

企业市场化运作指导丛书

企业人事劳动分配 新机制操作全书

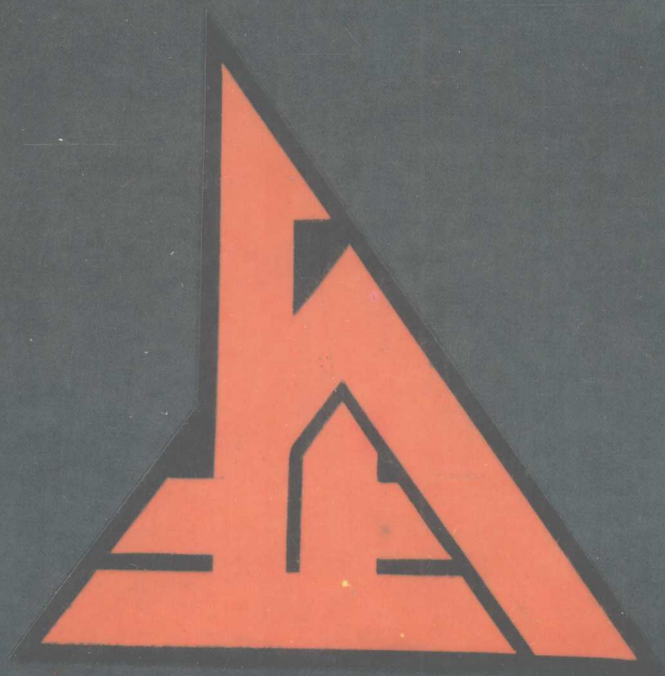
——企业人力资源管理实务



工商出版社

责任编辑:李富明

装帧设计:谷 涛



- 《企业内部规章制度全书》
- 《企业策划全书》
- 《企业文化与形象工程建设全书》
- 《企业人事劳动分配新机制操作全书》
——企业人力资源管理实务
- 《市场营销实务全书》

ISBN 7-80012-297-2



9 787800 122972 >

ISBN 7-80012-297-2/F · 105

定 价: 246.00 元

企业人事劳动分配新机制操作全书

——企业人力资源管理实务

主 编：熊向清 苏 民

副主编：谷晓燕 宋庭亮 张天保

工商出版社

责任编辑 李富明

图书在版编目(CIP)数据

企业人事劳动分配新机制操作全书/熊向清,苏民主编. - 北京:工商出版社,1997.5

ISBN 7-80012-297-2

I.企… II.①熊…②苏… III.企业管理:人事管理-概论 IV.F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(97)第 10754 号

出版·发行/工商出版社

经销/新华书店

印刷/北京市通县印刷厂

开本/787×1092 毫米 1/32 印张/83 字数/2186 千

版本/1997 年 5 月第 1 版 1997 年 5 月第 1 次印刷

印数/01-5000

社址/北京市丰台区花乡纪家庙(100071)

电话/(010)63812074

出版声明/版权所有,侵权必究。

书号:ISBN 7-80012-297-2/F·105

定价:246.00 元

(如有缺页或倒装,本社负责退换)

《企业市场化运作指导丛书》 编委会名单

主 编:熊向清 白津夫 马郑刚

副主编:赖德胜 苏 民 邓先山

编 委:(按姓氏笔划为序)

马郑刚 邓先山 白津夫 苏 民 谷晓燕
邵 民 季正矩 亮 清 黄 勇 赖德胜
熊向清

《企业市场化运作指导丛书》 第一辑书目

- 《企业内部规章制度全书》
- 《企业策划全书》
- 《企业文化与企业形象工程建设全书》
- 《企业人事劳动分配新机制操作全书》
——企业人力资源管理实务
- 《市场营销实务全书》

《企业人事劳动分配新机制操作全书》

——企业人力资源管理实务

作者名单

主 编:熊向清 苏 民

副主编:谷晓燕 宋庭亮 张天保

编 委:(按姓氏笔划为序)

王新立 苏 民 张天保 谷晓燕
宋庭亮 周明升 熊向清

编著者:(按姓氏笔划为序)

马战国	马艳云	王 卉	王太平	王新立
王振超	石 军	朱卫东	李中斌	李力斌
李凤健	李凤翔	苏 宇	张宇星	苏 民
张天保	张丽宾	何 存	谷晓燕	宋庭亮
周金荣	周明升	杨丽云	赵龙华	徐 强
葛恒双	腰明亮	熊 苡	熊向清	

《企业市场化运作指导丛书》

总序

企业是社会的细胞,企业富有生机和活力是社会进步的重要经济基础。我们正处于继往开来的伟大时代,要把一个文明富强的中国带入 21 世纪,重要的是要创造其坚实的物质基础,尤其是要把企业搞活、搞好,使之充满生机和活力。当前,企业改革正在不断深化,企业面貌正在不断更新。随着计划经济体制向市场经济体制转变,增长方式由粗放型向集约型转变,必将大大推进建立现代企业制度的进程。

在这样一种形势下,研究企业发展问题就显得格外重要了。这不仅是因为在改革与发展的背景下,企业确实有一些亟待解决的问题,而且在现代企业条件下,企业发展又面临一些新的课题需要研究。这些问题既区别于传统企业的情况,又不同于市场经济国家的情形。它集中反映了具有中国特色的现代企业的一些特点。对这些问题的研究意义是非常深刻的。首先,有利于探索一条有中国特点的企业发展之路。中国的企业植根于中国大地,具有浓重的中国特点,这是我们考虑问题的根本出发点。我国企业是按计划模式构造的,国有企业制度充分反映了计划经济的特点。在由计划经济体制向市场经济体制转轨过程中,国有企业制度面临着根本性的改造,这是企业改革的基本方面。但是,企业制度创新并不意味着抛弃国有经济基础,去“另起炉灶”,而是要在坚持公有制为主体的前提下,在充分发挥国有经济优势的同时,建立起另一整套适于市场经济的制度体系和运行机制。因此,中国特色的企业发展之路,特就特在公有制与现代企业制度结合上,建立以公有制为主体的国有企业新的制度形式,这是我们需要认真探讨的问题。

其次,有利于制度创新,建立现代企业制度。国有企业改革的基本方向是建立现代企业制度,而对现代企业制度研究还是远远不够的。现代企业制度到底是什么样子,现在也还没有说清。所以,加强对这一问题的研究既是十分必要的,又是十分必须的。

第三,有利于企业规范化、现代化。我国企业的落后不仅表现在经营管理方面,而且还表现在理论研究的滞后。到目前为止,中国的企业理论仍在完善过程中。理论的滞后必然导致实践上的盲目。所以,我国的一些企业既缺少理论的指导,又没有必要的规范。传统企业自不必提,就是一些新设立的企业也不是十分规范的。例如,一些股份制改造的企业,相当数量不是按现代企业制度规范的,显得不伦不类,实质问题并没有解决。

我们知道,现代企业发展已不仅仅体现在经济方面,它涉及到社会的各个方面,是一项复杂的系统工程。传统企业以经济行为为企业的基本目标,利润是企业追逐的唯一目的,其增长主要依赖于资本、资源与劳动的投入。所以,传统企业的管理表现为对物的管理。现代企业情形不同。企业行为不再是追求最大限度的利润,而是在追求适度利润的前提下,企业目标多元化。其中企业的社会行为占很大成分,其增长由主要依靠资本、资源和劳动投入,转变为主要依靠科学技术。现代企业管理也由对物的管理转变为以人为中心的管理。所以,现代企业无论是经营还是管理,非经济因素占有突出地位。例如企业策划、企业公关、企业形象、企业文化等等。通过这些间接生产过程的非直接经济行为,转化为直接的、现实的生产力。这套丛书正是从这样一个角度来研究企业现象并

力求把握企业运作规律的。

正象我们指出的那样,现代企业这些非直接经济因素,对企业发展具有极为重要的作用。

——企业策划是企业发展具有战略意义的选择,企业越发展,策划越重要,以至于现代企业离开了策划就难以存在和发展。可以这样讲,现代企业是在策划中诞生的,也是在策划中成长的,企业策划是企业成功的关键所在。俗话说的好,“凡事预则立,不预则废”。企业策划道理也正在于此。

——企业公关是企业拓展空间的手段,现代企业竞争很大程度上表现为公关手段的竞争,而现代企业公关也越来越深入,越来越现代化了。很显然,公关上不去的企业,很难说是一个现代化企业。

——企业形象是企业的生命,一个企业的良好形象,对外是一种无形资产,对内则是企业凝聚力的重要原因。现代企业的形象意识普遍增强,企业十分珍视自己的形象,千方百计进行形象开发与保护。因为形象作为一种资产,可以带来更大、更长远的效益。

——企业文化是一个企业的精神写照,是企业具有活力的能动力源。企业文化力的开发,是远大于实物资产开发的能动力量。企业文化既是一种企业精神,也是一种经济文明,反映了企业行为规范,企业经营道德,企业信念和企业的社会目标。现代企业具有深厚的文化底蕴。正因为如此,现代企业更是一个超经济的社会组织。

在我国企业改革与发展的今天,在实现“两个根本转变”的进程中,编辑这样一套丛书,是很有现实意义的。应当说明,这套书是在充分借鉴已有研究成果基础上,结合大量实例完成的,力图从理论与实践的结合上说明一些问题,以期能为读者提供一点服务。如果大家读了这套书,多少能有所收益的话,那么,这将是对我们莫大的安慰!

《企业市场化运作指导丛书》编委会
1996年11月

企业人事劳动分配新机制操作全书

——企业人力资源管理实务

前 言

人是生产力中能动的,最活跃的因素。人力资源是一切资源中最重要、最宝贵的资源。被称为经营之神的日本企业家松下幸之助说得好,“国家的兴盛在于人,国家的灭亡亦在于,……经营事业的成败,不容讳言,与治国同一道理,在于人事安排是否合宜。”这里讲的人事安排可以理解为广义的人力资源的合理配置。经济竞争归根到底是人才的竞争,是人力资源综合素质的较量,也是人力资源配置情况优劣的较量。随着以建立社会主义市场经济体制为目标经济体制改革的不断深入,随着企业逐步走向市场,以及市场竞争的日益加剧,人在企业活动中的无以伦比的重要性被愈来愈多的企业管理者所认识。正因为如此,许多企业提出了“以人为本”的企业经营理念。

在高度集中的计划经济环境下,企业产、供、销,人、财、物由国家统一分配,对人的管理实行与之相适应的人事、用工、分配制度。在这样的环境下,人员能进不能出,干部能上不能下,收入能高不能低;干好干坏一个样,干多干少一个样,干与不干一个样;有人没事干,有事没人干;有人能干不愿干,有人愿干干不了。这样的人力资源配置尤如一潭死水,失去生机和活力。长期实行“铁饭碗”、“大锅饭”,平均主义和干部终身制使得越来越多的人懒惰成性,不思进取,缺乏学习技术,提高技能的外在压力和内在动力,不仅导致投入产出水平低下,而且使得人力资源综合素质下降,久而久之,员工没有动力,企业失去活力,更谈不上市场竞争实力。

可喜的是,这种情形已经发生并且还在继续发生改变,不仅三资企业、乡镇企业、私营企业不同程度地采用了与社会主义市场经济相适应的人事、用工、分配制度,而且越来越多的国有企业也对传统的人事、用工、分配制度进行了改革,使之与企业的市场化相适应。

然而,毕竟我们的许多企业在旧体制下生存了很长的时间,新建立的企业对于企业的市场化运作和与之相应的人力资源管理也缺乏经验,而市场经济条件下人力资源的管理是有其自身的规律和特点的。海外、国外企业也有长期的实践经验积累,国内的许多企业在我国实行改革开放以来也

探索和积累了一定的经验。这些企业在人力资源管理方面的许多规律性的东西,对于我们正在进行和继续深化人事、用工、分配制度改革的老企业,以及将要采用与市场经济体制相适应的人力资源管理模式的新企业,都是值得学习和借鉴的。

帮助正在走向市场的我国企业结合本国、本企业实际,学习和借鉴国外、海外企业经验,改革传统人事、用工和分配制度,建立新的人力资源开发与管理制度,一直是我们考虑和研究的一个问题。通过较长时间的酝酿和工作,我们编著了这本书,希望能在一定程度上实现我们的初衷,对企业改革和搞好管理献微薄之力,更期望通过改革和制度建设,企业能形成这样一种环境,在这种环境里,人员能进能出,干部能上能下,收入能高能低;员工积极进取,人员脱颖而出;各项工作、各个岗位、事得其人、人事相宜;人尽其才,劳酬相符;企业与员工良性互动,共同发展。

《企业人事劳动分配新机制操作全书》编委会
一九九七年五月

目 录

第一篇 组织设计与管理

一、组织设计与管理概述	(1)
组织设计的涵义与基本特征	(1)
组织设计的若干结构性要素	(2)
二、组织设计的程序	(5)
组织设计适用情况	(5)
组织设计基本程序	(5)
三、部门设计	(7)
部门设计的必要性	(8)
部门设计的原则	(8)
部门设计内容	(11)
部门设计程序	(11)
部门划分方法	(11)
部门结构类型概览	(14)
部门结构类型选择原则及权变因素	(23)
部门结构类型典型范例试析	(25)
四、职能设计	(38)
职能设计的现实意义	(38)
职能设计的原则	(39)
职能设计的基本程序(分解——统合)	(40)
职能设计的内容	(40)
职能设计典型范例试析	(44)
五、职权设计	(49)
职权设计的必要性	(49)
职权设计的原则	(50)
职权类型分析	(50)
职权的分散(分权制)	(56)
授权及授权艺术	(58)
职权设计的依据	(59)

六、管理层次设计	(68)
管理层次的涵义.....	(68)
管理层次设计原则.....	(69)
管理层次设计的步骤.....	(69)
管理幅度的涵义.....	(71)
管理幅度设计的基本思想.....	(72)
管理幅度设计的制约因素.....	(74)
管理幅度设计的基本方法.....	(76)
管理层次与管理幅度的关系.....	(78)
管理层次与管理幅度的统合结构及选择.....	(78)
七、横向联系设计	(80)
横向联系设计原则.....	(80)
横向联系设计内容.....	(81)
横向联系设计基本方式.....	(82)
横向联系设计分类.....	(84)
八、工作设计、工作分析与评价操作	(86)
工作设计操作.....	(86)
工作分析操作.....	(89)
工作评价操作	(106)
工作设计、工作分析、工作评价统合	(119)
工作设计、工作分析、工作评价典型范例试析	(119)
九、组织结构的变革	(137)
企业组织结构变革的原因	(137)
企业组织变革的程序	(138)
组织结构的诊断和组织分析	(140)
组织变革的原则	(143)
组织结构变革的方式	(143)
排除组织结构变革的阻力	(144)
组织变革范例试析	(145)

第二篇 人事战略与决策

一、人事战略	(161)
人事战略	(161)
人事战略的意义	(163)
人事战略的制订与实施	(166)
二、人事政策	(171)
人事政策	(171)
人事政策分类	(172)
人事政策与人事管理	(175)

三、人事决策	(188)
人事决策的涵义	(188)
人事决策的特征和依据	(190)
人事决策的基本要求	(191)
人事决策前的基础工作	(194)
人事决策程序	(208)
四、人力规划	(212)
人力规划涵义及意义	(212)
人力规划程序	(215)
人力规划内容	(217)
人力需求预测与人力供给预测	(219)
人力资源供求综合平衡	(238)
人力资源管理信息系统	(242)

第三篇 人员选聘与录用

一、人员选聘与录用工作程序	(261)
人员选聘前期策划	(261)
人员选聘原则及方法	(267)
人员选聘和录用的程序	(274)
二、人员选聘与录用标准	(275)
人员选聘与录用标准含义及其类型和基本格式	(275)
人员选聘与录用标准的内容及其制定和调整	(278)
三、人员选聘与录用方式	(286)
人员选聘与录用方式的选择	(286)
人员选聘与录用方式的标准化	(290)
人员选聘与录用方式类别	(296)
四、人员选聘与录用的实际操作	(306)
人员选聘与录用的准备工作	(306)
人员选聘与录用的组织、实施与情况汇总	(308)
五、人员选聘考试与测验	(311)
考试与测验的概述	(311)
考试与测验若干设计与编写	(315)
心理测验在考试与测验中的应用	(321)
六、面试准备、实施与操作技巧	(325)
面试的概述	(325)
面试的准备和实施	(329)
面试的方法技巧	(338)
七、新员工试用	(344)
新员工适用性判断及适应性岗位安排	(344)

聘用合同和集体合同	(350)
新员工的试用	(353)

第四篇 劳动合同制度

一、劳动合同	(355)
劳动合同的基本知识	(355)
劳动合同的基本框架与要求	(363)
二、集体合同	(369)
集体合同与劳动合同	(369)
集体合同的特征	(370)
集体合同订立的原则	(372)
集体合同的基本结构	(373)
集体合同的种类	(374)
三、劳动合同制度	(378)
《中华人民共和国劳动法》中有关劳动制度的规定	(378)
《关于贯彻执行〈中华人民共和国劳动法〉若干问题的意见》中关于劳动合同的规定	(380)
四、劳动合同管理	(384)
劳动合同管理的概念	(384)
加强劳动合同管理的作用	(384)
劳动行政部门对劳动合同的管理	(385)
业务部门对劳动合同的管理	(386)
劳动合同管理制度	(387)
集体合同管理	(388)
五、劳动合同制操作	(390)
劳动合同的订立	(390)
劳动合同的履行	(392)
劳动合同的变更和解除	(394)
劳动合同的终止	(400)

第五篇 人员教育培训

一、人员教育培训体系	(403)
人员教育培训体系的作用	(403)
人员教育培训目的	(407)
人员教育培训体系的结构要素	(408)
人员教育培训体系运作条件	(411)
二、各类人员业务素质培训	(415)
决策层人员业务素质培训	(415)
管理层人员素质培训	(415)

操作层人员业务素质培训	(418)
各类人员业务素质培训基本途径	(419)
三、人员培训操作规程	(457)
强调建立企业人员教育培训体系的规程	(457)
强调对教育培训工作管理过程实施控制的规程	(471)
强调能力开发的规程	(484)
强调不脱产教育培训(OJT)的规程	(500)
强调企业教育培训效果的规程	(502)
强调教育培训方法的规程	(508)
强调企业教育培训长期性和终身教育的规范	(513)
强调对中下层人员进行教育培训的规程	(527)
强调教育培训管理环节的规程	(533)
四、教育培训经费的预算与管理	(536)
教育培训经费预算额的确定方法	(536)
教育预算框架内的项目	(537)
教育培训经费预算管理表的制作和实施	(537)

第六篇 用人艺术

一、用人艺术在企业人力资源管理中的作用	(539)
用人艺术的涵义	(539)
用人艺术在企业人力资源管理中的作用	(540)
二、用人原则	(545)
人才的发现与选择原则	(545)
人才配置的结构优化原则	(547)
企业内部人力资源的发展——培育人才的原则	(549)
用人中的激励机制的原则	(551)
三、用人艺术的基本规范	(559)
千方百计,寻求人才	(559)
不拘一格,唯才是举	(565)
人尽其才,各得其所	(572)
关心员工,激励情趣	(577)
以身作则,榜样他人	(586)
胸怀大度,激发活力	(591)
科学奖惩,追求上进	(595)

第七篇 绩效考核

一、绩效考核概述	(601)
绩效考核的目标和作用	(601)

进行绩效考核的基本外在条件	(603)
绩效考核原则	(605)
绩效考核侧重点与企业经济效益、社会效益	(608)
二、绩效考核程序	(609)
确定绩效考核目的和层次水平	(609)
确定绩效考核机构及其职责	(611)
确定考核标准体系及范围	(612)
确定绩效考核方法	(612)
确定绩效考核的时机或时间	(613)
组织绩效考核	(613)
整理绩效考核结果	(614)
绩效考核结果的分析、应用与反馈	(615)
绩效考核中应注意的几个问题	(617)
三、绩效考核要素体系和绩效考核标准	(619)
绩效考核要素体系设计原则	(619)
绩效考核要素体系的内容	(620)
绩效考核要素体系设计方法	(621)
绩效考核要素体系设计程序	(623)
绩效考核标准及其编制原则	(624)
绩效考核标准的种类及其编制	(624)
四、绩效考核方法	(626)
绩效考核方法选择依据	(626)
绩效考核方法	(626)
五、绩效考核系统评估和国际企业人力资源管理的绩效考核	(669)
绩效考核系统评估	(669)
国际人力资源管理的绩效考核	(670)
六、考绩与面谈	(672)
面谈在考绩中的作用	(672)
面谈内容——标准确立	(673)
准备评估面谈	(673)
实施评估面谈	(675)
面谈结果分析	(676)
绩效改进的途径——培训与开发	(676)
七、绩效改进计划	(684)
职工培训规划	(684)
管理人员开发计划及其内容	(685)
管理人员开发系统模型	(688)

第八篇 奖惩激励

一、激励理论与奖惩制度	(693)
--------------------------	-------

激励理论	(693)
奖惩制度	(699)
二、奖惩标准	(711)
奖惩标准制定依据	(711)
奖惩标准的合理性、可行性、可操作性及可承受性	(712)
三、激励机制与激励方法	(720)
激励机制	(720)
激励方法	(721)
四、奖惩方式	(731)
物质奖惩	(731)
精神奖惩	(734)
工作奖励及奖励方式的运用	(735)
五、员工参与管理制度	(745)
员工参与管理制度的发展及其意义	(745)
员工参与管理的形式	(749)
国外员工参与管理简介	(762)
六、员工提案制度	(770)
员工提案制度	(770)
员工提案制度实践的步骤和程序	(771)
员工提案的奖励	(799)

第九篇 人事调整

一、人事调整的作用	(817)
人事调整的含义	(817)
人事调整的功能	(819)
人事调整的范围、依据及所应遵循的原则	(821)
人事调整工作中应注意的问题	(823)
二、晋升的管理	(827)
晋升的涵义	(828)
晋升的客观必然性	(828)
晋升的地位与作用	(830)
晋升的原则与依据	(832)
晋升的种类	(835)
晋升的程序、步骤与方法	(842)
在晋升工作中应注意克服的两个问题	(844)
降职的管理	(845)
实现干部晋升与降职正常化阻力	(846)
突破晋升降阻力的对策	(847)
三、计划调配管理	(848)