**安徽自考06093人力资源开发与管理**

**知识点押题资料**

**《人力资源开发与管理》考试-知识点资料**

第1部分

**一、人力资源概念:**人力资源是指一定社会组织内能够作为生产性要素投入社会经济活动的全部劳动人口的总

和。

须知:人力资源分为现实的人力资源和潜在的人力资源。

(1)现实的人力资源是指一个国家或者一个地区在一定时间内拥有的实际从事社会经济活动的全部人口。包括正在从事劳动和投入经济运行的人口，以及由于非个人原因暂时未能从事劳动的人口。

(2)潜在的人力资源则是指处于储备状态，正在培养成长逐步具备劳动能力的，或者虽具有劳动能力，但是由于各种原因不能或者不愿从事社会劳动的，并在一定条件可以动员投入社会经济生活的人口总和。如在校的青年学生，现役军人，家庭妇女。

**二、人力资源的三大观点：**

(1)把人力看做劳动力，劳动力等同劳动者，认为人力

资源即是具有劳动能力的全部人口。

(2)认为人力资源是目前正在从事社会劳动的全部人员

(3)把人力看做是人员素质综合发挥的生产力，认为人力资源是劳动生产过程中，可以直接投入的体力、脑力和心力的总和。

**三、人力资本与人力资源的区别**

(1)人力资本和人力资源有着不同的研究视角，两者关注点也不同

(2)人力资源与人力资本有着不同的计量形式

(3)人力资源或劳动力资源概念的外延要宽于人力资本

**四、人力资源的特点:**

1)生活性

2)可控性

3)个体的独立性

4)群体组织性

5)社会性(最本质的属性)

6)内在性:无论是群体性的人力资源，还是个体性的人力资源，其实质都是想对完成一定工作任务所需要的知识、技能、态度、品性、思想与素质。

7)无形性

8)变化性与不稳定性

9)能动性:人力资源的开发与利用，是通过拥有自身的活动来完成的，它具有主体发挥性。另一个表现是它的创造性，人力资源开发的好，就能创造出比自身价值多得多的效益。

10)作用的不确定性

11)系统协调性:由于人力资源存在的个体独立性，相互间必然会存在一定的矛盾，因此需要按照一定的结构形式进行系统组织与组合。

12)主导性

13)资本性

14)时效性

15)再生性与开发的持续性:一般来说，像煤、石油等自然资源会在利用过程中消耗掉，而人力资源不但不会在开发与利用中消耗掉，而且还能在利用在再生，在利用中增值。

16)价值性

17)稀缺性

18)难以模仿性:组织中的人力资源的形成依托于组织独特的开发历史、独一无二的组织价值标准及文化氛围，倘若竞争者要全盘复制组织的人力资源及文化等，势必会导致与竞争者的公司文化和人际冲突。因而这一点也是竞争者模仿组织的障碍之一。

第二部分

**一、人类社会发展的不同经济形态分析**

(一)土地资源主导的农业经济时代

(二)资本资源主导的工业经济时代

(三)人力资源主导的知识经济时代

1、人类经济活动的中心从农业经济时代以种植业为中心的农业生产和工业经济时代以制造业为中心的工业生产转变为知识经济时代以知识创新为中心的知识生产。

2、社会劳动的主体由体力劳动者转变为脑力劳动者。

3知识经济是促进人与自然相互协调、可持续发展的经济。

4知识经济是真正意义上的全球化经济。

**二、人力资源在21世纪中的作用**

(一)人力资源的独特性成为组织重要的核心能力，人才质量成为衡量组织整体竞争力的标志

(二)人力资源的贡献改变了资本所有者与知识所有者之间的博弈关系

(三)人力资源的开发和使用将彻底改变人类社会的生产、生活方式

第三部分

**一、人力资源管理的功能**

(一)政治功能

(二)经济功能:一是通过选拔、培训、考评与报酬等人力资源管理形式，满足最终经济增长对人力资源的需要；二是人力资源管理过程中本身对组织作出的一定的经济贡献。

(三)社会稳定功能:人力资源管理对组织内员工稳定的功能，主要表现在薪酬福利管理与劳资关系协调两方面。

**二、人性假设与人力资源管理方法**

(一)人性假设

1、经纪人假设:也称为X理论，是管理界对人性的最早认识，持这种观点典型代表是科学管理之父泰勒，此后麦格雷戈以X理论对经济人的假设进行了总结。

2社会人假设:梅奥在著名的霍桑实验的基础上提出了社会人假设。

3、自我实现人假设:管理理论发展到后期，人们开始把追求自我实现看成是工作的最根本目的，这种观点认为，人是自我激励、自我指导和自我控制的，人们要求提高和发展自己，期望获取个人的成功。

4复杂人假设:复杂人是权变人，假设人的需求不是一成不变的，随着人的发展、生活条件及所在组织的变化，人们的需求会因人、因时、因地而随之发生变化。

(二)人力资源管理方法

1、以任务为中心的管理方法

主要特点有:

管理工作的重点在于提高劳动生产率和完成任务。

使用胡萝卜加大棒的政策，运用工资、奖金来提高员工的士气，同时对消极怠工者予以严惩。

(3)管理是少数人的事，与一般的员工没有关系。员工的任务就是听从指挥、努力工作、提高绩效。

(4)组织通过登记森严的控制体系和严格的工作规范、纪律来控制员工、引导员工。

2、以人为中心的管理方法:主要是建立在社会人与自我实现人的假设基础之上，是人力资源管理发展到新的阶段的产物，体现了人力资源管理以人为本的思想。

主要特征:

视人力资源为组织的第1资源

以激励为主要方法

(3)建立和谐的人际关系

3、以开放为中心的管理方法:是建立在自我实现人与社会人的假设基础之上的，是以人为中心管理方法的一种发展，主要以人为中心。

主要特征:

强调员工的积极参与

(2)重视对员工的开发

(3)重视环境建设

4、以优化为中心的管理方法:按照权变的观点，没有一种适合于任何时代、任何人的管理式。

三、人力资源管理的目标与任务

(1)规划

(2)分析

(3)配置

(4)招聘

(5)维护

(6)开发

第四部分

**一、人力资源管理的概念**

1、20世纪80年代初期，出现了战略人力资源管理术语的应用。

2、概念:即确保实现组织战略目标所进行的一系列有计划的人力资源部署和管理行为。

二、战略人力资源管理的特点

(一)职能人力资源管理:是根据组织的任务目标按照既定的人力资源配置职能进行的管理活动，其特点在与它的规范性、专业性与从属性。

(二)职能人力资源管理与战略人力管理的联系

(1)两者管理理念一致

(2)两者管理方式一致

(3)两者所追求的最终目标一致

(三)职能人力资源管理与战略人力管理的区别

1、两者的理论背景不一致

2、两者支持组织总体战略的程度不一致

须知:与波特竞争战略相匹配的三种战略人力资源管理。

成本领先战略

差异化战略

集中化战略

第五部分

**一、人力资源开发**

1概念:开发者通过学习、教育、培训、管理、文化等有效方式为实现一定的经济目标与发展战略，对既定的人力资源进行利用、塑造、改造与发展的活动。

2、构成

人力资源开发活动，都有开发主体、开发客体、开发对象、开发方式等要素。

**二、人力资源开发的类型**

人力资源开发的类型划分多种多样。空间形式上:有行为开发、素质开发、个体开发、群体开发、组织开发、区域开发、国家开发、国际开发等不同形式。

(1)行为开发:为改变某一种行为方式而进行的训练或激励活动

(2)素质开发:为培养、提高与改进某一素质的教育、教学、培训、学习与管理的活动。

(3)个体开发:是从既定的个人特点出发，对其人力资源进行合理的实用，充分的发挥，科学的促进与发展的活

动。

(4)群体开发:是指从既定的群体特点出发，采取优化组合、优势互补等人力资源配置手段进行结构上的调整，以达到群体人力资源结构优化与功能的提高。

(5)组织开发:指在组织范围所进行的一切人力资源开发的活动，其主要手段是文化建设、组织建设、制度建设与管理活动。

**三、人力资源开发的特点**

（1）特定的目的性与效益中心性

（2）长远的战略性

①培训是实现开发目标的一种手段，是人力资源开发的一种方式，是针对现实工作需要而进行的活动。

②在进行人力资源开发方案制定的时候，我们目标一定是面向未来改革的需求，面向我们的战略规划与发展需要。

（3）基础的存在性

（4）开发的系统性

（5）主客的双重性

（6）开发的动态性

第六部分

**一、人力资源开发战略的提出背景及概念界定**

1、提出背景

(1)进入20世纪90年代以来，组织面临着有别于以往的“非连贯”的竞争环境

(2)相关领域的理论研究:

安徽自考06093人力资源开发与管…

①资源基础论

②学习理论

③绩效理论

总结:客观的现实需求推动了人力资源开发向人力资源开发战略的转变，而资源基础论、学习理论、绩效理论等相关理论的完善更加奠定了人力资源开发战略的理论基础，标志着人力资源开发战略的形成。

特点

前瞻性

服务型

全局性

系统性

弹性

(6)动态性

**二、人力资源开发战略的作用**

1、有助于增强组织竞争力

(1)有助于凸显人力资源的价值性

(2)有助于凸显人力资源的稀缺性

(3)有助于凸显人力资源的不可模仿性

2、有助于提高个人绩效与组织绩效

3、有助于组织的可持续发展

**三、人力资源开发战略的内容与实施**

1、树立以人为本的人力资源哲学

2、开展积极主动的组织学习:学习型组织最基本的特征就是组织学习。为使组织学习有一定的战略性，使其有利于组织的长期发展，在实践中，我们应当注意:

①个人学习的目的性

②重视创新性学习

③鼓励员工分享错误

3、实施系统化的人力资源管理

4、进行立体多维的职业开发

第七部分

(一)发展动力原理

(二)生存动力原理

(三)需要动力原理

(四)自主动力原理

(五)目标动力原理

(六)压力原理

(七)群体动力原理

**二、素质开发原理:**是旨在促进素质发展的实践过程应该遵循的基本规律。

(一)用进废退原理

(二)扬长避短原理

(三)用人适中原理

(四)生态限制因子改变原理

(五)适合环境的整体性原理

(六)富集原理

(七)结构优化原理

(八)程序能级对应原理

(九)互补增值原理

(十)持续开发原理

(十一)文化凝聚原理

**三、行为开发原理：**主要指对被开发和的行为进行激发与改变的相关理论。

（一）需求导向原理

（二）利益对称原理

（三）信息催化原理

（四）竞争开发原理

第八部分

一、自我开发

（一）自我学习的形式

（2）自我申报

（3）职业开发

（4）工作设计

（5）拔高型工作设计及其人力资源开发功效

（6）优化型工作设计及其人力资源开发功效

（7）卫生型工作设计及其人力资源开发的功效

（8）心理型工作设计及其人力资源开发的功效

(二)工作专业化:把整体化为部分的，复杂的划为简单的，让每个员工从事很小的一部门工作，使工作操作得以专门化与标准化。

(三)工作轮换

(四)工作扩大化:是扩大原有工作岗位的职责范围与任务，是工作任务与职责数上的增加。

(五)工作丰富化:是让岗位的工作向纵向渗透，向质方面提高

(六)实践锻炼法:是通过把被开发者派往到特定工作环境与岗位中，接受某种影响与见识，进而达到提高思想觉悟、能力素质或技能的目的。

**三、管理开发:**是指他通过管理活动来开发人力资源，把人力资源开发的思想、原则与目的渗透到日常的管理活动之中，通过管理活动进行人力资源管理开发，是一种非常重要而且有效的方式与途径。

(1)人力规划

(2)人员的招聘与选拔

(3)人员配置

(4)人员培训

(5)人员激励

(6)人员考评

(7)人员报酬

(8)团队活动

**四、组织开发**

组织中对人力资源开发具有重大作用的因素包括组织性质、组织结构、组织文化、组织领导、组织动机、组织发展阶段。

(1)组织性质:是指组织的所有制形式

(2)组织体制:是指组织中各层次、各部门之间组织管理关系制度化的表现形式。

(3)组织结构:是指组织内各构成要素以及它们之间的关系形式。

(4)组织文化:是指组织在长期管理与开发中逐步形成的为大多数人所认同的基本信念、价值标准、行为规范、行为习惯与精神风貌等。

(5)组织的其他因素

第九部分

1、概念:是对某个特定职务的目的、任务、职权、隶属关系、工作条件、任职资格等相关信息进行收集与分析，以便对该职务的工作作出明确的规定，并确定完成该工作所需要的行为、条件、人员的过程。

2、工作分析的术语

(1)工作要素:是指工作中不能继续在分析的最小动作单位，如饭店的迎宾服务工作要素:开门，请客人进来。

(2)任务:是指工作中为了达到某种目的而进行的一系列活动

(3)工作:组织为了达到目标必须完成的若干任务的组合

(4)职责:是指任职者为实现一定的组织职能或完成工作使命而遵循的一个或一系列的工作

(5)职位

(6)职务

(7)职位分类

(8)职权

二、工作分析的性质

(1)基础性:人力资源管理过程包括岗位设计、招聘、配置、培训、考核、付酬等环节，每个环节的工作都离不开工作分析及其结果。

(2)系统性

(3)动态性

(4)目的性

(5)参与性

(6)应用性

三、工作分析的内容:其确定是进行工作分析的一个最重要和最基本的要素，它是工作分析人员进行工作分析的依据。

(一)6个W和1个H

（1）需要什么样的人完成此项工作。

（2）需要完成什么样的工作

（3）工作要在什么时候完成

（4）工作将在哪里进行

（5）为什么要完成此项工作

（6）员工为谁工作

（7）如何做

(二)五个方面的分析

(1)工作名称分析:包括对工作特征的揭示与概括，工作名称的选择与表述的分析。

(2)工作规范分析:包括对工作任务、责任、工作关系与工作强度的分析。

(3)工作环境分析:包括对工作的物理环境、安全环境与社会环境的分析。

(4)工作条件分析:包括对从事该工作的员工所必备的知识、经验、操作技能和心理素质的分析。

(5)工作过程分析:包括对工作环节、人员关系与所受影响的分析。

第十部分

1. 工作分析的基本工具

(一)观察法

1、概念:

(1)是通过观察，把有关工作各部分的内容、原因、方法、程序、目的等信息记录下来，把所获得的岗位信息进行观察。

(2)分为直接观察法、自我观察法(工作日志)及工作参与法三种。

2、流程

(1)确定观察目标

(2)制定观察方案

(3)选拔和培训观察人员

(4)实施观察

(5)数据整理及分析

(6)检验与修正。

(二)访谈法

1、概念:是指通过访问任职者，了解他们所作的工作内容，为什么这样做与怎么样做，由此获得岗位工作的资料的方法。

2、流程

(1)确定访谈目标

(2)制定访谈计划

(3)组织访谈培训

(4)选择适当的访谈者访谈

(5)访谈资料整理与分析

(三)问卷法

1概念:是工作分析最常用的一种方案。

优点与缺点

(1)优点:

①适应性强

②较高的信度与效度

③问卷法与访谈法具有极高的互补性，两者结合使用，是目前职位分析的主流方法。

(2)缺点:

①存在主观性较强、准确度不够、问题设计随意性高等缺陷。

②问卷回收难度较大，一般员工不愿意花时间正确的填写问卷表，因此需要上级主管的支持。

③设计问卷并进行测量所耗费的钱财和实践较多，多用于规模大，职位设置繁杂的组织。

④不容易了解被调查对象的态度和动机等叫深层次的信息，不易唤起被调查对象的兴趣

⑤容易产生信息误差。

(四)工作日志法:是任职者在规定时限内，实时、准确记录工作活动与任务的信息收集方法。

二、工作分析的程序

1、工作分析的原则

①以战略为导向

②以现状为基础

③以工作为基础

④以分析为基础

⑤以稳定为前提

工作分析的流程与实施

(1)明确工作分析的目的

(2)确定参与人员

(3)选择分析样本

(4)收集并分析工作信息

(5)审查收集到的工作信息

(6)编写职务说明书

(7)运用、反馈及修改

第十一部分

一、工作分析的结果:一般为工作描述，它是工作分析的直接结果形式。其表现形式有工作说明书、资格说明书与职务说明书。

(一)工作描述

1、基本内容

(1)工作识别

(2)工作编号

(3)工作概要

(4)工作关系

(5)工作职责

(6)工作条件和工作环境

2、作用

(1)基础作用

(2)直接作用:工作描述可以作为原始资料，直接服务于组织内部的目标管理，服务于组织的整个人力资源管理过程。

(3)研究作用

(二)工作说明书:也称之为职位说明书、职位描述、职位界定或岗位说明等，是用来定义、辨别和描述一个职位的最重要特征。

(三)资格说明书:又称工作规范，是工作分析结果的另一种表达形式，主要说明任职者需要具备什么样的资格条件及相关素质，才能胜任某一岗位的工作。

(四)职务说明书:可以看做工作描述再生形式中最为完整的一种，它包括了工作说明书与资格说明书中所有甚至更多的内容。如工作状况、工作概要、工作关系、工作任务与责任等。

二、职务说明书的编写

(一)编写职务说明书的原则

(1)统一规范

(2)清晰具体

(3)指明范围

(4)共同参与

(二)职务说明书的编写步骤

具体包括工作标识的编写、工作概要的编写、职责描述的编写与任职资格的编写四个主要部分

(1)工作标识:是关于职位的基本信息，是一职位区别于其他职位的基本标志。

(2)工作概要:又称为工作目的，是指用非常简洁和明确的一句话来表述该职位存在的价值和理由

(3)职责描述的编写

(4)任职资格的编写

①教育培训背景

②专业知识

③经验

④体能素质

⑤心理素质

第十二部分

一、工作分析是人力资源管理的起点，是人力资源管理的基本工具。工作分析的最终目的及其价值在于它的应用，是开展人力资源管理工作的基础。

(一)工作分析在人力资源规划中的应用

(二)工作分析在招聘、甄选和任用中的作用

(三)工作分析在员工岗位培训中的应用

(四)工作分析在绩效管理中的应用

(五)工作分析在职位评价和薪酬设计中的应用(六)工作分析在职业生涯规划中的应用

第十三部分

一、人员招聘的含义和价值

(一)人员招聘的含义

是指组织为了发展的需要，根据人力资源规划和工作分析的需求，通过各种信息途径，寻找、吸引那些组织内部或外部，有能力、有兴趣到需要岗位任职的人员，并从中选出适宜的人员加以录用并合理配置的过程。

(二)人员招聘的价值

(1)有利于确保实现组织的目标

(2)有利于节约人力资源成本

(3)有利于增强组织的凝聚力(4)有利于树立良好的组织形象

二、人员招聘的形式

人员招聘是一个由招募、选拔、录用、评估四个阶段构成的过程，一般将招聘形式简单的归纳为两大类，内部招聘和外部招聘形式。

(一)内部招聘

1、概念:是向企业现有员工传递有关职位空缺信息，吸引其中具有相应资格者应聘，或对有关职位适合者提出邀请，或通过选拔，以调动或提升的方式安置到有关职位上。

2 优点与缺点

(1)优点:

①内部招聘相当于组织为员工提供的一种变相的激励。

政策，为内部员工提供了发展的机会，有利于调动内部员工的工作积极性。

②有利于提高招聘的成功率。

③促进更快的适应新工作。

④节约广告、差旅、培训等费用，减少因岗位空缺而造成的间接损失。

(2)缺点

①可能会在组织中造成一些矛盾，不利于组织内部团结部门之间的团结合作。

②抑制组织创新。

(二)外部招聘

1、概念:是面向组织外部征集应聘者以获取人力资源的过程。

2、优点与缺点

(1)优点:

①可以为组织带来新的思想和新的方法。

②人员来源广，选择余地大，有利于招聘优秀人才尤其是复合型人才。

③是一种有效的交流方式，有利于组织树立良好的形象。

(2)缺点

①筛选难度大，时间长、成本高。

②员工进入角色慢。

③决策风险大。

人员招聘的流程

1、招聘需求

2、人力规划

3、招聘策略

4、组件招聘工作组

5、制定招聘工作计划

6、发布招聘信息

7、接待应聘者及收集资料

8、筛选简历

9、面试、笔试

10、心理测试

11、体检

12、录用决策

13、签订劳动合同

14、入职培训

15、招聘评估

第十四部分

1、概念:是指组织或招聘者在适宜的时间范围内采

取适宜的方式实现人、职位、组织三者的最佳匹配，以达到因事任人、人尽其才、人尽其用的互赢共生目标。

2、条件

(1)申请者--职位匹配

(2)申请者--组织匹配

(3)职位--组织匹配

(4)时间--方式--结果匹配

二、人员招募的渠道

(一)内部招募的主要渠道

1、提升

2、工作轮换

3、人员返聘或直接聘用

(二)外部招募主要渠道

1、人员举荐

2、求职者

3、失业者

4、竞争者与其他公司

5、职业介绍机构

6、学校

7、人才市场

三、人员招募的方法

(一)内部招募的方法

(1)职位公告法:也叫张榜法，主要是通过在企业墙根、内部报刊、内部广播、公司网站等媒介发布工作岗位空缺的照片信息。

(2)内部推荐法:是内部招聘的一种特殊形式，一般是由上级主管向人力资源管理部门推荐其熟悉的、可以胜任某项工作的候选人，通过多候选人的审查、考核，最后确定该职位的最佳人选。

(3)人才储备法:是根据公司发展的战略要求，通过有预见性的人才招聘、培训和岗位培养锻炼，使得人才数量和结构能够满足组织的扩张的要求，使它能够服从和服务于企业的长远发展。

(二)外部招募的方法

1、外部举荐法

2、广告招聘法

3、校园招募法

4、网络招募法

5、外包法第

十五部分

一、人员测评的过程

(1)测评准备阶段

①明确评定对象和内容

②设定选拔标准

③设计测评方案

④选择测评人员

⑤培训测评人员

(2)实施测评阶段:是测评小组对被测评对象进行测评以及获取个体素质数据的过程，它是整个测评过程的核心。

①宣传动员

②选择测评环境

③测评的操作

(3)数据处理阶段

(4)测评结果分析

二、心理测验

1、概念:是对胜任职务所需要的个性特点进行好的话的描述并测量的工具，已被广泛用于人事测评工作中。

2、特点:

(1)间接性:只能通过被测试者对问题情境的反映来推论其心情特质

(2)相对性:在对人的心理特征和行为进行比较时，不存在绝对的参照点

(3)标准化

(4)客观性:任何测验都有误差，心理测验采用客观的测验工具对被测者的客观行为进行客观的描述，力求减少主观因素的影响。

3应用(常用的测验方法)

人格测验

能力测验

(3)兴趣测验

(4)心理健康测验

三、面试

(一)面试概述

1、含义:又叫面试测评，是一种经过精心设计，在特定场景下，以面对面的交谈与观察为主要方法，由表及里测评应试者有关素质的一种方法。

2、面试工作的程序

(1)确定面试主考官

(2)设计面试提纲

(3)制定面试评价表

(4)确定面试方式

四、履历档案分析技术

(1)履历简单的说就是一个人的经历，或者说是一个人社会实践的过程，有的称为个人传记。广义的履历包括个人的基本信息、一般背景情况、学习培训经历、工作任职经历、社会交往情况等，在这里采用的是其广义的概念。

(2)个人履历档案分析技术，又称资历评价技术，是通过对被评价者的个人背景、工作与生活经历进行分析，来判断其对未来岗位适应性的一种人才评估方法，是相对独立于心理测试技术、评价中心技术的一种人才测评技术。

第四节人员配置

人员配置的模型和方法

(一)人员配置的模型

1、人岗关系型

2 移动配置型

3、流动配置型

(二)人员配置的方法

1、以岗位为标准进行配置

2、以能力为标准进行配置

3、以团队为标准进行配置

第十六部分

一、员工培训与开发的基本内涵

培训与开发两个术语有时可以混用，实际上两者是有差异的，员工培训是指企业有计划地实施有助于员工学习与工作相关能力的活动。

二、员工培训与开发的意义

培训与开发作为有效地使用和开发现有人才的核心内容，已经成为许多单位的重要工作。

(1)提高自我意识水平

(2)提高员工的技术能力和知识水平

(3)转变态度和动机

三、员工培训与开发的内容及类型

(一)员工培训与开发的内容

员工培训的内容与形式必须与企业的战略目标，员工的职位特点相适应，同时考虑适应内外部经营环境的变化。一般来说，任何培训都是为了提高员工在知识、技能和态度这三方面的学习与进步。

(1)知识的学习:知识学习是员工培训的主要方面，包括事实知识与程序知识学习。

(2)技能的提高:知识的运用必须具备一定技能。

(3)态度的转变:态度是影响能力与工作绩效的重要因素。

(二)员工培训与开发的类型

(1)按培训的内容不同，可以将培训开发分为基本技能培训、专业知识培训和工作态度培训。

(2)按照培训的目的不同，可以将培训开发分为应急性培训和发展性培训。应急性培训是组织急需哪类知识、技能就培训哪方面的知识、技能。

(3)按照培训的对象不同，可以将培训开发分为新员工培训和在职员工培训。

(4)按照培训的形式不同，可以将培训开发分为岗前培训、在职培训和脱产培训。

四、员工培训与开发的目标和原则

(一)员工培训和开发的目的

(1)培养员工的能力

(2)提高企业效益

(3)灌输企业文化

(4)迎合员工的需要

(5)适应竞争的需要

(二)员工培训和开发的原则

(1)理论联系实际原则

(2)因材施教原则

(3)心态原则

(4)兴趣原则

(5)自发创造原则

(6)启发性和激励的原则

(7)全员培训与重点提高的原则

第十七部分

一、员工的培训与开发中的常见问题

(1)没有开展培训实施调研，培训重点与学员的期望不一致。

(2)培训准备不周，缺乏统一协调组织，缺东少西，往往事到临头才发觉很多东西没有准备好，整个培训组织过程总是显得手忙脚乱。

(3)培训过程中常常出现意想不到的问题。

(4)培训结束后就万事大吉，培训后续工作没人跟进，培训内容得不到落实。

二、员工培训与开发的需求分析

(一)实现企业发展战略对员工的要求

(二)人员分析:是对受培训人员的学历背景、工作经验、素质能力等状况进行综合分析，以便设计更有针对性的内容。

(三)培训和开发内容调研:主要确定该场培训的重点是什么，人员对那些方面最关注的、最欠缺的。

三、员工培训与开发的实施过程

(一)确定培训讲师:挑选讲师需要从讲师的知名度专业性、价位等方面进行综合考虑，对讲师的确定需要及早进行，尤其是外部讲师，因为与讲师联系、甄选和谈判需要一个过程。

(二)培训内容设计

(三)培训地点选择

(四)培训筹备组织

1、组件培训项目小组

2、培训后期服务

第十八部分

在员工培训与开发的实践过程中，目前探索并普遍运用的方法主要集中于:讲课法、案例分析法、在职培训、角色扮演、视听培训、电脑化指导、工作轮换、企业外培训等。

一、讲课法:是人们最熟悉的培训方法，因为它是学校最基础、最主要且最重要的教学手段。

二、案例法:在案例法中，向受训人提供关于某个问题的书面描述。

三、在职培训:是让受训者对熟练员工进行观察和提问，然后再模仿他们的行为从而学习。

四、角色扮演:是在涉及的一个接近真实情况的场景中或情境下，指定受训者扮演特定的角色，借助角色的演练来体验该角色，从而提高解决该类问题的能力。

五、行为模仿:是先向受训者展示正确的行为，再要求他们在模拟环境中扮演角色，根据他们的表现，培训者不断地提供反馈，受训者在反馈的指导下不断重复工作直至能熟练完成任务。

六、视听培训:是利用幻灯、电影、录像、录音、电脑等视听材料进行培训。

七、电脑化指导:是指使用电脑通过操练辅导、游戏、模拟过程或网络对受训者进行指导

八、工作轮换:是指让受训者在多个部门之间轮流工作，使他们有机会接触和了解到组织奇特的工作情况，

九、企业外培训:是指通过企业外的组织对受训者进行培训的一种方式。

第四节深度素质的员工培训与开发

深度素质的员工培训与开发内涵:是指为了适应企业当前和未来竞争环境的需要，与企业发展战略目标相吻合、长期的、持续的培训和开发体系，是以素质能力建设为主的职业培训体系，能实现能力培养与潜能开发的有效结合，推动管理创新和科技创新，使人力资源成为提高企业的应变能力、创新能力的水续资源。

第五节培训与开发的效果评估与反馈

培训与开发工作评估的实施与反馈

确定评估层次

(二)选择评估方法

(三)收集、分析评估原始资料

(四)确定培训评估报告

(五)跟踪反馈

第十九部分

1、关于绩效概念的理解包括结果观、潜力观、行为观。

2、绩效管理系统的起点是绩效计划。

3、通过系统思考，持续沟通与改进，推动团队或个人有利于目标达成的行为，形成组织所期望的利益和产出和过程，指的是绩效管理。

4、最常用的绩效考评方法是量表法。

5、将绩效考评的指标和标准制作成量表并依此对员工的绩效进行考评的方法是量表法。

6、最主要的考评主体是上级。

7、能促进上级关心下级的工作，建立融洽的工作关系的考评主体是下级考评。

8、以下哪个不是在确定绩效考评周期时需要考虑的因素有员工的性质。

9、除任务绩效外，影响个人绩效的另一个绩效是周边绩效。

10绩效管理的目的包括战略目的、培养开发目的、管理目的、法律目的、强化组织价值观。

11、在确定绩效考评周期时需要考虑的因素有职位的性质、指标的性质、标准的性质。

12、绩效:是指员工在工作过程中所表现出来的与组织目标相关的并且能够被评价的工作结果、工作行为、工作态度或工作能力。

13、绩效管理:是指为了达到组织的目标，通过系统思考、持续沟通与改进，推动团队或个人有利于目标达成的行为，形成组织所期望的利益和产出的过程。

14、目前绩效管理实践存在的主要问题:

(1)员工绩效与组织的战略脱节。

(2)绩效管理仅仅成了人力资源管理部门的责任，各级业务主管缺乏支持，未能承担相应的责任。

(3)绩效考评指标设置不合理。

(4)注重短期绩效而忽视长期绩效。

(5)绩效考评结果仅仅服务于奖励分配。

(6)沟通不足或不当，绩效管理遭遇抵触。

15、绩效考评的主体有:

(1)上级考评

(2)同事考评

(3)下级考评

(4)员工本人自我考评

(5)客户考评

16、周边绩效特点:

(1)周边绩效是角色外绩效。

(2)周边绩效虽然对组织的核心技术没有直接贡献，但它构成了组织的社会、心理背景，能够促进组织内的沟通，对人际或部门沟通起到一定的润滑作用。

(3)周边绩效是组织背景下的绩效。

(4)周边绩效是行为导向或者过程导向的绩效。

(5)周边绩效与员工的个性关系密切。

第二十部分

一、薪酬的界定

1、内涵:

薪酬也就是指直接的物质回报部分，是组织对员工所做出的贡献，包括实现的绩效、付出的努力、时间、技能、经验等所支付的直接或间接的货币收入，包括基本工资、奖金、津贴、福利等内容。

2薪酬系统是由硬薪酬系统和软薪酬系统两部分组成

硬薪酬系统:

(1)包括薪酬主系统(直接经济薪酬)和薪酬轴系统(间接经济薪酬)。

(2)直接经济薪酬又分为:工资、奖金、津贴和补贴、

(3)间接经济薪酬可以分为:福利及福利设施、教育培训、劳动保护、医疗保障、社会保险、离退休保障、带薪节假日，旅游休假等。

软薪酬系统:包括工作本身、工作环境和组织形象。

3、奖金的特点

(1)灵活性

(2)及时性

(3)荣誉性

4、福利的特点

(1)福利设施

(2)补贴

(3)教育培训

(4)离退休保障

(5)医疗保障

(6)带薪节假日

5 薪酬体系的功能

1、保障功能:员工作为组织的人力资源，通过劳动取得的薪酬来维持自身的衣食住行等基本需求，保持自身劳动力的生产。

2、激励功能

3、调节功能

4、凝聚力功能:组织通过制定公平合理的薪酬可以调动员工的积极性并技法员工的创造力，使员工体会到组织对自己的关心和自我价值的认可，增加对组织的情感依恋，自觉地与组织同甘共苦，为自身的发展与组织目标的实现而努力工作。

二、构建薪酬系统应考虑的因素

(一)组织外部因素

1、人力资源市场的供需关系与竞争状况

2、激励功能

3、调节功能

4、凝聚力功能:组织通过制定公平合理的薪酬可以调动员工的积极性并技法员工的创造力，使员工体会到组织对自己的关心和自我价值的认可，增加对组织的情感依恋，自觉地与组织同甘共苦，为自身的发展与组织目标的实现而努力工作。

二、构建薪酬系统应考虑的因素

(一)组织外部因素

1、人力资源市场的供需关系与竞争状况

2地区及行业的特点与惯例

3、当地生活水平

4国家的相关法令和法规

(二)组织内部因素

1本单位的业务性质与内容

2、组织的经营状况与实际支付能力

3、组织的管理哲学和组织文化

三、构建薪酬系统的原则

(一)公平性原则

(1)外部公平

(2)内部公平

(3)员工公平

(4)小组公平

保证组织薪酬系统的公平性，领导及人力资源管理在设计薪酬系统时应该注意:

(1)组织的薪酬制度应有明确一致的要求作指导，并有统一的，可以说明的规范作依据。

(2)薪酬系统要有民主性和透明性(3)组织要为员工创造机会均等。

(二)竞争性原则。

(三)激励性原则:组织要在内部各类、各级职务的薪酬水准上适当拉开差距，真正体现按劳按贡献分配的原则。

(四)经济性原则。

(五)合法性原则。

第二十一部分

一、组织薪酬管理

(一)薪酬管理的基本过程

1、组织付酬原则与策略的制定(起点)

2、职务设计与分析

3、职务评价:是保证内在公平的关键一步，要以必要的精确性，具体的金额来表示每一职务对本组织的想对价值，这个价值反映了组织对各该职务占有者的要求。

4薪酬结构设计

5、外界薪酬状况调查及数据分析

6、 薪酬分级与定薪

7、薪酬体系的运行、控制与调整

一、组织薪酬管理

(二)职务评价方法

1、含义:是指通过确定职务劳动的相对价值来划分工作薪酬等级的方法，因为劳动贡献度与职务劳动价值具有正相关的关系，职务评价就是依据职务劳动价值与劳动贡献度，以及薪酬之间的相关性，通过职务劳动价值的量化比较，确定劳动薪酬量化形式的薪酬等级结构的方法。

2、方法

(1)序列法

(2)分类法

(3)分数法

(4)因素比较法

(三)薪酬体系的调整

1、奖励性调整

2、生活指数调整

3、效益调整

4、工龄调整

5、特殊调整

二、薪酬管理的改革思路

(一)转换观念，为经营管理者薪酬提供制度化保障

1、薪酬体系的制度化，保障经营管理者的合法收入。

2、合理的薪酬能够有效激励国有组织经营管理者。

3、经营管理者的薪酬应体现其不可替代的劳动价值。

(二)紧密结合双方利益是建立薪酬体系的基础

1、经营管理者的长期行为对组织发展有益

2、正确衡量劳动效益，克服组织短期行为

3结合双方的利益是解决委托一代理问题的关键

4、组织经营管理者的薪酬结构

(三)多样化是建立薪酬体系的方法

1、因地制宜是薪酬体系获得成效的关键

2、根据行业特征和组织的组织形式选择薪酬体系的具体形式

3根据足足经营管理者类型选择薪酬体系的具体形式

（四）创造有力的外部环境

第二十二部分

结构工资制的基本构架

结构工资制是普通管理类人员应用较多的一种形式

这一制度依据工资的各种职能，将工资分解为几个部分，分别确定工资额;其各个组成部分，均有其质的和量的规定性，各有其特点和作用方式。结构工资简化了工资管理，加强了职工收入的杠杆作用，提高了工资的使用效率。同时也实现了职工收入显性化、货币化。

工资结构:

工资=基本工资+工龄工资+学历工资+岗位工资+绩效工资

第二十三部分

高薪雇员薪酬方案确定的原则

(一)薪酬与业绩相挂钩

(二)坚持把组织的长远利益与当前利益相结合

(三)兼顾效率与公平

(四)风险收益原则

二、薪酬方式及其激励效果比较

(一)基本薪酬

(二)奖金和红利

(三)股权激励

1、送股方案

2、虚拟股票

3、股票期权

4、仿真股票认购权

第二十四部分

一、员工福利的概述

1、概念:员工福利是指企业基于雇佣关系，依据国家的强制法令及相关规定，以企业自身的支付能力为依托，向员工所提供的，用以改善其本人和家庭生活质量的各种以非货币工资和延期支付形式为主的补充性报酬和服务。

2 福利的内涵

(1)福利的特点:

①补偿性:在市场经济条件下，激励的主要方式是物质激励。

②均等性:工资一般是与劳动者或劳动群体的劳动量相联系的劳动报酬。

③多样性:员工德国工资总是以货币的形态出现，而员工的福利是以行业关系为基础，为同行业、同系统、同单位及其亲属所提供的非货币形式。

（2）福利的作用和功能

A、对企业的作用

①增强薪酬的合法性，提高企业形象

②有利于吸引和保留员工

③享受优惠税收政策，提高企业成本支出的有效性

对员工的作用

①提高员工的满意度

②税收的优惠

③集体购买的优惠或经济规模效应

几种企业福利项目的选择

法定福利

1、含义:

①是指根据国家政策、法律和法规规定，企业必须为员工提供的具体配套福利，用以保障或改善员工的安全和健康，维持家庭收入和帮助家庭度过难关。

②法定福利包括:养老保险、失业保险、生育保险、工伤保险、医疗保险。

须知:五险是法定的，而一金不是法定的，法定福利适用于所有企业。

(二)企业福利

1含义:是企业为满足员工更高层次的需求，提高员工生活质量的附加福利，一般主要包括企业年金、健康福利、住房或购房支持计划，员工福利和其他补充福利。

须知:

①企业年金是指出了政府强制实施的公共养老金或国家养老金之外，企业在国家政策的指导下，根据自身经济实力和经济状况建立的，为本企业职工提供一定退休收入保障的补充性养老金制度。

②企业年金的功能:分配、激励、保障功能。

员工福利管理与设计

(一)员工福利管理原则

1、合法性原则

2、经济原则:便宜并不是经济，价廉物美也不是经济，切合实用而无浪费才是真正的经济。

3、协调原则:任何企业的福利管理，第1要符合企业的目标，第二要与企业的环境相协调。

4、公平原则:是指企业福利管理过程中，应秉持公正与平等的态度对待全体员工。

(二)员工福利管理的具体内容和方法

1、福利管理的内容与流程

(1)方案制定

(2)人员配置与管理机构设置

(3)财务预算

(4)调整变动

(5)效果评估

2、福利管理方法

(1)员工福利成本管理方法

(2)员工福利规划管理方法

(3)员工福利微机管理方法

(三)员工福利设计与管理的步骤

(1)员工需求的调研

(2)了解雇主的动机

(3)分析现状，提出建议

(4)提出筹资方法和成本控制措施

(5)形成方案

须知:方案的类型有以下几种:

①经济型方案

②激励型方案

③综合型方案

第二十五部分

一、社会保障的概述

(1)社会保障是由英语Socialsecerity翻译而来的，社会保障的概念是美国在1935年发布的《社会保障法案》中首先伸甲的。

(2)德国作为现代社会保险制度的发源地，是最早建立社会保障制度的国家。

2社会保障的特点:

(1)保障性“社会成员因各种原因造成的生活困难者，有权享有由国家保证他们获得的与一定时期生产力发展水平相适应的物质帮助。

(2)强制性:社会保障作为国民收入再分配的一种形式，是国家通过立法来强制实施的。这和其他的商业保险，以及民间的慈善事业是有明显区别的。

(3)互济性:在任何社会条件下，人与人之间都要互相帮助，互相依赖才能生存和发展。

3、社会保障的功能

(1)政治功能:既是政治需要的产物，又是为政治现实服务的工具。

(2)经济功能:主要表现在促进消费行为，平衡社会需求、保证劳动力再生产和调节融资等方面。

(3)社会功能:社会保障本身具有福利性，在其发展目标中，社会保障把提高民众的生活水准和生活质量置于重要地位。

二、社会保障主要内容

(一)医疗保险:是有国家立法机关规范并运用强制手段向法定范围的劳动者及其他社会成员提供的必要的疾病医疗服务和经济补偿的一种社会化保险机制。具体包含：

①建立新的筹资机制

②统筹基金于个人账户相结合模式

③基本医疗保险基金的统筹

(二)失业保险制度:覆盖了城镇所有企业失业单位及其职工。目前享受失业保险的上限分别为12个月、18个月和24个月。

(三)养老保险制度

三、社会保障管理社会保障管理的原则

(1)依法管理原则

(2)公正、公开与效率原则

(3)属地管理原则

(4)内外系统协调一致的原则

第二十六部分

一、国外员工福利与社会保障的特点和启示

(一)国外员工福利的特点

1、灵活设计

2、强化管理

3、税收引导

(二)社会保障的特点

1、建立了较为成熟的社会保障体系

2、由政府、雇主、个人共同负担社会保障开支3注重发挥财政在社会保障管理中的作用

二、国外员工福利与社会保障管理的启示

(一)员工福利

(1)因地制宜、因企制宜

(2)设计具有一定弹性的福利计划

(3)强化管理

(4)积极发挥政府引导作用

(二)社会保障

1、继续坚持效率与公平的根本原则

2、合理界定退休年龄

3、建立多种形式，多层次的保障制度，增强市场在社会保障中的作用。

4、在资金来源和管理上，实施三位一体，个人为主的改革方向。

5 加强社会保障制度立法。

第二十七部分

员工激励的含义与理论

(一)员工激励的含义

激励含有激发动机，鼓励行为，形成动力的意思，也就是利用某种外部诱因调动人的积极性和创造性，使人有一股内在的动力，朝着所期望的目标前进的心理过程。

(1)激励是一种心理过程

(2)激励的目的是调动人的积极性和创造性

(3)激励的主体包括组织和员工自身

(4)激励的诱因包括物质的和精神的

(二)主要激励理论简介及评价

理论:是由奥德费于1972年提出的一种与马斯洛需求层次理论密切相关但又有些不同的理论，他把人的需求分为三类。

存在需求

关系需求

(3)成长需求

2、成就需求理论:是麦克利兰于1964年提出的。把人的高层次需求归纳为对权力、友谊和成就的需要。

(1)权力需要(2)友谊需要(3)成就需要

3、双因素理论:是激励因素和保健因素理论的简称，是由美国心理学家、管理学家赫茨伯格在1959年与别人合著的《工作激励因素》和1966年的《工作与人性》等著作中提出来的。

4、期望理论:是美国心理学家弗洛姆在1964年出版的《工作与激励》一书中提出来的。

5、公平理论:侧重于研究工资报酬分配的合理性，公平性及其对职工产生积极性的影响

启示:

影响激励效果的不仅有报酬绝对值，还有报酬相对

(2)激励时应力求公平，使等式在客观上成立

(3)主义对被激励者公平心理的引导，使其树立正确的公平观

6、强化理论:提出的操作条件反射理论，认为人或动物为了达到某种目的会采取一定的行为作用于环境。

（1）员工激励的原则

（2）差异性原则

（3）方向性原则

（4）适度性原则

（5）公正性原则:是指在对员工进行激励时，要一视同仁，客观公正的对员工进行奖励或惩罚

及时性原则

（6）最优组合原则

三、员工激励的方法:

(一)员工激励的一般方法

1、行政激励

2、物质激励

3、舆论激励

4、升降激励

5、参与激励

6、调迁激励

7、情感激励

8、荣誉激励

9、日常激励

(二)不同群体员工的激励方法

1、对先进者的激励

(1)正确对待先进者的长和短

(2)要给先进者的不断前进创造一个较好的环境

(3)要正确对待职务多、会议多、社会活动多

2、对后进者的激励

(1)关心体贴，动之以情

(2)正确疏导，晓之以理

(3)注重经常，导之以规

(4)循序渐进，持之以恒

四、员工关系的含义与特点

(一)员工关系的含义:是指在一定社会经济、技术、政策、法律制度和社会文化背景下，雇主与员工及团体之间形成的，由双方利益引起的合作、冲突、力量和权力关系的综合。

(二)员工关系的特点

①个别性与集体性

②平等性与不平等性

③对等性与非对等性

④经济性、法律性与社会性

五、员工关系协调的概念与内容

(一)员工关系协调的概念:就是指组织的各级管理人员和人力资源职能管理者，通过执行人员关系管理的法律、法规，制定相关的制度，实施相关的管理行为，正确处理组织与员工、员工与员工之间的相互关系，为组织目标的实现创作良好的条件和环境的活动。

(二)员工关系协调的内容

(1)劳动合同管理

(2)劳动争议处理

(3)员工人际关系协调

(4)员工关系管理培训

(5)员工情绪管理

(6)沟通管理

(7)组织文化建设

(8)服务与支持

六、人力资源开发与管理在组织中呈现不同的发展特点

(1)人力资源管理要促进企业与员工的和谐发展

(2)组织管理模式的转变

(3)人际关系的转变

(4)企业文化建设的转变

(5)激励机制的转变