

北京市劳动管理人员（岗位）专业培训教材

# 企业劳动人事 管理实务

北京市劳动局组织编写

向 东 主编

北京经济学院出版社

# 北京市劳动管理人员(岗位)专业培训教材

## 编 委 会

主 任:	刘志华			
副主任:	洪士珩	张凤凯	凌 秋	尤兰田
	张欣庆			
委 员:	武润年	王成景	戴俊卿	王凤江
	徐文俊	刘振海	顾红美	王明信
	郝淑珍	苏四海	张 旭	苏贤武
	安鸿章	杨有启	焦辉修	王守志
	贾方红	王锡亭	麦 年	宋丰景
	尚丽丹	向 东	康士勇	李桂生

# 前 言

为适应发展社会主义市场经济的需要,更好地贯彻实施《中华人民共和国劳动法》及配套法令、法规,提高劳动行政管理干部、企业劳动人事和劳动安全管理人员的政策水平及科学管理水平,培养和造就我市高素质的劳动管理人才,根据《北京市劳动管理人员培训“九五”规划》的要求,我市劳动管理专业培训工作即将全面展开。

为确保培训工作的需要,我局组织、邀请有关专家、学者、教师和具有多年实践经验的劳动行政管理干部编写了《北京市劳动管理人员(岗位)专业培训大纲》和系列教材。

这套教材以建设中国特色的社会主义理论为指导,较为详尽地介绍和阐述了在市场经济条件下劳动(安全)管理的基本理论与实践,力求教学内容的科学性、针对性、系统性和完善性。在实务部分的教材中,我们还特别重视将广大劳动行政管理干部和企业劳动管理人员在工作实践中创造的经验加以总结和提炼,并收集到教材中。

本套教材包括:《北京市劳动管理人员(岗位)专业培训大纲》、《法学基础理论与劳动法》、《劳动经济概论》、《劳动就业管理与实务》、《企业工资管理与实务》、《社会保险管理与实务》、《职业技能开发管理与实务》、《企业劳动人事管理实务》、《劳动保护概论》、《工业企业安全》、《劳动卫生》、《建筑施工安全技术》、《矿山安全》、《起重机、电梯、厂内机动车辆安全》、《锅炉压力容器安全》等。

由于劳动管理(岗位)专业培训刚刚起步,加之许多理论问题有待于进一步研究和探讨;在工作实务部分中的许多方面,也有待于在实践中进一步摸索和总结;加之编者水平有限,因此,这套教材中的缺点与不足在所难免,请广大读者批评指正。我们将不断修改与完善。

北京市劳动局

1997年5月

# 目 录

## 上 篇

### 第一章 导 言

第一节	企业劳动人事管理的对象	(1)
第二节	企业劳动人事管理的规律	(6)
第三节	企业劳动人事管理的职能与特征	(10)
第四节	企业劳动人事管理的方法	(16)
第五节	企业劳动人事管理的内容	(21)

### 第二章 劳动组织原理

第一节	组织原理概要	(28)
第二节	组织理论的发展演变	(33)
第三节	企业劳动组织	(39)

### 第三章 机构设置

第一节	机构设置的原则	(46)
第二节	机构设置的依据	(50)
第三节	机构设置的具体形式	(55)

### 第四章 岗位设置

第一节	岗位概述	(66)
第二节	岗位调查	(69)
第三节	岗位分析	(73)
第四节	岗位分类	(76)
第五节	岗位规范	(88)

第六节	岗位评价 .....	(92)
-----	------------	------

## 第五章 劳动定额

第一节	劳动定额概述 .....	(96)
第二节	劳动定额的制定 .....	(104)
第三节	劳动定额管理 .....	(121)
第四节	劳动定额标准与劳动定额标准化 .....	(133)

## 第六章 劳动定员

第一节	定员概述 .....	(139)
第二节	定员方法 .....	(146)
第三节	定员管理 .....	(155)

## 第七章 工时制度

第一节	工时制度概述 .....	(165)
第二节	工时制度的内容 .....	(171)
第三节	工时制度的改造与创新 .....	(189)

## 第八章 员工招收

第一节	员工招收的作用与原则 .....	(200)
第二节	员工招收程序 .....	(206)
第三节	择员考核 .....	(213)

## 第九章 员工培训

第一节	员工培训的目标与原则 .....	(224)
第二节	员工培训的内容与特点 .....	(229)
第三节	员工培训的形式与操作 .....	(234)

## 第十章 员工考核

第一节	员工考核概述 .....	(253)
-----	--------------	-------

第二节	员工考核实施体系·····	(260)
第三节	员工考核方法·····	(277)

## 第十一章 员工奖惩

第一节	奖惩的内涵和作用·····	(301)
第二节	奖惩的原则和条件·····	(306)
第三节	奖惩的种类和方式·····	(314)
第四节	奖惩的权限和程序·····	(321)

## 第十二章 员工调整

第一节	人力资源流动与员工调整·····	(327)
第二节	员工调整形式·····	(337)

# 下 篇

## 第十三章 劳动合同制度

第一节	劳动合同的订立和变更·····	(346)
第二节	劳动合同的终止和解除·····	(351)
第三节	劳动合同的履行及违约责任·····	(353)

## 第十四章 集体协商和集体合同

第一节	集体协商和集体合同的概念及特征·····	(355)
第二节	签订集体合同的步骤·····	(357)
第三节	集体合同的内容·····	(361)
第四节	集体合同的审核及争议处理·····	(364)

# 附录

# 上 篇

## 第一章 导 言

企业劳动人事管理是研究企业劳动人事管理的规律体系和方法体系的一门科学。它是管理科学、劳动科学、社会学、心理学以及工程技术科学等多学科在企业劳动领域相互交叉融合的体现。作为本书开篇,本章的主要任务是对企业劳动人事管理体系进行总体和概括的介绍。其内容包括:企业劳动人事管理的内涵、研究对象、基本规律、主要职能、主要特点以及基本方法和具体管理内容等。

### 第一节 企业劳动人事管理的对象

#### 一、企业劳动人事管理的内涵及其演变

企业劳动人事管理,既是一种管理实践活动,又是一种科学理论体系。作为理论体系,企业劳动人事管理是研究企业劳动人事管理的规律体系和方法体系的一门综合性、边缘性的应用学科,是对现代企业劳动人事管理实践活动的全面总结和理论概括。它既是管理科学理论的具体体现和应用,又是劳动管理科学的重要组成部分。研究企业劳动人事管理的目的是十分明确的,那就是充分开发和利用企业内部的人力资源,实现人力的最优占用与配置,实现人与生产资料的最佳结合,提高企业员工个体和整体的劳动效能与劳动效率。为实现这一目的,就需要认识和掌握员工自身及其劳动行为的规律性和企

业劳动活动的规律性,并运用这些规律,对员工进行科学的组织和有效的管理。

作为管理实践活动,企业劳动人事管理既是企业管理制度的重要组成部分,也是我国劳动管理体制的重要组成部分。长期以来,在计划经济体制的制约和影响下,企业劳动人事管理形成了一整套与旧体制相适应的传统管理模式。概括起来,这种传统的管理模式有以下三个基本特征:

第一,以身份划界的双重体制并存。传统的劳动人事管理由并列的劳动管理体制和人事(干部)管理体制所组成,其中,劳动管理体制的职能范围限定在员工中属于“工人”身份的那一部分人,人事管理体制的职能范围限定在员工中属于“国家干部”身份的那一部分人。两种体制在企业并存,各据一方,泾渭分明,形成了员工管理的“两驾马车”式的双重管理模式。显然,这种以身份划界并“分而治之”的管理体制是违背企业人员管理的内在规律的,因而必然带来一系列的负面结果。主要表现在:①把作为统一生产要素的员工整体人为地分割成两种社会身份,导致了企业生产经营活动的发展变动性与工作职位的凝固性的对立,形成了对生产经营活动发展的障碍性因素。②把企业统一的生产经营劳动人为地分割成工人的劳动和干部的劳动,把工人的劳动界定在体力劳动的范畴,把干部的劳动界定在脑力劳动的范畴,在客观上加剧了脑、体劳动的对立化和分割化。这种做法,既不符合现代劳动日益智能化的大趋势,也违背了随着社会的发展和进步,脑、体劳动将走向兼容化和一体化的规律性。③把本应是整体的员工管理体系,人为地分割成两个对立体系,并分属不同的行政主管部门,贯彻不同的政策,执行不同的操作程序,形成了“一厂两制”的局面。这无疑给员工管理带来了混乱。

上述负面结果,主要缘于传统的企业劳动人事管理实行了所谓干部、工人“身份制度”。应当指出,“身份制度”是国家行政体制重要组成部分的干部制度向企业的延伸。显然,这种“身份制度”是与企业的员工管理规律相悖的。随着企业劳动人事制度改革的不断深化,人

们对这一制度的谬误性已经形成共识,破除“身份制度”势在必行。目前,随着劳动合同制度的全面推行和现代企业制度的逐步建立,破除“身份制度”已进入了最后实施阶段。

第二,用人制度的完全刚性化。用人制度是指企业为了实现其生产经营活动而招收、使用工作人员并对与之形成的劳动关系进行规定和调节的制度。在传统体制下,“固定工”制已成为国有企业唯一的主体性制度,由于这一制度的本质作用是通过行政强力使劳动关系凝固化,因此在长期的实践中带来了一系列的负面作用。主要表现在:①使企业无法根据自身需要进行人力调整。②使员工不能根据自身条件变化进行职业转移,导致了个人对企业的强制性依附。③终生保险的无竞争劳动关系推动了员工的依赖、惰怠和不思进取,成为制约素质提高的严重障碍。由于这一制度与社会主义市场经济的本质格格不入,所以,目前已被劳动合同制度所取代。

第三,管理权限的全面虚拟化。传统企业制度条件下的企业基本上不具备真正意义上的管理自主权。在劳动人事管理职能方面,集中体现在以下两点:①无用人权。企业人员的招用、调整由政府主管机关决定,经济性裁员被完全禁止,“只进不出”造成了企业过量的人员积淀,“在职失业”成为普遍现象。②无工资分配权。员工的工资标准由国家统一制定,工资调整由国家统一安排,劳动投入与劳动收益脱节,工资的激励作用基本丧失。

我国经济体制由计划体制向市场体制的整体转化正在逐步趋于完成,企业劳动人事管理也正被一种符合市场经济和现代企业制度要求的全新现代企业劳动人事制度所取代。与传统的旧制度相比,这种新制度的内涵发生了一系列根本性的改变。这种改变主要表现在:

第一,在明确劳动力产权基础上建立新型的劳动关系。与传统制度相比,现代企业劳动人事管理最深刻的内涵变化就是符合市场原则的新型劳动关系的建立。在市场条件下,劳动者与企业是平等的市场主体,双方以劳动力让渡或租赁这种商品交换形式实现劳动关系,并通过劳动合同予以体现。这种关系与传统的企业对劳动者的行政

性、依附性占有有着根本的不同。

第二,按市场原则进行劳动力配置。在市场条件下,企业是通过竞争吸收作为生产要素的劳动者的。当劳动要素大于生产资料的需要时,企业自动排出;当劳动要素小于生产资料的需要时,企业会自动吸纳;当劳动要素的质量结构与生产资料的质量结构产生差异时,企业会自动调节,从而实现人力资源的优化配置。这种优化配置的实现,是以企业摆脱对国家的依赖,以主体地位进入市场,享有真正经营管理自主权为前提的。

第三,由以物为中心的管理转向以人为中心的管理。只有在市场条件下,人力资源才能真正成为提高企业综合实力的决定力量,才能成为竞争的焦点。这必然会导致管理战略由以物为中心转向以人为中心。企业为实现以人为中心,会更加重视对人力资源的开发和对人力资本的投资,把竞争的焦点转到人才竞争上,从而不断营造良好的人才开发、使用环境,积极为开发员工潜力,提高员工素质创造条件。

第四,工资分配实现以市场工资为基础的效益导向模式。现代企业制度条件下,企业和员工作为两个不同的利益主体,他们之间的联合必须以市场工资率为基础。背离市场工资率的工资,不是损害了企业或国家利益,便是损害了员工利益,因此,不可能被双方共同接受。同时,市场工资率仅是双方进行劳动力交易的基础,一旦劳动者进入企业,其所得工资就要由他为企业提供的个别劳动量和企业整体的经济收益来决定,并由此体现出企业与劳动者一体化利益的格局。一体化利益格局是效益导向分配模式的基础,它能有效地强化员工的群体意识和劳动热情,为企业发展增强动力。

第五,管理方法不断现代化和科学化。现代企业劳动人事管理还体现在管理理念、管理方法和管理手段的现代化和科学化上。就管理理念而言,管理是以当代最新的管理理论为指导。这种理论既符合社会主义市场经济体制的要求,也符合发达的社会生产力的要求。就管理方法和管理手段而言,也要符合当代生产力水平的要求。就管理结构而言,劳动人事管理应包括以下四个系统:①劳动关系调节系统;②员

工激励系统；③员工保障系统；④人力资源开发系统。以上系统构成了完整的管理框架体系，同时辅之以电子计算机系统为代表的手段体系，构成了完整的现代科学管理体系。

## 二、企业劳动人事管理的对象

在管理科学中，对管理的定义通常是这样的，即管理是通过计划、组织、控制等一系列管理活动，合理配置组织中的各种资源，以达到组织预定目标的过程。从这一定义我们可以看出，管理的对象或客体就是组织所占有的资源。企业管理的对象自然也就是企业中的一切现存资源。那么，什么是企业中的资源呢？从一般意义上说，企业的资源主要是人、财、物。它们是管理中最具普遍意义的对象。此外，随着生产力的发展，时间、信息和科学技术的重要性日益突出，它们也是企业管理的资源。近年来，随着无形资产这一概念的提出并被广泛接受，良好的企业形象、广泛的知名度、和谐的公共关系乃至企业的标识系统也已成为企业中一种非常重要的无形资源。

那么，企业劳动人事管理的对象或客体是什么呢？显而易见，劳动人事管理仅是企业管理总体职能的一部分，因此，它的管理对象也自然仅是全部管理对象中的某一部分，而不是其全部。确切地说，企业劳动人事管理的对象就是企业中的“人”这一生产要素或资源。应当指出，作为企业资源的“人”与日常生活中的“人”并不是同一概念。作为资源的“人”是一种生产要素，是指在企业的生产经营活动中能够发挥其劳动能力，并将这种能力转移、物化到产品中的“人”。可见，作为资源的“人”在本质上是人的劳动能力，只是由于人作为劳动能力的载体，人与能力不可分，能力受人支配，故我们可以笼统地称之为人罢了。综上所述，我们可以准确地说，企业劳动人事管理的对象就是企业中的人及其活动。

对作为管理对象或管理客体的人力资源，下述的几点必须予以明确。

第一，人力与人不可分。人力即蕴藏于人的身体之中，受人支配的能力。它既包括体力能力，也包括脑力能力，是脑力与体力的统

(也可以说是脑力、体力及思想道德的统一)。人力与人具有同一性或不可分性,人力的支付与发挥,即人的行为受人的思想控制,因此,一切对人力的管理,都表现为对人本身的管理。

第二,人力与生产经营活动不可分。作为管理对象的人力只表现在劳动过程之中。也就是说,人力是与企业生产资料相结合的那一部分人力,是与生产经营活动相关并在生产经营过程中发挥作用的那部分人力。在非生产经营过程中支付的那部分人力(如在家务劳动中支付的人力)不属于企业人力资源范畴。正因为如此,作为企业生产要素的人力与企业生产经营活动具有不可分性,同时,在实施人力资源管理中也就不能离开对特定生产经营活动的分析。

第三,人力具有明显的动态特征。上述对人力的分析,仅是一种静态的描述,作为管理客体,人力还具有动态的特征。这一特征表现在如下方面:①人力不是生而有之的,也不会自然生成(尽管健康的生理机能是人力的天然和必不可少的基础),它必须经过后天的学习、训练、实践等不断开发和提高。就个体人力而言,在不同的时期内,既有能力不断提高的阶段,也有在达到一定水平后逐步衰减的阶段(如力量、速度、记忆、反应等能力)。②人力是在与物质要素相结合的运动过程中发挥的,所以,能力的发挥受物质自身水平和人与物的结合状况制约。一般讲,物质要素水平高,人与物的结合状况良好,则人力发挥水平高;反之,则低。③人力的发挥受劳动环境、管理水平等“软”条件制约,劳动环境好,管理水平高,人力发挥的水平就会充分;反之,人力发挥就会受到限制。可见,对人力资源的认识,必须从静态和动态两个不同领域去把握,并从这两方面及其相互结合中认识、总结人力的各种规律性。

## 第二节 企业劳动人事管理的规律

劳动人事管理作为科学体系有其内在的规律性。这个规律性是各项劳动人事管理活动之间固有联系的客观反映。作为一种微观的

调控体系,企业劳动人事管理与社会劳动管理的规律性不尽相同,它着重强调劳动个体的利用水平和劳动活动的具体效益,故其规律具有明显的操作性、应用性色彩。

### 一、分工协作规律

分工协作规律,是劳动人事管理的最基本规律和劳动组织的基础。这个规律的涵义是指劳动活动作为一种群体行为,要对参与劳动的每个劳动者进行分工,使其完成劳动过程的某一局部;通过协作,再将各个局部协调起来,使之成为一个有机的整体劳动。从一定意义上讲,分工是整体劳动的局部化,是劳动的划分与细化;协作是局部劳动的整体化,是劳动的综合与归纳。二者作为同一事物的两个不同侧面,相互结合依存,共同构成了分工协作的规律。分工协作规律是由劳动的可分割性决定的。随着人类活动的不断发展,劳动的群体性、社会性日益强化,任何单独个人是不可能完成哪怕是最微小的整体劳动的,必须由若干人协同合作,共同完成,这就需要进行分工协作。

分工协作规律在企业的体现是:将总体的生产经营劳动视为一个整体劳动,通过一系列的科学分解,使劳动活动相对专门化和职能化,导致每个劳动者都能从事与他人各不相同、但又相互联系的局部工作任务。由于分工后的各个局部劳动较之整体劳动有了明显的简单化和专业化特点,故为劳动者提高劳动熟练程度与技巧,充分发挥自己的特长以及为劳动工具的改进提供了前提条件,因而最终导致劳动效率的提高。

### 二、劳动力配置与组合规律

劳动力配置与组合规律,是由劳动力配置原理和劳动力组合原理两部分组成的。劳动力配置,是指在企业生产资料既定的前提下,为保证劳动活动的正常进行,对劳动者与生产资料之间的联系进行安排与确定;劳动组合,是指为了协调劳动者与生产资料的联系,对劳动者群体的质量与数量结构进行安排与调整,也就是将不同数量

与质量的劳动者,组织协调成能够完成某一特定活动的劳动者群体的过程。

配置过程与组合过程是两个相互依存、密切关联的过程。配置是解决劳动者与生产资料的合理联系;组合是解决劳动者之间的合理联系。但解决劳动者之间的联系最终还是为了解决劳动者与生产资料的联系,故二者的目的具有同一性。劳动力配置与组合规律体现了劳动力配置与组合过程中的必然性因素,是实施劳动定员管理的基础。优化的人力组合与配置,是保证企业各种生产要素之间协调统一,保证劳动活动正常有序进行的必要条件。

### 三、劳动能力充分利用规律

劳动能力,是指劳动者所具备的智力与体力的总和,是创造劳动价值的源泉。提高企业的经济活动效果,仅仅依靠物的投入和效用毕竟是有限的,最根本的是要依靠劳动能力的发挥和利用。这是因为,劳动者是劳动的主导因素,物要靠人去掌握,人的能力越强,则物的利用效果越佳。此外,物与人比,物的效用是有限的,而人的能力是无限的,只要进行合理的开发,企业总体劳动能力总是要不断提高的。企业劳动人事管理水平高低的根本标志就是看该企业员工的劳动能力是否得到了充分的发挥和利用。

实现劳动能力充分利用的途径有:保证人与工作的协调适应;保证人力的合理使用,做到人尽其才;加强员工培训,不断开发人的潜在能力;利用一切手段调动员工的积极性;合理组织劳动活动,避免各种劳动能力资源的浪费等。

### 四、时间节约规律

时间节约规律,是劳动的基本规律之一。这个规律表明,社会的进步与发展取决于劳动的节约,而一切劳动的节约归根到底是时间的节约,因此,应当力求用尽可能少的时间消耗,生产出尽可能多的劳动成果。时间节约规律不论对社会宏观劳动,还是对企业微观劳动,都是一律适用的。对企业而言,在一定时间内,其生产能力是有一

定限度的，而社会对其产品或服务的需要则是无限制的（人类社会中，消费总是超前于生产的），因此，为了最大限度地满足社会需要，企业就必须节约生产单位合格产品的劳动。

企业的劳动节约，包括对人力、物力、财力的全面节约。其中，人力的节约是活劳动的节约；物力的节约是物化劳动的节约；财力的节约是人力、物力货币形态的节约。由于时间是劳动数量的天然尺度，一切劳动耗费都可用时间的耗费来体现，所以，一切劳动节约归根到底是时间的节约。企业对劳动时间的节约主要通过两个途径予以体现，一是企业内部人力、物力的充分利用。如前所述，人力、物力越是利用充分，则活劳动（流动形态的劳动）、物化劳动（凝结形态的劳动）的耗费时间就越是节省。二是劳动成果的扩大。企业在人力、物力既定的情况下，也就是活劳动、物化劳动时间既定的情况下，如果劳动成果越多，也就意味着单位产品劳动时间含量的减少和节约。需要说明的是，单位产品生产时间的节约和单位时间生产产品的扩大，是同一现象的两个不同表述方法，故劳动时间节约也就意味着劳动效率的提高。时间节约规律也可以表述为效率提高规律。

## 五、人的行为规律

劳动行为，是人类的基本行为之一，企业的劳动活动要依靠人的劳动行为才能完成。人的行为是有规律的。行为科学指出：行为受动机支配，动机由需要引起。需要的产生取决于人所处的环境。由于所处环境的不同，决定了人的需要层次不同。人只有在低层次需要得到基本满足后，较高层次的需要才能显示出重要性来，才能成为引发动机的主要因素。同时，人的需要又是多样的。主要需要对人的行为起主要作用；次要需要对人的行为起次要作用。研究人的需要与行为的内在联系，找到人的行为规律，是对人进行有效管理的基本前提。把人作为基本管理对象的劳动人事管理，必须充分借助和利用行为科学的研究成果。在管理过程中，通过科学分析员工的需要，将其作为实施管理的杠杆，以此激发员工的进取意识，调动员工的劳动积极性，取得最佳的管理效果。可见，人的行为规律也是劳动人事管理中

必须遵循的重要规律。

综上所述,企业劳动人事管理规律,揭示了企业劳动过程中的一般趋势,反映了企业劳动活动在一定发展阶段上的客观必然性,它为我们找到了提高劳动效率的钥匙,是指导我们搞好劳动人事管理工作的基本武器。现代企业制度为人们运用这些规律提供了良好的外部环境。但是,要使规律成为自觉的行动,还需要我们在实践中不断扫清各种障碍,深化对规律的理解,对规律进行不断的研究和探索。

### 第三节 企业劳动人事管理的 职能与特征

#### 一、企业劳动人事管理的职能

管理职能,即管理活动所具备的基本功能。分析管理职能的目的在于从理论上认清管理的目标和作用,更确切地描述管理的具体内涵和活动过程,从而进一步明确理解管理的价值,把握管理活动的运作规律,更有效地完成管理工作任务,实现预期的管理目标。

最早系统地研究管理职能问题的是法国管理科学的先驱亨利·法约尔。他在1916年发表的《工业管理与一般管理》一书中,提出了管理具有计划、组织、指挥、协调、控制五项基本职能的“五职能说”。其后,又有众多的学者对管理的职能进行研究和立论。长期以来,尽管各家见解不一,但都是在上述“五职能说”的基础上有所侧重,有所调整。归纳起来,被列为管理职能的还有监督、决策、激励、创新、预测、报告、决算、执行、检查、反馈、训练、调节、资源、通讯等多种内涵。从近一个世纪以来人们对管理职能的研究分析可以看出,对管理职能的界定及划分并不存在固定的模式。它不仅因各学派对管理活动的认识和理解不同而异,而且也随着企业自身的不断发展而变化;即使是对同一个职能,也往往存在着大相径庭的理解和解释。这一情况说明,随着社会发展与生产力进步,管理理论也在不断地深化和发

展。

劳动人事管理是企业管理的组成部分,它无疑会具备管理活动的各种职能。例如,在其实现管理目标过程中,也都要进行计划、组织、指挥、协调、控制等。为此,我们将其称之为管理的一般职能。分析这种一般职能在劳动人事管理领域的体现并不是本书的任务,我们所要探讨的,则是劳动人事管理是否具有自身独有的特殊职能。

前已述及,劳动人事管理的特定管理客体是人及其活动,特定目标是人力资源的开发及其最佳的劳动效能和劳动效率。由于这种特定的客体和目标所致,劳动人事管理需要运用一系列独特的管理方式、管理手段和管理程序。也就是说,劳动人事管理需要具有一系列特定的管理职能。如果说把管理职能视为一个系统,那么,劳动人事管理的特殊职能则是一般管理职能的子系统职能。具体地讲,劳动人事管理主要有招募、训练、激励、考核、保护、维系等特定职能。

#### (一)招募职能

人员招募是劳动人事管理特有的职能之一。其具体功能是根据市场交换原则,利用一定的途径和办法,为企业引进所需要的员工。企业要实现预定的生产经营活动,需要引进和配置实现活动所需的各种资源。其中,首先是要引进人力资源。没有人力资源的引入,一切活动都将无法实现。与物力、财力资源相比,人力资源的引入要复杂得多。这是因为,物力引进是单向选择,而人力引进则是双向选择——既有企业对人的选择,也有人对企业的选择。只有双方选择相统一,才能实现人力引进。特别是对优秀人才、高层人才、短缺人才的引进,更要通过良好的企业形象、有吸引力的工作职位、丰厚的工资福利待遇、有利的发展前景等一系列条件才能实现。

#### (二)训练职能

训练,是开发人力资源的基本手段,也是劳动人事管理的重要职能。其具体功能表现为:通过组织各种学习、训练活动,开发员工的潜在智力、体力资源,培养员工的良好职业道德与敬业意识,从而最大限度地提高员工的劳动效率。科研与实践证明,人具有巨大的潜在能