

人力资源管理经验分享：浅析人力资源工作的开展过程 PDF
转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/270/2021_2022_E4_BA_BA_E5_8A_9B_E8_B5_84_E6_c67_270724.htm 有从事人力资源工作七年的工作经验，近来身边的朋友常常问笔者一个问题，就是：当从业人力资源的职业经理人作为一个空降兵的身份入职到一个新公司的时候，人力资源工作应该如何开展？笔者近来也在网络上面看到许多的朋友在提类似的问题，今天，笔者闲来无事，写了这篇文章，希望能给大家提供些帮助。也请大家指出文章中的不足！首先，我认为，如果要做好人力资源工作，必须把人力资源工作的开展方式做个定位：1、只有以一种谦虚的、平和的心态去跟员工去沟通和交流，这样你才能了解到公司方方面面的细节，才能发现公司内人力资源方面的不足，进而才能有效的开展工作。2、做人力资源工作不应该做表面文章；而应该做有用的工作，不夸大每一件事；应该有始有终；应该步步埋下伏笔；应该用心的对待周围的人和事；应该认真做好每一个细节；可以这样说，你做好了一个细节，胜过你做了一堆表面文章，虽然表面文章能得到暂时的光芒，但它会像流星一样，不能长久，划过天空后没有任何实际意义。3、做不好员工的衣、食、住、行，做不好员工的内部服务，就谈不到人力资源管理系统建立，员工心态不稳定的话，就无法建立完善的人力资源管理系统，因为，所有的事都离不开人的支持，这样公司的员工才能尊重人力资源工作者，才能树立威信。4、以人为本，以管理核心，尊重人性的二项欲望及五项需求，从法-理-情的顺序去建立体制，而反过来从情-理-法的顺序去执行。

其次，我们要了解人力资源工作者在企业发展过程中应该扮演的五种角色：1、战略合作者（人力资源管理是企业战略制定与实施的参与者，为各部门提供人力资源规划及系统解决方案；参与企业远景战略规划，并协助战略实施；从企业的中长期发展战略中分离出人力资源的整体规划）。2、员工服务者（人力资源应该以服务者和好朋友的角色，通过与员工的沟通及时了解员工的需求，在企业现有人力物力的基础上最大程度的满足员工的欲望及需求，这样员工的稳定性，忠诚度就会提高，员工满意度也会得到提升）。3、员工的好教师（员工入职我司，我们就要对他的人生负责，对他的生活负责，对他的职业生涯负责，我们要做好相关培训规划，让员工得到提升；我们要帮助员工找到他自身的优势与劣势，并帮助他使优势最大化，劣势最小化，这里，你想从根本上改变人性，是不可能的，你只能通过企业现有人力物力，使员工的优势最大程度的大于他的劣势）。4、变革的推动者（人力资源工作者的创新能力与专业知识、技能将直接关系到这个角色的扮演，在适当的时候，去考虑资源重组，数量规划，结构优化，流程再造等等变革工作，以及去推动变革工作，当然，真正变革时，我们首先要以服务者和教师的角色先去和员工沟通，才能消除变革阻力）。5、人力资源专家（做人力资源的工作者，要有专业的知识及技能，为各部门提供内部咨询，协助各部门做好人力资源的数量、素质、结构的规划，做好相关流程的建设，并协助做好相关流程的衔接）。既然我有了以上工作开展方式的定位，我又了解人力资源工作者的角色，那么入职后，我们就应该：首先去了解企业的发展历史，老板文化的精髓；了解到了企

业内部人力资源方面工作的不足之处和空白之处；了解到了企业运营现状，企业发展现阶段对人力资源的需求重点；了解方式是和决策层领导沟通，平时多听，多看，多走，多想，多找员工沟通。然后我们就着手企业发展现阶段对人力资源的需求重点方面的建设，比如员工的招聘（更快、更准确的找到合适的人才，分析岗位需求、部门人员性别、人员性格搭配情况，运用一些测评工作，找到更合适的人员；为了有效节省费用，当时主要是采用网络招聘）、员工入职培训（一方面，做好新员工的入职介绍工作。另一方面，利用各种会议等时间，同各部门主管一起，加强一线工作人员的培训。）、劳动合同签订、人事档案管理、薪资计算工作、劳动关系办理、基础规章制度建立、员工的衣、食、住、行方面管理措施建立等方面，这些方面均是人力资源基础性工作，却是非常的重要，如果不慎重就会降低员工满意度或缺少企业发展的必要人才。我想，我们要用至少二个月的时间去建全以上这些方面，只有这样才能保证企业的正常发展及人力资源工作的正常进展，然后在下一步的工作中，我们才可以去考虑怎样建立完整的人力资源管理系统。下一步的工作中，我们应该首先提议企业决策层领导：企业要得到可持续发展，必须要有远景规划，要有中长期的战略规划。这样人力资源工作才会有方向。所以，我们要全程参与并协助企业决策层领导制订了企业的中长期的发展战略，包括核心竞争力（治理结构、资源、企业文化、产品及服务四个方面）、远景目标、各部门绩效指标等等。有了这样的一个发展战略规划，才能着手开展完善企业的人力资源管理系统中的人力资源战略规划、分层分类的任职资格体系、以KPI关键性指

标为核心并结合目标管理与平衡记分卡的考核体系、基于业绩与能力的薪酬体系、培训与职业生涯规划体系、基于员工素质为基础的潜能评价体系等方面 的规划。我想，我们要用至少五个月的时间去建立以上所说的六个方面的体系建立：

1、人力资源战略规划方面主要是针对企业的人员数量、结构、素质能力方面的整体规划，设立公司的组织架构与管理树的图表总表及各部门分表，然后就是各部门的定编、定岗、定人工作落实； 2、分层分类的任职资格体系方面主要是将企业内的所有职位按职类、职种、职层、职等分别规划为多少类、多少种、多少层、多少等，而后每个职位均设计岗位说明书； 3、以KPI关键性指标为核心并结合目标管理与平衡记分卡的考核体系方面，首先从企业的中长期发展战略中提取或分解了各 部门的部门性指标，再次分解为小组性或员工岗位指标，而后确定具体指标的考核标准，再根据各岗位制定考核指标表，签订绩效合同，为了避免人为主观评分因素，在实施过程中确定每周六为绩效考评积累日，发放绩效考评调查问卷； 4、基于业绩与能力的薪酬体系采用薪点表加福利奖金加股权分红的薪资结构，员工的薪点表直接关系到员工的固定薪点（员工知识、技能、能力的体现）与浮动薪点（员工绩效的体现）； 5、培训与职业生涯规划体系方面应该分为职前培训与在职培训： A、员工的职前培训，应该汇编《新员工入职培训资料》，含括公司简介、发展历史、入职需知、企业理念、企业精神、部门职责、人事制度、行为规范、职场礼仪、职业道德、专业知识、业务知识、安全教育。培训方式主要采取资料学习及讲师口授二种（条件允许最好做成幻灯片），培训的考核方式，可以采用试卷或问

卷形式、学习总结；也可以结合员工试用期转正考核方式！总之，要建立自从员工入职第一天开始，一直到该员工转正为公司正式员工，分阶段的培训与考核方法。B、员工的在职培训工作进行时，分以下四个步骤：多方了解，型成模型以后有针对性的制订培训计划 根据公司的实际情况，访问更多的员工，找出差距，制订员工的年度、月度的培训方案、计划，确定需要培训的项目及内容。让受训者参与，培养他们的兴趣，提高成功率 只有受训者全程参与了，执行力才好，只有满足了受训者的欲望和需求，培训的成功机率才会增大，因为这样才能形成学习的习惯。 将培训系统分层次的进行划分 在一般情况下企业的培训其主要内容，大体上可分为知识培训、技能培训和素质培训三种。大家可以根据不同的层次进行规划不同的培训内容。 好好进行培训的考核与总结 通过学员提交学习总结及工作报告、不定期的考核（可以是问卷或试题）、调岗到其他部门工作、总结沟通会、学习研讨会等形式来评定本次培训的效果。 6、职业生涯规划模块则主要以素质模型为基础，将所有职位按职类、职种、职层、职等分为不同程序的素质模型级别，协助员工按不同级别的素质模型做好其自身的职业生涯的纵向或横向规划（通过专业表格完成），并时时跟踪员工职业生涯规划的实现情况； 7、基于员工素质为基础的潜能评价体系是通过对各类能产生高绩效员工的行为素质与潜在素质进行深入分析，形成各类员工的胜任素质模型，以素质模型为基础建立相应的人才招聘和选才标准，并将素质模型与职类、职种、职层、职等相结合形成各级素质模型，以利于员工职业生涯规划。 以上所有方面，包括员工的招聘、劳动合同签订、人

事档案管理、薪资计算工作、劳动关系办理、基础规章制度建立、人力资源规划、任职资格、绩效考核、薪酬体系、培训与职业生涯规划体系等均应该有相关制度或流程、表格支持。并且这些制度或流程、表格在以后的实施过程中，要能得到不断完善和修改。综上所述，我们至少要用六个多月的时间，初步建立公司的完整的人力资源管理系统，而后，在以后的工作中全力推进这套系统并完善这套系统中的各个细小环节。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com