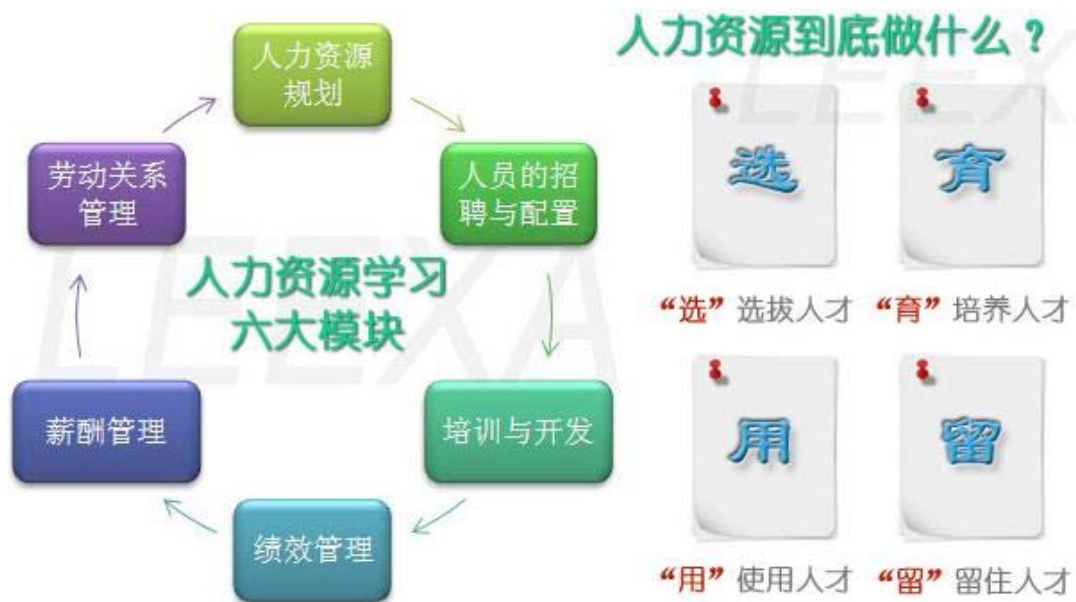


# 人力资源管理六大模块

百科名片



人力资源管理六大模块

人力资源管理已经突破了传统的模式，把人上升到资源的角度进行配置和管理，如何实现对人力资源的有效管理和配置，构建一个有效的人力资源管理平台 and 体系成为企业 HR 工作的重点。作为这个有效体系的构成部分，HR 各大模块体系的完善和工作的展开显得尤为重要！

目录

[综述](#)

[各模块的职能和联系](#)

[人力资源规划](#)

[招聘与配置](#)

[培训与开发](#)

[薪资与福利](#)

[绩效管理](#)

[员工和劳动关系](#)

展开

人力资源规划

(Human resources plan) 被称为 “HR 工作的航标兼导航仪”

航行出海的船只都需要确立一个航标以定位目的地，同时需要一个有效的导航系统以确保它航行在正确的路线之上。人力资源管理也一样，需要确定 HR 工作目标定位和实现途径。人力资源规划的目的在于结合企业发展战略，通过对企业资源状况以及人力资源管理现状的分析，找到未来人力资源工作的重点和方向，并制定具体的工作方案和计划，以保证企业目标的顺利实现。人力资源规划的重点在于对企业人力资源管理现状信息进行收集、分析和统计，依据这些数据和结果，结合企业战略，制定未来人力资源工作的方案。正如航行出海的船只的航标的导航仪，人力资源规划在 HR 工作中起到一个定位目标和把握路线的作用！

## 招聘与配置

---

### “引”和“用”的结合艺术

人员任用讲求的是人岗匹配，适岗适人。找到合适的人却放到了不合适的岗位与没有找到合适的人一样会令招聘工作失去意义。招聘合适的人才并把人才配置到合适的地方是才能算完成了一次有效的招聘。招聘和配置有各自的侧重点，招聘工作是由需求分析—预算制定—招聘方案的制定—招聘实施—后续评估等一系列步骤构成的，其中关键又在于做好需求分析，首先明确企业到底需要什么人，需要多少人，对这些人有什么要求，以及通过什么渠道去寻找公司所需要的这些人，目标和计划明确之后，招聘工作会变得更加有的放矢。人员配置工作事实上应该在招聘需求分析之时予以考虑，这样根据岗位“量身定做”一个标准，再根据这个标准招聘企业所需人才，配置工作将会简化为一个程序性的环节。招聘与配置不能被视为各自独立的过程，而是相互影响、相互依赖的两个环节，只有招聘合适的人员并进行有效的配置才能保证招聘意义的实现。

### 概念定义

人力资源（HR）是社会各项资源中最关键的资源，是对企业产生重大影响的资源，历来被国内外的许多专家学者以及成功人士、有名企业所重视。现在的许多企业就非常重视人力资源的管理。人力资源配置就是指在具体的组织或企业中，为了提高工作效率、实现人力资源的最优化而实行的对组织或企业的人力资源进行科学、合理的配置。

### 基本原则

人力资源管理要做到人尽其才，才尽其用，人事相宜，最大限度地发挥人力资源的作用。但是，对于如何实现科学合理的配置，这是人力资源管理长期以来亟待解决的一个重要问题。怎样才能对企业人力资源进行有效合理的配置呢？必须遵循如下的原则：

#### 1. 能级对应原则

合理的人力资源配置应使人力资源的整体功能强化，使人的能力与岗位要求相对应。企业岗位有层次和种类之分，它们占据着不同的位置，处于不同的能级水平。每个人也都具有不同水平的能力，在纵向上处于不同的能级位置。岗位人员的配置，应做到能级对应，就是说每一个人所具有的能级水平与所处的层次和岗位的能级要求相对应。

## 2. 优势定位原则

人的发展受先天素质的影响，更受后天实践的制约。后天形成的能力不仅与本人的努力程度有关，也与实践的环境有关，因此人的能力的发展是不平衡的，其个性也是多样化的。每个人都有自己的长处和短处，有其总体的能级水准，同时也有自己的专业特长及工作爱好。优势定位内容有两个方面：一是指人自身应根据自己的优势和岗位的要求，选择最有利于发挥自己优势的岗位；二是指管理者也应据此将人安置到最有利于发挥其优势的岗位上。

## 3. 动态调节原则

动态原则是指当人员或岗位要求发生变化时，要适时地对人员配备进行调整，以保证始终使合适的人工作在合适的岗位上。岗位或岗位要求是在不断变化的，人也是在不断变化的，人对岗位的适应也有一个实践与认识的过程，由于种种原因，使得能级不对应，用非所长等情形时常发生。因此，如果搞一次定位，一职定终身，既会影响工作又不利于人的成长。能级对应，优势定位只有在不断调整的动态过程中才能实现。

## 4. 内部为主原则

一般来说，企业在使用人才，特别是高级人才时，总觉得人才不够，抱怨本单位人才不足。其实，每个单位都有自己的人才，问题是“千里马常有”，而“伯乐不常有”。因此，关键是要在企业内部建立起人才资源的开发机制，使用人才的激励机制。这两个机制都很重要，如果只有人才开发机制，而没有激励机制，那么本企业的人才就有可能外流。从内部培养人才，给有能力的人提供机会与挑战，造成紧张与激励气氛，是促成公司发展的动力。但是，这也并非排斥引入必要的外部人才。当确实需要从外部招聘人才时，我们就不能“画地为牢”，死死的扣住企业内部。

## 形式

人力资源配置工作，不仅涉及到企业外部，更多的、更困难的工作存在于企业内部。从目前的实际表现来看，主要有以下三种人力资源配置形式：

### 1. 人岗关系型

这种配置类型主要是通过人力资源管理过程中的各个环节来保证企业内部各部门各岗位的人力资源质量。它是根据员工与岗位的对应关系进行配置的一种形式。就企业内部来说，目前这种类型中的员工配置方式大体有如下几种：招聘、轮换、试用、竞争上岗、末位淘汰（当企业内的员工数

多于岗位数，或者为了保持一定的竞争力时，在试用过程或竞争上岗过程中，对能力最差者实行下岗分流。这便是一种末位淘汰配置方式）、双向选择（当企业内的员工数与岗位数相当时，往往先公布岗位要求，然后让员工自由选择，最后以岗选人。这便是一种双向选择的配置方式）。

### 2. 移动配置型

这是一种从员工相对岗位移动进行配置的类型。它通过人员相对上下左右岗位的移动来保证企业内的每个岗位人力资源的质量。这种配置的具体表现形式大致有三种：晋升、降职和调动。

### 3. 流动配置型

这是一种从员工相对企业岗位的流动进行配置的类型。它通过人员相对企业的内外流动来保证企业内每个部门与岗位人力资源的质量。这种配置的具体形式有三种：安置、调整和辞退。

### 企业如何进行人力资源配置

1. 合理调整生产一线，特别是采掘一线的人员结构。要按照精干、高效的原则，把不适应生产一线工作的年老体弱人员调整出来，把身强力壮的人员充实到生产一线岗位上去，使生产一线的职工队伍始终保持精兵强将的态势，以保证生产一线人员能有旺盛的精力去完成各项生产任务。

2. 要根据生产实际需要，参照生产一线的人员数量和工作量，按比例配置辅助人员，使之既能保质保量，按时完成生产任务，又不浪费劳动力。

3. 对地面和机关岗位的人员配置，要杜绝因人设岗现象的发生。对可兼职作业的岗位要予以合并，以确保人力资源的合理利用。

4. 要公开、公平、公正地让每个职工凭自己的能力竞争上岗。对上岗人员要实行三级动态管理。即：将上岗人员划分为优秀、合格、临时三种上岗身份，并根据每个上岗人员的实际工作业绩，定期实行三种身份相互转换制度。让每个上岗人员既有动力，又有压力。

5. 在人力资源配置过程中，要打破工人、干部的身份界限，真正做到能者上，庸者下。同时也应打破大中专毕业生必须分配到管理岗位上去工作的观念，可以把他们分配到一些技术含量较高的工人岗位上去工作。让他们在实践中发挥自己的聪明才智，用他们掌握的理论知识去弥补实践中的缺陷，以促进相关岗位的技术进步。

6. 在配备各个岗位的生产(工作)人员时，应采取老、中、青三结合的方式，充分发挥传、帮、带的作用。让每个岗位的年龄结构、知识结构、体能结构都符合优化配置原则，使经验丰富、技术水平高的老职工与精力充沛、体格健壮的年轻职工之间形成一种互补效应，以确保能高效率地完成企业的各项既定目标。

## 配置模型

人力资源配置工作，不仅涉及到企业外部，更多的、更困难的工作存在于企业内部。从目前的实际表现来看，主要有以下三种人力资源配置形式：

人岗关系型这种配置类型主要是通过人力资源管理过程中的各个环节来保证企业内各部门各岗位的人力资源质量。它是根据员工与岗位的对应关系进行配置的一种形式。就企业内部来说，目前这种类型中的员工配置方式大体有如下几种：招聘、轮换、试用、竞争上岗、末位淘汰（当企业内的员工数多于岗位数，或者为了保持一定的竞争力时，在试用过程或竞争上岗过程中，对能力最差者实行下岗分流。这便是一种末位淘汰配置方式）、双向选择（当企业内的员工数与岗位数相当时，往往先公布岗位要求，然后让员工自由选择，最后以岗选人。这便是一种双向选择的配置方式）。

#### 移动配置型

这是一种从员工相对岗位移动进行配置的类型。它通过人员相对上下左右岗位的移动来保证企业内的每个岗位人力资源的质量。这种配置的具体表现形式大致有三种：晋升、降职和调动。

#### 流动配置型

这是一种从员工相对企业岗位的流动进行配置的类型。它通过人员相对企业的内外流动来保证企业内每个部门与岗位人力资源的质量。这种配置的具体形式有三种：安置、调整和辞退。

结合以上人力资源配置的三种形式，要合理地进行企业内部人力资源配置，应以个人——岗位关系为基础，对企业人力资源进行动态的优化与配置，可遵循以下的“个人——岗位动态匹配模型”：

这个个人——岗位动态匹配模型主要包括以下一些主要步骤与成分：

#### 人力资源规划

企业目标只能通过配置合格的人力资源来实现，人力资源的配置需要有周密的人力资源规划。人力资源规划是企业人力配置的前期性工作，是一个对企业人员流动进行动态预测和决策的过程，它在人力资源管理中具有统领与协调作用。其目的是预测企业的人力资源需求和可能的供给，确保企业在需要的时间和岗位上获得所需的合格人员，实现企业的发展战略和员工个人的利益。任何组织或企业，要想有合格、高效的人员结构，就必须进行人力资源规划。

#### 职位空缺申请与审批

人力规划更多的是对企业所需人员数量以及企业内部所能提供的人员数量的一种预测，至于具体哪些部门、哪些岗位存在空缺，则需由各部门主管提出职位空缺与申请，并由人力资源部进行仔细严格的审批，如果没有比较严格的审查，或是形式上设立这个审查而实质上根本不起作用，那

么就极有可能导致公司整体的人口膨胀。因此，严格的职位申请与审批是有效的人力规划以及有效的人力资源利用与配置的基础。

### 工作分析

确定了所需招聘人员的岗位以及各岗位空缺人员数量后，就应对这些岗位进行岗位分析，以确定职位工作任务、职责及任职资格条件等。事实上，工作分析应作为人力资源管理的一项基础性工作来做，而不必等到有招聘需求时临时来进行，如果工作分析做得好，形成了规范的工作说明书，那么在有招聘需求时，就只需看随着企业内外环境的变化，该岗位的职责及任职资格等是否有了新的变化。

### 人才测评

有了工作分析后，我们就知道岗位对人员在知识、技能、个性等方面的要求，于是，我们可据此来设计人才测评的指标，并选用相应的测量工具。对求职者所进行的科学的人才测评可让我们了解他(她)是否能胜任某一职位。从而为人才合理配置提供依据。由于企业人力资源配置很多是在企业内部完成的，因此，通过人才测评与绩效考评等手段，对企业人力资源进行普查，在此基础上建立企业的人才库，将非常有利于企业进行人力资源配置。

### 招聘与合理配置

进行了工作分析与人才测评后，就要对从企业内部或外部招聘来的人员进行合理配置，将合适的人安置在合适的岗位上，达到个人与岗位匹配。实际上，个人与岗位匹配包含着两层意思。一是岗位要求与个人素质要匹配；二是工作的报酬与个人的动力要匹配。可以这样讲，招聘和配备职员的所有活动，都是要实现这两个层面的匹配，而且不能偏颇，其中的道理并不复杂，举例来说，有一家企业想招聘一名研究开发部经理，强调应聘者一定要具备什么样的知识、技能、才干和经验。应聘者当中也的确有具备这种素质的人。这是不是意味着可以实现个人——岗位匹配呢？不一定。如果招聘企业给这个职位定的报酬标准与应聘者的期望有差距，个人——岗位匹配照样无法实现。

### 动态优化与配置

把人员招进来并进行了合理有效的配置后，还必须通过调配、晋升、降职、轮换、解雇等手段对人力资源进行动态的优化与配置，因为随着企业内外环境的变化，岗位的任职资格势必会有新的要求，而随着时间的推移，在该岗位上工作的人，也可能变得不再适合这个工作岗位的要求或其能力已远远超出该岗位的要求。因此，有必要重新进行工作分析与人才测评，对岗位责任、岗位要求及现有人员的知识、技能、能力等进行重新定位。该升的升，该降的降，使人力资源的配置趋近合理。这是企业人力资源持续达到优化配置的关键因素。因此，领导者尤其是人力资源部门应跟踪企业内外环境的变化，及时更新工作分析文件，各级管理者对岗位与

下属应有全面、正确的了解，这样才有可能使企业整体的人力资源达到优化配置。

#### 产出

企业采取正确的措施和手段对人力资源进行合理配置后，合适的人工工作在合适的岗位上，这将会使得员工的工作绩效、工作满意度、出勤率等得到提升，从而提高组织的整体效能。

人力资源配置是否合理，无论是对企业的短期绩效还是长远发展都有重大影响，因此，应予以足够的重视。企业在完成人才招聘后，还应遵循人力资源配置的有关理论与方法，使人才达到人——岗匹配，尽量做到事适其人，人尽其才，才尽其用，人事相配，这样才能减少内耗，最大限度的发挥人力资源的作用，促进企业持续、稳定、快速发展。

### 配置分析

人力资源配置分析涉及人与事的关系、人自身的各方面条件和企业组织机制及行业现实等要素。从而形成五个方面的配置状况分析。

#### 一、人与事总量配置分析

人与事的总量配置涉及人与事的数量关系是否对应，即有多少事要用多少人去做。但这种数量关系不是绝对的，而是随着企业的经营和当期生产订单而变化的。无论是人浮于事还是事浮于人，都不是企业希望看到的结果。当前许多企业老板比较烦恼的问题就是，一方面普通和技能性员工难招到，有事没人做；另一方面又表现为内部管理人员人浮于事现象或缺少称职的管理人员。

在分析出当期人力过剩或人力不足或两者兼而有之的情况之后，应该更关注如何合理配置人力供给与需求。通常情况下，在人员短缺时，可考虑：

首先，应当考虑在企业内部调节，因为此方法不仅风险小、成本低，而且还可以使员工感到有盼头、有机会。

其次，可考虑外部补充、招聘、借调、实行任务转包等措施，在人员富余时，注意利用多种渠道妥善安置，例如可通过内部转岗训练、缩短工作时间、遣散临时用工、对外承包劳务、实行弹性工作制等。

#### 二、人与事结构配置分析

人与事的结构配置是指事情总是多种多样的，应该根据不同性质、特点的事，选拔有相应专长的人员去完成。企业内人员配置的一个重要目标就是把各类人员分配在最能发挥他们专长的岗位上，力争做到人尽其才、才尽其用。

正所谓：以适合的人，做恰当的事。因此，按照企业现有人员能力和特点进行分类，考察现有人员的使用情况，并列出矩阵表，从中可以分析组织架构内现有人力资源的实际使用情况和效果。如通过纵横向分析（列

出各职位对岗位的人数），找出当前人力资源实际使用率和寻找出造成实际上浪费的可能性。

根据人力资源矩阵可分析企业有多少名熟练工在做非熟练工工作，有多少技工在做熟练工工作；工程技术人员中，多少人在做熟练工作，多少人在做技工的工作；还有多少名专业管理人员处于半工作或不饱满状态。从而需要进行人力资源的调节，避免再出现从直接到间接的人力成本浪费。

### 三、人与事质量配置分析

人与事质量配置是指人与事之间的质量关系，即事的难易程度与人的能力水平的关系。事有难易、繁简之分，人有能力高低之分。应根据每种事的特点、难易和繁简程度，及其对人员资格条件的要求，选拔具相应能力水平的人去承担。这是因为，人力资源管理的根本任务是合理配置和使用人力资源，提高人力资源投入与产出比率。要合理使用人力资源，就要对人力资源构成和特点有详细的了解。可以这样说，人力资源是由个体人力和能力组成的，而各个人员的能力由于受到身体条件、受教育程度、实践经验等因素的影响而各自不同，形成个体差异。这种个体差异，要求根据能力大小、水平高低的差异安排在相应能级层次的岗位上，使个人能力水平与岗位要求相适应。

人与事的质量配置不符主要有两种情况。第一种是现有人员素质低于现任岗位的要求；第二是现有人员素质高于现任岗位的要求。对于前者，可考虑采用技能性培训或转岗等方法来调节现有人员的使用情况；对于后者，就应考虑将其提升到更高的岗位担任工作，以发挥他们更大的潜力。

近年来，许多企业人员招聘上普遍存在着“人才高消费”的倾向，即在招聘、选拔和晋升人员时，过分追求学历条件，尽管这样做会使得企业整体文化素质上有所提高，但能够做到“量才”与“适用”，才是人力资源管理开发的根本所在：更何况过分追求人才的“高消费”，其负面效应也就不可避免：

- 一是高才低用的浪费；
- 二是文凭低、实用性强的人才被扼杀；
- 三是“高不成”与“低不就”会增加人力成本；
- 四是还有可能造成内部人员之间的负面和不安稳等。

可见，只有适才适用和找到动态的衡量，才是最有效的人力资源管理方略。

### 四、人与工作负荷状况分析

人与事的关系还体现在事的数量是否与人的承受能力相适应，使人力资源能够保持身心健康，这是因为组织的各项活动是一个相互联系、相互依赖、前后焊接的有机整体，每个部门的人力资源配置都应与其所承担的工作量相适应，使得工作负荷量与人力资源身心承受能力相适应。



比如，员工的劳动强度要适度，脑力劳动也要适度，工作时间也要适度，不能超过一定的范围，既如何合理形成一种压力与动力，又要保持员工的身体健康和保持和改善心理状态。

在实际操作方面，若工作负荷过重应减轻工作负担或新设一个岗位来分担原岗位的工作；若工作负荷量不够，则应考虑合并相应岗位或增加该岗位工作内容。无论是工作负荷过重，还是工作负荷过轻，都不利于人力资源的合理配置和使用。

### 五、岗位人员使用效果分析

人与事的配置分析最终还要看对在岗位上的员工的使用情况，这是动态衡量人与事关系的重要内容。一般来说，人员使用效果经常用态度为基础，绩效的好坏与自身能力的强弱做比较。

在工作绩效与能力的校对方面，可根据实际的资料（绩效的好坏以及能力的高低），将人员使用效果（基本分析）为四个区间。

区间 A：为能力高，绩效好的情况；

区间 B：为绩效好，但能力低的情况；

区间 C：为能力高，但绩效差的情况；

区间 D 为能力低，绩效差的情况。

在实操方面，应针对上述情况，采用不同的策略与改善方法。

首先，区间 A 的员工，是价值最高的员工，单位要留住他们，重用他们；

其次，区间 B 的员工，应在鼓励他们保持原有的工作热情的基础上，通过培训提高他们的能力，使其向区间 A 靠近；

再次，区间 C 的员工，应找影响绩效的因素，努力帮助他们在今后的工作中提高绩效；最后，区间 D 的员工，应该关注他们是否还有可能改善目前岗位实绩的可能，或通过培训与评鉴重新调整岗位。

进行人力资源配置状况分析，是基于内部人力资源配置为着陆点。然而，在内部配置、调节都难满足企业当前的实际需要时，就要进行外部招聘。可以说，外部招聘工作的关键在于实现所招人员与待聘岗位的有效匹配。这种匹配正是要求将应聘者个人特征与工作岗位的特征有机地结合起来，从而体现“即时能上岗”的硬道理，这更是人力资源管理所期望的结果。

## 如何实现

### 1、高效处理人力资源日常工作，缓解事务性工作压力

人力资源从业者很少有不加班的，特别是一些大型企业的具体 HR 事务操作者，每天从事的都是繁琐、单一重复、工作量非常大的工作。随着企业发展，人力资源部的工作量和压力越来越大，服务满意度也越来越差。因此，帮助人力资源操作者们优化工作模式，提升工作效率，是提升 HR 效率，改善服务形象的关键措施。

在信息系统中，可以从三个方面着手优化工作模式。

首先，夯实基础人事管理。基础人事很琐碎，占用工作量非常大。如果陷入这些繁琐事务，很少有时间考虑战略、规划、计划等事情。对员工的入职、调动、转正；薪酬的计算与发放等事务性工作，通过批量操作，系统自动处理，可以切实提升 HR 工作效率，从中节省出更多时间。

其次，利用系统提供的预警提示功能，将具有时效性的工作提示出来，例如：试用到期提醒，签定过两次固定期限合同提醒，离职倾向预警等，可极大的减少人力资源管理者在事务性工作上所花费的时间和精力，腾出大量时间去做人力资源规划和咨询等工作。

最后，发动全员参与。人力资源工作者经常会接到员工的电话咨询，诸如工资为什么少了？请假流程批到哪个环节了？业务经理可能会咨询部门的人员资料信息，人工成本信息等等。一天接几十个类似的电话，要是天天如此，月月如此，会是什么样的一种感觉？通过信息系统，可以将一些自助服务的项目让员工和业务部门自己去查询，了解工资扣了哪些、部门人员状况怎么样等，类似的简单咨询就不再占用更多的时间。真正实现从“事务型人力资源管理”向“战略人力资源管理”的转变，成为企业高层真正意义上的战略合作伙伴。

## 2、业务流程电子化，实现人力资源管理的规范化

人才进出对企业的影响不言而喻。需要什么样的人进来？在经济环境不好时，又需要哪些人出去？企业假设要裁员，是不是看谁的年薪高就裁谁呢？不是这样简单。某个员工 50 万的年薪确实带来很大的成本压力，但是他可能创造了 1 亿的价值。怎么办？这就需要有一个良好的人才进出机制，用机制来评估到底应该裁谁，什么样的人应该退出。

首先，需要完善任职资格体系。人才进出的依据在于怎样衡量这个人和他所任职岗位能力的匹配度，即是否符合岗位任职资格。利用 eHR 系统的招聘业务平台，可有效地控制一些关键节点，如招聘需求的审批、应聘人员的人岗匹配，面试评估等功能，有效地进行人才的甄选，化解盲目进人给企业带来的风险。

最后，规范合同用工管理。根据《劳动合同法》，对员工劳动合同进行规范、精细化管理非常重要。信息系统不但可以随时记录、监控员工的劳动合同状态，还可以通过即时统计，帮助企业做好人才成本分析。

## 3、运用绩效系统，让绩效管理工作更加公平、公正

传统的考核模式，由于缺乏计算机的辅助，考核成本巨大，管理者不得不选取简单的考核模式，但简单的考核模式势必难以实现量化、多角度的衡量评价，过低的考核频率必然带来“近视效应”，“晕轮效应”等，再加上“老好人”等人为因素的干扰，考核工作的公平、公正很难保证。这些令企业头疼的问题通过使用 eHR 系统就可以迎刃而解。

运用 eHR 系统，可以在线完成绩效考核的打分，自动计算考核结果，还可以就考核结果进行多角度的智能对比分析，帮助领导选拔优秀人才；通过员工自助平台，员工还可以在线查询个人的绩效考核结果，员工的每一次考核结果都会记录在系统里，是优秀的，还是不能胜任的，通过系统一目了然，如有不同意见，还可以通过系统直接进行反馈，使员工及时了解自己的绩效情况。此外，系统后台的各项参数设置可以有效的控制“老好人”“泄私愤”等人为因素的干扰，使考核结果更加公平与公正。

信息化可以帮助企业更好的实现过程管理。员工在执行绩效目标时，上级管理者必须心中有数，要在过程当中做好控制。例如在过程中，员工有良好和不好的表现，可以随时在系统里面做记录。员工表现不好，对工作产生了影响，上级需要对他进行指导，给出改进建议，在过程中帮助员工把握住方向。绩效过程管理的数据记录，对绩效评估有非常重要的作用。根据过程记录，绩效评估时，就会有充分的评估依据。

#### 4、多角度分析应用、辅助决策、支持企业战略

人力资源管理的价值决不是单纯的功能应用，作为企业战略的重要组成部分，人力资源战略的制定需要基于详实、客观、深度的分析基础之上，因此，人力资源的各种分析是人力资源战略决策的基础。

对于总经理所代表的决策层来说，更多关心的是：对人力资源管理信息的全局把控、人力资源状况的静态结构分析、人力资源状况的动态趋势分析、人工成本的构成情况、人工成本的变动趋势、人员岗位结构比率、人岗匹配率、关键人才到岗率/流失率、员工满意度、人均产出/费用率等等。

综上所述，eHR 做为一种新型的人力资源管理思想和模型，能够有效实现企业人力资源的高效管理和共享服务，从整体上提升员工的满意度，提高企业的核心竞争能力。

通过 eHR 系统的建立，可以实现：1、将繁琐的事务性工作外包给 eHR 系统，使人力资源工作者腾出时间从事更有效的人力资源管理战略性工作；2、通过共享服务中心的建立，显著降低员工管理成本的同时，极大的提高员工满意度；3、充分挖掘企业计算机网络资源，向信息技术要效益，实现减人增效。

## 培训与开发

---

### 一帮助员工胜任工作并发掘员工的最大潜能

对于新进公司的员工来说，要尽快适应并胜任工作，除了自己努力学习，还需要公司提供帮助。对于在岗的员工来说，为了适应市场形势的变化带来的公司战略的调整，需要不断调整和提高技能。基于这两个方面，组织有效培训，以最大限度开发员工的潜能变得非常必要。就内容而言，培训工作有企业文化培训，规章制度培训，岗位技能培训以及管

理技能开发培训。培训工作必须做到具有针对性，要考虑不同受训者群体的具体需求。对于新进员工来说，培训工作能够帮助他们适应并胜任工作，对于在岗员工来说，培训能够帮助他们掌握岗位所需要的新技能，并帮助他们最大限度开发自己的潜能，而对于公司来说，培训工作会让企业工作顺利开展，业绩不断提高。

## 薪资与福利

---

### 一员工激励的最有效手段之一

薪酬与福利的作用有两点：一是对员工过去业绩的肯定；二是借助有效的薪资福利体系促进员工不断提高业绩。一个有效的薪资福利体系必须具有公平性，保证外部公平、内部公平和岗位公平。外部公平会使得企业薪酬福利在市场上具有竞争力，内部公平需要体现薪酬的纵向区别，岗位公平则需要体现同岗位员工胜任能力的差距。对过去业绩公平地肯定会让员工获得成就感，对未来薪资福利的承诺会激发员工不断提升业绩的热情。薪酬福利必须做到物质形式与非物质形式有机地结合，这样才能满足员工的不同需求，发挥员工的最大潜能。

## 绩效管理

---

### 一不同的视角，不同的结局

绩效考核的目的在于借助一个有效的体系，通过对业绩的考核，肯定过去的业绩并期待未来绩效的不断提高。传统的绩效工作只是停留在绩效考核的层面，而现代绩效管理则更多地关注未来业绩的提高。关注点的转移使得现代绩效工作重点也开始转移。体系的有效性成为 HR 工作者关注的焦点。一个有效的绩效管理体系包括科学的考核指标，合理的考核标准，以及与考核结果相对应的薪资福利支付和奖惩措施。纯粹的业绩考核使得绩效管理局限在对过去工作的关注，更多地关注绩效的后续作用才能把绩效管理工作的视角转移到未来绩效的不断提高！

## 员工和劳动关系

---

### 一实现企业和员工的共赢

员工关系的处理在于以国家相关法规政策及公司规章制度为依据，在发生劳动关系之初，明确劳动者和用人单位的权利和义务，在合同期限之内，按照合同约定处理劳动者与用人单位之间权利和义务关系。对于劳动者来说，需要借助劳动合同来确保自己的利益得到实现，同时对企业尽到应尽的义务。对于用人单位来说，劳动合同法规更多地在于规范其用工行为，维护劳动者的基本利益。但是另一方面也保障了用人单位的利益，包括对劳动者供职期限的约定，依据适用条款解雇不能胜任岗位工作的劳动者，以及合法规避劳动法规政策，为企业节约人力资本支出等。总之，

员工关系管理的目的在于明确双方权利和义务，为企业业务开展提供一个稳定和谐的环境，并通过公司战略目标的达成最终实现企业和员工的共赢！

## 综述

HR 各大模块的工作各有侧重点，但是各大模块是不可分割的，就象生物链一样，任何一个环节的缺失都会影响整个系统的失衡。HR 工作是一个有机的整体，各个环节的工作都必须到位，同时要根据不同的情况，不断地调整工作的重点，才能保证人力资源管理保持良性运作，并支持企业战略目标的最终实现！

(1)、人力资源规划：1、组织机构的设置，2、企业组织机构的调整与分析，3、企业人员供给需求分析，4、企业人力资源制度的制定，5、人力资源管理费用预算的编制与执行；

（国际人力资源管理 1、职业生涯发展理论 2、组织内部评估 3、组织发展与变革； 4、计划组织职业发展；5、比较国际人力资源管理综述 6、开发人力资源发展战略计划 7、工作中的绩效因素 8、员工授权与监管）

(2)、招聘与配置：1、招聘需求分析，2、工作分析和胜任能力分析，3、招聘程序和策略、4、招聘渠道分析与选择，5、招聘实施，6、特殊政策与应变方案，7、离职面谈，8、降低员工流失的措施

(3)、培训和开发 1、理论学习，2、项目评估，3、调查与评估，4、培训与发展，5、需求评估与培训，6、培训建议的构成，7、培训、发展与员工教育，8、培训的设计、系统方法，9、开发管理与企业领导；开发自己和他人，10、项目管理：项目开发与管理惯例。

(4)、绩效管理：1、绩效管理准备阶段，2、实施阶段，3、考评阶段，4、总结阶段，5、应用开发阶段，6、绩效管理的面谈，7、绩效改进的方法，8、行为导向型考评方法，9、结果导向型考评方法。

(5)、薪资福利管理：（补偿、激励和收益）1、薪酬，2、构建全面的薪酬体系（岗位评价与薪酬等级、薪酬调查、薪酬计划、薪酬结构、薪酬制度的制定、薪酬制度的调整、人工成本核算），3、福利和其它薪酬问题（福利保险管理、企业福利项目的设计、企业补充养老保险和补充医疗保险的设计）4、评估绩效和提供反馈。

(6)、劳动关系：1、就业法，2、劳动关系和社会，3、行业关系和社会，4、劳资谈判，5、工会化和劳资谈判（安全、保安和健康、安全与健康项目 安全健康的工作环境 促进工作场所的安全和健康 管理执业健康和安全）人力资源管理与竞争 1、人力资源管理竞争优势，2、人力资源管理的发令以及环境，3、人力资源规划，4、工作分析，5、人员招聘 6、培训和发展员工 7、员工绩效评估 8、提高生产力方案。

## 各模块的职能和联系

招聘是一个比较重要的职能，一是作为输血的源头，招聘力度大，可以持续不断的供给高质量的人力资源；二是作为企业人力资源素质和效能的关口，招到好的人，培训可以少投入，少花时间，甚至他可以作为母体来培训影响其他人，考核方面会减少博弈成本，使复杂问题简单化；薪酬方面会有高性价比的收效，员工关系和企业文化也会有较大改善。找到有才能的人，可以减少企业研发、技术投入，可以使企业快速扩张和复制，从容切入从未涉足的行业。三是可以成为企业内外人力资源的渗析调节器。比如企业人力资源素质低下，人才密度低，就要引进人才，使内外平衡；如果人员庸庸碌碌，就要引进鲑鱼，如果企业人才缺乏竞争，一支独大，就要引进制衡者。

培训的功能一是造血，提升人员的能力、知识、态度，使其成为人才资源；二是造机器，教授新的流程及其知识、技术，造就技术、管理的机器；三是造人，即改造人，这是从个体而言，个人的提升、职业发展需要教育培训来配合，个体的改造也使其获得成就感。培训做的好，可以省去高层次人才招聘费用，降低高层次人才的聘用费用，增强规范化和标准化，降低运营成本。反过来说，受薪资或地域条件限制，招的人素质低，可以培训提升。考核跟培训有关系吗？如果企业人员素质提高，职业化规范化程度强，还用得上对那些低级指标进行考核吗？就像海尔最初要求员工不能随地小便一样。后来肯定脱离了这个层次，可以说培训对考核亦有所贡献，减少了考核成本。这就是像有句话说：你办事，我放心。

考核是另一重要环节。所谓没有规矩不成方圆，有了规矩，不成方圆，怎么办？需要度量、校正、奖惩。考核表面上是立规矩、看结果、行奖惩。其实这些都是过程，目的是改善优化绩效。考核到了绩效好的人，可以总结模型，招聘和培训的要点和原则就出来了；考核找出了问题所在，招聘可以避免此类人员，培训的需求也因此出现了。当然最直接的是兑现奖惩，责权利匹配，充分调动积极性。

薪酬管理是事关公平和激励的基础，也是影响企业流失率的重要因素，薪酬要兼顾外部公平和内部公平。薪酬低了，招聘力度再大，人员留不住。薪酬高了，也会形成官僚和门槛，人人都不愿做有负责任的事情，怕丢饭碗，而且会武大郎开店，设立诸多条件，尽力排斥外来人员。薪酬也对绩效管理有影响，兑现力度大了，是有刺激性，但是会引导员工短视，盯住眼前指标，使长远绩效偏离。需要长、中、短期激励合理搭配，才能充分发挥效能。

### 男子六错

一所忌三元，即庚申甲子本命之辰，每月朔望之日。

二盼忌作干劳困，气力奔冲，远行暴力，并才下车马。

三所忌连日饮酒，久病方安，元气未完，忿怒惊恐。

四所忌言语过多，交接频数，行早睡迟，观玩劳倦。

五所忌种宫庙宇，迅雷烈风，日月簿饥，星辰之下。

六所忌大寒打颤，大热流汗，大饱伤心损气，大饥大醉无力主张。心中好欲久淫不止。津闭

不出。皆不宜交合，有损无益世。

### 女子五迷

(一)皮粗肉糙，口大声雄，形容憔悴，体气，发焦，崩带。

(二)癆弱黄瘦，白痴疯疥，久病方愈，气脉不全。

(三)肥胖笼东，大瘦如柴，阴贼垢忌，处性不良，狠毒无笑。

(四)年及四旬：生产过多，皮宽乳忙，有似猪胞，阴房毛粗。

(五)形质不全，跛足眇目，耳聋音哑，努臂突脐，龟背豺身，蛇行雀耀。但男女犯此六错五

迷，纵然成胎愚鲁生病。皆因稟气不正，而生成之。戒之。