

人力资源管理知识点

人力资源管理概论

第一章人力资源与人力资源管理概述

1、人力资源的含义：人力资源就是指人所具有的对价值创造起贡献作用，并且能够被组织

所利用的体力和脑力的总和。

2、人力资源的数量：

①可从现实人力资源数量和潜在人力资源数量两个方面来计量

②影响人力资源数量的因素：

i人口的总量 $\text{人口总量} = \text{人口基数} * (1 + \text{出生率} - \text{死亡率})$

ii人口的年龄结构

3、人力资源的质量：智力、体力、非智力

4、劳动者素质的构成：

a)体能素质（先天的体质、后天的体质）

b)智能素质（经验知识、科技知识（通用知识、专业知识））

c)非智力素质（心理素质、积极性）

5、20世纪60年代以后，美国经济学家W·舒尔茨和加里贝克尔提出了现代人力资本理论

6、人力资本的概念：舒尔茨，体现在劳动者身上的、以劳动者的知识与技能或者质量表现出来的资本，是通过投资才能获得的。读写能力是任何民族人口的人力资本质量的关键因素。

7、人力资本的投资：教育和培训、迁移、医疗保健

8、人力资源的性质：①能动性：有目的有计划的使用自己的脑力和体力②时效性③增值性：随着知识，经验的增长而增值④社会性：社会政治文化不同，人力资源质量也不同⑤可变性⑥可开发性

9、人力资源的作用：①人力资源是财富形成的关键要素。②人力资源是经济发展的主要力量（人力资源在经济增长中的作用；人力资源对企业生存和发展的作用；人力资源是制约企业管理效率的关键因素；人力资源是企业知识经济时代立于不败之地的宝贵财富。）③

人力资源是企业的首要资源

10、管理活动的五个要点：（1）管理活动是在特定的环境下进行的，要受到组织内外部各种环境因素的制约（2）管理的对象是组织所拥有的各种资源，包括有形资源和无形资源。（3）管理过程是由一系列相关职能组成的，包括计划、组织、领导、控制等（4）管理师要实现既定的组织目标，要为组织目标的实现服务，因此管理是一个有目的、有意识的活动过程。（5）管理要以最有效的方式来实现目标，这也是管理的价值所在。

11、管理的职能：计划、组织、领导、控制

12、人力资源管理的含义：指企业通过各种政策、制度和管理实践。以吸引、保留、激励和开发员工，调动员工工作积极性，充分发挥员工潜能，进而促进组织目标实践的管理活动。求人、选人、育人、用人、激励人、留人。

13、人力资源管理的功能：吸纳、激励、维持、开发

14、人力资源管理的目标：最终目标、具体目标

15、人力资源管理的的基本职能：

①人力资源规划：对组织在一定时期内的人力资源需求和供给做出预测，根据预测制定出平衡供需的计划

②职位分析与胜任素质模型：职位分析（对组织内的工作内容和职责进行清晰的界定，给出确定的任职资格）。胜任素质模型（完成某项工作、达成某一目标所需要的一系列不同胜任素质的组合）

③员工招聘：招募、甄选、录用

④绩效管理：对员工工作作出评价，发现问题提出建议。⑤薪酬管理：确定薪酬的结构和水平，实施职位评价，确定福利待遇

⑥培训与开发：建立培训体系，实施，反馈

⑦职业生涯规划和管理：对自身情况客观分析，确立自己的职业目标，获取职业信息，选择能实现该目标的职业，并制定行动计划和方案

⑧员工关系：各主体之间围绕雇佣和利益关系而形成的权利义务关系

16、人力资源管理基本职能之间的关系：核心地位：绩效管理。

17、人力资源管理的地位：一方面，要承认人力资源管理是企业管理的组成部分，而且是很重要的一个组成部分；另一方面，也要承认人力资源管理代表不了企业管理，人力资源管理并不能解决企业管理的全部问题。

18、战略性人力资源管理：5P 模型：哲学、政策、程序、实务、流程

基本特征：（1）战略性（2）系统性（3）匹配性（4）动态性

主要观点：（1）普适性观点（2）权变性观点（3）配置性观点

第二章人力资源管理的理论基础

1、人性假设理论：

麦格雷戈 X 理论-Y 理论

（一）X 理论：对人性的传统假设：

- ①大多数人生性懒惰，逃避工作
- ②大多数人缺乏上进心责任心，不愿负责任，宁可让别人领导
- ③大多数人都是以个人为中心
- ④大多数人缺乏理智，不能克制自己
- ⑤大多数人欺软怕硬，畏惧强者，安于现状
- ⑥大多数人工作时为了钱，满足基本生理需求和安全需求
- ⑦只有少数人能克制自己，原理承担责任

（二）Y 理论：

①并不是天性不喜欢工作，工作可能是满足也可能是处罚，执行或逃避视情况而定

②大多数人愿意对工作、他人负责，人们愿意实行自我管理和自我控制来完成应该完

成的目标

- ③人具有自我指导、自我表现控制的愿望
- ④人在适当条件下，不仅会接受职责，还会谋求职责
- ⑤所谓的承诺与达到目标后获得的报酬是直接相关的
- ⑥人具有独创性，每个人的思维都有独特的合理性

（三）超 Y 理论：

①人们是抱着各种各样的愿望和需要加入企业组织的，人们的需要和愿望有不同类型

②组织形式和管理方法要与工作性质和人们的需要相适应，不同的人对管理方式的要求是不一样的

③组织机构和管理层次的划分，员工的培训和工作的分配，工资报酬、控制程度的安排都要从工作的性质、工作的目标和员工的素质方面考虑

④当一个目标达到后，可以激起员工的胜任感和满足感，使之达到新的更高的目标

而努力

2、四种人性假设理论

（一）经济人假设

①人工作的目的在于获得最大的经济利益

②经济诱因在组织的控制之下

③人总是力图用最小的投入获得最大的报酬

④人的情感是非理性，会干预人对经济利益的合理追求

（二）社会人假设

①人工作的动机是社会需要，人们需要良好的人际关系，获得认同感

②从工作的社会关系中寻求工作的意义

③非正式组织有利于满足人们的社会需求

④人们的社会需求希望被领导承认满足

（三）自我实现人假设

①人的需求有高低级区别，马斯洛需求理论

②人力求工作有所成就，实现独立，发展能力和技术

③自我激励和自我控制

④个人自我实现的目标和组织的目标并不是冲突的

（四）复杂人假设

①每个人都有不同的需要和不同的能力，工作动机不但复杂且变动性大，动机安排在

各种需求层次上

②很多需求不是与生俱来的

③不同组织不同部门种可能有不同的动机模式

④动机不同，对管理方式产生反应不同

3、内容型激励理论

（一）【美】马斯洛需求层次理论：生理需求、安全需求、社交需求、尊重需求、自我实

现的需求（低级到高级的排序）

（二）【美】阿尔德弗 ERG 理论：生存需求（心理与安全的需求）、关系需求（有意义的

社会人际关系）、成长需求（人类潜能的发展、自尊和自我实现）

（三）【美】赫茨伯格提出的双因素理论，“激励因素—保健因素”理论：激励因素（成就、认可、工作本身、责任、晋升、成长），保健因素（公司政策和管理、监督、与主管关系、工作条件、薪酬、与同事关系、个人生活、与下属的关系、地位及安全感）（四）成就激励理论：权利需求、归属需求、成就需求

4、过程型激励理论

（一）期望理论：激励的效果取决于效价和期望值（激励力=效价×期望值）（ $M=V \times E$ ）。

人力资源管理部门制定的绩效目标要切实可行，及时反馈。薪酬管理及时给与各种报酬和奖励

（二）公平理论：员工的工作积极性不仅受到绝对报酬的影响，还受到相对报酬的影响人们减少不公平感的方法：（1）改变投入

（2）改变报酬

（3）改变对自己投入和报酬的知觉

（4）改变对他人投入或报酬的知觉

（5）改变参照系

(6) 选择离开

5、行为改造型激励理论

(一) 目标设置理论，也称目标理论：目标必须具体明确，目标要有一定的难度，目标制定是要让员工参与

(二) 强化理论：对一种行为肯定或否定的后果至少在一定程度上会决定这种行为在今后是否会重复发生。正强化，负强化，惩罚，撤销

强化理论具体应用的行为原则：(1) 经过强化的行为趋向于重复发生

(2) 要依照强化对象的不同采用不同的强化措施

(3) 小步子前进，分阶段设立目标，并对目标予以明确规定与表述

(4) 及时强化

(5) 正面强化

6、人力资源管理外部环境：

①政治（政府管理方式和方针政策。）

②经济（经济体制的不同会造成人力资源管理方式的不同。经济发展状况决定了企业

的未来前景，从而影响了企业人力资源的需求，人力资源的供给预测则要考虑外部劳动力市场状况。在进行招聘录用、辞退解雇等其他人力资源管理活动的时候，也要考虑到经济发展以及劳动力市场的状况。）

③法律（法律对企业人力资源管理活动的影响就主要体现在它的约束和规范作用。

④文化（由于文化能够影响到人们的思维方式和行为方式，因此它会对人力资源管理

产生重要的影响。在不同的文化传统下，人力资源管理的模式也是不同的）

7、人力资源管理的内部环境：

①企业的发展战略：发展战略一般有三种类型：成长战略（内部

成长战略和外部成长

战略)、稳定战略、收缩战略。

②企业的组织结构:企业内部部门和岗位的设置以及组合方式

③企业的生命周期:创业阶段、集体化阶段、正规化阶段、合作阶段

④企业文化:企业在发展过程中逐步形成的企业成员所共有的价值观、道德准则等观

念形态的总和

第三章人力资源管理者 and 人力资源管理部门

1、管理者:(1)按在组织中所处的层次分:高层管理者、中层管理者、基层管理者

(2)按管理职责涉及的范围分:综合管理者、专业管理者

(3)按管理活动与组织目标实现的关系分:直线管理者、辅助管理者

2、管理者的角色:(1)人际关系方面:挂名首脑、领导者、联络者

(2)信息传递方面:监听者、传播者、发言人

(3)决策制定方面:企业家、混乱驾驭者、资源分配者、谈判者

3、管理者应具备的技能:人际技能、技术技能、概念技能

4、人力资源管理部门的绩效:(1)评价人力资源管理部门本身的工作

(2)衡量人力资源管理部门的工作对企业整体绩效的贡献

一些测评体系:A.人力资源有效性指数

B.人力资源指数问卷

C.工作满意度

D.组织承诺

第四章职位分析与胜任素质模型

1、职位分析的含义:指了解组织内的一种职位并以一种格式把与这种职位有关的信息描述出来,从而使其他人了解这种职位的过程。

2、职位分析的作用和目的:

（一）职位分析为其他人力资源管理活动提供依据

- ①为人力资源规划提供了必要的信息
- ②为人员的招聘录用提供了明确的标准
- ③为人员培训开发提供了明确的依据
- ④为制定公平合理的薪酬政策奠定了基础
- ⑤为科学的绩效管理提供了帮助

（二）职位分析对企业的管理具有一定的溢出效应

①通过职位分析，有助于员工本人反省和审查自己的工作内容和
工作行为，以帮助员

工自觉主动的寻找工作中存在的问题并且圆满的实现职位对于企
业的贡献

②分析过程中，人力资源管理人员能充分了解企业经营各重要业
务环节和流程，有助

于人力资源管理上升到战略地位

③借助职位分析，管理高层充分了解岗位，发现职位之间的职责
交叉和职责空缺现象，

对职位进行及时调整，提高协同效应

（三）职位分析的目的：对职位进行科学客观的分析，形成职位
说明书。这样，管理者与员工就能正确理解该职位，也才能保证组织
期望得以贯彻和实现

3、职位分析的时机：（1）新成立的的企业

（2）战略的调整、业务的发展，是工作内容和工作性质发生变化

（3）企业由于技术创新和劳动生产率提高，需要重新进行定岗和
定员

（4）建立制度的需要

（5）企业没有进行过职位分析

4、职位分析的原则：（1）系统分析原则

（2）关注职位原则

（3）以当前工作为依据原则

5、职位分析的步骤：

(一) 准备阶段：①确定职位分析的目的和用途②成立职位分析小组③对职位分析人员进行培训④做好其他必要的准备

(二) 调查阶段：①制定时间计划表②选择搜集工作内容及相关信息的方法③搜集背景资料④搜集职位相关信息（1、工作活动 2、工作中人的活动 3、在工作中使用的机器、工具、设备以及工作辅助用品 4、与工作有关的有形和无形因素 5、工作绩效的信息 6、工作的背景条件 7、工作对人的要求）

(三) 分析阶段：①整理资料②审查资料③分析资料

(四) 完成阶段：①编写职位说明书②总结③运用

6、职位分析的方法：

(一) 定性的方法：（1）访谈法

(2) 非定量调查问卷法

(3) 观察法

(4) 关键事件技术

(5) 工作日志法

(6) 工作实践法

(二) 定量的方法：（1）职位分析问卷法

(2) 管理职位描述问卷

(3) 通用标准问卷

(4) O*NET 系统

(5) 只能职位分析法

(6) 弗莱希曼职位分析系统法

(7) 职位分析计划表

7、职位说明书的主要内容：

(1) 职位标识

(2) 职位概要

(3) 履行职责：注意：1、按“动词+宾语+目的状语”的格式来描述

2、要准确地使用动词

3、按职责的内在逻辑顺序进行排列

4、按职责所占用的时间多少进行排列

- (4) 业绩标准
- (5) 工作关系
- (6) 使用设备
- (7) 工作的环境和工作条件
- (8) 任职资格
- (9) 其他信息

8、胜利素质的定义：与特定组织特定工作职位上工作业绩水平有因果关联的个体特征和行

为

9、胜任素质的内容：（1）知识

- (2) 技能
- (3) 社会角色
- (4) 自我概念
- (5) 特质
- (6) 动机

10、胜任素质的构成要素：名称、定义、维度、分级、标头、行为描述

11、胜利素质的核心特征：（1）客观性

- (2) 强调深层次特征
- (3) 因果关联性
- (4) 分级可测评性
- (5) 行为可测评性
- (6) 关注突破点

11、人力资源规划的含义：根据企业的发展战略、企业目标及企业内外环境的变化，预测未来企业任务和环境对企业的要求，为完成这些任务和满足这些要求而提供人力资源的一个过程。

12、胜任素质模型的含义：为完成某项工作、达成某一目标所需要的一系列不同胜任素质的组合，包括不同的动机表现、个性与品质要求、自我形象与社会角色特征以及知识与技能水平

- 13、胜利素质模型的特征：（1）由4~6项胜利素质组成
（2）每项胜利素质在整个模型中有一定的权重（重要性程度）
（3）每项胜利素质都有明确的界定
（4）部分胜利素质还界定了所必须达到的等级

14、胜利素质模型分类：（一）根据所预测的绩效标准：基准性胜利素质模型、鉴别性胜利素质模型

（二）按不同的工作性质和特点、不同的时空范围和目标、需求：职位胜任素质模型、职能胜任素质模型、角色胜任素质模型、组织胜任素质模型

- 15、生理素质模型的建立步骤：（1）确定绩效标准
（2）确定校标样本：每组不少于10人
（3）获取样本数据
（4）数据处理分析
（5）建立初步的胜任素质模型
（6）验证胜任素质模型

16、行为事件访谈的实施：

- （一）准备工作：1、了解被访谈对象
2、安排一个不受打扰的谈话场所
3、对访谈人员进行培训
4、准备好录音设备
5、准备访谈提纲并熟悉所要访谈的内容

（二）步骤：1、介绍和说明：A.访谈者自我介绍
B.解释访谈目的和程序
C.消除被访谈者的疑虑

- 2、了解工作职责
3、行为事件访谈

4、结束：A.结束前，感谢被访谈者 B.详细记载和摘录访谈资料

（三）之后的数据编码：1、组织编码小组 2、编码训练 3、独立编码 4、正式编码 17、行为访谈时间的优缺点：P154

第五章人力资源规划

1、人力资源规划的含义：在企业发展战略和经营规划的指导下，对企业某个时期的人员供给和人员需求进行预测，并根据预测的结果采取相应的措施来平衡人力资源的供需，以满足企业对人员的需求，为企业的发展提供合质合量的人力资源保证。

2、人力资源规划的内容：（一）总体规划：1、供给和需求的比较结果 2、阐述在规划期内

企业对各种人力资源的需求和各种人力资源配置的总体框架，阐明人力资源方面有关的重要方针、政策和原则 3、确定人力资源投资预算

（二）人力资源业务规划

- 1、人员补充计划
- 2、人员配置计划
- 3、人员接替和提升计划
- 4、人员培训与开发计划
- 5、工资激励计划
- 6、员工关系计划
- 7、退休解聘计划

3、人力资源规划的分类：①按时间长短划分：长期的人力资源计划、中期的人力资源计划、短期的人力资源计划。

②按照独立性：独立性的人力资源规划、附属性的人力资源规划

③按范围大小划分：整体的人力资源计划、部门的人力资源计划

4、人力资源规划的意义和作用：（1）有助于企业发展战略的制定

（2）有助于企业保持人员状况的稳定

（3）有助于企业降低人工成本的开支

（4）对人力资源管理其他职能将具有指导意义

5、人力资源规划和人力资源管理其他职能的关系：

①与员工招聘的关系：招聘的主要依据就是规划结果，包括招聘

的数量和质量

②与员工配置的关系：根据员工配置进行人力资源需求预测，根据预测结果进行员工

配置

③与员工培训开发的关系：员工的质量

④与员工解聘辞退的关系：员工供大于需，解聘辞退

⑤与薪酬管理的关系：人力资源需求的预测结果为企业制定薪酬计划的依据

⑥与绩效管理的关系：绩效考核是人力资源供需预测的重要基础

6、人力资源规划的程序：①准备阶段（内外部环境的信息，现有人力资源的信息）②预测阶段（信息基础上，选择方法进行预测。关键环节，难度最大的环节）③实施阶段（供需预测结果出来后，制定并实施平衡供需的措施）④评估阶段（实施过程中随时评估，对预测结果及制定的措施进行评估）

7、人力资源需求预测的方法：（1）主观判断法

（2）德尔菲法

（3）趋势预测法

（4）回归预测法： $Y=a+bX$

（5）比率预测法：基于对员工个人生产效率的分析来进行的一种预测方法
所需人力资源= 未来业务量 ÷ 人均生产效率

8、人力资源供给预测：（一）外部供给分析

（二）内部供给分析：1、现有人力资源分析

2、人员流动的分析

3、人员质量的分析

（三）方法：1、技能清单

2、人员替换

3、人力资源“水池”模型

4、马尔科夫模型 P178

9、人力资源供需的平衡：①供给和需求总量平衡，结构不匹配

(措施: 人员重新配置, 针对性专门培训, 人员置换) ②供大于求
(措施: 扩大经营规模增加需求, 永久性裁员或辞退员工, 鼓励员工提前退休, 冻结招聘, 缩短员工工作时间、实行工作分享或降低员工工资, 对富余员工进行培训人员储备) ③供小于求 (措施: 从外部雇用, 提高现有员工工作效率, 延长工作时间, 降低员工离职率, 企业业务外包)

第六章员工招聘

1、招聘的含义: 企业根据人力资源规划和职务分析的数量与质量的要求, 通过信息的发布和科学甄选, 获得本企业所需的合格人才, 并安排他们到企业所需岗位工作的活动和过程。

良好的招聘活动需达到 6R 标准: 恰当的时间, 恰当的范围, 恰当的来源, 恰当的信息, 恰当的成本, 恰当的人选

2、招聘工作的意义:

- ①决定了企业能否吸纳到优秀的人力资源
- ②影响者人员流动
- ③影响着人力资源管理的费用
- ④是企业进行对外宣传的一条有效途径

3、影响招聘活动的因素:

①外部因素 (国家法律法规, 外部劳动力市场供求状况, 竞争对手)

②内部因素 (企业自身形象, 企业的招聘预算, 企业的政策)

4、招聘的原则:

- ①因事择人的原则, 根据岗位要求
- ②能级对应的原则, 人尽其才, 用其所长
- ③德才兼备原则
- ④用人所长原则, 把寻找人的长处和优点作为选人的目标
- ⑤坚持“宁缺毋滥”的原则

5、招聘工作于人力资源管理其他职能的关系:

- ①与人力资源规划的关系 (规划是招聘的前提之一)
- ②与职位分析的关系 (职位分析书是制作招聘广告的重要依据)

③与培训开发的关系（招聘来的员工需要通过培训开发来提高素质，员工质量影响培训方式）

④与绩效管理的关系（员工素质水平影响绩效水平）

⑤与薪酬管理的关系（合理薪酬吸引优秀人才，有利于招聘工作展开）

6、招聘工作的程序：

①确定招聘需求（整个招聘活动的起点，包括数量和质量）

②制定招聘计划（招聘规模，招聘范围，招聘时间，招聘预算）

③招募（招聘来源和招聘方法）

④甄选（甄选质量的高低决定着应聘者能否达到企业要求）

⑤录用（录用决策，通知录用者及未录用者，员工入职，试用和正式录用）

⑥效果评估（招聘时间，成本，应聘比率，录用比率）

招聘单价= 招聘费用/应聘者人数

应聘比率=（应聘人数/计划招聘人数）*100%

录用比率=（录用人数/应聘人数）*100%

7、内部招募的来源：下级晋升，平级调职，上级降职

8、内部招募的方法：

①工作公告法（向员工通报空缺）

②档案记录法（管理人员决定应职人员，征求同意）

9、内部招募的具体措施：

①内部晋升和岗位轮换

②内部公开招募

③临时人员的转正

10、外部招募的来源：学校，竞争者和其他公司，失业者，老年群体，退伍军人，自由雇佣者

11、外部招募的方法：

①广告招募（广告媒体的选择，广告内容的构思）

②外出招聘（企业人员到学校或各招聘会招聘）

③借助职业中介机构（职业介绍所，人才交流中心，猎头公司。

针对性，节省时间。人员不符合，费用高)

④推荐招募（员工、各户、合作伙伴推荐）

12、内外部招募对比：

（一）外部招聘：1、优点：①外聘人员具有“外来优势”；

②有利于平息和缓和内部竞争者之间的紧张关系；

③能够为企业带来新鲜空气；

④树立企业形象的好机会。

2、局限性：①外聘人员不熟悉组织流程；

②企业对应聘者的情况缺乏深入的了解；

③对内部员工的积极性造成打击。

（二）内部招聘：1、优点：①有利于激励士气和提高工作绩效；

②对组织目标更有认同感，更不容易辞职；

③激发员工长期观点考虑问题；

④比较安全，因为已经有了较长期的考验；⑤适应过程较短，需要的培训也更少。

2、局限性：①如果申请未获批准，则容易挫伤积极性；

②从相同级别几个人中选拔出一个晋升，别人容易不太满意；

③最大的弊端是近亲繁殖。

13、员工甄选的含义：通过一定的工具箱手段对已经招募到的求职者进行鉴别和考察，区分它们的人格特点和知识技能水平，预测他们的未来工作绩效，从而最终挑选出企业所需要的、恰当的职业空缺填补者

14、员工甄选的原则：

①因事择人，知事识人

②任人唯贤，知人善用

③公平竞争，择优录用

④严爱相济，指导帮助

15、员工甄选系统的标准：（1）员工甄选的程序应该标准化

（2）员工甄选的程序以有效的顺序排列

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/155241022011012003>