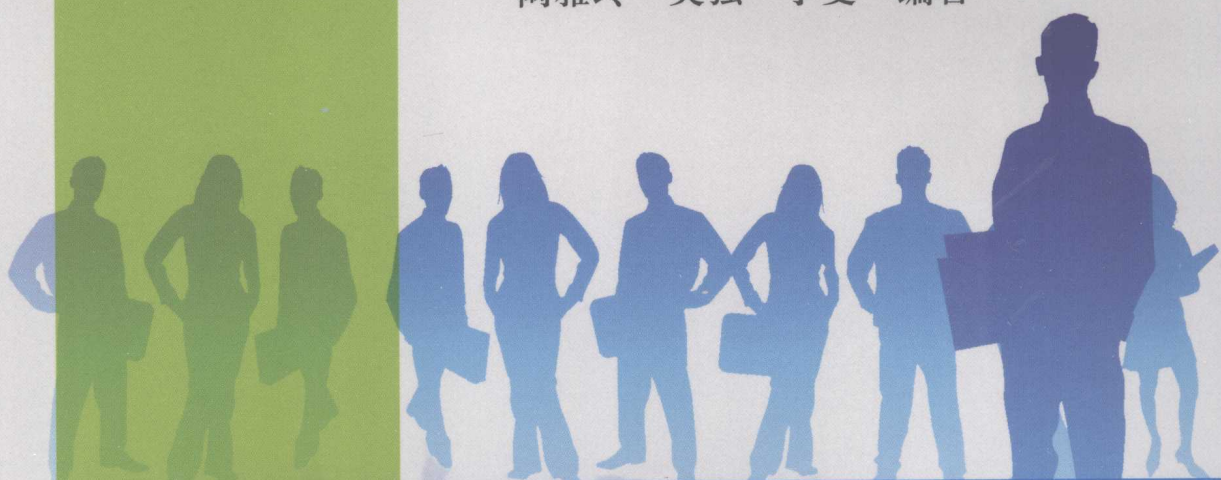


21世纪高职高专规划教材·商贸类系列

全国高职高专“工学结合”课程改革教材

人力资源 基础与实务

阚雅玲 吴强 丁雯 编著



RENLIZIYUAN GUANLI

JICHU YU SHIWU

21 世纪高职高专规划教材·商贸类系列
全国高职高专“工学结合”课程改革教材

人力资源管理基础与实务

阚雅玲 吴强 丁雯 编著

中国人民大学出版社

· 北京 ·

图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理基础与实务/阚雅玲等编著

北京:中国人民大学出版社,2009

21世纪高职高专规划教材·商贸类系列

ISBN 978-7-300-10715-8

I. 人…

II. 阚…

III. 劳动力资源-资源管理-高等学校:技术学校-教材

IV. F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 079386 号

21 世纪高职高专规划教材·商贸类系列

全国高职高专“工学结合”课程改革教材

人力资源管理基础与实务

阚雅玲 吴强 丁雯 编著

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

电 话 010-62511242(总编室)

010-82501766(邮购部)

010-62515195(发行公司)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 北京鑫丰华彩印有限公司

规 格 185 mm×260 mm 16 开本

印 张 19

字 数 442 000

邮政编码 100080

010-62511398(质管部)

010-62514148(门市部)

010-62515275(盗版举报)

版 次 2009 年 7 月第 1 版

印 次 2009 年 7 月第 1 次印刷

定 价 29.00 元

版权所有 侵权必究

印装差错 负责调换

前 言

人力资源管理教材的版本已经很多。我们认为,新教材的编写应当是实现人才培养目标的需要,同时也应当是课程改革的成果,所以我们的初衷不只是推出一本教材,更是推行一门改革创新后的人力资源管理课程。我们引导学生学习人力资源管理是基于人力资源管理相关岗位中的典型工作任务,它来源于现有企业的实践,服务于学生未来的职业。我们编写此教材的任务是能够建立起学习和工作的直接联系,但它又不是对企业真实工作任务的完全再现。因为:第一,有些任务很简单,不需要专门在学校学,到工作岗位上通过实践很快就能掌握;第二,对于一些任务和技能不能简单地学,因为高职学生不同于中职学生,在一定程度上既要“知其然”,还要“知其所以然”;第三,对于人力资源管理这一课程,现实企业的工作内容各有差别,因而教师不但应“授之以鱼”,还应“授之以渔”。所以本教材的学习内容是企业人力资源管理中所需的典型的、关键的、潜在的理论 with 技能。

本教材共分八章,第一章给出了人力资源管理的基本概念和基本理论;第二章至第八章给出了企业在人力资源管理实践中典型的七个项目或工作任务。本教材的主要特点是:

1. 从用人单位的需要出发,重塑教学目标

现有人力资源管理教材基本上万变不离其宗,大多是从学科体系出发,对人力资源管理者角色进行较高层次的定位;对人力资源管理重心按照几大职能进行把握。而本教材是从用人单位的需要出发、从学生的职业发展出发,将人力资源管理重心下移,让学生切实能够在人力资源管理中找到自己的职业发展方向或者是能较好地适应未来企业的人力资源管理需要。

2. 从人才培养的目标出发,重整教学内容

如上所说,高职教育的目标不是从学科体系出发传授管理知识的,而是从用人单位和学生的需要出发培养人才的,因而教学内容必须以人才培养目标为导向进行重整。人力资源管理涉及的领域、范围、层面、内容非常广泛,本教材不主张求大求全,而是旨在以人力资源管理的基本知识为基础,以面向高职学生的人力资源管理实务为主线,把握重点、落到实处,不一味强调体系完整、面面俱到。本教材主编有十年企业管理经验、八年企业培训和在校教学经验,对于教学重点的把握能够做到准确到位。

3. 从高职学生的实际出发,重构教学方法

作为高职高专的学生,既无较强的抽象思维能力,又无管理的实践经验,如果按照管理的传统思想,从他们不熟悉的学科体系出发来授课,一定会让许多学生茫然失措,或者失去学习的兴趣。本教材从典型的工作任务出发,提供一种提高学生职业素养和职业能力的解决方案,无论是内容体系还是编写形式都进行了变革,切实做到理论够用、重在实践、学以致用、学有所成,特别突出理论与实践相结合,整个教学过程体现做中学、学中



做，努力做到工学结合。

本书每一章都穿插了多种以学生为中心的教学方法，开篇以典型工作任务进行导入，中间辅以小案例、小思考、小练习、小知识等帮助加深理解，结束则以案例分析、实用工具、实训应用进行全面实践，最后以管理链接进行思维和眼界的拓展。全书内容实用、通俗易懂、可操作性强，不仅适用于高职高专学生，也适用于应用型本科院校、成人高校经济管理类专业的学生以及企业的管理人员。

本书为广州番禺职业技术学院阚雅玲、吴强、丁雯共同编著。全书由阚雅玲教授拟定大纲，总纂定稿，并具体完成了第一章、第二章、第三章、第四章的编著任务。吴强老师完成了第五章、第六章的编著任务。丁雯老师完成了第七章、第八章的编著任务。

本书参阅了大量人力资源管理和企业管理方面的书籍和优秀案例，在此向参考文献的所有作者表示衷心的感谢！同时由于作者水平有限，书中难免有错误和疏漏之处，敬请广大读者批评指正。

阚雅玲

2009年6月

目 录

第一章 人力资源管理基础知识	1
第一节 人力资源的相关概念	2
第二节 人力资源管理的相关知识	5
第三节 人力资源管理的基本理论	12
第二章 人力资源规划	31
第一节 认识人力资源规划	32
第二节 人力资源规划的程序	38
第三节 人力资源预测	41
第四节 人力资源供需的平衡	46
第三章 工作分析与工作设计	57
第一节 认识工作分析及其重要性	58
第二节 工作分析相关术语及程序	61
第三节 工作分析的方法	63
第四节 职务说明书的编写	70
第五节 工作设计	75
第四章 员工招聘与录用	86
第一节 招聘的目的与流程	88
第二节 招聘计划的制订	97
第三节 招聘渠道的选择	102
第四节 面试的关键事项	106
第五节 招聘的其他测评方式	111
第六节 录用策略与招聘录用评估	117
第五章 员工培训与开发	126
第一节 培训与开发的作用与流程	128
第二节 培训与开发的需求分析	132
第三节 培训与开发计划的制订	142
第四节 培训与开发计划的实施	155



第五节 培训与开发的效果评估	157
第六章 绩效管理	169
第一节 绩效与绩效管理	170
第二节 绩效计划与绩效沟通	175
第三节 绩效考核指标体系的设计	182
第四节 绩效考核方法的选择	191
第五节 绩效反馈和结果运用	204
第七章 薪酬福利管理	213
第一节 薪酬福利管理的目的与流程	215
第二节 岗位评价	222
第三节 薪酬调查	227
第四节 薪酬制度制定	232
第五节 薪酬计算	238
第六节 福利制度设计	243
第八章 劳动关系管理	251
第一节 劳动关系的意义与管理流程	253
第二节 劳动合同的订立	260
第三节 劳动合同的变更、解除、终止与管理	269
第四节 劳动争议处理	275
第五节 劳动安全卫生管理	280
第六节 企业内部规章制度的拟定与公示	285
主要参考文献	293

第一章 人力资源管理基础知识

【学习目标】

1. 全面掌握人力资源管理的基本概念和基本理论，为后续的学习打好基础。
2. 能够运用所学的基础知识理解并解释一些人力资源管理现象。

【案例导入】

华为技术有限公司的人力资源管理

深圳市华为技术有限公司成立于1988年，是由员工持股的高科技民营企业。华为从事通信网络技术与产品的研究、开发、生产与销售，专门为电信运营商提供光网络、固定网、移动网和增值业务领域的网络解决方案，是中国电信市场的主要供应商之一，并已成功进入全球电信市场。

华为曾经是一个名不见经传的民营企业，华为创业之初仅有十多人，在短短的十几年间，发展成为利润率和研发投入率最高的中国电子信息百强企业之一。究其成功的原因，其中重要的因素之一是按照战略规划目标，制定人力资源规划并大规模进行相关人才储备。

华为人力资源战略规划体现在该公司的内部规章——《华为公司基本法》。

《华为公司基本法》是华为公司于1998年3月制定的公司活动章程，这部总计六章一百零三条的企业内部规章，是迄今为止中国现代企业中最完备、最规范的一部“企业基本法”。华为公司将追求、员工、技术、精神、利益、文化及社会责任这七大要素列为公司“基本法”的核心价值观。“认真负责和管理有效的员工是华为最大的财富。尊重知识、尊重个性、集体奋斗和不迁就有功的员工，是我们事业可持续成长的内在要求”（第一章第二条 员工）；“我们主张在顾客、员工与合作者之间结成利益共同体。努力探索按生产要素分配内部动力机制。我们绝不让雷锋吃亏，奉献者定当得到合理回报。”（第一章第五条 利益）；“我们强调人力资本不断增值的目标优先于财务资本增值的目标。”（第一章第九条 人力资本）；“我们认为，劳动、知识、企业家和资本创造了公司的全部价值。”（第一章第十六条 价值创造）。



一个组织，只有真正重视了人力资源管理，并且发挥了它的作用，才能够在日益激烈的市场竞争中克敌制胜。世界进入“制脑权”时代，谁拥有地球上最多最有智慧的大脑，并能发挥其智能效用，谁就占领了决战制胜的制高点。管理大师德鲁克说，所谓现代管理事实上就是人力资源管理。的确，在国内外竞争日趋激烈的环境下，人力资源的数量和质量已成为推动企业发展的关键因素和企业获取利润的重要手段。企业的兴衰成败、实力强弱已不再取决于企业拥有的物质资本，而取决于企业是否拥有具备创新能力的专业知识人才和高素质员工，他们是企业的一种战略资源，也是国内外企业争夺的焦点。“人力资源是第一资源”的论断，正是对人力资源在企业的发展，乃至国家经济发展和社会进步中的基础性、决定性作用的科学概括。因此，掌握人力资源管理的理论和基础知识，已成为当今管理人员必需的素质。

第一节 人力资源的相关概念

一、人力资源的概念及内容

（一）人力资源的概念

人力资源，从一般意义上说，是指作为经济资源的人的生产能力。生产过程是各种生产要素互相组合、运用并转换成各种产品和服务的过程。劳动力是能动的、居于中心地位的生产要素，它是价值的源泉，是财富形成的决定性条件，因而是最重要的经济资源。

对于人力资源，可以从不同的角度加以理解和把握。从宏观层面看，人力资源是指“能够作为生产性要素投入社会经济活动的劳动人口”，有人称之为理论人力资源。与之相对应的是现实人力资源。现实人力资源指的是一个国家或一个地区在一定时间内拥有的实际从事社会劳动的全部人口，包括正在从事劳动和由于非个人原因暂未从事劳动的人口。从微观层面看，人力资源是指一个组织内部所拥有的劳动者技能、知识和经验，有人称之为直接人力资源，表现为就业人口。人力资源除了上述理论人力资源、现实人力资源和直接人力资源三个数量方面的含义外，还包含质量方面的含义。人力资源质量是指一个国家或地区拥有劳动能力的人口的身体素质、文化素质、思想道德素质和专业（职业）劳动技能水平的统一。

（二）人力资源的内容

人力资源的构成内容主要包括体质、智质、心理素质、品德、能力素养、情商六个方面。

体质即身体素质，包括身体的忍耐力、适应力、抗病力和体能等。

智质不同于智商，它是指学习的速率。智质的好坏主要取决于以下六种能力：记忆能力、感知能力、理解能力、思维能力、接受能力和应变能力。

心理素质包含情绪的稳定性、心理承受力、心情心态、心理应变能力和适应能力等。

品德即道德品质。古人把良好的品德概括为五个字：仁、义、礼、智、信。人的道德品质对于其人力资源的质量评估是占第一位的。

能力素养是一个人“四历”，即学历、经历、阅历、心历的结晶。它可以概括提炼出以下 18 种能力：战略能力、知识总量、规划能力、理解能力、决策能力、研究能力、组织能力、判断能力、创新能力、人际沟通能力、推理能力、感知能力、分析能力、工作条



理性、应变能力、文字写作能力、演讲能力和再学习能力。

情商(EQ)即情感商数(Emotional Intelligence Quotient),由美国耶鲁大学心理学家彼得·塞拉维(Peter Salovey)和新罕布什尔大学的约翰·D·梅耶(John D. Mayer)于1990年首次提出。许多学者认为,智商是被用来预测一个人的学业成就的,而情商是被用来预测一个人的职业成就的。

情商是与三个要素紧密联结在一起的,即自身、环境、他人,如图1—1所示。其中,个体与自身的关系包括认识自身情绪的能力、妥善管理自身情绪的能力和自我激励的能力;个体与他人的关系包括认识他人情绪的能力和妥善处理与他人关系的能力;个体与环境的关系包括认识环境的能力和妥善处理个人与环境关系的能力。

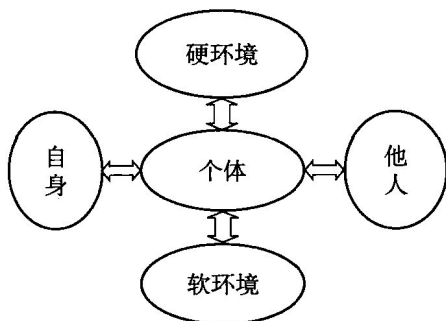


图 1—1 情商与三要素的关系

【小练习】

根据人力资源包含的体质、智质、心理素质、品德、能力素养、情商六个方面内容对自己进行一次较为全面的反思和评价,写一份1 000字左右的自我人力资源介绍,并在课堂上与老师和同学们分享。

二、人力资源的价值

自从美国著名管理学者彼得·德鲁克教授于1954年首次提出“人力资源”这一概念以来,人们对人力资源的研究不断深化,对人力资源的价值也有了越来越充分的认识。近十几年来,许多学者和企业家都认真对待组织的人力资源,认为其是组织获得竞争优势的潜在的唯一资源。1991年,美国IBM公司和Tower Perrin咨询公司联合对全球近3 000名高级人力资源经理和首席执行官(CEO)进行了调查,90%以上的人预计到2000年人力资源部将成为企业的一个重要部门。今天,这一预测已成为现实。几乎所有企业都日益重视人力资源管理问题,把它看做是在经济竞争中出奇制胜的法宝。

人力资源之所以受到重视,并成为最重要的战略资源,是由这种资源的内在价值所决定的。

(一) 人力资源是所有生产要素中最具能动性的要素

在所有资源和生产要素中,只有人类能够进行有意识、有目的的高级思维活动,具有



主观能动性。其他一切物质资料和资源,包括设备、原材料等各种生产资料,在生产过程中,只能被动地适应人类的需要,不能自动地转化为生产力,不能直接创造价值。也就是说,生产本身是人的活动。劳动力的数量和质量决定了生产规模的要素能否得到充分利用,为人类造福。因此,人力资源开发决定了其他生产要素的有效使用,是其他一切资源和利用的前提和基础。

(二) 人力资源是所有生产要素中最具创造性的要素

创造性是人力资源的基本特征。这种创造性正是源于人力资源具有的其他生产要素所不具有的主观能动性。现代社会生产正走向知识经济、智力经济时代,知识创新、技术创新、信息处理成为决定生产效率的关键环节。创造能力、创新能力的激发是一个组织(包括企业)生存、发展的根本条件。正是基于人力资源具有的创造性,人力资源管理面临的任务更加艰巨,其管理理念和模式也需要更新,因此需要对人力资源管理给予更多的关注和投入。

(三) 人力资源是所有生产要素中最具自主性的要素

企业管理归根到底是对人的管理,而人是有意识、有主见、有独立利益和独特思维方式的个体。所以,人力资源管理比其他要素更具有挑战性和复杂性。随着人力资源在生产的中心地位的确立,企业管理自然地转到以人力资源管理为中心的轨道上来。

(四) 人力资源是所有生产要素中最具潜能开发无限性的要素

与物质资源的有限性相比,人类潜能的开发是无限的。随着有限的物质资源的日益减少,如何保持和开发有限的物质资源更加依赖于人类智慧的开发。

(五) 人力资源是所有生产要素中最具社会性的要素

人力资源开发不仅可以直接促进社会生产力的进步,而且有助于从根本上提高其他生产要素的利用与配置效率,带动整个社会的文明进步。人力资源开发还提高了人类对自身尊严和价值的认识,促进了人的自由和全面发展。人力资源开发的水平已成为社会文明进步的重要标志。

人力资源开发与管理的过程,就是人的经济价值不断提高、不断实现的过程。人既是经济活动中的要素和动力,又是经济活动、社会活动的归属。人人全面发展、自由解放是经济发展的最高目标。从这个意义上说,加强人力资源管理是“以人为本”管理理念的具体实践,也是组织发展目标与过程的统一。

【小思考】

你认为在企业的生存和发展过程中,财务资源和人力资源哪一个更重要?

三、人力资源与人力资本

西方经济学家在分析近几十年来各国经济增长因素时发现,越来越多的经济增长不能用劳动力的追加和物力资本的追加来解释。越来越多的人承认这只能归功于教育的发展、人的素质的提高和人的能力的充分开发和利用,而这正是人们预先为之进行投资才形成的结果。

(一) 人力资本的概念与特征

人力资本是指通过对人力资源投资而体现在劳动者身上的体力、智力和技能。其特征是:



- (1) 它是人们以某种代价获得并在劳动力市场上具有一定价格的能力或技能。
- (2) 它是对人力资源进行开发性投资所形成的可以带来财富增值的资本形式。
- (3) 它是凝聚在劳动者身上的知识、技能及其表现出来的能力。

(二) 人力资源与人力资本的区别

1. 概念的范围不同

人力资源包括自然性人力资源和资本性人力资源。自然性人力资源是指未经任何开发的遗传素质与个体；资本性人力资源是指经过教育、培训、健康与迁移等投资而形成的人力资源。人力资本是指所投入的物质资本在人身所凝结的人力资源，是可以投入经济活动并带来新价值的资本性人力资源。人力资本存在于人力资源之中。

2. 关注的焦点不同

人力资源关注的是价值问题，而人力资本关注的是收益问题。

3. 性质不同

人力资源所反映的是存量问题，而人力资本反映的是流量问题。

4. 研究角度不同

人力资源是将人力作为财富的源泉，是从人的潜能与财富的关系来研究人的问题，而人力资本则是将人力作为投资对象，作为财富的一部分，是从投入与收益的关系来研究人的问题。

人力资源与人力资本概念上虽然不同，但人力资源得到合理开发和有效配置后，可以转化为人力资本，使用价值能转化为剩余价值。人力资本的核心是教育投资，事实上，教育投资的过程就是人力资本积累的过程。换句话说，人力资本的形成和积累主要靠教育。同样，人力资源的质量优劣也主要是由教育来决定的。明智的企业家十分重视教育，他们不仅重视对本企业人才的培养和培训，而且设法通过教育手段来改善本企业的文化，有些甚至不惜重金引进高学历、高职称的人才，就是因为他们认识到了教育与人力资源开发和人力资本形成的密切关系。可以说，没有教育与培训，人力资源就得不到合理开发，也不能形成强大的人力资本。重视教育和培训，就是重视企业的发展，就是在开发人力资源和积累人力资本。

【小思考】

如果你有一笔钱，你认为将这笔钱投入到个人的人力资本上所得的回报更多，还是投资到其他方面会让你受益更多呢？

第二节 人力资源管理的相关知识

一、人力资源开发与管理的概念

(一) 人力资源开发

人力资源开发主要指国家或地区、企业、家庭、个人的正规国民教育、在职学历教育、职业技能培训以及人的使用和启智等一系列活动，从而达到培养各类人才、开发人的潜能、提升人的质量的目的。人力资源开发是一个较大较广的概念，一个人的一生都与开



发紧密相连。

人的一生有四种教育，即家庭教育、学校教育、社会教育和自我教育。家庭教育对人影响最大的是从出生到 10 岁左右，学校教育对人影响最大的是从 10 岁到 22 岁左右，社会教育和自我教育贯穿人的一生。人力资源的开发主要靠上述各种教育，它要求全社会的参与。

(二) 人力资源管理

人力资源管理是指各种社会组织对员工的招募、录取、培训、使用、升迁、调动、直至退休的一系列管理活动的总称。人力资源管理的主要目的在于科学、合理地使用人才，充分发挥人的作用，推动社会和组织的迅速发展。

二、人力资源开发和管理的关系

我们可以把人的一生分为三大阶段：输入阶段、输出阶段和淡出阶段。

第一阶段为输入阶段。在这一阶段中，个人被输入大量的知识、经验和信息。这一阶段的时间从学龄 6 岁开始，受教育的时间长度分别为 12 年（高中毕业或中专毕业）、15 年（大专毕业）、16 年（本科毕业）、19 年（硕士毕业）、22 年（博士毕业），加上学龄前的家庭教育和社会教育的 6 年，人们的从业年龄一般是始于 18~28 岁之间。输入阶段也是人力资本投资最为集中的阶段。在输入阶段，个别人可能会勤工俭学，参加实践活动等，但这一阶段始终以输入为主。

第二阶段为输出阶段，也是从业阶段，个人输出其知识、智能、信息、劳动和服务。在这一阶段中，人们以输出劳动和服务为主，随着时代的变迁和知识的更新，人们也需要一些补充输入、继续教育和再教育。在人生输出阶段的输入多数是业余的、短期的或间断性的。

第三阶段是淡出阶段，这一阶段是社会和组织对他曾经输出的劳动和服务的回报。这种回报使人们获得了更加自由的时间和空间，可以发挥自己所长，把在输出阶段由于时间和工作的限制所无法展现的才华和无法实现的某些理想在这一阶段中表现出来，如绘画、写作、音乐、登山、旅游等。

我们所说的人力资源管理主要表现在输出阶段，如图 1—2 所示。人力资源管理的对象主要是正在从事体力劳动和脑力劳动的人，包括从人力资源规划、招募开始，到退休为止的全过程管理，也包括在职培训、潜能开发、合理调配使用等内容。而人力资源开发则表现在人生的整个过程，包括从幼儿教育到成年后的获取、保留、发展、维护，直到老年退休后的余热开发等全部过程。人力资源开发更侧重于宏观，更侧重于整体，更侧重于全社会性的启智。

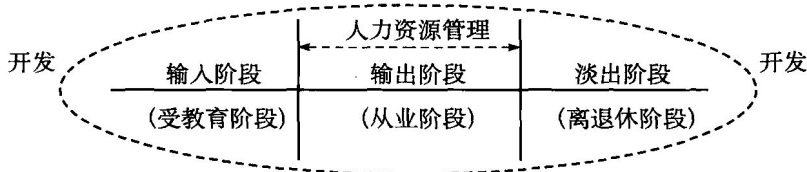


图 1—2 人力资源开发与管理的关系



可以这样比喻,人力资源开发如同对一块田地的开垦和播种,人力资源管理则是对庄稼的精耕细作、施肥浇水的具体过程。人力资源开发包含着更广的含义,包括未成年人的教育和老年人退休后的余热发挥等问题,是全社会的宏观问题,人力资源管理则着重于对人力资源所定义范围的人的管理。

三、人力资源管理的主要内容

人力资源管理包含的内容很多,如图 1—3 所示,但概括起来就是四大项:选人、育人、用人、留人。

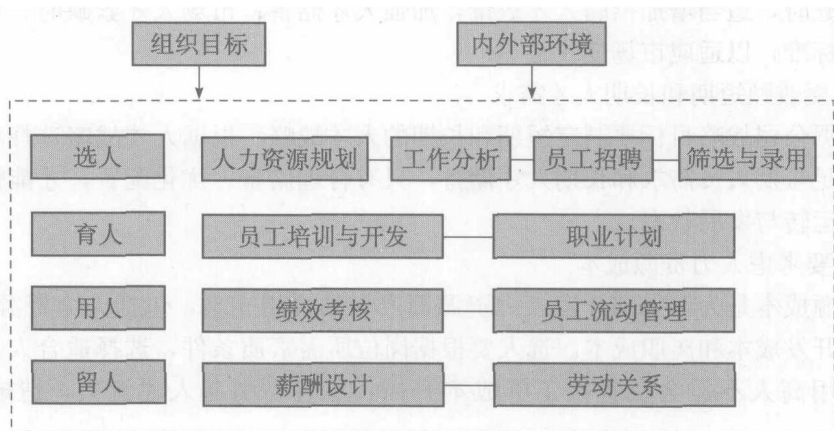


图 1—3 人力资源管理的内容

【小练习】

请认真阅读下列关于人力资源管理的内容,然后想一想:当你面对一个刚刚组建的小企业,如果让你负责其人力资源管理,你准备如何做呢?你是否已经有了一个比较清晰的思路呢?请发表自己的看法。

(一) 选人

好的开始是成功的一半,企业成功的最先决条件就是要找对人。企业一旦找对了人,无疑就为企业今后的健康发展提供了智力保障。

1. 选人要与企业的战略目标相匹配

人力资源是战略规划实施及战略目标实现的保障,各个企业在不同的阶段都会制定不同的与实际相适应的总体战略规划,我们在选择人才时,必须考虑到资源配置要与战略目标的实现相适应。企业没有战略目标,就谈不上人力资源规划,更谈不上人力资源规划的实施,企业在选人时就会盲从。

2. 选人要与行业环境和企业地位相适宜

行业环境和企业地位的不同,也会影响到我们选择人才的具体操作。首先要分析所在行业的环境及行业在整个产业结构中所处的地位如何;其次,分析企业在行业中所处的地位。行业和企业地位不同,所对应的人才层次也不同,为企业量身定制人才选拔策略,才不会导致人才的滥用或者流失。



3. 选人要与地域的经济水平和人文环境相结合

我们还要考虑到地域的经济水平和人文环境因素，不能好高骛远，要讲求实际，尤其是在选拔高校毕业生时，我们应尽量帮助其认识本企业的地域环境、行业环境、人文环境和当地的实际经济水平，实现自身的透明度，这样，选择者和被选择者双方才能互相了解，才能有益于企业选择合适的人才，真正做到物有所值，甚至物超所值。

4. 选人要考虑人才市场的供应现状

人才市场的供应与需求总的来说是不为企业所操控的，企业在选人时逃脱不掉供求现状的影响，所谓计划没有变化快，企业需要具体情况具体分析，及时调整人才招聘计划，市场人才兴旺时，适当增加招聘人才数量，加强人才储备；市场人才紧缺时，可适当减少招聘数量和标准，以适应市场变化。

5. 选人要兼顾短期和长期人才需求

企业根据公司战略目标要制定短期和长期的人才战略。根据人才战略选择和储备相应人才，以满足短期人员需求和长期人才储备，只有合理储备、优化配置，才能使企业长期处于正常的运转与发展状态。

6. 选人要考虑人力资源成本

人力资源成本是为取得和开发人力资源而产生的费用支出，包括人力资源取得成本、使用成本、开发成本和离职成本。选人要根据岗位所需素质条件，选择适合人员，切忌处处用高人。用高人不但会使直接工资成本升高，还容易引起人才流失，造成机会成本升高。

错误雇用是人才流失的真正原因，选人环节不到位，容易造成人才流失。所以选好人不但会促进企业目标的实现，还会大大降低人力资源成本。

（二）育人

人力资源发展与培训是组织为了提高员工在执行某项特定工作或任务时所必要的知识、技能及态度或培养其解决问题之能力所采取的一系列活动。每一个组织都需要受过良好训练并具有丰富经验的人去运作，以维持组织生存所必要的活动。因此，加强员工的培训与训练便成为组织维持其高效运作所必须投入的一项活动。

1. 对员工能力现状进行分析

员工培训要有针对性，要有效地进行员工的能力现状分析，根据不同的员工群体，进行分类培训，也就是说，要衡量员工行为或工作绩效差异是否存在。企业可以通过生产、成本、能力测验、个人态度调查等指标，了解组织员工的现有水平与企业目标之间的差异。根据差异，安排培训内容和方式。

2. 确定培训内容与方式

（1）培训内容专业化。不同的企业，所培训的人员状况是不同的，不同的岗位所需要的知识、技能也是不同的，所以企业要根据自身的需求，以专业化为主，制定特定的培训内容，不要贪心，总是希望所有的人才都是通才，实际上企业也并非需要很多的通才，拔尖的专业人员为其岗位创造的有效价值也许是我们所无法估量的。

（2）培训方式自主化。企业的员工培训有很多种方式，企业可以根据实际情况作出适当的选择。要根据不同的人员，不同的状况，选择多样的培训方式，让培训真正起到实效。每个企业的实际状况都有所不同，没有通用的模式，所以企业要根据自身的实际情



况,以自主培训为主,这样不仅有利于特定培训目标的实现,还有利于在其过程中查找差距甚至发现弊端。

3. 培训效果的评价

培训的效果评价在整个培训中起着至关重要的作用,实质上就是对有关培训信息进行处理和应用的过程。通过建立效果评估,对培训是否达到预期目标、培训计划是否具有成效等进行检查与评价,然后把评估结果反馈给相关部门作为下一步培训计划与培训需求的依据。

(三) 用人

发挥员工的聪明才智是人力资源管理的重要组成部分,它是通过用人机制发挥作用的。用人机制的核心是因材施教,用最合适的人做最合适的事。只有通过科学的用人机制,实现能力与岗位的最佳配置,才不至于使人力资源开发浮于形式,为开发而开发。

1. 因事设岗、“人岗匹配”

能力强、业绩佳、个人素质好的人,并不一定就是合适人选。试想在一个观念陈旧、员工素质普遍偏低的环境或组织中,选聘一个观念超前、能力优异的人才,会出现什么样的结果?因此,选聘人才的过程中,除了关注人才个体的素质外,还应认真分析人才拟任职岗位及团队的结构特点,如团队成员的学历、性别、年龄、观念等。强调人才与其拟任职位的兼容匹配,应该减少聘用人才因“鹤立鸡群”而产生的不必要的“孤独感”,否则会影响人才能力的有效发挥,甚至会使人才流失,造成人力资源浪费和成本升高。

2. 工作目标要有挑战性

要使工作的要求和目标尽量明确合理并富有一定的挑战性,能真正激发职工内在的工作热情。工作目标和要求太低,员工很容易完成,久而久之会造成员工的懈怠,不思进取;工作目标和要求太高,员工通过自己的努力无法完成,会使员工失去自信,放弃努力;要设立员工“跳着脚”能完成的目标,这样不但会使企业目标能够得以实现,还会使员工能力得到不断提升。

3. 岗位应动态调整

应对职工与工作的配合进行不断地调整,使能力提高的职工去从事更高层次的、承担更多责任的工作,保持职工与工作的动态平衡。企业不同的岗位需要的知识和技能不同,同一岗位不同的级别要求也不同,每个员工所掌握的知识和技能也在不断地发展变化,所以企业应对职位和工作进行分层细化,变单一的层级制为多级制,使员工随着自身能力的发展,相应的职位、薪酬不断地提升变化,从而调动员工积极性,不断挖掘其潜力。

4. 加强考核评价

通过合理公正的考核制度,实现“人尽其才,物尽其用”的最终目的。考核前将考评的标准量化、公开化,让员工明白怎样得到“萝卜”和能得到怎样的“萝卜”。只有人人都明白目的和要求,才能竭力去争取实现。将考核结果与工资、福利、晋升、末位淘汰制挂钩,使公司整体素质不断地螺旋上升。

(四) 留人

如何使用员工,发挥其才能,并留住他为公司长期效力、创造效益,是人力资源管理的关键。高薪为何留不住人才?因为人的需要不只是高薪,作为管理者没有真正了解人才的心。留才之道在于留心。企业领导者应该创造足够的沟通机会,从言谈中、从生活工作



交往的细节中去充分了解人心的迥异需要，建立个人的需求库，以个人需要为基础进行激励，并利用相应的留“心”手法，配合高薪，才能留住人才。

1. 薪酬、福利留人

薪酬、福利作为一种激励措施，无疑从根本上影响着员工的行为。因此，薪酬、福利仍是现阶段主要的留才手段之一。如何将公司战略及文化所需要的产出和行为与薪酬体系进行有效链接，是薪酬设计要解决的问题。薪酬、福利包括劳动报酬、文化娱乐、进修学习、医疗保健、劳动保护、年终奖励、家属安置、员工持股等。要留住人才，激励方式的选择和应用也是极为重要的，要针对不同人选择不同的激励方式。企业应改革分配激励机制，实行多元化的分配，建立重业绩、重贡献，向关键岗位和优秀人才倾斜的分配机制。真正实现“一流人才、一流业绩、一流报酬”的人才激励机制，使人才的价值得到充分体现。

2. 企业文化留人

企业的核心是企业的价值观，是企业综合素质的重要标志。一个科学的价值理念必将起到凝聚人心，鼓舞人心，激励员工奋发向上的作用，这将为企业人力资源的开发提供不竭动力。因此，在建设企业文化，培育、弘扬企业精神、价值观时，应注重其科学内涵，注重文化的感召力、凝聚力，建设人格文化，体现人的价值、人的尊严，营造不断进取的浓厚氛围，激励员工不断学习，深挖潜能，自我超越，使企业文化建设与人力资源开发相辅相成，有机结合，和谐统一。

3. 感情留人

情感投资具有潜移默化的感恩效果。所以企业对人才要有爱心、真心，帮助他们营造一种积极向上、团结和谐的人际氛围和工作、生产、生活环境，使大家心情舒畅地工作，让优秀的人才彼此相互依恋，增强公司的凝聚力和吸引力。

4. 事业留人

人力资源管理最终还是人本的管理，所以要考虑员工自身的发展是否与企业的发展能够同步，用人的同时也是在培养人，应该尽量让企业的人才在不断地为企业服务的同时得到自我发展。只有将企业的目标和员工的职业生涯有机结合起来，人的管理才能真正起到作用。所以工作是否具有持续性、挑战性、趣味性，企业是否具有一个让其发挥的大舞台等都是留住人才的关键。企业首先要打造一个有利于发展、有利于创新、有利于竞争的事业，并且为职工提供一个具有挑战性、竞争性、有利于自身发展提高的事业舞台，使员工能力不断得到提高。关注员工的职业发展计划，指导员工的职业生涯设计并与员工共同努力，促进其职业生涯计划的实现。

5. 领导留人

“员工选择加入的是企业，而离开大多是因为领导”，所以领导层对下属的态度、看法、评价，领导者的人格、信誉、信用，是员工选择是否留下的关键。在留人问题上，领导者担负着特别重要的、无法替代的责任，“留人工程”是实实在在的“一把手工程”。因此，领导干部特别是一把手，必须坚定地树立正确的留人理念。

企业的人力资源开发与管理是一个系统工程，各个环节相辅相成。企业只有努力营造出“选人”、“育人”、“用人”、“留人”的好环境，建立一个良好的激励及约束机制，充分调动和发挥人才的潜能，使人才真正成为企业走向未来的核心竞争力，才能最终实现企业