

工商管理经典译丛

《人力资源管理(第12版)》

加里-德斯勒 (Gary Dessler)

- 本书是美国著名人力资源管理学者德斯勒教授的经典著作。
- 也是中国市场上最畅销的人力资源管理教科书。
- 本书：全面、系统和透彻地阐述了人力资源管理的基本原理，以及企业人力资源管理的基本功能、程序、技术和方法，从提高企业绩效和竞争力的视角展开论述了职位分析、人力资源规划与人员招募、人员甄选与测试、候选人面试、员工培训与开发、组织更新、绩效评价与绩效管理、员工职业管理、战略性薪资管理、绩效薪资与奖金管理、福利与服务、劳资关系与集体谈判、雇员安全与健康、全球性人力资源管理等方面的基本概念、技术方法。
- 近千本MBA职业经理教程免费下载
- -----请速登陆：www.mhgy.net

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

TWELFTH EDITION



第1章

人力资源管理入门

Part One | Introduction

全国迷你型MBA职业经理双证班

- 学习方式：全国招生 函授学习 权威双证 国际互认
- 认证项目：注册职业经理、人力资源总监、品质经理、生产经理、营销策划师、物流经理、项目经理、企业管理咨询师、企业总经理、营销经理、财务总监、酒店经理、企业培训师、采购经理、IE工业工程师、医院管理、行政总监、市场总监等高级资格认证。
- 颁发双证：高级注册 经理资格证+MBA研修证+人才测评证+全套学籍档案
- 收费标准：仅收取**1280元** 招生网址：www.mhjy.net
报名电话：**13684609885 0451—88342620**
咨询邮箱：xchy007@163.com 咨询教师：王海涛
- 学校地址：哈尔滨市道外区南马路**120**号职工大学（美华教育）



美华论坛
www.mhjy.net

- 颁证单位：中国经济管理大学
• 主办单位：美华管理人才学校

全国职业经理MBA双证班

精品课程 火热招生

函授学习 权威双证 全国招生 请速充电



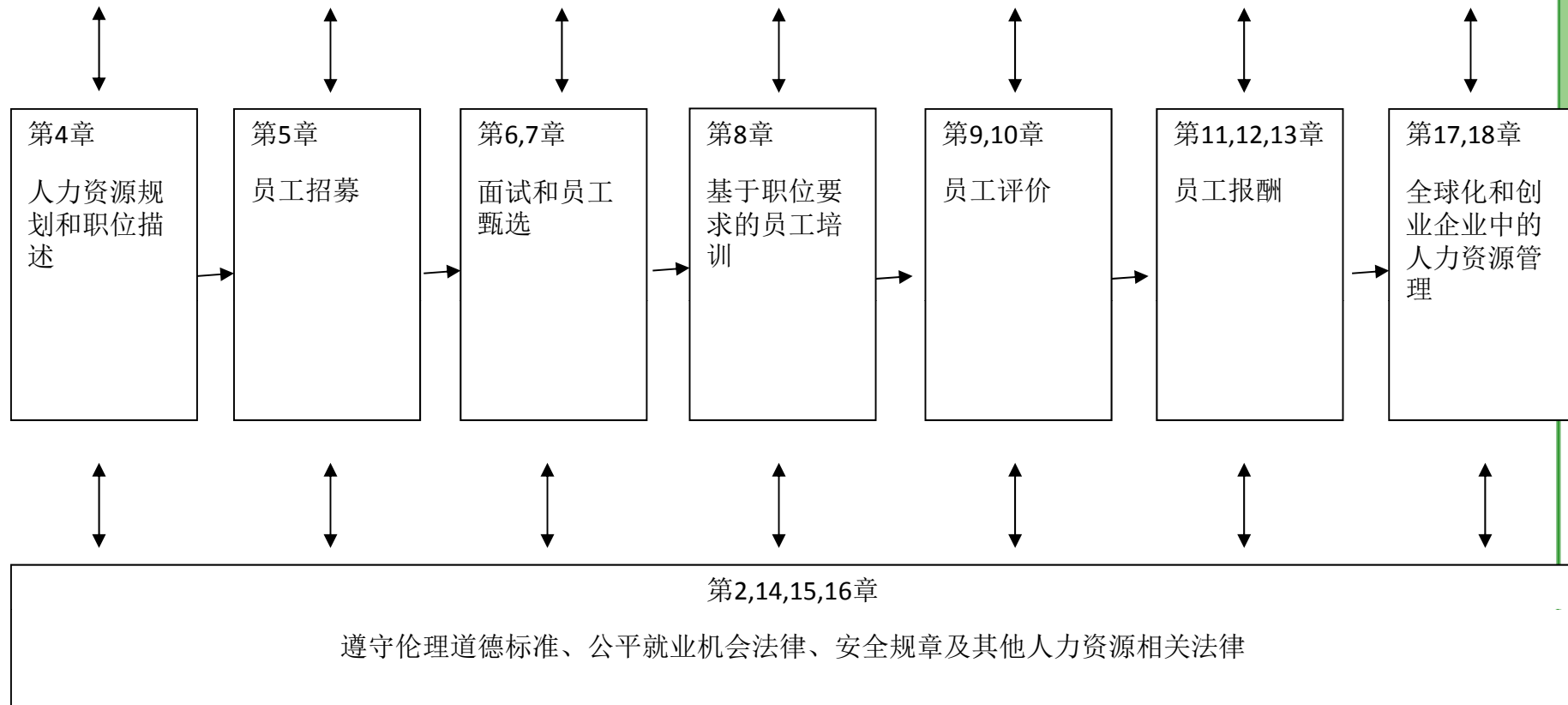
- 近千本MBA职业经理教程免费下载
- -----请速登陆: www.mhjy.net

我们学到哪了

第3章

公司战略规划

- 我们处在什么样的行业中？
- 我们的竞争基础是什么？
- 为了实现我们的战略目标，我们的员工需要具备哪些特征和技能？



学习目标

1. 解释什么是人力资源管理以及它与整个管理过程之间的关系是什么。
2. 举例说明为什么人力资源管理对所有的管理者而言都很重要。
3. 说明直线管理人员和职能（人力资源）管理人员在人力资源管理中各自承担的职责。
4. 简要说明和阐述会对人力资源管理产生影响的每一种重要趋势。
5. 列举并简要描述人力资源管理的若干重要发展趋势。
6. 定义并举例说明何谓循证人力资源管理
7. 概述本书内容的总体安排。

组织中的人力资源管理

- 什么是人力资源管理(HRM)?

- 人力资源管理是一个获取、培训、评价和报酬员工的过程，同时也是一个关注劳工关系、健康和安全以及与公平等方面问题的过程。

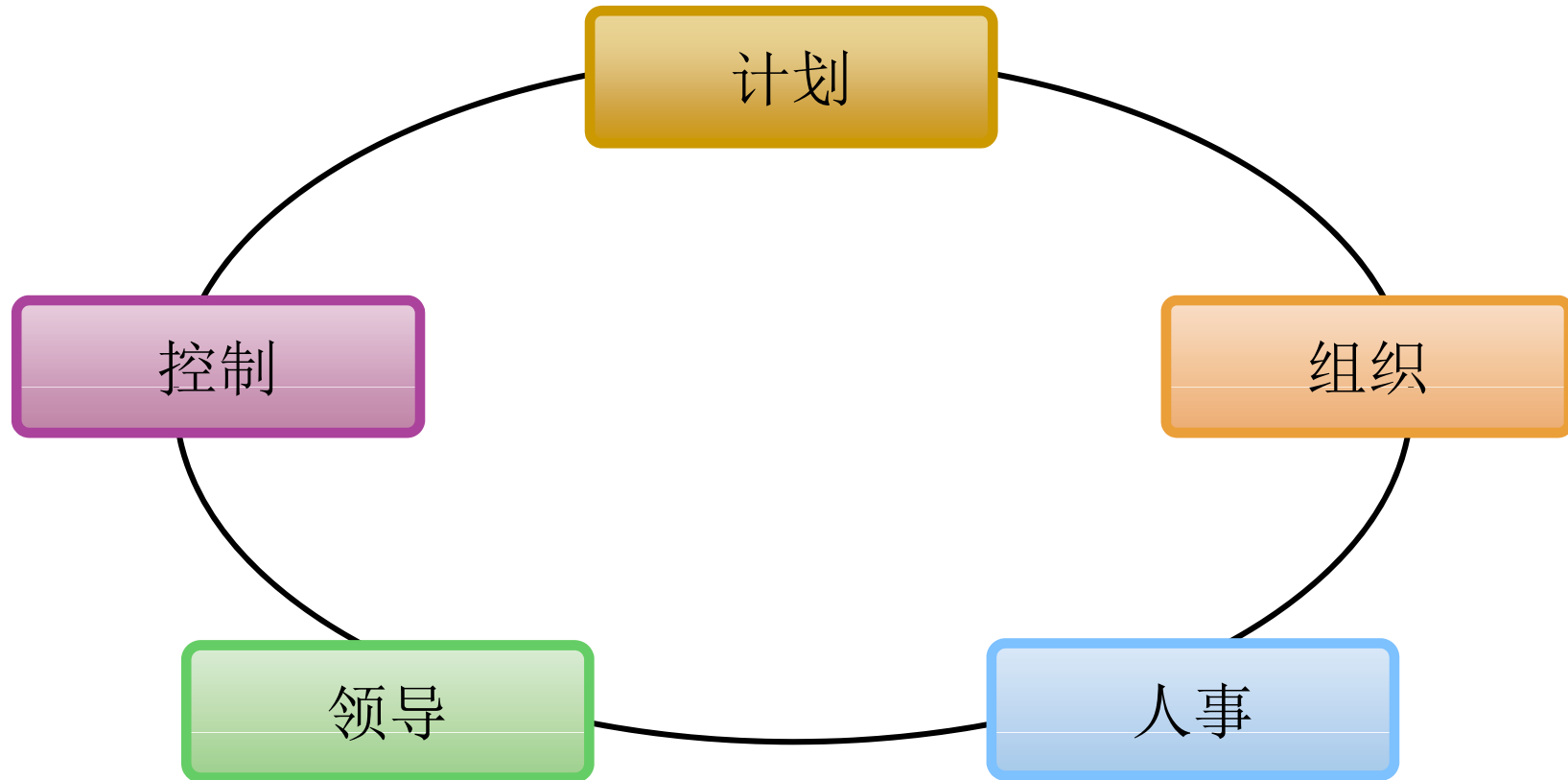
- 组织

- 组织是由一群有明确的角色分工，并且为了实现组织目标而在一起工作的人所组成的。

- 管理者

- 管理者则是通过对组织中的人的活动加以管理来确保组织目标实现的人。

管理过程



人力资源管理流程



管理者工作中涉及到人事的方面

- 进行职位分析
- 预测劳动力需求以及招募求职者
- 对求职者进行甄选
- 新员工的上岗引导和培训
- 资和薪金的管理
- 提供奖金和福利
- 评价工作绩效
- 进行沟通
- 培训和开发管理人员
- 培养员工的组织承诺度

人事工作的错误

- 雇用了不合适的人来承担某一职位
- 员工的流动率很高
- 不能让自己的员工把工作做到最好
- 在没用的面试浪费了很多时间
- 由于采取了歧视性的做法而使公司被诉诸法庭
- 由于存在不安全的情况导致公司违反联邦政府关于职业安全方面的法律规定
- 员工觉得自己的薪资与组织中的其他人相比不公平
- 因员工受到的培训不足而导致本部门的工作有效性受损
- 发生任何不公正的劳资关系行为

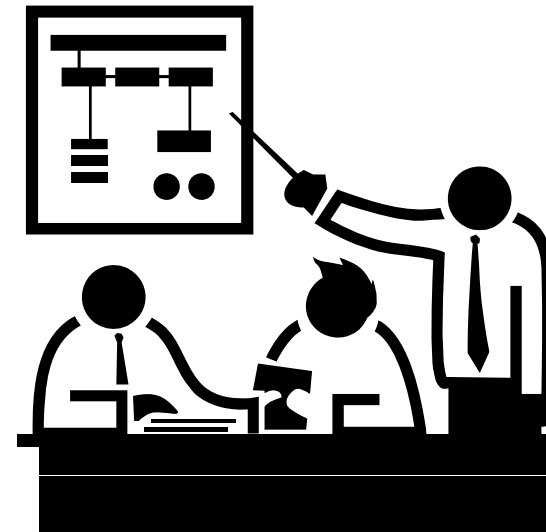
人力资源基本概念

- 管理的本质：
得到结果
- 人力资源通过行使一系列职能，从而产生组织需要的用以达成战略目标的员工行为，以此来创造价值。
- 向前看：通过循证人力资源管理来衡量人力资源活动在完成上述目标的过程中发挥的作用。



直线管理和职能管理中的人力资源管理

- 直线经理
 - 拥有直线权力来指挥下属并为组织任务的完成负责。
- 职能经理
 - 协助直线经理，向其提建议
 - 拥有职能权力来协调人事活动和强化组织政策



直线经理的人力资源管理责任

- 1. 把正确的人放到到正确的职位上去
- 2. 使新员工融入组织（入职引导）
- 3. 培训员工承担新的职位
- 4. 改进每一位员工的工作绩效
- 5. 争取他人的合作，建立顺畅的工作关系
- 6. 解释公司的政策和程序
- 7. 控制劳动力成本
- 8. 开发每一位员工的能力
- 9. 创造并维持部门员工的工作士气
- 10. 保护员工的健康和身体状况

人力资源经理的职责

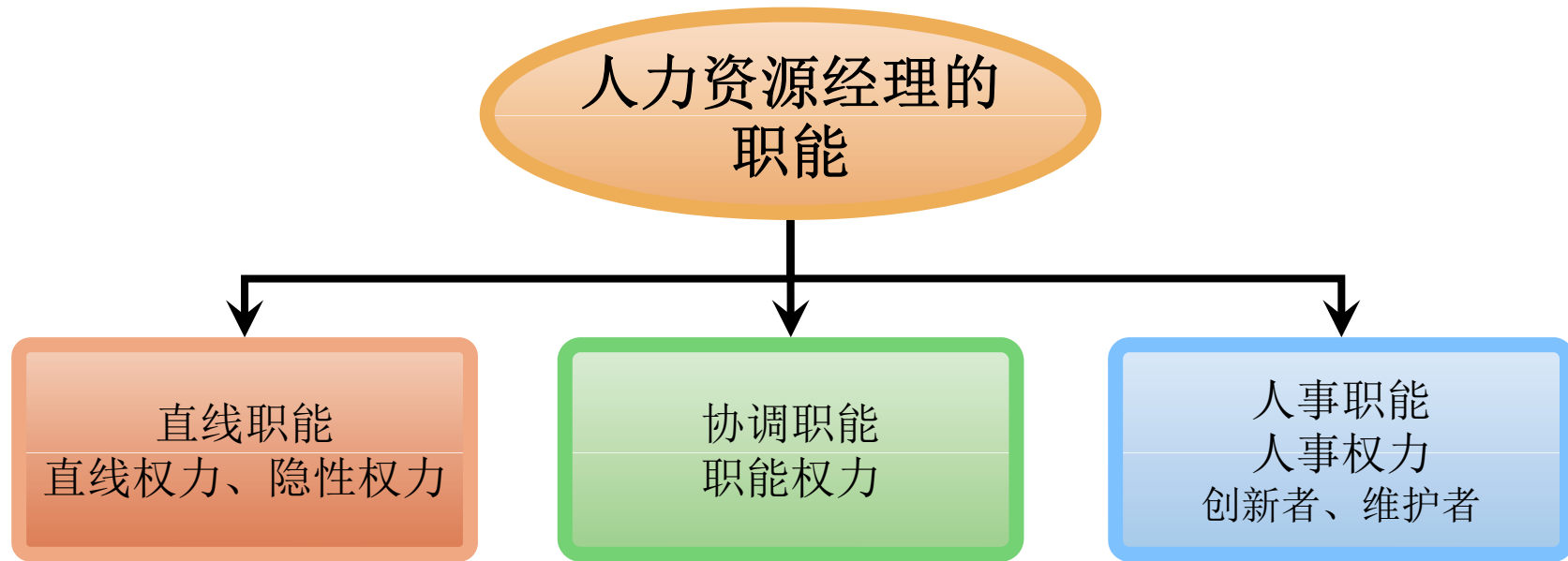


图 1-1 人力资源部门的组织结构图

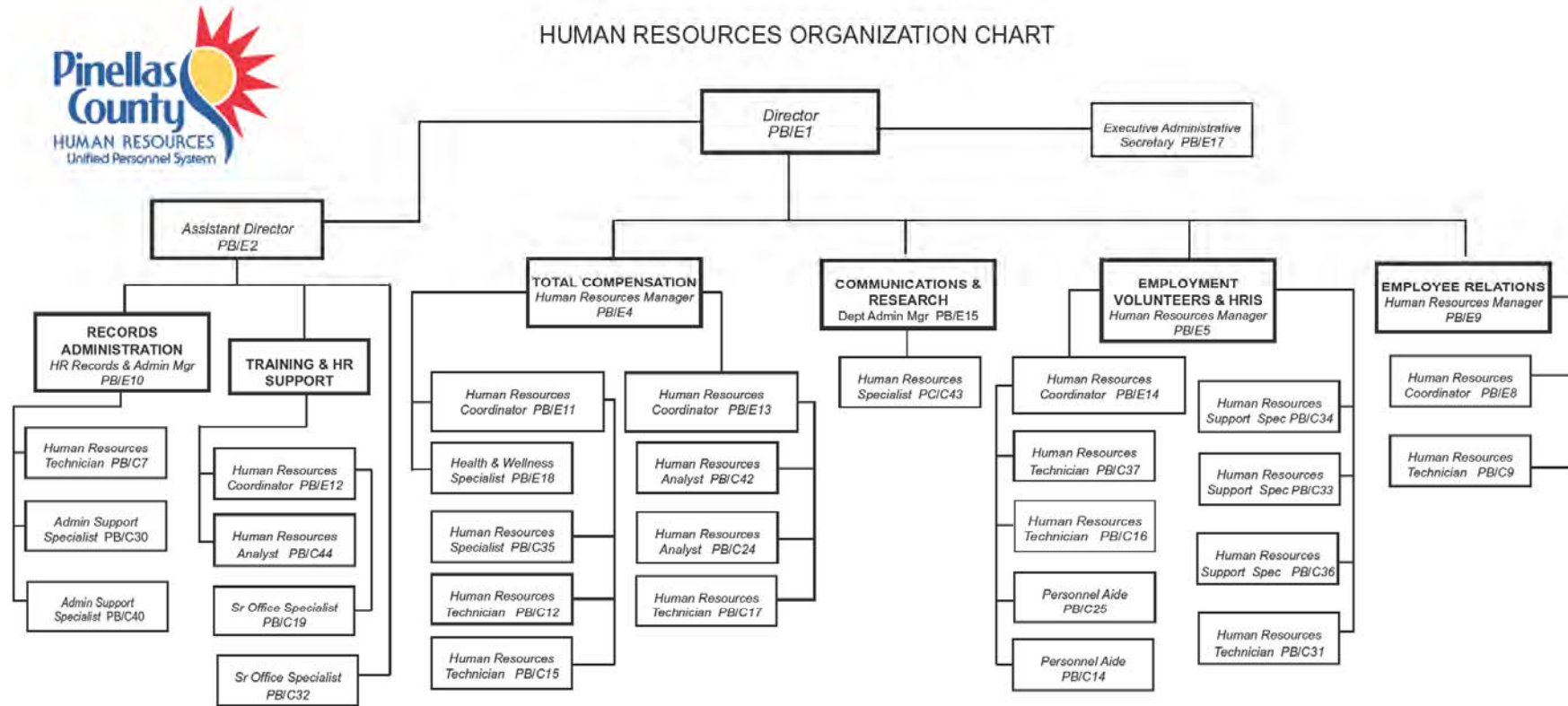
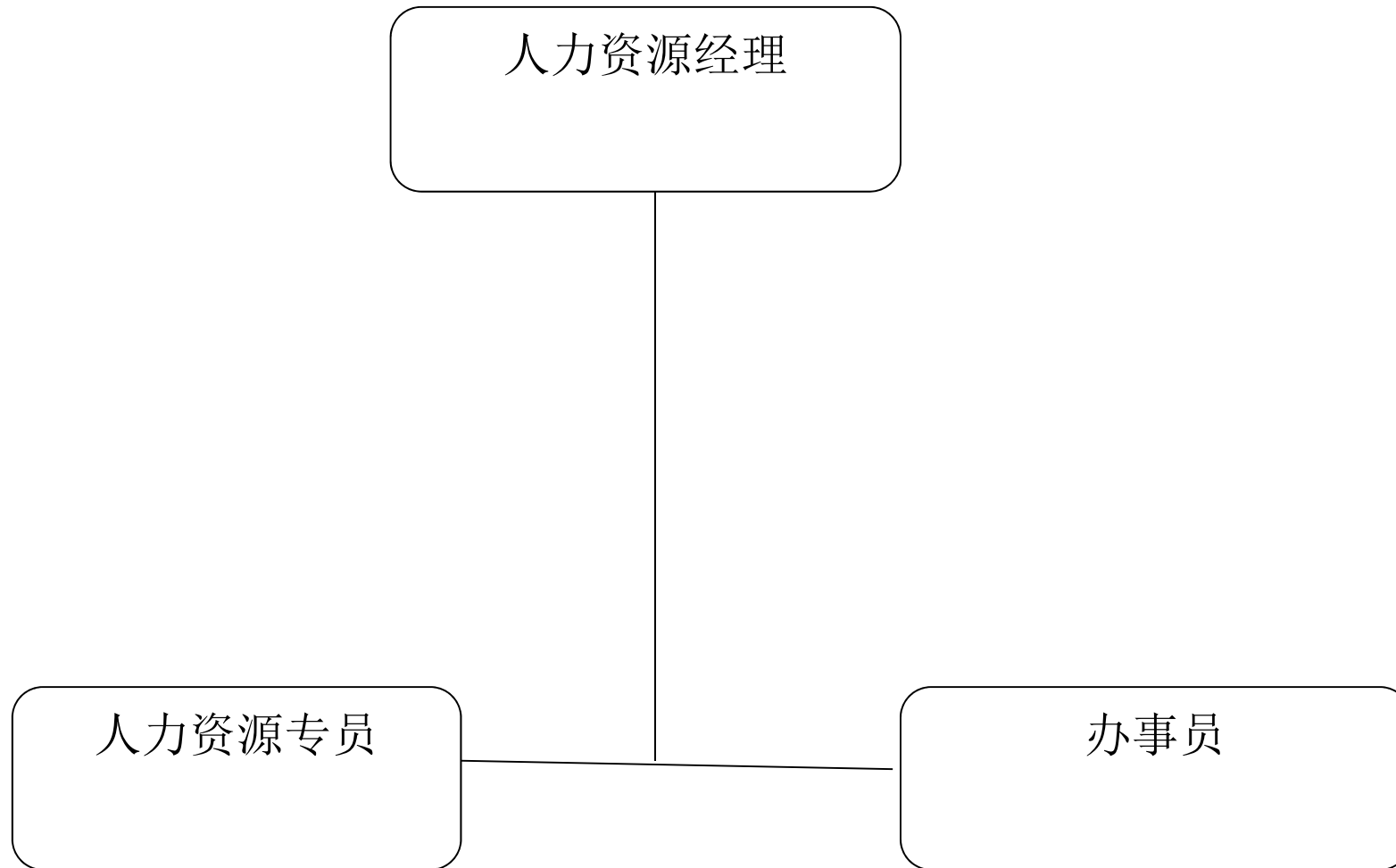


图 1-2

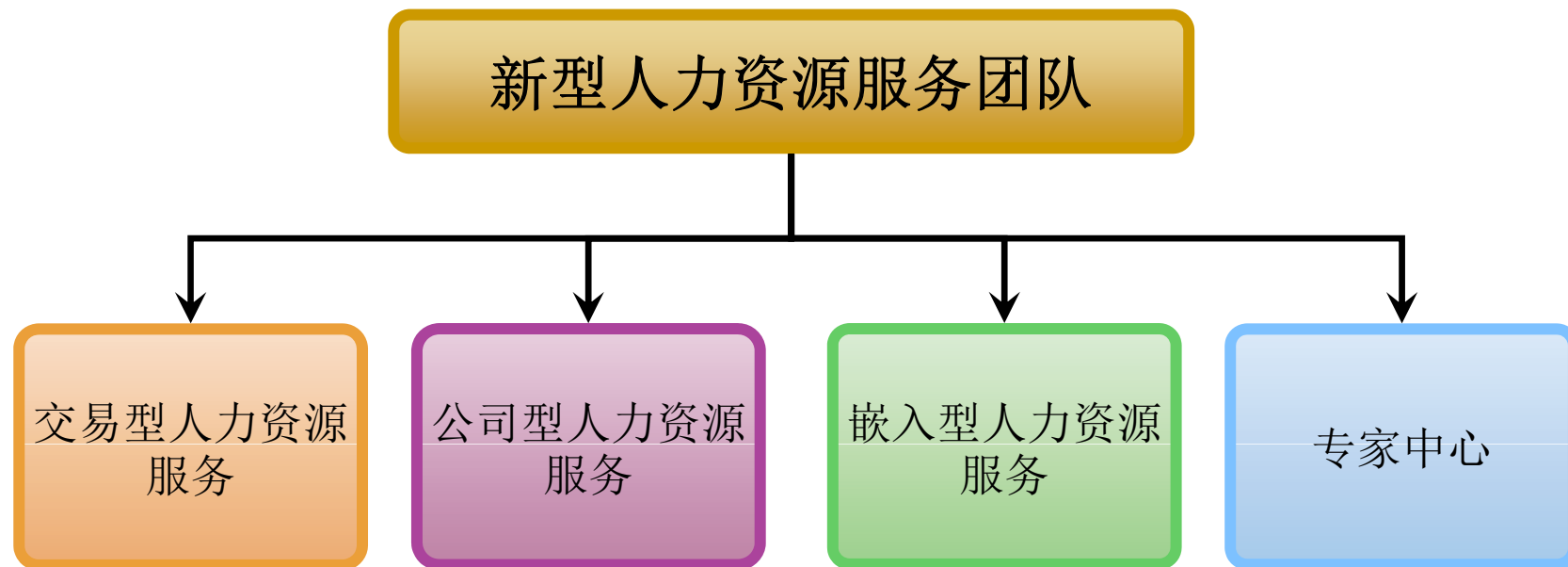
一个小型公司的人力资源组织图



人力资源专家



组织人力资源的新方法



影响人力资源管理的若干趋势

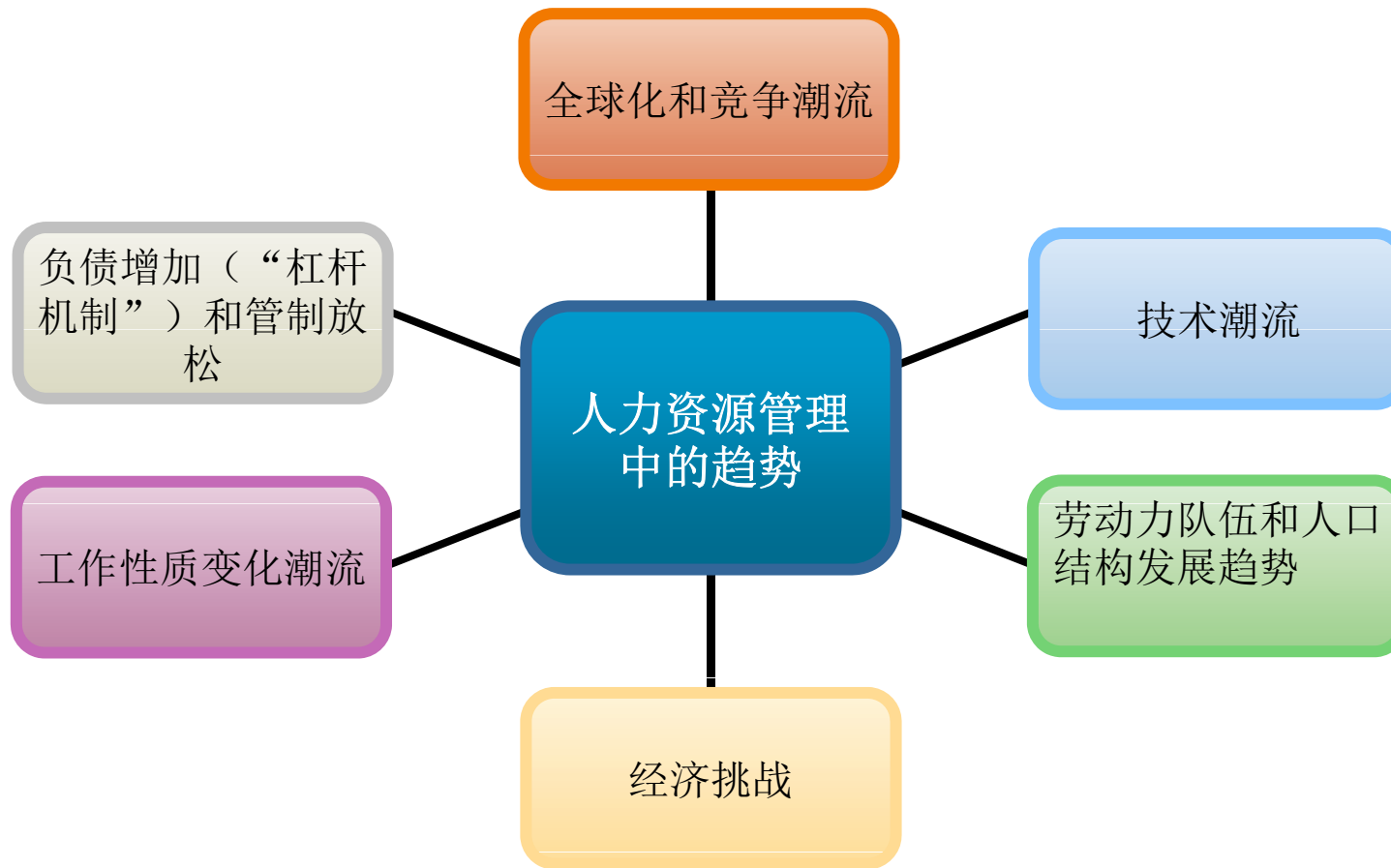


表 1-4

影响人力资源管理的趋势

发展趋势

- 全球化
- 竞争加剧
- 管制放松以及负债水平上升
- 技术创新
- 更多的高技术职位
- 更多的服务型职位
- 更多的知识型工作
- 劳动力队伍老化
- 2007-2008年开始出现的严重经济衰退
- 负债率的下降以及放松管制以及全球化的步伐放缓
- 许多国家经济增长放缓

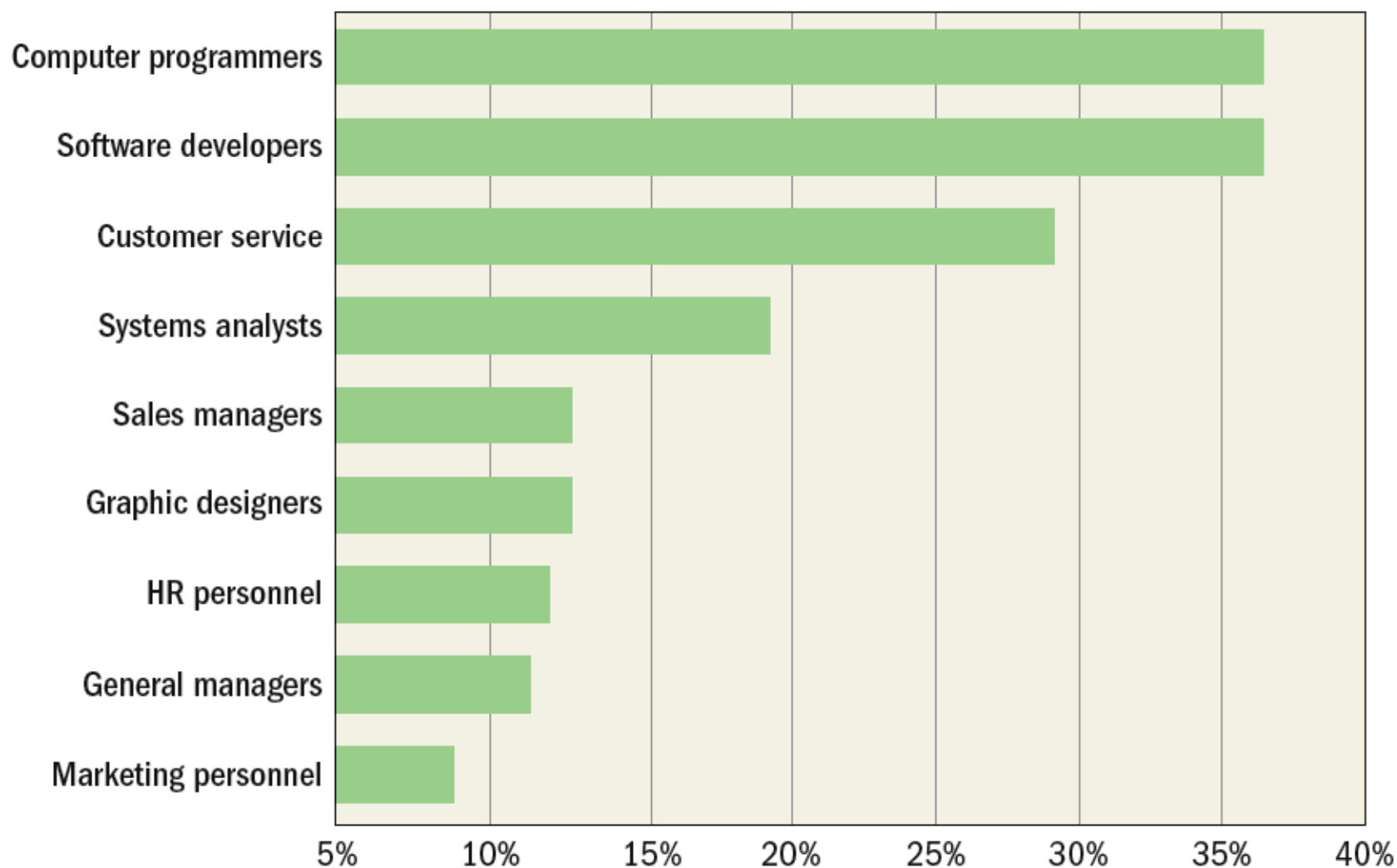
企业必须做到

- 更富有竞争力
- 行动更快，对市场反应更迅速
- 人力资本导向
- 关注质量
- 精简规模
- 组织扁平化（层级更少）
- 围绕得到授权的团队对工作进行组织
- 精益化
- 在财务上更加谨慎
- 决策方式更加科学

企业期望自己的人力资源管理职能可以做到

- 更多地关注全局性问题，比如帮助企业达成战略目标
- 寻找提供事务性服务（比如员工福利管理）的新方法
- 创建高绩效工作系统
- 采取措施帮助企业更好地管理这个充满挑战的时代
- 基于可信的证据构建人力资源管理实践、找到行为的合法依据
- 在伦理道德基础上进行管理
- 具备完成像战略管理和财务预算等这样一些工作所需要的专业技能。

图 1-5 就业外流：表示计划像在2008年一样将一些工作离岸完成的企业所占的百分比



纵轴从上往下依次是：电脑程序员、软件开发人员、客户服务人员、系统分析员、销售经理、平面设计师、人力资源管理人员、总经理、市场专员。

工作性质变化的潮流

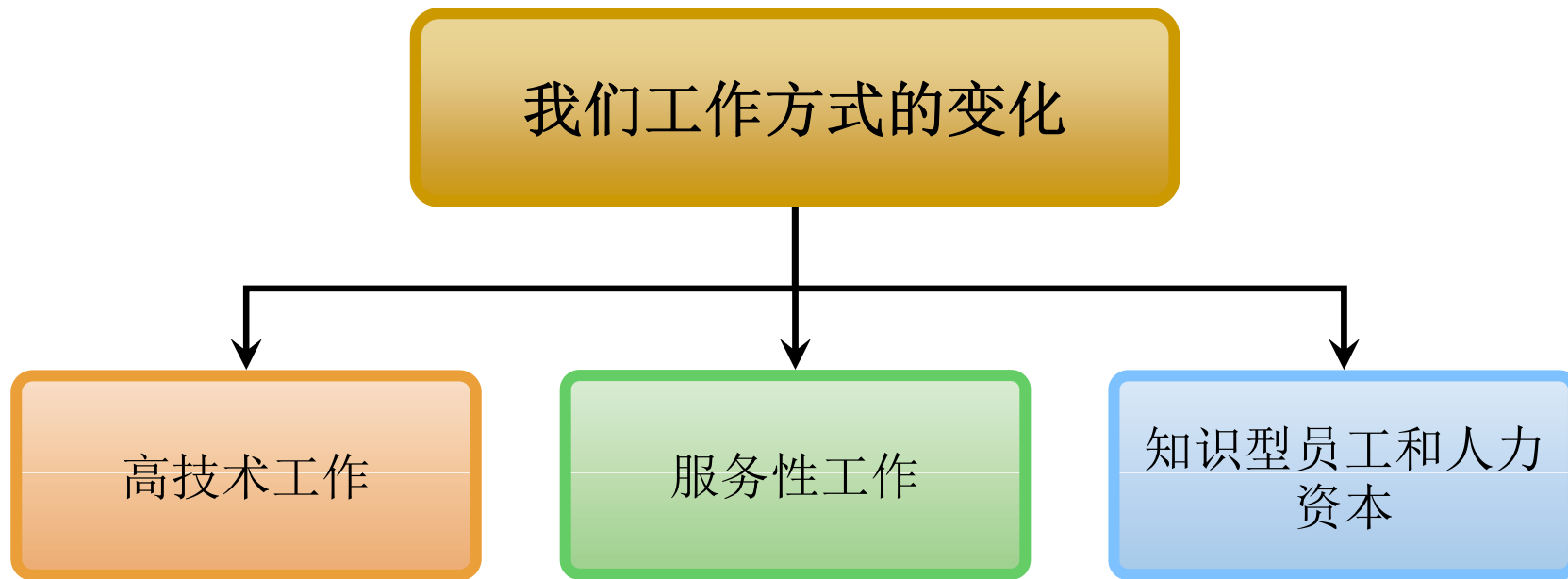


表 1-1

各人口群体在劳动力队伍中所占的百分比，1986——2016

表1-1 各人口群体在劳动力队伍中所占的百分比，1986——2016				
年龄，族裔，种族	1986	1996	2006	2016
年龄：16-24	19.8%	15.8%	14.8%	12.7%
25-54	67.5	72.3	68.4	64.6
55+	12.6	11.9	16.8	22.7
非西班牙裔白人	79.8	75.3	69.1	64.6
黑人	10.7	11.3	11.4	12.3
亚裔	2.9	4.3	4.4	5.3
西班牙裔	6.9	9.5	13.7	16.4

来源：选自www.bls.gov/emp/emplabor01.pdf, 2008-10-20.

劳动力队伍和人口结构发展趋势

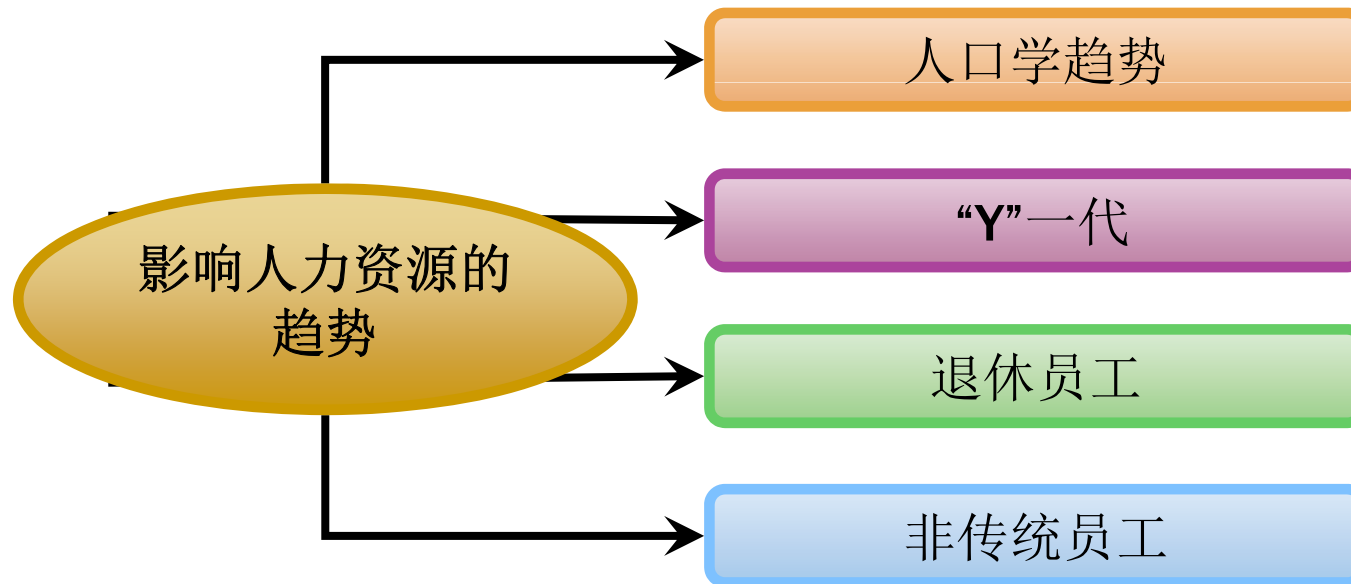
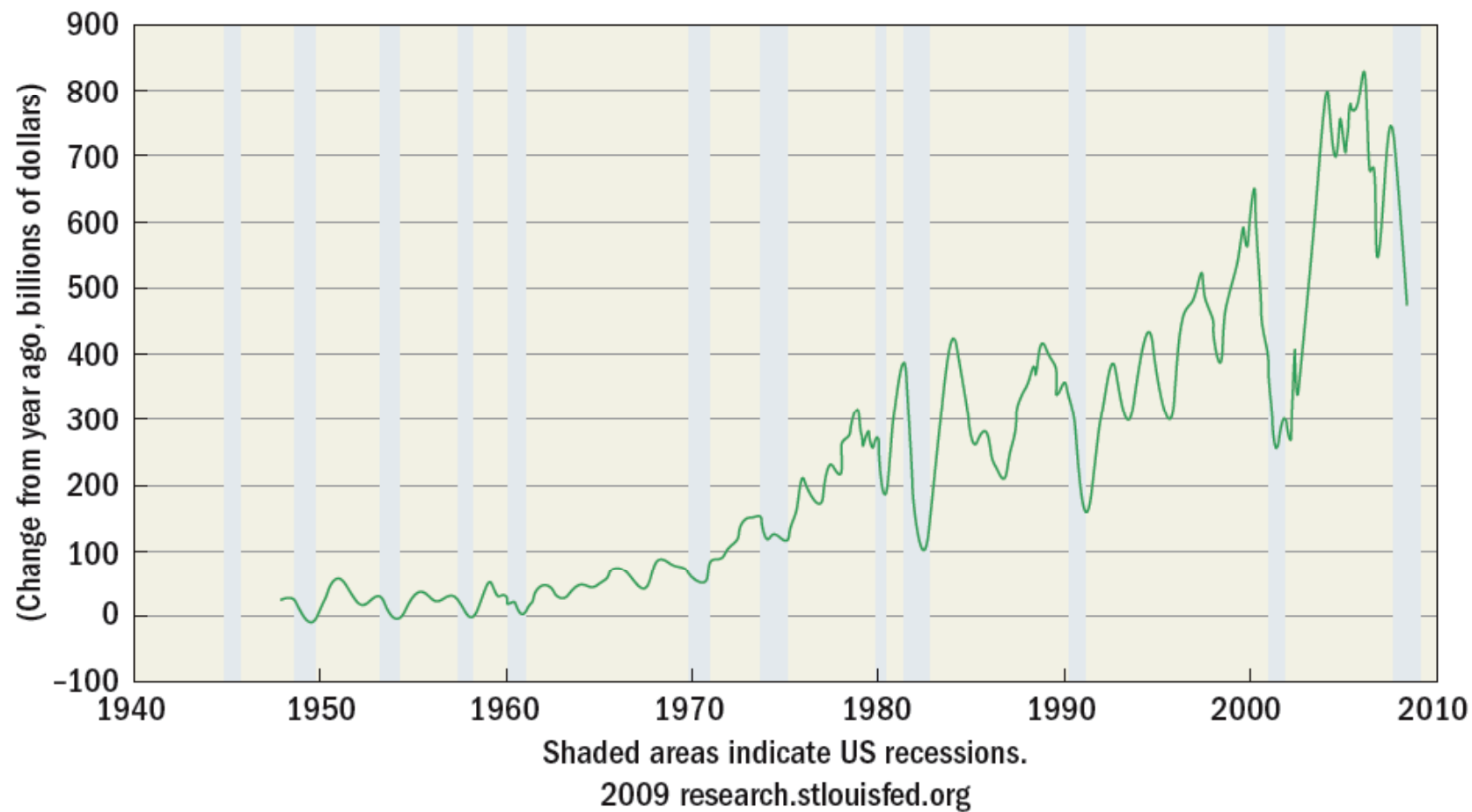
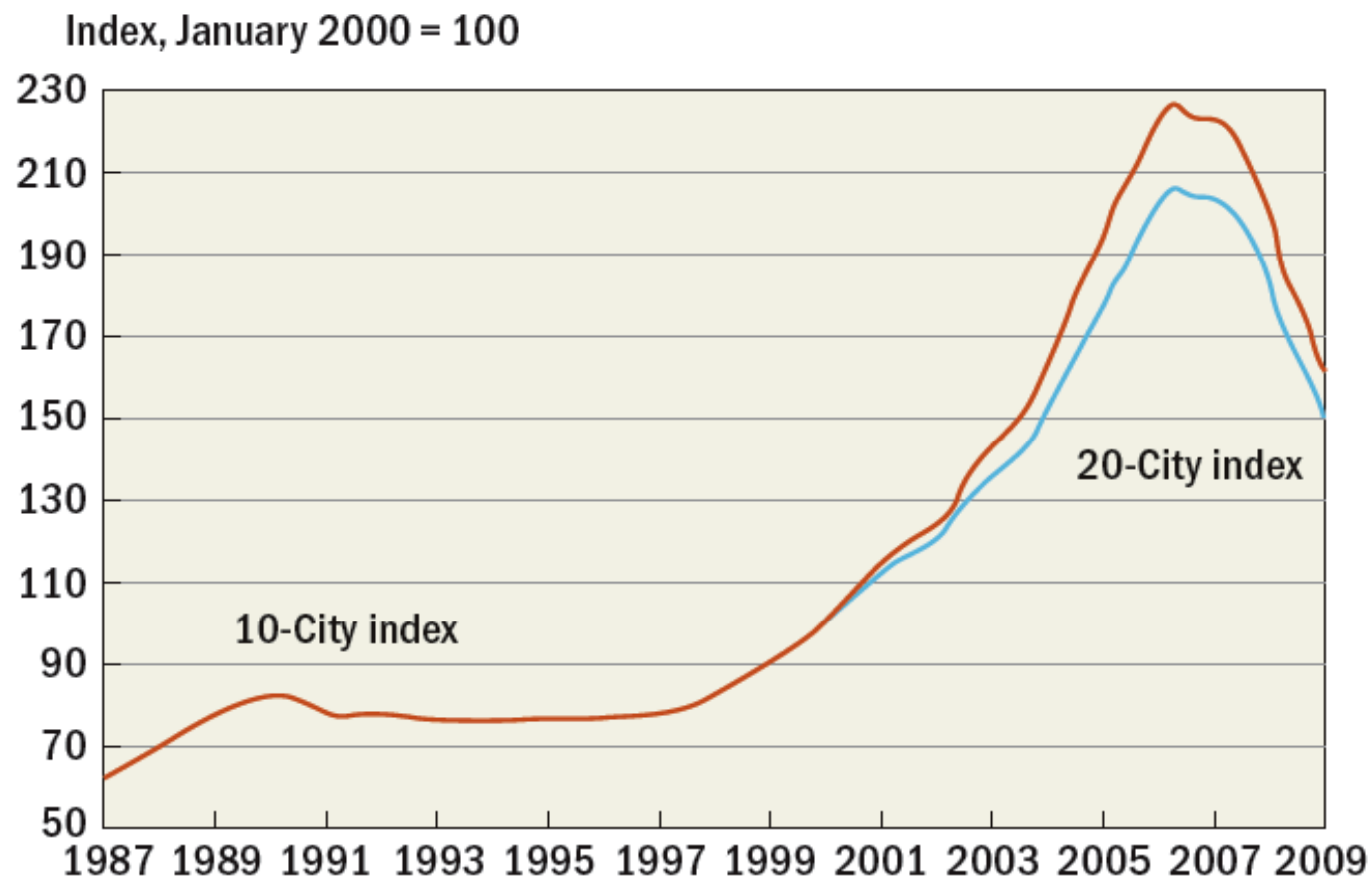


图 1-6 国内生产总值



纵轴是：国民生产总值与上一年相比的变化情况,单位：**10亿美元**
横轴：阴影部分显示的是美国的经济衰退期

图E 1-7 标准普尔住房价格指数



纵轴：住房价格，以2000年1月时的价格为100
文中数字：10城市指数；20城市指数

人力资源管理的重要趋势



应对当今人力资源管理挑战

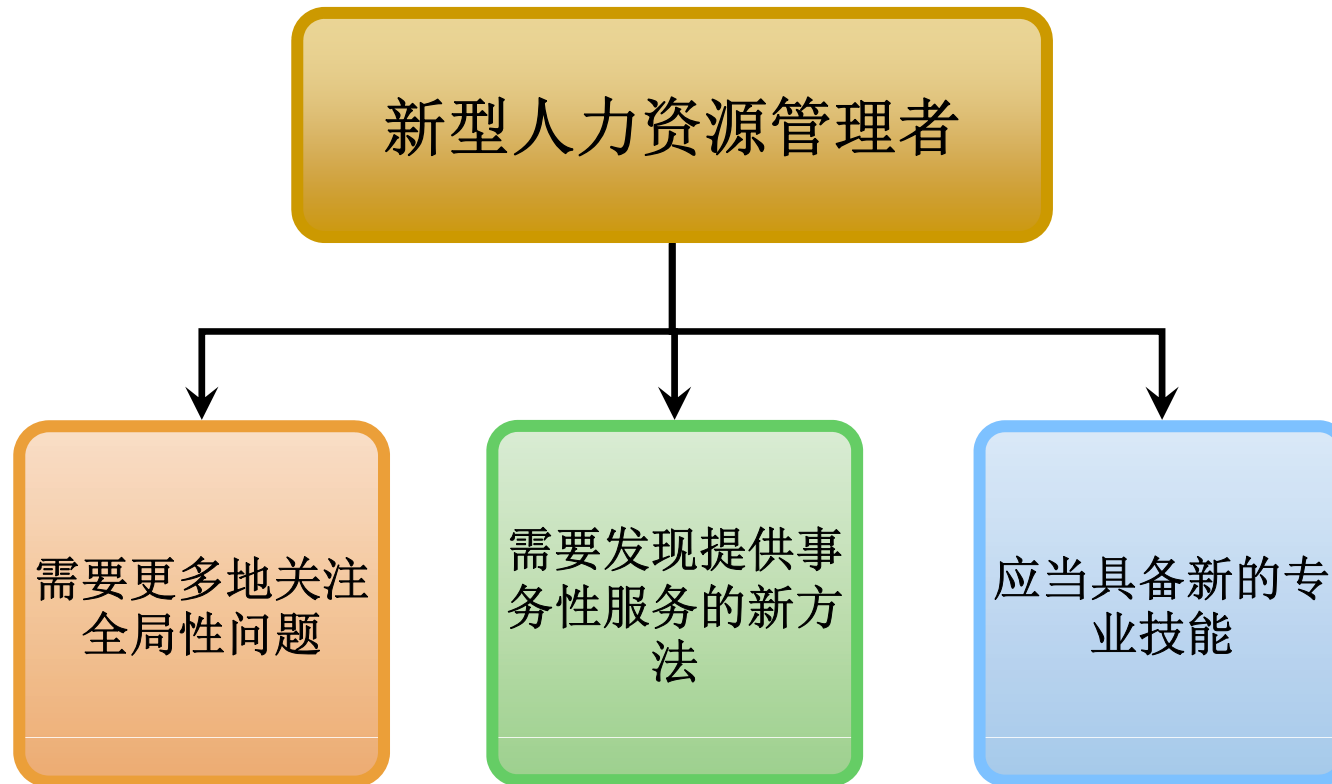


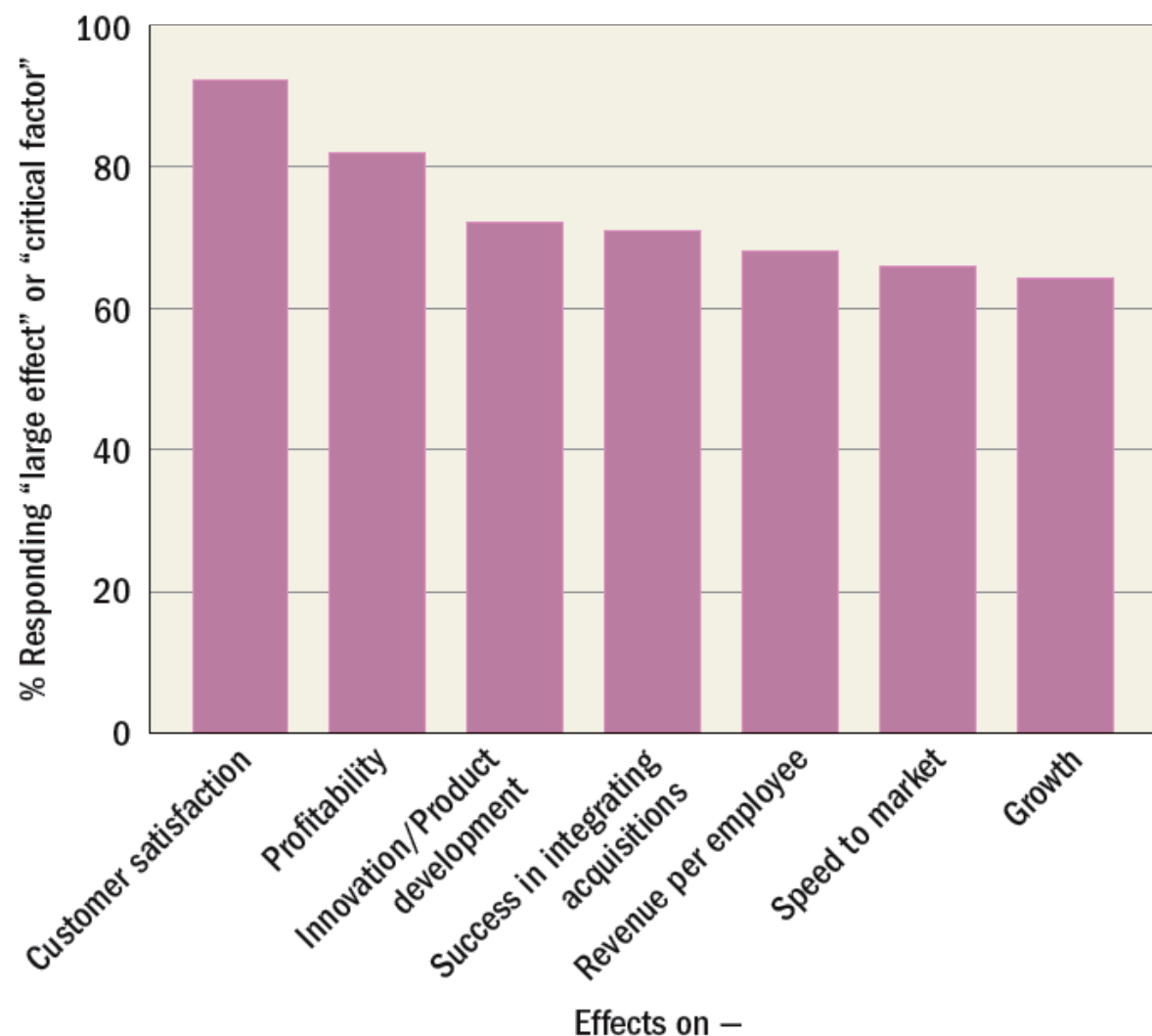
表 1-2

一些支持人力资源管理的技术应用

技术	在人力资源领域中如何应用
应用服务提供商（APS）与技术外包	应用服务提供商提供应用软件，比如用来处理求职申请表的软件。应用服务提供商通过自己的远程计算机来为企业提供服务并对其进行管理
门户网站	举例来说，企业利用这种门户网站让员工来进行注册，同时管理他们自己的总体福利包，还包括自行更新个人信息
桌面流媒体视频	比如可用来促进远程学习和培训，还可以利用这种方式快速地、低成本地向员工提供公司相关信息
互联网与网络监控软件	用来追踪员工在互联网上的以及收发邮件的活动信息，或者是监控他们的绩效表现
电子签名	雇主可以运用具有法律效力的电子签名来更加迅速地获得各种申请表及存档所需要的签名
电子账单的呈递与支付	比如可以用来取代纸质的支票，同时方便企业向员工和供货商进行相应的支付
数据库与计算机化的分析程序	帮助人力资源管理者监控公司的人力资源体系。例如，它们可以使企业更容易获得每次的员工雇用成本，还能将现有员工的技能与企业的预期战略需求加以对照。

图 1-8

首席财务官们认为人力资本对经营结果可能产生的影响



纵轴：回答“有很大影响”或“是一个至关重要的因素”这两个答案者所占的百分比

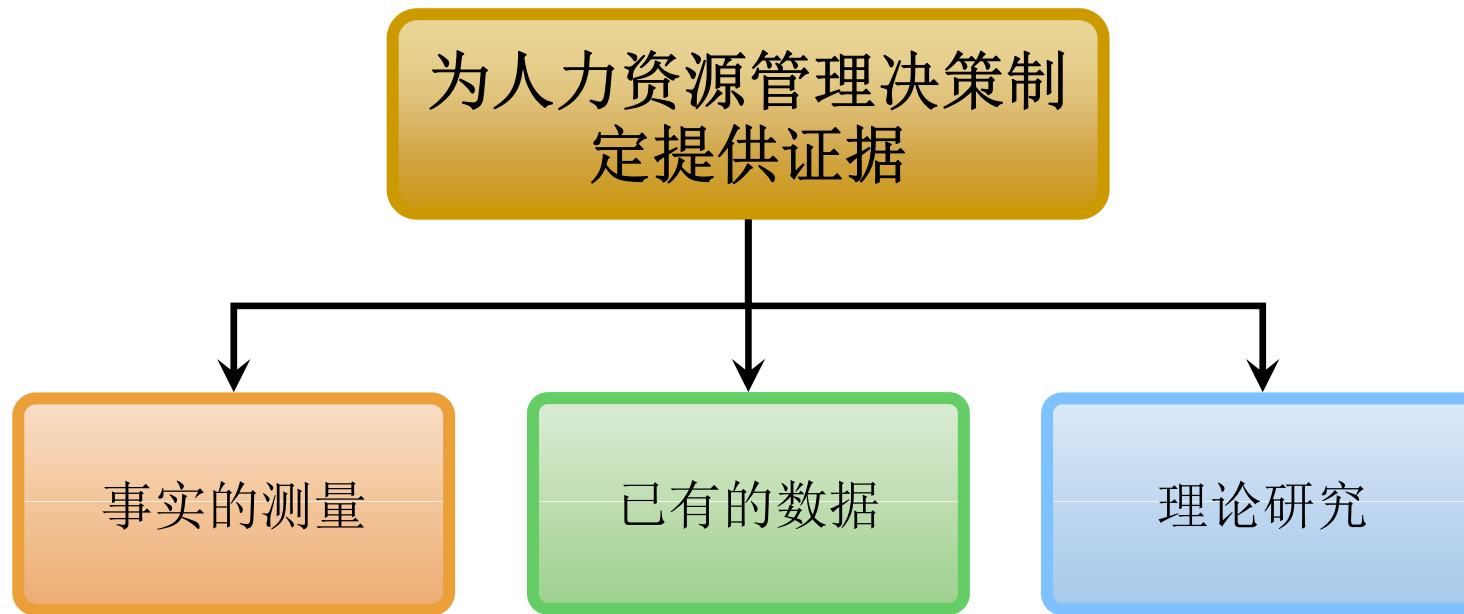
横轴：客户满意度、盈利性、创新/产品开发、并购成功性、员工人均收益、市场营销速度、增长。

高绩效工作系统

- 通过以下方式提高生产率和绩效:
 - 更有效率的招聘和甄选
 - 提供更多更好的培训
 - 提供更高的工资
 - 提供一个更为安全的工作环境
 - 将薪酬与绩效相联系



循证人力资源管理



伦理道德管理

- 伦理
 - 是某人用来决定他的行为应该是什么的标准
- 与人力资源管理有关的伦理道德问题
 - 工作场所安全
 - 员工记录的安全性
 - 员工偷窃
 - 积极的反歧视行动
 - 可比性工作
 - 员工隐私权



人力资源管理认证

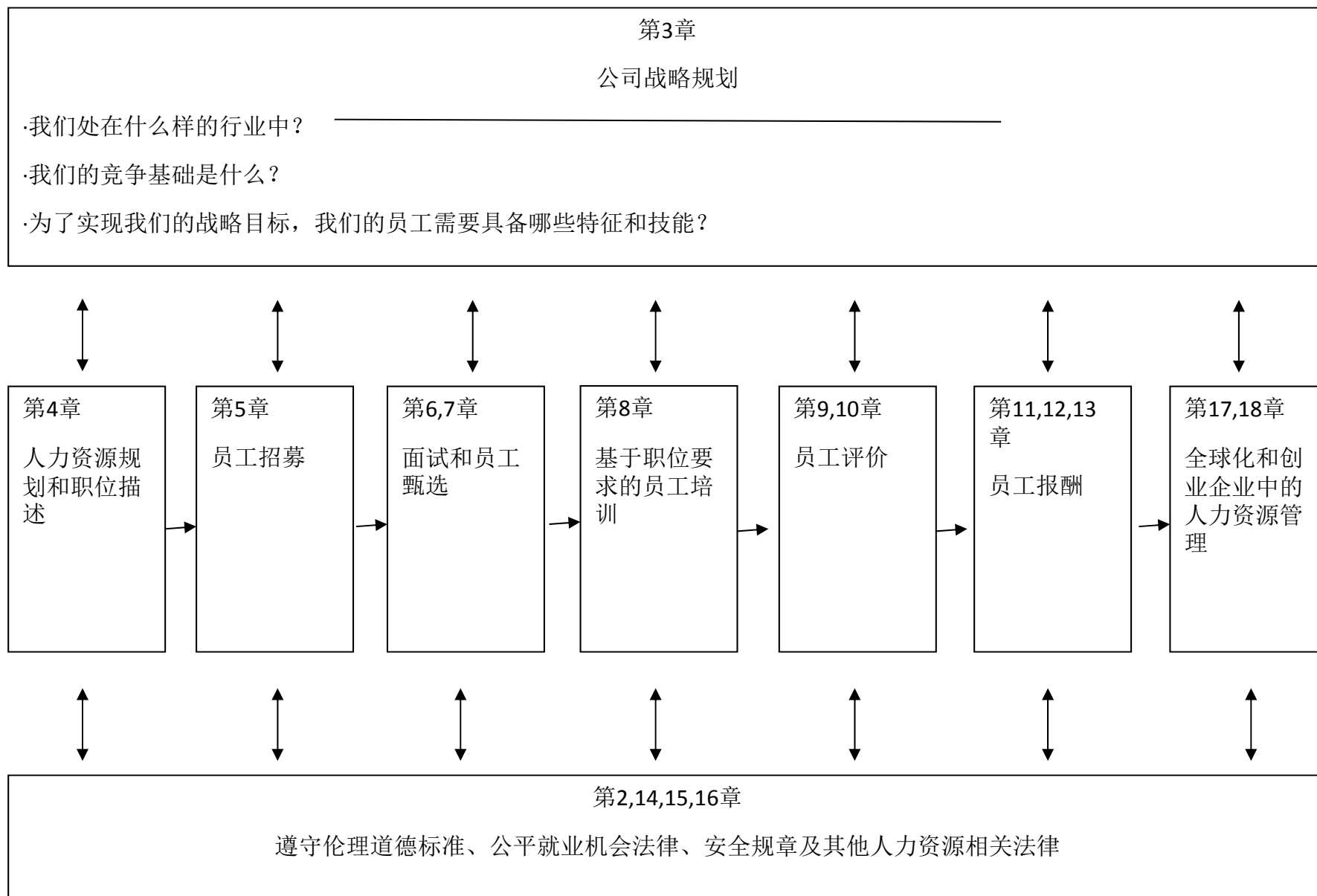
- 人力资源变得越来越专业化
- 美国人力资源管理协会(SHRM)
 - 美国人力资源管理协会的人力资源认证机构
 - ❖ 高级人力资源管理专家
 - ❖ 全球人力资源管理专家
 - ❖ 人力资源管理专家



本书的计划：基本主旨

- 人力资源管理是所有管理者的职责。
- 劳动队伍正变得日益多元化。
- 当下的经济挑战需要人力资源管理者们开发更新、更好的技能来更有效率和效果的提供人力资源服务。
- 当今的企业经营所面临的竞争越来越激烈，这就意味着人力资源管理者必须用量化的方式来说明自己所制订的人力资源计划的合理性，并说明其对组织的贡献。

图 1-10 战略及人力资源管理的基本程序



关键词

组织
权力
职能管理者
管理者
直线权力
职权
管理过程
职能权力
全球化
人力资源管理
直线管理者
人力资本

• 全国迷你型MBA职业经理双证班

- 学习方式：全国招生 函授学习 权威双证 国际互认
- 认证项目：注册职业经理、人力资源总监、品质经理、生产经理、营销策划师、物流经理、项目经理、企业管理咨询师、企业总经理、营销经理、财务总监、酒店经理、企业培训师、采购经理、IE工业工程师、医院管理、行政总监、市场总监、工厂管理MBA等高级资格认证。
- 颁发双证：高级注册 经理资格证+MBA研修证+人才测评证+全套学籍档案
- 收费标准：仅收取1280元 招生网址：www.mhjy.net
报名电话：13684609885 0451—88342620
咨询邮箱：xchy007@163.com 咨询教师：王海涛
- 学校地址：哈尔滨市道外区南马路120号职工大学（美华教育）



美华论坛
www.mhjy.net

- 颁证单位：中国经济管理大学
- 主办单位：美华管理人才学校



- 近千本**MBA**职业经理教程免费下载
- -----请速登陆: www.mh jy.net

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

TWELFTH EDITION

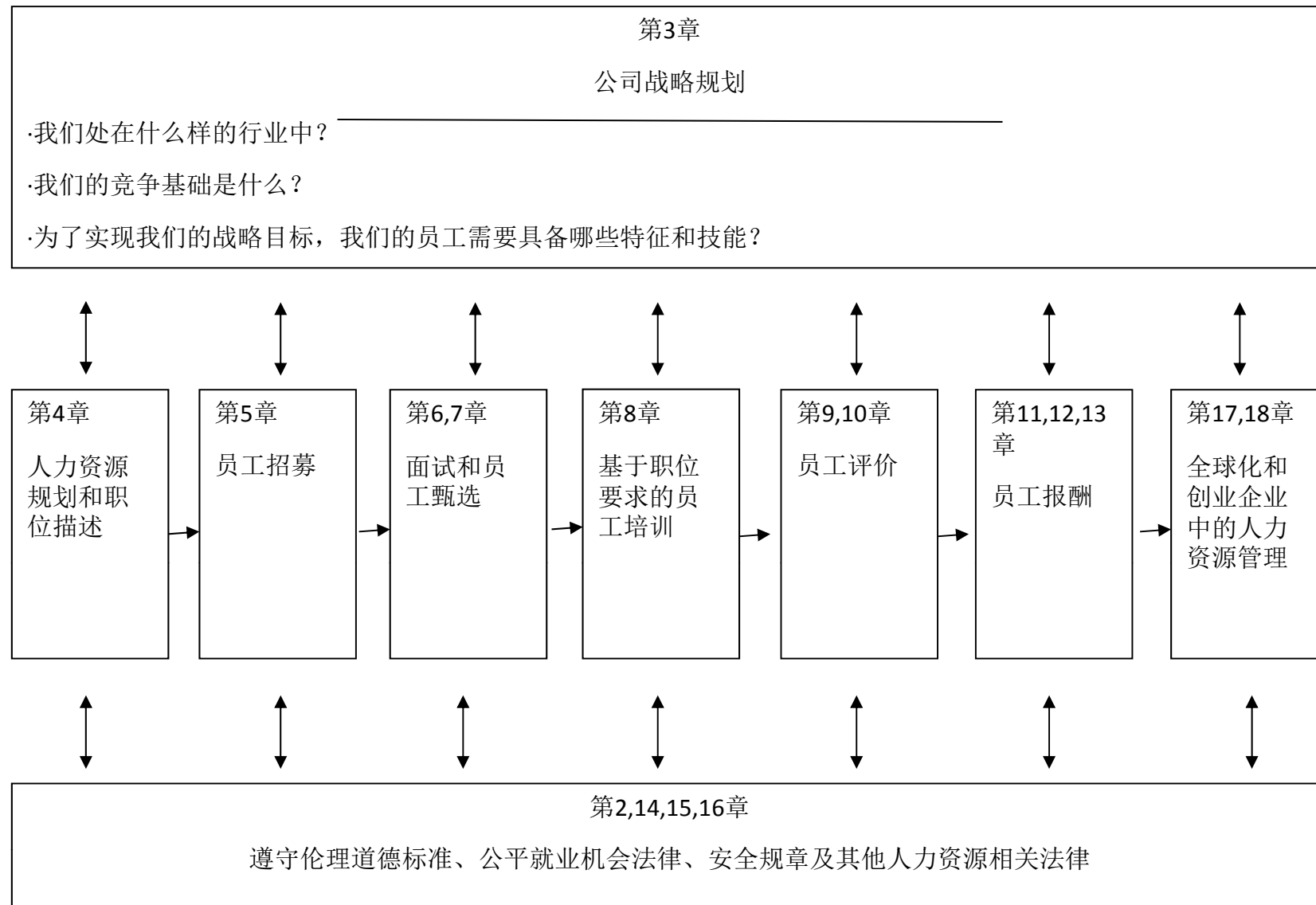


第2章

公平就业机会和法律

Part One | Introduction

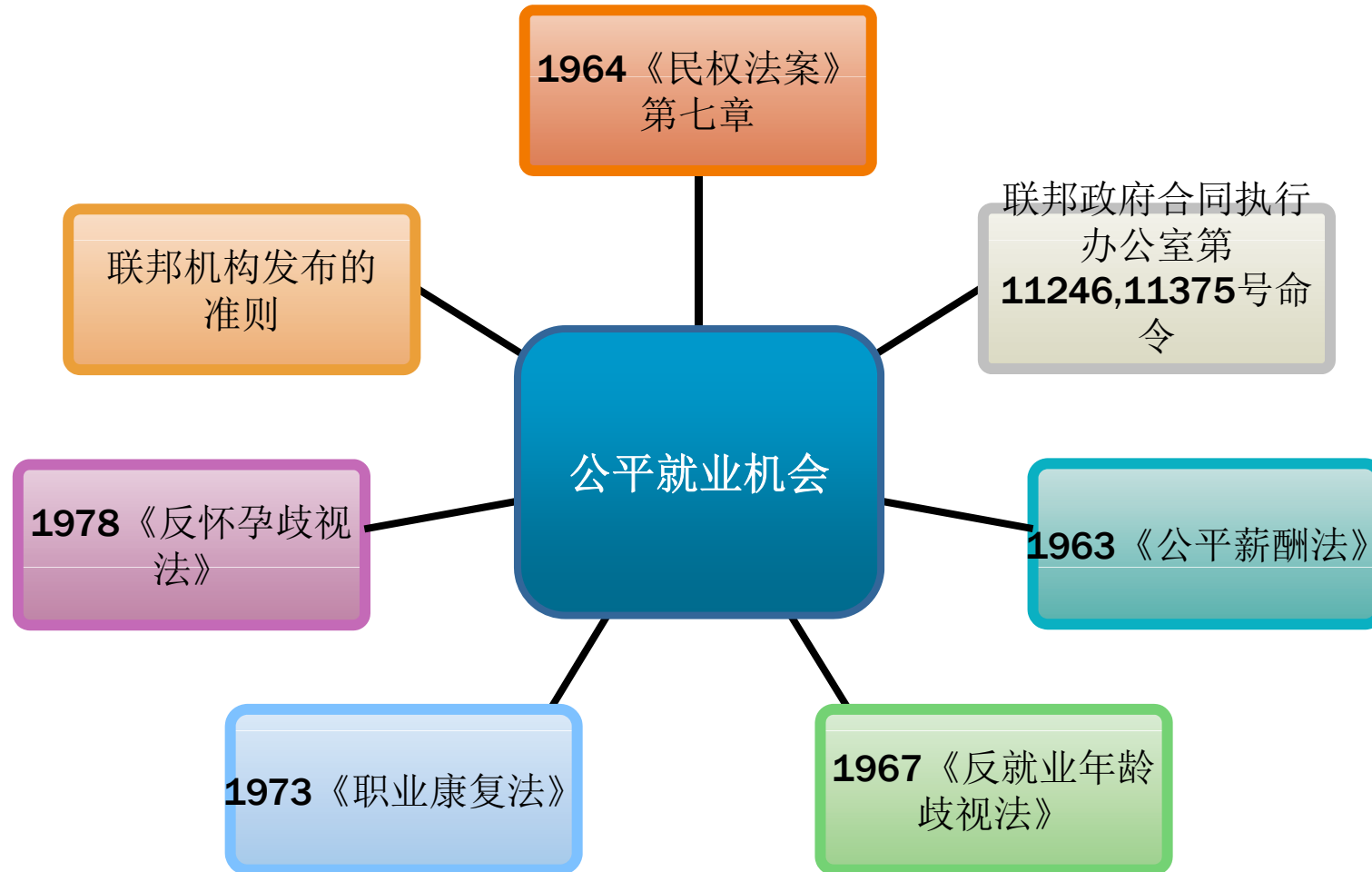
我们学到哪儿了...



学习目标

1. 说明1964年颁布的《民权法案》第七章以及另外至少五部涉及公平就业问题的法律的重要性，并列出其基本特点。
2. 说明如何避免和处理工作场所中出现的性骚扰指控。
3. 界定消极影响的定义并解释如何对其加以证明。
4. 解释并举例说明可以用来应对歧视指控的两种辩护理由。
5. 指出在招募、甄选、晋升、调动、裁员以及福利等人事管理实践中存在的具体的歧视行为。
6. 列出公平就业机会委员会的执法程序中包含的步骤。
7. 讨论多元化管理的的重要性以及实现一个多元化管理项目制度化的方式。

公平就业机会法律 (1964-1991)



1964《民权法案》第七章

- 禁止雇主因一个人的种族、肤色、宗教信仰、性别或国籍来源等因素而拒绝雇用求职者。
 - 对于拥有**15**名员工以上的公共组织和私营组织都适用。
- 雇主在雇用实践中的非法行为
 - 雇主因为一个人的种族、肤色、宗教信仰、性别或国籍来源等原因而拒绝雇用或解雇一位劳动者，或者是在薪酬、工作期限、工作条件或就业特权等方面对员工采取歧视性对待。
 - 雇主因为一个人的种族、肤色、宗教信仰、性别或国籍来源等原因，以任何一种方式对员工或求职者施加限制、进行隔离或者是加以分类，从而剥夺或者倾向于剥夺其就业机会，或者是对其作为一位员工的地位产生消极影响。
- 公平就业机会委员会

公平就业机构委员会(EEOC)

- 依据1964《民权法案》第七章的规定建立
- 委员会共有五名委员，他们经参议院建议和同意后由总统任命
- 管理和执行公平就业权利方面的法律
- 向雇主发布有关公平就业机会程序的联邦指南
- 接受并调查工作歧视的投诉

与公平就业机会相关的早期法庭判决

格里戈斯诉杜克电力公司案

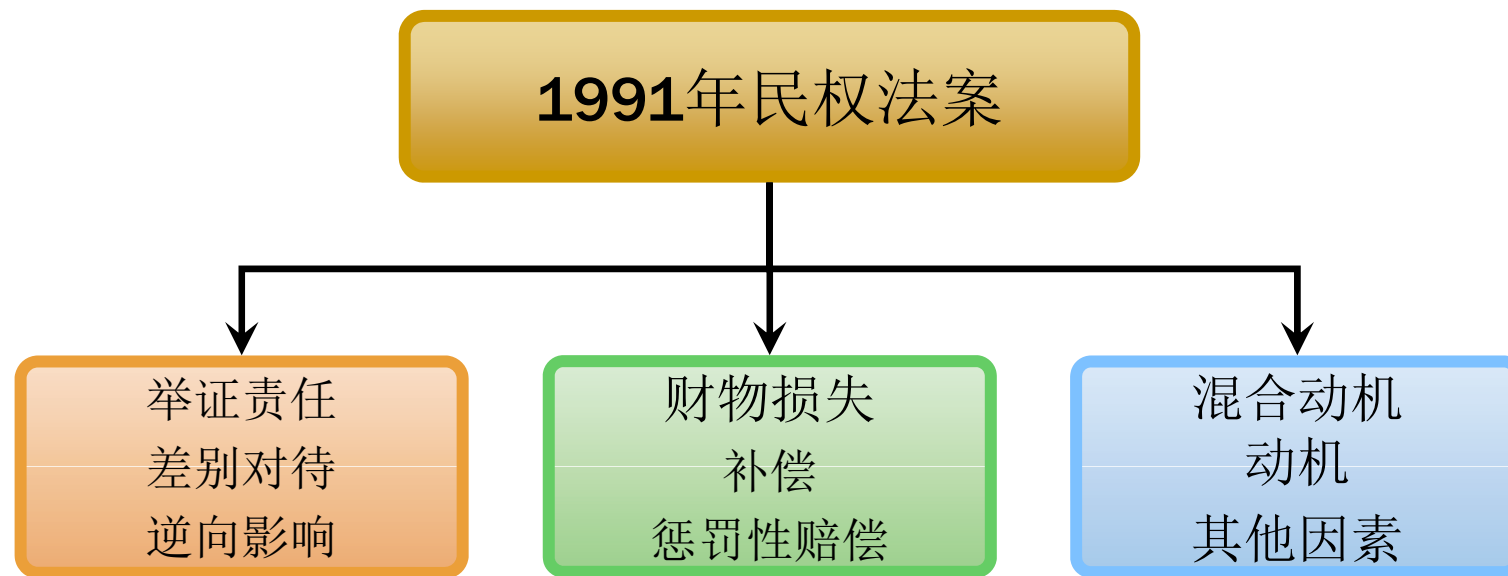
- 1 → 提供工作相关证据的责任在于雇主
- 2 → 雇主在主观上是否有歧视意图与其是否会被认定为歧视无关
- 3 → “形式上公平”的工作实践必须也是非歧视性的
- 4 → 经营必需是为任何具有消极影响的雇用要求进行辩护的最好理由.
- 5 → 测试必须与实际的在职工作表现相关.

与公平就业机会相关的早期法庭判决

- 穆迪诉奥尔马比纸业公司案

- 如果一位雇主想要对应聘某一职位的求职者实施甄选测试，那么首先需要以文本形式清晰地陈述并理解一个职位需要承担的工作职责。
- 这个职位的工作绩效标准应当是清晰一致的。
- 制订出了公平就业机会委员会的甄选效度验证指南，并且将其作为确保雇用要求效度的程序

与公平就业机会相关的法律法规（1990年和1991年至今）



与公平就业机会相关的法律法规（1990年和1991年至今）续

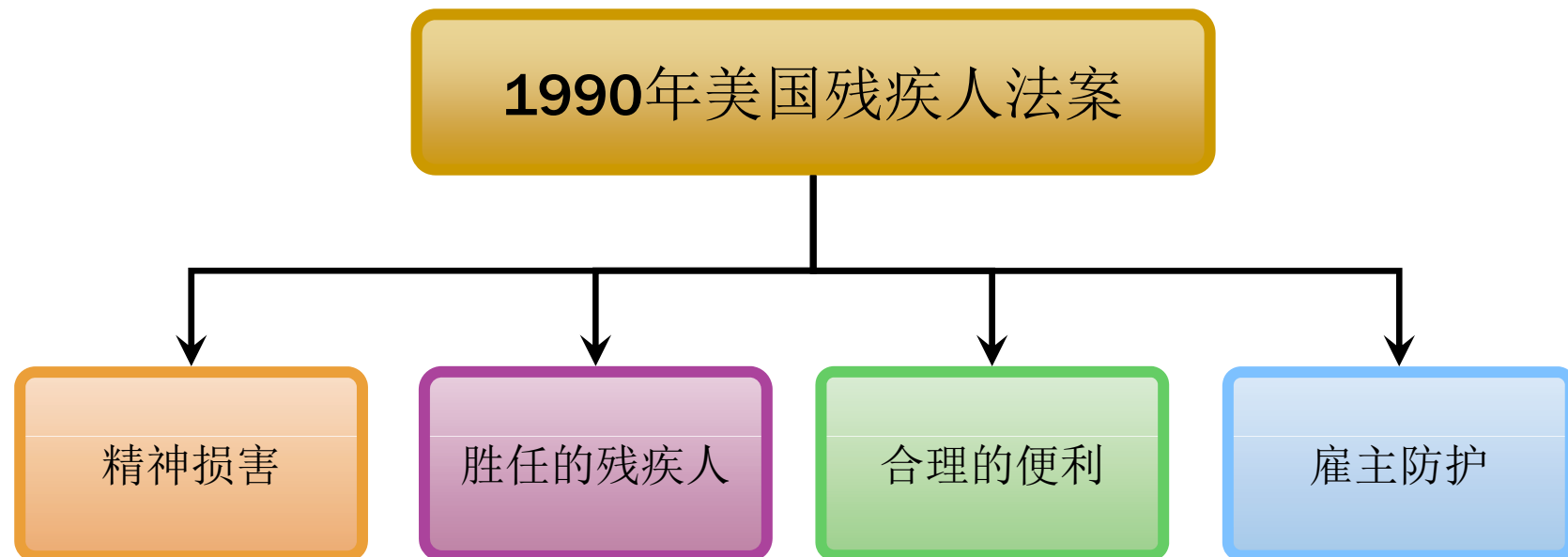


图 2-1

有关如何提供合理的便利的例子

1. 按照《美国残疾人法》的便利性指南来提供一些设施，比如说：
 - 突出物
 - 地面和地板表面
 - 弯曲斜坡
 - 平面升降台（轮椅升降台）
 - 门（宽度、门把手的高度等）
 - 饮水机和制冷器
 - 盥洗室
1. 修改与下列内容有关的工作政策：
 - 在工作场所进食
 - 工作时间
 - 离开工厂场所和出勤
1. 运用一些技术，比如：
 - 那些存在移动或视觉缺陷的员工可能会从声音识别软件中获益
 - 词汇预测软件能够基于语境通过仅仅输入一两个字母来判断出整个词汇
 - 实时翻译软件能够帮助员工参加各种会议
 - 短信震动器能够在收到短信时提醒员工
 - 亚马逊公司创办了一个专门针对残障人士的网站“Arizona@YourService”，以帮助潜在的残疾员工以及其他一些残疾人与各个机构之间建立起联系。

《美国残疾人法》中对雇主责任的规定

- 完成工如果按照当前的工作安排，一位身法顺利作，则雇主就必须提供一些“合理的便利”，除患残疾的员工无非这样做会给雇主带来“不当的困难”。
- 雇主无须降低现有的绩效标准或者弃用甄选测试
- 雇主不能询问求职者与其残疾状况有关的问题的。可以询问有关求职者是否有能力承担必要的工作职能方面的问题
- 医疗测试必须与工作相联系
- 核查求职申请表、面试程序和职位描述，确定其中是否包含与健康、残疾、药物使用史或过去提出过的工伤保险申请等有关的违法问题
- 雇主在最新的职位描述中明确列出职位所必须承担的工作职能

雇主和《美国残疾人法》

- 雇主无须容忍不当行为或不稳定的表现，即使这些行为是与残疾有关的。
- 雇主无须为一个残疾员工设计一份新的工作或者将其转岗到一个职责不那么多的岗位，除非这样的职位存在。
- 雇主不应该像对待残疾员工一样对待普通员工，这样才不会让这些受到残疾员工对待的人置于《美国残疾人法》的保护之下。

2008年新《美国残疾人法》

- 新的《美国残疾人法》修正案则使员工更容易证明自己的残障是对其日常生活具有限制性的
- 新法律还规定，即使员工通过药物或“习得性行为”矫正等方法后能够控制其缺陷，他们还是可以被认定为残疾

如果求职者具备任职资格并且能够承担必要的工作职能，则不要因为其身有残疾而拒绝录用之。

应尽可能为残疾人士提供合理的便利，除非这样做会对雇主造成不恰当的困难。雇主无须降低现有的绩效标准或者弃用甄选测试。然而，这些标准或测验必须是与工作相关的，并且对所有的员工或求职者都一视同仁。

了解你能向求职者提问哪些问题。总之，在你向求职者发出入职通知书之前，你是不能询问与其残疾状况有关的问题的。不过，你可以询问有关求职者是否有能力承担必要的工作职能方面的问题。

核查求职申请表、面试程序和职位描述，确定其中是否包含与健康、残疾、药物使用史或过去提出过的工伤保险申请等有关的违法问题。

在职位描述中明确列出职位所必须承担的工作职能。事实上，在任何一项与《美国残疾人法》有关的诉讼中，一个核心的问题都是职位的必要工作职能是什么。

不要容忍不当行为或不稳定的表现（包括缺勤和行动迟缓等），即使这些行为是与残疾有关的。

其他就业法律和法案

- **2008年《反基因信息歧视法》(GINA)**
 - 禁止健康保险公司以及雇主基于一个人的基因信息对其实施歧视
 - 禁止故意获取求职者或员工的基因信息
 - 要求对基因信息予以绝对保密
- **州政府和地方政府颁布的公平就业机会法**
 - 不能同联邦政府的法律相冲突，但是可以覆盖那些没有受到联邦政府法律管辖的那部分雇主的
 - 公平就业机会委员会接到一项有关就业歧视的指控时，它通常会在很短的时间内将其转交给有同等管辖权的州政府和地方政府的公平就业委员会

表 2-1

部分公平就业机会法规等

公平就业方面的法规等	规定的内容
1964年《民权法案》第七章及其修正案	禁止基于种族、肤色、宗教、性别或国籍来源而实施歧视；由公平就业机会委员会负责实施。
行政命令	禁止从联邦政府获得价值一万美元以上合同的承包商及其二级承包商实施雇用歧视；成立了联邦政府合同执行办公室；要求雇主采取积极的反歧视行动。
联邦政府机构指南	为避免出现基于性别、国籍来源、宗教等因素的雇用歧视以及确保采用适当的招募甄选程序而提供的指南；例如，要求验证甄选测试的效度。
最高法院判例：格里戈斯诉杜克电力公司案；穆迪诉奥尔马比纸业公司案	规定了任职资格条件要求必须是与能够胜任工作相关的；不必证明歧视是明显的；雇主承担证明自己的任职资格条件要求是能够满足效度要求的。
1963年《公平薪酬法》	要求为从事相似工作的女性和男性提供同样的薪酬
1967年《反雇佣年龄歧视法》	禁止在任何一个雇用领域对40岁以上的人实施年龄歧视。
州政府和地方政府的法律法规	通常适用于那些由于规模过小而未被联邦政府的相关法律覆盖的雇主
1973年《职业康复法》	要求在雇用和晋升方面对那些符合任职资格条件要求的残疾人采取积极的反歧视行动，禁止对残疾人实施歧视。
1978年《反怀孕歧视法》	禁止在雇用过程中对孕妇或处于类似情况的劳动者实施歧视。
1974年《越战老兵再调整法》	要求对于参加过越南战争的退伍军人采取积极的反歧视行为。
安东尼奥诉沃兹科夫包装有限公司案	使得原告证明雇主存在非法歧视行为变得更为困难。
1990年《美国残疾人法》	强调了大多数雇主都需要为残疾员工从事工作提供合理的便利；禁止对他们实施歧视。
2008年《美国残疾人法》修正案	使员工更容易证明自己的残疾状况已经“显著限制”了自己的主要生活活动。
《反基因信息歧视法》	于2008年5月签署生效，它禁止基于员工或求职者的基因信息来对他们实施歧视。
资料来源：相关的法律（或其他信息）可以通过如下网址获得： www.usa.gov/Topics/Reference_Shelf.shtml#Laws	

表 2-1 部分公平就业机会法规（续）

1978年《反怀孕歧视法》	禁止在雇用过程中对孕妇或处于类似情况的劳动者实施歧视。
1974年《越战老兵再调整法》	要求对于参加过越南战争的退伍军人采取积极的反歧视行为。
安东尼奥诉沃兹科夫包装有限公司案	使得原告证明雇主存在非法歧视行为变得更为困难。
1990年《美国残疾人法》	强调了大多数雇主都需要为残疾员工从事工作提供合理的便利；禁止对他们实施歧视。
2008年《美国残疾人法》修正案	使员工更容易证明自己的残疾状况已经“显著限制”了自己的主要生活活动。
《反基因信息歧视法》	于2008年5月签署生效，它禁止基于员工或求职者的基因信息来对他们实施歧视。
资料来源：相关的法律（或其他信息）可以通过如下网址获得： www.usa.gov/Topics/Reference_Shelf.shtml#Laws	

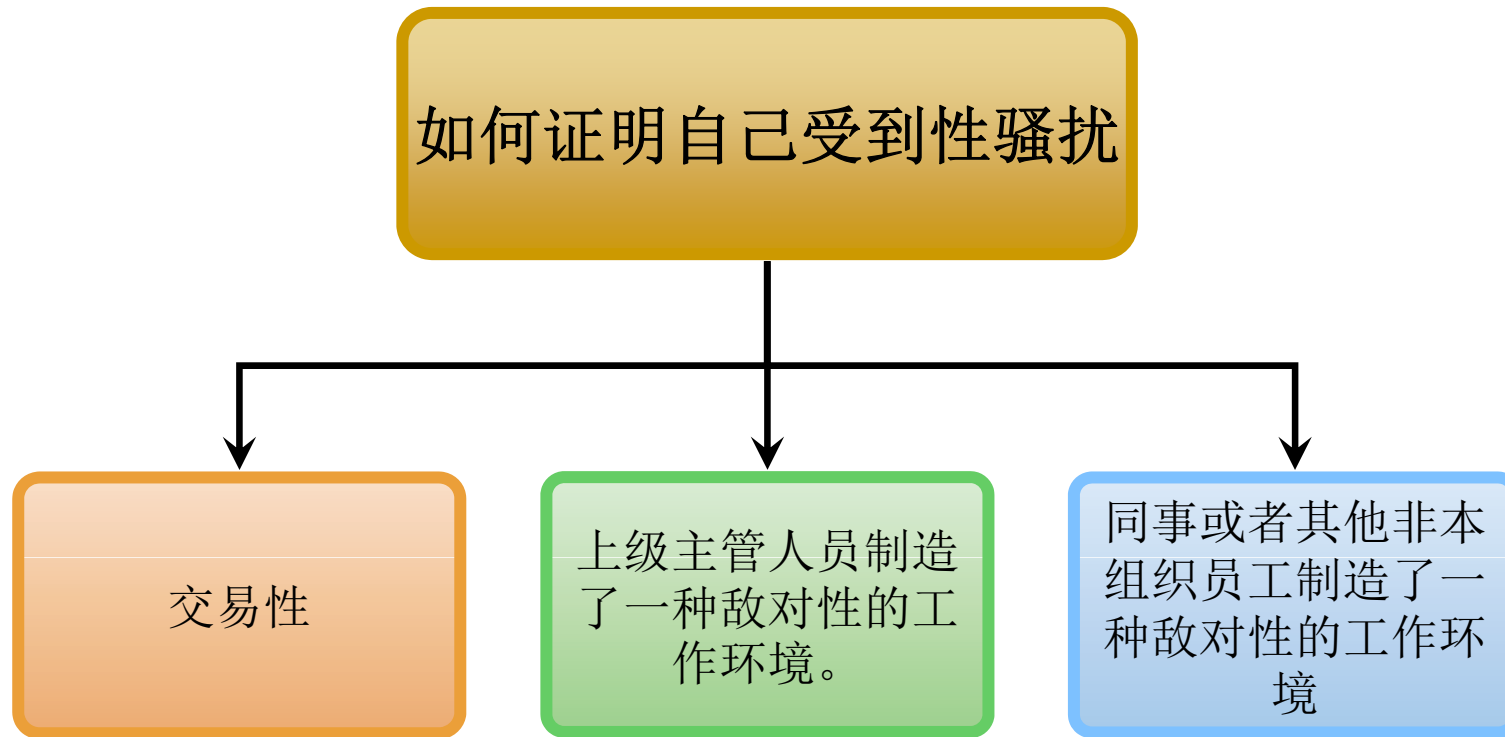
性骚扰

- 民权法案第七章中有关性骚扰的规定
 - 性骚扰一般是指实施与性相关的骚扰行为，并且这种行为的目的或实际结果是显著地影响受害者的工作绩效或者是制造一种威胁性、敌对性或侵犯性的工作环境
 - ❖ 雇主有责任采取积极的行动维护一个远离性骚扰和恐吓的工作场所
- 1994 《联邦政府反女性暴力法》
 - 如果一个人犯有暴力性侵犯罪并且侵害了女性的权利，则此人需要对受害者负法律责任
- 什么是充满“敌意”的环境？
 - 歧视行为是否频繁或严重？
 - 行为是否具有身体上的威胁性或侮辱性，或者仅仅是一种语言上的表达？
 - 行为是否对一位员工的工作绩效产生了不当的影响？
 - 员工本人是否认为这种工作环境是具有攻击性的？

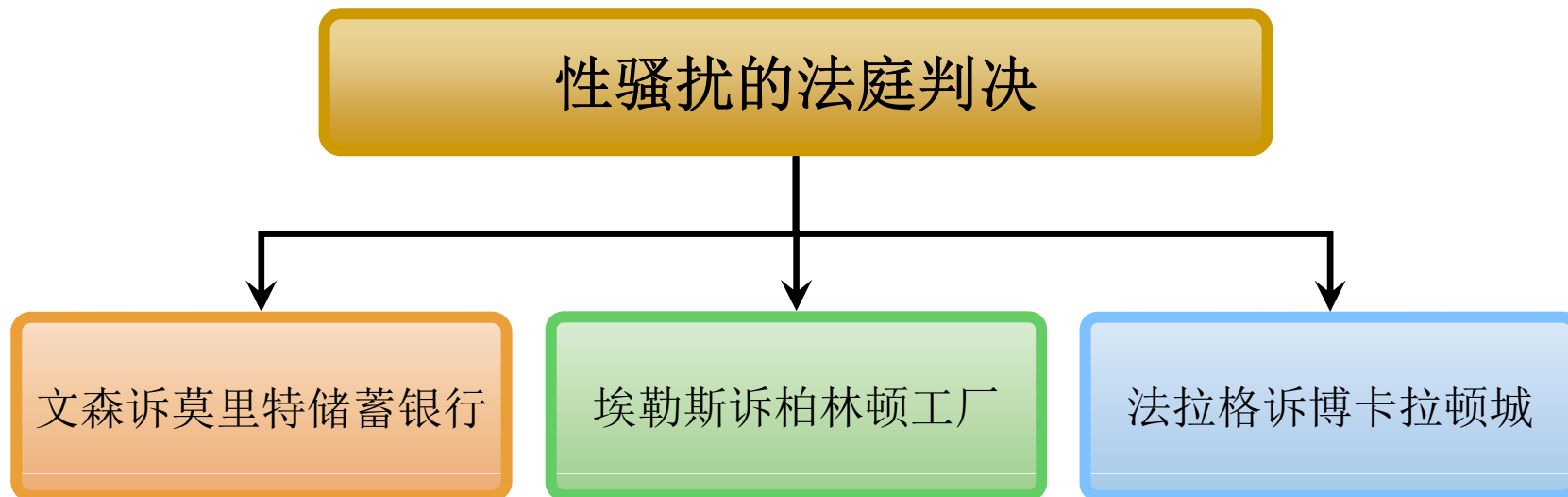
什么是性骚扰？

- 公平就业机会委员会提供的指南将性骚扰解释为：
 - 在以下各种情况下发生的不受欢迎的性挑逗、提出的性便利要求以及任何带有性取向的语言或身体接触等
- 一个人之所以顺从这种行为，是因为这样做已经成为此人能够得到雇用的一个显在或潜在条件；
- 一个人是顺从还是拒绝这种行为，会被作为决定此人能否得到雇用的一个决策依据。
- 这些行为具有下列目的或者产生了下列效果：对一个人的工作绩效产生了不正常的影响，或者是在工作场所中制造出了一种威胁性、敌对性或侵犯性的工作环境。

证明性骚扰



性骚扰：法庭判决



全国迷你型MBA职业经理双证班

- 学习方式：**全国招生 函授学习 权威双证 国际互认**
- 认证项目：注册职业经理、人力资源总监、品质经理、生产经理、营销策划师、物流经理、项目经理、企业管理咨询师、企业总经理、营销经理、财务总监、酒店经理、企业培训师、采购经理、IE工业工程师、医院管理、行政总监、市场总监等高级资格认证。
- 颁发双证：高级注册 经理资格证+MBA研修证+人才测评证+全套学籍档案
- 收费标准：仅收取**1280元** 招生网址：www.mhgy.net
- 报名电话：**13684609885 0451—88342620**
- 咨询邮箱：xchy007@163.com 咨询教师：王海涛
- 学校地址：哈尔滨市道外区南马路**120**号职工大学（美华教育）



美华论坛
www.mhgy.net

- 颁证单位：中国经济管理大学
- 主办单位：美华管理人才学校

全国职业经理MBA双证班

精品课程 火热招生

函授学习 权威双证 全国招生 请速充电



- 近千本MBA职业经理教程免费下载
- -----请速登陆: www.mhjy.net

图 2-3 人力资源管理实践：雇主应如何尽可能避免受到性骚扰方面的指控

严肃对待一切性骚扰投诉。

鼓励受害者直接告知性骚扰实施者其行为不受欢迎，必须立即停止，并鼓励受害者使用公司内部的一切可用投诉机制。

颁布禁止此类行为的强硬政策。清楚地描述这类被禁止的行为，确保受害者不会受到报复，描述公司制订的严格保密性的投诉程序，提供便利的投诉渠道以及采取及时、全面、不偏不倚的调查和纠正行动。

告知全体员工公司的相关政策以及他们享有的权利。

采取各种措施阻止性骚扰行为的发生。例如，通过沟通让员工知道公司绝对不会允许任何性骚扰行为的发生，一旦有人就此提出投诉，公司会立即采取措施。

建立一套公司管理方的响应系统，其中包括立即做出反应和展开调查。

对主管人员和管理人员进行培训，提高他们对类似问题的认知水平。

严惩涉足性骚扰问题的管理人员和员工。

完整保存有关投诉、调查和所采取行动的记录。

通过实施离职面谈发现性骚扰投诉，也可通过让离职者填写离职原因来加以判断。

定期更新发布有关性骚扰问题的政策制度。

鼓励自下而上的沟通，例如通过举行定期的书面员工态度调查。

不要对提起性骚扰（或其他公平就业机会方面问题）诉讼的员工进行报复。

图2-4 方便员工报告性骚扰的在线表格

Print Form		
The University of Iowa Office of Equal Opportunity and Diversity CONFIDENTIAL REPORT OF INFORMAL* SEXUAL HARASSMENT COMPLAINT RESOLUTION Please complete this form and submit it to the Office of Equal Opportunity and Diversity, 202 Jessup Hall, As soon as reasonably possible after resolution of the complaint Due to confidentiality considerations, please do not e-mail these forms.		
Date of Incident		Date complaint received
College/Organizational Unit	Department	Today's Date
Name of Individual Completing Report	Title	Campus Telephone #
Consistent with the UI Policy on Sexual Harassment, if the person charged in the complaint has been informed of the existence of the complaint, all parties' names shall be disclosed; if the person charged has not been informed of the existence of the complaint, the parties' names shall not be disclosed.		
Name of Complainant(s)		
Department	Gender ☐ Male ☐ Female ☐ Unknown	
Status of Complainant(s): ☐ Academic or Administrative Officer ☐ Faculty ☐ Professional & Scientific ☐ Merit ☐ Student Employee ☐ Undergraduate Student ☐ Graduate Student ☐ Job Applicant ☐ Former Employee ☐ No current University affiliation ☐ Graduate Assistant ☐ Other		
Ethnicity of Complainant(s): ☐ American Indian or Alaskan Native ☐ White, not of Hispanic Origin ☐ African American and Black, not of Hispanic Origin ☐ Asian or Pacific Islander ☐ Latino or Hispanic		
Name of Victim(s) (if other than Complainant)		
Department	Gender ☐ Male ☐ Female ☐ Unknown	
Status of Victim(s): ☐ Academic or Administrative Officer ☐ Faculty ☐ Professional & Scientific ☐ Merit ☐ Student Employee ☐ Undergraduate Student ☐ Graduate Student ☐ Job Applicant ☐ Former Employee ☐ No current University affiliation ☐ Graduate Assistant ☐ Other		
Ethnicity of Victim(s): ☐ American Indian or Alaskan Native ☐ White, not of Hispanic Origin ☐ African American and Black, not of Hispanic Origin ☐ Asian or Pacific Islander ☐ Latino or Hispanic		
Name of Respondent(s)		
Department	Gender ☐ Male ☐ Female ☐ Unknown	
Status of Respondent(s): ☐ Academic or Administrative Officer ☐ Faculty ☐ Professional & Scientific ☐ Merit ☐ Student Employee ☐ Undergraduate Student ☐ Graduate Student ☐ Job Applicant ☐ Former Employee ☐ No current University affiliation ☐ Graduate Assistant ☐ Other		
Ethnicity of Respondent(s): ☐ American Indian or Alaskan Native ☐ White, not of Hispanic Origin ☐ African American and Black, not of Hispanic Origin ☐ Asian or Pacific Islander ☐ Latino or Hispanic		
DEFINITION: The University's Policy on Sexual Harassment defines sexual harassment as persistent, repetitive or egregious conduct directed at a specific individual or group of individuals that a reasonable person would interpret, in the full context in which the conduct occurs, as harassment of a sexual nature, when:		

图 2-4

方便员工报告性骚扰的在线表格（续）

For the purposes of this form, "informational complaints" are those handled by department or units outside the Office of Equal Opportunity and Diversity. Pursuant to the UI Policy on Sexual Harassment, any academic or administrative officer who becomes aware of allegations of sexual harassment by any means **must** consult with the Office of Equal Opportunity and Diversity regarding appropriate steps.

Forms of Sexual Harassment: (check all forms of unwelcome behavior that apply)

☐ Verbal Harassment	☐ Physical Harassment	☐ Visual Harassment
☐ comments of a sexual nature ☐ unwelcome advances ☐ derogatory sex based comments ☐ verbal threats ☐ other (explain)	☐ unwelcome contact ☐ physical gestures ☐ exhibitionism ☐ stalking ☐ assault ☐ other (explain)	☐ written ☐ pictures/photos ☐ posters ☐ electronic/computer ☐ other (explain)
☐ Conditioning employment or educational benefits on submitting to sexual requests	☐ retaliation for complaining about sexual harassment	☐ Other (explain)

Please provide summary of the nature of the allegations below (attach additional pages if necessary):

Outcome (check only one):

☐ Founded	☐ unfounded	☐ resolved/negotiated settlement
☐ complaint pending	☐ complaint withdrawn	☐ referred to another office
☐ Other		

Discipline (check all that apply):

☐ apology	☐ educational program	☐ counseling
☐ verbal reprimand	☐ written reprimand	☐ reassignment
☐ suspension	☐ no contact order	☐ termination
☐ other (explain)		
☐ sanctions applied under the Code of Student Life** (explain)		

*To your knowledge, has this complaint been referred to another office? ☐ Yes ☐ No If yes, please indicate where:
☐ Office of Equal Opportunity and Diversity ☐ Office of Student Services ☐ other (specify)

** For Office of Student Services use only: Date report Completed

**Please return this form to the Office of Equal Opportunity and Diversity, 202 Jessup Hall.
 Due to confidentiality considerations, please do not e-mail these forms.
 Thank you for your assistance in resolving the complaint.**

应对歧视指控

- 差别对待

- 当一位雇主根据一个人的种族、宗教、性别或国籍来源而对其实施不同对待时，便发生了差别对待

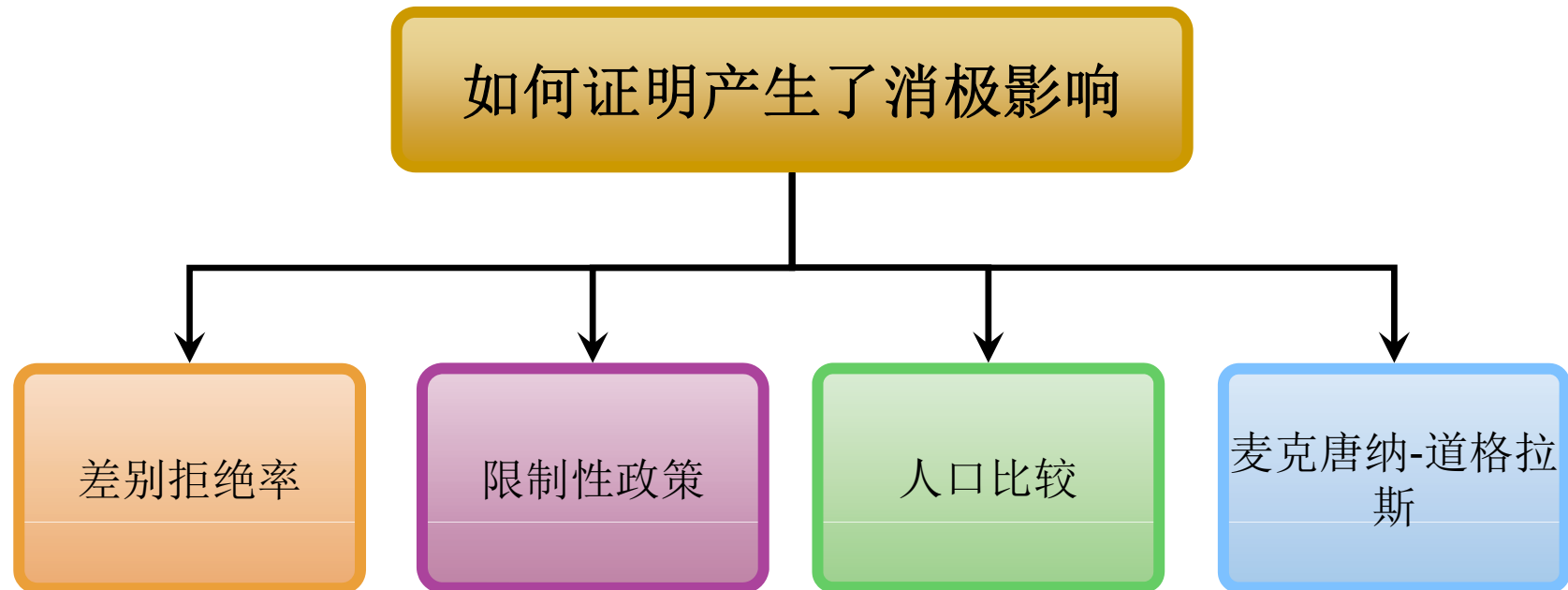
- 差别影响

- 一位雇主在采用某些雇用规定或制订、实施某些制度时，在不经意间对那些受到《民权法案》第七章保护的特定员工群体造成了较大的消极影响

- 消极影响

- 劳动力市场上的少数族裔劳动者比例与雇主实际雇用的少数族裔劳动者比例之间存在显著的差异

消极影响

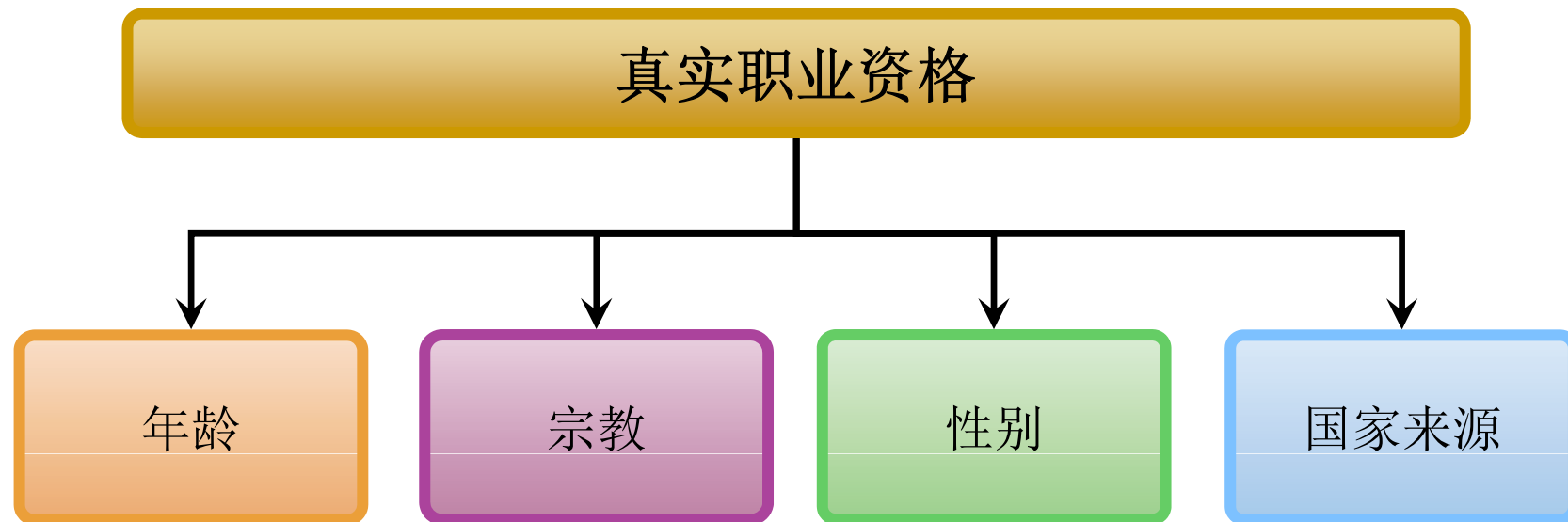


证明消极影响

一个使用麦克唐纳-道格拉斯测试法的案件

- ① → 作为当事人的求职者属于某个受保护群体
- ② → 位求职者提出了求职申请，并且满足雇主正在招募员工的这个职位的任职资格要求.
- ③ → 尽管这位求职者是胜任的，他或她还是被公司拒绝了
- ④ → T雇主仍在寻找求职申请

真实职业资格



经营必须

- “经营必须”

- 是由法院创造出来的一种辩解理由，要求雇主能够证明自己的歧视性雇用规定是出于非常重要的经营目的，因而这种规定是法律允许的。
- 经营必需是指一种“不可抗拒的需要”，并且，雇主的做法“不能仅仅是直接提高安全和效率水平”，还必须是实现这些目标的一个根本要求

- ❖ 斯普鲁克诉美国联合航空公司

- 效度

- 指各种测试或其他雇用工具与职位相关的程度，或者是对求职者未来的工作绩效进行预测的准确程度



为歧视行为辩护的其它注意事项

1. 良好的意图并非是借口
2. 不要指望能拿集体谈判协议做挡箭牌，公平就业机会法律的效力要大于某份劳动合同中所规定的权利
3. 雇主还可以做出这样的回应：同意取消违法的规定，并且（在受害者提出要求时）对受害人给予赔偿

对歧视性雇用规定的描述

招募

口头信息
误导性信息
招募广告

甄选

受教育程度要求
测试
亲属优先权
身高、体重以及身体特征
拘捕记录
求职申请表
因扣押债权而被解雇

个人仪表

衣着
头发
制服

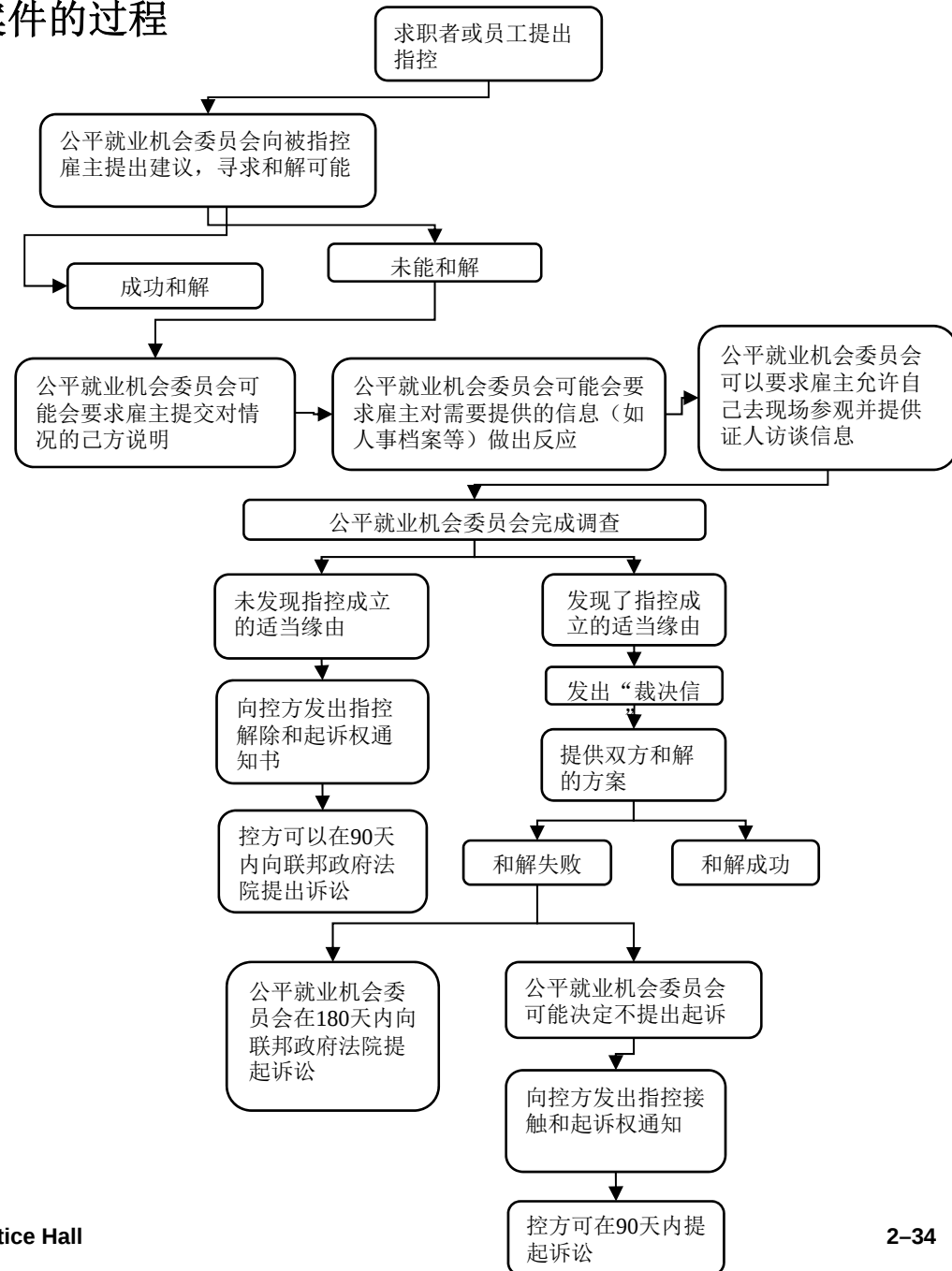
公平就业机会委员会的执法过程

公平就业机会委员会的指控和执法过程

-
- 1 → 提出指控
 - 2 → 受理指控
 - 3 → 向雇主发出通知
 - 4 → 调查和证据收集
 - 5 → 查明指控有或没有成立的缘由
 - 6 → 达成和解
 - 7 → 发出起诉通知

图 2-5

公平就业机会委员会处理歧视指控案件的过程



Note: Parties may settle at any time.

1. 你们受到的歧视指控是什么？你们公司属于相关法律法规的管辖范围吗？（例如，《民权法案》第七章与《美国残疾人法》一般只适用于员工人数达到或超过**15**人的雇主；《反雇佣年龄歧视法》适用于员工人数达到或超过**20**人以上的雇主；但《公平薪酬法》事实上却适用于雇员人数达到或超过**1**个人的各种不同规模的雇主。）员工是否是在法定时限内提出指控的？公平就业机会委员会是否及时处理了这一诉讼？
2. 员工属于哪个受保护群体？公平就业机会委员会指控你们公司所实施的歧视属于差别影响还是差别对待？
3. 有没有什么明显的事实可以作为你们质疑或反驳该指控的依据？例如，如果员工不属于任何一个受保护群体，那么，雇主是否还会采取同样的做法呢？当事员工的人事档案能够对雇主的做法提供支持吗？或者相反的情况，它是否说明可能存在一种尚未经证实的歧视性对待呢？
4. 如果这是一起性骚扰控诉，在公司中有没有公开存在的具有侵犯性的评论、日历、海报或电脑屏幕保护呢？
5. 为了在面临歧视指控时为公司辩护，需要搞清楚到底是哪些主管人员实际采取了涉嫌歧视的做法？如果让他们作为潜在的证人，最终的有效程度有多高呢？你们有没有找法律顾问去咨询，获得寻找可能的获胜机会方面的建议？即使你们最终确实获胜了，你们有没有估计过，为了顺利完成整个指控审理程序，你们还需要付出哪些直接成本？你们能否以更好的方式解决这个问题呢？让各方都感到满意的解决方案是什么呢？

图 2-7 应对公平就业机会委员会指控的管理者指南

在公平就业机会委员会进行调查的过程中：

对自己进行一番调查，以获取事实信息。

确保公平就业机会委员会的文档中包括对你的指控缺乏依据的信息；

确保只提供与指控的内容本身有关问题的信息；

尽可能多地获得关于控方的指控内容方面的信息；

会见提出控诉的员工以澄清所有相关的问题。例如，到底发生了什么？涉及到谁？

请记住，公平就业机会委员会只可请求雇主提交相关文件和证人宣誓后发表的证言，但它不能强迫雇主这么做。

向公平就业机会委员会提交一份立场声明可能会有用；它应该包括这样一种申明：“本公司已制订了反歧视政策，绝对不会以指控中提及的方式来实施歧视”。同时提供相关文件来证明这一声明。

在取证讨论会上：

由于唯一的官方记录是公平就业机会委员会调查员记下的，所以请保留你自己的记录。

带上一位律师。

确保你充分了解自己所受到的指控以及案件的全部事实。

上会之前，证人(尤其是主管人员)需要意识到他们将要提供的证词所具有的法律意义。

在公平就业机会委员会做出决定并谋求实现和解的过程中：

如果公平就业机会委员会的调研结果证明了歧视有成立的理由，请仔细审查该调研结果，指出其中不准确的地方，并以书面形式提交给公平就业机会委员会。

用这封信函努力说服当事人，让其知道自己的指控是没有依据的。

选择和解要慎重。如果你已经对此案进行了严格的调查和评估，那么在这个阶段达成和解对你来说可能就没有什么优势了。

应对公平就业机会委员会指控

在公平就业机会调查的过程中

- 1 → 对自己进行一番调查，以获取事实信息
- 2 → 确保只提供与指控的内容本身有关问题的信息
- 3 → 同员工见面
- 4 → 意识到公平就业机会委员会的职责的局限性
- 5 → 给公平就业机会委员会一份关于职位说明的文件

应对公平就业机会委员会指控（续）

在取证讨论会上:

- 1 → 官方记录
- 2 → 雇主的律师
- 3 → 信息
- 4 → 目击证人

在公平就业机会委员会做出决定并谋求实现和解的过程中:

- 1 → 仔细检查
- 2 → 慎重和解

歧视指控的强制仲裁

- 吉尔摩诉州际约翰逊莱恩
 - 在某些情况下，雇用歧视指控中的原告（员工）可能会被要求将他们的指控提交强制仲裁。
- 建议
 - 雇主应当制订各种措施来防止仲裁员出现偏见
 - 在他们的求职申请表或员工手册中加入有关强制仲裁的条款
 - 保护仲裁程序免于起诉
- 建设性争议处理程序



多元化、公平就业机会和积极的反歧视行动

- 多元化

- 指公司的员工队伍所呈现出来的人口特征多样性和复杂性，尤其是从种族、性别、文化、国籍来源、残疾、年龄和宗教信仰等方面来说

- 公平就业机会

- 公平就业机会旨在保证所有的人，无论其种族、肤色、性别、宗教、国籍来源或年龄，都能凭着自身的任职资格得到平等的工作机会

- 积极的反歧视行动

- 要求雇主（主要是在招募、雇用、晋升、薪酬等领域中）采取行动来消除以往的歧视所产生的不良影响

管理多元化

管理多元化项目的步骤

- 1 → 提供强力的领导
- 2 → 评价情境
- 3 → 提供多元化的教育和培训
- 4 → 改编文化和管理体制
- 5 → 评价多元化计划

多元化管理计划是否有效？

- 有没有女性和少数族裔员工直接向高层管理人员报告工作？
- 在那些有助于职业取得成功的传统的基础性工作中，女性和少数族裔员工是否得到了公平的对待？
- 女性和少数族裔员工有没有得到承担国际任务的公平机会？
- 雇主是否采取措施（包括提供职业发展机会等）来确保女性和少数族裔候选人进入公司的职业发展规划体系？
- 与白人男性管理人员的离职率相比，女性和少数族裔管理人员的离职率是差不多还是更低？

图2-8 克服融合障碍的各种策略

融合战略	融合障碍
个人层面	
意识到阻碍重视多元化的偏见和其他障碍	刻板印象、偏见
了解其他文化及其群体	过去的经验和影响
树立榜样——言行一致	刻板的预期和感知
参与多元化管理	感觉更倾向于独处和与人隔离开
人际关系层面	
以有利于多元化的方式进行沟通和相互作用	文化差异
鼓励参与	群体差异
分享自己的观点	神话
为他人做出独特的贡献提供便利	建立在排斥基础上的关系模式
以有利于多元化的方式解决冲突	
为达成共识而承担责任	

图 2-8 克服融合障碍的各种策略续

组织层面

所有员工都能与少数族裔群体和焦点群体有接	刻意逃脱歧视和排斥的个体
触	重视或允许排斥他人的组织文化
在多元化管理以及创造一个更加多元化的工作	具有歧视性和排他性的工作结构、政策
场所文化方面，所有的员工都扮演积极的角色。	以及实际做法
所有的员工被包含在为公司的经营成功做出贡	
献的核心圈子内	
所用员工都向管理层提供反馈	
鼓励所有的员工都为组织变革做出自己的贡献	

设计一个积极的反歧视行动的项目

- 善意努力战略

- 识别和消除在雇用和晋升少数族裔和女性劳动者方面存在的障碍，提高少数族裔和女性劳动者的求职申请比率

- ❖ 通过数字分析来确定问题

- ❖ 积极的消除就业障碍

- ❖ 增加少数民族和女性申请者的数量

- 提高员工对积极的反歧视行动的支持

- 透明的甄选程序

- 沟通交流也很重要，还要澄清一点：这个计划不含任何带有偏见性的甄选标准

- 重点强调校正过去的歧视行为，重视多元化的价值，而不是出现代表性不足的问题

图 2-9 积极的反歧视行动计划中包括的实施步骤

发布一项书面的公平就业机会政策，表明公司是提供公平就业机会的雇主，并且公司承诺采取积极的反歧视行动。

表明公司高层对公平就业机会政策的支持——例如，委任一名高层管人员来负责实施公平就业机会事务。

在公司内部和外部公开承诺实施公平就业机会政策和积极的反歧视行动。

根据部门和职位类别来调查公司当前的少数族裔和女性员工的雇用状况，由此判断在哪些方面最需要实施积极的反歧视行动计划。

仔细分析公司的人力资源管理实践，以确认和消除隐藏的障碍。

通过审查、制订并实施具体的人力资源项目来提高女性和少数族裔劳动者的利用率。

使用焦点招募的方式到目标人群中去寻找合格的求职者。

建立内部审计和报告制度来监测和评价公司在积极的反歧视行动计划方面取得的进展。

在公司内部和所在社区两个层面获取对积极的反歧视行动计划的支持。

逆向歧视

- 逆向歧视

- 通过被保护阶层数额规定系统来对非少数民族裔员工进行歧视

- ❖ 巴克对加利福尼亚大学负责人

- 种族并不是决定入学资格的唯一条件

- ❖ 瑞奇诉德斯特法诺

- 不能忽视通过具有较高效度的测试所得出的结果，即使测试结果对于少数民族裔员工会产生不成比例的影响

关键词

1964年《民权法案第七章》

积极的反歧视行动

《公平薪酬法》

《1973年职业恢复法》

统一指南

《1991年民权法案》

《美国残疾人法》

性骚扰

消极影响

五分之四法则

真实职业资格建设性争议解决方案

多元化管理

逆向歧视

公平就业机会委员会

联邦政府合同执行办公室

《1967年反雇佣年龄歧视法》

《反怀孕歧视法》

受保护群体

混合动机案例

合格者

《1994年联邦政府反女性暴力侵害法》

差别拒绝率

限制性政策

多元化

善意努力战略

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

TWELFTH EDITION

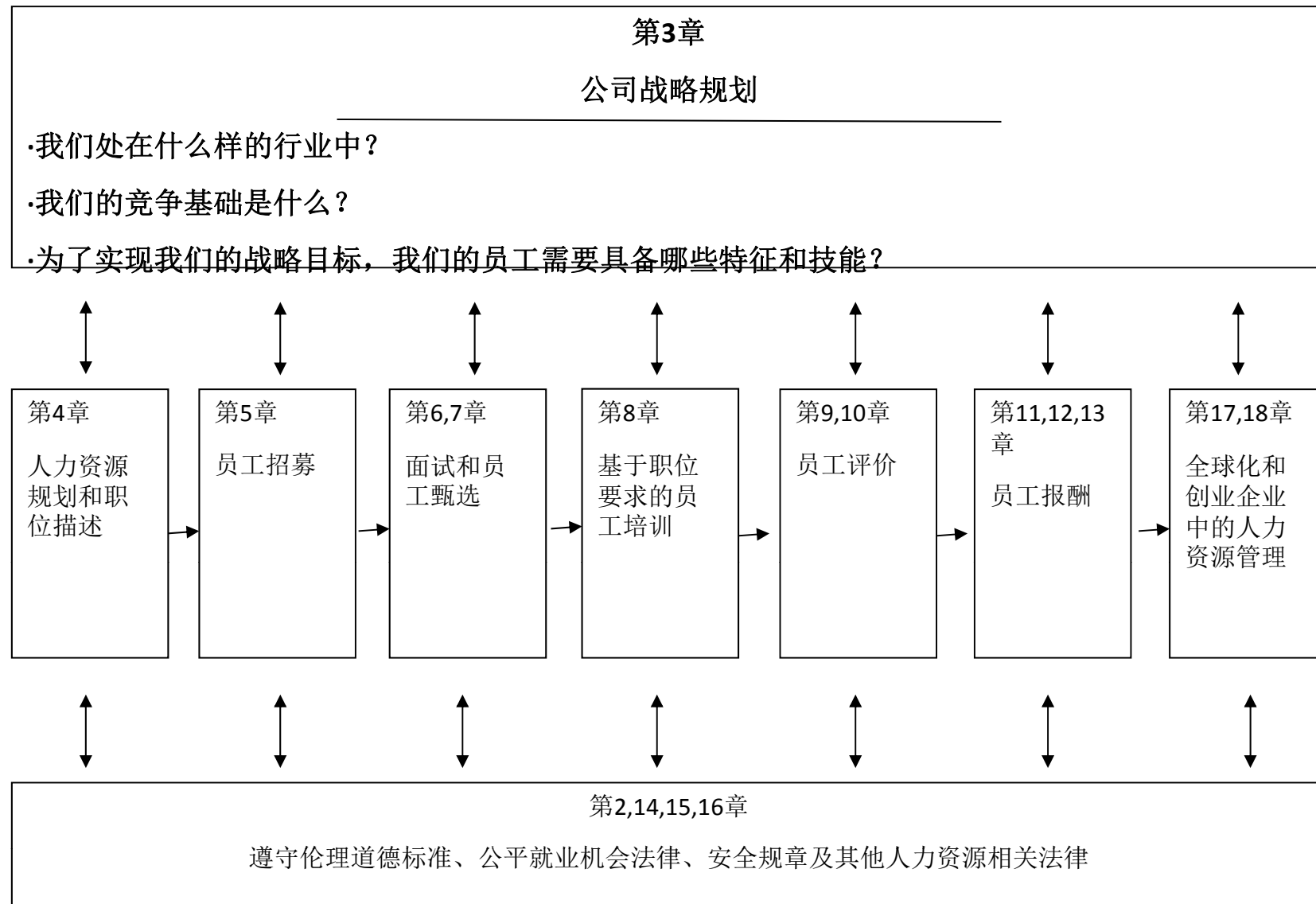


第3章

管理者的战略性人力资源 管理角色

Part One | Introduction

我们学到哪儿了



学习目标

1. 解释为什么说战略规划对于所有的管理者来说都很重要。
2. 简要说明在计划过程中包含的一些基本步骤。
3. 列出一份典型的商业计划书的主要内容。
4. 回答这样一个问题：“为了制订出符合‘SMART’原则的激励性目标，一位管理者应当做些什么？”。
5. 举例说明战略规划过程中包含的七大步骤。
6. 举例说明公司战略和竞争战略的几种主要类型。

学习目标

7. 界定何为战略性人力资源管理，然后举一个实例来对战略性人力资源管理加以说明。
8. 简要描述三种重要的战略性人力资源管理工具。
9. 举例说明，为什么说绩效衡量指标对于识别和创建高绩效人力资源管理政策和实践都是必不可少的。

为什么战略计划对于所有的管理者来说都很重要

- 公司的组织战略规划实际上在指导着管理者需要完成的大部分工作
- 管理者所做的决策有赖于每个组织层级所制定的目标

图 3-1

一个公司的目标层级图

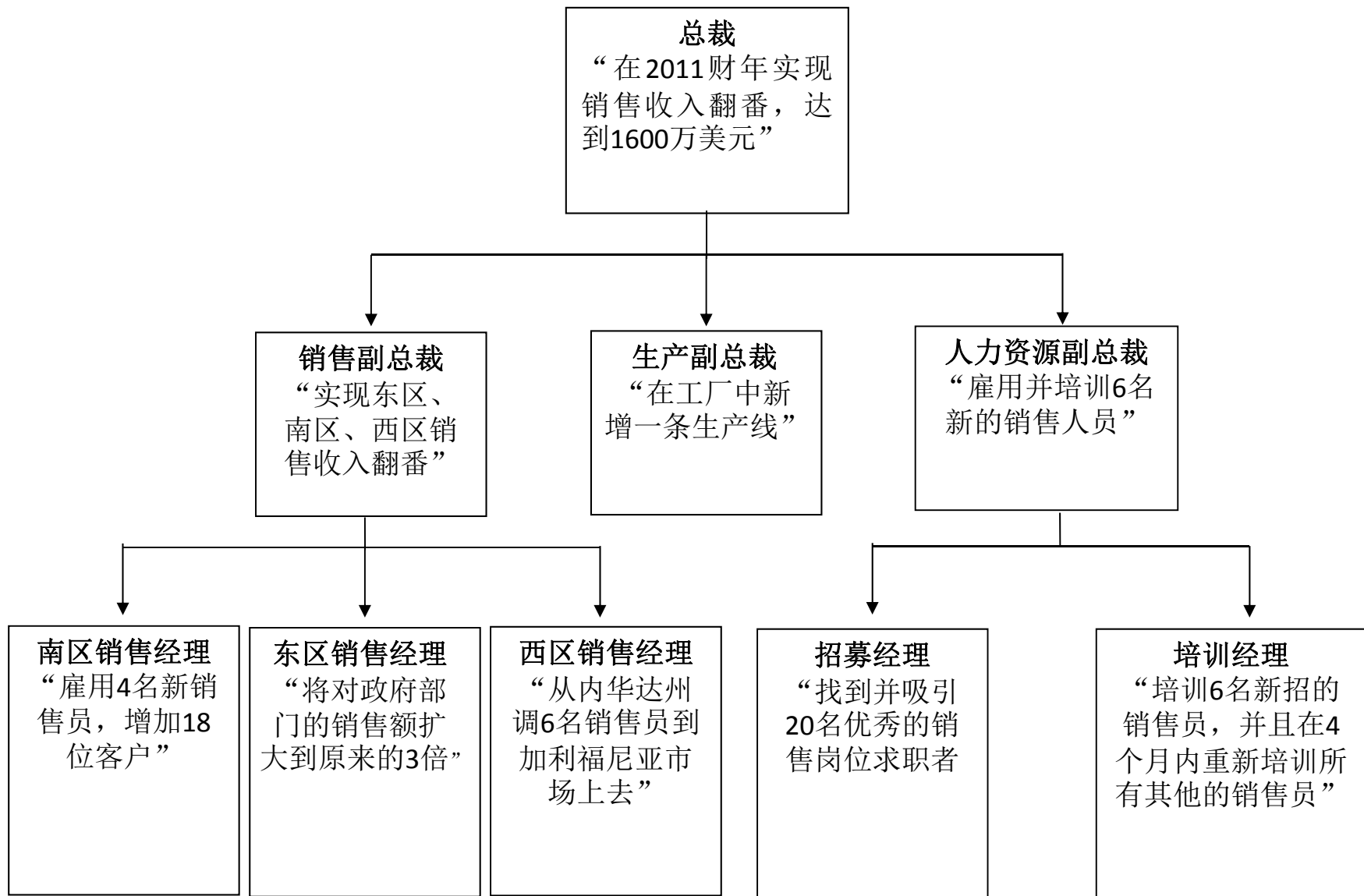


图3-1 一家公司的目标层级结构图示例
Copyright © 2011 Pearson Education, Inc. publishing as Prentice Hall

管理计划的基础

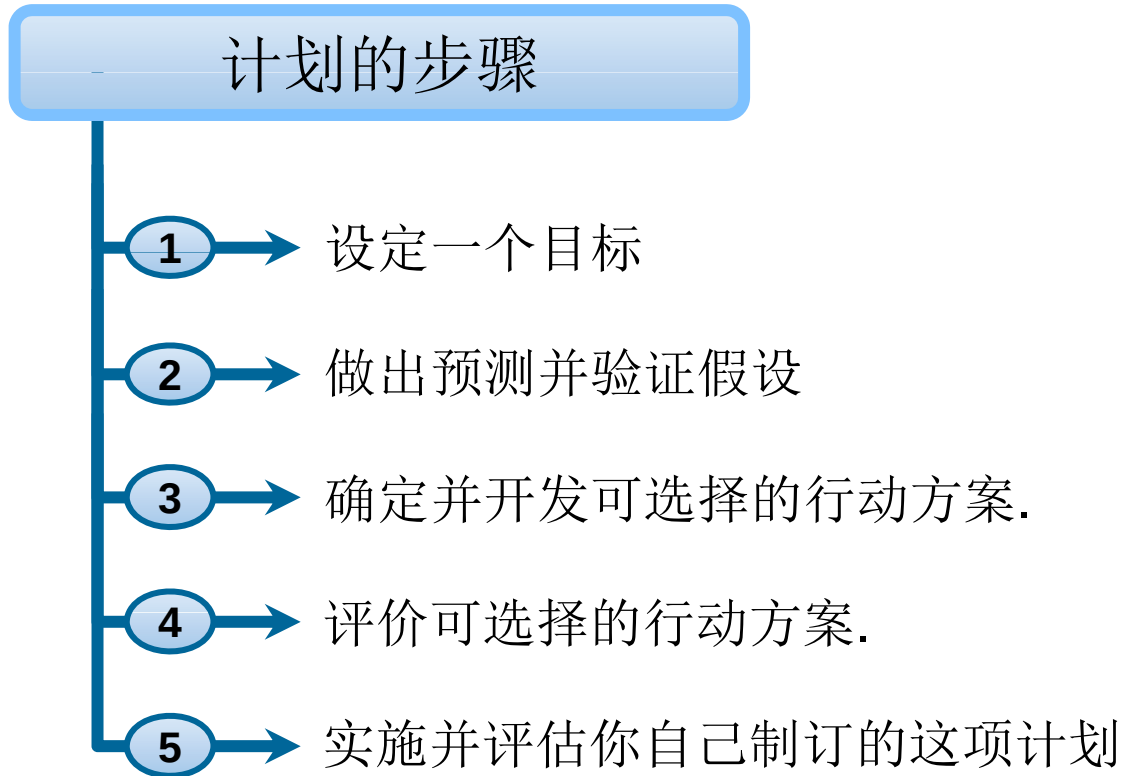


图 3-2

商业计划书的内容

1.0 企业概要

- 1.1 企业名称和地址
- 1.2 企业历史和业务的简要描述
- 1.3 市场及其发展趋势概述
- 1.4 企业战略及其关键成功因素概述

2.0 愿景和使命陈述

- 2.1 管理者对公司的愿景陈述
- 2.2 “我们现在处在哪个业务领域之中？”

3.0 公司产品和服务

- 3.1 产品和服务描述
- 3.2 客户利益
- 3.3 科技

4.0 市场及竞争情况分析

- 4.1 总市场和目标市场
 - 4.1.1 市场需求
 - 4.1.2 市场规模及其发展趋势
 - 4.1.3 历史的及预期的市场增长状况
- 4.2 行业分析
 - 4.2.1 SWOT（优势、劣势、机会、威胁）分析
 - 4.2.2 行业内的主要参与者
 - 4.2.3 经济、竞争及其他发展趋势
 - 4.2.4 行业内的主要竞争者

5.0 经营战略和市场营销计划

- 5.1 价值主张：为什么顾客会从本企业购买产品和服务？
- 5.2 竞争优势
- 5.3 营销目标与营销战略
 - 5.3.1 定价战略
 - 5.3.2 广告和促销战略
 - 5.3.3 分销战略
 - 5.3.4 市场营销战略
 - 5.3.5 销售战略

6.0 生产计划

- 6.1 生产流程
- 6.2 质量保证

7.0 组织和管理概要

- 7.1 组织图和组织结构
- 7.2 人事计划

8.0 财务计划

- 8.1 一些重要假设
- 8.2 损益表
- 8.3 资产负债表
- 8.4 盈亏平衡分析
- 8.5 预期损益
- 8.6 预期现金流
- 8.7 业务比率
- 8.8 保险要求

图 3-3 阿克美咨询公司（Acme）的损益表

预计损益表（利润表）	2010	2011	2012
销售额	\$592,000	\$875,000	\$1,100,000
直接销售成本	\$159,000	\$219,000	\$289,000
其他	\$0	\$0	\$0
总销售成本	\$159,000	\$219,000	\$289,000
毛利	\$433,000	\$656,000	\$811,000
毛利率	73.14%	74.97%	73.73%
运营费用			
广告/促销	\$36,000	\$40,000	\$44,000
公共关系	\$30,000	\$30,000	\$33,000
差旅费	\$90,000	\$60,000	\$110,000
杂费	\$6,000	\$7,000	\$8,000
薪酬成本	\$194,750	\$377,000	\$432,000
工薪税	\$27,265	\$52,780	\$60,480
折旧	\$3,600	\$0	\$0
设备租赁费	\$18,000	\$7,000	\$7,000
公用事业费	\$0	\$12,000	\$12,000
保险	\$0	\$2,000	\$2,000
租金	\$0	\$0	\$0
其他	\$0	\$0	\$0
合同/咨询	\$0	\$0	\$0
总运营费用	\$423,615	\$587,780	\$708,480
税前和交付利息前利润	\$9,385	\$68,220	\$102,520
短期利息费用	\$1,800	\$6,400	\$10,400
长期利息费用	\$5,000	\$5,000	\$5,000
税	\$646	\$14,205	\$21,780
净利润	\$1,939	\$42,615	\$65,340
净利润与销售额之比	0.33%	4.87%	5.94%

管理者如何设置目标：SMART 原则

S

具体的

M

可衡量的

A

可达到的

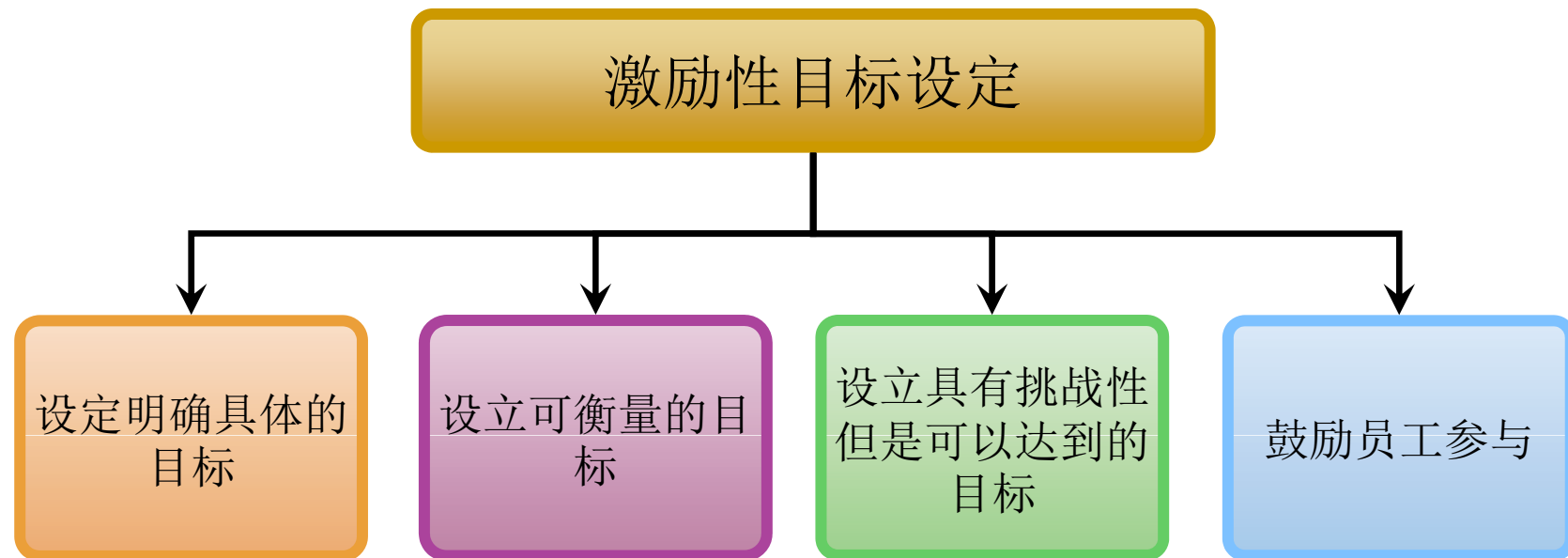
R

相关的

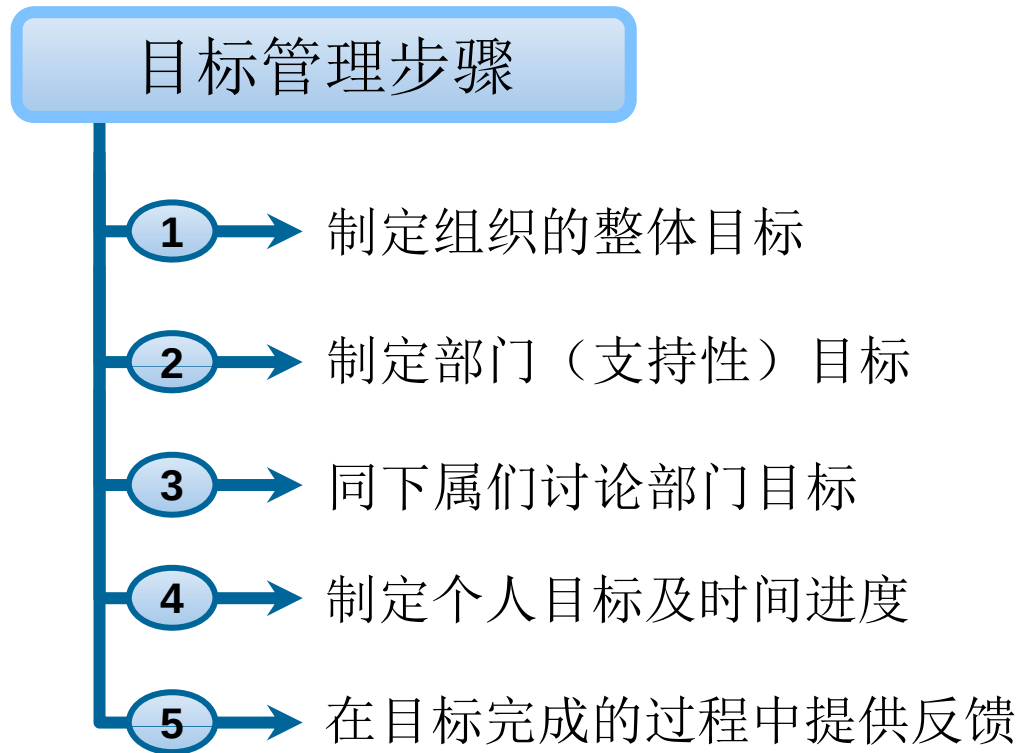
T

有时限的

如何制订激励性的目标



采用目标管理(MBO)



战略管理过程

- 战略

- 一个组织为了达到其战略目标而采取的一系列行动旨在使公司内部的优势和劣势与外部的机会和威胁相匹配，从而帮助组织维持竞争优势的一种公司规划

- 战略管理

- 一个通过将组织的能力与外部环境要求进行匹配，从而确定和执行组织战略规划的过程。

- 杠杆作用

- 抓住公司独特的竞争优势同时避免它的弱势

商业使命和愿景

- 愿景

- 一个表达组织所向往方向的宣言，它能够激起组织成员的情感共鸣。

- 使命

- 提出了公司是什么？做什么？要前往何方？

图 3-4 管理目标方格

公司目标或部门目标： 在2011财年实现销售收入翻一番，达到1600万美元				
对上述目标提供支持的管理者目标或下属员工的目标	对目标负责的管理者或其下属	起始日	截止日	进度节点
在东、南、西三个销售区域实现销售收入翻番	销售副总裁	2009年1月8号		总裁将在2009年11月检查，销售额应当完成60%
在工厂中增加一条新的生产线	生产副总裁	2009年1月8号		总裁将在2009年9月检查，工作应当完成80%
增加雇用并培训6名新的销售员	人力资源副总裁	2009年1月8号	2009年9月3号	总裁将在2009年9月30号检查，新雇用的6名销售员应当全部接受培训

图 3-5 战略管理的过程

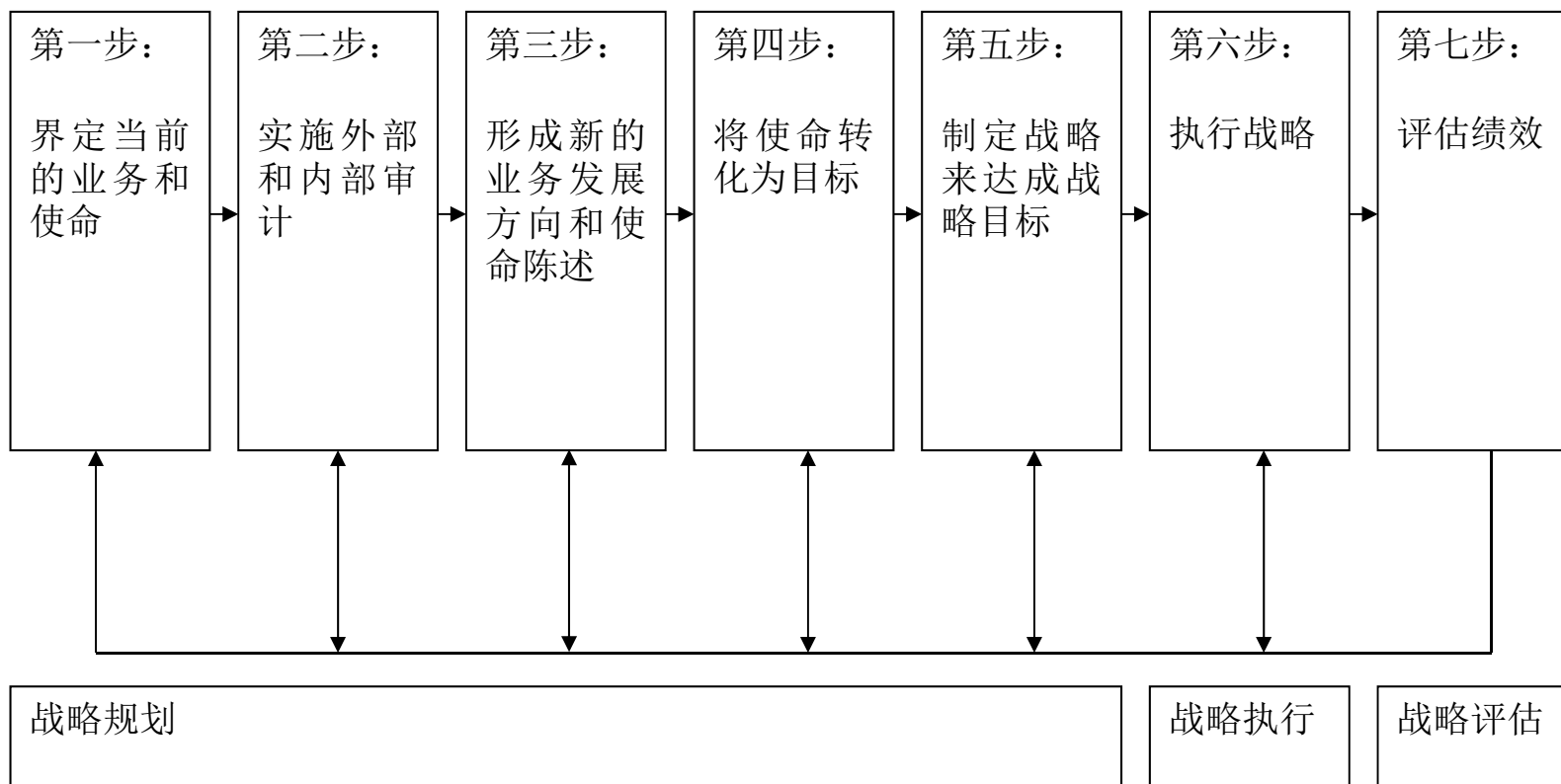


图 3-6 环境扫描工作单

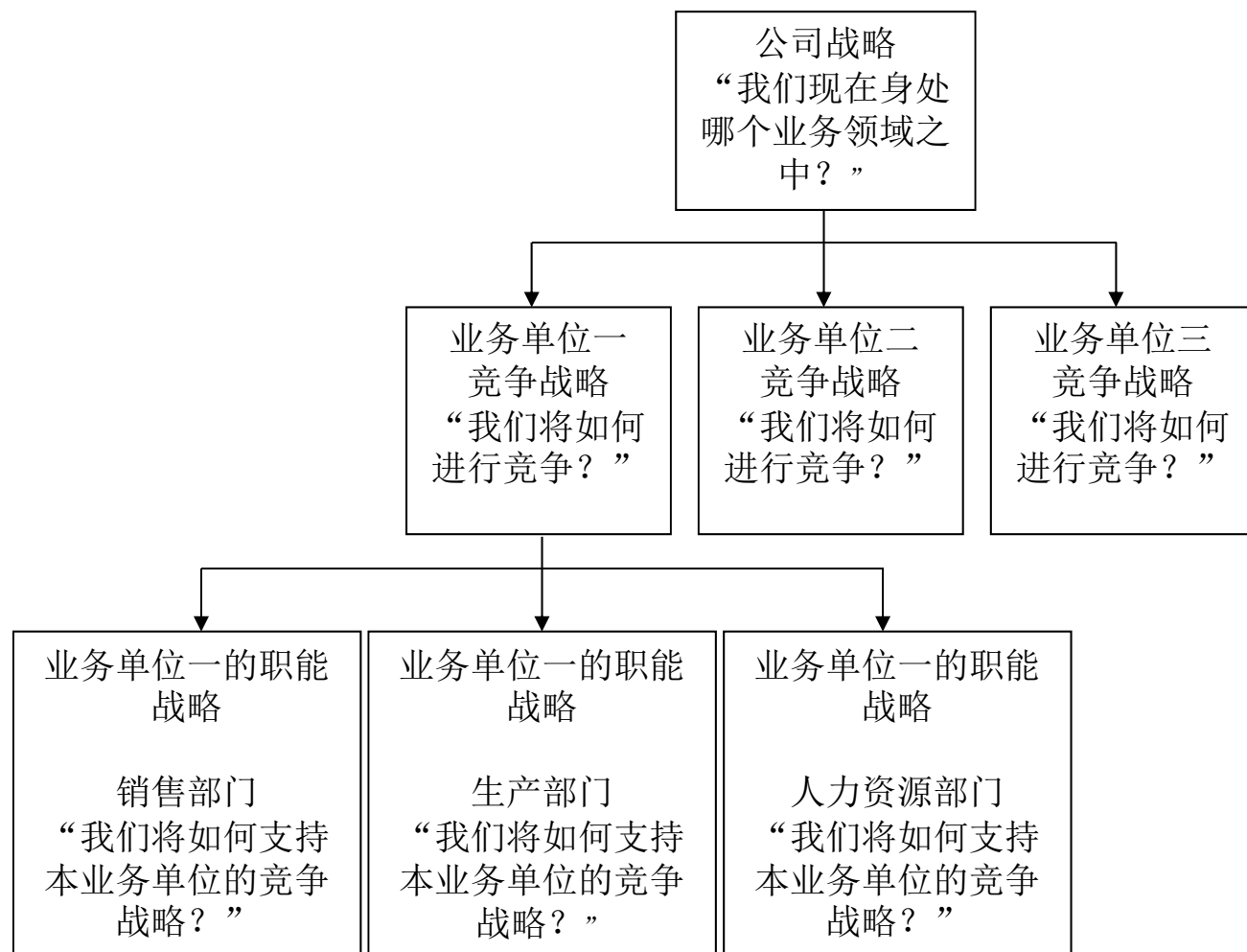
经济趋势（例如经济衰退、通货膨胀、就业、货币政策等等）
竞争以及市场发展趋势（例如，市场或客户方面的发展趋势，竞争者的进入或退出，竞争者的新产品）
政治趋势（例如，法律、法规或管制解除）
技术发展趋势（例如新的生产技术或分销技术的引进、产品淘汰率、各种可用的物资和原材料等的发展趋势）
社会发展趋势（例如，人口结构发展趋势、劳动力流动性、受教育程度以及价值观的变化）
地理区域的发展趋势（例如，新市场的开放或关闭、会对厂房或办公场所选址产生影响的各种因素）

图 3-7 SWOT矩阵，以一般情况示例

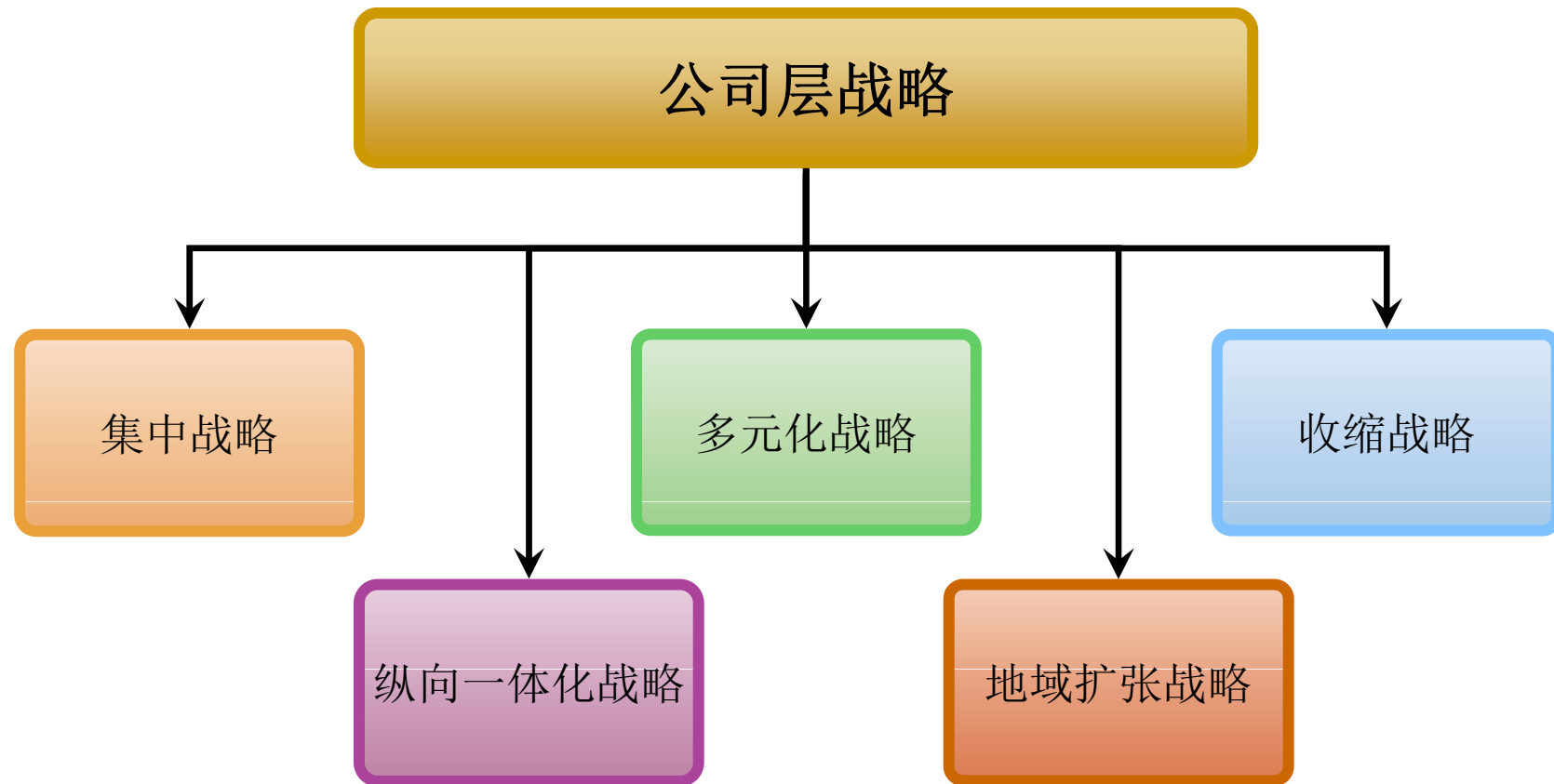
潜在优势 ● 市场领先 ● 强大的研发能力 ● 高质量的产品 ● 成本优势 ● 专利	潜在劣势 ● 大量的库存积压 ● 营销能力过剩 ● 管理人员流动率高 ● 市场形象差 ● 缺乏管理深度
潜在机会 ● 新的海外市场 ● 贸易壁垒消除 ● 竞争对手失败 ● 多元化经营 ● 经济复苏	潜在挑战 ● 市场饱和 ● 收购威胁 ● 国外公司的低成本竞争 ● 市场的缓慢增长 ● 政府管制的加强

图 3-8

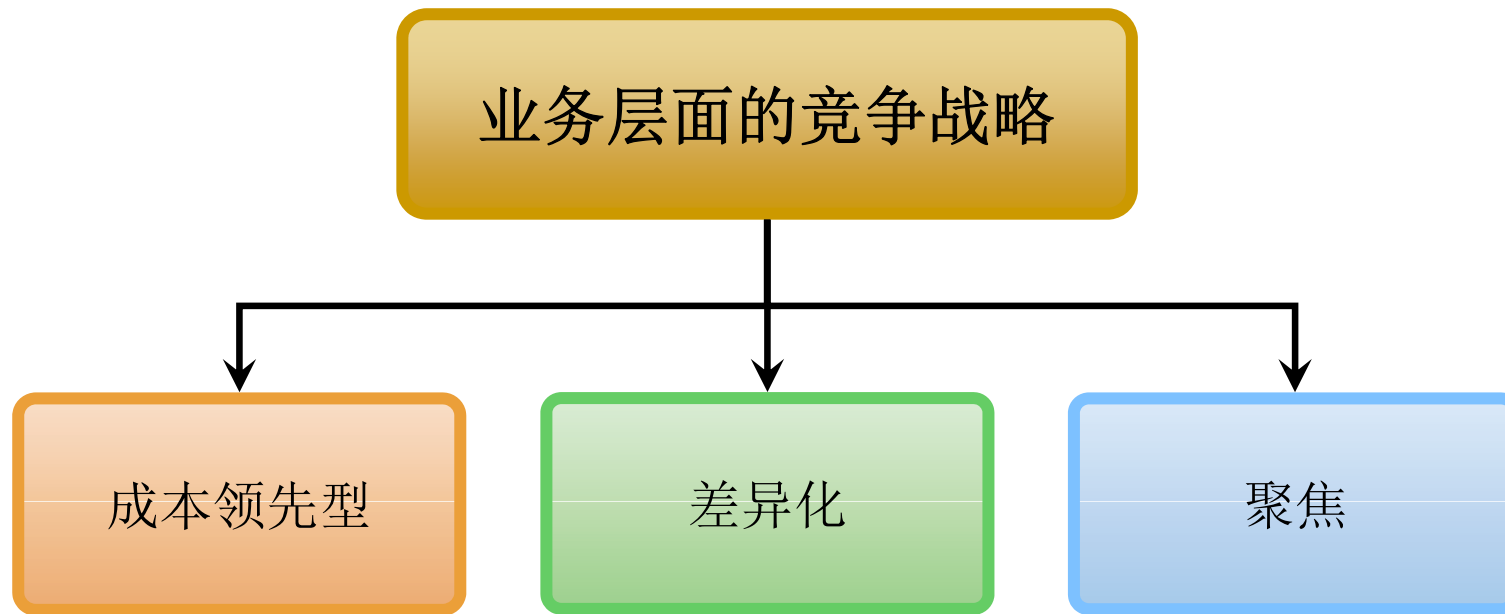
公司中不同层级的战略



公司层战略的类型



竞争战略的类型



战略契合

- 契合的观点 (波特)

- 一个公司的所有活动必须同公司战略相契合，每个部门的战略应当与所属业务单位的竞争目相契合。

- 杠杆作用 (哈默尔和普拉哈拉德)

- 为了把握大的机遇，企业不应当过分关注自己的劣势，而是相反，要将注意力放在如何充分利用（“杠杆作用”）发挥企业的某种独特优势——这比仅仅将战略计划和现有资源相匹配更为重要。

图 3-9

西南航空的活动系统

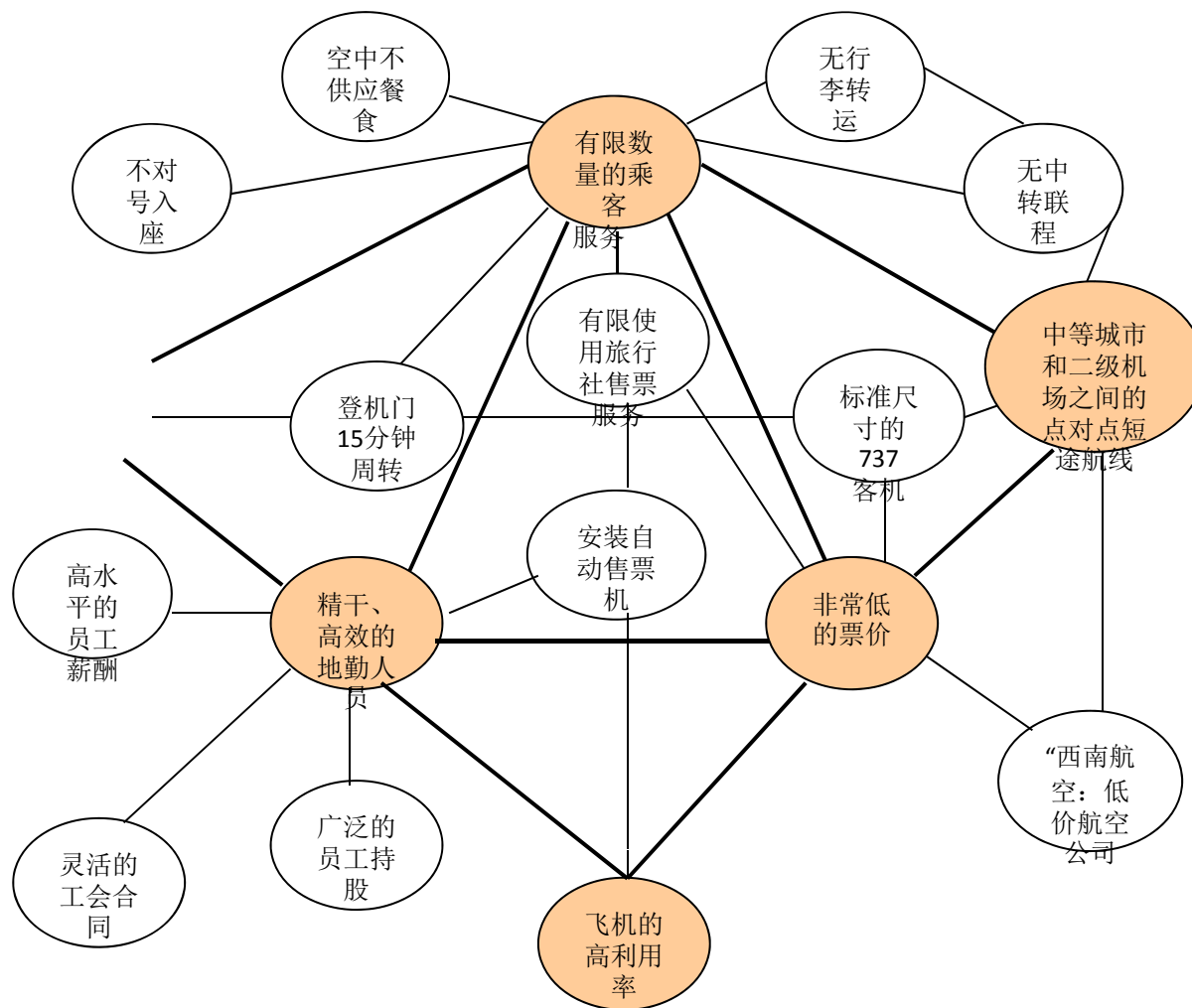
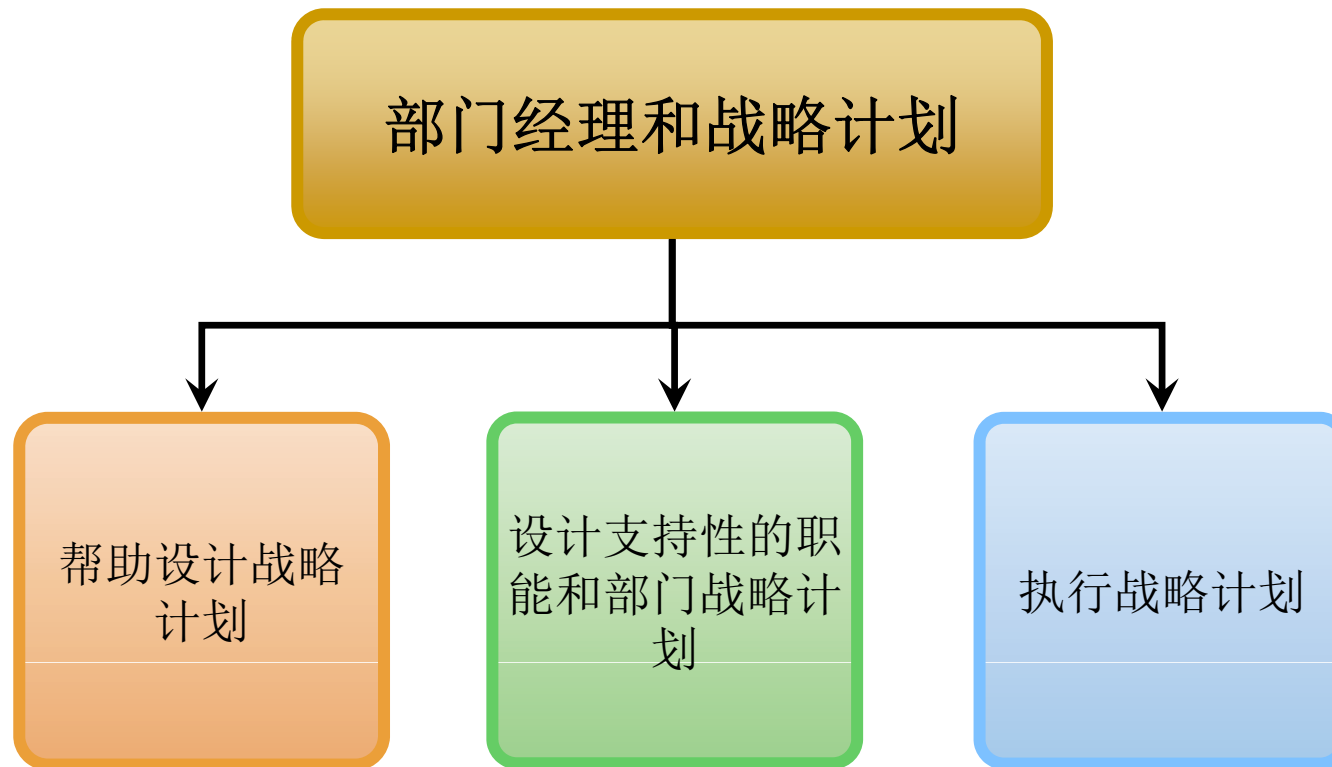


图3-9 美国西南航空公司的战略活动系统

注：像美国西南航空公司这样的企业都会对所有的活动进行量身定制，以使它们与公司的战略相匹配，同时为公司战略的成功实施做出贡献。

部门经理在战略计划中的作用



战略性人力资源管理

- 战略性人力资源管理

- 制订和实施有助于组织得到为实现其战略目标所需的员工胜任能力和行为的一系列人力资源政策和措施。
- 在制订人力资源管理政策和措施时，管理者的出发点必须是帮助公司获得为实现公司战略所需要的那些员工技能和行为。

图 3-10 将公司战略与人力资源战略联系起来

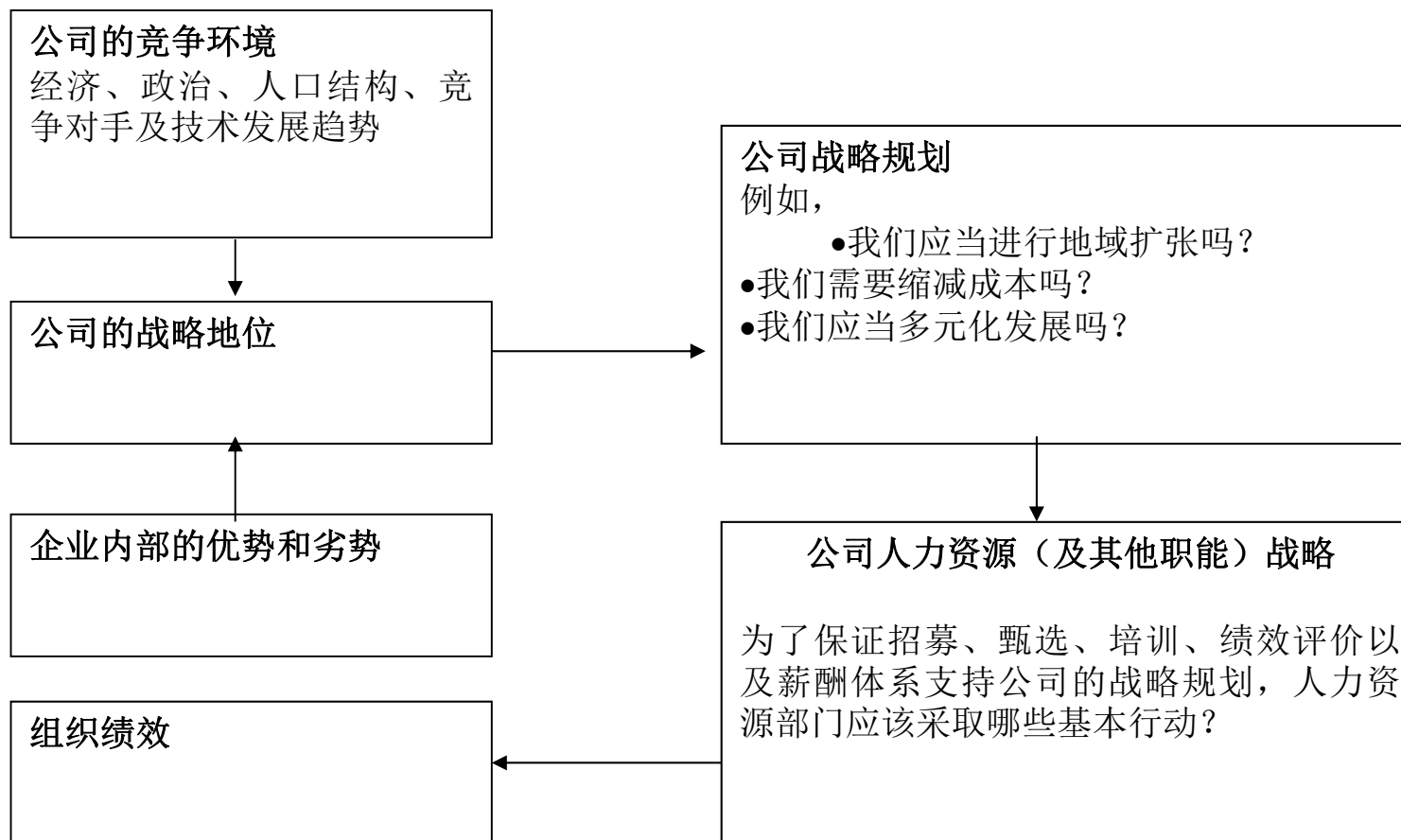
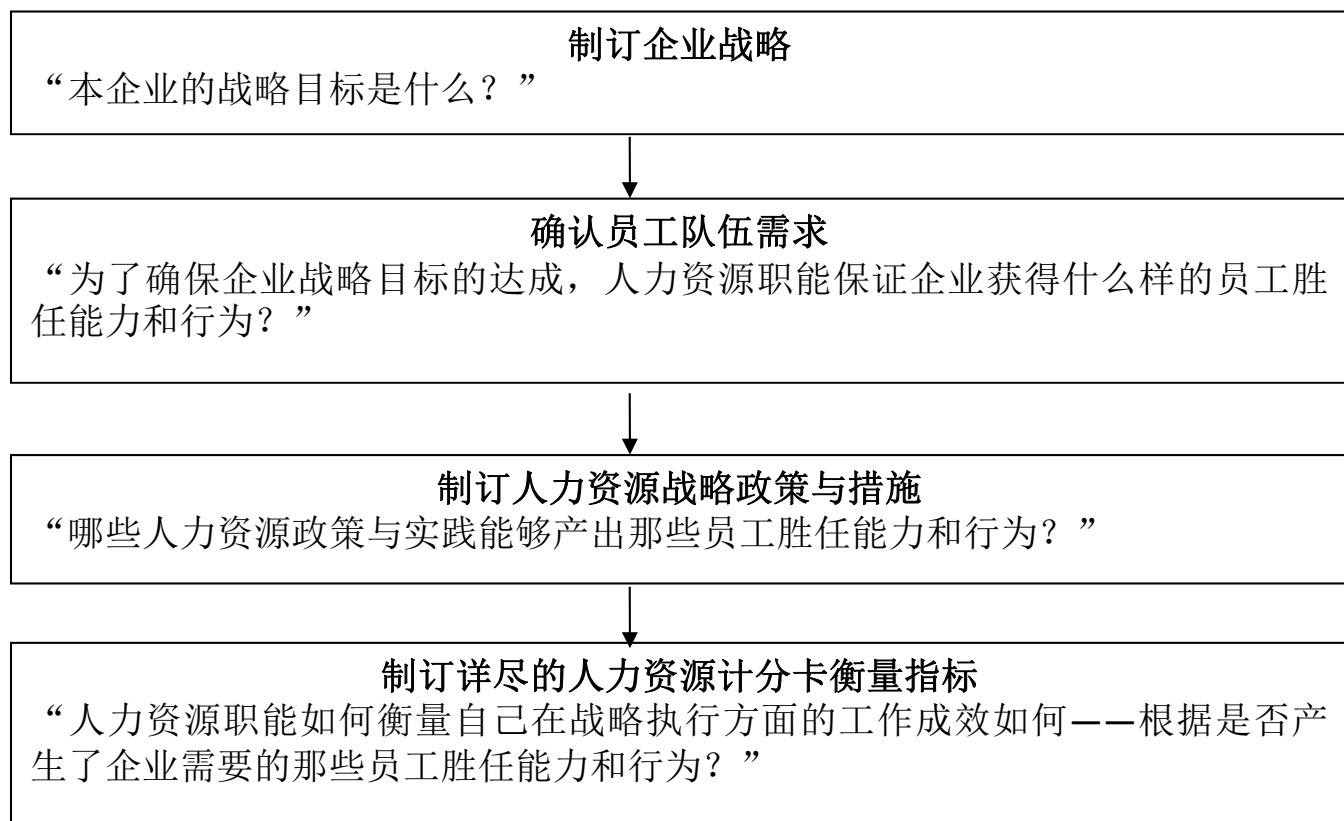


图3-10 将公司战略与人力资源战略联系起来
资料来源：© Gary Dessler, Ph.D., 2007.

图 3-11 使人力资源战略和行动与经营战略保持一致的基本模型



战略性人力资源管理工具

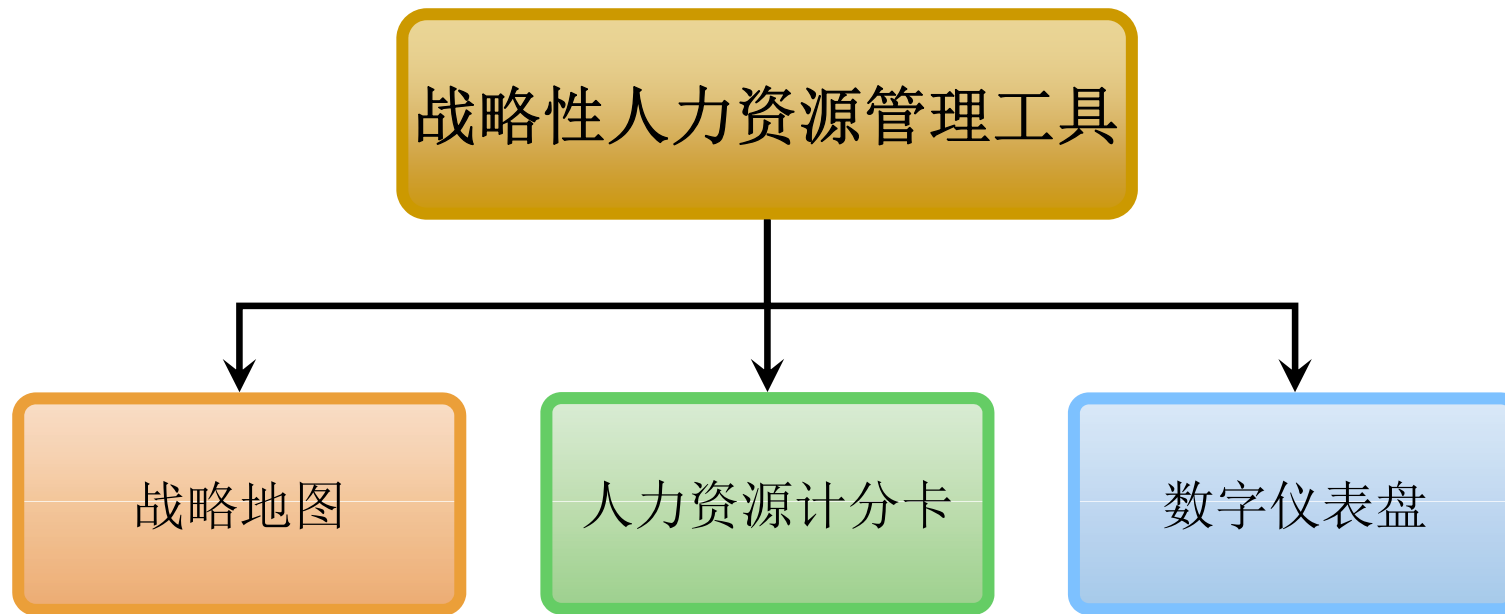


图 3-13西南航空的战略地图

西南航空公司想要实现的总目标是什么？

为实现总目标，西南航空公司必须在日常运营中达成哪些目标？

什么样的员工态度和行为能够产生这些运营结果？

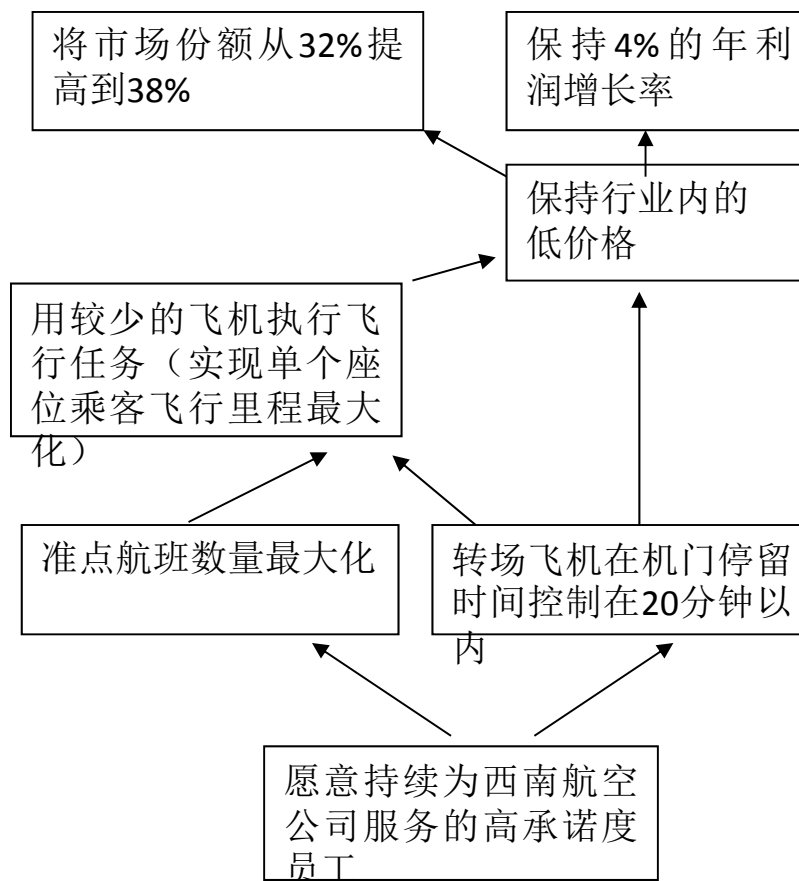
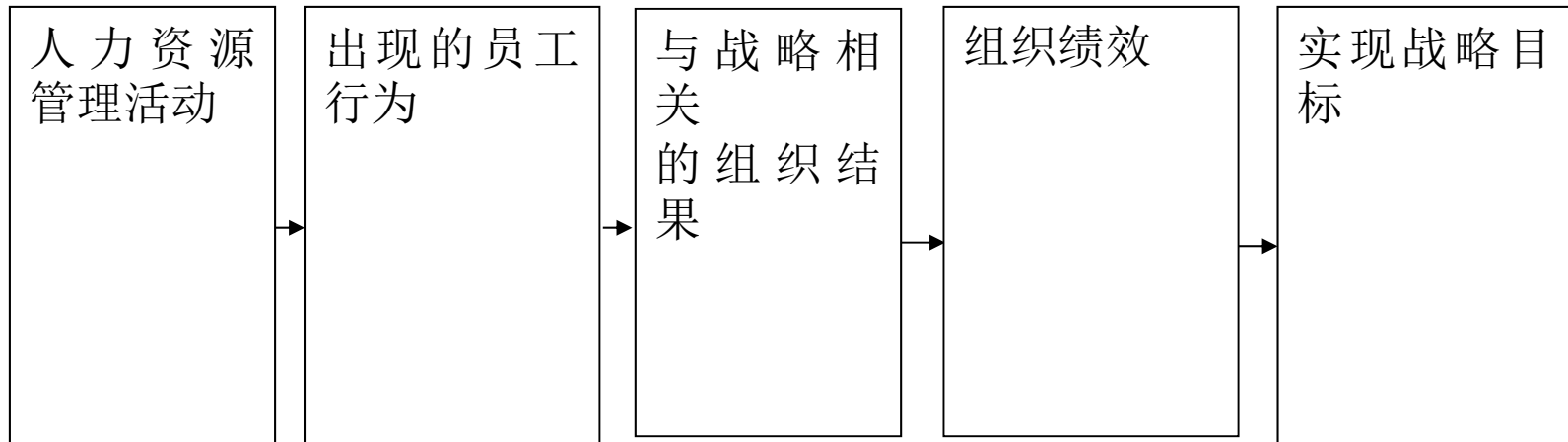
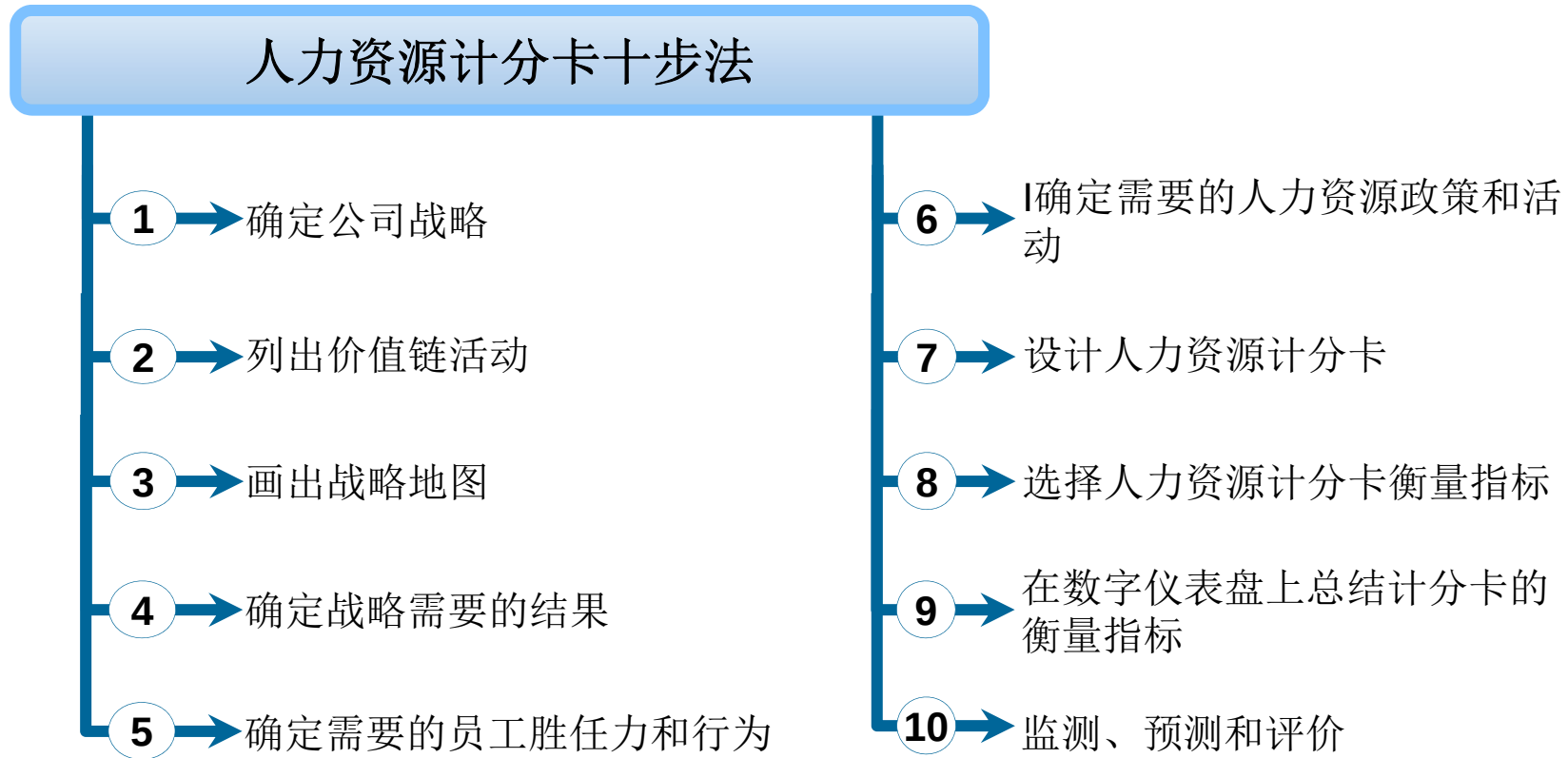


图 3-14 人力资源计分卡中的各种基本关系



设计一个人力资源计分卡



战略地图 战略地图是形象展示为确保公司成功而需要完成的各种活动链的一种图形工具。这幅“蓝图”向员工们表明了他们的绩效是如何为公司总体战略目标的达成做出贡献的。	人力资源计分卡 人力资源计分卡是用来管理员工的绩效，并将员工与组织的关键目标联系起来的一个过程。它的主要内容包括确定财务和非财务目标，监控和评价绩效以及快速采取修正性行动。	数字仪表盘 数字仪表盘通过电脑桌面上显示的图表，向管理者形象地展示了在公司战略地图上出现的各项活动目前在公司中进展到了一个什么阶段，以及正在向那个方向前进。
--	---	---

图3- 三种重要的战略性人力资源管理工具

建立高绩效工作系统

- 高绩效工作系统(HPWS)
 - 能够提升组织有效性的一整套人力资源管理政策和实践。
- 高绩效人力资源政策和实践
 - 强调运用相关人力资源指标
 - 列出要成为高绩效工作系统，人力资源系统必须要做的事情
 - 希望帮助员工们去进行自我管理.
 - 过分析和比较高绩效公司与本公司之间所存在的差异，来弄清楚到底是高绩效公司的哪些做法使他们的表现更好

表3-1 高绩效公司和低绩效公司的部分人力资源管理实践比较

	Low-Performance Company HR System Bottom 10% (42 firms)	High-Performance Company HR System Top 10% (43 firms)
Sample HR Practices		
Number of qualified applicants per position (<i>recruiting</i>)	8.24	36.55
Percentage hired based on a validated <i>selection</i> test	4.26	29.67
Percentage of jobs filled from within	34.90	61.46
Percentage in a <i>formal HR plan</i> including recruitment, <i>development</i> , and succession	4.79	46.72
Number of hours of <i>training</i> for new employees (less than 1 year)	35.02	116.87
Number of hours of <i>training</i> for experienced employees	13.40	72.00
Percentage of employees receiving a regular <i>performance appraisal</i>	41.31	95.17
Percentage of workforce whose <i>merit increase</i> or <i>incentive pay</i> is tied to performance	23.36	87.27
Percentage of the workforce eligible for <i>incentive pay</i>	27.83	83.56
Percentage of difference in incentive pay between a low-performing and high-performing employee	3.62	6.21
Percentage of the workforce routinely working in a self-managed, <i>cross-functional</i> , or <i>project team</i>	10.64	42.28
Firm Performance		
Employee turnover	34.09	20.87
Sales per employee	\$158,101	\$617,576
Market value to book value	3.64	11.06

关键词

商业计划书
目标管理
战略规划
战略
战略管理
愿景陈述
使命陈述
公司战略
竞争战略
竞争优势
职能战略
离岸经营
战略性人力资源管理)
战略地图
人力资源计分卡
数字仪表盘
高绩效工作系统
人力资源衡量指标
价值链
人力资源管理审计

图3-16

巴黎酒店的价值链

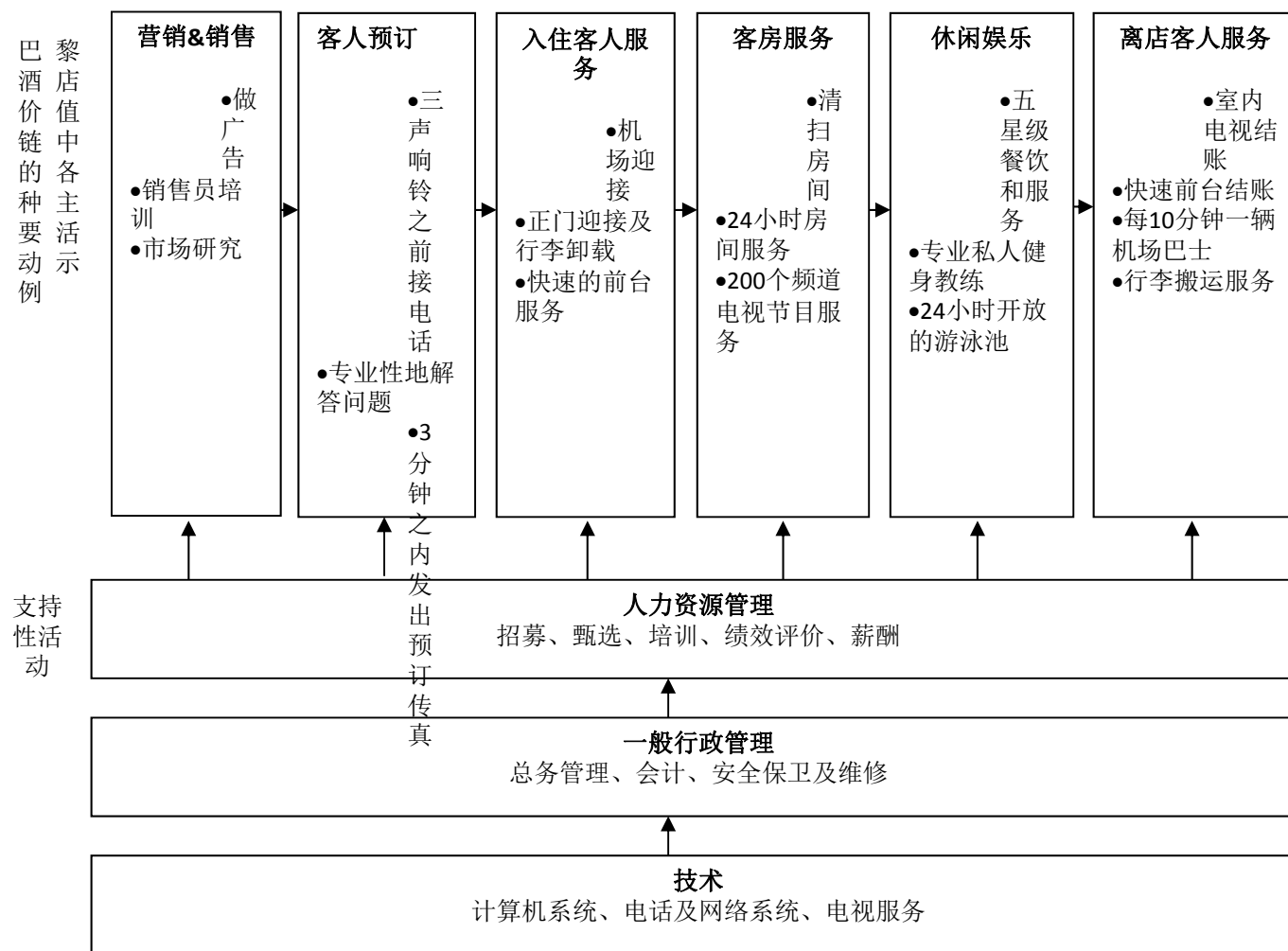


图3-16 巴黎酒店价值链示例

资料来源: © Gary Dessler, Ph.D.

图 3A-1 人力资源管理者人数与员工人数之比（按照组织规模划分）

组织规模	样本公司数量	第25分位	中位值	第75分位
总体	751	0.73	1.12	1.88
少于100人的公司	209	1.52	2.41	3.45
100人到249人的公司	230	0.74	1.00	1.65
250人到499人的公司	100	0.67	0.94	1.32
500人到999人的公司	55	0.60	0.83	1.27
1,000到2,499人的公司	76	0.50	0.79	1.04
2,500到7,499人的公司	57	0.40	0.72	1.19
7,500人以上的公司	24	0.36	0.72	1.06

图 3A-2 全职员工的人均收益水平（按行业划分）

	<i>n</i>	25th Percentile	Median	75th Percentile
All industries	828	\$ 88,497	\$200,000	\$539,087
Accommodations, food and drinking places	34	\$ 43,478	\$ 72,140	\$400,000
Biotechnology	10	\$ 90,909	\$267,857	\$448,430
Construction, mining, oil and gas	31	\$125,000	\$274,725	\$555,556
Educational services	17	\$ 73,171	\$150,000	\$261,216
Finance	30	\$ 38,462	\$155,956	\$904,762
Government	34	\$125,000	\$241,270	\$564,972
Health care services	71	\$ 71,429	\$140,167	\$448,430
High-tech	55	\$ 97,959	\$208,421	\$787,402
Manufacturing (durable goods)	95	\$146,990	\$264,368	\$625,000
Manufacturing (nondurable goods)	44	\$153,406	\$287,088	\$603,198
Publishing and broadcasting	22	\$ 94,076	\$166,667	\$518,129
Pharmaceutical	12	\$ 70,378	\$312,927	\$792,398
Retail trade	58	\$111,111	\$311,741	\$614,704
Services (nonprofit)	70	\$ 67,692	\$128,606	\$425,532
Services (profit)	161	\$100,000	\$200,000	\$535,714
Telecommunications	16	\$ 92,151	\$112,401	\$431,115
Transportation and warehousing	29	\$ 90,909	\$358,852	\$600,000
Government agency (all industries)	40	\$ 80,179	\$239,048	\$508,444
Nonprofit organization (all industries)	136	\$ 68,934	\$123,833	\$394,560
Privately owned for-profit organization (all industries)	444	\$107,787	\$236,255	\$655,914
Publicly owned for-profit organization (all industries)	206	\$ 66,667	\$195,890	\$460,829

图3A-3 高管人员的目标奖金在其总薪酬中所占比重，2007年（按照公司规模划分）

	样本公司 数量	第25分 位	中位值	第75分 位
所有公司	319	10%	18%	30%
少于100人的公 司	78	8%	15%	25%
100人到249人的 公司	99	7%	14%	20%
250人到499人的 公司	38	15%	23%	30%

图3A-4 美国人力资源管理协会建立的衡量指标库中包括的衡量指标样本

人力资源管理衡量指标		
缺勤率	$\left[\frac{\text{〔(每月缺勤天数) ÷ (当月平均员工人数) × (工作日天数)〕}}{\times 100\%} \right]$	衡量缺勤情况。确定你们公司是否存在缺勤问题。分析为什么存在缺勤问题以及应当如何解决这一问题。进一步分析出勤政策的有效性以及在执行这种政策方面的管理有效性。请参见白皮书《缺勤：工作缺勤状况分析》（Absenteeism: Analyzing Work Absence）。
人均雇用成本	$\frac{\text{(广告费用 + 中介费用 + 员工推荐费用 + 求职者和员工的差旅费 + 重新调配成本 + 招募人员的薪酬和福利)}}{\text{÷ 雇用人数}}$	即每一次新的雇用活动所需付出的成本。企业可以用《雇用管理协会/人均雇用成本衡量指标调查》（EMA/Cost Per Hire Staffing Metrics Survey）作为自己的标杆基准。这一指标可以用来衡量组织在招募/留住员工的成本节约方面实现显著改善的情况。还可以帮助你们确定公司的招募职能如何能够增加节约的额度或者是降低成本。
人均卫生保健成本	$\frac{\text{卫生保健总成本}}{\text{÷ 员工总人数}}$	员工的人均福利成本。它表明了每位员工享受的卫生保健成本。关于此主题的更多信息，请参见美国劳工统计局的《企业薪酬成本》及其《企业薪酬成本的结构与水平趋势衡量》（Employer Costs for Employee Compensation and Measuring Trends in the Structure and Level of Employer Cost for Employee Compensation）。
人力资源费用系数	$\frac{\text{人力资源费用}}{\text{÷ 总运营成本}}$	人力资源费用与组织的总运营成本之间的关系。此外，这一指标还可以帮助企业确定自己的费用是超出、符合或低于预算水平。

图3A-5 美国人力资源管理协会提供的客户化对标服务的重要内容

美国人力资源管理协会（SHRM）提供按照行业、员工人数、收入水平、地区、政府、营利组织、非营利组织、公共部门、私营部门等各种不同标准划分的客户化对标服务。

您可以选择费用高昂的对标服务，也可以找美国人力资源管理协会来提供价格适中且高质量的客户化对标服务报告。

- 表明增加人力资源管理类员工的人数是合理的。
- 表明用于招募及其他人力资源管理方面的预算是有依据的。
- 更好地做好401(k)计划的配套缴费计划
- 设计有竞争优势的卫生保健计划
- 简明扼要地向董事会成员解释投资回报率
- 为完成企业兼并、重组和收购而实施尽职调查

无论你，法公司的规模是只有50名员工，还是有10,000名员工，甚至是更多，我们都将帮助你选择一份客户化的定制报告，用对你们公司的一些关键指标去与其他相似的公司进行标杆比较。在仅仅几天的时间里，你就能够收到自己的对标报告，同时还会附上详细的指南，告诉你应当怎样理解和使用这些相关的数据，定义以及衡量指标的计算方法。

- 数据库中包含3000多个组织
- 基于两类数据（行业、员工人数或者其他类别）提供客户化定制服务
- 超过100项标杆！

卫生保健

退休

雇用

人力资源费用

伤残&人寿保险

员工流动率

很快会增加的：

人力资源类员工的薪金

- 人力资源管理协会会员价：\$245起
- 已经在高级人力资源管理专家或人力资源管理专家认证考试中得到21学分以上
请登录协会的网站进一步了解你可以得到的全部客户化定制对标管理服务的清单。

图 3A-6 美国人力资源管理协会提供的客户化定制人力资本对标报告示例

人力资源费用数据			
	2006年人 力资源费用	2006年人力资源费用在运 营费用中所占的比例	2006年每位折算后全职员工的 人均人力资源费用
样本企业数量	12	11	12
第25分位上的企 业	\$320, 000	5. 15%	\$1, 358
中位值上的企业	\$548, 215	12. 86%	\$2, 044
第75分位上的企 业	\$700, 000	16. 67%	\$3, 550
平均值	\$533, 421	12. 66%	\$2, 341

图3A-7

美国人力资源管理协会提供的定制化人力资本标杆管理报告示例

雇用数据						
	2006年填补的空缺职位总数	2006年填补职位空缺的平均时间	2006年的人均雇用成本	2006年的总员工流动率	2006年的员工年度自愿流动率	2006年的员工年度非自愿流动率
样本企业数量	16	16	14	16	14	16
第25分位上的企业	35	27天	\$1, 000	5%	5%	1%
中位值上的企业	48	55天	\$3, 050	18%	18%	4%
第75分位上的企业	97	60天	\$7, 000	20%	20%	9%
平均值	65	47天	\$3, 918	16%	16%	5%

表3-2 与本书各章内容相关的巴黎酒店可以衡量的人力资源管理活动

章	战略人力资源管理活动衡量指标
2.公平就业机会	每年发生的公平就业机会诉讼案件的数量；与人力资源管理有关的诉讼成本；得到晋升的少数民族或女性员工所占的百分比
3.战略	能够准备陈述公司的战略/愿景的员工所占的百分比
4.职位分析	职位描述得到更新的员工所占的百分比
5.招募	每一种招募来源获得的求职者人数；每一职位获得的合格求职者人数
6.测试	经过效度较高的测试雇用来的员工所占的百分比
7.面试	接受结构化面试的求职者所占的百分比
8.培训	每位员工每年的受训小时数；新员工的年受训小时数
9.绩效评价	获得绩效反馈的员工人数；及时完成绩效评价的员工所占的百分比
10.职业管理	制订了正式的职业开发计划的员工所占的百分比
11.薪酬	总薪酬的目标百分位定位（薪酬最高的25%之列）
12.奖励	能够获得绩效加薪的员工所占的百分比
13.福利	对福利的满意度达到80%的员工所占的百分比
14.伦理道德	每年的员工申诉数量；能够准确陈述伦理道德准则的员工所占的百分比
15.劳资关系	加入工会的员工所占的百分比
16.健康与安全	每年开展的安全培训项目数量；每年的工伤事故成本；每年因事故而损失的工作小时数
17.全球化	接受甄选和培训的外派员工比例
总体性人力资源 衡量指标	人均人力资源成本；人力资源费用在总费用中所占的百分比；员工流动成本

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

TWELFTH EDITION



第4章

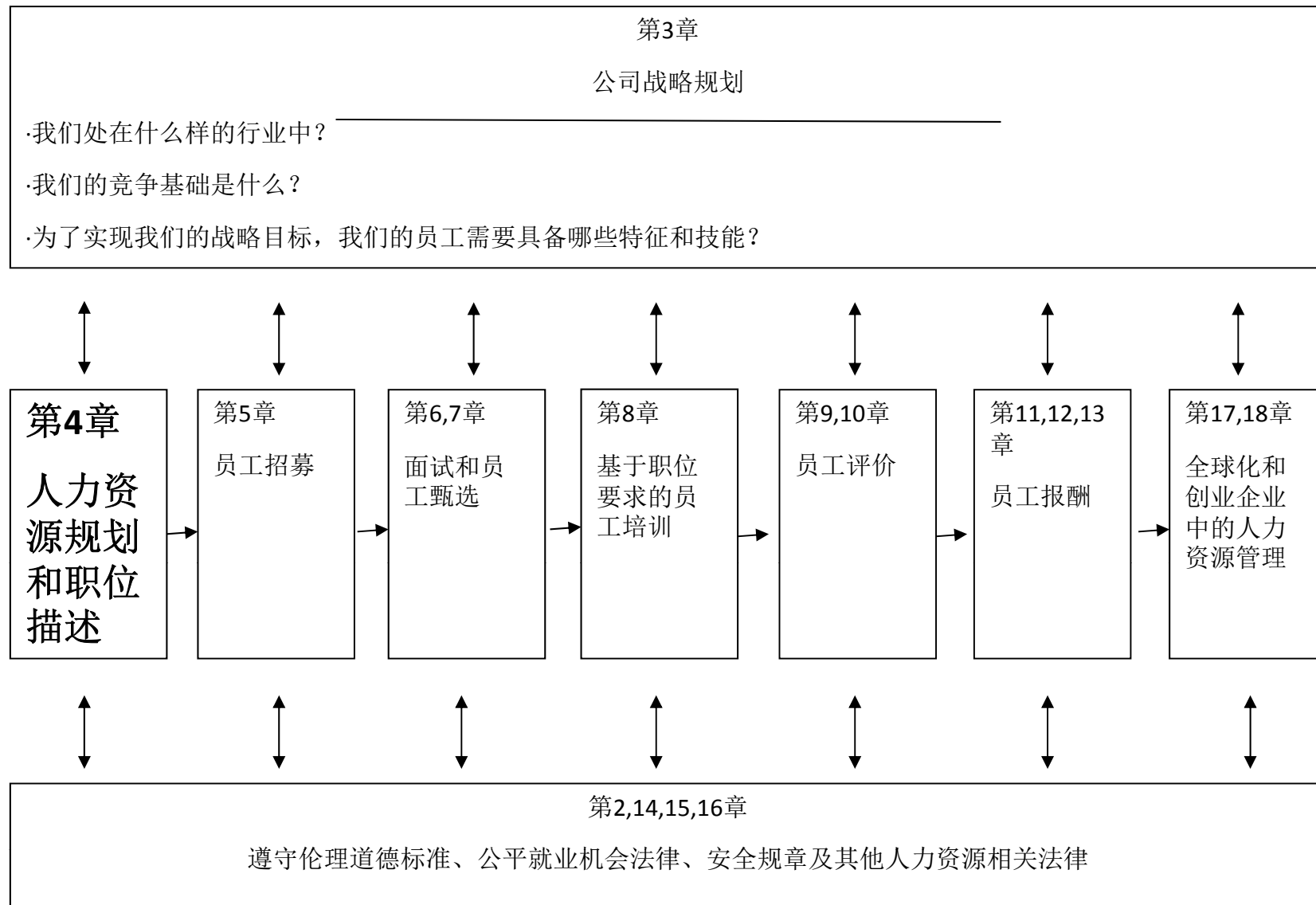
工作分析

Part Two | Recruitment and Placement

学习目标

1. 讨论职位分析的实质，包括什么是职位分析以及如何运用职位分析的结果。
2. 至少能够使用3种以上收集职位分析信息的方法，其中包括访谈法、问卷调查法和观察法。
3. 会运用互联网及一些传统的方法来编写职位描述书，其中包括职位概要和职位的主要职能。
4. 编写一份任职资格说明书。
5. 说明在员工得到很多授权的背景下的职位分析问题，包括其含义以及在实践中是如何操作的。

我们学到哪了



职位分析的基础: 术语

- 职位分析

- 一个确定这些职位所需承担的工作职责以及这些职位需要具有哪些特征的任职者来承担的过程

- 职位描述

- 职位分析的成果之一，一份包含了职位职责、责任、汇报关系、工作环境和监督责任的清单。

- 任职资格说明书

- 职位分析的另一个成果，是一份包含了职位要求即教育背景、技能、个性等信息的清单。

职位分析信息的类型



职位分析信息的用途

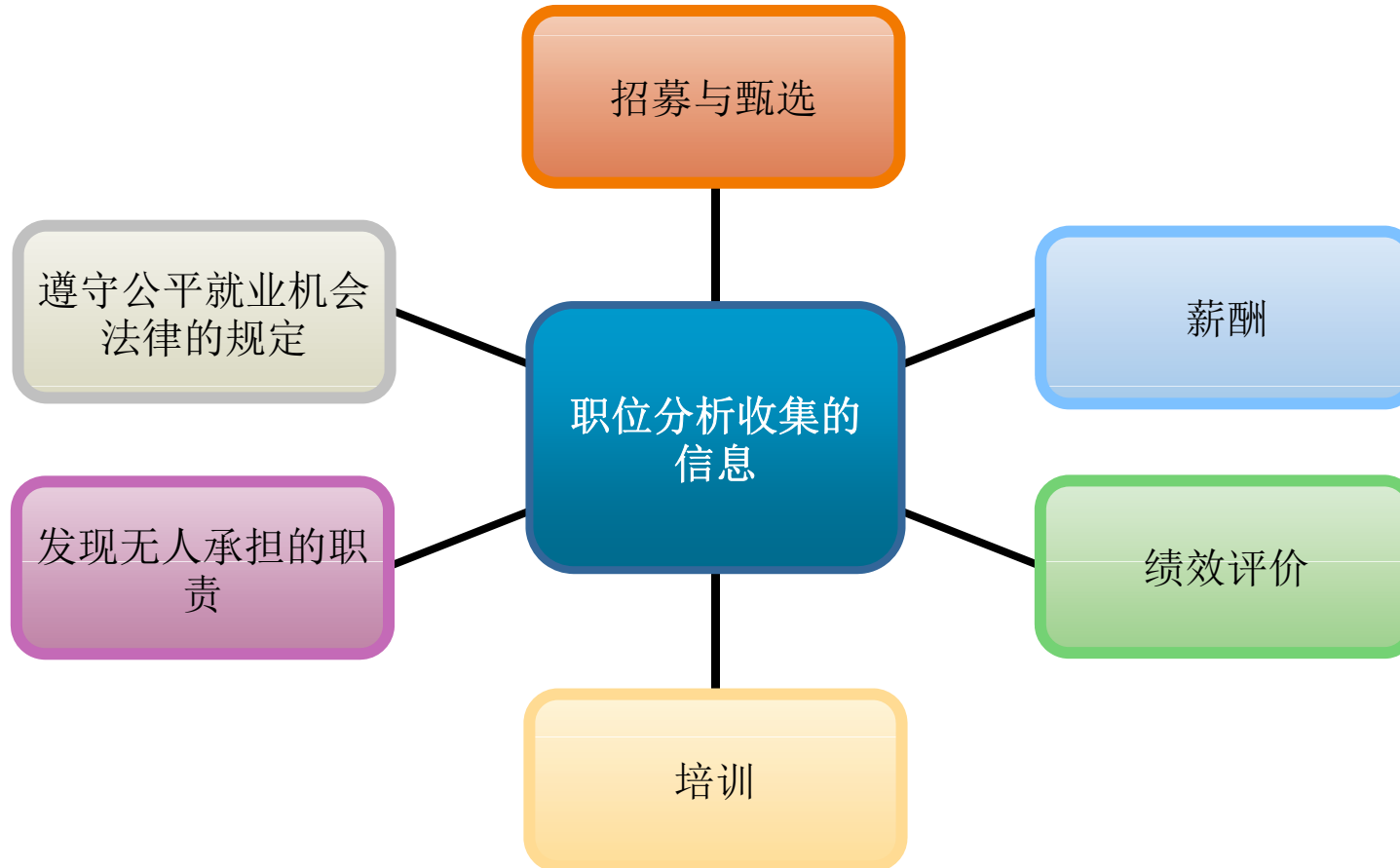
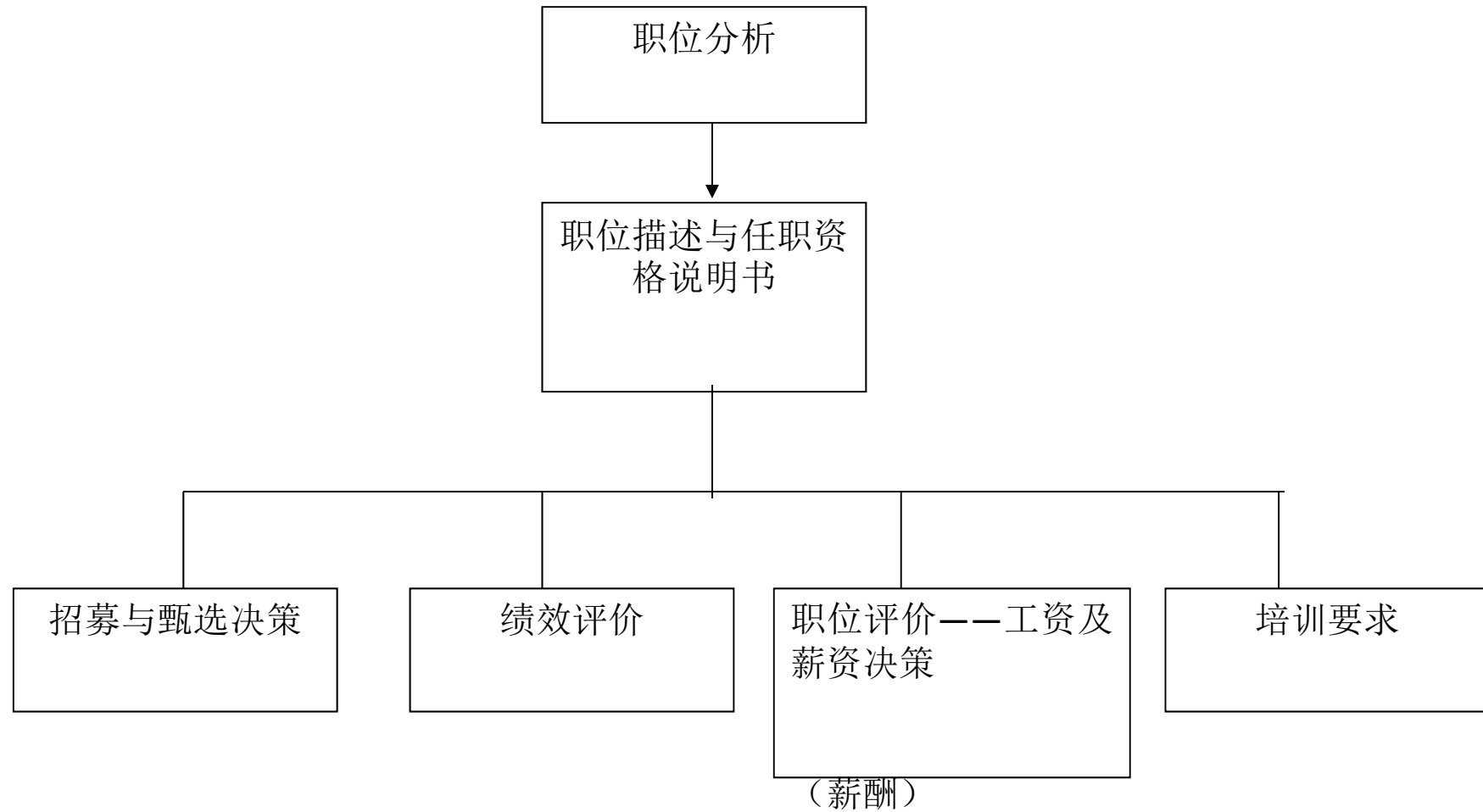


图 4-1 职位分析信息的用途

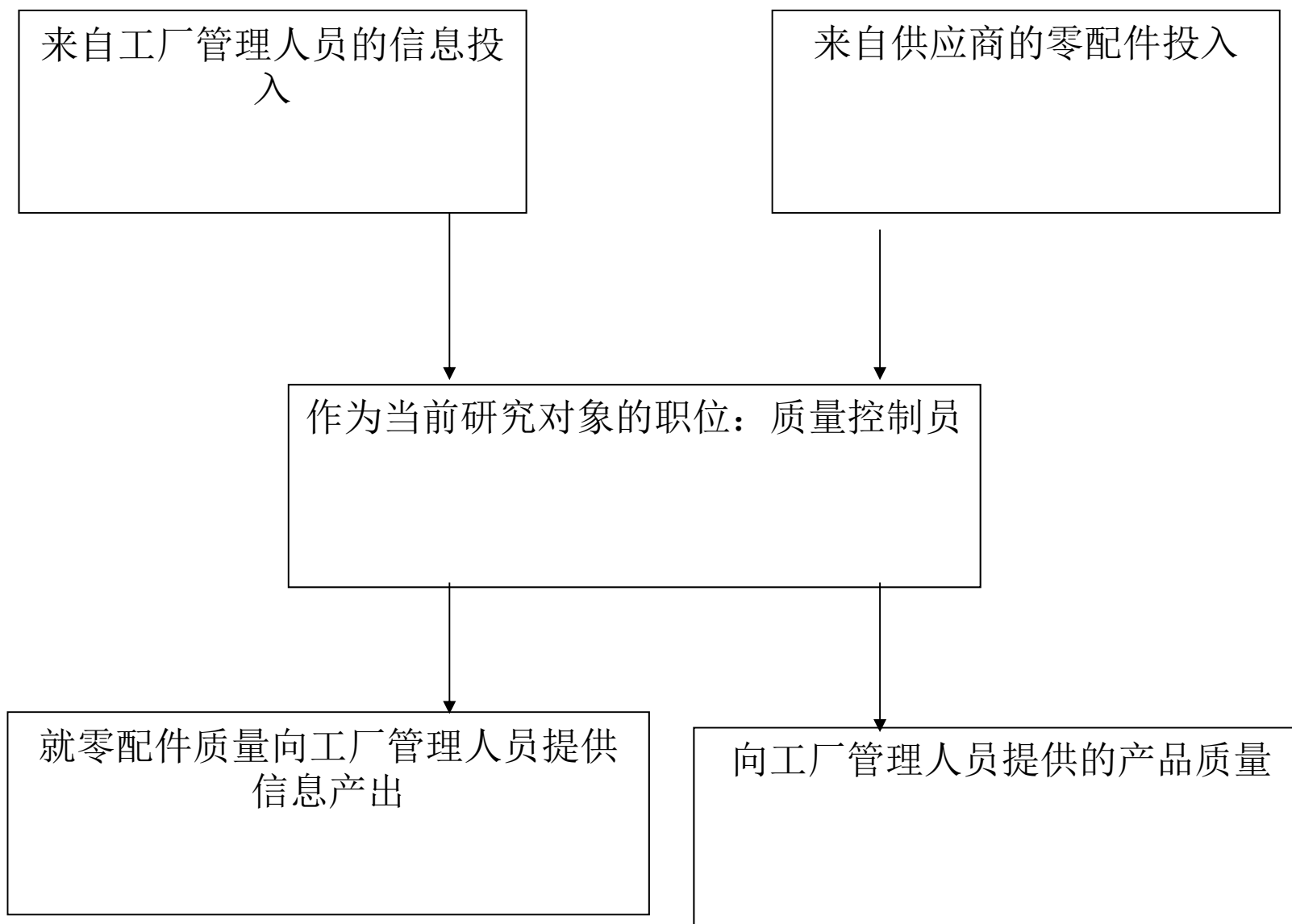


职位分析的步骤

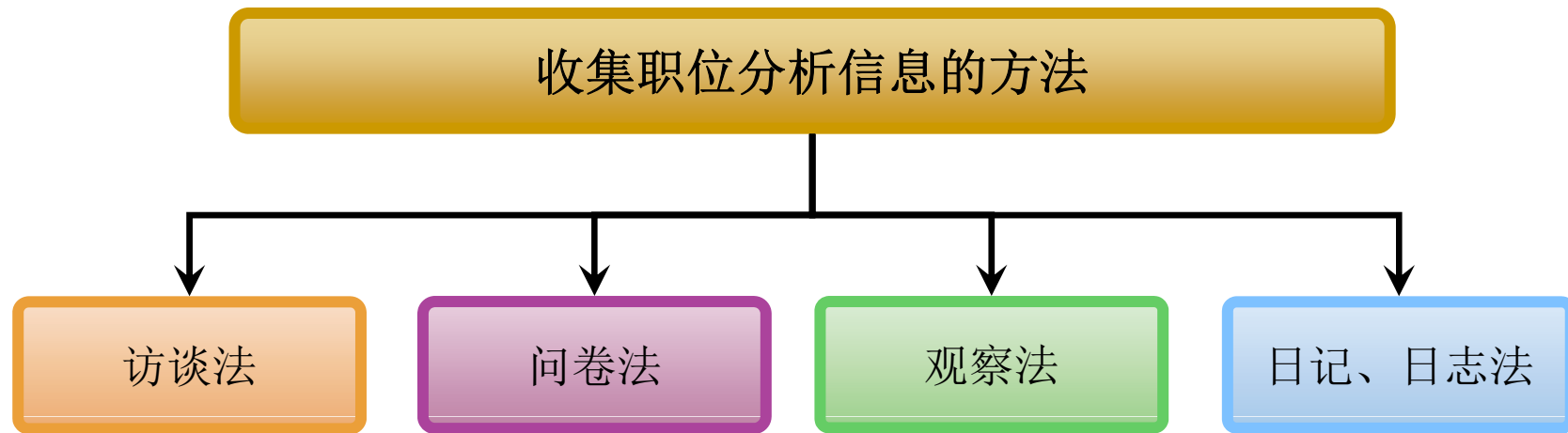
职位分析的步骤:

- 1 → 决定你将如何应用信息.
- 2 → 审查相关背景信息
- 3 → 选择有代表性的职位.
- 4 → 实际进行职位分析
- 5 → 核实所得到的职位分析信息
- 6 → 编写职位描述和任职资格说明书

图 4-2 用于分析与一个职位有关的工作流的流程图



收集职位分析信息



职位分析：访谈指南

- 职位分析者和直接领导应该一起合作，来识别最了解工作的员工。
- 尽快与被访谈者建立起融洽的关系。
- 依照一张结构化的指南或问题清单来提问，在单子上不仅列出需要提问的问题，同时还留出空白来用于填写被访者回答的内容。
- 求任职者按照所履行的工作职责的重要性程度和发生频率的高低将它们一一列举出来。
- 在访谈结束后，要对信息进行审查和核实。

收集职位分析信息的方法：访谈法

- 信息来源

- 员工个人
- 员工群体
- 了解职位信息的直接主管

- 优点

- 迅速、直接地寻找被忽视的信息

- 缺点

- 信息扭曲

- 访谈提纲

- 结构化
- 非结构化



收集职位分析信息的方法: 问卷法

- 信息来源

- 让员工们通过填写问卷的方式来描述自己的工作职责

- 问卷形式

- 结构化问题清单
- 开放性问题

- 优点

- 是一种快速而高效地从大量员工那里获取信息的方法

- 缺点

- 准备和设计问卷耗费时间和金钱

图4-3 为编写职位描述而设计的职位分析问卷

职位分析信息表

职位名称_____填表日期_____

职位代码_____所属部门_____

直接上级职位名称_____

工作时间为从上午_____到下午_____

职位分析员姓名_____

•该职位的总体工作目的是什么？

•如果任职者还监督他人的工作，请列出被监督职位的名称；如果在职位名称相同职位上工作的员工有一人以上，请在圆括号中填写具体人数。

•请标明以下哪些活动属于本职位任职者的直接上级需要承担的责任。

☐ 培训

☐ 绩效评价

☐ 检查工作

☐ 编制预算

☐ 指导和/建议

☐ 其他（请具体说明）_____

•请描述本职位的任职者所受到的监督管理的类型及程度。

图4-3

为编写职位描述而设计的职位分析问卷（续）

- 工作职责：简要描述该职位上的任职者都做些什么，如果可能，请描述出他或她是如何做这些工作的。请按照以下分类列举工作职责：
 - a. 日常工作职责（每天或几乎每天都要完成的常规工作职责）
 - b. 周期性工作职责（每周、每月、每季度或按照其他时间间隔周期性完成的工作职责）
 - c. 无履行时间规律的工作职责
- 任职者是否承担着他或她认为本来没有必要承担的工作职责？如果有的话，请加以说明。
- 任职者是否承担着某些在其现在的职位描述中并不存在的工作职责。如果有的话，请加以说明。
- 受教育程度：请在以下选项中选出职位对任职者的受教育程度所提出的要求（不是现在的任职者的实际个人受教育程度）
 - ☐ 无正规教育要求
 - ☐ 完成8年级以上的教育
 - ☐ 有高中毕业或与之相当的文凭
 - ☐ 有两年制大学毕业或与之相当的文凭
 - ☐ 有四年制大学毕业或与之相当的文凭
 - ☐ 有研究生毕业或更高级的学位请具体说明：
 - ☐ 需要有专业执照请具体说明：
- 工作经验：请选出职位所要求的工作经验。
 - ☐ 无经验要求
 - ☐ 一个月以内
 - ☐ 1—6个月
 - ☐ 6个月—1年
 - ☐ 1—3年
 - ☐ 3—5年
 - ☐ 5—10年
 - ☐ 10年以上
- 工作地点：请选出职位的工作地点，如果有必要或合适的话，请作简要描述。
 - ☐ 户外
 - ☐ 室内
 - ☐ 地下
 - ☐ 矿井
 - ☐ 脚手架
 - ☐ 其他（请具体说明）

图4-3

为编写职位描述而设计的职位分析问卷（续）

- 工作环境、工作条件：请选出在工作中可能会遇到的各种不利条件，并说明遇到这些条件出现的频率如何（“很少”、“偶尔”、“经常”等等）。
 - ☐ 污垢
 - ☐ 热
 - ☐ 噪声
 - ☐ 有气味
 - ☐ 震颤
 - ☐ 黑暗或光线很弱
 - ☐ 粉尘
 - ☐ 冷
 - ☐ 烟熏
 - ☐ 湿润/潮湿
 - ☐ 温度突然变化
 - ☐ 其他（请具体说明）
 - 健康和安全：请选出任职者在执行工作任务时必须面对的不利的健康和安全条件，并说明遇到这些工作条件的频率。
 - ☐ 高空作业
 - ☐ 爆炸风险
 - ☐ 火灾风险
 - ☐ 其他（请具体说明）
 - ☐ 机械伤害风险
 - ☐ 电力伤害风险
 - ☐ 辐射风险
 - 机器、工具、设备及其他工作辅助物：请简要描述任职者在工作中经常使用的机器、工具、设备或其他工作辅助物
-
- 是否已经建立了具体的工作标准（允许的误差、完成特定工作任务能够耗费的时间等）？如果是，请具体说明这些
 - 标准是什么：
-
- 职位是否对任职者的个人特征有要求（特殊的才干、身体特征、人格特征等）？
-
- 任职者在正常条件工作时，是否有可能遇到异常问题？如果是，请加以说明：
-
- 请描述圆满完成职位上的工作任务时的情况或最终成果：
-
- 职位上的任职者在工作中出现偏差可能造成的危害程度如何？任职者的这种失误会对什么事情或什么人产生影响？
-
- 职位上的优秀任职者有可能会被晋升到什么职位上？
-

〔注：此表显然是针对制造业环境而设计的，但是很容易通过调整就能适用于各种不同类型的职位。〕

收集职位分析信息的方法：观察法

- 信息来源

- 观察和记录员工在完成工作时的身体行为



- 优点

- 获得第一手信息
- 减少信息失真

- 缺点

- 耗费时间
- 反应性问题——即当你正在观察员工的时候，他们可能改变自己的日常工作行为
- 难以跟踪整个工作周期
- 难以观察脑力劳动

收集职位分析信息的方法：工作日记或工作日志法

- 信息来源

- 员工将自己在一天当中所从事的每一项工作活动，都（按时间的先后顺序）以日志的形式记录下来



- 优点

- 全面的展示工作
- 员工参与

- 缺点

- 信息失真
- 需要员工准确的回忆工作活动

量化的职位分析技术

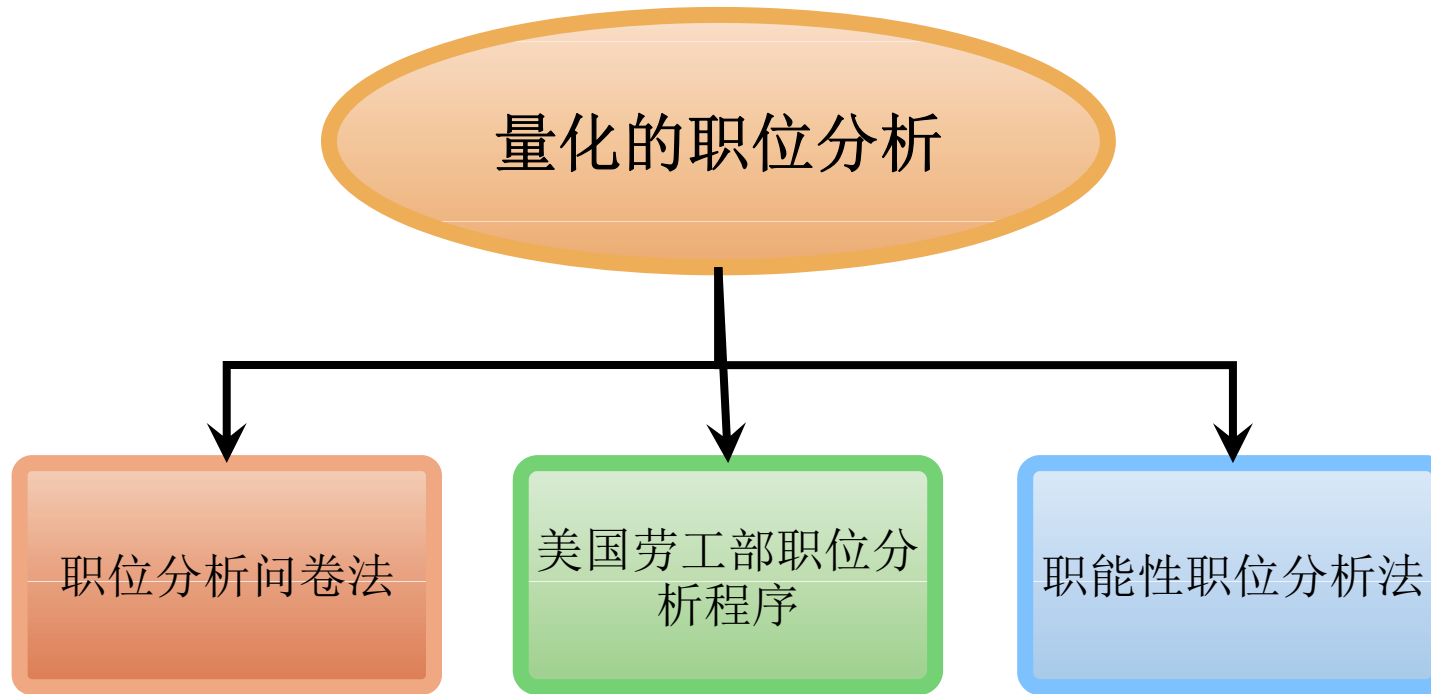


表4-1 美国劳工部职位分析程序中使用的任职者基本职能

基本 活动	信息		人		事情	
	0	综合	0	辅导	0	创立
	1	整理	1	谈判	1	精密加工
	2	分析	2	指示	2	操纵/控制
	3	汇编	3	监督	3	驾驶/操作
	4	计算	4	取悦	4	处理
	5	复制	5	说服	5	照料
	6	比较	6	交谈/示意	6	进料/卸料
			7	服务	7	搬运
			8	接受指令/协助		

图 4-6

基于美国劳工部职位分析技术的一个报告样本

职位分析表 1、现有职位名称 <u>面粉搅拌工</u> 2、所属行业 <u>(烘烤制品)</u> 3、标准行业分类代码和名称 <u>2051 面包及其他烘烤制品</u>			
	4、职位概述： 根据既定的配方，操纵搅拌机将各种成分搅拌成可直接用的、松软的（含酵母）生面团；指导其他工人进行面团的发酵，以及用手工刀具将面团切卷成小块。		
	5、在工作中履行的职能评价		
任职者的职能	信息	人	事情
	5	6	2 工 作领域 烹饪、 食品准 备
	6、任职者特征评价（由职位分析人员填写） 要求的培训时间 才干 气质 兴趣 身体要求 环境条件		

基于互联网的职位分析

- 优点

- 用一种标准的方式向不在同一地域的员工收集信息
- 相比面对面的访谈更为节省时间
- 用最小的干预和指导就能收集信息



图 4-7 从美国劳工部在线职位分析模型中选取的一般性工作活动类型

信息输入类

我们从哪里以及如何得到完成本职工作所需要的各类信息和数据？

- 收集信息：观察、接收或者以其它方式从各种相关渠道获取信息
- 确认目标、行动和事件：通过分类、估计、识别相同点或不同点、察觉环境或事件的变化等来对信息进行确认。

与他人的相互作用类

做完成本职工作时，与其他员工或上级主管人员的工作活动之间有哪些相互作用？

- 协助和关照他人：对同事、客户或患者提供个人援助、医疗看护、情感支持或对他人提供个人护理。
- 教导和开发他人：识别他人的发展需要，并通过教导、辅导或其他方式帮助他人完善其知识或技能

脑力过程类

对于与本职位相关的信息，我们做了哪些加工、规划、解决问题、决策和创新方面的活动？

- 分析数据或资料：通过将信息分解成单独的小块，发现信息中隐含的原则、原因或事实资料
- 决策和解决问题：通过分析信息和评估结果来选择最佳的解决方案并解决问题。

工作输出类

在工作中完成了哪些体力活动？操作了哪些车辆和设备？有哪些复杂的或技术性的活动能够作为本职位的产出？

- 控制机器和进行加工：运用控制装置或直接的身体活动来操作机器或完成加工过程（不包括电脑或车辆）
- 与计算机之间的互动：利用计算机和计算机系统（包括硬件和软件）来编写软件、设置功能或输入数据

职位描述的编写



职位描述

- 职位标识

- 职位名称
- 公平劳工标准法（FLSA）状态
- 日期
- 姓名

- 职位概要

- 工作的基本性质
- 主要职能或活动

- 工作关系

- 工作报告对象
- 监督管理对象
- 工作合作对象
- 公司外部关系

- 工作职责

- 每一项主要工作职责
- 决策权力
- 直接监督权
- 预算支配权

- 绩效标准与工作条件

- 每一项主要工作职责时需要达到的绩效标准

图4-8 职位描述样本，帕尔森教育出版社

职位名称：电话销售代表	职位代码：100001
建议薪酬等级：	豁免性/非豁免性地位：非豁免性职位
职位族：销售类	公平就业机会：销售类员工
事业部：高等教育事业部	直接上级：地区销售经理
部门：室内销售部	工作地点：波士顿
	编写日期：2009年4月

图4-8 职位描述样本，帕尔森教育出版社（续）

职位概要（职位的简要概括）

该职位上的任职者需要通过接听以及打出电话的方式，向教授们推销在大学中使用的教材、软件以及多媒体产品，在公司划定的规模较小的大学或学院中通过执行公司销售战略达成销售目标。此外，该职位的任职者还要负责总结出既定数量的编辑线索，然后将产品反馈情况以及在公司划定领域中观察到的市场发展趋势等反映给出版小组。

职位的范围和影响

经济责任（预算以及/或收入责任）

该职位上的任职者要负责完成200万美元左右的销售额，使运营费用的预算不超过大约4000美元，不超过大约1万本样书的预算

监督责任（直接下属或间接下属）

没有

其他

知识和经验要求（完成本职工作必须的知识和经验）

相关工作经验

最好有销售经验或出版经验。在客户服务或营销职能领域中有一年的公司工作经验，最好对公司的产品和服务有比较全面的了解。

正规教育或对等经验

要求有学分绩较高的本科学位或对等的工作经验

技能

必须有很强的组织和说服能力。必须有很强的口头表达和书面表达能力，必须熟悉计算机的使用。

其他

要求少量的出差（大约5%的时间）

主要工作职责（根据重要性和在各项任务上花费的时间罗列）

销售（60%）

- 在分管的小规模学院和大学领域达成定量的销售目标。
- 在分管的领域中制订销售重点和销售战略，制订实施这些战略的计划。
- 在每个销售年每天拜访15-20位教授，以完成重点销售目标。
- 进行产品展示（包括文字、软件以及网页等），有效表达出作者在一些关键标题上的中心思想；运用PPS模型进行销售访谈；对各种书籍和技术进行浏览。
- 运用电话销售技术和策略。
- 向合适的教师提供样品，策略性地使用公司配给的样本预算。
- 为第一版产品完成课堂测试。
- 在公司的指导方针指导下与客户就出版以及一些特殊的装帧协议进行谈判。
- 主动提出并亲自向老师进行产品演示，通过策略性地使用公司的出差预算使差旅支出所产生的销售额最大化。同时利用各种内部资源
- 来支持本领域销售目标的实现。
- 策划并实施本领域的特定销售活动和展销会。

图4-8 职位描述样本，帕尔森教育出版社（续）

出版（编辑/营销，25%）

- 报告、跟踪以及记录编辑项目。
- 收集并向出版小组提供重大的市场反馈情况和信息。

分管领域管理（15%）

- 在分管数据库中跟踪和报告即将达成以及已经结束的交易。
- 在分管数据库中做好客户销售拜访以及客户接受情况的记录。
- 策略性地管理运营预算。
- 提交分管领域中的行程、销售计划以及销售预测。
- 提供卓越的客户服务，在分管领域中与专业书店保持良好的关系。

职位上的决策责任

决定如何策略性地使用公司分配的样书预算，从而最有效地产生销售收益，以超越销售目标。

决定客户以及客户接触的优先顺序，以挖掘最大的销售潜力。

决策到哪里进行产品演示和特定的销售活动对于产生最大的销售额是最有效的。

提交者：吉姆·史密斯，地区销售经理	日期：2007年4月10日
审批者：	日期：
人力资源部门：	日期：
公司薪酬：	日期：

撰写职位描述（续）

步骤1：制订一份计划

步骤2：绘制一份组织结构图

步骤3：使用一种简化的职位分析问卷

步骤4：从职位信息网上获取工作职责

步骤5：利用职位信息网列出职位对任职者的要求

步骤6：完成职位描述

图 4-10 简明职位描述问卷

Instructions: Distribute copies of this questionnaire to supervisors, managers, personnel staff members, job analysts, and others who may be involved in writing job descriptions. Ask them to record their answers to these questions in writing.

1. What is the job title? _____
2. Summarize the job's more important, regularly performed duties in a Job Summary. _____
3. In what department is the job located? _____
4. What is the title of the supervisor or manager to whom the job holder must report? _____
5. Does the job holder supervise other employees? If so, give their job titles and a brief description of their responsibilities.

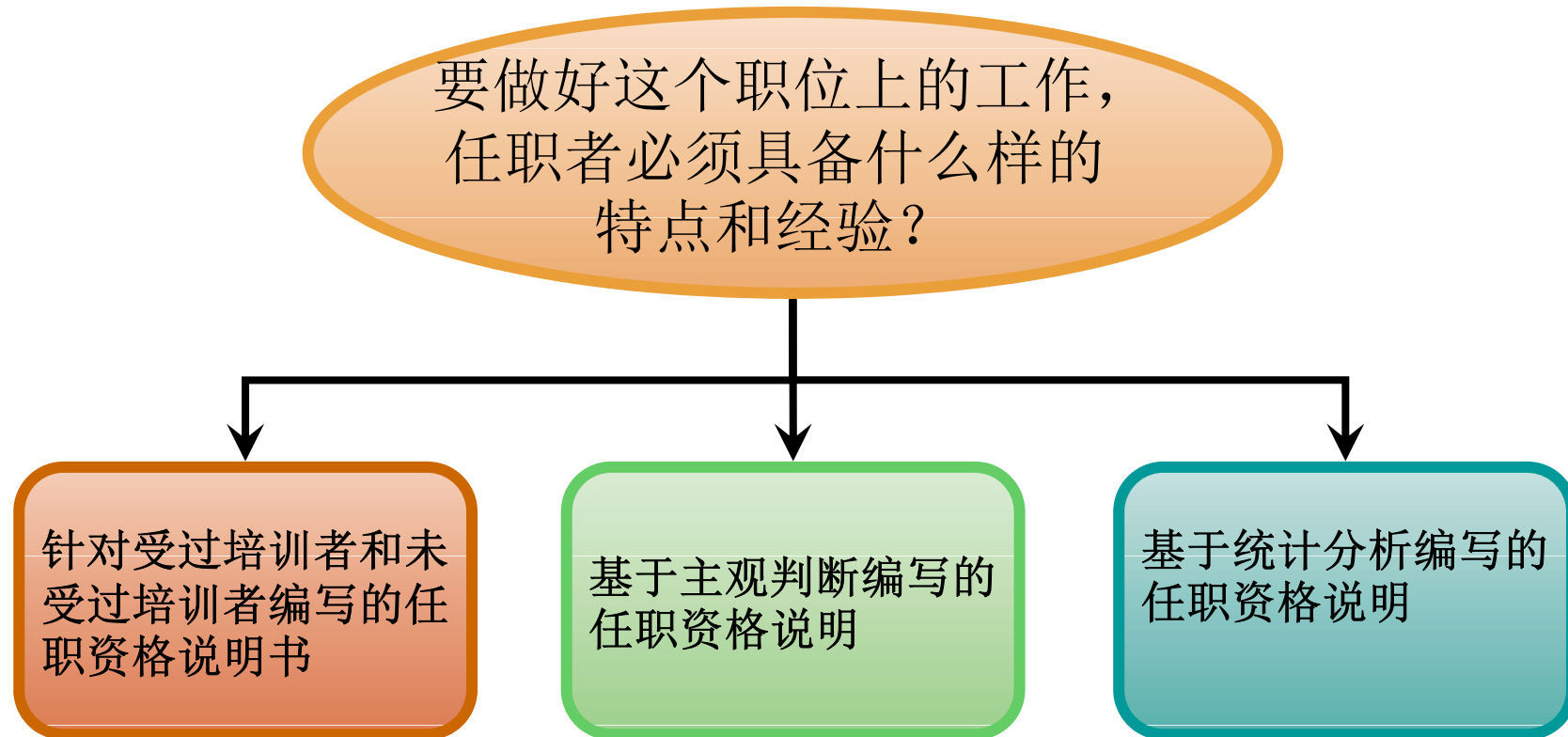
Position Supervised	Responsibilities

6. What essential function duties does the job holder perform regularly? List them in order of importance.

Duty	Percentage of Time Devoted to This Duty
1. _____	
2. _____	
3. _____	
4. _____	
5. _____	
6. _____	

7. Does the job holder perform other duties periodically? Infrequently? If so, please list, indicating frequency. _____
8. What are the working conditions? List such items as noise, heat, outside work, and exposure to bad weather. _____
9. How much authority does the job holder have in such matters as training or guiding other people? _____
10. How much education, experience, and skill are required for satisfactory job performance? _____
11. At what stage is the job holder's work reviewed by the supervisor? _____
12. What machines or equipment is the job holder responsible for operating? _____
13. If the job holder makes a serious mistake or error in performing required duties, what would be the cost to management? _____

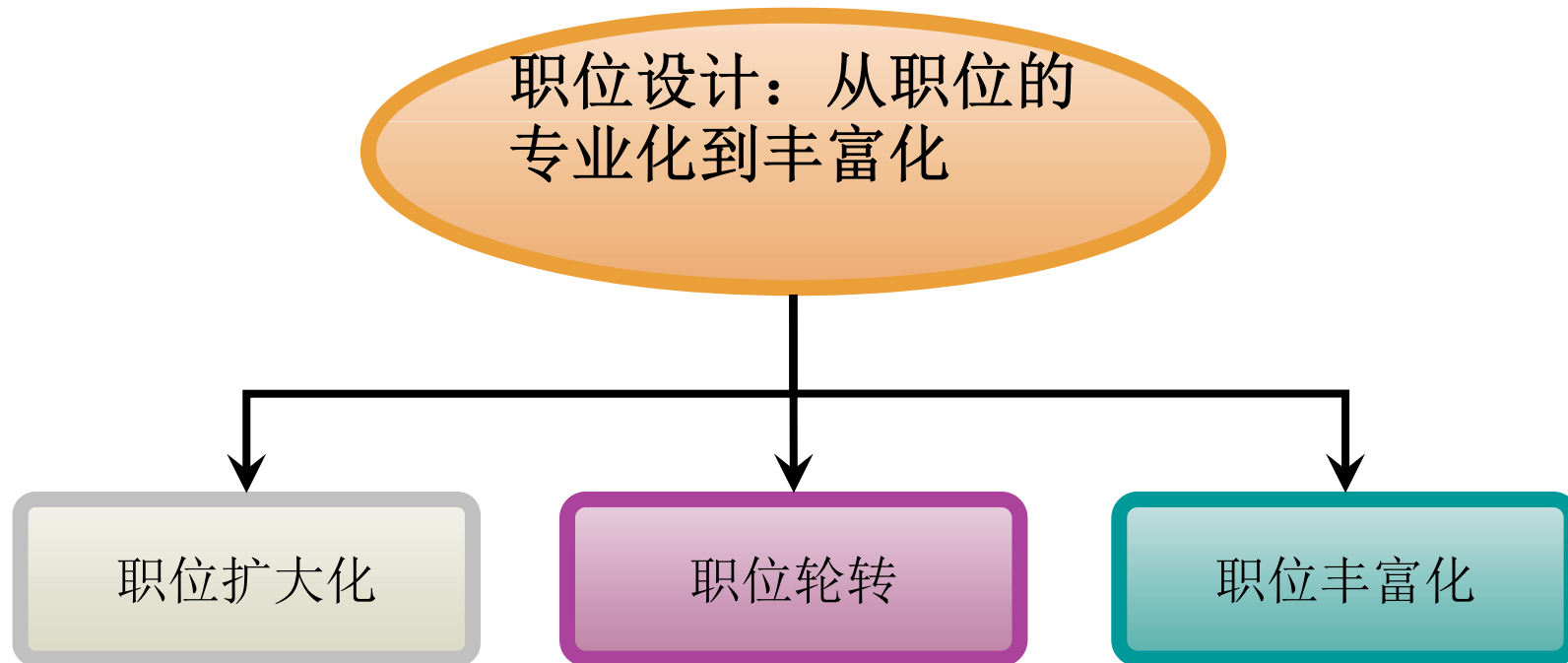
编写任职资格说明书



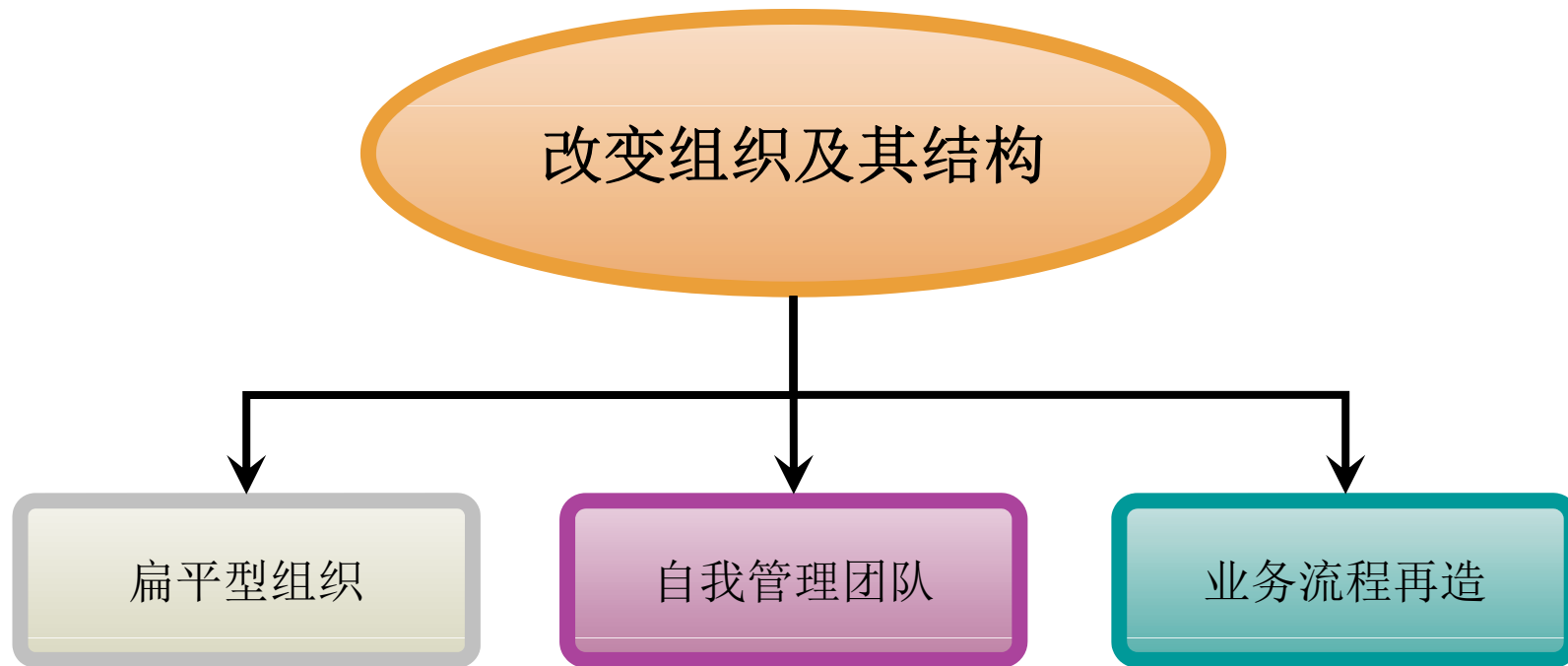
编写任职资格说明书（续）

- 基于统计分析编写的任职资格说明的步骤
 1. 对职位进行分析，决定如何对工作绩效进行评价
 2. 挑选出你认为最能预测优秀绩效的个人特征
 3. 对候选人的这些特征进行测试
 4. 对这些候选人实际任职后的工作绩效进行评价
 5. 用统计方法分析这种个人特征与工作绩效之间的关系

员工授权情况下的职位分析



工作中的其他变化



基于胜任能力的职位分析

- 胜任能力
 - 胜任能力就是指能够达成绩效的人所具有的一些可展示特征
- 进行基于胜任能力职位分析的原因
 - 支持高绩效工作系统 (HPWS).
 - 设计战略聚焦的职位描述
 - 通过培育、衡量和回报以下几种能力来支持绩效管理活动:
 - ❖ 一般胜任力
 - ❖ 领导胜任力
 - ❖ 技术胜任力

如何编写基于胜任能力的职位描述

- 对职位的当前任职者及其上级主管人员访谈
 - 问一些与职位的工作职责和工作活动有关的开放性问题
 - 发现与在职位上取得工作成功相联系的一些关键事件
- 到一些现成的胜任能力数据库

图4-11 英国石油公司某职位的技能矩阵

H	H	H	H	H	H	H
G	G	G	G	G	G	G
F	F	F	F	F	F	F
E	E	E	E	E	E	E
D	D	D	D	D	D	D
C	C	C	C	C	C	C
B	B	B	B	B	B	B
A	A	A	A	A	A	A
Technical expertise	Business awareness	Communication and interpersonal	Decision-making and initiative	Leadership and guidance	Planning and organizational ability	Problem-solving

Note: The lighter color boxes within the individual columns indicate the minimum level of skill required for the job.

关键词

职位分析

职位描述

任职资格说明书

组织结构图

流程图

工作日记/日志

职位分析问卷(PAQ)

标准职业分类(SOC)

工作扩大化

工作轮换

工作丰富化

以胜任力为基础的职位分析

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

TWELFTH EDITION

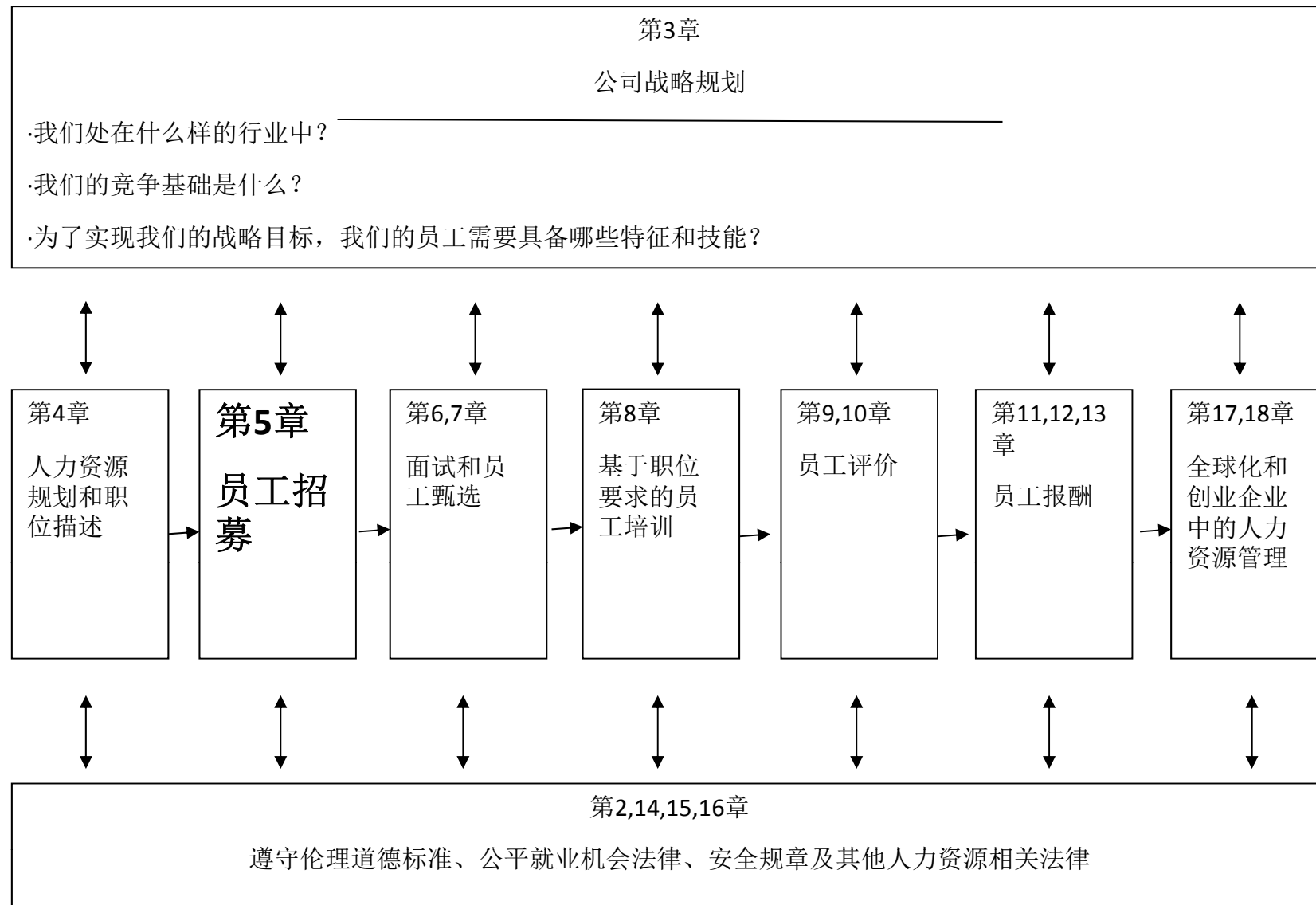


第5章

人员规划和招募

Part Two | Recruitment and Placement

我们学到哪儿了...



学习目标

1. 列举招募和甄选过程中的每一个步骤。
2. 说明人员规划及预测所采用的主要技术方法。
3. 解释并举例说明进行有效招募的必要性。
4. 说出从内部寻找候选人的主要渠道并讨论。
5. 列举并讨论外部求职者的主要来源。
6. 设计一份招募广告。
7. 说明如何招募一支多元化的员工队伍。

招募和甄选程序

- 通过人员规划及预测来决定哪些职位需要新人来填补。
- 通过从组织内部和外部招募申请者来为这些职位建立一个候选人才库。
- 让这些候选人填写求职申请表，或许还要进行初步的甄选面试。
- 通过运用测试、背景调查以及体检等这样一些甄选工具来找到合适的候选人。
- 让等待填补职位空缺的直接上级或其他相关人员来对候选人进行面试，从而决定应当给谁发出录用通知。

图 5-1 招募和甄选过程的若干步骤

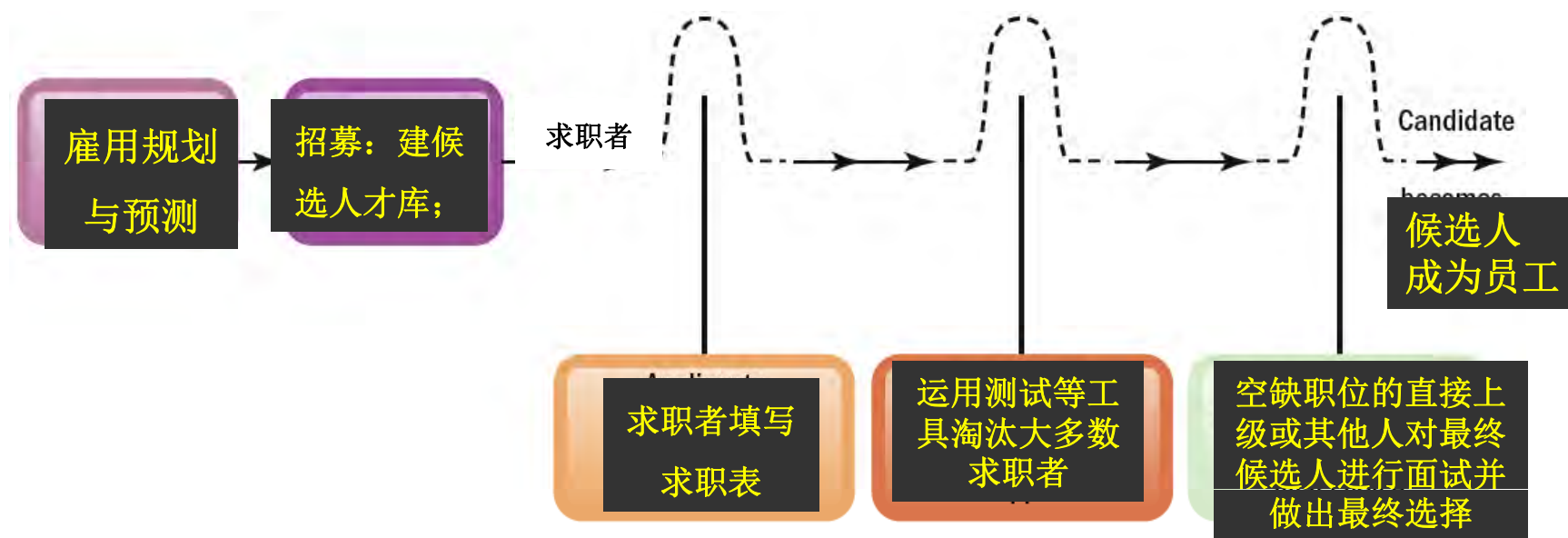
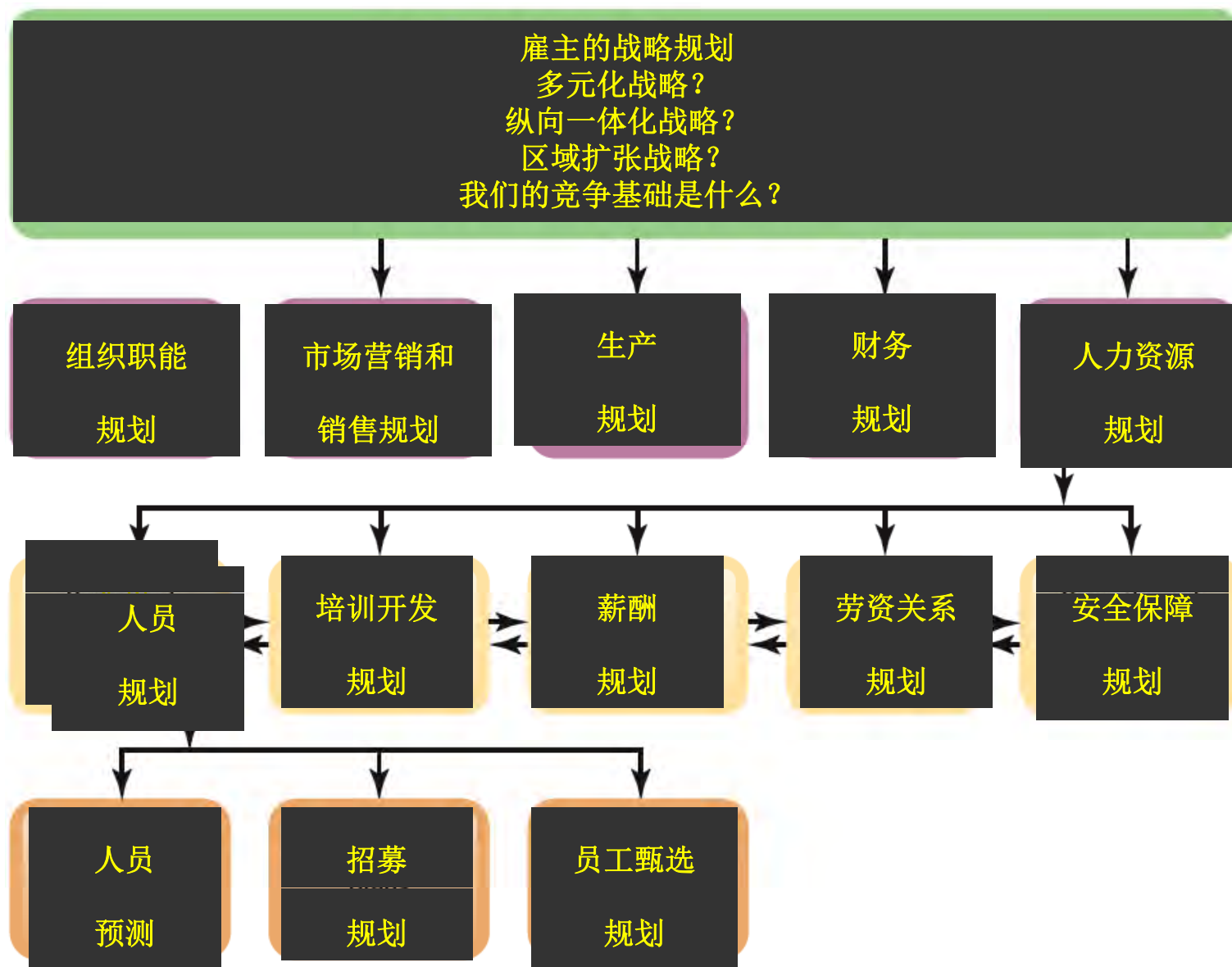


图 5-2 将组织战略与人员规划联系起来



计划和预测

- 人员预测

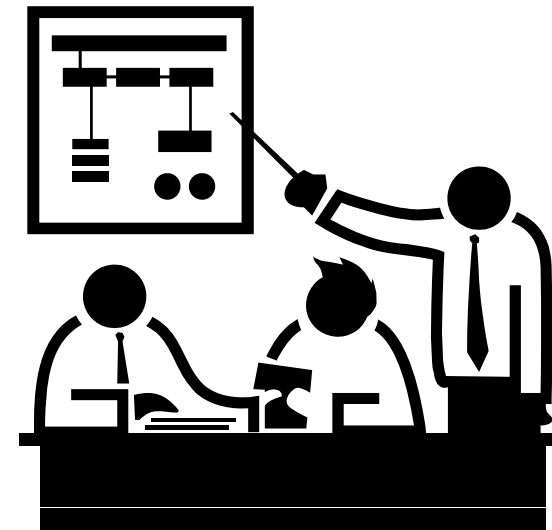
- 确定企业需要找人填补哪些职位以及如何去填补这些职位空缺的一个过程

- 继任计划

- 确定如何填补那些对于公司来说最为重要的管理职位的过程

- 预测什么？

- 整体人员需求
- 内部候选人的供给
- 外部候选人的供给



人员需求预测

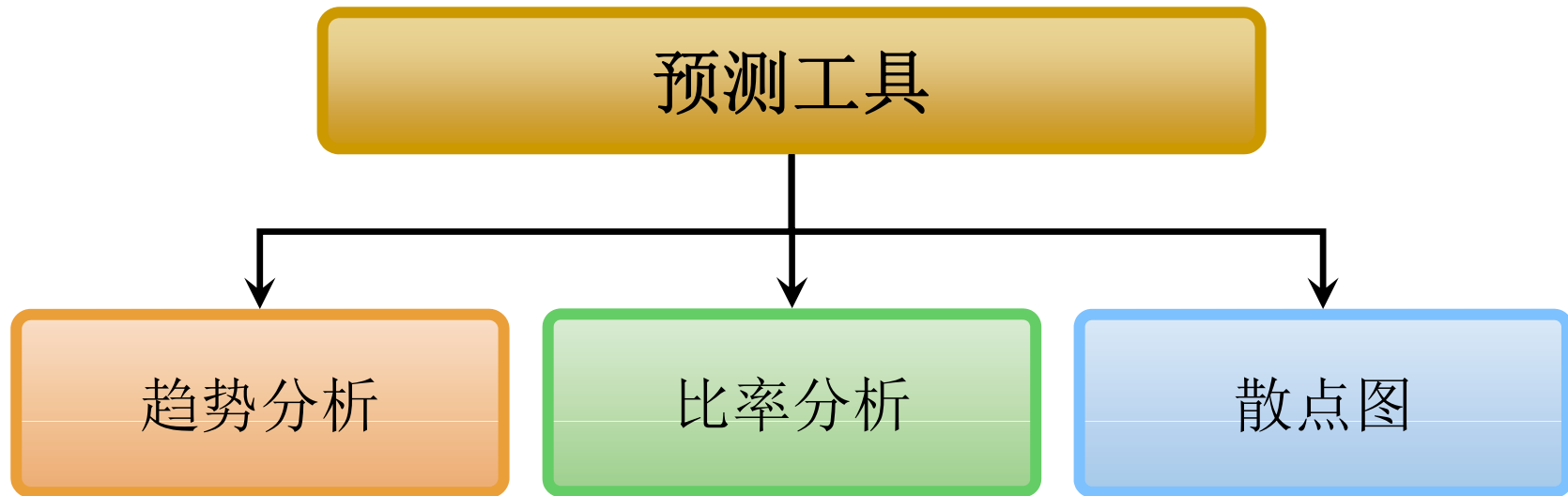


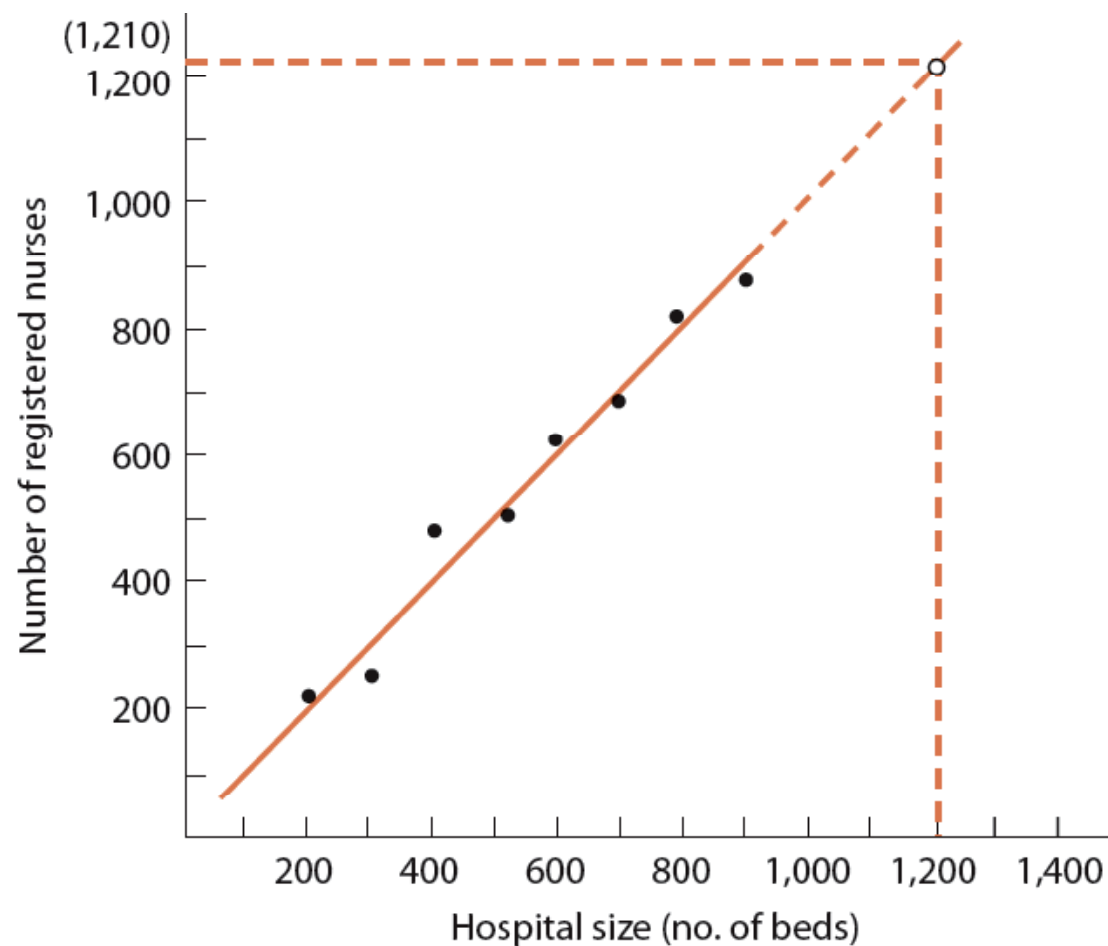
图 5-3 确定医院规模与护士人数之间的关系

Hospital Size (Number of Beds)	Number of Registered Nurses
200	240
300	260
400	470
500	500
600	620
700	660
800	820
900	860

注：在找出匹配的直线之后，
只要你知道预计的床位数量，
你就能估计出自己需要多少
员工

横轴：医院规模（床位数）

纵轴：注册护士人数



传统预测技术的缺点

- 只关注历史销售额和人员数量之间的关系
- 没有考虑对未来员工层面的战略影响
- 这种方法通常只关注历史销售额和人员数量之间的关系，
- 容易导致公司实行一种对下属人员较多的管理者提供更多报酬的薪酬计划
- 他们假设员工数量是一直增长的
- 倾向于把现有的行事方式固化，难以适应变革的挑战

通过计算机来预测人员需求

- 计算机化的预测

- 通过软件来预测以下内容:

- ❖ 预测销售额，生产量和维持工作产出的人员
 - ❖ 分别预测对直接生产人员、间接生产人员以及豁免性人员的需求
 - ❖ 对最低销售额、最高销售额以及可能实现的销售额所做的预测.

内部候选人供给预测

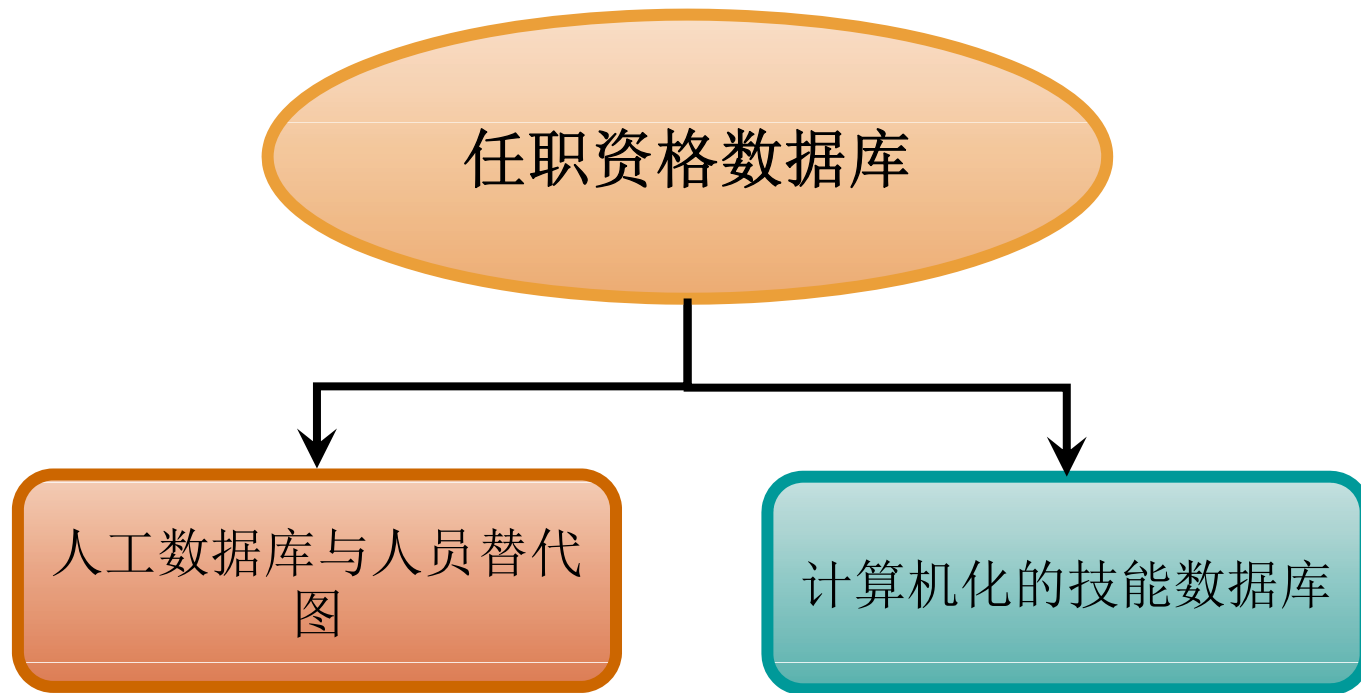


图 5-4 管理层替代卡表明了事业部副总裁的未来潜在接班人的开发需求

生产副总裁 琼斯 需要的开发内容： 无推荐	销售副总裁 阿波尔 需要的开发内容： • 轮换到财务和生产管理类职位上去任职 • 战略规划方面的高管人员开发课程 • 公司内部的开发中心——两周时间	财务副总裁 史密斯 需要的开发内容： 无推荐
---	--	--

目前的工作绩效水平 杰出 令人满意 需改进	晋升潜力 可晋升 需要进一步培训 不确定
---	--

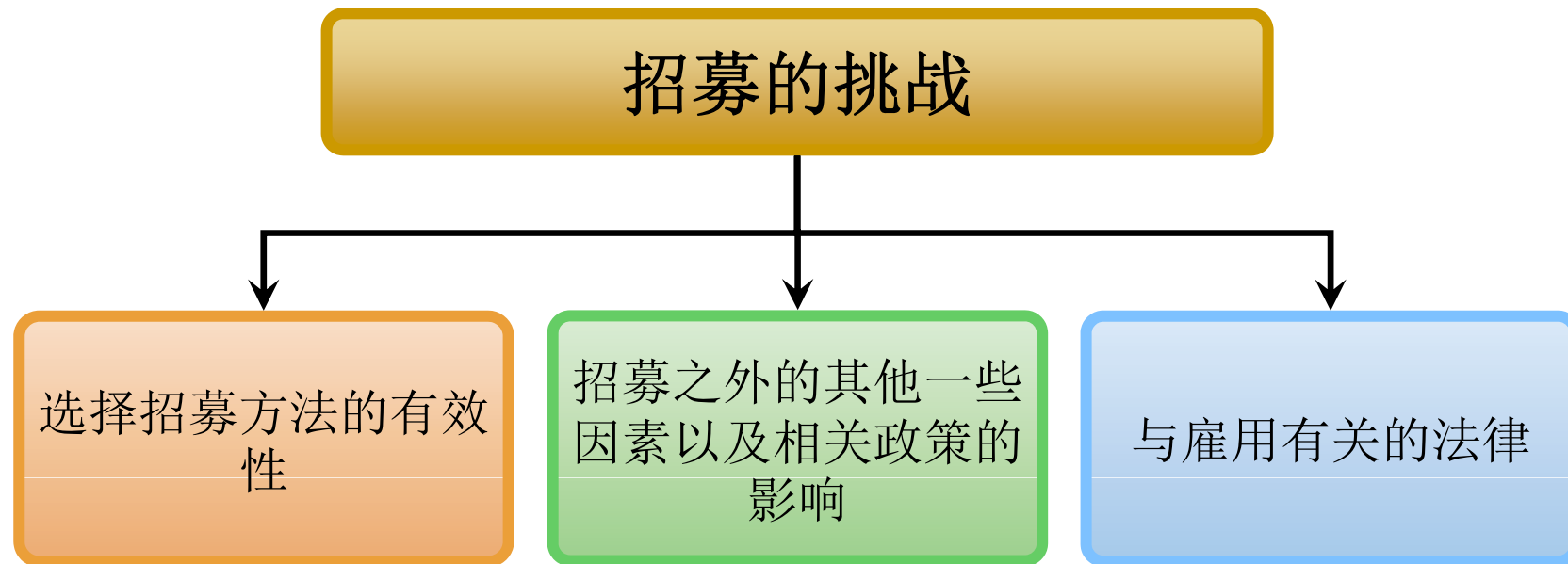
隐私问题

- 保证人力资源信息的安全性
 - 通过存取矩阵来控制人力资源信息
 - 保存员工隐私和记录的权限
- 法律支持
 - 1974 《美国联邦政府隐私法》
 - 《纽约个人隐私法》
 - 《健康保险可转移性与责任法》
 - 《美国残疾人法》

预测外部候选人需求

- 影响外部候选人供应的因素
 - 总体经济形势
 - 期望失业率
- 信息来源
 - 商业刊物的定期预测信息
 - 在线的经济形势预测
 - ❖ 美国国会预算办公室网站(CBO)
 - ❖ 美国劳工部网站O*NET™
 - ❖ 美国劳工统计局(BLS)
 - ❖ 其他联邦机构和私人机构

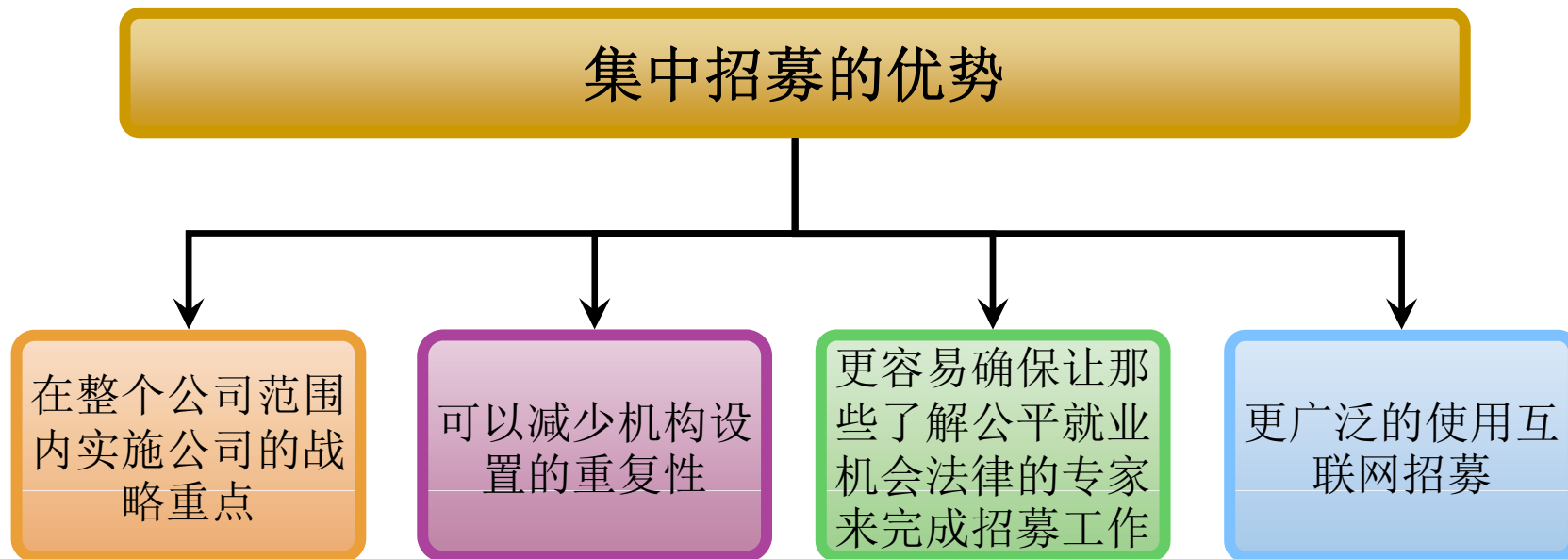
对有效招募的需求



有效的招募

- 影响有效招募的外部因素
 - 劳动力供应
 - 白领工作的外部
 - 合格求职者的减少
- 影响招募成功的其他因素
 - 招募工作于战略目标的一致性
 - 招募职位的类型和招募方法
 - 招募之外的人力资源政策
 - 对求职者成功的预筛选
 - 公司的公众形象
 - 雇用法律

如何组织招募工作



衡量招募的有效性

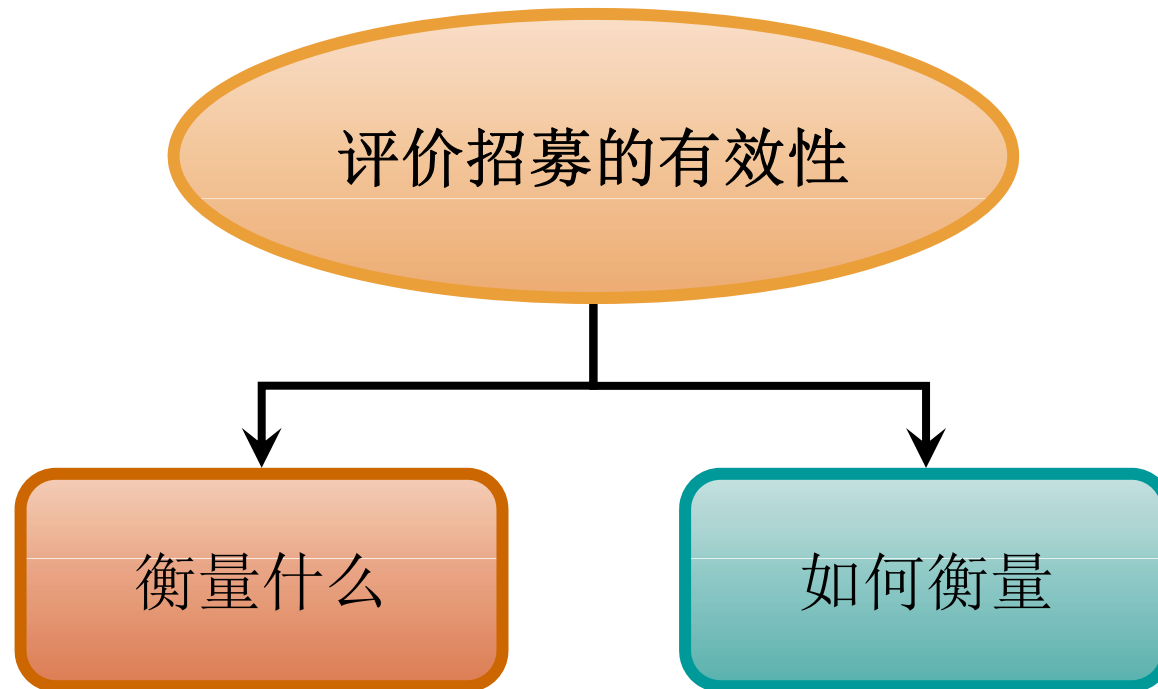
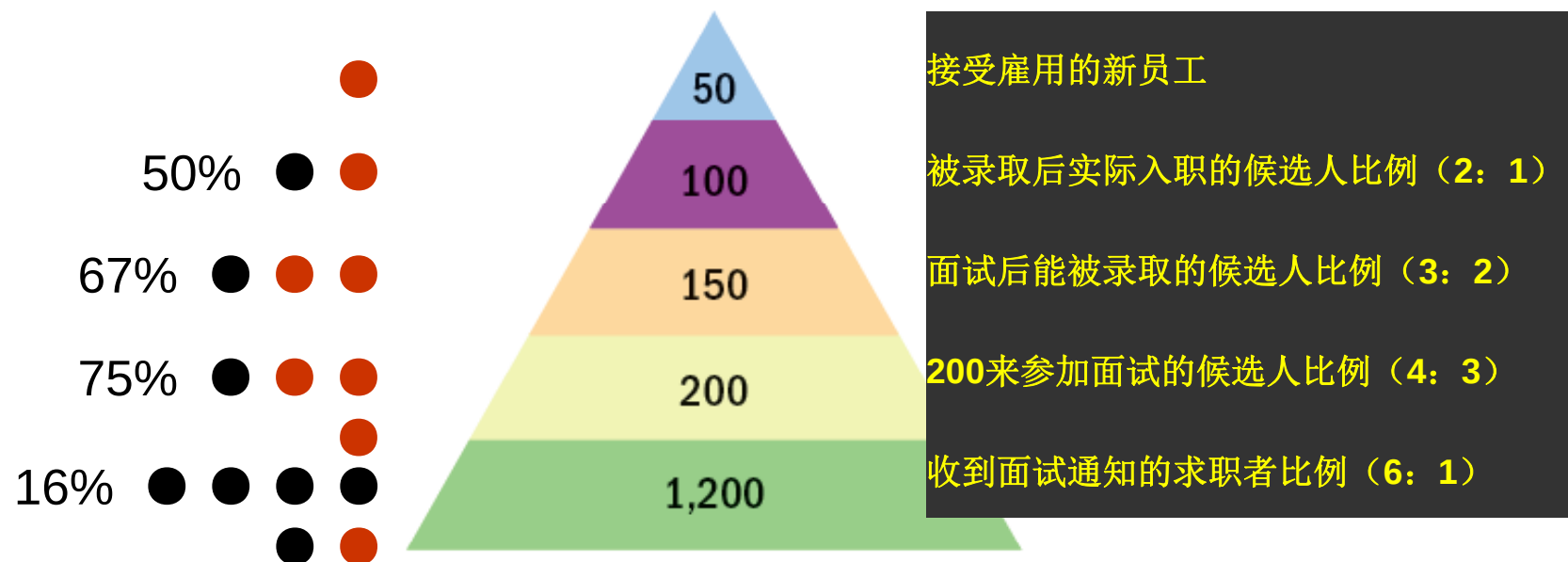


图5-6

招募金字塔



候选人的内部来源

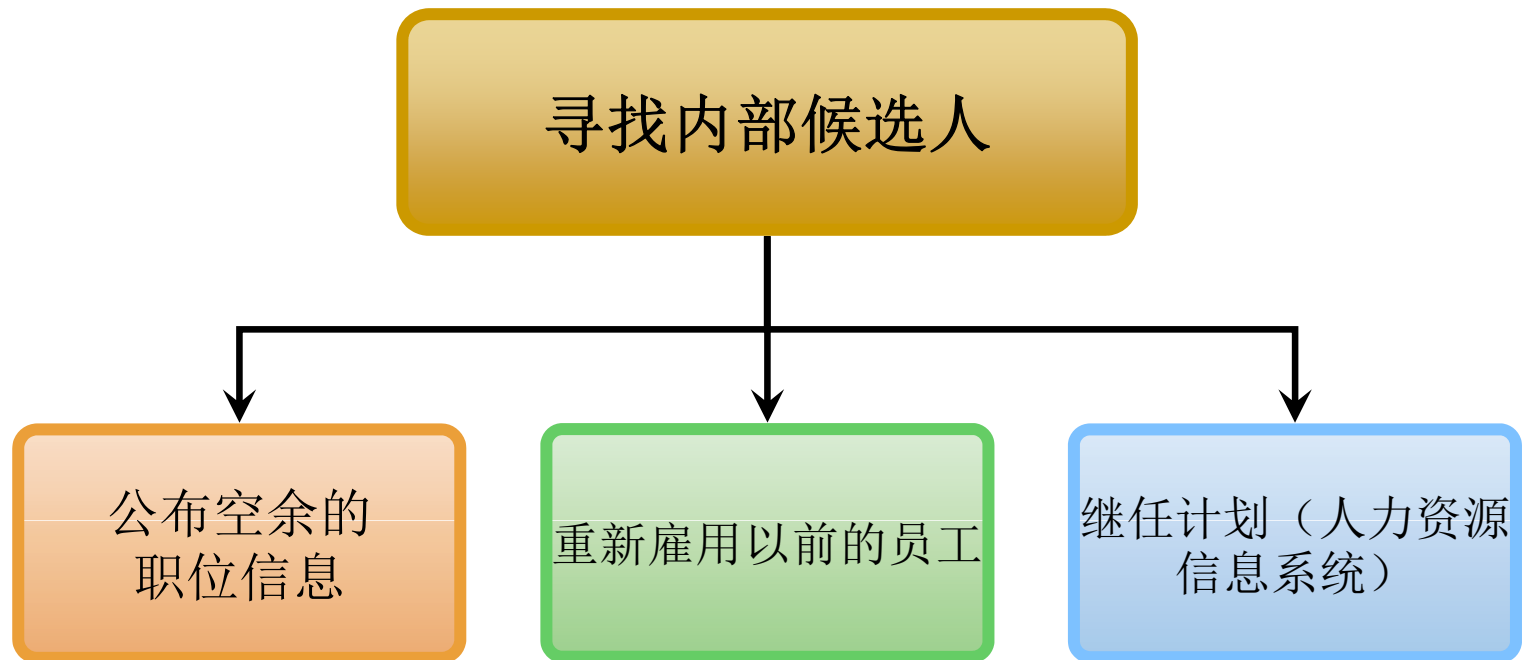
优点

- 提前的了解候选人的优势和劣势
- 更准确的了解候选人的技能
- 候选人对组织有更高的承诺度
- 提高员工士气
- 不需求很多培训和入职引导

缺点

- 未能得到批准的员工有可能会产生不满
- 面试那些没有被管理者考虑进去的求职者浪费时间
- 近亲繁殖可能会导致维持现状，不思进取

寻找内部候选人



候选人的外部来源

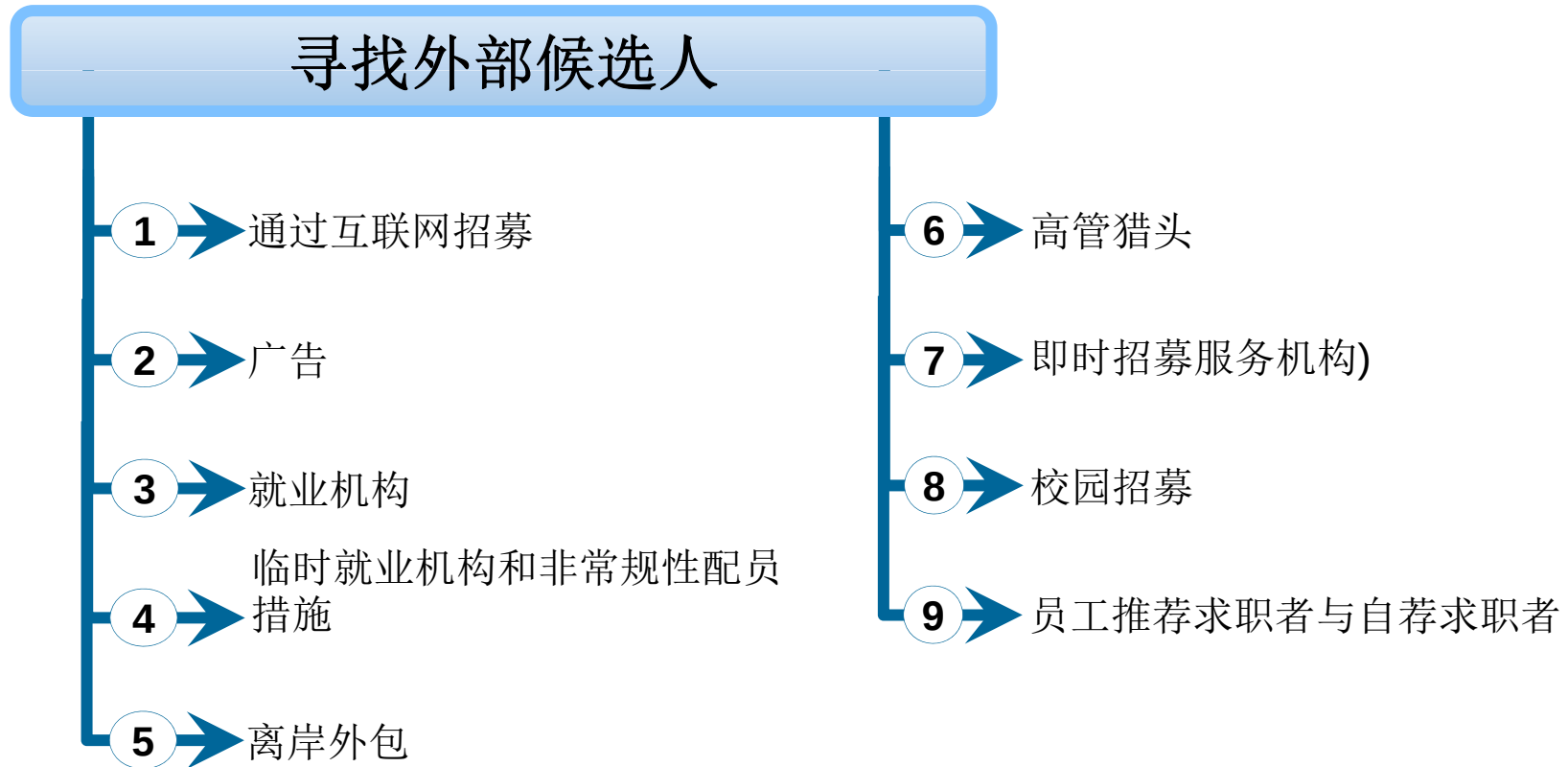


图 5-7 一些顶级的在线招募工作版块



通过互联网进行招募

- 优点

- ❖ 成本有效性比较高
- ❖ 产生的影响保持更长的时间，吸引更多的求职者
- ❖ 可以得到求职者迅速的回应
- ❖ 在线可以对求职者预筛选
- ❖ 可以联系到其他找工作的网站
- ❖ 自动的对求职者展开跟踪和评价

- 缺点

- ❖ 年纪较大和少数民族的员工很少使用互联网
- ❖ 不合格的求职者让网络超载
- ❖ 有可能会泄露求职者的个人信息

图 5-8 无效和有效的网站广告

简单地从杂志上搬到互联网上的无效广告	有效的互联网招募广告 (不必考虑空间位置)
水处理工程师薪酬：6.5-8.5万美元/年。 急招一名在佛罗里达州工作的废水处理流程工程师。 要求至少有4到7年的工业废水处理经验。简历请发至： KimGD@WatersCleanX.com	你想帮助我们一起使这个世界变得更加美好吗？ 我们是全世界最顶级的废水处理公司之一，从迈阿密到伦敦再到北京，都有我们的污水处理设施。我们正在快速成长，需要寻找一位经验丰富的水处理工程师加入我们的团队。如果您有至少4至7年为废水处理厂设计流程的工作经验，并且致力于让我们的世界变得更加美好，我们非常愿意收到您的来信。该职位的薪酬水平将根据工作经验而定，薪酬范围为每年6.5万美元至8.5万美元之间。有意者请密送： KimGD@WatersCleanX.com。

利用广告寻找外部候选人

- 利用媒体

- 哪一种媒体是最佳的招募广告刊登选择取决于企业需要招募人员从事的是什么样的工作

- ❖ 报纸:本地和特殊劳动力市

- ❖ 贸易和职业期刊:特殊的员工

- ❖ 互联网上的工作网站: 全球劳动力市场

- 有效广告的制作

- 让读者产生注意、兴趣、渴望和行动

- 让读者对公司产生积极的印象

图 5-9 引起读者注意的招募广告

Are You Our Next Key Player?

PLANT CONTROLLER

Northern New Jersey

Are you looking to make an impact? Can you be a strategic business partner and team player, versus a classic, "bean counter"? Our client, a growing **Northern New Jersey** manufacturer with two locations, needs a high-energy, self-initiating, technically competent Plant Controller. Your organizational skills and strong understanding of general, cost, and manufacturing accounting are a must. We are not looking for a delegator, this is a hands-on position. If you have a positive can-do attitude and have what it takes to drive our accounting function, read on!

Responsibilities and Qualifications:

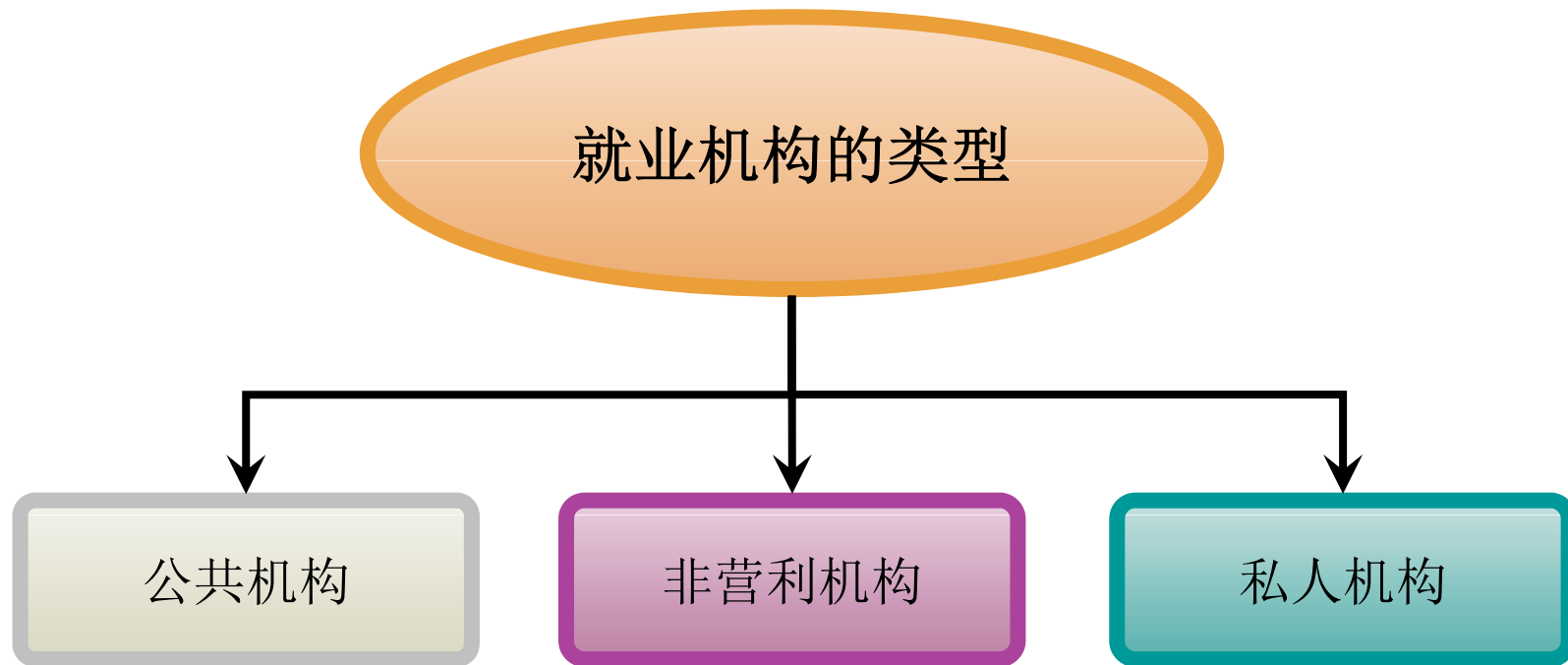
- Monthly closings, management reporting, product costing, and annual budget.
- Accurate inventory valuations, year-end physical inventory, and internal controls.
- 4-year Accounting degree, with 5-8 years experience in a manufacturing environment.
- Must be proficient in Microsoft Excel and have general computer skills and aptitude.
- Must be analytical and technically competent, with the leadership ability to influence people, situations, and circumstances.

If you have what it takes to be our next key player, tell us in your cover letter, *"Beyond the beans, what is the role of a Plant Controller?"* Only cover letters addressing that question will be considered. Please indicate your general salary requirements in your cover letter and email or fax your resume and cover letter to:

Ross Giombetti
Giombetti Associates
2 Allen Street, P.O. Box 720
Hampden, MA 01036
Email: Rossgiombetti@giombettiassoc.com
Fax: (413) 566-2009



就业机构



为什么要选择私人就业机构

- 企业没有自己的人力资源部门，又感到自己不能很好地完成招募和筛选工作。
- 企业必须迅速地填补某一特定的职位空缺。
- 企业感觉自己需要吸引较大数量的少数民族劳动者或女性来求职。
- 企业想去招募已经在其他企业中就业的员工，而这些人可能会觉得直接与公司目前的竞争对手进行接触不太好，而与就业服务机构接触会让他们感觉更舒服一些。
- 企业想要节省在招募方面花费的时间。

避免同就业服务机构产生的问题

- 向就业服务机构提供准确而完整的职位描述。
- 确保在就业服务机构的甄选过程中包括各种测试、求职表填写和面试等几个组成部分。
- 根据公平就业机会法律所要求的那些数据，定期对本公司以及就业服务机构接受或拒绝掉的候选人的情况进行审查
- 对就业服务机构进行筛选。你可以同其他管理人员一起来审查一下，看一看相对于你们需要填补的那些职位类型来说，哪些就业服务机构是最为有效的。通过浏览互联网以及分类广告来找出哪些就业服务机构能够帮助你填补那些职位空缺。
- 务必对就业服务机构推荐过来的员工进行补充性的推荐材料审查，至少是对最后准备雇用的候选人的推荐材料进行认真的审查。

专业化的招募

- 非常规性配员

- “企业内部的临时性员工”（由公司根据一些明确的短期合同直接雇用的员工）
- 合同制技术型员工”（即高技能员工，如工程师等，他们来自于企业外部的某个技术服务型企业，按照一份长期项目合同为本公司工作）

- 即时招募服务机构(ODRS)

- 为某些特定的项目提供短期性和有针对性的招募服务，这种服务不需要企业以预付费的方式去聘请那些传统的招募服务机构。

临时雇佣服务机构和非常规性配员措施

- 临时雇佣服务机构的优点

- 提高生产力—只是在临时性员工工作的时候才对他们支付薪酬
- 通过使用临时性员工来对那些将来可能会被自己正式雇用的人进行试用和考察
- 没有招募、甄选和工资管理的成本

- 临时雇佣服务机构的缺点

- 由于要支付临时雇佣服务机构费用，劳动力成本增加
- 临时性员工对公司的承诺度不高

同临时雇佣服务机构合作

- **派遣单。**从临时雇佣服务机构取得他们的一份员工派遣单样本。确保它符合你们公司的要求。
- **工时清单。**在使用临时性员工时，工时清单不仅仅是对他们实际从事的工作时数的一种确认文件。一旦临时性员工的直接主管人员在清单上签了字，这份文件通常就会成为向临时雇佣服务机构支付服务费的一种协议。
- **临时性员工转为固定员工的政策。**首先要搞清楚，如果客户企业想要把临时雇佣服务机构派遣过来的临时性员工转变为企业的固定员工，这家机构对这种事情的政策是怎样的。
- **临时性员工的招募与福利。**搞清楚临时雇佣服务机构是如何招募临时性员工的，还有它们对所招募来的临时性员工提供哪些福利。
- **着装规范。**要明确说明在你的每一处办公场所或工厂中，对员工们的穿着有什么规范性要求。
- **公平就业机会陈述。**要从临时雇佣服务机构取得一份书面文件，这份文件申明该机构在满足客户企业的临时性员工需求时不会对他们实施歧视。
- **职位描述信息。**确保临时雇佣服务机构能够了解你需要找人填补的这些职位的特征，此外，还包括你希望找什么样的人——比如具备何种

临时性员工关心的事项

- 担心企业以不人道、非人性化、总是用令人气馁的方式对待他们。
- 对就业感到不可靠，对未来感到悲观。
- 为缺乏保险和养老福利而担忧。
- 对自己所从事的工作感到迷茫，特别关心临时性的工作安排是否有可能变成全职的工作。
- “就业不充分”（特别是对那些试图回到从事全职工作的劳动力市场上的人来说）。
- 总的来说对企业的世界感到不满；这些被调查者一再表达了格格不入和幻想破灭的感觉。

图 5-10 管理人员在管理临时性员工时应注意避免的事情

不要

- 1.** 培训你的非固定员工。让雇用他们的代理机构去安排培训事宜。
- 2.** 和你的非固定员工协商薪酬水平。应当让他们的代理机构确定他们的薪酬水平。
- 3.** 对非固定员工提供指导，以提升其工作绩效。打电话让他们的代理机构来做这件事。
- 4.** 与一位非固定员工洽谈其假期或者事假问题。让临时性员工去找他们的代理机构谈这些事情。
- 5.** 经常让临时性员工去履行你们公司的员工应当履行的职能。
- 6.** 在没有得到人力资源部门和法律部门批准的情况下，给临时性员工发放公司的名片、标识牌或员工徽章。
- 7.** 和非固定员工讨论性骚扰和歧视方面的问题。
- 8.** 直接和非固定员工讨论他们从事全职工作的机会以及他们与公司之间的匹配程度。相反的，应当让临时性员工自己去看企业公开发布的职位公告。
- 9.** 直接终止非固定员工的工作。要与他们的代理机构取得联系，让代理机构去做这件事情。
- 10.** 认为你自己能随意解雇非固定员工，或者无视联邦政府制订的关于薪酬和工时方面的相关法律。非固定员工和其他所有员工一样，都拥有大量的法律权利。

离岸和外包



高级管理者的招募

- 高层管理人员代理招募机构(猎头)
 - 非常规的招募机构
 - 保留高管招募机构
 - 互联网技术和专业化趋势
- 挑选高管人员代理招募机构时需要遵循的原则
 - 确信这家招募机构能够自始至终完成整个招募过程。
 - 与高管人员代理招募机构中实际上负责你们公司项目的人进行会谈。
 - 一定要问清楚这类高管人员寻访机构如何收费，并签订书面协议。
 - 一定要确保这些招募机构和你们公司之间在需要招募何种类型的人这一问题上达成一致。
 - 绝不能仅仅依赖这些高管人员代理招募机构（或其他一些专业性的人才搜寻机构，比如就业服务机构）来帮助你完成全部的候选人背景调查工作。

校园招聘

- 校园招聘的目标

- 决定候选人是否值得进一步的考虑
- 吸引优秀的求职者

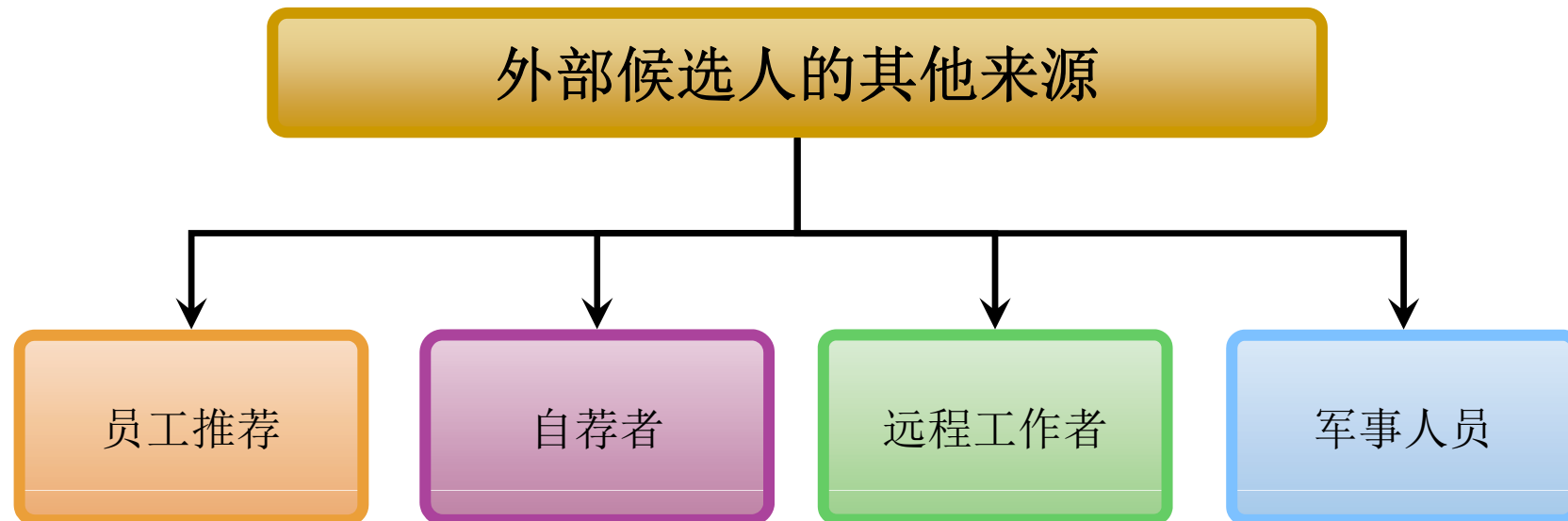


- 工作现场参观访问

- 邀请信
- 安排接待
- 信息包
- 有计划的面试
- 及时的发出雇用通知
- 跟踪

- 实习

外部求职者来源



员工推荐求职者与自荐求职者

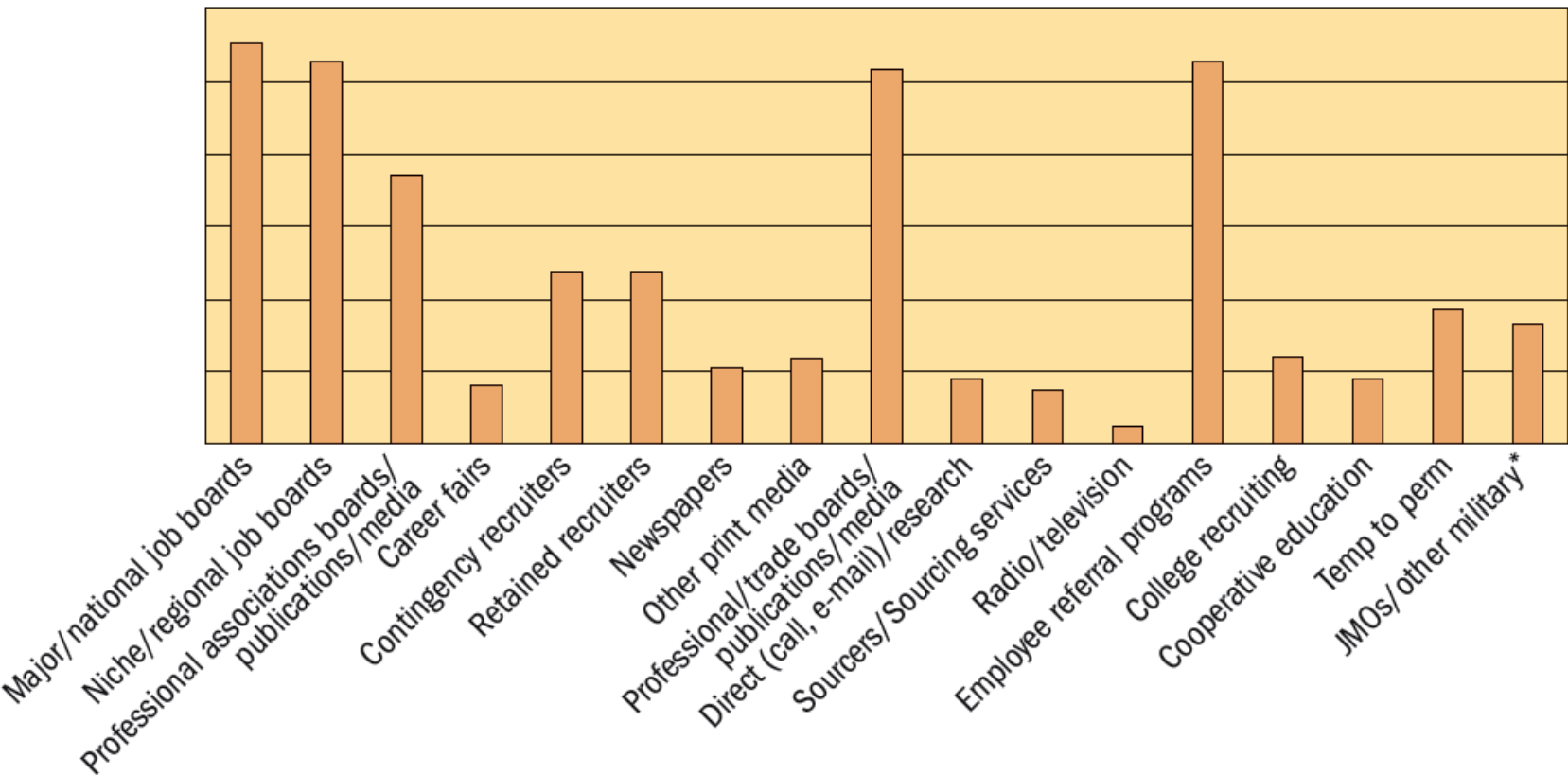
- 员工推荐求职者

- 推荐者变成了公司的利益相关者
- 具有成本有效性.
- 帮助企业促进员工队伍的多元化
- 过分依赖内部员工推荐求职者，则有可能会造成雇用歧视。

- 自荐求职者

- 通过一种直接面向雇主的方式来求职
- 良好的商业惯例是，企业一定会对所有的求职者来信都给予及时而礼貌的回复

图5-11新员工招募中各种招募来源的相对有效性



*Junior military officer recruiting firms

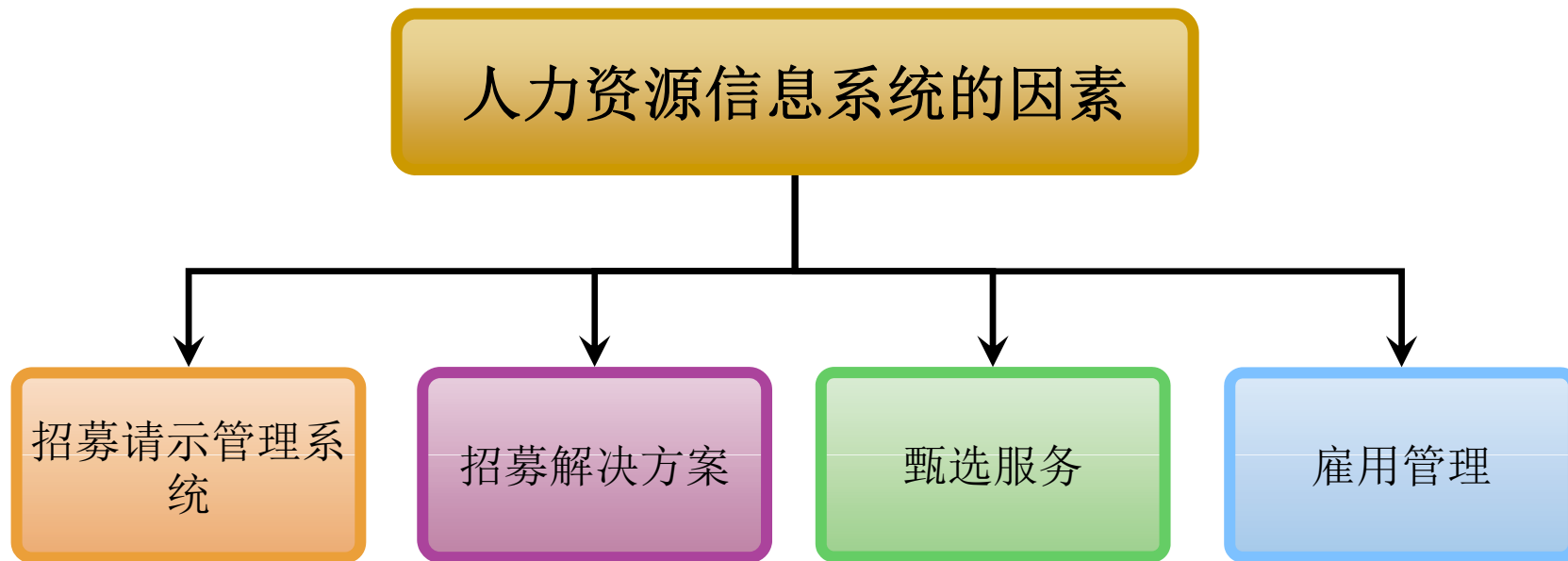
55,433 Employer Participants

横轴文字：重要的或全国性的职位公告板；次要的或地区性的职位公告板；专业协会的职位公告板、出版物或媒体；招聘会；非固定员工代理招募机构；预付费型代理招募机构；报纸；其他印刷媒体；专业或行业的公告板、出版物或媒体；直接（通过电话或邮件）进行搜索；使用承包商或外包服务；电台或电视台；内部员工推荐项目；大学校园招募；合作教育；临时性员工转为固定员工；青年军官代理招募公司或其他军事人员。

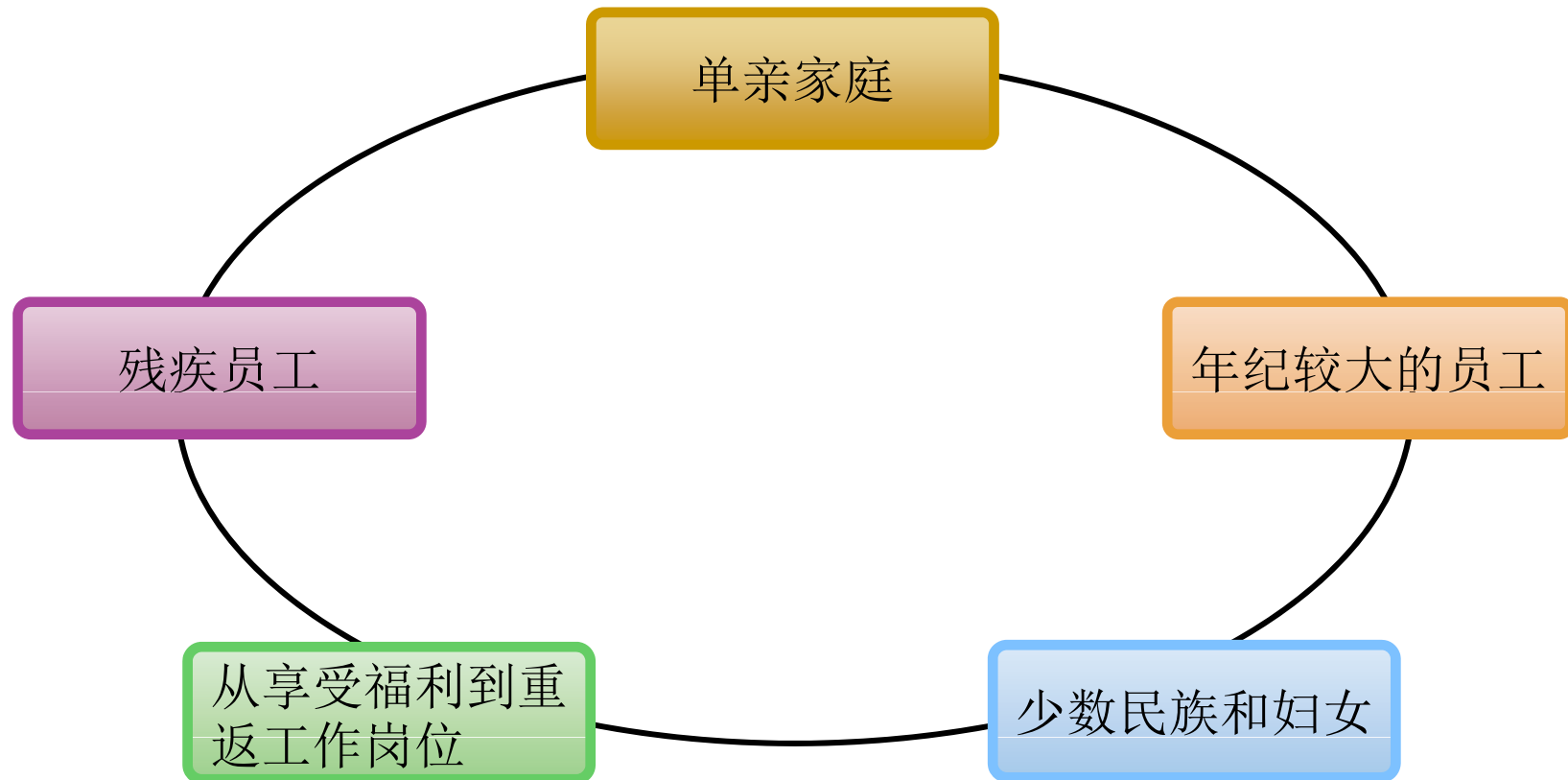
表 5-1 **关于招募问题的研究结果及其对管理人员的应用启示**

招募问题研究结果*	对管理人员的应用启示
招募来源会影响你所吸引来的求职者的特征。 在招募资料中提供比较具体的信息会有助于对求职者产生更积极的影响。 组织形象会影响求职者的第一反应。 能得到大量工作机会的人会对企业招募工作中的前期活动更为关注。 能够事先揭示出职位的优点和不足的现实性职位预览有助于降低后续的员工流动率。 如果企业自己提供的信息不够清晰，则求职者会自己去推断（可能是错误地推断）关于职位和公司的信息。 招募人员的热情程度会对求职者决定是否接受某一份工作产生较大的和积极的影响。	应当采用诸如在职员工推荐等这样一些能够确保求职者在未来达成高绩效的招募来源。 为求职者提供对于他们非常重要的一些信息，比如薪资、工作地点以及员工队伍的多元化程度等。 确保向求职者传递的所有关于组织的信息都是积极的，从而在求职者心目中树立起一个有吸引力的工作场所的形象。 确保企业在初期阶段的招募工作（例如网站广告、公司宣传手册、大学校园招募等）对候选人是有吸引力的。 为求职者提供关于职位和组织的真实的描述，而不仅仅只是其积极的方面。 在招募材料中提供清晰的、具体的、完整的信息，以避免求职者对职位和组织做出错误的推断。 挑选那些具备与求职者进行接触的人际关系能力的招募人员。

通过人力资源管理信息系统提高生产率：一种综合性的招募方法



招募一支更为多元化的员工队伍



求职申请表的设计和使用

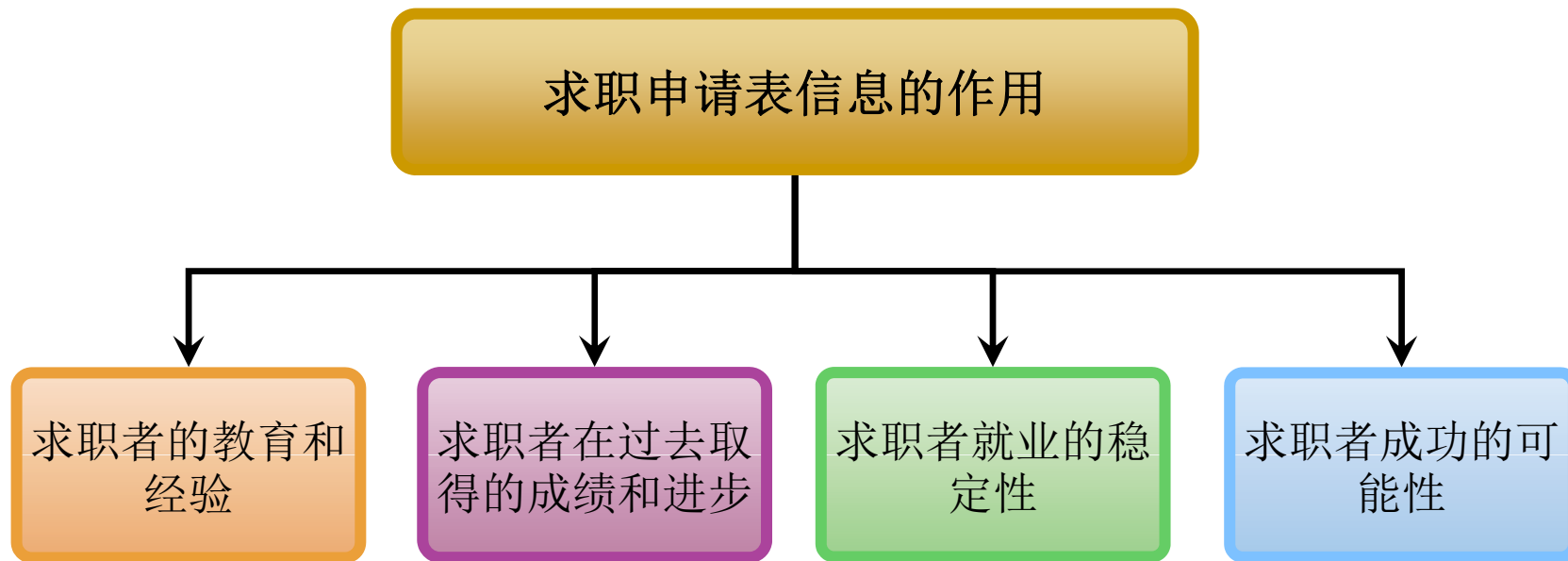


图 5-12 美国联邦调查局雇用申请表



FEDERAL BUREAU OF INVESTIGATION

Preliminary Application for
Honors Internship Program
(Please Type or Print in Ink)

Date: _____

FIELD OFFICE USE ONLY

HP

Div: _____ Program: _____

I. PERSONAL HISTORY

Name in Full (Last, First, Middle, Maiden)

List College(s) attended, Major, Degree (if applicable), Grade Point Average

Birth Date (Month, Day, Year)

Social Security Number: (Optional)

Birth Place:

Current Address

Street

Apt. No.

Home Phone

Area Code

Number

City

State

Zip Code

Work Phone

Area Code

Number

Are you: Licensed Driver ☐ Yes ☐ No

U. S. Citizen ☐ Yes ☐ No

Have you served on active duty in the Armed Forces of the United States? ☐ Yes ☐ No

Branch of military service and dates of active duty:

Type of Discharge

How did you learn or become interested in the FBI Honors Internship Program?

Do you have a foreign language background? ☐ Yes ☐ No

List proficiency for each language on reverse side.

Have you ever been arrested or charged with any violation including traffic, but excluding parking tickets? ☐ Yes ☐ No

If so, list all such matters even if found not guilty, not formally charged, no court appearance, or matter settled by payment of fine or forfeiture of collateral. Include date, place, charge, disposition, details, and police agency on reverse side.

II. EMPLOYMENT HISTORY

Identify your most recent three years FULL-TIME work experience, after high school (excluding summer, part-time and temporary employment).

From	To	Description of Work	Name/Location of Employer

III. PERSONAL DECLARATIONS

Persons with a disability who require an accommodation to complete the application process are required to notify the FBI of their need for the accommodation.

Have you used marijuana during the last three years or more than 15 times? ☐ Yes ☐ No

Have you used any illegal drug(s) or combination of illegal drugs, other than marijuana, more than 5 times or during the last 10 years? ☐ Yes ☐ No

All Information provided by applicants concerning their drug history will be subject to verification by a preemployment polygraph examination.

Do you understand all prospective FBI employees will be required to submit to an urinalysis for drug abuse prior to employment? ☐ Yes ☐ No

I am aware that willfully withholding information or making false statements on this application constitutes a violation of Section 1001, Title 18, U. S. Code and if appointed, will be the basis for dismissal from the Federal Bureau of Investigation. I agree to these conditions and I hereby certify that all statements made by me on this application are true and complete, to the best of my knowledge.

Signature of Applicant as usually written: (Do Not Use Nickname)

The Federal Bureau of Investigation is an equal opportunity employer.

Copyright © 2011 Pearson Education, Inc. publishing as Prentice Hall

5-47

求职申请表和公平就业机会法律



两阶段流程

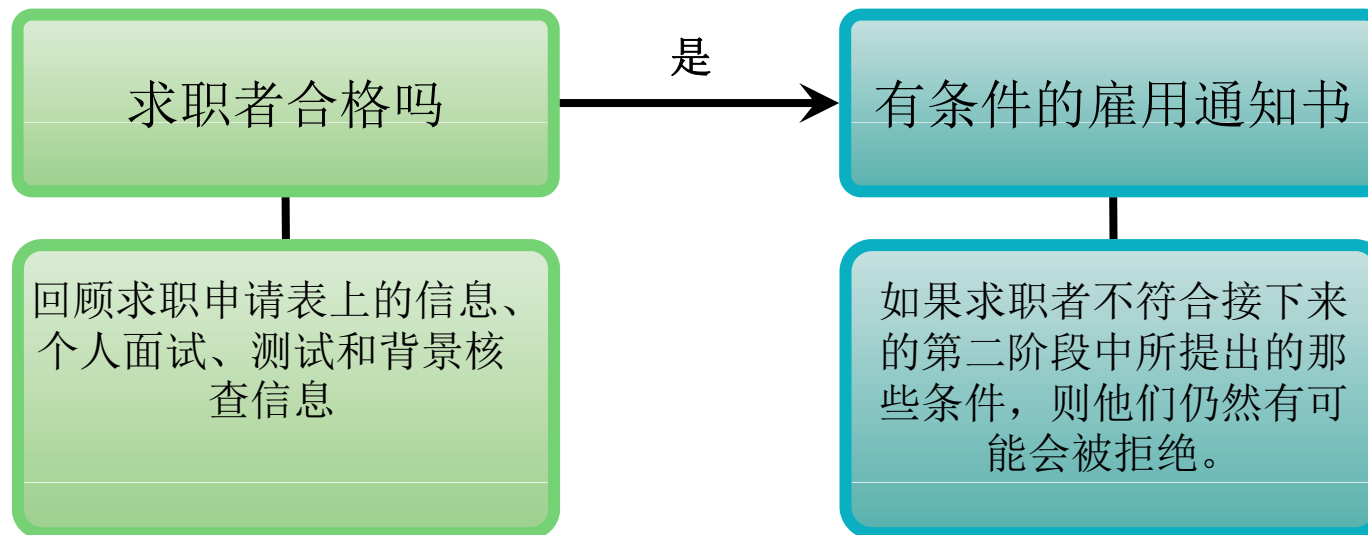


图 5-13 一旦发出有条件的录用通知便可询问的问题举例

1. 您有可能会与该职位相冲突的其他职责吗？
2. 您搬到现在居住的地方有多长时间了？
3. 您有什么亲属在本公司工作吗？
4. 您认为自己有哪些身体上的局限会使你难以完成该职位上的某些工作吗？
5. 您上班的交通条件方便吗？
6. 在过去的十年中，您患过什么较重的疾病（已治疗好的或未治疗好的）吗？
7. 您曾经被指控犯过什么罪行或者曾经有过暴力史吗？（这个问题对于避免因粗心大意错误雇用或留用他们非常重要）
8. 您的教育背景如何？（这里所要求的信息主要是与该职位的工作职责相关的那些要求。）

关键词

雇用（人员）计划
趋势分析
比率分析
散点分析
任职资格（技能）数据库
人员替换图
职位替换卡
员工招募
招募产出金字塔
职位公告
继任计划
求职者跟踪系统
非常规性配员方式

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

TWELFTH EDITION

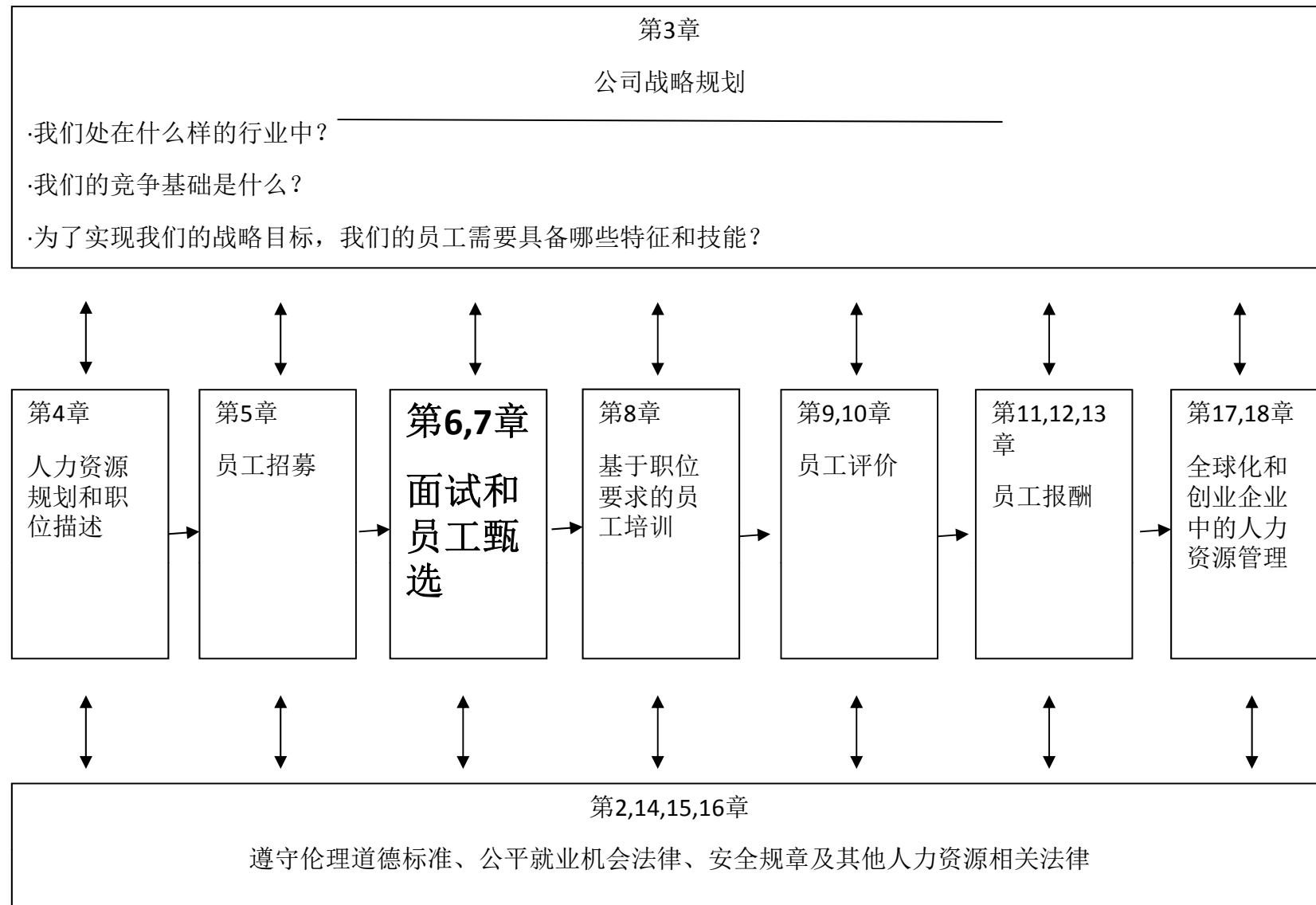


第6章

员工测试和甄选

Part Two | Recruitment and Placement

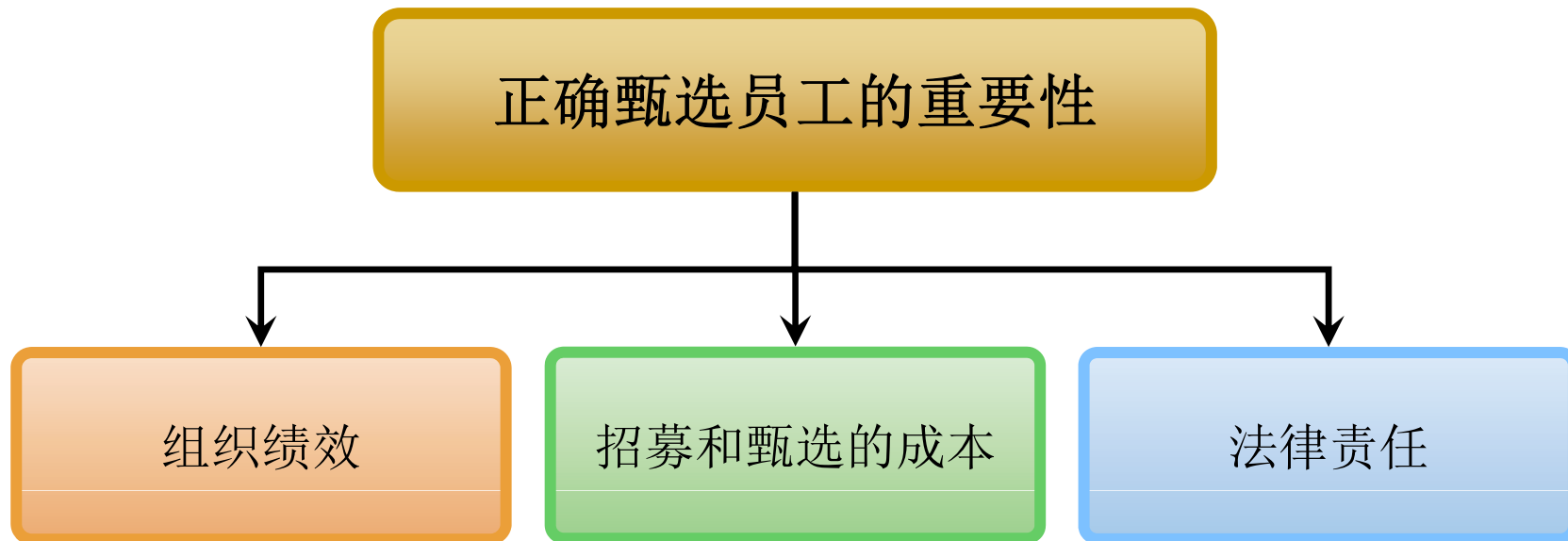
我们学到哪儿了...



学习目标

1. 解释信度和效度的含义。
2. 解释你将如何来验证一项测试的效度。
3. 引证并描述我们的测试指南。
4. 举例说明在测试中需要考虑到的一些伦理道德和法律问题。
5. 列出可以用于员工甄选的8种测试，并且说明你将如何使用这些测试。
6. 举出两个工作样本测试或模拟测试的例子。
7. 说明在进行背景调查时需要牢记的若干关键点。

为什么认真进行员工甄选非常重要



避免受到疏忽雇用的控告

- 认真检查就业申请表上的信息
- 获得进行背景核查的授权
- 保存所有关于求职者的信息和记录
- 拒绝那些有不当言语或罪名记录的求职者
- 在保护求职者隐私和了解其他“需要知道”的信息之间保持平衡
- 如果问题出现，立即采取惩戒措施

与测试有关的一些基本概念

- 信度

- 指的是测试的一致性。一项有信度的测试是指一个人参加两种不同形式的同一测试时，或者是在两个不同的时候参加同一项测试时，能够得到具有一致性的测试成绩。
- 随着时间的变化，测试的结果是稳定的吗？

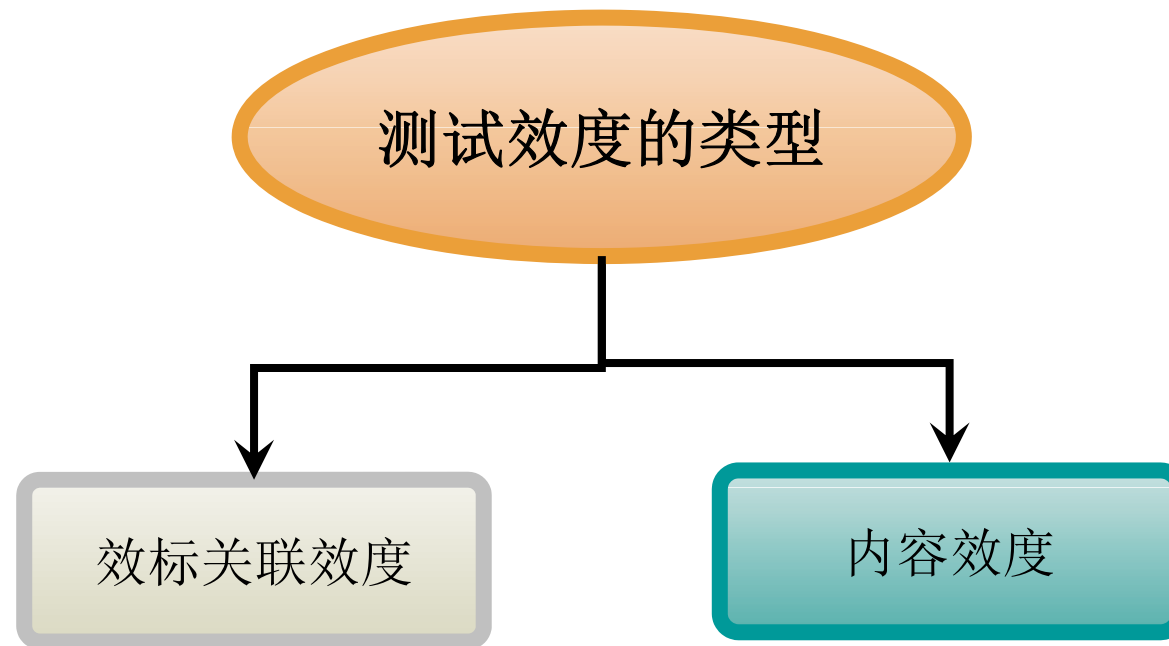
- 效度

- 衡量了某项测试正在衡量的东西是否就是你认为它应该去衡量的那种东西。
- 这个测试衡量的是它想要衡量的东西吗？

图 6-1 罗夏测试的一个样本



效度的类型



循证人力资源管理：如何验证一项测试的效度

验证效度的步骤

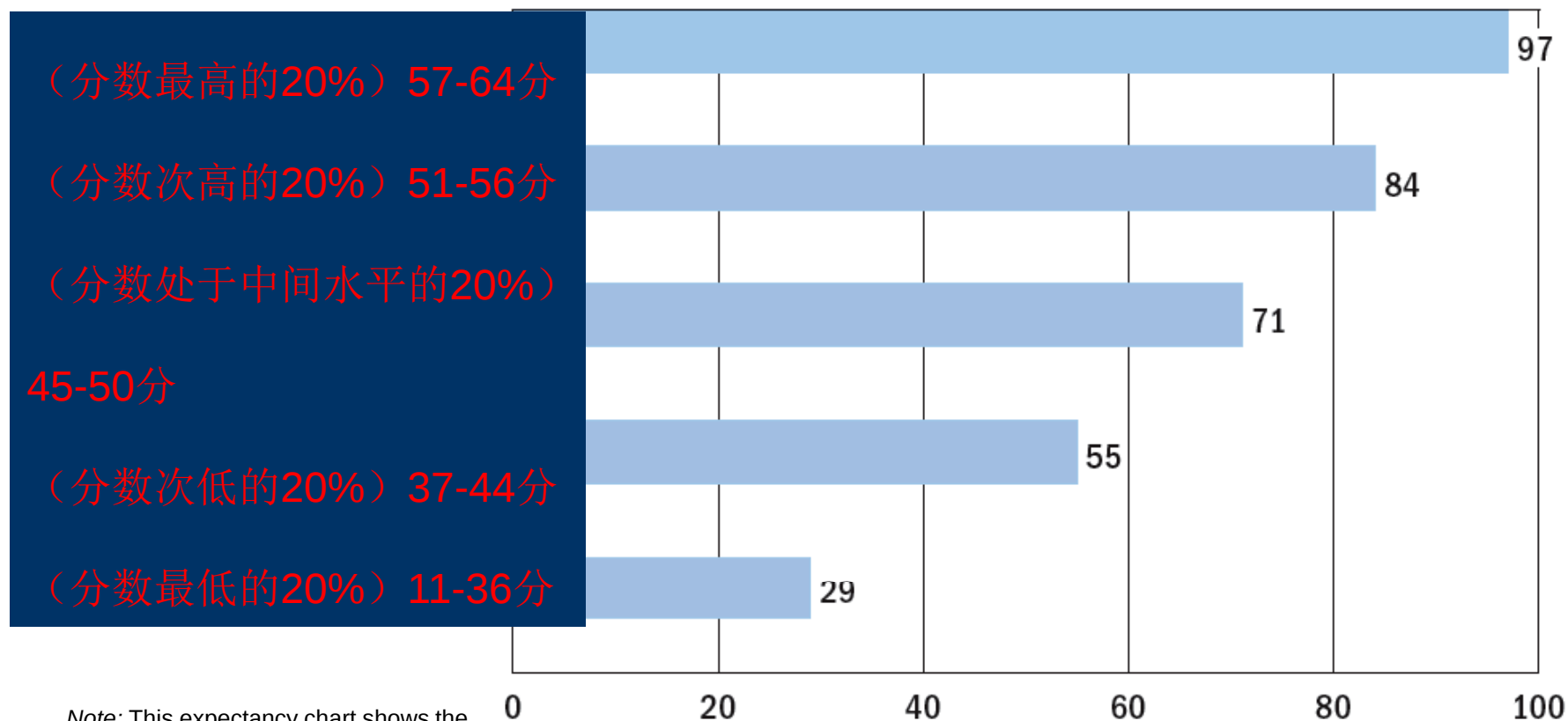
- ① → 职位分析：预测因子和标准
- ② → 选择测试：测试组还是单项测试
- ③ → 实施测试：同时效度估计或预测效度估计
- ④ → 确定测试分数和效标之间的关系：分数与实际绩效对比
- ⑤ → 效度的交叉检验与重新检验：通过对一批新的样本再次进行步骤3和步骤4上的操作

图 6-2

提供测试或者测试项目的网站

- www.hr-guide.com/data/G371.htm
Provides general information and sources for all types of employment tests
- <http://ericae.net>
Provides technical information on all types of employment and nonemployment
- tests.ets.org/testcoll
Provides information on over 20,000 tests
- www.kaplan.com
Information from Kaplan test preparation on how various admissions tests work
- www.assessments.biz
One of many firms offering employment tests

图 6-3 期望图



Note: This expectancy chart shows the relation between scores made on the Minnesota Paper Form Board and rated success of junior draftspersons.

Example: Those who score between 37 and 44 have a 55% chance of being rated above average and those scoring between 57 and 64 have a 97% chance.

在百名被评价者当中被评为“高绩效者”的概率；每一个测试成绩组中的高绩效者所占的百分比

表 6-1 测试方案指南

1. 将测试作为一种补充手段
2. 对测试进行效度检验
3. 监控你的测试或甄选方案
4. 保留准确的记录
5. 聘请注册心理学家
6. 控制测试环境
7. 定期重新进行效度验证

被试者的个人权利与测试的安全性

- 美国心理学会制订教育测试和心理测试标准规定，被试有以下权利：
- 有权要求测试结果保密。
- 有权要求本人的测试结果被人使用时应首先征得本人同意。
- 有权要求只允许那些有资格解释测试分数的人接触测试结果，或者是测试分数必须附有充分的信息，以确保能够对这些分数做出恰当的解释。
- 有权要求测试对所有的人都是公平的。例如，任何参加测试的人都不得事先了解测试问题或答案。
-

合法的隐私问题

- 诽谤
 - 雇主书面或口头诽谤现在或以前的员工
- 防止员工的诽谤诉讼
 1. 确保你清楚地知道需要对员工的信息保密
 2. 采取一种“有必要知道”的政策
 3. 将涉及信息秘密的程序向员工公开

企业在工作中应当如何使用测试工具?

- 测试的主要类型
 - 基础技能测试
 - 工作技能测试
 - 心理测试
- 为什么要使用测试?
 - 工作需求的增长= 更多的测试
 - 筛选出不良或不诚实的员工
 - 通过员工人格类型测试来降低流失率

请回答“是”还是“否”

是 否

1. 你喜欢自己的生活中有许多令人兴奋的事情。
2. 一位在工作中很轻松自如的员工一定是在偷懒。
3. 你是一个谨慎的人。
4. 在过去的3年中，你在学校或工作中与人发生过激烈的争吵。
5. 你喜欢开快车玩。

分析：根据工业心理学家约翰·凯普（John Kamp）的观点，从统计学的角度来看，对问题1、2、3、4和5的回答分别为否、是、是、否、否的求职者，缺勤的可能性以及发生工伤事故的可能都比较小。如果他们在工作中需要驾车，则他们在工作中出车祸的情况也可能会比较少。这项测试的实际分数是要根据对130道问题的回答得出的。

计算机化测试和在线测试

- 在线测试
 - 电话预选
 - 线下电脑测试
 - 虚拟测试
 - 在线问题解决测试
- 测试的类型
 - 专业化工作样本测试
 - 数字能力测验
 - 阅读理解测试
 - 文书的比较和检查测试

测试的类型

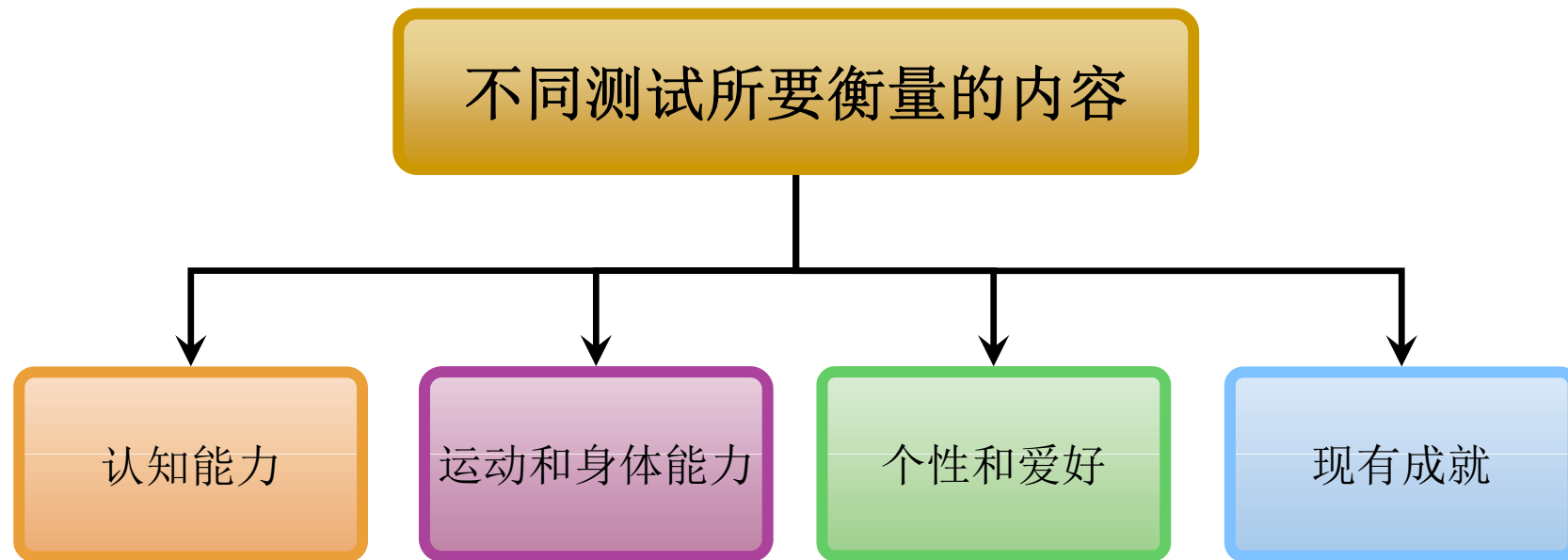
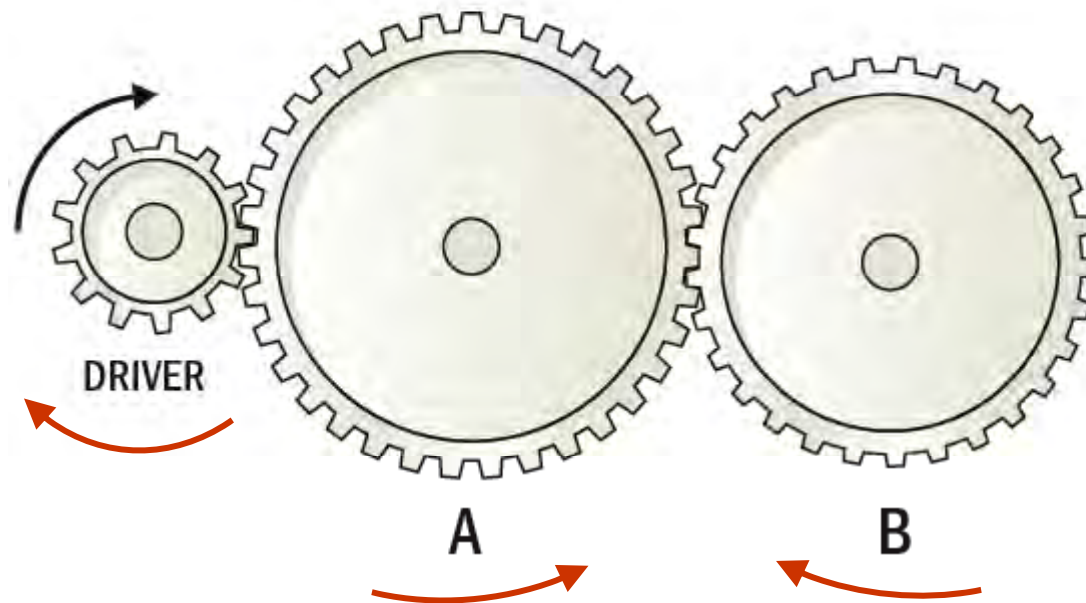
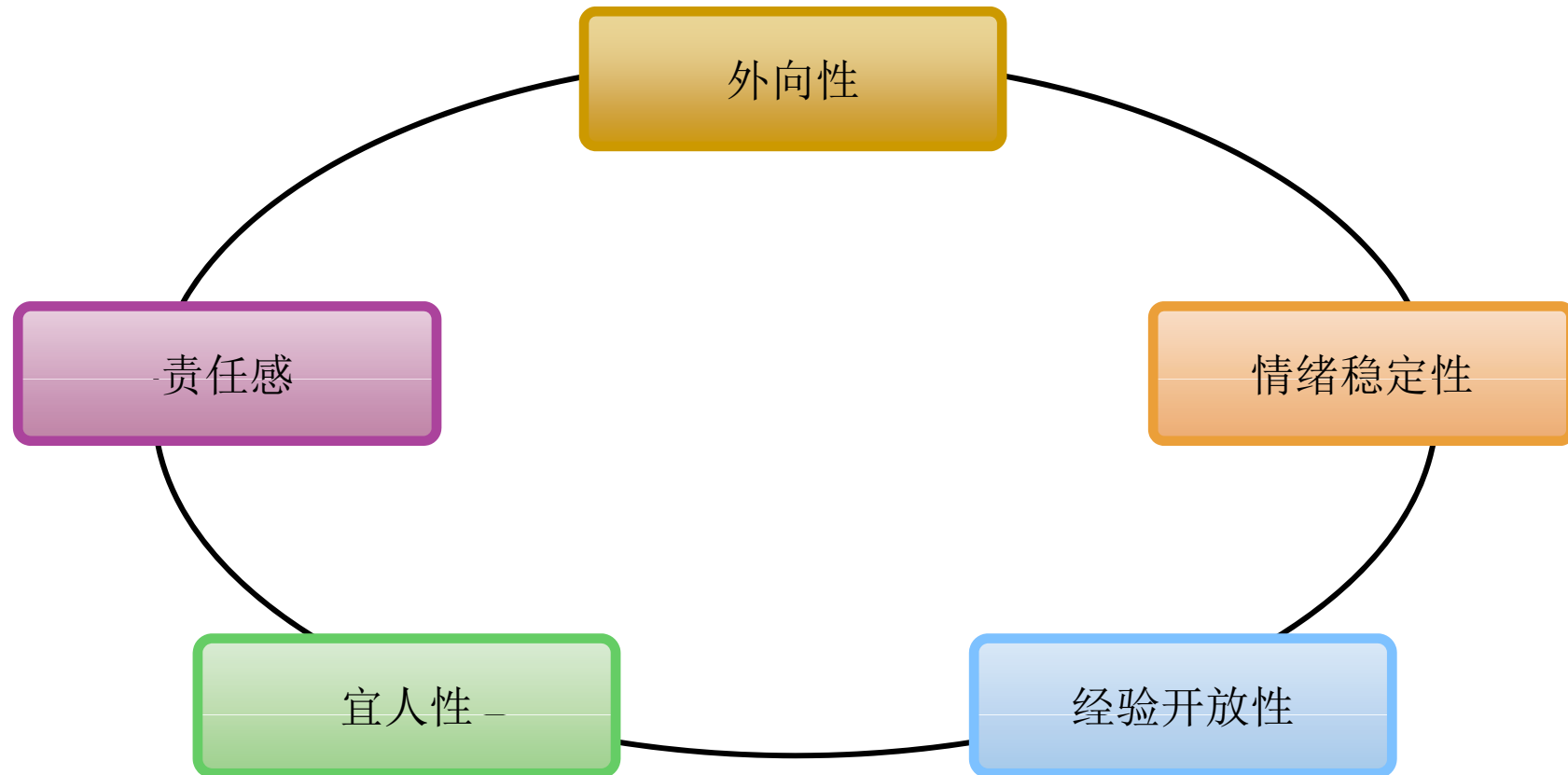


图 6-5 在机械能力测试中可能会出现的题目



驱动轮；哪个齿轮与驱动轮的转动方向是一致的

大五人格



工作样本与工作模拟

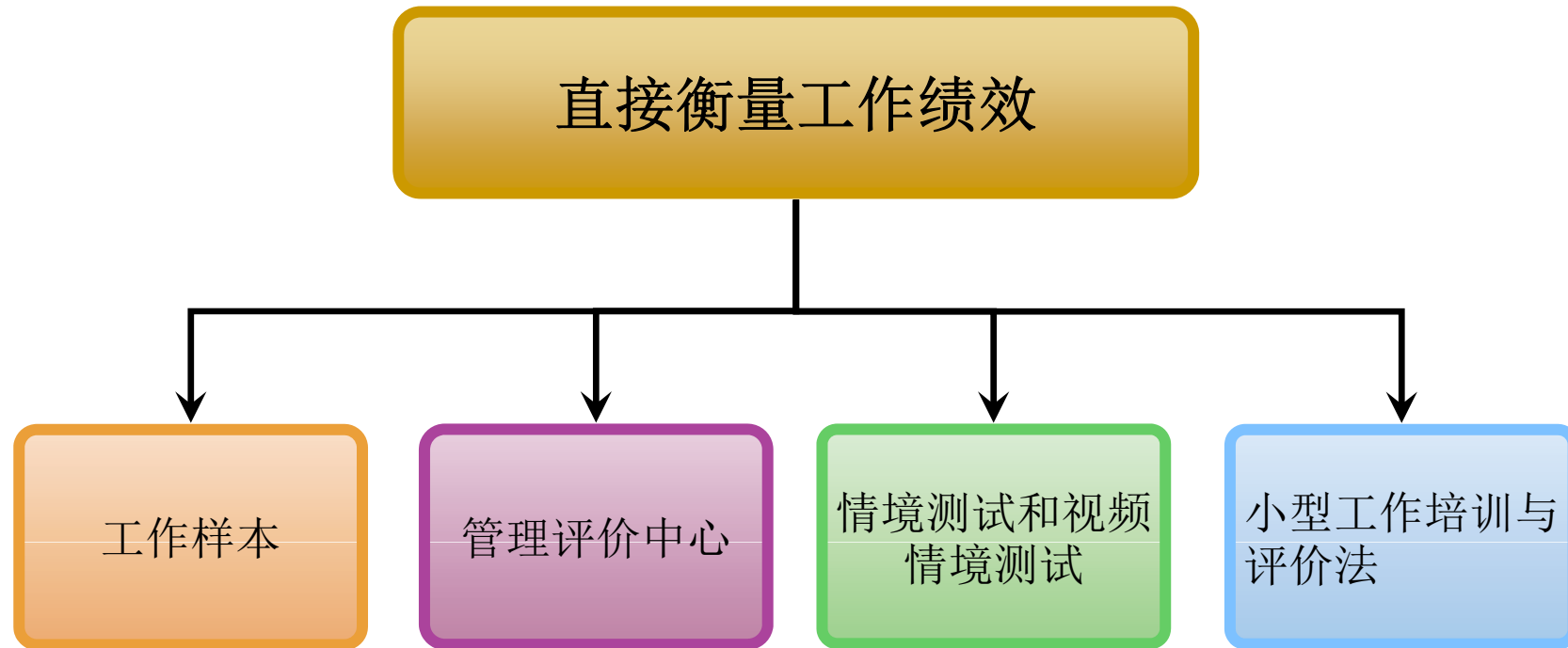


图6-7 工作样本法中的题目示例

安装前核对销子:

——根据轴进行核对

得分 3

——根据滑轮进行核对

得分 3

——不根据轴也不根据滑轮进行核对

得分 1

注: 这是安装滑轮和皮带中的一个步骤.

表 6-2

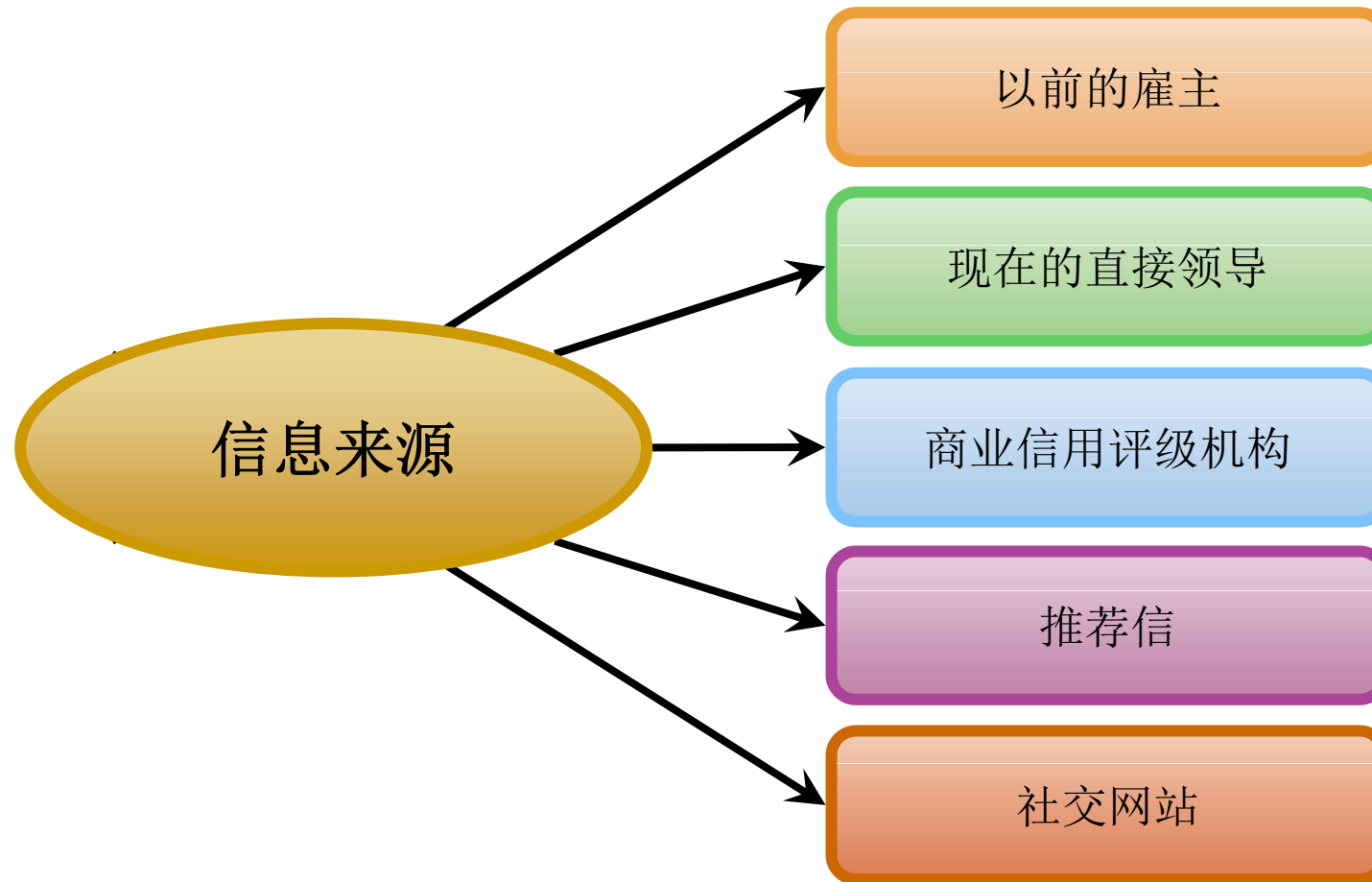
根据四项关键标准对几种评价方法所做的评估

评价方法	效度	负面影响	成本（开发成本/测试成本）	求职者的反应
认知能力测试	高	高（不利于少数民族劳动者）	低/低	有点积极
工作知识测试	高	高（不利于少数民族劳动者）	低/低	比较积极
人格测试	低到中	低	低/低	不太积极
传记信息梳理	中	对不同类型劳动者从低到高	高/低	不太积极
诚实性测试	中到高	低	低/低	不太积极
结构化面试	高	低	高/高	积极
身体适宜性测试	中到高	高（不利于女性和年长的劳动者）	高/高	积极
情境判断测试	中	中（不利少数民族劳动者）	高/低	积极
工作样本法	高	低	高/高	积极
评价中心法	中到高	低到高，取决于实际的练习情况	高/高	积极
身体能力测试	中到高	高（不利于女性和年长的劳动者）	高/高	积极

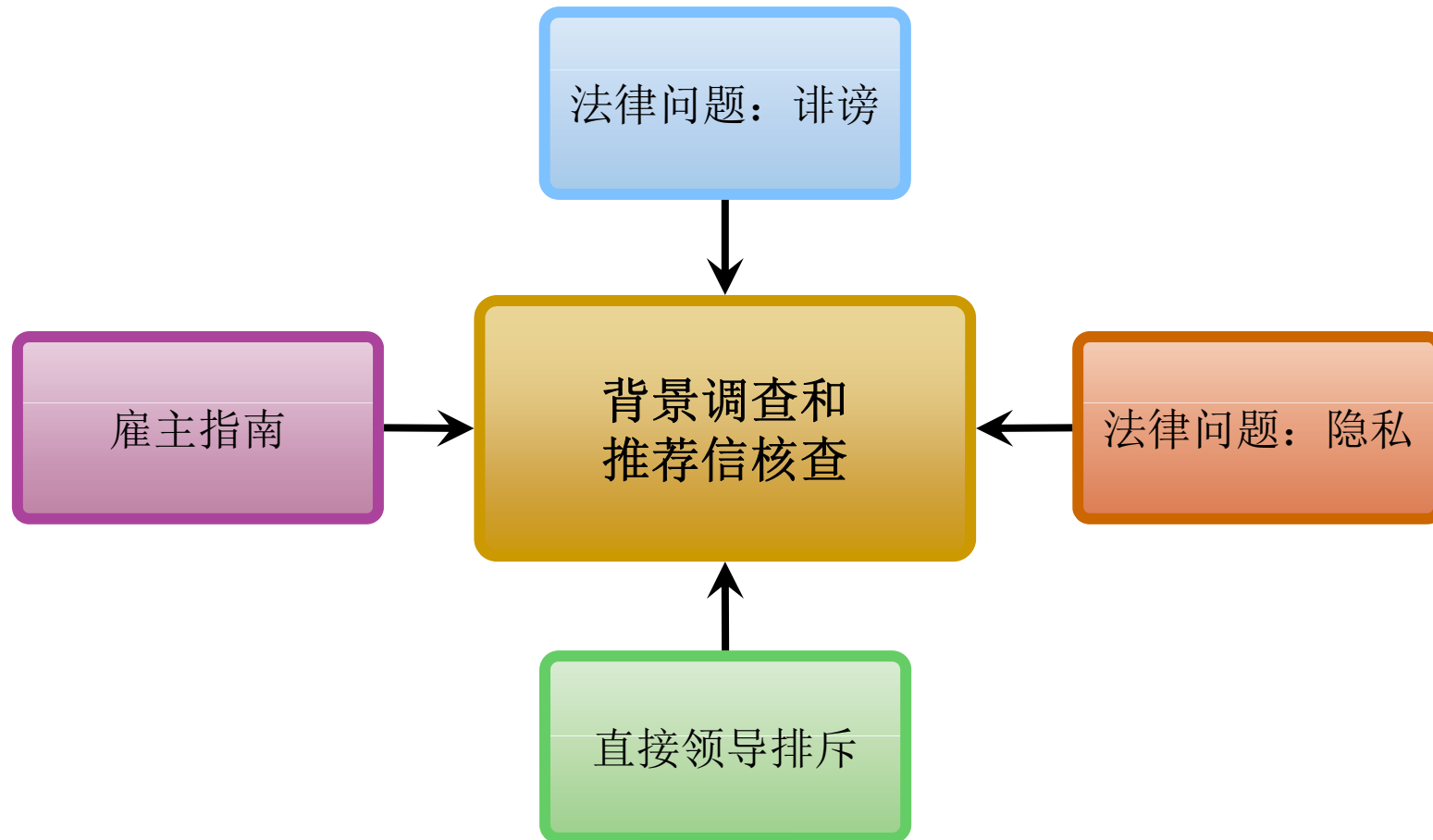
背景调查和其他甄选方法

- 调查与审核
 - 推荐信核查
 - 员工背景调查
 - 犯罪记录
 - 驾驶记录
 - 信用记录
- 为什么
 - 核查求职者提供的信息
 - 揭露一些不利的信息

背景调查和推荐信核查



背景调查和推荐信核查的缺点



让背景核查更为有效

1. 在求职申请表中应当包括让求职者必须签署的一项声明，让他们明确地授权企业进行背景核查。
2. 最好还是依靠电话推荐来获得信息。
3. 坚持不懈并且对一些潜在的危险信号保持警惕。
4. 将求职申请表和简历做一个比较。
5. 在提问时要用一些开放性的问题。
6. 将求职者提供的推荐人作为寻找其他推荐人的一个信息来源。

利用雇用前信息搜集服务

背景信息的获取和使用

- ① → 要向求职者披露背景核查的信息并得到其授权
- ② → 企业必须向报告机构保证遵守法律法规
- ③ → 把报告副本提供给求职者或员工
- ④ → 在采取负面行动后发布通知

测谎器与诚实性测试

- 1988 《员工测谎保护法》

- 除了极少数例外情况，这项法律禁止企业对所有的求职者和大多数员工进行测谎器测验
 - ❖ 企业必须表明自己遭受了经济损失或受到损害。
 - ❖ 企业必须说明被调查员工有可能接近公司的那些财产。
 - ❖ 在要求员工接受测谎器测试之前，企业必须有合理的怀疑理由。
 - ❖ 被调查员工在接受测试之前必须被告知调查的详细内容，以及在测谎器测试中将会被问到的问题。
- 私营企业的特例：
 - ❖ 雇用私人保安人员
 - ❖ 雇用接触药物的人员
 - ❖ 从事对一家企业蒙受的经济损失或损害情况（比如盗窃活动）进行持续调查的工作

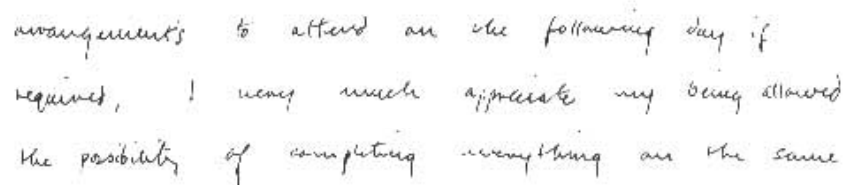
诚实性核查：你可以做些什么

- 筛选出不诚实的求职者或员工
 - 直言不讳地提问
 - 多听少说
 - 进行信用调查
 - 核查所有的就业推荐信和个人推荐信
 - 实施纸笔诚实性测试和心理测试
 - 进行药物测试
 - 制订一项调查处理政策并实施调查

The Uptight Personality

From The Graphology Review No 17

The following sample shows several uptight tendencies. We see independence, a critical, rather severe attitude and an economy of feeling. Notice too, how the words are separated by large spaces indicating that the writer has a feeling of personal isolation.



arrangements to attend on the following day if
required, I very much appreciate my being allowed
the possibility of completing everything on the same

Here are some of the handwriting indicators for the uptight personality as discussed in The Graphology Review No 17;

- Small to middle size handwriting
- Upright slant
- Narrow letters
- Angular connections
- Economical use of space on the page
- Although the words here are not extremely cramped they are certainly not expansive. The spacing between the letters is very economical.

焦躁型人格

从笔迹记录第17号中取得

“下面的笔迹样本表明此人具有焦躁倾向。我们可以从笔迹中看出独立性，这是一种非常突出并且极为激烈的态度和感受状态。还需要注意，这些单词之间都用很大的空格分开，这意味着这位书写者有一种明显的被人际隔离的感觉。”

“下面是与我们上面讨论的第17号笔迹有关的焦躁型人格的一些笔迹反映指标： ”

- 字体较小或中等；
- 字体上下垂直站立；
- 字母写的很矮小；
- 字母之间连接生硬；
- 很注意节约纸张的使用；

尽管这份笔迹样本上的单词不是特别潦草，但是它们很显然也不是很舒展。各个字母之间的间距是非常小的。

体检

- 在雇用之前进行体检的原因：
 - 验证求职者是否达到了职位的身体条件要求；
 - 发现在对求职者进行工作安排时应当予以考虑的身体限制因素；
 - 为未来的保险或工伤保险申请确定一个基准线。
 - 体检还可以通过发现健康问题降低缺勤率和工伤事故率，
 - 发现一些员工可能不知道的疾病。

药物滥用甄选

- 甄选的类型

- 在正式雇用之前
- 在一次工作事故之后
- 出现明显的行为症状
- 定期检查或者抽查
- 调动或者晋升到一个新的职位

- 测试的类型

- 尿检
- 头发毛囊测试

图6-10 遵守移民法的程序

1. 只雇用美国公民和经过合法授权能够在美国工作的外国人。
2. 让所有新的求职者都了解你们公司的政策规定。
3. 要求所有新员工都填写美国移民局规定的验证表格（I-9表）并签字，以声明他们都具有在美国工作的资格。
4. 检查每位新员工提交的证明文件，记录在验证表格中填写的文件信息并在表上签字。
5. 将这种资格验证表格保留三年的时间，或者是保留至员工就业结束一年以后，看哪个时间更长。
6. 如果政府有要求，则需要将验证表格提交美国移民局或美国劳工部检查。不要求主动报告。

通过人力资源管理信息系统提高生产率：利用自动化的求职者跟踪和甄选系统

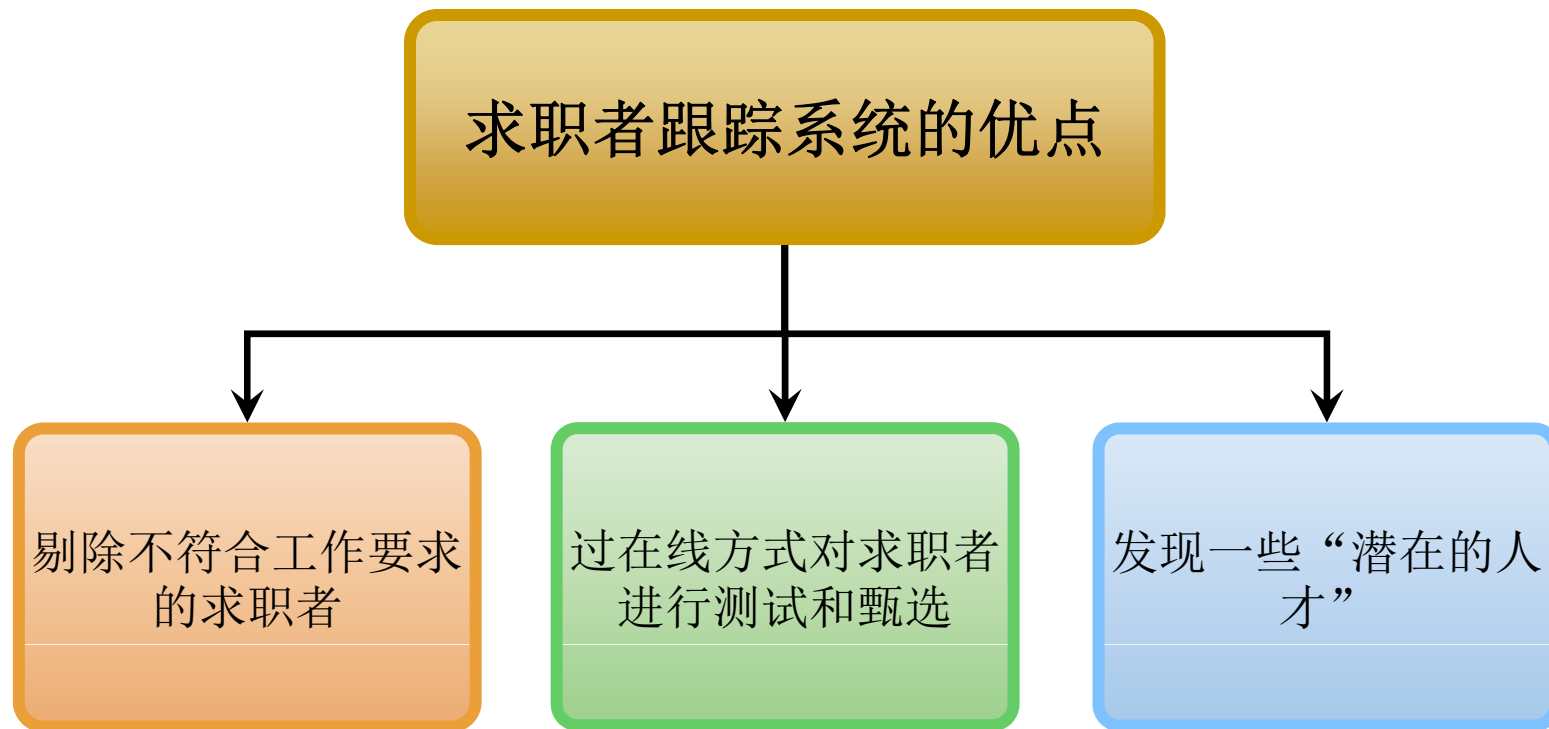


图6-11 在求职者跟踪系统中查询的信息清单

正在考虑使用求职者跟踪系统的企业应当寻找那种能满足几种最基本功能的要求的系统，总的来说，这种求职者跟踪系统应当能够：

使用简便。

能把求职者跟踪系统整合到公司现有的人力资源信息系统平台之中，从而能够很顺利地将一位新雇用的候选人的数据以无缝链接的方式融入人力资源管理信息系统的薪酬发放管理系统之中。

能够获取、跟踪以及报告求职者的公平就业机会方面的数据。

能够提供员工甄选方面的绩效衡量指标报告，其中包括“填表时间”、“雇用成本”以及“求职者来源统计。”

能够协调和跟踪对求职者的面试、电子邮件沟通以及表格的填写，还有入职通知书发出等工作。

能够基于求职者的工作技能水平对他们进行自动甄选和排序。

能够提供内部空缺职位公告服务，从而为处理在职员工以及员工推荐的其他人来申请获得相关职位。

能够简化把空缺职位的情况发布到电子职位公告板（比如www.monster.com）上去。

能够将求职者跟踪系统的空缺职位公告板与本公司的网站整合在一起，例如，把求职者跟踪系统链接到公司网页上的“职业发展机会”栏目上。

能够支持提出求职者申请书的创建以及撤消过程。

关键词

疏忽雇用
兴趣测试
视频模拟
信度
工作样本
小型工作培训和评价
测试效度
工作样本技术
效标关联效度
管理评价中心
内容效度
情境测试
期望图

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

TWELFTH EDITION

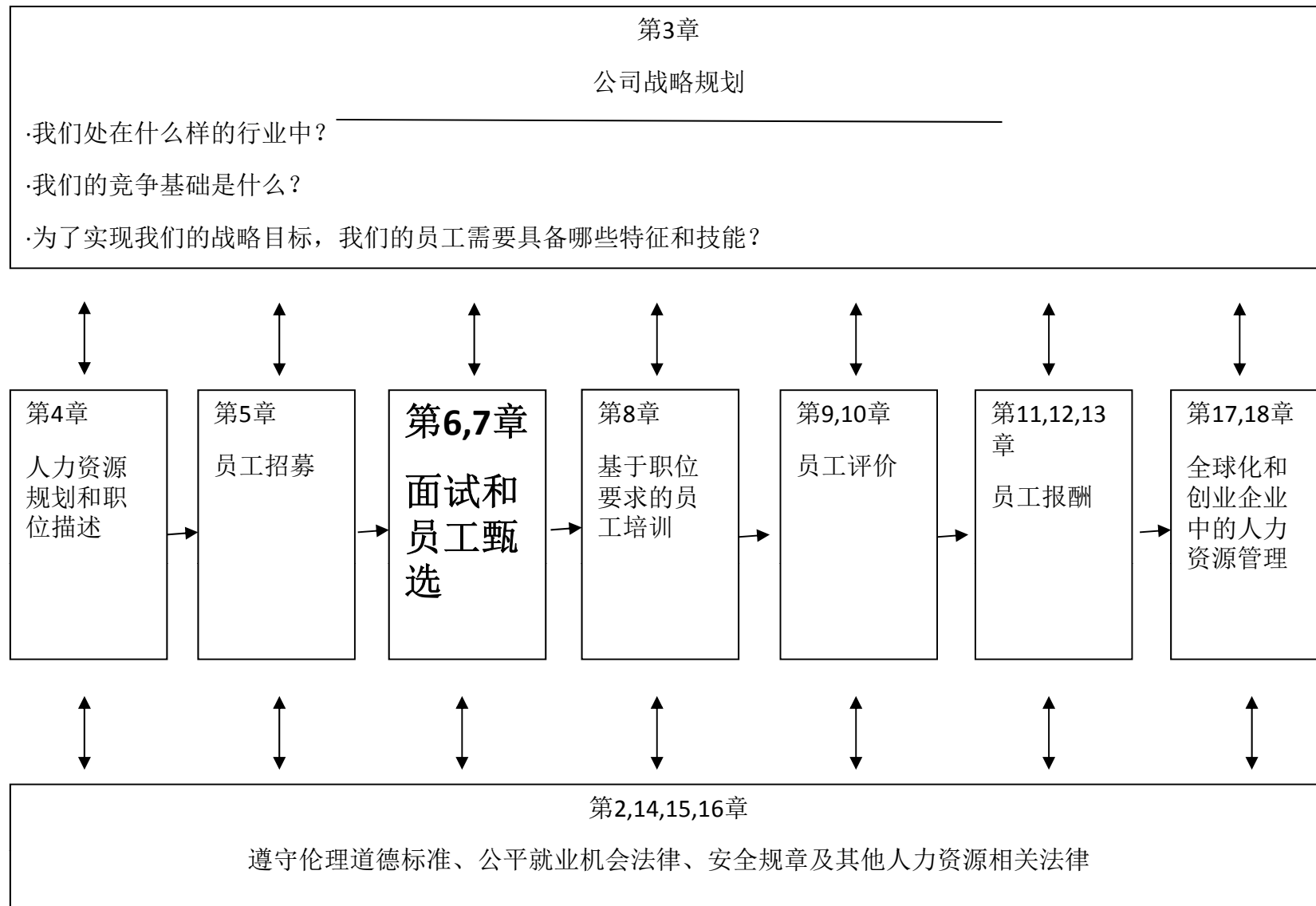


第7章

面试

Part Two | Recruitment and Placement

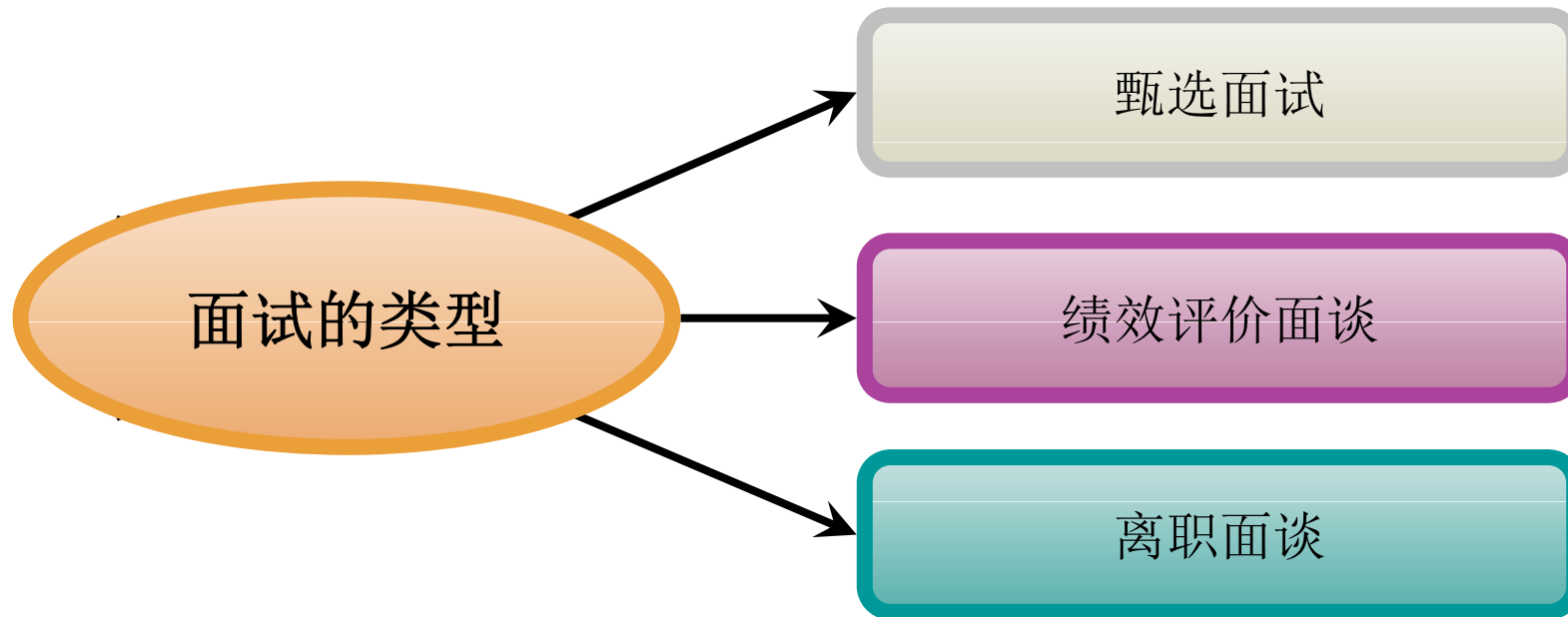
我们学到哪儿了...



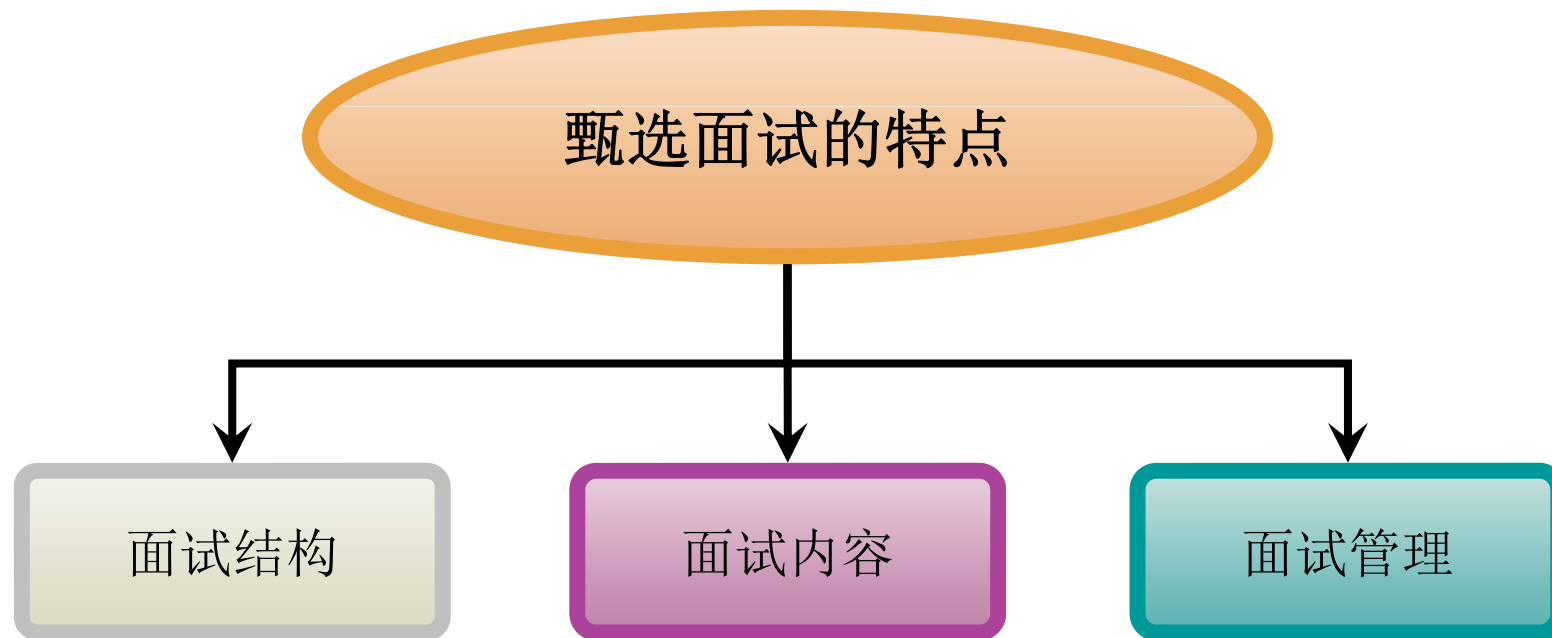
学习目标

- 1.列出甄选面试的主要类型。
- 2.列举并说明影响面试作用发挥的主要错误。
- 3.界定结构化情境面试。
- 4.解释并描述成为一名有效的面试考官需要遵循的每一条指导方针。
- 5.举若干例子说明能够增强面试结构化的一些情境性的问题、行为性的问题以及背景性的问题。
- 6.列出在一个简化的面试过程中需要经历的若干步骤。
- 7.为接受面试者提供应对面试的一些指导方针。

面试的基本类型



甄选面试的结构



雇用面试的类型

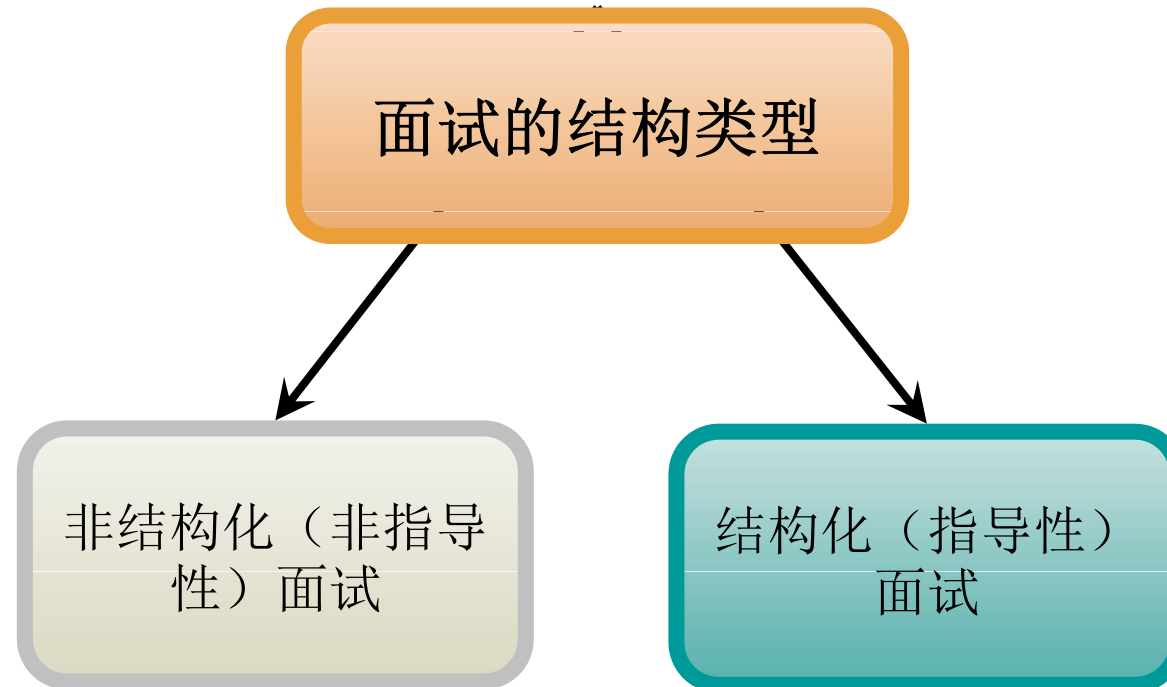


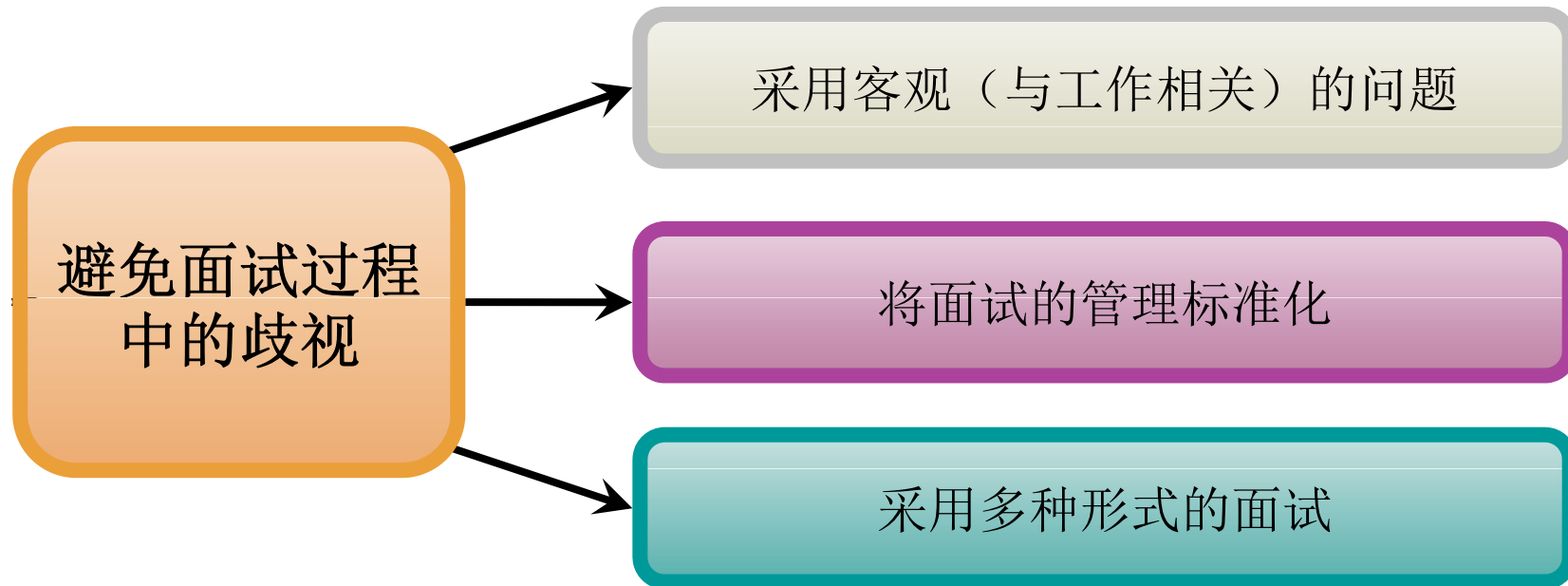
图 7-1 海岸警备队军官项目求职者面试表格

美国国土安全部CG-5527 (06-04)			海岸警备队军官项目求职者面试表格			1.日期	
2.求职者姓名							
3.总体印象：将这位求职者与你已经面试过或认识的其他人加以比较（注：得分为4-7分方可被推荐进入甄选考虑范围之内。）							
不推荐			推荐				
1	2	3	4	5	6	7	
不令人满意	潜力有限	一般	良好	好	优秀	优异	
评语：							
4. 职责的履行：衡量一位求职者的管理能力和完成任务的能力。							
不推荐			推荐				
1	2	3	4	5	6	7	
不令人满意	潜力有限	一般	良好	好	优秀	优异	
评语：							
5. 沟通能力：衡量一位求职者用一种积极、清晰、可信的方式与人进行沟通的能力。							
不推荐			推荐				
1	2	3	4	5	6	7	
不令人满意	潜力有限	一般	良好	好	优秀	优异	
评语：							
6. 面试小组成员		7. 职衔	8. 所属单位		9. 签名	10. 职业生涯中总共参加的面试次数	
Copyright © 2011 Pearson Education, Inc. publishing as Prentice Hall						7-7	

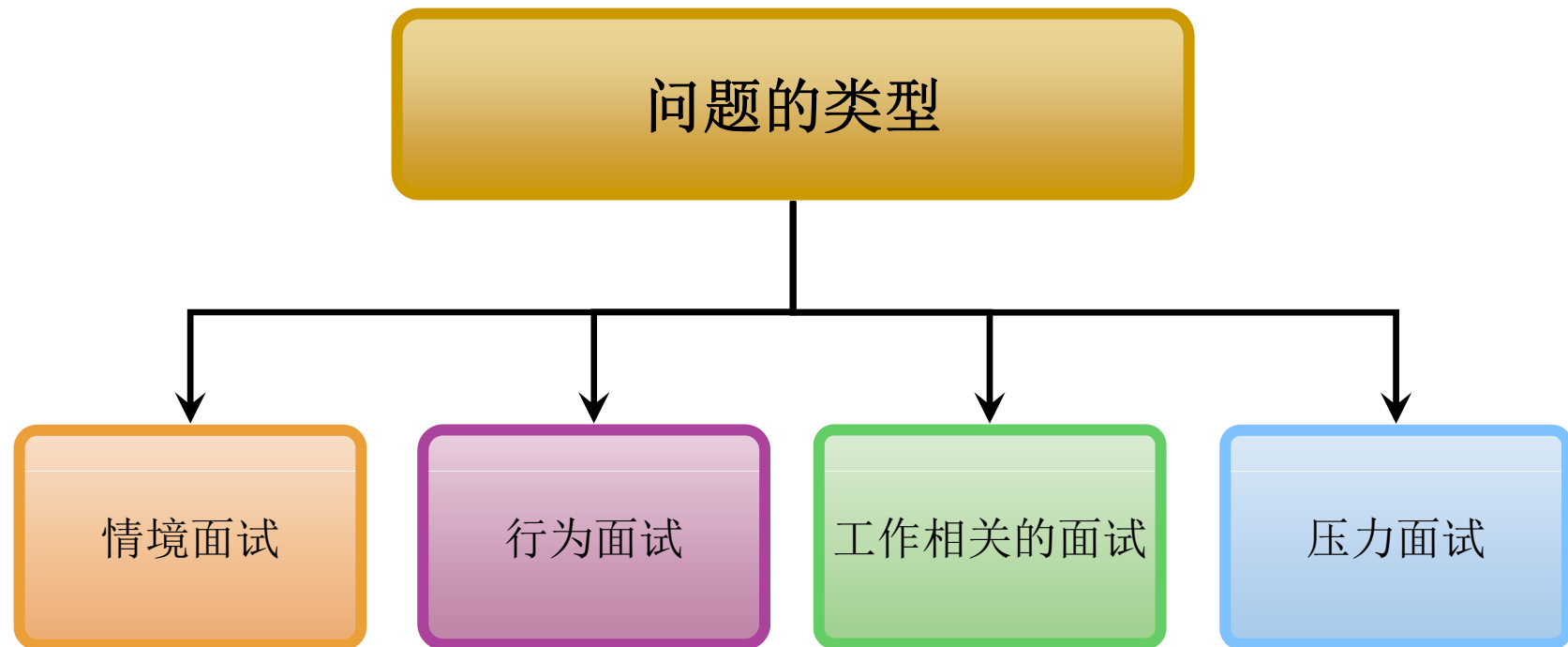
图 7-1 海岸警备队军官项目求职者面试表格

11. 领导能力：衡量一位求职者支持、开发、指导以及影响他人完成工作的能力。						
不推荐			推荐			
1	2	3	4	5	6	7
不令人满意	潜力有限	一般	良好	好	优秀	优异
评语：						
12. 个人素养和专业素质：衡量能够描述求职者的若干特征。						
不推荐			推荐			
1	2	3	4	5	6	7
不令人满意	潜力有限	一般	良好	好	优秀	优异
评语：						
面试指南 军官项目求职者面试表格的设计目的，是帮助军官项目甄选小组选择能够成为海岸警备队军官的求职者。该表格重点参考军官评价报告(OER)，其中的每一个评价项目都是基于军官评价报告中的绩效标准设计的。大家需要记住的是，由于这些求职者目前还不是海岸警备队的军官，所以应当为他们提供机会，让他们展示自己具备的表明他们能够成为一名优秀的军官的那些特点和潜质。在对求职者的某一特点做出量化评价的基础上，提供一些书面的评论提供支持。这些评论的内容应当基于你在面试过程中观察到的情况以及你从与求职者相关的文件中发现的情况来撰写。与军官评价报告的情况很类似，定量的评价和书面评论都会被甄选小组所采用。军官面试小组的成员应当浏览招募手册（COMDTINST M1100.2）中的第 4.B.2款 以及人事手册中的第 1.B.8款和第1.B.9款（COMDTINST M1000.6），这些条款为军官候选人的面试提供了指导。						

面试的公平就业机会问题



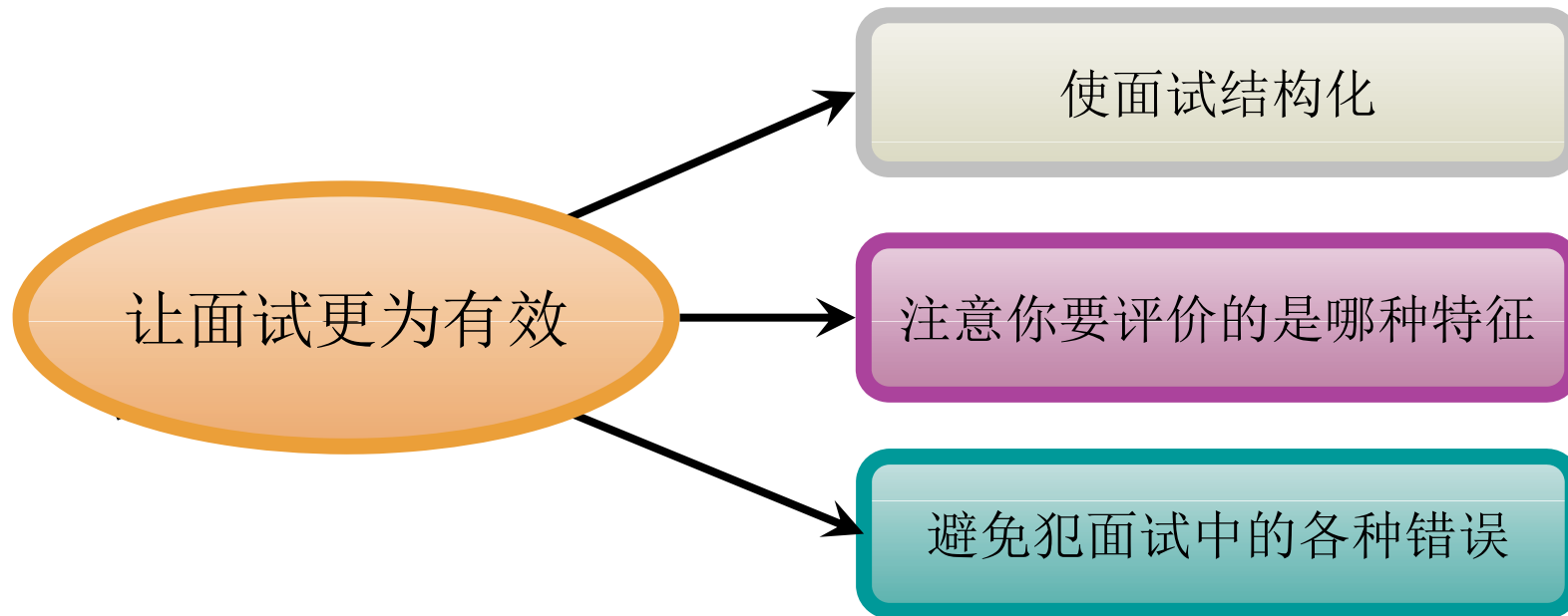
面试内容



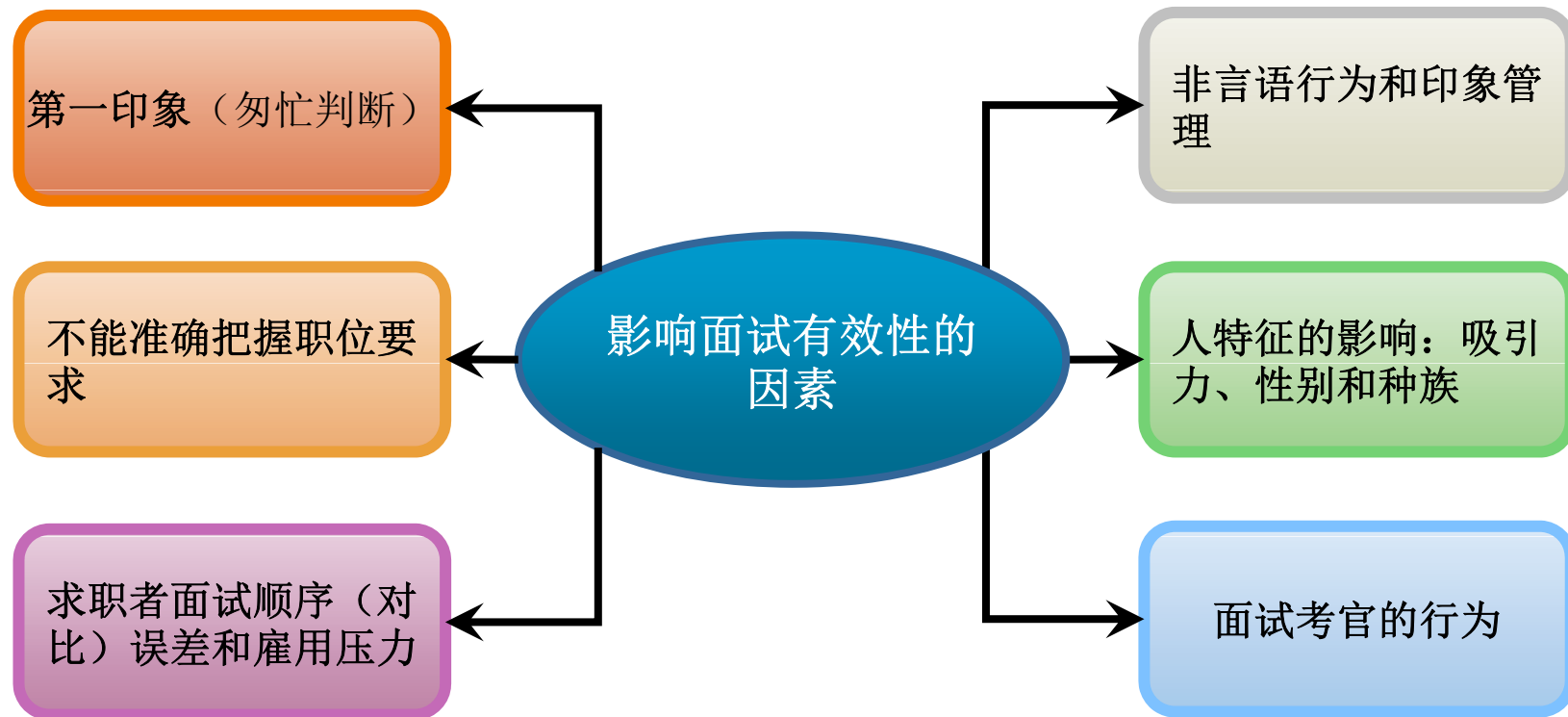
如何进行面试



让面试更为有效的三个途径



哪些错误会影响面试作用的发挥



如何设计和进行一次有效的面试

- 结构化情境面试
 - 运用情境化问题或者行为问题来产生有效性
- 第一步：分析职位。
- 第二步：评价职位的主要工作职责。
- 第三步：设计面试问题。
- 第四步：设计基准答案。
- 第五步：指定面试小组成员并进行面试

如何进行一个更有效的面试

系统化和有效性

- 1 → 了解工作
- 2 → 让面试结构化
- 3 → 组织好面试.
- 4 → 建立和谐的气氛
- 5 → 积极提问
- 6 → 在面试过程中做好简要的记录.
- 7 → 结束面试.
- 8 → 回顾面试

如何实施有效面试

- 根据实际的工作职责来提问题
- 提问知识性、情景性或行为性的问题，为了对求职者的答案做出评价，尽可能多地去了解职位。
- 对所有的求职者提出相同的问题
- 使用描述性的评价尺度（优秀、一般、较差）来对答案进行评价
- 尽可能地使用标准化的面试表格

图 7-2 结构化问题样本

情境性问题

- 1.假设你的一位同事没有遵守标准的工作程序，而这位同事的经验比你更丰富，他跟你说这种新的工作程序更好一些。这时你会使用这种新的工作程序吗？
- 2.假设你正在做一个销售演讲，这时有人提出了一个你回答不了的技术难题，你应该怎么办？

行为性（过去的行为）问题

- 3.根据你过去的工作经历，请谈一谈你在帮助同事方面做过的最突出的一件事情是什么？
- 4.你能举一个例子说明自己曾经设计过一份非常有效的销售演示课件的情形吗？

背景性问题

- 5.你过去的工作经历、受过的培训以及其他任职资格条件中有哪些有助于你在团队环境中工作？
- 6.你在直销方面有什么经验吗？

工作知识性问题

- 7.为了与一组员工就安全问题举行一次头脑风暴会议，你应当遵循哪些步骤？
- 8.在设计一个电视广告时，你需要考虑哪些因素？

注意：上述这些问题都是结构化的，是与职位相关的，企业应当在对所有的求职者提问时保持一致性。

图7-3

面试求职者时的一些补充性问题

你是如何选择上这个行当的？

2.你最喜欢上一份工作的哪些方面？

3.你最不喜欢上一份工作的哪些方面？

4.你在从事当前的这份工作时，最令你感到沮丧或者失望的是什么？

5.你从事过的上一份工作的优缺点是什么？

6.你离开的上一份工作的工作环境如何？

7.你离职的时候提前通知公司了吗？

8.我们为什么要雇用你呢？

9.你希望本企业能够给你提供些什么？

10.你在下一份工作中一定不会做哪三件事情？

11.你的前任直接主管认为你存在哪三个方面的缺点？

12.你的主要优势有哪些？

13.你的直接主管可以怎样帮助你达成目标？

14.你的直接主管是如何评价你的工作绩效的？

15.你通过哪些方式来改变你过去的直接主管的？

16.你在未来的1到3年中的职业目标是什么？在未来的5到10年中呢？

17.到我们公司工作如何能够帮助你实现上述职业目标？

18.你上一次接到上级发出的你本人不同意的指令时，你是怎么做的？

19.你和你的直接主管之间出现过的意见不一致的事情是什么？你当时是怎么做的？

20.你更喜欢自己单独工作，还是在团队中工作？

21.在你的上一份工作中，是什么在激励着你把工作做得更好？

22.你认为你在上一份工作中取得的进步代表了你个人的能力吗？为什么这么说？

23.对于你应聘的这个职位需要承担的工作职责，你还有什么问题想问吗？

24.你能够承担起你应聘的这个职位上的所有基本职能吗？

使用一个简约的面试流程

1. 做好面试前的准备

- 知识和经验
- 动机
- 智力
- 个性

2. 设计面试问题

- 智力因素
- 动机因素
- 个性因素
- 知识和经验因素

3. 实施面试

- 做计划
- 实施计划

4. 将求职者与职位进行匹配



面试者指南

- 准备很重要。
- 发现面试官真正的需求
- 将你自己同面试官的需求联系起来
- 回答问题之前先想一想
- 注意：仪表和热情都是重要的
- 留下良好的第一印象.
- 回答问题

全国迷你型MBA职业经理双证班

- 学习方式：**全国招生 函授学习 权威双证 国际互认**
- 认证项目：注册职业经理、人力资源总监、品质经理、生产经理、营销策划师、物流经理、项目经理、企业管理咨询师、企业总经理、营销经理、财务总监、酒店经理、企业培训师、采购经理、IE工业工程师、医院管理、行政总监、市场总监等高级资格认证。
- 颁发双证：高级注册 经理资格证+MBA研修证+人才测评证+全套学籍档案
- 收费标准：仅收取**1280元** 招生网址：www.mhgy.net
- 报名电话：**13684609885 0451—88342620**
- 咨询邮箱：xchy007@163.com 咨询教师：王海涛
- 学校地址：哈尔滨市道外区南马路**120**号职工大学（美华教育）



美华论坛
www.mhgy.net

- 颁证单位：中国经济管理大学
- 主办单位：美华管理人才学校

全国职业经理MBA双证班

精品课程 火热招生

函授学习 权威双证 全国招生 请速充电



- 近千本MBA职业经理教程免费下载
- -----请速登陆: www.mhjy.net

图 7-4
面试评价表格

求职者姓名:

面试日期:

应聘职位:

填表者:

日期:

说明: 在每一个标准前面的数字上画圈, 然后加出总分。

具体的工作知识以及与职位相关的知识:

0.没有什么知识

1.知识不足

2.能达到雇用要求

3.超出对一般求职者的期望

4.对工作非常精通, 在相关工作领域很有优势

工作经验

0.没有在本职位上的工作经验及相关经验

1.如果在这个职位上的经验多点更好, 但工作经验足够承担该职位

2.工作经验丰富, 完全能胜任工作

3.工作经验非常丰富

4.在所有工作相关领域都有丰富的工作经验

沟通能力:

0.沟通能力很差, 会严重影响在大多数职位上的工作。

1.在沟通方面存在一些困难, 会影响工作绩效。

2.具备胜任工作所需要的沟通能力。

3.沟通能力超出工作需要的水平。

4.有非常出色的沟通能力。

图 7-4
面试评价表格（续）

对职位和公司的兴趣

- 0.没有显示出兴趣
- 1.有些兴趣，但还不够
- 2.表现出一般的兴趣水平
- 3.非常感兴趣。似乎很喜欢应聘的这类工作。
- 4.完全被工作内容所吸引，传递出非干这份工作不可的想法。

总体成就动机

- 0.没有表现出来。
- 1.对取得进步表现出较少的兴趣。
- 2.对取得进步表现出一般的兴趣。
- 3.高成就动机，强烈的进步愿望。
- 4.极高的成就动机，对取得成功和进步有着非常强烈的渴望。

镇定和自信

- 0.极其心不在焉和思路不清，表现出不稳定的情绪。
- 1.表现出会对工作绩效产生不良影响的思路不清和发脾气等特征。
- 2.对完成工作表现出足够的镇定和自信。
- 3.在面试中没有失态，在面对压力面前表现得很自信。
- 4.在面临压力时的镇定表现令人印象深刻，外表总是很自信和让人有安全感。

理解力

- 0.不理解很多观点和概念。
- 1.遗漏了一些观点和概念。
- 2.能理解正在讨论的大部分新思想和新技能。
- 3.能快速掌握所有的新观点和新概念。
- 4.极其敏锐，能够理解非常微的观点和一些潜在的意思。

_____总分 其他评论:

图7-5

需要问的面试问题

- 1.你们需要自己新雇用的这些员工关注的最为首要的问题是什么？
- 2.现在还有哪些其他问题需要引起关注？
- 3.到目前为止，公司在这些问题方面都做了些什么？
- 4.这个职位上的工作过去都是如何被完成的？
- 5.为什么这个职位现在出现了空缺？
- 6.您有没有这个职位的书面职位描述？
- 7.这个职位的主要工作职责是什么？
- 8.我将来会有哪些职权？你们如何界定这些职权的范围？
- 9.公司在未来五年中的销售额和盈利计划是什么？
- 10.公司为了实现上述计划需要做些什么？
- 11.公司最主要的优势和劣势分别是什么？
- 12.公司在生产方面的优势和劣势分别是什么？
- 13.公司产品的优势和劣势分别是什么？在竞争中的位置如何？
- 14.公司认为谁是你们的主要竞争对手？
- 15.公司主要竞争对手的优势和劣势分别是什么？
- 16.您怎样看待公司所在行业的未来前途？
- 17.公司是否有新产品开发计划或者收购计划？
- 18.公司可能被出售或被其他企业收购吗？
- 19.公司当前的财务优势是什么？
- 20.您能谈一谈我未来的直接上级的情况吗？
- 21.您能谈一谈在其他关键职位上的那些任职者的情况吗？
- 22.您能谈一谈我未来的下属的情况吗？
- 23.您如何界定公司的管理哲学？
- 24.你们公司的员工能够获得持续学习的机会吗？
- 25.你们在为填补这个职位而寻找候选人的时候，最看重这个人的哪些特征？

关键词

非结构化（或者非指导性）面试
结构化（或指导性）面试
情境面试
行为面试
职位相关性面试
压力面试
非结构化顺序面试
结构化顺序面试
小组面试
集体面试
求职者顺序（或对比）误差
结构化情境面试

图 7-A1 结构化面试

求职者面试指南目的是帮助企业做好员工甄选和配置工作。如果将其用在应聘同一职位的所有求职者身上，它能够帮助你对这些人进

致面试考官：这份求职者面试指南的行比较，并且会比非结构化面试能提供更为客观的信息。

因为这是一种一般性的指导，并非这里所有的考察项目都适用于所有的职位。请跳过不适用的项目，增加一些适合特定职位需要的新项目。在本表结尾处留有添加新增问题的空间。

美国联邦法律禁止在雇用中存在对求职者的性别、种族、肤色、国家来源、宗教信仰、伤残以及（在多数情况下存在的）对年龄的歧视。在美国大多数州的法律中也同样禁止在雇用过程中存在以上某些方面或所有各个方面的歧视，此外还包括对于婚姻状况和血统的歧视。

面试考官应注意避免在提问的过程中有意无意地向求职者暗示，自己的雇用决策是完全基于上述的某些因素做出的。

工作兴趣

求职者姓名 _____ 应聘职位 _____

你认为这个职位包含哪些工作内容？

你为什么希望获得这份工作（或这个职位）？

你为什么能胜任这份工作？

你期望的薪资水平是多少？

你对我们公司了解多少？

你为什么想到我们公司来工作？

目前工作状况

你现在有工作吗？有 _____ 没有 _____。如果没有，你失业多长时间了？

你为什么会失业？

如果你目前有工作，那为什么还要应聘这一职位？

你什么时候可以开始到我们公司上班？

工作经验

（从求职者当前正在从事的工作或者是此前从事过的最后一份工作开始，逐渐向后提问。所有各个时期都应该被包括进来。根据求职者的年龄情况，至少

要向后追溯12年。服兵役也应当被视为从事一份工作。）

现在的或最后一个工作单位名称 _____ 地址 _____

工作时间：从 _____ 到 _____

当前或最后承担的职位名称 _____

这些职位的工作职责是什么 _____

你在这家公司是一直都从事同一份工作吗？是 _____ 否 _____。如果不是，请描述你

图 7-A1

结构化面试指南（续）

在那家所从事过的每一份工作，你从事每一份工作的时间和承担的主要职责_____

你的起薪是多少？_____ 你现在的薪酬是多少？_____ 评价_____

你当前或者在最后一个职位上的直接上级姓名_____

你最喜欢这份工作的哪些方面？

你最不喜欢这份工作的哪些方面？

你为什么会考虑离开这家公司？

为什么你打算现在离开这家公司？

面试考官的评语或观察到的情况 _____

在你从事上一份工作之前你在做什么？

你曾经在哪里就职过？

工作地点_____ 职位名称_____

工作职责_____

你在这家公司是否一直在从事同一份工作？是_____ 否_____。如果不是，请描述你所做过的每一份工作，你从事每一份工作的时间和承担的主要职责_____

你的起薪是多少？_____ 你现在的薪酬是多少？

你在最后一个职位上的直接上级姓名_____

我们可以与这家公司取得联系吗？可以_____ 不可以_____

你最喜欢这份工作的哪些方面？

你最不喜欢这份工作的哪些方面？

你为什么要辞掉这份工作？

你会考虑重新回到那家公司工作吗？

面试考官：如果求职者在过去各阶段工作之间存在间歇，应就这点询问求职者。_____

面试考官的评语或观察到的情况 _____

你在到那家公司工作之前做过什么？_____

你还有其他什么工作经历吗？请简要描述这些工作经历，并解释它们的主要工作职责。

你在过去五年中曾经失业过吗？是_____ 否_____ 你做了哪些努力去找工作？

你还有哪些其他的工作经验和培训有助于你胜任应聘的这个职位？请说明你是在哪里和如何获得这些经验和培训的_____

教育背景

你受过的哪些教育和培训有助于你胜任应聘的这个职位？

请描述一下你所受过的正规教育。（或者面试考官可以用问技术培训方面的问题来代替在此处的提问。）

业余活动

下班后你通常都做些什么？_____ 从事兼职工作_____ 参加各种体育运动_____ 观看体育比赛_____ 参加各种俱乐部活动_____ 其他_____

请加以说明_____

面试考官的一些特定问题

图 7-A1
结构化面试（续）

面试考官：针对你正在面试的特定职位添加任何需要的问题，为记录求职者的简要回答留出空间。
（注意避免提问那些可能会被认为带有歧视性的问题。）

人格

你愿意接受异地派遣吗？愿意_____ 不愿意_____

你喜欢出差吗？喜欢_____ 不喜欢_____

你愿意出差的最长时间是多少？_____

你能加班吗？_____

你能在周末加班吗？_____

自我评价

你觉得自己的优点是什么？

你觉得自己的缺点是什么？

面试考官：把求职者的回答和求职申请表上的信息进行比较。标出其中存在的任何差异。_____

在求职者离开面试室之前，面试考官应当为求职者提供一些有关本组织以及空缺职位的基本信息——如果这些信息在此前没有提供给他们的话。求职者应当了解如下这些信息：工作地点、工作时间、工资或薪金、报酬的种类（薪资或者薪资加奖金等），还有其他任何会影响求职者的工作兴趣的因素。

面试考官的印象

根据从1级别到4级的划分来给每一项特征打分，其中1级代表最高等级，4级代表最低等级。

人格特征

个人仪表

举止风度

口头表达

与面试考官的合作

与职位相关的特征

相关工作经历

工作知识

人际关系

工作有效性

对求职者的职位胜任度所做的总体评价

1	2	3	4	5
_____ 优秀	_____ 良好	_____ 一般	_____ 尚可	_____ 不令人满意
	(非常合格)	(合格)	(不合格)	

评语或备注：_____

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

TWELFTH EDITION

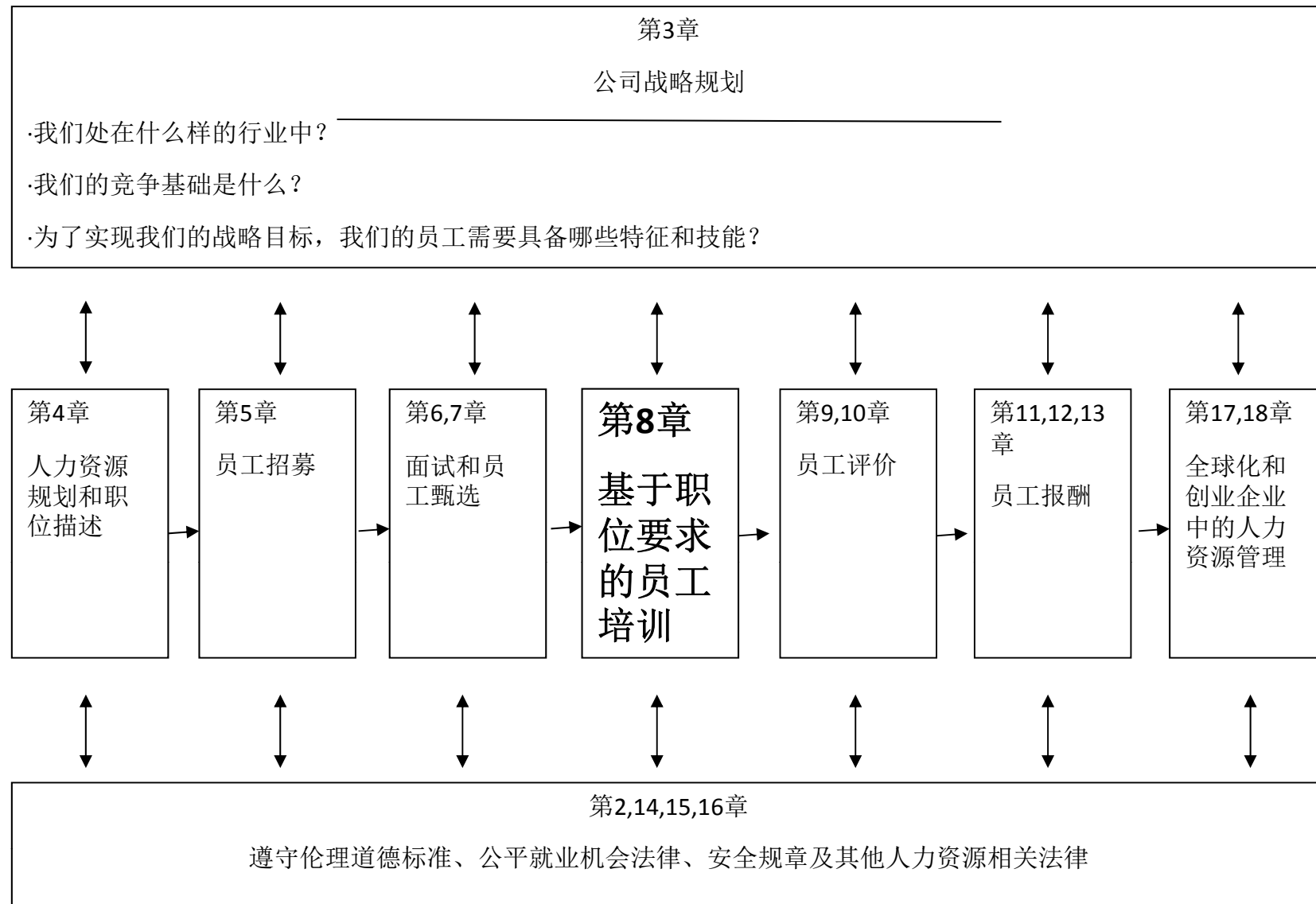


第8章

员工培训与开发

Part Three | Training and Development

我们学到哪儿了...



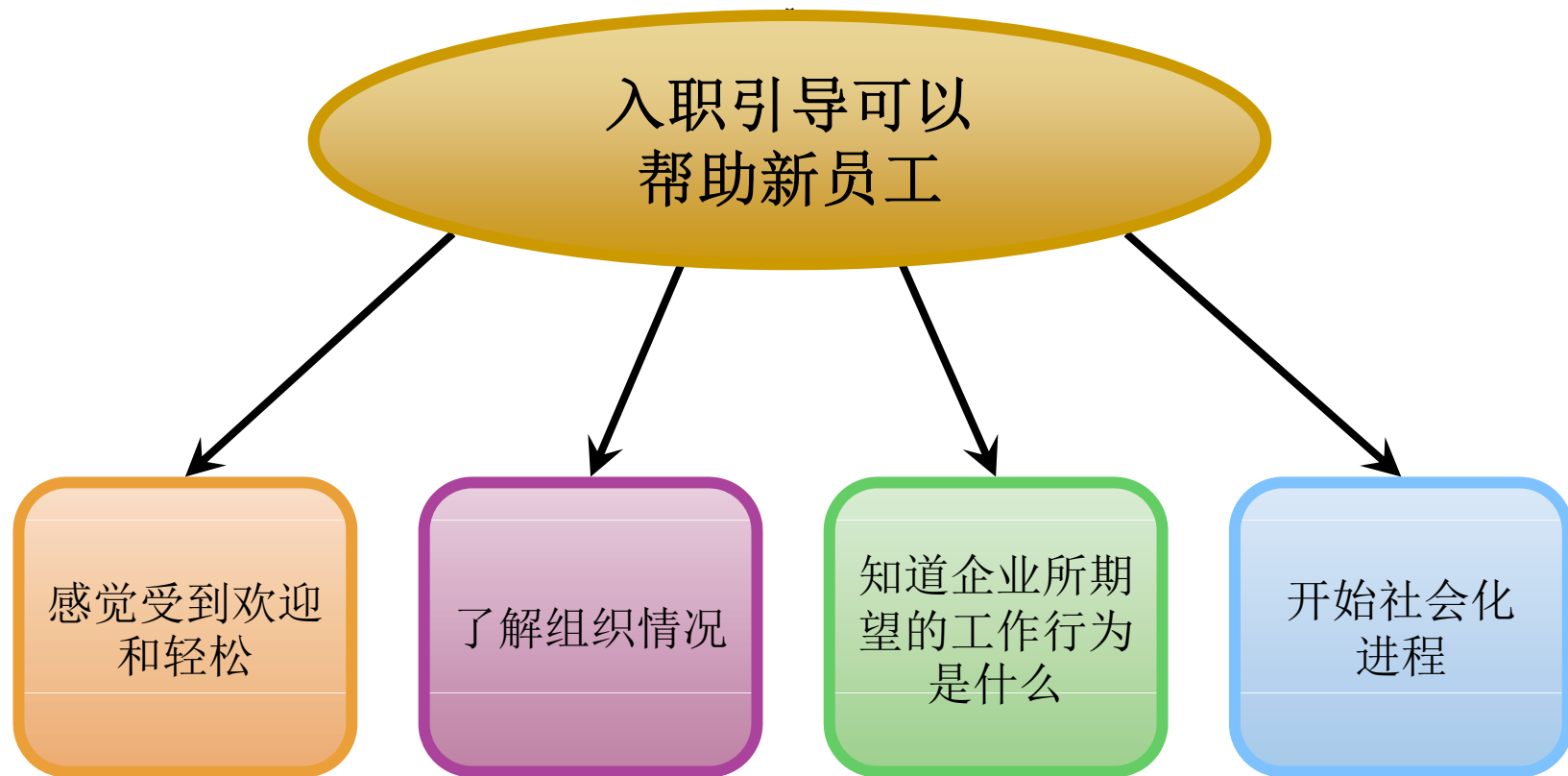
学习目标

- 1.概述新员工入职引导的目的及其过程。
- 2.列出并简要解释培训过程中的四个步骤。
- 3.讨论你将如何激励受训员工。
- 4.描述并解释你将如何确定培训需求。
- 5.解释你将如何区分哪些问题是能够通过培训解决的，哪些不能。
- 6.解释说明如何使用五种培训技术。

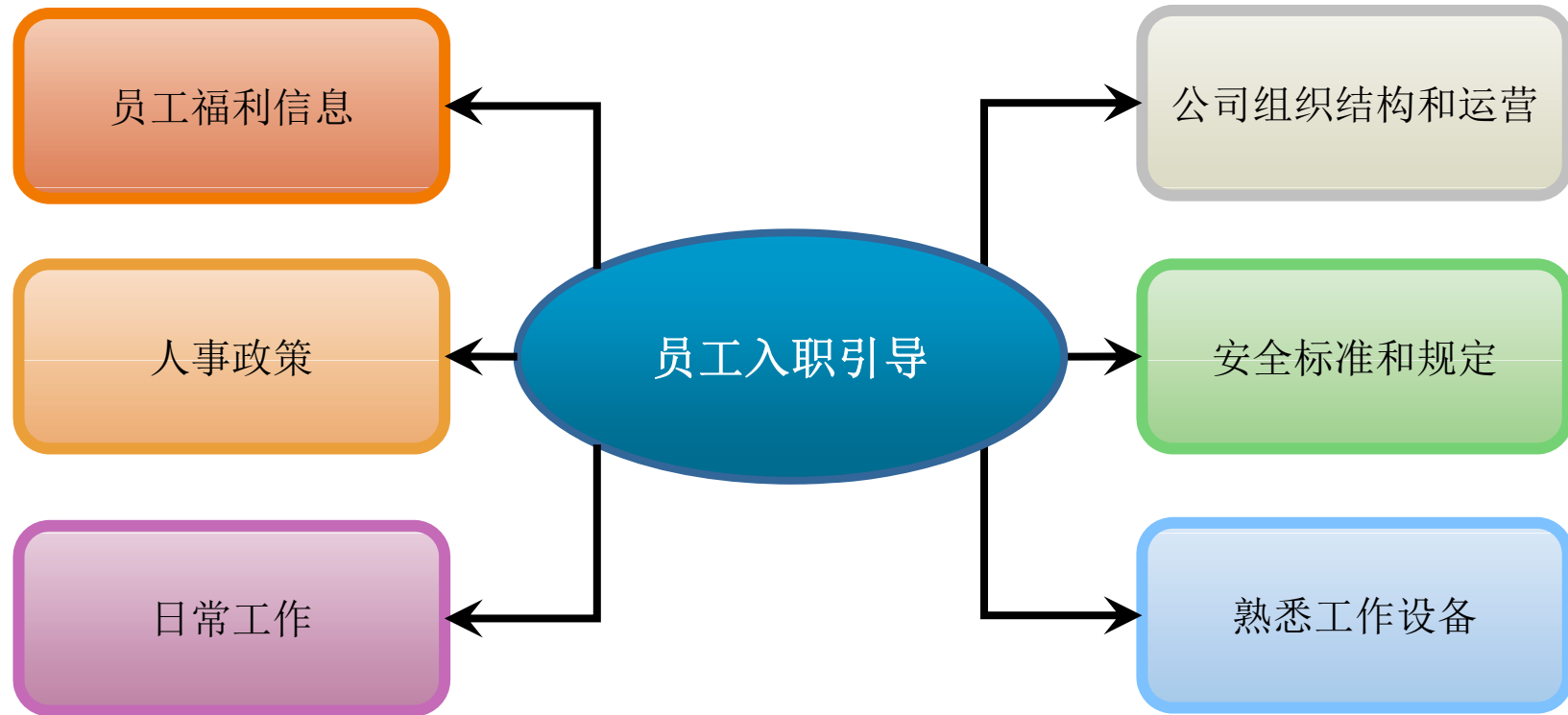
学习目标

- 7.列出并简要讨论四种管理技能开发项目。
- 8.列出并简要讨论领导组织变革的八个步骤。
- 9.回答问题：“什么是组织发展？它与传统的组织变革方法存在哪些不同？”

新员工入职引导的目的



入职引导的步骤



培训步骤

- 培训

- 为使新员工或当前员工获得完成工作所需的各种技能而采用的一个过程。
- 是成功管理的一个标志性特征。
- 减少雇主的培训疏忽责任。

- 使培训与组织战略保持一致

- 公司培训项目的目标必须要同公司战略目标达成一致。
- 培训可以促使员工学习新东西，从而提高组织绩效。

培训的步骤

培训过程的四个步骤

- 1 → 培训需求分析
- 2 → 教学设计
- 3 → 培训执行
- 4 → 培训评估

培训、学习和激励

- 让培训和学习更有意义
 - 1.在培训刚开始时，向受训者展示培训材料的总体框架。
 - 2.使用各种大家熟悉的案例。
 - 3.对信息加以组织，从而使你自己能够以有意义的单元的形式将这些信息有条理地表达出来。
 - 4.使用受训者已经熟悉的那些术语和概念。
 - 5.尽可能多地使用视觉方面的辅助材料。
 6. 在受训者的头脑中构建一个能够被他们感知到的培训需求。

培训、学习和激励

- 使技能很容易转移

- 1.使培训环境与实际工作环境之间尽可能地相似。
- 2.提供充分的练习机会。
- 3.标示出或确定机器的每一个特征或者流程中的每一个步骤。
- 4.将受训者的注意力引导到本职工作中的一些重要方
- 5.提供那些需要“小心”的信息，这些信息可以让受训者知道工作中有可能发生的事情。

培训、学习和激励

- 强化学习

1. 在培训师对于受训者的正确回答如果能立即给予积极强化时——哪怕仅仅是很快说一声“回答很好”——受训者的学习效果会最好。
2. 日程安排很重要。学习曲线在一天中的后半天会向下，所以“全天的培训没有半天或者大半天的培训效果好。”

分析培训需求

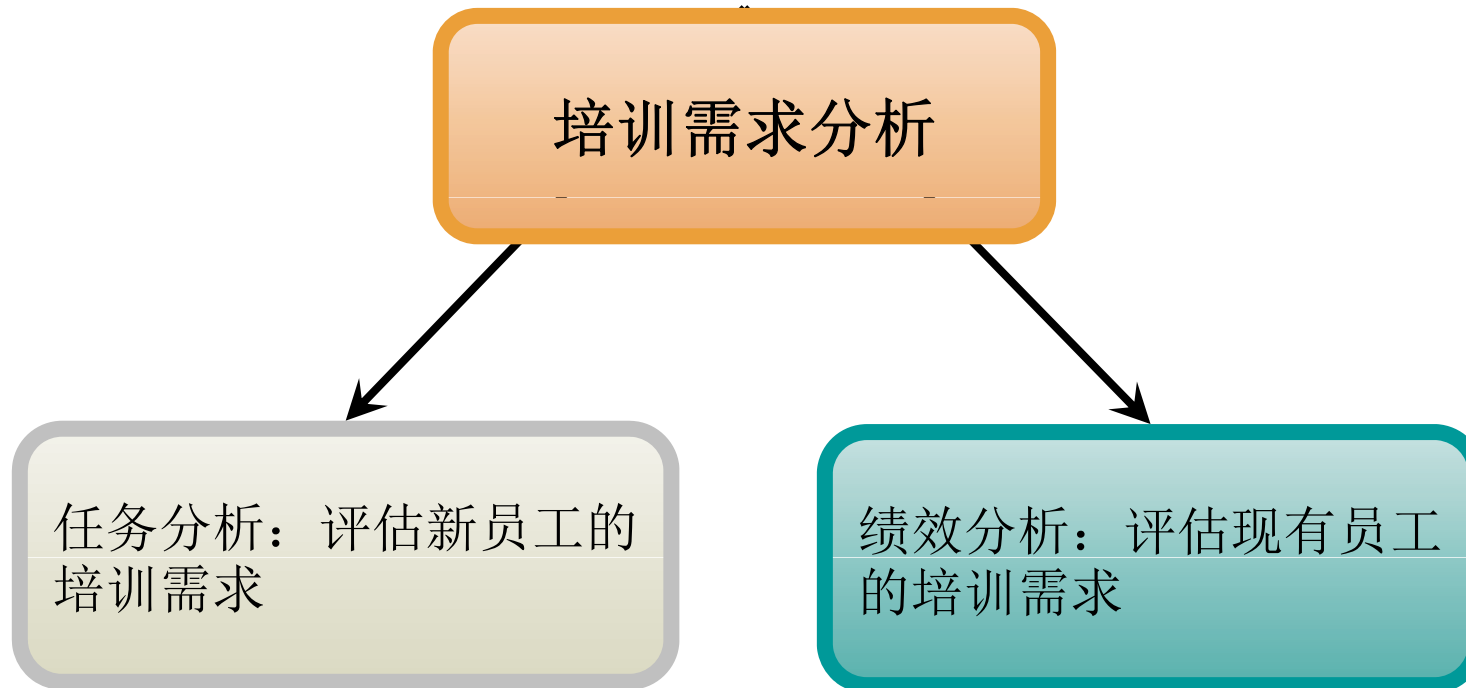


表 8-1

职位分析记录表样例

任务列表	操作时间以及操作频率	工作数量和质量	操作环境	技能和知识要求	最好的学习方式
1. 操作切纸机	每天4次		嘈杂的印刷室；噪音		
1.1 开机					
1.2 设置裁剪边距		正负不超过		读标尺	在职培训
1.3 把纸放在切纸台上		必须完全放平纸张以防裁剪不整齐		正确放置纸张	在职培训
1.4 把纸推进切纸机				必须平整	在职培训

表 8-1

职位分析记录表样例（续）

1.5 左手握紧安全释放器	为安全起见，要等待全部过程完成	保证安全	在职培训，首次练习要在无干扰环境下进行
1.6 右手握紧切刀释放器		一定要把双手都放在释放器上直到切纸机缩回	在职培训，首次练习要在无干扰的环境下进行
1.7 用右手拉动切刀释放器，同时用左手拉动安全释放器			
1.8 等待切刀缩进	为安全起见，要等到全部过程完成	一定要把双手都放在释放器上	在职培训，首次练习要在无干扰的环境下进行

注：任务分析记录表列出了一个印刷机操作工需要完成的一些任务和子任务。

表 8-1

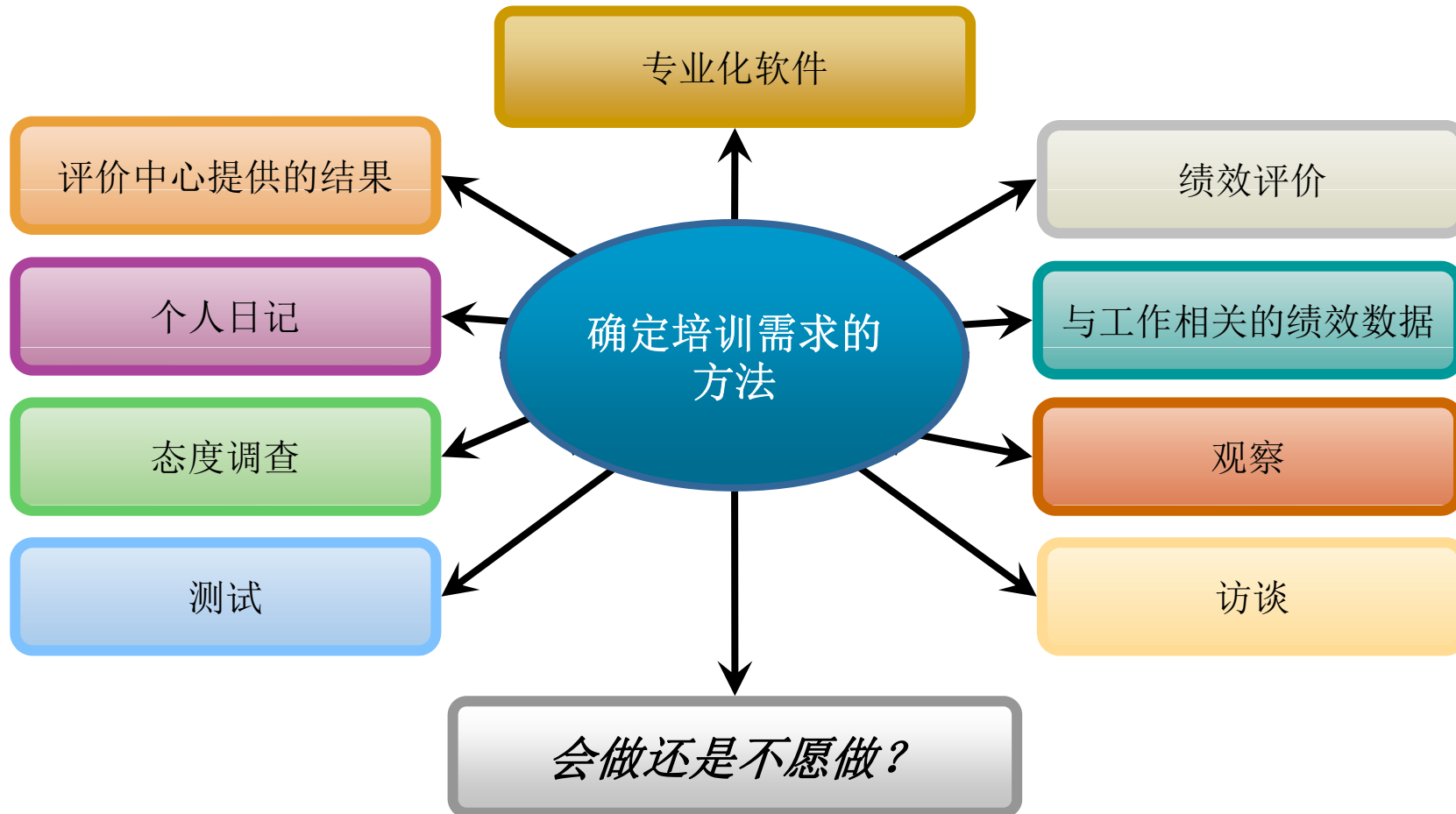
职位分析记录表样例（续）

1. 9取回纸张		等待切刀缩进	在职培训，首次练习要在无干扰的环境下进行
1. 10关机	为安全起见，要等到全部过程完成		在职培训，首次练习要在无干扰的环境下进行
2. 操作印刷机			
2. 1开机			

图 8-2 人力资源经理胜任能力模型示例

角色 直线职能 （在人力资源部门内） 参谋职能 （建议、协助） 协调职能 （监督） 战略人力资源管理职能 （制订、执行）		
专长领域 人力资源管理实践（招募、甄选、培训等） 战略规划 雇用法律 财务和预算 一般管理		
专长领域 基本胜任能力		
个人能力 行为符合伦理规范 表现出基于证据的良好判断力 确定并实现目标 有效管理任务 自我开发	人际关系能力 有效沟通 展现领导力 有效谈判 激励他人 富有成效地与他人合作	人力资源及业务管理能力 建立有效的人力资源管理系统 分析财务报表 制订战略 管理供应商
描述性人力资源经理 胜任能力模型		

绩效分析：评估现有员工的培训需求



培训方案

- 在职培训
- 学徒式培训
- 非正式培训
- 工作指导培训
- 课堂讲授
- 程序化学习
- 视听培训
- 技工训练
- 远程培训和视频会议
- 电子绩效支持系统
- 计算机辅助培训
- 模拟式培训
- 网络培训
- 学习门户



在职培训方法

- 在职培训
 - 让一个人通过实际操作来学习如何完成一项工作
- 在职培训的类型
 - 教练或见习
 - 职位轮换
 - 特殊任务指派
- 有点
 - 廉价
 - 通过实际操作学习
 - 快速的反馈



在职培训

确保在职培训成功的步骤

- ① → 使受训者做好准备
- ② → 操作过程演示
- ③ → 尝试操作
- ④ → 继续跟进

图 8-3 一些流行的学徒制培训

美国劳工部登记在册的学徒制项目涉及到接近1000种职业，其中包括排在前几位的以下几种职业：

1. 熟练水手
2. 木匠
3. 厨师
4. 儿童看护开发专家
5. 熟练建筑工
6. 牙医助理
7. 电工
8. 电梯工
9. 火灾卫生员
10. 法律执行代理
11. 卡车司机
12. 水暖工

进行有效的课堂讲授

- 不要一开始就犯错误。
- 给听众提供一些线索。
- 关注听众的表现。
- 在授课的过程中要与听众保持目光交流。
- 确保房间内每个人都能听见你的声音。
- 控制你的双手。养成把双手自然放在身体两侧的习惯。
- 根据一些要点来授课，而不是照着原稿读。
- 把一段长的讲话分解成若干段五分钟长的讲话
- 练习。如果可能的话，在与你实际授课的环境类似的地方去事先演练一下。

程序化学习



- 优点

- 节省培训时间
- 按照自己的速度进行学习
- 迅速的反馈
- 降低了受训者出错的风险

智能导师系统

- 优点
 - 节省培训时间
 - 成本有效性
 - 持续的指导
- 程序化学习的类型
 - 交互式多媒体培训
 - 虚拟现实培训
 - 虚拟课堂

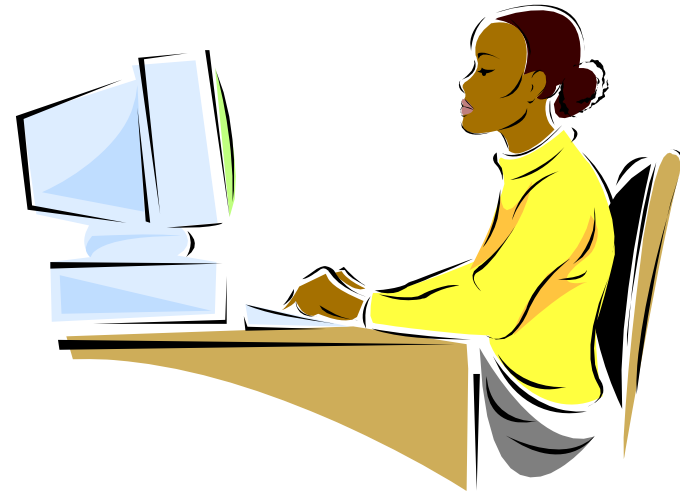
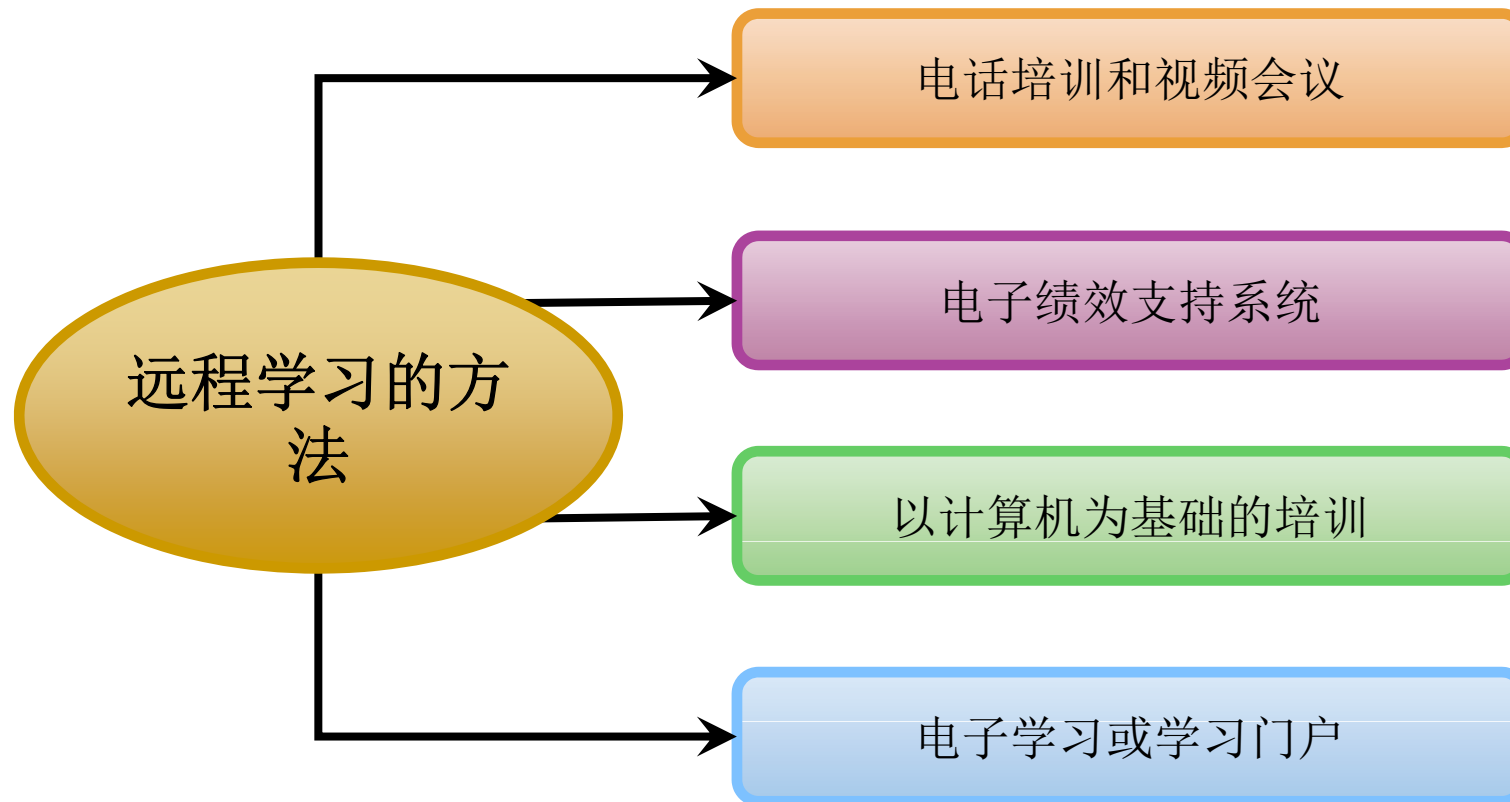


TABLE 8-2

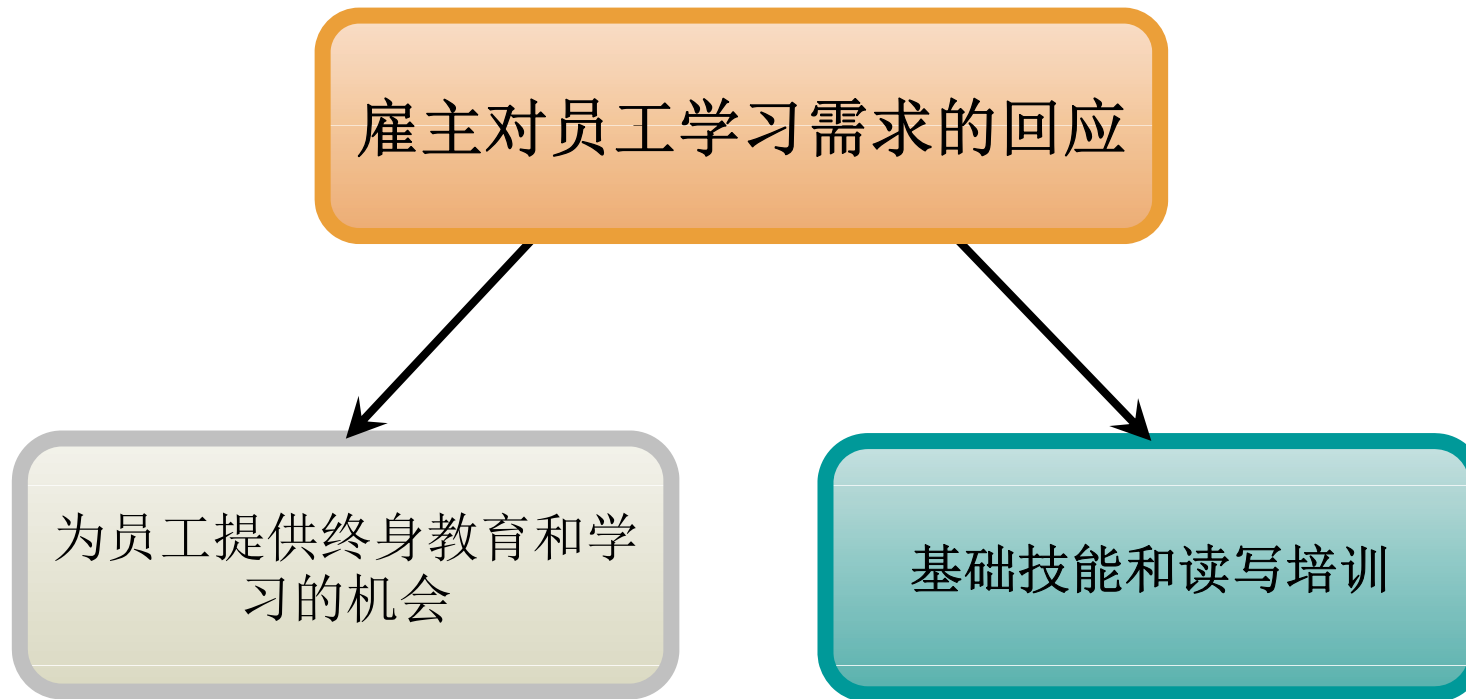
各种计算机辅助培训技术的名称及其描述

PI	计算机程序化指导
CBT	计算机辅助培训
CMI	计算机化培训指导
ICAI	智能型计算机辅助指导系统
ITS	智能指导系统
Simulation	计算机模拟
Virtual Reality	虚拟仿真

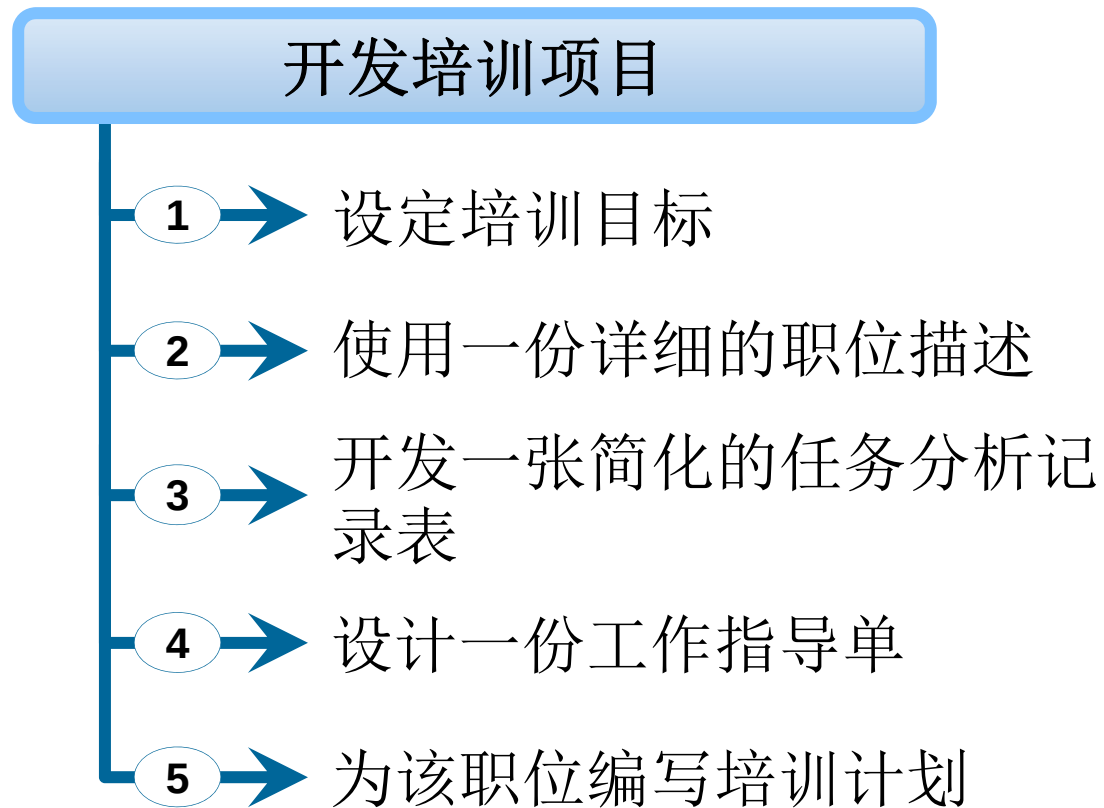
基于网络的培训



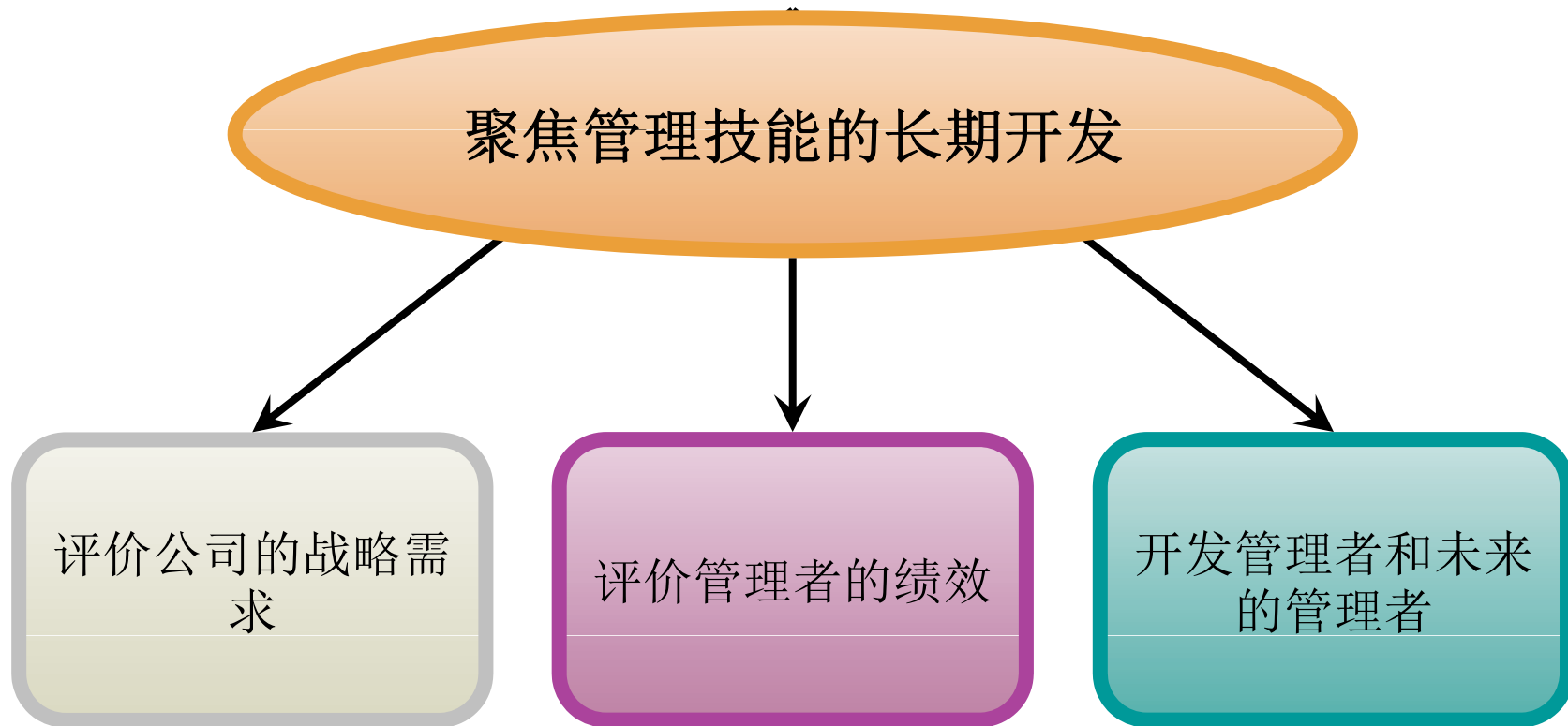
终身学习和读写培训技术



开发适合自己的培训项目



实施管理技能开发计划

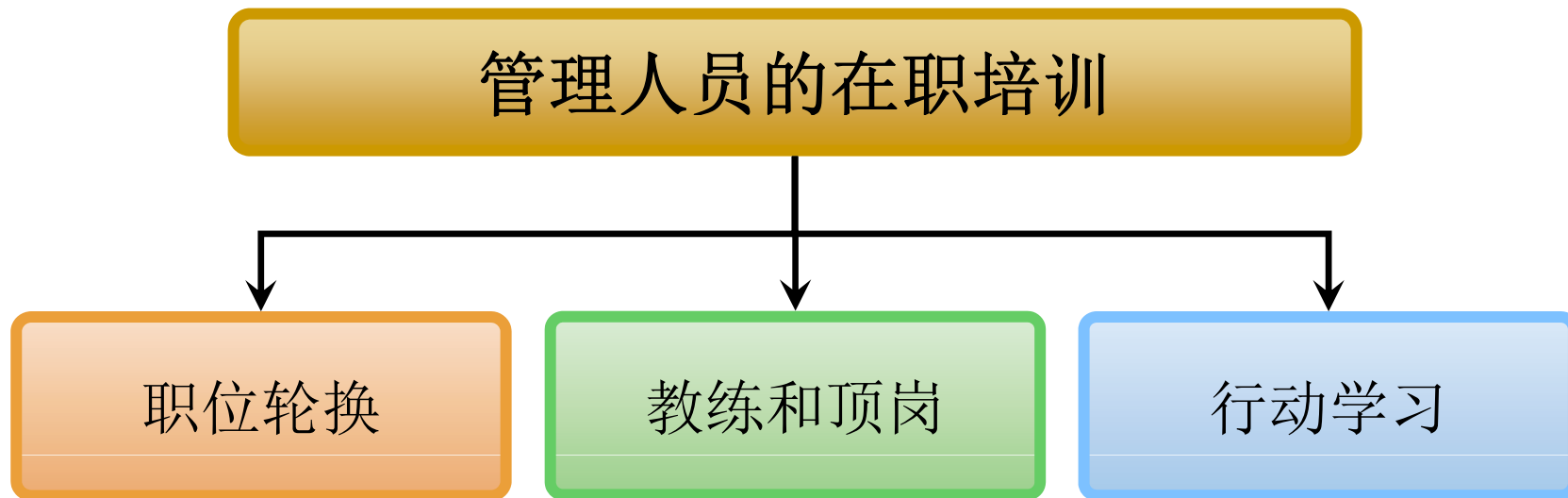


继任计划

继任计划程序的步骤

- ① → 预测管理需求
- ② → 回顾公司的管理技能库
- ③ → 设计替换表
- ④ → 开始管理开发

管理开发技能



其他管理开发技术

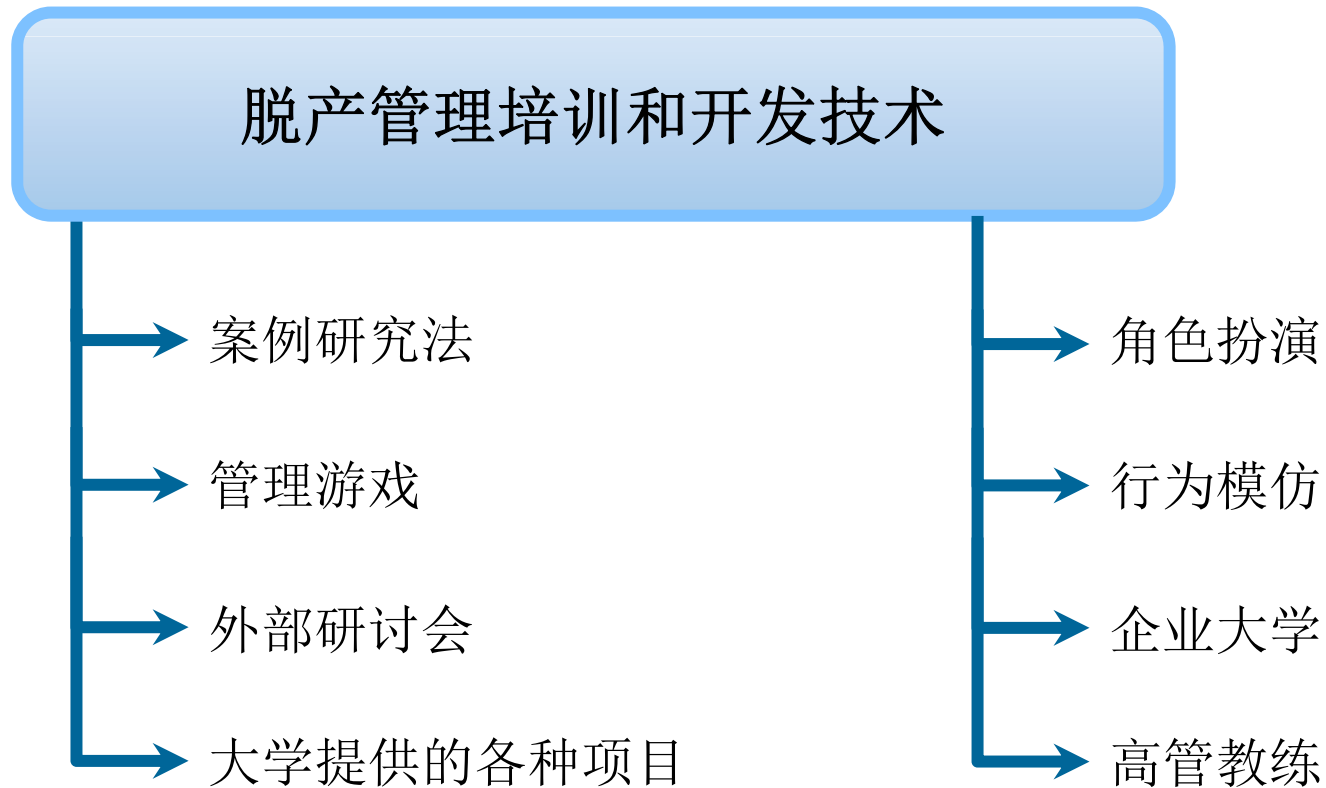


图 8-6 经典的角色扮演练习中的一个角色

沃尔特·马歇尔——维修班长

你是一个电话维修班的班长。这个维修班的每一位工人都驾驶着一辆小卡车到处流动去提供维修服务。你经常会得到一辆新卡车，可以用它去替换掉一辆旧卡车。这样，你就总是面临这样一个难题，这就是到底应当把新车先换给哪一位员工。这种问题通常很难办，因为几乎每个人都觉得自己应当先得到那部新车，在这种情况下，要使员工们觉得你做事公平就不是一件很容易的事情。事实上，无论你做出什么决定，班组里的大多数人都认为你的决策是错误的。现在，你不得不再次面对这个问题，因为上级刚刚给你们班组分配了一辆雪佛兰牌的新卡车。

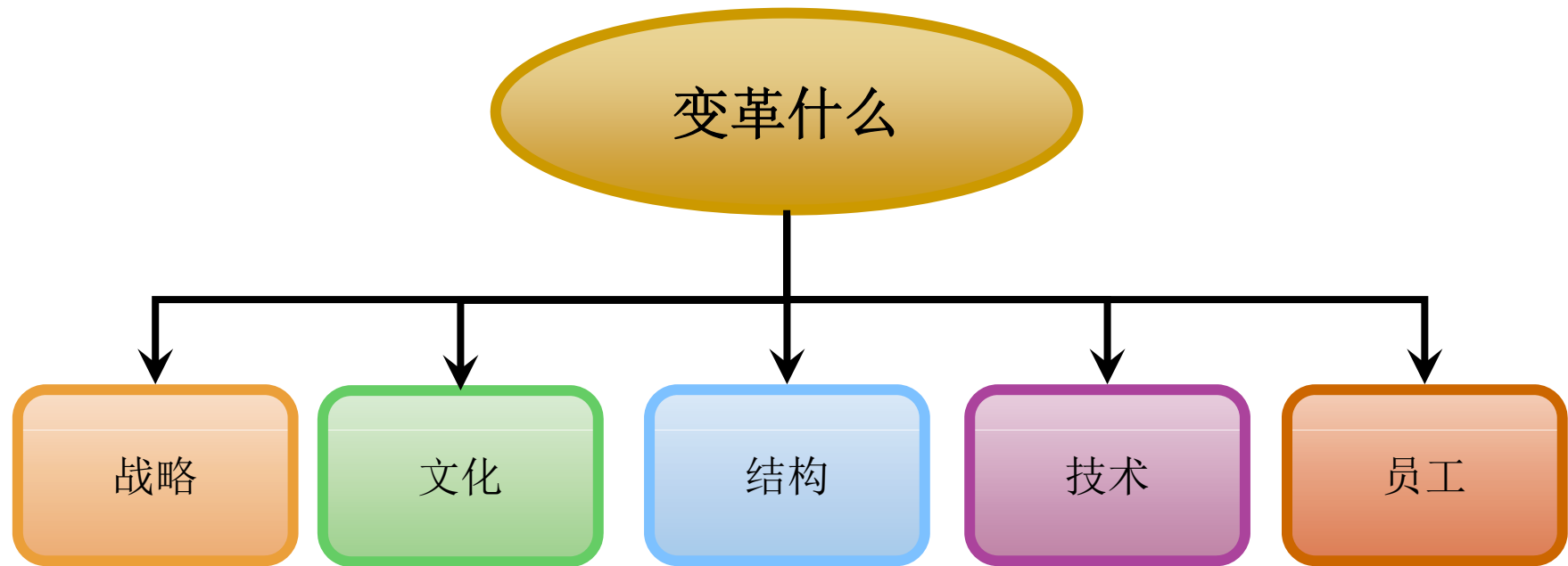
为了处理这个问题，你决定把决定权交给班组的全体员工。你将告诉他们有关新卡车的事，然后给大家提出一个问题，即怎样才能以一种最公平的方式决定将这辆车分配给谁。你自己不要做决定，因为你希望按照大家认为最公平的方式来处理这个问题。

行为模仿

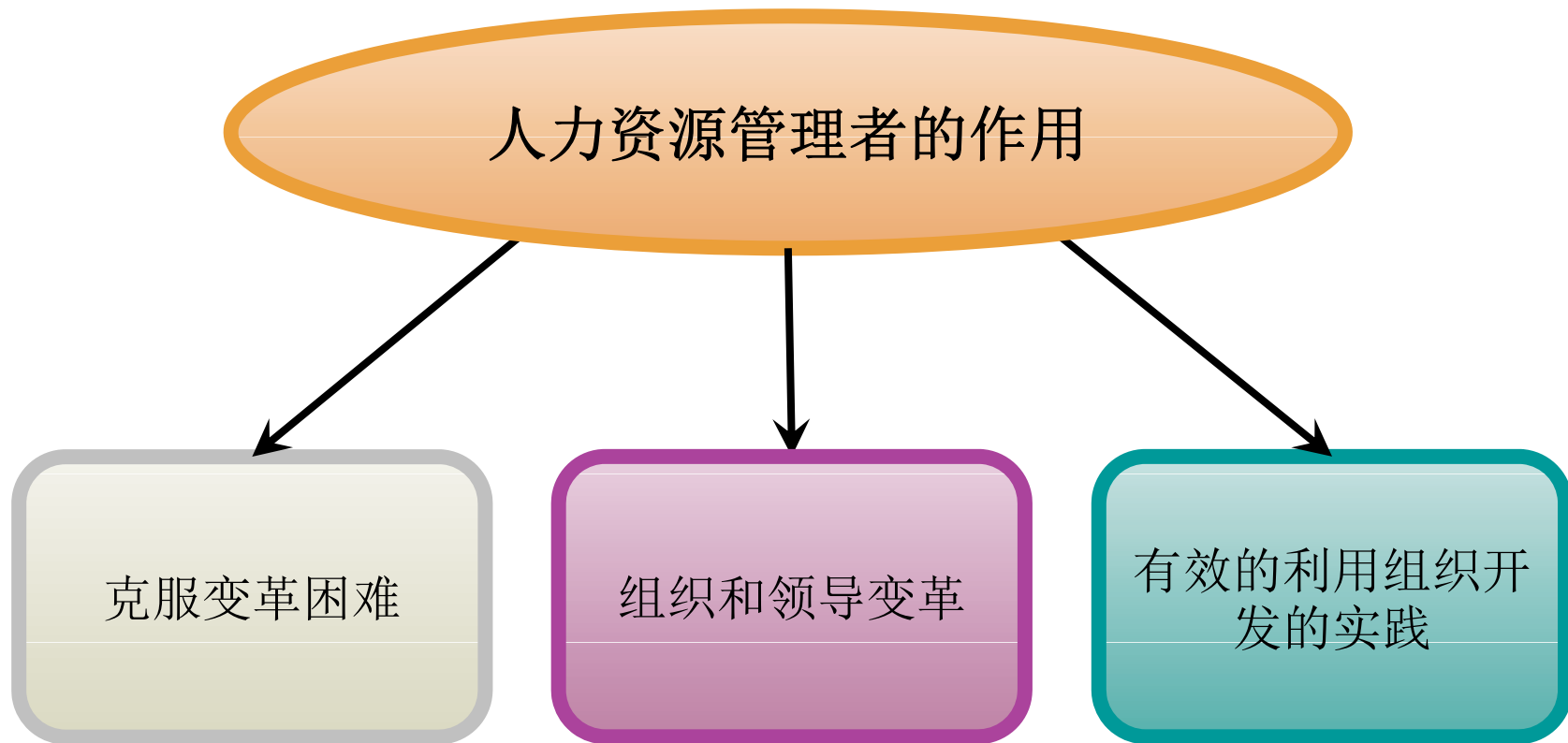
行为模仿培训

- ① → 模仿有效的行为
- ② → 让受训者练习采用这种做事的方式
- ③ → 对受训者在练习中的实际表现提供的反馈
- ④ → 鼓励培训效果向工作转化

管理组织变革项目



管理组织变革和发展



管理组织变革和发展（续）

克服变革的困难：
卢因的变革过程

- ① → 解冻
- ② → 变革
- ③ → 再冻结

如何领导变革

- 解冻阶段
 1. 树立紧迫感
 2. 通过共同诊断问题调动大家的共同承诺
- 变革阶段
 3. 建立一个领导同盟
 4. 树立并传播愿景
 5. 帮助员工做出改变
 6. 巩固成果并创造更多的变革
- 再冻结阶段
 7. 通过改变公司的系统和流程来强化新的行为方式
 8. 监控和评估变革所取得的进展

运用组织发展

组织发展(OD)

- ① → 组织发展通常包括行动调查
- ② → 运用行为科学的知识来改善组织的有效性
- ③ → 朝着一个特定的方向来改变组织

人际过程应用型

T小组 (敏感性训练)

流程咨询

第三方介入

团队建设

组织冲突会议

调查研究

技术性结构介入型

正式结构变化

差异化和整合

合作性工会管理项目

质量圈

全面质量管理

工作设计

人力资源管理应用型

目标设定

绩效评价

职业生涯规划 and 开发

多元化员工管理

员工福利

战略性组织发展应用型

整合的战略管理

文化变革

战略变革

自我设计组织

培训效果评估

- 评估方案设计
 - 时间序列模型
 - 控制实验
- 选择衡量培训效果的类型
 - 评价受训者对培训项目的反应
 - 事实发生的学习
 - 工作中行为的转变
 - 因为培训达到的效果

图 8-7 使用时间序列表评估培训项目的效果

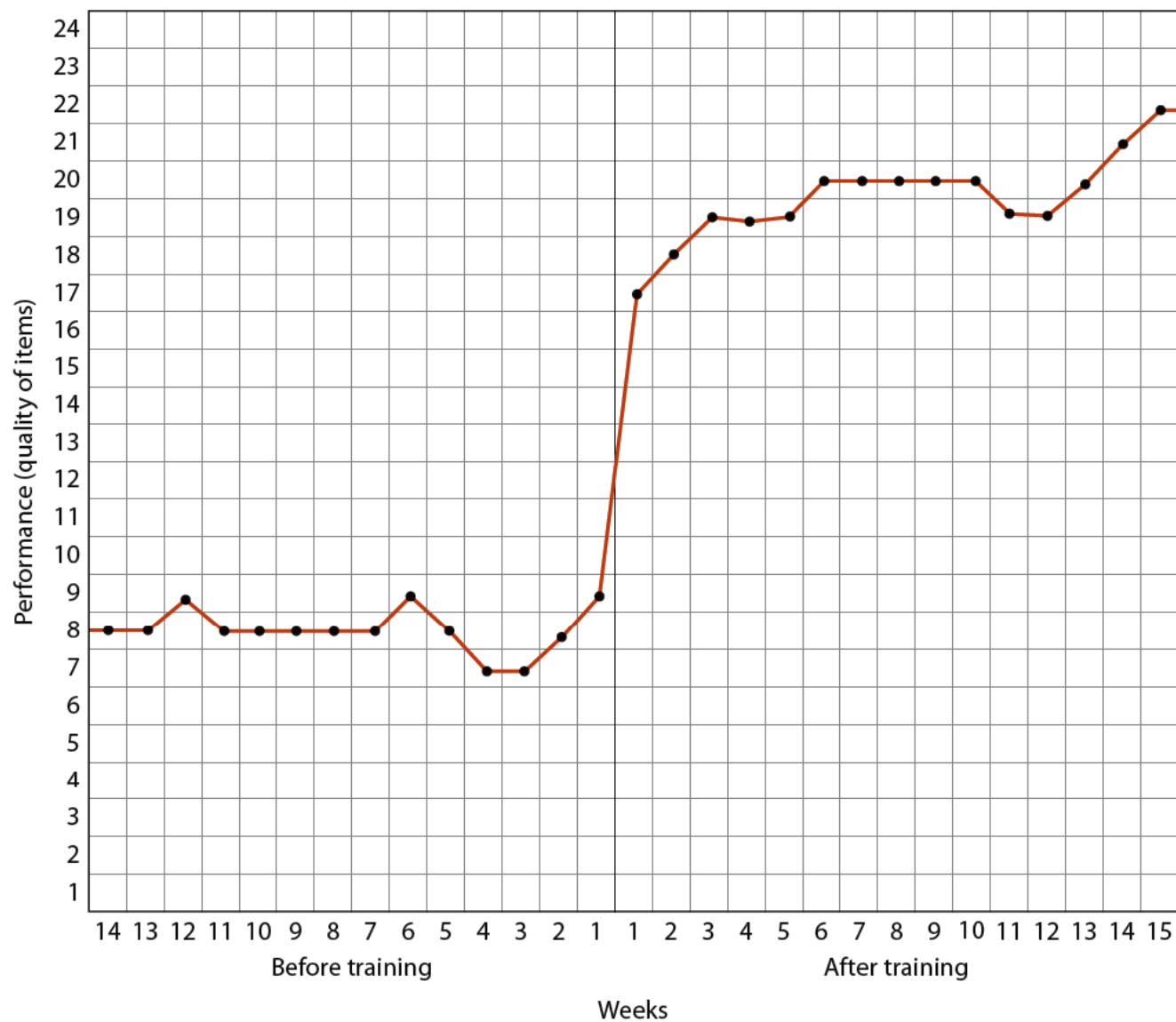


图 8-8
培训评价表样本

培训师发放材料
美国联邦政府人事管理署
培训评价表

课程名称：“工作与家庭问题——主管人员与管理人员模块” 培训日期：_____开始
教师姓名：_____结束

评估者姓名：（可选）

职位名称/等级：（可选）

所属机构：

办公电话：（可选）

办公地址：（可选）

评价你的知识和技能等级
（在相应等级上画圈）

你对该课程的总体评价

学习本课程前		_____非常好	_____很好
低			
1	2	3	4
5			
学习本课程后		_____好	_____一般
低			
1	2	3	4
5			
		_____差	

课程评价

（选择合适的一栏）

评价项目 非常好 很好 好 一般 差 不适用

（该课程使你在以下方面的知识和技能提高程度如何）

1. 什么是工作与家庭计划
2. 谁使用工作与家庭计划
3. 如何认识和解决工作-家庭问题
4. 有助于你在工作中采取实用的措施

培训师评价

1. 讲解、组织、传授
2. 知识水平和对主题的把握
3. 视听教具或其他培训工具的使用
4. 鼓励开诚布公地交流思想、参与以及群体互动

该课程的优点：

该课程的缺点

你希望在课程中增加哪些内容：

其他意见或建议

关键词

新员工入职引导	培训
疏忽培训	任务分析
胜任能力模型	绩效分析
在职培训	学徒制培训
工作指导培训	程序化学习
电子绩效支持系统	工作助手
虚拟课堂	终身学习
管理技能开发	职位轮换
行动学习	案例研究法
管理游戏	角色扮演
行为模仿	内部开发中心
高层管理人员教练	
组织发展	控制组实验

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

TWELFTH EDITION

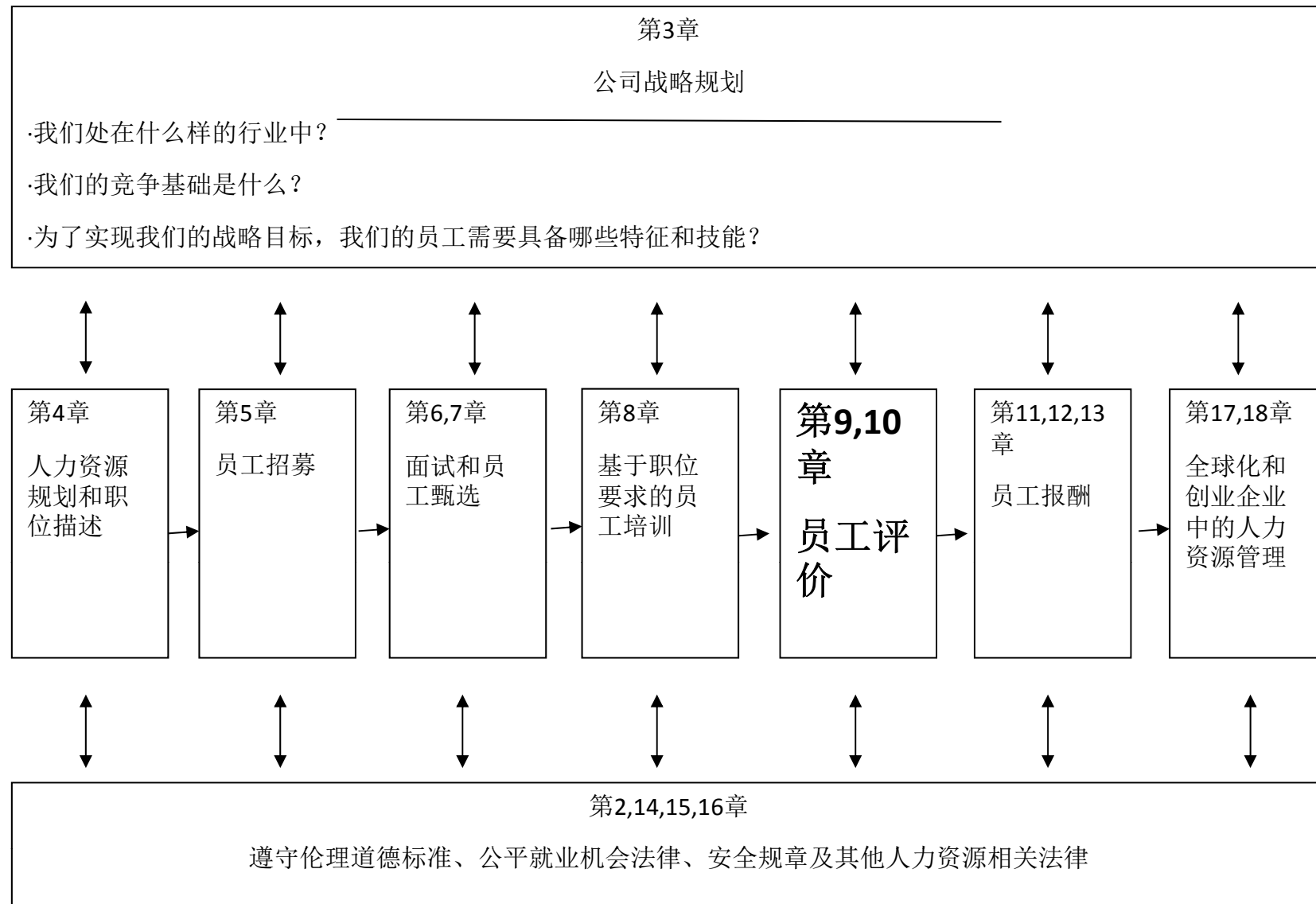


第9章

绩效管理评价

Part Three | Training and Development

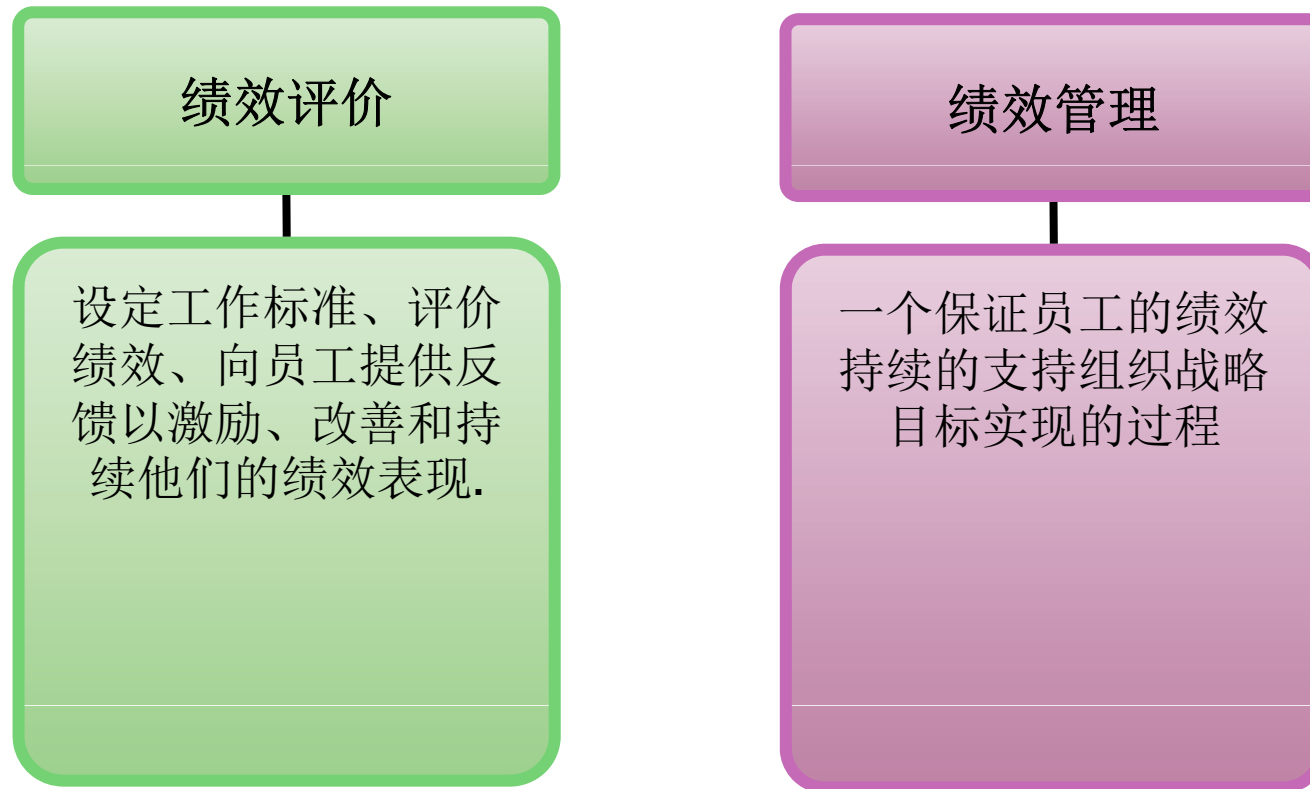
我们学到哪儿了...



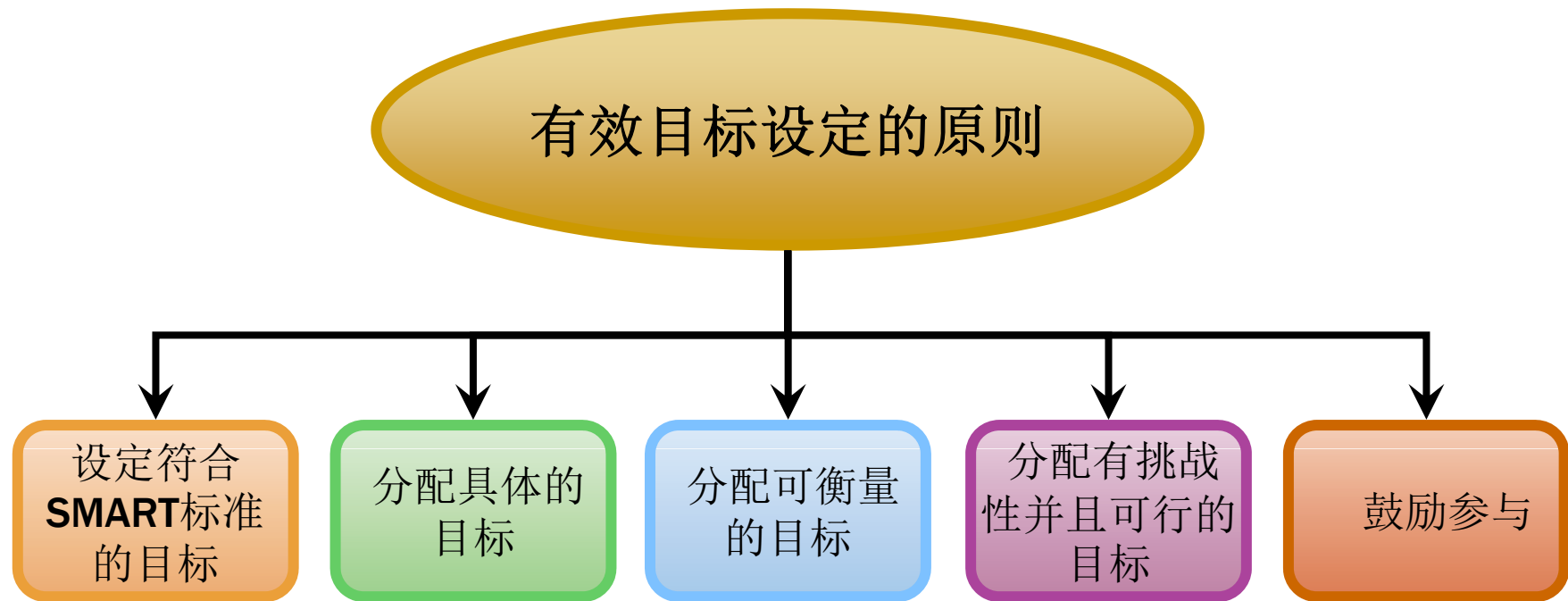
本章学习目标

1. 界定绩效管理的概念并讨论它与绩效评价的区别。
2. 确定有效的绩效评价标准。
3. 描述绩效评价过程。
4. 至少能够开发、评价以及运用四种绩效评价工具。
5. 解释并描述在绩效评价中需要注意避免的一些问题。
6. 讨论让不同的评价者来对同一个人的工作绩效进行评价有哪些优缺点。
7. 进行一次有效的绩效评价面谈。

绩效管理和绩效评价的基本概念



界定员工的工作目标和工作标准



设定符合SMART标准的目标

- 具体和清晰的表达想要达到的目标
- 尽量用数字来表述目标
- 可以达到的，不是太难也不是太容易
- 与想要达到的结果相关
- 包含最后期限和日程

绩效评价简介

为什么要进行绩效评价？

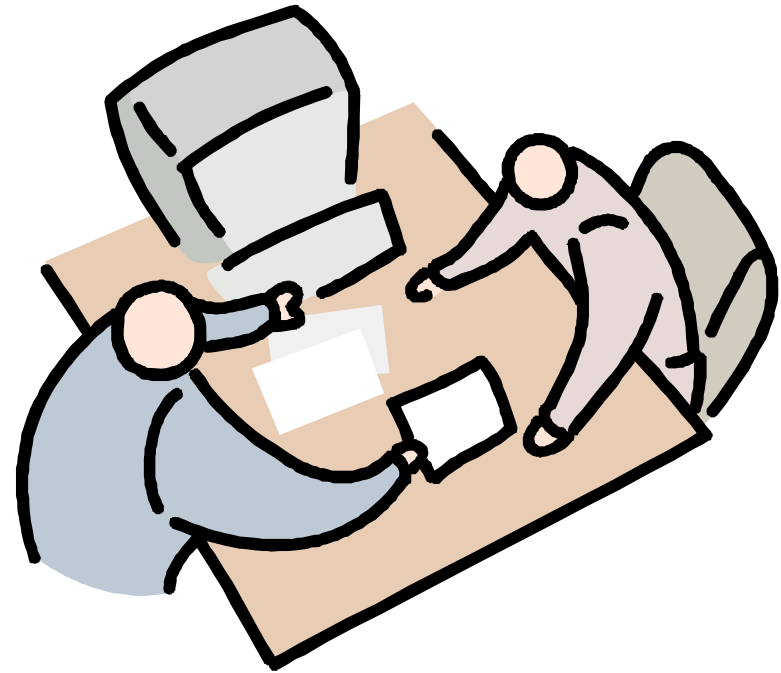
- ① → 确定基本薪酬以及做出晋升决策的依据
- ② → 使上级和下属员工共同制订一项计划
- ③ → 纠正已经发现的一些绩效缺陷，同时巩固员工们已经做好的那些工作
- ④ → 对于职业生涯规划有很大的用处

现实中的绩效评价

- 无关痛痒的评价的动机
 - 担心自己不得不再去招募和培训新人
 - 担心被评价者做出一些令人不愉快的反应
 - 公司的绩效评价程序本身就无助于公正坦诚氛围的形成
- 无关痛痒的评价的危害
 - 被解雇或换工作前有机会改正自己的不良行为
 - 不准确的绩效评价导致诉讼的增加

绩效评价的角色

- 直接主管人员的角色
 - 通常做实际的评价
 - 必须熟悉各种绩效评价技术
 - 了解并注意避免那些在绩效评价过程中可能会出现的问题
 - 知道如何公正地进行绩效评价



绩效评价的角色（续）

- 人力资源部门的角色
 - 政策制订者和咨询顾问的角色
 - 使用的绩效评价工具方面提供一些建议和协助
 - 对各级主管人员提供培训
 - 负责监督绩效评价体系的有效性，同时确保绩效评价符合公平就业机会法律的相关规定



有效的绩效评价

绩效评价的步骤

- ① → 界定员工所担任的职位以及工作绩效标准
- ② → 评价绩效
- ③ → 反馈面谈



设计评价工具

- 评价什么？
 - 工作的数量和质量
 - 胜任能力
 - 具体目标的达成情况
- 如何进行评价？
 - 通用维度
 - 实际工作职责
 - 行为特征



绩效评价的方法

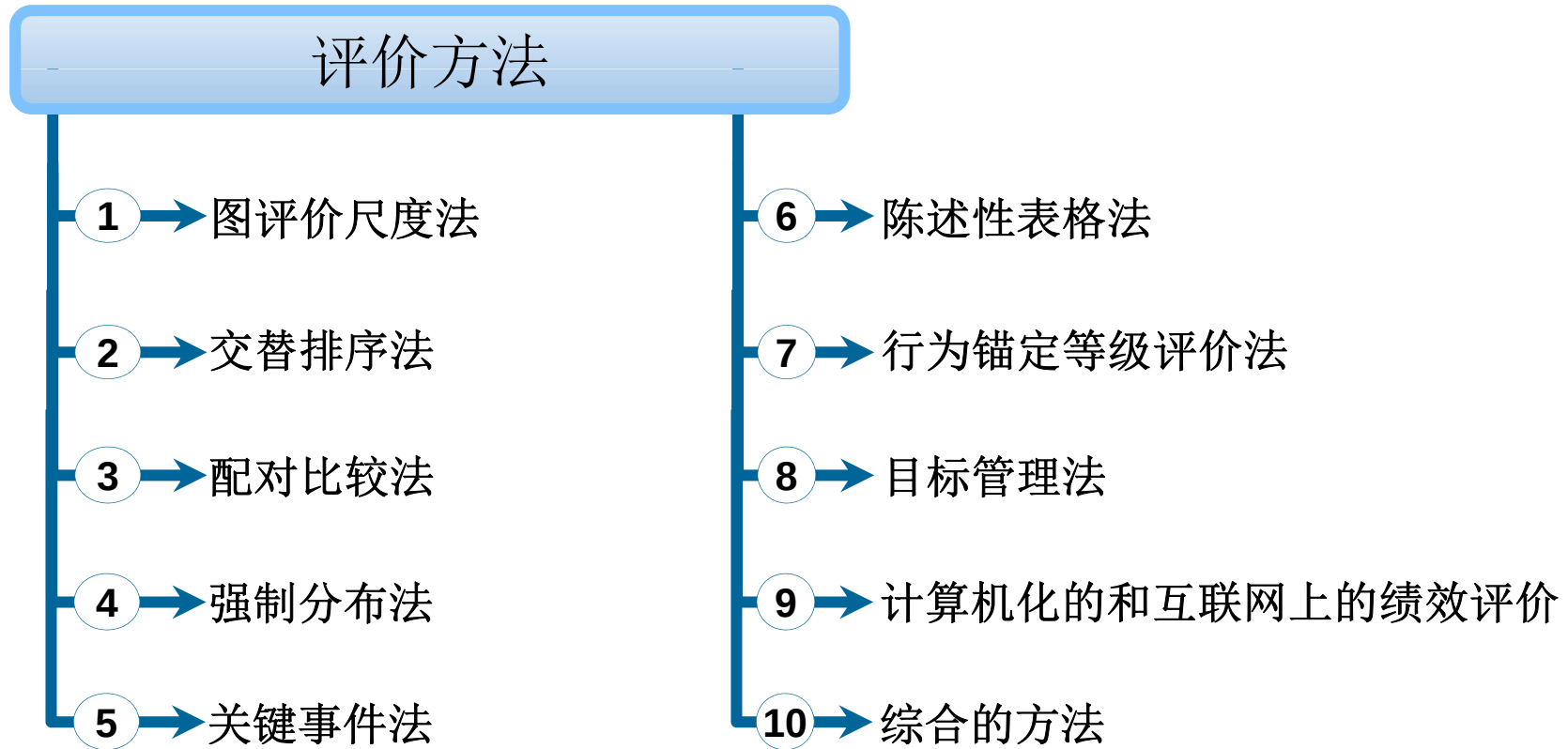


图 9-2
图评价尺度型的绩效评价表样本

绩效评价表格样本

员工姓名_____

层级：入门级员工

直接主管姓名

关键工作职责

1、_____

2、_____

3、_____

4、_____

1、

2、

3、

4、

需要实现的结果或目标

沟通

1

2

3

4

5

低于期望 即使是在得到指导的情况下，也不能及时而准确地准备好一些简单的沟通材料，其中包括各种表格、文书和记录；所完成的工作需要得到最低程度的修正。 即使是在得到指导的情况下，也不能通过灵活调整沟通风格和沟通材料来沟通一些简单的信息。	达到期望 在得到指导的情况下，能够及时而准确地准备好各种简单的沟通材料，其中包括各种表格、文书以及记录；所完成的工作需要得到最低程度的修正。 在得到指导的情况下，能够通过灵活调整沟通风格和沟通材料来沟通一些简单的信息。	杰出榜样 能够及时、清晰、准确地独立准备好各种沟通材料，其中包括各种表格、文书和记录；所完成的工作只需要极少的修正（如果需要的话）。 可以独立通过灵活调整沟通风格和沟通材料来沟通一些简单的信息。
---	--	--

Copyright © 2011 Pearson Education, Inc. publishing as Prentice Hall

9-14

图 9-2
图评价尺度型的绩
效评价表样本

组织知识

1	2	3	4	5
低于期望 <在这里描述绩效标准>		达到期望 <在这里描述绩效标准>		杰出榜样 <在这里描述绩效标准>

个人效能

1	2	3	4	5
低于期望 <在这里描述绩效标准>		达到期望 <在这里描述绩效标准>		杰出榜样 <在这里描述绩效标准>

团队合作

1	2	3	4	5
低于期望 <在这里描述绩效标准>		达到期望 <在这里描述绩效标准>		杰出榜样 <在这里描述绩效标准>

完成经营目标

1	2	3	4	5
低于期望 <在这里描述绩效标准>		达到期望 <在这里描述绩效标准>		杰出榜样 <在这里描述绩效标准>

图 9-3 从一份对员工在特定工作职责方面的绩效进行评价的表格中选取的一个项目

职位：比萨饼厨师长			
职责一：保持比萨饼面团的充足存货	评价等级		
每个比萨饼面团的重量必须在12—14盎司之间；在放进能够控制温度和湿度的冰箱之前至少应揉两分钟以上，在使用之前要在冰箱中储存5个小时以上。库存量要充足，但是不能超过每天的需求量。	需要改进	令人满意	优秀

图9-4 同时评价胜任能力和具体目标实现情况的绩效评价表格

第一部分 支持部门目标实现的职责或目标及绩效标准
 “通过提高员工的职业资格水平帮助他们取得优异成绩”

主要的绩效期望： 职责或目标及绩效标准		年中进 度 记录	对期末工作完成情 况及其有效性的评 价：通过在评价尺 度上打X来进行评 价 不强 非常 强
目标1：			
目标2：			
目标3：			
目标4			
目标5：			
为下一个绩效评价周期设定并 共同认可的目标：		年中评价：	
评价者 员 工	评价者 员工	评价者 员工	评价者 员工

图 9-5 交替排序绩效评价表

交替排序评价表

所依据的特征要素:

针对你所要评价的每一种特征要素，将需要加以排序的所有员工的姓名都列举出来。将绩效水平最高的员工的姓名列在第1行的位置上；将绩效水平最低的员工的姓名列在第20行的位置上。然后再将绩效次最好的员工的姓名列在第2行的位置上；将绩效次最差的员工姓名列在第19行的位置上。将这一交替排序继续下去，直到所有员工的姓名都被列出来。

绩效水平排序最高的员工

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

5. _____

6. _____

7. _____

8. _____

9. _____

10. _____

11. _____

12. _____

13. _____

14. _____

15. _____

16. _____

17. _____

18. _____

19. _____

20. _____

绩效水平排序最低的员工

图 9-6 运用配对比较法对员工绩效进行评价

FOR THE TRAIT "QUALITY OF WORK"					
Employee rated:					
As Compared to:	A Art	B Maria	C Chuck	D Diane	E José
A Art		+	+	-	-
B Maria	-		-	-	-
C Chuck	-	+		+	-
D Diane	+	+	-		+
E José	+	+	+	-	
↑ Maria ranks highest here					

FOR THE TRAIT "CREATIVITY"					
Employee rated:					
As Compared to:	A Art	B Maria	C Chuck	D Diane	E José
A Art		-	-	-	-
B Maria	+		-	+	+
C Chuck	+	+		-	+
D Diane	+	-	+		-
E José	+	-	-	+	
↑ Art ranks highest here					

Note: + means "better than." - means "worse than." For each chart, add up the number of +’s in each column to get the highest ranked employee.

表 9-1 厂长助理的关键事件举例

日常职责	工作目标	关键事件
安排工厂的生产时间表	工厂中的人员和机器设备利用率达90%；及时完成订单生产	采用了新的生产计划安排系统；上个月将订单的延误率降低了10%；上个月将机器设备的利用率提高了20%
监督原材料的采购和库存控制	在保证充足的原材料供应前提下，使库存成本降低到最低	上个月导致库存成本上升了15%；“A”类和“B”类零部件的采购过剩20%；“C”类零部件的采购则短缺了30%
监督机器设备的维修保养	不出现因机器设备故障而造成的停产	在工厂中建立了一套新的预防性机器设备养护系统；由于及时发现机器部件的故障而防止了一次机器停工事件的发生

图 9-7
评价-指导工作单

日常职责	工作目标	关键事件
安排工厂的生产时间表	工厂中的人员和机器设备利用率达90%；及时完成订单生产	采用了新的生产计划安排系统；上个月将订单的延误率降低了10%；上个月将机器设备的利用率提高了20%
监督原材料的采购和库存控制	在保证充足的原材料供应前提下，使库存成本降低到最低	上个月导致库存成本上升了15%；“A”类和“B”类零部件的采购过剩20%；“C”类零部件的采购则短缺了30%
监督机器设备的维修保养	不出现因机器设备故障而造成的停产	在工厂中建立了一套新的预防性机器设备养护系统；由于及时发现机器部件的故障而防止了一次机器停工事件的发生

行为锚定等级评价法(BARS)

建立行为锚定等级评价尺度

1. 编写关键事件
2. 开发绩效维度
3. 重新分配关键事件
4. 对关键事件进行等级评价
5. 建立最终的绩效评价工具

行为锚定等级评价法的优点

- 更精确的测量
- 更清晰的标准
- 反馈
- 各维度相互独立
- 一致性

图9-8

行为锚定等级评价尺度的销售技能示例

销售技能

杂货店收银员：责任感 仔细且准确地完成顾客所购买物品的结账工作。在确保按照价格精确收银以及把优惠券信息输入机器方面一丝不苟。

极其出色的绩效

9——非常仔细而迅速地检查每张优惠券的日期以确保它们是有效的。

8——在收到未挂价签的商品后，把商品装入袋子，去货架上找到相同的7商品核对价格。

7——当顾客指出某种商品正在降价销售时能够核对促销单。

6——能够对商品准确称重，但是没有核对价签上标注的每磅价格，而是仅凭记忆结账。

5——遇到缺价签的商品向隔壁收银台的员工询问商品的价格。

4——注意到有的商品缺了价签，向顾客询问商品的价格应该是多少。

3——没有确认价签，将属于“奢侈品”的东西当成“普通商品”出售，结果少收40%的货款。

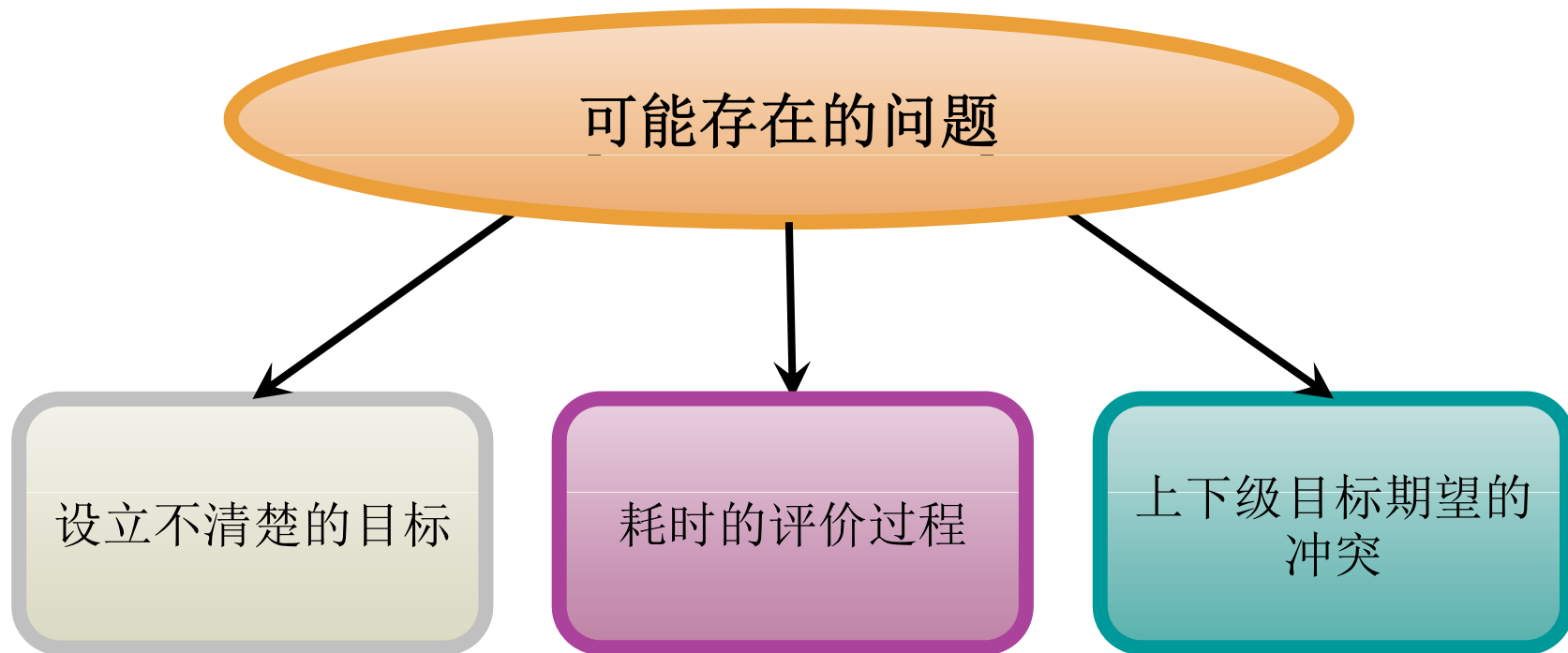
2——在给顾客结账时接打手机、发短信，结果导致未能对六件商品收费。

极其糟糕的绩效

目标管理法(MBO)

- 综合且在整个组织范围内使用的目标设立和评价计划要求：
 1. 设立组织目标
 2. 设立部门目标
 3. 讨论部门目标
 4. 界定期望的结果(设立个人目标)
 5. 周期性的绩效回顾
 6. 提供绩效反馈

目标管理法的使用



计算机化的和互联网上的绩效评价

- 允许管理者以电子形式记录下来下属员工在整个一年当中的绩效表现
- 记录可以与员工评级合并
- 书面电子文档为绩效评价提供支持
- 允许员工自我监督和自我评价.
- 电子化绩效监控
 - 利用电脑网络技术的基础上，使管理人员能够获取员工的电脑和办公电话中的信息
 - 管理人员能够监控员工从事在线工作的频率、准确性以及所花费的时间

图 9-9
在线绩效评价工具

Performance Pro Online: employee performance, appraisal and development solution - Windows Internet Explorer

http://www.hrnonline.com/Performance/Evaluation

Performance Pro Online: employee performance, appr...

HRN MANAGEMENT GROUP

HOME PRODUCTS WEBINARS SERVICES PARTNERS ABOUT CONTACT 1-800-840-7522

HRN News HRN Announces Release of Incentive Pro Free HR Legal Update & White Papers HR News Blog Client Login

performance pro

PERFORMANCE PRO WEBINAR SCHEDULE
(Mountain Time zone)

- Tue. Nov 24 @ 11AM
- Wed. Nov 25 @ 11AM
- Tue. Dec 1 @ 1PM

[Complete Webinar Schedule](#)

Performance Pro — Online Employee Performance Evaluation Solution

Simple, powerful, and complete employee performance management

Save time, increase productivity, and eliminate hassles when administering employee performance reviews. Performance Pro is designed by HR professionals for companies that require a user-friendly, centralized online solution to streamline and improve employee development and bottom line company performance.

[Take Online Product Tour](#) [Start 30 Day FREE Trial](#)

Performance Pro includes everything you need to simplify, measure, and improve employee performance

There are no added costs for implementation, content, upgrades, maintenance, hosting, or basic customer support. Everything is included in one low, annually renewable per employee cost.

Performance Pro features include:

- Anytime, anywhere secure online access
- Content and system customization
- Extensive library of positions and performance factors
- Integrated job description library
- Set, cascade, and track goals
- Secure and centralized administration and performance history
- E-mail notification and appraisal routing
- Self appraisal and downline view/edit
- Electronic signature and online HR Forms
- Optional multi-rater module
- Complete set of administrative reports

PRODUCT INFORMATION

- Performance Pro Info Packet
- Customer Case Studies
- Select Industry Clients
- Client Testimonials
- Performance Pro Pricing
- Performance Pro Training
- Performance Appraisal Resources and Materials

Performance Pro Control

Home

Current Appraisal Manager: Performance

Employee: [Name] [Title] [Status]

Appraisal: [Date] [Appraiser] [Appraisee]

Rating: [Rating]

Comments: [Comments]

From the Performance Pro employee home screen, clearly monitor routed documents and performance notes. Also receive notification of documents requiring review, approval or electronic signature.

PERFORMANCE PRO SCREEN IMAGE 1 OF 4

Define success so employees and organizations can achieve success

Performance Pro facilitates collaborative and effective communication by providing a comprehensive online performance management system that administers, tracks, manages, and measures performance.

With a combined 100,000 Performance Pro users representing over 650 clients, HRN is committed to building long-term client relationships based on product quality, customer service, and exceptional value.

各种绩效评价问题的处理

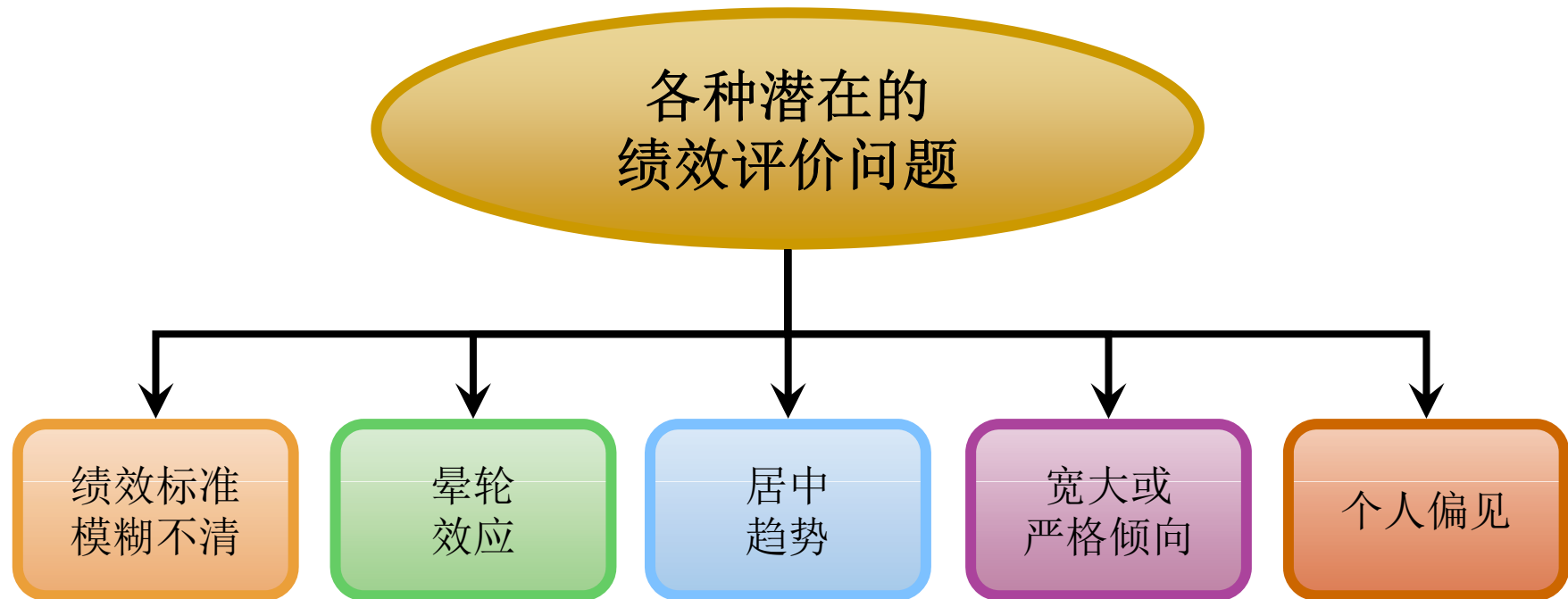


图 9-2 一份绩效标准不清的图评价尺度

	优秀	良好	一般	较差
工作质量				
工作数量				
创造性				
诚实性				

有效实施绩效评价的五项基本原则

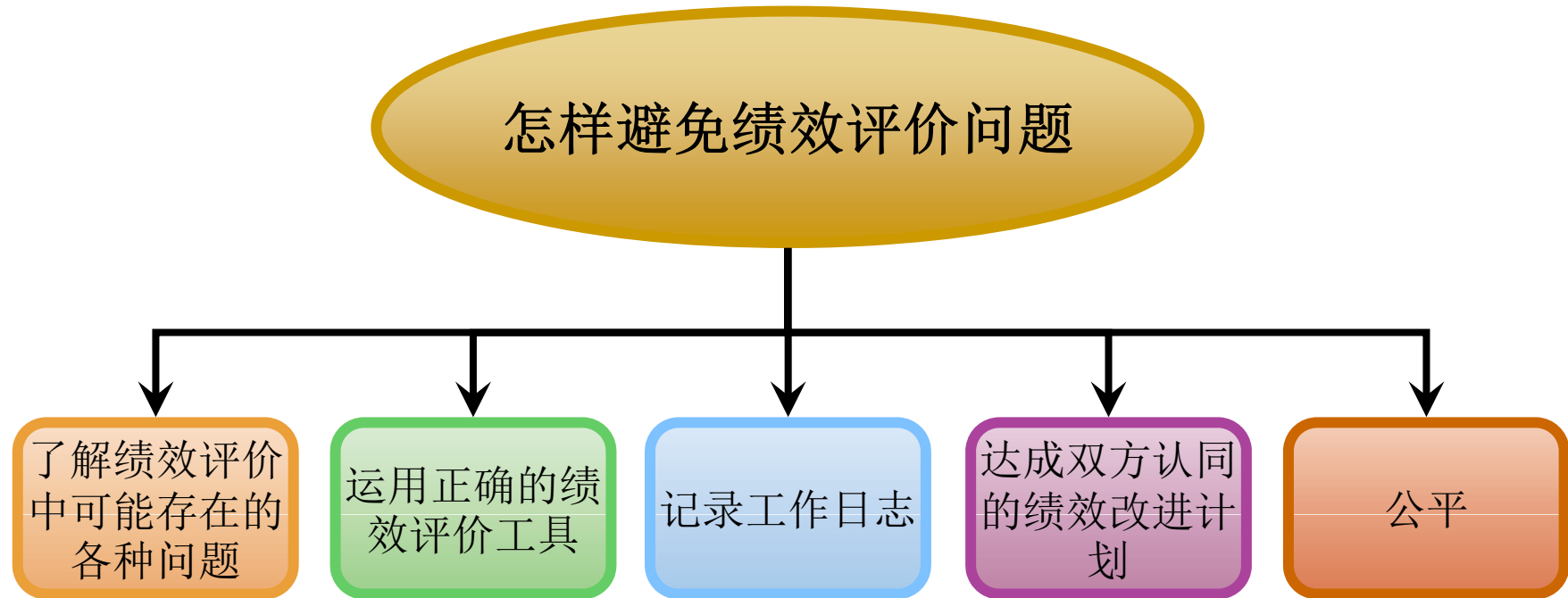


表 9-3 各种绩效评价工具的主要优缺点

绩效评价工具	优点	缺点
图评价尺度法	使用简便；能为每一位员工提供一种量化的评价结果	评价标准可能会比较模糊；晕轮效应、居中趋势、宽大或严格倾向、个人偏见等都可能成为问题
行为锚定等级评价法	能够为评价者提供一种“行为锚”；这种方法可能会非常精确	开发设计难度较大
交替排序法	使用简便（但还是不如图评价尺度法简便）；能够避免居中趋势和图评价尺度法的其他一些问题	可能会引起员工们的不同意见，并且如果所有员工的绩效事实上都很优秀时，这种做法也可能是不公平的
强制分布法	按照事先确定的数量或百分比最终将被评价者放入每一个绩效等级之中去	员工最终得到的评价结果取决于评价者将临界点选择在哪里
关键事件法	可以帮助评价者确认在员工的绩效中什么是“正确的”，什么是“错误的”；它能迫使主管人员对下属员工的绩效进行持续性的评价	很难对员工做出评价或者是难以对员工的绩效进行排序
目标管理法	能够把评价者和被评价者的注意力紧紧地吸引到双方都认可的绩效目标上来	比较费时

运用正确的绩效评价工具

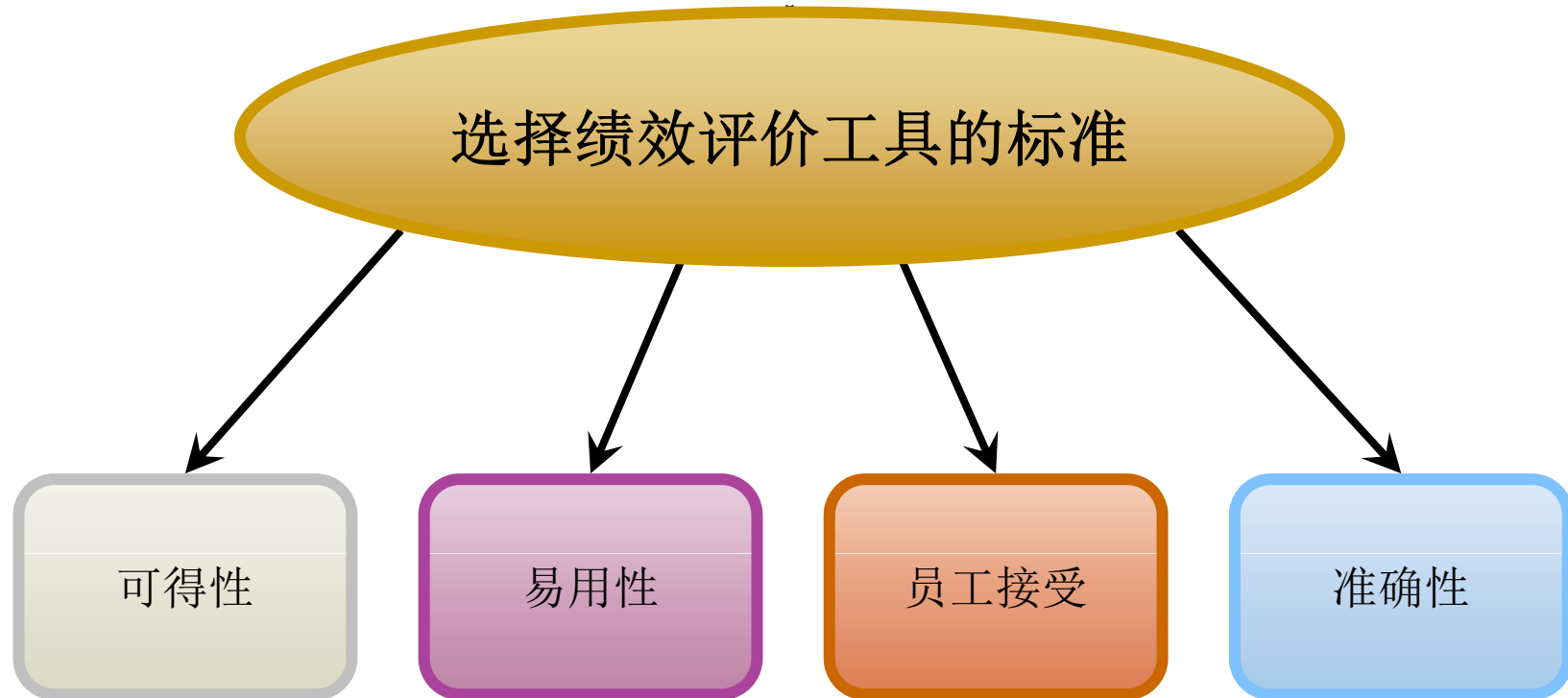


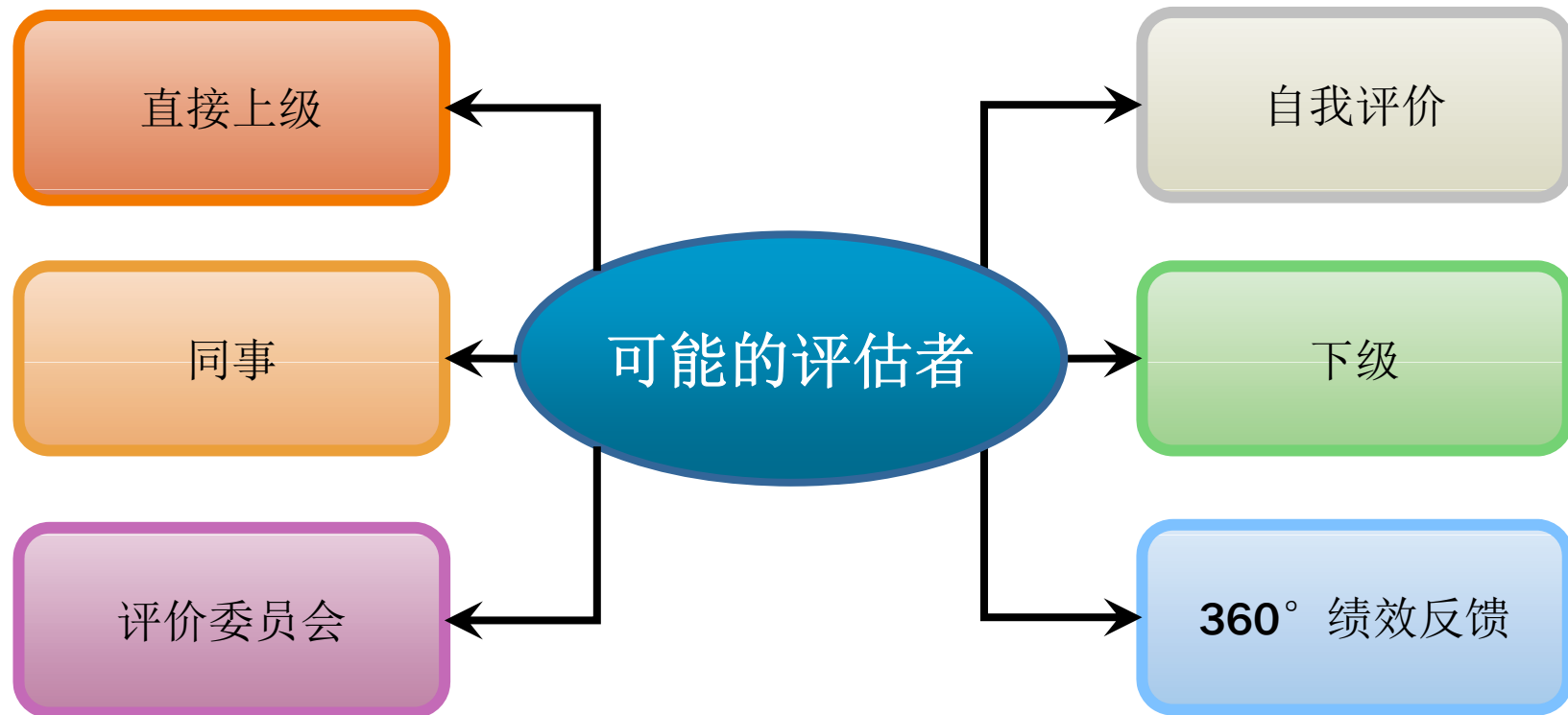
图9-10 有助于实施公平的绩效评价的最佳实践精选

- 根据通过职位分析得到的职责和标准来进行绩效评价
- 尽可能地将绩效评价建立在可观察的工作行为或客观的绩效数据基础之上
- 在进行绩效评价之前就提前清楚地阐明绩效期望
- 对所有的员工都采用一种标准化的绩效评价程序
- 确保评价者有大量的机会观察员工的工作绩效
- 要么由多位评价者对员工进行绩效评价，要么让评价者的直接上级对绩效评价结果进行审核
- 建立一套绩效评价结果申诉机制
- 记录下来绩效评价的程序及其所得到的结果
- 与员工共同讨论绩效评价结果
- 让员工提前知道你如何进行绩效评价以及将如何运用评价结果
- 允许员工在你对他们进行绩效评价时提出自己的意见和看法
- 指出员工在哪些地方需要改进
- 对将要开展绩效评价的主管人员进行全面彻底的培训。例如，确保你 and 他们都了解将要遵循何种评价程序、各种绩效评价问题（例如宽大或严格倾向）是如何产生的以及应当如何处理这些问题。培训过程可以是比较简单的，比如让受训者观看员工正在工作的视频，对他们的绩效做出评价，然后讨论他们的哪些做法是对的，哪些做法则是错的。

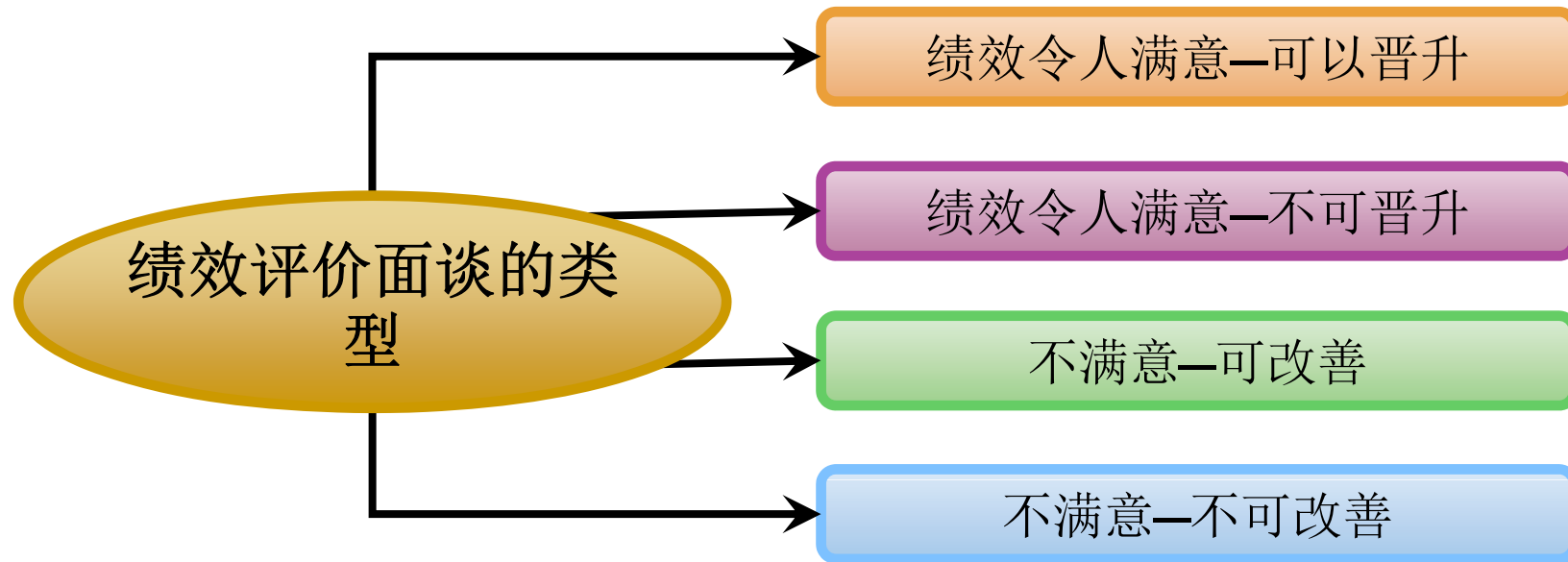
图 9-11设计合法的绩效评价体系需要遵循的若干指导原则

- 最好是通过进行职位分析来确定绩效标准。
- 以书面形式与员工及其评价者就这些绩效标准进行沟通。
- 在运用图评价尺度法时，要避免使用一些定义不明的抽象的特征要素（比如“忠诚度”、“诚实性”等等）。
- 主观评语只能作为全部绩效评价的一个组成部分而不是全部。
- 培训主管人员正确地运用绩效评价工具。
- 使评价者与作为他们的评价对象的员工之间能够进行大量的日常接触。
- 那种仅仅是对员工绩效给出一个总体性评价的做法，法院常常是不能接受的。
- 在可能的情况下，尽量安排一位以上的评价者，同时让他们各自独立完成所有的绩效评价。
- 永远不要让任何一位评价者拥有人事决策方面的绝对权力。
- 让员工有机会复核自己的绩效评价结果，以及通过书面或口头方式发表自己对评价结果的意见，建立正式的绩效评价申诉机制。
- 记录好一切信息：法院会无一例外地谴责那些没有任何资料证据支持的非正式绩效评价实践。
- 在适当的时候，对那些工作绩效较差的员工提供一些纠正性的指导，从而帮助他们改进绩效。

应当由谁来进行绩效评价



绩效评价面谈



如何进行绩效评价面谈

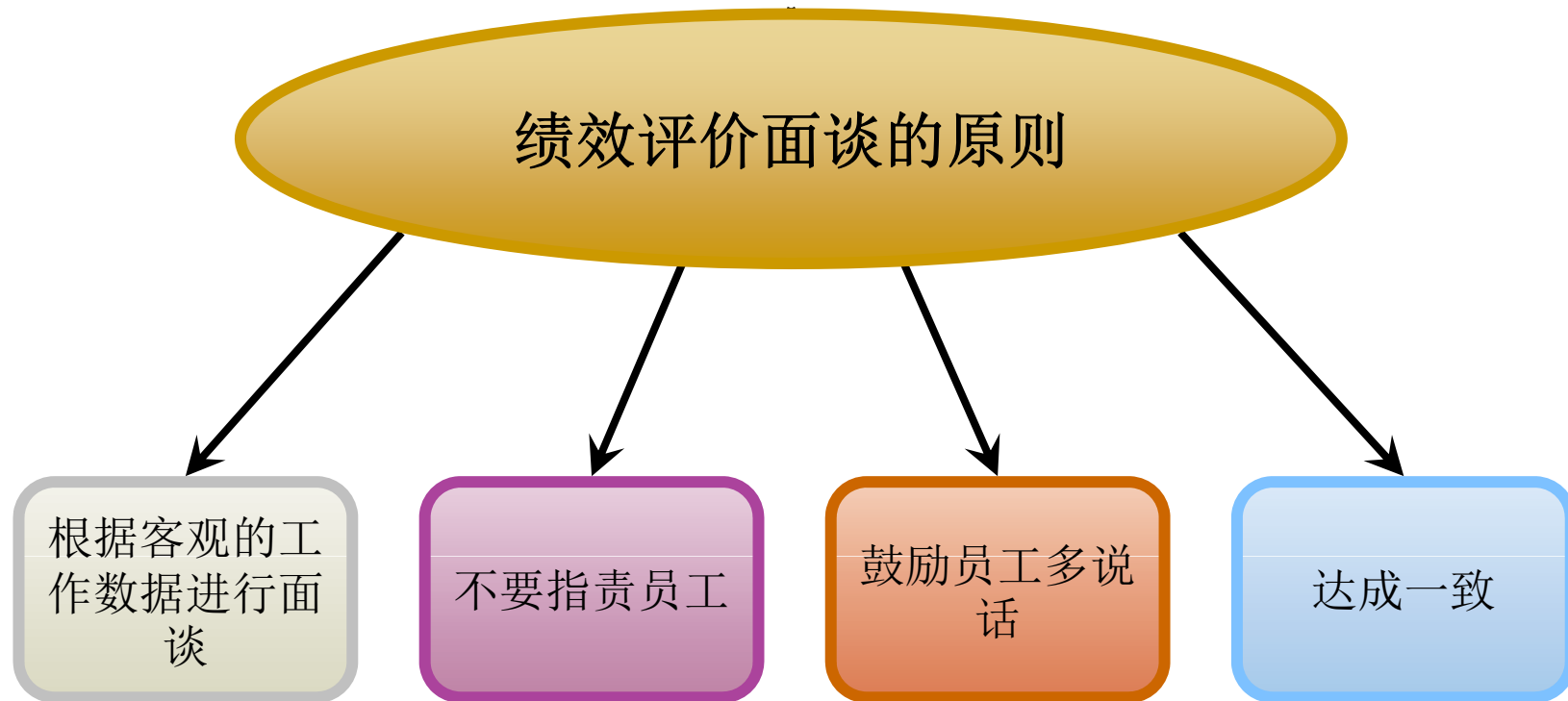


图 9-13

绩效评价面谈问题
清单

	是	否
你跟员工讨论过当初为他或她设定的每一项目标了吗？	☐	☐
你和下属员工都很清楚你们在哪些方面达成一致，而在哪些方面尚未达成一致吗？		
你和下属员工将技能、特征、成绩以及成长领域等所有的积极方面都概括进来了吗？你对员工取得的成绩进行强化了吗？	☐	☐
你让员工感觉到你对他们的潜能和能力所持的看法了吗？	☐	☐
你们双方都很清楚需要在哪些领域有所改进吗？哪些领域是应当有所改进的？哪些领域是必须有所改进的？哪些领域则是最好有所改进的？	☐	☐
你们双方就应当进行何种培训和开发建议达成一致了吗？	☐	☐
在恰当的时候，你是否指出了员工如果未能完成培训和开发任务会有什么样的后果？		
你们是否为下一个绩效评价周期设定了目标？	☐	☐
目标客观吗？	☐	☐
目标具体吗？	☐	☐
目标可衡量吗？	☐	☐
你们确定了评价标准了吗？	☐	☐
评价的时间安排如何？	☐	☐
你们确定了下一次绩效评价的时间了吗？	☐	☐
你 very 清楚地知道你需要承担哪些方面的责任吗？员工知道他或他们所需要承担的责任吗？	☐	☐
你对员工所付出的努力表示感谢了吗？	☐	☐

如何处理防御性的回答

如何对待具有防御心理的下属

- ① → 认识到防御行为是相当正常的
- ② → 千万不要去攻击一个人的自我防御性
- ③ → 推迟行动
- ④ → 认识到你自己的局限性

如何批评

如何批评一位下属

- ① → 确保你的批评方式能够让下属人员维护自己的尊.
- ② → 不仅要在私底下批评，并且批评应当具有建设性
- ③ → 注意通过定期提供反馈来避免对员工形成每年一次的“重大打击”
- ④ → 千万不要说一个人“总是”错的
- ⑤ → 批评还必须尽量客观，不带个人偏见

正式书面警告

- 书面警告的作用

- 对员工产生一定的震动，从而促使他们摆脱原有的不良习惯
- 无论是在你需要向上级解释你的绩效评价结果时，还是（在必要时）在法庭上为自己给出的绩效评价结果提供辩护时，这些书面警告都可以为你提供一些帮助

- 书面警告应当:

- 明确指出员工应当达到的绩效标准
- 清楚地指出员工是明白自己需要达到这种绩效标准的
- 具体说明员工在哪些方面存在相对于绩效标准的绩效缺陷
- 表明为员工提供了一个改进绩效的机会

绩效管理

- 绩效管理

- 识别、衡量以及开发个人和团队绩效，并且使这些绩效与组织的战略目标保持一致的一个持续性过程

- 绩效管理与绩效评价的区别

- 绩效管理是为确保实现持续性地改进而采取的一种持续性、日常性的或每周都会发生的互动和反馈
- 绩效管理永远是以目标为导向的
- 绩效管理意味着持续性地对员工和团队完成工作的方式进行再评价，并且（在必要的情况下）对其加以修正

绩效管理的基础模块

目标共享

目标整合

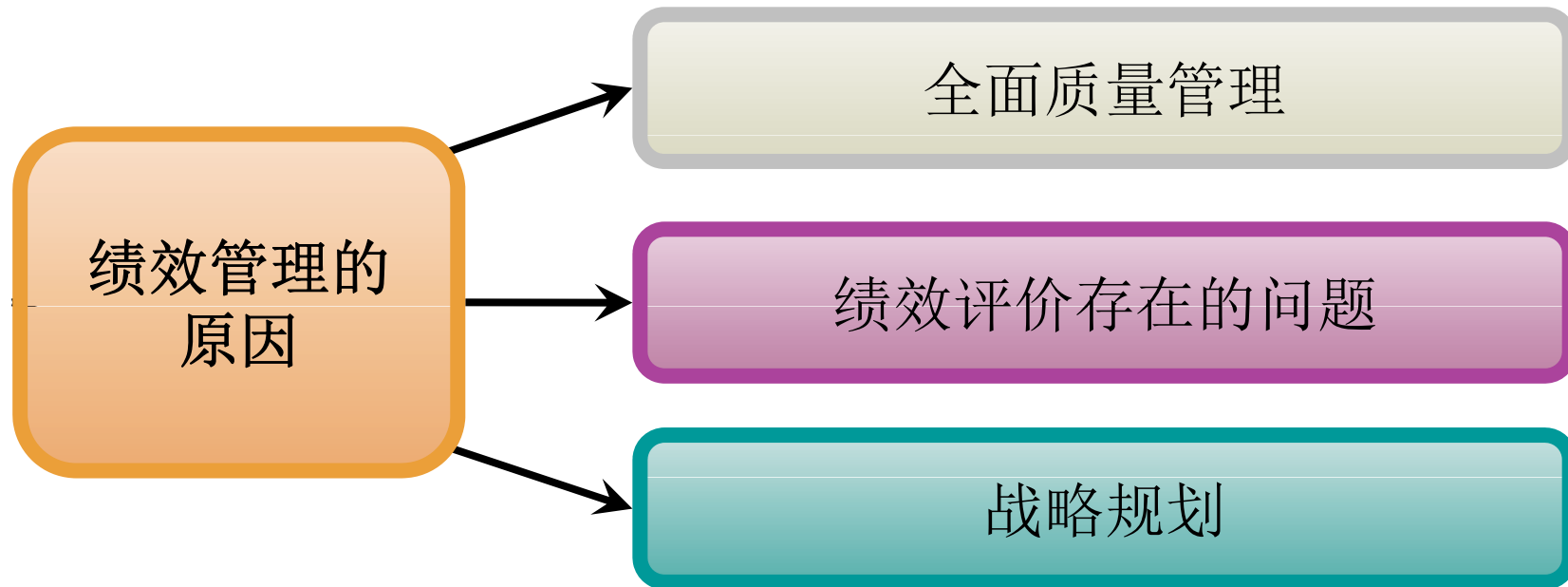
持续性绩效监控

持续性反馈

辅导和开发支持

报酬、认可和
薪酬

为什么要实施绩效管理？



利用信息技术支持绩效管理

- 沿着能够导向公司整体战略目标实现的战略地图上的活动链，为每个团队的活动分配财务目标和非财务的目标
- 告知所有员工，让他们知道自己的目标
- 使用像如平衡计分卡软件以及电子仪表盘等这样一些信息技术支持工具，持续性地监控和评价每一个团队以及每一位员工的绩效
- 立刻采取纠正措施

关键术语

绩效评价

行为锚定等级评价法

居中趋势

图评价尺度法

电子化绩效监控系统

严格或宽大倾向

交替排序法

绩效标准模糊

绩效评价面谈

配对比较法

晕轮效应

绩效管理

强制分布法

关键事件法

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

TWELFTH EDITION

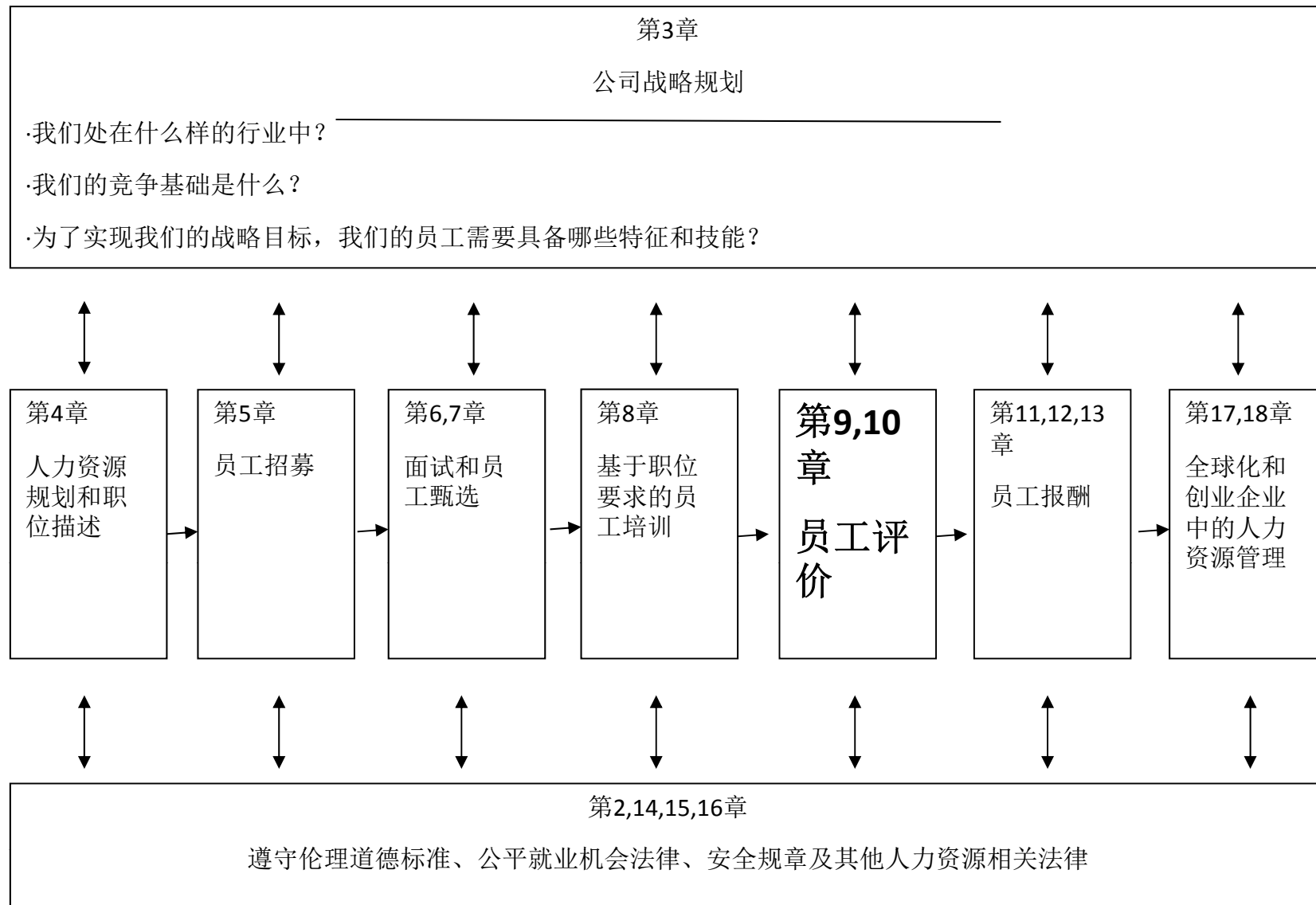


第10章

辅导、职业与人才管理

Part Three | Training and Development

我们学到哪儿了...



学习目标

1. 对比教练辅导与导师指导，并描述各自的重要性。
2. 对传统人力资源管理活动和以职业生涯规划为导向的人力资源管理活动进行比较。
3. 解释员工、管理人员和组织三方在职业生涯开发中各自扮演的角色。
4. 描述在做出晋升决策时需要考虑的若干问题。
5. 至少列出四种以上能够更好地管理员工退休的方法，并做简要解释。
6. 定义“人才管理”并举出一个实际的人才管理系统的例子。

教练辅导和导师指导

- 教练辅导
 - 教育、指导和培训下属人员
 - 侧重于传授与工作有关的短期技能
- 导师指导
 - 给员工提供建议、咨询和指引
 - 旨在帮助员工找到应对长期职业危害的方法
 - 领导训练有素的员工和自我管理团队
 - 取代正式职权以及通过发号施令来完成工作的做法
- 要求管理者具有一定的分析技能和人际关系技能

改善你的教练辅导技能



准备阶段 ABC法

- **A**ntecedents

- 前因——即在员工做某项工作之前发生了哪些事情？员工知道绩效标准是什么吗？他们知道自己没有达到这些绩效标准吗？

- **B**ehavior

- 行为——如果这位员工愿意做的话，他或她会做这项工作吗？

- **C**onsequences

- 结果——从员工的角度来考虑一下将这项工作做好的后果是什么

图10-1 改进人际沟通技能方面的一个短训班

清楚地表达自己。例如，如果你的意思是说要立即做，就说“立即去做”；避免在时间限定方面过于宽松，或者仅仅是这样说“越快越好”。

保持一致。别人从你这里“听到的”并不仅仅是你的语言，还有你的（非语言性的）腔调、表情和眼神接触等。

因此，要确保你的腔调、表情和语言所传递的信息是一致的。

考虑干扰因素。在传递信息的过程中，要考虑到一些潜在的干扰因素（如背景噪音），比如，说话声音可以大一点。

确认“收到信息”。飞行员和航班控制员都知道要确认和再次确认所传递的信息。你也应该做同样的事情。

不要攻击他人的自我辩护。记住，不要去攻击别人的自我辩护（正如“一个人不能接受自己被无端指责”这句话所说的那样）。

运用“积极倾听”技术。要采用以下这样一些“积极倾听”工具：

- 倾听完整的意思。如果你的员工说，“我们卖不出去那么多的货物”，那么要试着去了解他们潜藏的感受（例如所承受的压力）：
- “我知道你的感受，所以我们需要一起来看一看怎样才能解决这一问题。”
- 理解他人的感受。例如，“他们把你催得很紧吧？”
- 表明你正在虚心倾听。不要急于打断别人，或者是让别人结束谈话。
- 鼓励发言者开口讲话。问一些开放性的问题，并且通过总结员工的发言来确认你对他们的理解是正确的。

图 10-2

教练自我评价清单

下面的这些问题都与一位高效的教练所应具备的技能和素质有关。请使用此工具来评估一下你自己作为一位教练的有效性如何。

问题：

你除了对短期绩效感兴趣之外，还对职业发展感兴趣吗？

- 你为员工提供了支持和自主权了吗？
- 你为员工设置了一个较高的但可以实现的目标了吗？
- 你以身作则了吗？
- 你有没有向员工传达企业战略以及期待他们履行的行为并将其作为制订目标的基础？
- 你有没有与你正在辅导的员工一起工作，从而得出你们共同考虑到的各种工作方法或解决方案？
- 在提供反馈之前，你有没有毫无偏见地仔细观察过你正在辅导的员工？
- 你有没有做到把所观察到的东西和自己的判断或假设区别开来？
- 你有没有在对员工采取行动之前，验证过你对他们的行为所做的理论解释？
- 你有没有注意避免把自己的绩效作为衡量他人绩效的标杆？
- 当有人在跟你说话的时候，你有没有集中注意力，避免分心？
- 你有没有通过释义或其它方法来阐明在某次讨论中正在谈论的主题？
- 你在跟别人的谈话中有没有使用放松的身体语言或口头提示来鼓励发言的人继续说下去？

图 10-2

教练自我评价清单（续）

你有没有使用开放式的问题来促使别人来分享观点和信息？

你有没有提供明确的反馈？

你有没有提供及时的反馈？

你有没有提供聚焦在员工的行为及其后果方面的反馈（而不是一些模糊的判断）？

你有没有既提供了积极的反馈，同时也会给出了一些消极的反馈？

你有没有努力在所要实现的目标和成果方面与员工就达成一致意见，而不是简单地把它们强加给员工？

你有没有在对员工进行教练辅导之前实现做好准备？

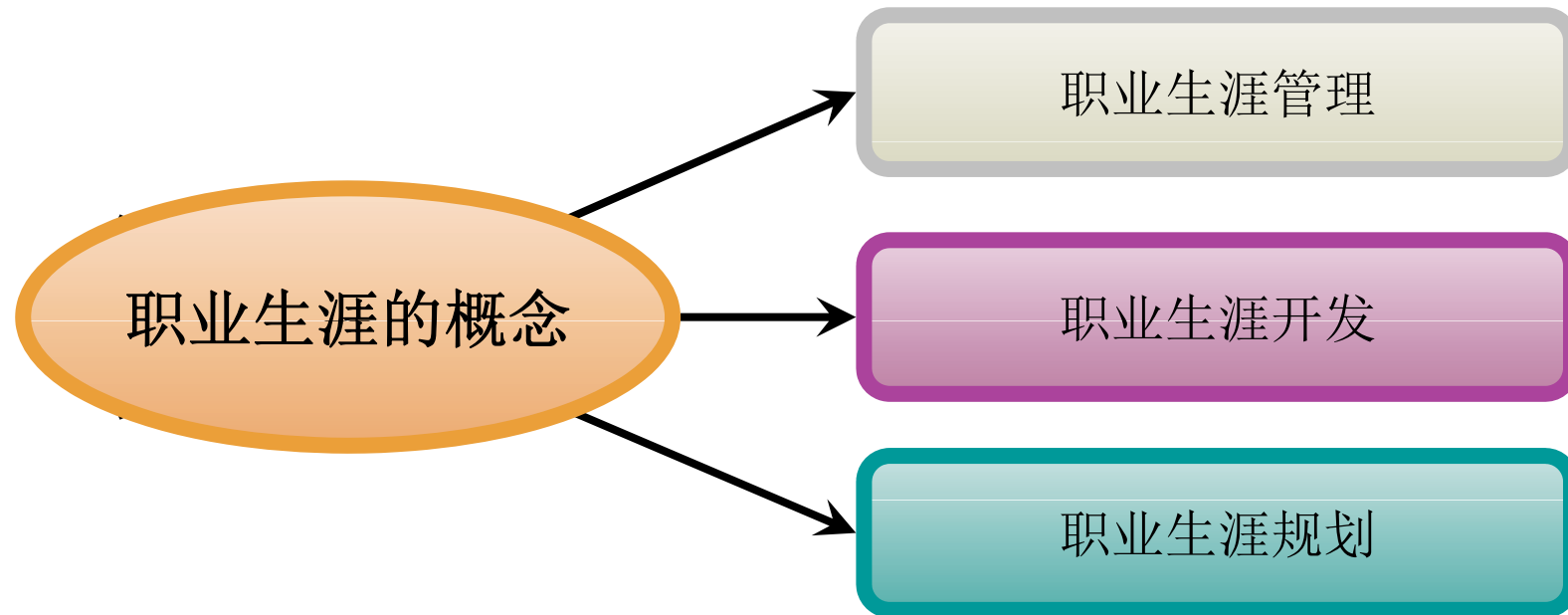
你有没有总是在辅导讨论结束后采取跟踪行动，以确保员工正在按进度取得进展？

当你具备这些特征并且在使用这些策略时，人们就会相信你，并且到你这里来寻求获得专业方面以及个人方面的支持。

如果你对这里的大多数问题的回答都是“是的”，则说明你可能是一位有效的教练。

如果你对这里的某些或很多问题的回答都是“不是的”，那么你可能要考虑一下如何进一步开发自己的教练辅导能力了。

职业生涯管理的基本原理



当今的职业生涯与员工承诺

旧的契约
(雇主为中心)

“忠诚于我们吧，我们会照顾好你的。”

新的契约
(员工为中心)

我会尽我所能为你工作，但是我希望你能为我提供发展和学习的机会，从而让我为自己必须离开的那一天做好准备，同时也为我能实现自己想要的那种工作和生活平衡做好准备。”

图10-3
员工职业生涯开发
计划

员工职业生涯开发计划

员 工：_____ 职位：_____
主管上级：_____ 部门：_____
评价日期：_____

- 你认为这位员工下一步可以晋升的合理职位是什么，你认为他或她什么时候能做好准备
- 这位员工在未来五年中最有可能被晋升到的职位是什么？
- 这位员工需要哪些晋升准备？
 - 1.知识：_____
 - 行动计划：_____
- 培训：_____
- 管理能力培训：_____
- 行动计划：_____
- 行动计划：_____

下一步可能担 任的职位	什么时候能做好准备？			
	现在	6个月	一年	两年
1.				
2.				
3.				

为什么提供职业生涯管理?

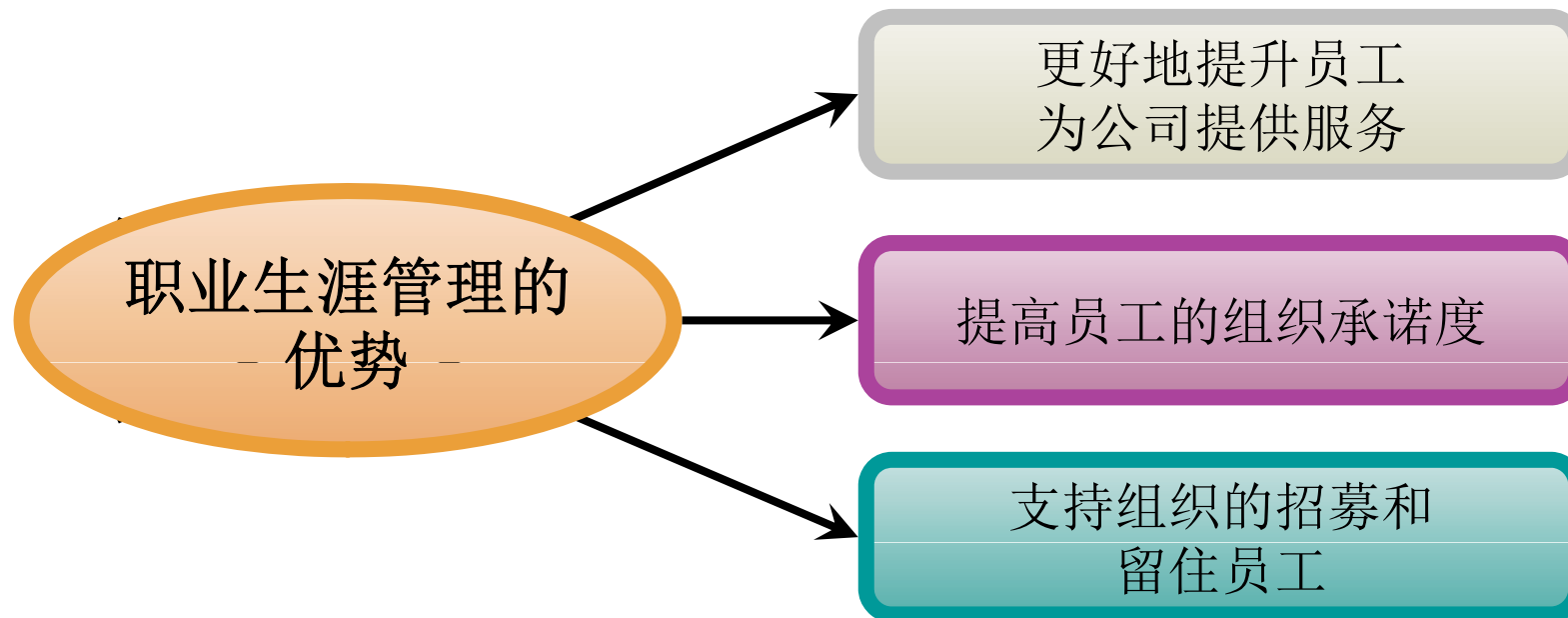


表10-2 各方在员工的职业生涯规划中扮演的角色

员工本人

- 承担管理自己的职业生涯的责任
- 评估自己的兴趣、技能和价值观
- 寻找职业发展信息和各种资源
- 制订目标和职业发展规划
- 充分利用各种开发机会
- 与直接上级讨论自己的职业生涯
- 遵循具有现实意义的职业生涯规划

上级

- 提供及时、准确的绩效反馈
- 提供开发性的工作任务和相关的支持
- 参与和下属员工之间的职业开发讨论
- 支持员工的开发规划

组织

- 与员工沟通组织的使命、政策和程序
- 提供培训和开发的机会，其中包括参加研讨会
- 提供职业发展信息和职业生涯发展方案
- 提供多种职业发展通道
- 提供以职业发展为导向的绩效反馈
- 提供导师指导的机会，以支持员工的成长和自我指导
- 提供员工个人发展计划
- 提供辅助员工从事学术型学习的方案

表10-3 企业进行的各种可能的职业生涯规划与开发实践

职位空缺公告	职业发展手册/小册子
正规教育或注册费报销	书面个人职业发展规划
职业生涯规划导向的绩效评价	职业发展研讨会
管理人员提供的咨询辅导	评价中心
横向调动/职位轮换	自下而上的反馈
由人力资源专业人员提供的咨询辅导	评价委员会
退休前计划	针对管理人员的培训方案
继任计划	新员工入职培训/引导方案
正式的导师指导	特殊需要（工作狂）
常见的职业发展通道	特殊需要（双职工夫妇）
双轨道职业发展道路	员工队伍多元化管理
	外派/归国

图10-4

为期两天的职业生涯规划研讨会日程安排
样本

第一天 8: 30-10: 00 职业生涯规划介绍和概览 致欢迎辞及对项目的介绍 - 总经理致欢迎辞 - 对研讨会日程和预期成果的说明 - 与会人员介绍（陈述对本项目的期望） 职业开发概览 - 公司的理念 - 为什么需要进行职业生涯规划 - 职业生涯规划是什么和不是什么 - 职业生涯规划模型	第二天 8: 30-10: 00 目标设定 暖场练习 审查自己目前所在的位置以及想要到达的位置 目标设定：我想要到哪里去？ 构建一个理想的未来 未来的技能要求和成就 理想的生活方式 生活和职业目标
10: 00-中午 自我评价：第一部分 个人自我评价：价值观 - 价值观卡片分类练习 - 与参加培训之前的价值观练习结果综合 介绍职业生涯规划总结工作单 个人自我评价：技能 - 激励技能练习 - 考察生活成就（与参加项目前的练习结果综合） - 确认生活成就主题 - 偏好的工作技能（从参加项目前所做的练习中查找） 填写职业生涯规划总结工作单	10: 15-1: 30 环境评价：第二部分 公司中的职业发展资源 介绍支持性的服务以及信息 自我营销：在公司中实现你的目标又怎样 描述准备与大家共进午餐的资源性人物以及需要通过头脑风暴方式讨论的问题或主题 与资源性人物共进午餐 审查在午餐中进行讨论的结果

图10-4

**为期两天的职业生涯规划研讨会日程安排
样本（续）**

1: 00-3:00 自我评价：第二部分 个人自我评价：职业锚 职业锚定模式练习 小组讨论 填写职业生涯规划总结工作单 个人自我评价：偏好 对我而言，成功意味着什么 技能、知识、人格特征 填写职业生涯规划总结工作单 个人自我评价：职业发展通道模式 与通过参加项目前的练习所得出的职业发展方向加以综合 填写职业生涯规划总结工作单	1: 30-4:30 制订职业发展行动计划 做出职业发展决策 确定长期中的备选方案 确定短期中的备选方案 改进职业发展决策 强化职业发展的决策风格和决策方式 制订自己的职业发展规划 将自己的目标与各种可选方向加以综合 下一阶段的职业发展步骤 职业开发行动方案 临时性规划 实施：承诺采取下一些阶段的步骤 总结与结束
3: 30-4:30 环境评价 关于公司的信息 目标、增长领域、期望 流动率、职位竞争、未来的技能要求 填写职业生涯规划总结工作单 个人职业轮廓 现实测试，与他人分享你现在是如何看待自己的	

组织进行职业生涯开发的一些创新实践

1. 终身学习预算
2. 角色置换
3. 组织职业成功团队
4. 提供职业教练
5. 提供在线职业生涯开发方案

以承诺为导向的职业生涯开发活动

- 组织承诺度的改变
 - 全球化所带来的成本效率、开支紧缩和生产率改善
 - 员工更倾向于把自己视为“自由球员”
- 以职业发展为导向的绩效评价
 - 还为管理者和员工提供了一个讨论的机会以及将员工的绩效、职业发展兴趣以及开发需要联系在一起，从而制订一份具有内在紧密关系的职业生涯发展规划

有效的导师

- 需要导师指导吗？
- 需要提供导师指导方面的培训吗？
- 距离重要吗？
- 双方来自同一个部门还是不同的部门？
- 双方之间的等级差别大些好还是小些好？



有效的导师的特征

- 自身的专业能力
- 信任
- 坚持的一贯性
- 沟通能力
- 分享控制权的意愿
- 设定较高水平的绩效标准
- 愿意投入导师指导关系所需要的时间和精力
- 积极地引导自己的指导对象进入一些重要的项目、团队和工作中



被指导者的责任

- 选择一位合适的、有潜力的导师
- 如果你被拒绝了，不要感到惊讶
- 让有潜力的导师更容易同意你的要求
- 有计划
- 不要浪费导师的时间

全国迷你型MBA职业经理双证班

- 学习方式：全国招生 函授学习 权威双证 国际互认
- 认证项目：注册职业经理、人力资源总监、品质经理、生产经理、营销策划师、物流经理、项目经理、企业管理咨询师、企业总经理、营销经理、财务总监、酒店经理、企业培训师、采购经理、IE工业工程师、医院管理、行政总监、市场总监等高级资格认证。
- 颁发双证：高级注册 经理资格证+MBA研修证+人才测评证+全套学籍档案
- 收费标准：仅收取**1280元** 招生网址：www.mhgy.net
报名电话：**13684609885 0451—88342620**
咨询邮箱：xchy007@163.com 咨询教师：王海涛
- 学校地址：哈尔滨市道外区南马路**120**号职工大学（美华教育）



美华论坛
www.mhgy.net

- 颁证单位：中国经济管理大学
• 主办单位：美华管理人才学校

全国职业经理MBA双证班

精品课程 火热招生

函授学习 权威双证 全国招生 请速充电



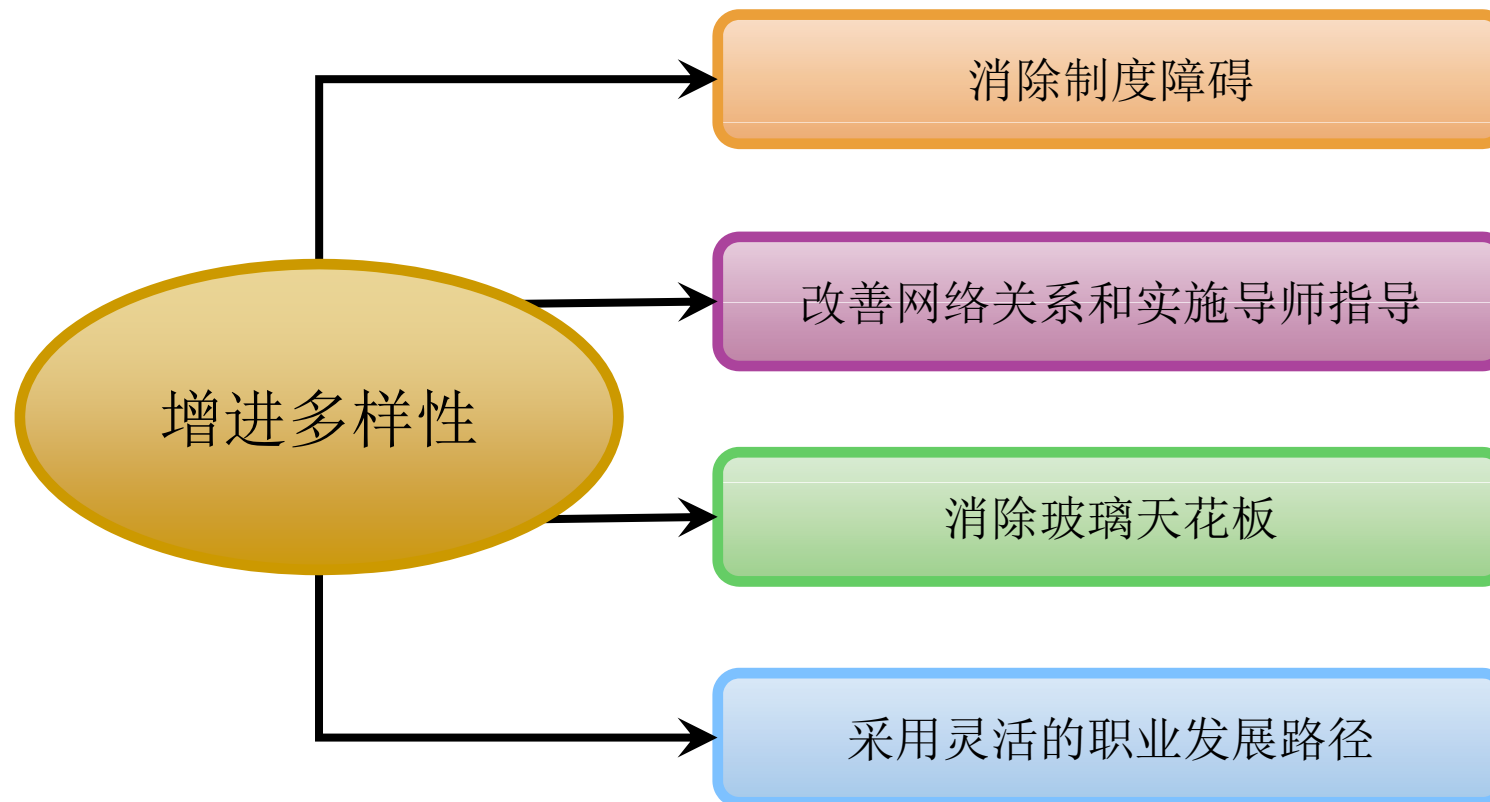
- 近千本MBA职业经理教程免费下载
- -----请速登陆: www.mhjy.net

不同的职业生涯开发需要

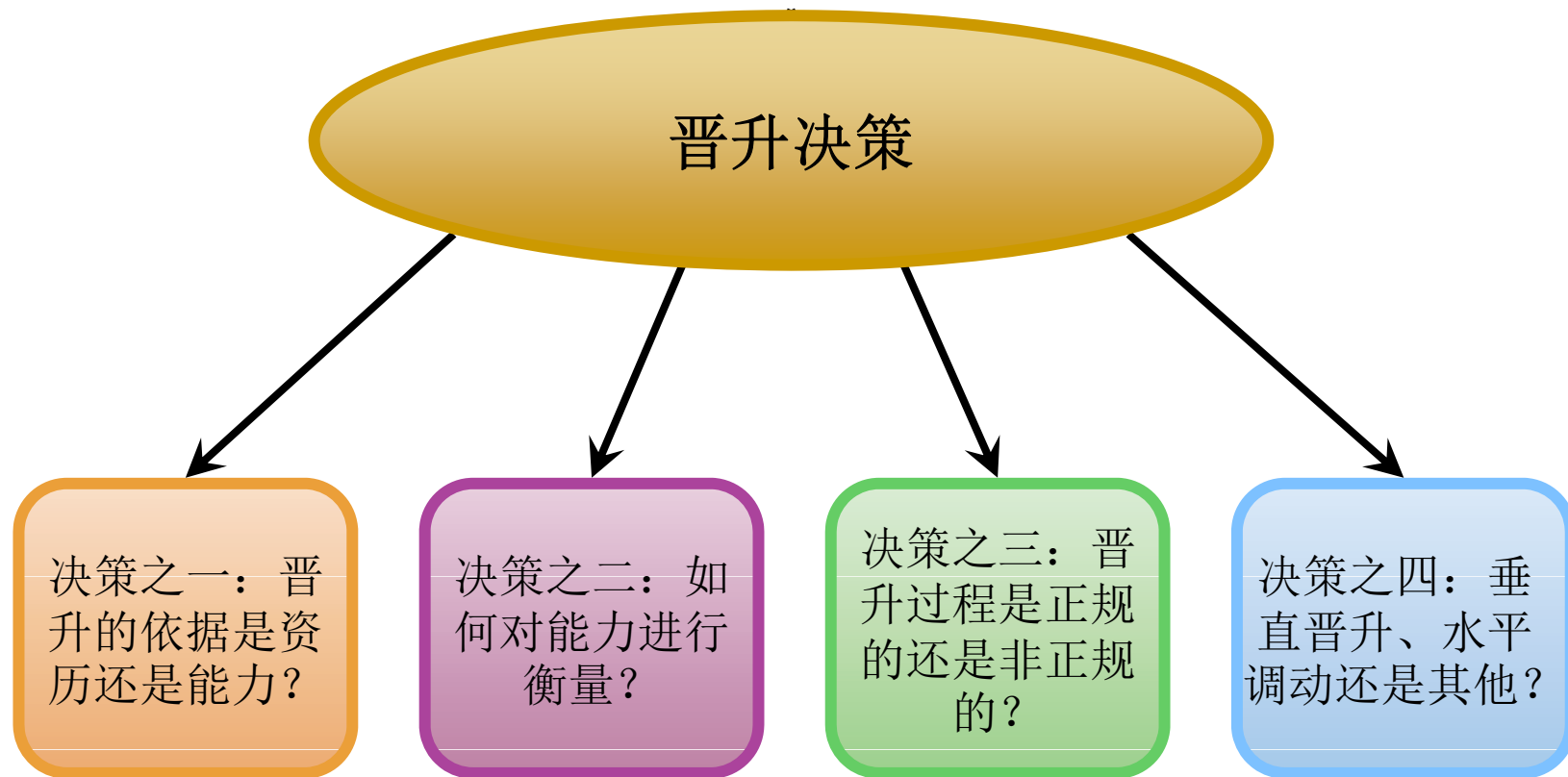
- 偏见和歧视的来源

- 部门缺乏多样性
- 缺乏与有影响力的同事之间建立起来的非正式网络关系
- 没有一位有影响力的女性导师对她们提供指导
- 缺乏清晰可见的工作任务安排
- 缺乏与自己来自同一种族或民族的人作为成功的榜样
- 缺乏灵活性的晋升阶梯

认真对待女性和 少数族裔员工的职业发展需要



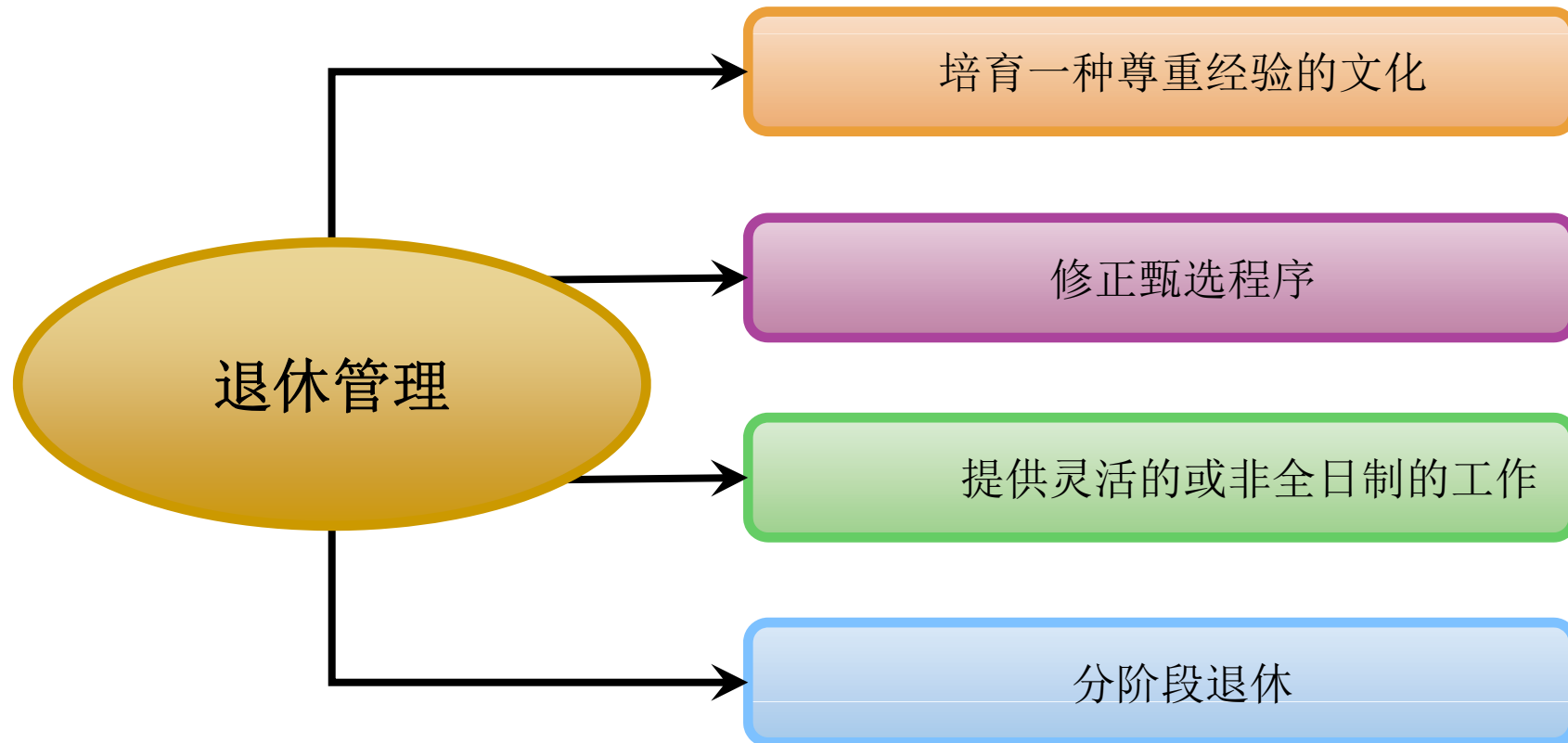
终身职业生涯管理



调动管理

- 员工希望得到调动的原因
 - 丰富个人的工作经历
 - 寻求更有意义的工作
 - 获得更大的便利——更好的工作时间、工作地点等
 - 能够从事可以提供更多晋升机会的工作
- 雇主调动员工的原因
 - 当职位不再需要员工时把职位空出来
 - 用训练有素的员工去填补空缺职位
 - 让员工们能够接触更多类型的职位
 - 通过巩固职位来提高生产力

吸引和留住老员工



退休管理

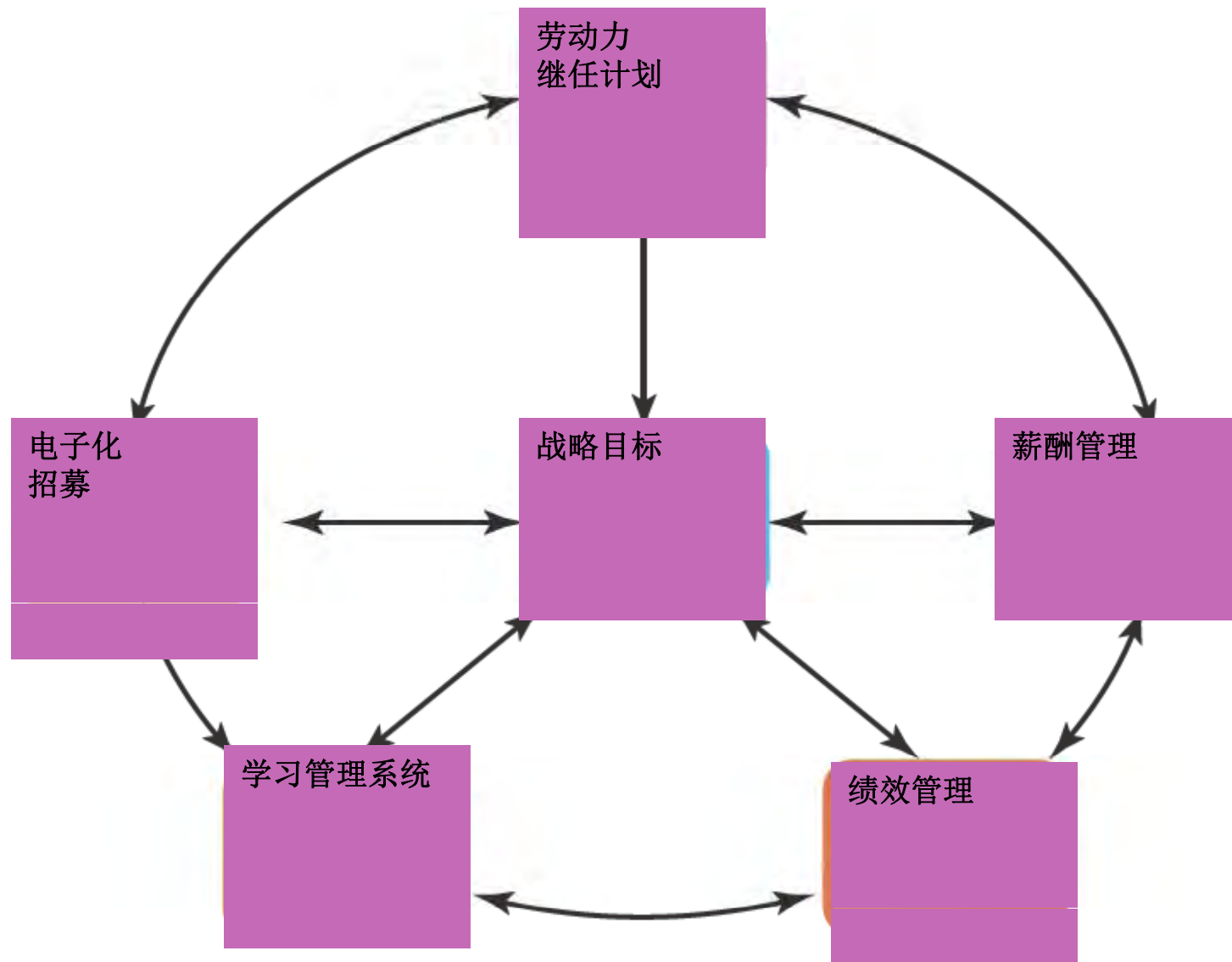
- 退休前咨询
 - 对社会保障福利的解释
 - 闲暇时间咨询
 - 金融和投资咨询
 - 健康咨询
 - 心理咨询
 - 在公司外寻找第二职业的咨询
 - 在公司内寻找第二职业的咨询

人才管理

- 人才管理

- 在整个组织中实现的从规划、招募、开发、管理到报酬员工的一种端到端的自动化过程
- 需要对几种不同的人力资源管理活动加以协调，特别是员工的获取、评价、开发以及保留
- 从组织的角度来看，人才管理在某种意义上就是职业生涯管理

图 10-6 人才管理流程



关键词

教练辅导

导师指导

职业

职业生涯管理

职业生涯规划

现实震荡

晋升

调动

人才管理

职业生涯周期

成长阶段

探索阶段

确立阶段

尝试子阶段

稳定子阶段

职业中期危机子阶段

维持阶段

下降阶段

职业锚

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

TWELFTH EDITION



Chapter 10 Appendix

确定你的职业生涯发展阶段

- 成长阶段
- 探索阶段
- 确立阶段
 - 尝试子阶段
 - 稳定子阶段
 - 中期职业危机子阶段
- 维持阶段
- 衰退阶段

图 10-A1 选择一种职业倾向

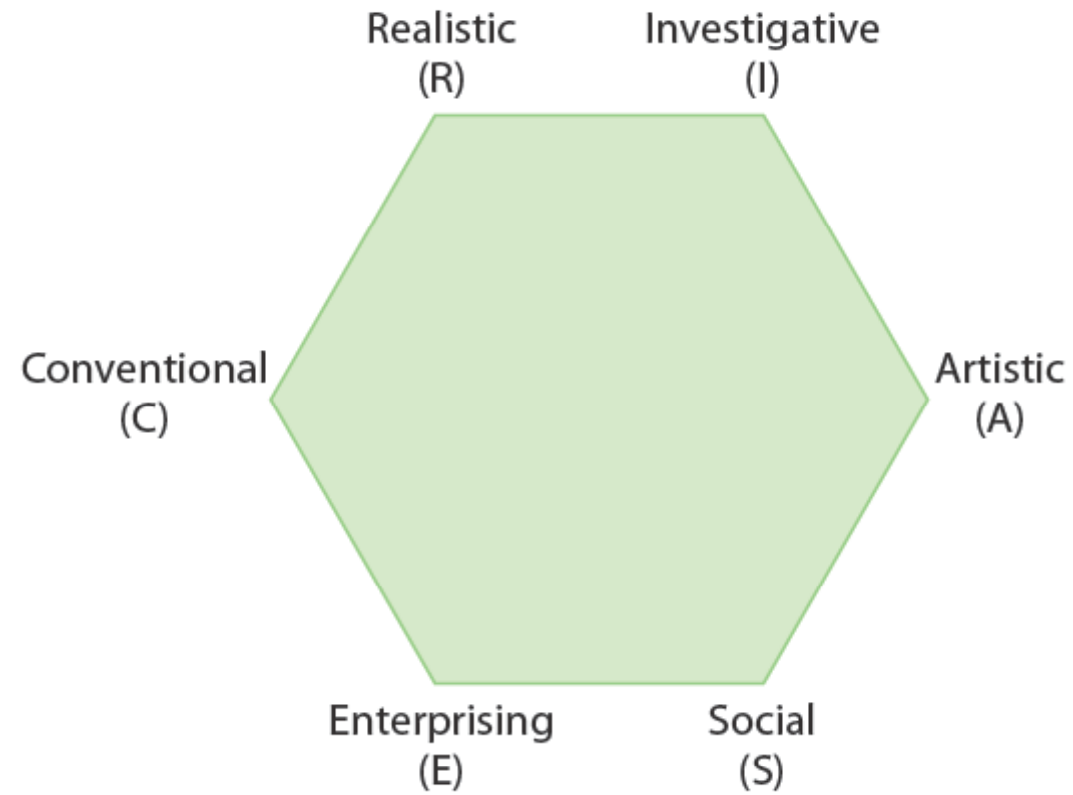
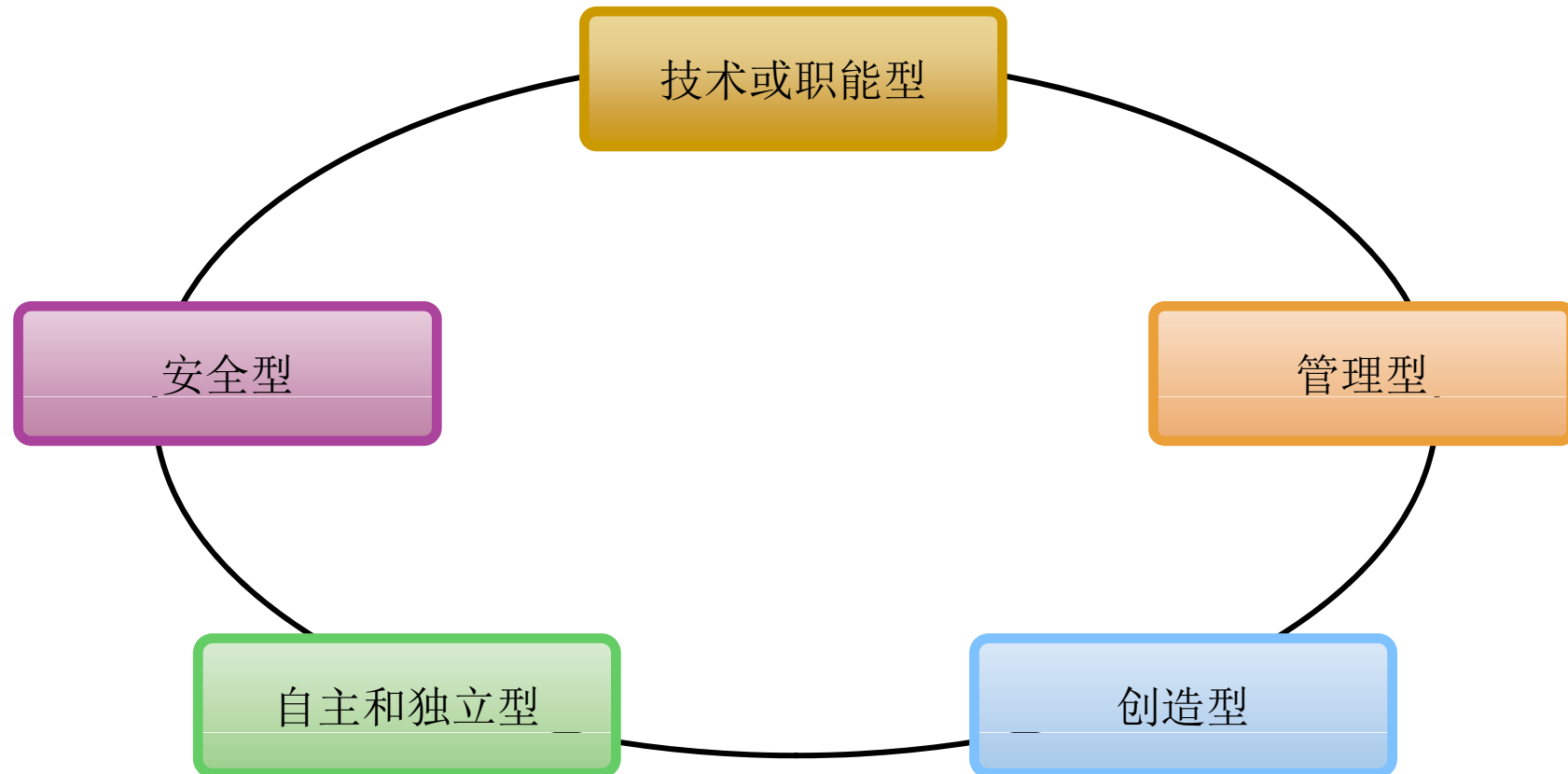


表 10-A1

可以代表每一种职业主题的一些职业的例子

表-1 可以代表每一种职业主题的一些职业的例子					
研究型	艺术型	社会型	企业型	传统型	
医生 心理学家 研发经理	负责广告业务的高层管理人员 负责公共关系的高层管理人员	汽车经销商 学校行政管理人员	各种各样的管理类职位，其中包括： 军官 商会高层管理人员 投资经理 律师	会计师 银行家 信贷经理	

确定你的职业锚



求职技巧

- 做自己的本土研究
- 在线职位公告栏
- 个人关系
- 回应招募广告
- 职业介绍机构
- 猎头公司
- 职业咨询顾问公司
- 猎头营销顾问公司
- 企业的网站



撰写简历

- 介绍信息
- 职位目标
- 职位范围
- 你取得的成就
- 简历长度
- 个人信息
- 让你的简历可以被扫描



图10-A7

一份好的简历的部分信息

康纳德·斯泰布雷顿 Coltsville 市， 纽 约， 10176 747-1012 Conrad@pearson.com		机密
职位目标	要求综合性的广告和促销经验的高级产品经理	
现任职位	大陆公司增值事业部	
2000-现在	产品经理，负责新产品、laudryon牌洗衣皂以及Carbolene牌清洁剂，向集团产品经理汇报工作 建议并获得测试市场的授权，然后管理三种测试品牌在各个开发阶段上的工作，制订在2003年秋冬季节将产品推上市的时间表。 在市场营销费用为600万美元的情况下，将第一年的国内销量完成了两千万美元。目前正在为2004年的试营销开发几种新产品。 同时还负责两个已经上市品牌的管理：价值700万美元的laudryon洗衣皂品牌以及价值400万美元的Carbolene区域洗涤剂品牌。目前与三个广告机构在试营销品牌和老品牌上进行合作。	
1997-2000	产品经理，负责一个价值600万美元的Weekender牌油漆。 通过制订和实施一项品牌重新定位方案（包括新的广告片以及新的包装图案）来阻止该品牌在过去的10年中销售额平均以10%的幅度下降的势头。 重新定位计划在测试市场上产生了而16%的销售额增长，在此后一年中，全国的销售额增长了8%。 此后启动了比重新定位期间使用的标志更新且更具有竞争力的广告片。测试区域的销售额上升了35%。在1999年秋季的全国销售额也上升了。 通过开发塑料包装使测试市场的销售额上升了10%。 还制订和实施了利润改善项目，从而使净利润增加了33%。	
1996	产品经理，负责一个价值400万美元的Shinezy牌汽车清洗剂。 策划并实施了一项针对一种改进型的喷雾剂配方的测试营销以及推广方案。结果这两种方案后来都在全国加以推广，使该品牌的销量上升了26%。 理查德-唐纳德斯公司	

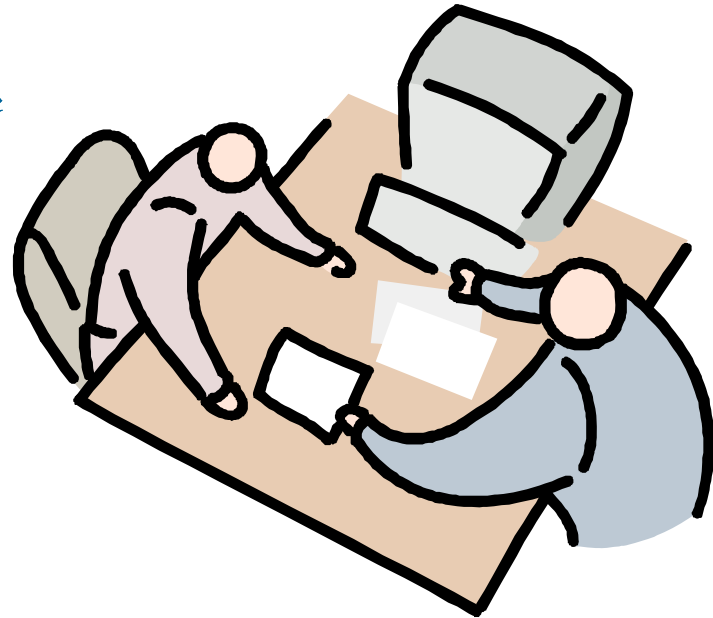
在线简历

- 填写详细信息
- 避免敏感话题
- 要看上去很正式
- 让它容易被搜索到
- 使用缩略语
- 用数字表达
- 校对



应对面试

- 准备、准备、再准备
- 发现面试考官的需求
- 把自己和面试考官的需求联系起来
- 想好之后再回答
- 注意仪容仪表并展示出热情



HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

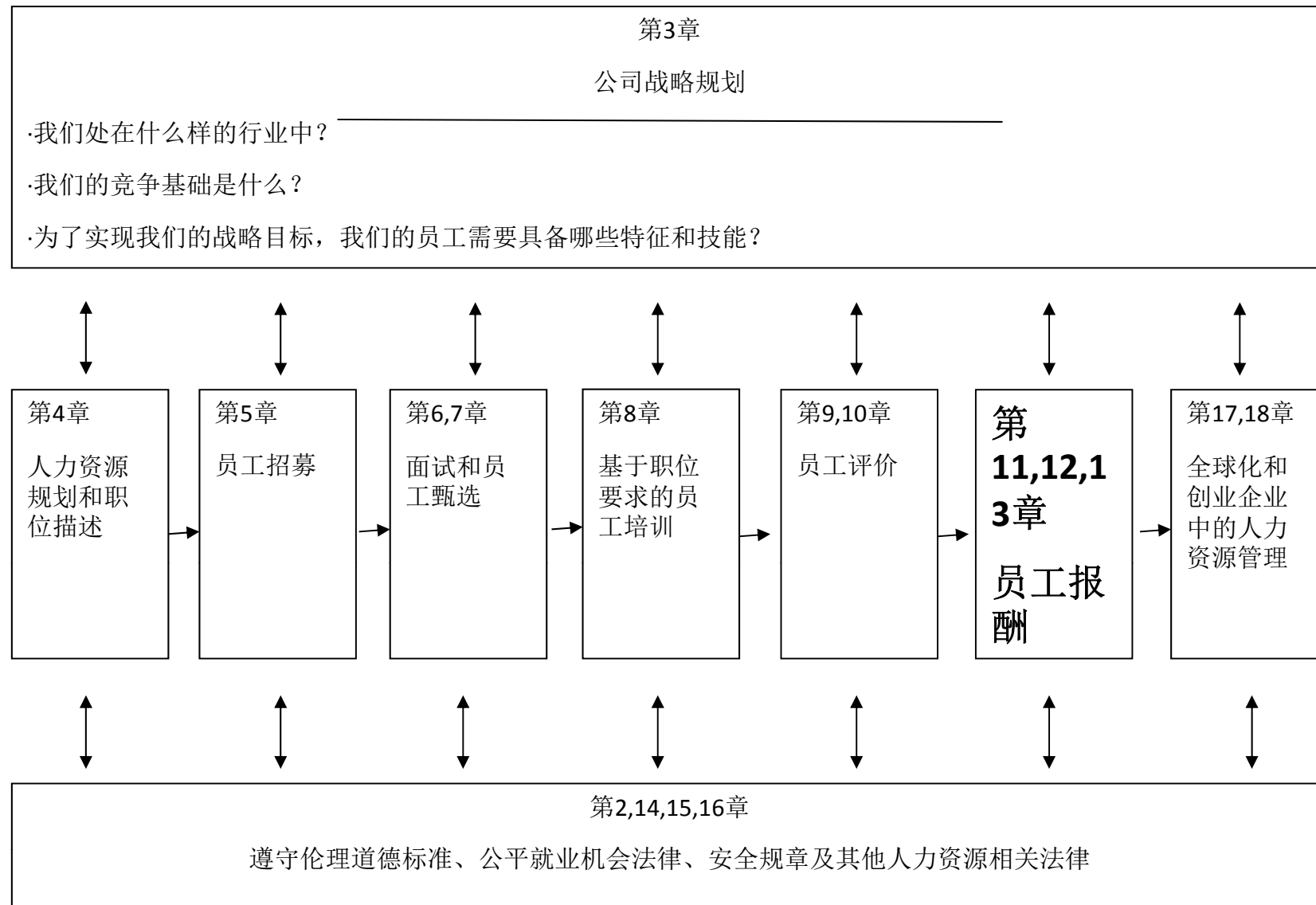
TWELFTH EDITION



第11章 战略性薪酬计划

Part Four | Compensation

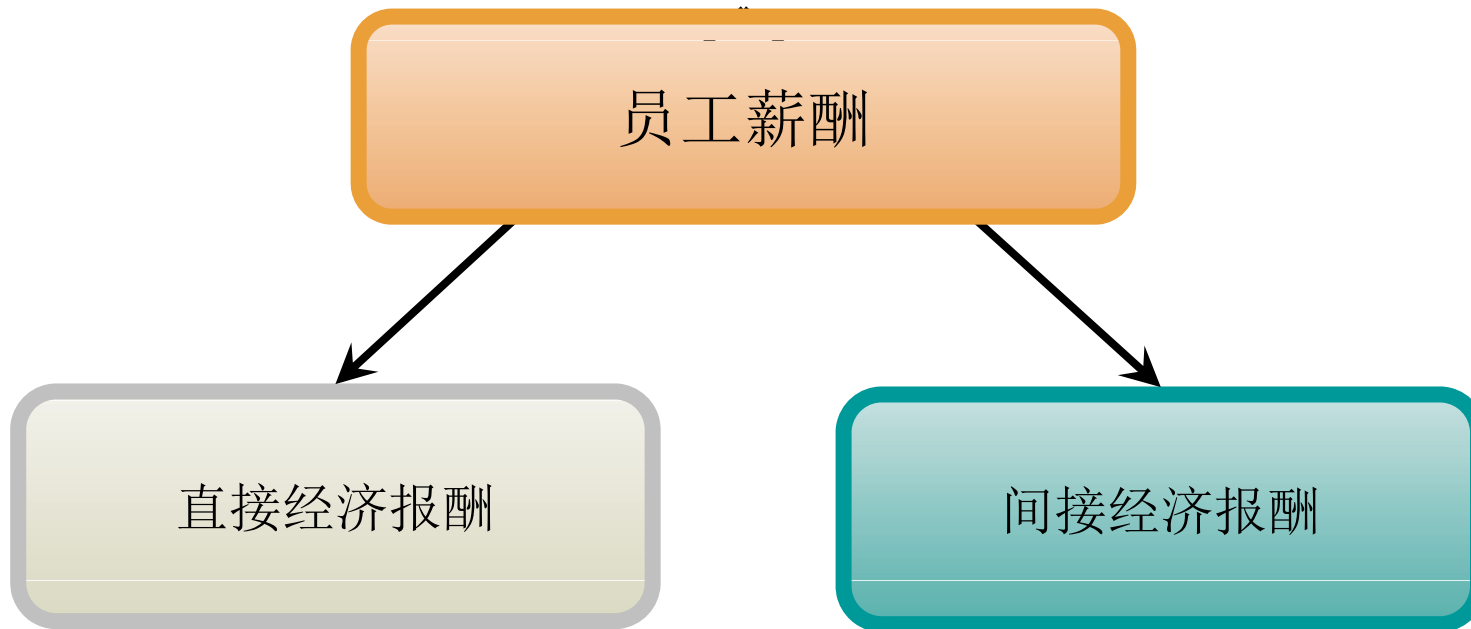
我们学到哪儿了...



本章学习目标

1. 指出决定薪酬水平的基本要素有哪些。
2. 定义职位评价并举例说明如何进行职位评价。
3. 详细说明如何确定薪酬水平。
4. 描述如何为管理类职位和专业类职位定价。
5. 阐明基于胜任能力的薪酬计划与传统的薪酬计划之间的区别。
6. 阐明宽带薪酬、可比价值以及董事会对企业高管人员的薪酬进行监管在当今社会上的重要性。

决定薪酬水平的基本要素



薪酬管理中应考虑的法律问题

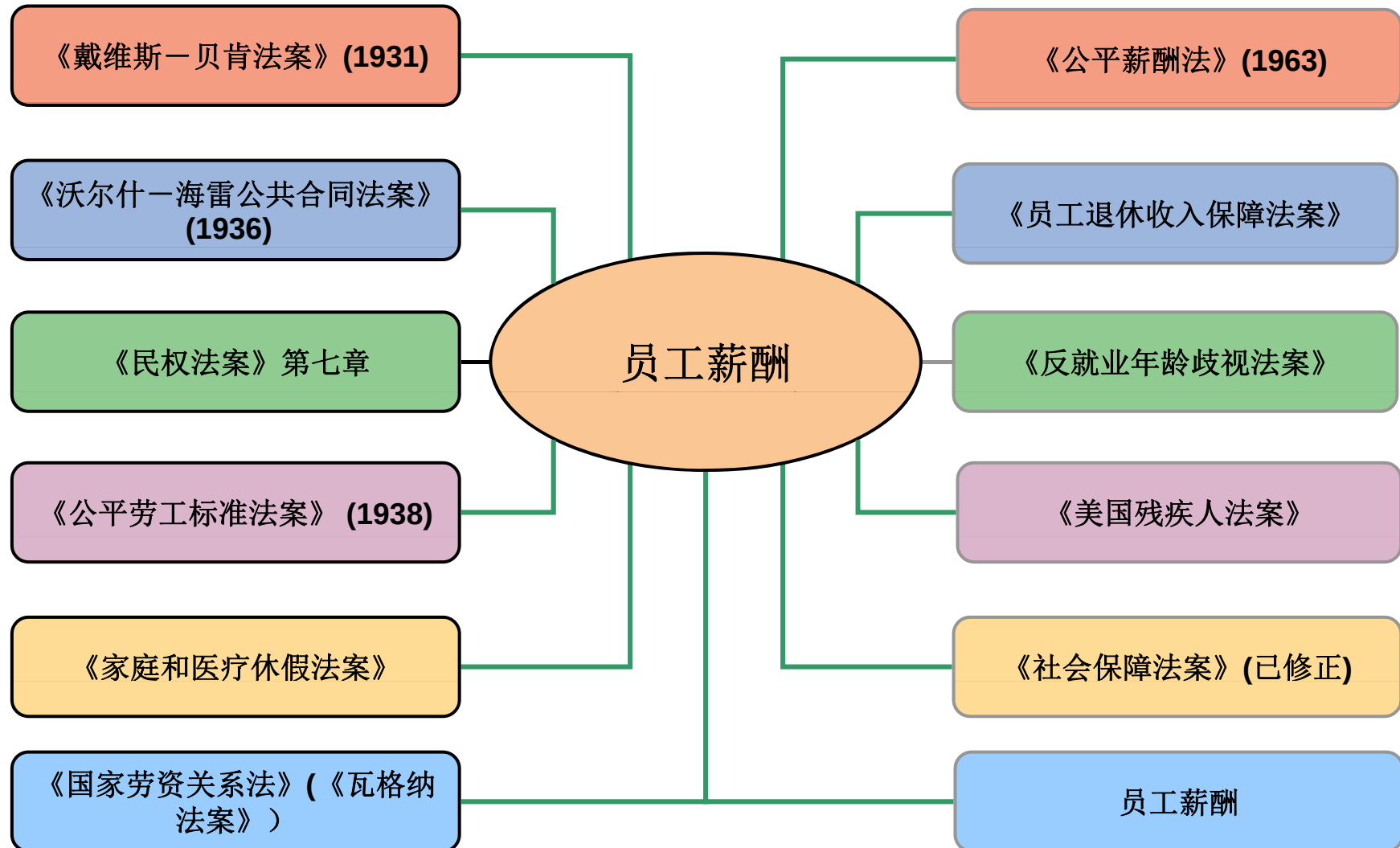


图11-1
独立合同商

	是/员工	否/独立承包商	不适用
1、劳动者必须服从指令。			
2、劳动者要接受雇用他或她的人的培训。			
3、劳动者的服务与业务是合二为一的。			
4、劳动者必须亲自提供服务。			
5、劳动者不能雇用或解雇助手。			
6、工作关系是持续性的或没有确切终止期的。			
7、工作时间就在当前。			
8、劳动者必须从事全职性的工作。			
9、劳动者必须根据企业的许可来完成工作。			
10、劳动者无权控制完成工作的秩序或顺序。			

图11-1
独立合同商（续）

11、劳动者需要提交口头或书面的报告。			
12、劳动者按照特定的时间间隔领取报酬。			
13、劳动者在工作中发生的业务费用会被报销。			
14、企业为劳动者提供工作工具或材料。			
15、劳动者并没有做出重要的投资。			
16、劳动者没有机会获得利润或遭受损失。			
17、劳动者并没有与许多公司同时签约做事。			
18、劳动者不为公众提供服务。			
19、劳动者可能会被企业解雇。			
30、劳动者可以无条件地终止工作。			

图11—2 一些典型的豁免性和非豁免性职位的名称

豁免性职位

律师

医生

药剂师

工程师

教师

科学家

计算机分析师

总经理

人事总监

会计师

采购员

非豁免性职位

律师助理

会计员

报纸撰稿人

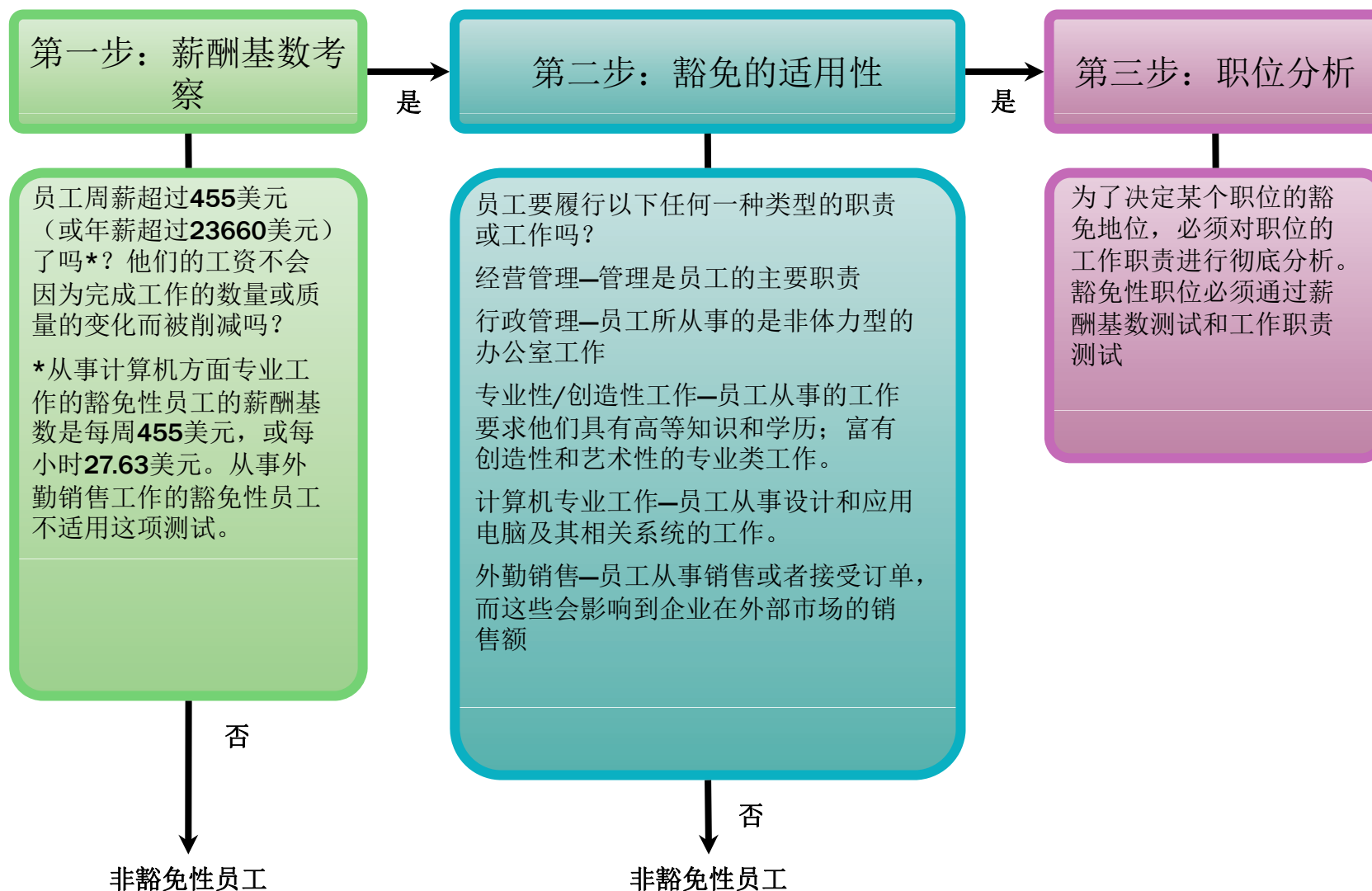
工作监督员

管理培训生

秘书

文员

图11-3 谁是豁免性员工？



公司政策、竞争战略和薪酬

- 整体性的报酬战略

- 雇主的基本任务:

- ❖ 管理层应当制订一项整体性的报酬战略。这是指构建一揽子的报酬方案——其中包括工资、奖金和福利在内——以产生有助于支持企业竞争战略实现的各种员工行为

- 企业的薪酬战略体现在企业的薪酬政策之中

表11—1制订整体性的报酬战略

需要问的一些问题：

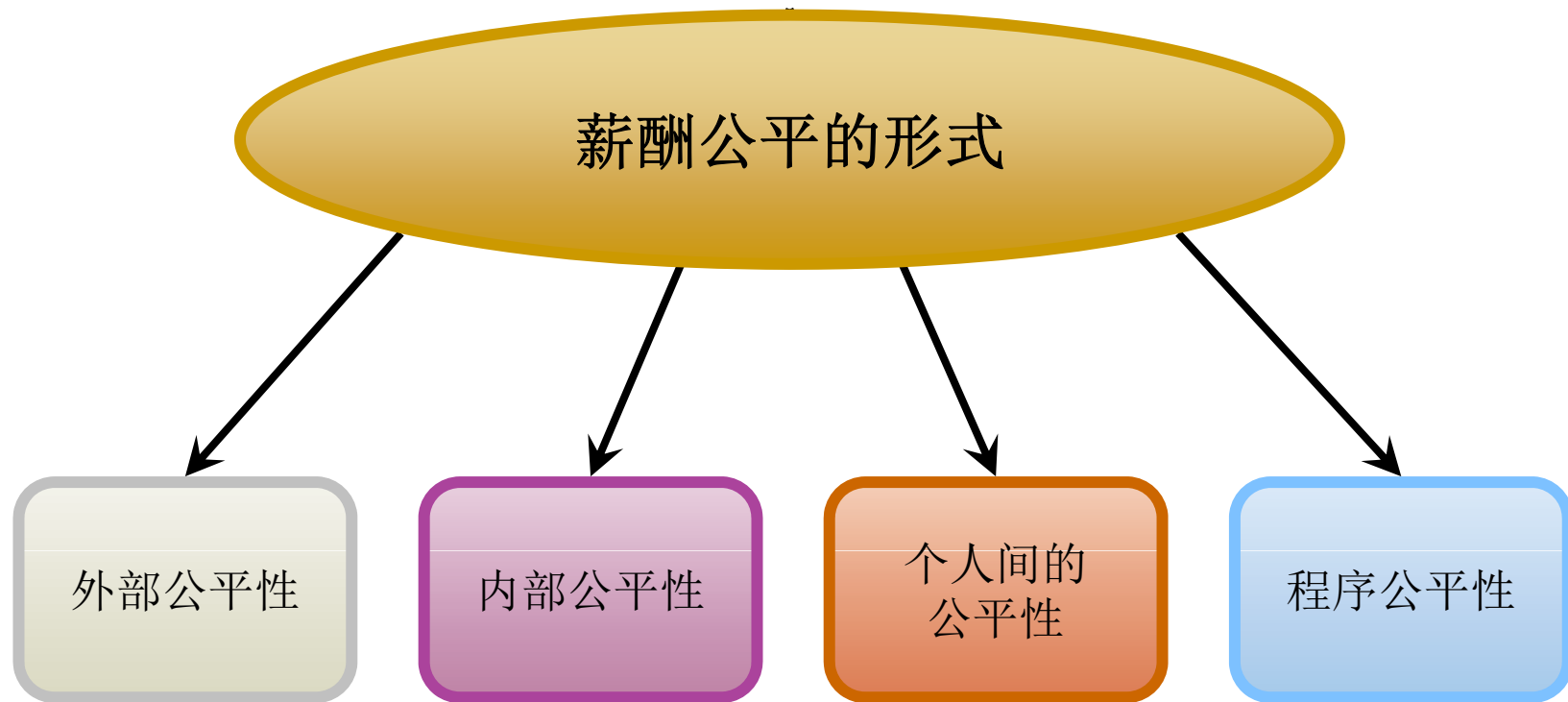
1. 要想成功地履行自己的使命或者是获得理想的竞争地位，我们公司需要做些什么（如从改善顾客服务的角度来说）？
2. 要想成功地实施这种竞争战略，需要我们的员工有什么样的行为或行动？
3. 我们公司应当用什么样的薪酬方案来强化这些行为？在强化这些理想行为的过程中，每一种方案的目标分别是什么？
4. 每一种薪酬方案要想实现其各自的目标，需要满足哪些可衡量的要求？
5. 我们目前的报酬方案在多大程度上能够满足这些要求？

薪酬政策的类型

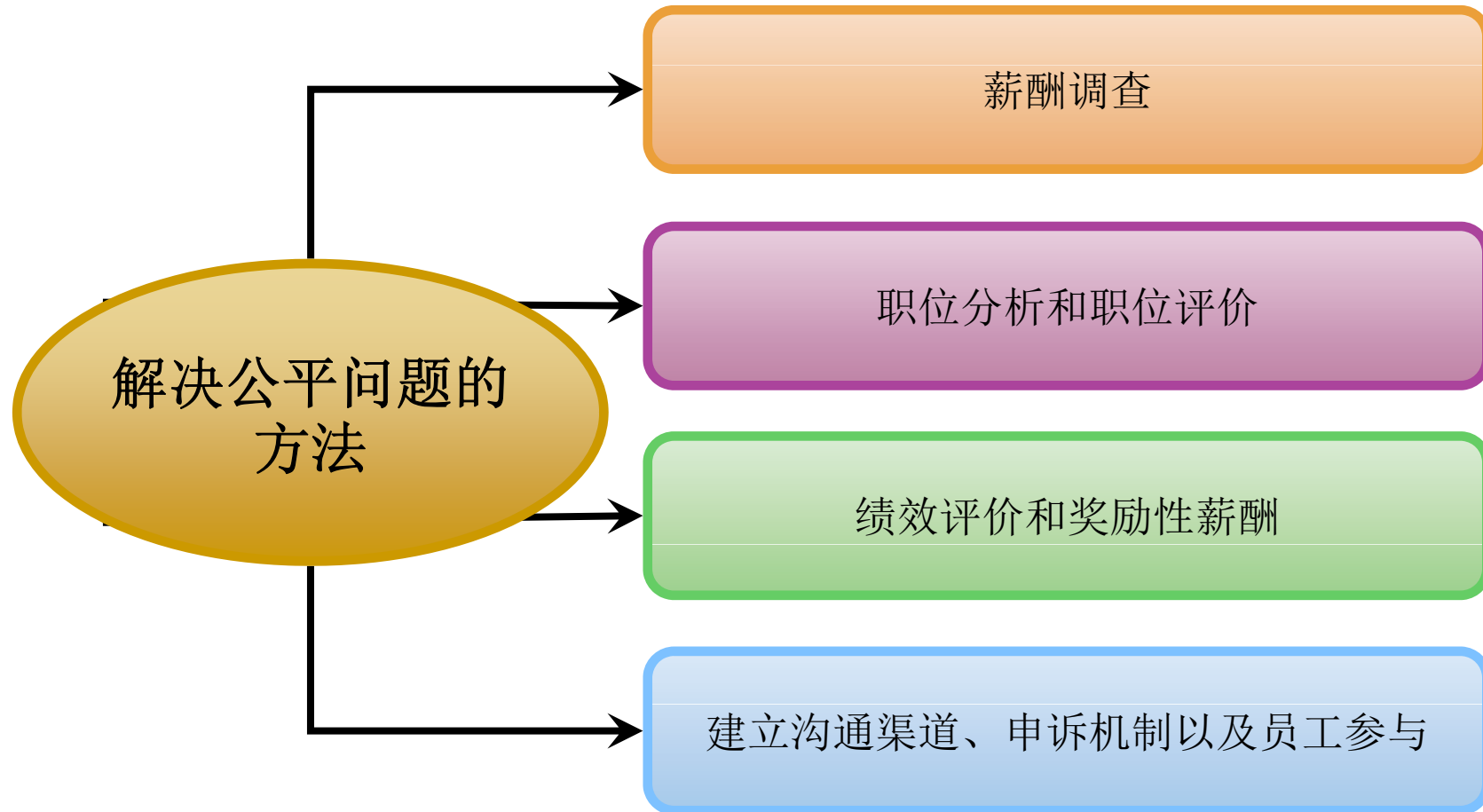
- 以绩效为基础的薪酬计划
- 以资历为基础的薪酬计划
- 薪酬周期
- 加薪和晋升
- 加班工资
- 试用期工资
- 员工离职参军以及履行法律责任时的薪酬
- 节假日时的薪酬
- 薪资压缩
- 地理区域



公平性及其对薪酬水平的影响



解决公平问题

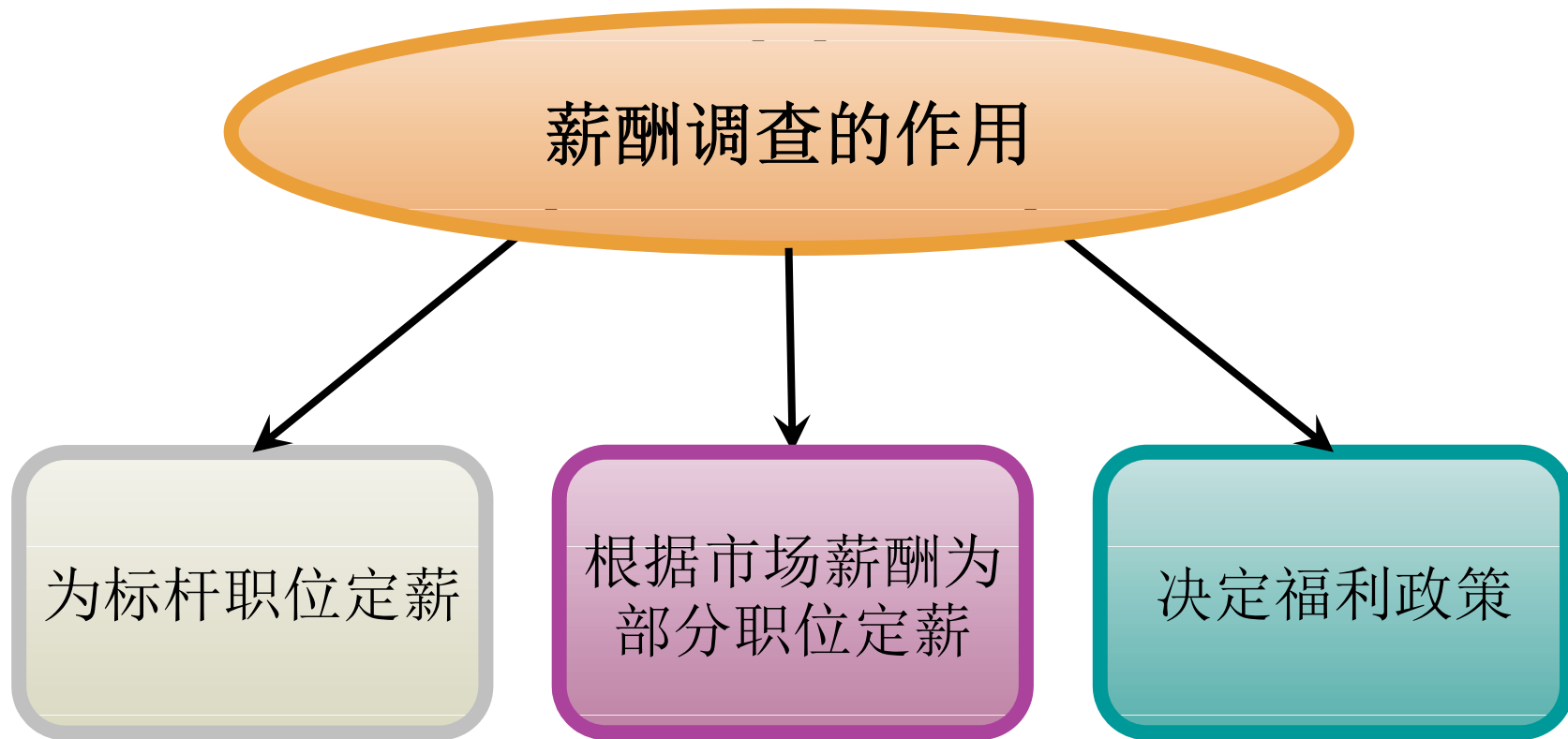


确定薪酬水平

确定薪酬水平的步骤

- 1 → 实施一次薪酬调查，了解其他企业为具有可比性的职位支付的薪酬水平（以确保外部公平性）
- 2 → 通过职位评价确定组织中的每个职位的相对价值（以确保内部公平性）
- 3 → 把相似的职位归类划分到不同的薪酬等级之中
- 4 → 通过运用薪酬政策曲线为每个薪酬等级定价
- 5 → 对薪酬水平进行微调

步骤一：薪酬调查



薪酬调查的来源

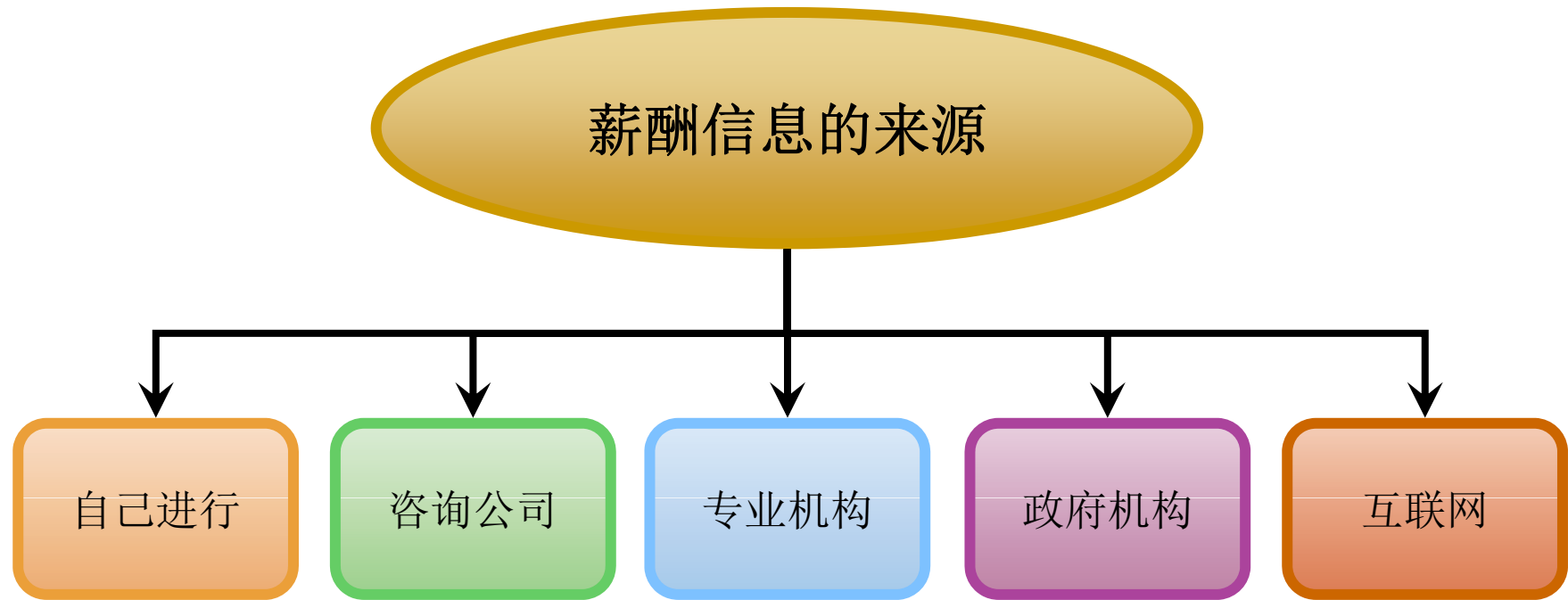
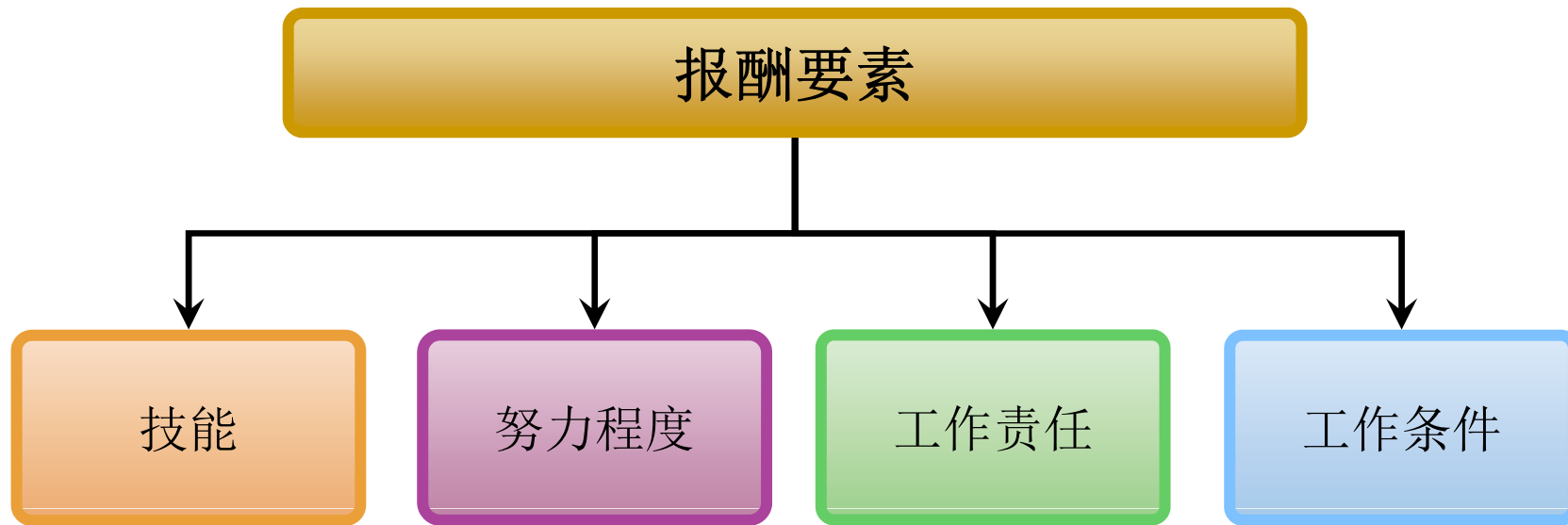


表11-2 某些发布薪酬数据的网页

主办者	网址	服务内容	不利的方面
Salary.com	Salary.com	根据职位类型、邮政编码以及职位描述来提供关于数百种职位的薪酬信息	需要根据当地的生活成本差异来对全国的平均薪酬水平信息加以调整
Wageweb	www.wageweb.com	提供 150 多种行政事务类、专业类以及管理类职位的平均薪酬信息	要想获得根据行业、地理位置等分类的薪酬信息时需要付费.
美国人事管理局	www.opm.gov/oca/09Tables/index.asp	提供按地区分类的美国联邦政府中的各种职位的薪酬信息	仅限于美国联邦政府中的那些职位的薪酬信息
Job Smart	http://jobstar.org/tools/salary/sal-prof.php	专门针对专业性职位的详细薪酬调查信息	需要对每一种专业查阅上很多种薪酬调查数据
cnnmoney.com	cnnmoney.com	输入目前你的薪酬水平和居住城市后, 这个网站能提供目标城市中可供比较的薪酬水平	需要根据当地的生活成本差异来对全国的平均薪酬水平信息加以调整

步骤二：职位评价

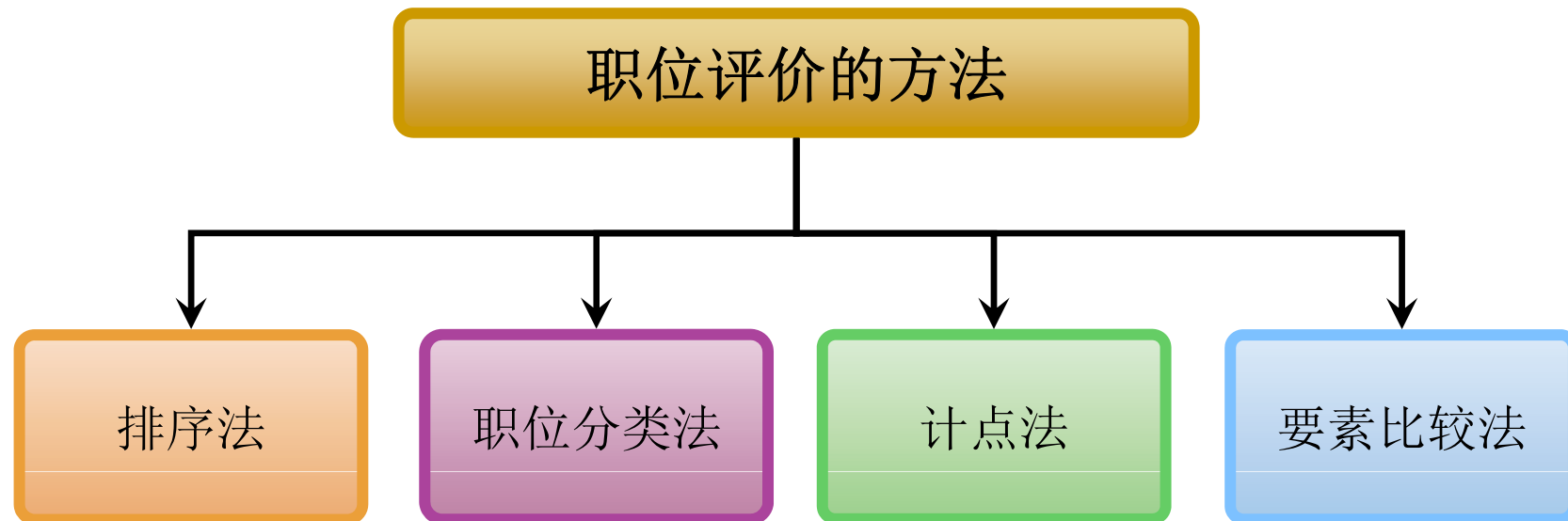


职位评价的过程

为职位评价做好准备

- ① → 明确职位评价的需要
- ② → 争取获得员工们的支持
- ③ → 选择建立一个职位评价委员会
- ④ → 实施评价

怎样进行职位评价



职位评价方法：排序法

- 依据某些总体性的要素——比如“工作难度”等——来对每一种职位相对于所有其他职位的价值进行比较
- 排序法步骤:
 1. 获取职位信息
 2. 选取职位并加以分组
 3. 选择报酬要素
 4. 对职位进行排序
 5. 将职位评价结果加以合并

表11—3 奥林匹亚卫生保健中心的职位排序

排序	年薪水平
1. 经理	\$43,000
2. 首席护士	42,500
3. 簿记员	34,000
4. 护士	32,500
5. 厨师	31,000
6. 护士助理	28,500
7. 清洁工	25,500

职位评价方法：职位分类法

- 将职位划分为多个的职位群，每个职位群中的所有职位在薪酬方面都有着大体一致的价值
 - 职位群中包括的职位都是类似的
 - ❖ 行政助理
 - 职位群中包括的职位在完成工作的难度上是一样的，但在其他方面却不同
 - ❖ 车维修技工、焊接工、电工以及机械师
 - 根据这些职位中所包含的报酬要素的数量或者等级水平来编制职级或职等描述

图11—4 职位等级定义举例

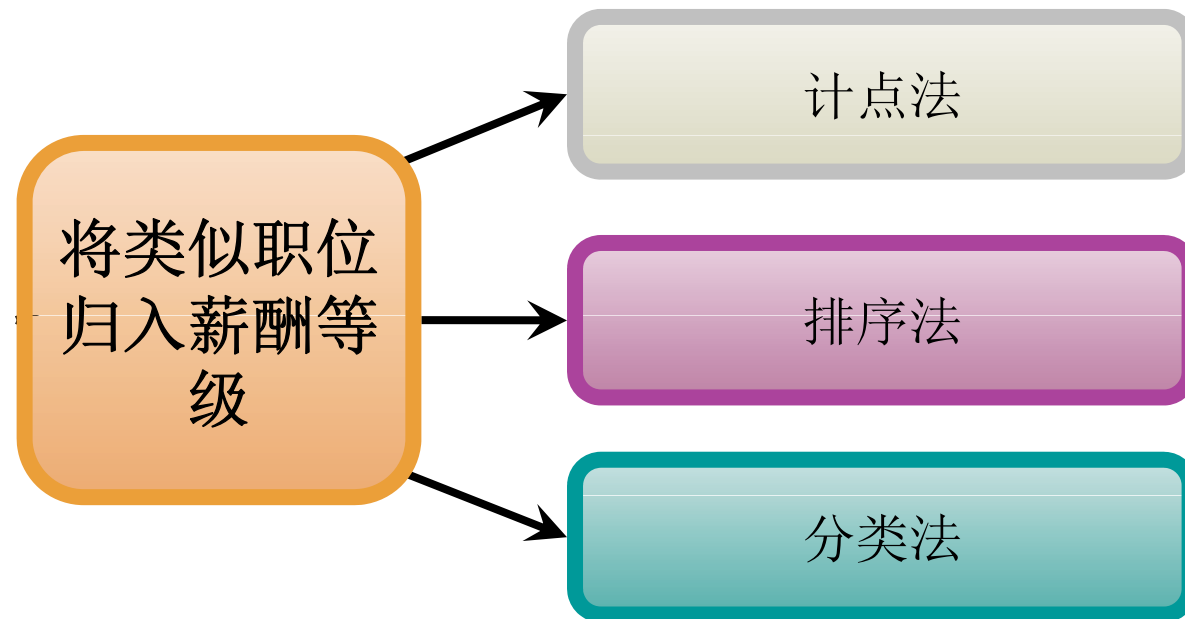
职位等级	工作任务的性质	责任水平
GS-7	在一个涉及到多种问题或解决方案的既定职能领域或项目中履行特定的职责；需要形成信息、辨别内部关系，然后采取与所在职能领域或者项目所要达到的目的相一致的行动。	工作任务是根据目标、优先顺序、截止时限来加以分派的；员工在工作中要独立解决大多数冲突；对已经完成的工作进行评价时要考察它们是否符合政策规定；在工作时所遵循的指导方针，比如各项规章制度、过去的案例以及政策说明等等，都求做出大量的解释，同时还需要根据具体情况灵活适应。

This is a summary chart of the key grade level criteria for the GS-7 level of clerical and assistance work. Do not use this chart alone for classification purposes; additional grade level criteria are in the Web-based chart.

职位评价方法：计点法

- 一种量化的职位评价方法,包括:
 - 报酬要素在每一个职位上表现出来的程度
 - 这个报酬要素的五个不同等级都分别设定了不同的分数
 - 这一职位在所有报酬要素上得到的点数相加起来，从而得到某一职位的总点数

步骤三：将类似职位归入薪酬等级

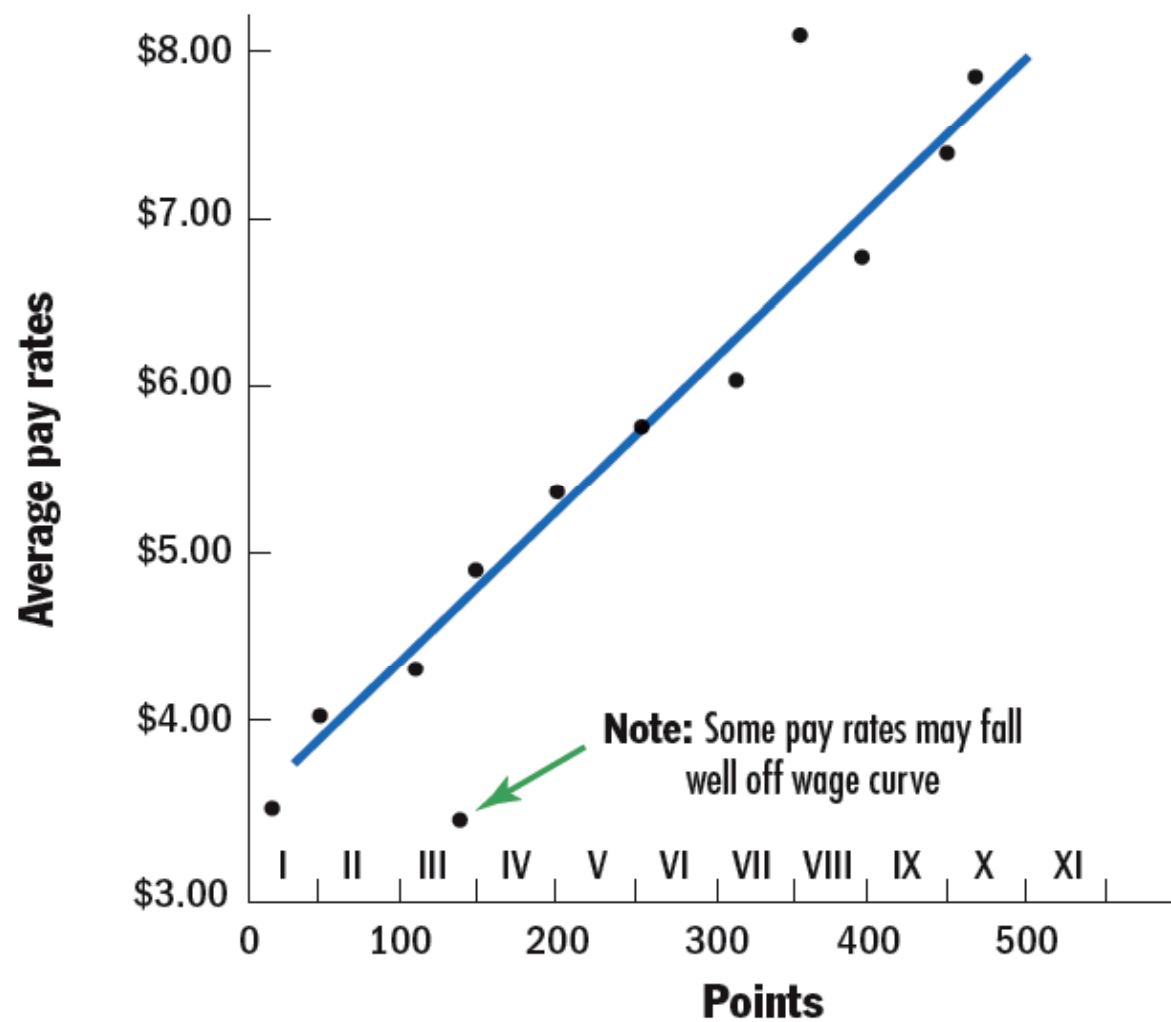


步骤四：为每一个薪酬等级定价

- 工资政策曲线

- 描述了相对于每一个职位或职位评价等级所得到的点数或者排序情况，目前位于每一薪酬等级中的那些职位实际获得的薪酬水平
- 表明在以下两组数据之间存在的关系：一是通过某种职位评价方法所确定的职位的价值；二是组织目前对于某一薪酬等级中的所有职位支付的平均薪酬水平

图 11-5 描绘一条工资政策曲线



步骤五：对薪酬水平进行微调

- 建立薪酬区间

- 使企业在劳动力市场上保持一种比较灵活的立场
- 用薪酬区间内部较高的那些薪酬水平更为容易地吸引到这种员工
- 对处于同一薪酬等级之中，但是在绩效方面或者是资历方面存在差异的员工支付不同的薪酬水平

- 纠正不正常薪酬水平

- 将薪酬水平过低的职位上调到所在薪酬等级对应的薪酬区间的最低水平上
- 冻结或降低薪酬水平已经超过本薪酬等级所对应的薪酬区间的最高值的职位

图 11-6 工资结构

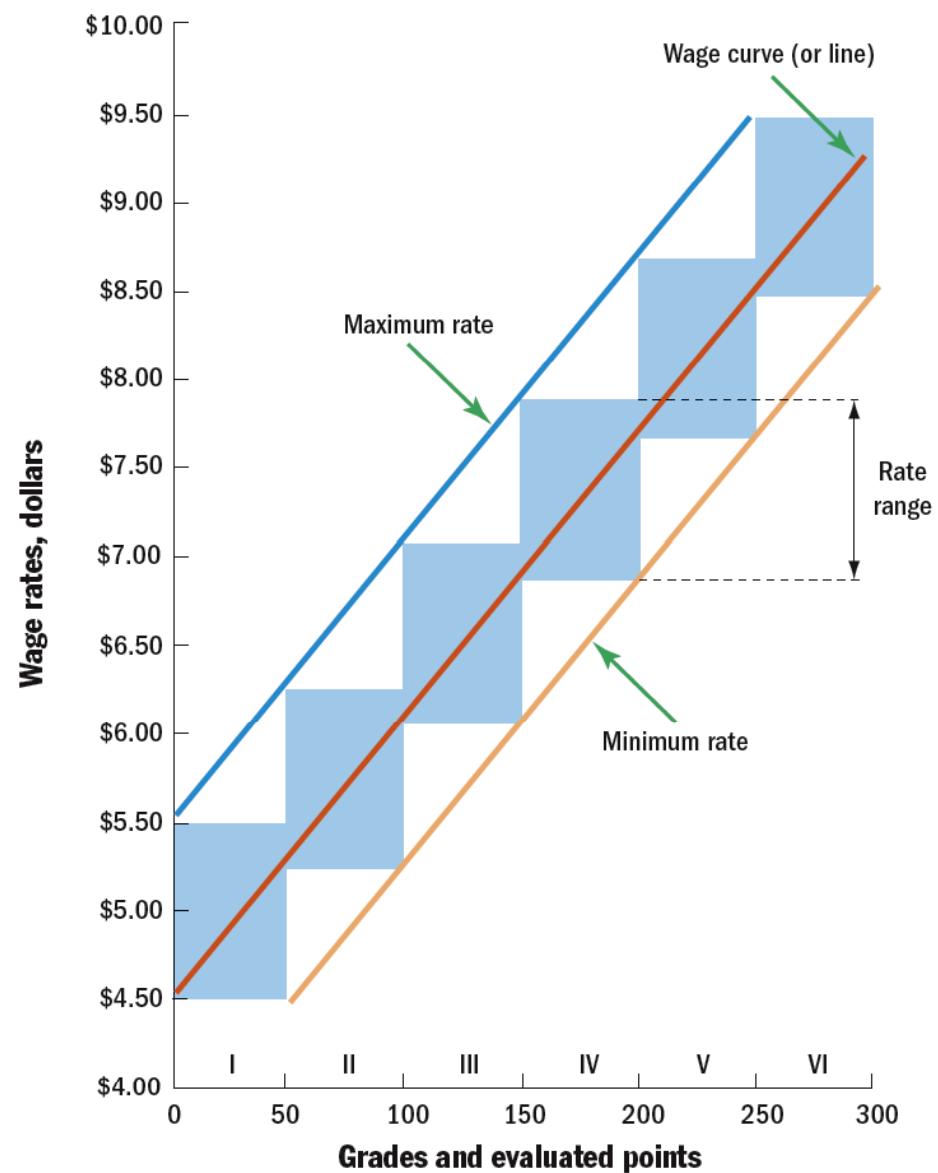


表 11-4 联邦政府工资表

薪酬等级	1档	2档	3档	4档	5档	6档	7档	8档	9档	10档
1	17540	18126	18709	19290	19873	20216	20792	21373	21396	21944
2	19721	20190	20842	21396	21635	22271	22907	23543	24179	24815
3	21517	22234	22951	23668	24385	25102	25819	26536	27253	27970
4	24156	24961	25766	26571	27376	28181	28986	29791	30596	31401
5	27026	27927	28828	29729	30630	31531	32432	33333	32234	35135
6	30125	31129	32133	33137	34141	35145	36149	37153	38157	39161
7	33477	34593	35709	36825	37941	39057	40173	41289	42405	43521
8	37075	38311	39547	40783	42019	43255	44491	45727	46963	48199
9	40949	42314	43679	45044	46409	47774	49139	50504	51869	53234
10	45095	46598	48101	49604	51107	52610	54113	55616	57119	58622
11	49544	51195	52846	54497	56148	57799	59450	61101	62752	64403
12	59383	61362	63341	65320	67299	69278	71257	73236	75215	77194
13	70615	72969	75323	77677	80031	82385	84739	87093	89447	91801
14	83445	86227	89009	91791	94573	97355	100137	102919	105701	108483
15	98156	98156	10428	104700	107972	111244	114516	117788	121060	127604

人力资源管理实践：制订一项可行的薪酬计划

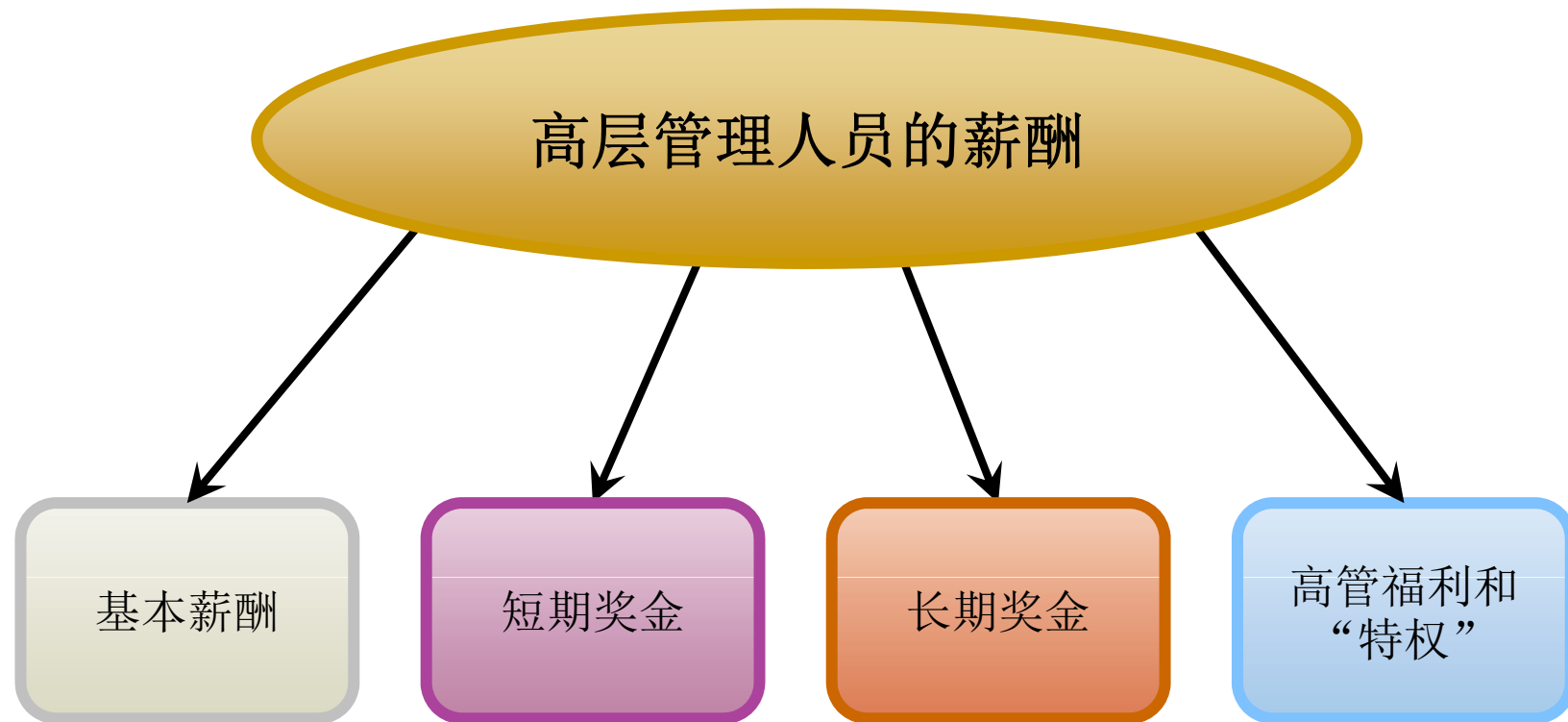
- 简便的方法
 - 薪酬调查
 - 职位评价
 - 一年一次的职位评价
 - 为下一年编制薪酬预算



图 11-7
薪酬管理清单

	是	否
你们公司的薪酬管理计划是书面的吗？		
你们公司的薪酬管理计划制订了明确的目标了吗？例如：		
• 遵守相关法律的规定了吗？		
• 总是奖励高绩效吗？		
• 能够吸引高质量的员工吗？		
• 减少流动率了吗？		
你们公司的薪酬管理计划包括以下几点了吗？		
• 年度薪酬和工时调查？		
• 对薪酬方案的说明？		
• 对职位分类的评价？		
• 奖金、红利和假期工资？		
• 病假工资或长期伤残工资？		
• 临时性职位或兼职工资？		
你们公司有没有对每一个职位进行职位分析？		
在每一份职位分析结果中包含以下职位要求吗？		
• 知识/技能/经验/个人特征？		
你们公司定期审查或更新每份职位描述吗？		
你们公司对每一个职位类别都定义了薪酬区间码？		
你们公司对每一位员工都建立了规范的、书面的绩效评价体系吗？		
你们公司在做出晋升和加薪决策时使用职位评价结果了吗？		
你们公司通过以下方式与员工就职位评价计划进行沟通了吗？		
• 新员工入职引导/直接上级？		
• 公告栏/各种手册？		
你们公司制订了书面的绩效加薪系统了吗？		
你们公司对这种绩效加薪系统制订了明确的目标了吗？例如：		
• 提高生产率/质量？		
• 降低差错/成本？		
你们公司对于员工提出的薪酬计划方面的建议做出回应了吗？		

管理类职位和专业类职位的定价



管理类职位和专业类职位的定价

- 高层管理人员薪酬的决定因素

- 在现实中，首席执行官的薪酬是由董事会在综合考虑各种因素之后确定下来的，这些因素包括公司的经营战略、发展趋势，最为重要的是，企业希望自己在短期中和长期中达到一个什么样的位置
- 首席执行官也能对董事会成员产生很大的影响
- 公司所给报酬基于职位的复杂程度（控制幅度、直接负责的职能部门的数量、管理层级）
- 股东的更为激进态度以及政府的严格监管都会对企业支付给高层管理人员的薪酬产生更为严格的制约
- 当今的一个总的趋势是，大多数企业，尤其是大企业，正在越来越多地将高层管理人员的薪酬与公司的财务绩效挂钩。

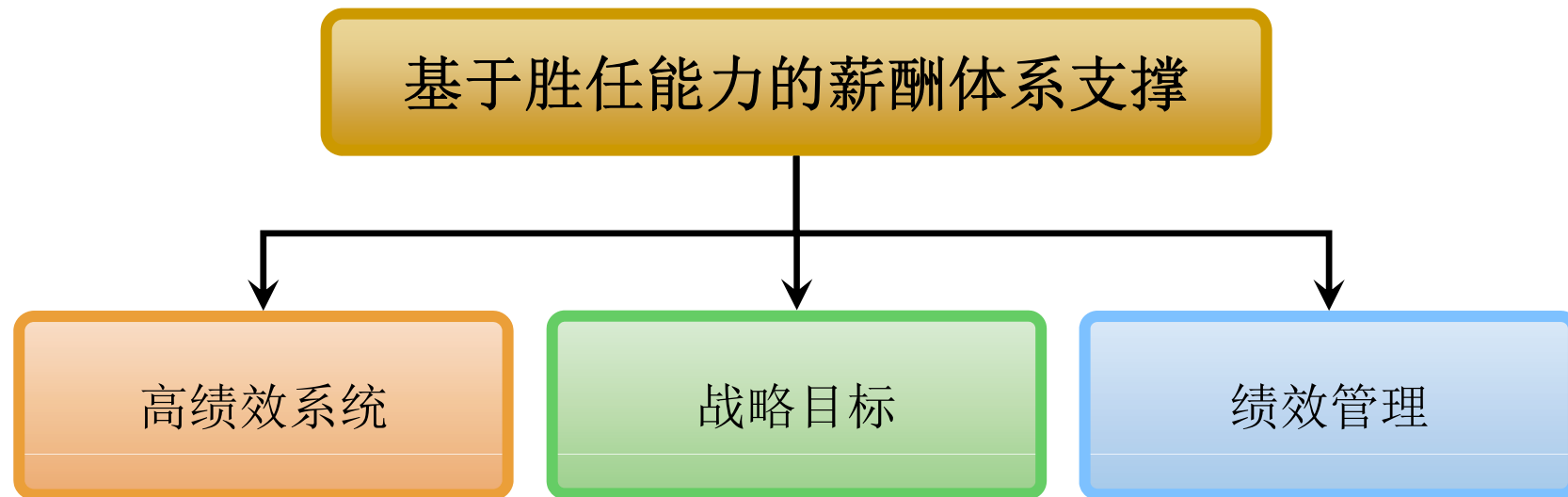
专业类员工的薪酬

- 企业对专业类职位也可以采用职位评价的做法
- 采用的报酬要素往往倾向于强调解决问题的能力、创造性、工作的范围、技术知识和经验要求等
- 分类法似乎是最为普遍的一种方法，计点法和要素比较法也同样被很多企业所运用
- 大多数企业都采用市场定价法,同时确定标杆职位的价值

胜任能力薪酬

- 胜任能力
 - 能够促使绩效达成的那些被表现出来的知识、技能或行为
- 什么是胜任能力薪酬
 - 企业根据员工掌握的技能和知识的广度、深度和种类，而不是根据员工所在的职位的名称来支付的薪酬

为什么使用基于胜任能力的薪酬体系？



实践中的基于胜任能力的薪酬体系

- 依据技能、胜任能力、知识来支付薪酬的计划通常都包括以下五个主要部分：
 1. 一个用来确定要求具备的特定技能的体系
 2. 一个能将员工的薪酬及其技能水平挂起钩来的流程
 3. 一个能让员工获取这些技能的培训系统
 4. 一个正式的胜任能力测试系统
 5. 一个能够让员工在不同职位之间转换，从而使工作安排具有一定灵活性的工作设计系统

胜任能力薪酬体系面临的一些问题

- 支持者

- 更高的质量
- 更低的缺勤率
- 更少的事故

- 反对者

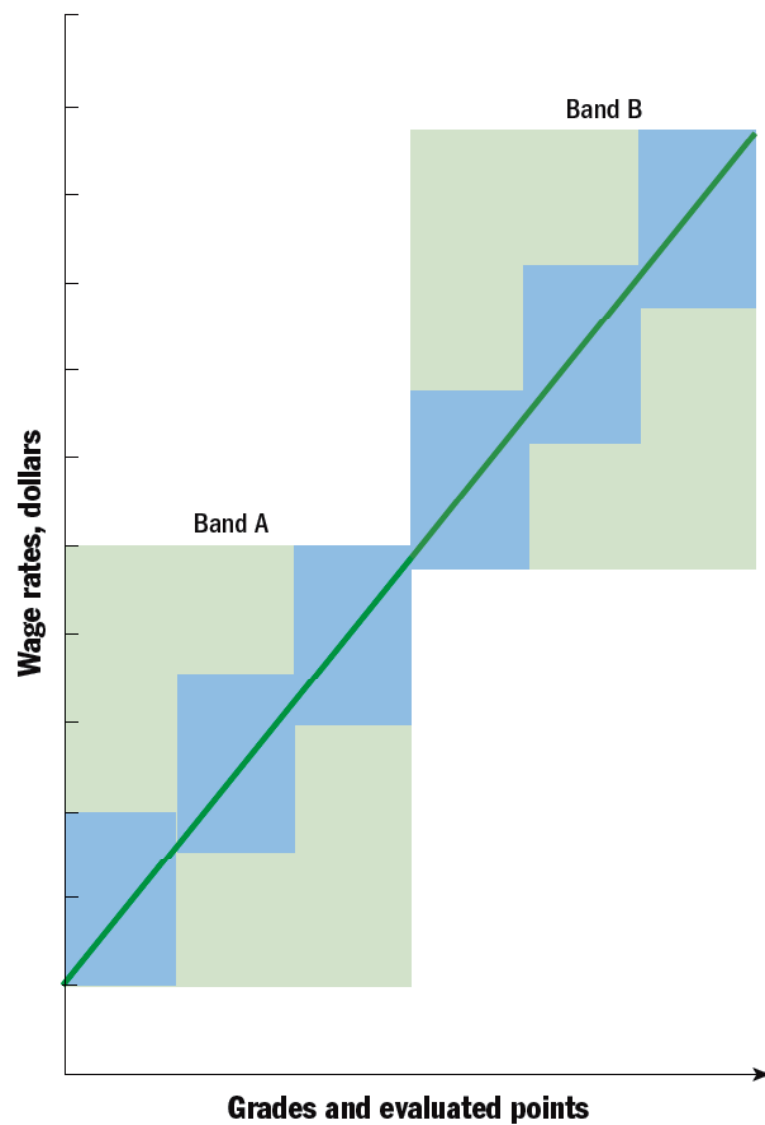
- 胜任能力薪酬体系实施的困难
- 忽视了企业为那些根本用不上的知识、技能和行为而（向员工）支付薪酬而产生的隐性成本
- 胜任能力薪酬体系过于复杂
- 技能薪酬体系是否能够起到提高生产率的作用，目前仍然存在争论

薪酬管理中的一些特殊问题

- 薪酬宽带

- 将薪酬等级合并为数量更少、但是浮动范围更大的薪酬等级或薪酬宽带
- 支持与反对
 - ❖ 在员工的薪酬决定方面注入了更大的灵活性
 - ❖ 将上级和下级同时纳入到同一个宽带当中来，同时还能方便将员工的薪酬进行适当的上调和下调
 - ❖ 鼓励获取必要技能和调动
 - ❖ 缺乏固定的工作职责导致新员工感到有点不踏实

图 11-8 宽带薪酬结构及其与传统薪酬等级和薪酬区间的关系



可比价值

- 概念:

- 当男性和女性所从事的工作对于企业而言具有可比性的（并非是严格相同的）价值时，企业需要支付给他们相同的薪酬

- 基本问题:

- 到底是应当向那些从事与男性完全相同工作的女性支付与男性相同的薪酬呢，还是应当向从事与男性具有可比性工作的女性支付与男性相同的薪酬？

- 亟待解决的问题:

- 谁来最终决定工作的可比性？
 - ❖ 雇主
 - ❖ 法庭

薪酬差距

- 导致出现女性薪酬较低的原因？
 1. 女性的起薪通常比较低，因为企业通常认为女性的能力比男性要差一些
 2. 在专业性职位上工作的女性所获得的加薪并没有反映出她们超出平均水平的绩效（达到同样绩效水平的男性得到了更大幅度的加薪）
 3. 在白领职位上，男性更换职位的频率通常比女性要高，这使得他们能够晋升到更高的职位上，而资历比他们更长的女性反而成了他们的下属
 4. 在蓝领职位上，女性往往会被安排在部门中薪酬水平较低的那些职位上去

董事会对高管薪酬的监管

- 影响高管薪酬的因素：

- 财务会计标准委员会（要求大多数上市公司将他们授予的股票期权按照其正常价值作为一种费用承担起来
- 美国政府的“薪酬沙皇”迅速开始监督获得联邦政府贷款的那些企业中的高管人员的薪酬状况
- 国证券交易委员会要求上市公司提交更多和薪酬相关的信息
- 萨班斯—奥克斯利法案则使得高管人员在特定情况下要对监管公司财务的疏忽承担起个人法律责任
- 股东维权行动抗议由于薪酬委员会与高管不独立造成了高管的高薪

通过人力资源管理信息系统提高生产率： 薪酬管理的自动化

- 薪酬管理自动化的好处：
 - 企业能够迅速地更新薪酬计划
 - 通过减少管理程序来节约成本
 - 使用这种集中化的应用软件还可以在其他方面节省开支
 - 能够自动管理其他一些薪酬活动

关键词

员工薪酬

直接经济报酬

间接经济报酬

戴维斯—贝肯法案

沃尔什—海雷公共承包法案

《民权法案》第七章

公平劳工标准法案

公平薪酬法

员工退休收入保障法案

薪酬压缩

薪酬调查

标杆职位

职位评价

报酬要素

排序法

职位分类法

职级

职等

职位等级定义

计点法

要素比较法

薪酬等级

工资政策曲线

薪酬区间

胜任能力薪酬

胜任能力

宽带薪酬

可比价值

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

TWELFTH EDITION



Chapter 11 Appendix

量化职位评价方法

- 运用职位评价方法中的要素比较法

步骤一：获取职位信息

步骤二：选择关键性的标杆职位

步骤三：根据报酬要素对职位进行排序

步骤四：将薪酬水平分配到每一种报酬要素上去

步骤五：根据每一种报酬要素的薪酬水平来对职位进行多次排序

步骤六：比较两种排序结果，筛选出不可用的关键职位

步骤七：构建职位比较表

步骤八：运用职位比较表

1. 脑力要求

具备或者能够熟练运用以下几种能力：

- A. （先天遗传的）脑力特征，诸如智力、记忆力、推理能力、语言表达能力、与他人相处的能力以及想象力
- B. （后天习得的）通识教育，如语法和算术；对体育、世界时事等领域的一般性了解。
- C. （后天习得的）专业知识，如化学、工程学、会计、广告宣传等等。

1. 技能

- A. （后天习得的）在操作机器设备、重复某项动作、协调动作、对零件进行组装、排序分类时的肌肉协调能力
- B. （后天习得的）协调肌肉动作必备的知识；这些知识是通过完成工作习得的，而不是在通识教育和专业知识学习的过程中习得的，它们在很大程度上是在对感官印象进行解释的过程中加以培训的。

例子：

- 1. 在操作计算器时，知道应当按下哪个按键可以进行加总求和就是一种技能。
- 2. 在修理汽车时，就是能够确定发动机的震动声音所代表的含义就是一种技能。
- 3. 在人工烧锅炉时，能够根据显露的火层确定如何铲进煤炭以覆盖其表面就是一种技能。

1. 身体要求

- A. 能够完成如坐、站、走、爬、拉、抬等体力活动。体力强度和耐力程度都必须考虑在内。
- B. 身体状况，如年龄、身高、体重、性别、力量和视力等。

图 11-A1

要素比较法中常用的五种报酬要素的定义举例 (续)

1. 责任

- A. 对原材料、加工材料、工具、设备和资产的责任。
- B. 对现金和可兑换证券的责任。
- C. 对公司盈亏、储蓄以及方法改进的责任。
- D. 对公共关系的责任。
- E. 对档案记录的责任。
- F. 监督责任。

- 1. 主要是对下属进行监管的复杂程度；其次是下属的人数。这类监管的特征是计划、指导、协调、命令、控制和批准。
- 2. 此外，本人接受监管的程度。如果职位A和B都没有可以监管的下属，但是A却比B得到直接上级更为严密的监管，那么在监督要素上，B比A的排名要靠前。

可以总结出四个监管等级：

最高级——监管他人多——被他人监管少

高级——监管他人多——被他人监管多

低级——不监管他人——被他人监管少

最低级——不监管他人——被他人监管多

1. 工作条件

- A. 环境影响，如空气、通风状况、照明、噪音、拥挤、同事状况等等
- B. 风险——工作本身的风险或者来自工作环境风险。
- C. 工作时间。

图11-A1

根据报酬要素形成的关键职位排序表¹

	脑力要求	身体要求	技能要求	责任	工作条件
焊接工	1	4	1	1	2
起重机操作员	3	1	3	4	4
压力机操作员	2	3	2	2	3
安保人员	4	2	4	3	1
¹ : 1表示高, 4表示低					

1代表高, 4代表低

表 11-A2

根据薪酬水平形成的关键职位排序表

	小时工资	脑力要求	身体要求	技能要求	责任	工作条件
焊接工	\$9.80	4.00(1)	0.40(4)	3.00(1)	2.00(1)	0.40(2)
起重機 操作员	5.60	1.40(3)	2.00(1)	1.80(3)	0.20(4)	0.20(4)
压力机 操作员	6.00	1.60(2)	1.30(3)	2.00(2)	0.80(2)	0.30(3)
安保人 员	4.00	1.20(4)	1.40(2)	0.40(4)	0.40(3)	0.60(1)
1: 1表示高, 4表示低						

表11-A3

要素排序表与薪酬水平排序表比较

	脑力要求		身体要求		技能要求		责任		工作条件	
	A ¹	\$ ²	A ¹	\$ ²	A ¹	\$ ²	A ¹	\$ ²	A ¹	\$ ²
焊 接 工	1	1	4	4	1	1	1	1	2	2
起 重 机 操 作 员	3	3	1	1	3	3	4	4	4	4
压 力 机 操 作 员	2	2	3	3	2	2	2	2	3	3
安 保 人 员	4	4	2	2	4	4	3	3	1	1
¹ 排序依据是步骤三中每一种要素的数量。 ² 排序依据是步骤五中每一种报酬要素的薪酬分配水平。										

职位评价方法中的计点法

步骤一：确定将要进行评价的职位族

步骤二：收集职位信息

步骤三：选取报酬要素

步骤四：定义报酬要素

步骤五：定义报酬要素的等级

步骤六：确定不同报酬要素的相对价值

表11-A5

各报酬要素及其不同级别对应的评价点值

	一级点值	二级点值	三级点值	四级点值	五级点值
决策	41	82	123	164	204
解决问题	35	70	105	140	174
知识	24	48	72	96	123

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

TWELFTH EDITION

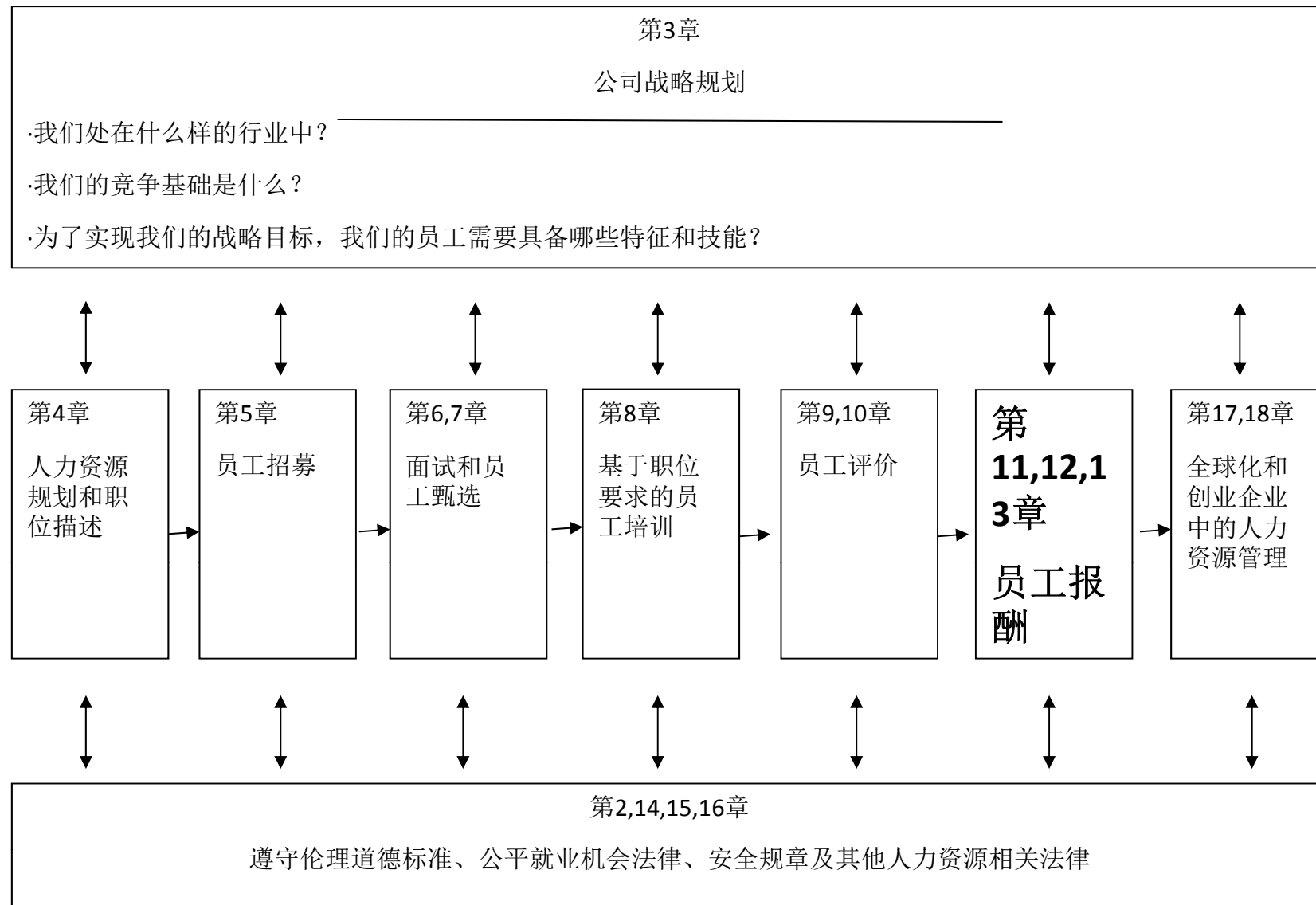


第12章

绩效薪酬与经济性激励

Part Four | Compensation

我们学到哪儿了...



本章学习目标

1. 解释如何应用五种激励理论来制订奖励计划。
2. 讨论适用于员工个人的几种主要奖励计划。
3. 讨论适用于销售人员的佣金制的优缺点。
4. 描述适用于中高层管理人员的主要奖励计划。
5. 说出几种被广泛使用的、适用于整个组织的可变薪酬计划，并给出它们的定义。
6. 列出设计有效的奖励计划需要完成的若干步骤。

金钱与激励

- 激励

- 当员工的实际产量超出预先设定的产出标准时，公司支付给他们一定的经济奖励

- 弗雷德里克•泰勒

- 在**19**世纪末就在管理实践中运用了奖金—即当员工的实际产量超出预先设定的产出标准时，公司支付给他们一定的经济奖励，随后使奖金成为一种普遍的激励员工方式

- ❖ 系统性怠工

- ❖ 日公平工作标准

- 将绩效与薪酬挂钩

- 动机和激励



马斯洛和需要层次理论

- 马斯洛和需要层次理论:
 - 生理需要（食品、水、温暖）
 - 安全需要（稳定的收入或工作）
 - 社会交往需要（友谊和友爱）
 - 自尊（尊重）
 - 自我实现需要（成为理想中的自己）
- 马斯洛的优势渐进原则:
 - 人们所受到的激励是首先满足低等级的需要，然后再按照顺序，逐级地满足高等级的需要

赫茨伯格和双因素理论

- 保健因素（即工作本身之外的因素）
 - 满足人的“低层次需求”
 - 如果保健因素（即工作本身之外的因素，如工作条件、基本薪酬、奖金等）如果存在不足，员工们就会变得不满意
- 激励因素（工作本身的因素）
 - 满足“高层次需求”
 - 员工能够在工作中得到反馈以及感受到挑战，这样的做法能够满足员工对成就和认可等这样一些“高层次”因素的需要
- 前提:
 - 如果管理人员渴望建立能够自我激励的员工队伍，他们就应该重视“工作内容”或激励因素，而不是依赖保健因素。管理人员可以让员工从事的工作更加丰富，让他们的工作更具有挑战性，或者能够提供反馈和认可。

爱德华·德西和反激励理论

- 在针对内在动机很强的员工设计奖励性薪酬时要非常谨慎，以免贬低和削弱了他们出于责任感而积极主动地做好工作的意愿
 - 外在报酬有时可能会削弱一个人的内在动机
 - 有些行为可以很好地被工作挑战和认可激励，另一些行为只能靠金钱激励

维克多·弗鲁姆和期望理论

- 人们采取某种行动的动机或激励水平取决于三个方面的因素：
 - **Expectancy**:代表期望.
 - **Instrumentality**:代表关联性
 - **Valence**:效价
- 激励 = $(E \times I \times V)$
 - 如果E或I或V是零，或者都很小，那么激励就会没有效果
 - 员工必须看到自己的努力所产生的关联性——即他们必须相信一点：杰出的绩效确实能够使他们获得奖励。
 - 管理人员在激励员工的过程中，应该充分认识到建立与员工之间的信任和支持关系、培训、准确的绩效评价和奖励的价值的重要性。

斯金纳和行为塑造/强化理论

- 斯金纳原则

- 在采用激励手段时，一般都会假设人们知道大体结果会对行为产生何种影响
- 那些能够导致积极结果产生的行为会被鼓励重复出现，而那些容易导致消极结果的行为则会被限制重复出现
- 管理人员可以通过向一个人提供适当的定期奖励（或惩罚）来改变其行为

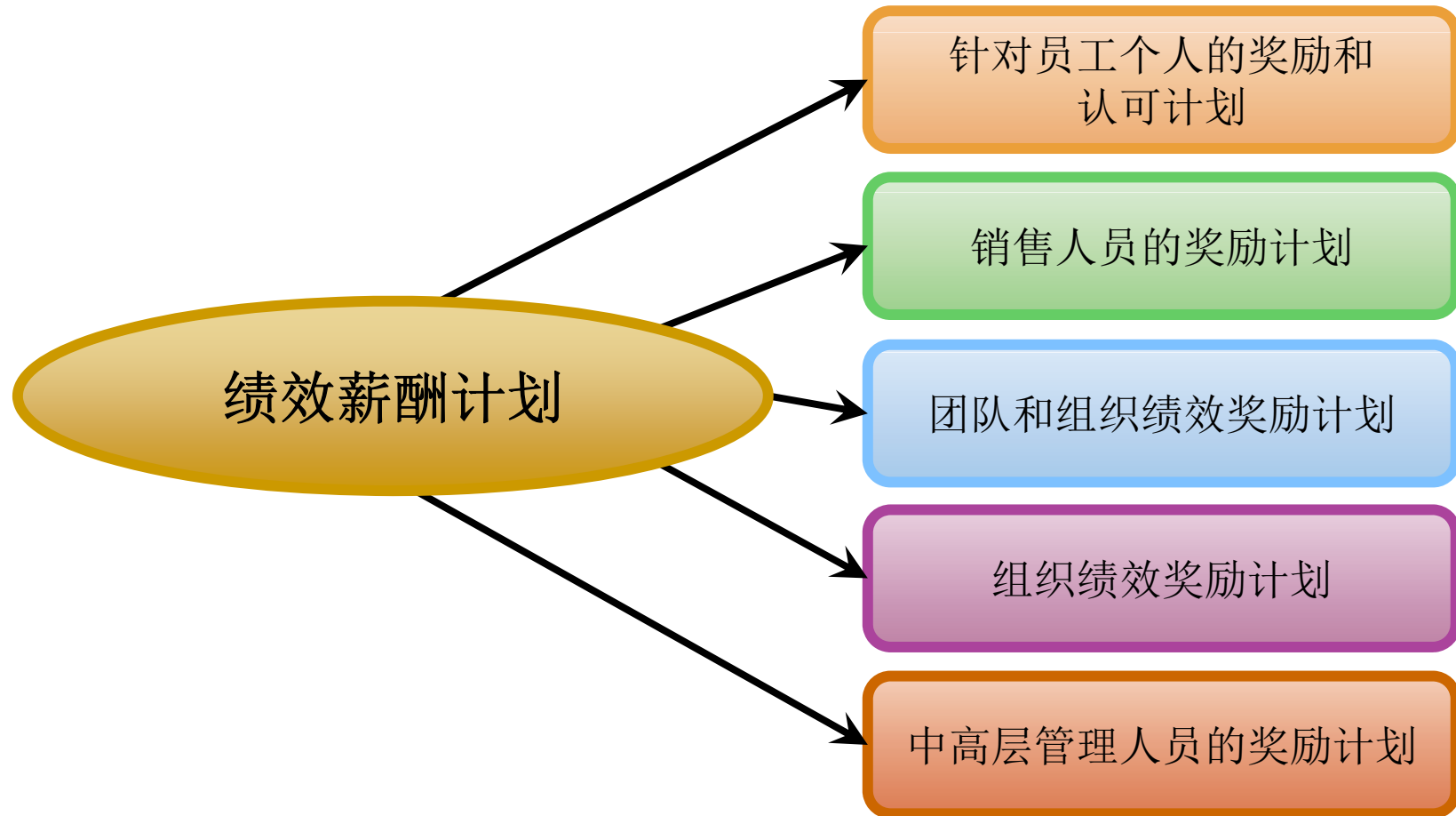
奖励性薪酬的相关术语

- 绩效薪酬计划（pay-for-performance）
 - 把员工的薪酬与他们的绩效挂钩
- 可变薪酬（variable pay）
 - 一种奖励计划：把员工小组或团队的薪酬与能够衡量整个组织（或一家工厂）的整体盈利能力的某些指标挂钩
 - ❖ 例如:利润分享计划
 - 一些专家经常用“可变薪酬”这个词来概括面向员工个人实施的各种奖励计划

员工奖励计划涉及的法律问题

- 《公平劳工标准法案》中关于工资计算和奖金
 - 需要纳入加班工资计算基数中的奖金类型
 - ❖ 承诺支付给新入职员工的奖金
 - ❖ 在工会合同或其它协议中承诺提供的奖金
 - ❖ 为了引导员工努力、稳定或高效率工作或者是吸引员工留在公司中而宣布提供的奖金
 - 不需要纳入加班工资计算基数中的奖金类型
 - ❖ 圣诞节时发的奖金以及不是根据工作的小时数为标准发放的礼物
 - ❖ 奖金的数额太大了，以至于连员工们自己都不认为这些钱应当被视为工资的一部分
 - ❖ 完全由公司自主决定的奖金

员工激励计划的类型



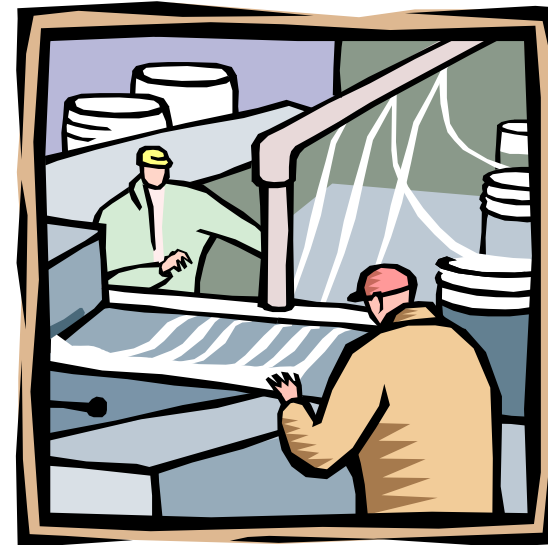
针对员工个人的奖励和认可计划

- 计件工资计划

- 根据员工生产出来的每一单位产品来支付一定数量的（称为计件工资率）薪酬

- ❖ 直接计件工资制

- ❖ 标准工时计划



计件工资计划的优点和缺点

- 容易被员工所理解，而且体现了平等的原则，同时也具有很好的激励效果
- 公司有充分的理由对产出标准进行修订时，员工们也会试图对此加以抵制
- 员工们的全部注意力都放在了提高产量上，而不再愿意关心产品质量
- 向这些工人支付的小时工资率并不总能达到《工资与工时法》中规定的最低工资要求
- 管理人员在引进新技术或者新工作流程时也可能会遭到员工们的抵制

针对员工个人的奖励和认可计划（续）

- 绩效加薪

- 公司根据员工个人的绩效水平高低为其提供的基本薪酬上涨
- 如果企业为员工普遍提供加薪（而不考虑员工的个人绩效），那么，这种做法实际上会导致绩效的下降
- 员工的直接上级在确定绩效等级以及绩效加薪水平时，经常倾向于尽量缩小员工之间的差距

- 绩效加薪计划的几种选择

- 每年一次性地将绩效加薪的总额支付给员工，而不改变员工的基本薪酬水平
- 将一次性绩效加薪与个人和组织的绩效挂钩

表12-1

绩效加薪的决定矩阵（示例）

	公司绩效（权重=0.5）				
员工个人绩效评价等级 （权重=0.5）	卓越	优良	较好	一般	不可接受
卓越	1.00	0.90	0.80	0.70	0.00
优良	0.90	0.80	0.70	0.60	0.00
较好	0.80	0.70	0.60	0.50	0.00
一般	—	—	—	—	—
不可接受	—	—	—	—	—

要确定每一位员工应得奖金的货币价值，需要依照下列步骤操作：第一，将员工在的计时年薪乘以他或她可以获得的最高奖金比例（通常由管理层或董事会决定——比如，每位员工年薪的10%）；第二，将在步骤一中相乘的结果与上表中相应的百分比数字相乘。例如，某一位员工在的年薪总额为2万美元，她能够获得的最高奖励水平为基本年薪的7%，现在，假定她的个人绩效和组织绩效都是“优良”，那么，这位员工能够获得的奖金总额就会是1 120美元（2万美元 $\times$ 0.07 $\times$ 0.80=1 120美元）。

专业技术类员工的奖励计划

- 专业技术类员工
 - 运用自己所掌握的知识来帮助公司解决问题的员工
 - ❖ 律师、医生、经济学家以及工程师
- 可用的奖励计划
 - 奖金、股票期权和赠与、利润分享
 - 更好的假期、更有弹性的工作时间
 - 更好的年金计划
 - 家用办公设备

非经济性奖励和认可型的报酬方式

- 认可计划的影响

- 无论是单独使用认可计划，还是与经济性奖励结合起来使用，认可计划都会对工作绩效产生积极影响
- 每天来自上级、同事和团队成员的认可很重要

- 使用认可计划的方式

- 社会认可
- 绩效认可
- 绩效反馈

图12-1 管理人员可用的社会认可以及相关的各种积极强化措施

- 提供富有挑战性的工作任务
- 赋予他们选择工作活动的自由
- 在他们的工作增添乐趣
- 给员工分配他们喜欢做的工作任务
- 当老板不在时，让他们代替老板行事
- 让他们在高层管理人员面前做演示
- 提供工作轮换的机会
- 鼓励员工学习和持续改进
- 给予员工充分鼓励
- 允许员工设定自己的目标
- 赞美员工
- 给予员工充分鼓励
- 允许员工设定自己的目标
- 赞美员工
- 在别人面前表示对员工的赞赏
- 向员工表达谢意
- “月度明星员工”奖励
- 特别表彰
- 更大的办公桌
- 更大的办公室或格子间

网络和信息技术支持下的奖励计划

- 信息技术支持下的奖励计划
 - 企业奖励管理系统（EIM）
 - ❖ 这些系统可以自动对奖励性薪酬计划实现规划、分析和管理
 - ❖ 将员工与企业战略和目标联系起来
- 基于互联网的奖励计划
 - 基于提供互联网的奖励计划公司的程序可以改善和加快整个激励过程
 - ❖ 扩展了奖励的范围
 - ❖ 提供了更多直接的奖励

销售人员的奖励计划

- 基本薪酬计划

- 固定薪酬

- ❖ 适合：销售人员的主要工作内容是挖掘客户（寻找新客户），或者提供客户服务（比如参加展销会等）

- 佣金计划

- 佣金计划只依据销售人员的业绩来对其支付报酬

- ❖ 公司的固定销售成本会比较低
 - ❖ 容易忽视一些不属于直接销售范围的工作职责
 - ❖ 销售人员之间的收入差距可能会较大
 - ❖ 在经济繁荣时期，销售人员的收入往往会过高；而在经济衰退时期，他们的收入往往又会过低
 - ❖ 在缺乏经济安全保障的情况下工作令人不安

销售人员的奖励计划

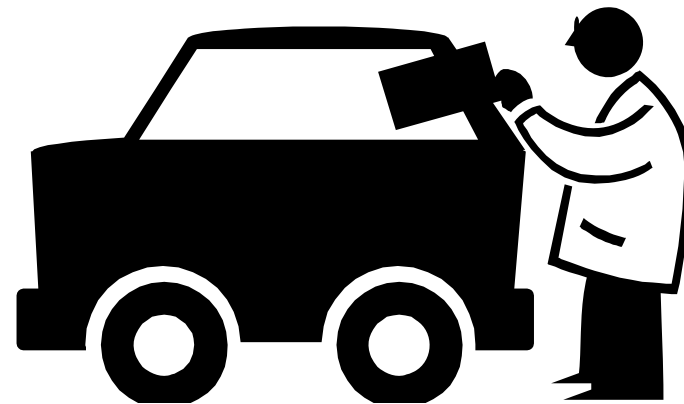
- 组合型薪酬计划

- 将固定薪酬和佣金结合在一起的组合形式
- 为销售人员提供了一笔稳定的收入
- 明确指出公司为什么会向员工支付这部分固定薪酬（例如为当前的客户提供服务）
- 组合型薪酬计划也变得越来越复杂，这样就会使员工对这种薪酬计划产生各种误解



组合型薪酬计划

- “佣金加预支账户”的薪酬计划
 - 销售人员是以佣金的形式获得报酬的，但是在销售淡季，他们可以通过从公司预支未来收入的方式度过难关
- “佣金加奖金”的薪酬计划
 - 销售人员的大部分收入也是以佣金的形式获得的
 - 如果他们完成了一些特定的工作活动——比如推销出去一些滞销的产品，他们还可以得到一笔小额的奖金



实现销售队伍业绩的最大化:设定销售额目标

- 在一定时期内的销售额目标应该是不变的吗？
- 在销售行动开始的一个月之内，销售队伍就销售额目标展开沟通了吗？
- 销售队伍知道销售额目标是如何设定的吗？
- 你们将自下而上的信息（比如数量预测）和自上而下的要求（比如公司商业计划）相联系吗？
- 是不是有**60%到70%**的销售队伍基本达到了销售目标？
- 高绩效的销售人员能持续的达到目标吗？
- 低绩效的销售人员在一定时期内会有提高吗？
- 销售额在绩效周期内是稳定的吗？
- 销售回报是合理的吗？
- 你的公司避免遭受与薪酬相关的诉讼吗？
- 你销售队伍中**10%**的人员取得了比以往更好的绩效吗？
- 你销售队伍中未达到绩效标准的**5%—10%**的人接受了教练指导吗？
and receiving coaching?

中高层管理人员的奖励计划

- 高管总薪酬包

- 基本薪酬（现金）
- 短期奖励（奖金）
- 长期奖励（例如股票期权）

- 萨班斯-奥克斯利法案

- 让公司的高层管理人员和董事会成员在决策中体现更多的责任感
- 如果一家上市公司由于行为不当而导致财务报告不符合要求且被发回重新申报，则这些公司的首席执行官和首席财务官必须在随后的**12**个月内退还从公司得到的所有奖金、奖励性薪酬以及以股权形式支付的薪酬



短期和长期奖励

- 短期奖励：年终奖

- 目的是激励公司的中高层管理人员达成短期绩效目标
- 三个基本问题需要考虑

- ❖ 资格条件
- ❖ 奖金规模
- ❖ 个人绩效

- 长期奖励

- ❖ 股票期权
- ❖ 绩效股份
- ❖ 指数期权
- ❖ 溢价期权
- ❖ 股票增值权

- 特权

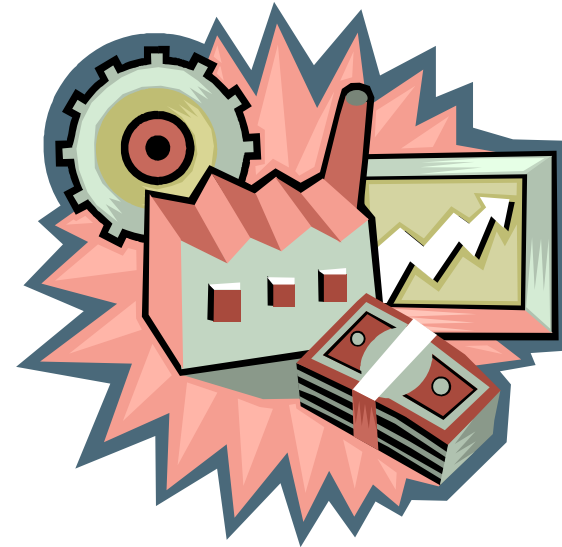


表 12-2 确定年终奖的乘数法

个人绩效 (基于绩效评价结果, 权重为50%)	公司绩效 (基于销售目标的达成, 权重为50%)			
	优秀	很好	一般	较差
优秀	1.00	0.90	0.80	0.70
很好	0.80	0.70	0.60	0.50
一般	0.00	0.00	0.00	0.00
很差	0.00	0.00	0.00	0.00

构建高层管理人员的全面报酬体系

1. 明确公司的战略环境
2. 每一个薪酬组成部分都要有助于使这些管理人员的注意力集中在为实现公司战略目标而需要的那些行为上
3. 从法律、监管要求和税收上检查高管薪酬计划
4. 当一个主要业务改变发生时，重新检查和评估高管薪酬计划

全国职业经理MBA双证班

精品课程 火热招生

函授学习 权威双证 全国招生 请速充电



- 近千本MBA职业经理教程免费下载
- -----请速登陆: www.mhjy.net