

人力资源管理职能

二〇一二年九月

- ❖ 人力资源计划
- ❖ 工作分析
- ❖ 招聘与选拔
- ❖ 绩效管理
- ❖ 薪酬管理
- ❖ 培训开发和职业生涯
- ❖ 员工关系管理

❖ 人力资源管理的职能之一——人力资源计划

❖ 企业为确保自身在未来对人力资源数量和质量上的需要并使企业和员工得到长期利益，根据自身在变化环境中的人力资源供给和需求情况，制定引进、保持、提高、流出人力资源等方面的政策和措施的过程。对组织在一定时期内的人力资源需求和供给做出预测；根据预测的结构制定出平衡供需的计划等。

人力资源计划示例

- ❖ **目标** 今后两年将公司管理干部的平均年龄降低到35岁以内
- ❖ **政策** 重视对年轻人才的培养和使用，选聘和提拔年轻人进入管理层
- ❖ **方案**
 - ❖ ◆ 加强对现任管理干部的高级管理培训；
 - ❖ ◆ 选择优秀一线员工接受管理培训及其它培训；
 - ❖ ◆ 在招聘工作中向有管理经验的年轻人倾斜；
 - ❖ ◆ 对现任管理干部进行规划，通过退休、聘为顾问等途径有计划地将大部分年龄高于50岁的干部退出现任管理岗位。

方案评价（两年以后进行）

- ❖ 评价的主要问题：
- ❖ 我们最初的目标（两年35岁）定得太高吗？
- ❖ 公司是否真正重视管理干部的年轻化，是否真正愿意为年轻人提供展示才能的舞台？
- ❖ 多大比例的现任管理干部参加了高级管理培训？参加这种培训的干部的平均年龄是多少？
- ❖ 有多少优秀一线员工接受了管理培训？
- ❖ 新招聘了多少有管理经验的年轻后备人才？
- ❖ 有多少50岁以上的管理干部已经退出了原任管理岗位？他们是否已经得到了妥善安置？
- ❖ 公司的管理思想、管理效果是否发生了变化？这种变化与干部年轻化有多大关系？
- ❖ 是否应推迟或改变原来的目标？

怎样看待人力资源计划？

- ❖ 计划是人力资源管理的基础性工作。
- ❖ 计划不是反对变化，是预测变化、应对变化。
○
- ❖ 人力资源计划的主要工作是制定必要的人力
资源政策和措施。

人力资源计划的意义

- ❖ 在人力资源方面确保实施企业目标
- ❖ 明确了人力资源方面需要做的工作
- ❖ 对企业需要的人力资源做适当储备
- ❖ 对企业紧缺人力资源发出引进与培训预警
- ❖ 使管理层和员工更加清楚要达到的 **HRM** 目标及政策

人力资源计划的内容

1. 总体规划
2. 晋升计划：晋升比率、平均年资、晋升时间
3. 补充计划
4. 培训开发计划
5. 配备计划
6. 职业计划
7. 退休解聘计划
8. 薪酬与福利计划
9. 劳动关系计划

❖ 人力资源管理的职能之二——工作分析。

❖ 指完整地确认工作整体，以便为管理活动提供各种有关工作方面的信息所进行的一系列的工作信息收集、分析和综合的过程。

❖ 工作分析包括两个部分的内容：一是对组织内个职位所要从事的工作内容和承担的工作职责清晰地界定；二是确定各职位所要求的任职资格，如学历、专业、年龄、技能、工作经验、工作能力以及工作态度等。工作分析的结构一般体现为职位说明书。

工作分析所应包含的信息-7W

- ❖ 1、用谁（Who）
- ❖ 2、做什么（What）
- ❖ 3、何时（When）
- ❖ 4、在哪里（Where）
- ❖ 5、如何（How）
- ❖ 6、为什么（Why）
- ❖ 7、为谁（For whom）

工作分析的目的-1

- 促使工作的名称与含义在整个组织中表示特定而一致的意义，实现工作用语的标准化。
- 确定工作要求，以建立适当的指导与培训内容。
- 确定员工录用与上岗的最低条件。
- 为确定组织的人力资源需求、制定人力资源计划提供依据。
- 确定工作之间的相互关系，以利于合理的晋升、调动与指派。

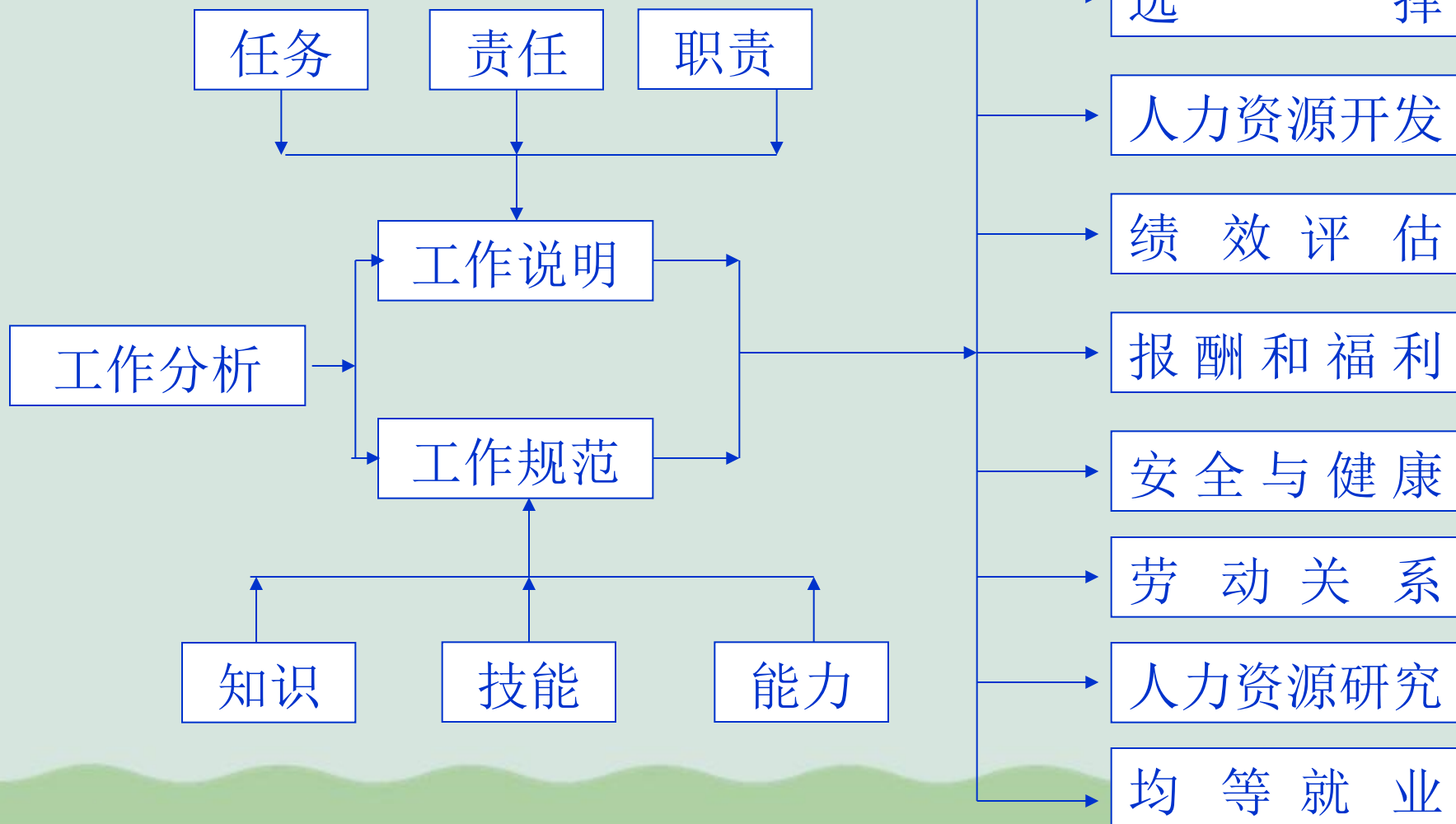
工作分析的目的-2

- ❖ 获得有关工作与环境的实际情况，利于发现导致员工不满、工作效率下降的原因。
- ❖ 为制定考核程序及方法提供依据，以利于管理人员执行监督职能及员工进行自我控制。
- ❖ 辨明影响安全的主要因素，以及时采取有效措施，将危险降至最低。
- ❖ 为改进工作方法积累必要的资料，为组织的变革提供依据。

工作分析的应用

- ❖ 人员招聘与甄选
- ❖ 人力资源规划
- ❖ 考核与培训
- ❖ 公平的薪酬体系
- ❖ 有效的监督
- ❖ 劳动保护

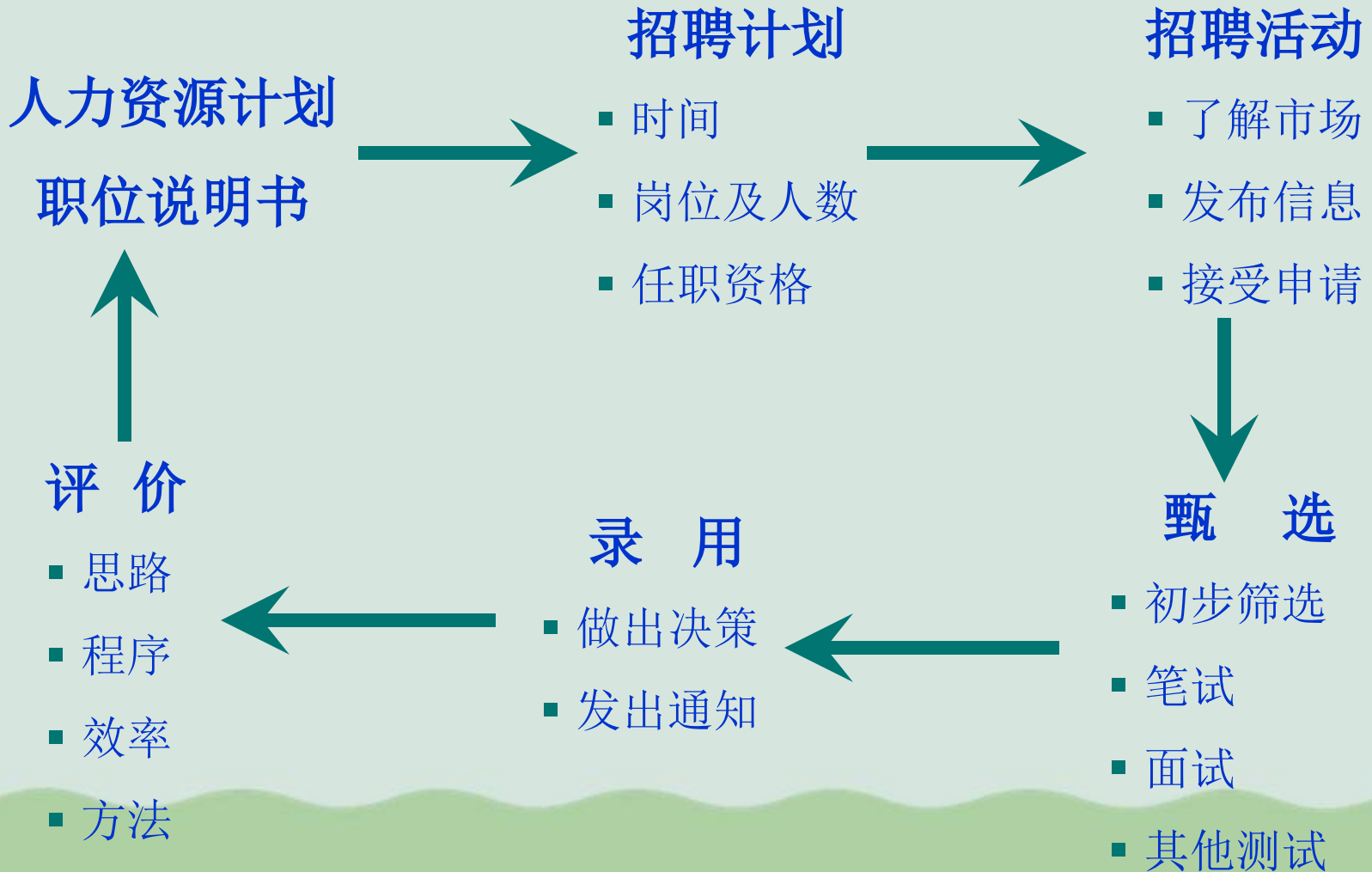
工作分析：人力资源 管理的最基本工具



❖ 人力资源管理的职能之三——招聘与选拔

- ❖ 指通过各种途径发布招聘信息，吸引足够数量的合格人员，并鼓励他们申请到组织中工作；选拔是指在一组申请人中录取那些最合适组织及其招聘岗位要求的人。

招聘过程



招聘理念——招聘来源

	内部招聘	外部招聘
优点	了解全面，准确性高； 可鼓舞士气，激励员工 可更快适应工作 使组织培训投资得到回报 选择费用低	来源广，余地大 带来新思想、新方法 可平息或缓和内部竞争者 之间的矛盾 人才现成，节省培训投资
缺点	来源局限，水平有限 近亲繁殖 可能造成内部矛盾	进入角色慢 了解少 可能影响内部员工的 积极性

❖ 人力资源管理的职能之四——绩效管理

- ❖ 收集、分析、评价和传递有关某一个人在其工作岗位上的工作行为表现和工作结果方面的信息情况的过程。根据既定的目标对员工的工作结果做出评价，发现工作中存在的问题并加以改进，包括制定绩效计划、进行绩效考核以及实施绩效沟通、适时地指导员工的工作行为，提高员工的职业胜任力。

绩效考核：困难重重

- ❖ 大约65%的公司对他们的评价制度有一定程度上的不满。
- ❖ 有80%以上的公司都对其评价制度不满意。
- ❖ 戴明：绩效评价过程为管理的七大致命疾病之一。

绩效考核困难所在

- 很难评估创意的价值
- 很难评估团队工作中的个人价值
- 往往忽略了不可抗力的因素
- 评估方法本身需要不断提高
- 主管害怕评估有负面影响
- 员工总觉得自己没有受到公正的评价和待遇
- 评估过程容易受到外界因素的干扰

绩效考核的程序

准备

1. 确立考核体系，制定考核计划

- 考核谁？
- 考核标准是什么？
- 谁来进行考核？
- 怎样进行考核？
- 什么时间考核？

2. 把考核目的、意义和做法告诉被考核人

3. 对考核人进行必要的培训

实施

1. 自我考核

2. 上级、同事、下属等评定

3. 反馈

使用

人力资源规划、培训、激励、工资奖励等

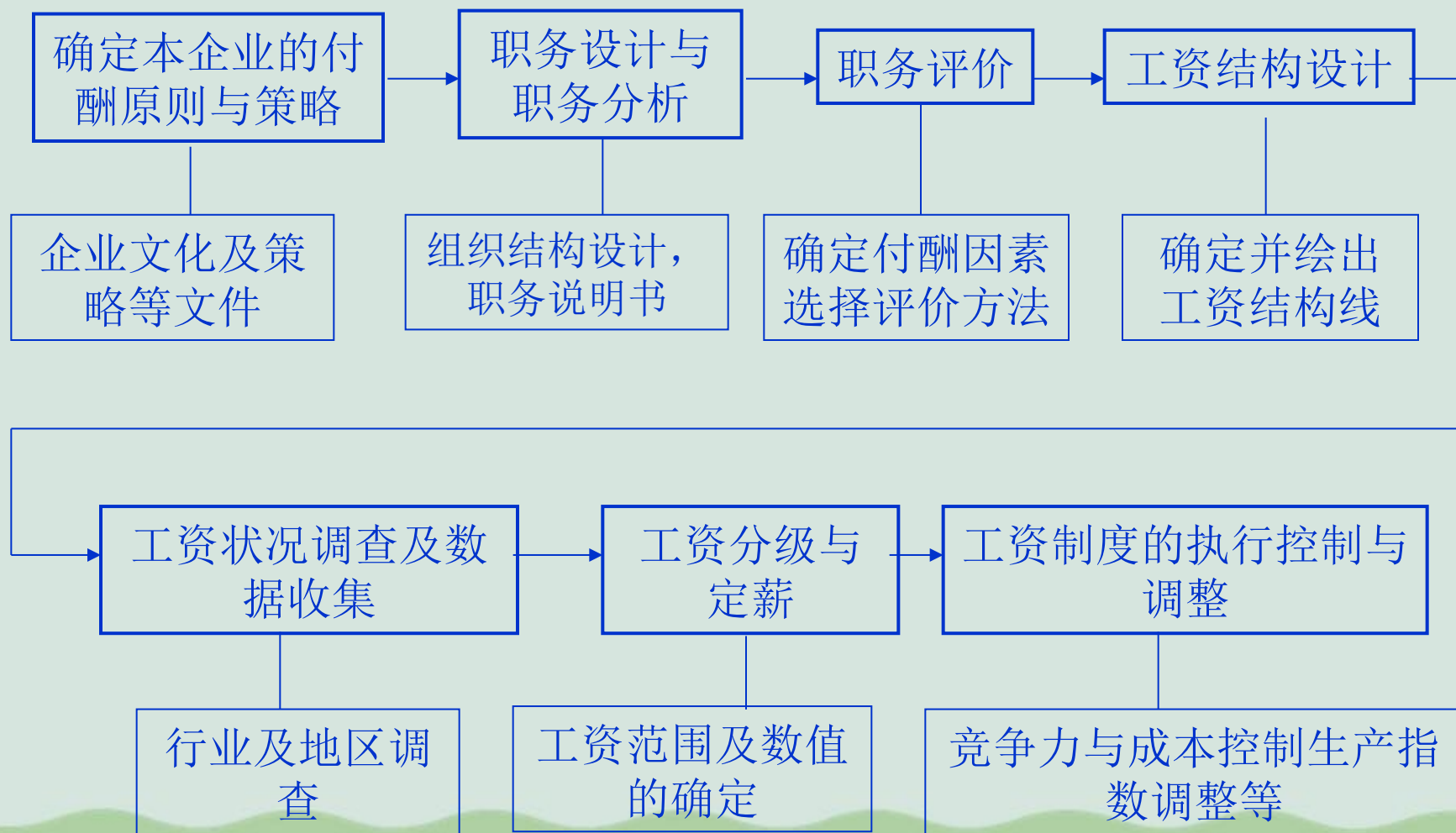
❖ 人力资源管理的职能之五——薪酬管理

- ❖ 薪酬是组织对员工为组织所做的贡献——包括他们实现的绩效、付出的时间、学识、技能、经验、与创造所付给的相应的回报或答谢。
- ❖ 薪酬管理是确定薪酬的结构和水平，实施工作评价，制定福利和其他待遇的标准以及进行薪酬的测算和发放等。

薪酬的四种基本构成

- ❖ 工资：劳动的价格。
- ❖ 奖金：对职工超额劳动的报酬。
- ❖ 津贴与补贴：对职工在特殊劳动条件、工作环境中的额外劳动消耗和生活费用的额外支出的补偿。通常把与工作相联系的补偿称为津贴，把与生活相联系的补偿称为补贴。
- ❖ 福利：对职工生活的照顾。

薪酬制定的基本过程



现代薪酬管理理念-1

工作的报酬就是工作本身。

当人们在工作中感受到无穷的乐趣，高度的自尊和巨大的成就感，自豪感，那么工资和奖金就变得微不足道了。

- à 作为经理，你的主要职责就是让那些不完美的普通人发挥出最大的潜力。
- à 韩国三星集团创始人李秉哲把80%以上的时间花在“因材施教”上。

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/736122125010010220>