，所以许多公司便使用不恰当的绩效评估形式。这些决策者经常不是把他们的选择建基于实践的技术优点上，而是建基于“常识”上。他们经常依靠管理畅销读物（如《一分钟经理人》）或推销标准利益包（standard packages）的顾问们所建议的“快速搞掂”（quick fixes）。即使是健全的标准利益包，也极少适用于所有情境。例如，当某种解决雇员激励问题的方法不恰当时，某个经理为解决这个问题，也许会聘用某个咨询公司来贯彻“打好包的”质量圈方案。

第三，政治的考虑。因为各种各样的利益群体在老方法中都有一份既得利益，所以它们经常反对新的和潜在地有效的人力资源管理实践。³⁶ 例如，因为某些政治上有势力的雇员害怕新系统会把他们分类为所得过多者而反对修改公司报酬系统，所以该公司便抵制修改的需要。或者，因为某个公司的经理们偏爱目前的晋升系统（尽管它有漏洞和缝隙），所以该公司就可能拒绝使用某个服务与管理人晋升的评价中心的想法。

2) 人力资源专业人员怎样才能赢得人们对最佳实践的支持

当人力资源专业人员知道组织并未充分利用人力资源管理能力时，他们便可能非常灰心丧气。事实上，这可能是典型的人力资源专业人员工作中最使人感到挫折的一面。那么怎样做才能解决这个问题呢？

高层经理们经常对这个问题做些表面处理，因为他们并不了解人力资源管理实践与竞争优势之间的联系。来自有效的人力资源管理实践的难以换算成元、角、分，就是说，从这些实践中获得的底线 (bottom line) 利益并不像引进新技术所产生的利益那样易于辨认。不像经常能轻松计算每件产品价值的生产经理，人力资源专业人员并不能轻易地测定某项人力资源管理实践，如教授行政技能的某项创新性的管理培训方案的每元钱价值的利益。

为了解决这个问题，人力资源专业人员必须揭示出每种人力资源管理实践的底线涵义。通过把传统的人力资源管理实践 (如培训、报酬和挑选) 与有形的业务目标联系起来，这个目的便可以达到。³⁷ 对这类分析的需要要在以下段落中有所说明³⁸：

有些时候我曾有过不舒服的感受，即我们在人事或人力资源领域里所做的许多事情被我们所服务的组织大量地误解和低估了。部分说来，在这个领域里，我们对事情的这种状态负责，因为我们所做的许多事情只按统计的或行为的关系加以评价。喜不喜欢它，商业的语言都是金钱，而不是相关系数。

许多方法都可用来估计人力资源管理实践的成本效能。这些方法在统计学上都很复杂，因此超出了本书的范围，但是，维纳·卡秋 (Wayne Cascio) 提供了一种杰出的说明。³⁹ 卡秋的书描述了确定那些被归因于各种人力资源管理实践及其结果的投资回报方法。例如，该书描述了一个组织可以怎样测定那些与雇员流动、缺勤和吸烟有关的成本以及雇员态度和集体交涉协议的与成本有关的影响。

2. 扩大人力资源专业人员的影响范围

为了保证公司更充分地使用人力资源专业人员的技能，人力资源专业人员必须显著地扩大他们在其组织内的影响范围，他们的角色应当是完全业务伙伴的角色⁴⁰：

人力资源专业人员必须与运作经理们形成一种伙伴关系。双方都承认，任何一方都不能仅依靠所提供的那种产品或所使用的那种技术建立可持续的竞争优势，维持住一个公司未来竞争优势的唯一事物是该组织中人员的能力。人力资源专业人员和一线经理们都应当关心，怎样有效地提供一个人们能在其中做其能做之事的环境。

为了成为完全业务伙伴，人力资源专业人员必须从过去的那种狭窄的专才转变为应用性管理团队的成员。人力资源专业人员必须像伙伴那样与经理们肩并肩地工作，以进行各种业务活动，而不仅仅是具体职能的活动。“斯各特造纸公司” (Scott Paper) 的副总裁指出，人力资源执行官必须“坐在管理桌子旁边首创能使我们更具生产力的思想”。⁴¹ 例如，在 L.L. 宾 (L. L. Bean) 公司，“人力资源人员不再坐在边线外面。我们正试图解决怎样编制一部目录册的问题以及怎样改进我们顾客的再次上货时间的问题。”⁴²

让我们看一看一位人力资源专业人员怎样才能扩大其在一个组织中的影响范围。

1) 获得新技能的需要

为扩大他们的作用并成为完全的业务伙伴，人力资源专业人员必须把业务扩大到管理运作以及其他与提高生产率和减少成本有关的领域之中。人力资源专业人员为扩大其组织作用所能解决的某些具体问题包括⁴³：

组织设计：以一种能最好地提高生产率的方式设计组织。

国际管理：为在某个国际市场中成功地进行竞争而具体提出方法。

组织再造 (reengineering)：在面对兼并、购进和重组时促进过渡/重构。

为了起到这种新作用，人力资源专业人员必须了解公司的业务复杂性并在那种心态 (mind-set) 中操作。⁴⁴

人力资源专业人员能够摆脱这种负面形象的唯一方法是介入业务会议，并提供业务决策方面的投入。我们越多地表明我们有介入的能力和业务智慧，首席执行官和董事们就会越多地接纳我们。⁴⁵

为了在重要的管理决策上提供投入，人力资源专业人员必须更加通晓传统上属于人力资源管理范围的那些领域。关于战略规划、财务和业务管理的知识可以帮助人力资源专业人员更好地了解其公司是怎样运作的（即：了解商业气候、关键问题以及竞争者们正在做什么）。⁴⁶关于人力资源专业人员需要知晓什么以及他们能在何处获得这个背景的某个完整的清单在专栏15-6中加以介绍。

专栏15-6 人力资源专业人员变成完全业务伙伴所需要的能力

获得有关你的组织的知识

会见经理们以学习有关：

公司最近一个财政年度的所得/利润。

公司的主要产品/服务线以及每条产品/服务线所获得的收益。

公司的主要竞争者以及相应的市场位置。

获得跨职能的经验

“影子般地跟随”另一位执行官。

要求从事临时任务以更好地了解另一项业务职能。

获得国际的/跨文化的专门知识

参与一项跨文化的培训方案。

自愿参加一个解决某个全球性业务问题的特别工作组。

自愿从事一项海外工作。

紧紧跟上技术发展潮流

使用一台电脑作为你的工作的一部分。

学习有关课程，以精通目前的技术行话。

自愿服务于一个负责应用技术以解决与人力资源管理有关问题的特别工作组。

人力资源专业人员也必须获得其委托人的信任，其委托人是：雇员、一线经理、高层经理和董事会的成员们。让我们看一下怎样才能达到这个目标。

2) 获得一线经理和雇员们的信任

人力资源专业人员应当与经理和雇员们相互作用。他们应当下到基层并且了解那儿确实发生什么事情——经理和员工们想什么⁴⁷。此外，他们应当在他们试图开发人力资源方案时恳求经理和雇员作投入。例如，为了解决生产率的问题，人力资源专业人员能够组成一个包括他们自己、一位质量专家、一位有经验的一线经理和一位或更多位雇员在内的各级团队，这样一个团队在提出建议时便能够兼顾技术上的和政治上的考虑。⁴⁸

3) 获得高层管理部门和董事会成员信任

人力资源专业人员可以通过指明他们所建议的人力资源管理实践能够怎样实现该公司的战略计划去取得这些人的信任。在“叫卖”他们的建议时，人力资源专业人员应该说服经理们相信，他们所建议的方案将支持公司业务并且对底线产生某种有利影响。⁴⁹他们必须清楚地解释现有的和所建议的人力资源管理方案将怎样帮助组织实现业务的变动需要。与

董事会建立某种有效的伙伴关系的一种方法在专栏 15-7 中有所描述。

专栏15-7 如何与董事会建立一种伙伴关系

1. 要求首席执行官宣场你与董事会的直接互动
通过显示对公司业务需要的支持，人力资源管理部可以赢得首席执行官的尊敬和信任。
2. 宣扬只有那些你所相信的建议或方案才是良好的解决办法
人力资源专业人员不应当赞同所有的董事会建议，因为这样做将使他们失去信任。恰当地说，他们应当讨论每项建议的优点和缺点。
3. 与其他部门以及一线经理一道工作，以建立对方案的所有权
人力资源专业人员应当显示自己对于公司中目前正在发生的事情以及公司被领向何处的知识：他们可以通过与其他部门如营销、运作和财务部门分享信息，以及通过直接与一线经理并肩工作以识别组织需要去做到这一点。
4. 使用外部资源(例如律师、顾问)作为技术投入
人力资源专业人员应当知晓将要影响公司未来的外部业务力量，如各种行业中的竞争实践或立法发展。

15.3 再次考察本章目标

1. 描述人力资源管理职业生涯机会正在如何扩展

美国的人力资源专业人员数目在今后的12年里预计增加约三分之一。

1993年美国的25种“最热门职业”中的8种与人力资源有关。

2. 解释人力资源管理通才与专才的区别

实际完成人力资源管理所有方面工作的人力资源管理通才最经常地出现在中小规模的组织里。

出现在较大组织中的人力资源管理专才所负的责任以特殊人力资源管理任务为焦点。

3. 描述人力资源管理领域内的职业生涯模式

三分之二的人力资源专业人员通过自我指导的职业生涯变化进入该领域；三分之一直接从学院进入。

人力资源管理专才最终成为其专业单位的经理。为超越这一水平发展，他们必须扩大其技能并成为人力资源管理的通才。

人力资源管理的通才开始时在小工厂或小单位当人力资源管理的助理，随后在越来越大的工厂或单位里上升到人力资源管理岗位上。

为了在专业上不断成长，人力资源专业人员参加专业协会，获得证书并继续其人力资源管理的教育。

4. 讨论人力资源专业人员的伦理责任

人力资源专业人员在工作场所伦理领域中起3种作用：

监控。

调查有关伦理问题的申诉。
作为公司的发言人。

5. 解释人力资源专业人员如何能够在组织内部扩大其影响范围

通过揭示每项人力资源管理实践的基本涵义。

通过作为伙伴与经理们肩并肩的工作，参与所有类型的业务活动，而不仅是专门职能性质的活动。

关键性术语

证书，授证，授权 (Certification)
人力资源管理通才 (HRM generalist)
人力资源管理专才 (HRM specialist)

复习题

1. 人力资源管理通才的工作以何种方式与人力资源管理专才的工作相区别？
2. 描述进入人力资源管理专业的两种方式。
3. 描述人力资源人员能够提高其职业性的各种方法。
4. 从业者取向性杂志与研究取向性杂志之间的区别是什么？
5. 为什么这么多的公司无法利用最佳人力资源管理实践？为矫正这个问题，人力资源专业人员能够做些什么？
6. 在组织伦理的领域里人力资源专业人员起什么作用？
7. 这本教材说，人力资源专业人员能够不再仅仅依靠人力资源管理的专门知识。请加以解释。

参考资料

1. The 25 hottest careers (1993). *Working Woman*, July, 41–51.
2. Ibid.
3. Overman, S. (1993). A day in the life of an HR generalist. *HRMagazine*, March 78–83.
4. The 25 hottest careers.
5. Langer, S. (1991). What you earn—and why. *Personnel Journal*, January, 25–27.
6. Ibid.
7. Ibid.
8. The 25 hottest careers.
9. Langer, What you earn.
10. Louchheim, F., and Lord, V. (1988). Who is taking care of your career? *Personnel Administrator*, April, 46–51.
11. Harris, O.J., and Bethke, A.L. (1989). HR professionals two decades later. *Personnel Administrator*, February, 66–71.
12. 25 hottest careers (1989). *Working Woman*, July, 67–79.
13. Harris and Bethke, HR professionals two decades later.
14. Louchheim and Lord, Who is taking care?
15. Wiley, C. (1992). The certified HR professional. *HRMagazine*, August, 77–84.
16. Kaufman, B.E. (1994). What companies want from HR graduates. *HRMagazine*, September, 84–86.
17. Williams, J.M. (1988). Planning your career climb. *Personnel Administrator*, April, 38–42.
18. Louchheim and Lord, Who is taking care?

19. Wiley, The certified HR professional.
20. Society for Human Resource Management (1991). *Member Services and Benefits*, Alexandria, VA: Author.
21. Parry, J.F. (1985). Accredited professionals are better prepared. *Personnel Administrator*, December, 48–52.
22. Ibid.
23. Cherrington, D.J., and Leonard, B. (1993). HR pioneers' long road to certification. *HRMagazine*, November, 63–75.
24. *Career Concerns of Human Resource Professionals*. (1987, August). Right Associates.
25. Harris and Bethke, HR professionals two decades later.
26. Wiley, The certified HR professional.
27. Kaufman, What companies want.
28. Wiley, C. (1993). Employment manager's views on workplace ethics. *The EMA Journal*, Spring, 14–24.
29. Ibid.
30. Ibid.
31. DeLisle, P.A. (1993). Does HR deserve second-class status? *HRMagazine*, May, 60–61.
32. Caudron, S. (1994). HR leaders brainstorm the profession's future. *Personnel Journal*, August, 54–61.
33. Terpstra, D.E., and Rozell, E.J. (1993). The relationship of staffing practices to organizational level measures of performance. *Personnel Psychology*, 46 (1), 27–48.
34. Johns, G. (1993). Constraints on the adoption of psychology-based personnel practices: Lessons from organizational innovation. *Personnel Psychology*, 46 (3), 569–592.
35. Ibid.
36. Hambrick, D.C., and Cannella, A.A. (1989). Strategy implementation as substance and selling. *The Academy of Management Executive*, 3 (4), 278–285.
37. Caudron, HR leaders brainstorm.
38. Cascio, W.F. (1987). *Costing Human Resources: The Financial Impact of Behavior in Organizations* (2nd ed.). Boston: PWS-Kent.
39. Ibid.
40. Caudron, HR leaders brainstorm.
41. HR's newly emerging role. (1990, March 9). *Wall Street Journal*, p. R33.
42. Ibid.
43. Bailey, B. (1991). Ask what HR can do for itself. *Personnel Journal*, July 35–39; Penezic, R.A. (1993). HR executives influence CEO strategies. *HRMagazine*, May, 58–59.
44. Solomon, C.M. (1994). Managing the HR career of the '90s. *Personnel Journal*, June, 62–76.
45. Caudron, HR leaders brainstorm.
46. Williams, Planning your career climb.
47. Frazee, J. (1989). The "H" stands for human. *Personnel Administrator*, January, 50–55.
48. Johns, Constraints on the adoption.
49. Frazee, The "H" stands for human.



附录

经理的上网指南

附录A 有关人力资源管理的网址

附录B 来自“人力浪潮”的文章

附录C 建议阅读的资料

欢迎进入因特网。也许在你的脑海中，因特网这个词构成这样一张画面——数以万计的计算机腾腾地运行着，坐在他们后面的每个人正忙碌地相互沟通，同时和世界的其他人交换信息。

事实并不像你想象的那样。因特网那不同寻常的成长速度是令人惊讶的，它正迅速地成为我们生活中的一件常用设备。电子信箱地址出现在名片上已是常事，而“万维网”(World Wide Web)这一术语实际上已经融入我们的语言之中了。

什么是因特网

因特网是一种网络的网络，最初是由美国国防部开发的。当时的目标是为了建立一种可靠的计算机网络，能在遭到敌国核打击的情况下继续保持相互间的联络。其结构是这样的：每个节点——每个附在网上的计算机能够与另一个相互沟通。

第一个因特网是由美国高级研究计划局(ARPANET)代办的，它的成长潜力在一开始就被认识到了。这个系统工作得很好，而且随着核灾难的威胁似乎变得不怎么紧迫，专业学者掌握了这种沟通模式的可行性和能力。接下来的研究和实验建立起TCP/IP来完成数据包的切换，这是一种嵌入因特网内部的“层结构”(layer)，它允许不同类型的计算机相互间进行“交谈”。TCP/IP是传输控制协议/因特网协议的简写。使用这一系统，信息通过数据包进行传送。这意味着你发出的信息被分成编了号的“份”；TCP在这些“份”到达另一端时重构它们，IP部分则负责传送数据包和沟通双方计算机的指定地址。

TCP/IP的安装启用和气垫船有些类似。为了能平稳流畅地移动，气垫船需要一个可以让它“坐”在上面的空气垫子。TCP/IP类似一个虚拟的空气垫子，保证了文件的传输，电子邮件和网络浏览器在因特网的领域里顺畅地运行。TCP/IP基本上允许不同生产厂家的计算机之间进行“交谈”。

美国国家科学基金会(NSF)提供了它自己的主干网，为网络的发展迈出了新的一步，使更快的访问速度得以实现。于是ARPANET在本世纪80年代不留痕迹地转化成现在我们所熟知的国际因特网——Internet。

进一步的发展自然会挖掘出该网络的潜力。大学加入了这一系统，然后是商业机构。网络服务提供商们(ISPs)开始提供对因特网的访问，其成长速度也从让人目瞪口呆变得习以为常。表1提供了一个服务器在一段时期被使用情况的统计数字。

表1 访问万维网的统计数字

对1996年1月16日至7月19日这一阶段的总结

总结阶段中的文件传送数	70 331
总结阶段中的字节传送数	1 528 334 353
平均每天的文件传送数	378
平均每天的字节传送数	8 216 851

表1所提供的统计数字是针对单独的一个服务器的。在1995年，服务器的数目是1 000，而到1996年，就剧增至10 000。如果用这些数据来推算一下使用因特网的个人的数目，其结果将是惊人的。同时我们还会发现一件有趣的事情：在一天里有不少于56个不同的国家与一个服务器进行接触。

因特网能给学生们的提供怎样的帮助

毫不夸张地说，因特网将带领你进入一个能瞬间进行交流的世界。这怎么可能呢？你怎样使用因特网来发挥你最大的优势？这些问题将由“因特网能提供些什么”的考察来作

出最好的回答。这个网络中的网络的各种固有特征包括以下几方面：

电子邮件：在学校里你很可能为了和朋友们进行沟通而使用过电子邮件。这意味着沟通是即时的，允许邮件——也包括文件——通过一个e-mail地址传送给全世界的任何一个人。为了讨论不同种类的研究方案，e-mail系统在从全球的专家和图书馆那里获得信息方面可能会很有价值。

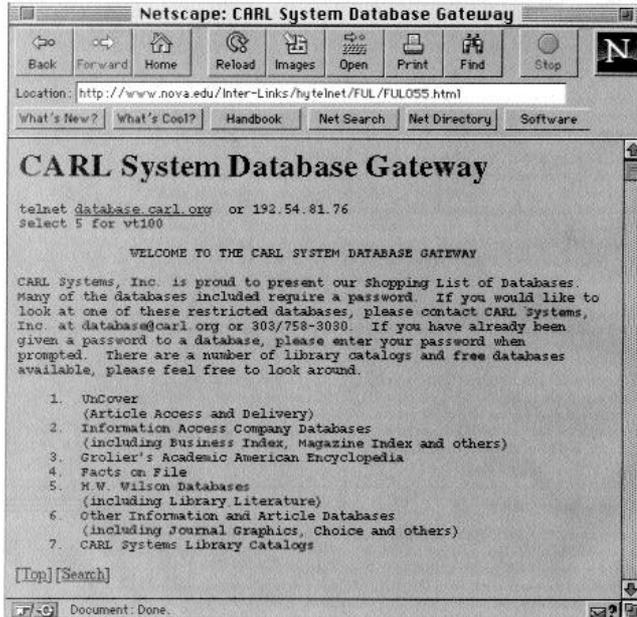


图1 科罗拉多地区图书馆联盟(CARL)的起始页屏幕

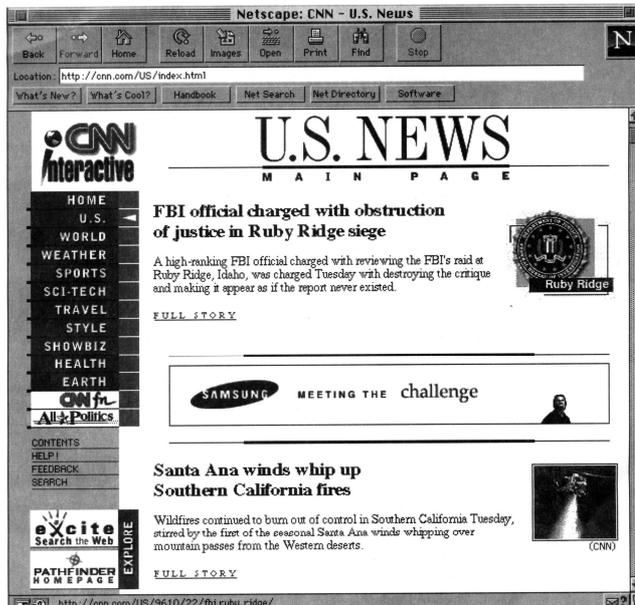


图2 “有线新闻网(CNN)”的网站

信息收集：公共机构——包括学术的、商业的和政府的机构——一直向因特网提供有关它们自身的可供使用的信息。与大部分大学连接的众多资料库——像“科罗拉多地区图书

馆联盟”(CARL)、哈佛商学院和“校园信息服务组织”(CWIS)——允许为搜索和收集信息而对其进行访问。图1就显示了来自一个倍受重视的数据资料库——科罗拉多地方图书馆联盟的典型的链接。图2显示了有线新闻网(CNN)的网站。

电话和视频会议：几年以前，视频会议的费用简直是天文数字，现在只有150美元左右。任何人只要有一个相机和必需的软件都可以设立一次视频会议。因此在搜寻信息时，除了电话会议外，一个可以看见一幅幅画面的生动的会议形式成为了可能。

万维网

因特网首先是一种强大的沟通媒体。你也许使用过前一节所提到的那些特色中的一部分或全部，但到目前为止的大部分可以应用的功能都是万维网(WWW)的功能。

因特网是庞大和多样的，但最有趣的是，这也是它最大的弱点。不管怎样，让我们来回顾一下因特网的历史。你已经知道，它开始时是一种政府和大学的计算机之间的自愿的链接(网络化)，然后它迅速扩展到遍布全球的其他机构。时至今日，估计有2000万台左右的电脑相互连接着，但却没有统一有组织的代理机构，没有一个机构负责主管，没有一个包含全部上网电脑的单独的索引。那么你如何在这样的一个世界中找到你想寻找的东西呢？在回答这个问题以前，先让我们回顾一下历史。

万维网(WWW)是一群瑞士的科学家为了给无序的因特网带来秩序而构想出来的一种方法。这一设想是这样的：如果因特网上的计算机的拥有者认为，他们有一些有价值的东西并愿与他人分享，那他们就可以把那些信息放在一个被称为“主页”的文件中。当你和一个万维网上的计算机连接时，你所看到的就是那台计算机的主页。一个主页可以包含各种东西，从研究的结果、学术论文和政府档案文献，到醋焖牛肉的食谱等都包括在内，它还包含能够提供相关信息的其他计算机的超文本(hypertext)链接。这样一来，从世界任何地方的一个主页跳到一个英国伦敦的主页，与你连接到摩纳哥王国一样，都是轻而易举的事：这样的世界就是万维网。总的来说，相对于今天的因特网，由主页组成的万维网提供了一种有组织的传播媒体。

请记住以下有关万维网的重要的几点：

不是每一个主页都与其他的所有主页相连的。

网页(主页的另一种名称)上所包含的信息的准确性和及时性直接取决于那个把它放置在那儿的人。换句话说，我们倾向于相信我们所阅读的书刊杂志中的东西，是因为在这个国家和其他国家都有比较强的新闻工作者的传统和某个领域中的专业人员对它们的批判性评论。正确性和真实性关系到出版商和作者的名誉问题。万维网相对于传统的印刷媒体来说是一种新兴事物，而且访问网页非常容易，没有陪审团，没有专业人士团体，也没有评论家来促使网络作家们坚持一种道德上和专业上的高标准。为此，你在网上搜集的任何信息都需要由你自己来判断其有用性和准确性。

事实上，由于任何人都有可能制作一个主页，所以信息提供可能是非常快捷的。但许多网页对于其作者来说是非专业的和业余爱好，这样一来，如果其作者失去了兴趣或没有时间来把它继续下去，那么这些网页的内容将迅速变陈旧或被完全移出网络。今天在这儿的的东西也许明天就不在那儿了。

学会忍耐。在你与你搜寻的信息之间有许多种电子连接路径，你在搜索过程中通过一个又一个网关，从一台计算机到另一台计算机，才能最后到达你需要的那个文件或网页。有时，这种搜索只需要几秒钟，而有时——特别是在下午，处在美国时区中的人们都开始活动时——你的搜寻则慢得像在爬。这时候你需要忍耐或者学会找一个网络不太忙的时间来进行你的搜寻工作。

最后，由于网络是完全不加控制的，可能会出现一些有人会认为是讨厌的甚至是攻

击性的信息。这是在你进入因特网时需要接受的一种固有的风险。不过在你打开一本书时也会遇到同样的风险。

有关HTML的注释

HTML是超级文本标记语言(Hypertext Markup Language)的缩写。它是WWW的关键语言,其中涉及一些能提供到其他站点的链接的词。

网络浏览器的使用

用来阅读主页的软件被称为“网络浏览器”(Web Browser)。最流行的有“网景”(Netscape)和微软的“网络探路者”(Internet Explorer)。为支配以网络为基础的市场而进行的竞争正在进行并且非常激烈,因此你将会常常听到大量有关这方面的问题。

让我们试用这些浏览器中的一种。我们选择的是“网景”(见图3),因为它是目前最流行的网上冲浪工具。我们将审视一遍“网景”中的各种选项,这样你就可以更有效地使用它了。

运行“网景”(图3)。如果你使用的是Win95,你会发现这一产品带有自己的TCP/IP堆栈。如果你使用的是Windows 3.1,那你就需要载入一个TCP/IP的层结构程序——Trumpet Winsock。



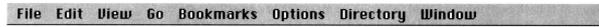
图3 网景主页

现在你所看到的“网景”的屏幕可以从上到下分成6个部分：

1.标题栏(The Title Bar)。



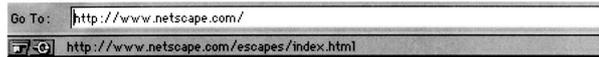
2.菜单栏(The Menu Bar)。



3.工具栏(The Tool bar)。



4.地址区(The Location field)。



5.网页(The Web page , 见图3)。

6.状态栏(The Status bar)。

更详细的解释

1) 标题栏

标题栏仅仅是为了识别你当前正在阅读的网页的名字。名字是由网页的作者指定的，对读者来说并没有什么特别的重要性。

2) 菜单栏

菜单栏是一条水平穿过屏幕的白色区域，上面列有来自“网景”程序中的各种有用的选项(文件、编辑、查看，等)，它是“网景”软件的一部分。在使用这些菜单栏中的项目时要小心。如果你不是一个有经验的电脑使用者，你应该忽略这些选项，但有一个除外，那就是：在线图像的开关转换。网络浏览器的优势之一在于它有能力显示图片(用计算机的话说是在线图像)。问题是，图片从其源泉传输到你的屏幕需要时间。“网景”将首先载入文本并显示在屏幕上，然后再载入并显示一份文件可能包含的任何图像。用这种方法，在等待图片出现的时候你至少可以读点东西。而且，许多时候，图片毕竟不是所传达的信息的要点。因此，有的人会发现，“关上”这些图像显示的开关，只载入文本，会更快和更方便。如果你想这么干的话，那么，方法如下：

把鼠标指针移动到菜单栏中的“选项”这个词上，击一下左键，你就会注意到，出现了一个下拉式二级菜单。从下往上数第三项是“自动载入图像”的选项，它控制着在线图像是否将被显示出来。

如果那儿有一个写着“自动”的标记，图像就将被显示出来。如果那儿没有标记，图像就将被禁止显示。

把鼠标指针移到“自动载入图像”这个词上，单击左键使这一标记在开和关之间进行切换。如果你希望图像显示被禁止，那你需要确保这一项上没有标记。

在屏幕上的这个下拉菜单以外的任何一处击一下，让这个菜单消失。

现在自己试着做几遍。调出这个下拉式菜单，切换图像显示属性的开关。

3) 工具栏

工具栏在菜单栏的下面，是一个大块灰色的水平的带状区域，带有长方型的“工具”按钮。其中“上一页”，“下一页”，“刷新”，“图像”和“停止”按钮对你非常有用。

上一页和下一页按钮：当你使用网络时，你会从一页到另一页穿行在不同的文件之中。上一页和下一页按钮允许你从你看完的页面向前或向后翻，就像是在翻一本书一样。如果你现在点一下“上一页”按钮，你将返回这个文件的主页。

从主页中点击“下一页”按钮，将带你来到首页。请注意，如果你试图从这页向下翻的时候，发现什么也没发生，那是因为在你先浏览的这页下面已经没有别的页了（假定你用该指南开始这一节）。现在请实践几次，然后我们继续。

刷新按钮：有时在某一页被载入到屏幕时由于电子方面的原因而出现扭曲，像字母出现残缺或出现串行现象。如果这种现象发生，点一下“刷新”按钮就会发出一个新的请求，要求载入你正在浏览的当前页，这就可以解决这一问题。

图像按钮：如果你关闭了在线图像载入开关，你将会注意到，在页面上原来应该有图片的地方现在只有一个带白框的灰色方块，其中有白色的询问式的标识。这就是因特网上的图片的“占位符”，表示在页面的这个位置应该有一张图片。如果你现在希望看一下某张图片，那就点一下“图像”按钮，所有被禁止显示的在线图像都将被载入。

还有另一种方法，那就是把“自动载入图像”的选项设定为开，然后点一下“刷新”按钮以刷新这一页。前一种方法比较快一些，而且如果你想继续禁止对图像的显示，那么，第一种方法比较适用一些。

停止按钮：最后，这个“停止”按钮也是个很有用的工具。不论何时，当你穿过网络向一个特别的主页发出一个请求时，漫长的载入该页的过程也许会让你觉得是在浪费时间。有多种原因会引起这种情况的发生，其中至少有几种是：在此时上网的人数，你使用的调制解调器的速度和你所访问的文件中在线图片的数目和尺寸。有时候，在等待文件载入时你想要停止这一过程，点一下“停止”按钮，你的愿望就能实现。当你这样做时，在地址区右侧的大个的蓝色字母“N”将停止跳动，这显示一个文件传输过程被中断了。

地址区是另一个穿过屏幕的水平区域，以白色为主。请注意位于灰色部分的“地址”这个词，它的右侧就是白色区域。每个网页都有一个电子地址，那就是它在它所“居住”的计算机中的文件名。在计算机的行话中这叫做 URL，或称为“统一的资源位置表示”（uniform resource locator）。

URL是网站的电子地址（对于主页和网页还有另一个术语）。当你去到一个新的网站时，它的URL就显示在“地址”区，如果你想直接返回这一页，你应该在此处输入其URL。在网络中这就如同是在拨电话号码。

现在把鼠标指针放在地址区的白色区域上，可以注意到箭头变成了一个的大写的 I 字型的指针。把这个 I 字型的指针放到“http...”的左侧点一下，这时这个指针就在这一区域里闪动着。这是一个活跃区，它表示你可以在这儿输入一些数据。随便敲入些什么，只敲几个字母就行，然后我们继续……结果什么也没发生。现在按退格键把它们消除掉。这下明白了吗？这一小块区域是给你用来输入你想去的任何地方的 URL 用的。电视或报纸上的故事时常包含一个网上某处的 URL，那就是这个故事的主题。如果你对某一个感兴趣，你可以通过输入你从任何一个网页上偶然发现的 URL 来进行访问。当然，那上面最初的 URL 地址将被删除，而你的 URL 被插入。在此之后按“回车”键，载入网页的请求就被送出了。最后把鼠标指针移出地址区，只要把鼠标箭头放在其下的主屏幕区域中的任何地方并且击一下。

大部分的屏幕空间是一块灰色区域，由网页自己构成。文档资料所包含的信息就显示在这个空间里。你会注意到，屏幕的右边有一个垂直的卷轴条，其顶部有一个“向上箭头”，底部有一个“向下箭头”，中间有一个灰色的方块。这个灰色的方块能指出你现在距文档的顶部或底部有多远的一个相对性的距离概念。如果这个方块离顶部很近，这表明你现在接近文档的开头。把鼠标指针指在“向下箭头”上，点几下。注意到有什么情况发生了吗？同样再在“向上箭头”上做一遍。通过这种方法，你可以对任何一栏做上下卷动的操作。利用键盘上的“上箭头”和“下箭头”键以及“上翻页”和“下翻页”键你也可以完成同样的操作。通过越过上下箭头在卷轴栏中点击并按住鼠标键，你可以更快地完成卷动。

最后要说的是，在屏幕的最底部的水平条叫做“状态栏”，它向你提供了两种有用的信息：

1) 首先,如果你把鼠标指针放在链接于网页的屏幕部分中的一段蓝色的超文本字符或符号上时,这一链接的 URL 地址将会显示在状态栏中。(蓝色是默认的超文本颜色,你可以把它换成适合你口味的颜色)当你更熟悉网络时,看到这个空间里的 URL 地址,你就会获得一种提示——在选择这一选项后将去哪里。

2) 其次,当你选定一个有待传送的链接,状态栏区域将向你显示有关你传送的信息,像主机(那个你将要去的)是否可以找到,你是否已与之连接,以及传输开始以后的有关状况。这是一个真的很安全的设计,它向你提供正在进展的工作的状况的一般性线索,这总比你目不转睛地盯着不变的屏幕期待着有什么事情发生要好得多。当需要点儿时间去查找或载入某个特定的网页或文档时,可以很方便地从中了解到目前有某个活动正在进行着,这样一来你就不会迷失在电子空间中了。你也可以注意看前面提到的那个大个的蓝色字母“N”,当它正在那儿运行的时候,也表示文件传输正在进行之中。

发现你想要的信息

在网页中我们会很明显地发现一些文本是蓝色的。在上一节我们曾提到过这种文本,它们被称为“超文本链接”,这是因为那个词和网络中其他地方的信息相连。这些信息也许在同一个文档中但距离比较远的地方,也许在世界另一侧的另一台电脑中的另一个文档中。超文本给予你一种特殊的能力(这就是它之所以被称为超文本的原因),让你能从一处迅速跳到另一处,紧紧跟着你所寻找的信息的链接。这儿有一个例子:点一下“文件”;出现了一个下拉式菜单。点一下其中的“打开文件”选项,一个对话框将被打开。在空白处键入下面的 URL: <http://www.ionline.net/~jfrl>。把鼠标的指针放在蓝色词上,然后注意观察状态栏。

现在,把鼠标点在你右手一侧的“向下箭头”上,让文档向下滚动,你会发现其中有很多蓝色的链接。(这是默认的颜色,如果你改变其设定的话,那么颜色也会改变)

点一下“一个可怕的搜索引擎”这个链接,在右上角的“网景”的标识变活了,框里也开始运转起来。这就告诉你,正在与服务器接触,因此“网景”可以为你取来文档。

看见了么?超文本链接能带你到网络的不同部分去,接下来,其他站点将让你成为无尽资源的主人。

你现在差不多正准备要登录到这个“漫游者的世界”的主页上来了吧?让我先来告诉你一些有关主页后面的哲学。每一段旅程都有一个起点,而在“信息高速公路”上的旅行是从一个主页开始的。如果你知道某个你想去的特定的地点的地址,那就早一些键入前面我们描述过的 URL 并开始你的旅程吧。

许多人为了寻找某些特殊的信息而访问 WWW。“漫游者的世界”网页(Wanderer's World Web page)的发展将使搜寻工作变得更容易。你将在其中发现一个提及“稻草人”(Scarecrow)的链接,这是一个由鲍勃·阿里森(Bob Allison)创建并维护的站点,他本人是一位通过在电脑上绘制美丽的图画来体现一种“ASCII艺术”(ASCII art)的人。

鲍勃的网页还因为上面有大量的搜索引擎而著名,所以你也也许会想为这个站点做个书签。请注意,鲍勃的 URL 的变化是相当频繁的!书签可以通过点击“书签”选项来完成。下拉菜单中将出现一个“加入书签集”的条目,点一下,这个站点的 URL 就会被存入你的书签文件中。这代表着,在下次你想要返回某一个特定的网站时,你只需要点一下“书签”然后选择那个 URL 就可以了。

在非常频繁地提出关于搜索引擎问题和电视会议的基础上,人们一直在做着信息分类的努力。如果你没有发现可能适合你的问题的特别分类,那就从“综合参考资源”开始吧。那儿连接着一些非常全面的索引,会对你有所帮助的。

这儿有一些有用的提示能提高你的浏览效果：

要有耐心：在载入时，有的链接需要一定的时间。反复地按“回车”键或者鼠标一点儿也不会令这一过程的速度加快。事实上，这会让你的搜索工作出现意想不到的变化而使你的进程变慢。

不要不好意思寻求帮助：在到达某个节点时你觉得有些不对——如说屏幕似乎静止不动了——不要开始按键或开关。请别关机。和你的计算机的服务维修部门联系以获得他们的帮助。

别让信息把你吓倒：网上有一些甚至是不友好的回音和/或显得很神秘的讯息，你会一次又一次地看到。“连接被主人拒绝”就是其中之一。这意味着你正在向其发出请求的电脑上已经有太多的使用者，以至于系统无法对任何新的使用者作出回应。这就是网络的“忙碌信号”。此时只要按一下“OK”，这个信息就会消失。你可以再选择一次那个URL地址继续尝试连接，或者先去别的地方，过一会儿再回到这个URL上来。

“域名服务器(DNS)查找失败”是另一个这样的信息，这和寄信的“送还发信人——地址有误”有些相似。这也许仅仅代表着你试图连接的服务器(电脑)已经不在那儿了。这也可能意味着该程序正试着执行的地址(URL)有某种错误。如果你认为你知道正确的URL，那就像前面描述的那样把它键入地址区。如果它不工作，那你在找到正确的地址之前是做不了什么的。

另一个你可能会见到的信息是“错误401”，这表示“你所要的文件在这个服务器上没有找到”或诸如此类的意思。这常常代表着文件的主人把它移到另一个目录下或者是一开始进行查找的目录就是错的。所以在这儿将无法找到你想要找的东西。

在你做完以上的事之后，作为一次反向航行的练习，请返回“漫游者的世界”的主页。请点一下地址区的白色部分，用“退格”键或“删除”键把所键入的内容清除掉，然后键入：

<http://www.ionline.net/~jfrl>

最后不要忘记：对于信息来说，因特网不是一切事物的目的。它是一个源头，但不仅是一个源头。因特网不会代替书，在图书馆里有丰富的其他参考书籍供你使用。

为什么网络对经理来说是重要的

经理需要及时的最新的信息。这种需要的满足，在人力资源管理领域中显得尤为重要：人力资源管理为此迫切需要查明可用候选人的资格方面的最新趋势和人口统计学的资料；最好和最新的绩效评估方法；对最新的薪水方面的调查；在人力资源管理领域中其他的代理机构正在做些什么以及大量的其他种类的信息。特别要指出的是，“万维网”掌握着通向那些最新的和非常重要的信息的钥匙。多数经理在万维网上度过一段时间后就将学会如何分辨出可信赖资料的源泉。

沟通也在因特网上得到了提高。让我们假定一个经理想了解某个组织在印度的招聘实践。一个电子邮件只需几分钟就能到达目的地，而对那个公司的主页进行的一次访问将揭示许多有关它是如何操作的情况。

作为一个例子，下面在你的地址区域中(“网景”顶部的白色区域)输入以下地址：

<http://www.americanexpress.com/>

你将被带到“美国快递公司”(American Express Company)的主页，这儿的信息会告诉你大量关于这一组织的情况。那些资料总是非常新的。

在乔治亚州的亚特兰大举行的奥运会上，许多以网络为基础的公司提供了最新比赛结果的报道，也像电视和广播的现场直播一样输入比赛的得分和成绩。CNN提供了录像夹(videoclips)，另外再加入声音和文本。

经理可以通过与从业者和学者们探讨他们当前的思想来与这个不断变化的人力资源管理世界保持联系。这儿有一个从包含于“全商业网”(All Business network)上的某些文章中挑出来的样本,它在:<http://www.all-biz.com/>

强烈的年龄歧视:虽然不合法,但那些超过50岁的人便无助了.....或者是他们不想干了?

这篇文章论述了有关随意(at-will)雇佣的原则问题。每个州都承认凭意志雇佣的概念,也就是说雇佣可以按公司或雇员的意志而终止。这儿有一个正确而可靠的方针,那就是公司事实上需要把它自己确定成随意的雇主。

消除雇员关系的缺陷

在任何一个小公司里这已成为一个问题和两难困境。这篇文章就着眼于普遍缺陷中的种。

约会游戏移到了工作场所

公司是否有权针对那些约会或者同居的雇员采取措施呢?

服装的尺码:裙子问题

在1995年,加州的立法机构给妇女以穿短裤的权利。这篇文章概括地讨论了服装的尺码问题。

在人力资源管理领域所必需的竞争优势可以通过使用那些获取信息的工具和建立于因特网上的沟通方式来提高。经理们不愿失去那种由指尖下获取信息的机会。这一建议所增加的利益使信息及接近成本普遍趋向于免费,或者至少是名义性的收费。

假如关于因特网以及尤其是万维网的事实能够成立,那就很容易理解为什么组织不能忽视WWW。国内和国际舞台上的主要的竞争者都在WWW上扮演着自己的角色。你可以在其中找到IBM、微软、John Deere、Ben and Jerry's这样的公司,也可以找到一些小企业,就像你在地址<http://www.ionline.net/~jfrl>上找到的那样。

请记住一些网页是会变的。URL往往倾向于不变,万一地址改变,也常常会在老站点留一条信息告诉你新的URL。你还可以通过“西部出版公司”(West Publishing Company)的站点来保持对这里提到的这种变化的最新情况加以了解。

在万维网上访问商业和人力资源管理的站点

搜索表明,万维网上的人力资源管理站点已达到了55 308 000个。面对如此庞大的信息量是很不好处理的,所以,下面我们为你列出了一些提供信息最广的站点(附录A中提供了一个全面的目录):

The Internet and HR: An Introduction

<http://www.wp.com/mike-shelley/>

通过众多链接为新上网的人力资源专家广泛地收集文章。

ILIR Internet Tutorial

<http://www.ilir.uiuc.edu/lawer/intro.htm>

由位于乌尔巴那-香槟的伊利诺斯州立大学的“劳工与工业关系学院”建立的站点。这一在线指南旨在建立一个有关人力资源管理与工业关系方面的因特网资源的介绍。

HR Headquarters by Personnel Journal

<http://www.hrhq.com/index.html>

有用的消息来源,其服务包括对一个允许访问的数据库的访问,该库中有摘自《人事杂志》的194篇文章(参见:在“人力资源出版物”标题下的连接)。

Guide to Human Resources Information on the Internet

<http://gpu2.srv.ualberta.ca:80/~slis/guides/humanres/homepage.htm>

一个加拿大的有关人力资源管理的链接收集站。

The Human Resource Professional's Gateway to the Internet

<http://www.teleport.com/~erwilson/>

一个迷人的介绍有关美国人力资源链接并正在成长的系列，是由 E.Wilson建立的，指向大量的人力资源管理信息。

Human Resource Centre

<http://htnews.idirect.com/hrnews.html>

关于人力资源问题的新闻组，能帮助你与其他的人力资源专家交换信息，交流思想。如果你在工作中遇到了一个问题或有一个创见，这时候碰巧有人做过类似的事情或知道谁曾经做过，正好可以发一条信息询问一下……剩下的就是等回音了。

HRM Internet Links from Strathclyde University

<http://www.strath.ac.uk/Departments/HRM/Internet/links.html#genera>

一个非常有用的英国的表列，提供有洞察力的英国人力资源管理方面的观点。

North California Human Resources Connection

<http://www.hrconnection.com/read.html>

由“人力资源广告”(HRA)发起，它是一个提供全面服务的招聘广告代理机构。旨在作为一个聚集地，一个交流对人力资源专业人士们很重要的问题的看法的论坛，一个与其他从事这一专业的人会面 and 进行连接的地方，以及作为一个通往专业兴趣所在的其他区域的网关。它包含一个关于美国链接的正在发展中的系列。

The Virtual HRM Office by Ernst and Young

<http://www.idirect.com/hroffice/>

这个“虚拟办公室”是为满足人力资源的专业人员的需要而设立的。如果你想“很轻松地在网上找到有关人力资源的信息，同时向与你同一领域的专业人员学习，并与他们分享你的知识和经验，利用多种工具和功能实验虚拟办公室里的观念”，那么探索一下这个站点是非常有价值的。

这些URL地址应该都是比较有意思的。在你访问它们时，请留意所提供的信息的深度，同时也花时间享受一下其五彩缤纷的画面。

因特网练习

因特网练习意味着从两个层次上挑战你的研究和思考技能。第一个目的在于帮助你在人力资源管理的重要方面磨练你的思维，第二个是为了帮助你更加熟悉和适应网络。

你将被要求进入公司的站点，收集并整理信息，提出适用的答案。同时，你将会形成一种以高效和有益的方式使用网络的能力。在你做练习时请记住以下几点：

别指望那些要求你寻找的条目会被很容易地找到。在很多情况下也许会很容易，而在其他情况下，你也许要靠不断提醒自己要保持好奇心才能完成任务。信息是随着网页变化的，当我们通过“西部出版公司”的主页来努力使你同这种变化保持同步时，其余主要的责任就依靠你自己的研究的感觉以及好奇。一个真正的学者永远不会满足于试图作某种草率的努力，也不会面对一个意想不到的结果时放弃。

如果你找不到指定的文章或链接，那么第一条建议就是“不要放弃”。问题中的公司也

许做了些细微的调整，如果你继续努力的话，你是能够发现它们的。我们已经做过一个尝试去包括相当“静态的”链接，也就是说那儿没有预想的变化。如果通过诚实的努力你仍无法找到练习中指定的参考资料，最后一个办法也许是向网络管理员或是维护站点的人发一封信。每个网上组织都会有一个指定的网络管理员，其 e-mail 地址在文档的结尾处。借助于 HTML 的魔力，这种地址有一种“寄往……”的结构，这意味着点击网络管理员的地址后允许你直接发送信息。

当你到达一个站点，先花几分钟来考察一下其结构设计和其他可利用的信息。再用点儿时间欣赏一下其中的图片，因为每个公司都花了一定的时间试图介绍给你一个诱人的站点，这会给你在视觉上和精神上都带来享受。

在你做该练习时，估计白天的搜索会比夜间的搜索慢一些。在这个文档开头的统计数字显示出网上通信量的绝对数值。在白天，影响效果会更强一些，这是由于许多服务器将忙碌于其公司的工作。

粗略的方法是确定服务器所在地的时间。一般来说，在正常工作时间外经由万维网的登录会是比较快捷的。

开始了解你的浏览器。你最终会挑选一种你所喜爱的浏览器，不论它是“网景”、“探路者”、“马赛克”(Mosaic)或者“赛罗”(Cello)。无论你的偏爱是什么，你都要了解你所选的工具。以“网景”为例，这是一个高精尖的浏览器，你可以通过它来发送邮件。它还提供探索 3D 虚拟世界的机会，可以通过它听音乐和演说，并观看流畅的（指的是在浏览器内部）视频图像。“网景”使用一种被称为爪哇 (Java) 的编程结构——而微软的“网络探路者”使用的是 Active-X 结构——来实现引人入胜的电子传输效果。

最后，享受一下在万维网中搜索的乐趣吧。毫无疑问，你在电脑空间中的冒险过程中会被一些充满诱惑力的链接吸引而偏离轨道。尽量把你的注意力集中在要求你做的事情上，记住：网上的漫步旅行总会有时间的。

现在，问题就在下面。

第1篇 人力资源管理的挑选前实践

女士们，先生们，启动你们的浏览器！

第一个练习要求你们访问下列站点：<http://www.ti.com/>

在你前去这个公司的电子总部之前，试着猜测一下这是哪个公司。给你一点线索...，它位于美国，随着第一次计算器革命而名声渐响。

当你进入这个站点，你将会看到像“公司情况”和“公司成员”之类一些标题（这就是它们自己与其他站点或文档的连接方式）。看一下这个进步的企业的有关情况，然后做下面的练习：

练习：“德州仪器”(TI)是一个有强烈社会责任感的公司。如果它对社区的承诺基于其网页所提供的信息属实，那里面是否有给予德州仪器的职工的人力资源津贴增加而形成的呢？

ATIIN 是一个欣欣向荣的组织的首字母缩写，它的全称是“先进的部落整合信息网络”(Advanced Tribal Integrated Information Networks)。在 Navajo 语中，ATIIN 是“路面”的意思，这是一个多产的和有进取心的公司，而且为土著人拥有者的组织创造了一条可供效仿的发展途径。你将发现这个站点具有非常多的信息而且充满了能充分发挥 HTML 在万维网上的性能优势的美丽的图片。花点时间在这儿四处看看，理解项目的范围，这个令人难忘站点的地址是：

<http://www.atiin.com/>(见图4)

练习：当你已经收集了一些有关这个组织的资料时（别忘了网络管理员的作用），建议你思考一下，如果你是 ATIIN 的人力资源经理，你会采用哪些种类的系统。准备一份有关

ATIIN的计划书，从下面的几个地方着手：工作的分析与设计，人力资源规划，培训与开发，报酬管理，以及职业的安全与健康。

这里有一个适当的接合点可以用来介绍远程登录会议线路。会议线路旨在让你便宜地和互动地询问其他地方的人。你是否希望实时地会见某人，那你就需要一个像“CRT”或“Netterm”这样的远程登录程序。出于价格因素，这些程序大约可以用30天左右。

如果你在“网景”中进行搜索时使用“CRT”或“Netterm”作为关键字，那就会把你带到一个FTP(文件传输协议)站点，从那儿你可以下载这些程序，很可能你还需要“Winzip”(一个解压缩程序)进行解码。“Winzip”的使用期也会受到价值因素的影响。这种程序称为共享软件。这意味着程序作者除了依靠你的捐献是没有报酬的。如果你喜欢某个共享软件而且经常使用它，请考虑支付程序本身中所提到的费用。这一费用是合理的，通常也并不贵。

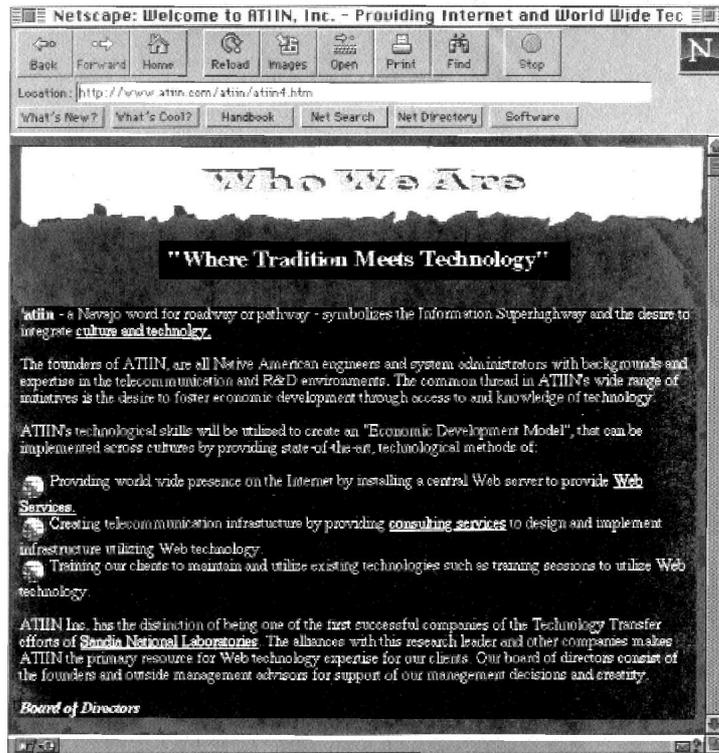


图4 ATIIN介绍性的网页

一旦你获得了一个telnet程序，键入下列地址：telnet mach1.wlu.ca3902

你应完全像此处所示地那样输入，这一点非常重要。

当你按“回车”时，你将被带到一条会议线路。我们可以说你正在访谈某人。你可以邀请那个人也输入同样的地址，那么他(或她)也将处于这条会议线路上。在实现一次访谈前，首先自己去那儿熟悉一下指令是个不错的主意。这可以通过输入(如果你已在站点上):.?来实现。这条命令将启动帮助文件，这样一来你就可以学习如何使用它的许多特性了。

第2篇 人力资源管理的挑选实践

在这一节的第一个练习中，我们将访问世界知名的“惠普公司”。它们的地址是：http：

//www.hp.com/

在访问中，你将会看到大量的标题，像：

惠普的工作
关于惠普
全世界的惠普

正像你所能看到的那样，惠普为了向你提供一个友好的使用者的站点而付出了辛勤的努力。这儿有大量的信息，你应该在此处花些时间对这个组织作一定的了解。在上述标题下面包含着丰富的资料。

在你积攒了大量有关惠普的实际情况的资料之后，请做一下以下练习：

练习：给出你从这个公司学到了什么，在国内运作的入门级职位人选上你会挑选哪种人？当你作出决定后，设法提出一份你将为管理职位、海外的管理职位而雇佣的这种人的报告。

在你写报告之前，查阅一下如下的两篇文章也许对你有所帮助，它们是：“数字热狗” (Hot Diggity Dog)和“访谈技巧” (Interviewing Techniques)。你也许还记得它们的地址是：
<http://www.all-biz.com>

访问一下“安德森咨询公司”的虚拟办公室(<http://www.ac.com/>)。把惠普公司的练习中提到的问题拿去应用一下，这样你就能确定，在那些指定的职位上，哪种人是最合适的。

第3篇 人力资源管理的挑选后实践

请阅读一下位于<http://www.all-biz.com/>的如下几篇文章。

Doing Away with Merit Increases
In Defense of Objectives
Pardon Me But Your Attitude Is Showing
The Need for Ongoing Performance Appraisals
Profit Sharing, Motivation and Compensation

然后访问一下在下面地址上的站点：[html http://www.careermag.com/salary/index](http://www.careermag.com/salary/index)

你将看到如图5所示的网页。

图5中的网页将会告诉你，不同公司的经理的报酬各是多少。有了这些相关资料，我们就可以做下面的练习了：

练习：讨论一下资历和功劳的概念在奖励雇员方面所扮演的角色。它们作为激励因子有怎样的效力，同时又会给年青工人带来怎样的负面诱因？你将试图怎样革新奖励方案，使它能对所有的雇员都起到激励作用？

让我们去拜访一下“蓝色巨人”。IBM因为固执地面对一个用电线连接的世界中以流动为特征的竞争能力而闻名。它的地址是：

<http://www.ibm.com/>

IBM的站点用最新的因特网技术自由地进行装饰。举例而言，你可以听到来自首席执行官的信息。

在考察这个华丽的站点中的无数部门时，你会见到这样的标题，像：

新材料(Fresh Stuff)
让我们数字化(Let's Get Digital)
创造性地使用(Creative Uses)
在工作中(At Work)
时间机器(Time Machine)

其他链接将带你去：

产业解决(Industry Solutions)

外部环境(Environment)

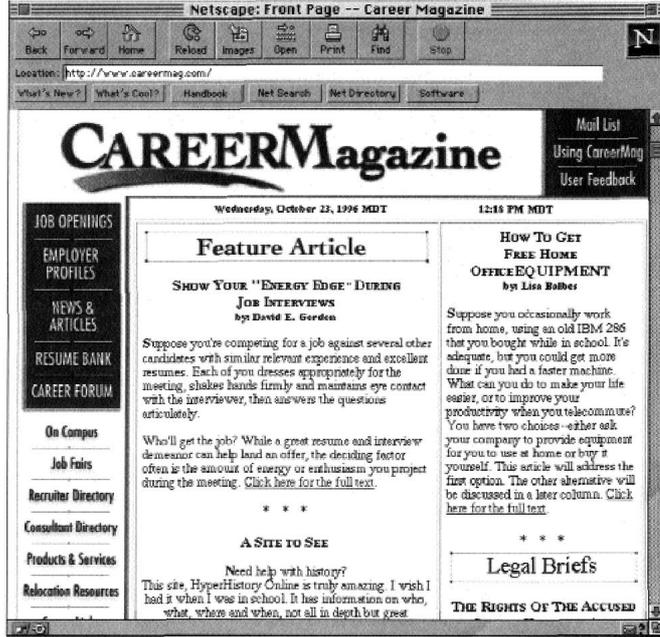


图5 样本起始页

专栏1 搜索器

欢迎来到搜索器网页。在这儿你将找到搜索和返回引擎、索引、数据库等等，外加带有多种搜索形式的网页，甚至多种搜索器具的网页，它们将立刻检查好几个数据库。我希望你会发现这一网页很有用，如：

“与你可能想到的东西相比，这一网页包含有更多的搜索因特网的方法。从这儿跳向任何一种搜索方法。”——激动人心。

“与我曾见过的任何其他地方相比，你有更多的搜索引擎……”——萨利·劳根(Sally Laughon)。

“与搜索引擎、索引、数据库和多种搜索形式有大量链接。”——J.马尔库斯·齐格勒(J.Marcus.Ziegler)，《搜索网页》。

迅速搜索

Lycos
Webcrawler
Yahoo
Deja News
Excite
Magellan
Infoseek
Open Text
Savvy Search

试着回答下面练习中的问题：

练习：IBM对其业务单位是如何评价和奖励的？(线索：随着链接“业务单位的全球团队”去看看)如果你有Quicktime软件——一个可用于评价的软件，你甚至可以在你搜索相关信息时看一看这里提供的一些视频信息。

假如确有评价的不同方法，那么一般的绩效评估怎样违反：《1964年的民权法案》的第7款；《1967年的就业年龄歧视法案》(提示：你也许想对“政府档案”，“公民权利”，和“年龄歧视，”做一次搜索)。

在我们继续向下到第4编之前，一个有关搜索引擎的注解也许会对你有些用处。万维网是如此不可思议地巨大，那些存放在其中的资料令人异常惊奇。如果我们试图详细审查所有资料，那也许在这样逐字搜索了几周后才可以找到某一条单独的有用材料。搜索引擎使这种工作简单化，所以了解如何使用它们很有用。专栏1列出了由鲍勃·阿里森维护的一些引擎，他的URL是：<http://miso.www.com/~boba/search.html>，他的起始页看上去和专栏1差不多。

第4篇 受外部因素影响的人力资源管理实践

让我们访问几个有国际链接的公司。其中之一是洛克希德·马丁组织。它们的URL是：

<http://www.lockheed.com/>

这里的表列和链接抓住了人的好奇心，你也许会特别喜欢下面的内容：

图书馆(The Library)

公司概况(Corporate Overview)

公司伦理与商业行为(Corporate Ethics and Business Conduct)

领导(Leadership)

阅读一下公司伦理的看法并考虑该练习中的下面的一些场景。请记住，这些场景与洛克希德没有任何形式上的关系，而是通过研究其他组织的情况而获得的。洛克希德组织纯粹被用来考察公司如何处理公司伦理的问题。

练习：

1. 在一次商业旅行之后，你准备提出费用要求。这时你发现你的同事为一次同样的旅行提出的费用要求是你的两倍。当你问及这种情况时得到的回答是“每个人都是这样计算费用的，为什么我不能这样呢？”

2. 你为之工作的组织中的某位经理想与你的一个同事作一次约会。这个被选中的人既怨恨又心烦，并把这些都告诉你，认为这种情况不公平。这个人不希望个人与某位有较高职权的人有牵连。

假定这些情况属实，你将怎么应答？如果你不得不应用洛克希德的准则，那你将怎么做？

让我们做一次电脑之旅去一个著名多国公司的办公室。Asea Brown Boveri在世界上的许多国家都很活跃。你可以通过登录到：<http://www.jaring.my/abb.html>来了解ABB的全部背景资料。

练习：以ABB为基础的国际性实践。如果你是这个公司的人力资源经理，当你被要求在巴西建立办事处时，你会安排怎样的组织结构和人员？在你考虑完这些之后，想一想，这和在美国安置人员和维持办事处有何不同之处？在这儿给你一个提示：《华尔街杂志》有一系列包含了有关国际人力资源的文章，在：<http://wsj.com/>你可以读到这些文章。你在使用这些服务时大概需要注册。

第5篇 结论

你如何利用万维网给你带来优势呢？如果你就要毕业了，下面有一个对你有用的站点：

<http://www.careermosaic.com>

在这里你会读到有关工作的情况，也可以贴出你的履历表。为何不去试试呢？

另一个站点是：<http://www.careermag.com/>

如果你使用“careers,”、“jobs,”和“resumes,”作为关键字来进行搜索，那么从字面上你将找到数以千计的有关工作和职业的站点。使用专栏 1 中列出的一个或多个搜索引擎，你会找到一种虚拟幻灯形式的信息。

概要

因特网和万维网的美景就藏在那个秩序之中，你——一个信息的探求者——需要强加给它这个秩序。它看上去像一只被释放的野蛮的和难以控制的怪兽，但通过你的好学和好奇心，它可以很容易地变成为你服务的伙伴。

附录A

有关人力资源管理的网址



信息源：http://www.nbs.ntu.ac.uk/staff/lyerj/hrn_link.htm

“因特网与人力资源：引论”

<http://www.wp.com/mike-shelley/>

扩展了的文章与新上网的人力资源专家的链接放在一起，新近上网。

“ILIR 因特网指导”

<http://www.ilir.uiuc.edu/lawler/intro.htm>

由伊利诺斯大学乌尔巴那-香槟校区“劳动和工业关系研究所”提供，这一线上指导旨在提供与人力资源管理和工业关系有关的因特网信息的引论。

《人事杂志》提供的“人力资源总部”

<http://www.hrhq.com/index.html>

有用的信息源，在其服务中包括通向一个可检索的资料库的接口，资料库中收集了《人事杂志》的194篇文章(参见以“人力资源出版物”为标题的链接)。

“因特网上的人力资源信息的指南”

<http://gpu2.srv.ualberta.ca:80/~slis/guides/humanres/homepage.htm>

“一种关于人力资源管理的加拿大视角。”

“人力资源专业人员上因特网的入口”

<http://www.teleport.com/~erwilson/>

E. 威尔逊(Wilson)所提供的一套引人入胜的介绍和不断增多的人力资源链接。

“人力资源中心”

<http://htnews.idirect.com/hrnews.html>

关于人力资源问题的新闻组可以帮助你与其他人力资源专业人员交换信息和理念。如果你有一个正在研究的问题或一种新的首创，机会就在别的某个人做过某件与它相似的事情或者知道也有这件事的人。只要寄出一条信息并且只要求……和等待回答。

“来自斯特拉斯克莱伊德(Strathclyde)大学的人力资源管理因特网链接”

<http://www.strath.ac.uk/Departments/HRM/Internet/links.html#genera>

一项非常有用的联合王国清单，提供英国人关于人力资源管理的视角。

“北加利福尼亚人力资源联络”

<http://www.hrconnection.com/read.html>

由一个全程服务的招聘和广告代理机构“人力资源广告”(HRA)发起，这被设计为一个收集地点——一个交换关于人力资源专业人员认为是重要问题的理念的论坛——一个会见和联络在该专业中工作的其他人的地点——和一个通向具有专业兴趣的其他领域的入口。它包含一套正在开发中的美国链接。

由恩内斯特(Ernst)和杨(Young)提供的“虚拟的人力资源管理办公室”

<http://www.idirect.com/hroffice>

该“虚拟办公室”致力于人力资源专业人员的需要。如果你想“轻易地在因特网上找到有关人力资源的信息，请与你领域中的其他专业人员一道学习和分享你的知识和经验，并且用各种工具和功能实验‘虚拟办公室’的概念，”那么，这个网址是很值得探索的。

“ 克里斯林(Krlylyn)公司特别喜爱的人力资源网址 ”

<http://www.krlylyn.com/sites/hr.htm>

关于某种偏向于报酬的资源的良好清单。

“ 劳动与人力资源：经过挑选的资源 ”

<http://sr75.lit.cwru.edu/CWRU/UL/MANAGEMENT/LaborResources.html>

来自开斯西部储备大学(Case Western Reserve University)的资源。

“ HRM：成为一位人力资源经理 ”

http://www.ils.nwu.edu:80/~e_for_e/nodes/NODE-310-pg.html

材料包括一部电影，来自NWU的“ 学习研究学院 ” (the Institute of Learning Studies at NWU)。

“ 人力资源联络 ”

<http://rampages.onramp.net/~jobnet/hr.htm>

形成“ 人力资源联络 ”，是为了通过帮助人力资源经理们了解全美国的专业机会而改进美国人力资源专业人员的职业生涯机会。

“ 人力资源管理基础 ”

<http://members.gnn.com/hrmbasics/index.htm>

由克瑞格·拉塞尔(Craig Russell)建立的主页，提供关于人力资源基础的信息与链接。

“ 一份关于以培训软件为基础的人力资源和计算机的目录 ”

<http://www.hrpress-software.com/>

一份包括人力资源管理许多方面的广泛目录。

“ 高级人事系统 ”

<http://www.hrcensus.com/>

“ ‘ 高级人事系统 ’ 专门提供关于各种人力资源软件和以计算机为基础的课程软件的及时、准确和客观的信息。目前我们正监视着来自 1 200 个销售商的 2 200 种人力资源软件产品和来自 300 个供应商的 4 000 种课程软件产品——加上顾问和开发商。” 一个关于美国和加拿大市场上可获得的软件产品的令人印象深刻的和有价值的清单。

“ 人力资源网络评论 ”

<http://fermi.clas.virginia.edu/~lmg4s/hrnet.html>

“ 人力资源网络评论 ” 聚焦于因特网上可免费获得的人力资源和人事的信息。

“ 人力资源广场 ”

http://hodes.com:80/hr_plaza/

一些对人力资源专业人员来说有用的链接和信息。这个网址来自伯纳德·霍德斯(Bernard Hodes)广告公司，该公司开发了“ 职业生涯马赛克 ”。

“ 人力资源管理信息(俄勒冈大学) ”

<http://darkwing.uoregon.edu/~rhosmith/>

这个清单是一个资源集成，与政府的人力资源管理和劳动统计资料相关连。

“ 人力资源在线 ”

<http://www.hr2000.com/>

一个流行的和开发中的网页，它介绍范围相当广泛的人力资源顾问们的服务。差不多90%为免费提供。

“人力资源链接” [由“国会大厦实业公司”(Capital State Industries)提供]

<http://www.capital.org/HRLinksFolder/HumanResourceLinks.html>

一套截然不同的美国链接。

“工商开放学习档案”

<http://www.bs.wlihe.ac.uk/~jarvis/bolat/index.html>

一个非常有用的工商网址，具有一种人力资源管理材料的强烈成份。

“埃德·赫尔南德斯(Ed Hernandez)主页”

<http://panoptic.csustan.edu/mgt/eh.html>

一个确实广泛的和有价值的链接集成，来自加利福尼亚州立大学斯坦尼斯洛斯(Stanislaus)校区的一位人力资源管理的教师。

“OB与J.迈克尼尔(J.McNeil)的人力资源管理资源”

<http://jmcneil.sba.muohio.edu/OB-HRM.html>

截然不同的美国链接的系列，很值得调查。

“人力资源论坛”

<http://www.hrconnection.com/forum.html>

开放的网页，又一次由“人力资源广告”发起，供咨询和讨论有关人力资源管理的事项之用。

“人力资源世界”

<http://www.hrworld.com>

“人力资源世界”是一种关于人力资源管理的信息服务。它包括购买人的指南、工作机会、生产率与技术的问题、与其他人力资源网址的链接等更多的内容。

“北卡罗来纳人力资源中心”

<http://www.webcom.com/~nccareer/hrctr.html>

一个正在开发中的网址，提供范围广泛的人力资源材料和链接。

“阿迪亚(Adia)——从A到Z人力资源”

<http://www.adia.com/Adia/HyperHR.html#Pubs>

成立于1957年，以瑞士为基础的Adia SA是全世界临时和全时人事的最大供应商。这是一份因特网网址的清单，涉及人力资源和寻找工作。该选集反映的是有趣的、具有信息的和具有与其他良好网址的杰出链接的网址。

“罗伯·格拉斯纳(Rob Glasener)的清单——人力资源”

<http://www.value.net/~glasener/hr.html>

关于主要是美国的信息源的广泛的和经过分类的清单，很值得探索。

“ 人力资源——来自第一层楼的链接 ”

<http://www.nauticom.net/www/brent/hr.htm>

更多的北美网址。一系列冗长的但组织良好的清单，具有持续更新的希望。

“ 来自傻瓜世界(Nerd World)的人力资源 ”

<http://www.nerdworld.com/nw846.html>

基本上是一份关于人力资源顾问和服务提供者的清单，但也包含一些其他的良好链接。

“ 人力资源和调查软件网页 ”

<http://www.cam.org/~steinbg/>

一份关于人力资源和调查软件的广泛目录。包括范围广泛的人力资源以及一些通用的人力资源链接。

“ 塞拉(Sierra)人力资源信息中心 ”

<http://www.sierrasys.com/hr/hrcenter.htm>

“ 我们建立这一网页的目的是开发一个与人力资源有关的信息仓库，供研究和继续教育之用。

“ 人力资源管理 ”

<http://www.shrm.org/docs/HRmagazine.html>

来自SHRM，一份完全由链接构成的杰出的杂志。

《人事杂志》

<http://www.bwaldron.com/ipmaac/journals/pj.html>

对一份美国杂志的摘要，它讨论人事管理方面的现代问题，重点在实际的案例研究。

“ 人力资源问题 ” (来自新闻网页)

<http://www.newspage.com/NEWSPAGE/cgibin/walk.cgi/NEWSPAGE/info/d11/d3/>

每天关于人力资源管理的新闻报道，选自美国的报刊。

“ 人事新闻 ”

<http://www.hradvertising.com/pnews.html>

挑选自一份美国月刊的材料和链接

“ 人力资源网络 ”

<http://www.mcb.co.uk/hrn/nethome.htm>

“ 人力资源网络 ” 为订阅 MCB 人力资源和培训杂志者提供因特网服务。

“ 新闻闪光灯 ”

<http://www.jobweb.org/cohrma/chornews.htm>

值得注意的新闻发布，涉及工作、就业和人力资源专业。

“ 人力资源记者 ”

<http://www.lrp.com/Human/hrnm.htm>

“ ‘ 人力资源记者 ’ 为你提供适用的告诫、理念、解决办法和战略，你可以立即把它们用在工作中；还有对你的专业有过某种影响的新闻。” 需要订阅。

“ 人力资源现场直播 ”

<http://www.jwtworks.com/hrlive/>

一份关于新闻、观点、告诫和趋势的每月文摘。

“ 人力资源/个人计算机——来自 ‘ 人力资源世界 ’ ”

http://www.hrworld.com/pages/dgm_hrpc.htm

一份关于在人力资源方面有效地使用信息技术的季刊杂志。线上有一份文章选集。

“ 人力资源管理杂志 ”

<http://www.icon.co.za/~vgc/vhr-tocp.htm>

“ 人力资源管理 ” 由 “ 理查德·哈万加及伙伴公司(Richard Havenga & Associates) ” 发行，合作者有 “ 南部非洲行政和商业研究所 ”、“ 管理研究研究所(南部非洲) ”、“ 非洲培训和开发协会 ”。

“ 人力资源管理国际文摘 ”

<http://www.mcb.co.uk/liblink/hrmid/jourserv/artihome.htm>

来自一份联合王国杂志的解说性文章。

“ 概观——人力资源管理系统 ”

<http://www.pmp.co.uk/janl.htm>

“ 概观 ” 是一份为那些对信息技术目前发展感兴趣的管理顾问和决策者们准备的刊物。

“ 亚太管理论坛 ”

<http://www.mcb.co.uk/apmforum/nethome.htm>

为所有对亚太组织和管理开发感兴趣的人所提供的某种网络和信息服。这个网址包含着与那些涉及亚/太地区人力资源管理问题的论坛、杂志和通信的链接。

“ 安巴(Anbar)管理情报——人事和培训文摘 ”

<http://www.anbar.co.uk/anbar/news/abstract/p/current.htm>

这些是来自人事和培训领域的最新安巴文摘。该网页有规律地加以修订以跟上你的领域里的最新、最领先的理论和思想。

“ BNAC传播者的人力资源版 ”

<http://www.bna.com/bnac/hrcomm.html>

“ BNA传播公司 ” 是 “ 全国事务办公室法人社团 ” 的一个子公司，该法人是印刷和电子新闻及信息服务的出版商。

“ 人事和开发研究所(IPD) ”

<http://www.ipd.co.uk/>

联合王国人力资源管理和人力资源开发的专业协会。一个承诺将有许多东西出现的新网址。

“ 澳大利亚人力资源研究所 ”

<http://www.ahri.com.au/>

“ 澳大利亚人力资源研究所 ” 对于具有人力资源责任和兴趣的人来说是澳大利亚领先的

专业团体。

“人力资源管理协会”

<http://www.jobweb.org/cohrma.html>

一份关于美国人力资源管理群体的总清单。

“国际人力资源研究所”

<http://www.shrm.org/docs/IIHR.html>

“国际人力资源研究所”——“人力资源管理协会”的一个分支机构——的使命，是为全球的人力资源专业人员提供关于全球商业环境及对人力资源专业的含义的专门化的、及时的信息。

“人力资源管理协会”

<http://www.shrm.org/>

前“美国人事行政管理协会”，这是“代表来自全世界的63 000名专业人员和学生成员兴趣的人力资源专业主要声音”的主页。

“新泽西人力资源管理协会”

<http://www.njshrm.com/hr/>

有趣的网址，具有它自己的人力资源链接系列。

“国际人事管理协会”

<http://www.webcom.com/~bwaldron/ipmaac.html>

这里能获得一个良好范围的信息源，包括一个为那些对国际人事管理感兴趣者的邮递 / 讨论清单。

“新加坡人力资源管理研究所”

<http://www.span.com.au/span/compy/sg/sihrm.htm>

基本的信息和合同。

“国际人力资源信息管理协会” (加拿大)

<http://www.ihrim.org/>

标题说明了它的一切。

“就业管理协会”

<http://www.ahrm.org/ema.htm>

“就业管理协会(EMA)”是一个人力资源专业人员和就业支持服务提供者的组织，它提供一个全球性的论坛，以交换和更好地了解关于人员配备和有关人力资源问题的思想。

“卡尔加里(Calgary)人力资源协会”

http://www.cadvision.com/Home_Pages/accounts/hrac/index.html

加拿大的带有信息和链接的网页。

“国际促进者协会”

<http://hsb/baylor.edu/fuller/iaf/>

不能严格地算是人力资源管理协会，我怀疑这个群体与这里的其他群体在主题领域以

及成员方面有所重叠。

“组织开发网络”

<http://www.tmn.com/odn/index.html>

“‘组织开发网络’是一个以价值为基础的社区，它在其成员的人力、组织和系统开发的工作上支持他们，并且向该专业提供领导和学识。”

“雇员津贴计划的国际基金会”

<http://www.ifebp.org/>

“雇员津贴计划的国际基金会”网址是为那些涉及雇员津贴的人建立的。该网址包括关于该行业中的新事物的信息、热门话题信息源清单、与其他雇员津贴网址的链接以及所有关于IFEBP的产品和服务的信息。

“人力资源分部”——“管理科学院”

<http://www.ablany.edu/~kjlwll/hr.html>

人们提供这个网页以便容易地接触到各种类型的关于该分部、其成员、服务和持续进行的活动信息。也列出了与几个有关的网络领域的链接。

“人力资源管理——LISTSERVS”

<gopher://refmac.kent.edu:70/0F-1%3A2577%3ABS.N.PERSONNEL>

为那些对人力资源管理的所有方面都感兴趣的人提供的一个建立得很好的和非常有用的邮发群体的名单。

“管理科学院讨论小组”

http://www.usi.edu/aom/dir_net.htm

一系列有价值的和高度相关的讨论小组。多数直接关系到人力资源管理，全部有可能对人力资源管理从业人员和大学教师来说都是有兴趣的。

“人力资源专业人员感兴趣的因特网名单”

<http://bcf.usc.edu/~thaase/speech/hrlists.html>

这一信息由以下人员惠赐：戴夫·佩里(Dave Perry)，莱德尔(Rider)大学；埃尔·道兰(Al Doran)，加拿大安大略省约克大学；卡尔·斯帕克斯(Karl Sparks)，Mt.圣哈琴托(San Jacinto)学院；杰里·克里斯平(Gerry Crispin)，SPHR；特里·哈斯(Terry Haase)，南加利福尼亚大学。

“学习型组织”

<http://world.std.com/>

关于“学习型组织”的理论和实践的讨论、评论和资源。

“组织学习”

<http://www.business.uwo.ca/%7Elearing/>

来自“西方工商学校”，安大略省，该网页讨论组织学习的理论和应用并且以一系列论文和专题著作作为特色，带有一套杰出的参考资料。

“来自GPS公司的学习型组织的资源”

<http://www.gpsi.com/lo.html>

一些有用的美国链接。

“组织学习[托马斯·贝特尔(Thomas Bertel)的主页]”

<http://ix.urz.uni-heidelberg.de/~jseng/tom/home.htm>

对这个网页有一种强烈的个人贡献以及一套与其他有关网页的有用链接。

“创建一个学习型的组织”

<http://toty2.joensuu.fi/lintech/john.htm>

由“管理研究中心”的约翰·伯高纳(John Burgoyne)所写的一篇文章。

“文献”

<http://engineering.uow.edu.au/Resources/Murat/olref.html#a>

由243篇有关组织学习及相关领域的参考资料组成的目录提要。

“人力资源管理和来自尼吉恩洛德(Nijenrode)的组织理论”

<http://www.nijenrode.nl/nbr/hrm/>

尽管并非尼吉恩洛德的商业资源的最强部分。

“组织问题交换所”

<http://haas.berkeley.edu/~seidel/ad.html>

“组织问题交换所(OIC)” 邮寄名单为涉及组织问题的论文征集、会议通告、专门杂志发行通告等的分发提供一个论坛。它意图在为各种以学科为基础的组织研究者之间的断裂架上桥梁。目前的成员包括人类学、社会学、心理学、管理学、政治科学、图书馆研究、护理学以及健康管理部门的成员。

“兰克·施乐：对技术、组织和工作的研究”

http://www.xerox.com/RXRC/cambridge/projects/stow/stow_1.htm

在这个研究方案中所进行的该项目，调查的是围绕着计算机技术使用尤其是文件技术而组织起来的关于环境的工作实践和组织背景。该小组以社会科学家和一位计算机科学家组成并且利用现场工作方法和传统的实验室方法。现场工作方法涉及对工作地点和组织的“人种学”研究。

“工作分配研究所”

<gopher://farnsworth.mit.edu/0R0-8620-/DIIG/RELATED/isdw.txt>

这个研究所关心电子化工作(移动观念而不移动人)并且参加好几个以扩大我们关于电子化工作及其对人、组织和社区影响的知识为目标的项目。

“哈佛商学院的管理和组织研究”

<http://www.hbs.harvard.edu/research/summaries/mo.html>

有机会检索一下“全世界最佳工商学院”在这个领域中的研究项目。很值得作一次访问。

“组织行为和人类决定过程”(杂志)

<http://www.bwaldron.com:80/ipmaac/journals/obhdp.html>

对下述文章的简短摘要：这些文章已将方向转变至人力资源管理的实践而不是组织理

论本身。

“ 经过设计的人员变动 ”

<http://www.well.com/user/bbear/blake.html>

与罗伯特R. 布雷克(Robert R. Blake)——管理方格的共创者——作一次面谈。

“ 管理科学院的组织和理论分部 ” (美国)

<http://juliet.stfx.ca/people/fac/dlemke/omt.html>

一个受欢迎的主页，来自 OMT，该主页供订阅与研究和教育问题有关的一份邮寄名单及其他链接之用。

“ 学习、变革和组织 ”

http://www.euro.net/innovation/Management_Base/Man_Guide_Rel_1.0B1/LCOrg.html

这基本上是一个有关这个主题领域的书籍的超文本 (hypertext) 版，它在其方法上既折中又有趣。

“ 关于组织的科际学者 ”

<http://haas.berkeley.edu/~seidel/iso.html>

ISO是由和为那些对组织研究的多种范式感兴趣的博士学生所创建。

“ 组织沟通和信息系统 ”

<http://hsb.baylor.edu/html/fuller/ocishome.htm#internet>

这个万维网址旨在为管理科学院组织沟通和信息系统 (OCIS)分部的成员提供各种与信息有关的服务。杰出而广泛的链接源。

“ 技术、沟通和人力资源 ”

<http://www.inforamp.net/~bcroft/>

一个有趣而有价值的网页，其目标在于提供“关于对我们工作和生活的的方式将产生重大影响的新的和正在出现的技术的信息和见解。”

“ 组织、职业和工作 ” (A.S.A)

<http://www.princeton.edu/~orgocwk>

“ 美国社会学协会 ” 的一个专家子部。

“ 激进组织理论的电子杂志 ”

<http://tui.mngt.waikato.ac.nz/leader/journal/ejrot.htm>

来自新西兰的一份有价值的学术杂志。

“ 行政服务季刊 ”

<http://www.gsm.cornell.edu/Pubs/asp.html>

康奈尔大学约翰逊管理研究生院发行的一份组织理论方面的重要杂志，该网址提供有关该杂志的信息以及订阅该杂志的机会。

“ 后现代主义和组织——司各特·劳利 (Scott Lawley) 的学术链接 ”

<http://www.lancs.ac.uk/postgrad/lawley/academic/aclinks.htm>

关于后现代主义的杰出链接，加上一系列更广泛的珍贵信息源。

“与迈克尔·芬利(Michael Finley)一起处在边缘上”

<http://www.skypoint.com/~mfinley/>

一个关于组织和管理思想的反功能的机智而敏锐的网页。

“技术与社会理论的中心——基尔(Keele)大学”

<http://www.keele.ac.uk/depts/stt/home.htm>

由管理学系以及社会学与社会人类学系发起的一个科际研究中心。该中心的基本目标是在技术与组织的社会理论方面培育头等的研究和教学。一个设计良好和信息丰富的网页。该网址也可以用德语获得。招聘服务(以联合王国为基地)。

“工作服务”

<http://www.demon.co.uk/jobserve/index.html>

一项联合王国的为招聘计算机工作而作的服务。

“普莱斯·贾梅森(Price Jamieson)小组——招聘顾问”

<http://www.gold.net/pricejam/>

来自主要的联合王国顾问们的一个经过良好开发的主页；参见“电子简历”。

“计算机寻求者”

<http://www.gold.net/cbl/Jobs.html>

提供剑桥地区的工作空缺并且也与联合王国及全世界工作机会相链接。

“人员银行”

<http://www.micromedia.co.uk/ten/default.htm>

一个工作者寻找的数据库，允许候选人注册及雇主通过因特网进行搜寻。

“马奇迈克(Matchmaker)人事有限公司”

<http://www.matchmaker.co.uk/>

在联合王国、汉兹(Hants)、费尔汉(Farehan)运作的一个就业咨询公司。

“瑞德(Reed)工作网络”

<http://www.reed.co.uk/>

“瑞德人事服务”是联合王国的最佳就业代理机构之一。

“工作网络”

<http://www.worknet.co.uk/>

“这个网址旨在把整个联合王国的雇主和雇员以一种容易和有效率的方法聚在一起。”

“欧洲工作”

<http://www.demon.co.uk/EuroJobs/>

有用的网址，它声称拥有“欧洲最大数目的非IT工作”。

“布鲁克(Brook)街”

<http://www.brookstreet.co.uk/>

“布鲁克街”专精于招聘办公室职员及轻工业部门的职员。

“网上顶尖工作”

<http://www.torres.co.uk/topjobs/>

联合王国及欧洲的合同性及永久性生涯机会，从事 IT、销售、财务、营销和咨询方面的工作。

“CV网”

<http://cvweb.aston.ac.uk/>

CV网是一种通过在因特网上创造“互动性”简历(CV)去帮助大学生获得工作的实验性因特网服务。一个联合王国的网址是来自阿斯顿(Aston)大学的某种创新。

“失业工人资源网页”

<http://www.rmplc.co.uk/eduweb/sites/chittock/ub40page.html>

一个联合王国的网页，向失业者提供正面的、实用的支援。

“来自‘信息提供者有限公司’的联合王国招聘和培训的信息”

<http://www.ipl.co.uk/recruit.html>

一个有用的联合王国的网址的集合，带有递交你自己的简历(CV)的各种机会。

“约会科”

<http://taps.com/>

在线申请联合王国的数千个工作。招聘服务(以及全世界的其余部分)。

“美国工作银行”

<http://www.jobbankusa.com/>

“美国工作银行”专精于向工作候选人、雇主和招聘公司提供就业网络和信息服务。雇主和招聘者可以向“美国工作银行”的可检索的工作资料库提交工作要求条件或订阅简历资料库。

“阿迪亚-曼(Adia-Main)网页”

<http://www.adia.com/Adia/default2.html>

成立于1957年，以瑞士为基地的阿迪亚SA是世界上最大的临时性和全时性职员的供应商。这个主页将带你认知人力资源的某种财富以及更多的通常工作信息。

“伊安·马丁有限公司(Ian Martin Ltd.)——资源网页”

<http://www.iml.com/html/tools.html>

“伊安·马丁有限公司”向寻找工作的人和潜在的雇主提供有价值的“工具-工具箱”，该公司努力帮助双方建立最可能的工作关系。

“线上招聘者网络”

<http://www.cityscape.co.uk/cgi-bin/dat2html?file=2214>

美国的就业专业人员的在线组织。

“人力资源在线”

<http://www.glue.umd.edu/~vernita/>

这个网址列出由计算机行业中好几个公司的人力资源部门所提供的职务空缺。

“ 人力资源网 ”

<http://www.monster.com/hrnethome.html>

来自“ 妖怪委员会(The Monster Board) ”的一个广泛的招聘和职业生涯服务的网页。

“ 美利坚就业周刊 ”

<http://branch.com/aew/aew.html>

每周工作广告；需要订阅。

“ 互动性就业网络 ” (IEN)

<http://gnn.digital.com/gnn/wic/employ.03.html>

由“ E-Span公司 ”维持的一个工作检索资源。 IEN以一个职业生涯经理领域为特色，带有简历撰写告诫和某种工作面试辅导。最后将增添招工广告及人力资源经理的一个区域。 IEN唯一的重大缺陷是它不讨论因特网作为一个猎取工作和建立网络的工具。一个带有某种对未来看法的有趣网址。

“ 雅虎(Yahoo)：就业服务 ”

http://www.yahoo.com/Business/Corporations/Employment_Services/

来自著名的雅虎指南的一个迅速成长的清单。重点着力于北美，但其他的提供者也开始出现。

“ 职业生涯马赛克 ”

<http://www.careermosaic.com/cm/home.html>

世界上最大的人力资源和就业传播代理机构。

“ Intellimatch ”

<http://www.intellimatch.com/intellimatch/>

一个关于有可能成为雇员以及带有配套软件之轮廓的资料库，它可以让雇主识别那些具有他们所想要的技能的候选人。

“ 在因特网上猎取工作 ”

<http://www.wpi.edu/~mfriley/jobguide.html>

虽然主要与美国和加拿大有关，但也列有国际性的机会，还有对于那些使用因特网寻找一份工作的人们所提供的一套使用方便的告诫。

“ 技能寻找 ”

<http://www.internet-is.com/skillsearch/imall.html>

一个职业生涯网络和资料库招聘服务的美国提供者。

“ 工作链接 ”

<http://www.jobweb.com/>

线上工作清单的提供者，带有人和工作匹配及线上找工作提供某种服务的一个链接。

“ 因特网的在线职业生涯服务 ”

<http://www.occ.com/occ/>

一个非赢利组织，由优秀的公司发起，该组织试图帮助雇主和找工作的人们。一个开发良好的美国网址。

“全球性的商业链接。工作寻找/人力资源”

<http://www.commerce.com/net2/business/jobs/html>

一个关于网上就业服务的广泛名单，尽管以美国为基地，但它也提供许多国际性的链接。

“国际性的工作寻找网页”

<http://hosea.atc.ll.mit.edu:8000/jobs.html>

杰夫·艾伦(Jeff Allen)的网页提供一系列极佳的国际链接，对寻找工作的人和雇主等都可能具有巨大价值。

“斯蒂芬D. 肖尔(Stepher D. Shore)所保留的执行官寻找”

<http://www.cris.com/~Sdshore/>

一个为企业提供人员配备解决办法的美国顾问，在没有简历储藏和/或报纸广告的情况下为空缺职位研究合格的候选人。

“中心生涯联系(Heart Career Connection)”

<http://www.career.com/>

为雇主和寻找工作的人们提供国际和地方联系的美国代理机构。

“E-Span”

<http://www.espan.com/>

这个网页提供一种范围非常全面的就业服务。

“人力资源广告”

<http://www.hrconnection.com/hr.html>

一个来自“北卡人力资源联系”和“人力资源论坛”的企业化的网页，辅以范围全面的招聘服务和有用的链接。

“网络工作信息服务”

<http://www.netjobs.com:8000/>

“网络工作信息服务”是加拿大商务的一个职业生涯中心。它为与就业有关的信息提供一个论坛。

“21世纪的职业生涯和简历管理”

<http://crm21.com/>

为寻找工作的人们、雇主、招聘者和有关的人员提供的专业生涯和简历服务。

“PLUS20因特网简历登录系统”

http://amsquare.com/cgi-bin/poo?order_resload.html

以电子方式张贴你的简历的机会。

“国际雇员交换”

<http://www.intlex.com/>

一个促进国际性的企业雇员交换的非赢利性公司。

“人力资源合伙人”

<http://www.netaxs.com/ying1>

独立承包商，专精于IT和DP类型，在中部和南部新泽西州及宾西法尼亚州运作。

“ IBN的网上顶尖25个电子招聘地址 ”

<http://www.interbiznet.com/ibn/top25.html>

有用的主要美国网址的集合。

“ 东方太平洋世纪招聘服务 ”

<http://www.mcb.co.uk/apmforum/opc/goldrec.htm>

为从中层到较高层管理和专业人员职位提供的某种招聘服务。

“ R.迈克尔(Michael)及合伙人，社团 ”

<http://wyp.net/US/20004277>

执行官寻找和招聘的公司，服务于中西部美国的制造、工程及相关行业。

“ 太平洋桥公司 ”

<http://www.pacificbridge.com/>

“ 太平洋桥公司 ” 是一个招聘和人力资源咨询公司，它协助国际性的公司为它们在亚洲的运营配备人员。

“ 马克库恩·塔杰特(MacQueen Taggart)社团化的资源 ”

<http://www.pie.vancouver.bc.ca/pie/business/educate/pangaea/html1.htm>

一个加拿大的公司，致力于防止和消灭工作场所的歧视和骚扰所必需的商业工具。

“ 雷德·莫姆(Reid Moomaugh)及合伙人 ”

<http://www.wp.com/rma/home.html>

对于任何一个对组织发展有某种兴趣的人来说，这个网址都可以提供一种关于材料的财富，并且值得加以探索。

“ OD专业人员的资源 ”

<http://www.wp.com/rma/od.html>

一套正在发展的和与众不同的重要链接。

“ 曼康(Mancom)团队公司 ”

<http://www.tocnet.com/~mancom/Home.html>

这是一个咨询公司，位于肯塔基州的南中部，该公司拥有一套异常大的人力资源链接。

“ 人力资源顾问协会 ”

<http://www.hrca.com/>

独立人力资源职业顾问最大组织的指南。

“ 人力资源的测量 ”

<http://wpg-01.escape.ca/~schaeffr/>

“ 人力资源的测量 ” 是一个把行为测量运用于人力资源的公司。

“ RPG人力资源管理服务 ”

<http://www.electriciti.com/~rcgi/hr.htm>

一个较大型的咨询集团的分部。这个网页有趣地提供了它们的某些正继续进行着的人力资源项目。

“ 开发维度国际 ”

<http://ddiworld.com/ddi>

一个加拿大的提供一系列服务的咨询组织，其服务包括组织的变革、评估和挑选，以及培训和开发。

“ 亚当、纳什和哈斯凯尔(Adam Nash&Haskell)公司 ”

<http://www.cin.ix.net/anh/>

一个美国的专家管理咨询公司，特色是关于劳工工会的信息和在劳动关系和人力资源管理方面的咨询服务。

“ 实践咨询集团 ”

<http://www.tiac.net/users/praxis/index.html>

一个美国的管理咨询、培训和出版的公司，专精于帮助经理们在管理其人员和团队方面变得更为有效。

“ 帕尔默(Palmer)及合伙人 ”

<http://ad.wimedia.com/php/HRM/main.html>

一个以芝加哥为基地的咨询公司，它提供范围广泛的人力资源管理服务。

“ 科维(Covery)领导中心 ”

<http://www.ozemail.com.au/~coverylwhatcovey.html>

以澳大利亚为基地，该组织的使命是“ 授权给人和组织，以极大地提高其绩效能力，为了通过理解 and 实践以原则为中心的 leadership 去达到有价值的目标 ”。

“ HRCOMM.....人力资源专业人员的线上网络 ”

<http://ccnet.ccnet.com/hrcomm/>

这个网页向人力资源社区提供一系列免费的线上服务。这对人事活动来说是一种充满想象力的网络使用。

“ 创造性领导的公司 ”

<http://www.cts.com/~clc/>

一个加州的咨询公司。它提供一个“ 选择获胜者的系统 ”、一个“ 开发获胜者的系统 ”、一个“ 建立一个获胜团队 ”，并且把制造个人和组织的有意义变革的信息给予客户。

“ J.P.资源 ”

<http://www.webscope.com/jp/homepage.html>

为某个美国咨询机构服务的一个广告，对其提供的服务有某些洞察力。

“ 管理咨询FTP服务器 ”

<ftp://www.hypermedia.com/>

一种软件的组合，它对于一个管理顾问可能具有价值。

“ 人事服务集团 ”

<http://www.ctn.on.ca/psg/>

这个加拿大的公司是一个全面服务的人力资源咨询公司，其服务项目有：执行官寻找、招聘、培训和开发、人力资源政策和战略开发、组织变革以及再安置咨询实践的领域。

“安德森(Andersen)咨询”

<http://www.ac.com/>

一个管理咨询机构，它帮助其客户把战略、人员、过程和技术联系起来。

“马克斯曼(Marksman)”

<http://os2.iafrica.com/marksmen/index.htm>

“马克斯曼对下述事项的实际事务进行解决：协同作用、团队工作、生产率、效率、成长、绩效、变革管理、学习和太多的其他值得一提的强意词(busswords)。”

“克莱顿·瓦里斯(Clayton Wallis)——报酬软件”

<http://www.claytonwallis.com/>

管理机构和个人的报酬规划软件的提供者。

“有效的组织系统”

<http://www.leonardo.net/eos/>

一个设在加州马里布的组织结构的咨询机构。

“CMI——整合性的人力资源解决办法”

<http://www.surf-ici.net/cmi/default.htm>

一个人力资源及津贴软件的供应商，这个网址也具有一个关于更一般的人力资源链接的有用网页。

“L-P人事顾问有限公司”

<http://resudox.net/~lfucile/>

“L-P人事顾问有限公司”是一个职业性的咨询公司，专精于帮助管理机构和工人在一个促进超越的环境中发现最有效率和最具生产率的协作手段。”

“兰敦·迈尔斯(Landon Miles)公司”

<http://www.netside.com/~lmi/home.html>

“兰敦·迈尔斯公司”是一个管理咨询公司，专精于雇员安全和健康、人事管理和主管培训服务领域。

“西包格(Cyborg)系统”

<http://www.cyborg.com/>

“西包格系统”是一个国际领先的人力资源管理软件开发商，开发人力资源、工资支付、津贴行政以及时间和出勤的系统。

“职业生涯动态公司”

<http://careerdynamics.com/cdi/>

“职业生涯动态”是一个领先的劳动力咨询公司，与全球性的关于职业生涯过渡和组织的机构有伙伴关系。

附录B

来自“人力浪潮”的文章



Netscape: The HUMAN ELEMENT Network[tm] News & Views Library

Location: <http://mindlink.bc.ca/VCI/nvin.htm>

What's New? What's Cool? Handbook Net Search Net Directory Software

The HUMAN ELEMENT Network[tm]

HUMAN Waves

News & Views on The Human Resource

Leaders are like eagles, they don't flock, you find them one at a time.

Artide Library Catalogue

1. [Characterizing the New Job Market - 6/10/96](#)
2. [USA Salary Hikes to Average 4% - 5/16/96](#)
3. [Appearance Tips For Interviews - 5/14/96](#)
4. [Electronic Job Searching - 5/1/96](#)
5. [Help For Relocating Abroad - 04/24/96](#)
6. [The First Moments Are So Important! - 2/9/96](#)
7. [Preparing for Job Interview Questions! - 1/14/96](#)
8. [The Employment Contract - 11/1/95](#)
9. [US Wage Costs Increase Lowest Recorded - 10/31/95](#)
10. [What Employers Look For - 9/25/95](#)
11. [Executive Movements - 9/18/95](#)
12. [Experts Interview Tips - 8/30/95](#)

附录C

建议阅读的资料



1. Characterizing the New Job Market, 6/10/96
2. USA Salary Hikes to Average 4%, 5/16/96
3. Appearance Tips for Interviews, 5/14/96
4. Electronic Job Searching, 5/1/96
5. Help for Relocating Abroad, 04/24/96
6. The First Moments Are So Important!, 2/9/96
7. Preparing for Job Interview Questions!, 1/14/96
8. The Employment Contract, 11/1/95
9. US Wage Costs Increase Lowest Recorded, 10/31/95
10. What Employers Look For, 9/25/95
11. Executive Movements, 9/18/95
12. Experts Interview Tips, 8/30/95
13. SOHO Best & Worst, 7/17/95
14. Yes, You Can Get That Job!, 5/15/95

附录D

竞争性的生存



力争颠峰绩效

——竞争性生存所需要的整体性改造

作者：凯思·伯杰斯(Keith Burgess)

一名幼童把一本书还给图书馆，抱怨说，它对企鹅的介绍比她想要知道的多了许多。多数人对于再造(reengineering)也有同样的感受，在最近一些年里，大批管理书籍都写过再造的某些侧面，它们也开始尝试一些“令顾客高兴”所必需的变化。

管理书籍太经常地把再造介绍成某种外科手术形式——安装这个新的分流瓣膜或髌关节，你将再一次具有竞争性；整治好你的脊椎，你将更为灵活和精力充沛！毫不奇怪，许多执行官都对如此的再造手术很失望，并且盼望回到正常的业务上来。

问题在于，商业生活像它们惯常的那样将一直向前，技术、社会、政治和经济环境上的变化在继续加剧。正是为了赶上这些变化，多数公司要求彻底的变化。老信念——6周是一种正常的发货时间、5年是一种合理的产品寿命，或者10%的收益增长是一种雄心勃勃的目标——能够保证，但适度变化的结果是平凡。

随后，变革组织的方法、思想流派和途径也迅速发展起来。再造，作为许多变革方案的一个无所不包的阶段，也分解成为一系列反复被引用的格言，例如，以顾客为焦点正在变成一种老生常谈。再造在一个组织中是非常重要的，其深度变革要求确实实地让顾客满意，但是，当人们把再造看作一个孤立的变化过程时，它就陷入了狭隘化的危险之中。

与此相似，人员精简、规模适中、更加扁平化或更加水平化、授权、全球化、测量水准基点、核心能力开发、持续学习、合理化、及时化、削减成本……等等，所有的一切都变成了再造构架的一部分，根本不去恰当地讨论整体。这些管理箴言中的某一些或全部是建设性的，能够帮助改进组织的绩效。它们是必要的，但它们充分吗？如果所要求的结果必须实现，那么就需要一个更加综合性的观点。

正如学术专家加里·哈梅尔(Gary Hamel)和C.K.普拉哈拉德(C.K.Prahalad)所说的那样，再造“更多地与支持今天的业务有关，而不是建构明天的行业”。它不是一个整体上被综合起来的回答。

迈克尔·哈默(Michael Hammer)是再造的辩护者之一，他说，“通过大大地改进一个公司的运营能力，技术使它能够实施新的战略，甚至更为重要的是，导致它构想出崭新的战略性选择。”也许是这样。但是，证据表明，作为再造的一个结果，某种战略方向既不是充满格言的，多数情况下，也不是或然性的。企业经常过分地忙于实施它们的变革方案，并且因为只看见树木所以再也看不见森林了。

现实是：重大的变革意味着在许多方向上的连续挑战。在技术上，变革的速度惊人，不仅横扫生产手段，而且横扫产品本身和把产品运送给顾客的过程。

尽管变革的其他表现也扎根于这一现象中，但变革的力量并不局限于技术。在其效果方面，有些变革也同等地无处不在：这些变革包括不可预测的外币和兑换率，还有政府管制或不管制贸易的尝试。社会价值方面的广泛变化也导致政府介入环境的立法，以及日益聚焦于顾客的期望和权利。

顾客对产品的期望以及股东对其回报的期望也已经增加。变革的这些力量意味着，公司在未来的绩效方面需要有所改进，这不仅是为了去竞争资本、雇员的才能和市场，而且也是为了适应期望和技术方面的变化。

如果有些领导人不仅要负责应付持续的变化而且还要负责保证公司的成功，那么，他们就需要考虑所有有关的观点和因素。在始终牢记目的的同时，他们还必须让各种利益彼此平衡。这种技艺可能要求向一种新的顾客服务模型、一条新的产品线或一种战略多样化作一次量子跃迁。有时候，在表面上，它可以看起来令人觉得很简单。

请考虑以下变化的广度：从零售式分理处的银行业务到通过电话和视频的电子银行业务；从建立计算机机构架到提供软件解决办法；从运营一种国有制的公共服务到一个商业企业。这些变化都非常剧烈，每个方案都涉及公司存在的每一个原子。

绩效方面最可能的一种量子跃迁将要求一个组织的每一个侧面都有变化。例如，观察家们估计，当北美洲或欧洲的汽车制造商仍然在为每辆汽车花费 20~30 个人时而拼命努力时，丰田公司却能用 10 个人时造出一辆汽车。为简单地追上丰田，其竞争对手就需要在其企业结构和文化上面都进行基本的变革。这种变革是如此基本，就像这些竞争对手已决定转向制造衣着一样。

防务是这样一种行业：在这些行业中，企业与顾客和市场保持着紧密的关系，并且与政府保持着伙伴式的关系。股东们对这些关系也建立了他们的期望。公司从政府部门获得从未有过的更大合同的能力一直是一种生命悠关的核心能力，但是，预算削减和新的竞争已消解了这些关系。对防务承包商来说，改造不仅在需要新技能和职业生涯路径的经理们和职员们之间，而且在所有委托人——股东、顾客和供应商——之间，都要求视野和期望上有一种巨大变化。

所要求的東西实际上不简单的是变化、再造或外科手术，而是一种从本到末的整体性改造。要想继续成功，所有的组织都必须准备——多数组织将不得不经历——这一水平的变化。一种变化引起另一种变化，这是一种链式反应。然而，除非新的实体化有了可能并已准备好，否则，即使是彻底改造从长期观点看也将不是足够地好。经理们应当期望企业继续变化并且必须接受和适应变化，从而让绩效极大化。

成功的改造将继续要求增加所有利益悠关者的回报。这些回报的可能表现形式是：给股东以丰厚的红利、给顾客们以更好的产品和服务、给组织中的人们以更光明的长期未来。“高绩效组织”的概念要求在所有这些和其他测量指标上都得高分。然而，因为组织需要与它们所运作于其中的环境和行业的动态保持一致，所以重点将有所不同。

只有当一个组织满足它的所有委托人及其“共同体”中的所有利益悠关者的需要时，它才能达到高绩效。正如石油公司和其他多国公司最近曾见到过的那样，这个共同体事实上可以非常巨大。因为正如全球的企业评论家——包括彼得·德鲁克(Peter Drucker)和查尔斯·汉迪(Charles Handy)曾经宣称的那样，为了能在下一个世纪繁荣发展，仅仅关心立即的财务绩效将不再足够。他们主张一种范围广泛的方法，即要求组织向雇员们提供罕见的机会，以换取他们以忠诚心、创造性、奉献和学习潜能作为回报。

一份来自伦敦的“皇家艺术、制造和商业协会”的报告，引述了这种需要：公司需要保持公众对其运营和商业行为——换句话说，对其运营的许可证——的信心。该报告说，所谓的“明天的公司”是“那些将在未来继续竞争成功的公司”，“这种公司较少排他性地把注意力集中在股东身上和集中在对成功所作的财务测量上，相反，它们将注意它们与所有利益悠关者的关系和范围更加广泛的测量，它们以这样的方式思考和谈论它们的目标和绩效。”

未来的高绩效组织确实将在一个更广的背景中看待它自己。作为维持它运行于其中的那个系统的参与者，它将不简单地满足于对成功所作的财务测量。它将承认关系方面的相互性的重要意义、对平衡和合作的需要。

无论一个组织的特定环境是什么，它都能在下述意义上作出成绩：仅在其关键成分汇聚和共鸣——换言之，仅把组成它的成分加以整合——这种意义上，它才能作出成绩。这就要求：该战略被人们理解和拥有，它适合于该组织的技术；其过程适合于二者并提供由人们的努力来实现该战略的手段。这种整合可以使一个组织能够达到较高的绩效水平。

实现较高的绩效水平确实——就像那个小女孩对企鹅的发现一样——是一个非常大的题目。

凯恩·伯杰斯是“安德森咨询公司”(Andersen Consulting)的“关于企业整合和能力实践”的全球性管理合伙人。

管理类教材可供书目

书号	英文书名	中文书名	版本	作者	定价
06936	Essentials of Management: An Asia Perspective	管理学精要——亚洲篇	中译版	Coontz	43.00
06556	Fundamentals of Management 10/e	管理学基础(第10版)	英文版	Donnelly	62.00
06746	Fundamentals of Management 2/e	管理学基础(第2版)	英文版	Robbins	63.00
06430	Management 3/e	管理学(第3版)	英文版	Bartol	79.00
06558	Management 4/e	管理学(第4版)	英文版	Daft	89.00
06405	Business and Society 8/e	公司与社会(第8版)	英文版	Post	73.00
06566	Business Research Methods 6/e	企业研究方法(第6版)	英文版	Cooper	72.00
06447	New Business Ventures and the Entrepreneur 4/e	企业风险与创业家(第4版)	英文版	Stevenson	75.00
06547	Business Ethics	商业伦理学	英文版	Fritzsche	25.00
07069	Business Ethics	商业伦理学	中译版	Fritzsche	24.00
06617	Business Ethics Cases	商业伦理学案例	英文版	Sharp	13.00
06617	Business Ethics Cases	商业伦理学案例	中译版	Sharp	15.00
06439	Corporate Strategy: A Resource-Based Approach	公司战略	英文版	Collis	23.00
06403	Strategic Management 3/e	战略管理(第3版)	英文版	Miller	99.00
06625	Strategic Management Cases	战略管理学案例	英文版	Morrison	33.00
06625	Strategic Management Cases	战略管理学案例	中译版	Morrison	18.00
06433	Strategic Management of Technology and Innovation 2/e	技术与创新的战略管理(第2版)	英文版	Burgelman	94.00
06401	Strategic Management: Concepts and Cases 10/e	战略管理学(第10版)	英文版	Thompson	108.00
06406	Organizational Behavior: Human Behavior at Work 10/e	组织行为学(第10版)	英文版	Newstrom	62.00
07380	Essentials of Organization Theory and Design	组织理论与设计精要	中译版	Daft	28.00
06627	Human Resource Development and Management Cases	人力资源管理案例	英文版	DiStefano	25.00
06627	Human Resource Development and Management Cases	人力资源管理案例	中译版	DiStefano	25.00
06598	Human Resource Management	人力资源管理	英文版	Kleiman	59.00
06598	Human Resource Management	人力资源管理	中译版	Kleiman	45.00
06425	Human Resource Management 7/e	人力资源管理(第7版)	英文版	Ivancevich	75.00
06415	Labor Management Relations 5/e	劳工与雇主(第5版)	英文版	Mills	69.00
06628	Management Communication Cases	管理沟通案例	英文版	Slaughter	16.00
06628	Management Communication Cases	管理沟通案例	中译版	Slaughter	18.00
06418	Management Communications: Principles and Practice	管理沟通:原理与实践	英文版	Hattersley	37.00
06548	International Management: Text and Cases 3/e	国际管理:教程与案例(第3版)	英文版	Beamish	66.00
06548	International Management: Text and Cases 3/e	国际管理:教程与案例(第3版)	中译版	Beamish	48.00
07317	Logistical Management	物流管理	中译版	Bowersox	80.00
06402	Service Management 2/e	服务管理(第2版)	英文版	Fitzsimons	64.00
06444	New Products Management 5/e	新产品管理(第5版)	英文版	Crawford	53.00
06596	Business Law & The Regulatory Environment 13/e	商法与监管环境(第13版)	英文版	Anderson	138.00
06555	An Introduction to Management Science 8/e	管理科学导论(第8版)	英文版	Anderson	85.00
06629	Management Science Cases	管理科学案例	英文版	Bell	9.00
06629	Management Science Cases	管理科学案例	中译版	Bell	15.00
06568	Competitive Advantage Through Information Technology	信息技术与竞争优势	英文版	Callon	39.00

06608	Corporate Information Systems Management 4th	公司信息系统管理 (第4版)	英文版	Applegate	38.00
06412	Information Technology for Management 6th	管理信息技术 (第6版)	英文版	Lucas	73.00
06418	Management Information Systems for the Information Age	信息时代的管理信息系统	英文版	Huang	69.00
06449	Management Information Systems 4th	管理信息系统 (第4版)	英文版	Schulzels	73.00
07382	Information Systems and Internet	信息系统与Internet (第4版)	英文版	Louden	65.00
06623	Management Information Systems Cases	管理信息系统案例	英文版	Heason	38.00
06633	Management Information Systems Cases	管理信息系统案例	英文版	Heason	24.00
06661	Competitive Manufacturing Management	竞争性制造管理	英文版	Nichols	66.00
06446	Global Operations Management	全球运作管理	英文版	Fisherly	82.00
06460	Operations Management 6th	运作管理 (第6版)	英文版	Scherberg	74.00
06629	Production and Operations Management Cases	生产与运作管理案例	英文版	Eratko	29.00
06634	Production and Operations Management Cases	生产与运作管理案例	英文版	Erskin	22.00
06606	Production and Operations Management 6th	生产与运作管理 (第6版)	英文版	Cham	69.00
07248	Production and Operations Management 6th	生产与运作管理 (第6版)	英文版	Cham	69.00
06626	Introduction to Operations Research 6th	运筹学导论 (第6版)	英文版	Hillier	69.00
06622	Managerial Statistics Cases	管理统计案例	英文版	Bell	13.00
06623	Managerial Statistics Cases	管理统计案例	英文版	Bell	12.00
06420	Statistical Quality Control 1th	质量控制的统计方法 (第7版)	英文版	Grant	78.00
06413	Statistical Techniques in Business and Economics 6th	商务经济统计方法 (第6版)	英文版	Mason	89.00
06607	Statistics for Business and Economics 6th	商务与经济统计 (第6版)	英文版	Anderson	102.00
06430	Quantitative Analysis for Management 9th	管理定量分析 (第9版)	英文版	Sturdi	65.00

★ 以上教材对任课教师另有教师指导手册、题库题解等提供, 欢迎来电来函咨询。

地址: 北京市西城区百万庄南街1号 华章公司 (100037) 电话: (010)68326677 转 2792

人力资源管理培训教程(中文版)

罗伯特 L. 马希斯 约翰 H. 杰克逊著 李小平译

大32开 330页 22.00元 ISBN: 7-111-07050-X

Copyright 1999 by South-Western College Publishing

如何在经济全球化的今天深入地理解人力资源管理的本质特征及其发展趋势? 本书是一本全面反映美国人力资源管理精华内容的力作, 适用于期望了解这一领域的理论和实践操作的各种背景的读者。书中强调了重要的有关法律和规则, 并且提供了人力资源管理专业人员经常需要参阅的信息资料的概要。

本书针对大学生、人力资源管理工作者和企业有关管理人员而编写, 旨在为他们提供一本关于人力资源管理工作的简洁而全面的参考手册。

1. 人力资源的战略管理规划
2. 企业成长与人力资源的有效管理
3. 平等就业
4. 职务分析
5. 员工招聘与选拔
6. 员工培训与人力资源开发
7. 员工工作表现考评

8. 薪酬福利
9. 奖励与激励
10. 劳资与员工关系
11. 工会与劳资关系
12. 全球性人力资源管理

附录: 美国前对中国入籍网内容的合法性与非合法性分析

人力资源管理(中译版·第8版) Milkovich 著

Human Resource Management (Eighth Edition)

Copyright ©1997 by McGraw-Hill Companies, Inc.

16开 500页 45元(估)

实现资源的最优配置与利用是市场经济的基本原则和要求,而人力资源又是各种资源中最为特殊和宝贵的。该书以人力资源管理判断方法的4个阶段,即评价管理者面临的公司内外环境;计划和确定该环境下公司人力资源管理的目标;采取适当的人力资源措施以达到期望的目标;评价成果为前提,以帮助读者树立“决策至关重要”的信念并作出有效的决策为目标,以有关人力资源管理和工作环境的最新理论研究与实践为基础,对工作-家庭压力的后果、劳动力的多样化、全球趋势、高效工作群的应用和处员工关系的新方法、信息及计算机的应用、调整商业战略和人力资源决策等专题展开全面论述,并对合同工的雇佣、不固定薪金、医疗费用的承担等问题进行了深入探讨。书后所附的网址为读者提供了许多最新的案例、最近报刊上的有关信息与法律等参考内容,每一章后的“你的实践”给出了现实社会中的问题供读者实践。

Milkovich

康奈尔大学著名教授,该校人力资源研究中心创始人,研究遍及人力资源领域的各个方面。他担任多家著名学术刊物的编委并有四篇论文获得人力资源管理杰出贡献奖,为多所著名公司如3M、罗的-普朗克、通用电气、TRW、宝马汽车等提供咨询,讲学遍及世界各地,并3次荣获“杰出教师奖”。

组织理论与设计精要(中译版) 达夫特(Daft)著

Essentials of Organization Theory and Design

Copyright © 1999 By South-Western College Publishing

16开 300页 28元 ISBN: 7-111-07360

本书是国外关于组织理论与设计的一本最新的精品之作,全书以企业组织为对象,在简明而系统地介绍组织理论与设计的基本原理的基础上,论述了组织设计的最新发展趋势,如组织扁平化、横向结构、授权于雇员、组织生态系统演化以及正在出现的学习型组织等诸多新观点与方法,探讨了企业组织结构设计与变革,尤其是组织对迅速变化的环境的反应与组织创新。全书在内容组织及编排上着眼于教师教学更大的灵活性与学生更高的学习兴趣,因而书中穿插的大量实例及图表,使读者形象而直观地理解教材的内容和有关概念之间的联系。精辟的内容与语言更使读者在有限的时间里全面了解这门学科的精髓。

理查德 L. 达夫特 (Richard L. Daft)

范德比尔特大学 LOT 中心 (Center for Leadership and Organization Transitions) 主任、美国管理协会会员、《管理协会杂志》和《管理科学季刊》编委会成员、《组织科学》杂志副主编。他著有 8 本教材及专著和重要学术论文十多篇。其中《管理学》(此书即新版已由机械工业出版社出版)是当前美国高校使用最广泛、影响最大的管理学教材之一。在从事教学同时,他还担任美国银行协会、贝尔加拿大公司等多家公司和机构的顾问。

人力资源管理案例(英文版/中文版) 狄祖善(Joseph J. DiStefano)著 Human Resource Development and Management Cases

16开 英文版 160页 中文版 180页 25.00元 ISBN: 7-111-06627-8

加拿大西安大略大学彼得管理学院教授编著

对于上了规模的公司来说,人力资源的管理不可能以随机的、分散的方式进行。为了达到战略目标,公司需要规划结构、职能和流程,尤其是建立人力资源管理系统,保证人员的规模、培训、奉献精神符合公司的战略目标。本书详细讨论了这些系统,并对怎样设计和应用这些系统,从而获得竞争优势,特别是在飞速发展的亚洲市场。随着知识经济的来临,全球一体化的加速,人力资源管理日益重要,人力资源和企业战略的结合,是企业经营的重要环节。怎样有效地将两者结合起来?第一流的人力资源经理需要什么样的素质?人力资源管理的主要功能是什么?人力资源怎样与竞争优势相结合?本案例集对以上各问题进行了探讨。

作者简介

狄祖善 (Joseph J. DiStefano)

加拿大西安大略大学彼得管理学院组织行为学教授,他在哈佛商学院获得 MBA 学位,在康奈尔大学获得博士学位。在欧洲、美国、加拿大等多个国家进行教学和咨询活动。他在跨文化管理、组织效率、人力资源管理方面有很深的造诣,先后为索尼、柯达、世界银行等公司和机构担任顾问。他编写了 90 多份案例,出版了多部著作,并发表过许多有份量的文章。

1. HCM 饮料公司:如何从激发员工工作动力的角度改善公司业务持续下滑的局面。
2. 办公室设计合作(泰国)有限公司:一家台泰合资公司,绩效无法达到任何一方的要求,如何在两种文化之间交流,如何统一管理者们的管理理念。
3. 布莱克·德克尔全球公司与评估培养方案的创新:新任总裁试图尝试采用一种新的美国人设计的业绩评估和管理开发系统,在巨大障碍面前,能否成功?
4. LG集团:培训明天的全球领导者:随着公司业务的迅速发展,需要更多的全球领导者拓展公司业务,那么他们应具备怎样的素质和能力?又如何对他们进行培训?
5. 莫斯科空中之星饭店:员工和管理者的经常数量影响到了饭店的对账预算,也影响了员工的工作积极性,造成这一现象的原因何在?
6. 百事公司面临挑战——1992年的俄罗斯难题:在俄罗斯开设分公司,需要聘请什么样的销售经理和技术工程经理?怎样完善员工工资制度,以及开展优先培训计划?
7. 新浪应用系统公司——安博面临挑战:作为新浪公司的人力资源主管,安博着手为该部门设立一个基准,并据此预测2000年的部门前景并制定相应战略。
8. 玛利亚·曼西尼——外籍员工工资(A):本案例帮助学生了解影响外籍员工工资的个人、文化以及环境因素,以及提高他们在处理此类决议方面的能力。
9. 艾洛娜·单——比原来看到的更多(A):中国成都市国控股份有限公司的新任总经理艾洛娜·单需要设计一些行动方案,既能实现变革,又能与员工维持良好的关系。
10. 泰林水果厨具有限公司——出售家族企业(A)? :涉及到一个家族所有企业在转化过程中需要解决的一些典型的问题。
11. 爱伦·莫尔在韩国的生活和工作的(A):爱伦·莫尔被派往韩国担任一个项目的系统顾问,如何应对环境并消除与韩国合作管理者在管理权上的矛盾。
12. 大卫·福特:由于文化间的差异产生的误解,被安排在并非自己专长的岗位上的公司高级会计师福特·鲁计划辞职,大卫·福特作为管理者,怎样分析、处理这一事件。
13. 鲍勃·陈:是上面案例的解决办法,从计划辞职的高级会计师鲍勃·陈的角度分析同一事件。
14. 五星啤酒——绩效工资:本案例的目的是为了思考薪酬(例如绩效工资)与其他组织设计因素(例如战略、结构和人力资源政策)之间的关系,从而实现全面的组织变革。
15. 迈向战略角色:一家中国台湾公司的人力资源管理和组织转型

★注:案例9至案例15是中文版补充的案例

★教学辅助材料:教师指导手册