

现代企业人力资源 管理设计

◇ 林珉珉 袁伦渠 赵祥宇 ◇

- ◎ 管理咨询公司必备
- ◎ 人力资源经理必读
- ◎ 实用性 可操作性

XIANDAI QIYE
RENLI ZIYUAN GUANLI SHEJI



中国劳动社会保障出版社

现代企业人力资源 管 理 设 计

林玳玳 袁伦渠 赵祥宇

中国劳动社会保障出版社

版权所有

翻印必究

图书在版编目 (CIP) 数据

现代企业人力资源管理设计/林玳玳, 袁伦渠, 赵祥宇编著. —北京: 中国劳动社会保障出版社, 2003. 6

ISBN 7-5045-3961-9

I. 现… II. ①林… ②袁… ③赵… III. 企业管理—劳动力资源—资源管理 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 031197 号

中国劳动社会保障出版社出版发行

(北京市惠新东街 1 号 邮政编码: 100029)

出版人: 张梦欣

*

新华书店经销

北京地质印刷厂印刷 北京密云青云装订厂装订
787 毫米 × 960 毫米 16 开本 31.25 印张 574 千字

2003 年 7 月第 1 版 2003 年 7 月第 1 次印刷

印数: 3000 册

定价: 58.00 元

读者服务部电话: 64929211

发行部电话: 64911190

出版社网址: <http://www.class.com.cn>

作者简介

林玳玳，女，1945年生，现为北方交通大学经济管理学院教授、硕士生导师、MBA《人力资源开发与管理》课程主讲教师。1967年毕业于上海财经大学，长期从事劳动经济学、工资分配、人力资源管理教学和研究。主持和参加多项国际、省部级和企业管理咨询项目，担任多个公司的管理顾问，主编与参编著作7部，发表论文40余篇。曾赴瑞典、日本、马来西亚进行学术交流。与袁伦渠合作的专著《Labor and Social Insurance Legislation in China: Trends and Development for Operating in the New Economy》已于2001年在美国出版。

袁伦渠，男，1940年生，现为北方交通大学经济管理学院教授、博士生导师，日本立正大学和中国山东大学兼职教授，中国劳动和社会保障部劳动工资研究所客座研究员。1964年毕业于北京经济学院（现为首都经贸大学），1988—1989年作为高级访问学者赴前苏联莫斯科国民经济学院进修和讲学，并曾去德国、波兰、日本、马来西亚等国进行学术交流，1991年晋升为教授，1992年获国务院颁发的“政府特殊津贴”。30多年一直从事劳动经济学、社会保障和人力资源管理的教学和研究，主持和参与过10余项国际项目、国家级重大项目和企业管理咨询项目，有论著和译著十余部，论文70余篇。

赵祥宇，男，1974年生，现为北方交通大学经济管理学院博士研究生，主要研究领域为企业收入分配管理与激励、人力资源的优化配置。参与编写著作5部，主持或参加省部级课题、区域开发以及企业管理咨询项目多项，兼任数个公司人力资源管理咨询顾问，在全国性报刊发表专业论文十余篇。

前 言

人力资源是天下第一资源，是具有很大大创造性和能动性的资源，在知识经济时代更是如此。但是在传统的计划经济体制下，人力资源是由国家通过统一计划、统一分配、统一管理进行直接控制，因而它的能动性和创造性被束缚住了。随着市场经济的发展，企业的竞争机制和利益机制发挥着越来越重要的作用。企业要在竞争环境中生存和发展，就不能不重视优秀人才的录用、保留和激励等管理活动。

目前，人类已进入 21 世纪。21 世纪是知识经济时代。知识经济的核心是信息技术的发展，这使得全球一体化成为可能和现实。在这种形势下，生产和传播知识的人力资源将取代资本成为最重要的战略性资源，谁拥有最优秀的人力资源谁就能在激烈的竞争中占据优势。特别是加入 WTO 以后，中国开始融入开放的世界经济体系，我国企业将参与全球性竞争，因而拥有高素质的人力资源对企业来说就更具非常重要的战略意义。

经济环境和人力资源发展的变化，使人力资源管理处于企业管理的核心地位。为此，人力资源管理必须突破原有的单纯“管人”的思维定势和运作方式，进行不断的创新。人力资源管理战略服从企业的发展战略，人力资源的招聘、培训、考核、薪酬设计等都必须进行改革。

为了适应 21 世纪知识经济时代企业管理的要求，经济与管理学者应当为企业人力资源管理者提供具体的指导和帮助，使之不仅要了解当前面临的竞争环境和企业的发展战略，而且要了解 and 掌握有竞争力的企业人力资源管理的方法和技术。

当前，企业人力资源管理的热潮正在中国涌起，中国已有近 60 所高校开办了人力资源管理专业，培养人力资源管理的专门人才。图书市场上各种人力资源管理的著作摆满了书架，有关的教材也很多。这无疑促进了人力资源管理理论的发展和人力资源管理工作的加强。但

是,编者认为,这些书籍理论研究较多,具体的有针对性的实务操作较少;介绍国外理论和方法的较多,联系中国实际的较少。本书编者多年从事人力资源管理的研究、教学和管理咨询,试图通过自己的努力,填补上述缺憾,为企业人力资源管理者提供一部以具体操作为主,同时兼顾理论分析的人力资源管理实务图书,以期给企业带来一些有益的帮助。

根据这些想法,本书的设计体现了以下几个特点:

1. 实用性强。内有大量可供操作的范例和图表,各类企业只需根据本单位情况稍加修改即可使用。
2. 具有前瞻性和前沿性。本书吸收了大量全球跨国公司和中国企业的人力资源管理经验,有许多案例可供读者学习借鉴。
3. 政策性强。本书符合中国劳动法及国家其他相关法规、条例的规定,符合中国的国情。

在本书编写过程中参阅了大量本领域的著作和文献,在此谨向作者表示感谢。全书由林玳玳、袁伦渠和赵祥宇策划、统稿与定稿。参加本书编写的有:林玳玳、袁伦渠、赵祥宇、谢奕、王淑娟、吴晓莹、秦昕、罗晓敏、黄治民、刘鹤、宋修德、王在广、郑易、王玉君、曾德荣、崔沪。

本书尚有不足之处,敬请专家、管理工作者和广大读者指正。

编 者

2003年4月于北京北方交通大学

目 录

第一章 现代企业人力资源管理导论	(1)
第一节 人力资源的数量和质量.....	(1)
第二节 人力资源管理的内容、目标和地位.....	(7)
第三节 知识技术创新与人力资源管理.....	(10)
第四节 虚拟团队与人力资源远程管理.....	(16)
第二章 人力资源规划	(24)
第一节 人力资源规划概述.....	(24)
第二节 人力资源规划的制定程序.....	(26)
第三节 人力资源需求预测.....	(30)
第四节 人力资源供给预测.....	(36)
第五节 人力资源供求综合平衡.....	(42)
第三章 岗位研究	(45)
第一节 岗位研究概述.....	(45)
第二节 岗位调查.....	(50)
第三节 岗位分析.....	(59)
第四节 岗位设计.....	(62)
第五节 岗位规范和工作说明书.....	(66)
第六节 岗位评价.....	(73)
第七节 岗位归级.....	(81)
第八节 岗位研究中应注意的两个实际问题.....	(83)
第四章 人员招聘和录用	(88)
第一节 聘用概述.....	(88)
第二节 人员招聘.....	(92)
第三节 招聘测试.....	(107)
第四节 录用和评估.....	(118)

第五章 劳动合同管理	(131)
第一节 劳动合同概述.....	(131)
第二节 劳动合同的形式和内容.....	(135)
第三节 劳动合同的签订与履行.....	(147)
第四节 劳动合同的变更、解除与终止.....	(150)
第五节 劳动合同的管理与鉴证.....	(156)
第六节 集体合同.....	(158)
第六章 员工培训和职业发展	(164)
第一节 员工培训概述.....	(164)
第二节 员工培训的方法.....	(166)
第三节 员工培训的评估.....	(173)
第四节 职业技能鉴定与职业资格证书.....	(175)
第五节 员工的职业生涯规划与职业发展.....	(178)
第七章 员工考核方案设计	(185)
第一节 员工考核概述.....	(185)
第二节 员工考核项目选择与要素设计.....	(188)
第三节 员工考核标准设计.....	(196)
第四节 员工考核方法选择.....	(206)
第八章 员工考核组织实施与反馈	(237)
第一节 员工考核的实施.....	(237)
第二节 员工考核常用表格范例.....	(241)
第三节 员工考核误差与对策.....	(250)
第四节 员工考核结果的反馈.....	(254)
第五节 职能部门的量化考核.....	(258)
第九章 企业薪酬制度设计	(273)
第一节 薪酬制度设计的基本要求.....	(273)
第二节 薪酬制度决策.....	(277)
第三节 企业基本工资制度设计.....	(280)
第四节 企业奖金制度设计.....	(298)
第五节 企业福利制度设计.....	(311)
第十章 专门人员薪酬设计	(321)
第一节 高级经理人员薪酬设计.....	(321)
第二节 一般管理人员薪酬设计.....	(332)

第三节	销售人员薪酬设计·····	(340)
第四节	科研及专业技术人员薪酬·····	(361)
第十一章	员工持股计划与股票期权·····	(369)
第一节	员工持股计划概述·····	(369)
第二节	员工持股计划设计与实施·····	(374)
第三节	员工持股计划方案设计工作底稿范例·····	(393)
第四节	股票期权计划设计与实施·····	(396)
第十二章	薪酬管理与控制·····	(421)
第一节	薪酬控制·····	(421)
第二节	薪酬调整·····	(429)
第三节	薪酬的支付·····	(433)
第四节	薪酬的集体协商·····	(436)
第五节	我国政府对企业工资分配的宏观调控·····	(443)
第十三章	人力资源会计·····	(451)
第一节	人力资源会计的产生与发展·····	(451)
第二节	人力资源成本核算·····	(454)
第三节	人力资源价值及其计量·····	(463)
第十四章	人力资源统计·····	(468)
第一节	人力资源数量统计·····	(468)
第二节	人工成本统计·····	(471)
第三节	劳动定员·····	(474)
第四节	劳动定额·····	(478)
参考文献	·····	(488)

第一章 现代企业人力资源管理导论

20 世纪下半叶以来,随着以信息技术为代表的现代知识体系对经济增长的重要性越来越明显,一个区别于农业经济和工业经济的新的经济时代——知识经济时代正悄然而至。人力资源是知识经济时代的第一资源,新的时代要求人力资源管理突破原有的思维模式和运作方式,不断进行管理创新。

本章阐述了人力资源的特征、人力资源管理的内容和目标、知识技术创新与人力资源管理的关系,以及虚拟团队与人力资源远程管理等。

第一节 人力资源的数量和质量

一、人力资源的概念

广义地说,智力正常的人都是人力资源。

狭义的定义有很多种。

第一,人力资源是指一个国家或地区有劳动能力的人口的总和。

第二,人力资源是指具有智力劳动或体力劳动能力的人口的总和。

第三,人力资源是指包含在人体内的一种劳动生产能力。若这种能力未发挥出来,它就是潜在的劳动生产力;若开发出来,它就变成了现实的劳动生产力。

第四,人力资源是指能够推动整个经济和社会发展的劳动者的能力,即处在劳动年龄的已直接投入建设或尚未投入建设的人口的能力。

第五,人力资源是指一切具有为社会创造物质文化财富、为社会提供劳务和服务的人。

以上五种说法都从人力资源的某个侧面论述了它的定义。我们认为,可以这样定义人力资源:人力资源,也称“劳动力资源”或“劳动资源”,是指一个国家或地区在一定时期内,能够推动整个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口的总称,它应包括数量和质量两个指标。

人力资源有现实人力资源和潜在人力资源之分。

所谓潜在人力资源是指一个国家或地区在一定时间内具有劳动能力的人口。

它包括在法定劳动年龄内具有劳动能力的适龄劳动人口；也包括在法定劳动年龄之外但实际参加劳动的非适龄劳动人口，如退休后继续工作的劳动者。但不包括适龄劳动人口中丧失劳动能力的人，如精神病人等。

所谓现实人力资源是指一个国家或地区在一定时间内拥有的实际从事社会劳动的全部人口。它包括正在从事劳动的人口，也包括由于非个人原因暂时未能从事劳动的人口（也就是失业或待业人口）。

显然，现实人力资源与潜在人力资源的关系十分密切。现实人力资源是一个国家或地区直接投入劳动运行的人力资源；潜在人力资源则是在一定条件下可以动员投入的人力资源。现实人力资源等于潜在人力资源减去那些虽有劳动能力，但由于种种原因不能或不愿从事社会劳动的人，例如在校的全日制学生、现役军人等。

二、人力资源的特征

人力资源作为国民经济资源的一个特殊种类，有其自身的特点，研究人力资源的特点，对于把握它的数量和质量，对于研究它的形成、开发、配置、使用都有重要意义。人力资源具有以下特征：

（一）人力资源的生物和社会双重属性

一方面，人力资源具有生物性。它存在于人体之中，是一种“活”的资源，与人的自然生理特征相联系，这是人力资源的最基本的特征。另一方面，人力资源还具有社会性。人力资源是人类社会特有的产物，它的产生和发展与社会密不可分。社会制度的性质和生产力水平决定着人力资源的性质和发展水平，决定着人力资源开发利用的程度，社会运动的规律制约着人力资源运动的规律。从本质上讲，人力资源是一种社会资源。

（二）人力资源的能动性

能动性是人力资源区别于自然资源的一个最重要特征。人力资源和自然资源从哲学的角度来看，是主体和客体的关系。前者是能动的主体，后者是被动的客体，主体作用于客体。人力资源开发利用的活动，赋予自然资源实际的社会价值，而人力资源自身的价值在相当程度上又取决于劳动者主体的主观能动性。也就是说，一切自然资源都是被开发的客体 and 对象，而人力资源不仅是被开发的客体或对象，而且也是自我开发的主体和动力。作为被开发的对象，人力资源开发的广度和深度，取决于社会的、经济的、宏观的、微观的外部条件。劳动者的劳动力是被开发的对象，而开发的主体是社会、企业或单位；作为自我开发的主体，劳动者个人的主观能动性，对于人力资源开发的效果，具有很重要的影响。

人力资源的能动性，表现在以下三个方面：第一，自我强化，人口的生产、

教育的发展,使得人力资源得以形成和强化,这是通过人们自身有目的的活动实现的。此外,人们努力学习、锻炼身体,通过自身的积极行为,使自己获得更高的劳动能力,这也是自我强化的内容。第二,选择职业,这是人力资源主动与物质资源结合的过程。第三,积极劳动或劳动积极性的发挥,这是人力资源能动性的最重要方面。劳动积极性的发挥,对于这一资源的潜力的发挥,具有决定性的影响。

(三) 人力资源的时效性

人力资源的形成、开发和利用都有时间方面的限制。首先,作为生物有机体的人,有其生命的周期,而作为人力资源的人,能从事劳动的自然时间又被限定在生命周期的中间一段,一般可达40年。其次,一个成熟的劳动者的培养教育需要相当长的时间,少则十五六年,多则二十几年。即使是一个成熟的劳动者,随着科学技术的进步,生产条件的变更,也还需要进行再培养,才能适应生产发展的需求。也就是说,劳动力的生产具有长期性。最后,在人力资源形成之后,如果在一定时间内不及时地开发和利用,它的效用就会降低,甚至消失。可见,必须适时地开发和利用人力资源,而不能闲置或储备。

(四) 人力资源的智力性

人力资源包含着智力的内容,即具有智力性,这使得它具备了强大的功能。人类通过自己的知识智力,创造了工具,使自己的器官得到延伸和扩大,从而增强了自身的能力,制造了丰富的生产资料和生活资料。尤其是新科技革命的兴起,高科技的迅猛发展,人的思维不断扩大,知识和智力的急速发展使人们认识到,世界上的许多事情都是可能做到的,都是可以设计制造的。人力资源的这种知识智力性表明,人力资源具有巨大的潜力,需花大力气予以挖掘,使之变成财富。

(五) 人力资源的再生性

人力资源是一种可再生资源,即具有再生性。它是基于人口的再生产和劳动力再生产,通过人口总体内各个个体的不断替换更新和劳动力消耗—生产—再消耗—再生产的过程实现的。这种再生性除了受生物规律支配外,还受到人类自身意识、意志的支配;受人类文明发展活动的影响,受新技术革命的制约。

三、人力资源的数量与质量

人力资源作为一个经济范畴,包含数量和质量两个方面的内容,具有质的规定性和量的规定性。人力资源总量表现为人力资源数量与质量的乘积,即:

人力资源总量=人力资源数量×人力资源平均质量

(一) 人力资源的数量

1. 人力资源的绝对量和相对量

人力资源数量是构成人力资源总量的基础性指标，它反映了人力资源的量的特征。人力资源又分为绝对量和相对量两个指标。

一个国家或地区的人力资源绝对量，是该国家或地区中具有劳动能力、从事社会劳动的人口总数，即现实人力资源总数。

通常认为，人力资源绝对量是反映一个国家或地区经济实力的重要指标。人力资源越丰富，社会生产中投入的活劳动越多，创造的价值越多。不过，人力资源必须和生产资料及其他生产要素在量上保持平衡，一旦人力资源量超过社会实际可能提供的生产资料和其他生产要素的数量，就会出现人力资源的过剩和浪费，成为经济和社会发展的负担。

人力资源相对量则是指现实人力资源总数占人口总数的比重，即人力资源率。用公式表示为：

$$\text{人力资源率} = \frac{\text{人力资源总数}}{\text{人口总数}}$$

人力资源相对量被认为是反映经济实力的更重要的指标。一个国家或地区的人力资源率高，表明该国家或地区的经济有某种优势。因为在劳动生产率和就业状况既定的条件下，人力资源率越高，表明可投入生产过程中的活劳动的数量越多，从而创造的国民收入也就越多。

2. 影响人力资源数量的因素

(1) 人口总量及其变动

人力资源来源于人口的一部分，人力资源的数量体现为劳动力人口的数量，因此，从直接意义上讲，人口的状况决定着人力资源的总量。人力资源数量及其变动，首先取决于国家人口总量及其人口变动。在人口年龄构成一定的情况下，人力资源数量与人口总量成正比。人口总量越大，人力资源数量就越多；反之，则越少。

从动态上看，人口数量由于出生和死亡而时刻处于变化之中，由人口数量所制约的人力资源数量也会相应地发生变化。在人口年龄构成不变的情况下，人口总量的变化，必然导致人力资源数量的变化。如果考察的是一个封闭人口，那么人口的自然增长率实际上也决定了人力资源数量的增长率。不过，二者在时间上正好相隔一个劳动力的成长周期。

(2) 人口的年龄构成

人口的年龄构成，是影响人力资源数量的一个重要因素。也就是说，人口的年龄结构类型，是属于年轻型、成年型还是老年型，对人力资源数量有着重要的

影响。在人口总量一定的条件下，人口的年龄构成直接决定了人力资源的数量，即：

人力资源的数量 = 人口总量 × 劳动年龄人口比例

由于人力资源主要集中在总人口中劳动年龄区域内，故老年型或年轻型人口结构会减少潜在的人力资源数量。

(3) 劳动力参与率

劳动力参与率是决定人力资源数量的又一重要因素。在一定的人口数量和结构条件下，现实的人力资源数量直接取决于劳动力参与率。

劳动力参与率是指一个国家或地区在一定时期内，实际参加社会劳动的人口和正在谋取职业的失业人口之和占总的人力资源的比例，也就是现实的人力资源在潜在的人力资源中所占的比重。用公式表示为：

$$\text{劳动力参与率} = \frac{\text{在业人口} + \text{正在谋业人口}}{\text{具有劳动能力的劳动人口}} = \frac{\text{现实的人力资源}}{\text{潜在的人力资源}}$$

劳动力参与率高，人力资源利用的可能性越高；反之，则越低。

劳动力参与率的高低，受多种因素的影响。不同的国家或地区、不同的时期，影响因素也有所不同。主要因素是：劳动年龄的界限，教育普及程度，社会保险状况，宗教及社会风俗，劳动制度及工资制度，经济结构类型及其发展水平，卫生保健事业状况，经济生活状况等等。

此外，人口的性别构成、人口迁移、人口的质量和年龄、政治、经济、教育等社会条件对人力资源的数量也有一定的影响。

(二) 人力资源的质量

人力资源的质量是构成人力资源总量的另一个重要指标，它反映了人力资源质的特征。人力资源的质量，指一个国家或地区劳动者的总体素质和相应的劳动能力水平。劳动者的素质由身体素质、心理素质、文化技术素质和思想道德素质共同构成。劳动能力以这四种要素的耦合为基础，在社会生产实践中形成工作技能。人力资源的质量随着生产力的发展、劳动方式的变革和人类自身进化而不断得到提高。

1. 身体素质

劳动者的身体素质是指劳动者的健康状况、体力状况、生命力和寿命，它是人力资源质量的生理基础。人体解剖生理特征，如人体肌肉骨骼构成、心脏跳动、血液循环、物质合成和分解、新陈代谢、能量转换等通常被称为身体素质。

所谓健康状况，就是人的身体生理机能的运转能力。疾病和发病率是衡量人体健康状况的两个重要指标。体力，是指存在于人的肌肉和有关组织中的人体活

动能力。体力的获得，一是依赖于人体所吸收的各种营养，二是依赖于长期的劳动和体育锻炼。力量、速度、耐力、柔韧度和灵敏度是构成体力的五大要素。生命力，简单地说是生命的能力，或者叫做生存的能力。寿命，是生命力的生存年限。

2. 心理素质

劳动者的心理素质是指劳动者心理特征的总体状况，包括劳动者的心理功能素质和人格素质，它是人力资源质量的心理基础。

心理功能素质由注意、言语、智能三要素构成。人格素质指人的个体活动的倾向性和通常活动方式的心理特征，是由气质、需要与动机、兴趣、情绪与情感、态度、习惯、意志等要素构成。心理功能素质与人格素质相互影响、相互制约，心理功能素质影响人格素质的完善，人格素质制约心理功能素质的发挥，二者的相互作用使劳动者具有不同的行为方式和行为能力。劳动者的心理素质是由先天遗传和后天的社会经历所决定的。

3. 文化技术素质

劳动者的文化技术素质是指劳动者群体的文化知识、科学技术水平、生产经验和劳动机能等。它是人类在认识、改造自然和社会过程中长期积累的知识结晶，是人力资源质量的核心部分。

文化技术素质包括一般文化素质和科学技术素质。一般文化素质是智力正常者都具备的常识性、基础性、初级性的知识，是对社会生产和生活的一般性了解，各种生活经验和生活机能属于一般文化素质范围。科学技术素质是劳动者所掌握的自然科学、社会科学、生产技术等方面的系统性、专业性的理论和应用技能。

劳动者文化技术素质的形成，一是通过接受各种形式的教育，包括在家庭教育、学校教育、职业教育和业余教育中获得系统的文化科学知识；二是通过在各种具体的体力和智力的劳动过程中积累的各种实际经验和劳动技巧。

4. 思想道德素质

劳动者的思想道德素质是指劳动者的思想意识状况，主要由观念体系和观念更新机制构成，它是衡量人力资源质量的重要指标之一。

观念体系是劳动者世界观、人生观、伦理观、宗教观、法制观、道德品质和传统习惯的总和，是劳动者对人生、对自我的根本看法及其个体行为的规范准则。它决定了劳动者对社会的态度和行为，决定着其生产主动性、积极性和创造性。观念体系是一个有序、动态、相对稳定的系统，它必须不断地和外界进行接触、交换，才能保持系统的有序运动和平衡。这种与外界发生联系的功能，就是观念更新机制。观念更新机制由环境信息接收机制、自我更新机制和观念再组机

制构成，它是时代与社会产生飞跃的精神动力。

第二节 人力资源管理的内容、目标和地位

一、人力资源管理的概念

人力资源管理是指为了实现既定的目标（如取得经济效益、资产增值）对人力资源的取得、开发、保持和利用等方面所进行的计划、组织、指挥、控制、监督、激励等一系列活动的总称。它是研究人与人关系的调整，人与事的配合，以充分开发人力资源，挖掘人的潜力，调动人的积极性，提高工作效率，实现组织目标的理论、方法和技术。

二、人力资源管理的内容

（一）人力资源规划

通过制定人力资源规划，一方面保证人力资源管理活动与企业的战略方向和目标相一致；另一方面保证人力资源管理活动的各个环节互相协调，避免互相冲突。同时，在实施此规划时还必须要在法律和道德观念方面创造一种公平的就业机会。

（二）岗位设计与岗位分析

岗位设计与岗位分析是人力资源管理中的一项重要的工作。通过对工作任务的分解，根据不同的工作内容，规定每个岗位工作条件、工作要求和应承担的职责等，这样可使企业吸引和保持合格的员工。

（三）招聘计划

招聘计划是就企业所需招聘的人员的数量和质量做出计划。如果企业现有的员工数大于所需数，则企业可制定裁员计划；如果企业现有人员不足，则可制定招聘计划。

（四）招聘

招聘是企业补充所缺员工而采取的寻求和发现合乎工作要求的申请者的办法。

（五）选择

企业挑选最合适的求职者，并录用安排在一定的岗位上。

（六）个人发展计划

个人发展计划是根据员工个人性格、气质、能力、兴趣、价值观等特点，同时结合组织的需要，为员工制定的事业发展计划，并为之不断开发员工的潜能。

（七）绩效评价

通过考核员工工作绩效，及时做出信息反馈，奖优罚劣，进一步提高和改善员工的工作绩效。

（八）培训与开发

通过培训，提高员工个人、群体和整个组织的知识、能力、工作绩效，改善工作态度，进一步开发员工的智力潜能。

（九）工资福利

根据员工工作绩效的大小和改善其生活条件，企业给予的劳动报酬和生活补助。

（十）劳动关系

劳动关系是企业经营者与员工在劳动过程中发生的关系。劳动合同是企业经营者与员工依据《劳动法》签订的，确立劳动关系，明确双方权利和义务的协议。它是维护双方合法权益的法律保障，双方必须认真履行。

（十一）安全与保健

为保障员工健康和生命安全，改善劳动条件，减少职业伤害发生所必须采取的劳动安全卫生措施。

三、人力资源管理的目标

作为企业的基本管理职能之一，人力资源管理当然是为实现企业的基本目标，即向社会提供它所需要的产品与服务，并使企业在市场竞争中得以生存和发展服务的。因此，它本身的目标，便是“吸引、保留、激励与开发”企业所需的人力资源。详细说来，即把企业所需人力资源吸引到企业中来，将他们保留在企业之内，调动他们的工作积极性，并开发他们的潜能，以充分发挥他们的积极作用，为本企业服务。

四、人力资源管理的职能

1. 吸收、录用。主要包括以下活动：（1）明确组织中工作岗位的需求，提出人员补充的计划；（2）对有资格的求职人员提供均等的就业机会；（3）根据岗位要求和条件允许来确定最合格的人选。

2. 保持。保持员工有效工作的积极性和安全健康的工作环境，主要是通过激励措施以调动和维持员工的工作积极性和责任心，保证他们的身心健康。

3. 发展。通过教育、培养、训练，促进员工知识、技巧、能力和其他方面素质的提高，不断保持和增强员工在工作中的竞争地位，使员工的劳动能力得到开发。

4. 评价。对员工的工作成绩、工作表现、品德风范、技能水平及其他方面进行观察分析，并得出鉴定意见。