

(6) 绩效信息的记录和收集有多种方法，但不包括：_____。

- A. 观察法
- B. 工作记录法
- C. 网络收集法
- D. 他人反馈法

参考答案: C

(7) 关于战略转型升级的描述，不正确的是_____。

- A. 构建与组织战略相匹配的组织架构和持续改进组织创新文化可提高组织战略实施的价值
- B. 组织未来战略的选择只有在充分考虑与目前的组织文化和未来预期的组织文化相互包容和相互促进的情况下才能被成功地实施
- C. 组织发展战略与组织结构之间的关系是相互影响、互为目的的，组织战略与组织结构需要相互匹配
- D. 具有较高产业地位、明显竞争优势的组织维持现状，不进行转型升级也可以具备可持续发展的能力

参考答案: D

(8) 组织在推进数字化转型过程中的重要基石是_____。

- A. 技术
- B. 产品
- C. 数据
- D. 市场

参考答案: C

2. 思考题

(1) 请说明绩效评价结果的应用包含几个层面的内容，分别是什么，并根据你的理解简要叙述绩效评价结果的应用方向。

参考答案: 略

(2) 结合内外部环境分析传统组织为什么要进行数字化转型，并简述组织要进行数字化转型需要采取哪些举措。

参考答案: 略

第23章 组织通用管理

组织通用管理是项目管理的关键前提和基础，它为项目管理提供思想路线和基本原则与方法，项目管理则是通用管理方法在特定场景下的具体表现。在把项目管理方法运用于实际工作的时候总会表现其通用的方法，反过来说，通用的方法又必定会支配和制约着人们对项目管理方法的运用。

本章主要介绍人力资源管理、流程管理、服务工程、知识管理和市场营销的基本知识，使项目管理者了解整个组织运行过程中基本的管理环节、要素和着力点，帮助项目管理者在工作中运用基本的管理思想和管理方法，提高其对实践问题的分析、判断、决策和创新的过程管理能力，及对项目资源问题高效率组织、加工、集成和分配的组织管理能力，以更好地适应新经济发展环境，获得更大发展空间。

23.1 人力资源管理

人力资源不仅是组织中最重要的资源之一，也是对组织发展最具影响力的资源。高层管理者之所以日益重视人力资源的战略地位，其根本原因在于对人力资源的有效开发利用是组织保持竞争优势的必要条件。新生代员工的管理、移动互联网及智能制造时代的到来等因素都为人力资源管理带来新的挑战，员工的行为表现是组织能否达成目标的关键，在组织不断提高竞争力和完成各项使命的过程中，人力资源管理起着至关重要的作用。组织是由人构成的，也是由人来管理的，优秀的人力资源将助力于组织的发展和壮大。正确处理组织中“人”和“与人有关的事”所需要的观念、理论和技术是人力资源管理的关键。

23.1.1 人力资源管理基础

人力资源管理工作直接影响整个组织的经营状况和运行状态，具体取决于人力资源的管理政策、体制设计和贯彻实施。在人力资源管理方面，组织整体目标是尽可能拥有高质量的员工，以及合理的人才能力梯次分布，并力求通过改进员工的职责、技能和动机，来调动员工的积极性和提高工作效率与效能，从而使组织获得更好的可持续竞争优势，而人力资源管理部门则主要侧重与这一整体目标有关的更为具体的目标。

人力资源管理目标包括：①建立员工招聘和选择体系，以便获得最符合组织需要的员工；②充分挖掘每个员工的潜能，使其既服务于组织的发展目标，也能满足员工的事业发展需求；③留住那些通过自己的工作绩效助力组织实现目标的员工，同时淘汰那些无法满足组织发展需要的员工；④确保组织遵守人力资源方面的法律、法规、政策和标准等。

人力资源管理的广义目标是充分利用组织中的人员使组织的各项工作效率水平达到最高，狭义目标是帮助各团队负责人更加有效地管理团队成员。人力资源管理部门通过制定和解释政策、规范等管理活动来完成这两个目标。人力资源管理主要包括：

- 规划：确认组织中的工作要求，确定这些工作需要的人员容量与技术需求，向有资格的工作申请人提供均等的选聘机会。本环节主要进行工作分析和岗位策划，根据各工作岗位任务的特点，确定组织中各工作岗位的性质及岗位要求，预测组织的人力需求，为开展招聘工作提供依据。
- 招聘：根据工作需要确定最合适人选的过程，确保组织能够从工作申请人中选拔出符合组织需要的员工。
- 维护：维护员工有效工作的积极性，维护安全健康的工作环境。维护包括如何管理员工的工资和奖金，做到按照员工的贡献等因素进行收入分配，做到奖惩分明，并通过绩效、福利等措施激励员工。
- 提升：提高员工的知识、技能和经验等方面的能力，保持和增强员工的工作素养。包括对新员工进行工作指导和培训，培育和培养各级管理人员及骨干人才，以及为了使员工保持理想的技能水平而开展的一系列活动。
- 评价：对员工的工作结果和工作表现与人力资源管理相关策略执行情况的观察、测量和评估，包括决定如何评价员工的工作绩效，如何通过面谈和辅导等方式促使员工满足组织规定的岗位要求等。

23.1.2 工作分析与岗位设计

工作分析是对组织分工和分工内容进行清晰的界定，让任职者更清楚工作的内容，甚至未从事过某项工作的人也能清楚该工作是怎样完成的。如果岗位工作内容和工作设置不是最优的，则需对工作的内容进行重新界定，这就是岗位设计。岗位设计是确定完成工作的方式、所需要完成的任务，以及界定该项工作在组织中与其他岗位工作的关系的过程。

为了更好地进行岗位设计，需要全面了解现有的岗位工作，发现工作设置上的问题。岗位设计是把工作内容、从事工作所需的资格条件和薪酬结合起来，从而满足员工和组织建设与发展需要。

1. 工作分析

工作分析的目的是明确所要完成的任务以及完成这些任务所需要的人员能力特征。工作分析将每项工作所包含的任务、责任和任职资格用正式的文件明确下来，确保组织中的每项工作都按照管理人员的意愿进行分配。

1) 工作分析的作用

表 23-1 对工作分析的作用进行了概括。

表 23-1 工作分析的作用

作用	内容
招聘和选择员工	人力资源计划 识别人才招聘 选择安置 公平就业 工作概览

(续表)

作用	内容
发展和评价员工	工作培训和技能发展 角色定位 员工发展计划
薪酬政策	确定工作的薪酬标准 确保同工同酬 确保工作薪酬差距公正合理
组织与岗位设计	高效率和优化激励 明确权责关系 明确工作群之间的内在联系

2) 工作分析的过程

工作分析通常划分为四个阶段，包括10个具体步骤，如表23-2所示。

表23-2 工作分析的步骤

阶段	步骤	内容
第一阶段： 明确工作分析范围	1	确立工作分析的目的
	2	确定工作分析的对象
第二阶段： 确定工作分析方法	3	确定所需信息的类型
	4	识别工作信息的来源
	5	明确工作分析的具体步骤
第三阶段： 工作信息收集和分析	6	收集工作信息
	7	分析所收集的信息
	8	向组织报告结果
	9	定期检查工作分析情况
第四阶段： 评价工作分析方法	10	以收益、成本、合规性和合法性等为标准评价工作分析的结果

3) 工作分析的方法

在开展工作分析时，收集工作分析信息的方法有很多，但是人力资源管理人员需要注意的是，各种方法都有自己的优缺点，没有一种收集信息的方法能够获得非常完整的信息，因此应该综合使用这些收集方法，从而实现各类信息间的相互融合。我们可以将工作分析的方法划分为定性和定量两类。定性的工作分析方法主要有工作实践法、直接观察法、面谈法、问卷法和典型事例法；定量的工作分析方法主要有职位分析问卷法、管理岗位描述问卷法和功能性工作分析法等。

2. 岗位设计

岗位设计的目的是明确某类或某组工作的内容和方法，明确能够满足技术上和组织上所要求的工作与员工的社会和个人方面所要求的工作之间的关系。岗位设计关注工作、任务和角色如何被构建、制定和修正，以及其对个人、群体和组织的影响。

1) 岗位设计的内容

岗位设计的主要内容包括工作内容设计、工作职责设计和工作关系设计3个方面。

工作内容设计是岗位设计的重点，一般包括工作的广度、工作的深度、工作的完整性、工作的自主性和工作的反馈性5个方面。①工作的广度即工作的多样性。在设计工作时，应尽量使工作多样化，使员工在完成任务的过程中能进行不同的活动，保持对工作的兴趣。②工作的深度。设计的工作应具有从易到难的一定层次，对员工工作的技能提出不同程度的要求，从而增强工作的挑战性，激发员工的创新力和克服困难的能力。③工作的完整性。保证工作的完整性能使员工有成就感，即使是流水作业中的一个简单程序，也要是全过程，让员工见到自己的工作成果，感受到自己工作的意义。④工作的自主性。适当的自主权利能增强员工的工作责任感，使员工感到自己受到信任和重视，认识到自己工作的重要性，增强工作的责任心，提高工作的热情。⑤工作的反馈性。工作的反馈性包括两方面的信息：一是同事及上级对自己工作意见的反馈，如对自己工作能力、工作态度的评价等；二是工作本身的反馈，如工作的质量、数量、效率等。

工作职责设计主要包括工作的责任、权利、方法以及工作中的相互沟通等方面。其中，工作责任设计就是员工在工作中应承担的职责及压力范围的界定，也就是工作负荷的设定；工作权利与责任需要满足一定程度的对应，否则会影响员工的工作积极性；工作方法包括领导对下级的工作方法、组织和个人的工作方法设计等；相互沟通是整个工作流程顺利进行的信息基础，包括垂直沟通、平行沟通、斜向沟通等形式。

工作关系设计则表现为岗位之间的协作关系、监督关系等各个方面。

2) 岗位设计方法

一个适宜有效的岗位设计，必须综合考虑各种因素，需要对工作进行周密的、有目的的计划安排，既要考虑到员工素质、能力及其他各个方面的因素，也要考虑到组织的管理方式、劳动条件、工作环境、政策机制等因素。岗位设计方法包括科学管理方法、人际关系方法、工作特征模型（见图23-1）、高绩效工作系统等。

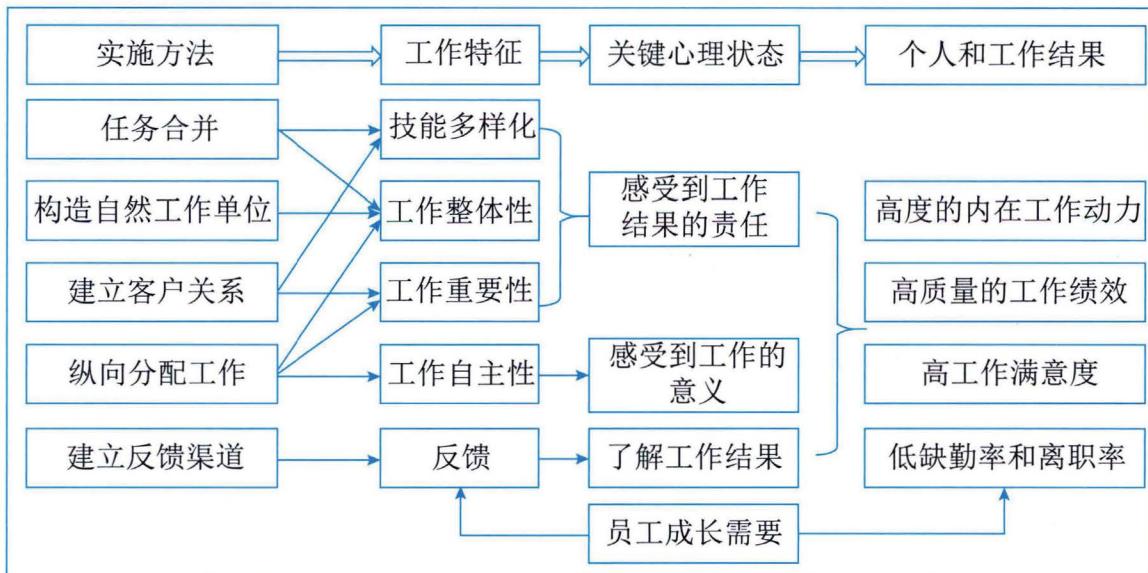


图 23-1 工作特征模型

23.1.3 人力资源战略与计划

人力资源战略是确立人力资源管理的规划方向，明确组织人力资源管理的战略定位。人力资源计划则是人力资源战略的短期体现，是预测未来一定时期的组织任务和环境对组织的要求，以及为了完成这些任务和满足这些要求而设计的提供人力资源的过程。人力资源战略与计划的实质是依据组织的发展方向，确定组织所需的人力资源，以实现组织最高管理层确定的战略目标。

1. 人力资源战略

1) 战略性人力资源管理

战略性人力资源管理的目标就是有效运用人力资源去实现组织的战略性要求和目标。战略性人力资源管理强调调整合适应性，它致力于保证：①人力资源管理充分与组织的战略和战略性需求相整合；②人力资源政策应该涵盖政策本身和各个层级；③人力资源实践作为一线管理者和员工日常工作的一部分不断得到调整、接受和运用。

战略性人力资源管理被分成两个部分，一是人力资源战略，二是人力资源管理系统。人力资源战略是指人力资源在组织目标实现的过程中产生何种作用，即根据组织自身情况选择人力资源实践模式。人力资源管理系统是指人力资源管理的实践，即在人力资源战略模式的指引下，具体如何实现选人、育人、用人和留人，包括招聘、培训开发、薪酬福利和绩效考核等具体的人力资源管理行为。战略性人力资源管理过程包括两个相辅相成的阶段：战略制定和战略执行。在人力资源战略的制定阶段，需要确定组织的文化、绩效和目标等因素来决定组织的战略方向，组织的战略方向将影响组织在人力资源管理方面的战略选择。在战略的执行阶段，组织要贯彻实施所选择的人力资源管理战略。例如，通过招聘甄选确保组织获得高技能的员工，建立能够促使员工行为与组织战略目标保持一致的薪酬体系。最后，组织还要根据战略性人力资源管理的结果，如人力资源绩效、组织绩效、财务绩效等，对战略性人力资源管理的制定和实施进行评估反馈，实现战略性人力资源管理的动态管理。图23-2描述了战略性人力资源管理过程。

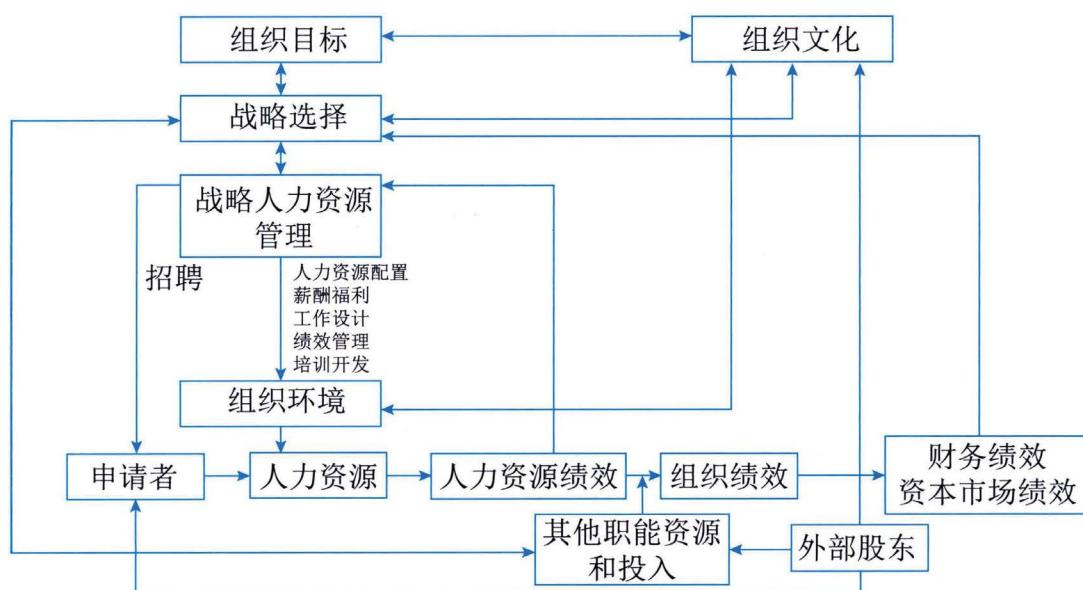


图 23-2 战略性人力资源管理过程

2) 人力资源战略模式

不同组织的人力资源战略往往有很大的差异。许多学者提出了不同的人力资源战略模式，如戴尔（Dyer）和霍德（Holder）的人力资源战略模式分类，将组织可采用的人力资源战略分为3种类型：诱因战略、投资战略和参与战略；巴伦（Baron）和克雷普斯（Kreps）的人力资源战略模式分类，将组织的人力资源战略分为3种类型：内部劳动力市场战略、高承诺战略和混合战略。

2. 人力资源预测

人力资源预测包括组织内部、外部的人力供给预测和组织的人力需求预测。内部供给预测与组织中各类人员的劳动力年龄分布、离职、退休和新员工情况等组织内部条件有关。外部供给预测主要考量人力市场上相关人力的供给量与供给特点。而组织的需求预测主要以与人力资源有关的预计业务量等组织因素的变化规律为基础进行预测。

1) 人力资源需求预测

人力资源需求预测受许多因素的影响，包括技术变化、客户发展与需求变化、经济形势、组织的市场占有率、政府的产业政策等。人力资源需求预测的解释变量一般包括以下几个方面：①组织的业务量，由此推算出人力资源需求量；②预期的流动率，指出于辞职或解聘等原因引起的职位空缺数量；③提高业务质量，或者进入新行业的决策对人力资源的影响；④技术水平或管理方式的变化对人力资源的影响；⑤组织所拥有的财务资源对人力资源的约束。

人力资源需求预测一般有集体预测、回归分析和转换比率等方法。

2) 人力资源供给预测

人力资源供给预测与人力资源需求预测的一个重要差别在于：需求预测是研究组织内部对人力资源的需求，而供给预测则是研究组织内部的供给和组织外部的供给两个方面。在供给预测中，首先考察组织现有的人力资源的存量，然后假定组织现行的人力资源管理政策保持不变，并对未来的人力资源数量进行预测。在预测过程中，不仅要考虑组织内部的晋升、降职和调职等因素，还要考虑员工的辞职、下岗、退休、开除等因素的影响；而且得到的预测结果不应该仅仅是员工的规模，还应该是对员工的经验、能力、多元化和员工成本等各个方面的综合反映。

预测内部人力资源供给的思路是：首先确定各个工作岗位上现有的员工数量，然后估计在下一个时期每个工作岗位上留存的员工数量，这就要估计有多少员工将会调离原来的岗位甚至离开组织。实际情况往往比较复杂，例如，组织的职位安排可能会发生变化，员工的职位转换和离职的变化形式可能不同于以往。因此，在进行内部人力资源供给预测时需要对人力资源计划人员的主观判断进行修正。

常用的内部人力资源供给预测的方法有人才盘点与技能清单、管理人员置换图、人力接续计划、转移矩阵法、人力资源信息系统和外部人力资源供给等。

3. 人力资源计划控制与评价

当把人力资源的供给预测和需求预测结果相互比照，有3种可能的结果：一是需求和供给彼此适应；二是需求超过供给，这意味着组织在人力方面存在短缺；三是需求小于供给，这意

味着组织在人力方面存在过剩情况。

如果计划的人力资源需求超过供给，有两种解决方法：①增加录用的数量，这通常借助寻找新的员工招聘来源、增加对求职者的吸引强度、降低录用标准、增加临时性员工和使用退休员工等办法解决；②提高每位员工的效率或延长他们的工作时间，这就需要提高员工的工作能力并增强他们的工作动力，可借助培训、新的岗位设计、采用补偿政策或福利措施、调整管理人员与员工的关系等办法解决。

一旦组织的人力供给超过需求，组织将面临非常困难的境地，组织可以选择的策略有减少加班数量或工作时间、鼓励员工提前退休、减少新进员工的数量等，还可以让组织的合作伙伴以比较低廉的费率使用自己闲置的人力资源。在没有其他选择的时候，组织只好采用辞退的办法，缓解或解除人力供需矛盾。

人力资源计划应该具有整体性，这是指相关规划活动必须做到组织内、外部各个方面的协调一致。组织内部的一致性是指招聘、选才、安置、培训和绩效考核等人事管理工作必须相互配合。组织外部的一致性是指人事规划应该服从组织的整体规划，要考虑进入或退出某一行业、业务扩容、购置新设备和部署新的信息系统等对招聘和培训等活动的影响。整体性的人力资源计划应该包括3个部分：一是供给报表，指明每个重要员工在今后若干年内晋升的可能性；二是需求报表，指明各个部门由于调遣、离职和新职位的产生等引起的今后若干年中需要补充的职位；三是人力报表，是将供给报表和需求报表结合在一起得到的实际人事计划方案。

在对人力资源计划进行评价时，首先需要考虑人力资源计划目标本身的合理性问题。在评价人力资源计划目标的合理性时，组织需要认真考虑以下几个方面：①人力资源计划者熟悉人事问题的程度以及对其重视程度。计划者对人力资源问题的熟悉、重视程度越高，那么其制订的人力资源计划就越可能合理。②人力资源计划者与提供数据以及使用人力资源计划的管理人员之间的工作关系。这三者之间的关系越好，制订的人力资源计划就可能越合理。③人力资源计划者与相关部门进行信息交流的难易程度。这种信息交流越容易，越可能得到比较合理的人力资源计划。④管理人员对人力资源计划中提出的预测结果、行动方案和建议的重视与利用程度。这种重视和利用的程度越高，越可能得到比较好的人力资源计划。⑤人力资源计划在管理人员心目中的地位和价值。管理人员越重视人力资源计划，人力资源计划者也就越重视人力资源计划的制订过程，得到的结果才可能客观合理。

评价人力资源计划时，还需要将行动结果与人力资源计划进行比照，目的是发现计划与现实之间的差距，指导后续的人力资源计划活动。主要的工作是进行以下比较：①实际的人员招聘数量与预测的人员需求量。②工作效率的实际水平与预测水平。③实际的和预测的人员流动率。④实际执行的行动方案与计划的行动方案。⑤实施计划的行动方案的实际结果与预期结果。⑥人力费用的实际成本与人力费用预算。⑦行动方案的实际成本与行动方案的预算。⑧行动方案的成本与收益。上述这些项目之间的差距越小，说明人力资源计划越符合实际。

组织经常要进行财务或税务方面的审计，同样，在人力资源管理活动中也存在审计的需要。人力资源审计主要是指考查人力资源管理活动是否按照原来的计划执行。例如，是否在规定的期限内完成了对全体员工的工作绩效考核，是否对每一位辞职的员工都进行了离职面谈，是否在员工加入组织时都建立了规定的保障计划等。

23.1.4 人员招聘与录用

人力资源是组织重要的资源，而招聘是组织与潜在员工接触的第一步。从组织的角度看，只有对招聘环节进行有效的设计和良好的管理，才能得到高质量的员工。但是，如果高素质的员工不了解组织的人力需求信息，或者虽然知道但对这一信息不感兴趣，或者虽然有些兴趣但还没有达到愿意申请的程度，那么组织就不容易有机会选择这些有价值的员工。

员工的招聘环节之所以非常重要，一是组织的绩效是由员工来实现的，做好员工进入组织前的选拔工作，可以避免日后复杂的培养与培育，乃至离职或解聘。二是员工的雇用成本是很高的，通常包括人力资源市场的搜索费用、面试费用、体检费用、测评费用、差旅费用、安置费用、迁移费用和红利保证等。三是员工的选拔工作还可能受到劳动就业法律法规的约束。四是员工测评不仅能够帮助组织制定员工雇用的决策，也能够帮助组织制定晋升政策等。

1. 招聘过程

人员的招聘活动通常包括招聘计划制订、招聘信息发布、应聘者申请、人员甄选与录用和招聘评估与反馈等。

(1) 招聘计划制订。招聘计划是用人部门在组织发展战略的指导下，根据部门的发展需要，在人力资源规划和工作分析的基础上，对招聘的岗位、人员数量、素质要求、能力要求以及时间限制等因素做出的详细计划。招聘计划是招聘活动的主要依据，其目的在于使招聘合理化和科学化。招聘计划的内容大致包括：①招聘的岗位、人员需求量、每个岗位的具体要求等；②招聘信息发布时间、方式、渠道与范围等；③招募对象的来源与范围等；④招聘方法；⑤招聘测试的实施部门；⑥招聘预算；⑦招聘结束时间与新员工到位时间等。招聘计划由人力资源部门制定，或者由用人部门制定，然后由人力资源部门进行复核，特别是要对人员需求量、费用等项目进行严格复查，签署意见后交上级主管领导审批。

(2) 招聘信息发布。招聘信息发布时间、方式、渠道与范围是根据招聘计划来确定的。由于招聘的岗位、数量、任职者要求的不同，招募对象的来源与范围的不同，以及新员工到位时间和招聘预算的限制，招聘信息发布时间、方式、渠道与范围也是不同的。常用的招聘渠道有互联网、媒体广告、现场招聘会、校园招聘、人才中介机构、猎头、雇员推荐和客户推荐等。组织需要选择最适合的招聘渠道，从而获得更多有效应聘者的机会。

(3) 应聘者申请。应聘者在获取招聘信息后，可向招聘单位提出应聘申请。组织可以建立应聘者数据库，保存符合当前招聘职位以及有可能以后会符合组织需要的应聘者信息，也便于在组织需要时，从候选者库里快速搜索出具备工作所需的技能、经验和个人品质的员工，节省组织用于鉴别候选人的时间。

(4) 人员甄选与录用。组织收到应聘者简历，从专业、工作经验等方面综合比较、初步筛选。初选是一种快速但粗略的挑选过程，可以只根据工作所要求的某一个关键性需求进行选择。随后的录用环节应该比较严格和规范，需要进行比较全面的考察，如测试、个人面试、背景调查等。组织通过不同的甄选方法和环节，筛选并确定符合组织需要的候选人，从而确定录取人员。在录用新员工后要开展入职培训，向新员工介绍组织政策、各项规定和福利待遇等情况。为了使新员工有能力达到合格的工作绩效水准，可能还要进行技能培训工作。

(5) 招聘评估与反馈。完整的招聘过程还包括后续对本次招聘工作的评估与反馈。招聘评估包括招聘周期、招聘完成率、招聘成本、用人部门满意率、录用人员评估等。工作绩效考核的信息反馈，也是对招聘和录用工作质量的最终检验，并在此基础上对未来招聘工作进行必要的优化。

2. 招聘渠道

组织首先要确定自己的目标人力资源市场及其招聘收益的现状与需求，然后选择最有效的招聘策略。该策略包括负责招聘的人员、招聘的来源和招聘方法3个主要方面。组织在设计招聘策略时可以按照以下步骤：①对组织总体的环境进行研究。这需要对组织的发展方向进行分析，然后进行工作分析。②在对组织总体环境研究的基础上推断组织所需要的人力资源类型。这需要考虑员工的技术知识、工作技能、社会交往能力、需要、价值观念和兴趣等各个方面。③设计信息沟通的方式，使组织和申请人双方能够彼此了解各自相互适应的程度。

组织常见的招聘渠道包括内部来源、招聘广告、职业介绍机构、猎头组织、校园招聘、员工推荐和申请人自荐、网络招聘和临时性雇员等。

3. 录用方法

组织在招聘的录用环节需要开展许多具体工作来为录用决策寻找依据，最主要的筛选方法是申请表格、员工测评和录用面试。这些工作包括对工作申请人的背景材料进行调查，对工作申请人进行测试以及建立工作申请人录用取舍的标准。

(1) 背景调查。背景调查是指组织通过打电话或要求工作申请人提供推荐信等方式对工作申请人的个人资料进行验证。推荐信和背景调查可以提供关于工作申请人的教育与工作履历、个人品质、人际交往能力、工作能力以及过去或现在的工作单位重新雇用申请人的意愿等信息。

(2) 录用测试。员工录用测试的类型有很多，可以将它们归纳为能力测试、操作及身体技能测试、人格与兴趣测试、成就测试、工作样本法、测谎器法、笔记判定法和体检等类型。

(3) 工作申请表。工作申请表一般是由组织设计，由工作申请人填写并由组织人力资源部门保存的信息记录，它可以在组织出现岗位空缺时用来选择员工。工作申请表除记录工作申请人的姓名、地址、联系电话等基本信息以外，还包含一系列问题来帮助了解申请人的个人特征，以及与组织的空缺岗位相互匹配的情况，包括年龄、性别、身体特征、婚姻状况、教育情况、培训背景等。有的组织还根据专家的意见或经验研究结果对每个因素赋予不同的权重，由此可以计算出每位申请人的总分，在实施录用决策时参考使用。

4. 招聘面试

尽管申请表格和录用测评等都是非常有用的选拔工具，但是经常被使用的招选工具还是面试。面试之所以最受重视，原因有以下几点：①面试人员有机会直接判断工作申请人，并随时解决各种疑问，这是申请表格和测评无法做到的；②面试可以判断应试工作申请人是否对空缺岗位具有热诚和才智，还可以评估工作申请人的面部表情、仪表及情绪控制能力等；③许多主管人员认为在录用员工之前必须与申请人面试一次，否则难以做出最终的录用决策。面试的缺点是面试人员容易情绪化，使得面试原有的优点无法充分发挥。

1) 面试的程序

面试的程序包括面试前的准备、实施面试和评估面试结果。

在开展面试以前，要明确面试的目的。面试的目的可以是在申请人中间进行选择，也可以是只要求达到对申请人具有吸引力目的，或者收集申请人能够做什么事情和申请人愿意做什么工作的信息，或者检验申请人与组织要求的匹配程度，或者是向申请人提供组织的信息。因此，面试考官需要通过工作分析资料了解所招聘的工作岗位的要求，确定主要的工作职责，并严格根据工作分析结果编写设定的工作情景作为面试问题，设计并组织面试的程序，以便实现面试的目的。在准备面试问题时，一种方法是了解申请人过去的实际工作表现，其依据是过去的行为是未来的最佳预测；另一种方法是用设计的工作情景进行测试，其依据是动机与未来的工作表现密切相关。组织应设计申请人各种回答的评分标准，以便在面试结束后对申请人的表现做出一个量化的评价。

面试的重点是通过与工作申请人的讨论和使用事先设计的情景问题，发现申请人的工作能力，挖掘工作申请人与需求岗位相关的经验、教育和培训等信息，以及申请人的工作兴趣和职业目标，据此对申请人的工作意愿和工作能力做出评价。

在工作申请人离开后，面试人员应该仔细检查面试记录的所有要点，这有助于避免过早下结论和强调申请人的负面信息。面试人员应该根据申请人现有的技能和兴趣评价申请人能够做什么，根据申请人的兴趣和职业目标评价申请人愿意做什么，并在申请人评价表上记录对面试对象的满意程度。

2) 面试的类型

按照面试问题的结构化程度，可以将招聘面试类型分为非结构化面试、半结构化面试和结构化面试。

非结构化面试的特点是面试人员完全任意地与申请人讨论各种话题。面试人员可以即兴提出问题，不依据任何固定的线索，因此对于不同的应征者，可能会提出不同的问题。非结构化面试方法可以帮助组织全面了解工作申请人的兴趣。

半结构化面试其实有两种含义：一种是面试人员提前准备重要的问题，但是不要求按照固定的次序提问，而且可以讨论那些似乎需要进一步调查的题目；另一种是面试人员依据事先规划的一系列问题对应征者进行提问，一般是根据管理人员、业务人员和技术人员等不同的工作类型设计不同的问题表格，在表格上要留出空白以记录应征者的反应以及面试人员的主要问题。这种半结构化面试可以帮助组织了解工作申请人的技术能力、人格类型和对激励的态度等。最后，面试人员要在表格上给出评估和建议。

结构化面试即提前准备好问题和各种可能的答案，要求工作申请人在问卷上选择答案，面试人员可以根据应征者的回答，迅速对应征者做出不理想、一般、良好或优异等各种简洁的结论。

5. 招聘效果评估

从组织的角度看，招聘工作的成绩可以用多种方法检验，但所有的评价方法都要落实到在花费的资源既定的条件下，为工作岗位招到的申请人的适用性。这种适用性可以用全部申请人

中合格的数量所占的比例、合格申请人的数量与工作空缺的比率、实际录用到的数量与计划招聘数量的比率、录用后新员工的绩效水平、新员工总体的辞职率以及各种招聘渠道得到的新员工的辞职率等指标来衡量。常用的招聘效果主要从如下5个方面进行评估。

(1) 招聘周期。招聘周期是指完成一个职位所需要的招聘时间。对于组织来说，职位一发布，就说明这个岗位是组织所需要的，如果长时间招不到合适的人才，就会给组织的运行带来直接影响。即使这个岗位不是急缺的，招聘周期越长，组织花费在上面的人力、物力、财力会越多。

(2) 用人部门满意度。用人部门满意度是指用人部门领导对所招新员工的满意程度。招聘到的员工是直接听从用人部门的安排，由用人部门使用的，如果用人部门严重不满意就很可能重新启动该职位的招聘程序，或者投入更多的培训成本和时间成本等。

(3) 招聘成功率。招聘成功率是指实际上岗人数和面试人数的比例。招聘成功率与用人组织的知名度、所处行业的热门程度等也有直接的关系。

(4) 招聘达成率。招聘达成率是指实际上岗人数与计划招聘人数的比率。特别是基础岗位，需要的员工人数较多、招聘量大，但往往因为各种因素的干扰，实际能上岗的人数不能达到计划人数，这一比率与组织岗位设置有必然的关系。

(5) 招聘成本。招聘成本是指一个职位招聘需要花费的总费用，包括显性成本和隐性成本。组织对显性成本比较敏感，对隐性成本则认识不足。招聘成本的核算取决于多个因素，除了招聘广告费用、内部推荐奖励资金以外，不可忽视的还有内部沟通、内部协商、管理层或技术骨干面试等隐性成本。

另外，试用期离职率、人才库建立、新员工满意度、入职办理速效性、外部渠道依赖性等方面也应纳入招聘效果的评估范畴。

23.1.5 人员培训

组织的持续发展对员工技能的要求会越来越高，越来越多的组织重视员工培训。员工培训指的是创造一个成长环境，使员工能够在这一环境中获得或学习特定的与工作要求密切相关的知识、技能、经验和心智态度等。培训的目的是按具体的工作要求塑造员工的行为方式和知识与技能结构。员工培训是一个系统的过程，它能够提高员工的能力水平，增强员工对组织规则和理念的理解，改进员工的工作态度，提高员工特征和工作要求之间的配合程度。

1. 培训程序与培训类型

员工培训是指将执行工作的各种基本技能提供给新进员工或现有员工，包括一系列有计划的活动。员工培训的4个基本步骤是：①评估组织开展员工培训的需求，确定组织绩效或发展要求方面的偏差是否可以通过员工培训来弥补。②设定员工培训的目标。在确定培训目标的过程中，需要注意目标设立与评价标准密切联系，培训目标应该是可以衡量的。由于组织面临的问题会不断变化，培训在实施过程中会暴露出新的问题，因此培训目标也将不断变化。③设计培训项目。对培训项目的设计关联培训开展的很多方面，例如培训师的选择、培训地点的布置、培训方法的设计、培训教材的确定等。④培训的实施和评估。在评估过程中要比较员工接受培训前后的绩效和能力差异，以此考核培训计划的效果。培训的类型包括入职培训及员工在职培训。

2. 培训内容与需求评估

1) 培训内容

一般来说，新员工需要培训的内容包括以下几个方面：①组织的管理标准、行为规范、工作期望、传统与政策等；②新员工需要被社会化，即需要学习整个组织和管理层所期望的态度、价值观和人员特质等；③工作中所需知识、技能等方面的内容。人力资源部门对入职培训活动的计划和追踪负有总体责任，而人力资源部门和用人部门负责人应该明确各自的职责，以免发生信息传达的重复和遗漏。

员工在职培训内容一般可通过培训需求的循环评估模型及前瞻性培训需求分析模型确定。循环评估模型针对员工培训需求提供一个连续的反馈信息流，以便周而复始地估计培训需求。在每个循环中，都需要依次从组织整体层面、作业层面和员工个人层面进行分析。

2) 需求评估

随着技术的不断发展和员工在组织中个人成长的需要，即使员工目前的工作绩效是令人满意的，也可能需要为工作调动做准备、为职位的晋升做准备或者适应工作内容的变化等而提出培训的需求。前瞻性培训需求分析模型为这种情况提供了良好的分析框架，如图 23-3 所示。

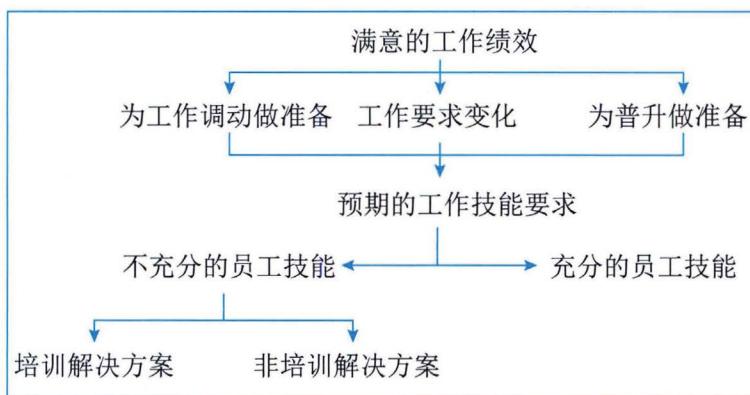


图 23-3 前瞻性培训需求分析模型

基于组织的职业发展通道，利用学习地图、领导梯队模型这样的工具进行前瞻性培训需求分析，是非常有效的途径。

3. 培训效果评估与迁移

1) 培训效果评估

培训效果是指在培训过程中受训者所获得的知识、技能、经验和其他特性应用于工作的程度。培训效果可能是积极的，使得工作绩效得到提高；也可能是消极的，使得工作绩效恶化；还可能是中性的，即培训对工作绩效没有明显的影响。

在对培训项目的结果进行评估时，需要研究以下问题：员工的工作能力是否发生了变化？这些变化是不是培训引起的？这些变化是否有助于组织目标的实现？下一批受训者在完成相同的培训后是否会发生相似的变化？

对受训者因培训产生能力变化的衡量涉及反应、学习效果、行为变化和培训效果。

2) 培训转移

组织通过培训让员工获得的新知识、技能、经验和态度等，如果不能迁移到工作中或在一定时间内不能维持，那么培训的价值是很小的。培训迁移重点关注的是知识、技能和态度等能否转变为行为和结果，所以在人力资源开发领域，我们更关心的是在什么条件下更容易出现培训迁移。Baldwin 和 Ford (1988) 提出了一个培训迁移过程模型（见图 23-4），该模型指出培训输入包括受训者特征、培训设计和工作环境，这些会对学习、保存和迁移造成影响，并且受训者特征和工作环境将直接影响迁移效果。受训者特征包括影响学习的各种能力和动机。培训设计指学习环境的重要特点，包括培训材料、实践机会、培训反馈、学习目的和项目组织协调，以及培训场地的自然环境特征。工作环境指能够影响培训迁移的所有工作上的因素，包括管理者和同事支持、技术支持、转化氛围在工作中应用新技能的机会。有利于培训迁移的各种工作环境特征如表 23-3 所示。

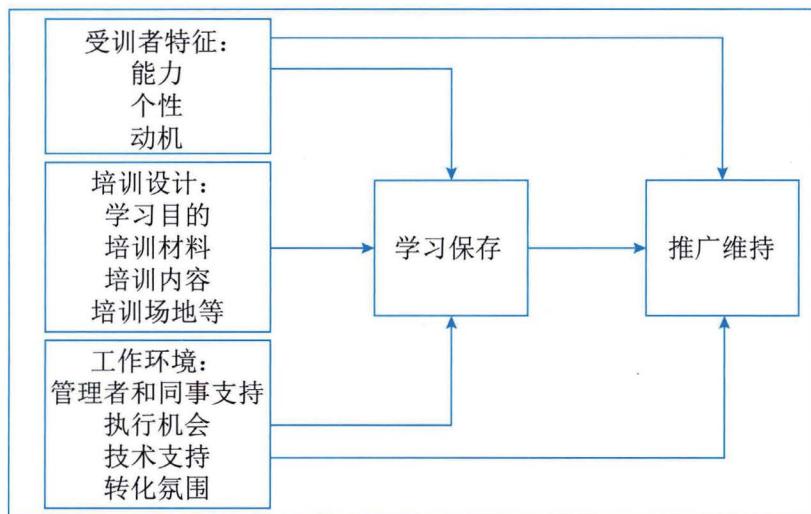


图 23-4 培训迁移过程模型

表 23-3 促进培训迁移的工作环境特征

特征	举例
直接主管：鼓励受训者使用培训中获得的新技能和行为方式并为其设定目标	刚接受过培训的管理者与主管人员和其他管理者共同讨论如何将培训成果应用到工作中
任务线索：受训者的工作特点会督促或提醒其应用培训过程中获得的新技能和行为方式	刚接受过培训的人员的工作就是按照使用新技能的方式来设计的
反馈结果：直接主管支持应用培训中获得的新技能和行为方式	直接主管应关注那些应用培训内容的刚刚受过培训的人员
不轻易惩罚：对使用从培训中获得的新技能和行为方式的受训者不会公开责难	当刚受过培训的人员在应用培训内容出现失误时，不会受到惩罚
外部强化：受训者会因应用从培训中获得的新技能和行为方式而受到外在奖励	刚受过培训的人员若成功应用了培训内容，他们的薪水或考核绩效会增加
内部强化：受训者会因应用从培训中获得的新技能，而受到内部激励	直接主管和其他管理者应表扬刚受过培训就将培训所教内容应用于工作中的人员

23.1.6 组织薪酬管理

组织存在的目的是实现特定的组织目标，而在组织中工作的员工在为组织提供实现目标所需要的劳动时，作为回报得到货币收入、商品和服务等，这些就构成了员工的薪酬。组织的薪酬体系在组织取得竞争优势和实现战略目标的过程中具有十分关键的作用。

1. 薪酬体系

有效的薪酬体系必须满足公平性要求。外部公平性要求组织的薪酬标准与其他组织相比有竞争力，否则难以吸引或留住人才。内部公平性要求可使内部员工感到自己与同事之间在付出和所得的关系上合理。薪酬政策不仅要考虑薪酬水平的外部竞争力和薪酬结构的内部一致性，还要考虑在一个组织内部承担相同工作或者拥有相同技能水平的员工之间的薪酬关系问题。一般而言，在相同的组织中承担相同工作或拥有相同技能的员工在工作绩效方面可能存在差别，在经验方面也可能存在差别，因此绝大多数组织的薪酬政策反映了员工个人方面的差异在薪酬确定中的影响。

员工在组织中工作所得到的报酬包括组织支付给员工的薪资和所有其他形式的奖励，既包括以货币收入形式表现的外在薪酬，也包括以非货币收入形式表现的内在薪酬。这种内在薪酬包括工作保障、身份标识、给员工更富有挑战性的工作、晋升空间、对突出工作成绩的认可、培训机会、弹性工作时间和优越的办公条件等。在人力资源管理中，会把外在报酬作为员工薪酬的重点。

员工薪酬构成的基本内容如图 23-5 所示。通常意义上的薪酬指的是这种外在报酬，它可以分为直接报酬和间接报酬。直接报酬包括基本薪酬、绩效加酬、鼓励员工进一步提高生产效率的各种激励性报酬和各种延期支付性质的报酬等。绩效加酬是对员工工作行为和所取得的成绩的奖励，表现为基本薪酬的增加，这取决于员工的绩效水平。此外，还有储蓄计划、股票购买和年金等各种延期支付。延期支付给员工带来的实际利益是员工要经过一个时期甚至要等到退休时才能够兑现的。间接报酬包括各种福利保障、带薪休假和各种服务与津贴。组织在这些方面为员工提供的报酬除受到政府有关法律法规的限制以外，还受到市场竞争的影响。

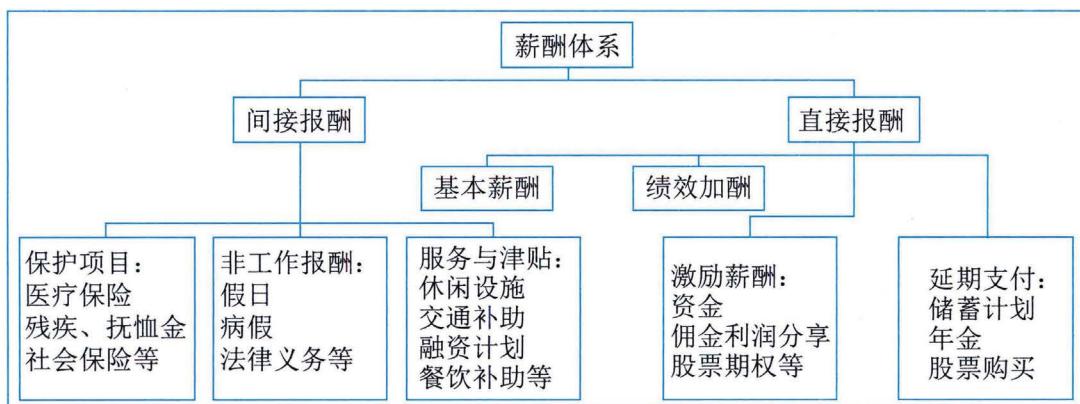


图 23-5 员工薪酬构成的内容

薪酬体系的主要任务是确定组织的基本薪酬的基础。国际上通行的薪酬体系有两类三种，即基于职位的薪酬体系和基于任职者的薪酬体系，后者又包括技能薪酬体系和能力薪酬体系。

所谓职位薪酬体系、技能薪酬体系和能力薪酬体系，是指组织在确定员工的基本薪酬水平时，分别依据的是员工所从事的工作自身的价值、员工所掌握的技能水平以及员工所具备的能力水平，三者的差别主要体现在确定薪酬的依据不同。不同的薪酬体系在确定薪酬的流程中，所考察的内容要素也不同。无论薪酬结构的基础是什么，其共同的思路是：①收集有关工作信息；②整理、归纳这些信息；③评价什么对组织重要或具有价值；④评价工作中的异同。在各类组织薪酬体系中，职位薪酬体系是最为常见的，其设计流程主要有4个步骤：①收集关于特定工作性质的信息，即进行工作分析；②按照工作的实际执行情况确认、界定及描述职位，即编写职位说明书；③对工作进行价值评价，即工作评价；④根据工作的内容和相对价值进行排序，即建立职位薪酬结构。

2. 工作评价

在以工作为依据设计薪酬结构时，应当先进行工作评价。工作评价是指根据各种工作所包括的技能要求、努力程度要求、岗位职责和工作环境等因素决定各种工作之间的相对价值。工作评价的目的是对工作进行系统的和理性的评价，帮助确定工作结构，然后由工作结构决定薪酬结构，从而使组织薪酬制度符合内部一致性的要求。

工作评价的内容包括评价工作的任务和责任、完成工作所需的技能，以及各种工作对组织整体目标实现的相对贡献大小。工作评价与工作分析之间有着密切的联系，工作分析所得到的信息是进行工作评价的重要基础。在工作分析中，对工作进行系统的研究，得出工作描述。工作描述应该使人们能够对工作的复杂性、难度、责任和价值做出恰当的评价，从而确定这些工作之间的相对价值，同时识别、确定和权衡对各种工作应该给予补偿的因素。

实施工作评价常用的方法包括：工作排序法、因素比较法、工作分类法、点数法和海氏系统法等。从是否进行量化比较的角度看，工作排序法和工作分类法属于将整个工作看作一个整体的非量化评价方法；而因素比较法、点数法和海氏系统法属于按照工作要素进行量化比较的评价方法。从工作评价的比较标准看，工作排序法和因素比较法属于在不同的工作之间进行比较的工作评价方法；而工作分类法、点数法和海氏系统法属于将工作与既定标准进行比较的工作评价方法。

3. 薪酬等级

通过工作评价的输出，结合人力市场薪酬调查及组织薪酬水平策略，最终确定组织的薪酬等级结构。薪酬等级结构的构成要素包括：①薪酬等级数；②目标薪酬，即每个或每级职位的目标薪酬（通常称为中点，基准点等）；③薪酬级差，薪酬等级中相邻两个等级的目标薪酬之间的差额；④薪酬幅度，每级职位薪酬的范围幅度（即以目标薪酬为中点，薪酬最低点与最高点之间的差额）；⑤薪酬重叠情况（即相邻两级别之薪酬的重叠程度）。

1) 薪酬等级数

当组织中存在许多种工作时，通常需要划分薪酬等级，每一个等级包含价值相同的若干种工作或者技能水平相同的若干名员工。同一个薪酬级别内的各种工作都得到相同或较为相近的薪酬，当然还要考虑员工个人之间在工作绩效和资历方面的差异。在价值最大的工作和价值最小的工作之间差异既定的情况下，如果划分的薪酬级别数目太少，那些在工作任务、责任和工

作环境上差别很大的员工被支付相同或较为相近的基本薪酬，就会损害薪酬政策的内部公平性。如果划分的薪酬级别数目太多，那些在本质上没有什么明显差别的工作就会得到不同的报酬，同样也会损害组织薪酬政策的内部公平性。因此，组织需要持续探索并优化薪酬等级数的定义，从而获得较为合理的薪酬等级数。

2) 目标薪酬与薪酬幅度

薪酬幅度是指在某一薪酬等级内部允许薪酬变动的最大幅度，表明同一个薪酬级别内最低薪酬和最高薪酬之间的差距。薪酬幅度的中点（中值）根据目标薪酬水平设定，反映组织针对某职位所确定的薪酬水平，其具体数据取决于组织的薪酬策略，如与当地市场相一致，还是采取市场中等水平、高等水平或低等水平等。组织的目标薪酬水平应该是一个经验丰富的员工，在其工作达到规定标准时应该得到的薪酬。

3) 薪酬级差

薪酬级差是指薪酬等级中两个相邻等级薪酬标准之间的差额，它代表不同等级的工作因复杂和熟练程度的不同，而应当支付不同的薪酬。与薪酬级差相对应的，还有一个薪酬差额“倍数”的概念。它是指整个薪酬结构中最高薪酬等级与最低薪酬等级的目标薪酬的比值关系。在薪酬总额既定的情况下，“倍数”的确定需要考虑以下因素：①最高与最低等级工作复杂程度上的差别；②政府规定的最低薪酬；③市场可比的薪酬；④组织薪酬基金的支付能力和薪酬结构；⑤科技发展状况对工作差距的影响。一般而言，随着工作差距缩小，薪酬等级的幅度也趋于缩小。

4) 薪酬重叠情况

如果各个档次的薪酬幅度大到一定的程度，两个相邻薪酬等级之间将存在一定的重叠，也就是一个薪酬级别的最高水平通常高于与它相邻的较高薪酬级别的最低水平。如果组织薪酬的增长主要以员工的年资为依据，那么每个薪酬级别的范围应当比较大，因此相邻两个薪酬级别之间的重叠程度也会比较高。这是为了使在某一薪酬级别中长期从事某一类工作的员工有机会不断获得薪酬的提升，否则这些员工将出现薪酬增长的天花板，影响其工作动力和行为。

4. 薪酬激励

一个组织中的员工有许多不同的类别，如操作人员、销售业务人员、专业技术人员和高级管理人员等。对这些不同类别的员工的激励策略也应该有所不同。

对于操作人员，计件制是一种最古老和最常用的激励性给付机制。计件制包括完全计件制和部分计件制两种形式。完全计件制是指完全按照员工的产量计算薪酬；部分计件制是指员工超过某一产量水平后的收入由员工和组织按照某一比例进行分配。

销售业务人员的工作由于难以监督，因此应采用比较特殊的激励方法，主要包括佣金制和底薪制。佣金制是指销售业务人员的收入完全按照绩效而定。佣金制的优点是最能激励销售业务人员，可以吸引业务能手。佣金制的缺点是容易使销售业务人员只重视近期的销售和数额大的销售，而忽视开发有潜力的客户和为小客户提供服务。底薪制是指销售业务人员领取固定的薪水，有时也有红利等奖励。这种方法比较适合从事任务性和服务性（如寻找潜在客户）工作的销售业务人员。底薪制加佣金制的混合制也很常见，固定的底薪可以保障业务人员的基本生

活，佣金部分可以激励业务人员创造良好的绩效。

专业技术人员是指那些受过正式训练或从事研究工作的人员，如律师、医生、经济师、工程师、研究开发人员等。组织对专业人员的激励方法是加薪，一般是在公平的绩效评估的基础上，按照年资每年自动增加薪酬。由于专业人员比较重视工作成就，而相对不重视金钱，所以可以采用一些非金钱的奖励方法，如提供更好的设备、实行支持性的管理风格等。

对高级管理人员的激励通常包括以下5个部分：基本薪酬、短期奖励或奖金计划、长期奖励计划、正常雇员福利、高级管理人员的特殊福利或津贴。高级管理人员的激励可以区分为短期激励和长期激励。短期激励通常是指年度红利，目的在于激励高级管理人和主管人员的短期绩效。长期激励的目的是促进组织的长期发展，包括拓展新业务、开辟新市场等，以促使管理人员重视组织的长期繁荣，而不仅仅是短期的盈利。长期激励的方法主要是发给股票，或给予购买股票的优惠，从而使主管人员的利益与组织的长期利益联系在一起。

5. 薪酬调整

组织薪酬调整包括薪酬水平的调整和薪酬结构的调整，目的是适应组织生产经营发展的需要，更好地促进员工的工作积极性。

1) 薪酬水平调整

按照调整的性质，薪酬水平的调整可分为：①主动型薪酬水平的调整。这是组织为了达到一定的目标，主动采取增薪或减薪的行为。主动增薪的动机：一是为了增强与竞争对手争夺人才和维系员工队伍的能力；二是组织的经营绩效有了大幅提高，以加薪回报和激励员工；三是组织薪酬政策发生了变化。提出减薪通常是组织经营效益和财务支付能力处于严重恶化状态。②被动型薪酬水平的调整。这是组织在各种因素的作用下被动采取增薪或减薪的行为。如最低工资标准的法规、工会集体要求增加工资并采取各种行动形成强大压力等。

按调整的内容，薪酬水平的调整可分为：①奖励性调整，指为奖励员工优异的工作绩效，强化激励机制而给员工加薪。②生活指数性调整，指为弥补通货膨胀导致实际薪酬下降的损失，给员工加薪以保持其实际生活水平不下降或少下降，属于薪酬的普调。③年资（工龄）性调整，指随着员工资历的增长而提高其年资薪酬。通常是结合经验曲线和员工绩效考核来确定调整水平，属于常规性和全员性的调整。④效益型调整，指根据组织经济效益的变化情况，全体员工从中分享利益或共担风险的薪酬水平的调整。

2) 薪酬结构调整

薪酬结构调整的目的是适应组织内外部环境因素的变化，以保持薪酬的内部公平性，体现组织的薪酬价值导向，更好地发挥薪酬的激励功能。薪酬结构的调整常常和薪酬水平的调整相结合。薪酬结构的调整主要包括纵向的薪酬等级结构调整和横向的薪酬构成调整。

常用的纵向等级结构调整方法包括增加薪酬等级和减少薪酬等级。增加薪酬等级的主要目的是细化岗位之间的差别，从而更加明确地实行按岗位和职位付薪的原则。减少薪酬等级就是合并和压缩等级结构。

横向的薪酬构成调整主要包括以下两种形式：①调整固定薪酬和变动薪酬的比例。固定薪酬和变动薪酬的特点与功效不同，使两者保持适当的比例有助于提高薪酬绩效。②调整不同薪

酬形式的组合模式。组织应该根据不同薪酬形式的优缺点合理搭配，使薪酬组合模式与组织的薪酬政策和工作性质的特点相适应。

23.1.7 人员职业规划与管理

职业生涯是指一个人在一生中所从事的各种工作职业的总称，也是一个人一生中价值观、为人处世态度和动机变化的过程。组织在人力资源管理过程中，应该充分理解员工职业生涯的发展，给予一定的发展机会，帮助他们获得发展。

员工的职业规划方案必须能够适应组织发展的需要，适应组织在员工招聘方面竞争的需要，适应当前或未来实施的组织结构。在向员工提供职业指导和咨询以前，组织应该首先确定员工可能选择的职业道路，可通过分析员工在组织中过去与当前的工作情况来判断。对员工职业道路的要求是：①应该代表员工职业发展的真实可能性，无论是横向发展还是纵向升迁都不应该以通常的速度为依据；②应该具有尝试性，能够根据工作的内容、任职的顺序、组织的形式和管理的需要进行相应调整，同时也不要过分集中于一个领域；③具有灵活性，要具体考虑每位员工的薪酬水平，以及对工作方式有影响的员工的薪酬水平；④说明每个职位要求员工具备的技能、知识和其他品质，以及具备这些条件的方法。

在为员工确定职业道路时，首先应该进行工作分析，找出工作对员工要求的相同点和不同点，然后将对员工的行为要求类似的工作组合在一起，形成一个工作族，并在工作族或工作族之间找出一条职业道路，最后将确定的所有职业道路连接起来，构成一个完整职业系统。

组织的管理人员在员工的职业规划中应该承担的工作包括以下几个方面：①充当一种催化剂，鼓励员工为自己建立职业规划；②评估员工表达出来的发展目标的现实性和需要的合理性；③辅导员工做出组织与员工双方都愿意接受的行动方案；④跟踪员工的职业规划并指导其进行适当的调整。

组织在员工职业规划中的责任包括：①提供员工制订自己的职业规划所需要的职业规划模型、信息、条件和指导；②为员工和管理人员提供建立职业规划所需要的培训；③提供技能培训和在职培训。

在组织的员工职业管理过程中，员工需要承担的责任是向组织的管理人员提供所需要的技能、工作经验和职业意愿等方面准确信息。在这一过程中，管理人员的责任包括：①发挥员工提供的信息的作用；②向员工提供自己负责的职位空缺的信息；③管理人员要综合有关的信息，为职位空缺确定合格的候选人并进行选择，同时为员工发现职位空缺、培训项目和工作轮换等职业发展机会。

组织在员工职业管理中的责任包括：①为管理人员的决策过程提供信息和程序；②负责组织内部各类信息的及时更新；③设计出收集信息、分析信息、解释信息和利用信息的便捷方法，以确保信息利用的有效性；④监控和评价员工职业管理过程的执行效果。

23.2 流程管理

组织关注的核心问题是经济与社会价值的创造，流程是这种价值创造的重要组织能力要素，

组织运行体系所有其他组成要素需要基于流程设计要求进行配置与匹配。通过流程视角能够真正看清楚组织系统的本质与内在联系，理顺流程能够理顺整个组织系统。流程是组织运行体系的框架基础，流程框架的质量影响和决定了整个组织运行体系的质量。把流程作为组织运行体系的主线，配备满足流程运作需要的资源，并构建与流程框架相匹配的资源组合方式（如组织结构、信息系统结构、设备结构等），能够建立组织秩序，满足和谐与高效的组织发展需求。

23.2.1 流程基础

流程是指工作活动流转的过程。部门、岗位之间会有工作活动的承接和流转等，这些工作活动需要多个部门、多个岗位的参与和配合，因此流程可以是跨部门、跨岗位工作活动流转的过程。ISO/IEC 9001 中对于业务流程的解释是：业务流程是一组将输入转化为输出的相互关联或相互作用的活动。

1. 流程要素与生命周期

流程的基本要素包括：流程的输入资源、流程中的若干活动、活动的相互作用、输出结果、客户、最终流程创造的价值。分析这些要素，可以发现流程的特点主要包括：

- 目标性：有明确的输出（目标或任务）。
- 内在性：包含于事物或行为中。如输入的是什么资源，输出了什么结果，中间的一系列活动是怎样的，输出创造了怎样的价值。
- 整体性：所有工作活动的顺畅“流转”才能保证流程的最终输出和价值实现，因此，流程追求的不是个性的、单点的优化，而是全量的、整体的优化。
- 层次性：组成流程的活动本身也可以是一个流程。流程是一个嵌套的概念，流程中的若干活动也可以看作是“子流程”，可以继续分解为若干活动。流程的结构可以有多种表现形式，如串联、并联和反馈等，表现形式的不同，往往给流程的输出效果带来很大的影响。

(1) 组织战略执行保障体系。组织管理是一个系统工程，必须建立从战略目标到战略执行的保障体系，如图 23-6 所示。战略目标是组织运作的方向和指导思想。组织必须把业务对象（客户或群众等）和组织的不同需要加以平衡，设计出一种能够使双方都感到满意的方案，从而形成清晰的战略导向。在战略明晰的基础上，组织还需要构建战略执行保障体系，具体包括以下三层：

- 第一层：以会议管理、运行分析、预算考核为基础建立组织发展计划，形成以执行和控制为目标的战略控制层。
- 第二层：以业务流程、岗位描述、绩效测评为基础架构，对研发、采购、生产与交付、销售、客服等各职能领域构建稳定的流程执行层。
- 第三层：以ERP（组织资源规划）、CRM（客户关系管理）、PDM（产品数据管理）等大量的信息技术应用为基础的系统支撑层。

流程执行层是战略执行落地的核心枢纽，在整个战略执行保障体系中起承上启下的作用，组织的战略目标需要落实到流程上从而方便执行。

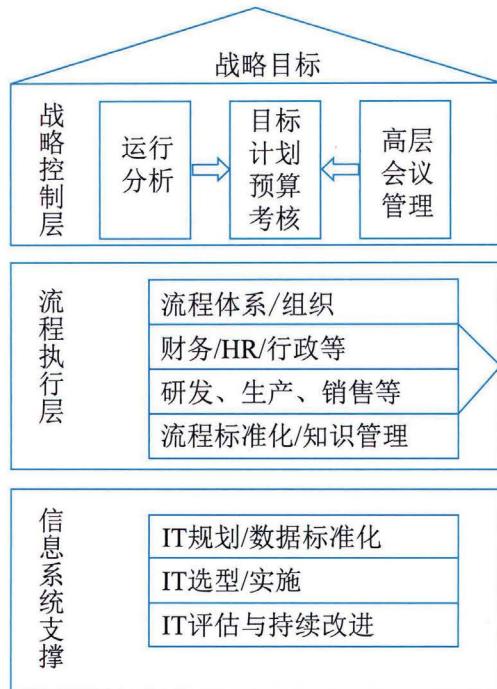


图 23-6 组织战略执行保障体系

(2) 流程生命周期。流程与产品类似，也有生命周期的概念，流程也是从导入期到成长期，经历成熟期之后步入衰退期或变革期。在流程处于原始导入期的时候，流程可能不成熟，经常要随着环境的变化而不断地调整，还没有充分找到其中的规律，使用的频率和概率通常很小，一年可能就使用几次，而且每次持续的时间较短。这时候的流程不具备管理的条件，没有必要把工作固化成结构化的、流水线似操作模式，否则结构化的设计反而束缚了流程的手脚，影响了流程的灵活性与应变能力。流程进入成长期是流程管理介入的好时期，这时要适度管理，把握规范和灵活的平衡。建议在流程的关键节点及流程的粗线条上进行管理，不需要具体到每一个活动及每一个步骤。流程进入成熟期是流程管理的好时机，运用流程管理工具将日渐成熟的业务转变成标准化、规范化的操作，并把最佳的实践经验固化下来，以提高业务运作的效率与效果。组织需要通过流程优化或再造来持续提高成熟业务的运行绩效，以充分适应竞争需求。

2. 流程管理价值原则

偏离管理目的的流程是不必要的，很多流程无须进行制度化管理，完全可以通过人、文化、考核、培训等方式去解决。具备可管理价值的流程应符合管理大跨度原则、管理多元参与原则和管理高频度使用原则等。

3. 流程导向管理特征

流程管理不只是对流程的管理，也促进以流程为导向的管理模式，如图 23-7 所示。

流程不是简单的岗位职责流转，也不是独立的活动流，而是以活动流为主线将组织管理体系的其他要素有机地结合在一起，所以流程实质是一个系统，包括了人、财、物等各种要素。流程的绩效就是整合活动流相关的各种资源产生的综合绩效，包括了人力资源、资金、原材料、设备设施等的绩效，是组织管理体系的整体绩效。流程导向的管理模式具有以战略目标为导向、

以流程为主线和强化流程的管理等特征。

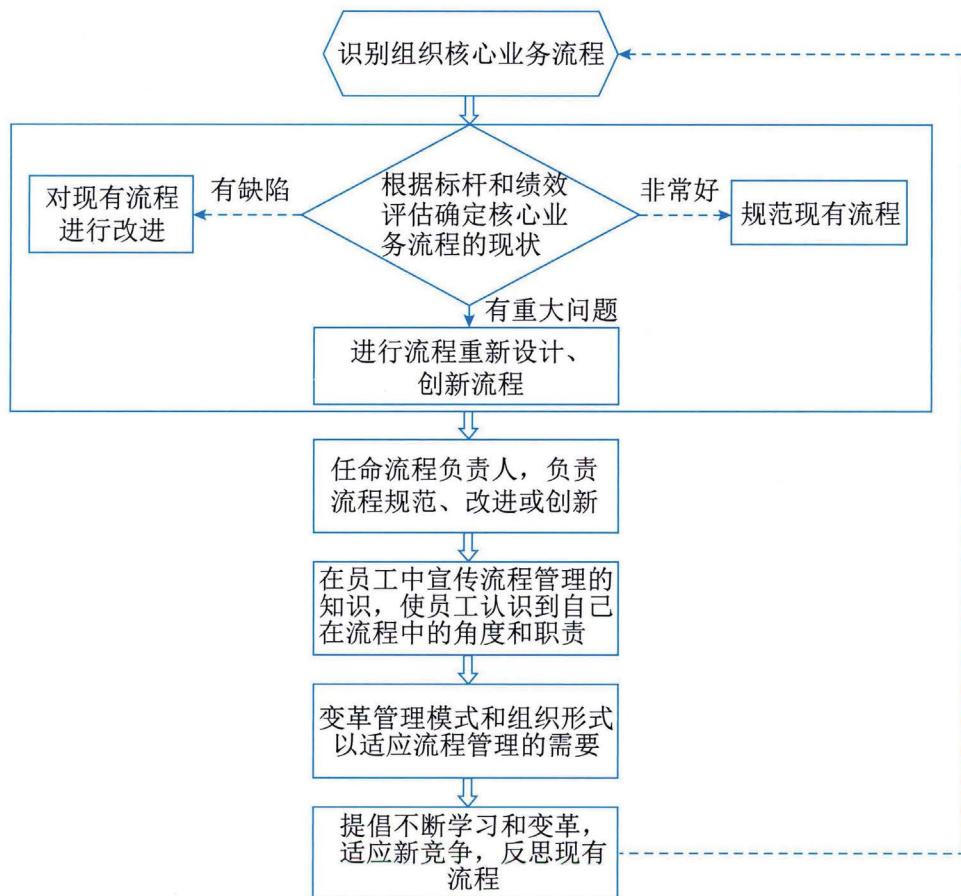


图 23-7 流程管理图

23.2.2 流程规划

1. 端到端的流程

端到端的流程是指从获取业务对象需求开始，到业务对象满意结束，也就是要以终为始，目标导向。端到端流程管理的本质就是要让组织更多地关注贡献，而不是任务本身。如果每个流程都满足这样的基本定位，流程体系整体就能够实现为业务对象创造价值、满足组织高质量发展的目的。端到端的流程概念如图 23-8 所示。

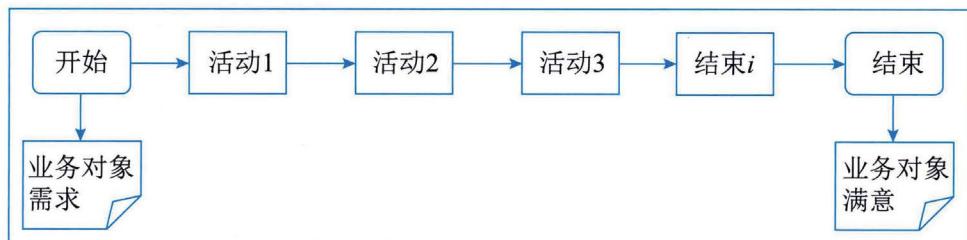


图 23-8 端到端的流程概念

端到端的流程本身也是分级的。整个组织的运作可以看成一个端到端的流程，也就是组织级高阶流程：以社会与市场需求为起点，以战略目标（包含业务对象满意）达成为结束。组织级高阶流程不是每个管理者都能够参与的，为此要细化到低一级的端到端流程，即中阶流程。这一层级的业务对象应当是最终业务对象，即组织的利益干系人，包括内外部业务对象，如各级经销商、最终用户、群众、股东、员工、政府、社区、供应商、合作伙伴等。流程要从业务对象的需求出发，到他们的需求得到满足为止。从中阶端到端流程的目标或者子目标出发去定义下一阶端到端流程，这样做的最大好处就是可以逆向追溯各阶流程的目的，一直追溯到组织的战略和运行目标。

端到端的本质是让组织做任何事情都要从目的而不是从任务出发，关注最终结果。端到端是以战略为导向进行全局管理、系统管理，追求整体最优，而不是分散聚焦在个人或部门的具体目标上。

2. 组织流程框架

设定流程规划的目标要考虑本组织的实际情况，如目标的急迫性、目标实施的路线图、目标的可实施性等各种因素。而且流程规划的范围也需要根据实际情况界定，界定是建立全组织范围内的流程规划，还是仅完成某类或某项端到端流程的规划，如供应链流程或客户服务流程等。流程规划工作不是推倒重来，而是系统化完善；流程规划不是一步到位，而是持续改进的过程。

通过端到端流程的识别，建立了一条条流程的“线”。组织运作是一个整体系统，这些线与线之间也存在密切的关联性，因此需要将组织里的各条流程紧密地捏合在一起，不但让每条流程稳定且高效地运转，而且使各条流程之间能进行良好的配合，从而形成组织整体的流程框架，确保组织整体效益。从端到端的流程到组织整体流程框架，称之为流程从“线”到“面”的优化，具体包括两个方面：流程与战略的匹配和流程间运行始终协同。流程从“线”到“面”的优化，使得组织按纵向和战略目标对齐，而横向执行的步调一致，从而提升组织战略一体化的管控能力。

某组织战略导向的整体流程框架，如图 23-9 所示。

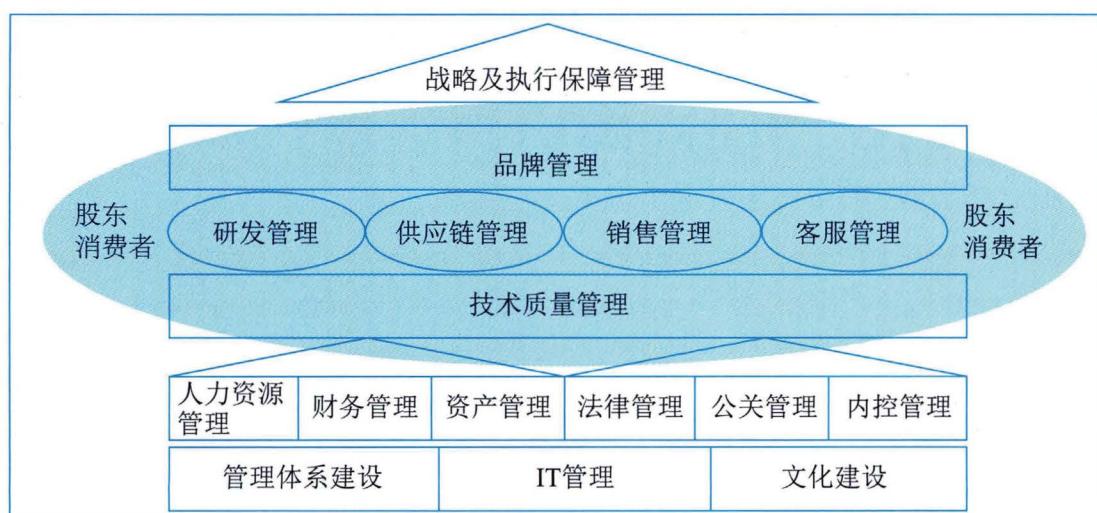


图 23-9 某组织融合组织战略导向的端到端流程框架示意图

组织的整体流程框架反映其整体业务模式，体现的是从组织最高管理层视角对组织的整体认识。因此，整体流程框架图既要能反映组织的业务运作特点，又要能突出组织的战略或核心竞争力，以及组织各业务领域的定位和相互间的逻辑关系。组织的最高管理层是流程框架总图的责任人，其主要职责是制定并传达组织的战略，同时使组织里的各条流程都能紧密衔接，通过建立组织各项活动的有机组合，形成整体系统，从而确保战略的实现。构建流程框架是一个理清组织管理结构的过程。整体流程框架往往反映组织的一级、二级流程，通过将一级流程逐渐往下分类分级细化，形成二级、三级直到完整的组织流程清单。

不同的组织可以按照自己的实际业务情况来建立流程框架和流程清单。美国生产与质量中心（America Product&Quality Center, APQC）结合美国近百家高业绩组织的流程实践，提出了一套流程框架，如图 23-10 所示。



图 23-10 APQC 流程框架

3. 流程规划方法

流程规划是一项技术性较强的专业工作，也是一项工作量较大、持续时间较长的工作。其前期策划工作一般由流程管理部门来完成。为确保流程规划的整体性和流程间的一致性，组织一般会成立专门的“流程规划小组”，其成员至少应该包括：高级管理层、流程管理部门人员和涉及流程的部门负责人等。流程规划小组的工作需要得到组织高层的支持，并把此项工作纳入相关部门管理者的绩效考核中。

流程规划的方法可参考基于岗位职责的流程规划及基于业务模型的流程规划，如表 23-4

所示。

表 23-4 流程规划参考方法

描述	工作路径	优缺点
岗位职责开始（从下到上）	①流程管理部门先确定每个部门的代表性岗位 ②流程管理部门与每个代表性岗位进行工作访谈 ③分解出主要工作并评价其重要度 ④流程管理部门梳理出工作中包含的流程及其关键控制要点 ⑤与各部门负责人访谈，补充和完善访谈结果 ⑥汇总各部门的流程信息，完成流程清单和流程框架等	<ul style="list-style-type: none"> ● 方法的优点： ①工作分析细致透彻，不容易遗漏 ②因整个过程中流程管理部门起主导作用，对被访谈人的流程管理方面专业知识、技能和经验要求不高 ③各级流程干系人充分参与，工作成果容易被接受，流程规划成果应较容易推进
业务模型开始（从上到下）	①流程管理部门根据组织业务绘制业务模式简易模型 ②流程管理部门进行模型分解 ③流程管理部门与流程干系人就模型与现有的流程进行关联对接 ④无法对接的部门，由流程管理部门与代表岗位人员进行工作访谈 ⑤完成流程清单和流程总图	<ul style="list-style-type: none"> ● 方法的优点： ①工作量相对较小 ②流程管理部门对整个工作控制力度大，工作进度和风险易于控制

4. 流程分类分级

组织内所有流程理论上是可以互相关联和贯通的，为了高效管理这些流程，有必要先根据流程的性质进行分类，这有利于从整体上把握不同类别流程的定位与作用，有利于更好地设计组织流程体系。组织流程通常可分为：战略流程、运行流程和支持流程。

1) 战略流程

战略流程是面向未来的，为组织提供发展方向和整体管理，包括组织长 / 中 / 短期战略目标的规划、战略目标的分解、制定战略目标实现策略、确定所采用的竞争策略与商业模式和战略过程的控制与调整等。

2) 运行流程

运行流程就是直接为业务对象创造价值的流程，能够被内外部业务对象看到或感觉到，运行流程从业务对象提出需求开始，到满足业务对象需求结束。运行流程包括产品价值链（新产品管理）、市场链（营销和销售）、供应链（产品与服务的提供）和服务链（服务管理）等。运行流程以战略流程为导向，以战略流程确定的架构为基础展开，它的逻辑顺序是：战略——业务模式——运行流程。

3) 支持流程

支持流程为运行流程提供支持与服务，通常包括决策支持、后勤支持与风险控制3类。支持流程一般是纵向职能专业导向的，专业管理部门明确，干系人相对容易确定，流程横向协调的难度相对较低。支持流程的设计要以战略流程为导向，要能够有效地支持组织未来的发展战略，为战略目标的实现准备好相应专业资源、支持与管控能力；要以支持与服务运行流程为目的，能够真正帮助提升运行流程的效率与效果。

在流程划分过程中，对于同样范围（即相同起点与相同终点）的流程因不同的管理需求可以设计不同的流程管理操作线路：

- 按业务对象分类：可以分为组织级业务对象、个人用户、政府单位及其他。
- 按业务风险分类：可以分为普通审批流程和审批绿色通道等。
- 按不同的输入分类：可以分为电子订单处理流程与手工订单处理流程。
- 按重要度分类：可以分为主辅料采购流程、备件采购流程、办公用品采购流程等。
- 按业务模式分类：可以分为定制产品管理与库存产品管理。
- 按管理对象不同分类。可以分为收入会计、管理会计、应付会计、固定资产、总账等。

对于流程的分类分级，即把流程从粗到细，从宏观到微观，从端到端的流程到具体指导操作的明细流程进行分解，可将其分为以下级别：

- 一级流程：是高阶流程，也称为“域”。它往往是端到端的流程。
- 二级流程：是中阶流程，在每个“域”内，也称为“域过程”。
- 三级流程：是低阶流程，即对域过程进行细分，由子流程（也就是四级流程）和业务活动构成，即工作活动比较具体的流程。

23.2.3 流程执行

组织导入流程管理的目的不是要简单地获得理念认同，也不仅仅是要获得一大堆流程制度。组织想要的是流程价值，是通过流程管理解决组织面临的问题，提升组织的发展绩效。为此，流程执行是能够成功地把流程管理推动起来，并且通过流程管理方法的应用，为组织带来回报与价值。

如何保障流程管理有效执行，可参考的措施包括以下几个方面。

(1) 理解流程是执行流程的前提。流程能够被有效执行的前提是流程设计要能够被流程执行人员理解。这里的理解包括两个层面：①既要理解流程是什么，还要准确理解流程设计的方法与规则，确保执行者之间、执行者与设计者之间的一致理解；②要理解建立流程的原因、流程设计的目的、流程设计遵循的原则，至少要了解本岗位执行的目的与价值以及不按要求执行的后果。

(2) 做好流程变更后的推广。当关键流程发生重要变更时，有必要采取培训、交流等方式推广流程。

(3) 新员工入职流程制度培训。新员工入职是流程执行的一个黄金时期。作为一个新人，其对组织的文化、人员、内部运作都不熟悉，有着迫切的需求去了解新的组织、新的部门和新的岗位等，而流程制度蕴含着组织运行体系，可以满足新员工对组织的初步认识。同时，通过流程制度培训也有利于组织对新员工的工作行为进行塑造。

(4) 找对流程执行负责人。流程管理者是对流程整体结果负责任的岗位，他要负责流程的

设计、流程的执行推动、流程的检查与优化等，担负流程执行主要责任。流程管理者重点负责流程的设计，通常并不在流程中负责执行，无法实时了解流程的运行状态，当流程运行出现较大的问题时才会反馈给流程管理者，因此流程管理者需要协作推动流程执行的角色。该角色通常为流程助手，流程助手须负责流程执行，在流程中参与执行，具备掌握流程运行实时情况的能力，能够在督导流程按要求执行方面弥补流程管理者的不足。

(5) 流程审计及监控。流程的执行情况需要有相应的监督考核机制，通过流程的稽查与评价，保证流程的有效实施和持续改进。通过流程制度建立适当的违规惩处措施，有利于促进流程的落实运行。

(6) 把流程固化到信息系统中。通过信息系统固化流程是解决流程执行力的有效手段之一。当流程在信息系统上运行时，流程执行情况一目了然。流程信息化同时也带来信息共享、自动化处理、知识积累等多种优势，因此对于重执行、大型或复杂的流程需要提高执行力时，可考虑通过信息系统来固化。

(7) 把流程固化到制度中。制度是管理的标准与基本准则，制度同样是流程执行保障的重要工具，把重要流程形成正规制度后，其执行力能够得到保证，制度代表了组织权威，有强制属性，有较强的约束力。制度包括两大部分：①流程必须要遵守的规则，保证流程操作有章可循，将流程的关键控制点用制度的方式严格地管理起来；②对流程执行绩效的激励制度，保证流程执行有激励机制保障。

(8) 流程文化宣导。当一个组织逐渐变成以流程为做事的基本准则时，就会重视流程的权威性，通过流程的视角来看问题，用流程的意识去开展工作，逐渐地潜移默化，从而影响每一个员工的工作行为习惯。

23.2.4 流程评价

流程评价是流程管理最重要的环节，它承上启下，对上促进流程设计的优化，确保设计更加符合战略要求，如流程运行线路精简，不增值活动比率低等；对下确保组织有力执行，流程目标能够实现。没有流程检查，流程管理就会缺乏闭环管理，不利于组织管理的持续改进。

1. 流程检查方法

常见的流程检查方法主要有流程稽查、流程绩效评估、满意度评估和流程审计等。

1) 流程稽查

对单个流程的稽查，主要是稽查流程的安排（主要表现为组织的流程制度）是否得到了执行，执行是否到位，是否符合流程制度的要求等。流程稽查基本实施步骤如表 23-5 所示。

表 23-5 流程稽查基本实施步骤

步骤	概述	描述
1	理解流程的目的、目标及管理原则	流程的本质不是流程图、流程制度，而是流程制度设计的思路，是流程的目的、目标及管理原则，流程制度通常展示的是实现目的的手段与方法。理解了流程的本质，进行流程稽查才有明确的方向，才知道重点所在，否则只能进行一些简单的制度与执行的核对工作

(续表)

步骤	概述	描述
2 确定流程稽查的关键点	为提升流程稽查的效益，需要确定关键的几个稽查点。关键点的确定，首先要从流程本质出发。关键点是对流程目的、目标的达成起关键作用的流程控制点。其次还需要考虑流程的实际执行情况，有些关键点容易出现问题，而有的关键点绩效则很稳定，不需要安排稽查	
3 确定稽查方法	稽查方法通常包括：查记录与资料、现场观察执行、人员访谈等	
4 设计稽查线路与实施计划	由于流程稽查可能需要查阅多个记录，同样的记录会被多个不同稽查点使用，因此要保证流程稽查的效率，需要汇总不同稽查点的稽查方法，设计一个最佳的稽查路线	
5 开展流程稽查	为了保证流程稽查的效果，不论是流程管理者还是独立的第三方，在开展流程稽查之前，都应当与受稽查部门明确流程稽查的目的与背景，要强调流程稽查是基于改进流程的目的出发。开展流程稽查时的另外一个重要问题是，一定要保证稽查记录的可追溯性、可量化及真实性，以便对稽查问题的描述准确、清晰，从而有利于后续改进的确立	
6 提交流程稽查报告	在正式提交流程稽查报告之前要与相关岗位人员充分地沟通，确保大家就报告内容是经过充分沟通并达成一致的。另外，稽查报告需要暴露的问题应当是具有普遍性的、重大的、有代表性的	
7 跟进流程稽查问题整改	流程稽查问题整改过程中，最关键的要素是问题严重度的评估及问题的根源分析。 问题严重度分析的目的是根据组织资源配置状况及工作优先安排，考虑改进的投入及问题本身的重要度等	

2) 流程绩效评估

流程绩效评估是对流程运行的结果、效果进行评估，并将其与流程的设计目标进行对比，评估流程目标是否有效达成，以及流程目标达成的具体情况。流程绩效评估的3个维度为：效果、效率和弹性。流程效果也就是流程的产出在多大程度上满足了业务对象的需求和期望，是达成流程绩效设定目标的程度。流程效率是指追求流程效果的过程中，各类资源节约和杜绝各类浪费的程度。流程效率的典型指标有：处理时间、投入产出比、增值时间比例和质量成本等。流程弹性是指流程应具备的动态调整能力，以满足业务对象当前和未来的需求，适应性是流程弹性的典型指标。

图23-11所示为流程绩效评估指标体系。建立战略导向的流程绩效指标体系步骤包括：①将组织战略目标按平衡计分卡从4个维度分解成符合效率管理模型（又称SMART原则）的目标；②将流程目标分解到组织一级流程上；③将流程一级目标分解到可管理级流程目标；④确定流程绩效评估体系。

流程绩效评估是手段不是目的，其目的是要对流程绩效进行控制，保证流程绩效在符合流程目标的基础上，持续地改善流程绩效。因此，要通过流程绩效评估结果分析找到流程设计或执行中存在的问题，以促进流程体系的持续改善。通常来说，流程绩效评估分析可以从4个方面开展：①与流程绩效目标对比分析，找出现实绩效与流程绩效目标之间的差距，对差距进行原因分析，找到问题所在并加以改进；②在组织内部做横向比较，其适用于在不同区域设有

分支机构或办事处的组织，通过横向比较，促进不同区域之间流程绩效的相互竞争及流程管理成功经验的相互学习；③与同行业的主要竞争对手进行流程绩效对比分析，从而了解本组织在市场上的相对表现，结合组织的运行策略，能够准确地找到组织流程改进的方向及目标；④对流程绩效评估结果的稳定性进行分析，通常可以采用控制图的方式。当流程绩效处于稳定的状态下，说明流程已经处于受控状态，如果要改善则必须从流程优化入手，而当流程绩效处于波动状态，说明流程处于非受控状态，通过加强流程的质量控制就能够提高流程的绩效水平。

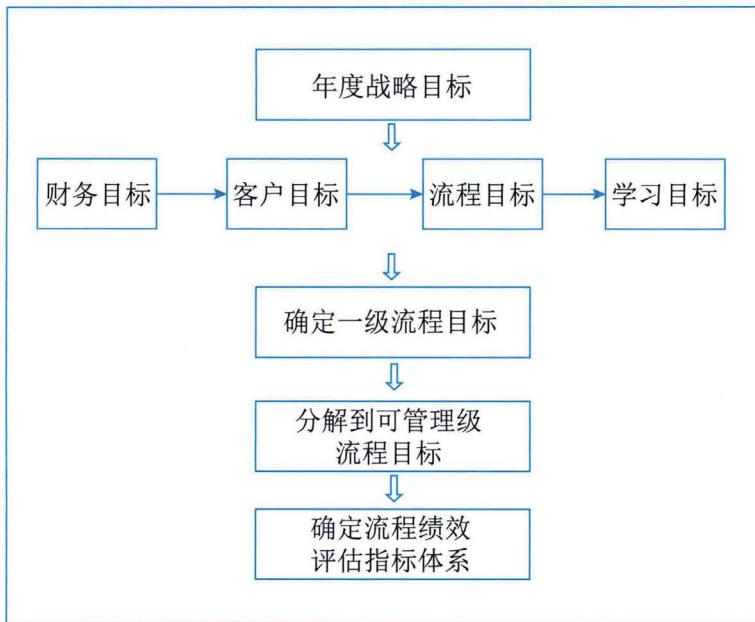


图 23-11 流程绩效评估指标体系图

3) 满意度评估

流程的要求都是组织内部的设计和规范，虽然其反映了业务对象的需求，但在业务对象需求传递与实现的过程中，可能会有信息衰减或错误，加上业务对象需求处于不断变化中，为此业务对象满意度评估对于流程管理有着极其重要的价值与意义。通常来说，满意度评估信息的来源有：①日常沟通记录。通过与业务对象的日常沟通，可以发现大量业务对象的需求、不满和建议等。②投诉、抱怨信息。对于业务对象的投诉、抱怨，及时有效地处理，有助于保持甚至提高业务对象满意度。③走访信息。定期地对业务对象走访或拜访，目的是为了维护好关系，同时了解其需求，为其解决问题。④电话回访。通过对业务对象进行回访，了解其对于产品及服务的满意度状况。⑤满意度问卷调查。满意度问卷调查是满意度评估的一个参考或补充。⑥满意度评估信息库的建立。组织需要将上述不同渠道的满意度评估信息进行汇总，建立一个集成的信息库，通过整合、分析，从而得出全面的评估结论。

4) 流程审计

流程审计是针对组织流程体系整体进行全面的、系统的检查，目的是评估流程体系的充分性、适用性、有效性和效率性，它的输出是流程体系整体的评估与改进建议。流程审计的流程

展通常会比较顺利。

(2) 绩效考核。流程绩效评估反映了流程结果的质量、流程执行的水平和流程管理的水平，并能够显示出流程管理者在流程管理方面存在的缺陷或不足，这也是绩效考核的重要内容。可将流程检查结果作为绩效考核指标的一部分，也可以设立专项流程考核方案，根据流程检查的结果对流程管理者奖优罚劣，还可以将流程检查的结果与员工的评优、晋升及福利等挂钩。

(3) 过程控制。流程评价结果提交之后，责任部门应及时提交整改单，对问题的严重度进行评审，对不合格事项进行处理，并迅速采取补救措施，将不符合流程的现象扭转过来，确保流程结果能够符合要求。

(4) 纠正措施。对于系统性原因产生的问题，例如大面积发生问题，或类似的问题反复发生，应要求采取纠正措施。要求责任部门认真分析问题发生的根本原因，从根源上采取有针对性的措施，把问题彻底解决，促使组织的管理体系得到根本的改善。

(5) 战略调整。将业务对象满意度评估的结果与流程绩效评估的结果进行关联，这对于组织战略调整具有极强的参考价值。根据业务对象满意度评估结果，可清楚地了解业务对象关心的价值点在哪里，也清楚地了解这些价值点组织做得如何，同时也会了解竞争对手在这些方面的表现。

23.2.5 流程持续改进

根据流程优化需求驱动因素的不同，流程优化需求大致可分为3种：问题导向、绩效导向、变革导向。问题导向，如流程优化建议、流程事件、内外部投诉及意见反馈、流程审计报告等。绩效导向，如流程目标及绩效测量报告、标杆组织对比分析报告等。变革导向，如组织战略、运行思路及策略、重要改革举措、流程规划报告等。

流程优化需要找到优化目标：一是找实现组织战略要求的目标；二是找组织需要解决的问题。找到目标后，流程优化就有了方向。

首先，进行流程框架体系的优化。流程框架体系优化是流程优化的基础，明确问题的边界和逻辑关系。流程框架体系的优化是优化组织的业务模式、优化组织的资源配置，以及优化组织的职能，提升组织的效率。流程框架体系优化之后进行流程的优化。流程的优化其实是指优化组织业务模式后能落地在流程上，这方面的流程优化就是要通过流程优化的手段解决组织的问题。前期进行现状分析及诊断时，会发现组织存在很多问题，这些问题比较散，应该把组织的问题归结起来形成重要问题。流程优化就是要去解决这些重要问题。最后是流程的标准化，是指把组织的一些具体的流程，以及在流程里做事的规范、标准及知识沉淀下来，然后标准化。框架体系的优化和流程的优化一定要落实到组织中去，也要落实到制度及执行标准、执行规范等流程的作业手册上。

最终，优化后的流程是否实现了优化目标还需要通过流程评价活动进行评价，如无法达到预设效果则需再次进入流程优化活动。

图23-12是项目和流程的优化过程。

如表23-6所示。

表23-6 流程审计的流程

活动	名称	说 明
1	制订计划	组建审计组，确认审计组组长。组内成员至少要有业务方面的专业技术人员，以确保审计的深度与效果
2	确定审计范围	根据审计的目的确定审计流程体系实际的范围，流程审计范围的确定是以流程为主线，要审计哪些流程等
3	流程初步调研	以流程为主线理清流程文件的作用与关联，建议画出完整的流程图，分析文件之间的一致性，包括版本之间的一致性，及文件之间衔接的一致性。收集并分析流程的绩效测评资料与流程问题反馈。本项工作的目的是掌握流程存在的问题，以提高流程审计的针对性，提高审计的效率与效果
4	编制检查表	根据发现的问题，确定流程审计的重要关注点，根据流程文件与业务经验提炼出流程审计的检查点。将所有的检查点列出，并找到检查点审计的方法：现场观察、问询查阅记录等，并确定验证判断的标准及抽样的方法
5	制订审计实施计划	审计计划关键是对现场审计的人员、时间以及审计路线做好安排，内容通常包括审计目的、审计范围、审计依据和审计组成员等
6	召开首次会议	首次会议内容主要是与受审方确认审核计划，启动内部流程审计工作，以得到他们的支持
7	现场审计	按照审计计划的安排，通过现场观察、查阅文件和有关记录，与受审方人员交谈和沟通，必要时要经实际测定等调查方法，抽取一定样本，查证发现问题和获取客观证据
8	补充审计	按审计计划完成审计之后，如果还存在不确定事项，而且又会对审计结果产生影响时，应开展小范围的补充审计
9	编制审计报告	流程审计完成之后，流程审计组长应召开流程审计小组总结会议，以流程为主线将流程审计结果进行汇总串联，充分地说明审计过程与审计发现
10	召开末次会议	末次会议应邀请组织高层、流程管理者、受审方及流程执行关键人员参与。末次会议重点包括：流程审计简要介绍（目的、范围、依据、过程）；审计发现及不合格项；审计结论通报；与责任部门确定不合格整改的安排
11	改进追踪	流程审计小组负责流程审计中发现的不合格项的改进追踪。追踪是流程审计能否产生价值的关键所在，需要流程审计小组高度重视

2. 流程评价应用

流程评价的价值在于是否能够将评价结果应用到工作中，并通过这些应用使流程检查产生价值。检查结果可用于以下几个方面。

(1) 流程优化。不断地以业务对象需求为导向来优化流程，业务对象满意度会提高，流程所创造的价值也会提高，流程的绩效也随之提升。根据流程绩效评估结果，可以发现哪些流程的绩效与目标差距比较大，那么这些差距就是流程优化的方向。通过流程审计，组织可以发现流程体系的全局性问题，也会发现关键流程存在的问题。由于问题非常明确，而且以具体的检查事实为依据，所以流程优化项目的目标清晰且流程优化项目的价值明确，流程优化项目的开

流程优化活动可参考项目管理的模式来开展。

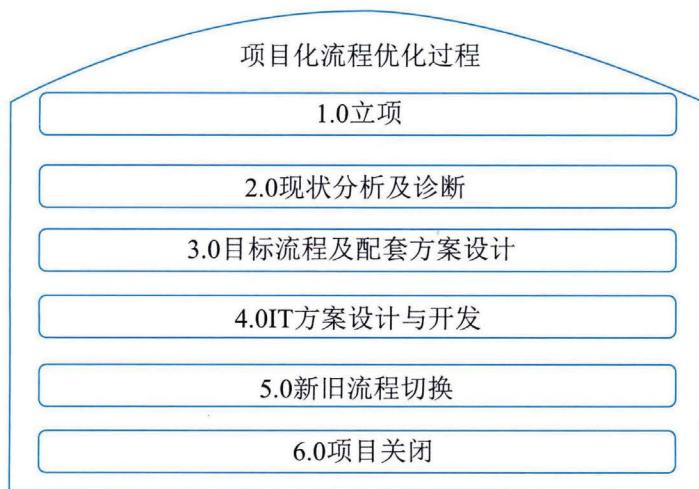


图 23-12 项目和流程的优化过程

23.3 知识管理

知识管理是协助组织和个人，围绕各种来源的知识内容，利用知识、技术等手段，实现知识的生产、分享、应用以及创新，并在个人、组织、业务目标、经济绩效和社会效益等方面形成知识优势和产生价值的过程。它以“知识”为管理对象，包括知识的开发和积累，实现并通过知识的共享和传递，运用集体的智慧提高组织的应变能力和创新能力，以增加产品和服务的知识价值含量，提高组织的竞争力。我们认为知识管理是通过人、技术，环境的协同交互，将个体或组织内外知识进行系统的收集、共享、学习、交流、融合、应用和创新等活动，从而提高组织发展能力和竞争优势。

23.3.1 知识管理基础

知识管理是以知识为对象，以知识、技术为手段，运用知识进行的管理。知识管理能给组织带来知识增值，进而为组织创造新的价值，驱动组织把握发展战略，带来决策的效能和水平提升。知识管理是提高组织应变能力和创新能力的重要途径。

知识管理的特征包括：①知识管理是优化的流程。知识管理具有可执行性和流程化特征，按照知识的存在过程与业务流程的结合分为若干环节，通过对每个环节的改进和增值，实现组织整体价值创造效率的提高。②知识管理是管理。主要强调管理特性，突出知识管理可以帮助组织实现知识显性化和知识共享、知识转移等，是一条提升运行效率的捷径。③知识管理依赖于知识。知识的基础管理是整个知识管理的前提，由于知识识别、获取，整理等过程的复杂性，只有加强对知识的基础管理才能确保组织中知识的稳定生成和发展。

知识管理应把知识作为组织的战略资源，作为一种管理思想和方法体系，它以人为中心，以数据、信息为基础，以知识的创造、积累、共享及应用为目标。知识管理可以达成的目标包

括：①实现组织的可持续发展。将组织中的产品和服务研发与销售网络、专利技术、业务流程、专业技能等知识，作为核心资产进行管理、开发和保护；建立相应的管理体系，通过组织文化、知识库、信息通信技术等形式，把知识固化到组织中去，有助于实现组织的可持续发展。②提高员工素质及工作效率。通过组织知识的共享与重用，可以提高员工的知识水平和创新能力，提高工作效率、研发水平、操作技能及服务能力等。③增强服务对象满意度。通过为用户、社会提供更优质的产品、高效的服务，可以帮助提升组织的服务对象满意度、社会公众满意度。④提升组织的运作绩效。通过将组织的知识运用于业务运作的各个环节，从而提高业务管理水平、产品研发能力、生产经营水平、市场开拓能力、产品附加值，提升服务水平，建立竞争优势。

实施知识管理一般遵循的原则包括：①领导作用。领导者的支持和参与，是系统实施知识管理的前提和保障，是取得知识管理成功的关键。②战略导向。组织需要基于对自身发展战略、知识管理现状及其需求的分析，将知识管理战略融入组织的业务战略之中，以支撑组织战略目标实现。③业务驱动。组织需要在不同的规划期间，以核心业务为向导，针对业务热点或主题来推荐知识管理，实现组织结构、业务流程和知识管理流程的有效衔接与互动。④文化融合。知识管理涉及人员、文化、制度、行为模式等多方面的问题。实施时，应抛弃单纯从技术出发的观念，应将知识管理思想、理念和方法与组织现有的文化和行为模式相融合。⑤技术保障。组织应采用适宜的技术设施保障知识管理的实施，在业务或文化角度推进知识管理时，促进知识管理的成果固化和持久。⑥知识创新。组织应制定制度鼓励员工创新，将知识管理与创新的绩效挂钩，激发员工的创新自主性。⑦知识保护。在组织创造、积累、分享和使用知识的同时，应注重组织内部知识的安全保密，保护好知识产权，避免因人员的流动、合作伙伴变化、供应商变更等因素导致知识的流失与损失。⑧持续改进。知识管理应定期检查和评审，并持续改进。

23.3.2 知识价值链

知识管理的流程依附于知识价值链。知识工作者的主要任务是知识获得与知识发展，决策制定者的主要任务是应用知识得到较佳的决策与行动方案，以获得组织期待的结果。整个知识价值链是从知识工作者与决策制定者互相分享彼此的认知开始，再由获得数据、处理数据、分析信息、沟通知识、应用智能、制定行动方案、展开行动等步骤完成。知识价值链是一个包含知识输入端、知识活动面、价值输出端的整合模式，是指知识以多元管道汇集，并收敛至单一窗口进入组织中，通过各种知识活动运作后，再以发散式的多元价值贡献输出。

一般来说，知识价值链过程主要包括以下方面。

1. 知识创造

组织所应用的知识应有其产生的来源，而且其来源应该是多元化的。除组织成员所贡献的专业意见和知识、理念、想法外，来自互联网的全球知识，与外部组织共同贡献知识、分享知识，也是关键所在。

2. 知识分类

组织机构在日常运行中会自然产生各种文件，包括技术方案、操作手册、各类技术报告等，

以及其他已经成为电子档案的文件。至于要采用何种文件分类方式，应依组织的需要而定。组织对知识进行分类时应以最高实用性为优先考量，管理者须选择最广泛及最可能被组织成员搜寻与获取知识的分类方法。

3. 知识审计

知识分类的另一种方式是运用知识审计手段来完成。知识审计是指针对组织内部的专业领域与组织外部的需求，经由有计划的流程设计与审查，对组织知识进行系统的调查与分析。知识审计的目的是希望借助知识审计的结果，完成知识文件分类与核心竞争优势调查，有系统地挖掘组织与个人的竞争优势，提供组织变革、流程改造、策略规划与任务指派时的引导和方向，实现组织转型升级的目的。

组织进行知识审计可分为3个步骤：①定义组织目前存在的重要知识。包括隐性知识与显性知识，并建立知识地图。②定义组织有哪些重要知识正在流失。评估其对组织目标的影响，以及确认哪里需要那些正在流失的知识。③针对盘点结果所呈现的组织现状及可能改善的劣势，提出涵盖知识库、社群、实务学习、知识管理网站等执行方向的建议，作为知识管理活动优化的参考依据。

4. 知识储存

组织在进行知识管理时，可以利用知识管理平台来储存。组织的知识不仅包含文件或程序，还包含图片、影像、多媒体、音频等类型的档案，这些档案经过数字化，也可储存至知识管理平台，即知识库。

5. 知识分享

知识需要分享才能产生真正的价值，必须让组织成员理解：只要愿意将知识分享出去，所分享回来的知识将会更多，如果每个人都隐藏自己的优势，到最后所有的优势都将变成劣势。组织在进行知识分享时，须考虑分享的渠道能否分享过去的经验知识、已习得的未来新趋势、组织内部的知识、内隐的技术和经验、外显式的文件档案等，以及能否与外界专家交流及分享等。

6. 知识更新

目前，知识更新大多是利用科技网络，按照需求配置各类系统平台来完成的，包括文件管理系统、知识社群、智库、工作流程自动化、核心专长调查表等。若知识能够实时更新，组织就能够随时掌握组织及个人的核心优势。当组织能掌握内部核心优势时，组织外部有任何机会和竞争需求，都可以在最短的时间内找出最适当的人，执行最新的任务。如果组织没有这样的机制，就没有办法掌握内部的成长过程，也就无法快速响应外部剧烈变化的环境。因此，知识的更新，除文件的更新之外，最重要的是要能实时更新组织及个人内隐的核心专长。

23.3.3 显性知识与隐性知识

知识又可以分为显性知识和隐性知识，显性知识与隐性知识可相互转换。基于显性知识生

成隐性知识是：人们学习显性知识以后，综合自身的人生经历和经验，将显性知识内化成属于自己的隐性知识，再通过不断的实践，随之变成习惯，潜移默化地加深对隐性知识的理解。基于隐性知识创造显性知识是：人们将自身内部的隐性知识明示出来，让知识理念化，使大家更容易理解。之后综合显性知识，让知识系统化，以便更加容易归纳总结。

1. 显性知识

显性知识是在一定条件下，即特定的时间里具有特定能力的人，通过文字、公式、图形等表述或通过语言、行为表述并体现于纸、光盘、磁带、磁盘等客观存在的载体介质上的知识。它是客观存在的，不以个人意志为转移。显性知识作为可以借助于言语表达的明确性知识，是从隐性知识中分离出来的系统性知识，其构造极具系统性和体系性，具有明确的方法和步骤，有助于人们更好地理解各类信息，它也是客观性的、社会性的、组织化的知识，具有理性和逻辑性。显性知识也是数据知识，推动认识的知识。通过信息系统的应用支撑，可以实现显性知识的转移、转换和再利用，还可以通过语言媒介实现共享和编辑。

显性知识具有4个主要特征：①客观存在性。显性知识一旦表达出来就是脱离个人自身的知识，它通过言传、身教或附于某种介质上的编码等方式表现出来，它不依赖于个人而客观存在。正是由于显性知识的这种特性，才有利于显性知识的保存、记录、交流和传播等。②静态存在性。显性知识不随时间或环境的变化而变化，一旦表达出来就不再变化。③可共享性。显性知识可以被传播并共享，而隐性知识不具有这个能力，因此要实现知识的传播和共享必须将隐性知识转化为显性知识。④认知元能性。显性知识直接来源于实践技能等这类隐性知识，但最终来源于个人的心智模式和元能力。

2. 隐性知识

隐性知识是难以编码的知识，主要基于个人经验。在组织环境中，隐性知识由技术技能、个人观点、信念和心智模型等认知维度构成，隐性知识交流在很大程度上依赖于个人经验和认知，难以交流和分享，例如主观见解、直觉和预感等这一类的知识。隐性知识交流是通过知识主体（知识拥有者）与知识客体（知识需求者）协同互动，以可接收、可理解、可消化的方式使知识客体获得、吸收并且消化知识，形成隐性知识供应方与隐性知识需求方相匹配的过程。隐性知识作为智力资本，可以提高决策质量。

隐性知识具有6个主要特征：①非陈述性。隐性知识嵌入在个人的心智或者知觉中，难以明确阐述或编码。隐性知识包括个人理解、技能、能力和经验等，难以定义和解释，难以评估和衡量。隐性知识需要被发现、提取和捕获，它必须创造性地传播与共享，从而有效地扩充知识库。②个体性。隐性知识为个人知识，来自个人经验且存储在拥有它的个人头脑中。隐性知识由个体在某种情境下的心智模式构成，并深深地嵌入在个体中并被个体认为是理所当然的，这也造成隐性知识难以表述。由于个体自身利益、兴趣爱好等方面的考虑，隐性知识拥有者不会将有价值的隐性知识轻易转移出去。③实践性。隐性知识是基于实践过程的，因为隐性知识的认知具有实践属性，缺少实践过程往往难以获得。隐性知识嵌入在组织的实践、流程及结构中，隐性知识交流并非按规划或计划进行，其交流过程是非正式的缓慢积累的实践过程。④情

境性。隐性知识是基于情境的，一般隐性知识是在工作和其使用情境中获得的，隐性知识深深扎根于特殊情境中。个体隐性知识存在于人头脑中，来自情境、动机、机遇和接触。通过特定情境，经验和教训的反复尝试，可以增强和扩充隐性知识。隐性知识需要嵌入特定的情境，包括组织文化、结构和流程中才可以发挥价值。⑤交互性。隐性知识通过个体交互过程可以获得，这些交互过程包括人与人之间的经历、反思、内化和个人才能的交流。因此，隐性知识不能以显性知识相同的方式进行管理，学徒制、直接交互、交流和行动学习、面对面社交互动以及经验实践等交互方式更适合隐性知识交流。隐性知识交流中人与人交互的关键是个人愿意且有能力分享其所知。开放、信任和组织成员之间良好的沟通交互可以促进隐性知识的交流。⑥非编码性。隐性知识不像显性知识那样可以通过技术工具实现编码化，隐性知识大部分都是非结构化知识，难以用数字、公式和科学规则等来表达，也难以用文字、语言来表达，交流与转化速度相对较慢，且成本较高。

23.3.4 知识管理过程

知识管理是一个复杂的过程，要遵循以下3条原则：①积累原则。知识积累是实施知识的管理基础。②共享原则。知识共享是指一个组织内部的信息和知识要尽可能公开，使每一个员工都能接触和使用组织的知识和信息。③交流原则。知识管理的核心就是要在组织内部建立一个有利于交流的组织结构和文化气氛，使人员之间的交流毫无障碍。

知识管理从管理视角出发，它是一个系统化、程序化的过程。知识管理过程通常包括：知识获取与采集、知识组织与存储、知识交流与共享、知识转移与应用、知识管理审计与评估。

1. 知识获取与收集

知识获取是对组织内部已经存在的知识进行整理积累或从外部获取知识的过程。知识获取的本质在于知识量的积累。对组织来说，知识获取应该收集整理多方面的知识，并使沉淀下来的知识具有再利用的价值。同时，还可以通过兼并、收购、购买等方式直接在某个领域突破知识的原始积累获取所需要的知识，或有针对性地引入相应人才。知识收集是指通过适当的方法、途径和工具，将知识聚集在一起的过程。

知识获取与收集可以提高组织创新绩效。从外部引进知识可以形成创新，能够使组织快速感知新技术的发展趋势和社会的新需求趋势，把握外部新的信息流动，形成知识信息的“新组合”，引领新产品和新服务，提高创新效率。因此，有效地获取与收集知识对组织创新绩效有重要意义。

知识获取与收集分为主动式和被动式两类：①主动式知识获取与收集是知识处理系统根据领域专家给出的数据与资料，利用工具直接自动获取或产生知识，并装入知识库中，所以也称知识的直接获取与收集。②被动式知识获取与收集是间接通过一个中介人并采用知识编辑器之类的工具，把知识传授给知识处理系统，所以亦称知识的间接获取与收集。

1) 显性知识获取与采集

显性知识可以用语言、文字、图形等表现出来，显性知识相对是容易获得、容易理解的结构化信息资源。显性知识获取与收集就是针对待解决的问题寻找和识别与之相关的关键性信息，

并将这些信息进行提取，以为形成解决方案或决策提供依据。

对个人来说，获取知识的过程就是学习的过程。个人获取显性知识与收集的途径为：①通过教育、培训等可以系统、完整、正规地获取知识。②通过计算机网络获取知识，如搜索引擎能根据使用者提供的关键词进行模糊搜索，可以十分方便地获取所需知识；利用现代化传播手段，如通过社群进行知识学习。③将数据挖掘技术作为知识获取的常用工具，使其成为知识发现的核心部分，这也是采用机器学习、统计等方法进行知识学习的阶段。④通过成果转让获取知识。知识转化为科技成果之后，成果转让也是获取知识的常用方法。⑤充分利用图书馆文献信息资源获取知识。

组织显性知识获取与收集的途径有：①图书资料。组织通常会投资购买与组织发展相关的图书资料，并将其作为组织员工获取与收集显性知识最重要的来源。②数据访问。许多组织十分重视数据资源的开发利用，也会通过购买或采集工具获得内外部一些数据的使用权，员工可以通过内部网或授权访问这些数据，从而获取相关知识或信息。③数据挖掘。数据挖掘是指从大量的、不完全的、模糊的、随机的数据中挖掘出隐含的、先前未知的并有潜在价值的信息和知识的过程。组织通过数据挖掘工具，从无序的数据中获取有用的知识，包括广义型知识、特征型知识、差异型知识、关联型知识、预测型知识、偏离型知识等。④网络搜索。组织人员可以利用互联网和分布式搜索工具来对网上信息进行开放式搜索，然后从中提取需要的知识。⑤智能代理。组织可以部署智能代理应用系统，根据员工定义的准则，主动地通过智能化代理服务器为其搜集感兴趣的信息，并把加工过的信息按时推送给员工。⑥许可协议。许可协议帮助组织或员工为某个指定目的和在指定期间使用某种产品和服务。最常见的许可协议是软件的购买和使用。⑦营销与销售协议。组织可以通过供应商的信息报告、培训、知识转移机制等获得知识，可以通过营销手段了解有关产品和服务的客户偏好、定价偏好、爱好等研究成果等。

2) 隐性知识获取与采集

隐性知识获取与收集的途径形式多样，比如，邀请专业人员演讲或培训时可以获得一部分经验与认识；举行一个头脑风暴法会议时，可以就某个主题融汇集体智慧；通过观察专业人员操作可以识别其专长。隐性知识获取方式主要有结构式访谈、行动学习、标杆学习、分析学习、经验学习、综合学习、交互学习等。

2. 知识组织与存储

知识组织是以知识为对象的如整理、加工、表示、控制等一系列组织过程及方法，其实质是以满足各类客观知识主观化需要为目的，针对客观知识的无序化状态所实施的一系列有序化组织活动。知识存储是指在组织中建立知识库，将知识存储于组织内部，知识库中包括显性知识和隐性知识。知识库是按一定要求存储在计算机中的相互关联的知识的集合，是经过分类、组织和有序化的知识集合。知识库是构造专家系统的核和基础。构建知识库不仅是为了存储知识，更重要的目的是实现知识共享，促进组织中的知识流动和创新。

为了保证知识库构建的质量，需要遵循的原则包括：①自顶而下原则。需要先定义知识库的总框架结构，在此基础上层层分解结构，形成二层、三层知识库结构。②由外而内原则。确