



人力资源管理名家精品系列教材

Human Resource
Management

人力资源管理

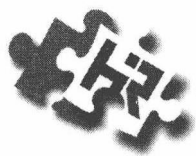
孙健敏 主 编

冯静颖 穆桂斌 副主编



科学出版社

www.sciencep.com



人力资源管理名家精品系列教材

Human Resource Management

人力资源管理

孙健敏 主 编

冯静颖 副主编
穆桂斌

科学出版社

北 京

内 容 简 介

本书根据教育部精品课程建设的要求,参考了国内外最新的研究成果,吸收了中国组织管理中的最新案例。系统阐述了人力资源管理的基本原理和基本技术。本书体系完整、结构清晰、案例丰富、分析角度全面、实用性和可读性强。

本书不仅可以作为人力资源管理专业的教材,还可以作为企事业单位人力资源管理从业人员的培训用书。

图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理/孙健敏主编. —北京:科学出版社, 2009

(人力资源管理名家精品系列教材)

ISBN 978-7-03-025312-5

I. 人… II. 孙… III. 企业管理-劳动力资源-资源管理-教材
IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 147320 号

责任编辑:张 兰 苏雪莲/责任校对:张小霞

责任印制:张克忠/封面设计:耕者设计工作室

科学出版社 出版

北京东黄城根北街 16 号

邮政编码: 100717

<http://www.sciencep.com>

辽宁印刷厂印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

*

2009 年 8 月第 一 版 开本: 787×1092 1/16

2009 年 8 月第一次印刷 印张: 23

印数: 1—3 500 字数: 487 000

定价: 34.00 元

(如有印装质量问题, 我社负责调换)

出版说明

“万事万物都被创造了两次，第一次是意念的创造，第二次是物质的创造。”

策划、组织“人力资源管理名家精品系列教材”让我们开始理解这个颠扑不破的真理。作为这套教材的设计者——这些来自于国内优秀大学、在人力资源管理领域长期从事科研与教学的老师们，早在一年多以前，在他们开始对这项图书“建筑”工程进行第一次意念的创造时，就常常思索：“应该为读者构建一栋怎样的建筑。”作为一家国家级出版社，我们也期望通过一系列的增值工作，让这栋“建筑”更加外形美观、坚实牢固。在作者和出版社一年多的共同努力下，我们终于实现了“第二次的物质的创造”——为读者呈现出了这样一个图书“建筑”的模样：

- 它是功能先进、完备的——这套教材反映了人力资源管理专业各门必修课最完整的内容，包涵了教学大纲所要求的所有必要知识。不仅如此，它还吸收了这个领域内最新的科研和教学成果。这是一套完整、全新的教材。
- 它是造型美观的——书名处采用经典的蓝色作底，暗含了我们想让它成为经典的美好意愿。封面上的拼图组件蕴涵了阅读此书的目的——学习是一个探索真理的过程，每一本书中的知识就像这一个个小拼图，它们帮助读者拼出了对这个学科的真实认识。而书中如“阅读材料”、“讨论与思考”、“成功典范”、“小辞典”等配合正文、形式多样的栏目设计，以及精心巧妙的版式设计都有助于读者消除阅读教材的枯燥感。
- 它是名家建造的——我们相信好的作品总是出于好的作者之手。于是我们通过多次拜访以及反复沟通联系了这些在国内名校人力资源管理领域有着丰富教学与科研经验的名家来编写这套教材。他们积累了多年的一线教学经验，也愿意在这套教材中与读者分享他们的经验与体会。

我们很想知道这栋“建筑”能否让读者您感到满意，因此我们特意在我社网站上开辟了一个论坛，供您与我们交流和沟通。论坛地址是 <http://www.sciencep.com/forum/>。当然您也可以与我们邮件或电话联系：010-64012800 zhanglan@mail.sciencep.com。

FOREWORD

前言

2007 年春，科学出版社的张兰编辑找到我，就他们计划推出一套“人力资源管理名家精品系列教材”的设想征求我的意见，同时力邀我参与策划并编写其中的主要课程。听到这个想法，我当时很兴奋。理由有三：

其一，国内有关人力资源管理的各种教材参差不齐，确实需要一套比较标准的、适合大学生使用的教材。根据我们的不完全统计，近年来，国内已经有 70 多个版本的人力资源管理教材了。在这些教材中，2/3 属于翻译版本，真正由国内学者自己撰写且针对高校人力资源管理专业学生的教材还比较匮乏。而翻译的教材缺乏针对性，国内编写的教材在内容方面是混合型的，定位不清，没有区分本科生和研究生或教材与读物的层次，导致有些本该是本科生必须掌握的基本知识点，却没有体现在本科的教材里；相反，有些属于编写者个人观点的、应该在研究生层面作为“研讨”的内容，却大量出现在本科的教材中，使得教师和学生无所适从。

其二，国内学者有责任把自己的教学经验和对人力资源管理的理解，以标准教材的方式呈现给大学生，使他们在掌握基本知识和技能的同时，了解国内在人力资源管理实践方面的现状。要完成这个任务，需要聚集国内各院校的名家，集思广益、博采众长。尽管我国人力资源管理领域的先驱——中国人民大学劳动人事学院已经与复旦大学出版社合作，出版了一套代表国内领先水平的人力资源管理教材，但那套书的一个特点是完全以中国人民大学劳动人事学院的教师为作者队伍，体现的是一个机构的风格和观点。作为全国的通用教材，它还存在一定的局限性。

其三，科学出版社是我国科学技术领域顶级的出版机构，其声誉和编辑人员的高素质足以保证选题的质量和出版物的品位，尤其是出版物的科学性。把提升国内人力资源管理教科书的整体水平作为自己的使命和追求，科学出版社有决心也有能力推出一套高质量的教材。

鉴于以上原因，我欣然接受了邀请。



接受和参与了这个光荣的任务以后，我就作为富布赖特高级访问学者去美国作学术访问了。期间，借助于现代通信技术，我利用网络与张兰编辑和我的编写队伍保持着密切的联系。经过近两年的通力合作，这套书的核心部分——《人力资源管理》终于完成了初稿。

本书具有以下四个方面的特点：

第一，内容的科学性和专业性。本书各章节的内容是根据大学生的培养目标和要求，经过认真讨论和慎重筛选编写的，符合科学性和专业性的特点。书中所介绍的知识和技术基本上是经过研究或实践证明了的，是科学的、可行的。从基本概念、基本原理到基本技术和基本方法，我们认为本书是符合大学生的知识结构和理解水平的，也是大学生应该掌握的。“绪论”中有关人力资源管理体系的图示，有助于大学生系统地把握人力资源管理各职能模块之间的相互关系。

第二，表述的通俗性和简洁性。本书力图通过通俗易懂的表述，把枯燥的概念和技术表述得更具有可读性，同时以精练和简洁的语言，尽量包含丰富的内容。穿插于每章中的“阅读材料”专栏，给读者介绍了很多被实践证明是行之有效的技术和方法，或者是有代表性的观点，是对正文内容的有效扩充。把系统的概念和理论与人力资源管理实践结合起来论述，在一定程度上提高了教材内容的可读性和易于读者理解。

第三，案例的丰富性和及时性。每章都用一个小案例开头，引出各章的主题；以一个完整的案例结尾，作为读者应用各章内容解释和分析实际的练习。案例的选择是用心的，不仅考虑了故事的典型性和针对性，而且体现了时效性，其中 20% 的案例都是近一年内发生的事情。

第四，结构的完整性和针对性。全书共包括十一章，从工作分析、人力资源规划到绩效管理、劳动关系管理等，涵盖了中国企业在人力资源管理中所有可能遇到的或必须面对的问题，既体现了人力资源管理体系本身的完整性，又针对中国企业人力资源管理的特点，具有直接的指导作用。

本书最后还提供了四个附录，涵盖了从个人特征的自我评价到企业人力资源管理有效性的评价，既可以作为读者认识和了解自我的工具，也可以作为研究的工具。

本书既可以作为相关专业大学生人力资源管理专业课的教材，也可以作为人力资源管理专业人员培训和自我提升的参考书。

本书是集体合作的成果。我本人首先提出编写思想、全书的结构和大纲，并征求了有关专家的意见；在大纲的基础上明确了各章的编写要点，并布置给各位作者。然后，由各作者分头起草初稿。初稿完成后，全体作者一起开会交流，讨论和评价各章内容的合理性和充分性，以及各章节之间的平衡，达成共识，并由各作者进行修改。随后，各章修改稿交由我来审查，就每章的结构、内容、写作风格、案例选用、呈现形



式等提出我的修改意见，再反馈给各作者修改和完善。最后，由冯静颖和穆桂斌帮助我进行全书的修改和定稿。高日光、王震、胡倩、杨涛等协助我对初稿进行了内容和格式的調整以及文字的修改与润色。

各章作者分工如下：第一章由孙健敏、高日光编写；第二章由冯静颖、孙健敏编写；第三、十章由张瑞娟、冯静颖编写；第四、五章由穆桂斌编写；第六、八章由穆桂斌、孙健敏编写；第七章由王碧英、冯静颖编写；第九章由冯静颖编写；第十一章由王碧英、孙健敏编写。全书最后由我定稿。

由于作者水平所限，书中不足之处在所难免，敬请各位读者不吝赐教。

孙健敏

2009年4月1日于人大求是楼



CONTENTS

目 录

出版说明

前言

第一章	绪论	1
第一节	人力资源管理的基本概念	3
第二节	人力资源管理的历史阶段与发展趋势	9
第三节	人力资源战略管理	15
第四节	人力资源管理从业人员的资质要求	26
第二章	工作分析	37
第一节	工作分析概述	38
第二节	工作分析的方法与流程	43
第三节	工作分析的产出	54
第四节	工作设计	57
第三章	人力资源规划	71
第一节	人力资源规划概述	72
第二节	人力资源规划的内容与流程	76
第三节	人力资源规划的预测技术	84
第四节	人力资源的供求调节	91
第五节	人力资源信息系统	93
第四章	招募与录用	99
第一节	人员招募概述	100
第二节	招募渠道的选择	108
第三节	人员甄选	117
第四节	人员录用	124

**第五章 人员测评** 131

- 第一节 人员测评概述..... 132
- 第二节 人员测评的原理..... 135
- 第三节 人员测评的指标体系..... 142
- 第四节 人员测评的常用工具..... 146

第六章 培训与开发 161

- 第一节 员工培训概述..... 162
- 第二节 培训需求分析..... 169
- 第三节 培训方式及其选择..... 172
- 第四节 培训效果的评估..... 180
- 第五节 管理人员的培训开发..... 182

第七章 职业生涯管理 191

- 第一节 职业生涯管理及相关概念..... 192
- 第二节 职业选择理论..... 196
- 第三节 职业发展模式..... 201
- 第四节 组织对员工的职业生涯管理策略..... 208

第八章 绩效考核与管理 217

- 第一节 绩效管理概述..... 219
- 第二节 绩效管理的流程..... 222
- 第三节 绩效考核的方法..... 231
- 第四节 绩效反馈面谈..... 248

第九章 薪酬管理 255

- 第一节 薪酬的基本概念..... 256
- 第二节 薪酬体系设计..... 263
- 第三节 薪酬模式..... 274
- 第四节 整体薪酬激励计划..... 278

第十章 员工福利 291

- 第一节 员工福利概述..... 292
- 第二节 员工福利计划与管理..... 302
- 第三节 弹性福利计划..... 308



第十一章	劳动关系管理	315
第一节	劳动关系的基础知识	316
第二节	劳动关系的建立与终止	324
第三节	劳动争议的处理	330
附录 1	工作适应性评价	343
附录 2	操作岗位工作分析观察表 (节选)	347
附录 3	企业人力资源管理有效性评价表	351
附录 4	最佳人力资源管理实践评价表	355





第一章 绪 论

学习目标

- 理解人力资源和人力资源管理的内涵
- 熟悉人力资源管理的基本功能和活动领域
- 了解人力资源管理的历史沿革和发展趋势
- 了解人力资源管理战略的内涵与作用
- 掌握资质模型的概念、内容和建构方法
- 了解人力资源管理从业人员的资质要求



引导案例

一个高科技公司的人才谋略^①

大龙公司在创业初期,业务发展多少有些因人而作,但到了二次创业时期,公司必须有自己的发展战略,而且人才配置也必须适应这种战略。

1. 公司内部人才的二次开发

公司内部人才的二次开发,采用的是实践和培训相结合的方式,其培养目标是复合型人才和专业技能人员。按复合型人才的目标对公司的高层管理人员进行培养,公司为他们设计的“实践”是让他们在公司管理岗位上“流动”,为他们设计的培训课程有现代企业制度、公司法等;对于公司职能部门的中层管理人员,则让他们成为各部门的专家。

2. 外部人才的引进

外部高层人员的进入面临“介入反应”。高层管理人员的个人素质,包括沟通能力、协调能力以及他们对民营企业的适应能力等,是公司在引进人才时着重考察的因素。

3. 留住人才的关键在于为他们提供生存和发展的空间

引进的高层人员,总裁要向别人介绍他的背景情况,让大家了解他。在他刚开始遇到问题时,总裁会为他制造沟通和协调的机会,使他能够迅速进入状态,与大家建立起融洽的关系。

公司给特殊的高级人才留出一个足够的空间,对高于一定层次的人才,在利益方面给他留下一定的空间。例如,对于从美国回国的医学博士、中文软件开发专家等,一旦被聘入公司,公司就提供他们一套高级住房,并让他们持有技术股份,使他们看到自己在公司的利益与他们对公司的贡献密切相关。

伴随着知识经济的兴起和经济全球化步伐的加快,中国经济不可避免地要面对更大的挑战。这种挑战的直接表现就是作为市场经济主体的企业之间竞争的空前激烈。而企业业务流程的各个环节,从产品的设计、生产到销售、服务等,都离不开“人”的参与。因此,竞争的焦点将更加明显地从资金、产品等物化资源的竞争,转变为人才的竞争。从这个意义上讲,企业中人力资源管理工作有效性,已经成为促进企业发展的战略性因素。

^① 孙健敏,李原,张孝宇.1999.中国人民大学工商管理 MBA 案例:人力资源开发与管理卷.北京:中国人民大学出版社.



第一节 人力资源管理的基本概念

一、人力资源的概念

(一) 有关人力资源概念的几种提法

到目前为止,有关人力资源(human resource)的代表性定义大致有以下几种:

(1) 人力资源是人类可用于生产产品或提供各种服务的活力、技能和知识(Ivan Berg)。

(2) 人力资源是企业内部成员和外部人员,即总经理、员工和顾客等可提供潜在服务及有利于企业预期经营的总和(Nabil Elias)。

(3) 人力资源是指企业员工天然拥有并自主支配使用的协调力、融合力、判断力和想象力(彼得·德鲁克)。

(4) 本书认为,人力资源是指处在适龄阶段的、具有一定劳动能力(包括体力劳动和脑力劳动),且能为经济和社会发展创造价值的人的全部要素的总和。正如毛泽东所指出的,世间一切事物中,人是第一可宝贵的。一切物的因素只有通过人的因素才能得以开发和利用。因此,人力资源是世界上最为重要的资源。

(二) 人力资源的含义

上述说法,都是从某个侧面来描述人力资源所具有的特征。要理解人力资源的含义,必须从其内涵和特性两个方面去分析。

1. 从内涵上看

从内涵上看,人力资源是指具有一定智力劳动能力或体力劳动能力,并且能够推动整个社会和经济发展的人员的总和,这种总和包括数量和质量两个方面。因此,我们也常常把具有智力劳动和体力劳动能力的人的总和称为人力资源。

2. 从特性上看

从特性上看,人力资源作为国民经济资源中的一个特殊部分,具有以下性质特征:

(1) 不可剥夺性。人力资源是人类自身固有的属性,不可剥夺,这是人力资源最本质的特征。

(2) 时代性。人力资源在其形成过程中,会受到社会发展水平等时代条件的制约,他们只能在时代为他们提供的条件前提下成长和发展。

(3) 时效性。任何有生命的活体都有其生命周期,因此,人力资源的形成、开发和使用都要受到时间的制约和限制。人力资源长期闲置或学非所用,都会造成极大的浪费。所以,对人力资源的开发、使用要用当其时。

(4) 生物性。人力资源存在于人体之中,是一种活的资源,它与人的自然生理特



征密切相关。因此,尊重人的基本的自然属性,并想方设法满足人的基本需要,是人力资源管理 and 开发的前提。

(5) 能动性。人力资源与自然资源不同,人力资源既是开发的对象,又是开发的主体。人力资源具有主观能动性,而不是被动地被开发和利用。人可以根据外部环境的可能性以及自身的条件和愿望,有目的地确定活动的方向,创造性地选择自己的行为。

(6) 再生性。同样区别于部分自然资源的非再生性。一般而言,自然资源大部分属于非再生资源,而人力资源在劳动过程中被消耗之后,还能够再生产出来,因此,人力资源是一种可再生资源。它以人身为天然载体,其再生性可以通过人力资源的不断开发来实现,在一段时间内是用之不尽、可重复开发的资源。

(7) 增值性。人力资源不仅具有再生性的特点,而且其再生过程也是一种增值的过程。人力资源在开发和使用的过程中,一方面可以创造财富;另一方面通过知识经验的积累、更新,提升自身的价值,从而使组织实现价值增值。

二、人力资源管理的含义

一般来说,人力资源管理(human resource management)包括宏观和微观两个层面。宏观人力资源管理是对一个国家或地区人力资源实施的管理。它是指在全社会范围内,对人力资源的计划、配置、开发与使用的过程和活动。对人力资源进行宏观管理的目的在于调整和改善人力资源整体状况,使之适应社会发展的要求,促进社会经济的良性运行和健康发展。

微观人力资源管理指的是特定组织的人力资源管理。这里的特定组织包括企业、事业单位、政府部门和其他公共部门等各种类型的组织。微观人力资源管理是一套系统,它关注组织中人与人的关系、事(工作)与事的关系、人与事的关系、人与组织的关系,以充分开发人力资源、挖掘人的潜力、调动人的积极性、提高工作效率,实现组织目标的理论、方法、工具和技术的总和(孙健敏,2009)。换言之,人力资源管理是对人力资源获取、整合、保持、开发、控制与调整等方面进行的计划、组织、协调和控制等活动,即通过规划、招聘、甄选、培训、考核、报酬等各种技术与方法,有效地运用人力资源来达成组织目标的活动,其实质是对人的管理。

上述定义,我们可以从以下几个方面去进一步理解:

(1) 人力资源管理的根本目的是为了支持组织目标的达成,因此,人力资源管理的各项工作必须为组织的战略服务。

(2) 为了实现对人的管理,人力资源管理需要通过对规划、招聘、甄选、培训、考核、报酬等技术方法的运用,达成组织的目标。

(3) 人力资源管理不是简单地对人或对事的管理,也不是对生产过程的直接管理,而是通过对人与人之间、事与事之间、人与事之间、人与组织之间相互关系的管理,进而达到间接管理生产过程的目的。通过管理人与人之间的关系,处理相互矛盾,协调相互关系;通过管理事与事之间的关系,优化组织架构,保持流程顺畅;通过管理人与事之间的关系,实现人事相宜,达到人尽其才;通过管理人与组织的关



系,实现人与组织相匹配,最终实现管理生产过程的目的。

(4) 人力资源管理注重人与事的匹配以及人与组织的适应,但并不是被动或简单地适应,而是为人力资源提供介入组织的合适的职位,通过人与工作的有效匹配,提供给人力资源施展才华的平台。其最终目的是实现组织的目标。

(5) 人力资源管理是通过计划、组织、协调和控制等手段,实现人力资源的获取、整合、保持、开发、控制与调整。计划是任何管理活动的基础,详尽、科学的计划为人力资源管理各项工作的开展提供了依据;组织是指使用各种可能的资源实现人与事的匹配、结合;协调是解决人与人之间、人与事之间、事与事之间矛盾的核心;控制是采用制度和文化的手段防止人与人关系、人与事关系以及人与组织关系对抗的各种手段的统称。现代人力资源管理强调不仅通过制度进行管理,更重要的是通过文化和思想进行管理。

(6) 人力资源管理不仅仅是人力资源管理者工作。各层管理人员,尤其是高层管理者都必须直接参与到人力资源管理的活动中来。高层管理人员需要把人力资源管理与组织的经营战略结合起来,在战略层面上考虑人力资源管理问题。高层管理者并不直接从事人力资源管理的各项活动,而是需要从战略的角度对待人力资源管理,在制定企业经营发展战略时,把人力资源作为重要组成部分,从而为制定人力资源政策提供思想基础和价值标准。思想基础用来解释一个组织所作所为的原因;价值标准用于评价这些作为的对错与好坏。

三、人力资源管理的目标与功能

现代人力资源管理,已经超出了传统人力资源管理功能的范畴,正在发挥着战略导向的作用。现代人力资源管理致力于建立一种人员管理和商业管理综合考虑的机制,在与组织的经营战略和发展目标相结合的基础上,运用科学的技术和方法,通过各种手段,创设一种具有同化力和进取精神的企业文化,形成一种能上能下、效率优先、不断创新的管理机制,借助于标准化、程序化的管理方式,为组织成员提供价值充分体现、能力充分施展、潜能充分开发的工作和生活环境,为顾客创造价值,为社会创造财富。

(一) 人力资源管理的目标

关于人力资源管理的目标,美国学者 Armstrong 认为主要包括五个方面 (Armstrong, 1992): 第一,人力资源管理的方针制度应该能够与组织业绩和商业目标紧密结合。第二,人力资源管理的各项具体活动必须相互连贯,对于正在运行中的组织,人力资源管理可以从任何一个环节开始。但是,无论从哪个环节开始,都必须形成一个闭环系统。第三,人力资源管理必须实现组织目标和个人目标的联动,使员工把促进组织的成功当作自己的责任,以达到提高员工个人和组织整体业绩的目的。第四,人力资源管理能够促进文化与组织体系建设,鼓励个人创造性,培养积极向上的作风,为合作、创新和全面质量管理的完善提供适宜的土壤。同时,人力资源管理也能够使组织体系变得反应灵敏、适应性强,进而帮助公司实现竞争环境下的具体目



标。第五,人力资源管理能够为员工提供必要的工作和组织条件,为员工充分发挥潜力提供所需的支持。

(二) 人力资源管理的功能

组织目标的达成以及组织战略的实现是人力资源管理活动的最终目的。人力资源管理围绕着实现组织战略而展开,它的主要活动可以概括为获取、整合、保持、开发、控制与调整五个方面。

(1) 获取。获取是指根据工作和组织的要求,通过招募和录用,选拔出与目标职位相匹配的任职者的过程,具体体现在工作分析、招聘及录用等环节的工作上。

(2) 整合。整合是指借助于培训教育等手段实现员工组织社会化的过程。整合的目的是培养员工与组织一致的价值取向和文化理念,并使其逐渐成为组织人,具体体现在新员工上岗引导、企业文化管理等方面。

(3) 保持。保持员工的工作积极性和员工队伍的相对稳定性,是“保持”这一工作的主要任务,具体体现为绩效管理、薪酬管理、福利管理、劳动关系管理等活动。

(4) 开发。开发是指通过提高员工的知识、技能及态度等资质,实现人力资本保值增值的过程,主要包括员工职业生涯管理、技能和知识培训、员工辅导等活动。

(5) 控制与调整。这是对员工的工作行为及工作结果作出评价和鉴定以及反馈和改进的过程,主要体现在绩效管理、工作轮换、劳动关系管理、裁员与外包等活动中。

四、人力资源管理的活动领域

基于以上功能,常见的人力资源管理活动可以概括为八个领域:人力资源规划、工作分析与设计、招募与录用、培训与开发、绩效管理、薪酬与福利、职业生涯管理和劳动关系管理(图 1-1)。

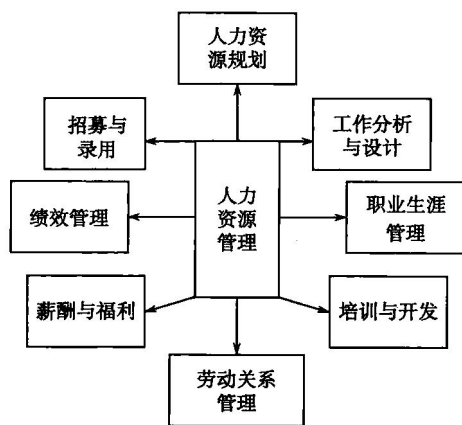


图 1-1 人力资源管理的活动领域及其相互关系

1. 人力资源规划

人力资源规划是对组织的人力资源需求和供给进行有效预测与匹配的过程。其目的在于使人员的供给(无论是内部的还是外部的)在给定的时间内与组织的需求相适应,保证随时满足组织在数量和质量上对人力资源的需求。

2. 工作分析与设计

工作分析通过搜集工作岗位的相关信息,明确界定每个岗位的责任、任务或活动以及工作承担者的任职资格。工作分析的成果体现为工作说明书或工作描述。工作设计则通过对工作内容的再设计,提高工作



的丰富性,进而提高员工的工作满意度。

3. 招募与录用

选拔和录用合格乃至优秀的员工是企业占据竞争主动地位的重要环节。从招募渠道的选择、招聘信息的发布,到人员测评技术和最后的录用决策,都属于招募与录用的范畴,其目的是以最快、最省的方式找到最合适的员工。

4. 培训与开发

培训分为岗前培训和在职培训。岗前培训是对新员工进行入职教育,使其掌握基本的职业素养的过程。在职培训是结合员工在实际工作中的表现,对员工欠缺或不足的能力和知识进行培训与提高的过程。毫无疑问,对员工能力的进一步提升和技能的开发是企业实现健康、持续发展的必由之路。

5. 绩效管理

对员工个体和组织整体的绩效进行科学的考核,是保证组织目标实现的有效手段。绩效考核体系可以帮助组织评价员工绩效的优劣,确认导致绩效优劣的因素或原因,以便制定相应的改进措施。绩效考核体系不仅可以帮助绩效不良者找到问题所在、提高绩效水平,同时,也能帮助管理者对绩效优良的员工实施奖励和提升,有利于提高员工的成就感和归属感。

6. 薪酬与福利

薪酬和福利是组织管理的关键战略领域,不仅影响到组织吸引求职者和留住员工的能力,而且受到一个社会的法律和制度的制约。员工激励的实施过程,实际上就是组织满足人的需要的过程,适当的薪酬和福利不仅是对员工工作表现的认可,而且是保证员工基本需要的必要手段。同时,组织的薪酬和福利政策,还必须遵循有关法律和政策的规定,如最低工资标准就限定了组织提供给员工的报酬不能少于这个标准。

7. 职业生涯管理

职业生涯管理主要包括两个方面:一是指个体对自己希望从事的职业、希望就职的组织、希望达到的职业发展目标进行规划和设计,并为实现这一职业目标而积累知识、开发技能的过程。它一般通过选择职业、选择组织、选择工作岗位,使员工在工作中技能得到提高、职位得到晋升、才干得到发挥等来实现。二是指组织帮助员工制定职业生涯规划,建立适合各类员工发展的职业通道,为员工提供适时必要的职业培训和就业指导,帮助员工获得职业上的成功。

8. 劳动关系管理

在现代社会中,个人与组织的关系即表现为雇佣关系或劳动关系。雇主与雇员彼