

前 言

对任何事物的认识，总是从事物的表面开始，然后深入到其本质。采用的研究方法也一般是从定性方法开始，对其进行比较粗略的描述，然后发展到定量分析，最后找到能够比较准确地反映其内在运动规律的数学表达方式。

物理学的发展是遵循这条道路的。亚里斯多德想当然地认为重物的下落速度比轻物快。但是，伽利略在实验中发现了他的谬误。伽利略运用数学方法得出了正确的结论。牛顿在他的研究基础上提出了三大运动定律，使得人们对自然界的运动有了越来越清楚的认识。

经济学的发展道路和物理学很相似。亚当·斯密在《国富论》中主要还是运用定性分析方法描述社会经济活动。但是到了今天，经济学著作中充满了数学符号，没有掌握定量分析方法的经济学家已经找不到了。

所以，马克思说，一门科学，如果还没有采用定量分析的方法，那么它至多是一门不成熟的科学。

自从世界上产生了第一家的企业，对人的管理就成了企业的一项重要任务。但是，在很长一段时间内，人们只能对企业职工进行定性的描述。雇主只能凭借印象和感觉，运用“好/一般/差”等描述性的语言来评价一个员工的优劣。由于缺乏定量分析的方法，人们无法对人力资源作出准确客观的评价。有的时候，人们甚至忘记了员工也是企业的一种资源，他们和物质财富一样，可以为企业带来经济效益。

随着知识经济的崛起，掌握了高科技和具有现代化管理理念的人已成为经济发展的原动力。一个国家要在世界竞争中取得优势地位，依靠的不再是物质资源而是掌握先进思想和技术的高素质人才。

因此，做好企业对人的管理工作，充分合理地利用人力资源，为企业创造最大的经济利益，是新时期人力资源管理的核心任务。我们必须在人力资源管理中广泛地运用定量分析的方法，对企业人力资源实行全面的量化管理。

一、企业人力资源量化管理概述

(一)对人力资源认识的历史发展

1、定义

企业人力资源量化管理就是对企业的人力资源进行评价、计量与核算，以掌握其状况和变动趋势，为企业人力资源管理部门的工作提供参考和监督。

2、古代社会对人力资源的认识

早在奴隶社会，人就已经走上了商品交易市场。拥有奴隶的多少是奴隶主身份和地位的象征。古希腊的《荷马史诗》中有“一头肥壮的牛=六个强壮的男奴”的记载。在封建社会，大户人家养奴使婢，可以对他们进行买卖和变相买卖。即使在资本主义社会初期，奴隶贸易仍然十分猖獗，直到资产阶级人权运动的兴起，奴隶制度被彻底废除，每个人的人身权利都得到了法律的保障，人才与其他的物质财富彻底脱离开来，变成一种特殊的财富。

因此，从历史看，“人是财富”是一个古老的、朴素的概念。我们的祖先在长期的生产经验过程中明白了这个道理，他们也会在利益的驱动下自发地做一些现在看来是属于人力资本投资的工作。

3、近代古典经济学家对人力资源的认识

资产阶级古典经济学家创造了劳动价值论，把人本身和人的劳动区分开。威廉·配第认为“土地是财富之母，劳动是财富之父”。亚当·斯密则更进一步地认识到，人拥有的是自己的劳动力，同时更跨时代地提出，人力也是一种资本，这为后来的研究提供了理论的来源。大卫·李嘉图发展了劳动价值论，确定了财富的价值大小决定于其包含的劳动量，这使人的价值与物质财富的价值有了一个比较的量度。

4、马克思对人的价值的看法

马克思坚持了李嘉图的观点，他还进一步地区分了劳动和劳动力。他指出，人们拥有的是自己的劳动力，而商品的价值取决于其包含的劳动的价值。劳动的价值并不等于为了进行劳动而付出的劳动力的价值，它们之间的差额就是资本的增值和社会财富增加的来源——剩余价值。这个论断合乎逻辑地解决了劳动价值论的难题，对我们研究人的价值提供了伟大的方向性指导。

但是，非常遗憾的是，后来的经济学家再也没有在人力资源方面提出更有深度的见解。客观上讲，西方古典经济学建立时，工业劳动力素质低下，知识和技能尚未能对人的劳动能力和社会产生决定性的影响，把劳动力看作与资本无关的先天能力可以简化经济分析和计算。从主观上讲，不少著名的经济学家深受资产阶级“天赋人权”的伦理观念的影响，生硬地抛弃了人和物质财富的共性。他们认为，把人当作财富，是对人和人格的贬低，是对人的自由的侵犯。财富是为人而存在的，但人决不是财富。这种观念影响了一大批经济学者，严重阻碍了对人力资源研究的进一步深化。

5、现代经济学者对人力资源的认识

二战以后，科学技术迅速进步，社会生产条件发生了巨大的变化。人力资源在社会生产中占据了从前所未有的重要地位。

西奥多·舒尔茨在经济增长的研究中发现，单纯从自然资源，实物资本和劳动力角度无法解释二战以来生产力水平迅速提高的全部原因。他认为，除了我们已知道的要素外，还有另外一种生产要素在发挥着重要的作用，这种要素就是人力资本。他曾经从经验数据中得出了教育投资对美国经济增长的贡献是其总额的33%。

加里·贝克尔则从微观经济分析出发，在对人力资本的形成，以及发育、教育、培训和其他人力资本投资过程的研究方面都取得了重要的成就，极大地丰富和发展了人力资本理论。

（二）人力资本理论

1、亚当·斯密和《国富论》

现代人力资本理论的思路都起源于亚当·斯密在其名著《国富论》中提到的一段话：“一个国家全体居民的所有后天获得的有用能力是资本重要组成部分。因为获得能力要花费一定的费用，所以它可以看作是在每个人身上固定的、已经实现了的资本。当这种能力成为个人能力的一部分时，也就成为社会财富的一部分。一个工人技能的提高如同一部机器或一件工具的改进一样，可以节约劳动，提高效率。虽然提高工人的技能要投入相当多的费用，但它生产出的利润足以补偿费用的支出。”

亚当·斯密在两百年前就在总结社会生产经验的基础上提出了这一光辉思想，给后来的经济学家们创造了研究的空间。

2、西奥多·舒尔茨的人力资本观

西奥多·舒尔茨认为：人力是经济进步的决定性原因。但是，人力的取得不是没有代价的，这需要消耗稀缺资源，也就是需要消耗资本投资。人力——包括人的知识和技能的形成是投资的结果。并非一切资源都是最主要的资源，只有通过一定方式的投资，掌握了知识和技能的人力资源才是一切生产资源中最主要的资源。因此，人力，人的知识和技能是资本的一种形态，这就是人力资本。

舒尔茨在后来的研究中认为，人力资本投资主要包括以下几个方面：

- (1) 各级正规教育；
- (2) 在职培训活动；
- (3) 对健康照顾的改进；
- (4) 父母用于照看孩子的时间；
- (5) 工人寻找工作的活动的耗费；
- (6) 工人从一个地区迁往另一个地区的支出费用。

他在其颇具影响力的《教育的经济评价》中采用收益率法计算教育投资对美国经济增长的贡献。

舒尔茨发现,按不变价格计算,美国 1929 年的国民收入为 1500 亿美元。他假设,各种资源的贡献与其所获得的报酬成正比,因此,按当时美国工资收入与资本收入之比为 3:1 计算,这 1500 亿美元中由人力创造的部分应为 1125 亿美元($1500 \times 3/4 = 1125$),由资本创造的部分应为 375 亿美元($1500 \times 1/4 = 375$)。当时,美国劳动力的总数为 4920 万人,因此,人均创造国民收入 2287 美元($1125 \text{ 亿} \div 4920 \text{ 万} = 2287$)。与此相对照,美国 1957 年的国民收入为 3020 亿美元,当时的工资收入与资本收入比仍是 3:1,因此,1957 年的国民收入中由人力创造的应为 2265 亿美元($3020 \times 3/4 = 2265$)。当年美国劳动力总数为 6800 万人,如果美国劳动力的自身水平仍维持在 1929 年的水平,那么他们本应创造 1555 亿美元的国民收入($2287 \times 6800 \text{ 万} = 1555 \text{ 亿}$);比当年实际创造的要少 710 亿美元($2265 - 1555 = 710$)。舒尔茨认为,这个差额的相当部分是由于劳动力自身质量的提高,而这种提高则主要应归功于教育的投资。

从这个思路出发,舒尔茨接着计算了积累在劳动者身上的教育投资量,即教育资本。教育资本的积累总额计算公式为:教育资本积累总额 = Σ (各级学历劳动者人数 \times 各级学历毕业生人均教育费用)

各级学历毕业生的人均教育费用应该包括社会支付的教育费用,家庭支付的教育费用和学生因受教育而损失的收入。

舒尔茨根据详尽的资料数据得出,美国在 1929 年积累的教育资本总额为 1800 亿美元,每人平均的教育资本为 3659 美元($1800 \text{ 亿} \div 4920 \text{ 万} = 3659$)。而到了 1957 年,美国的劳动力人数增加到 6800 万人,按 1929 年的教育水平计算,社会应该积累的教育资本为 2488 亿美元($3659 \times 6800 \text{ 万} = 2488 \text{ 亿}$)。但是,实际上,美国在 1957 年积累的教育资本总额为 5400 亿美元,即人均 7941 美元($5400 \text{ 亿} \div 6800 \text{ 万} = 7941$)。这样,每人平均占有的教育资本增加了 4282 美元($7941 - 3659 = 4282$),而社会则追加了高达 2912 亿美元的教育资本($5400 - 2488 = 2912$)。

舒尔茨根据资源的贡献与其报酬相对等的假设,利用各级学历劳动者的工资差别直接计算各级学历教育投资的收益。具体公式为:

各级学历教育投资的年收益率=(某级学历毕业生人均年收入-前级学历毕业生人均年收入)÷用于某级教育的年人均费用。

这样,舒尔茨得出美国的初等教育收益率为 35%,中等教育的收益率为 10%,高等教育的收益率为 11%。按照各级教育投资的比例,美国的平均教育投资年收益率为 17.3%

用这个教育投资的平均年收益率乘上社会追加的教育投资,就可以得出这部分投资所获得的收益。具体数值是 504 亿美元($2912 \times 17.3\% = 504$)。

这个数值约占未能解释的差额的 70%($504 \div 710 = 70\%$),而对这个期间整个国民收入增长额的贡献则为 33%($504 \div (3020 - 1500) = 33\%$)。

舒尔茨的这一结果被作为最权威的结论到处引用。然而对我们来说,要注意的并不是结论,而是他计算人的价值的方法。舒尔茨在计算中一直把花在个人身上的教育费用当作其积累的教育资本,从而为管理中人力资源原始成本与重置成本的计算开了先河。

3、加里·贝克尔的广义人力资本理论

加里·贝克尔作为另一位人力资本理论的奠基者,其贡献集中体现于其《家庭论》和《人力资本》中。

在《家庭论》中,贝克尔修正了斯密有关于人力资本的定义。贝克尔认为,一个人所拥有的人力资本不仅包括其后天花费了一定的费用而获得的有用能力,也包括其父母生育过程中所花费的代价。

哈佛大学经济学教授 H·莱宾斯坦首先指出,人的生育过程也有其经济规律,可以用微观经济学的基本假设和理论来分析比如生育率,家庭规模等人口经济指标。贝克尔继承莱宾斯坦的衣钵,着重分析了父母对有关生育行为所作的经济决策。他运用经济学中的成本——效用分析法和消费者行为理论,假定孩子就是一种耐用消费品,和汽车、电冰箱、电视机一样,具有成本和效用。他认为,父母决定养育孩子,也就是父母愿意在孩子身上花费一定的支出,是因为父母可以从孩子身上获得足够的效用,从而得到满足。

父母抚育孩子的成本包括经济成本和感情成本两部分。经济成本又分为直接

经济成本和间接经济成本。

直接经济成本包括孩子从怀孕到被抚养成人的各种抚育费用、教育费用、医疗保健费用、文化娱乐费用以及按照不同的风俗习惯应由父母支付或补贴的婚姻费用等等。

间接经济成本是指父母由于抚育孩子损失的能够带来收入的机会和时间。

感情成本包括父母为了孩子的成长而付出的精神和情绪方面的代价。

父母抚育孩子可以获得种种不同的效用，主要可以分为以下几种：

经济效用，指孩子成长到一定阶段后，作为劳动力和准劳动力为家庭带来经济收益。

保险效用，也就中国习语所说的“养儿防老”的效用。

风险效用，指孩子具有承担家庭经济成败风险的能力，这当然是从孩子的经济效用中派生出来的效用。

感情效用，指父母通过抚育孩子，从孩子身上获得幸福、温暖、情爱、依恋、娱乐等精神方面的收获。

家庭建设效用，是指父母由于抚育孩子而得以自我充实和提高，因而更有责任心，更为成熟；大大加强了家庭的内聚力，使婚姻生活更加美满的效用。

维持家庭地位，扩展家庭规模的效用，指父母为了长期维持家庭的社会经济地位而养育更多的子女所实现的效用。

贝克尔指出，应该根据抚育孩子的净成本来判断抚育孩子是购买一种“耐用消费品”还是购买一种“耐用生产品”。

孩子的净成本 NC 等于父母将孩子从怀孕到养大成人之间所支出的物质和劳务费用的现值 C_1 ，再加上父母为之投入的时间的影子价格 C_2 ，然后减去孩子为家庭提供的货币收入和服务的现值 P，即：

$$NC=C_1+C_2-P$$

如果净成本为正值，说明父母投入的抚育费用超过孩子提供的经济收益，父母从孩子身上主要获得精神和心理上的收益。孩子对父母而言，相当于“耐用消费品”。如果净成本是负值，说明孩子提供的经济收益超过父母投入的费用，父

母可以从孩子身上获得经济收入。孩子对父母而言，就相当于“耐用生产品”。

贝克尔还认为，孩子的质量和数量之间有某种替代关系。质量较高的孩子，未来的收益较多，给父母带来的效用或满足也更大。贝克尔在定义孩子的质量时运用了人力资本理论，他认为孩子的质量高低取决于孩子所受的教育程度以及身体的健康状况，也就是孩子所拥有的人力资本的多少。

在《人力资本》一书中，贝克尔对人力资本的形成，正规教育和在职培训的支出和收入，年龄——收入曲线等问题展开了深入的研究。

贝克尔指出：“唯一决定人力资本投资量的最重要因素可能是这种投资的可利性或收益率。”由于人力资本投资时间比较长，难以根据已知的“投资时期”来确定投资量和收入量。为了简化起见，贝克尔把投资限于一个时期，而把收益扩展为所有其他时期，这样来计算这种投资的收益率。以正规教育为例来说明如何计算教育的收益率，其公式为：

$$X = \sum_{i=1}^n \frac{(Y_i - Y_{i-1} - C_i)}{(1+r)^i}$$

其中：X 表示受过 n 年教育后的总收入；

Y_i 表示受过第 i 年教育的人的收入；

C 表示第 i 年教育的直接成本；

n 表示受过教育之后可以取得收入的总年数；

i 表示所观察的年份；

r 表示教育收益率。

这个公式由美国人口经济学家恩格尔曼首先提出，因此称“恩格尔曼教育收益率算法”。

贝克尔和其他人力资本理论学者认为，人们就是有意无意地运用这个公式计算出教育收益率，以此来决定个人是否继续上学或者政府和企业是否继续作人力资本投资。

(三)人力资源量化管理的意义

1、对人力资源实行量化管理的必要性

在机器大工业时代初期，机器、厂房和资金对企业主来说比人要重要得多。因为，在那个时代，劳动力相对于机器、厂房和资金来说是过剩的。造成这种状况的原因主要有两个：一、由于工业的投入产出率远远高于农业，工人的收入相对于农民来说是较高的，企业主可以源源不断地从农村招收工人。二、由于技术水平低下，任何一个人，只要经过最简单的示范就能上机，企业主基本上不用花费什么代价就可以方便地把一个农民转化为工人。由于工人劳动中的体力因素远远大于智力因素，他们的工资收入对资本的收入来说微不足道，企业主认为无需针对工人素质去精打细算。

然而到了今天，我们生活在一个信息和技术的时代，人作为机器的奴仆这一类旧观念已被彻底打破。在生产中，人的能动性和智力因素得到了很大程度的体现。以前人们使用的是笨重、昂贵的机床，工人被钉死在厂房里，象一个齿轮一样在无休止地重复运作过程。现在，我们使用的是精巧、便宜的个人电脑，出卖的是构思、创意和程序。工作的艺术性、技术性很强，完成任务的好坏很大程度上取决于人的主动性和创造性。人在生产中取得了从所未有的主导性地位。在这种时代，不重视人力资源，不懂得去珍惜和充分利用这种资源显然是不合情理的。

要充分利用人力资源，充分发挥每个人在生产中的作用，就要对他们进行量化管理。

2、不实行量化管理的弊端

舒尔茨和贝克尔在对人力资源进行量化表述时运用了一些假设。这些假设只有从一般意义上讲，或者说从总体的统计意义上讲是正确的，但是，对于某个人或者某个特定企业来说，偏差还是很大的。

比如，同样两个大学生，一个学习刻苦，工作勤奋；另一个生活懒散，得过且过。在舒尔茨和贝克尔的理论中，这两个大学生受过同样的教育，因此是等值的。但是，对于一家需要真本领的企业来说，他们怎么能够是等值的呢？

再比如，同样两位大学生，一位找到了专业对口的岗位，能够充分发挥自身的才能；另一位被迫从事与专业毫不相干的工作，一切都得从头学起，这两个人对企业的贡献能说是一样的吗？

各个企业和每个人的特殊性决定了我们不能将一般意义上的假设为当然地认为是正确的。但是没有这些假设，许多计量方法就丧失了其基础。这里就产生了一对矛盾。

在现实工作中，有人就以这对矛盾为理由，认定企业的人力资源是没有办法实行精确的量化管理的。他们认为，只凭感觉和经验就足以做好人力资源管理工作，用拍脑袋的方法作出的决策的正确度已经够高了。

然而，在人力资源管理中，没有调查和计量，没有数据的指导，人们在决策时总是带有太多的主观因素，总是避免不了冲动，因此也总是要犯许多错误。

浙江有一家企业，本身的实力并不是很强，但是，总经理为了突出企业对人才的重视，提高职工的平均学历水平，花了很大的代价从各地的高校招收了近百名大学生。然而，由于没有相应的工资福利待遇和发展机会，这些大学生纷纷跳槽。据统计，这些大学生在这家企业工作的平均年限大约是五个月。频繁的工作调动不仅增加了人事部门的工作负担，还严重损害了企业职工队伍的稳定性。

这种决策失误就是企业管理当局没有对人力资源进行调查和计量，没有估计到自己吸引人才的能力所造成的。

为了不犯或者少犯这样的错误，我们必须求助于数据。在工作中应用数据是为了便于管理决策，因此我们不能凭空捏造数据，而是要经过科学的计算找到它们。科学的计算需要科学的方法，科学方法的前提是要根据事实情况设定科学的假设。

3、前人方法中的不足

前人也是在生产实践中逐渐认识到人力资源量化管理的重要性，他们不断地进行探索和思考，想找出一种比较好的量化管理方法。

人事管理学家们发明了工作评价法，目标考核法；心理学家们开发出人员素质测评，管理行为测评；会计学家们建立了人力资源会计核算体系。但是，每个

学派的理论、观念、看法都不一致，因此，他们的思路是零散的，相对狭隘的。他们确实找到了一些办法，却都只能运用在某些特定场合，无法在企业人力资源的整个管理流程中将它们融会贯通。然而，我们还是应当看到，由于各种理论有其共同的源头，许多的量化管理方法，经过科学的改造后，还是可以相互衔接的。如果我们能把它们整合起来，形成一套标准，那它对简化人力资源管理工作，提高工作的效率必将发挥重大的作用。

厦门大学博硕士论文摘要库

二、传统人力资源管理中的量化系统

人们在人力资源管理的长期实践中不断摸索如何使工作更为简单，更为有效的方法，用数字代替描述便是他们的追求之一。人们对许多量化管理方法进行尝试，有的方法取得了很好的效果，于是这些方法被保留和继承下来，并经过不断的修正和完善，成为传统人力资源管理的一部分。但是，它们有一个共同的缺点，就是过于零散，不成系统，无法形成一套标准格式，这就使得企业之间的数据无法比较，这很大程度上削弱了这些方法对人力资源管理的参考价值。

（一）传统人力资源管理所采用的种种量化管理方法

1、传统人力资源管理的流程

传统人力资源管理流程一般包括：招聘、培训、岗位安排、工作考核与奖惩、工资与福利、升降职、退休与辞职等环节。

我们从一位部门负责人从应聘到退休的工作经历开始谈起。这位应聘人准备进入一家企业，他首先要过招聘这一关。企业人事管理人员首先对空缺的职位进行分析，根据岗位的要求确定招聘条件，然后在媒介上公布招聘信息。这位应聘人看到招聘信息后决定去参加角逐，他首先递交一份应聘材料。人事管理人员审阅他的应聘材料后，认为他具有候选人资格，然后他和其他人一起参加人事部门统一组织的资格考试，结果成绩优秀。人事部门根据考试的成绩确定他为面试对象，最后这位幸运儿在面试中表现突出，从而被企业录用为新员工。

这位新员工第一天到企业报到上班就被通知去参加专业定向培训。人事管理部门特别为新员工设置了一个培训班，培训的主要内容是了解企业的历史，企业的性质，企业的主要产品，企业的宗旨和各种规章制度，企业的组织结构和自身岗位的基本技能要求以及职业道德等等。这位新员工顺利完成了各项培训，现在他感到，自己真正成为了企业大家庭的一员。人事管理人员对这位员工在培训前后的表现都作了记录，这些记录将作为评价培训效果的依据。

这位员工开始正式上班，他的工作是跟从一位资深职员干一些琐碎的日常工作，等他对周围环境比较熟悉后，这位资深职员开始把一些比较重要的工作交给

他做。他做得很出色，结果上级领导和他的师傅都认为他已经可以独立承担工作的责任了，他就脱离了资深职员的指导，开始独立施展自己的才华。人事管理部门根据这位员工从正式上班到能够独立开展工作这个过程的前后不同表现对他的岗位培训效果作出评价。

这位员工开始独立开展工作后，他的业绩蒸蒸日上，与同事相比，他为企业创造了更多的财富。企业人事管理人员根据他的职位等级以及他的工作业绩认为他应该得到奖励，结果，企业管理当局授予他某个先进奖，发给他一笔奖金。他在工作中获得的荣誉使他在同事中有了威信和地位，企业领导和人事部门讨论后认为应该把他确定为下一任部门负责人的候选人。

某一天，这位员工得到人事管理部门的通知去参加脱产培训，这是获得提升的必经之路。他出色地完成了脱产培训后，接受人事部门和管理当局对他的综合评定考核，结果他在考核中脱颖而出，如愿以偿被提升为部门负责人。

这位负责人又在企业中工作了几年，由于没有更大的发展前景，他觉得应该更换工作单位，前些日子已有数名中层干部脱离了单位。他的上级和人事管理部门接到他的辞呈后进行了研究，他们决定要留住他。因此，他们加了他的工资，为他解决了住房，并许诺他会获得再次提升，结果他留了下来，一直工作到退休。

我们这位富有经验的负责人退休后，他负责的那个部门的业绩开始滑坡。企业管理当局认为，应该再找一个象他那样的负责人，但是，当人事部门估算了一下培养一位负责人的开销后发现，这笔开支大大超过了把他返聘回来的费用。结果，这位资深的负责人又回到了他熟悉的岗位，重新干他原来的工作，一直到有人能够替代他。

我们在这里不厌其烦地描述这位部门负责人的工作经历，其目的在于点出人事管理部门在一个普通员工的成长过程中的作用。这些作用在以后的章节将不再重复。

2、可以采用的种种量化方法

人事管理部门在上述过程的许多环节可以选择采用量化管理的方法。

(1) 招聘考评

在招聘的面试中，人事部门可以采用综合素质标准评分表来对应聘人员进行

面试。

面试时应聘人在几位考官面前回答问题，每个考官都根据自己的印象填写一份对于应聘人的综合素质评分表，最后计算总的平均分数或加权平均分以确定应聘人的素质。

综合素质评分表可以按照德、智、体、能四个方面进行设计。表1是一张测试营销人员应聘者的综合素质评分表格式：

表1 综合素质标准评分表(适用于销售人员)

评价项目 (分值/权)	项目要素 (分值/权)	尺 度					得 分	
		很好	较好	一般	不好	很差	要素分	项目分
交际形象(10)	相貌 (3)	3	2.25	1.5	0.75	0		
	衣饰 (2)	2	1.5	1	0.5	0		
	举止 (2)	2	1.5	1	0.5	0		
	神态 (3)	3	2.25	1.5	0.75	0		
口头交际(30)	音量 (1)	1	0.75	0.5	0.25	0		
	音色 (1)	1	0.75	0.5	0.25	0		
	口齿 (1)	1	0.75	0.5	0.25	0		
	节奏 (1)	1	0.75	0.5	0.25	0		
	手势 (1)	1	0.75	0.5	0.25	0		
	目光接触 (1)	1	0.75	0.5	0.25	0		
	语言条理(10)	10	7.5	5	2.5	0		
	语言生动(6)	6	4.5	3	1.5	0		
	语言简练(8)	8	6	4	2	0		
分析判断(20)	广度 (10)	10	7.5	5	2.5	0		
	深度 (10)	10	7.5	5	2.5	0		
策划(20)	创造性 (8)	8	6	4	2	0		
	周密性 (6)	6	4.5	3	1.5	0		
	可行性 (6)	6	4.5	3	1.5	0		
成熟修养(20)		20	15	10	5	0		
考官评语						总分		
						考官签字		

(2) 培训考评

在员工参加培训时，人事管理部门可以根据员工在培训前后的各项表现记录

填写培训效果评分表，以此来判断培训的成效。

培训效果评分表要根据员工受培训的内容编制，比如专业定向培训，就可以按对企业的了解，对岗位基本技能的了解，对职业道德的了解三项内容进行编制。

表 2 是一张制造业新职工参加专业定向培训的培训效果评分表的简化格式：

表 2 专业定向培训效果评分表

新 员 工	姓名：	年龄：	参加培训日期：		
背景资料	性别：	学历：			
评价项目	项目要素	评分标准	得 分		增加值
			培训前	培训后	
对企业的了解 (30)	企业历史	5			
	企业性质	5			
	主要产品	5			
	规章制度	5			
	组织机构	5			
	企业宗旨	5			
岗位的基本知识技能 (40)	了解机器	10			
	操作技能	10			
	维修技能	10			
	保养技能	10			
职业道德 (30)	工作态度	15			
	责任心	15			
培训人评语		总分			

(3) 绩效考评

当我们进行年终考评时，我们常常依靠绩效考评表来总结员工一年的工作，并按照员工得分的高低排序，作为年度薪资调整的主要依据。

绩效考评表要根据员工的不同情况编制，比如对管理人员，就可以按管理能力和工作业绩两大项内容进行编制。表 3 是一张适用于管理人员的员工绩效考评表：

表3 员工绩效考评表 (适用于管理人员)

被评估员工资料	姓名:	部门:	职位:	评估期间:
评估目的				
评估内容	项目要素	评分标准	得分	
管理能力 (50)	岗位知识和技能	10		
	决策和规划能力	5		
	开拓和改革能力	5		
	协作和沟通技巧	5		
	授权和指导能力	7		
	工作态度	8		
	组织和协调能力	6		
	认同并忠诚公司	4		
工作业绩 (50)	工作目标对公司的重要性	25		
	工作目标的完成情况	25		
总评分				
第一评估人:		第二评估人:		
人力资源部意见:				
总经理意见:				

(4) 薪酬制定

薪酬的制定是人事部门主要的工作之一。合理的工资制定标准对保证企业内部工资的公平性,保持集体的凝聚力有着不可忽视的作用。表4是一份新员工入职时使用的员工工资定级表:

表4 新员工工资定级表

员工资料	姓名:	部门:	职位:
评定内容	项目要素	分值	评分标准 得分

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士学位论文摘要库