6人力资源管理



第一节人力资源计划

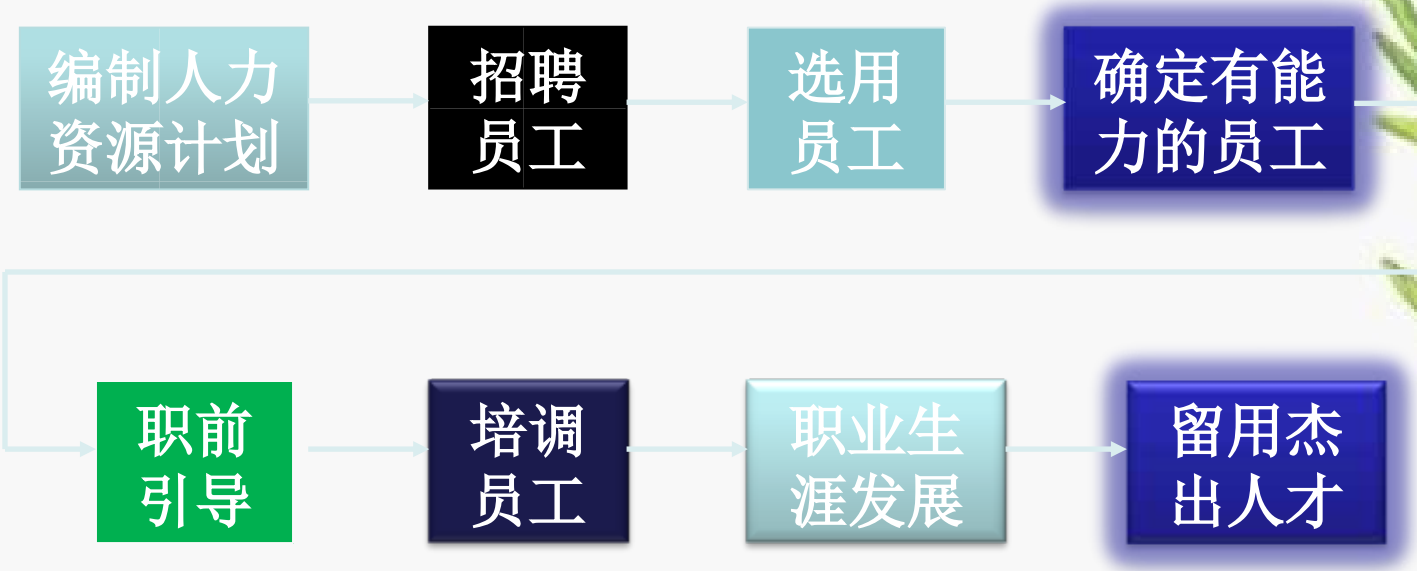
一、人力资源计划的任务

- 编制和实施人力资源计划的目标，就是要通过规划人力资源管理的各项活动，使组织的需求与人力资源的基本状况相匹配，确保组织总目标的实现
- 人力资源计划的任务包括以下几个部分
  - 系统评价组织中人力资源的需求量
  - 选配合适的人员
  - 制定和实施人员培训计划

blog.sina.com.cn/iabcd

二、人力资源计划的过程

- 人力资源计划的整个过程大致可以分为六个步骤，如下图所示：

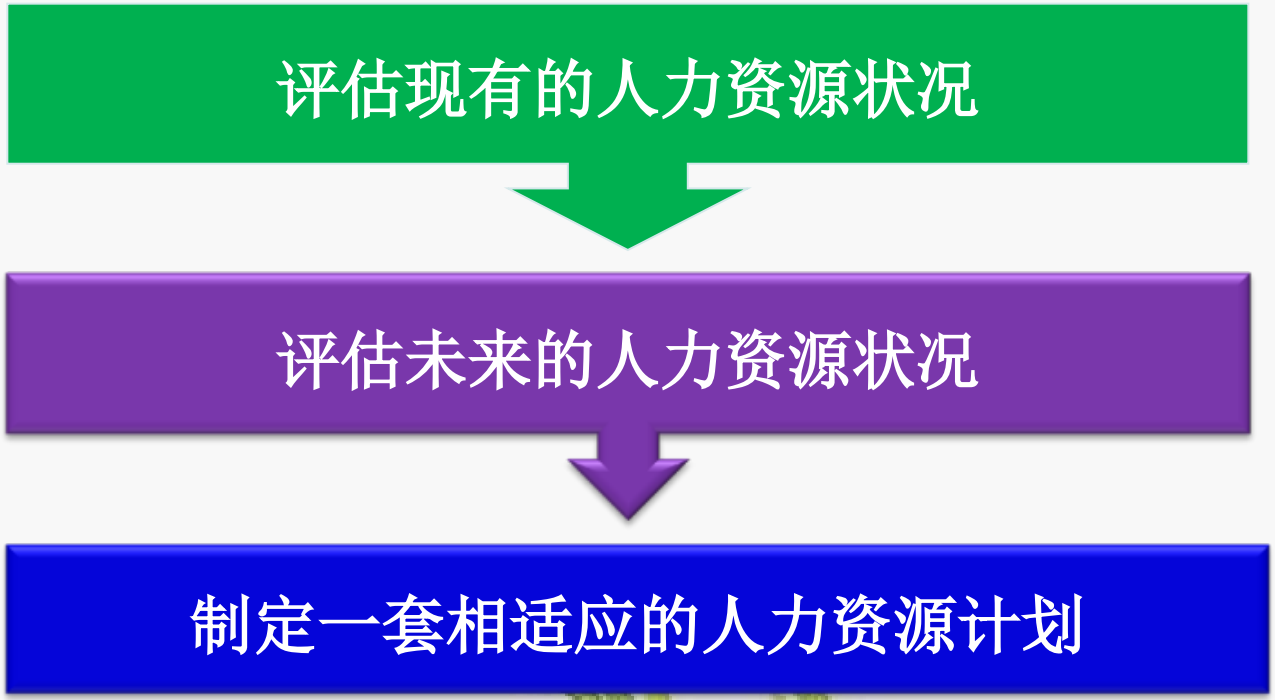


- 前三个步骤“编制人力资源计划、招聘员工、选用”目的是要发掘有能力的人才并加以选用
- 后三个步骤“职前引导、培训、职业生涯发展”是为了确保组织既能留住人才，又能使员工技能得以更新

blog.sina.com.cn/abcd

人力资源计划的过程（续）

- 编制人力资源计划包括三个具体步骤：



blog.sina.com.cn/iabcd

三、人力资源计划编制的原则

- **原则一：既要保证企业短期自下而上的需要，也要能促进企业的长期发展**
- **原则二：既要能促进员工现期有人力资源价值的实现，又要能为员工的长期发展提供机会**

blog.sina.com.cn/labcd

第二节 员工招聘配备与解聘

一、管理人员招聘的原则

- 招聘对管理 人员的一般要求：
  - ❼管理的愿望
  - ❼良好的品德
  - ❼勇于创新的精神
  - ❼较高的决策能力

blog.sina.com.cn/iabcd

二、员工招聘的来源

内部提升：

- 含义：组织内部成员的能力和素质得到充分确认之后，被委以比原来责任更大、职位更高的职务，以填补组织中由于发展或其他原因而空缺了的管理职务
- 内部提升的优势：
  - ❼ 有利于调动员工的工作积极性
  - ❼有利于吸引外部人才
  - ❼有利于保证选聘工作的正确性
  - ❼有利于被聘者迅速展开工作
- 内部提升的弊端：
  - ❼可能会导致组织内部“近亲繁殖”现象的发生
  - ❼可能会引起同事之间的矛盾

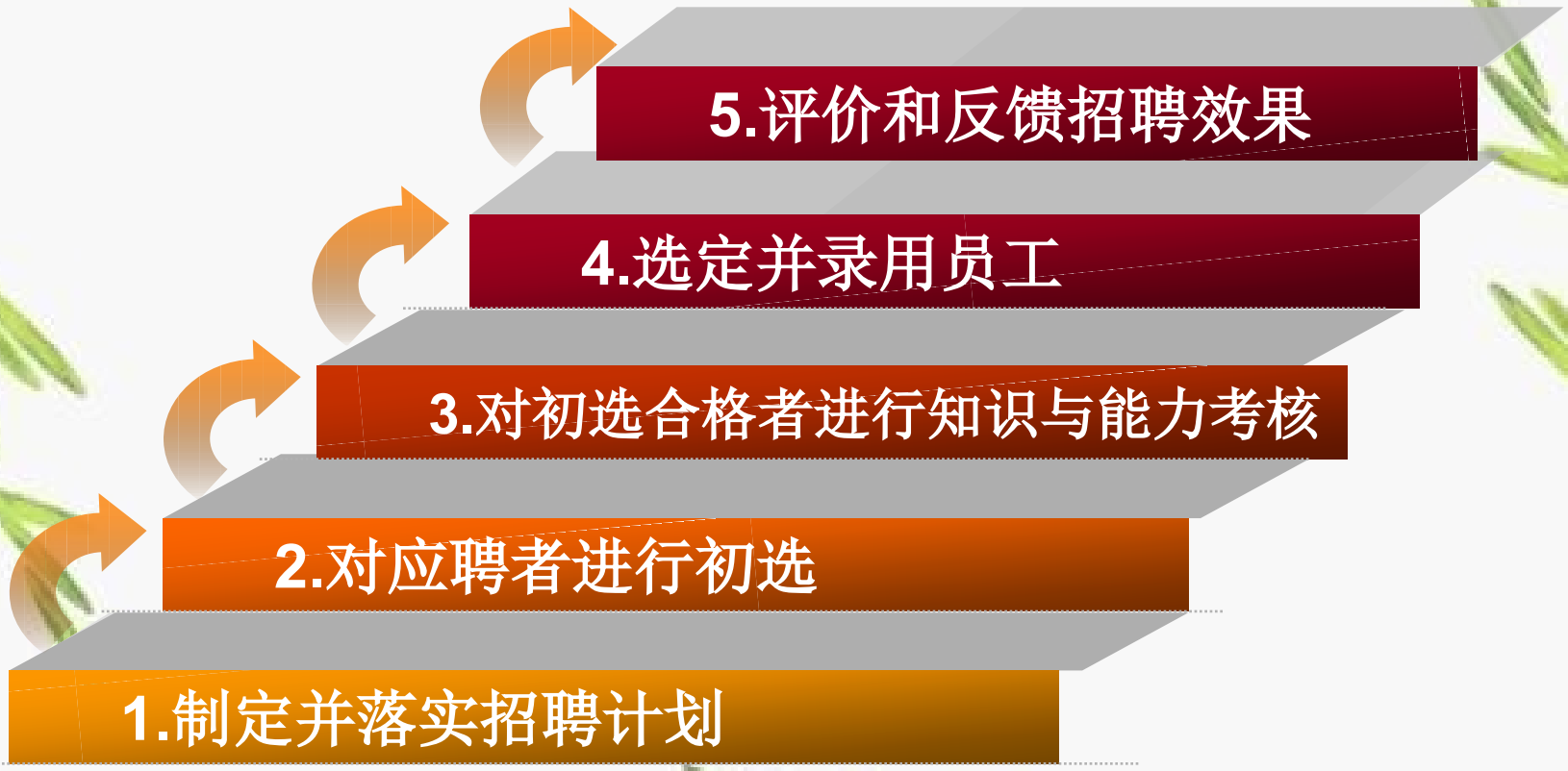
blog.sina.com.cn/iabcd

外部招聘：

- 含义：根据组织制定的标准和程序从组织外部选拔符合空缺职位要求的员工
- 优势：
  - ❼具备难得的“外部竞争优势”
  - ❼有利于平息并缓和内部竞争者之间的紧张关系
  - ❼能够为组织输送新鲜血液
- 劣势：
  - ❼外聘者对组织缺乏深入了解
  - ❼组织对外聘者缺乏深入了解
  - ❼外聘对内部员工的积极性造成打击

blog.sina.com.cn/iabcd

三、人力资源管理的程序



blog.sina.com.cn/iabcd

四、人员配备的基本原则

blog.sina.com.cn/fabcd

五、员工的解聘

几种主要的解聘方案	
方案	说明
解雇	永久性、非自愿地终止合同
临时解雇	临时性、非自愿地终止合同； 可能持续若干天，也可能延续几年
自然减员	对自愿辞职或正常退休腾出的职位空缺不予填补
调换岗位	横向或向下调换员工岗位、通常不会降低成本，但可减缓组织内的劳动力供求不平衡
缩短工作周	让员工每周少工作一些时间，或者进行工作分担，或以临时工身份做这些工作
提前退休	为年龄大、资历深的员工提供激励，使其在正常退休期限前提早离位

blog.sina.com.cn/fabcd

第三节 员工培训与绩效评估

- 培训是指组织通过对员工有计划、有针对性的教育和训练，使其能够改进目前知识和能力的一项连续而有效的工作
- 培训旨在提高员工队伍的素质，促进组织的发展，实现以下三个方面的内容

  政治思想教育

  管理业务知识

  管理能力

blog.sina.com.cn/fabcd

员工培训的作用

- 培训旨在提高员工队伍的素质，促进组织的发展，实现以下四个方面的具体目标
  - ❼补充知识
  - ❼发展能力
  - ❼转变观念
  - ❼交流信息

blog.sina.com.cn/fabcd

二、员工培训的方法

blog.sina.com.cn/fabcd

三、管理人员培训的方法

对管理者培训的要求则不仅是提高其具体工作的技能，而且更重要的是要提高其从整体上把握全局、激励他人以及协调他人劳动的能力

（一）在管理实践中锻炼和培养管理人员

1.有计划的提升。

2. 工作转换

3. 设置助理职务

4. 临时职务与彼得原理

- ✓彼得原理：个人能力与职位的不对称
- ✓预防方法：设置临时职务

blog.sina.com.cn/labcd

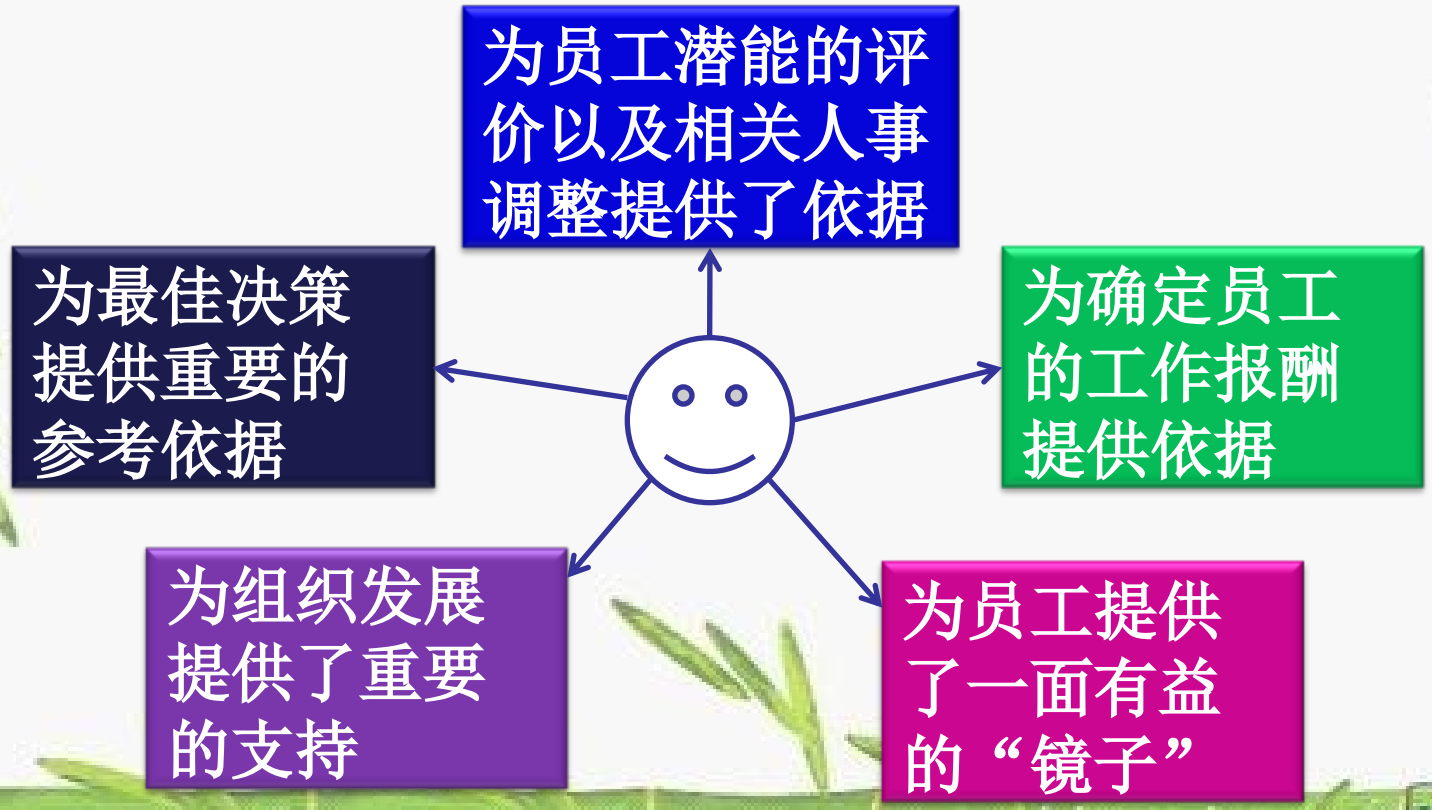
（二）系统的教育和培训

- 系统的教育和培训是从知识技能方面培养管理人才的主要途径。
- 德国“篮子计划”的培训方法。

blog.sina.com.cn/iabcd

四、绩效评估

- 绩效评估的概述：组织定期对个人或群体小组的工作行为及业绩进行考察、评估和测度的一种正式制度



blog.sina.com.cn/iabcd

2.绩效评估的要求

（1）绩效评估指标要客观。

（2）评估方法要可行

（3）评估时间要恰当

（4）评估结果要反馈

blog.sina.com.cn/labcd

（二）管理人员考评的内容

1.关于贡献的考评

（1）尽可能将管理人员的个人努力与部门成就区别开来。

（2）贡献考评既是对下属的考评，也是对上级的考评。

2.关于能力的考评

3.绩效评估的程序与方法

- ❼确定特定的绩效评估目标
- ❼确定考核责任者
- ❼评价业绩
- ❼公布考核结果，交流考评意见
- ❼根据考评结论，将绩效评估的结论备案

blog.sina.com.cn/iabcd

绩效评估的方法：

- 传统的绩效评估方法：
  - ❼个人自我评价法、小组评议法、工作标准法、业绩表评估法、平等对比评估法等
- 现代的绩效评估法：
  - ❼目标管理法

blog.sina.com.cn/iabcd

第七章组织变革与组织文化

- 影响市场竞争最重要的三种力量是：顾客(customers)、竞争(competition)、变革(change)

——《公司再造》（哈默&钱比曾）

- 组织变革就是组织根据内外环境的变化，及时对组织中的要素进行结构性变革，以适应未来组织发展的要求
- 组织变革的根本目的就是提高组织的效能

blog.sina.com.cn/iabcd

组织变革的类型与目标

组织变革的类型：

- 战略性变革
  - 组织对其长期发展战略或使命所做的变革
- 结构性变革
  - 指组织需要根据环境的变化适时对组织的结构进行变革，并重新在组织中进行权力和责任的分配，使组织变得更为柔性灵活、易于合作
- 流程主导性变革
  - 指组织紧密围绕其关键目标和核心能力，充分应用现代信息技术对业务流程进行重新构造
- 以人为中心的变革
  - 组织通过对员工的培训、教育等引导，使他们能够在观念、态度和行为方面与组织保持一致

blog.sina.com.cn/iabcd

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/778021063074006047