

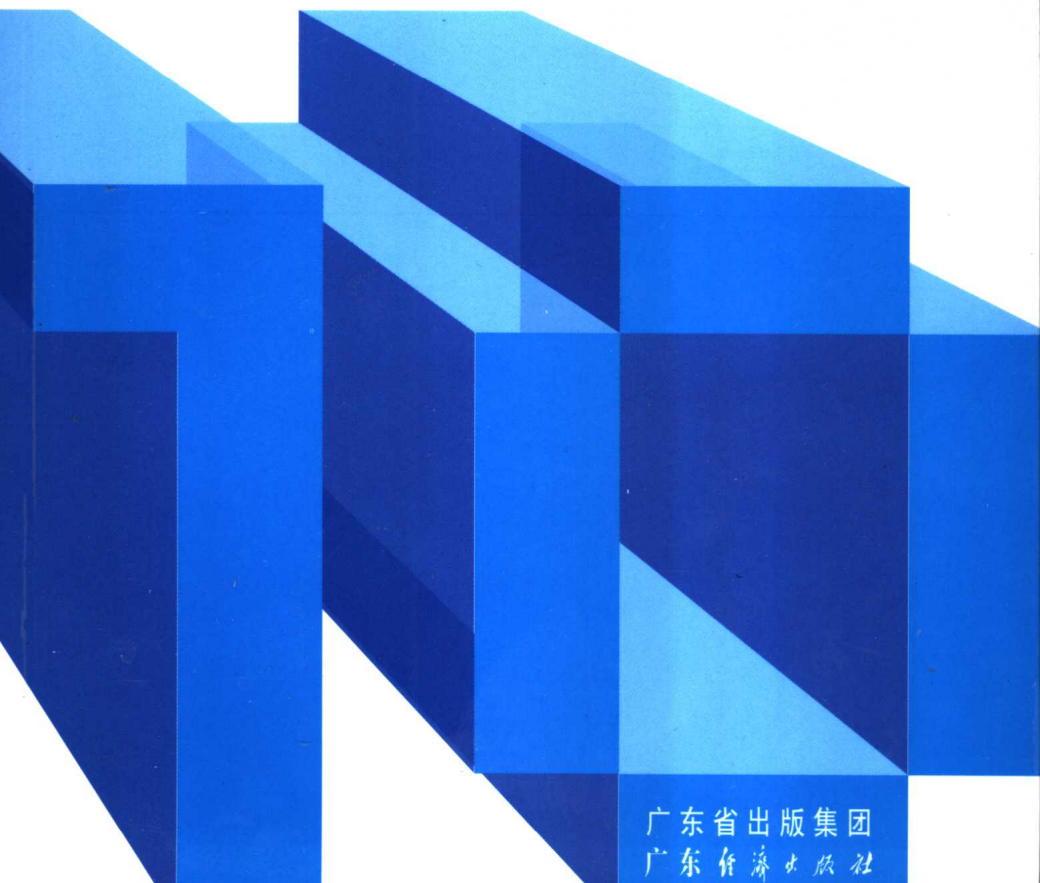
企业管理强化训练教程

徐哲一 武一川 主编

人事管理



堂课



广东省出版集团
广东经济出版社

企业管理强化训练教程

徐哲一 武一川 主编

人事管理

10

堂课

广东省出版集团
广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

人事管理 10 堂课/徐哲一, 武一川主编. —广州: 广东经济出版社, 2004.4

(企业管理强化训练教程)

ISBN 7-80677-673-7

I. 人… II. ①徐…②武… III. 企业管理: 人事管理—教材 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 013934 号

出版发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 5 楼)
经销	广东新华发行集团
印刷	广东科普印刷厂 (广州市广花四路棠新西街 69 号)
开本	850 毫米×1168 毫米 1/32
印张	14.5 2 插页
字数	312 000 字
版次	2004 年 4 月第 1 版
印次	2004 年 4 月第 1 次
印数	1~6 000 册
书号	ISBN 7-80677-673-7 / F·1032
定价	本册定价: 28.00 元 全套: 280.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

发行部地址: 广州市合群一马路 111 号省图批 107 号

电话: [020] 83780718 83790316 邮政编码: 510100

邮购地址: 广州市东湖西路邮局 29 号信箱 邮政编码: 510100

(广东经世图书发行中心)

本社网址: www.sun-book.com

·版权所有 翻印必究·

卷 首 语

20 世纪突飞猛进的科学技术极大地改变了世界的面貌并影响着人类的生存方式。与此同时,以知识经济为代表的新经济形式的出现,以及信息技术的飞跃发展,对整个管理科学形成了巨大的挑战,而企业的运作与管理也发生了前所未有的变化。

显而易见,在企业管理中强调以功能管理为主的管理模式已无法适应经济全球化和日益激烈的市场竞争的需要。21 世纪的企业管理,要求企业的领导者和管理者树立新的经营理念,注重管理的集成化以及综合性的全面发展,最大限度地发挥人的智慧和创造力,从而确立企业的竞争优势。

现代企业的管理者,既要有勇于开拓创新的精神,也要有战略眼光和国际视野,还要有完备的知识基础和管理技术水平,才能担负起现代企业的管理重任。

近几年来,MBA与EMBA教育在我国方兴未艾,企业的领导者和管理者都已认识到 21 世纪企业管理带来的巨大挑战。强化知识学习和训练,改善知识结构,是摆在所有企业管理人员面前的一道重要课题。然而,现实的情况却是,不可能每一个企业管理人员都接受正规的学院式的 MBA 教育和 EMBA 教育,通过自学从而达到完善知识结构、提高管理技能与水平依然是

绝大多数企业管理人员切实而有效的途径。

基于上述原因，我们组织有关专家、学者和国内外成功企业的经理人编写了这套“企业管理强化训练教程”，以适应广大企业管理人员和读者的需要。这套“教程”从中国企业的实际出发，把理论与实际相结合，管理理念与经典案例相结合，采用“10 堂课”的形式，列明学习目标和学习关键点，并指点学习要领；同时还根据每一课的学习内容，布置了自测题和思考题，以达到强化训练的功能。这套“教程”由 10 个分册组成，分别是《战略管理 10 堂课》、《行政管理 10 堂课》、《生产管理 10 堂课》、《营销管理 10 堂课》、《人事管理 10 堂课》、《财务管理 10 堂课》、《质量管理 10 堂课》、《采购管理 10 堂课》、《策划管理 10 堂课》、《物流管理 10 堂课》。每个分册的篇末还开列了相关阅读书目，以方便读者进一步深化学习。

我们编写“企业管理强化训练教程”的宗旨和目的，就是希望读者能在较短的时间内，尽快掌握相关领域的系统知识和切实有用的管理技术，以适应管理工作的需要，并可以此为基础，根据自身的条件，扩大学习的深度和广度。

21 世纪的企业需要高素质的管理者，同时还需要高素质的员工。面向未来的企业管理的一个重要特征——知识将是企业最重要的资源，成功的企业将是一个“学习型组织”。这就意味着企业的每一个管理者或普通员工，都必须不断地学习，不断地更新知识，提高技能，完善自己，使企业的每一个岗位人员都达到自我管理的理想境界。

编 者

2004 年 3 月

目 录

第 1 课 企业人事组织的设计与改进	(1)
第一节 企业人事组织	(3)
1. 企业组织的特征	(4)
2. 企业组织结构的内容	(5)
3. 企业人事组织的形态	(7)
第二节 企业人事组织的设计原则	(15)
1. 任务目标原则	(16)
2. 分工协作原则	(17)
3. 命令统一原则	(18)
4. 管理幅度原则	(19)
5. 集权和分权相结合的原则	(21)
6. 责权利相对应的原则	(22)
7. 精干高效的原则	(24)
第三节 企业人事组织设计的程序及方法	(25)
1. 企业组织任务和目标的分析	(25)
2. 企业组织各职位的分析	(27)

3. 企业组织各部门的划分	(31)
4. 企业各部门人员的配备	(36)
第四节 企业人事组织的改进	(42)
1. 直线组织的改进	(43)
2. 职能组织的改进	(46)
3. 直线参谋组织的改进	(47)
4. 矩阵式组织的改进	(48)
 第2课 人事管理制度的制定与完善	(53)
第一节 企业人事管理制度	(55)
1. 人事管理制度的内容	(56)
2. 企业人事管理制度的分类	(58)
第二节 制定企业人事管理制度	(62)
1. 制定企业人事管理制度的原则	(62)
2. 制定企业人事管理制度的考虑因素	(64)
3. 制定企业人事管理制度的程序	(66)
4. 制定企业人事管理制度的要点	(68)
第三节 完善企业人事管理制度	(70)
1. 完善权责划分制度	(71)
2. 完善人事管理制度、程序与规划	(75)
 第3课 人力资源的预测与规划	(77)
第一节 人力资源规划	(80)
1. 人力资源规划的作用	(81)
2. 人力资源规划的种类及内容	(82)

3. 中长期人力资源规划过程	(85)
第二节 中长期人力资源预测	(87)
1. 中长期人力资源需求预测	(88)
2. 中长期人力资源供给预测	(94)
第三节 工作分析与员工结构分析	(97)
1. 工作分析	(97)
2. 员工结构分析	(107)
3. 员工工作设计	(110)
第四节 中长期人力资源规划：一个实例	(112)
 第4课 员工的招聘与录用	(117)
第一节 招聘的备用方案	(119)
1. 基本的备用方案	(120)
2. 租赁员工	(121)
3. 内部选拔	(122)
第二节 招聘的基本程序	(124)
1. 员工招聘决策	(124)
2. 发布员工招聘信息	(126)
3. 员工招聘测试	(127)
4. 人事决策	(128)
第三节 招聘中的测试	(129)
1. 面试	(130)
2. 知识测试	(136)
3. 心理测试	(141)
4. 情景模拟	(146)

第四节 员工的选择录用	(156)
1. 影响选择录用的环境因素	(158)
2. 选择录用过程	(161)
第5课 员工绩效考核	(171)
第一节 绩效考核	(174)
1. 绩效考核的过程	(175)
2. 绩效考核的应用	(177)
3. 绩效考核的原则	(180)
4. 绩效考核的内容	(181)
5. 绩效考核的分类	(186)
第二节 影响绩效考核的因素	(187)
第三节 建立绩效考核体系	(191)
1. 有效绩效考核体系的特征	(191)
2. 绩效考核标准	(195)
3. 设立绩效考核中心	(199)
第四节 选择绩效考核方法	(202)
1. 常规考核方法	(203)
2. 行为考核法	(204)
3. 工作成果考核法	(206)
第五节 实施绩效考核：一个实例	(207)
1. 确定绩效考核的间隔时间	(208)
2. 设计员工绩效考核的表格	(209)
3. 收集员工资料	(209)
4. 采取适当的绩效考核形式	(211)

5. 公布考核结果	(215)
第6课 员工薪酬设计与改革	(217)
第一节 员工薪酬	(219)
1. 员工薪酬的构成及作用	(220)
2. 薪酬管理的原则及政策	(222)
3. 影响薪酬设计与改革的因素	(223)
第二节 设计员工薪酬体系	(227)
1. 工资体系的设计	(228)
2. 奖金体系的设计	(236)
3. 福利体系的设计	(240)
第三节 改革员工薪酬体系	(243)
1. 奖金方案的改革	(244)
2. 管理者薪酬体系改革	(249)
第7课 人力资源培训与开发	(253)
第一节 人力资源培训	(256)
1. 影响人力资源培训的因素	(256)
2. 人力资源培训的体系及分类	(258)
3. 人力资源培训的形式	(259)
第二节 人力资源开发	(261)
1. 人力资源开发的原则	(261)
2. 影响人力资源开发的因素	(264)
3. 人力资源开发过程	(268)
4. 人力资源开发的体系	(269)

第三节 分析人力资源开发的需求	(272)
1. 人力资源需求分析	(272)
2. 人力资源开发需求分析方法	(274)
第四节 确定人力资源开发的方法	(277)
1. 操作员工的开发方法	(278)
2. 管理者的开发	(280)
第五节 评价人力资源开发的效果	(285)
 第8课 人事分析与诊断	(289)
第一节 人事分析与诊断	(292)
1. 人事分析与诊断的内容	(292)
2. 人事分析诊断的程序及实施要点	(294)
3. 人事分析诊断的方法	(298)
第二节 人事分析诊断的操作技术	(302)
第三节 人事分析诊断与诊断量表	(309)
1. 组织分析诊断	(309)
2. 工资分析诊断	(314)
3. 人员流动率分析诊断	(316)
4. 人工费用支付分析诊断	(319)
 第9课 员工激励与企业文化建设	(321)
第一节 员工激励的作用及原则	(324)
1. 员工激励的作用	(325)
2. 激励的原则	(326)
第二节 员工激励的程序及方法	(329)

1. 了解员工的需要	(330)
2. 分析影响员工积极性的原因	(331)
3. 选择恰当的激励方法	(332)
第三节 高层团队的协调与激励	(341)
1. 协调高层团队	(341)
2. 改变合作方式	(342)
3. 短期提升团队业绩	(344)
第四节 企业文化建设与组织发展	(346)
1. 企业文化建设	(347)
2. 组织发展	(351)
 第 10 课 员工关系的调整、维护与劳资纠纷的调处	 (367)
第一节 员工的辞职与辞退	(370)
1. 员工辞职管理	(370)
2. 员工辞退管理	(375)
3. 员工资遣管理与退休	(378)
第二节 员工的处管理	(380)
1. 纪律处分的作用	(380)
2. 纪律处分的过程	(381)
3. 纪律处分的方法	(383)
4. 纪律处分的实施	(387)
5. 员工处分的注意事项	(389)
第三节 员工异动的管理	(392)
1. 员工异动管理的功能	(393)
2. 员工晋升管理	(395)

3. 降职、调动与停薪留职管理	(404)
第四节 员工关系的维护	(407)
1. 员工沟通	(408)
2. 维护员工关系的主要途径	(414)
3. 人事纠纷处理	(421)
第五节 劳资纠纷与劳动合同	(424)
1. 劳资纠纷	(424)
2. 劳动合同	(426)
第六节 劳资纠纷的调处	(428)
1. 劳资谈判的过程	(429)
2. 准备谈判	(431)
3. 协议的达成	(432)
4. 协议的批准与执行	(433)
第七节 劳动合同的管理	(434)
1. 订立劳动合同的要点	(434)
2. 劳动合同的异动	(441)
 工商管理硕士 MBA 教育中文书目	(451)
参考文献	(453)

第1课 企业人事组织的设计与改进

The Progressive Coaching Course of Corporation Management



通过这堂课必须掌握以下知识

- ◎企业人事组织的设计原则
- ◎企业人事组织的设计程序方法
- ◎企业人事组织的改进



学习关键点

- ◎企业组织结构
 - ◎企业人事组织形态
 - ◎管理幅度
 - ◎责权利相对应
 - ◎矩阵组织
-

学习指引

企业人事管理的目的是把企业的全体成员组织起来，以最少的人力资源、物力资源和财力资源的耗费，完成企业的任务，实现企业的战略目标。企业人事结构的设计就是使各种职位及其有关人员有计划、有系统地编配组合，从而有效地合作，促进人与事的有机结合。

企业人事组织的设计，也就是企业组织的设计，是整个管理活动的基础，是一项十分重要而又难度极大的管理工作，涉及方方面面的因素，其中有许多因素是不确定的。我们不仅应熟悉基本的人事结构形态、人事结构设计的原则，还要了解人事结构设计的程序方法，以此设计出符合本企业需要的人事组织结构。

同时，还应随着企业的不断发展及员工的不断变化而对企业人事组织进行改进，以适应企业生存与发展的需要，这也是人事管理所面临的艰巨任务之一。

第一节 企业人事组织

企业的人事组织结构其实就是企业的组织结构。组织是指

人们在共同的目标基础上，通过不同层次的权力分配、职能岗位、责任制度，按一定形式结合而成的人群集合体。它是和外部环境有着复杂联系，并不断适应外界变化的、有机的、完整的系统。

1. 企业组织的特征

企业组织一般具有以下几方面的特征：

(1) 整体性

企业组织是人们为了实现某些特定的目标，经过人力分工及职能分化，运用不同层次的权力和职责，合理地协调人们的活动，从而达到共同的目标。企业组织本身是一个综合的人力机构，是提供工作环境、决定目标、分配工作、完成目标的、整体的人群体系。

(2) 复杂性

企业组织是由若干个集体和个体组成的，在集体和集体之间、个体与个体之间都充满着差异，例如在能力、经验、人格等方面的差异。这些差异，既是团体和个体之间冲突的因素，也是人类存在、合作和社会进步的因素。因此，企业组织要实现目标，就必须协调组织中所有的单位为实现目标进一步分解成许多中小单位。此外还要有权力层次体系，严格的规章制度等等。这些都是十分复杂的工作。

(3) 适应性

由于生产的社会化程度越来越高，经济活动和社会活动越来越复杂，组织生存面临的环境是多变的。因此，企业组织必