

企业**人力资源**管理工作阶梯丛书

企业人力资源管理 导论



秦志华/著

企业人力资源管理的中心线索，是在劳动市场的约束条件下，建立有计划的员工价值测评与实现机制，吸引和保留合适员工与企业共同发展。本书为建立企业人力资源管理知识体系提供了理论基础。



清华大学出版社

企业人力资源管理工作阶梯丛书

企业人力资源管理导论

秦志华 著

清华大学出版社
北 京

内 容 简 介

企业人力资源管理的中心线索,是在劳动市场的约束条件下,建立有计划的员工价值测评与实现机制,吸引和保留合适员工与企业共同发展。本书系统地探讨了企业人力资源管理的目标与途径、规律与方法,为从事相关实践与研究工作提供理论基础,适用于从事和关心这一工作的所有读者。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

企业人力资源管理导论/秦志华著. —北京:清华大学出版社, 2014
(企业人力资源管理工作阶梯丛书)
ISBN 978-7-302-34324-0

I. ①企… II. ①秦… III. ①企业管理—人力资源管理—研究 IV. ①F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 255170 号

责任编辑:桑任松

装帧设计:刘孝琼

责任校对:李玉萍

责任印制:何 芊

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编:100084

社总机:010-62770175 邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

课 件 下 载: <http://www.tup.com.cn>, 010-62791865

印 刷 者:北京鑫丰华彩印有限公司

装 订 者:三河市漂源装订厂

经 销:全国新华书店

开 本:180mm×250mm 印 张:22.75 字 数:545 千字

版 次:2014 年 3 月第 1 版 印 次:2014 年 3 月第 1 次印刷

印 数:1~3000

定 价:45.00 元

产品编号:048579-01

前 言

本书对企业人力资源管理的基本理论与方法进行探讨，为掌握人力资源管理知识、从事人力资源管理实践提供基础。

经济活动通过资源优化配置促进社会财富增长，其中人力资源是最为基本的要素资源之一。随着经济社会的发展进步，特别是知识经济的形成，人力资源越来越成为第一资源，并受到普遍关注；与之相应，人力资源管理也作为一项重要的经济与社会活动，得到了迅速的发展。从我国情况看，人力资源管理工作者的数量在 2005 年就已经突破 400 万，成为社会分工中一个重要的职业领域。

在人力资源管理与开发中，企业具有基础地位，不仅使用的人力资源规模最大，而且从事人力资源管理工作的专业人员也最多。因此，如何从人力资源的特点出发，通过有计划的资源配置提高投入产出效益，促进企业的可持续发展，是企业人力资源管理的任务。为此必须在人力资源管理一般规律的基础上，进一步把握企业人力资源的特殊规律。

企业是一个微观效益组织，理解企业人力资源管理的特殊规律的关键在于，如何把人工成本控制与人力资源开发结合起来，在企业与员工之间的双向选择的基础上，建立一支高质量的骨干员工队伍，提高企业的核心竞争能力。这是一个系统的持续工作过程，涉及人员获取、人员使用、人员激励、人员培养等不同环节，通过一系列职能工作加以实现。其中招聘甄选、人事匹配、员工激励、工作分析、职业开发是现代企业人力资源管理的基本职能工作内容，因此每个职能都要从资源配置效率和效益的角度考虑，进行有计划地安排与实施。

现有人力资源管理教材与专著，大多数立足于介绍职能工作的内容和形式，说明如何从事职能工作的方式与方法，对企业人力资源管理的特殊性强调不够。由此产生的缺陷是：人们知道为了建立一定的员工队伍，可以采取哪些方法与措施；但是如何在成本控制的基础上，通过方法措施的优化选择，提高人力资源的投入产出效率，却难以进行系统的思考。其结果是，所学到的人力资源管理知识，只能停留在具体业务操作的层面，而不能上升到提高企业生产经营效益的高度。以至于很多人力资源管理专业的本科生和研究生在进入企业之后，仍然面临如何与生产经营活动接轨的问题。

本书写作是力图弥补这种缺陷，围绕企业人力资源管理的特点，进行理论与方法的系统介绍，帮助读者把人力资源管理活动纳入企业经营管理的框架中。不管什么组织的人力资源管理活动都是围绕着选人、用人、留人、育人等环节展开，

而其中每个环节又都积累了大量具有普遍意义的经验与方法，因此本书的特点不在于人力资源职能内容的介绍，而在于人力资源职能体系的整合。通过分析不同人力资源职能如何相互衔接，支持骨干员工队伍建设和企业持续发展，说明企业人力资源管理的特殊规律。

具体地说，本书的基本观点如下。

1. 企业人力资源管理的基本规律是通过提高员工价值促进企业发展的

企业如何发展？传统的管理强调“管”，注重对于员工的约束，将与员工相关的费用视为人工成本，试图加以控制和降低。这种管理方式产生的原因在于，将企业与员工之间的关系理解为简单的雇佣关系，着眼于短期的劳动力利用。因此，传统管理不能建立企业与员工的利益共同体，不可能实现企业与员工共同发展。人力资源管理则与此不同，其重视企业与员工的长期合作，并非简单地把员工费用看作经营成本，而是看成一种长期投资，力图通过人力资源管理投资推动企业的长期竞争力。也就是说，人力资源管理着眼于企业与员工的共同发展，把促进员工素质和能力的提高看成企业与员工的共同责任和收益。

2. 企业人力资源管理的职能工作是围绕员工价值的测评和实现这一主线展开的

进行员工能力的合理配置和员工动力的有效激励，是企业人力资源管理工作的本质要求。为此企业必须以员工价值为主线，把人力资源管理纳入企业经营管理体制中。这是因为员工的所有工作行为都围绕着自身价值的实现展开。对于员工价值的不同处理方式将带来员工工作的不同状况，从而影响整个企业的生产经营效益以及企业的价值和发展。因此，员工价值和企业价值两者之间是互为因果的关系，价值增长需要人力资源管理职能工作从两个方面展开：一是针对员工劳动付出和产出贡献做出评价，强调测评指标的科学性、测评过程的公正性及测评结果的合理性；二是基于员工价值的测评结果，给予员工相应的劳动回报，包括物质回报和非物质回报两方面，以此作为对员工的投入补偿和激励手段。

3. 企业人力资源管理的根本任务是建立适应企业发展需要的员工定价机制

在企业人力资源管理工作的落实过程中，管理者必须遵循劳动交易的价值规律进行内部劳动力市场运作，通过建立恰当的员工行为规则和评价标准，引导员工价值的创造、测评和分配，从员工价值提升的角度促进企业发展。因此，企业员工管理的中心环节是建立有计划的员工定价机制，以此改进人力资源状况，打造企业核心能力。所谓员工定价机制，是引导员工价值创造、价值比较、价值实现的行为规则，由企业根据生产经营需要有计划地建立，并在与员工的互动中发展。在实际工作中，员工定价机制不仅是企业管理制度，也是员工行为准则，最终通过企业价值观和组织行为模式稳定下来，对人力资源管理的各项职能发挥整合作用。因此，在企业人力资源管理工作中，需要形成人力资源管理职能与员工定价

机制的互动机制，二者相互支持、协调改进。

4. 企业人力资源管理的工作成效是通过骨干员工队伍的建设展开体现出来的

一个高效组织不仅在于其具有不同能力的员工以分工协作的方式提高整体效益，而且在于具有不同目标的成员以理解支持的方式形成了共同愿景，塑造企业的团队精神。其中，骨干队伍是在企业组织内部分工协作基础上形成的核心力量，不仅集中体现了企业文化的要求、员工评价的标准，而且为企业注入了深层活力，是企业竞争能力的根本依托；同时，企业作为节约交易费用而建立的契约体，其中与骨干员工的契约关系是企业生存发展的基本保障，骨干队伍的稳定与否决定企业发展的稳定与否。因此，进行企业骨干队伍建设，是企业员工管理的核心工作，也是企业人力资源管理的重要任务。甄别合格的骨干成员、建立骨干队伍规则、提升骨干员工效能，这些相应工作的落实情况和落实效果是企业人力资源管理工作成效的检验标准。

上述四个方面的内容，体现了作者对于企业人力资源管理特殊规律的认识。这一认识在长期科研教学和企业咨询工作中形成，并不断接受理论分析和实际工作的检验。由于企业人力资源管理是一个复杂的体系，涉及不同角度、不同层次的工作内容，因此很难在一本书中全面展开。本书的任务是介绍企业人力资源管理的基本原理，为读者进一步探讨企业人力资源问题提供一个基础性的知识架构。

本书的写作从2007年动笔开始至今已经六年。在这六年时间中，结合理论思考与企业实践的展开，对内容和结构进行了多次修改，力求比较准确地说明企业人力资源管理的特殊规律。

在本书的写作过程中，我的学生蒋离和李国春也做了大量工作。蒋离同学负责初稿的资料收集和 content 整理，李国春同学协助本书的定稿。两位同学有着良好的知识结构和认真负责的工作态度，以及所投入的大量时间，才使本书得以完成。同时，本书的写作参阅了大量相关资料，并得益于很多同行和师友的帮助。在此一并致以诚挚的感谢。

书已刊行，不足之处依然很多，敬请各界人士批评指正。

作者

2013年5月20日

于中国人民大学明商楼730室

目 录

第一章 概论.....1	一、人力资源管理目标.....49
第一节 企业经营管理.....3	二、人力资源管理方式.....54
一、企业性质.....3	三、人力资源管理体系.....58
二、经营管理.....5	小结.....61
三、组织人事.....7	参考文献.....61
第二节 员工队伍管理.....9	第三章 企业用工.....63
一、劳动关系.....10	第一节 劳动市场.....67
二、人事匹配.....12	一、劳动能力交易.....67
三、工作激励.....14	二、劳动交易市场.....69
第三节 人力资源管理.....17	三、劳动供求关系.....71
一、企业人力资源管理的 性质.....17	第二节 就业方式.....76
二、企业人力资源管理的 发展.....19	一、劳动就业.....78
三、企业人力资源管理研究.....21	二、劳动合同.....80
小结.....26	三、劳动关系.....82
参考文献.....26	第三节 员工引导.....84
第二章 人力资源.....29	一、内部劳动市场.....84
第一节 人力资源的性质.....31	二、员工定价机制.....88
一、资源.....31	第四节 用工模式.....95
二、人力资源.....33	一、市场本位制.....96
三、企业人力资源.....35	二、企业本位制.....98
第二节 人力资源状况.....37	三、人才本位制.....101
一、企业人力资源形态.....37	小结.....104
二、企业人力资源整合.....40	参考文献.....104
三、企业人力资源归属.....45	第四章 人力规划.....107
四、企业人力资本价值.....47	第一节 人力资源规划概述.....110
第三节 人力资源管理.....49	一、人力资源规划的含义及 作用.....110



二、人力资源规划的层次与内容.....	112
第二节 人力资源规划编制.....	117
一、人力资源规划的基础.....	118
二、人力资源规划工作的任务.....	120
三、人力资源规划的路径与步骤.....	123
第三节 人力资源规划方法.....	128
一、人力资源需求预测法.....	128
二、人力资源供给分析法.....	131
三、人力资源供求平衡法.....	134
小结.....	138
参考文献.....	138
第五章 职位分析.....	141
第一节 职位体系.....	143
一、职位性质.....	143
二、职位界定.....	148
第二节 职位分析.....	154
一、职位分析的任务与内容.....	154
二、职位分析的过程与原则.....	157
第三节 职位评价.....	160
一、职位评价的概念与依据.....	160
二、职位评价尺度.....	163
小结.....	166
参考文献.....	167
第六章 人员甄选.....	169
第一节 人员甄选匹配.....	171
一、人事匹配要求.....	171
二、人员选拔标准.....	175
三、员工分类管理.....	178
第二节 招聘录用工作.....	182
一、人员补充活动.....	184
二、人员补充方式.....	187

第三节 人事测量方法.....	192
一、员工资质模型.....	192
二、人员招聘测试.....	195
三、人事测量技术.....	198
小结.....	201
参考文献.....	201
第七章 培训开发.....	203
第一节 员工角色塑造.....	205
一、工作组织.....	205
二、员工角色.....	209
三、行为引导.....	212
第二节 培训开发工作.....	217
一、培训性质.....	218
二、培训工作.....	222
三、培训开发.....	226
第三节 培训项目管理.....	230
一、培训项目的性质.....	230
二、培训项目的管理.....	233
三、培训项目的评价.....	236
小结.....	238
参考文献.....	239
第八章 绩效考评.....	241
第一节 员工绩效管理的 基本知识.....	243
一、绩效管理.....	243
二、员工绩效管理.....	247
三、员工绩效管理指标.....	251
第二节 员工业绩评估.....	255
一、员工的工作业绩.....	255
二、员工的工作改进.....	258
三、员工的工作考评.....	263
第三节 员工考评实践.....	268
一、员工考评的难点.....	268
二、员工考评的技术.....	272

小结.....	276	小结.....	313
参考文献.....	277	参考文献.....	314
第九章 薪资报酬.....	279	第十章 职业发展.....	317
第一节 薪酬.....	280	第一节 职业活动.....	319
一、薪酬性质.....	281	一、职业性质.....	320
二、薪酬分配.....	285	二、职业选择.....	322
三、薪酬模式.....	288	三、职业实践.....	327
第二节 薪酬管理.....	290	第二节 员工发展.....	329
一、薪酬管理的任务.....	290	一、职业生涯.....	330
二、薪酬管理的途径.....	295	二、工作阶梯.....	334
三、薪酬管理的方法.....	299	三、员工流动.....	340
第三节 薪酬管理实践.....	302	第三节 企业机制.....	342
一、明确薪酬依据.....	302	一、双向选择.....	343
二、确定分配政策.....	305	二、职业开发.....	346
三、进行薪酬预算.....	307	三、企业机制.....	350
四、实施工效挂钩.....	310	小结.....	353
五、改进薪酬模式.....	311	参考文献.....	354

第一章

概论

导入案例 西南航空的管理之道

西南航空(Southwest Airlines)是美国一家总部设在得克萨斯州达拉斯的航空公司,以“廉价航空公司”而闻名。美国西南航空公司达到的绩效水平和各种奖项是罕见的:在1998年它被《财富》杂志命名为第一位的“最佳工作场所”;它是20世纪90年代行业内盈利能力最强的航空公司;它获得了美国交通部颁发的“三冠王”称号;它在所有的主要航空公司中运营成本最低。

那么,西南航空公司成功的秘诀是什么呢?答案不在于任何特别的技术、装备或资源条件。西南航空公司的成功归功于它的服务质量和较低价格,以及支持服务质量和较低价格的管理之道。其中,员工管理方式具有重要地位。

第一,员工有相当大的自由度和责任心。公司鼓励他们多出主意并采取实际行动来服务客户和改进组织。因此,公司注重人力资源管理中的柔性设计,是一种建立在自觉、自愿而非强制命令基础上的组织成员的投入与奉献,依托于刚性的规章制度和柔性的自发努力共同作用,即“两条腿走路”,这样才有利于充分调动员工的积极性,最大限度地提高管理绩效。

第二,在整个公司内,员工参与决策和改革建议的程度相当高,这是西南航空公司组织文化的又一特质。与此相应的,在其员工培训中强调员工应该“承担责任、做主人翁”(take accountability and ownership),“畅所欲言”(celebrate and let you hair down),在组织文化中真正引导员工形成一种主人翁意识,让其认为公司的发展也就是个人的发展,促使员工愉快地投入到工作中去。同时,针对员工的建议和想法,西南航空公司会认真对待、给予重视,并让员工看到自己的想法得到了认真的考虑,其中有一些还得到了落实。

第三,公司强调员工雇用标准。西南航空深知,如果成员不接受组织文化,就不可能期望借组织文化来达到组织目标;而如果一种组织文化仅仅是为部分人所接受,就会因为对组织文化的认知不同而产生冲突。这种冲突将影响组织成员之间的相互合作,甚至会对组织的发展带来直接的影响。从西南航空公司的实践来看,西南航空公司始终在人员雇用过程中以组织文化为底线和原则,将其转化

为人才引入硬性标准。即使随着公司的急剧增长，符合公司要求的员工越来越难以找到，西南航空公司还是没有降低它对员工的雇用标准。

第四，公司各个层次都非常重视培训，而且他们眼中的培训已经超出了技能培养的范围。公司员工每年都要参加一次训练课程，除了强调如何把工作做得更好、成本降得更低外，公司还利用此机会增加部门间的彼此了解，当然也会再次宣扬公司的价值文化。西南航空公司的训练课程主要在于协助员工学会如何让每天的工作做得更好。培训的目的是把人训练出来，使他们仅仅能够做好工作，而是要让他们在自己的职责范围之外还能发挥作用，让他们充分利用自己的主动性弥补部门之间、职能领域之间以及运营单位之间的隔阂，从而能更好地为乘客服务。

第五，西南航空公司通过员工内部调动任用，维护和强化组织文化。新雇员工通常以初级职位加入公司，随着他们在公司得到的更多技能并成为公司文化的支持者，就期望得到提升。员工被选拔出来得到内部晋升和调动的依据是他们的技术技能和个人作风的综合考虑。对于组织文化并不认同的员工很少有进一步提升的机会，且最终只有离开公司。留下来的能够不断得到提拔的经理都是公司内部各个部门的领袖人物，他们严格按照公司的基本价值观和原则办事。因此，员工招聘、培训、安置和培养成了公司用以保持卓越绩效的企业文化的重要杠杆。

(资料来源：中国养老金网，2007-08)

问题思考

1. 西南航空公司的效益从何而来？与员工管理有什么关系？
2. 西南航空公司的员工管理具有哪些特点？如何支持企业效益的提升？
3. 为什么西南航空公司注重员工的自由度和管理参与？对于提高经营效益有何作用？
4. 什么样的员工才能有效地参与管理？为此需要采取什么措施？
5. 西南航空公司如何进行人才培养？其员工队伍具有什么特征？
6. 企业人力资源管理的任务是什么？需要从哪些方面开展工作？

提要

企业通过有计划的资源配置提高投入产出效益，其中劳动力资源占有极为重要的地位，因此员工管理始终是企业经营管理的一个重要组成部分。员工管理的任务是根据企业生产经营的需要，组建合格的员工队伍并有效地使用，把生产资

料转化为适销对路的产品服务，劳动人事工作的各项职能由此产生。随着市场竞争的发展，资源配置方式的变化，劳动力的地位越来越重要，因此，就需要推动劳动人事管理向人力资源管理转化。人力资源管理的特点在于，以员工劳动能力为企业长期发展的依托，把人工成本控制与人力资源投资结合起来，通过提高员工价值的方式促进企业的可持续发展。

第一节 企业经营管理

企业经营管理是为了实现微观经济效益而进行的管理，其任务是利用市场机会进行生产经营，通过提高投入产出效率获得经营利润。在此过程中，优化资源配置、加强分工协作、减少交易成本及构建核心能力是提高企业效益的几个基本环节。随着市场竞争的发展，进行企业组织行为模式塑造，对于提高企业竞争能力越来越具有战略意义。

一、企业性质

企业是以实现微观效益为中心的有计划的生产经营组织。对于企业性质可以从三个方面加以理解：第一，企业是生产经营组织，以提高投入产出效率为存在意义；第二，企业是权威控制组织，以有计划的分工协作提高投入产出效率；第三，企业是风险契约组织，以利益相关者之间的经济社会契约为基础建立计划机制。

(一) 生产经营组织

每个社会都由个人和组织构成。组织之所以存在，是为了实现特定的社会目的，履行特有的社会职能。在现代社会中，社会组织可以分为三大类，即政府组织、营利组织和非营利组织，并由此形成现代社会组织的“三元结构”。其中，企业是营利组织，其职能是通过开展生产、流通、服务等经济活动，在满足社会需要的过程中不断提高投入产出效率，满足企业成员对于微观效益的要求，并承担由此产生的社会责任。

与此相应，企业必须从生产和经营两个方面开展活动。其中，生产活动的任务是把原料变为产品，实现使用价值的转换，为此需要处理一系列技术问题。经营活动的任务是使收入高于成本，实现价值的增值，为此需要处理一系列经济与社会问题。在实际工作中，生产与经营的内容是密切相关的，统一在通过资源配



置所进行的投入产出之中，决定企业能否低成本高产出地提供社会需要的产品。只有在收入高于成本的情况下，企业才履行了作为营利组织的社会职能，从而获得存在价值。不同企业生产经营效益的差异，决定了其价值的大小。

在市场经济条件下，围绕如何提高生产经营效益，不同企业之间进行着激烈的竞争，其中不能低成本高产出提供适销对路产品服务的企业，将在市场竞争中失败。优胜劣汰的市场竞争法则，推动着社会经济不断发展。

(二)权威控制组织

生产经营活动有不同的主体，即可以由个体进行，也可以由组织进行。企业作为生产经营组织，是以计划机制代替价格机制的产物，并通过权威控制下的分工协作进行。

生产经营活动的基础是社会分工。由于不同生产主体的资源禀赋不同，具有生产不同产品服务的比较优势，因此可以通过专业化生产和社会交换提高各自的投入产出效益。在市场经济条件下，社会分工通过价格机制加以指导和调整。不同生产者按照市场价格的提示，决定生产什么、生产多少、如何生产，并以此购进原材料资源和售出产品服务，达到低成本高产出的生产经营目的。

但是，价格机制的运行是有成本的。在生产经营主体分别决策的情况下，如何发现市场需要，确定生产数量和生产方式，决定资源购进和产品售出的价格，保证交易各方之间的诚实履约和责任权利，需要花费大量时间和精力，消耗大量的人力、财力、物力资源。这是生产经营活动中与生产成本不同的交易成本，也是价格机制的运行费用。因此，如何减少交易成本是提高生产经营效益的重要途径。对此，计划机制提供了解决的办法。所谓计划机制，是指在一定范围内，把生产经营主体组织起来，按照各自的比较优势指定其工作任务，形成统一指挥下的分工协作体系，达到整体投入产出优化的结果。由于计划机制的特征是以命令服从关系取代了讨价还价关系，因而能够大大缩小协商范围和降低协调难度，从而极大地降低交易成本。

企业的产生是在一定范围内以计划机制代替价格机制的结果。在分工协作的市场交易中，不同生产经营者逐渐理解了自己的比较优势，找到了相互协作的稳定办法，在此基础上建立起具有控制力的决策中心，并在其指挥下围绕提高投入产出率的目标，进行制度化的有序分工协作。因此，企业是一个权威控制组织。

(三)风险契约组织

计划机制以一定的权威为基础，企业权威来自于利益相关者之间的契约。这一契约的中心线索是由于生产经营风险所产生的风险责任与风险收益匹配方式。其基本要求是：风险收益归风险承担者，风险承担者掌握企业生产经营决策权。

企业作为生产经营组织，在市场竞争中存在与发展。企业成员为了追求产出大于投入的效益，必须承担入不敷出的风险。但是，不同企业成员对于生产经营投入的资源是不一样的，既有性质的差异，又有数量的差异。因此，由谁承担风险，如何承担风险，是一个必须解决的重要问题。对此的解决方式必须既能发挥不同企业成员的比较优势，又能减少相互合作的交易成本。

由于生产经营所需的资源主要由人力和物力构成，后者不仅价值容易评价，而且具有较强的可抵押性，因而作为投资者承担风险更为恰当。由此形成企业内部关系结构：物力投资者以承担风险的方式雇用劳动者进行生产经营，以追求可能的风险收益。其中，雇用劳动者的费用列入经营成本，投资者从成本支付之外的新增价值中获取收益，即企业利润。由于生产经营状况具有不确定性，利润无法保障，是一种具有风险的剩余收益，因此为了降低成本、防范风险、实现利润，投资者必须掌握生产经营决策权。企业的权威结构也由此产生。

在具体实践中，企业权威结构来自利益相关者之间的协商，并通过一定的经济社会契约确定下来。其中，围绕风险责任与权益配置所建立的投资契约和劳动契约是最重要的企业契约内容，并使企业得以产生和运行。因此，企业是一个建立在风险契约基础上的有计划的生产经营组织。

二、经营管理

经营管理是指为了改进微观效益而进行的管理，以降低成本提高收益为工作主线，通过有计划的分工协作来实现管理目标。经营管理从三个方面展开工作内容：一是优化资源配置，其任务是低价获取生产要素，并把它合理转化为可以产生较高收益的产品服务；二是加强分工协作，其任务是在资源配置过程中发挥劳动者的专业优势、降低协作成本，提高团队生产的总体产出；三是塑造组织目标，其任务是明确企业发展的原则和方向，增强企业组织对员工的吸引力和凝聚力，塑造企业获取竞争优势的核心能力。



(一)优化资源配置

生产经营过程是一个投入产出过程,需要投入和耗费一定的资源条件;经营管理的目的是如何用最可能少的资源生产尽可能多的适销对路产品。为此需要利用市场经济的价格机制,发现供求关系缺口,选择生产经营项目,进行资源的优化配置。

所谓供求关系缺口,主要包含两个方面的内容。一是产品服务供给状况。即社会上需要什么样的产品服务?哪些产品服务需求尚未得到有效满足?存在多大的缺口?在供不应求的情况下,生产和提供这些产品服务会有较高的出售价格,使企业从收入增长角度获得较好的收益。二是原材料供应状况。即社会上能够为产品服务生产提供什么资源条件?哪些资源条件的供给更为充分?充分到什么程度?在供大于求的情况下,获取生产经营的资源条件会有较低的购进价格,使企业从成本降低的角度获得较好的收益。

因此,发现供不应求的产品服务需求,了解要素资源的供给状况,在此基础上确定适销对路并且成本较低的生产经营项目,是经营管理的首要任务。这一任务的意义在于,能够把有限的资源条件投入重要的生产经营项目中去,以满足最为迫切的社会需要,从而通过生产经营的计划管理达到要素资源优化配置的目的。

(二)加强分工协作

生产经营活动围绕产品服务的制造和提供进行,资源配置过程也是资源的开发利用过程,为此必须进行一系列分工协作。如何把生产经营活动分解为不同工作环节,落实到具体工作中,建立专业化的分工协作体系并使之有效运行,是经营管理的又一基本任务。

企业作为有计划的分工协作组织,其有效运行需要两个基本条件。一是按照生产经营的整体要求,建立恰当的决策指挥体系,对企业资源进行统一有序的配置。为此必须进行战略规划和组织设计。通过战略规划明确企业的生产经营目标和持续发展方向;通过组织设计明确企业内部的分工协作方式,包括部门设置、业务流程、指挥路线、协调办法等。经营管理的计划与组织职能由此产生。二是根据生产经营活动的业务要求,组建恰当的工作队伍,把工作任务分解落实到每个员工,促使员工为做好工作而努力。为此必须进行人事匹配和领导控制。通过人事匹配使员工承担相应的工作职责与权利,成为分工协作体系的必要环节;通过领导控制引导和激励员工的工作积极性,提高员工的工作效率。由此构成企业

经营管理的人事、领导与控制职能。

因此,企业的经营管理过程,也是计划、组织、人事、领导和控制过程,其中心线索是以计划机制代替价格机制,在发挥分工协作优越性的同时减少交易费用,从而提高投入产出效率,实现企业微观效益。

(三)塑造组织目标

生产经营活动过程也是实现企业目标的过程。企业能否以其组织目标吸引组织成员为此而努力,关系着企业的竞争能力和发展前途。如何在个体选择的基础上,通过计划机制塑造企业组织目标,是经营管理的第三个基本任务。

所谓组织目标,是组织成员共有的行动目标。企业作为一个从事生产经营活动的微观效益组织,需要在激烈的市场竞争中生存发展。为此必须具备两种能力。一是应对市场变化的灵活性。只有这样,才能准确发现市场机遇,及时进行资源配置,从外部获得产品服务的竞争优势。二是组织分工协作的有效性。只有这样,才能落实工作任务,协调工作秩序,从内部建立产品服务的竞争优势。这两方面能力的形成,都需要一个共同条件,即企业是一个统一的行为主体,具有组织统一性。这就需要进行组织目标塑造,使企业成员具有行为选择的共同依据和方向指导。但是,组织目标不是组织成员个体目标的简单叠加,而是不同利益群体之间矛盾的协调与整合。其中,企业为何存在?归谁所有?怎样控制等问题,对于经营管理具有根本意义。这些问题的不同回答方式,体现着企业的价值观倾向,影响着企业组织目标的形成。如何把握企业利益相关者的不同需要,从各方利益要求中寻找共同点,建立体现共同利益的组织目标,对于企业的生存与发展极为重要。

三、组织人事

组织人事工作是企业经营管理活动的重要环节,其任务是通过组织体制的设立和运行,把工作任务分解落实到每一个组织成员手中,通过组织成员的共同努力实现组织目标。企业组织人事工作的特点是处理好企业成员的多重身份,把利益相关者转化为具有共同目标的组织成员。在此过程中,组织行为模式塑造具有重要意义。

(一)组织体制

所谓组织体制,是指以经营管理决策权的配置方式为中心线索有计划分工协



作的制度化形式。企业决策权的配置方式，取决于企业制度的设计和企业效益的要求。其中，如何处理投资者与劳动者的关系，是企业组织体制建设的根本问题。

企业作为利益相关者的契约组织，以投资者、经营者、劳动者三者之间的关系为主体结构。三者的关系是：投资者以承担风险的方式委托经营者雇用劳动者进行生产经营活动。

为了应对外部市场风险和内部管理风险，必须建立投资者负责的企业决策机制，协调利益关系结构和提高生产经营效益。因此，在企业制度设计中，股东大会是最高权力机构。但是，如果投资者仅仅考虑自己的利益，就难以在风险经营中获得投资收益。这是因为，经营者和劳动者作为企业组织成员，直接参加生产经营活动，其利益诉求和能力发挥对企业效益有直接影响。如何配置经营者与劳动者的工作能力，调动二者的积极性，是企业组织设计的核心问题，涉及决策权力集中与分散的关系，组织结构刚性与弹性的关系等。

由于经营者与劳动者都是企业支薪人员，属于员工的范围，因此组织建设必须处理好企业与员工之间的关系，把组织工作与人事工作结合起来。不同企业在不同情况下会确定不同的组织人事政策，产生对于员工的监督式管理、训练式管理、开发式管理等不同管理形式，以适应不同的管理目标和管理情景。

(二)组织成员

所谓组织成员，是指以企业的员工队伍为主体有计划分工协作的参与者。员工作为企业的工薪劳动者，与企业的关系具有多重性和动态性。如何通过组织体制建设，促使员工从消极的雇用劳动者转化为积极的组织建设者，对于企业的可持续发展具有重要意义。

企业契约的中心内容之一是投资者雇用员工从事有计划的生产经营活动。在此过程中，投资者以风险承担为前提获取不固定的企业经营收益，员工通过劳动能力有偿转让获取相对固定的薪资报酬。投资者是企业的代表，居于管理者的位置，具有指挥员工从事生产经营活动的权利。因此，企业对于员工的雇佣关系，体现为上级对下属的管理关系。员工由此获得了分工协作体系中的组织成员身份。但是，雇用劳动者与组织成员的双重身份不会直接统一。按照前一种身份，员工收益与企业经营效益没有关系，只与自己的劳动付出相关。在劳动力转让价格一定的情况下，可以通过减少劳动投入来提高自己的收益水平。因此，在劳动过程中，有可能引发各种出工不出力的机会主义行为。按照后一种身份，员工收益与企业经营效益具有内在联系，因为企业效益作为组织目标与自己在组织中的发展