

中国总经理工作手册

一部中国式管理的实用工具图书
一部本土化经营的高效日用手册

人力资源管理



中国总经理工作手册编委会 / 编

刘伟 刘国宁 / 主笔

这是一套专为企业中高层管理人员撰写的工作手册

具有鲜明的中国式管理的特色

适用于中国工商企业目前的发展水平与现状

与国家最新颁布的政策法规同步

最新最快
权威准确
全面详尽
现查现用

中国言实出版社

这是一套专为企业中高层管理人员撰写的工作手册
具有鲜明的中国式管理的特色
适用于中国工商企业目前的发展水平与现状
与国家最新颁布的政策法规同步



策 划：大 藏 文 化
责任编辑：工 方 常 耕
责任校对：毛家华
封面设计：尚 农

ISBN 7-80128-528-X



ISBN 7-80128-528-X

F·136 定价：320.00元（全八册）

本册定价：40.00元

图书在版编目(CIP)数据

中国总经理工作手册 / 刘伟, 刘国宁主笔
- 北京: 中国言实出版社, 2006. 1 (重印)

ISBN 7 - 80128 - 528 - X

I. 中...

II. ①刘... ②刘...

III. 企业管理 - 经营决策 - 手册

IV. F272.3 - 62

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 011900 号

出版发行 中国言实出版社

地址: 北京市朝阳区北苑路 180 号加利大厦 5 号楼 105 室

邮编: 100101

电话: 64924716(发行部) 64928661(编辑部)

网址: www.zgyschs.cn

Email: zgyschs@263.net

经 销 新华书店

印 刷 北京昌平长城印刷厂印刷

版 次 2006 年 1 月第 2 版 2006 年 1 月第 1 次印刷

规 格 787 × 990 毫米 1/16 208 印张

字 数 4016 千字

定 价 320.00 元(全 8 册)

目录

第一章 导论	1
第一节 人力资源管理概述	2
一、人力资源的概念及特点	2
二、人力资源的作用	3
第二节 人力资源管理的重要性及内容	3
一、人力资源管理的意义	3
二、人力资源管理的重要内容	5
第三节 人力资源管理的职能	7
一、人力资源管理的职能	7
二、人力资源管理的职能转变	8
第四节 人力资源管理的基本原理	9
一、人力资源管理的基本原理	9
二、人力资源管理的基本手段	11
第五节 新时期人力资源管理面临的挑战及特点	13
一、新时期人力资源管理面临的挑战	13
二、新时期人力资源管理的特点	15
本章重点回顾	16
【案例】通用电器公司的用人之道	17

第二章 人力资源战略、规划与计划	21
第一节 人力资源管理战略的意义、特征及作用	22
一、人力资源战略的意义	22
二、人力资源管理战略的特征	23
三、人力资源管理战略的作用	24
第二节 人力资源管理战略的制定、实施与评估	24
一、人力资源管理战略的制定	25
二、人力资源管理战略的实施	25
三、人力资源管理战略的评估	26
第三节 人力资源管理战略的主要影响因素	28
一、影响人力资源管理战略的外部环境因素	28
二、影响企业人力资源管理战略的内部环境	30
第四节 人力资源规划	32
一、人力资源规划的定义	32
二、人力资源规划的内容	32
三、人力资源规划的作用	33
第五节 人力资源规划的过程	34
一、人力资源规划的准备阶段	35
二、人力资源需求预测	37
三、人力资源供给预测	40
四、人力资源供求综合平衡	47
本章重点回顾	50
【案例】	52
第三章 组织设计	54
第一节 组织设计的概念、原则以及影响组织设计的主要因素	55
一、组织设计的概念	55
二、组织设计的原则	55
三、影响组织设计的主要因素	57
第二节 组织结构	58
一、组织结构的内容	58
二、组织设计的主要形式	63
本章重点回顾	67
【案例】国际化之路上的海尔	68
第四章 职务分析	71
第一节 职务分析	72
一、职务分析的涵义	72
二、职务分析的作用	74
第二节 职务分析的程序和方法	76

	一、职务调查	76
	二、职务分析	84
	三、职务设计	88
	四、职务评价	90
	五、职务分析的方法	93
	本章重点回顾	97
	【案例】案例研究	98
第五章	人员的招聘与录用	105
第一节	人员招聘概述	106
	一、员工招聘的涵义	106
	二、员工招聘的决策	107
	三、员工招聘的原则	108
	四、员工招聘的发展新趋势	109
第二节	招聘程序	109
	一、组织招聘计划阶段	109
	二、计划实施阶段	115
	三、选择招聘渠道并发布招聘信息	115
	四、挑选及录用阶段	117
	五、检查评估阶段	117
	六、撰写总结报告	118
第三节	内部招聘与外部招聘	118
	一、内部招聘	118
	二、外部招聘	123
第四节	员工挑选	128
	一、人才选拔的意义	128
	二、人才选拔必须遵循的原则	128
	三、人才选拔的方法与程序	131
	四、笔试	137
	五、面试	138
	六、人员录用	148
	本章重点回顾	150
	【案例】海尔人力资源开发	152
第六章	员工的培训与开发	169
第一节	员工培训概述	170
	一、培训与开发的意义	170
	二、影响培训的因素	171
	三、员工培训与开发的特点	172
	四、员工培训与开发的类型	174

	五、员工培训与开发的工作流程	175
第二节	培训需求分析	176
	一、培训需求分析的定义和作用	177
	二、培训需求分析	177
	三、培训模式的选择	186
第三节	培训计划的制定与实施	190
	一、培训目标的确定	190
	二、拟定培训计划	192
	三、培训形式的选择	193
	四、培训方法	194
	五、培训类型	199
第四节	培训成果的评估	202
	一、培训效果评估的意义	202
	二、培训成果转化的要素	202
	三、培训评估的作用和内容	203
	四、培训效果评估的步骤	204
	五、培训评估的层次	205
第五节	员工职业发展规划	207
	一、职业规划的重要性	207
	二、职业规划的类型	208
	三、职业规划的重要内容	209
	四、员工职业发展阶段	213
	本章重点回顾	221
	【案例】当代中国人择业观念变迁对个人职业选择的影响	223
第七章	绩效考核	245
第一节	绩效考核概述	246
	一、绩效考核的概念和意义	246
	二、绩效考核的特点	248
	三、绩效考核的功能	248
	四、绩效考核应该注意的问题	250
第二节	绩效考核的方法	250
	一、平衡记分卡	250
	二、业绩评定表法	251
	三、成对比较法	252
	四、行为锚定等级评价	252
	五、混合标准评定法	253
	六、量表法	253
	七、责任中心法	254
	八、目标达成法	255

	九、加权选择量表法	256
	十、手段导向法	257
	十一、评语法	258
	十二、强制选择法	258
	十三、排序法	258
第三节	绩效考核实施	258
	一、影响绩效考核的因素	258
	二、绩效考核实施过程中的职责分工	259
	三、考评者的选择	260
	四、考评的实施	261
	本章重点回顾	263
	【案例】××公司的绩效考核	264
	企业应如何搞好主管人员的绩效考核	264
第八章	薪酬管理	280
第一节	薪酬管理概述	281
	一、薪酬的定义	281
	二、影响薪酬水平的因素	282
	三、薪酬管理的定义和基本原则	286
第二节	薪酬制度设计	288
	一、企业薪酬制度设计的基本程序	288
	二、职务评价	289
	三、工资结构设计	293
	四、工资分级与定薪	295
	五、奖金	296
	本章重点回顾	297
	【案例】福利、高薪,谁更有效	298
第九章	员工激励	318
第一节	员工激励概述	319
	一、员工激励的概念	319
	二、激励的作用	319
	三、激励的方式	321
	四、激励的基本原则	322
第二节	激励理论简介	324
	一、马斯洛需求层次理论	324
	二、赫兹伯格的双因理论	325
	三、ERG 理论	326
	四、弗鲁姆期望理论	328
	五、公平理论	329

六、挫折理论	330
七、强化理论	330
八、综合激励理论	331
本章重点回顾	333
【案例】	334
第十章 员工福利和保险	346
第一节 员工福利概述	347
一、福利的概念	347
二、福利的作用	347
三、福利的特点	348
四、福利实施的原则	348
五、员工福利的形式和内容	349
第二节 保险	350
一、保险的特点	351
二、保险的种类	351
第三节 现代企业福利的发展趋势	352
一、养老保险	352
二、住房公积金	353
三、失业保险金	355
四、工伤保险	356
五、生育保险	358
本章重点回顾	359
【案例】××煤矿奖金分配风波的启示	360
第十一章 劳动关系管理	371
第一节 劳动关系概述	372
一、劳动关系的基本构成要素	372
二、劳动关系的特征	372
第二节 劳动关系的调整形式	373
一、企业劳动关系管理制度对劳动关系的调整	373
二、职工代表大会对劳动关系的调节	375
第三节 劳动合同	376
一、劳动合同的定义	376
二、劳动合同的法律特征	377
三、劳动合同的法律效力	377
四、合同期限及试用期	377
五、劳动安全和卫生保障	378
六、劳动合同的种类	378
七、违约法律责任、纠纷解决办法	379

八、劳动合同的内容	379
九、签订劳动合同应当注意的问题	380
十、劳动合同解除应注意的问题	380
十一、劳动合同示范文本	381
第四节 劳动争议	393
一、劳动争议的概念	393
二、劳动争议形成的原因	393
三、劳动争议的处理原则	394
四、劳动争议的调解	394
五、劳动争议仲裁	395
本章重点回顾	395
【案例】中外合资企业劳资关系调查	396
第十二章 电子化人力资源管理	403
第一节 面向未来的电子化人力资源管理	404
一、电子化人力资源管理的涵义	404
二、电子化管理人力资源的意义	404
第二节 电子化人力资源管理的主要内容	405
一、电子化招聘	405
二、电子化绩效考核	405
三、人力资源培训的多元化	406
四、电子化沟通	406
五、人力资源管理系统	406
本章重点回顾	408
【案例】Internet 改变企业人力资源体系	409
第十三章 人力资源管理模式比较	411
第一节 中国人力资源管理模式	412
一、中国人力资源管理的发展历程及存在的问题	412
二、机遇与挑战并存的市场环境	414
三、从基础做起,逐步实现人力资源管理的科学化和人本化	415
四、立足国情,建设中国特色的人力资源管理模式	416
第二节 美国人力资源管理模式	416
一、美国传统人力资源管理的特点	416
二、美国人力资源管理的新趋势	418
第三节 日本人力资源管理	420
一、日本传统人力资源管理的特点	420
二、日本人力资源管理的新趋势	423
本章重点回顾	423
【案例】“人才楼”为何人去楼空?	424

五金制品公司的人力资源规划	426
第十四章 国际人力资源管理的新特点和新趋势	427
一、组织外部环境的变化	428
二、组织内部环境的变化	428
三、人力资源发展的新特点	429
四、人力资源管理发展的新趋势	429
本章重点回顾	430
参考文献	432

本章提要

企业之间的竞争说到底人才的竞争,而现代企业对人才的竞争归根到底是人力资源管理的竞争。世界上任何著名的企业无不注重人力资源开发与管理活动。在对2002年全球500强企业进行研究后我们不难发现这样一个共同特点:非常重视团队协作精神,公平公正对待各类员工,积极培养员工的自动自发意识,科学合理的绩效考评措施。

第一章 导 论

一、人力资源管理概述

二、人力资源管理的重要性及内容

三、人力资源管理的职能

四、人力资源管理的基本原理

五、新时期人力资源管理面临的挑战及特点

第一节 人力资源管理概述

一、人力资源的概念及特点

人力资源管理是指在一定区域内人口总体所具有的劳动能力的综合,或者是能够推动整体国民经济和社会发展的具有智力劳动和体力劳动能力的人们的总和,它包括数量和质量两个方面。

人力资源管理是进行社会化生产最基本最重要的资源,与其他资源相比,人力资源管理具有以下特点:

第一,时效性。人力资源管理存在于人的生命个体之中,并且它随着人的年龄的变化,其可利用程度也在相应的变化。从个人成长的角度来看,对人才的使用要经历不同的层次和过程。人力资源管理与开发必须尊重其时效性的特点。

第二,能动性。能动性是人力资源管理最重要的一个特征,它是人力资源管理区别于其他一切资源最根本的区别。人具有思维与感情,人具有明确目的与动机,人能够不断接受教育,人能够有意识地发挥主观能动性认识自然和改造自然,并能够自动自发地对其过程和结果进行判断。

第三,再生性。人力资源在使用过程也会出现损耗,既包括人自身的疲劳、衰老和死亡的自然损耗,也包括知识、技能的不断更新而出现的无形损耗。但与其他资源不同的是,其他资源的物质损耗存在继续开发的问题,而人力资源能够不断自我补偿,并不断保持自我更新,可以持续发展。

第四,社会性。人生活在一定的社会生活团体之中,任何一个人都是社会的人。人力资源必须通过社会劳动体现出来,而人类的劳动是群体劳动,劳动者一般都处于劳动集体当中,这是人力资源社会性的微观基础。人力资源的形成、开发、配置和使用等都离不开一定的社会环境和社会实践,它也是一种社会活动,这是人力资源的宏观基础。

第五,两重性。人力资源既是投资的结果,又能不断创造财富,二者相辅相成。通常来说,人力资源的投资来源于个人和社会两个方面,主要包括教育、培训、卫生健康等方面。人力资源的投资程度在一定程度上决定了人力资源质量的高低。事实上,对人力资源的投资具有高增值性,无论从个人还是从社会的角度来看,都具有广阔的前景。

第六,智力性。人类通过劳动不断创造了财富,并通过劳动不断发明了机器和工具,使人认识和改造自然的能力大大提高。人的智力具有继承性,人的劳动能力能够随着时间的推移而不断得以积累、延续和加强,人的智力因素也会因人的劳动能力的不断提高而不断得以加强。

二、人力资源的作用

通常来说,一个企业的资源主要由人力资源、物力资源和组织资源三部分组成。而企业的核心竞争力通常都是企业资源整合的结果。一个企业并不是所有的资源都能成为营造核心竞争力的基础,只有那些有价值的、稀缺的、难以模仿的和可开发的资源才是成就长期竞争优势的基础。人力资源是现代企业的核心资源之一,它具有其他资源不可代替的作用,主要表现在以下几个方面:

第一,稀缺性。人力资源的稀缺性,是相对人力资源的有限性。人力资源的稀缺主要表现在两个方面:一个方面是指人力资源的显性稀缺,指在一定时期一定区域内劳动力市场上具有某一特性的人才供给数量绝对不足。出现这种情况就很容易导致企业之间的人才的恶性竞争。另一个方面是人力资源的隐性稀缺。由于人力资源在某种程度上往往呈现一种非均衡分布状态,其稀缺价值又很难用市场化标准来判断,在很大程度上依赖于企业的进一步培训和开发。事实上,现代企业良好的培训与开发机制是形成人力资源隐性稀缺的主要原因。

第二,价值性。任何一种资源要引起经济主体对它的需求欲望,就必须具有价值性。人力资源作为企业的重要资源之一,必须为企业带来价值的增值。例如,企业可以利用人力资源的价值性逐步降低企业成本,增加企业经济效益。现代企业必须重视人力资源开发与管理,必须就人力资源价值的最大化进行客观有效的分析,只有这样才能确保企业的长期竞争优势。

第三,难以模仿性。通常来说,企业人力资源的稀缺性和价值性能够为企业长期的竞争优势并不断为企业营造核心竞争力,但企业的这种资源一旦具有很强的模仿性,企业就很难保持长期的竞争优势。因此,现代企业人力资源活动必须开发和培养难以被竞争对手模仿的人力资源特性,只有这样,才能不断巩固和加强企业的长期竞争优势。

第四,可实现性。任何资源都必须具备可实现性。企业只有通过教育和培训等手段,不断地开发和培养企业所有人员的潜能,才能最终使企业的人力资源保持长期的竞争优势。企业人力资源管理不仅是通常意义上的招聘、录用、开发和培训等,更重要的是企业要通过这些手段实现人力资源的整合,营造出真正的核心竞争力。

第二节 人力资源管理的重要性及内容

一、人力资源管理的意义

在我国,人力资源管理是指根据组织的战略目标制定相应的人力资源战略规划,并为实现组织的战略目标进行人力资源的获取、使用、保持、开发、评估和激励。有些

西方学者人为,人力资源管理指为了完成管理工作中涉及人和人事方面任务的实践活动与策略。

第一,从生产要素的角度来看。人类的社会生产经营活动要实现其目的,必须具备两个条件。一是要有一定数量和质量的劳动者,即人力资本;二是要有一定的设备、工具和原材料,即物质资源。所谓的生产活动就是劳动者利用物质资料创造财富的过程。在人类利用物质资源进行生产的过程中,无论物质资源怎样的丰富或匮乏,都必须由人这个因素来起主导作用,如果不是人的主观能动性起作用,不管物质资源多么丰富,那仅仅只是一些被动的物而已,根本不可能创造出价值。无论现代设备如何先进,都是人创造和使用的,它们都是人主观能动性的延伸和补充。对于现代企业来说,无论设备多么先进,资金多么雄厚,如果没有丰富的人力资本作保障,如果不能充分发挥人的主动性、积极性和创造性,企业仍然没有活力。现代企业要想生存,要想发展,要想营造核心竞争力,就必须在一定的物质条件下,很好地发挥人的主动性、积极性和创造性,利用人的因素使资金和设备等物质资源得到充分利用,才能生产出更多更好的产品,才能真正提高劳动生产率。

第二,我国的经济形势决定了人力资源管理与开发的核心地位。随着我国经济的快速发展,我国经济结构也逐步趋于完善,我国的经济增长方式逐步由粗放型向集约型转变。粗放型增长方式主要是通过高投入实现经济的增长,而集约型经济增长方式是以资产和能源的有效利用为前提的,在集约型经济增长前提条件下,企业更需要注重规模效益、技术效益,而要达到这一点,人力资源便成了企业发展的第一要素,也就是说企业必须最大化地发挥人的优势,用卓越的人力资本结合完善的物质资本最终取得核心竞争优势。

近年来,随着全球经济的快速发展,人力资源的因素越来越被企业所认可,人力资源的开发已经成为现代企业经济增长的主要动力之一。根据法国经济学家马卡·德拉斯的调查显示,美国经济在上个世纪中叶以前,经济增长中大约 25% 的份额来源于人力资本的开发与培训,在上个世纪中后期,人力资本所占的比例迅速增加,实物资本存量带来的经济增长比例越来越小,人力资本存量带来的产量增加额约占 40%,而实物资本存量带来的产量增加约占 30%。到了上个世纪末期,随着知识经济的到来,这一变化更加明显。在知识经济条件下,知识经济在资源配置上以智力资源、无形资产为第一要素,通过知识、智力对自然资源进行科学、合理、规范、综合和集约的配置,而不是过度地依赖于物质资本。在知识经济中,技术创新已经成为经济发展最重要的动力,高科技的大量出现更是为其带来了不可估量的作用。在资源相对固定而科技发展不平衡的今天,一个国家要提高经济发展水平和综合国力,不仅要重视物质资本的有效利用,更重要的是要重视人力资源的开发利用,只有这样,才能营造本国核心竞争力。

日本和美国的经济在战后得到了迅猛的发展,其根本原因就在于他们能够重视教育,重视人力资源的开发,这就为他们经济的高速发展造就了一大批高素质的劳动

队伍和企业家队伍。日本经济在战后迅速发展得益于教育体制的不断完善和发展,日本以其先进的人力资源优势弥补了资源短缺的问题。美国对人力资源的投资力度更大,相比较而言,美国每年的科研经费占国民生产总值的比例非常大。在 20 世纪后期,美国的科技贡献率更是大得惊人,1996 年,美国国民生产总值的增长量,有大约 1/3 来自于与信息工业有关的行业。随着信息产业的逐步发展,高科技在美国经济中所占的比重越来越大。美国之所以能够成为全球经济的领头羊,完全是与其强大的人力资源优势分不开的。

随着我国改革开放的逐步完善和市场经济的日趋成熟,我国经济的发展正在由过去的粗放型经济向集约型转变,这就对人力资本的要求越来越高。我国虽然人口众多,但人力资源投资严重不足,人力资源发展水平远远低于其他发达国家,甚至我国教育支出占国民生产总值的比重远远低于亚太某些国家和地区。我国文盲和半文盲所占的比重很大,这就在很大程度上限制了我国人力经济的进一步发展。我国要实现现代化的建设目标,就必须从人力资源上下功夫,要坚决避免采用过去那种高投入、低产出的粗放型经济增长方式,要严格控制人口增长,要不断发展教育事业,不断增加对人力资源的投资,提高全民劳动素质,只有人力资源得到了合理的开发,才能保证我国经济的可持续发展。

第三,以人为本是现代企业管理的关键。随着科学技术的不断进步,管理科学也在不断地发展。企业管理由原来重视物的作用逐渐向重视人的作用发展,人力资源管理逐渐被企业认可为企业最重要的管理之一。现代企业在发展的过程中,逐渐把人的因素放在第一位,能够采用各种手段来激励员工的积极性。现代企业对人力资源的投资也越来越大,越来越多的企业开始意识到培训工作的重要性,有很多企业已经开始执行员工终身培训制。在企业加强人力资源管理的过程中,越来越多的企业开始意识到人性化管理的重要性,现代企业都强调民主化管理,鼓励员工发表意见与建议,提倡员工参与决策。在现代企业的管理过程中,人力资源管理部门越来越受到重视,人力资源管理已经被提到战略的高度来考虑,人力资源的整合管理已经越来越被企业所重视。

人力资源管理已经被广大管理者看做企业参与国际、国内竞争并最终赢得核心竞争优势的一个重要手段,这种核心竞争力通常包括员工的知识 and 技能、技术系统、管理系统和价值规范等几个方面。企业只有实现人力资源的价值,让企业通过人力资源不断提高自身实力,这样企业才会赢得持久的竞争优势。

二、人力资源管理的主要内容

关于人力资源管理包括的主要内容,各国看法并不完全一致,各国的分类标准也不尽相同,但从企业管理的角度来考虑,目前国内主要把它分为以下几个方面:

(一)组织设计

组织设计是指对企业内的组织结构进行设计,具体的说是把组织内的责任和任

务、权利以及利益等进行有效组合和协调的活动。组织设计是人力资源管理的重要职能。组织是实现组织目标的载体,只有通过把人、财、物等资源要素通过组织这一形式有效地结合起来,企业才能创造财富和实现经济效益。

(二)职务分析

职务分析是人力资源管理的基础,它是人力资源管理最基本的环节。职务分析又称工作分析,是指对某一特定的职务作出明确规定,并确定完成这一职务需要有什么样的行为过程。任何人要想做好人力资源管理工作,就必须了解各种职务的特点以及能够胜任各种职务的人员的特点,否则管理工作就无从下手。

(三)制定人力资源战略规划

人力资源战略规划是指企业随着市场环境的发展变化,为确保达到自己的经营目标,根据企业内现有的人力资源状况,对企业未来的人力资源需求和供给进行预测,制定出相应的人力资源战略规划,确保企业未来人力资源需求的一系列活动。良好的人力资源战略规划可以帮助企业减少不必要的损失,可以降低企业经营风险,保障企业处于平稳有效的经营环境。

(四)员工的招聘、甄选和录用

员工的招聘、甄选和录用是企业人力资源管理的基本环节,也是企业人力资源管理中一个非常重要的环节。人员的招聘就是寻找并吸引合适的、有巨大发展潜力的、薪资合适的工作候选人来从事企业内的工作。员工的甄选就是通过一定的测试手段,对工作候选人的综合能力进行测试,根据岗位需求确定候选人。

(五)员工的教育培训和再发展

员工的教育和培训主要是通过企业内部培训和社会培训等方式,提高员工思想、技能、文化素质等的过程。对现代企业来说,员工的教育培训和再发展是企业发展中一个不可忽略的环节,员工的教育培训也是企业营造核心竞争力的关键因素。

(六)绩效考评

绩效考评是绩效管理的必要环节,绩效考评通常包含两个方面的意义:一是指企业对员工在某一时期内的工作成绩、效果进行一定数量和质量的分析,并做出评价,又称“考绩”。其中工作绩效是指那些经过考评的工作表现、成绩及效果,而考核是指定量或定性的评定、磋商和估算。另一个方面是指绩效管理,管理者不仅要让员工明确绩效考评的目标及其衡量指标,而且需要设立合理完善的绩效监控点和绩效信息收集、反馈渠道,并对照考核目标与结果,不断找出差距,明确员工下一个阶段的绩效目标和改进目标。绩效考评通常又称之为绩效评估或绩效评价。

(七)员工激励

员工激励是人力资源管理的一个重要职责。员工激励能够激发员工的工作动机,调动人们工作的积极性、主动性和创造性,激励能够使员工的心理始终保持兴奋状态,维持高昂的工作热情。通常来说,激励的水平越高,员工工作越努力,取得的成绩也就越突出。