

日照职业技术学院

管理学基础

商学院

任务3 配备岗位人员

一、人力资源管理的内涵

1. 何为人力资源管理

人力资源管理（Human Resource Management），主要指的是对人力这一特殊的资源进行有效开发、合理利用和科学管理。从管理的角度看，它既包括人力资源的预测与规划，也包括人力资源的组织和培训。

这里，我们所说的人力资源（Human Resource）是指具有智力劳动能力和体力劳动能力的人们的总和，它是企业最重要的资产，也是企业各种资源中的首要资源。理解人力资源的含义必须把握四个要点：

- (1) 人是组织最宝贵的资源，它将决定其他资源作用的发挥。
- (2) 组织的全体成员都属于人力资源，而不仅限于“人才”。
- (3) 人力资源本身是可以被不断开发的。
- (4) 人力资源在狭义上特指为实现组织目标服务并做出贡献的全体成员能力的总和。

2. 人力资源管理的原则

进行人力资源管理必须遵循四个原则，分别为：优化原则、竞争原则、激励原则和开发原则。

(1) 优化原则，即通过科学选聘，合理组合，实现人员配备的最优化。

(2) 竞争原则，人员的选聘、组合、使用与发展不能在封闭和僵化的环境下进行，必须引入竞争机制，公开、公正、平等竞争，并形成有利于人才脱颖而出的有效机制。

(3) 激励原则，即通过人员配备，最大限度地调动人的积极性和创造性。

(4) 开发原则，即在人员配备和使用的过程中，通过各种形式智力开发，不断提高人员的素质，最大限度地发挥人的潜能，并要促进人的全面发展作为组织的重要目标。

3. 人力资源管理的任务

根据企业发展战略的要求，有计划地对人力、资源进行合理规划和配置，通过对企业中员工的招聘、培训、使用、考核、评价、激励、调整等一系列过程，调动员工的积极性，发挥员工的潜能，为企业创造价值，确保企业战略目标的实现。

4. 人力资源管理的内容

具体说来，现代人力资源管理主要包括以下一些具体内容和工作任务（参见图 1-1）：

(1) 制订人力资源规划

根据组织的发展战略和经营计划，评估组织的人力资源现状及发展趋势，收集和分析人力资源供给与需求方面的信息和资料，预测人力资源供给和需求的发展趋势，制订人力资源招聘、调配、培训、开发及发展计划等政策和措施。

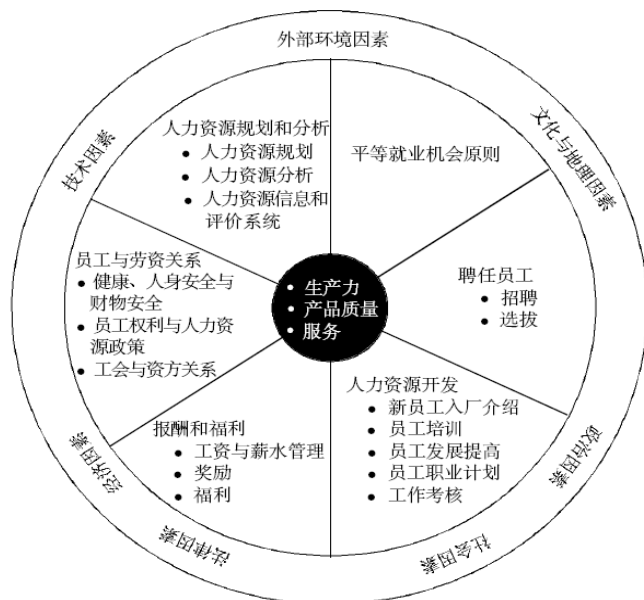


图 1-1 人力资源管理的主要内容

(2) 岗位分析和工作设计

对组织中的各个工作和岗位进行分析，确定每一个工作和岗位对员工的具体要求，包括技术及种类、范围和熟悉程度；学习、工作与生活经验；身体健康状况；工作的责任、权利与义务等方面的情况。这种具体要求必须形成书面材料，这就是职务说明书。这种说明书既是招聘工作的依据，也是对员工工作表现进行评价的标准和进行员工培训、调配、晋升等工作的根据。

编制职务说明书的具体要求是：

- ①职务概况 包括职务的名称、所属部门、等级以及说明书的编写日期等。
- ②职务说明 主要包括本职务的特征、工作责任范围及工作要求、工作条件及环境等。
- ③任职资格 指任职人员应具备的知识、技能、经验、教育水平、年龄、心智和体力等条件。

(3) 人力资源的招聘与选拔录用

按组织内的岗位需要及工作岗位职责说明书，利用各种方法和手段，从组织内外部吸引应聘人员。并经资格审查，如受教育程度、工作经历、年龄、健康状况等方面的审查，从应聘人员中初选部分候选人，再经严格考试，如笔试、面试、评价、情景模拟等方法进行筛选，确定最后录用人选。

(4) 劳动关系管理

员工一旦被组织聘用，就与组织形成了一种相互依存的、雇佣与被雇佣的劳资关系。为了保护双方的合法权益，有必要就员工的工资、福利、工作条件和环境等事宜达成一定协议，签订劳动合同，从而形成相应的档案关系等。

(5) 培训和发展

任何应聘进入一个组织（这里主要指企业）的新员工，都必须接受上岗培训教育，这是帮助新员工了解和适应组织、接受组织文化的有效手段。上岗培训教育的主要内容包括组织的历史发展状况和未来发展规划、职业道德和组织纪律、劳动安全卫生、社会保障和质量管理知识与要求、岗位职责、员工权益及工资福利状况等。

为了提高广大员工的工作能力和技能，有必要开展富有针对性的岗位技能培训。对于管理人员，尤其是对即将晋升者有必要开展提高性质的培训和教育，目的是促使他们尽快具有在更高一级职位上工作的全面知识、熟练技能、管理技巧和应变能力。

(6) 工作绩效考核

工作绩效考核，就是对照工作岗位职责说明书和工作任务，对员工的业务能力、工作表现及工作态度等进行评价，并给予量化处理的过程。这种评价可以是自我总结式，也可以是他评式的，或者是综合评价。考核结果是员工晋升、接受奖惩、发放工资、接受培训等的有效依据，它有利于调动员工的积极性和创造性，检查和改进人力资源管理工作。

(7) 员工激励

人力资源管理部门和管理人员在鼓励 and 关心员工的个人发展的同时，运用各种激励手段激发员工的工作积极性和创造性，充分挖掘员工的工作潜力，使其个人目标与组织目标相一致，从而促进组织的发展，提高组织效益。

(8) 员工薪资管理与福利保障设计

人力资源管理部门要从员工的资历、职级、岗位及实际表现和工作成绩等方面，来为员工制订相应的、具有吸引力的工资报酬福利标准和制度。工资报酬应随着员工的工作职务升降、工作岗位的变换、工作表现的好坏与工作成绩进行相应的调整，不能只升不降。

员工福利是工资报酬的补充或延续，主要包括退休金或养老保险、医疗保险、失业保险、工伤保险、节假日，并且为保障员工的工作安全卫生提供必要的安全培训教育、良好的劳动工作条件等。

(9) 人事调整

人力资源管理部门有责任根据员工的工作主动性、工作表现、工作成绩、奖惩、接受培

训和教育等方面的情况，并按照企业的实际需要，进行相应的人事调整。

5. 人力资源管理流程

人力资源管理流程一般为：人力资源部门根据企业的目标、岗位需要，按照职务说明书要求招聘符合条件的员工。员工入职后，通过培训，具备上岗资格后担任某一职务。员工在使用一段时间后，公司要对其考核，考核结果形成的信息反馈是调整员工使用的重要依据。流程图如图 1-2 所示。

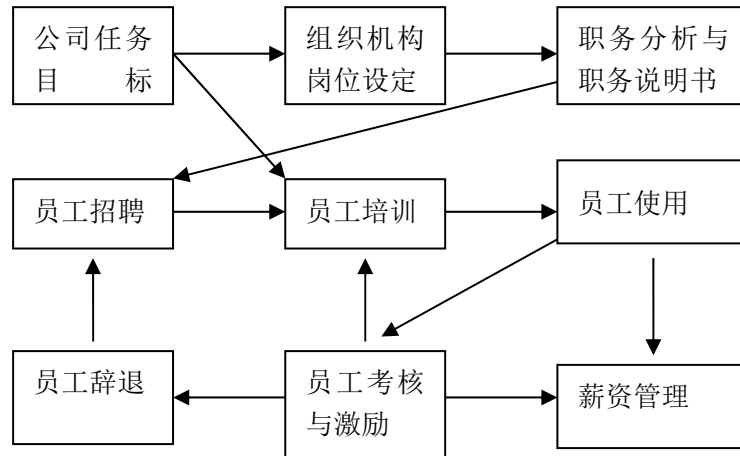


图 1-2 人力资源管理流程图

6. 人力资源管理与传统人事管理的区别

众所周知，人力资源管理是在传统人事管理的基础上发展起来的，是新型的人事管理，作为人力资源部门的领导和工作人员，必须对这个变化过程有清醒而明确的认识，通晓二者之间的差异，这样才能有信心地迎接挑战。人力资源管理与传统的人事管理相比，其主要区别如下表所示：

项目	类型	人力资源管理	人事管理
管理观念		视人为资源	视人为成本
管理活动		主动开发	被动反应
管理内容		丰富	简单
管理地位		管理决策层	工作执行层
工作方式		参与、透明	控制
部门性质		生产与效益部门	非生产、非效益部门

管理导向	注重工作过程，关心人的培养	注重工作成果
管理重心	强调人与事的统一，更关注人	多以事为中心
管理深度	注重潜能开发	管好现有的人

表 1-1 人力资源管理与传统人事管理的区别

二、人力资源规划

人力资源规划，就是对企业某个时期内的人员供给和人员需求进行预测，并根据预测的结果采取相应的措施来平衡人力资源的供需。

人力资源规划的内容主要包括两个方面：

1. 人力资源整体规划

它是对计划期内人力资源规划结果的总体描述，包括预测的需求和供给分别是多少，做出这些预测的依据是什么，供给和需求的比较结果是什么，企业平衡供需的指导原则和总体政策是什么等。

2. 人力资源业务规划

人力资源业务规划是总体规划的分解和具体，包括人员补充计划、人员配置计划、人员接替和提升计划、人员培训开发计划、工资激励计划、员工关系计划和退休解聘计划等内容，如下表所示。

表 1-2 人力资源规划

规划名称	目 标	政 策	预 算
人员补充计划	类型、数量、层次 对人员素质结构的改善	人员的资格标准、人员的来源范围、人员的起点待遇	招聘选拔费用
人员配置计划	部门编制、人力资源结构优化、职位匹配、职位轮换	任职条件、职位轮换的范围和时间	按使用规模、类别和人员状况决定薪酬预算
人员接替和提升计划	后备人员数量保持、人员结构的改善	选拔标准、提升比例、未提升人员的安置	职位变动引起的工资变动
培训开发计划	培训的数量和类型、提升内部供给、提高工作	培训计划的安排、培训时间和效果的保证	培训开发的总成本

	效率		
工资激励计划	劳动供给增加、士气提高、绩效改善	工资政策、激励政策、激励方式	增加工资奖金的数额
员工关系计划	提高工作效率、员工关系改善、离职率降低	民主管理、加强沟通	法律诉讼费用
退休解聘计划	劳动力成本降低、生产率提高	退休政策及解聘程序	安置费用

三、员工招聘与解聘

1. 员工招聘

招聘是企业补充人员的主要方法，也是保持企业生存与发展的重要手段，成功和有效的员工招聘意味着组织有更多或更强的人力资源的优势，从而为企业带来竞争优势。

员工的招聘程序主要包括：

(1) 制定招聘计划

具体内容包括：确定招聘目的、描述招聘职位和人员的标准和条件、明确招聘对象的来源，确定发布招聘信息的方式、参与面试人员、招聘的时间、招聘经费预算等。

(2) 发布招聘信息

是指利用各种传播工具发布岗位信息，鼓励和吸引人员参加应聘。在发布招聘信息时应注意以下几点：①信息发布的范围；②信息发布的时间；③招聘对象的层次性。

(3) 应聘者提出申请

应聘者在获取招聘信息后，向招聘单位提出应聘申请。应聘申请常有两种方式：一是通过信函向招聘单位提出申请；二是直接填写招聘单位应聘申请表（网上填写提交或到单位填写提交）。同时应聘者一般需提供以下资料：应聘申请表、个人简历、各种学历及证明、身份证等。

(4) 接待和甄别应聘人员（亦称员工选拔过程）

主要包括如下环节：审查申请表、初筛、与通过初筛者面谈、测验、第二次筛选、选中者与主管经理或高级行政管理人员面谈、确定最后合格人选、通知合格入选者作健康检查等。

(5) 发出录用通知书

这是招聘单位与入选者正式签订劳动合同并向其发出上班试工通知的过程。

(6) 对招聘活动的评估

对招聘作总结评价，将资料整理归档。招聘活动评价指标包括招聘成本核算和录用人员评估。

2. 员工的解聘

解聘是指劳动合同（或聘任协议）期满或当事人双方约定的终止条件出现时，当事人双方解除合同（或协议）的活动。企业内部对于员工的解聘方式有多种，主要方式如表 1-3：

表 1-3 几种主要的解聘方式

方 式	说 明
解 雇	永久性、非自愿地终止合同
临时解雇	临时性、非自愿地终止合同；可能持续若干天，也可能延续几年
自然减员	对自愿辞职或正常退休腾出的职位空缺不予填补
调换岗位	横向或向下调换员工岗位，通常不会降低成本，但可减缓组织内的劳动力供求不平衡
缩短工作周	让员工每周至少工作一些时间，或者进行工作分担，或以临时工身份做这些工作
提前退休	为年龄大、资历深的员工提供激励，使其在正常退休期前提早离位

1.4 员工培训

员工培训就是组织通过学习、训导的手段，提高员工的知识水平和工作能力，转变员工的态度，挖掘员工的潜能，最大限度地使员工的个人素质与工作需求相匹配，从而促进员工现在和将来的工作绩效的提高的过程。培训是一种系统化的行为改变过程，而其中工作行为的有效改善是培训的关键所在。

员工培训的内容主要有：

1. 企业文化的培训

企业文化的培训主要是针对新进入企业的员工而言。可以看作是对新员工的“岗前培训”或“上岗引导”活动。企业文化培训结合企业文化的构成又分为：

(1) 企业文化精神层次的培训：

培训的主要内容为企业宗旨、企业哲学、企业精神、企业作风、企业道德等。让新员工清楚地了解企业提倡什么，反对什么，怎样做一名优秀员工等。

(2) 企业文化制度层次的培训：

组织新员工认真学习企业的一系列规章制度以及与生产经营有关的业务制度和行为规范等。在学习的基础上组织新员工讨论和练习,以求正确地理解和自觉地遵守这些行为规范。

(3) 企业文化物质层次的培训:

让新员工了解企业的内外环境、厂容厂貌,部门和单位的地点和性质,企业主要品牌、商标和声誉及其反映的企业精神和企业传统等。

企业文化培训,使新员工形成一种与企业文化相一致的心理定势,以便在工作中较快地与共同价值观相协调。

2. 能力的培养

一般将员工的能力分为三种,即技术技能、人际关系能力、解决问题能力以及工作态度。

(1) 技术技能的培训:

就是通过培训提高职工的技术能力,不论是管理人员,还是普通工人,都要进行技术技能的培训。来自一个领域的工程师在进入另一领域时,必须接受新领域的培训。

(2) 人际关系能力培训:

就是通过培训提高员工人际交往能力。员工的绩效大多都依赖同事的通力合作,这就需要学会理解与沟通,减少冲突。培训要使职员之间建立协作精神、以公司为家的集体主义精神。

(3) 解决问题能力培训:

通过培训,提高发现和解决工作中出现的实际问题的能力。这种能力的培训对于管理人员来说尤为重要,是其能力培养的核心。解决问题的能力具体又体现为七种素质:发现问题、分清主次、诊断病因、拟定对策、比较权衡、做出决策、贯彻执行。

3. 员工态度的培训

员工的工作态度也是能力的一个极为重要的方面。通过员工态度培训,建立起公司与员工之间的相互信任关系,培养员工对公司的忠诚度,培养员工应具备的精神准备和态度。一般通过入职培训、在岗培训、脱产培训、部门互动式培训等方式完成上述培训内容。

1.5 绩效评估

绩效评估是指考评主体对照工作目标或绩效标准,采用科学的考评方法,评定员工工作任务完成情况、员工工作职责履行程度和员工发展情况,并且将上述结果反馈给员工的活动过程。

所采用的绩效评估方法:

1. 等级评定法

这种评定方法是：给出不同等级绩效的定义和描述，然后针对每一个评价要素或绩效指标按照给定等级进行评估，最后给出总评价分。

2. 排序法

将员工绩效按评估因素由最好的员工到最差的员工进行排序，是一种相对比较的绩效评估方法。

操作：将所有参加评估的人选列出来，分别针对每一个评估要素开展评估，首先找出该因素上表现最好的员工，将其排在第一位置，找出最差员工，将其排在最后一个位置，然后找出次最好的员工，将其排在第二位置，然后找出次最差的员工，将其排在倒数第二位置，依次类推。然后以同样方法就第二个因素进行排序，直到排完所有评估要素。

3. 对偶比较法（配对比较法）

是在每一个评估要素上将每一个员工与其他员工比较。它是一种相对的绩效评估方法，适用于少量人员的评估。

如将 A 与 B 比较，当 B 强于 A 时，则在 B 处打“+”，依次类推，直至两两比较完毕，最后计算各员工所得“+”个数，评出各员工的绩效评价得分。

4. 关键事件法

关键事件是与被考评者的关键绩效指标有关的事件。这种方法强调的是具有代表最好或最差行为表现的典型和关键性活动事例，作为考评的内容和标准。关键事件法对事不对人，以事实为依据。

5. 行为锚定等级评定法

是基于关键事件法的一种量化的评定方法，它建立起一个行为性的评定量表，对每一个等级运用关键事件进行行为描述。因而，这种方法结合了关键事件和等级评定法的优点。

6. 360 度绩效考评

“360 度绩效考评”也称为全视角考评，就是由被考评者的上级、同事、下级和（或）客户（包括内部客户、外部客户）以及被考评者本人担任考评者，从多个角度对被考评者进行 360 度的全方位考评，再通过反馈程序，达到改变行为、提高绩效等目的。这一系统不仅是一种考评工具，而且已成为一种改善沟通、提高绩效和推动自我开发的综合性制度。