

黄津孚 编著

# 人力资源管理

与

# 现代企业组织

## 前 言

作者希望奉献给读者的这本书是具有时代气息的、有价值的论著和教科书。

组织与人事是管理学最古老的命题。早在公元前 2000 多年前,古巴比伦王国的汉谟拉比法典,就提供了“处理贸易、人的行为、人与人之间的关系、工资、惩罚和其他许多社会问题的依据。”<sup>①</sup>我国孔子的著作及孙子兵法也有丰富的组织管理与人事管理方面的内容。组织与人事也是现代管理学中发展迅速、令人瞩目的领域。组织被视作管理的同义词,人事管理已被人力资源管理的新概念所代替,企业组织与人力资源管理已成为企业经营战略中极其重要的组成部分,组织学及人力资源管理学成为世界各国 B.A 和 M.B.A(工商管理学士和硕士)的必修课程。

我国正面临现代化及建设社会主义市场经济两大战略任务。开发人力资源是发挥我国资源优势,参与国际竞争的要求。通过改革建立合理的企业经营体制是发展社会主义市场经济的关键。因此,一本能反映当代企业组织与人力资源管理新形势、新挑战、新需求、新理论、新方法的论著正是社会急需的。

本人从事企业组织与人力资源管理的教学及研究已十年有余,这期间曾开展多项专题研究,组织过多家企业咨询诊断,担任过多期国有大中型企业厂长、经理研修班主讲教师,培养了多名组

---

<sup>①</sup> 丹尼尔·A·雷恩《管理思想的演变》中国社会科学出版社 1986年1月,第14页。

织与人事方面的硕士研究生,经过不断探索,终于形成自己的体系,将本书奉献给读者。

作者为自己规定的写作宗旨是:

1. 材料新、有创意。本书一方面努力借鉴发达国家在企业组织与人力资源管理方面有用的理论和方法,以适应社会主义市场经济下企业管理的需要;另一方面,及时跟上我国改革进程,加入新的政策、法律和经验内容,例如不久前颁布的《公司法》已经反映到本书有关章节中。本书还努力为读者介绍经作者严肃思考提出的新观点、新方法、新思路。例如企业人力资源管理与人事管理概念的区别;我国企业组织与人力资源管理面临的新形势、新挑战;组织合理性尺度;组织机制和组织手段;企业经营体制与现代企业制度的关系;现代企业对经营体制的要求;企业职能体制网络;组织诊断思路;人力资源函数及评价体系;人力供求平衡要点;HRMIS(人力资源管理信息系统)的功能目标;人才识别四分图;激励机制及策略;劳动报酬目标函数及模式;劳动用工制度模式;等等。希望能为读者提供一些启示。

2. 有系统性。为满足管理专业大学本科及研究生教学需要,本书努力按教材要求建立企业组织与人力资源管理的比较完整的知识体系,全书分15章论述了本学科的基本概念、基本理论和基本技巧。

3. 务实性。企业管理是实务,可操作性是管理人员选读论著的重要尺度,本书力求务实,精简史论,增加方法与技巧,提供有用的管理工具及实例、介绍成功的经验,使读者每读完一章,大体知道在该业务领域内如何去办。

本书是集体的成果。在编著本书过程中,我吸收了本系研究生雷来国、吕振毅、张一、杨君、尹丽萍、钱龙海、夏俊、黄继刚、李怀军、马志新、赵承业参与收集素材和部分章节的编写整理工作;我的妻子索桂荣及女儿黄怡萍也助了我一臂之力;人民日报出

版社陈伟光同志为本书编辑出版花费了大量心血。此外,本书参考了大量国内外论著,在此一并表示感激之情。

北京经济学院 黄津孚

1994年1月20日

# 目 录

|                                     |        |
|-------------------------------------|--------|
| 第一章 导论 .....                        | ( 1 )  |
| 第一节 企业组织与人力资源管理的任务和内容 .....         | ( 1 )  |
| 一、企业组织与人力资源管理的任务及相互关系 .....         | ( 1 )  |
| 二、人力资源管理与人事管理 .....                 | ( 2 )  |
| 三、企业组织及人力资源管理的内容 .....              | ( 3 )  |
| 第二节 企业组织与人力资源管理的意义和作用 .....         | ( 4 )  |
| 一、历史的启示 .....                       | ( 4 )  |
| 二、管理发展的趋势 .....                     | ( 7 )  |
| 三、主管人员的基本业务 .....                   | ( 8 )  |
| 四、发展中国家的薄弱环节 .....                  | ( 9 )  |
| 第三节 企业组织与人力资源管理的指导思想 .....          | ( 11 ) |
| 一、X理论Y理论及系统、权变理论模式 .....            | ( 11 ) |
| 二、我国解放后前三十年组织与人事管理的指导思想 .....       | ( 15 ) |
| 三、新时期组织与人事管理哲学 .....                | ( 17 ) |
| 第四节 企业组织与人力资源管理面临的新形势与新挑<br>战 ..... | ( 19 ) |
| 一、企业组织与人力资源管理的新形势 .....             | ( 19 ) |
| 二、企业组织与人力资源管理的新挑战 .....             | ( 22 ) |
| 第五节 企业组织与人力资源管理的机构设置与职能分<br>工 ..... | ( 24 ) |
| 一、组织与人力资源管理是所有主管人员的职责 .....         | ( 24 ) |

|                                |               |
|--------------------------------|---------------|
| 二、组织与人力资源管理职能机构的设置 .....       | ( 25 )        |
| 三、企业组织与人力资源管理业务的协调 .....       | ( 28 )        |
| <b>第二章 企业组织概论 .....</b>        | <b>( 31 )</b> |
| <b>第一节 企业组织的任务、作用和地位 .....</b> | <b>( 31 )</b> |
| 一、组织的概念及任务 .....               | ( 31 )        |
| 二、组织的作用 .....                  | ( 32 )        |
| 三、组织的地位 .....                  | ( 33 )        |
| <b>第二节 企业组织的基本要求 .....</b>     | <b>( 34 )</b> |
| 一、企业的功能要求 .....                | ( 34 )        |
| 二、企业的效率要求 .....                | ( 35 )        |
| 三、企业的稳定性和适应性要求 .....           | ( 36 )        |
| 四、企业的激励性要求 .....               | ( 36 )        |
| 五、企业的协调性要求 .....               | ( 37 )        |
| <b>第三节 企业组织的机制、手段和内容 .....</b> | <b>( 38 )</b> |
| 一、组织机制理论 .....                 | ( 38 )        |
| 二、企业组织的手段 .....                | ( 42 )        |
| 三、企业组织的内容 .....                | ( 46 )        |
| <b>第四节 企业组织的基本原则 .....</b>     | <b>( 50 )</b> |
| 一、计划统率组织原则 .....               | ( 51 )        |
| 二、人事与组织相互协调原则 .....            | ( 52 )        |
| 三、适度分工,强化协作原则 .....            | ( 54 )        |
| 四、责任权力相随原则 .....               | ( 55 )        |
| 五、统一领导、分级管理原则 .....            | ( 56 )        |
| 六、统一指挥及权力制衡原则 .....            | ( 56 )        |
| 七、精简及有效跨度原则 .....              | ( 58 )        |
| <b>第三章 企业经营体制 .....</b>        | <b>( 60 )</b> |
| <b>第一节 企业经营体制概述 .....</b>      | <b>( 60 )</b> |
| 一、企业经营体制与现代企业制度 .....          | ( 60 )        |

|                         |         |
|-------------------------|---------|
| 二、现代企业对经营体制的要求 .....    | ( 63 )  |
| 三、企业经营体制的演进及基本形态 .....  | ( 64 )  |
| 第二节 现代公司体制 .....        | ( 69 )  |
| 一、现代公司体制的渊源 .....       | ( 69 )  |
| 二、负有无限责任的公司 .....       | ( 70 )  |
| 三、有限责任公司 .....          | ( 71 )  |
| 四、股份有限公司 .....          | ( 74 )  |
| 五、公司的设立和运行 .....        | ( 76 )  |
| 第三节 国有企业的经营体制 .....     | ( 78 )  |
| 一、国有企业的形成 .....         | ( 78 )  |
| 二、国有企业的经营体制及其成效 .....   | ( 80 )  |
| 三、我国国有企业的经营体制及其改革 ..... | ( 82 )  |
| 第四章 企业职能体制 .....        | ( 87 )  |
| 第一节 企业职能体制概述 .....      | ( 87 )  |
| 一、职能体制的概念及地位 .....      | ( 87 )  |
| 二、企业职能体制网络 .....        | ( 88 )  |
| 三、企业职能体制特征及基本模式 .....   | ( 90 )  |
| 四、企业的基层组织 .....         | ( 91 )  |
| 第二节 直线职能制 .....         | ( 94 )  |
| 一、直线制: 职能制与直线职能制 .....  | ( 94 )  |
| 二、直线职能制的内部协调 .....      | ( 97 )  |
| 三、实行直线职能制的宝钢模式 .....    | ( 102 ) |
| 第三节 事业部制 .....          | ( 105 ) |
| 一、事业部制的组织特点及应用 .....    | ( 105 ) |
| 二、实行事业部制的责、权划分 .....    | ( 107 ) |
| 三、事业部间结算基础——转移价格 .....  | ( 109 ) |
| 第四节 其他职能体制模式 .....      | ( 113 ) |
| 一、矩阵组织 .....            | ( 113 ) |

|                         |       |
|-------------------------|-------|
| 二、模拟分权组织 .....          | (113) |
| 第五节 模式选择与制度设计 .....     | (115) |
| 一、职能体制模式的选择 .....       | (115) |
| 二、企业经济责任制的设计 .....      | (118) |
| 第五章 组织诊断与组织变革 .....     | (124) |
| 第一节 组织诊断的程序和方法 .....    | (124) |
| 一、组织诊断的程序 .....         | (124) |
| 二、组织信息的收集 .....         | (126) |
| 三、组织状况的描述及分析 .....      | (128) |
| 第二节 企业组织常见的缺陷及对策 .....  | (130) |
| 一、我国企业职能体制常见缺陷 .....    | (130) |
| 二、增强组织功能的对策 .....       | (132) |
| 三、提高组织效率的对策 .....       | (138) |
| 第三节 组织变革 .....          | (143) |
| 一、组织变革的动因 .....         | (143) |
| 二、企业组织变革的步骤 .....       | (145) |
| 三、企业成长与组织变革 .....       | (147) |
| 第六章 人力资源开发 .....        | (155) |
| 第一节 人力资源开发概述 .....      | (155) |
| 一、人力资源及其特点 .....        | (155) |
| 二、人力资源的分类 .....         | (156) |
| 三、人力资源开发及其必要性 .....     | (160) |
| 四、我国加强人力资源开发的现实意义 ..... | (161) |
| 第二节 人力资源开发的基本途径 .....   | (165) |
| 一、人力投入与生产函数 .....       | (165) |
| 二、合理配置与边际产出 .....       | (166) |
| 三、人力发展与智力投资 .....       | (167) |
| 四、人员激励与管理投入 .....       | (169) |



|                             |       |
|-----------------------------|-------|
| 第三节 企业人力资源及其开发状况的评价分析 ..... | (171) |
| 一、人力资源开发利用的总体评价 .....       | (171) |
| 二、人力资源总量及配置分析 .....         | (173) |
| 三、职工积极性分析 .....             | (176) |
| 四、人力资源素质评价 .....            | (177) |
| 第七章 人力资源规划 .....            | (181) |
| 第一节 人力资源规划概述 .....          | (181) |
| 一、人力资源规划的目标、任务及必要性 .....    | (181) |
| 二、人力资源规划的内容 .....           | (184) |
| 三、人力资源规划的程序 .....           | (185) |
| 四、人力资源规划的期限 .....           | (187) |
| 五、国内外人力资源规划的状况 .....        | (187) |
| 第二节 人力资源供求预测 .....          | (188) |
| 一、人力资源供求预测体系 .....          | (188) |
| 二、人力资源需求预测 .....            | (189) |
| 三、人力资源供给预测 .....            | (194) |
| 第三节 人力规划的综合平衡 .....         | (199) |
| 一、组织需要与个人需要的平衡 .....        | (199) |
| 二、人力供给与人力需求的平衡 .....        | (200) |
| 三、人力资源规划内部各项专业计划之间的平衡 ..... | (201) |
| 第四节 人力资源管理信息系统 .....        | (202) |
| 一、人力资源管理系统的功能目标及基本框架 .....  | (202) |
| 二、人力资源管理的基础信息 .....         | (203) |
| 三、人力资源管理系统的选择 .....         | (209) |
| 第八章 职务分析与职务设计 .....         | (211) |
| 第一节 职务分析与职务设计的概念和作用 .....   | (211) |
| 一、职务与职位 .....               | (211) |
| 二、职务规范 .....                | (212) |

|                      |       |
|----------------------|-------|
| 三、职务分析与职务设计 .....    | (214) |
| 四、职务分析与职务设计的作用 ..... | (214) |
| 五、职务分析的准备 .....      | (216) |
| 第二节 职务分析技术 .....     | (217) |
| 一、职务分类方法 .....       | (217) |
| 二、现有文字材料的利用 .....    | (219) |
| 三、工作日记分析 .....       | (220) |
| 四、问卷调查 .....         | (221) |
| 五、面谈法 .....          | (226) |
| 六、现场观测 .....         | (227) |
| 七、其他技术方法 .....       | (227) |
| 八、职务分析技术的应用价值 .....  | (232) |
| 第三节 职务设计的要求和方法 ..... | (234) |
| 一、职务设计任务的提出及要求 ..... | (234) |
| 二、职务设计需要考虑的因素 .....  | (236) |
| 三、职务设计方法 .....       | (238) |
| 第九章 员工招聘与选拔 .....    | (249) |
| 第一节 员工招聘与选拔概述 .....  | (249) |
| 一、员工招聘与选拔的意义 .....   | (249) |
| 二、员工招聘与选拔的要求 .....   | (250) |
| 三、员工招聘与选拔的程序 .....   | (251) |
| 四、员工招聘与选拔的组织责任 ..... | (253) |
| 五、员工招聘与选拔的趋势 .....   | (253) |
| 第二节 招聘策略 .....       | (255) |
| 一、人员来源及渠道选择 .....    | (255) |
| 二、招聘时间和地点 .....      | (259) |
| 三、招聘中的公共关系策略 .....   | (260) |
| 第三节 选拔方法与工具 .....    | (262) |

|                                |       |
|--------------------------------|-------|
| 一、加权申请表与自传式调查表 .....           | (262) |
| 二、心理测验 .....                   | (266) |
| 三、面试 .....                     | (270) |
| 四、评价中心 .....                   | (277) |
| <b>第十章 员工培训</b> .....          | (280) |
| <b>第一节 员工培训概述</b> .....        | (280) |
| 一、员工培训的目的、意义 .....             | (280) |
| 二、员工培训体系 .....                 | (282) |
| 三、员工培训的原则 .....                | (283) |
| 四、员工培训的发展趋势 .....              | (286) |
| <b>第二节 企业各类员工的培训</b> .....     | (287) |
| 一、工人的培训 .....                  | (287) |
| 二、基层干部的培训 .....                | (289) |
| 三、工程技术人员及专业人员的培训 .....         | (290) |
| 四、经理人员的培训 .....                | (291) |
| <b>第三节 员工培训的组织与管理</b> .....    | (293) |
| 一、系统规划 .....                   | (294) |
| 二、落实责任 .....                   | (295) |
| 三、创造条件 .....                   | (296) |
| 四、制订政策 .....                   | (296) |
| 五、改进方法 .....                   | (297) |
| 六、及时考核 .....                   | (298) |
| <b>第十一章 人员使用及人才管理</b> .....    | (302) |
| <b>第一节 人员使用的职能、方式及意义</b> ..... | (302) |
| 一、人员使用的职能 .....                | (302) |
| 二、人员使用的方式 .....                | (302) |
| 三、人员使用的意义 .....                | (304) |
| <b>第二节 人员使用的原则</b> .....       | (305) |

|                             |              |
|-----------------------------|--------------|
| 一、因事择人、量才录用原则 .....         | (305)        |
| 二、德才兼备、任人唯贤原则 .....         | (306)        |
| 三、知人善任、用人所长原则 .....         | (309)        |
| 四、相对稳定、时间考验原则 .....         | (311)        |
| 五、严爱相济、指导帮助原则 .....         | (313)        |
| <b>第三节 人才管理 .....</b>       | <b>(315)</b> |
| 一、人才的概念及分类 .....            | (315)        |
| 二、人才价值及其鉴别 .....            | (315)        |
| 三、人才管理机制 .....              | (316)        |
| <b>第十二章 人员激励 .....</b>      | <b>(325)</b> |
| <b>第一节 激励的作用和意义 .....</b>   | <b>(325)</b> |
| 一、激励的作用 .....               | (325)        |
| 二、积极性形成机制及激励的必要性 .....      | (326)        |
| 三、激励的现实意义 .....             | (328)        |
| <b>第二节 激励的基本要求 .....</b>    | <b>(329)</b> |
| 一、激励所产生的积极性应与组织目标吻合 .....   | (329)        |
| 二、组织内积极得到全方位调动 .....        | (330)        |
| 三、员工积极性有良好的发展趋势 .....       | (331)        |
| 四、激励的绩效成本低 .....            | (333)        |
| <b>第三节 激励的基本途径和手段 .....</b> | <b>(334)</b> |
| 一、理想激励 .....                | (334)        |
| 二、目标激励 .....                | (335)        |
| 三、榜样激励 .....                | (335)        |
| 四、培训激励 .....                | (335)        |
| 五、任务激励 .....                | (336)        |
| 六、组织激励 .....                | (336)        |
| 七、制度激励 .....                | (337)        |
| 八、环境激励 .....                | (337)        |

|                             |       |
|-----------------------------|-------|
| 九、物质利益激励 .....              | (338) |
| 十、荣誉激励 .....                | (338) |
| 十一、绩效信息激励 .....             | (339) |
| <b>第四节 激励的原则和方法</b> .....   | (339) |
| 一、奖励组织期望的行为 .....           | (339) |
| 二、发现和利用差别 .....             | (340) |
| 三、掌握好激励的时间和力度 .....         | (341) |
| 四、激励要因人制宜 .....             | (341) |
| 五、系统设计激励策略体系 .....          | (341) |
| <b>第十三章 人事考核</b> .....      | (348) |
| <b>第一节 人事考核概述</b> .....     | (348) |
| 一、人事考核的作用和地位 .....          | (348) |
| 二、人事考核的体系 .....             | (349) |
| 三、企业人事考核的困难及常见缺陷 .....      | (351) |
| <b>第二节 人事考核的程序和方法</b> ..... | (353) |
| 一、制订计划 .....                | (353) |
| 二、技术准备 .....                | (354) |
| 三、收集资料信息 .....              | (356) |
| 四、分析评价 .....                | (363) |
| 五、结果运用 .....                | (365) |
| <b>第三节 人事考核的原则</b> .....    | (366) |
| 一、尽量采用客观尺度,进行绝对考核 .....     | (367) |
| 二、多方收集信息,进行立体考核 .....       | (368) |
| 三、加强考评结果的反馈 .....           | (370) |
| <b>第十四章 劳动报酬</b> .....      | (374) |
| <b>第一节 劳动报酬的一般理论</b> .....  | (374) |
| 一、劳动报酬的构成及功能 .....          | (374) |
| 二、劳动报酬的决定因素及制约因素 .....      | (377) |

|                           |       |
|---------------------------|-------|
| 三、确定劳动报酬的原则 .....         | (379) |
| 第二节 劳动报酬体系的设计 .....       | (381) |
| 一、报酬体系的设计目标 .....         | (381) |
| 二、劳动报酬体系设计的内容 .....       | (383) |
| 三、工资制度类型及其选择 .....        | (386) |
| 第三节 工资标准的确定方法 .....       | (391) |
| 一、确定工资标准的思路和程序 .....      | (391) |
| 二、职务评价的定性方法 .....         | (394) |
| 三、因素比较法 .....             | (395) |
| 四、打分法 .....               | (398) |
| 第十五章 劳动关系 .....           | (400) |
| 第一节 企业劳动关系的一般理论 .....     | (400) |
| 一、企业劳动关系的内容 .....         | (400) |
| 二、改善劳动关系的意义 .....         | (401) |
| 三、处理劳动关系的原则 .....         | (405) |
| 四、改善劳动关系的途径 .....         | (406) |
| 第二节 劳动关系的契约化——劳动合同制 ..... | (409) |
| 一、劳动用工制度及其合理性尺度 .....     | (409) |
| 二、劳动用工制度的模式及实践 .....      | (410) |
| 三、劳动合同 .....              | (413) |
| 四、劳动合同制的贯彻实行 .....        | (415) |
| 第三节 劳动争议及其处理 .....        | (421) |
| 一、劳动争议产生的原因 .....         | (421) |
| 二、常见劳动争议 .....            | (423) |
| 三、劳动争议处理 .....            | (424) |

# 第一章 导 论

## 第一节 企业组织与人力资源管理的任务和内容

### 一、企业组织与人力资源管理的任务及相互关系

企业组织与人力资源管理都是企业管理中的重要内容,都是关于人的管理,其共同任务是研究如何最大限度地提高人的生产力及发挥人的创造性。

企业的任务是将分散的个人组成具有预定生产经营功能的实体,它着重研究如何处理好人与人之间的分工、协作关系,注意力在企业的整体功能方面,员工的个别差异只作为次要因素考虑。

人力资源管理的任务是为企业提供实现目标所必需的合格员工,它着重研究如何提高员工的素质,调动其积极性,注意力在企业各个员工的适应性及能动性方面,因此个性差异不但是不能忽略的因素,甚至是人力资源管理的基本出发点之一。

系统理论认为,任何一个系统的功能,包括一个组织的生产力、战斗力,可以用以下模型表示:  $P_s^{(t)} = E^{(t)} R^{(t)} \Sigma P_e^{(t)}$ 。式中  $P_s^{(t)}$  为组织在  $t$  时刻的生产力;  $E^{(t)}$  表示在时刻  $t$  组织环境质量;  $\Sigma P_e^{(t)}$  表示时刻  $t$  每个组织成员的生产力的集合,  $\Sigma P_e^{(t)} = P_1^{(t)} + P_2^{(t)} + \dots + P_n^{(t)}$  ( $n > 2$ );  $R^{(t)}$  表示在时刻  $t$  组织成员之间的协作状况即“组织效应”水平。

企业组织是解决  $R^{(t)}$  层次上的问题,而人力资源管理是解决  $\Sigma P_e^{(t)}$  层次上的问题,而整个企业管理则要求力使  $E^{(t)} R^{(t)} \Sigma P_e^{(t)} \rightarrow$

Max。

尽管企业组织与人力资源管理具有不同的任务,而且已形成相对独立的学科,即企业组织学及人力资源管理学,它们仍然是企业管理中关系最为密切的两个部分。它们有共同的理论基础,如人本管理哲学;它们还有若干结合部,如职务设计、定员编制;在我国企业,通常将组织及人力资源管理交给同一个职能部门及高层主管负责。

## 二、人力资源管理与人事管理

人力资源管理与人事管理是两个不同的术语,它代表了在人的管理方面不同历史阶段的不同特点。人力资源、人力资源开发、人力资源管理是本世纪六七十年代以后广泛应用的术语。人力资源管理与传统的人事管理相比,有以下几个特点:

1. 人力资源管理更具战略性。传统的人事管理基本上是一种业务管理,它仅在企业“需要”时发挥作用,如人手不够时招聘员工,平时发放工资和管理劳保福利等等,因此在企业管理中地位不高。这一情况在美国尤为突出,70年代前人事经理在公司中很少参加高层决策。人力资源管理则不同,它是经营战略的一个重要组成部分,因为经营战略的实质就是在特定环境下为实现预期目标而运用资源的策略。人力资源是国际竞争、企业竞争的最主要的资源。人力投资是谋求企业发展最有前途的投资。这样,人力资源管理自然一跃成为企业管理方面最具决定意义的内容,人力资源管理部门的地位也就上升为战略部门,在当代美国公司,人事副总裁已成为决策班子中举足轻重的成员。

2. 人力资源管理更着眼于未来。传统的人事管理主要着眼于当前,如补充人员,培训工人掌握操作技术,解决当前劳资纠纷等等。因此人事管理部门是一个“纯消费”的部门,人事支出属于尽可能减少的成本费用。人力资源管理则不同,它更多地考虑如何开发人的潜在能力,以不断提高企业的效率。它更多地以投资



的目光看待在吸引人才、培养人才及激励士气方面的投入,因此在预算方面不以“最省”为主要目标,而是谋求在可以预见的计划期内投入产出的最佳值及最佳方式。

3. 人力资源管理更具系统性。传统的人事管理在我国是被分割的,如劳资科管全厂的工资及工人的调配;人事科管技术人员及科室职员调配、晋升;教育科管员工的培训;党委组织部负责各级主管人员的管理。人力资源管理要求将企业现有的全部人员,甚至包括有可能利用的企业外的人力作为统一的系统加以规划,制订恰当的选拔、培养、任用、调配、激励等政策,以达到尽可能利用人的创造力增加企业及社会财富的目的。

### 三、企业组织及人力资源管理的内容

企业组织与人力资源管理的主要内容包括:

1. 组织设计。对于企业来说,要选择恰当的经营体制、领导体制及业务管理体制,确定编制,设计管理信息系统,编制组织手册;

2. 制定人力资源计划及人力资源管理政策。根据企业目标、任务及组织设计,确定企业对各类人员的需求及人员来源,制定开发人力资源的各项政策、制度如劳动用工制度、干部政策、分配政策等;

3. 人员补充更新。包括招聘、考试、选拔新职工,安排年老或不适合组织任务需要的员工离休及辞退;

4. 员工的教育、培训、发展。包括思想和职业道德教育、文化教育、职前业务培训,在职发展培训等等;

5. 职务安排及调动;

6. 薪资、奖惩管理。确定每一职位的工资标准,并根据既定的政策及员工表现确定分配额,给予奖励或处分,以达到激励的目的;

7. 工作与生活质量的管理。包括劳动保护、工业卫生、员工关