

沈阳统一企业有限公司人力资源管理研究

摘 要

二十一世纪,企业将面临越来越激烈的竞争,这既是一种挑战,也是一种机会。要在竞争中脱颖而出的有效途径之一是充分开发、科学管理人力资源。

沈阳统一企业有限公司(以下简称为统一公司)是台湾统一企业有限公司投资成立的子公司,成立于1995年8月,主要生产销售方便面、饮料和乳制品等产品。统一公司建厂以来,以其卓有成效的管理和经营,成为大陆地区食品行业的佼佼者。面对越来越激烈的市场竞争,统一公司认识到人力资源管理的重要性,加强人力资源管理已成为统一公司关注的课题。

本论文从调查统一公司人力资源管理的现状入手,从员工招聘与甄选、绩效评价、工作报酬、激励机制、员工培训五个方面对统一公司人力资源管理的现状进行了描述、分析和评价,并提出了统一公司如何在现有管理的基础上,建立更有效的现代人力资源管理机制。

本文共分为六章:第一章为引言部分,从论文的研究背景、研究的目的和意义以及研究的思路与方法方面进行了概要描述和说明。第二章是人力资源管理理论部分,从人力资源管理的含义、职能及人力资源管理的重要性方面进行了介绍。第三章是公司现状部分,从公司的组织机构、人力资源现状和经营业绩方面进行了介绍。第四章是公司人力资源管理现状与评价部分,从公司的员工招聘与甄选现状、绩效评价现状、工作报酬现状、现行的激励机制以及员工培训现状方面进行了系统的分析与评价。第五章是公司人力资源管理对策部分,提出了公司如何在现有的管理基础上,建立更有效的现代人力资源管理机制。第六章是结束语部分,对于公司人力资源管理工作的改进提出了建议和展望。

关键词: 员工招聘与甄选 绩效评价 工作报酬 激励机制 培训

The Human Resource Research for Shenyang President Enterprises Co.,Ltd

Abstract

In twenty-first century, enterprises will meet more and more intense competition. It is not only a challenge, but also a chance. One of effective ways to succeed in competition is to develop fully and manage scientifically H.R.

Shenyang President Enterprises Co., Ltd was invested by Taiwan President Enterprises Co., Ltd. It was founded in Augst, 2000. It produces mainly instant noodles, beverage and milk. With its effective management, President Co. has become one of the best in food industry of the continent area. Facing more and more intense marketing competition, President Co. Realizes the importance of HRM, and improving HRM has become the project that President Co. Pays close attention to.

This paper started from investigating the existing HRM in President Co.. It describes, analyzes and qppraises the existing HRM in President Co.. From recruiting and selecting, performance appraisal, compesation, incentive and training, and proposes how President Co. Should establish a more effective HRM system.

The article includes six chapters: Chapter 1 is called preface that gives the simple introduction for article writing underground, article intention, and article method; Chapter 2 gives the introduction for the meanings and functions of HRM and the importance of HRM; Chapter 3 gives the organization construct, the conditions of HR, and the outstanding achievement of sale of the company; Chapter 4 gives the introduction, the analysis and the appraisal for the actuality of staff recruiting and selecting, performance appraisal, compesation, incentive and staff training; Chapter 5 gives the introduction of how to establish a more effective policy on the base of the current system of HRM; Chapter 6 gives some suggestions and expectation about the improvement of HRM.

Key Words: Staff Recruiting and Selecting, Performance Appraisal, Compensation, Incentive and Training

声 明

本人声明所呈交的学位论文是在导师的指导下完成的。论文中取得的研究成果除加以标志和致谢的地方外，不包含其他人已经发表或撰写过的研究成果，也不包括本人为获得其他学位而使用过的材料。与我一同工作的同志对本研究所做的任何贡献均已在论文中作了明确的说明并表示谢意。

本人签名： 曹玲

日 期： 2003. 12. 25

第一章 引言

1.1 研究背景

二十一世纪，企业将面临越来越激烈的竞争，这既是一种挑战，也是一种机会。要在竞争中脱颖而出的有效途径之一是充分开发、科学管理人力资源。

沈阳统一企业有限公司（以下简称为统一公司）是台湾统一企业有限公司投资成立的子公司，成立于1995年8月，主要生产销售方便面、饮料和乳制品等产品。统一公司建厂以来，以其卓有成效的管理和经营，成为大陆地区食品行业的佼佼者。面对越来越激烈的市场竞争，统一公司认识到人力资源管理的重要性，加强人力资源管理已成为统一公司关注的课题。本文就是在此背景下形成的。

本论文从调查统一公司人力资源管理的现状入手，从员工招聘与甄选、绩效评价、工作报酬、激励机制、员工培训五个方面对统一公司人力资源管理的现状进行了描述、分析和评价，并提出了统一公司如何在现有管理的基础上，建立更有效的现代人力资源管理机制。

1.2 研究的目的和意义

人力资源是企业所有经营要素中唯一能动的、创造的力量，是最重要、最宝贵的资源。企业的所有经营要素、一切经营活动都是以人为中心的。

企业生产经营活动的过程，是一个投入产出的过程，离不开人力、物力、财力的运用。而这三种资源中，人力资源是积极的、具有主观能动性的资源，处在发起、操纵和控制其他资源的位置上，在生产诸要素中占据主导地位。因此，人力资源管理是否合理有效，不仅是人力资源管理本身的问题，而且直接影响到其他资源能否被合理有效地利用，决定着企业经营的成效。应该说，人力资源管理与企业发展息息相关。因此，本研究具有一定的现实意义。

(1) 通过对公司人力资源管理现状的分析与研究使公司的管理者充分认识到人力资源的知识型管理已成为企业沉浮的决定性因素。因此，对公司员工的考核已从评估有形的岗位成绩转变为评估无形的知识成就。即首先看一个员工能否胜

任创造性的岗位，然后看劳动成果中有多少创造性的成果或业务材料中有多少调研成果。

(2) 公司的知识更新及产业化的速度在加快，因此强调终身学习。成功的企业往往都是那种学习型组织，员工培训也从建设劳动技能转化为建设知识技能。快速、灵活、集中、友善而有趣的知识型企业文化日益受到公司管理者的重视。

(3) 确保公司的人力资源管理为企业创造价值，公司的人力资源管理强调服务功能，服务于企业、服务于员工，其关键是为企业留住人才。公司的人力资源管理做到上通下达，确保建立一个科学、灵活的用人机制，不拘一格，唯才是举。

(4) 当前，在竞争激烈的商品社会中，企业只有学会通过科学有效的管理，挖掘内部的潜力，在有限的资金投入中获得经济效益和社会效益，才能在竞争中取得优势，获得日益壮大的发展。“质量是生命，管理是灵魂”，管理是决定企业生死存亡发展壮大的命脉。

1.3 研究的思路与方法

本文主要采用查阅企业的现有资料，座谈访问以及会同管理干部们进行研讨等方法，从员工招聘与甄选、绩效评价、工作报酬、激励机制、员工培训五个方面对企业人力资源管理现状进行系统的分析和评价。

招聘与甄选 (Recruiting and Selecting): 包括内部选拔与甄选和外部招聘与甄选等方面。

绩效考评 (Performance Appraisal): 包括绩效考评的内容和标准、工作绩效考评和绩效考评反馈等方面。

工作报酬 (Compensation): 包括工资制度和福利制度等方面。

激励机制 (Incentive): 包括奖惩激励、尊重激励等方面。

员工培训 (Training): 包括上岗引导、基本技能的培训、专业技术人员的培训和管理人员的培训等方面。

第二章 人力资源管理理论简述

2.1 人力资源管理的含义

2.1.1 人力资源的含义

所谓人力资源是指能够推动整个经济和社会发展的劳动者的能力，即处在劳动年龄的已直接投入建设和尚未投入建设的人口的能力。人力资源在微观意义上的概念是以部门和企、事业为单位进行划分和计量，对于一个企业而言是指企业组织内具有劳动能力的人的总和。

2.1.2 人力资源管理的含义

通过不断地获得人力资源，把得到的人力整合到组织中而融为一体，保持和激励他们对本组织的忠诚与积极性，控制他们的工作绩效并作相应的调整，尽量开发他们的潜能，以支持组织目标的实现，这样的一些活动、职能、责任和过程就是人力资源管理。

2.1.3 人力资源的基本特征

(1) 人力资源的再生性

人力资源的再生性主要体现在人口的再生产、劳动力的再生产和劳动能力的再生产。人口的再生产即遵守一般的生物规律，老一代人逝去，新一代人又陆续生出来，而且素质会更高。当然，人口再生产还受到人类意识的支配。这种人力资源时序上的再生性，与耕地、矿藏等资源的不可再生性且数量的递减形成明显反差。劳动力的再生产即通过人口总体和劳动力总体内，各个个体的不断更换、更新和恢复的过程得以实现。劳动能力的再生产指一是说，人的劳动能力不断使用，不断产生；二是说，人的劳动今天消耗了脑力或体力，明天会再生出来。能力不断培养，不断提高。

(2) 人力资源生成过程的时代性

一个国家或地区的人力资源，在其形成过程中，受到时代条件的制约。人一生下来就遇到既定的生产力和生产关系的影响和制约，当时的社会发展水平从整体上影响和制约着这种人力资源的素质，他们只能在时代为他们提供的条件和前提下，发挥着他们的作用。一个国家和地区社会经济发展水平不同，人力资源的

素质也就不一样。任何人力资源的形成，都不能摆脱当时社会文化水平的制约。

（3）人力资源开发过程的能动性

与其他资源相比较，人力资源具有目的性、主观能动性、社会意识性和可激励性。而自然资源在被开发的过程中，完全处于被动的地位，如森林、矿类、土地、水利等。而人力资源则不同，它在被开发过程中，具有能动性。即人类具有自我调控的功能，因此，人类在从事经济和社会活动时，总是处在发起、操纵、控制其他资源的位置上，也就是说，人类能够根据外部的可能性和自身的条件、愿望，有目的地确定经济活动的方向，并根据这一方向，具体选择、运用外部资源或主动适应外部资源。所以，人力资源与其他被动性生产要素相比较，是最积极、最活跃的生产要素，居于主导地位。

另外，人力资源的能动性，还表现在对其积极性、能动性调动的程度，直接决定着其开发的程度和达到的水平。所以，人力资源的开发，不能只靠技术性指标的增减和数学公式的推导，还要靠政策、制度、感情、信任、待遇等各种因素去激发和调动其能动性。

（4）人力资源使用过程的时效性

自然资源，例如矿藏、森林、石油等一般都可以长期储存，储而不用，品位不会降低，数量也不会减少。但人力资源则不同，长期储而不用，就会荒废、退化、过时。古人云：“兰蕙不采，无异蓬蒿；干将不试，适比铅刀。”一般来说，25~45岁，是科技人才的黄金年龄，37岁是其峰值。医学人才的最佳年龄一般会后移，这是由其研究领域的业务性质决定的。战国时期的赵国名将廉颇，曾是叱咤风云的一名骁将，但是当他走过人生军事才能最佳发挥期之后，人们只能发出“廉颇老矣，尚能饭否”的哀叹。老将黄忠……无一例外。大器晚成者终是少数。这就告诫我们：开发人力资源必须及时，开发使用的时间不一样，所得的效益也不相同。

（5）人力资源开发过程的持续性

自然资源、物质资源一般只有一次开发或二次开发，一旦形成产品使用之后，就不存在继续开发的问题了。例如：铁矿石被开发炼成铁或钢制成产品后，铁矿石就不存在了；煤被开发并作为燃料燃烧后，也就不存在了；森林的树木被开发制成产品后，也就不存在开发的问题了，等等。

人力资源则不同，人力资源的使用过程同时也是开发过程，而且这种开发过程具有持续性。人力资源的使用过程本身，就是一个不断开发的过程。在不发达的国家，传统观念和做法是，学校毕业后进入工作阶段，开发与使用界限分明，于是形成了两种理论，即干电池理论和蓄电池理论。所谓干电池理论就是把人生

分成两段，前半生学习，就是做干电池，学校毕业就是干电池做完了，然后参加工作，即干电池放光发亮。但是，干电池里的电毕竟有限，很快就会没电了。于是，新的理论——蓄电池理论应运而生。蓄电池理论认为，人的一生是不断学习、不断充电的一生，而且，释放与储存成正比，为要更多地释放，必须更多地储存。所以，人力资源可以而且应该不断地开发，持续地开发，才能不断增值。

（6）人力资源闲置过程的消耗性

一般说来，物力资源不开发、不使用，也不具有消耗性。例如：地下的矿产、原始森林，你不开发它，它就不会被消耗。但人力资源则不同，人力资源若不加以开发使用，处于闲置状态，他们仍然有消耗性，即为了维持其本身的存在，必须消耗一定数量的其他自然资源，比如：粮食、食物、水、能源、住房、医疗费等等。所以，人力资源你不使用他，他却在消耗你。就是说，人力资源必须消耗活资源，以维持自己的生命。

（7）人力资源的流动性

自然资源有的可以流动，如水资源、风力资源等，但这种流动是一种纯自然的。

人力资源的流动则不然，它有两个特点：一是人力资源的流动，首先表现在跨岗位、跨单位、跨地区，甚至跨国家的流动上，而且“人往高处走”。二是人力资源的流动，还表现在人力的派生资源即科技成果在不同空间的流动上，随着科技成果的逐渐商品化，人力资源在空间上的流动，越来越频繁与活跃。

（8）人力资源的可塑性

人力资源在使用的寿命期内，通过接受不同方式的再教育和知识、经验的不断积累，其素质会产生量的变化，甚至会产生质的变化。特别是在技术更新频繁的现代，人力资源这种素质的可塑性更具有重要的现实意义。

（9）人力资源功能的共用性

一个零部件只能安装在某一台设备的特定位置上发挥着特定的功能，其功能的发挥具有一定的凝固性。而人力资源则不同，一个人可能同时为多个单位服务，从事几种不同的工作。例如，在我国已经出现了一些杰出的管理人才同时出任多家企业法人代表的典型，作为人力资源派生的科学技术成果，功能上的共用性更为明显。

以上人力资源的基本特征，决定了人力资源开发管理的特殊性，从而奠定了人力资源开发与管理的理论基础。

2.2 人力资源管理的职能

人力资源管理具有以下职能：

(1) 人力资源的获取。这首先包括职务分析。组织根据其文化价值观、使命、目标与战略，确定了它的职能分工与劳动分工的形式，设计出它的结构后，分析并具体制定出每一工作岗位的职责说明书；根据组织内外条件与目标，作出人力资源近期、中期与远期规划；据此进行对所需人员的吸引、招聘、考核、选拔、委派与安置。

(2) 人力资源的整合。又叫做一体化，即使招录到的人员不仅在组织上参加到本组织中来，而且在思想上、感情上和心理上与组织认同并融为一体。这包括对员工的培训，介绍组织的宗旨与目标，启发和指引他们接受这些宗旨与目标，协调好组织中的人际与群际关系。

(3) 保持与激励。指对招聘的人员采取适当措施，使对其工作的条件 and 环境感到满意，培养和保持工作热情。设计出并执行公平合理的奖酬、福利、保健等制度，建立激励机制，特别是要激发劳动者的内在潜力。

(4) 控制与调整。这包括合理而完整的绩效考评制度的设置与执行，并在此基础上采取适当的措施，如晋升、调迁、解雇、离退、奖励、惩戒等的实行与落实。

(5) 人力资源的开发。是指企业有效地发挥人的才干和提高人的能力的一系列活动。开发活动的主要环节有人才发现，人才培养，人才使用与人才调剂。它包括两个目标：一是提高人力资源的质量；二是激发其活力。具体活动有教育训练、组织发展、提高生活质量等活动。

这五个方面是相互关联的，并且都是为实现组织的既定目标与使命而服务的。

2.3 人力资源管理的重要性

(1) 人才是企业发展的基础，人力资源管理能使企业赢得人才

随着科学技术的迅速发展，市场需求的变化，企业间的竞争将会比以往任何时候都要激烈得多。而企业间的竞争表面上看是科技的竞争，实质上就是人才的竞争，哪个企业拥有大批高素质的人才，哪个企业就能开发、引进、采用新技术，开发、研制出高质量的产品，并运用最新的经营战略和战术去占领市场，最终在竞争中获胜。人力资源管理能为企业配备高素质的人才，能吸引人才，留住人才，用好人才，使企业技术领先，并研制出一流的产品，保证企业在激烈的市场竞争中立于不败之地。

（2）人力资源管理是推动企业发展的基本动力

在一定的物质条件下，劳动者是推动生产力发展的决定性因素，这是因为人是具有社会意识的，具有创造性、能动性。人力资源管理的对象是企业中所有的员工，它的任务是有效地对人进行潜能、现能的挖掘利用。无论员工的招聘、录用、晋升、培训、考核，还是调整劳动组织，合理进行分工和协作，改善工作环境和劳动条件，组织工资、奖励、保险和福利，其目的都是为了合理节约使用劳动力，降低消耗，提高工效。特别是要通过物质与精神奖励，不断发挥人的主观能动性和聪明才智，为推动企业发展提供丰富的动力。

（3）人力资源管理是提高企业经济效益的有效途径

随着竞争的不断升级，一个企业要垄断某一行业已十分困难，分工细化是今后企业的主要趋势，分工细化必然使企业的专业化程度越来越高；信息高速发展，随着计算机的普遍使用；以前许多用人力来完成的工作，可以用机器代替，以前要许多人干的事现在只要一、两个人即能胜任。由于专业化程度的提高以及计算机的普遍使用，对企业员工素质要求越来越高。人力资源管理很重要的一点就是提高劳动者的素质和能力。而劳动者素质和能力的提高，能较迅速地适应不断变化的生产条件。掌握新的劳动技能，从而创造出更高的劳动生产率，最终提高企业经济效益。

可见，人力资源管理对于企业的建设与发展，对于企业劳动生产率经济效益的提高，起着至关重要的作用，不重视人力资源管理的企业是没有前途的，企业人力资源管理的成功与否决定着企业的兴衰，企业人力资源管理工作成为现代企业管理的重中之重。

第三章 统一公司简介

沈阳统一企业有限公司是台湾统一企业有限公司投资的子公司。经营范围包括：方便面、饮料和乳制品等以食品为主的产品。沈阳统一企业有限公司投资总额为 7500 万美元，分三期投入，总建设厂房 19000 平方米，并将陆续引进和扩充世界先进水平的方便面生产线 6 条，饮料生产线 4 条，并将视发展前景扩充生产规模，投入新的项目。

3.1 公司的组织机构

统一公司实行董事会领导下的经理负责制。董事会是公司的最高权力机构，决定公司的一切重大问题。总经理执行董事会会议的各项决议，组织领导公司的日常生产、技术和经营管理工作，对外代表公司，对内任免下属人员。

各级领导层，做到不设或少设副职。公司的制造、财务、营销、行政副总分别直接管理制造部、财务部、营销部、行政部，各部不设部长、副部长。各部下属部门、车间，推行单职制。

横向管理结构实行大部制。在坚持适当分工的基础上，将相关性强的管理职能合并归属同一个职能部门。例如，制造部不仅负责技术、工艺、设备、化验、产品质检等生产管理职能，而且直接领导各个生产车间。统一公司的组织机构图如图 3.1 所示。

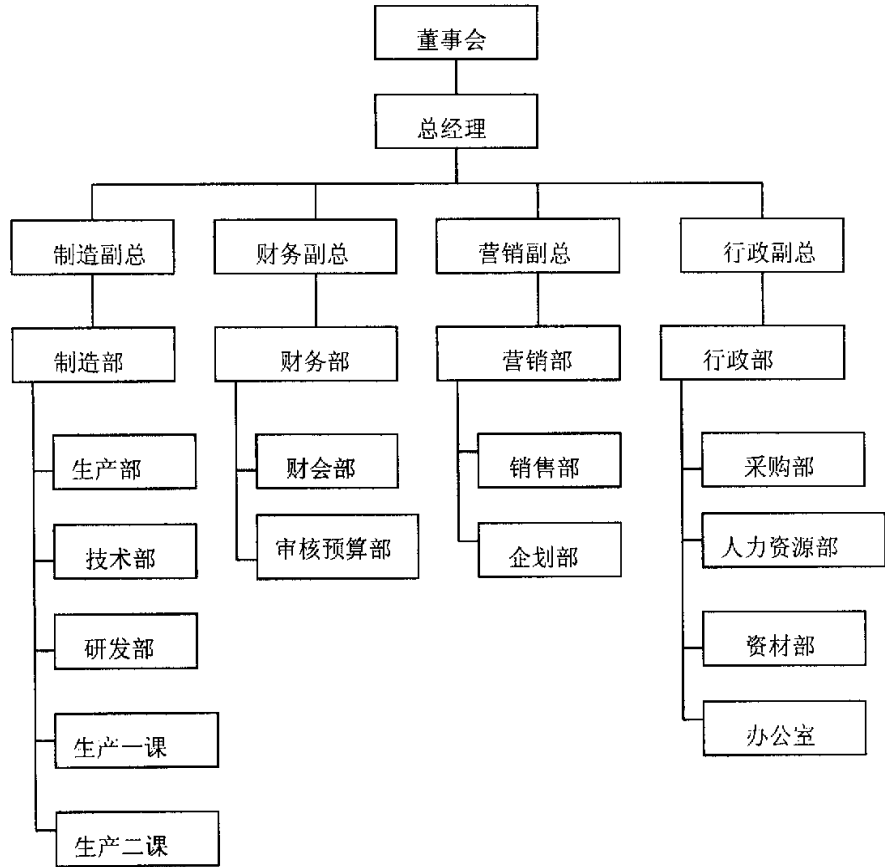


图 3.1 沈阳统一企业有限公司组织机构图

Fig.3.1 The organization construct figure of Shenyang President Enterprises Co.,ltd

3.2 公司的人力资源现状

(1) 人力资源学历层次

统一公司现有员工 572 人，其中硕士学历 8 人，本科学历 90 人，大专学历 56 人，高中学历 124 人，初中学历 294 人。学历层次示意图如图 3.2 所示。

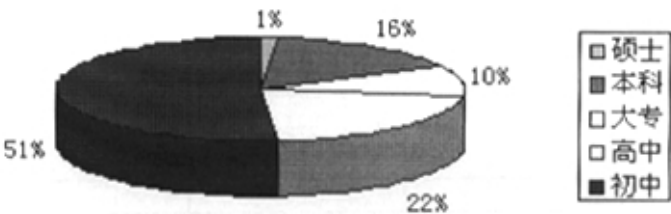


图 3.2 统一公司学历层次示意图
Fig 3.2 Degree constitutes

(2) 人力资源类别

统一公司管理类人员 36 人，营销类人员 52 人，财务类人员 22 人，技术类人员 15 人，制造类人员 447 人。人力资源类别示意图如图 3.3 所示。

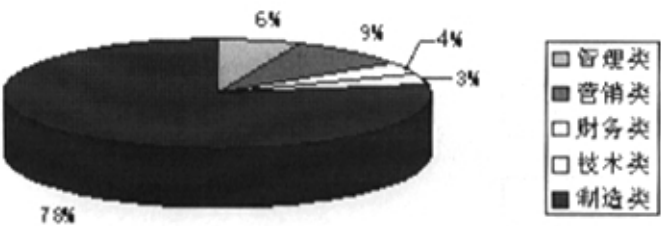


图 3.3 统一公司人员组成类别示意图
Fig3.3 Staff constitutes

(3) 人力资源年龄构成

在统一公司现有的 572 名员工中，20 岁-30 岁的员工有 508 人，30 岁-40 岁的员工有 46 人，40 岁-50 岁的员工有 18 人。人员年龄构成示意图如图 3.4 所示。

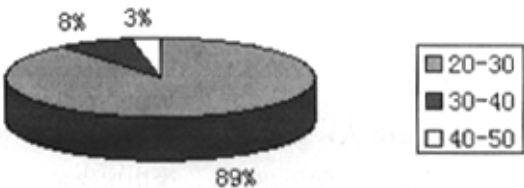


图 3.4 统一公司人员年龄构成示意图
Fig3.4 Age constitutes

从图中可以看出，统一公司的现有人员年龄、精力及资历均为处于较佳状态。

3.3 经营业绩

沈阳统一企业有限公司隶属于台湾最大的食品集团——统一集团。公司的销售范围为东北三省，销售的产品以方便面、饮料为主。在激烈的市场竞争中，公司根据自己 SWOT 分析，采取提高产品技术含量，增加产品附加值的经营战略，公司不断发展壮大。

公司在 2003 年销售收入达到 2.5 亿元人民币，较 2002 年的 2.2 亿元成长约 12%，利税总额达到 2000 万元，列入沈阳经济技术开发区十大纳税企业之一。

在 2003 年，随着公司销售通路精耕策略的实施，使本企业的方便面市场占有率从 2002 年的 30% 提升至 2003 年的 38%，饮料市场的占有率从 2002 年的 20% 提升至 2003 年的 30%。销售利润达到 2300 余万元，较 2002 年的 1800 万元成长约 22%。

公司之所以能在激烈的市场竞争中成为食品行业的领导者之一，是因为公司重视人力资源管理，公司的总经理曾说：“决定胜负的关键是人，事业需要人来干。”

第四章 统一公司人力资源管理现状与评价

人力资源管理工作的主要内容为：选人、育人、用人、留人。本文拟从五个方面对统一公司的人力资源管理提出研究：员工的招聘与甄选、绩效评价、工作报酬、激励机制、员工培训。

4.1 员工招聘与甄选现状与评价

员工的招聘与甄选是人力资源管理工作中非常重要的工作之一。它关系到事业的成败，组织的兴衰。国外人力资源管理专家认为：员工的招聘与甄选是全部人力资源管理工作的基石。

公司作为用人主体，在用人上享有很大的自主权。公司可以根据生产经营的需要，自主决定机构设置与人员编制，并可根据公司的需要自行招聘或辞退员工，具有相当的灵活性。公司员工招聘与甄选工作的过程为：公司首先根据用人需要，依据职位说明书，确认职缺的任职资格及招聘选拔的内容和标准，据此再确定招聘甄选的技术。人力资源部拟定具体招聘计划，上报公司领导批准后，开展招聘的宣传广告及其他准备工作。接到应聘人员的资料后，进行初次筛选，然后进行面试和笔试。确定录用人员后，通知被录用人员进行体检及人力资源部进行背景调查。被录用人员报到后，提供公司所需资料，签订劳动合同。公司员工的招聘主要有两种形式：内部选拔和外部招聘。

4.1.1 内部选拔与甄选

由于生产的需要而增设新职位以及由于人员的流动而使公司内部某一部门出现空缺职位时，公司首先考虑到的是内部选拔，即从现有的员工队伍中挑选出合适的人选来填补空缺职位，以挖掘现有员工队伍中蕴藏着的人才潜力。但由于公司是否存在空缺职位以及空缺职位的任职资格是什么并没有对公司的全体员工公开，因此，公司依靠非正规化的渠道来选拔员工，选拔员工的决策往往是由公司的主要管理人员从他们认识的或有印象的员工中挑选出来。

内部选拔的方法有：（1）内部提升，即让公司内部的符合条件的员工从一个较低级的岗位晋升到一个较高级的岗位；（2）内部调动，即把员工调到同层次的

岗位上去工作。

公司从内部提升人员的标准是德才兼备。德是指人的政治思想素质、道德素质和心理素质。德不仅仅限于正确的政治方向，而且还包括了强烈的事业心、良好的职业道德和团结协作的精神。才是指员工的知识业务能力。公司在从内部员工队伍中选拔员工时，坚持唯能力、但不唯资历的用人观。讲能力，则不仅要看拥有能力，而且要看发挥能力。当公司内部出现空缺职位时，公司的主要管理人员以空缺职位的任职资格为基准，根据下属员工过去的工作绩效，来推断或假定他或她在新的工作岗位上是否能够顺利完成各项工作任务，是否具备在新的工作岗位上工作的能力。如果员工的工作能力、工作绩效以及合格性是相同的话，则优先考虑具有较高资历的员工。在从内部提升员工时，坚持以德才兼备的标准作为衡量尺度，优者上，能者上，打破了干部、工人的身份界限。

在员工的内部调动上，公司的主要管理人员根据空缺职位对任职者的要求，以员工的能力为依据，同时兼顾用人所长的原则，结合员工的专长，作出人员调动的决策，尽量使每一个员工都能得其所、尽其长。

4.1.2 外部招聘与甄选

在公司内部出现空缺职位，并且虽然努力从公司内部选拔人员，但仍找不到合适的人选的情况下，公司就从外部招聘录用新的员工来承担空缺职位的工作。

在做出了从外部招聘员工的决策后，公司首先做的是明确空缺职位的任职资格。公司针对每一个职位都编写了岗位描述，因此，当公司内部出现空缺职位时，空缺职位的主管人员对照空缺职位的岗位描述，明确新员工所应当具备的业务知识、能力、经验等条件，人力资源部门负责对空缺职位的任职资格加以审定，并确定新员工的工资待遇等情况。根据岗位描述编定具体的职位说明书。职位说明书如表 4.1 所示。

表 4.1 职位说明书
Table 4.1 The specification of positions

(1) 职位基本信息					
所属企业		所属部门		薪资标准	
职位名称		直接领导		职位性质	
职位层级		下属人数	直接/间接: /	下属人员类别	
主要工作内容:					
(2) 职位设置的目的与权限					
(3) 工作职责与评估标准					
主要工作职责描述			权重	负责程度	评估标准
①					
②					
③					
④					
⑤					
⑥					
⑦					
(4) 最低任职资格					
年龄区间		性别要求		学历及专业	
经验资历					
培训经历					
专业知识					
技能					
其它					
(5) 工作沟通关系			(6) 职位环境		
主要沟通对象		联系频率	沟通技巧	时间特征	
内部				紧张程度	
				办公地点	
				使用设备及物品	
外部				职业危害	
				职业风险程度	
(7) 绩效考核形式与方法:					
(8) 工作成果描述				任职人签字:	主管签字:
				日期:	日期:

明确了空缺职位的任职资格后, 公司就以空缺职位的任职资格为基准, 开始招聘、甄选工作。对各层次、各部门的管理人员和技术人员的招聘, 公司主要采取由公司内部员工推荐、公司外部熟人推荐的形式; 对操作人员的招聘, 根据公司的招工条件主要招聘公司附近的常住人口。

招募到工作候选人之后，公司首先对他们进行面试，了解他们的基本情况，如教育水平、外表、沟通技能、积极性、态度、工作经历等并以空缺职位的任职资格为基准，根据面试的结果，对这些人进行初步筛选。对面试基本合格的候选人，要进行身体检查。接下来，公司用工作样本对身体条件符合要求的工作候选人进行测试，测试的基本程序包括：（1）根据空缺职位的岗位描述，选择几项对空缺职位十分关键的任务；（2）就每一项被选任务对工作候选人施测；（3）评价候选人执行该项任务的好坏；（4）根据评价结果，对候选人进行进一步的筛选。最后，对符合空缺职位要求的工作候选人进行背景调查，为保证背景调查的可靠性，公司把推荐人或证明人仅仅当作寻找其他知道候选人工作表现的推荐人的信息源，从其他推荐人或证明人那里了解工作候选人的背景材料，如：他的上司如何评价他？他工作努力程度如何？他的出勤记录如何？等等。

根据面试、体检、工作样本测试、背景调查的结果，对工作候选人进行层层筛选，最后确定被录用人员，并与被录用人员在平等自愿、协商一致的基础上签订劳动合同，确定劳动关系，明确规定双方的权利和义务。合同的内容包括：劳动合同期限；工作内容；劳动保护和劳动条件；劳动报酬；劳动纪律；劳动合同中止的条件；违反劳动合同的责任；双方约定的其他内容等等。

4.1.3 员工招聘与甄选现状的评价

员工的招聘与甄选工作是为了促进组织的发展和人力资源的充分利用。一个组织要想得到生存与发展，必须选拔合格的人才担负相应的工作，才有可能保证组织目标的实现。同时，组织也必须赋予其员工安定而合适的工作，促进员工与工作、个人与组织的相互配合。

公司目前实行的员工招聘与甄选的制度具有一定的优势：

（1）公司在招聘员工时，在公司所在地的周边地区招聘员工，从而使公司的操作人员全部当地化，这样做主要有如下优点：熟悉经营环境，可以利用已有的业务关系和各种社会关系，同时，会减少维持员工正常工作和家庭生活的费用，从而降低经营成本。

（2）当公司的某一部门出现空缺职位时，公司首先考虑的是内部选拔。这样做，有以下几个方面的好处：

①从内部选拔员工更为安全，这是因为公司对员工的技能已经有了比较精确的评价，而不像对外来者那样知之甚少；

②内部候选人对组织的目标更有认同感，从而更不容易辞职；

③内部候选人可能比外部候选人需要定位过程更短，需要的培训也更少；

④从内部选拔员工可以满足员工自我成长的需要,从而激发员工的献身精神。

(3) 公司从内部提升员工时,以德才兼备作为衡量尺度,而不是以资历作为标准,这样做可以使员工看到工作能力的提高会得到报偿,员工的士气和工作绩效就会因此而改善。

(4) 在对外招聘时,公司以空缺职位的任职资格为基准,通过体检、面试、工作样本测试、背景调查,确定被聘用的新员工,这样做可以保证新员工能够基本符合空缺职位对任职者的要求,满足公司的用人需要。

但是,这种员工招聘与甄选制度也存在以下问题:

(1) 在从内部选拔员工时,公司并没有对全体员工公开是否存在空缺职位以及空缺职位的要求是什么,这样做的问题在于,在公司不能让员工知道公司中有怎样的职位空缺、晋升的标准是什么以及晋升决策是如何做出的情况下,工作绩效与晋升之间的关系就被卡断了,晋升作为一种奖励的效用就大大降低了。

(2) 由于缺少有关公司内部员工的信息资料,提升或调动员工的决策是由空缺职位的主管人员从他们所认识的或留下过印象的员工中挑选出来,而其他符合空缺职位任职资格的员工则被忽视,这样,可能会导致员工越来越不满,积极性越来越差,甚至可能导致公司失去最优秀的员工。

(3) 公司在对外招聘管理人员和技术人员时,主要采取人员推荐的渠道,这样做可能不能为公司招募到足够的工作候选人,从而不一定能为公司的空缺职位招募到最合适的工作人员。

4.2 绩效考评现状与评价

绩效考评是对公司员工的绩效进行识别和测试的过程。它是人力资源开发与管理中一项重要的基础性工作。

公司工作绩效考评包括三个主要步骤:界定工作本身的要求;考评实际的工作绩效;提供反馈。首先,通过界定工作本身的要求,确定绩效考评的内容和标准。其次,考评工作绩效就是将员工的实际工作绩效与在第一步骤中所确定的绩效考评标准进行比较,在这一步骤中通常要使用某些类别的工作绩效考评方法。最后,工作绩效考评通常要有反馈。

4.2.1 绩效考评的内容和标准

绩效考评的内容和标准是由公司的《员工奖惩条例细则》、各个职位的性质、职责规范和任职资格条件确定的,包括德、能、勤、绩四个方面的内容。

(1) 公司的《员工奖惩条例细则》是对公司全体员工进行考评的内容和标

准。它对遵守国家的政策、法律、法令，遵守公司的劳动纪律，安全与消防，文明与卫生，环保与绿化，就餐等，都做了详细的规定。《员工奖惩条例细则》主要包括德、勤两个方面的内容。其中，德包括遵守国家的政策、法律、法令，有团结的精神，有良好的职业道德。勤包括按时上、下班，从不旷工、脱岗，病事假不超过规定的期限，热爱本职工作，工作认真负责，勇于承担责任。

(2) 各个职位的性质和职责范围确定了公司员工的业绩考评内容和标准。公司的董事会首先根据上一年的生产经营情况和对当年市场的分析预测情况，以员工经过努力可以达到为原则，制订公司当年的总体目标，即产量、质量、销售收入和利润。公司的总体目标构成了公司经理人员业绩考评的内容和标准。非经理人员承担着公司的基础工作，间接地参加实现公司总体目标的活动。公司的经理人员根据各个部门的性质和各个职位的职责范围，与各部门的下属人员在协商一致的基础上，将公司的总体目标分解为个人目标。因此，公司员工的业绩考评内容和标准实际上由两部分组成，即公司的总体目标和个人目标，两者各占 50% 的比重。员工个人业绩的考评内容和标准，是根据公司的总体目标、员工的职位性质和职责范围确定的。如：销售人员的业绩考评内容为销售额、回款情况和销售费用；新产品开发人员的业绩考评内容为完成移交新产品的数量、新产品投产后所创造的价值和研制费用；操作人员的业绩考评内容为产量、质量、消耗的原材料物料、安全消防。对于绩效难以量化的人员的个人业绩考评内容为完成工作的效率（及时件）、完成工作的质量（准确性和彻底性）。

(3) 各个职位的任职资格条件确定了员工能力的考评内容和标准。根据员工在组织中所处的层级不同，对员工的能力有不同的考评内容和标准。如表 4.2 所示。

表 4.2 各级人员能力考评明细表
Table 4.2 The ability appraisal of staff

人员类别	能力考评内容
中层以上的管理人员	掌握本职工作所要求的业务知识，分析问题、解决问题的能力，确定工作目标、选择最佳方案的能力，调剂人际关系的能力，合理将权利和责任授予下属的能力，指导、培训部下工作的能力，激励部下积极工作的能力，鉴别部下业绩的能力，工作经验丰富、能够运用经验指导工作。
基层管理人员	掌握本职工作的业务知识，正确理解并贯彻执行上级工作指示的能力，独立工作的能力，与同事合作共事的能力。
操作人员	掌握本工种设备的结构、性能、原理，安全生产知识，操作能力，了解与本工种相关的上、下工序的生产技术知识。

(4) 工作绩效考评结果与员工的升迁、工资、奖惩挂钩。根据考评结果的不同用途，德、能、勤、绩的权重各不相同。比如，在员工的升迁上，德具有一票

否决权，此外，能、勤、绩的权重分别为 30%、20%、50%。

4.2.2 工作绩效考评

4.2.2.1 绩效考评主体

公司员工的绩效考评由所在部门、车间具体负责。

干部绩效的考评由所在部门的主管负责。公司对干部的绩效进行考评时，采取上级考评的方法，同时以员工自评作为参考。公司制定了干部述职制度，规定干部每年填写述职报告，述职内容有：主要工作成绩与失误，今后努力方向，工作建议与设想等。述职报告属于员工自评，如图 4.3 所示。

表 4.3 自我评价（述职）报告
Table 4.3 The report of self-appraisal

姓 名：		所在部门：	
职 位：		本职位任职时间：	
(1) 个人简历			
时间	工作单位/部门	职务	业绩或成就
(2) 个人学历			
时间	学校	专业	学位
(3) 年度绩效陈述（指标及完成情况）			
序号	KPI/CPI	绩效衡量标准	实际完成情况
①			
②			
(4) 年度业绩完成情况分析（成功事项分析，提炼经验）			
序号	成功事项	经验	
①			
②			
(5) 年度业绩或主要问题分析（或失败事例分析）			
序号	问题（或失败）事项	经验与教训	
①			
②			
(6) 个人 SWOT 分析			
S	W	O	T
(7) 部门与业务的 SWOT 分析（部门负责人以上领导填写）			
S	W	O	T
(8) 2004 年个人（组织）绩效改进要点与措施			
序号	要点与措施		

①	
②	
(9) 能力提升要点与措施	
序号	要点与措施
①	
②	
(10) 对 2004 年继续担任本职位的具体设想	
①	
②	

对车间操作人员，公司实行三级检查制度，即由（1）所在班班长；①车间主任、公司安全员、保卫、消防员；（3）各条线的主管领导负责考评，车间负责日记月累，一事一记。

4.2.2.2 工作绩效考评方法

公司主要采用了图尺度评价法对员工的工作绩效进行考评。图尺度评价法是最简单和运用最普遍的工作绩效评价技术之一。它是列举出一些绩效构成要素（如“工作质量”和“工作数量”）和工作绩效等级（如“优、良、中、差、劣”），在进行工作绩效评价时，首先针对每一位员工从每一项评价要素中找出最能符合其绩效状况的分数。然后将每一位员工所得到的所有分值进行加总，即得到其最终的工作绩效评价结果。

首先，公司根据绩效考评的内容确定了绩效考评要素，同时确定了五个评价尺度，即：（1）不令人满意，未能达到要求；（2）一般，基本达到要求；（3）良好，全部达到要求；（4）优秀，很好地达到要求；（5）杰出，始终超过要求。在进行绩效考评时，绩效考评人员针对每一项考评要素，找出最符合员工绩效状况的等级。

为了确保绩效考评建立在事实的基础上，公司还采用关键事件记录。关键事件记录是指主管人员在平时注意收集每一位下属的“重要事件”，这里的“重要事件”是指员工在工作活动中所表现出来的优秀表现和不良表现，对这些表现要形成书面记录。对普通的工作行为则不必进行记录。根据这些书面记录进行整理和分析，最终形成考评结果。绩效考评人员随时将每一位员工的工作表现及工作成果记录下来，做到一事一记，月记年累。公司主要有生产记录、考勤记录、定期检查记录、典型事件记录等。因此，公司在进行绩效考评时，就可以根据上述记录，对员工的绩效作出较为客观的评价，做到有理有据。

4.2.3 绩效考评反馈

绩效考评人员在及时记录员工的工作表现、工作成果的同时,还将员工的工作表现及成果情况及时向员工提供反馈,以帮助员工提高能力水平和业绩水平。根据绩效考评的结果,考评人员面对面地向被考评者提供反馈,帮助员工分析在哪些方面做得比较好,哪些方面还有待改进,该如何来改进。还可以比较被考评者的自评结果,找出评价结果的差异,并帮助被考评者分析其中的原因。如果被考评者对某些评价结果确实存在异议,可以由人力资源部通过个别谈话或者集体座谈的方式向绩效考评人员进一步了解相关情况,然后再根据座谈结果向被考评者提供反馈。年中、年末将员工的绩效考评结果在员工大会上公布。

4.2.4 绩效考评现状的评价

对员工绩效的客观公正的考评,有助于公司积极地利用晋升、工资、奖惩等手段,提高每个员工的能力、素质和士气,促使员工为实现企业目标而努力工作,从而提高组织的生产率和竞争力。

公司目前的绩效考评工作具有的优点是:

(1) 公司绩效考评的内容是根据公司的《员工奖惩条例细则》、各个职位的性质、职责范围和任职资格条件确定的,包括了德、能、勤、绩四个方面的内容,内容全面客观。

(2) 公司通过对员工工作的界定,确定了绩效考评的标准,并且对绩效考评等级也做了解释,这样做,一方面有助于对员工的绩效做出客观公正的评价;另一方面,也为员工改善工作态度、提高工作能力和工作绩效指明了努力的方向。

(3) 公司在绩效考评过程中,以事实为依据,从而为绩效考评结果提供可信的支持,提高员工对绩效考评结果的认可。

(4) 公司在绩效考评过程中,采用图尺度评价方法。这种评价方法使用起来较为简便,只需要根据绩效考评标准,从每一项绩效考评要素中找出最符合员工绩效状况的等级即可,同时,它可以为每一位员工提供一种量化的绩效考评结果,便于将员工之间的绩效进行相互比较。

(5) 对操作人员,公司实行三级检查制度,即班长、组长和课长分别对同一员工进行多方位、多角度的检查和考核,从多方面收集与员工绩效有关的信息,并且及时向员工反馈这些信息,这样做,一方面,可以全面及时地肯定员工的成绩、指出员工的不足,有利于强化员工的正确行为、克服员工的低效率行为,从而把员工的行为引向组织期望的行为;另一方面,可以最大限度地避免在对操作

人员进行绩效考评时由于人为的因素而可能出现的失误，从而提高了对操作人员绩效考评的客观性和准确性。

(6) 公司员工的绩效考评结果与员工的升迁、工资、奖惩挂钩，从而提高了人事决策的公正性，有利于促进员工自觉地改善工作态度、提高工作能力和工作绩效。

同样，公司目前的绩效考评工作也存在着一定的问题，具体表现在：

(1) 对干部进行绩效考评的考评主体单一。公司在对干部进行绩效考评时，采取上级考评的办法，同时，以员工自评作为参考。这样做，一方面由于一个人在不同的时间、不同的场合往往会有不同的行为表现，而上级站在自己的角度对被评价者进行评价，因此，影响了绩效考评的信度和效度；另一方面，由于员工们对他们自己的工作绩效所做出的评价，一般总是比他们的主管人员对他们所做出的绩效等级要高，因此，分别由主管人员进行工作绩效考评和由员工自己做出工作绩效考评的做法有可能会产生矛盾。

(2) 在绩效考评过程中，由于评价者人为的因素而导致以下问题：晕轮效应、评价者个人偏见、感情效应、偏松、偏紧倾向和居中趋势等。而这些失误会使工作绩效考评变得扭曲，从而使绩效考评结果对公司做出晋升、工资等人事决策所能起到的积极作用就很小。

(3) 公司在向员工反馈工作绩效考评结果时，采取的方法是在员工大会上宣布员工的工作绩效考评结果，这样做不利于实现员工与上级更好的沟通，从而不利于使上级更好地了解下属的想法、下级更好地了解上级对他的工作期望。

4.3 工作报酬现状与评价

工作报酬是指员工因被聘用而获得的各种形式的支付。工作报酬包括两部分：

(1) 以工资等形式支付的直接货币报酬；(2) 以各种间接货币形式支付的福利，如保险、休假等。工作报酬管理是人力资源开发与管理的重环。

4.3.1 工资制度

公司认为在影响工作报酬的诸多因素中，员工对公平的追求是决定工作报酬的最重要因素，因此，在同其他企业的报酬水平相比，同公司内部其他员工所得到的报酬相比，应该让每位员工认为他所得到的报酬是公平的。工资是工作报酬的主要内容，因考虑到内部和外部公平的情况，公司确定工资的过程包括以下几个步骤：

(1) 就其他公司为类似职位所支付的工资情况作工资调查；

(2) 通过职位评价确定组织中每个职位的相对价值;

(3) 确定公司的工资制度。

4.3.1.1 工资调查

工资定得太低,吸引不了企业必需的人才,工资定得太高,增加了企业的人力资源成本。因此,公司在制定工资方案时,首先进行工资调查。因为本公司的人员流动范围一般只限于本地区同行业企业,因此,公司依靠本地区劳动部门、行业主管部门、人才市场以及其他一些信息渠道来获得其他企业类似职位的工资情况。工资调查旨在确定基准职位的工资水平,公司员工的工资一般比本地区同行业企业类似职位的工资水平高出 30% 左右。根据公司确定的基准职位的工资水平和职位间的相对价值,公司就可以确定其他职位的工资水平。

4.3.1.2 确定每个职位的相对价值

公司为适应市场的变化,于九八年对组织结构进行了重新调整,并针对每个职位重新制订了岗位描述。岗位描述的内容有:职务名称、直接上级、直接下级、工作责任、工作环境、素质要求等。

为进行职位评价,公司首先根据各个职位的岗位描述,确定了各个职位共有的、并且与评价职位间相对价值有关的因素,作为职位评价因素,并对各个因素进行了界定。职位评价所使用的因素有:(1) 技能,即所需要的教育程度、知识、经验等。(2) 努力,即心理要求,如创造力、人际关系处理能力等;身体要求,如视力、拉、举等。(3) 工作责任,即对工具和设备所担负的责任,对材料和产品所担负的责任,对钱或流通票据所担负的责任,所担负的记录责任,所担负的监督责任。(4) 工作条件。第二,公司从全部职位中挑选出有代表性的基准职位,这些职位的工资在外部人力资源市场上有可比性。针对这些基准职位,公司根据工资调查的结果,确定其工资水平。第三,参与职位评价工作的每个成员,首先对职位评价因素及其界定取得共识。然后,以岗位描述为基准,针对每一个评价因素将基准职位排序。最后,再开会会议每个职位的序列值。第四,职位评价人员在认真协商的基础上,根据每一个评价因素将每一个基准职位的工资总额分解以确定其对应的工资份额。如遇到序列值与工资份额高低次序不一致的情况,要重新协商,位两者顺序一致。如果实在无法调整修正,将有争议的职位取消,重新选择一个有代表性的基准职位。第五,依各评价因素将其他职位同相应的基准职位进行比较,从而确定其他职位的工资水平。最后,将整个评价工作向高层管理者汇报,得到认可。如表 4.4 所示。

表 4.4 职位评价表

Table4.4 The appraisal of positions

职位名称: (CID:)		评估日期:	评 估 人:
因	素	级 别	薪 资
1. 技 能	知 识		
	经 验		
2. 心理需求	创造力		
	人际关系		
3. 责任范围	广 度		
	独立性		
	深 度		
4. 身体要求	体 力		
	精 力		
5. 工作条件	环 境		
	风 险		
合 计	——	——	

4.3.1.3 确定公司的工资结构

为了便于工资管理，公司将全体员工分为三类：高层管理人员、管理人员\专业技术人员、职工，并规定每类人员的工资基数对应若干级数，如管理人员\专业技术人员分为八级。然后，针对每类人员，将通过确定每个职位的相对价值而确定下来的工资进行归类。

对于管理人员，根据公司总体目标的完成情况和个人绩效的评价结果，在确定的工资基数的基础上上下浮动，浮动比例最高为工资基数的 10%。对于职工，一方面根据公司总体目标的完成情况设定工资基数的调整系数；另一方面，将工资分解为产量工资、质量工资、消耗工资、安全消防纪律工资四部分，并分别确定了产量工资、质量工资、消耗工资、安全消防纪律工资所占的比例，其中，产量工资实行计件工资，质量工资、消耗工资、安全消防纪律工资分别根据各项指

标的完成情况，在确定的质量、消耗、安全消防纪律工资基数的基础上上下浮动。

补贴是工资的一种辅助形式。为了保证公司的工资优势，公司在向员工发放国家规定的各项补贴外，还向员工发放工龄补贴、职务补贴等，以鼓励员工在自己的岗位上多做贡献。

4.3.2 福利制度

福利是公司为员工提供的物质待遇，也是公司的一项重要支出。

公司按照国家有关规定参加养老、失业、医疗、工伤和住房公积金等社会保险，并按国家规定的标准向社会保险机构按时足额交纳社会保险费。同时，公司还为全体员工办理了家庭财产保险。

公司为员工提供了多种的福利项目。员工除了享受带薪休假外，公司还为员工提供了住房补助、医疗补助、取暖费补助、以及为员工提供服务等。在住房补助方面，根据员工对公司贡献的大小，给予员工两万元以上的一次性补助。在医疗补助方面，根据员工在本公司的工龄，分别给予报销 40%—100% 的药费；对于住院治疗的员工，报销基数为 75%，并随工龄的增长以 3% 的幅度递增。在取暖费补助方面，每年给予 500 元以上的补助。在为员工提供服务方面，公司建设了食堂、职工宿舍、浴池等集体生活设施，为员工提供通勤班车和免费工作餐，每逢员工生日，公司还为员工提供生日餐，送生日蛋糕；对符合结婚年龄的员工，一经登记结婚公司给予 500 元补贴。公司还建立了子女升学奖励制度，对子女被大学录取的员工给予奖励等等。

4.3.3 工作报酬现状的评价

有效的工作报酬不但能激发员工的积极性，促进员工努力去完成组织的目标，提高组织的效益，而且能为组织吸引和保留一支素质良好且具有竞争力的员工队伍。

从公司工作报酬的现状来看，其优势在于：

(1) 公司在制定工资制度时，首先进行工资调查，并以比本地区同行业企业类似职位的工资水平高出 30% 的水平来确定本公司基准职位的工资基数；然后，通过确定每个职位的相对价值，确定其他职位的工资基数，这样做，有利于保证公司工资制度的内部和外部的公平，从而使员工产生满意感，有利于为公司吸引和保留优秀人才。

(2) 公司把员工的工资收入与公司的经营绩效结合起来。就是说，把员工收入总水平的高低以至个人收入的多少，与公司经营效率的高低、经济效益的优劣

挂起钩来，公司效率高、效益好，员工工资总额就高，个人就可以多分多得；反之则相反。通过把员工收入的多少与公司的经营效率和经济效益的高低挂起钩来，促使员工从物质利益上关心整个企业的生产经营，把个人利益和集体利益统一起来，使员工不仅自觉努力干好本职工作，而且主动谋求团结协作，以提高整体绩效水平，从而有利于公司高效率、高效益地搞好生产经营。

(3) 公司根据按劳分配的原则，把员工的工资收入与员工的个人绩效紧密结合起来。管理人员和专业技术人员的工资收入与完成工作的效率、质量挂钩；操作人员的工资收入与其生产产品的产量、质量以及消耗挂钩。这样做可以调动员工的工作积极性，促使员工自觉地改善个人绩效；有利于在提高生产率的同时，避免忽视质量、消耗等短期行为。

(4) 公司不仅按照国家的规定为全体员工交纳了养老、失业、医疗和工伤等社会保险，而且为全体员工办理了家庭财产保险，提供了带薪休假、住房补助、医疗补助、取暖费补助、员工服务等多种的福利项目。这有利于解除员工的后顾之忧，满足员工生存与安全的需要；同时，也有利于使员工感受到个人与公司利益的相关性，从而形成归属感和认同感，使员工自觉地为实现企业目标而努力工作。

从公司目前的工作报酬现状来看，存在的问题是：公司虽然为全体员工提供了多种的福利项目，但公司目前的福利制度基本上处于“一刀切”的状态，即为全体员工提供了相同的福利项目，因而不能满足员工的福利偏好；而且，公司虽然为这些福利项目支付了大量的开支，但员工却并未了解他们所享受的福利计划的价值。

4.4 现行的激励机制与评价

激励是心理学的一个术语，是指激发人的行为动机的心理过程。激发动机是指通过各种客观因素的刺激来引发和增强人的行为的内在驱动力，即内驱力，使人始终处于一种兴奋的状态中。激励这个概念用于管理，是指激发员工的工作动机，就是说，用各种有效的方法去调动员工的积极性和创造性，使员工奋发努力去完成组织的任务，去实现组织的目标。总之，所谓激励就是创设满足员工各种需要的条件，激发员工的动机，使之产生实现组织目标的特定行为的过程。公司激励员工形式主要有：奖惩激励和尊重激励等。

4.4.1 奖惩激励

根据美国心理学家斯金纳的强化理论，可把强化（即激励）划分为正强化和

负强化。所谓正激（正强化）就是对员工的符合组织目标的期望行为进行奖励，以使得这种行为更多地出现，即员工积极性更高；所谓负激（负强化）就是对员工的违背组织目的的非期望行为进行惩罚，以使得这种行为不再发生，即犯错误员工弃恶从善，积极性向正确方面转移。显然正激与负激，即奖励与惩罚都是必要而有效的。坚持以奖励为主，惩罚为辅。

奖惩激励是公司激励员工的基本形式。公司的《〈员工奖惩条例细则〉》明确规定了公司予以奖励、惩罚的行为。

4.4.1.1 奖励

公司认为奖励可以直接满足人们物质和精神的需要，是调动员工积极性的比较理想的手段。公司对员工进行奖励的形式有：物质奖励和精神奖励。

（1）物质奖励

物质奖励是公司对员工进行奖励的一种形式，主要包括奖金、度假旅游等。

奖金是公司对员工进行物质奖励的一种主要形式。公司的《〈员工奖惩条例细则〉》规定：在新产品开发、技术革新、设备改造、提合理化建议方面有创造性成果的，按创造价值给予一定比例的奖金奖励，同时，对新产品开发成功的，公司还可为其申请专利。

度假旅游是公司给予业绩突出的员工的一种物质奖励。公司根据绩效评价的结果，对业绩突出的员工给予国内或国外度假旅游的特殊奖励，并提供往返路费、住宿费等旅游费用。

（2）精神奖励

精神奖励也是公司的一种十分重要的激励手段，它通过满足员工的社交、自尊、自我发展和自我实现的需要，在较高的层次上调动员工的工作积极性。公司精神激励的形式主要有：口头表扬、授予荣誉称号、上光荣榜、晋升技术职务、升职等。

口头表扬是公司常用的一种精神激励方法。通过绩效评价，公司能够及时地发现员工在工作中取得的成绩和进步。对员工取得的成绩和进步，公司及时地在一定范围内（小到员工本人，大到员工大会）给予口头表扬。

公司的《〈员工奖惩条例细则〉》规定：对于超额完成个人业绩评价指标达 50% 的员工，授予生产能手称号，上光荣榜，同时记入本人档案。

晋升技术职务是公司鼓励技术工人和技术干部钻研业务、提高素质的一项重要措施。技师是在优秀技术工人中设置的技术职务，聘任技师人数一般控制在一线技术工人的 5%，通过绩效评价，在优秀技术工人中产生。对于技术干部，则根据绩效评价的结果，分别授予助理工程师、副总工程师、总工程师等职务。具体

评价内容见绩效评价。

升职是公司对于非技术人员进行精神激励的一种措施。公司根据生产的需要，通过绩效评价，对德才兼备的员工给予升职。具体内容见员工招聘与甄选。

4.4.1.2 惩罚

惩罚是一种负激励，如何搞好惩罚也是人力资源管理中的重要问题。

公司的《员工奖惩条例细则》规定，对违反国家政策、法律、法令，违反公司的劳动纪律、安全与消防、文明与卫生、环保与绿化、就餐等的员工，以思想教育为主，惩罚为辅。根据情节的轻重，惩罚的形式有：警告、罚款、经济赔偿、降职、开除。公司在采用惩罚措施时，主导思想是对违反规定的员工先进行思想教育，尽量不伤害被处罚者的自尊心，对其功过不是全盘否定，打击面也不宜过大。在进行处罚时，不允许掺杂个人恩怨，更不能以罚代法，同时注重将原则性与灵活性相结合，在不违背法律、法规前提下，掌握一定的灵活性是非常必要的。惩罚中讲究灵活性就是要严得合理、严得合情。公司在处理对员工的罚款时，本着“罚于员工，用于员工”的原则，集中进行一些奖励或小型福利之用。

4.4.2 尊重激励

尊重激励，是指通过尊重在职人员及其价值，激发他们创造性工作的动力。正如马斯洛的“需要层次论”指出的那样，尊重需要是人的一种较高层次的主要需要，其满足与否，直接关系到人的积极性调动。

尊重人的人格；尊重人的才华；尊重人的创造精神；尊重人的劳动成果。

公司采取以人为本的激励措施，充分尊重员工的自我选择，具体的措施就是员工事业发展与规划管理。

事业发展与规划管理，是企业通过人力资源部门，将员工追求个人事业的活动，纳入到组织发展过程中的人力资源配置和人员培训等一系列活动之中。所谓事业，是指一个人一生连续从事的职业、担任的职务及职位发展的途径等。简单地说，它是指有关一个人一生活动的连续经历。这一概念可以从以下几个方面来把握：

(1) 事业本身并不包含着成功与失败，以及发展的快慢等。成功与失败是由员工自己评价的，而不是其他人评价的。

(2) 评价的标准也不是绝对的，主要取决于个人对事业目标重要性的认识和事业过程的体验。

(3) 理解一个人的事业可以从主客观两个方面来考察，主观方面包括员工的价值观、态度、个性和动机等；客观方面包括职业选择、职位和特殊技能等。

(4) 事业是由与工作有关的连续经历组成的,它不仅包括有报酬的工作,还包括义务工作、家务劳动、在学校的活动以及政治活动等。而事业发展是指个人为达到事业目标作出相应的决策和付诸实践的过程。事业规划则是指个人对职业、组织和发展途径的选择。因此,对员工来说,事业发展与规划是一个不断寻求工作与生活质量满意的动态平衡过程。对组织来说,帮助下属规划和发展他们的事业是最具长期效应的激励措施。通过事业发展与规划管理,能使员工的需要和利益相容于组织的目标和利益,事业发展与规划管理的过程,也就是组织和个人的目标和利益相匹配的动态发展过程。

事业发展与规划管理这一激励措施是基于组织与员工共同成长、共同发展和共存共荣的观念的,是人本管理思想的最佳实现方式。它具有深层次的激励效应,具体表现在:

(1) 从信息沟通的方式看,以上的匹配过程是一个单线的双向交流过程,这一过程允许下属自由提问,使下属具有平等感。

(2) 从满足下属的需要层次看,这一过程能满足下属的情感需要、受尊重的需要,以及有助于满足自我实现需要,所满足的是高层次的需要。

(3) 从丰富工作内容方面看,这一过程有助于下属选择做他愿意做的工作,双方可以讨论重新设计工作和工作轮换问题,可以讨论调整工作责任问题,这些都可以提高员工的工作生活质量。

(4) 从下属的事业发展方面看,双方讨论下属的事业发展领域及所需的技能,并为他提供继续教育和通过参与特殊项目来发展下属的个人能力的机会,这样有助于留住优秀人才。

(5) 从绩效评价的内容和方式看,主管要善于将员工的绩效与对组织的贡献联系起来,以增强员工对组织的归属感和自豪感,并有助于培养员工从组织大局考虑问题;另一方面,主管还要听取员工对工作绩效的自我评价,这样有助于员工提高对工作本身的效价。

(6) 从维持员工的事业和家庭的平衡发展看,双方讨论员工对业余时间的支配和发展家庭关系问题,满足员工提高生活质量方面的要求。

(7) 从员工事业发展的途径看,能使员工的事业发展途径多样化,员工既可以沿垂直的组织等级阶梯向上发展,也可以在平行的相关职位上发展,还可以通过入“专家组”,作为“核心分子”来发展。

(8) 从对组织发展的风险防范角度看,由于双方讨论的问题都是未来导向性的,使组织变革和员工的工作转换都处于相对平衡的状态,避免突然变化给双方带来的损失。

4.4.3 激励机制现状的评价

有效的激励机制，能够正确地诱导员工的工作动机，调动他们工作的积极性和创造性，使他们在实现组织目标的同时实现自身的需要，增加其满意程度，以使他们的积极性和创造性继续保持和发扬下去。

公司现行的激励机制，具有如下特点：

(1) 公司对在新产品开发、技术革新、设备改造方面有创造性成果的技术人员按其创造价值给予一定比例的奖金，对绩效突出的技术人员则给予晋升技术职务的奖励，这不仅从物质上把技术人员的个人利益与公司的集体利益有机地结合起来，而且也满足了技术人员自尊、自我实现等较高层次的精神需要，从而极大地调动了技术人员工作的积极性，并最终确保公司“提高产品的技术含量”的经营战略的实施。

(2) 公司的《员工奖惩条例细则》规定，对超额完成生产任务以及在新产品开发、技术革新、设备改造、提合理化建议方面有创造性成果的等行为给予奖励，这不仅可以直接满足受奖员工的物质和精神的需要，同时也激励了更多有进取心的员工；对违反公司规章制度的员工，公司首先进行思想教育，然后根据情节决定是否给予惩罚，这有利于疏导员工的挫折心理，并减少这种组织非期望行为。

(3) 公司关注员工的事业发展和规划管理，增强了公司对员工的凝聚力，使员工感受到个人与公司的发展是联系在一起的，从而极大地调动了员工的工作积极性。

公司现行的激励机制存在的主要问题是：员工的晋升渠道有限。由于公司推行单职制，即每一个管理职位的任职人员只设置一人，导致公司中的管理职位有限，只有少数人能够获得晋升，因此，不利于调动多数员工的积极性和进取性。此外，还容易助长错误的竞争精神。

4.5 员工培训现状与评价

企业要在高度竞争的市场经济中获胜，一定要有高素质的人才，而员工培训是提高员工素质必不可少的一环。

公司重视员工培训工作。公司把对下属员工的培训定为主管人员的一项重要职责，并把员工培训纳入工作日程，规定每年干部的培训时间不少于一周，工人不少于 48 小时。公司员工培训的主要内容有：上岗引导、基本技能的培训、专业技术人员的培训、管理人员的培训。

4.5.1 上岗引导

上岗引导是指由人力资源部门组织对新员工进行岗前培训，包括向新员工介绍公司的发展历史、公司的管理规章制度、新工作的性质以及安全意识教育。公司认为，通过上岗引导向新员工提供有关公司的基本背景情况，不仅对员工做好本职工作是必要的，而且是员工个人目标与公司目标一致化过程的开端，这个过程是赢得员工对公司及其目标信仰的一个步骤。新员工上岗引导过程如表 4.5 所示。

表 4.5 员工上岗引导日程表

Table4.5 The calendar of post leading of staff

时间	日程安排
第一天	由公司的总经理致欢迎辞，讲述公司的目标、宗旨、公司的历史、公司的发展前景和公司的组织结构；
第二天	由人力资源部组织新员工学习公司的一系列规章制度即员工的行为规范、考勤制度、请假制度、奖惩制度、福利制度、人员进出制度、人员绩效评价制度、财务报销制度、职称评定制度等；
第三天	将新员工介绍给他或她的新主管，由这些主管们来继续进行上岗引导，包括准确讲解新工作的性质，将新员工介绍给他或她的同事，让新员工熟悉工作场所；
第四天	对操作人员，还要由安全员对新员工进行安全意识教育，在安全意识教育结束后，对有关知识进行考核，考核合格是新员工上岗的条件之一。

4.5.2 基本技能的培训

在对外招聘过程中，公司根据招聘职位对员工的基本技能的要求，通过面试、体检、工作样本测试、背景调查，进行严格把关。但对公司招收的各类大中专院校的毕业生来说，他们有一定的理论基础，但缺乏实际工作技能。对于这些员工以及由于内部调配、晋升而从事新工作的员工，公司通常根据任务分析—详细研究该工作以确定需要什么专门技能，以便实施适当的培训。公司首先列出某项任务的主要任务和子任务，说明每项任务和子任务的完成标准，这也是接受培训者要达到的水平；然后列出每项任务和子任务所必需的技能 and 知识，通过与员工现有知识和技能进行对比，确定这些新员工的培训需求。根据这些新员工的培训需求，公司主要采取在职培训的方法，即跟着工艺操作员或主管人员学做工作，由操作员或主管人员来实施培训。整个培训过程分为四步：第一步，让学习者熟悉工作设备、材料、工具以及职业用语；第二步，说明工作要求。将整个工作做一次，对工作的每个步骤加以说明；第三步，让学习者自己试做，逐渐提高技能和

速度；第四步，根据工作要求定期检查接受培训者的工作，及时纠正不良工作方式，对良好的工作状况给予表扬，不断对接受培训者以鼓励，直到其能够达到工作要求。

为了提高工作效率，公司为各办公室配备了微机，并对各办公室的微机进行联网。这就对各部门、各层次的干部提出了新的技能要求。为此，公司对全体干部进行了为期三个月的普及计算机应用的培训。由于公司把该项操作技能作为聘用上岗的条件之一，员工变压力为动力，积极性很高。经过三个月的培训，全体员工全部通过了培训考核。

4.5.3 专业技术人员的培训

公司的经营战略是“提高产品的技术含量，增加产品的附加值”，因此，对专业技术人员，除了在招聘过程中严格把关外，公司还特别重视专业技术人员的培训，重视专业技术人员技术知识的更新换代。

对于技术工人，如电工、司炉工、水电焊、车工、钳工等，公司每年都组织他们参加市里举办的学习班，做到持证上岗。

为提高专业技术人员的理论水平，公司聘请大学的教授，利用休息日，采取讲座的方式，对公司全体技术干部和技术工人进行了三个月的理论培训。公司要求参加培训的员工在培训过程中要记笔记，培训后要结合公司的实际情况提出建议。

4.5.4 管理人员的培训

对各类管理人员，公司在招聘过程中针对员工所必需的基本技能严格把关，在使用过程中不断培养、提高。

公司每年组织各类管理人员，如财会、报关、报验、统计等人员参加市里举办的学习班，以更新、充实他们的知识，提高实际工作能力。

为普遍提高管理人员的管理理论知识水平和管理技能，公司对全体管理人员进行管理技能培训。公司聘请了咨询公司的专业管理讲师和大学教授，为全体管理人员准备了相关的管理专业培训教材，并规定了具体的培训时间。公司在培训过程中严格考勤，培训后严格考核。

此外，公司还通过设置总经理助理职务，以在职培训的方式培养和开发公司未来的高层管理人员。对高层管理人员，公司定期组织外出学习与培训，以吸收和借鉴先进的管理经验。

4.5.5 员工培训现状的评价

对于整个企业的经营绩效来说,员工培训的作用非同小可。根据一项对实际生产水平的测量,恰当的培训措施可以使生产率提高40%。另外,培训可以很大程度地提高员工对工作的满意感,提高士气,并可减少工作人员的数量,减少事故的发生。员工的培训,对公司来说,是一笔支出;但如果培训措施制定恰当,使用也得当,它所赚来的钱要比其支出多得多。

公司目前的员工培训工作具有如下特色:

(1) 公司本着“以人为本”的观念,重视员工的培训工作,公司的岗位描述中规定对下属人员的培训是主管人员的一项重要职责,公司还把员工培训工作纳入每年的工作日程,规定了每年的最少培训时间。

(2) 公司把上岗引导作为新员工社会化的一个组成部分,通过上岗引导向新员工宣传公司的基本背景情况,使新员工对公司有一个整体的认识,有助于减少新员工上岗初期的紧张不安以及可能感受到的现实冲击,使新员工更快地适应环境,从而轻松愉快地进入工作岗位。

(3) 公司根据明确的培训需求对从事新工作的员工进行基本技能的在岗培训,使员工能够学用一致,有助于新员工上岗后顺利开展工作。同时,员工基本技能的培训与员工上岗相结合,从而有效地把组织的需要与员工个人的需要结合起来,使员工在主观上有“我要学”的思想,提高了员工培训的积极性,并最终提高培训效果。

(4) 公司根据“提高产品的技术含量,增加产品的附加值”的经营战略,在全员培训的基础上,把培训的重点放在专业技术人员的培训上,使技术人员不断更新知识、更新技术、更新观念,从而有助于保持公司的技术优势,确保公司经营战略的实施。

(5) 公司通过在员工培训过程中严格考勤,培训后严格考核的措施强化员工培训,在一定程度上提高了员工参加培训的动机,有助于提高培训的效果。

同时公司的员工培训工作仍存在着一定的问题:

(1) 公司横向结构实行事业部制,纵向推行单职制,即每个管理岗位设置一人。这要求管理人员特别是中、高层管理人员具有多方面工作的能力。而从公司目前管理人员的培训来看,不能满足对管理人员进行多方面工作能力培训的需求。

(2) 培训内容和培训对象的选择不当。如某些技术理论的培训,培训对象从专业技术干部到专业技术工人,由于讲授的内容不适合技术工人,因此对技术工人来讲,培训效果不理想。

(3) 员工缺乏参加培训的积极性和主动性。比如,公司的专业管理知识和技能培训,这是一次普及管理知识、提高管理人员素质的培训,但大多数管理人员并没有认识到培训的意义,缺乏参加培训的主动性,从而影响到培训的效果。

第五章 统一公司人力资源管理对策

公司目前的员工招聘与甄选、绩效评价、工作报酬、激励机制、员工培训基本上满足了公司选人、育人、用人、留人的需要。但公司的人力资源管理工作并非做得尽善尽美，仍需进一步完善。

5.1 完善员工招聘与甄选工作

从公司员工招聘与甄选现状的评价中可以看到，公司目前的员工招聘与甄选工作存在着以下问题：缺乏有关公司内部员工的信息资料，内部选拔工作没有公开化、缺乏透明度，以及对外招聘时仅仅采取人员推荐、周边地区招募的渠道。为此，公司有必要进一步完善员工招聘与甄选工作。

5.1.1 建立人员储备与开发记录卡

当公司内部出现空缺职位时，由于缺乏内部员工的信息资料，公司的主管人员只能从他们所认识的或留下过印象的员工中作出内部选拔决策，这不利于开发公司内部的人力资源。建立人员储备与开发记录卡，有助于主管人员了解公司内部的人力资源供应状况。当公司内部出现空缺职位时，主管人员就可以根据人员储备与开发记录卡，明确公司内部有多少空缺职位的候补人员，即从现有的员工队伍中挑选出来。

人员储备与开发记录卡用来记录与公司内部员工有关的信息，这些信息包括：（1）教育水平，指明员工在接受初等教育之后所参加的学校名称、学习领域、毕业时间等；（2）培训课程，指明员工所参加过的由公司举办的或由外部某些机构所举办的培训课程名称；（3）外语水平，指明员工对某种外语的熟练运用能力；（4）职业兴趣，指明自己在将来想为公司做何种工作；（5）工作经验，指明员工过去、现在从事的工作，特别是在某些关键性的相关行业中的工作经验；等等。如表 5.1 所示。

表 5.1 人员储备与开发记录卡

Table5.1 The record of storge and explorment of staff

姓名		性别		出生日期	
部门			工作名称		
受教育程度					
时间			学校\专业		
培训课程					
课程类别	课程题目		时间		
技能					
技能类别			证书		
外语水平					
语种			级别		
工作经验					
时间			单位及职务		
职业兴趣					
你对换一种工作是否感兴趣?					
你愿意接受去其他部门的安排吗?					
你愿意接受横向调动以求得进一步发展吗?					
如果愿意, 请说明是何种类型.					
你满足工作要求的资格条件有哪些?					
你认为自己需要参加何种类型的培训?					
(1) 在自己目前的职位上改善技能与绩效;					
(2) 增加经验与能力以图进一步发展.					

根据人员储备与开发记录卡, 结合工作绩效评价, 就可以判断哪些员工能够被提升或调配到空缺职位上来。具体地讲, 建立人员储备与开发记录卡, 具有如下好处:

(1) 可以确保所有符合空缺职位任职资格的员工都能被考虑到, 而不再是由主管人员从他们所认识的或留下过印象的员工中挑选出来。

(2) 可以了解员工的职业发展需要, 如从事自己更有兴趣的工作、丰富个人的工作内容、进行继续教育和不断发展等等, 从而帮助员工满足他们的需要。

(3) 可以增强员工培训的针对性, 将员工培训与员工职业发展结合起来, 从而提高员工参加培训的积极性, 满足员工自我成长的需要。

5.1.2 建立工作公告制度

公司的内部提升和调动基本上满足了公司的用人需要, 并且在一定程度上提高了员工的士气。但公司的内部选拔工作没有做到公开化, 而是依靠非正规化的

渠道提升和调动员工，这不利于充分开发公司内部的人力资源，同时也使内部选拔对员工的激励作用打了折扣。要实现有效的内部选拔，有必要建立工作公告制度。

古德曼·萨奇公司的内部工作配制中心，就是工作公告制度的一个很好实例。萨奇公司的内部工作配制中心的工作公告过程共分为五个步骤：

(1) 当某一职位出现空缺时，雇员管理人员可以首先进行一项内部、外部或综合性（既包括内部又包括外部）的调查，但是公司鼓励进行内部或综合性调查；

(2) 管理人员和招募人员为此空缺职位填写一份工作描述表，这张表包括工作名称、部分与直接管理人员、对职位职责的描述以及该职位对从业者的总体资格要求；

(3) 将空缺职位机会在内部工作配制中心以及每一楼层的接待处公布出来；

(4) 对空缺职位感兴趣的雇员向公司的内部工作配制中心递交申请报告以及最新的履历介绍；

(5) 由内部工作配制中心的协调员和招募人员对每一位雇员的申请书进行资格审查。一般情况下，雇员在递交申请报告的两周以内就会得到内部工作配制中心协调员寄到家里来的通知，告知他们申请报告的处理结果。那些被挑选上的雇员将接着进入下一步的面谈阶段。萨奇公司的内部工作配制中心唤起了雇员对追求在公司不同领域中谋求职业发展机会的兴趣，简化了公司在填补职位空缺时考虑内部合格候选人的任务。

为确保统一公司工作公告制度的有效实施，在借鉴古德曼·萨奇公司的成功经验的基础上，公司可制定相应的指导性政策。工作公告政策应包括如下内容：

(1) 所有已经度过试用期的正式员工都有资格利用空缺职位公告制度，提出要求调动到具有更多发展机会的职位上去的申请，要求公司考虑自己是否能够从事某一职位的工作。

(2) 空缺职位的工作公告将被传达到本公司所有部门中的所有员工。

(3) 公布的信息应包括：工作名称、工资等级、所属部门、监督者姓名、工作场所、工作内容的简单描述、资格要求、经验。

(4) 人力资源部门将审定职位对员工的资格要求。

(5) 如果员工有意申请新的职位，那么员工有责任通知自己现在的管理人员。

(6) 空缺职位的主管人员在到公司外部寻找填补空缺职位的候选人之前，应首先审查公司内部员工的申请。

(7) 空缺职位的主管人员有权决定在什么时候填补空缺职位；填补空缺职位的指导方针是：以员工所具有的能力、资格、经验、背景以及技能的状况为基础，

即要看他们自身的这些情况能否使他们成功地完成工作。

(8) 空缺职位的主管人员有责任通知员工的原有管理人员, 告知他或她调用这名员工的原因是什么。

(9) 待填补的空缺职位的上级管理人员在公开宣布最终结果之前, 有责任首先确保人力资源管理部门已经事先通知了组织内的所有申请人, 告知他们是否得到这份工作。

(10) 管理人员应就职业发展问题积极同员工接触, 以帮助他们在某一特定的职业道路或工作阶梯上追求向上运动; 同时, 员工应当同自己感兴趣的职位的上级主管人员进行接触, 了解如何才能掌握自己感兴趣的职位所要求的技能, 以获得一些个人发展信息。

建立工作公告制度, 可以使公司的内部选拔工作建立在公开、平等的基础上, 从而使公司内部的员工都有机会实现自己的职业目标, 使晋升变成了一种与工作绩效紧密相连的奖励, 调动则为那些在公司中无法得到晋升的员工提供了实现工作多样化的机会。

5.1.3 拓宽招聘渠道

公司在对外招聘管理人员和专业技术人员时, 主要采取人员推荐的招聘方法。由于对被推荐人的情况相对比较熟悉, 人员推荐的方法确实为公司招募到不少高质量的员工, 而且由于减少了招聘广告费和代理费也减少了公司的招聘成本。但在公司的对外招聘过程中, 对外招聘的信息一般只是在中高层管理人员之间上传下达, 而没有尽可能地向下传达, 在这种情况下, 人员推荐的招聘方法使公司选用员工的面狭窄, 从而不能确保为公司招聘到最合适的员工。为此, 公司在对外招聘上述人员时, 有必要拓宽招聘的信息渠道。

公司建立员工推荐制度, 鼓励现有的员工向公司介绍新的工作候选人, 拓宽员工推荐的渠道。公司建立员工推荐制度, 将空缺职位以及对可以被推荐者的要求在公司公布出来, 对那些在公司的招聘工作中推荐候选人最多的推荐者或者向公司推荐候选人被公司录用的推荐者, 公司可以给予一定数额的现金奖励。

如果人员推荐的招聘方法不能为公司招募到合格的工作候选人, 公司可以考虑采用广告、人才交流中心等就业媒体以及校园招募等方法。

(1) 广告具有信息传播范围广、速度快的特点, 能够为公司招募到足够的工作候选人, 使公司有很大的选择余地, 从而确保为公司招聘到最合适的工作人员。在借助广告来招聘时, 可选择本地的报纸、电视作为广告媒体, 此外, 广告的设计要能引起求职者对广告的关注、对工作的兴趣、申请工作的愿望并能够鼓励求

职者积极采取行动。

(2) 人才交流中心的人才资源库、每月定期举行的人才交流会以及其他的职业介绍机构,可以使公司较为全面地了解求职者的信息,缩短招聘与应聘的时间。公司在运用上述就业媒体招聘候选人时,一方面要选择信誉较高的机构,要求机构提供尽可能正确而详细的信息,另一方面,对应聘者要严格甄选。

(3) 校园招募是公司获得潜在管理人员以及专业技术人员的一条重要途径,公司的许多有晋升潜力的工作人员最初就是公司通过到学校中直接招聘录用来的。在采取校园招募的方法时,公司可以根据学校的声望以及过去从各学校所录用员工的工作绩效决定要招聘的学校,然后利用一年一度的供需洽谈会等方式从选定的学校招聘所需要的人才。

5.2 建立客观公正的绩效考评体系

从公司绩效考评现状的评价中可以看到,由于公司对干部进行绩效考评的考评主体单一以及绩效考评过程中晕轮效应、评价者个人偏见等人为的失误,影响了绩效考评结果的客观性和公正性。由于公司绩效考评结果是晋升、工资、奖惩等人事决策的依据,因此,也可能导致公司人事决策的失误。因此,公司必须建立客观公正的绩效考评体系。

5.2.1 对干部实行 360 度立体考核

公司在对干部的工作绩效进行考评时,采取的是主管人员考评的方法,同时以员工自评作为参考。这样做,一方面影响了绩效考评的客观性和公正性;另一方面,可能导致矛盾的出现。为此,公司在考评干部的工作绩效时,应当多方位评估,以避免一方面评估的主观武断,增强绩效考评的信度和效度。

360 度考核法在一些企业中是作为改善考绩质量的措施推行的。例如,美国强生公司就开发了一套新型 360 度反馈系统。在这套系统中,员工考绩仍由其直接主管负责,由他确定考绩的维度(标准),并成立考绩小组,由他选定能不偏不倚的组员,每人按指定的维度,各以五分制给被评者打分。显然,多人评价所得出的综合性结果比单个人评价所得出的结论更可信、更公正和更有效。

要建立客观公正的绩效考评体系,有必要在借鉴强生公司 360 度反馈系统的基础上,在公司推行 360 度立体考核,即由上级、同级和下级分别站在自己的角度,对被评价者进行考评。具体考核标准见附录 1。

5.2.1.1 上级考评

员工的上级,尤其是员工的直接上级最了解组织对员工的期望,即考评标准,

对员工的情况了解较多，同时，他所处的位置便于对下属员工进行比较。因此，应当十分重视直接上级的考评意见。为对干部的工作绩效做出准确的评价，在日常工作中，应由直接上级负责为每一位下属员工记录关键事件，为上级对下级的绩效评价提供依据；在绩效考评时，直接上级参照关键事件记录，对每一位下属的绩效做出评价。

但由于直接上级与被评价对象朝夕相处，感情因素往往会影响评价的客观性，所以还需要间接上级对直接上级的考评结果进行复核和调整。

5.2.1.2 同级评价

员工的同级或同事往往是与被评价者朝夕相处的人，最熟悉被评价者的业务、方法和成果。但同级往往顾及“个人交情”，以及公司竞争式的奖惩制度的采用，往往使考评结果脱离实际情况。因此，同级评价中最有价值的信息是协作精神方面的。在工作绩效考评过程中，可由人力资源部门选择 3—5 名与被评价者工作相关的同级对被评价者进行评价。

5.2.1.3 下级评价

下属把上级在处理上、下级关系中的不足之处揭示出来，可以促使上级完善领导指挥方式，使工作更有效。但下属有碍于上级的权力和威信，或出于个人恩怨等，评价有可能缺乏客观性。因此，在绩效考评过程中，可由被评价者的若干名直接下级和间接下级以不署名的方式，对被评价者进行评价。

5.2.2 避免绩效考评工作中的失误

由于公司在绩效考评过程中出现了晕轮效应、评价者个人偏见、感情效应等人为的失误，从而使公司绩效考评体系的效度和信度大打折扣。因此，公司应采取有效措施，避免在绩效考评过程中出现上述失误，以增强公司绩效考评的客观性和准确性。为此，公司可从三个方面做出努力。

首先，公司应使绩效评价人员对在工作绩效考评过程中容易出现的问题有清楚的了解。因为弄清楚问题显然有助于避免这些问题的出现。

其次，应使用正确的绩效评价工具。每一种评价工具，如图尺度评价法、交替排序法等，都分别有其优点和不足，如表 5.2 所示。公司所使用的图尺度评价法，虽然具有使用简便的优点，但容易出现晕轮效应、居中趋势、偏松、偏紧倾向以及评价者个人偏见等问题。为避免出现居中趋势、偏松、偏紧倾向，公司可事先设定一个强制的工作绩效分布比例，比如，只能有 10% 的人被评定为“杰出”，20% 的人被评定为“优秀”，如此等等。换言之，就是想办法将员工的工作绩效考评结果适当地分布开来，除非是所有的下属员工确实都应该落入一个或某几个绩

效等级之中。

表 5.2 各种绩效评价工具的主要优点和缺点

Table 5.2 The central advantage and disadvantage of every performance appraisal method

评价方法	优点	缺点
图尺度评价法	比较简便	晕轮效应, 居中趋势, 偏松倾向和评价者个人偏见等问题
交替排序法	易于使用, 能够避免图尺度评价法出现的问题	可能会引起员工的不同意见, 而且当所有员工的绩效事实上都较为优异的时候, 会造成不公平
强制分布法	在每一个绩效等级中都会有预定数量的人数	评价结果取决于最初设定的分布比例
关键事件法	有助于确定员工的何种绩效为正确, 何种绩效为错误, 确保主管人员是对员工的当前绩效进行评价	难于对员工之间的相对绩效进行评价或排列
行为锚定等级评价法	能够为评价者提供一种 " 行为锚 ", 评价结果非常精确	设计较为困难
目标管理法	有利于评价者与被评价者对工作绩效目标的认同	耗费时间

第三, 公司应对绩效评价人员进行如何避免晕轮效应、偏松 \ 偏紧倾向以及居中趋势等问题的培训, 这会有助于减少上述问题的出现。如在此类培训中, 主讲人先为评价者们放映一部关于员工实际工作情况的录相带, 然后要求他们对这些员工的工作绩效做出评价。接着, 主讲人将不同评价者的评价结果写在黑板上, 并且将在工作绩效考评中所可能出现的问题逐一进行讲解。例如, 如果受训者对员工的所有评价要素都做出了同样水平的评价, 主讲人应指出评价者犯了晕轮效应的错误。最后, 主讲人给出正确的评价结果, 并对评价者们在考评过程中所出现的各种问题一一加以解释。

5.2.3 开展工作绩效评价面谈

从公司绩效考评现状可以看到, 公司在绩效考评的反馈阶段仅仅是在员工大会上宣布员工的工作绩效考评结果, 这可以使员工了解绩效考评的程序、方法和结果, 但却不利于帮助员工改善绩效。因此, 公司应开展工作绩效评价面谈, 帮助员工制定绩效改善计划。

开展工作绩效评价面谈, 公司可在年终的绩效考评结束后, 由主管人员根据员工的绩效评价结果以及组织的需要, 对绩效令人满意以及绩效虽不令人满意但可以改善的员工开展面谈。根据员工的绩效评价结果, 应开展三种不同类型的面谈, 每一种类型的面谈都自有其特殊的目的。具体如下:

- (1) 令人满意, 可以提升。在这种面谈中, 被评价人的工作绩效是令人满意

的，并且即将被提升。这是三种面谈中最容易的一种。面谈者的主要目标是与被面谈者讨论其职业发展规划，以及为此人进入新的工作岗位制定教育和职业发展方面的行动计划。

(2) 令人满意，不能提升。这种面谈的对象是那些虽然工作绩效尚令人满意，但却暂时不能得到提升的员工。员工暂时不能得到提升的原因可能是员工已经达到了自己的能力限度，也可能是因为公司中暂时没有较高一级的职位空缺。还有一些员工则是对目前的职位比较满意，因而不希望得到提升。在这种情况下，面谈的目的就不再是对此类人员的工作绩效加以改进或进行下一步的开发，而是设法使其维持现有的工作绩效水平。但要做到这一点，也并非易事。面谈者必须能够找到对这些员工来说较为重要的一些东西，以此来激励他们努力维持现有的令人满意的工作绩效水平。这些激励措施可能包括这样一些内容：处理更大工作范围内事务的权力，一笔奖金，较长一点的休假时间以及其他适当的强化措施。

(3) 不令人满意，可以改善。当员工的工作绩效不令人满意，但有改善的可能时，工作绩效评价面谈的目的就是制定一个行动计划，来改善当前的这种无法令人满意的工作绩效。面谈者应当首先将所有与工作有关的问题都加以解决，然后制定工作绩效改善目标以及目标达成的时间表。

工作绩效评价面谈，为主管和员工提供了建立彼此感情和默契的大好时机，可以使主管和员工就工作绩效评价结果达成共识，而且可以使主管确认员工关注哪些事情以及存在哪些特定问题，并在清查造成这些问题的原因基础上，制定出解决这些问题的行动计划，从而帮助员工改善绩效。

5.3 建立合理的薪酬制度

员工工作报酬中的重要一项就是各项福利补助，为员工提供良好的福利补助是公司吸引、保留和激励员工的一项重要人力资源政策。从公司现行的福利制度来看，公司虽然为员工提供了多种的福利项目，但却为全体员工提供了相同的福利项目。而实际上员工具有不同的福利偏好，即一种福利对某个员工有吸引力，对另一个员工却可能相反。因此，公司虽然在员工的福利方面投入了大量的金钱，却不一定能很好地满足员工的福利偏好。此外，员工也并不了解他们所享受的福利计划的价值。因此，公司有必要实施自选福利计划。如表 6.3 所示。

表 5.3 员工福利菜谱

Table5.3 The menu of staff welfare

福利项目种类	福利项目名称
必选项目	各种基本保险（养老保险、失业保险、医疗保险、工伤保险）
可选项目	住房补助、医疗补助、通勤班车、取暖费补助、免费工作餐、子女升学奖励
补充项目	企业补充养老保险、个人储蓄养老保险、商业医疗保险、咨询服务、高级管理人员优惠

自选福利计划就是让员工从现有的福利选择中进行挑选，以形成自己的福利计划。

自选福利计划的基本思想是让员工对自己的组合福利计划进行选择，但受两个条件制约：

（1）公司必须制定总成本约束线；

（2）员工的福利计划必须包括一些非选择项目，即养老保险、失业保险、医疗保险、工伤保险等法律规定的福利项目。

在上述两个因素的限制下，公司可以设定一些福利项目，由员工根据自己的福利偏好进行挑选。可供员工挑选的福利项目除公司目前的福利项目，如住房补助、医疗补助、通勤班车、取暖费补助、免费工作餐、子女升学奖励等，还可以另外设定一些福利项目，如：

（1）企业补充养老保险，可由公司根据自身的经济能力为公司员工建立，公司经济情况好时可以多补充，情况差时可以少补充或不补充。所需费用从公司自有资金中的奖励福利基金中提取。

（2）个人储蓄养老保险，即由员工定期或不定期地向社会保险事业管理机构或其他机构投保，数额不限。公司可以付给员工相当于储蓄金金额一定比例的补贴。

（3）商业医疗保险，即公司为员工购买相应的医疗保险，确保员工患病时能得到一定的经济补偿。

（4）咨询服务，即公司向员工提供职业生涯咨询、工作配置咨询以及退休前咨询等。

（5）高级管理人员优惠，如支付搬迁费、管理人员进餐室等。

5.4 对员工实行有效的激励

晋升是对员工的一项重要激励措施,但从公司的组织结构上看,公司纵向推行单职制,组织精简。这就导致公司中的管理职位有限,只有少数人能够获得晋升。由于提供给人们去竞争的职位数很少,使一部分人对晋升的期望值很低,甚至为零,这部分人就会放弃竞争;还有一部分人则会随时间的推移,因晋升无望而逐渐灰心失望,退出竞争,因而不利于调动多数员工的积极性和进取性。同时,由于升迁之路狭窄,还会助长错误的竞争精神。为解决上述问题,公司应拓宽员工发展渠道,对员工实行有效的激励,设置多种晋升系列。

宝钢的作业长职能资格制有效地解决了上述问题,拓宽了职工的发展渠道。作业长是生产现场的指挥者和经营管理者,拥有车间主任委让的生产指挥权、人事调配权和奖惩权,对本作业区内的产量、质量、安全、士气、成本、交货期等工作全面负责。作业长必须具备较高的素质,为了选拔和培养合格的作业长,宝钢制定了严格的培训计划和考试制度,建立了作业长职务与资格双轨制。作业长有现任的和后备的两种。后备作业长是指现场工人经作业长科目培训,考试合格,授予作业长资格。只有具备作业长资格的人,才能正式担任作业长。

在借鉴宝钢作业长职能资格制的基础上,建议在公司总经理以下的管理人员和技术人员中推行职能资格制。所谓职能资格制,就是以执行职务的能力作为资格条件 and 判定标准,而分类设立职能资格等级,形成等级序列的晋升制度。任何员工只要确定具备了执行某一职务的能力,就可以进入某一职能资格等级。

为有效实施职能资格制,公司应做好以下工作:

(1) 公司应首先确立明确的职能等级标准。也就是说,应该科学地、确切地规定各个等级要求哪些方面的能力,应该达到什么水平,能够执行什么样的任务。这也就是各个等级的资格条件。由于这种标准是以执行职务的能力为内容的,因此,其确定方法是工作分析与评价。

(2) 公司应以资格条件为基准,判定出员工是否符合某个等级的条件或者符合哪个等级的条件,从而确定员工的职能等级。员工的能力往往要通过实际发挥及工作绩效表现出来,所以能力资格的评定是以对学识水平、业务能力、组织领导能力及工作实际等的综合评价为依据的。因此,不仅要进行知识技能的考试、考核,还要注意工作绩效等方面的评价结果,要把这些方面综合起来,实事求是地进行能力评价。

(3) 在职能资格的晋升上,公司应该采取绝对评价标准,即将人与既定的标准进行对比,符合者上,不符合者下。同时,职能资格的获得不应有名额的限制。

(4) 公司应把职能资格制与职务晋升联系起来,即只有取得与某一职务相对应的职能资格等级,才有资格担任某一职务。

实行职能资格制与职务资格双轨制的好处表现在以下多个方面:

(1) 实行双轨制,为公司员工提供了多条晋升道路,并且职能资格等级的晋升没有限额,也使晋升的机会增多,有利于激励更多的人积极进取。

(2) 职能资格等级可分为管理资格等级序列和技术资格等级序列。这就为不同工作性质和业务专长的人提供了不同的晋升道路,使各类人员都能在自己的工作中找到发展的目标,可以避免人才改行造成的浪费,激励各类人员的进取心,提高整个队伍素质。

(3) 职能资格晋升看能绩,而职务的晋升又以获得职能资格为前提,这有利于促进员工进行自我能力的开发。

(4) 有利于系统地规划和实施员工的教育培训和能力开发。

(5) 在获得职能资格的人员中择优任用干部,是对任职能力的先期培养,它使平等竞争、择优任用建立在高能力素质的起点上,同时,也有利于使干部的选拔、晋升制度化、规范化、系统化。

5.5 提高员工培训的实效

公司注重对员工进行培训,把员工的培训纳入了主管人员的职责范围和公司的的工作日程。但由于培训内容和培训对象的选择不当,以及员工对培训缺乏主动性,降低了员工培训的实效。因此,应当采取相应措施,提高员工培训工作的实效。

公司从实际工作的需要出发,对员工进行培训。但在员工培训中不能针对培训对象的知识结构、能力结构等选择培训内容,因此,公司虽然在员工培训上投入了资金,却不一定能收到很好的实效。因此,必须针对不同类型人员的具体特点和要求分别组织、实施培训。

公司可以从以下三个角度对员工进行分类:一是不同职业类别。管理人员、技术人员和一般操作人员,以及他们各自内部从事不同职业、不同工种工作的员工所需要的专业知识、技能是不同的,培训的内容也应不同。二是同一职业类别中的不同层次水平的工作。同类工作处在不同层次,所要求的专业知识、技能的深度和广度不同,培训的内容也应不同。比如,处在战略层、中间管理层和基层作业层的管理人员在形成概念的能力,专业技术能力和处理人际关系的能力等方面的要求就是各不相同的。三是员工在公司中的不同职业发展阶段,由于在公司中的学习经历不同,能力素质的基础不同,公司要求个人承担的责任不同,员工

个人所希望承担的责任也不同，在培训的侧重点和具体内容方式上也应不同。比如，新员工刚进入公司，不仅应对其进行基础知识、技能的训练，更应注重于适应公司工作生活环境的基本作风、规范、工作态度和企业价值观念等方面的基础训练。对一般员工，则应把重点放在专门技能培训上，此外，还应进行管理知识、技能和处理人际关系技能的培训，以增强其参与管理、自主管理的能力和群众协作能力。对进入中年以后时期的员工还应积极进行能力再开发方面的培训，使其在职业发展的转折时期，有能力开发“第二职业”。

为增强培训的针对性，可采取以下措施：

(1) 坚持目标导向，加强计划管理。要根据公司的方针、目标、长远发展规划和各阶段、年度的具体目标，进行人力资源的预测，制定人力资源开发规划以及分阶段的实施计划，有计划地、持续地推进培训。首先应了解公司的发展要求哪些类型的人才，需要具有什么能力，目前员工的知识能力水平，存在的差距，需要进行哪些方面的培训，通过什么途径进行，经过哪些阶段等等；然后作出分阶段的具体实施计划。各阶段的计划应和各时期的经营目标相衔接。

(2) 通过持续的努力，自行建立起适合本公司的培训体系。这包括了两个方面：一方面是形成系列化、系统化的培训体系。把在职培训、脱产培训、业余教育等多种基本途径结合起来，按不同职业、工种和不同职务层次的要求，分别设置各类培训科目、内容。另一方面是建立和完善培训的计划管理体系和组织实施体系。比如，建立由人力资源部门和各生产行政部门、单位互相衔接配合，领导层、管理层、执行层上下贯通的培训管理实施的组织网络，围绕公司的方针目标，以人力资源部门为中心，各行政部门、单位为基础，两上一下确定员工的培训计划，相互配合，分级负责组织、实施的计划管理体系。

从公司的员工培训中可以看到，员工对培训没有正确的认识，持不积极、不主动的态度，甚至排斥培训。在这种情况下，公司虽然为员工提供了培训的机会和条件，但员工不能充分、有效地利用这些机会和条件，员工的培训效果可想而知。因此，公司不仅要为员工的能力开发提供必要的培训机会，而且更重要的是要努力造成一种激励和推动员工去进行自我能力开发的组织环境和气氛，从而使培训工作建立在受训者主动地进行“自我开发”的基础上。为此，公司可采取以下措施：

(1) 应把公司的方针、目标、未来发展及对员工的能力要求明确地告诉员工，使员工形成紧迫感和压力感，从而使员工设立自己的目标并向目标前进。

(2) 公司应把培训和人事结合起来。即把培训的内容和技术等级、职务资格等级对知识能力的要求结合起来。公司应根据职务资格要求、绩效评价和自我申

报等，掌握员工目前的能力水平与期望值之间的差距，在此基础上，结合组织目标选择安排每个员工的培训科目和内容，把员工的培训经历和培训成绩及实践效果整理存档，作为调整工作、晋升、提薪的依据。

(3) 公司在员工培训过程中应对员工参加培训的的成绩和效果及时地进行评价、反馈，使员工获得有关自己完成学习任务情况的信息，以强化员工参加培训的动机和压力。

(4) 公司应创造一个能够充分促进每个员工积极地运用其智慧、才能和创造力的组织环境和组织气氛，在这样的环境和气氛中，员工会激励自己向自身能力的极限挑战，并在赢得挑战的过程中，自觉地开发自己的能力。比如，组织干群结合的专业管理委员会，开展群众性的参与管理活动。

5.6 开发管理人员的能力

公司根据“提高产品的技术含量，增加产品的附加值”的经营战略，在全员培训的基础上，把培训的重点放在技术人员的培训上。而实际上技术人员的培训也确实提高了产品的技术含量，使公司在竞争中脱颖而出。但管理人员的培训不能满足公司未来发展的需要。由于公司横向结构实行大部制，纵向推行单职制，这就对中、高层管理人员提出更高的要求，即要求中、高层管理人员具有更宽的知识面，从事多方面工作的能力，开阔的视野，了解本公司各工作单位的地位和相互关系，具有整体观念和协作观念，以及在更广的范围内建立起良好的人际关系和信息沟通网络等。而从公司目前的管理人员的培训来看，设置总经理助理职务可以培养和开发某个未来的高层管理人员，而其他有培养前途的管理人员的能力则有待于开发。因此，公司有必要建立起以开发员工能力、培养管理人才、促进员工职业发展为着眼点的，有计划、有目的的工作轮换制度。

在确定工作轮换的对象时，公司既可对有潜能或已经表现出很高素质的优秀人物，或者已经被选拔为较高层次管理者的后备人选或培养对象的少数人实施工作轮换，也可对各层次的广大管理人员实施轮换。轮换的形式包括管理人员在各职能部门之间的流动、在各车间之间的流动，以及在车间与职能部门之间的流动。

为提高工作轮换的成功率，公司应做以下努力：

一是公司应当根据每个受训者的能力和需求制订员工职业发展规划。公司首先可通过连续的、全面的绩效评价，掌握受训者的现有知识、能力结构、水平和职务经历。在此基础上，征求受训者对任职调动的意见，征询本人对今后工作轮换的意向，或者由员工对此进行自我申报。其基本思想是：员工根据个人的需要、个性、专长和兴趣爱好等，确定个人的职业发展目标与计划，比如，希望从事何

种职业、工作；已经达到什么程度、水平和职能、职务等级；为此需要进行哪些学习、培训和职务工作实践等。员工据此不断地进行自我能力的开发，公司则可以根据受训者各方面的条件，结合组织目标的要求，为受训者提供有关职业发展的信息，帮助和指导员工制定和修改职业发展目标与计划。

二是公司应将公司的需要与受训人的兴趣、能力倾向和职业爱好结合起来考虑，即根据组织的需要以及受训者个人的职业发展目标与计划，制定具体的工作轮换计划。明确受训者应具备哪些方面的知识 with 能力，积累哪些方面的职务经验；为取得这些知识、能力和经验，应该经过哪些部门、哪些层次的实际工作锻炼；在需要经历的部门之间存在着什么样的相互衔接关系，以及应该按照什么样的顺序进行流动等等。比如车间之间可能有前后工艺阶段的顺序问题，先到哪个部门、后到哪个部门更有利于较快地有效地掌握全面情况，取得必要的知识、经验和技能。

此外，公司还应该依照受训者学习进度的快慢，确定受训者从事某一项工作的时间长短。

第六章 结束语

通过对公司人力资源管理现状的分析，发现了公司在人员招聘与甄选、员工绩效考评、工作报酬、激励机制以及员工培训等人力资源管理上存在的问题，并针对具体问题提出了相应的对策。只有把相应的对策付诸实施，才能切实地提高公司的人力资源管理水平。

建议采取的人力资源管理措施为：通过建立人员储备与开发记录卡、工作公告制度以及拓宽员工招聘与甄选渠道，从而完善公司的员工招聘与甄选工作；通过建立客观公正的绩效评价体系，对干部实行 360 度立体考核，开展工作绩效评价面谈，并采取措施避免在工作绩效评价过程中出现失误；通过合理设计工作报酬，使员工了解总体福利项目，提高员工对公司福利的满意感，进而增加工作报酬的满足感；通过有效激励员工的个人发展，拓宽员工的发展渠道，使公司的内部选拔建立在员工高能力素质的起点上；通过实施有针对性的培训，以及将培训建立在受训者主动地进行“自我开发”的基础上，从而切实地提高员工培训的实效性；通过工作轮换，帮助员工确定职业发展目标。

在进行公司人力资源管理调整的过程中我们必须坚持一定的原则，否则将欲速而不达。如对干部实行 360 度立体考核，在西方企业已历经几十年的使用、完善、持续创新，目前已相当成熟；但对统一公司还属于新生事物，从学习、理解、接受、到最后真正使用，还需要一个较长期的持续不断努力，近似于企业人力资源管理方式的一场革命，因此干部 360 度立体考核的全面实施要注意循序渐进地进行。我们有理由相信通过对公司的人力资源管理工作各方面的调整，必将会提高统一公司的整体管理水平，实现员工队伍的动态优化，提升企业业绩和提高企业的竞争能力，从而实现企业的可持续发展。

参考文献

1. 窦胜功. 人力资源开发与管理[M], 沈阳: 沈阳出版社, 2000
2. 张德. 人力资源开发与管理[M], 北京: 清华大学出版社, 1998
3. 胡君辰、郑绍廉. 人力资源开发与管理[M], 上海: 复旦大学出版社, 1998
4. 赵西萍、宋合义、梁磊. 组织与人力资源管理[M], 西安: 西安交通大学出版社, 1999
5. 廖泉文. 人力资源开发与管理[M], 上海: 同济大学出版社, 1998
6. 赵曙明. 人力资源管理[M], 南京: 南京大学出版社, 1998
7. 加里·德斯勒. 人力资源管理[M], 北京: 中国人民大学出版社, 1999
8. 徐国华、赵平. 管理学[M], 北京: 清华大学出版社, 1997
9. 喻新安、焦国栋. 管理心理学[M], 北京: 中国经济出版社, 1993
10. 孙彤. 组织行为学教程[M], 北京: 高等教育出版社, 1990
11. 梁树良. 人力资源管理[M], 济南: 山东人民出版社, 1997
12. 梁钧平. 人力资源管理[M], 北京: 经济日报出版社, 1997
13. S·泰森、T·杰克逊. 组织行为学[M], 中信出版社, 1997
14. H·威廉斯. 人员管理[M], 中信出版社, 1997
15. 余凯成、程文文、陈维政. 人力资源管理[M], 大连: 大连理工大学出版社, 1999

致 谢

在论文即将结束之时，我不禁万分激动。我所做的论文是理论与实践的研究，它得益于两年多来东北大学的 MBA 的学习。在此之际，我想对很多曾经给予过我帮助、关心和爱护的人表示感谢。

感谢我的导师窦胜功教授，在我写作之中给予了我莫大的关爱和悉心指导，使我有了今天的论文成果。同时老师严谨的治学精神、认真的工作态度、谦和的待人态度都给予了我莫大的影响，从他的言传身教中，使我不但得到了知识，还得到了更多的做人道理。

感谢东北大学工商管理学院的各位老师,是你们给予了我知识和力量。谨以此文献给曾给予我支持、启迪、帮助的组织和个人，以此表示我最诚挚的感谢！我也会不断地努力，在学业和事业上更上一层楼，更好地回报给我们的国家和社会。

附录

附录 干部工作能力民主评议表
Appendix The appraisal of manager competence

被考评人姓名:

考评时间:

考评项目	定义	等级说明及对应得分 A: 出色, B: 优秀 C: 良好 D: 一般 E: 较差	满分	得分
基本能力	知识	担任本职务所必需的知识 A、(18-20) 具有超常的技术和专业知识, 精通本职工作, 能够保持和提高专业知识, 主动寻求新观点并在工作任务中寻求发展, 在其领域中公司或行业内具有公认的权威性。 B、(16-17) 具有敏锐的洞察力并能将其应用于实际问题的处理中, 了解本领域的重要发展信息, 对工作任务中具有广泛的知识, 可以有效的应对困难的局面, 工作中很少需要指导或协助, 经常自我启发, 具有很强的学习能力, 热心吸取新技术新知识 C、(14-15) 证明具有工作所需的技术和专业知识, 能够分析各种因素, 找到解决问题的正确方法, 有广泛的与工作有关的知识, 工作中需要一定指导或协助。 D、(12-13) 具有的技术与专业知识不充分, 只能安排从事一些日常惯例式的工作, 并需要常规检查, 需要密切监控。 E、(12 分以下) 在技术与知识方面存在严重不足, 只知道工作最起码的知识, 缺少提高工作效率的知识, 需要对其工作进行超常规的检查	20	
	本职位经验	担任本职位所必需的经验 A、10 年以上; B、7 年以上; C、3 年以上; D、1 年以上; E、不到 1 年	20	
工作能力	计划和组织能力	担任本职务所必需的计划与组织工作的能力 A、(18-20) 能够预见公司未来的重大事件并提前做好应付的准备, 能根据公司目标恰当地分解部门内的任务, 制定的计划包括所有可能发生的事件, 最有效地使用资源, 有效地消除工作中的无效现象。 B、(16-17) 可以做出超出工作要求的计划, 计划符合现实, 工作有条不紊, 计划具有灵活性与现实性的平衡, 经常被委派从事一些复杂任务的组织工作, C、(14-15) 是一个认真有效的计划者, 能够预测并解决问题, 能有效地平衡各种资源的使用, 能够组织有关人员准时完成任务。 D、(12-13) 工作缺乏计划性, 经常可检查出学习漏洞, 或计划不切实际, 不能按时完成工作。 E、(12 分以下) 不能提前做出计划, 不能组织工作并且不能做好准备工作, 目标与时间不符, 安排和组织工作的努力总是失败。	20	

考评项目		定义	等级说明及对应得分 A: 出色, B: 优秀 C: 良好 D: 一般 E: 较差	满分	得分
工作能力	理解判断力	与合作共事者交换意见, 正确表达自己意图、说服对方的能力	A、(9-10) 具有高度专门知识, 能在高度压力下作出正确判断处理, 充分理解把握制度或沟通要点, 在广泛的责任领域内可以最有效地使用思维能力; B、(7-8) 具有专门知识, 能正确判断恰当处理, 总是正确理解把握制度或沟通要点, 干脆利落地完成本职工作; C、(5-6) 具有专门知识, 能应用经验进行判断处理, 经过思考可以作出有效的决策, 有时需上级再次指示才能完成本职工作。 D、(3-4) 在较为狭窄的范围内可自行判断处理, 不能充分理解上级指示, 需要上级反复指示; E、(1-2) 经常迷惑不解, 不能理解上级指示, 不得要领, 明确不了自己的想法, 需要上级反复指示才能勉强完成工作。	10	
	业务执行能力	指处于复杂或困难的条件下, 仍能干净利落地做好本职工作所必须具备的能力	A、(18-20) 不怕艰难险阻, 有足够能力解决职位上所遇到的复杂问题, 很好地完成工作任务; B、(16-17) 能发挥自己和他人作用, 能克服困难, 运用专业知识经验有效完成任务; C、(14-15) 基本上能完成部门日常业务工作 D、(12-13) 处理部门业务工作时显得外行, 空头评论, 说长道短, 不能完成基本任务 E、(12 分以下) 忙忙碌碌而没有成效, 不能胜任工作。	20	
	指挥监控能力	指监督控制下属的能力	A、(9-10) 有足够能力激励下属工作热情和唤起员工的目标承诺, 促进团队合作完成任务; B、(7-8) 能够激励员工工作热情, 对工作过程能有效控制, 理想地完成工作任务; C、(5-6) 通常能正确激励和控制员工工作过程, 有效地完成工作; 尚能领导, 基本胜任 D、(3-4) 管理非其所长, 分配工作有时责任不清、过程失控, 不能完成任务; E、(1-2) 管理缺乏, 激励与控制措施不当, 部门工作混乱, 不能完成任务。	10	
总体评价		A、出色, 能开创部门工作创新局面, 如被聘用将能有效完成公司确定的任务指标; B、优秀, 能扭转部门工作被动局面或开创新局面, 如被聘用能基本完成公司确定的任务指标; C、良好, 如被聘用将能保持部门工作现有局面, 并略有突破; D、一般, 素质与能力平平, 如被聘用, 其所主持的部门工作不会有起色; E、较差, 素质与能力与职务说明书要求比, 差距很大, 如聘用会使部门工作陷入困境			
评定标准: A -- 90-100 分, 高于职务说明书规定标准很多, 非常优秀 B -- 80-89 分, 满足职务说明书标准, 优秀 C -- 60-79 分, 基本符合职务说明书标准 D -- 60 分以下, 低于职务说明书规定标准, 略有不足 E -- 与职务说明书差距较远, 不满足要求				总分:	
				核分人签字:	

注: 被调查人及权重: 上级领导权重 0.4、同级权重 0.3、直接下级权重 0.3