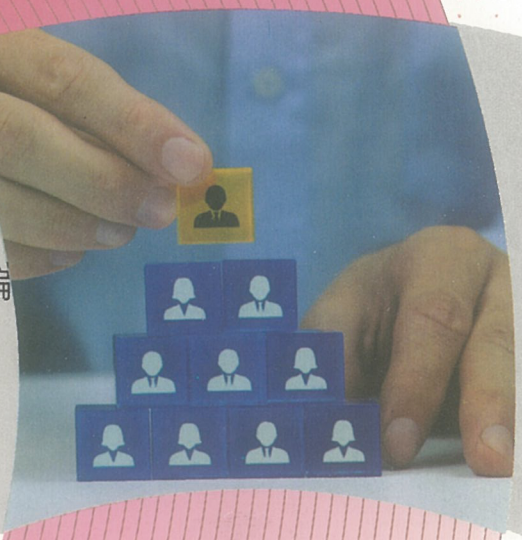
全国经济专业技术资格考试用书

ECONOMICS
PROFESSIONAL
QUALIFICATION

人力资源和社会保障部人事考试中心/ 组织编



2023
人力资源管理
专业知识和实务
（中级）

中国人事出版社

全国经济专业技术资格考试用书

2023
人力资源管理
专业知识和实务
（中级）

人力资源和社会保障部人事考试中心 / 组织编写

主　　编　朱勇国　刘　昕　柳学智

编写人员　侯玉波　陆昌勤　朱勇国　宋　湛

刘　昕　杨毅新　王学琳　柳学智

田永坡　范　巍

中国人事出版社

图书在版编目（CIP）数据

人力资源管理专业知识和实务：中级．2023／人力资源和社会保障部人事考试中心组织编写．--北京：中国人事出版社，2023

全国经济专业技术资格考试用书

ISBN 978-7-5129-1934-1

Ⅰ．①人… Ⅱ．①人… Ⅲ．①人力资源管理-资格考试-自学参考资料 Ⅳ．①F243

中国国家版本馆 CIP 数据核字（2023）第 088598 号

2023 年版全国经济专业技术资格考试用书防伪标识鉴别方法：

1. 防伪印刷：防伪标识中的“RSKS”采用特殊烫金工艺，内含微缩文字。紫外光源下观察，防伪标识中可见红色的“RS”（自然光下不可见）。

2. 网站防伪查询及增值服务获取：刮开防伪标识中的涂层，获取防伪码。登录中国人事考试图书网（http://rsks.class.com.cn），即可按照提示查询真伪。也可以用微信扫一扫防伪标识上的二维码验证真伪并获取出版单位提供的免费增值服务。

3. 粘贴位置：封面左下方。

中国人事出版社出版发行

（北京市惠新东街 1 号 邮政编码：100029）

*

河北眺山实业有限责任公司零五印刷分公司印刷装订 新华书店经销

787 毫米×1092 毫米 16 开本 20.75 印张 514 千字

2023 年 6 月第 1 版 2023 年 6 月第 1 次印刷

定价：85.00 元

售书网站：中国人事考试图书网

网址：http://rsks.class.com.cn

咨询电话：400-606-6496

最新课程押题讲义扫码

版权专有 侵权必究

如有印装差错，请与本社联系调换：010-81211666

我社将与版权执法机关配合，大力打击盗印、销售和使用盗版图书活动，敬请广大读者协助举报，经查实将给予举报者奖励。

举报电话：010-64954652

初级 中级 注会 课程 讲义 押题 微信wg68206

前 言

为贯彻落实习近平经济思想和中央有关精神，做好全国经济专业技术资格考试工作，促进经济专业技术人员不断提高业务能力，更好地服务经济建设，根据2023年版的《经济专业技术资格考试大纲》，结合我国的社会经济发展和相关方针、政策及法律法规的变化，我们在认真听取有关部门和人员意见的基础上，组织专家对“全国经济专业技术资格考试用书”进行了重新编写或修订，供广大应试人员学习参考。

书中疏漏及不足之处，恳请指正。

人力资源和社会保障部人事考试中心

2023年5月

初级 中级 注会 课程 讲义 押题 微信wg68206

初级 中级 注会 课程 讲义 押题 微信wg68206

目 录



第一部分 组织行为学

第一章 组织激励……（1）
第一节 需要、动机与激励 ……（1）
第二节 激励理论……（2）
第三节 激励理论在实践中的应用……（7）
第二章 领导行为……（11）
第一节 领导理论……（11）
第二节 领导风格与技能……（15）
第三节 领导决策……（18）
第三章 组织设计与组织文化……（22）
第一节 组织设计……（22）
第二节 组织文化……（29）
第三节 组织变革与发展……（32）

第二部分 人力资源管理

第四章 战略性人力资源管理……（35）
第一节 战略性人力资源管理及其实施过程……（35）
第二节 战略性人力资源管理的具体内容……（47）
第五章 人力资源规划……（60）
第一节 人力资源规划及其供求预测……（60）
第二节 人力资源供求平衡的基本对策与方法……（70）
第六章 人员甄选……（78）
第一节 甄选及其有效性……（78）
第二节 甄选的主要方法……（82）
第七章 绩效管理……（98）
第一节 绩效管理概述……（98）
第二节 绩效计划与绩效监控……（102）
第三节 绩效评价与绩效管理工具……（104）
第四节 绩效反馈与结果应用……（112）
第五节 特殊群体的绩效考核……（118）
第八章 薪酬管理……（120）
第一节 薪酬管理概述……（120）

初级 中级 注会 课程 讲义 押题 微信wg68206

第二节 股权激励……（125）
第三节 特殊群体的薪酬管理……（133）
第四节 薪酬成本预算与控制……（136）
第九章 培训与开发……（138）
第一节 培训与开发决策分析……（138）
第二节 培训与开发的组织管理……（139）
第三节 职业生涯管理……（142）
第十章 劳动关系……（147）
第一节 劳动关系概述……（147）
第二节 我国劳动关系调整机制……（151）
第三节 构建和谐劳动关系……（154）
第四节 企业解决劳动争议的制度和方法……（157）

第三部分 人力资源管理经济分析

第十一章 劳动力市场理论……（161）
第一节 劳动力市场概论……（161）
第二节 劳动力供给……（167）
第三节 劳动力需求……（176）
第四节 劳动力市场均衡与非均衡……（181）
第十二章 工资与就业理论……（187）
第一节 工资水平与工资差别……（187）
第二节 就业与失业……（196）
第十三章 人力资本投资理论……（203）
第一节 人力资本投资的一般原理……（203）
第二节 人力资本投资与高等教育……（205）
第三节 人力资本投资与在职培训……（211）
第四节 劳动力流动……（213）

第四部分 人力资源与社会保险政策

第十四章 劳动合同管理与特殊用工……（221）
第一节 劳动合同履行与变更……（221）
第二节 劳动合同解除与终止……（222）
第三节 用人单位劳动规章制度……（227）
第四节 特殊用工……（228）
第十五章 社会保险法律……（233）
第一节 社会保险法律关系……（233）
第二节 社会保险法律适用……（234）
第三节 《中华人民共和国社会保险法》的基本内容……（235）
第十六章 社会保险体系……（238）
第一节 基本养老保险……（238）

初级 中级 注会 课程 讲义 押题 微信wg68206

第二节 基本医疗保险……（242）
第三节 工伤保险……（243）
第四节 失业保险……（249）
第五节 生育保险……（250）
第六节 补充保险……（251）
第十七章 劳动争议调解仲裁……（255）
第一节 劳动争议……（255）
第二节 劳动争议处理的原则和范围……（256）
第三节 劳动争议处理的基本程序……（257）
第四节 劳动争议当事人和举证责任……（263）
第五节 劳动争议诉讼……（266）
第十八章 法律责任与行政执法……（269）
第一节 劳动法律责任……（269）
第二节 社会保险法律责任……（272）
第三节 劳动保障监察……（273）
第四节 行政争议处理……（276）
第十九章 人力资源开发政策……（280）
第一节 评价发现……（280）
第二节 激励保障……（290）
第三节 管理使用……（299）
第四节 教育培训……（307）
第五节 流动配置……（314）

初级 中级 注会 课程 讲义 押题 微信wg68206

初级 中级 注会 课程 讲义 押题 微信wg68206

第一部分 组织行为学

第一章 组织激励

第一节 需要、动机与激励

组织激励对于组织经营至关重要。员工的能力和天赋并不能直接决定其对组织的价值，只有当其充分发挥出来才能为组织带来益处，而员工能力和天赋的发挥很大程度上取决于员工动机水平的高低。无论一个组织拥有多少技术和设备，除非这些资源由被激发工作动机的员工所掌握，否则它们都不可能被付诸使用。“管理的深处是激励”，通过组织激励使每一个员工的工作动机完全被激发出来是组织管理工作者的一项非常重要的工作。以下简要说明需要、动机与激励的概念。

一、需要

需要是指因缺乏某些物质或期待某种结果而产生的心理状态，如对食物、水、空气等的物质需要，及对归属、爱等的社会需要。需要未能被满足的状态，会产生一种驱动人采取行动来满足需要的压力，这种压力只有在达到目标、满足需要时才会得到缓解或消除。

二、动机

动机是指人们从事某种活动、为某一目标付出努力的意愿，这种意愿取决于目标能否以及在多大程度上能够满足人的需要。动机有三个要素：①决定人行为的方向，即选择做出什么样的行为；②努力的水平，即行为的实施程度；③坚持的水平，即遇到阻碍时付出多大努力坚持自己的行为。

动机又分为内源性动机（又称内在动机）和外源性动机（又称外在动机）。内源性动机是指人做出某种行为是因为行为本身，因为这种行为可以带来成就感，或者个体认为这种行为是有价值的。外源性动机是指人为了获得物质或社会报酬，或为了避免惩罚而做出某种行为，做出这种行为是为了行为的结果，而不是行为本身。因此，出于内源性动机的员工看重的是工作本身，如寻求挑战性的工作机会，获得为工作和组织多做贡献的机会，以及充分体现个人潜力的机会；而出于外源性动机的员工更看重工作所带来的报偿，如工资、奖金、表扬、社会地位等。

三、激励

激励就是通过满足员工的需要使其努力工作，从而实现组织目标的过程。也就是说，激励员工动机就是要设法使员工看到自己的需要与组织目标之间的联系，使他们处于一种驱动状态，他们在这种状态的驱策下所付出的努力不仅满足其个人需要，而且通过完成一定的工作绩效实现组织的目标。激励对于调动人们潜在的积极性，使员工出色地完成工作目标及不断提高工作绩效都具有十分重要的作用。

从激励内容的角度可以将激励分为物质激励和精神激励，从激励作用的角度可以将激励分为正向激励和负向激励，从激励对象的角度可以将激励分为他人激励和自我激励。

初级 中级 注会 课程 讲义 押题 微信wg68206

第二节 激励理论

有关激励的理论非常多，在管理实践中应用比较广泛的理论主要有以下七种。

一、需要层次理论

（一）需要层次

社会心理学家马斯洛认为人类需要的强度并不都是相等的，他将人的需要由低到高分为五种类型（后来又增加了认知和审美两种需求，但并未得到广泛的应用，所以这里仍然以早期理论思路为主）。

（1）生理需要，指对食物、水、居住场所、睡眠、性等身体方面的需要。

（2）安全需要，主要针对身体安全（如脱离危险的工作环境）和经济安全（如不解雇的承诺或舒适的退休计划）的需要，以免身心受到伤害。

（3）归属和爱的需要，包括情感、归属、被接纳、友谊等需要（如获得友好和睦的同事关系）。

（4）尊重的需要，包括内在的尊重的需要（如自尊心、自主权、成就感等）和外在的尊重的需要（如地位、认同、受重视等）。

（5）自我实现的需要，包括个人成长、发挥个人潜能、实现个人理想的需要。

（二）主要观点

（1）需要层次理论认为人都有这五种需要，只是在不同时期表现出来的各种需要的强烈程度不同而已。

（2）未被满足的需要是行为的主要激励源，已获得基本满足的需要不再具有激励作用。

（3）马斯洛需要层次模型呈三角形，层次由下及上逐层提高，只有当下一层次的需要在相当程度上得到满足后，个体才会追求上一层次的需要，如图 1-1 所示。

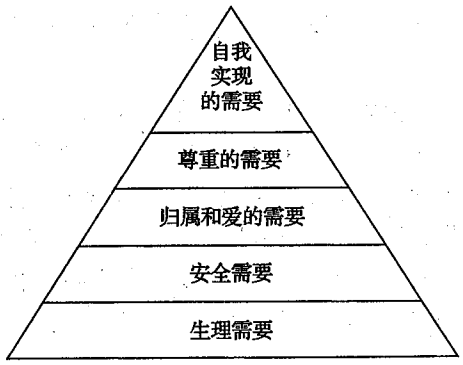


图 1-1 马斯洛的需要层次模型

（4）以上五个层次的需要还可大致分为两大类：下面三个层次为基本需要，上面两个层次为高级需要，因为满足下面三个层次的需要主要靠外部条件或因素，而满足上面两个层次的需要主要靠内部条件或因素。

（三）在管理上的应用

（1）管理者需要考虑员工不同层次的需要，并为每个层次的需要设计相应的激励措施。

（2）管理者需要考虑每个员工的特殊需要，因为不同人的需要是不同的。如果想要激励

初级 中级 注会 课程 讲义 押题 微信wg68206

一个人，就需要知道现在他哪个层次的需要占主导地位，从而相应地为该层次需要的满足提供条件。例如，一个员工正在为住房问题发愁，提供住宅可能就是最好的激励手段；另一个员工在工作单位人际关系不好，得不到上级重用，此时为该员工协调人际关系，对其重视、重用，会有较好的激励作用。

（3）该理论还表明，组织用于满足低层次需要的投入效益是递减的。当员工低层次的需要得到一定程度的满足后，公司仍以原来的方式来激励员工，效果会很微弱；但如果着眼于满足员工更高层次的需要，对员工的激励就可以使组织绩效得到明显的提高。

（四）评价

马斯洛的需要层次理论颇受企业管理者的欢迎，因为该理论与人们的直觉经验相契合，易于理解。但是，实证研究表明，这一理论并不十分可靠和准确：五个层次的需要并不严格呈阶梯关系，不是某个层次的需要得到满足后就不再有激励作用，也不是只有当低级需要都得到满足后高一级的需要才具有激励作用。从某种程度上说，马斯洛的需要层次理论较为呆板，不完全适用于复杂多变的实际环境。

二、双因素理论

（一）主要内容

双因素理论（见表 1-1）是由心理学家赫茨伯格提出的，此理论又称“激励－保健因素理论”，简称“双因素理论”。传统的观点认为满意的反面是不满意，但赫茨伯格认为，满意与不满意并不是非此即彼、二者择一的关系。他认为一些令人不满的因素虽然被去除，但并不一定就令人满意，因为这些因素只能消除不满，属于保健因素；而只有增加令人满意的因素才能起到激励作用，他称之为激励因素。为此，赫茨伯格区分了激励因素和保健因素。激励因素是指成就感、别人的认可、工作性质、责任和晋升等因素，具备这些因素可以令员工满意，但不具备这些因素也不会招致员工的不满。保健因素是指组织政策、监督方式、人际关系、工作环境和工资等因素，具备这些因素只能使员工不产生不满情绪，但不能起到激励的作用。

表 1-1　　双因素理论表

因素类型	具备	缺失
激励因素	满意	没有满意
保健因素	没有不满	不满

赫茨伯格的双因素理论和马斯洛的需要层次理论既有联系，又有区别。需要层次理论针对的是人类的需要和动机，而双因素理论则是针对满足这些需要的诱因。双因素理论中的保健因素相当于需要层次理论中的低层次需要，这些需要的满足只能消除不满，但不能导致满足。相应地，双因素理论中的激励因素相当于需要层次理论中的高层次需要，这类需要的满足才能真正导致员工的满意，从而有效、充分地激励员工。

（二）在管理上的应用

赫茨伯格区分了两种因素，给管理者的启示是，让员工满意和防止员工不满是两回事，需要从两方面入手。提供保健因素只能防止员工发牢骚，消除不满，却不一定能激励员工；要想激励员工，就必须重视员工的成就感、认同感、责任感及个人成长等。具体来说，管理者要调动员工的积极性，优先要注意的是工资、工作环境等保健因素，使员工不致产生不满情绪，但更为

初级 中级 注会 课程 讲义 押题 微信wg68206

重要的是要利用工作本身对员工的价值这类激励因素去激发员工的工作热情。如果只顾及保健因素，就对员工没有太大的激励意义，无法创造出一流的业绩。

工作丰富化的管理措施就是双因素理论在管理中实践应用的例子，该管理措施强调员工参与更多的工作规划，自我监督工作进度，正是采纳了双因素理论的建议。

三、ERG 理论

行为学家奥尔德弗对马斯洛的需要层次理论进行了修订，使之与实证研究的结果一致，提出了 ERG 理论，认为人有以下三种核心需要。

（1）生存（existence）需要，指个体的生理需要和物质需要，或个体维持生存的物质条件。这些需要大体与马斯洛需要层次理论中的全部“生理需要”和部分“安全需要”相对应。

（2）关系（relation）需要，指个体维持重要人际关系的需要。这与马斯洛需要层次理论中的部分“安全需要”、全部“归属和爱的需要”和部分“尊重的需要”相对应。

（3）成长（growth）需要，指个体追求自我发展的内在欲望。这与马斯洛需要层次理论中的部分“尊重的需要”和全部“自我实现的需要”相对应。

ERG 理论并不只是简单地把马斯洛的五个需要层次简化为三大类，该理论的独特之处在于：它认为，各种需要可以同时具有激励作用，这与马斯洛需要层次理论主张的低层次需要满足是高层次需要实现的先决条件有所不同。同时，奥尔德弗提出了“挫折－退化”的观点，认为如果较高层次的需要不能得到满足的话，则对满足低层次需要的欲望就会加强。

相比而言，ERG 理论更为灵活变通，不是僵化地对待各种层次的需要，而是很好地补充了马斯洛需要层次理论的不足，更全面地反映了社会现实，即人们可以同时追求各种层次的需要，或者在某些限制条件下，各种需要层次之间可以进行转化。例如，一份工作对员工极具挑战性和吸引力，员工能从工作本身得到快乐，也许就不会太在意薪酬的高低；如果一份工作对员工来说没有新鲜感，不具有挑战性，员工从工作中得不到任何快乐，则可能更多地在乎物质报酬，以此得到平衡，而不是被马斯洛僵化的层次阶梯束缚，只停留在追求高层次的需要上。

此外，ERG 理论的变通性尤其有助于说明在文化背景、环境的差异下个体需要的差异。并不是在所有文化背景下，所有个体都像马斯洛那样安排需要的层次，如日本文化、西班牙文化就把关系需要排在生理需要之前，而马斯洛需要层次理论固定的需要层次模式则与这些文化要求无法相容。

四、三重需要理论

（一）主要内容

社会心理学家麦克利兰提出了三重需要理论，认为人有三种重要的需要，即成就需要、权力需要和亲和需要。

（1）成就需要。成就需要指个体追求优越感的驱动力，或者参照某种标准去追求成就感，寻求成功的欲望。成就需要高的人主要有以下三个突出特点。

第一个特点是选择适度的风险。成就需要高的人追求的不是无限高的目标，而是现实的成就，他们既不甘愿去做那些过于轻松简单而无太大价值的事，又不愿冒太大的风险去做那些不太可能做到的事，因为那样就不可能体验到成就感。因此，把那种既不是简单到唾手可得，又不是难到无法企及的事安排给成就需要高的人，往往会将他们的能力较好地发挥出来。

第二个特点是责任感较强。成就需要高的人不仅把工作看作是为组织做贡献，而且希望从工作中实现个人价值，因此，他们对工作的投入程度较高。责任心和进取意识使他们往往在开创性工作中有出色表现。这类人往往善于自己创业，并在大企业中领导自成系统的部门或是

初级 中级 注会 课程 讲义 押题 微信

担当各种业务性的职位。

第三个特点是希望能够得到及时的反馈。他们喜欢及时看到自己工作的绩效和评价，因为这是产生成就感的重要依据，因此，给成就需要高的人安排绩效比较明显的、具有公开影响力的工作尤为合适。

研究表明，成就需要与工作绩效之间有很高的相关性，高成就需要者在创造性的活动中更容易获得成功。因为成就需要高的人通常只关心自己的工作业绩，而不关心如何影响他人使其做出优秀的业绩。他们自己可以干得很出色，但不一定也使别人干得出色。因此，他们可以是优秀的业务专员，但却不一定是优秀的经理。

（2）权力需要。此种需要是指促使别人顺从自己意志的欲望。权力需要高的人喜欢支配、影响别人，喜欢对人“发号施令”，十分重视争取地位和影响力。这些人喜欢竞争，他们会追求出色的成绩，因为这样才能与他们所具有的或所渴望的地位或权力相称，杰出的管理者往往具有较强的权力欲望。通常而言，一个人在组织中的地位越高，其权力需要也越高，越希望得到更高的职位。

（3）亲和需要。它是指寻求与别人建立友善且亲近的人际关系的欲望。亲和需要高的人往往重视被别人接受和喜欢，他们追求友谊和合作。这样的人在组织中容易与他人形成良好的人际关系，易被别人影响，因而往往在组织中充当被管理的角色。

许多出色的经理的亲和需要相对较低，因为亲和需要强的管理者虽然可以建立合作的工作环境，能与员工真诚、愉快地工作，但是在管理上过分强调良好关系的维持通常会干扰正常的工作程序。

（二）在管理上的应用

在对员工实施激励时，需要考虑员工以上三种需要的强烈程度，以便提供能够满足这些需要的激励措施。例如，成就需要高的人更希望承担责任，承担适度的风险以及及时得到工作情况的反馈。

此外，在组织人事安排上，测量、评价一个人的成就需要对如何分派工作和职位有重要的意义。目前，三重需要理论已得到实际应用，成功地建立和发展起激励员工成就需要的训练方法，以便提高组织效率，并在需要高成就需要的员工时，为组织培养合适的人才。

五、公平理论

（一）主要内容

在组织中，员工的责任、职权和员工所获得的薪酬、晋升等因素所造成员工的公平感对员工的激励起着重要的作用。亚当斯的公平理论指出：人们不仅关心自己的绝对报酬，而且关心自己和他人在工作和报酬上的相对关系；员工倾向于将自己的产出与投入的比率与他人（成为对照者）的产出与投入的比率相比较，来进行公平判断。投入是员工认为他们带给或贡献给工作的所有丰富多样的成分，包括所受的教育、资历、工作经验、忠诚和承诺、时间和努力、创造力以及工作绩效等；产出是他们觉察到从工作或雇主那里获得的报酬，包括直接的工资和奖金、额外福利、工作安全保障等。需要注意的是，员工比较的是其对投入、产出的自我知觉，而非投入、产出的客观测量结果。

员工进行公平比较时，既可能是纵向的，又可能是横向的。纵向比较既包括组织内自我比较（员工在同一组织中把自己现在的工作和待遇与过去的相比较），也包括组织外自我比较（员工将自己在不同组织中的工作和待遇进行比较）；横向比较既包括组织内与他人比较（员工将自己的工作和报酬与本组织中的其他人进行比较），也包括组织外与他人比较（员工将自

链E万词翻译器 2023 初级 中级 注会 课程 讲义 押题 微信wg68206

已的工作和报酬与其他组织的员工进行比较)。如果员工通过比较认为自己的付出与收益不成正比,则会强烈地感到不公平,从而挫伤工作的积极性。不同的人对同样的情形会有不同的公平性判断。一般来说,薪资水准、教育水平较高的员工,视野较为开阔,依据的信息比较全面,常常以他人为比较对象进行横向比较;而薪资水准、教育水平较低的员工则常常作纵向的自我比较。

(二)恢复公平的方法

当人们在依据自己的能力、努力、经验、教育背景来衡量自己的薪水、职位、晋升速度等方面的待遇时,如果感到不公平,则会产生不公平的心理紧张感,并会采取措施恢复平衡,实现公平。不公平包括薪酬不足,即认为自己的产出投入比过低;还包括报酬过度,即认为自己的产出投入比过高。

感到不公平的员工可能采用以下几种方式来恢复平衡。

(1)改变自己的投入或产出。例如,感到报酬不足的员工降低自己工作努力的程度或要求加薪。

(2)改变对照者的投入或产出。例如,感到报酬不足的员工向上级汇报对照者工作不够努力,让上级敦促对照者提高努力程度或降低其薪酬。

(3)改变对投入或产出的知觉。改变知觉既包括对自己的知觉的改变,如感到报酬过度的员工可以认为自己的工作量更大,工作难度更高,工作更快;也包括对对照者的知觉的改变,如感到报酬不足的员工可以认为对照者比原先想象得要好一些。

(4)改变参照对象。例如,员工认为原先的对照者过于特殊,而去重新选择一个自己认为合适的对照者。

(5)辞职。

(三)在管理上的应用

(1)根据员工对工作和组织的投入来判断是否给予更多报酬,并确保不同员工的投入产出比大致相同,以保持员工的公平感。

(2)因为公平感是员工的主观感受,应注意经常了解员工的实际想法。对于有不公平感的员工应予以及时的引导或调整报酬。

六、期望理论

(一)主要内容

弗罗姆提出的期望理论认为,人们之所以采取某种行动(如努力工作),是因为他觉得这种行为可以在一定概率上达到某种结果,并且这种结果可以带来相应的报酬。具体来说,该理论认为动机是三种因素共同作用的产物:①一个人需要多少报酬(效价);②个人对努力产生成功绩效的概率估计(期望);③个人对绩效与获得报酬之间关系的估计(工具性)。这个关系可以用下式进行表达。

$$效价 \times 期望 \times 工具性 = 动机 \qquad (1\text{-}1)$$

(1)效价是指个体对所获报酬的偏好程度,它是对个体得到报酬的愿望的数量表示。例如,一名员工强烈希望得到升职,那么,升职这种需要就对这名员工具有高效价。

(2)期望是指员工对努力工作能够完成任务的信念强度。期望是员工对自己所付出的努力可以在多大程度上决定绩效的估计值,用概率表示。例如,一名员工认为自己努力工作从而获得晋升的可能性为60%,则期望值为0.6。

(3)工具性是指员工对一旦完成任务就可以获得报酬的信念。如果员工发现报酬是以绩

初级 中级 注会 课程 讲义 押题 微信[illegible]

效数据为基础的，那么工具性估计值就会高；反之，如果报酬决策的基础是模糊不清的，或是员工怀疑组织在管理上有偏袒，就会产生低的工具性估计值。

期望理论强调情境性，认为没有放之四海而皆准的单一原则可以用来解释每个人的动机。许多管理者都认为高奖励能够控制员工的行为，然而这种想法并不总能奏效，因为只有在员工重视奖赏，知道达标的可能性和知道怎样做才能达到目标，以及达到目的和获得奖赏之间有明确清楚的联系时，员工才会有强工作动机，愿意付出努力。

（二）在管理上的应用

期望模型中的三个因素可以有多种组合，产生最强动机的组合是高的正效价、高期望和高工具性。如果得到报酬的愿望高，但是另外两个估计的概率值都很低，则动机很可能最多也只是中等水平。也就是说，如果期望和工具性都很低，那么，即使报酬的效价很高，动机也会很弱。

以实例来看，如果提出“当年利润翻倍，奖金翻倍”的组织目标，则激励员工工作动机的可能性较小，因为报酬的效价虽高（奖金可观），但实现利润翻倍的结果可能性极小，再努力可能也无法达到。如果将组织目标定为“只要利润提高一成，就发奖金 50 元”，恐怕也不足以激发动机，因为目标虽较容易实现，但其报酬太少，员工可能会认为不值得努力。

七、强化理论

强化理论认为，行为的结果对行为本身有强化作用，是行为的主要驱动因素。这是一种行为主义的观点，即认为当人们做出某种行为后，若看到所希望的结果，这种结果就会成为控制行为的强化物，强化已经做出的行为。

强化理论并不考虑人的内在心态，而是注重行为及其结果，认为人是在学习、了解行为与结果之间的关系。由于行为的结果的确对行为有强大的控制作用，这一理论对解释行为很有帮助。但严格地说，强化理论并不是地道的动机激励理论，因为它忽视了人的内在心理状态，动机概念本身不存在了，也就谈不上什么激励了。

尽管强化作用对行为颇有影响力，但却不是行为的唯一控制因素。在有些情况下，行为结果丧失其行为强化力，例如，某员工虽然工作很努力，绩效很出色，但却受到同事的忌妒、疏远、排挤，这时他反而会降低努力水平。在这种情况下，用内在心态、公平感、人际期望等因素进行分析比用行为结果的强化作用进行分析更能得出合理的解释。

第三节 激励理论在实践中的应用

一、目标管理

（一）目标管理的含义和目标设定的过程

目标管理是一种在企业中应用非常广泛的技术，目标管理的基本核心是强调通过群体共同参与制定具体的、可行的而且能够客观衡量的目标。

实施目标管理时可以自上而下来设定目标，将组织的目标层层具体化、明确化，分解为各个相应层次（分公司、部门、个体）的目标。低层次单位的管理者和员工也可以参与自己目标的设置，因此目标管理也包括自下而上的过程。这两个过程相互结合，形成一个环环相扣的目标层级体系，使得每名员工都有明确可行的、与部门和组织目标紧密联系的目标。这样，通过员工目标的完成，部门的目标也得以实现，从而实现整个组织的目标。

初级 中级 注会 课程 讲义 押题 微信wg68206

(二)目标管理的要素

目标管理有四个要素,即目标具体化、参与决策、限期完成和绩效反馈。

(1)目标具体化指要求明确、具体地描述预期的结果。企业不应笼统地要求提高产品质量,而应具体提出要求,如"次品率控制在1%以下"等。

(2)参与决策指在制定工作目标时,要求涉及目标的所有群体共同制定目标,并共同规定如何衡量目标的实现程度,而不是由上级单方面指定下级的工作目标。

(3)限期完成指规定目标完成的时间期限,以及每一阶段任务完成的期限。没有期限的目标是毫无意义的。

(4)绩效反馈指不断地给予员工关于目标实现程度或接近目标程度的反馈,使员工能及时地了解工作的进展,掌握工作的进度,从而及时地进行自我督促和行为矫正,最终如期完成目标。这种反馈不仅针对基层的员工,而且针对各级主管人员,以便他们能随时了解部门工作近况,肯定成绩,发现不足,及时采取恰当的措施,确保顺利完成部门目标。例如,基层员工需要知道自己的日产出数量和次品率,或销售额和投诉率;部门经理则需要统计每日、每星期及每月的产量和销售额;编制进度报表,了解不同时期的工作业绩,并同最终目标进行比较;部门和组织可定期举行工作汇报会,共同总结工作,探讨实现目标的新策略。

(三)效果评价

各种资料表明,目标管理是相当流行的管理技术。在大型企业组织中,有很多正在采用正式的目标管理制度,或曾经采用过一段时间。当然,并不能从目标管理的普及性推断它的有效性。也有不少研究个案显示,目标管理实施的效果有时候并不符合管理者的期望。不过,许多问题往往不在于目标管理本身,而在于其他因素,如对这种管理有不切实际的期望,缺乏高级主管的支持,企业无法或不愿意以目标完成率作为员工奖酬的依据等。

二、参与管理

(一)参与管理的概念

参与管理就是让下属实际分享上级的决策权。实施参与管理不仅可以发挥员工的专长,提高其对工作的兴趣,而且可以促进管理者和员工的沟通,有利于决策的执行。同时,参与管理也是促进团队建设的重要手段之一,尤其受到年轻一代和高学历员工的重视。在具体运用中,参与管理有许多形式,如共同设定目标、集体解决问题、直接参与工作决策、参加咨询委员会、参加政策制定小组、参与新员工甄选等。

管理者将权力与员工分享的理由具体有以下四点。

(1)当工作十分复杂时,管理者无法了解员工所有的情况和各个工作细节,若允许员工参与决策,可以让了解更多情况的人有所贡献。

(2)现代的工作任务相互依赖程度很高,有必要倾听其他部门的意见,而且彼此协商之后产生的决定,各方都能致力推行。

(3)参与决策可以使参与者对做出的决定有认同感,有利于决策的执行。

(4)参与工作可以提供工作的内在奖赏,使工作显得更有趣、更有意义。

参与管理有时被推崇为治疗士气低落和生产力低下的灵丹妙药。不过,参与管理也不是放之任何组织、任何工作群体而皆准的法则,若要有效推行参与管理就必须符合以下六个条件。

(1)员工应有充裕的时间进行参与。

(2)员工参与的问题必须与其自身利益相关。

初级 中级 注会 课程 讲义 押题 微信wg68206

（3）员工必须具有参与的能力，如智力、知识技术、沟通技巧等。

（4）参与不应使员工和管理者的地位和权力受到威胁。

（5）组织文化必须支持员工参与。

（6）员工的参与需要。是否实行参与管理需要考虑员工对参与的需要，有些员工渴望更多地参与，而有些员工对参与并没有太大的兴趣，他们只关心完成自己的工作，而不希望承担更多的责任。

（二）质量监督小组

质量监督小组是一种常见的参与管理的模式。质量监督小组通常由八位到十位员工及一名督导员组成，小组成员定期集会，通常每周一次，占用工作时间讨论质量方面的难题，分析问题出现的原因，并提出解决方案，然后监督实施。当然对于小组提出的各种建议，管理层有最终决定权。作为小组成员的前提条件是必须具备分析和解决质量问题的能力，还要擅长与他人沟通并宣传各种策略。

（三）参与管理的具体应用

参与管理同许多激励理论有密切关系。例如，它符合双因素理论的主张，即提高工作本身的激励作用，给予员工成长、承担责任和参与决策的机会。同样，从 ERG 理论来看，参与管理也有助于满足员工对责任感、成就感、认同感、成长以及自尊的需要。

以下是参与管理在企业中具体应用的三个实例。

（1）某电子商务行业的龙头企业的工作人员不仅执行许多具体的任务，而且承担着许多原先属于管理者的职责。当某些产品供大于求时，这些工作人员可自行决定减产。

（2）为了应对突发公共事件，某航空公司允许作业人员对直接影响他们工作的决策有更多的发言权。在实施这项决定之后，仅机械维修工人的生产力就大幅提高，创造的价值超过 1 亿元。

（3）某保险公司的业务员每星期开一次讨论会，商讨如何提高工作质量和生产力，管理者不仅倾听他们的意见，而且对他们提出的许多意见予以采纳。

从实践上看，法国、荷兰、日本、以色列等国家，在参与管理的应用上都有很坚实的基础。而在美国，参与管理却发展相对缓慢一些，主要原因是各级管理者反对这样的制度，“与经理人分享权力”的理念与许多美国人的权威性格和阶层意识相冲突。越是居于高位的管理者，越不容易接受参与管理的理念。

三、绩效薪金制

（一）绩效薪金制的概念

绩效薪金制是指将绩效与报酬相结合的激励措施，通常采用的方式有计件工资、工作奖金、利润分成、按利分红等。绩效可以是个人绩效、部门绩效和组织绩效。绩效薪金制的实施必须以公平、量化的绩效评估体系为基础。绩效薪金制的主要优点在于它可以减少管理者的工作量，因为员工为了获得更高的薪金会自发地努力工作，而不需要管理者的监督。

计件工资通过确定每件产品的计件工资率（每件产品的报酬），将员工的收入和产量直接挂钩。计件工资制可以是每生产一件产品就给予一定量的报酬，多产多得；也可以是每天有一部分固定的薪酬，另一部分根据产量追加报酬。按利分红是把薪酬和企业效益联系在一起，这种方法的使用对象主要是企业各级主管，分红载体既可以是现金，又可以是股权。这样就将他们的收入与企业的效益紧密联系在一起，促使他们努力工作，以求提高组织绩效。

绩效薪金制同期望理论关系比较密切。期望理论认为，如果要使激励作用达到最大化，就

初级 中级 注会 课程 讲义 押题 微信wg68206

应该让员工相信绩效和报酬之间存在紧密的联系,而绩效薪金制就可以使员工的报酬与其绩效直接挂钩。实践证明,绩效薪金制可以提高激励水平和生产力水平。

(二)绩效薪金制的应用

绩效薪金制在现实管理中相当流行。举例来说,考尔特实业公司在经营情况较好的年份,总裁戴维·马格里斯除有丰厚的基本年薪之外,根据绩效甚至获得高达55万美元的年底分红;相比之下,努柯尔钢铁公司的总裁肯·伊弗尔森在1986年却由于业绩不佳,年薪被削减41%。对于普通员工,同样也可采用红利薪金。大西洋和太平洋茶叶公司(A&P)的门市店员分布在美国费城60家百货公司里从事销售,他们的薪金是根据销售绩效发放的,这样的做法不仅增加了员工个人收入,而且提高了企业总体营业额。

(三)斯坎伦计划

斯坎伦计划由美国麻省理工学院教授约瑟夫·斯坎伦提出,它融合了参与管理和绩效薪金制两种概念,被称作是"劳资合作、节约劳动支出、集体奖励"的管理制度。斯坎伦计划的主张是:组织应结合为一体,不可分崩离析;员工是有能力而且愿意贡献他们的想法和建议的;效率提高后所增加的效益,应与员工共同分享。

斯坎伦计划有两项不可缺少的要素:一是设置一个委员会;二是制定一套分享成本降低所带来利益的计算方法。委员会由劳资双方推选代表组成,其职能是审核员工所提出的建议,找出最佳方案予以实施。同时,委员会还负责计算实施建议后节约了多少成本,并按照节约成本的75%归员工、25%归公司的方式分配。

斯坎伦计划实施的成败,关键在于劳资双方是否能够彼此相互信赖,以及整个组织中的所有员工是否对这一制度具有强烈的认同感。

初级 中级 注会 课程 讲义 押题 微信wg68206

第二章 领导行为

第一节 领导理论

领导指的是具有影响群体、影响他人以完成组织目标的能力的人。领导有两个基本的特点：①领导必须具有影响力，因为领导的基本角色是影响他人自愿追求确定的目标；②领导还必须具有指导和激励的能力，也就是说，领导在帮助个体或群体确认目标，并且激励他们完成一定目标的过程中起着重要的作用。

领导的影响力主要来源于组织的正式任命。影响力也可以从其他方面获得，如具有与工作相关的专门技能或才能，同样可以成为影响力的来源。因此，影响力不仅是管理者才具有的能力，而且可以从团队或组织的其他员工中自然产生并发挥作用。例如，饭店中有最丰富的经验和最好的人际技能的服务员可以对其他服务员产生影响力；生产班组中技能水平最高、经验最丰富的员工往往对其他员工具有非正式的影响力。

一、特质理论

历史学家托马斯·卡约尔曾经说过："世界的历史就是伟人的历史。"受到这种观点的影响，早期的心理学家在看待领导问题的时候往往从特质论入手，把研究的重点放在了人格特质与能否成为领导的关系上，提出了一系列理论。

传统的特质理论认为，领导具有某些固有的特质，并且这些特质是与生俱来的。只有先天具备这些特质的人才有可能成为领导。从20世纪30年代开始，心理学家对特质理论进行了大量的研究，但是并没有找到一个特质因素完全能将领导和非领导、成功的领导和失败的领导进行区分。这表明，试图找到一组独特的特质来鉴别成功领导的研究失败了。但是，还有研究表明，有一些特质（如智慧、支配性、自信、精力充沛、富有专业知识等）是与成功的领导正相关的。这说明具备某些特质确实能提高领导成功的可能性，但是并不存在某种特质能够保证领导的成功。

对于领导到底应该具有哪些特质，心理学家吉伯认为，要想成为卓越的领导，就必须具备以下特质：身强力壮，聪明但不能过分聪明，外向、有支配欲，有良好的调适能力，自信。与吉伯的思路相似，心理学家斯道格迪尔进一步扩大了特质的范围，他认为领导应该具有下列特质：对所完成的工作具有责任感，在追求目标的过程中充满热情并且能够持之以恒，解决问题时勇于冒险并富有创新精神，勇于实践，自信，能很好地处理人际紧张并能够忍受挫折，等等。

特质理论由于存在以下一些缺陷，所以，在解释领导行为方面并不十分成功，它的不足表现在以下四个方面。

（1）忽视了下属的需要。具有某种特质的领导可能适合管理某些下属，但不适合管理另一些下属。

（2）没有指明各种特质之间的相对重要性。成功的领导可能需要具备许多特质，但其中某些特质最为关键。

（3）忽视了情境因素。特质理论没有考虑到工作的结构性、领导权力的大小等情境因

初级 中级 注会 课程 讲义 押题 微信wg68206

素的影响，因此不能解释为什么具有不同特质的领导在各自的组织中都可以工作得非常出色。

（4）没有区分原因和结果。特质与绩效之间的相关研究并不能解释是因为领导具有哪些特质才导致成功，还是因为成功才使领导形成了这些特质。

二、交易型和变革型领导理论

管理心理学家伯恩斯把领导分为两种类型：交易型领导和变革型领导。

交易型领导强调的是个人在组织中的与位置相关的权威性和合法性，强调任务的明晰度、工作的标准和产出，他们很关注任务的完成以及员工的顺从，这些领导更多依靠组织的奖励和惩罚来影响员工的绩效。与交易型领导相反，变革型领导则是通过更高的理想和组织价值观来激励他的追随者。变革型领导能够为组织制定明确的愿景，他们更多地通过自己的领导风格来影响员工绩效（如增强员工的动机）和团队绩效（如调解团队内部的冲突）。表 2-1 总结了交易型领导和变革型领导的特征。

表 2-1　　交易型领导和变革型领导的特征

领导类型	特征
交易型领导	1. 奖励：承诺为努力或高绩效提供奖励，赏识成就 2. 差错管理（积极型）：观察和寻找与标准背离的行为，采取修正行动 3. 差错管理（消极型）：仅在背离标准时进行干涉 4. 放任：放弃责任，避免做出决策
变革型领导	1. 魅力：提供任务的愿景，潜移默化的自豪感，获得尊敬和信任 2. 激励：持续的高期望，鼓励努力，用简单的手段表达重要的意图 3. 智慧型刺激：提升智慧，理性和谨慎地解决问题 4. 个性化关怀：给予个人关注，个性化地对待每名员工，对其进行培训和提出建议

基于自己的研究结果，伯恩斯认为在多数情况下，交易型领导依靠的是消极型差错管理，是一种相对平庸的管理模式，而变革型领导则创造组织在革新和变化中的超额绩效。伯恩斯认为，通过补充、选拔、晋升、培训和发展培养出的变革型领导，会使组织有效地运转并且健康地成长。

三、魅力型领导理论

管理心理学家罗伯特·豪斯在伯恩斯变革型领导理论的基础上提出了魅力型领导理论。魅力型领导是指具有自信并且信任下属，对下属有高度的期望，有理想化的愿景和个性化风格的领导。魅力型领导的追随者认同他们的领导及其安排的任务，表现出对领导的高度忠诚和信心，效法其价值观和行为，并且从自身与领导的关系中获得自尊。

由于魅力型领导对其追随者产生影响，因而魅力型领导将促使追随者产生出高于期望的绩效以及强烈的归属感。研究表明，当追随者显示出高水平的自我意识和自我管理时，魅力型领导的效果将会得到进一步强化。

同其他领导理论一样，魅力型领导理论也需要进一步的研究。例如，魅力本身是一个归因现象，会随着情境变化而变化。能够促使魅力归因的领导特质包括自信、印象管理技能、社会敏感性和共情等。提升魅力型领导影响力的情境既包括面临剧烈变革的组织环境，也包括组织中对现状非常不满的追随者的激增。也就是说，对于魅力型领导的研究，除研究领导自身的特质外，还必须考虑领导所处的情境以及工作任务的性质。除此之外，魅力型领导并不一定展

初级 中级 注会 课程 讲义 押题 微信wz68206

现完美的“英雄”形象，也有可能具备一些非道德特征（见表 2-2）。

表 2-2 魅力型领导的道德特征和非道德特征

道德特征	非道德特征
• 使用权力为他人服务	• 为个人利益使用权力
• 使下属的需要和志向与愿景相结合	• 提升自己的个人愿景
• 从危机中思考和学习	• 指责或批评相反的观点
• 激励下属独立思考	• 要求自己的决定被无条件接受
• 双向沟通	• 单向沟通
• 培训、指导并且支持下属，与他人分享	• 对下属的需要感觉迟钝
• 用内在道德标准行事	• 遵循外在道德标准

四、路径－目标理论

路径－目标理论也是由罗伯特·豪斯提出的。路径－目标理论认为，领导的主要任务是帮助下属完成他们的目标，并提供必要的支持和指导以确保下属的目标与群体或组织的目标相互配合。路径－目标理论认为领导的行为如果想要被下属接受，就必须能够为员工提供满足感，这种满足感既是有关于现在的，又是有关于未来的。

路径－目标理论认为领导的激励作用在于：①使绩效的实现与员工需要的满足相结合；②为实现有效的工作绩效提供必需的辅导、指导、支持和奖励。为此，豪斯确定了以下四种领导行为。

（1）指导式领导，其领导行为是让员工明确别人对他的期望、成功绩效的标准和工作程序。

（2）支持型领导，其领导行为是努力建立舒适的工作环境，亲切友善，关心下属的要求。

（3）参与式领导，其领导行为是主动征求并采纳下属的意见。

（4）成就取向式领导，其领导行为是设定挑战性目标，鼓励下属展现自己的最佳水平。

豪斯假定领导具有变通性，能够根据不同的情况而表现出上述各种不同的领导行为。路径－目标理论提出了两个权变因素作为领导的领导行为与结果之间的中间变量：①下属控制范围之外的环境因素，如工作结构、正式权力系统、工作团队等；②下属的个人特征，如经验、能力、内－外控等。

不同的领导行为适合于不同的环境因素和个人特征。例如，若下属的工作是结构化的，则支持型的领导可以带来高的绩效和满意度；而对于能力强或经验丰富的下属，指导式的领导则可能被视为是多余的；相信自己能够控制命运的内控型下属对参与式领导更为满意，而外控型下属对指导式领导更为满意。

对路径－目标理论的研究支持了该理论背后的逻辑，即如果领导能够弥补员工在个人特征方面或工作环境方面的不足，就会提高员工的工作绩效和满意度；但是如果工作结构明确、任务清楚，员工有能力和经验处理工作，则领导不必浪费时间进行指导，否则会被视为是多余的。

五、权变理论

心理学家费德勒的权变理论认为，团队绩效的高低取决于领导风格与情境因素是否匹配。

初级 中级 注会 课程 讲义 押题 微信wg68206

费德勒将领导方式区分为工作取向和关系取向两类。为了测量一个人的领导风格属于工作取向还是关系取向，费德勒发明了“最不喜欢的工作伙伴”量表。该量表由16组形容词组成，首先让领导回想自己所共事过的同事中最难相处、最难合作的一个同事，其次用该量表对这个同事进行评价。如果该领导对他最不喜欢的工作伙伴也用肯定性的形容词去描绘，则说明他乐于和同事形成良好的人际关系，属于关系取向型；反之，则认为该领导主要关心生产，属于工作取向型。

费德勒认为情境性的因素可以分为三个维度：①领导与下属的关系，主要是指下属对领导信任、信赖和尊重的程度；②工作结构，主要是指工作程序化、规范化的程度；③职权，主要是指领导在甄选、培训、激励、处分等人事工作方面的影响力和权力的大小。

通过这三个维度的互相组合，共可以产生八种不同的情境。费德勒认为，两种领导风格在八种不同的情境下有不同的效能（见表2-3）。例如，某个汽车总装生产线的班组，其工作是结构化的，其主管的职位权力非常强。如果领导－成员关系是积极的，那么该环境更适合于工作取向的领导。

表2-3　　不同领导风格在不同情境下的效能

情境类型		一	二	三	四	五	六	七	八
情境维度	上下级关系	好	好	好	好	坏	坏	坏	坏
	工作结构	高	高	低	低	高	高	低	低
	职权	大	小	大	小	大	小	大	小
领导风格	关系取向	低			高		一般		低
	工作取向	高			低		一般		高

费德勒的模型表明，在高度非结构化的环境中，员工会产生模糊和焦虑感，而领导的结构和控制则可以解决这一问题，所以，结构化的方法更能够得到员工的喜爱。在任务高度程序化以及领导与员工的关系很好的情况下，领导们会觉察到任务导向更加有助于工作绩效的提高。除以上所述之外，在其他的情况下建立更好的领导－成员关系是十分有帮助的，于是那些更关心人的、员工中心的领导的行为对于提高员工工作绩效是更有效的。

六、领导－成员交换理论

一般理论假定领导对同一团体内的成员会同等对待，持有公平的态度，但是实际情形却并非如此。领导对待同一团体内部的不同下属往往根据其与自己关系的远近亲疏采取不同的态度和行为。有鉴于此，管理心理学家乔治·格雷恩及其同事提出领导－成员交换理论，又称LMX理论。领导－成员理论认为，团体中领导与下属在确立关系和角色的早期，领导就把下属分成“圈里人”和“圈外人”两个类别。对于同一个领导而言，属于“圈里人”的下属与领导打交道时，比“圈外人”困难少，能够感觉到领导对他们的关心。领导也倾向于对“圈里人”投入比“圈外人”更多的时间、感情，很少采用正式领导权威。有研究报告指出，工作中的“圈里人”比“圈外人”更具有工作责任感，对于其所在的部门贡献更多，绩效评估水平也更高。

领导－成员交换理论认为，这种交换过程是一个互惠的过程。从社会认知的角度来说，领导为了达到绩效目标和更持久的变化，应该着手改变下属的自我概念。同时，作为互惠的另一

初级 中级 注会 课程 讲义 押题 微信wg68206

部分，下属通过他们的反应也在改变领导的自我图式。领导和下属两者都作为个体，通过团体进行反馈。

第二节 领导风格与技能

领导风格是指领导在实际领导中表现出的习惯化行为特点。在组织行为学的早期研究中，已经直接或者间接地涉及领导风格的话题。例如，管理心理学家道格拉斯·麦克格雷格经典的X理论和Y理论，X理论代表了传统权威的管理风格，Y理论代表了启发式、人性化的管理风格。管理心理学家勒温的研究中分析了独裁、民主和放任风格的效果；密歇根大学的研究发现以员工为中心的管理者比以生产为中心的管理者更能激励员工提高绩效；俄亥俄大学的研究得出领导的两个主要功能，即关心人与工作管理；特质理论间接涉及领导风格；人性取向、民主和任务驱动的风格在权变理论中扮演着重要的角色；路径－目标理论划分出了指导、支持、参与和成就取向的四种领导风格；魅力型领导则用组织愿景和“做正确的事情”来激励下属等。以上的理论可以用表2-4来概括，领导风格既可能是正向性的，又可能是负向性的。

表2-4 从领导的经典研究和理论得出的领导风格小结

管理者中心		员工中心
X理论	←→	Y理论
独裁	←→	民主
生产中心	←→	员工中心
产出	←→	关怀
任务驱动	←→	人际关系
督导	←→	支持
指导	←→	参与

一、早期关于领导的研究

（一）勒温的民主与专制模式

20世纪30年代，勒温领导进行了一系列有关领导行为的研究。最初的研究目的是研究儿童攻击性行为的模式，该研究有一个重要的副产品，即对组织行为的观察。勒温为10岁的男孩成立了若干爱好者俱乐部，让他们从事制作面具和切割肥皂等生产性工作。每个俱乐部有独裁、民主和放任三种领导类型。

勒温在研究中发现，独裁型领导领导下的儿童，他们的行为倾向于要么富有攻击性，要么缺乏感情；当独裁型领导离开或将领导氛围变得更轻松一些时，缺乏感情的儿童会转而产生攻击性。放任型领导领导下的儿童则产生最多的攻击性行为，民主型领导领导下的儿童的攻击性处于中间水平。

虽然将儿童的活动推广到成人比较复杂，也可能存在很多的问题，而且研究中的许多试验变量没有得到控制，但是这些试验是最早试图用科学方法探索领导风格对组织影响的研究。

初级 中级 注会 课程 讲义 押题 微信wg68206

不同的领导风格能够在相似的组织中产生不同的反应,这在后来的理论中得到了验证。

(二)斯道格迪尔的研究

1948年,斯道格迪尔综合1904—1947年124项领导特质研究,鉴别出一系列重要的领导特质:智力、机敏、洞察力、责任、主动性、坚定、自信、善于社交。他的这些研究还发现,个体不可能只因为拥有特定的特质就能够成为领导,领导拥有的特质必须与领导行使职能的情境相关。该发现表明,领导行为不是一个被动的状态,而是产生于领导和其他群体成员的工作关系中的互动。这一研究标志着一种新的强调领导行为和领导情境的领导研究理论的诞生。

1974年,斯道格迪尔又发表了对于1948—1970年的163项研究的分析结果,更为明确地指出,人格和情境都是决定领导的因素。该调查鉴别了10个与领导相关的特质,包括推动责任和任务的完成、精力充沛和对目标有执着的追求、在问题解决中有冒险和创新精神、在社会情境中有主动实践的驱动力、自信和自我认同感、愿意接受决策和行动的结果、准备接受人际间的压力、愿意忍受挫折和延迟、有影响他人行为的能力、有为近期目标构建社会交互系统的能力。

二、俄亥俄与密歇根模式

(一)俄亥俄模式

俄亥俄大学在20世纪40年代开始了一系列关于领导的行为研究。他们使用领导行为描述问卷来分析各种团体和情境中的领导。他们的研究事先并不强调领导行为是否有效,即"好领导"与"坏领导",而是寻找领导行为的独特方面。通过对问卷答案做因素分析,聚焦到两个维度:关心人和工作管理。

关心人是指领导注重人际关系,尊重和关心下属的建议与情感,更愿意建立相互信任的工作关系。高度人际取向的领导帮助下属解决个人问题,友善而平易近人,公平对待每一个下属,关心下属的生活、健康、地位和满意度。

工作管理是指领导为了完成目标而在规定或确定自己与下属的角色时所从事的行为活动,包括组织工作任务、工作关系、工作目标。高度工作取向的领导关注员工的工作,要求维持一定的绩效水平,并强调工作的最后期限。

许多研究发现,工作管理维度和关心人维度得分都高的领导,比其他类型的领导(两个维度得分都低,或一个维度得分低、另一个维度得分高)更能促使员工实现高的绩效和高的工作满意度。

(二)密歇根模式

几乎在俄亥俄大学开始研究领导行为的同时,密歇根大学也在独立进行同样的工作:研究、测量与工作绩效有关的领导行为。通过测验、非结构化访谈等方法,得到了两个描述领导行为的维度,即员工取向和生产取向。

员工取向的领导关注人际关系,主动了解并积极满足员工需要。生产取向的领导强调工作技术和任务进度,关心工作目标的完成情况。密歇根模式发现员工取向的领导风格与团体高绩效和员工高满足感相关,生产取向的领导风格则和团体低绩效、员工低满足感相关。因此该模式支持员工取向的领导作风。

与俄亥俄模式相比较,密歇根模式在维度的数量和性质上与其极为相似,这两种模式理论虽然在以生产工作为取向维度的结论上看法相悖,但因其具有极强的相似性,所以极具对比研究的意义。

初级 中级 注会 课程 讲义 押题 微信

三、管理方格图及生命周期理论

在已有的领导风格理论中，最有代表性的是管理心理学家布莱克和默顿的管理方格理论以及保罗·赫塞和布兰查德的生命周期理论。

（一）管理方格图

管理方格理论把领导风格画成一个二维坐标方格（见图 2-1），方格的纵坐标是“关心人”，横坐标是“关心任务”。这与俄亥俄模式中的关心人和工作管理维度及密歇根模式中的员工取向和生产取向相对应。

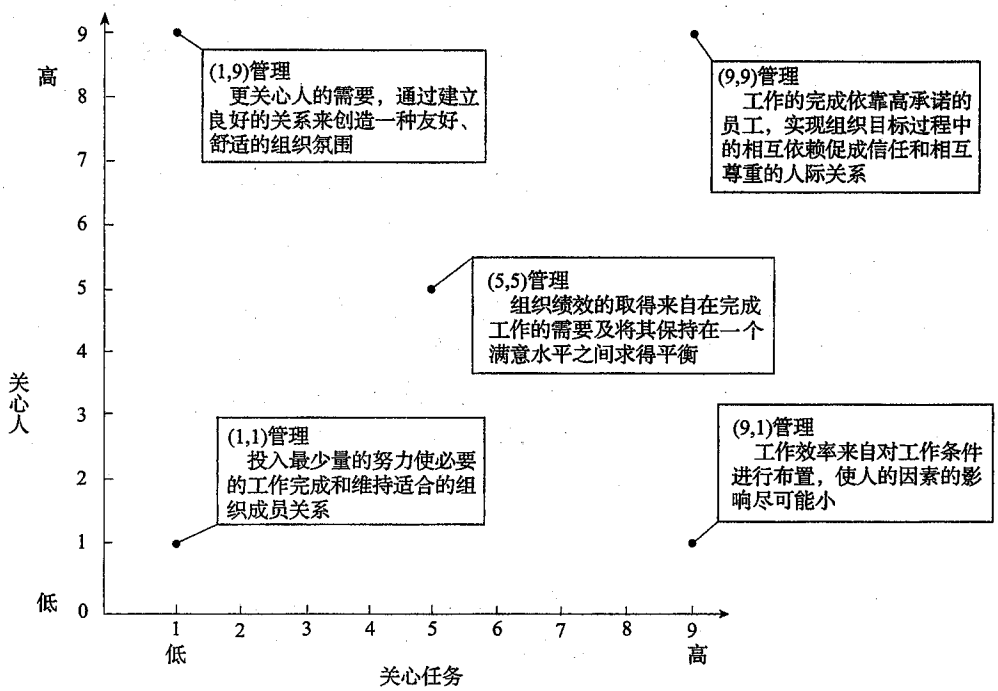


图 2-1 布莱克和默顿的管理方格

在方格中有 5 种基本风格，描述了关心人和关心任务的交互作用。位于坐标（1，1）位置的领导风格称为“无为而治”，管理者既不关心任务，又不关心人。相反，位于坐标（9，9）的领导风格则是既关心任务，又关心人，被该理论认为是最理想的领导风格。还有诸如位于坐标（5，5）的“中庸式”领导风格，对人极端关注的位于坐标（1，9）的“乡村俱乐部”领导风格，以及对任务极端关注的位于坐标（9，1）的“任务”领导风格。一名具体的管理者在方格中的位置可以通过布莱克和默顿的问卷测量。

（二）生命周期理论

作为管理方格理论的扩展，生命周期理论认为，影响领导风格选择的一个重要因素是下属的成熟程度。在他们看来，成熟度是指个体对自己的行为负责任的能力与意愿，包括以下两个方面。

（1）工作成熟度，指一个人的知识和技能水平。工作成熟度越高，表示员工执行任务的能力越强，越不需要他人的指挥；反之，则需要对其工作进行指导。

（2）心理成熟度，指从事工作的意愿或动机。心理成熟度越高，表示员工自觉性越高，越不需要外力推动；反之，则要规定员工的工作任务和角色职责。

初级 中级 注会 课程 讲义 押题 微信wg68206

生命周期理论将工作取向和关系取向两个维度相结合，得出四种领导风格。

（1）指导式（高工作－低关系）。领导规定工作任务、角色职责，指示员工做什么，如何做。

（2）推销式（高工作－高关系）。领导不仅表现出指导行为，而且富于支持行为。

（3）参与式（低工作－高关系）。领导与下属共同决策，领导提供便利条件和沟通。

（4）授权式（低工作－低关系）。领导提供较少的指导或支持，让下属自主决定。

生命周期理论与其他权变理论的不同之处在于，它强调了下属成熟度的重要性，指出对于不同成熟度的下属，应采取不同形式的领导方式，以求得最佳绩效。但情境理论并未得到理论界的重视，也缺乏足够的研究证据支持。近年来，人们已经将注意力从领导风格转移到领导角色和领导技能上来。

四、领导技能

成功的领导依赖于合适的行为、技能和行动，领导的三种主要技能是技术技能、人际技能和概念技能。

（一）技术技能

技术技能是一个人对于某种类型的程序或技术的掌握能力。例如，会计人员、工程师、文字处理人员和工具制造者所学习到的技能，就是他们各自的技术技能。对于操作人员和专业人员，技术技能是工作绩效的主要依据。当员工升职并担负领导责任后，他们的技术技能就会显得相对不重要了。作为经理，他们更加依靠的是下属的技术技能；在许多情况下，他们基本上不参与他们所管理团队的技术技能实践。实际上，许多企业的高层领导对企业生产的技术细节并不熟悉。

（二）人际技能

人际技能是有效地与他人共事和建立团队合作的能力。组织中任何层次的领导都不能逃避有效人际技能的要求，这是领导行为的重要组成部分。

（三）概念技能

概念技能是按照模型、框架和广泛联系进行思考的能力，如制订长期计划就需要用到概念技能。在越高的管理职位上，概念技能的作用也就越重要。概念技能影响的是观点、思想，而人际技能关心的是人，技术技能处理的则是事。

领导技能分析表明，不同层次的管理者需要的三种技能的占比是不同的。管理层级越高的管理者，需要的技术技能占比越小，而概念技能占比越大。这有助于解释为什么杰出的部门管理者有时无法胜任副总裁的职位，因为他们的领导技能结构不适合更高的管理职位的要求，特别是由于他们没有增加领导技能中概念技能的占比。

第三节 领导决策

一、决策过程

（一）西蒙的决策过程

管理心理学家赫伯特·西蒙认为决策过程可以分为以下三个阶段。

（1）智力活动阶段。智力活动阶段的决策工作包括对环境进行分析，确定决策的情境。

（2）设计活动阶段。设计活动阶段的决策工作包括探索、研究和分析可能发生的行为系列。

初级 中级 注会 课程 讲义 押题 微信zg68206

（3）选择活动阶段。选择活动阶段的决策工作是在上一阶段可能发生的行为系列中选择一个行为。

（二）明茨伯格的决策过程

管理心理学家明茨伯格及其同伴提出了以下决策三阶段。

（1）确认阶段。认知到问题或机会的产生，进行诊断。有研究表明，与人们的常识相反，对于紧急的、严重的问题，人们在决策过程中往往并没有经过非常系统的、全面的诊断。

（2）发展阶段。个体搜寻现有的标准程序或者解决方案，或者设计全新的、量身定做的解决方案的过程。有研究表明，设计过程是一个探索和试错的过程，在这个过程中，决策者对于理想的解决方案只有一个模糊的轮廓。

（3）选择阶段。确定最终的方案。一般有三种选择方法：①在决策者经验或知觉的基础上进行判断；②在逻辑和系统的基础上对备选方案进行分析；③决策成员之间相互权衡。

无论是西蒙还是明茨伯格的阶段划分，阶段之间都是有明确界限的。决策过程作为一个动态的过程，在每个阶段都存在许多反馈环路。对于组织而言，这个动态过程既有战略意义又有行为意义，正确的决策过程可以使整个组织的决策成功。

二、决策模型

（一）理性模型

根据理性模型，决策者在任何方面都是完全理性的，决策者具备以下五个特征。

（1）从目标意义上分析，决策完全理性。

（2）存在完整和一致的偏好系统，使决策者在不同的备选方案中进行选择。

（3）决策者可以知道所有备选方案。

（4）对计算复杂性无限制，可以通过计算选择最佳备选方案。

（5）对于概率的计算不存在任何困难。

由此可见，决策者是完美的，有能力使组织目标最大化，使得边际成本等于边际收益。虽然这个模型过于理想化，并不能够很好地描述现实的决策行为，但是该模型对于有效决策还是有重要贡献的。许多成功的大型公司依靠强大的数据支持，仍然采用这种模型进行决策。

（二）有限理性模型

相对于理性模型而言，西蒙的有限理性模型更加接近现实，该模型认为决策者具备以下四个特征。

（1）在选择备选方案时，决策者试图使自己满意，或者寻找令人满意的结果。满意的标准可以是足够的利润、市场份额、合适的价格等。

（2）决策者所认知的世界是真实世界的简化模型。他们满意于这样的简化，因为他们相信真实世界绝大部分都是虚无的。

（3）由于采用的是满意原则而非最大化原则，决策者在进行选择的时候不必知道所有的可能方案。

（4）由于决策者认知的是简化的世界，因此，可以用相对简单的经验启发式原则或者商业窍门以及一些习惯来进行决策。这些技术不要求非常缜密的思维和很强计算能力。

与理性模型相比，有限理性模型同样是理性的，但是这里的理性受到了限制，决策者以满意为决策的终点，因为他们没有能力做到最大化。所以，有限理性模型与理性模型的差异主要体现在程度上，而非质的差异上。

初级 中级 注会 课程 讲义 押题 微信wg68206

（三）社会模型

与理性模型相对的是来自心理学的社会模型。根据弗洛伊德的理论，人类的行为主要是由无意识的需求来驱动的，人类没有办法进行有效的理性决策。虽然绝大多数组织行为学研究者不同意弗洛伊德对人类行为的描述，但是都同意心理对人的决策行为会产生重要影响。例如，管理心理学家所罗门·阿什的一致性试验表明，人们会迫于团体压力做出非理性的选择。

另外，一部分决策者认为人们有坚持错误决策的倾向，他们称其为投入的增加。产生这种现象主要有以下四个原因。

（1）项目的特点。出现这种投入增加的主要原因可能是由于项目的特点。例如，投资回报的延期以及临时问题的处理，都有可能使决策者坚持或增加错误的行为。

（2）心理决定因素。管理者一旦做出了错误的决策，他就可能存在信息加工错误（使用了有偏差的因素，或者采取了比信息所证实的应当采用的行为更加激进的措施）。同时，由于决策者置身其中，负面信息被忽略，自身防御机制启动。

（3）社会压力。对于决策者来说，存在着同伴压力，以及需要维护自己的面子，所以，可能会继续维持或增加错误行为。

（4）组织决定因素。不仅项目和任务的特点可能导致决策者固执己见，组织中沟通体系的失效、体系的破坏，以及拒绝变革等都会造成同样的结果。

从投入的增加以及其他心理机制可以看到，人作为具有复杂思想的个体，在管理决策中扮演着重要的角色。有些管理行为虽然是非理性的，但确实存在于现实之中。

三、决策风格

除了对于决策模型是不是理性的关注之外，另一种研究行为决策的思路是关注管理者在不同备选方案中进行选择的风格。这些风格可以归纳为两个维度：价值取向与模糊耐受性。价值取向是指决策者关心的是任务和技术本身，还是人和社会的因素。模糊耐受性是指测量到的决策者需要的结构和控制的程度（低模糊耐受性），以及是否有能力在不确定的环境中工作（高模糊耐受性）。这两个维度上各有高低的区分，组合起来，可以得到以下四种不同的决策风格。

（1）指导型决策者具有较低的模糊耐受性水平，倾向于关注任务和技术本身。指导型决策者解决问题的时候一般是有效的、合乎逻辑的、程序化的和系统的。这样的决策者喜欢关注事实，迅速完成工作；同时也是行动取向的，关注近期效果；喜欢使用权力，喜欢有控制感。一般来说，指导型决策者也会表现出独裁的领导风格。

（2）分析型决策者具有较高的模糊耐受性水平以及很强的任务和技术取向。分析型决策者喜欢对情境进行分析，倾向于过度分析事物。他们比指导型决策者评估更多的信息和备选方案，使用更多的时间进行决策，对新的、不确定的情境的反应比较好。他们也倾向于独裁的领导风格。

（3）概念型决策者具有较高的模糊耐受性水平，并且倾向于对人和社会的关注。概念型决策者在解决问题的时候视角开阔，喜欢考虑不同的选择以及将来的可能性。他们为了收集尽可能多的信息而与尽可能多的人进行讨论，然后根据直觉进行决策。同时，他们喜欢冒险，擅长使用创新的方法解决问题。不过，有时候他们在进行决策时会陷入空想和犹豫不决。

（4）行为型决策者具有较低的模糊耐受性水平，倾向于对人和社会的关注。行为型决

初级 中级 注会 课程 讲义 押题 微信zgc68206

策者可以与他人进行很好的合作，喜欢公开交换意见的环境。他们乐于接受建议并提供支持和帮助，更喜欢口头而非书面的信息。他们倾向于避免冲突，力争使每个人都感到快乐。但是这种类型的决策者不喜欢困难的决策，尤其是当决策结果可能会给他人带来不快的时候。

研究表明，决策者通常具有多于一种的决策风格，这些风格可以体现出决策者的优点和缺点，也可以解释不同的管理者在分析相同信息之后为什么会做出不同的决策。

需要财会类、工程类纸质教材习题真题网课
考前押题+微信13691453053

初级 中级 注会 课程 讲义 押题 微信wg68206

第三章　组织设计与组织文化

第一节　组 织 设 计

一、组织设计概述

（一）组织设计的基本内容

组织设计是对企业的组织结构及其运行方式所进行的设计，基本内容包括以下两个方面。

1. 组织结构设计

组织结构设计通常可以分为两种情况：①对新建企业的组织结构设计，它是依据企业的战略和目标，对组织结构进行的全新设计；②对现有企业的组织结构设计，它是根据企业的变化和发展目标，对企业原有组织结构进行的再设计，即组织结构的变革。

2. 保障组织正常运行的各项管理制度和方法设计

这类设计包括对组织结构运行过程中的横向协调、管理规范、绩效评估制度、激励体系、人员配备、培训与开发体系等方面的设计。

组织设计从形式上可以分为静态设计和动态设计，只对组织结构进行的设计称为静态组织设计，同时对组织结构和运行制度进行的设计称为动态组织设计。古典的组织设计理论是静态的，只关注组织结构设计方面的研究。现代的组织设计理论是动态的，同时关注组织结构设计和运行制度设计两个方面的研究。

（二）组织结构设计的定义及参数

1. 组织结构的定义

企业的组织结构是指为实现企业目标，企业全体员工进行分工协作，在职务范围、责任、权利方面所形成的结构体系。这个定义包含了以下三个方面。

（1）组织结构的本质是企业员工的分工协作关系。

（2）设计组织结构的目的是实现组织的目标，组织结构是实现组织目标的一种手段。

（3）组织结构的内涵是企业员工在职、权、责三方面的结构体系。

因此，组织结构又可称为权责结构，实际中通常以组织图或组织树的形式出现。这个结构体系的主要内容有以下四个方面。

（1）职能结构是达到企业目标所需完成的各项业务工作及其比例和关系。

（2）层次结构是各管理层次的构成，又称组织的纵向结构。

（3）部门结构是各管理部门的构成，又称组织的横向结构。

（4）职权结构是各管理层次、部门在权力和责任方面的分工和相互关系。

组织结构包含三个要素：①复杂性，指任务分工的层次、细致程度；②规范性，指使用规则和标准处理方式规范工作行为的程度；③集权度，指决策权的集中程度。将这三个要素结合起来，就可以说明一个组织的结构面貌。

2. 组织结构设计的主要参数

组织结构设计的参数包括特征因素和权变因素这两个类别。

初级 中级 注会 课程 讲义 押题 微信wg68206

（1）组织结构的特征因素。描述一个组织结构的各方面特征的标志或参数，称为组织结构的特征因素。要了解一个企业的基本情况，就必须了解其组织结构的各方面特征。组织结构的特征因素是进行组织结构设计、对企业的组织结构进行比较和评价的基础。组织结构的主要特征因素包括以下十个方面。

1）管理层次和管理幅度。管理层次也称组织层次，它是描述组织纵向结构特征的一个概念。管理层次是指从组织最高一级管理组织到最低一级管理组织的各个组织等级。每个组织等级就是一个管理层次。一个组织的管理层次的多少，表明其组织结构的纵向复杂程度。管理幅度也称为管理跨度，它是指一名领导直接领导的下级人员的数量。管理幅度的大小往往反映上级领导直接控制和协调的业务活动量的多少。

管理层次与管理幅度的关系密切。首先，两者存在负相关的数量关系。同样规模的组织，加大管理幅度，管理层次就会减少；反之，管理层次就会增多。其次，管理幅度与管理层次是相互制约的，其中管理幅度起主导作用。管理幅度决定管理层次，管理层次的多少取决于管理幅度的大小。同时，管理层次对管理幅度也存在一定的制约作用。

2）专业化程度。组织结构的专业化程度是指组织各职能工作分工的精细程度，具体表现为其部门（科室）和职务（岗位）数量的多少。同样规模的企业，科室机构多的，则其分工精细，专业化程度较高。

3）地区分布。地区分布是指企业在不同地区、城市设有生产工厂和管理机构的状况。组织的地区分布表明组织结构在空间上的复杂程度。一般来说，地区分布越广，管理的复杂程度也就越高。

4）分工形式。分工形式，即组织各部门的横向分工所采取的形式。在企业中常见的分工形式包括职能制（按职能分工）、产品制（按产品分工）、地区制（按地区分工）及混合制等。

5）关键职能。关键职能是指在组织的组织结构中处于中心地位、具有较大职责和权限的职能部门。关键职能对实现组织战略和目标起主要作用。不同的组织可能具有不同的关键职能。

6）集权程度。在集权程度高的组织结构中，组织的经营决策和管理权大部分集中于高层管理者手中，如果将组织的大部分的决策和管理权下放到较低的管理层，则其组织结构集权程度较低、分权程度较高。

7）规范化程度。规范化是指员工以同种方式完成相似工作的程度。在一个高度规范化的组织中，工作内容规定得很详细，对于相同的工作职务，无论人员更换与否，都不影响工作的程序和方法，并且相似的工作可以在各个部门或单位以相同的方式进行。

8）制度化程度。组织中采用书面文件的数量可以反映其制度化的程度。在制度化程度高的组织中，各项制度用正式的经过批准的书面文件来加以合法化，上下左右间的信息交流也较多采用书面文件的方式；在制度化程度低的组织中，各项工作和活动没有正式的制度，决策往往是口头决定或不成文的，相互间的信息交流也以口头方式为主。

9）职业化程度。职业化程度是指企业员工为了掌握其本职工作，需要接受正规教育和培训的程度。如果组织中的多数员工需要有较高的文化程度，或需要经过较长时间的培训才能胜任工作，那么职业化程度就较高。通常可以用员工的平均文化程度或上岗职业培训期限作为衡量职业化程度高低的指标。

10）人员结构。人员结构是指各部门人员、各职能人员在组织职工总数中的占比情况。它可以通过技术人员比率、中高级领导人员比率、管理者比率、基本生产工人同辅助生产工人

初级 中级 注会 课程 讲义 押题 微信wg68206

的比率等指标来表示。

（2）组织结构的权变因素。除了组织结构的特征因素之外，影响企业组织结构形成的还有诸多外部条件和环境，即组织结构的权变因素。不同的企业，以及同一组织的不同发展阶段，其外部环境和条件都会有所不同。组织应该根据各自面临的外部环境来设计相适应的组织结构。影响组织设计的主要权变因素包括组织环境、组织战略、组织技术、人员素质、组织规模、组织生命周期等。

（三）组织设计的程序

组织设计一般按以下程序进行。

（1）确定组织设计的基本方针和原则。例如，确定企业的管理幅度、部门分工形式采用职能制还是事业部制，实行集权制管理还是分级分权制管理等。

（2）进行职能设计。职能设计的主要内容就是对企业的管理业务进行总体设计，确定企业的各项管理职能及其结构，并层层分解为各个管理层次、管理部门、管理职务和岗位的业务工作。其内容可以概括为三个方面，即基本职能设计、关键职能设计和职能的分解。职能设计是否正确合理，决定了整个组织是否能够顺利有效地运转，因而，它是组织设计过程中的首要工作。

（3）设计组织结构的框架。设计组织结构的框架包括设计承担组织管理职能和业务的各个管理层次、部门、岗位及其权责。这一步是组织设计的主体工作。框架设计可采用自下而上和自上而下这两种方式进行，但在实际设计过程中，往往将这两种方法相结合，相互修正，经多次反复才最终将设计框架确定下来。

（4）联系方式的设计。联系方式是指企业中纵向管理层次之间、横向管理部门之间的协调方式和控制手段。如果说组织结构的框架设计重点在于将组织的经营管理活动分解成各个组成部分，那么联系方式的设计就是将这些组成部分连成整体，是保障整个组织结构协调一致、有效运作的关键。

（5）管理规范的设计。规范设计是进一步确定各项管理业务的工作程序、管理工作应达到的要求（管理工作的标准）和管理者应采用的管理方法等管理规范。这个步骤是组织结构的细化，它可以起到使组织结构合法化、规范化，巩固和稳定组织结构的作用。

（6）人员配备的设计。要保障组织结构运行，离不开组织结构实施和运行的主体——人。一般来说，在组织设计中不必先考虑企业现有人员的具体情况，而应在确保组织结构运行的前提下，对人员的配备进行设计。而在人员配备设计实施时，要按设计要求的数量和质量来配备各类人员。

（7）各类运行制度的设计。运行制度设计的主要内容包括绩效评估和考核制度、激励制度、人员招聘制度、培训与开发制度等，其目的是确保组织结构的正常运行。

（8）反馈和修正。组织设计是一个动态的过程，需要不断地反馈和修正，以适应新的情况。

二、组织设计的类型

组织设计的类型多种多样，常用的有以下三种。

（一）行政层级式组织形式

20世纪初，学者马克斯·韦伯首次使用“行政层级式”一词作为一个科学工具和参照框架，用来评价、描述和比较各种组织形式。马克斯·韦伯认为，理想的组织形式就是科层（官僚）制，强调权威与等级、规章与规范。相对来说，行政层级式组织的形式较为复杂。

初级 中级 注会 课程 讲义 押题 微信wg68206

1. 行政层级式的决定因素

（1）权力等级。权力等级是组织预先定好的决策的结构范围，与一个人在等级中的级别有关。在行政层级模式的组织中，由于权力集中程度高，所以很重视权力等级。

（2）分工。分工是指对于要进行的工作，由不同的个体及部门分担和执行的程度。一般来说，在行政层级模式的组织中，工作的分工较为精细。

（3）规章。规章是组织中一些正式的书面规定，规定着组织成员一些允许和不允许的行为。规章的增加可以促使组织更为规范化，但是过多的规章又会限制个体的自主性。

（4）程序规范。程序规范是指一名员工在执行任务及处理问题时必须遵循的、预定的步骤顺序。程序规范往往是由诸多需要按特定顺序去执行的规章条例组成的。行政层级形式的组织往往比较强调规章和程序规范。但不同组织或同一组织的不同部门，由于任务和问题领域的不同，对规章和程序规范的重视程度会有所差别。

（5）非个人因素。非个人因素是指在对待组织成员及组织以外人员时，在某些范围内不应考虑的个人属性。例如，性别、籍贯、信仰、民族等个人属性不能作为招募和甄选的依据。

（6）技术能力。技术能力可以用来作为评判个体录用、留用、降级、革职或升迁等决策的标准。决定工作地位的主要因素是技术能力和绩效，而不是其他非个人因素。

2. 行政层级式的适用范围

行政层级式组织形式在复杂/静态环境中最为有效。复杂/静态环境是相对稳定不变的，管理者很了解自己所面临问题的性质和可供选择的解决方法。行政层级式的组织可以保证高度集权、强调等级的管理能够顺利执行，所制定的规章和程序规范也不需要频繁改动。

（二）按职能划分的组织形式

按职能划分的组织形式起源于20世纪初，由组织理论专家法约尔在担任煤矿公司总经理时建立，所以，这种组织形式又被称为“法约尔模型”。它是一种按职能划分、组织各个部门的组织形式，通常称为“职能制结构”。

1. 职能制的主要特点

（1）职能分工。职能制组织中，各级管理机构和人员实行高度的专业化分工，各自履行一定的管理职能。每一职能部门所开展的业务活动为整个组织服务。

（2）直线－参谋制。职能制组织往往实行直线－参谋制。整个管理系统划分为两大类机构和人员：一类是直线指挥机构和人员，对其直属下级有发号施令的权力；另一类是参谋机构和人员，其职责是为同级直线指挥人员出谋划策，对下级单位不能发号施令，而是起业务上的指导、监督和服务作用。

（3）管理权力高度集中。由于各个职能部门和人员都只负责某一个方面的职能工作，唯有最高领导才能纵观全局，所以，企业生产经营的决策权必然集中于最高领导层，主要是厂长或总经理。

2. 职能制的优点

（1）按职能划分的组织形式有明确的任务和确定的职责，并且由于从事类似工作、面临类似问题的人们在一起工作，相互影响和相互支持的机会较多。

（2）职能形式可以消除设备及劳动力的重复，最充分地利用资源，这种形式也有利于专门设备的开发和对专家的培养。

（3）各部门和各类人员实行专业分工，有利于管理者注重并能熟练掌握本职工作的技能，

初级 中级 注会 课程 讲义 押题 微信wg68206

有利于强化专业管理，提高工作效率。

（4）每个管理者都固定地归属于一个职能机构，专门从事某项职能工作，在此基础上建立起来的部门间的联系能够长期不变，这就使整个组织有较高的稳定性。

（5）管理权力高度集中，便于最高领导层对整个企业实施严格的控制。

3. 职能制的缺点

（1）狭隘的职能观念。按职能划分会导致一种狭隘观点的产生，只注重整体工作中的某个部分，而不是将组织的任务看作一个整体。

（2）横向协调性差。高度的专业化分工使各职能部门的眼界比较狭窄，容易产生本位主义，造成许多摩擦和内耗，部门之间的协调比较困难。

（3）适应性差。由于人们主要关心自己狭窄的专业工作，这不仅使部门间的横向协调困难，而且使彼此间的信息沟通受到阻碍，造成整个组织系统对外部环境变化的适应性较差。

（4）企业领导负担重。在职能制结构组织形式下，部门之间的横向协调只有企业高层领导才能解决，加上企业经营决策权又集中在他们手中，造成高层领导的工作负担十分繁重。

（5）不利于培养具有全面素质、能够经营整个企业的管理人才。

4. 职能制的适用范围

职能制的组织形式在简单/静态环境中效果较好。在这种环境中，很少有意外事件发生，管理部门的主要作用在于确保已建立起来的一套常规工作和规章制度能执行下去。职能制结构主要适用于中小型的、产品品种比较单一、生产技术发展变化较慢、外部环境比较稳定的企业。

（三）矩阵组织形式

矩阵组织形式是把按职能组合业务活动，以及按产品（或工程项目、规划项目）组合业务活动的方式结合起来运用的一种组织设计形式，即在同一组织内部，既设置具有纵向报告关系的若干职能部门，又建立具有横向报告关系的若干产品部门（或项目小组），从而形成纵向与横向管理系统相结合、形如矩阵的组织结构形式，简称“矩阵结构”。矩阵组织形式如图 3-1 所示。

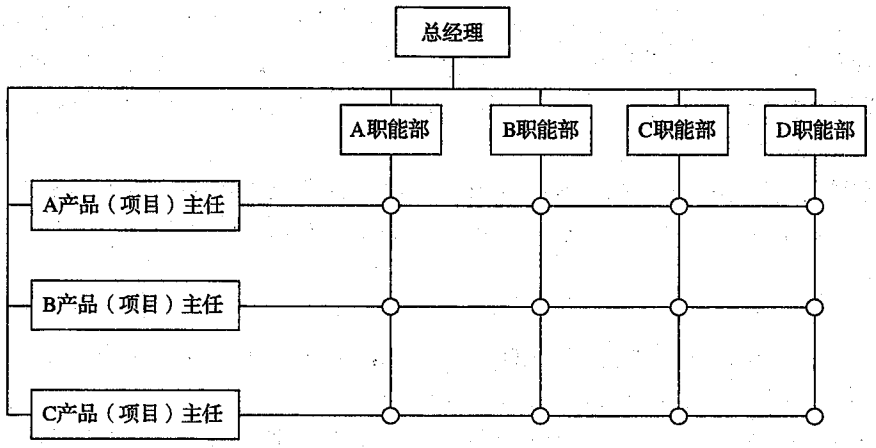


图 3-1 矩阵组织形式

初级 中级 注会 课程 讲义 押题 微信wg68206

矩阵组织形式代表了围绕产品线组织资源及按职能划分组织资源两者的一种平衡。单纯按职能进行设计的组织形式可能会忽略独特的产品需要。单纯围绕产品进行设计的组织形式又可能降低对所需职能的专业化要求。矩阵组织形式可以有效解决这两方面的问题。

1. 矩阵组织形式的主要特点

(1)一名员工有两位领导。例如,参加项目的有关人员,就要接受双重领导。在执行日常工作任务方面,接受原部门的垂直领导;在执行具体规划任务方面,接受项目经理的领导。

(2)组织内部有两个层次的协调。在矩阵组织结构中,为了完成某一特定任务,优先由产品经理(或项目经理)与职能部门经理,以及项目小组内部各成员进行直接接触,达到彼此协调和配合。只有低层次的协调无法解决分歧时,才由上级主管人员进行高层次的协调。

(3)产品部门(或项目小组)所形成的横向联系灵活多样。例如,产品部门(项目小组)可以是临时的,即完成任务以后就撤销,根据新的任务再另行组织新的部门(项目小组);有时也可以长期不变。

2. 矩阵组织形式的优点

矩阵组织形式一般有许多个中心存在。这样,一方面可以迅速开发新产品,对技术质量的不断变化做出反应;另一方面又保留其产品组织形式及职能组织形式的优点。具体来说,矩阵组织形式有以下四个优点。

(1)有利于加强各职能部门之间的协作配合。矩阵组织结构通过具有横向报告关系的管理系统,把各职能部门的有关人员联系起来,这样有利于沟通信息,促进职能部门之间的协作。

(2)有利于顺利完成规划项目,提高企业的适应性。采用矩阵组织结构,可以把各种专业人员调集在一起,做到集思广益、各尽其能,有利于任务的顺利完成。同时,又可灵活机动地根据新任务,调集相关的专业人员。因此,这种组织结构能提高基层管理者和中层管理者管理的灵活性及工作效率,从而增强整个企业的适应性。

(3)有利于减轻高层管理者的负担。由于矩阵组织结构内部有两个层次的协调,这样就能够减轻上级主管人员的负担,有利于高层管理者集中精力制定战略目标、决策与规划,并对执行情况进行监督。

(4)有利于职能部门与产品部门相互制约,保证企业整体目标的实现。矩阵组织中的职能部门,受其分工的局限,往往只注重某一方面,而产品部门则肩负开拓与创新的使命。只要赋予这些部门相应的职权,通过沟通与协调,就能做到统筹兼顾,全面实现企业的整体目标。

3. 矩阵组织形式的缺点

(1)组织的稳定性较差。按产品或项目成立的组织,其成员经常变动,人事关系不稳定。这常常会给开展正常工作带来困难。

(2)双重领导的存在,容易产生责任不清、多头指挥的混乱现象。这在一定程度上会抵消矩阵组织结构带来的好处。

(3)机构相对臃肿,用人较多。

4. 矩阵组织形式的适用范围

矩阵组织形式在复杂/动态环境中较为有效。在复杂/动态环境中工作的管理者,在进行决策时往往面临很多不确定因素,常常需要迅速处理一些新的、变化着的问题。这些问题的解决需要多种类型的技术知识和专业判断。而矩阵组织形式显然能够帮助管理者应付这类环境带来的问题。

矩阵结构适合应用于因技术发展迅速和产品品种较多而具有创新性强、管理复杂的特点

初级 中级 注会 课程 讲义 押题 微信wg68206

的企业。例如，军事工业、航天工业公司采用这种组织结构形式，具有突出的优越性。一般工业企业中的科研、新产品试制和规划工作，也可运用这种组织结构形式。

三种组织形式都有其不同的特点和优势，在不同环境中的有效性也不尽相同（见表 3-1）。

表 3-1　　三种组织形式在不同环境中有效性的对比

环境	组织形式		
	行政层级式	职能制	矩阵结构
简单 / 静态	低—中	高	低
复杂 / 静态	高	中	低
简单 / 动态	中	低—中	低
复杂 / 动态	低	中	高

（四）其他组织形式

1. 事业部制组织形式

事业部制组织形式是通用汽车公司原总裁斯隆提出的。事业部制组织形式的特点是把企业的生产经营活动，按产品或地区分别建立经营事业部，实行集中决策指导下的分散经营。每个事业部都是实现公司目标的基本经营单位，对公司负有完成利润计划的责任，同时统一管理所属产品的设计、生产、销售、采购、售后服务等全部活动。事业部制实行相对的独立经营，单独核算、自负盈亏，并设有相应的职能部门。

事业部制组织形式的优点表现在以下三个方面。①有利于总公司的高层管理者摆脱具体管理事务，集中精力进行战略决策和长远规划。②增强企业的活力。事业部制是一个较为完整的生产经营管理系统，在公司政策允许的框架内独立运行，从而增强了事业部管理层的积极性，也提高和锻炼了各事业部内人员的领导能力。同时，各事业部制之间也有比较、有竞争，这增强了企业的活力。③有利于把联合化和专业化结合起来，提高生产效率。公司设置多个事业部，生产、经营种类繁多的产品，实际上形成大型联合企业，而每个事业部又都可以集中精力生产、经营一种或几种产品，或只生产某些零配件，实行高度专业化。这样，公司就能组织高度的专业化生产，便于提高生产效率。

当然，事业部制组织形式也存在着缺点：①容易使各事业部只顾自身的利益，削弱整个公司的协调一致性；②公司和各个事业部的职能机构重复，会增加运营费用和管理成本。

事业部制组织形式的适用范围包括产品种类多且产品之间工艺差别大，或市场分布范围广且市场情况变化快、要求适应性强的大型联合企业或公司。

2. 团队结构形式

团队已成为目前组织工作活动最流行的方式。当管理者采用团队作为组织活动的主要方式时，其组织结构即为团队结构。这种结构形式的主要特点是打破部门界限并把决策权下放到工作团队成员手中。

在小型组织中，可以把团队结构作为整个组织形式。而在大型组织中，团队结构一般作为行政层级组织形式的补充。这样既能保证行政层级组织形式标准化的优势，提高运行效率，又能因团队结构形式的存在而增强灵活性。但团队结构形式也存在着一些问题，诸如团队与团队成员原来所属职能部门之间的矛盾、团队内部的考核和激励机制、不同团队之间的协调与整

初级 中级 注会 课程 讲义 押题 微信

合等。

3. 虚拟组织形式

虚拟组织是一种规模较小、但可以发挥主要职能的核心组织，它的决策集中化程度高，但部门化程度低或根本就不存在。虚拟组织也被称为“哑铃型组织”，即两头（营销、研发与技术设计）大，中间（生产制造）小。例如，戴尔计算机公司没有生产工厂，只是从别的公司买来零部件进行组装销售。这种组织形式的主要优势在于其灵活性，但不足之处是公司管理层对公司的主要职能活动缺乏有力的监控。

4. 无边界组织形式

通用电气公司前总裁韦尔奇创造了“无边界组织”这个词，并用来描述他理想中的通用电气公司的愿景。无边界组织形式设计所寻求的是通过组织扁平化来减少指挥链，对管理幅度不加限制，减少或取消各种职能部门，代之以授权的团队。无边界组织是打破组织结构的各种边界而形成的新型组织，它并不意味着组织中原先各种界限的完全消失，而是将组织的各种边界模糊化，实现组织中信息的有效传递和共享，从而达到提高工作效率和激励创新的目的。

第二节 组织文化

一、组织文化的概念

组织文化是指控制组织内行为、工作态度、价值观以及关系设定的规范。简单地说，组织文化是指组织成员的共同价值观体系，组织文化使得组织独具特色，区别于其他组织。

二、组织文化的影响因素

组织文化是从最高管理层树立的典范发展而来，在很大程度上取决于最高管理者的行为方式和管理风格。同时，工作群体的特征、管理者和基层主管的领导模式、组织特征和管理过程等因素也相互作用，促成组织文化的形成。此外，外部环境也是影响组织文化的一个重要因素。

三、组织文化的作用

组织文化理论的出现，使得以前被视为管理难题的组织目标与个人目标的矛盾，管理者与被管理者的矛盾等有望获得解决。具体而言，组织文化具有以下六个作用。

（1）导向作用。组织文化的导向作用是指组织文化把组织整体及组织成员个人的价值取向及行为取向引导到组织所确定的目标上来。同时，也能够将整个组织引向某个特别的领域或方向，使得整个组织朝一个特定的方向发展。

（2）规范作用。组织文化是用一种无形的、思想上的约束力量，形成一种软规范，制约员工的行为，以此来弥补规章制度的不足，并引导多数员工认同和自觉遵守规章制度，从而使组织上下形成统一、和谐与默契。

（3）凝聚作用。组织文化是一种极强的凝聚力量。组织文化是组织全体员工共同创造的群体意识，是一种黏合剂，把各个方面、各个层次的人都团结在一起，使得组织产生一种凝聚力及向心力。组织文化能够把员工个人的思想情感、命运与组织的安危紧密联系起来，对组织产生高的归属感和认同感，从而以组织的生存和发展为己任，愿意与组织同甘苦、共命运。如果说薪酬和福利形成了凝聚员工的物质纽带，那么组织文化则形成了凝聚员工的情感纽带和思想纽带。

（4）激励作用。组织文化强调以人为中心的管理方法，其核心是要创造出共同的价值观

2023 初级 中级 课程 讲义 押题 微信wg68206

念。优秀的组织文化就是要创造一种人人受到尊重、受到重视的文化氛围,以此来激励员工为实现自我价值和组织发展而不断进取、勇于献身。

(5)创新作用。建立具有鲜明特色的组织文化,是组织创新的重要基础,是激发员工创新精神的源泉和动力。建设积极的、富有个性和特色的组织文化,是组织独特风格和特色的主要体现,是激励员工创造性、积极性的巨大动力,也是组织在激烈的市场竞争中立于不败之地的重要保证。

(6)辐射作用。组织文化的建立除对组织内部产生很大影响外,还会对组织所在地区乃至国内外的其他组织和社会公众产生一定的影响。在提高组织知名度的同时,组织文化也构成社会文化的一部分,因此,组织文化具有巨大的辐射作用。

四、组织文化的内容和结构

1. 组织文化的具体内容

以下七个方面的特征是组织文化的特质所在,也是组织文化的具体内容。

(1)创新与冒险,指组织鼓励员工进行创新和冒险的程度。

(2)注重细节,指组织期望员工做事缜密,善于分析和注意细节的程度。

(3)结果导向,指组织的管理层在多大程度上将注意力集中在结果上,而不是强调实现这些结果的手段和过程。

(4)人际导向,指组织的管理层在多大程度上考虑组织内部的决策结果对组织成员的影响。

(5)团队导向,指组织在活动时围绕团队而非个人进行组织的程度。

(6)进取心,指组织成员具备进取心、竞争意识而非贪图安逸的程度。

(7)稳定性,指组织活动更重视维持现状而不是重视成长的程度。

以上每个方面都表现为一个从低到高的连续带。从这七个方面来评价组织,就能得到组织文化的全貌,可以反映组织成员对组织共同的理解与认识、在组织中的做事方式,以及成员应有的行为方式等。

2. 组织文化的结构

组织文化的结构可分为物质层、制度层和精神层三个层次。

(1)物质层。这是组织文化的表层部分,指的是企业的名称、产品的外观及包装、建筑风格、纪念物等外显的标识,往往能折射出组织的经营思想、工作作风和审美意识。

(2)制度层。这是组织文化的中间层,又称组织文化的里层,主要是指对组织成员和组织行为产生规范性、约束性影响的部分,集中体现在组织中的各种行动准则或规章制度。

(3)精神层。这是组织文化的深层,主要是指组织的领导和员工共同信守的基本信念、价值标准、职业道德及精神风貌,它是组织文化的核心和灵魂。组织文化中有没有精神层是衡量一个组织是否形成了自身组织文化的主要标志和标准。

组织文化的物质层、制度层和精神层紧密联系。物质层是组织文化的外在表现,是制度层和精神层的物质基础。制度层则制约和规范着物质层及精神层的建设,没有严格的规章制度,组织文化建设也就无从谈起。精神层是形成物质层及制度层的思想基础,也是组织文化的核心和灵魂。

五、组织文化的类型

学者桑南菲尔德提出了一种分类方法,可以帮助我们认识不同组织文化的差异,了解个体

初级 中级 注会 课程 讲义 押题 微信

与组织文化匹配的重要性。他把组织文化分为以下四种类型。

1. 学院型组织

学院型组织是为那些想全面掌握每一种新工作的人准备的地方。在这里他们能不断地成长、进步。这种组织喜欢雇用年轻的大学毕业生，并为他们提供大量的专门培训，然后指导他们在特定的职能领域内从事各种专业化工作。

2. 俱乐部型组织

俱乐部型组织非常重视适应、忠诚感和承诺。在俱乐部型组织中，资历是关键因素，年龄和经验都至关重要。与学院型组织相反，它们把管理者培养成通才。

3. 棒球队型组织

棒球队型组织鼓励冒险和革新。这类组织在招聘时，从各种年龄和经验层次的人中寻求有才能的人；薪酬制度的制定以员工绩效水平为依据。由于这种组织对工作出色的员工予以巨额奖酬和较大的自由度，员工一般都拼命工作。在会计、法律、投资银行、咨询公司、广告机构、软件开发、生物研究领域，这种类型的组织比较普遍。

4. 堡垒型组织

堡垒型组织着眼于公司的生存。这类组织以前多数是学院型、俱乐部型或棒球队型组织，但在困难时期衰落了，现在要尽力保证组织的生存。这类组织的工作安全保障不足，但对于喜欢流动性、挑战性工作的人来说，具有一定的吸引力。

六、组织文化与组织设计

组织设计影响组织文化的形成。在强调等级制的组织结构设计下，很难形成崇尚公平、自由参与的组织文化。在进行组织设计时应考虑企业想要形成什么样的文化宗旨，并进行适合于这种文化发展的组织设计，具体表现在以下七个方面。

（1）组织的制度化。组织的制度化程度越高，组织文化就越倾向于严谨。这虽然可保证效率，但也容易造成保守和墨守成规。如果企业想要形成鼓励创新、开放的组织文化，就需要降低组织的制度化程度。

（2）组织的规范化。组织中高度的规范化可以导致行为的可预测性、次序性和一致性，促进组织文化建设。与制度化相同，高度的规范化可能不利于形成多样化、创新性的组织文化。

（3）组织的管理层次。管理层次多、结构复杂的组织，不利于培养员工自主性和参与决策的主动性。管理层次较少、组织结构趋于扁平的组织，则有利于上下级之间的沟通，表现出灵活、开放的特点，从而鼓励员工进行独立决策。

（4）集权程度。与管理层次类似，集权程度越高，越不利于在组织中形成民主、参与、开放、自主的文化，而集权程度低的组织则有利于培养平等、合作、参与的文化。

（5）招聘制度。一般来说，员工多样化程度低、以内部招聘为主的组织倾向于拥有强调稳定和连续性的文化；员工多样化程度高、以外部招聘为主的组织重视灵活性和创新的价值。

（6）绩效评估体系。强调合作的文化与强调严格的等级差异的绩效评估体系是很难并存的。如果企业拥有一种合作的组织文化，那么强调个人绩效的评估体系显然是不合时宜的。如果企业希望拥有一种冒险性、创新性的组织文化，则绩效评估体系应该将重点放在评价创新的努力上，而不是以成败论英雄，这样才不至于打击员工创新的热情。

（7）薪酬制度。不同级别间薪酬差别很大的薪酬体系适合于强调等级的组织文化，而不适合崇尚平等的文化。在一种强调整齐划一的文化中，很难实行靠奖金和荣誉来激发员工创

初级 中级 注会 课程 讲义 押题 微信wg68206

造力的措施。一个想培养合作氛围的组织不应该过分强调薪酬的功能性意义。

第三节 组织变革与发展

一、组织变革概述

(一)组织变革概念

组织变革是指组织为了适应内外环境的变化而对其自身进行的调整和修正。由此可见,组织变革的原因是外部和内部环境的变化。外部环境主要包括政治、经济、技术、社会、心理环境等,内部环境主要包括组织成员的工作态度、士气、期望、个人价值观、素质的变化等。

一个组织究竟在什么时候或情况下需要进行变革呢?管理学家西斯克认为,当组织面临下列情况之一时,就必须进行变革:组织决策失灵、沟通不畅、不能发挥效率和缺乏创新。

(二)组织变革的方法

组织是由任务、结构、技术及人员等因素构成的复杂系统。而这些构成因素又相互作用、相互影响,形成一个动态的系统。所以,组织变革可以从多个方面进行,但任何方面的变革都会引起其他方面的变化。

(1)以人员为中心的变革。一个组织中,人员的变革是最根本和最重要的变革,因为人的因素决定着组织的成败。所谓人员的变革,就是提高人的知识和技能,特别是改变人的态度、行为及群体行为等,以便达到提高组织效率的目的。

(2)以结构为中心的变革。组织是一个与内外环境不断相互作用的动态系统。为了适应环境变化,组织内部结构需要不断分化和统合。这种分化与统合就是组织结构的变革,包括重新划分和合并部门,调整管理层次和管理幅度,任免负责人,明确责任和权力等。

(3)以技术为中心的变革。技术的改变对一个组织至关重要。所谓技术变革,就是通过对组织工作流程的再设计,完成组织目标所采取的方法和设备的改变以及组织管理体系的建立,以便达到组织变革的目的。

(4)以系统为中心的变革。组织是一个相互依存、相互作用的系统,牵一发而动全身。无论是人员变革、结构变革,还是技术变革,都不是孤立的,都会影响其他方面。因此,必须以系统的观点来考虑整个组织的变革,在变革某一因素时,必须注意它对其他因素的影响。同时,还应考虑组织系统与外部环境之间的平衡。只有这样,才能提高组织的总体效率,促进组织的发展。

(三)组织变革的程序

为了使组织变革能够取得最大的成效,组织变革程序是必要的。关于组织变革的程序,尽管有不同的看法,但在内容上又有相似之处。归纳起来,组织变革程序包含以下四个步骤。

(1)确定问题。当组织变得没有活力或无效率时,管理层应当研究和分析造成这种状况的原因。通过分析,找出各种问题并确定其重要程度。确定问题可以通过情报系统提供的信息,对内外环境的变化进行分析,也可以采用心理学的调查方法进行分析,如市场调查、消费行为调查、民意测验等。

(2)组织诊断。确定问题之后,组织可借助许多工具和方法,对组织当前的状况进行诊断。这种诊断可以确定组织是否能应付环境的变化,并进一步确定问题的实质。常用的组织诊断方法有组织问卷、职位说明书、组织结构图、组织手册等。

初级 中级 注会 课程 讲义 押题 微信

（3）实行变革。实行变革必然会受到来自各方面的阻力。因此，为了实行变革，组织先要进行宣传和动员，提高组织成员对变革意义的认识，尽量使全体成员都能积极参与到变革中来。在此基础上，就要着重研究和制订切实可行的变革计划。一般而言，变革计划在制订之后，先在部分部门进行试行，待取得经验后再全面展开。

（4）变革效果评估。变革的成败取决于变革效果。因此，组织在实行变革的过程中，必须重视变革效果的反馈，并对反馈的结果进行研究分析，不断整理变革中出现的问题，以使变革顺利进行，最后达到变革的目的。组织获得反馈信息和对变革效果进行评估，同样要采取前面所提到的一些心理学的调查方法。

二、组织发展概述

（一）组织发展的含义

组织发展是有计划变革及干预措施的总和，它寻求的是增进组织的有效性和员工的幸福感。组织发展的概念注重的是人性与民主因素，至于控制、冲突、压力等观念，则被相对排斥在外。组织发展重视的是人员和组织的成长、合作与参与过程以及质询精神。概括地说，组织发展所蕴含的观念与针对的目标有以下五个方面。

（1）对人的尊重。认为员工是负责、明智、关心他人的，有自己的尊严，应该受到尊重。

（2）信任和支持。主张建立新型、有效而健康的组织；形成信任、真诚、开放和支持的氛围。

（3）权力平等。不强调等级权威和控制。

（4）正视问题。不把组织中的问题掩蔽起来，公开问题，让员工发表意见。

（5）鼓励参与。鼓励员工参与决策和改革，发挥其主动性。

（二）传统的组织发展方法

传统的组织发展方法可以概括为结构技术和人文技术两种类型。

1. 结构技术

结构技术是通过有计划地改革组织的结构，改变其复杂性、规范性和集权度的技术，是影响工作内容和员工关系的技术。例如，可以合并职能部门，减少垂直分化度，简化部门规章，扩大员工的工作自主性；也可以对工作进行再设计，使工作变得更具挑战性、趣味性等。

2. 人文技术

人文技术是通过沟通、决策制定和问题解决等方式改变组织成员的态度和行为的技术，主要包括敏感性训练、调查反馈、质量圈、团际发展等。

（1）敏感性训练。敏感性训练，又称实验室训练、T 团体训练、交友团体训练等，是指通过小组成员之间的交互作用方式来改善行为的方法。在训练中，成员处于一个自由开放的环境中，由一位专家做顾问，讨论成员自己以及相互之间的交互作用。团体注重的是相互作用的过程，而不是讨论的结果，因为训练的目的在于使团体成员通过观察和参与而有所领悟，了解自己，了解如何看待别人以及别人如何看待自己，了解人与人之间如何相互作用，并借此表达自己的思想、观念、态度。通过成功的敏感性训练可以使成员的自我知觉更为现实，群体凝聚力更强，功能失调的人际冲突减少，达到个人和组织一体化的目的。

（2）调查反馈。调查反馈是用来评估组织成员的态度，了解员工在认识上的差异的一种调查工具。通常是以问卷形式进行，可以针对个人，也可针对整个部门或组织。调查的内容涉及决策方法，沟通的有效性，部门间的协调及对组织、工作、同事和上司的满意程度，等等。调查结束之后，要把经过统计处理的结果反馈给员工，让他们进行讨论，鼓励其

初级 中级 注会 课程 讲义 押题 微信wg68206

发表不同的意见，以试图寻找出解决问题的办法。在讨论过程中，要遵循对事不对人的原则。

（3）质量圈。质量圈是员工参与计划的一种形式，其内容是企业中多个员工小组自愿定期与主管会面，以鉴别生产中出现的问题，并提出解决办法，然后将这些提议送交给高层管理部门审查，获得批准的方案由员工参与完成。为了完成一项成功的质量管理项目，企业必须设立明确的项目目标，最高管理层要给予支持，并营造一种有益于参与管理的组织气氛。此外，还必须选出一个称职的项目管理者，并把项目目标告知所有相关人员，而且项目的所有参与人都必须接受有关质量圈的培训。

（4）团际发展（又称群体间关系的开发）。团际发展旨在化解和改变工作团体之间的态度、成见和观念，以改善团体间的关系。尽管有不少方法可以改善团体间关系，但最常用的方法是由产生冲突的两个团体分别讨论，列出对自己的认识、对对方的认识及不满，并提出要求；然后相互交换，共享信息，找出分歧和导致分歧的原因与性质；接着由双方派出代表共同协商，解决问题，弥合差异，改善关系。

（三）现代组织发展方法

典型的现代组织发展方法有全面质量管理和团队建设。

（1）全面质量管理。全面质量管理是20世纪90年代初在组织管理中最流行的一种技术革新方法。全面质量管理的含义是指整个企业通过共同努力，引进新的管理体制和组织文化，大幅度削减因质量不佳而导致的成本增加，以此来满足顾客的需要，甚至经常超出顾客的期望要求而采取的一系列管理措施。全面质量管理强调依靠协同工作得到组织中的每个人对质量的承诺，是一个在长期经营中不断改进质量的过程。

要达到全面质量管理的这些要求，变革必须根植于组织最根本的部分，即组织文化。组织文化的改变必须在实行全面质量管理之前，或与之同时进行。组织文化必须支持全面质量管理。除此之外，挑选员工也是一个重要环节，只有具有高度责任感的员工才能符合全面质量管理的要求。另外，全面质量管理需要最高管理层的支持，全面质量管理规划需要从上向下推行，并持续地从下向上付诸实施。

（2）团队建设。组织是一群人集合在一起为了共同的目标而协同工作，它的绩效取决于所有人的努力与合作，因此，团队建设是很重要的。一个好的团队具有四个的特征：①规模小；②能力互补；③有共同的意愿、目标和工作方法；④情愿共同承担责任。而要建立一个好的团队就必须进行团队建设。

团队建设可以针对工作，也可以针对员工的业余生活，双管齐下则效果更好。针对工作的方法通常包括目标设定、发展团队成员之间的人际关系、明确每个成员的角色和责任的角色分析以及团队工作程序分析这几个步骤。具体的做法是：①由大家确定团体的目标，列出各个子目标及其优先顺序，并在目标及优先顺序上达成共识；②每个成员都说明自己在目标任务中所扮演的角色，划定各自责任，使每个人都明确自己的个人努力与团队绩效之间的关系，加强对团体目标的认同；③大家为共同的目标商讨作业细节，确定工作程序。这种方法可以提高全体员工对工作的投入程度，增强责任感，从而提高团队绩效。

初级 中级 注会 课程 讲义 押题 微信wg68206

第二部分 人力资源管理

第四章 战略性人力资源管理

第一节 战略性人力资源管理及其实施过程

一、战略性人力资源管理与战略管理

(一)战略性人力资源管理的概念及其内涵

人力资源是一个组织的重要战略资产甚至是获取竞争优势的首要资源。如果能够按照组织战略的要求,对人力资源进行合理分析、配置、开发和激励,则人力资源管理活动将会对组织绩效以及战略的实现产生积极的、重要的作用。而能够达到这种状态的人力资源管理则被称为战略性人力资源管理。战略性人力资源管理是指为了提高一个组织的绩效水平,培育富有创新性和灵活性的组织文化,而将组织的人力资源管理活动同战略目标联系在一起的管理方法,以及为了实现一个组织的目标而实施的有计划的人力资源运行模式和各种人力资源管理活动。“战略性人力资源管理”概念所要强调的核心理念就是人力资源管理必须能够帮助组织实现战略,赢得竞争优势。只有当人力资源管理战略与整个组织的战略和运营融合为一体的时候,人力资源管理职能才能更好地帮助组织明确存在的人力资源问题,并找到解决问题的方案。一个组织的所有管理职能中,人力资源管理的职能在改善员工的技能以及提高组织盈利水平方面扮演着至关重要的角色。现代人力资源管理已经被视为“利润中心”,而不只是“成本中心”。

战略性人力资源管理的核心概念是战略契合(也称战略匹配)。一个组织的人力资源管理活动必须具有两个方面的一致性:①人力资源管理战略与外部环境和组织战略的一致性,也称外部契合或垂直一致性,它强调组织的人力资源管理必须与组织战略保持完全的一致;②人力资源管理职能的内部一致性,也称内部契合或水平一致性,它强调组织内部的各种人力资源管理政策和实践必须保持高度的一致性,相互之间形成一种良性的匹配、互动关系。

当前,战略性人力资源管理已经成为组织战略不可或缺的有机组成部分,它包括组织通过人来达到组织目标的各个方面的内容。由于人力资本是获取竞争优势的主要资源,战略也需要人来执行,所以,一个组织的最高管理层在研究、制定组织战略时必须认真考虑人的因素。战略性人力资源管理将组织的注意力集中于改变结构和文化、提升组织效率和业绩、开发特殊能力以及管理变革等方面,其目的是通过确保组织获取具有良好技能并得到充分激励的员工,使组织获得可持续的竞争优势,从而形成组织的战略能力,依靠人来实现战略目标,同时依靠核心人力资源赢得竞争优势。尽管大部分组织的人力资源高级管理者在晋升到这一职位之前都有一些人力资源管理工作经验,但也有许多大企业会将那些没有任何人力资源管理工作经验的管理者任命为负责公司人力资源事务的高级管理者,其目的就是使组织的人力资源管理活动变得更加富有战略性,更能融入其他经营活动之中。

战略性人力资源管理要求组织的人力资源管理必须贯彻以下思想:①从以利润为导向的

初级 中级 注会 课程 讲义 押题 微信wg68206

观点,而不只是从以服务为导向的观点出发,来分析和解决各种人力资源问题;②对生产率、薪资福利、招募甄选、培训开发、绩效反馈、缺勤管理、临时解雇及员工态度调查等人力资源管理问题的成本和收益进行分析、评价和解释;③采用包括可行性、挑战性、具体性及有意义性等目标在内的人力资源管理模型,同时,针对组织所遇到的问题,提供人力资源管理方面的建议性对策报告;④为人力资源管理职能人员提供培训,并且强调人力资源管理战略的重要性,以及它对组织目标的实现所做出的重要贡献。

战略性人力资源管理要求组织的人力资源管理的专业人员必须向其他人证明,自己对组织的目标和使命的完成做出了贡献。他们必须对组织在人力资源管理职能方面所采取的行动、所作的语言陈述以及所完成的绩效进行衡量,并且进行准确的沟通和评价。为此,组织的人力资源管理专业人员必须努力做到以下四点:①参与组织的战略规划制定过程,在这一过程中不仅要考虑与人有关的一些问题,而且要考虑组织的人力资源储备是否能够执行某种特定战略;②掌握与组织的战略性目标有关的一些特定知识;③知道何种类型的员工技能、行为以及态度能够支持组织实现战略目标;④制定具体的人力资源管理方案,以确保员工具备实施组织战略所需要的技能、行为及态度。

要想使一个组织的人力资源管理战略取得成功,就必须有具备丰富相关知识的其他领域的管理者参与,他们在确定组织的战略方向以及员工、组织与所要完成的工作之间起着重要的作用。组织的领导和管理者必须理解,执行人力资源管理活动和方案对于组织来说具有战略意义,如果没有各级管理者的参与,组织很可能会遇到重大的人力资源问题。在理想状态下,高层管理者应当在人力资源高层管理者参与的情况下制定组织的战略,然后把这种战略作为指导人力资源管理者制定人力资源战略以及开展人力资源管理活动的基本框架。这些人力资源管理活动应当能够规范员工的态度、行为以及能力,从而帮助组织实施经营战略,实现经营目标。

(二)战略的三个层次及战略管理的基本模型

战略性人力资源管理实际上强调了人力资源管理职能与组织的战略之间存在的紧密联系,尤其是对组织的经营结果(如利润)以及竞争优势所产生的重要影响。因此,有必要在这里先简要讨论一下组织的战略层次,然后剖析人力资源管理在组织的每个战略层次中扮演何种角色。

1. 战略的三个层次及其相互关系

一个组织的战略通常包括三个层次,即组织战略层次、竞争战略层次及职能战略层次。这三个层次的战略之间的关系如图 4-1 所示。

(1)组织战略层次。组织战略又称公司战略、企业战略或组织发展战略,它主要回答“到哪里去竞争”的问题,即做出组织应该选择经营何种业务以及进入何种行业或领域的决策。它解决一个组织如何取得成长和发展,同时,在不利环境下又如何收缩和巩固的问题。它指出一个组织在发展的过程中可选择的方向。组织战略不仅明确了一个组织所从事的不同经营领域组合,而且决定了这些经营领域之间彼此关联的方式。在一般情况下,组织战略划分为成长战略、稳定战略和收缩战略三种类型。

(2)竞争战略层次。竞争战略有时又称为经营战略,它主要回答“如何进行竞争”的问题。即在已经选定的行业或领域中,应当如何与竞争对手展开有效的竞争,从而确立自己在市场上的长期竞争优势。这种战略决策的主要目的在于解决竞争手段的问题,即一个组织将依据何种标准或差别化的特征(如成本、质量、可靠性、产品、服务等)进行竞争。竞争战略

初级 中级 注会 课程 讲义 押题 微信wg68206

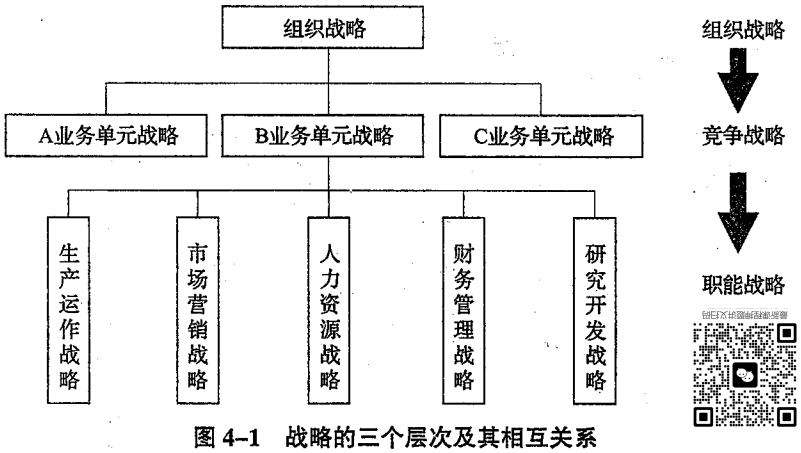


图 4-1 战略的三个层次及其相互关系

关心的主要问题是应开发哪些产品或服务，将这些产品提供给哪些市场，以及如何提供产品或服务。著名的战略专家迈克尔·波特教授把竞争战略划分为成本领先战略、差异化战略以及市场集中战略三种类型。

（3）职能战略层次。职能战略主要回答“凭借什么来进行竞争”的问题，即哪些资源有助于打败自己的竞争对手，以及如何获取、开发和使用这些资源去进行竞争。一个组织往往是由很多部门组成的，如销售部门、人力资源部门、生产制造部门、研发部门等，这些部门都要考虑本部门将如何对组织的总体战略以及竞争战略做出自己的贡献。相应地，职能战略所反映的就是组织中每一个部门为了帮助组织实现战略及相应的竞争目标而确定的基本行动路线，包括市场营销战略、人力资源战略、财务管理战略等内容。职能战略需要关注的是，应当如何使组织的各项不同职能更好地为组织战略及竞争战略服务，从而提高组织的整体效率以及确保组织战略和竞争战略的有效实施。很显然，人力资源战略就是职能战略的一种。

2. 战略管理的基本模型

如前所述，战略实际上是一个组织在面临外部的机会和威胁的情况下，为了平衡内部的优势和劣势以及维持竞争优势而制定的长期规划。因此，很容易理解，战略管理就是一个制定战略、实施战略及评价战略的完整过程，它的最终目的是通过使组织内部的优势和劣势与外部的机会和威胁相协调和适应，帮助组织赢得竞争优势。战略管理过程的基本模型如图 4-2 所示。

从图 4-2 中可以看出两点。①一个组织的战略管理过程主要包括战略规划和战略执行两个核心阶段。其中，战略规划又称战略制定，它的主要作用是界定组织的使命、长期目标、所面临的外部机会和威胁以及组织内部存在的优势和劣势，然后确定组织的战略方向，并对各种可能的战略进行评估，以便根据这些战略实现组织目标的能力强弱来最终确定采取何种战略。战略执行又称战略实施，它的主要作用是帮助组织确定如何有效执行已经确定的战略，其中主要是如何设计组织结构，如何分配资源及如何确保组织获得高技能的员工等。②在组织的战略管理过程中，战略执行阶段并非永远只能被动地处于战略规划阶段之后，没有任何选择地去实施和执行预定的战略。事实上，在整个战略管理过程中存在着信息和决策的不断循环。如果在战略执行的过程中发现当初制定的战略本身存在严重缺陷，或者根本无法实现，则可能会促使组织制定应变战略，即对当初制定的战略进行调整甚至彻底的改变。此外，战略评价结果也同样可能让组织对原来制定的战略进行反思和调整。

初级 中级 注会 课程 讲义 押题 微信wg68206

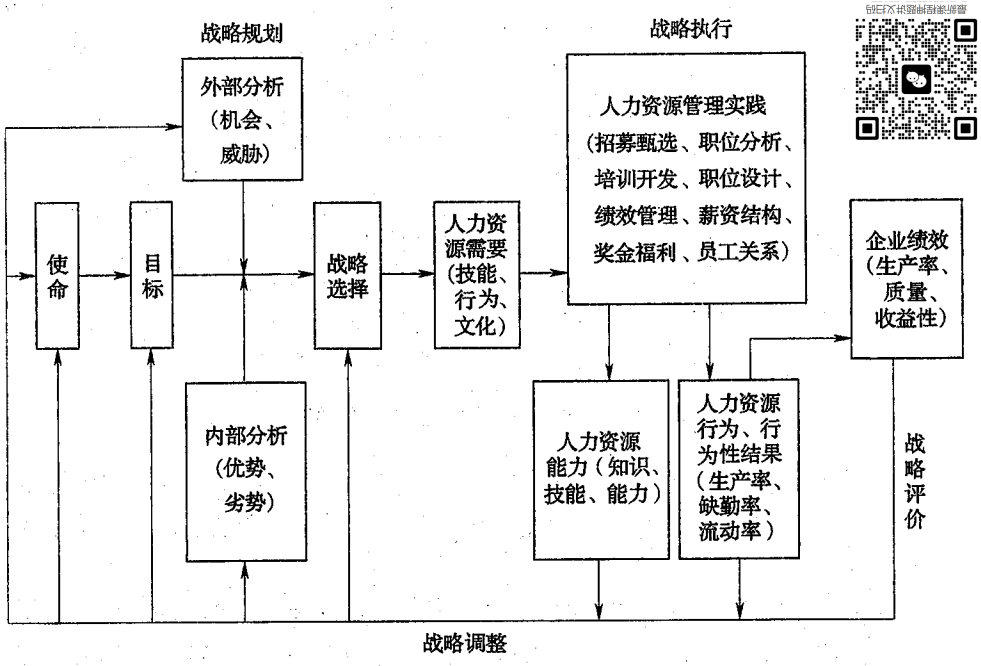


图 4-2 战略管理过程的基本模型

与上述两点相对应，我们可以从图 4-2 中看到，人力资源管理在整个战略管理过程中同样扮演着两个方面的重要角色。①人力资源管理是组织战略执行中最关键的因素。这是因为一旦组织战略确定，这种战略对于组织的人力资源数量、质量、能力、结构的要求也就比较清楚地显现出来，这时一个组织的人力资源管理职能最为重要的任务就是竭尽全力确保组织所需要的人力资源队伍能够在合适的时间准确到位。为此，人力资源管理职能部门要利用职位分析与设计、员工招募与甄选、培训开发、绩效管理、薪酬福利、员工关系等各种人力资源管理手段来帮助组织获得所需的人力资源。很显然，再好的战略也需要人来实施，一旦组织的人力资源管理职能不能为组织的战略执行获取、开发，以及激励适当的人力资源，战略就会落空。②人力资源管理可能会导致组织战略的调整。一旦组织在对自己当前以及未来的人力资源状况进行评估之后，发现自己根本不可能获得支持组织战略实现所需要的人力资源，那么再好的战略也必须进行调整，因为战略虽好，但如果根本没有实现的可能，就不如退而求其次，换成一种次优但却有可能得到执行的战略。

二、人力资源管理与战略规划和战略执行

（一）人力资源管理与战略规划

1. 战略规划的主要任务

组织存在的目的就是实现某些目标，如果这些目标没有实现，则从某种程度上说，这个组织就是失败的。而所有这些目标以及为实现这些目标而付出的所有努力都有赖于组织的战略规划。战略规划是一种旨在使组织内部的优势和劣势与外部的机会和威胁相匹配，从而帮助组织维持竞争优势的组织规划。战略规划过程的主要内容包括：①描述一个组织的终极目标；②评估组织在实现终极目标的过程中可能遇到的各种障碍；③选择有效的方法来帮助组织消除障碍，以实现组织目标。具体来说，一个组织在战略规划过程中所要完成的任务就是确定组织的使命、愿景、价值观以及长期目标，然后在对组织所面临的外

部机会和威胁以及内部优势和劣势进行分析的基础上，确定组织完成使命和实现长期目标的方式，即做出战略选择，从而阐明组织在追求其目标实现的过程中，将如何分配自己的资源。

战略规划过程的第一步是阐明组织的使命、愿景、价值观及长期目标。使命描述了一个组织存在的理由、目的和意义，愿景是对组织未来发展方向的总体描述，价值观则是在履行使命以及实现愿景过程中坚持的基本行为规范和道德伦理。例如，腾讯公司的愿景是“希望成为最受尊敬的互联网企业”，使命陈述是“通过互联网服务提升人类生活品质”，而价值观则是“正直、进取、合作、创新”。

当然，很多组织并不一定要对上述几个方面的内容分别表述，而是通过特定组合的方式来描述自己的使命、愿景和价值观。例如，哈雷－戴维森公司是一家著名的摩托车制造商，该公司的使命陈述是“我们通过在选定的细分目标市场上，为摩托车爱好者和普通公众提供各种摩托车产品以及带有品牌烙印的产品和服务，通过摩托车运动的体验来帮助人们实现自己的梦想”。这家公司的愿景陈述是“哈雷－戴维森公司是一家行动导向型的国际化公司，它致力于成为不断改善与利益相关者（客户、供应商、员工、股东、政府和社会）之间的互利关系的领袖”。哈雷－戴维森公司相信，公司取得成功的关键是平衡好各利益相关者之间的利益关系，而实现这一点的途径则是对公司全体员工进行授权，使他们专注于能够产生价值增值的活动。

在确定了组织的使命、愿景和价值观以及长期目标之后，组织还必须对自己所处的外部环境及内部环境进行评估。这种评估就是所谓的SWOT分析，即对组织内部的优势和劣势，以及外部的战略机会和战略威胁进行分析。其中，外部分析是指通过考查组织的运营环境，分析组织所面临的各种战略机会及所受到的各种威胁。战略机会包括尚未开发的客户市场，对组织有帮助的技术进步，尚未挖掘和利用的潜在人力资源等。战略威胁则包括潜在的人员短缺，新的竞争对手进入市场，即将出台的可能会对组织产生消极影响的法律，竞争对手的技术创新等。内部分析的目的则是分析组织内部的优势和劣势。它集中考查组织可能获得的财务资源、资本资源、技术资源及人力资源等各种资源的数量和质量，以确定每种资源对组织来说到底是一种优势，还是一种劣势。

在完成SWOT分析之后，组织就需要选择有助于组织实现战略目标的总体战略，这些战略就是在前面讨论的组织战略及竞争战略，即组织在总体发展方向上是准备扩张、稳定，还是收缩，同时在具体的实施策略方面准备怎样实现扩张、稳定或者收缩的战略。具体到各个业务领域，则需要确定获取市场竞争优势的战略重点，是依靠低成本竞争，还是依靠客户服务竞争，或者依靠创新进行竞争。当然，也有可能同时涉及多种竞争战略。

2. 人力资源管理在战略规划过程中的作用

一个组织的战略规划过程通常发生在高层，一般是由一个战略规划小组决定的。然而，战略规划决策的每个步骤都会涉及与人有关的问题。因此，人力资源管理职能部门需要参与战略决策的每个步骤。在组织所要进行的外部分析和内部分析中，有很多方面都是与人有关的，因此，在战略规划的过程中，人力资源管理职能部门可以从人力资源的角度为组织的战略决策者提供充分的信息，帮助组织的高层管理者或战略规划小组做出最佳的战略选择，在一开始就能够充分考虑到每种战略选择最终可能得到执行的情况，从而避免战略决策者做出错误的决策。在对组织面临的战略机会和战略威胁进行分析方面，外部劳动力市场上的高素质人才短缺趋势、竞争对手所采取的招募策略和所支付的薪资水平、即将出台的可能对组织的雇佣活动

产生有利或不利影响的政府法律法规等，都会对组织的战略决策产生重大影响。如果组织的人力资源管理职能部门能够通过一些公开的信息和合法的招募面试渠道，了解外部劳动力市场的变化、国家政策的变化，甚至竞争对手在组织结构设计、人力资源管理体系调整、高层人员的职业发展轨迹等方面的信息，就可以为组织的战略决策做出直接的贡献。另外，在兼并、收购、重组的过程中，人力资源管理职能部门还可以通过对兼并对象的高层管理团队以及人力资源管理状况、价值观和组织文化等因素的分析，帮助组织判断是否应当完成某一项兼并、收购和重组活动。例如，某些航空公司在扩张的过程中，大量购买飞机，而忽略了外部劳动力市场上的飞行员短缺问题，结果处于非常被动的境地，并且导致公司和飞行员产生了大量的纠纷。

从组织进行内部的优势和劣势分析的角度看，人力资源管理同样能够为组织提供有价值的帮助，即帮助组织战略决策者认清某种战略是否有可能取得成功，从而避免采用不可能得到内部人力资源支持的所谓“最优”战略。这方面的一个著名例子就是百事可乐的兼并案。20 世纪 80 年代，百事公司为了扩大自己的市场份额，采取了一种似乎非常有效的市场竞争战略，即通过收购能够大量销售可乐的快餐店，来增加百事可乐的销售额，挤压可口可乐的市场占有率。当时，该公司收购了包括肯德基、塔可钟及必胜客等一系列快餐连锁店。然而，百事公司在 1998 年却不得不将这些快餐连锁店全部出售，因此损失了数千万美元。造成这种意想不到的结局，相当一部分原因在于，百事公司没有能够充分认识到公司原有的员工队伍与快餐行业中的员工队伍存在的差别，没有能够充分认识到自己是否具备管理好这样一支员工队伍的能力。百事公司的教训表明，组织在制定战略的时候，必须充分理解这种战略对于人力资源以及人力资源管理的要求。当组织进入一个新的经营领域时，不能只依靠资本，也不能只出于市场方面有多么充分的理由，还必须考虑组织的人力资源是否能够支持新战略的实现，否则，即使表面上看来很完美的战略，最终也很有可能会以失败告终。

通过对内部人力资源状况的分析，人力资源管理还可能帮助组织做出正确的战略决策。例如，万国商业机器公司在 20 世纪 90 年代收购莲花软件公司，一方面是因为公司判断，要想维持网络系统的领导地位，就必须能够提供这种软件；另一方面则是因为通过对企业内部的人力资源能力进行分析之后发现，公司至少在短期内并不具备自行开发这种软件的能力，所以才做出收购莲花软件公司的决定。

在有些时候，一些组织甚至可能恰恰是出于人力资源方面的某些考虑，才决定进入某个领域。例如，某家生产农业设备的公司在进行生产自动化改造的过程中，培养了一批自动化方面的专家，这最终促使该公司成立了一家高新科技公司，专门向其他企业提供自动化服务。我国一些民营企业在发展的过程中，为了留住特殊的经营管理人才，也采取了“内部创业”的做法，实际上也是鼓励一部分在原有产业或业务领域内无法发挥全部能力的人才开创新的产业或事业。

3. 人力资源管理与战略规划之间的联系

如上所述，人力资源管理应当在组织制定战略规划阶段就参与进来，组织的战略规划小组应当在战略规划阶段通过人力资源高层管理者或其他渠道获得一些重要的人力资源信息，然而在不同的组织中，组织的战略规划过程与人力资源管理之间联系的紧密程度差异很大。总的来说，在战略规划和人力资源管理之间存在四种不同层次的联系，即行政管理联系、单向联系、双向联系及一体化联系，如图 4-3 所示。

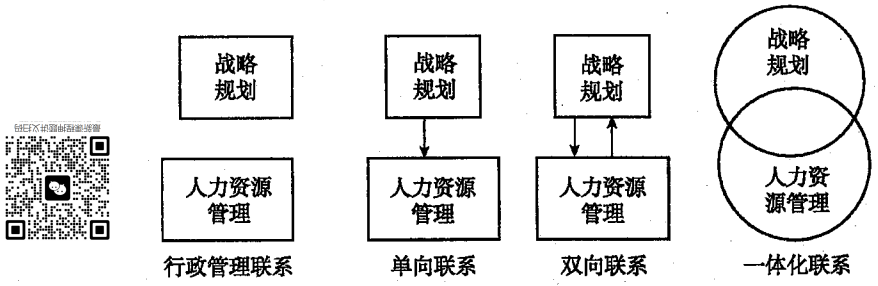


图 4-3 战略规划与人力资源管理之间的联系

（1）行政管理联系。在这种情况下，人力资源管理的注意力主要集中在日常的行政事务性管理活动上。组织的人力资源高层管理者没有时间、机会或能力从战略高度来考虑人力资源管理问题。组织的战略规划是在没有人力资源管理部门的任何参与的情况下完成的。因此，在这种整合水平上，组织的人力资源管理部门与组织的战略管理过程是完全分离的。在战略规划阶段，人力资源管理部门是不能参与的；在战略执行阶段，人力资源管理部门也没有被纳入核心战略执行部门，人力资源管理部门所从事的都是与组织的核心经营需要没有什么联系的日常性的行政管理工作，可能并不理解组织的战略规划思路或者意图，更谈不上积极配合实施了。这使得战略规划的质量难以保证，甚至战略执行也会由于缺乏人力资源职能的配合而遇到各种问题。

（2）单向联系。在这种联系层次上，组织自行制定战略规划，然后再将这种战略规划告知人力资源管理部门，让人力资源管理部门配合战略规划的实施或落地。许多人认为，这种层次的整合已经可以算是战略性人力资源管理了，因为人力资源管理部门这时已经在设计执行既定战略规划的系统或方案了。尽管这种单向联系已经说明了人力资源管理在执行战略规划方面的实践性，但是它却在战略规划阶段将人力资源部门排除在外。仅停留在这种层次上的整合，即使人力资源管理部门在积极执行组织战略，也仍然可能会由于组织在一开始就制定了根本不可能成功执行的战略规划而导致战略目标无法实现。

（3）双向联系。双向联系允许组织在整个战略规划过程中都将人力资源问题考虑在内。这种整合是按照以下三个步骤的先后顺序发生的。第一步，战略规划小组把组织正在考虑的各种战略选择告知人力资源管理部门。第二步，人力资源高层管理者分析各种不同的战略对于人力资源的要求，并且把他们分析的结果报告给战略规划小组，战略规划小组在综合考虑各种情况（包括人力资源管理部门的分析和建议）的基础上做出战略决策。第三步，组织的战略决策一旦确定，战略规划小组会再次将战略规划传达给组织的人力资源高层管理者，由他们来设计执行战略规划的具体方案。在这种情况下，组织的战略规划与人力资源管理之间形成了一种相互作用的关系，人力资源管理部门不仅要参与战略规划的执行，还能够通过提供的反馈来反作用于组织的战略规划，在战略执行遇到问题时可能会提醒组织的战略规划小组重新修改或调整组织战略。

（4）一体化联系。一体化联系是建立在战略规划和人力资源管理之间的持续互动基础之上的，而不是有一定先后顺序的单方向推进过程。在这种情况下，战略规划和人力资源管理之间的联系是动态的和全方位的，组织的人力资源高层管理者是组织战略规划团队中不可或缺的成员，全面参与组织的战略规划过程，不仅在组织的战略规划过程中通过提供全面、有效的人力资源信息来帮助组织从一开始就制定出可行的战略规划，而且通过全程参与战略规划过

程，能够更为充分地理解组织的战略意图，并且预判在战略执行阶段可能遇到的挑战和问题，从而更为主动、积极地配合战略执行过程。

在理想状态下，组织的战略规划和人力资源管理应当达到一体化联系水平。然而，遗憾的是，在很多组织中，这两者之间的联系仍然处于单向或双向联系水平，甚至处于行政管理联系这样一种较低层次。如果组织不能尽快促使自己的人力资源管理与战略规划达到一体化联系水平，就很可能导致组织的战略规划质量不佳，以及战略执行困难。

（二）人力资源管理与战略执行

在战略性人力资源管理中，人力资源管理部门不仅参与战略规划过程，而且还要参与战略执行过程。当一个组织的战略确定之后，接下去要做的就是如何实施这种战略，也就是说，怎样将组织的战略意图和设想转化为实实在在的日常工作和管理实践。如果说战略规划是高层管理者的职责和任务，那么战略的执行，尤其是将根据实施战略而制定的人力资源战略付诸实践，则是一个组织的人力资源管理部门需要承担的责任。

许多重大的政策在实施的过程中或者被不断拖延，或者尽管得到了实施，但是却偏离了当初的政策意图。这些问题实际上都是战略和政策制定之后，如何确保这些战略和政策能够真正演变成组织各级管理者以及普通员工的工作实践的问题。可以说，凡是执行力差的组织，基本上都是在人力资源管理方面存在问题或缺陷的组织。在存在战略性人力资源管理系统的组织中，组织战略的执行和实施能力总是比缺乏这种人力资源管理系统的组织更强，而且实施效果更明显。

从图 4-2 中不难看出，无论一个组织所追求的是何种战略，这种战略都必定会产生对某种特定的人力资源的需要。这种对人力资源的需要并不只是人的数量问题，还涉及人力资源的能力和整体质量、文化和价值观，以及人和工作任务或职位之间的匹配问题。显然，组织如果想奠定良好的战略基础，就必须通过完成某些特定的工作任务来实现组织的目标，因此，组织中的每个人都必须具备完成相应工作任务所必需的特定技能。不仅如此，组织中的这些人还必须有足够的动力来充分、有效地运用这些技能。如果仅仅是有某种潜在的能力，但是却没有运用的动力，或者人和职位的匹配不当，无法完成相应的工作任务，也同样无法确保组织的战略目标的实现。因此，从人力资源管理的角度来说，一旦组织的高层管理者做出了某种战略选择，那么人力资源管理的主要任务就转变为以下三个方面：①确定组织到底需要什么样的人力资源，其中包括数量、质量、结构等；②通过各种人力资源管理实践的开发和协调，确保组织获得适当数量的员工，确保这些员工具备战略所需要的不同层次和不同类型的技能，同时确保他们的技能和职位以及与所需完成工作任务之间的匹配；③通过科学设计人力资源管理体系及其所包含的人力资源政策、制度、程序和实践，建立一个适当的控制系统，从而确保这些员工的行为方式有利于推动战略目标的实现。

之所以说在组织战略规划之后，人力资源管理对于组织战略的实现具有重大的影响，其中一个非常重要的原因在于一个组织的战略是否能够得到成功的执行，主要取决于五个要素，即组织结构，工作任务设计，人员的甄选、培训与开发，报酬系统，信息系统（见图 4-4）。而在战略执行的这五个重要要素当中，人力资源管理对三个基本要素负有主要责任，即工作任务设计，人员的甄选、培训与开发，报酬系统（但也会直接影响组织结构及信息系统两个要素）。首先，要想使战略得到成功执行，就必须对需要完成的各项工作任务进行设计，然后以一种效率高、效果好的方式对这些工作任务进行归类，以形成可以由员工独立承担的各种不同职位。人力资源管理职能中的职位分析和职位设计流程可以帮助组织完成这一工作。其

次，人力资源管理部门还必须确保为组织配备适当的人员，这些人员必须具备在战略执行过程中为完成工作任务所必需的知识、技能及能力。在这方面，主要通过人力资源管理中的招募、甄选、配置、培训、开发等来实现。最后，人力资源管理还必须帮助组织建立绩效管理系统以及报酬系统，从而引导员工为组织战略的实现而努力工作，通过建立一系列的人力资源管理制度来形成一种良好的评价与激励机制，从而确保潜在的人力资源能力能够转化为实际的工作效率和成果。

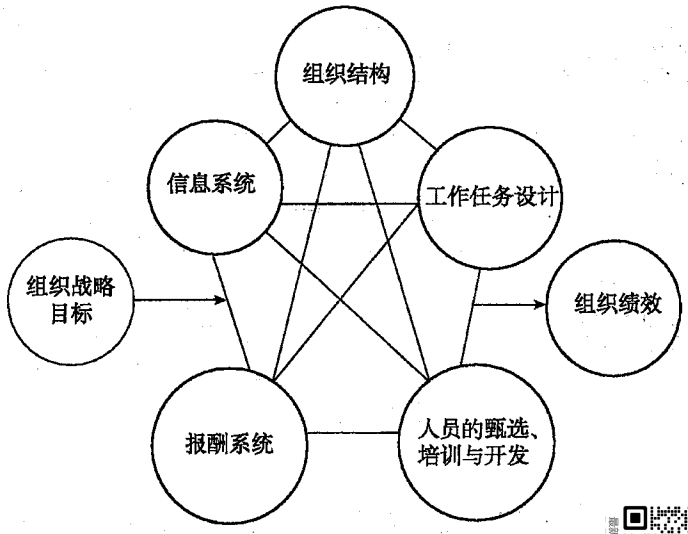


图 4-4 战略执行过程中的五个要素

三、战略性人力资源管理的工具与步骤

（一）战略性人力资源管理的三大工具

在管理实践中，组织的领导和管理者通常需要运用一些工具来帮助他们将组织的整体战略目标分解为具体的人力资源管理政策和实践，然后通过直观的方式了解和判断组织的人力资源管理政策和实践在围绕组织战略目标的实现而工作的过程中所取得的进展。在这一过程中，组织通常需要用到三种重要工具，即战略地图、人力资源计分卡及数字仪表盘。

1. 战略地图

战略地图实际上是对组织战略实现过程进行分解的一种图形工具，它形象地展示了为确保组织战略得以实现而必须完成的各项关键活动及其相互之间的驱动关系。这幅“蓝图”有助于组织中的各个部门及全体员工理解组织的战略实现过程，同时了解自己的绩效是如何为组织总体战略目标的完成做出贡献的，从而更加清楚地知道自己应当怎样做才更有助于组织战略目标的实现。

美国西南航空公司作为一家采取成本领先战略的航空公司，它的战略地图（见图 4-5）列出了该公司为取得成功而需要在各个层面完成的主要活动。最顶层的主要活动是实现全公司范围内的战略性财务目标。下面的部分是有助于公司实现上述财务目标的一系列活动链。例如，为了增加收益和提高盈利水平，公司需要保持行业内的低价格，用较少的飞机来执行飞行任务（以降低成本），同时确保航班准点。接下来，航班准点和低票价要求飞机实现快速转场。而飞机快速转场又需要使用愿意持续为公司服务的高承诺度的员工。这张战略地图帮助每个

部门（包括人力资源部门）的员工清楚地看到，为了实现公司的成本领先战略，自己应该做什么。

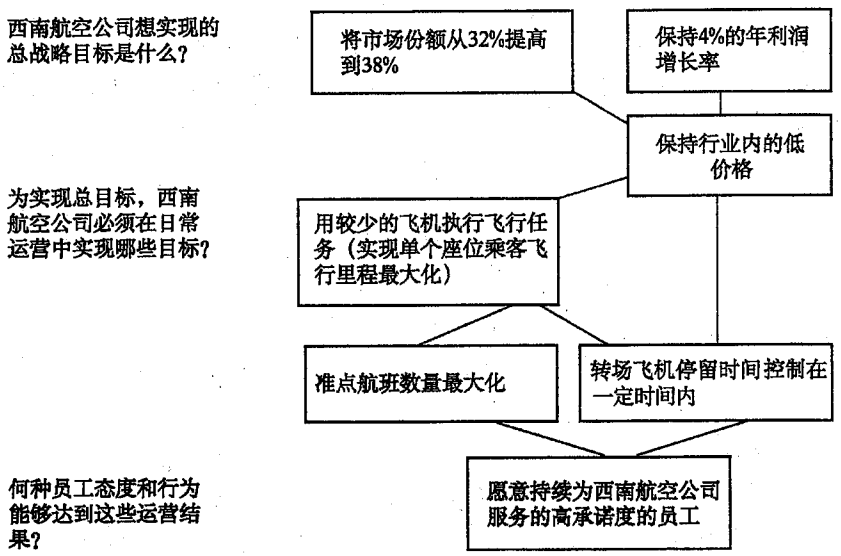


图 4-5　美国西南航空公司的战略地图

2. 人力资源计分卡

战略地图绘制完成之后，尽管实现战略所需要的各项重要活动及其相互之间的联系找到了，但是如果不能对这些活动加以量化处理，那么在管理中仍然会出现因为无法衡量而无法进行有目的的管理的困境。正因为如此，许多组织都会将战略地图中涉及的各项活动加以量化处理。这时，便会产生人力资源计分卡。人力资源计分卡并不是一张用来计分的卡片，它实际上是针对为实现组织战略目标所需完成的一系列人力资源管理活动链而设计的各种财务类和非财务类目标或衡量指标。例如，在美国西南航空公司的人力资源计分卡中包括的绩效衡量指标就涉及飞机转场时间、准点航班在全部航班中所占的百分比以及地勤人员的生产率等。组织可以利用人力资源计分卡来管理员工的绩效，并将员工与组织的关键目标联系起来，同时，还可以确保组织监控和评价员工的绩效，并且采取快速的修正行动来纠正存在的绩效问题。人力资源计分卡还可以使组织对人力资源管理方面所完成的战略性工作及所取得的战略性结果得到监控。

在人力资源计分卡的设计过程中，通常需要对以下三个因素及其相互关系进行量化处理：①各项人力资源管理活动（如甄选、测试及培训的数量等）；②人力资源管理活动所产生的员工行为（如客户服务表现等）；③员工的行为所产生的组织战略后果及绩效（如客户满意度和利润率等）。

3. 数字仪表盘

战略地图指明了组织战略实现的路径和总体脉络，人力资源计分卡明确了衡量实现组织战略所必须完成的各项管理活动需要完成的具体指标和目标。仅有这两点还不足以监控组织战略目标的实现过程，组织的管理者尤其是高层管理者还需要随时掌握组织的各项战略任务完成情况及重要工作的进度。这时，一种非常直观的管理工具——数字仪表盘就能够发挥重要的作用。数字仪表盘实际上是能够在计算机桌面上显示的各类图表，它以桌面图形、表格及

图片的形式向领导和管理者形象地展示在组织战略地图上出现的各项活动目前在组织中进展到了什么阶段及正在向哪个方向前进，即在人力资源计分卡中确定的各项指标，组织目前进展到了什么程度，从而有助于组织判断当前的工作活动方向是否正确，以及总体进度是否合理。这种数据展示为组织领导和管理者提供了一个及时采取修正措施的机会。

目前，国外很多软件公司开发出了将战略地图、人力资源计分卡及数字仪表盘进行电子化处理的应用软件。利用这些软件很容易绘制组织的战略地图，设计组织的人力资源计分卡，同时将相关的数据和任务完成情况以数字仪表盘的电子化形式提供给领导和管理者。目前，此类软件很多都允许用户通过智能手机或其他移动设备来使用。

（二）战略性人力资源管理的主要流程与步骤

战略性人力资源管理背后的理念非常简单，就是在制定人力资源管理政策和措施时，特定能力出发点必须是帮助组织获得实现战略所需要的那些员工胜任素质和行为。战略性人力资源管理的主要流程图（见图 4-6）形象地描绘了战略性人力资源管理的主要流程，这一流程反映了“组织人力资源管理实践是对组织战略的支撑”的理念。首先，组织高层管理者要制定一项战略规划，这项战略规划隐含着对具有某种特定能力的员工队伍的需求。其次，在对员工队伍的需求一定的前提下，人力资源管理者就需要制定人力资源战略（包括人力资源管理政策和实践）来设法获取具有所需胜任素质和行为的员工。最后，人力资源管理者还需要确定，应当采用哪些衡量指标来评估人力资源管理政策和实践到底在多大程度上促使员工具备了组织需要的那些员工胜任素质和行为能力。这些衡量指标可能包括每位员工接受培训的小时数、员工的人均生产率以及顾客满意度等。

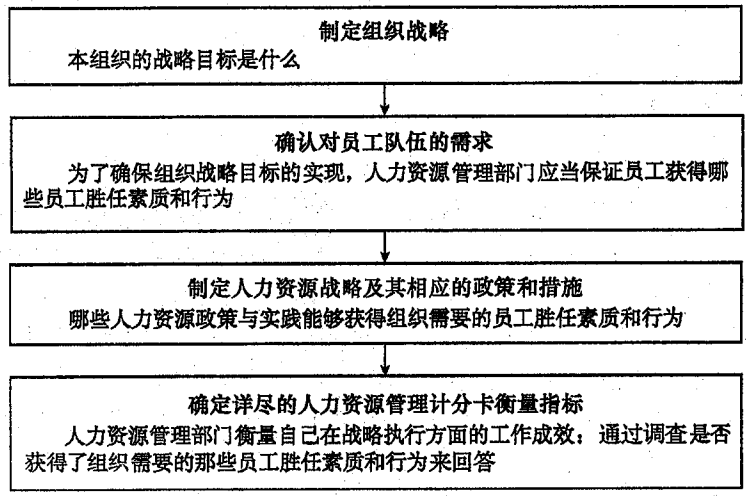


图 4-6 战略性人力资源管理的主要流程图

战略性人力资源管理过程，主要可以划分为以下八个步骤。

（1）确定组织的战略规划。要想将组织战略转化为具体的人力资源管理政策和活动，就必须从确定组织的战略规划入手。战略规划确定了组织的总体战略目标以及实现目标的战略路径选择，这是实施战略性人力资源管理的起点，同时也是战略性人力资源管理的目的所在。在这一步中，组织需要回答的问题是：“我们的战略目标是什么？我们准备通过何种方式获得竞争优势，从而实现我们的战略目标？”

（2）描绘组织的价值链。组织可以将任何一项需要完成的经营活动视为一系列必要的活动组合。组织的价值链是一种可以用来确定、分解、展现和分析组织需要完成的最为重要的活动以及战略成本的工具，它有助于管理者更好地理解驱动组织绩效的活动到底是什么。在这一步中，组织需要回答这样一个问题："我们在创造价值的时候，需要完成哪些最为关键的活动？同时需要完成哪些对关键活动提供支持的其他重要活动？"

（3）设计战略地图。价值链中的相关信息有助于组织构建自己的战略地图，战略地图是有助于组织取得成功的各项具有关联性的活动所组成的一个链条，它更为简洁而清晰地描述了组织战略取得成功的要素或活动，同时表明了这些要素或活动之间的驱动关系。在这一步中，组织需要回答的问题是："为了实现组织的整体战略目标需要完成的各项重要活动之间存在怎样的驱动关系？驱动组织战略实现的源泉在哪里？"

（4）确定组织战略所要求的各项组织成果。任何一个组织为了实现自己的战略目标，都必须完成一些与组织战略相关的成果。这些成果实际上是对驱动组织战略实现的各项重要活动所要完成的目标或需要满足的绩效衡量标准所作的描述。例如，客户满意度达到95%以上，销售产品的退货率低于0.2%等。价值链及战略地图有助于领导和管理者确定这些核心的组织成果。在这一步中，组织需要回答的问题是："我们怎样才能衡量驱动组织战略目标实现的各项要素或活动已经达到了既定要求或目标？"

（5）确定组织需要的员工胜任素质和行为。任何组织成果最终都是通过员工的工作过程及其工作结果获得的，因此，要想保证组织获得这些组织成果，组织首先必须确保自己的员工具备相应的胜任素质，同时能够在工作中表现出正确的工作行为。因此，在这一步，组织需要回答的是这样一个问题："如果我们的组织想获得与战略相关的组织成果，从而最终实现组织的总体战略目标，则我们的员工需要具备哪些胜任素质和行为？"这些胜任素质和行为可能包括勇于承担责任，愿意且积极主动地去寻找创造性解决问题的办法，倾听和理解客户需求的能力等。这一步通常是以人力资源管理者为主来完成的。

（6）明确需要实施的人力资源管理系统、政策以及活动。一旦明确了组织需要的员工胜任素质和行为，便可着手制定有助于获得或产生这些胜任素质和行为的人力资源管理活动和相关政策。这些政策涉及招募、培训开发、绩效管理以及薪酬管理等各项人力资源管理职能。在这一步中，人力资源管理者必须回答这样一个问题："为了得到组织战略所需的那些员工胜任素质和行为，我们究竟需要建立哪些人力资源管理系统？制定哪些人力资源政策？开展哪些人力资源管理活动？实施哪些人力资源项目？"

（7）制作人力资源计分卡。在确定了实现组织的战略目标需要员工具备哪些胜任素质和行为，以及需要哪些人力资源管理系统、政策和活动之后，就需要确定组织最需要实现的人力资源管理方面的目标，其中包括确定指标项目以及具体的指标值。由于人力资源计分卡正是组织为实现战略目标以及达到监控效果，针对与人力资源有关的活动链确定财务目标或非财务目标的一种工具，因此通过制作人力资源计分卡，便可以将组织需要的员工胜任素质、行为以及需要实施的各种人力资源管理实践等加以量化或电子化处理。在这一步中，组织需要回答的问题是："我们可以采用哪些指标以及具体的指标值来衡量组织的人力资源管理活动？其所产生的结果是否确实对组织的战略目标实现做出了贡献？"

（8）通过数字仪表盘进行监控。将人力资源计分卡中的各项衡量指标通过数字仪表盘的方式展示出来，使组织领导和管理者可以随时通过计算机（或手机等移动设备）屏幕上的各种图表，直观地了解组织在人力资源管理方面所取得的进展以及人力资源管理的功能到底

发挥到什么程度。在这一步中，组织需要回答的问题是："我们的人力资源管理工作是否正在对组织战略目标的实现做出贡献？这种贡献是否达到了组织的预期？我们的人力资源管理体系、政策或者活动是否需要做出调整或修正？"总之，组织这时要根据自己的总体战略目标及其实现进度要求，对人力资源管理的功能发挥情况做出判断、评价，并在必要时提出调整的要求。



第二节　战略性人力资源管理的具体内容

一、人力资源战略及其与组织发展战略的匹配

（一）人力资源战略的内涵

组织一旦确定了战略，就必须制定相应的人力资源战略，以明确需要何种人力资源，以及如何吸引、保留、激励和开发这些人力资源。所谓人力资源战略，就是人力资源管理部门及其管理者用来帮助组织实现战略目标的行动指南，它是一个组织将其人力资源管理的主要目标、政策以及程序整合为一个有机整体的某种模式或规划的产物。构建良好的人力资源管理战略有助于组织聚合资源，同时还有助于组织根据自己内部的优势和劣势、外部环境的变化以及竞争对手可能采取的行动制定应对方案，并将资源合理地分配到每一个部门。例如，联邦快递公司的一项组织战略是通过组织承诺度较高的员工来达到高水平的客户服务质量以及较高的利润率。因此，该公司的基本人力资源管理目标就是努力培养一支具有较高组织承诺度的员工队伍。联邦快递公司通过各种具体的人力资源战略来实现这个目标，包括：①通过各种管理机制（如特定的争议处理程序）来进行良好的双向沟通；②把那些不具有以人为本价值观的潜在管理者筛选出去；③提供具有高度竞争性的薪资以及绩效奖励；④公平对待所有的员工，并且对所有员工提供保障；⑤利用内部晋升和各种员工开发活动，为所有员工提供运用技能和发挥才能的机会。

一个组织的总体战略通常可以划分为两个层次：①组织的发展战略或组织战略；②组织的经营战略或竞争战略。前者所要解决的是组织是要扩张、稳定还是收缩的问题，后者所要解决的则是如何在既定的领域中通过一定的战略选择来战胜竞争对手的问题。组织战略通常包括成长战略、稳定战略和收缩战略三种，而竞争战略则可以划分为差异化战略、成本领先战略和市场集中战略三种。采取的战略不同，组织需要制定的人力资源战略也就不同。下面结合组织战略和竞争战略的类型来简要分析相应的人力资源战略。

（二）人力资源战略与不同组织战略的匹配

1. 成长战略及相应的人力资源战略

成长战略是一种关注市场开发、产品开发、创新以及合并等内容的战略，它又可以划分为内部成长战略和外部成长战略两种类型。其中，前者是通过整合和利用组织所拥有的所有资源来强化组织优势的一种战略，它所注重的是自身力量的增强和自我扩张；而后者则是试图通过纵向一体化、横向一体化或者多元化来实现一体化战略，这种战略往往是通过兼并、联合、收购等方式来扩展组织的资源或者强化其市场地位。

对于采取内部成长战略的组织来说，它们所强调的重要内容是新产品和新市场的开发、新事业的开创以及新领域的进入。这种组织是通过自我积累实现成长的。在这种情况下，它们的人员招募和甄选压力就会比较大，人力资源的招募职能必须能够不断补充组织成长和发展过程中所需要的各类人才。而培训工作也是全方位、多类型的，需要为组织不断地培养和输送

具有各种不同知识和技能的员工。在晋升方面，这类组织往往强调内部晋升，从外部招募和录用低级别职位的员工，然后把员工一步一步培养到中高层管理职位。从绩效管理的角度来说，这类组织会同时关注员工的工作结果及完成工作的过程，但是更重视结果，同时，薪酬与结果的联系往往也非常紧密。

对于采取外部成长战略的组织来说，它们所面临的问题与内部成长型组织是不同的。无论是通过纵向一体化，还是横向一体化的兼并、收购和重组来实现组织的扩张，组织所面临的最大人力资源问题都是如何重新合理配置人力资源，维持员工队伍的士气，同时实现价值观和组织文化的整合，以及确保各项人力资源管理实践和标准的一致。因此，这类组织的人员招募的需求不大，但是员工重新配置的工作压力却很大。其培训工作的重点是组织文化整合和价值观的统一，以及解决员工配置冲突的技能培训，同时，还要对一些暂时找不到合适位置的人员进行技能的再培训。绩效管理和薪酬管理的重心则都是如何实现绩效管理以及薪酬结构和薪酬水平的规范化和标准化。如果正在实施兼并、收购和重组战略的组织不能清醒地意识到这一战略的人力资源管理要求，就很可能会遭遇战略的失败或者付出惨重代价。

2. 稳定战略及相应的人力资源战略

稳定战略是一种强调市场份额或者运营成本的战略。这种战略要求组织在自己已经占领的市场中选择一个自己能够做得最好的部分，然后把它做得更好。采取稳定战略的组织往往处于较为稳定的环境之中，增长率较低，维持竞争力的关键在于是否能够保持自己已经拥有的技能。从人力资源管理的角度来说，主要是以稳定已经掌握相关工作技能的员工队伍为出发点，因而这种组织的整体人力资源战略就是保持组织内部人力资源的稳定性以及管理手段的规范性、一致性和内部公平性。这种组织对人员招募的需求不太大，内部员工能够获得比较缓慢的晋升，组织的培训主要关注员工当前所从事的工作的需要，绩效管理的重点是员工的行为规范以及员工的工作能力和态度；在薪酬管理方面，更加重视薪酬的内部一致性，薪酬的决策集中度比较高，薪酬的决策基础主要是员工所从事的工作本身。同时，这类组织的员工福利水平往往比较高。

3. 收缩战略及相应的人力资源战略

收缩战略通常会被那些由于面临严重的经济困难因而想要缩小一部分经营业务的组织采用，这种战略有时又被称为精简战略，它往往是与裁员、剥离及清算等联系在一起的。由于采用收缩战略的组织本身所具有的这种特征，所以，这类组织重点需要解决的人力资源问题是如何以一种和平、稳定并且代价最小的方式将冗余的人力资源剥离出组织，同时如何提高在组织精简和裁员之后留在组织中的员工的士气。此外，由于战略和业务领域的调整，组织中很多人的知识和技能可能也需要进行更新，因此，培训的压力也会比较大。由于经营处于不利局面，这类组织对于尽快取得业绩极为关注，它们的绩效管理重心会放在对结果的考核上，同时，这类组织对于将员工的收入与组织的经营业绩挂钩有着非常强烈的愿望，除在薪酬中减少固定薪酬部分所占的比重、增加浮动薪酬的比重外，往往还力图实行员工股份所有权计划等，以鼓励员工与组织共担风险。

（三）人力资源战略与不同竞争战略的匹配

1. 差异化战略及相应的人力资源战略

差异化战略有时候也称创新战略，是以产品的创新以及产品生命周期的缩短为导向的一种竞争战略。采取这种战略的组织往往强调风险承担和新产品的不断推出，并把缩短产品由

设计到投放市场的时间看成是自己的一个重要目标。这种组织的一个重要经营目标在于成为产品市场上的领袖，并且在管理过程中常常会非常强调客户的满意度和个性化需要，而对于组织内部的职位等级结构以及相对稳定的职位评价等则不太重视。从人员招募和甄选的角度来说，这类组织更愿意得到富有创新精神和敢于承担风险的人，而不是长期兢兢业业做一份重复性很强的程序化工作的人。为此，这类组织在薪酬上就必须强调组织与员工的风险共担及成果分享，同时，确保在产品、生产方法以及技术等方面的创新成功者确实能够得到高额的回报。这类组织在职位描述方面会保持相当的灵活性，从而要求员工能够适应不同环境的工作需要，因此，员工的基本薪酬往往不取决于内容非常清晰的职位范围和职责，而更多地取决于员工个人的创新能力和技术水平。从绩效管理的角度来说，这类组织更关注创新的结果，而不是工作过程中的具体行为规范，因此，绩效管理体系的目标导向性很强。

2. 成本领先战略及相应的人力资源战略

成本领先战略有时也称成本领袖战略、总成本领先战略或运营卓越战略，实际上就是低成本战略，是在产品本身的质量大体相同的情况下，组织以低于竞争对手的价格向客户提供产品的一种竞争战略。例如，大型连锁超市沃尔玛、家用电器生产商格兰仕公司及计算机生产商戴尔等企业，都是典型的成本领先型组织。我国的吉利集团在创业初期也在汽车市场上采取低成本战略来进行竞争。追求成本领先战略的组织都非常重视效率，尤其是对操作水平的要求很高，其目标是用较低的成本去做较多的事情。在做任何事情之前，首先要问的都是："这种做法的成本有效性如何？"为了提高生产率，降低成本，这种组织通常会比较详细和具体地对员工所要从事的工作内容和职责、任务进行描述，强调员工在工作岗位上的稳定性。培训内容的重点是员工当前所从事工作的需要，绩效管理的重点也在于员工的行为规范和对基本工作流程的遵守。这类组织还特别强调工作纪律和出勤以及作息时间要求。在薪酬水平方面，这类组织会密切关注竞争对手的薪酬状况，以确保本组织的薪酬水平既不低于竞争对手，最好也不要高于竞争对手。在薪酬构成方面，这类组织通常会采取一定的措施提高浮动薪酬或奖金在薪酬构成中的比重，同时奖励员工在成本节约方面取得的任何成绩，一方面是为了控制成本支出，另一方面是为了鼓励员工降低成本，提高生产效率。

3. 市场集中战略及相应的人力资源战略

市场集中战略是指把自己的产品或服务重点放在某一地区或某些特定客户上。当企业的关注点在于为特定客户提供特定的产品或服务时，也被称为客户中心战略，这种战略是一种以提高客户服务质量、服务效率、服务速度等来赢得竞争优势的战略。采取这种战略的组织所关注的是如何取悦客户，希望自己的员工不仅能够很好地满足客户提出的需要，而且能够帮助客户发现一些他们尚未明确的潜在需要，并且设法满足这些潜在需要。客户满意度是这类组织最为关注的一个绩效指标。为了鼓励员工持续发掘服务于客户的各种不同途径，以及提高对客户需要做出反应的速度，这类组织在招募环节往往非常重视求职者或候选人的客户服务能力、动机以及经验。例如，万豪国际酒店在招募员工时，就非常留意被面试者在面试过程中微笑的次数。这类组织的培训系统也会在客户知识、客户服务技巧以及以客户为导向的价值观等方面倾注大量的精力。这类组织往往也会根据员工向客户提供服务的数量和质量来支付薪酬，或者是根据客户对员工或员工群体所提供服务的总体评价结果来支付奖金。又如，在一些服务行业，通常是根据员工服务客户的数量按照一定的单价来实行计件工资制，但是当客户主动寻求某位员工的服务时，企业就会将计件单价上浮一定的百分比，这实际上就起到了鼓励员工积极满足客户需要、吸引客户的作用。

（四）人力资源战略与人力资源管理实践选择

一个组织的战略确定以后，就需要制定相应的人力资源战略来确保战略的实现，而人力资源战略最终还是要落实到人力资源各个职能模块上，这样，在不同的人力资源战略之下，在每一种人力资源管理职能中，组织可以选择采用不同的人力资源管理方法和管理实践。总的来说，组织需要在以下六个主要的人力资源管理职能领域做出自己的战略选择（见表4-1）。

表4-1　　人力资源管理实践的备选清单

职位分析与职位设计	少量任务←→多种任务
	简单任务←→复杂任务
	要求少量技能←→要求大量技能
	具体的职位描述←→宽泛的职位描述
招募与甄选	外部来源←→内部来源
	有限社会化←→全面社会化
	评价特定技能←→评价一般技能
	狭窄的职业发展通道←→广阔的职业发展通道
培训与开发	集中在当前的工作技能上←→集中在未来的工作技能上
	个人导向←→群体导向
	培训少数员工←→培训所有员工
	随机的、无计划的←→系统的、有计划的
绩效管理	行为标准←→结果标准
	开发导向←→管理导向
	短期标准←→长期标准
	个人绩效←→集体绩效
薪资结构、奖金与福利	以薪酬和福利为重←→以奖金为重
	短期奖励←→长期奖励
	强调内部公平←→强调外部公平
	奖励个人←→奖励群体
劳动关系与员工关系	集体谈判←→个人谈判
	自上而下的决策←→员工参与决策
	有正规的既定程序←→无正规的既定程序
	将员工看成是费用支付项目←→将员工看成是财富

1. 职位分析与职位设计

组织总是要提供某些产品或服务，而要生产这些产品或提供这些服务就需要完成许多工作任务，将这些工作任务加以归类就可以形成不同的职位。职位分析是获取关于职位的各种详细信息的过程，而职位设计则要决定应当将哪些工作任务划归到某一特定职位。职位设计的方式与组织战略之间存在着紧密的联系，这是因为组织战略需要完成一些新的与过去不同的工作任务，或者是需要以某种新的方式来完成与过去相同的任务。此外，由于许多战略本身都包含引进新技术的要求，这必然会对完成工作的方式产生一定的影响。

总的来说，在设计职位时，既可以设计一个工作任务范围比较小、内容比较简单的职位，这些任务中的大多数都非常简单，完成这些任务所要求的技能范围也非常有限；也可以设计一个工作任务范围比较大、内容比较复杂的职位，同时要求完成这些任务的人必须具有多种技能。在前一种情况下，通过职位分析获得的职位描述文件往往必须具体和细致，工作范围界定得很清楚；而在后一种情况下，职位描述往往相对比较宽泛，职位的工作范围也不是那么绝对。过去，很多组织常常通过将一个职位需要承担的工作任务范围设计得很窄的方式来提高效率，而工作任务范围较大的职位设计方式则一直是与创新活动联系在一起的。随着全面质量管理和质量圈等各种员工参与计划的引入以及组织对员工灵活性要求的提高，许多职位所承担的工作任务范围都在不断扩大。

2. 招募与甄选

招募是指组织为了完成潜在的员工雇用任务而对求职者进行搜寻的过程。甄选是指组织试图确认求职者是否具有某些特定的知识、技能、能力以及性格特征，从而能够帮助组织完成目标的过程。采取不同战略的组织所需要的员工类型和员工数量也是不同的。因此，一个组织正在实施的战略类型对于它所要招募和甄选的员工类型有直接的影响，从而员工招募的渠道及甄选的方法也会存在差异。例如，当一个组织中存在职位空缺时，既可以采取优先寻找内部人员填补的策略，又可以采取直接进行外部招募的策略。在进行外部招募时，既可以要求求职者必须具备承担某一特定职位的工作所需要的特定知识、技能和经验，又可以只对求职者的一般素质和基本能力提出要求，不要求求职者必须具备马上就能够运用的某一特定职位所需要的专门技能和经验。又如，在进行员工招募、甄选及配置时，既可以期望员工按照某一狭窄的职业发展道路发展，又可以为他们提供广阔的发展空间。

3. 培训与开发

通过培训和开发可以使员工获得大量的技能，以适应当前以及未来的工作需要。培训是指为了方便员工学习与工作有关的知识、技能以及行为而开展的一系列有计划的活动。培训的侧重点在于满足当前的工作需要。而开发活动则是力图帮助员工获得相应的知识、技能和行为，以应对可能来自现有的各种工作，也可能来自目前尚不存在但在未来可能会出现的新工作的挑战，开发更多侧重于组织未来的发展需要。由于战略的改变往往导致员工所掌握技能的类型、水平及组合也必须随之发生改变，因此与战略有关的技能的获取就成为战略执行过程中一个极为关键的因素。例如，有些战略要求组织的培训工作主要针对员工当前的职位要求来开展，不主张员工接受内容比较宽泛的培训；另一些战略则要求对员工的团队工作能力进行培训，以教会他们如何在团队中处理各种矛盾和冲突，而不只是培训员工个人的能力。又如，一个组织如果特别强调产品质量，并且在执行全面质量管理计划，那么这些计划就会要求必须对全体员工进行广泛的培训，使他们掌握全面质量管理的理念、方法以及其他一些质量保证方面的技能。

4. 绩效管理

绩效管理是一种确保每位员工的工作活动及其结果都与组织的目标保持一致的手段，要求所得数据必须明确体现出哪些活动和结果能够使组织成功实施其战略。例如，对于那些处于相对稳定环境中的稳定型组织而言，在对员工进行绩效评价时，往往更为重视员工的行为和工作的过程，这是因为在这样的组织中，什么样的工作行为和工作过程会导致什么样的工作结果往往是相对清晰的，作为考核的管理者工作任务的完成方式也是非常清楚的。另外，对于那些处于不稳定环境中的扩张型组织来说，在对员工尤其是对管理者进行绩效评价时，往往更为重视定量的结果性绩效指标。这是因为在这种情况下，高层管理者对于下级管理者应当如何完成工作并不是非常清楚，他们自己可能也不太明白到底哪些行为会导致较高的工作绩效，或者说他们的下属在工作的过程中会受到很多难以辨别的因素的干扰，要想对完成工作的过程进行考核是比较困难的。此外，在有些战略中，绩效考核或评价的重点应该放在部门（团队）绩效上，而在另外一些战略下，考核的重点则是员工绩效，而不是部门绩效。再从绩效管理的目的来看，有些绩效管理重在考核结果的运用，尤其是与薪酬福利的挂钩；另外一些绩效管理实践则重在对员工进行开发，以帮助他们改善自己的未来绩效。

5. 薪资结构、奖金与福利

薪酬系统在战略执行方面扮演着非常重要的角色。一方面，支付比竞争对手更高水平的薪酬福利的做法，通常能够确保组织吸引和留住高质量的员工，但是这种做法却会对组织的总体人工成本产生不利的影响。另一方面，把薪资与绩效紧密挂钩的做法，可以诱导员工去完成某些特定的活动，以及达到特定的绩效水平。当然，采取不同战略的组织所需要的相应薪酬福利系统也会有所不同。例如，一个依靠低成本与竞争对手竞争的组织，就会严格控制薪酬成本的开支，不会轻易支付高于市场水平的薪酬。此外，处在成长阶段的高科技组织所采用的薪酬系统往往具有这样的特点：奖励性的薪资所占比重非常大，而固定薪资和福利在薪酬总额中所占的比重却很小。相反，在那些相对来说处于成熟期的组织（其中既有高科技企业，又有传统企业）中，薪酬系统往往只是将占薪酬总额很小比重的部分分配给奖励性薪资，同时，福利部分所占的比重会很高。

6. 劳动关系与员工关系

在现代社会中，组织与员工打交道的总体方式会对其获取竞争优势的潜力产生重要的影响。在市场经济国家的历史上，工会曾经扮演着非常重要的协调员工和组织之间关系的角色，工会通过组织集体谈判以及罢工等手段从资方为劳动者争取到了很多工作条件及工资等方面的利益。但是，通过这种以工会为中介的劳资关系调整方式来处理组织和员工关系的模式，在最近几十年却受到越来越多的挑战。随着竞争的激烈和对组织灵活性要求的不断提高，再加上现代人力资源管理水平的不断提高，很多组织都在努力塑造良好的员工关系，即通过组织和员工之间的直接对话、沟通及协商，尤其是广泛的员工参与，管理和协调双方之间的关系。在处理组织和员工之间的关系时，组织既可以把员工看成需要对其进行投资的财富，又可以将他们看成必须实现成本最小化的费用支付项目。此外，组织还必须决定可以或应当让员工参与多少决策，员工应当拥有什么样的权利，组织对员工又应当承担什么样的责任。组织在进行这些决策时所采取的方式，要么会导致其成功地实现短期和长期的目标，要么会导致其走向消亡。

总之，任何组织都必须努力设计出能够导致组织绩效和生产率最大化的、符合其战略需要

的配套人力资源管理实践。而在这时，它就必须在以上这些人力资源管理领域中做出明智的战略选择。很多研究和实践经验都表明，包括甄选测试、培训开发、浮动薪资、绩效评价、员工态度调查、员工参与及信息分享等内容的人力资源管理系统，如果处理得好，往往会导致一个组织达到较高的生产率水平和财务绩效，同时实现较低的员工流动率。

二、高绩效工作系统与人才管理

（一）高绩效工作系统

战略性人力资源管理思想指出，组织的人力资源管理系统与组织所处的环境尤其是组织战略目标之间必须保持一致，同时人力资源管理系统的各个组成部分必须相互一致、相互匹配。接下来，一个很自然的问题就是，在某个特定的时期，到底什么样的战略性人力资源管理实践更能够帮助组织取得高绩效呢？相当一部分战略性人力资源管理的研究后来都集中到了对这个问题的回答上，而研究者最终总结出来的有助于组织实现高绩效的一整套战略性人力资源管理政策和实践可以用一个系统来加以概括，这就是高绩效工作系统（high-performance work system，HPWS）。

高绩效工作系统在20世纪90年代开始盛行。当时，美国汽车公司面对来自像丰田公司等汽车公司在全球市场上的竞争，迫切需要通过采取各种措施来改进产品和服务质量，提高生产率，同时提高对环境做出反应的灵敏性。早期的高绩效工作系统研究主要集中在制造业领域，后来扩展到服务业等其他领域。总的来看，很多研究都发现，高绩效工作系统与更低的员工流动率和工伤事故率、更高的生产率和客户满意度，以及更好的财务绩效等确实是联系在一起的。

1. 高绩效工作系统的定义

关于高绩效工作系统的定义主要有两种。一种定义是直接将高绩效工作系统界定为能够提升组织有效性，从而能够帮助组织成为高绩效组织的一整套人力资源管理政策和实践。例如，著名的战略性人力资源管理研究者马克·休斯里德指出，高绩效工作系统就是旨在通过改进员工队伍的胜任素质、工作态度、工作动机提升员工个人及组织绩效结果的各自相对独立但存在相互联系的一整套人力资源管理实践，其中包括综合性的招募和甄选程序、激励性薪酬、绩效管理系统、广泛的员工参与和培训等。这是对高绩效工作系统的常见的定义。

另外一种关于高绩效工作系统的定义则更多地关注如何通过使组织的社会系统（员工及其相互之间的作用）和技术系统（设备和流程）实现良好的匹配来实现组织绩效，即所谓高绩效工作系统，就是指在实现组织目标的过程中，能够确保组织充分利用各种资源，抓住各种机会的人员、技术及组织结构的正确组合。这种定义强调了组织想要作为一个高绩效工作系统运行，就必须保证组织中的各种要素能够在一个顺畅运转的整体中与其他要素实现良好的匹配。例如，许多制造企业都应用了柔性生产技术、全面质量管理以及零库存控制等新技术，但是这些生产流程是不会自行运转的，它们必须由合格的人员来操作。因此，企业必须决定什么样的人才符合这些生产流程的需要，然后设法雇用、培训并且激励这些特定类型的人。这种定义指出了创建高绩效工作系统与传统的管理实践之间存在的差异。过去，很多组织在做出一些涉及技术、组织结构以及人力资源等方面的决策时，潜在假设是这些因素之间是互不相干的。例如，组织很可能会在没有考虑到决策会对员工产生何种影响的情况下，就引进一套新的信息系统或对职位进行重新设计，或者在某个地方新建一个分支机构。但是在实践中，组织的成功确实取决于包括人在内的所有要素之间的匹配程度。北美洲汽车行业年度权威指南《哈

伯报告》的撰写者罗恩·哈伯参观了数百家制造企业，发现制造业首先是一个依赖清晰的程和工人参与的“人的系统”，而不只是一个复杂的机械系统，生产率最高的运营方式往往具有以下两个特点：①能够吸取一线员工的意见和建议；②能够采取与自己的人员最匹配的战略，而不只是模仿其他企业。

从高绩效管理系统的以上两种定义不难看出，两者的核心理念都是相同的，即组织的人力资源管理系统必须与组织的战略和目标保持一致并且确保后者的实现。在第一种定义中，尽管没有特意强调人力资源系统与组织的技术和流程等系统之间匹配的重要性，但在实际操作的过程中也同样会考虑到这方面的因素，所以，两种定义并无本质的区别，都强调了组织的人力资源管理职能在帮助组织成为高绩效组织以及赢得竞争优势方面所具有的重要地位。

很多研究者考查了高绩效工作系统和其他系统之间的差异。例如，一项研究对美国的17家制造业工厂进行了调查分析，其中一部分工厂采用了高绩效工作系统，而另一部分则没有。研究结果发现，采用高绩效工作系统的工厂（以下简称高绩效工厂）支付的薪酬水平更高（小时工资中值为16美元，而所有工厂的小时工资中值为13美元），提供的培训更多（83%的高绩效工厂每年为每位员工提供的培训超过20小时，而所有被调查的工厂中只有32%能够提供这么长时间的培训），采用更加复杂精细的招募和雇用方法（如测试和有效的面试），同时也更多地使用自我管理团队。而这些高绩效工厂的总体绩效水平也最高，它们的盈利水平更高，运营成本更低，同时员工离职率更低。

还有一项研究对美国的一些小型钢铁厂所采取的不同战略及其相应的管理实践进行了调查分析。在这些小型钢铁厂中，有些采取的是低成本战略，这种战略使它们在以低价格赢得客户的同时，仍然能够保持一定的盈利。而另一些小型钢铁厂则聚焦于差异化，即通过低价格之外的其他方式使自己变得与众不同，如通过提供更高质量的产品或者一些非常规产品来争取客户。研究表明，制定低成本战略的小型钢铁厂往往采用高度集权的组织结构，因为这样，管理者就能够通过一条严密的命令链对组织进行控制。在这类组织中，员工在参与决策方面的程度很低，薪酬福利水平也相对较差，并且薪酬水平在很大程度上与绩效挂钩。而在那些采取差异化战略的小型钢铁厂中，组织结构更为复杂，也更为分散，在这种情况下，权力在组织中的分布也就更为广泛。这类钢铁厂往往鼓励员工参与决策，所提供的薪酬水平更高，福利也更为丰厚。与那些实施低成本战略的小型钢铁厂相比，实施差异化战略的小型钢铁厂往往有更高的生产率、更低的废品率以及更低的员工离职率。显然，这类企业的实践就是高绩效工作系统。

此外，有些研究也会采用高绩效人力资源管理实践或高绩效组织的说法，但其内涵与高绩效工作系统其实基本是一致的。例如，一项研究对2800多家公司进行调查的结果也显示，高绩效人力资源管理实践能带来更高的生产率、质量、销售额以及更好的财务绩效，并且当这些高绩效人力资源管理实践与新技术结合使用的时候，绩效改善更为明显。这里的高绩效人力资源管理实践实际上是高绩效工作系统之意。美国劳工部也列出了高绩效工作组织的一些重要特征，如多技能工作团队、得到授权的一线员工、全面的培训、劳资合作、对质量和客户满意度的承诺等。这些特征实际上也是高绩效工作系统的内容。

这些对于高绩效工作系统的研究有助于企业发现高绩效组织和低绩效组织之间在人力资源管理系统方面存在的显著、可量化差异，从而为一个组织在人力资源管理方面实施标杆管理奠定了坚实的基础。而所谓的标杆管理，实际就是指通过分析和比较高绩效组织与本组织之

间的重要差异，明确高绩效组织的哪些政策和实践使它们变得更为优秀，这样就可以确定本组织可以通过在哪些方面进行改进而提升本组织的有效性。

还需要指出的是，高绩效工作系统并不是对人力资源管理各项职能的简单组合，它特别强调一些特定的人力资源管理方法和思路。例如，一些研究者强调，培养员工对组织目标的高承诺度及高投入度是确保高绩效工作系统发挥作用的重要条件。而一些研究者认为，高绩效工作系统就是一种试图激发员工对组织目标的承诺度和投入度，从而使员工的行为达到自我规范和约束的状态，而不是被处罚及压力控制的人力资源管理方法。因此，人依然是高绩效管理系统中最为重要的因素。

2. 知识型员工与高绩效工作系统

近年来，高绩效工作系统研究越来越强调，作为一个整体的招募、甄选、培训及其他人力资源管理实践，就是要努力塑造一支训练有素的高度授权、自我激励以及具有灵活适应性的员工队伍。那么，为什么高绩效工作系统越来越强调员工队伍应当具有这样一些特征呢？这与员工队伍所发生的一个重要变化，即知识型员工的出现有很大关系。

对于知识型员工的依赖使得越来越多的组织必须在员工个人、团队甚至整个组织层面上促进学习，并且学会运用学习成果。而这就对组织提出了创建学习型组织的要求。学习型组织是指通过促使所有员工持续获取和分享知识而形成的一种重视和支持终身学习文化的组织。在一个学习型组织中，员工不仅能够获得培训资源，而且会受到与同事共享知识的鼓励。从根本上说，在一个学习型组织中，员工是最基本的组成要素。他们必须致力于学习，并且愿意分享所学到的东西。而管理者在识别培训需求和鼓励思想观点共享方面也扮演着积极的角色。组织的信息系统在促进学习活动方面扮演着重要的角色，它能够捕获知识，即使是在提供某种知识的员工个人已经离开组织的情况下，也仍然能够获取这种知识。学习型组织通常具有以下五个方面的关键特征。

（1）致力于持续学习。每位员工和每一个员工群体都会努力收集信息，并且将这些信息应用到决策过程之中。许多组织的持续学习过程所要达到的目的就是提高质量。而要想持续不断地学习，员工就必须理解他们所在的组织，所参与的整个工作系统、各职位之间的关系以及他们所承担的工作单元。如果员工能够持续不断地学习与工作系统有关的知识，就会增强自己改善绩效的能力。

（2）知识共享。为了创建学习型组织，组织面临的一个挑战就是将培训的重点从只传授技能转向更大范围的知识获取和共享。培训被视为组织对人力资源的一种投资，因为它会提升员工对组织的价值。此外，培训内容也应当与组织目标联系起来。人力资源部门可以通过设计符合这些标准要求的培训计划来支持学习型组织的创建，帮助组织创建能够创造、获取及共享知识的各种系统。

（3）普遍采用批判性和系统性的思维方式。当组织鼓励员工看清楚各种想法之间的关系，检验提出的各种假设，同时观察自己的行动所产生的结果时，就能够达到这种状态。组织还可以建立一套有助于鼓励员工和员工团队采用这种新的思维方式进行思考的报酬系统。

（4）具有一种学习文化。在这种组织中，学习会得到管理者和组织的奖励、促进以及支持。这种文化可以体现在组织的绩效管理系统和薪酬结构当中，它们可以对那些收集和分享了更多知识的员工给予奖励。学习文化能够通过营造学习氛围来方便管理者鼓励员工机动灵活地工作和大胆地尝试。这种组织会鼓励员工承担风险和进行创新，不会立即对那些未能达

到预期效果的想法进行惩罚。

（5）重视员工。这种组织能够认识到员工是知识的来源，因此，非常关注并确保每位员工都能得到发展，并且保持身心健康。

（二）人才管理

20世纪末，随着经济全球化步伐的加快以及信息技术尤其是网络经济的迅速发展，企业经营环境的不确定性增强，企业间的人才竞争越来越激烈，人才吸引和保留问题引起了企业的高度重视。麦肯锡公司在1997年完成的名为“人才争夺战”的专题研究以及2001年在哈佛商学院出版社出版的同名著作，进一步推动了企业对人才管理问题的重视。人才管理问题的提出最初与外部环境变化导致企业招募员工尤其是招募人才的难度增大有直接的联系，后来逐渐发展成为一种超越按照职能模块分工的传统型人力资源管理的新思维和新实践。

1. 人才管理的内涵

尽管人才管理最初起源于人才战争引起的组织对人才招募工作的重视，后来逐渐发展成为一种涉及范围更大的管理实践，包括人才的吸引、保留、开发以及调整和使用等几个方面，基本上能够涵盖人力资源管理的各项职能。所谓人才管理，就是指组织为吸引、留住、开发以及激励具有高技能的员工和管理者而采取的系统性的、有计划的战略性措施。另一种定义是，人才管理是一种更具整体性和延伸性的人力资源规划，其目的在于通过综合运用各种人力资源干预手段来强化组织能力，同时推动组织战略经营重点的实现。总的来说，人才管理的关注点是对关键人才的吸引、保留及其使用。例如，人力资源专家卡佩里指出，人才管理主要着眼于预测组织未来的人力资源需求，然后设法通过制订相应的人才吸引以及人才保留计划满足组织的这种需求。美国联邦人事管理局也指出，人才管理两个关键的成功要素是人才招募和人才保留。美国联邦人事管理局的作用就在于确保各个机构能够在正确的时间、正确的地点获得拥有正确技能的人。

人才管理与传统的人力资源管理的一个显著区别在于，它要求组织在人才的获取和保留方面必须具有明显的前瞻性、主动性和灵活性，能够针对外部环境变化做出更为快速的反应。同时，它试图通过借鉴供应链管理、六西格玛、客户关系管理以及精益生产等的一些基本原则，将各项人力资源管理职能之间的壁垒彻底打破，实现整个人力资源管理流程的无缝衔接，以确保组织通过吸引、保留并有效使用各类人才来实现组织战略的意图。在实践中，新的人才管理信息系统是推动人才管理活动的重要工具之一。目前，为了帮助组织更为灵活地获取各类人才、了解人才的详细情况及其动向，实现人才的动态匹配，在国际上已经有一大批人才管理软件应运而生，并且在很多组织中得到广泛的运用。这些软件和信息系统能够把与人才管理有关的各种系统组件，如招募系统、学习管理系统、继任计划系统、绩效管理系统及薪酬系统等，以组织的战略目标为中心整合在一起，从而使存储于这些组件中的数据能够实现无缝对接和及时更新。

对于人才管理中的“人才”到底应该是哪些人的问题，尽管也存在一些分歧，但总的来说，作为人才管理对象的人才通常具有以下两个方面的重要特点。

（1）人才不是抽象的，更不是绝对的。对人才的概念可以从宏观和微观两个层面来界定。例如，我国在2010年发布的《国家中长期人才发展规划纲要（2010—2020年）》中是这样定义的：“人才是指具有一定的专业知识或专门技能，进行创造性劳动并对社会做出贡献的人，是人力资源中能力和素质较高的劳动者。人才是我国经济社会发展的第一资源。”但在组织内部的人力资源管理中，人才是与微观层面的组织和具体的职位相联系的，它不是从社会的层面来

对人才进行判定的。组织在不同的时期、不同的发展阶段以及不同的战略导向之下，所需要的人才类型也是不同的。比较普遍的一种观点是，人才管理的对象应当是那些具有较高的当前价值或潜在价值的员工，尤其是会对组织的成功产生重要影响的关键岗位的填补者。换言之，对人才进行评价的重点在于绩效和潜力两个方面，绩效关注的是过去和现在，而潜力关注的则是未来。例如，英国人力资源管理协会就指出，人才指的是那些能够为组织绩效带来特殊贡献或具有特殊价值的人，其中既包括能够在当前做出特殊贡献的人，又包括那些因展示出很高潜质，从而能在长期为组织做出贡献的人。美国联邦人事管理局也认为，人才管理的核心是管理那些对组织使命完成具有重要作用的职位的当前任职者以及潜在的胜任者，而非全体员工，因为人才管理是一种通过执行和维护各种吸引、获取、开发、晋升以及保留高质量人才的计划，来解决胜任能力差距（尤其是对组织使命极为关键的职位上存在的胜任能力差距）的系统。

（2）人才不只是指组织中最优秀的、已经表现出卓越绩效的少数员工（A类人才），还包括那些构成员工队伍大多数的、有能力且绩效稳定的员工（B类人才）。招募和留住绩效水平最高的20%左右的A类人才固然重要，但随着知识型工作的不断增多，组织已经不能再忽略大量B类人才所能发挥的作用，因为研究表明，顶级人才在一个有活力的内部员工网络中会变得更加有效。为了让A类人才充分发挥自己的潜力，就必须有大量的B类人才提供有力的支持和配合。总之，人才不是指最优秀或最重要的少部分员工，相反，它囊括了能够在当前或未来为组织做出重要贡献的在员工队伍中占相当大比例的各类人才。

2. 人才管理的主要内容

（1）构建灵活多样的人才获取途径，实现动态人才匹配。在复杂多变的市场环境中，组织应当抛弃落后的被动反应型员工队伍管理方式，持续、适时地收集关于劳动力人口结构以及劳动者的态度、行为和技能变化等方面的信息，建立并不断更新包括员工的技能和兴趣等内容的人才数据库，动态运用人才数据库来进行人才匹配。同时，组织不仅要帮助员工为胜任某个未来角色提前做好准备，而且需要为员工的发展创造新的工作机会。由于未来需要的员工类型更加多元化，组织必须考虑建立各种不同类型的雇佣关系，与招募机构以及大学、军队等各种专业机构建立紧密联系，通过临时就业服务机构、专业组织甚至在线网络获取各类员工。此外，组织还必须学会如何管理非全日制、灵活时间、临时性、远程、工作分享、随时待命、渐进式退休等各种新型工作形式。同时，为了缩短填补职位空缺所需的时间，组织还需要学会运用综合性、战略性的员工筛选方法去找到最好的人才。

（2）形成有助于降低风险的新型人才队伍调节机制。20世纪80年代以来兴起的零库存生产技术和供应链管理的基本原则，对于应对人才供求两个方面出现的不确定性风险非常有帮助。换言之，组织可能需要努力建立一种具有以下特点的人才“零库存”模式。

第一，同时利用制造人才和购买人才两种策略应对人才供求两个方面的风险，并保持适当的平衡。由于组织很难准确预测未来人才需求变化，因此明智的做法是，自己培养大部分人才，留出部分人才缺口，在必要时通过市场购买方式解决。在采取人才购买战略时，组织还应借鉴供应链管理的一个有用原则，即不依赖一家供应商，而是建立多种购买渠道。

第二，适应人才需求的不确定性，小规模、多批次地培养人才。在人才管理方面，由于预测未来人才需求的难度非常大，因此，组织可以分批次地雇用及动态培养和开发人才，而不是一次招募和雇用很多人才，这样就可以避免因预测失误而损失培训开发成本。

第三，降低人才开发风险，提高人才开发的投资回报率。在人才忠诚度下降的情况下，组

织还可以设法通过降低培训开发成本来提高人才投资回报率。通行的做法是要求员工分担培训成本。此外，很多大型分权组织还应当考虑整合培训和人才开发功能，避免重复设置机构和分散力量，通过压缩规模降低人才培养成本。在员工离职后继续与他们保持联系的做法也有助于在需要时相对容易地获得现成的人才。

第四，通过平衡组织和员工之间的利益来保护组织的培训与开发投资。组织应注意避免单方面为员工安排工作和进行职业开发，而采用内部职位空缺公告栏或内部人才市场的做法，让员工自己申请晋升或组织内部调动的机会，自行挑选自己最为理想的项目或工作任务安排。此外，组织还可以采用客户化的形式定制总报酬组合，赋予员工更多的报酬选择权，即除传统的弹性福利外，员工还可以选择工作任务和工作地点、受训时间和培训经费的使用、工作时间的弹性安排等。这样有助于组织在不增加太多预算的情况下吸引、激励和保留更多的员工。

（3）建立多元化的员工价值主张，构建新型组织文化。

第一，面对当前新的市场环境和劳动力队伍多元化的新特征，组织必须为不同类型的员工提供令人信服的工作目的。由于不同年代、性别、文化背景和地区的员工可能会有不同的价值主张，因此，组织可能需要针对不同员工群体的价值观、抱负及期望等塑造不同的雇主品牌，而不是像过去那样，只建立一种员工价值主张，塑造一种雇主品牌。

第二，组织必须转变领导的角色，将传统的命令型领导转变为影响型领导。中高层管理者的角色不再是简单地发号施令，而应将重心放在传播组织使命、激励员工等方面。例如，确保员工理解怎样才能对组织的使命做出贡献；对知识分享进行奖励，指导员工进行信息收集和处理，帮助他们成为自我领导。这种分散、民主型的决策将会使组织结构更加灵活和扁平，同时使任职资格条件更加富有弹性，从而有利于充分挖掘员工的知识和经验，缓解人员短缺所带来的负面影响。

第三，组织还需要建立统一、平等且富有同情心的组织文化。一方面必须关注员工最基本的和个人的工作需要，强调人性、尊重、尊严，强调员工应当有机会参加有意义的工作并且能够得到认可；另一方面，也要推行集体主义价值观，强调对集体性的贡献提供报酬，建立共享的目标、标准、努力方向以及共同利益。此外，在多元化背景下，组织还应当建立一种没有歧视的文化，设法为员工保持工作和生活之间的平衡，以及为缓解工作保障性下降所带来的压力提供更多的便利。

（4）加强人力资源能力建设，实现战略性人力资源管理。

第一，对相对独立的各项人力资源职能加以整合，强化各项人力资源职能对于人才招募和保留的共同作用。大部分组织的人力资源部门都是根据职能模块设计的，每个模块都有自己的目标、衡量指标以及预算，且相对独立运行，这种情况非常不利于组织调动各类资源来吸引和留住人才。而现在，组织则必须采用一种视野更为开阔和更加具有战略性的方法实现各项人力资源管理职能之间的整合，达到良好的内部一致性和外部一致性。

第二，将员工管理流程整合到标准的组织流程中，让各级管理者切实承担吸引和留住员工的责任。人才管理就是要将人才作为组织经营成功的一个必要因素来对待，因此，必须将人才管理纳入组织的经营战略，融入日常管理实践。人才的吸引和保留不是人力资源部一个部门的事情，必须让直线管理者意识到，人才管理是他们每天都必须完成的一种持续性活动，有效的人才管理与提高生产率和产出以及降低成本等目标的实现是息息相关的。为此，组织可能需要建立一个衡量以及奖励和认可管理者在人才管理方面取得的卓越成绩的体系，以引导管

理者正确对待人才管理，不断开发和管理好自己的员工。

第三，将组织的经营战略转化为详细的人才战略，改善人力资源管理流程，同时提高人力资源管理专业人员的经营意识。大多数人力资源专业人员工作中都过于专注于制定和管理标准化的人力资源管理流程，在影响经营战略以及为其他管理者提供支持方面没有发挥出应有的作用。今后，人力资源管理部门应当更加深入地理解不同员工群体的需求，创造并界定出各种不同的员工价值主张，制定清晰的人才战略，同时营造一个良好的内部人才市场。此外，人力资源管理者还必须获得更为丰富的经营知识，因为有效的人才管理要的是结果，它的最终衡量指标是组织在人才管理方面的投资回报率，而不只是人才管理活动本身。

第五章　人力资源规划

第一节　人力资源规划及其供求预测

一、人力资源规划概述

(一)人力资源规划的概念及其主要内容和基本流程

从一般意义上讲,人力资源规划是指组织根据自身战略的需要,采用科学的手段来预测组织未来可能会遇到的人力资源需求和供给状况,进而制订的人力资源获取、利用、保留和开发计划。人力资源规划满足组织对于人力资源数量和质量的需求,从而不仅帮助组织实现战略目标,而且确保组织在人力资源的使用方面达到合理和高效。

人力资源规划有广义和狭义之分。广义的人力资源规划往往包括人力资源战略规划、人员供求规划、培训开发规划、绩效管理规划、薪酬福利规划、员工关系规划,以及中高层管理者的接班规划或继任规划等与人力资源管理问题有关的各项规划活动。

狭义的人力资源规划则专指组织的人员供求规划或雇用规划,即根据组织未来的人力资源需求和供给分析,找出供求之间的矛盾,从而帮助组织制订平衡人力资源供求关系的各类相关计划。本章所讲的是狭义上的人力资源规划。

组织的人力资源规划是从明确组织的战略规划开始的,而组织在进行人力资源规划的过程中,需回答三个重要问题。①组织在未来的某一特定时期内对人力资源的需求是什么(即确定组织需要的人员数量以及人员的构成和要求)?②组织在同一时期内能够获得的人力资源供给及它与组织未来的人力资源需求在数量和类型上是否适应?③对比分析供需情况,组织应当通过哪些方式来促使人力资源供需达到平衡?如图 5-1 所示,一个组织未来的人力资源供求状况可能会出现以下三种情况。

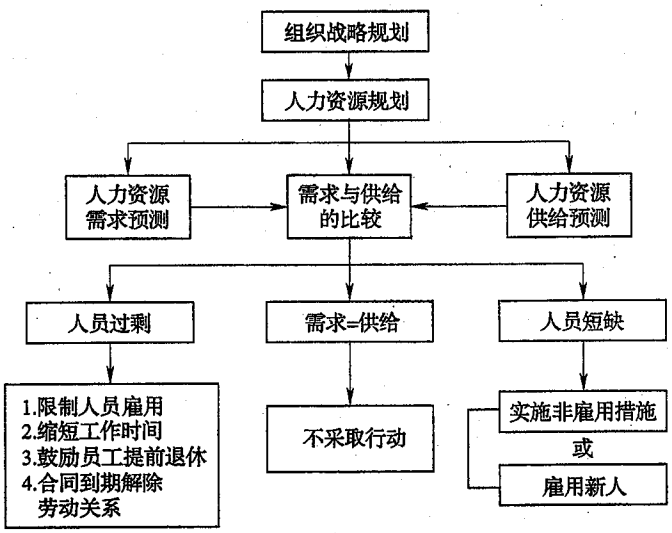


图 5-1　人力资源规划过程

第一种情况是人力资源供求达到平衡，组织无须采取特别的人力资源措施。第二种情况是人力资源需求大于供给，这时，组织便要考虑是通过增加现有人员的工作时间来应对，还是通过雇用新的人员来应对。第三种情况是人力资源需求小于供给，在这种情况下，一个组织必须考虑是否应当通过限制人员雇用、缩短工作时间、鼓励员工提前退休或与合同到期的员工解除劳动关系等措施来平衡组织所面临的供求关系。

因此，狭义人力资源规划的流程包括以下四个基本步骤。

（1）人力资源需求预测。通过对组织战略规划的细致分析明确企业在规划期内的人力资源需求，这种人力资源需求预测的内容不只是对人员数量的需求预测，更重要的是对员工的质量和结构提出的要求，其中考虑的重要因素包括员工的知识、技能以及价值观等，最终整理出组织对人力资源的数量和质量需求数据。

（2）人力资源供给预测。对组织外部的劳动力市场形势以及内部的人员供给情况（其中包括数量、质量以及晋升、流动等情况）进行分析，预测出在规划期内组织内部的人力资源供给的数量、质量及结构等，同时了解从外部劳动力市场上招募和吸引与组织相关的各类人才的难度。

（3）人力资源供求平衡分析。根据前两个步骤预测出的人力资源需求和人力资源供给情况，得出组织在规划期内可能会出现的人力资源供求平衡情况。如果人力资源供给和需求在数量、质量及结构方面正好达成一致，则组织可以不采取调整措施；但如果发现在规划期内可能会出现人力资源供给和需求不平衡的情况，则需要根据具体情况（是供大于求，还是供小于求），确定可能的备选方案，然后对方案进行具体的评估，确定最终选择的一种或几种应对方案，并制订出相关实施计划。当然，组织未来的人力资源供求关系可能不是简单的供大于求或供小于求，也很可能会出现局部的供大于求和局部的供小于求并存的情况，即一部分员工无法适应组织的技术变革或发展需要，因而组织不得不辞退这部分员工或不与这部分员工续签合同，而与此同时，由于技术升级或组织经营领域的调整导致产生了一些新的工作岗位，但组织内部未来没有足够的人员能够填补，因此，需要从外部招募和雇用新员工，便出现减人和增人同时发生的情况。

（4）实施人力资源供求平衡计划。在确定人力资源供求平衡计划之后，组织需要分步骤加以实施。在实施的过程中不仅要关注组织的人力资源供求平衡目标，而且也要注意不同的对策或方案对内部员工产生的影响，尤其是在需要精减人员时，要注意操作过程中的程序公平性以及对员工的人际公平性。在需要增加人员时，应当按照招募、甄选的科学要求来实施，而不应因急于满足组织的人力资源需要而降低标准，从而为组织未来新一轮的人力资源规划埋下隐患。

（二）人力资源规划的意义和作用

人力资源规划通过对组织在不同时期、不同内外部环境、不同组织战略目标下的人力资源供需情况进行预测，不仅可以确保组织在需要的时候能够获得所需的各类人力资源，而且有助于确保组织员工队伍的精简和高效，因此，科学、可靠的人力资源规划工作对于一个组织来说意义重大。

（1）人力资源规划有利于组织战略目标的实现。任何一个组织的战略规划最终都要依靠人来执行，因此，在缺乏有效的人力资源规划的情况下，再好的战略都有可能会落空。而人力资源规划恰恰能够根据组织的战略部署，依据组织在战略进程中的不同阶段对人力资源的需求，以及考虑未来可能的人力资源供给状况，帮助组织制定相应的对策来平衡人力资源的供求关系，从而确保组织战略的顺利实施。由于组织的战略规划在实施过程中，组织所处的外部环

境经常会发生各种各样的变化，而组织内部也在不断地进行变革，因此，组织必须在综合考虑各种可变因素的情况下，制定切实可行的人力资源规划，从而帮助组织在一个不稳定的、具有较高风险的环境中努力实现自己的战略目标。

（2）良好的人力资源规划有利于组织整体人力资源管理系统的稳定性、一致性和有效性，有利于组织的健康和可持续发展。由于组织的内、外部环境在不断地发生各种变化，因此，如果一个组织缺乏有效的人力资源规划或者规划工作做得较差，就会导致组织不得不被动地适应环境的变化。在这种情况下，组织很可能被迫采取一些比较激烈的手段来应对人力资源短缺或过剩问题。例如，大规模裁员或在短时间内大规模招募员工，这些做法不仅对组织不利，而且有可能会对员工个人产生较大的不利影响。因此，良好的人力资源规划不仅有利于组织长期保持良好的运行态势，而且有利于保持员工队伍的稳定性和可靠性，有利于组织保持人力资源管理系统乃至组织文化的一致性和稳定性，从而为组织在劳动力市场上赢得良好的声誉。不仅如此，良好的人力资源规划还会对招募甄选、培训开发、员工关系等其他各项人力资源管理工作的有效实施产生良好的指导作用。

（3）良好的人力资源规划还有助于组织对人工成本的合理控制。很显然，组织一方面期望自己能够在需要的时候获得必要的人力资源，不至于因人手不足或者人员质量达不到组织的工作需要而发愁；另一方面又不希望组织中长期充斥着一批得不到有效利用的冗员。良好的人力资源规划恰恰可以为组织同时实现这两个方面的目标提供便利条件，因为它能够有效地预测组织在不同时期和阶段的人力资源需求，然后根据对内部和外部劳动力供给情况的预测，帮助组织选择低成本的有效方式来平衡人力资源供求矛盾，这样就可以帮助组织避免人力资源的浪费，从而节约人工成本。

二、人力资源需求预测

（一）人力资源需求预测的内容及其影响因素

人力资源需求预测是指预测一个组织在未来一段时期内到底需要多少名员工，以及需要的是哪些类型的员工。它不考虑组织内部现有的人力资源状况，是对组织未来经营所需要的人力资源总体情况做出的分析和评估。在进行一个组织的人力资源需求预测时，主要应当考虑组织的战略定位和战略调整、组织所提供的产品和服务的变化情况、组织的技术变革、组织结构调整和流程再造等若干方面的因素。

1. 组织的战略定位和战略调整

一个组织的人力资源需求会受到组织未来发展战略和竞争战略的重要影响。组织进入一个新的业务领域，或者在原业务领域中快速扩大经营规模等因素，都有可能导致组织的人力资源需求大大增加；相反，如果组织采取的是稳定战略甚至收缩战略，组织的人力资源需求则可能会呈现变化幅度不大甚至压缩的情况。

2. 组织提供的产品和服务的变化情况

一个组织提供的产品和服务的变化情况显然是影响组织的劳动力需求的最为重要的因素之一。根据劳动经济学的基本原理，劳动力需求是一种引致需求或派生需求，即劳动力需求是从外部客户对组织所提供的产品或服务的需求中派生出来的。因此，在外部市场对组织所提供的产品或服务的需求在未来可能出现扩张或萎缩的情况下，组织的人力资源需求必然会受到影响。而影响一个组织的产品或服务需求的因素有可能是多方面的，既有可能是国家的宏观政策调整和新的法律法规的出台、国际贸易环境的变化所致，又有可能是因为消费者对产品或服务的消费偏好发生了变化，还有可能是竞争对手推出了更好的替代产品或服务等。

3. 组织的技术变革

组织在未来可能会采用的新技术显然也会影响到组织的人力资源需求，这种影响可能不仅体现在对人力资源数量的要求上，而且体现在对人力资源质量的要求上。例如，生产的自动化、新技术的引进、人工智能的使用等，都有可能一方面减少对普通工人的需求，另一方面增加对掌握新技术的工人的需求。技术变革不只表现为机器对重复性劳动的替代，还包括计算机系统对比较复杂的脑力劳动的替代。例如，电子化的交易程序就可以对从事证券交易的交易员的工作产生替代。在现代技术尤其是信息技术飞速发展的今天，任何组织在进行人力资源规划时，都不能忽视技术革命对组织的人力资源需求所产生的影响。

4. 组织结构调整和流程再造

组织结构的重新调整、流程再造以及业务外包等也会影响组织的人力资源需求。例如，从传统的直线职能制向事业部制的转变就可能会增加各事业部对某些类型的职能管理者的需求，因为每个事业部可能都需要有自己的人力资源管理者、财务管理者等。而组织的流程再造，尤其是业务外包等做法，则更有可能减少组织的人力资源需求。

（二）人力资源需求预测的主要方法

首先，从预测的角度来说，人力资源需求既可以根据组织的总体经营状况和未来的产品或服务数量从宏观层面进行预测，也可以根据组织内部各项职能和职位的具体数量变化从微观层面进行预测。例如，某汽车零配件供应商每年都会收集采购本公司零配件的汽车生产商的相关信息，如销售量、库存量、员工人数、利润水平等，以判断这些整车生产厂对本企业零配件的需求数量，再据此判断本企业来年的人力资源需求水平。表 5-1 中的这家生产企业则采用了先考虑每个职能领域中的人力资源需求变动状况，再将其汇总以获得整个企业的人力资源需求数量的人力资源需求预测方法。

表 5-1　　某生产企业的人力资源需求预测

部门	现有人数（人）	变量因素	变动人数（人）	预测人数（人）
生产部	183	A. 木箱加工全部外包，变卖设备，改为组装车间 B. 增加 3 条组装及包装流水线 C. 购进 3 台自动打包机，将人工打包改为机器打包	-56 +30 -6	151
营销部	38	D. 设立海外销售部，负责开拓海外市场 E. 全国增建专卖店 20 家，每家 3 人 F. 原每省配 1 名业务员，改为 2 个省配 1 名业务员	+3 +60 -15	86
行政部	18	G. 食堂外包给某酒店，由行政主管监督质量	-6	12
人力部	5	H. 增加培训与企业文化职能 I. 考勤、档案、计薪由原 3 人改为 2 人	+1 -1	5

其次，从预测方法的角度来说，在对人力资源需求进行预测时，既可以采用定性的主观判断法，又可以使用定量的统计学方法。其中，主观判断法又包括经验判断法和德尔菲法两种。定量的人力资源需求预测方法主要包括比率分析法、趋势预测法及回归分析法。

1. 经验判断法

经验判断法是一种最简单的人力资源需求预测方法。它的做法是让组织中的中高层管理

者凭借自己过去积累的工作经验以及个人的直觉，对组织未来所需要的人力资源的数量和结构等状况进行估计。在实际操作的时候，一般先由各部门负责人根据本部门在未来一定时期内的总工作量情况，预测本部门的人力资源需求状况，然后汇总到组织的最高领导层，进行适当的平衡处理，最终确定组织未来的总体人力资源需求情况。由于这种方法主要是凭借管理者的主观感觉和经验来进行人力资源需求预测，因此，它主要适用于短期预测，以及那些规模较小或经营环境相对稳定、人员流动率不太高的组织。同时，使用这种方法，还要求管理者必须具有比较丰富的工作经验，否则很难保证预测结果的准确性。

2. 德尔菲法

德尔菲法是20世纪40年代末由美国兰德公司率先使用的一种预测方法，也称专家预测法。它的做法是，先邀请某一领域中大约30名专家或富有经验的管理者组成一个研究小组，但是这个研究小组中的人彼此之间并不见面，也不进行沟通。此外，还要有一位研究主持者在专家之间充当传递、归纳和反馈信息的角色。然后，研究主持者会将需要回答的问题分别邮寄给研究小组中的这些专家，让他们各自独立回答问题。接着，研究主持者将专家的回答收集起来，进行统计分析，形成新的问题，再寄给专家进行独立回答。在一般情况下，经过几轮的意见反馈之后，对所要研究的问题的看法会逐渐趋于相同。最后，研究者便可以据此对某一问题做出预测。

德尔菲法具有以下明显的优点：①它吸取和综合了众多专家的意见，避免了个人预测的片面性。②它不采用集体讨论的方式，而且匿名进行，这样就可以使专家独立地做出判断，避免了从众的行为，同时也避免了专家必须在一起开会的麻烦。③它采取多轮预测的方法，经过几轮的反复，专家的意见趋于一致，具有较高的准确性。不过，在实施德尔菲法时也要注意一些问题。例如，专家的人数不能太少，至少要达到20~30人；专家的挑选要有代表性；问题的设计要合理，不要让专家一次回答过多的问题；向专家提供的资料和信息要相对充分，从而使他们准确地进行预测和判断。

3. 比率分析法

比率分析法是一种基于关键的经营或管理指标与组织的人力资源需求量之间的固定比率关系，来预测组织未来人力资源需求的方法。例如，某公司实现的销售额和销售人员的数量之间可能存在着一种相对稳定的比例关系。根据公司的经验，在一般情况下，公司的1名销售员每年通常能实现500万元的销售额。假定这种销售情况在未来仍然保持不变，那么，要想在来年实现3000万元的年销售收入，则该公司就需要雇用6名销售员。又如，某幼儿园现在共有200名幼儿和40名老师，而幼儿园中的幼儿和老师的最佳比例为5∶1，如果次年该幼儿园扩大规模，准备招收300名幼儿入园，那么对老师的需求数量就应达到60名。

显然，用比率分析法来预测人力资源需求时，实际上是假定了人均生产率，如一位销售人员平均能完成的销售额，一位幼儿园老师平均能够较好地看护的儿童数量。如果技术进步或其他原因导致员工的生产率提高或降低，那么基于历史比率进行的人力资源需求预测结果就不能保证准确了。

4. 趋势预测法

趋势预测法实际上是一种简单的时间序列分析法。它是根据一个组织的雇佣水平在最近若干年的总体变化趋势，来预测组织在未来某一时期人力资源需求数量的方法。具体的操作方法是：①统计出某公司最近10年（第1年至第10年）每年年底的全体员工人数（或者

销售人员、生产人员、职能管理者等各类人员的人数）见表5-2；②在一个以年度为横轴和以员工人数为纵轴的坐标图上，根据这些年份和人数对应的数据，绘制一幅如图5-2所示的散点图。散点图本身虽然不能形成一条非常光滑的变动曲线，而且可能有不规律的变化，但是，通过这幅图可以大体看出该公司以后的人力资源需求变化趋势。当然，在进行趋势预测时，还可以将横坐标由年度替换为销售额、产量等其他影响人力资源需求的指标。一方面，这种人力资源需求预测的方法实用性比较强；另一方面，由于这种预测方法比较粗放，预测的准确度会打一定的折扣。同时，它仍然假设组织的技术等因素不会发生大的变化，才能找到未来的简单规律，因此，在实际运用时一定要谨慎，必须确保组织的经营环境及重要技术确实是稳定的。

表5-2　　某公司最近10年年末总人数

第几年	第1年	第2年	第3年	第4年	第5年	第6年	第7年	第8年	第9年	第10年
人数（人）	510	480	490	540	570	600	640	720	770	820

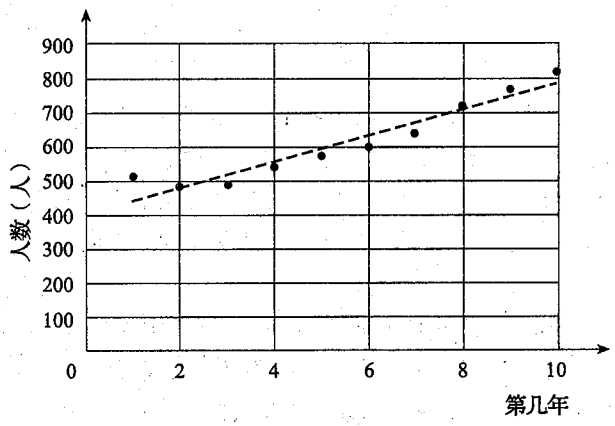


图5-2　趋势预测法中的散点图

5. 回归分析法

回归分析法是一种定量的预测方法，其主要做法包括：①建立人力资源需求数量与其影响因素之间的函数关系；②将这些影响因素的未来估计值代入函数，从而计算出组织未来的人力资源需求量。由于组织对人力资源的需求总是会受到某个或某些因素的影响，而回归分析法的基本思路恰恰是要找出那些与人力资源需求关系密切的因素，根据得到的人力资源需求数量以及这些因素的历史数据来确定它们之间的关系，从而建立一个回归方程，再根据这些影响因素的未来可能值，以及确定的回归方程来预测组织未来的人力资源需求。

根据回归方程所涉及的自变量数量，可以将回归分析法划分为一元回归分析法和多元回归分析法两种。在一元回归中，只涉及影响人力资源需求的一个变量，因此，建立回归方程时相对比较简单；在多元回归中，所涉及的影响人力资源需求的变量比较多，所以建立方程时要复杂一些。不过，由于多元回归能够考虑到更多的人力资源需求影响因素，因此，它的预测准确度往往要高于前者。回归分析法也可以划分为线性回归和非线性回归两种类型。由于非线性回归方程的建立比较复杂，为了便于操作，在实践中经常采用线性回归分析法进行预测。例如，某家医院需要使用回归分析法帮助其预测下一年需要使用的护士数量，那么，我们先要找

出这家医院的护士需求量与哪些因素的关系最为密切。在对相关数据进行统计分析后我们发现，医院的病床数与注册护士人数的相关程度很高（见表 5-3）。接下来，我们就要分析这两个变量之间到底是一种什么样的关系。

表 5-3　　某医院病床数和注册护士人数的对应数据

病床数（张）	注册护士人数（人）
200	180
300	270
400	345
500	460
600	550
700	620
800	710

我们将病床数设为自变量 X，将护士人数设为因变量 Y，两者之间的线性关系可以表示为 $Y=a+bX$，对上述两列数据进行数学处理（处理过程较为复杂，在此不做赘述）可得到：$a=2.321$，$b=0.891$。因此，回归方程可确定为 $Y=2.321+0.891X$。根据此方程，如果该医院明年准备将病床增加到 900 张，则总共需要的护士人数为 804 人，即 $Y=2.321+0.891\times900\approx804$（人）。

综合来看，在人力资源需求预测方法中，定量方法在准确预测组织未来的人力资源需求方面可能是非常有效的。在相关条件能够得到满足的情况下，它所得到的预测结果比只运用主观判断的方法所得出的预测结果要精确得多。然而，由于市场和组织内部的各种情况都在变化，利用经验数据和历史趋势进行人力资源需求预测的严格条件可能无法达到，因此使用定量的统计学方法进行预测也是有局限性的。在缺乏历史数据或者环境变化很大的情况下，依靠专家通过长期积累的经验进行主观的人力资源需求预测可能是最佳方式。由于这两种预测方法各有优缺点，所以组织在进行人力资源需求预测时，在可能的情况下，可以将两种方法结合使用。

三、人力资源供给预测

（一）人力资源供给预测的内容及其影响因素

人力资源供给预测是指一个组织对自己在未来的某一特定时期内能够获得的人力资源数量、质量及结构等所进行的估计。在人力资源规划的这个阶段所要回答的是以下问题："我们目前拥有多少名员工？到未来的某一时间，员工的类型、质量水平以及分布状况是怎样的？"很显然，在进行人力资源供给预测时，组织必须同时考虑组织外部的人力资源供给状况和组织内部的人力资源供给状况。

首先，一个组织的人力资源供给状况一定会受到外部劳动力市场总体供给情况的影响，而这里的劳动力市场既包括组织所在地区的地区性劳动力市场的情况，也需要考虑全国劳动力市场的情况。总之，组织在进行未来的人力资源供给情况预测时，既需要考虑未来的国家经济形势、教育发展状况（尤其是未来的毕业生规模）等国家整体性因素对劳动力市场的影响，又

要考虑所在地区的经济发展水平和人口数量及劳动力参与率、本地区对其他地区劳动力的吸引力、本地区的高等教育和技能教育发展水平、本地区其他企业或组织对劳动力的需求增长情况等多种因素的影响。

在一般情况下，组织所能够获得的外部人力资源供给来源包括各类学校的毕业生、失业人员、退役军人和其他组织中准备离职换工作的人。组织所能够获得的外部人力资源供给可能还包括获得相关政策支持的外国人。从发展趋势来看，如果组织所在的外部劳动力市场上人力资源供给不仅数量充裕，而且质量较高，则组织在未来就很容易获得自己所需要的各类人才。如果情况相反，则组织要想在未来获得自己所需要的各类人力资源就不是一件很容易的事情。

其次，在进行人力资源供给预测时，组织还必须对组织内部现有的人力资源状况有清晰的了解。这种了解并不只是对人员数量和一般结构的统计分析，更重要的是要了解现有人员的技能水平，还要考虑在不久的将来员工可能会因退休、晋升、调动、自愿流动以及解雇等因素出现的一些变动情况。在这方面，很重要的一点是建立组织内部的员工技能数据库，这种数据库通常是组织人力资源管理信息系统的一个重要组成部分。很显然，这种数据库是用于评价现有员工供给状况的一种主要工具。在有些组织中甚至还有专门为管理者设计的技能数据库，即管理技能数据库。这两种数据库所要达到的目标其实是一样的，即记录现有员工或管理者拥有哪些技能、经验以及培训经历。通过对这些情况的跟踪记录，企业很快就能够做出判断，即当企业需要应用某种特殊技术生产产品的时候，是否可以得到拥有相应技能的员工。此外，在进行职业生涯规划、管理技能开发以及其他一些相关活动中，这两种数据库也是非常有用的。

在员工技能数据库中所包含的信息可以有很多，其中有些项目是比较普遍的，如员工的姓名、编码、目前的住址、出生日期、入职日期、所从事的岗位类别、已经掌握的具体技能和知识、受教育程度、受教育的专业领域、外语使用能力水平、专业资格、发表过的作品、获得的各种专业执照或专利、业余爱好、上级对该员工所作的能力评价等。另外，有一些项目过去经常被忽略，但是现在却越来越重要了，这些项目包括员工对自己职业目标的书面描述等。表 5-4 是员工技能数据库的典型内容。无论如何，员工技能数据库中所包含的信息必须适合组织的独特需要。一旦一个组织决定创建自己的员工技能数据库，人力资源经理就必须决定在这个数据库中应当包括哪些信息。只有那些组织日后用得上的信息，才应当进入这个数据库。在员工技能数据库的开发过程中，系统的设计是最为困难且重要的部分，同时收集、维护、处理以及更新资料的工作也非常重要。

表 5-4　　员工技能数据库的典型内容

Ⅰ. 员工的历史信息
A. 员工在过去的 2~5 年中所从事的职位的名称及其简要描述
1. 在本组织中担任过的职位
2. 在其他组织中担任过的职位
B. 这些职位所需要的或已具有的关键技能
1. 体力技能
2. 认知能力
3. 创新能力

续表

C. 受教育程度
1. 高中阶段：与工作有关的课程
2. 大学阶段：①主修专业；②辅修专业；③与工作有关的课程
D. 在过去的 3 年中所完成的重要专业项目
1. 在本组织中完成的
2. 在以前的组织中完成的
Ⅱ. 员工目前的技能状况信息
A. 与技能有关的信息：在最近 3 次绩效评价中得到的评价结果
B. 员工感觉自己在当前工作中做得比较好的方面
C. 员工上级对员工在Ⅱ级 B 项的内容所作的评价
Ⅲ. 员工未来发展方面的信息
A. 个人职业发展目标
1. 今后 1 年内的
2. 今后 3 年内的
B. 确定特定的职位及明确的期望，避免过于笼统的说法，如“提高一个层次”
C. 员工目前的上级对其将来能够从事何种工作的看法，列出具体的职位
D. 员工个人愿意参加的特殊培训及愿意做出的自我开发努力
1. 在职培训
2. 脱产培训
3. 学校学习
4. 经验锻炼

（二）人力资源供给预测的主要方法

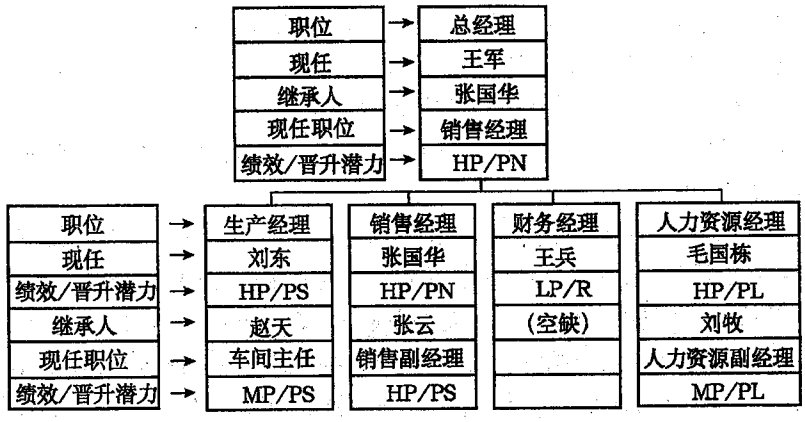
与人力资源需求预测相似，人力资源供给预测可以采取主观判断法和历史统计模型分析法。人力资源供给的历史变化趋势可能并非总是能够作为预测未来人力资源供给的可靠指标。因此，人力资源供给的统计学预测方法也同样需要用专家主观判断法加以补充。

在此主要介绍两种人力资源供给预测方法，其中，人员替换分析法是针对具体职位进行人力资源供给预测的方法，而马尔科夫分析法则是基于多种职位以及人员流动状况进行人力资源供给预测的方法。

1. 人员替换分析法

人员替换分析法的主要做法是针对组织内部的某个或某些特定的职位，确定能够在未来承担该职位工作的合格候选人。它要解决的是以下问题：“如果某个或某些职位在未来出现了空缺，则能够填补这一职位空缺的候选人有哪些？他们目前的成熟度如何？胜任新职位的可能性有多大？”例如，某家公司制作了该公司的人员替换关系图（见图 5-3），其中，总经理、生产经理、销售经理、人力资源经理职位都有自己的继任候选人，并且还分别标出了继任候选人的现任职位及其绩效水平和晋升潜力。当某个职位出现空缺时，如果组织内部有合适的候选人，则可以直接任命该候选人担任新的职位。当然，在很多时候，一个职位的候选人可能不止一个。在很多公司的人员替换图上，往往是一个职位对应着两三个候选人。

人员替换分析法主要强调了从组织内部选拔合适的候选人担任相关职位尤其是更高一级职位的做法，它有利于激励员工士气，降低招聘成本，同时，还能为未来的职位需求提前做好准备。



绩效状况：HP—绩效优秀 MP—绩效良好 LP—绩效偏低

晋升潜力：PN—可晋升 PS—需短期培训 PL—需长期培训 R—需被他人替代

图 5-3 某公司人员替换关系图

2. 马尔科夫分析法

马尔科夫分析法主要是利用一种所谓转移矩阵的统计分析程序来进行人力资源供给预测。转移矩阵能够显示在不同的时间不同职位类型的员工所占的比例（或数量）。一般情况下，这些矩阵能够显示在一段时间内一个组织中的人员是如何从一种状态或一种职位类型转变为另一种状态或另一种职位类型的。

表 5-5 所表述的就是某公司的一个转移矩阵，这个转移矩阵中一共列举了 7 种不同的职位类型。我们可以采用横向和纵向两种方式，对这一矩阵进行分析。

首先，我们可以通过看每一行的数据来回答这样一个问题："上一年度在这种类型的职位上工作的员工本年度去哪里了？"例如，上一年度在公司中从事行政事务类工作的人中，有 70% 的人本年度仍然留在原来的职位上，而剩下的 30% 的人则离开了公司。而上一年度在生产线上从事生产操作类工作的人中，本年度有 80% 的人仍然留在原来的职位上；而在其他 20% 的人中，有一半的人（也就是此类人员总人数的 10%）被提升到生产管理类职位上了，另外一半（此类人员总人数的 10%）则离开了公司。上一年度在生产管理类职位上工作的人中，本年度仍然有 75% 的人留在原来的职位上，还有 10% 的人被提升为厂长助理，剩下的 15% 的人则离开了公司。

表 5-5 某公司的转移矩阵

上一年度		本年度							
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
(1)	销售经理	0.95							0.05
(2)	销售代表	0.05	0.60						0.35
(3)	见习销售员		0.20	0.50					0.30
(4)	厂长助理				0.90	0.05			0.05
(5)	生产管理				0.10	0.75			0.15
(6)	生产操作					0.10	0.80		0.10
(7)	行政事务							0.70	0.30
(8)	不在企业中	0.00	0.20	0.50	0.00	0.10	0.20	0.30	

通过矩阵中各行的数据还可以很清楚地看到，在这家公司内部存在一条从生产操作工到生产管理者，再到厂长助理的职业发展通道。同时，从见习销售员到销售代表再到销售经理这样一种方向上，也存在着一条类似的职业发展通道。不过，在这家公司里，从事行政事务类工作的员工没有任何升迁的机会。也就是说，这种职位类型上的人是不可能流入表 5-5 所列举的其他任何职位类型之中的。

其次，还可以自上而下地（也就是按照表中纵向的列）阅读矩阵，从而回答这样一个问题“本年度处在这种类型职位上的员工是从哪里来的（也就是说，这些人上一年度在哪里呢）？”这里，再次以行政事务类职位为例。本年度在从事行政事务类工作的人中，70% 的人是在上一年度就在公司中从事此类工作的人。另外，还有 30% 的人则是从公司外部招聘的（也就是说，这部分人在上一年度还没有到公司工作）。在生产操作类职位上，本年度从事这种工作的人中，有 80% 的人是在上一年度就在公司中从事这种工作，其他 20% 的人则是从公司外部招聘的。职位的员工来源最为多样化的似乎是生产管理类职位，本年度在生产管理类职位上，有 75% 的人是上一年度就在公司中从事这种工作，10% 的人是从公司原来的生产操作工中提拔上来的，还有 5% 的人则是从厂长助理职位上被降级下来的，剩下 10% 的人则是上一年度还没有进入公司的人。

这种矩阵在描绘一家公司在一段时间内人力资源供给变化趋势方面是非常有用的。更为重要的是，如果公司的各种条件在某种程度上比较稳定，那么它还可以用来预测公司未来的人力资源供给状况。例如，如果认为生产操作类职位将会在未来两年中出现人力资源过剩的现象，那么通过转移矩阵就能够清楚地看到，只要从现在开始冻结从外部招聘生产操作类员工，将来就不会出现相关问题。这是因为一旦这样做，这种职位的人员数量将会自动减少 20%。类似地，如果认为公司将会在销售代表职位上出现人员短缺现象，那么这个转移矩阵会告诉我们，可以从以下三个方面开展工作：①降低这种职位上的人员的自愿流动率，因为在这种职位上工作的人每两年就有 35% 的人要离职；②加快对见习销售员的培训进度，从而使他们能够以比原来更快的速度获得晋升；③扩大对此类职位上的人员进行外部招募的范围，这是因为通过外部招聘渠道获得的销售代表只占此类人员的 20%，而这一比例并不足以满足公司未来的需要。

第二节　人力资源供求平衡的基本对策与方法

一、人力资源供求平衡的基本对策

一旦完成了对组织的人力资源需求和人力资源供给两个方面的预测，人力资源规划者就可以对两个方面的数据进行比较，然后确定在各种不同的职位类型中将会出现的是人力资源过剩，还是人力资源短缺。而一旦明确了这一点，组织就可以确定应当采取何种措施来解决这些潜在的问题了。

如果仅从数量的角度来看，人力资源供求对比的结果无非是三种：①供小于求；②供大于求；③供求平衡。其中，当人力资源的供求平衡时，组织不需要采取特别的行动，因此，组织的主要工作是如何解决供求不平衡时的两种情况。当然，组织的人力资源供求不平衡并不只体现在数量上，更多的时候可能存在的是供求结构不匹配的问题。因此，下面分三种情况来讨论。

（一）人力资源需求大于供给时的组织对策

当一个组织面临人力资源需求旺盛，而人力资源供给不足时，往往是其正处于高速扩张期，或者是刚刚开始进入一个新的经营领域的时候，这时组织最需要快速补充人员。如果一个组织在面临这种情况时，整个社会或地区的经济形势都非常好，其他企业或组织也同样对人力资源有大量的需求，则组织满足自身人力资源需求的难度就会更大。

在组织的人力资源需求大于供给时，可以采取的主要措施包括以下五项。①延长现有员工的工作时间，先考虑采用加班的方式来满足组织的人力资源需求，特别是当这种需求是短期性或阶段性的时候。不过，这种做法有可能会导致组织的人工成本增加，而且可能会因加班过多造成员工的不满。②如果组织的人力资源需求增长是长期性的，就必须考虑做好人力资源的招募工作，扩大招募范围，加大招募投入，树立组织在劳动力市场上的形象和品牌，增强对求职者的吸引力。此外，还可以在法律允许的情况下，采取聘用已退休人员及雇用非全日制员工的方式来满足组织的人力资源需求。③采取各种措施降低现有人员的流失率，因为在外部供给本来就短缺的情况下，组织内部现有人员的流失无疑会进一步加大组织的人力资源需求和供给之间的缺口。④通过改进生产技术、优化工作流程、加强员工培训等方式提高员工的工作效率，从而减少对人力资源数量的需求。⑤将组织中的部分非核心业务外包出去，从而减少组织对人力资源的需求。

（二）人力资源需求小于供给时的组织对策

在对组织的人力资源供需情况进行预测之后，另一种有可能出现的情况是，由于整体经济滑坡、国际贸易条件不好、组织的战略调整或者所采用的生产技术升级等方面的客观原因，组织在未来的人力资源需求小于组织内部现有的人力资源供给。在这种情况下，组织就要考虑如何以一种稳妥的方式来达到人力资源供给和需求之间的平衡。

通常情况下，当一个组织面临人力资源需求小于人力资源供给的情形时，可以采取以下五种措施。①冻结雇用，即短时间内不再从组织外部招聘新人，而是努力通过内部人员的灵活调配来满足组织当前的需要，通过员工自愿离职以及退休的方式实现自然减员。②鼓励员工提前退休，即制定优惠政策，鼓励接近退休年龄的员工提前退休。这种做法的前提是，组织为提前退休而付出的成本不能高于员工继续在组织中工作组织所需要付出的成本。③缩短现有员工的工作时间，采用工作分享的方式同时降低工资，来应对人力资源供给大于需求的情况，从而避免解雇员工。④临时性解雇或永久性裁员。这是解决组织所面临的人力资源需求不足及其与供给之间的矛盾的最简单、最直接同时也是见效最快的方法。但是，一方面，这种方法可能会受到国家法律方面的制约，还有可能会受到工会的质疑和限制，因而需要付出较高的成本；另一方面，组织如果一贯采取这种做法，也会影响其在劳动力市场上的形象，不利于未来人力资源招聘工作的开展。⑤组织还可以考虑对冗余人员进行培训，为未来的发展做好人力资源储备，或者是在可能的情况下，利用现有的人力资源开展新的项目或经营活动。

（三）人力资源需求与供给结构不匹配时的组织对策

事实上，在绝大多数组织中，往往会同时遇到人力资源需求和供给的数量不平衡以及结构不匹配的问题。甚至在人力资源供求数量大体平衡的情况下，仍然存在供求结构不一致的问题。在这种供求结构不对等的情况下，组织需要采取的措施可能包括以下三种。①在可能的情况下，加强对现有人员的培训开发，以使他们能够胜任当前尤其是未来的工作需要。但是，这要看现有人员的可培养程度如何，并非所有的人都有能力接受未来的工作所

需要的培训。②在现有人员胜任未来的工作有困难的情况下，组织可能需要通过终止劳动合同、自然退休等方式，逐渐让现有的一些员工离开组织，同时从组织外部招聘与需求匹配的新员工，从而为未来新的工作需要储备足够的人才。③如果组织仍然处于扩张期，人力资源需求在不断增长，则可以在可能的情况下将原来的一些技能不足的老员工逐渐替换到一些辅助性的职位上，把一些重要的生产、管理类职位留给那些后来招聘的有能力的职位候选人。

二、人力资源供求平衡的方法

企业在通过人力资源供给和需求预测确定了未来可能产生人力资源过剩还是人力资源短缺的情况之后，必须从能够解决人员过剩或者人员短缺问题的多种不同战略中做出选择。表 5-6 和表 5-7 分别列举了人力资源规划者可以用来解决人员过剩问题及避免产生人员短缺的各种方法。由于每种方法在实施成本、速度、有效性、受影响的人员数量以及可撤回程度（取消已发生变化的难易度）等方面的差别可能都非常大，所以采用不同的方法对企业和员工双方产生的影响是不同的。

一些企业对于内部人员过剩做出的典型反应就是裁员，这种做法虽然消除人力资源过剩的速度很快，但是却会导致劳动者遭受很大的痛苦，不仅包括短期的痛苦，而且会造成长期心理创伤。在短期中，失去薪酬、福利和有价值的职位会给员工个人的经济、生理和心理带来很多负面的影响，由此引发破产、疾病和绝望等。即使一个人能勉强应付这些短期突发状况，但从长期看，失业的扩散效应（如持续 6 个月以上）也会给个人的职业生涯带来影响，减少他们在未来找到工作的机会。尤其是那些在技术水平更新换代较快的职位上工作的员工，在面临裁员的情况下，为了保证职业生涯的连续性，他们宁可接受低薪甚至一定时期内无偿工作，也要留在工作岗位上。而企业在面对人员短缺时做出的反应通常是雇用临时工或干脆将业务外包出去，这种做法对人员短缺的情况做出的反应速度很快，并且可撤回程度很高。

表 5-6　　减少未来出现人员过剩的方法

方法	速度	员工受伤害的程度
1. 裁员	快	高
2. 降薪	快	高
3. 降级	快	高
4. 职位调动	快	中等
5. 职位分享	快	中等
6. 冻结雇用	慢	低
7. 自然减员	慢	低
8. 鼓励提前退休	慢	低
9. 进行重新培训	慢	低

表 5-7 避免未来出现人员短缺的方法

方法	速度	可撤回程度
1. 加班加点	快	高
2. 雇用临时工	快	高
3. 业务外包	快	高
4. 再培训后换岗	慢	高
5. 降低流动率	慢	中等
6. 从外部雇用新员工	慢	低
7. 技术创新	慢	低

（一）裁员

裁员是企业为强化竞争力而进行的有计划的大量员工裁减活动，有时候又称人员精减。虽然裁员往往被视为企业在经济衰退时期采取的扭转局势的一种方法，但不少企业在裁员时仍然是盈利的。企业进行裁员的主要原因有三个：①许多企业都在努力降低成本，由于劳动力成本在公司的总成本中往往占了很大一部分，因此它很自然地就成为企业最先着手的地方；②在有些企业中，关闭过时和落后的工厂，或者在原有的工厂中引进新的技术等，都会导致企业对人员需求减少；③许多企业由于经济方面的原因改变了经营地点，如果员工难以随之迁移，则原有的员工就会被裁减。例如，一些企业在一个国家内部从劳动力成本高的地区转移到劳动力成本低的地区；发达国家的一些企业将生产基地转移到劳动力成本较低的其他国家。这些都会导致原来的生产基地关闭或大规模缩减，从而导致大批员工被裁减。

尽管裁员在成本削减方面会产生立竿见影的效果，但大量证据表明，它会对组织的长期有效性产生负面的影响，特别是对某些类型的企业而言。例如，如果那些研发密集型的企业进行裁员，就会降低企业的长期利润。同时，裁员的负面影响在员工与客户高度接触的服务业中也会被放大。此外，如果在裁员的同时没有辅之以工作角色性质的调整，企业绩效也可能会受到损害。在那些采用高参与工作实践（如采用团队工作方式）实施绩效奖励计划的企业中，裁员对生产率以及业绩的负面影响更大。

事实上，很多企业实施的裁员并没有达到强化企业绩效的预期效果，其中的原因是多方面的。①尽管在裁员初期产生的成本节约确实使企业能够在短期内获利，但管理不当的裁员却有可能产生长期的负面作用，不仅导致人才流失，而且在很多情况下还破坏了激发员工创造性和灵活性所必需的一些社会网络。②许多企业在裁员活动中裁掉的一些员工实际上属于企业根本无法替代的重要资产。很多情况下，裁员后的企业不得不重新花钱找人来替代被裁掉的一些员工，有很多企业还会出现不得不把以前裁掉的员工重新雇用回来的情况，个别企业甚至采用过去本来是用于追踪求职者的软件来跟踪被企业裁掉的员工。③那些在裁员中侥幸得以留在企业里的员工会对企业心存戒备，由于员工对自己未来在企业中的晋升及职业前途感到不确定，所以他们的工作积极性可能会大幅下降，而且许多员工随时在准备寻找其他更好的就业机会。④与裁员相联系的负面公众印象也会有损企业在劳动力市场上的形象，使企业日后更难招募到员工。

要想避免企业声誉受到破坏，企业就应当为裁员的必要性提供合理的解释，并且保证裁员过程是公平的，对待被裁减员工的方式也要更加人性化。此外，成功裁员的关键在于避免不加选择地实施全面裁员，而是应当采用“手术式”的战略裁员，这样不仅可以降低成本，而且可以提高企业的竞争力。

（二）提前退休计划

削减冗余劳动力的另一种常见手段是实施提前退休计划。对于企业来说，虽然老员工在工作经验方面比较丰富且稳定性较高，但同时也存在许多问题。首先，老员工的成本普遍比新员工的高，因为他们的资历较深，薪酬水平较高，同时，各种社会保险缴费额度也较高。当老员工具有的工作经验的价值无法弥补他们相对较高的成本时，面临竞争压力的企业就有可能希望通过用成本更低的新员工来替代老员工。其次，由于老员工通常占据着薪酬水平最高的一些职位，所以，他们有时会阻碍公司雇用新员工或是阻碍新员工获得晋升，这会让新员工感到沮丧。有时候，企业还担心一旦老员工退休或离职，企业很可能陷入无人可用的境地。尽管经济不景气会使所有员工的前途受到影响，但对于那些缺乏经验和技能的新员工影响无疑更大，甚至会产生持续性的负面影响。

面对这种压力，许多企业都试图通过提前退休计划来达到使老员工自然减员的目的。提前退休计划的形式种类繁多。由于不同的提前退休计划对老员工是否能够满足自己的利益需求存在很大差别，因此推行提前退休计划的结果往往也是千差万别的。尽管此类提前退休计划确实起到了使低绩效的老员工提前退休的作用，但这种计划到底能否取得成功，在很大程度上还取决于预测的准确性。由于很多国家的法律是不允许企业强制要求员工退休的，因此只能用提供退休奖励或其他补偿等手段促使员工以自动离职的方式主动退休。

（三）雇用临时员工或劳务派遣人员

尽管裁员是企业为削减冗余劳动力而采取的一种普遍做法，但是雇用临时员工和实施外包也已经成为削减冗余劳动力的一种重要手段。除具有较高的灵活性之外，雇用临时员工的做法还有其他许多方面的优点：①雇用临时员工或劳务派遣人员使企业免除很多管理任务以及财务负担；②一些没有能力制订甄选计划的小公司往往通过临时雇用或使用劳务派遣人员的方式来甄选并最终雇用员工；③许多提供临时员工或劳务派遣人员的机构在将这些临时员工派遣出来之前都会对他们进行培训，这种做法既降低了企业的培训成本，同时又使临时员工或劳务派遣人员与企业的相互适应变得更为容易；④由于临时员工或劳务派遣人员在使用他们的企业中工作经验非常少，所以，他们对于组织以及工作程序等方面存在的问题往往有比较客观的看法，而这种视角有时对于改进组织效率和绩效是非常有价值的；⑤由于临时员工或劳务派遣人员可能在其他企业中积累了丰富的工作经验，他们有时候甚至还能向使用他们的企业提供更多的解决问题的备选方案，因为类似的问题在其他企业中可能也出现过。

为了有效地利用临时员工或劳务派遣人员这一劳动力供给来源，企业还必须注意克服因雇用临时员工而产生的某些不利问题。例如，在整个经济的服务部门中，由于临时员工或劳务派遣人员对使用他们的组织和客户的承诺水平较低，所以很可能会导致客户的流失以及对组织的忠诚度下降。因此，很多组织并没有采取让临时员工大量取代长期员工的做法，而是雇用小量临时员工，将其作为对核心员工的需求出现剧烈波动时的一种缓冲，这些临时员工更像是核心员工的助手，而并非其替代者。除此之外，在企业使用的临时员工和正式的全日制员工之

间常常会存在一种比较紧张的关系。全日制员工可能会认为临时员工的存在对于他们的职业保障来说是一种威胁,而这种看法可能会导致双方的合作水平较低,在管理不当的情况下,甚至还很可能会直接导致破坏性事件的发生。

在处理这种问题时主要有以下三个关键点。

(1)企业在招用临时员工或劳务派遣人员之前,必须先从之前的裁员阴影中走出来。企业需要在裁员和招用临时员工或劳务派遣人员两项行动之间留出一段相当长的缓冲时间,否则原有的正式员工很容易将新进来的临时员工与自己未来可能面临的裁员威胁联系在一起。在裁员事件发生之后出现的用工需求上升,应当先让这些正式的全日制员工通过加班加点来满足。如果这种旺盛的用工需求一直持续,员工们就会逐渐认识到,企业的这种用工需求的回升并不是暂时性的,也就不必担心很快再次发生裁员了。此外,不断的加班加点最终会导致这些正式员工的负担加重,这时他们就会愿意接受企业通过招用临时员工或劳务派遣人员减轻自己的一部分工作负担。

(2)由于正式员工可能会对临时员工或劳务派遣员工的到来产生一种受到威胁的心理反应,所以企业在雇用这一类临时员工或劳务派遣员工时,一方面可以考虑雇用那些对正式员工的威胁程度更低一些的临时性员工,或者对两类人承担的工作内容和职责划分方面适当加以区分;另一方面则要尽可能地让全日制正式员工感到他们是受重视的,企业不会用临时员工或劳务派遣人员来替代他们。

(3)企业也要注意不能形成临时员工或劳务派遣人员低人一等的印象。在雇用临时员工的情况下,企业人力资源管理者要通过自己的努力,防止在企业中形成一种双层社会的局面,他们可以要求临时就业服务机构或劳务派遣公司向自己使用的这些临时员工或劳务派遣人员提供一定水平的薪酬福利待遇,使其能够与这些员工在本公司中接触到的那些正式员工尽可能地接近。这种做法不仅可以缩小正式员工和临时员工或劳务派遣人员之间的薪酬福利差距,而且有助于从一开始就吸引来最优秀的临时员工或劳务派遣人员。

(四)业务外包及离岸经营

尽管企业可以通过引进临时员工或劳务派遣人员来承担某些工作任务,但在一些情况下,企业可能对将整块工作都委托给外部组织去完成更感兴趣,这种做法就是所谓的业务外包。当企业既缺乏某一方面的特定技术经验,又不愿意投入时间和精力去进行开发时,或者当企业利用自身的设施和人力资源完成某种工作任务的成本更高,而外部组织却可以通过规模化或专业化以更低的成本提供相同质量或更高质量的服务时,业务外包就是一种很自然的选择。除了生产加工活动的外包,人力资源、财务、信息技术、总务后勤等一部分职能管理、专业技术以及行政后勤类工作都可以外包。业务外包对一个组织的人力资源管理可能会带来两个方面的好处。一方面,通过业务外包可以适当控制和精减企业自身直接雇用的人员数量,尤其是把一些涉及人数较多的并不复杂的日常事务性的工作外包出去之后,企业的人力资源管理主要集中于对企业更为重要的关键岗位和关键人才,这样有助于提升人力资源管理的价值;另一方面,人力资源管理业务本身也可以进行部分外包,尤其是一部分事务性人力资源管理业务外包之后,就可以在一定程度上把企业的人力资源部门从很多日常事务中解放出来,使人力资源管理人员能够把精力更多地集中在解决战略层面的问题上。

在有些情况下,业务外包的目的只是通过雇用一些成本更低的劳动力来尽可能地降低成本。有时这就意味着要把工作岗位转移到劳动力成本更低的其他国家或地区。离岸经营是一

种特殊的业务外包形式，即将工作岗位从一个国家转移到另一个国家。这种工作岗位迁移的情况一直都有，只是技术的迅速变革使得这一领域中的发展趋势在近些年达到了历史上前所未有的水平。最初被以离岸经营方式外包出去的许多工作岗位，其工作范围比较窄、工作内容比较简单，如生产岗位、呼叫中心的服务岗位等，而现在已经延伸到很多高技能的工作岗位，如证券分析、技术研发等。

在对某些产品或服务做出离岸经营的决策时，组织应综合考虑方方面面的问题，否则很容易适得其反。由离岸经营带来的质量控制问题、违反安全保障问题以及糟糕的客户服务体验等，会在很大程度上抵消低工资和其他方面的原因带来的成本节约。一家公司应该采取以下几个步骤来确保离岸经营战略取得成功。①在选择外包服务供应商时，通常是该机构的规模越大越好、历史越长越好。一些刚刚成立的小型海外公司往往会虚张声势，夸大自己的服务能力，并且会比那些规模较大、历史更长的承包商冒更大的风险。②不要对那些有专利权或者需要严格的安全保障措施才能完成的工作实行离岸经营。需要被外包出去的工作最好是“模块化的”，也就是说，这些需要被外包出去的工作应该是相对独立的，因而不需要发包公司透露任何本来需要保守的竞争秘密。③业务外包最好先从小的工作开始入手，同时还要密切监督这些工作的完成情况，尤其是在刚刚开始的时候。这样就可以把可能的损失控制在最小的范围内。

（五）调整薪酬和工作时数

一些企业在面临劳动力短缺时，可能不愿意增加雇用新的全日制正式员工，也不愿意增加临时员工或劳务派遣人员。在这些情况下，这些企业可以让现有的员工每天工作更长的时间。尽管企业必须向加班加点的员工支付相对正常工作时间更多的薪酬，但是企业仍然将加班加点看成是一种比雇用和培训新员工更好的选择，尤其是当它们害怕当前的这种产品或服务需求或许不太可能持续太长时间的时候。此外，许多员工至少在短期内还是获得了薪酬增加的好处。然而，如果在很长一段时间里都需要加班加点的话，员工们就会因这种工作方式使人过于劳累而感到压力增大，挫折感增强。

企业在面对劳动力冗余的时候，如果能够让员工接受降薪的决定，有时候是可以避免裁员的。此外，企业还可以通过保持单位时间的薪酬水平不变，但是减少全体员工的工作时间的措施来避免裁员，这种做法通常被称为工作共享或职位共享。工作共享是通过减少员工的工作时间降低了薪酬成本，减少了员工被裁员的情况，这相当于让大家都有工作做，尽管工作量并不饱满，但这种做法在经济或经营出现短期问题时被很多企业采用。不仅如此，在有些实施这种工作共享的企业中，员工之间还可以通过自觉转让工作时间彼此之间提供帮助，即那些经济条件较好的员工会主动将自己本来可以工作的时间出让一部分给那些经济条件较差或需要更多的薪酬满足需要的员工。

此外，在经济不景气导致企业用工需求下降的情况下，还有一些企业采用非带薪休假或放假的方式来降低人工成本，同时避免解雇员工。这种休假方式能够在短期内减少员工的带薪工作日，一方面有助于企业保存现金或是保证现金流，另一方面也为一部分员工提供了更多的自由休息时间。但这种做法往往只能解决短期问题，不一定能解决企业的根本问题。例如，与生产线停止运转之后放假回家的生产工人不同，大多数白领和专业技术人员即使离开工作岗位去休假，很多工作还是会堆在那里等他们回来去做，因此，非带薪休假的做法只是在表面上减少了他们的带薪工作时间，从而在一定程度上达到了企业的降薪目的，但员工的实际工作时

间并没有减少，工作强度反而增大了。此外，这种非带薪休假方式存在争议。一种意见认为，它对高薪员工的打击要比对低薪员工的打击更大，因为高薪员工单位工作时间的薪酬水平更高，所以损失更大；而相反意见则认为，非带薪休假这种做法实际上对于薪酬水平较高的人来说反而是有利的，因为那些薪酬水平比较低的员工实际上更需要挣钱养家，满足自己的基本生活需要。

第六章　人员甄选

第一节　甄选及其有效性

一、甄选的概念及其意义

（一）甄选的基本概念及其内涵

甄选即为甄别和选择之意，也称为筛选或选拔。在现代人力资源管理中，它是指通过运用一定的工具和手段对已经招募到的求职者进行观察和鉴别，从而最终挑选出最符合组织需要的、最为恰当的职位空缺填补者的过程。甄选过程的复杂性在于，组织需要在较短的时间内，在信息不对称的情况下，正确地判断出求职者是否能够胜任本组织中的某个或某类岗位的要求，以及此人是否与本组织的文化和价值观相吻合，从而是否能够在未来的工作岗位上达到优良的绩效。因为在求职者进入组织内部工作之前，或者在进入组织内部工作时间比较短的情况下，很难完全准确地判断求职者是否适合组织内某一特定职位的工作，所以甄选决策本身总是蕴藏着一定的风险。

作为员工招募过程的后续阶段，在甄选过程中，组织需要解决的是如何挑选出最合适的高质量求职者，然后将他们正确地配置到合适的岗位上。总的来说，所有的甄选方案都是要努力找出那些最有可能达到或超越组织绩效标准要求的人。不过，需要指出的是，在构建有效的甄选体系时，组织的目的可能并非总是要挑出那些在某种特定方面最好的人；相反，甄选的目的在于谋求职位需求与求职者所具有的某种特性实现最优匹配。例如，不同的工作对于人的智力要求不同，因此，并非在所有的情况下都是求职者智力水平越高越好。如果某职位并不要求任职者具备特别高的智力水平，那么智力水平过高的求职者对组织来说可能反而是不合适的。这是因为组织可能不需要利用这种高水平的智力，但是必须为这种高水平的智力支付更高的薪酬。

此外，在甄选过程中还需要注意不要犯这样一种错误，即把注意力过多地放在对求职者进行相互比较上，而不是重点关注求职者和空缺职位需要达到的客观标准之间的比较。对于一个组织来说，设计和实施一个有效的甄选过程的首要任务之一就是确认在当前情况下，希望通过甄选达到的最重要目标是什么，然后通过一套甄选系统来选拔出那些真正能够有效地完成相关工作职责，并帮助组织实现战略目标的人。

（二）甄选对组织的价值与意义

人员甄选工作对于一个组织来说是非常重要的，其主要原因包括以下三点。

（1）符合企业需要的优秀员工是确保组织战略目标实现的最根本保障。在现代市场经济中，能否找到合适的人来承担组织必须完成的各项工作，是决定一个组织的竞争力和整体有效性的关键因素，只有挑选并雇用那些具备相关的知识、技能、经验，具有强烈的工作动机和端正的工作态度，同时，与组织的文化及价值观高度吻合的员工，才能确保组织的客户得到一流的产品和服务，从而确保组织战略意图的完成和经营目标的实现。卓越的组织必须拥有一流的员工，而要培养一流的员工，必须从一开始就选择正确的人。很多时候，如果不在一开始注重选对人，而是想等到人进入组织以后再根据组织的需要加以改造和培养，不仅成本

极高，而且可能效果较差。例如，微软公司就相信，智力和创造力往往是天生的，企业很难在雇用了某人之后再使其具备这些能力。此外，很多管理学家明确指出，员工的敬业精神、献身精神及良好的绩效实现能力，并不是在员工进入组织之后形成的，而是在员工还没有进入组织的时候就已经形成了。也就是说，选择了正确的人，实际上就等于奠定了培养和开发的基础。

（2）甄选决策失误的代价可能极高。当然，即使一个组织在甄选过程中产生决策失误，雇用了不合适的人，也可以采取一些适当的方式来加以弥补。例如，对员工进行培训，调整员工的工作岗位，甚至通过到期解除劳动合同，或者以直接解雇的方式将不合格的人剔除出组织。然而，这种亡羊补牢的做法不仅会导致组织产生很多成本，如培训成本、岗位调整成本、重新雇用成本等，而且有可能会导致组织陷入劳动纠纷，特别是在国家对劳动力市场的管制比较严格，解雇员工的程序日益复杂、代价越来越高的情况下。此外，除直接成本外，错误雇用还会给组织带来很高的机会成本。也就是说，在机会稍纵即逝的今天，即使用人不当没有给组织带来直接损失，也可能会由于耽误组织发展的良好时机而给组织带来损害甚至毁灭性的打击。从这个角度来说，组织在很多时候对人员甄选方面进行更多的投资都是值得的，尤其是当组织需要雇用的是关键职位的员工时。

（3）甄选决策失误可能会对员工本人造成伤害。错误甄选的代价其实并不是由组织单方面承担的，在很多时候，错误雇用的结果同样会给员工带来伤害。在本组织中不合适的员工未必不适合其他组织，如果不是因为当前组织做出错误的雇用决策，这些人当初很可能会找到真正适合他们的组织，他们在那些组织中不仅能够找到工作，而且可能实现与岗位之间的更优匹配，从而达到优良的绩效水平。这些员工在适合的组织中的生产率水平以及薪酬水平可能会更高，成就感也会更强。因此，从这方面来看，慎重、正确的甄选和雇用决策也是对求职者负责的一种态度，属于组织勇于承担社会责任的一种表现。

二、甄选的可靠性与有效性

甄选的主要目的就是做出关于人的决策，而如果想要这些决策正确，那么组织赖以做出决策的技术就必须能够获得关于求职者的可靠信息，或者说具有一定的科学性。只有当一种甄选工具可靠和有效的时候，才有可能是合格的。从这方面来说，任何甄选方法都应当达到一定的信度和效度，其中信度是效度的必要条件（但不是充分条件）。例如，一项甄选测试的信度如果不好，那么其效度一定较差；相反，如果一项测试的效度较好，则其信度一定也比较高。

（一）信度

信度是指一种测试手段不受随机误差干扰的程度，它反映了一个人在反复接受同一种测试或等值形式的测试时所得到的分数的一致性程度。信度又称测试的内部一致性程度或稳定性程度，它是对任何测试工具的最基本要求。信度的高低是用信度系数来表述的，信度系数介于0~1之间。0表示信度最低，1表示信度最高。在一般情况下，信度系数不低于0.7的测试工具被视为信度较好。

最常用的信度测试方式包括重测信度、复本信度、内部一致性信度和评价者信度几种类型。

1. 重测信度

重测信度又称再测信度，是指用同一种测试工具在不同的时间对同一群人进行多次测试所得到结果的一致性程度。它可以用来考察一种测试工具在时间上的稳定性，具体信度

系数用多次测试所得结果的相关系数来表示。在评估重测信度时，两次测试之间的时间间隔很重要，间隔太短，则被测试者能够记住上次的答案，因而产生较强的记忆效应和练习效应；时间间隔太长，又会有其他很多因素对被测试者的答案产生影响。因此，时间间隔越长，两次测试的相关系数就越低。根据一般经验，两次测试的时间间隔为半个月到半年比较合适。

2. 复本信度

复本是指在测试的结构、实际测试效果等方面与最初的测试工具基本保持一致的另一种测试工具。这种工具常常被作为最初测试工具的备用测验，如在高考以及很多重要考试中经常使用的A卷和B卷。而复本信度就是指对同一组被测试者进行某种测试时，使用两种功能等值但是表面内容并不相同的测试形式，然后考查在这两种等值的测试中被测试者取得的分数的相关程度。复本信度的高低反映了两种复本测试在内容上的等值程度。因此，在编制测试时就必须确保两种测试具有足够的等值性，并且所测试的内容也应该是相当的。

3. 内部一致性信度

在甄选测试中，经常会用多个题目来测试同一个问题。例如，在对被测试者的成就动机进行测试时，可能会使用10个题目来进行测试，从理论上说，同一位被测试者对所有这10个题目的回答应当具有较高的一致性。内部一致性信度就是指反映同一测试内容的各个题目的得分一致性程度。它考察了同一项测试中的若干题目是否确实都是在测量同一个内容或特质。一种很好的测试工具必须具有很好的内部一致性。

考察内部一致性信度的方式主要有两种，即分半信度和同质性信度。分半信度是指将一个测试中包含的题目一分为二，然后分析这两个半份测试结果之间的相关系数。最常见的分半方法是根据题目排列的奇偶数顺序来划分，即一半是奇数题，一半是偶数题。同质性信度则是指一种测试内部的所有题目考查同一内容的程度。在同质性信度低时，即使各个测试题目看起来测量的是同一特质，测验实际上也是异质的，即这种测试实际上测量了不止一种特质。表示同质性信度的一个常用参数是克伦巴赫 α 系数。

4. 评价者信度

在一些测试中，不同的观察者、研究者或评价者对于被测试者表现出的同样的行为或者问题的回答可能会得出不一样的判断和评价，这是因为评价者本身的阅历、看问题的视角甚至个人偏好都会影响他们的评价结果。这种情况在情景模拟测试、投射测验、面试、无领导小组讨论等需要由专家或评价者来打分的时候，都有可能出现。此外，在对员工进行绩效考核时，也同样可能会出现不同的评价者给出不同的评价结果的现象。而评价者信度就是指不同评价者在使用同一种测试工具时所给出分数的一致性程度。

由于一项测试可能会受到很多因素的影响，因此，要想达到较高的信度，需要注意以下五个问题：①测试过程要标准化，尽可能按照测量学的要求去做；②选取的样本要具有广泛的代表性，当在总体中抽样时，样本应尽可能具有异质性，而不是集中于某一类人；③要注意保持良好的测试环境（包括心理环境和物理环境），努力使被测试者保持一种轻松自然的心态；④要注意测试的难度和长度，测试太难或太易都不好，因为很可能会出现地板效应（得分普遍偏低）或天花板效应（得分普遍偏高）的现象；⑤尽管测试的条目越多，信度往往越高，但是太多的条目容易引起被测试者的疲劳和厌倦，从而影响测试的质量。

（二）效度

一种甄选测试工具要想有用，只具有较高的可重复性或稳定性（即信度较高）是远远不够的。如果一项测试尽管结果总是很稳定，但是与事实并不相符，那么这种测试也是没有意义的。因此，测试所产生的结果还应该具有较好的效度。效度是指一种测试的有效性程度，它反映了一种测试工具对于它所要测量的内容或特质进行准确测量的程度。效度主要分为三类，即内容效度、效标效度和构想效度。

1. 内容效度

内容效度是指一项测试的内容与测试所要达到的目标之间的相关程度，即一项测试的内容能够代表它所要测量的主题或特质的程度。例如，如果一项测试的目的是评价一个人的逻辑推理能力，那么内容效度就是指这项测试所测量的内容到底是不是逻辑推理能力。一项测试要想具有较好的内容效度，通常必须满足两个条件：①确定想要测试的内容的范围，并且使测试中的全部项目均在此范围之内；②测试中的项目应当是已经界定好的内容范围中具有代表性的样本。内容效度的检验主要采用专家判断法，不太适合对较为抽象的特质进行评价。

从人员甄选的角度来说，内容效度所要考察的是在测试中所设计的问项、提出的问题或者设置的难点是否能够很好地反映实际工作情境或代表在实际工作中存在的典型问题。一项具有较高内容效度的测试将会使求职者置身于与实际工作非常类似的情境之中，然后测试求职者目前是否有足够的知识、技术或能力来处理将来可能会面临的情况。例如，测试的目标是预测汽车驾驶员的基本驾驶技术，那么通过直接开车上路的方法进行测试就具有较高的内容效度，因为这种测试基本上就是对实际工作情境的复制。

内容效度有两点局限性。①隐藏在内容效度背后的一个基本假设是求职者在被雇用时已经具备了一定的知识、技术或能力。因此，如果一个组织准备在甄选和雇用求职者之后，再通过正式培训计划来教会他们掌握工作所必需的技能，就不太适合用内容效度来衡量一个甄选工具的有效性。②由于在内容效度中主观判断的作用很大，因而必须设法将判断过程中的推测成分减至最少，最好是将评价者的评分建立在某种相对具体和可观察的行为的基础之上。

2. 效标效度

在人员甄选中，组织最关注的问题实际上是通过某种测试或评价技术所得到的结果是否能够准确地预测出求职者在未来的工作中取得成功或招致失败的程度。这实际上就是效标效度所要考察的问题。效标效度也称效标关联效度，是指一种测试或甄选技术对被测试者的一种或多种工作行为或工作绩效进行预测的准确程度。具体的判断方法是，判别通过甄选测试所得到的分数与实际工作绩效得分之间是否存在实证性联系。如果在测试分数和实际工作绩效分数之间存在明显的相关关系，那么便可以证明这种测试具有较好的效标效度。与甄选工作有关的效标包括目标人员产出数量或质量、缺勤率、事故发生率、销售额，上级对其的评价结果，以及组织认为能够代表绩效的其他指标。

两种比较常用的效标效度是预测效度和同时效度（又称同步效度）。预测效度所要考查的是员工被雇用之前的测试分数与其被雇用之后的实际工作绩效之间是否存在实证性联系。确定预测效度的基本方法是，在雇用求职者之前先对求职者进行某种测试，然后将他们中的一部分人雇用到组织中，等他们进入组织一段时间之后，再测试这些人的实际工作绩效情况，最后看这些人在被雇用前后的这两组数据（甄选过程中参加测试时的分数以及后来的绩效分数）之间的关联性。如果两者的相关系数较高，则称这种测试具有较好的预测效度，即在这种

测试中得分较高的人在未来的实际工作中往往也是绩效较好的人，这就意味着利用这种测试工具对求职者进行筛选是有效的。

尽管预测效度是效标效度的一种很重要的形式，但是它也存在一个明显的问题，即组织必须等待很长的时间，才能得到考查效标效度所需要的数据。因为组织要先有足够的时间来雇用大量的求职者，并获得他们在相关测试中的得分，然后还要再等待一段时间才能开始收集被雇用的求职者的实际工作绩效信息。在某些工作中，为了确定谁是优秀的员工或确定员工的绩效水平，可能要花费很长的时间。在这种情况下，还可以通过另外一种形式来考查效标效度，这就是同时效度。在确定一种测试工具的同时效度时，需要在同一时间获取上述两组数据。它的主要做法是直接选取那些已经在某种岗位上从事工作的任职者，让他们完成某种测试，得到测试分数，由于他们已经在岗位上，所以可以在较短时间内得到他们的绩效数据，考察这两组数据之间到底存在怎样的相关关系。如果两组数据之间的相关度很高，即在这些已经在岗的员工中，工作绩效最好的人比工作绩效较差的人在甄选测试中所得到的分数更高，则称这种测试工具具有较好的同时效度。

3. 构想效度

构想效度也称结构效度，是指一项测试对于某种不可观察的、比较抽象的构想或特质进行测量的程度，即一项测试的结果解释某一理论上的假设、术语等构想的程度。影响构想效度的因素主要有两个：①理论上的构想代表性不足；②构想代表性过宽，以至于包括了无关事物。

与内容效度和效标效度不同，构想效度是一个存在争议的概念。这是因为有些构想概念非常模糊，缺乏一致性的定义，确定构想效度时也没有明确的操作步骤，没有单一的数量指标能够描述其有效程度。

第二节　甄选的主要方法

一、心理测试

心理测试是一种通过一系列工具或手段将人的某些心理特征加以量化，从而衡量个体心理因素水平和个体心理差异的科学测量方法。最早的心理测试可以追溯到1905年，心理学家比奈和西蒙合作开发了用于识别智商较低的学生的智力测验量表。在第一次世界大战期间，美国政府为了帮助其军方提高新兵招募的有效性，委托心理学家开发了用于新兵甄选的心理测试，以测试新兵的相关能力。此后，心理测试开始大量运用于政府机构和企业，在一般性的智力测验的基础上，逐渐发展出了人格测试、职业兴趣测试等多种测试工具，并广泛运用于甄选及人力资源开发活动。

从测试内容来看，心理测试可以划分为能力测试、人格测试和职业兴趣测试三大类。其中，能力测试的目的是测试一个人是否具有从事一项特定工作的潜在能力，人格测试的目的是了解被测试者的人格特质，职业兴趣测试则试图揭示人们想做什么及喜欢做什么。

（一）能力测试

能力测试可以划分为认知能力测试及运动和身体能力测试两种类型。

1. 认知能力测试

认知能力是指人脑加工、储存和提取信息的能力，即人们对事物的构成、性能、与他物的关系、发展的动力、发展方向以及基本规律的把握能力，它是人们为成功完成各种活动所必备的一些最重要的心理条件，包括知觉、记忆、注意、思维和想象等各种能力。认知能力测试通常

以划分为两类，第一类是一般认知能力测试，第二类是特殊认知能力测试。

一般认知能力测试即通常所说的智力测试或智商测试，它所要测量的不是一个人的某种单一特质，而是同时测量一个人的多种能力，如记忆能力、口头表达能力及数学能力等。这些能力是从事任何工作都必须具备的一些基本脑力能力。

特殊认知能力测试则是针对一些比较具体的认知能力（如归纳和演绎能力、语言理解力、记忆力、空间关系能力、创造力等）设计的测试。由于这些特殊的认知能力往往是从事某些特定的职业的人需要具备的能力，因此，特殊认知能力测试又被称为能力倾向测试或职业能力倾向测试，它是针对特殊职业或职业群而设计的能力测试，其目的是测量一个人在从事某种特定的职业所具有的特殊才能或熟练度。

从甄选的角度来看，认知能力测试实际上就是要根据个人的脑力特征对求职者进行区分，从而挑选出具备完成相应的工作职责所需的基本能力的人。尽管认知能力测试的主要内容包括多种能力，但在甄选测试中通常最受关注的是语言理解能力、数学能力和推理能力。其中，语言理解能力是一个人理解并使用书面或口头语言的能力，数学能力是指一个人解决与数字有关的各种问题的速度与准确性，而推理能力是指一个人在面对各种问题时找到解决问题的方法的能力。语言理解能力测试题类似于语文试题，但其重点在于考查被测试者潜在的语言能力，而不是需要记忆的具体知识。数学能力测试题类似于数学试题，但通常很简单，运用小学或初中数学知识足够解答问题，考查的重点是被测试者对数字的敏感程度以及灵活运用数量分析技巧的能力水平。推理能力测试题通常是以数字、图形、文字等方式呈现，考查重点是被测试者能否找到信息之间的逻辑关系并据此解决问题。

2. 运动和身体能力测试

运动和身体能力测试包括心理运动能力测试和身体能力测试两大类。

心理运动能力测试是对一个人的精神运动能力或受个体意识支配的精细动作能力进行的测试。这类测试的内容包括选择反应时间、肢体运动速度、四肢协调、手指灵巧、手臂稳定、速度控制等，大多与手的灵巧性有关，也有一些涉及腿或脚的运动。这种测试通常用于那些体力要求比较高的职位，如手表装配工等。现在，这类测试已不如早年流行。

身体能力测试则是对一个人的动态强度、爆发力、广度灵活性、动态灵活性、身体协调性与平衡性等所进行的测试。身体能力测试可以划分为七种类型：①肌肉张力测试；②肌肉力量测试；③肌肉耐力测试；④心肌耐力测试；⑤灵活性测试；⑥平衡能力测试；⑦协调能力测试。尽管自动化、人工智能和其他方面的科技进步已经大大减少或降低了许多工作活动对于体力的要求，但是有些工作仍然需要任职者达到某些特定的身体能力要求。此外，身体能力测试不仅有利于预测求职者在未来可能达到的工作绩效水平，而且有利于预测出哪些人将来更有可能发生工伤或导致伤残等情况。

对于某些特定的职位来说，这些测试的效度是相当高的。但是，某些身体能力测试很可能会对部分残疾人和女性求职者产生不利的影响。因此，在使用这些测试之前，必须明确以下两点：①这些测试对于完成工作确实是必要的，而且在职位说明书中已经事先有了明确的要求和说明；②如果求职者因某些身体能力不够而不能通过测试，则表明有可能无法充分完成未来的工作任务，会给求职者本人、同事或公司客户的安全与健康带来风险。

（二）人格测试

人格也称个性，广义的人格是指个体所具有的能力、兴趣、态度、气质、性格以及其他行为

扫码观看课程申报书讲义及PPT

差异的混合体，一个人的人格特征决定了其个体行为的整体特征。狭义的人格是指个性中除了能力以外的部分，包括需要、动机、兴趣、态度、性格、气质、价值观、人际关系、情感等特质。人格是个人特质与环境相互作用的产物，它具有整体性、动态性和稳定性的特征。由于人格在很大程度上决定着一个人的行为方式，而不同的职位要求的行为方式又不尽相同，因此，对求职者的人格进行测试有助于判断他们能否胜任未来的职位。

对人格进行测量的方法主要有三种。①自陈量表法，即编制好一套人格测试问卷之后，由被测试者本人根据自己的实际情况或感受来回答问卷中的全部问题，以此来衡量一个人的人格。②评价量表法，即首先提供一组描述人的个性或特质的词或句子，其次让其他人通过对被测试者的观察，对被测试者的人格或特质做出评价的方法。③投射法，即首先向被测试者提供一些未经组织的刺激情境，其次让被测试者在不受限制的情境下自由表现出自己的反应的方法。不过，这种人格测试方法在人员甄选中并不普遍使用。

近年来，在人力资源管理领域中得到广泛运用的两项人格测试是 MBTI 人格类型测试和“大五”人格测试。MBTI 人格类型测试是由心理学家凯瑟琳·库克·布里格斯和她同为心理学家的女儿伊莎贝尔·布里格斯·迈耶根据著名心理分析学家荣格的心理类型理论和她们对于人类性格差异的长期观察及研究编制而成的。经过多年的研究和发展，MBTI 已经被广泛应用。它的应用领域包括自我了解和发展，职业发展和规划，组织发展，团队建设、管理和领导力开发等多个方面。这套测试问卷从 4 个两极性的维度（外倾－内倾、感觉－直觉、理性－情感、判断－感知）对人的行为风格进行测试，这 4 个两极性的维度分别反映了一个人的注意力集中方向（外部世界还是内部世界）、获取信息的方式（通过感觉和经验，还是通过想象和抽象性思维）、处理信息和做出决策的方式（主要依赖逻辑关系，还是事物对自己和他人的价值和重要性）、通常表现出来的对待外界的方式（是判断性的、有计划的、有目的的，还是灵活的、好奇的、容易冲动的、适应性强的）。根据这 4 个维度、8 种风格，该测试共将人格划分为 16 种类型，而不同人格类型的人可能适合从事不同的职业。不过，近年来已经出现了对这种人格分类方法的批评意见，如同一个人经过多次测试得出的人格类型并不一致等。

20 世纪 90 年代以来，“大五”人格理论逐渐得到广泛运用。所谓“大五”，实际上是指一个人在外向性、愉悦性、公正严谨性、神经质性和开放性 5 个人格维度方面的表现。

（三）职业兴趣测试

一个人的职业兴趣在很大程度上反映了其职业偏好，它会影响一个人的职业选择和从事有关职业的积极性，从长期来看，还会影响一个人的职业发展水平和最终取得的成就。心理学家桑代克于 1912 年对兴趣和能力之间的关系进行了探讨。后来的一些心理学家编制了一些职业兴趣测验或职业偏好量表。其中，在职业选择及人员甄选中具有重要影响的是霍兰德职业兴趣测试或职业性向测试，它是心理学家、职业指导专家约翰·霍兰德在个人大量的咨询实践的基础上编制的。约翰·霍兰德在一系列关于人格与职业关系的假设基础之上，提出了 6 种基本的职业兴趣类型，即现实型、研究型、艺术型、社会型、企业型和常规型。这 6 种职业兴趣的基本特征如下所述。

（1）现实型（realistic）。这种人的基本人格倾向是偏好与具体的物体（如工具、机械、电子设备等）打交道，喜欢有规则的具体劳动以及需要基本操作技能的工作，不喜欢跟人打交道，不适应社会性质的职业，厌恶从事教育、服务和说服性的工作。这种人往往适合从事技能性和技术性的职业。

（2）研究型（investigative）。这种人的基本人格倾向是聪明、理性、细致、喜欢批评，喜欢抽象的、分析性的、独立性的工作，愿意进行系统的创造性探究，偏好对各种现象进行观察、分析和推理，以理解和把握这些现象。他们往往缺乏组织和领导才能，不喜欢从事说服性或重复性的工作。这种人适合从事科学研究类工作及工程设计类工作等。

（3）艺术型（artistic）。这种人的基本人格倾向是具有想象力，冲动、直觉、理想化、有创意，偏好模糊、自由和非系统化的活动，不重视实际，不善于从事事务性工作。他们厌恶明确、有秩序和系统化的活动，喜欢表现自己，喜欢单独活动。这种人适合从事文学艺术方面的工作。

（4）社会型（social）。这种人的基本人格倾向是合作、友善、善于言谈和社交，观察能力强，喜欢社会交往，关心社会问题，重视社会公正和正义，有教导、指点和培训别人的能力和愿望，不喜欢与材料、工具、机械等实物打交道。这种人适合从事教育、咨询等方面的工作。

（5）企业型（enterprising）。这种人的基本人格倾向是冒险、乐观、自信、精力充沛、有进取心，喜欢担任有领导责任的工作，看重政治和经济方面的成就，喜欢追求财富、权力和地位，喜欢与人争辩，喜欢说服别人接受自己的观点，不喜欢从事研究性的活动。这种人适合担任企业领导或行政管理者等。

（6）常规型（conventional）。这种人的基本人格倾向是顺从、谨慎、保守、实际、稳重，喜欢条理性强的工作，偏好对文字和数据等资料进行明确、有序的整理，喜欢使用文字和数据处理设备等协助组织实现目标或获取经济收益，厌恶模糊、不正规、非程序化或探究性的活动，不喜欢自己对事情作出判断和决策。这种人看重商业和经济方面的具体成就，看重财富和地位，适合从事办公室事务性工作，图书管理工作，会计类、统计类工作。

霍兰德还将这六种职业兴趣类型按上述排列顺序分别标注在一个如图 6-1 所示的六边形的六个角上。霍兰德认为，无论哪种类型的职业兴趣占主导地位，人们都会运用一系列战略或方法来面对周围的环境，所有这些方法都会落入其中两种或更多种职业兴趣的范畴之内。霍兰德经过调查发现，在他的职业兴趣六边形中，哪两种职业兴趣的位置越接近，它们的相似点就越多。因此，他宣称，位置相邻的两种职业兴趣类型（如现实型和研究型、社会型和企业型）是相似的，而位置不相邻的两种职业兴趣类型（如现实型和社会型、艺术型和常规型）则是不相似的。根据霍兰德的分析方法和逻辑思路可以得出这样的结论，如果某人的主导职业兴趣和第二职业兴趣是相似的，那么此人在选择职业时会相对容易；反之，如果某人的主导职业兴趣和第二职业兴趣不相似，那么此人在选择职业时就会比较困难。

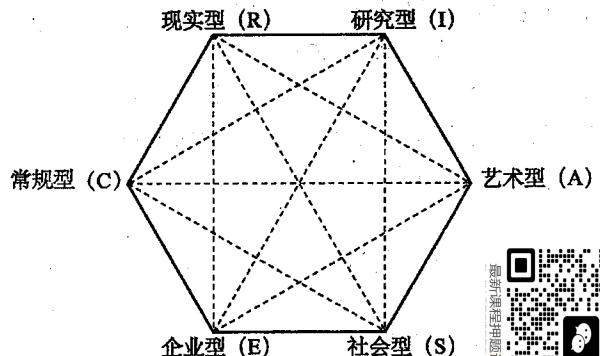


图 6-1 霍兰德职业兴趣六边形

霍兰德编制的职业偏好量表要求一个人从写有84种职业（分为6组，每组14种）的清单中指出对其有吸引力的职业，然后对其回答进行打分并加以描述。这个人在某一组职业中的得分越高，其人格类型与该组职业所代表的人格类型就越相似。

二、成就测试

成就测试又称为熟练性测试或学绩测验，它通常是对一个人在接受了一定的教育或训练之后获得的成果进行测试，测试目的是考查一个人在多大程度上掌握了对于从事某种具体工作而言非常重要的那些知识或技能。成就测试通常包括知识测试和工作样本测试两种类型。

成就测试和认知能力测试类似，其测试的对象也属于认知性特质，所要测试的是一个人在与环境相互影响中发展出来的能力。但认知能力测试的主要功能是预测一个人在未来的教育、训练或工作中的可能表现，通常是在接受教育或训练之前进行的测试，用来考查一个人是否有能力接受某种课程或专业技能训练。而成就测试则是要评估一个人在接受教育或训练之后获得的学习成果，往往是一种事后的评估。成就测试要注重内容效度，而认知能力测试则必须有较高的预测效度。

（一）知识测试

知识测试就是我们通常所说的考试，它所要考查的是一个人在特定领域掌握的知识的广度和深度。知识测试又可以被划分为综合知识测试、专业知识测试、外语测试等各种不同类型。从事任何类型的工作都需要具备一定的知识。例如，一位人力资源经理需要具备绩效和薪酬管理等人力资源管理职能模块方面的知识，还需要掌握国家相关劳动法律法规方面的知识，同时还必须了解经济学、心理学等方面的知识，而考查该经理是否掌握此类知识的测试便是知识测试。因此，用单项选择题、多项选择题、判断题、简答题、案例分析题等各种题型来测试一位职位候选人对这些知识的掌握情况就很有必要。社会上的一些职业资格考试基本上都属于此类知识测试。例如，在我国，要成为注册会计师和律师就必须通过相应的注册会计师考试和国家司法考试。

知识测试通常都是以笔试的方式完成，但并非所有的笔试都属于知识测试。在实践中，在一次笔试中往往会融入多种测试内容。例如，在我国公务员考试的笔试环节，报考者需要通过行政能力测试，行政能力测试的试卷中既有一般性知识（历史、地理、文学、时事政治等）类的考题，又有专业知识（行政管理、公文写作、法律等）类的考题，同时也有认知能力（语言理解能力、逻辑推理能力、数量能力、语言表达能力等）类的考题。其中甚至还包括一些工作样本测试的内容，即设定特定的场景和问题，让被测试者说明自己准备采取的行动并说明理由。此外，在我国公务员考试中，“申论”部分以笔试的方式来考查报考者的价值观、知识水平、分析判断能力及文字表达能力等多种能力。它通常会向被测试者提供一份背景材料，然后要求被测试者在准确把握一定客观事实的基础上，做出必要的说明和申述，发表中肯的见解，提出解决问题的方法和策略，并进行翔实的论证。

（二）工作样本测试

工作样本测试是指在一个对实际工作的一部分或全部进行模拟的环境中，让求职者实地完成某些具体工作任务的一种测试方法。工作样本测试的基本操作程序是，在职位分析的基础上，挑选几项对于完成该职位的工作最为关键的工作任务甚至是全部工作任务，让求职者实际动手来完成这些工作任务。在操作的过程中，会有一位观察员监控被测试者对每项任务的执行情况，在一张清单上详细记录被测试者实际执行任务的表现，并且对被测试者能否胜任某

一职位做出最终评价。研究表明，这种测试的效度要远远高于认知能力测试和人格测试，它对于被测试者未来的工作绩效有很高的预测效度。这是因为工作样本测试是在职位分析的基础上设计的，测试的内容与被测试者未来需要承担的工作具有很高的相关性，因此，通过观察被测试者完成这些任务的过程，便可以了解求职者是否具备未来的职位所需要的知识、技能和能力。

工作样本测试在现实中运用较为广泛。例如，很多企业在招聘熟练工人（如电焊工、机械师、木工等）的时候，经常采用这种测试方式。其他工作样本测试的例子包括对计算机编程人员实施的编程测试，对物流货运人员实施的标准驾驶测试，对秘书和文员实施的电子文字和电子表格标准化测试，对管理者实施的公文处理测试，在芭蕾舞团和交响乐团中实施的视听测试，等等。此外，一些公司为了争夺人才，还会举办或是赞助一些与公司职位密切关联的竞赛等活动，给予优胜者到公司工作的机会，这实际上也是一种工作样本测试。

工作样本测试的优点和缺点一样突出。一方面，测试所要求的行为与实际工作所要求的行为之间具有高度的一致性，它和工作绩效之间存在直接且明显的联系，所以这种测试工具的效标效度和内容效度都很高。研究证明，在大量的甄选环境中，工作样本测试的效度在所有甄选测试中是最高的。另一方面，工作样本测试也存在两个很明显的缺点：①由于工作样本测试是专门针对特定职位设计的，因此，它的普遍适用性很低，只能针对不同的职位来开发不同的测试；②由于不仅要针对每一个职位设计新的测试，而且这种测试的模式是非标准化的，所以它的开发成本相对较高。因此，从成本有效性的角度来看，与其为每个职位都开发一种工作样本测试工具，不如直接去购买能够适用于组织中各种不同类型职位的商业化认知能力测试。

三、评价中心技术

评价中心技术也称为管理评价中心技术，它是一个由多位评价者对于求职者在一系列练习中的表现进行评价的过程。它是通过情景模拟的方法来对求职者进行评价的，它的一个重要基石是工作样本测试。两者的主要不同之处在于，工作样本测试是用实际的工作任务对求职者进行测试，而评价中心技术则是用模拟工作任务来进行测试。评价中心技术主要用于考查求职者是否具备从事管理类工作所需要的人格特征、管理技能及人际关系技能。此外，评价中心技术也越来越多地用于考查个人是否具备在一个团队中工作所需要的技能。

严格来说，评价中心技术并不是与上述几种甄选手段完全并列的一种测试工具，相反，它实际上是综合运用若干种不同的测试手段对管理类职位候选人进行甄选的过程，其中可能会用到面试、心理测试、主题演讲、角色扮演、公文筐测试及无领导小组讨论等多种甄选技术。例如，在评价中，兴趣和智力测试可能会被用来评价被测试者的语言能力、总体智力及推理能力。人格测试则可能会被用来确定被测试者是否具有与他人相处的能力、对模糊性的容忍度，以及作为一位成功的管理者所需具备的其他一些特征。此外，还可以对参与评价的被测试者进行面试，要求他们回答一系列工作、个人经验、技能方面的优缺点，以及职业生涯规划等方面的问题。最后，还可以给出一个题目或者给定一些资料，让被测试者准备 5~10 分钟以后进行 5 分钟左右的正式演讲。这种主题演讲可以考查被测试者的逻辑思维能力、语言表达能力以及承受压力的能力和反应能力。正是由于评价中心技术所采用的甄选方法有很多种，所以它的效标效度一般都很高。

下面主要讲述公文筐测试、无领导小组讨论及角色扮演三种测试方法。

（一）公文筐测试

公文筐测试又称公文处理测验，是评价中心技术中最常用和最核心的技术之一。公文筐测试是一种情景模拟测试，是考查被测试者对管理者在实际工作中需要掌握和分析的资料、处理的信息，以及做出的决策等所作的一种抽象和集中的反应，在测试中通常会涉及可能会在一位管理者的案头出现的各种需要处理的文件。

公文筐测试在一种假定的情况下实施，组织者会向被测试者提供假设的组织背景、所发生的实际业务及相对具体的管理环境。在测试中，求职者要面对一大堆报告、备忘录、来电记录、信函、声明、请示以及其他资料。参加测试的求职者被要求阅读这些文件材料，然后以某种管理者的身份，模拟真实组织中的情况，在规定的条件和限定的时间（通常为1~3小时）内对每一份公文进行现场处理，即提出对各类文件进行处理或处置的办法。对这些文件可能做出的正确反应包括回复函电、拟写指示、做出决定、安排会议、分派任务和转出文件等。在练习完成后，训练有素的专家会对求职者在处理文件过程中的行为表现和书面答案进行评估。

公文筐测试的优点：①非常适合对应聘管理职位的被测试者进行评价，具有较高的内容效度和效标效度；②操作比较简单，对场地没有过多的要求；③其表面效度较高，容易得到被测试者的理解和接受。这种测试的缺点：①编制成本较高，而且评分比较困难，不同的评价者由于自身的背景、工作经验、管理理念等不同，对不同的公文处理方式的看法也会有所不同；②由于这种测试是由被测试者单独完成的，因此无法通过这种测试考查被测试者的人际交往能力和团队工作能力。

（二）无领导小组讨论

无领导小组讨论是评价中心技术中经常使用的一种测评技术，它采用情景模拟的方式让一组求职者进行集体讨论，然后观察他们在讨论过程中的言行。所谓的“无领导小组”，就是在讨论的过程中，组织者不会为该小组指定一名领导人，而是让大家自由发言。在具体操作方面，通常是将一些求职者（通常为5~7人）组成一个小组，然后让他们就某个问题进行1小时左右的讨论。在讨论的过程中，并不指定谁是领导，也不指定每一位被测试者应当坐在什么位置。一些无领导小组讨论完全不指定每个人所扮演的角色，而另一些无领导小组讨论则会指定大家分别扮演的角色，无论在哪种情况下，大家的地位都是平等的，没有人事先就被指定扮演领导。评价者会在讨论之前向该小组介绍需要讨论的问题、所要达到的目标及总体的时间限制。接下来，就让这一小组的全体被测试者自行组织讨论。评价者不参与讨论过程，他们甚至不在现场进行观察，而是透过一个单向的玻璃墙（评价者能看到被测试者，被测试者却看不到评价者）或者利用视频技术对讨论过程进行观察，然后对参与者在相关方面的表现进行评价。

在无领导小组讨论中使用的试题可以大致分为以下五种形式。

（1）开放式问题。这是一种没有固定答案的问题，答案的范围可以很广。例如，你认为什么样的领导是好领导？怎样才能做一名好员工？这种问题的主要目的是考查被测试者思考问题的全面性和针对性、思路是否清晰、是否有新的观点和见解等。

（2）两难性问题。这类问题是让被测试者在两种互有利弊的答案中选择一种。例如，你认为重视工作的领导是好领导，还是重视人的领导是好领导，为什么？这种问题主要考查被测试者的分析能力、语言表达能力及说服力等。在编制这类题目时，要注意被测试者在两者之间

进行选择的概率应该大体相等，其中一个答案不能比另一个答案有很明显的选择性优势，这样才能引发充分的辩论。

（3）多项选择问题。此类问题是让被测试者在多种备选答案中选择其中有效的几种，或者对备选答案按照重要性进行排序。这类题目主要考查被测试者分析问题及抓住问题本质方面的能力，它有利于分析被测试者的能力、价值观及其他人格特点。

（4）操作性问题。在讨论这种问题时，组织者会给被测试者提供一些材料、工具或者道具，然后让他们利用这些材料设计出一个或一些指定的物体。这种测试主要考查被测试者参与的积极性和主动性、合作能力，以及在实际可操作性任务中充当的角色。例如，给被测试者提供一些材料，要求他们通过相互配合来搭建一座铁塔或楼房的模型等。此类测试一般运用在技术性比较强的行业领域，如电器安装和维修及设计图片，或者其他需要实际动手操作的职业。

（5）资源争夺性问题。此类问题适用于指定角色的无领导小组讨论，它让处于同等地位的被测试者就有限的资源进行分配，从而考查被测试者分析问题的能力、逻辑思维能力、语言表达能力、辩论及说服他人的能力、反应的灵活性等。例如，让被测试者担当各个部门的经理，然后让他们就有限数量的资金进行分配。在这一过程中，每个人想要获得更多的资金支持，就必须做到有理有据、说服他人。此类问题可以引发被测试者的充分辩论。

通过这种无领导小组讨论，可以考查被测试者的组织协调能力、口头表达能力、说服能力、领导能力、人际交往能力以及自信程度、进取心、情绪稳定性、反应灵活性等个性特点。近年来，无领导小组讨论在很多企业招聘大学生中得到了广泛的运用，但无领导小组讨论也有一些缺陷。这主要表现在以下几点：①它对测试题目的要求较高，测试题目必须经过精心的准备，同时要经过测试专家、行业专家等的认真讨论；②它对评价者的评分技术要求较高，要求他们必须接受过专门的观察及评价培训，以免他们的评价结果过多地受到个人的主观意见甚至偏见的影响；③在有些情况下，被测试者有可能会有意识地表现自己或掩饰自己，以达到通过测试的目的。

（三）角色扮演

角色扮演是要求被测试者扮演一位管理者或者某岗位员工，然后让他们根据自己对角色的认识或担任相关角色的经验进行相应的语言表达和行为展示的测试方法。例如，可以要求被测试者扮演一位管理者，这位管理者必须与一位直接下属共同审查其不良绩效并制定绩效改善方案。下属的角色通常由评价中心设计小组中的成员来担任。被测试者会得到一些关于下属的全面绩效信息，在经过充分的准备之后，这位被测试者被要求与下属就如何改善绩效问题进行一次长达 45 分钟的面谈。

总的来说，评价中心技术中设计的练习所要衡量的技能通常包括领导能力、问题解决能力、人际交往能力、行政管理能力以及压力承受能力等。表 6-1 中举例说明了评价中心技术想要衡量的各种技能的类型。从表中可以看出，每种练习都为被测试者提供了一个展示多种技能的机会。例如，无领导小组讨论能够评价被测试者的人际交往能力（如对他人的敏感性、压力承受能力及口头沟通能力等）。

表 6-1　　评价中心技术中的各种练习想要衡量的技能举例

技能	练习		
	公文筐测试	无领导小组讨论	角色扮演
领导能力（控制、辅导、影响、足智多谋）	√	√	√
问题解决能力（判断力）	√	√	√
人际交往能力（敏感性、解决冲突能力、合作能力、口头沟通能力）		√	√
行政管理能力（组织能力、规划能力、书面沟通能力）	√	√	
压力承受能力（自信心）		√	√

注："√"代表通过练习所要评价的技能。

四、面试

（一）面试的概念及类型

1. 面试的基本含义

面试是迄今为止在实践中运用最广泛的一种人员甄选方法，几乎在所有的人员甄选过程中都会用到面试，而且往往不止一次地在甄选的相关程序中使用。所谓面试，实际上是在特定的时间和特定的地点，发生在面试考官与被面试者之间的一个面对面的对话过程，其目的是通过分析被面试者的回答，以及观察他们所做出的各种反应，考查被面试者是否具备相关职位的任职资格条件，其中包括知识技能、个性特点、求职动机等。

面试具有简便快捷、容易操作、不需要复杂的专用测试工具和方法等优点，同时，它还使面试者能够面对面地了解和观察被面试者，从而产生比较真切的整体性感受，它很自然地受到了各种组织的普遍欢迎。然而，需要注意的是，面试这种人员甄选方法并不像它表面上看起来的那么简单。事实上，对各种组织的面试过程所作的很多实证研究表明，如果对面试过程没有进行科学的精心设计，则面试的效度很可能会比较低。也就是说，通过面试所做出的甄选决策很可能是不正确的。这是因为无论如何，面试结果都是面试考官个人或面试考官小组通过主观判断得出的，而人的主观判断会受到多方面因素的影响，所以判断出现偏差的可能性很大。此外，面试本身并不是没有成本的，它至少要求由一个人来面试另一个人，即面试考官和被面试者必须到同一个地方见面。即使不考虑被面试者由于参加面试而产生的交通成本，从组织的角度来说，派人专门对求职者进行面试也存在机会成本，因为它毕竟耗费了面试者本来可以用于其他方面工作的时间。正因为如此，任何组织都要重视采取相关措施来提高面试的有效性。

2. 根据面试结构划分的面试类型

根据面试的结构化程度，面试可以分为非结构化面试、结构化面试及半结构化面试三种类型。

（1）非结构化面试。非结构化面试是指在面试过程中，不存在结构化的面试指南或必须遵循既定格式的面试形式。在非结构化面试中，面试考官并没有一个必须遵循的面试问题提纲，也没有明确的问题提问顺序，而可以相对自由地对被面试者进行各种提问，从而使面试中的问题可以从多个方向展开。在这种面试中，面试考官手中甚至可能没有统一的打分规则和评价标准。由于面试考官提出的问题并不是事先准备好的，他们完全可以根据自己的兴趣点去进行跟踪式提问，所以在这种面试中，同一位面试考官对申请同一种职位的被面试者很可能会提出不同的问题。

非结构化面试的优点在于面试考官和被面试者之间的谈话会显得比较自然和顺畅。由于不必按照事先拟订的提纲来提问，所以双方的谈话内容会显得前后连贯，逻辑关系比较清晰，而且面试考官可以根据被面试者的个人特征对一些个性化的问题进行更为深入的探讨。但这种面试方法的不利之处也很明显。首先，由于对不同的求职者提出的问题不同，所以不仅很难确保对所有的被面试者都提供公平的机会，而且很难确保所有的关键问题都能被问到。其次，由于面试考官可以自由提问，因此面试问题很容易受到面试考官个人兴趣或工作背景等因素的影响。当不同的面试考官对同一类被面试者分组进行平行面试的时候，这个问题就显得更加突出。最后，大量的实证研究都证明，非结构化面试的信度和效度比结构化面试的信度和效度低得多。

（2）结构化面试。结构化面试又称标准化面试，是依据预先确定的面试内容、程序、评分结构等进行面试的形式。在这种面试中，面试考官手中会有一份对所有被面试者都要提问的标准化问题提纲，这些问题是在系统的职位分析基础上提炼出来的，其目的在于事先确定在面试时需要收集哪些特定类型的信息。因此，在面试过程中，面试考官必须根据这份事先拟订的面试提纲逐项对被面试者提问，不能随意变动面试提纲，被面试者也必须针对每一个问题来回答。此外，为记录被面试者的面试表现，面试考官还会使用标准的面试评价标准，并填写统一的面试评价表格。总之，在结构化面试中，面试考官需要提问的问题及其顺序，以及被面试者的何种回答是正确的，都是事先确定的，面试考官只需要根据被面试者所回答内容的适当性作出评价即可。

结构化面试的优点是很明显的。它的程序、内容以及评分方式等的标准化程度都比较高，面试的结构严密，层次性强，评分模式固定。它不仅能够确保所有的被面试者都被问到相同的问题，而且能够确保所有需要问的问题都会被问到，从而确保重要的或关键的信息不会遗漏。此外，面试的标准化还有助于降低由于面试考官个人的偏见而有意或无意地对甄选结果造成的影响。这样，面试的公平性以及面试的信度和效度都会比较高。结构化面试的问题在于，由于问题都是事先设定好的，面试考官个人没有发挥的余地，对于自己发现的确实很重要的某些问题点可能不便过多提问。此外，严格按照问题顺序提问的方法可能让被面试者感到有些僵硬，谈话不那么顺畅和自然。

（3）半结构化面试。半结构化面试是一种介于非结构化面试和结构化面试之间的面试形式，它结合了两者的优点，有效避免了单一方法的不足。在这种面试中，有些面试内容会统一要求，有些内容则不会统一要求。也就是说，在一部分预先设计好的问题（结构化面试）的基础上，面试考官可以向被面试者提出另一些比较随机的问题。半结构化面试使得面试考官在

面试过程中具有一定的自主权，可以做到面试的结构性与灵活性相结合。正因为如此，半结构化面试得到了越来越广泛的运用。

3. 根据面试组织形式划分的面试类型

根据面试的组织形式，面试可以划分为单独面试、系列面试、小组面试和集体面试四种类型。

（1）单独面试。单独面试又称一对一面试，即面试考官和被面试者两个人单独见面，面试考官进行口头引导或询问，被面试者作出回答。这是一种比较常见的面试形式。这种面试的优点是双方的注意力都比较集中，谈话的连续性和逻辑性比较好，被面试者相对来说会感到比较自然；缺点是有时双方的对话可能进展不顺利，甚至难以进行，因而会出现一些比较尴尬的场面。此外，单独根据一位面试考官得出的面试结论作出甄选决策时，可能难以确保决策的准确性。

（2）系列面试。系列面试又称顺序面试，即组织先根据某种特定的先后顺序，安排组织中的若干人员对同一位被面试者进行多轮面试，再将所有面试考官独立得出的面试结果加以汇总，从而最终得出面试结论。例如，许多企业在甄选填补管理职位的 MBA 毕业生时，往往采用这种多轮面试的做法。系列面试过程既可以是结构化的，又可以是非结构化的。在非结构化的系列面试中，每位面试考官都可以提出不同的问题，然后形成自己的独立意见。而在结构化系列面试中，每位面试考官则必须按照同样的标准面试评价表分别对被面试者进行独立打分。这种面试方法的优点是很明显的，即最终的甄选决策是在综合多位面试考官分别独立得出的面试结论的基础上做出的，从而有利于确保面试结果的有效性，避免了因为某位面试考官个人的偏见或疏忽出现的评价误差。这种面试的缺点是需要参与的人员数量较多，而且耗费的时间较长。

（3）小组面试。所谓小组面试，是指由一组面试考官在同一时间和同一场所，共同对一位被面试者进行提问、观察并作出评价的面试形式。小组面试使得若干名面试考官可以在同一时间里分别从不同的侧面对被面试者发问，因而可以使各位面试考官在提问题时注意相互补充，或者对被面试者的相关特征进行层层递进的深入挖掘，这样就可以保证面试时所提的问题全面、深入。此外，小组面试可以有效地避免在系列面试中可能出现的一种情况，即被面试者不得不反复回答不同面试考官提出的相同问题。但相对的，某些被面试者在接受小组面试时可能会感觉到压力比较大，因此，在回答问题时可能会比较紧张或拘谨。

（4）集体面试。集体面试是指多位被面试者在同一时间和同一场合，共同接受面试考官面对面询问的面试形式。在集体面试中，面试考官既可以是多人，也可以是一个人。由于几位被面试者同时参加面试，所以某位被面试者对面试考官所提出问题的回答很可能会对其他被面试者产生影响，在这种情况下，他在回答问题的时候，必须考虑怎样回答既真实，又比较妥当。在这种面试中，面试考官往往会抛出一个问题，然后让大家自由发表意见，在旁边注意观察每一位被面试者的回答和所作出的反应。这种面试有助于考查被面试者在一个群体中的思维方式及行为方式，从而考查他们的人际关系能力和语言表达能力。

4. 一些特殊的面试形式

除上面提到的若干面试类型外，还有一些比较特殊的面试形式，如压力面试、电话面试和网络视频面试等。

（1）压力面试。压力面试是指面试考官在面试过程中故意制造出一种紧张气氛，对被面试者施加一定的心理压力，然后观察被面试者在压力状况下的情绪变化及反应的面试形式。其主要目的是考查被面试者在一定的压力环境下是否能够妥善地调整自己的情绪，并做出正确的回答或行为反应。

在压力面试中，面试考官经常会故意作出一些略显武断的判断，甚至提出一些比较鲁莽的高压式问题，让被面试者感到不舒服，借此来考查他们在面对外部压力时的自我情绪控制能力及处理问题的能力。在这种情况下，面试考官往往都是从被面试者的个人背景资料中找出一些弱点，然后突然发问。例如，可以问："据我们了解，你辞去上一份工作的真实原因是你与原来的同事之间的关系非常糟糕，而且你在那之前也是出于同样的原因换工作的，因此，我们认为你缺乏与同事相处的基本能力。"一方面，压力面试可以帮助面试考官了解被面试者在未来的某种具有特定压力的工作环境中是否能够实现较好的绩效。例如，组织准备招聘的人员在将来需要从事涉及商务谈判、处理客户投诉等经常需要面对压力的工作时，压力面试对被面试者的未来绩效可能就有一定的预测作用。另一方面，压力面试还可以帮助组织辨别哪些被面试者属于过于敏感或者压力承受能力较弱的人，从而从一开始就避免雇用这种无法承受适当压力的求职者。

不过，需要指出的是，如果掌控不好，压力面试就有可能会因为过于具有侵犯性或者有违一般道德规范而使面试方受到质疑甚至被起诉。因此，在不需要采用压力面试时，就没有必要非采用这种做法；即使确实需要采用压力面试，也一定要让经过相关方面的特殊培训的面试考官来组织面试。

（2）电话面试和网络视频面试。尽管绝大部分面试都是以面试考官和被面试者直接面对面沟通的方式进行的，但是电话面试的做法也是十分普遍的，它既可以作为一种对被面试者进行初步筛选的手段，又可以作为一种能够直接做出录用决定的重要面试过程。在面试考官和被面试者之间的地理距离较远，双方到某个地方会面的交通成本比较高的情况下，或者出于某些特殊的原因，面试考官和被面试者见面有困难时，通过电话进行面试就有其独特的优越性。此外，在被面试者一旦被录用，将来必须通过电话与客户进行频繁的沟通和交流的情况下，电话面试的做法还可以帮助组织考查被面试者在电话中讲话的语气、语速等特点，是否符合组织对这种特殊职位的要求。

近年来，随着互联网和计算机技术的发展，电话面试又发展为网络视频面试。在这种面试中，面试考官和被面试者可以利用即时通信软件和摄像头，实现可视化的在线沟通，从而使原来的电话面试变得更加形象。

（二）改善面试效果的主要方法

1. 采用情境化结构面试

情境化结构面试实际上属于结构化面试的一种，但是这种面试又有其特定内涵，即在这种面试中，被面试者需要回答的问题并不是一些抽象的或者与未来的实际工作联系不那么紧密的问题，而是他们将来在实际工作中很可能会遇到的工作环境及非常具体的工作任务、工作问题或难题。情境化结构面试要求组织必须优先对被面试者未来需要从事的工作本身进行系统、充分的分析，在必要时甚至要优先建立起该职位的胜任能力模型，并列举每种胜任能力的不同等级（分别代表这种能力的各种不同的强弱程度）分别对应的关键行为。很多研究都表明，情境化结构面试的预测效度是比较好的。

情境化结构面试有时又称行为事件面试技术，这是因为在情境化结构面试中，面试

考官会努力弄清楚被面试者在某种特定的工作情境下到底会采取怎样的具体行为，并且面试考官在参加面试之前，实际上已经很清楚，在某个特定环境下或完成某项特定任务时，哪些行为能够实现最优的绩效，哪些行为只能导致较差的绩效，以及哪些行为会导致各种不同程度的中等绩效。这样，面试考官就可以根据被面试者的回答对他们进行等级评定或评分。情境化结构面试通常需要遵循所谓的“STAR”原则，即首先向被面试者描述他们可能会面对的典型环境（situation）或需要完成的主要工作任务（task），其次询问他们实际上采取了何种行动（action），最后让他们说明这种行动产生了怎样的结果（result）。

情境化结构面试的题目可以划分为两类。①过去导向型，即以过去的经验为依据，它要求被面试者回答他们在过去的工作中遇到的某种情形，以及他们当时是如何处理的。例如，可以把面试的题目设计成“请想一想你有没有遇到过这样一种情形，你必须鼓励某位员工去完成一项他不喜欢做但你却必须让他完成的任务，你当时是如何处理这种情况的？”（考查激励员工的能力）；“你在过去的工作中进行过的最困难的变革是什么？你是如何改变你周围人的想法或行为的？”（考查克服变革阻力的能力）。②未来导向型，它要求被面试者回答，将来一旦遇到某种假设的情形，将会采取怎样的处理措施。例如，可以把面试的题目设计成“假设你手下有一位员工，你知道这个人特别不喜欢去完成某项特定的工作任务。然而你却必须找人去完成这项任务，并且这个人是你所能够找到的完成这项工作的唯一人选。那么你将如何激励这个人去承担这项工作？”（考查激励员工的能力）；“假设你有一个想法，可以通过改变工作流程来提高产品质量，但是你所在的工作群体中有些人对于变革犹豫不决，在这种情况下你会怎么办？”（考查克服变革阻力的能力）。研究表明，这两种类型的问题都表现出较好的效度，其中，建立在求职者过去的工作经验基础上的面试问题又比未来导向型的面试问题具有更好的效度。

2. 面试前做好充分准备

面试前的准备工作是否充分对于面试效果有直接的影响。一场精心安排的面试活动不仅能够帮助组织筛选到自己需要的人才，而且会给被面试者留下一种尊重人才、工作高效的深刻印象，即使是那些最终未能被录取的求职者也可能会对组织产生良好的印象，从而为组织创造更好的劳动力市场声誉，使企业能在未来吸引更多的优秀人才。因此，在正式进行面试之前，组织必须做好一系列准备工作。

（1）安排好面试的时间、场地和所需的资料。在面试的时间安排方面，应当根据面试的特定目的、所要招聘的职位本身的性质、需要面试的人数等因素，确定对每一位被面试者进行面试的时间长度，从而既保持面试工作的紧凑，又不至于由于事前安排的时间过紧而导致在面试时不得不拖延时间，否则既可能会给被面试者（尤其是排在后面的求职者）带来不便，同时又会给被面试者留下该组织工作缺乏计划性的不良印象。此外，还需要注意，作为考官，参加面试的组织内部人员必须安排好自己的时间，以保证能够完整参与整个面试过程，不至于在面试的过程中由于参加其他会议或接待其他重要访客等而中断面试，让被面试者长时间等待。

除面试时间的安排外，面试场地的布置以及资料的准备也很重要。在通常情况下，面试场地的大小应当与面试的类型和同时参与面试的人数相匹配，场地过大或者过于拥挤都不好。此外，面试考官和被面试者在面试现场的座位摆放也很重要，何种形式的座位摆放比较合适，主要取决于面试的性质。除了压力面试等一些目的特殊的面试，在一般情况下，双方座

位的摆放应当有利于面试考官和被面试者进行自然和舒适的目光交流，同时方便面试考官对被面试者进行观察。另外，还需要注意的一点是，在被面试者不止一个人的情况下，还要为等待后续面试的人安排一个相对安静和方便的休息和等待场所，并为他们提供饮用水等基本服务。最后一点，还应当提前准备好面试时可能会用到的各种材料及用具，如面试评价表格、被面试者个人的简历资料、事先拟订好的问话提纲、用于记录的纸笔等，以免在面试过程中手忙脚乱。

（2）认真阅读简历材料和职位说明书，准备好相关的问题。在面试之前，面试考官一定要拿出足够的时间来认真阅读被面试者的简历或求职申请书。尽管在实际面试之前，已经完成了一轮职位说明书的筛选工作，但是面试考官仍然要再花一些时间对这些即将进行面试的候选人的资料进行认真研读。其目的有以下两个方面。①进一步熟悉被面试者的基本情况，更充分地了解他们的教育经历、工作经历以及任职资格条件等，审查他们的简历中前后矛盾的地方或者说明不够清楚的地方，从而列出在面试过程中需要进一步澄清的问题或细节。例如，为什么被面试者的两次工作经历存在时间上的重叠？为什么被面试者拿到某一学位的时间比通常时间要长？被面试者为什么放弃明显条件较好的上一份工作？②将职位说明书中的任职资格要求或相关胜任能力模型等资料，与被面试者提供的简历等资料加以对照，初步判断被面试者胜任职位的程度，同时列出能够进一步考查其胜任能力的若干问题，以备面试时使用。例如，针对求职者在简历中提到的在原来的公司中曾经负责设计组织的薪酬制度，可以提问“你在设计这套薪酬制度时主要考虑了哪些方面的因素？”“这套薪酬制度和组织的战略和文化之间存在何种联系？”“这套薪酬制度最后是否付诸实施了？实施之后的效果如何？领导和员工是怎样评价的？”“通过这次薪酬制度设计，你得到了哪些方面的经验和教训？”

3. 系统培训面试考官

在整个面试过程中，面试考官是引导和控制面试进程，并对被面试者与组织或职位的匹配度进行评价的主体，因此，面试考官本人是否具备基本的面试技巧，能否在作出评价时避免有意无意地犯一些错误，对于面试的有效性有至关重要的影响。遗憾的是，在实践中，很多组织安排的面试考官都没有经过基本的面试培训，很自然地认为面试和正常的谈话没有什么区别，不需要什么技巧，只要有一定的工作经验即可。

然而，由于面试在很大程度上需要依赖面试考官个人对被面试者所进行的提问、观察及判断，因此，在其中的任何一个环节中，面试考官都有可能会发生偏差，从而影响面试的准确性。面试考官在面试过程中可能会犯的一些错误包括：①说话过多，影响了本来能够从被面试者那里收集到的与工作相关的信息数量；②对不同的被面试者提出的问题不一致，导致从不同被面试者那里收集到的信息类型不一样；③提出与履行工作职责无关或者相关性不大的问题；④对自己评价被面试者的能力过于自信，导致对被面试者匆忙下结论；⑤受到被面试者的一些非语言行为的影响或干扰；⑥因前面一位被面试者的表现而影响到对后一位被面试者的评价。

正因为在现实中面试考官可能犯如此多的错误，所以现在越来越多的组织开始重视对面试考官进行培训。一些组织的实践表明，一个设计合理的面试考官培训项目确实能够大大减少在传统的非结构化面试中可能出现的问题。而当这种培训与结构化面试的相关表格结合使用时，效果尤其明显。面试培训可以使面试考官更好地理解应当如何提问，如何准确地记录被面试者的反应，以及如何在某种程度上意识到自己可能会出现的一些偏差。有证据表

明，当一位受过培训的面试考官在面试过程中对求职者的行为进行记录时，面试的效度可能会提升。

对面试考官的培训重点应当关注以下四个方面。①明确面试考官的职责及其在面试过程中所扮演的角色，包括面试考官在着装、言行等方面应该注意哪些问题、在参加面试之前应当事先做好哪些准备、应当如何让被面试者感到被尊重等。②传授引导和控制面试过程的技巧，包括如何从日常的寒暄切入，与被面试者建立起一种和谐、友善的关系，然后由浅入深地将面试的内容从简单问题逐渐推进到相对复杂的问题，最后，如何以一种愉快、友好的方式结束整个面试过程。③让面试考官学会如何与各种不同类型的被面试者打交道，如过分紧张或羞怯的人、过分自信甚至自负的人、过分健谈的人、过分情绪化或敏感的人、感到生气和失望的人等。④使面试考官理解在进行面试评价时可能会出现的各种偏差，从而使他们能够在实际操作中注意避免犯这些错误，正确理解评分标准，掌握评分方法和评分尺度。

综上所述，本节介绍了多种甄选技术，每种甄选技术都有其优点，同时也存在相应的不足。而在现实中，各个组织往往不是简单地采用其中的一种甄选工具或方法，而是将两种以上的甄选手段结合使用。事实上，研究表明，最好的甄选方法是包括工作样本测试、高度结构化的面试，以及认知能力测试在内的综合测试，这样一套测试组合的效度系数往往超过 0.6。

五、履历分析

履历分析又称资历分析或评价技术，它通过对一个人的基本背景以及学习、工作、生活经历甚至个人习惯等与工作相关的履历信息进行收集和分析，判断一个人对未来工作岗位的适应性，以及预测其未来工作绩效、任职年限和流动性等特征的一种人才测评方法。近年来，这一测评方法无论是在企业界还是在政府中都受到越来越多的重视，被广泛地用于人员选拔等相关的人力资源管理活动之中。

履历分析技术的最基本假设是一个人的行为具有一致性，即一个人过去的行为是对其未来行为进行预测的最佳依据。因此，履历分析的对象不仅包括一个人的基本信息、学习经历、工作经历、培训经历以及奖惩情况等静态信息，而且包括能够反映一个人的人格特质、态度、工作经验、兴趣、技能及能力的各种相关历史事件和历史行为。履历分析技术对作为分析对象的履历有以下三个方面的要求。

（1）履历信息必须真实。尽管大部分履历信息比较客观且可查证，但仍然会有一部分人篡改甚至伪造个人的履历信息，因此，在对履历信息进行分析时首先要保证这些信息是真实、准确的。

（2）履历信息必须全面。在分析一个人的履历时，应当尽可能地把与工作相关的所有履历信息都收集上来。履历信息越全面，就越有助于对一个人与岗位之间的匹配性作出判断，同时预测其未来工作绩效。根据情况的不同，履历分析条目少则 10~30 项，多则可达数百项之多。

（3）履历信息必须相关。也就是说，履历信息尽管非常多，但应当将收集的信息集中在与工作有关的方面，尤其是被证明能够有效地预测一个人未来在某种工作岗位上取得的总体工作绩效的那些信息。

很多企业会在筛选求职者简历的阶段优先进行履历分析，这样可以帮助企业迅速排除那些明显不合格的求职者，同时找出在面试阶段需要进一步确认的履历信息。有些企业甚至会根据一些重要的综合性履历信息对求职者进行初步的优劣排列。但复杂的履历分析还要在这

种静态的履历资料分析基础之上，对当事人经历过的一些重要历史事件及在具体场景中的历史行为进行调查。

目前，履历分析技术的一个最新发展是目标履历分析法。与传统的履历分析技术试图去预测一个人的总体工作绩效不同，这种履历分析技术的目的是预测不同的人在某些与工作相关的具体行为或兴趣方面存在的差异。

需要2023新版纸质教材习题真题网课题库
考前押题请加微信13691453053

第七章　绩效管理

第一节　绩效管理概述

一、绩效管理的概念、作用、特征及影响因素

（一）绩效管理与绩效考核的概念及关系

绩效是指具有一定素质的员工在职位职责的要求下，实现的工作结果和在此过程中表现出的行为。绩效既是对工作行为及工作结果的一种反映，也是对员工内在素质和潜能的一种体现。绩效管理是管理者与员工通过持续开放的沟通，就组织目标和目标实现方式达成共识的过程，也是促进员工作出有利于组织的行为、完成组织目标、取得卓越绩效的管理实践。绩效管理的主要目的是建立客观、简洁的绩效优化体系，实现组织与员工绩效的紧密融合。绩效优化体系可以保留、激励员工，持续地培养和发展员工，依据组织需要调整人员配置，从而提升企业的核心竞争力。

绩效考核是绩效管理的重要组成部分，它是一套正式的、结构化的制度，用来衡量、评价、反馈并影响员工的工作特性、行为和结果。通过绩效考核，可以评价员工的实际工作效果并对其进行有针对性的奖励和惩罚，了解员工的发展潜力，最终实现员工与组织的共同发展。

绩效考核与绩效管理两个概念既有联系又存在区别。绩效考核是绩效管理的一部分，它的顺利实施不仅取决于评价过程本身，而且取决于与评价相关的整个绩效管理过程。有效的绩效考核是对绩效管理的有力支撑，成功的绩效管理也会推动绩效考核的顺利开展。

但是，绩效考核与绩效管理并不是等价的。它们的区别主要体现在以下两点。

（1）绩效管理是一个完整的管理过程，而绩效考核只是绩效管理中的一个环节。

（2）绩效管理侧重于信息的沟通和绩效的提高，绩效考核则侧重于绩效的识别、判断和评估。

（二）绩效管理的作用

1. 绩效管理在组织管理中的作用

（1）有助于组织内部的沟通。当员工认识到绩效管理是一种帮助辅导的过程而不是被迫考核的过程时，他们会更加积极地配合和坦诚相待。当组织的氛围被这种理解所影响时，管理者与员工的关系才能更加友善，组织内部的沟通将会更加顺畅。

（2）有助于管理者节约成本。绩效管理可以使员工明确自己的工作目标、完成工作目标的方式与完成程度。通过绩效管理，员工有了比较大的工作权限和自我决策的权限，这样就可以避免管理者重复向员工叙述工作内容、规定工作期限，从而降低管理成本。

（3）有助于促进员工的自我发展。通过绩效管理，员工明确了自己的工作目标，了解了达到工作目标可能获得的报酬，建立了与主管人员不断沟通的机制，这都有助于员工不断地审视自己，学习新的知识和技能以获得更好的发展。

（4）有助于建设和谐的组织文化。绩效管理的核心在于沟通，通过不断的沟通，可以减少上下级的摩擦和冲突，营造友好、开放的工作氛围，这对建设和谐的组织文化至关重要。

（5）是实现组织战略的重要手段。绩效管理的出发点是绩效计划，而绩效计划正是基于

组织发展战略制订的。这就是说，通过绩效管理，组织的战略可以得到很好地贯彻和执行。目前，绩效管理已经越来越成为战略管理中不可缺少的工具和手段。

2. 绩效管理在人力资源管理中的作用

绩效管理是人力资源管理的基础工作之一。做好绩效管理，不仅可以提升组织的绩效水平，而且可以推动其他人力资源管理环节的有效实施。

（1）绩效管理为其他人力资源管理环节的有效实施提供依据，具体包括以下三点。①为薪酬的发放提供依据。绩效是决定薪酬的重要因素之一，将薪酬与绩效挂钩越来越成为人力资源管理的趋势。根据薪酬体系和职位性质的不同，薪酬的成分和比例也有所不同。通常来说，薪酬中变化的部分主要由绩效决定，如绩效工资、奖金等，而薪酬中比较稳定的部分主要由职位的价值决定。②为人员的配置和甄选提供依据。通过绩效管理实践，组织可以概括各个职位的有效行为，逐步总结出满足组织文化和职位需求的人员特征。将这些内容纳入组织的人员配置和甄选体系，可以帮助组织更好地实现人岗匹配的目标。③为组织更有效地开发员工提供依据。绩效管理的主要目的之一就是了解员工在工作中的优势与不足，进而帮助他们提高和改进绩效。结合绩效考核的结果，主管人员可以帮助员工结合自身特点制订绩效改进计划和职业生涯规划；人力资源部门也可依据考核结果有的放矢地制订培训计划。这些活动可以促使组织有效地进行员工能力开发，从而实现组织与个人的共同发展。

（2）绩效管理可以用来评估人员招聘、员工培训等计划的执行效果。通过绩效管理，组织可以考查前期人员招聘和培训的实际效果。例如，企业的新员工是否能够满足企业的需要，参加培训的员工是否将培训内容应用到了实际工作中，培训对于员工绩效的提升是否有显著影响，这些问题都可通过绩效管理过程加以回答。客观地评价这些计划的实施情况会为未来的员工招聘和培训奠定良好的基础。

（三）有效的绩效管理的特征

有效的绩效管理应当具备以下五个特征。

（1）敏感性。有效的绩效管理体系可以明确地区分高效率员工和低效率员工。如果评价的目的是进行人员配置调整，那么绩效管理体系应当能区分员工的工作差别；如果评价的目的是员工的发展，那么绩效管理体系应当能反映员工在不同阶段工作情况的差别。

（2）可靠性。有效的绩效管理体系能使不同的评价者对同一个员工所作的评价基本相同。

（3）准确性。绩效管理的准确性是指应该把工作标准和组织目标联系起来确定绩效的好坏。为了实现绩效管理体系的准确性，组织必须对工作分析、工作标准、绩效考核体系进行周期性的调整和修改。

（4）可接受性。组织上下共同支持绩效工作，才能促成绩效管理的成功。

（5）实用性。绩效管理体系的建立和维护成本要小于绩效管理体系带来的收益。

一般来说，只要绩效管理体系满足敏感性、可靠性和准确性，就可以认为它是有效的。

（四）绩效管理有效实施的影响因素

（1）对绩效管理的认识程度。管理者对绩效管理的认识程度是影响绩效管理效果的重要因素。如果管理者能够深刻理解绩效管理的最终目的，更具前瞻性地看待问题，并在绩效管理的过程中有效地运用最新的绩效管理理念，便可推动绩效管理的有效实施。

（2）高层领导支持。绩效管理是组织整体战略管理的一个重要手段，迫切需要得到高层领导的支持。高层管理者如果积极推动绩效管理的实施，给予员工必要的支持，会使绩效管理

水平得到有效的提升。

（3）人力资源管理部门的尽职程度。人力资源管理部门在整个绩效管理的过程中扮演着组织协调者和推动者的角色。如果人力资源管理部门能够对绩效管理全心投入，加强对绩效管理的宣传、组织必要的绩效管理培训、完善绩效考核的流程，就可以为绩效管理的有效实施提供有力保证。

（4）各层员工对绩效管理的态度。员工对绩效管理的态度直接影响绩效管理的实施效果。如果员工认识到绩效管理的最终目的是帮助他们改进绩效而不是单纯的奖罚，绩效管理系统就能发挥功效；反之，如果员工认为绩效管理只是填写各种表格以应付上级，对绩效管理存在严重的抵触情绪，绩效管理就很难落到实处。

（5）绩效管理与组织战略的相关性。员工绩效、部门绩效应当与组织的战略目标具有一致性。只有这样，才能保证在员工绩效和部门绩效实现的同时，组织战略也能够得到有效的执行。这就提示管理者在制定各部门目标时，不能只考虑到部门的利益，还要考虑组织整体的利益。

（6）绩效目标的设定。一个好的绩效目标要满足具体、可衡量、可实现、与工作相关等要求。只有这样，组织目标和部门目标才能得到有效的执行，绩效考核的结果才能够公正、客观、具有说服力。

（7）绩效指标的设置。每个绩效指标对于组织和员工而言，都是战略与文化的引导，是工作的方向，因此，清晰明确、重点突出的指标非常重要。好的绩效指标可以使绩效考核重点突出，与组织战略目标精确匹配，便于绩效管理的实施。

（8）绩效系统的时效性。绩效管理系统不是一成不变的，它需要根据组织内部、外部的变化进行调整。当组织的战略目标、经营计划发生改变时，绩效系统也应该进行动态的变化，保证其不会偏离组织战略发展的主航道，以免对员工造成错误的引导。

二、战略性绩效管理

战略性绩效管理体现了这样一种思考方式：组织的整体发展战略决定了绩效管理的策略，处于不同环境下的组织会选择不同的发展战略，也需要选择与此相适应的绩效管理策略。这种绩效管理策略实际上是对绩效管理技术和方法的选择。

（一）适用于不同竞争优势战略的绩效管理

组织可以根据所处的内、外部环境选择成本领先战略和差异化战略来获得持续的竞争优势。这两种战略对应着不同的绩效管理策略。

1. 成本领先战略

成本领先战略是指组织在内部加强成本控制，在研发、生产、销售、服务等领域内都力图将成本降到最低，从而成为行业的成本领先者。它强调以最低的单位成本价格为价格敏感用户提供标准化的产品。因此，组织也应当尽量本着节约人力、物力、财力的原则实施绩效管理。在绩效计划、监控和反馈面谈的沟通环节中，管理者应强化员工的成本意识，引导员工通过对自身工作的改进节约组织运行的成本。在绩效考核中，为了提高员工对成本的重视程度，组织应尽量选择以结果为导向的、实施成本较低的评价方法（如目标管理法），鼓励员工通过各种方法达到组织期望的结果；在评价指标和评价标准的确定上，组织可以多选择一些客观的财务指标引导员工的工作行为；在评价者的选择上，可以只选择直接上级作为评价主体，以节约实施成本；绩效考核周期的选择也不宜过短，因为频繁的绩效考核会增加组织的管理成本。在绩效改进时，组织可以选择标杆超越的方法，将行业的领先者作为绩效改进的标杆。绩效

考核的结果要充分应用于成本的改进和控制，对那些绩效水平较好的员工也要进行一定的奖励。

2. 差异化战略

差异化战略是指组织通过提供与众不同的产品和服务满足客户的特殊需求，形成竞争优势的战略。这种战略的核心是独特的产品与服务，而不是标准化。因此，组织在绩效管理中应当弱化员工工作的直接结果，鼓励员工多进行创新的活动。在绩效计划、监控和反馈面谈中，管理者应当鼓励员工发挥创造性思维。在绩效考核中，组织也应选择那些以行为为导向的评价方法，因为创新的成果通常是难以用量化的指标去衡量的；为了对员工的结果进行客观的评价，评价的主体也应当多元化，因为在强调差异的组织中，不同的主体对员工的工作认识更可能存在差异；绩效考核周期的选择也不宜过短，因为革新的效果不一定能够在短期内见到成效。评价的结果可以充分运用于员工的开发、培训活动，使员工通过不断的学习获得更先进的理念，与组织共同发展。

（二）适用于不同竞争态势战略的绩效管理

组织在处于不同的环境中时，会选择不同的战略以适应市场竞争，通常会选择防御者战略、探索者战略或者跟随者战略。这三种不同的战略需要搭配不同的绩效管理策略。

1. 防御者战略

防御型组织会选择一个狭窄、稳定的细分市场作为产品和服务的输出地。为了适应外部市场环境，防御型组织应尽量维持内部的稳定性，将更多的精力放在组织的长期发展上。因此，在绩效考核方法的选择上，组织可选择系统化的评价方法，多角度选择考核指标。例如，使用平衡计分卡法，从客户、内部流程、学习与发展、财务四个角度设定考核指标；考核周期可以与奖金发放的周期相一致，便于考核的操作。在绩效管理的各种沟通环节中，管理者的关注点应当是调动员工潜能、发挥员工工作的积极性。而绩效考核提供的丰富反馈信息也应当更多地运用到员工的培训与开发中。

2. 探索者战略

探索型组织总是不断地开发新产品、挖掘新市场，寻找更广阔的市场机会。与防御型组织不同，探索型组织要不断适应新的市场环境，在新市场中迅速立足。因此，在绩效考核中，管理者应当选择以结果为导向的评价方法，提高员工新产品、新市场的开发成功率。在绩效管理的各个沟通环节中，管理者的关注点是将组织目标融入员工的个人发展目标，使组织和员工的利益趋向一致。而绩效考核的结果应当更多地应用于薪酬分配，激励员工最大限度地发挥潜能。

3. 跟随者战略

跟随型组织靠模仿生存，通过复制探索者战略取得成功。实行这种战略的核心是学习。因此，在绩效考核方法的选择上，跟随型组织可以考虑选择标杆超越法，通过树立标杆组织来确定绩效指标和衡量标准；在考核主体的选择上也要尽量多元化。在绩效管理的各个沟通环节中，管理者也可以采用与标杆组织进行对照的方式与员工分析绩效现状并加以改进。绩效考核的结果可以更多地用于员工绩效的改进和与标杆组织的对比，为下一个绩效考核周期新目标的设定奠定基础。



第二节　绩效计划与绩效监控



一、绩效计划

（一）绩效计划的概念

绩效计划是绩效管理的第一个环节，也是绩效管理过程的起点。绩效计划是一个确定组织对员工的绩效期望并得到员工认可的过程。它不但包括组织对员工工作成果的期望，而且包括组织希望员工表现的行为和使用的技能。绩效计划还是主管人员与员工在绩效年开始之初围绕绩效目标进行反复沟通的过程。它要求组织与员工对绩效目标有清晰、明确的认识，并将这种共识落实到绩效计划书上。

绩效计划的制订需要组织中不同人群的参与，人力资源管理部门对绩效管理的监督与协调负主要责任，各级主管人员要参与绩效计划的制订，员工也要积极参与计划制订的过程。绩效计划的制订是一个自上而下的过程，也是将组织绩效分解成个人绩效目标的过程。

（二）绩效计划目标的种类

绩效计划目标可以分成两类，即绩效目标和发展目标。绩效目标来源于组织目标、部门目标和个人目标，主要用于描述员工应执行的职位职责和应完成的量化产出指标。一般来说，具有一定挑战性的目标有利于员工的发展。发展目标指支持员工实现绩效目标、促进员工自身发展的能力标准，主要强调与组织目标相一致的价值观、能力和核心行为。

（三）绩效计划的内容

在绩效计划开始执行前，管理者需要和员工签订针对员工的工作目标达成一致的合同。在绩效合同中，应包括以下 8 个方面内容：①员工在该绩效周期内的工作目标及各工作目标的权重；②完成目标的结果；③结果的衡量方式和判别标准；④员工工作结果信息的获取方式；⑤员工在完成工作中的权限范围；⑥员工完成工作需要利用的资源；⑦员工在完成目标的过程中可能遇到的困难和障碍，以及管理者能够提供的帮助和支持；⑧管理者与员工进行沟通的方式。

在订立绩效合同的过程中，员工和管理者有必要进行真诚高效的双向沟通。管理者要向员工阐明组织的目标和部门的目标、管理者的期望、员工的工作标准和完成期限、员工的工作范围和工作权限、员工开展工作所需要的资源。不仅管理者需要表达观点，员工也需要积极参与到沟通的过程中，他们应当向主管人员表达自己对工作目标的看法、工作中可能会遇到的障碍，以及组织需要给予的帮助和支持。

（四）绩效计划的制订原则

1. 价值驱动原则

绩效计划的制订要与组织追求的提升组织价值的宗旨相一致。

2. 战略相关性原则

绩效计划中的工作目标应与组织战略目标密切相关。

3. 系统化原则

绩效计划应当与战略计划、财务计划、经营计划、人力资源计划等密切结合、相互匹配、配套使用。

4. 职位特色原则

绩效计划的内容、形式、指标的设定要充分考虑不同职位的特点。

5. 突出重点原则

在设定绩效指标时，要注意突出重点，选择那些与组织目标和本职位职责关联程度较高的指标，这样可以引导员工将注意力集中在最关键的绩效目标和发展目标上。

6. 可测量性原则

绩效计划中设定的绩效指标或工作标准必须是可以清晰测量的，工作完成得好坏可以根据具体、确切的标准来衡量。

7. 全员参与原则

人力资源部门的主管人员、员工都应当积极参与到绩效计划制订的过程中。

（五）绩效计划的制订步骤

1. 准备阶段

准备阶段主要是收集制订绩效计划所需要的各种信息，包括：①组织近几年的绩效管理资料，如历年的绩效计划、组织和员工近期的绩效考核结果等；②工作分析的相关资料，如职位说明书、部门的职能职责表等；③组织最新的战略管理资料，如组织的目标、组织在该绩效周期的发展战略等。

2. 沟通阶段

沟通阶段是管理者与员工通过反复的沟通就绩效计划的内容达成一致的过程。在沟通的过程中，主管人员与员工的目标是就本绩效年的绩效目标达成一致，并据此完成绩效计划书的订立。

二、绩效监控及辅导

绩效计划是绩效管理的起点，绩效监控与辅导作为联结绩效计划与绩效考核的桥梁，对于绩效计划的顺利执行和绩效考核的公正客观执行起着极其重要的作用。在绩效监控与辅导的过程中，主管人员需要和员工进行持续不断的沟通，以确保绩效目标的顺利完成。

（一）绩效监控

绩效监控指的是在绩效考核期间内管理者为了掌握下属的工作绩效情况而进行的一系列活动。绩效监控通过管理者和员工持续的沟通，观测、预防或解决绩效周期内可能存在的问题，更好地完成绩效计划。绩效监控的优点在于可以随时发现员工工作中出现的问题并及时加以调整；其局限性在于工作行为与工作结果相比更加主观，有时很难进行客观、准确的评价。

在绩效监控阶段，管理者需要完成两项任务：①准确记录并定期汇总员工工作中的关键事件，为日后的绩效考核奠定事实基础；②就绩效执行情况与员工进行必要的沟通和交流。

在绩效监控的过程中，适当的绩效沟通起着至关重要的作用，它可以使员工和管理者在绩效实施的过程中分享各类与绩效相关的信息，为绩效辅导奠定良好的基础。

（二）绩效辅导

绩效监控和绩效辅导是两个目的完全不同的绩效实施环节。绩效辅导指的是在掌握了下属工作绩效的前提下，为提高员工绩效水平和自我效能感而进行的一系列活动。

与绩效反馈面谈不同，绩效辅导贯穿于绩效实施的整个过程中，是一种经常性的管理行为，它帮助员工解决当前绩效实施过程中出现的问题。良好的绩效辅导从员工的绩效目标和发展目标出发，帮助员工找到实现绩效目标、提高绩效水平的途径和方法，排除绩效实现过程中的障碍。

1. 绩效辅导的内容

典型的绩效辅导通常包括以下两方面内容。

（1）探讨绩效现状。虽然通过绩效监控环节，管理者已经能够了解员工的绩效执行情况，但是在绩效辅导之前，管理者有必要与员工分享对于绩效现状的看法。管理者能够从中向员工说明管理者眼中的绩效现状，员工也可以向管理者说明他对于绩效的看法。经过互动式的交流，双方便能够对绩效形成更深层次、更客观的认识，并就绩效的现状达成一致。

（2）寻找改进绩效的方法。双方就绩效问题达成一致后，就可以着手探讨改进绩效的方法。这种探讨应当是开放式的，管理者需要给员工更多的谈话机会，让他们有机会自行找到解决绩效问题的方法。在通常情况下，这种绩效辅导的效果是最好的。同时，管理者应当在辅导中给予员工更多的信任和支持，让员工感受到管理者不是在批评员工，而是在帮助员工，从而打消他们的顾虑，畅所欲言。

2. 绩效辅导的步骤

一个实施绩效辅导的正式过程通常包括以下六个步骤。

（1）收集资料。在进行绩效辅导前，管理者应当全面地收集关于员工的绩效资料，包括员工的绩效计划书、职位说明书，绩效监控过程中收集的绩效执行信息，绩效辅导提纲。

（2）定好基调。正式开始辅导活动前，管理者应当让员工了解绩效辅导的目的和主题，以免绩效辅导进行得太过仓促，达不到预期的效果。同时，管理者也应当就绩效辅导的时间和地点征询员工的意见，营造平等的沟通氛围。

（3）达成一致。进入正式话题后，管理者首先要就目前的绩效现状与员工进行沟通，从而保证对员工的辅导是基于双方共同认可的绩效现状的。在这个阶段，管理者应当给员工发表自己见解的机会，尽量避免单方面的压迫式的陈述现状。

（4）探索可能。双方就现状达成一致后，就可以继续讨论改进现状的方案了。在这个阶段，管理者应该更多地引领员工思考，多提出一些开放式的问题，鼓励员工表达自己的观点。在充分理解员工的观点后，管理者便可以表达自己的想法，最终在互动式的探索中达到期望的结果。

（5）制订计划。如果双方认可了改进现状的方案，就应该制订方案实施的计划表，进一步明确行动的步骤、行动的时间表、要形成的阶段性成果和相应的资源支持。

（6）给予信心。在绩效辅导结束前，管理者要表达对员工的鼓励和支持，给员工实施改进计划的信心。

（三）绩效计划的调整

在通常情况下，员工的绩效计划目标每个绩效周期都应核定一次，没有特殊情况不进行调整。在绩效执行的过程中，当发生组织业务发展计划变更、组织结构调整、市场环境变化、不可抗拒的事件等情况需要调整计划时，员工可以向主管人员提出书面申请，由人力资源部组织有关职能部门重新审定，经组织高层批准后实施。

第三节　绩效评价与绩效管理工具

一、绩效评价

（一）绩效评价技术

1. 量表法

（1）图尺度评价法。图尺度评价法也被称为等级评价法，是一种最简单也最常用的绩效评价方法。该方法要求列举一些特征要素，并分别为各个特征要素设定绩效的取值范围。

图尺度评价法不仅非常容易开发，而且对于各种不同的工作、不同的战略及不同的组织都具有普遍适应性。图尺度评价法具有实用且开发成本小的优势，但也存在以下三点不足之处：①这种评价方法与组织战略常常差异较大；②该方法往往只有模糊和抽象的绩效标准，可能会导致不同的评价者对绩效标准产生不同的理解，被评价者的绩效评价结果受评价者的主观因素影响比较大，不同的评价者对于绩效要素及其等级可能会作出完全不同的解释；③该方法无法为员工改进工作提供具体的指导，不利于绩效评价的反馈。

（2）行为锚定法。行为锚定法将每项工作的特定行为都用一张等级表来反映，该等级表将每项工作划分为各种行为级别（从最积极的行为到最消极的行为），评价时评价者只需将员工的行为对号入座即可。

行为锚定法相比其他评价方法有很多优点。①它使工作的计量更为准确。建立锚定等级体系的人都是对职位情况最了解的人，因此这种方法比其他方法更能准确地描述绩效。②它使工作绩效的评价标准更为明确。等级尺度上所附带的关键事件能使评估者更加清楚究竟什么是“优秀”，什么是“一般”，从而排除了评价者的主观臆断，所以，它的评价结果具有较高的信度。行为锚定法具有较高的信度是因为不同评价者对同一个职位进行评价时，其结果是类似的，它的评价结果具有良好的反馈功能。通过等级尺度上的关键事件，评价者很容易向员工解释其优势与不足，同时明确改进的方向。

但是，行为锚定法开发成本很高，操作流程复杂，只有付出大量的人力、物力、财力才能够制定出合理的行为等级表。

（3）行为观察量表法。行为观察量表是由工作绩效所要求的一系列合乎组织期望的行为组成的表单。行为观察量表列举出评价指标（通常是期望员工工作中出现的比较好的行为），然后要求评价者在观察的基础上将员工的工作行为同评价标准进行对照，看该行为出现的频率或完成的程度如何（从“几乎没有”到“几乎总是”）的评估方法。

行为观察量表法与其他评价方法相比具有以下四个方面的优势：①内部一致性令人满意，所有区分成功和不成功绩效的行为都被包括在量表中；②用使用者提供的数据针对使用者而开发，因而对于量表的理解和使用比较便利；③有利于进行清晰的绩效反馈，它鼓励在管理者和员工之间就员工的优缺点进行有意义的讨论，清晰的绩效反馈结合明确的目标设定，可以促进产生和保持积极的行为变化；④行为观察量表可以单独作为职位说明书的补充。

使用行为观察量表法要求评价者根据详尽的行为清单对员工进行观察，行为观察量表很难包含所有的行为指标的代表性样本，其效度有待提高。使用行为观察量表法使管理者单独考核工作量过大，一般不具有可操作性。

2. 比较法

（1）排序法。排序法是指将员工的业绩按照从高到低的顺序排列的一种绩效评价方法。根据操作方法的不同，可分为简单排序法和交替排序法。简单排序法要求评价者把所有员工按照业绩的顺序排列起来。交替排序法是对简单排序法的一种改进，是将员工从绩效最好到最差进行交替排序，最后根据序列值来计算得分的一种评价方法。

排序法的最大优势就是操作简单，评价结果简单明了，实施的成本低廉。但排序法容易使员工有心理压力，不容易接受评价的结果，并且很难提供详细具体的绩效评价结果。

（2）配对比较法。配对比较法是根据某项评价标准将每位员工逐一与其他员工比较，选出每次比较的优胜者，最后根据每位员工获胜的次数进行绩效排序。

配对比较法较排序法更加科学，它能在人数较少的情况下快速比较出员工绩效的水平。

但是，当员工人数增加时，评价的工作量将会成倍地增加。配对比较法只能得到员工绩效的排名，不能反映员工绩效的差距和工作能力差距。

（3）强制分布法。强制分布法要求评价者将被评价者的绩效结果放入一个类似于正态分布的标准中。这种方法基于一个有争议的假设：在被评价者中，优秀、一般和较差的员工同时存在。

在绩效考核中，评价者可能由于自己的主观意识，将被评价者的评价分数划定在一个区域内，从而弱化评价分数的差距。使用强制分布法可以有效避免考核结果可能出现的这种趋中趋势。这种方式的另一个优点是有利于管理手段的实施。例如，当一个企业实行末位淘汰机制时，强制分布法能很快鉴别出哪些员工应当被淘汰，这从一个侧面也会对员工起到鞭策和激励作用。但是，当一个部门中的员工都非常优秀时，使用强制分布法强行划分员工的等级就显得有失公平。

3. 描述法

（1）关键事件法。关键事件法要求评价者在绩效周期内，将发生在员工身上的关键事件都记录下来，并将它们作为绩效评价的事实依据。这些关键事件包括员工在工作中非同寻常的行为；而一般的或平常的工作表现将不被考虑。关键事件法操作的核心是明确关键事件的定义和所包含的项目。

关键事件法将员工的工作行为与绩效评价结果联系在一起，使评价结果更加客观，因为它削弱了评价者的偏见对于考核结果的影响；管理者可以通过分析员工的关键事件来确定员工在工作中的优势与不足，从而有针对性地对其进行培训；关键事件也为绩效反馈面谈奠定了基础，关键事件的记录可以使上下级双方很容易地就绩效现状达成一致。

但是关键事件法非常费时。它要求评价者全面、详细记录被评价者的关键事件，这会占据评价者大量的精力，甚至会影响评价者的正常工作。另外，不同职位所涉及的关键事件有所不同，这使得关键事件法无法提供员工之间、部门之间和团队之间的业绩比较信息。

（2）不良事故评估法。不良事故评估法要求评价者通过预先设计不良事故的清单对员工的绩效进行考核。

在企业中往往有这样一种工作，这些工作的出色完成不会对企业目标的实现起到决定性的作用，而一旦这些工作出现失误，将会为企业带来巨大的甚至是难以弥补的损失。不良事故评估法可以迎合企业的这种需要，使企业尽量避免巨大损失。

但是，不良事故评估法不能提供丰富的绩效反馈信息。同关键事件法相似，它也不能用来比较员工、部门、团队的绩效水平。

（二）绩效评价常见误区及应对方法

在绩效评价中，评价者的主观意识（某种偏见或错误）可能会影响评价结果的公正性。评价者应当知晓这些问题，以便最大限度地避免错误的发生。常见的绩效评价误区包括以下8个方面。

1. 晕轮效应

晕轮效应是指对一个人进行评价时，往往会因为对他的某一特质强烈而清晰的感知，而掩盖了他其他方面的品质。在这种效应下，评价者通常会给自己信任和喜爱的部下较高的分数，对不喜欢的员工给予较低的评价，这会导致评价结果的失真。

克服晕轮效应的核心是消除评价者的偏见。因此，在评价中有必要设定各种不同的着眼点，从不同的侧面评价员工的业绩，同时，尽量选择与工作绩效相关的评价因素，从而消除因评

价者偏见对员工绩效考核的影响。

2. 趋中倾向

趋中倾向是指有些评价者由于不愿意得罪人或所辖范围过大，很难全面了解所有员工工作表现时，将员工的考核分数集中在某一固定范围的变动中，使评价的结果缺少好与坏的差异。

评价者克服趋中倾向需要注意两个方面：一方面，需要密切地与员工接触、彻底与评价标准作对比，全面准确了解被评价者的工作情况；另一方面，可以采取强制分配法、排序法等非系统的绩效考核方法加以解决。

3. 过宽或过严倾向

过宽或过严倾向是指一些评价者在绩效评价的过程中，有过分严厉或过分宽大评定员工的倾向。造成这种问题的原因是评价者采取了主观的评价标准，忽略了客观的评价标准。

为克服这类问题，组织可以考虑选择适当的方法，建立评价者的自信心或组织角色互换培训。另外，还可以采用强制分配法消除评价误差。

4. 年资或职位倾向

年资或职位倾向是指有些评价者倾向于给予那些服务年资较久、担任职务较高的被评价者较高的分数。

出现这类问题主要是由于评价者主观意识太强。克服的方法是通过各种方式使评价者建立起“对事不对人”的观念，引导评价者针对工作完成情况、工作职责进行评价。

5. 盲点效应

盲点效应是指评价者难以发现员工身上存在的与自身相似的缺点和不足。

克服这种效应的办法是将更多类型的考核主体纳入考核，化解评价结果对员工绩效的完全决定作用。

6. 刻板印象

刻板印象是指个人对他人的看法往往受到他人所属群体的影响。例如，有些评价者可能错误地认为，男性的工作能力普遍比女性的工作能力强。

为了避免刻板印象，考核者在对员工进行评价时，应当注意从员工的工作行为出发，而不是员工的个人特征。

7. 首因效应

首因效应是指人们在相互交往的过程中，往往根据最初的印象去判断一个人。评价者要尽量避免仅凭第一印象或开端的对话就形成对对方性格类型和形象的认识，因为一旦形成这样的观察视角，就很容易将对方的一切言行举止归入某种类型，从而影响对被评价者的判断。

为了避免首因效应对考核的影响，评价者应当采取多角度的考核方式。

8. 近因效应

近因效应是指最近或者最终的印象往往是最强烈的，可以冲淡之前产生的各种因素。评价者在绩效考核中，应尽量避免因为对近期的绩效和行为印象深刻，而以一种不够客观的眼光观察员工。

为了避免近因效应，可以考虑在进行绩效考核前，先由员工进行自我总结，以便使评价者能够全面地回顾被考核人员在整个绩效考核周期内的表现。

（三）绩效评价主体的培训

评价者难免会将自己的主观印象带入绩效评价中，这会使评价结果出现不同程度的偏差。

解决这种偏差除采取以上提到的方法外，还应该加强对评价者的培训。

1. 培训内容

绩效评价主体的培训应当让每个评价者都了解绩效评价的理论和技术，同时也要向评价者说明以前绩效评价中存在的问题以及合理的解决方案。为了增加培训的有效性，还应增加工作绩效的多角度性，客观记录所见事实的重要性、合格与不合格员工的具体事例等内容。

2. 培训方式

为了增强培训计划的有效性，管理者还要对培训的方式加以选择。可供选择的培训方式包括传统的授课模式、群体讨论会、专题研讨会等。

3. 培训反馈

在培训结束后，管理者还应当对培训的效果加以评价，查看评价者是否将培训中获得的知识运用于工作中，比较哪种培训方式对提升绩效评价结果的客观性影响最显著。

二、绩效管理工具

绩效管理工具作为管理实践与管理理论之间的桥梁与纽带，直接来源并应用于管理实践，主要包括目标管理法、标杆超越法、关键绩效指标法和平衡计分卡法等。纵观绩效管理工具的演变历程，它在横向上不断拓展评价范围，从单纯的财务指标扩展到全面地考查企业；在纵向上也不断提升关注经营的功能，从单纯的绩效评价工具上升到承接组织战略的战略性绩效管理工具。

（一）目标管理法

1. 概念

目标管理是一种沟通的程序或过程，它强调企业上下一起协商，将企业目标分解成个人目标，并将这些目标作为公司经营、评估、奖励的标准。如果企业战略在一定时期内相对稳定，则可以考虑使用目标管理的方法进行考核。

2. 设计流程

（1）绩效目标的确定。绩效目标的确定是实行目标管理法的第一步，它实际上是管理者与员工分解上一级指标、共同确定本层级绩效目标的过程。这些目标主要包括工作结果和工作行为两部分。在目标的设定上，必须要注意以下五点：①各层级目标必须与企业层次上所设定的目标相一致；②目标必须是具体的；③目标必须是相关的，即目标必须与各个职位的职责密切相关，不能照搬其他职位的绩效目标；④目标必须是可实现的，同时应当具有一定的挑战性；⑤目标必须是可测量的。

（2）确定考核指标的权重。为了对员工的工作起到导向作用，可以把绩效指标划分为四类，即重要又迫切的指标、重要但不迫切的指标、不重要但迫切的指标、既不重要又不迫切的指标。对不同类型的指标需要配以不同的权重。

（3）实际绩效水平与绩效目标相比较。通过实际绩效与目标绩效的比较，管理者可以发现绩效执行过程中的偏差。这时上下级需要进行沟通，共同分析偏差的原因，寻找解决办法和确定纠正方案。如果有必要修改目标，则需要收集支持的信息。

（4）制定新的绩效目标。当期的绩效指标得以实现后，上下级便可以着手制定新的绩效目标。

3. 优势、劣势分析

作为被广泛应用的绩效考核方法，目标管理法存在很多优势。①有效性。目标管理能够

使各级员工明确他们需要完成的目标，使他们最大限度地把时间和精力投入对绩效目标实现有利的行为中。②目标管理法启发了员工的自觉性，调动了员工的积极性。目标管理强调员工的自我调节和自我管理，将个人利益和企业目标紧密结合在一起，这就提高了员工的士气、发挥了员工的自主性。③目标管理法操作比较容易。目标的开发过程通常只需要雇员填写相关信息，主管进行修订或批准即可。④目标管理法较为公平。目标管理法设定的指标通常是可量化的客观标准，因此，在考核过程中很少存在主观偏见。

当然，目标管理法也不是十全十美的，仍然存在很多不足。①目标管理法倾向于聚焦短期目标，即该考核周期结束时需要实现的目标。这可能是以牺牲企业的长远利益为代价的。②目标管理法的假设之一是认为员工是乐于工作的，这种过分乐观的假设高估了企业内部自觉、自治氛围形成的可能性。③目标管理法可能增加企业的管理成本。目标的确定需要上下级共同沟通商定，这个过程可能会耗费员工和管理者大量的时间和精力。④目标有时可能难以制定。大量的企业目标可能难以定量化、具体化，这给目标管理法的实施带来了不小的困难。

（二）标杆超越法

1. 概念

标杆超越法是通过对比和分析业内外领先企业的经营方式，对本企业的产品或服务、业务流程等关键成功因素进行改进和变革，使企业成为同行业最佳的方法。标杆超越法实际是通过学习同行业经验，改掉制约企业发展陋习的方法。

我们可从以下三个方面了解标杆超越法。

（1）标杆指的是最佳实践或最佳标准，也就是企业在产品或服务、经营管理、运作方式等方面的榜样。标杆超越的目的就是通过向榜样学习提升企业竞争力。

（2）标杆的寻找范围并不局限在同行业，应该有更广阔的视角。

（3）标杆超越法相比其他系统的考核方法更重视比较和衡量。

2. 设计流程

（1）发现“瓶颈”。在寻找标杆企业时，企业需要通过调查分析和内部数据详细分析自身的现状，从构成关键业务流程的关键点出发，确定需同标杆对比的内容和领域。

（2）选择标杆。选择标杆应该遵循以下两个标准：①标杆企业要有卓越的业绩；②标杆企业所涉领域与本企业所涉领域有相似的特点。根据标杆对象所处的位置不同，可以将其划分为内部标杆、竞争标杆、行业标杆和最优标杆四类。

（3）收集数据。需要收集的数据主要有两大类：①标杆企业的绩效数据及最佳管理实践；②本企业自身的绩效数据和管理现状信息。在数据收集完毕后，要深入分析标杆企业的经营模式，从系统的角度分析标杆企业的优势，总结其成功的经验。

（4）通过比较分析确定绩效标准。在分析企业自身与标杆企业的绩效差距的同时，也要看到两个企业在经营规模、企业发展现状、企业文化等诸多方面的差异。这样才能有选择地借鉴标杆企业的成功经验，制定符合本企业实际的绩效标准。

（5）沟通与交流。在标杆超越法的实施过程中，管理者要积极与员工沟通、得到员工的支持，从而制定适合本企业的、得到员工认可的绩效目标。

（6）采取行动。在详细分析内外部资料的基础上，制定具体的实施方案，包括计划、时间安排、实施的方法以及阶段性的评估等。

3. 优势、劣势分析

标杆超越法的优势包括：①有助于激发企业中员工、团队和整个企业的潜能，提高企业的

绩效；②可以促进企业经营者激励机制的完善，如董事会可以把标杆超越作为经营者经营业绩的标准，以此激发经营者的工作热情和工作动力。

标杆超越法的劣势在于容易使企业陷入模仿标杆企业的漩涡中，导致企业失去自身的特色。而且，一旦标杆的选取出现偏差，就可能导致企业自身经营决策的失误。

（三）关键绩效指标法

1. 概念

关键绩效指标法比较适用于企业战略进行重大调整的时期。关键绩效指标是反映个体关键绩效贡献的评价依据和量化指标。可以从以下五个方面了解关键绩效指标。

（1）关键绩效指标是对企业战略目标的分解，是联结个人绩效与企业绩效的桥梁。它明确了对企业战略起到增值作用的工作产出，能有力地推动企业战略目标的实现。

（2）关键绩效指标是由主管人员决定并被员工认可的绩效指标，它使评价者和被评价者在工作业绩上的认识保持一致，并为未来的绩效沟通奠定基础。

（3）关键绩效指标是对重点经营活动的反映，而不是对所有业务流程活动的概括。这使得高层管理者能够准确了解对企业价值实现最关键的活动的效果，也使员工集中精力于对企业价值最具影响力的工作活动。

（4）关键绩效指标必须是可量化的或可行为化的。如果不满足这两个条件，关键绩效指标就失去了可操作性，也就失去了存在的意义。

（5）关键绩效指标不是一成不变的，它需要随企业战略的变化而调整。

关键绩效指标法就是建立在关键绩效指标基础上的系统考核方法，它的目的是设计和建立基于企业经营战略的关键绩效指标体系。

2. 设计流程

（1）确定考核指标。在建立关键绩效指标体系前，先要明确企业的整体目标，因为不同层次的关键绩效指标都是由企业的整体目标分解而成的。

之后管理者需要将企业目标逐层分解，最终落实到各职位的工作产出上。确定各个层次的评价指标通常需要经过以下步骤：①将企业目标分解成几项主要的支持性子目标，并建立起各子目标与主要业务流程的联系；②确定主要业务流程的目标；③从业务流程的目标中提取出企业中各个部门的关键绩效指标；④将部门的关键绩效指标分解为部门内每个员工的个人绩效指标。

确定关键绩效指标，要遵守 SMART 原则，即具体的（specific）、可测量的（measurable）、可实现的（attainable）、相关的（realistic）、有时限的（time-bound）。具体来说，关键绩效指标要准确切中目标，适度细化，随着环境的改变而变化；关键绩效指标要可量化或可行为化，支持它的数据或信息要具有可获得性；关键绩效指标在绩效考核周期内，在员工付出努力的情况下可以实现；关键绩效指标必须是与工作职位的职能职责密切相关的；关键绩效指标需要强调完成的期限，关注完成的效率。

通常来说，关键绩效指标有四种类型：①数量类，如产品的数量、销售量等；②质量类，如合格产品的数量、不合格品比率等；③成本类，如单位产品的成本、投资回报率等；④时限类，如及时性、供货周期等。

（2）确定评价标准。确定绩效评价标准通常与建立考核指标一同完成。评价标准指的是被评价者在各个指标方面应该达到的程度，反映员工“做得怎样”“完成多少”等问题。

在设定绩效评价标准时，通常要考虑两种标准：基本标准和卓越标准。基本标准是管理

者期望被评价者达到的水平，这种标准是每个被评价者经过努力都能够达到的。基本标准主要用于判断被评价者是否能够满足工作的基本需要，它的评价结果通常作为一些非激励性的人力资源措施的实施依据，如绩效工资。卓越标准是指企业不做要求和期望，但被评价者可以达到的绩效水平（超额完成任务），这种标准通常只有一小部分员工可以达到。卓越标准主要用于识别核心员工，它的评价结果通常作为一些激励性的人力资源措施的实施依据，如额外的奖金、晋升等的奖励依据。

3. 注意事项

在运用关键绩效指标法确立绩效评价体系时，管理者需要注意以下三个方面的问题。

（1）关键绩效指标的数量不宜过多。当出现指标数量过多的情况时，建议将类似的指标进行合并，并突出关键业务流程指标的位置。

（2）同类型职位的关键绩效指标必须保持一致。

（3）关键绩效指标要彻底贯彻企业战略重点。

4. 优势、劣势分析

关键绩效指标法的最大优势在于它将企业绩效指标与企业的战略目标紧密联系在一起，自上而下地确定各个级别的绩效目标，它能够将企业目标和个人目标很好地整合在一起。

但是，这种方法在实践中仍然存在一些问题：①对某些职位而言，设计关键绩效指标比较困难，如知识型员工的许多贡献是无形的，因此他们的关键绩效指标很难界定；②关键绩效指标法缺少一套完整的对操作具有指导意义的指标框架体系。

（四）平衡计分卡法

1. 概念及内涵

平衡计分卡法是一种新型的战略性绩效管理的工具和方法，也比较适用于企业战略进行重大调整的时期，它着眼于公司的长远发展，从四个角度关注企业的绩效，即客户角度指标、内部流程角度指标、学习与发展角度指标、财务角度指标。其中，财务角度指标关注企业已采取行动所达到的结果，另外三个角度的指标用来补充财务角度指标，同时支持未来财务指标的改进。

（1）客户角度指标。为了创造出令客户满意的产品，平衡计分卡法从两个层次给出了绩效评估指标：①企业在客户服务方面期望完成的各项目标，包括市场份额、客户满意度、客户保有率等；②对上一层次各项指标的具体细化。这样便形成了具体的绩效评价量表。

（2）内部流程角度指标。平衡计分卡从满足投资者和客户需求的角度出发，对企业内部的业务流程进行分析，提出了四种绩效评价方向，即质量导向评价、基于时间的评价、柔性导向评价和成本指标评价。

（3）学习与发展角度指标。学习与发展角度的指标为其他领域的绩效突破提供手段。它注重分析现有能力与满足需求能力之间的差距，将注意力集中在内部的技能和能力上。相关的绩效指标包括新产品开发循环期、新产品销售比率、流程改进效率等。

（4）财务角度指标。平衡计分卡将财务角度指标作为所有目标评价的焦点，可以说其他三个角度的指标最终是为获得财务角度指标的提升而制定的。

2. 设计流程

（1）审视企业战略和竞争目标。企业战略和竞争目标是设计平衡计分卡法指标体系的基本出发点，管理者在进行设计前，必须首先敲定企业的战略目标。

（2）设立绩效指标。明确企业的战略目标后，需要将其分解为财务、客户、内部流程、学习

与发展四类目标，之后再根据这四类目标确定最具意义的绩效衡量指标。

（3）开发各级平衡计分卡。企业层面的绩效指标设定完毕后，各经营单位就可以着手设立本单位的平衡计分卡。此时，各单位要注意结合自身的特点，设计出合理的、与其他部门有所区别的绩效指标。

（4）设定各级指标的评估标准。在设计完绩效指标后，还要确立绩效指标的具体衡量标准。在实施这一步骤时，要注意各类指标之间的关联性。

（5）进行绩效考核。各级部门在绩效周期结束时，要严格按照平衡计分卡的内容对员工进行考核。

（6）分析考核结果并修正指标及标准。结合在绩效评估中遇到的问题，管理者应当在下一个绩效周期开始前对指标和标准给予必要的修正，从而使整体评价体系更加科学和完善。

3. 注意事项

（1）高层管理者需要积极参与平衡计分卡法的实施，多与下级进行沟通。实践证明，以高层管理者为主导的考核体系，更能保证绩效考核操作的顺利进行。因此，高层管理者应当充分参与整个设计过程。同时，管理者也要注意与员工的沟通，鼓励他们参与绩效体系的设计过程，这会提高员工对绩效考核的理解度和支持度。

（2）防止平衡计分卡使用目的的单一。平衡计分卡法除是一种绩效考核的方法外，还是一种战略管理的工具。它的首要价值在于保证绩效评价体系能够支撑战略目标的完成，为企业的发展提供明确的目标导向并合理配置资源。

（3）要谨慎选择考核指标。考核指标要能够正确反映企业的战略目标，要能够客观、可量化。同时，指标的数量也不宜过多。

（4）要充分重视平衡计分卡法实施的连续性和持久性。完善的平衡计分卡体系不是一个绩效周期就能建立起来的，它可能需要多年管理实践的支持。

4. 优势、劣势分析

与传统的考核方法相比，平衡计分卡法具有以下四项优势。

（1）平衡计分卡法改变了财务角度指标一统天下的局面，将客户角度、内部流程角度、学习与发展角度的指标纳入评估体系，为企业的长远发展打下基础。

（2）平衡计分卡法从企业的战略层次考虑问题，并揭示了四个考核角度之间的因果关系，发展了战略管理系统。

（3）平衡计分卡法实现了评估系统与控制系统的结合。

（4）平衡计分卡法迫使管理者将所有的重要绩效指标放在一起综合考虑，提高了企业发展的协调性。

但是，平衡计分卡法也存在一定的劣势，即它的实施成本很高，要完成四个维度指标科学合理的定义和评价，需要耗费大量的人力、物力和财力。

第四节　绩效反馈与结果应用

一、绩效反馈面谈

（一）绩效反馈面谈的目的及作用

1. 绩效反馈面谈的目的

（1）向员工反馈绩效考核结果。绩效考核结束后，员工有权利了解自己在本绩效周期内

的业绩是否达到既定目标，行为态度是否符合预定的标准，这便于员工对自身的工作形成正确、客观的认识。当然，对同样的行为和结果，不同的人可能有不同的看法。因此，在面谈中，主管人员的反馈活动应当保持开放、互动，给员工陈述和申辩的机会，只有这样才能更好地使双方就员工的绩效现状达成一致意见。

（2）向员工传递组织远景目标。在绩效反馈面谈中，可以将工作目标与组织的远景目标结合起来，让员工在了解企业发展大方向的同时，明确下一步具体的目标。

（3）弄清员工绩效不合格的原因。绩效管理的目的是改进绩效，在改进绩效之前，管理者需要和员工共同分析造成绩效不合格的原因。只有找到病因，才能对症下药，找到改进绩效的方法。

（4）为下一个绩效周期工作的展开做好准备。绩效管理是一个循环往复的过程。当一个绩效周期接近尾声时，管理者需要为下一个绩效周期工作的展开做好铺垫工作。在绩效反馈面谈中，管理者不仅要找到改进绩效的方法，而且要将改进绩效计划落实到新的绩效合约中，敦促员工提升绩效水平。

2. 绩效反馈面谈的作用

有效的绩效反馈面谈对绩效管理的顺利实施起着以下三个重要的作用。

（1）它为评价者与被评价者提供了沟通的平台，使考核公开化。

（2）它能够使员工客观地了解自己工作中的不足，有利于改善绩效。

（3）它可以通过主管人员和员工的真诚沟通，消除组织目标与个人目标之间的冲突，增强组织的竞争力。

（二）绩效反馈面谈的操作流程

一套完整的绩效反馈面谈操作流程主要包括面谈准备阶段、面谈实施阶段和面谈评价阶段。

1. 面谈准备阶段

在面谈准备阶段，主管人员需要做好以下几项工作。

（1）全面收集资料。主管人员在绩效反馈面谈前，需要准备好员工的绩效考核结果，了解其他员工对面谈对象的评价，年初的绩效指标，职位说明书，为全面分析员工的绩效奠定基础。

（2）准备面谈提纲。面谈提纲不仅要简要列出面谈的内容，还要对面谈进行的方式进行规划，如面谈如何开场、如何引导员工表达自己的想法。

（3）选择合适的时间和地点，并提前通知面谈对象。面谈的时机与面谈的内容同等重要，合适的时机能够有效提升面谈效果。

2. 面谈实施阶段

（1）分析绩效差距的症结所在。在这个阶段，应确保实现以下目标：①员工知道自己应该做什么；②员工知道怎么做；③员工知道改变的意义；④员工跨越了绩效改善的障碍。

（2）协商解决办法。员工很难接受管理者单方制定的解决方案，这种不接受也许不会反映在面谈中，但是会反映到未来的工作过程中。因此，主管人员应当持开放的态度，与员工共同探讨绩效改进的方法。

（3）遵循绩效反馈面谈的原则。具体包括以下五点。①建立彼此之间的信任。管理者要维护员工的自尊，避免打击员工的工作热情。②开诚布公、坦诚沟通。绩效反馈面谈切忌含糊笼统，员工绩效现状的信息应该被具体、详细、客观地解释。仅仅表达管理者对员工工作业绩的不满是没有益处的。③避免对立与冲突。在反馈面谈中，主管人员需要有更高的涵养，给予

员工足够的尊重。④关注未来而不是过去。过分地讨论过去是一种时间的浪费，因为它很难对将来的绩效改进带来实质性的帮助。⑤该结束时立即结束。出现紧急事务、严重分歧、严重超时等情况时，应当果断中止绩效反馈面谈。

3. 面谈评价阶段

面谈结束后，主管人员应当对面谈的效果进行评价，如面谈是否达到目的、是否对员工有了更深的了解、面谈如何改进等。

（三）绩效反馈面谈的内容及注意事项

1. 绩效反馈面谈的内容

在面谈的实施阶段，主管人员要确保完成以下三项工作。

（1）就绩效现状达成一致。员工与主管人员可能对绩效现状的认识不尽相同，这就要求主管人员在面谈的进行过程中，优先与员工交流关于绩效考核结果的看法，就绩效现状达成共识，为面谈的顺利进行奠定基础。

（2）探讨绩效中可改进之处，并确定行动计划。在绩效反馈面谈中，主管人员应当毫不吝啬地表达对员工绩效亮点的赞扬。但是面谈的重点应当放在不良业绩的诊断上。经过探讨，员工应当明确绩效改进的方向和需要提升的知识、技能，并了解提升的办法。

（3）商讨下一年的工作目标。明确了改进的方向和方法，主管人员就可以和员工着手商讨下一年的工作计划和工作目标。

2. 绩效反馈面谈的注意事项

在绩效反馈面谈中，应注意以下三个方面。

（1）主管人员应当采取赞扬与建设性批评相结合的方式，在肯定员工表现的同时，指出其可改进之处，避免员工产生抵触情绪。

（2）把重点放在解决问题上。反馈面谈的最终目的是改进绩效，因此，分析不良绩效产生的原因并探讨解决方案才是面谈的核心。

（3）鼓励员工积极参与到反馈过程中。主管人员应当与员工在一种相互尊重的氛围中共同解决绩效中存在的问题。由主管人员一方主导的绩效面谈，很可能会导致绩效面谈的效率低下。

（四）面谈中主管人员的误区

无论主管人员如何小心注意上述事项，都有可能走入以下五个误区。

1. 不适当发问

面谈中应当注意提问的技巧，尽量避免诱导发问、发问内容没有逻辑性、同时对两件以上的事情发问等情况的出现。

2. 理解不足

在面谈中，员工有夸大、忽略、曲解观点的可能。因此，主管人员要将对方的谈话加以归纳、回馈、质疑后再进行理解，以确保对员工回答的真正理解。

3. 期待预期结果

主管人员在发问和谈话的过程中，如果有强烈的心理预期，期待对方的某种回答，就会在无意识间曲解员工的观点。这需要在面谈中特别加以注意。

4. 自我中心和感情化的态度

当主管人员陷入自我感情或自我中心的想法时，就会失去面谈的客观性和公正性。人一旦感情化，就会失去对事情的基本判断能力，忽略对方的心情，在极端情况下，甚至会导致主管

人员与员工的争执。

5. 以对方为中心及同情的态度

主管人员过多地考虑对方的立场，从同情的角度给予过多的建议，但是这种做法有时可能过犹不及，过度的关怀可能会使对方产生厌烦情绪。

（五）绩效面谈的技巧

1. 时间场所的选择

主管人员在确定面谈时间时，要尽量避开上下班、开会等让人分心的时段，面谈的地点要选择安静、轻松的会客厅，最好为员工营造一种轻松、平等的氛围，以便于沟通的顺利进行。

2. 认真倾听

积极地倾听要求主管人员使用目光的接触和恰当的表情来表示对对方的讲话内容的理解。面谈中最忌讳主管人员喋喋不休，时常打断员工的谈话。

3. 鼓励员工多说话

面谈是一种双向的沟通，主管人员在这个过程中应该让下属充分表达自己的观点，不要打压和压制。主管人员也可以多提一些开放性的问题，引发员工的思考，以便获得更多的信息。

4. 以积极的方式结束对话

如果面谈实现了既定的目标，主管人员要尽量采用积极的、令人振奋的方式结束面谈。要在结束面谈时给予员工必要的鼓励而非打击，因为绩效管理更关注的是未来的绩效，而不是现在的。

二、绩效改进

（一）绩效改进的概念

与传统绩效管理理念不同，现代绩效管理的根本目的是不断提高员工的能力和持续改进员工工作绩效。正因如此，绩效改进过程才显得尤为重要。绩效改进是指通过找出组织或员工工作绩效中的差距，制订并实施有针对性的改进计划来提高员工绩效水平的过程。

（二）绩效改进的程序

在进行绩效改进时，应该对影响绩效水平的各种要素进行系统性的分析，在此基础上制定综合的绩效改进方案，并加以实施。

1. 绩效诊断与分析

绩效诊断与分析是绩效改进过程的第一步，是绩效改进的基本环节。由于在每个绩效考核周期中需要改进的绩效内容都是不一样的，所以对组织而言，绩效的诊断与分析是必不可少的。

绩效诊断与分析有两个关键步骤：①发现问题，即发现组织的关键绩效问题和不良绩效员工；②解决问题，即针对绩效诊断发现的问题，结合组织可利用的资源，大致确定绩效改革的方案和重点，为绩效改进方案的制定做好准备。

2. 组建绩效改进部门

如果条件允许，组织可根据绩效改进的实际需求设立专门的绩效改进部门。绩效改进部门从传统的培训部门演变而来。部门名称的变化反映了部门使命的变化，标志着绩效改进部门不只是开发全体员工技能、强化全体员工知识的部门，还是通过提供咨询、培训、分析和评价服务来确保个人与组织绩效不断改进的部门。

3. 选择绩效改进方法

绩效改进的方法主要有卓越绩效标准、六西格玛管理、ISO 质量管理体系和标杆超越。不同的方法从不同的角度揭示了绩效改进的方向：①卓越绩效标准关注组织的管理理念；②六西格玛管理关注组织业务流程的误差率；③ ISO 质量管理体系关注组织产品（或服务）的生产过程；④标杆超越的关注点灵活多变。

不同的组织可根据自身的需要，选择适合的绩效改进方法。

（1）卓越绩效标准。卓越绩效标准通过描述卓越企业的管理信念和行为，改进组织的整体效率和能力。

波多里奇卓越绩效标准就是基于上述目的设立的。它树立了一套相互关联的核心价值观，并通过这套核心价值观来描述高绩效企业的特征。这套价值观的核心概念包括领导的远见卓识、以顾客为导向追求卓越、组织的和个人的学习、尊重员工和合作伙伴、灵敏性、关注未来、管理创新、基于事实的管理、社会责任、重在结果及创新价值、系统观点。上述每个概念在该标准中都有详细的解释，这些解释揭示了高绩效组织所具有的信念和行为。

通过卓越绩效标准，组织可以分析出自身与卓越组织的差别，探索组织的最佳运作方法，提高组织的绩效水平。

（2）六西格玛管理。六西格玛管理通过减少企业业务流程中的偏差，使组织的绩效提升到更高的水平。它的核心理念是在企业整个业务流程的所有环节中都运用科学的方法提高效率、减少失误率，使整个流程达到最优状态，从而满足客户的要求。

六西格玛管理通过使用一系列统计工具来分析企业业务流程。如果流程的输出结果不尽如人意，就可以使用相关的统计工具分析影响流程的要素，进而改进流程，控制错误和废品的增加。通过六西格玛管理，组织可以科学地提升业务流程的工作效率和工作质量。

（3）ISO 质量管理体系。ISO 质量管理体系通过在企业内部制定、实施和改进质量管理体系，使组织生产的产品或提供的服务提升到更高的水平，从而增强客户的满意度。

根据 ISO 9000 的标准，质量管理体系由四大板块组成，即管理职责、资源管理、产品实现以及测量、分析和改进。该体系的特点在于：①明确了管理层在质量管理中的职责；②强调纠正和预防措施；③强调不断的审核和监督。

（4）标杆超越。标杆超越是通过对比和分析业内外领先企业的经营方式，对本企业的产品或服务、业务流程、管理方式等关键成功因素进行改进，使组织成为同行业最佳的系统过程。企业标杆的设立比较灵活，组织既可以将优秀企业的某个管理“片断”作为标杆，也可以将优秀企业整体作为标杆。

4. 绩效改进实施管理

在绩效改进的实施过程中，需要注意以下四方面内容。

（1）恰当选择绩效改进方案执行的时机。

（2）给予员工改善绩效的机会。

（3）绩效改进方案要以正式的文件传达。

（4）采取进一步行动前，要与人力资源顾问及组织的高层管理者进行充分的沟通。

5. 绩效改进效果评价

绩效改进方案实施之后，还要对绩效改进的结果进行评价，以确定绩效改进的程度。通常来说，可以从以下四个维度来评价绩效改进。

（1）反馈，即员工、客户、供应商对改进结果的反馈。

（2）学习或能力，即绩效改进实施后，员工能力素质的提升程度。

（3）转变，即改进活动对工作方式的影响。

（4）结果，即绩效改进所形成的结果与预期的对比。

三、绩效考核结果的分析与应用

（一）绩效考核结果的分析

绩效考核不是为考核而考核，对于组织而言，如何应用绩效考核的结果同样至关重要。

通过绩效考核，组织可以掌握员工的工作态度和工作能力。通过这两个维度的交叉分析，我们可以将组织中的员工划分成四种类型，如图 7-1 所示。针对不同类型的员工，组织应当有的放矢地采取人力资源政策。对于贡献型的员工，组织要给予必要的奖励；对于安分型的员工，组织要对其进行必要的培训以提升其工作技能；对于堕落型的员工，组织要对其进行适当的惩罚，敦促其改进绩效；对于冲锋型的员工，主管人员应当对其进行绩效辅导。

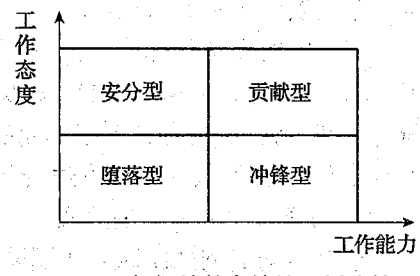


图 7-1 根据绩效考核结果划分的四种员工类型

（二）绩效考核结果的应用

从人力资源管理的各个环节看，绩效考核的结果可以应用于招聘、人员调配、奖金分配、员工培训与开发、员工职业生涯规划。

1. 绩效考核应用于衡量招聘结果

招募和甄选的最终目标是选择顺应组织发展和职位需要的任职者。招聘是否有效，要通过新员工在一段时间内的绩效考核结果来衡量。如果绩效考核的结果令人满意，就说明招聘工作比较成功；反之，就要进一步寻找原因。

2. 绩效考核为人员调配提供依据

绩效考核的结果为员工晋升、调整、淘汰提供决策支持。如果员工的绩效较出色，就可以考虑让其承担更多的责任；如果员工的绩效较差，就可以考虑通过职位调整改善他的绩效水平；如果经过多次工作调整，绩效结果仍不能令组织满意，就要考虑与其解除劳动关系。

3. 绩效考核为奖金分配提供依据

将绩效考核的结果应用于薪酬发放，可以强化薪酬的激励作用。目前，很多组织倾向于将薪酬与绩效挂钩，挂钩的方式主要有两种：①绩效与一次性的绩效工资或奖金的发放对接；②绩效与固定工资基数的调整对接。

4. 绩效考核应用于员工的培训与开发

绩效考核的结果可以加深组织对员工能力、素质水平的认识，尤其是对员工的劣势与不足的认识。一方面，人力资源部门可以制订更有针对性的员工培训计划，帮助员工弥补不足、提升绩效；另一方面，绩效考核的结果也可用于衡量培训的有效性。如果通过系统培训，员工的绩效有所提升，则说明培训是有效的；如果绩效没有得到提升，则培训可能是低效甚至无效的。

5. 绩效考核应用于员工职业生涯规划

员工职业生涯规划是组织根据员工目前的绩效水平，与员工协商制订长期的工作绩效改进计划和职业发展路径的过程。通过绩效考核的结果，主管人员和员工都可以清晰地认识到员工的优势和不足，经过沟通和讨论，员工便能更加了解工作目标，明确自身的发展路径。

第五节　特殊群体的绩效考核

一、团队绩效考核

团队是指由两个以上具备互补知识与技能的人组成的、具有共同目标和可测量的绩效目标的群体。团队成员为了达到共同的目标而相互支持、彼此依赖。在团队中，员工不是只知道执行上级领导的命令，而是成为共同为团队目标奋斗的团队成员。

团队的特点是目标依赖性、角色依赖性和成果依赖性，它需要拥有不同专业背景、来自组织中的不同部门、承担不同职务的员工精诚合作，共同完成预定的绩效目标。传统的绩效考核通常以部门为单位，存在严格的层级关系，已经不能适应跨职能、跨部门的新型团队发展和激励的需要。因此，有必要开发适合于团队的绩效考核技术，达到团队绩效管理的目标。

（一）团队绩效考核的流程

尽管不同类型的团队对于团队绩效的关注点不同，但仍然可以遵循一个相对固定的流程进行团队绩效考核。绩效考核可以按照以下五个步骤实施。

（1）人力资源部门发布考核通知，启动考核程序，公布考核的要求。

（2）对各个团队负责人的绩效进行考核。

（3）根据员工所在团队负责人的评价结果确定团队成员的评价结果分布。团队负责人评价结果好的、团队绩效好的，可以获得的优秀绩效员工的比例更高。

（4）进行团队成员评价。在这个环节中，团队成员的间接上级、直接上级和员工本人都应当参与其中，彼此还应进行有效的沟通。

（5）员工的直接上级与员工就绩效考核结果进行沟通，并制定下一阶段的工作目标。

（二）团队绩效考核指标确定的方法

建立团队绩效考核指标体系可以分为三个步骤：①确定团队和团队成员两个层面的绩效考核指标；②划分团队和个体绩效的权重和比例；③分解绩效考核的关键要素，用具体的评价指标来衡量它们。在这几个步骤中，团队层面的绩效考核指标是该体系的关键点。

一般来说，建立团队层面的绩效考核指标有下面四种基本方法。

（1）利用客户关系图来确定团队绩效考核的指标。客户关系图可以反映团队服务的内、外部对象，因此，当团队的设立是为了满足客户需求时，比较适合选用这种方法。

（2）利用组织绩效指标确定团队绩效指标。该种方法适合那些为帮助组织改进绩效而成立的团队。例如，某个团队成立的目的是压缩生产成本，那就可以用与生产成本相关的指标去考核团队。

（3）利用绩效金字塔来确定团队绩效考核指标。绩效金字塔实际是分解组织目标的过程，团队可以根据工作特点，从金字塔中找到对应的位置，从而确定绩效指标。

（4）利用工作流程图确定团队绩效考核指标。通过工作流程图，团队可以明确重要工作的移交流程、重要的工作操作步骤和向客户提供的最终产品，之后就可以确定团队的考核指标了。

（三）知识型团队的绩效考核方法

知识型团队的任务一般都是创造性的而不是重复性的。产生创造性的过程一般不太容易控制，因此，知识型团队的绩效考核要以结果为导向，而不是以行为为导向。

知识型团队的绩效考核需要综合以下四个角度的指标：①效益型指标，可以直接用来判

断知识型团队的工作产出成果，即团队的产出满足客户需求的程度；②效率型指标，知识型团队为获得效益指标所付出的成本和投入产出的比例；③递延型指标，团队的工作过程和工作结果对客户、投资者、团队成员的长远影响；④风险型指标，判断不确定性风险的数量和对团队及其成员的危害程度的指标。有了这四类评价指标，还需要为这四类指标设置权重。将团队在这四个方面的表现进行加权平均就可以得到知识型团队的综合绩效。

（四）跨部门团队的绩效考核方法

传统的绩效考核通常是严格按照部门来进行的，如果打破部门的考核标准，建立以人为本的跨部门考核制度，那么无论员工在哪里都能进行考核。矩阵形式的组织结构比较适用于跨部门的团队绩效考核。

做好跨部门团队考核，关键是要做好标准化工作，也就是考核目标的标准化、考核程序的标准化、组织的标准化、方法手段的标准化。考核的目标要包括团队目标实现程度、目标的实现进展、目标的难度、实施手段和工作态度等。对于性质相同的部门要采用同一评价的方法，使考核结果具有可比性。考核的手段也应该标准化，评价卡片、绩效目标资料都要由人力资源部门统一印制。

由于跨部门考核涉及的人群比较多，因此，人力资源部门有必要做好沟通协调工作，及时组织关于跨部门考核的培训，积极推进跨部门考核的完成。

二、国际人力资源的绩效考核

国际人力资源的供给主要有三种来源，即母公司派遣驻外人员、东道主国选聘人员、第三国选聘人员。因此，对国际人力资源的绩效考核也就是对这三类人员的考核。

与本土企业的绩效考核相比，国际人力资源的考核面临着两大挑战：①各个国家的文化背景和工作环境的巨大差异加大了绩效考核的难度；②“异地管理”增大了绩效考核的困难。

因此，国际人力资源的绩效考核具有以下四个特点：①从绩效考核的目标看，国际人力资源的绩效考核不仅关注业绩，而且突出战略方向，强调企业的长远发展；②从绩效考核的目的看，国际人力资源的绩效考核除了为员工薪酬调整和晋升提供依据外，还加入了新的目的，如重视个人、团队和公司目标的密切结合，寻找在工作要求、个人能力、兴趣和工作重点之间的发展最佳契合点，等等；③从绩效考核的侧重点看，国际人力资源更倾向于基于结果的绩效考核，而不是基于员工特征的绩效考核；④从绩效考核的操作过程看，国际人力资源的绩效考核具体实施步骤与传统的绩效考核基本相同，只是在绩效的评价与反馈的过程中，比传统的考核更加注重管理者和员工的沟通。

第八章　薪酬管理

第一节　薪酬管理概述

薪酬管理要服务于企业人力资源管理的总体发展战略，还要协调薪酬要素之间的关系，通过薪酬制度的贯彻实施，积极调整企业内部劳动关系，稳定员工队伍，不断提高员工专业素质，激发员工的工作主动性、积极性和创造性。

一、战略性薪酬管理

战略性薪酬管理实质是一种从战略的层面看待薪酬管理职能的全新理念，它的核心是在企业不同战略下做出的一系列的战略性薪酬决策。在不考虑具体职能战略的情况下，企业战略通常可以分为两个层次：一是企业的发展战略，二是企业的经营战略或竞争战略。当企业采取不同战略时，企业的薪酬水平和薪酬结构也必然会存在差异。

（一）适用于不同发展战略的薪酬管理

（1）成长战略。成长战略是一种关注市场开发、产品开发、创新等内容的战略，可以分为内部成长战略和外部成长战略。对于追求成长战略的企业来说，其薪酬管理的指导思想应该是企业与员工共担风险、共享收益。企业的薪酬方案是在短期内提供相对低的基本薪酬，而从长期来讲，企业将实行奖金或股票选择权等计划，能够使员工得到较为丰厚的回报。

（2）稳定战略或集中战略。稳定战略是一种强调市场份额或者运营成本的战略。采用稳定战略的企业一般处于比较稳定的环境，从人力资源管理的角度来讲，就是要稳定现有的掌握相关工作技能的员工。因此，在薪酬管理方面，薪酬决策的集中度比较高，薪酬的确定基础主要是员工从事的职位本身，在薪酬结构中，基本薪酬和福利所占的比重较大；从薪酬水平来说，一般采取市场跟随或略高于市场水平的薪酬，但长期内不会有太大的增长。

（3）收缩战略或精简战略。采取这种战略的企业一般都面临困境，其薪酬管理的指导思想主要是将企业的经营业绩与员工收入挂钩，因此，在薪酬结构中，基本薪酬所占的比重相对较小，一些企业还尝试实行员工股份所有权计划，以鼓励员工与企业共担风险。

（二）适用于不同竞争战略的薪酬管理

（1）差异化战略。差异化战略有时也称创新战略。采取创新战略的企业强调的是产品市场上的领袖地位及客户满意度。因此，与此相对的薪酬体系非常注重对产品创新、技术创新和新的生产方法给予足够的报酬或奖励，其基本薪酬以劳动力市场的通行水平为准且略高于市场水平。

（2）成本领先战略。采取成本领先战略的企业往往追求的是效率最大化、成本最小化，在薪酬水平方面较低于竞争对手，在薪酬结构中，奖金部分所占的比重相对较大。

（3）市场集中战略。市场集中战略是指把自己的产品或服务重点放在某一地区或某些特定客户上。当企业的关注焦点在于为特定客户提供产品或服务时，也被称为客户中心战略。采取客户中心战略的企业强调的是客户满意度，因此，相对应的薪酬体系往往会根据员工向客户所提供服务的数量和质量来支付薪酬，或者根据客户对员工或员工群体所提供服务的评价来支付奖金。

（三）全面薪酬战略

全面薪酬战略是一种摒弃了原有的科层体系和官僚结构，以客户满意度为中心，鼓励创新精神和可持续的绩效改进，并对娴熟的专业技能提供奖励，从而在员工和企业之间营造出一种双赢的工作环境的薪酬战略。与传统薪酬管理相比，全面薪酬战略更强调战略性、激励性、灵活性、创新性和沟通性。

建立全面薪酬战略主要可以分为四个步骤：①评价薪酬的含义，即在全面了解企业自身所处的内外部环境情况的基础上确定企业战略；②制定与企业战略相匹配的薪酬决策，包括薪酬体系、薪酬水平、薪酬结构、薪酬管理过程等方面的决策；③执行战略性薪酬决策，通过设计薪酬制度将决策转化为行动；④对薪酬系统的匹配性进行再评价，管理者必须根据企业的经营环境和企业战略不断对薪酬系统进行重新评价、适时更新。

二、薪酬体系设计的基本步骤

（一）明确企业基本现状及战略目标

企业现状及未来战略目标是制定薪酬政策、进行薪酬决策的重要前提条件。只有明确了企业现状及未来战略目标，才能确定适合本企业的薪酬水平，建立具有内部公平性和外部竞争性的薪酬体系结构。

（二）工作分析及职位评价

工作分析是确定薪酬体系的基础，在结合企业战略发展目标的前提下，通过系统分析的方法明确企业内部各职位的职责权限、任职资格。职位评价主要是为了解决薪酬的内部公平性问题。职位评价的作用主要体现在两个方面：①确定企业内部各职位的相对价值，得出职位等级序列；②为薪酬调查建立一套统一的职位评估标准，以消除不同企业间由于职位名称的不同，或职位名称相同但实际工作要求和工作内容不同所导致的职位差异，从而使不同职位之间具有可比性，为确保薪酬的公平性奠定基础。

（三）薪酬调查

薪酬调查主要是为了解决薪酬的外部竞争性问题。薪酬调查主要是通过各种途径，收集企业所关注的竞争对手或同行业类似企业的薪酬水平及相关信息，并根据薪酬曲线得出本企业各职位薪酬所处的位置。

实施薪酬调查主要包括以下几个步骤。

（1）确定调查目的。薪酬调查的目的是明确薪酬调查的结果要应用到的方面。一般来说，薪酬调查的结果可以应用于整体薪酬水平的调整、薪酬差距的调整、薪酬晋升政策的调整、具体职位薪酬水平的调整等。

（2）确定调查范围。调查范围包括所要调查的企业、调查的职位、调查的内容、调查的时间段等。

（3）选择调查方式。由于薪酬调查的目标不同、对象不同，因此所需的信息以及选择使用的方法也都有所不同。一般常用的调查方式有企业之间相互调查、委托调查、收集公开的信息和问卷调查。

（4）统计分析调查数据。在薪酬调查数据真实、可靠的前提下，通过数据排列、频率分析及回归分析等方法，针对企业的调查目的对数据进行统计分析。

（5）提交薪酬调查分析报告。薪酬调查分析报告一般包括薪酬调查的组织、实施情况分析、薪酬数据分析、政策分析、趋势分析、企业薪酬现状与市场薪酬状况对比分析及薪酬建议。

（四）确定薪酬水平

在薪酬调查结束后，就应结合企业所处的内外部环境确定薪酬水平。在确定薪酬水平时，企业可以选择领先策略、跟随策略或滞后策略，也可以根据职位特点的不同在企业内部实行混合策略。

（五）薪酬结构设计

薪酬结构设计是将薪酬的内部一致性和外部竞争性进行平衡的一种结果。一个完整的薪酬结构中主要包含薪酬等级、薪酬等级内部变动范围和相邻薪酬等级间的关系等。

（六）薪酬预算与控制

在薪酬结构设计完成后，为了保证薪酬体系的有效实施还要进行薪酬预算与控制。所谓薪酬预算，就是预先性的成本分析过程。通过薪酬预算可以提前估计出企业的人工成本，并进行相应的控制。

三、职位评价流程及方法

职位评价是在工作分析的基础上，系统地对各职位的价值进行评价，从而确定各职位在企业内部的相对价值及相互关系的过程。在职位评价过程中值得注意的是，职位评价是对职位的评价，而非对任职者的评价，是对正常或一般水平的评价而非特殊业绩的评价，是对目前而非过去或未来职位状况的评价。

（一）职位评价的原则

（1）系统性原则。职位评价不是孤立进行的。从大系统角度来说，它是将工作分析与薪酬设计相联系的桥梁，起着承上启下的重要作用；从小系统角度来说，职位评价本身也是一个系统，其评价过程中的各个环节都是紧密相连、相辅相成、不可分割的。

（2）战略性原则。各个职位必须从企业的战略目标及实际现状出发，选择能促使企业生产和管理工作发展的评价因素。

（3）标准化原则。职位评价的标准化，就是对同一企业内不同职位间的评价体系、评价方法和评价程序作出统一规定，以此作为评价职位中共同遵守的准则和依据。

（4）员工参与原则。使员工适当地参与到职位评价当中来，不但可以提高职位评价的透明度和公正性，有利于增强职位评价结果的合理性，还可以使职位评价的结果更容易被员工所接受。

（5）结果公开原则。透明化的职位评价标准和职位等级结构，有助于员工对企业战略目标和价值取向的理解和认同。另外，职位评价结果公开可以减少薪酬管理中可能出现的不公正现象，提高员工对薪酬的满意度。

（6）实用性原则。对于一个企业而言，最理想、最先进的职位评价体系并不一定是最好的。因此，企业在选择评价方法和设计评价体系时既要考虑它们所能达到的不同效果，又要综合考虑企业的实际承受能力以及企业进行职位评价的现实意义，进而选择最实用有效的评价体系。

（二）职位评价流程

1. 准备阶段

（1）明确职位评价的目的。要明确职位评价的目的，先要明确的就是企业的战略目标，确定薪酬决策，从而明确职位评价为配合薪酬决策所要达到的目的。

（2）了解企业现状。在评价企业各职位之前，必须先对整个企业有所了解，包括企业的历史和现状、企业战略目标、行业特性、企业规模、组织结构、生产流程以及人员状况等。

（3）确定职位说明书。职位说明书是工作分析的重要成果文件，其中包括了职位职责、权限、任职资格、工作环境等重要的职位信息，是职位评价的主要信息来源。

（4）建立职位评价委员会。职位评价委员会是职位评价的组织与执行机构，根据工作分析的结果，进行职位评价体系的设计，选择评价方法，并对相应职位作出评价，形成职位等级结构。常见的职位评价委员会的类型包括职位评价指导委员会、职位评价实施委员会、分析小组和申诉委员会。

（5）选择标杆职位。标杆职位是指大多数企业中都存在的，且职位职责和任职资格条件差异不大的一般化职位。标杆职位数目一般占企业中全部职位的10%~15%，其他职位的相对价值将通过与标杆职位的工作评价结果相对比而得出。

（6）建立职位评价体系。根据工作分析结果划分职位类别，针对不同职位类别选择适当的职位评价方法，确定职位评价指标、各指标的分级定义及指标权重。

2. 实施阶段

（1）对职位评价者进行培训。培训的内容主要包括工作评价的目的、意义，工作评价方法，工作评价流程等。培训使职位评价者在摆正对工作评价的态度的同时，准确掌握职位评价相关技术。

（2）职位的初评和正式评价。在职位评价正式进行之前，对部分一般化的职位进行初评，不但可以使工作评价者熟悉职位评价体系，而且可以对职位评价体系的科学性和实用性进行检验。初评通过后，便可对标杆职位进行正式评价，形成职位等级结构。

（3）与员工进行沟通并建立申诉机制和程序。在整个职位分析和评价的过程中，企业都应该正式地和员工进行交流，使评价的目的、方法、标准等充分透明，并建立申诉机制和程序，给予员工发表自己见解的机会与途径。

3. 完善与维护阶段

（1）日常维护。当企业内产生了新职位或某些职位发生了变化时，按照已经建立起来的职位评价体系对其进行职位评价，将其纳入职位等级结构中。

（2）定期维护。为了保持职位评价体系能够与时俱进，就需要建立一套定期检查维护的制度体系，以保证职位评价能够满足企业发展的正常需要。

（三）职位评价方法

职位评价方法主要是找出企业内各职位的共同付酬因素，根据一定的评价方法，按每个职位对企业贡献的大小，确定其在企业内部的相对价值。职位评价的方法主要有四种，即排序法、分类法、要素计点法和因素比较法。职位评价方法从比较范围的维度可分为定量方法（包括因素比较法和要素计点法）和定性方法（包括排序法和分类法），从比较基础的维度可分为直接职位比较法（包括因素比较法和排序法）和职位尺度比较法（包括要素计点法和分类法）。

1. 排序法

排序法也称简单排序法、序列法或部门重要次序法，是职位评价中较早使用的一种极为简单、最易于理解的评价方法。排序法通常以职位说明书和企业规划为基础，比较每两个职位的级别关系，并根据职位相对价值的大小来确定职位等级。排序法一般可分为三类：①直接排序法，即简单地根据职位的价值大小，按照一定的顺序对职位进行排序；②交替排序法，即先从待评价职位中找出一个价值最高的职位和一个价值最低的职位，再从剩余的职位中找出价值最高的职位和价值最低的职位，如此进行，直到所有的职位都被排列起来为止；③配对

比较法，即将每个需要评价的职位分别与其他所有职位比较，如果价值高于所比较的职位则得 1 分，低于所比较的职位则减 1 分，相同则不得分，然后根据职位得分来排列职位的等级顺序。

排序法的最大优点就在于其简单易行，成本较低，而且易于与员工沟通。然而，由于没有详细具体的评价标准，因此主观成分很多。同时排序法只能确定职位的序列，不能确定所排序的职位之间的相对价值。所以，这种方法只适用于规模较小、结构简单、职位类型较少而且员工对本企业各项职位都较为熟悉的企业。

2. 分类法

分类法也称为分级法或等级描述法，这种方法需要预先制定一套供参考的等级标准（即所谓的标尺），再将各待定级别的职位与之对照（即所谓的套级），从而确定该职位的相应级别。标准的制定方法主要从横向和纵向两个角度进行。横向是指按照职位性质和特点将企业中的所有职位分为大类、中类和小类；纵向是指按照职位责任大小、技能要求、劳动强度、劳动环境等要素指标对职位进行分等。在此基础上，赋予每个类别、每个等级明确的定义，便构成了供套级使用的等级标准。

分类法的优点是简单、容易解释。同时，因为等级定义都是以选定的要素为依据的，并且等级的数目及其相互的关系是在各职位划等之前就确定的，所以等级结构能真实地反映有关企业的结构。其缺点在于较难对等级进行定义，容易受主观因素影响。这种方法适用于职位类别较为简单的小型企业。

3. 要素计点法

要素计点法也称点数法、评分法或计分法，是一种比较复杂的量化评价方法。它也是先设计出一套供比较的评级标准尺度，但它不同于分类法之处就在于，这种方法不是对各待评价职位进行总体评价，而是将职位在各报酬要素上进行分解，最终得出该职位的相对价值。

具体来说，实施要素计点法包括以下几个步骤。

（1）选取报酬要素。报酬要素是指一个企业认为在多种不同的职位中都包括的一些对其有价值的特征，这些特征有助于企业战略和企业目标的实现。

（2）对每种报酬要素进行分级界定。每种报酬要素的等级数量取决于企业内部所有被评价职位在该报酬要素上的差异程度。

（3）确定不同报酬要素在职位评价体系中所占的权重，以及每种报酬要素中各等级所对应的点值。

（4）运用该职位评价体系对职位进行评价。评价时根据评价体系确定该职位在每种报酬要素上所处的等级，再将各等级对应的点值加总，便得出该职位在企业中的相对价值。

（5）将所有被评价职位根据点数的高低进行排序，建立职位等级结构。

要素计点法的优点是更为精确，评价结果更容易被员工所接受，同时允许对职位之间的差异进行微调。但要素计点法还存在一些缺陷，即设计与实施都比较复杂，因此，对管理水平要求较高，主要适用于评价大规模企业中的管理类职位。

4. 因素比较法

因素比较法也是要先找出适当的付酬要素，但与要素计点法不同的是，因素比较法无须预先开发一个“评比标尺”，而是先在本企业中找出若干有代表性的标杆职位作为评价时的参照物。这些职位的数量应有较大的涵盖面，足以代表本企业内各种类型的职位，因而通常需要

15~20种，且具有一定的典型性。

因素比较法舍弃了代表职位相对价值的抽象分数，直接使用相应的具体薪酬值来表示各职位的价值，从而省略了“分数—薪酬”的转换。通常，因素比较法有以下六个基本环节。

（1）选择付酬因素。最典型的因素有五种，即技能、智力、体力、责任和工作条件。

（2）确定标杆职位。

（3）依次按所选的各付酬因素，将各标杆职位按相对价值从高到低排序。

（4）为各标杆职位按各付酬因素分配薪值，即决定从各职位月薪总额中分多少份额给各因素。据此，可以排出各职位在同一因素上的高低顺序。

（5）比较按薪额和按因素价值排出的两种顺序。当两种排序出现差异时，就必须进行调整，或者重新排列按因素价值列出的顺序，又或者将各职位因素月薪成分重新分配。如果无法符合逻辑地做到这一点，该职位就不能留作参照用的关键职位。

（6）对照因素比较表，对非标杆待评职位进行评价。

因素比较法的优点是较为完善，可靠性高，同时也使不同的职位之间更具可比性，且可由职位内容直接求得具体薪酬金额。其缺点是评价体系设计复杂，难度较大，成本较高。同时，由于这种方法不易理解，因此，员工对其准确性和公平性容易产生质疑。因素比较法主要适用于处在劳动力市场相对稳定环境中的规模较大的企业。

第二节 股权激励

股权激励是企业拿出部分股权用来激励员工的一种方法。员工获得企业股权以后，享有一定的经济权利，使他们能够以股东的身份参与企业决策、分享利润、承担风险，从而勤勉尽责地为公司的长期发展服务的一种长期激励方法。

在欧美国家，股权激励形式多种多样，一般有股票期权、员工持股计划和管理层收购三种主要形式。其中，股票期权又包括限制性股票期权、法定股票期权、非法定股票期权、激励性股票期权、可转让股票期权、股票增值权等多种形式。在国内，股权激励形式主要有九种，包括股票期权、限制性股票、股票增值权、股份期权、业绩股票、业绩单位、虚拟股票、延期支付和员工持股计划。中国证券监督管理委员会（以下简称中国证监会）颁布的《上市公司股权激励管理办法》（以下简称《管理办法》）着重对股票期权和限制性股票这两种发展较为成熟的工具予以规定，但并未排斥上市公司采用其他工具实施股权激励。《国有控股上市公司（境外）实施股权激励试行办法》（以下简称《境外上市公司办法》）将股票期权、股票增值权作为主要的股权激励方式，把限制性股票和业绩股票作为可以借鉴国际经验探索实行的激励方式。

一、上市公司股权激励

我国上市公司股权激励尚处于试行阶段，主要的法律法规体系见表8-1。除中国证监会颁布的《管理办法》《境外上市公司办法》《国有控股上市公司（境内）实施股权激励试行办法》（以下简称《境内上市公司办法》）外，其他涉及股权激励的法律条款散见于多项政策文件中。

（一）股票期权

股票期权也称经营者股票期权（executive stock options，ESO），是指上市公司授予激励对象在未来一定期限内（行权期）以预先确定的价格（行权价）和条件购买本公司一定数量股票的权利。

表 8-1　　我国股权激励的法律法规体系

法律	《中华人民共和国公司法》
	《中华人民共和国证券法》
	《中华人民共和国劳动法》《中华人民共和国会计法》《中华人民共和国个人所得税法》
部门规章	《上市公司股权激励管理办法》
	《国有控股上市公司（境外）实施股权激励试行办法》
	《国有控股上市公司（境内）实施股权激励试行办法》
规范性文件	《关于规范国有控股上市公司实施股权激励制度有关问题的通知》
	《关于上市公司实施员工持股计划试点的指导意见》

股票期权的特征包括：①股票期权是一种权利而不是义务，收益人可以买公司股票也可以不买；②股票期权只有在行权价低于行权时本企业股票的市场价格才有价值；③股票期权是公司无偿给予经营者等激励对象的。

实施股票期权的优点包括：①可以把经营者利益与股东利益及企业发展结合起来，使企业股东的资产权益首先得到保障；②对于经营者而言，可以让经营者分享企业的预期收益，突破只分享当期收益的局限性，经营者可以在风险较小的前提下得到较大的激励；③激励手段比较灵活，便于个案处理。股票期权也有一定的局限性：①股票期权只适用于上市公司，而且是成长性较好、股价呈强势上涨的上市公司；②股票期权需要依托规范而有生机的股票市场，需要公司建立规范的法人治理结构；③股票期权容易诱发弄虚作假、恶意操纵和短期炒作等不良行为；④难以准确地衡量经营者的表现和企业真实的经营状况。

上市公司股票期权计划内容一般包括激励范围和对象、激励额度、股票来源、资金来源、股票期权时间规定、行权价格、执行方式等。

1. 激励范围和对象

在某些国家，任何企业都可以自主决定是否采取股权激励计划，激励对象主要包括公司经理，技术人员，大多数员工甚至外部董事，母、子公司员工以及重要的客户单位等。而我国目前处在试行阶段，只允许已完成股权分置改革的在沪深交易所上市的境内上市公司和在境外上市的国有控股企业可以实施股权激励计划。激励对象包括上市公司的董事、高级管理者、核心技术人员或者核心业务人员，以及公司认为应当激励的对公司经营业绩和未来发展有直接影响的其他员工，但不应当包括独立董事和监事。外籍员工任职上市公司董事、高级管理者、核心技术人员或核心业务人员的，可以成为激励对象。单独或合计持有上市公司 5% 以上股份的股东或实际控制人及其配偶、父母、子女，不得成为激励对象。

下列人员不得成为激励对象：①最近 3 年内被证券交易所公开谴责或宣布为不适当人选的；②最近 3 年内因重大违法违规行为被中国证监会予以行政处罚的；③具有《中华人民共和国公司法》（以下简称《公司法》）规定的不得担任公司董事、监事、高级管理者情形的。

2. 激励额度

在某些国家，股权激励额度由企业薪酬委员会自行决定。《管理办法》对股权激励额度的

最高上限进行了规定，上市公司全部有效的股权激励计划所涉及的标的股票总数累积不得超过公司股本总额的10%。非经股东大会特别决议批准，任何一名激励对象通过全部有效的股权激励计划获授的本公司股票累计不得超过公司股本总额的1%，股本总额是指股东大会批准最近一次股权激励计划时公司已发行的股本总额。

3. 股票来源

股票期权行权所需股票来源包括：①公司发行新股票；②通过留存股票账户回购股票；③从二级市场购买股票。留存股票是指一个企业将自己已发行的股票从市场中购回的部分，这些股票不再由股东持有，其性质为已发行但不在外流通的股票。公司将回购的股票放入留存的股票账户，根据股票期权或其他长期激励方式的需要，将在未来某个时期再次出售。

事实上，上述几种解决股票来源的方式，按性质加以区分，可以分为增量方式和存量方式两大类。增量方式是在增加股本总额的情况下谋求股票的来源，实质是在少量稀释现有股东权益的情况下带来小额融资，定向增发股票就属于增量方式；存量方式是在不增加股本总额的情况下谋求股票的来源，其好处是不稀释现有股东权益，公司股份回购、二级市场购买都属于存量方式。

4. 资金来源

在股票期权计划中，行权资金来源是困扰激励对象获得股权的最大障碍。《管理办法》规定，上市公司不得为激励对象依股权激励计划获取有关权益提供贷款以及其他任何形式的财务资助，包括为其贷款提供担保。行权资金的压力大小，一方面取决于激励力度的大小，具体体现在激励额度与非风险性年薪的比例关系，以及绝对股价的高低；另一方面取决于激励对象个体可支配资金的大小。激励力度越大，股票价格越高，意味着非风险性年薪中的很大比例需要用于行权，一旦这个比例超出激励对象可自由支配资金的范围，就对行权造成了困难。

5. 股票期权时间规定

（1）股票期权的授权日。股票期权的授权日是指上市公司向激励对象授予股票期权的日期，授权日必须是交易日。《管理办法》规定，授权日不得是下列期间：①定期报告公布前30日；②重大交易或重大事项决定过程中至该事项公告后2个交易日，其他可能影响股价的重大事件发生之日起至公告后2个交易日。

（2）股票期权的等待期。股票期权的等待期，即股票期权授予日与获授股票期权首次可以行权日之间间隔不得少于1年。

（3）股票期权的有效期。股票期权的有效期，即从股票期权授予之日起至所有股票期权行权或注销完毕之日止，从授权日计算不得超过10年，在股票期权有效期内，上市公司应当规定激励对象分期行权。

（4）股票期权的行权期。股票期权行权期，即激励对象可以开始行权的日期，必须是交易日，应当在公司定期报告公布后的第2个交易日，至下一次定期报告公布前10个交易日内行权。但不得在下列期间内行权：①重大交易或重大事项决定过程中至该事项公告后2个交易日；②其他可能影响股价的重大事件发生之日起至公告后2个交易日。

（5）股权激励计划的有效期。《管理办法》规定，股权激励计划的有效期自股东大会通过之日起计算，一般不超过10年，股权激励计划有效期满，上市公司不得依据此计划再授予任何股权。

6. 行权价格

股票期权行权价格是指上市公司向激励对象授予股票期权时所确定的激励对象购买上市

公司股份的价格。确定行权价格时公司应考虑以下因素：①要对激励对象形成激励与约束；②具有可操作性；③对原股东权益的影响。股票期权行权价格的确定方法分为三种，即实值法、平值法和虚值法，其行权价格分别低于、等于或高于授予期权时的公平市价。在我国，《管理办法》采用了平值法，规定以股权激励计划草案摘要公布前1日的公司标的股票收盘价与公布前30个交易日的公司标的股票平均收盘价"孰高原则"确定行权价格。标的股票是指根据股权激励计划，激励对象有权获授或购买的上市公司股票。

7. 执行方式

（1）现金行权。个人向企业指定的证券商支付行权费用及相应的税金和费用，证券商收到付款凭证后，以行权价格执行股票期权。

（2）无现金行权。个人不需要以现金或支票支付行权费用，证券商以出售部分股票获得的收益来支付行权费用，并将余下股票存入经理人个人账户。

（3）无现金行权并出售。个人决定对部分或全部可行权的股票期权行权并立刻出售，以获取行权价与市场价的差价带来的利润。个人决定对部分或全部可行权的股票期权行权前，需以书面形式通知企业表示期权行使及行使的股份数量，每次通知单必须附有按行使价计算的相应股份认购汇款单，企业在接到附有审计员确认书的通知单及汇款单28日内，将把相应股份全部划拨到获授人账户上。

（二）限制性股票

限制性股票（restricted stock）是指上市公司按照股权激励计划规定的条件，授予（无偿或低价授予）公司员工一定数量本公司的股票，激励对象只有在工作年限或业绩目标符合股权激励计划规定条件时，才可出售限制性股票并从中获益。否则，公司有权将免费赠予的限制性股票收回或以激励对象购买时的价格回购。也就是说，公司将一定数量的限制性股票无偿赠予或以较低价格售予公司高管人员，但对其出售这种股票的权利进行限制。

1. 限制性股票的相关时间规定

（1）禁售期。限制性股票的禁售期是指公司员工取得限制性股票后不得通过二级市场或其他方式进行转让的期限。《境内上市公司办法》规定，在股权激励计划有效期内，每期授予的限制性股票，其禁售期不得低于2年。禁售期满，根据股权激励计划和业绩目标完成情况确定激励对象可解锁（转让、出售）的股票数量。

（2）解锁期。禁售期结束后，进入解锁期。在解锁期内，如果公司业绩满足计划规定的条件，员工取得的限制性股票可以按计划分期解锁，解锁期不得低于3年，解锁期内原则上采取匀速解锁办法。解锁后，员工的股票可以在二级市场自由出售。

（3）限制性股票的有效期、授予日的规定与股票期权相同。

2. 限制性股票授予价格

限制性股票授予价格是指上市公司向激励对象授予限制性股票时所确定的激励对象获得上市公司股份的价格，为避免股价操纵，同样遵循"孰高原则"。

限制性股票同样涉及激励范围和对象、激励额度、股票及资金来源、执行方式等方面的问题，这些问题的设计也同样反映企业的一些取向和导向。这些问题的处理在方式、方法上基本与股票期权相似。

（三）股票增值权

股票增值权是指上市公司授予激励对象在一定时期和条件下，获得规定数量的股票价格上升所带来的收益的权利。股票增值权主要适用于发行境外上市外资股的公司，这是因为我

国境内居民投资或者认购境外股票仍存在一定的外汇限制。通过这种方式，高管在行权时直接获得当时股价与行权价的价差。一般公司会委托第三方在境外行权后，将股价和行权价的差额转为人民币，转入员工个人账户。

作为一种创新的激励机制，股票增值权具有以下四个特点。

（1）行权期一般超过任期，这样就将激励对象与公司的利益捆绑在一起，有效地约束他们的短期行为。

（2）激励对象拥有规定数量的股票股价上升所带来的收益，但不拥有这些股票的所有权，也不拥有表决权、配股权。

（3）实施股票增值权时，可以是全额兑现，也可以是部分兑现。

（4）股票增值权的实施，可以用现金，也可以折合成股票，还可以是现金和股票形式的结合。

股票增值权实质上是一种虚拟的股票期权，是公司给予计划参与人的一种权利，不实际买卖股票，仅通过模拟股票市场价格变化的方式，在规定时段内，获得由公司支付的行权价格与行权日市场价格之间的差额。它的实质就是股票期权的现金结算，比照实施期权计划可获得的收益，由公司以现金形式支付给激励对象，从这个方面，也可以说股票增值权实质上是企业奖金的延期支付。

上市公司股权激励的三种模式各自的优缺点和适用企业类型见表 8-2。

表 8-2　　上市公司三种股权激励模式的优缺点和适用企业类型

激励模式	优点	缺点	适用企业类型
股票期权	①降低委托代理成本；②可以锁定激励对象的风险，股票期权持有人不行权就没有任何额外损失；③降低企业激励成本，并且企业有现金流入；④激励力度比较大，具有长期激励效果	①可能带来大量经理人的短期行为；②公司股本变化，原股东的股权可能被稀释；③过分依赖股票市场有效性	成长性较好、股价呈强势上涨的上市公司
限制性股票	①有可能是免费或低价获得，激励更强；②通过对业绩条件、禁售期限的严格规定，使激励与约束对等	①业绩目标或股价的科学确定较困难；②现金流压力较大；③会促使经理人放弃对高风险、高回报项目的投资	成熟型的、对资金投入要求不是非常高的上市公司
股票增值权	①激励对象无须现金付出；②操作方便、快捷；③无须证监会审批，无须解决股票来源问题	①激励对象不能获得真正意义上的股票，激励的效果相对较差；②对资本市场有效性依赖较大，可能导致公司高管层与股东合谋操纵公司股价等问题；③公司的现金压力较大	现金流量比较充裕且股价比较稳定的上市公司，境外上市公司

二、非上市公司股权激励

（一）股份期权

股份期权模式又称期股模式，指公司授予激励对象在未来一定期限内以预先确定的价格

和条件购买本公司一定数量股份的权利。

期股的操作要点是激励对象在未来某一时期内以一定价格购买一定数量的股份，购股价格一般参照股份的当前价格决定，但这个过程只是取得股份的分红权、配股权等部分权益（无处置权）。然后分期按约定价格购买期股的所有权，购股资金来源为分红和现金。在既定时间内支付完购股款项后，取得完全所有权，但期满后还有一定年限的等待期，如本期分红所得不足以支付本期购股款项，以购股者其他资产或现金冲抵。股份期权的最终价值体现在购买价和行权价的价差上。

激励对象获授股份期权的资金来源主要包括：①从公司税后利润中提取一定数量的奖励基金，给予激励对象特别奖励，专用于购买公司的股份；②从支付给激励对象的年薪中提取一定比例，用于认购股份；③从公司公益金中划出一部分作为专项资金，无息贷给激励对象认购股份，然后从激励对象的薪金中定期扣还；④激励对象的自有资金。

股份期权行权价的确定一般包括三种方法：①现值有利法，即行权价低于当前股价；②等现值法，即行权价等于当前市价；③现值不利法，即行权价高于市价。

（二）业绩股份

业绩股份是指确定一个较为合理的业绩目标，如果激励对象在一定期限内达到预定目标，则公司授予其一定股份或提取一定的奖励基金购买公司股份，激励对象在以后的若干年内经业绩考核通过后可以获准兑现规定比例的业绩股份。激励对象持有的业绩股份，由公司按持股份额发放股权登记证书，在规定持股的期限内享有分红和送配股的权利，不享有表决权。

业绩股份来源主要包括：①向激励对象发行新股；②老股东转让股份；③公司设立时预留部分股份；④公司股份回购。

激励对象获授业绩股份的资金来源与股份期权相同。

业绩股份的激励力度与激励基金的提取比例密切相关，激励范围和激励力度太大，则激励成本上升，现金流的压力也会增大；而激励范围和激励力度太小，激励成本和现金流压力减小，但激励效果可能减弱。因此，公司应综合考虑各种因素，找到激励成本、现金流压力和激励效果之间的平衡点。

（三）虚拟股票期权

虚拟股票期权又称股票增值权模式，是股份期权模式的一种变形。虚拟股票期权指公司授予激励对象一种“虚拟”的股票，当公司股份增值时，被授予者可以据此享受股份的溢价收益。期权人只是在名义上持有而非真的购买公司股份，期权人没有表决权、股份不能转让和出售，在离开公司时自动失效。

在这种方案中，公司无须回购股份或增发股份，较好地解决了股票来源问题，计划所需股票不是实股，只是在公司内部虚构出一部分股票并仅在账面上反映，激励对象购入股票及卖出股票仅在企业内通过登记形式进行。

虚拟股票期权所需资金是公司的奖励基金。公司每年拨出一定数量的税后利润，在公司内部设立奖励基金作为实施虚拟股票期权计划的资金来源，专门用于支付激励对象所持有的虚拟股票的溢价值。由于基金所需的资金来源是税后利润，必将影响一部分股东的利益，所以实际提取比例要由股东会决定。

虚拟股票期权的行权价格不取决于公司股票的市价，而是公司虚拟股票的内部市场价格，通常由公司或公司委托的专业中介机构根据公司的各项财务指标来确定。

三、员工持股计划

（一）员工持股计划概述

员工持股计划（employee stock option program，ESOP）是指公司根据员工意愿通过合作方式使员工获得本公司股票并长期持有，股份权益按约定分配给员工的制度安排。

员工持股计划对企业发展具有重要的作用，一套科学合理的员工持股计划不仅能激励员工努力工作，吸引人才，提高企业的核心竞争力，起到“留人”的作用，而且可以令企业获得资金来源。这种资金来源于员工持股，因而是低成本资金，并且是稳定的、长期的，能够减轻企业的税务负担。

1. 员工持股计划的特点及原则

员工持股计划具有以下特点：①持股人或认购者必须是本企业的员工；②员工所认购的股份在转让、交易等方面受到一定的限制。股份认购形式可以有四种，即员工以现金认购、通过员工持股专项贷款资金贷款认购、将企业的奖励或红利转换成员工持股、企业将历年累计的公益金转为员工股份。

企业设计员工持股计划的宗旨包括：①能够促进企业的长远发展；②能够激发员工的工作积极性；③能够改善企业的法人治理结构。

中国证监会发布的《关于上市公司实施员工持股计划试点的指导意见》（以下简称《指导意见》）规定，员工持股计划的基本原则包括以下三点。

（1）依法合规原则。上市公司实施员工持股计划，应当严格按照法律、行政法规的规定履行程序，真实、准确、完整、及时地实施信息披露。任何人不得利用员工持股计划进行内幕交易、操纵证券市场等证券欺诈行为。

（2）自愿参与原则。上市公司实施员工持股计划应当遵循公司自主决定，员工自愿参加，上市公司不得以摊派、强行分配等方式强制员工参加本公司的员工持股计划。

（3）风险自担原则。员工持股计划参与人盈亏自负，风险自担，与其他投资者权益平等。

2. 员工持股计划的种类

（1）杠杆型员工持股计划。杠杆型员工持股计划主要是利用信贷杠杆来实现，这种做法涉及员工持股计划基金会、公司、公司股东和贷款银行四个方面。

首先，成立一个员工持股计划信托基金；其次，由公司担保、该基金出面，以实行员工持股计划为名向银行贷款购买公司股东手中的部分股票，购入的股票由信托基金掌握，并利用因此分得的公司利润及由公司其他福利计划中转来的资金归还银行贷款的利息和本金；最后，随着贷款的偿还，按事先确定的比例将股票逐步转入员工账户，贷款全部还清后，股票即全部归员工所有。

（2）非杠杆型员工持股计划。非杠杆型员工持股计划是不利用信贷杠杆的员工持股计划，也称“股票奖金计划”，即公司直接将股票交给员工持股计划委员会，由委员会为每个员工建立账户，员工每年从企业利润中按其掌握的股票分得红利，并用这些红利来归还原雇主或公司以股票形式的赊账，还完后股票即属员工所有。要点包括：①一般由公司每年向该计划提供股票或用于购买股票的现金，员工不需要进行任何支出；②由员工持股信托基金会持有员工的股票，并定期向员工通报股票数额及其价值；③当员工退休或因故离开公司时，将根据一定年限的要求取得相应股票或现金。

在非杠杆员工持股计划中，依据资金的来源可分为自付型和他付型。自付型是指由员工自己交钱购买企业的股票，没有得到公司的任何资助。这种类型的员工持股计划多发生

在营运困难的企业，由资方和员工达成降薪协议，以减少的薪水来购买公司的股票，这已经不是员工的福利计划，对员工的吸引力在于避免企业的破产和自己的失业，而原有的所有者则取得宝贵的资金，或撤资退出渠道。他付型是指公司按照参与员工持股计划的全体员工薪水的一定比例，用税后利润为企业员工购买公司的股票，员工本身不必交钱，是一种纯粹的员工福利计划，其主要目的在于激励企业的员工，形成和培养团队合作精神，增强企业的凝聚力。

（二）员工持股计划的主要内容

1. 员工持股计划的激励对象

根据我国有关政策规定，允许参与员工持股计划的通常包括四类人员：①在企业工作满一定时间的正式员工；②公司的董事、监事、经理；③企业派往投资企业、代表处工作，劳动关系仍在本企业的外派人员；④企业在册管理的离退休人员。

2. 员工持股计划的持股期限和持股规模

每期员工持股计划的持股期限不得低于 12 个月，以非公开发行方式实施员工持股计划的，持股期限不得低于 36 个月，自上市公司公告标的股票过户至本期持股计划名下时起算；上市公司应当在员工持股计划届满前 6 个月公告到期计划持有的股票数量。

上市公司全部有效的员工持股计划所持有的股票总数累计不得超过公司股本总额的 10%，单个员工所获股份权益对应的股票总数累计不得超过公司股本总额的 1%，员工持股计划持有的股票总数不包括员工在公司首次公开发行股票上市前获得的股份、通过二级市场自行购买的股份以及通过股权激励获得的股份。

3. 员工持股计划的资金、股票来源

员工持股计划可以通过以下方式解决所需资金：①员工的合法薪酬；②法律、行政法规允许的其他方式。

目前上市公司制订员工持股计划时准备采用的资金来源主要包括：①从工资基金结余、公益金、福利费中拨付；②从员工工资中按月扣除；③以员工持股机构未来将拥有的股票作为质押向银行申请贷款。

员工持股计划可以通过以下方式解决股票来源问题：①上市公司回购本公司股票；②二级市场购买；③认购非公开发行股票；④股东自愿赠与；⑤法律、法规允许的其他方式。

中国证监会公布的《指导意见》规定，采用二级市场购买方式实施员工持股计划的，员工持股管理机构应当在股东大会审议通过员工持股计划后 6 个月内，根据员工持股计划的安排，完成标的股票的购买。

4. 股份的设置和持股比例

一般来说，参与员工持股计划的员工能够购买的企业股票的数量由其工资占员工全体薪金总额的比例确定。应该把员工持股严格限定在本企业正式聘用的员工的范围以内；同时还应强调员工持股的广泛参与性，原则上要求企业正式聘用的员工都参与员工持股计划，明确规定参与员工持股计划的员工数量不得低于员工总数的 90%。

对于员工持股的比例，需要注意以下两点：①要明确界定员工持股占企业总股本的比例，一般不宜超过 20%；②要明确界定企业内部员工持股额度的分配比例，一般企业高管人员与一般职工的认购比例差距不宜拉得太大，原则上不应超过 4∶1。这样既能鼓励一般员工广泛参与持股，又严格控制企业高管人员的过多持股，防止企业股份被少数人垄断。

第三节 特殊群体的薪酬管理

在企业中,有一些员工群体由于工作的性质及所处的工作环境比较特殊,所面临的压力、冲突以及所需完成的工作任务的特征与其他员工群体存在着较大的差异。同时,这类员工群体是否能达到既定的绩效水平,对于企业的总体经营绩效有着非常重要的影响。因此,我们将其称为特殊群体。

一、经营者薪酬

(一)年薪制

年薪制是以企业会计年度为时间单位,根据经营者的业绩好坏而计发薪酬的一种薪酬制度。年薪制是一种高风险的薪酬制度,依靠的是约束和激励互相制衡的机制。年薪制将企业经营者的业绩与其薪酬直接联系在一起。年薪制模型一般由四个部分构成:①基本薪酬,即经营者的基本收入,用于保障他及其家人的日常生活;②奖金,即经营者绩效的短期奖励;③长期奖励,通常以股票期权的形式支付,其收入状况与企业的经济效益和市场环境相关;④福利津贴,主要是为经营者提供休假和各种保险福利待遇。

年薪制的优势主要在于:①年薪制在设置上比较灵活,可以根据企业经营者一个年度以及任期内的经营管理业绩,确定与其贡献相当的年度和长期薪酬水平及薪酬支付方式;②年薪制年薪结构中加大了风险收入的比例,有利于在责任、风险和收入对等的基础上加大激励力度;③年薪制可以把年薪收入的一部分直接转化为股权激励形式,从而把经营者薪酬与资产所有者利益及企业发展前景紧密结合。

年薪制的局限性在于,通常经营者的薪酬水平与年度企业业绩密切相关,因此年薪制容易导致经营者的短期行为,做出不利于企业长期发展的决策。

目前我国经营者年薪制有三种模式,即一元结构模式、二元结构模式和三元结构模式。一元结构模式将其全部收入设计为风险收入,即风险收入 = 企业职工平均工资 × 调整系数 × (1 ± 主要业绩指标的增减比例)。二元结构模式将年薪分为基本年薪和风险收入两部分。三元结构模式则进一步将风险收入分为效益年薪和奖励年薪两部分。也就是说,在三元结构模式中,经营者年薪分为基本年薪、效益年薪和奖励年薪三部分。效益年薪与企业绩效紧密联系,奖励年薪则视超额完成指标情况而定。

基本年薪与业绩没有直接联系,主要由地区和企业员工平均工资水平决定,并加入了企业规模和利税情况等调整因子,能够满足经营者的基本生活需要。二元结构模式中的风险收入和三元结构模式中的效益年薪均以基本年薪为基础,按企业绩效指标和国有资产保值增值指标确定。一般情况下,基本年薪 = 本企业员工平均工资 × 调整系数。经营者应该根据企业的经济效益情况和企业规模确定自己的调整系数,所以说,调整系数能够反映经营者的能力和工作业绩。

风险收入计算方法有两种:①风险收入 = 基本薪酬 × 倍数考核指标完成系数,这种计算方法是以基本薪酬为基础的,基本薪酬一般是按照员工的平均工资倍数确定的;②风险收入 = 超额利润 × 比例系数 × 考核指标完成系数,这种计算方法比较符合国际惯例,其比例系数具有分段递减的特征,公式中的考核指标完成系数能够反映利润以外的其他指标情况,这种计算方法中的风险收入具有边际递减的特征。采用这种计算方法能够有效阻止经营者通过不正常的途径增加当年的利润,还能在一定程度上防止经营者的短期行为。

（二）股票期权

股票期权是指企业赋予经营者一种权利，经营者在规定的年限内可以以某个固定价格购买一定数量的企业股票。关于股票期权的具体内容已经在本章第二节进行了详细介绍，在此不再赘述。

二、销售人员薪酬

与其他职位相比，销售人员的工作时间和工作方式的灵活性更强，因此，很难对其工作过程进行监督。但是销售人员的工作结果却比较容易衡量，通常可以用销售数量、销售额、市场占有率、回款率、客户保留率、销售利润、销售费用以及售后服务等方面的工作结果来进行衡量。因此，销售人员的薪酬主要是以结果为导向的。在实践中销售人员的薪酬方案是多种多样的，总的来说可以分为以下四种。

（一）单纯佣金制

这种薪酬制指在销售人员的薪酬中没有基本薪酬的部分，其全部薪酬收入都来自佣金。销售人员的佣金通常是以销售额的一定百分比来确定的，在实践中常被称为销售提成。这种薪酬制度的优点是把销售人员的薪酬收入与销售人员的工作绩效直接挂钩，同时，薪酬管理的成本也较低。但这种薪酬制度使得销售人员的薪酬往往缺乏稳定性，易受外部环境因素的影响而引起大幅的波动。同时，这种制度还有可能造成上下级之间、新老员工之间的较大薪酬差距，不利于培养销售人员对企业的归属感。

（二）基本薪酬加佣金制

销售人员的薪酬由每月的基本薪酬和按销售业绩提取的佣金组成。在这种薪酬制度中又可将佣金分为直接佣金和间接佣金。直接佣金，即佣金的计算方式是销售额的一定百分比，不过对于不同产品来说佣金比率是不同的，同时，同一产品的佣金比率也会随着销售人员的实际销售业绩的提升而有所差异。间接佣金，即首先将销售业绩转化为一定的点值，然后根据点值来计算佣金的数量。

（三）基本薪酬加奖金制

这种薪酬制度与基本薪酬加佣金制的区别在于，佣金直接由绩效表现决定，而奖金与业绩之间的关系是间接的，通常销售人员所完成的业绩只有超过某一销售额，才能获得一定数量的奖金。此外，新客户开发、市场调查报告、客户投诉率等因素都可以影响销售人员所得到的奖金额度。

（四）基本薪酬加佣金加奖金制

这种薪酬制度将佣金和奖金结合在一起，可以从多角度引导并激励员工的行为和绩效。

企业在进行销售人员薪酬制度的选择时，一般取决于企业自身所处的行业及产品特点。例如，保险行业、饮食行业等对销售人员的薪酬设计大多是“高佣金加低基本薪酬”的薪酬制度；而对于一些技术含量较高、市场较为狭窄、销售周期较长的产品来说，其销售人员的素质及稳定性要求都很高，因此采取“高基本薪酬加低佣金或奖金”的薪酬制度比较适合。

三、驻外人员薪酬

驻外人员薪酬的主要组成部分包括基本薪酬、激励薪酬和福利。

（一）基本薪酬

基本薪酬的确定可以采用下列三种方法。

（1）基于本国薪酬的方法：给驻外员工提供与其在国内从事相似职位相同的薪酬。

（2）基于东道主国的方法：依据东道主国的薪酬标准补偿驻外人员。

（3）基于总部的方法：根据总部所使用的薪酬标准来补偿所有的员工。

（二）激励薪酬

驻外人员薪酬包括各种鼓励驻外员工接受并完成国际任务的激励薪酬。激励薪酬主要包括驻外津贴、困难补助和流动津贴。

（1）驻外津贴是为了鼓励员工接受在海外的工作而发放的激励薪酬。企业按基本薪酬的百分比来确定驻外津贴，其比例范围一般在10%~30%。往往驻外的时间越长，这一比例越高。

（2）困难补助是补偿驻外员工为海外工作所做出的牺牲，这些补助是为了补偿他们在国外艰苦的生活和工作条件而发放的激励薪酬。因此，困难补助一般只提供给在生活特别困难的地区工作的员工。困难补助的范围是基本薪酬的10%~25%，地区条件越艰苦，补助越高。

（3）流动津贴是对员工变换工作地点的奖励。驻外人员通常一次性获得流动津贴。

（三）福利

福利是驻外人员薪酬的重要组成部分之一，可以吸引并保留优秀的驻外员工，同时也使驻外人员及其家人的安全感不断增强。驻外人员的福利由标准福利和额外福利组成，标准福利包括保障计划和带薪休假；额外福利包括搬家补助、驻外人员子女教育津贴、探亲假和差旅补助等。

四、专业技术人员薪酬

专业技术工作通常是指利用既有的知识和经验来解决企业经营中所遇到的各种技术或管理工作问题，帮助企业实现经营目标的工作。专业技术类职位大致可以分为三大类：①需要在特定领域具有一定造诣的工作职位，如律师；②需要有创新精神和创造力的职位，如设计人员；③需要具备经营知识和市场洞察力的职位，如财务人员。专业技术人员主要从事的是脑力工作，他们或者把握企业的整体运行情况，为企业的发展提供咨询建议或战略支持；或者直接从事专业技术研究开发工作，对企业保持相对技术竞争优势产生重要的影响。

专业技术人员的薪酬结构主要包括基本薪酬与加薪、奖金、福利与服务。

（一）基本薪酬与加薪

专业技术人员的基本薪酬往往取决于他们所掌握的专业知识与技术的广度与深度，以及运用这些专业知识与技术的熟练程度，而不是所从事岗位的重要性。

在基本薪酬一定的情况下，专业技术人员的加薪也主要取决于他们的专业知识和技能的积累程度，以及运用这些专业知识和技能的熟练水平的提高。因此，通过接受各种培训以及获得相应的学习机会提高自身的知识水平和能力，是专业技术人员获得加薪的一个主要途径。由于在知识水平一定的情况下，专业技术人员的工作经验是对其生产率的一种很好的预测变量，因此，专业技术人员的薪酬随着工作年限延长而提高的情况非常常见。此外，专业技术人员的绩效评价结果对于他们的加薪也会有一定的影响。

（二）奖金

一般来说，在专业技术人员的薪酬体系中，奖金的重要性不大，由于专业技术人员主要靠知识和技能的存量及其运用工作，而在很多时候，他们的这种专业知识和技能本身是有明确的市场价值的，因此，专业技术人员通常会获得较高的基本薪酬，即使有一定的奖金发放，奖金所占的比重通常也比较小。一种可能的例外是对从事技术或产品研发的专业技术人员，对于研发出为企业带来较多利润的新产品的专业技术人员或专业技术人员团队，企业往往会给予一定金额的一次性奖励，或者是让他们分享新产品上市后一段时期内所产生的利润。

（三）福利与服务

在福利与服务方面，专业技术人员非常看重继续受教育和受培训的机会，因此在专业技术人员较多的企业中，企业除尽力为专业技术人员的工作提供各种物质条件上的便利外，还会尽量为员工提供一些在国内外进修深造的机会，为他们参加各种学术活动提供费用和时间上的便利。企业这样做的目的，一方面是满足员工个人发展的需求，提高其对组织的忠诚度；另一方面也是要使他们有机会吸收新的科技知识，接触本学科的前沿动态，学习其他企业同类人员的科研方法，同时，建立企业间的技术合作关系，从而为员工个人和企业的未来发展创造条件。

第四节　薪酬成本预算与控制

一、薪酬成本预算的方法

薪酬成本预算对企业的财务状况有着重要影响，它能够清晰地反映出企业的人力资源战略，并直接关系到企业的经营状况和员工的心理体验。薪酬成本预算的方法按照预算流程的顺序可以划分为以下两种。

（一）自上而下的薪酬成本预算方法

自上而下的薪酬成本预算方法是企业的高层管理者先决定企业的薪酬预算总额、提薪幅度和分配政策，再将整个预算额度分配给企业内部各部门，最后由各部门管理者再将部门的薪酬额度按照企业分配政策和员工的实际工作情况分配给每位员工。这种方法可以很好地控制企业的整体薪酬成本和部门薪酬成本，便于调控人力成本开支与企业支付能力及企业绩效的对称性。但由于该方法缺乏灵活性、受主观因素影响较大，降低了预算的准确性，不利于调动员工的积极性。

（二）自下而上的薪酬成本预算方法

自下而上的薪酬成本预算方法是通过基层单位各部门管理者提前预报本部门在下一年度的薪酬预算，从而计算出各部门的薪酬开支，编制企业整体薪酬预算方案。其具体操作步骤一般是，先告知经理薪酬政策和技术，并对经理进行薪酬技术方面的培训，同时，在薪酬预算过程中予以辅导和帮助。对于经理提交的预算报告进行审计，看其是否超出了薪酬增长额的合理范围，并编制薪酬预算报告。与高层管理者就薪酬预算报告进行讨论和分析、总结并设定部门目标。最后，通过追踪和向管理者报告周期状况来控制预计和实际的薪酬总数增加值。

二、薪酬成本的控制

（一）控制雇佣量

雇佣量是企业雇佣人数与他们的工时数量的乘积，因此控制雇佣量不仅是控制员工数量，而且是控制工时数量。

（二）控制基本薪酬

控制基本薪酬主要是指要控制基本薪酬加薪的规模（或幅度）、加薪的时间和员工的覆盖面。由于基本薪酬增加的主要动因是内部公平性要求、市场状况变动等，因此还要对这些源头因素实行管理和调控。

（三）控制奖金

奖金的名目繁多，在控制奖金时除控制它的支付规模、时间和覆盖面外，还要重点利用它的一次性支付性质来改善劳动力成本的可调节幅度。

（四）控制福利支出

企业的福利支出可以分为三类，即与基本薪酬相联系的福利、与基本薪酬无联系的福利和福利管理费用。在控制福利支出时，要针对这三类福利的特性分别管理和控制。与基本薪酬相联系的福利随基本薪酬的变化而变化，当基本薪酬一定时，其刚性较大。与基本薪酬无联系的福利属短期福利项目，数额较小，弹性较小。福利管理费用有较高的弹性可以利用。

（五）利用适当的薪酬技术手段

企业可以利用工作评价、薪酬调查、薪酬结构、薪酬宽带、计算机辅助管理、最高最低薪酬水平控制、成本分析、薪酬比例比较等薪酬技术手段，来优化薪酬成本控制。

三、企业人工成本

企业人工成本是指企业在一定时期内，在生产、经营和提供劳务活动中因使用劳动力而支付的所有直接费用和间接费用的总和。人工成本包括员工薪酬总额、社会保险费、员工福利费用、员工教育经费、劳动保护费用、员工住房费用和其他人工成本支出。其中，员工薪酬总额是人工成本的主要组成部分之一。常用的人工成本分析指标有三类，即人工成本总量指标、人工成本结构指标和人工成本分析比率型指标。

（1）人工成本总量指标反映的是企业的人工成本总量水平，考虑到企业规模的差异，通常用人均人工成本指标对企业的支付能力进行分析和控制。该指标能够显示本企业员工平均收入的高低，也就能作为企业向劳动力市场提供的劳动力价格信号。

（2）人工成本结构指标是指人工成本各组成部分占人工成本总额的比例，它能够反映人工成本投入构成的情况与合理性。

（3）人工成本分析比率型指标是一组能够将人工成本与经济效益联系起来的相对数，一般包括劳动生产率、人工费比率、劳动分配率、人工成本占总成本的比重等指标。通过这些指标可以衡量企业对劳动的投入与收益，从而寻求最佳的人工成本投入和产出的“度”。

2023 年版全国经济专业技术资格考试用书防伪标识鉴别方法：

1. 防伪印刷：防伪标识中的“RSKS”采用特殊烫金工艺，内含微缩文字。紫外光源下观察，防伪标识中可见红色的“RS”（自然光下不可见）。

2. 网站防伪查询及增值服务获取：刮开防伪标识中的涂层，获取防伪码。登录中国人事考试图书网（http://rsks.class.com.cn），即可按照提示查询真伪。也可以用微信扫一扫防伪标识上的二维码验证真伪并获取出版单位提供的免费增值服务。

3. 粘贴位置：封面左下方。

需要财经类工程类文化质教材习题真题网课
考前押题+微信：xiaojiu2053

第九章　培训与开发

第一节　培训与开发决策分析

一、培训与开发决策分析的概念

培训与开发的决策分析是指组织在决定是否进行某项培训与开发活动之前对成本－收益进行的权衡考虑。

如果培训与开发可以提高组织的收益，组织就会对员工进行培训与开发（支付员工的培训与开发费用）。在决定是否进行某项培训与开发活动时，组织需要考虑以下三个方面的因素：①培训与开发的支出（C）；②员工参加培训与开发将会给组织带来的收益（B）；③组织支付给员工的加薪（S）（因为员工通过培训与开发获得了提升）。只有 $B-S$ 大于 C 时，培训与开发才会提高组织的收益。

如果 B 大于 C，即组织进行培训与开发的收益大于支出，组织就需要注意以下两种极端的情况。

（1）$S=0$，那么，$B-S$ 就自然大于 C，组织自然会乐于支付培训与开发的费用。然而，员工由于没有获得工资方面的收益，除非有精神方面的收益，否则，没有参与培训与开发的积极性，也不愿意支付任何培训与开发的费用。

（2）$S=B$，那么，组织将不愿意支付培训与开发的费用，但是员工获得了收益，因此员工会愿意支付部分或全部费用。

一般的培训与开发活动多处于以上两种极端情况的中间状态：S 大于零，但小于 B，即组织从培训开发中得到的收益大于支付给受训员工的加薪。在 B 大于 C 的情况下，组织就愿意对员工的培训与开发进行投资，员工也愿意支付相关费用。组织和员工个体各支付多少费用较为合适，会因企业实际、培训与开发目的等方面的不同而有所区别。

影响培训与开发利润的因素包括受训员工可能的服务年数、受训员工技能可能提高的程度、受训员工的努力程度和对组织的忠诚度等。

二、培训与开发决策的制定

培训与开发不是一项无回报的开支，而是一种对人力资源的投资。然而在实际工作中，管理层往往把资金、物质成本看得比智力成本更为重要，会出现决策的误区，表现在以下三个方面。

（1）由于对人力资源投资的回报比其他类型的投资回报更难量化，从而更容易遭到管理层的反对。

（2）由于培训与开发效果评估的滞后性等因素，管理层更愿意投资那些容易衡量或反馈时间短的培训与开发课程，而不愿意做那些难以衡量或反馈周期长的培训与开发投资。

（3）将培训与开发视为一项开支或员工福利，而非一项投资。培训与开发的预算经常落后于经营战略计划。在经济效益好的时期，可能无区别地给培训与开发拨预算；而当效益不好时，组织先要砍掉的就是培训与开发的预算。

第二节 培训与开发的组织管理

一、培训与开发的组织体系

组织在设立培训与开发机构时，要考虑两方面的因素：①组织的规模；②人力资源管理在组织中的地位和作用。

在中小型组织中，由于员工规模不大，一般不需要设置专门的培训与开发机构，培训与开发工作通常是某个人力资源管理岗位的一项职责。

在大型组织中，由于员工数量多，培训与开发任务繁重，一般设置专门的培训与开发机构，具体有两种模式：①培训与开发机构隶属于人力资源部，是其中的一个部门；②培训与开发机构与人力资源部并列，是组织的一个独立部门。这两种模式各有利弊。前者把培训与开发看作整个人力资源管理系统的一部分，便于形成一个协调、统一的培训与开发计划，缺点是无法体现培训与开发在组织中的战略位置，而且会受到其他工作的影响，难以保证培训与开发的力度和连续性；后者刚好相反。此外，在后一种模式下，由于两个部门是并列的，难免会发生冲突，因此需要在两个部门之上设置一个领导扮演好组织者和协调员的角色。

一些大型的、实行分权化管理的组织，有时会组建企业大学来负责组织的培训与开发。企业大学是独立的培训与开发机构的一种扩大发展的模式。

二、培训与开发工作的组织管理

由于培训与开发工作在组织人力资源管理中作用的凸显，以及培训与开发工作在目标上的多样性，必须由专业人员负责和实施培训与开发工作，并设置培训与开发部门或类似的分支职能部门。

（一）培训与开发部门的主要职能

（1）制定支持企业经营战略的培训与开发战略。

（2）分析和明确公司和各类职位、各级各类人员的培训与开发需要。

（3）形成如何满足这些需要的建议和计划。

（4）制订企业年度的培训与开发计划。

（5）制定年度培训与开发预算。

（6）确定企业内部和外部的培训与开发资源。

（7）实施各类培训与开发计划，具体安排各种培训与开发课程或活动。

（8）帮助和指导员工个人制订职业发展计划。

（9）管理好员工培训与开发的档案。

（10）维护培训与开发的场地和设施，充分开发与利用各类培训与开发的资源。

（二）管理层的培训与开发责任

尽管各级管理层需要对培训与开发承担不同程度的管理责任，但对员工进行培训与开发的责任最终落实到直线经理身上，这包括关注下属员工的职业生涯发展，提供给下属员工发展其能力的机会，并在日常工作中鼓励员工持续不断地学习。直线经理可以扮演好下属的教练、导师等角色，帮助下属去识别和利用日常工作中的所有学习机会。在操作层面上，直线经理也是员工上岗培训的主要讲师。组织在进行培训与开发时，应让每一位管理者都知晓自己应承担的责任，并明确履行该职责与自己职业生涯成功的关系。

三、培训与开发效果评估

培训与开发效果的评估是一个运用科学的理论、方法和程序，从结果中收集数据，并将其与整个组织的需求和目标联系起来，以确定培训与开发项目的优势、价值和质量的过程。但基于培训与开发效果的滞后性，以及员工个体的差异性，要客观、科学地评估培训与开发的效果相当困难，因此，效果评估是培训与开发体系中最难实现的一个环节。

（一）评估的内容

培训与开发效果评估中应用最广的是层次评估模型，它把评估内容分为反应、学习、工作行为、结果和投资收益五个方面。

1. 反应评估

反应评估重点是评估受训人员对培训与开发的主观感受和看法，包括对培训与开发的内容、方法、形式、培训师、设施的满意程度等。

反应评估易于进行，也是最基本、最常用的评估方式。反应评估通常采用访谈、问卷调查等方法，其中问卷调查法的应用最为普遍。

2. 学习评估

学习评估是评估受训人员“学到了什么”。学习评估的主要内容是评估受训人在参加完培训与开发活动后，在知识、技能或态度方面是否有了提高或改变。

由于学习内容包含知识、技能、态度三个方面，因此，需要采用不同的评估方法：知识方面通常采用笔试的方法，技能方面通常采用实际操作的方法，态度方面通常采用自我评价的态度量表法。

3. 工作行为评估

工作行为评估重点是评价培训与开发是否带来了受训人员行为上的改变，以及受训人员把所学的知识运用到工作中的程度。由于受训人员相关工作行为的改变才是培训与开发的最直接目的，因此，工作行为评估是效果评估中一项重要的内容，可以直接反映培训与开发的效果，也是组织高管层和直接主管特别关心的。

工作行为评估的方法包括面谈、直接观察、绩效监测、行为评价量表等。其中，行为评价量表是行为评估中最常用的方法。行为评价量表法是根据具体的培训与开发内容，由受训人本人、直接主管、同事、下属或客户对受训人员行为变化进行评估的过程。

4. 结果评估

结果评估的目标是评估受训人员工作行为改变对其所服务的组织或部门绩效的影响作用。培训与开发的最终评估应该以组织工作绩效为标准，如增加产量、提高生产力和产品质量、降低投诉率等。结果反映了培训与开发活动对组织的影响效果，体现了组织进行培训与开发的最终目的。结果如何是组织进行培训与开发效果评估的最重要内容，是最具有说服力的评价指标，也是组织高管层最关心的评估内容。

结果评估指标包括硬指标和软指标。硬指标包括产出、质量、成本和时间四大类，易被衡量和量化，易被转化为货币价值，而且评价也更为客观。软指标包括工作习惯、工作满意度、主动性、顾客服务等方面，难以被衡量和量化，也难以被转化为货币价值，而且评价具有主观性。

5. 投资收益评估

投资收益评估的目标是确定或比较组织进行培训与开发的成本收益。即使培训与开发给组织带来了积极的影响，但如果成本很高，也是得不偿失的。投资收益通常表示成一个百分数或成本与收益的比率。在实际工作中，组织很少进行投资收益评估，因为对其进行评估是一个

困难且费用昂贵的过程。

在具体实践中，组织在进行培训与开发效果评估时并不一定要涵盖以上所有的内容。多数组织只进行反应评估和学习评估，很少进行结果评估和投资收益评估，特别是投资收益评估。

（二）评估的时机

1. 培训与开发结束时的评估

对受训人员在培训与开发期间的各种表现作出评估，并比较培训与开发前后的变化，以确定培训与开发有无成效。主要评估内容包括知识有无增加或增加多少，技能有无获得或获得多少，工作效果有无提高或提高多少，工作态度有无变化。

2. 培训与开发后的回任工作评估

培训与开发的目的不只在于对受训人员在受训期间的表现作出评估，还在于培训与开发后回任工作的表现，因此，培训与开发后的回任工作评估要比培训开发结束时的评估更为重要。回任工作评估的内容有工作态度有无改变，改变的程度如何，维持时间多久，工作效率有无提高，提高程度如何，培训与开发目标是否完成，等等。

（三）评估的方法

1. 评估方法的分类

培训与开发效果评估有多种方法可供选择，在选择时要考虑企业的实际以及时间、费用的因素，评估方法大致可以概括为控制实验法和问卷调查法两大类。

控制实验法是一种最规范化的评估方法。在控制实验中用一个培训与开发组和一个控制组（非培训与开发组）进行比较，采集培训与开发组和控制组在培训与开发之前、培训与开发之后相应时期的有关数据（如产量、产品质量）。用这种方法可以确定员工绩效的提高是否确实是由培训与开发所引发的，而不是由企业的其他方面变化引起的。但这种方法并不适用于那些难以找到量化绩效指标的培训与开发项目或活动，如对管理技能的培训与开发等。

控制实验法可以提高评估的准确性和有效性，但操作起来较为复杂，且费用也高。因此，在实际工作中，常常采用问卷调查法进行培训与开发效果评估。问卷调查收集的信息包括：①受训人员对培训与开发项目的看法；②受训人员所学的知识和技能；③受训人员应用所学新知识的能力；④培训与开发的目标是否完成等。

2. 具体的评估方法

（1）培训与开发结束时的评估方法。①利用知识或技能测验来评定培训与开发的效果。在培训与开发前，对参加人员的知识或技能进行测试；培训与开发结束后，再进行同样或内容类似的测试，比较两次测试的结果。②设计相关工作态度调查问卷来评定培训与开发的效果。对受训人员在参加培训与开发之前和结束时用同样的问卷进行调查，比较受训人员在工作态度方面所发生的变化。③利用调查表来征询受训人员对于培训与开发的改进建议。在培训与开发结束时，把调查表发给受训人员，征求他们对培训与开发的建议，为组织改进和提高培训与开发工作提供参考数据。④记录培训与开发期间受训人员的出席情况。在培训与开发期间，可安排若干人员为观察员，以公正的态度观察培训与开发进行的情况及受训人员对培训与开发活动的反应，在培训与开发结束时给出观察报告。⑤根据培训与开发的责任人、协助人员等的报告来评估培训与开发的效果。⑥根据受训人员在培训与开发结束时的成绩来评估培训与开发的效果。

（2）回任工作评估的方法。①在培训与开发结束后一段时期，通过调查受训人员工作绩

效的改善来评估培训与开发的效果。例如，培训与开发结束后每隔6个月，以书面调查或实地访问的方式，调查受训人员在工作上的获益情况。②通过实地观察受训人员的工作实况来评估培训与开发的效果。例如，根据实地观察，受过培训与开发的员工在工作上确能表现出良好的工作态度，高度的责任心等，则可认定培训与开发已产生效果。③调查或访问受训员工的上级主管或下属，根据所获得的反馈信息来评估培训与开发的效果。受训人员回任工作一段时间后，以书面调查或实地访问的方式，了解受训员工的上级主管或下属对受训员工工作表现的看法。例如，询问受训员工的直接主管是否认为受过培训与开发的员工在绩效上有所提高。④通过分析受训人员的人事记录资料来评估培训与开发的效果。例如，受过培训与开发的员工的绩效考核结果是否比以前好。⑤通过比较受训人员与未受训人员的工作效率来评估培训与开发的效果。⑥根据受训人员是否达到工作标准来评估培训与开发的效果。⑦根据培训与开发活动的目标来评估培训与开发的效果。例如，回任工作后，如果员工解决了培训与开发计划中预计需要解决的问题，或达到了培训与开发计划所规定的要求，就说明培训与开发已经产生效果。

（四）培训与开发的评估报告

培训与开发责任人将评估过程、评估内容、评估方法、分析结果等内容进行整合，形成一个综合性的效果评估报告。评估报告的主要内容包括概要、项目背景、评估目的、评估方法、评估内容与效果、结论和建议等。

第三节　职业生涯管理

一、职业生涯管理概述

（一）职业生涯管理的内涵

人力资源管理活动需要保证组织能够维护员工的长期利益，特别是鼓励员工不断成长，最大限度地发挥他们的潜能。从狭义的角度来看，职业生涯是个体在其整个工作生涯中选择从事工作的一个总的行为过程；从广义的角度来看，职业生涯是贯穿个体一生的系列活动，包括有薪的和无薪的。职业生涯规划是个人制定职业目标，确定实现目标的手段的不断发展的过程。职业生涯规划的焦点是放在个人目标与现实可行的机会的匹配上。员工可以在组织的帮助下沿着一条已经确定的职业生涯道路，获得职业生涯发展。如果员工的职业生涯规划不能在组织内实现，那么这个员工迟早会离开组织。因此，组织应该在职业生涯方面帮助员工，从而使双方的需要都得到满足。

职业生涯管理是指组织和员工个人共同对员工职业生涯进行设计、规划、执行、评估和反馈的一个综合性过程。职业生涯管理既包括由组织主动实施的职业生涯管理，简称组织职业生涯管理；又包括由个人主动进行的职业生涯管理，简称个体职业生涯管理。个体职业生涯管理与组织职业生涯管理是相辅相成的。作为个体职业生涯管理实施环境的组织，所采取的针对员工的职业生涯管理措施，的确有利于员工进行个体职业生涯管理。员工也视这些措施为来自组织方面的支持，能够明显加强个体的职业生涯管理。反过来，积极进行个体职业生涯管理的员工，通常会获得更多的组织职业生涯管理机会。组织方面实施的职业生涯管理要充分考虑、尊重个体的职业生涯管理，只有这样，才能保证职业生涯管理的有效性，从而实现组织和个人的双赢。只有当组织和员工匹配时，才可能实现员工满意度的提高、离职率的降低。

（二）职业生涯管理的目的

组织实施职业生涯管理对组织和员工个人的发展都具有十分重要的意义。

对组织的重要性表现在：①使员工与组织共同发展，以适应组织发展与变革；②为组织培养后备人才，特别是高级管理人才和高级技术人才；③从组织内部培养的员工在组织适应性方面比从外面招聘的强；④满足员工的发展需要，增强员工对组织的承诺，留住员工，特别是优秀员工。

对员工个人的重要性表现在：①通过参加职业生涯管理活动，员工能更好地认识自己，为发挥自己的潜力奠定基础；②可在组织中学到各种有用的知识，锻炼能力，从而增加员工自身的竞争力；③能满足员工高层次的需求，如尊重需要、自我实现需要等，进而提高个体的工作生活质量。

二、职业生涯管理的方法

（一）组织层次的职业生涯管理方法

为了帮助员工在组织内不断成长，组织在进行职业生涯管理时要尽可能面向大多数员工，从而提高人力资源的竞争优势。组织层次的职业生涯管理方法主要包括以下三种。

（1）提供职业生涯信息。在提供职业生涯信息方面，主要采取的方法有以下三种。①公布职位空缺信息。②介绍组织内的职业生涯通道。职业生涯通道也称职业生涯路线或职业生涯道路，是指个体在职业生涯过程中所经历的一系列岗位和层级所形成的链条，是个体一生的职业生涯轨迹。典型的职业生涯通道包括横向通道、纵向通道和双通道三种类型。横向通道是员工在同一个管理层级或同一个技术、技能等级上不同岗位或不同工种之间的变动路径。纵向通道是员工在不同管理层级、技术等级、技能等级上下之间的变动路径。双通道，即员工同时承担管理工作和技术工作，俗称“双肩挑”，主要是为组织中技术人员或专业人员设计的，也是组织培养高层管理者的主要方式之一。③建立职业生涯信息中心。内容涉及公司情况、政策、职业生涯规划和自我学习指南等。

（2）成立潜能评价中心。潜能评价中心主要承担专业人员、管理者、技术人员提升的可能性评价。组织中常用的潜能评价方法有以下三种：①评价中心，主要用于确定管理者候选人，并为其职业发展规划制定和设计培训内容；②心理测验，主要运用心理学测验工具对个人职业潜能、兴趣、价值观、职业生涯锚等进行测评；③替换或继任规划，替换或继任规划的目标是保证获得用于填补由于提拔、退休、死亡、离职或调离而造成的职位空缺的合适的人才，其目标也指向保证候选人能够有效地承担将来可能的新的任命。

（3）实施培训与发展项目。这些培训与发展项目具体包括以下四种。①工作轮换，使员工在不同岗位上积累经验，为晋升或工作丰富化打基础。这种措施既可用于专业人员的培养，又可用于高级管理者的培养。②利用公司内、外人力资源发展项目对员工进行培训。③参加组织内部或外部的专题研讨会。④专门对管理者进行培训或实行双通道职业生涯设计。

（二）个人层次的职业生涯管理方法

职业生涯管理在考虑到普遍性的同时，也要考虑到员工个体的差异。个人层次的职业生涯管理方法主要包括以下两种。

（1）给个人提供自我评估工具和机会。具体方法包括以下三种。①职业生涯讨论会，员工参与职业生涯讨论，可了解自己的优势与不足、职业兴趣、职业价值观、职业生涯目标及相关信息，同时从老员工或专家那里汲取经验，从而定位自己的职业生涯目标和发展方向，并掌握实现目标的一些策略和方法。②提供职业生涯指导手册，通过职业生涯讨论会，多数员工会从

中受益，掌握了职业生涯规划的一些方法和策略，但仍会有部分员工存在着困难。此外，职业生涯是个不断发展和修正的过程，需要不断得到指导与帮助。因此，书面的职业生涯指导手册就显得很有必要。职业生涯指导手册包括职业生涯管理理论介绍、组织图、各岗位的工作说明书、自我评估的方法工具、生涯规划的方法与工具、案例介绍与分析等方面的内容。③退休前讨论会，主要是为退休员工很好地适应退休后的生活而进行的职业生涯咨询活动。

（2）职业生涯指导与咨询。通过前面的方法，如果员工在职业生涯方面还存在困难，就需要进行个别的职业生涯指导与咨询。实施职业生涯指导与咨询的人员主要来自三个方面：①人力资源部的专业人员或具体负责人；②员工的直接主管领导；③组织外的专业指导师或咨询师。

三、职业生涯管理效果的评估

职业生涯管理作为组织进行培训与开发的一项重要内容，其效果很难在短时期内显现，在几年之后才会有明显的效果。因此，对其效果的评估也存在着困难。一般认为，可以用以下四个方面的标准来衡量职业生涯管理的有效性。

（1）是否达到个人或组织目标及其程度。个人目标包括了解自我、获得职业生涯信息、确立职业生涯目标等方面的能力。组织目标包括是否改善管理层与员工的沟通、员工个体与工作岗位的匹配程度、后备管理人才的储备情况等。

（2）具体活动的完成情况。这些具体活动包括员工参与职业生涯讨论会、参加具体培训课程、员工工作轮换情况等。

（3）绩效指数变化。具体绩效指数变化包括离职率降低、旷工率降低、员工士气提高、员工绩效提高、空缺职位填补的时间缩短、内部提升次数增加等。

（4）态度或心理变化。这些变化包括员工对参加职业生涯讨论会的反应、员工对工作的认同程度和满意程度、对组织的忠诚度等。

在具体实践中，组织在评估职业生涯管理效果时，无须面面俱到地考虑以上所有的内容，往往有所侧重。

四、职业生涯管理的注意事项

组织在实施职业生涯管理过程中必然会遇到来自诸多方面的阻力。为了使职业生涯管理活动取得成功，应注意以下事项：①职业生涯管理活动要与组织的人力资源战略、招聘、绩效评估等人力资源管理环节相互配合，统筹考虑；②得到组织高层的支持，特别是在政策、经费等方面；③鼓励直线经理参与职业生涯发展活动；④要充分考虑员工的个体差异，员工的个体差异因素包括技能与能力、职业兴趣、所处的职业生涯发展阶段、职业生涯锚等。

1. 职业兴趣

职业兴趣是指个体对某种活动或某种职业的喜好。职业兴趣在个体的职业生涯中起着重要的作用，它影响个体的职业选择、职业生涯目标，也是组织进行职业生涯管理的重要依据。职业兴趣有不同的分类，其中，影响最大的是职业心理学家霍兰德提出的职业兴趣测试理论。

尽管霍兰德的职业兴趣测试理论有助于职业生涯指导与咨询过程的分析、解释和诊断。但个人的个性特征并非是职业生涯选择的决定性因素，也并非是职业成功的决定因素，还要考虑发展因素、社会因素等。

2. 职业生涯发展阶段及主要任务

一个人的职业生涯都需要经历许多阶段，只有了解不同职业生涯阶段的特点，组织所进行的职业生涯管理活动才更具有针对性，也才能更好地满足个体职业生涯发展的需要。目前，尽

管还没有统一的划分阶段，但表 9-1 中的划分阶段被大多数人所接受。

表 9-1 职业生涯发展阶段及主要任务

发展阶段	探索期	建立期	维持期	衰退期
发展任务	确定兴趣、能力，让自我与工作匹配	晋升、成长、安全感，生涯类型的确立	维持成就感，更新技能	退休计划，改变工作与非工作之间的平衡
活动	协助、学习、遵循方向	独自做出贡献	训练、帮助、政策制定	退出工作
身份	学徒	同事	导师	顾问
年龄	30 岁以下	30~45 岁	45~60 岁	60 岁以上
专业资历	2 年以下	2~10 年	多于 10 年	多于 10 年

3. 职业生涯锚

职业生涯锚是著名的职业生涯管理专家施恩教授提出的。他认为，职业生涯发展实际上是一个持续不断的探索过程。在这个过程中，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相关的自我概念。随着对自己越来越了解，这个人就会越来越明显地形成占主导地位的职业生涯锚。

职业生涯锚是指当个人不得不做出选择的时候，无论如何都不会放弃的职业生涯中的那种至关重要的东西或价值观。

职业生涯锚是个体与工作情境之间早期相互作用的产物，只有经过若干年的实际工作体验后才能被发现。形成职业生涯锚的要素包括：①自省的才干与能力，以各种作业环境中的实际成功为基础；②自省的动机与需要，以实际情境中的自我测试和自我诊断的机会，以及他人的反馈为基础；③自省的态度与价值观，以自我与雇用组织和工作环境的准则与价值观之间的实际遭遇为基础。

职业生涯锚具有以下四个特点：①产生于早期职业生涯阶段，以个体习得的工作经验为基础；②强调个人能力、动机和价值观三方面的相互作用与整合；③不可能根据各种测试提前进行预测；④并不是完全固定不变的。

施恩认为，职业生涯锚有以下五种基本的类型。①技术、职能能力型，其特点是强调实际技术、职能等业务工作；拒绝一般性管理工作，但愿意在其技术、职能领域管理他人；追求在技术、职能区的成长和技能不断提高。这种类型的员工大多从事工程技术、营销、财务分析、系统分析等工作。②管理能力型，其特点是追求一般性管理工作，且责任越大越好；具有强烈的升迁动机，以提升等级和收入作为衡量成功的标准；具有分析能力、人际沟通能力和情绪控制能力的强强组合特点，但对组织有很强的依赖性。③安全稳定型，追求安全、稳定的职业前途是这类员工的驱动力和价值观。其安全取向有两类：一种是追求职业安全，即能获得一个给定组织中稳定的成员资格；另一种是注重情感的安全稳定，追求在熟悉的环境中维持一种稳定的、有保障的职业。④自主独立型，这类人在选择职业时绝不放弃自身的自由，并且视自主为第一需要。他们总是希望随心所欲地安排自己的工作方式和生活方式，追求能够施展个人能力的工作环境，最大限度地摆脱组织的束缚，但有很强的职业承诺。⑤创造型，这类人独有的特征包括：有强烈的创造需求和欲望，发明创造是他们工作的强大驱动力；具有冒险精神；立志于

创造，所具有的创造欲望使他们追求标新立异，并为此做好了冒险的准备。

在个人的职业生涯发展中或在组织的职业生涯管理中，职业生涯锚都能发挥重要的作用。①有助于识别个人的职业生涯目标和职业生涯成功的标准。职业生涯锚是个人经过探索所确定的长期职业生涯定位，能真正体现出个人的职业追求与抱负。不同员工对职业生涯成功有不同的解释，而职业生涯锚则为判断员工的职业生涯成功提供了标准。②能够促进员工预期心理契约的发展，有利于个人与组织稳固地相互接纳。透过职业生涯锚，组织获得了有关员工个人正确信息的反馈，从而可以有针对性地对员工发展设置可行、有效、通畅的职业生涯通道。个人则因为组织有效的职业生涯通道，自身的职业生涯需要得以满足，必然会提高对组织的情感认同程度。于是，组织与个人双方相互深入了解，达到深度稳固的相互接纳。③有助于增强个人职业技能和工作经验，并提高个人和组织的绩效水平。由于职业生涯锚是个人职业生涯的长期定位，个人一旦确定了职业生涯锚，就会长期从事相对稳定的某项职业，必然会增长工作经验，也使个人职业技能不断增强，在提高个人绩效的同时，也为组织做出贡献。④为个人中后期职业生涯发展奠定基础。职业生涯锚反映了个人当前的价值观与才干，也能反映个人进入职业生涯中后期的潜在需要和动机，因此，早期的职业生涯锚为个人中后期的职业生涯发展奠定了基础。

第十章 劳动关系

第一节 劳动关系概述

劳动关系是生产关系的表现形式。本节主要介绍在我国法律规范情形下，劳动关系的含义、特征、主体、劳动关系系统及其运行等内容。

一、劳动关系的概念

（一）劳动关系的含义

劳动关系通常是指生产关系中直接与劳动有关的那部分社会关系，或者说是指整个社会关系系统中与劳动过程直接相关的社会关系。具体地说，劳动关系是指劳动者与劳动力使用者以及相关组织为实现劳动过程所构成的社会关系。

（1）劳动关系的目的。劳动关系与劳动过程相联系并在劳动过程中形成。劳动关系的目的是实现劳动者与生产资料相结合并完成劳动过程。

（2）劳动关系的性质。劳动关系的基本性质是社会经济关系，即劳动关系是以经济关系作为基本构成的社会关系，本质上是一种经济利益关系。而在实际生活中，劳动关系是一种更复杂的社会关系，其涉及和影响的不只是社会经济，在特定的条件下，劳动关系还涉及政治领域。因此，劳动关系的稳定与和谐，直接关系到社会、经济和政治的稳定与和谐。

（二）劳动关系的特征

在劳动力市场上，劳资双方都是自主的独立主体，劳动力的市场交换关系是一种形式上的平等经济关系。但这种形式的平等掩盖了实际的不平等。由于资本具有稀缺性和独占性，因此资方在劳动力市场上大多占有着绝对的优势；而劳动者出让劳动力的行为，本质上是一种谋生的手段，而且劳动者在劳动过程中又处于被支配和被管理的地位，因而不得不依从或从属于资本。因此，市场经济中的劳动者具有从属性特点。从属性是市场经济中劳动关系最主要的特点。

劳动关系的运行是在劳动的过程中实现的，工作场所或用人单位是劳动关系存在和运行的空间范围，劳动过程所涉及的劳动标准和劳动管理规则是劳动关系的具体内容，这些内容在规范的劳动关系中表现为劳动者和用人单位的权利与义务。

在劳动关系中，用人单位追求利润最大化，劳动者追求工资福利最大化，导致劳动关系矛盾的产生。因此，通过劳资双方的博弈过程寻求双方都能够接受的平衡点，是劳动关系正常运行的基本要求。冲突与合作贯穿于劳动关系的整个过程，形成劳动关系运行的两种基本形式。由于劳动关系是劳资双方相互合作的前提，因此通过劳资合作来实现劳资双方利益最大化应是劳资双方共同追求的目标。

（三）劳动关系的主体

劳动关系是以雇员和雇主（劳动者和用人单位）为基本主体构成的，但为了实现劳动过程，作为社会生产过程的组织协调者的政府、作为劳动者利益代表的工会以及作为雇主利益代表的雇主组织也是不可或缺的。

1. 劳动者

劳动关系中的劳动者是指具有劳动权利能力和劳动行为能力，依照劳动法律法规被用人

单位雇用并在其管理下从事劳动以获取工资收入的人员。劳动者的概念包括四层含义：①劳动者是被用人单位依法雇用（录用）的人员，不包括自雇用者；②劳动者是在用人单位管理下从事劳动的人员；③劳动者是以工资收入为主要生活来源的人员；④劳动者仅限定在国家劳动法律法规所规定的范围之内。

2. 工会

工会是指在市场经济条件下，为维护和改善劳动者的劳动条件和生活条件而设立的组织。设立工会的主要目标是为工会成员争取利益和价值。

工会的划分方式主要有以下两种，即按工会的组织结构形式划分为职业工会、产业工会、总工会；按工会的层级划分为企业工会、区域性（或地方性）工会、全国性工会。《中华人民共和国工会法》（以下简称《工会法》）规定，工会是中国共产党领导的职工自愿结合的工人阶级群众组织，是中国共产党联系职工群众的桥梁和纽带。中华全国总工会（简称“全总”）及其地方组织、基层组织是我国唯一合法的工会组织。

3. 用人单位

用人单位是指具有法定用人资格，使用劳动力组织生产劳动且向劳动者支付工资报酬的单位。“用人单位”在西方市场经济国家一般被称为“雇主”或“雇用人”，是指依法雇用劳动者完成一定的劳动任务并向其支付劳动报酬的机构或个人，在我国一般被称为“用人单位”。《中华人民共和国劳动法》（以下简称《劳动法》）对于劳动关系双方的构成，具体规定为劳动者和用人单位的关系。

在我国，法律界定的用人单位包括以下六种：①企业，是指包括国有企业、集体企业、外商投资企业、私营企业等依法成立，进行生产经营活动的各类经济组织；②个体经济组织，是指雇工7人以下（包括7人）的个体工商户；③民办非企业单位，是指企业事业单位、社会团体和其他社会力量以及公民个人利用非国有资产举办的，从事非营利性社会服务活动的社会组织；④国家机关，包括国家权力机关、国家行政机关、国家司法机关等；⑤事业组织，是指为了社会公益目的，由国家机关举办或者其他组织利用国有资产举办的，从事教育、科技、文化、卫生等活动的社会服务组织；⑥社会团体，是指中国公民自愿组成、为实现成员共同意愿、按照其章程开展活动的非营利性社会组织。

4. 雇主组织

按照劳动关系理论，雇主组织是由雇主依法组成的组织，目的是通过群体优势同工会组织抗衡，最终维护并促进每个雇主成员的具体利益。雇主组织是随着工会组织的不断发展壮大而建立和发展的。雇主组织主要包括行业协会、地区协会以及国家级雇主联合会等。中国企业联合会是雇主组织在我国的具体体现形式之一，是企业、企业经营者的联合组织。

雇主组织的主要作用包括以下四个方面。①参与集体谈判。同工会进行谈判、签订集体协议、协调劳动关系，是雇主组织发展最基本的原因，也是雇主组织最基本的功能。②参与劳动立法和政策制定。一般以国家级雇主组织为主。③在劳动争议处理过程中向其成员提供法律服务。④通过雇主组织的培训机构为会员企业提供培训服务。

5. 政府

从世界各国协调劳动关系的实践来看，政府协调劳动关系的作用必不可少，在制定政策、执法监察和处理重大的、突发性劳动争议事件等方面发挥着主导作用。政府在处理劳动关系时主要扮演以下五类角色。

（1）劳动关系的规制者。政府通过制定和实施劳动法律法规来调整和规范劳动关系，通过立法并推动其实施，建立起劳动关系双方行为的约束机制，促进其平稳运行和发展。由于市

场地位不平等、信息不对称、管理关系不平等，劳动者普遍处于相对弱势的地位。政府制定劳动法律法规，通过对劳动者的倾斜保护，尽可能维持劳动关系中两个主体权利与义务的平衡。

（2）劳动关系运行的监督者。政府对劳动保障法律法规的实施情况进行监督检查，采取强制性措施确保劳动保障法律法规得到全面执行，维护劳动关系双方尤其是劳动者的合法权益，促进劳动关系的正常运行。

（3）劳动争议的重要调解仲裁者。政府在处理劳动争议时，居中调解和发挥主导作用。劳动争议是市场经济的必然产物。政府作为中立的第三方，与工会、企业方面的代表共同组成劳动争议处理机构，鼓励劳动争议双方当事人尽可能通过调解和法定程序解决劳动争议，将冲突造成的损失降到最低。

（4）劳动关系重大冲突的控制者。政府在劳动关系双方发生严重冲突时，会同工会、企业组织等劳动争议处理机构及时妥善予以处置，必要时可依法采取一定的行政强制措施，以减轻对经济和社会秩序的不良影响。

（5）协调劳动关系制度和机制建设的推动者。政府通过推动建立劳动合同制度、集体协商机制和企业内部矛盾纠纷的协商解决机制，形成劳动关系双方的自主协商机制；通过建立劳动保障监察制度和推动建立三方性的劳动争议仲裁制度以及协调劳动关系三方机制，建立社会层面的劳动关系调整制度和机制。

二、劳动关系系统及其运行

（一）劳动关系系统的概念和特点

劳动关系系统是劳动关系学研究中的重要内容。劳动关系系统也称产业关系系统或劳资关系系统，是指现代社会系统中以劳动关系为基本关系所构成的包括劳动关系的内部构成和外部环境因素交流互动的有机整合体。

劳动关系系统是大系统中的一个子系统，如果社会、经济和法律等每一个领域都构成一个系统，那么劳动关系系统就是这些基本系统的相互交叉重叠部分。而社会、经济和法律系统又构成了劳动关系存在的基本的环境与条件。

劳动关系系统的基本要素是以个体或群体身份出现的，劳动关系系统的运行是能动的。劳动关系系统的运行除了受客观条件的制约之外，还受人的主观思想的影响。劳动关系系统是一个复合的开放系统。社会的开放发展，使劳动关系系统的开放也不断扩大，呈现出一种动态的发展变化过程。

劳动关系系统理论将环境因素作为劳动关系构成的基本内容之一，提出了劳动关系系统与环境之间是一种相互交换、相互影响、相互制约的辩证关系。环境对劳动关系的模式及变迁提供了一个大致的要求和限定。只有当系统提出了某种需求并满足了这一需求的基本条件时，劳动关系才能建立起来。环境状况又制约着劳动关系的模式与运行，劳动关系各要素的行为方式以适应环境为目标，而稳定的社会环境保障劳动关系有序运行。

劳动关系的稳定与整体功能的优化，需要各要素的有机搭配与协调。合理的搭配结构、制约机制、激励方法固然起着重要作用，但是作为由人与人组成的劳动关系，人的观念、思维、情感以及人与人之间的关系在整体功能的发挥中有着不可忽视的作用。因此，追求劳动关系整体功能的优化，就成为研究劳动关系系统的重要目的。而劳动关系系统的运行则是围绕着适应环境而展开的。

在这种情况下，政治和社会环境的投入是劳动关系系统存在的社会条件；三方主体（劳动者与工会、用人单位与雇主组织、政府）是劳动关系系统的直接参与者；意识形态对于三方关

系处理发挥着重要的作用；三方博弈的结果又对于劳动关系的环境产生影响；劳动关系系统运行或转换过程的结果或者产出是规则，规则又反过来直接规范劳动关系的运行。

（二）劳动关系系统的运行

劳动关系系统的运行是指劳动关系系统的组织构成、权利分配、关系处理和作用发挥的过程与方式。劳动关系的运行主要包括两个方面的内容：①组织机构与相互关系；②关系处理的规则和程序。劳动关系运行的过程主要包含三个阶段：①劳动关系的构成；②劳动标准的确定和实施；③劳动争议的处理和解决。

研究劳动关系系统的运行特点，找出其动态活动的规律，以建立有效的和良性的劳动关系运行机制，是劳动关系学研究的基本目的。

劳动关系系统的运行有两种基本形式，即劳动关系的冲突与合作。冲突与合作是劳动关系系统运行中的一对矛盾，冲突与合作在劳动关系系统运行中会交替出现，而运行的基本方向则是劳动关系的合作。

劳动关系系统的运行有两种功能，即动力功能与约束功能。动力功能具有启动劳动关系并使之运行的作用；约束功能具有对这一运行加以控制的作用。从本质上来说，劳动关系系统的运行是以人与人之间的经济利益关系为主的。

劳动关系系统的运行和发展，一般分为三种状态，即良性运行和谐发展、中性运行常态发展、恶性运行畸形发展。促使劳动关系良性运行是劳动关系系统运行的基本目标，也是劳动关系系统运行机制的基本作用。为此必须建立和完善劳动关系系统构成、运行和冲突处理的机制体系。这个体系应该包括劳动力合理配置的市场机制、劳动关系建立的契约机制、劳动标准确立的协商谈判机制、劳动关系规制的法律机制、劳动关系管理的监察机制等。

（三）劳动关系运行的程序规则和实体规则

劳动关系系统的运行是以劳动关系运行的规则网络作为基本依据并予以规范和调整的。劳动关系系统运行的规则网络是由法律、权力、传统和道德四个方面构成的。其中，法律是最为基本和一般的规范手段，权力是政治领域的规范手段，传统是社会领域的规范手段，道德是一种价值理念的规范手段。这四种规范手段在不同的环境下作用各有不同，其中法律规范是劳动关系运行的规则网络的基本构成，这一构成又分为程序规则和实体规则。

1. 劳动关系运行的程序规则

劳动关系运行的程序规则是指劳动关系系统运行中关系处理的方法和过程的规则要求。这种程序规则是在劳资双方长期博弈的过程中形成并由法律、权力、传统、道德所认可的。劳动关系运行的首要规则是程序规则，因为没有程序规则就没有实体规则。程序法制化是程序规则建立的基本要求。

程序规则的内容涉及劳动关系系统运行的全过程。其具体规则主要包括以下三个方面。

（1）个别劳动关系处理规则，即劳动者个人与用人单位之间关系处理的规则。这一规则的基本表现方式是劳动合同制度。劳动合同是一种受到国家强力规范的劳动合同当事人之间的合意。这当中是以合同当事人的自由意志为基础的，但为了保护合同当事人中的弱者（劳动者），合同的签订程序和内容均不得违反法律的强制规定。个别劳动关系是构成劳动关系系统的基础关系。

（2）集体劳动关系处理规则，即劳动者集体与用人单位或雇主组织之间关系处理的规则。这一规则的基本表现方式则是集体合同。集体合同在相当程度上是劳动者与雇佣者的自治合同，更加体现合同当事人双方的意志。当然，这种意志主要是靠劳动关系主体各自的力量及影

响的程度来实现的。集体劳动关系处理规则是劳动关系系统运行的核心规则。

（3）劳动争议处理规则实际上是劳动关系系统运行中的救济规则，是对于前两个规则的补充。劳动争议处理规则直接涉及三方行为的规范，即除了规范劳资双方的行为外，还需要规范政府的行为。政府在劳动争议中具有重要的作用，以法为据、公平公正是对于政府的基本要求。

2. 劳动关系运行的实体规则

劳动关系运行的实体规则主要是指关于劳动关系各方权利的规定，实体规则的内容通常是由法律规定和认可的。由于劳动关系的法律规范（即劳动法）的宗旨主要是保护劳动者，所以劳动关系运行的实体规则的主要内容是关于劳动者权利的维护，其主要法律表现形式为劳工标准。劳工标准是劳动者权利的一般的、具体的和技术的规定。这些规定涉及劳动者的基本人权以及劳动条件和就业条件等。按照权利主体的不同来区分，主要是劳动者个人权利的规定和劳动者集体权利的规定。

（1）劳动者个人权利（个别劳权）的规定。劳动者个人权利的内容主要涉及劳动条件、劳动标准的确定和实施等。劳动者个人权利的规定主要体现在劳动基本法律文件中，作为最低劳动标准，其体现了国家在劳工权利方面的基本准则。这些规定主要包括劳动者在就业、工资、工时、劳动保护以及社会保障等方面的权利。按照我国劳动法的规定，劳动者个人权利主要包括平等就业和选择职业权、取得劳动报酬权、休息休假权、获得劳动安全卫生保护权、接受职业技能培训权、享受社会保险和福利权、提请劳动争议处理权等。

（2）劳动基本权（集体劳权）的规定。劳动基本权的内容通常是指“劳动三权”，即团结权、集体谈判权和集体行动权。随着劳动基本权的不断发展，民主参与权也发展成为劳动基本权的内容。

集体劳权是以个别劳权为基础形成的。集体劳权所体现的是劳动者一方或劳动者集体的利益和要求，而不只是个别劳动者的利益和要求。集体劳权所反映的是劳动力市场的劳动力提供者和劳动力需求者之间的力量对比与力量平衡的关系。集体劳权的实现程度反映了劳资关系法制化和规范化的发展程度。

第二节 我国劳动关系调整机制

一、劳动关系调整的原则

劳动关系调整的原则是调整劳动关系所应遵循的基本准则，决定着调整劳动关系的方向，贯穿于劳动关系调整的全过程。劳动关系调整的原则，对于调整劳动关系的每一个环节都具有指导和统帅作用，是具有普遍约束力的行为规则。在市场经济条件下，调整劳动关系有以下四个基本原则。

（一）劳动关系主体权利与义务统一的原则

劳动关系主体双方在实现劳动过程中各自既行使权利，又履行义务。调整劳动关系实际上就是通过法律法规或制度对劳动关系主体的权利与义务进行规范。在劳动关系中，一方面，劳动者负有将其劳动力交付给用人单位使用的义务。履行劳动者义务的主要表现是劳动者参加用人单位组织的劳动，完成用人单位安排的劳动任务，且在劳动过程中遵守用人单位制定的劳动纪律。另一方面，劳动者在让渡劳动力使用权给用人单位的同时，仍保留着劳动力所有权，这就要求用人单位在享有使用劳动力的权利时，也有保障劳动力再生产和向劳动者提供必

要的劳动条件的义务。履行用人单位义务的主要表现是用人单位向劳动者支付劳动报酬和其他物质待遇，保证劳动者休息，保护劳动者在劳动过程中的安全和健康。

在劳动关系中，劳动者和用人单位都享有权利且负有义务，双方的权利与义务相互对应、彼此依存，即一方权利的实现要以另一方义务的履行为保证，一方的义务又是对另一方权利的体现。这不仅表现了劳动关系主体之间对劳动过程的共同支配，而且反映了主体间相互制约的辩证关系。

（二）保护劳动关系主体权益的原则

劳动关系就其本质而言是一种权力和利益的关系。在市场经济条件下，劳动者和用人单位在劳动关系中主体地位明晰，是两个相对独立的权力和利益主体，有着不同的利益取向和追求。劳动关系协调的任务之一，就是保护各方主体的权力和利益不受侵犯，从而保证劳动关系的顺利运行。在劳动关系调整中，实施劳动关系主体权益保护原则的具体要求包括以下三点。

1. 全面保护

全面保护一是指双维护，即要对劳动者和用人单位双方的权益实施保护，任何一方都不得随意侵犯对方的权益；二是对劳动关系双方来说，无论是法定权益还是约定权益，是财产权还是人身权，在劳动关系建立时和在劳动关系运行中，都要置于保护范围内。

2. 平等保护

平等保护是指对各类用人单位和全体劳动者的权益都应平等保护。其含义和要求主要包括以下两个方面。一是对各类用人单位的权益平等保护。对于国有和非国有用人单位赋予同等的用人权利，对其使用劳动力的权益给予平等保护。二是对全体劳动者平等保护。对于不同民族、种族、性别、职业、职务、劳动关系的经济类型或用工形式的劳动者来说，在劳动关系中保护其法律地位平等，不得有任何歧视。

3. 优先保护和特殊保护

优先保护是指在特定条件下，当对劳动者权益保护和对用人单位权益保护出现矛盾时，调整劳动关系，对劳动者实施优先保护。出于公平的考虑，通过对劳动者实施优先保护，尽可能实现在劳动关系中两个主体的权利与义务的平衡，只有这样才能实现劳动关系的和谐稳定。例如，在劳动过程中，当安全与生产发生冲突时，应优先保护劳动者的人身安全。特殊保护是指在劳动关系中，对于某些特殊群体（如女职工、未成年工等）的劳动权益给予特殊保护。这种特殊保护是对一般保护的必要补充。在一定意义上，只有对这些特殊群体的劳动权益进行特殊保护，才能真正实现对全体劳动者的平等保护。

（三）以劳动关系双方自主协调为基础的原则

劳动关系的建立、存续和终止以及劳动关系双方的纠纷处理，主要是由劳动关系双方依法自主协商决定的。在市场经济条件下，劳动关系是通过劳动者和用人单位自主双向选择加以确定和形成的。劳动者和用人单位通过平等协商一致，依法签订劳动合同，明确双方的权利和义务。当主客观情况发生变化，使得原劳动合同的继续履行存在困难或不能继续履行时，劳动者和用人单位可以根据有关法律法规的规定，经过协商达成一致意见后，对原劳动合同依法进行变更，继续履行。当劳动合同期满后，劳动者和用人单位既可以终止劳动合同，也可以通过协商续订劳动合同。劳动关系双方还可以通过协商一致解除劳动合同。集体协商和集体合同制度也是市场经济条件下劳动关系主体双方自主协调的基本机制。通过平等协商签订的集体协议是协调劳动关系的重要依据，对全体劳动者和用人单位均有约束力。集体协商机制既可以使劳动者反映和争取其合理的利益诉求，也是预防和化解劳动纠纷和矛盾的重

要手段。例如,工资集体协商是建立企业工资分配共决机制和企业工资正常增长机制的重要手段。

(四)促进经济发展和社会进步的原则

劳动关系作为基本的社会经济关系,其状况深刻影响着企业乃至国家的经济发展和社会的进步。调整劳动关系,必须放眼全局,把促进经济发展、推动社会进步作为出发点,妥善处理好企业发展和维护职工合法权益的关系,妥善处理好保护职工利益长远目标与现阶段目标的关系。

同时,调整劳动关系还要遵循依法调整和三方协商的原则。所谓"依法调整的原则"即劳动关系的建立、存续、终止以及劳动关系双方的纠纷处理均要依法进行。法律法规是规范劳动关系的主要依据,劳动关系应在有法可依、有法必依、执法必严、违法必究的法制环境中运行。三方机制作为调整劳动关系的一个重要原则,已被多数市场经济国家接受并具体实施。政府、工会、企业组织三方通过一定的组织机构和运作机制共同处理劳动关系方面的问题,协调与平衡不同利益主体之间各自不同的利益诉求,通过信息交流和协商、合作,消除误解,增进了解,弱化争议,取得共识。

二、我国调整劳动关系的制度和机制

建立健全适应我国社会主义市场经济体制的协调劳动关系的各项制度和机制,是维护我国劳动关系长期和谐稳定的根本保证。我国调整劳动关系的制度和机制主要包括劳动合同制度、集体合同制度、劳动规章制度、职工民主管理制度、劳动争议处理制度、协调劳动关系三方机制和劳动保障监察制度。

(一)劳动合同制度

劳动合同是市场经济条件下劳动者个人与用人单位建立劳动关系的契约,是落实劳动保障法律法规、规范劳动关系双方权利和义务的重要载体。劳动合同制度是市场经济条件下调整个别劳动关系的一项基本制度。

1994年颁布的《劳动法》确立了劳动合同制度的法律地位和基本框架,极大推动了劳动合同制度的全面实施。2007年颁布的《中华人民共和国劳动合同法》(以下简称《劳动合同法》),进一步对劳动合同的订立、存续、解除或终止的过程进行了全面系统的规范。目前,我国已普遍实行了劳动合同制度。

(二)集体合同制度

集体合同是用人单位与本单位职工根据法律法规、规章的规定,就劳动报酬、工作时间、休息休假、劳动安全卫生、职业培训、保险福利等事项,通过集体协商签订的书面协议。集体合同制度是调整集体劳动关系的一项基本制度。

自《劳动法》正式确立了集体合同制度以来,集体合同覆盖面不断扩大。1994年,劳动部颁布了《集体合同规定》,并于2004年对该规定进行了修订,以部令形式颁布。为进一步从法律上对集体合同制度进行明确,《劳动合同法》用专节对集体协商和集体合同制度的有关内容进行了特别规定。

(三)劳动规章制度

劳动规章制度是用人单位依法制定并在本单位实施的组织劳动过程和进行劳动管理的规则和制度的总和。与劳动合同制度、集体合同制度一样,劳动规章制度也是确定劳动关系双方当事人权利与义务的重要依据,是协调劳动关系的有效手段。依法制定的劳动规章制度,可以作为用人单位劳动用工管理的依据。

根据《劳动法》《劳动合同法》，用人单位应当依法建立和完善劳动规章制度，保障劳动者享有劳动权利和履行劳动义务，同时把劳动者严重违反用人单位规章制度作为解除劳动合同的一项条件。

（四）职工民主管理制度

我国职工民主管理制度的主要体现形式是职工代表大会制度。按照法律规定，职工代表大会是由职工民主选举产生的职工代表组成的，代表全体职工实施民主管理的机构，是企业实行职工民主管理的基本形式。职工代表大会制度一直是公有制企业实行职工民主管理的一种必要法定形式。

（五）劳动争议处理制度

劳动争议是指劳动关系双方当事人因实现劳动权利和履行劳动义务而发生的纠纷。劳动争议处理制度是指由法定的机构依法对劳动关系主体双方因劳动权利和义务发生的纠纷进行处理的一项制度。它是调整劳动关系的重要手段，是处理劳动关系主体双方矛盾和纠纷的重要机制，是劳动关系协调机制的重要组成部分。

我国自 1987 年恢复劳动争议处理制度以来，先后颁布了《企业劳动争议处理条例》《中华人民共和国劳动争议调解仲裁法》（以下简称《劳动争议调解仲裁法》）等法律法规，明确了以协商、调解、仲裁、诉讼为主要环节的先裁后审的劳动争议处理制度。我国实行的是“一调、一裁、两审”的劳动争议处理制度。

（六）协调劳动关系三方机制

三方机制是由政府、工会代表、雇主代表组成的三方性劳动关系协调制度。

2001 年 8 月，由劳动和社会保障部、中华全国总工会、中国企业联合会三方共同建立了国家协调劳动关系三方会议制度。《工会法》《劳动合同法》《劳动争议调解仲裁法》先后都对县级以上人民政府劳动行政管理部门会同工会和企业组织方面代表建立协调劳动关系三方机制作出明确规定。各地三方借助这一社会对话平台，就劳动关系方面的重大问题进行协商、沟通，在研究解决劳动关系重大问题上发挥了独特的作用。

（七）劳动保障监察制度

劳动保障监察是指劳动保障行政管理机关依法对用人单位遵守劳动法律法规的情况进行监督检查，发现和纠正违法行为，并对违法行为依法进行行政处理或行政处罚的行政执法活动。

1993 年 8 月，劳动部出台《劳动监察规定》（现已失效），我国逐步实现对用人单位用工行为监管的法制化。2004 年，我国又颁布了《劳动保障监察条例》，进一步确立了劳动保障监察的性质和地位，健全了劳动保障监察制度。

第三节　构建和谐劳动关系

党的二十大报告提出的促进高质量充分就业、完善分配制度、健全社会保障体系、完善劳动关系协商协调机制、健全劳动法律法规，为构建新时代中国特色社会主义和谐劳动关系提出了新要求。推动中国特色社会主义和谐劳动关系健康发展，对实现“两个一百年”奋斗目标、实现中国式现代化，具有重要的理论意义和现实意义。和谐的劳动关系一直是我国建立和完善社会主义市场经济体制过程中一项长期而重要的任务。

一、构建和谐劳动关系的重要意义

加强劳动关系协调发展，构建和谐稳定的劳动关系，既是构建和谐社会的重要内容，又是构建和谐社会的重要基础和必然要求。

（一）劳动关系是最基本和最重要的社会关系

劳动关系的本质属性决定其成为现代社会经济生活中最基本、最重要的社会关系。随着我国工业化、城镇化和信息化进程的不断加快，劳动关系的调整对象和潜在调整对象日益增加，劳动关系的影响范围和复杂程度不断加大。同时，劳动关系作为基础性的社会经济关系，深刻影响着企业乃至国家的经济发展和社会稳定。协调和处理劳动关系双方的矛盾，是处理和协调各种社会经济矛盾工作中的一项长期的任务，是协调社会经济发展的要求，是建设和谐社会的基础工作。

（二）构建和谐劳动关系是构建和谐社会的重要内容

在促进经济发展的基础上，更加关注社会发展和人的全面发展，维护广大人民群众的合法权益。促进社会公平，是构建和谐社会的重要内容。经济利益是劳动关系的核心，劳动关系涉及劳动关系双方最关心、最直接、最现实的利益问题。为此，需要加快建立健全协调劳动关系的体制、机制，完善利益分配机制和劳动纠纷调处机制，维护好劳动关系双方的合法权益，尤其是劳动者的经济权利、民主权利和发展权利，引导双方通过正常渠道表达合理诉求，妥善和及时处理劳动关系方面的矛盾和冲突，实现劳动者得实惠、企业得效益、经济得发展、社会得稳定的协作共进新局面，促进社会主义和谐社会建设。

（三）构建和谐劳动关系是保持经济又好又快发展的重要前提

建设和谐社会需要强大的物质基础，经济的健康协调可持续发展是获得物质基础的根本保障。劳动是创造财富的源泉。建立和谐的劳动关系，尊重劳动、尊重知识、尊重人才、尊重创造，就可以更充分、更广泛地调动劳动者、经营者和投资者等各方面的积极性和创造性，使全社会充满创造活力，让一切创造社会财富的源泉充分涌流，推动生产力的进一步解放和发展，为和谐社会建设奠定坚实的物质基础，不断在更高层次实现社会和谐。

二、当前构建和谐劳动关系的基本思路和主要任务

（一）基本思路

构建和谐劳动关系的基本思路是以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，深入贯彻党的二十大精神，完整、准确、全面贯彻新发展理念，加快构建新发展格局，着力推动高质量发展，全面落实党中央、国务院关于构建和谐劳动关系的重要决策部署，以促进企业发展、维护职工权益为目标，坚持稳中求进的工作总基调，在更大范围、更深层次、更多内容上不断丰富和发展和谐劳动关系工作，实现企业和职工协商共事、机制共建、效益共创、利益共享，打造企业与职工的利益共同体、事业共同体、命运共同体，让推动企业高质量发展的和谐动力竞相迸发，为构建中国特色和谐劳动关系奠定坚实基础。

（二）主要任务

1. 完善劳动关系协商协调机制

新时代劳动关系协商协调机制建设的首要特点是坚持党的领导。劳动关系的社会主义性质决定着工人阶级的主人翁地位，决定着协商协调机制的关键是政治性。必须把坚持党的领导摆在首位，充分发挥“有事好商量、众人的事情由众人商量”这一中国特色社会主义协商民主的优势，坚持党的群众路线，在劳动关系协商协调中客观反映民主管理的群众意愿，使协商协调之路越走越宽广。

新时代劳动关系协商协调机制的重点是经济问题。从根本上讲，劳动关系协商协调机制解决的是经济问题，是职工的切身利益问题，如劳动报酬、休息休假、劳动时间、社会保障等均是经济问题。解决好这些问题，劳动争议就会大幅下降，劳动关系就会和谐稳定。新时代劳动关系协商协调机制还具有很强的社会性。劳动关系是十分重要的社会关系之一，通过协商协调机制处理劳动关系就是处理社会关系，也是促进社会治理能力提升、构建和谐社会的必要条件。

新时代劳动关系协商协调机制的建立与完善面临诸多挑战。就个别劳动关系而言，一些新型用工（去劳动关系化）形式的涌现，一定程度上动摇了个别劳动关系建立的基础，造成“有大量用工而无劳动关系”的劳动力市场问题。集体劳动关系存在数量少、权威性不够等问题，企业弱化或虚置这项制度的意愿较为强烈。社会劳动关系主要由国家三方机制承担职责，各级三方在涉及劳动关系协商协调机制的一些重大问题上作用和影响力有待进一步提升。

与此同时，社会经济环境的发展变化对各层级劳动关系协商协调均提出全新挑战。一是经济转型调整的步伐正在不断加快，优化营商环境的要求也在进一步提高，亟须进一步激发企业和职工活力，平衡促进企业发展和保障职工权益，对劳动关系协商协调提出了更高要求；二是当前经济社会发展面临外部不确定性、复苏发展不平衡性等复杂情况，经济高质量发展面临严峻挑战，压力持续向劳动关系领域传导，劳动关系协商协调难度加大；三是技术的快速发展带来了生产方式和组织方式的变革，新产业、新业态、新模式层出不穷，新就业形态劳动者数量不断增加，共享用工、远程办公等新型工作形式不断涌现，数字化背景下的劳动关系协商协调面临新课题。

2. 健全劳动法律法规，保障新就业形态劳动者权益

（1）加快法治化进程，补齐法律短板。国家应优先制定劳动基准法，总体上适度松绑劳动关系与劳动基准保护的关系，明确已经发展成形的平台网约用工适用部分劳动基准保护，同时为将来可能出现的就业形态和用工方式预留必要的法律空间。政府应聚焦权益保障，对在平台用工管理中广泛应用的算法，要落实适当公开和算法取中原则，要求平台企业以适当方式公示算法的基本原理、目的意图和主要运行机制。司法机构应兼顾不同用工方式之间保护力度的均衡性，严格执法，遏制掩盖用工现象。

（2）制定职工民主管理法和集体合同法，更好地保障劳动者参与企业民主管理的权利，发挥集体协商、集体合同的功能和作用。国家应修订劳动合同法，完善法律适用的主体和范围、劳动合同订立规则和履行规则、服务期条款、竞业限制和违约金条款、未订立劳动合同的双倍工资和经济补偿金规定等，加强法律效果和社会效果；出台新就业形态劳动者职业伤害保险规定；将平台劳动者职业伤害保障总体纳入现行工伤保险体系，并在费率计算、缴费方式、待遇支付、经办管理等方面创新模式，建立适合平台企业特点的职业伤害保险制度；促进劳动法律体系化、规范化、科学化发展，发挥劳动法律在构建和谐劳动关系、保护劳动者合法权益方面的功能和作用。

3. 多方施策

政府应着力于把以人民为中心的发展思想作为工作的出发点和落脚点，完善人力资源和社会保障领域的管理服务制度，进一步畅通新就业形态劳动者参加社会保险和职业培训的渠道，兼顾不同用工方式之间保护力度的均衡性，加强对平台用工领域的行政指导和公共服务，支持新就业形态劳动者理性维权。

工会组织、行业协会充分发挥作用。工会作为协调劳动关系三方机制的重要成员，在构建

和谐劳动关系中具有不可或缺的独特作用。政府必须毫不动摇全力支持工会体制建设，依法推进各类企业特别是非公有制经济组织、社会组织普遍建立工会，发挥好工会组织职工、团结职工、引领职工、服务职工、维护稳定的独特作用，依托协调劳动关系三方机制，在劳动关系立法、制定政策措施、研究和解决劳动关系重大问题、调处劳动关系矛盾特别是重大群体性事件时，充分听取工会的意见和建议，发挥好工会作用。

相关各方通过开展集体协商、签订集体合同、制定行业标准等途径解决不同业务领域的特质性问题；通过职工代表大会、平等协商等制度，引导职工依规有序民主参与企业管理，引导企业和职工牢固树立利益共同体意识。

第四节 企业解决劳动争议的制度和方法

一、员工申诉管理

1. 员工申诉的定义

员工申诉是指组织成员以口头或书面等正式方式，表达对组织有关事项的不满。它为澄清员工和组织管理之间的纠纷提供了一种机制，有利于劳资双方在不同层次上的协商，确保员工问题能得到及时有效的解决。这一定义强调以下几个方面的内容。

（1）员工申诉是通过一种正式的、制度化的方式表达不满。

（2）员工通过申诉渠道表达的不满，通常是由于企业违反了集体协议、劳动法律，或者违背了惯例、规章制度以及没有承担企业应承担的责任引起的。

（3）通过申诉管理有利于发挥企业层面的纠纷处理主体的作用，有利于劳动关系双方的协商，确保员工的问题能得到及时处理。

2. 员工申诉的范围

员工申诉的主要作用是处理员工工作过程中产生的不满情绪，员工申诉范围一般限于与工作有关的问题，与工作无关的问题通常被排除在外（如员工的家庭问题、私人问题），虽然这些问题可能间接影响到工作绩效，但并不是申诉制度应该或能够处理的。一般而言，员工通过申诉制度处理的主要事项包括以下七项：①因现行制度、规章、办法或措施未尽事宜或执行的疏忽，损害其合法权益的；②对绩效考评及奖惩的决定有异议，且有具体证明的；③对培训、薪酬、福利等方面有异议的；④对劳动合同的签订、续签、变更、解除、终止等方面有异议的；⑤认为受到上级或同事的违法、滥用职权或不当行为对待，侵犯其权益或影响其正常工作的；⑥认为职务升迁或工作调派处置不当，而影响其权益的；⑦有证据证明自己权益受到侵犯的其他事项。

3. 员工申诉管理的原则

所有的员工都有权利对工作内容、工作环境、劳动关系等方面存在的问题进行申诉。管理者对员工申诉进行管理应遵守以下六点原则。

（1）合法原则。任何企业的规章制度都必须符合国家现行的法律法规，不能认为企业的制度是企业的内部事务，就可以不受法律的约束，更不允许企业在进行员工申诉管理时与国家的法律法规相违背。

（2）公平原则。员工申诉管理时的公平原则有两个基本含义。①员工与企业是平等互惠的关系。②当管理者确实触犯公司制度甚至国家法律时，应当一视同仁。制度面前，人人平等，对管理者的严重违规行为，更应严惩。

（3）明晰原则。要明确界定员工的申诉范围，避免员工将本可以通过正常管理渠道解决的问题也通过申诉方式提出。同时，还应对申诉问题进行分类处理，使组织尽早发现和解决问题。

（4）及时原则。员工申诉管理的及时原则主要包括两方面：①及时地预防，通过积极有效的措施，尽早发现并解决员工的不满，避免员工申诉；②及时地处理，当员工已经提出申诉，无论事件大小都应果断、积极地处理，避免事态进一步恶化。

（5）反馈原则。员工申诉管理中，要注意对处理结果的反馈；如果因为申诉调查周期较长需要推迟决定，也应当及时与申诉人沟通，避免沟通不畅而导致其他问题的发生。在处理员工申诉时应当本着耐心、公正、认真的态度，切实处理好每一件申诉案。

（6）保密原则。在进行员工申诉处理时，为保护当事人的权益，在员工提出申诉后和申诉调查期间应对相关事项进行严格保密，减少申诉人的疑虑，尤其不能泄露申诉内容和申诉人的个人隐私，避免出现打击报复等恶性事件。保密原则一方面体现出企业对员工的尊重，另一方面表现出企业制度的合理、健全。

4. 员工申诉的处理程序

（1）非正式的申诉处理程序。非正式的申诉处理主要是依靠第三方调解实现的，训练有素的中立的第三方协调处理申诉双方当事人的意见分歧，以解决有关问题。实现调解成功的必要保障是争议的双方当事人都同意并积极参与调解。首先双方当事人对各自的行为进行详细的解释，其次通过平等、和平的沟通化解双方当事人的分歧，最后提出一套双方当事人都认可的解决方案。如果通过此种途径，可以使双方当事人达成共识并有效地解决问题，就不必再以正式途径提出申诉；反之，若双方当事人依然没有一致意见，则可以通过正式的申诉处理程序解决矛盾。

（2）正式的申诉处理程序。企业中不管有无工会，员工申诉的正式处理流程一般都包括四个阶段。①向申诉受理人提交员工申诉表。应写明申诉缘由，并尽量列举可靠的依据。②申诉受理。申诉受理人接到员工申诉后，应在第一时间内给出是否受理的答复。申诉受理人在接受申诉的过程中，要了解申诉事件产生的关键所在。对于毫无事实依据、仅凭主观臆断的申诉不予受理。③查明事实。管理者要查明争议事实，不得有偏袒，对双方当事人的事实都要认真调查了解。在此阶段，申诉受理人需要填写员工申诉调查记录表。④解决问题。申诉受理人了解事实真相后，根据调查情况在3~5个工作日内，及时将问题处理结果告知员工，并制作员工申诉答复表。

一般而言，解决员工申诉的方法包括：①调查矛盾发生的有关原因；②迅速了解事实真相，并对其进行解释；③尊重申诉人，对其困境和苦恼表示理解和同情；④对员工进行与申诉相关的辅导，让员工了解申诉制度建立的目的和意义；⑤帮助员工消除顾虑，解决问题。

二、劳动争议调解管理

1. 劳动争议调解的概念

劳动争议调解是指依法设立的调解劳动争议的机构或者其他机构，依照法律法规和有关政策，对发生劳动争议的双方当事人运用说服教育、劝导协商的方式，促使其在互谅互让的基础上解决争议的一种活动。调解有广义和狭义之分。广义的劳动争议调解包括各种组织以各种方式对劳动争议案件进行的调解。例如，政府有关行政部门的调解、劳动争议诉前的专家调解等。狭义的劳动争议调解是指企业劳动争议调解委员会对本企业发生的劳动争议案件进行的调解。

劳动争议能否妥善解决，直接关系到企业生产经营活动能否正常进行，影响职工积极性的调动。通过企业劳动争议调解委员会调解劳动争议是解决基层劳动争议的重要形式。通过调解把大量争议及时解决在最初阶段，有利于保护双方当事人的合法权益，有利于维护企业正常的生产秩序和工作秩序，有利于促进双方当事人之间的团结。

2. 企业劳动争议调解委员会的设立

《企业劳动争议协商调解规定》第十三条、第十四条规定，大中型企业应当依法设立劳动争议调解委员会，并配备专职或者兼职工作人员。有分公司、分店、分厂的企业，可以根据需要在分支机构设立劳动争议调解委员会。总部劳动争议调解委员会指导分支机构劳动争议调解委员会开展劳动争议预防调解工作。劳动争议调解委员会可以根据需要在车间、工段、班组设立调解小组。小微型企业可以设立劳动争议调解委员会，也可以由劳动者和企业共同推举人员，开展调解工作。

3. 企业劳动争议调解委员会及其调解员的职责

（1）企业劳动争议调解委员会的职责。《企业劳动争议协商调解规定》第十六条规定，企业劳动争议调解委员会履行下列职责：①宣传劳动保障法律法规和政策；②对本企业发生的劳动争议进行调解；③监督和解协议、调解协议的履行；④聘任、解聘和管理调解员；⑤参与协调履行劳动合同、集体合同、执行企业劳动规章制度等方面出现的问题；⑥参与研究涉及劳动者切身利益的重大方案；⑦协助企业建立劳动争议预防预警机制。

（2）企业劳动争议调解委员会调解员的职责。根据《企业劳动争议协商调解规定》第十七条规定，调解员履行下列职责：①关注本企业劳动关系状况，及时向企业劳动争议调解委员会报告；②接受企业劳动争议调解委员会指派，调解劳动争议案件；③监督和解协议、调解协议的履行；④完成企业劳动争议调解委员会交办的其他工作。

4. 企业劳动争议调解委员会的工作制度

根据《企业劳动争议协商调解规定》，企业劳动争议调解委员会应当建立健全调解登记、调解记录、督促履行、档案管理、业务培训、统计报告、工作考评等制度。经调解达成调解协议的，由企业劳动争议调解委员会制作调解协议书。调解协议书应当写明双方当事人基本情况、调解请求事项、调解结果和协议履行期限、履行方式等。

5. 企业劳动争议调解委员会调解劳动争议前应做的准备工作

企业劳动争议调解委员会对于受理的劳动争议案件，在实施调解前必须做好各项准备工作，这对于调解工作有着重要意义。实施调解前应当做好的准备工作主要包括以下几项。

（1）审查调解申请。《劳动争议调解仲裁法》第十二条规定，当事人申请劳动争议调解可以书面申请，也可以口头申请。口头申请的，调解组织应当当场记录申请人基本情况，申请调解的争议事项、理由和时间。

调解员在调解工作开始前，应当对当事人递交的调解申请书或申请人的口头申请记录载明的内容进行认真审查，如发现内容有欠缺的，应及时通知申请人补充有关材料和证据。

（2）通知被申请人。企业劳动争议调解委员会在调解劳动争议案件前，应通知被申请人提交答辩书，同时提供相关的证据资料，做好参加调解工作的准备。如果被申请人是用人单位，应通知其指定专人或委托他人参加调解，以保证调解工作按预期顺利进行。

（3）告知与征询。企业劳动争议调解委员会应事先告知劳动争议的双方当事人调解员名单，征询双方当事人是否申请回避。同时，告知双方当事人在调解活动中各自的权利和义务以及有关的注意事项。

（4）弄清案件的基本情况，掌握相关的法律依据。调解前，调解员应弄清劳动争议发生的原因、发展的过程、争议的焦点，了解申请人的调解请求、被申请人的答辩意见，掌握情况，做到心中有数。同时，调解员要查阅有关法律法规和政策，调阅劳动合同及企业的劳动规章制度等，以便分清是非，为调解做好准备。

（5）进一步调查事实。调解员针对案件的具体情况，深入做好调查工作，可以向当事人询问，找周围知情人及有关人员了解情况，收集有关的证据，进行现场勘察，对有关材料进行鉴定等。《劳动争议调解仲裁法》第十三条规定，调解劳动争议，应当充分听取双方当事人对事实和理由的陈述，耐心疏导，帮助其达成协议。

（6）分析证据。调解员在调解前，对当事人提供的证据资料及调查取得的证据进行全面分析，去粗取精，去伪存真，掌握真实有用的证据，以供调解时使用。

（7）做好当事人的思想工作。由于企业劳动争议调解属群众性调解，调解员又是本企业人员，因此，调解前调解员有必要通过各种形式做好当事人的思想工作，学习有关政策法规，缓和双方当事人的矛盾，营造融洽的气氛，为顺利调解打下基础。

第三部分　人力资源管理经济分析

第十一章　劳动力市场理论

第一节　劳动力市场概论

一、劳动力市场的概念与特征

（一）劳动力市场的概念

劳动力市场是进行劳动力交易的一种要素市场。在市场经济条件下，劳动力市场流动是对劳动力这种生产性资源进行有效配置的根本手段。劳动力市场通过为劳动力供求双方提供一个接触、谈判和交易的机制，以一定的工资率将一个国家的劳动力有效地分配到不同职业、行业、地区和企业之中。这不仅满足了个人的需要，而且也满足了社会的需要。

劳动力市场有宏观和微观两个层面的含义。从宏观角度来看，劳动力市场是由各种各样的局部性或单一性劳动力市场构成的一个总劳动力市场体系。从微观角度来看，劳动力市场是指特定的劳动力供求双方在通过自由谈判履行劳动力使用权转让的合约时所处的市场环境。在劳动力市场上，我们可以看到这样一些情况：①很多机构为劳动力供求双方进行接触和联系提供方便，如招聘网站或其他刊登招聘信息的传统媒体、各类职业介绍机构、工会的就业服务机构、各类组织的人力资源部门等；②劳动力供求双方一旦有了接触和联系，一般会通过求职申请、面试，甚至通过第三者来交换劳动力质量和价格方面的信息；③劳动力供求双方一旦达成协议，就会签订某种形式的雇佣合同，其中包括劳动报酬、工作条件、合同期限等内容。大多数情况下，这种合同是书面形式的，有些也可能只是双方的一种默契。

（二）劳动力市场的特征

1. 特殊性

劳动力不可能脱离劳动者独立存在，它与一般商品的买卖性质不同。在劳动力交易中，劳动力这种特殊商品的所有权并没有转移，转移的只是其使用权，劳动者将自己的劳动力租借给企业使用一段时间，然后借此获得劳动报酬。

2. 多样性

由于不同劳动力包含的知识、技能和经验存在差异，因此不同劳动力之间不能相互替代或不能完全相互替代，这便形成了不同类型的劳动力市场。在不同类型的劳动力市场上，劳动力的价格也不同。除了根据知识、技能等划分劳动力市场之外，还可以从职业、具体职位、地理位置等多种不同角度来划分劳动力市场。

3. 不确定性

通常情况下，大多数生产性资料和生活用品市场都是建立在有形市场基础之上的，通常都有明确的交易中心，同类商品之间的价格差距不会太大。而在劳动力市场中，尽管也存在一些有形机构，但大量的雇佣合同是通过无形市场完成的，如招聘广告、求职者随机到企业求职、朋友介绍等。因此，劳动力供求双方之间的接触非常分散，不同于其他商品市场，可以被清晰

地辨认出来。劳动力市场的这种分散性和难以辨认性导致劳动力供求双方的匹配变得更为困难。无论是劳动力供求双方之间的相互搜寻，还是一方的单向搜寻，都是需要付出成本的。一方面，劳动力供求双方通常都有将雇佣关系相对固定下来的愿望，这样就可以避免频繁搜寻带来的成本；另一方面，由于劳动力市场具有分散和难以辨认的特点，因此很难保证劳动力供求双方之间的匹配是最佳的。因此，劳动力市场会表现出明显的动态属性，即匹配不是终身性的，而是可能会出现重新匹配。

4. 交易对象的难以衡量性

一般商品的实物特征或性能差别往往非常容易被衡量出来。但是当一家企业必须从众多求职者中挑选出想要雇用的劳动者时，却很难用某种可以准确量化的手段对劳动力的质量进行衡量并加以标准化分类。每位劳动者的实际生产能力不仅会因劳动者的年龄、性别、个人天赋、受教育程度、工作经验以及接受过的培训等方面因素的不同而存在非常大的差别，而且会受到劳动者个人的性格特征、工作态度以及价值取向等方面的重要影响。因此，要想在实际工作之前对劳动者的劳动能力进行准确判断是非常困难的，企业往往需要采取多种手段来预测和判断劳动者的劳动能力是否符合企业需要。人力资源部门除了利用劳动者的受教育程度、工作经历以及在职培训等客观指标来作为筛选求职者的依据之外，往往还不得不利用面试、笔试、心理测验等多种甄选手段对求职者进行筛选。通常情况下，企业还要利用试用期来最后决定是否最终雇用某位求职者。

5. 交易的延续性

在一般商品市场上，买卖双方之间的交易关系通常是在交接完毕时就结束了。然而，劳动力市场上的交易却使得交易双方之间的关系在一定的时期内被固化下来。这是因为购买劳动力的企业无法在交易完成之后，直接将劳动力这种特殊商品带走使用。作为劳动力载体的劳动者在交易完成后还会继续参与购买者的生产过程，从而对生产过程产生重大的影响。这种情况就使得劳动力市场上的交易双方之间的关系变得复杂起来。

一般情况下，在劳动力供求双方都比较满意的情况下，都会有一种将雇佣合同延续下去的动机。从劳动力需求方的角度来看，一位新员工进入企业之后，往往要经过一段时期的在职培训，此后，他在为企业持续工作期间，还会逐渐积累一些有助于提高工作效率的工作经验。这样，随着一位劳动者为企业工作时间的增加，他对于企业的价值也就会逐渐提高。不仅如此，由于员工的生产率提高在相当大的程度上得益于企业对员工的人力资本投资，劳动者的流失实际上还会导致企业人力资本投资的损失，因此，若员工表现良好，企业通常会期望他一直为自己工作。从劳动者的角度来看，在一家企业中工作一段时间以后，便可以自如地适应环境，较好地完成各项工作任务，较少面对在陌生环境中容易出现的困难。同时，在同一家企业中工作的时间越长，员工所获得的特殊的经验和技能就越多，因此在这家企业中获得的收入往往比在其他的企业中所获得的收入要高。另外，许多特殊的报酬项目（如企业补充养老保险、职业保障等）往往也是与劳动者在企业中的连续服务年限挂钩的，因此，劳动者在对工作满意的情况下，也倾向于在企业中工作相对较长的年限。

6. 交易条件的复杂性

因为劳动力购买者和出售者之间的关系并非是随着交易完成就宣告结束的，劳动力提供者要直接参与生产过程，所以在除工资之外的劳动力市场的交易条件中，工作条件和工作环境的好坏也是交易能否完成的一个重要决定因素。工作条件和工作环境要素既包括在工作过程中直接对劳动者产生作用的物质工作环境，如温度、湿度、灰尘、噪声等，又包括在工作中所要

接受的企业的监督与控制这些软环境因素。总之,劳动力市场上的交易往往受一系列条件的约束。劳动者在市场上找工作时,会全面考虑所有的工资与非工资就业条件,并且总是倾向于选择净收益最大的那种工作。而对于企业来说,在需要吸引员工或留住已有员工时,既可以采取提高工资的做法,又可以采取改善非工资就业条件的做法,即在工资和非工资就业条件之间存在一定的相互替代关系。

7. 劳动力出售者地位的不利性

劳动力市场与其他商品市场相比较而言较为突出的另外一个特征是劳动力出售者在劳动力市场上往往处于不利的地位。这主要是因为工资收入是大多数劳动者的唯一生活来源,所以劳动者承受失业从而在失去生活来源的情况下保持原有生活水平的能力一般都比较差。在经济不景气、失业率上升的情况下,劳动者的不利地位尤其明显。即使是在经济景气时期,企业也往往处于一种挑选劳动者的状态。因此,为改善劳动者在劳动力市场上所处的不利地位,劳动者有时候会通过组建工会与企业进行集体谈判的方式来强化自己的议价能力。同时,政府往往也通过对总需求的管理以及对失业者的救助来适当地平衡劳动力供求双方之间的市场力量。

劳动者在劳动力市场上的议价能力,一方面取决于劳动者所属的同种劳动力在市场上的供求状况;另一方面则取决于劳动者个人的技术、能力和经验等劳动力质量要素的水平。在其他条件相同的情况下,技术水平高、能力强、经验丰富的劳动者通常会比技术水平低、能力弱、经验不足的劳动者有更强的议价能力。此外,在劳动力供大于求的情况下,劳动者的议价能力就相对较差;反之则较强。

二、劳动力市场的结构

劳动力市场的结构是指根据某种特征对劳动力市场所作的类型划分。通常情况下,劳动力市场可以划分为全国性劳动力市场和地区性劳动力市场、外部劳动力市场和内部劳动力市场,以及优等劳动力市场和次等劳动力市场。

(一)全国性劳动力市场和地区性劳动力市场

1. 全国性劳动力市场

全国性劳动力市场是指劳动力供求双方在全国范围内彼此搜寻而形成的劳动力市场。通常情况下,某类劳动力越稀缺,需求方对这种劳动力的知识水平和技能要求越高,则这种劳动力的供给和需求受到地域限制的可能性就越小,从而形成全国性劳动力市场的可能性就越大,如我国当前已经逐步形成的高级技术人员、企业经理人员等的劳动力市场就属于全国性劳动力市场。一方面,对这些劳动力的需求遍布全国各地;另一方面,这些劳动者寻找工作或者准备更换工作时,往往也是在全国范围内进行考虑。

2. 地区性劳动力市场

地区性劳动力市场是指劳动力供求双方只在某一局部地区范围内彼此搜寻而形成的区域性的劳动力市场。地区性劳动力市场上的劳动力供给者通常是技能水平不高,市场竞争力不是很强的劳动者。企业在雇用这类人员的时候,往往采取从当地雇用的策略,因为在当地劳动力市场上已经有相对充足的劳动力供给,没有必要到全国性劳动力市场上去进行招募,同时,这也是节约招募和配置成本的需要。

无论是全国性劳动力市场还是地区性劳动力市场,关键都取决于劳动力供求双方相互进行搜寻的地理范围大小。其中一方的搜寻区域大小,尤其是劳动力供给者单方面搜寻区域大小,并不能决定劳动力市场的性质。

（二）外部劳动力市场和内部劳动力市场

外部劳动力市场就是我们通常所说的一般性劳动力市场，它是指处于组织外部、不受单个企业的人力资源管理政策与实践的影响，由大量的企业和劳动者共同参与的市场。

内部劳动力市场则是指在大型组织内部存在的，由一系列规则和程序指导组织内部的雇佣关系调整形成的一种有序的管理体系。内部劳动力市场的一个重要特征是，企业通常只从外部雇用填补较低级别岗位的劳动者，中高层职位的任职者一般都是通过内部晋升来选拔的。在存在内部劳动力市场的情况下，企业通常对于短期解雇顺序、薪酬等级、职位分配、晋升、调薪以及争议处理程序等都有明确的规定。需要注意的是，这里的内部劳动力市场不是我们通常所说的为下岗职工在企业内部重新安排工作的那种“内部劳动力市场”。

内部劳动力市场的形成实际上是企业和劳动者双方之间相互选择的结果。

首先，企业在雇用员工时可能会遇到一个很大的难题，即工作动机、诚实可靠度等人格特征很难通过面试、甄选测试等加以准确判断。而通过创建内部劳动力市场，企业就可以通过一段较长的时间来观察这些员工的实际生产率。因此，企业采用内部劳动力市场来填补职位空缺的一个很大好处是，企业因为对自己的员工比较了解，所以在为更高一级岗位选拔任职者时，企业都可以做出相对更为可靠的决策，而不用担心出现太大意外。企业采用内部劳动力市场做法的另外一个动机是，当企业通过在职培训等方式在员工身上进行大量人力资本投资时，员工的流失会导致企业部分人力资本投资的损失，而招募新员工替代经验丰富的老员工的成本也会很高，在这种情况下，企业就倾向于在员工绩效良好的情况下继续将他们留在企业中。当要求担任更高一级岗位的人必须具有大量的企业专门知识，受过一些特殊培训，并且这些知识和培训通常只能通过多年的在岗学习才能获得时，企业最有可能从内部劳动力市场中获得正向收益。

其次，从员工的角度来说，一位劳动者既可以在组织内部（内部劳动力市场）寻求职位等级以及薪酬等级的晋升，也可以到其他企业（外部劳动力市场）去寻找更好的工作机会并获得相应的薪酬。但由于劳动者在某一组织中积累的熟练程度、知识、技能、人际环境以及一些特殊的技能和经验等无法完全被带到另外一个组织之中，因此劳动者要跳槽到其他企业很可能会损失一部分特殊人力资本投资。与此同时，内部劳动力市场的存在使员工们知道自己有一条向上晋升的内部通道，那些组织外部的人通常是不会被考虑的，而一旦自己离职，也就会失去这种有一定特权的地位，这也会促使他们愿意成为企业的长期员工。

不过，企业采用内部劳动力市场做法也会存在较高的成本，因为它将竞争组织内高级岗位的候选人范围完全局限于组织内部，但这些内部员工却未必是担任这些更高一级岗位的最佳人选。此外，内部劳动力市场还有可能会因为竞争不足而导致组织内的激励水平下降，甚至出现所谓的员工之间的串谋行为。因此，内部劳动力市场不能脱离外部劳动力市场而独立存在，它不能是完全自我封闭的，在薪酬水平、福利等方面必须与外部劳动力市场保持适度一致。

（三）优等劳动力市场和次等劳动力市场

双层劳动力市场理论认为，劳动力市场可以被划分为优等劳动力市场和次等劳动力市场两个相互独立的部分。

优等劳动力市场的特征是就业条件较好，工资福利水平较高，工作环境良好，工作保障性较强。但这种劳动力市场对劳动力供给者的要求较高，只有具备一定的受教育程度、技术熟练程度较高或者具备某种技能的人才有可能进入。

次等劳动力市场的特征是就业不稳定，工资率较低，工作条件较差，同时工作的社会地位

也相对较低。这种劳动力市场通常是指普通商业服务人员、建筑业杂工、工厂工人等所在的劳动力市场。次等劳动力市场上的就业不稳定既有企业方面的原因，又有员工方面的原因。一方面，雇用这些劳动者的企业的劳动力需求通常不稳定，如建筑公司在工程开工和结束时对劳动者的需求量差异很大。此外，在劳动者方面，由于次等劳动力市场上的工作提供的报酬通常比较低，在离职或因其他原因失去工作时损失比较小，因此流动率、缺勤率和迟到率比较高。

总之，优等劳动力市场和次等劳动力市场是相对独立运转的，尽管在两种劳动力市场之间也可以存在劳动力流动，但是大部分知识、技能水平较低和就业机会较差的劳动者是很难从次等劳动力市场流入优等劳动力市场的。而贫穷、歧视以及受教育程度不高导致的技能缺乏是造成两种劳动力市场之间出现相对隔离的主要原因。

三、效率工资和晋升竞赛

（一）效率工资

效率工资是指企业提供的一种高于市场均衡水平的工资。企业之所以愿意支付高工资，一个基本假设就是高工资往往能够带来高生产率，支持这种假设的理由主要有三点。

（1）高工资能够帮助企业吸引到更为优秀的、生产率更高的员工。在现实中，由于劳动力并非是同质的，因此企业总是希望能够招募和雇用到能力更强、生产率更高的员工。在支付高工资的情况下，来求职的劳动者人数无疑会更多，企业就有更大的挑选余地，能将那些经验较丰富、能力较强、工作积极性较高的人挑选出来。此外，自我选择理论认为，高工资还会对那些低生产率劳动者产生一种自动屏蔽作用，即那些明知自己属于低生产率的劳动者通常不敢到工资高的企业求职，因为他们知道自己被选上的概率很小。低生产率劳动者的离开也在一定程度上帮助企业节约了甄选成本。

（2）高工资有利于降低员工的离职率，提高他们的实际生产率。工资率是决定员工流动的一个非常重要的因素，高工资会使员工流动的机会成本变高，从而削弱他们的流动动机。而在劳动者的离职率比较低的情况下，企业就会更加愿意为员工提供各种培训及其他人力资本投资，而这会进一步提高员工的生产率。从另外一个方面来看，如果员工在本企业中获得的工资水平明显高于其他企业，不仅会大大削弱他们的离职动机，而且他们还不希望自己因为消极怠工而遭到解雇。这样，一旦进入提供效率工资的企业，这些生产率本来就相对较高的劳动者就会在实际工作过程中相对自觉地保持高生产率，而无须企业对其实施严密监督。

（3）高工资能够让人产生公平感。劳动者的生产率高低会受到他们的工作满意度的影响，而在工作满意度的构成要素中，工资水平无疑是极为重要的一个因素。员工对于工资的满意度又取决于他们感受到的公平程度。在其他条件相同的情况下，如果员工认为自己在工资方面得到了公平对待，他们就愿意努力工作；如果他们感觉自己在工资方面没有得到公平对待，他们往往会消极怠工，甚至故意从事一些破坏性的活动找回心理平衡。从管理学的角度来说，员工对工资的公平感来自两个方面：一方面是内部公平感，另一方面是外部公平感。内部公平感取决于企业在内部工资差距设定方面的合理性，而外部公平感则取决于员工将自己得到的工资水平与自己可能在其他组织中得到的工资水平比较得出的满意度。高工资有助于提高员工的外部公平感，有时候还有助于提高员工对内部不公平的忍耐程度。

正因为高工资具有以上几个方面的生产率促进作用，所以，尽管提供效率工资的企业面临

更高的人工成本，但由于能够获得高生产率回报，因此企业最终仍然有可能从中获益。当然，企业提供效率工资也并非没有成本，因此，企业设立效率工资并不能保证从中获得的收益超过成本。

从理论上来分析，通过提供效率工资来促进员工的生产率的企业通常会有以下两种。一种是从降低员工流动性中所能够获得的收益最大的企业，如那种内部运营系统比较复杂的大型现代企业，或者必须对员工进行较多的人力资本投资才能确保他们胜任组织中的重要岗位的企业，这些企业员工一旦流失，替换成本非常高。另一种是很难通过基于产出的工资制度来激励员工，或者是对员工进行监督的难度很大的企业。在这种情况下，企业通过提供效率工资，能够在一定程度上起到鼓励员工努力工作的作用。

当然，需要指出的是，要想使效率工资能够对生产率产生促进作用，通常需要具备一个条件，这就是劳动者期望与企业保持长期雇佣关系。如果劳动者并不在意自己未来能否继续与支付效率工资的企业继续保持雇佣关系，那么，即使当前企业支付的工资水平高于市场水平，他们也仍然有可能同样存在消极怠工的情况。因此，只有在结构性的内部劳动力市场存在的情况下，效率工资才最有可能出现。当然，在存在内部劳动力市场的情况下，企业还可以通过其他与工资有关的方式（如晋升竞赛）来对员工进行激励。

（二）晋升竞赛

1. 晋升竞赛的基本特点

在存在内部劳动力市场的情况下，员工往往会在一家企业中工作相当长的时间，甚至终身就职于一家企业，这时企业往往会为员工设计出若干个晋升层次，员工为了能够获得每一次晋升机会，会在彼此之间展开激烈的竞争。当这种竞争是在规则明确的条件下展开的，能够避免不正当竞争对组织利益造成损害，并且会出现一种类似于体育竞赛的局面，这便是晋升竞赛。

很多体育比赛都具有以下这样三个方面的重要特点：①获胜者最终能得到的奖金或报酬是事先固定的；②获胜者能否得到比赛奖金关键取决于相对绩效，无论获胜者和竞赛对手之间的比赛成绩差别是大还是小，获胜都是获得奖金的唯一要求，而绝对绩效水平差距对奖金没有影响；③所有的奖金或报酬全部归获胜者得到，不会在参赛选手之间进行某种比例的分配，因此，胜利者和失败者之间的报酬差别很大。

在很多企业的晋升过程中也会明显体现出上述这类体育比赛的特点，因此我们将其称为晋升竞赛。①在企业中，更高一级职位通常是事先设计好的，而与每个职位对应的则是一个确定的工资率或一个工资浮动区间，职位级别越高，对应的工资率也就越高。②与同事相比，一位员工之所以晋升到更高职位，往往是因为他比其他人更有优势一些，至于这种优势是大还是小，则不会影响到他们被晋升后得到的工资水平高低。③被晋升者将得到更高一级新职位对应的全部报酬，即工资水平上涨；而失败者将不会因为参加晋升竞赛而得到任何报酬。

2. 晋升竞赛的设计要点

在体育竞赛中，选手的努力程度往往取决于两个因素，即获胜的可能性和获胜后的奖金数量。很显然，尽管获胜后可以得到很高的奖金，但如果选手获胜希望几乎等于零，恐怕他也不会全力以赴去参加比赛。或者尽管选手获胜希望很大，但获胜后能得到的奖金却非常有限，有希望获胜的选手在比赛中也不大可能会付出最大努力（除非是为了获得或维护个人或组织荣誉等非经济利益而参与比赛的情况）。这种情况对晋升竞赛的设计很有启示：①要想让晋升竞赛能够激发候选人的最大努力，必须使参与晋升竞赛的候选人之间在知识、能力或经验等方面

具有较高的可比性。也就是说，既没有人能够非常有把握地认为自己能够获得晋升，也没有人认为自己根本没有获得晋升的希望；②要在参与晋升竞赛者当前的职位和拟晋升职位之间创造出一种合理的工资差距，工资差距太小会削弱竞赛参与者的努力动机。

使参与晋升竞赛者的实力保持基本对等相对容易，但要设计合理的工资差距就比较困难了。在这个问题上，有两个因素需要考虑，即晋升的综合价值以及晋升风险。

首先，要看员工晋升后能得到的实际价值有多大。一般情况下，被晋升者除了能得到工资增长外，实际上还获得了继续晋升的机会，而这种机会本身也是有价值的。不仅如此，被晋升者往往还能得到更好的福利、更大的权力以及个人成就感等方面的价值。因此，即使一次晋升并不能给候选人带来太高的工资上涨，他们仍然愿意为获得晋升而付出努力。

其次，要看一位候选人最终获得晋升到底是实力和绩效的原因，还是运气的原因。如果候选人认为尽管自己的能力非常强，而且也会非常努力地工作，但最终得到晋升的不一定是自己，而是能力和业绩较差的其他人，则这位候选人可能从一开始就不愿意参与晋升竞赛，或者尽管参与竞赛，但未必付出全部努力。这种运气因素通常与两个方面的因素有关。①工作结果的不确定性，如在很多时候，一个人的业绩好坏并非完全与个人努力有关，很多外部因素或偶然事件都有可能影响个人的业绩，而业绩往往是决定是否被晋升的非常重要的依据。②对候选人的能力和绩效进行衡量时可能产生的误差，如即使一位候选人确实绩效较好，但由于评价方法、评价内容甚至评价者方面的原因，很可能最终得到的评价结果并不好。这种误差的存在同样会对候选人在晋升竞赛中的努力程度造成不利的影响。在这种情况下，要想吸引员工参与竞赛，就要制造晋升前后更大的报酬差距来补偿员工承受的晋升风险。例如，美国公司首席执行官的工资与员工的平均工资间的差距，要远远大于日本公司中的同类差距，前者差距动辄上百倍，而后者的差距往往不到五十倍。一种解释是，在美国企业中，晋升决策中的随机因素比日本企业多，与美国员工相比，日本员工往往都是在年纪较大以后才会得到晋升。当一位日本企业的管理者被选定为首席执行官时，企业对其生产率已经有了清楚的了解，因此运气因素在晋升过程中产生的影响就不会很大。而美国企业的高级管理者选拔的年龄层偏低，员工的流动性也比较大，因此，运气因素在美国企业的内部晋升中所起的作用可能很大。

晋升的综合价值和晋升风险还有助于解释，为什么很多组织的基层员工在晋升后的工资水平上涨不大的情况下仍然愿意努力获得晋升。一是晋升的价值不仅表现在当前的工资上涨方面，而且还表现在获得未来继续得到晋升的机会方面。二是基层员工的晋升受不确定因素影响的可能性较小，即晋升风险较低。而高层管理职位上的晋升恰恰相反，一方面，已经在高级职位上的人继续获得晋升（如从副总裁晋升到总裁）的难度很大，晋升风险很高，影响晋升的不确定因素很多；另一方面，一旦被晋升之后，进一步晋升的空间会变得更小甚至没有，所以除了能够获得工资水平上涨之外，很难继续获得其他方面的潜在价值。因此，在组织中，较高职位的晋升与较低职位的晋升比，与晋升相关联的工资差距往往会很大。

第二节 劳动力供给

一、劳动力供给总量

任何一个国家或地区能够获得的劳动力供给总量都包括劳动力供给数量和劳动力供给质量两个方面的内容，如图 11-1 所示。其中劳动力供给质量主要是指劳动力队伍的身体健康状况以及受教育和训练的程度，主要表现为劳动者的知识、技能和经验等的水平，这方面因素主

要可以通过人力资本投资理论加以解释。劳动力供给数量主要受到人口总量、劳动力参与率以及劳动者的周平均工作时间三个因素的影响。下面我们重点探讨劳动力供给数量方面的问题。

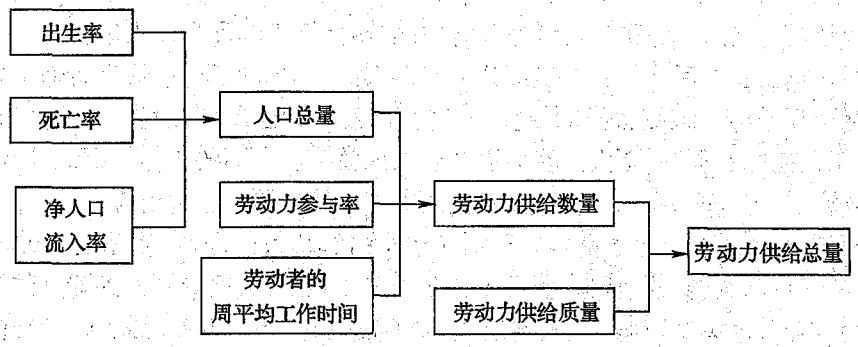


图 11-1　经济活动中的劳动力供给总量示意图

1. 人口总量

一个国家或地区劳动力供给数量的最重要基础是人口总量，它主要取决于人口出生率、死亡率以及净人口流入率三个因素。其中，净人口流入率反映了一个国家或地区的人口的流入和流出状况。如果流出人数超过流入人数，则净流入率为负。在其他条件不变的情况下，净流入率的数值越大，则本地人口增加越多。

对于一个国家或地区的劳动力供给总量而言，人口规模固然重要，但更重要的是人口的构成。一个国家或地区的人口总量通常被划分为劳动年龄内人口和劳动年龄外人口两类。关于劳动年龄的界定，世界各国有不同的规定。

劳动年龄内人口包括六类：①劳动适龄就业人口，指处于劳动年龄之内并且正在从事有报酬的社会劳动的人口；②失业人口，指处于劳动年龄之内，具有劳动能力并且要求参加社会劳动，但尚未找到工作的人口；③就学人口或在校人口，指处于劳动年龄之内，有劳动能力，但是正在从事正规学习的人口；④家务劳动人口，指处于劳动年龄之内，具有劳动能力，但是完全从事没有报酬的家务劳动的人口；⑤现役军人，指处于劳动年龄之内，具有劳动能力，但是正在军队服役的人口；⑥劳动年龄内其他人口，指处于劳动年龄之内，有劳动能力，但未参加社会劳动，也没有在劳动力市场上寻找工作的其他人口，如不依靠工作收入维持生活的赋闲者。

劳动年龄外人口包括三类：①未成年就业人口，指尚未达到劳动年龄但是已经在从事有报酬的社会劳动的人口（一般要求达到最低法定年龄，如至少年满 16 周岁）；②老年就业人口，指已经超过劳动年龄但是仍然在继续从事有报酬的社会劳动的人口；③劳动年龄外其他人口，指处于劳动年龄之外且未就业的其他人口，主要是指老人和孩子。

2. 劳动力参与率

在各类人口中，劳动适龄就业人口、未成年就业人口、老年就业人口统称“就业人口”；就业人口与失业人口之和统称为“实际劳动力供给人口”或“经济活动人口”，有时简称“劳动力人口”。在经济学中，当需要衡量某一人口范围内的劳动力供给倾向时，通常用到劳动力参与率的概念。劳动力参与率反映的是一个国家或地区的人们希望走出家庭，到劳动力市场上去寻找并实际从事工作的意愿高低。由于大部分国家或地区都规定，16 周岁为法定最低可工作

年龄，因此，劳动力参与率通常是指就业人口与失业人口之和在一个国家或地区的16周岁以上人口中所占的百分比。另外一种说法是，16周岁以上总人口为潜在劳动力人口，而就业人口和失业人口的总和则为实际劳动力人口或经济活动人口，因此，劳动力参与率为实际劳动力人口与潜在劳动力人口之比。由于一般情况下，男性的劳动力参与率高于女性，年轻人的劳动力参与率高于老年人，因此，人口的性别结构和年龄结构对于实际的劳动力供给数量有着很大的影响。

$$\text{劳动力参与率}(\%)=\frac{\text{就业人口}+\text{失业人口}}{\text{16周岁以上总人口}}\times 100\%$$

$$=\frac{\text{经济活动人口或劳动力人口}}{\text{16周岁以上总人口}}\times 100\% \qquad (11\text{-}1)$$

劳动力参与率与劳动者个人的保留工资有很大关系。所谓保留工资，就是指为了使一位劳动者愿意到市场上来工作，而不是待在家里所必须达到的最低工资水平。这种保留工资是一种工资的心理价位，每个人的具体情况不同，保留工资水平也存在差异。在劳动者个人的保留工资水平和其他情况一定的前提下，市场工资率越高，则劳动者到市场上来工作的可能性就越大，社会的劳动力参与率也就会越高。

3. 劳动者的周平均工作时间

周平均工作时间是指劳动者平均每周在劳动力市场上愿意提供的工作小时数的总和，即一位劳动者在愿意到劳动力市场上来工作的情况下，平均每周愿意提供的工时总量。周平均工作时间在实践中一般取决于劳动力需求方提出的具体要求，即企业在法律允许范围内有决定员工周工作时间的权利。然而，尽管如此，劳动者依然可以通过自主选择工作方式来满足自己对周工作时间的期许。例如，决定是从事全日制工作还是非全日制工作，是否从事兼职工作，从事何种类型的职业以及到哪一个企业中去工作等。显然，在同样是做全日制工作的情况下，不同职位对周工作时间的要求有所不同，不同企业也往往会提供不同的全日制和非全日制工作组合、不同的周工作时间表，同时在休假和带薪节假日制度方面也有不同的规定，这些也为劳动者选择自己的理想周工作时间提供了机会。因此，劳动力供给方在周工作时间选择方面仍然有一定的自主权。不仅如此，由于劳动力市场上的竞争日益激烈，很多组织也不得不考虑适当地根据员工的工时偏好来调整自己的工时制度，以此来吸引和留住自己需要的各类人才。此外，周工时数量通常会随企业的经营波动以及经济周期所处的阶段而发生变化。例如，在企业经营的快速扩张时期以及在经济高速增长时期，周工作时间往往会更长一些；而在企业订单减少或整个经济处于不景气时期，周工作时间则可能会有所减短。

二、个人及市场劳动力供给

（一）个人劳动力供给决定的基本原理

劳动力供给不仅是一个数量概念，而且也有质量内涵，个人劳动力供给也是如此。但为了讨论方便，我们在这里只讨论劳动力供给的时间问题。个人劳动力供给是指在某一特定的工资率或工资水平下，一位劳动者愿意提供的工作小时数。从这个定义就可以看出来，个人劳动力供给的最主要影响因素是工资率或工资水平，在经济学中一般是指小时工资率或小时工资水平。

通常人们都认为，工资率越高劳动者愿意提供的劳动力供给时间就越多，反之就越少。然而，个人劳动力供给和工资率之间的关系却并非如此简单。简单的经济学模型将劳动者可利用的除正常睡眠时间外的所有时间划分为工作时间和闲暇时间两部分。工作时间是劳动者通

过劳动获得工资收入的时间，然后用这些收入去购买物品或服务用于消费，从而产生效用。而劳动者直接通过消费闲暇也能够产生效用。劳动者就是通过合理地将可用时间分配在工作和闲暇两个方面来实现效用最大化的。

1. 收入效应与替代效应

从理论上来说，工资率上升对于个人劳动力供给决策会产生两个方面的作用，即收入效应和替代效应。

（1）收入效应。在其他条件不变而工资率上升时，个人在工作时间相同的情况下获得的总劳动收入却增加了，这就使劳动者变得更加富有，因而能够将更多时间用在享受闲暇方面，同时还保证不会降低，甚至提高物质生活水平，这样，工资率的上升就有可能会导致劳动者减少工作时间而增加闲暇时间。这种工资率上升带来的个人劳动力供给时间减少的情况被称为工资率上升的收入效应。类似地，在其他条件不变而工资率下降时，也同样会对劳动者的个人劳动力供给时间产生收入效应，不过这时的收入效应导致的是个人劳动力供给时间的增加。单位工作时间带来的收入降低会导致劳动者为维持原有的生活水平而不得不工作更长的时间，从而减少闲暇时间。

（2）替代效应。在其他条件不变而工资率上升时，除了收入效应之外，同时还会发生另外一种效应，即替代效应。工资率的上升同时使人们享受闲暇时间的成本更高了，因为如果劳动者此时去工作而不是享受闲暇，他们每小时工资水平会比过去更高。这种情况会促使劳动者在工资率上升时减少闲暇时间，将更多的时间用到工作上。这就是工资率上升对劳动力供给产生的替代效应。类似地，在其他条件不变而工资率下降时，也同样会对劳动者的个人劳动力供给时间产生替代效应，不过这时的替代效应导致的是劳动力供给时间的减少。因为在这个时候，每小时工资水平的降低会导致劳动者享受闲暇时间的成本下降，因减少工作时间而遭受的损失比过去要小，这样他们就会选择多享受闲暇，而不愿意去辛苦地工作。

工资率上涨对劳动力供给产生的收入效应和替代效应的作用方向是相反的，即在其他情况不变时，工资率上升的收入效应导致劳动者愿意减少劳动力供给时间，而替代效应却导致劳动者愿意增加劳动力供给时间。这样，工资率上升对于单个劳动者的劳动力供给时间产生的影响就是不确定的了。当然，工资率上升的收入效应大于替代效应时，劳动力供给时间减少；反之，劳动力供给时间增加。

2. 非劳动收入与个人偏好

尽管个人劳动力供给主要研究工资率变化与个人劳动力供给数量之间的关系，但不能不提到另外两个会对个人劳动力供给数量产生很大影响的因素，即非劳动收入和个人偏好。首先，非劳动收入是指个人在不参加工作的情况下能够获得的收入，如遗产及其他馈赠、资本利息等，它是相对于通过在劳动力市场上实际提供劳动力而获得的劳动收入而言的。一般认为，劳动者参加工作的主要动机是获得收入或积累财富，而一旦人有了非劳动收入，则有可能倾向于少工作甚至不工作。因此，个人非劳动收入或财富总量越大，劳动者的劳动力供给动机越弱。一些国家征收高额遗产税的目的之一就在于遏制这种非劳动收入对劳动力供给造成的不利影响。其次，每位劳动者对于工作和闲暇的个人偏好也存在差异。有些人特别不喜欢工作，觉得闲暇的效用很大；而有些人则比较喜欢工作，甚至把它当成一种乐趣，闲暇的效用反而退居其次。对于前者，要让他参加工作或增加劳动力供给必须用很高的工资收入去刺激；而后者，不需要高的工资收入就足以促使他参加工作或增加工作时间。因此，在非劳动收入或个人财富总量、市场工资水平一定的情况下，两位相同技能的劳动者是否参加工作或愿意提供的工

作时间长短，主要取决于这两个人各自的偏好，偏好闲暇的人比偏好工作的人更不愿意增加劳动力供给。而个人偏好的形成一方面取决于每个人的性格、爱好及受教育程度等方面的因素，另一方面也取决于社会的整体氛围、社会发展阶段以及文化背景等方面的因素。

（二）个人及市场劳动力供给曲线与劳动力供给弹性

1. 个人劳动力供给曲线

个人劳动力供给曲线描述单个劳动者愿意提供的劳动力供给时间与市场工资率之间的关系，即个人的劳动力供给小时数量是如何随工资率的变化而发生变化的，如图 11-2 所示。如前所述，工资率变化和个人劳动力供给时间的变化并非简单的同向或反向关系，主要取决于工资率变化产生的收入效应和替代效应之间的对比关系。当工资率上升对个人劳动力供给产生的收入效应小于替代效应时，则个人劳动力供给时间上升，如图 11-2 中的 AB 段所示。此时的个人劳动力供给曲线呈现出自左下向右上方向倾斜的形状，曲线具有正的斜率。而当工资率上升的收入效应大于替代效应时，个人劳动力供给数量则会下降，如图 11-2 中的 BC 段所示。这时的个人劳动力供给曲线呈现出由右下向左上方向倾斜的形状，曲线具有负的斜率。

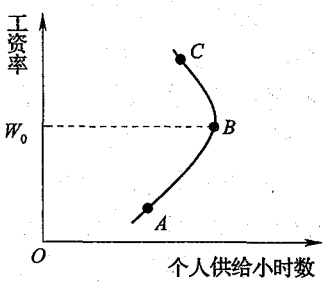


图 11-2 个人劳动力供给曲线

一般情况下，在低收入阶段，工资率上升的替代效应大于收入效应，因此个人劳动力供给曲线具有正的斜率。因为在此阶段，劳动者的收入水平较低，他们的首要目标是获取更多的收入，因此工资率一旦有所提高，劳动者就有强烈的增加劳动力供给时间的愿望。而到了收入水平较高的某一阶段，工资率上升则很可能会促使人们为追求整体生活质量提高而增加闲暇时间，减少劳动力供给时间。正因为如此，个人劳动力供给曲线就呈现出一条向后弯曲的劳动力供给曲线。

2. 市场劳动力供给曲线

个人劳动力供给曲线描述的是市场工资率变化与劳动者个人的劳动力供给时间之间的关系，而市场劳动力供给曲线描述的则是市场工资率变化对于整个市场上所有企业共同面临的总劳动力供给状况的变化。这种市场劳动力供给曲线主要有三种类型。

（1）向右上方向倾斜的市场劳动力供给曲线，如图 11-3 所示。这种自左下向右上方向倾斜的劳动力供给曲线反映的是常见的市场劳动力供给状况。它表明，随着工资率的提高，市场劳动力供给总量不断增加；相反，随着工资率下降，市场劳动力供给总量不断减少。在劳动者可以自由流动的情况下，劳动者很容易根据市场工资率来调整自己的劳动力供给时间。当某一劳动力市场上的工资率提高时，一方面，已经在这个市场上的一部分替代效应大于收入效应的劳动者可能会增加自己的劳动力供给时间；另一方面，还有可能从其他劳动力市场上吸引更多的人加入，甚至把原来不愿意工作的人也拉入到劳动力市场中来。这样，工资率提高就带动了劳动力供给总量的增加。当某一劳动力市场上的工资率下降时，一部分替代效应大于收入效应的劳动者可能会减少自己的劳动力供给时间，还有一部分劳动者则可能离开当前劳动力市场，或者去其他劳动力市场就业，或者干脆辞职回到家里。这样，劳动力供给总量就会下降。

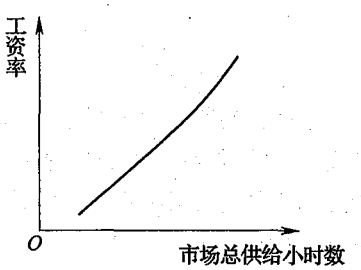


图 11-3 市场劳动力供给曲线（一）

（2）垂直形状的市场劳动力供给曲线，如图 11-4 所示。这种市场劳动力供给曲线反映的是市场工资率变化对于市场上的劳动力供给数量完全没有影响的情况。产生这种市场劳动力供给曲线的原因之一是某种类型的劳动力在短时间内非常稀缺，而培养这种类型的劳动力又需要一段时间，即劳动力供给存在滞后性。这样就会出现在短期内某一类劳动力的市场工资率上升，但劳动力供给却无法增加的情形。当然，对于一些需要天赋的某些类型的劳动力而言，在长期很可能也存在这种情况，如顶级的运动员或歌星等。此外，这种形状的市场劳动力供给曲线还可以被用来描述一个已经充分利用了自己的劳动力资源的社会所面临的劳动力供给情况。在封闭的条件下，如果一个国家的劳动者已经实现了充分就业，则工资率提高并不可能增加劳动力供给。

（3）水平形状的市场劳动力供给曲线，如图 11-5 所示。这种市场劳动力供给曲线说明，当工资率为 W_0 时，劳动力市场上可以得到任意数量的劳动力供给。这种曲线通常反映了欠发达国家面对的无限劳动力供给的情形，即在一个特定的工资水平上（如图 11-5 中的 W_0），欠发达国家的现代工业部门可以获得无穷无尽的劳动力供给，因为在传统的农业部门、家务劳动以及贸易活动中存在着大量“就业不充分”的劳动力。一旦现代工业部门能够提供就业机会，并且支付一定水平的工资，这些劳动力就愿意接受自己可以胜任的任何工资率为 W_0 的工作。

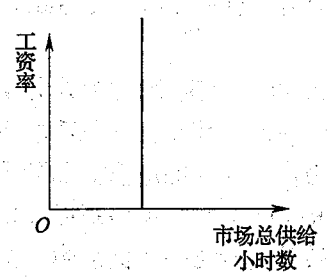


图 11-4　市场劳动力供给曲线（二）

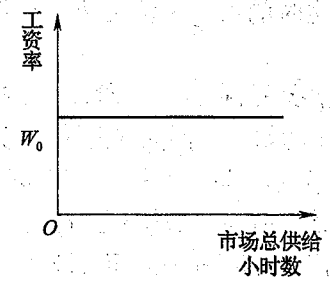


图 11-5　市场劳动力供给曲线（三）

3. 劳动力供给弹性

劳动力供给曲线反映了劳动力供给数量与工资率之间的方向变化关系。经济学家不只对两者的变化方向感兴趣，还对工资率变化对于劳动力供给产生的影响程度感兴趣，于是提出了劳动力供给弹性的概念。所谓劳动力供给弹性，是指劳动力供给数量随着工资率变动而发生变动的灵敏程度，一般可以用工时变动百分比与工资率变动百分比之间的比率来显示。其计算公式如下所示。

$$\text{劳动力供给弹性} = \frac{\text{工时变动百分比}}{\text{工资率变动百分比}} = \frac{\dfrac{\text{工时增加或减少绝对数量}}{\text{初始工时}} \times 100\%}{\dfrac{\text{工资率上升或下降绝对数量}}{\text{初始工资率}} \times 100\%} \tag{11-2}$$

劳动力供给弹性的符号可能为正，也可能为负。但通常情况下，工资率的上升带来劳动力供给数量增加的情况更为常见，因此劳动力供给弹性通常为正。劳动力供给弹性的绝对值则反映了工资率变化对劳动力供给时间产生影响的程度。劳动力供给弹性的绝对值总共有以下五种不同的情况：①当工时变动百分比超过工资率变动百分比时，劳动力供给弹性的绝对值大于 1，这种情况被称为劳动力供给曲线富有弹性；②当工时变动百分比小于工资率变动百分比时，

劳动力供给弹性的绝对值小于1，这种情形被称为劳动力供给曲线缺乏弹性；③当工时变动百分比与工资率变动百分比相同时，则称劳动力供给曲线具有单位弹性，数值为1；④如果工资率变动不会带来劳动力供给时间的任何变动，则劳动力供给弹性为零，此时劳动力供给曲线处于无弹性状态，这种情况在图形上表现为垂直形状的市场劳动力供给曲线，如图11-4所示；⑤如果在某种工资率下，市场上可以获得任意数量的劳动力供给，则此时的劳动力供给弹性为无穷大，劳动力供给曲线有无限弹性，这种情况在图形上表现为水平形状的市场劳动力供给曲线，如图11-5所示。

三、家庭劳动力供给与周期性劳动力供给

（一）家庭生产理论

家庭生产理论不是从单个劳动者的角度来分析劳动力供给问题，相反，它是以家庭为单位来分析一个家庭中的劳动力供给问题。在单个劳动者的劳动力供给理论中，劳动者把享受闲暇和消费物品以及服务作为两种主要的效用来源；而在家庭生产理论中，一个家庭会把它生产出来的家庭物品看成是效用的直接来源，即一个家庭必须用收入购买商品或服务，再加上一些家庭时间，才能生产出可供家庭消费并产生效用的家庭物品。例如，需要用购买来的蔬菜、主食以及生活能源，再加上准备和烹饪的时间，才能做出一顿晚饭；需要购买各种营养品、服装、玩具，提供教育，以及花费和孩子在一起的时间，才能把孩子抚养成人。

家庭生产理论把家庭的可支配时间划分为两大类，即市场工作时间和家庭生产时间。这时，一个家庭需要作出的选择就是将多少时间用于从事市场工作，多少时间用于从事家庭生产。而在回答这一问题的过程中，需要回答以下三个问题。

（1）家庭需要消费什么样的家庭物品？例如，要不要一家人在一起吃顿晚饭？夫妻想生一个还是几个孩子？对需要何种家庭物品的回答主要取决于消费什么样的家庭物品给这个家庭带来的效用是最大的。

（2）家庭希望怎样生产这些家庭物品？由于家庭物品是通过将商品或服务（用工作时间获得的货币收入购买来的）与家庭生产时间结合在一起生产出来的，因此家庭物品的生产方式可以划分为两类，即时间密集型的和商品密集型的。时间密集型的生产方式是指在生产家庭物品时，家庭生产时间所占比重较大，而购买来的商品或服务所占的比重相对较小；而商品密集型的生产方式则相反。在家庭物品的生产过程中，家庭生产时间和商品或服务（其背后是市场工作时间）之间是存在替代性的。家庭一旦决定了家庭物品的生产方式，实际上也就决定了市场工作时间和家庭生产时间之间的比例。

（3）家庭成员之间应当如何分配各自用于劳动力市场工作、家庭生产的时间？一旦决定了需要什么样的家庭物品以及家庭物品的生产方式，家庭还需要决定男性和女性应当如何分配市场工作时间和家庭生产时间。例如，是男性和女性中有一方将全部时间都用于从事劳动力市场工作，另一方将全部时间都用于从事家庭生产；还是双方都同时将一部分时间用于从事劳动力市场工作，而将另一部分时间用于从事家庭生产。如果双方都从事劳动力市场工作和家庭生产，则还需要回答各自分别在两种活动中分配多大比例的时间。一般情况下，家庭内部分工决策适用比较优势原理，即每个家庭成员都应当去从事生产率相对较高或较擅长的工作。家庭成员在年龄、性别、受教育程度、劳动力市场工作经验和家庭生产经验方面的差异，决定了他们在劳动力市场工作和家庭生产中的效率存在差异。

（二）经济周期中的劳动力供给

在现实中，无论是家庭的劳动力供给决策，还是劳动者个人的劳动力供给决策，都有可能

会受到经济周期的影响。

1. 附加的劳动者效应

附加的劳动者效应是指当家庭中的主要收入获取者失去工作或工资被削减以后，其他家庭成员有可能会临时性地进入劳动力队伍，通过找到工作来增加家庭收入，保持家庭原先的效用水平不变。附加的劳动者效应在经济衰退时期表现得尤为明显，它的潜在作用类似于收入效应，即随着家庭收入的减少，家庭能够消费的商品或服务随之减少，其他家庭成员相应地就愿意从事更长时间的有酬工作。

2. 灰心丧气的劳动者效应

灰心丧气的劳动者效应是指一些本来可以寻找工作的劳动者由于对在某一可行的工资率水平下找到工作变得非常悲观而停止寻找工作，临时成为非劳动力参与者的情况。在经济衰退时期，当劳动者试图到市场上去找工作时，他们的预期工资率会大大下降。这是因为在经济衰退时期，不仅失业率上升导致失业者找到工作的概率大大下降，而且即便能够找到工作，市场工资水平很可能也已经大幅度下降。预期工资水平的下降很可能会导致那些本想到市场上找工作的人（包括失业者和初次劳动力市场进入者）认为，找工作的预期回报是如此之低，还不如把时间都用在家庭生产活动之中，这样家庭的效用水平会更高一些。于是这些人就倾向于退出或不进入劳动力市场。

3. 两种不同劳动力供给效应的共同作用结果

正如替代效应与收入效应的作用方向，附加的劳动者效应与灰心丧气的劳动者效应在作用方向上也是相反的，它们的强弱对比就会直接影响到失业率的高低。一方面，在其他条件相同的情况下，附加的劳动者进入劳动力市场很可能会导致政府公布的失业率上升，因为寻找工作的失业人数增加了；另一方面，如果灰心丧气的劳动者在失业后退出了劳动力市场，则失业者人数会减少，从而导致失业率下降。总的来说，大多数研究都得出这样的结论，即灰心丧气的劳动者效应比较强，并且占据着主导地位。换言之，在其他条件相同的情况下，劳动力队伍在经济衰退期倾向于萎缩，而在经济复苏期则倾向于扩张。其中的原因可能包括：①总体劳动力参与率与失业率成反方向变化，附加劳动者效应只会影响失业者家庭尤其是唯一的挣工资者失去工作的极少数家庭，而灰心丧气的劳动者效应则会影响更多的家庭；②在经济衰退之前就在从事市场工作的女性所占的比例已经很大，所以在她们身上出现附加的劳动者效应的机会较少；③由于失业保险计划的实施，一些失业者可能并不急于找工作，这样附加的劳动者效应可能会受到进一步削弱。

（三）生命周期中的劳动力供给

1. 生命周期中的劳动力供给规律

在生命周期的不同阶段，一个人的市场工作生产率（用市场工资率来代表）和家庭生产率是在不断变化的，因而人们在一生当中总在不断调整自己在市场上的劳动供给时间。在一个人刚成年时，其市场工作生产率一开始较低，但是会随着年龄的增长而迅速提高。到了一定的阶段，一个人的市场工作生产率就会保持在一个相对稳定的水平上。但到年纪再大一些的时候，其市场生产率甚至会有所下降。

一个人在生命周期不同阶段的市场工作生产率不同，从而市场工资率也是不同的，与之相对应的劳动力供给水平也不同。当市场工资率高时，劳动力供给水平也较高，反之则较低。在刚成年阶段，人们会把大部分时间用于接受正规教育，用于工作的时间较少。在工资率相对较高的中年时期，大部分人会将较多时间用于市场工作。到了接近老年的阶段，人们则会部分退

休或彻底退休。因此,时间密集型的闲暇活动通常发生在一个人成长的早期阶段及晚年阶段。例如,经常外出旅游的人当中,青年人和老年人占的比重相对较大,主要原因之一就是处在这些年龄段上的人享受闲暇的时间机会成本比较低。

劳动者的劳动力供给行为在一生当中的不同年龄段是有所变化的,这种变化不仅指工时数量的变化,而且还涉及是否参与、何时参与以及何时退出劳动力市场的决策,这就是劳动力参与率问题。总的来说,将近一个世纪的时间里,国际劳动力市场尤其是发达国家劳动力市场发生的一个最为剧烈的变化就是女性(尤其是已婚女性)的劳动力参与率大幅度上升。劳动力参与的第二个变化是,男性尤其是青年男性和老年男性的劳动力参与率出现了下降。

2. 女性的劳动力参与率变化

发达国家的女性尤其是已婚女性的劳动力参与率稳定上升的总体趋势主要与以下几个因素有关。

(1)女性的相对工资率上升。女性的相对工资率上升会导致市场工资率超过很多女性的保留工资,从而促使更多的女性进入劳动力市场。而导致女性工资率上升的主要原因之一则是女性的受教育程度有所提高。

(2)女性的劳动力市场工作偏好和态度发生了改变。一是20世纪60年代的女权运动导致女性的职业目标发生转变,从对家庭的高度投入以及对男性的依赖转移到对劳动力市场的重视。二是很多国家从20世纪60年代开始颁布与反歧视和同工同酬相关的法律,在一定程度上导致女性的市场工资率有所上升,从而使劳动力市场工作对女性更加具有吸引力。三是女性的受教育程度提高导致她们的偏好发生改变,提升了她们的市场工作偏好。四是社会对女性工作的态度发生了变化,女性到市场上寻找工作开始受到鼓励。

(3)家庭生产活动的生产率提高。过去,女性通常承担着从事家庭生产的主要责任,然而,随着微波炉、吸尘器、大型家用冰箱等家务生产设备的不断出现和完善,用家务生产设备替代家庭生产活动变得越来越容易。大型超市尤其是互联网的发展使得购物变得更加容易,各种便捷的上门服务项目也越来越多,这些都大大缩短了家庭生产的时间,从而为女性参与劳动力市场工作提供了很大的便利。

(4)出生率下降。生育和看护孩子是一项时间密集型的家庭生产活动,正是抚养和教育孩子导致许多女性处于劳动力市场之外。尽管专门的儿童看护服务甚至家庭中的亲属都可以替代女性完成一部分这方面的工作,但母亲对于儿童的作用和意义是很难被其他人所取代的,而且很多时候儿童看护服务的成本也是非常高的。在这种情况下,很多女性宁愿自己退出劳动力市场,亲自来做这件事情,而不是花钱去购买这种服务。而随着出生率的下降,家庭所需要的养育孩子的时间无疑大大减少。已婚女性重返劳动力市场的速度更快,而且可能性更大。

(5)离婚率上升。现代社会的离婚率比过去有了很大的提高,婚姻的不稳定导致许多女性增加了建立和维持与劳动力市场之间联系的动机,从而提高了她们的劳动力参与率。对于女性来说,丈夫的收入可以被视为一种非劳动收入,而一旦离婚,就会失去这种非劳动收入,因此,很多女性会出于对将来失去这种非劳动收入的担心而保持持续的劳动力市场参与。

(6)工作机会增加。女性劳动力参与率不断上升,还与适合女性从事的岗位数量的增加有关。很多国家的城市化水平快速提高,尤其是第三产业的发展非常迅猛,使得女性占主导地位的工作无论在绝对数量上,还是在相对数量上都有所上升,而且涌现出一大批适合女性从事的新型岗位或职业。很多服务工作特有的灵活性,包括时间上的灵活性以及工作地点方面的

灵活性；也使得越来越多的工作可以变成非全日制的，这种工作岗位的出现对于女性尤其是已婚女性来说无疑是非常有利的，使她们很容易在劳动力市场工作和家庭生产之间保持平衡。

3. 老年人的劳动力参与率变化

很多发达国家的55~64岁男性的劳动力参与率已出现了明显的下降现象。美国在1978年之前规定65岁为强制退休年龄，1978年的《反就业年龄歧视法案》修正案将强制退休年龄推迟到70岁，而该法案在1986年时的进一步修正更是彻底取消了对退休年龄的规定（飞行员等少数特殊职业除外）。那么，在取消了对劳动者的强制退休年龄限制的情况下，为什么大多数老年人没有选择继续工作，而是选择退出劳动力市场呢？劳动者的劳动力供给选择以及退休年龄选择主要取决于工资率和养老金两个方面。

首先，随着经济增长和社会发展，老年人的工资率与过去相比是在不断提高的，而工资率的上升既有可能带来收入效应，又有可能带来替代效应。若替代效应大于收入效应，则老年劳动者的劳动力供给时间会增加，或者退休年龄会延后；反之，则劳动力供给时间会缩短，或退休年龄会提前。但对老年人而言，收入效应通常明显压过替代效应。此外，老年人健康状况的下降也使得他们更倾向于享受闲暇。这样，大部分老年人会选择逐渐减少劳动力供给时间，并且逐渐退出劳动力市场。

其次，养老金福利的增加会导致退休时的收入大大提高，从而鼓励老年人更早退休。养老金福利的变化也会对劳动者产生收入效应和替代效应，只不过两种效应的作用方向都是一样的，都鼓励老年人减少劳动力供给或提前退休。一方面，养老金福利的增加实际上等于如果劳动者退休便能获得一笔非劳动收入，而这显然会对他们的劳动力供给产生一种纯收入效应，从而引导他们减少劳动力供给时间或提前退休；另一方面，养老金福利的上升实际上又降低了退休成本或享受闲暇的成本，这时的替代效应也会进一步鼓励劳动者减少劳动力供给，甚至提前退休。

在实践中，由于很多国家的社会保障覆盖面在扩大，水平也在不断提高，而且社会保障福利水平的实际上升速度超过了工资水平的实际上升速度，这些都强化了尽快退休对老年劳动者的吸引力。另外，私人养老金计划的普及和水平不断提高也进一步加剧了上述效应，随着参加私人养老金计划的老年劳动者的比例不断增大，劳动者提前退休的愿望进一步增强。

第三节　劳动力需求

一、劳动力需求及其影响因素

（一）劳动力需求的性质与劳动力需求曲线

1. 劳动力需求的性质

劳动力需求有两个层面的含义：一个是单个企业的劳动力需求，另外一个是行业或市场层面的劳动力需求。在微观层面，劳动力需求是指在一定的市场工资率下，企业愿意雇用的某种劳动力数量。在宏观层面，劳动力需求是指在一定的市场工资率下，市场上的所有企业需要雇用的劳动力数量总和。

一般来说，需求可以划分为直接需求和间接需求两种：①直接需求是指人们对那些能够直接满足自己的某种需要的商品所产生的需求，如对食品和服装的需求，人们通过对这些商品的消费能够产生直接的效用（满足感）；②间接需求有时也被称为派生需求，这种需求是由于对某种能够给人带来满足的最终产品存在需求，进而延伸出来的对生产这种产品的生产要素

的需求。由于劳动力属于一种生产要素，因而，对劳动力的需求就是一种间接需求或派生需求。派生需求的性质导致劳动力需求自身受到多种因素的制约。例如，对劳动力的需求在很大程度上取决于人们对他们所生产出来的产品的需求。因此，当其他条件不变而产品需求发生变化时，劳动力的需求就会随之发生同方向的变化。某个国家生产的产品如果突然发生内部需求和外部需求都不足的情况，则对这个国家的劳动力需求就会造成打击，失业人数就可能增多。

除了对劳动力的需求之外，对资本或机器设备等生产资料的需求也是一种派生需求，并且劳动力在生产过程中通常需要与资本共同作用才能创造出产品。因此，劳动力需求和资本需求之间存在紧密的联系：一方面，劳动力需求和资本需求都会受到产品需求变化的影响；另一方面，劳动力需求还会受到企业的资本数量需求变化的影响。只不过，经济学假定，从短期来看资本数量是不能发生变化的，企业只能根据工资率的变化，通过调整劳动力的使用数量来增加产量；但从长期来看企业可以同时通过调整劳动力数量和资本数量来增加产量，工资率变化对于劳动力需求数量的影响会更大。

2. 劳动力需求曲线

无论是行业或市场劳动力需求还是单个企业的劳动力需求，都是描述劳动力需求数量与市场工资率之间的关系，反映了企业在现行的市场工资率水平下希望雇用多少劳动力的一种意愿。在一般性商品市场上，如果其他商品的价格不变，则一种商品的价格下降时，作为买方的消费者通常会增加价格下降商品的购买和消费；而在这种商品的价格上升时，则会减少甚至停止购买这种商品。作为劳动力需求方的企业在劳动力市场上也是购买方，因此它的购买行为与一般消费者相似。在劳动力市场上，工资率就是劳动力价格，在其他条件不变的情况下，劳动力需求数量会根据工资率的变化而发生变化。总的来说，其他条件不变，工资率越高，则企业的劳动力需求数量越少；反之，工资率越低，则劳动力需求数量就越大。劳动力需求数量和工资率之间的这种关系如图 11-6 所示。

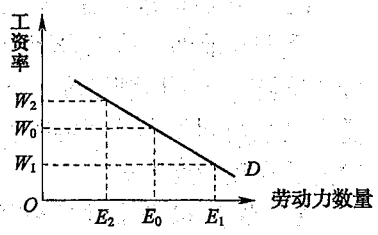


图 11-6 劳动力需求曲线

劳动力需求曲线描述了在产品需求、资本价格以及可利用的生产技术等因素不变的情况下，相对于各种可能的市场工资率水平，市场或企业愿意雇用的劳动力数量。从图 11-6 中不难看出，劳动力需求曲线是自左上向右下方向倾斜的一条曲线，斜率为负。这条曲线的形状表明，当工资率上升时，劳动力需求数量会有所减少；当工资率下降时，劳动力需求数量就会有所增加。无论是从短期，还是从长期来看，劳动力需求曲线的这种向下倾斜的趋势是不变的，只不过长期来看，工资率变化对于劳动力需求数量产生的影响会更大一些。

（二）工资率变化对长期劳动力需求数量的影响

长期来看，工资率变化对劳动力需求数量的影响是通过规模效应和替代效应反映出来的。

1. 规模效应

规模效应又被称为产出效应，它是指工资率变动直接作用于生产规模或产出规模，从而进一步影响劳动力需求数量的作用过程及其结果。假如其他条件（生产技术、资本供给条件、产品需求以及产品质量等）不变，只有工资率上升了，那么，工资率的上升就意味着企业的成本上升，从而导致企业为了消化生产成本的上升而提高产品销售价格。而产品售价的提高会导致消费者减少商品的购买数量。在这种情况下，企业为了不亏损就不得不缩减生产规模，而生产规模的缩减就意味着企业要减少人员雇用数量，即劳动力需求数量下降。在其他条件不变、

工资率上升的情况下，企业因不得不缩减生产规模而减少劳动力需求数量。这时的工资率上涨产生的规模效应导致劳动力需求数量下降。类似地，在其他条件不变但工资率下降的情况下，也同样会产生规模效应，只不过这时企业会扩大生产规模，从而增加劳动力需求数量，即这时的工资率下降产生的规模效应导致劳动力需求数量增加。

2. 替代效应

工资率变动对劳动力需求数量产生的替代效应是指工资率的变动会通过作用于企业愿意使用的资本和劳动力相对投入比例，从而影响到劳动力需求数量。在其他条件不变的情况下，由于工资率这种劳动力价格上升，而另外一种生产要素即资本的价格并没有发生变化，因此，劳动力价格相对于资本价格上升了。在这种情况下，追求利润最大化的企业通常会愿意使用更多的资本和更少的劳动力来进行生产，即会出现资本替代劳动力的现象，从而导致企业向更加资本密集化的生产方式转变。在这一过程中，与工资率上升直接相关的劳动力相对价格上升导致企业用资本替代劳动力，这便是在其他条件不变的情况下，工资率上涨对劳动力需求数量产生的替代效应。相反，在工资率下降的时候也同样会产生替代效应。只不过在那种情况下，其他条件不变，工资率下降会导致劳动力价格相对于资本价格的下降，进而促使企业用劳动力替代资本，从而最终导致劳动力需求数量的增加。

综上所述，在其他条件不变的情况下，无论哪个方向的工资率变动所产生的规模效应和替代效应的作用方向都是相同的，即在其他条件不变的情况下，工资率上升的规模效应和替代效应都导致劳动力需求数量下降，而工资率下降的规模效应和替代效应都导致劳动力需求数量的上升。

（三）产品需求与资本价格对劳动力需求数量的影响

我们在前面讨论工资率变化对于劳动力需求数量变化产生的影响时，一直假设产品需求、资本价格以及可以利用的生产技术等情况是不变的。那么，如果这些情况发生变化了，劳动力需求又会受到怎样的影响呢？在这里，我们主要来讨论一下产品需求和资本价格的变化对劳动力需求数量的影响。

1. 产品需求变化对劳动力需求数量的影响

如果某种特定的产品市场出现了产品需求上升的情况，则意味着这一产品的生产企业在同等商品价格下能够销售出去更多的产品。在这一产品的生产技术以及使用的资本和劳动力的供给条件不变的情况下，企业为了追求利润最大化，必然会扩大生产规模。这样，在同等工资率条件下，企业现在雇用的人数显然比过去更多，对工作时间的需求比过去也更为旺盛。因此，在其他条件不变的情况下，产品需求上升带来的规模效应会导致在工资率不变的情况下，企业的或市场总体的劳动力需求数量增加。相反，在其他条件不变的情况下，产品需求下降会导致企业缩减生产规模，从而减少劳动力需求，即在同等工资率下企业的劳动力需求量下降。

在其他有可能会对劳动力需求产生影响的因素尤其是资本价格和劳动力价格没有发生变化的情况下，产品需求变化只会对劳动力需求数量产生规模效应，而不会产生替代效应。

2. 资本价格变化对劳动力需求数量的影响

在产品需求、生产技术以及劳动力价格（即工资率）不变的情况下，资本价格的变化也同样会对劳动力需求产生规模效应和替代效应。

（1）规模效应。当其他条件不变而资本价格下降时，企业的总生产成本会随之下降，而生产成本的下降有利于刺激企业扩大生产规模，从而引发劳动力需求上升，这时，在原来的每一

种工资率上对应的劳动力需求数量都上升了。这就是资本价格下降对劳动力需求所产生的规模效应。同理，在其他条件不变而资本价格上升时，企业会因总成本上升倾向于缩减生产规模，从而减少劳动力需求。

（2）替代效应。当其他情况不变而资本价格下降时，资本与劳动力两种生产要素的相对价格发生变化，即资本的相对价格变得更加便宜。在这种情况下，企业会倾向于用资本替代劳动力，从而减少劳动力需求。这个时候，在原来的每一种工资率上对应的劳动力需求数量都下降了。这就是资本价格下降对劳动力需求产生的替代效应。同理，在其他条件不变而资本价格上升时，其产生的替代效应会导致劳动力需求数量上升。

综上所述，在其他条件不变的情况下，资本价格变化产生的规模效应和替代效应对于劳动力需求数量的影响在作用方向上是相反的。资本价格上升的规模效应导致劳动力需求数量下降，替代效应导致劳动力需求数量上升；而资本价格下降的规模效应则导致劳动力需求数量上升，但其替代效应却导致劳动力需求数量下降。因此，资本价格变化对于劳动力需求数量的最终影响将取决于哪种效应的力量更大。如果资本价格上升的规模效应大于替代效应，则最终的劳动力需求数量将下降；反之则上升。如果资本价格下降的规模效应大于替代效应，则最终的劳动力需求数量将上升；反之则下降。

二、劳动力需求弹性与派生需求定理

（一）劳动力需求的自身工资弹性

由于劳动力需求在很大程度上受到工资率变动的影响，因此，人们可能感兴趣的是，工资率的变动对劳动力需求数量的变动到底有多大程度的影响。这时就出现了劳动力需求弹性的概念。劳动力需求的自身工资弹性（η）又称劳动力需求弹性，它是指某种劳动力的工资率（W）变化1%引起的自身劳动力需求数量（L）发生变化的百分比。公式如下所示。

$$\eta = \frac{\text{劳动力需求量变动}}{\text{工资率变动}} \times 100\% = \frac{\Delta L/L}{\Delta W/W} \times 100\% \qquad (11\text{-}3)$$

由于工资率变动方向与劳动力需求数量的变动方向是相反的，因而劳动力需求的自身工资弹性值为负。不过，由于劳动力需求的自身工资弹性重点考察的是劳动力需求数量变动对于工资率变动的反应敏感程度，因此经济学家通常关注的是这种弹性的绝对值。劳动力需求弹性主要可以划分为三种情况：①富有弹性，当劳动力需求弹性绝对值大于1时，即工资率上升1%引起的劳动力需求数量下降的幅度大于1%时，此时的劳动力需求对自身工资率是富有弹性的；②缺乏弹性，当劳动力需求弹性绝对值小于1时，即工资率上升1%引起的劳动力需求数量下降幅度小于1%时，此时的劳动力需求对于自身工资率便是缺乏弹性的；③单位弹性，当劳动力需求弹性绝对值等于1，即当工资率上升1%引起的劳动力需求数量下降也为1%时，此时的劳动力需求对于自身工资率便是单位弹性的。

因此，可以得出以下结论。①如果劳动力需求是富有弹性的，则当工资率上升时，劳动力需求数量下降的相对程度会高于工资率上升的相对程度，这类劳动力的工资总量（工资率 × 劳动力需求总水平或总就业量）下降；当工资率下降时，这类劳动力的工资总量是上升的。②如果劳动力需求是缺乏弹性的，则当工资率上升时，劳动力需求数量尽管会减少，但减少的相对程度小于工资率上升的相对程度，因而最终这类劳动力的工资总量也会上升；若工资率下降，则这类劳动力的工资总量也下降。③如果劳动力需求是单位弹性的，则无论工资率上升还是下降，劳动力需求数量在相反方向变动的相对程度都与工资率相同，因而最终该类劳动力的工资总量不会发生任何变化。

（二）派生需求定理

影响劳动力需求弹性的因素被归纳为以下四条，通称派生需求定理，又称希克斯—马歇尔派生需求定理。

（1）最终产品需求的价格弹性因素。最终产品需求的价格弹性是指产品价格变动1%导致的产品需求量变动的百分比。在其他条件相同的情况下，产品需求弹性越大，价格变动引起的产品需求量变动就越大。工资率上升导致产品价格上升，从而引起产品需求量减少，最终进一步导致在劳动力需求减少的过程中，产品需求的价格弹性越大，劳动力需求下降的幅度就越大，即产品需求弹性越大，生产产品的劳动力需求弹性越大。

（2）要素替代的难易度因素。当某种劳动力的工资率上升时，企业倾向于用相对便宜的其他生产要素（资本或其他类型的劳动力）对其进行替代。但如果替代难度很大，工资率上升的替代效应就很难发挥作用。反之，若其他条件相同，其他生产要素对劳动力替代越容易，劳动力需求弹性就越大。

（3）其他生产要素的供给弹性因素。其他生产要素的供给弹性类似于劳动力的供给弹性，是指某类生产要素的价格变动1%导致的此类生产要素供给量变动的百分比。生产要素的供给弹性如果较大，那么这种要素价格变动引起的这类要素的供给量变动也会较大。如果此类生产要素的供给量很容易增加（即供给弹性较大），那么企业用这种生产要素替代当前劳动力便很容易，从而导致当前的劳动力需求数量大幅度下降。总之，在其他条件相同的情况下，其他生产要素的供给弹性越大，劳动力需求弹性就越大；反之则越小。

（4）产品总成本中劳动力成本所占的比重因素。某种劳动力成本占总成本的比重也是影响劳动力需求弹性大小的主要因素。在其他条件相同的情况下，如果这种劳动力成本最初在产品总成本中所占的比重较大，则工资率上升一定的百分比对产品的总成本影响会较大，对企业的总产出以及相应的劳动力需求数量的影响也会较大。总之，劳动力成本在总成本中占的比重越大，劳动力需求弹性就越大；反之则越小。

（三）劳动力需求的交叉工资弹性

劳动力需求的交叉工资弹性是指一种劳动力的工资率变化1%引起的另一类劳动力需求数量变化的百分比。劳动力需求的交叉工资弹性的值可能为正，也可能为负，数值为正还是为负的意义是不一样的。如果两种劳动力的交叉工资弹性为正值，则意味着一种劳动力的工资率提高会导致另一种劳动力的需求数量上升，这种情况说明这两种劳动力之间是一种总替代关系；如果两种劳动力的交叉工资弹性值为负，则意味着一种劳动力的工资率提高会促使另一种劳动力的需求数量减少，则说明两者之间是一种总互补关系。

两种劳动力之间是总替代关系还是总互补关系并不是绝对固定的，它取决于在一种劳动力的工资率上升带来的替代效应和规模效应中，哪一种效应对另一种劳动力的需求数量产生的影响更大。例如，假定中年人和年轻人在生产过程中是可以互相替代的，年轻人工资率的下降对中年人的劳动力需求有副作用。一方面，在产出水平不变的情况下，企业希望用年轻人替代中年人（替代效应），减少对中年人的劳动力需求；另一方面，年轻人的工资率下降促使企业扩大生产规模（规模效应），增加对所有投入要素（其中包括对中年人）的需求。其中，规模效应的大小取决于产品需求的价格弹性，产品需求价格弹性越大，则规模效应越大。如果年轻人工资率下降的规模效应小于替代效应，则中年人的劳动力需求数量下降，两者之间是总替代关系；如果规模效应大于替代效应，则年轻人工资率下降导致中年人的劳动力需求数量上升，两者之间就是总互补关系。

第四节 劳动力市场均衡与非均衡

一、劳动力市场均衡及其变动

(一)劳动力市场均衡

从市场的角度来说,劳动力供给反映的是在其他条件不变的情况下,相对于某一既定的市场工资率,市场上的所有劳动者愿意提供的劳动力数量;而劳动力需求则是在其他条件不变的情况下,相对于某一既定的市场工资率,市场上的所有企业愿意雇用的劳动力数量。也就是说,劳动力供给和劳动力需求都随着市场工资率变化而变化。两者的差异在于,其他条件相同的情况下,市场工资率越高,劳动力需求量越少,但劳动力供给反而越多;市场工资率越低,劳动力需求量越大,而劳动力供给却越少。这样,如果能找到一个能够使市场上的劳动力供给和劳动力需求正好相等的某个市场工资率就很有意义。如果能够找到这样一个工资率,我们便说劳动力市场达到了均衡。

劳动力市场均衡是指市场上的劳动力供求相等,从而市场出清的一种劳动力市场状态。在这个时候,市场上既不存在失业,也不存在劳动力短缺,即市场上所有愿意在这一工资率水平上工作的人都能找到工作,而企业的所有职位空缺都有人填补。借助劳动力供给曲线和劳动力需求曲线,我们可以非常直观地了解劳动力市场均衡的含义。劳动市场均衡曲线如图 11-7 所示,S 为劳动力供给曲线,D 为劳动力需求曲线,S 与 D 的相交之处 A 点即为劳动力市场均衡点,A 点所对应的 W_0 和 E_0 分别为均衡市场工资率和均衡就业量。在图中,我们还标出了两个不同于 W_0 的工资率,即 W_1 和 W_2,其中 W_2 高于 W_0,而 W_1 低于 W_0。从图中可以看出,在工资率处在低于市场均衡工资率的 W_1 水平上时,劳动力需求量超过劳动力供给量(两者之间的差额为图中 FE 线段在横轴上所对应的劳动力数量),这时会存在劳动力短缺现象,企业必须在劳动力市场上展开竞争。而为了吸引更多的员工;企业这时就必须提高工资率,从而推动整体市场工资水平上升。在工资率上升之后,会出现两种情况:①更多的人愿意进入这一市场来求职(从 F 点沿着劳动力供给曲线向 A 点扩张);②随着工资率的上涨,企业需要雇用更少的员工(从 E 点沿劳动力需求曲线向 A 点收缩)。劳动力供求的共同变动结果是在到达 A 点后实现均衡,到这一点之后,劳动力供求便没有再做进一步变动的必要。

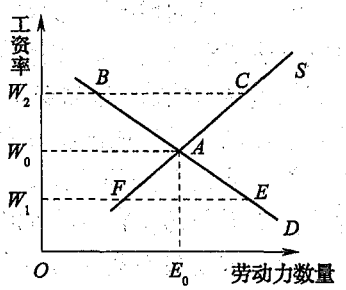


图 11-7 劳动力市场均衡曲线

然而,如果由于某些原因,工资率上升到 W_2,劳动力的供给量将超过需求量(供给过剩数量为图中线段 BC 在横轴上对应的劳动力数量)。此时,企业需要雇用的劳动力数量少于劳动力的供给数量,因此并非所有希望就业的人都能找到工作,于是就会出现劳动力过剩,一个职位空缺可能会有许多求职者来竞争。企业在这种情况下很快就会认识到,即使降低工资率,他们仍然能够得到足够数量的合格求职者来填补职位空缺;并且,如果工资率能有所下降,企业会愿意雇用更多的人。随着工资率的下降,一些人为了获得工作岗位愿意接受已经降低的工资率,另一些人则会离开这一市场,要么是彻底退出劳动力市场,要么是到其他劳动力市场去求职。因此,随着工资率从 W_2 逐步下降,劳动力的供给和需求逐渐走向均衡,当工资率下降到 W_0 时,劳动力市场便达到了均衡状态,此时既无劳动力供给过剩,又不存在劳动力需求过剩。

（二）劳动力市场均衡的破坏与重建

劳动力市场均衡形成之后并非一成不变，一些因素的变化会打破劳动力市场原有的均衡状态，使劳动力供给曲线或劳动力需求曲线中的一条甚至两条同时发生位移，从而形成新的均衡，产生新的市场均衡工资率和均衡就业量。劳动力市场的均衡就是在不断建立、不断被打破、再重新建立这样一种循环中构建的。

1. 劳动力需求曲线移动对均衡位置的影响

劳动力需求曲线的移动方式有两种，即向左移动和向右移动。向左移动意味着在工资率不变的情况下，劳动力需求整体上萎缩了；向右移动意味着在工资率不变的情况下，劳动力需求整体扩大了。这两种移动方式对劳动力市场均衡位置的影响如图 11-8 所示。图中，劳动力供给曲线 S 保持不变，D_0 为初始劳动力需求曲线，A_0 为初始均衡点，D_2 为 D_0 的右移线，D_1 为 D_0 的左移线。从图中可以很明显地看到，当劳动力供给曲线不变，而劳动力需求曲线右移时，新的均衡点 A_2 对应的均衡工资率 W_2 和均衡就业量 E_2，都比初始均衡点 A_0 所对应的均衡工资率 W_0 和均衡就业量 E_0 数值更大，这说明均衡工资率和均衡就业量均随需求曲线右移而上升。反之，当劳动力供给曲线不变而劳动力需求曲线左移时，均衡工资率和均衡就业量同时下降。

2. 劳动力供给曲线移动对均衡位置的影响

劳动力供给曲线的移动方式有两种，即向右移动和向左移动。劳动力供给曲线右移表示在工资率不变的情况下，劳动力供给整体上增加了；左移则表示劳动力供给整体上减少。劳动力供给曲线移动对市场均衡位置的影响如图 11-9 所示，劳动力需求曲线 D 保持不变，S_0 为初始劳动力供给曲线，A_0 为初始均衡点，S_1 为 S_0 的右移线，S_2 为 S_0 的左移线，A_1、A_2 分别为 S_0 右移和左移之后所形成的新的劳动力市场均衡点。从图中可以看到，S_0 右移后的均衡工资率 W_1 小于初始均衡工资率 W_0，而新的均衡就业量 E_1 大于初始的均衡就业量 E_0，这说明，在劳动力需求曲线不变、劳动力供给曲线右移时，均衡工资率会下降，而均衡就业量却会上升。同理，当劳动力需求曲线不变而劳动力供给曲线左移时，则会导致均衡工资率上升（$W_2>W_0$）和均衡就业量下降（$E_2<E_0$）。

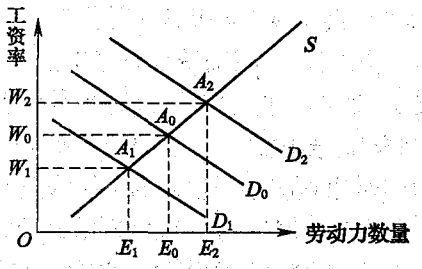


图 11-8　劳动力需求曲线移动对均衡位置的影响

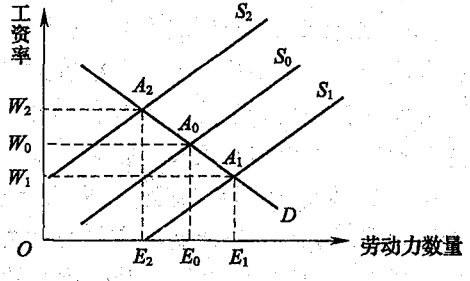


图 11-9　劳动力供给曲线移动对均衡位置的影响

3. 劳动力供求曲线同时移动对劳动力市场均衡的影响

以上分析了当劳动力供求双方中的一方不变而另一方发生变动时，劳动力市场均衡可能受到的影响；而在现实生活中，有些因素的变化则会同时引起供求双方的变化，这时候情况就会比较复杂。例如，人口和劳动力的增加一方面会在平均消费水平不变的情况下引起消费品需求总量的上升，即产品需求量上升导致对生产产品的劳动力需求增加，使劳动力需求曲线右

移；另一方面，人口和劳动力数量的增加又必然使劳动力供给总量增加，劳动力供给曲线整体右移。但是在劳动力需求和劳动力供给同时扩大的情况下，劳动力市场均衡的位置是不确定的。结果取决于两种力量的对比，当劳动力需求曲线移动幅度更大时，均衡工资率上升；而当劳动力供给曲线的移动幅度更大时，均衡工资率下降。

二、劳动力市场非均衡及其影响因素

在理论上，劳动力市场通常能达到均衡状态，而一旦劳动力市场形成均衡，便可以决定一个供求双方都能接受的市场工资率。企业为了控制成本，不会支付比这个市场均衡工资率更高的工资水平；但企业也不能支付低于这个均衡工资率的工资水平，否则劳动者就会到其他企业去求职。但是在实践中，情况却并非总是如此。劳动力市场上的供求双方都会发现，改变自己的劳动力供求行为实际上会产生很多的成本，这些成本可以被视为劳动力市场出现的一些摩擦力。

（一）劳动力需求方遇到的摩擦力

1. 企业并非必须支付市场通行的工资率

在现实中，企业并不一定完全按照理论上的均衡工资率或市场工资率来支付员工工资，主要有以下几个方面的原因。①在现实中，企业不仅会向员工支付工资，而且会提供福利以及其他一些员工认为有价值的报酬因素，如良好的工作环境、便利的交通条件。因此，即使有些企业支付的工资水平略低于市场工资率，但是在其他方面能够为员工提供有价值的报酬，使得这些企业也不会失去自己的劳动力，至少是不会失去所有的劳动力。②有些企业为了提高员工的工作积极性，会有意提供超过（而不是等于）市场工资率的工资水平，这种工资水平在经济学中被称为效率工资。在现实中，很多企业通过支付这种效率工资成功地吸引了众多的高素质员工，强化了员工的工作动机并降低了对员工进行监督的成本，结果是强化了企业的竞争力。③在现代市场经济条件下，很多国家的政府颁布了关于最低工资方面的法律法规，在一定程度上阻止了企业根据劳动力市场均衡工资率来支付与市场工资水平相当的工资。在多数情况下，政府规定的最低工资要高于理论上的市场均衡工资水平。④在很多市场经济国家中，工会这种非市场力量也会对企业支付的工资水平产生影响，它们往往通过集体谈判迫使企业将工资水平确定在高于市场通行工资率的水平上。

2. 企业并非可以自由调整雇用量

在前面的分析中，我们假设企业可以随时根据工资水平的变化调整自己的劳动力需求数量，而不需要考虑其中的调整成本。但在现实中，雇用和解雇劳动力的过程都是需要耗费成本的。企业在新雇用劳动者的过程中需要支付很多成本，包括搜寻成本以及对劳动者进行筛选的成本，如发布招聘广告的费用、对求职者进行评价和筛选的费用、外聘专业招募甄选机构或专业化甄选测试等的费用。此外，在雇用劳动者之后，企业往往还需要对劳动者进行各种在职培训，并承担相应的培训成本。再从解雇的角度来看，一方面，解雇员工的做法可能会被视为对员工的不公平对待，从而影响企业未来在市场上招募员工的能力，甚至会损害留用员工的生产率；另一方面，政府往往以立法的形式要求企业在解雇员工时必须支付遣散费或提供其他补偿，而这也会增加企业解雇员工的成本。上述这些因素导致企业在雇用和解雇员工的时候都不会只考虑工资率，还要考虑其中涉及的各种其他成本，从而使得劳动力需求数量的调整不会那么随意。

（二）劳动力供给方遇到的摩擦力

劳动力市场的供给方（即劳动者）在调整自己的行为时同样会面临各种摩擦力的作用。

1. 劳动者并非可以零成本自由流动

前面的分析模型假设劳动者可以在不需要任何时间延迟，且不需要付出任何成本的条件下从为一家企业工作转移到为另外一家企业工作。这样，如果一家企业支付的工资水平哪怕比市场工资率低一点，就不会有任何劳动者来求职，同时所有的员工也会立即跑到支付市场工资率高的其他企业去工作。然而，在现实中，劳动力流动确实是有成本的，其中不仅包括寻找就业信息的成本，而且包括因为离开原来的企业而失去的很多经济或非经济收益，如福利的损失或者与感情很好的同事不能经常在一起的情感的损失等。此外，在从为一家企业工作转移到为另外一家企业工作时，往往还会因为一些在原来企业学习到的技能失效，同时需要在新企业中重新接受培训，以掌握新的技能而产生新的成本。如果劳动者在不同企业之间可以无成本地自由流动，则他们在不同地区、行业或企业中工作时，就不应该存在太大的工资差别。但在现实中，我们却很容易看到这些工资差别的长期存在，这就表明劳动力流动是有成本的，在某种程度上是受到限制的，即劳动者在决定流动的时候不会只考虑工资率，而是会综合考虑流动的各种成本。

2. 劳动者对工资率的反应并非极其敏感

前面的分析模型假设劳动者对于工资率变动的反应是极其敏感的，但在现实中，由于劳动力流动是有成本的，而且从一家企业到另外一家企业去也并非不存在时间间隔。因此，即使是劳动者认为当前企业支付的工资水平低于市场水平，他们往往也不会马上辞职，去寻找能支付更高工资的企业，而是会不断权衡。此外，劳动者在找工作时，工资水平也并非唯一的考虑因素，福利水平、交通便利程度、企业的地理位置、能否满足照顾家庭的需要等也是劳动者的重要考虑因素。

三、劳动力市场政策

（一）政府促进就业的宏观经济政策

充分就业是现代宏观经济管理的重要目标，但是，只依靠劳动力市场的自发作用往往是很难实现充分就业的。在很多时候，政府必须对劳动力市场进行一定程度的干预，从而努力朝着充分就业的目标迈进。为了促进就业，各国采取了各种各样的经济政策。这些政策包括货币政策、财政政策、收入政策、人力政策和产业政策等。

（1）货币政策。货币政策是政府通过控制货币供应量调节经济运行的一种政策。在货币政策有助于实现诸如充分就业、价格稳定和经济增长之类的目标限度内，它主要是通过对总需求进行调节从而影响收入水平来发挥作用的。货币政策分为扩张性货币政策和紧缩性货币政策两种。扩张性货币政策的要点是通过提高货币供应增长速度来刺激总需求的增长。在这种政策下，取得信贷较为容易，利率降低，因而对总需求的所有方面（投资、消费、政府购买等）都会产生某种刺激作用。所以，当总需求与经济的生产能力相比非常低时（资本过剩、失业率很高时）扩张性的货币政策便会产生增加生产、提高就业水平的效果。紧缩性货币政策的要点是通过削减货币供应的增长率来降低总需求水平。在这种政策下，取得信贷较为困难，利率也随之提高，因而会对总需求的各个方面产生抑制作用，因此它在政府治理通货膨胀的过程中会产生积极的作用，同时这种政策往往会使失业水平上升。在市场经济条件下，政府主要通过法定准备金制度、贴现率调整以及公开市场业务来施行货币政策。

（2）财政政策。财政政策是利用政府预算来影响总需求的一种政策，其主要手段是调整税率和政府支出水平。财政政策也包括两种，即扩张性的财政政策和紧缩性的财政政策。扩张性的财政政策是指通过降低税率、增加转移支付、扩大政府支出的方法刺激总需求的增加，

进而降低失业率的政策。降低税率、增加转移支付的目的在于降低储蓄总量，刺激消费和投资，进而刺激总需求，促进就业水平的提高；扩大政府对商品和劳务的购买支出的目的在于扩大投资规模和集团性消费，从而扩大总需求，最终实现就业水平的提高。总之，扩张性的财政政策是以提高就业水平为主要目标而制定的。在总需求膨胀的情况下，政府则实行紧缩性的财政政策，其做法与扩张性的财政政策相反，主要是提高税率、减少转移支付、降低政府支出。一般来说，紧缩性的财政政策对降低通货膨胀率有积极的作用，但不利于就业水平的提高。

（3）收入政策。收入政策实际上是一种工资、价格管理政策。工资管理的目标是对劳动力市场、劳动者的收入水平实施控制；价格管理的目标是使企业能获得必要的利润，又能对价格水平实施控制。收入政策最普遍的做法是政府抑制劳动者提高工资以及企业提高价格的动机。最极端的做法是实行工资、价格管制，即政府有关部门将工资和价格增长纳入政府的行政管理范围之内。介乎两者之间的是采取工资－价格指导的方针。由于在市场经济条件下，企业制定价格的权利一般是不受法律约束的，因此以“劝说”的方式来执行收入政策的效力基本上是微乎其微的。因此，许多经济学家提出了政府实行普遍的工资－价格指导的思想。

工资指导线的制定原则是，使年度报酬增加的百分比不超过劳动生产率的增长趋势。价格指导线的最简便形式是要求那些同意工资增长与全国劳动生产率增长保持一致、而其自身劳动生产率的提高已大于全国劳动生产率增长趋势的企业降低价格，降低幅度要反映出这些企业的劳动生产率与全国劳动生产率之间的差异。相反，对于那些劳动生产率低于全国平均劳动生产率的厂商，则准许它们适当地提高价格，借以弥补所支付的报酬增量中超过劳动生产率增加的部分。这些能使某些价格下降而使其他一些价格提高的做法，一般可以使价格总水平保持稳定。对工资和价格实行管制是一种政府对经济活动实行极端形式干预的收入分配管理措施，其内容是，由政府规定并强制实行某种工资标准和价格标准。在发达的市场经济条件下，这种强制形式是很少使用的，因为它实际上否定了市场对资源配置的决定性作用。

（4）人力政策。如果说收入政策偏重于在提高就业水平的同时控制通货膨胀的话，那么人力政策则主要是针对劳动力市场的结构性失业而提出的一种扩大就业的政策。所谓人力政策，就是政府通过对劳动力进行重新训练与教育，把非熟练的劳动力训练成技术熟练程度达到一定水平的劳动者，以缓和因劳动力市场所需要的技能与劳动者实际供给的技能不匹配而造成的失业问题。人力政策的依据是人力资本理论，这一理论的研究者令人信服地论证了参加劳动力市场工作的能力取决于经验、正规教育以及培训。不过，应当指出的是人力政策对就业的影响有多大，迄今尚无定论。

（5）产业政策。产业政策是指一个国家对其产业结构实施引导、调节、管理的方针和政策。一定时期的产业政策源于一定时期国民经济发展的总体战略。现代经济的发展过程表明，从各国生产要素的分布状况出发，制定与此相适应的产业政策，以鼓励形成富有成效的产业结构，由此推动就业结构的变动和就业水平的提高，无疑是加速经济发展的一个必要条件。产业政策对一个国家的就业水平影响也很大。产业结构通常有以下两种划分办法。①以产品的生产、销售、服务过程为序来划分，即三次产业划分法，第一产业是初级产业，第二产业是制造业，第三产业是服务业。②以各产业所使用的投入组合的特点为标志来划分。根据这一方法，一般把产业部门划分为劳动密集型产业、资本密集型产业、技术密集型产业以及知识密集型产业。应该说，一个国家既定的产业结构是这个国家经济发展的结果，是历史决定的。从这个意义上说，它决定了一个国家的就业结构以及与此相关联的就业水平。

反映产业政策对就业结构以及就业水平的影响程度的指标是产业的“就业弹性”。就业

最新课程押题讲义扫码

弹性是在某产业中产出增长百分比或经济增长百分比所带来的就业增长百分比。对于就业弹性高的国家或地区而言，一般劳动密集型产业的比重较大；就业弹性低的国家或地区则可能实行偏重于资本或技术密集型产业的产业政策。我们虽然不能撇开各个国家或地区特定的生产要素分布状况来判断在产业结构上孰优孰劣，但有一点是可以肯定的，那就是对提高就业水平这一目标来说，发展就业弹性高的产业无疑是一条重要出路。

（二）最低工资立法及其影响

目前，许多国家的政府都对最低工资有明确的规定。研究表明，政府的最低工资立法对于收入分配的不平等程度有可能会同时产生压缩效应和扩大效应。

（1）压缩效应。一方面，在就业能够继续得以维持的情况下，最低工资立法提高了原来所获得的工资率低于最低工资的那些员工的收入水平。如果他们的工作时间仍然同过去一样，那么这些低收入者的收入显然会提高。另一方面，最低工资立法还有可能通过缩小其他低工资员工以及技术型员工与监督管理者之间的收入差距来压缩收入的不平等程度。这是因为，当原来处于最低工资水平之下的那些员工的工资被提高以后，企业为了维持企业内部的工资结构，可能不得不同时提高那些工资水平原来刚刚超过最低工资的那些员工的工资水平；否则，这些员工的工作积极性可能会受挫。

（2）扩大效应。最低工资立法同时也有可能会扩大收入差距。这是因为，如果政府所规定的最低工资立法超过了当劳动力市场自由运行时所确定的均衡工资率，那么最低工资立法的实行必然会导致企业不愿意继续雇用生产率水平低于最低工资的那些员工，于是这些员工就会失去工作。这样，这些员工可能就不得不到没有被最低工资立法所覆盖的部门去寻找工作，而这会导致未被覆盖部门的劳动力供给上升。在该部门劳动力需求没有变化的情况下，未被覆盖部门的均衡工资率会比没有实行最低工资的情况下进一步降低。这种影响过程就导致在实行最低工资立法之后，原来收入本来就处于底层的员工的收入更低了。

当然，最低工资立法对于收入分配不平等程度的最终影响，要取决于压缩效应和扩大效应的力量哪一个更大。如果前者的力量更大，则最低工资立法削弱了社会上的收入不平等程度；反之，则社会上的收入不平等程度会进一步加剧。



第十二章　工资与就业理论

第一节　工资水平与工资差别

一、工资水平

（一）货币工资与实际工资

货币工资又称名义工资，是指雇主以货币形式支付给员工的劳动报酬。实际工资则是指货币工资所能购买到的商品和服务量，可用来说明货币工资的购买能力。可见，实际工资不过是经过某种价格调整之后的货币工资。通常情况下，价格调整是通过物价指数的变动来完成的，因而实际工资和货币工资的关系就可以用下述公式表示。

$$\text{实际工资}=\frac{\text{货币工资}}{\text{物价指数}} \tag{12-1}$$

式中的物价指数一般用消费品价格指数来表示。由于实际工资是经过商品价格指数调整后的货币工资，而在现实生活中物价总是具有上涨的趋势，因此在现实中，货币工资水平总是高于实际工资水平。

对实际工资的研究在理论上和实践上都具有重要的意义。首先，区分货币工资和实际工资有利于我们把握真正的工资水平。货币工资并不等于实际工资，这两者之间的差别取决于物价水平。物价水平变化越大，货币工资和实际工资之间的差别越大。正因为如此，有可能出现货币工资水平上升而实际工资水平反而下降的情况，这一点需要我们在进行工资水平比较时慎重对待。其次，劳动者的劳动供给决策是根据实际工资的变动作出的。企业所关心的劳动力供给是随实际工资水平的波动而变动的，而不是随货币工资水平的波动而变动的。市场上很可能会出现货币工资水平上升不一定能带来劳动力供给增加，而货币工资水平下降也并不一定能抑制劳动力供给增加的现象。因此，企业在制定自己的工资制度、确定工资水平时，必须对实际工资水平有正确的了解。政府在制定宏观经济政策时，也不能仅停留在对货币工资水平的掌握上，更重要的是要了解实际工资水平。

（二）确定工资水平的实际因素

在工资谈判的过程中，工资水平存在上限和下限。实际工资水平将在此上限和下限之间变动。雇主对劳动力需要的迫切程度（反映劳动力需求）、劳动者需要通过就业挣取工资来满足生活需要的迫切程度（反映劳动力供给）以及谈判双方的力量对比（反映供求关系），将共同决定实际工资水平的上限和下限。在任何讨价还价的场合下，雇主所能支付的最高工资水平可以被估算出来，它取决于企业的经济实力、竞争能力和由于劳动力费用增长而使企业进行贸易活动所要承担的风险。雇主必须支付的最低工资水平同样可以被估算，它取决于劳动者对于降低生活标准的承受能力。

在现实生活中，影响工资水平的主要因素可归纳为以下三个方面。

1. 劳动者个人及其家庭对生活工资的需求

劳动者所获得的工资收入必须能够维持劳动者个人及其家庭成员的基本生活需要。不过，生活工资一般是针对全勤、满时的工作而言，经受季节性失业或没有全勤的劳动者并不包

括在内。此外，生活工资一般是按家庭平均人口计算的，对于超过国家平均人口的大家庭，有些国家是采用单独的子女费用补贴的办法来弥补生活工资的不足的。当然，由于不同国家的生活标准和消费习惯不同，各国的生活工资所包括的内容及其水平也有所不同。不过，随着经济的增长，生活工资所反映的内容必然会越来越丰富。

2. 同工同酬的原则

在确定工资水平时要注意，处于不同行业、部门或职业中的劳动者的工资水平的对比关系要符合同工同酬的原则。对于完成同等价值工作的劳动者应支付同等水平的工资，这一原则应贯彻于不同行业、部门、职业，不同民族、种族、性别的劳动者的工资上。然而在实际生活中要做到这一点仍有许多障碍：在利润水平或工资支付能力不同的部门之间，干相同技术水平工作的劳动者实际上很难拿到相同的工资；在存在流动壁垒的情况下，处于人员短缺部门的劳动者与处于人员过剩部门的劳动者也往往很难实现同工同酬。正是因为这些实际困难，同工同酬原则往往只能在同一部门或单位内部得到较好的贯彻。

3. 部门或企业的工资支付能力

部门或企业的工资支付能力也是决定一个部门或企业工资水平的一个主要因素。即使在同一个国家或者地区，不同的部门或企业之间的经济实力也常常存在很大差别。有些企业可以支付的工资水平比低效率的同类企业可能高出 20% 甚至高出 50%。当然，如果企业已拥有其所需要的劳动力，高效率的企业并不真的将工资水平定在如此高的标准上，他们通常支付与低效率的同类企业差不多或稍高一些的工资。如果一些企业能够而且自愿支付比国内或地区内流行的标准更高的工资，只要它们发现这样做对它们是有利的，它们就完全可以这样做。但是若用非市场手段来强迫高效率的企业支付高工资则会阻碍企业的发展。

在竞争性经济中，如果产品需要是稳定的，那么决定一个部门或企业工资支付能力的主要因素是该部门或企业的生产率。对大多数企业而言，生产率的提高直接体现在利润率的提高上，但即便是高利润率的企业，也面临如何合理分配利润的问题。在所有利润中，除必须扣除固定资产折旧、投资资本利息之外，还必须提留用于企业进一步发展的必要储备金，而不能全部用于增发工资，否则企业就会失去进一步提高工资的能力。

在人口过多、失业率较高的国家，有时会有这样一种观点：那些生产效益很差的企业只能支付很低的工资，国家出于提供就业机会的需要，应允许那些企业以这样低的工资水平雇用工人。这种观点常受到批评，批评者认为，过低的工资将使劳动者处于生活困境之中，他们的生产率将停滞在低水平上。针对这种情况，一个可以被广为接受的原则是，如果一个企业生产效益低下，不能按国家一般标准支付工资，导致劳动者及其家庭无法满足基本生活需要，身体健康受到影响，那么，这个企业就失去了存在的必要，应任其倒闭。

（三）工资水平与生产率和企业规模的关系

1. 工资水平与生产率的关系

通常情况下，员工的努力程度会随着他们的工资水平提高而上升，换言之，企业和员工之间可供分配的剩余规模本身又会受到工资水平的影响。那么，为什么较高的工资有助于提高员工的生产率呢？其中，一类解释是关于企业所能够吸引到的员工的类型，而另外一类解释则是关于企业能够从既定员工身上挖掘出来的生产率。一般认为，较高的工资能够吸引较好的员工，这是因为较高的工资扩大了企业的求职者人才库，从而使得企业在挑选员工时能够有更大的选择余地。较高的工资还使得企业能够选择更有经验以及独立工作能力和工作动机都更强的员工，这是因为它可以从大量备选的求职者中“汲取精华”。

支付较高工资的做法可以使企业从员工那里获得较高的生产率，这种观点的产生大都与员工对企业的认同感有很大的关系。当员工也能够在别处获得工资，当前企业所支付的工资越高，员工辞职的可能性就越小。企业一旦了解到这一点，就会更加愿意向员工提供培训，同时也更有可能要求员工工作更长的时间以及进一步加快工作节奏。从员工的角度看，他们也认识到，即使企业监督可能也并不足以严密到完全准确地抓住员工偷懒行为的地步，但是一旦自己违背努力工作的诺言，并且所做出的这种行为被抓住从而导致自己被解雇，那么无论是对于当前还是对于今后的职业生涯来说，失去这种工作，都会使他们付出巨大的成本，因为也许只有这种工作才能给他们带来高于市场水平的工资。产生这种观点的另外一个原因是，员工十分关注自己是否受到公平对待。那些认为自己得到公平对待的员工更愿意努力工作，并且对企业更富有献身精神；那些认为自己没有得到公平对待的员工则会比较惜力，更容易抵制变革或者为了试图与企业“扯平”而故意降低产出。由于与企业订立了隐含合同的员工一般都倾向于认为，企业至少是在一定程度上对工资水平有某种自由决定权，因此，总的来说，企业选择支付的工资水平越高，员工就越倾向于认为他们的企业对待自己的方式是公平的。

员工通常会通过与自己能够在别处获得的工资进行比较，来判断当前工资水平的公平性。相比来说，这种比较最能引起经济学家们的兴趣，因为它可以得到最为客观的衡量。当然，如果企业把支付给员工的工资提高到他们能够在别处获得的工资水平以上，那么对于企业而言，虽然会带来收益，但也会增加成本。在最初阶段，提高工资水平可能会有助于生产率的提高从而增加企业的利润；但是在经过某一个点以后，继续提高工资水平给企业所带来的成本就会超过它所带来的收益。如果企业从进一步提高工资水平中所获得的边际收益与它所导致的边际成本相等，那么这时高于市场水平的工资就能够帮助企业实现利润最大化。这种高于市场水平的工资就是著名的效率工资。不过，向员工支付高于他们能够在别处获得的工资的做法，只在员工期望与企业保持长期雇佣关系的情况下才有效。如果员工每隔一定的时期都要变换一次工作，那么，即使企业向他们支付比市场水平高的工资，也仍然无法起到削弱他们的偷懒动机的效果，这是因为解雇一个本来就准备辞职的人并非是一种有效的惩罚。如果情况是这样，那么企业就不会有动力去实行效率工资制度。因此，只有在存在结构性的内部劳动力市场的情况下，效率工资才有可能会出现。

2. 工资水平与企业规模的关系

通常情况下，在那些规模较大的企业中工作的员工，其工资随着经验的增长而增加的速度也要快得多。对于这种工资模式的解释有以下几个方面。

第一种可能的解释是，大企业已经付出了成本，为员工提供了更多的特殊培训机会，因此它们有更强的动力去培训员工，并鼓励员工与企业建立长期的雇佣关系。

第二种可能的解释是，大企业通常更多地使用具有较高相互依赖性的生产过程，而这种生产过程要求员工高度地相互依赖（一个员工消极怠工就有可能降低整个团队的产出）和遵守纪律。在这样一种高度相互依赖的生产环境下工作的员工必然会受到较大的约束，独立行动的能力被大大削弱，因此，他们的高工资可以被看成是一种补偿性的工资差别，即由于要求员工接受严格的纪律约束从而导致工作对员工的吸引力较小，于是就需要对他们提供一种补偿。

第三种可能的解释是，大企业可以为员工提供一个职业晋升方面的“工作阶梯”，员工可以从中得到多层次晋升的机会，因此员工和企业之间保持长期雇佣关系的做法在大企业中更富有吸引力。正如在本章中所讲到的，在员工期望与企业保持长期雇佣关系的情况下，企业对于运用高工资来激励员工生产率的做法有更大的偏好。在估计会存在一种长期雇佣关系的情

况下，效率工资是一种更为有效的激励手段。因为雇佣关系一旦被终止，员工就会遭受两方面的损失，即工资水平的损失和预期未来在职时间的损失。延期支付工资方案和晋升竞赛显然只有在存在长期雇佣关系的情况下才能被使用。大企业不仅有更多的机会采纳效率工资、延期支付工资方案以及晋升竞赛等做法，而且也更需要采纳其中一种或几种方案。可以说，正是由于有着较大的规模，企业才发现要对自己的员工进行监督是十分困难的，因而必须转而依靠其他方法来激励员工更努力工作。

第四种可能的解释是，较大的企业可能会发现，岗位空缺的出现对于它们而言是成本很高的。这些企业通常都更偏重资本密集型生产，它们的生产过程各部分之间的相互依赖性也更强一些。因此，如果这些大企业中出现了一项工作没有人做的情况或出现了预料之外的辞职现象，那么必然会影响整个企业的生产，而劳动力和资本的大量闲置则会给企业带来大量的成本负担。所以，为了努力降低辞职率和避免职位长期空缺，大企业自然会决定向员工支付较高的工资。即使是在工作环境并不是那么缺乏吸引力的情况下，以及并非一定要实行效率工资的情况下（因为存在其他的工作激励），它们也会这样做。

二、工资差别

（一）工资差别概念的界定

工资差别就是指各类人员的工资在水平上的差异。由于工资水平是可以用不同的时间计算方法、从不同的角度、在不同的范围内进行分类和考察的，因此，工资差别也是一个适用范围很广的概念。我们既可以考察不同年龄、性别、文化程度、职业的劳动者之间的工资差别，又可以考察不同国家和地区之间的工资差别。同理，不同时期的工资差别演变趋势、不同行业或产业部门的工资差别、不同企业之间的工资差别，都可以成为考察的对象。工资水平与工资差别的确定是工资研究领域的两大难题之一。经济学家和社会学家在研究中发现，人们不仅关心工资水平，而且关心工资差别，并且对后者的重视度往往高于前者。随着社会的发展，人们总是力求缩小社会成员之间的收入差距，但这种差距的存在必然是长期的。一方面，工资差别本质上是同劳动相联系的，只要劳动者的素质和技能不能完全相同（或如经济学上常说的劳动力不同质现象的存在），劳动条件的差别无法消除，工资差别就不可能消除；另一方面，工资差别的存在同市场经济中价格差别的存在一样，具有在整个社会范围内不断重新配置资源的功能，它会激励劳动者从低生产率的工作岗位、企业、职业、行业、产业部门甚至国家向高生产率的地方转移，从而优化劳动力资源配置，这对于社会经济的发展具有积极的作用。

（二）不同产业部门间工资差别形成的原因

1. 熟练劳动力所占比重

在不同的产业部门中，熟练劳动力所占的比重是影响产业部门间工资差别的第一个因素。建筑业工人的报酬比较高是因为在这个行业的劳动力中，熟练的电工、木工、砌筑工、管道工等所占的比例较大，由于这些工人的报酬高，因此整个行业的平均工资水平也高。零售业的报酬较低，其部分原因是大多数员工都属于非熟练工人。一般来说，要成为零售商店的货物管理员或售货员，并不需要多少训练，对其技能要求也不是太高。

2. 技术经济特点

不同产业部门各自不同的技术和经济特点是造成产业部门间工资差别的第二个因素。一般情况下，规模较大、人均占有资本投资比例较大的产业部门，人均工资水平也较高。这是因为越是资本密集的产业，对资本投资的要求就越高，而这会对新企业的进入造成一种限制，从而易于形成卖方垄断的结构。同时，资本与劳动力的比值较大意味着劳动报酬在企业总成本

支出中所占的比例相对较小，资本的利润较高，从而有能力支付较高的工资。相反，那些对资本投资的要求较低的行业、新企业易于进入的行业和以竞争性市场结构为特征的行业，其人工成本占总成本的比例也较大，所以一般属于低工资产业部门，如服装加工业、纺织品制造业、皮革制品制造业等。

3. 发展阶段

不同产业部门所处的发展阶段是影响产业部门间工资差别的第三个因素。工资水平决定理论认为，需求和供给是决定工资水平的重要因素。而当某产业部门处于兴盛期时，社会对该产业部门的产品往往存在大量需求，因而企业希望雇用更多的工人，特别是在技术工人短缺的情况下，为了能够争取到他们，企业情愿支付高额工资，甚至会附加其他优惠条件。在这些产业部门，工资的增长幅度会高于其他部门。反之，处于衰退期的产业部门往往面临产品大量积压的困境，工资就很难增长。如果这种情况持续下去，并且有证据表明人们消费不同商品的数量确实发生了变化，工资差别将促使劳动者从不景气的部门向兴盛的部门流动。更为重要的是，它将使新增的劳动力涌入兴盛的部门。最终，经济结构会逐步达到新的协调，各部门的工资或迟或早地趋于相似的水平。

4. 工会化程度

在市场经济条件下，产业部门的工会化程度高低是造成产业部门间工资差别的第四个因素。根据发达市场经济国家的经验，传统的高工资产业一般也具有较高的工会化程度。

5. 地理位置

产业部门所处的地理区域是形成产业部门间工资差别的第五个因素。制造业的工资水平一般较高，而制造业通常也比较集中地位于工资水平高的地区，其中的一个主要原因就是在高工资水平地区便于找到技术较高的熟练工人。工资水平较低的产业（如纺织业），则更多地集中在低工资水平地区，因为劳动力成本在纺织企业的总成本中占的比例较大，在低工资水平地区建厂可以以较低的工资招募劳动力，从而节约劳动力费用。

（三）不同职业间工资差别形成的原因

在劳动力市场上，存在着数千种不同的职业，如何确定每一种职业的报酬，一直是经济学家感兴趣的问题。

1. 古典经济学家的观点

200 多年前，古典经济学创始人、英国经济学家亚当·斯密提出，形成不同职业间工资差别的原因主要有以下五个。

（1）不同职业在劳动强度和劳动条件方面有差别。一些职业劳动强度很高，如建筑业、物流业等，另一些职业的工作则相当轻便；一些职业的工作环境肮脏，劳动过程单调乏味甚至会危害健康或生命，另一些职业则有着良好、安全的工作环境，工作内容丰富多样。

（2）不同职业引起的愉快或不愉快程度有差别。仅仅是出于社会心理方面的原因，人们也会喜爱和欢迎某些职业，而厌恶和倾向于拒绝另外一些职业。

（3）不同职业具备从业能力的难易程度有差别。有些职业需要从业者付出较多的学费和艰苦的努力并投入大量的时间才能进入，因此从业者除了获得一般工资水平之外，还要求回收学费，也就是收回他们的“投资”，并要从“投资”中进一步获益，如医生和律师。而许多不需要大量先期投入的职业，其工资水平也就相对较低。

（4）不同职业所具有的社会安全程度即工作保障和职业稳定程度不同。有些职业受经济周期和其他经济及非经济因素的影响较大，就业很不稳定，因此这些职业的从业者在被雇用期

间所得到的报酬必须能够缓解他们在停工期间的生活负担。

（5）不同职业要求从业者所承担的责任程度有差别。有的职业要求其从业者承担较大的责任，且存在一定的职业风险，因而需要支付给他们的工资也较高。例如，古典经济学家曾提到的金银匠和宝石匠的工资较高就是因为他们是受人之托，必须为顾客保管好贵重的材料。

2. 现代经济学家的观点

现代经济学家对不同职业间工资差别的研究主要反映于三种工资差别的形成，即补偿性工资差别、竞争性工资差别和垄断性工资差别。

（1）补偿性工资差别。补偿性工资差别是指在知识、技能上无质的差别的劳动者，因从事职业的工作条件和社会环境的不同而产生的工资差别。这种工资差别主要是为了补偿那些在工作条件和社会环境方面处于不利地位的劳动者。这些人所处的地位使他们不得不承受更多的生理和（或）心理上的压力，承受更高的劳动的负效用，即劳动所引起的劳累、紧张、枯燥、疲倦、痛苦和危险的感受或处境，因此在某种程度上可以认为，他们比那些没有处于同样环境的人付出了更多的劳动，因而需要对他们所付出的这部分劳动予以补偿。

在亚当·斯密所提及的引起不同职业间工资差别的五个原因中，有四种都是属于因工作条件和社会环境不同而引起的，即因劳动强度和劳动条件、从业时的不愉快程度、工作保障和职业稳定程度、承担的责任程度而引起的工资差别，均属于补偿性工资差别。

补偿性工资差别揭示了由于工作条件和社会环境原因导致的收入差异。然而，在劳动力市场上所形成的不同职业间工资差别似乎并不是完全因补偿性要求而形成的。实际上，那些因劳动条件差而最不具有吸引力的工作，报酬往往不是最高的，反而是最低的；而许多工作条件好、社会地位高、工作内容丰富且令人喜爱的职业，却可以提供优厚的报酬。这说明，单纯用补偿性工资差别来解释现实中的工资差别是不全面的，显然还存在着大量的非补偿性工资差别，其中最重要的一种是竞争性工资差别。

（2）竞争性工资差别。竞争性工资差别是指在劳动力和生产资料可以充分流动的竞争条件下，劳动者之间所存在的工资差别。在外部环境条件和机会一致的条件下，劳动者之间的这种工资差别显然只能归结于不同劳动力在质上的差异。质量较高的劳动力通常有高的劳动效率，从而工资也较高；质量较低的劳动力因劳动效率低而通常也只有较低的工资。基于这种原因，竞争性工资差别又称技能性工资差别。

不同的职业对于劳动者的技能要求是不同的，这就是为什么在自由选择的市场条件下，尽管人们都争取进入劳动条件好、工资待遇高的行业，而最终能进入这些行业的只是能力比其他人更强的劳动者的原因。竞争性工资差别理论认为，竞争既是使不同质的劳动者产生工资差别的原因，也是导致不同质的劳动者之间流动的原因。在自由竞争的环境中，由于人们总是追求更高的个人收入，因而那些对劳动力质量要求较高、工资水平也较高的职业往往会吸引更多的求职者。因此，劳动力流动的趋势一般总是促使劳动者通过转业培训，提高其自身的劳动力质量，使其从对劳动力质量要求较低、工资水平也较低的职业流向对劳动力质量要求较高、工资水平也较高的职业，从而促进社会劳动力质量的不断提高，同时也通过影响劳动力供求关系，使各种职业的工资水平都受到约束，使之保持在一定的增长幅度上，避免工资水平的无节制增长。

（3）垄断性工资差别。垄断性工资差别是指除竞争性工资差别之外的另外一种非补偿性工资差别。导致这种工资差别出现的主要原因是不同质的劳动者之间的流动受到了自然的或

者非自然的力量的限制。

第一，非自然性垄断所造成的工资差别。某种职业所需要的劳动力出现短缺，但受外力限制（如受国家行政权力或社会经济体制的限制），其他劳动者又无法转入这种职业就业，从而使从事这一职业的原有劳动者保持了垄断地位，获得了垄断性工资收入。

导致垄断性工资差别形成的这种外部原因也可以称为制度性原因，制度性原因可以归结为市场发育不全和市场失灵。因此，通过健全劳动力市场体系，理顺其运行机制，有针对性地消除造成阻碍劳动力流动的外部因素，便可以逐步地在相当大程度上消除这种垄断性工资差别。例如，某地区实行了城乡分隔的就业政策，由于政府运用行政手段禁止农民进入城市中的一些职业（少数除外）就业，从而人为地限制了劳动力供给，这便有可能使城市中这些职业的劳动力价格上升，福利待遇提高。因此，城市中从事这些职业的劳动者所获得的相对较高的工资和福利中就包含了一部分垄断性工资收入。而要消除这种限制性政策所导致的垄断性工资差别，就必须从经济体制上入手，开放地区性乃至全国性的劳动力市场，打破地区之间、行业之间、企业之间的相对隔离状态。

第二，自然性垄断所造成的工资差别。从事某职业的劳动力非常稀缺或较为稀缺，但这种劳动力在质量上的自然特征或其质量要求，使得对这种劳动力的补充很难实现或很难马上实现，即其他职业中的劳动者或新增劳动者很难通过短期的学习和训练迅速转移到这种职业的劳动岗位上来，从而使从事这一职业的劳动者保持了垄断地位，获得了垄断性工资收入。

这种垄断性工资收入也可以叫作租金性工资收入，因为这种收入相当于经济活动中的租金。“租金”一词是从土地租金引用来的，按照经济学理论，在现代生产力条件下，土地的供给几乎是无弹性的，因此为使用土地而付出的价格（地租）不是取决于土地本身的实际价值，而是取决于对它的需求。在对某些职业的劳动力需求方面也存在类似的现象。某些职业的劳动力供给也几乎是无弹性的，因此为使用他们而付出的价格也如同地租一样，不是取决于他们本身的劳动价值，而是取决于社会需求。

在现代社会生活中，租金性工资收入的例子很多，最典型的是文体影视明星们的收入。这些明星是从无数希望投身于该职业的人中间筛选出来的具有天赋的佼佼者，他们的劳动力供给很难被替代，因而几乎完全没有弹性；而同时，他们又受到国内甚至全球崇拜者的欢迎，对他们的市场需求有时是极其强烈的，因此他们的收入很可能会高到令人不可思议的地步。在市场经济条件下，一个足球明星或者一个歌星年收入数千万元并不是一件稀罕事，社会如何处理这部分人的超高收入是一个难题。按照现代经济学的观点，这种收入仍然属于符合现代经济规范的收入，社会不应当简单地禁止这一部分特殊劳动者获得高额收入，否则对社会、对公众以及对文体事业本身的发展都无益处。比较合理的政策是，由社会公共机构对这一类垄断性工资收入课以重税并强化管理。税率可以远超过普通人的个人所得税率。经验表明，这种做法对社会有利，同时也不会影响这部分特殊劳动者的劳动积极性。简单的道德谴责或者不规范的行政或经济制裁，都不是处理这种高额工资收入的理想办法。当然，如果聘请明星的支出涉及公共部门的经费支出，如经费来自政府或者国有企业，虽然政府对明星的劳务价格作出相应的限定，但这与上述原则并不冲突。

三、工资性报酬差别与劳动力市场歧视

（一）不同群体间的工资性报酬差别与劳动市场歧视

通常情况下，不同性别、种族等的劳动者群体之间会存在工资性报酬差别。在这些工资性报酬差别中，有些是属于可以从经济学上得到解释的差别，有些则是暂时无法得到解释的

差别。对于这些无法得到解释的工资性报酬差别，经常会有人提出这很可能是劳动力市场歧视造成的。因此，在这里，我们就以不同性别劳动者之间的工资性报酬差别为例来对此加以分析。

男性和女性之间的工资性报酬差别存在于多数市场经济国家，关于这一工资性报酬差别的形成，通常可以从以下几个方面来加以解释。

一是年龄和受教育程度。人力资本投资理论认为，两个非常重要的且可衡量的影响工资性报酬的因素是年龄和受教育程度。而年龄往往代表着一个人的潜在劳动力市场工作经验的多少。虽然在大多数国家中，近些年来进入劳动力市场的女性与男性的受教育水平差距已经大大缩小，甚至基本上持平，但是年纪较大的女性的受教育程度往往低于男性。此外，由于生育原因造成的职业中断会使女性所受到的平均在职培训时间少于男性，这也会使女性的工资性报酬低于男性。

二是职业。由于不同职业的工资性报酬水平是存在差异的，而男性和女性劳动者在不同职业中也并不是平均分布的，所以，男性和女性劳动者在高工资职业和低工资职业中所占的比例不同，必然会引起他们之间的工资性报酬比率存在差异。

三是工时数量和工作经验。即使是从事同一种职业，工资性报酬也会受到劳动者个人的工时数量以及工作经验的影响。由于女性尤其是那些需要抚育孩子的女性往往需要承担更多的家庭责任，所以女性的总体市场工作时间通常要比男性少，这不仅会直接影响她们的工资性报酬水平，而且会由于市场工作经验的不足影响她们以后的工资增长。

然而，实证研究表明，考虑到职业、受教育水平、年龄、工作经验以及工时数量等方面的因素，不同性别劳动者之间的工资性报酬差别中的大部分已经可以得到解释；但是，即使是在进一步控制其他一些可衡量的变量之后，仍然有一些差别是无法得到解释的。对这部分未能得到解释的差别，通常有两种观点。一种观点是，造成这些未能得到解释的工资性报酬差别确实是与性别有关的且会对生产率产生影响的某些因素，但是这些因素却是研究者们无法观察到的；另一种观点是，这些未能得到解释的收入差别很可能与劳动力市场上存在的性别歧视有关。

（二）劳动力市场歧视的界定及其分类

所谓歧视，在这里实际上是指劳动力市场歧视，它是指具有相同生产率特征的劳动者仅仅因为所属的人口群体的不同而受到区别对待。换言之，我们所观察到的不同人口群体之间的平均工资性报酬差别主要来自两个方面：①每一种人口群体在进入劳动力市场时就存在的生产率特征差异（通常被称为前劳动力市场差别）；②不同的人口群体受到劳动力市场中的其他参与者的差别对待，这种差别对待的现象就是劳动力市场歧视。

劳动力市场歧视又可以被划分为工资歧视和职业歧视两种类型。

1. 工资歧视

工资歧视是指雇主针对既定的生产率特征支付的价格因劳动者所属的人口群体的不同而呈现系统性的差别。例如，雇主支付给女性员工的工资要低于在相同条件下工作且从事同种职业、具有相同工作经验的男性员工的工资，这就是对不同性别的劳动者实施的工资歧视。

2. 职业歧视

职业歧视是指雇主对具有相同的受教育水平和其他生产率特征的不同类型的劳动者加以区别对待，将其中某一类或某些类别的劳动者有意安排到那些低工资的职业当中，或者是有意让这些类别的劳动者去承担工作责任要求较低的工作岗位，而把那些高工资的工作岗位留

给某些特定类型的劳动者。在现实中,女性和男性的职业分布存在很多差别,但是在这些差别中,到底有多少是因为劳动者在进入劳动力市场之前所做的职业准备、接受的正规学校教育、进行的职业培训等原因导致的,有多少是由于职业歧视的原因导致的,则很难衡量。所以,经济学家转而考察职业隔离的情况。职业隔离是指一个人口群体内部的职业分布与其他人口群体内部的职业分布存在很大差异的情况。对职业隔离进行衡量的一个指标是差异指数。这一衡量指标所要考察的是,假定某一种性别的劳动者继续留在现有工作岗位上,那么,为了使男女劳动者在各种职业中具有相同的职业分布,另外一种性别的劳动者中有多大比例的人将不得不改变职业。如果所有的职业都是完全隔离的,则这一指数的值等于100;而如果两种性别的劳动者在各种职业中的分布是完全相同的,则这一指数的值为0。

(三)关于劳动力市场歧视来源的市场歧视理论

从劳动力市场歧视产生的根源的角度来看,经济学家们提出了三种可能的劳动力市场歧视来源,即个人歧视、统计性歧视以及非竞争性歧视。

1. 个人歧视

所谓个人歧视,实际上是指雇主、客户或者员工当中至少有一方是对员工存有偏见的,进而言之,他们具有不与某一特定人口群体中的人打交道的偏好。

(1)雇主歧视。雇主很可能因为某些特定的原因对某些特定类型的员工产生歧视。从理论上来说,如果雇主存在歧视行为,则说明雇主追求的是效用的最大化(满足他们带有偏见的个人偏好)而不是利润最大化。然而,如果他们的这种做法使他们无法达到利润最大化的水平,而竞争力量在产品市场上又是起作用的,那么,存在歧视行为的企业将会受到惩罚,歧视很难持续下去。从这一点来看,最有可能实施歧视的雇主往往是具有垄断地位的企业。

(2)客户歧视。在有些情况下,客户可能更偏好于让某种类型的劳动者来为自己提供服务,这就迫使雇主不得不根据自己希望服务的客户的偏好来雇用员工。因此,在那些与客户有较多接触的职业中是最容易出现职业隔离的。然而,由于企业可以选择的劳动者类型受到了客户歧视的限制,这些歧视性的企业支付给雇用来的员工的工资就会比其他非歧视性的企业更高,这样,歧视性的企业就必须确保自己能够向歧视性的客户收取更高的服务价格,否则,在产品市场完全竞争的情况下,这些企业也是无法生存的。

(3)员工歧视。在某些情况下,某种类型的员工可能希望刻意避开那些他们不喜欢的属于某些特定人口群体的同事。在员工存在歧视而雇主并不存在歧视的时候,可能会出现两种情况:一种情况是雇主不会满足歧视性员工的需求,因而他们不得不自动离职;另一种情况是雇主会对这些歧视性员工的需求作出妥协。当对于雇主来说这些歧视性的员工非常重要、难以取代,或者是替代的成本太高,或者是这一类型的劳动者在劳动力市场上所占的比重很大时,雇主可能就不得不迁就这些歧视性员工的偏好。在这种情况下,雇主要么减少甚至不雇用这些歧视性员工不喜欢的类型的劳动者,要么仍然雇用该类型的劳动者,但是却对这些歧视性的员工支付某种补偿性的工资差别。另外一种可行的做法则是尽可能地将歧视性员工和他们不喜欢的那些劳动者进行工作隔离,即根据职位类型将员工隔离开来,尽量使他们在工作中不打交道或少打交道。

2. 统计性歧视

统计性歧视与雇主的招募和甄选过程有关。在雇用员工的过程中,雇主通常都需要以某种方式来获得关于求职者的信息,然而,获得这些信息本身是需要付出一定成本的,所以,企业不可能设法去获得能够预测求职者的未来生产率的所有信息。在这种情况下,企业经常会利

用一些历史经验来帮助自己作出判断，雇主曾经雇用过的各种不同类型的劳动者的总体绩效表现等很可能会成为这种历史经验，企业经常会用这些信息来帮助自己预测属于这些群体的求职者的未来生产率状况。例如，企业雇用过的某所大学的毕业生比其他大学的毕业生惹麻烦的情况多一些，企业据此判断，这所大学的毕业生很可能会比其他大学的毕业生更容易出问题，雇主因此会拒绝雇用这所大学的毕业生。很显然，雇主的这种判断很可能是错误的，这种决策方式很容易产生统计性歧视。总之，当雇主利用求职者所属的特定群体的一般特征预测某一位求职者的未来生产率，但是这些与生产率有关的可观察的群体特征并不能对求职者个人的实际生产率提供准确的预测时，便会出现统计性歧视。

3. 非竞争性歧视

非竞争性歧视是指劳动力市场处于非竞争状态下产生的歧视。如果由于企业具有某种垄断力量，那么，企业不仅有能力制造出职业隔离的局面，而且可以控制支付给员工的工资水平，这样，这些企业就会同时产生职业歧视和工资歧视。例如，如果市场竞争尚不充分，某些行业或企业处于事实上的垄断地位，那么，这些行业或企业一方面可以维持相对高水平的工资，另一方面则可以根据自己的偏好来设置人员的进入标准。只不过在很多情况下，歧视的依据不是性别等因素，而很可能是“人脉”这样的独特因素。

第二节　就业与失业

对于任何一个市场经济国家而言，失业问题都是一个受到高度重视的经济问题和社会问题，实现充分就业与经济增长、物价稳定和国际贸易收支平衡都是一个国家的政府追求的宏观经济目标。失业问题不仅涉及一些统计和衡量方面的问题，而且涉及国家的相关经济和社会政策问题。而要对这一问题展开讨论，我们必须先搞清楚关于就业和失业的基本概念及其在实践中的统计方法。

一、就业与就业统计

（一）就业与就业统计的国际标准

从理论上来说，就业是指有劳动能力的劳动者参加某种能够获得劳动报酬的社会劳动。因此，就业实际上有三层基本含义：①劳动者必须既有劳动能力，又有劳动意愿；②劳动者所参加的劳动必须是某种形式的社会劳动，而不是家庭劳动；③劳动必须能够获得报酬或收入，而不是公益性或义务性的。

1982 年，根据第十三届国际劳工统计大会通过的《关于经济活动人口、就业、失业和不充分就业统计决议》（以下简称《决议》），国际劳工组织将就业界定为在参照期内从事任何一种工作并获取薪酬或利润（或实物报酬）的人员，或者在此期间因生病、休假或产生争议等原因而暂时脱离工作岗位的人员。《决议》还规定，至少每天有 1 个小时的时间在家庭企业或农场中从事无薪酬工作的人员，也应被包括在就业统计中。据此，我们可以看出，国际劳工组织所定义的就业人口实际上包括在规定年龄之内的三种人：第一种人是正在工作的人，即在规定时期内正在从事有报酬的工作的人，其中包括私营企业员工以及政府雇员；第二种人是虽然有工作，但是却由于某种特殊原因暂时脱离了工作状态的人，如因疾病、工伤、气候问题、机器损坏等原因而临时停工的人；第三种人是雇主、自雇用人员，或者是正在协助家庭经营企业或农场，但是却并不领取劳动报酬的人。

美国劳工部关于就业人口的界定与国际劳工组织很接近，它主要强调三个条件：①劳动

者年满16周岁及以上,并且必须在被调查的前一周为了获得工资性报酬而工作了1个小时以上,或者是尽管没有得到工资性报酬,但是却在家庭企业中至少工作了15个小时;②由于疾病、休假或天气恶劣等原因而暂时脱离工作;③在界定是否属于就业时,劳动者所从事的是全日制工作还是非全日制工作并不重要,重要的是劳动者是否进入市场工作。据此标准,家务劳动者不属于就业人口。

(二)我国的就业统计

在过去的计划经济体制下,我国不采用就业者的概念,而采用社会劳动者的概念。社会劳动者是指从事一定的社会劳动并取得劳动报酬或经营收入的全部劳动力。其中包括全民所有制单位、城镇集体所有制单位、其他各种所有制单位的全部职工以及城镇中的所有个体劳动者;此外,从事家庭副业、其收入相当于当地一个社会劳动者最低收入水平或参加社会劳动累计超过3个月的乡村劳动者,也被统计在社会劳动者人数之中。

我国从1995年1月3日起开始试行新的就业调查统计办法。试行办法规定,就业人员也称从业人员,是指从事一定社会经济活动并取得劳动报酬或经营收入的人员。已办理离休、退休、退职手续,但又再次从业(以有酬或自营等各种方式)的人员,被统计为就业人员。就业人员不包括从事经济活动的在读学生。统计中对就业人员中的不充分就业人员(工作时间不足就业人员和就业不足人员)予以特别的关注。从统计的角度来说,不充分就业是指非个人原因,在调查周内工作时间不到标准工作时间的一半(20个小时),并愿意从事更多工作的人员。在实际操作中,判断不充分就业人员的标准有三条:①调查周内工作时间不到标准工作时间的一半,即不到20个小时;②工作时间短是非个人原因造成的;③愿意从事更多的工作。这三条标准必须同时达到才能被统计为不充分就业人员。

2003年,劳动和社会保障部正式对就业人员和失业人员的概念进行了界定。按照新的界定标准,就业人员指在男16~60周岁、女16~55周岁的法定劳动年龄内,从事一定的社会经济活动,并取得合法劳动报酬或经营收入的人员。其中,劳动报酬达到和超过当地最低工资标准的,为充分就业;劳动时间少于法定工作时间,且劳动报酬低于当地最低工资标准、高于当地城市居民最低生活保障标准,本人愿意从事更多工作的,为不充分就业。

国家统计局于2005年11月正式启动城乡劳动力调查,期望通过抽样调查的方式获取逼近真实的失业率。为了这种调查的需要,当时对就业人口进行了界定,其定义与国际劳工组织的定义很相似,即就业人口是指在一定年龄以上,有劳动能力从事一定社会劳动并取得劳动报酬或经营收入的人员。在1%人口调查中,将具有劳动能力并符合以下条件之一的16周岁及以上城镇人口定义为就业人口,其中包括两类人:第一类是为取得劳动报酬或经营收入,在调查周内从事了1个小时以上(含1个小时)的劳动的人;第二类是由于学习、休假等原因在调查周内暂时处于未工作状态,但有工作单位或场所的人。

二、失业与失业统计

根据国际劳工组织的定义,失业者或失业人口是指那些在参照期内无工作,但目前能够工作并且正在寻找工作的某一特定年龄以上(通常是16周岁及以上)的所有人员。世界各国都结合本国的实际情况制定了具体的失业统计办法。

我国在传统计划经济时期没有失业人员的概念,只有一个名为待业人员的类似概念。1982年人口普查对待业人员的统计标准作了如下规定:在劳动年龄之内,有劳动能力的人要求就业而无任何职业的人为待业人员。待业人员的概念只适用于城镇人口,主要包括城镇待业青年(16~25周岁之间未能升学的初、高中毕业生,即新成长劳动力)和社会闲散劳动力

（26~50周岁的男性和26~45周岁的女性城镇待业人口）两个群体。

随着改革开放的深入以及社会主义市场经济体制的确立，我国从1994年起正式使用“失业”和“失业率”的概念，同时公开发布城镇登记失业率和城镇登记失业者人数。这个时候所指的失业人员是在规定的劳动年龄内，具有劳动能力，但在调查期内无职业并以某种方式寻找工作的人，具体包括：①16周岁及以上各类学校毕业或肄业的学生中，初次寻找工作但是尚未找到工作者；②企业宣告破产后尚未找到工作的人员；③被企业终止、解除劳动合同或辞退后，尚未找到工作的人员；④辞去原单位工作后尚未找到工作的人员；⑤符合失业人员定义的其他人员。

2003年，在我国关于失业人员的统计中，失业人员是指在法定劳动年龄内，有工作能力，无业且要求就业而未能就业的人员。另外一个很重要的规定则是，某类人员虽然从事一定社会劳动，但劳动报酬低于当地城市居民最低生活保障标准的情况视同失业。

2005年，我国开始着手进行城乡劳动力调查，全部通过抽样调查的方式完成，调查样本在全国31个省、自治区、直辖市均匀分布，调查员通过入户访谈的形式对16周岁及以上人口的就业状况进行调查。每次调查需抽取样本40万户，涉及全国1800多个县（市、区）的130万人口，样本与总人口的比例达到千分之一。调查员入户访问、调查的内容包括对象的年龄、性别、居住地、受教育程度、就业状况、所从事的职业和所在的行业、工作时间、失业原因、失业时间及参加社会保障情况等。在调查中，失业人口被界定为在一定年龄以上，有劳动能力，在调查期间无工作，当前有就业的可能并以某种方式寻找工作的人员。在调查中，将具有劳动能力并同时符合以下各项条件的16周岁及以上人员列为失业人员：①在调查周内未从事为取得劳动报酬或经营收入的劳动，也没有处于就业定义中的暂时未工作状态；②在某一特定期间内采取了某种方式寻找工作；③当前如有工作机会可以在一个特定期间内应聘就业或从事自营职业。失业人员的具体标准是，在调查周内，工作时间未达到1个小时，在近3个月采取了某种方式寻找工作并且在调查周内可以应聘的人。

从2018年开始，国家统计局首次正式发布我国城镇调查失业率数据，标志着这种关于失业人员的定义已经在相当大程度上与国际接轨。

三、失业率统计与劳动力市场的存量—流量模型

（一）失业率与劳动力市场的存量—流量模型

我们在前面提到劳动力参与率的问题时曾经指出过，一个社会的总人口可以被划分为经济活动人口和非经济活动人口两类。其中经济活动人口又被称为劳动力人口，它又被划分为两类人，即就业人口和失业人口。而非经济活动人口又被称为非劳动力人口，即这些人不在劳动力队伍之中，从而不提供劳动力供给，其中的原因则可能是多方面的。例如，他们可能是因为年龄太小或太大而无法工作，可能是因为正在接受正规学校教育而没有时间工作，也有可能是由于某些方面的原因而不愿意工作。在有些国家，军人有时候也被列为非劳动力人口，因为他们不在通常意义上的劳动力市场上提供自己的劳动力供给。总之，我们可以将一个社会的总人口归纳为三部分人：就业人口、失业人口以及非劳动力人口。根据对这几类人的定义，经济学上通常用失业人口与劳动力人口（失业人口和就业人口之和）之比来定义一个非常重要的概念，这就是失业率。失业率的计算公式如下所示。

$$\text{失业率}=\frac{\text{失业人口}}{\text{劳动力人口}}\times 100\%=\frac{\text{失业人口}}{\text{失业人口}+\text{就业人口}}\times 100\% \qquad (12\text{-}2)$$

通过上式可以看出，失业率实际上反映了在一定年龄以上的人口当中，有多大比例的人想工作却无法实现就业的情况。不过，当我们统计失业率的时候，往往是在某个时点上来完成

的。而劳动力市场本身是在流动的，即就业人口、失业人口以及非劳动力人口数量并非总是固定的；相反，这三种存量之间存在着不断的身份变化或者是市场流动。因而，考虑劳动力市场上的这些流量变化情况，就比仅看失业率能够更为准确地判断经济中的失业问题的严重程度，而且能够了解到失业率的未来变化趋势。

总的来说，在就业者、失业者以及非劳动力三类人的存量之间存在以下彼此流动方向相对的三对流量。①就业者很可能因为被解雇，又没有马上找到工作而变成失业者（EU）；而失业者也可能因为找到工作或重新找到工作而变成就业者（UE）。②非劳动力（如那些原来在大学读书的学生）会在某个时点上（如大学毕业时）到劳动力市场上开始供给自己的劳动力，这时如果他们能够找到工作，则他们就从非劳动力变成了就业者（NE）；如果他们一时找不到工作，则他们就变成了失业者（NU）。③就业者由于退休等原因而决定退出劳动力市场，则他们就从就业者变成了非劳动力（EN）；同时，那些总是找不到工作的失业者也有可能决定不再找工作，停止劳动力供给，则他们就会从失业者变成非劳动力（UN）。关于对总人口这三种类别的划分及其相互之间的流动关系，可以用图 12-1 来表示。图 12-1 通常被称为劳动力市场的存量－流量模型。

图 12-1 中的数字反映了某地区在一段时期内劳动力的市场存量与流量情况。从图中可以看出，大约有 180 万名失业者找到工作（UE），140 万名失业者退出了劳动力队伍（UN）。这些数字与失业存量之间的比例为 0.29（P_{UE}）和 0.23（P_{UN}）。据此我们就可以得出结论，在月初时处于失业状态的人当中，大约一半的人到月末时就脱离了失业状态，这一半中有一半多的人从失业状态转变为就业状态，不足一半的剩下那些人则退出了劳动力市场。那些新进入失业存量的是两类人：①从就业存量中进入失业队伍的人（EU）；②从非劳动力队伍进入失业队伍的人（NU）。其中，EU 这一流量是由那些自愿离开工作岗位或者是非自愿性地失去工作的人构成的，而 NU 这一流量则是由那些正在进入劳动力队伍的人构成的。

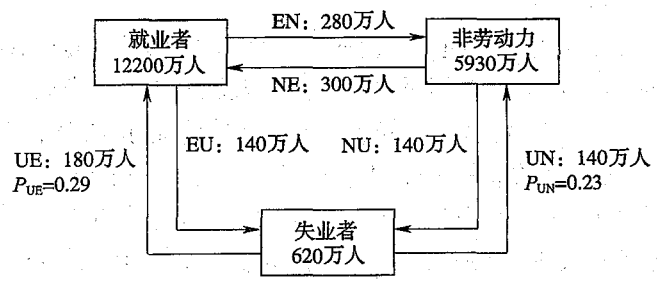


图 12-1 劳动力市场存量－流量模型



根据图 12-1 中的各个方向流量的大小情况可以看出，在这段时期内，平均每个月流出失业状态的人的流量要大于进入失业状态的人的流量，具体来说，每个月从失业存量流入非劳动力存量的流量（140 万人）和非劳动力存量流入失业者存量的流量（140 万人）是相等的，因而这两个流量对于失业存量的影响为零；而从失业存量流入就业存量的流量（180 万人）比从就业存量流入失业存量的流量（140 万人）则多出 40 万人。因此，失业存量显然将会下降。与此同时，就业存量则会净增加 60 万人，其中 20 万人的净增加值来自非劳动力存量；另外 40 万人的净增加值来自失业存量。这样一种流量流动的结果无疑会是失业率的下降。

总的来说，人们对于失业率问题的关注主要集中在两个方面：①一个国家或地区的失业

率在一段时期中是如何变化的；②不同地区以及不同年龄、性别等的劳动者之间的失业率存在什么差异。例如，国际上通常会对女性失业率、青年失业率等目标人群的失业率水平给予关注。此外，另外一个经常被提到的概念是长期失业率，即失业时间满一年以及超过一年的失业者在劳动力人口中所占的比例。长期失业率从另外一个角度反映了一个国家或地区失业问题的严重程度，因为，如果劳动者一年以上无法实现就业，则将来就业的难度会越来越大。

（二）我国的失业率统计问题

我国从1994年开始用“失业人员”的概念替代“待业人员”的概念，同时开始用“城镇登记失业率”的概念取代“城镇登记待业率”。所谓“城镇登记失业率”是指在报告期末城镇登记失业人数占报告期末城镇从业人员总数与报告期末实有城镇登记失业人数之和的比重。其中，城镇从业人员不包括使用的农村劳动力、聘用的离退休人员、港澳台人员、外籍人员。同时，城镇登记失业人员指在法定劳动年龄（16周岁至退休年龄）内，有劳动能力，有就业要求，处于无业状态并在公共就业服务机构进行失业登记的城镇常住人员。其中，没有就业经历的城镇户籍人员，在户籍所在地登记；农村进城务工人员和其他非本地户籍人员在常住地稳定就业满6个月的，失业后可在常住地登记。因此，城镇登记失业率的计算公式如下所示。

$$\text{城镇登记失业率}=\frac{\text{城镇登记失业人数}}{\text{城镇从业人数}+\text{城镇登记失业人数}}\times 100\% \qquad (12\text{-}3)$$

四、失业的类型及其成因与对策

（一）摩擦性失业

在现代经济社会中，即便劳动力市场处在均衡状态，即在现行市场工资率下，劳动力供给与劳动力需求正好相等，也总会有些人处于“工作之间”或刚进入劳动力市场，正在寻找工作或与雇主洽谈而一时又未确定工作，或者因企业之间需求的随机波动而造成一些工人不得不暂时处在工作变换甚至职业变换状态之中。这些因劳动力市场运转存在“摩擦”或“不完善”而形成的失业，即为摩擦性失业。

摩擦性失业是由以下两方面原因而产生的。①劳动力市场的动态属性。劳动力市场是处在流动之中的而不是静止的，即在任何时候总是会有人从就业者转变成失业者，同时又会有人从失业者转变为就业者，因此，如单纯考察某一时点上的情况，则必然会有人处于失业与就业的变动之中，这是造成摩擦性失业的一个基本原因。②信息不完善性。信息不完善性是指劳动者不能迅速全面地了解到整个劳动力市场上哪些雇主对自己的劳动力有需求，而雇主也往往不能马上知道自己所需要的劳动者在哪里，因而劳动力供求双方都会受到信息缺乏的困扰，使一部分劳动力不能马上就业。求职者与拥有职位空缺的雇主之间相互寻找、洽谈需要一定的时间，因此，即使劳动者了解到何处有适合于自己的职位空缺，但从一个职业、行业（企业）和地区向另一个职业、行业（企业）和地区流动也是需要成本的，从获知信息到双方经过协商达成就业合同，这之间也需要一定的时间，从而也会造成一些暂时性的失业现象。

摩擦性失业是竞争性劳动力市场的一个自然特征，它不是由工作岗位缺乏而造成的，而是由寻找工作、达成就业协议的时滞所引起的。因此，它是一种正常性的失业，它的存在与充分就业并不矛盾。注意加强劳动力市场的情报工作，加快劳动力市场的信息传递速度和加大其扩散范围，疏通信息渠道，就可以在某种程度上减少劳动者寻找工作的时间，使其尽快就业。

（二）结构性失业

结构性失业中最主要的是技术性失业，即由于劳动力需求方需要的技术和劳动力供给方能够提供的技术之间存在差异或错位而导致的失业现象。技术性失业通常是由于生产技术变

最新课程押题讲义扫码

化引起的，即在生产中采用了节省劳动力的新技术后所造成的失业。技术性失业的原因是，先进的科学技术（包括先进的机器设备、生产方法）以及经营管理方式等通过提高生产率取代了一部分劳动力。一般来说，随着新技术被采用，产业结构不断改变，新兴的行业大量涌现，传统的行业被淘汰，这就要求劳动力资源重新加以配置，以适应产业结构的变动。如果不能适应这种变动，就会产生结构性失业，出现失业与职位空缺并存的现象。

从局部或个别企业来看，技术性失业可能会造成一部分人的失业；但从全局或长远来看，先进的科学技术会促进劳动生产率的极大提高，促进生产力的发展。其结果是，一方面扩大社会需求，另一方面促进新兴产业部门的产生和发展，为扩大就业提供雄厚的物质基础，从而有利于新的就业机会的创造。尽管技术的变化可能不会导致整个经济中失业水平的提高，但它肯定会给某些员工带来严重影响。当技术变化替代员工的情况出现时，那些技术高度专门化而其他行业不需要的员工就很难找到新的工作；即使找到，其工资一般也很低。然而，这是一种为经济进步所必须付出的代价。

除了技术性失业之外，在专业结构或产品结构调整过程中，因衰落部门的失业者与扩展部门的工作要求不相符合，或现有的职位空缺同失业者在地理位置上失调而造成的失业也被称为结构性失业。国际竞争、消费习惯的改变、因原材料缺乏而不得不削减某些产品的产量等，都有可能导致结构性失业的出现。非熟练工人由于缺乏培训，适合他们的工作岗位又有限，因此在经济结构变化时常常沦为失业者。

结构性失业与摩擦性失业是有区别的。从都有足够数量的工作岗位可以容纳全部劳动者的意义上说，结构性失业与摩擦性失业是一致的。然而，结构性失业是指空缺职位所需要的技能与失业工人所具有的技能不相符，或空缺职位不在失业工人所居住的地区所造成的失业。与摩擦性失业一样，结构性失业也可以由劳动力市场的信息不完善或获得信息需要一定的代价而引起。但引起结构性失业的更主要原因是失业工人无力支付学习技术或转移到新地区的费用；或者此过程较长，短期内无法掌握新工作所需要的技术，从而不能填补职位空缺。

决定结构性失业严重程度的因素包括以下五点。①对劳动力需求转变的快慢。如果对劳动力需求转变很快，则会使很多人面临结构性失业的问题，因为会有许多人无法在较短的时间内作出调整，以适应需求的变化。②劳动力供给能否适应需求的变化。这取决于对未来劳动力需求的预测是否正确，以及国家有没有能力训练人才以适应这种需求，同时还依赖于对求职的正确指引。③技术替代的灵活性大小。如果某个生产行业的各个技术环节没有调剂替换的可能，那么就容易引起结构性失业。如果某种技术岗位所需要的劳动力出现短缺，可以用相关的其他劳动力来替代，则可以减少结构性失业。④人们重新学会另一种技术的速度快慢。如果劳动者技术、文化基础好，掌握新技术速度快，那么找到新的职位的速度也就快；反之就慢，甚至找不到工作。⑤地理状况的差异。如果各地的地理状况差别很大，劳动者在地区之间变动工作需要花费很多时间和努力才能适应新环境，这就不利于尽快地减少结构性失业。

经济学家一般主张采取下列措施以缓和结构性失业：①加强劳动力市场的情报工作，使求职人员及时了解劳动力市场的供求情况；②由政府提供资金，向愿意从劳动力过剩地区迁到劳动力短缺地区的失业工人提供安置费；③制订各种培训计划，使工人的知识更新与技术发展同步，以适应新职业的需要；④提供更好的职业指导和职业供求预测。

（三）季节性失业

季节性失业是指由于季节变化而导致的定期性的劳动者就业岗位的丧失。形成季节性失业的原因主要有两个：①一些部门或行业对劳动力的需求随季节的变化而波动，如农业、旅游

业、建筑业、航运业等；②一些行业会随季节的不同而遇到购买的高峰和低谷，如服装业、制鞋业、汽车业等。

季节性失业虽然是一种正常的失业，但它也给社会带来两个方面的不良影响：①劳动者由于就业时间短，因而收入受到影响，不利于劳动者生活的稳定；②劳动者的季节性失业不利于劳动力资源的有效利用，造成了一定的劳动力资源浪费。

为了减少季节性失业的影响，许多经济学家主张政府加强对季节性失业期的预测工作，以利于相关人员尽早作出就业淡季的安排。此外，他们还建议政府规定一个合理的失业补助期限，以减少季节性失业的劳动者的生活困难。

摩擦性失业、结构性失业以及季节性失业均属于竞争性劳动力市场上的一种不可避免的较低水平的失业，即正常性的失业。这也就是经济学家弗里德曼所说的“自然失业率”，即劳动力市场处于均衡状态时的失业率。自然失业率在4%~6%，它的存在并不影响充分就业的实现。

（四）周期性失业

通常情况下，生产和就业的季节性只是表现为一年之内的不稳定，而经济活动的周期性膨胀和收缩的时间则长于一年。经济活动的膨胀和收缩被称为经济周期，而与经济周期相联系的失业即为周期性失业。周期性失业是指由于经济周期或经济波动引起劳动力市场供求失衡所造成的失业。产生周期性失业的基本原因是总量需求不足。一个产业经受周期性波动的程度主要依赖于其产品需求的收入弹性。收入弹性是指居民收入变动百分比所导致的需求变动百分比。越是可以延期购买的产品，其需求的收入弹性就越大。经济周期对投资性商品生产行业的影响最重。在经济衰退时期，产品的生产和销售下降，企业现有的生产能力还没有充分利用，因此，经营者不大会增加投资，更新设备，进一步扩大生产能力，所以投资性商品生产行业的生产便也萎缩。由于产品需求锐减，劳动力需求便也出现同向变化。此外，一些行业可能不但会易受季节性波动的影响，而且对周期性波动也十分敏感，如建筑业。

就消费品的生产来说，可划分为耐用消费品制造业和非耐用消费品制造业。对于耐用消费品制造业而言，由于其产品可以延期购买，所以周期性的波动较大；相反，对非耐用消费品的购买时间不太可能推迟，其需求的收入弹性不大，因此非耐用消费品制造业的周期性波动较小。非耐用消费品的生产，特别是食品生产，即使在经济萧条时期，仍然接近正常水平。总之，周期性失业在不同行业的劳动者中呈现出不同的特征。在周期性波动不能得到克服的情况下，周期性失业就在所难免。

第十三章　人力资本投资理论

第一节　人力资本投资的一般原理

一、人力资本投资理论的产生及其发展

（一）人力资本投资理论的发展及其意义

在劳动力市场供求分析一章中，为了便于分析劳动力供给和需求的基本原理，我们曾假定所有的劳动者都是同质的，即他们在所具备的劳动力市场技术和能力上是无差别的，而这在现实中显然是不真实的。于是，这便开启了劳动经济学家对劳动者在获取劳动力市场技术和能力上的差别及其所导致的个体间收入差别的进一步研究。在这一过程中，劳动经济学家使用了人力资本投资分析的方法。

人力资本概念将人力即人的劳动能力储备也视为一种资本，这是对资本只是物力储备这样一种传统观念的挑战。资本是“被生产出来的生产手段”，这意味着一些本来可以用于现时消费的稀缺资源被改用于资本投资，以提高未来的生活水平。实际上，在两个世纪以前，经济学家亚当·斯密就注意到，一个国家的资本在一定程度上包括社会全体成员的能力。因为获得能力要花费费用，所以它可被看作是在每个人身上固定的、已经实现了的资本。这种能力成为个人财富的一部分时，也就成为社会财富的一部分。

遗憾的是，亚当·斯密的这个见解被后来追随他的经济学家们忘记了。资本这个概念一直被限制在生产非人力因素的工具上面。直到20世纪50年代，人力资本的概念才作为新的发现而重新问世。人力资本投资分析的现代奠基人、著名经济学家西奥多·舒尔茨因为在这个领域的成就而获得1980年的诺贝尔经济学奖。著名经济学家加里·贝克尔在他的颇有影响力的《人力资本》一书中是这样表述人力资本投资理论的特征的：“这一学科研究的是通过增加人的资源而影响未来的货币和物质收入的各种活动。这些活动就叫作人力资本投资。”可见，人力资本投资的重点在于它的未来导向性。人力资本投资的利益就如同任何投资一样发生在未来，并且通常情况下，这些投资所产生的利益会在相当一段时期内持续不断地出现，而其成本则产生在目前。

（二）人力资本投资的概念及其含义

从投资本身的定义上来说，它实际上是指某人希望在过了一定的时期之后再从中获得补偿的一笔初始性成本支出行为。而人力资本投资则可以被定义为任何就其本身来说是用来提高人的生产能力从而提高人在劳动力市场上的收益能力的初始性投资。这样，不仅各级正规教育和在职培训活动所花费的支出属于人力资本投资，而且增进健康、加强学龄前儿童营养、寻找工作、工作流动等活动也同样属于人力资本投资活动。

显然，一位劳动者所具有的知识和技能（既能从教育和培训中获得，又能够在实际工作过程中学到）形成了一种特定的生产资本储备。这种通过人力资本投资获得的生产性资本的价值则取决于其内含的知识和技能在劳动力市场上能够得到的报酬数量。此外，劳动者还可以通过从使他们的生产力相对较低的地区和工作，向使他们的生产力更高的地区和工作的流动而使得自己变得更富有生产力；而寻找新的工作和迁移行为就是通过提高既定的知识和技能

储备在劳动力市场上所能够获得的价格（工资），来增加某人的人力资本价值的活动，因此它也是一种人力资本投资活动。

二、人力资本投资的基本模型

当一家企业投资于物质资本的时候，它实际上是获得了一些有望在未来的一段时间里增加其净利润流量的资产。人力资本投资也有类似的特点：当一个人（父母或整个社会）为教育和培训在现期支付费用时，那么他（她）必然期望能通过这些活动提高其知识和技能水平，并最终增加其未来收入。然而，人力资本投资同物质资本投资一样，并不是支出越多越好。在进行物质资本投资的时候，人们必须考虑投资的成本以及收益，当投资成本等于收益时，再多追加投资便会成为低效或无效投资了。对人力资本投资来说，道理也是相同的。不过，人力资本投资的成本和收益与物质资本投资相比较而言都更为复杂一些。那么，人们是如何进行人力资本投资决策的呢？这里介绍一个简单的人力资本投资分析模型。

与物质资本投资一样，与人力资本投资相联系的成本支出和收益取得也是分别发生在不同的时间里的。而货币在不同的时间点上有不同的价值，因此，如果要使其比较有意义，就必须把成本和收益都按某一共同时点上的货币价值来衡量，如都按当前的货币价值来衡量。那么，将未来的货币折算为现在的价值，即为现值，这一过程便被称作贴现。

由于人们偏好于当前消费，因此如果让人们放弃当前使用一笔货币，则必须按一定的利息率支付补偿。假如当前利息率为10%，某人现在借出去1元钱，则此人在一年后可得1.1元钱，其中的1元钱是原来的本金，1角钱则是利息。可以用一种通用的公式来表示这种关系。

$$B_0(1+r)=B_1 \tag{13-1}$$

式中，B_0表示货币的当前价值，B_1表示当前货币在一年后的价值，r为利率。$1+r$意味着不仅可收回其原值或本金，还要加上利息。如要表示货币在两年后的价值，则可由式（13-1）类推出以下公式。

$$B_0(1+r)(1+r)=B_0(1+r)^2=B_2 \tag{13-2}$$

于是可得通用公式，即一定数量的当前货币在几年后的价值。

$$B_0(1+r)^n=B_n \tag{13-3}$$

式（13-3）是表示如何推算一笔货币在未来某一时间的价值的，而我们所需要的却相反，即将未来一笔货币折算为当前的价值，于是我们将其稍加变换即可得到我们需要的贴现公式。

$$B_n/(1+r)^n=B_0 \tag{13-4}$$

人力资本投资模型假定，人们在进行教育和培训选择时都是以终身收入为依据来对近期的投资成本和未来的收益现值之间进行的比较。为简便起见，我们将现期中的人力资本投资总成本用C来表示，那么只要将未来收益的现值与现期成本进行比较，我们便可以知道进行人力资本投资是否值当。当且仅当以下公式成立时，进行人力资本投资才是值得的。

$$B_1/(1+r)^1+B_2/(1+r)^2+B_3/(1+r)^3+\cdots+B_n/(1+r)^n>C \tag{13-5}$$

式中，r表示利率（在这里也称贴现率），只要r为正值，未来收入将会被进行累进贴现。r越大，则未来收入的现值就越低。如果$r=0.06$，那么在未来30年中可消费的收入经过贴现之后，其价值就仅相当于现在立即能够消费的同等数量收入的17%；然而，如果$r=0.02$，那么上述比例就变成了55%。

我们可以用两种方法来衡量公式（13-5）是否能够成立。一是现值法，即先规定利率或贴现率r的值（通常可参考较为稳定的银行利率或其他物力资本的投资收益率），再比较等式两

端的数值是否能够使公式成立。二是内部收益率法。这种方法实际上要回答一个问题："如果要使投资有利可图，那么可以承受的最高贴现率是多少？"因此，在计算内部收益率时，通常是通过使收益现值与成本相等来求出 r 的值，然后再将这种收益率去与其他投资的报酬率（如银行利率等）加以比较。如果最高贴现率大于其他投资的报酬率，则人力资本投资计划是可行的；否则，就是不可行的。

第二节 人力资本投资与高等教育

一、高等教育投资决策的基本模型

（一）高等教育投资的成本收益分析框架

在人的一生中，很多人都会遇到一个非常重要的决策，这就是到底是否应该去上大学。尽管上大学的决策涉及个人、家庭以及社会等多方面，但是毫无疑问，上大学从根本上来说是一种经济决策。因此，与任何一种人力资本投资一样，决定是否上大学的人都需要考虑上大学的成本和收益之间的比较。接受高等教育会产生直接成本、机会成本以及心理成本，同时也会带来经济收益和心理收益。但是由于对心理成本和心理收益进行衡量比较困难，因此，在我们的这个关于上大学决策的简单模型中，暂时先忽略心理方面的因素。

如图 13-1 所示，曲线 H 代表的是一位 18 岁的高中毕业生毕业后不去上大学，而是立即进入劳动力市场就业的终身工资性报酬曲线。而曲线 U 代表的则是这位高中毕业生在毕业后，先去上 4 年大学然后再进入劳动力市场就业的终身工资性报酬曲线。高中毕业生和大学毕业生的终身工资性报酬曲线在 M 点相交；在此之前，高中毕业生是一直有工资性报酬的，并且是随着年龄增长而逐渐升高的。而大学毕业生在 22 岁（毕业之前）是没有任何工资性报酬的，而且在大学毕业后刚刚开始工作的时候，虽然得到工资性报酬，但是得到的工资性报酬水平有可能会低于高中毕业生（当然也很可能会高于高中毕业生），这主要是因为他们还缺乏工作经验，处在接受培训以及适应工作的阶段，因而实际生产率还没有得到充分的发挥。

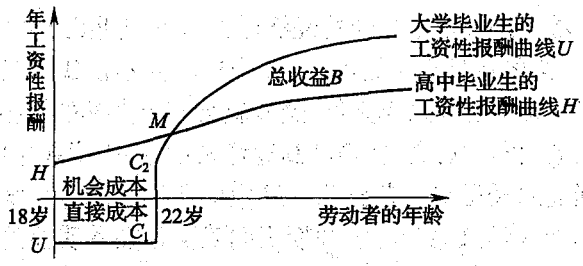


图 13-1 关于是否上大学的决策模型

但是在 M 点之后，大学毕业生每年的工资性报酬就开始超越高中毕业生的工资性报酬。在 M 点之后出现的大学毕业生的工资性报酬超过高中毕业生的那个部分就构成了大学毕业生接受高等教育所产生的总收益（假定已经换算为现值）。而在 M 点之前，大学毕业生所承担的接受高等教育的成本则包括两部分。①直接支出的学费以及其他与接受高等教育直接相关的成本，即图 13-1 中的直接成本 C_1 部分。②大学毕业生由于接受高等教育，一方面导致在最初的 4 年中因无法工作而损失了 4 年的工资性报酬；另一方面，还有可能因为刚开始工作时要

继续接受培训等原因而导致工资性报酬在最初的一年或几年中低于已经有几年工作经验的高中毕业生。它们都属于接受高等教育的机会成本，即图中的 C_2 部分。

最后，通过人力资本投资决策的基本模型，我们可以看出，如果上大学的收益现值超过上大学的成本，则上大学就是值得的，即图 13-1 中的 B 部分的面积大于 C_1+C_2 部分的面积，则一个人上大学就是值得的；否则，从经济角度来说，就是没有意义的。

（二）高等教育投资决策的几条基本推论

尽管我们指出了人们在做出是否上大学的决策时，理论上是应当计算经过折现之后的上大学的总收益和总成本之间的差值，但是，正如人们所作出的大多数经济决策都并非经过严密计算一样，实际上大部分个人或家庭在进行高等教育投资决策时，都只是作了粗略的估计或大体的判断。尽管如此，我们仍然可以从上述关于上大学的成本收益分析中得出以下几条推论，这几点推论分别涉及上大学的成本（包括直接成本和机会成本）、上大学的收益以及对上大学的未来收益进行折现的程度等因素。需要指出的是，这些推论不仅适用于高等教育，而且适用于培训等其他一些人力资本投资活动。

第一，在其他条件相同的情况下，投资后的收入增量流越长，则上大学的净现值（总收益的现值减去总成本的现值）越可能为正，从而上大学的可能性更大。在上大学的成本等其他条件一定的情况下，很显然，一个人上大学越早，在其今后的一生中能够获得这种人力资本投资收益的时间就会越长，这会扩大图 13-1 中 B 区域的面积，从而会使上大学所得到的净现值更高。

第二，在其他条件相同的情况下，上大学的成本越低，则愿意上大学的人相对就会越多。我们知道，上大学的经济成本主要包括直接成本和机会成本两部分，如果上大学的收益和其他条件不变，但上大学的直接成本或机会成本下降了，那么，上大学的净现值就会上升，这样就会使原来觉得上大学“不划算”的人也能够从投资中获益，于是会有更多的人愿意去上大学。从直接成本方面来看，首先，很多国家的政府都为学生上大学提供无息或低息的学生贷款，这样就会降低那些不得不借钱上大学的人所必须支付的利息，从而降低上大学的私人直接成本。其次，很多大学也会为学生提供部分或全部奖学金，这部分资助的水平上升以及覆盖面扩大，也同样能降低上大学的直接成本。

从机会成本方面来看，首先，整个社会的经济增长水平和所处的阶段会影响人们上大学的机会成本。通常情况下，当经济处于衰退期时，高中毕业生不仅找到工作的可能性更小，而且即使找到工作之后所能够赚得的收入也更低，这样就会使上大学的机会成本下降，从而有更大比例的高中毕业生愿意上大学。反之，在经济高速增长期，高中毕业生中愿意上大学的人所占的比例会有所下降。通过对美国等一些国家的高中毕业生注册上大学的人数比例进行观察，可以很容易发现人们的上大学意愿与经济周期之间确实存在着明显的联系。其次，上大学的往往是年轻人，这也与上大学的机会成本有关。因为，从图 13-1 中可以看出，劳动者的收入是随着年龄的增长而不断上升的，这样，劳动者的年龄越大，他们的市场工资水平就会越高，这就意味着他们去上大学时需要放弃的收入（机会成本）就会越高，在其他条件相同的情况下，他们从上大学或接受培训等人力资本投资中可得到的净现值便会比年轻人要低。最后，接受高等教育投资的人的能力也会影响上大学的机会成本，能力强者不仅有可能用更少的时间完成高等教育，而且有可能在上大学期间从事一些勤工俭学活动，从而降低上大学的机会成本。

需要指出的是，尽管图 13-1 中并未显示上大学的心理成本和心理收益，但是这部分内容在决定是否上大学时也有着非常重要的意义。例如，能力较强的人完成大学学业相对较为容

易，所承受的心理成本往往也比较低。又如，一个人的家庭背景、父母的期望以及家庭所能够提供的心理和其他方面的支持等，也会影响一个人上大学的心理成本以及心理收益。

第三，在其他条件相同的情况下，大学毕业生与高中毕业生之间的工资性报酬差距越大，则愿意投资于高等教育的人相对来说就会越多。我们在第一条推论中已经提到，在其他条件不变的情况下，图 13-1 中的总收益区域的面积扩大更有利于人们做出上大学的决策，只不过在第一条推论中我们讨论的是通过工资性报酬的收入流延长来扩大这一面积，在这里我们谈到的同样是这一区域面积的扩大，只是这种扩大是通过大学毕业生在 M 点之后的各年度中的工资性报酬超过高中生的幅度更大来实现的。造成这种差距扩大现象的途径有很多种。例如，大学毕业生的工资性报酬上涨，而高中毕业生的工资性报酬没有变化甚至下降；或者是两者的工资性报酬都在上升，但是大学毕业生的工资性报酬上升幅度更大。而大学毕业生的绝对工资性报酬水平变化则取决于大学毕业生所在的劳动力市场上的供求状况，很多国家的经验表明，大学毕业生刚毕业时的工资性报酬水平确实是经常波动的，它取决于供求双方的力量对比。

例如，在我国刚刚开始实行市场经济的 20 世纪 90 年代初期，就曾经出现过“读书无用论”浪潮，很多家长尤其是农村孩子的家长不愿意让孩子高中毕业后去上大学，而是让孩子直接去参加工作。因为，这些家长看到的一个客观情况是，市场经济的发展使孩子不上大学就能够从事很多工作，也能带来比较高的收入，而很多大学生毕业后要么找不到工作，要么找到工作之后挣到的工资还不如已经工作几年的高中毕业生。因此，他们对大学毕业生和高中毕业生之间未来的工资性报酬差距产生了缩小的预期。然而，经过几年的发展，越来越多的家长开始意识到，大学毕业生和高中毕业生之间的工资性报酬差距在现实中逐渐开始拉大，于是，他们对高等教育进行投资的动机又逐渐增强。

需要指出的是，作出上大学的投资决策时，人们所依据的并非是上大学与不上大学之间的真实工资性报酬差别，因为这些差别只有在未来才会显现，决策时不可能事先知道（尽管有时可以参考一些平均数据）。因此，人们通常都是依据自己对两种学历的未来报酬差别所作的预期来进行当前的上大学决策的。然而，令人遗憾的是，这种预期有时候是对的，有时候却可能是错的。另外，上大学的总收益是指一个人在接受大学教育之后的终身职业生涯中获得的超过高中毕业生的工资性报酬，因此，如果只根据大学刚刚毕业的几年中所得到的工资性报酬状况来判断上大学是否值得就会出现误差。然而，同样令人遗憾的是，在现实中，很多人恰恰是依据大学毕业生与高中毕业生之间的短期工资性报酬差别来推算两者之间的终身工资性报酬差异的。

第四，在其他条件相同的情况下，折算上大学的未来收益时所使用的贴现率越高，则上大学的可能性就越小。在图 13-1 中无法描绘的会影响上大学等人力资本投资决策的一个重要因素是贴现率，即一个人对上大学的未来工资性报酬的实际价值打折扣的程度。很显然，对于有些人来说，由于他们对现期消费的偏好如此强烈，以致同等数量的未来收益能够给他们带来的满足感会大大下降，这些人通常不会为了获得未来的更大利益而放弃眼前利益。用经济学的语言来说，这些人的贴现率是非常之高的。很显然，对于贴现率较高的人而言，上大学的未来工资性报酬收益必须足够高才能使他们的人力资本投资净现值为正。

尽管人们在进行上大学等人力资本投资决策时所使用的贴现率到底是多少跟个人的人格特点以及诸多心理因素有关，因而很难确定，但是，一个合理的推测是，那些在高等教育方面具有较高投资意向的人，在其他行为方面也同样更愿意以在当前作一些牺牲的方式获得未来的

收益。事实上，某些医学统计数据对于这种推论提供了支持。例如，一些研究发现，人们的受教育程度与其健康状况之间存在着很强的统计相关性，而且是正相关。对这种现象的一种解释是，上大学的人往往是那些在投资决策时的贴现率较低的人，因而他们更有可能养成有远见的、健康的生活习惯，同时，可能会选择更有利于健康的饮食，更清楚地意识到健康方面存在的风险，更多地使用预防性药物，还更有可能不抽烟或少抽烟以及不酗酒等。

（三）关于上大学的合理年限决策

上面分析了关于是否上大学的决策模型及其主要影响因素，然而，在很多时候，人们除了要作出是否上大学的决策之外，恐怕还要作出到底上多少年大学的决策。例如，有人上两年制大学或三年制大学，有人上四年制大学，另外一些人则一直上到硕士毕业或博士毕业。那么，人们到底是怎样围绕应当上多少年大学来作出决策的呢？这里，我们用一个简单的模型来进行分析。

对于任何人来说，能够达到效用最大化的高等教育投资数量都是在边际收益等于边际成本的那个点上取得的。而正如劳动力边际收益递减规律一样，我们假定一个人从高等教育中所能够获得的边际收益也是递减的，即上大学的时间到了一定的年限之后，一个人每多上一年大学所能够获得的终身工资性报酬增长幅度是递减的。这样，我们就可以绘制出一条如图 13-2 所示的那种边际收益曲线（MR）。此外，我们又假定，每追加一年的高等教育投资所需要付出的边际成本（如因每多上一年学而增加的学费、学习用品费，放弃的工资性报酬以及心理成本等）是不变的，如图中的 MC_0 所示。那么，对于图 13-2 中的这个人来说，他的最佳受高等教育年限就是 MR 和 MC_0 相交的那一点，此时这个人最好是上 U_0 年的大学。

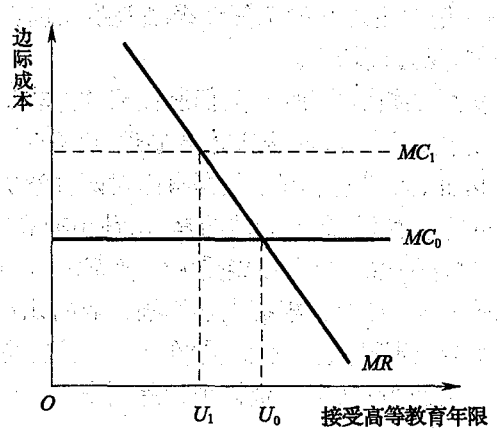


图 13-2　最佳高等教育投资年限的决策

很显然，对于不同的人来说，上大学的边际成本不可能是完全相同的，对于那些学习能力强的学生来说，上大学的边际成本显然会更低一些，而对于那些在学习方面特别费劲的学生来说，他们在完成更多的高等教育年限方面所需要付出的边际成本实际上会更高一些。在这种情况下，不同的人最好选择不同的高等教育年限。例如，对于上大学的边际成本为图 13-2 中的 MC_1 所示的那种人来说，他们最好是选择只接受 U_1 年的高等教育，因为再多上一年大学的边际收益将会低于边际成本。很显然，在边际收益一定的情况下，边际成本较高的人愿意上大学的年限会更少一些。

此外，多上一年大学的边际收益也同样会因人而异。在接受了同样数量和质量的高等教育的情况下，那些学习能力强的人可能比另外一些学习能力相对较弱的人挣到更多的工资性

报酬。很显然，在上大学的边际成本一定的情况下，那些能够从每多上一年大学中获得更高的边际收益的人，更有可能上更长年限的大学。

二、教育投资的收益估计及高等教育的信号模型

（一）教育投资的社会收益

教育投资不仅能够产生较高的私人收益，而且能带来较高的社会收益或外部收益，这种收益也许是被投资者本人没有直接获益但是整个社会却能够获得的利益，这主要表现在以下几个方面：①教育投资直接导致国民收入水平的提高和社会财富的增长，从而提高整个国家和社会的福利水平；②教育投资有助于降低失业率，从而减少失业福利支出，同时起到预防犯罪的作用（受教育水平的高低会影响个人犯罪被捕之后的机会成本），减少了执行法律的支出；③较高的受教育水平有助于提高政策决策过程的质量和决策效率；④父母的受教育水平在很大程度上会影响下一代的健康以及受教育状况；⑤受教育水平的提高还有助于提高整个社会的道德水平和信用水平，降低社会以及经济中的交易费用，提高市场效率。

事实上，正是由于教育有着巨大的外部性，或者无法将教育投资的收益完全私人化，因此，从社会的角度来说，教育的私人投资水平总会是不足的，所以，世界各国政府以及各种社会组织对教育都极为重视，对教育，尤其是大学之前的义务教育，给予了大量的投资。因为在上大学之前受到的教育投资所产生的那些收益中，社会收益所占的比重可能更大。对于整个社会而言，它必须在人力资本投资和物力资本投资之间进行平衡，以使人力资本投资的社会收益率与物力资本投资的社会收益率之间达到平衡。

（二）教育投资的私人收益估计偏差

尽管教育投资的社会收益客观存在，而且对一个社会来说非常重要，但是要估计出教育投资所产生的社会收益是十分困难的。那么，对教育投资的私人收益的估计是不是就没有问题呢？事实上，尽管很多经济学家都试图对高等教育投资的私人收益情况进行估算，但是在这一过程中仍然存在以下三个方面的争论。

1. 高估偏差

所谓高估偏差，也被称为能力偏差。也就是说，经济学家们在对教育投资回报率进行估计时，很可能会过高地估计一个人能够从教育投资中所能获得的收益，将把工资性报酬当中不应当归于教育的部分也认为是教育做出的贡献。这里最主要的是涉及一个人的能力问题。不同的个人在能力方面的差异会直接影响他们在未来可能获得的工资性报酬水平，而那些上大学年限长或短以及上大学或不上大学的人之间，可能从一开始就存在着能力上的差异，实际上，那些本来就聪明、勤奋和积极的人更有可能接受更多的正规学校教育，而这些人即使不比其他人接受更多的正规教育，他们的生产率或工资性报酬水平也仍然可能会更高一些。例如，虽然大学毕业生的工资性报酬通常会比高中毕业生高出一部分，但是，这并非完全是高等教育的作用，因为即使这些大学毕业生没有上大学，由于他们的能力本来就更强，所以，他们高中毕业后参加工作获得的工资性报酬也会比那些实际上没上过大学的人更高。

为了将能力对于教育投资的经济收益所产生的影响分离出来，一些研究者尝试运用智力或能力测试的方法来控制这种能力差异，但这些测试手段本身在对人的天生能力进行测量方面也是存在缺陷的，因而有很多争论。因此，更为理想的研究设计是，找到若干组同卵双胞胎（他们有相同的基因，从而天生能力基本相同），然后看他们在受教育水平不同的情况下是否会存在明显的工资性报酬差别。不过，一些以同卵双胞胎为对象所作的研究表明，对教育投资回报率进行估计的传统方法所存在的能力偏差可能并不是很大。例如，有人仔细研究了多对

同卵双胞胎。通过考察每一对双胞胎在工资性报酬以及受教育水平方面的差异，研究者估计出教育投资回报率大约为9%。而在不控制能力差异时估计出的教育投资回报率为10%。因此，这表明，能力差别对工资性报酬的影响不是太大，高估偏差的数值很小。

2. 低估偏差

与对教育的收益率存在的高估偏差质疑相反，另外一种观点认为，经济学家们低估了教育尤其是高等教育所产生的私人收益。首先，上大学的收益不只表现为较高的生产率，还表现为心理收益或非货币收益。例如，受过良好教育的人往往有机会从事具有较高职业声望和社会地位的工作，获得更好的社会资本，甚至更有可能获得相对更为满意的婚姻。一些人甚至认为，上大学既有其投资的一面，同时又有其消费的一面，如在大学里结交的朋友、参与的社团活动以及文艺鉴赏能力、音乐欣赏水平的提高等，这些都属于消费性的收益。但是在对教育的私人收益估计中，这些收益往往因为无法衡量而被有意忽略。其次，在对上大学的收益进行估计的时候，经济学家们通常使用的只是工资性报酬数据，即固定薪酬加上奖金等浮动薪酬部分，这些都是货币性的报酬；但事实上，上大学所获得的超过高中毕业生的货币报酬并不只包括工资性报酬部分，实际上还应该包括福利部分。由于在很多组织中，福利已经占到员工总薪酬的很大一部分，而且接受高等教育者一旦进入组织中的中高层管理岗位，实际上还享受着很多职务福利或特权，而这些福利在许多研究中都没有体现出来。因此，可以说，对高等教育所产生的私人收益进行的估计存在低估的趋势。

3. 选择性偏差

在估计高等教育的收益率时，我们不可能让同一批人去做这样一种实验，即先让这些人不上大学，看他们在高中毕业之后去工作的情况，能够得到的工资性报酬是多少；然后再重新实验，让同一批人去上大学，看他们能够得到的工资性报酬差距；最终对比两种情况下的终身工资性报酬差距。相反，研究者都以实际上大学的和实际没上大学的两组人作为相互比较的对象，即将实际上大学者所获得的终身工资性报酬视为实际没有上大学者因没上大学而遭受的损失，同时，将实际没有上大学者获得的终身工资性报酬视为实际上大学者如果不上大学可能获得的工资性报酬。

但是这种假设很可能是错误的，这是因为，一个在从事高技能工作方面有优势的人，可能在从事低技能工作方面反而能力不足。换言之，上大学的人之所以选择上大学，是因为他们不得不去上大学，因为如果他们不上大学，而是在高中毕业之后就去工作的话，他们所得到的工资性报酬可能还不如那些实际没有上大学的高中毕业生。反过来说，那些实际没有上大学的人作出不上大学的选择也是很明智的，因为他们即使上了大学，所获得的终身工资性报酬也不大可能像实际上大学的那些人那样多。因此，这里所谓的选择性就是指受教育者的自我选择性，即一个人是否选择接受高等教育，实际是当事人及其家庭根据自己的能力状况所作出的一种理性选择。

实际上传统的高等教育收益率研究很可能一方面高估了那些实际没有上大学的人因为没上大学而放弃的收益，同时又低估了大学毕业生们从上大学中实际获得的收益。这种偏差就被称为选择性偏差。不过，实证研究发现，这种在对正规学校教育的收益率进行估计时可能存在的选择性偏差实际上是很小的。尽管如此，它还是能够提醒我们，在进行受教育年限以及职业选择时，遵循比较优势的原理是非常重要的。

（三）高等教育的信号模型

一家企业在准备雇用工人的时候，实际上永远不可能完全清楚任何一位求职者的实际生

产率，因此，在很多时候，企业常常根据它们认为与生产率之间存在某种联系的，同时又是可以被观察到的标志或特征来进行人员的筛选。这些标志或特征包括年龄、经验、受教育程度等。其中有些标志是可以自行改变的（如年龄），而有些标志则是劳动者本人可以通过自身的努力去争取获得的。这些能够获得的标记就被称为信号。目前关于高等教育问题在世界上还存在一些争论：一部分人认为，这种现象的存在使高等教育投资确实提高了被投资者的生产率；另外一部分人则认为，高等教育本身并没有导致生产率的提高，但是它却表明了一个受过高等教育的人是一个具有较高生产率的人，即受过高等教育只不过是一种较高生产率的信号而已，它表明，能够完成高等教育的人通常是生产率较高的人。

尽管纯粹将高等教育看成一种信号的观点值得推敲，但是这种观点对于我们理解企业将是否完成高等教育作为一种筛选求职者的手段来说，却是有一定的意义的。即使企业不采用教育信号作为筛选求职者的依据，也必须寻找其他手段来辨别求职者生产率的高低，但是使用任何一种辨别手段都是要付出一定的成本的，并且每一种手段所得出的结果的准确性也会有高有低。因此，如果高等教育能够以较高的概率表明持有大学文凭者确实比持有高中文凭者的生产率要高，那么，企业利用大学文凭作为筛选工具可能确实是一种既简单明确，预测准确率又高的好方法。

第三节 人力资本投资与在职培训

一、在职培训及其基本类型

（一）作为一种人力资本投资方式的在职培训

在职培训是许多经济学家所强调的除正规教育以外的另一种重要的人力资本投资形式。事实上，劳动者所具有的许多有用的劳动技能都不是在学校里获得的，而是得益于在职培训。有些在职培训比较正规，如劳动者接受一些正式的培训课程或项目，再如正规的学徒计划，该计划使没有受过训练的工人在有经验的技术工人的指导下工作。但大多数在职培训都是非正式的，以至于难以衡量甚至难以觉察。也就是说，即使是在有组织的在职培训较少的情况下，劳动者仍然能够学习技能，使自己对企业而言更富有生产力、更有价值。经验较少的劳动者往往通过边干边学来获取新的技能，如先观察技术工人如何工作，然后在技术工人生病或缺岗时顶岗操作来熟悉技术。此外，通过有经验的技术工人与未受过训练的工人之间的信息和技能的不断传递，也可以提高新工人的技术，如新工人可以通过工间的聊天了解一些技术细节。总之，对于劳动者的技能学习来说，在职培训都是最普遍、最主要的方式。

（二）在职培训的基本类型

在职培训可以分成两大类：一般在职培训（简称“一般培训”）和特殊在职培训（简称“特殊培训”）。一般培训和特殊培训之间的差别主要在于员工通过培训所学得的职业技能对于向他们提供培训的企业之外的其他企业是否有用。通过一般培训习得的技能对所有的行业和企业都有用。换言之，一般培训使劳动者对于所有企业的劳动生产率都有所提高，即那些没有提供培训的企业如果得到受到一般培训的员工，那么这些企业的生产率也同样能够得到提高。而通过特殊培训习得的技能只对提供培训的企业有用，而对其他企业则没有用处。也就是说，特殊培训只使劳动者对提供培训的企业的劳动生产率有所提高，那些没有提供培训的企业即使是将在其他企业获得过特殊培训的劳动者招收过来，也不会提高生产率。

然而，在实际中，许多在职培训都既包括一般培训因素，又包括特殊培训因素，因而有时

很难将两种训练内容严格区分开来。对一般培训和特殊培训的区分至少有以下两个方面的意义：①它有助于解释员工或企业是不是愿意为在职培训付费；②它会使我们更容易理解为什么有些企业特别热衷于留住他们所培训过的一些员工。

二、在职培训的成本与收益及其安排

（一）在职培训的成本与收益

在职培训作为一种人力资本投资活动，当然也需要付出一定的成本，总的来说，它主要包括以下三个方面。

1. 在职培训所需要的一些直接成本

例如，企业在举办技术培训班时，不仅要支付受训者的工资及教师的讲课费，而且要支付租用培训场地和培训设备的费用。即使所使用的是该企业的师资、场地、设备，也应该将这些投入计入培训成本。

2. 受训者参加培训的机会成本

在职员工参加培训均需花费一定的时间，有的培训需要全脱产，有的培训需要半脱产，还有一些培训虽然是在业余时间进行的，但是受训者也往往需要提前下班或请假。另外，受训者常常不能全力工作。因此，这些都会给企业的生产和工作带来一定的损失。

3. 利用机器或有经验的职工从事培训活动的机会成本

例如，在师傅带学徒的培训中，有经验的师傅要给学徒讲授技能，其工作效率必然会降低或受到影响。这种损失也应计入培训成本。

而在职培训的收益则主要表现在受训者生产率的提高上。然而这种收益有些是比较明显的，如各种操作性技术培训产生的收益；有些则要经过一段时间才能表现出来，这主要表现在一些操作性不太强的技术培训上，如机械工作原理的培训、文化培训等产生的收益。短期内收益不明显的培训，其受训者的生产率还是可以通过工作思路的开阔、思维能力的增强而逐步得到提高的。

（二）在职培训的成本及收益安排

1. 一般培训的成本与收益安排

通常情况下，一般培训的成本要由员工来承担，而企业负担特殊培训的成本。从一般培训和特殊培训的定义中，我们就不难理解这一结论。因为一般培训所赋予员工的技能和知识是可以转移的，即他们可以借此去其他企业谋职并获得一个与其当前技能水平相称的、较高的工资率。因此，如果由企业来负担一般培训的成本，员工一旦在接受过培训之后转去其他企业就业，则作为投资者的企业便不可能获得投资的收益。而对于员工来说，获得的一般技能无论如何都能给其带来收益，因此，合理的情况是，由员工自己负担接受一般培训的成本并享有其收益。这种成本和收益安排方式是最有效率的。当然，员工对成本的负担并不一定采取直接付费的方式，而往往是通过下面这种方式来对培训的成本和收益作出安排，即员工在培训期间接受一种与较低的生产率相对应的较低工资率（低于不培训时的市场工资率），同时在培训以后又获得与较高的生产率相对应的较高工资率（高于不接受培训情况下所可能获得的市场工资率）。

2. 特殊培训的成本和收益安排

特殊培训的情况正相反，员工通过特殊培训所学得的特殊技能是不能转移的或不能转售的。如果员工在经过特殊培训后被解雇或辞退，则这位员工并未得到任何有价值的东西到劳动力市场上去出售，因此，员工不会为这种特殊培训支付费用。这样，似乎只能由企业来负担

特殊培训的成本。但是,提供培训的企业同时也面临着一种风险,这就是如果它们单方面对培训进行投资,那么接受完培训的劳动者可能会转去其他企业工作,这种劳动力流动对于接受特殊培训的劳动者来说是没有损害的,因为他们在接受培训期间所获得的工资与不接受培训的情况下所能够得到的市场工资率是一样的,并且这种特殊培训对于他们未来的市场价值也没有任何影响。

因此,在特殊培训的情况下,培训的成本和收益安排往往是这样的:在培训期间,受训者因接受培训会导致其生产率比不接受培训时要低,但是这时企业既不完全按员工在接受培训时的较低生产率来支付工资,又不完全按员工不接受培训时的生产率来支付与市场工资率相同的工资率,而是向员工支付一种位于市场工资率和低生产率工资率之间的工资率。这实际上意味着企业和员工共同分摊了特殊培训的成本。既然企业和员工分摊了投资的成本,那么他们必然要分享特殊培训的收益才合理。因此,在特殊培训完成之后,企业既不会按照员工没有接受特殊培训时的生产率向他们支付较低的工资,又不会完全按照员工接受过培训之后所能够达到的高生产率来支付较高的工资,而是会向员工支付一种介于两者之间的工资。这样,企业和员工双方就以一种共同保险的方式完成了特殊培训投资,从而使得双方都获利。

不过,在管理实践中,企业所进行的一般培训和特殊培训实际上是很难完全区分开的,因此,在企业的各种在职培训活动中,普遍运用先分摊成本然后再分享收益这种双赢的方式。

三、在职培训对企业及员工行为的影响

根据上面的讨论以及人力资本投资理论的几个基本结论,我们不难看出,在培训结束之后,企业是通过向员工支付比他们对企业的总收益所做出的实际贡献要低的工资率,来获取自己在培训方面的投资。因此,只有在受过专门训练的员工仍然继续被企业所雇用的条件下,企业才能收回人力资本投资的收益。这样,企业必然会有一种强烈的经济动机,即通过各种人力资源管理实践来尽力降低这些受过特殊培训的员工的流动率或辞职率。

同样,接受过培训的员工也有动力在企业中工作相对较长的时间,这是因为员工所受到的在职培训中多多少少有一些特殊培训的成分,因此,这些受过特殊培训的员工在本企业中所获得的工资比他们如果到其他企业中去工作所可能获得的工资要稍高一些。这样一来,如果他们在培训结束后就离开企业,实际上就是丧失了一部分收入。大多数接受过特殊培训的员工可能愿意在本企业中工作较长的时间,他们的流动倾向就会受到削弱。因此,特殊培训是使企业将劳动力从可变投入要素变成半固定生产要素的重要原因之一。

劳动力市场上的某些雇佣关系确实可以证明,企业对继续雇用受过特殊培训的员工比继续雇用没有受到过特殊培训的员工更感兴趣。例如,在经济衰退时期,企业一般不愿解雇受过特殊培训的员工,这些员工的失业率在整个经济周期内很少变化。由于特殊培训往往同一位员工在一个企业中连续服务年限的长短有关,因此,企业中资格越老的员工失业的可能性越小,在企业迫不得已裁减员工时,通常都是先解雇进企业年头短和进企业时间最晚的那些人员。

此外,我们需要提及与在职培训有关的另一个结论,即就市场情况来说,接受正规学校教育数量越多(上学时间越长)的人,越有可能接受更多的在职培训。一个能够完成大学教育的人,比一个高中毕业生更有可能被企业挑选出来作为在职培训的候选人,这是因为,大学毕业生实际上通过其过去的高等教育经历证明了自己具有接受训练的能力,而对于同样内容的培训,接受能力强的人可以在较短的时间掌握培训的内容,达到培训的要求,从而使企业减少成本支出的时间并相应增加获益的时间,这对企业当然是有利的。事实上,研究发现,有能力、学

得快的人最终会选择高报酬的工作，这些工作又要求他们不断学习，从而把他们的能力进一步推向极大化。

与高等教育投资一样，在职培训投资与人的生命周期也同样是有一定联系的。前面的分析已经揭示出，个人的人力资本投资是随着年龄的增加而减少的，因此，随着员工年龄的不断增长，他们进行在职培训投资的意愿会不断降低。因此，他们的实际工资报酬水平将越来越接近潜在的工资报酬水平，直到最后两者完全重合。这时，劳动者就不再以在职培训的形式进行人力资本投资了。

第四节　劳动力流动

一、劳动力流动及其利弊

（一）劳动力流动及其意义

劳动力流动一般是指劳动力依据劳动力市场条件变化，在企业间、职业间、产业间以及地区间的移动。由于劳动力的流动通常能使劳动力得到更有效的利用，从而增加收入，所以人们为劳动力流动所垫支的费用也被视为一种投资。从劳动力市场运行的角度来看，劳动力流动机制可以纠正地区间就业不平衡，减少由技术变化而引起的人力问题，减轻与经济结构变化相联系的失业问题，它还有利于劳动力市场根据其他市场形势的变化作出快速的调整。

总之，我们需要适当的劳动力流动来保证整个经济的效率，即促使劳动者从衰落的或发展缓慢的职业、行业（企业）或地区向发展迅速的职业、行业（企业）或地区流动。合理的劳动力流动也是人们实现个人就业选择自由的一个重要手段。

（二）劳动力流动对企业和员工的影响

不过，劳动力流动应该有个合理的限度。劳动力过度流动同劳动力流动不足一样，都会产生不好的效果。这是因为劳动力流动是有代价的，在追求利益的同时也要付出成本，这一点正如其他类人力资本投资一样。自愿离职的员工不仅要放弃已积累的资历、工作等级的提升机会，而且还要放弃已经培养起来的较为亲密的同事关系等。在新的工作中，他要从低等级工作开始干起，努力去建立新的同事关系，因为没有资历，从而缺乏职业安全感。

对于企业和整个经济而言，劳动力流动可能会支付较高的代价。当一位有经验的员工离职，而企业不得不用一位缺乏经验的员工来填补由此而带来的职位空缺时，企业将承担双重的损失：①企业向离职者支付的培训费用尤其是特殊培训费用；②企业必须重新培训新员工，并且要在一定时期里承担因新员工生产率低而带来的损失。同样，一个离职的员工在从事新的工作时，也必须重新接受培训，至少要重新适应新工作的特殊要求及特殊工作氛围。他必须在工作一段时间之后，才能充分发挥作用。

二、劳动力流动的主要影响因素

通过上面的分析我们可以看出，会对劳动力流动产生影响的因素都是与劳动力流动的成本或收益相关的那些因素。总的来说，流动前后的工资水平差异以及在流动之后找到高工资工作的机会大小是对劳动者流动产生影响的首要因素也是最大因素，其次是会对劳动力流动的各种成本产生影响的因素。

（一）影响劳动力流动的企业因素

1. 企业规模

一般情况下，企业的规模越大，则员工的流动率越低。一方面是因为大企业往往会提供更

高水平的工资，而在其他条件一定的情况下，高工资往往与低流动率联系在一起。另一方面，大企业的工作岗位类型多样化，同时垂直管理的层次也比较多，从而为员工的不断晋升提供了较大的空间。换言之，通过建立内部劳动力市场来降低员工的流动率在大企业中是很常见的一种现象。

首先，从工资水平的角度来看，大企业通常会支付相对较高水平的工资。而造成大企业支付高工资的主要原因则包括以下几个方面。①大企业更有可能通过实现规模经济来增加利润，从而可以承受更高的工资成本。②大企业的生产过程本身要求员工们相互之间高度依赖和协作，因而对于员工的可靠性和稳定性有着更大的需要，较高的员工流动率会对整个系统的运行效率带来很大的影响，因此，大企业会力图通过相对较高水平的工资来降低员工的流动率。③大企业提供的相对较高水平的工资，可能也是对大企业的严格纪律约束所提供的一种补偿性的工资差别，即由于要求员工接受严格的纪律约束，导致工作对求职者的吸引力较小。因此，就需要对这种不利的工作特点提供一些补偿。④大企业更有动力对员工进行培训，原因之一是培训本身可能也具有规模经济的特点，大企业对员工进行培训的平均成本可能更低；原因之二是员工和雇主之间保持长期雇佣关系的做法在大企业中更有意义，而这种雇佣关系长期化有利于企业的培训投资比较可靠地得到回收。因此，大企业不仅有更大的动力去对自己的员工进行培训，而且有更大的动力去吸引那些愿意接受培训的劳动者，从而使他们变得更富有生产率，而高生产率显然是与高工资联系在一起的。

其次，从工作机会的角度来看，大企业能够为员工提供工作轮换和多次晋升的机会。大企业的业务多样化和多重管理层次决定了它可以为员工提供在多种不同的职业发展阶梯中得到多次晋升的机会，而几乎每一次晋升都是与工资水平的增长联系在一起的。此外，大企业中的工作岗位类型多样化也使得员工即使是在没有垂直晋升机会的情况下，仍然有机会通过横向晋升转移到自己更感兴趣的工作岗位上，或者是多尝试几种不同的工作岗位，从而有更多的机会实现员工和工作岗位之间的匹配，通过组织内部的流动来满足员工个人的工作兴趣及其他方面的需求，这样就会使劳动者的流动意愿下降。

2. 企业所处的地理位置

企业所处的地理位置实际上决定了企业员工到其他组织寻找工作的便利性及其成本高低。如果企业位于企业数量很多的大型都市地区，则在其他条件相同的情况下，员工的流动率会比较高，这主要是因为一方面员工在其他企业找到工作机会的概率会增加，另一方面他们在换工作的同时不必更换居住地点。相反，如果企业位于其他组织数量很少、外部就业机会也很少的偏远地区，那么员工的流动率就会小很多。在这种时候，员工如果想流动往往需要离开当地到其他地区去求职，而这样做带来的工作搜寻成本以及重新改变居住地的成本就会很高。

3. 企业的组织文化以及领导风格

劳动者尤其是生产率较高、能力较强的劳动者离开一个企业，往往并不一定是因为对自己所得到的工资性报酬感到不满。换言之，有些时候，主动离职的员工并不是因为提前找到或者确定能够找到一个能够支付更高的工资性报酬的工作，相反，他们在新的工作中得到的工资性报酬等物质报酬甚至等于原来的企业。在这种时候，员工的心理感受不佳是导致他们的总体满意度下降以及最终决定离开企业的最主要因素。管理学对这种心理感受的解释有很多，包括个人价值观与组织价值观的冲突、不喜欢组织文化、对直接上级的管理水平或领导力的不满、与同事相处不愉快、个人没有受到足够的尊重以及个人成就感得不到满足等。从经济学的角度来说，劳动者在一个组织中的心理成本过高或心理收益过低，也会成为导致劳动力流动的

一个重要因素。

（二）影响劳动力流动的劳动者因素

1. 劳动者的年龄

通常情况下，劳动者在年轻时的流动率会高于他们在中年以后的流动率。其中的原因主要有两个方面。①工作匹配质量问题。劳动者在年轻时与工作岗位（包括雇主、行业、地区等因素）之间的匹配质量往往不是太高，因而需要进行不断的尝试。对于初次进入劳动力市场的年轻人来说，他们往往对自己的职业兴趣、能力特长等认识得不太清楚，同时对于雇主以及工作的了解也处于信息不充分状态，因此，很多时候，他们就不得不通过变换工作来寻找能够使自己达到效用最大化的工作岗位。随着劳动者年龄的增长和工作经验的逐渐丰富，他们的工作匹配质量会逐渐提高，并且对个人以及工作、雇主等的认识也日渐成熟，这个时候，他们就没有必要再去频繁地流动。②人力资本投资动机问题。相比较而言，年轻人更倾向于进行各种形式的人力资本投资，因为不仅年轻时投资的机会成本比较低，而且在投资完成之后的收益流也会比较长。同样的结论在流动问题上也是成立的。年轻人不仅通常工资水平相对较低，而且在流动投资完成之后的连续工作年限会比较长，因此，他们更愿意对流动进行投资。

2. 劳动者的任职年限

在其他条件相同的情况下，劳动者的任职年限越长，通常离职的可能性越低。这里既有我们已经提到过的工作匹配质量问题，即劳动者的任职年限越长，表示其对工作的满意度越高，流动的愿望越低。另外一个重要的原因在于，劳动者在同一位雇主处的任职年限越长，所积累的人力资本尤其是特殊人力资本越丰厚，因此，如果这些员工离开原来的雇主到其他企业去就业，则已经积累的这些特殊人力资本的未来收益就损失了。此外，随着一位劳动者在一个组织中的工作时间延长，其对组织的适应程度提高，人际交往成本下降，因而劳动者的心理成本会下降。与此同时，在一个组织中工作时间较长的劳动者的心理收益也会上升，这是因为，任职年限的长短往往是与员工在组织中的地位和受到尊重的程度等联系在一起的。

3. 劳动者的性别

在许多市场经济国家，女性员工的离职率比男性员工的离职率高，而任职年限更短。这种较高的女性离职率可能在很大程度上反映了女性员工所接受的企业特殊人力资本投资比较少的情况。女性员工在传统上因生育行为而造成的职业中断，会使她们所接受的很多人力资本投资都会比没有职业中断情况下要少，所以，女性员工接受企业特殊培训的数量相对较少，而这就导致她们的工资率相对较低，也就使流动的成本相对较低。

女性员工的流动率相对较高的另外一个重要原因是家庭的角色分工，一部分女性员工会为了照顾家庭而牺牲自己的职业发展，在寻找工作以及流动的时候不完全考虑工资性报酬收入，而是考虑如何兼顾家庭。这种情况会使女性员工的工资相对于同等质量的男性员工而言水平更低一些，同时，她们的流动率也会更高一些。

（三）影响劳动力流动的市场周期因素

劳动力市场的周期波动对于劳动力流动的影响是显而易见的。当劳动力市场处于宽松状态时，即市场上存在明显的劳动力供大于求的现象时，劳动者找到新就业机会的概率下降，市场上的失业人数上升，很多人的失业周期延长，很多企业即使招聘新员工，所提供的工资水平也会下降。在这个时候，已经就业的劳动者的流动动机显然会受到削弱。相反，当劳动力市场处于紧张状态时，即劳动力需求大于劳动力供给时，很多雇主在雇用劳动者的时候都遇到困难，就业机会增加，而且市场工资率也会出现明显的上升。这时，已经就业的劳动者往往可以

利用跳槽的手段要求新雇主增加工资，劳动力的流动率自然会上升。

衡量劳动力市场松紧程度的一个重要指标就是失业率，而市场研究表明，在离职率和失业率之间确实存在着一种负相关关系，即在失业率高时离职率低，而在失业率低时离职率高。此外，衡量劳动力市场松紧状况的另外一个指标——临时解雇率，也与离职率之间呈现一种负相关关系，即临时解雇率高（在经济衰退时期）时离职率低，临时解雇率低时离职率高。最后，由于大多数时候劳动力市场周期是与经济周期同步的。因此，在经济快速增长期，劳动力的流动率会比较高；而在经济停滞期甚至衰退期，劳动力的流动率会比较低。

（四）影响劳动力流动的社会环境因素

劳动者所处的社会环境因素也会对劳动力流动产生重要的影响。

首先，整个社会对于劳动者流动的态度以及流动的传统习惯会影响劳动力的流动率。例如，在美国、澳大利亚等这些传统移民国家中，劳动力流动率通常比其他国家要高一些。而在日本这种在传统上有长期雇用习惯的国家中，对于一个组织的忠诚是整个社会文化当中很重要的一个组成部分，而且其他企业（尤其是大企业）往往也倾向于从内部培养人才，不倾向于雇用外部人直接担任组织中的中高层管理者。在这种社会环境下，劳动力流动是不受鼓励的，所以流动率相对来说就会低很多。

其次，不同国家的社会制度也会使劳动者的直接流动成本不同。美国住房的买卖很频繁，租房子也很容易，并且通常成本不是太高，这样就使在美国进行流动尤其是跨地区流动的障碍比较小，成本也比较低。相对来说，欧洲和日本的住房制度使得劳动者在这些国家的居住成本比美国劳动者要高，这可能也是导致欧洲和日本劳动者比美国劳动者的流动率要低的一个重要原因。

三、劳动力的跨地区流动

通常来说，一个国家的劳动力市场是由各个地方劳动力市场所构成的。从本质上讲，将各个地方的劳动力市场紧密地联系在一起形成完整的全国劳动力市场的，不是法令和规章，不是国家统一的工资制度，而是劳动力在不同的地方劳动力市场之间的自由流动迁移。劳动力跨地区流动是劳动力市场联系和经济联系的纽带。

（一）劳动力跨地区流动的主要原因

劳动力跨地区流动的原因极其复杂，涉及经济、文化和社会各个方面，但经济是最基本的原因。为什么劳动力通过跨地区流动可以改善就业状况和提高收入呢？其原因是地区之间存在着经济发展的不平衡。吸引劳动力流动的原因除了经济发展水平上的静态差异之外，地区之间在发展速度上的动态差异也起着相当大的作用。在某些时期，它甚至是造成劳动力跨地区流动的首要原因。经济学家亚当·斯密早就看到了这一点，他明确指出，工资水平提高最快的地区不是经济最发达的地区，而是经济增长速度最快的地区。而一个地区经济增长速度的快慢又主要取决于资本投资的多少。一个地区在一定时期内的资本投资越多，劳动力需求就会越大，就业机会也就越多，从而会吸引更多的劳动力流入。总之，劳动力的流动总是向着经济增长速度最快、资本投资扩大最迅速的地区，而不论这个地区以往的发展程度如何。

从一个地区来看，引起就业增长的要素有以下三个。

（1）与全国经济增长率相比的预期地区经济增长率。预期地区经济增长率高于全国经济增长率时，该地区会吸引资本投资和劳动力流入。

（2）地区工业组合。工业有快增长和慢增长之分，快增长工业能以高于平均数的比例引起地区就业量的增长，而慢增长工业创造的就业机会则较少。在地区的工业组合中，哪种类型

的工业占主导地位，显然会影响就业增长和劳动力的流入。

（3）地区优势和地区劣势。地区工业增长速度快于或慢于全国工业平均增长速度时，会形成地区优势或地区劣势。这个因素与第二个因素是密切相关的，地区经济发展的动态性变化，即经济增长率的变化、工业组合的变化、地区优势和劣势的变化，都会引起劳动力地区分布的调整。

（二）劳动力跨地区流动的主要考虑因素

劳动力在现实中选择跨地区流动时，要考虑以下几个方面的因素。

（1）地区间人均收入差别。地区间人均收入差别越大，劳动力跨地区流动的可能性就越大。

（2）就业机会。就业机会多，对劳动力跨地区流动的吸引力就大，反之则小。

（3）迁移距离。距离越远越不利于流动，越近则越利于流动。因为距离较远时，劳动力迁移的非经济成本较大，如不利于照顾不随之迁移的家庭、父母或亲友。此外，距离太远会阻碍劳动力市场的流通。

（4）迁移成本。迁移成本包括直接成本、机会成本和心理成本。直接成本是指因迁移而直接支出的费用，如旅途费用、安家费用等；机会成本是指因改变居住地区而放弃原来已有的利益，如资历的损失，甚至花费时间、精力和金钱学到的技巧的失效等；而心理成本则是指远离亲朋好友以及过去所熟悉的社区环境所造成的不适。

（5）劳动力迁出地区和迁入地区的关系密切程度。两个地区的各种条件越相似，越有利于劳动力地区流动；两个地区的条件差异越大，越不利于劳动力跨地区流动。

在劳动力跨地区流动中，存在着一种“回归迁移”现象，即许多人从一地区迁移到另一地区，但经过一段工作时间后，又迁回到原地区。这种情况的发生与迁移者的动机有关，许多人迁移到别的地区工作只是为了挣更多的钱，而不是定居，所以在挣到一定数额的钱之后，他们往往要返回故乡。回归迁移的另一个原因是，迁移者在迁移之后发现，当地的工资水平与工作机会并不如预料中的好，于是在失望之余，他们往往会返回原居住地。因迁移到新地区而感到心理压力大，难以适应新环境，也是出现回归迁移的原因。

四、劳动力的跨职业流动

劳动力跨职业流动既是劳动力市场上劳动力供给的调整过程，又是劳动者的职业选择过程。一般来说，劳动者在正式进入劳动力市场之前，已经部分地作出了职业选择，并为此进行了人力资本投资，为将来进入此职业做好准备。当劳动者进入劳动力市场之后，职业选择由原来的潜在形式变成了现实选择。由于受各职业劳动力需求的限制，也由于时间滞后因素造成的职业准备与现实需要间的脱节，新劳动力的第一个职业往往与原来的职业选择并不一致。因此，即使确定了第一个职业也并不代表职业选择的结束。对于具有一定工作经历的劳动力来说，也存在职业再选择的要求，这主要是为了追求更优越的职业地位、更多的职业报酬。职业再选择在外部条件适当时就会转变为劳动力跨职业流动。

劳动力跨职业流动符合经济发展的需要。劳动力市场上最需要的职业，其工资水平会大大高于劳动力市场平均工资水平，这会吸引其他职业的劳动力改换职业。而且，劳动者在其一生的工作中还有可能会遇到经济结构变动引起的某些职业衰落和某些职业兴起，迫使劳动者不得不改换职业。此外，劳动力市场上的职业存在着事实上的等级差别，这不仅表现在工资收入方面，而且表现在职业稳定性等其他一些方面，劳动者要改变其地位，则必须变动其职业。通常情况下，收入高于或接近中值水平的职业，普遍存在劳动力净流入；收入低于中值水平的

职业，普遍存在劳动力净流出。不过，服务业似乎是个例外，收入低于中值收入，但劳动力却普遍存在净流入。其原因之一是服务业的就业机会易得，转入服务业的劳动力大多从更低收入职业而来。更重要的是，服务业的发展使它能容纳的劳动力数量越来越多，因而它吸纳劳动力的速度大大超过劳动力流出的速度。

劳动力跨职业流动的方向可按照职业等级差别分为向上流动、向下流动和水平流动。自愿性跨职业流动基本上属于向上流动，而非自愿性跨职业流动也会追求向上的目标或要求水平流动，但是会有向下流动的情况（如在经济萧条时期或个人劳动技能相对下降的情况）。总的来看，向上跨职业流动会占较大的比例，这不仅是因为劳动力自身具有追求上进的倾向，而且是因为经济发展会使较好的职业发展更快，提供的就业机会更多。

劳动力跨职业流动还有一种特殊形式，即家庭两代人之间的职业转移。两代人之间的职业转移是劳动力市场运行的必然结果。劳动力市场的吸引力和强制力在青年职业选择中的作用超过并逐渐取代了“子承父业”的传统影响，家庭财产状况和社会地位对第二代劳动者地位、职业的影响在下降。劳动力市场上的竞争逐渐排斥了“血统论”在职业分配上的支配关系。一个社会劳动力资源配置合理与否，能从两代人的职业差异上部分反映出来：两代人从事相同职业的比例越大，非竞争性力量对职业选择的决定性越强，劳动力资源配置中的不合理成分越大。反之，两代人的职业差异越明显，竞争对职业选择的作用越大，劳动力资源配置则越趋于合理。

五、劳动力的跨产业流动及产业内流动

（一）农业劳动力向工业部门的流动

农业劳动力向工业部门流动是排斥力和吸引力共同作用的结果。在工业化初期，工业部门的劳动力需求对劳动力的吸引力并不明显。然而，随着工业的发展，它对劳动力的需求越来越大。尽管工业本身的技术基础变革节约了劳动力，但是工业企业规模的扩大、产量的增长以及新领域的开辟使得它对劳动力的吸收能力越来越强。于是，在农业劳动力需求增长缓慢进而下降的时候，工业部门对劳动力的需求却在扩大，从而形成了对农业劳动力的吸引。在劳动力市场的价格（工资水平）机制作用下，农业对劳动力的排斥力表现在给予的工资水平低、劳动收入少；工业部门对劳动力的吸引力体现在工资水平高、劳动收入多。因此，农业对劳动力的排斥和工业部门对劳动力的吸引共同导致了两个产业劳动力报酬上的较大差别。于是，劳动力在高收入（预期高收入）以及其他因素吸引下，由农村流向城市，由从事农业劳动转变为在工业部门中就业。

劳动力从农业向工业部门流动，不仅取决于工农业的收入差异，而且还取决于获得工业部门就业机会的可能性。显然，如果没有就业机会，预期收入就会等于零，劳动力流动也就会停止。如果流动的劳动力平均在很短的时间内就能找到工作，那么农村剩余劳动力就会更多、更快地流出农村，进入城市寻找工业部门的职位。反之，获得工业部门职位所需的时间越长，农业劳动力流入工业部门的动力就越弱，流入速度就会越慢。

农业劳动力获得工业部门职位的可能性及其所需时间长短与经济周期有密切关系。在经济危机期间，工业部门就业机会缩减、失业严重；农业劳动力获得工业部门职位的可能性很小，即使这时城市收入仍比农村高，农业劳动力向工业部门的流动也会减少，甚至已流入城市来找工作的农业劳动力会倒流回农村。农业劳动力外流程度受流出地区收入水平的影响。一般来说，低收入农业地区外流程度高于高收入或中等收入的农业地区。

从农业流入工业部门的劳动者大多数先进入“蓝领职业”。这可以归因于“蓝领职业”和

农业劳动者一样都是从事体力劳动，两者具有同一性。这些劳动者在比较短的时间内就同工业部门劳动力队伍同化在一起，在各种不同部门的分布上没有什么不同之处。农业劳动力要进入工业部门的“白领职业”，大都需要经过较长时间的训练，一般都要在下一代才更有可能办到。

农业劳动力流动比较普遍的有两种情况：①离土又离乡，即与农业生产断绝联系；②离土不离乡，即在从事工业部门劳动的同时还从事一些农业劳动。离土又离乡的农业劳动力流动是永久性的，而离土不离乡的流动是暂时性的，这两种方式在一定的时期内可以并存，但到最后，前一种方式会取代后一种方式。原因是农业过剩劳动力无法通过暂时性流动而消除。在农业中，劳动力过剩不是表现为失业，而是表现为不完全就业，劳动力在一年的多数时间里虽有事可做却不能发挥全部劳动能力。不完全就业可以理解为隐蔽性失业，劳动力市场通过保护和引导劳动力的流动，将农村中的剩余劳动力分离了出来，减少了劳动力资源的浪费。农业劳动力转入城市进入工业部门工作，会给城市就业带来某些压力，但这一趋势本身却是不可阻挡的，政府要注意引导和管理。

（二）非农产业部门内部的劳动力流动

在农业和工业间劳动力流动的同时，非农产业部门内部的劳动力也在不停地流动。产业内部的劳动力流动是企业选择员工和劳动者选择受雇单位两方面行为共同作用的结果。

不同的产业内部劳动力流动的情况不同。一般来说，某个产业部门劳动力工资水平越高，该部门作为就业源泉的吸引力就越大，自动辞职的劳动者就越少。工资水平与劳动力流出变化方向相反，工资水平与劳动力流入变化方向相同。此外，产业部门劳动力流动率与该部门失业率也有关系，高失业率说明非自愿性劳动力流动率较高，这会对在该部门就业的劳动力施加职位不确定性的压力。高失业率部门的劳动力流动率也较高。

从理论上说，产业内劳动力流动可使劳动者找到合意的职位，企业获得满意的员工，但流动应有一个合理的限度。企业方面出于使劳动力成本最小化的愿望，害怕过多的劳动力流动会增加雇用成本，但企业主要反对的是劳动者自动离职，他们仍会维护解雇的权利。对于劳动者来说，他们也未必就偏好流动，这是因为，新的就业职位可能没有保障，流动常常同失业相伴随，相对稳定的职业比不稳定的高收入职业要好。因此，劳动者主要反对企业解雇造成的非自愿性劳动力流动，而并不想放弃自主流动的权利。正是在这样一种关系下，相当部分的劳动力职位具有相对稳定性。在劳动力流动存在的同时，劳动力市场仍然向一部分劳动力提供了稳定的甚至接近于终身制的雇用机会。这说明，允许劳动力充分流动并不等于全部劳动力都会处于不停流动之中，也不等于每位劳动者一生中都要不断改变职位或职业。流动是一种有代价的机制，它的作用过程会自然而然地形成一种动态稳定性，既使劳动者各得其所，又使经济活动获得其所需要的各类劳动力。

第四部分　人力资源与社会保险政策

第十四章　劳动合同管理与特殊用工

第一节　劳动合同履行与变更

一、劳动合同履行的原则

劳动合同履行是指双方当事人按照劳动合同规定和法律规定，全面、适当完成合同约定义务的行为。《劳动合同法》第二十九条规定，用人单位与劳动者应当按照劳动合同的约定，全面履行各自的义务。

劳动合同履行应遵循以下原则：①全面履行，指的是劳动合同双方当事人在任何时候，均应当履行劳动合同约定的全部义务；②合法履行，指的是劳动合同双方当事人在履行劳动合同过程中，必须遵守法律法规，不得有违法行为。

劳动合同履行地与用人单位注册地不一致的，有关劳动者的最低工资标准、劳动保护、劳动条件、职业危害防护和本地区上年度职工月平均工资标准等事项，执行劳动合同履行地的有关规定；用人单位注册地的有关标准高于劳动合同履行地的有关标准，且用人单位与劳动者约定按照用人单位注册地的有关规定执行的，从其约定。

二、用人单位与劳动者履行劳动合同的义务

（一）用人单位的义务

（1）用人单位应当按照劳动合同约定和国家规定，向劳动者及时足额支付劳动报酬。如果用人单位拖欠或者未足额支付劳动报酬，劳动者可以依法向当地人民法院申请支付令，人民法院应当依法发出支付令。

（2）用人单位应当严格执行劳动定额标准，不得强迫或者变相强迫劳动者加班。用人单位安排加班的，应当按照国家有关规定向劳动者支付加班费。

（3）用人单位应当保护劳动者的生命安全和身体健康。劳动者拒绝用人单位管理者违章指挥、强令冒险作业的，不视为违反劳动合同。劳动者对危害生命安全和身体健康的劳动条件，也有权对用人单位提出批评、检举和控告。

（二）劳动者的义务

劳动者在履行劳动合同过程中，除要执行《劳动法》《劳动合同法》相关规定外，还应当承担以下义务：①遵守国家法律法规，遵守用人单位的规章制度；②完成劳动合同约定的工作内容，如果从事兼职，不能影响本单位的工作任务；③遵守劳动合同中约定的特定事项义务。特定事项义务主要包括约定服务期和约定保守用人单位的商业秘密和与知识产权相关的保密事项。

三、特殊情形下的劳动合同履行

（1）《劳动合同法》第三十三条规定，用人单位变更名称、法定代表人、主要负责人或者投资人等事项，不影响劳动合同的履行。相关事项依法进行变更登记后，劳动合同继续有效，双

方当事人应当按照劳动合同的约定继续履行，也不需要重新签订劳动合同。

（2）《劳动合同法》第三十四条规定，用人单位发生合并或者分立等情况，原劳动合同继续有效，劳动合同由承继其权利和义务的用人单位继续履行。《中华人民共和国民法典》第六十七条规定，法人合并的，其权利和义务由合并后的法人享有和承担；法人分立的，其权利和义务由分立后的法人享有连带债权，承担连带债务，但是债权人和债务人另有约定的除外。

四、劳动合同变更

劳动合同变更是指劳动合同双方当事人对已生效的劳动合同条款达成修改或补充协议的行为。《劳动合同法》规定，用人单位与劳动者协商一致，可以变更劳动合同约定的内容。变更劳动合同，应当采用书面形式。变更后的劳动合同文本由用人单位和劳动者各执一份。劳动合同变更时，如在协商过程中无法达成一致，发生争议，任何一方都可以向劳动人事争议仲裁委员会申请仲裁。变更劳动合同的情形一般包括以下六个方面。

（1）双方当事人经协商，达成一致变更劳动合同。

（2）订立劳动合同时所依据的法律法规已经修改或废止，导致劳动合同中的部分条款内容与之相悖或失去依据而必须修改。

（3）企业受有关产业政策影响或者根据市场变化决定转产或调整生产任务等经济因素影响，导致劳动合同需要变更。

（4）劳动合同订立时所依据的客观情况发生重大变化，致使劳动合同无法履行，导致劳动合同需要变更。

（5）劳动者患病或者非因工负伤，在规定的医疗期满后不能从事原工作，由用人单位另行安排工作，需要变更劳动合同。

（6）劳动者不能胜任工作，被调整了工作岗位，需要变更劳动合同。

此外，《最高人民法院关于审理劳动争议案件适用法律问题的解释（一）》还规定，变更劳动合同未采用书面形式，但已经实际履行了口头变更的劳动合同超过一个月，变更后的劳动合同内容不违反法律、行政法规且不违背公序良俗，当事人以未采用书面形式为由主张劳动合同变更无效的，人民法院不予支持。

第二节　劳动合同解除与终止

一、劳动合同解除

劳动合同解除是指劳动合同签订以后，履行完毕之前，由于某种因素导致双方当事人提前终止合同效力的法律行为，一般包括协商解除和法定解除两种情况。协商解除是指劳动合同双方当事人因某种原因，在完全自愿的情况下，互相协商，在彼此达成一致的基础上提前解除劳动合同的情形。法定解除是指出现了法律法规规定的可以解除劳动合同的情况时，不需劳动合同双方当事人一致同意，劳动合同可以被单方解除的情形。

（一）协商一致解除劳动合同

《劳动合同法》第三十六条规定，用人单位与劳动者协商一致，可以解除劳动合同，即劳动合同双方当事人对解除劳动合同达成一致意见时，劳动合同可以协商解除。

（二）用人单位解除劳动合同

《劳动合同法》第三十九条、第四十条、第四十一条规定了用人单位解除劳动合同的情形，具体内容如下所示。

（1）用人单位因劳动者过失可以解除劳动合同。《劳动合同法》第三十九条规定，劳动者有下列情形之一的，用人单位可以解除劳动合同：①在试用期间被证明不符合录用条件的；②严重违反用人单位的规章制度的；③严重失职、营私舞弊，给用人单位造成重大损害的；④劳动者同时与其他用人单位建立劳动关系，对完成本单位的工作任务造成严重影响，或者经用人单位提出，拒不改正的；⑤因劳动者以欺诈、胁迫的手段或者乘人之危，使用人单位在违背真实意思的情况下订立或者变更劳动合同致使劳动合同无效的；⑥被依法追究刑事责任的。

（2）用人单位提前通知无过失的劳动者后与劳动者解除劳动合同。《劳动合同法》第四十条规定，有以下情形之一的，用人单位提前30日以书面形式通知劳动者本人或者额外支付劳动者一个月工资后，可以解除劳动合同：①劳动者患病或者非因工负伤，在规定的医疗期满后不能从事原工作，也不能从事由用人单位另行安排的工作的；②劳动者不能胜任工作，经过培训或者调整工作岗位，仍不能胜任工作的；③劳动合同订立时所依据的客观情况发生重大变化，致使劳动合同无法履行，经用人单位与劳动者协商，未能就变更劳动合同内容达成协议的。选择额外支付劳动者一个月工资解除劳动合同的，其额外支付的工资应当按照该劳动者上一个月的工资标准确定。

（3）用人单位因实施裁员解除劳动合同。《劳动合同法》第四十一条规定，有下列情形之一，需要裁减人员20人以上或者裁减不足20人但占企业职工总数10%以上的，用人单位提前30日向工会或者全体职工说明情况，听取工会或者职工的意见后，裁减人员方案经向劳动行政部门报告，可以裁减人员：①依照企业破产法规定进行重整的；②生产经营发生严重困难的；③企业转产、重大技术革新或者经营方式调整，经变更劳动合同后，仍需裁减人员的；④其他因劳动合同订立时所依据的客观经济情况发生重大变化，致使劳动合同无法履行的。

用人单位裁减人员时，应当优先留用下列人员：①与本单位订立较长期限的固定期限劳动合同的；②与本单位订立无固定期限劳动合同的；③家庭无其他就业人员，有需要扶养的老人或者未成年人的。用人单位依照《劳动合同法》第四十一条第一款规定裁减人员，在6个月内重新招用人员的，应当通知被裁减的人员，并在同等条件下优先招用被裁减的人员。

（三）劳动者解除劳动合同

《劳动合同法》第三十七条规定，劳动者提前30日以书面形式通知用人单位，可以解除劳动合同。劳动者在试用期内提前3日通知用人单位，可以解除劳动合同。《劳动合同法》第三十八条规定，用人单位有下列情形之一的，劳动者可以解除劳动合同：①未按照劳动合同约定提供劳动保护或者劳动条件的；②未及时足额支付劳动报酬的；③未依法为劳动者缴纳社会保险费的；④用人单位的规章制度违反法律、法规的规定，损害劳动者权益的；⑤因用人单位以欺诈、胁迫的手段或者乘人之危，使劳动者在违背真实意思的情况下订立或者变更劳动合同致使劳动合同无效的；⑥法律、行政法规规定劳动者可以解除劳动合同的其他情形。用人单位以暴力、威胁或者非法限制人身自由的手段强迫劳动者劳动的，或者用人单位违章指挥、强令冒险作业危及劳动者人身安全的，劳动者可以立即解除劳动合同，无须事先告知用人单位。

二、对用人单位解除劳动合同的限制

《劳动合同法》第四十二条规定，劳动者有下列情形之一的，用人单位不得依照《劳动合同法》第四十条、第四十一条规定解除劳动合同：①从事接触职业病危害作业的劳动者未进行离岗前职业健康检查，或者疑似职业病病人在诊断或医学观察期间的；②在本单位患职业病或者因工负伤并被确认丧失或者部分丧失劳动能力的；③患病或者非因工负伤，在规定的医疗期内

的；④女职工在孕期、产期、哺乳期的；⑤在本单位连续工作满15年，且距法定退休年龄不足5年的；⑥法律、行政法规规定的其他情形。

企业职工非因工致残和经医生或医疗机构认定患有难以治疗的疾病，在医疗期内医疗终结，不能从事原工作，也不能从事用人单位另行安排的工作的，应当由劳动鉴定委员会参照工伤与职业病致残等级鉴定标准进行劳动能力的鉴定。

医疗期是指企业职工因患病或非因工负伤停止工作治疗休息不得解除劳动合同的时限。根据《企业职工患病或非因工负伤医疗期规定》，职工医疗期的期限为：①实际工作年限10年以下的，在本单位工作年限5年以下的为3个月；5年以上的为6个月。②实际工作年限10年以上的，在本单位工作年限5年以下的为6个月；5年以上10年以下的为9个月；10年以上15年以下的为12个月；15年以上20年以下的为18个月；20年以上的为24个月。医疗期内（包括公休、假日和法定节日），对某些患特殊疾病（如癌症、精神病、瘫痪等）的职工，在24个月内尚不能痊愈的，经企业和劳动主管部门批准，可以适当延长医疗期。企业职工非因工致残和经医生或医疗机构认定患有难以治疗的疾病，在医疗期内医疗终结，不能从事原工作，也不能从事用人单位另行安排的工作的，应当由劳动鉴定委员会参照工伤与职业病致残等级鉴定标准进行劳动能力的鉴定。被鉴定为一至四级的，应当退出劳动岗位，终止劳动关系，办理退休、退职手续，享受退休、退职待遇；被鉴定为五至十级的，医疗期内不得解除劳动合同。医疗期满尚未痊愈者，被解除劳动合同的经济补偿问题按照有关规定执行。

《中华人民共和国妇女权益保障法》规定，用人单位不得因结婚、怀孕、产假、哺乳等情形，降低女职工的工资和福利待遇，限制女职工晋职、晋级、评聘专业技术职称和职务，辞退女职工，单方解除劳动（聘用）合同或者服务协议。

三、对用人单位解除劳动合同的要求

用人单位单方解除劳动合同，应当事先将理由通知工会。用人单位违反法律、行政法规规定或者劳动合同约定的，工会有权要求用人单位纠正。用人单位应当研究工会的意见，并将处理结果书面通知工会。《最高人民法院关于审理劳动争议案件适用法律问题的解释（一）》规定，建立了工会组织的用人单位解除劳动合同符合《劳动合同法》第三十九条、第四十条规定，但未按照《劳动合同法》第四十三条规定事先通知工会，劳动者以用人单位违法解除劳动合同为由请求用人单位支付赔偿金的，人民法院应予支持，但起诉前用人单位已经补正有关程序的除外。

四、劳动合同终止

劳动合同终止是指劳动合同双方当事人在劳动合同中约定的合同期限届满或达到其他法定终止条件的情形。《劳动合同法》第四十四条规定，有下列情形之一的，劳动合同终止：①劳动合同期满的；②劳动者开始依法享受基本养老保险待遇的；③劳动者死亡，或者被人民法院宣告死亡或者宣告失踪的；④用人单位被依法宣告破产的；⑤用人单位被吊销营业执照、责令关闭、撤销或者用人单位决定提前解散的；⑥法律、行政法规规定的其他情形。对上述第②项规定的情形，《劳动合同法实施条例》又补充规定，劳动者达到法定退休年龄的，劳动合同终止。

《劳动合同法》第四十五条规定，劳动合同期满，且有《劳动合同法》第四十二条规定情形之一的，劳动合同应当续延至相应的情形消失时终止。

五、用人单位解除、终止劳动合同的附随义务

用人单位应当在解除或者终止劳动合同时出具解除或者终止劳动合同的证明，并在15日

内为劳动者办理档案和社会保险关系转移手续。用人单位出具的解除、终止劳动合同的证明，应当写明劳动合同期限、解除或者终止劳动合同的日期、工作岗位、在本单位的工作年限。用人单位对已经解除或者终止的劳动合同的文本，至少保存2年备查。

六、培训服务期

（1）用人单位为劳动者提供专项培训费用，对其进行专业技术培训的，可以与该劳动者订立协议，约定服务期。劳动者违反服务期约定，应当按照约定向用人单位支付违约金。违约金数额不得超过用人单位提供的培训费用。用人单位要求劳动者支付的违约金不得超过服务期尚未履行部分所应分摊的培训费用。培训费用包括用人单位对劳动者进行专业技术培训而支付的有凭证的培训费用、培训期间的差旅费用以及因培训产生的用于该劳动者的其他直接费用。

（2）用人单位与劳动者约定服务期的，不影响按照正常的工资调整机制提高劳动者在服务期期间的劳动报酬。劳动合同期满，但约定的服务期尚未到期的，劳动合同应当续延至服务期满；双方另有约定的，从其约定。

七、竞业限制

（1）用人单位与劳动者可以在劳动合同中约定保守用人单位的商业秘密和与知识产权相关的保密事项。对负有保密义务的劳动者，用人单位可以在劳动合同或者保密协议中与劳动者约定竞业限制条款，并约定在解除或者终止劳动合同后，在竞业限制期限内按月给予劳动者经济补偿。劳动者违反竞业限制约定的，应当按照约定向用人单位支付违约金。

（2）设置竞业限制的人员范围包括用人单位的高级管理者、高级技术人员和其他负有保密义务的人员。竞业限制的内容范围、地域、期限由用人单位与劳动者约定，竞业限制的约定不得违反法律法规的规定。在解除或者终止劳动合同后，约定竞业限制的人员到与本单位生产或者经营同类产品、从事同类业务的有竞争关系的其他用人单位，或者自己开业生产或者经营同类产品、从事同类业务的竞业限制期限不得超过2年。除约定培训服务期和约定竞业限制的情形外，用人单位不得与劳动者约定由劳动者承担违约金。

（3）《最高人民法院关于审理劳动争议案件适用法律问题的解释（一）》关于竞业限制作出以下规定。①当事人在劳动合同或者保密协议中约定了竞业限制，但未约定解除或者终止劳动合同后给予劳动者经济补偿，劳动者履行了竞业限制义务，要求用人单位按照劳动者在劳动合同解除或者终止前12个月平均工资的30%按月支付经济补偿的，人民法院应予支持。如月平均工资的30%低于劳动合同履行地最低工资标准的，按照劳动合同履行地最低工资标准支付。②当事人在劳动合同或者保密协议中约定了竞业限制和经济补偿，当事人解除劳动合同时，除另有约定外，用人单位要求劳动者履行竞业限制义务，或者劳动者履行了竞业限制义务后要求用人单位支付经济补偿的，人民法院应予支持。③当事人在劳动合同或者保密协议中约定了竞业限制和经济补偿，劳动合同解除或者终止后，因用人单位的原因导致3个月未支付经济补偿，劳动者请求解除竞业限制约定的，人民法院应予支持。④在竞业限制期限内，用人单位请求解除竞业限制协议时，人民法院应予支持。在解除竞业限制协议时，劳动者请求用人单位额外支付劳动者3个月的竞业限制经济补偿的，人民法院应予支持。⑤劳动者违反竞业限制约定，向用人单位支付违约金后，用人单位要求劳动者按照约定继续履行竞业限制义务的，人民法院应予支持。

八、解除与终止劳动合同的经济补偿

（一）经济补偿的范围

有下列情形之一的，用人单位应当给予劳动者经济补偿：①劳动者依照《劳动合同法》第

三十八条规定解除劳动合同的；②用人单位向劳动者提出解除劳动合同并与劳动者协商一致解除劳动合同的；③用人单位依照《劳动合同法》第四十条规定解除劳动合同的；④用人单位依照《劳动合同法》实施裁减人员而解除劳动合同的；⑤除用人单位维持或者提高劳动合同约定条件续订劳动合同，劳动者不同意续订的情形外，因劳动合同期满而终止固定期限劳动合同的；⑥用人单位被依法宣告破产或用人单位被吊销营业执照、责令关闭、撤销或者用人单位决定提前解散而终止劳动合同的；⑦以完成一定工作任务为期限的劳动合同因任务完成而终止的。

《最高人民法院关于审理劳动争议案件适用法律问题的解释（一）》规定，《劳动合同法》施行后，因用人单位经营期限届满不再继续经营导致劳动合同不能继续履行，劳动者请求用人单位支付经济补偿的，人民法院应予支持。

（二）经济补偿的特殊情形

（1）劳动者非因本人原因从原用人单位被安排到新用人单位工作的，劳动者在原用人单位的工作年限合并计算为新用人单位的工作年限。原用人单位已经向劳动者支付经济补偿的，新用人单位在依法解除、终止劳动合同计算支付经济补偿的工作年限时，不再计算劳动者在原用人单位的工作年限。

（2）《最高人民法院关于审理劳动争议案件适用法律问题的解释（一）》规定，劳动者非因本人原因从原用人单位被安排到新用人单位工作，原用人单位未支付经济补偿，劳动者依照《劳动合同法》第三十八条规定与新用人单位解除劳动合同，或者新用人单位向劳动者提出解除、终止劳动合同，在计算支付经济补偿或赔偿金的工作年限时，劳动者请求把在原用人单位的工作年限合并计算为新用人单位的工作年限的，人民法院应予支持。用人单位符合下列情形之一的，应当认定属于“劳动者非因本人原因从原用人单位被安排到新用人单位工作”：①劳动者仍在原工作场所、工作岗位工作，劳动合同主体由原用人单位变更为新用人单位；②用人单位以组织委派或任命形式对劳动者进行工作调动；③因用人单位合并、分立等原因导致劳动者工作调动；④用人单位及其关联企业与劳动者轮流订立劳动合同；⑤其他合理情形。

（3）地方各级人民政府及县级以上地方人民政府有关部门为安置就业困难人员提供的给予岗位补贴和社会保险补贴的公益性岗位，其劳动合同不适用《劳动合同法》有关无固定期限劳动合同的规定以及支付经济补偿的规定。

（三）经济补偿的计算标准

经济补偿按劳动者在本单位工作的年限，每满1年向劳动者支付1个月工资的经济补偿（6个月以上不满1年的，按1年计算）；不满6个月的，向劳动者支付半个月工资的经济补偿。劳动者在劳动合同解除或者终止前12个月的平均工资，高于用人单位所在直辖市、设区的市级人民政府公布的本地区上年度职工月平均工资3倍的，向其支付经济补偿的标准按职工月平均工资3倍的数额支付，向其支付经济补偿的年限最高不超过12年。经济补偿的月工资按照劳动者应得工资计算，包括计时工资或者计件工资以及奖金、津贴和补贴等货币性收入。劳动者在劳动合同解除或者终止前12个月的平均工资低于当地最低工资标准的，按照当地最低工资标准计算。劳动者工作不满12个月的，按照实际工作的月数计算平均工资。

（四）经济补偿的支付时间

用人单位依法应当向劳动者支付经济补偿的，在办结工作交接时支付。劳动者应当按照

双方约定，办理工作交接。

（五）经济补偿的纳税

根据财政部、国家税务总局的相关规定，个人因与用人单位解除劳动关系而取得的一次性补偿收入免征个人所得税的政策如下所示。①个人因与用人单位解除劳动关系而取得的一次性补偿收入（包括用人单位发放的经济补偿金、生活补助费和其他补助费用），在当地上年职工平均工资3倍数额以内的部分，免征个人所得税；超过3倍数额的部分，不并入当年综合所得，单独适用综合所得税率表，计算纳税。②个人领取一次性补偿收入时按照国家和地方政府规定的比例实际缴纳的住房公积金、医疗保险费、基本养老保险费、失业保险费，可以在计征其一次性补偿收入的个人所得税时予以扣除。③企业依照国家有关法律规定宣告破产，企业职工从该破产企业取得的一次性安置费收入，免征个人所得税。

第三节　用人单位劳动规章制度

劳动规章制度指由用人单位依法制定的规范相关劳动关系的建立、运行的内部规则。建立劳动规章制度既是用人单位的权利又是用人单位的义务。《劳动合同法》规定，用人单位应当依法建立和完善劳动规章制度，保障劳动者享有劳动权利、履行劳动义务。

一、劳动规章制度制定的程序

用人单位在制定、修改或者决定有关劳动报酬、工作时间、休息休假、劳动安全卫生、保险福利、职工培训、劳动纪律以及劳动定额管理等直接涉及劳动者切身利益的规章制度或者重大事项时，应当经职工代表大会或者全体职工讨论，提出方案和意见，与工会或者职工代表平等协商确定。《中华人民共和国全民所有制工业企业法》《全民所有制工业企业职工代表大会条例》等均规定，国有企业制定劳动规章制度应当经职工代表大会讨论通过。对非国有企业制定劳动规章制度，法律没有强制必须经职工代表大会讨论通过。全国总工会等部门2012年颁布的《企业民主管理规定》规定，职工代表大会行使的职权包括审议企业制定、修改或者决定的有关劳动报酬、工作时间、休息休假、劳动安全卫生、保险福利、职工培训、劳动纪律以及劳动定额管理等直接涉及劳动者切身利益的规章制度或者重大事项方案，并提出意见和建议。

在规章制度和重大事项决定实施过程中，工会或者职工认为不适当的，有权向用人单位提出，通过协商予以修改完善。

二、劳动规章制度的公示

《劳动合同法》规定，用人单位应当将直接涉及劳动者切身利益的规章制度和重大事项决定公示，或者告知劳动者。

三、劳动规章制度的效力

劳动规章制度要具有法律效力，应满足三个条件：①内容合法，不违背有关法律法规及政策；②经过民主程序制定；③要向劳动者公示。《最高人民法院关于审理劳动争议案件适用法律问题的解释（一）》规定，用人单位根据《劳动合同法》第四条规定，通过民主程序制定的规章制度，不违反国家法律、行政法规及政策规定，并已向劳动者公示的，可以作为确定双方权利和义务的依据。

四、违法劳动规章制度的处理

按照《劳动合同法》的规定，用人单位制定的劳动规章制度出现违法情形时，有以下两种处理方式。①允许劳动者以此为由随时提出解除劳动合同，并有获得经济补偿的权利。用人

单位的规章制度违反法律法规的规定，损害劳动者权益的，劳动者可以解除劳动合同，用人单位应当向劳动者支付经济补偿。②由劳动行政部门责令改正。用人单位直接涉及劳动者切身利益的规章制度违反法律法规规定的，由劳动行政部门责令改正，给予警告；给劳动者造成损害的，应当承担赔偿责任。

第四节 特殊用工

一、劳务派遣

劳务派遣是指劳务派遣单位与被派遣劳动者建立劳动关系后，将该劳动者派遣到用工单位从事劳动的一种特殊用工形式。在这种特殊用工形式下，劳务派遣单位与劳动者建立劳动关系，但是不使用劳动者，即不直接管理和指挥劳动者从事劳动；而用工单位直接管理和指挥劳动者从事劳动，但是与劳动者之间没有建立劳动关系。《劳动合同法》第五章第二节对劳务派遣作出了专门规范。2012 年 12 月 28 日，《全国人民代表大会常务委员会关于修改〈中华人民共和国劳动合同法〉的决定（2012）》（以下简称《决定》）对《劳动合同法》有关劳务派遣的规定作出修改，自 2013 年 7 月 1 日起施行。

（一）经营劳务派遣业务的条件

经营劳务派遣业务，应当向劳动行政部门依法申请行政许可，劳务派遣经营许可证有效期为 3 年。未经许可，任何单位和个人不得经营劳务派遣业务。同时，应当具备下列条件：①注册资本不得少于人民币 200 万元；②有与开展业务相适应的固定的经营场所和设施；③有符合法律、行政法规规定的劳务派遣管理制度；④法律、行政法规规定的其他条件。但用人单位不得设立劳务派遣单位向本单位或者所属单位派遣劳动者。用人单位或者其所属单位出资或合伙设立的劳务派遣单位，向本单位或者所属单位派遣劳动者的，也属于《劳动合同法》规定的不得设立的劳务派遣单位的范围。

根据《国务院关于深化“证照分离”改革进一步激发市场主体发展活力的通知》及人力资源社会保障部相关规定，在全国范围内，劳务派遣许可按照“优化审批服务”方式改革，有条件的地区将省、设区的市级人力资源社会保障部门的审批权限下放至县级人力资源社会保障部门，实现申请、审批全程网上办理，不再要求申请人提供营业执照、企业名称预先核准通知书、法定代表人身份证明等材料。在自由贸易试验区，按照“实行告知承诺”方式改革，许可机关制定并公布告知承诺书格式文本，一次性告知申请人许可条件和所需材料。对申请人自愿承诺符合许可条件并按要求提交材料的，当场作出许可决定，做好事中、事后监管。

《劳务派遣行政许可实施办法》规定，劳务派遣单位名称、住所、法定代表人或者注册资本等改变的，应当向许可机关提出变更申请。符合法定条件的，许可机关应当自收到变更申请之日起 10 个工作日内依法办理变更手续，并换发新的劳务派遣经营许可证或者在原劳务派遣经营许可证上予以注明；不符合法定条件的，许可机关应当自收到变更申请之日起 10 个工作日内作出不予变更的书面决定，并说明理由。劳务派遣单位分立、合并后继续存续，其名称、住所、法定代表人或者注册资本等改变的，应当参照《劳务派遣行政许可实施办法》第十六条规定执行。劳务派遣单位分立、合并后设立新公司的，应当依法重新申请劳务派遣行政许可。劳务派遣单位需要延续行政许可有效期的，应当在有效期届满 60 日前向许可机关提出延续行政许可的书面申请，并提交 3 年以来的基本经营情况；劳务派遣单位逾期提出延续行政许可的书面申请的，按照新申请经营劳务派遣行政许可办理。

（二）劳务派遣的劳动合同

劳务派遣单位属于《劳动合同法》调整的用人单位，其应当履行用人单位对劳动者的义务。劳务派遣单位与被派遣劳动者订立的劳动合同，除应当依法载明劳动合同必备的事项外，还应当载明被派遣劳动者的用工单位以及派遣期限、工作岗位等情况。劳务派遣单位应当与被派遣劳动者订立2年以上的固定期限劳动合同，按月支付劳动报酬；被派遣劳动者在无工作期间，劳务派遣单位应当按照所在地人民政府规定的最低工资标准，向其按月支付报酬。此外，劳务派遣单位可以依法与被派遣劳动者约定试用期。劳务派遣单位与同一被派遣劳动者只能约定一次试用期。

（三）劳务派遣协议

劳务派遣单位派遣劳动者应当与接受以劳务派遣形式用工的单位订立劳务派遣协议。劳务派遣协议应当载明下列内容：①派遣的工作岗位名称和岗位性质；②工作地点；③派遣人员数量和派遣期限；④按照同工同酬原则确定的劳动报酬数额和支付方式；⑤社会保险费的数额和支付方式；⑥工作时间和休息休假事项；⑦被派遣劳动者工伤、生育或者患病期间的相关待遇；⑧劳动安全卫生以及培训事项；⑨经济补偿等费用；⑩劳务派遣协议期限；⑪劳务派遣服务费的支付方式和标准；⑫违反劳务派遣协议的责任；⑬法律、法规、规章规定应当纳入劳务派遣协议的其他事项。用工单位应当根据工作岗位的实际需要与劳务派遣单位确定派遣期限，不得将连续用工期限分割订立数个短期劳务派遣协议。

（四）劳务派遣单位的义务

（1）如实告知被派遣劳动者《劳动合同法》第八条规定的事项、应遵守的规章制度以及劳务派遣协议的内容。

（2）建立培训制度，对被派遣劳动者进行上岗知识、安全教育培训。

（3）按照国家规定和劳务派遣协议约定，依法支付被派遣劳动者的劳动报酬和相关待遇。

（4）按照国家规定和劳务派遣协议约定，依法为被派遣劳动者缴纳社会保险费，并办理社会保险相关手续。

（5）督促用工单位依法为被派遣劳动者提供劳动保护和劳动安全卫生条件。

（6）依法出具解除或者终止劳动合同的证明。

（7）协助处理被派遣劳动者与用工单位的纠纷。

（8）劳务派遣单位不得克扣用工单位按照劳务派遣协议支付给被派遣劳动者的劳动报酬。劳务派遣单位与被派遣劳动者订立的劳动合同和与用工单位订立的劳务派遣协议，载明或者约定的向被派遣劳动者支付的劳动报酬应当符合同工同酬规定。

（9）劳务派遣单位不得向被派遣劳动者收取费用。

（10）在跨地区派遣劳动者时，劳务派遣单位应当保证被派遣劳动者享有的劳动报酬和劳动条件，符合用工单位所在地规定的标准。

（11）因劳务派遣单位存在违法行为，给被派遣劳动者造成损害的，劳务派遣单位与用工单位承担连带赔偿责任。

（12）劳务派遣单位不得以非全日制用工形式招用被派遣劳动者。

（五）被派遣劳动者的权利

（1）被派遣劳动者享有与用工单位的劳动者同工同酬的权利。用工单位应当按照同工同酬原则，对被派遣劳动者与本单位同类岗位的劳动者实行相同的劳动报酬分配办法。用工单位无同类岗位劳动者的，参照用工单位所在地相同或者相近岗位劳动者的劳动报酬确定。

（2）被派遣劳动者有权在劳务派遣单位或者用工单位依法参加或者组织工会，维护自身的合法权益。

（3）被派遣劳动者可以与劳务派遣单位协商一致解除劳动合同，也可以在劳务派遣单位存在《劳动合同法》第三十八条规定的情形时，与其解除劳动合同。

（4）被派遣劳动者提前30日以书面形式通知劳务派遣单位，可以解除劳动合同。被派遣劳动者在试用期内提前3日通知劳务派遣单位，可以解除劳动合同。劳务派遣单位应当将被派遣劳动者通知解除劳动合同的情况及时告知用工单位。

（六）用工单位的义务

（1）执行国家劳动标准，提供相应的劳动保护和劳动条件。

（2）告知被派遣劳动者的工作要求和劳动报酬。

（3）支付加班费、绩效奖金，提供与工作岗位相关的福利待遇。

（4）对在岗被派遣劳动者进行工作岗位所必需的培训。

（5）连续用工的，实行正常的工资调整机制。

用工单位不得将被派遣劳动者再派遣到其他用人单位。

（七）用工单位退回被派遣劳动者与劳务派遣单位解除或终止劳动合同

（1）被派遣劳动者有以下情形之一，用工单位可以将被派遣劳动者退回劳务派遣单位，劳务派遣单位可以依法解除劳动合同：①在试用期间被证明不符合录用条件的；②严重违反用人单位的规章制度的；③严重失职、营私舞弊，对用人单位造成重大损害的；④劳动者同时与其他用人单位建立劳动关系，对完成本单位的工作任务造成严重影响，或者经用人单位提出，拒不改正的；⑤因劳动者以欺诈、胁迫的手段或者乘人之危，使用人单位在违背真实意思的情况下订立或者变更劳动合同致使劳动合同无效的；⑥被依法追究刑事责任的；⑦劳动者患病或者非因工负伤，在规定的医疗期满后不能从事原工作，也不能从事由用人单位另行安排的工作的；⑧劳动者不能胜任工作，经过培训或者调整工作岗位，仍不能胜任工作的。

（2）用工单位有下列情形之一，可以将被派遣劳动者退回劳务派遣单位：①劳动合同订立时所依据的客观情况发生重大变化，致使劳动合同无法履行，经用人单位与劳动者协商，未能就变更劳动合同内容达成协议的；②依照企业破产法规定进行重整的；③生产经营发生严重困难的；④企业转产、重大技术革新或者经营方式调整，经变更劳动合同后，仍需裁减人员的；⑤其他因劳动合同订立时所依据的客观经济情况发生重大变化，致使劳动合同无法履行的；⑥用工单位被依法宣告破产、吊销营业执照、责令关闭、撤销、决定提前解散或者经营期限届满不再继续经营的；⑦劳务派遣协议期满终止的。

被派遣劳动者被用工单位退回后，劳务派遣单位重新派遣时维持或者提高劳动合同约定条件，被派遣劳动者不同意的，劳务派遣单位可以解除劳动合同；劳务派遣单位重新派遣时降低劳动合同约定条件，被派遣劳动者不同意的，劳务派遣单位不得解除劳动合同，但被派遣劳动者提出解除劳动合同的除外。

被派遣劳动者被退回后，在无工作期间，劳务派遣单位应当按照不低于所在地人民政府规定的最低工资标准，向其按月支付报酬。

（3）劳务派遣单位行政许可有效期未延续或者劳务派遣经营许可证被撤销、吊销的，已经与被派遣劳动者依法订立的劳动合同应当履行至期限届满。双方经协商一致，可以解除劳动合同。

（4）劳务派遣单位被依法宣告破产、吊销营业执照、责令关闭、撤销、决定提前解散或者经

营期限届满不再继续经营的，劳动合同终止。用工单位应当与劳务派遣单位协商妥善安置被派遣劳动者。

（5）劳务派遣单位与被派遣劳动者解除或者终止劳动合同时，应当依法向被派遣劳动者支付经济补偿。

（6）劳务派遣单位违法解除或者终止被派遣劳动者劳动合同时，应按照《劳动合同法》规定的经济补偿标准的2倍向劳动者支付赔偿金。

（八）劳务派遣岗位的范围和比例

劳动合同用工是我国的企业基本用工形式。劳务派遣用工是补充形式，被派遣劳动者只能从事临时性、辅助性或者替代性的工作。其中，临时性工作岗位是指存续时间不超过6个月的岗位；辅助性工作岗位是指为主营业务岗位提供服务的非主营业务岗位；替代性工作岗位是指用工单位的劳动者因脱产学习、休假等原因无法工作的一定期间内，可以由其他劳动者替代工作的岗位。

用工单位决定使用被派遣劳动者的辅助性岗位，应当经职工代表大会或者全体职工讨论，提出方案和意见，与工会或者职工代表平等协商确定，并在用工单位内公示。

用工单位应当严格控制劳务派遣用工数量，使用的被派遣劳动者数量不得超过其用工总量的10%。用工总量是指用工单位订立劳动合同人数与使用的被派遣劳动者人数之和。计算劳务派遣用工比例的用工单位是指依据《劳动合同法》和《劳动合同法实施条例》可以与劳动者订立劳动合同的用人单位。

（九）《决定》的过渡事项规定

《决定》于2012年12月28日公布，2013年7月1日实施。在《决定》公布前已依法订立的劳动合同和劳务派遣协议继续履行至期限届满，但是劳动合同和劳务派遣协议的内容不符合《决定》关于按照同工同酬原则实行相同的劳动报酬分配办法的规定的，应当依照《决定》进行调整；在《决定》施行前经营劳务派遣业务的单位，应当在《决定》施行之日起1年内依法取得行政许可并办理公司变更登记，方可经营新的劳务派遣业务。具体办法由国务院劳动行政部门会同国务院有关部门规定。

（十）违反劳务派遣规定的法律责任

违反规定，未经许可擅自经营劳务派遣业务的，由劳动行政部门责令停止违法行为，没收违法所得，并处违法所得1倍以上5倍以下的罚款；没有违法所得的，可以处50000元以下的罚款。

劳务派遣单位、用工单位违反有关劳务派遣规定的，由劳动行政部门责令限期改正；逾期不改正的，以每人5000元以上10000元以下的标准处以罚款，对劳务派遣单位，吊销其劳务派遣业务经营许可证。用工单位给被派遣劳动者造成损害的，劳务派遣单位与用工单位承担连带赔偿责任。

二、非全日制用工

非全日制用工是指以小时计酬为主，劳动者在同一用人单位一般平均每日工作时间不超过4小时，每周工作时间累计不超过24小时的用工形式。与全日制用工相比，非全日制用工的特征有两点：①以小时计酬为主；②周工作时间累计不能超过24小时。《劳动合同法》有关非全日制用工的规定主要包括以下六个方面。

（1）从事非全日制用工的劳动者可以与一个或者一个以上用人单位订立劳动合同；但是，后订立的劳动合同不得影响先订立的劳动合同的履行。

（2）非全日制用工双方当事人可以订立口头协议。

（3）非全日制用工双方当事人不得约定试用期。

（4）非全日制用工双方当事人任何一方都可以随时通知对方终止用工。终止用工，用人单位不向劳动者支付经济补偿。

（5）非全日制用工小时计酬标准不得低于用人单位所在地人民政府规定的最低小时工资标准。

（6）非全日制用工劳动报酬结算支付周期最长不得超过15日。

为规范用人单位非全日制用工行为，根据《关于非全日制用工若干问题的意见》，用人单位应当按照国家有关规定为建立劳动关系的非全日制劳动者缴纳工伤保险费。从事非全日制工作的劳动者发生工伤，依法享受工伤保险待遇；被鉴定为伤残五至十级的，经劳动者与用人单位协商一致，可以一次性结算伤残待遇及有关费用。根据《实施〈中华人民共和国社会保险法〉若干规定》，职工（包括非全日制从业人员）在两个或者两个以上用人单位同时就业的，各用人单位应当分别为职工缴纳工伤保险费。职工发生工伤，由职工受到伤害时工作的单位依法承担工伤保险责任。目前，按照现行法律规定，工伤保险是国家唯一强制用人单位为非全日制从业人员缴纳的社会保险。

第十五章　社会保险法律

第一节　社会保险法律关系

一、社会保险法律关系的概念

社会保险是指国家通过立法设立社会保险基金，并在一定范围内对社会保险基金实行统筹调剂，对遭遇劳动风险的劳动者给予必要的物质帮助和补偿的一种社会保障制度。社会保险法律关系是指社会保险各主体之间，如国家与劳动者之间、社会保险经办机构与劳动者之间、社会保险经办机构之间、社会保险经办机构与用人单位之间、用人单位与劳动者之间，就社会保险的权利和义务所产生的法律关系。在我国，社会保险方面的法律规范属于社会法。

二、社会保险法律关系的主体和客体

（一）从社会保险责任划分的社会保险法律关系主体

（1）国家。国家通过参与社会保险活动，对社会保险的运行和实施给予法律和财政上的支持，从而成为社会保险法律关系的特殊主体。

（2）社会保险的管理和经办机构。由其直接承担管理和实施社会保险的责任，依法向用人单位、劳动者征收社会保险费，并向劳动者发放社会保险待遇；同时，社会保险的管理和经办机构还负责社会保险基金的会计核算和日常管理。目前，我国征缴社会保险费的法定机构有两个，即税务机关和社会保险经办机构。具体的征收社会保险费的机构由省级人民政府确定。

（3）用人单位。用人单位承担缴纳社会保险费的义务，是社会保险基金的主要缴纳者。

（4）劳动者及其家庭。劳动者及其家庭是社会保险的受益人，同时劳动者本人还要承担相应的缴费义务。

（二）从保险业务划分的社会保险法律关系主体

（1）保险人。保险人是依法收取社会保险费，并按照规定支付保险待遇的主体。在我国，保险人称为社会保险经办机构。保险人的主要职责包括：①依法收缴社会保险费，督促投保人和被保险人按时足额缴纳社会保险费；②管理基金；③社会保险待遇的给付；④建立社会保险档案和个人账户；⑤向保险人和被保险人提供社会保险方面的咨询和查询服务。

（2）投保人。投保人是为被保险人的利益投保社会保险的主体。投保人一般为用人单位。投保人的主要权利包括：①向保险人查验本单位的社会保险缴费记录；②要求保险人提供社会保险的政策咨询；③监督保险人的社会保险工作；④就与本单位有关的社会保险争议按照法律程序请求解决。

（3）被保险人。被保险人是对社会保险标的具有直接保险利益的主体。被保险人一般为在参保单位中就业的劳动者，自谋职业的劳动者在履行缴费义务后，也可以成为被保险人。被保险人的义务主要是依法缴纳社会保险费。合格的被保险人的主要权利包括：①按照规定领取社会保险待遇；②查询本人有关的社会保险缴费记录；③要求保险人提供社会保险的政策咨询及其他服务；④监督保险人的社会保险工作，就与本人有关的社会保险争议通过法律程序

求得解决。

（4）受益人。受益人是基于被保险人的一定关系而享有一定保险利益的主体。

（5）管理人。管理人是依法负有管理职责的社会保险行政部门。其主要职责是负责社会保险工作的组织、管理、监督和指导，研究制定社会保险的政策和发展规划，指导社会保险经办机构的工作，组织实施社会保险的各项制度。

（6）监督人。监督人是依法负有监督职责的机构。社会保险监督人既有专门设立的社会保险监督机构，又包括负有监督职责的社会保险行政部门。社会保险监督机构的主要职责是监督社会保险法律、法规、政策的执行和社会保险基金的运营。

（三）社会保险法律关系的客体

与社会保险法律关系的主体相对应，社会保险法律关系的客体是社会保险法律关系主体的权利和义务所指向的对象，可以是资金、物，也可以是服务行为。例如，养老保险中缴纳的养老保险费和支付的养老保险待遇，失业保险中缴纳的失业保险费、就业服务项目，医疗保险中的医疗津贴、医疗服务等。

三、社会保险法律关系的产生、变更和消灭

社会保险法律关系产生是指主体间依照社会保险法律规定建立起社会保险法律关系，从而产生一定的权利与义务。例如，劳动者被解除劳动合同，办理失业登记后，与经办失业保险的机构产生了失业保险法律关系。社会保险法律关系变更是指主体间已建立的社会保险法律关系，依照法律的规定变更其内容，从而引起权利和义务内容和范围的变动。社会保险法律关系的消灭是指主体间的社会保险法律关系依法解除或终止，即劳动权利与义务的消灭。

四、社会保险法律事实

社会保险法律事实是指社会保险法律规定的，能引起社会保险法律关系产生、变更、消灭的客观情况。社会保险法律规定是产生、变更、消灭社会保险法律关系的前提，社会保险法律事实是引起社会保险法律关系产生、变更、消灭的原因和条件。

第二节　社会保险法律适用

一、社会保险法律适用的概念及特征

社会保险法律适用是指社会保险行政部门和法律授权的组织根据法定职权和法定程序，规范社会保险关系，维护公民参加社会保险和享受社会保险待遇的合法权益，使公民共享改革发展成果，促进社会和谐稳定，用来解决具体问题的专门活动。社会保险法律适用具有以下五点特性。

（1）主体的特殊性。社会保险法律适用是由社会保险行政部门或法律授权的组织及其工作人员，按照法定职权实施劳动法律的专门活动。社会保险法律适用根据主体的不同，可分为司法适用、行政适用、仲裁和调解。

（2）专业性。社会保险法律适用是国家特定的专门机构及其工作人员按照法定职权实施法律的专门活动，不同于公民和其他社会团体实施法律的活动。

（3）国家强制性。

（4）程序性。社会保险法律适用是特定机构按照法定职权和法定程序所进行的专门活动。

（5）明确性。社会保险法律适用必须有表明法律适用结果的法律文书。

二、社会保险法律适用的基本原则

（1）以事实为根据，以法律为准绳。

（2）公民在法律面前一律平等。

（3）实事求是，有错必纠。

三、社会保险法律适用的基本要求

（1）合法。合法就是要求社会保险法律适用机构办理社会保险和处理案件严格依法办事，对每一件事和每一案件不仅定性处理要符合实体法的规定，而且，办案过程也应符合程序法的有关要求。

（2）准确。准确是指适用社会保险法律时，首先，对事实的确认要准确，即事实要清楚，证据要确凿；其次，对适用社会保险法律要准确；最后，处理要得当。

（3）及时。及时是指在合法、准确的前提下，讲究效率，不能久拖不决。

四、社会保险法律适用的基本规则

（1）上位法的效力高于下位法。《中华人民共和国宪法》具有最高的法律效力，法律的效力高于行政法规、地方性法规、规章，地方性法规的效力高于本级和下级政府规章。省、自治区人民政府制定的规章的效力高于本行政区域内较大市的人民政府制定的规章。

（2）同位法中特别规定与一般规定不一致时，适用特别规定。

（3）同位法中新的规定与旧的规定不一致时，适用新的规定。

（4）原则上不溯及既往。法律规定后，要严格依法执行，但法律的规定不能溯及过去的行为，为了更好地保护公民、法人和其他组织的权利和利益而作的特别规定除外。

第三节 《中华人民共和国社会保险法》的基本内容

一、《中华人民共和国社会保险法》颁布的意义

《中华人民共和国社会保险法》（以下简称《社会保险法》）由第十一届全国人民代表大会常务委员会第十七次会议审议通过，自2011年7月1日起施行；根据2018年12月29日第十三届全国人民代表大会常务委员会第七次会议《关于修改〈中华人民共和国社会保险法〉的决定》修正。《社会保险法》是一部着力保障和改善民生的重要法律。它的颁布和实施是我国人力资源社会保障法制建设中的又一座里程碑，对于建立覆盖城乡居民的社会保障体系，更好地维护公民参加社会保险和享受社会保险待遇的合法权益，使公民共享改革发展成果，促进社会主义和谐社会建设，都具有十分重要的意义。

二、《社会保险法》的立法依据

（1）贯彻落实党中央的重大决策部署。党的十四届三中全会以来，中央对社会保障制度改革和事业发展做出了一系列重大决策，特别是关于广覆盖、保基本、多层次、可持续等带有根本性、管长远的基本方针，关于社会保险要独立于用人单位之外、资金来源多渠道、管理服务社会化以及加强基金管理监督的要求等，都在法律制定中得到充分体现。

（2）使广大人民群众共享改革发展成果。按照党的十七大提出的到2020年全面建设小康社会、基本建立覆盖城乡居民的社会保障体系的目标，《社会保险法》确立的我国社会保险制度框架，把城乡各类劳动者和居民分别纳入相应的社会保险制度，努力实现制度无缺失、覆盖无遗漏、衔接无缝隙，使全体人民在养老、医疗等方面有基本保障，无后顾之忧。

（3）公平与效率相结合，权利与义务相适应。《社会保险法》从我国基本国情和社会主义

初级阶段的实际出发，在政府主导的社会保险制度上，优先体现公平原则和普惠性原则，通过增加政府公共财政投入，加大社会财富再分配力度，防止和消除两极分化，促进社会和谐；同时体现激励和引导原则，坚持权利与义务相适应，把缴费型的社会保险作为社会保障的核心制度。

（4）确立框架，循序渐进。《社会保险法》全面总结我国社会保险制度改革发展的实践经验，借鉴世界各国社会保险的有益做法，确立了我国社会保险体系建设的基本框架、基本方针、基本原则和基本制度；同时，基于我国社会保险体系建设正处在改革发展过程中，新情况、新问题不断出现，需要继续探索和实践，《社会保险法》也保持了必要的灵活性，作出了一些弹性的或授权性的规定，为今后的制度完善和机制创新留出了空间。

三、《社会保险法》确立了我国社会保险体系的基本框架

《社会保险法》规定，国家建立基本养老保险、基本医疗保险、工伤保险、失业保险、生育保险等社会保险制度，保障公民在年老、疾病、工伤、失业、生育等情况下依法从国家和社会获得物质帮助的权利。

（1）基本养老保险包括城镇职工基本养老保险和城乡居民基本养老保险。《社会保险法》总结20多年来我国养老保险制度改革的经验，对城镇职工基本养老保险制度的覆盖范围、基本模式、资金来源、待遇构成、享受条件和调整机制等作了比较全面的规范，并规定了病残津贴和遗属抚恤制度；总结前期国家在城镇居民和农村实施的社会养老保险制度实践，明确了城乡居民基本养老保险制度的缴费构成、待遇发放等内容。

（2）基本医疗保险包括职工基本医疗保险和城乡居民基本医疗保险。《社会保险法》对职工基本医疗保险制度和城乡居民基本医疗保险制度的覆盖范围、资金来源、待遇项目及享受条件、医疗保险费用结算办法等作了比较全面的规定。

（3）工伤保险。《社会保险法》对工伤保险制度的缴费构成、工伤情形、基金支出范围、用人单位支出范围、先行支付等作了比较全面的规定，尤其是工伤保险先行支付制度，是《社会保险法》确立的新制度。

（4）失业保险。《社会保险法》对失业保险制度的领取失业保险金条件、失业保险金标准、失业人员死亡后的待遇、停止享受失业保险金条件等进行了比较全面的规定。

（5）生育保险。《社会保险法》对生育保险制度的缴费构成、生育医疗费用、生育津贴享受条件等进行了明确。需要说明的是，根据2018年《关于修改〈中华人民共和国社会保险法〉的决定》，将基本医疗保险基金与生育保险基金进行合并建账及核算。

四、《社会保险法》明确了各项社会保险制度的覆盖范围

《社会保险法》将我国境内所有用人单位和个人都纳入了社会保险制度的覆盖范围，具体包括以下五个方面的内容。

（1）基本养老保险和基本医疗保险制度的覆盖人群具体包括：①应当参加城镇职工基本养老保险和职工基本医疗保险的用人单位及其职工；②可以参加城镇职工基本养老保险和职工基本医疗保险的无雇工的个体工商户、未在用人单位参加社会保险的非全日制从业人员以及其他灵活就业人员；③可以参加城乡居民基本养老保险和城乡居民基本医疗保险的农村居民；④可以参加城乡居民基本养老保险和城乡居民基本医疗保险的城镇未就业居民。公务员和参照公务员法管理的工作人员的养老保险办法由国务院规定。

（2）工伤保险、失业保险和生育保险制度覆盖了所有用人单位及其职工。

（3）被征地农民按照国务院规定纳入相应的社会保险制度。被征地农民到用人单位就业的，都应当参加全部五项社会保险。对于未就业、转为城镇居民或继续保留农村居民身份的，

可以参加城乡居民基本养老保险和城乡居民基本医疗保险。

（4）香港澳门台湾居民在内地（大陆）按照规定参加社会保险。用人单位依法聘用、招用港澳台居民的，应当持港澳台居民有效证件，以及劳动合同、聘用合同等证明材料，为其办理社会保险登记。在内地（大陆）依法从事个体工商经营和灵活就业的港澳台居民，按照注册地（居住地）有关规定办理社会保险登记。港澳台居民办理社会保险的各项业务流程与内地（大陆）居民一致。社会保险经办机构或者社会保障卡管理机构应当为港澳台居民建立社会保障号码，并发放社会保障卡。已在香港、澳门、台湾参加当地社会保险，并继续保留社会保险关系的港澳台居民，可以持相关授权机构出具的证明，不在内地（大陆）参加基本养老保险和失业保险。

（5）在中国境内就业的外国人，也应当参照《社会保险法》规定参加我国的社会保险。其中，具有与我国签订社会保险缴费双边或多边协议国家国籍的就业人员，在其依法获得在我国境内就业证件3个月内提供协议国出具的参保证明的，应按协议规定免除其规定险种在规定期限内的缴费义务。对于依法获得在我国境内就业证件3个月后不能提供协议国出具的参保证明的，应按规定征收社会保险费并收取相应的滞纳金。对于协议之外的险种以及协议规定险种超过规定期限的，应要求其按规定缴纳社会保险费。

第十六章　社会保险体系

第一节　基本养老保险

一、基本养老保险制度

基本养老保险制度是国家通过立法，保障劳动者在达到法定退休年龄后，从基本养老保险基金中获得一定的经济补偿、物质帮助和服务，以保证其晚年基本生活的一项社会保险制度。我国基本养老保险实行社会统筹与个人账户相结合的模式。基本养老保险基金由用人单位和个人缴费以及政府补贴等组成。

职工应当参加基本养老保险，由用人单位和职工共同缴纳基本养老保险费。无雇工的个体工商户、未在用人单位参加基本养老保险的非全日制从业人员以及其他灵活就业人员可以参加基本养老保险，由个人缴纳基本养老保险费。公务员和参照公务员法管理的工作人员，按照《关于机关事业单位工作人员养老保险制度改革的决定》有关要求，参加基本养老保险。

二、基本养老保险费的缴纳

用人单位应当按照国家规定的本单位职工工资总额的比例缴纳基本养老保险费，计入基本养老保险统筹基金。职工应当按照国家规定的本人工资的比例缴纳基本养老保险费，计入个人账户。无雇工的个体工商户、未在用人单位参加基本养老保险的非全日制从业人员以及其他灵活就业人员参加基本养老保险的，应当按照国家规定缴纳基本养老保险费，分别计入基本养老保险统筹基金和个人账户。

《社会保险法》规定，国有企业、事业单位职工参加基本养老保险前，视同缴费年限期间应当缴纳的基本养老保险费由政府承担。

三、劳动者退休条件及基本养老保险待遇

（一）基本养老保险待遇

基本养老金由基础养老金和个人账户养老金组成。基本养老金根据个人累计缴费年限、缴费工资、当地职工平均工资、个人账户金额、城镇人口平均预期寿命等因素确定。按照现行规定，《国务院关于建立统一的企业职工基本养老保险制度的决定》（国发〔1997〕26号）实施后参加工作、缴费年限（含视同缴费年限，下同）累计满15年的人员，退休后按月发给基本养老金。退休时的基础养老金月标准以当地上年度在岗职工月平均工资和本人指数化月平均缴费工资的平均值为基数，缴费每满1年发给1%。个人账户养老金月标准为个人账户储存额除以计发月数，计发月数根据职工退休时城镇人口平均预期寿命、本人退休年龄、利息等因素确定。《国务院关于建立统一的企业职工基本养老保险制度的决定》实施前参加工作，实施后退休且缴费年限累计满15年的人员，在发给基础养老金和个人账户养老金的基础上，再发给过渡性养老金。

参加基本养老保险的个人，因病或者非因工死亡的，其遗属可以领取丧葬补助金和抚恤金；在未达到法定退休年龄时因病或者非因工致残完全丧失劳动能力的，可以领取病残津贴。所需资金从基本养老保险基金中支付。

（二）享受基本养老保险待遇的条件

《社会保险法》规定，参加基本养老保险的个人，达到法定退休年龄时累计缴费满15年的，按月领取基本养老金。也就是说，享受按月领取基本养老金待遇必须具备两个条件：①达到法定退休年龄；②累计缴纳基本养老保险费满15年。

目前执行的《国务院关于安置老弱病残干部的暂行办法》和《国务院关于工人退休、退职的暂行办法》，对职工退休年龄分不同情况作出了规定：①男年满60周岁，女工人年满50周岁、女干部年满55周岁；②从事井下、高空、高温、特别繁重体力劳动或其他有害身体健康工作达到一定年限的，退休年龄为男年满55周岁，女年满45周岁；③因病或因工致残，由医院证明并经劳动鉴定委员会确认完全丧失劳动能力的，退休年龄为男年满50周岁，女年满45周岁。

此外，部分国有企业的职工可根据国务院的有关规定，在法定退休年龄前，经本人申请，也可办理提前退休手续。

办理退休的手续，一般由用人单位负责，在劳动者达到法定退休年龄前，向社会保险经办机构和劳动行政部门申报。

（三）对于缴费不足15年的处理

参加基本养老保险的个人，达到法定退休年龄时累计缴费不足15年的，可以缴费至满15年，按月领取基本养老金；也可以转入城乡居民基本养老保险，按照国务院规定享受相应的养老保险待遇。《社会保险法》实施前参保、延长缴费5年后仍不足15年的，可以一次性缴费至满15年。

参加城镇职工基本养老保险的个人达到法定退休年龄后，累计缴费不足15年（含延长缴费），且未转入城乡居民基本养老保险的，个人可以书面申请终止城镇职工基本养老保险关系。社会保险经办机构收到申请后，应当书面告知其转入后的权利以及终止城镇职工基本养老保险关系的后果，经本人书面确认后，终止其城镇职工基本养老保险关系，并将个人账户储存额一次性支付给本人。

参加城镇职工基本养老保险的个人跨省流动就业，达到法定退休年龄时累计缴费不足15年的，按照《城镇企业职工基本养老保险关系转移接续暂行办法》中有关待遇领取地的规定确定继续缴费地后，可按照规定延长缴费。

四、基本养老金的发放和调整机制

（一）基本养老金的发放

基本养老金社会化发放的内容主要包括以下五点。

（1）委托银行发放。这是较为普遍的一种做法，银行代发基本养老金免收手续费。

（2）通过邮局寄发。对异地安置或居住在偏远农村的离退休人员多采用这样的做法。

（3）社会保险机构发放。包括两种情况：一种是只对少数高龄孤老、行动不便以及有特殊困难的离退休人员上门直接发放，另一种是采取与银行联办储蓄所等形式发放。

（4）依托社区发放。社会保险经办机构委托社区现有组织机构、人员及服务设施发放基本养老金。

（5）设立派出机构发放。

（二）基本养老金的调整机制

国家建立基本养老金正常调整机制。根据职工平均工资增长、物价上涨情况，由国务院适时提高基本养老保险待遇水平。目前的调整幅度为省、自治区、直辖市当地企业在岗职工平均

工资年增长率的一定比例。

基本养老金调整包括：①调整范围，一般截至上年度末已离退休人员，本年新退休人员执行当年调整机制；②调整幅度，一般为当地职工上年度平均工资增长率的40% ~ 60%，并向退休时间早、待遇水平低的群体倾斜。

五、基本养老保险关系转移接续

《社会保险法》规定，个人跨统筹地区就业的，其基本养老保险关系随本人转移，缴费年限累计计算。个人达到法定退休年龄时，基本养老金分段计算、统一支付。具体办法由国务院规定。

目前，执行的《城镇企业职工基本养老保险关系转移接续暂行办法》规定，参保人员跨省流动就业，其基本养老保险关系转移接续按下列规定办理。

（1）参保人员返回户籍所在地（指省、自治区、直辖市，下同）就业参保的，户籍所在地的相关社会保险经办机构应为其及时办理转移接续手续。

（2）参保人员未返回户籍所在地就业参保的，由新参保地的社会保险经办机构为其及时办理转移接续手续。但对男性年满50周岁和女性年满40周岁的，应在原参保地继续保留基本养老保险关系，同时在新参保地建立临时基本养老保险缴费账户，记录单位和个人全部缴费。参保人员再次跨省流动就业或在新参保地达到待遇领取条件时，将临时基本养老保险缴费账户中的全部缴费本息，转移归集到原参保地或待遇领取地。

（3）参保人员经县级以上党委组织部门、人力资源社会保障行政部门批准调动，且与调入单位建立劳动关系并缴纳基本养老保险费的，不受以上年龄规定限制，应在调入地及时办理基本养老保险关系转移接续手续。

六、近年来养老保险制度改革

（一）城乡居民基本养老保险制度

2014年2月，国务院发布《关于建立统一的城乡居民基本养老保险制度的意见》，决定建立统一的城乡居民基本养老保险制度。

1. 覆盖范围

年满16周岁（不含在校学生），非国家机关和事业单位工作人员及不属于城镇职工基本养老保险制度覆盖范围的城乡居民，可以在户籍地参加城乡居民基本养老保险。

2. 基金筹集

城乡居民基本养老保险基金由个人缴纳、集体补助、政府补贴构成。

（1）个人缴纳。参加城乡居民基本养老保险的人员应当按规定缴纳养老保险费。各地根据城乡居民收入增长情况，合理确定和调整城乡居民基本养老保险缴费档次标准，供城乡居民选择。根据国家有关规定，最高缴费档次标准原则上不超过当地灵活就业人员参加城镇职工基本养老保险的年缴费额。

（2）集体补助。有条件的村集体经济组织应当对参保人缴费给予补助，鼓励其他社会经济组织、公益慈善组织、个人为参保人缴费提供资助。

（3）政府补贴。政府对符合领取城乡居民基本养老保险待遇条件的参保人全额支付基础养老金。地方人民政府应当对参保人缴费给予补贴，对选择最低档次标准缴费的，补贴标准不低于每人每年30元；对选择较高档次标准缴费的，适当增加补贴金额；对选择500元及以上档次标准缴费的，补贴标准不低于每人每年60元。对重度残疾人等缴费困难群体，地方人民政府为其代缴部分或全部最低标准的养老保险费。

3. 待遇及领取条件

城乡居民基本养老保险待遇由基础养老金和个人账户养老金构成，支付终身。中央确定基础养老金最低标准，建立基础养老金最低标准正常调整机制，根据经济发展和物价变动等情况，适时调整全国基础养老金最低标准。地方人民政府可以根据实际情况适当提高基础养老金标准；对长期缴费的，可适当加发基础养老金。个人账户养老金的月计发标准，目前为个人账户全部储存额除以 139（与现行城镇职工基本养老保险个人账户养老金计发系数相同）。参保人死亡，个人账户资金余额可以依法继承。

参加城乡居民基本养老保险的个人，年满 60 周岁、累计缴费满 15 年，且未领取国家规定的基本养老保障待遇的，可以按月领取城乡居民基本养老保险待遇。城乡居民基本养老保险待遇领取人员死亡的，从次月起停止支付其养老金。

（二）机关事业单位工作人员养老保险制度

2015 年 1 月，国务院发布《关于机关事业单位工作人员养老保险制度改革的决定》，全面推进机关事业单位工作人员养老保险制度改革，实现机关事业单位和企业养老保险制度并轨。

1. 覆盖范围

适用范围是按照公务员法管理的单位、参照公务员法管理的机关（单位）、事业单位及其编制内的工作人员。

2. 基金筹资模式

实行社会统筹与个人账户相结合的基本养老保险制度。基本养老保险费由单位和个人共同负担。单位缴纳基本养老保险费的比例为本单位工资总额的 20%，个人缴纳基本养老保险费的比例为本人缴费工资的 8%，由单位代扣。按本人缴费工资 8% 的数额建立基本养老保险个人账户，全部由个人缴费形成。个人工资超过当地上年度在岗职工平均工资 300% 以上的部分，不计入个人缴费工资基数；低于当地上年度在岗职工平均工资 60% 的，按当地在岗职工平均工资的 60% 计算个人缴费工资基数。与企业职工基本养老保险政策基本一致。

3. 养老金计发办法

《关于机关事业单位工作人员养老保险制度改革的决定》实施后，参加工作、个人缴费年限累计满 15 年的人员，退休后按月发给基本养老金。基本养老金由基础养老金和个人账户养老金组成。退休时的基础养老金月标准以当地上年度在岗职工月平均工资和本人指数化月平均缴费工资的平均值为基数，缴费每满 1 年发给 1%。个人账户养老金月标准为个人账户储存额除以计发月数，计发月数根据本人退休时城镇人口平均预期寿命、本人退休年龄、利息等因素确定。

（三）降低社会保险费率

为减轻企业负担、优化营商环境、完善社会保险制度，2019 年 4 月，国务院发布《降低社会保险费率综合方案》。其主要内容包括以下两个方面。

1. 降低养老保险单位缴费比例

自 2019 年 5 月 1 日起，降低城镇职工基本养老保险（包括企业和机关事业单位基本养老保险）单位缴费比例。各省养老保险单位缴费比例高于 16% 的，可降至 16%；目前低于 16% 的，要研究提出过渡办法。

2. 调整社会保险缴费基数政策

调整就业人员平均工资计算口径。各省份应以本省城镇非私营单位就业人员平均工资和

城镇私营单位就业人员平均工资加权计算的全口径城镇单位就业人员平均工资，核定社会保险个人缴费基数上下限，合理降低部分参保人员和企业的社会保险缴费基数。完善个体工商户和灵活就业人员社会保险缴费基数政策。个体工商户和灵活就业人员参加城镇职工基本养老保险的，可以在本省全口径城镇单位就业人员平均工资的60%~300%之间选择适当的缴费基数。

第二节　基本医疗保险

一、基本医疗保险制度

基本医疗保险制度是为了抗御疾病风险而建立的一项社会保险制度，被保险人患病就诊发生医疗费用后，由医疗保险机构对其给予一定的经济补偿。

职工应当参加职工基本医疗保险，由用人单位和职工按照国家规定共同缴纳基本医疗保险费。无雇工的个体工商户、未在用人单位参加职工基本医疗保险的非全日制从业人员以及其他灵活就业人员可以参加职工基本医疗保险，由个人按照国家规定缴纳基本医疗保险费。

二、基本医疗保险的覆盖范围

基本医疗保险的覆盖范围，包括了城镇所有的用人单位及其职工和退休人员。各类机关企事业单位的城镇全体从业人员都要参加基本医疗保险。

我国医疗保险制度改革，原则上以地级城市为统筹单位进行，也允许以县为统筹单位。在一个统筹单位内，所有职工执行统一制度、统一政策、统一待遇，由统筹地区的劳动部门及其所属的经办机构统一管理，基金实行统筹使用和调剂。中央、省属单位都要按照属地管理原则参加统筹地区的基本医疗保险，执行所在地的统一制度和政策。

三、基本医疗保险费的缴纳

基本医疗保险费由用人单位和个人共同缴纳。用人单位缴费水平为职工工资总额的6%左右，个人缴费水平一般为本人工资收入的2%。参加职工基本医疗保险的个人，达到法定退休年龄时累计缴费达到国家规定年限的，退休后不再缴纳基本医疗保险费，按照国家规定享受基本医疗保险待遇；未达到国家规定年限的，可以缴费至国家规定年限。

目前实行的是统账结合的制度模式，基本医疗保险基金分为统筹基金和个人账户两个部分。2021年，《国务院办公厅关于建立健全职工基本医疗保险门诊共济保障机制的指导意见》规定，在职职工个人账户由个人缴纳的基本医疗保险费计入，计入标准原则上控制在本人参保缴费基数的2%，单位缴纳的基本医疗保险费全部计入统筹基金；退休人员个人账户原则上由统筹基金按定额划入，划入额度逐步调整到统筹地区根据本意见实施改革当年基本养老金平均水平的2%左右。

四、基本医疗保险基金的支付

《社会保险法》规定，符合基本医疗保险药品目录、诊疗项目、医疗服务设施标准以及急诊、抢救的医疗费用，按照国家规定从基本医疗保险基金中支付。参保人员医疗费用中应当由基本医疗保险基金支付的部分，由社会保险经办机构与医疗机构、药品经营单位直接结算。医疗费用依法应当由第三人负担，第三人不支付或者无法确定第三人的，由基本医疗保险基金先行支付。基本医疗保险基金先行支付后，有权向第三人追偿。但下列医疗费用不纳入基本医疗保险基金支付范围。

（1）应当从工伤保险基金中支付的。

（2）应当由第三人负担的。

（3）应当由公共卫生负担的。

（4）在境外就医的。

五、基本医疗保险关系的转移

《社会保险法》规定，个人跨统筹地区就业的，其基本医疗保险关系随本人转移，缴费年限累计计算。

第三节 工伤保险

一、工伤保险制度

工伤保险又称职业伤害保险，是指职工在工作过程中因工作原因受到事故伤害或者患职业病，由社会保险经办机构对其本人或供养亲属给予物质帮助和经济补偿的一项社会保险制度。

二、工伤保险的原则和覆盖范围

（一）工伤保险的原则

（1）无过失责任原则。所谓无过失责任是指劳动者在各种伤害事故中只要不是受害者本人故意行为所致，就应该按照规定标准对其进行伤害赔偿。

（2）损害补偿原则。工伤保险损害补偿原则，除了考虑劳动者维持原来本人及其家庭基本生活，进行劳动力生产和再生产的最直接、最重要的费用来源的损失外，同时还要考虑伤害程度、伤害性质及职业康复等因素，进行适当经济补偿。

（3）预防、补偿和康复相结合的原则。为保障工伤职工的合法权益，维护、增进和恢复劳动者的身体健康，工伤保险必须把单纯的经济补偿和医疗康复以及工伤预防有机结合起来。

（二）工伤保险的覆盖范围

《工伤保险条例》规定，我国境内的企业、事业单位、社会团体、民办非企业单位、基金会、律师事务所、会计师事务所等组织和有雇工的个体工商户（以下称用人单位）应当依照本条例规定参加工伤保险，为本单位全部职工或者雇工（以下称职工）缴纳工伤保险费。公务员和参照公务员法管理的事业单位、社会团体的工作人员因工作遭受事故伤害或者患职业病的，由所在单位支付费用。具体办法由国务院社会保险行政部门会同国务院财政部门规定。

（三）用人单位的责任

《工伤保险条例》规定，用人单位应当将参加工伤保险的有关情况在本单位内公示。职工发生工伤时，用人单位应当采取措施使工伤职工得到及时救治。

用人单位分立、合并、转让的，承继单位应当承担原用人单位的工伤保险责任；原用人单位已经参加工伤保险的，承继单位应当到当地经办机构办理工伤保险变更登记。用人单位实行承包经营的，工伤保险责任由职工劳动关系所在单位承担。职工被借调期间受到工伤事故伤害的，由原用人单位承担工伤保险责任，但原用人单位与借调单位可以约定补偿办法。企业破产的，在破产清算时依法拨付应当由单位支付的工伤保险待遇费用。

职工被派遣出境工作，依据前往国家或者地区的法律应当参加当地工伤保险的，参加当地工伤保险，其国内工伤保险关系中止；不能参加当地工伤保险的，其国内工伤保险关系不中止。

职工（包括非全日制从业人员）在两个或者两个以上用人单位同时就业的，各用人单位应当分别为职工缴纳工伤保险费。职工发生工伤，由职工受到伤害时工作的单位依法承担工伤保险责任。

三、工伤保险费的缴纳

《社会保险法》规定，职工应当参加工伤保险，由用人单位缴纳工伤保险费，职工不缴纳工伤保险费。用人单位应当按照本单位职工工资总额，根据社会保险经办机构确定的费率缴纳工伤保险费。《工伤保险条例》规定，工伤保险基金由用人单位缴纳的工伤保险费、工伤保险基金的利息和依法纳入工伤保险基金的其他资金构成。

工伤保险费根据以支定收、收支平衡的原则确定费率。国家根据不同行业的工伤风险程度确定行业的差别费率，并根据工伤保险费使用、工伤发生率等情况在每个行业内确定若干费率档次。行业差别费率及行业内费率档次由国务院社会保险行政部门制定，报国务院批准后公布施行。统筹地区经办机构根据用人单位工伤保险费使用、工伤发生率等情况，适用所属行业内相应的费率档次确定单位缴费费率。

用人单位缴纳工伤保险费的数额为本单位职工工资总额乘以单位缴费费率之积。对难以按照工资总额缴纳工伤保险费的行业，其缴纳工伤保险费的具体方式，由国务院社会保险行政部门规定。这里所称工资总额，是指用人单位直接支付给本单位全部职工的劳动报酬总额。

四、工伤认定

（一）工伤认定范围

工伤认定是指社会保险行政部门根据工伤保险法律法规及相关政策规定，确定职工受到的伤害是否属于工伤。工伤认定权由统筹地区社会保险行政部门行使。《工伤保险条例》规定，职工有下列情形之一的，应当认定为工伤。①在工作时间和工作场所内，因工作原因受到事故伤害的。②工作时间前后在工作场所内，从事与工作有关的预备性或者收尾性工作受到事故伤害的。③在工作时间和工作场所内，因履行工作职责受到暴力等意外伤害的。④患职业病的。⑤因工外出期间，由于工作原因受到伤害或者发生事故下落不明的。“因工外出”的认定，应当考虑职工外出是否属于用人单位指派的因工作外出，遭受的事故伤害是否因工作原因所致。⑥在上下班途中，受到非本人主要责任的交通事故或者城市轨道交通、客运轮渡、火车事故伤害的。“非本人主要责任”的认定，应当以有关机关出具的法律文书或者人民法院的生效裁决为依据。⑦法律、行政法规规定应当认定为工伤的其他情形。

职工有下列情形之一的，视同工伤。①在工作时间和工作岗位，突发疾病死亡或者在48小时之内经抢救无效死亡的。②在抢险救灾等维护国家利益、公共利益活动中受到伤害的。③职工原在军队服役，因战、因公负伤致残，已取得残疾军人证，到用人单位后旧伤复发的。职工有前两项情形的，按照《工伤保险条例》的有关规定享受工伤保险待遇；职工有最后一项情形的，按照《工伤保险条例》的有关规定享受除一次性伤残补助金以外的工伤保险待遇。

《中华人民共和国职业病防治法》（以下简称《职业病防治法》）规定，劳动者可以在用人单位所在地、本人户籍所在地或者经常居住地依法承担职业病诊断的医疗卫生机构进行职业病诊断。

（二）不得认定为工伤或视同工伤的范围

《工伤保险条例》规定，职工符合认定为工伤或视同工伤的条件，但是有下列情形之一的，不得认定为工伤或者视同工伤。①故意犯罪的。②醉酒或者吸毒的。“醉酒或者吸毒”的认

定，应当以有关机关出具的法律文书或者人民法院的生效裁决为依据。无法获得上述证据的，可以结合相关证据认定。③自残或者自杀的。

（三）工伤认定申请

职工发生事故伤害或者按照《职业病防治法》规定被诊断、鉴定为职业病，所在用人单位应当自事故伤害发生之日或者被诊断、鉴定为职业病之日起30日内，向统筹地区社会保险行政部门提出工伤认定申请。遇有特殊情况，经报社会保险行政部门同意，申请时限可以适当延长。用人单位未按规定提出工伤认定申请的，工伤职工或者其近亲属、工会组织在事故伤害发生之日或者被诊断、鉴定为职业病之日起1年内，可以直接向用人单位所在地统筹地区社会保险行政部门提出工伤认定申请。用人单位未在规定的30日时限内提出工伤认定申请的，在此期间发生符合《工伤保险条例》规定的工伤待遇等有关费用由该用人单位负担。

提出工伤认定申请应当提交下列材料。①工伤认定申请表。②与用人单位存在劳动关系（包括事实劳动关系）的证明材料。③医疗诊断证明或者职业病诊断证明书（或者职业病诊断鉴定书）。工伤认定申请表应当包括事故发生的时间、地点、原因以及职工伤害程度等基本情况。工伤认定申请人提供材料不完整的，社会保险行政部门应当一次性书面告知工伤认定申请人需要补正的全部材料。申请人按照书面告知要求补正材料后，社会保险行政部门应当受理。

职工或者其近亲属认为是工伤，用人单位不认为是工伤的，由用人单位承担举证责任。

社会保险行政部门应当自受理工伤认定申请之日起60日内作出工伤认定决定，并书面通知申请工伤认定的职工或者其近亲属和该职工所在单位。社会保险行政部门对受理的事实清楚、权利与义务明确的工伤认定申请，应当在15日内作出工伤认定决定。作出工伤认定决定需要以司法机关或者有关行政主管部门的结论为依据的，在司法机关或者有关行政主管部门尚未作出结论期间，作出工伤认定决定的时限中止。社会保险行政部门工作人员与工伤认定申请人有利害关系的，应当回避。

五、劳动能力鉴定

职工发生工伤，经治疗伤情相对稳定后存在残疾、影响劳动能力的，应当进行劳动能力鉴定。劳动能力鉴定是指劳动功能障碍程度和生活自理障碍程度的等级鉴定。劳动功能障碍分为10个伤残等级，最重的为一级，最轻的为十级。生活自理障碍分为三个等级，即生活完全不能自理、生活大部分不能自理和生活部分不能自理。劳动能力鉴定由用人单位、工伤职工或者其近亲属向设区的市级劳动能力鉴定委员会提出申请，并提供工伤认定决定和职工工伤医疗的有关资料。

省、自治区、直辖市劳动能力鉴定委员会和设区的市级劳动能力鉴定委员会分别由省、自治区、直辖市和设区的市级社会保险行政部门、卫生行政部门、工会组织、经办机构代表以及用人单位代表组成。劳动能力鉴定委员会建立医疗卫生专家库。设区的市级劳动能力鉴定委员会收到劳动能力鉴定申请后，应当从其建立的医疗卫生专家库中随机抽取3名或者5名相关专家组成专家组，由专家组提出鉴定意见。设区的市级劳动能力鉴定委员会根据专家组的鉴定意见作出工伤职工劳动能力鉴定结论；必要时，可以委托具备资格的医疗机构协助进行有关的诊断。设区的市级劳动能力鉴定委员会应当自收到劳动能力鉴定申请之日起60日内作出劳动能力鉴定结论；必要时，作出劳动能力鉴定结论的期限可以延长30日。劳动能力鉴定结论应当及时送达申请鉴定的单位和个人。

申请鉴定的单位或者个人对设区的市级劳动能力鉴定委员会作出的鉴定结论不服的，可以在收到该鉴定结论之日起15日内向省、自治区、直辖市劳动能力鉴定委员会提出再次鉴定申请。省、自治区、直辖市劳动能力鉴定委员会作出的劳动能力鉴定结论为最终结论。自劳动能力鉴定结论作出之日起1年后，工伤职工或者其近亲属、所在单位或者经办机构认为伤残情况发生变化的，可以申请劳动能力复查鉴定。

六、工伤保险待遇

（一）工伤保险基金支付范围

职工因工作遭受事故伤害或者患职业病进行治疗，享受工伤医疗待遇。职工治疗工伤应当在签订服务协议的医疗机构就医，情况紧急时可以先到就近的医疗机构急救。治疗工伤所需费用符合工伤保险诊疗项目目录、工伤保险药品目录、工伤保险住院服务标准的，从工伤保险基金中支付。职工住院治疗工伤的伙食补助费，以及经医疗机构出具证明，报经办机构同意，工伤职工到统筹地区以外就医所需的交通、食宿费用从工伤保险基金中支付，基金支付的具体标准由统筹地区人民政府规定。工伤职工到签订服务协议的医疗机构进行工伤康复的费用，符合规定的，从工伤保险基金中支付。但工伤职工治疗非工伤引发的疾病，不享受工伤医疗待遇，按照基本医疗保险处理。

社会保险行政部门作出认定为工伤的决定后发生行政复议、行政诉讼的，行政复议和行政诉讼期间不停止支付工伤职工治疗工伤的医疗费用。

（二）停工留薪期

职工因工作遭受事故伤害或者患职业病需要暂停工作接受工伤医疗的，在停工留薪期内，原工资福利待遇不变，由所在单位按月支付。停工留薪期一般不超过12个月。伤情严重或者情况特殊，经设区的市级劳动能力鉴定委员会确认，可以适当延长，但延长不得超过12个月。工伤职工评定伤残等级后，停发原待遇，按照《工伤保险条例》的有关规定享受伤残待遇。工伤职工在停工留薪期满后仍需治疗的，继续享受工伤医疗待遇。生活不能自理的工伤职工在停工留薪期需要护理的，由所在单位负责。

（三）生活护理费

工伤职工已经评定伤残等级并经劳动能力鉴定委员会确认需要生活护理的，从工伤保险基金中按月支付生活护理费。生活护理费按照生活完全不能自理、生活大部分不能自理或者生活部分不能自理三个不同等级支付，其标准分别为统筹地区上年度职工月平均工资的50%、40%或者30%。

（四）伤残待遇

职工因工致残被鉴定为一级至四级伤残的，保留劳动关系，退出工作岗位，享受以下待遇。①从工伤保险基金中按伤残等级支付一次性伤残补助金（其标准为：一级伤残为27个月的本人工资，二级伤残为25个月的本人工资，三级伤残为23个月的本人工资，四级伤残为21个月的本人工资）。②从工伤保险基金中按月支付伤残津贴（其标准为：一级伤残为本人工资的90%，二级伤残为本人工资的85%，三级伤残为本人工资的80%，四级伤残为本人工资的75%）。伤残津贴实际金额低于当地最低工资标准的，由工伤保险基金补足差额。③工伤职工达到退休年龄并办理退休手续后，停发伤残津贴，按照国家有关规定享受基本养老保险待遇。基本养老保险待遇低于伤残津贴的，由工伤保险基金补足差额。职工因工致残被鉴定为一级至四级伤残的，由用人单位和职工个人以伤残津贴为基数，缴纳基本医疗保险费。

职工因工致残被鉴定为五级、六级伤残的，享受以下待遇。①从工伤保险基金中按伤残等

级支付一次性伤残补助金(其标准为:五级伤残为18个月的本人工资,六级伤残为16个月的本人工资)。②保留与用人单位的劳动关系,由用人单位安排适当工作。难以安排工作的,由用人单位按月发给伤残津贴(其标准为:五级伤残为本人工资的70%,六级伤残为本人工资的60%),并由用人单位按照规定为其缴纳应缴纳的各项社会保险费。伤残津贴实际金额低于当地最低工资标准的,由用人单位补足差额。经工伤职工本人提出,该职工可以与用人单位解除或者终止劳动关系,由工伤保险基金支付一次性工伤医疗补助金,由用人单位支付一次性伤残就业补助金。一次性工伤医疗补助金和一次性伤残就业补助金的具体标准由省、自治区、直辖市人民政府规定。

职工因工致残被鉴定为七级至十级伤残的,享受以下待遇。①从工伤保险基金中按伤残等级支付一次性伤残补助金(其标准为:七级伤残为13个月的本人工资,八级伤残为11个月的本人工资,九级伤残为9个月的本人工资,十级伤残为7个月的本人工资)。②劳动、聘用合同期满终止,或者职工本人提出解除劳动、聘用合同的,由工伤保险基金支付一次性工伤医疗补助金,由用人单位支付一次性伤残就业补助金。一次性工伤医疗补助金和一次性伤残就业补助金的具体标准由省、自治区、直辖市人民政府规定。

职工再次发生工伤,根据规定应当享受伤残津贴的,按照新认定的伤残等级享受伤残津贴待遇。上述工伤保险待遇涉及的本人工资是指工伤职工因工作遭受事故伤害或者患职业病前12个月平均月缴费工资。本人工资高于统筹地区职工平均工资300%的,按照统筹地区职工平均工资的300%计算;本人工资低于统筹地区职工平均工资60%的,按照统筹地区职工平均工资的60%计算。

(五)遗属待遇

职工因工死亡,其近亲属按照下列规定从工伤保险基金中领取丧葬补助金、供养亲属抚恤金和一次性工亡补助金。①丧葬补助金为6个月的统筹地区上年度职工月平均工资。②供养亲属抚恤金按照职工本人工资的一定比例发给由因工死亡职工生前提供主要生活来源、无劳动能力的亲属(其标准为:配偶每月40%,其他亲属每人每月30%,孤寡老人或者孤儿每人每月在上述标准的基础上增加10%)。核定的各供养亲属的抚恤金之和不应高于因工死亡职工生前的工资。供养亲属的具体范围由国务院社会保险行政部门规定。③一次性工亡补助金标准为上年度全国城镇居民人均可支配收入的20倍。伤残职工在停工留薪期内因工伤导致死亡的,其近亲属享受以上全部待遇。一级至四级伤残职工在停工留薪期满后死亡的,其近亲属可以享受上述规定中前两项待遇。

(六)因工外出发生事故或在抢险救灾中下落不明的处理

职工因工外出期间发生事故或者在抢险救灾中下落不明的,从事故发生当月起3个月内照发工资,从第4个月起停发工资,由工伤保险基金向其供养亲属按月支付供养亲属抚恤金。生活有困难的,可以预支一次性工亡补助金的50%。职工被人民法院宣告死亡的,按照职工因工死亡的待遇规定处理。

(七)被派遣出国、出境工作的工伤保险待遇

职工被派遣出国、出境工作,依据前往国家或地区的法律应当参加当地工伤保险的,参加当地工伤保险,其国内工伤保险关系中止;不能参加当地工伤保险的,其国内工伤保险关系不中止。

(八)停止享受工伤保险待遇情形

工伤职工有下列情形之一的,停止享受工伤保险待遇:①丧失享受待遇条件的;②拒不接

受劳动能力鉴定的；③拒绝接受治疗的。

（九）与基本养老保险的衔接

工伤职工符合领取基本养老金条件的，停发伤残津贴，享受基本养老保险待遇。基本养老保险待遇低于伤残津贴的，从工伤保险基金中补足差额。

七、特殊情况

（一）先行支付

职工所在用人单位未依法缴纳工伤保险费，发生工伤事故的，由用人单位支付工伤保险待遇。用人单位不支付的，从工伤保险基金中先行支付。从工伤保险基金中先行支付的工伤保险待遇应当由用人单位偿还。用人单位不偿还的，社会保险经办机构可以依照《社会保险法》第六十三条的规定追偿。

由于第三人的原因造成工伤，第三人不支付工伤医疗费用或者无法确定第三人的，由工伤保险基金先行支付。工伤保险基金先行支付后，有权向第三人追偿。

职工所在用人单位未依法缴纳工伤保险费，发生工伤事故的，用人单位应当采取措施及时救治，并按照规定的工伤保险待遇项目和标准支付费用。职工被认定为工伤后，有下列情形之一的，职工或者其近亲属可以持工伤认定决定书和有关材料向社会保险经办机构书面申请先行支付工伤保险待遇。

（1）用人单位被依法吊销营业执照或者撤销登记、备案的。

（2）用人单位拒绝支付全部或者部分费用的。

（3）依法经仲裁、诉讼后仍不能获得工伤保险待遇，法院出具中止执行文书的。

（4）职工认为用人单位不支付的其他情形。

（二）不合法单位职工工伤保险待遇

无营业执照或者未经依法登记、备案的单位以及被依法吊销营业执照或者撤销登记、备案的单位的职工受到事故伤害或者患职业病的，由该单位向伤残职工或者死亡职工的近亲属给予一次性赔偿，赔偿标准不得低于《工伤保险条例》规定的工伤保险待遇；用人单位不得使用童工，用人单位因使用童工造成童工伤残、死亡的，由该单位向童工或者童工的近亲属给予一次性赔偿，赔偿标准不得低于《工伤保险条例》规定的工伤保险待遇。

（三）用人单位未参加工伤保险承担的责任

《工伤保险条例》规定，应当参加工伤保险而未参加工伤保险的用人单位职工发生工伤的，由该用人单位按照本条例规定的工伤保险待遇项目和标准支付费用。用人单位参加工伤保险并补缴应当缴纳的工伤保险费、滞纳金后，由工伤保险基金和用人单位依照本条例的规定支付新发生的费用。新发生的费用是指用人单位职工参加工伤保险前发生工伤的，在参加工伤保险后新发生的费用。

《职业病防治法》规定，劳动者被诊断患有职业病，但用人单位没有依法参加工伤保险的，其医疗和生活保障由该用人单位承担。

（四）多次发生工伤的待遇领取

职工在同一用人单位连续工作期间多次发生工伤的，符合《工伤保险条例》的规定领取相关待遇时，按照其在同一用人单位发生工伤的最高伤残级别，计发一次性伤残就业补助金和一次性工伤医疗补助金。

第四节 失业保险

一、失业保险制度

失业保险制度是国家通过立法强制实行，由社会集中建立基金，对非因本人意愿中断就业而失去工资的劳动者提供一定时期的物质帮助和就业服务的一项社会保险制度。

《社会保险法》规定，职工应当参加失业保险，由用人单位和职工按照国家规定共同缴纳失业保险费。职工跨统筹地区就业的，其失业保险关系随本人转移，缴费年限累计计算。

二、失业保险的覆盖范围

《失业保险条例》规定，我国失业保险的覆盖范围从国有企业及其职工、企业化管理的事业单位及其职工扩大到了城镇所有企业、事业单位及其职工，同时规定，省、自治区、直辖市人民政府根据当地实际情况，可以决定《失业保险条例》适用于本行政区域内的社会团体及其专职人员、民办非企业单位及其职工、有雇工的城镇个体工商户及其雇工。需要指出的是，对于城镇企业招用的农民合同制工人，如果连续工作满一年，且所在单位已缴纳失业保险费，劳动合同期满未续订劳动合同或提前解除劳动合同的，由社会保险经办机构根据工作时间长短，给予一次性生活补助。补助办法和标准由各省、自治区、直辖市人民政府规定。

三、失业保险费的缴纳

《失业保险条例》规定，城镇企事业单位职工按照个人工资的1%缴纳失业保险费，城镇企事业单位按照本单位工资总额的2%缴纳失业保险费。

四、失业保险待遇

（一）领取失业保险金的条件

从失业保险基金中领取失业保险金的条件包括：①失业前用人单位和本人已经缴纳失业保险费满一年；②非因本人意愿中断就业；③已经办理失业登记，并有求职要求。失业登记是失业人员领取失业保险金的必经程序，目的是掌握失业人员基本情况，确认其领取待遇资格。关于失业人员是否有求职要求的认定，应以其是否在职业介绍机构登记求职，并参加求职活动为标准。

非因本人意愿中断就业包括下列五种情形。

（1）依照《劳动合同法》第四十四条第一项、第四项、第五项规定终止劳动合同的。

（2）用人单位依照《劳动合同法》第三十九条、第四十条、第四十一条规定解除劳动合同的。

（3）用人单位依照《劳动合同法》第三十六条规定向劳动者提出解除劳动合同并与劳动者协商一致解除劳动合同的。

（4）用人单位提出解除聘用合同或者被用人单位辞退、除名、开除的。

（5）劳动者本人依照《劳动合同法》第三十八条规定解除劳动合同的。

（二）停止领取失业保险金的情况

失业人员在领取失业保险金期间有下列情形之一的，停止领取失业保险金，并同时停止享受其他失业保险待遇：①重新就业的；②应征服兵役的；③移居境外的；④享受基本养老保险待遇的；⑤无正当理由拒不接受当地人民政府指定部门或者机构介绍的适当工作或者提供的培训的。

（三）失业保险待遇的相关规定

失业人员失业前用人单位和本人累计缴费满1年不足5年的，领取失业保险金的期限最

长为12个月；累计缴费满5年不足10年的，领取失业保险金的期限最长为18个月；累计缴费10年以上的，领取失业保险金的期限最长为24个月。重新就业后，再次失业的，缴费时间重新计算，领取失业保险金的期限可以与前次失业应当领取而尚未领取的失业保险金的期限合并计算，最长不超过24个月。

失业保险金的标准，由省、自治区、直辖市人民政府确定，不得低于城市居民最低生活保障标准。

失业人员在领取失业保险金期间，参加职工基本医疗保险，享受基本医疗保险待遇。领取失业保险金人员应按规定参加其失业前失业保险参保地的职工医保，由参保地社会保险经办机构统一办理职工医保参保缴费手续。领取失业保险金人员参加职工医保应缴纳的基本医疗保险费从失业保险基金中支付，个人不缴费。社会保险经办机构为领取失业保险金人员缴纳基本医疗保险费的期限与领取失业保险金的期限相一致。领取失业保险金人员参加职工医保的缴费年限与其失业前参加职工医保的缴费年限累计计算。领取失业保险金人员失业保险关系跨省、自治区、直辖市转入户籍所在地的，其职工医保关系随同转移，执行转入地职工医保政策。应缴纳的基本医疗保险费按转出地标准一次性划入转入地失业保险基金。转入地社会保险经办机构按照当地有关规定为领取失业保险金人员办理职工医保参保缴费手续。

（四）遗属待遇

失业人员在领取失业保险金期间死亡的，参照当地对在职职工死亡的规定，向其遗属发给一次性丧葬补助金和抚恤金。所需资金从失业保险基金中支付。但个人死亡同时符合领取基本养老保险丧葬补助金、工伤保险丧葬补助金和失业保险丧葬补助金条件的，其遗属只能选择领取其中的一项。

五、失业登记

用人单位应当及时为失业人员出具终止或者解除劳动关系的证明，并将失业人员的名单自终止或者解除劳动关系之日起15日内告知社会保险经办机构。失业人员应当持本单位为其出具的终止或者解除劳动关系的证明，及时到指定的公共就业服务机构办理失业登记。失业人员凭失业登记证明和个人身份证明，到社会保险经办机构办理领取失业保险金的手续。失业保险金领取期限自办理失业登记之日起计算。

六、失业保险关系转移

职工跨统筹地区就业的，其失业保险关系随本人转移，缴费年限累计计算。《人力资源社会保障部办公厅、财政部办公厅关于畅通失业保险关系跨省转移接续的通知》对参保职工和参保失业人员跨省转移接续领取条件、办理标准和办理流程等作出进一步明确规定。

第五节 生育保险

一、生育保险制度

生育保险制度是指国家通过社会保险立法，对女职工因生育子女而导致暂时丧失劳动能力和正常收入时，由国家或社会提供物质等方面帮助的一项社会保险制度。

建立生育保险的目的是保证生育状态的劳动妇女的身体健康，减轻其因繁衍后代而产生的经济困难，同时也是为了保证劳动力再生产的延续。生育保险不只是指对女职工生育子女所花费的生育手术费、住院费等费用的补偿，还包括通过建立社会生育基金的方式，对女职工

在规定的生育假期内因未从事劳动而不能获得工资收入的补偿。

《社会保险法》规定，职工应当参加生育保险，由用人单位按照国家规定缴纳生育保险费，职工不缴纳生育保险费。目前，生育保险费按照不超过职工工资总额的1%的标准由用人单位缴纳。

2019年3月，国务院办公厅下发《关于全面推进生育保险和职工基本医疗保险合并实施的意见》，提出两项保险要统一参保登记，统一基金征缴和管理，统一经办和信息服务，确保职工生育期间的生育保险待遇不变，确保制度可持续，并明确要求各地在2019年年底前实现两项保险合并实施。

二、生育保险待遇

已经缴纳生育保险费的用人单位的职工，可以享受生育保险待遇。生育保险待遇包括生育医疗费用和生育津贴。

职工未就业的配偶生育子女，职工可以按照国家规定享受生育医疗费用待遇，所需资金从生育保险基金中支付。但是，未就业职工配偶不享受生育津贴待遇。

（一）生育医疗费用

生育医疗费用包括下列各项：①生育的医疗费用；②计划生育的医疗费用；③法律法规规定的其他项目费用。上述医疗费用包括检查费、接生费、手术费、住院费和药费。检查费是指女职工围产期保健过程中，定期到医疗机构进行身体检查的相关费用。接生费是指女职工分娩时，医生或助产人员协助产妇分娩新生儿过程中所发生的费用。手术费支付的项目主要是指分娩过程中会阴切开术和刮宫手术。此外，由生育引起的疾病医疗费、先兆流产医疗费、人工流产医疗费（包括挂号费、检验费、医药费和手术费）只要生育职工符合享受生育保险待遇的条件，就应按相关规定由生育保险机构支付。

根据《女职工劳动保护特别规定》，女职工生育或者流产的医疗费用，按照生育保险规定的项目和标准，对已经参加生育保险的，由生育保险基金支付；对未参加生育保险的，由用人单位支付。

（二）生育津贴

生育津贴是指在职女职工因生育而离开工作岗位中断收入时，给予定期的现金补助。职工有下列情形之一的，可以按照国家规定享受生育津贴：①女职工生育享受产假；②享受计划生育手术休假；③法律法规规定的其他情形。

生育津贴的标准是按照职工所在用人单位上年度职工月平均工资计算的。

根据《女职工劳动保护特别规定》，女职工产假期间的生育津贴，对已经参加生育保险的，按照所在用人单位上年度职工月平均工资的标准由生育保险基金支付；对未参加生育保险的，按照女职工产假前工资的标准由用人单位支付。

第六节 补充保险

补充保险制度是指用人单位在已经参加了社会保险的基础上所建立的与基本社会保险相衔接的、提高参加社会保险的劳动者待遇水平的一项福利制度。目前，我国的补充保险主要是企业年金（又称“补充养老保险”）、职业年金和补充医疗保险。

一、企业年金

企业年金是指企业及其职工在依法参加基本养老保险的基础上，在国家规定的税收优惠

等政策和条件下，自愿建立的补充养老保险制度，一般又称为企业补充养老保险，是多层次养老保险体系的重要组成部分，是一种辅助性的养老保险形式。建立企业年金的企业，应确定企业年金受托人，受托管理企业年金。受托人可以是企业成立的年金理事会。企业年金理事会由企业和职工代表组成，也可聘请企业以外的专业人员参加，其中职工代表应不少于三分之一。

国家鼓励建立企业年金。《国务院关于完善企业职工基本养老保险制度的决定》规定，为建立多层次的养老保险体系，增强企业的人才竞争能力，更好地保障企业职工退休后的生活，具备条件的企业可为职工建立企业年金。企业年金基金实行完全积累，采取市场化的方式进行管理和运营。要切实做好企业年金基金监管工作，实现规范运作，切实维护企业和职工的利益。

（一）建立企业年金的原则

企业年金由国家宏观指导、企业内部决策执行，费用由企业和职工个人缴纳，企业缴费在工资总额4%以内的部分，可从成本中列支。企业年金有利于增加用人单位的凝聚力，有利于调动劳动者的积极性，也有利于分担国家、社会的经济压力。

（二）企业年金的缴费

企业年金所需费用由企业和职工个人共同缴纳。企业缴费的列支渠道按国家有关规定执行；职工个人缴费可以由企业从职工个人工资中代扣。《企业年金办法》规定，企业缴费每年不超过本企业职工工资总额的8%，企业和职工个人缴费合计不超过本企业职工工资总额的12%。

（三）现行企业年金的主要政策

（1）建立企业年金的范围。符合下列条件的企业，可以建立企业年金：①依法参加基本养老保险并履行缴费义务；②具有相应的经济负担能力。

（2）建立企业年金的程序。企业应当与职工一方通过集体协商确定，并制定企业年金方案。企业年金方案应当提交职工代表大会或者全体职工讨论通过。企业应当将企业年金方案报送所在地县级以上人民政府人力资源社会保障行政部门。人力资源社会保障行政部门自收到企业年金方案文本之日起15日内未提出异议的，企业年金方案即行生效。

（3）企业年金方案的内容。其内容包括：①参加人员；②资金筹集与分配的比例和办法；③账户管理；④权益归属；⑤基金管理；⑥待遇计发和支付方式；⑦方案的变更和终止；⑧组织管理和监督方式；⑨双方约定的其他事项。企业年金方案适用于企业试用期满的职工。

（4）企业年金的发放。职工在达到国家规定的退休年龄或者完全丧失劳动能力时，可以从本人企业年金个人账户中按月、分次或者一次性领取企业年金，也可以用本人企业年金个人账户资金全部或者部分购买商业养老保险产品，依据保险合同领取待遇并享受相应的继承权。出国（境）定居人员的企业年金个人账户资金，可以根据本人要求一次性支付给本人。职工或者退休人员死亡后，其企业年金个人账户余额可以继承。

（四）企业年金合同争议的处理

因履行企业年金合同发生争议的，当事人可以依法提请仲裁或者诉讼；因订立或者履行企业年金方案发生争议的，按国家有关集体合同争议处理规定执行。

二、职业年金

职业年金是指机关事业单位及其工作人员在参加机关事业单位基本养老保险的基础上，建立的补充养老保险制度。职业年金适用的单位和工作人员范围与参加机关事业单位基本养

老保险的范围一致。

（一）职业年金的缴费

职业年金所需费用由单位和工作人员个人共同承担。单位缴纳职业年金费用的比例为本单位工资总额的8%，个人缴费比例为本人缴费工资的4%，由单位代扣。单位和个人缴费基数与机关事业单位工作人员基本养老保险缴费基数一致。根据经济社会发展状况，国家适时调整单位和个人职业年金缴费的比例。

职业年金基金由下列各项组成：①单位缴费；②个人缴费；③职业年金基金投资运营收益；④国家规定的其他收入。

（二）职业年金的领取

符合下列条件之一的，可以领取职业年金。①工作人员在达到国家规定的退休条件并依法办理退休手续后，由本人选择按月领取职业年金的方式。领取方式包括可一次性用于购买商业养老保险产品，依据保险契约领取待遇并享受相应的继承权；可选择按照本人退休时对应的计发月数计发职业年金，发完为止，同时职业年金个人账户余额享有继承权。本人选择任意一种领取方式后不再更改。②出国（境）定居人员的职业年金个人账户资金，可根据本人要求一次性支付给本人。③工作人员在职期间死亡的，其职业年金个人账户余额可以继承。未达到上述职业年金领取条件之一的，不得从个人账户中提前提取资金。

三、企业年金和职业年金相关个人所得税处理

企业和机关事业单位根据国家有关政策规定的办法和标准，为在本单位任职或者受雇的全体职工缴付的企业年金或职业年金单位缴费部分，在计入个人账户时，个人暂不缴纳个人所得税。个人根据国家有关政策规定缴付的企业年金或职业年金个人缴费部分，在不超过本人缴费工资计税基数的4%标准内的部分，暂从个人当期的当纳税所得额中扣除。

超过规定标准缴付的单位缴费和个人缴费部分，应并入个人当期的工资、薪金所得，依法计征个人所得税。税款由建立企业年金或职业年金的单位代扣代缴，并向主管税务机关申报解缴。

企业年金个人缴费工资计税基数为本人上年度月平均工资。月平均工资按国家统计局规定列入工资总额统计的项目计算。月平均工资超过职工工作地所在设区的城市上年度职工月平均工资300%以上的部分，不计入个人缴费工资计税基数。

职业年金个人缴费工资计税基数为职工岗位工资和薪级工资之和。职工岗位工资和薪级工资之和超过职工工作地所在设区的城市上年度职工月平均工资300%以上的部分，不计入个人缴费工资计税基数。

按照国家有关规定，个人达到国家规定的退休年龄，在2014年1月1日后按月领取的年金，全额按照“工资、薪金所得”项目适用的税率，计征个人所得税；在2014年1月1日后按年或按季领取的年金，平均分摊计入各月，每月领取额全额按照“工资、薪金所得”项目适用的税率，计征个人所得税。

四、补充医疗保险

补充医疗保险是指单位或特定人群，根据自己的经济收入水平和疾病的严重程度，自愿参加的一种辅助性医疗保险，是基本医疗保险的补充和完善。补充医疗保险主要包括职工大额医疗费用补助、企业补充医疗保险和商业医疗保险。

（一）职工大额医疗费用补助

职工大额医疗费用补助是各地在推进基本医疗保险制度改革过程中，探索出的一种解决

封顶线以上大额医疗费用的医疗补助办法。这种办法一般由当地政府随同基本医疗保险的建立在参保职工中强制执行，由当地社会保险经办机构负责经办，是一种社会性的补充保险。保险费一般按每个职工一年缴纳一定额度的费用的办法筹集，由社会保险经办机构建立大额医疗费用补助金，与基本医疗保险基金分开管理，分别核算。参保职工发生超过封顶线以上的医疗费用，由大额医疗费用补助金按一定比例支付。

（二）企业补充医疗保险

由于我国基本医疗保险制度是按照“基本水平、广泛覆盖、双方负担、统账结合”的原则确定的，统筹地区间实行统一的基本医疗保险缴费政策和给付待遇，已经很难满足具有不同支付能力和医疗需求的企业职工的医疗保障需要。特别是一些效益好的企业，原有的医疗保障水平已经超出了基本医疗保险的待遇水平，这类企业客观上又有着保持原有医疗保障待遇的支付能力。因此，为满足不同人群的多层次医疗保障需求，有必要建立企业补充医疗保险。

企业补充医疗保险是企业在参加基本医疗保险的基础上，国家给予政策鼓励，由企业自主举办或参加的一种补充性医疗保险。参加企业补充医疗保险的条件是参加了基本医疗保险，足额发放职工工资和缴纳社会保险费用，有能力主办或参加企业补充医疗保险。建立企业补充医疗保险的形式包括：①由商业医疗保险机构举办；②由社会医疗保险机构经办；③由大集团、大企业自办。企业为职工缴纳的补充医疗保险费，按国家规定的列支渠道列支，企业补充医疗保险费在工资总额 4% 以内的部分列入成本，超出 4% 的部分由企业税后利润负担。

企业补充医疗保险基金主要用于解决企业职工基本医疗保险待遇以外的医疗费用负担。企业补充医疗保险基金管理组织和经办机构，依据国家法律和有关政策独立经办，自负盈亏；本行业或本企业的补充医疗保险管理必须独立于其行业和企业的资产管理与行政管理；补充医疗保险基金必须专款专用。

（三）商业医疗保险

商业医疗保险由商业保险公司经办，多以营利为目的，企业或职工自愿参加。在构建我国多层次医疗保障体系中，商业医疗保险应在补充性医疗保险体系中发挥重要作用。从目前我国的现实需要来看，发展商业医疗保险，既可以解决基本医疗保险制度尚未覆盖的其他社会成员的基本医疗问题，也可以分担职工在基本医疗保险中个人负担的医疗费用，有助于解决当前基本医疗保险中存在的超前和过度消费问题。同时，它还有利于提高人们的健康投资意识，引导人们的健康消费，并为国家经济发展提供一定数量的资金。

目前我国商业医疗保险的险种主要包括以下四种。①基础医疗保险，如儿童住院医疗保险等。保险购买人按保险合同缴纳保险费后，保险受益人患病住院后发生的医疗费用，由保险公司赔付一定比例的费用，一般都设有起赔额和针对某一病种的最高赔付限额。②大病保险，一般是针对肿瘤、心血管疾病按单病种设立的保险。保险购买人按保险合同缴纳保险费后，保险受益人患所保疾病病种发生的费用，由保险公司支付一定比例的费用，并设最高支付限额，或者采取定额支付，无论发生医疗费用多少，保险公司均按保险合同一次性支付定额保险金。③伤残保险，主要是针对工伤、意外伤害设立的保险。保险购买人按保险合同缴纳保险费后，保险受益人发生承保事件后，除可以获得保险赔偿金外，对因意外事件发生的医疗费用，保险公司也给予一定的赔偿。④与基本医疗保险衔接的大病保险，这是基本医疗保险制度建立后，商业保险公司推出的新险种，基本医疗保险的参保职工可以按照商业保险公司的保险合同购买保险，职工患病发生的医疗费用超过封顶线以上部分，可从保险公司获得一定比例的赔付。

第十七章　劳动争议调解仲裁

第一节　劳 动 争 议

一、劳动争议及其处理制度

劳动争议又称劳动纠纷，是指劳动关系当事人之间因劳动权利和义务产生分歧而引起的争议。劳动争议处理制度是解决劳动争议的重要机制，是劳动争议当事人尤其是劳动者维护自身合法权益的重要法律救济途径。

根据《劳动法》《劳动争议调解仲裁法》《劳动合同法》等法律调整范围的规定，我国境内的企业、个体经济组织、民办非企业单位等组织及国家机关、事业组织、社会团体和与之建立劳动关系的劳动者，事业单位与本单位实行聘用制的工作人员，因劳动权利和义务产生分歧而引起的争议，属于劳动争议。但用人单位之间、劳动者之间、用人单位与没有与之建立劳动关系的劳动者、国家机关与公务员之间产生的争议，都不属于劳动争议。

劳动争议处理的其他法律依据还包括《中华人民共和国民事诉讼法》《最高人民法院关于审理劳动争议案件适用法律问题的解释（一）》以及国务院劳动行政部门依照《劳动争议调解仲裁法》有关规定制定的《劳动人事争议仲裁办案规则》。

二、劳动争议的基本特征

劳动关系的特点决定了劳动争议具有以下基本特征。

（1）劳动争议的当事人是特定的。劳动争议的主体一方为用人单位，另一方必须是劳动者。“用人单位与劳动者”具有特定含义，是指彼此存在劳动关系的“用人单位和劳动者”，即用人单位是职工所在的用人单位，劳动者是用人单位通过签订劳动合同形成劳动关系的职工。

（2）劳动争议主体之间必须存在劳动关系。劳动者与用人单位有隶属性劳动关系，而劳动争议是在这种劳动关系存续期间发生的。

（3）劳动争议的内容必须与劳动权利和义务有关。引起劳动争议的内容主要是劳动就业、劳动合同、劳动报酬、工作时间和休息休假、劳动安全与卫生、社会保险与福利、培训、奖惩等。

三、劳动争议处理机制

法律规定的劳动争议当事人解决劳动争议的基本方法是申请调解、仲裁和提起诉讼，劳动争议双方当事人也可以自行协商解决劳动争议。《劳动法》第七十七条规定，用人单位与劳动者发生劳动争议，当事人可以依法申请调解、仲裁、提起诉讼，也可以协商解决；同时规定，调解原则适用于仲裁和诉讼程序。《劳动争议调解仲裁法》更明确规定，发生劳动争议，劳动者可以与用人单位协商，也可以请工会或者第三方共同与用人单位协商，达成和解协议；当事人不愿协商、协商不成或者达成和解协议后不履行的，可以向调解组织申请调解；不愿调解、调解不成或者达成调解协议后不履行的，可以向劳动人事争议仲裁委员会申请仲裁；对仲裁裁决不服的，除法律规定仲裁裁决为终局裁决的外，还可以向人民法院提起诉讼。

劳动争议处理的一般程序包括协商、调解、仲裁和诉讼。我国法律规定，劳动争议发生后，

当事人可以通过协商解决；不愿协商或者协商不成的，可以向本企业劳动争议调解委员会或其他调解组织申请调解；调解不成的，可以向劳动人事争议仲裁委员会申请仲裁。当事人也可以直接向劳动人事争议仲裁委员会申请仲裁。对仲裁裁决不服，符合法定条件的，可以向人民法院起诉。发生争议的劳动者一方在10人以上，并有共同请求的，劳动者可以推举代表参加调解、仲裁等活动。

此外，用人单位违反国家规定，拖欠或者未足额支付劳动报酬，或者拖欠工伤医疗费、经济补偿或者赔偿金的，劳动者可以向劳动行政部门投诉，劳动行政部门应当依法处理。

第二节　劳动争议处理的原则和范围

一、劳动争议处理的基本原则

《劳动争议调解仲裁法》第三条规定，解决劳动争议，应当根据事实，遵循合法、公正、及时、着重调解的原则，依法保护当事人的合法权益。

（一）合法的原则

要求在处理劳动争议时，调解组织、劳动人事争议仲裁委员会及人民法院都必须查明事实真相，准确适用法律、公正合法处理劳动争议。贯彻合法的原则还要求，劳动争议的处理程序要合法，劳动争议的处理方法要合法，劳动争议的处理结果要合法，不得损害社会公众利益和他人的合法权益。

（二）公正的原则

要求调解组织、劳动人事争议仲裁委员会、人民法院必须客观、公平、合理地处理劳动争议案件，不能偏袒任何一方，更不能徇私舞弊。任何一方在申请调解、仲裁和提起诉讼时，在参加调解、仲裁和诉讼活动时，都享有同等权利，承担的义务也是相同的。

（三）及时的原则

及时的原则是指在劳动争议案件处理中，当事人要及时申请调解或仲裁，超过法定期限将不予受理。调解组织、劳动人事争议仲裁委员会在处理劳动争议案件时，要在规定的时间内完成，人民法院也要及时审判，否则应承担相应的法律责任。

（四）着重调解的原则

处理劳动争议时，在查明事实的前提下，依据法律法规的规定和集体合同、劳动合同的约定，通过说服、劝导等方式，促使争议双方在平等协商、互谅互让的基础上，自愿达成解决劳动争议的协议。实行着重调解的原则，程序简化，有利于争议双方相互理解，也有利于及时、彻底地处理劳动争议。

为了充分发挥调解的作用，《劳动争议调解仲裁法》不仅规定在仲裁程序中，仲裁庭作出裁决前应当先行调解，而且单列一章专门规定调解程序，突出了调解的作用，意在引导当事人双方更多地通过协商和调解解决劳动争议。

二、《劳动争议调解仲裁法》的适用范围

《劳动争议调解仲裁法》第二条规定，中华人民共和国境内的用人单位与劳动者发生的下列劳动争议，适用本法。

（1）因确认劳动关系发生的争议。

（2）因订立、履行、变更、解除和终止劳动合同发生的争议。

（3）因除名、辞退和辞职、离职发生的争议。

（4）因工作时间、休息休假、社会保险、福利、培训以及劳动保护发生的争议。

（5）因劳动报酬、工伤医疗费、经济补偿或者赔偿金等发生的争议。

（6）法律法规规定的其他劳动争议。

《职业病防治法》规定，职业病诊断、鉴定过程中，在确认劳动者职业史、职业病危害接触史时，当事人对劳动关系、工种、工作岗位或者在岗时间有争议的，可以向当地的劳动人事争议仲裁委员会申请仲裁；接到申请的劳动人事争议仲裁委员会应当受理，并在30日内作出裁决。

《事业单位人事管理条例》规定，事业单位工作人员与所在单位发生人事争议的，依照《劳动争议调解仲裁法》等有关规定处理。

三、不属于劳动争议的情形

（1）劳动者请求社会保险经办机构发放社会保险金的纠纷。

（2）劳动者与用人单位因住房制度改革产生的公有住房转让纠纷。

（3）劳动者对劳动能力鉴定委员会的伤残等级鉴定结论或者对职业病诊断鉴定委员会的职业病诊断鉴定结论的异议纠纷。

（4）家庭或者个人与家政服务人员之间的纠纷。

（5）个体工匠与帮工、学徒之间的纠纷。

（6）农村承包经营户与受雇人之间的纠纷。

第三节 劳动争议处理的基本程序

一、劳动争议处理机构

（一）调解组织

（1）企业劳动争议调解委员会。《劳动争议调解仲裁法》第十条规定，企业劳动争议调解委员会由职工代表和企业代表组成。职工代表由工会成员担任或者由全体职工推举产生，企业代表由企业负责人指定。企业劳动争议调解委员会主任由工会成员或者双方推举的人员担任。由于调解程序并不是处理劳动争议的必经程序，用人单位可以根据实际需要自主决定是否设立企业劳动争议调解委员会。

（2）其他调解组织。劳动争议发生后，当事人还可以到依法设立的基层人民调解组织和在乡镇、街道设立的具有劳动争议调解职能的组织申请调解。前者指根据《人民调解委员会组织条例》设立的人民调解委员会，人民调解委员会是村民委员会和居民委员会下设的调解民间纠纷的群众性组织，在基层人民政府和基层人民法院指导下进行工作；后者指在乡镇、街道设立的区域性调解组织。

（二）劳动人事争议仲裁委员会

劳动人事争议仲裁委员会是国家授权依法设立的，代表国家行使仲裁权并由国家强制力保证其生效裁决实施的，由劳动行政部门代表、工会代表和企业方面代表组成处理劳动争议的仲裁机构。

根据《劳动争议调解仲裁法》，劳动人事争议仲裁委员会按照统筹规划、合理布局和适应实际需要的原则设立。省、自治区人民政府可以决定在市、县设立；直辖市人民政府可以决定在区、县设立。直辖市、设区的市也可以设立一个或者若干个劳动人事争议仲裁委员会。劳动人事争议仲裁委员会不按行政区划层层设立。劳动人事争议仲裁委员会下设办事机构，负责办理劳动人事争议仲裁委员会的日常工作。劳动人事争议仲裁委员会之间并不具有行政隶属

关系。

劳动人事争议仲裁委员会由三方代表组成，体现了劳动关系中的劳动者、用人单位和政府的“三方原则”，同时也决定了劳动人事争议仲裁委员会的性质以及仲裁裁决的法律效力。

（三）人民法院

根据我国最高人民法院的相关规定，劳动争议案件由各级人民法院的民事审判庭按照《民事诉讼法》规定的普通诉讼程序进行审理。

二、劳动争议调解

（一）劳动争议调解的概念和原则

劳动争议调解是指劳动争议调解组织对企业一方与劳动者一方发生的劳动争议，以国家的劳动法律法规为依据，以民主协商的方式，使双方当事人达成协议，消除劳动纠纷的活动。劳动争议调解应遵循自愿和民主说服原则。

（1）自愿原则。劳动争议调解委员会遵循双方当事人自愿原则进行调解。经调解达成协议的，制作调解协议书，双方当事人应当自觉履行；调解不成的，当事人在规定的期限内，可以向劳动人事争议仲裁委员会申请仲裁。

（2）民主说服原则。在调解劳动纠纷时，主要运用国家的法律，运用民主讨论、说服教育的方法，在双方当事人认识一致的前提下，动员其自愿协商后达成协议。

（二）调解员

劳动争议调解组织的调解员应当由公道正派、联系群众、热心调解工作，并具有一定法律知识、政策水平和文化水平的成年公民担任。调解员依法履行调解职责，需要占用生产或者工作时间的，企业应当予以支持，并按照正常出勤对待。

（三）劳动争议的协商

劳动争议发生后，一方当事人可以通过与另一方当事人约见、面谈等方式协商解决。一方当事人提出协商要求后，另一方当事人应当积极作出口头或者书面回应。5日内不作出回应的，视为不愿协商。协商的期限由当事人书面约定，在约定的期限内没有达成一致的，视为协商不成。当事人可以书面约定延长期限。协商达成一致，应当签订书面和解协议。和解协议对双方当事人具有约束力，当事人应当履行。和解协议经仲裁庭审查，程序和内容合法有效的，仲裁庭可以将其作为证据使用。但是，当事人为达到和解的目的作出妥协所涉及的对争议事实的认可，不得在其后的仲裁中作为对其不利的证据。

劳动者可以要求所在企业工会参与或者协助其与企业进行协商。工会也可以主动参与劳动争议的协商处理，维护劳动者合法权益。劳动者可以委托其他组织或者个人作为其代表与企业进行协商。发生劳动争议，当事人不愿协商、协商不成或者达成和解协议后一方当事人在约定的期限内不履行和解协议的，可以依法向劳动争议调解委员会或者乡镇、街道劳动就业社会保障服务所（中心）等其他依法设立的调解组织申请调解，也可以依法向劳动人事争议仲裁委员会申请仲裁。

（四）劳动争议的调解

企业应当依法设立企业劳动争议调解委员会。企业劳动争议调解委员会由劳动者代表和企业代表组成，人数由双方协商确定，双方人数应当对等。劳动者代表由工会委员会成员担任或者由全体劳动者推举产生，企业代表由企业负责人指定。企业劳动争议调解委员会主任由工会委员会成员或者双方推举的人员担任。发生劳动争议，当事人可以口头或者书面形式向企业劳动争议调解委员会提出调解申请。经调解达成调解协议的，由企业劳动争议调解委员

会制作调解协议书。

企业劳动争议调解委员会调解劳动争议，应当自受理调解申请之日起15日内结束。但是，双方当事人同意延期的可以延长。在规定期限内未达成调解协议的，视为调解不成。当事人不愿调解、调解不成或者达成调解协议后一方当事人在约定的期限内不履行调解协议的，调解委员会应当做好记录，由双方当事人签名或者盖章，并书面告知当事人可以向劳动人事争议仲裁委员会申请仲裁。

（五）调解协议的法律效力

生效的调解协议对双方当事人具有约束力，当事人应当履行。双方当事人可以自调解协议生效之日起15日内共同向劳动人事争议仲裁委员会提出仲裁审查申请。仲裁委员会受理后，应当对调解协议进行审查，并根据《劳动人事争议仲裁办案规则》，对程序和内容合法有效的调解协议出具调解协议书。双方当事人未按规定提出仲裁审查申请，一方当事人在约定的期限内不履行调解协议的，另一方当事人可以依法申请仲裁。劳动人事争议仲裁委员会受理仲裁申请后，应当对调解协议进行审查，调解协议合法有效且不损害公共利益或者第三人合法利益的，在没有新证据出现的情况下，可以依据调解协议作出仲裁裁决。

因支付拖欠劳动报酬、工伤医疗费、经济补偿或者赔偿金事项达成调解协议，用人单位在约定的期限内不履行调解协议的，劳动者可以持调解协议书依法向人民法院申请支付令。人民法院应当依法发出支付令。

当事人在人民调解委员会主持下仅就给付义务达成的调解协议，双方认为有必要的，可以共同向人民调解委员会所在地的基层人民法院申请司法确认。

三、劳动争议仲裁

（一）劳动争议仲裁的概念

劳动争议仲裁是指劳动人事争议仲裁委员会对用人单位与劳动者之间发生的劳动争议依法作出裁决的活动。根据劳动法律法规的规定，仲裁程序是处理劳动争议法定的必经程序。劳动争议当事人只有在劳动人事争议仲裁委员会裁决后，对裁决不服时，在符合法定条件的前提下，才能向人民法院起诉，否则法院不予受理。

（二）劳动人事争议仲裁委员会

劳动人事争议仲裁委员会由劳动行政部门代表、工会代表和企业方面代表组成。劳动人事争议仲裁委员会组成人员数量应当是单数。

劳动人事争议仲裁委员会的职责是：①聘任、解聘专职或者兼职仲裁员；②受理劳动争议案件；③讨论重大或者疑难的劳动争议案件；④对仲裁活动进行监督。

（三）仲裁员

劳动人事争议仲裁委员会应当设仲裁员名册。仲裁员应当公道正派并符合下列条件之一：①曾任审判员的；②从事法律研究、教学工作并具有中级以上职称的；③具有法律知识，从事人力资源管理或者工会等专业工作满5年的；④律师执业满3年的。

（四）劳动争议仲裁程序

1. 确定申请仲裁的时效期间

劳动争议申请仲裁的时效期间是指为了促使当事人及时行使权利，便于劳动人事争议仲裁委员会查明案件事实，正确处理争议，而规定当事人应当在一定期限内提起仲裁申请的期间。超过申请时效期间，劳动人事争议仲裁委员会将不受理仲裁申请。《劳动争议调解仲裁法》规定，劳动争议申请仲裁的时效期间为1年，仲裁时效期间从当事人知道或者应当知道其权利

被侵害之日起计算。《劳动争议调解仲裁法》还对仲裁申请时效期间补充以下三项规定。

（1）仲裁时效中断。在争议申请仲裁的时效期间内，有下列情形之一的，仲裁时效中断，从中断时起，仲裁时效期间重新计算：①一方当事人通过协商、申请调解等方式向对方当事人主张权利的；②一方当事人通过向有关部门投诉，向劳动人事争议仲裁委员会申请仲裁，向人民法院起诉或者申请支付令等方式请求权利救济的；③对方当事人同意履行义务的。

（2）仲裁时效中止。因不可抗力，或者有无民事行为能力或者限制民事行为能力劳动者的法定代理人未确定等其他正当理由，当事人不能在法定1年的仲裁时效期间内申请仲裁的，仲裁时效中止。从中止时效的原因消除之日起，仲裁时效期间继续计算。

（3）支付劳动报酬争议的仲裁时效。劳动关系存续期间因拖欠劳动报酬发生争议的，劳动者申请仲裁不受1年仲裁时效期间的限制；但是，劳动关系终止的，应当自劳动关系终止之日起1年内提出仲裁申请。

此外，人民法院审理劳动争议案件，对下列情形，视为“劳动争议发生之日”。①在劳动关系存续期间产生的支付工资争议，用人单位能够证明已经书面通知劳动者拒付工资的，书面通知送达之日为劳动争议发生之日。用人单位不能证明的，劳动者主张权利之日为劳动争议发生之日。②因解除或者终止劳动关系产生的争议，用人单位不能证明劳动者收到解除或者终止劳动关系书面通知时间的，劳动者主张权利之日为劳动争议发生之日。③劳动关系解除或者终止后产生的支付工资、经济补偿金、福利待遇等争议，劳动者能够证明用人单位承诺支付的时间为解除或者终止劳动关系后的具体日期的，用人单位承诺支付之日为劳动争议发生之日。劳动者不能证明的，解除或者终止劳动关系之日为劳动争议发生之日。

2. 提出书面仲裁申请

劳动争议当事人向劳动人事争议仲裁委员会申请仲裁，应当提交书面仲裁申请，并按照被申请人人数提交副本。劳动争议当事人提交仲裁申请书时，要按照被诉人数提交副本。仲裁申请书应当载明下列事项：①劳动者的姓名、性别、年龄、职业、工作单位和住所，用人单位的名称、住所和法定代表人或者主要负责人的姓名、职务；②仲裁请求和所根据的事实、理由；③证据和证据来源、证人姓名和住所。书写仲裁申请确有困难的，可以口头申请，由劳动人事争议仲裁委员会记入笔录，并告知对方当事人。申请人的书面仲裁申请材料齐备的，劳动人事争议仲裁委员会应当出具收件回执。对于仲裁申请书不规范或者材料不齐备的，劳动人事争议仲裁委员会应当当场或者在5日内一并告知申请人需要补正的全部材料。申请人按要求补正全部材料的，劳动人事争议仲裁委员会应当出具收件回执。

3. 受理

劳动人事争议仲裁委员会收到仲裁申请之日起5日内，认为符合受理条件的，应当受理，并向申请人出具受理通知书；认为不符合受理条件的，应当书面通知申请人不予受理，并说明理由。对不符合规定的仲裁申请，劳动人事争议仲裁委员会不予受理，并在收到仲裁申请之日起5日内向申请人出具不予受理通知书。对劳动人事争议仲裁委员会不予受理或者逾期未作出决定的，申请人可以就该劳动争议事项向人民法院提起诉讼。

劳动人事争议仲裁委员会受理仲裁申请后，应当在5日内将仲裁申请书副本送达被申请人。被申请人收到仲裁申请书副本后，应当在10日内向劳动人事争议仲裁委员会提交答辩书。劳动人事争议仲裁委员会收到答辩书后，应当在5日内将答辩书副本送达申请人。被申请人未提交答辩书的，不影响仲裁程序的进行。

劳动人事争议仲裁委员会受理案件后，发现不应当受理的，应当撤销案件，并自决定撤销

案件后5日内，书面通知当事人。

4. 对反申请的处理

被申请人可以在答辩期间提出反申请，劳动人事争议仲裁委员会应当自收到被申请人反申请之日起5日内决定是否受理并通知被申请人。决定受理的，劳动人事争议仲裁委员会可以将反申请和申请合并处理。该反申请如果是应当另行申请仲裁的争议，劳动人事争议仲裁委员会应当书面告知被申请人另行申请仲裁；该反申请如果不属于应当受理的争议，劳动人事争议仲裁委员会应当向被申请人出具不予受理通知书。被申请人在答辩期满后对申请人提出反申请的，应当另行提出，劳动人事争议仲裁委员会另案处理。

5. 开庭、裁决和回避

劳动人事争议仲裁委员会裁决劳动争议案件实行仲裁庭制。仲裁庭由三名仲裁员组成，设首席仲裁员。简单劳动争议案件可以由一名仲裁员独任仲裁。劳动人事争议仲裁委员会应当在受理仲裁申请之日起5日内将仲裁庭的组成情况书面通知当事人。

（1）开庭。仲裁庭应当在开庭5日前，将开庭日期、地点书面通知双方当事人。当事人有正当理由的，可以在开庭3日前请求延期开庭。是否延期，由劳动人事争议仲裁委员会决定。申请人收到书面通知，无正当理由拒不到庭或者未经仲裁庭同意中途退庭的，可以视为撤回仲裁申请。被申请人收到书面通知，无正当理由拒不到庭或者未经仲裁庭同意中途退庭的，可以缺席裁决。

当事人在仲裁过程中有权进行质证和辩论。质证和辩论终结时，首席仲裁员或者独任仲裁员应当征询当事人的最后意见。仲裁庭应当将开庭情况记入笔录。当事人和其他仲裁参加人认为对自己陈述的记录有遗漏或者差错的，有权申请补正。如果不予补正，仲裁庭应当记录该申请。笔录由仲裁员、记录人员、当事人和其他仲裁参加人签名或者盖章。

当事人申请劳动争议仲裁后，可以自行和解。达成和解协议的，可以撤回仲裁申请。仲裁庭在作出裁决前，应当先行调解。调解达成协议的，仲裁庭应当制作调解书。调解书应当写明仲裁请求和当事人协议的结果。调解书由仲裁员签名，加盖劳动人事争议仲裁委员会印章，送达双方当事人。调解书经双方当事人签收后，发生法律效力。调解不成或者调解书送达前，一方当事人反悔的，仲裁庭应当及时作出裁决。

（2）裁决。仲裁庭裁决劳动争议案件，应当自劳动人事争议仲裁委员会受理仲裁申请之日起45日内结束。案情复杂需要延期的，经劳动人事争议仲裁委员会主任批准，可以延期并书面通知当事人，但是延长期限不得超过15日。

仲裁庭裁决劳动争议案件时，其中一部分事实已经清楚，可以就该部分先行裁决；对追索劳动报酬、工伤医疗费、经济补偿或者赔偿金的案件，根据当事人的申请，可以裁决先予执行，移送人民法院执行。仲裁庭裁决先予执行的，应当符合下列条件：①当事人之间权利和义务关系明确；②不先予执行将严重影响申请人的生活。劳动者申请先予执行的，可以不提供担保。

裁决应当按照多数仲裁员的意见作出，少数仲裁员的不同意见应当记入笔录。仲裁庭不能形成多数意见时，裁决应当按照首席仲裁员的意见作出。裁决书应当载明仲裁请求、争议事实、裁决理由、裁决结果和裁决日期。裁决书由仲裁员签名，加盖劳动人事争议仲裁委员会印章。对裁决持不同意见的仲裁员，可以签名，也可以不签名。

仲裁庭逾期未作出仲裁裁决的，当事人可以就该劳动争议事项向人民法院提起诉讼。

（3）回避。仲裁员有下列情形之一的，应当回避，当事人也有权以口头或者书面方式提出回避申请：①是本案当事人或者当事人、代理人的近亲属的；②与本案有利害关系的；③与本

最新课程押题讲义扫码

案当事人、代理人有其他关系，可能影响公正裁决的；④私自会见当事人、代理人，或者接受当事人、代理人的请客送礼的。

当事人提出回避申请，应当说明理由，在案件开始审理时提出；回避事由在案件开始审理后知道的，也可以在庭审辩论终结前提出；当事人在庭审辩论终结后提出的，不影响仲裁程序的进行，当事人因此对仲裁裁决不服的，可以依法向人民法院起诉或者申请撤销。被申请回避的人员在仲裁委员会作出是否回避的决定前，应当暂停参与本案的处理，但因案件需要采取紧急措施的除外。仲裁员是否回避，由仲裁委员会主任或其授权的办事机构负责人决定。仲裁委员会主任担任案件仲裁员是否回避，由仲裁委员会决定。劳动人事争议仲裁委员会对回避申请应当及时作出决定，并以口头或者书面方式通知当事人。

6. 终局裁决

下列劳动争议，仲裁裁决一般为终局裁决，裁决书自作出之日起发生法律效力：①追索劳动报酬、工伤医疗费、经济补偿或者赔偿金，不超过当地月最低工资标准12个月金额的争议；②因执行国家的劳动标准在工作时间、休息休假、社会保险等方面发生的争议。

但在两种情形下，以上仲裁裁决不是终局裁决。一是劳动者对以上仲裁裁决不服的，可以自收到仲裁裁决书之日起15日内向人民法院提起诉讼。二是用人单位有证据证明以上仲裁裁决有下列情形之一的，可以自收到仲裁裁决书之日起30日内向劳动人事争议仲裁委员会所在地的中级人民法院申请撤销裁决：①适用法律法规确有错误的；②劳动人事争议仲裁委员会无管辖权的；③违反法定程序的；④裁决所根据的证据是伪造的；⑤对方当事人隐瞒了足以影响公正裁决的证据的；⑥仲裁员在仲裁该案时有索贿受贿、徇私舞弊、枉法裁决行为的。人民法院经组成合议庭审查核实裁决有以上情形之一的，应当裁定撤销。仲裁裁决被人民法院裁定撤销的，当事人可以自收到裁定书之日起15日内就该劳动争议事项向人民法院提起诉讼。

7. 仲裁裁决的执行

劳动争议当事人对依法终局裁决以外的其他劳动争议案件的仲裁裁决不服的，可以自收到仲裁裁决书之日起15日内向人民法院提起诉讼；期满不起诉的，仲裁裁决书发生法律效力。当事人对发生法律效力的调解书、仲裁裁决书，应当依照规定的期限履行。一方当事人逾期不履行的，另一方当事人可以依照民事诉讼法的有关规定向人民法院申请执行。受理申请的人民法院应当依法执行。

（五）仲裁公开

劳动争议仲裁公开进行，但当事人协议不公开进行或者涉及国家秘密、商业秘密和个人隐私的除外。

（六）仲裁费用

为了减轻申请劳动争议仲裁的劳动者的经济负担，同时保障劳动人事争议仲裁委员会的工作经费，《劳动争议调解仲裁法》规定，劳动争议仲裁不收费；劳动人事争议仲裁委员会的经费由财政予以保障。

（七）仲裁管辖

（1）实行地域管辖。劳动争议仲裁管辖实行地域管辖。《劳动争议调解仲裁法》规定，劳动人事争议仲裁委员会负责管辖本区域内发生的劳动争议。由于劳动人事争议仲裁委员会不按行政区划层层设立，因而其地域管辖也不按行政区划划分，而是按照设立时划分的管辖区域，管辖本辖区内发生的劳动争议。管辖地域可能与行政区划重合，也可能不重合。

（2）申请人选择。劳动争议由劳动合同履行地或者用人单位所在地的劳动人事争议仲裁委员会管辖。也就是说，发生劳动争议，申请人可以选择向劳动合同履行地或者用人单位所在地的劳动人事争议仲裁委员会中的任何一个劳动人事争议仲裁委员会提起仲裁申请。

（3）劳动合同履行地管辖。双方当事人分别向劳动合同履行地和用人单位所在地的劳动人事争议仲裁委员会申请仲裁的，由劳动合同履行地的劳动人事争议仲裁委员会管辖，即出现围绕同一争议双方当事人互为申请人和被申请人的两个争议案件时，由劳动合同履行地的劳动人事争议仲裁委员会管辖。

劳动合同履行地为劳动者实际工作场所地，用人单位所在地为用人单位注册、登记地。用人单位未经注册、登记的，其出资人、开办单位或主管部门所在地为用人单位所在地。案件受理后，劳动合同履行地和用人单位所在地发生变化的，不改变争议仲裁的管辖。

（4）移送管辖。劳动人事争议仲裁委员会发现已受理案件不属于其管辖范围的，应当移送至有管辖权的劳动人事争议仲裁委员会，并书面通知当事人。对上述移送案件，受移送的劳动人事争议仲裁委员会应依法受理。受移送的劳动人事争议仲裁委员会认为受移送的案件依照规定不属于本劳动人事争议仲裁委员会管辖，或劳动人事争议仲裁委员会之间因管辖争议协商不成的，应当报请共同的上一级劳动人事争议仲裁委员会主管部门指定管辖。但多个劳动人事争议仲裁委员会都有管辖权的，由先受理的劳动人事争议仲裁委员会管辖。

（5）管辖异议。当事人提出管辖异议的，应当在答辩期满前书面提出。当事人逾期提出的，不影响仲裁程序的进行，当事人因此对仲裁裁决不服的，可以依法向人民法院起诉或者申请撤销。

（八）鉴定

仲裁庭对专门性问题认为需要鉴定的，可以交由当事人约定的鉴定机构鉴定；当事人没有约定或者无法完成约定的，由仲裁庭指定的鉴定机构鉴定。根据当事人的请求或者仲裁庭的要求，鉴定机构应当派鉴定人参加开庭。当事人经仲裁庭许可，可以向鉴定人提问。

（九）仲裁文书送达

劳动人事争议仲裁委员会送达仲裁文书必须有送达回证，由受送达人在送达回证上记明收到日期，签名或盖章。受送达人在送达回证上的签收日期为送达日期。

（十）仲裁案卷

案件处理终结后，劳动人事争议仲裁委员会应当将处理过程中形成的全部材料立卷归档。仲裁案卷分正卷和副卷装订。劳动人事争议仲裁委员会应当建立案卷查阅制度。对不需要保密的内容，应当允许当事人及其代理人查阅、复印。仲裁调解和其他方式结案的案卷，保存期不少于5年，仲裁裁决结案的案卷，保存期不少于10年，国家另有规定的从其规定。保存期满后的案卷，应按照国家有关档案管理的规定处理。

第四节 劳动争议当事人和举证责任

一、劳动争议当事人的概念、权利和义务

（一）劳动争议当事人

劳动争议当事人是指劳动争议案件中存在劳动关系的用人单位与职工。这里所称的用人

单位包括两种情况，一种是具有法人资格的用人单位，另一种是不具有法人资格的用人单位。具有法人资格的用人单位应由其法定代表人或委托代理人参加劳动争议仲裁或诉讼活动；不具有法人资格的用人单位应由其主要负责人或委托代理人参加劳动争议仲裁或诉讼活动。这里所称的职工是指与用人单位订立劳动合同或形成事实劳动关系的劳动者。

（1）当事人。《劳动争议调解仲裁法》规定，在仲裁活动中，发生劳动争议的劳动者和用人单位为劳动争议仲裁案件的双方当事人。但存在以下四种特殊情形。①劳务派遣单位或者用工单位与劳动者发生劳动争议的，劳务派遣单位和用工单位为共同当事人。在诉讼活动中，依据《最高人民法院关于审理劳动争议案件适用法律问题的解释（一）》，劳动者因履行劳动力派遣合同产生劳动争议而起诉，以派遣单位为被告；争议内容涉及接受单位的，以派遣单位和接受单位为共同被告。②用人单位与其他单位合并的，合并前发生的劳动争议，由合并后的单位为当事人。用人单位分立为若干单位的，其分立前发生的劳动争议，由分立后的实际用人单位为当事人。用人单位分立为若干单位后，对承受劳动权利和义务的单位不明确的，分立后的单位均为当事人。③发生争议的用人单位被吊销营业执照、责令关闭、撤销以及用人单位决定提前解散、歇业，不能承担相关责任的，依法将其出资人、开办单位或主管部门作为共同当事人。④劳动者与个人承包经营者发生争议，依法向仲裁委员会申请仲裁的，应当将发包的组织和个人承包经营者作为当事人。

（2）第三人。除劳动争议当事人外，与劳动争议案件的处理结果有利害关系的第三人也可以参加劳动争议处理活动。第三人可以申请参加仲裁、诉讼活动或者由劳动人事争议仲裁委员会、人民法院通知其参加仲裁、诉讼活动。劳动争议第三人须同时具备三个条件：①须在仲裁或诉讼活动已经开始、尚未终结时参加仲裁或诉讼；②须与劳动争议案件的处理结果具有法律上的利害关系；③须以维护自己的合法权益为目的参加仲裁或诉讼活动。

（3）代理人。当事人可以委托代理人参加仲裁活动。委托他人参加仲裁活动，应当向劳动人事争议仲裁委员会提交有委托人签名或者盖章的委托书，委托书应当载明委托事项和权限。丧失或者部分丧失民事行为能力的劳动者，由其法定代理人代为参加仲裁活动；无法定代理人的，由劳动人事争议仲裁委员会为其指定代理人。劳动者死亡的，由其近亲属或者代理人参加仲裁活动。

（二）劳动争议当事人的权利

在劳动争议处理过程中，劳动争议当事人享有以下十项权利。

（1）发生劳动争议后，劳动者有权与用人单位协商，也可以请工会或者第三方共同与用人单位协商，达成和解协议。

（2）有权选择劳动争议调解程序，也有权拒绝调解而直接向劳动人事争议仲裁委员会申请仲裁。

（3）劳动者书写仲裁申请确有困难的，可以口头申请，由劳动人事争议仲裁委员会记入笔录，并告知对方当事人。

（4）在调解、仲裁和诉讼程序中，有权要求有关调解、仲裁和审判人员回避。

（5）有权委托律师或其他人代理参加仲裁或诉讼活动；无民事行为能力或限制行为能力的职工或已死亡的职工，其法定代理人或由有关机关指定的代理人，有权参加仲裁或诉讼活动。

（6）当劳动人事争议仲裁委员会不受理仲裁申请时，有权要求其作出说明。

（7）有权在劳动争议处理过程中与另一方当事人自行和解。

（8）在劳动争议仲裁程序中，有权根据自己的意愿决定是否同意调解，调解达成协议后、

调解书送达之前有权反悔。

（9）劳动者对仲裁终局裁决不服的，可以自收到仲裁裁决书之日起15日内向人民法院提起诉讼。

（10）有权申请人民法院强制执行已发生法律效力的调解书、仲裁裁决书或判决书等。

（三）劳动争议当事人的义务

在劳动争议处理过程中，劳动争议当事人应履行以下七项义务。

（1）通过企业劳动争议调解程序自愿达成协议后，应当自觉履行协议。

（2）应在法定时效期间内及时申请调解、仲裁和提起诉讼。

（3）申请仲裁应以书面形式，被申请人应自收到仲裁申请书副本10日内提交答辩书和有关证据。

（4）应按时参加仲裁和诉讼活动，遵守仲裁庭和法庭的纪律。

（5）仲裁程序中自愿达成调解协议，并且在调解书送达之后，不应再反悔。

（6）对发生法律效力的调解书、仲裁裁决书和判决书，应依照规定的期限履行。

（7）按规定交纳诉讼费。

二、劳动争议当事人的举证责任

在劳动争议仲裁或诉讼活动中，既实行“谁主张，谁举证”的举证责任原则，又实行“谁作决定，谁举证”的举证责任原则。也就是说，一般情况下，劳动争议双方当事人应对自己的请求事项和主张事由负有提供证据的责任。

（一）用人单位举证责任

《劳动争议调解仲裁法》规定，发生劳动争议，当事人对自己提出的主张，有责任提供证据。但考虑到用人单位作为用工主体方掌握和管理着劳动者的档案、工资发放、社会保险费缴纳、劳动保护提供等情况和材料，劳动者一般无法取得和提供，因此对用人单位提供证据又作出了特别规定，与争议事项有关的证据属于用人单位掌握和管理的，用人单位应当提供；用人单位不提供的，应当承担不利后果。仲裁庭开庭中，当事人提供的证据经查证属实的，仲裁庭应当将其作为认定事实的根据。劳动者无法提供由用人单位掌握和管理的与仲裁请求有关的证据，仲裁庭可以要求用人单位在指定期限内提供。用人单位在指定期限内不提供的，应当承担不利后果。

（二）仲裁庭确定举证责任

在法律没有具体规定举证责任承担时，仲裁庭可以根据公平原则和诚实信用原则，综合当事人举证能力等因素确定举证责任的承担。承担举证责任的当事人应当在劳动人事争议仲裁委员会指定的期限内提供有关证据。当事人在指定期限内不提供的，应当承担不利后果。当事人因客观原因不能自行收集的证据，劳动人事争议仲裁委员会可以根据当事人的申请，参照《民事诉讼法》有关规定予以收集；劳动人事争议仲裁委员会认为有必要的，也可以决定参照《民事诉讼法》有关规定予以收集。

（三）诉讼中的用人单位举证责任

诉讼活动中，因用人单位作出的开除、除名、辞退、解除劳动合同、减少劳动报酬、计算劳动者工作年限等决定而发生的劳动争议，用人单位负举证责任。

第五节　劳动争议诉讼

一、劳动争议诉讼的概念

劳动争议诉讼是指劳动争议当事人不服劳动人事争议仲裁委员会的裁决，在规定的期限内向人民法院起诉，人民法院依法受理后，依法对劳动争议案件进行审理的活动。

二、劳动争议诉讼的程序

人民法院的劳动争议案件管辖一般由劳动人事争议仲裁委员会所在地的人民法院受理。根据我国最高人民法院的规定，劳动争议案件由各级人民法院的民事审判庭按照《民事诉讼法》规定的普通诉讼程序进行审理。人民法院审理劳动争议案件，实行两审终审制度。

三、强制执行

强制执行是指人民法院根据当事人的请求，依照法律规定的程序，运用国家强制力，强制对方当事人履行已生效的民事判决、裁定和调解书，刑事判决、裁定中的财产部分以及法律规定的其他法律文书所规定的义务，保证这些判决、裁定及其他法律文书规定的内容得以实现的司法活动。

《民事诉讼法》规定，对依法设立的仲裁机构的裁决，一方当事人不履行的，对方当事人可以向有管辖权的人民法院申请执行。受申请的人民法院应当执行。人民法院对劳动人事争议仲裁委员会作出的生效的裁决书、调解书有权予以强制执行。当事人申请强制执行应当在法定的期限内以书面形式提出，应当有产生法律效力的仲裁裁决书，有强制执行的内容，有申请强制执行的原因、理由。具备这些条件，人民法院可以依法采取强制执行措施。

四、诉讼费用

根据《诉讼费用交纳办法》，劳动争议案件每件交纳案件受理费 10 元。

五、劳动争议诉讼的司法解释规定

（一）直接起诉的事项

劳动者以用人单位的工资欠条为证据直接向人民法院起诉，诉讼请求不涉及劳动关系其他争议的，视为拖欠劳动报酬争议，不必再进行劳动仲裁程序，而按照普通民事纠纷受理。

（二）劳动者与起有字号的个体工商户产生诉讼的处理

劳动者与起有字号的个体工商户产生的劳动争议诉讼，人民法院应当以营业执照上登记的字号为当事人，但应同时注明该字号业主的自然情况。

（三）特殊情形下的诉讼当事人

（1）用人单位招用尚未解除劳动合同的劳动者，原用人单位与劳动者发生的劳动争议，可以列新的用人单位为第三人。原用人单位以新的用人单位侵权为由向人民法院起诉的，可以列劳动者为第三人。原用人单位以新的用人单位和劳动者共同侵权为由向人民法院起诉的，新的用人单位和劳动者列为共同被告。

（2）劳动者在用人单位与其他平等主体之间的承包经营期间，与发包方和承包方双方或者一方发生劳动争议，依法向人民法院起诉的，应当将发包方和承包方作为当事人。

（3）劳动者与未办理营业执照、营业执照被吊销或者营业期限届满仍继续经营的用人单位发生劳动争议的，应当将用人单位或者其出资人列为当事人。

（4）未办理营业执照、营业执照被吊销或者营业期限届满仍继续经营的用人单位，以挂靠

等方式借用他人营业执照经营的，应当将用人单位和营业执照出借方列为当事人。

（5）当事人不服劳动人事争议仲裁委员会作出的仲裁裁决，依法向人民法院提起诉讼，人民法院审查认为仲裁裁决遗漏了必须共同参加仲裁的当事人的，应当依法追加遗漏的人为诉讼当事人。被追加的当事人应当承担责任的，人民法院应当一并处理。

（四）应予受理的情形

（1）劳动者以用人单位未为其办理社会保险手续，且社会保险经办机构不能补办导致其无法享受社会保险待遇为由，要求用人单位赔偿损失而发生争议的，人民法院应予受理。

（2）因企业自主进行改制引发的争议，人民法院应予受理。

（3）劳动者依据《劳动合同法》第八十五条规定，向人民法院提起诉讼，要求用人单位支付加付赔偿金的，人民法院应予受理。

（4）劳动人事争议仲裁委员会以无管辖权为由对劳动争议案件不予受理，当事人提起诉讼的，人民法院按照以下情形分别处理：①经审查认为该劳动人事争议仲裁委员会对案件确无管辖权的，应当告知当事人向有管辖权的劳动人事争议仲裁委员会申请仲裁；②经审查认为该劳动人事争议仲裁委员会有管辖权的，应当告知当事人申请仲裁，并将审查意见书面通知该劳动人事争议仲裁委员会，劳动人事争议仲裁委员会仍不受理，当事人就该劳动争议事项提起诉讼的，应予受理。

（五）审理依据

（1）用人单位与其招用的已经依法享受基本养老保险待遇或领取退休金的人员发生用工争议，向人民法院提起诉讼的，人民法院应当按劳务关系处理。

（2）企业停薪留职人员、未达到法定退休年龄的内退人员、下岗待岗人员以及企业经营性停产放长假人员，因与新的用人单位发生用工争议，依法向人民法院提起诉讼的，人民法院应当按劳动关系处理。

（3）劳动者主张加班费的，应当就加班事实的存在承担举证责任。但劳动者有证据证明用人单位掌握加班事实存在的证据，用人单位不提供的，由用人单位承担不利后果。

（4）劳动者与用人单位就解除或者终止劳动合同办理相关手续，支付工资报酬、加班费、经济补偿或者赔偿金等达成的协议，不违反法律法规的强制性规定，且不存在欺诈、胁迫或者乘人之危情形的，应当认定有效。该协议存在重大误解或者显失公平情形，当事人请求撤销的，人民法院应予支持。

（5）劳动人事争议仲裁委员会作出的调解书已经发生法律效力，一方当事人反悔提起诉讼的，人民法院不予受理；已经受理的，裁定驳回起诉。

（6）劳动者依据《劳动争议调解仲裁法》第四十七条规定，追索劳动报酬、工伤医疗费、经济补偿或者赔偿金，如果仲裁裁决涉及数项，每项确定的数额均不超过当地月最低工资标准12个月金额的，应当按照终局裁决处理。

（7）劳动人事争议仲裁委员会作出的仲裁裁决书未载明该裁决为终局裁决或非终局裁决，用人单位不服该仲裁裁决向基层人民法院提起诉讼的，应当按照以下情形分别处理。①经审查认为该仲裁裁决为非终局裁决的，基层人民法院应予受理。②经审查认为该仲裁裁决为终局裁决的，基层人民法院不予受理，但应告知用人单位可以自收到不予受理裁定书之日起30日内向劳动人事争议仲裁委员会所在地的中级人民法院申请撤销该仲裁裁决；已经受理的，裁定驳回起诉。

（8）劳动者依据《劳动争议调解仲裁法》第四十八条规定向基层人民法院提起诉讼，用人

单位依据《劳动争议调解仲裁法》第四十九条规定向劳动人事争议仲裁委员会所在地的中级人民法院申请撤销仲裁裁决的，中级人民法院应不予受理；已经受理的，裁定驳回申请。被人民法院驳回起诉或者劳动者撤诉的，用人单位可以自收到裁定书之日起30日内，向劳动人事争议仲裁委员会所在地的中级人民法院申请撤销仲裁裁决。

（六）不执行仲裁裁决书、调解书的特殊情形

当事人申请人民法院执行劳动人事争议仲裁委员会作出的发生法律效力的仲裁裁决书、调解书，被申请人提出证据证明劳动争议仲裁裁决书、调解书有下列情形之一，并经审查核实的，人民法院可以依据相关规定，裁定不予执行。

（1）裁决的事项不属于劳动争议仲裁范围，或者劳动争议仲裁机构无权仲裁的。

（2）适用法律、法规确有错误的。

（3）违反法定程序的。

（4）裁决所根据的证据是伪造的。

（5）对方当事人隐瞒了足以影响公正裁决的证据的。

（6）仲裁员仲裁该案时，有徇私舞弊、枉法裁决行为的。

（7）人民法院认定执行该劳动争议仲裁裁决违背社会公共利益的。

人民法院在不予执行的裁定书中，应当告知当事人在收到裁定书之次日起30日内，可以就该劳动争议事项向人民法院起诉。

劳动人事争议仲裁委员会作出终局裁决，劳动者向人民法院申请执行，用人单位向劳动人事争议仲裁委员会所在地的中级人民法院申请撤销的，人民法院应当裁定中止执行。

（七）财产保全申请的处理

在劳动争议诉讼过程中，劳动者向人民法院申请采取财产保全措施，人民法院经审查认为申请人经济确有困难，或有证据证明用人单位存在欠薪逃匿可能的，应当减轻或者免除劳动者提供担保的义务，及时采取保全措施。人民法院作出的财产保全裁定中，应当告知当事人在劳动人事仲裁机构的仲裁裁决书或者在人民法院的裁判文书生效后3个月内申请强制执行。逾期不申请的，人民法院应当裁定解除保全措施。

（八）调解协议的司法确认

劳动争议当事人在人民调解委员会主持下仅就给付义务达成的调解协议，双方认为有必要的，可以共同向人民调解委员会所在地的基层人民法院申请司法确认。

第十八章　法律责任与行政执法

第一节　劳动法律责任

劳动法律责任即违反劳动法律法规的责任，是指由于用人单位、劳动者、劳动行政部门和其他有关部门及其工作人员违反劳动法律法规的规定而应承担的法律后果。其特点包括：①以违法行为存在为前提；②以法律制裁为必然后果；③由国家强制力保证实施；④由国家特别授权的机关来执行。

一、劳动法律责任形式

劳动法律责任形式主要有三种，即行政责任、民事责任和刑事责任。

行政责任是指行为人因违反劳动法律规定、不履行法律规定，依法应当承担，并由有关行政机关或行为人所在单位以行政制裁方式予以追究的法律责任。一般分为行政处罚和行政处分两种方式。违反劳动法的行政处罚是指由国家行政管理部门依法对有关单位及其责任人员、劳动者实施的行为制裁，具体形式包括警告、责令改正、责令停止、查封、吊销执照、行政拘留等。行政处分一般是指行政管理机关对其公务人员或用人单位给予其职工的惩戒，具体形式包括警告、记过、记大过、降级、撤职、留用察看、开除等。

民事责任是指劳动关系一方当事人违反了劳动法的规定或劳动合同的约定而应承担的法律责任。违反《劳动法》的民事责任一般分为两种：一种是违反劳动合同及有关劳动合同的法律规定所应承担的民事责任，另一种是损害劳动者或用人单位权利的民事责任。

刑事责任是指对违法行为人的人身进行制裁的法律责任，是最严厉的一种法律责任，具有强制性。在劳动领域中，主要对那些严重侵犯人身权利、财产权利，侵占国家财产或给国家财产造成重大损失的行为人，予以追究刑事责任。刑事责任只能由国家司法机关追究，任何单位和个人都无权对他人实施，否则也将被追究法律责任。

二、用人单位违反劳动法律的责任

（1）侵害女职工及未成年工权益的法律责任。对女职工或者未成年工造成损害的用人单位，应当承担赔偿责任。用人单位违反女职工和未成年工的保护规定，侵害其合法权益，有下列行为之一的，由劳动行政部门责令改正，按照受侵害的劳动者每人1000元以上5000元以下的标准计算，处以罚款：①安排女职工从事矿山井下劳动、国家规定的第四级体力劳动强度的劳动和其他禁忌从事的劳动的；②安排女职工在经期从事高处、低温、冷水作业和国家规定的第三级体力劳动强度的劳动的；③安排女职工在怀孕期间从事国家规定的第三级体力劳动强度的劳动和孕期禁忌从事的劳动的；④安排怀孕7个月以上的女职工夜班劳动和延长其工作时间的；⑤女职工生育享受产假少于98天的；⑥安排女职工在哺乳未满1周岁的婴儿期间从事国家规定的第三级体力劳动强度的劳动和哺乳期禁忌从事的其他劳动，以及延长其工作时间和安排其夜班劳动的；⑦安排未成年工从事矿山井下、有毒有害、国家规定的第四级体力劳动强度的劳动和其他禁忌从事的劳动的；⑧未对未成年工定期进行健康检查的。

（2）规章制度违法的法律责任。用人单位制定的劳动规章制度违反法律法规规定的，由

劳动行政部门给予警告，责令改正；逾期不改的，应给予通报批评。对劳动者造成损害的，应当承担赔偿责任。

（3）未订立书面劳动合同的法律责任。用人单位与劳动者建立劳动关系不依法订立书面劳动合同的，由劳动行政部门责令改正，并在用工之日起超过1个月不满1年未与劳动者订立书面劳动合同的，应当向劳动者每月支付2倍的工资。

（4）未依法订立无固定期限劳动合同的法律责任。用人单位违反《劳动合同法》规定不与劳动者订立无固定期限劳动合同的，自应当订立无固定期限劳动合同之日起向劳动者每月支付2倍的工资。

（5）未依法提供劳动合同文本的法律责任。用人单位提供的劳动合同文本未载明规定的劳动合同必备条款或者用人单位未将劳动合同文本交付劳动者的，由劳动行政部门责令改正；给劳动者造成损害的，应当承担赔偿责任。

（6）违法约定试用期的法律责任。用人单位违反《劳动合同法》规定与劳动者约定试用期的，由劳动行政部门责令改正；违法约定的试用期已经履行的，由用人单位以劳动者试用期满月工资为标准，按已经履行的超过法定试用期的期间向劳动者支付赔偿金。

（7）违法解除或终止劳动合同的法律责任。用人单位违反《劳动合同法》规定解除或者终止劳动合同的，应当依照本法规定的经济补偿标准的2倍向劳动者支付赔偿金。支付了赔偿金的，不再支付经济补偿。赔偿金的计算年限自用工之日起计算。

（8）未出具解除或终止劳动合同证明的法律责任。用人单位违反《劳动合同法》规定未向劳动者出具解除或者终止劳动合同的书面证明的，由劳动行政部门责令改正；给劳动者造成损害的，应当承担赔偿责任。

（9）招用与其他用人单位存在劳动关系的劳动者的法律责任。用人单位招用与其他用人单位尚未解除或者终止劳动合同的劳动者，给其他用人单位造成损失的，应当承担连带赔偿责任。

（10）违法延长劳动者工作时间的法律责任。用人单位违反劳动法律法规或者规章延长劳动者工作时间的，由劳动行政部门给予警告，责令限期改正，并可以按照受侵害的劳动者每人100元以上500元以下的标准计算，处以罚款。

（11）违反工资支付规定的法律责任。用人单位有下列行为之一的，由劳动保障行政部门分别责令限期支付劳动者的工资报酬、劳动者工资低于当地最低工资标准的差额或者解除劳动合同的经济补偿；逾期不支付的，责令用人单位按照应付金额50%以上1倍以下的标准计算，向劳动者加付赔偿金：①克扣或者无故拖欠劳动者工资报酬的；②支付劳动者的工资低于当地最低工资标准的；③解除劳动合同未依法给予劳动者经济补偿的。

（12）违反劳动安全规定的法律责任。用人单位的劳动安全设施和劳动卫生条件不符合国家规定或者未向劳动者提供必要的劳动防护用品和劳动保护设施的，由有关部门责令改正，可以处以罚款；情节严重的，提请县级以上人民政府决定责令停产整顿；对事故隐患不采取措施，致使发生重大事故，造成劳动者生命和财产损失的，应根据相关法律法规对责任人员追究刑事责任。

（13）非法招用未满16周岁的未成年人的法律责任。用人单位非法招用未满16周岁的未成年人的，由劳动行政部门责令改正，处以罚款；情节严重的，由市场监督管理部门吊销营业执照。

（14）违反《工会法》的法律责任。《劳动保障监察条例》规定，用人单位违反《工会法》，

有下列行为之一的，由劳动行政部门责令改正：①阻挠劳动者依法参加和组织工会，或者阻挠上级工会帮助、指导劳动者筹建工会的；②无正当理由调动依法履行职责的工会工作人员的工作岗位，进行打击报复的；③劳动者因参加工会活动而被解除劳动合同的；④工会工作人员因依法履行职责被解除劳动合同的。

（15）违反劳动监察规定的法律责任。用人单位有下列行为之一的，由劳动行政部门责令改正，处2000元以上2万元以下的罚款：①无理抗拒、阻挠劳动行政部门依照《劳动保障监察条例》的规定实施劳动监察的；②不按照劳动行政部门的要求报送书面材料，隐瞒事实真相，出具伪证或者隐匿、毁灭证据的；③经劳动行政部门责令改正拒不改正，或者拒不履行劳动行政部门的行政处理决定的。对打击报复举报人、投诉人的行为，由劳动行政部门责令改正。

（16）违反职业培训、职业介绍规定的法律责任。职业介绍机构、职业技能培训机构或者职业技能考核鉴定机构违反国家有关职业介绍、职业技能培训或者职业技能考核鉴定的规定的，由劳动行政部门责令改正，没收违法所得，并处1万元以上5万元以下的罚款；情节严重的，吊销许可证。未经劳动行政部门许可，从事职业介绍、职业技能培训或者职业技能考核鉴定的组织或个人，由劳动行政部门、市场监督管理部门依照国家有关无照经营查处取缔的规定查处取缔。

（17）违法扣押证件的法律责任。用人单位违反《劳动合同法》规定，扣押劳动者居民身份证等证件的，由劳动行政部门责令限期退还劳动者本人，并依照有关法律规定给予处罚。用人单位违反《劳动合同法》规定，以担保或者其他名义向劳动者收取财物或者劳动者依法解除或者终止劳动合同而用人单位扣押劳动者档案或者其他物品的，由劳动行政部门责令限期退还劳动者本人，并以每人500元以上2000元以下的标准处以罚款；给劳动者造成损害的，应当承担赔偿责任。

三、劳动者违反劳动法律的责任

《劳动合同法》规定，劳动者违反本法规定解除劳动合同，或者违反劳动合同中约定的保密义务或者竞业限制条款，给用人单位造成损失的，应当承担赔偿责任。劳动者与用人单位签订劳动合同后，在履行过程中，可以依法解除劳动合同；但除法律有专门规定外，一般应提前30日以书面形式通知用人单位。这是因为劳动者在劳动合同未到期时解除劳动合同，对用人单位的生产经营会造成较大影响，用人单位会因劳动者的离职而重新调整人员组织生产。因此，法律要求劳动者解除劳动合同应当提前通知用人单位。如果劳动者违法解除劳动合同，给用人单位造成损失的，应当承担赔偿责任。

一些劳动者在用人单位工作掌握着一定的关键技术或秘密，为了保证企业之间公平竞争，防止劳动者在离开原用人单位时带走一些企业秘密到其他用人单位去使用，劳动合同当事人可以在劳动合同中约定保守用人单位商业秘密的有关事项或者竞业限制的内容。劳动者若是违反劳动合同中约定的保密义务或者竞业限制，给用人单位造成损失，就应当承担赔偿责任。

此外，有下列情形之一的，用人单位可以与劳动者解除约定服务期的劳动合同，劳动者应当按照劳动合同的约定向用人单位支付违约金：①劳动者严重违反用人单位的规章制度的；②劳动者严重失职、营私舞弊，给用人单位造成重大损害的；③劳动者同时与其他用人单位建立劳动关系，对完成本单位的工作任务造成严重影响，或者经用人单位提出，拒不改正的；④劳动者以欺诈、胁迫的手段或者乘人之危，使用人单位在违背真实意思的情况下订立或者变更劳动合同的；⑤劳动者被依法追究刑事责任的。

四、集体合同的法律效力及违反集体合同的责任

（一）集体合同的法律效力

集体合同的法律效力表现在以下两个方面。

（1）企业处理劳动关系的劳动条件和各项劳动标准均不得违背集体合同中的规定。国家通过《劳动法》对劳动条件和各项劳动标准作出了规定，而集体合同则根据各企业自身条件又作出了更具体的规定。这些规定成为各企业处理劳动关系的准则，各企业在解决每位职工的工资、生活福利、社会保险待遇等问题时绝对不允许低于集体合同的规定。

（2）企业与全体职工应当履行集体合同规定的义务。集体合同的内容既有双方当事人的权利，又规定有相应的义务，因此签订集体合同的当事人均应自觉地履行集体合同规定的义务。集体合同的法律效力一直保持在集体合同的约定期限之内，即在集体合同签订时双方约定的合同期限之内，当事人均不得违背合同的规定。

（二）违反集体合同的责任

认真履行集体合同是企业与工会组织及职工的共同责任。在履行集体合同的过程中，要定期对合同的履行情况进行检查。为了维护集体合同的法律尊严和合同纪律，对于违反集体合同的行为应当追究责任。

企业违反集体合同，应承担一定的法律责任。违反集体合同的企业主管人员应对上级机关负行政责任，根据情况由上级机关给予批评、教育或一定的纪律处分；如果企业管理者违反集体合同属于恶意，应当从重处罚，其行为触及刑法已构成犯罪时，司法机关应追究其刑事责任。如果企业不履行集体合同的规定，侵犯工会与职工的物质利益时，企业应负赔偿责任。

工会的基层组织不履行集体合同的义务，应对上级工会和工会会员负道义上的和政治上的责任，由上级工会给予批评、教育或纪律处分。

职工不履行集体合同规定的义务，其行为违反了集体合同的规定时，也应承担相应的违约责任。

第二节　社会保险法律责任

社会保险法律责任是指在社会保险实行中，社会保险关系行为主体的违法行为要承担的法律责任。从责任主体分，主要包括用人单位责任、劳动者责任、社会保险经办机构责任和其他主体责任。

一、用人单位违反《社会保险法》的法律责任

（1）用人单位不办理社会保险登记的，由社会保险行政部门责令限期改正；逾期不改正的，对用人单位处应缴社会保险费数额1倍以上3倍以下的罚款，对直接负责的主管人员和其他直接责任人员处500元以上3000元以下的罚款。

（2）用人单位未按时足额缴纳社会保险费的，由社会保险费征收机构责令限期缴纳或者补足，并自欠缴之日起向用人单位按日加收0.05%的滞纳金；逾期仍不缴纳的，由有关行政部门处欠缴数额1倍以上3倍以下的罚款。

（3）职工应当缴纳的社会保险费由用人单位代扣代缴。用人单位未依法代扣代缴的，由社会保险费征收机构责令用人单位限期代缴，并自欠缴之日起向用人单位按日加收0.05%的滞纳金。用人单位不得要求职工承担滞纳金。

（4）用人单位拒不向职工出具终止或者解除劳动关系证明的，依照《劳动合同法》的规定

处理。用人单位在终止或者解除劳动合同时拒不向职工出具终止或者解除劳动关系证明，导致职工无法享受社会保险待遇的，用人单位应当依法承担赔偿责任。

（5）用人单位未按月将缴纳社会保险费的明细情况告知职工本人的，由社会保险行政部门责令改正；逾期不改的，按照《劳动保障监察条例》第三十条的规定处理。

（6）《工伤保险条例》规定，应当参加工伤保险而未参加工伤保险的用人单位职工发生工伤的，由该用人单位按照本条例规定的工伤保险待遇项目和标准支付费用。拒不协助社会保险行政部门对事故进行调查核实的，由社会保险行政部门责令改正，处2000元以上20000元以下的罚款。

（7）《社会保险费征缴暂行条例》规定，缴费单位违反有关财务、会计、统计的法律法规和国家有关规定，伪造、变造、故意毁灭有关账册、材料，或者不设账册，致使社会保险费缴费基数无法确定的，除依照有关法律法规的规定给予行政处罚、纪律处分、刑事处罚外，依照规定征缴；迟延缴纳的，由有关行政部门依照规定决定加收滞纳金，并对直接负责的主管人员和其他直接责任人员处5000元以上20000元以下的罚款。

二、骗取社会保险基金支出或骗取社会保险待遇的法律责任

社会保险有关单位及其工作人员或者个人以欺诈、伪造证明材料或者其他手段骗取社会保险基金支出或者骗取社会保险待遇的，应当退回骗取的金额，并处骗取金额2倍以上5倍以下的罚款；属于社会保险服务机构的，解除服务协议；直接负责的主管人员和其他直接责任人员有执业资格的，依法吊销其执业资格。

《工伤保险条例》规定，用人单位、工伤职工或者其近亲属骗取工伤保险待遇，医疗机构、辅助器具配置机构骗取工伤保险基金支出的，由社会保险行政部门责令退还，处骗取金额2倍以上5倍以下的罚款；情节严重，构成犯罪的，依法追究刑事责任。

三、违反社会保险基金管理的法律责任

违反法律规定，隐匿、转移、侵占、挪用社会保险基金或者违规投资运营的，由社会保险行政部门、财政部门、审计机关责令追回；有违法所得的，没收违法所得；对直接负责的主管人员和其他直接责任人员依法给予处分。

四、有关行政部门和单位及其工作人员违反《社会保险法》的法律责任

社会保险经办机构及其工作人员未履行社会保险法定职责的，社会保险费征收机构擅自更改社会保险费缴费基数、费率，导致少收或者多收社会保险费的，由有关行政部门责令改正，对直接负责的主管人员和其他直接责任人员依法给予处分。有关行政部门、社会保险经办机构、社会保险费征收机构及其工作人员泄露用人单位和个人信息的，对直接负责的主管人员和其他直接责任人员依法给予处分；给用人单位或者个人造成损失的，应当承担赔偿责任。

第三节　劳动保障监察

一、劳动保障监察的含义和属性

劳动保障监察又称劳动监察，是劳动行政机关依法对用人单位遵守劳动和社会保险法律法规的情况进行监督检查，发现和纠正违法行为，并对违法行为依法进行行政处理或行政处罚的行政执法活动。劳动保障行政部门对用人单位违反劳动法律法规的行为有权制止，并责令改正。

劳动保障监察具有以下四种属性。

（1）法定性。劳动保障监察的主体必须严格依据法律进行监察活动，被监察的主体不得以任何方式规避监察执法活动。依据《劳动法》《劳动保障监察条例》，劳动保障监察行为对象的具体范围包括：①对企业和个体工商户进行劳动保障监察；②对职业介绍机构、职业技能培训机构和职业技能考核鉴定机构进行劳动保障监察；③根据社会保险工作的实际情况，对国家机关、事业单位、社会团体执行劳动法律法规的情况，由劳动保障行政部门根据其职责进行监督检查。此外，对无营业执照或者已被依法吊销营业执照，有劳动用工行为的主体，由劳动保障行政部门依照《劳动保障监察条例》实施劳动保障监察，并及时通报市场监督管理部门予以查处取缔。

（2）行政性。劳动保障监察属于行政执法的范畴，是行使行政权力的具体行政行为。其作出的行政处理决定或行政处罚决定，被监察主体不服的，可以依法提请行政复议或行政诉讼。

（3）专门性。劳动保障监察是由法定的专门机关对劳动和社会保险法律法规的实施情况进行的监督检查。

（4）强制性。劳动保障监察权代表国家强制力，被监察主体不能拒绝。

二、劳动保障监察的形式和处罚方式

劳动保障监察的形式主要有以下四种。

（1）主动到用人单位及其工作场所进行的日常巡视检查。

（2）通过任何组织和个人举报、投诉对用人单位可能存在的违法行为进行的专案查处。

（3）针对一定时期问题比较集中或重要的事项开展的专项大检查。

（4）审查用人单位按照要求报送的遵守劳动和社会保险法律法规的书面材料。

劳动保障监察的处罚方式主要有责令用人单位改正、警告、罚款、没收违法所得和吊销许可证。

三、劳动保障监察机构的设置及职责

根据《劳动法》《劳动保障监察条例》，国务院劳动保障行政部门主管全国的劳动保障监察工作。县级以上地方人民政府劳动保障行政部门主管本行政区域内的劳动保障监察工作。根据依法行政要求的主体法定原则，劳动保障行政部门是劳动保障监察主体。《劳动保障监察条例》规定，县级、设区的市级人民政府劳动保障行政部门可以委托符合监察执法条件的组织具体实施劳动保障监察工作。此外，省级劳动保障行政部门可以根据工作需要，依据《中华人民共和国行政处罚法》《社会保险费征缴监督检查办法》的有关规定，委托省级劳动保障监察机构实施劳动保障监察。

根据《劳动法》《劳动保障监察条例》等法律法规，劳动保障监察机构的职责主要包括以下四个方面。

（1）宣传劳动保障法律法规和规章，督促用人单位贯彻执行。

（2）监督检查用人单位遵守劳动保障法律法规和规章的情况。

（3）受理对违反劳动保障法律法规或者规章的行为的举报、投诉。

（4）依法纠正和查处违反劳动保障法律法规或者规章的行为。

根据《劳动法》《劳动保障监察条例》等法律法规，劳动保障监察机构在进行劳动保障监察时，可采取的行政处罚主要有申诫罚、财产罚和行为罚。具体讲，其主要有以下几类。

（1）警告。警告一般适用于对那些违反劳动行政管理法规程度轻微，对社会危害程度不大的行为。例如，《劳动法》第八十九条、第九十条规定，用人单位制定的劳动规章制度违反法律法规规定的，及违法延长工作时间的，由劳动保障行政部门给予警告。

（2）罚款。罚款是指行政机关依法强制违反行政管理法规的行为人在一定期限内缴纳一定数量货币的行政处罚行为。例如，《劳动法》第十二章规定，对用人单位非法招用未满16周岁的未成年人、违反女职工和未成年工保护规定、无理阻挠劳动保障行政部门及其工作人员行使监督检查权及打击报复举报人的，由劳动保障行政部门处以罚款。《社会保险费征缴暂行条例》第二十三条、第二十四条规定，缴费单位未依法办理社会保险登记、申报或按时足额缴费的，对有关责任人员处以罚款。

（3）没收违法所得。没收违法所得是指行政机关根据有关行政管理法律法规，将行为人违法所获得的财物或非法财物强制无偿收归国有的行政处罚措施。例如，《劳动保障监察条例》第二十八条规定，职业介绍机构、职业技能培训机构或者职业技能考核鉴定机构违反国家有关职业介绍、职业技能培训或者职业技能考核鉴定的规定的，由劳动保障行政部门责令改正，没收违法所得。《工人考核条例》规定，对通过滥发证书获取非法收入的，应当没收其非法所得。

（4）吊销许可证。《劳动保障监察条例》第二十八条规定，职业介绍机构、职业技能培训机构或者职业技能考核鉴定机构违反国家有关职业介绍、职业技能培训或者职业技能考核鉴定的规定的，情节严重的，由劳动保障行政部门责令改正并吊销许可证。

四、劳动保障监察的实施

对用人单位的劳动保障监察，由用人单位用工所在地的县级或者设区的市级劳动保障行政部门管辖。上级劳动保障行政部门根据工作需要，可以调查处理下级劳动保障行政部门管辖的案件。劳动保障行政部门对劳动保障监察管辖发生争议的，报请共同的上一级劳动保障行政部门指定管辖。劳动保障行政部门认为用人单位有违反劳动和社会保险法律法规或者规章的行为，需要进行调查处理的，应当及时立案。

劳动保障行政部门实施劳动保障监察，有权采取下列调查、检查措施。

（1）进入用人单位的劳动场所进行检查。

（2）就调查、检查事项询问有关人员。

（3）要求用人单位提供与调查、检查事项相关的文件资料，并作出解释和说明，必要时可以发出调查询问书。

（4）采取记录、录音、录像、照相或者复制等方式收集有关情况和资料。

（5）委托会计师事务所对用人单位工资支付、缴纳社会保险费的情况进行审计。

（6）法律法规规定可以由劳动保障行政部门采取的其他调查、检查措施。

劳动保障行政部门对事实清楚、证据确凿、可以当场处理的违反劳动和社会保险法律法规或者规章的行为有权当场予以纠正。

五、劳动保障监察程序

根据《劳动保障监察条例》，劳动保障监察机构依照下列程序查处用人单位或劳动者的违法行为。

（1）立案。劳动保障监察以日常巡视检查、审查用人单位按照要求报送的书面材料以及接受举报、投诉等形式进行。劳动保障行政部门认为用人单位有违反劳动和社会保险法律法规或者规章的行为，需要进行调查处理的，应当及时立案。

（2）调查。劳动保障行政部门对违反劳动和社会保险法律法规或者规章的行为的调查，应当自立案之日起60个工作日内完成；对情况复杂的，经劳动保障行政部门负责人批准，可以延长30个工作日。

（3）处理。在调查取证并听取当事人的申辩后，劳动保障行政部门对违反劳动和社会保险法律法规或者规章的行为，根据调查、检查的结果，作出处理决定。

（4）告知。对应当通过劳动争议处理程序解决的事项或者已经按照劳动争议处理程序申请调解、仲裁或者已经提起诉讼的事项，劳动保障行政部门应当告知投诉人依照劳动争议处理或者诉讼的程序办理。劳动者与用人单位就赔偿发生争议的，依照国家有关劳动争议处理的规定处理。

此外，如果违反劳动和社会保险法律法规或者规章的行为在2年内未被劳动保障行政部门发现，也未被举报、投诉的，劳动保障行政部门不再查处。这里所称的期限是指自违反劳动和社会保险法律法规或者规章的行为发生之日起计算；如违反劳动和社会保险法律法规或者规章的行为有连续或者继续状态的，应自行为终了之日起计算。

第四节　行政争议处理

一、人力资源和社会保险行政争议特点

人力资源和社会保险行政争议是指人力资源社会保障行政部门及社会保险经办机构与行政管理相对人之间，因实现劳动和社会保险权利、履行劳动和社会保险义务产生分歧而引起的争议。从现行法律规定看，解决人力资源和社会保险行政争议的方式主要是待遇复查、行政复议和行政诉讼。

人力资源和社会保险行政争议具有以下三个方面特点。①当事人的多样性，既有人力资源社会保障行政部门，又有社会保险经办机构；既有用人单位和劳动者，又有医疗服务机构。②人力资源和社会保险行政争议发生在劳动关系存续期间或劳动关系终止之后，以及人力资源和社会保险事务管理关系之中。③人力资源和社会保险行政争议的内容与当事人的法定劳动和社会保险的权利、义务相关。

人力资源和社会保险行政争议与劳动争议不同，劳动争议是劳动者和用人单位之间在执行劳动和社会保险法律法规或履行劳动合同中发生的争议。从争议的性质上看，劳动争议属于民事争议范畴。人力资源和社会保险行政争议应当通过行政复议或行政诉讼的方式解决。

二、人力资源和社会保险行政争议范围

（一）人力资源行政争议范围

（1）对人力资源社会保障部门作出的警告、罚款、没收违法所得、依法予以关闭、吊销许可证等行政处罚决定不服的。

（2）对人力资源社会保障部门作出的行政处理决定不服的。

（3）对人力资源社会保障部门作出的行政许可、行政审批不服的。

（4）对人力资源社会保障部门作出的行政确认不服的。

（5）认为人力资源社会保障部门不履行法定职责的。

（6）认为人力资源社会保障部门违法收费或者违法要求履行义务的。

（7）认为人力资源社会保障部门作出的其他具体行政行为侵犯其合法权益的。

行政管理相对人对上述争议，可以提出行政复议申请。

（二）社会保险行政争议范围

《社会保险法》规定，用人单位或者个人认为社会保险费征收机构的行为侵害自己合法权益的，可以依法申请行政复议或者提起行政诉讼。用人单位或者个人对社会保险经办机构不

依法办理社会保险登记、核定社会保险费、支付社会保险待遇、办理社会保险转移接续手续或者侵害其他社会保险权益的行为，可以依法申请行政复议或者提起行政诉讼。

《工伤保险条例》规定，有下列情形之一的，有关单位或者个人可以依法申请行政复议，也可以依法向人民法院提起行政诉讼。

（1）申请工伤认定的职工或者其近亲属、该职工所在单位对工伤认定申请不予受理的决定不服的。

（2）申请工伤认定的职工或者其近亲属、该职工所在单位对工伤认定结论不服的。

（3）用人单位对经办机构确定的单位缴费费率不服的。

（4）签订服务协议的医疗机构、辅助器具配置机构认为经办机构未履行有关协议或者规定的。

（5）工伤职工或者其近亲属对经办机构核定的工伤保险待遇有异议的。

此外，用人单位对社会保险经办机构作出的先行支付的追偿决定不服或者对社会保险行政部门作出的划拨决定不服的，可以依法申请行政复议或者提起行政诉讼。

（三）不能申请行政复议的范围

公民、法人或者其他组织对下列事项不能申请行政复议。

（1）人力资源社会保障部门作出的行政处分或者其他人事处理决定。

（2）劳动者与用人单位之间发生的人力资源争议。

（3）劳动能力鉴定委员会的行为。

（4）劳动人事争议仲裁委员会的仲裁、调解等行为。

（5）已就同一事项向其他有权受理的行政机关申请行政复议的。

（6）向人民法院提起行政诉讼，人民法院已经依法受理的。

三、行政复议的基本法律规定

公民、法人或其他组织对人力资源社会保障行政部门作出的具体行政行为不服的，应当在知道侵害其合法权益的具体行政行为之日起60日内，向上一级人力资源社会保障行政部门申请复议，也可以向同级人民政府申请行政复议；对社会保险经办机构作出的具体行政行为不服的，可以向直接管理该经办机构的人力资源社会保障行政部门申请行政复议，但不能向上一级人力资源社会保障行政部门申请行政复议。

申请人申请行政复议，可以采用书面方式申请，也可以采用口头方式申请。行政复议申请书应包括以下内容：①申请人的情况（如姓名、年龄、工作单位、住所地、邮编、联系电话），或法人名称，法定代表人姓名、职务、住所地，委托代理人姓名、单位、邮编、联系电话等；②被申请人的情况，具体包括行政机关名称，法定代表人姓名、职务、住所地等；③具体的行政复议请求，即要求复议机关解决的问题，如要求撤销或变更被申请人作出的具体行政行为，要求被申请人重新作出新的具体行政行为，要求被申请人履行职责，要求获得行政赔偿等；④事实和理由，被申请人所作的具体行政行为侵害自己合法权益的情况，该具体行政行为违法的事实依据和法律政策依据；⑤申请人签名和申请日期。

人力资源社会保障复议机关在收到申请人的复议申请后，应在5个工作日内对申请书进行审查，并分别作出以下决定。

（1）对符合法定受理条件，并属于本机关受案范围的申请，作出受理决定。制作行政复议受理通知书，送达申请人和被申请人。

（2）对符合法定受理条件，但不属于本机关受理范围的申请，书面告知申请人向有关机关

提出申请。

（3）对不符合法定受理条件的申请，作出不予受理决定，制作行政复议不予受理决定书，送达申请人和被申请人。申请人对行政复议机关的不予受理决定不服的，可以在收到该不予受理决定之日起15日内，向行政复议机关所在地的人民法院提起行政诉讼。

行政复议机关对受理的复议案件审查后，应在受理行政复议申请之日起60日内，或经行政复议机关负责人批准后延长30日内，依法分别作出决定维持、决定履行、决定撤销、决定变更、确认违法的复议决定。

（1）决定维持具体行政行为。决定维持具体行政行为必须符合以下四个条件：①事实清楚、证据充分；②适用依据正确；③程序合法；④内容适当。

（2）决定被申请人履行法定职责。被申请人具有履行法定职责的义务，但被申请人没有履行或拖延履行，申请人要求被申请人履行的，复议机关应当责令被申请人在一定期限内履行法定职责。例如，劳动者举报其所在的用人单位有违反劳动和社会保险法律法规的行为，要求劳动行政部门查处，并告知处理结果，劳动行政部门没有完全行使监察权，劳动者对劳动行政部门不作为申请行政复议的，复议机关应当责令劳动行政部门履行法定职责。

（3）决定撤销具体行政行为。对存在以下问题的具体行政行为，根据实际情况，决定撤销具体行政行为，或撤销部分具体行政行为：①主要事实不清，证据不足；②适用依据错误或不当；③违反法定程序；④超越或滥用职权；⑤具体行政行为明显不当，显失公平。

（4）决定变更具体行政行为。行政复议机关对事实清楚、证据充分，适用依据正确，程序合法，但内容明显不当的具体行政行为，可以作出变更的复议决定。复议机关作出变更的复议决定，其实质是作出了一个新的具体行政行为，也可以视为复议机关撤销原具体行政行为，并在此基础上直接对原案件的实体问题作出处理决定。

（5）确认具体行政行为违法。对一些不具有可撤销性的具体行政行为，撤销了也不能解决申请人要解决的问题的具体行政行为，责令履行法定职责对申请人已不具有实际意义的不作为行为，行政复议机关应当确认该具体行政行为违法，以便为申请人获得行政赔偿提供条件。

行政复议决定作出并送达申请人后，就是发生法律效力的法律文书，申请人应当执行。如果申请人对行政复议决定不服，可以依法提起行政诉讼，但诉讼期间不停止行政复议决定的执行。

四、人力资源社会保障行政诉讼的概念

人力资源社会保障行政诉讼是指公民、法人或者其他组织认为人力资源社会保障行政部门及其工作人员的具体行政行为侵犯其合法权益，依照行政诉讼法和其他法律法规向人民法院提起诉讼，人民法院在案件当事人的其他诉讼参与人参加下，审理和解决行政争议的一种诉讼活动。

五、人力资源社会保障行政诉讼的条件和期限

（一）诉讼的条件

根据《行政诉讼法》，人力资源社会保障行政诉讼的提起应具备以下几个条件：①起诉人合法，即原告是认为人力资源社会保障行政部门的具体行政行为侵犯其合法权益的公民、法人或者其他组织；②有明确的被告，即被告必须是人力资源社会保障行政部门或社会保险经办机构；③有具体的诉讼请求和事实根据；④属于人民法院受案范围和受诉人民法院管辖。

（二）诉讼的期限

行政复议申请人不服人力资源社会保障行政部门作出的复议决定的，可以在收到复议决定书之日起15日内向人民法院提起诉讼。复议机关逾期不作决定的，申请人可以在复议期满之日起15日内向人民法院提起诉讼。

六、行政判决的法律效力

行政判决是行政诉讼的结果，其法律效力是指人民法院依法作出的关于行政争议的判决具有国家意志的性质，其对该争议当事人及其他人有法律约束力。

第十九章　人力资源开发政策

第一节　评价发现

一、人才评价机制改革

人才评价是人力资源开发管理和使用的前提。建立科学的人才评价发现机制，对于树立正确用人导向、激励引导人才职业发展、调动人才创新创业积极性、加快建设人才强国具有重要作用。

我国人才评价中存在的主要问题包括分类评价不足、评价标准单一、评价手段趋同、评价社会化程度不高、用人主体自主权落实不够等。为了解决人才评价中存在的突出问题，创新人才评价机制，发挥人才评价的指挥棒作用，我国进行了人才评价机制的改革。

（一）健全人才分类评价标准

我国应实行分类评价的人才评价机制，以职业属性和岗位要求为基础，健全科学的人才分类评价体系；突出品德评价，坚持德才兼备，把品德作为人才评价的首要内容；科学设置评价标准，注重凭能力、业绩和贡献评价人才，克服唯学历、唯资历、唯论文等评价倾向，合理设置和使用论文等评价指标，解决评价标准“一刀切”问题。

（二）改进和创新人才评价方式

我国人才评价采用创新多元评价方式，建立以同行评价为基础的业内评价机制，注重引入市场评价和社会评价，发挥多元评价主体作用；科学设置人才评价周期，遵循不同类型人才成长发展规律，科学合理设置评价考核周期；畅通人才评价渠道，打破户籍、地域等限制；促进人才评价和项目评审、机构评估有机衔接。

（三）加快推进重点领域人才评价机制改革

我国加快推进科技人才评价机制改革，科学评价哲学社会科学和文化艺术人才，健全教育人才评价体系，改进医疗卫生人才评价机制，创新技术技能人才评价机制，完善面向企业、基层一线和青年人才的评价机制。

（四）健全完善人才评价管理服务制度

我国人才评价保障和落实用人单位自主权，合理界定和下放人才评价权限，推动具备条件的高校、科研院所等企事业单位自主开展人才评价工作；健全市场化、社会化的人才评价管理服务体系，进一步明确政府、市场、用人主体在人才评价中的职能定位，建立权责清晰、管理科学、协调高效的人才评价机制；优化公平公正的人才评价环境。

二、职业分类

职业是从业人员为获得主要生活来源所从事的社会工作类别。职业分类是按照职业的工作性质、活动方式等异同，对社会职业及其类别进行系统的划分和归类。

（一）职业分类的意义

职业分类是人力资源实现科学化、规范化开发的重要基础。《中华人民共和国职业分类大典》（以下简称《职业分类大典》）是职业分类的成果和载体，对我国人力资源开发与管理、职业教育与培训、职业资格制度改革、国民经济信息统计和人口普查等起着规范和引领作用。

（二）职业的分类结构

根据《劳动法》中关于国家确定职业分类的规定，我国于1995年开始编制《中华人民共和国职业分类大典》，1999年颁布第一版，2015年颁布第二版，2022年颁布第三版。《中华人民共和国职业分类大典（2022年版）》的职业分类结构为8个大类、79个中类、450个小类、1639个职业。

第一大类：党的机关、国家机关、群众团体和社会组织、企事业单位负责人，包括6个中类、16个小类、25个职业，参照我国政治制度与管理体制现状，对具有决策和管理权的社会职业依组织类型、职责范围的层次和业务相似性、工作的复杂程度和所承担的职责大小等进行划分与归类。

第二大类：专业技术人员，包括11个中类、125个小类、492个职业，遵循职业分类一般原则和技术规范，着重考量职业的专业化、社会化和国际化水平。

第三大类：办事人员和有关人员，包括4个中类、12个小类、36个职业，依据我国公共管理与社会组织中从业者的实际业态分类，强化公共管理、企事业管理等领域行政业务、行政事务属性。

第四大类：社会生产服务和生活服务人员，包括15个中类、96个小类、356个职业，参照国民经济行业分类以及我国服务业发展现状，特别关注新兴服务业的社会职业发展，按照服务属性归并职业。

第五大类：农、林、牧、渔业生产及辅助人员，包括6个中类、24个小类、54个职业，以农、林、牧、渔业生产环境、生产技术和产业结构的变化，现代农业生产领域中生产技术应用、生产分工与合作的现状为依据，参照国民经济行业分类进行。

第六大类：生产制造及有关人员，包括32个中类、172个小类、671个职业，按照国民经济行业分类以及生产制造业发展业态，以工艺技术、工具设备、主要原材料、产品用途和服务与技能等级水平相似性进行。

第七大类：军队人员，包括4个中类、4个小类、4个职业。

第八大类：不便分类的其他从业人员，包括1个中类、1个小类、1个职业。

（三）新职业的发布

产业结构的升级催生高端专业技术类新职业，科技水平的提升引发传统职业变迁，信息技术的广泛应用衍生新职业，自2015年版《职业分类大典》颁布以来，新职业不断涌现。

2019年4月，人力资源社会保障部等部门向社会发布了人工智能工程技术人员、物联网工程技术人员、大数据工程技术人员、云计算工程技术人员、数字化管理师、建筑信息模型技术员、电子竞技运营师、电子竞技员、无人机驾驶员、农业经理人、物联网安装调试员、工业机器人系统操作员、工业机器人系统运维员等13个新职业信息。

2020年2月，人力资源社会保障部等部门向社会发布了智能制造工程技术人员、工业互联网工程技术人员、虚拟现实工程技术人员、连锁经营管理师、供应链管理师、网约配送员、人工智能训练师、电气电子产品环保检测员、全媒体运营师、健康照护师、呼吸治疗师、出生缺陷防控咨询师、康复辅助技术咨询师、无人机装调检修工、铁路综合维修工、装配式建筑施工员等16个新职业信息。

2020年6月，人力资源社会保障部等部门向社会发布了区块链工程技术人员、城市管理网格员、互联网营销师、信息安全测试员、区块链应用操作员、在线学习服务师、社群健康助理员、老年人能力评估师、增材制造设备操作员等9个新职业信息。

2021年3月，人力资源社会保障部等部门向社会发布了集成电路工程技术人员、企业合

规师、公司金融顾问、易货师、二手车经纪人、汽车救援员、调饮师、食品安全管理师、服务机器人应用技术员、电子数据取证分析师、职业培训师、密码技术应用员、建筑幕墙设计师、碳排放管理员、管廊运维员、酒体设计师、智能硬件装调员、工业视觉系统运维员等18个新职业信息。

2022年7月，人力资源社会保障部等部门向社会发布了机器人工程技术人员、增材制造工程技术人员、数据安全工程技术人员、退役军人事务员、数字化解决方案设计师、数据库运行管理员、信息系统适配验证师、数字孪生应用技术员、商务数据分析师、碳汇计量评估师、建筑节能减排咨询师、综合能源服务员、家庭教育指导师、研学旅行指导师、民宿管家、农业数字化技术员、煤提质工、城市轨道交通检修工等18个新职业信息。

三、职业资格制度

（一）职业资格

职业资格是对从事某一职业所必备的学识、技术和能力的基本要求。职业资格包括以下两类。

（1）准入类职业资格。所涉职业（工种）必须关系公共利益或涉及国家安全、公共安全、人身健康、生命财产安全，且必须有法律法规或国务院决定作为依据。

（2）水平评价类职业资格。所涉职业（工种）应具有较强的专业性和社会通用性，技术技能要求较高，行业管理和人才队伍建设确实需要。

（二）国家职业资格证书

国家按照有利于经济发展、社会公认、国际可比、事关公共利益的原则，在涉及国家、人民生命财产安全的工作领域，实行职业资格制度。

职业资格由人力资源社会保障部门通过学历认定、资格考试、专家评定、职业技能鉴定等方式进行评价，对合格者授予国家职业资格证书。国家职业资格证书是国家对申请人职业（工种）学识、技术、能力的认可，是求职、任职、独立开业和单位录用的主要依据。

（三）国家职业资格目录

国家按照规定的条件和程序将职业资格纳入国家职业资格目录，实行清单式管理，目录之外一律不得许可和认定职业资格，目录之内除准入类职业资格外一律不得与就业创业挂钩；目录接受社会监督，保持相对稳定，实行动态调整。

职业资格设置、取消及纳入、退出目录，须由人力资源社会保障部会同国务院有关部门组织专家进行评估论证，新设职业资格应当遵守国务院关于新设行政许可的规定并广泛听取社会意见后，按程序报经国务院批准。

人力资源社会保障部门负责职业资格的监督管理，各地区、各部门未经批准不得在目录之外自行设置国家职业资格，严禁在目录之外开展职业资格许可和认定工作。行业协会、学会等社会组织和企事业单位依据市场需要自行开展能力水平评价活动，不得变相开展资格资质许可和认定工作，证书不得使用“中华人民共和国”“中国”“中华”“国家”“全国”“职业资格”或“人员资格”等字样和国徽标志。对资格资质持有人因不具备应有职业水平导致重大过失的，负责许可和认定的单位也要承担相应责任。

2017年9月，人力资源社会保障部公布第一版《国家职业资格目录》，共包含职业资格140项。其中，专业技术人员职业资格共计59项，包括准入类36项、水平评价类23项；技能人员职业资格81项，包括准入类5项、水平评价类76项。

2021年12月，人力资源社会保障部公布《国家职业资格目录（2021年版）》，共包含职业资格72项。其中，专业技术人员职业资格共计59项，包括准入类33项，水平评价类26项；技

能人员职业资格13项。

四、职称制度

(一)职称和职称制度

职称是专业技术人才学术技术水平和专业能力的主要标志。职称制度是专业技术人才评价和管理的基本制度,对于党和政府团结凝聚专业技术人才,激励专业技术人才职业发展,加强专业技术人才队伍建设具有重要意义。

(二)职称评审标准

职称评审是按照评审标准和程序,对专业技术人才品德、能力、业绩的评议和认定。职称评审结果是专业技术人才聘用、考核、晋升等的重要依据。

国务院人力资源社会保障行政部门负责全国的职称评审统筹规划和综合管理工作。县级以上地方各级人力资源社会保障行政部门负责本地区职称评审综合管理和组织实施工作。行业主管部门在各自职责范围内负责本行业的职称评审管理和实施工作。

职称评审标准分为国家标准、地区标准和单位标准。各职称系列国家标准由国务院人力资源社会保障行政部门会同行业主管部门制定。地区标准由各地区人力资源社会保障行政部门会同行业主管部门依据国家标准,结合本地区实际制定。单位标准由具有职称评审权的用人单位依据国家标准、地区标准,结合本单位实际制定。地区标准、单位标准不得低于国家标准。

(三)职称评审委员会

各地区、各部门以及用人单位等按照规定开展职称评审,应当申请组建职称评审委员会。职称评审委员会负责评议、认定专业技术人才学术技术水平和专业能力,对组建单位负责,受组建单位监督。职称评审委员会按照职称系列或者专业组建,不得跨系列组建综合性职称评审委员会。

职称评审委员会分为高级、中级、初级职称评审委员会。申请组建高级职称评审委员会应当具备下列条件。

(1)拟评审的职称系列或者专业为职称评审委员会组建单位主体职称系列或者专业。

(2)拟评审的职称系列或者专业在行业内具有重要影响力,能够代表本领域的专业发展水平。

(3)具有一定数量的专业技术人才和符合条件的高级职称评审专家。

(4)具有开展高级职称评审的能力。

国家对职称评审委员会实行核准备案管理制度。职称评审委员会备案有效期不得超过3年,有效期届满应当重新核准备案。

国务院各部门、中央企业、全国性行业协会学会、人才交流服务机构等组建的高级职称评审委员会由国务院人力资源社会保障行政部门核准备案;各地区组建的高级职称评审委员会由省级人力资源社会保障行政部门核准备案;其他用人单位组建的高级职称评审委员会按照职称评审管理权限由省级以上人力资源社会保障行政部门核准备案。

申请组建中级、初级职称评审委员会的条件以及核准备案的具体办法,按照职称评审管理权限由国务院各部门、省级人力资源社会保障行政部门以及具有职称评审权的用人单位制定。

职称评审委员会组成人员应当是单数,根据工作需要设主任委员和副主任委员。按照职称系列组建的高级职称评审委员会评审专家不少于25人,按照专业组建的高级职称评审委员会评审专家不少于11人。各地区组建的高级职称评审委员会的人数,经省级人力资源社会保障行政部门同意,可以适当调整。评审专家每届任期不得超过3年。

各地区、各部门和用人单位可以按照职称系列或者专业建立职称评审委员会专家库,在职称

最新课程押题讲义扫码

评审委员会专家库内随机抽取规定数量的评审专家组成职称评审委员会。职称评审委员会专家库须按相关规定进行核准备案，从专家库内抽取评审专家组成的职称评审委员会不再备案。

（四）职称申报审核

申报职称评审的人员应当遵守宪法和法律，具备良好的职业道德，符合相应职称系列或者专业、相应级别职称评审规定的申报条件。

申报人应当为本单位在职的专业技术人才，离退休人员不得申报参加职称评审。事业单位工作人员受到记过以上处分的，在受处分期间不得申报参加职称评审。

申报人一般应当按照职称层级逐级申报职称评审。取得重大基础研究和前沿技术突破、解决重大工程技术难题，在经济社会各项事业发展中做出重大贡献的专业技术人才，可以直接申报高级职称评审。

对引进的海外高层次人才和急需紧缺人才，可以合理放宽资历、年限等条件限制。对长期在艰苦边远地区和基层一线工作的专业技术人才，侧重考查其实际工作业绩，适当放宽学历和任职年限要求。

申报人应当在规定期限内提交申报材料，对其申报材料的真实性负责。凡是通过法定证照、书面告知承诺、政府部门内部核查或者部门间核查、网络核验等能够办理的，不得要求申报人额外提供证明材料。

申报人所在工作单位应当对申报材料进行审核，并在单位内部进行公示，公示期不少于5个工作日，对经公示无异议的，按照职称评审管理权限逐级上报。

非公有制经济组织的专业技术人才申报职称评审，可以由所在工作单位或者人事代理机构等履行审核、公示、推荐等程序。自由职业者申报职称评审，可以由人事代理机构等履行审核、公示、推荐等程序。

职称评审委员会组建单位按照申报条件对申报材料进行审核。申报材料不符合规定条件的，职称评审委员会组建单位应当一次性告知申报人需要补正的全部内容。逾期未补正的，视为放弃申报。

（五）组织职称评审

职称评审委员会组建单位组织召开评审会议。评审会议由主任委员或者副主任委员主持，出席评审会议的专家人数应当不少于职称评审委员会人数的2/3。

职称评审委员会经过评议，采取少数服从多数的原则，通过无记名投票表决，同意票数达到出席评审会议的评审专家总数2/3以上的即为评审通过。

未出席评审会议的评审专家不得委托他人投票或者补充投票。

根据评审工作需要，职称评审委员会可以按照学科或者专业组成若干评议组，每个评议组评审专家不少于3人，负责对申报人提出书面评议意见；也可以不设评议组，由职称评审委员会3名以上评审专家按照分工，提出评议意见。评议组或者分工负责评议的专家在评审会议上介绍评议情况，作为职称评审委员会评议表决的参考。

评审会议结束时，由主任委员或者主持评审会议的副主任委员宣布投票结果，并对评审结果签字确认，加盖职称评审委员会印章。

评审会议应当做好会议记录，内容包括出席评委、评审对象、评议意见、投票结果等内容，会议记录归档管理。

评审会议实行封闭管理，评审专家名单一般不对外公布。评审专家和职称评审办事机构工作人员在评审工作保密期内不得对外泄露评审内容，不得私自接收评审材料，不得利用职务

之便谋取不正当利益。

评审专家与评审工作有利害关系或者其他关系可能影响客观公正的，应当申请回避。职称评审办事机构发现上述情形的，应当通知评审专家回避。

职称评审委员会组建单位对评审结果进行公示，公示期不少于5个工作日。公示期间，对通过举报投诉等方式发现的问题线索，由职称评审委员会组建单位调查核实。经公示无异议的评审通过人员，按照规定由人力资源社会保障行政部门或者职称评审委员会组建单位确认。具有职称评审权的用人单位，其经公示无异议的评审通过人员，按照规定由职称评审委员会核准部门备案。申报人对涉及本人的评审结果不服的，可以按照有关规定申请复查、进行投诉。

不具备职称评审委员会组建条件的地区和单位，可以委托经核准备案的职称评审委员会代为评审。

专业技术人才跨区域、跨单位流动时，其职称按照职称评审管理权限重新评审或者确认，国家另有规定的除外。

（六）职称制度改革

2017年1月，以中共中央办公厅、国务院办公厅印发《关于深化职称制度改革的意见》为标志，我国开始了职称制度改革。这是现行职称制度实施30多年来首次进行的全面系统改革，关系到约8000万专业技术人员的职称评聘。

职称制度改革主要创新点有以下四个。①守正创新，健全制度体系。各系列层级设置全覆盖，评价范围无空白，管理服务无盲区，畅通各类专业技术人员职业发展通道。②破除“四唯”，完善评价标准。以能力业绩论英雄，注重职业操守，突出创新实绩，让干得好的评得上。③不拘一格，创新评价机制。坚持同行评价，注重社会认可，高端人才走绿色通道，特殊人才有特殊渠道，提高评价科学性和公信力。④放权搞活，改进管理服务方式。落实“放管服”改革，向用人主体放权，加强事中与事后监管，狠抓行风建设，激发专业技术人才活力。

1. 主要做法

（1）抓重点领域，加快推进各系列职称制度改革。会同行业主管部门完成工程、经济、会计、农业、自然科学研究、哲学社会科学研究等系列职称制度改革任务，为各领域、各行业专业技术人才脱颖而出畅通渠道、搭建平台。

（2）抓政策体系，不断健全完善改革配套文件。出台《职称评审管理暂行规定》，从源头上规范职称评审管理。搭建高技能人才与专业技术人员职业发展“立交桥”，各个领域的技能人才也能评职称。开发建设职称评审管理信息系统，打造“互联网+职称”服务。

（3）抓基层一线，出台深度贫困地区职称倾斜政策。在“三区三州”等深度贫困地区全面开展职称“定向评价、定向使用”，共1.5万人取得“双定向”高级职称。在“三区三州”实行护士、执业药师、社会工作者等职业资格单独划线，为艰苦边远地区和基层一线提供人才支持。

（4）抓短板弱项，研究制定民营企业职称评审办法。通过健全民营企业职称评审机构，拓宽职称申报渠道，完善以市场评价为导向的职称评审标准，提高职称评审便利性，充分激发和释放民营企业专业技术人员创新和创造活力，更好地团结和凝聚民营企业专业技术人员。

（5）抓落地见效，指导各地制定出台职称制度改革实施意见。着力加强政策指导和沟通协调，确保地区出台的职称制度改革举措符合中央文件精神，实现“全国一盘棋”。

2. 职称系列

目前，改革后的27个职称系列的指导意见全部出台，新的专业技术职称系列（专业技术资格）各层级名称汇总表，见表19-1。

最新课程押题讲义扫码

表 19-1　　专业技术职称系列（专业技术资格）各层级名称

序号	名称	各层级职称名称				
		高级		中级	初级	
1	高等学校教师	教授	副教授	讲师	助教	
2	哲学社会科学研究人员	研究员	副研究员	助理研究员	研究实习员	
3	自然科学研究人员	研究员	副研究员	助理研究员	研究实习员	
4	卫生技术人员	主任医师	副主任医师	主治（主管）医师	医师	医士
		主任药师	副主任药师	主管药师	药师	药士
		主任护师	副主任护师	主管护师	护师	护士
		主任技师	副主任技师	主管技师	技师	技士
5	工程技术人员	正高级工程师	高级工程师	工程师	助理工程师	技术员
6	农业技术人员	正高级农艺师	高级农艺师	农艺师	助理农艺师	农业技术员
		正高级畜牧师	高级畜牧师	畜牧师	助理畜牧师	
		正高级兽医师	高级兽医师	兽医师	助理兽医师	
		农业技术推广研究员				
7	新闻专业人员	高级记者	主任记者	记者	助理记者	
		高级编辑	主任编辑	编辑	助理编辑	
8	出版专业人员	编审	副编审	编辑	助理编辑	
9	图书资料专业人员	研究馆员	副研究馆员	馆员	助理馆员	管理员
10	文物博物专业人员	研究馆员	副研究馆员	馆员	助理馆员	
11	档案专业人员	研究馆员	副研究馆员	馆员	助理馆员	管理员
12	工艺美术专业人员	正高级工艺美术师	高级工艺美术师	工艺美术师	助理工艺美术师	工艺美术员
13	技工院校教师	正高级讲师	高级讲师	讲师	助理讲师	
		正高级实习指导教师	高级实习指导教师	一级实习指导教师	二级实习指导教师	三级实习指导教师
14	体育专业人员	国家级教练	高级教练	中级教练	初级教练	
		正高级运动防护师	高级运动防护师	中级运动防护师	初级运动防护师	
15	翻译专业人员	译审	一级翻译	二级翻译	三级翻译	
16	播音主持专业人员	播音指导	主任播音员主持人	一级播音员主持人	二级播音员主持人	

续表

序号	名称	各层级职称名称				
		高级		中级	初级	
17	会计人员	正高级会计师	高级会计师	会计师	助理会计师	
18	统计专业人员	正高级统计师	高级统计师	统计师	助理统计师	
19	经济专业人员	正高级经济师	高级经济师	经济师	助理经济师	
		正高级人力资源管理师	高级人力资源管理师	人力资源管理师	助理人力资源管理师	
		正高级知识产权师	高级知识产权师	知识产权师	助理知识产权师	
20	实验技术人才	正高级实验师	高级实验师	实验师	助理实验师	实验员
21	中等职业学校教师	正高级讲师	高级讲师	讲师	助理讲师	
		正高级实习指导教师	高级实习指导教师	一级实习指导教师	二级实习指导教师	三级实习指导教师
22	中小学教师	正高级教师	高级教师	一级教师	二级教师	三级教师
23	艺术专业人员	一级演员	二级演员	三级演员	四级演员	
		一级演奏员	二级演奏员	三级演奏员	四级演奏员	
		一级编剧	二级编剧	三级编剧	四级编剧	
		一级导演（编导）	二级导演（编导）	三级导演（编导）	四级导演（编导）	
		一级指挥	二级指挥	三级指挥	四级指挥	
		一级作曲	二级作曲	三级作曲	四级作曲	
		一级作词	二级作词	三级作词	四级作词	
		一级摄影（摄像）师	二级摄影（摄像）师	三级摄影（摄像）师	四级摄影（摄像）师	
		一级舞美设计师	二级舞美设计师	三级舞美设计师	四级舞美设计师	
		一级艺术创意设计师	二级艺术创意设计师	三级艺术创意设计师	四级艺术创意设计师	
		一级美术师	二级美术师	三级美术师	四级美术师	
		一级文学创作	二级文学创作	三级文学创作	四级文学创作	
		一级演出监督	二级演出监督	三级演出监督	四级演出监督	
		一级舞台技术	二级舞台技术	三级舞台技术	四级舞台技术	
		一级录音师	二级录音师	三级录音师	四级录音师	
		一级剪辑师	二级剪辑师	三级剪辑师	四级剪辑师	

续表

序号	名称	各层级职称名称				
		高级		中级	初级	
24	公共法律服务专业人员	一级公证员	二级公证员	三级公证员	四级公证员	
		正高级司法鉴定人	副高级司法鉴定人	中级司法鉴定人	初级司法鉴定人	
		主任法医师	副主任法医师	主检法医师	法医师	
25	船舶专业技术人员	正高级船长	高级船长	中级驾驶员	助理驾驶员	驾驶员
		正高级轮机长	高级轮机长	中级轮机员	助理轮机员	轮机员
		正高级船舶电子员	高级船舶电子员	中级船舶电子员	助理船舶电子员	船舶电子员
		正高级引航员	高级引航员	中级引航员	助理引航员	引航员
26	民用航空飞行技术人员	正高级飞行员	一级飞行员	二级飞行员	三级飞行员	
		正高级领航员	一级领航员	二级领航员	三级领航员	
		正高级飞行通信员	一级飞行通信员	二级飞行通信员	三级飞行通信员	
		正高级飞行机械员	一级飞行机械员	二级飞行机械员	三级飞行机械员	
27	审计专业人员	正高级审计师	高级审计师	审计师	助理审计师	

五、职业技能等级制度

（一）职业技能等级

职业技能等级共分为五级，由低到高分别为：五级/初级工、四级/中级工、三级/高级工、二级/技师、一级/高级技师。用人单位可根据需要，在相应的职业技能等级内划分层次，或设立特级技师、首席技师等；社会培训评价组织一般按五个职业技能等级开展评价。

2021年9月，人力资源社会保障部发布通知，在全国范围开展特级技师评聘试点工作。特级技师是在高技能人才中设置的高级技术职务（岗位），应为企业生产科研一线从事技术技能工作并具备相应条件的优秀高技能人才。本次试点企业范围为经省级及以上人力资源社会保障部门备案开展职业技能等级认定的企业。其中，备案的中央企业分公司、子公司由中央企业统筹确定。试点职业（工种）范围为与试点企业专业技术人才实现职业发展贯通的工程技术类等职业（工种）。

目前，我国正在为技能人才探索建立“新八级”职业技能等级制度，即（由低到高）学徒工、初级工、中级工、高级工、技师、高级技师、特级技师、首席技师。一般来说，首席技师是工人队伍中具有高超技能水平、良好职业道德、丰富实践经验、贡献比较突出，在本行业领域影响带动作用大，得到业内广泛认可的高技能人才。

（二）职业技能标准

职业技能标准是指在职业分类的基础上，根据职业活动内容对从业人员的理论知识和技能要求提出的综合性水平规定。它是开展职业教育培训和人才技能鉴定评价的基本依据。

国家依据职业分类，制定国家职业技能标准，备案国内行业、企业评价规范，借鉴参考国际

先进标准、健全完善职业技能等级认定标准体系。

国家职业技能标准由人力资源社会保障部组织制定；行业、企业评价规范由用人单位和社会培训评价组织参照《国家职业技能标准编制技术规程》开发，经人力资源社会保障部备案后实施。

《国家职业技能标准编制技术规程》是为做好国家职业技能标准编制开发工作，推动高技能人才队伍建设，充分发挥职业技能标准在技能人才队伍建设中的引领作用而制定的法规。

2018年3月7日，人力资源社会保障部对《国家职业技能标准编制技术规程》（2012年版）进行了全面修订，主要修改内容包括以下几个方面。

（1）强调工匠精神和敬业精神。将工匠精神和敬业精神内涵融入国家职业技能标准中，作为职业道德要求的重要内容。

（2）落实“考培分离”“鉴培分离”。在职业技能鉴定申报条件中对申请参加职业技能鉴定人员必须具备培训经历的条件予以删除，以斩断利益链条，避免强制培训之嫌。

（3）支持技能人才成长。将职业技能鉴定申报条件中“连续从事本职业工作年限”要求修改为“累计从事本职业或相关职业工作年限”，打破（职业）资历、工作年限等的制约，提高人才的社会流动性，促进人才特别是技能人才合理流动、有效配置，同时也契合以人为本精神，畅通劳动者职业生涯通道。

（4）突出安全生产。在职业技能标准中标注涉及安全生产或操作的关键技能要求，关键技能考核不合格的，则技能考核成绩为不合格。

随着《国家职业技能标准编制技术规程》（2018年版）发布，人力资源社会保障部启动新一轮技能类职业的标准修订开发工作，结合相关职业的科技发展水平和工艺革新状况，对部分国家职业技能标准进行修订。截至2022年年底，共发布337个新的职业技能标准。

为更好地发挥国家职业技能标准在引导职业教育培训、开展职业技能等级认定和规范从业人员行为中的基础性作用，深入推进职业技能提升行动，支持服务经济社会发展和技能人才队伍建设，人力资源社会保障部开发了“国家职业技能标准查询系统”，该查询系统覆盖了目前正式出版的全部（1200多个）国家职业技能标准，并已在“中国职业培训在线”平台和“职培云”微信公众号正式上线，实现线上免费查询。其中，2018年以后颁布的职业标准还可通过“技能人才评价工作网”中的“职业标准系统”进行查询。

2021年2月，人力资源社会保障部、工业和信息化部联合发布智能制造工程技术人员、大数据工程技术人员、区块链工程技术人员等3个国家职业技术技能标准；10月，人力资源社会保障部、工业和信息化部再次联合发布集成电路、人工智能、物联网、云计算、工业互联网、虚拟现实工程技术人员和数字化管理师等7个国家职业技术技能标准。这10个职业均是2019年4月以来人力资源社会保障部办公厅、市场监管总局办公厅、统计局办公室陆续发布的新职业，属于《中华人民共和国职业分类大典（2015年版）》第二大类“专业技术人员”中的职业。该标准的发布为开展数字领域新职业从业人员培训评价提供了基本依据。

（三）职业技能等级认定

职业技能等级认定的依据是国家职业技能标准和行业、企业评价规范。

职业技能等级认定的职业（工种）为现行《中华人民共和国职业分类大典》中技能类职业（工种），以及后续经人力资源社会保障部发布或备案的技能类职业（工种）。职业技能等级认定要坚持客观、公正、科学、规范的原则，认定结果要经得起市场检验、为社会广泛认可。

职业技能等级认定主要由用人单位和社会培训评价组织按照有关规定开展。符合条件的用人单位可结合实际面向本单位职工自主开展职业技能等级认定,符合条件的用人单位可按规定面向本单位以外人员提供职业技能等级认定服务。符合条件的社会培训评价组织可根据市场和就业需要,面向全体劳动者开展职业技能等级认定。

截至2023年4月,由人力资源社会保障部备案的职业技能等级认定机构中,用人单位37家,社会培训评价组织24家。由地方人力资源社会保障部门备案的职业技能等级认定机构中全国性评价机构分支中,用人单位1167家,社会培训评价组织106家;省属评价机构中,用人单位24188家,社会培训评价组织5780家,技工院校2541家。

(四)职业技能等级与职称的贯通

2018年11月25日,为拓宽人才发展空间,促进人才合理流动,提高技术技能人才待遇和地位,人力资源社会保障部出台《关于在工程技术领域实现高技能人才与工程技术人才职业发展贯通的意见(试行)》,支持工程技术领域高技能人才参评工程系列专业技术职称。

在工程技术领域生产一线岗位,从事技术技能工作,具有高超技艺和精湛技能,能够进行创造性劳动,并做出贡献的,符合国家规定的工程技术人才职称评价基本标准条件,遵守单位规章制度和生产操作规程,具有高级工以上职业资格或职业技能等级,在现工作岗位上近3年年度考核合格的技能劳动者,评价人员对其进行评价要突出高技能人才工作特点,坚持把职业道德放在评审的首位,要以职业能力和工作业绩评定为重点,改变唯身份、唯论文等倾向,向高技能领军人才倾斜。

2020年12月28日,人力资源社会保障部印发《关于进一步加强高技能人才与专业技术人才职业发展贯通的实施意见》,为打通高技能人才与专业技术人才职业发展通道,加强创新型、应用型、技能型人才培养,在总结工程技术领域试点工作的基础上,以支持高技能人才参加工程系列职称评审为工作重点,将贯通领域扩大为工程、农业、工艺美术、文物博物、实验技术、艺术、体育、技工院校教师等职称系列。支持高技能人才取得经济、会计、统计、审计、翻译、出版、通信、计算机技术与软件等专业技术人员职业资格。

第二节 激励保障

一、概述

激励保障是人才创新创业的根本动力,充分的激励保障,能够激发人才创新创业的积极性。要建立灵活的人才激励机制,让做出贡献的人才有成就感、获得感。要建立更为灵活的人才管理机制,强化分配激励,让科技人员和创新人才得到合理回报,通过科技创新创造价值,实现财富和事业双丰收。要强化人才创新创业激励机制,加强创新成果知识产权保护,加大对创新人才激励力度,鼓励和支持人才创新创业。

二、创新创业激励

(一)科技成果转化激励

1.下放科技成果处置权

国家设立的研究开发机构、高等院校对其持有的科技成果,可以自主决定转让、许可或者作价投资,除涉及国家秘密、国家安全外,不需审批或者备案。

国家设立的研究开发机构、高等院校有权依法以持有的科技成果作价入股确认股权和出资比例,并通过发起人协议、投资协议或者公司章程等形式对科技成果的权属、作价、折股数量

或者出资比例等事项明确约定，明晰产权。

国家设立的研究开发机构、高等院校转化科技成果所获得的收入全部留归单位，纳入单位预算，不上缴国库，扣除对完成和转化职务科技成果做出重要贡献人员的奖励和报酬后，应当主要用于科学技术研发与成果转化等相关工作，并对技术转移机构的运行和发展给予保障。

2. 激励科技人员创新创业

国家设立的研究开发机构、高等院校制定转化科技成果收益分配制度时，要按照规定，充分听取本单位科技人员的意见，并在本单位公开相关制度。依法对职务科技成果完成人和为成果转化做出重要贡献的其他人员给予奖励时，按照以下规定执行。

（1）以技术转让或者许可方式转化职务科技成果的，应当从技术转让或者许可所取得的净收入中提取不低于 50% 的比例用于奖励职务科技成果完成人和为成果转化做出重要贡献的其他人员。

（2）以科技成果作价投资实施转化的，应当从作价投资取得的股份或者出资比例中提取不低于 50% 的比例用于奖励职务科技成果完成人和为成果转化做出重要贡献的其他人员。

（3）在研究开发和科技成果转化中做出主要贡献的人员，获得奖励的份额不低于奖励总额的 50%。

（4）对科技人员在科技成果转化工作中开展技术开发、技术咨询、技术服务等活动给予的奖励，可按照《中华人民共和国促进科技成果转化法》（以下简称《促进科技成果转化法》）执行。

科研人员获得的职务科技成果转化现金奖励计入当年本单位绩效工资总量，但不受总量限制，不纳入总量基数。

3. 科技人员兼职和离岗创业

国家设立的研究开发机构、高等院校科技人员在履行岗位职责、完成本职工作的前提下，经征得单位同意，可以兼职从事科技成果转化活动，或者离岗创业，原则上离岗 3 年内保留人事关系。研究开发机构、高等院校应当建立制度规定或者与科技人员约定兼职、离岗从事科技成果转化活动期间和期满后的权利与义务。离岗创业期间，科技人员所承担的国家科技计划和基金项目原则上不得中止，确需中止的应当按照有关管理办法办理手续。

4. 担任领导职务的科技人员的科技成果转化奖励

担任领导职务的科技人员获得科技成果转化奖励，按照分类管理的原则执行。

（1）国务院部门、单位和各地方所属研究开发机构、高等院校等事业单位（不含内设机构）正职领导，以及上述事业单位所属具有独立法人资格单位的正职领导，是科技成果的主要完成人或者对科技成果转化做出重要贡献的，可以按照《促进科技成果转化法》的规定获得现金奖励，原则上不得获取股权激励。其他担任领导职务的科技人员，是科技成果的主要完成人或者对科技成果转化做出重要贡献的，可以按照《促进科技成果转化法》的规定获得现金、股份或者出资比例等奖励和报酬。

（2）对担任领导职务的科技人员的科技成果转化收益分配实行公开公示制度，不得利用职权侵占他人科技成果转化奖励。

（二）科技项目资金管理

1. 下放预算调剂权限

根据科研活动规律和特点，实行部门预算批复前项目资金预拨制度，保证科研人员及时使

用项目资金。下放预算调剂权限，在项目总预算不变的情况下，将直接费用中的材料费，测试化验加工费，燃料动力费，出版、文献、信息传播、知识产权事务费及其他支出预算调剂权限下放给项目承担单位。简化预算编制科目，合并会议费、差旅费、国际合作与交流费科目，由科研人员结合科研活动实际需要编制预算并按规定统筹安排使用，其中不超过直接费用10%的，不需要提供预算测算依据。

2. 提高间接费用比重

中央财政科技计划（专项、基金等）中实行公开竞争方式的研发类项目，均要设立间接费用，核定比例可以提高到不超过直接费用扣除设备购置费的一定比例：500万元以下的部分为20%，500万元至1000万元的部分为15%，1000万元以上的部分为13%。

3. 劳务费预算不设比例限制

参与项目研究的研究生、博士后、访问学者以及项目聘用的研究人员、科研辅助人员等，均可开支劳务费。项目聘用人员的劳务费开支标准，参照当地科学研究和技术服务业从业人员平均工资水平，根据其在项目研究中承担的工作任务情况确定，其社会保险补助纳入劳务费科目列支。劳务费预算不设比例限制，由项目承担单位和科研人员据实编制。

4. 结转结余资金留用处理

项目实施期间，年度剩余资金可结转下一年度继续使用。项目完成任务目标并通过验收后，结余资金按规定留归项目承担单位使用，在2年内由项目承担单位统筹安排用于科研活动的直接支出；2年后未使用完的，按规定收回。

（三）科技管理权限下放

1. 科研项目经费管理使用自主权

直接费用中除设备费外，其他科目费用调剂权全部下放给项目承担单位。项目承担单位应完善管理制度，及时为科研人员办理调剂手续。对于接受企业或其他社会组织委托取得的项目经费，纳入单位财务统一管理，由项目承担单位按照委托方要求或合同约定管理使用。高校和科研院所要简化科研仪器设备采购流程，对科研急需的设备和耗材，采用特事特办、随到随办的采购机制，可不进行招投标程序，缩短采购周期；对于独家代理或生产的仪器设备，按程序确定采取单一来源采购等方式增强采购的灵活性和便利性。

2. 科研人员的技术路线决策权

科研人员具有自主选择和调整技术路线的权利，科研项目申报期间，以科研人员提出的技术路线为主进行论证；科研项目实施期间，科研人员可以在研究方向不变、申报指标不降低的前提下自主调整研究方案和技术路线，报项目管理专业机构备案。科研项目负责人可以根据项目需要，按规定自主组建科研团队，并结合项目实施进展情况进行相应调整。

3. 项目过程管理权

由项目管理专业机构严格依据任务书在项目实施期末进行一次性综合绩效评价，不再分别开展单独的财务验收和技术验收，项目承担单位自主选择具有资质的第三方中介机构进行结题财务审计，利用好单位内外部审计结果。

国家科技管理信息系统按权限向项目承担单位、项目管理专业机构、行业主管部门等相关主体开放，凡是国家科技管理信息系统已有的材料或已要求提供过的材料，不得要求重复提供。项目管理专业机构和承担单位要简化报表及流程，加快建立健全学术助理和财务助理制度，允许通过购买财会等专业服务，把科研人员从报表、报销等具体事务中解脱出来。

三、突出业绩奖励

（一）国家科学技术奖

国家科学技术奖是指授予在科学发现、技术发明和促进科学技术进步等方面做出创造性突出贡献的公民或者组织的奖项。国家科学技术奖包含国家最高科学技术奖、国家自然科学奖、国家技术发明奖、国家科学技术进步奖和中华人民共和国国际科学技术合作奖。

1. 国家最高科学技术奖

国家最高科学技术奖授予下列中国公民。

（1）在当代科学技术前沿取得重大突破或者在科学技术发展中有卓越建树的。

（2）在科学技术创新、科学技术成果转化和高技术产业化中，创造巨大经济效益、社会效益、生态环境效益或者对维护国家安全做出巨大贡献的。

2. 国家自然科学奖

国家自然科学奖授予在基础研究和应用基础研究中阐明自然现象、特征和规律，提出重大科学发现的个人。重大科学发现应当具备下列条件。

（1）前人尚未发现或者尚未阐明。

（2）具有重大科学价值。

（3）得到国内外自然科学界公认。

3. 国家技术发明奖

国家技术发明奖授予运用科学技术知识做出产品、工艺、材料、器件及其系统等重大技术发明贡献的个人。重大技术发明应当具备下列条件。

（1）前人尚未发明或者尚未公开。

（2）具有先进性、创造性和实用性。

（3）经实施，创造显著经济效益、社会效益、生态环境效益或者对维护国家安全做出显著贡献，且具有良好的应用前景。

4. 国家科学技术进步奖

国家科学技术进步奖授予完成和应用推广创新性科学技术成果，为推动科学技术进步和经济社会发展做出突出贡献的个人、组织。创新性科学技术成果应当具备下列条件。

（1）技术创新性突出，技术经济指标先进。

（2）经应用推广，创造显著经济效益、社会效益、生态环境效益或者对维护国家安全做出显著贡献。

（3）在推动行业科学技术进步等方面有重大贡献。

5. 中华人民共和国国际科学技术合作奖

中华人民共和国国际科学技术合作奖授予对中国科学技术事业做出重要贡献的外国人或者外国组织。获奖者应当具备下列条件。

（1）同中国的公民或者组织合作研究、开发，取得重大科学技术成果的。

（2）向中国的公民或者组织传授先进科学技术、培养人才，成效特别显著的。

（3）为促进中国与外国的国际科学技术交流与合作，做出重要贡献的。

国家最高科学技术奖、中华人民共和国国际科学技术合作奖不分等级。国家自然科学奖、国家技术发明奖、国家科学技术进步奖分为一等奖、二等奖两个等级；对做出特别重大科学发现、技术发明或者创新性科学技术成果等贡献的，可以授予特等奖。

（二）技能人才奖励

1. 全国技术能手和中华技能大奖

为表彰和宣传各行各业优秀技术工人，促进广大劳动者提高技术技能，国家设置全国技术能手和中华技能大奖，对全国优秀技术技能人才进行奖励。

全国技术能手和中华技能大奖评选的职业（工种）范围为国家职业技能标准中设有高级（国家职业资格三级）以上等级的职业（工种）。全国范围的评选表彰活动每两年开展一次，每次评选表彰人数由人力资源社会保障部门确定。

一是全国技术能手。凡具有良好的职业道德和敬业精神，已获得省（行业）级技术能手称号，且具有高级以上职业资格或同等资格，技术技能水平在国内本职业（工种）中有较大影响，并具备下列条件之一的中华人民共和国公民，可参加全国技术能手奖项的评选。

（1）在本职业（工种）中具备较高技艺，并在培养徒弟、传授技术技能方面做出突出贡献的。

（2）在开展技术革新、技术改造活动中做出重要贡献，取得重大经济效益和社会效益的。

（3）在本企业、同行业中具有领先的技术技能水平，并在某一生产工作领域总结出先进的操作技术方法，取得重大经济效益和社会效益的。

（4）在开发、应用先进科学技术成果转化成现实生产力方面有突出贡献，并取得重大经济效益和社会效益的。

二是中华技能大奖。凡已获得“全国技术能手”称号，在本职业（工种）中的技术技能水平在国际国内有重要影响，并具备下列条件之一的中华人民共和国公民，可参加中华技能大奖奖项的评选。

（1）在技术创新、攻克技术难关等方面做出突出贡献，并总结出独特的操作技术方法，产生重大经济效益和社会效益的。

（2）在本职业（工种）中，具备某种绝招绝技，并在带徒传艺方面做出突出贡献，在国际国内产生重要影响的。

（3）在推广应用先进技术等方面做出突出贡献的。

2. 世界技能大赛获奖选手奖励

在世界技能大赛中获得金、银、铜、优胜奖牌的选手，按国家表彰奖励规定，给予相应精神奖励和物质奖励。

获奖选手由人力资源社会保障部授予“全国技术能手”称号。获得金牌的选手，由相关职业资格认定机构颁发高级技师职业资格证书；获得银、铜、优胜奖牌的选手，由相关职业资格认定机构颁发技师职业资格证书。获得金、银、铜、优胜奖牌的选手，按有关规定发放不同档次的奖金。

获奖选手参加中华技能大奖评选、享受国务院政府特殊津贴人员选拔时，在同等条件下优先。

集训选手由世界技能大赛中国组委会秘书处颁发荣誉证书，并在现有职业资格等级的基础上晋升一级职业资格，由相关职业资格认定机构颁发职业资格证书。

（三）公务员奖励

为激励公务员忠于职守，廉洁勤政，提高工作效能，充分调动公务员工作的积极性，对工作表现突出，有显著成绩和贡献，或者有其他突出事迹的公务员、公务员集体，给予奖励。

1. 奖励的条件

公务员、公务员集体有下列情形之一的，给予奖励。

（1）忠于职守，积极工作，成绩显著的。

（2）遵守纪律，廉洁奉公，作风正派，办事公道，模范作用突出的。

（3）在工作中有发明创造或者提出合理化建议，取得显著经济效益或者社会效益的。

（4）为增进民族团结、维护社会稳定做出突出贡献的。

（5）爱护公共财产，节约国家资财有突出成绩的。

（6）防止或者消除事故有功，使国家和人民群众利益免受或者减少损失的。

（7）在抢险救灾等特定环境中奋不顾身，做出贡献的。

（8）同违法违纪行为作斗争有功绩的。

（9）在对外交往中为国家争得荣誉和利益的。

（10）有其他突出功绩的。

2. 奖励的种类

对公务员、公务员集体的奖励包括嘉奖、记三等功、记二等功、记一等功、授予荣誉称号。

（1）对表现突出的，给予嘉奖。

（2）对做出较大贡献的，记三等功。

（3）对做出重大贡献的，记二等功。

（4）对做出杰出贡献的，记一等功。

（5）对功绩卓著的，授予“人民满意的公务员”“人民满意的公务员集体”“模范公务员”“模范公务员集体”等荣誉称号。

3. 奖励的权限

给予公务员、公务员集体的奖励，经同级公务员主管部门或者市（地）级以上机关干部人事部门审核后，按照下列权限审批。

嘉奖、记三等功，由县级以上党委、政府或者市（地）级以上机关批准。

记二等功，由市（地）级以上党委、政府或者省级以上机关批准。

记一等功，由省级以上党委、政府或者中央机关批准。

授予荣誉称号，由省级以上党委、政府或者中央公务员主管部门批准。

由市（地）级以上机关审批的奖励，事先应当将奖励实施方案报同级公务员主管部门审核。

（四）事业单位工作人员奖励

为了激励广大事业单位工作人员担当作为、创新创业，对事业单位工作人员和集体在完成本职工作与履行社会责任中表现突出、有显著成绩和贡献的，给予奖励。

1. 奖励的条件

事业单位工作人员和集体必须坚持和加强党的全面领导，坚决维护习近平总书记的核心地位，坚决维护党中央权威和集中统一领导。有下列情形之一的，可以给予奖励。

（1）在贯彻执行党的理论和路线、方针、政策，加强事业单位党建工作，履行公共服务的政治责任等方面，表现突出、成绩显著的。

（2）在执行党和国家重大战略部署、重要任务、承担重要专项工作、维护公共利益、防止或者消除重大事故、抢险救灾减灾等方面，表现突出、成绩显著的。

（3）热爱公共服务事业，在推进教育、科技、文化、医疗卫生、体育、农业等领域改革发展方面，表现突出、成绩显著的。

（4）长期服务基层，在为人民服务、爱岗敬业、担当奉献等方面，表现突出、成绩显著的。

（5）工作中有发明创造、技术创新、成果转化等，经济效益或者社会效益显著的。

（6）在维护国家安全和社会稳定、增进民族团结、同违纪违法行为作斗争等方面，有突出事迹和功绩的。

（7）在对外交流与合作、重大赛事和活动中为国家争得荣誉和利益，表现突出、成绩显著的。

（8）有其他突出成绩和贡献需要给予奖励的。

2. 奖励的种类

对事业单位工作人员和集体可以嘉奖、记功、记大功、授予荣誉称号。

（1）对表现突出、做出较大贡献，在本单位发挥模范带头作用的，给予嘉奖。

（2）对取得突破性成就、做出重大贡献，在本地区本行业本领域产生较大影响的，记功。

（3）对取得重大突破性成就、做出杰出贡献，在本地区本行业本领域产生重大影响的，记大功。

（4）对功绩卓著的，授予称号。

授予称号按照《中国共产党党内功勋荣誉表彰条例》《国家功勋荣誉表彰条例》等有关规定执行。

3. 奖励的权限

给予党中央、国务院直属事业单位工作人员和集体的嘉奖、记功、记大功，由本单位按照干部人事管理权限规定执行。给予中央各部门所属事业单位工作人员和集体的嘉奖、记功、记大功，由本单位或者主管部门按照干部人事管理权限规定执行。其中，记大功奖励方案，应当事先征得中央事业单位人事综合管理部门同意，并在作出记大功奖励决定后1个月内备案。

给予省（自治区、直辖市）级以下事业单位工作人员和集体奖励，按照下列规定执行。

（1）嘉奖。省（自治区、直辖市）级、市（地、州、盟）级事业单位由本单位或者主管机关（部门）按照干部人事管理权限规定执行，县（市、区、旗）级以下事业单位报县（市、区、旗）级事业单位人事综合管理部门批准并按规定执行。

（2）记功。省（自治区、直辖市）级事业单位由本单位或者主管机关（部门）按照干部人事管理权限规定执行，市（地、州、盟）级以下事业单位报市（地、州、盟）级事业单位人事综合管理部门批准并按规定执行。

（3）记大功。报省（自治区、直辖市）级事业单位人事综合管理部门批准并按规定执行。

上述由事业单位或者主管机关（部门）作出的奖励决定，应当在1个月内向同级事业单位人事综合管理部门备案。

省（自治区、直辖市）级以上事业单位人事综合管理部门可以会同相关行业主管部门开展奖励。市（地、州、盟）级以上事业单位人事综合管理部门可以跨层级对下级事业单位工作人员和集体作出嘉奖、记功奖励决定。

四、收入分配制度

（一）公务员工资制度

1. 公务员职级工资制

（1）基本工资结构。公务员基本工资包括职务工资和级别工资两项。

职务工资。主要体现公务员的工作职责大小。一个职务对应一个工资标准，领导职务和相当职务层次的非领导职务对应不同的工资标准。公务员按所任职务执行相应的职务工资标准。

级别工资。主要体现公务员的工作实绩和资历。公务员的级别为27个。每一职务层次对应若干个级别,每一级别设若干个工资档次。公务员根据所任职务、德才表现、工作实绩和资历确定级别和级别工资档次,执行相应的级别工资标准。

(2)基本工资正常晋升办法。公务员晋升职务后,执行新任职务的职务工资标准,并按规定晋升级别和增加级别工资。公务员年度考核称职及以上的,一般每五年可在所任职务对应的级别内晋升一个级别,一般每两年可在所任级别对应的工资标准内晋升一个工资档次。公务员的级别达到所任职务对应的最高级别后,不再晋升级别,在最高级别工资标准内晋升级别工资档次。

(3)实行级别与工资等待遇适当挂钩。厅局级副职及以下职务层次的公务员,任职时间和级别达到规定条件后,经考核合格,可以享受上一级职务层次非领导职务的工资等待遇。

2. 机关工人岗位技术等级(岗位)工资制

(1)基本工资结构。技术工人实行岗位技术等级工资制,基本工资包括岗位工资和技术等级(职务)工资两项。岗位工资根据工作难易程度和工作质量确定,按初级工、中级工、高级工三个技术等级和技师、高级技师两个技术职务设置,分别设若干个工资档次。技术等级(职务)工资根据技术水平高低确定,一个技术等级(职务)对应一个工资标准。普通工人实行岗位工资制,基本工资仅包括岗位工资。

(2)基本工资正常晋升办法。机关工人年度考核合格及以上的,一般每两年可在对应的岗位工资标准内晋升一个工资档次。

3. 津贴补贴制度

(1)地区附加津贴制度。地区附加津贴主要反映地区经济发展水平、物价消费水平等方面的差异。

(2)艰苦边远地区津贴制度。艰苦边远地区津贴主要是根据自然地理环境、社会发展等方面的差异,对在艰苦边远地区工作生活的工作人员给予适当补偿。

(3)岗位津贴制度。在特殊岗位工作的人员,实行岗位津贴制度。国家对岗位津贴实行统一管理。

4. 工资水平正常增长机制

国家根据工资调查比较的结果,结合国民经济发展、财政状况、物价水平等情况,适时调整机关工作人员基本工资标准。工资调查制度建立前,国家根据国民经济发展、财政状况和物价水平等因素,确定调整基本工资标准的幅度。

5. 实行年终一次性奖金

对年度考核称职(合格)及以上的工作人员,发放年终一次性奖金,奖金标准为本人当年12月份的基本工资。

(二)事业单位收入分配制度

事业单位实行岗位绩效工资制度。岗位绩效工资由岗位工资、薪级工资、绩效工资和津贴补贴四部分组成,其中岗位工资和薪级工资为基本工资。

1. 岗位工资

岗位工资主要体现工作人员所聘岗位的职责和要求。事业单位岗位分为专业技术岗位、管理岗位和工勤技能岗位。专业技术岗位设置13个等级,管理岗位设置10个等级,工勤技能岗位分为技术工岗位和普通工岗位,技术工岗位设置5个等级,普通工岗位不分等级。不同等级的岗位对应不同的工资标准。工作人员按所聘岗位执行相应的岗位工资标准。

2. 薪级工资

薪级工资主要体现工作人员的工作表现和资历。对专业技术人员和管理者设置65个薪级，对工人设置40个薪级，每个薪级对应一个工资标准。对不同岗位规定不同的起点薪级。工作人员根据工作表现、资历和所聘岗位等因素确定薪级，执行相应的薪级工资标准。

3. 绩效工资

绩效工资主要体现工作人员的实绩和贡献。国家对事业单位绩效工资分配进行总量调控和政策指导。事业单位在核定的绩效工资总量内，按照规范的程序和要求，自主分配。

绩效工资分为基础性绩效工资和奖励性绩效工资。基础性绩效工资主要体现地区经济发展水平、物价水平、岗位职责等因素，一般按月发放。奖励性绩效工资主要体现工作量和实际贡献等因素，采取灵活多样的分配方式和办法，根据绩效考核发放。

4. 津贴补贴

事业单位津贴补贴，分为艰苦边远地区津贴和特殊岗位津贴补贴。

艰苦边远地区津贴主要是根据自然地理环境、社会发展等方面的差异，对在艰苦边远地区工作生活的工作人员给予适当补偿。艰苦边远地区的事业单位工作人员，执行国家统一规定的艰苦边远地区津贴制度。执行艰苦边远地区津贴制度所需经费，属于财政支付的，由中央财政负担。

特殊岗位津贴补贴主要体现对事业单位苦、脏、累、险及其他特殊岗位工作人员的政策倾斜。国家对特殊岗位津贴补贴实行统一管理。

（三）国有企业工资决定机制

1. 工资总额确定办法

按照国家工资收入分配宏观政策要求，根据企业发展战略和薪酬策略、年度生产经营目标和经济效益，综合考虑劳动生产率提高和人工成本投入产出率、职工工资水平市场对标等情况，结合政府职能部门发布的工资指导线，合理确定年度工资总额。

2. 工资与效益联动机制

企业经济效益增长的，当年工资总额增长幅度可在不超过经济效益增长幅度范围内确定。其中，当年劳动生产率未提高、上年人工成本投入产出率低于行业平均水平或者上年职工平均工资明显高于全国城镇单位就业人员平均工资的，当年工资总额增长幅度应低于同期经济效益增长幅度；对主业不处于充分竞争行业和领域的企业，上年职工平均工资达到政府职能部门规定的调控水平及以上的，当年工资总额增长幅度应低于同期经济效益增长幅度，且职工平均工资增长幅度不得超过政府职能部门规定的工资增长调控目标。

企业经济效益下降的，除受政策调整等非经营性因素影响外，当年工资总额原则上相应下降。其中，当年劳动生产率未下降、上年人工成本投入产出率明显高于行业平均水平或者上年职工平均工资明显低于全国城镇单位就业人员平均工资的，当年工资总额可适当少降。

企业未实现国有资产保值增值的，工资总额不得增长，或者适度下降。

企业按照工资效益联动机制确定工资总额，原则上增人不增工资总额、减人不减工资总额，但发生兼并重组、新设企业或机构等情况的，可以合理增加或者减少工资总额。

3. 工资效益联动指标

根据企业功能性质定位、行业特点，科学设置工资效益联动指标，合理确定考核目标，突出不同考核重点。劳动生产率指标一般以人均增加值、人均利润为主，根据企业实际情况，可选取人均营业收入、人均工作量等指标。

第三节 管理使用

一、概述

改革开放以来，我国逐步推进行政体制改革，事业单位改革也不断深化，使得政事分开、事企分开和管办分离更清晰，政府机关、事业单位的权责和职能更加明确，公务员管理逐步规范，事业单位活力不断增强，人民群众和经济社会发展对公益服务的需求不断满足。

二、公务员管理

（一）录用

1. 录用原则

公务员录用坚持以马克思列宁主义、毛泽东思想、邓小平理论、“三个代表”重要思想、科学发展观、习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，贯彻新时代中国共产党的组织路线和干部工作方针、政策，突出政治标准，坚持下列原则：①党管干部；②公开、平等、竞争、择优；③德才兼备、以德为先，五湖四海、任人唯贤；④事业为上、公道正派，人岗相适、人事相宜；⑤依法依规办事。

2. 录用程序

录用公务员应当按照下列程序进行：①发布招考公告；②报名与资格审查；③考试；④体检；⑤考察；⑥公示；⑦审批或者备案。省级以上公务员主管部门可以对上述程序进行调整。

3. 录用计划

招录机关根据队伍建设需要和职位要求，提出招考职位、名额和报考资格条件，拟订录用计划。

中央机关及其直属机构的录用计划，由中央公务员主管部门审定。省级机关及其直属机构的录用计划，由省级公务员主管部门审定。设区的市级以下机关录用计划的申报程序和审批权限，由省级公务员主管部门规定。

省级以上公务员主管部门依据有关法律、法规、规章和政策，制定招考工作方案。设区的市级公务员主管部门经授权组织本辖区公务员录用，其招考工作方案应当报经省级公务员主管部门审核同意。

4. 招考公告

公务员主管部门依据招考工作方案，制定招考公告，面向社会发布。招考公告应当载明以下内容：①招录机关、招考职位、名额和报考资格条件；②报名方式方法、时间和地点；③报考需要提交的申请材料；④考试科目、时间和地点；⑤其他须知事项。

5. 资格条件

报考公务员，应当具备下列资格条件：①具有中华人民共和国国籍；②年龄为18周岁以上，35周岁以下；③拥护中华人民共和国宪法，拥护中国共产党领导和社会主义制度；④具有良好的政治素质和道德品行；⑤具有正常履行职责的身体条件和心理素质；⑥具有符合职位要求的工作能力；⑦具有大学专科以上文化程度；⑧省级以上公务员主管部门规定的拟任职位所要求的资格条件；⑨法律法规规定的其他条件。

（二）考核

公务员的考核应当按照管理权限，全面考核公务员的德、能、勤、绩、廉，重点考核政治素质和工作实绩。考核指标根据不同职位类别、不同层级机关分别设置。

公务员的考核分为平时考核、专项考核和定期考核等方式。定期考核以平时考核、专项考核为基础。

1. 平时考核

公务员平时考核以公务员的职位职责和所承担的工作任务为基本依据；及时了解公务员德、能、勤、绩、廉日常表现；重点考核深入学习贯彻习近平新时代中国特色社会主义思想、遵守政治纪律和政治规矩、践行党的群众路线、完成日常工作任务和阶段工作目标的情况，以及承担急难险重任务、处理复杂问题、应对重大考验的表现等。

对直接面向群众的窗口单位和服务部门的公务员，应当突出考核服务态度、服务质量和服务承诺兑现情况，注重了解为群众办实事、解难事的实效，关注群众获得感和满意度。

公务员平时考核一般按照下列程序进行。

（1）个人小结。公务员对照有关要求、职责任务或者考核指标，如实对本人工作表现情况进行简要小结，以书面或者口头汇报形式报主管领导。

（2）审核评鉴。主管领导对公务员的个人小结进行审核，提出考核结果等次建议，由同级主要领导审定，也可以由领导班子或者机关组织（人事）部门审定。

（3）结果反馈。有关领导或者机关组织（人事）部门采取适当方式，及时向公务员本人反馈考核结果，肯定成绩、指出不足，提出改进要求，听取本人意见。

公务员平时考核的结果分为好、较好、一般和较差4个等次。好等次公务员人数原则上掌握在本机关参加平时考核的公务员总人数的40%以内。评定为好等次的公务员，应当在本机关范围内公示。好等次名额应当向基层一线和艰苦岗位公务员倾斜。

2. 定期考核

非领导职务公务员的定期考核采取年度考核的方式。年度考核按下列程序进行：①被考核公务员按照职位职责和有关要求进行总结，并在一定范围内述职；②主管领导在听取群众和公务员本人意见的基础上，根据平时考核情况和个人总结，写出评语，提出考核结果等次建议和改进提高的要求；③对拟定为优秀等次的公务员，在本机关范围内公示；④由本机关负责人或者授权的考核委员会确定考核结果等次；⑤将考核结果以书面形式通知被考核公务员，并由公务员本人签署意见。

定期考核的结果分为优秀、称职、基本称职和不称职4个等次。定期考核的结果应当以书面形式通知公务员本人。

定期考核的结果作为调整公务员职位、职务、职级、级别、工资以及公务员奖励、培训、辞退的依据。

（三）职务与职级的任免和升降

1. 职务、职级任免

公务员领导职务实行选任制、委任制和聘任制。公务员职级实行委任制和聘任制。领导职务按照国家规定实行任期制。

选任制公务员在选举结果生效时即任当选职务；任期届满不再连任的，任期内辞职、被罢免、被撤职的，其所任职务即终止。

委任制公务员试用期满考核合格，职务、职级发生变化，以及其他情形需要任免职务、职级的，应当按照管理权限和规定的程序任免。

公务员任职应当在规定的编制限额和职数内进行，并有相应的职位空缺。

公务员因工作需要在机关外兼职，应当经有关机关批准，并不得领取兼职报酬。

2. 职务、职级升降

公务员晋升领导职务，应当具备拟任职务所要求的政治素质、工作能力、文化程度和任职经历等方面的资格条件。公务员晋升领导职务应当逐级晋升，特别优秀的或者工作特殊需要的，可以按照规定破格或者越级晋升。

公务员晋升领导职务，按照下列程序办理：①动议；②民主推荐；③确定考察对象，组织考察；④按照管理权限讨论决定；⑤履行任职手续。

厅局级正职以下领导职务出现空缺且本机关没有合适人选的，可以通过适当方式面向社会选拔任职人选。公务员晋升领导职务的，应当按照有关规定实行任职前公示制度和任职试用期制度。

公务员职级应当逐级晋升，根据个人德才表现、工作实绩和任职资历，参考民主推荐或者民主测评结果确定人选，经公示后，按照管理权限审批。

公务员的职务、职级实行能上能下。对不适宜或者不胜任现任职务、职级的，应当进行调整。公务员在年度考核中被确定为不称职的，按照规定的程序降低一个职务或者职级层次任职。

（四）处分

1. 处分的种类

行政机关公务员处分的种类为：①警告；②记过；③记大过；④降级；⑤撤职；⑥开除。

2. 受处分的期间

行政机关公务员受处分的期间为：①警告，6个月；②记过，12个月；③记大过，18个月；④降级、撤职，24个月。

3. 处分的内容

行政机关公务员在受处分期间不得晋升职务和级别，其中，受记过、记大过、降级、撤职处分的，不得晋升工资档次；受撤职处分的，应当按照规定降低级别。

行政机关公务员受开除处分的，自处分决定生效之日起，解除其与单位的人事关系，不得再担任公务员职务。

行政机关公务员受开除以外的处分，在受处分期间有悔改表现，并且没有再发生违法违纪行为的，处分期满后，应当解除处分。解除处分后，晋升工资档次、级别和职务不再受原处分的影响。但是，解除降级、撤职处分的，不视为恢复原级别、原职务。

三、事业单位聘用管理

（一）岗位设置

1. 岗位类别

事业单位岗位分为管理岗位、专业技术岗位和工勤技能岗位三种类别。

管理岗位指担负领导职责或管理任务的工作岗位。管理岗位的设置要适应增强单位运转效能、提高工作效率、提升管理水平的需要。

专业技术岗位指从事专业技术工作，具有相应专业技术水平和能力要求的工作岗位。专业技术岗位的设置要符合专业技术工作的规律和特点，适应发展社会公益事业与提高专业技术水平的需要。

工勤技能岗位指承担技能操作和维护、后勤保障、服务等职责的工作岗位。工勤技能岗位的设置要适应提高操作和维护技能，提升服务水平的要求，满足单位业务工作的实际需要。

根据事业发展和工作需要，经批准，事业单位可设置特设岗位，主要用于聘用急需的高层

次人才等特殊需要。

2. 岗位等级

根据岗位性质、职责任务和任职条件，对事业单位管理岗位、专业技术岗位、工勤技能岗位分别划分通用的岗位等级。

特设岗位的等级根据实际需要，按照规定的程序和管理权限确定。

3. 岗位结构比例及等级确定

根据不同类型事业单位的职责任务、工作性质和人员结构特点，实行不同的岗位结构比例控制。

对事业单位管理岗位、专业技术岗位、工勤技能岗位实行最高等级控制和结构比例控制。

管理岗位的最高等级和结构比例根据单位的规格、规模、隶属关系，按照干部人事管理有关规定和权限确定。

专业技术岗位的最高等级和结构比例（包括高级、中级、初级之间的结构比例以及高级、中级、初级内部各等级之间的比例）按照单位的功能、规格、隶属关系和专业技术水平等因素综合确定。

工勤技能岗位的最高等级和结构比例按照岗位等级规范、技能水平和工作需要确定。

特设岗位的设置须经主管部门审核后，按程序报地区或设区的市级以上政府人事行政部门核准。

4. 岗位设置程序

事业单位设置岗位按照以下程序进行。

（1）制定岗位设置方案，填写岗位设置审核表。

（2）按程序报主管部门审核、政府人事行政部门核准。

（3）在核准的岗位总量、结构比例和最高等级限额内，制定岗位设置实施方案。

（4）广泛听取职工对岗位设置实施方案的意见。

（5）岗位设置实施方案由单位负责人员集体讨论通过。

（6）组织实施。

（二）公开招聘

事业单位新进人员除国家政策性安置、按干部人事管理权限由上级任命及涉密岗位等确需使用其他方法选拔任用人员外，都要实行公开招聘。

1. 招聘程序

公开招聘应按下列程序进行：①制订招聘计划；②发布招聘信息；③受理应聘人员的申请，对资格条件进行审查；④考试、考核；⑤身体检查；⑥根据考试、考核结果，确定拟聘人员；⑦公示招聘结果；⑧签订聘用合同，办理聘用手续。

2. 招聘计划

招聘计划由用人单位负责编制，主要包括招聘的岗位及条件、招聘的时间、招聘人员的数量、采用的招聘方式等。

国务院直属事业单位的年度招聘计划须报人力资源社会保障部备案；国务院各部委直属事业单位的招聘计划须报上级主管部门核准并报人力资源社会保障部备案。

各省、自治区、直辖市人民政府直属事业单位的招聘计划须报省、自治区、直辖市政府人事行政部门备案；各省、自治区、直辖市政府部门直属事业单位的招聘计划须报上级主管部门核准并报同级政府人事行政部门备案。

地（市）、县（市）人民政府所属事业单位的招聘计划须报地区或设区的市级政府人事行

识，坚决维护习近平总书记核心地位，坚决维护党中央权威和集中统一领导，自觉在思想上政治上行动上同党中央保持高度一致，经得起各种风浪考验。

（2）具有共产主义远大理想和中国特色社会主义坚定信念，坚定道路自信、理论自信、制度自信、文化自信，坚决贯彻执行党的理论和路线、方针、政策，立志改革开放，献身现代化事业，在社会主义建设中艰苦创业，树立正确政绩观，做出经得起实践检验、人民检验和历史检验的实绩。

（3）坚持解放思想，实事求是，与时俱进，求真务实，认真调查研究，能够把党的方针、政策同本地区本部门实际相结合，卓有成效地开展工作，落实“三严三实”要求，主动担当作为，真抓实干，讲实话，办实事，求实效。

（4）有强烈的革命事业心、政治责任感和历史使命感，有斗争精神和斗争本领，有实践经验，有胜任领导工作的组织能力、文化水平和专业素养。

（5）正确行使人民赋予的权力，坚持原则，敢抓敢管，依法办事，以身作则，艰苦朴素，勤俭节约，坚持党的群众路线，密切联系群众，自觉接受党和群众的批评、监督，加强道德修养，讲党性、重品行、作表率，带头践行社会主义核心价值观，廉洁从政、廉洁用权、廉洁修身、廉洁齐家，做到自重自省自警自励，反对形式主义、官僚主义、享乐主义和奢靡之风，反对任何滥用职权、谋求私利的行为。

（6）坚持和维护党的民主集中制，有民主作风，有全局观念，善于团结同志，包括团结同自己有不同意见的同志一道工作。

4. 选拔任用的基本资格

提拔担任党政领导职务的，应当具备下列基本资格。

（1）提任县处级领导职务的，应当具有5年以上工龄和2年以上基层工作经历。

（2）提任县处级以上领导职务的，一般应当具有在下一级2个以上职位任职的经历。

（3）提任县处级以上领导职务，由副职提任正职的，应当在副职岗位工作2年以上；由下级正职提任上级副职的，应当在下级正职岗位工作3年以上。

（4）一般应当具有大学专科以上文化程度，其中厅局级以上领导干部一般应当具有大学本科以上文化程度。

（5）应当经过党校（行政学院）、干部学院或者组织（人事）部门认可的其他培训机构的培训，培训时间应当达到干部教育培训的有关规定要求。确因特殊情况在提任前未达到培训要求的，应当在提任后1年内完成培训。

（6）具有正常履行职责的身体条件。

（7）符合有关法律规定的资格要求。提任党的领导职务的，还应当符合《中国共产党章程》等规定的党龄要求。

（二）党政领导干部在企业兼职（任职）

（1）现职和不担任现职但未办理退（离）休手续的党政领导干部不得在企业兼职（任职）。

（2）对辞去公职或者退（离）休的党政领导干部到企业兼职（任职）必须从严掌握、从严把关，确因工作需要到企业兼职（任职）的，应当按照干部管理权限规定严格审批。

辞去公职或者退（离）休后3年内，不得到本人原任职务管辖的地区和业务范围内的企业兼职（任职），也不得从事与原任职务管辖业务相关的营利性活动。

辞去公职或者退（离）休后3年内，拟到本人原任职务管辖的地区和业务范围外的企业兼职（任职）的，必须由本人事先向其原所在单位党委（党组）报告，由拟兼职（任职）企业出具

兼职（任职）理由说明材料，所在单位党委（党组）按规定审核并按照干部管理权限规定征得相应的组织（人事）部门同意后，方可兼职（任职）。

辞去公职或者退（离）休后3年后，拟到企业兼职（任职）的，应由本人向其原所在单位党委（党组）报告，由拟兼职（任职）企业出具兼职（任职）理由说明材料，所在单位党委（党组）按规定审批并按照干部管理权限规定向相应的组织（人事）部门备案。

（3）按规定经批准在企业兼职的党政领导干部，不得在企业领取薪酬、奖金、津贴等报酬，不得获取股权和其他额外利益；兼职不得超过1个；所兼任职务实行任期制的，任期届满拟连任必须重新审批或备案，连任不超过2届；兼职的任职年龄界限为70周岁。

（4）按规定经批准到企业任职的党政领导干部，应当及时将行政、工资等关系转入企业，不再保留公务员身份，不再保留党政机关的各种待遇。不得将行政、工资等关系转回党政机关办理退（离）休；在企业办理退（离）休手续后，也不得将行政、工资等关系转回党政机关。

（5）按规定经批准在企业兼职（任职）的党政领导干部，要严格遵纪守法，廉洁自律，禁止利用职权和职务上的影响为企业或个人谋取不正当利益。党政领导干部在企业兼职期间的履职情况、是否取酬、职务消费和报销有关工作费用等，应每年年底以书面形式报所在单位党委（党组）。

（三）退（离）休领导干部在社会团体兼职

（1）退（离）休领导干部在社会团体兼任职务（包括领导职务和名誉职务、常务理事、理事等），须按干部管理权限规定审批或备案后方可兼职。确因工作需要，本人又无其他兼职，且所兼职社会团体的业务与原工作业务或特长相关的，经批准可兼任1个社会团体职务；任期届满拟连任的，必须重新履行有关审批手续，兼职不超过2届；兼职的任职年龄界限为70周岁。

除工作特殊需要外，不得兼任社会团体法定代表人，不得牵头成立新的社会团体或兼任境外社会团体职务。

（2）经批准兼任社会团体职务的，兼职期间要发挥好政治把关、经验指导、业务传授等方面的作用，促进社会团体健康有序发展。不得利用个人影响要求党政机关、企事业单位提供办公用房、车辆、资金等；不得以社会团体名义违规从事营利性活动；不得强行要求入会或违规收费、摊派、强制服务、干预会员单位生产经营活动等。

（3）兼职不得领取社会团体的薪酬、奖金、津贴等报酬和获取其他额外利益，也不得领取各种名目的补贴等，确属需要的工作经费，要从严控制，不得超过规定标准和实际支出。

（4）兼职期间的履职情况、是否取酬和报销有关工作费用等，干部本人应每年年底以书面形式报所在单位党委（党组）。对领取报酬，或履行职责不当的，干部所在单位应责令其辞去社会团体职务。兼职期间违规领取的报酬，应按中央纪委有关规定执行。

（5）中央管理的干部退（离）休后兼任社会团体职务，须由干部所在单位党委（党组）审批并报中央组织部备案同意后方可兼职。确需由中央管理的干部兼任职务的社会团体，必须在国家、地区、行业和经济、政治、社会生活中起重要作用，在国内外有一定影响。

（四）领导干部出国（境）

1. 领导干部出国（境）审查

按照干部管理权限，认真做好领导干部出国（境）审批审核、备案、登记等工作。对涉及管理人、财、物，机要档案和其他重要岗位的领导干部，以及配偶已移居国（境）外和没有配偶、子女均已移居国（境）外的领导干部，要从严把关，发现有法律法规规定不准出国（境）的人员，以及涉嫌严重违法违纪的人员，一律不得批准其出国（境）。

政法规和国家有关规定提取和使用职工教育经费，不断加大对专业技术人员继续教育经费的投入。

4. 管理体制

继续教育工作实行统筹规划、分级负责、分类指导的管理体制。

人力资源社会保障部负责对全国专业技术人员继续教育工作进行综合管理和统筹协调，制定继续教育政策，编制继续教育规划并组织实施。县级以上地方人力资源社会保障行政部门负责对本地区专业技术人员继续教育工作进行综合管理和组织实施。

行业主管部门在各自职责范围内依法做好本行业继续教育的规划、管理和实施工作。

（二）继续教育内容

继续教育内容包括公需科目和专业科目。

公需科目包括专业技术人员应当普遍掌握的法律法规、理论政策、职业道德、技术信息等基本知识。专业科目包括专业技术人员从事专业工作应当掌握的新理论、新知识、新技术、新方法等专业知识。

专业技术人员参加继续教育的时间，每年累计应不少于90学时，其中，专业科目一般不少于总学时的2/3。

（三）继续教育方式

专业技术人员通过下列方式参加继续教育的，计入本人当年继续教育学时。

（1）参加培训班、研修班或者进修班学习。

（2）参加相关的继续教育实践活动。

（3）参加远程教育。

（4）参加学术会议、学术讲座、学术访问等活动。

（5）符合规定的其他方式。继续教育方式和学时的具体认定办法，由省、自治区、直辖市人力资源社会保障行政部门制定。

用人单位可以与生产、教学、科研等单位联合开展继续教育活动，建立生产、教学、科研以及项目、资金、人才相结合的继续教育模式。

（四）权利和义务

1. 专业技术人员

（1）专业技术人员应当适应岗位需要和职业发展的要求，积极参加继续教育，完善知识结构、增强创新能力、提高专业水平。

（2）专业技术人员根据岗位要求和职业发展需要，参加本单位组织的继续教育活动，也可以利用业余时间或者经用人单位同意利用工作时间，参加本单位组织之外的继续教育活动。

（3）专业技术人员应当遵守有关学习纪律和管理制度，完成规定的继续教育学时。

（4）专业技术人员参加继续教育情况应当作为聘任专业技术职务或者申报评定上一级资格的重要条件。

2. 用人单位

（1）用人单位应当保障专业技术人员参加继续教育的权利。

（2）专业技术人员按照有关法律法规规定从事有职业资格要求工作的，用人单位应当为其参加继续教育活动提供保障。

（3）专业技术人员经用人单位同意，脱产或者半脱产参加继续教育活动的，用人单位应当

按照国家有关规定或者与劳动者的约定，支付工资、福利等待遇。

（4）用人单位安排专业技术人员在工作时间之外参加继续教育活动的，双方应当约定费用分担方式和相关待遇。

（5）用人单位可以结合本单位发展战略和岗位要求，组织开展继续教育活动或者参加本行业组织的继续教育活动，为本单位专业技术人员参加继续教育活动提供便利。

（6）专业技术人员承担全部或者大部分继续教育费用的，用人单位不得指定继续教育机构。

（7）用人单位应当建立本单位专业技术人员继续教育与使用、晋升相衔接的激励机制；把专业技术人员参加继续教育情况作为专业技术人员考核评价、岗位聘用的重要依据。

（8）用人单位应当建立继续教育登记管理制度，对专业技术人员参加继续教育的种类、内容、时间和考试考核结果等情况进行记录。

3. 继续教育机构

（1）依法成立的高等院校、科研院所、大型企业的培训机构等各类教育培训机构可以面向专业技术人员提供继续教育服务。继续教育机构应当具备与继续教育目的任务相适应的场所、设施、教材和人员，建立健全相应的组织机构和管理制度。

（2）继续教育机构应当认真实施继续教育教学计划，向社会公开继续教育的范围、内容、收费项目及标准等情况，建立教学档案，根据考试考核结果如实出具专业技术人员参加继续教育的证明。

（3）继续教育机构应当按照专兼结合的原则，聘请具有丰富实践经验、理论水平高的业务骨干和专家学者，建设继续教育师资队伍。

4. 政府管理服务部门

（1）人力资源社会保障部按照国家有关规定遴选培训质量高、社会效益好、在继续教育方面起引领和示范作用的继续教育机构，建设国家级专业技术人员继续教育基地。县级以上地方人力资源社会保障行政部门和有关行业主管部门可以结合实际，建设区域性、行业性专业技术人员继续教育基地。

（2）人力资源社会保障行政部门会同有关行业主管部门和行业组织，建立健全继续教育公共服务体系，搭建继续教育公共信息综合服务平台，发布继续教育公需科目指南和专业科目指南。

（3）人力资源社会保障行政部门会同有关行业主管部门和行业组织，根据专业技术人员不同岗位、类别和层次，加强课程和教材体系建设，推荐优秀课程和优秀教材，促进优质资源共享。

（4）人力资源社会保障行政部门和有关行业主管部门直接举办继续教育活动的，应当突出公益性，不得收取费用。人力资源社会保障行政部门和有关行业主管部门委托继续教育机构举办继续教育活动的，应当依法通过招标等方式选择，并与继续教育机构签订政府采购合同，明确双方权利和义务。

（5）人力资源社会保障行政部门应当建立继续教育统计制度，对继续教育人数、时间、经费等基本情况进行常规统计和随机统计，建立专业技术人员继续教育情况数据库。

（6）人力资源社会保障行政部门或者其委托的第三方评估机构可以对继续教育效果实施评估，评估结果作为政府有关项目支持的重要参考。

（7）人力资源社会保障行政部门应当依法对用人单位、继续教育机构执行规定的情况进

行监督检查。

（五）法律责任

用人单位违反规定的，由人力资源社会保障行政部门或者有关行业主管部门责令改正；给专业技术人员造成损害的，依法承担赔偿责任。

专业技术人员违反规定的，无正当理由不参加继续教育或者在学习期间违反学习纪律和管理制度的，用人单位可视情节轻重，给予批评教育、不予报销或者要求退还学习费用。

继续教育机构违反规定的，由人力资源社会保障行政部门或者有关行业主管部门责令改正，给予警告。

人力资源社会保障行政部门、有关行业主管部门及其工作人员，在继续教育管理工作中不认真履行职责或者徇私舞弊、滥用职权、玩忽职守的，由其上级主管部门或者监察机关责令改正，并按照管理权限对直接负责的主管人员和其他直接责任人员依法予以处理。

四、公务员培训

公务员培训须把学习贯彻习近平新时代中国特色社会主义思想作为首要任务，把提高治理能力作为重大任务，加强思想淬炼、政治历练、实践锻炼、专业训练，高质量培训公务员、高水平服务党和国家事业发展，适应不同类别、不同层级、不同岗位公务员能力素质需要，着力增强培训的时代性、针对性和有效性。

（一）总体要求

1. 总体原则

公务员培训坚持以马克思列宁主义、毛泽东思想、邓小平理论、“三个代表”重要思想、科学发展观、习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，贯彻新时代中国共产党的组织路线，坚持下列原则：①党管干部；②政治统领，服务大局；③以德为先，从严管理；④突出重点，注重实效；⑤分类分级，精准科学；⑥联系实际，改革创新。

2. 培训结果的使用

公务员培训情况、学习成绩作为公务员考核的内容和任职、晋升的依据之一。

3. 管理体制

中央公务员主管部门负责全国公务员培训的综合管理工作。中央和国家机关各部门按照职责分工，负责相关的公务员培训工作，指导本行业本系统公务员培训。

地方各级公务员主管部门负责本辖区公务员培训的综合管理工作。地方各级公务员所在机关按照干部管理权限，负责组织实施本机关的公务员培训工作。

公务员主管部门应当会同有关部门对公务员培训工作进行监督检查，制止和纠正违反本规定的行为，并对有关责任人员提出处理意见和建议。

（二）培训对象

公务员培训的对象是全体公务员。公务员主管部门和公务员所在机关根据公务员工作岗位和职业发展需要安排公务员参加相应的培训。

担任县处级以上领导职务的公务员每5年应当参加党校、行政学院、干部学院，或经厅局级以上单位组织（人事）部门认可的其他培训机构累计3个月以上的培训。提拔担任领导职务的公务员，确因特殊情况在提任前未达到培训要求的，应当在提任后1年内完成培训。

其他公务员参加脱产培训的时间一般每年累计不少于12天或者90学时。

公务员应当服从组织调训，遵守培训的规章制度，完成规定的培训任务。培训经考核合格后，获得相应的培训结业证书。

公务员参加培训期间违反培训有关规定和纪律的，视情节轻重，给予批评教育、责令检查、诫勉、组织调整或者组织处理、处分。弄虚作假获取培训经历、学历或者学位的，按照有关规定严肃处理。

公务员按规定参加组织选派的脱产培训期间，其工资和各项福利待遇与在岗人员相同，一般不承担所在机关的日常工作、出国（境）考察等任务。因特殊情况确需请假的，必须严格履行手续。

公务员个人参加社会化培训，费用一律由本人承担，不得由财政经费和单位经费报销，不得接受任何机构和他人的资助或者变相资助。

（三）培训内容

突出政治素质，把深入学习贯彻习近平新时代中国特色社会主义思想作为公务员培训的重中之重，持续加强党的理论和路线方针政策、理想信念教育，强化党史、新中国史、改革开放史学习，引导公务员增强“四个意识”，坚定“四个自信”，做到“两个维护”，自觉在思想上、政治上、行动上同以习近平同志为核心的党中央保持高度一致。

围绕中心，服务大局，培养公务员专业能力、专业精神，提高制度执行力和治理能力。加强形势任务教育，紧扣统筹推进“五位一体”总体布局和协调推进“四个全面”战略布局、贯彻落实新发展理念、深化供给侧结构性改革、实施七大战略、打赢三大攻坚战和推动“一带一路”建设等党中央重大决策部署，根据岗位特点和工作要求，有针对性地开展履行岗位职责所必备的能力素质、知识体系培训和廉政警示、职业道德教育，引导公务员强化宗旨意识，发扬斗争精神，勇于担当作为，不断提高运用习近平新时代中国特色社会主义思想指导分析和解决问题、适应新时代中国特色社会主义发展要求的能力。

综合管理类公务员应强化公共管理和公共服务等培训，专业技术类公务员应强化专业知识和专业技能等培训，行政执法类公务员应强化法律法规和执法技能等培训，领导机关公务员应强化政策制定、调查研究等能力培训，基层公务员应强化社会治理、联系服务群众等能力培训。

（四）培训类型

公务员培训主要分为初任培训、任职培训、专门业务培训和在职培训等。

初任培训是对新录用公务员进行的培训，重点提高其思想政治素质和依法依规办事等适应机关工作的能力。初任培训由公务员主管部门统一组织，主要采取公务员主管部门统一举办初任培训班和公务员所在机关结合实际开展入职培训的形式进行。专业性较强的机关按照公务员主管部门的统一要求，可自行组织初任培训。初任培训中应当组织新录用公务员公开进行宪法宣誓。初任培训应当在试用期内完成，时间一般不少于12天。

任职培训是按照新任职务的要求，对晋升领导职务的公务员进行的培训，重点提高其胜任职务的政治能力和领导能力。任职培训应当在公务员任职前或者任职后1年内进行。担任县处级副职以上领导职务的公务员任职培训时间一般不少于30天，担任乡科级领导职务的公务员任职培训时间一般不少于15天。

专门业务培训是根据公务员从事专项工作的需要进行的专业知识和专业技能培训，重点提高公务员的业务工作能力。专门业务培训的时间和要求由公务员所在机关根据需要确定。中央公务员主管部门对专业技术类、行政执法类公务员专门业务培训加强宏观指导。

在职培训是对全体公务员进行的培训，目的是及时学习领会党中央决策部署、提高政治素质和工作能力、更新知识。在职培训重点增强公务员素质能力培养的系统性、持续性、针对性、

有效性,时间和要求由各级公务员主管部门和公务员所在机关根据需要确定。

没有参加初任培训或者初任培训考核不合格的新录用公务员,不能任职定级。没有参加任职培训或者任职培训考核不合格的公务员,应当根据不同情况,按有关规定处理。专门业务培训考核不合格的公务员,不得从事专门业务工作。

公务员因故未按规定参加培训或者未达到培训要求的,应当及时补训。无正当理由不参加培训的公务员,根据情节轻重,给予批评教育、责令检查、诫勉、组织调整或者组织处理、处分。培训考核不合格的公务员,年度考核不得确定为优秀等次。

(五)培训方式与方法

公务员主管部门负责制定公务员调训计划,选调公务员参加脱产培训。公务员所在机关按照计划完成调训任务。

鼓励公务员本着工作需要、学用一致的原则参加有关学历学位教育和其他学习。其中,参加学历学位教育应当按照干部管理权限履行审批程序。公务员所在机关应当为公务员在职自学提供必要的条件。

公务员主管部门根据工作需要,严格规范和改进公务员境外培训工作,突出重点、注重实效,择优选派培训对象,合理确定培训机构,严格培训过程管理和效果评价。

公务员培训应当根据内容要求和公务员特点,综合运用讲授式、研讨式、案例式、模拟式、体验式等教学方法,实现教学相长。

五、事业单位工作人员培训

事业单位工作人员培训分为岗前培训、在岗培训、转岗培训和专项培训,根据不同行业、不同类型、不同岗位特点,按照规定的方式进行。

事业单位工作人员有接受培训的权利和义务,一般每年度参加各类培训的时间累计不少于90学时或者12天。

事业单位工作人员培训情况应当作为其考核的内容和岗位聘用、等级晋升的重要依据之一。

(一)岗前培训

对事业单位新聘用工作人员应当进行岗前培训,以提高适应单位和岗位工作的能力。对新引进的高层次人才,可以根据实际情况灵活安排岗前培训。

事业单位工作人员岗前培训内容包括公共科目和专业科目。公共科目包括应当普遍掌握的政治理论、法律法规、政策知识、行为规范、纪律要求等。专业科目包括所聘或者拟聘岗位所需的理论、知识、技术、技能等。

岗前公共科目培训由事业单位人事综合管理部门编制计划,统一组织或者委托专门培训机构组织,或者授权主管部门、事业单位按规定组织,一般采取脱产培训方式进行。岗前专业科目培训由主管部门或者事业单位组织,一般采取脱产培训、网络培训、以师带徒等方式进行。

岗前培训一般在工作人员被聘用之日起6个月内完成,最长不超过12个月,累计时间不少于40学时或者5天。

(二)在岗培训

正常在岗的事业单位工作人员应当定期参加在岗培训,以增强思想政治素质、培育职业道德、更新知识结构、提高工作能力。

管理者在岗培训内容包括公共科目和专业科目。公共科目参照岗前培训公共科目规定执行,专业科目包括所聘岗位需要更新的政策法规、理论知识和管理实务,包括公共管理、财务、

资产、人事、外事、安全、保密、信息化等。

管理者在岗期间公共科目培训由主管部门负责，统一组织或者委托专门培训机构组织，一般采取脱产培训、网络培训、在职自学等方式进行，在一个聘期内至少参加一次不少于20学时或者3天的公共科目脱产培训。

管理者在岗期间专业科目培训由主管部门负责，统一组织或者委托专门培训机构组织，或者授权事业单位按规定组织，一般采取脱产培训、网络培训、集体学习等方式进行。

专业技术人员、工勤技能人员在岗培训分别按照继续教育、职业技能培训等相关规定执行，注重加强政治理论、职业道德、爱国奉献精神等方面培训。

（三）转岗培训

对岗位类型发生变化或者岗位职责任务发生较大变化的事业单位工作人员应当进行转岗培训，以提高适应新岗位职责任务的能力。

岗位类型发生变化的，转岗培训内容根据其拟聘或者所聘岗位类型，完善培训内容体系，注重提高事业单位工作人员职业道德和综合素养。管理者培训，注重提高管理能力、专业水平和职业素养；专业技术人员培训，注重提高专业技术水平和创新、创造、创业能力；工勤技能人员培训，注重提高职业技能水平和实际操作能力。

岗位类型不变但岗位职责任务发生较大变化的，转岗培训内容根据实际情况确定。

转岗培训的方式由事业单位或者主管部门自主确定。

转岗培训一般应当在岗位类型或者岗位职责任务发生变化前完成，根据工作需要，也可在发生变化后3个月内完成，累计时间不少于40学时或者5天。

（四）专项培训

对参加重大项目、重大工程、重大行动等特定任务的事业单位工作人员应当进行专项培训，以适应完成特定任务的要求。

专项培训的内容和方式由任务组织方根据该工作任务的实际需要确定，可以采取团队集训等办法进行。

事业单位新聘用工作人员参加专项培训的，其培训时间可计入规定岗前培训累计时间中。

第五节 流动配置

一、概述

人力资源的流动与配置是发挥人才潜力的前提条件。改革开放以来，我国社会主义市场经济快速发展，人力资源市场体系不断完善，人才流动日益活跃，实现从统包统配的计划分配向市场化配置人力资源的根本性转变，激发了人才创新创业的积极性和活力。

二、人力资源市场建设

国家引导和促进人力资源在机关、企业、事业单位、社会组织之间以及不同地区之间合理流动，建立统一开放、竞争有序的人力资源市场体系，发挥市场在人力资源配置中的决定性作用，建立政府宏观调控、市场公平竞争、单位自主用人、个人自主择业、人力资源服务机构诚信服务的人力资源流动配置机制，促进人力资源自由有序流动。任何地方和单位不得违反国家规定在户籍、地域、身份等方面设置限制人力资源流动的条件。

县级以上人民政府应当将人力资源市场建设纳入国民经济和社会发展规划，运用区域、产业、土地等政策，推进人力资源市场建设，发展专业性、行业性人力资源市场，鼓励并规范高端

人力资源服务等业态发展，提高人力资源服务业发展水平。

人力资源服务业是为劳动者就业和职业发展，为用人单位管理和开发人力资源提供相关服务的专门行业，主要包括人力资源招聘、职业指导、人力资源和社会保障事务代理、人力资源培训、人才测评、劳务派遣、高级人才寻访、人力资源外包、人力资源管理咨询、人力资源信息软件服务等多种业务形态。

（一）人力资源服务机构

人力资源服务机构包括公共人力资源服务机构和经营性人力资源服务机构。公共人力资源服务机构是指县级以上人民政府设立的公共就业和人才服务机构。经营性人力资源服务机构是指依法设立的从事人力资源服务经营活动的机构。

1. 公共人力资源服务机构

公共人力资源服务机构提供下列服务：①人力资源供求、市场工资指导价位、职业培训等信息发布；②职业介绍、职业指导和创业开业指导；③就业和创业与人才政策法规咨询；④对就业困难人员实施就业援助；⑤办理就业登记、失业登记等事务；⑥办理高等学校、中等职业学校、技工学校毕业生接收手续；⑦流动人员人事档案管理；⑧县级以上人民政府确定的其他服务。

公共人力资源服务机构提供服务不得收费，经费纳入政府预算。人力资源社会保障行政部门应当依法加强公共人力资源服务经费管理。

2. 经营性人力资源服务机构

经营性人力资源服务机构从事职业中介活动的，应当依法向人力资源社会保障行政部门申请行政许可，取得人力资源服务许可证。开展人力资源供求信息的收集和发布、就业和创业指导、人力资源管理咨询、人力资源测评、人力资源培训、承接人力资源服务外包等人力资源服务业务的，应当自开展业务之日起15日内向人力资源社会保障行政部门备案。

人力资源社会保障行政部门应当自收到经营性人力资源服务机构从事职业中介活动的申请之日起20日内依法作出行政许可决定。符合条件的，颁发人力资源服务许可证；不符合条件的，作出不予批准的书面决定并说明理由。

经营性人力资源服务机构设立分支机构的，应当自工商登记办理完毕之日起15日内，书面报告分支机构所在地人力资源社会保障行政部门。变更名称、住所、法定代表人或者终止经营活动的，应当自工商变更登记或者注销登记办理完毕之日起15日内，书面报告人力资源社会保障行政部门。

人力资源社会保障行政部门应当及时向社会公布取得行政许可或者经过备案的经营性人力资源服务机构名单及其变更、延续等情况。

（二）人力资源市场活动规范

1. 劳动者

劳动者求职应当如实提供本人基本信息以及与应聘岗位相关的知识、技能、工作经历等情况。

2. 用人单位

用人单位发布或者向人力资源服务机构提供的单位基本情况、招聘人数、招聘条件、工作内容、工作地点、基本劳动报酬等招聘信息，应当真实、合法，不得含有民族、种族、性别、宗教信仰等方面的歧视性内容。

用人单位自主招用人员，需要建立劳动关系的，应当依法与劳动者订立劳动合同，并按照

国家有关规定办理社会保险等相关手续。

3. 人力资源服务机构

人力资源服务机构接受用人单位委托招聘人员，应当要求用人单位提供招聘简章、营业执照或者有关部门批准设立的文件、经办人的身份证件、用人单位的委托证明，并对所提供材料的真实性、合法性进行审查。

人力资源服务机构接受用人单位委托招聘人员或者开展其他人力资源服务，不得采取欺诈、暴力、胁迫或者其他不正当手段，不得以招聘为名牟取不正当利益，不得介绍用人单位或者劳动者从事违法活动。

人力资源服务机构举办现场招聘会，应当制定组织实施办法、应急预案和安全保卫工作方案，核实参加招聘会的招聘单位及其招聘简章的真实性、合法性，提前将招聘会信息向社会公布，并对招聘中的各项活动进行管理。举办大型现场招聘会，应当符合《大型群众性活动安全管理条例》等法律法规的规定。

人力资源服务机构发布人力资源供求信息，应当建立健全信息发布审查和投诉处理机制，确保发布的信息真实、合法、有效。在业务活动中收集用人单位和劳动者信息的，不得泄露或者违法使用所知悉的商业秘密和劳动者信息。

经营性人力资源服务机构接受用人单位委托提供人力资源服务外包的，不得改变用人单位与劳动者的劳动关系，不得与用人单位串通侵害劳动者的合法权益。

经营性人力资源服务机构应当在服务场所明示下列事项，并接受人力资源社会保障行政部门和市场监督管理、价格等主管部门的监督检查：①营业执照；②服务项目；③收费标准；④监督机关和监督电话。从事职业中介活动的，还应当在服务场所明示人力资源服务许可证。

人力资源服务机构应当建立服务台账，如实记录服务对象、服务过程、服务结果等信息。服务台账应当保存 2 年以上。

（三）监督管理

人力资源社会保障行政部门对经营性人力资源服务机构实施监督检查，可以采取下列措施：①进入被检查单位进行检查；②询问有关人员，查阅服务台账等服务信息档案；③要求被检查单位提供与检查事项相关的文件资料，并作出解释和说明；④采取记录、录音、录像、照相或者复制等方式收集有关情况和资料；⑤法律法规规定的其他措施。

人力资源社会保障行政部门实施监督检查时，监督检查人员不得少于 2 人，应当出示执法证件，并对被检查单位的商业秘密予以保密。对人力资源社会保障行政部门依法进行的监督检查，被检查单位应当配合，如实提供相关资料和信息，不得隐瞒、拒绝、阻碍。监督检查的情况应当及时向社会公布。其中，行政处罚、监督检查结果可以通过国家企业信用信息公示系统或者其他系统向社会公示。

经营性人力资源服务机构应当在规定期限内，向人力资源社会保障行政部门提交经营情况年度报告。人力资源社会保障行政部门可以依法公示或者引导经营性人力资源服务机构依法公示年度报告的有关内容。人力资源社会保障行政部门应当加强与市场监督管理等部门的信息共享。通过信息共享可以获取的信息，不得要求经营性人力资源服务机构重复提供。

人力资源社会保障行政部门应当加强人力资源市场诚信建设，把用人单位、劳动者和经营性人力资源服务机构的信用数据与失信情况等纳入市场诚信建设体系，建立守信激励和失信惩戒机制，实施信用分类监管。按照国家有关规定，对公共人力资源服务机构进行监督管理。

在人力资源服务机构中，根据《中国共产党章程》及有关规定，建立党的组织并开展活动，

加强对流动党员的教育监督管理服务。人力资源服务机构应当为中国共产党组织的活动提供必要条件。

人力资源社会保障行政部门应当畅通对用人单位和人力资源服务机构的举报投诉渠道，依法及时处理有关举报投诉。

（四）法律责任

未经许可擅自从事职业中介活动的人力资源服务机构，由人力资源社会保障行政部门予以关闭或者责令停止从事职业中介活动；有违法所得的，没收违法所得，并处1万元以上5万元以下的罚款。

违反相关规定开展人力资源服务业务未备案，设立分支机构、办理变更或者注销登记未书面报告的人力资源服务机构，由人力资源社会保障行政部门责令改正；拒不改正的，处5000元以上1万元以下的罚款。

违反相关规定发布的招聘信息不真实、不合法，未依法开展人力资源服务业务的人力资源服务机构，由人力资源社会保障行政部门责令改正；有违法所得的，没收违法所得；拒不改正的，处1万元以上5万元以下的罚款；情节严重的，吊销人力资源服务许可证；给个人造成损害的，依法承担民事责任。违反其他法律法规的，由有关主管部门依法给予处罚。

未按规定明示有关事项，未按规定建立健全内部制度或者保存服务台账，未按规定提交经营情况年度报告的人力资源服务机构，由人力资源社会保障行政部门责令改正；拒不改正的，处5000元以上1万元以下的罚款。违反其他法律法规的，由有关主管部门依法给予处罚。

公共人力资源服务机构违反规定的，由上级主管机关责令改正；拒不改正的，对直接负责的主管人员和其他直接责任人员依法给予处分。

人力资源社会保障行政部门和有关主管部门及其工作人员有下列情形之一的，对直接负责的领导人员和其他直接责任人员依法给予处分。

（1）不依法作出行政许可决定。

（2）在办理行政许可或者备案、实施监督检查中，索取或者收受他人财物，或者谋取其他利益。

（3）不依法履行监督职责或者监督不力，造成严重后果。

（4）其他滥用职权、玩忽职守、徇私舞弊的情形。

三、人才流动管理

人才流动管理在发挥市场配置人才资源的决定性作用的同时，更好地发挥政府的作用，促进人才顺畅有序流动，最大限度保护和激发人才活力，提高人才资源配置效率，为推进新时代中国特色社会主义建设提供坚强的人才保证。

（一）引导人才向艰苦边远地区和基层一线流动

（1）聚焦实施乡村振兴战略，实施艰苦边远地区、边疆民族地区和革命老区人才支持计划、人才服务基层行动计划，探索建立乡村振兴专业化人才终身培训机制，引导和支持各类人才向“三区三州”等人才薄弱地区和领域流动。

（2）进一步做好艰苦边远地区基层公务员考试录用和县乡事业单位公开招聘工作，落实乡镇机关事业单位工作人员乡镇工作补贴，提高列入艰苦边远地区津贴实施范围的机关事业单位工作人员工资收入水平。

（3）允许国有企事业单位专业技术和管理人才按有关规定在艰苦边远地区兼职并取得合法报酬。

（4）对艰苦边远地区和基层一线工作的农村专业人才，落实相关职称评审优惠政策。

（5）推进东西部干部人才交流，持续选派优秀年轻干部援藏援疆援青、到老少边穷的艰苦地区工作，采取双向挂职、两地培训、“团队式”支援等方式加大干部人才支持力度。

（6）全面实施高校毕业生基层成长计划，持续推进农村义务教育阶段学校教师特设岗位计划、“三支一扶”计划、志愿服务西部计划和农技特岗计划等基层服务项目，推动大学生村官工作与选调生工作衔接。

（二）深化区域人才交流开发合作

（1）根据国家主体功能区布局，建立协调衔接的区域人才流动政策体系和交流合作机制，打破阻碍人才跨区域流动的不合理壁垒，引导人才资源按照市场需求优化空间配置。

（2）加快“一带一路”建设、京津冀协同发展、长三角一体化发展、粤港澳大湾区等区域人才开发一体化进程，实现人才标准统一、信息共享，推进评价结果互认，支持海南省打造对外人才开放高地。

（3）创新区域人才交流开发合作载体，开展人才公共服务机构、人力资源服务企业和行业协会等多种形式的区域人才交流开发合作，促进区域人才交流开发合作与项目、资金、技术有效结合。

（4）构建区域人才交流开发合作信息网络平台，实现人才供求信息、薪酬信息、政策信息、培训信息等各类信息资源的互联互通。

（三）维护国家重点领域人才流动秩序

（1）面向从事涉及国家安全或掌握国家核心技术的人才，以及承担国家重点项目、重大工程的人才，建立国家重点领域人才信息库，完善动态管理工作机制。

（2）国家重点领域人才和在艰苦边远地区工作的人才流动，须经单位或主管部门同意。西部地区因政策倾斜获得人才计划支持的科研人员，在支持周期内离开相关岗位的，取消对其相应支持。

（3）健全国家重点领域人才激励和奖励制度，对符合条件的实施股权、期权、分红激励等中长期激励。

（4）加大国家重点领域人才调配工作力度，实施重大专项支持计划，着力满足国家重点领域的特殊急需人才需求。

（四）完善政府人才流动宏观调控机制

（1）建立和完善政府人才管理服务权力清单、责任清单，清理和规范人才招聘、评价、流动等环节中的行政审批和收费事项。

（2）加强人力资源市场供求信息监测，依托公共人力资源服务机构、经营性人力资源服务机构和行业协会，建立健全统一、动态的人力资源市场监测机制，探索定期发布人才流动报告。

（3）建设全国统一的人才资源大数据平台，实现与全国信用信息共享平台、个人征信系统、“信用中国”网站等互联互通，建立完善个人信用记录形成机制。

四、人力资源的国际流动

（一）外国人来华工作许可

在中华人民共和国境内依法设立的用人单位聘用外国人，必须申请和办理外国人来华工作许可，许可对象为聘用外国人的用人单位和外国人。

1. 许可依据

《中华人民共和国出境入境管理法》第四十一条规定，外国人在中国境内工作，应当按照

规定取得工作许可和工作类居留证件。任何单位和个人不得聘用未取得工作许可和工作类居留证件的外国人。

《中华人民共和国外国人入境出境管理条例》第七条、第十六条规定，申请R字签证，应当符合中国政府有关主管部门确定的外国高层次人才和急需紧缺专门人才的引进条件与要求，并按照规定提交相应的证明材料。申请Z字签证，应当按照规定提交工作许可等证明材料。申请工作类居留证件，应当提交工作许可等证明材料；属于国家需要的外国高层次人才和急需紧缺专门人才的，应当按照规定提交有关证明材料。

2. 受理和决定机构

（1）受理机构。受理机构为省级人民政府和新疆生产建设兵团外国人工作管理部门及其授权的地方人民政府外国人工作管理部门及委托的机构。

（2）决定机构。决定机构为省级人民政府和新疆生产建设兵团外国人工作管理部门及其授权的地方人民政府外国人工作管理部门。

3. 数量限制

外国高端人才（A类）无数量限制，外国专业人才（B类）根据市场需求限制，其他外国人员（C类）数量限制按国家有关规定执行。

4. 申请条件

（1）用人单位基本条件包括：①依法设立，无严重违法失信记录；②聘用外国人从事的岗位应是有特殊需要，国内暂缺适当人选，且不违反国家有关规定的岗位；③支付所聘用外国人的工资、薪金不得低于当地最低工资标准；④法律法规规定应由行业主管部门前置审批的，需经过批准。

（2）申请人基本条件包括：①应年满18周岁，身体健康，无犯罪记录，境内有确定的用人单位，具有从事其工作所必需的专业技能或相适应的知识水平；②所从事的工作符合我国经济社会发展需要，为国内急需紧缺的专业人员；③法律法规对外国人来华工作另有规定的，从其规定。

（3）外国高端人才（A类）。外国高端人才是指符合“高精尖缺”和市场需求导向，中国经济社会发展需要的科学家、科技领军人才、国际企业家、专门特殊人才等，以及符合计点积分外国高端人才标准的人才。外国高端人才可不受年龄、学历和工作经历限制。

（4）外国专业人才（B类）。外国专业人才是指符合外国人来华工作指导目录和岗位需求，属于经济社会发展急需的人才，具有学士及以上学位和2年及以上相关工作经历，年龄不超过60周岁；对确有需要，符合创新创业人才、专业技能类人才、优秀外国毕业生、符合计点积分外国专业人才标准的以及执行政府间协议或协定的，可适当放宽年龄、学历或工作经历等限制。

（5）其他外国人员（C类）。其他外国人员是指满足国内人力资源市场需求，符合国家政策规定的其他外国人员。

5. 批准条件

（1）具备如下条件的，予以批准：①属于外国人工作管理部门职权范围的；②符合上述来华工作外国人条件的；③申请材料真实、齐全、符合要求的。

（2）有如下情形之一的，不予批准：①申请材料不齐全的；②申请材料不符合要求的；③申请材料虚假的；④申请人不符合来华工作条件的；⑤不适宜发给外国人来华工作许可的其他情况。

（二）外国人永久居留服务管理

1. 明确外国人永久居留证功能作用

永久居留证是外国人在中国境内居留的身份证件，可以单独使用。外国人可持证在中国境内办理金融、教育、医疗、交通、通信、就业和社会保险、财产登记、诉讼等事务。持证人在中国居留期限不受限制，可以凭本人护照和永久居留证出境入境。

2. 完善工作学习生活相关待遇

永久居留外国人在中国境内工作免办外国人工作许可，可按规定参加技术职务任职资格和职业资格考试；在购房、办理金融业务、申领驾照、子女入学、交通出行、住宿登记等方面依法享受中国公民同等待遇；在中国境内工作的，依法参加相应社会保险，缴存和使用公积金；在中国境内居住但未工作，且符合统筹地区规定的，可参照国内城乡居民参加居住地城镇居民基本医疗保险和城乡居民基本养老保险，享受社会保险待遇；在海关通关时，携带的自用物品按照海关规定办理相关手续。

3. 落实资格待遇

有关部门应当明确本部门职责范围内永久居留外国人享有国民待遇的事项范围，并对外公布。推动外国人永久居留资格待遇规定入法，强化其法律效力。各地区各有关部门应当将外国人永久居留资格待遇纳入政策范围，制定相应配套措施并加强实施监督，推动政策落地。

（三）移民与出入境便利化

（1）对外籍高层次人才、有重大突出贡献以及国家特别需要的外国人，经国家有关主管部门、省级人民政府或国家重点发展区域管理部门推荐，可向公安机关出入境管理部门申请在华永久居留。上述人员的外籍配偶和未成年子女可随同申请。

（2）在中国境内工作的外国人，连续工作满4年、每年实际居住不少于6个月，工资性年收入不低于上年度所在地区城镇在岗职工平均工资的6倍，年缴纳个人所得税不低于工资性年收入标准的20%，可向公安机关出入境管理部门申请在华永久居留。其外籍配偶和未成年子女可随同申请。

（3）在中国境内工作的外籍华人，具有博士研究生学历或在国家重点发展区域连续工作满4年、每年实际居住不少于6个月，可向公安机关出入境管理部门申请在华永久居留。其外籍配偶和未成年子女可随同申请。

（4）国内重点高等院校、科研院所和知名企业邀请的外国专家学者，以及设区的市级以上人民政府人才主管部门、科技创新主管部门认定的外籍高层次管理和专业技术人才，可向公安机关口岸签证部门申办口岸签证入境。入境后凭邀请单位的证明函件等材料，可向公安机关出入境管理部门申办有效期5年以内的多次签证或居留许可。

（5）国内重点发展领域、行业引进的外籍人才和创新创业团队成员，可凭工作许可和单位函件等材料，向公安机关出入境管理部门申办有效期5年以内的居留许可。创新创业团队外籍成员，也可凭团队负责人担保函件办理有效期5年以内的居留许可。

（6）有重大突出贡献以及国家特别需要的外国人，可推荐其带领的工作团队外籍成员和科研辅助人员，向公安机关出入境管理部门申办有效期5年以内的长期签证或居留许可。

（7）中国境内企事业单位聘雇的外国人，已办妥工作许可、来不及出境办理工作签证的，可凭工作许可等材料向公安机关出入境管理部门申办工作类居留许可；对已连续两次办理1年以上工作类居留许可且无违法违规行为的，第三次申请工作类居留许可，可向公安机关出入境管理部门按规定申办有效期5年以内的工作类居留许可。

（8）在国内重点高等院校、科研院所和知名企业工作的外籍高层次人才，经工作单位和兼职单位同意并向公安机关出入境管理部门备案，可兼职创新创业。

（9）在国内重点高等院校获得本科以上学历的外国优秀留学生，毕业后在中国从事创新创业活动的，可凭高等院校毕业证书和创新创业等证明材料，向公安机关出入境管理部门申办有效期2至5年的居留许可。

（10）在国际知名高校毕业的外国学生，毕业后2年内来中国创新创业的，可凭学历（学位）证明等材料，向公安机关出入境管理部门申办有效期2年以内的居留许可。

（11）国内知名企业和事业单位邀请来中国实习的境外高等院校外国学生，可凭邀请单位函件和高等院校就读证明等材料，向公安机关出入境管理部门申办有效期1年以内的签证进行实习活动。根据政府间协议来华实习的境外高等院校外国学生，可按规定申办工作类居留许可。

（12）探索在外国人较集中地区建立移民事务服务中心（站点），为常住外国人提供政策咨询、居留旅行、法律援助、语言文化等工作、学习、生活便利服务。

全国经济专业技术资格考试用书

经济基础知识（中级）
工商管理专业知识和实务（中级）
农业经济专业知识和实务（中级）
财政税收专业知识和实务（中级）
金融专业知识和实务（中级）
保险专业知识和实务（中级）
人力资源管理专业知识和实务（中级）
旅游经济专业知识和实务（中级）
运输经济专业知识和实务（中级）
建筑与房地产经济专业知识和实务（中级）
知识产权专业知识和实务（中级）

责任编辑 / 张晓苏
责任校对 / 胡志鹏
封面设计 / 赵　强
责任设计 / 王利民

最新课程押题讲义扫码