

Renli Ziyuan Guanti Fanglue

人力资源管理方略

— / 李 萍 编著 /



四川大学出版社

Renli Ziyuan Guanli Fanglue

人力资源管理方略

/ 李 萍 编著 /



四川大学出版社

责任编辑:毕 潜
责任校对:周 颖
封面设计:墨创文化
责任印制:李 平

图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理方略 / 李萍编著. —成都:四川大学出版社, 2009. 7

ISBN 978-7-5614-4368-2

I. 人… II. 李… III. 劳动力资源—资源管理 IV. F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 122097 号

书名 人力资源管理方略

编 著	李 萍
出 版	四川大学出版社
地 址	成都市一环路南一段 24 号 (610065)
发 行	四川大学出版社
书 号	ISBN 978-7-5614-4368-2
印 刷	郫县犀浦印刷厂
成品尺寸	185 mm×260 mm
印 张	9
字 数	206 千字
版 次	2009 年 7 月第 1 版
印 次	2009 年 7 月第 1 次印刷
印 数	0 001~2 000 册
定 价	18.00 元

版权所有◆侵权必究

◆读者邮购本书,请与本社发行科
联系。电 话:85408408/85401670/
85408023 邮政编码:610065

◆本社图书如有印装质量问题,请
寄回出版社调换。

◆网址:www.scupress.com.cn

前言

我国正从人口大国走向人力资源强国，人力资源管理不仅具有重要的理论意义，而且具有更为重要的实践意义。很久以来，李萍就在思考编写一本不同于坊间的人力资源管理的著作或教材，因为常见的这类书籍普遍都是针对企业型组织，而人力资源管理也是非企业型组织全局性、战略性的管理内容，她认为应该编撰一本重在实践层面，适应各种组织人力资源管理需要的读物。我很赞同她的这一想法和主张。现在摆在我们面前的《人力资源管理方略》兑现了她的想法，我向她表示祝贺。在阅读了她的书稿后，在这里我写下几句读后感。

总的来说，《人力资源管理方略》一书较为全面而系统地阐释了人力资源管理的各个工作侧面，并按其内在的逻辑联系，把它们呈现在读者面前。同时，在内容的选择和组织上，又重在方略，重在操作，因此，该书既有理论意义，更有实践意义，有助于组织开展人力资源管理工作，也有助于对人力资源管理有兴趣的读者掌握有关的知识。

学术的研究，贵在探索，作者对组织的人力资源特性的概括和阐释，对人力资源管理的目标的概括和阐释，对人力资源短缺与过剩成因的分析等都具有新意，且言之成理，持之有据，表明了作者较厚的理论素养和敏锐的思维，增强了全书的学术性和可读性。

对于一本理论性和实践性相结合，又重在实践层面的著作，条理清楚，语言简洁、准确，而又通俗上口是其基本要求。全书对人力资源管理的具体工作，做到了条分缕析，对较为艰深的理论，能用简洁、明快的语言予以表述。

诚如作者在导言中所说，在当代人力资源管理的实践有了新的内涵时，人力资源管理理论亦将在实践肥沃的土壤上，出现新的发展和创新，我祝愿作者将人力资源管理的研究继续进行下去，“欲穷千里目，更上一层楼”，取得新的成果。

四川省首届教学名师
四川省有突出贡献优秀专家
管理学教授



2009年初夏

目 录

导 言	(1)
一、资源与人力资源	(1)
二、当代组织所需要的人力资源	(2)
三、人力资源管理的两大阶段	(3)
四、人力资源管理的核心和管理原则	(5)
五、人力资源管理的目标	(6)
六、本书的架构	(7)
第一章 职务分析与岗位建设	(9)
第一节 职务分析	(10)
一、职务分析的程序	(10)
二、职务分析的方法	(11)
三、职务说明	(13)
第二节 岗位建设	(16)
一、岗位规范的内容及其制定原则	(16)
二、岗位规划的原则及其编制程序	(18)
三、岗位设计的要求和原则	(21)
四、岗位设计的权变因素	(23)
第二章 人力资源的需求与供给	(25)
第一节 人力资源需求与供给的环境	(26)
一、外部环境	(26)
二、内部环境	(27)
第二节 人力资源的需求预测	(29)
一、人力资源需求预测的内容和步骤	(29)
二、人力资源需求的定性预测法	(30)
三、人力资源需求的定量预测法	(31)
第三节 人力资源供给预测与供给控制	(34)
一、人力资源供给预测的途径	(34)
二、内部人力资源的供给预测	(34)
三、外部人力资源的供给预测	(36)



四、人力资源的供给控制·····	(38)
第三章 人力资源的短缺与过剩·····	(41)
第一节 短缺与过剩的成因·····	(42)
一、人力资源短缺与过剩的常态性·····	(42)
二、人力资源短缺与过剩的原因·····	(42)
第二节 短缺与过剩的处理·····	(43)
一、处理短缺与过剩的思维方法·····	(43)
二、输出与输入人力资源·····	(44)
三、解决短缺与过剩的关键·····	(44)
第三节 人员租借与人员外包·····	(46)
一、人员租借·····	(46)
二、人力资源管理外包·····	(48)
第四章 员工聘用与面试·····	(51)
第一节 聘用原则和过程·····	(52)
一、聘用原则·····	(52)
二、聘用过程·····	(53)
三、影响聘用信度和效度的因素·····	(54)
第二节 面 试·····	(54)
一、面试的目标和过程·····	(54)
二、面试的类型·····	(55)
三、面试的方法和提问的技巧·····	(57)
四、面试有效性的保证·····	(59)
第五章 测试方法与录用·····	(61)
第一节 测试方法·····	(62)
一、心理测验法·····	(62)
二、笔试测评法·····	(62)
三、评价中心法·····	(62)
四、观察判断法·····	(63)
第二节 录 用·····	(64)
一、录用要素和录用程序·····	(64)
二、录用要务·····	(66)
三、录用的岗前培训·····	(67)
第六章 薪酬设计·····	(71)
第一节 薪酬的形式、模式及其水平·····	(72)
一、薪酬形式与薪酬功能·····	(72)
二、薪酬模式及其选择·····	(73)
三、薪酬水平及其制约因素·····	(75)

第二节 薪酬制度	(76)
一、薪酬制度的设计原则	(76)
二、薪酬制度的类型	(77)
三、薪酬制度的发展趋势	(80)
第三节 福利	(81)
一、福利的功能及其负面效应	(81)
二、组织特定的福利项目	(82)
三、福利项目的设计	(83)
四、弹性福利计划	(84)
第七章 员工绩效考评	(85)
第一节 绩效考评标准与考评周期	(86)
一、绩效及其类型	(86)
二、绩效考评与标准	(86)
三、制定绩效考评标准的原则	(87)
四、绩效考评的周期	(88)
第二节 考评的实施及其后续工作	(89)
一、实施考评	(89)
二、反馈	(90)
三、运用	(92)
第三节 绩效考评的主要方法	(93)
一、图解评估法和描述法	(93)
二、关键绩效指标法	(94)
三、平衡计分卡	(95)
第八章 员工培训与开发	(99)
第一节 员工培训	(100)
一、员工培训的意义	(100)
二、员工培训的阶段划分	(100)
三、培训计划及其经费预算	(101)
四、员工培训的类型	(103)
第二节 员工开发	(104)
一、员工开发的意义和层次	(104)
二、提升性开发的内容	(105)
三、员工职业生涯设计	(106)
四、组织在员工职业生涯设计中的职责	(108)
第九章 团队与团队建设	(111)
第一节 团队与团队精神	(112)
一、团队的类型及其周期	(112)



二、高效团队的特征·····	(113)
三、团队精神及其打造·····	(115)
第二节 团队建设·····	(116)
一、团队的组建程序·····	(116)
二、团队的沟通·····	(118)
三、团队冲突·····	(120)
第十章 员工的安全健康与维护·····	(123)
第一节 员工的安全与健康·····	(124)
一、员工的安全与员工的健康·····	(124)
二、制约员工安全的因素·····	(125)
三、职业疾患的类型和成因·····	(127)
四、心理压力及成因·····	(127)
第二节 维护员工的安全与健康·····	(129)
一、遵守法律法规·····	(129)
二、构建健康安全环境·····	(130)
三、运用权利与履行义务·····	(131)
参考文献·····	(133)
后 记·····	(134)

导 言

不论何种类型的组织，人力资源皆是其不可或缺的第一性资源。在实践层面上，人力资源管理是一个由相互联系的各个具体工作所组成的工作系统，是组织的全局性、战略性的工作。

一、资源与人力资源

（一）资源

1. 资源的内涵

在经济学的意义上，资源的内涵有广义和狭义之别。

广义的资源是指一个国家或一个地区赖以生存和发展的一切条件。或者说，它是指一切物质要素的总和，即人口的数量和质量、自然条件、国防能力等的总和。

狭义的资源是指一个组织用于提供产品或服务的一切条件，如人力、土地、能源、技术、资本及信息等。

2. 资源的特性

首先，资源具有稀缺性。因为，资源相对于人类的需要来说，它总是显得稀少而匮乏。

其次，资源有再生性与非再生性之分。再生性资源即资源总量不会因为人类的使用而缩减，它可以重新生长或重新生产出来，如空气、水、人力、生物等。反之，非再生性资源的资源总量会因为人类的使用而缩减，如矿藏等。

（二）人力资源

在逻辑学的意义上，资源是一个属概念，而人力资源则是一个种概念。具体地说，人力资源即是资源中的一种。要准确地把握人力资源，就需要了解人力资源同其他资源相比较而具有的同质性和差异性，即了解人力资源的共性和个性。

人力资源同资源一样，也有广义和狭义的区别。

1. 广义的人力资源

学术界对广义的人力资源给出了不同的解释和定义，常见的有以下几种：第一种，人力资源是指能够推动国民经济和社会发展的、具有智力劳动能力和体力劳动能力的人们的总和，它包括人力资源的数量和质量两个方面；第二种，人力资源是指一个国家或地区有劳动能力的人口总和；第三种，人力资源是指具有劳动能力的人口的总和；第四种，人力资源是指包含在人体内的一种生产能力，若这种能力未发挥出来，它就是潜在的劳动生产力，若开发出来，则是现实的劳动生产力；第五种，人力资源是指能够推动整个经济和社会发展的劳



动者的能力,即处在劳动年龄的已直接投入建设或尚未投入建设的人口所具有的能力;第六种,人力资源是指一切具有为社会创造物质文化财富、为社会提供劳务和服务的人。

撇开上述认识上的差异,广义的人力资源可以简约地概括为一个国家或一个地区具有劳动能力的人口的数量和质量,即劳动力(含潜在的劳动力)的数量和质量的总和。

2. 狭义的人力资源

与广义的人力资源相对应,狭义的人力资源是指组织所拥有的人力资源的总和。由于组织所要提供的产品或服务不同,因而,不同组织要有不同的人力资源。

事实正是如此。比如,第一产业、第二产业、第三产业以及产业内部各行业的组织,它们的产品或服务均不会相同。即令属于同一产业同一行业的组织,比如,属第一产业的农业中的水稻种植业,它们的产出皆是向社会提供水稻产品,然而它们所提供大米的数量和质量也不会相同。这种不同,源于它们各自拥有的人力资源的数量和质量的不同。

又如,即令是同属于第三产业教育部门的初级中学,虽然它们的“产出”皆为初中毕业生,但是由于个性的差异,其毕业学生的质量和数量却会不尽相同。究其原因,十分简单,均在于每个组织所拥有的人力资源的数量与质量的不同。

由上述可见,一定的组织要求一定的人力资源。

二、当代组织所需要的人力资源

(一) 当代经济的特征

当代经济被学者们冠以知识经济、网络经济、信息经济等名称。然而,撇开这些名称,当代经济一般会表现出以下四个方面的显著特征。

1. 计算机被普遍运用

计算机的广泛运用,推动着信息基础设施的普遍构建与采用。办公自动化、生产自动化已成为当代办公和生产的显著特征和标志。

2. 知识型产业已成为新兴产业

以知识为基础的新兴产业群,如信息产业、航天产业、核能产业、环保产业、基于网络技术的电子商务等,在社会经济的产业结构中,占据着重要位置。

3. 知识在生产过程中的作用日益重要

从20世纪后半叶开始,知识在生产过程的作用日益重要。特别是在某些物质生产领域,比如,在软件开发、生物克隆等高新技术产业领域内,甚至还起着决定性的作用。

4. 创新成为竞争的重要手段

在当代,竞争手段发生了变化。竞争已由传统的以扩大资本为主,逐步转向以依赖创新的知识、信息、技术为主。实践证明,知识、信息和技术在第一产业、第二产业和第三产业中的投入不断增长;知识、信息和技术创新在竞争中起到关键性作用。

(二) 当代组织的人力资源特性

在组织生存和发展的意义上,从组织所需要的人力资源的角上认识人力资源,狭义的人力资源具有价值性、稀缺性、竞争性和可组织性等特性。

1. 价值性

所谓价值性,是指人力资源对组织是有用的。一定的组织有一定的产出,从而需要有一定的技能、技术和知识的人员,即人力资源的数量、质量及其劳动禀赋(技能、技术、知识和身体素质)要能满足组织产出的需要。只有满足组织产出需要的人,才能称之为组织的人力资源。少了,组织的人力资源短缺,人力资源的价值增大;多了,组织的人力资源过剩,过剩的人力资源不再具有价值,也不成为组织所需的资源。对组织而言,人力资源的短缺和过剩都将导致人力资源的价值评价发生变化。

2. 稀缺性

稀缺性是指组织应当拥有的人力资源是同性质类的组织所缺少的,它具有同性质类的其他组织所不具有的品质。假如,有两个同样的汽车修配厂,都需要钳工;两个同样的实验室,都需要实验员。但是甲厂的钳工、甲实验室的实验员,其操作技能、技术和经验皆高于乙厂、乙实验室。这样,甲厂、甲实验室的人力资源则具有稀缺的性质。

稀缺性是组织人力资源的品质的集中表现。对组织而言,拥有的稀缺资源愈多,资源的品质和资源的丰度则愈好。

3. 竞争性

竞争性是指组织的人力资源在同类组织中具有竞争优势。竞争性源于稀缺性,但它是指:①组织所拥有的不同岗位的人员在同类型的组织中具有整体优势;②组织所拥有的人力资源,具有其他同类组织所不能仿造或难于仿造的品质,即具有特有的知识、技能和能力。

应该看到,构建一个具有竞争性的人力资源团队,乃是组织在竞争中处于优势的基本条件。

4. 可组织性

从人力资源的管理工作和目标出发,一般是先将不同类型的人力资源进行整合,使之相互联系、协同工作,去完成组织的任务和实现组织的目标。因此,组织所需要的人力资源应当具有可整合性,即应具有团队协作的精神。具体地说,具有团队协作精神要求的生理素质和心理素质的人,才对组织具有资源的性质。

(三) 当代的组织对人力资源的需求

无疑,与当代经济特征和当代组织人力资源的特性相适应,智力型、知识型的劳动者正逐步取代体力型的劳动者;同时,对劳动者的智力品质需求已经超过了对其体力品质的需求。

事实正是如此,这在发达国家中表现得最为明显,如在美国,其泰勒时代 10 名工人中有 9 名是体力型劳动者,但到了 20 世纪 90 年代,10 名工人中却只有 2 名工人是体力型劳动者。显然,智力型、知识型的人力资源已成为当代组织所迫切需要的资源。

三、人力资源管理的两大阶段

人力资源是组织的第一性资源。要有效地运用这一资源,就必须卓有成效地对它进行管理,即围绕以实现组织目标为目的,开展以人力资源为对象的计划、组织、领导和控制活动,让人力资源有效地发挥作用。作为组织的一项管理活动,人力资源的管理出现于 20 世



纪 50 年代, 并得到不断地丰富和发展。

(一) 人力资源管理的初期

人力资源管理的初期阶段, 始自 20 世纪 50 年代初, 当用人力资源管理取代传统的人事管理后, 这一阶段便已出现, 并一直延续到 20 世纪 80 年代。这一过程, 首先在学术层面上展开, 继之才转化为实践层面, 并得到长足的发展。

1. 学术层面的讨论

在 1954 年德鲁克提出人力资源的概念后, 社会学家怀特·巴克 (E W Bakke) 于 1958 年第一次提出了人力资源管理的概念。怀特·巴克将人力资源管理 (Human Resource Management, HRM) 视为企业的一种普遍的管理职能。他认为, 所有管理者皆为资源管理者; 与资金、物质等资源相比, 人力资源更具有重要性; 人力资源管理工作并不仅仅是人事部门的责任, 而是所有管理者的责任。

在人力资源管理理念被学术界接受后, 众多学者纷纷从人力资源管理的目的、过程、主体等诸方面展开了讨论, 令人信服地对人力资源管理作出了贴近科学的阐释。

2. 人力资源管理成为实践

伴随人力资源管理在学术层面上被接受的过程, 众多企业型组织及其后的其他类型组织在实践层面上亦逐步接受。这集中表现在组织的管理工作中, 人力资源管理正逐步地取代已有的人事管理。这表明, 人力资源管理实质上是人事管理的一种扬弃、一种发展。它使原有的人事管理工作提高到了组织的全局上, 提高到了事关组织生存和发展的层面上。使员工的管理不再仅限于或者说隶属于组织的人事部门的职能之中。

与此同时, 更为重要的是, 在人力资源的管理中, 员工的要素被破天荒地放到了组织要素的首要位置上。

20 世纪 60 年代初, 人力资源管理进入了一个崭新的时期。其重要标志是, 人力资源的管理, 不仅已开始成为组织的实践, 而且已开始成为新兴的职业领域。1964 年, 美国国会通过了《民权法》; 1970 年, 美国国会又通过了《职业安全与健康》法案。自此, 在实际的经济生活中, 薪酬、福利、劳工关系的处理以及员工培训, 皆需要有专门的人员。这样, 处理人力资源管理的有关问题就成为一部分人的职业。

应当指出的是, 在这一时期, 在组织的人力资源的管理工作之中, 人事档案管理、职前教育等传统的人事管理, 仍然是其工作的主要内容。管理的内容和手段并没有出现质的变化, 直到 20 世纪 80 年代进入全面的人力资源管理后, 人力资源管理才有了质的内核。所以, 自 20 世纪 50 年代末到 20 世纪 80 年代, 应该是人力资源管理的初期阶段。

(二) 全面的人力资源管理

20 世纪 80 年代后, 人力资源管理进入到全面的人力资源管理阶段, 即进入到了管理的成熟期。应当看到, 这一阶段的人力资源管理同传统的人事管理, 两者在理念、模式、内容和方法等方面均出现了本质的差别 (见表 1)。

表 1 人事管理与人力资源管理的比较

比较项目	人事管理	人力资源管理
一、管理核心	以事为核心	“以人为本”为核心
二、对人的认识	经济人	社会人
三、管理性质	局部性、战术性	全局性、战略性
四、管理与被管理关系	对立甚至排斥	平等、和谐
五、管理深度	单纯使用	培养、开发

在当代，人力资源的内涵已经发生了变化。资源的品质已由体力转向了智力、知识、技术和能力；与之相联系，人力资源的管理实践有了新的内涵和新的发展，人力资源管理和理论亦将在肥沃的实践的土壤上，出现新的发展和创新。不难预料，人力资源管理必将进入新的更高级的阶段。

四、人力资源管理的核心和管理原则

（一）“以人为本”为核心

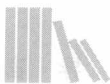
从管理学的意义上说，人本管理乃是管理的重要原则。这一原则的核心是以人为本，即组织要以人为中心，要关心、尊重、激励并培养员工，要营造出安全、健康的工作环境，要确保员工全面自由的发展，要确保员工能高效地从事工作，能为实现组织的目标作出应有的贡献。

从管理的实践层面上考察，对企业型组织而言，管理的对象包括人、财、物、产、供、销；对非企业型组织而言，管理的对象包括人、财、物，以及与组织性质相适应的服务。但是，在人事管理的一个较长时期内，各种类型的组织皆不把对人的管理，或者说，不把聘用、培养和造就一支高素质的员工队伍，即人力资源的建设作为首要的任务。管理的成功经验与失败的教训反复告诫人们，人力资源是组织的人、财、物中的第一性资源；组织中的人是最积极、最活跃、最具有潜力的因素；人力资源管理是组织管理工作中的首要内容、第一位工作。由此可见，人才优先的管理方式，即人本管理，乃是管理的首要原则、首要课题。

综上所述，在人力资源管理中，全力贯彻人本管理，必然要求将“以人为本”的理念，化作管理的核心。

（二）坚持五项管理原则

实践证明，坚持“以人为本”为核心、出发点和归宿，在管理中就需要贯彻五项原则：①控制适度原则。管理者对其下级人员的指挥和监督要适当，要能为下级所接受，做到既不过度，又较为及时。②德才兼备的原则。组织在选拔和使用员工时，不仅要了解他的人品，而且还要具体考察其工作作风、职业操守、技能和办事能力。③激励原则。组织要通过一定的激励手段和制度安排、调动员工的工作积极性。④参与管理原则。组织要让员工参与组织的一些管理和决策，唤起和培养员工的责任感及集体意识。⑤人员流动原则。既要允许员工在组织内流动、调换工作岗位，也要允许员工离开组织，另行它就，实现人尽其才。



（三）坚持科学性和艺术性相统一的管理方法

管理中坚持“以人为本”为核心、出发点和归宿，还需要在管理中坚持科学性和艺术性相统一的管理方法。这是因为，人有理性和共性的一面，也有非理性和个性的一面。前者用科学的管理方法有效，后者则需要用艺术的管理方法。也就是说，一方面，管理制度必须排除人类情感对组织的干扰；另一方面，制度的形成和管理的操作应融入人性因素，强调组织文化，把制度安排的理性因素与人的非理性情感因素有机地融合。

五、人力资源管理的目标

（一）当前学术界关于管理目标的不同解读

对人力资源管理要实现的目标，学术界从不同的角度，作出了不同的解读。

以我国学者为例，朱丹对企业型组织的人力资源管理提出了收益最大化、效用最大化和顾客满意最大化三大目标。

另一位我国学者董克，从目标的层次性出发，把目标分为终极目标和具体目标两类。他认为，终极目标是实现企业的既定目标，而具体目标则包括分配公平合理等。

（二）人力资源管理的两大目标

实践反复证明，人力资源管理的成败直接关系到组织的成败和员工的成败。正是从这一命题出发，我们认为，组织的人力资源管理应该具有两大目标。

1. 实现组织目标

组织的任何工作均旨在实现组织的目标，而任何目标的实现都要依赖于管理者，依赖于人的劳动，依赖于人的体力、智力、知识、经验、技能，即管理者对组织的人力资源的整合。这样，人力资源管理的出发点和终极点，即在于通过对人的管理而实现组织目标。

具体内容包括：①人力资源管理的每一项工作，皆是从实现组织目标出发的，比如，选择、使用和培养员工，就必须从实现组织的目标出发。这是因为，一定的员工需要承担一定的工作，即有一定的分工，而组织任务的完成与组织目标的实现，却又是员工合作的结果。可见分工源于合作，源于组织目标的实现。②能否实现组织目标，乃是检验人力资源管理成败的标准。因为结果总是过程的结果，结果反映着过程的科学性、合理性。从实现组织的目标出发，并将目标作为管理工作的中心，才是科学的过程。这样的过程才能实现组织的目标。反之，组织的目标则不能实现，或不能完全实现。③组织目标发生变化，人力资源管理的各个侧面亦要随之发生相应的变化。这一相应的变化，总是为实践所证明，即为各种类型的组织的人力资源的的管理实践所证明。实践所证明的管理的变化，充分说明人力资源的管理服从、服务于组织的目标。

2. 实现员工的目标

在具体的管理工作中，实现员工的全面的发展，既是员工具有成就的体现，又是人力资源管理的核心，即“以人为本”的要求。人力资源管理的成效关系着员工的成败，因为它关系着员工个人才干能否充分发挥，关系着个人价值能否实现，能否提升。这就不言而喻，实现员工的全面发展必须是人力资源的又一大目标。

员工全面发展的目标有两个方面的具体内容：①提高员工的资源品质。对员工而言，人

力资源管理就是员工的体力、智力、知识、技能、经验的提升和素质的提高过程。②员工的个人价值得以实现。人力资源管理,一方面要确保员工获得与其劳动付出基本相一致的报酬,实现其经济价值;另一方面,人尽其才,让员工具有成就感和满意度,以实现其社会价值。

六、本书的架构

在实践的层面上,人力资源管理是由相互联系的工作环节,或者说是由各种具体的工作所构成的有机系统。本书正是从这一有机系统出发来组织架构全书内容的。在导言中,从人力资源及其相关概念的讨论,简要回顾了人力资源管理的实践活动,讨论了人力资源管理的核心管理原则、管理方法以及管理目标,为人力资源管理的各个层面的具体展开作了铺垫。全书共分十章,按人力资源管理中相互独立又相互关联的工作,可划分为七大板块,或者说七个单元。

(一) 第一单元

第一单元包括第一章至第三章的内容,讨论了职务分析与岗位规划,人力资源的需求与供给,以及人力资源的短缺与过剩。职务分析与岗位规划是人力资源管理的基础性工作,岗位规划建立在职务分析的基础之上。岗位规划付诸实施,就有了人力资源的需求,相应的出现了人力资源供给,以及需求供给,并派生出过剩、短缺等问题的处理。

(二) 第二单元

第二单元为第四章和第五章的内容,即员工聘用与录用。有了岗位规划,有了人力资源的供给,就顺理成章地进入到聘用和录用的程序。

(三) 第三单元

第三单元为第六章的内容,即薪酬设计。录用员工之后,就需要付给员工薪酬。这样,薪酬的确定,薪酬制度的设计,以及相关福利等,便自然成为管理实践中要解决的问题。

(四) 第四单元

第四单元为第七章的内容,即绩效考评。员工被录用并在组织工作后,对员工的行为和行为结果,需要进行考评。因此,就需要在管理中开展制定考评标准、选择考评方法以及实施考评等一系列工作。

(五) 第五单元

第五单元为第八章的内容,讨论员工的培训与开发。要使人力资源适应岗位需求,就需要对员工培训,要适应组织的发展,就需要开发员工的资源品质,各种培训工作,员工职业生涯设计,也就提到人力资源管理的议事日程上。

(六) 第六单元

第六单元为第九章的内容,即团队与团队建设。在组织中,人力资源的资源性质要达到充分的发挥,最终依赖于资源的整合,即组建团队,建设团队。

(七) 第七单元

第七单元为第十章的内容,对员工的安全健康与维护作了阐述。在管理的意义上资源的有效使用,在于对资源的保护,对人力资源管理而言,维护员工的安全与健康,是其不可或



缺的一项重要工作。

全书各章节分别叙述了在人力资源管理过程中，管理者所必须开展的一系列具体工作。要指出的是，劳动关系的管理，应该是人力资源管理的内容之一，由于这一部分内容，我们已在本书有关章节中作了叙述，并进行了相关的阐释，因此，书中没有作为一个单独的单元予以讨论。还要指出的是，团队与团队建设在人力资源管理的出版物中，一般没有用专门章节进行讨论，但鉴于团队是一个正式群体，是实现组织目标和任务的根本保证，是人力资源管理绝不能忽略的重要工作内容，因此，本书安排了专门章节进行讨论。

第一章 职务分析与岗位建设

组织中若干岗位的设置，一般是在职务分析的前提下而展开的。在进行职务分析时，只有遵循一定的工作程序，采用科学的工作方法，才能准确地制定出岗位的职务说明。有了职务说明，进而才能进行岗位建设，即制定岗位规范，提出岗位规划，最终作出岗位设计。