

# 企业组织规划与人才任用

朱摇瑜摇著

人力资源战略与人事管理实务的有机结合及其操作方案

## 目 录

## 第一部分 组织规划篇

第一章 组织规划与人才任用概述 .....	(猿)
第二章 组织认知 .....	(怨)
第一节 认识个体 .....	(员园)
第二节 认识群体 .....	(员怨)
第三节 认识团队 .....	(圆缘)
第三章 组织管理 .....	(圆怨)
第一节 组织基础建设 .....	(猿园)
第二节 组织结构模式 .....	(猿圆)
第三节 组织的变革管理 .....	(源圆)
第四节 公司治理结构 .....	(缘)
第五节 组织团队建设 .....	(缘)
第四章 组织规划 .....	(远源)
第一节 组织设计与组织职能 .....	(远缘)
第二节 工作设计与职务分析 .....	(苑源)
第三节 组织编制与岗位配置 .....	(怨园)
第四节 管理幅度与管理层次 .....	(怨缘)
第五节 组织定编定岗管理 .....	(怨怨)
第六节 职级划分与任职资格 .....	(员园源)

摇摇第七节摇人力规划与盘点 .....	( 员园)
---------------------	-------

## 第二部分摇人才任用篇

第五章摇人力需求 .....	( 员园)
摇摇第一节摇人力需求分析 .....	( 员园)
摇摇第二节摇人力需求申请 .....	( 员园)
摇摇第三节摇高校人才需求计划 .....	( 员园)
第六章摇人才招聘 .....	( 员园)
摇摇第一节摇招聘渠道建设 .....	( 员园)
摇摇第二节摇高校大学生招聘管理 .....	( 员园)
摇摇第三节摇社会招聘管理 .....	( 员园)
摇摇第四节摇企业内部招聘管理 .....	( 员园)
第七章摇人才选拔 .....	( 员园)
摇摇第一节摇人才选拔过程 .....	( 员园)
摇摇第二节摇测试方法与面试技巧 .....	( 员园)
摇摇第三节摇人才录用程序 .....	( 员园)
摇摇第四节摇人事信息与人才库建立 .....	( 员园)
第八章摇人才试用 .....	( 员园)
摇摇第一节摇新进人员报到与试用程序 .....	( 员园)
摇摇第二节摇人才试用考核管理 .....	( 员园)
摇摇第三节摇新人访谈机制 .....	( 员园)
第九章摇人才测评 .....	( 员园)
摇摇第一节摇人才测评概要 .....	( 员园)
摇摇第二节摇人才测评的技术 .....	( 员园)
摇摇第三节摇人才测评程序构建 .....	( 员园)
第十章摇人才晋升 .....	( 员园)
摇摇第一节摇人才晋升晋级概述 .....	( 员园)

摇摇第二节摇摇人才轮岗管理流程·····	(猿缘)
摇摇第三节摇摇人才晋升管理规定·····	(猿苑)
第十一章摇摇人才离退·····	(猿苑)
摇摇第一节摇摇人才离职对企业的影响·····	(猿苑)
摇摇第二节摇摇人才离职作业程序·····	(猿苑)
摇摇第三节摇摇人才离职面谈技巧·····	(猿苑)
摇摇第四节摇摇人员退休管理程序·····	(猿苑)

### 第三部分摇摇范例操作篇

范例 员摇摇韵集团公司组织职能及岗位职级划分 管理办法·····	(猿)
范例 圆摇摇韵集团公司组织人事审批权限管理规定·····	(猿)
范例 猿摇摇韵公司从业人员任用管理办法·····	(猿)
参考文献·····	(猿)

# 序

进入顾问行业以来，时而会听到一些人力资源工作者的抱怨声。他们埋怨的并不是自己的薪水不合理，而是想不通外界前些年为何会将人力资源管理炒得那么热乎。用他们的话说，人力资源管理并没有改变企业经营者对人力资源部门的看法。虽然相对以往的人事管理时期有了相当程度的改变，如薪酬、绩效、人才开发等体系的建立，激励系统的引进等等，但是，企业经营者仍感觉人力资源部门缺乏某种特定功能。

是的，人力资源部正因为缺乏一种特定功能，而使他们的工作仍显得无力，这种特定的功能就是组织规划与人才任用能力。

组织规划能力作为企业管理的最基本核心，它不仅牵动着企业的每一根神经，而且还决定企业战略能否实现。作为一名人力资源管理者，如果无法掌握组织气候，也就无法有效吸纳组织所需的个人与团队，失败也就是肯定的。

笔者在企业工作这些年，深知人力资源部门的现有水平和管理现状。在组织管理方面，许多企业的人力资源部仅仅把人事制度当成是自己分内的事，而把组织规划拱手让给总裁办公室或企管部门来运作。这种企业的人力资源管理跟以前的人事管理一样被动，所以他们依然无法改变“三流部门”的命运。“穷则思变”，对人力资源管理者来说，我们有必要重新认识自身部门的价值，主动负起企业的组织管理使命和战略任务。只是，说来容易行动难，人力资源管理者若想在较短的时间内改变自己，须得学习并用好组织规划与人才任用的基础知识，正因为如此，笔者萌生了编写本书的想法，借此书希望可以帮助一些积极进取的行内同事。

本书有效结合了人力资源战略和人事管理基础，笔者悉心从此两者入手，系统地阐述组织规划与人才任用的管理实战知识。

其一，内容除了介绍组织规划所需的基本知识及组织管理过程外，更着重于其设计理论与实际操作经验，包括组织设计与组织职能、工作分析与职务说明、组织编制与岗位配置、管理幅度与管理层次、组织定编定岗管理、职级划分与任职资格，其中还谈到鲜为一般人士所知的人力规划与盘点，在这个小节中，你将初步了解到一般盘点对人力资源管理的有用之处。

其二，针对人才任用这个新老话题，笔者更多地采用了程序描述方式，内容涵括了人才需求的根源、人才招聘常见的方法和选拔的技巧，并从人才试用过程到人才测评、晋升晋级、人才的离职与退休等，有针对性地对各操作环节进行剖析，并提出了一些可行的思路及处理方法，使原本常规性的作业变得更加合理化和规范化。

本书经过笔者半年多的用心研编，有幸与各位从事人力资源管理工作的读者见面。由于时间上的匆促，书中错误之处在所难免，恳望各位同仁多多指点；并希望大家能对本书提出宝贵意见。

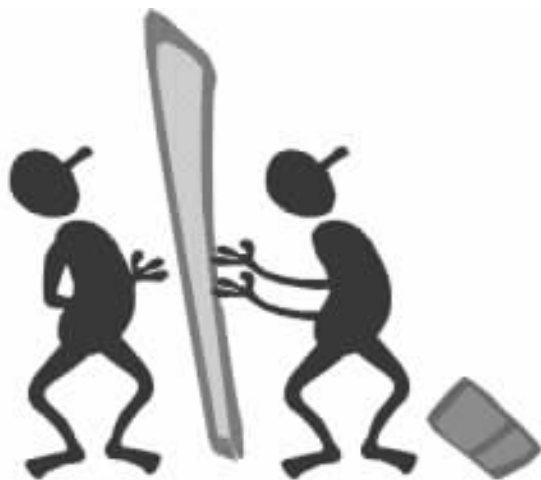
谨此，也对爱默生企业雅达电子公司原人事部崔磊落经理、裁缝通信公司现任人力资源规划课长杜佳林先生、原松本电工人力资源总监刘晓华先生、驰源电子人事课长朱桓志先生在本书编写过程中给予的支持与帮助表示感谢！

朱摇瑜

圆年 月 日



# 第一章 组织规划与人才任用概述



## 组织规划与人才任用内容包括

组织规划内涵

组织管理系统

组织规划与人才任用的相互关系

人才任用管理内容



在企业管理中，如何分工并把人组织起来，如何了解企业组织现状合理与否，如何通过人才任用手法，为组织适时选用人才、挖掘人才、提拔人才，以及充分发挥各职能岗位的作用，实现企业效益最大化，都需要通过有效的组织规划和合理的人才任用才能实现。由此我们可以看出，组织规划和人才任用是人力资源管理工作的重要环节。

## 一、组织规划内涵

组织规划作为人力资源管理的重要职能，它与企业的人事政策融为一体。组织规划实质上就是预测未来的组织任务和环境对组织的要求，以及为完成这些任务和满足这些要求而提供人员的管理过程。不同的组织规划体现了不同的人事政策，一般来说有两种：一种是仅考虑组织利益的观点，它认为组织规划就是把必要数量和质量的劳动力，安排到组织的各级工作岗位上；另一种是组织与员工利益兼顾的观点，认为组织规划就是在保持组织与员工个人利益相平衡的条件下，使组织拥有与工作任务相称的人力。不管从哪种观点上看，要实现组织的目标与任务，人力资源的数量、质量、结构必须符合组织特定的物质技术基础，至于采取什么方针政策，则取决于企业的经营指导思想。

由此看来，组织规划无论在人力资源管理层面还是在企业管理层面，它至少有以下五大功能：

员援为组织的生存发展过程提供战略决策。

圆援为组织管理提供重要数据。

猿援为控制人工成本提供有效方法。

源援为人事决策提供应尽的功能。

缘援为人才任用提供可靠的信息。

## 二、组织管理系统

组织的管理正如马克斯·韦伯所说，它是一种严密的、合理的、形同机器那样的社会组织，它具有熟练的专业劳动、明确的职权划分、严格的规章制度，以及金字塔式的等级服从关系等特征，从而使其成为一种系统的管理技术体系。

组织规划作为组织管理的一个载体，它的规划内容又涵盖了组织管理的每一个体系，其中包括：

员援机构图和岗位图。

企业需要形成金字塔式的组织结构。不断对权威、标准化的任务、各种活动的协调和参谋的作用做明晰的描述和反复强调，并辅之以正式的组织框架图、组织手册，保持企业正常、健康地运行。

圆援组织管理要素。

企业应根据组织结构的编制，对各部门职能范围做出具体界定，对各岗位职责及工作内容加以描述，确定合理的管理幅度和机制，设定企业管理系统中的各领导级别层次及畅通无阻的指挥线。

管理幅度。

企业必须根据实际情况和领导者的实际能力设定有效管理的下属人数，达到最有效的管理效果。

管理层次。

企业需要结合实际情况和管理幅度设定、设计出高效明晰的管理层次，实现最低管理成本和管理效益最大化。

部门职能与岗位说明书。

企业需要制定清晰明了的部门职能范围和岗位说明书，以保证企业正常、高效运作。

### 三、组织规划与人才任用的相互关系

没有做好组织规划，就不要去谈人才任用。组织规划与人才任用密切相关、相辅相成，人才任用需要组织规划的支持，否则难以发挥人才任用的作用，也可以说，人才任用是组织规划的具体体现和贯彻落实。

企业人力资源管理成功的原因可以归结为：具有丰富而务实的组织规划、规范而完善的人才任用管理体系，两者紧密结合，缺一不可。人力资源管理的组织规划要真正做到管理幅度合理化、组织定编和定岗相结合，它肩负着人力资源决策方面的使命，每一个环节、每一项工作都在为人才任用铺路。同时，人力资源管理需要一套规范而完善的人才任用管理体系，这个体系包括基础的人才甄选、人才试用，根据企业发展构建员工能力评估的人才测评，激发员工向上的晋升晋级体系。企业人力资源的功效益可在这种组织规划与人才任用管理中得到具体体现，从而促进并保证企业人力资源管理的最终实现。

#### 四、人才任用管理内容

所谓“千军易得，一将难求”。人力资源管理的核心虽然包括人才的选、用、育、留，但在这四大层面，人才的选、用却是人力资源管理的重要环节。古人曾用“伯乐相马”来比喻人才选聘的难度，可见人才任用管理在人力资源管理中的作用。人才任用管理主要包括以下几个方面的内容：

员援人力资源的规划工作。

圆援人才选用过程。

猿援人才的测评管理。

源援人才晋升晋级规划。

缘援人才的离退管理。

其中，人力资源规划是组织规划的具体体现，目的是合理填补组织中规划期内可能产生的职位空缺。人力资源规划与晋升规划是密切相关的。由于晋升规划的影响，组织内的职位空缺逐级向下移动，最终积累在较低层次的人员需求上。同时这也说明，低层次人员的吸收录用，必须考虑若干年后的使用问题。而晋升规划实质上就是组织晋升政策的一种表达方式。对企业来说，有计划地提升有能力的人员，以满足职务对人的要求，是组织的一种重要职能。再从人才选拔过程和人才测评管理来看，有计划选拔能满足组织规划的需求。人才测评则既可使用于人才选用层面，也可用于晋升和人员的离职管理。

此外，组织内的人员在未来职位的分配，是通过有计划的人员内部流动来实现的。这种内部的流动计划也属于人力资源规划范畴。其他如人力需求、人才招聘，则是属于人才任用管理规划

的一种常务性作业，在此恕不赘述。

上述四大管理要项可归纳为组织规划和人才任用两大内涵，此亦为人力资源管理业务的重要业务范围。组织、单位及编制名额确定后，下来的工作是依缺额从事招募或升调作业。而人员招募、任用、升调的资格条件，又是参照人才任用程序和职位、资格职称体系，以及工作（职位）说明的相关规范来执行的。所以要做好人才的选用业务，组织规划和人才任用管理必须同时进行方可成功。

## 第二章 组织认知



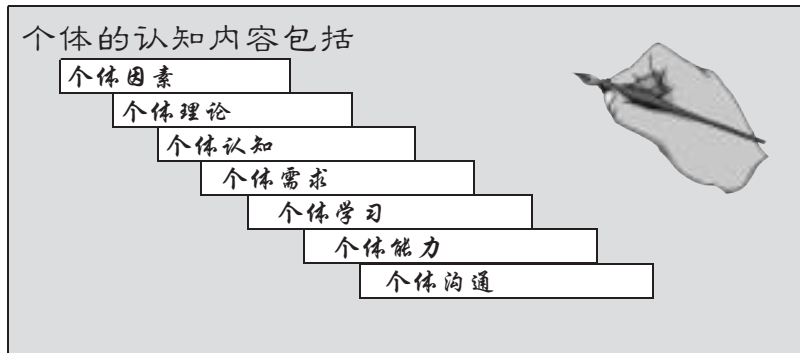
组织的认知

认识个体

认识群体

认识团队

## 第一节 认识个体



我们知道，企业的任何活动都是靠人来实现的，因此说“人是企业的灵魂”，这是非常确切的。如同朴素的社会学认为人是万物的主宰，管理学认为一切应该从人着手。

然而，人作为组织的基础，我们首先应认识人存在的个体差异，一个人有一个人的力量，三个人有三个人的利弊，这就是为何要探讨组织认知的缘由。

### 一、个体因素

西方学者将个体因素归结为四个方面：背景、能力、个性、学习；五个最基本的维度：外向性、随和性、责任性、情绪稳定性、经验开放性。

**背景：**实际上就是我们所填履历表的有关内容。

**能力**：从总体上可分为两大类——心理能力（如观察力、记忆力、思维力、想象力、创造力等）和体质能力（如耐力、速度、力量等）。

**个性**：就是个体的人格特征，是个体所有的反应方式及其人际关系交往方式的总和（详见个性认知部分）。

**学习**：由经验发生的相对持久的行为改变。

**外向性**：是对个体是否善于社交、言谈，是否武断自信等方面的维度描述。

**随和性**：是对个体是否随和，能否合作且诚信等方面的维度描述。

**责任心**：是对个体的责任感、可靠性、持久性、成就倾向等方面的维度描述。

**情绪稳定性**：是对个体在积极方面和消极方面的维度描述。

**经验开放性**：是对个体想象、聪慧及艺术的敏感性方面的维度描述。

## 二、个性理论

个性可以定义为个体或一般意义的人针对环境作出的始终如一的行为模式和特性。有效的管理者希望了解个体行为模式以便有效地管理下属。

有关个性的意义，不同心理学者有不同的解释：

**奥尔波特**（奥尔波特）：个性即个体内部身心系统的动力组织，它决定个体对环境独特的调节方式。

**萨尔托雷·麦迪**（萨尔托雷·麦迪）：个性是决定人们的心理行为（思想、感情和行为）上的共性和差异的一套稳定的倾向

和特点。

· 弗洛伊德：个性包括三个不同的部分或方式——本我，自我和超我。其中本我为人性最初和最基本的体系，自我则是可以区分主观意念和客观现实，超我即由父母教导孩子的典型的社会的价值观和传统。

· 乔治·凯利：个性理论称之为“个人观念的哲学”。

· 荣格：个性理论包括内向和外向，内向是直接向内转的思想倾向，并对抽象的观念、个人的感情等有着极大的敏感性，外向是直接针对其他人、事件和客观事物的以外为中心的思维定向。

· 霍兰德：个性工作适应理论。即员工对工作的满意度和流动率取决于个体的个性特征与职业环境的匹配程度。

· 海德：社会知觉和人际关系理论，即归因理论。它们改变人的感知和认识，从而进行强化，最后直到改变行为的目的。

### 三、个体认知

· 个体差异。

即我们所指的个性，对于个人的行为有可感知、可鉴定的影响，它包括以下几个重要范畴：

(员) 控制源：有“内在控制源”与“外在控制源”之分。内控的人比外控的人能更好地控制他们的行为。

(圆) 思维定向：有“内向”与“外向”之区别。

(猿) 权威与教条：权威主义为严格坚持传统的价值观，易于服从权威，对人生持消极态度、关心权力、固执，反对运用主观情感；而教条主义是一个与个体信仰体系有紧密关联的概念，非