

当代人力资源管理系列教材

现代人事管理学

潘文庆 主编



科学出版社



当代人力资源管理系列教材

现代人事管理学

潘文庆 主编

科学出版社

北京

内 容 简 介

本书依据《中华人民共和国公务员法》，结合我国改革开放实践中人事制度改革的新鲜经验，阐发了当前人事管理的基本理论，解读了人事管理的主要规则和运作机制。全书内容涉及国家公务员的管理、国有企业和事业单位的人事管理、专业技术人员和专业技术职称职务的管理、人事部门自身建设等各个方面，内容全面、分析系统、观点新颖、操作性强，实现了理论性与实操性的有机结合。

本书既可作为高等院校经济管理类教材，也可作为相关培训用书，又可作为组织人事工作者的实操手册。

图书在版编目(CIP)数据

现代人事管理学/潘文庆主编. —北京: 科学出版社, 2014

当代人力资源管理系列教材

ISBN 978-7-03-041422-9

I. ①现… II. ②潘… III. ③人事管理学-教材 IV. ①D035.2

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第165838号

责任编辑: 张 宁 张 凯 责任校对: 蒋 萍
责任印制: 李 利 封面设计: 蓝正设计

科学出版社 出版

北京东黄城根北街16号

邮政编码: 100717

<http://www.sciencep.com>

三河市骏杰印刷有限公司印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

*

2015年4月第 一 版 开本: 787×1092 1/16

2015年4月第一次印刷 印张: 19 1/4

字数: 457 000

定价: 38.00 元

(如有印装质量问题, 我社负责调换)



Series Preface

丛书序

人力资源管理是企业管理的重要职能。与财务管理等其他职能管理相比，人力资源管理的效果会更多地受到雇员主观能动性的影响，因而具有更大的不确定性。这需要人力资源管理者充分理解雇员个性的多样性，根据雇员不同的需求特点，设立具有针对性的激励制度和约束机制，最大程度地激发雇员的工作热情和工作潜能，以实现雇员利益目标和组织绩效目标的一致。人力资源管理者决不仅仅是企业绩效的追求者，同时也一定是雇员利益的守护者。

与土地、资本、技术等企业生产要素相比，知识的重要性越来越突出，知识管理已成为人力资源管理的重要内容。设计知识创新机制、实现企业知识编码、构建知识共享平台是人力资源管理者面临的重要任务。这需要将人力资源管理的重点从绩效管理拓展到创新管理、从雇员的工作技能管理拓展到雇员的学习能力培养。人力资源管理者不仅是监督者，同时也应该是教育者。

与作业管理等需要严格的时间控制和空间界限的管理活动相比，人力资源管理具有长期性和渗透性。价值观、行为模式、道德规范等企业文化要素对人力资源管理制度设计和人力资源管理活动的效果发挥着关键的作用。企业文化的设计与修炼、传承与发展是人力资源管理者的重要责任。只有升华雇员的社会责任、提高企业的信用资本，人力资源管理才能达到维持企业持续经营的长远目的，才能实现企业提高社会福利的使命和愿景。

人力资源管理是华南师范大学经济与管理学院重要的教学和科研领域。长期以来，一批年富力强的中青年教师在该领域辛勤耕耘，取得了可喜的成效。在科学出版社的精心组织下，学院组织力量撰写了这套丛书，试图反映人力资源管理的主要内容以及人力资源管理的新趋势，并就教于同行专家和社会各界人士。

彭璧玉

二〇一五年一月十九日于广州



Foreword

前言

管理是人类社会存在的一种方式,有了人就出现了管理的问题。随着经济的快速发展与信息时代的来临,世界形势发生了极为深刻的变化,管理出现了全新的格局,以人为本的管理原则也已经成为公认的准则。面对信息化、经济全球化等新形势的出现,国际竞争日趋激烈,国际竞争其实就是国家创新能力的竞争,归根到底是人才的竞争。相应地,人事管理在管理中越来越突显出它的重要性,只有加强人事管理工作的创新才能提升国家的创新能力,形成人才脱颖而出的制度机制,只有普及人事管理的教育才能全面提高劳动者素质,才能满足我国在国际人才和劳动力市场竞争能力的需要。因此,进一步加强现代人事管理知识与技能的教育意义重大。

近年来,人们对人事管理工作越来越重视,我国在人事管理领域的理论创新与实践应用方面成绩斐然,在人事管理教育和培训方面发展迅猛,关于人事管理的教材和论著也层出不穷。但我们注意到,目前不少关于人事管理的教材都侧重于对公务员的人事管理,一些相关教材存在着重理论轻实践、知识体系不全、应用性不强等问题,仍然需要编写一本理论与实践相结合、内容更全、适用面更广、实用性更强、具有中国特色与专业特点的教材。

本教材以我国改革开放实践中人事制度改革的政策措施和最新研究成果为基础,把现代人事管理的基本概念和相关理论作为切入点,在注重理论体系完整性的同时,更注重理论与实践相结合,融知识性、实用性和指导性于一体。在理论体系方面,本书共分为十章,结合实际问题,介绍和探讨了人事管理的基本理论、发展历史、人事分类、职称与职务管理、人事规划、录用与培训、变动与流动、绩效与薪酬、监察等各个方面,基本上涵盖了现代人事管理学的内容,同时也展望了国内外相关理论发展的新趋势,附录了一些政策性文件;在实际应用方面,本书介绍国内外人事管理实践中的最新动态和方法,通过案例分析介绍本领域的热点、难点问题,以及解决问题的思路与方法;此外本书还另外附有同步练习集。本书结构设计严谨合理,内容全面,分析系统,观点新颖,操作性强,达到理论性与实操性的有机结合,体现了人事管理的科学性、系统性和实用性的特点。本书既可作为干部培训和高等院

校教育的教科书，又可作为政府、企事业单位等组织人事工作者的实操手册。

本书是集体劳动的成果，由潘文庆任主编，参与写作的有潘文庆、叶文清、路晓娟、崔惠斌、李溢航、吴梦迪、杨丽、何颖欣、张晓娜、康容参与校稿。

本书在编写过程中引用了大量的中外文献，在网上收集了一些相关的资料和案例，并得到了科学出版社编辑的热情帮助，在此一并向所有被引用文献的作者以及给予我们帮助的出版社编辑表示诚挚的谢意。同时，尽管我们努力确保本书能够全面地反映现代人事管理领域的基本研究内容，但由于我们水平有限，时间紧迫，书中难免存在疏漏与不足之处，恳请广大读者在使用中不吝赐教，将您的宝贵意见及时反馈给我们，以利于本书的不断充实和完善。

编 者

2015年1月



Contents

目录

前言

第一章 绪论	1
第一节 人事管理学是一门科学	2
第二节 人事管理的性质、地位及作用	10
第三节 人事管理学的理论基础及其同相关学科的关系	17
案例分析	
第二章 人事管理的历史发展	26
第一节 中国古代的官吏制度	27
第二节 西方文官制度	34
第三节 中国近现代的人事制度	38
第四节 人事管理的信息、立法和现代化	43
案例分析	
第三章 人事分类制度	57
第一节 品位分类	58
第二节 职位分类	61
第三节 职位分类的原则与功能	69
第四节 职位分类的步骤与方法	73
案例分析	

第四章 职务与职称管理	85
第一节 职务管理	86
第二节 职称管理	100
第三节 职称管理改革	111
案例分析	
第五章 人事规划管理	122
第一节 人事规划概述	123
第二节 人事规划方法	135
第三节 人事规划的实施与控制	142
案例分析	
第六章 人事录用与培训	147
第一节 录用	148
第二节 培训	159
案例分析	
第七章 人事变动与流动管理	172
第一节 员工流动管理概述	173
第二节 企业员工流动管理	175
第三节 公务员职位变动与流动管理	178
第四节 公务员流动存在问题与完善对策	183
案例分析	
第八章 人事绩效管理	198
第一节 绩效考核概述	199

第二节 绩效考核管理.....	202
第三节 人事激励概述.....	210
第四节 人事激励管理.....	215
案例分析	
第九章 薪酬管理	226
第一节 薪酬概述.....	227
第二节 工资.....	231
第三节 福利.....	239
第四节 社会保险.....	245
案例分析	
第十章 人事监察管理	253
第一节 人事监察概述.....	254
第二节 中国古代人事监察制度.....	258
第三节 西方国家人事监察制度的发展变革.....	271
第四节 我国现阶段的人事监察制度.....	279
案例分析	
参考文献	284
附录 中华人民共和国公务员法	287



第一章 绪 论

[内容提要]

人事管理学是一门研究人事管理活动规律的社会科学，综合性、应用性较强，它的最终目的是使人与事相协调，最大限度地发挥人的潜能，提高工作效率，适应社会经济的发展需要。

本章较全面地介绍了人事管理的有关理论，包括人事管理学的研究对象、特点、内容和基本观点，人事管理的性质、地位和作用以及人事管理学与其他相关学科的关系。

[学习要点]

1. 掌握人事管理的含义；
2. 掌握人事管理学的研究对象、特点、内容和基本观点；
3. 了解人事管理学的目标和原则；
4. 掌握人事管理学的功能、特性和作用；
5. 理解人事管理学与社会学、行政管理学的关系。



第一节 人事管理学是一门科学

人事管理学是一门科学，因为它有特殊的研究对象、研究内容和研究方法，所以在社会科学领域和社会发展中有其特殊的地位和作用。学习和研究人事管理学，以正确的理论来指导人事管理工作的实践，对提高人事管理工作水平，提高工作效率，推动人事工作的开展，加强我国现代化建设，具有极其重要的意义。

一、人事管理学概述

（一）人事的含义

“人事”一词，在我国古已有之。古人所说的“人事”，主要是指下面几种情况。

（1）指人情事理或人世间的的事情。例如，《史记·太史公自序》中说：“夫《春秋》，上明三五之道，下辨人事之纪。”杜甫《小至》诗中说：“天时人事日相催，冬至阳生春又来。”

（2）指人为之事或人力。例如，《孟子·告子上》中说：“今夫粢麦……虽有不同，则地有肥饶、雨露之养、人事之不齐。”《六韬·农器》中说：“战攻守御之具，尽在人事。”

（3）指交际应酬或送人的礼物。例如，《后汉书·黄琬传》中说：“时权富子弟，多以人事得举。”白居易在《论于頔裴均状》中也说：“窃见外使入秦，不问贤愚，皆欲仰希圣恩，傍结权贵，上须进奉，下须人事。”

（4）指男女之事。例如，《红楼梦》第六回：『袭人』“近来也渐通人事。”

（5）官员的任免升降等事宜。今亦指对人员的管理使用和考核奖惩等项工作。清纪昀《阅微草堂笔记·滦阳消夏录二》：“以人事譬之，同一迁官，尚书迁一级则宰相，典史迁一级不过主簿耳。”郭沫若《洪波曲》第九章：“这首先表现在政治部内上层人事的波动上。”

（6）中医学术语。指人体之气的变化规律。例如，《素问·著至教论》云：“而道上知天文，下知地理，中知人事，可以长久。”

由此可见，在人类社会生活中，许多与人有关的事情，都可以称为“人事”。从管理学的角度看，“人事”是指社会劳动过程中人与人、人与事、人与组织之间的相互关系。

在社会生产和生活过程中，人与人之间、人与事之间必然发生相关联系，并形成一定的关系。所谓“人事”，并非分别指人和事两个方面，而是指人和事的关系，即以人治事。人需要做事，事需要人去做，人不能离开事，事也不能离开人，所谓用人，就是用人于事。离开了事，就无所谓用人，离开了人，也就无所谓做事。当然，这里所说的人，是指各职业岗位上的人，这里所说的事，是指社会上的各种职业岗位。因此，作为人事管理学所研究的“人事”，应该从社会生产、社会关系和社会管理角度上来理解。由于研究的角度不同，可分为广义和狭义的“人事”。广义的“人事”是指在社会生产和生活过程中，人与人、人与事、人与组织之间的相互关系。而狭义的“人事”是指用人以治事，力求人与事的协调。人人有事，事事有人，要做到人尽其才，事竟其功，这就需要进行人事管理。



（二）管理的含义

管理是指通过计划、组织、指挥、协调、控制及创新等手段，结合人力、物力、财力、信息等资源，高效达成组织目标的过程。

构成管理的基本要素是：管理者、管理对象和管理手段。

（1）管理者。管理活动的主体，指具有一定管理能力，并从事管理活动的人。

（2）管理对象。它主要包括人力资源、物力资源、财力资源、时空资源和信息资源五个方面，其中人力资源是管理最重要的对象。

（3）管理手段。它是传递管理者和管理对象相互作用的媒介系统，主要指管理的规章制度、物质技术、科学理论、原则、经验以及方法等。

（三）人事管理的含义

所谓人事管理，是指以从事社会劳动的人与相关的事之间的相互关系为对象，通过组织、协调、控制、监督等手段，谋求人与事以及共事人之间的相互适应，实现充分发挥人的潜能，从而实现高效完成事情这一目标所进行的管理活动。

理解这一概念应把握三个要点。

（1）人事管理并不直接管理社会劳动过程，也不是简单地对人或事进行管理，而是对社会劳动过程中人与事之间的相互关系进行管理。人事管理的职能是谋求社会劳动过程中人与事相互适应，做到事得其人，人尽其才。离开了人与事的关系，把人与事各自孤立起来，就混淆了人事管理同其他管理的本质区别。专门管理人的活动可分为政治思想管理、行政管理、法纪管理、保健管理等，专门管理事的活动又可分为计划管理、生产管理、财务管理、价格管理、金融管理等，但它们并不能称之为人事管理。可见，人事管理的对象是人与事的关系。

（2）人事管理是通过组织、协调、控制、监督等手段进行的。组织是指在“知人”和“识事”的基础上，根据因事择人的原则，使人与事结合起来。协调是指根据人与事各自的发展变化，及时调整它们之间的关系，保持人事相宜的良好状态。控制是指采用行政的、组织的、思想的等办法，来防止人与事关系的对抗。监督是指对组织、协调、控制人事关系活动过程的监察。监督必须做到人事管理过程公开化、透明化、法制化。

（3）人事管理并不是让人消极地、被动地适应事的需要。因为每个人的能力特点和水平存在差异，必须把人安置在合适的工作岗位（事）上，才可以使其才华得到充分施展。因此，根据每个人才华的施展程度和能力的提高程度，及时、能动地调整其工作岗位，创造学习进步的条件，是人事管理的基本职能。可见，人事管理并不是消极的、静态的管理，而是积极的、动态的管理。

（四）人事管理学的含义

人事管理学是以人事管理活动为研究对象，正确反映人事管理活动的客观规律的科学。

人事管理学通过对人事管理活动的研究，揭示人事管理的内在联系和客观规律，并以其系统的原理制度和科学的方法体系来指导人事管理的实践，同时接受实践的检验，坚持在实践中不断发展和完善，为人事管理服务，使人事管理逐步实现科学化、现代化、法制化，不断提高人事管理的水平。具体来说，人事管理学主要是研究人事管理的产生和发展，人事管理的对象、性质、特点和作用，人事管理的基本原则、方针、政策和人事法规，以及现代科



学管理理论和方法在人事管理诸环节中的运用等。

二、人事管理学的研究对象

人事管理学的研究对象主要包括两方面：一是社会组织中的人、事以及人事之间的关系及其发展变化规律；二是古今中外人事制度，其重点是研究人与事恰当结合的规律及其在人事管理实践中的应用。

（一）研究人、事以及人和事的结合

1. 研究事

（1）它是研究社会各级各类组织的职能以及组织内不同工作职能的性质、任务、特点和研究任职者的资格、条件、要求等。

（2）它是研究各级各类组织中人事管理各个环节的特点和相互联系，并从中探索人事管理工作的规律。

（3）它是研究各级各类组织中的事同社会环境、经济生活之间相互影响和作用的规律。

2. 研究人

（1）它是从人的个体出发，研究人的思想、行为、知识和才能在一定社会环境影响下的产生、发展和变化过程，并在全面考察了解的基础上，根据人的能力和特长来分配不同工作，做到知人善用。

（2）它是从人的群体出发，研究人的群体结构与功能之间的关系，即人在群体中的分工协作关系、纵向和横向的信息沟通关系，以及各种人才的适当比例和智力、能力互补等关系，以求得群体功能的最佳发挥。

3. 研究人与事的结合

人事管理就是用人以治事。围绕这个问题，研究职位的特点与人的行为特点，使人的行为规范与职位工作要求相统一。这种统一就是要求事在人先，以事求人；事得其人，以人治事，达到共同发展的目的。

（二）研究古今中外人事制度

研究古今中外人事制度，就是对中国古代和外国的人事管理制度、管理体制、管理原则和管理方法进行分析比较，加以有选择地继承和吸收，取其精华，去其糟粕，古为今用，洋为中用，为建立一套具有中国特色的适合市场经济变化的人事管理制度提供历史的和现实的客观依据。

三、人事管理学的特点

每一门学科都有特殊的研究对象，从而决定了它与其他学科存在不同的特点。人事管理学的特点，来自人事管理学特殊的研究对象。人事管理学的特点主要有以下三方面。

（一）人事管理学是一门实用性较强的科学

随着科学技术的突飞猛进，生产社会化程度不断提高，社会生活日趋多样化和复杂化。社会的稳定和发展，不仅需要直接从事生产、科技文化活动的员工，而且需要管理者管理社会各方面的事务，以保证社会这部大机器的协调发展。社会的正常运转正是靠各种各样的管

理活动来维持和发展。因此,挑选各级各类管理人员,把他们安排在合适的管理岗位上,并采取一系列的管理手段,促使他们尽职尽责地进行管理活动,这对于社会的稳定和发展至关重要。可见,人事管理是直接为经济、政治、文化建设服务的。而人事管理学正是阐明人事管理活动如何更好地为国家的经济、政治、文化建设服务的学科,体现出实用性的特点。

(二) 人事管理学是一门交叉性较强的科学

人事管理学是研究人事关系产生、发展、变化规律的科学,其目的是谋求人与事的科学结合和共事人之间的密切配合,从而充分发挥每一位员工的积极性和创造性,提高办事效率。人事管理的对象和任务,决定了它必须研究有关的事,以便“因事择人”,必须研究有关的人,以便“因人施用”,还必须研究人与事、共事人之间关系发展变化的规律,以便探索调整相互关系的原则和方法,还必须研究影响人们行为的主客观因素,以便探索强化人们行为的各种途径和方法等。人事管理学要完成本学科的任务,必然涉及哲学、社会学、经济学、政治学、管理学、行政学、法学、心理学、领导学等学科,利用这些学科的理论成果来解答人事管理面临的问题,充实人事管理学的内容。因此,不能把人事管理学与其他学科割裂或者对立。

(三) 人事管理学是一门政治性较强的科学

马克思在论述管理的二重性时指出:一方面,管理体现了社会劳动过程中必然产生的组织、指挥、协调、监督等功能,反映社会协作劳动过程本身的自然要求,是一系列科学方法的总结。另一方面,管理又是一定生产关系的体现,是生产资料占有者维护和实现其利益的过程。因此,管理又具有同生产关系、社会制度相联系的社会属性,即政治属性或阶级属性。人事管理制度作为国家政治体制的重要组成部分,它从组织上保证政治体制的运转,并为经济体制、科技体制、教育体制、文化体制等提供组织保障。

在不同社会制度下,人事管理的社会属性是不同的。资本主义社会的人事管理制度是为适应资本主义私有制而建立起来的,是为维护资本主义制度,维护资产阶级利益服务的。因此,资本主义的人事管理制度除了反映社会协作劳动过程人与事、人与人之间的自然关系以外,同时也反映了资产阶级与雇佣劳动者之间剥削与被剥削、压迫与被压迫的社会关系。社会主义的人事管理制度则是为适应社会主义公有制而建立起来,是维护社会主义制度,实现劳动人民当家做权利的管理制度。社会主义的人事管理制度除了反映社会协作劳动过程的自然关系外,同时还反映了劳动者之间同志式互助合作的社会主义关系。人事管理的二重性,决定了人事管理学是一门具有较强政治性的科学。

四、人事管理学的内容

人事管理学包括一系列正确处理人们社会关系中的人事关系以及相关专业知识的科学知识体系,是管理科学的组成部分之一。具体说来,人事管理学应包括以下主要内容。

(一) 人事管理理论

人事管理应有其专门的指导思想和理论框架,应探索社会关系中人事关系的实质并做出科学的研究分析,形成学科性的理论成果。例如,人事管理的产生和发展,人事管理的对象,人事管理的性质、特点和作用,人事管理的基本原则、方针、政策和人事法规等。



（二）人事管理体制

人事管理不但要求有一套科学的人事管理理论，而且要求对人事管理的层次、职权、范围等进行全面的整体的分析，即人事管理体制。人事管理应该对各级行政管理部门和业务部门在人事管理上的分权与集权，提名、任免与审批，职位、职责和职权等体制问题做出理论上的剖析。

（三）人事管理业务知识

在一定的历史背景条件下，经过人们不断摸索和总结经验，人事管理形成了规范的具体的业务知识。做好人事管理工作的基础就是设计一套包括各方面具体业务要求的完备的人事管理制度。人事管理业务主要包括：招聘、录用、考核、奖惩、工资、福利、职称、退休、编制、档案、培训等内容。

（四）人事管理现代化

随着社会的发展和变革，人事管理和其他管理工作一样，也出现如何实现现代化的问题。例如，人才需要量的预测，人才职业与等级结构的合理安排，人才规划的编制和统计方法，智力资源的充分利用，人力资本或智力开发的投入与产出等。

（五）人事管理的比较研究

一个国家人事管理的性质是和这个国家的国体、政体和国情密切相关的。因此，不能生搬硬套他国的人事管理办法，也不能把历史上的老一套办法原封不动地采用。但是，进行人事管理的比较研究依然十分重要，因为通过比较能够分析不同方法的利弊。从世界各国人事制度改革的发展趋势看，目前普遍重视业务专家的作用，强调管理的专业化，人事制度正向民主化、科学化、法制化方向发展。英、美、法、日、德等国都否定君主恩赐制和各种党派分赃制，改为通过业绩考核来选拔、培养和晋升人才。因此，我们应该将其他国家在人事管理上的有益做法进行深入分析，以作为改革我国人事管理制度的参考和借鉴。

五、人事管理学的基本观点

人事管理学必须坚持人事管理的基本观点，适应历史新时期人事体制改革的需要，运用科学方法，探索人事管理的规律，以迎接知识经济时代的挑战。具体地说，人事管理学中需要强调以下几个基本观点。

（一）必须以人为核心进行管理

现代化人事管理要求必须以人为核心进行管理，因为人是在生产力诸要素中起决定作用的因素。人类得以生存和发展，离不开吃、穿、住、用的消费资料，不管他在开始生产以前还是在生产期间都是一样的。而人们所需要的各种消费资料，只能通过劳动生产出来。生产和消费的矛盾形成经济发展的动力。人的需要是驱使人从事劳动的最终动因。人在劳动过程中不仅使自然物发生形式的变化，而且在自然物的变化中实现自己的目的。

人们劳动的目的是为了满足需要，而这种需要不仅是物质的需要、生理的需要，而且还包括精神的需要、心理的需要。研究表明，满足物质的、生理的需要，实际上只能消除人们心中的“不快”，而不能给予他积极的“满足”，因而也不能提高劳动者内在的荣誉感和绩效

水平。那些以为只要利用金钱、物质的激励就可增加人们积极性的观点，显然不完全符合实际。

组织活力的源泉，在于脑力劳动者和体力劳动者的智慧、积极性和创造力。当员工的主人翁地位在组织的各项制度中得到切实的保障，他们的劳动又与自身的物质利益紧密联系时，员工的智慧、积极性和创造力就能充分地发挥出来。要保证员工在组织中的主人翁地位，关键是高度重视人的价值。只有充分发挥自己才能的劳动，才能激发员工的价值感。这是人的内蕴的顽强倾向，是人的不可扼制本性。如果他的劳动不能发挥自己的才能和特长，就会压抑人的本性，造成巨大的痛苦。这种精神需要并不能被物质需要替代。因此在管理过程中，人事管理者一定要给予充分的注意。

（二）必须充分调动人的积极性

要调动员工的积极性，就是要尊重人、了解人、关心人、重用人，以便使人能在最佳的精神状态下去能动地表现自己。具体地说，组织可采取以下措施调动员工的积极性。

第一，施加适当压力。组织给不同能力的员工施加适当的工作压力，员工会感受到组织的信任和器重，从而激发工作的积极性，充分发挥智慧才能完成任务，不仅达到人尽其才的目的，同时也是考察人、培养人的机会。

第二，引导教育员工。组织应积极鼓励工作效率高的员工，发挥榜样的示范教育作用。同时也要鼓励因非主观原因造成失职的员工，振奋其精神，使其感受到组织的关怀。对于主观原因导致工作失误的员工，批评方式要因人而异，注意适可而止，避免损伤自尊心，侧重引导其吸取教训、总结经验。

第三，广纳合理建议。提倡员工培养创造性思维并积极发表意见，为员工发表意见创造条件，提供渠道，适当辅以奖励，从而激发员工的主人翁责任感，真正参与到组织的生产管理中。同时要注意，对建议未被采纳者，必须通过恰当的方式及时给予回复并表示感谢，为员工发表意见营造开放包容的氛围。

第四，关心员工生活。组织除了关心员工的工作情况外，还必须关心员工的生活情况，如婚姻、健康等，切实解决员工生活中的迫切问题，使其充分感受到组织的关怀和重视。组织中的人事管理者应通过各种方式深入员工基层，增进感情的交流。

第五，信任尊重员工。组织必须掌握员工能力、抱负、感情与个性的差异，有针对性地进行沟通交流。决策指挥不当而造成员工工作失误的，要主动承担责任，特别要敢于承担员工在创造性工作中产生差错的责任，使其感受到组织对其工作的信任和支持。对于敢做敢言的员工要给予充分的尊重和信任，保护其积极性，同时也可获得职工的尊重和信任。

第六，营造良好氛围。组织气氛是指企业经营者的领导方式、管理方法以及员工彼此相处的情况等所综合而成的企业环境。良好的组织气氛对职工的行为动机有举足轻重的影响。组织可通过民主的管理方式、科学的管理方法、规范的管理制度引导树立良好的组织氛围，及时正确处理领导与员工、员工之间的摩擦，帮助他们排除因纠纷带来的烦恼与苦闷。氛围良好的组织，员工更加愿意充分发挥其智能，坚定其向心力，其系统效应就可能是“ $1+1>2$ ”；组织气候不良的社会组织，成员相互之间内耗丛生，互相摩擦，就会出现离心力，互相抵消力量，其系统效应就可能是“ $1-1=0$ ”，甚至等于负值。

人事管理不仅是一门科学，也是一门艺术。人事管理的中心是“人心”，而人心难以捉摸，