



本套教材体例设计以“课程-课前-课堂-课后-课外”教学思想为主线，
根据岗位标准构建相应教学模块；内容丰富、经典、实用，
配有大量实训案例辅助教学；教、学、做相结合，以培养学生实践能力为本。

RENLI ZIYUAN
GUANLI

郑爱翔 © 主编

人力资源 管理



NORTHEAST NORMAL UNIVERSITY PRESS
WWW.NENUP.COM

东北师范大学出版社



RENLI ZIYUAN
GUANLI

人力资源管理

主 编：郑爱翔

副主编：汉吉月 余海燕 周笑非 梁永蓓 张 芬 陈吉彦 张凤山

编 者：孙新来 何 雁 于尊广 张 慧 牛元辉 张爱娜 印建兵



NORTHEAST NORMAL UNIVERSITY PRESS

WWW.NENUP.COM

东北师范大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

人力资源管理 / 郑爱翔主编 — 长春: 东北师范大学出版社, 2014. 4

ISBN 978 - 7 - 5602 - 9837 - 5

I. ①人… II. ①郑… III. ①人力资源管理—高等职业教育—教材 IV. ①F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 095963 号

□ 策划编辑: 李国中

□ 责任编辑: 刘 殊 □ 封面设计: 周永华

□ 责任校对: 郑晓红 □ 责任印制: 刘兆辉

东北师范大学出版社出版发行

长春净月经济开发区金宝街 118 号 (邮政编码: 130117)

电话: 0431—85687213

传真: 0431—85691969

网址: <http://www.nenup.com>

电子函件: sdcbbs@mail.jl.cn

东北师范大学出版社激光照排中心制版

三河市越阳印务有限公司印装

河北省三河市皇庄镇赵庄子村 (邮政编码: 065200)

2014 年 4 月第 1 版 2014 年 4 月第 1 次印刷

幅面尺寸: 185 mm×260 mm 印张: 16.5 字数: 396 千

定价: 33.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 可直接与承印厂联系调换

前言 Preface

随着全球经济一体化和科技创新的迅猛发展，组织的生存环境日趋复杂，企业之间的竞争日益加剧。作为管理工作的核心之一——人力资源管理，其所面临的考验与挑战也层出不穷。为了与时俱进，追求卓越，建立起符合组织战略及满足当代知识型员工需求的人力资源管理系统，显得越发紧迫和重要。

在这一背景下，为了培养胜任组织人力资源管理工作的高素质应用型、技能型专门人才，我们编写了这一教材。本书系统地反映了近年来人力资源管理研究、实践和教学的成果，全面地阐述了人力资源管理的基本理论及应用方法，使读者了解并掌握人力资源管理各环节的基础知识和基本技能，以期使读者具备运用相关工具与方法来解决实际问题的能力。

本书力求基础理论与应用能力相结合，思辨性与趣味性相结合。在内容整合与安排上，本书由浅入深，循序渐进，力求做到体系完整，重点突出，便于读者在掌握人力资源管理学科体系的同时能把握重点与难点。另外，本书有大量的经典案例供读者参阅，使读者在学习人力资源管理基础知识的同时，提升读者的人力资源管理决策能力和综合知识应用能力。本书包括认识人力资源管理、组织结构设计与职位分析、人力资源规划、招聘与甄选、培训与开发、绩效管理、薪酬管理、劳动关系管理、职业生涯规划九个项目以及人力资源管理综合能力提升部分。郑爱翔老师担任主编，负责编写教材提纲、统稿和审阅工作，并负责编写项目一、项目二，以及人力资源管理综合能力提升部分的编撰整理；大连艺术学院汉吉月老师编写项目三、项目九；合肥财经职业技术学院梁永蓓老师编写项目四；重庆青年职业技术学院余海燕老师编写项目五和项目八；新疆轻工职业技术学院张芬老师编写项目六；集宁师范学院周笑非老师编写项目七。其他老师负责前期资料的整理。

本书有以下几个方面的特点：

（1）系统性。本书在内容上涵盖人力资源管理的主要活动，力争保持人力资源管理理论建构上的系统性。

（2）实践性。各项目均使用“理论课前项目直击”进行课程项目引导，各项目后安排有相应的实践练习环节，教材后还附有“人力资源管理综合能力提升”，避免空洞的理论灌输。

(3) 前沿性。本书选用国内外人力资源管理最新的理论和实践成果来充实教材，摒弃人力资源管理发展中过时以及不实用的理论知识，紧跟时代的发展步伐。

本书在编写过程中，参考了大量的国内外文献著作，在此谨向原著作者表示诚挚的感谢。如有遗漏，敬请有关作者谅解。由于作者水平有限，书中难免会出现问题，敬请广大读者批评指正。

编 者

目录

Contents

项目一 认识人力资源管理

- 课程专业能力
- 课前项目直击
- 任务一 人力资源管理的定义和功能 2
- 任务二 人力资源管理的任务设计 5
- 任务三 人力资源管理部门的职能设计 10
- 课后专业测评
- 课外知识拓展

项目二 组织结构设计与职位分析

- 课程专业能力
- 课前项目直击
- 任务一 组织结构 17
- 任务二 职位分析 31
- 课后专业测评
- 课外知识拓展

项目三 人力资源规划

- 课程专业能力
- 课前项目直击
- 任务一 人力资源规划的含义与程序 48

任务二 人力资源规划的内容	50
任务三 人力资源需求预测、供给预测与供求平衡	52
○课后专业测评	
○课外知识拓展	

项目四 招聘与甄选

○课程专业能力	
○课前项目直击	
任务一 员工招聘	72
任务二 员工甄选	81
○课后专业测评	
○课外知识拓展	

项目五 培训与开发

○课程专业能力	
○课前项目直击	
任务一 人力资源培训与开发的种类	98
任务二 制定员工培训与开发计划	103
任务三 员工培训与开发管理	106
任务四 员工培训与开发效果评估	119
○课后专业测评	
○课外知识拓展	

项目六 绩效管理

○课程专业能力	
○课前项目直击	
任务一 绩效考核管理体系的建立与管理	126
任务二 绩效考核实施中的误差与克服	154
○课后专业测评	
○课外知识拓展	

项目七 薪酬管理

○课程专业能力

○课前项目直击

任务一 识别员工薪酬体系 164

任务二 薪酬调查 171

任务三 薪酬体系设计 177

○课后专业测评

○课外知识拓展

项目八 劳动关系管理

○课程专业能力

○课前项目直击

任务一 劳动法律关系 198

任务二 劳动合同管理 203

任务三 劳动安全与劳动保护 212

任务四 劳动争议处理 217

○课后专业测评

○课外知识拓展

项目九 职业生涯规划

○课程专业能力

○课前项目直击

○课后专业测评

○课外知识拓展

附录 人力资源管理综合能力提升



项目一

认识人力资源管理

项目	课程专业能力	完成情况
认识人力资源管理	熟悉人力资源与人力资源管理的含义。	
	理解和掌握人力资源管理的功能。	
	理解和掌握人力资源管理的任务。	
	熟悉人力资源管理部门的职能设计。	
师生总结		

课前项目直击

王晓的苦恼

【案例】王晓今年大学毕业，他昨天刚面试成功一家民营企业。该公司创立已近一年，业务发展迅速。目前公司经理让他暂时负责公司人力资源管理的工作。但是上班第一天，他似乎很苦恼，对公司人力资源管理的工作没有任何头绪。

请分析案例并回答下列问题：

1. 公司的人力资源管理包括哪些方面的工作？
2. 你能帮助王晓理清工作思路、明确现阶段要做哪些工作吗？

【分析】通过对上述案例进行分析，可以帮助我们理清人力资源管理的主要工作，以及作为一位职场新人初次接触人力资源管理工作时需要执行的工作任务。

1. 公司的人力资源管理工作通常包括组织结构设计、职位分析、人力资源规划、员工招聘、面试与甄选、员工岗位引导与培训、绩效考核、薪酬管理和职业生涯规划等。

2. 目前王晓最紧迫的工作包括建立全员档案、理清公司的组织机构，并划清各部门的责任范围、进行职位分析、进行人力资源开发。当前企业处于迅速发展时期，这一阶段企业的职责分工会出现较大的变化，由于职位分析工作是人力资源管理的基础性工作，因此需要进行适时的调整和完善，这对于包括招聘、甄选、绩效管理和薪酬管理等方面的人力资源管理工作意义重大。等上述工作逐步理顺后可以进行以下工作：一是人力资源结构分析，需求和供给分析，进行供求平衡，制定人力资源规划；二是进行人力资源管理方面的规范管理，整章建制；尤其是完善薪酬、绩效等各项制度等。

任务一 人力资源管理的定义和功能

一、人力资源与人力资源管理的含义

（一）什么是人力资源

1954年，著名管理学家彼得·德鲁克在《管理的实践》一书中首次提出了“人力资源”的概念。此后，人力资源的概念得到了不断的完善。一般而言，人力资源（Human Resource）是指为了完成一定的任务要求而储存在人体内的体能和智能资源的综合。从社会宏观角度来看，人力资源可以看作是处于劳动年龄，或者未到劳动年龄以及超过劳动年龄但具有劳动能力的人口之和，从企业微观角度则可以认为是能够为企业所用，能够对企业价值创造起到贡献作用的劳动力总和。

（二）什么是人力资源管理

与“人力资源”的概念相比，人力资源管理（Human Resource Management）的定义更为复杂，呈现众说纷纭的状态。美国的雷蒙德·A·诺伊认为人力资源管理是指影响雇员的行为、态度以及绩效的各种政策、管理实践和制度。舒勒等在所著的《管理人力资源》一书中提出，人力资源管理是通过一系列管理活动来保证对人力资源进行有效的管理，其目的是为了个人、社会和企业的利益。加里·德斯勒在《人力资源管理》一书中指出

人力资源管理是为了完成管理工作中涉及人或人事方面的任务所需要掌握的各种概念和技术。英国的斯托瑞等人认为从本质上讲，人力资源管理是用来显示管理人合法性的一种不同方法，而不是作为工具或手段的人力资源管理。中国台湾的著名人力资源管理专家黄英忠则提出，人力资源管理是将组织所有人力资源作最适当的获取、开发、维持和使用，为此所规划、执行和统治的过程。国内著名人力资源管理专家赵曙明则将人力资源管理界定为对人力这一特殊的资源进行有效开发、合理利用与科学管理的过程。

综合以上观点，可将人力资源管理界定为是根据企业发展总体战略的要求，通过规划、招聘、甄选、培训、使用、考核、激励等管理形式，有计划地对组织内的人力资源进行合理配置、开发和利用，保证企业目标实现与成员发展的最大化的一系列活动的总称。具体而言，这些活动主要包括组织结构设计与职位分析、人力资源规划、招募与甄选、培训与开发、绩效管理、薪酬管理、员工关系管理、职业生涯规划等方面。企业通过上述一系列的活动，对企业人力资源的获取、开发、保持和利用等方面进行计划、组织、指挥、控制和协调，最终实现企业的发展目标。

二、人力资源管理的功能

卓越的人力资源管理可以促进企业开发与管理组织内外的人力资源，维护与激励组织内部现有人力资源，使人力资源的潜能得到最大限度的发挥。具体而言，人力资源管理的功能如下（如图 1-1 所示）：

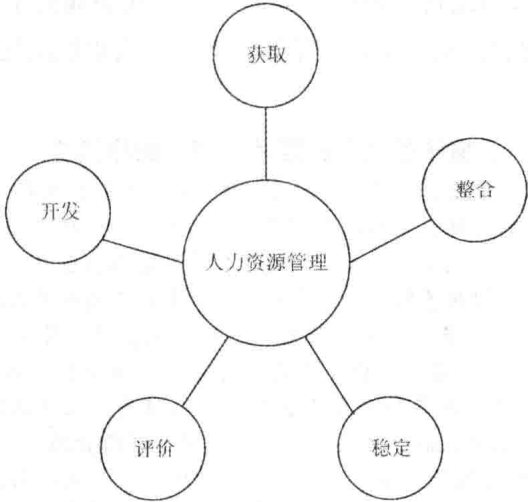


图 1-1 人力资源管理的功能

（一）获取人力资源

为了企业的生存和发展，人力资源管理首先要保证能够吸引和获取符合要求的人力资源加入本企业。为了实现这一功能，企业需要根据企业经营战略和策略的要求，寻找和吸引德才兼备的人员到本企业求职，并通过运用各类甄选方法从中挑选出适宜人员予以录用，从而保证组织对人力资源的需求得到最大限度的满足。获取人力资源需要涉及职位分析、人力资源规划、招聘、甄选等工作任务，其中职位分析是这一系列任务中最为基础的工作，是人力资源管理各项工作的工作指南。

课堂案例展示

《战国策·燕策一》记载：燕国国君燕昭王一心想招揽人才，但很多人认为燕昭王仅仅是叶公好龙，不是真的求贤若渴。于是，燕昭王始终寻觅不到治国安邦的英才，整天闷闷不乐。后来智者郭隗对燕昭王说：“你要招揽人才，首先要从招纳我开始，像我这种才疏学浅的人都能被国君赏识，那些本事更大的人，必然会闻风千里迢迢赶来。”燕昭王采纳了郭隗的建议，拜郭隗为师，给他最好的待遇，同时建造起一座招贤的宫殿，即著名的黄金台。果然，此举引发了“士争凑燕”的局面。投奔而来的有魏国的军事家乐毅、齐国的阴阳家邹衍、赵国的游说家剧辛等。燕国从此人才济济，上下齐心协力，将一个内乱外祸的弱国，建设成为一个富裕兴旺的强国。

【分析】管理之道，唯在用人。人才是事业的根本。杰出的领导者唯贤是举，唯才是用，才能在激烈的社会竞争中战无不胜。这已经深深植根于企业领导者的意识中，但是，如何才能网罗人才为己服务，就不是所有企业领导者能够掌控的了。

这时，企业领导者不妨学习一下燕昭王，重金礼聘人才，所谓“重赏之下，必有勇夫”。千万不要为了节省人力资源成本，而将有心来投奔的人才拒之门外，这也是很多企业容易犯的错误。

资料来源：http://edu.21cn.com/renli/g_142_729219-1.htm.

（二）整合人力资源

在成功吸引企业外人力资源加入本企业后，如何对现有的人力资源加以整合，达到“1+1>2”的工作效果是人力资源管理的一大目标，因为只有这样才能使得企业各项工作事半功倍。为了实现这一目标，人力资源管理工作需要依据企业战略和日常运营的要求，将组织中的人力资源加以整合，通过有效的沟通与参与、冲突管理、激励管理等方式，引导组织内各成员的目标与组织目标朝同一方向靠近，使企业的个体和群体的目标、行为、态度趋向企业的要求和理念，从而发挥出集体优势，提高组织的生产力和绩效。

课堂案例展示

猴子的生存：因才定岗 循序渐进

加利福尼亚大学的学者曾做过这样一个实验：把6只猴子分别关在3间空房子里，每间两只，房子里分别放置一定数量的食物，但放的位置高度不一样。第一间房子的食物放在地上，第二间房子的食物从易到难悬挂在不同高度，第三间房子的食物悬挂在屋顶。数日后，他们发现第一间房子的猴子一死一伤，第三间房子的两只猴子死了，只有第二间房子的两只猴子活得好好地。

原来，第一间房子里的猴子一进房子就看到了地上的食物，为了争夺唾手可得的食品大动干戈，结果一死一伤。第三间房子的猴子虽做了努力，但因食物太高，够不着，活活饿死了。只有第二间房子的两只猴子先按各自的本事取食，最后随着悬挂食物高度的增加，一只猴子托起另一只猴子跳起取食。这样，猴子每天依旧可以取得足够的食物。

【分析】如何实现HR的最佳组合，一直是HR管理者十分关注的问题。岗位难度过低，人人能干，体现不出能力与水平，反倒促进内耗甚至残杀，如同第一间房子里的两只猴子；而岗位的难度太大，虽努力却不能及，最后人才也被埋没，就像第三间房子里的两只猴子。只有岗位难易适当，并循序渐进，犹如第二间房子里的食物，才能真正体验出人的能力与水平，发挥人的能动性和智慧。

资料来源：<http://www.chinahrd.net/career-manage/career-anecdotes/2004/0802/45021.html>.

（三）稳定人力资源

保持一定规模的、稳定的人力资源是保证企业正常运营的基本条件。要实现人力资源管理的这一目标，我们需要首先考虑到员工需求的物质性特征，满足员工的基本物质需要，为员工提供舒适的工作环境和具有竞争性、公平性的薪酬，以保证员工的职业荣誉感，使

员工在工作中保持高昂的情绪和持续的积极状态，最大程度地激发其潜力。当然，除此之外，我们还需要依赖人力资源管理制度支持，通过绩效考核、职位晋升等一系列人力资源管理活动，保持员工的工作积极性、主动性和创造性。

（四）评价人力资源

人力资源管理还具有评价企业人力资源的功能。这一功能通过特定的方法对员工的工作成果、工作态度、工作能力和工作绩效等方面做出全面考核、鉴定和评价，了解员工的个人素质和履行工作岗位职责情况，为做出相应的奖惩、升降、去留等决策提供依据，增强企业员工的荣誉感，激励员工的斗志。评价职能包括绩效考核、工作评价、满意度调查等。其中绩效考核是处于人力资源管理过程的中间环节，是奖惩、晋升等人力资源决策的依据，也是维护组织公平性的重要手段。

（五）开发人力资源

不断地开发人力资源，促使人力资本的保值与增值是人力资源管理的重要功能。为改善组织成员的知识、技能、态度与创造力，企业需要通过员工培训、工作丰富化、职业生涯规划等人力资源开发活动促进员工知识、技能等素质的全面提高，提升组织人力资源质量，使其职业能力得到增强和发挥，最大限度地实现其个人价值和社会价值，达到员工个人和企业共同发展的目的。

任务二 人力资源管理的任务设计

人力资源管理工作由一系列联系紧密的工作任务组成，这些任务包括组织结构设计、职位分析、人力资源规划、员工招聘、面试与甄选、员工岗位引导与培训、绩效考核、薪酬管理等方面，具体如图 1-2 所示。

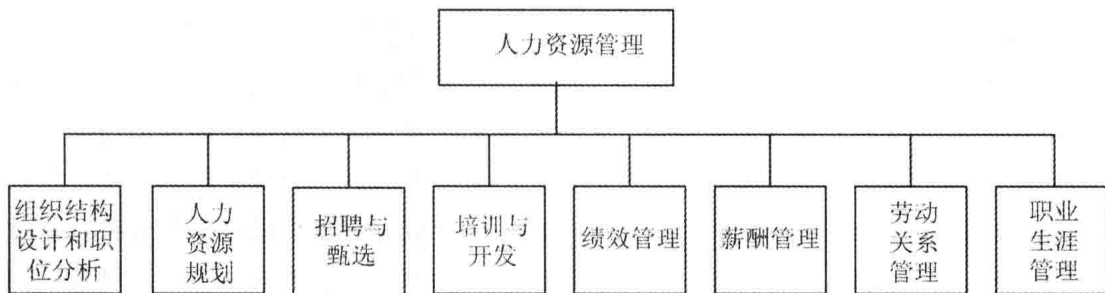


图 1-2 人力资源管理任务设计

一、组织结构设计和职位分析

对于新设企业而言，人力资源管理的第一项工作就是组织结构设计和职位分析，这是人力资源管理的基础性工作。通常需要在分析组织内外部环境和经营特点的前提下设计组织结构，并在此基础上对每一职位的任务职责及任职资格做出描述，从而得出职位分析成果。具

体而言,这项任务需要首先根据企业的规模、经营特点等确定组织的结构形式,依据企业的业务流程将组织内的责任、权力和利益等进行有效组合和协调,进行组织结构设计,形成组织结构图。在完成这一任务的基础上,企业确定组织中各部门职位,以及各职位对员工的责任和资格要求信息,具体包括职位头衔、职位编号、所属部门、直接上级、职等职级、工作任务、权限,以及从事该职位的员工应该具备的教育背景、经验、个性特质和培训经历等条件和特殊的知识、能力和技能等方面的信息。这些信息内容需要最终以书面材料的形式来体现,即职位说明书。职位说明书是人力资源管理的基础性文件,它不仅是企业招聘、甄选工作的依据,也是员工绩效评价标准,同时还是进行员工培训、调配、晋升的工作指南。

而对于已经设立的企业,更多是为适应环境,对现有结构和职位信息做进一步完善和调整。这需要根据企业所处的经营环境和战略需要对组织结构进行重新界定与调整,同时对组织相应的职位进行创新、整合和缩减,以满足企业可持续性发展的需要。

这一过程中主要工作包括:①组织环境与流程分析;②组织结构图制作;③职位分析;④职位说明书制作。

二、人力资源规划

现代企业处于多变的环境之中,为了使企业能更好地把握未来的经营环境,适应内外环境的变化,保持竞争优势,实现组织的目标,企业需要分析组织人力资源的需求和供给之间的差距,并通过制定各种方案来应对人力资源的动态需求。人力资源规划就是在这一背景下应运而生的。

人力资源规划是企业人力资源管理的基础,也是战略管理的重要组成部分,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其发展趋势,分析人力资源供求信息和资料,预测人力资源供给需求的发展趋势,制订人力资源使用发展规划的过程,它在人力资源管理中具有统领与协调作用。具体而言,它主要由人力资源需求预测、供给预测和行动方案等方面构成,既可以为管理活动(如确定人员的需求量、供给量、调整职务和任务、培训等)提供可靠的信息和依据,又能够为保证企业管理活动的有序化提供应对方案。人力资源的需求预测源于对组织经营现状的分析与未来经营发展的预测,人力资源供给预测则涉及内部与外部的有效人力资源供给的评估,而行动方案则是经过人力资源供求比较后的应对策略。人力资源规划的最终目的是将企业对人员数量和质量的需求与人力资源的有效供给相协调,预测企业的人力资源需求和可能的供给,确保企业在需要的时间和岗位上获得所需的合格人员,以实现企业的发展战略和员工个人的利益。在当前中国经济转型过程中,企业面临着人力资源的结构性短缺矛盾,为维持企业在人力资源方面的持续供给,进而形成企业的人力资源战略优势,必须进行人力资源规划。

这一过程中主要工作包括:①人力资源需求分析;②人力资源供给分析;③人力资源供求平衡。

三、招聘与甄选

招聘与甄选的前提是完成组织结构研究、职位分析和人力资源规划。在上述工作基础上,企业开展招聘工作时利用各种方法和手段,寻找合适的人员来填补职位空缺。从目的上看,招聘活动是为了吸引组织所需要的人员对本企业的相关职位产生兴趣,到本企业来参加应聘,满足企业对于人力资源的需求。

招聘工作完成之后,往往需要对申请人进行诸如教育程度、工作经历、年龄、健康状况等方面的资格审查,从应聘人员中初选出一定数量的候选人,再经过严格的考试,如笔试、面试、评价中心、情景模拟等方法对招募到的求职者进行鉴别和考察,区分他们的人格特点与知识技能水平、预测他们的未来工作绩效,最终挑选出组织所需要的人员填补空缺职位,我们把这一活动过程称为甄选。通过科学的招聘和甄选过程,可以使事得其人,人适其事,保证招聘员工个体素质优良,实现人与事的科学结合。

这一阶段的主要工作包括:①招聘计划制订;②胜任能力分析;③招聘方式、渠道分析与选择;④招聘广告制作与发布;⑤面试设计;⑥甄选方法的选择和应用。

课堂案例展示

高级人才素质条件

《小孙子兵法》“始计篇”曰:“将者,智、信、仁、勇、严也。”智,智谋才能;信,赏罚有信;仁,爱抚士卒;勇,勇敢果断;严,军纪严明。

高级人才要具备“三识、三性、四历、三足”。“三识”是胆识、见识、知识;“三性”是悟性、理性、耐性;“四历”是学历、经历、阅历、心历;“三足”是做人要知足,做事要知不足,做学问要不知足。

全体员工要努力成为“白骨精”:白领、骨干、精英。

资料来源: <http://www.miel68.com/human-resource/2005-01/95285.html>.

四、培训与开发

在招聘与甄选环节之后,企业希望任何一名进入企业的新员工,都能够尽快适应并胜任工作。培训开发工作能够帮助新员工适应并胜任工作。新员工培训开发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。而对于在岗的员工来说,培训开发则是为了胜任环境变化而对于自己技能和知识的不断提升,这对于组织发展同样非常重要。

培训内容同样必须做到具有针对性,要考虑不同受训者群体的具体需求。就内容而言,培训工作包括规章制度培训、岗位技能培训、管理技能开发培训以及企业文化培训等。对于基层员工采取岗位技能和规章制度培训,员工技能会有新的提升,工作效率也会进一步提高,各个流程的衔接也会更加流畅,从而使企业效益得到提高。而对于管理人员培训,尤其是对即将晋升者开展提高性管理技能开发培训和教育,会使得他们具有在更高一级职位上工作的知识、技能、管理技巧和应变能力。总而言之,无论针对哪一种受训群体,培训既可以带来技能的提高,也可以带来能力和心智的锻炼。

培训与开发工作通常包括：①员工培训计划制定；②员工培训管理；③培训效果评估。

五、绩效管理

绩效管理又称工作绩效考核或工作业绩评定，是对照职位说明书和绩效标准的说明，对员工的工作行为、工作能力、工作表现、工作态度以及工作结果等进行评定的过程。

绩效管理作为企业人力资源管理活动的一部分，在具体实施之前也要制定明确的目标。在企业总的目标和行动方案指导下，绩效管理的具体目标是什么，期望达到何种效果，取得何种改进，都应当事先确定下来，以指导工作绩效考评过程的具体进程。在目标确定的基础上，需要建立绩效考评的标准，将员工实际工作绩效与工作期望进行对比和衡量，然后依照对比的结果来评定员工的工作绩效。

在绩效管理中，绩效考评是核心环节。从考评方法上看，可以是自我总结式，也可以是他人评定式，或者是综合评价式。绩效考评通过对业绩的评价，肯定过去的业绩并期待未来绩效的不断提高，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。

当然绩效考评并非是绩效管理工作的全部，在绩效考评工作结束后，管理者还需要与员工一起分析绩效考评结果，特别是要重视对绩效不佳者进行绩效辅导，将有助于员工理解考评差距，对工作进行进一步改进。

这一阶段的主要工作包括：①绩效管理目标制定；②绩效考评标准确定；③绩效考核方法选择；④绩效信息的收集与整理；⑤绩效沟通与管理；⑥绩效辅导；⑦绩效改进。

六、薪酬管理

薪酬是员工因向所在的组织提供劳务而获得的各种形式的酬劳。薪酬管理是企业针对员工所提供的服务来确定他们应当得到的薪酬总额以及薪酬结构和薪酬分配形式的过程。企业的薪酬水平主要受工作的相对价值、企业的经济效益、物价因素和劳动力市场的供求关系等影响。薪酬结构必须做到物质形式与非物质形式有机地结合，这样才能满足员工的不同需求，发挥员工的最大潜能。

薪酬管理既是对员工过去业绩的肯定，也是对员工未来工作的激励。卓有成效的薪酬管理能够提高企业中员工队伍的稳定性，也可以促进企业员工不断地提高业绩。薪酬管理的核心在于制定一个科学、有效的薪资福利体系。这一体系必须遵循公平性，首先是横向的公平，即薪酬横向的外部公平、内部公平和岗位公平。外部公平会使得企业薪酬福利在市场上具有竞争力，内部公平需要体现薪酬的纵向区别，岗位公平则需要体现同岗位员工胜任能力的差距。其次是纵向的公平，对过去业绩公平地肯定会让员工获得成就感，对未来薪资福利的承诺会激发员工不断提升业绩的热情。再者还要考虑到效率性，用适当的薪酬成本给组织带来最大的价值。当然，在薪酬管理的执行过程中，还需要考虑到国家法律的约束，企业实施的薪酬制度需符合国家、省区的法律法规、政策条例要求。

薪酬管理通常包括以下内容：①薪资调查；②薪酬制度设计；③基本工资体系设计；④绩效奖励设计；⑤福利设计。

七、劳动关系管理

劳动关系是人力资源管理的中心问题,企业的一切目标、利益、计划、政策、措施和活动都要通过员工的劳动行为来加以实现和推进。从法律意义上看,劳动关系管理是指用人单位招聘劳动者为其成员,劳动者在用人单位的管理下提供有薪酬的劳动而产生的权利义务关系。劳动关系管理则是针对这一权利义务关系的管理。通过规范化、制度化的劳动关系管理,可以使劳动关系双方的行为得到规范,各方权益得到保障,维护稳定和谐的劳动关系,促使企业经营稳定运行。

从实质上而言,劳动关系管理就是企业和员工的沟通管理,这种沟通更多采用柔性的、激励性的、非强制的手段,从而提高员工满意度,支持组织其他管理目标的实现。其主要职责是协调员工与公司、员工与员工之间的关系,引导建立积极向上的工作环境。

劳动关系管理主要包括以下内容:

1. 劳动合同管理;
2. 劳动安全与劳动保护;
3. 劳动争议处理。

八、职业生涯管理

职业生涯管理以个体在组织中的价值实现和增值为目的,是企业帮助员工制定职业生涯规划 and 帮助其职业生涯发展的一系列活动,这项活动是现代企业人力资源管理的重要内容。职业生涯管理有助于实现企业与员工的双赢。从企业角度看,职业生涯管理可以看作是企业为其员工设计的职业发展计划,它帮助员工完成自我定位,克服完成工作目标中遇到的困难和挫折,鼓励员工将职业目标同组织发展目标紧密相连,尽可能多地给予他们的职业发展机会;而从员工角度看,职业生涯管理可以帮助员工对自我的优势、兴趣、能力以及职业前景产生较为全面和充分的认识,从而提升其职业竞争力。

在职业生涯管理活动中,人力资源管理部门和管理人员有责任帮助员工设立职业生涯目标,这样有利于组织发展,也有利于员工进步,特别是有利于员工归属感的形成。人力资源管理部门在帮助员工制订个人发展计划时,有必要考虑它与组织发展计划的协调性和一致性。只有这样,人力资源管理部门才能对员工实施更有效的帮助和指导,从而激发员工的工作积极性和创造性,促使员工在组织中的发展计划顺利实施并取得成效。

这项工作具体包括:①职业生涯目标设立;②职业生涯规划制定;③职业生涯规划评估与修正。

人力资源管理各大任务模块的工作各有侧重点,但是这些任务是不可分割的,就像生物链一样,任何一个环节的缺失都会影响整个系统的失衡。人力资源管理工作是一个有机的整体,各个环节的工作都必须到位,同时要根据不同的情况,不断地调整工作的重点,才能保证人力资源管理保持良性运作,并实现企业战略目标的最终实现。