

人力资源管理实务

主编 ◎ 祁 雄 刘雪飞 肖 东

 **北京理工大学出版社**
BEIJING INSTITUTE OF TECHNOLOGY PRESS

人力资源管理实务

主 编 祁 雄 刘雪飞 肖 东
副主编 韩潍涇
参 编 汪金锋 安 力 赵 越
黄 辰 周善武 王 来
郭文娟 曹志铭 杨 扬
郭双梅 马晓骅



北京理工大学出版社

BEIJING INSTITUTE OF TECHNOLOGY PRESS

内 容 简 介

本教材是一本以人力资源工作项目为驱动的人力资源管理教材，体系完整，内容全面。

本教材共分为九章，均是笔者基于多年的教学经历及工作经验而编写的。每章包含学习目标、导入案例、教学知识、本章小结、自测题及实践训练等内容，每节按任务目标、任务描述、知识学习、工作示例、实践案例的结构编写。本教材全面梳理了人力资源管理工作职业技能，读者可从中学习、反思、感悟，拓展思路，进而培养运用理论知识分析和解决实际问题的能力。

本教材可作为人力资源管理专业的教材用书，也可作为人力资源管理爱好者的参考书。

版权专有 侵权必究

图书在版编目 (CIP) 数据

人力资源管理实务 / 祁雄, 刘雪飞, 肖东主编. —北京: 北京理工大学出版社, 2019. 8
ISBN 978-7-5682-7178-3

I. ①人… II. ①祁… ②刘… ③肖… III. ①人力资源管理-教材 IV. ①F243

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2019) 第 131821 号

出版发行 / 北京理工大学出版社有限责任公司

社 址 / 北京市海淀区中关村南大街 5 号

邮 编 / 100081

电 话 / (010) 68914775 (总编室)

(010) 82562903 (教材售后服务热线)

(010) 68948351 (其他图书服务热线)

网 址 / <http://www.bitpress.com.cn>

经 销 / 全国各地新华书店

印 刷 / 涿州市新华印刷有限公司

开 本 / 787 毫米×1092 毫米 1/16

印 张 / 16

字 数 / 376 千字

版 次 / 2019 年 8 月第 1 版 2019 年 8 月第 1 次印刷

定 价 / 70.00 元

责任编辑 / 王晓莉

文案编辑 / 王晓莉

责任校对 / 周瑞红

责任印制 / 李志强

图书出现印装质量问题, 请拨打售后服务热线, 本社负责调换

随着资本所有者与知识所有者之间博弈关系的转变,尤其是人力资本重要性的进一步凸显,知识型员工对传统的领导方式提出了更高的要求,因此如何进一步提升新型人力资源管理队伍的素质成为高校人力资源管理专业人才培养关注的重点。云南工商学院在长期的办学过程中,坚持以创建一流应用型大学为办学理念,根据学校的教学特点和学生的实际情况,编写了本教材。应用型大学强调以职业素质为基础,以技能为核心,培养学生的综合能力。对于应用型大学的在校大学生,尤其是立志以人力资源管理工作为职业目标的青年学生,系统地学习人力资源管理专业基础知识,增强实践能力,将为今后的事业成功奠定坚实的基础。因此提高教材与社会实践的无缝对接是本教材关注的重点。

“让老师易教,让学生易学,在阐述人力资源管理基本原理的基础的同时,充分反映理论和实际的最新发展”是本教材特别强调的一个观念,每个学生不仅要从书本上、课堂中学习管理知识,更要从日常的学习、生活中培养自己的管理意识和能力。

本教材的编写强调基础性,力求通俗、精练,并配有丰富的案例。在体例上有所突破,每章以教学目标为先导,同时导入案例并针对案例提出问题引导学生思考,在每个章节的开篇提出章节任务,最后配备完整的课后练习,以便于学生巩固所学知识。具体来讲,本教材主要具有四个特点。

(1) 突出应用型人才培养目标。本教材将从培养应用型人才的目标出发,力求在知识点的讲授上,突出理论联系实际的特点;在基本原理的介绍上,力求对近年来经济社会生活中发生的事件进行加工,使之符合人力资源管理教学的需要,进一步培养学生分析问题、解决问题的能力;在基本理论的阐述上,联系了我国企事业人力资源改革中正在发生的变革,启发学生思考,提高其对社会的认识能力。

(2) 在风格上更加简洁。本教材从遣词造句到谋篇布局都力求简洁平实,力争语句简洁明了,深入浅出,通俗易懂。

(3) 案例更加充分,内容更贴近实际。本教材对一些重要的知识点和难点都引入了案例分析,并在章首提出了学习目标,突出对重要技能的解释和说明,使读者更容易掌握该学科的基本理论和基础知识,也为其进一步发展和深造奠定了深厚的基础。

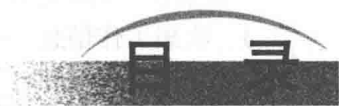
(4) 受众人群聚焦,可操作性强。本教材的编写充分考虑了我院学生的学情和教学特点,在相关理论较强的章节,我们运用大量通俗易懂的案例进行阐述,帮助学生理解相关技能要求和概念。同时在案例的分析及实际动手能力方面,在每个章节均设计了教学任务,同时严格要求教学团队进行实训内容的开发,重视对实训过程及结果的监控,以提高学生的专业实践能力。

全书由祁雄、刘雪飞拟定各章节大纲和写作内容,并由团队分工协作共同完成。本书共分为九章。各章节编写工作分配如下:前言由汪金锋编写,第一章由安力、刘雪飞编写,第二章由黄辰编写,第三章由赵越编写,第四章由周善武编写,第五章由肖东编写,第六章由韩潍涇编写,第七章由王来编写,第八、九章由郭文娟编写。祁雄、刘雪飞、肖东、韩潍涇承担了书稿的修改、统稿和最后审定工作。前期工作中,曹志铭、杨扬、郭双梅、马骁骅进行了资料的收集和整理工作。书稿能够顺利出版得到了云南工商学院科研处尹新珍、石晴两位老师的大力支持,在此深表谢意。我们在本书的编写过程中,直接和间接地参阅了目前已经出版的国内外部分优秀教材、专著和相关资料,引用了其中一些相关的内容和研究成果,书中引用的部分内容已做标注,列入了参考文献中,编者未能与作者取得联系,冒昧地将资料收录,敬请谅解。同时向这些作者、译者表示衷心的感谢。

由于时间和编者水平的限制,疏漏乃至错误在所难免。恳请使用本教材的师生及其他读者批评指正,以便我们不断修改和完善。

编 者

2018 年 12 月



第1章 认知人力资源管理	(1)
1.1 认知人力资源及人力资源管理	(3)
1.1.1 任务目标	(3)
1.1.2 任务描述	(3)
1.1.3 知识学习	(3)
1.1.4 工作示例	(5)
1.1.5 案例实践	(6)
1.2 认知人力资源管理发展趋势	(7)
1.2.1 任务目标	(7)
1.2.2 任务描述	(7)
1.2.3 知识学习	(7)
1.2.4 工作示例	(10)
1.2.5 案例实践	(11)
1.3 本章小结	(16)
1.4 自测题	(17)
1.5 实践训练	(17)
第2章 工作分析	(18)
2.1 认知工作分析	(19)
2.1.1 任务目标	(19)
2.1.2 任务描述	(19)
2.1.3 知识学习	(19)
2.1.4 工作示例	(21)
2.1.5 实践案例	(22)
2.2 设计调查方案	(22)
2.2.1 任务目标	(22)
2.2.2 任务描述	(22)

2.2.3	知识学习	(22)
2.2.4	工作示例	(23)
2.2.5	实践案例	(24)
2.3	收集工作信息	(25)
2.3.1	任务目标	(25)
2.3.2	任务描述	(25)
2.3.3	知识学习	(25)
2.3.4	工作示例	(31)
2.3.5	实践案例	(33)
2.4	编制工作说明书	(36)
2.4.1	任务目标	(36)
2.4.2	任务描述	(36)
2.4.3	知识学习	(37)
2.4.4	工作示例	(45)
2.4.5	实践案例	(47)
2.5	本章小结	(49)
2.6	自测题	(49)
2.7	实践训练	(50)
第3章	人力资源规划	(51)
3.1	人力资源需求与供给预测	(52)
3.1.1	任务目标	(52)
3.1.2	任务描述	(53)
3.1.3	知识学习	(53)
3.1.4	工作示例	(61)
3.1.5	案例实践	(62)
3.2	人力资源规划的编制	(62)
3.2.1	任务目标	(62)
3.2.2	任务描述	(62)
3.2.3	知识学习	(63)
3.2.4	工作示例	(64)
3.2.5	案例实践	(67)
3.3	本章小结	(68)
3.4	自测题	(68)
3.5	实践训练	(69)
第4章	招聘管理	(71)
4.1	制订招聘计划	(73)
4.1.1	任务目标	(73)
4.1.2	任务描述	(73)
4.1.3	知识学习	(74)

4.1.4	工作示例	(78)
4.1.5	案例实践	(79)
4.2	发布招聘广告	(79)
4.2.1	任务目标	(79)
4.2.2	任务描述	(79)
4.2.3	知识学习	(79)
4.2.4	工作示例	(80)
4.2.5	案例实践	(81)
4.3	人员甄选	(82)
4.3.1	任务目标	(82)
4.3.2	任务描述	(82)
4.3.3	知识学习	(82)
4.3.4	工作示例	(91)
4.3.5	案例实践	(93)
4.4	本章小结	(93)
4.5	自测题	(94)
4.6	实践训练	(95)
第5章	员工培训与开发	(96)
5.1	认知员工培训与开发	(97)
5.1.1	任务目标	(97)
5.1.2	任务描述	(98)
5.1.3	知识学习	(98)
5.1.4	工作示例	(102)
5.1.5	案例实践	(103)
5.2	员工培训与开发需求	(106)
5.2.1	任务目标	(106)
5.2.2	任务描述	(106)
5.2.3	知识学习	(106)
5.2.4	工作示例	(115)
5.2.5	案例实践	(115)
5.3	培训组织实施的流程与方法	(116)
5.3.1	任务目标	(116)
5.3.2	任务描述	(116)
5.3.3	知识学习	(116)
5.3.4	工作示例	(120)
5.3.5	案例实践	(120)
5.4	员工培训效果评估	(121)
5.4.1	任务目标	(121)
5.4.2	任务描述	(121)

5.4.3	知识学习	(121)
5.4.4	工作示例	(124)
5.4.5	案例实践	(124)
5.5	职业生涯管理	(124)
5.5.1	任务目标	(124)
5.5.2	任务描述	(125)
5.5.3	知识学习	(125)
5.5.4	工作示例	(129)
5.5.5	案例实践	(131)
5.6	本章小结	(132)
5.7	自测题	(132)
5.8	实践训练	(133)
第6章	绩效管理	(134)
6.1	认知绩效管理	(135)
6.1.1	任务目标	(135)
6.1.2	任务描述	(135)
6.1.3	知识学习	(135)
6.1.4	工作示例	(139)
6.1.5	案例实践	(139)
6.2	构建绩效考评体系	(139)
6.2.1	任务目标	(139)
6.2.2	任务描述	(140)
6.2.3	知识学习	(140)
6.2.4	工作示例	(148)
6.2.5	案例实践	(151)
6.3	选择绩效考评方法	(153)
6.3.1	任务目标	(153)
6.3.2	任务描述	(153)
6.3.3	知识学习	(153)
6.3.4	工作示例	(160)
6.3.5	案例实践	(164)
6.4	绩效沟通	(166)
6.4.1	任务目标	(166)
6.4.2	任务描述	(166)
6.4.3	知识学习	(166)
6.4.4	工作示例	(169)
6.4.5	案例实践	(170)
6.5	本章小结	(170)
6.6	自测题	(171)

6.7 实践训练	(172)
第7章 薪酬管理	(173)
7.1 认知企业薪酬管理	(174)
7.1.1 任务目标	(174)
7.1.2 任务描述	(174)
7.1.3 知识学习	(174)
7.1.4 工作示例	(184)
7.1.5 案例实践	(185)
7.2 设计企业薪酬体系	(185)
7.2.1 任务目标	(185)
7.2.2 任务描述	(186)
7.2.3 知识学习	(186)
7.2.4 工作示例	(194)
7.2.5 案例实践	(195)
7.3 员工工资统计实务	(195)
7.3.1 任务目标	(195)
7.3.2 任务描述	(195)
7.3.3 知识学习	(195)
7.3.4 工作示例	(201)
7.3.5 案例实践	(202)
7.4 员工福利	(202)
7.4.1 任务目标	(202)
7.4.2 任务描述	(203)
7.4.3 知识学习	(203)
7.4.4 工作示例	(207)
7.4.5 案例实践	(208)
7.5 本章小结	(208)
7.6 自测题	(209)
7.7 实践训练	(209)
第8章 劳动关系管理	(210)
8.1 认知劳动关系	(211)
8.1.1 任务目标	(211)
8.1.2 任务描述	(211)
8.1.3 知识学习	(211)
8.1.4 工作示例	(212)
8.1.5 案例实践	(213)
8.2 劳动合同管理	(213)
8.2.1 任务目标	(213)
8.2.2 任务描述	(213)

8.2.3	知识学习	(213)
8.2.4	工作示例	(220)
8.2.5	案例实践	(221)
8.3	劳动争议处理	(221)
8.3.1	任务目标	(221)
8.3.2	任务描述	(221)
8.3.3	知识学习	(221)
8.3.4	工作示例	(223)
8.3.5	案例实践	(224)
8.4	员工流动	(224)
8.4.1	任务目标	(224)
8.4.2	任务描述	(224)
8.4.3	知识学习	(224)
8.4.4	工作示例	(225)
8.4.5	案例实践	(226)
8.5	本章小结	(226)
8.6	自测题	(226)
8.7	实践训练	(227)
第9章	社会保险	(228)
9.1	认知社会保险	(229)
9.1.1	任务目标	(229)
9.1.2	任务描述	(229)
9.1.3	知识学习	(229)
9.1.4	工作示例	(231)
9.1.5	案例实践	(232)
9.2	社会保险的办理	(232)
9.2.1	任务目标	(232)
9.2.2	任务描述	(232)
9.2.3	知识学习	(232)
9.2.4	工作示例	(237)
9.2.5	案例实践	(238)
9.3	本章小结	(238)
9.4	自测题	(239)
9.5	实践训练	(239)
	参考文献	(240)

认知人力资源管理

学习目标

通过本章的学习，应掌握以下职业能力。

1. 理解人力资源、人力资源管理的内涵。
2. 掌握人力资源管理的研究内容、任务、解决的问题。
3. 了解人力资源管理的发展趋势。

导入案例

什么导致不断流失的顶尖人才

“我国流失的顶尖人才数量居世界首位，其中科学和工程领域滞留率平均达 87%。”近日，中央人才工作协调小组办公室负责人在接受《人民日报》采访时说。其实，早在 2006 年，中国教育部公布的数据就显示，中国出国留学总人数达 93.34 万人，留学回国总人数为 23.29 万人，回国人数只占出国留学人数的两成。一年后，中国社科院《2007 年全球政治与安全》也阐明中国流失的顶尖人才数量在世界居于首位。

21 世纪什么最贵？人才！大量的人才流失，降低了国家的竞争力，影响了经济和社会的发展。那么，在毕业生面临“史上最难就业年”之时，我国为何会面临着顶尖人才大量流失？我们该拿什么挽留不断流失的人才？

一、国外的学术与创新环境

中国顶尖人才大量流失的原因是多方面的，一方面，很多人滞留海外是因为国外的科研等条件更为优越，更容易做出成果；另一方面，对顶尖人才而言，国外开放、严谨的学术环境更利于学术创新。举个简单的例子，国内科研经费的申请往往搞“暗箱操作”，有的人搞科研有一套，可经费申请不下来。这样一来，很难出成果。

在国内，学术自由之风基本上被行政化“绑架”，比如，某大学发生过“四十个教授竞

争一个处长”的事，这说明“行政化”已经使人才很难再安心地做学问了。除此之外，在国内某些大学中，论文造假之风盛行，学术造假成本低廉，而学术创新的高昂代价却让普通学生难以承担。如果我们经济待遇不如国外，国内再不能营造一个公平、公正、公开透明的科研环境，搞论资排辈、学阀垄断、门第森严……回国的留学生当然会越来越少。

或许一切正如网友所说：如果是你，给你绿卡和高收入，更好的科研设施和社会的肯定，安定的生活和优质的空气；不用和院领导出去陪酒要赞助，也不用和同事玩心计，只要全心全意投入科研就可以了，你走不走？

二、国内的教育环境需要改进

一些留学生不愿意回国的另一个重要原因，是对国内教育系统、教育体制的某些缺陷有所顾虑。如缺乏人文关怀，只见分数不见人，不把每个孩子当作有权利接受教育的个体来看待。国外偏重素质教育，而在国内则是应试教育。当然国外也要应试，但差别在于国内是“精英教育”，通过考试大规模地筛选，筛出好的进一步培养，未选出的就不大受重视了。而国外更注重将每个人当作人才去培养。

说到根上，留学生人才需要的不只是优越的个人待遇，还有自己和子女的教育发展空间。他们一方面受国内改革发展形势的影响和政府的大力感召，对回国发展跃跃欲试；另一方面又面临着对已“安居乐业”的生活现状的取舍，特别是面临着下一代正处于培养成长长期的问题，究竟是让他们在国外接受教育，还是让他们回国接受中国教育，这确实是个艰难的选择。更何况，多少国内有条件的家长，不也正在把子女送往国外接受教育吗？

三、国内外生活的压力差别

说了这么多，再来说说国内的就业环境。有人说，它是一个人甚至一个家庭综合社会关系能力强弱的检验，这点有时候比个人的能力还重要。而在外国，人际关系对人的影响则相对较弱。以袁隆平为例，他先后获得过国家特等发明奖、首届国家最高科学技术奖，却因“误会”没有当选中国科学院院士，但2006年却被美国授予外籍科学院院士。还有上海的李爱珍，先后参加了2001年、2005年的科学院院士增选和2003年的工程院院士增选，屡选不中，2007年却被美国授予外籍院士。这难道是中国的院士评选标准严于美国吗？

再来说说价值观。在中国人眼里，评价一个人的标准通常很俗。人生的选择总逃不出追求富贵、追求体面的俗套，总要活在世人的赞扬和唾沫星子里。在这样的“人际关系”下，“海归”怎愿回国受罪？能得到好的待遇也就罢了，万一待遇平平或出于兴趣干起了“平庸”的工作，岂不被人笑话？而在外国，无论你从事什么职业，没有谁鄙视你，人人拥有自由的价值。

除了这些压力，那些在国外靠拿全奖生活得不错的留学生，到了国内的大城市根本买不起房，但是中国的传统观念是结婚成家了就需要有自己的房子。相对而言，国外的观念更为开放。拿美国来说，很多人不买房，即使买房，以在美国的收入和房价，也更容易实现。

四、如何让顶尖人才回流？

我国最早的留学生是在清朝末年，那个时候中国比现在要积贫积弱，但中国那时出去的留学生大部分回国了，尤其是精英分子，基本上全回来了，直接促进了中国的快速发展；改革开放30年，中国的国力已今非昔比，如何才能减少中国顶尖人才的流失？我们常说“栽

下梧桐树，引来金凤凰”，只要有了利于发挥作用的环境，人才自然会回归。

要想“请”回更多的海外才子，一方面要改革学术体制，创造优良的学术环境和公平合理的发展平台，让海归们尽可大展拳脚，贡献自己的力量；另一方面要改进教育体制和机制，让留学生们不再担心子女的教育问题。同时，要保证公平，提高社会医疗保障的服务水平、福利水平。着力于打造一个更好的自然环境、法制环境。公平正义、高福利的社会不会缺乏吸引力，当然也会吸引到海归。

（资料来源：风青杨. 什么留不断流失的顶尖人才 [EB/OL]. <http://www.glzy8.com/ceo/35822.html>。）

1.1 认知人力资源及人力资源管理

1.1.1 任务目标

通过本任务的学习应掌握以下职业能力。

- ①掌握人力资源的概念。
- ②掌握人力资源管理的研究内容。
- ③掌握人力资源管理的任务。

1.1.2 任务描述

通过本任务的学习，掌握人力资源的概念、人力资源管理的研究内容及人力资源管理的任务。

1.1.3 知识学习

1. 人力资源

大家公认的现代人力资源的概念，是由管理大师彼得·德鲁克于1954年在其《管理的实践》一书中首先正式地提出并加以明确界定的。德鲁克明确指出，人力资源即企业所雇用的整个人，是所有资源当中最富有生产力、最具有多种才能，同时也是最丰富的资源，而改善员工的工作成效是提升企业经营绩效的最佳方法。

人力资源是指人类社会所拥有的一切可以利用的人的劳动能力（包括体力、智力）的总和，是指一定范围内具有为社会创造物质和精神财富、从事体力劳动和智力劳动的人的总称。

企业人力资源是指企业所拥有的全部人员（包括与企业目标相关的其他人）的各种能力的总和。

值得一提的是，很多管理学家都将人力资源视为一种无形资产，人力资源已经开始成为企业竞争力的一个重要来源。

2. 人力资源管理

人力资源管理是指一个组织为了实现自己的战略或经营目标,围绕一整套员工管理理念而展开的吸引、保留、激励以及开发员工的政策、制度以及管理实践。人力资源管理既包括组织中的人力资源管理部门所从事的各项专业性的人力资源管理活动,也包括个人直线部门管理人员在日常工作中对员工所提供的指导、监督、激励以及开发工作。人力资源管理会对员工个人及其团队的行为、态度和绩效产生直接影响。

3. 人力资源管理的任务

为有效发挥人力资源管理对组织可能起到的重要作用,组织必须围绕自身的经营发展战略,做好人力资源战略、工作岗位分析、人力资源规划、招聘(招募与甄选)、绩效管理、薪酬管理、培训与开发、劳动关系管理等方面的工作。这些方面正是人力资源管理的专业职能模块,也是人力资源管理部门的职责模块。

(1) 人力资源战略。

组织的人力资源管理活动是围绕组织的使命、愿景、价值观、目标、战略而展开的,也应以此确定人力资源战略。人力资源战略决定了一个组织需要一支怎样的人力资源队伍来帮助自己实现组织战略。

(2) 工作岗位分析。

在人力资源战略要素明确之后,组织就必须根据自己的人力资源战略需要设计一个科学合理的组织结构。在组织结构设计完成之后,组织还要确定在设立的每一部门中应当设置的职位数量、每一个职位需要承担的主要工作职责和任务,以及承担此职位工作的人需具备的任职资格条件。这就是工作岗位分析所要完成的工作。

工作岗位分析是组织人力资源管理的一个基础或平台。工作岗位分析确定了不同职位的任职资格条件,为员工的招聘、甄选以及培训等提供了标准和依据;通过工作岗位分析明确的职责以及任职资格条件要求,是评价职位的重要标准,为进行薪酬决策提供了依据;工作岗位分析还是绩效管理的一个重要基石,有助于组织确定每一个职位的绩效评价指标。

(3) 人力资源规划。

人力资源规划是指根据组织的战略和内部人力资源状况而制订的人员吸引或排除计划。人力资源规划主要涉及的内容包括对员工在组织内部的流动情况以及流入和流出组织的行为进行预测,根据预测的结果制订相应的人员供求平衡计划,从而恰当地满足组织的未来经营对人的需要。

(4) 招聘(招募与甄选)。

招聘是指组织通过招聘新员工来填补职位空缺,包括招募和甄选工作。招募所要解决的是如何获得足够数量的求职者供组织筛选的问题,而甄选则是要解决如何从求职者中挑选出适合组织需要的人的问题。

(5) 绩效管理。

绩效管理是组织的人力资源管理乃至整个管理和运营的一个中心环节。绩效管理体系是确保员工个人及员工群体的工作活动和工作行为对企业战略目标的实现产生积极作用的一种

重要机制。绩效管理通过把组织的经营目标或战略加以细化,将各个重要目标和关键责任层层落实,从而确保组织战略真正得到落实和执行。

(6) 薪酬管理。

薪酬是员工在为组织提供知识、技能、能力及努力等之后所获得的经济性报酬。良好的薪酬体系是确保员工的工作积极性、长期保持良好工作绩效及留在一个组织的重要因素。薪酬管理是指一个组织针对所有员工所提供的服务来确定他们应当得到的薪酬水平及支付形式的过程。在这个过程中,企业必须就薪酬形式、薪酬构成、薪酬水平及薪酬结构、特殊员工群体的薪酬等做出决策。除了需要关注劳动力市场上的通行薪酬水平以外,组织的薪酬管理工作还需要具备两个内部的前提条件,即要有良好的职位分析、职位评价基础和良好的绩效管理基础。

(7) 培训与开发。

培训与开发是指一个组织为使员工具备完成现在或未来的工作所需要的知识、技能和能力,从而改善员工在当前或未来职位上的工作绩效而展开的一种有计划的连续性活动。培训与开发是组织确保员工具备达成企业战略和目标所需要的相关知识、技能、能力和态度的重要手段。

(8) 劳动关系管理。

劳动关系管理是现代人力资源管理的一项重要内容,它所关注的重点是如何通过促进组织和员工之间的关系和谐来确保组织目标的实现和长期发展。

1.1.4 工作示例

阿里(阿里巴巴公司)是怎么做新人培训的?

新员工进入阿里(阿里巴巴公司)之后,都会经历三个时期的培训。首先是入职后27天的专职培训,在这27天之内,新员工将接触到三大类培训,即文化制度类、产品知识类、技能心态类,这三者的课程比例分别是42%、28%、30%。

上岗后,新员工还将接受3~6个月的融入项目培训。一般而言,上岗第一天,新员工会被介绍给团队成员,在一个月之内,还将安排团队聚餐。接下来,在一年之后、三年之后和五年之后都分别有不一样的培训内容。

阿里的人才观念坚信,很多“小白兔”其实是放错了位置的“明星”,因此在阿里人才培养中,最重要的一环便是轮岗。

阿里鼓励员工轮岗

在阿里的管理体系中,对人才是特别敏感的。阿里有一套自己的人才盘点体系,即20%是最有潜力的,70%是潜力一般的,10%是没有潜力的。

每位主管都要给自己的下属打分,并根据“271原则”对员工素质进行强制排序,这是阿里绩效管理中特别重要的一点,他们强调,管理者的责任就是不断地关注下属。

阿里人才管理中最为外界所知的一点是鼓励轮岗,这就意味着,一位员工的能力并不是一位主管说了算,而是多位主管共同评价的结果,这就让员工得到了相对公平的评价。阿里

员工的盘点是随时进行的，主管可以每天对其员工进行评价，甚至可以记录下具体事件，且每换一次主管就会获得一次评价。

(资料来源：陈伟．阿里巴巴人力资源管理[M]．苏州：古吴轩出版社，2017.)

1.1.5 案例实践

兔王遇到的难题

南山坡住着一群兔子。在蓝眼睛兔王的精心管理下，兔子们过得丰衣足食、其乐融融。可是最近一段时间，外出寻找食物的兔子带回来的食物越来越少。为什么呢？兔王发现，原来是一部分兔子在偷懒。

奖励的必要性

兔王发现，那些偷懒的兔子不仅自己怠工，对其他兔子也造成了消极的影响。那些不偷懒的兔子也认为，既然干多干少一个样，那还干个什么劲呢？也一个一个跟着偷起懒来。于是，兔王决定改变这种状况，宣布谁表现好谁就可以得到特别奖励的胡萝卜。

随意奖励，激起不满

一只小灰兔得到了兔王奖励的第一根胡萝卜，这件事在整个兔群中激起了轩然大波。兔王没想到反响如此强烈，但效果适得其反。

有几只老兔子前来找他谈话，数落小灰兔的种种不是，质问兔王凭什么奖励小灰兔。兔王说：“我认为小灰兔的工作表现不错。如果你们也能积极表现，自然也会得到奖励。”

兔子们学会了“变脸”

于是，兔子们发现了获取奖励的秘诀。几乎所有的兔子都认为，只要善于在兔王面前表现自己，就能得到奖励的胡萝卜。那些老实的兔子因为不善于表现，总是吃闷亏。于是，在兔群中竟然盛行起一种“变脸”式的工作作风。许多兔子都在想方设法讨兔王的欢心，甚至不惜弄虚作假。兔子们勤劳朴实的优良传统遭到了严重打击。

有规矩才能成方圆

为了改变兔子们弄虚作假的作风，兔王在老兔子们的帮助下，制定了一套有据可依的奖励办法。这个办法规定，兔子们采集回来的食物必须经过验收，然后可以按照完成的数量得到奖励。

一时之间，兔子们的工作效率为之一变，食物的库存量大有提高。

注意奖励制度的改革

兔王没有得意多久，兔子们的工作效率在提高之后，情况很快就每况愈下。兔王感到奇怪，仔细一调查，原来在兔群附近的食物源早已被过度开采，却没有谁愿意主动去寻找新的食物源。

有一只长耳朵的大白兔指责他唯数量论，助长了一种短期行为的功利主义思想，不利于培养那些真正有益于兔群长期发展的行为动机。

当规矩被破坏之后

兔王觉得长耳兔说得很有道理，于是开始思考。有一天，小灰兔素素没能完成当天的任