



专业人力资源工作者的 132 项工具

掌握以下企业管理公共理论和基础工具，这将成为你作为一个专业人力资源工作者的优势之一

- 1 战略框架
- 2 战略实施模型
- 3 波特价值链分析
- 4 战略管理过程
- 5 洛克希德法
- 6 组织变革的战略类型
- 7 决策树
- 8 基础统计技术
- 9 蒙特卡罗模拟技术
- 10 阿姆科公司事前测感技术
- 11 希布纳的预测七原则
- 12 组织决策的卡耐基模式
- 13 阿尔布雷克特组织政治分析
- 14 赋权分析矩阵
- 15 马斯洛的人类需求五层次理论
- 16 赫茨伯格的双因素理论
- 17 奥德费ERG理论
- 18 麦克利兰成就激励理论
- 19 波特和劳勒的综合激励模型
- 20 期权的六要素法
- 21 弗鲁姆期望理论
- 22 亚当斯公平理论
- 23 斯金纳强化理论
- 24 埃德温洛克目标设置理论
- 25 股权陷阱规避法
- 26 工作分析信息的种类
- 27 工作分析的步骤
- 28 因素比较法
- 29 因素计点法
- 30 分类法
- 31 排序法
- 32 问卷法
- 33 访谈法
- 34 工作日志法
- 35 实践法
- 36 结构化面试法
- 37 丰田公司选拔计划
- 38 岗位评价的权重系数确定法

- [39 管理评价中心法](#)
- [40 内部选拔的方法](#)
- [41 外部选拔的方法](#)
- [42 员工的投入与收益分析法](#)
- [43 格兰丘纳斯的上下级关系理论](#)
- [44 效率\设备\岗位\比例定员法](#)
- [45 平衡记分法](#)
- [46 胜任特征模型](#)
- [47 明尼苏达多相个性测验](#)
- [48 艾森格人格测验](#)
- [49 卡特尔 16 种因素测验](#)
- [50 比奈-西蒙智力测验](#)
- [51 罗夏墨迹测验](#)
- [52 勒温的场论](#)
- [53 卡兹的组织寿命学说](#)
- [54 库克创造力曲线](#)
- [55 默里与摩根的主题统觉测验](#)
- [56 皮亚尔故事测验](#)
- [57 科尔伯格两难故事测验](#)
- [58 中松义郎的目标一致理论](#)
- [59 赫茨伯格工作丰富化模型](#)
- [60 比德返转原理](#)
- [61 冲击晋升模式分析](#)
- [62 蔓藤晋升模式分析](#)
- [63 旅行保险公司工作丰富模型](#)
- [64 TRW五合一](#)
- [65 阶层淘汰](#)
- [66 斯坦福压力管理](#)
- [67 Lawrences.Kleimand的 16 项措施](#)
- [68 管理人员的开发规划](#)
- [69 通用的培训技术](#)
- [70 培训效果评价技术](#)
- [71 素质训练卡](#)
- [72 职务轮换法](#)
- [73 培训八步法](#)
- [74 企业学习环境塑造法](#)
- [75 培训评估信息收集法](#)
- [76 培训收益评价法](#)
- [77 薪酬水平与结构设计方法](#)
- [78 工资曲线\工资分级方法](#)
- [79 岗位工资设计方法](#)
- [80 职位归类法](#)
- [81 薪资调查法\薪金调查指标](#)
- [82 报酬策略与目标确定法](#)
- [83 百事公司员工福利分析](#)
- [84 绩效工资设计方法](#)

- 85 哈佛谈判项目规划
- 86 亨登谈判策略
- 87 奥斯本的头脑风暴法
- 88 个人沟通的基本模式
- 89 员工沟通技巧
- 90 管理者沟通评估方法
- 91 彼德斯的领导方法
- 92 工作丰富化的步骤
- 93 团队训练法
- 94 团队沟通技术
- 95 团队间冲突管理策略
- 96 团队素质评估法
- 97 高效团队领导模式
- 98 有效团队特征分析
- 99 冲突处理的方法
- 100 德尔菲法、人力置换图
- 101 趋势预测法（数学预测）
- 102 竞争环境分析
- 103 外部环境因素分析
- 104 环境不确定因素处理
- 105 管理人员判断法
- 106 经验预测法（工作负荷）
- 107 马尔可夫链模型
- 108 常规管理法（档案数据分析）
- 109 内部环境SWOT分析
- 110 职业阶段的划分
- 111 约翰·霍兰德的职业性向选择
- 112 企业人力资本增值的途径
- 113 计算机化信息系统工程
- 114 埃德加·施恩职业锚的预测
- 115 人生阶段的划分
- 116 劳动争议处理的基本原则
- 117 劳动争议解决的途径和方法
- 118 劳动关系的法律特征
- 119 劳动协商和谈判模式
- 120 风险管理过程分析法
- 121 假定情景演练法
- 122 人力资源指标分析库
- 123 人员访谈法
- 124 组织生命周期
- 125 组织气候分析
- 126 技术与组织结构
- 127 问卷调查法
- 128 员工满意度调查
- 129 现场观察法
- 130 文件查阅法

131 有效组织的 7S 要素模型

132 策略经营单位

-- The End --

1、战略框架

公司层战略框架

公司层战略框架包括总战略框架和公司业务组合矩阵

(1) 总战略框架

稳定性

稳定性战略(Stability strategy)特征是很少发生重大的变化,这种战略包括持续地向同类型的顾客提供同样的产品和服务,维持市场份额,并保持组织一贯的投资报酬率记录。

判定一个组织是否在实行稳定性战略不是件容易的事。如果找不到其它理由,而只是几位最高经理口头上这样就更难判断。

增长

增长战略(Growth strategy)这个术语意味着提高组织经营的层次,这包括一些通行的衡量标准,如更高的销售额,更多的雇员和更大市场份额。增长可以通过直接扩张、合并同类企业或多元化经营的方式实现。

像沃尔玛公司和麦当劳公司是以直接扩张的方式追求增长,当然另外有些公司采用合并的方式增长。

收缩

收缩战略(Retrenchment strategy)——减小经营规模或是多元化经营的范围。现在有少企业实行收缩战略,其中包括一些美国著名的大公司——通用动力公司、美孚石油公司(Mobil Oil)、伊斯特曼-柯达公司、大通曼哈顿银行,以及联合碳化公司(Union Carbide)等。

组合

组合战略(Combination strategy)是同时实行两种或多种前面提到的战略。例如,公司的某种事业可能实行增长战略而另一种事业可能实行转包战略。1992年春季,通用汽车公司迅速扩展它的电子数据系统分公司(Electronic Data Systems),而大幅度削减它的美国国内汽车制造业务。

(2) 公司业务组合矩阵

制定公司层战略最流行的方法之一是公司业务组合矩阵。该方法是由波士顿咨询集团(Boston Consulting Group, BCG)于70年代初期开发的。

这种方法将组织的每一个战略事业单位(SBUs)标在一种2维的矩阵上,从而显示出哪个SBUs提供高额的潜在收益,以及哪个SBUs是组织资源的漏斗。

BCG矩阵的示意图,其中横轴代表市场份额,纵轴表示预计的市场增长。说得更明确一些,高市场份额意味着该项业务是所在行业的领导者;高市场增长定义为销售额至少达到10%的年增长率(扣除通货膨胀因素)。BCG矩阵区分出4种业务组合。

(1) 问题儿童(问题产品、problem child)亦称为野猫(wildcat)或问号(question mark),这里属于高度成长、低占有率的产品。管理当局应该仔细考虑,是否要花费更多的资金来提高市场占有率,以开创更美好的明天,或是缩小经营规模,甚至完全退出市场。

(2) 明日之星(明星产品、star)这是属于高度成长、高占有率的产品。由于成长快速,因此,通常厂商不但不能从中获取大量的现金,反而还需要投下资金,以扩大市场,强化通与推广,使自己能够更上一层楼,并在未来获取更多、更长远的利益。

(3) 摇钱树(金牛产品、cash cow)这是属于低度成长、高占有率的产品。由于竞争已经趋于稳定,因此,它可以产生大量的现金,以供厂商发展新产品,并培养逐渐升成的明日之星,可说是厂商的“金库”。

(4) 落水狗(瘦狗产品、dog)变称为现金陷阱,这里属于低度成长、低占有率的产品,它或许还能自给自足,甚或对利润水有贡献,但行销人员必须认清真相,不要因为感情因素,而将资金继续浪费在没有明天的产品上,除非产品本身仍有可为,否则,壮士断腕才是上策。

对理解BCG矩阵来说,重要的是假定在累积学习曲线(Cumulative Learning Curve)效应。该假定认为,如果公司能够适当地生产产品和管理生产过程,则产品生产累积的每一个显着的增加,都会带来可预计的单位产品成本的下降。特别是,波士顿咨询集团断言,销售量每翻一番,单位产品成本一般会下降20%-30%,这个结论显然是占有最大市场份额的业务将有最低的成本。

研究表明,牺牲短期利润以获取市场份额的组织,将产生最高的长期利润。因此,管理当局应当从现金牛身上挤出尽可能多的“奶”来,把现金牛业务的新投资限制在最必要的水平上,而利用现金牛产生的大量现金投资于吉星业务,对吉星业务的大量投资将获得高额红利。当然,当吉星业务的市场饱和及增长率下降时,它们最终会转变为现金牛。最难作出的最关于问号业务的决策,其中一些应当出售,另一些有可能转成吉星业务。但是问号是有风险的,管理当局应当限制投机性业务的数量。对于瘦狗不存在战略问题——这些业务所得的现金可以用来收购或资助某些问号业务。

2: 战略实施的模式

战略实施模式是指企业管理人员在战略实施过程中所采用的手段。一般有以下几种模式:

(1) 指挥型。在这种模式里,企业管理人员运用严密的逻辑分析方法重点考虑战略制定问题。高层管理人员或者自己制定战略,或者指示战略计划人员去决定企业所要采取的战略行动。一旦企业制定出满意的战略,高层管理人员便让下层管理人员去执行战略,而自己并不介入战略实施的问题。这种模式的优点是在原有战略或常规战略变化的条件下,企业实施战略时不需要有较大的变化,实施的结果也就比较明显。缺陷是不利于调动企业职工的积极性。职工会因此感到自己在战略制定上没有发言权,处于一种被动执行的状态。

(2) 变革型。与指挥型模式本反,在变革型模式中企业高层管理人员重点研究如何在企业内实施战略。他的角色是为有效地实施战略而设计适当的行政管理系统。为此,高层管理人员本人或在其它各方面的帮助下,进行一系列变革,如建立新的组织结构、新的信息系统,兼并或合并经营范围等,以增加战略成功的机会。该模式的优点是从企业行为角度出发考虑战略实施问题,可以实施较为困难的战略。但是,这种模式也有它的局限性,只能应用于稳定行业中的小型企业。如果企业环境变化过快,企业来不及改变自己内部的状况,这种模式便发挥不出作用,同时,这种模式也是自上而下地实施战略,同样也不利于调动职工的积极性。

(3) 合作型。在这种模式里,负责制定战略的高层管理人员启发其它的管理人员运用头脑风暴法去考虑战略制定与实施的问题。管理人员仍可以充分发表自己的意见,提出各种不同的方案。这时,高层管理人员的角色是一个协调员,确保其它管理人员所提出的所有好的想法都能够得到充分地讨论和调查研究。此模式的优点是可以克服指挥型和变革型两个模式的不足之处。这是因为高层管理人员在做决策时,可以直接听取来自基层管理人员的意见,并将他们的意见加以综合分析,保证了决策时所使用的信息的准确性。在这个基础上企业可以提高战略实施的有效性。其缺陷一是在这种模式下决定的战略实施方案会过于平稳,缺乏由个人或计划人员提出的方案中所具有的那种创造性,二是在战略实施方案的讨论过程中,可能会由于某些职能部门善于表述自己的意见,而导致战略实施方案带有一定的倾向性。三是战略实施方案的讨论时间可能会过长,以致错过了企业面对的战略机会,不能对正在变化的环境迅速采取战略行动。

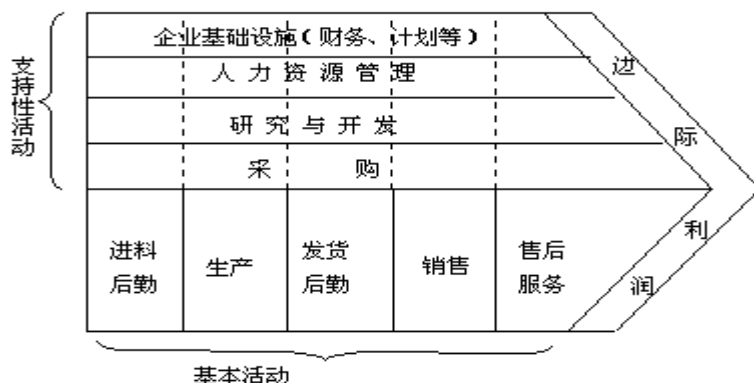
(4) 文化型。文化型模式扩大了合作型合作的范围,将企业基层的职工也包括进来。在这种模式里,负责战略制定与实施的高层管理人员首先提出自己对企业使命的看法,然后鼓励企业职工根据企业使命去设计自己的工作活动。在这里,高层管理人员的角色就是指引总的方向,而在战略执行上则放手让每个人做出自己的决策。在这个模式里,战略实施的方法很多。有的企业采取类似日本企业的社训,有的利用厂歌,也有的通过规章制度和其它影响职工行为的方式来进行。所有这些方法最终要使管理人员和职工有共同的道德规范和价值观念。这种文化型模式打破了战略制定和实施中存在的只想不做与只做不想之间的障碍,每一个企业都或多或少地涉及到战略的制定与实施。这是前三个模式中所没有的特点。但是,这种模式也有它的局限性。它要求企业里的职工有较高的素质,受过较好的教育。否则很难使企业战略获得成功。同时,企业文化一旦形成自己的特色,又很难接受外界的新生事物。

(5) 增长型。在这种模式里,为了使企业获得更好的增长,企业高层管理人员鼓励中下层管理人员制定与实施自己的战略。这种模式与其它模式的区别之处在于它不是自上而下地灌输企业战略,而是自下而上地提出战略。这种战略集中了来自实践第一线的管理人员的经验与智能,而高层管理人员只是在这些战略中做出自己判断,并不将自己的意见强加在下级身上。在大型的多种经营企业里,这种模式比较适用。因为在这些企业里,高层管理人员面对众多的部门,不可能真正了解每个部门所面临的战略问题和作业问题,不如放权给各部门,以保证成功地实施战略。这种模式的优点是给中层管理人员一定的自主权,鼓励他们制定有效的战略并使他们有机会按照自己的计划实施战略。同时,由于中下层管理人员和职工更直接面对战略的机会,可以及时地把握时机,自行调解并顺利执行战略。因此,这种模式适合于变化较大的行业中的大型联合企业。

3、波特价值链

由美国哈佛学院著名战略学家迈克尔·波特提出的“价值链分析法”(如下图),把企业内外价值增加的活动分为基本活动和支持性活动,基本活动涉及企业生产、销售、进料后勤、发货后勤、售后服务。支持性活动涉及人事、财务、计划、研究与

开发、采购等，基本活动和支持性活动构成了企业的价值链。不同的企业参与的价值活动中，并不是每个环节都创造价值，实际上只有某些特定的价值活动才真正创造价值，这些真正创造价值的经营活动，就是价值链上的“战略环节”。企业要保持的竞争优势，实际上就是企业在价值链某些特定的战略环节上的优势。运用价值链的分析方法来确定核心竞争力，就是要求企业密切关注组织的资源状态，要求企业特别关注和培养在价值链的关键环节上获得重要的核心竞争力，以形成和巩固企业在行业内的竞争优势。企业的优势既可以来源于价值活动所涉及的市场范围的调整，也可来源于企业间协调或合用价值链所带来的最优化效益。



图：波特价值链

4、战略管理

战略管理的益处

战略管理的益处可以从财务收益和非财务收益两个角度考察。从财务角度看，研究证明：运用战略管理观念的企业比那些不采用战略管理观念的企业更能赢利、更为成功。高绩效公司趋向于进行系统化的计划，以适应未来内部和外部环境的变化。其计划系统更加遵循战略管理理论的公司，一般在产业中均表现出高水平的长期财务业绩。从非财务收益角度看，战略管理一般可以提供如下益处：

- 1、使人们认识、重视和利用机会
- 2、使人们客观的看待管理问题
- 3、加强对业务活动的协调和控制
- 4、将不利条件和变化的作用减至最小
- 5、使重要决策更好的支持已建立的目标
- 6、使时间和资源更有效的分配于已确定的目标
- 7、使企业将更少的时间和资源用于纠正错误或专项决策
- 8、建立企业内部人员沟通的环境与条件
- 9、将个人的行为集合为整体的努力
- 10、为明确个人的责任提供了基础
- 11、鼓励前瞻式思维
- 12、提供了对待问题和机会的合作的、综合的工作方法和积极的工作态度
- 13、鼓励对变化采取积极的态度

14、加强企业管理的纪律和正规化 战略管理更重要的贡献不在于成文的决策本身，而在于制定这一决策的过程。沟通是成功进行战略管理的关键。通过决策过程的参与，管理者和雇员会更为自觉地以支持企业为己任。在这里，对话和参与是更为重要的要素。”战略制定过程的主要目标在于使全体管理人员和雇员了解企业并加强对企业的责任感。战略管理中的对话、沟通比一份装帧精美的战略管理文件本身更为重要。通过参与战略制定过程，基层管理者便成为战略的“所有者”。战略的实施者成为战略的主人，这是战略成功的关键。

进行有效战略管理的准则

战略管理过程必须遵循一些原则。否则就会犯错误。一般而言，战略管理的准则包括：

- 1、要使战略管理过程尽可能简化和非程序化
- 2、要消除过于专业和神秘的计划术语
- 3、战略管理过程是促进学习和行动的过程，而不只是一个正式的控制系统

- 4、为避免程序化行为，要对任务分配、团队成员、会议形式及计划日程进行变动
- 5、过程不应是完全可以预期的，环境也必须有所变化，以便激发创造性
- 6、要强调以数字支持但以文字叙述为主的计划
- 7、要鼓励那些向现行战略所基于的假设发起挑战的思想和行动
- 8、要接受坏消息
- 9、要建立一种可以使战略管理的作用和基本目的得到理解的文化
- 10、不要只是让“技术专家”来共同选择战略管理过程
- 11、强调它是一个学习与行动的过程
- 12、要注意到心理、社会和政治因素，以及支持它的信息设施和管理程序
- 13、思想的开放

总之，企业在产业竞争中应采取主动的而不是被动的态度，应当努力影响、预测和发起事件而不仅是对事件作出反应。战略管理就是以这种态度进行决策，它为决定企业未来发展方向提供了一种合乎逻辑的、系统化的和客观的做法。对战略制订者来说，在选择行动方案时仅仅倚赖直觉通常会遇到很大的风险。成功的战略制订者要有足够的时间来思考企业现在处于何处，未来又将向何处发展，并在此基础上在恰当的时间内确定并实施这一发展的计划与策略。

战略管理过程中容易出现的错误

进行战略管理活动是一个涉及面广而且复杂的过程。这一过程将把企业带到一个未知的领域，它并不会提供一个现成的引发成功的药方，而是将企业引上一条征途，并提供一个解决问题的框架。意识到战略规划过程中可能出现的错误，对于成功的取得十分重要。一些主要的错误及问题如下：

- 1、利用战略规划获得决策与资源控制权
- 2、仅仅为了人员任命和满足制度要求而进行战略规划
- 3、过于急促的从制定任务过渡到战略制定
- 4、不能将计划传递给雇员，致使其仍旧在黑暗中工作
- 5、最高管理者作出很多与正式计划相矛盾的即兴式决定
- 6、最高管理者不积极支持战略管理的制定
- 7、不能以计划作为衡量绩效的标准
- 8、让“计划员”而不是所有管理者进行战略规划
- 9、未能让重要雇员参与到规划进行的所有阶段来
- 10、未能创造支持变革的合作环境
- 11、将规划看作是不必要和不重要的
- 12、埋头于日常问题而不能进行或不能以足够的精力进行战略规划
- 13、战略规划的过程过于正规，以至压制了灵活性和创造性

进行战略管理研究的主要工作

一、企业目标与任务陈述 制订目标陈述就是要回答这样一个问题：我们要成为什么？任务陈述是为了明确“我们的业务是什么”这样一个问题，它揭示了企业要想成为什么样的组织和要服务于哪些用户这样的远景内容。

二、制定目标与任务陈述的目的

- 1、保证整个企业经营目的的一致性
- 2、为配置企业资源提供基础或环境
- 3、建立统一的企业风气或环境
- 4、通过集中的表述，使企业员工认识企业的目的和发展方向，防止他们在不明白企业目的和方向的情况下参与企业活动
- 5、有助于将目标转变为工作组织结构，以及向企业内各责任单位分配任务
- 6、使企业的经营目的具体化，并将使这些目的转化为目标，以便使成本、时间和绩效参数得到评估和控制
- 7、调节分歧

三、企业任务陈述的特性

- 1、态度宣言，即它是对企业态度和展望的宣言，而不是对具体细节的详细阐述。
- 2、用户导向，即应阐明企业的经营目的、用户、产品和服务、市场、宗旨及采用的技术。

3、社会政策宣言。社会政策与企业最高层领导的管理宗旨与思想密切相关。社会政策会影响企业任务陈述的制订。任务陈述是表达企业对社会负责任态度的有效工具。

四、任务陈述的要素

- 1、用户：公司的用户是谁？
- 2、产品或服务：公司的主要产品或服务是什么？
- 3、市场：公司在哪些地域竞争？
- 4、对生存、增长和赢利的关切：公司是否努力实现业务的增长和良好的财务状况？
- 5、观念：公司的基本信念、价值观、志向和道德倾向是什么？
- 6、自我认识：公司最独特的能力或最主要的竞争优势是什么？
- 7、对公众形象的关切：公司是否对社会、社区和环境负责？
- 8、对雇员的关心：公司是否视雇员为宝贵的财产？

五、外部分析

外部分析（产业分析），也叫作环境审视，重点是识别和评价超出某一公司控制能力的外部发展趋势和事件，揭示企业面临的主要机会和威胁，以便管理者用适当的战略，利用机会、回避威胁或减轻这些威胁的影响。

外部分析的目的在于确认有限的可以使企业收益的机会和企业应当回避的威胁。外部分析主要应该考察5个方面的内容：经济因素；社会、文化、人口和环境因素；政治、政府和法律因素；技术因素；竞争因素。通过利用PEST矩阵和波特的5种竞争力量模型对这5方面的分析，确定外部关键影响因素。

关键影响因素的确定应当遵循一定的标准，主要标准有：对于实现长期及年度目标是主要的；可度量；数量相对较少；分层级。不同的产业在不同的时期会遇到不同的关键影响因素。

企业外部关键因素的确定可以从对以下问题的了解中得到回答和确认。分别是：

政治环境

- 1、城市规划
- 2、物流政策
- 3、政府指导与管理力度
- 4、环境保护
- 5、税收
- 6、与政府关系
- 7、政府预算规模
- 8、政府财政与货币政策的变化
- 9、石油、货币及劳力市场变动

经济环境

- 1、GDP水平
- 2、主要产业结构
- 3、重点企业状况
- 4、商品集散规模
- 5、物流费用支出
- 6、生产要素的成本构成
- 7、贷款的易得性
- 8、规模经济
- 9、利率状况
- 10、对不同类别产品与服务需求的转变

消费模式

经济状况

社会文化环境

- 1、收入分配
- 2、生活方式的改变

- 3、受教育水平
- 4、区域文化活动
- 5、交通状况
- 6、零售、制造、服务业布局状况
- 7、污染控制

技术环境

- 1、物流新技术开发及应用情况
- 2、企业信息化水平

竞争状况

- 1、主要竞争者的优势与劣势是什么
- 2、主要竞争者的目标和战略是什么

3、主要竞争者对影响本产业的如下方面的趋势最可能作出何种反应：当前经济、社会、文化、人口、地理、政治、政府及竞争

- 4、主要竞争者对本企业各种战略的承受能力如何
- 5、本企业的各种战略对主要竞争者的成功反击的承受能力如何
- 6、相对于主要竞争者，我们的产品和服务的市场定位如何
- 7、新公司进入本产业和老公司退出本产业的规模是什么
- 8、决定公司在本产业中目前竞争地位的主要因素是什么
- 9、近年来，主要竞争者在本产业销售额和盈利排序中的位置发生了何种变化，为什么会发生这样的变化
- 10、本产业与供应商和分销商的关系如何
- 11、替代产品或服务会在多大程度上对本产业的竞争者构成威胁

六、内部分析 企业内部分析是为了确认有限的可以使企业受益的优势和企业应当回避的劣势。

以下问题有助于确定企业内部各功能部门的具体优势与弱点。对问题的否定回答意味着潜在的弱点，对问题的肯定回答意味着潜在的优势。

企业管理

- 1、公司是否使用战略管理理论
- 2、公司目标是否量化，以及是否得到较好宣传
- 3、各层管理人员是否都有效制定计划
- 4、管理者是否很好的进行了授权
- 5、企业的组织结构是否适当
- 6、工作岗位任务是否被清楚地规定和说明
- 7、员工士气是否高昂
- 8、雇员调动和缺勤率是否高
- 9、企业的奖励和控制机制是否有效

市场营销

- 1、是否对市场进行了细分
- 2、企业在市场竞争中是否进行了合理定位
- 3、企业地市场份额是否在扩大
- 4、目前地分销渠道是否可靠和经济
- 5、企业是否拥有有效的销售组织
- 6、公司是否进行市场调研
- 7、产品质量和客户服务是否良好
- 8、公司的产品和服务的定价是否适当
- 9、公司是否具有有效的促销、广告和公共宣传策略
- 10、市场营销计划和预算是否有效？
- 11、企业营销经理是否受过足够的培训和拥有足够的经验

财务会计

- 1、财务比率分析表明企业的财务优势和弱点是什么
- 2、是否可以筹集到所需要的短期资金
- 3、是否可以通过借债或发行股票而筹集到所需要的长期资金
- 4、是否有足够的流动资金
- 5、企业的资金预算程序是否有效
- 6、企业的股息分配政策是否合理
- 7、与投资者和股东是否有良好的关系
- 8、财务管理者是否有丰富的经验和受过良好的培训

生产运作

- 1、原材料、零部件的供应是否可靠、合理
- 2、设施、设备、机器及办公场所是否处于良好状况
- 3、库存控制政策与程序是否有效
- 4、质量控制政策与程序是否有效
- 5、设施、资源和市场的布局是否符合战略要求
- 6、企业是否拥有足够的技术能力

企业研发

- 1、公司是否拥有充足的研发设施
- 2、利用外部研究与开发公司是否经济
- 3、企业的研究开发人员是否胜任
- 4、研究与开发资源是否得到有效配置
- 5、是否有足够的管理信息与计算机系统
- 6、研发部门与其它部门的沟通是否有效
- 7、当前的产品在技术上是否有竞争力

计算机信息系统

- 1、公司的所有管理者是否都利用信息系统进行决策
- 2、企业中是否有信息主管或信息系统经理职位
- 3、信息系统中的数据是否定期更新
- 4、各功能领域中的管理者是否都向信息系统输入信息
- 5、是否有进入企业信息系统的有效口令
- 6、企业的战略制定者是否熟悉竞争公司的信息系统
- 7、信息系统是否便于使用
- 8、信息系统的所有使用者是否都了解信息可以为公司带来的竞争优势
- 9、是否为信息系统使用者提供了计算机培训
- 10、公司的信息系统在内容和使用的方便性上是否在不断改进

长期目标

长期目标指人们期望通过实行特定战略而达到的结果。战略是为实现长期目标而要采取的行动。两者的时间跨度应该一致，通常为 2-5 年。

目标应当具有的特征有：数量化、可度量、实际、好理解、有挑战性、分层次、可达到以及适用于企业内各部门。每项目标都应当有实现时间表。目标通常以各种指标表述，如资产增长率、销售增长率、赢利率、市场份额、多元化经营的性质与程度、纵向一体化的性质与程度、每股收益及社会责任等。建立明确的目标有很多益处，包括明确方向、实现协同、提供评价标准、确定优先次序、减少不确定性、减少冲突、激励员工以及有利于资源配置和岗位任务设计。

企业的各个层次，包括公司、分部和职能部门都需要有自己的长期目标。长期目标是度量管理绩效的重要标准。阿瑟·D·利特尔认为，对管理者的奖励必须在很大程度上以长期战略的实施和长期目标的实现为依据。下表是美国公司各层级考核业绩的度量依据。当然，公司在借鉴这一准则时应考虑自己的具体情况，但可以肯定的是，激励必须同时以长期目标和年度目标的实现情况为依据。

各层级组织的不同绩效度量标准图

组织层次 年终奖或业绩奖发放依据

公司级 长期目标占 75% 年度目标占 25%

分公司级 长期目标占 50% 年度目标占 50%

功能部门级 长期目标占 25% 年度目标占 75%

明确地陈述和宣传经营目标对于企业的成功至关重要。首先，经营目标促使利益相关者认识到他们在塑造企业未来中应发挥地作用。目标孩为具有不同价值观和看法的管理者制定协调一致的决策提供了基础。通过在战略制定活动中使管理者对目标达成共识，企业可减少在目标实施过程中的潜在冲突。经营目标突出了企业的的经营重点并激励员工为实现企业任务而努力工作，还为个人、群体、部门、分公司及整个企业的业绩评价提供了标准。目标为工作岗位和企业组织活动设计提供了基础，并明确了经营方向和促进了组织协同性。

没有长期目标，企业就象没有目标的航船一样漂向未知的目的地。很难想象一个没有明确目标的组织和个人会取得成功。成功很少是偶然得到的，它是为实现特定目标而努力工作的结果。

战略制订者应当避免如下各种没有目标的管理的做法：

靠外推法进行管理——坚持“如果不出事，就不要去改变它”。

靠危机进行管理——基于优秀战略制订者的真正本领在于解决问题的能力，但战略制订者应将其时间和创造力用于解决当前最紧迫的问题。这是一种被动的、让外部时间决定采取何种决策的管理方法。

靠主观意愿进行管理——“做你自己的事，你知道如何能做的更好”。否认存在普遍适用的、解决做什么和如何做这类问题的一般性计划。

靠希望进行管理——依据是未来充满着不确定性，失败之后应再次尝试，因为相信决策会有效，而且好时光就在前面，尤其是当好运在我们一边时。

战略制定主要阶段

战略制定是一项复杂的工作，尽管它有许多方面需要艺术性的操作，但在实际操作中，我们还是可以根据下面提供的战略制定框架来确定、评价和选择战略。综合的战略制定框架共分为三个阶段，分别应用不同的方法完成不同的任务，分别介绍如下：

第一阶段是信息输入阶段，包括 EFE 矩阵；IFE 矩阵和竞争态势矩阵

第二阶段是匹配阶段，此阶段通过将关键内部及外部因素进行排列而集中进行可备选战略的制定。包括 SWOT 矩阵；战略地位与行动评价矩阵（SPACE）；波士顿咨询集团矩阵（BCG）；内部-外部矩阵（IE）；大战略矩阵

第三阶段是决策阶段，它只包括一种技术，即定量战略计划矩阵（QSPM）。它利用第一阶段输入的信息对在第二阶段认定的可行备选战略进行客观评价。

研究制定发展战略，是关系到企业内各单位和全体员工切身利益的工作，应该引起各单位领导的足够重视。开展广泛的调查研究，有利于认清企业生产经营活动与所处环境中各种因素的影响，正确处理企业与这些因素的关系，并使企业的资源能力适应市场发展变化的要求。

研究制定战略的过程，是上下联动，收集信息，认真分析讨论，统一认识，明确目标的过程，它不是最高管理者一个人或几个人的事，它是全体员工共同努力的结果。最好的战略是自下而上形成的。

战略确定以后，就是战略实施与战略评价工作的开始，这两部分工作因企业的不同而不同，具有相当的艺术性。但不管怎样，战略实施和战略评价都应当从管理、营销、财务会计、生产运作、研究开发、计算机信息系统等几个方面开展工作，而且都应当与战略制订阶段选择的战略相吻合。值得注意的是，战略制订、战略选择和战略评价并不是完全独立、互不相干的三个部分，它们三者相互衔接，又相互作用，是一个有机循环体。

5 洛克希德法

6 组织变革的战略类型

组织，是人们社会活动中分工和协作的方式。管理学把组织分成正式组织和非正式组织。

组织变革属于组织设计的范畴，是指对组织结构、组织关系、职权层次、指挥和信息系统所进行的调整和变革。

组织变革主要从属于两大目标：一是是组织适应环境，以便在不断变化的环境中求发展；二是改变组织成员的观念、态度、交往手段和彼此联系的方式等。

为了实现两大目标，组织的变革应着重三方面着手：以组织结构为重点；以任务和技术为重点；以人为重点。

组织变革的原因：频繁的决策失误；组织成员间沟通不灵；管理业绩长期不理想；缺乏创新。

组织变革是一个不断消除阻力的过程。

组织变革的策略：选择好时机；明确从何处着手；弄清变革的范围和深度；始终把握组织变革的目标。

组织成员抵制变革的思想原因：不确定感；缺乏理解和信任；害怕失去既得利益；对变革的内容、方式等有不同看法。

组织变革应力求做到：实事求是；变革要有计划、有步骤。

7、决策树

决策树一般都是自上而下的来生成的。每个决策或事件（即自然状态）都可能引出两个或多个事件，导致不同的结果，把这种决策分支画成图形很像一棵树的枝干，故称决策树。

选择分割的方法有好几种，但是目的都是一致的：对目标类尝试进行最佳的分割。

从根到叶子节点都有一条路径，这条路径就是一条“规则”。

决策树可以是二叉的，也可以是多叉的。

对每个节点的衡量：

- 1) 通过该节点的记录数
- 2) 如果是叶子节点的话，分类的路径
- 3) 对叶子节点正确分类的比例。

有些规则的效果可以比其它的一些规则要好。

决策树对于常规统计方法的优缺点

优点：

- 1) 可以生成可以理解的规则。
- 2) 计算量相对来说不是很大。
- 3) 可以处理连续和种类字段。
- 4) 决策树可以清晰的显示哪些字段比较重要

缺点：

- 1) 对连续性的字段比较难预测。
- 2) 对有时间顺序的数据，需要很多预处理的工作。
- 3) 当类别太多时，错误可能就会增加的比较快。
- 4) 一般的算法分类的时候，只是根据一个字段来分类。

8 基础统计技术

9 蒙特卡罗模拟技术

当科学家们使用计算机试图来预测复杂的趋势和事件时，他们通常应用一类需要长串的随机数的复杂计算。设计这种用来预测复杂趋势和事件的数学模型越来越依赖于一种称为蒙特卡罗模拟的统计手段(a)，而这种模拟进一步又要取决于可靠的无穷尽的随机数目来源(b)。

蒙特卡罗模拟因摩洛哥著名的赌场而得名。它能够帮助人们从数学上表述物理、化学、工程、经济学以及环境动力学中一些非常复杂的相互作用。数学家们称这种表述为“模式”，而当一种模式足够精确时，它能产生与实际操作中同一条件相同的反应。但蒙特卡罗模拟有一个危险的缺陷：如果必须输入一个模式中的随机数并不像设想的那样是随机数，但却构成一些微妙的非随机模式，那么整个模拟（以及预测结果）都可能是错的。

最近，由美国佐治亚大学的费伦伯格博士作出的一份报告证明了最普遍用以产生随机数串的计算机程序中有5个在用于一个简单的模拟磁性晶体中原子行为的数学模型时出现错误(e)。科学家们发现，出现这些错误的根源在于这5个程序产生的数串并不随机(c)，它们实际隐藏着一些相互关系和样式(d)，这一点只是在这种微小的非随机性歪曲了晶体模型的已知特性时才表露出来。贝尔实验室的里德博士告诫人们记住伟大的诺依曼的忠告：“任何人如果相信一个计算机能够产生出真正的随机的数序组都是疯子。”

10 阿姆科公司事前测感技术

11 希布纳的预测七原则

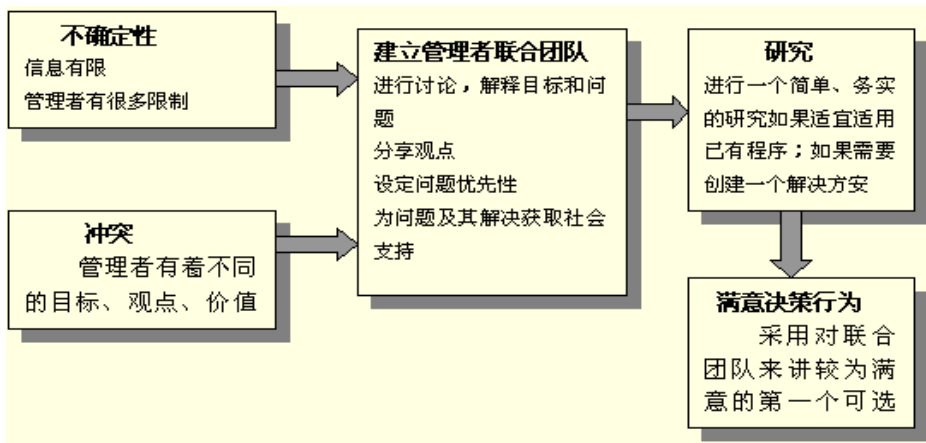
12 组织决策的卡耐基模式

组织决策的卡耐基模式主要由 Richard Cyert、James March、Herbert Simon 提出并加以发展，他们都同卡耐基梅隆大学有关，此法因此而得名。

卡耐基团体的研究表明组织层次的决策牵涉到许多管理者，最终的选择基于这些管理者组成的联合团队。联合团队是在许多认同组织目标和问题优先性的管理者之间的联合。它可以包含直线部门的管理者、职能专家甚至外部团体。

建立管理者联合团队的原因之一是组织目标一般是比较模糊的，各部门的经营目标相互之间常常不一致。当目标模糊、不协调时，管理者在问题优先性上也不一致。他们必须在不同问题上讨价还价，就解决哪个问题等内容建立联合团队。原因之二是个人管理者倾向于采用理性方法但受个人认识的局限性和其它因素影响，管理者没有足够的时间、资源和精力去识别问题的所有方面及处理与决策相关的所有信息。这些局限性导致了建立管理者联合团队的行为。管理者之间进行相互沟通、交换观点以收集信息和减少认识的模糊性。建立管理者联合团队将导致决策获得利益集团的支持。

建立联合团队的过程对组织决策行为有多方面的应用。首先，作决策的目的是满意地解决问题而不是完美地解决问题。满意意味着组织接受令人满意的业绩而不是最优，以使它们能够同时达到多个目标。在决策中，管理者联合团队将接受一个对所有联合团队成员（利益相关者）来讲都较为满意的解决方案。第二，管理者总是关注眼前迫切的问题和间接的解决方法。他们以 Cyert 和 March 所称的问题主义方法行事。问题主义方法意味着管理者关注眼前的环境并找出能迅速解决问题的方法。当环境难以清楚地定义并深受利益冲突困扰时，管理者并不期望存在一个完美的解决方法。卡耐基模式认为问题主义方法足以产生一个令人满意的解决方案，管理者一般只采纳第一个出现的满意方案。第三，讨论和协商在决策的问题识别阶段极为重要，除非联合团队成员对问题的认同完全一致，否则就不会采取行动。



卡耐基模式指出通过一个管理者联合团队建立认同是组织决策的主要部分，这在高层决策中尤其正确。讨论和磋商是极为费时的，所以方案搜寻过程通常很简单，只需挑选那些令人满意而不是最优的解决方案。当问题是程序化的，组织将依赖以前的程序和惯例。规则和程序避免了形成新的管理者联合团队和政策磋商的需要。然而，非程序化的决策需要磋商和冲突解决。卡耐基模式所讨论的决策过程如下图所示。

13 阿尔布雷克特组织政治分析

14 赋权分析矩阵

15 马斯洛人类需求五层次理论

需要层次论是研究人的需要结构的一种理论，是美国心理学家马斯洛 (Abraham h. maslow, 1908—1970) 所首创的一种理论。他在 1943 年发表的《人类动机的理论》 (A Theory of Human Motivation Psychological Review) 一书中提出了需要层次论。这种理论的构成根据 3 个基本假设：1. 人要生存，他的需要能够影响他的行为。只有未满足的需要能够影响行为，满足了的需要不能充当激励工具。2. 人的需要按重要性和层次性排成一定的次序，从基本的（如食物和住房）到复杂的（如自我实现）。3. 当人的某一级的需要得到最低限度满足后，才会追求高一级的需要，如此逐级上升，成为推动继续

努力的内在动力。马斯洛提出需要的5个层次如下：

1. 生理需要，是个人生存的基本需要。如吃、喝、住处。2. 安全需要，包括心理上与物质上的安全保障，如不受盗窃的威胁，预防危险事故，职业有保障，有社会保险和退休基金等。3. 社交需要，人是社会的一员，需要友谊和群体的归宿感，人际交往需要彼此同情、互助和赞许。4. 尊重需要，包括要求受到别人的尊重和自己具有内在的自尊心。5. 自我实现需要，指通过自己的努力，实现自己对生活的期望，从而对生活和工作真正感到很有意义。

马斯洛的需要层次论认为，需要是人类内在的、天生的、下意识存在的，而且是按先后顺序发展的，满足了的需要不再是激励因素等。

几乎所有的介绍马斯洛的书籍都这样介绍他的需要层次论，但是，这实际上存在一定的不完整。马斯洛本人的著作中对需要层次论作了更多的探讨。首先，除了广为人知的以上五种需要外，马斯洛还详细说明了认知和理解的欲望、审美需要在人身上的客观存在，但是他也说明，这些需要不能放在基本需要层次之中。

对马斯洛的观点存在着许多争论。许多人从不同的角度批评马斯洛的观点或者提出自己的需要层次学说，但到目前为止，马斯洛的观点仍然是最被广泛传播的一种。

16 赫茨伯格的双因素理论

双因素理论也称激励——保健因素理论，是美国的行为科学家弗雷德里克·赫茨伯格（Fredrick Herzberg）提出来的。赫茨伯格曾获得纽约市立学院的学士学位和匹兹堡大学的博士学位，以后在美国和其它三十多个国家从事管理教育和管理咨询工作，是犹他大学的特级管理教授。他的主要著作有：《工作的激励因素》（1959，与伯纳德·莫斯纳、巴巴拉·斯奈德曼合着）、《工作与人性》（1966）、《管理的选择：是更有效还是更有人性》（1976）。双因素理论是他最主要的成就，在工作丰富化方面，他也进行了开创性的研究。

50年代末期，美国心理学家赫茨伯格在企业调查中发现，职工感到不满意的因素大多与工作环境或工作关系有关。这些因素的改善可以预防或消除职工的不满，但不能直接起到激励的作用，故称为保健因素。属于保健因素的有公司政策与管理、监督、工作条件、人际关系、薪金、地位、工作安定等。与此相反，使职工感到满意的因素主要与工作内容或工作成果有关，这些因素的改善可以使职工获得满足感，产生强大而持久的激励作用，所以称为激励因素。这是那些能满足个人自我实现需要的因素，包括：成就、赏识、挑战性的工作、增加的工作责任，以及成长和发展的机会。

保健因素的满足对职工产生的效果类似于卫生保健对身体健康所起的作用。保健从人的环境中消除有害于健康的事物，它不能直接提高健康水平，但有预防疾病的效果；它不是治疗性的，而是预防性的。当这些因素恶化到人们认为可以接受的水平以下时，就会产生对工作的不满意。但是，当人们认为这些因素很好时，它只是消除了不满意，并不会导致积极的态度，这就形成了某种既不是满意、又不是不满意的中性状态。

只有“激励因素”具备了，才能对人们产生更大的激励。从这个意义出发，赫茨伯格认为传统的激励假设，如工资刺激、人际关系的改善、提供良好的工作条件等，都不会产生更大的激励；它们能消除不满意，防止产生问题，但这些传统的“激励因素”即使达到最佳程度，也不会产生积极的激励。按照赫茨伯格的意见，管理当局应该认识到保健因素是必需的，不过它一旦使不满意中和以后，就不能产生更积极的效果。只有“激励因素”才能使人们有更好的工作成绩。

赫茨伯格在企业调查中还发现，激励因素和保健因素都有若干重叠现象，如赏识属于激励因素，基本上起积极作用；但当没有受到赏识时，又可能起消极作用，这时又表现为保健因素。工资是保健因素，但有时也能产生使职工满意的结果。

赫茨伯格的双因素理论同马斯洛的需要层次论有相似之处。他提出的保健因素相当于马斯洛提出的生理需要、安全需要、感情需要等较低级的需要；激励因素则相当于受人尊敬的需要、自我实现的需要等较高级的需要。当然，他们的具体分析和解释是不同的。但是，这两种理论都没有把“个人需要的满足”同“组织目标的达到”这两点联系起来。

有些西方行为科学家对赫茨伯格的双因素理论的正确性表示怀疑。有人做了许多试验，也未能证实这个理论。赫茨伯格及其同事所做的试验，被有的行为科学家批评为是他们所采用方法本身的产物：人们总是把好的结果归结于自己的努力而把不好的结果归罪于客观条件或他人身上，问卷没有考虑这种一般的心理状态。另外，被调查对象的代表性也不够，事实上，不同职业和不同阶层的人，对激励因素和保健因素的反应是各不相同的。实践还证明，高度的工作满足不一定就产生高度的激励。许多行为科学家认为，不论是有关工作环境的因素或工作内容的因素，都可能产生激励作用，而不仅是使职工感到满足，这取决于环境和职工心理方面的许多条件。

但是，双因素理论促使企业管理人员注意工作内容方面因素的重要性，特别是它们同工作丰富化和工作满足的关系，因此是有积极意义的。赫茨伯格告诉我们，满足各种需要所引起的激励深度和效果是不一样的。物质需求的满足是必要的，没有它会导致不满，但是即使获得满足，它的作用往往是很有有限的、不能持久的。要调动人的积极性，不仅要注意物质利益和工作

条件等外部因素，更重要的是要注意工作的安排，量才录用，各得其所，注意对人进行精神鼓励，给予表扬和认可，注意给人以成长、发展、晋升的机会。随着温饱问题的解决，这种内在激励的重要性越来越明显。

17 ERG 需要理论

奥尔德弗 (C. P. Alderfer) 于 1969 年在《人类需要新理论的经验测试》一文中修正了马斯洛需要层次论的论点，认为人的需要不是分为 5 种而是分为 3 种：(1) 生存的需要 (Existence)，包括心理与安全的需要 (2) 相互关系和谐的需要 (Relatedness)，包括有意义的社会人际关系。(3) 成长的需要 (Growth)，包括人类潜能的发展、自尊和自我实现。奥尔德弗需要论，简称为 ERG 需要理论。

与马斯洛的需要层次论理论的不同点是：奥尔德弗经过大量调查证明，这些需要不完全是天生的。需要层次论建立在满足——上升的基础上，ERG 理论不仅体现满足——上升的理论，而且也提到了挫折——倒退这一方面。挫折——倒退说明，较高的需要得不到满足时，人们就会把欲望放在较低的需要上。ERG 理论认为需要次序并不一定如此严格，而是可以越级的，有时还可以有一个以上的需要。

18 麦克利兰的成就动机理论

美国哈佛大学教授戴维·麦克利兰 (David·C·McClelland) 是当代研究动机的权威心理学家。他从 20 世纪 40—50 年代开始对人的需要和动机进行研究，提出了著名的“三种需要理论”，并得出了一系列重要的研究结论。

在麦克利兰之前，精神分析学派和行为主义学派的心理学家对动机进行了研究。以弗洛伊德为代表的精神分析学派用释梦、自由**等方法研究动机，他们往往将人们的行为归于性和本能的动机，而且他们的研究方法和技术很难得出有代表性的结果、可重复性差、无法得出动机的强度。行为主义者用实验的方法研究动机，使得动机的强度可以测量，但是他们用动机实验研究动机，把动机定义得过于狭窄，主要集中于饥、渴、疼痛等基本生存的需要上，没有区分人的动机与动物的动机。麦克利兰认为他们对动机的研究都带有一定的局限性，他注重研究人的高层次需要与社会性的动机，强调采用系统的、客观的、有效的方法进行研究。他的研究主要受到了美国心理学家莫瑞 (N. A. Murray) 的需要理论及其研究方法的影响。莫瑞提出了人的多种需要，并且编制了主题统觉测验 (Thematic APPerception Test, TAT) 进行测量。

麦克利兰提出了三种需要理论，他认为个体在工作情境中有三种重要的动机或需要：

1. 成就需要 (Need for achievement)：争取成功希望做得最好的需要。
2. 权力需要 (Need for Power)：影响或控制他人且不受他人控制的需要。
3. 亲和需要 (Need for affiliation)：建立友好亲密的人际关系的需要。

麦克利兰认为，具有强烈的成就需要的人渴望将事情做得更为完美，提高工作效率，获得更大的成功，他们追求的是在争取成功的过程中克服困难、解决难题、努力奋斗的乐趣，以及成功之后的个人的成就感，他们并不看重成功所带来的物质奖励。个体的成就需要与他们所处的经济、文化、社会、政府的发展程度有关，社会风气也制约着人们的成就需要。麦克利兰发现高成就需要者的特点是：他们寻求那种能发挥其独立处理问题能力的工作环境；他们希望得到有关工作绩效的及时明确的反馈信息，从而了解自己是否有所进步；他们喜欢设立具有适度挑战性的目标，不喜欢凭运气获得成功，不喜欢接受那些在他们看来特别容易或特别困难的工作任务。高成就需要者事业心强，有进取心，敢冒一定的风险，比较实际，大多是进取的现实主义者。

高成就需要者对于自己感到成败机会各半的工作，表现得最为出色。他们不喜欢成功的可能性非常低的工作，这种工作碰运气的成分非常大，那种带有偶然性的成功机会无法满足他们的成就需要；同样，他们也不喜欢成功的可能性很高的工作，因为这种轻而易举就取得的成功对于他们的自身能力不具有挑战性。他们喜欢设定通过自身的努力才能达到的奋斗目标。对他们而言，当成败可能性均等时，才是一种能从自身的奋斗中体验成功的喜悦与满足的最佳机会。

权力需要是指影响和控制别人的一种愿望或驱动力。不同人对权力的渴望程度也有所不同。权力需要较高的人喜欢支配、影响他人，喜欢对别人“发号施令”，注重争取地位和影响力。他们喜欢具有竞争性和能体现较高地位的场合或情境，他们也会追求出色的成绩，但他们这样做并不象高成就需要的人那样是为了个人的成就感，而是为了获得地位和权力或与自己已具有的权力和地位相称。权力需要是管理成功的基本要素之一。

亲和需要就是寻求被他人喜爱和接纳的一种愿望。高亲和动机的人更倾向于与他人进行交往，至少是为他人着想，这种交往会给他带来愉快。高亲和需要者渴望友谊，喜欢合作而不是竞争的工作环境，希望彼此之间的沟通与理解，他们对环境中的人际关系更为敏感。有时，亲和需要也表现为对失去某些亲密关系的恐惧和对人际冲突的回避。亲和需要是保持社会交往和人际关系和谐的重要条件。

麦克利兰通过主题统觉测验来测量个体的动机。他对莫瑞的主题统觉测验进行了修改，增强了其客观化程度，并使之适合于团体施测。例如，使用投影仪给一组被试者呈现图画，让他们根据图画写出故事；有的时候，也使用句子来代替图画。麦克利兰和他的同事将实验的方法与主题统觉测验相结合，首先通过实验唤起所欲测量的动机，然后在主题统觉测验的故事里看实验唤起动机对故事内容的影响。麦克利兰对主题统觉测验的评分也不象莫瑞那样采用一套临床的计分系统，而是采用一种简单化的计分方法，即将故事的特征分成一些类别，看看各个类别的特征在被试的故事中是否出现。这一方法使得计分更为系统化和客观化了，但是却忽略了故事中的一些复杂特征。麦克利兰认为使用主题统觉测验方法和使用问卷方法测量的是两种基本不同的人格特征。问卷方法测量的是被试者的认知而不是自发表现出来的动机。因此他认为主题统觉测验的方法更适合测量内隐的、潜意识中的动机。由此我们可以看出，麦克利兰的贡献不仅在于提出一个重要的动机理论，而且还在于发展了研究和测量动机的方法。

在大量的研究基础上，麦克利兰对成就需要与工作绩效的关系进行了十分有说服力的推断。首先，高成就需要者喜欢能独立负责、可以获得信息反馈和中度冒险的工作环境。他们会从这种环境中获得高度的激励。麦克利兰发现，在小企业的经理人员和在企业中独立负责一个部门的管理者中，高成就需要者往往会取得成功。其次，在大型企业或其它组织中，高成就需要者并不一定就是一个优秀的管理者，原因是高成就需要者往往只对自己的工作绩效感兴趣，并不关心如何影响别人去做好工作。再次，亲和需要与权力需要和管理的成功密切相关。麦克利兰发现，最优秀的管理者往往是权力需要很高而亲和需要很低的人。如果一个大企业的经理的权力需要与责任感和自我控制相结合，那么他就很有可能成功。最后，可以对员工进行训练来激发他们的成就需要。如果某项工作要求高成就需要者，那么，管理者可以通过直接选拔的方式找到一名高成就需要者，或者通过培训的方式培养自己原有的下属。

麦克利兰的动机理论在企业管理中很有应用价值。首先，在人员的选拔和安置上，通过测量和评价一个人动机体系的特征对于如何分派工作和安排职位有重要的意义。其次，由于具有不同需要的人需要不同的激励方式，了解员工的需要与动机有利于合理建立激励机制。再次，麦克利兰认为动机是可以训练和激发的，因此可以训练和提高员工的成就动机，以提高生产率。

19 波特和劳勒的综合激励模型

这是美国行为科学家爱德华·劳勒和莱曼·波特提出的一种激励理论。爱德华·劳勒在美国的布朗大学获学士学位，在加利福尼亚大学伯克利分校获博士学位，曾在耶鲁大学任教，以后在密歇根大学任心理学教授和社会研究所组织行为室主任。他还是西雅图的巴特勒纪念研究所人类事务所研究中心的访问学者。莱曼·波特也是美国著名行为科学家，在耶鲁大学获得博士学位后，在加州大学伯克利分校任教十一年，并在耶鲁大学管理科学系任访问教授一年。以后，他在加州大学管理研究院任院长和管理及心理学教授。波特—劳勒期望激励理论是他们在1968年的《管理态度和成绩》一书中提出来的。

这模型的特点是：

1. “激励”导致一个人是否努力及其努力的程度；
2. 工作的实际绩效取决于能力的大小、努力程度以及对所需完成任务理解的深度，具体地讲，“角色概念”就是一个人对自己扮演的角色认识是否明确，是否将自己的努力指向正确的方向，抓住了自己的主要职责或任务；
3. 奖励要以绩效为前提，不是先有奖励后有绩效，而是必须先完成组织任务才能导致精神的、物质的奖励。当职工看到他们的奖励与成绩关联性很差时，奖励将不能成为提高绩效的刺激物；
4. 奖惩措施是否会产生满意，取决于被激励者认为获得的报偿是否公正。如果他认为符合公平原则，当然会感到满意，否则就会感到不满。众所周知的事实是，满意将导致进一步的努力。

1967年，波特和劳勒还在他们合作的《成绩对工作满足的影响》一文中表示了成绩对满足影响的一种理论模式：

这种模式的具体内容是，一个人在作出了成绩后，得到两类报酬。一是外在报酬，包括工资、地位、提升、安全感等。按照马斯洛的需要层次论，外在报酬往往满足的是一些低层次的需要。由于一个人的成绩，特别是非量化的成绩往往难于精确衡量，而工资、地位、提升等报酬的取得也包含多种因素的考虑，不完全取决于个人成绩，所以在图中用了一条曲折的线把成绩与外在报酬联系起来，表示二者并非直接的、必然的因果关系。另一种报酬是内在报酬。即一个人由于工作成绩良好而给予自己的报酬，如感到对社会作出了贡献，对自我存在意义及能力的肯定等等。它对应的是一些高层次的需要的满足，而且与工作成绩是直接相关的，所以图中用曲折程度不大的线连结了“成绩”与“内在报酬”。是不是“内在报酬”与“外在报酬”就可以决定是否“满足”呢？答案是否定的。我们注意到，在其间必然要经过“所理解的公正报酬”来调节。也就是说，一个人要把自己所得到的报酬同自己认为应该得到的报酬相比较。如果他认为相符合，他就会感到满足，并激励他以

后更好地努力。如果他认为自己得到的报酬低于“所理解的公正报酬”，那么，即使事实上他得到的报酬量并不少，他也会感到不满足，甚至失落，从而影响他以后的努力。

波特—劳勒期望激励理论在 20 世纪 60 至 70 年代是非常有影响的激励理论，在今天看来仍有相当的现实意义。它告诉我们，不要以为设置了激励目标、采取了激励手段，就一定能获得所需的行动和努力，并使员工满意。要形成激励→努力→绩效→奖励→满足并从满足回馈努力这样的良性循环，取决于奖励内容、奖惩制度、组织分工、目标导向行动的设置、管理水平、考核的公正性、领导作风及个人心理期望着多种综合性因素。

20 期权的六要素法

期权的要素共有七项：

一. 期权的性质：

1. 购入期货的权利，称作期货买权 (CALL)。
2. 售出期货的权利，称作期货卖权 (PUT)。

二. 享受权利者和负担或有义务者：

1. 享受权利者即为期权之买方，或称作持有人。有权利但无义务履约，所以必在履约可获利时执行权利。
2. 负担或有义务者即为卖方，先收取买方所支付的权利金，当买方要求履约时，有义务依约履行，为防止有违约之虞，故卖方须缴交保证金。

(选择权的一大特色即是权利义务的不对称性)

三. 期权的权利期间：

买方权利的行使有一定的期限，称作为到期日或失效日，而到期日距今的时间即为权利期间。

四. 期权的标的物：

期货大不同的交割月份，以 S&P500 股价指数期货而言，有三、六、九和十二月份到期合约，但期权的到期日每月都有，因此中间月份到期的期权皆以近月份期货为标的物。

五. 履约价格 (Exercise price 或 Strike Price)：

买卖方可自行挑选买权或卖权的执行价格，若买方要求履约，则以此特定价格形成期货的买进或卖出部位，因此不同的履约价形成各别的期权契约。

六. 权利金 (Premium)：

即期权的价格。买方在进场时即支付权利金予卖方取得权利。

21 弗鲁姆期望理论

维克托·弗鲁姆 (Victor H. Vroom)，著名心理学家和行为科学家。早年于加拿大麦吉尔大学先后获得学士及硕士学位，后于美国密执安大学获博士学位。他曾在宾州大学和卡内基—梅隆大学执教，并长期担任耶鲁大学管理科学“约翰塞尔”讲座教授兼心理学教授。

弗鲁姆对管理思想发展的贡献主要在两个方面：一是深入研究组织中个人的激励和动机，率先提出了形态比较完备的期望理论模式；二是从分析领导者与下属分享决策权的角度出发，将决策方式或领导风格划分为三类五种，设计出了根据主客观条件特别是环境因素，按照一系列基本法则，经过 7 个层次来确定应当采用何种决策方式的树状结构判断选择模型。弗鲁姆最重要的两部著作《工作与激励》(1964) 和《领导与决策》(1973) 就分别阐述了期望理论模式和领导规范模型。

弗鲁姆提出的期望理论的基础是：人之所以能够从事某项工作并达成组织目标，是因为这些工作和组织目标会帮助他们达成自己的目标，满足自己某方面的需要。弗鲁姆认为，人们采取某项行动的动力或激励力取决于其对行动结果的价值评价和预期达成该结果可能性的估计。换言之，激励力的大小取决于该行动所能达成目标并能导致某种结果的全部预期价值乘以他认为达成该目标并得到某种结果的期望概率。用公式可以表示为：

$$M=V \times E$$

其中：M——激励力量，是直接推动或使人们采取某一行动的内驱力。这是指调动一个人的积极性，激发出人的潜力的强度。

V——目标效价，指达成目标后对于满足个人需要其价值的大小，它反映个人对某一成果或奖励的重视与渴望程度；

E——期望值，这是指根据以往的经验进行的主观判断，达成目标并能导致某种结果的概率，是个人对某一行为导致特定成果的可能性或概率的估计与判断；

显然，只有当人们对某一行动成果的效价和期望值同时处于较高水平时，才有可能产生强大的激励力。

弗鲁姆的期望理论辩证地提出了在进行激励时要处理好三方面的关系，这些也是调动人们工作积极性的三个条件。第一，努力与绩效的关系。人们总是希望通过一定的努力达到预期的目标，如果个人主观认为达到目标的概率很高，就会有信心，并激发出很强的工作力量，反之如果他认为目标太高，通过努力也不会有很好绩效时，就失去了内在的动力，导致工作消极；第二，绩效与奖励的关系。人总是希望取得成绩后能够得到奖励，当然这个奖励也是综合的，既包括物质上的，也包括精神上的。如果他认为取得绩效后能得到合理的奖励，就可能产生工作热情，否则就可能没有积极性；第三，奖励与满足个人需要的关系。人总是希望自己所获得的奖励能满足自己某方面的需要。然而由于人们在年龄、性别、资历、社会地位和经济条件等方面都存在着差异，他们对各种需要要求得到满足的程度就不同。因此，对于不同的人，采用同一种奖励办法能满足的需要程度不同，能激发出的工作动力也就不同。

对期望理论的应用主要体现在激励方面，这启示管理者不要泛泛地采用一般的激励措施，而应当采用多数组织成员认为效价最大的激励措施，而且在设置某一激励目标时应尽可能加大其效价的综合值，加大组织期望行为与非期望行为之间的效价差值。在激励过程中，还要适当控制期望概率和实际概率，加强期望心理的疏导。期望概率过大，容易产生挫折，期望概率过小，又会减少激励力量；而实际概率应使大多数人受益，最好实际概率大于平均的个人期望概率，并与效价相适应。

22 亚当斯的公平理论（1965）

公平理论又称社会比较理论，它是美国行为科学家亚当斯（J. S. Adams）在《工人关于工资不公平的内心冲突同其生产率的关系》（1962，与罗森鲍姆合写）、《工资不公平对工作质量的影响》（1964，与雅各布布森合写）、《社会交换中的不公平》（1965）等著作中提出的一种激励理论。该理论侧重于研究工资报酬分配的合理性、公平性及其对职工生产积极性的影响。

公平理论的基本观点是：当一个人做出了成绩并取得了报酬以后，他不仅关心自己所得报酬的绝对量，而且关心自己所得报酬的相对量。因此，他要进行种种比较来确定自己所获报酬是否合理，比较的结果将直接影响今后工作的积极性。

一种比较称为横向比较，即他要将自己获得的“报偿”（包括金钱、工作安排以及获得的赏识等）与自己的“投入”（包括教育程度、所作努力、用于工作的时间、精力和其它无形损耗等）的比值与组织内其它人作社会比较，只有相等时，他才认为公平，如下式所示。

$$O_p / I_p = O_c / I_c$$

其中： O_p ——自己对所获报酬的感觉

O_c ——自己对他人所获报酬的感觉

I_p ——自己对个人所作投入的感觉

I_c ——自己对他人所作投入的感觉

当上式为不等式时，可能出现以下两种情况：

$$(1) O_p / I_p < O_c / I_c$$

在这种情况下，他可能要求增加自己的收入或减小自己今后的努力程度，以便使左方增大，趋于相等；第二种办法是他可能要求组织减少比较对象的收入或者让其今后增大努力程度以便使右方减小，趋于相等。此外，他还可能另外找人作为比较对象，以便达到心理上的平衡。

$$(2) O_p / I_p > O_c / I_c$$

在这种情况下，他可能要求减少自己的报酬或在开始时自动多做些工作，但久而久之，他会重新估计自己的技术和工作情况，终于觉得他确实应当得到那么高的待遇，于是产量便会回到过去的水平了。

除了横向比较之外，人们也经常做纵向比较，即把自己目前投入的努力与目前所获得报偿的比值，同自己过去投入的努力与过去所获报偿的比值进行比较。只有相等时他才认为公平，如下式所示。

$$O_p / I_p = O_h / I_h$$

其中： O_p ——自己对现在所获报酬的感觉

O_h ——自己对过去所获报酬的感觉

I_p ——自己对个人现在投入的感觉

I_h ——自己对个人过去投入的感觉

当上式为不等式时，也可能出现以下两种情况：

(1) $O_p/I_p < O_h / I_h$ 当出现这种情况时，人也会有不公平的感觉，这可能导致工作积极性下降。

(2) $O_p/I_p > O_h / I_h$

当出现这种情况时，人不会因此产生不公平 的感觉，但也不会觉得自己多拿了报偿，从而主动 多做些工作。

调查和试验的结果表明，不公平感的产生，绝 大多数是由于经过比较认为自己目前的报酬过低 而产生的；但在少数情况下，也会由于经过比较认为自己的报酬过高而产生。

我们看到，公平理论提出的基本观点是客观存在的，但公平本身却是一个相当复杂的问题，这主要是由于下面几个原因：

第一，它与个人的主观判断有关。上面公式中无论是自己的或他人的投入和报偿都是个人感觉，而一般人总是对自己的投入估计过高，对别人的投入估计过低。

第二，它与个人所持的公平标准有关。上面的公平标准是采取贡献率，也有采取需要率、平均率的。例如有人认为助学金应改为奖学金才合理，有人认为应平均分配才公平，也有人认为按经济困难程度分配才适当。

第三，它与绩效的评定有关。我们主张按绩效付报酬，并且各人之间应相对均衡。但如何评定绩效？是以工作成果的数量和质量，还是按工作中的努力程度和付出的劳动量？是按工作的复杂、困难程度，还是按工作能力、技能、资历和学历？不同的评定办法会得到不同的结果。最好是按工作成果的数量和质量，用明确、客观、易于核实的标准来度量，但这在实际工作中往往难以做到，有时不得不采用其它的方法。

第四，它与评定人有关。绩效由谁来评定，是领导者评定还是群众评定或自我评定，不同的评定人会得出不同的结果。由于同一组织内往往不是由同一个人评定，因此会出现松紧不一、回避矛盾、姑息迁就、抱有成见等现象。

然而，公平理论对我们有着重要的启示：首先，影响激励效果的不仅有报酬的绝对值，还有报酬的相对值。其次，激励时应力求公平，使等式在客观上成立，尽管有主观判断的误差，也不致造成严重的不公平感。再次，在激励过程中应注意对被激励者公平心理的引导，使其树立正确的公平观，一是要认识到绝对的公平是不存在的，二是不要盲目攀比，三是不要按酬付劳，按酬付劳是在公平问题上造成恶性循环的主要杀手。

为了避免职工产生不公平的感觉，企业往往采取各种手段，在企业中造成一种公平合理的气氛，使职工产生一种主观上的公平感。如有的企业采用保密工资的办法，使职工相互不了解彼此的收支比率，以免职工互相比较而产生不公平感。

23 斯金纳强化理论

强化理论是美国的心理学家和行为科学家斯金纳、赫西、布兰查德等人提出的一种理论。斯金纳(Burrhus Frederic Skinner)生于1904年，他于1931年获得哈佛大学的心理学博士学位，并于1943年回到哈佛大学任教，直到1975年退休。1968年曾获得美国全国科学奖章，是第二个获得这种奖章的心理学家。他在心理学的学术观点上属于极端的行为主义者，其目标在于预测和控制人的行为而不去推测人的内部心理过程和状态。

强化理论也叫做行为修正理论，是斯金纳在对有意识行为特性深入研究的基础上提出的一种新行为主义理论。他认为，人的行为具有有意识条件反射的特点，即可以对环境起作用，促使其产生变化，环境的变化（行为结果）又反过来对行为发生影响。因此，当有意识地对某种行为进行肯定强化时，可以促进这种行为重复出现；对某种行为进行否定强化时，可以修正或阻止这种行为的重复出现。因此，人们可以用这种正强化或负强化的办法来影响行为的后果，从而修正其行为，根据这一原理，采用不同的强化方式和手段，可以达到有效激励职工积极行为的目的。

斯金纳所倡导的强化理论是以学习的强化原则为基础的关于理解和修正人的行为的一种学说。所谓强化，从其最基本的形式来讲，指的是对一种行为的肯定或否定的后果（报酬或惩罚），它至少在一定程度上会决定这种行为在今后是否会重复发生。根据强化的性质和目的可把强化分为正强化和负强化。在管理上，正强化就是奖励那些组织上需要的行为，从而加强这种行为；负强化就是惩罚那些与组织不兼容的行为，从而削弱这种行为。正强化的方法包括奖金、对成绩的认可、表扬、改善工作条件和人际关系、提升、安排担任挑战性的工作、给予学习和成长的机会等。负强化的方法包括批评、处分、降级等，有时不给予奖励或少给奖励也是一种负强化。

开始，斯金纳也只将强化理论用于训练动物，如训练军犬和马戏团的动物。以后，斯金纳又将强 化理论进一步发展，并用于人的学习上，发明了程序教学法和教学机。他强调在学习中应遵循小步子和及时反馈的原则，将大问题分成许多小问题，循序渐进；他还将编好的教学程序放在机器里对人进行教学，收到了很好的效果。

斯金纳的强化理论和弗鲁姆的期望理论都强调行为同其后果之间关系的重要性，但弗隆的期望理论较多地涉及主观判断等内部心理过程，而强化理论只讨论刺激和行为的的关系。

强化理论具体应用的一些行为原则如下：

(1) 经过强化的行为趋向于重复发生。所谓强化因素就是会使某种行为在将来重复发生的可能性增加的任何一种“后果”。例如，当某种行为的后果是受人称赞时，就增加了这种行为重复发生的可能性。

(2) 要依照强化对象的不同采用不同的强化措施。人们的年龄、性别、职业、学历、经历不同，需要就不同，强化方式也应不一样。如有的人更重视物质奖励，有的人更重视精神奖励，就应区分情况，采用不同的强化措施。

(3) 小步子前进，分阶段设立目标，并对目标予以明确规定和表述。对于人的激励，首先要设立一个明确的、鼓舞人心而又切实可行的目标，只有目标明确而具体时，才能进行衡量和采取适当的强化措施。同时，还要将目标进行分解，分成许多小目标，完成每个小目标都及时给予强化，这样不仅有利于目标的实现，而且通过不断的激励可以增强信心。如果目标一次定得太高，会使人感到不易达到或者说能够达到的希望很小，这就很难充分调动人们为达到目标而做出努力的积极性。

(4) 及时反馈。所谓及时反馈就是通过某种形式和途径，及时将工作结果告诉行动者。要取得最好的激励效果，就应该在行为发生以后尽快采取适当的强化方法。一个人在实施了某种行为以后，即使是领导者表示“已注意到这种行为”这样简单的反馈，也能起到正强化的作用。如果领导者对这种行为不予注意，这种行为重复发生的可能性就会减小以至消失。所以，必须利用及时反馈作为一种强化手段。强化理论并不是对职工进行操纵，而是使职工有一个最好的机会在各种明确规定的各择方案中进行选择。因而，强化理论已被广泛地应用在激励和人的行为的改造上。

(5) 正强化比负强化更有效。所以，在强化手段的运用上，应以正强化为主；同时，必要时也要对坏的行为给以惩罚，做到奖惩结合。

强化理论只讨论外部因素或环境刺激对行为的影响，忽略人的内在因素和主观能动性对环境的反作用，具有机械论的色彩。但是，许多行为科学家认为，强化理论有助于对人们行为的理解和引导。因为，一种行为必然会有后果，而这些后果在一定程度上会决定这种行为在将来是否重复发生。那么，与其对这种行为和后果的关系采取一种碰运气的态度，就不如加以分析和控制，使大家都知道应该有什么后果最好。这并不是对职工进行操纵，而是使职工有一个最好的机会在各种明确规定的各择方案中进行选择。因而，强化理论已被广泛地应用在激励和人的行为的改造上。

24 埃德温洛克目标设置理论

25 股权陷阱规避法

26 工作分析信息的种类

A 工作分析中需要收集的资料类型如下表所示：

<p>1、工作活动</p> <p>(1) 工作活动和过程；</p> <p>(2) 活动纪录；</p> <p>(3) 所采用的程序；</p> <p>(4) 个人责任。</p> <p>2、定位于工人的活动</p> <p>(1) 人的行动，如有关工作的身体动作和沟通；</p> <p>(2) 针对方法分析的基本动作；</p> <p>(3) 对身体的工作要求，如体力消耗。</p> <p>3、所采用的机器、工具、设备和辅助工作</p> <p>4、与工作相关的有形或无形的内容</p> <p>(1) 所涉及或应用的知识；</p> <p>(2) 加工的原材料；</p> <p>(3) 制造的产品和提供的服务。</p> <p>5、工作业绩</p> <p>(1) 错误分析；</p> <p>(2) 工作标准；</p> <p>(3) 工作脊梁，如完成任务的时间。</p> <p>6、工作环境</p> <p>(1) 工作日程表；</p> <p>(2) 财务和非财务奖励；</p> <p>(3) 工作条件；</p> <p>(4) 组织和社会环境。</p> <p>7、工作对个人的要求</p> <p>(1) 个人因素，如个性和个人兴趣爱好；</p> <p>(2) 所需要的学历和培训程度；</p> <p>(3) 工作经验。</p>

为了成功的完成工作分析，工作分析者要明确工作的实际职责并收集上表所显示的其它类型的资料。所有这些都十分重要。一些工作分析体系还需要明确工作标准。

B 工作分析信息的种类

工作分析又称职务分析，是人力资源管理中一项重要的常规性技术，可以说是整个人力资源管理工作的基础。

工作分析是将企业中各项工作之任务、职责和责任与承担这份职务所应具备的基本条件等加以研究分析的过程。工作分析的结果通常形成一份综合性的文件材料—工作说明书（职务说明书）。换言之，工作分析是一种在组织内所执行的管理活动，专注于收集、分析、整合工作相关信息，以提供组织规划与设计、人力资源管理及其它管理机能的基础。

工作分析的目的或作用：

- 。促使工作的名称与含义在整个组织中表示特定而一致的意义，实现工作用语的标准化。
- 。确定工作要求，以建立适当的指导与培训内容。
- 。确定员工录用与上岗的最低条件。
- 。为确定组织的人力资源需求、制定人力资源计划提供依据。
- 。确定工作之间的相互关系，以利于合理的晋升、调动与指派。
- 。提供工作评价依据，为企业岗位归级列等奠定基础，为建立公平合理的工资和奖励制度提供科学的依据。
- 。为制定考核程序及方法提供依据，以利于管理人员执行监督职能及员工进行自我控制。
- 。获得有关工作与环境的实际情况，利于发现导致员工不满、工作效率下降的原因。
- 。辨明影响安全的主要因素，以及时采取有效措施，将危险降至最低。
- 。为改进工作方法积累必要的资料，为组织的变革提供依据。

系统的工作分析必须依从七个W展开，通常称为「工作分析公式(job analysis formula)」，即：员工要做什么？（内容；what）；员工为什么要做？（目的；why）；什么地方做？（工作岗位；where）；员工如何做？（方法；how）；用多少时间做？（工作时间；when）；员工向谁负责？（为了谁；for whom）用什么样的员工来做？（责任者所需知识、技能、能力程度；who）。一般说来，职务分析所需获得的信息主要包括以下部分：

- 工作事项和工作方式。

- 与他人的交往活动。
- 工作标准。
- 所使用的机器设备。
- 工作条件。
- 该职务对于他人所负责任与他人对该职务所负责任。
- 所需知识、技能和能力。如受教育水平、工作经历、工作技能、个人能力、智力和体质等

27 工作分析的步骤

1. 决定用途：
 - (1) 非计量性适合编写职位说明书
 - (2) 计量性-可比较各工作的数值以利薪酬高低考虑
2. 收集背景资料：就现有组织图、流程图及职位说明书了解所欲分析工作的各种关系
3. 选择代表性的职位
4. 收集各种工作分析的资料
5. 让任职者与其上司认可收集到的资料
6. 编写职位（工作）说明书

28 因素比较法

因素比较法最初是评分法的一个分支。1926年由高速交通股份公司的E. J. 本奇和他的助手们最先提出，他们是在试图完善评分法时创立了因素比较法的最初形式。因此，因素比较法仍然体现了评分法的一些原则，但两者的主要区别在于因素的配分形式和工作等级转换成工资结构的方法不同。从某种程度上讲，这种方法是一种混合方法，兼有排列法和评分法的特征。因素比较法是按决定的评价因素对选定的标准岗位进行评分定级，制定出标准岗位分级表，把非标准岗位与标准岗位分级表对比并评价相对位置的方法。

因素比较法中因素的数量通常比评分法少。本奇坚持认为，只要根据工作的性质作些修改，仅仅几个基本因素就能适用于几乎所有的工作。

（一）本奇对因素选择示例

- 1、对体力劳动，他采取下列因素：
 - (1) 智力；(2) 技能；(3) 体力；(4) 责任；(5) 工作条件。
- 2、对职员、技术和管理人员，他采用下列因素：
 - (1) 智力；(2) 技能；(3) 身体因素，包括工作条件；(4) 监督管理的责任；(5) 其它责任。

（二）因素比较法的运用步骤

1、选择标准岗位。在因素比较法中，标准岗位的选择是一项既困难又重要的操作。因为评价结果的的可靠性是以所选择的标准岗位为依据的。选择标准岗位必须具备两个条件：

这些岗位必须具有代表性。这些岗位能表现出工作岗位的等级，并充分显示每一因素重要程度的不同等级；同时在确定的范围内能够准确的给予定义。

2、根据这个标准岗位建立起来的等级必须能被大家所接受。即能成为建立全新的工作等级工资制的标准，并且其工资同当地劳动力市场上相同工作的工资不能差别太大。

在实际采用因素比较法时，标准岗位数量的选取要恰当。如果太多，通过该方法对工作岗位进行排列所耗费的时间会很多；如果太少，测评结果的误差就会相对高些。一些专家认为，实行因素比较法至少要选择30个标准工作岗位。

3、将标准岗位按照选定的因素进行排列。标准岗位被确定后，按照所选定的因素按相对重要程度依次排列，制定出标准工

作分级表。排列工作由评定小组的每一个成员分别进行分级，然后将分级结果提交给评定小组做综合分析。（见下表）

工作名称	工作评定小组成员打分					平均等级分
	成员 A	成员 B	成员 C	成员 D	成员 E	
装配工	9	9	10	10	10	9.6
自动螺旋机调节工	4	4	5	3	2	3.6
木工	5	5	4	5	5	4.8
起重机操作工	6	7	6	8	7	6.8
钻工	7	6	8	7	8	7.2
电工	3	3	2	4	3	3.0
贸易助理	11	11	11	12	11	11.2
检验员	10	10	9	9	9	9.4
看门工	13	13	14	14	13	13.4
体力劳工	14	14	13	13	14	13.6
机械师	2	2	3	2	4	2.6
制图员	8	8	7	6	6	7.0
模工	1	1	1	1	1	1.0
电车工	12	12	12	11	12	11.8

系数确定函数式为：

工作名称	工作评定小组成员打分					平均等级分
	成员 A	成员 B	成员 C	成员 D	成员 E	
装配工	9	9	10	10	10	9.6
自动螺旋机调节工	4	4	5	3	2	3.6
木工	5	5	4	5	5	4.8
起重机操作工	6	7	6	8	7	6.8
钻工	7	6	8	7	8	7.2
电工	3	3	2	4	3	3.0
贸易助理	11	11	11	12	11	11.2
检验员	10	10	9	9	9	9.4
看门工	13	13	14	14	13	13.4
体力劳工	14	14	13	13	14	13.6
机械师	2	2	3	2	4	2.6
制图员	8	8	7	6	6	7.0
模工	1	1	1	1	1	1.0
电车工	12	12	12	11	12	11.8

式中：q—等级系数；

n—岗位等级数；

—岗位等级求得值；

—最大等级值；

—最小等级值。

标准工作分级终评结果示例

4、

编号	工作名称	系数
1	模工	2.91
2	机械师	2.79
3	电工	2.72
4	自动螺旋机调节工	2.67
5	木工	2.55
6	起重机操作工	2.53
7	制图员	2.24
8	钻工	2.02
9	检验员	1.93
10	装配工	1.88
11	贸易助理	1.85
12	电车工	1.95
13	看门工	1.69
14	体力劳工	1.78

将标准岗位按照选定因素确定工资额。对标准岗位进行排列之后，因素比较法直接对每一岗位确定工资额，即根据每个因素在该工作中的重要程度，按一定比例确定其相应的工资值。并据此对工作重新进行排列。

5、对其它岗位进行排列。企业中尚未进行评定的其它岗位，与现有的已评定完的标准岗位进行对比，某岗位的某因素相近，就按相近条件的岗位工资分配计算工资，其累计后就是本岗位的工资。

（三）因素比较法的优点

- 1、评价结果较为公正。因素比较法把各种不同工作中的相同因素相互比较，然后再将各种因素的工资累计，主观性减少了。
- 2、耗费时间少。进行评定时，所选定的影响因素较少，从而避免了重复，简化了评价工作的内容，缩短了评价时间。
- 3、减少了工作量。由于因素比较法是先确定标准岗位的系列等级，然后以此为基础，分别对其它各类岗位再进行评定，大大减少了工作量。

（四）因素比较法的主要缺点

- 1、各影响因素的相对价值在总价值中所占的百分比，完全是考评人员的直接判断，这就必然会影响到评定的精确度。
- 2、操作起来相对比较复杂，而且很难对工人们做出解释，尤其是给因素注上货币值的时候很难说明其理由。

29 因素计点法

因素计点法也称评分法，是一种最为广泛采用的职务级别评定（又叫工作评价）方法。

什么是职务级别评定？职务级别评定是在职务说明书和职务要求细则的基础上，通过分析对比各项职务所需要的知识、技能、能力，相对难度和相对重要性，确定职务的等级和相对价值，来确定组织报酬系统的过程。这项工作的目的，是保证分配制度的内部公平性，使员工感到，他们的报酬相对于其它职务的报酬而言，能够说得过去。由于企业内的职务各式各样，因此，职务级别评定首先应确定基本工作职务。所谓基本工作职务，是指那些见诸于许多企业而在本企业又有多人来从事的职务，并且，从事这些职务的员工又具有大致相同的职责，同时这些职责又相对比较稳定和要求大致相同的知识、技能和能力。在确定基本工作职务的基础上，可根据企业的不同情况和不同系列职务选用合适的职务级别评定方法。

因素计点法首先确定与职务有关的报酬要素，并给予这些要素以不同的权数或分数。然后按预先规定的衡量标准，对现有岗位的各个因素逐一评比、估价，求得点数，经过加权求和，最后得到各个岗位的总点数。

报酬要素用来确定多种职务所共有的工作价值。这些要素是根据职务分析而确定的。例如，对仓库和制造场所的职务来说，体力要求、可能遇到的风险以及工作环境就可以作为报酬要素，并给予较大的权数。而对大多数办公室和文书性的职务来说，上述因素就无足轻重。因此，在确定报酬要素和权数时，必须以职务的性质和特点为依据。

步骤

1. 确定岗位评价的报酬要素。
2. 根据岗位的性质和特征，确定各类岗位评价的具体项目。
3. 对各评价因素区分出不同级别，并赋予一定的点数（分值）。
4. 将全部评价项目合并成一个总体，根据各个项目在总体中的地位和重要性，分别给定权数。权数的大小应根据企业的实际情况，以及各类岗位的性质和特征来加以确定。然后计算出各岗位的总点数。

5. 为了将企业相同性质的岗位归入一定等级，可将岗位评价的总点数分为若干级别

优点

容易被人理解和接受，评定准确性高

缺点

工作量大，费时费力，在选定评价项目及定权数时带有主观性。

适用

生产过程复杂，岗位类别、数目多的大中型企业。

具体操作可参考家园资源中心资料《点因素法岗位评估体系》

30 分类法

一种简单的职务级别评定方法。

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

步骤

1. 组成评定小组，收集各种有关的资料。
2. 按照生产经营过程中各类岗位的作用和特征，将企业的全部岗位分成几个大的系统
3. 将各个系统中的各岗位分成若干层次，最少分为5~6档，最多的可分为15-20档。
4. 明确规定各档次岗位的工作内容、责任和权限。
5. 明确各系统各档次（等级）岗位的资格要求。
6. 评定出不同系统不同岗位之间的相对价值和关系。

问题

- 1、主观性强、评价结果的准确程度不高且不稳定

适用

生产单一、岗位较少的中小企业

31 排序法

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

步骤

1. 由有关人员组成评定小组（最好有企业领导、主管部门领导和人力资源专家参加），并做好各项准备工作。
2. 了解情况，收集有关岗位方面的资料、数据。
3. 评定人员事先确定评判标准，对本企业同类岗位的重要性逐一作出评判，最重要的排在第一位，次要的、再次要的顺次往下排列。
4. 将经过所有评定人员评定的每个岗位的结果加以汇总，得到序号和。然后将序号和除以评定人数，得到每一岗位的平均序数。最后，按平均序数的大小，由小到大评定出各岗位的相对价值的次序。

问题

- 1、主观性强。特别当某一岗位受特殊因素的影响（例如在高空、高温、高寒或在有害有毒的环境下工作时），常会将岗位的相对价值估计过高。
- 2、岗位序数差不一定能反映出岗位的相对价值差。
- 3、评价结果的准确程度不高且不稳定

适用

生产单一、岗位较少的中小企业

32 问卷法

问卷法是获取工作分析信息的最常用方法。

问卷法又称间接调查法，也叫做自行分析法。通常被人们认为是最快捷而最省时间的方法。问卷法最首要的事情在于决定问

卷的结构程度以及应该包含那些问题。在一种极端的情形里，有些问卷是非常结构化的，里面有数以百计的工作职责，例如「需要多久时间的经验才足以担任本职务」。在另一个极端情形里面，问卷的问题型式非常开放，例如「请叙述你的工作中的主要职责」。在实务上，最好的问卷介于这两种极端情形中间，既有结构性问题，也有开放性的问题。

一个典型的工作分析调查问卷通常包括下列方面的问题：

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

问卷调查方法的主要长处是速度快，调查面广，可以在一个较短的时间内，以较低的费用获得大量与职务有关的信息，并可对调查结果进行多方式、多用途的分析。

问卷调查方法的主要缺点是对问卷设计要求高。要调查问卷的设计直接关系到问卷调查的成败，所以问卷一定要设计的完整、科学、合理。2. 一般员工不愿意花时间在正确地填写问卷表，并且可能产生理解上的一致，因此要注意抓好问卷调查表填写的培训。

关于调查问卷，国外的组织行为专家和人力资源管理专家研究出了多种科学的，也很庞大的问卷调查方法。其中比较著名的有：

1、职务分析调查问卷（PAQ）：

职务分析调查问卷是美国普渡大学（Purdue University）的研究员麦考米克等人研究出一套数量化的工作说明法。虽然它的格式已定，但仍可用之分析许多不同类型的职务。PQA 有 194 个问题，计分为六个部分：资料投入、用脑过程、工作产出、人际关系、工作范围、其它工作特征。

2、阈值特质分析方法（TTA）：

劳普兹（Lopez）等人在 1981 年设计了“阈值特质分析”（TTA）问卷。特质取向的研究角度是试图确定那些能够预测个体工作成绩出色的个性特点。TTA 方法的依据是：具有某种人格特性的个体，如果职务绩效优于不具有该种特质者，并且特质的差异能够通过标准化的心理测验反映出来，那么就可以确定该特质为完成这一工作所需的个体特质之一。

3、职业分析问卷（OAQ）：

美国控制数据经营咨询企业在 1985 年设计了职业分析问卷，职务进行定量的描述。OAQ 是一个包括各种职业的任务、责任、知识技能、能力以及其它个性特点的多项选择问卷。例如，在 OAQ 中，软件职务被规划分为 19 中责任、310 个任务和 105 个个性特点。

33 访谈法

访谈法是分析者通过与分析对象面对面谈话来搜集信息资料的方法，是获取工作分析信息的通用方法。

有三种访谈的形式可用来收集工作分析资料：个别面谈、集体面谈、管理人员面谈。集体面谈法是在一群员工从事同样工作的情况下使用，通常会邀请其主管也出席，如果其主管未曾出席的话，也应找个别的机会将收集到的资料跟其主管谈论。主管面谈法是找一个或多个主管面谈，这些主管对于该工作有相当的了解。

在进行现场访谈时，通常采用一种标准化的访谈表来记录有关信息。在大多数情况下，员工和其顶头上司都被列入访谈对象，以便全面彻底地了解一项职务的任务、职责和责任。

现场访谈方法的优点：1. 可获得完全的工作数据以免去员工填写工作说明书之麻烦。2. 可进一步使员工和管理者沟通观念，以获取谅解和信任。3. 可以不拘形式，问句内容较有弹性，又可随时补充和反问，这是填表法所不能办到的。4. 收集方式简单

现场访谈方法的缺点：1. 信息可能受到扭曲一因访谈对象怀疑分析者的动机，访谈对象可能持怀疑、保留态度或故意夸大

其工作的量和难度；因无意误解、或分析者访谈技巧不佳等因素而造成信息的扭曲。2. 一般非常耗费时间，尤其是当访谈者与两三个从事不同工作的员工交谈时，就更是如此。专业性和管理性的职务一般更为复杂和较难分析，从而往往需要更长的时间。3. 占去员工工作时间，妨碍生产。

因此，访谈法适合于脑力职务者，如开发人员、设计人员、高层管理人员等。访谈法主要是用作问卷调查的后续措施。作为后续措施，访谈法的主要目的，是要求员工和有关负责人协助澄清问卷调查中的某些信息问题；同时，分析人员也可借机澄清问卷中的某些术语

方面的问题。

访谈法要求经理或人力资源专家在与承担各项职务的员工交谈前要充分准备好提问内容，要形成一个有效和完整的“面谈提纲”，面谈提纲的内容和“职务分析调查表”的内容基本相同。在访谈过程中注意并非仅是消极记录，而应积极引导，注意气氛，引导访谈对象持友好、合作态度。

麦考米克于1979年提出了面谈法的一些标准，它们是：1、所提问题要和职务分析的目的有关；2、职务分析人员语言表达要清楚、含义准确；3、所提问题必须清晰、明确，不能太含蓄；4、所提问题和谈话内容不能超出被谈话人的知识和信息范围；5、所提问题和谈话内容不能引起被谈话人的不满，或涉及被谈话人的隐私。

34 工作日志法

工作分析方法之一。

工作日志法乃分析人员要求员工逐日按时间顺序记载所有的工作活动及花费的时间，以实际了解工作的状况。

工作日志法的优点：1、对工作可充份地了解，有助于主管对员工的面谈。2、采逐日或在工作活动后及记录，可以避免遗漏。3、可以收集到最详尽的数据。

工作日志法的缺点：1、员工可能会夸张或隐藏某些活动同时掩张其它行为。2 费时、费成本且干扰员工工作。3、对员工来说的确是一个很大的负担，员工不乐意接受。

35 实践法

一种职务分析中获取职务信息的方法。

实践法是职务分析者实际从事所研究的工作，在工作中掌握有关工作要求的一手资料。采用这种方法可以了解工作的实际任务以及在体力、环境、社会方面的要求。这种方法适用于短期内可以掌握的工作。但是对那些需要进行大量训练才能掌握或有危险的工作，不适用采用此种方法。

36 结构化面试法

人才选拔时的面试，根据面试时所提问题，有结构化面试、非结构化面试及行为描述面试三种

结构化面试又叫固定模式型面试。结构化面试（structured interview）由一系列连续向申请某个职位的求职者提出的与工作相关的问题构成。使用结构化面试由于减少了非结构化面试的主观性，从而提高了面试的可靠性和准确性。此外，由于所有申请某个职位的求职者都是应试同样的问题，故对候选人的评价可以做到客观、公正。

结构化面试一般包括四类问题。

一、情景问题（situational questions）提出了一个假设的工作情景，以确定求职者在这种情况下反应。

二、工作知识问题，（job knowledge questions）探索求职者与工作的知识，这些问题既可能与基本教育技能有关，也可能与复杂的科学或管理技能有关。

三、工作样本模拟问题（job sample simulation questions）包括一种场景，在该场景中要求求职者实际完成一项样本任务，当这种作法不可行时，可以采用关键工作内容模拟。回答这些类型的问题可能要求体力活动。

四、工作要求问题（worker requirement questions）旨在确定求职者是否愿意适应工作要求。例如，面试者可能问求职者，是否愿意从事重复性工作或迁往另一城市。这种问题的性质是实践工作的预演。并可能有助于求职者自我选择。

一个设计良好的结构化面试只会包含与工作相关的问题，且每个问题都有特定的目的。结构化面试时面试人要注意不要草率地提出每个问题，否则结构化的优势将大大削弱；面试人还要注意不要使气氛过于正式，以免影响候选人回答问题的能力和愿望。

37 丰田公司选拔计划

丰田公司选拔计划的目的是招聘最优秀的有责任感的员工,为此公司做出了极大的努力。丰田公司招聘大体上可以分成6大阶段,前5个阶段招聘大约要持续5-6天。

第一阶段丰田公司通常会委托专业的职业招聘机构,进行初步的甄选。应聘人员一般会观看丰田公司的工作环境和工作内容的录像资料,同时了解丰田公司的招聘体系,随后填写工作申请表。1个小时的录像可以使应聘人员对丰田公司的具体工作情况有个概括了解,初步感受工作岗位的要求,同时也是应聘人员自我评估和选择的过程,许多应聘人员知难而退。专业招聘机构也会根据应聘人员的工作申请表和具体的能力和经验做初步筛选。

第二阶段是评估员工的技术知识和工作潜能。通常会要求员工进行基本能力和职业态度心理测试,评估员工解决问题的能力、学习能力和潜能以及职业兴趣爱好。如果是技术岗位工作的应聘人员,更加需要进行6个小时的现场实际机器和工具操作测试。通过1-2阶段的应聘者的有关资料转到丰田公司。

第三阶段丰田公司接手有关的招聘工作。本阶段主要是评价员工的人际关系能力和决策能力。应聘人员在公司的评估中心参加一个4小时的小组讨论,讨论的过程由丰田公司的招聘专家即时观察评估,比较典型的小组讨论可能是应聘人员组成一个小组,讨论未来几年汽车的主要特征是什么。实地问题的解决可以考察应聘者的洞察力、灵活性和创造力。同样在第三阶段应聘者需要参加5个小时的实际汽车生产线的模拟操作。在模拟过程中,应聘人员需要组成项目小组,承担起计划和管理的职能,比如如何生产一种零配件,人员分工、材料采购、资金运用、计划管理、生产过程等一系列生产考虑因素的有效运用。

第4阶段应聘人员需要参加一个1小时的集体面试,分别向丰田的招聘专家谈论自己取得过的成就,这样可以使丰田的招聘专家更加全面地了解应聘人员的兴趣和爱好,他们以什么为荣,什么样的事业才能使应聘员工兴奋,更好地做出工作岗位安排和职业生涯规划。在此阶段也可以进一步了解员工的小组互动能力。

通过以上四个阶段,员工基本上被丰田公司录用,但是员工需要参加第5阶段一个25小时的全面身体检查。了解员工的身体一般状况,和特别的情况,如酗酒、药物滥用的问题。

最后在第6阶段,新员工需要接受6个月的工作表现和发展潜能评估,新工会接受监控、观察、督导等方面严密的关注和培训。

38 岗位评价的权重系数确定法

39 管理评价中心法

管理评价中心法是用以评价、考核和选拔管理人员的方法,该方法的核心手段是情景模拟测验,即把应试者置于模拟的工作情景中,让他们进行某些规定的工作或活动,考官对他们的行为表现作出观察和评价,以此作为鉴定、选拔管理人员的依据。管理评价中心法上世纪50年代美国AT&T公司开始采用。目前在国外各大公司中已十分普及。

评价中心技术的几种形式:

(1) 文件筐测试。即在文件筐中放置信件、备忘录和电话记录等文件。首先向应试者介绍企业的背景资料,告诉应试者他就是管理者,要他根据自己的经验、知识和性格全权负责处理文件筐中的所有文件;还可能要与业绩不佳的员工面谈、会见对公司产品或服务不满的顾客、分析公司的财务状况等。在测试结束时,每位应试者都会留下一些笔记、备忘录和信件。考官通过“文件筐测试”,对应试者5个方面的表现作出评价:1 工作条理性 2 计划能力 3 预测能力 4 决策能力 5 沟通能力。文件筐测验的特点:1 文件筐测验具有灵活性。2 情境模拟。3 测的是被试者解决问题的实际能力。4 它能预测一种潜能。5 文件筐测验能从多个维度上评定一个人的管理能力。6 文件筐测验还可用于培训、提高管理人员的管理技巧。

(2) 无主席小组讨论。主持人给一组应试者一个与工作有关的题目,让他们开展讨论。不指定负责人,大家地位平等,采用圆形的桌子,以使每一个位置都具有相同的重要性,也不告诉任何人他应该坐在哪个位置上。最后要求形成一致意见,并以书面形式汇报。几位考官观察应试者的表现进行评分。无领导小组讨论是评价中心最具有特点、最具典型的测评技术,也是一种常用的评估手段,常用于选拔企业中的优秀人才。此方法能检测出笔试和结构化面试难以检测出的多种能力和素质,能观察到考生之间的相互作用,能依据考生的行为表现对考生进行更全面、更合理的评价;考生的掩饰性较小,更易测出准确的个性就与能力;能节省时间,可同时比较竞争同一岗位上多位考生;应用范围广泛,能应用于非技术性领域、技术领域、管理领域和其它专业领域等。

(3) 管理竞赛(又称商业游戏)。即把候选人分组,不为应试者分派角色,各组代表一家公司在模拟的市场上开展业务竞争。各个“公司”必须在一定时间内提交有关生产、广告或存货数量方面的决策。最后,根据每个应试者在小组中的表现进行评价。这种测试可以通过计算机进行模拟,也可以用人工操作进行。商业游戏的优点是有趣味性、模拟的内容具有真实感和竞争性。这种方法可以了解候选人的规划能力、组织能力、领导能力和人际沟通能力等素质。

(4) 开报告会。了解候选人的沟通能力和说服他人的能力。

(5) 案例分析通过让被测人员阅读一些关于组织中的问题材料，然后让他准备出一系列的建议，以递交给更高一级的管理部门来考察被试者的综合能力和判断决策的能力，既可以考察一般技能，也可以考察特殊技能。

40 内部选拔的方法

人员招聘与选拔是根据工作需要，运用相关方法和技术，吸引并选择最适合人选的过程。其任务是确保企业能够获得充足的职位候选人，并能以合理的成本从职位申请人中选拔出最符合企业需要的员工。在这里，人员选拔是人员招聘的一个环节，也是最重要的环节。人员选拔有两种方法：内部选拔和外部选拔。

在企业中，内部选拔是经常发生的，当一个岗位需要招聘时，管理人员首先想到的是内部选拔是否能解决该问题。内部选拔有两种类型：

(1) 内部提升

当企业中有些比较重要的岗位需要招聘人员时，让企业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的过程就是内部提升。内部提升应遵循以下原则：1、公开、公平、公正 2、任人唯贤；3、有利于调动大部分员工的积极性；4、有利于提高生产率。内部提升的主要优点是：1、给员工提供发展空间和上升机会，有利于增强企业凝聚力，留住人才；2、有利于激励员工奋发向上；3、较易形成企业文化；4、人员熟悉，降低部分用人风险；5、费用低廉，手续简便。其主要缺点是：自我封闭，不易吸收优秀人才，不易吸收优秀文化，不利于创新，有可能使企业缺少活力。一句话，具有近亲繁殖的一切缺点。

(2) 内部调用

当企业中需要招聘的岗位与员工原来的岗位层次相同或略有下降时，把员工调到同层次或下一层次岗位上去工作的过程称之为内部调用。内部调用应遵循以下原则：1、尽可能事前征得被调用者的同意；2、调用后更有利于工作；3、用人之所长。内部调用的主要优点是：1、费用低廉，手续简便；2、人员熟悉；3、员工对新岗位容易熟悉，可缩短适应期；4、较易形成企业文化。5、使员工得到更多的锻炼机会，了解企业更多的业务，增加更多的技能，是培养人才的一种有效手段，是内部提升前的准备。其主要缺点与内部提升的缺点相似，另外还可能影响员工的工作积极性。

41 外部选拔的方法

(1) 外部选拔的目的

- 1、补充初级岗位；
- 2、获取现有员工不具备的技术；
- 3、获得能够提供新思想的并具有不同背景的员工；
- 4、解决组织现有人力资源的不足；
- 5、为组织发展储备人才；

(2) 外部选拔的主要途径

1、大中专院校及职业技术学校

这是招收应届毕业生的主要途径。各类大中专院校可提供中高级专门人才，职业技术学校可提供初级技工人才。单位可以有选择地去某校物色人才，派人分别到各有关学校召开招聘洽谈会。为了让学生增进对企业的了解，鼓励学生毕业后到本企业来工作，征募主持人应当向学生详细介绍企业情况及工作性质与要求，最好印发公司简介小册子，或制成录像带、印刷介绍图片。

2、人才市场

用人单位可花一定的费用在人才市场摆摊设点，应征者前来咨询应聘。这种途径的特点是时间短、效率高。缺点是，很难招聘到高级人才和专门人才。

3、职业介绍所

普通工人、低级管理人员可利用职业介绍所来获得，通常职业介绍所以对用人企业不收费也很热心。

4、报纸广告

各种人才都可以通过在当地发行量大的报纸上刊登招聘广告来获取。报纸广告招聘的优点是适应面广，见效快，当招聘岗位较多时也很经济。报纸广告招聘周末版效果最好。

5、网上招聘

网上招聘是选拔中高级人才和储备人才的一种好的途径。

6、猎头招聘

高级人才和特殊人才最好通过好的猎头公司猎取。不过费用较高，通常要付该职位年薪的百分之二十。

7、员工介绍

缺点是容易形成复杂的人际关系。

(3) 外部选拔的评价

外部选拔的优点：

- 1、候选人员来源广泛，具备各类条件和不同年龄层次的求职人员有利于满足企业选择合适人选的需要。
- 2、有利于组织吸收外部先进的经营管理观念、管理方式和管理经验，内外结合不断开拓创新。
- 3、对外招聘管理人员，在某种程度上可以缓解内部候选人竞争的矛盾。当有空缺位置时，一些人往往会通过自我“打分”而有被入选提拔的希望。如果参与竞争的人条件大致相当，竞争比较激烈，但却又都不太合适，在这种情况下，从外部选聘就可以缓解这一矛盾，使未被提拔的人获得心理平衡。

外部选拔的缺点：

- 1、对应聘者的测评有一定风险，应聘者实际水平和能力很难准确判别，因此不称职者会占有一定或相当比例。
- 2、应聘者带来的文化可能与企业文化有冲突。
- 3、应聘者入选后对组织的各方面情况需要有一个熟悉的过程，即不能迅速进入角色开展工作。
- 4、如果组织中有胜任的人未被选用或提拔，外聘人员的做法会挫伤组织员工的积极性。如果形成外聘制度，则更需慎重决定，因为其影响面可能更大。

42 员工的投入与收益分析法

43 格兰丘纳斯的上下级关系理论

法国管理顾问格拉丘纳斯在一篇论文中分析了上下级关系后提出一个数学模型，用来计算任何管理宽度下可能存在的人际关系系数。该理论区分了三种类型的上下级关系：直接的单一的关系、直接的多数关系和交叉关系。当管理宽度以算术级数增加时，主管人员和下属间可能存在的相互关系将以几何级数增加。因此，上下级相互关系的数量和频数减少，就能增加管理宽度。

44 效率\设备\岗位\比例定员法

45 平衡记分法

平衡记分法即平衡计分卡方法，是绩效管理中的一种新思路，适用于对部门的团队考核。

平衡计分卡是1992年由哈佛大学商学院教授罗伯特·S·卡普兰和复兴国际方案总裁戴维·P·诺顿设计的，是一种全方位的、包括财务指标和非财务指标相结合的策略性评价指标体系，平衡计分法最突出的特点是：将企业的远景、使命和发展战略与企业的业绩评价系统联系起来，它把企业的使命和战略转变为具体的目标和评测指标，以实现战略和绩效的有机结合。

自平衡计分卡方法提出之后，其对企业全方位的考核及关注企业长远发展的观念受到学术界与企业界的充分重视，许多企业尝试引入平衡计分卡作为企业管理的工具。根据Gartner Group的调查表明，到2000年为止，在《财富》杂志公布的世界前1000位公司中有40%的公司采用了平衡计分卡系统。

平衡计分卡的指标体系为：

财务：净资产收益率/总资产周转率/资本增殖率

顾客：顾客满意率/合同准时率/优质项目率/投诉降低率

内部经营过程：技术/生产效率/设备利用率/学习与创新（产品与服务的创新与员工能力提高）/员工满意度/员工保持率/创新数目/合理化建议数

综合评价：将每一个指标的实际值与目标值相比较，得到个体指数，加权平均后，算出综合指数。

46 胜任特征模型

一种主要用于高层管理者的选拔评价方法。

在传统的人力资源管理中，一般是通过职位分析来确定高层管理者所需要具备的任职要求（包括知识、技能、能力和其它特点），并在此基础上进行高层管理者的选拔、培训和评价的。然而，生产和管理环境的变化已经使得传统的职位分析很难满足要求在此背景下，一些学者提出了胜任特征（competency）的概念。胜任特征（competency）是指“能将某一工作（或组织、文化）中表现优异者与表现平平者区分开来的个人的潜在的、深层次特征，它可以是动机、特质、自我形象、态度或价值观、某领域的知识、认知或行为技能——任何可以被可靠测量或计数的，并且能显著区分优秀绩效和一般绩效的个体特征。”而胜任特征模型（competency model）则是指担任某一特定的任务角色，所需要具备的胜任特征的总和。建立胜任特征模型有多种方法，包括专家小组、问卷调查、观察法等。但是，目前得到公认、且最有效的方法是美国心理学家 McClelland 结合关键事件法和主题统觉测验而提出来的行为事件访谈法（behavioral event interview, BEI）。行为事件访谈法采用开放式的行为回顾式探索技术，通过让被访谈者找出和描述他们在工作中最成功和最不成功的三件事，然后详细地报告当时发生了什么。具体包括：这个情境是怎样引起的？牵涉到哪些人？被访谈者当时是怎么想的，感觉如何？在当时的情境中想完成什么，实际上又做了些什么？结果如何？然后，对访谈内容进行内容分析，来确定访谈者所表现出来的胜任特征。通过对比担任某一任务角色的卓越成就者和表现平平者所体现出的胜任特征差异，确定该任务角色的胜任特征模型。自从胜任特征的概念被提出来以后，已经得到了学术界的认可，并在国外企业的人力资源管理中得到了广泛的应用。作为建立胜任特征模型最主要的方法，行为事件访谈法的可信性和有效性也得到了研究结果的支持。

47 明尼苏达多相个性测验

明尼苏达多相个性测验（又叫人格测验）是美国明尼苏达大学教授郝兹威与莫金利于四十年代初期编制的。中国科学院心理研究所宋维真在有关单位的协作下于 80 年代将明尼苏达多项人格测验经典心理测量量表（简称 MMPI 量表）引进我国，称作明尼苏达多相个性调查表。

在招聘、选拔工作中，对应试者进行个性测验（人格测验）是一种国外引进的一种科学的人才测评技术，近年来发展很快。所谓人格测试就是用业已标准化的测验工具，引发被试者陈述自己的看法，然后对结果进行统计处理，研究分析，从而对人的价值观、态度、情绪、气质、性格等素质特征进行测量与评价的一种心理测试方法。把人格测试引入招聘、选拔工作中，有助于在对应聘者的知识、能力和技能考察的基础上，进一步考察其工作动机、工作态度，情绪的稳定性、气质、性格等心理素质，使考察更全面，科学和客观，从而保证能够选拔出具有较高知识素质、能力素质和心理素质的优秀人才。

在人格测试中，明尼苏达多相个性测验量表是最为流行的测验工具。MMPI 法有 566 个自我报告形式的题目，其中 16 个为重复题目，（主要用于检验被试反映的一致性，看作答是否认真），实际上只 550 题。题目的内容范围很广，包括身体各方面的情况，精神状态以及家庭、婚姻、宗教、政治、法律、社会等问题的态度。被试者对这些问题按“是”、“不是”或“无法回答”来回答，根据他的回答对被试者的人格特征做出评价。

48 艾森格人格测验

艾森格人格测验是英国心理学家 H. J. 艾森克和 S. B. G. 艾森克设计的一种有关人格维度研究的测定方法，简称 EPQ。EPQ 是最经典的心理测量量表。

艾森格（1916~）英国心理学家。1916 年 3 月 4 日生于柏林。1940 年在伦敦大学获博士学位。1955 年任伦敦大学心理学教授，并兼任莫兹利皇家医院的心理学专家。他从事人格的实验研究，如内向与外向、情绪不稳定性神经质倾向等，还研究社会态度的因素分析和政治心理学。著有《人格的维度》、《人的人格结构》、《变态心理学手册》、《人格测量》、《智力的模式》等。

通用的 EPQ 是 1975 年制定的，它是一种自陈量表，有成人和少年两种形式，各包括 4 个量表：E——内外向；N——神经质，

又称情绪性；P——精神质，又称倔强、讲求实际；L——谎造或自身隐蔽。经艾森克等人的因素分析计算，前3个量表代表人格结构的3种维度，它们是彼此独立的，L则是效度量表，代表假托的人格特质，也表现社会性朴实、幼稚的水平。L虽与其它量表有某些相关，但它本身却代表一种稳定的人格功能。

由于EPQ具有较高的信度和效度，用其所测得的结果可同时得到多种实验心理学研究的印证，因此它也是验证人格维度理论的根据。中国的艾森格测验由陈仲庚等于1981年修订。

49 卡特尔 16 种因素测验

卡特尔 16 种因素测验又叫卡特尔 16PF，亦是经典心理测验量表之一，由美国杰出的心理学家卡特尔，雷蒙德 B·(Cattell, Raymond B. 1905—?) 创造。

卡特尔，雷蒙德 1905 年出生于英格兰斯塔福德郡。1921 年进入伦敦大学，主修物理和化学，3 年后获理学士学位，毕业后进入伦敦大学研究生院主修文学和哲学，并先后获得文学硕士和哲学博士学位。1928—1931 年，在英格兰埃克塞特大学任讲师；1932—1937 年，创办并主持了英格兰莱斯特市心理诊所。1937 年应美国著名心理生学家 E·桑代克邀请到美国哥伦比亚大学师范学院工作一年，之后分别在克拉克大学及哈佛大学讲学，1944 年以后长期供职于伊利诺斯大学。主要著作有：《多元实验心理学手册》、《人格的种类和测量》、《人格研究导论》、《人格和动机：结构与测量》、《人格的科学分析》等等。

卡特尔最突出的贡献在于将因素分析的统计方法应用于人格心理学的研究。他经 30 多年的研究编制而成的《卡特尔十六项个性因素测验》是世界公认的最具权威的个性测验方法，它不但能明确描绘出 16 种基本人格特征及性格类型，而且还能检测出你的心理健康程度，计算出你的创造能力及适应新环境的能力，预测专业的成就与否，对心理康复、选拔人才、择业具有指导意义。

50 比奈-西蒙智力测验

智力测验就是对智力的科学测试，它主要测验一个人的思维能力、学习能力和适应环境的能力。所谓智力就是指人类学习和适应环境的能力。智力包括观察能力、记忆能力、想象能力、思维能力等等。智力的高低直接影响到一个人在社会上是否成功。智力的高低以智商 I Q 来表示。智商 (IQ) 一词由德国心理学家 W. 斯特思首先提出，后为美国心理学家 L. 特尔曼于比奈-西蒙智力测验的斯坦福修正方案 (1915) 中予以采用，用以表示人的智力水平。他等于智力年龄除以实际年龄再乘以 100。正常人的 I Q 在 90 到 109 之间；110 到 119 是中上水平；120 到 139 是优秀水平；140 以上是优秀水平；而 80 到 89 是中下水平；70 到 79 是临界状态水平；69 以下是智力缺陷。

进行智力测验，首先需设计出一套问题，让应试人回答，从答案中计算得分。《比奈-西蒙量表》就是这样一套测量智力的量表。

比奈 (1857~1911)

法国实验心理学家，智力测验的创始人。1905 年他与 T. 西蒙一同创造了测量智力的方法，编成了《比奈-西蒙量表》。1908 年发表量表的修订本，1911 年发表量表的第二次修订本，适用年龄 3~18 岁。不久，比奈-西蒙的智力量表就被移植到许多国家，而他们首先使用的“心理年龄”和“年龄量表”，也就成为广泛应用的术语。著作有《智力的实验研究》、《推理心理学》等。比奈-西蒙 (Binet-Simon) 的智力测验，可说是人类有史以来第一个心理测验，测验理论便是起源于此，并由此继续往前发扬光大，成为心理计量的主要架构。

在企业招聘中运用智力测验，可以了解到一个人的智力的结构和基本智力水平而做到量才录用。在实际操作工人中，智商太高并不一定有利于工作。在一个团体中，所有的人智商都很高，往往容易产生矛盾。管理人员如果智商太高，如超过 140，有的时候并不适合于担任管理工作。因此，我们在员工招聘中运用智力测验，可以使 I Q 高的人担任比较重要、比较难度高的技术工种，而 I Q 较低的员工可以担任一般的操作工作。当然，与此同时，我们还要考虑他的个性特点等其它因素。

个人运用智力测验，可以明确本人的长处和短处而扬长避短和有意识的锻炼提升自己的短处。

最后必须指出的是，智力测验分数，特别是智商，依赖于所实施的测验工具，例如：韦氏儿童智力量表上的 130 分，比奈-西蒙量表上的 130 分，各有不同的意义。因此，在报告某个被试的智商时，应该具体指明所用的是什么测验。

51 罗夏墨迹测验

罗夏墨迹测验是最著名的投射法人格测验。所谓投射法就是让被试者通过一定的媒介，建立起自己的想象世界，在无拘束的情景中，显露出其个性特征的一种个性测试方法。测试中的媒介，可以是一些没有规则的线条；也可以是一些有意义的图片；也可以是一些有头没尾的句子；也可是一个故事的开头，让被试者来编故事的结尾。因为这一画面是模糊的，所以一个人的

说明只能是来自于他的想象。通过不同的回答和反应，可以知道对方的人格与人生态度。投射法的最大优点在于主试者的意图目的藏而不露，这样创造了一个比较客观的外界条件，使测试的结果比较真实、比较客观、对心理活动了解得比较深入，缺点是分析比较困难，需要有经过专门培训的主试。因此，在员工招聘中运用投射测验一般比较少，只有在招聘高层次的管理人员中才考虑运用。

罗夏测验是由 10 张经过精心制作的墨迹图构成的。其中 7 张为水墨墨迹图，3 张为彩色墨迹图。这些图片在被试者面前出现的次序是有规定的。主试者的说明很简单，例如：“这看上去像什么？”，“这可能是什么？”，“这使你想到什么？”主试者要记录：反应的语句；每张图片出现到开始第一个反应所需的时间；各反应之间较长的停顿时间；对每张图片反应总共所需的时间；被试者的附带动作和其它重要行为等。目的都是为了诱导出被试者的生活经验、情感、个性倾向等心声。被试者在不知不觉中便会暴露自己的真实心理，因为他在讲述图片上的故事时，已经把自己的心态投射入情境之中了。

52 勒温的场论

一个所能创造的绩效，不仅与他的能力和素质有关，而且与其所处的环境有密切关系。

认为个人的工作绩效 B，是个人的能力和条件 P，以及个人所处环境 E(个人的“场”)的函数： $B=f(P, E)$ 。个人与环境之间一般总有一个从相互“适应”到“不适应”的发展过程。由于个人无法左右环境，环境通常也不会因为少数个人而发生改变，因此，当适应程度下降至不适应程度时，新的环境无论对于个人还是组织都是最佳选择。

53 组织寿命学说

卡兹(Katz)。他在大量调查统计的基础上提出了“组织寿命学说”。他发现，1. 5~5 年是科研组织的最佳年龄区。期间，科研人员之间信息沟通水平最高，成果最多。之前，“新面孔”之间交流有限；之后，“老相识”之间“老话”连篇。信息沟通水平下降，组织成果必然减少。解决问题的办法就是人员流动。数年流动一次，一生流动 7~8 次是合理选择。

54 库克创造力曲线

描述的是研究生参加工作后创造力发挥的情况。毕业后刚参加工作创造力加速成长，之后是出成果的黄金时期，随后进入初衰期，最后进入衰减稳定期。

55 默里与摩根的主题统觉测验

默里与摩根主题统觉测验和罗夏墨迹测验相类似，属于投射法人格测验，由心理学家默里和摩根于 1935 年开发。

主题统觉测验(Thematic Apperception Test, 简称 TAT)，共有 30 张内容颇为隐晦的黑白照片，另有空白卡片一张，图片的内容以人物或景物为主。有的图片为各种年龄和性别的被试者所共享，有的只用于男性或女性。每张都标有字母号，按照年龄、性别把图片组合成四套测验，每套 20 张，分成两个系列，每系列各有 10 张。进行测验时，主试者按顺序逐一出示图片，要求被试者对每一张图片都根据自己的想象和体验，讲一个内容生动、丰富的故事。每套测验的两个系列分两次进行。一般来说，后 10 张图片的内容是较为奇特、复杂、容易引起情绪反应的。两次测验结束后要与被试者作一次谈话，以了解其编造故事的来源和依据，作为分析结果时的参考。

本测试所依据的事实是：当一个人解释一个含义模糊的社会情境时，他很容易像他所关注的现象一样暴露出他自己内心状态来。他完全倾心于解释那个客观的现象，变得非常天真，没有意识到他自己，也没有想到别人正在仔细地看他，这样一来，他也就毫无戒备，没有平日那么有警惕性……参与者暴露出了自己内心深处的一些愿望而丝毫没有察觉。罗夏测验与主题统觉测验，目的都是为了诱导出被试者的生活经验、情感、个性倾向等心声。

56 皮亚尔故事测验

皮亚尔(皮亚杰?)故事测验和科尔伯格两难故事测验一样，本来也是研究儿童和青少年道德认知发展模式的一种研究方法，皮亚尔用编成对偶的故事与儿童谈话来研究儿童道德认识的发展。事实上科尔伯格是皮亚尔道德认识发展理论的追随者，并在此基础上，进一步对它作了修改、提炼和扩充。

57 科尔伯格两难故事测验

科尔伯格两难故事测验本来是美国发展心理学家科尔伯格(L. Kohlberg, 1927—1987)研究儿童和青少年道德认知发展模式的一种研究方法，现在也被人力资源管理者在招聘选拔中用于对人才的道德判断和道德评价。

科尔伯格两难故事测验采用 9 个道德价值上互有冲突的两难故事，让被试者在两难推论中作出是非、善恶的判断并说明理由，

科尔伯格对被试的陈述进行了仔细的研究，分出 30 个不同的道德观念维度，如是非观念、权利义务观念、责任观念、赏罚观念、道德动机与行为后果等等。

比如，“海因兹偷药”的故事：

“欧洲有个妇女患了癌症，生命垂危。医生认为只有一种药才能救她，它是本城一个药剂师最近发明的镭化剂。制造这种药要花很多钱，药剂师索价还要高过成本 10 倍。他花了 200 元制造镭化剂，而这点药他竟索价 2000 元。病妇的丈夫海因兹到处向熟人借钱，总共才借到 1000 元，只够药费的一半。海因兹不得已，只好告诉药剂师，他的妻子快要死了，请求药剂师便宜一点卖给他，或者允许他赊欠。但药剂师说：‘不成！我发明此药就是为了赚钱。’海因兹走投无路在夜晚竟撬开药店的门，为妻子偷来了药。”讲完这个故事，主试就向被试提出了一系列的问题：这个丈夫应该这样做吗？为什么说应该？为什么说不应该？法官该不该判他的刑？为什么？等等。

58 中松义郎的目标一致理论

日本学者中松义郎目标一致理论认为：当个人目标与组织目标一致时，人员就不会流动。

59 赫茨伯格工作丰富化模型

工作丰富化指纵向上工作的深化，是工作内容和责任层次上的改变。通过让员工更加完整、更加有责任心地去进行工作，使员工得到工作本身的激励和成就感。

赫茨伯格工作丰富化模型的理论基础是赫茨伯格的双因素理论，工作丰富化的核心是体现激励因素的作用。在《再谈：你如何激励职工？》一书中，弗莱德里克·赫兹伯格(frederick herzberg)认为，实现工作丰富化的条件包括以下几个方面：

(1) 增加员工责任。不仅要增加员工生产的责任，还要增加其控制产品质量，保持生产的计划性、连续性及节奏性的责任，使员工感到自己有责任完成一个完整工作的一个小小的组成部分。同时，增加员工责任意味着降低管理控制程度。

(2) 赋予员工一定的工作自主权和自由度，给员工充分表现自己的机会。员工感到工作的成败依靠他的努力和努力和控制，从而认为与其个人职责息息相关时，工作对员工就有了重要的意义。实现这一良好工作心理状态的主要方法是给予员工工作自主权。同时工作自主权的大小也是人们选择职业的一个重要考虑因素。

(3) 反馈。将有关员工工作绩效的数据及时地反馈给员工。了解工作绩效是形成工作满足感的重要因素，如果一个员工看不到自己的劳动成果，就很难得到高层次的满足感。反馈可以来自工作本身，来自管理者、同事或顾客等。

(4) 考核。报酬与奖励要决定于员工实现工作目标的程度。

(5) 培训。要为员工提供学习的机会，以满足员工成长和发展的需要。

(6) 成就。通过提高员工的责任心和决策的自主权，来提高其工作的成就感。

60 彼得反转原理

彼得反转原理是管理学家劳伦斯·丁·彼得提出的彼得原理的特例之一。

管理学家劳伦斯·丁·彼得(Laurence. J. Peter)，1917 年生于加拿大的范库弗，1957 年获美国华盛顿州立大学学士学位，6 年后又获得该校教育哲学博士学位，他阅历丰富，博学多才，著述颇丰，他的名字还被收入了《美国名人榜》、《美国科学界名人录》和《国际名人传记辞典》等辞书中。

彼得原理(The Peter Principle)正是彼得根据千百个有关组织中不能胜任的失败实例的分析而归纳出来的。其具体内容是：“在一个等级制度中，每个职工趋向于上升到他所不能胜任的地位”。彼得指出，每一个职工由于在原有职位上工作成绩表现好(胜任)，就将被提升到更高一级职位；其后，如果继续胜任则将进一步被提升，直至到达他所不能胜任的职位。由此导出的彼得推论是，“每一个职位最终都将被一个不能胜任其工作的职工所占据。层级组织的工作任务多半是由尚未达到不胜任阶层的员工完成的。”每一个职工最终都将达到彼得高地，在该处他的提升商数(PQ)为零。至于如何加速提升到

这个高地，有两种方法。其一。是上面的“拉动”，即依靠裙带关系和熟人等从上面拉；其二是自我的“推动”，即自我训练和进步等，而前者是被普遍采用的。

在对层级组织的研究中，彼得还分析归纳出彼得反转原理：一个员工的胜任与否，是由层级组织中的上司判定，而不是外界人士。如果上司已到达不胜任的阶层，他或许会以制度的价值来评判部属。例如，他会注重员工是否遵守规范、仪式、表格之类的事；他将特别赞赏工作迅速、整洁有礼的员工。总之，类似上司是以输入（input）评断部属。于是对于那些把手段和目的关系弄反了，方法重于目标、文书作业重于预定的目的、缺乏独立判断的自主权、只是服从而不作决定的职业性机械行为者而言，他们会被组织认为是能胜任的工作者，因此有资格获得晋升，一直升到必须作决策的职务时，组织才会发现他们已到达不胜任的阶层。而以顾客、客户或受害者的观点来看，他们本来就是不胜任的。

彼得认为，由于彼得原理的推出，使他“无意间”创设了一门新的科学——层级组织学（hierarchyology）。该科学是解开所有阶层制度之谜的钥匙，因此也是了解整个文明结构的关键所在。凡是置身于商业、工业、政治、行政、军亨、宗教、教育各界的每个人都和层级组织息息相关，亦都受彼得原理的控制。当然，原理的假设条件是：时间足够长，层级组织里有足够的阶层。彼得原理被认为是同帕金森定律有联系的。

帕金森（C. N. Parkinson）是著名的社会理论家，他曾仔细观察并有趣地描述层级组织中冗员累积的现象。他假设，组织中的高级主管采用分化和征服的策略，故意使组织效率降低，借以提升自己的权势，这种现象即帕金森所说的“爬升金字塔”。彼得认为这种理论设计是有缺陷的，他给出的解释员工累增现象的原因是层级组织的高级主管真诚追求效率（虽然徒劳无功）。正如彼得原理显示的，许多或大多数主管必已到达他们的不胜任阶层。这些人无法改进现有的状况，因为所有的员工已经竭尽全力了，于是为了再增进效率，他们只好雇用更多的员工。员工的增加或许可以使效率暂时提升，但是这些新进的人员最后将因晋升过程而到达不胜任阶层，于是唯一改善的方法就是再次增雇员工，再次获得暂时的高效率，然后是另一。次逐渐归于无效率。这样就使组织中的人数超过了工作的实际需要。

彼得原理首次公开发表于1960年9月美国联邦出资的一次研习会上，听众是一群负责教育研究计划、并刚获晋升的项目主管，彼得认为他们多数人“只是拼命地想复制一些老掉牙了的统计习题”，于是引介彼得原理说明他们的困境。演说召来了敌意与嘲笑，但是彼得仍然决定以独特的讽刺手法呈现彼得原理，尽管所有案例研究都经过精确编纂，且引用的资料也都符合事实，最后定稿于1965年春完成，然后总计有16家之多的出版社无情地拒绝了该书的手稿。1966年，作者零星地在报纸上发表了几篇论述同一主题的文章，读者的反应异常热烈，引得各个出版社趋之若鹜。正如彼得在自传中提到的，人偶尔会在镜中瞥见自己的身影而不能立即自我辩认，于是在不自知前就加以嘲笑一番，这样的片刻里正好可以使人进一步认识自己，“彼得原理”扮演的正是那样一面镜子，请问：你是胜任其工作的吗？你所在单位胜任其工作的员工占多大比例？

61 冲击晋升模式分析

把不胜任、无创造力、无生产力甚至碍事的冗员升调到组织的高一层级的一个可有可无的、无比有好的职位上，彼得在“彼得原理”中称之为冲击式晋升。

冲击式晋升是假晋升。获得晋升的员工并没有比以前担负更重职责，并没有在新职位上完成多于原先的职位的工作量，有时简直是在制造一大堆无意义、无价值的工作机会和垃圾。冲击式晋升这类的假晋升是造成层级组织机构臃肿、冗员众多、人浮于事的原因之一。

那么层级组织为什么会采用诸如冲击式晋升这类假晋升策略呢？彼得认为，成功的冲击式晋升有如下成效

- （一）隔离冗员而使其它员工专心工作，通过清除重要岗位的不胜任者和冗员而使作业更流畅。
- （二）掩饰升迁政策的失败。如果他承认XX确实不胜任，旁观的人便会想：“在给XX最后一次晋升前，组织早该知道布拉基不是合适的人选。”但是冲击式晋升却能证明先前的晋升是对的（指对员工和旁观者而言，对层级组织专家则另当别论）。
- （三）鼓励员工士气。有些员工至少会想：“连XX这样的人都能晋升了，我当然也能获得晋升。”对许多其它的员工而言，冲击式晋升是个极大的诱惑。
- （四）维护该层级组织的安全，尽管XX不能胜任，但不能开除他——因为他或许熟悉组织的业务，他若跳槽到竞争对手的组织中，可能导致危险。

62 蔓藤晋升模式分析

蔓藤式晋升是另一类型的假晋升。蔓藤式晋升和冲击式晋升没有什么本质的区别，都是在种种原因不能解雇不胜任员工的前提下，为不胜任员工制造一些可有可无的、无比有好且员工看起来他们获得了真正的晋升的职位，以欺蒙它人、隔离冗员、改变

重要岗位的不胜任状态。如果说冲击式晋升是纵向晋升，则蔓藤式晋升是横向晋升。如公司把业务划分成许多区域，把不胜任的一些高级主管外放到各省，担任所谓地区副总裁的职务。

蔓藤式晋升时，不胜任员工有获得阶级上的提升，有时连薪资也没有增加，只是被冠上一个较长的新头衔，然后被调到偏远的角落去。

层级组织规模愈大，蔓藤式晋升愈容易实行。

“彼德原理”只是客观的揭示了层级组织不胜任普遍存在及其原因，也揭示了造成组织老化症——机构臃肿、冗员众多、人浮于事的罪魁祸首——假晋升、世袭晋升、职业性的机械行为等，但对于怎样解决问题却没有提出任何思想

63 旅行保险公司工作丰富模型

64 TRW 五合一

65 阶层淘汰

这还是“彼德原理”讨论的问题。

彼德把员工分为五个等级：超不胜任级、不胜任级、适度胜任级、胜任级、超胜任级。两个极端的员工——超胜任和超不胜任，一样都是被解雇的对象。他们经常在上任后不久就被解雇，理由相同：他们倾向于破坏层级组织。而这种去除极端份子的措施，彼德称之为“阶层淘汰”（Hierarchai Exfoliation）。

按“阶层淘汰”原理，超胜任和超不胜任的员工是属于阶层淘汰者，都会受到典型层级组织的排斥，在他们的现在状况下注定要被解雇

超不胜任的员工被解雇容易理解。彼德的归纳是被淘汰的超级不胜任者往往有两个重要特征：（一）未具创造性（没有产出、没有成效），（二）未能维护层级组织内部的和谐一致（无输入）。对一般人而言最感困惑的是为什么超胜任的员工被解雇。在大多数层级组织中，有些优秀、卓越的员工不仅得不到晋升，甚至还遭到解雇？彼德认为：因为他们破坏了层级组织，并违反了层级组织必得维护的首要戒律。在大多数层级组织中，超胜任比不胜任更不受欢迎。

为此彼德有如下忠告：你想另地而居吗？你目前在军中、学校中、或商场中的职位是出于你自愿的呢？还是你本身便是法律或家庭压力下的牺牲者？如果完全依照你自己的计划和决定行事，你将可能使你自己成为不是超胜任者，就是超不胜任者。

。。。。。。我是超胜任者吗？。。。。。。还是。。。。。。？

66 斯坦福压力管理

67 Lawrence Kleimand 的 16 项措施

68 管理人员的开发规划

69 通用的培训技术

通用电气公司(GE)首席教育官、GE发展管理学院院长鲍勃·科卡伦介绍了通用培训管理人员的作法,现转贴如下,相信读了此文,对通用的培训技术你会有一个了解。

GE:我们如何培养经理人

在我们看来,要培养领导人,首先是招募杰出人才。就像大学要从全国的中学中挑选最好的学生那样,我们也是全方位招募最优秀的人才为我们公司服务。其次,我们创建了强有力的业绩文化,强调业务结果。第三,我们还强调共享的价值观。我们教育人们,希望他们心领神会。第四,我们要为人们提供优异表现的机会。我们提供富有挑战性的工作岗位,挑战极限的机会,让人们去从事更多更重要的工作,他们从来没有想到过会有这么多机会。我们确立责任制度,就是说如果你负责某项工作,你就要对此负全责。我们给年轻人出人头地的机会,让他们有机会接触GE的高级领导人。第五,我们有一套育人制度。通过有序的程序来进行业绩评估和升迁前景评估,进而奖励最优,淘汰最劣,对表现最突出的员工进行奖励,对表现最差的员工,请他们走人。

从哪里,并招什么样的人?GE有20多项主营业务,在全球有30万员工,在156个国家展开经营。这一切都始于雇用好的人才。我们的人才储备主要利用的是大学招聘。我们每年招聘4000多人参加我们的管理培训项目,包括金融方面、人力资源方面、工程和制造以及信息科技方面的发展培训。我们让他们参加两年轮训计划,在4个不同的工作岗位工作。他们边学习,边在不同的业务集团工作,同时还有机会与一些GE的领导人共事。我们虽然也雇用有工作经验的人,不过我们做得最成功的还是从大学校园直接招聘毕业生参加管理培训项目。

关于GE招人的标准:我们公司喜欢那些特别聪明并有强烈进取心的人。要特别聪明的人,因为当我们犯傻的时候,聪明人就特别有用。要有强烈进取心的人,因为这种人最想成就一番事业。有强烈进取心的人从小到大都通过成就促进自身成长。不管遇到什么挑战,他们都挺身而出;不管需要做什么,他们都去做,并比人们要求或希望的要好,因为他们有内在的驱动力。这就是我们想要的人。

如果我们无法找到太多特别聪明并有强烈进取心的人,那我们就降低标准,找那些不是非常聪明但有强烈进取心的人。有强烈进取心的人对公司非常重要,因为他们表现优异,竭尽全力,从来不会满足于刚刚好,不满足于得到95分。我们雇用那些在大学里就希望表现优异的学生。当他们考试得了98分后,他们会回头检查试卷,找出错在哪里,他们会说“哎呀,我知道了,我本来知道正确答案的”。我们不喜欢有些人得了98分后,把试卷往抽屉里一扔,说“我们去喝一杯”。我们都喜欢来一杯,这没问题,但我们希望有努力进取心态的人。

“学习”如何转化为“业绩”?当我们讲到在公司的表现和发展时,有一个简单的概念,这就是学习曲线。学习曲线与两方面有关,其纵轴是业绩或发展,横轴是时间。学习要花时间,尤其在开始阶段,花上很多时间,所得却可能不多。所以在开始阶段,学习比较艰苦。你花很多时间在吸收信息和数据,但你不知道意义何在,觉得一切都乱糟糟的。有一天,在你投入足够的时间、得到足够的信息后,会突然开窍,你会说:“我明白了,我懂了”。这是因为你所吸收的信息和数据突然之间转化成了知识,转化为技能,转化为能够做事情的能力。因此在学习的第二阶段,你投入相同的时间,但是会得到大量的学识,获得飞速进步,非常之激动人心:学习和增长都充满乐趣,每天你都能学到新东西,并将其付诸实践。但是如果你干一个工作时间太久了,没有多少可学的东西了,一切按部就班,人们就会感觉平淡,因为工作不再富有挑战性。这非常简单。我们应告诉员工这一点,告诉他们关于学习和时间的概念。

相比于学习,更重要的是业绩。业绩曲线与学习曲线是一回事。刚开始你不了解自己所做的事情,不可能把它做好。我们教育员工,向他们传达的信息是,业绩在我们的文化中非常重要。在GE内部,一旦你进入了公司,你是来自哈佛大学,还是一个不起眼儿的小学校并不重要。因为一旦你进入公司,你现在的表现比你过去的经历更重要。

告诉人们我们的期望值。如果你从事一项新工作,你做得不是太好,没关系,我们知道你在学习,你能追上来。我们希望人们的表现高于一般期望值,工作得很出色。不过期望值不是一成不变的,期望值会随时间而变化。如果你停止学习,一段时间内一直表现平平,而期望值因为竞争的关系,因为客户需求,因为技术进步而上升,而你却不再学习,你就可能被淘汰。要知道在企业,期望值年年上升。如果你今年销售额达到2000万美元,明年就要达到2200万美元,而在接下来的年头,你需要做更多。

如果你停止学习,从个人的角度看这个问题,就像水在涨,而你就站在那里,你不会游泳,就被淹死了。这对你个人和事业来说都是一件坏事。

从公司的角度来看,这是另外一回事。我们看到的不是期望值的上升,而是某些人的表现突然下降,低于期望值很多。

告诉人们:要正确看待成长。有很多人把成长看作跟升迁有关:想得到提升,就得学习,不断成长。但是,如果我对现状很满足,就不需要学习,不需要成长。这是不对的。你从大学毕业,不意味着你就可以停止学习。你应该终生进行学习。如果

你想有所作为，完全发挥自己的潜能；如果你要进步，比人们所期望的成长得更快，如果你想成为一个中国大公司的 CEO，或是一个大跨国公司的 CEO，你就要比别人成长得快，要学习如何更快地表现出业绩。这是我们公司关于学习和业绩的简单明了的规则。

存在全球经理人共享的准则吗？无论你是在中国学习管理一个国家，还是在美国学习管理一家公司，领导的原则都是普遍适用的，一个强有力的文化的基本元素都是相通的。共享的价值观对我们来说非常重要。GE 的共享价值观，主要是指诚信、业绩和追求变革。我们想要的就是把事情做得更好。

岗位内部轮换有什么意义？**我们为人们提供很多出色表现的机会，能做到最好。我们有 20 多个全球性的业务集团。我曾经在其中的 6 个业务部门干过，包括飞机发动机集团、动力系统集团、医疗系统集团等等。我们有很多机会去从事挑战极限的工作，富有挑战性的工作，以及从来没有想过的重大工作。

在 GE 的 110 年历史中，我们总共只有 9 位董事长。这对于一家产业公司来说是个骄人的纪录。在 20 世纪二、三十年代成为我们第二位董事长的欧文·杨，就是个非常成功的领导人。甚至当时很多政治家想鼓动他出马竞选美国总统，但是他拒绝了。所以说我们在杰克·韦尔奇之前就有优秀的领导人，在他之后也有优秀的领导人。我们之所以能做到这一点是因为我们对他们进行培训和发展。杰克·韦尔奇和我们的现任领导人杰夫·伊梅尔特，都是从 GE 开始他们的职业生涯。我们不是从惠普，也不是从戴尔，或 IBM 把他们请来，我们是从大学里把他们招聘过来，然后培养出来的。我们给了他们很多机会、培训、挑战等等。

打造经理人的必经历程是什么？根据实际情况的调查，领导人的培养和发展要经过三个阶段。这些位高权重的领导人，不仅有商界的领导，那些 CEO 们，还有国家领导人、宗教领袖、非盈利性组织的领导人，结果发现他们毫无例外地都经历了 3 个阶段。

第一阶段是进入某一领域的头 5 年。

首先，他们都在自己的技术领域取得了成功，也就是说他们很深入地了解这个行业，了解其复杂性，而且都在与此相关的工作中获得了成功。而这正是我们要在我们的发展培训项目中提供的。

其次，他们会接受具有挑战性的工作任务。当他们回过头去看看他们的同龄人时，他们承认：“我的工作任务比任何人都重很多。这把我吓坏了，我不知道我是否能胜任，我也不明白他们为什么要我做这项工作。但是我把它完成了。”

当你在做一项具有挑战性的工作，一项你自认为难以胜任的工作时，它培养了你两方面的能力：一方面，很明显的，它培养了你新的能力，一种从事你以前从未做过的不同工作的能力；其次，它培养了你的自信心，令你从容面对那些令你束手无策和害怕的情况。领导者每天需要做的就是去面对他们不知如何解决的具有挑战性的问题。很多时候他们吓坏了，因为他们想“我解决不了这个问题”。但是他们摆脱了困境，解决了问题，找到了出路。这就是领导人的作为，同时他们还帮助其它人也做到这一点。

第三，他们都有早期的领导机会。

从 GE 培训项目的角度看，我们在第一阶段所做的就是提供初级培训项目，包括“财务管理培训”、“技术领导项目”等等，在头五年里帮助从校园里新招聘来的员工实现从大学到工作岗位的转变。这些为期两年的项目还提供领导能力的培训，并提供轮职机会以使他们获取不同的工作经历，发展他们。此外，我们还提供“六个西格玛质量标准”的培训。

第二阶段是进入本行业 5~15 年。

此时他们已拥有了对一个团队的管理责任。他们对整个机构的业务有着广泛的参与并且有机会接触重要人物。换言之，他们有机会同他们所仰慕的高层人士——他们心目中的“榜样”——进行面对面的交流。而这一阶段我们的培训项目，包括“新经理发展课程”、“中级培训项目”和“中级经理课程”，所做的就是让经理们成为真正的经理。在这一阶段我们教授管理技术、策略和技巧。我们给学员范围广泛的有关公司整个业务的作业和任务，培养他们跨越职能部门看待问题的能力。在这些课程里，我们利用内部管理人员教授课程，而并不总是依赖于职业教师。我自己就经常授课，每次课讲两到三个小时。

第三阶段他们将成为该机构的决策者。

此时他们对工作负有全权责任，这意味着如果有什么事没有完成，他们不能指责别人，因为那是自己的责任。

这时他们已具有广泛的个人关系网络。换言之，他们获得了领导能力并且扩展了个人关系网。此一阶段，我们设置了“高级经理发展课程(MDC)”、“商务管理课程(BMC)”、“高层管理人员发展课程(EDC)”，这三门课程是 GE 最高管理人员的发展课程。每门课都为时三周半，在纽约的克劳顿村举行，也就是我所管理、居住和办公的地方。在杰克·韦尔奇担任 CEO 的二十年中，我们举办了 280 次此类课程，他每次都参加了授课。只有一次例外，那一次他在住院，刚做完心脏搭桥手术。那是二十年中他错过的惟一次。每次讲课，他都要讲两到六个小时，教授领导能力。我们相信教授领导能力的最好方式就是由领导人授课。此外，我们用其它方式加以补充。我认为我们的培训项目在帮助学员学习和自我发展方面做得很不错。特别是

我们的顶级培训项目，更为关注综合管理，关注机构的领导发展，关注文化变革以及在机构中推进变革。

进行业绩评估的标准是什么？我们评估每个人的业绩并从几个方面加以衡量。它不是一个标准的工具，但却是一个简单的方法。我们为不同工作岗位的领导都提出一套明确的价值观，一种行为方式，并提供必要经验，最重要的在于为他提供培训的机会。我们期望员工能够将这些机会转化为能力和技巧。

这是一个充满机会的世界。当人们工作的时候，就是从中学学习和获取技巧，并且运用它们创造价值。简单地说，GE用四个词衡量业务的价值——更多，更好，更快，更便宜。因为盈利性公司存在和发展的目的就是为股东创造价值。我们寻找需要产品的客户，我们雇用优秀的员工生产产品，并将产品出售给客户。我们评估业绩的标准就是员工创造的价值。当我们提升某个人担任某项职务时，我们提升的人都是在其以往的工作中创造了最大价值的人。我们不会提升长得最漂亮或穿得最漂亮，或在哈佛上学取得成绩最好的人。我们提升的是业绩最好的人，就这么简单。

如何评估经理人的升迁前景？在评估业绩表现的同时，我们也评估升迁前景。

一个人的升迁前景与公司的股票很相似。它是对未来工作、未来能力和未来价值的评估。几十年前，GE就是在马萨诸塞大学，当我们在学校里招聘工程师时，我们招了一个叫作杰克·韦尔奇的家伙，后来他成了CEO。后来在哈佛大学招聘时，发现了杰夫·伊梅尔特，他来到了公司，20年后也成为了GE的CEO。因此我们要看员工的未来发展潜能。我们看他们的能力，他们的强项，还看他们的发展需求。我们让员工自己评估，告诉他们的经理，然后由经理作评论。所有这一切都是通过网上的评估系统实现的，这一系统对10万多名GE的员工及管理人员进行跟踪记录，每年如此，以发现和发展我们的人才。

还有比“奖优汰劣”更重要的？！如果你读过杰克·韦尔奇的自传，你就知道我们强调奖励最优，淘汰最劣。这跟一所著名大学一样，不是说随便是个教授就能来教书，也不是每个学生都能来学习。它总是要招最优秀的高中生和本科生，所以入学竞争很激烈。它还要聘请世界上最优秀的教授，如果你教得不好或者学得不好，你就要离开学校。企业也是一样，至少在GE是这样的。我们挑选领导人，挑选优秀的员工。我们评估他们的表现，然后从最好的到最差的对他们进行评估。我们提升最优秀的20%。也奖励和提升中间的70%，只是对他们的奖励没有那么大或者提升得没那么频繁。对于排在最后的10%，我们会告诉他们，你们今年的表现是最差的10%。明年不能再这样下去了。你有三个月或者六个月的时间来改善你的表现。如果仍然不见起色，你就必须离开。这和你当学生时考试总不及格就得离校没有什么差别。

更重要的是创造一种优良的环境，一种每个人都有机会脱颖而出的环境。在这里要遵守标准，不能让不良的平庸之辈拖企业的后腿。这是不公平的，也是不应该的。

GE考核的标准程序是怎样的？**我们有规范的程序和方法来运行公司，只有这样才能评估和维持企业的正常运作。GE是一家拥有30万雇员的企业，在我们的20个业务部门中，如果单独排名，有10个部门都可名列《财富》500强。这对于运行企业来说是个巨大挑战，但我们通过共同的业务程序和领导人会议来实现这一目标。我们有4项共同的基本程序将不同的业务部门连结起来。这些业务部门涉及从医疗系统和飞机发动机这样的高科技到灯泡和洗衣机这样的低技术，以及在比利时提供信用卡、为巴西的大型建设项目进行融资等金融服务。所有业务部门都必须遵守四项共同的程序。

第一项程序叫阶段D的遵纪守法程序。即遵守各个国家、州和城市的法律法规以及遵守公司的政策和规定。

第二项程序称为阶段C的人力资源程序。即关于组织机构、人员招聘和接班人计划等等事项。它的主要内容就是发现人才、评估技巧和能力、关注当前或未来领导人的离任或者提升，以及谁能接替他们等等，从而使公司保持发展的活力，这项人力资源程序在我们公司已经存在50多年了。具体的做法是：公司董事长杰克·韦尔奇，现在是杰夫·伊梅尔特，飞到各业务部门，只有五个人(董事长、两位副董事长、该业务集团的CEO及其负责人力资源的副总裁)一起，用一整天的时间进行讨论。他们先花半天时间浏览报表和比较图表。另外的半天，他们和10位到20位有较高潜力的领导人进行各30分钟的会谈，听他们讲，与他们面对面地交流，考查他们，更好地了解他们。

第三项程序是我们的战略规划部分。和其它程序一样，它起始于各业务部门的最底层，最终结束于业务集团的CEO及其直接下属到公司总部与董事长进行一整天的审核。比如，在审核医疗系统集团的战略计划时，他们召集医疗系统的CEO及其直接下属，包括负责技术、销售和财务的副总裁一起，来到公司总部与董事长就其业务集团的战略计划进行一整天的会谈和审查。

第四项程序是我们的运营计划。即为开展下一年业务而进行年度预算以及各项资源配置的评估程序。

所有这四项程序都由最高层的领导会议加以统筹。

首先是每年年初举行的有600位公司最高经理人参加的营运经理大会，他们一起审查上一年的业绩结果，并关注目前面临的挑战。CEC (Corporate Executive Council)是公司执行委员会会议，由公司董事长、负责各职能部门，如法律、人力资源和财务等部门的高级副总裁，以及各业务集团的CEO参加。他们每年举行四次会议。

在秋天，要召开由 170 位公司副总裁级以上领导人参加的“公司高级长官会议”。他们一起审查业务发展现状及年终的业务状况。

如何“迫使”各部门统一行动？**现在以我们推出六个西格玛举措为例，来说明我们如何将不同的业务部门联结在一起。我们首先是在 1996 年 1 月的 600 位高级经理人会议上提出六个西格玛的。董事长杰克·韦尔奇在两天的日程中，不停地谈论六个西格玛——他请来专家谈，谈质量，谈统计分析等等。那时候，很多领导人都说：我要去学习什么是回归分析？我要去做实验设计？我是 CEO，我根本不需要。但争论的结果是每个人都必须学习，必须遵守。于是他们讨论如何才能快速地在公司推动这项变革，并提出方案。杰克·韦尔奇接着说：“我要在下一次公司执行委员会会议上和你们谈在这一举措上取得的进展。”他这么做了。然后他说：“我去各个业务部门，跟你们讨论人才问题、讨论接班人计划时，我想见到那些推动你们质量举措的人员。我想看一看你委派担任此项工作的人。我要看到你如何推动质量的提高。”然后，在下次执行委员会会议上，他和 20 个业务集团的领导人分享他的所见所闻。他会说，你在这方面表现很好，他在那方面表现不错。告诉他你做了什么，是怎么做的。你做得不好，但是你在学习。告诉他你学到了什么。之后，他说：“现在我希望你回到你的部门，对学到的经验加以推广执行。等我们一起审查业务集团的战略计划时，我想了解你在今后的三年怎样从六个西格玛质量获益的战略计划：它对质量成本意味着什么？对新产品开放计划意味着什么？对销售收入有些什么贡献？对市场占有率呢？”他访问 20 个业务部门，审查了他们的计划，然后回来和大家分享好的做法，和大家交谈，并在预算和划拨资源时进行调整。总之，通用电气是利用共同的业务程序和共同的领导人会议来推动业务部门的一致性并实现优异业绩。最后，我们想说：“出色的领导能力孕育出色的领导人”。

70 培训效果评价技术

(1) 培训效果评估的准则。正确评估培训效果是公司培训工作的一个必要环节。由于培训效果有些是有形的、有些是无形的，有些是直接的、有些是间接的，有些是短期的、有些是长期的，因此培训效果的评估十分复杂。正确评估培训效果要坚持一个准则，即：培训效果应在实际工作中（而不是在培训过程中）得到检验。

(2) 培训效果要从有效性和效益性两方面进行评估。培训的有效性是指培训工作对培训目标的实现程度。培训的效益性则是判断培训工作给公司带来的全部效益（经济效益和社会效益），而不仅仅是判断培训目标的实现程度。

71 素质训练卡

72 职务轮换

岗位轮换制（Job Rotation System），是企业有计划地按照大体确定的期限，让职工（干部）轮换担任若干种不同工作的做法，从而达到考察职工的适应性，和开发职工多种能力、进行在职训练、培养主管的双重目的。

历史上早期出现的轮换，以培养企业主的血缘继承人（例如企业主的长子要继承父业等）为目的，并不是制度化的管理措施。在现代企业中，这一方法被推广应用到更大的范围，成为能力开发系统中一项重要制度。

职务轮换主要适用于以下几种情况：

1. 新职工巡回实习

新职工在就职训练结束后，根据最初的适应性考察被分别分配到不同部门去工作。在部门内，为了使他们尽早了解到工作全貌，同时也为了进一步进行适应性考察，不立即确定他们的工作岗位，而是让他们在各个岗位上轮流工作一定时期，亲身体验各个不同岗位的工作情况，为以后工作中的协作配合打好基础。经过这样的岗位轮换（每一岗位结束时都有考评评语），企业对于新职工的适应性有了更清楚的了解，最后才确定他们的正式工作岗位。这一过程一般需一年左右。

2. 培养“多面手”职工的轮换

企业为了适应日趋复杂的经营环境，都在设法建立“灵活反应”式的弹性组织结构，要求职工具有较宽的适应能力。当经营方向或业务内容发生转变时，能够迅速实现转移。于是，职工不能只满足于掌握单项专长，必须是多面手、“全能工”。在日常情况下，企业有意识地安排职工轮换做不同的工作，以取得多种技能，同时也挖掘了各职位最合适的人才。轮换等于说配合公司人力长期规划并储备了人才。否则，一旦关键时刻出现大批职工不能适应工作的情况，对企业将是很棘手的事情。

3. 从企业长远发展考虑，培养经营管理骨干的轮换

对于高级管理干部来说，应当具有对企业业务工作的全面了解和全局性问题的分析判断能力。培养这种能力，显然只在狭小部门内作自下而上的纵向晋升是远远不够的。必须使干部在不同部门间横向移动，开阔眼界，扩大知识面，并且与企业内各部门的同事有更广泛的交往接触。这种轮换以班组长，科长，处长一级干部为最多，轮换周期也较长，通常为二~五年不等。现代企业中越是大型企业越不会出现预选内定“接班人”的概念，所有下级干部都是上级职位的潜在接班人，能否及时晋升，完全以各人的工作成绩、能力水平和适应性为决定因素。衡量这些因素时，又都以平时积累的人事考评资料为主要依据。所以企业全体职工都埋头努力工作，竭力争取较好成绩，以便在旷日持久的晋升竞争中取胜。

4. 消除僵化，活跃思想的轮换

据心理学的研究，就普遍规律而言，一般人具有墨守成规的弱点。换句话说，长期固定从事某一工作的人，不论他原来多么富有创造性，都将逐渐丧失对工作内容的敏感而流于照章办事。这种现象称为疲钝倾向（mannerism）。疲钝倾向是提高效率和发挥创新精神的大敌，企业通过定期进行职务轮换，使职工保持对工作的敏感和创造性，是克服疲钝倾向的有效措施。例如，在一般制造业的大企业中，产品设计人员从事产品设计工作，基本上没有超过十年的。这种制度的目的，在于给设计部门不断补充新鲜血液，使产品设计不至落后于时代潮流。现代企业中，销售服务部门与产品设计部门之间，人员互相轮换较多，这种轮换还起到强化相互联系，改善新产品开发质量的作用。

5. 其它轮换

企业需调整某些部门的年龄构成、或职工出现不能适应工作的情况、或需加强、或合并某些业务部门等等，都可能相应发生职务轮换。在大企业中，每年都有相当数量的职工，被宣布进行横向流动。这已成为现代企业的普遍特征。

除了在能力开发方面的作用之外，职务轮换制度还可以满足个人求知欲，扩大知识领域。延长直线升迁的时间。防止既得利益和发现弊端。

岗位轮换在生产经营上也有很重要的作用。首先，职务轮换制有助于打破部门横向间的隔阂和界限，给协作配合打好基础。部门间的本位主义或小团体主义，往往来自于对其它部门的工作缺乏了解，以及部门之间人员缺乏交往接触。通过轮换，便可消除这些弊病。其次，轮换有助于职工认识本职工作与其它部门工作的关联，从而理解本职工作的意义，提高工作积极性。新人有新构想，可加强工作改善。另外，对管理干部来说，在基层岗位进行轮换的经历，有助于使他们保持体察下情的谦虚态度，从而减少了造成上下级之间离心离德的可能性。

摩托罗拉公司普遍实行工作轮换制度，只要有能力、有要求，公司就给员工各种机会和权利，尽可能做到能上能下和民主决策，这样既使更多的人得到锻炼，也便于每个人发现自己最合适的工作岗位。管理人员之间也采用轮换的方式进行培养，人力资源、行政、培训、采购等非生产部门的领导多数具备生产管理经验，不但有利于各部门更好地为生产服务，也有利于管理人员全面掌握公司的情况并成为合格的管理人员。生产工人的前道工序和后道工序、装配工人和测试检验工人也经常进行岗位轮换，这样可以使员工成为多面手。

某地有一个以经营效益高著称的旅馆业企业，它的经营秘诀之一是：所有的新职工，都必须从整理客户，打扫卫生，准备膳食等最低等的工作逐项轮换做完一遍，才能担任管理职务，哪怕是名牌大学的毕业生也不例外。

在推行职务轮换制度中，也存在很多困难和阻力。每年大量的人事横向流动是很麻烦的事情，加重了人事部门的负担，给业务部门的工作也造成一定的影响。以下是职务轮换制中可能出现的问题：

- (1) 对掌握某些复杂专业技术不利，可能使这类技术水平降低或停止发展。
- (2) 对保持和继承长期积累的传统经验不利，可能使工作效率降低。
- (3) 因故未能及时参加轮换可能造成职工“错过班车”的感觉而影响情绪。
- (4) 常常由于业务上的需要而不能如期招待轮换。
- (5) 职务轮换必然相应引起职务工资流动，可能影响职工收入或使工资计算复杂化。
- (6) 各部门有本位主义思想，不愿意放走得力骨干。
- (7) 轮换之前没有作好必要的培训准备，两位员工都成了新手。
- (8) 增加了主管的负担，他要一天到晚担心新调来的员工出错，等等。

在实行轮换制度时，要注意：

- 1、在实施之前应建立完整的各项职位的岗位说明书以及作业流程书。
- 2、有些工作性质非常不同的职位是无**换的，如人事、财务人员调到技术开发部门，这是行不通的，有的大公司配有医务人员，也是万万不能换其它人来尝试一下的；

3、有的职位过于敏感或有高度机密性，也不适合经常调动。

4、调动之前要征求员工意见，对于不愿意换岗位的员工也不要勉强，否则一旦调动他就辞职，公司反而是损失人才。

73 培训八步法

1、制定培训政策和培训战略

一个公司应有明确的培训政策，并有公司自上而下的支持。培训政策不仅要表明公司政策是为最大限度地发挥职工的能力，而且要使职工对各种培训方案非常清楚。否则，培训就不能取得满意的效果。培训战略是公司较长时期内的培训工作所作的全局性、根本性、方向性的谋划与安排。它能有助于公司在较长时期内排除多种变动因素给培训工作带来的影响，使培训工作有条不紊地顺利开展。

2、确定培训需求

确定企业的培训需求是确立培训目标的诊断阶段。管理人员可以通过三种分析方式来确认培训的需要：

- 企业分析。
- 任务分析。
- 人员分析。

3、确定培训目标

各种培训目标必须与由需求分析所确定的培训需要联系起来。一项培训成功与否应该用所确立的目标来衡量。通过运用以下四个标准之一，就可确立各种培训目标：

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

4、制定总体培训方案

从公司整体出发，综合考虑公司的培训任务及相关因素，拟定公司总体培训方案，为各层次、各类型培训对象分别建立相应的培训系统模型，统筹兼顾，分清轻重缓急，全面安排各个培训项目。

5、制定培训计划

培训计划是针对某一个培训项目而具体拟定的，是对培训工作的具体安排。培训计划中要列明：培训项目、培训目标、培训对象、培训条件、培训负责人、培训内容、培训进度、培训费用预算等内容

6、实施培训计划

7、评估培训的有效性和效益性

培训的有效性是指培训工作对培训目标的实现程度。培训的效益性则是判断培训工作给公司带来的全部效益（经济效益和社会效益），而不仅仅是判断培训目标的实现程度。

8、反馈

根据培训评估效果，检讨培训政策和培训战略、培训目标、培训方案、培训计划等的适宜性、有效性，寻找改进的机会，改进培训工作。

（注：我不知道“培训八步法”的正确答案，以上是我瞎编的，仅供参考）

74 企业学习环境塑造法

75 培训评估信息收集法

（1）以汇报的方式收集培训评估信息

职工完成培训回到部门工作，应及时向部门主管汇报培训效果。通过部门主管与该职工之间的双向交流，了解培训目标的完成情况，检查职工掌握的新知识、新技能，判别职工工作态度的变化。

（2）采用调查问卷收集培训评估信息

培训结束后，公司人事部门向培训职工发放无记名的调查问卷，要求职工回答。将这些问卷回收、归纳、整理分析，了解各

职工对培训工作的意见，评估职工在培训中取得的进步，以改进今后的培训工作。

(3) 通过评估记录收集培训评估信息

评估记录是记载培训工作评估结果的档案资料。它有助于我们掌握过去历次培训工作的情况、经验和教训，为今后的培训工作提供借鉴。评估记录应力求做到健全、准确、详细。

76 培训收益评价法

在经济上，成本收益分析法常用以评价投资效果。由于在一定意义上可将培训视为公司的一项重要投资，因而在评估培训效果时也可借鉴成本收益分析法。

运用成本收益分析法评估培训效果，要注意以下几点：

- (1) 培训项目的目标要明确；
- (2) 只有具有可比性的培训项目才能相互比较，比较的口径和单位应一致；
- (3) 真实反映培训工作的质量；
- (4) 要考虑培训项目的机会成本；
- (5) 计算培训项目的投资回收期，要考虑该项目对其它项目带来的收益；
- (6) 评估的依据只能是培训对公司生产经营实际起作用的费用和收益。

77 薪酬水平与结构设计方法

78 工资曲线\工资分级方法

79 岗位工资设计方法

80 职位归类法

81 薪资调查法\薪金调查指标

82 报酬策略与目标确定法

83 百事公司员工福利分析

84 绩效工资设计方法

(因绩效工资的设计方法很繁杂, 这里只介绍绩效工资制度, 设计方法有机会再专题讨论)。

绩效工资制度

绩效工资制度的前身是计件工资, 但它不是简单意义上的工资与产品数量挂钩的工资形式, 而是建立在科学的工资标准和管理程序基础上的工资体系。它的基本特征是将雇员的薪酬收入与个人业绩挂钩。业绩是一个综合的概念, 比产品的数量和质量内涵更为宽泛, 它不仅包括产品数量和质量, 还包括雇员对企业其它贡献。企业支付给雇员的绩效工资虽然也包括基本工资、奖金和福利等几项主要内容, 但各自之间不是独立的, 而是有机的结合在一起。根据美国 1991 年《财富》杂志对 500 家公司的排名, 35% 的企业实行了以绩效为基础的工资制度, 而在 10 年以前, 仅有 7% 的企业实行这种办法。

一、基本特点

与传统工资制相比, 绩效工资制的主要特点: 一是有利于雇员工资与可量化的业绩挂钩, 将激励机制融于企业目标和个人业绩的联系之中; 二是有利于工资向业绩优秀者倾斜, 提高企业效率和节省工资成本; 三是有利于突出团队精神和企业形象, 增大激励力度和雇员的凝聚力。

绩效工资体系的不完善之处和负面影响主要是: 容易导致对绩优者的奖励有方, 对绩劣者约束欠缺的现象, 而且在对绩优者奖励幅度过大的情况下, 容易造成一些雇员瞒报业绩的行为, 因此, 对雇员业绩的准确评估和有效监督是绩效工资实施的关键。

二、主要内容

绩效工资的计量基础是雇员个人的工作业绩, 因此, 业绩评估是绩效工资的核心。工作业绩评估手段可以分为正式体系和非正式体系, 非正式体系主要是依靠管理人员对雇员工作的个人主观判断; 正式体系建立在完整的评估系统之上, 强调评估的客观性。


(一) 评估目标及其制订原则

业绩评估的目的不仅是为付给雇员合理的劳动报酬提供依据, 更重要的是发挥雇员个人的能力和创造性, 达到雇员个人发展目标与企业发展目标的一致。因此, 制定切实可行的评估目标是绩效工资的基础, 在评估目标确定中, 要遵守以下原则:

- 1、雇员对评估目标一定要接受认可, 业绩评估目标一定要在上下级之间, 主管和雇员之间充分交流的基础上制定;
- 2、业绩测量手段要可靠、公正和客观, 评估后, 要将规划业绩和实际业绩的差距及时反映给被评估者, 达到及时沟通的目的;
- 3、对非业绩优秀者, 要帮助和监督被评估者制订完善的计划, 根据计划有针对性的进行培训, 或提供改进的条件, 达到鞭策后进的目的;
- 4、对业绩优秀者, 不仅要给予外在奖励(增加收入), 还要给予内在奖励(提供晋升和发展机会), 从内外两方面鼓励优秀者为企业做出更大的贡献。

(二) 业绩要素

业绩评估要选择一些有代表性的业绩要素, 这些要素能够全面、客观的反映被评估者的业绩, 也利于评估者做出公正的评价。不同企业在业绩要素的选择上, 侧重不同, 现推荐英国伦敦收入资料局(Income Data Services) 1989 年做的一项研究, 将使用频率最高的业绩要素筛选如下:

 此主题相关图片如下:

使用频率高的要素	使用频率稍低的要素
与工作有关的知识、能力和技能 工作热情、责任感、工作态度和敬业精神 工作质量及其关注意识 工作数量	处理问题和工作方式的灵活性 独立处理问题的能力和开创性 管理他人的能力 对岗位需要的熟悉程度 出勤和守时情况 确定和实现优先目标的能力 劳动卫生和安全生产意识

此外, 在业绩要素的选择上要注意: (1) 要和评估方式相结合; (2) 避免选择一些与工作关系不大, 纯属个人特点和行为的要素; (3) 培养关注业绩评估的文化氛围, 尽管业绩评估的作用不仅限于工资发放, 最终目标是为了激励雇员实现企业目标的积极性和创造性。

(三) 评估方式

企业业绩评估的方法很多，但先进的评估方法一是体现规范化和程序化的特点；二是注重评估效果，突破为评估而评估，为报酬而评估的传统框架

（四）实施条件

业绩工资的实施需要具备一些条件，包括（1）工资范围足够大，各档次之间拉开距离；（2）业绩标准要制订的科学、客观；业绩衡量要公正有效，衡量结果应与工资结构挂钩；（3）有浓厚的企业文化氛围支持业绩评估系统的实施和运作，使之起到奖励先进、约束落后的目的；（4）将业绩评估过程与组织目标实施过程相结合，将工资体系运作纳入整个企业的生产和经营运作系统之中。

85 哈佛谈判项目规划

86 亨登谈判策略

87 奥斯本的头脑风暴法

在群体决策中，由于群体成员心理相互作用影响，易屈于权威或大多数人意见，形成所谓的“群体思维”。群体思维削弱了群体的批判精神和创造力，损害了决策的质量。为了保证群体决策的创造性，提高决策质量，管理上发展了一系列改善群体决策的方法，头脑风暴法是较为典型的一个。

头脑风暴法有可分为直接头脑风暴法（通常简称为头脑风暴法）和质疑头脑风暴法（也称反头脑风暴法）。前者是在专家群体决策尽可能激发创造性，产生尽可能多的设想的方法，后者则是对前者提出的设想、方案逐一质疑，分析其现实可行性的方法。

采用头脑风暴法组织群体决策时，要集中有关专家召开专题会议，主持者以明确的方式向所有参与者阐明问题，说明会议的规则，尽力创造在融洽轻松的会议气氛。一般不发表意见，以免影响会议的自由气氛。由专家们“自由”提出尽可能多的方案。

头脑风暴法应遵守如下原则：

1. 庭外判决原则。对各种意见、方案的评判必须放到最后阶段，此前不能对别人的意见提出批评和评价。认真对待任何一种设想，而不管其是否适当和可行。

2. 欢迎各抒己见，自由鸣放。创造一种自由的气氛，激发参加者提出各种荒诞的想法。

3. 追求数量。意见越多，产生好意见的可能性越大。

4. 探索取长补短和改进办法。除提出自己的意见外，鼓励参加者对他人已经提出的设想进行补充、改进和综合。

为便提供一个良好的创造性思维环境，应该确定专家会议的最佳人数和会议进行的时间。经验证明，专家小组规模以10—15人为宜，会议时间一般以20—60分钟效果最佳。

专家的人选应严格限制，便于参加者把注意力集中于所涉及的问题；具体应按照下述三个原则选取：

1. 如果参加者相互认识，要从同一职位（职称或级别）的人员中选取。领导人员不应参加，否则可能对参加者造成某种压力。

2. 如果参加者互不认识，可从不同职位（职称或级别）的人员中选取。这时不应宣布参加人员职称，不论成员的职称或级别的高低，都应同等对待。

3. 参加者的专业应力求与所论及的决策问题相一致，这并不是专家组成员的必要条件。但是，专家中最好包括一些学识渊博，对所论及问题有较深理解的其它领域的专家。

头脑风暴法的主持工作，最好由对决策问题的背景比较了解并熟悉头脑风暴法的处理程序和处理方法的人担任。

头脑风暴法专家小组应由下列人员组成：

方法论学者——专家会议的主持者；

设想产生者——专业领域的专家；

分析者——专业领域的高级专家；

演绎者——具有较高逻辑思维能力的专家。

头脑风暴法的所有参加者，都应具备较高的**思维能力。在进行“头脑风暴”（即思维共振）时，应尽可能提供一个有助于把注意力高度集中于所讨论问题的环境。有时某个人提出的设想，可能正是其它准备发言的人已经思维过的设想。其中一些最有价值的设想，往往是在已提出设想的基础之上，经过“思维共振”的“头脑风暴”，迅速发展起来的设想，以及对两个或多个设想的综合设想。因此，头脑风暴法产生的结果，应当认为是专家成员集体创造的成果，是专家组这个宏观智能结构互相感染的总体效应。

头脑风暴主持者的发一台应能激起参加者的思维“灵感”，促使参加者感到急需回答会议提出的问题。通常在“头脑风暴”开始时，主持者需要采取询问的作法，因为主持者很少有可能在会议开始5—10分钟内创造一个自由交换意见的气氛，并激起参加者踊跃发言。主持者的主动活动也只局限于会议开始之时，一旦参加者被鼓励起来以后，新的设想就会源源不断地涌现出来。这时，主持者只需根据“头脑风暴”的原则进行适当引导即可。应当指出，发言量越大，意见越多种多样，所论问题越广越深，出现有价值设想的概率就越大。

会议提出的设想应由专人简要记载下来或录在磁带上，以便由分析组对会议产生的设想进行系统化处理，供下一（质疑）阶段使用。系统化处理程序如下：

1. 对所有提出的设想编制名称一览表；
2. 用通用术语说明每一设想的要点；
3. 找出重复的和互为补充的设想，并在此基础上形成综合设想；

提出对设想进行评价的准则：

分组编制设想一览表

在决策过程中，对上述直接头脑风暴法提出的系统化的方案和设想，还经常采用质疑头脑风暴法进行质疑和完善。这是头脑风暴法中对设想或方案的现实一对行性进行估价的一个专门程序。在这一程序中，第一阶段就是要求参加者对每一个提出的设想都要提出质疑，并进行全面评论。评论的重点，是研究有碍设想实现的所有限制性因素。在质疑过程中，可能产生一些可行的新设想。这些新设想，包括对已提出的设想无法实现的原因的论证，存在的限制因素，以及排除限制因素的建议。其结构通常是：“XX设想是不可行的，因为……，如要使其可行，必须……。”

质疑头脑风暴法第二阶段，是对每一组或每一个设想，编制一个评论意见一览表，以及可行设想一览表。

质疑头脑风暴法应遵守的原则与直接头脑风暴法一样，只是禁止对已有的设想提出肯定意见，而鼓励提出批评和新的可行设想。

在进行质疑头脑风暴法时，主持者应首先简明介绍所讨论问题的内容，扼要介绍各种系统化的设想和方案，以便把参加者的注意力集中于对所论问题进行全面评价上。质疑过程一直进行到没有问题可以质疑为止。质疑中抽出的所有评价意见和可行设想，应专门记录或录在磁带上。

质疑头脑风暴的第三个阶段，是对质疑过程中抽出的评价意见进行估价，以便形成一个对解决所讨论问题实际可行的最终设想一览表。对于评价意见的估价，与对所讨论设想质疑一样重要。因为在质疑阶段，重点是研究有碍设想实施的所有限制因素，而这些限制因素即使在设想产生阶段也是放在重要地位予以考虑的。

由分析组负责处理和分析质疑结果。分析组要吸收一些有能力对设想实施作出较准确判断的专家参加。如果须在很短时间就重大问题作出决策时，吸收这些专家参加尤为重要。

实践经验表明，头脑风暴法可以排除折衷方案，对所讨论问题通过客观、连续的分析，找到一组切实可行的方案，因而头脑风暴法在军事决策和民用决策中得出了较广泛的应用。例如在美国国防部制订长远科技规划中，曾邀请50名专家采取头脑风暴法开了两周会议。参加者的任务是对事先提出的长远规划提出异议。通过讨论，得到一个使原规划文件变为协调一致的报告，在原规划文件中，只有25—30%的意见得到保留。由此可以看到头脑风暴法的价值。

当然，头脑风暴法实施的成本（时间、费用等）是很高的，另外，头脑风暴法要求参与者有较好的素质。这些因素是否满足会影响头脑风暴法实施的效果。

88 个人沟通的基本模式

沟通是为了一个设定的目标，把信息、思想和情感，在个人或群体间传递，并且达成共同协议的过程。

沟通有两种基本模式：语言沟通和肢体语言沟通

1、语言沟通

语言是人类特有的一种非常好的、有效的沟通方式。语言的沟通包括口头语言、书面语言、图片或者图形。

口头语言包括我们面对面的谈话、开会议等等。书面语言包括我们的信函、广告和传真，甚至现在用得很多的 E-mail 等。图片包括一些幻灯片和电影等，这些都统称为语言的沟通。

在沟通过程中，语言沟通对于信息的传递、思想的传递和情感的传递而言更擅长于传递的是信息。

2、肢体语言的沟通

肢体语言包含得非常丰富，包括我们的动作、表情、眼神。实际上，在我们的声音里也包含着非常丰富的肢体语言。我们在说每一句话的时候，用什么样的音色去说，用什么样的抑扬顿挫去说等，这都是肢体语言的一部分。

我们说沟通的模式有语言和肢体语言这两种，语言更擅长沟通的是信息，肢体语言更善于沟通的是人与人之间的思想和情感。

89 员工沟通技巧

《哈佛人力资源管理》对沟通技巧介绍了如下模式：

1. 倾听技巧

倾听能鼓励他人倾吐他们的状况与问题，而这种方法能协助他们找出解决问题的方法。倾听技巧是有效影响力的重要关键，而它需要相当的耐心与全神贯注。

倾听技巧由 4 个个体技巧所组成，分别是鼓励、询问、反应与复述。

- (1) 鼓励：促进对方表达的意愿；
- (2) 询问：以探索方式获得更多对方的信息资料；
- (3) 反应：告诉对方你在听，同时确定完全了解对方的意思；
- (4) 复述：用于讨论结束时，确定没有误解对方的意思。

2. 气氛控制技巧

安全而和谐的气氛，能使对方更愿意沟通，如果沟通双方彼此猜忌、批评或恶意中伤，将使气氛紧张、冲突，加速彼此心理设防，使沟通中断或无效。

气氛控制技巧由 4 个个体技巧所组成，分别是联合、参与、依赖与觉察。

- (1) 联合：以兴趣、价值、需求和目标等强调双方所共有的事务，造成和谐的气氛而达到沟通的效果。
- (2) 参与：激发对方的投入态度，创造一种热忱，使目标更快完成，并为随后进行的推动创造积极气氛。
- (3) 依赖：创造安全的情境，提高对方的安全感，而接纳对方的感受、态度与价值等。
- (4) 觉察：将潜在“爆炸性”或高度冲突状况予以化解，避免讨论演变为负面或破坏性。

3. 推动技巧

推动技巧是用来影响他人的行为，使逐渐符合我们的议题。有效运用推动技巧的关键，在于以明白具体的积极态度，让对方在毫无怀疑的情况下接受你的意见，并觉得受到激励，想完成工作。

推动技巧由 4 个个体技巧所组成，分别是回馈、提议、推论与增强。

- (1) 回馈：让对方了解你对其行为的感受，这些回馈对人们改变行为或维持适当行为是相当重要的，尤其是提供回馈时，要以清晰具体而非侵犯的态度提出
- (2) 提议：将自己的意见具体明确地表达出来，让对方了解自己的行动方向与目的。
- (3) 推论：使讨论具有进展性，整理谈话内容，并以它为基础，为讨论目的延伸而锁定目标。
- (4) 增强：利用增强对方出现的正向行为（符合沟通意图的行为）来影响他人，也就是利用增强来激励他人做你想要他们做的事。

90 管理者沟通评估方法

91 彼德斯的领导方法

92 工作丰富化的步骤

93 团队训练法

94 团队沟通技术

95 团队间冲突管理策略

96 团队素质评估法

97 高效团队领导模式

98 有效团队特征分析

一个高绩效团队，有以下九个特征：

一、清晰的目标

高效的团队对于要达到的目标有清楚的了解，并坚信这一目标包含着重大的意义和价值。而且，这种目标的重要性还激励着团队成员把个人目标升华到群体目标中去。在有效的团队中，成员愿意为团队目标作出承诺，清楚地知道希望他们做什么工作，以及他们怎样共同工作最后完成任务。

二、相关的技能

高效的团队是有一群有能力的成员组成的。他们具备实现理想目标所必需的技术和能力，而且相互之间有能够良好合作的个性品质，从而出色完成任务。

三、高度的忠诚、承诺、活力

高效的团队成员对团队表现出高度的忠诚和承诺，为了能使群体获得成功，他们愿意去做任何事情。

每一个人都具有充分活力，愿意为目标全力以赴，觉得工作非常有意义，可以学习成长，可以不断进步。

四、相互的信任

成员间相互信任是有效团队的显著特征，就是说，每个成员对其它人的行为和能力都深信不疑。

五、良好的沟通

这是高效团队一个必不可少的特点。群体成员通过畅通的渠道交换信息，包括各种言语和非言语信息。此外，管理层与团队成员之间健康的信息反馈也是良好沟通的重要特征，有助于管理者指导团队成员的行动，消除误解。就像一对已经共同生活多年、感情深厚的夫妇那样，高效团队中的成员能迅速准确的了解一致的想法和情感。

六、适当的领导

团队领导人对于照顾团队任务的达成与人员情感的凝聚，保有高度的弹性，能在不同的情境做出适当的领导行为。

七、最佳绩效

能够在有限的资源之下，创造出最佳的绩效，即团队能够做出当时的最佳决策并有效执行。

八、肯定与欣赏

成员能够真诚的赞赏。使对方了解您的感受或他对小组的帮助。这是帮助团队成长向前的动力。

九、士气

个人以身为团队的一份子为荣，个人受到鼓舞并拥有自信自尊；组员以自己的工作为荣，并有成就感与满足感；有强烈的向心力和团队精神。

99 冲突处理的方法

1. 冲突概述

冲突是矛盾运动的一种表现形式，是不以人们的意志为转移的客观存在。因为，人们在满足需要和实现自己目标的过程中，总会受到某些阻碍。当这些阻碍无法协调克服时，就会出现一种防卫机制和对抗情绪，如攻击、否定、压抑、投射、失言、罪恶感等等。这种本能的防卫和对抗造成了人与人、个体与群体、群体与群体之间的不和谐气氛，从而引起磨擦与纠纷，发生冲突。

冲突存在于一切组织之中，只是冲突发生的时间、程度不同而已。然而，不少人总是希望群体或组织内不要有冲突，他们往往把冲突理解为暴力、破坏、无理取闹的坏事。其实不然，一个健康的组织必须要有适度的冲突。当然，冲突水平过高，密度过大，程度过烈，会给组织带来损失。但是，如果一个组织真象某些管理人员希望的那样，没有冲突，那么说明这个组织没有活力。因此，对于管理人员来说，不是希望没有冲突，而是应该努力减少冲突，处理好冲突，这才是领导者应做的工作。

2. 冲突产生的基因

在组织内，造成冲突的具体原因是无法统计的，但就其主要方面，不外乎以下几个基因：

- (1) 认识基因：基于人们对事物的不同认识而造成的冲突。
- (2) 价值观基因：对同一个事物或问题，双方从不同的价值观出发，判断不同，决策不同，结果不同，自然会产生冲突。
- (3) 信息基因：当事者对同一个事物或问题，因所获信息不同，形成的观点、方法不同，也会造成冲突。
- (4) 本位基因：部门或个人之间，由于各自在组织内担任不同的角色，承担不同的责任，考虑问题只从本部门局部利益出发，常常也会产生冲突。
- (5) 利益基因：当本部门(或个人)的利益和其它部门(或个人)的利益发生矛盾，便会发生冲突。

至于个人之间，由于道德品质、心理、行为、习惯等因素所造成的冲突，则是另外一类冲突，这里不去研究。

3. 冲突处理的方法

处理冲突的方法除了第一节中谈到的以外，还可以考虑采用托马斯(K·Tnomos)提出的五种模式。

- (1) 竞争：指武断及不合作，个人追求自己的目标，而不顾他人的愿望。竞争往往是以权力、地位为基础。竞争意味着“维护自己的权力”，为自己认为正确的立场和观点辩护，力图取胜。
- (2) 逃避：不武断亦不合作。个人不立即追求达到自己或他人的目标，不主动触及冲突之处。逃避的形式可能是凭外交手腕躲避问题，将问题推迟到较有利的时机再解决；或者简单地从具有威胁性的境遇中退出的一种方式。
- (3) 克制：不武断且合作，是竞争的反面。克制意味着人们忽视自己的愿望而满足对方的愿望，含有自我牺牲的成份。克制的形式可以是无私的、慷慨或慈善的行为，可以屈从对方的命令，或向他人的观点让步。
- (4) 合作：武断又合作，是逃避的反面。通过合作，冲突双方共同努力试图寻求能充分满足双方愿望的途径。合作意味着对问题深入分析后，确定双方所关心的问题，找出一个同时满足双方愿望的方案。两人之间的合作所采取的形式可以是探讨产生的分歧的原因以了解对方的想法，最终解除造成双方可能产生的竞争的条件，或正视问题且努力寻求解决问题的创造性方法。
- (5) 协调：武断与合作均处于中间，其目的在于寻求权宜之计，冲突双方都可以接受的、部分满足双方期望的解决办法。由于协调处于竞争与克制的中间，它比竞争失去较多，但比克制有较多的获得。同样，它比逃避能直接地触及问题，但不及合作探讨问题深刻。协调意味着相互让步，或寻找一个快速的折中的办法解决冲突。

我们每个人都具有使用所有五种处理冲突方法的能力。任何人处理冲突的风格都不能被看作为单一的、固定的。

100 德尔非法

德尔菲法是在 20 世纪 40 年代由 O. 赫尔姆和 N. 达尔克首创, 经过 T. J. 戈尔登和兰德公司进一步发展而成的。德尔菲这一名称起源于古希腊有关太阳神阿波罗的神话。传说中阿波罗具有预见未来的能力。因此, 这种预测方法被命名为德尔菲法。1946 年, 兰德公司首次用这种方法用来进行预测, 后来该方法被迅速广泛采用。

德尔菲法依据系统的程序, 采用匿名发表意见的方式, 即专家之间不得互相讨论, 不发生横向联系, 只能与调查人员发生关系, 通过多轮次调查专家对问卷所提问题的看法, 经过反复征询、归纳、修改, 最后汇总成专家基本一致的看法, 作为预测的结果。这种方法具有广泛的代表性, 较为可靠。

德尔菲法的具体实施步骤如下

(1) 组成专家小组。按照课题所需要的知识范围, 确定专家。专家人数的多少, 可根据预测课题的大小和涉及面的宽窄而定, 一般不超过 20 人。

(2) 向所有专家提出所要预测的问题及有关要求, 并附上有关这个问题的所有背景材料, 同时请专家提出还需要什么材料。然后, 由专家做书面答复

(3) 各个专家根据他们所收到的材料, 提出自己的预测意见, 并说明自己是怎样利用这些材料并提出预测值的。

(4) 将各位专家第一次判断意见汇总, 列成图表, 进行对比, 再分发给各位专家, 让专家比较自己同他人的不同意见, 修改自己的意见和判断。也可以把各位专家的意见加以整理, 或请身份更高的其它专家加以评论, 然后把这些意见再分送给各位专家, 以便他们参考后修改自己的意见。

(5) 将所有专家的修改意见收集起来, 汇总, 再次分发给各位专家, 以便做第二次修改。逐轮收集意见并为专家反馈信息是德尔菲法的主要环节。收集意见和信息反馈一般要经过三、四轮。在向专家进行反馈的时候, 只给出各种意见, 但并不说明发表各种意见的专家的具体姓名。这一过程重复进行, 直到每一个专家不再改变自己的意见为止。

(6) 对专家的意见进行综合处理。

如某书刊经销商采用德尔菲法对某一专着销售量进行预测。该经销商首先选择若干书店经理、书评家、读者、编审、销售代表和海外公司经理组成专家小组。将该专着和一些相应的背景材料发给各位专家, 要求大家给出该专着最低销售量、最可能销售量和最高销售量三个数字, 同时说明自己作出判断的主要理由。将专家们的意见收集起来, 归纳整理后返回给各位专家, 然后要求专家们参考他人的意见对自己的预测重新考虑。专家们完成第一次预测并得到第一次预测的汇总结果以后, 除书店经理 B 外, 其它专家在第二次预测中都做了不同程度的修正。重复进行, 在第三次预测中, 大多数专家又一次修改了自己的看法。第四次预测时, 所有专家都不再修改自己的意见。因此, 专家意见收集过程在第四次以后停止。最终预测结果为最低销售量 26 万册, 最高销售量 60 万册, 最可能销售量 46 万册。

德尔菲法作为一种主观、定性的方法, 不仅可以用于预测领域, 而且可以广泛应用于各种评价指标体系的建立和具体指标的确定过程。

例如, 我们在考虑一项投资项目时, 需要对该项目的市场吸引力作出评价。我们可以列出同市场吸引力有关的若干因素, 包括整体市场规模、年市场增长率、历史毛利率、竞争强度、对技术要求、对能源的要求、对环境的影响等。市场吸引力的这一综合指标就等于上述因素加权求和。每一个因素在构成市场吸引力时的重要性即权重和该因素的得分, 需要由管理人员的主观判断来确定。这时, 我们同样可以采用德尔菲法。

德尔菲法同常见的召集专家开会、通过集体讨论、得出一致预测意见的专家会议法既有联系又有区别。德尔菲法能发挥专家会议法的优点, 即 (1) 能充分发挥各位专家的作用, 集思广益, 准确性高。(2) 能把各位专家意见的分歧点表达出来, 取各家之长, 避各家之短。同时, 德尔菲法又能避免专家会议法的缺点: (1) 权威人士的意见影响他人的意见; (2) 有些专家碍于情面, 不愿意发表与其它人不同的意见; (3) 出于自尊心而不愿意修改自己原来不全面的意见。德尔菲法的主要缺点是过程比较复杂, 花费时间较长。

101 趋势预测法 (数学预测)

趋势预测法 (数学预测) 通过研究历史统计资料中的各种比例关系, 如管理人员同工人之间的比例关系, 考虑未来情况的变动, 估计预测期内的比例关系, 从而预测未来各类职工的需要量。

这种方法简单易行, 关键就在于历史资料的准确性和对未来情况变动的估计。

102 竞争环境分析

行业环境的竞争性直接影响着企业的获利能力。美国学者波特认为影响行业竞争结构及竞争强度的主要因素包括：行业内现有企业、潜在的进入者、替代品制造商、供应商和顾客（产品购买者）这五种竞争力量。竞争环境分析就是对这五种竞争力量的分析。

- (1) 对行业内现有竞争对手研究的主要内容有行业内竞争的基本情况、主要竞争对手的实力、竞争对手的发展方向。
- (2) 对潜在竞争对手的研究主要包括现有企业可能做出的反应和有行业特点决定的进入难易程度。
- (3) 对替代品生产厂家的研究包括两方面内容：其一为确定哪些产品可以替代本企业提供的产品；其二为判断哪些类型的替代品可能对本行业和本企业的经营造成威胁。
- (4) 对顾客则包括对市场的需求潜力研究和对有关用户讨价还价能力的研究两方面。
- (5) 对供应商的分析包括供应商的供货能力或者企业寻找其它供货渠道的可能性以及供应商的讨价能力两方面。

103 外部环境因素分析

组织不可能作为封闭系统来运作，任何组织都是在一定的特定环境中从事活动。环境是组织生存发展的土壤，既为组织活动提供发展的条件，又起限制作用。外部环境为企业生存发展提供了条件，但同时也必然会限制到企业的生存和发展，要利用机会要避开和化解威胁，企业就必须认识外部环境，对外部环境因素分析。

绝对的看一切外部环境都会给组织活动带来影响，但影响所及有直接间接及程度不同的差别。按照环境因素是对所有相关组织都产生影响还是仅对特定组织具有影响区分为一般环境因素和特殊环境因素。

一般环境是组织的宏观环境（大环境）主要包括政治法律、社会文化、经济、技术、自然等因素，对任何一个不同使命的组织都会产生影响，而且这种影响通常不会因组织使命不同而有多大差异。

- (1) 政治法律环境：不同国家有不同的社会制度；不同时期的同一国家制度也会发生变化。
- (2) 社会文化环境：包括人口数量及其发展趋势、国民受教育程度、宗教信仰、风俗习惯、审美观念价值观等
- (3) 经济环境：包括宏观经济环境、微观经济环境、中观经济环境。其中宏观经济环境指国民收入和国民生产总值及其变化（国民生产总值 GNP 是指一个国家在一个财政年度内全部最终产品和劳务的市场价值，国内生产总值 GDP 是指在国民生产总值的基础上加上外国人在本国的投资和劳务收入减去本国人在外国的投资和劳务收入）；中观经济环境指部门经济，如工业经济、商业经济、农业经济、林业经济等等；微观经济环境指企业所在地区或所需服务地区的消费者收入水平、消费偏好、储蓄水平、就业等。
- (4) 技术环境：特指物质设施基础。
- (5) 自然环境：就是天时、地利、人和。中的地利，包括地理位置、气候条件、资源状况。

特殊环境也被称作组织的任务环境，通常由供应商、顾客、竞争对手、政府机构及特殊利益团体及各要素构成。

所谓供应商是泛指组织活动所需各类资源和服务的供应者。

所谓顾客是指组织产品或服务的购买者。

所谓竞争对手是指与本组织存在资源和市场争夺关系的其它同类组织。

政府机构作为社会经济管理者，对企业的经营行为需要从全社会利益角度进行必要的调节和控制，特殊利益团体也会对企业经营行为产生某种影响和制约。

104 环境不确定因素处理

外部环境的不确定性对企业经营有重大影响。依据企业所面临环境的复杂性（指环境构成要素的类别和数量）和动态性（指环境的变化速度及这种变化的可观察和可预见程度）这两项标准可以将组织环境划分为四种不确定情形：

- 1、低不确定性—简单和稳定的环境
- 2、较低不确定性—复杂和稳定的环境
- 3、较高不确定性—简单和动态的环境
- 4、高不确定性—复杂和动态的环境

环境的不确定性，一方面要求管理者能积极的适应环境，寻求和把握组织生存和发展的机会，避开环境可能造成的威胁；另一方面组织也不能只是被动的适应环境，还必须主动的选择环境，改变甚至创造适合组织发展的新环境。

105 管理人员判断法

职工需求预测的基本方法，

组织的各个部门根据自己单位、部门的需要预测将来某时期内对各种人员的需求量，人力资源管理的规划人员把各部门的预测综合起来，形成总体预测方案。这种方法由上而下布置预测工作，再由下而上逐级进行预测和汇总。叫由下而上预测法，

适用于短期预测和组织的生产 / 服务比较稳定的情况。

上级管理人员先拟出预测计划，并逐级传达到下级，开展讨论和进行修改，上级听取并集中大家的意见后进行修改总的预测和计划。叫由上而下预测法。这种方法适用于短期预测，在组织作总体调整和变化时尤其方便。

最好是将“自下而上”与“自上而下”两种方式结合起来运用：先由公司提出职工需求的指导性建议，再由各部门按公司指导性建议的要求，会同人事部门、工艺技术部门、职工培训部门确定具体用人需求；同时，由人事部门汇总确定全公司的用人需求，最后将形成的职工需求预测交由公司总经理审批。

106 经验预测法（工作负荷）

就是利用现有的情报和资料，根据有关人员的经验，结合本公司的特点，对公司职工需求加以预测。

这种根据以往的经验进行预测的方法，简便易行。有些组织常采用这种方法做预测。例如，组织认为车间里一个管理者（如工头）管理 10 个员工最佳，因此依据将来生产员工增加数就可以预测管理者（如工头）的需求量。又例如，依照经验，一个员工每天可以加工 10 件上衣，则若要扩大生产规模即可按产量（如上衣件数）计算出员工的需求量。运用这种方法，还可以计算出有关方面的预报数。

107 马尔可夫链模型

108 常规管理法（档案数据分析）

109 SWOT 分析

SWOT 分析代表分析企业优势（strength）、劣势（weakness）、机会（opportunity）和威胁（threats）。因此，SWOT 分析实际上是对企业内外部条件各方面内容进行综合和概括，进而分析组织的优劣势、面临的机会和威胁的一种方法。其中，优劣势分析主要是着眼于企业自身的实力及其与竞争对手的比较，而机会和威胁分析将注意力放在外部环境的变化及对企业的可能影响上，但是，外部环境的同一变化给具有不同资源和能力的企业带来的机会与威胁却可能完全不同，因此，两者之间又有紧密的联系。

1. 优势与劣势分析（SW）

当两个企业处在同一市场或者说它们都有能力向同一顾客群体提供产品和服务时，如果其中一个企业有更高的赢利率或赢利潜力，那么，我们就认为这个企业比另外一个企业更具有竞争优势。换句话说，所谓竞争优势是指一个企业超越其竞争对手的能力，这种能力有助于实现企业的主要目标——赢利。但值得注意的是：竞争优势并不完全体现在较高的赢利率上，因为有时企业更希望增加市场份额，或者多奖励管理人员或雇员。

竞争优势可以指消费者眼中一个企业或它的产品有别于其竞争对手的任何优越的东西，它可以是产品线的宽度、产品的大小、质量、可靠性、适用性、风格和形象以及服务的及时、态度的热情等。虽然竞争优势实际上指的是一个企业比其竞争对手有较强的综合优势，但是明确企业究竟在哪一个方面具有优势更有意义，因为只有这样，才可以扬长避短，或者以实击虚。

由于企业是一个整体，并且由于竞争优势来源的广泛性，所以，在做优劣势分析时必须从整个价值链的每个环节上，将企业与竞争对手做详细的对比。如产品是否新颖，制造工艺是否复杂，销售渠道是否畅通，以及价格是否具有竞争性等。如果一个企业在某一方面或几个方面的优势正是该行业企业应具备的关键成功要素，那么，该企业的综合竞争优势也许就强一些。需要指出的是，衡量一个企业及其产品是否具有竞争优势，只能站在现有潜在用户角度上，而不是站在企业的角度上。

企业在维持竞争优势过程中，必须深刻认识自身的资源和能力，采取适当的措施。因为一个企业一旦在某一方面具有了竞争优势，势必会吸引到竞争对手的注意。一般地说，企业经过一段时期的努力，建立起某种竞争优势，然后就处于维持这

种竞争优势的态势，竞争对手开始逐渐做出反应；而后，如果竞争对手直接进攻企业的优势所在，或采取其它更为有力的策略，就会使这种优势受到削弱。

而影响企业竞争优势的持续时间，主要的是三个关键因素：（1）建立这种优势要多长时间？（2）能够获得的优势有多大？（3）竞争对手作出有力反应需要多长时间？如果企业分析清楚了这三个因素，就会明确自己在建立和维持竞争优势中的地位了。

2. 机会与威胁分析（OT）

随着经济、社会、科技等诸多方面的迅速发展，特别是世界经济全球化、一体化过程的加快，全球信息网络的建立和消费需求的多样化，企业所处的环境更为开放和动荡。这种变化几乎对所有企业都产生了深刻的影响。正因为如此，环境分析成为一种日益重要的企业职能。

环境发展趋势分为两大类：一类表示环境威胁，另一类表示环境机会。环境威胁指的是环境中一种不利的发展趋势所形成的挑战，如果不采取果断的战略行为，这种不利趋势将导致公司的竞争地位受到削弱。环境机会就是对公司行为富有吸引力的领域，在这一领域中，该公司将拥有竞争优势。

对环境的分析也可以有不同的角度。比如，一种简明扼要的方法就是 PEST 分析：即从政治（法律）的、经济的、社会文化的和技术的角度分析环境变化对本企业的影响：

政治的 / 法律的：垄断法律；环境保护法；税法；对外贸易规定；劳动法；政府稳定性；

经济的：经济周期；GNP 趋势；利率；货币供给；通货膨胀；失业率；可支配收入；能源供给；成本；

社会文化的：人口统比收入分配；社会稳定；生活方式的变化；教育水平；消费；

技术的；政府对研究的投入；政府和行业对技术的重视；新技术的发明和进展；技术传播的速度；折旧和报废速度。

哈佛大学教授迈克尔·波特的名著《竞争战略》中，提出了一种结构化的环境分析方法，有时也被称为“五力分析”。他选取的五种环境要素是：

产业新进入的威胁：进入本行业有哪些壁垒？它们阻碍新进入者的作用有多大？本企业怎样确定自己的地位（自己进入或者阻止对手进入）？

供货商的议价能力：供货商的品牌或价格特色，供货商的战略中本企业的地位，供货商之间的关系，从供货商之间转移的成本等，都影响企业与供货商的关系及其竞争优势。

买方的议价能力：本企业的部件或原材料产品占买方成本的比例，各买方之间是否有联合的危险、本企业与买方是否具有战略合作关系等。

替代品的威胁：替代品限定了公司产品的最高价，替代品对公司不仅有威胁，可能也带来机会。企业必须分析，替代品给公司的产品或服务带来的是“灭顶之灾”呢，还是提供了更高的利润或价值；购买者转而购买替代品的转移成本；公司可以采取什么措施来降低成本或增加附加值来降低消费者购买替代品的风险？

现有企业的竞争：行业内竞争者的均衡程度、增长速度、固定成本比例、本行业产品或服务的差异化程度、退出壁垒等，决定了一个行业内的竞争激烈程度。显然，最危险的环境是进入壁垒、存在替代品、由供货商或买方控制、行业内竞争激烈的产业环境。

110 职业阶段的划分

在国外，有人将职业生涯发展划分为 5 个阶段：一是职业准备阶段。典型年龄为 0-18 岁，其主要任务是发展职业想象力，评估不同的职业，选择第一份工作，接受必需的教育；二是进入组织（学校）阶段。典型年龄段为 18-25 岁，其主要任务是在一个理想的组织中获得一份工作或在学习足够的知识、技能、信息以后，选择一份合适的工作；三是职业生涯初期阶段。典型年龄为 25-40 岁，其主要任务是学习职业技术，提高工作能力，学习组织规范，学会协作与共处，逐步适应职业与组织，期望未来职业成功。四是职业生涯中期阶段。典型年龄为 40-55 岁，其主要任务是对早期职业生涯重新评估，强化或转变职业理想，对中年生活作适当选择，在工作中再接再厉；五是职业生涯后期阶段。典型年龄为 55-退休，主要任务是继续保持职业成就，维持自尊，准备光荣引退。其特点是调整心态，作好退休后的打算。也有人将生涯规划的阶段划分为五个时期，即成长期、探索期、建立期、维持期和衰退期，同上述划分大同小异。如大学生正处在生涯探索期和生涯建立期的转换阶段，主要的发展任务是通过生涯探索，明确发展方向，完成具体的职业计划和准备。

111 约翰·霍兰德的职业性向选择

研究本人适合从事哪些职业/工作，是职业生涯规划的关键和基础；而本人的职业性向又是确定本人适合从事哪些职业/工作应该考虑的关键因素之一。

心理学家约翰·霍兰德的研究发现，不同的人有不同的人格特征，不同的人格特征适合从事不同的职业，约翰·霍兰德将其分为六种职业性向（类型）：1、实践性向，2、研究性向，3、社会性向，4、常规性向，5、企业性向，6、艺术性向。每一种职业性向适合于特定的若干职业。通过一系列测试，可以确定一个人的职业性向。职业者如果确定了自己的职业性向，就可以从对应的若干职业中选择适合于自己的职业用于职业生涯规划。

112 企业人力资本增值的途径

企业领导的眼光不应该局限于物质资本的增长；人力资本的增值，才是企业持续发展的动力源泉。应该建立一套完整的方略来促进人力资本的增值：

（一）学习型组织：人力资本的环境营造

学习型组织强调通过新的概念和信息而不仅是物质产品来实现价值的提高，它是在发展中形成了持续的适应能力和变革能力的组织。彼得·圣吉认为，学习型组织的真谛在于活出生命的意义，可以用心灵的转变来概括，“大家得以不断突破自己的能力上限，创造真心向往的结果，培养全新、前瞻而开阔的思考方式，全力实现共同的抱负，以及不断地一起研究如何共同学习。”这是对传统权力等级型组织的否定。在这样一个大环境中，学习成为生命的一部分，由于终身学习成为一种需要，员工得以继续维持原有的知识优势，并能够取得自身价值的拓展。微软公司在创建学习型组织过程中，提出这样的理念：学习是自我批评的学习、信息反馈的学习、交流共享的学习，把学习过程融入事后分析、审计过程、休假例会、资源共享、客户服务中，值得企业借鉴。

（二）留住人才：人力资本的保全

加里·贝克尔指出，人力资本投资的动机取决于预期收益率，如果其它条件不变，工作时期的延长增加了投资的收益率。如果这项工作并不是本人所期望的，个人预期工作时间不长，那么工作者就不会有进行投资的积极性。企业要留住人才，建立员工的职业归属感，涉及人力资本管理的很多方面，如企业文化塑造，绩效管理，科学的激励机制，具有竞争力的薪酬等。但以下两点应该关注：一是通过工作重新设计、工作丰富化提高工作的弹性、挑战性。瑞典沃尔沃汽车公司，将原有的装配线改为“装配岛”，员工走下重复枯燥的流水线，8—10人灵活组合，生产时间、休息时间等都由自己决定，满意度明显提高。二是拓宽沟通的渠道。通过离职谈话可以发现，很多离职员工都有微妙的心理因素，所以要防微杜渐，运用好沟通的渠道。现代社会大企业病的蔓延使得部门间壁垒严重，反应迟缓。适时的沟通可以及时疏导不满情绪，减轻工作压力，要着力创造宽松的企业环境，克服纵向沟通的阻力，使上下级进行平等对话。沟通内容亦应扩大化，员工的生活、学习都可以成为关注对象，开展类似家庭日这样的活动，让员工真心情愿留下来。

（三）教育培训：人力资本的投资

培训是企业进行人力资本投资的主要方式，可以提高员工的工作能力。培训可以获得长期收益，所以，人力资源会计的提倡者认为，教育培训属于资本性支出，不应该费用化而应该资本化。相较于学校教育，在职培训有更明确的目标和更适用的范围，目的一是适应某项工作的需要，提高技能；二是作为企业文化塑造的一部分，提高员工的奉献精神。这能达到双重效果：使员工人力资本增值，企业生产率提高。一般而言，培训应该由四个步骤组成：需求分析、建立培训目标、培训、效果评价。企业中培训的计划与评价反馈工作往往做得不够，而这正是改善培训效益不佳的关键环节，应该引起重视。在培训中，要注意培训技术的运用，可以采用讲座、案例讨论、行为模拟、实地参观、计算机仿真等方式，培训的内容也应该丰富化，价值观、团队精神、品质锻炼都应列入培训的范畴。

（四）职业生涯管理：人力资本的配置

企业要解决好怎样的人和怎样用人的问题，从招聘开始，就要策划职业生涯管理。一个员工的职业生涯要经历职业探索、职业建立和职业维持阶段。在这个过程中，企业要全程参与，分析员工的个性与人力资本价值所在，帮助员工做好职业定位与开发。配置过程中要遵循人力资本增值途径，使岗位和个人互相适应、结合起来，用人之所长，用人之爱，对于每一个员工现在能做什么，下一步做什么，管理者应该具备清晰的概念，通过最优配置使人力资本发挥最大价值。职业生涯管理应该兼具宏观性与微观性，一方面度身定做，一方面整体规划，把个人生涯和组织的生涯结合起来，达到两者的平衡。引导员工使其发展轨迹与企业目标一致，个人就不会只追求自己的价值实现，而背离组织的价值观。

（五）岗位轮换：人力资本的流通

笔者在相关调查发现，青年人最关心的人力资源问题是提供培训、增加岗位轮换。其实，有的企业岗位轮换已经较普遍，但是，员工从自身发展需要考虑认为仍然不够，这也是青年更关心人力资本投资的表现，因为，他们希望获得更大收益。岗

位轮换的益处很多，能够克服惯性，促进创新，使员工得到更多的磨练；面对变化越来越快的市场，岗位轮换提供了富有压力的环境，提高了员工的应变能力；经过企业中各类不同岗位的锻炼，管理者会对企业的业务全面掌握。这就意味着，人力资本在流通中有效地实现了增值，这样各个层次管理者发生空缺时都能得到递补，企业不愁后继乏人。企业要把岗位轮换制度化，担任高层管理者必须经过岗位轮换。从工作的疲劳期来看，在一个固定岗位上工作 3—5 年就可以考虑岗位轮换，内部人才市场是一项行之有效的办法，它通过公开的双向选择机制，实现资源的合理流动。

113 计算机化信息系统工程

114 埃德加·施恩职业锚的预测

以下摘自 Janechun6 月 5 日上传的《当代集团职员职业生涯规划工作手册》

职业锚的涵义

职业锚的概念是由美国埃德加·施恩教授提出的，他认为职业规划实际上是一个持续不断的探索过程。在这一过程中，每个人都在根据自己的天资、能力、动机、需要、态度和价值观等慢慢地形成较为明晰的与职业有关的自我概念。施恩还说，随着一个人对自己越来越了解，这个人就会越来越明显地形成一个占主要地位的职业锚。所谓职业锚就是指当一个人不得不做出选择的时候，他或她无论如何都不会放弃的职业中的那种至关重要的东西或价值观。正如“职业锚”这一名词中“锚”的含义一样，职业锚实际上就是人们选择和发展自己的职业时所围绕的中心。一个人对自己的天资和能力、动机和需要以及态度和价值观有了清楚的了解之后，就会意识到自己的职业锚到底是什么。施恩根据自己在麻省理工学院的研究指出，要想对职业锚提前进行预测是很困难的，这是因为一个人的职业锚是在不断发生着变化的，它实际上是一个不断探索过程所产生的动态结果。有些人也许一直都不知道自己的职业锚是什么，直到他们不得不做出某种重大选择的时候，比如到底是接受公司将自己晋升到总部的决定，还是辞去现职，转而开办和经营自己的公司。正是在这一关口，一个人过去的所有工作经历、兴趣、资质、性向等等才会集成为一个富有意义的模式(或职业锚)，这个模式或职业锚会告诉此人，对他或她个人来说，到底什么东西是最重要的。施恩根据自己多年的研究，提出了以下五种职业锚。

技术或功能型职业锚

具有较强的技术或功能型职业锚的人往往不愿意选择那些带有一般管理性质的职业。相反，他们总是倾向于选择那些能够保证自己在既定的技术或功能领域中不断发展的职业。

管理型职业锚

有些人则表现出成为管理人员的强烈动机，“他们的职业经历使得他们相信自己具备被提升到那些一般管理性职位上去所需要的各种必要能力以及相关的价值倾向。”必须承担较高责任的管理职位是这些人的最终目标。当追问他们为什么相信自己具备获得这些职位所必需的技能的时候，许多人回答说，他们之所以认为自己有资格获得管理职位，是由于他们认为自己具备以下三个方面的能力：(1)分析能力(在信息不完全以及不确定的情况下发现问题、分析问题和解决问题的能力)；(2)人际沟通能力(在各种层次上影响、监督、领导、操纵以及控制他人的能力)；(3)情感能力(在情感和人际危机面前只会受到激励而不会受其困扰和削弱的能力以及在较高的责任压力下不会变得无所作为的能力)。

创造型职业锚

麻省理工学院的有些学生在毕业之后逐渐成为成功的企业家。在施恩看来，这些人都有这样一种需要：“建立或创设某种完全属于自己的东西——一件署着他们名字的产品或工艺、一家他们自己的公司或一批反映他们的成就的个人财富等等。”比如，麻省理工学院的一位毕业生已经成为某大城市中的一个成功的城市住房购买商、修缮商和承租商；另外一位麻省理工学院的毕业生则创办了一家成功的咨询公司。

自主与独立型职业锚

麻省理工学院的有些毕业生在选择职业时似乎被一种自己决定自己命运的需要所驱使着，他们希望摆脱那种因在大企业中工作而依赖别人的境况，因为，当一个人在某家大企业中工作的时候，他或她的提升、工作调动、薪金等诸多方面都难免要受别人的摆布。这些毕业生中有许多人还有着强烈的技术或功能导向。然而，他们却不是(像持有技术或功能型职业锚的人那样——译者注)到某一个企业中去追求这种职业导向，而是决定成为一位咨询专家，要么是自己独立工作，要么是作为一个相对较小的企业中的合伙人来工作。具有这种职业锚的其它一些人则成了工商管理方面的教授、自由撰稿人或小型零售公司

的所有者等等。

安全型职业锚

麻省理工学院还有一部分毕业生极为重视长期的职业稳定和工作的保障他们似乎比较愿意去从事这样一类职业：这些职业应当能够提供有保障的工作、体面的收入以及可靠的未来生活。这种可靠的未来生活通常是由良好的退休计划和较高的退休金来保证的。对于那些对地理安全性更感兴趣的人来说，如果追求更为优越的职业，意味着将要在他们的生活中注入一种不稳定或保障较差的地域因素的话——迫使他们举家搬迁到其它城市，那么他们会觉得在一个熟悉的环境中维持一种稳定的、有保障的职业对他们来说是更为重要的。对于另外一些追求安全型职业锚的人来说，安全则是意味着所依托的组织的安全性。他们可能优先选择到政府机关工作，因为政府公务员看来还是一种终身性的职业。这些人显然更愿意让他们的雇主来决定他们去从事何种职业。

115 人生阶段的划分

职业生涯发展理论专家金兹伯格将人生职业生涯发展划分为三个阶段，即幻想期(11岁以前)、尝试期(11—18岁)和实现期(18岁以后)。从金兹伯格的三个阶段划分来看，他着重研究的是一个人的早期生涯发展。

职业生涯发展专家休普将人生职业生涯划分为四个阶段，即试探阶段(25岁以前)、创立阶段(25—45岁)、维持阶段(45—65岁)和衰退阶段(65岁以上)。在维持阶段又分为成长与停滞两种状态，有的在此时期继续成长，有的在此时期停滞不前。

职业生涯发展研究领域权威人物萨珀将人生职业生涯发展划为五个阶段，即成长阶段(0—14岁)、探索阶段(15—24岁)、创业阶段(25—44岁)、维持阶段(45—64岁)和衰退阶段(65岁以上)。在探索阶段又分为试探期、转变期、尝试和初步承诺期。在创业阶段分为稳定期和建立期。

美国学者利文森将职业生涯发展划分为六个阶段，即拔根期(12—22岁)、成年期(22—29岁)、过渡期(29—32岁)、安定期(32—39岁)、潜伏的中年危机期(39—43岁)和成熟期(43—59岁)。

我国孔夫子根据自己的亲身经历，将人生十年作为一个阶段。孔夫子曰：“三十而立，四十而不惑，五十而知天命，六十而耳顺，七十而从心所欲，不逾矩。”(《论语 为政篇》)其基本含义是：三十岁确立人生目标，四十岁就不会困惑了。五十岁就会知道哪些事可以做，哪些事不能做。较客观地了解自己。六十岁更能理解他人，判别是非，分清真假。七十岁便能随心所欲，任何念头都不会越出规矩。

美国钢铁大王卡耐基也将人生每十年作为一个阶段。他的观点是：变化的二十岁，充实的三十岁，成熟的四十岁，秋暮的五十岁。其基本含义是：二十岁至三十岁是变化期；三十岁至四十岁是充实期；四十岁至五十岁是成熟期；五十岁至六十岁是秋暮期。对此定义，有不同看法，主要是把五十岁至六十岁定义为秋暮期，对于五十多岁的人来说，有点太伤感了，使人感到有点心灰意冷，人到暮年了，没有用了。这种定义确实不妥，但其每十年作为一个阶段还是有其道理，值得借鉴。

以上阶段的划分，各有其特点。对于不同的人，有其不同的作用。因为，人生发展极为复杂，有的是高中毕业，有的是大专毕业，有的是本科毕业，有的是研究生毕业，其学历不同，参加工作的时间就不同。参加工作的时间不同，其生涯阶段的划分也就不同。即使是同等学历、同年毕业，每个人的发展速度也不一样。故职业生涯阶段的划分，宜粗不宜细。我们对职业生涯进行阶段划分，也只是提供一个粗线条的轮廓，起一个抛砖引玉的作用。每个人可根据自己的具体情况，划分自己的生涯阶段。

根据上述，笔者认为每十年作为一个阶段比较合适。即，二十岁至三十岁为一个阶段；三十岁至四十岁为一个阶段；四十岁至五十岁为一个阶段；五十岁至六十岁为一个阶段。

116 劳动争议处理的基本原则

根据《劳动法》第七十八条规定：“解决劳动争议，应当根据合法、公正、及时处理的原则，依法维护劳动争议当事人的合法权益。

何谓劳动争议：

根据我国的《中华人民共和国企业劳动争议处理条例》第二条规定：“劳动争议主要包括：1、因企业开除、除名、辞退职工和自动离职发生的争议；2、因执行国家有关工资、保险、福利、培训、劳动保护的规定发生的争议；3、因履行劳动合同发生的争议；4、法律、法规规定应当依本法处理的其它劳动争议。”

117 劳动争议解决的途径和方法

118、劳动关系及其法律特征

《中华人民共和国劳动法》中，对劳动关系作了明确的界定，是指劳动者与所在单位之间在劳动过程中发生的关系。《劳动法》从法律的角度确立和规范劳动关系，是调整劳动关系以及与劳动关系有密切联系的其它关系的法律规范。

（一）劳动关系的法律特征

《劳动法》中所规范的劳动关系，主要包括以下三个法律特征：

- 1、 劳动关系是在现实劳动过程中所发生的关系，与劳动者有着直接的联系。
- 2、 劳动关系的双方当事人，一方是劳动者，另一方是提供生产资料的劳动者所在单位。
- 3、 劳动关系的一方劳动者，要成为另一方所在单位的成员，要遵守单位内部的劳动规则以及有关制度。

（二）劳动关系的基本内容

劳动关系的基本内容包括以下几个方面：即劳动者与用人单位之间在工作事件、休息时间、劳动报酬、劳动安全、劳动卫生、劳动纪律及奖惩、劳动保护、职业培训等方面形成的关系。此外，与劳动关系密不可分的关系还包括劳动行政部门与用人单位、劳动者在劳动就业、劳动争议以及社会保险等方面的关系。工会与用人单位、职工之间因履行工会的职责和职权，代表和维持职工合法权益而发生的关系等等。

119 劳动协商和谈判模式

120 风险管理过程分析法

121 假定情景演练法

122 人力资源指标分析库

123 人员访谈法

人员访谈乃是访谈者与受访者进行面对面沟通，采用人员访谈法的优点是：较能监督访谈状况。访谈的方式是以「非结构化、间接访谈」的方法，非结构性的访谈可以获得比较丰富完整的资料，访谈者的问题，不会让受访者知道研究的目的，使受访者在没有顾忌之的情境之下，说出是否有对组织做出不公民行为，再根据深入访谈的结果找出负向行为的成因与动机来做进一步的研究。

124 组织生命周期

就理论而言，任何事物一般都有一个出现、成长、发展、衰退、消亡的过程，企业也不例外，也有其出现、成长、发展、衰退、消亡的过程，因为组成企业的各种要素，同样有生命周期现象。

在日本和欧洲，所有公司的平均寿命是 12.5 年。40%的公司不到 10 年便夭折了，即便是大型公司，也很难维持 40 年。在美

国，平均有 62% 的公司存活不到 5 年，寿命超过 20 年的公司只占公司总数的 10%，只有 2% 的公司能存活 50 年以上。

图 1-1 企业生命周期曲线

从企业生命周期曲线图上可以看出，如果企业按照原来的发展道路继续前进，将会在经历上升之后，逐渐下降；如果要从一次创业曲线成功走向二次创业曲线，就必须进行彻底的变革。所以，不少企业正是基于对企业生命周期的重视，提出了企业发展到一定程度之后如何进一步发展的问題，即二次创业问题。

企业本身并不是一个生命体，它是人们为了实现某些目标而人为形成的组织。这种组织跟生命体的区别在于它有目的性、自主选择性和适应性。当外部环境变化时，企业可以通过战略的调整主动适应环境。百年企业的存在说明企业是可以没有寿命限制而永存的。

125 组织气候分析

126 技术与组织结构

127 问卷调查法

职务分析人员首先要拟订一套切实可行、内容丰富的问卷，然后由员工进行填写。问卷法适用于脑力工作者、管理工作或工作不确定因素很大的员工，比如软件设计人员、行政经理等。问卷法比观察法更便于统计和分析。要注意的是，调查问卷的设计直接关系到问卷调查的成败，所以问卷一定要设计的完整、科学、合理。

国外的组织行为专家和人力资源管理专家研究出了多种科学的，也很庞大的问卷调查方法。其中比较著名的有：

1、职务分析调查问卷 (PAQ)：

职务分析调查问卷是美国普渡大学 (Purdue University) 的研究员麦考米克等人研究出一套数量化的工作说明法。虽然它的格式已定，但仍可用之分析许多不同类型的职务。PQA 有 194 个问题，计分为六个部分：资料投入、用脑过程、工作产出、人际关系、工作范围、其它工作特征。

2、阈值特质分析方法 (TTA)：

劳普兹 (Lopez) 等人在 1981 年设计了“阈值特质分析” (TTA) 问卷。特质取向的研究角度是试图确定那些能够预测个体工作成绩出色的个性特点。TTA 方法的依据是：具有某种人格特性的个体，如果职务绩效优于不具有该种特质者，并且特质的差异能够通过标准化的心理测验反映出来，那么就可以确定该特质为完成这一工作所需的个体特质之一。

3、职业分析问卷 (OAQ)：

美国控制数据经营咨询企业在 1985 年设计了职业分析问卷，职务进行定量的描述。OAQ 是一个包括各种职业的任务、责任、知识技能、能力以及其它个性特点的多项选择问卷。例如，在 OAQ 中，软件职务被规划分为 19 中责任、310 个任务和 105 个个性特点。

然而，我们的企中小企业很难利用这些研究成果来进行问卷调查。我们可以根据企业的实际情况，来自制职务分析问卷，这样效果可能会更好些。

128 员工满意度调查

员工满意度调查是指通过员工问卷或访谈的方式接受管理者或第三方对企业相关问题的调查，以便企业领导者及时发现管理中存在的问题。然后由企业管理者或第三方根据调查结果所反映出的问题制定整改措施和计划，并向员工公开。

员工满意度调查的实施步骤

*确定调查任务：双方讨论决定调查的主要内容，之后以内容决定任务，再以任务决定方法、技术手段和测量目标。

*制定调查方案：设计调查提纲，确定调查指标，列出调查问题，确定调查范围，选取调查对象，提出调查方法，如决定是进行普查还是抽样调查。

*收集调查资料：实施调查过程，完成调查卷的收回，确保调查的数量和质量。

*处理调查结果：整理调查资料 检验、归类、统计，形成调查结果图表、文字、总体评价，提供综合调查报告。

*为企业提供咨询服务：就发现的问题进行分析并提出如何改革、纠正的具体措施。

*对措施的实施实行跟踪调查：包括为企业各级提供培训、咨询，为公司制定新的纪律、政策，检测员工满意度调查的实际效果，准备下一轮的调查或其它相关的、专项的调查。

129 现场观察法

工作分析方法之一。

现场观察法是分析者通过实地观察工作的进行以获取工作分析信息的方法。

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

由于许多职务并没有完整的、容易被观察到的职责或者完整的工作周期或如果工作本质上偏重心理活动，这就使得观察方法的作用十分有限。因此，观察方法一般不适用于高层领导、研究工作、耗时长或技术复杂的工作、不确定性工作，只适用于工作重复性较强的职务，或者与其它方法结合起来使用。

由于不同的观察对象的工作周期和工作突发性有所不同。所以观察法具体可分为直接观察法、阶段观察法和工作表演法。

1、直接观察法：

职务分析人员直接对员工工作的全过程进行观察。直接观察适用于工作周期很短的职务。如保洁员，他的工作基本上是以一天为一个周期，职务分析人员可以一整天跟随着保洁员进行直接工作观察。

2、阶段观察法：

有些员工的工作具有较长的周期性，为了能完整的观察到员工的所有工作，必须分阶段进行观察。比如行政文员，她需要在每年年终时筹备企业总结表彰大会。职务分析人员就必须在年终时再对该职务进行观察。有时由于间阶段跨度太长，职务分析工作无法拖延很长时间，这时采用“工作表演法”更为合适。

3、工作表演法：

对于工作周期很长和突发性事件较多的工作比较适合。如保安工作，除了有正常的工作程序以外，还有很多突发事件需要处理，如盘问可疑人员等，职务分析人员可以让保安人员表演盘问的过程，来进行该项工作的观察。

在使用观察法时，职务分析人员应事先准备好观察表格，以便随时进行记录。条件好的企业，可以使用摄像机等设备，将员工的工作内容记录下来，以便进行分析。另外要注意的是，有些观察的工作行为要有代表性，并且尽量不要引起被观察者的注意，更不能干扰被观察者的工作。

130 文件查阅法

文件查阅法可能是一种最简便、最实用、也是用得最多的一种获取职务分析信息的方法。文件查阅法是职务分析人员根据手头收集到的类似的企业或类似的岗位的职务分析资料，直接进行分析，形成工作说明书等文件和进行工作评价等工作。

这种方法最适合于新办企业的工作设计和组织变革、组织调整的工作重新设计以及员工工作丰富化的工作再设计。

131 有效组织的 7S 要素模型

有效组织的 7S 要素模型即麦肯锡的 7S 模型

二十世纪七、八十年代，美国人饱受了经济不景气、失业的苦恼，同时听够了有关日本企业成功经营的艺术等各种说法，

也在努力寻找着适合于本国企业发展振兴的法宝。Thomas J. Peters 和 Robert H. Waterman, 这两位斯坦福大学的管理硕士、长期服务于美国著名的麦肯锡管理顾问公司的学者, 访问了美国历史悠久、最优秀的 62 家大公司, 又以获利能力和成长的速度为准则, 挑出了 43 家杰出的模范公司, 其中包括 IBM、德州仪器、惠普、麦当劳、柯达、杜邦等各行业中的翘楚。他们对这些企业进行了深入调查、并与商学院的教授进行讨论, 以麦肯锡顾问公司研究中心设计的企业组织七要素(简称 7—S 模型)为研究的框架, 总结了这些成功企业的一些共同特点, 写出了《追求卓越——美国企业成功的秘诀》一书, 使众多的美国企业重新找回了失落的信心。

7—S 模型指出了企业在发展过程中必须全面地考虑各方面的情况, 包括结构、制度、风格、员工、技能、战略、共同的价值观。也就是说, 企业仅具有明确的战略和深思熟虑的行动计划是远远不够的, 因为企业还可能会在战略执行过程中失误。因此, 战略只是其中的一个要素。

在模型中, 战略、结构和制度被认为是企业成功的“硬件”, 风格、人员、技能和共同的价值观被认为是企业成功经营的“软件”。麦肯锡的 7—S 模型提醒世界各国的经理们, 软件和硬件同样重要, 两位学者指出, 各公司长期以来忽略的人性, 如非理性、固执、直觉、喜欢非正式的组织等, 其实都可以加以管理, 这与各公司的成败息息相关, 绝不能忽略。

一、硬件要素分析战略

战略。是企业根据内外环境及可取得资源的情况, 为求得企业生存和长期稳定地发展, 对企业发展目标、达到目标的途径和手段的总体谋划, 它是企业经营思想的集中体现, 是一系列战略决策的结果, 同时又是制定企业规划和计划的基础。企业战略这一管理理论是本世纪 50 年代到 60 年代由发达国家的企业经营者在社会经济、技术、产品和市场竞争的推动下, 在总结自己的经营管理实践经验的基础上建立起来的。1947 年美国企业制定发展战略的只有 20%, 而 1970 年已经达到了 100% 了。日本经济新闻社在 1967 年曾进行过专门调查, 在 63 家给予口答的日本大公司中, 99% 有战略规划。在美国进行的一项调查, 有 90% 以上的企业家认为企业经营过程中最占时间、最为重要、最为困难的就是制订战略规划。可见, 战略已经成为企业取得成功的重要因素, 企业的经营已经进入了“战略制胜”的时代。

结构。战略需要健全的组织结构来保证实施。组织结构是企业的组织意义和组织机制赖以生存的基础, 它是企业组织的构成形式, 即企业的目标、协同、人员、职位、相互关系、信息等组织要素的有效排列组合方式。就是将企业的目标任务分解到职位, 再把职位综合到部门, 由众多的部门组成垂直的权利系统和水平分工协作系统的一个有机的整体。组织结构是为战略实施服务的, 不同的战略需要不同的组织结构与之对应, 组织结构必须与战略相协调。如通用电气公司, 在 20 世纪 50 年代末期, 执行的是简单的事业部制, 但那时企业已经开始从事大规模经营战略。到了 60 年代, 该公司的销售额大幅度提高, 而行政管理却跟不上, 造成多种经营失控, 影响了利润的增长。在 70 年代初, 企业重新设计了组织结构, 采用了战略经营单位结构, 使行政管理滞后的问题得到了解决, 妥善地控制了多种经营, 利润也相应地得到了提高。由此看出, 企业组织结构一定要适应实施企业战略的需要, 它是企业战略贯彻实施的组织保证。另外, 两位学者在研究中发现简单明了是美国成功企业的组织特点, 这些企业中上层的管理人员尤其少, 常常可以见到不到一百个管理人员的公司在经营上百亿美元的事业。

制度。企业的发展和战略实施需要完善的制度作为保证, 而实际上各项制度又是企业精神和战略思想的具体体现。所以, 在战略实施过程中, 应制定与战略思想相一致的制度体系, 要防止制度的不配套、不协调, 更要避免背离战略的制度出现。如具有创新精神的 3M 公司的创新制度, 在 3M, 一个人只要参加新产品创新事业的开发工作, 他在公司里的职位和薪酬自然会随着产品的成绩而改变, 即使开始他只是一个生产一线的工程师, 如果产品打入市场, 就可以提升为产品工程师, 如果产品的年销售额达到五百万美元时, 他就可以成为产品线经理。这种制度极大地激发了员工创新的积极性, 促进了企业发展。

二、软件要素分析

风格。两位学者发现, 杰出企业都呈现出既中央集权又地方分权的宽严并济的管理风格, 他们让生产部门和产品开发部门极自主, 另一方面又固执地遵守着几项流传久远的价值观。

共同的价值观。由于战略是企业发展的指导思想, 只有企业的所有员工都领会了这种思想并用其指导实际行动, 战略才能得到成功的实施。因此, 战略研究不能只停留在企业高层管理者和战略研究人员这一个层次上, 而应该让执行战略的所有人员都能够了解企业的整个战略意图。企业成员共同的价值观具有导向、约束、凝聚、激励及辐射作用, 可以激发全体员工的热情, 统一企业成员的意志和欲望, 齐心协力地为实现企业的战略目标而努力。这就需要企业在准备战略实施时, 要通过各种手段进行宣传, 使企业的所有成员都能够理解它、掌握它, 并用它来指导自己的行动。日本在经济管理方面的一个重要经验就是注重沟通领导层和执行层的思想, 使得领导层制定的战略能够顺利地、迅速付诸实施。

人员。战略实施还需要充分的人力准备, 有时战略实施的成败确系于有无适合的人员去实施, 实践证明, 人力准备是战略实施的关键。IBM 的一个重要原则就是尊重个人, 并且花很多时间来执行这个原则。因为, 他们坚信员工不论职位高低,

都是产生效能的源泉。所以，企业在做好组织设计的同时，应注意配备符合战略思想需要的员工队伍，将他们培训好，分配给他们适当的工作，并加强宣传教育，使企业各层次人员都树立起与企业的战略相适应的思想观念和工作作风。如麦当劳的员工都十分有礼貌地提供微笑服务；IBM的销售工程师技术水平都很高，可以帮助顾客解决技术上的难题；迪斯尼的员工生活态度都十分乐观，他们为顾客带来了欢乐。人力配备和培训是一项庞大、复杂和艰巨的组织工作。

技能。在执行公司战略时，需要员工掌握一定的技能，这有赖于严格、系统的培训。松下幸之助认为，每个人都要经过严格的训练，才能成为优秀的人才，譬如在运动场上驰骋的健将们大显身手，但他们惊人的体质和技术，不是凭空而来的，是长期在生理和精神上严格训练的结果。如果不接受训练，一个人即使有非常好的天赋资质，也可能无从发挥。

因此，在企业发展过程中，要全面考虑企业的整体情况，只有在软硬两方面7个要素能够很好地沟通和协调的情况下，企业才能获得成功。

132 策略经营单位 (SBU)

近来，很多公司采用了一种通常称为“策略经营单位”的组织方式。这种工作如同设在大公司里的单位，是独特的小型企业，能确保像单独营业单位那样，推销与处理某些产品或产品系列。通用电气公司是较早采用这种组织方式的企业之一。据介绍，如果产品的开发、生产、营销等都由一个单独的部门负责，这种特殊的组织单位，能保证该公司经营的几百种产品或产品系列全部受到同样的重视。有些公司有时为主要的产品系列了采用这一组织方式。例如，西方化学公司的磷酸盐、碱、树脂等产品就用了这种组织方式。

要使一个部门称作“SBU”，它必须符合具体的标准，例如，SBU必须：（1）要有自己的任务，以区别于其它的SBU。（2）有明确的竞争对象。（3）拟定与其它SBU完全不同的自己的总体规划。（4）在关键领域安排自己的资源。（5）有一个适度的规模——不太大，也不太小。在实践你会发现，很难确定符合所有这些标准的SBU。

每一个策略经营单位都要指定一位经理（通常就是“业务经理”），对产品负有从供研究的实验室起直到产品工程、市场研究、生产、包装和营销工作的指导和推销的责任，并对利润负有最后的经理在专职或兼职职工（即由其它部门派到重要经营单位兼职的工作人员）的协助下，就可以为该产品制定和执行策略性的营计划。西方化学公司在磷酸盐生产方面是典型的策略经营组织，你会注意到，在其它公司必然有的职能部门，在对这位磷酸盐业务经理负责。

很明显，用策略经营单位组织的主要好处是保证在大公司中某一产品不致被销售量、利润高的其它产品挤掉，还可以使负责指导与推销某一产品或产品系列的经理和职工集中注意力并倾注其全部力量。因此它也是一种组织技巧，可以保护企业家的注意力和精力，这一点是小型公司的特点。实际上，这是一种提高大公司或许很缺乏的企业家经营之道的很好方法。