

# 2015年人力资源经济师考试复习资料（精华）

## 第一部分 组织行为学

### 第一章 组织激励

1. 需要：因缺乏或期待而产生的心理状态，包括物质需要和社会需要。
2. 动机：从事某种活动的意愿。分为内源性动机（内在动机，意愿来自有价值的工作本身）和外源性动机（外在动机，看重工作带来的报偿）。
3. 激励：通过满足员工的需要而使其努力工作，从而实现（组织）目标的过程。
  - （1）从激励内容的角度：物质激励、精神激励
  - （2）从激励作用的角度：正向激励、负向激励
  - （3）从激励对象的角度：他人激励、自我激励
4. 需要层次理论：人均有五种需要，按照从低到高的顺序分别为：生理需要、安全需要、归属和爱的需要、尊重的需要、自我实现的需要。前三个层级为基本需要，主要靠外部因素；后两个层级为高级需要，主要靠内在因素。
5. 双因素理论：满意的对立面是“没有满意”。决定满意的因素称为激励因素  
不满意的对立面是“没有不满意”。决定不满意的因素称为保健因素。
6. ERG 理论：人有三种核心需要：生存（E）、相互关系（R）、成长（G）。  
“挫折—退化”，如果较高层次的需要不能满足时，对满足低层次需要的欲望就会加强。
7. 三重需要理论（麦克利兰）：成就需要、权利需要和亲和需要
  - ◇成就需要高的人特点：a. 选择适度的风险。b. 有较强的责任感。c. 喜欢能够得到及时的反馈。
  - ◇成就需要的高低与工作绩效密切相关，高成就绩效者在创造活动中更容易获得成功。
  - ◇高成就需要者不一定能成为优秀的经理，因为其只关心自己的业绩而不是影响他人。

权力的需要：有促使别人顺从自己意志的欲望。喜欢对人发号施令，十分重视争取地位和影响力。喜欢竞争，追求出色的业绩。

亲和需要：寻求别人建立友善且亲近的人际关系的欲望。

8. 公平理论（亚当斯）：将自己的产出与投入的比率与他人比。纵向比较和横向比较、组织内部比较和组织外部比较。

◇薪资水准、教育水平较高的员工，视野较为开阔，依据的信息比较全面，常常以他人为比较对象，进行横向对比；而薪资比较低、教育水平较低的员工则常常作自我的纵向比较。

#### ◇恢复公平的五种方法

1) 改变自己的投入或产出 感到报酬不足的员工降低自己工作努力程度或者要求加薪。

2) 改变对照者的投入或产出

3) 改变对投入或产出的知觉

4) 改变参照的对象

5) 辞职

9. 期望理论（弗罗姆）：动机是三种要素的产物：效价×期望×工具=动机  
效价：报酬数量；期望：成功的概率；工具：一旦完成任务就可以获得报酬的信念。

10. 强化理论：注重行为及其结果

11. 目标管理：强调通过群体共同参与制定具体的，可行的而且能够客观衡量的目标。自上而下设定目标，层层具体。

12. 参与管理：下属参与管理，让下属人员实际分享上级的决策权。

参与管理的条件：

1) 行动前，要有充裕的时间。

2) 员工参与的问题必须与其自身的利益相关。

3) 员工必须具有参与的能力，如智力、知识水平、沟通技巧等。

4) 参与不应使员工和管理者的地位和权力受到威胁。

5) 组织文化必须支持员工的参与。

13. 质量监督小组：一种常见的参与管理的模式。8到10人，定期开会，

分析问题的原因并提出解决方案，监督实施。管理层对小组提出的各种建议具有最后决定权。

14. 绩效薪金制：绩效薪金制，是指绩效（个人、部门或组织绩效）与报酬相结合的激励措施，通常采用的方式有计件工资、工作奖金、利润分成，按利分红等。

优点：可以减少管理者的工作量。

15. 斯坎伦计划：融合了参与管理和绩效薪金制两种概念。两项要素不可缺少：一是设置一个委员会；二是制定一套分享成本降低带来利益的计算方法。

## 第二章 领导行为

1. 领导特质理论：从满足实际工作需要和胜任领导工作所需的要求来研究领导者应有的能力、修养和个性。特质理论的缺陷

1) 忽视了下属的需要；2) 没有指明各特质之间的相对重要性；3) 忽视了情景因素；4) 没有区分原因和结果。

2. 交易型和改变型领导理论：交易型领导依靠硬性的奖励和惩罚影响员工绩效。改变型领导通过更高的理想和组织价值观来激励他的追随者们，能够创造组织在革新和变化中的超额绩效。

3. 魅力型领导理论：具有自信并且信任下属，对下属有高度的期望。

非道德特征

- 为个人利益使用权力
- 提升自己的个人愿景
- 指责或批评相反的观点
- 要求自己的决定被无条件接受
- 单项沟通
- 对追随者的需要感觉迟钝
- 用外部的道德标准满足自我兴趣

（一）路径——目标理论（罗伯特·豪斯）

领导者的主要任务就是帮助下属达到他们的目标

#### 四种领导行为

- 1) 指导式领导 (适应外控式下属): 让下属明确标准和程序
- 2) 支持型领导 (适应结构化下属, 这时的领导可以带来高的绩效和满意度)
- 3) 参与式领导 (适合内控型下属): 主动征求下属意见
- 4) 成就取向式领导: 设定挑战性目标, 鼓励下属展现最佳水平

#### 两个权变因素

- 1) 下属控制范围之外的环境因素。如工作结构、正式的权力系统、工作团队等。
- 2) 下属的个人特征, 如能力、经验、内外控等。

#### (二) 费德勒权变理论

团体绩效取决于领导方式与情景因素之间是否搭配。

领导方式: “工作取向”和“关系取向”

环境因素: “关系”“工作结构”“职权”

当情景非常有利和非常不利时, 采取工作导向型领导方式是合适的; 但在各方面因素交织在一起且情景有利程度适中时, 采取关系导向以人为重的领导方式更为有效。

(三) 领导——成员交换理论: 在确立关系和角色的早期, 就把下属分出“圈里人”和“圈外人”。

5. 管理方格理论: 把领导风格画成一个二维坐标方格, 纵坐标是“关心人”, 横坐标是“关心任务”。五种典型领导风格

- ◇ (1, 1) 贫乏型管理 (无为而治): 管理者既不关心人, 也不关心任务。
- ◇ (9, 9) 团队型管理 (最理想的领导风格): 既关心任务又关心人, 最理想。
- ◇ (5, 5) 中庸式管理: 对人和任务都采用简单关心的程度。
- ◇ (1, 9) 乡村俱乐部型管理 (乡村俱乐部型): 极度关心人的需要, 但对任务漠不关心。
- ◇ (9, 1) 任务型管理: 极度关心任务, 却对人漠不关心。工作效率来自对工作条件进行布置, 使人的因素的影响尽可能小。

6. 领导生命周期理论:

影响领导者风格的重要因素是下属的成熟程度。成熟度包括工作成熟度(能力)与心理成熟度(意愿)。四种领导风格:

- 1) 指导式 (高工作, 低关系);
- 2) 推销式 (高工作, 高关系);
- 3) 参与式 (低工作, 高关系);
- 4) 授权式 (低工作, 低关系)。

7. 领导者的技能: 技术技能、人际技能、概念技能

8. 领导决策过程: 西蒙的三阶段: 智力活动、设计活动、选择活动。明茨伯格的三阶段: 确认阶段、发展阶段、选择阶段

9. 决策模型: 经济理性模型、有限理性模型、社会模型 (非理性模型, 心理影响)

10. 决策风格: 两个维度: 价值取向 (关注任务还是人) 和 模糊耐受性 (有能力在不确定的环境中工作)。四种类型:

- 1) 指导型: 低模糊耐受性、关注任务。
- 2) 分析型: 高模糊耐受性、关注任务。
- 3) 概念型: 高模糊耐受性、关注人。
- 4) 行为型: 低模糊耐受性、关注人。

### 第三章 组织设计和组织文化

1. 组织设计: 组织结构 (静态设计) 及其运行方式进行设计。动态组织设计在对组织结构进行设计的同时也对运行制度进行设计。组织结构通常以组织图或组织树的形式出现。层次结构 (纵向结构); 部门结构 (横向结构); 职权结构。

2. 组织结构设计的主要参数: 特征因素和权变因素。

组织结构 设计 的主要 参数	特征因 素 ( 10 项)	*① <u>管理层次</u> 和 <u>管理幅度</u> 、*②专业化程度、地区分布、 *③分工形式、关键职能、集权程度、*④规范化、*⑤ 制度化程度、职业化程度、人员结构
	权变因	企业环境、企业战略、企业技术、人员素质、企业规模、

1. 确定组织设计的基本方针和原则;
  2. 进行职能分析和职能设计;
  3. 设计组织结构的框架; 设计组织结构的框架即设计承担企业管理职能和业务的各个管理层次、部门、岗位及其职责。这一步是组织设计的主体工作。
  4. 联系方式的设计;
  5. 管理规范的设计;
  6. 人员配备和培训体系的设计;
  7. 各类运行制度的设计;
  8. 反馈和修正。
4. 组织结构的类型、适用范围:
- (一) 行政层级式: 复杂/静态环境
  - (二) 职能制结构(集权模式) : 简单/静态环境
  - (三) 矩阵组织形式: 复杂/动态环境
  - (四) 事业部制: 产品种类多、产品工艺差别大, 市场分布范围广, 市场情况变化快, 要求适应性强的大型联合企业和公司。
5. 企业文化:很大程度上取决于最高管理层的行为方式和管理风格。六大功能: 导向、规范、凝聚、激励、创新、辐射功能。三个层次: 物质层、制度层、精神层(主要标志和标准)。四种类型: 学院型: 培养专才。俱乐部型: 培养成通才。棒球队型: 鼓励冒险和革新。堡垒型: 着眼于生存。
6. 影响组织文化的设计: 组织的制度化、规范化、管理层次、集权程度、招聘制度、绩效评估、薪酬制度。征兆: 决策失灵; 沟通不畅; 组织不能发挥效率; 缺乏创新。变革的程序: 确定问题、组织诊断、实行变革、变革效果评估。
8. 组织发展。传统的方法: 结构技术和人文技术。现代方法: 全面质量管理、团队建设
- 四种人文技术: 敏感性训练、调查反馈、质量圈、团际发展。

## 第二部分 人力资源管理

## 第四章 战略性人力资源管理

1. 战略性人力资源管理：产生背景来自两个方面：一是战略管理理论的发展，二是人力资源管理面临量化评估的挑战。采用战略的眼光和方法，以投资的观点来看待人力资源。包括外部匹配（纵向整合）与内部匹配（横向整合）。

2. 人力资源作为企业的优势资源应具备的这四个条件：价值性、稀缺性、不可模仿性、不可替代性

3. 影响组织对人力资源进行投资的因素：管理层的价值观、对待风险的态度、员工技能的性质、人力资源服务外包的可能性

成长战略——内部成长与外部成长战略。

● 内部成长战略：制定适当的规划以保证及时雇用和培训新员工，改变现有员工的晋升和发展的机会。

● 外部成长战略：对不同组织的人力资源管理体系进行合并；裁员战略。

稳定战略：确定关键员工，并制定特殊人才保留战略以留住他们。

转向或紧缩战略：通过裁员消减成本。

挑战一是必须能够裁去那些工作绩效不佳的员工从而实现对劳动力队伍的精简。

挑战二是如何提高那些在裁员之后仍然留在企业中的人员的士气。

1) 可能会在不加薪的情况下被要求承担更多的工作；

2) 有负罪感；

3) 为未来担忧；

4) 员工满意度和归属感都会下降。

这时提高士气是最重要的战略性人力资源管理工作。

成本领先战略：短期的、结果导向的绩效评价、拉大工资差距、员工参与

差异化战略：激励创新、长远眼光，勇于承担风险、工作说明书界定得非常宽泛

聚焦战略：培训和保证顾客满意是这种战略的关键因素。

最大区别：不直接参与企业的战略决策、相对隔离的状态

具体区别：

	传统的人力资源管理	战略性人力资源管理
<u>人员管理职责</u>	职能专家	业务管理人员
<u>管理焦点</u>	员工关系	与内部及外部客户的合作关系
<u>管理者角色</u>	办事员、变革的 <u>追随者</u> 和响应者	办事员、变革的 <u>领导者和发起者</u>
<u>创新</u>	缓慢、被动、零碎	迅速、主动、整体
<u>时间</u>	短期	短期中期、长期（根据需要）
<u>控制</u>	等级制度、政策、程序	有机的、灵活的、根据成功的需要
<u>工作设计</u>	密集型的劳动部门、独立、专门化	广泛的、灵活的、交叉培训，团队
<u>关键投资</u>	资本、产品	人、知识
<u>经济责任</u>	<u>成本中心</u>	<u>投资中心</u>

#### 8. 人力资源部门和人力资源管理者角色

四角色论：战略伙伴、管理专家、员工激励者及变革推动者。

六维角色模型：可信任的参与者；人才管理者；组织设计者；战略设计师；业务执行者；商业盟友。

人力资源管理人员需要具备的特征：专业知识，商业知识，管理变革能力。

9. 人力资源管理的职权：人力资源管理是所有管理者的责任，3个原因

10. 人力资源管理权限：

直线经理的人力资源管理职权、人力资源经理的人力资源管理职权（直线职能两方面、服务职能两方面）

11. 人力资源部门的绩效评价

（一）量化评估对组织人力资源管理活动的3个意义。

（二）人力资源管理活动的绩效评估：两个方面：一是对HR部门本身的评价，二是衡量人力资源管理部门的工作对组织整体绩效的贡献。

对人力资源管理部门本身的评价，有定量指标（直接核算法）和定性指标

(等级评定法), 注意两类具体指标的区分。

衡量人力资源管理对组织的整体绩效, 需要通过中间变量。两种中间变量:  
人力资源有效性指数 (6 个指标), 人力资源指数 (15 项因素)。

## 第五章 人力资源规划

主要目标: 在于使组织人员的供应与预计空缺相吻合, 并为未来发展所需人才做出安排。

具体表述: (具体目标) 5 点

2. 人力资源规划意义: 有助于组织发展战略的制定; 有助于组织人员的稳定; 有助于降低人力资本的开支。

人力资源规划	<u>战略性</u> 人力资源规划	主要根据企业战略确定的人力资源管理的总体目标和配套政策, 一般是三年以上的人力资源计划
	<u>战术性</u> 人力资源计划	又称年度计划, 指为了当前的发展, 较多考虑微观影响因素, 为实现企业战术目标而制定的计划 晋升规划、补充规划、培训开发规划、配备规划、继任规划、职业规划

其中:

晋升规划: 向较高职位的移动。

补充规划: 填补职位空缺。

配备规划: 中长期人员分布状况。

继任规划: 填补最重要的管理决策职位。

4. 影响人力资源规划的因素:

外部环境因素: 经济、政府、地理环境和竞争因素、人口统计趋势

内部环境因素: 技术与设备条件、企业规模、企业经营方向、组织文化

5. 人力资源规划的步骤: 6 步

(1) 组织目标与战略分析——组织战略目标是人力资源规划的起点。

(3) 人员预测——人力资源规划中最关键的一环。动态原则

7. 人力资源需求预测: 对组织在未来某一时期所需的人力资源的数量、质量以及结构进行估计。

(一) 人力资源需求预测的程序 (自上而下)

(1) 预测组织未来的生产经营状况。

(2) 估算各职能工作活动的总量。

(3) 确定各职能及各职能内不同层次类别人员的工作负荷。

(4) 确定各职能活动及各职能活动内不同层次类别人员的需求量。

(二) 人力资源需求预测的方法

分定量预测法与定性预测法两种方法。

定量预测法：时间序列法、比率分析法、回归分析法

定性预测法：主观判断法、德尔菲法 (概念、特点、四轮程序、注意原则)

企业内部供给预测的方法：人员核查法 (核查现有状态，属于静态预测，多用于短期人力拥有量预测)、人员调配图 (是一种岗位延续计划、揭示了人力资源的准备情况)、马尔科夫分析法 (基本思想、应用原理、周期越长越准确、第一步是制作一个人员变动表、关键是要确定出人员转移率)

企业外部供给预测：包括地方劳动力市场预测和全国劳动力市场预测，各要考虑什么因素？

人力资源综合平衡需要平衡三方面的关系：供给与需求平衡 (供大于求、供不应求、结构性失衡以及各自的措施)、专项人力资源规划的平衡 (补充计划、培训计划、使用计划、晋升计划、薪酬计划之间的平衡)、组织需要与个人需要之间的平衡。

10. 人力资源信息系统：

建立的目的 (促进行政与运营效率、促进组织的战略性人力资源管理)

人力资源信息系统的内容

HR 信息系统基本职能：(建立人事档案、为其他人力资源活动提供信息、提供决策依据)

HR 信息系统类型：集中型\分散型\独立型\混合型以及各自的特点。

建立 HR 信息系统的程序：(选择、设计与发展、实施、培训、评价)

## 第六章 工作分析

工作分析：通过系统的方法来确定工作的职责，以及所需的知识和技能。

工作分析的作用：分别理解在企业管理中的7点作用、在人力资源管理中的7点作用（在薪酬管理方面：薪酬管理建立在工作评价基础上，而工作评价又以工作分析为依据。因此说工作分析通过支持工作评价来间接支持薪酬体系的设计。）

工作分析的流程：

- (1) 确定工作分析的目的
- (2) 调查工作相关的背景信息
- (3) 运用工作分析技术收集工作相关的信息
- (4) 整理和分析工作相关信息
- (5) 形成工作分析成果
- (6) 核对与应用工作分析的结果

2. 工作分析方法：

熟悉方法的分类以及每一种方法的特点。

工作分析方法	通用	访谈法、问卷法、观察法、工作实践法、工作日志法、文献的分析法、主题专家会议法	
	现代的	以 <u>人为基础</u> 的系统性工作分析方法	职位分析问卷法、工作要素法、临界特质分析法、能力要求法
	的	以 <u>工作为基础</u> 的系统性工作分析方法	关键事件法、管理职位分析问卷法、功能性工作分析法、工作任务清单分析法。

实施的时机（三个新）

实施主体：人力资源部门各部门、咨询机构，以及每一种主体的优缺点。

标杆职位的选取标准：（职位的代表性、关键程度、内容变化的频率和程度、任职者的绩效）

取得相关人员的支持：高层、中层、一般员工。

4. 工作分析结果——职务说明书

职位说明书：工作描述、工作规范，概念及各自的区别（工作描述对职位，工

作规范对人)

工作设计目的、内容。

工作设计原理 (科学管理、工效学、人际关系理论、工作特征模型理论)

人际关系理论 (工人是“社会人”、企业中存在着非正式的组织、新的领导能力在于提高工人的满意度。)

工作特征模型理论 (五个核心维度及其构成的激励潜能分数  $MPS = [(技能多样性 + 任务完整性 + 任务重要性) / 3] \times 工作自主性 \times 反馈性$ )

6. 工作设计的方法 (基于工作效率、基于功效学、基于人际关系理论及工作特征模型理论、综合模式)

其中,基于人际关系理论及工作特征模型理论的设计方法——激励型工作设计方法,要着重加深对几个措施的理解:工作扩大化、工作丰富化、工作轮换、自主性工作团队、工作生活质量。

## 第七章 人员甄选

况的重要方面)

(一) 胜任特征模型

概念: 优异成绩者所具备的个人特质,可以将卓越成就者与表现平平者区分开来的个人深层次特征。

胜任特征的基本内容有六项 (知识、技能、社会角色、自我概念、人格特质、动机/需要),分为三层:表层、中间层、底层,注意每一层的特点。

效标参照和因果关联

胜任特征的种类: 斯彭斯的六大类型、麦克利兰的两大类型。

胜任特征模型的 5 个作用。

胜任特征模型的建立一般需要经过八大环节。着重关注:

① 第三步,“选取制作胜任模型的效标样本”。即从绩效优秀和普通的员工中随机抽取 20 名员工进行调查 (12 名绩优者, 8 名一般表现者), 这些被调查的员工称为效标。

② 第四步,“获取有关胜任特征的数据资料”可以采用访谈法、专家小组法、问卷调查法、全方位评价法、专家系统数据库和观察法等方法获取样本有

关胜任特征数据，但一般以行为事件访谈法为主。

**行为事件访谈法**：列出他们在管理工作中发生的关键事例，包括成功事例和不成功事例或负面事例各三项，一般采用问卷和面谈相结合的方式。

(二) 目前实践活动中经常使用的预测因素

1. **知识**：以概念及其关系的方式存储和积累下来的经验系统。

2. **技能**：以动作活动的方式固定下来的经验系统。

3. **智力因素**：指一般能力，又可以分解为许多方面

(1) 感知力。(2) 注意力。(3) 记忆力。(4) 语言能力。(5) 思维能力。

4. **非智力的因素** (掌握)

指智力因素之外的对个体的行为产生重要影响的个体特质因素。主要包括：情绪、动机、气质、个性/人格、综合素质

筛选申请材料：个人简历、申请表，以及各自的优缺点。

笔试法：论文形式的笔试、测验形式的笔试，以及各自的优缺点。

4. 面试：4 个特点，流程（准备、初始阶段、深入阶段、结束）

种类 (**结构化、半结构化和非结构化面试**)

结构性的面试优点、缺点、适用。

两种比较有效的结构化面试形式：行为事件面谈法、情景面试

非结构化的面试优点、缺点、适用（中高级管理人员）

半结构性面试优点、缺点

面试常见偏差及解决的办法

5. 心理测验

心理测验的种类

心理测	能力测验	智力测验、职业能力测验、特殊能力测验
验	人格测验	自陈量表、投射法

自陈量表著名的大五人格测验、卡氏16种人格测试等。

投射法：投射测验主要测试的是**成就动机等深层次**的个体特质。

实施心理测验需要注意的5个问题。

定义：评价中心指在**相对隔离的环境**中，以**团队作业的形式**进行一系列的活动，从而客观地评价个体能力的方法。借助多种筛选手段的组合；是目前测

试准确率最高的一种方法。

评价中心的形式：无领导小组讨论、角色扮演、文件筐、管理游戏。

## 7. 测量的信度与效度

信度的概念及四种信度类型、效度的概念及四种效度类型。

## 第八章 绩效管理

### 1. 绩效管理及其作用、特征

绩效：一定素质的员工在职位职责要求下，实现的工作结果和在此过程中表现出的行为。

绩效考核与绩效管理的概念联系和区别

绩效管理的作用：

在组织管理中的作用

- (1) 有助于组织内部的沟通
- (2) 有助于管理成本的节约
- (3) 有助于促进员工的自我发展
- (4) 有助于建立和谐的组织文化
- (5) 是实现组织战略的重要手段

在人力资源管理中的作用

(1) 为其他人力资源管理环节的有效实施提供依据。

①为薪酬发放提供依据；②为人员配置和甄选提供依据；③帮助组织有效实行员工开发。

(2) 可以用来评估人员招聘、员工培训等计划的执行效果。

有效的绩效管理特征：敏感性、可靠性、准确性、可接受性、实用性。一般满足前三个特征即认为有效。

(一) 适用于取得竞争优势战略的绩效管理

成本领先战略和差异化战略下的绩效管理的特点

(二) 适用于不同竞争态势战略的绩效管理

防御者战略、探索者战略、跟随者战略下的绩效管理的特点

### 3. 绩效计划、监控与辅导

绩效计划是绩效管理的第一个环节，也是绩效管理过程的起点。

绩效计划目标两种类： 绩效目标和发展目标

绩效计划的制定步骤：准备阶段、沟通阶段

绩效监控优点：可以随时发现员工工作中出现的问题并及时加以调整。

局限：工作行为和工作结果相比更加主观，有时很难进行客观、准确的评价。

绩效辅导：为了提高员工绩效水平和自我效能感的一种经常性的管理行为，它帮助员工解决当前绩效实施过程中出现的问题。

绩效监控与绩效辅导是两个目的完全不同的绩效实施环节。

绩效监控指的是在绩效考核期间内管理者为了掌握下属的工作绩效情况而进行的一系列相对正式的活动。

绩效辅导的内容：（1）探讨绩效现状；（2）寻找改进绩效的方法。

绩效辅导的6步骤

4. 绩效考核方法（理解每一种方法的特点）

系统的绩效考核方法：目标管理法（MBO）、平衡计分卡法（BSC）、关键绩效指标法（KPI）、标杆超越法。

非系统的绩效考核方法：排序法、配对比较法、强制分布法、关键事件法、不良事故评价法、行为锚定法。

各种绩效考核方法的比较

绩效考核方法	优点	缺点
排序法、配对比较法、强制分布法	2. 比较成本低廉、评价尺度统一	不能显示员工某具体领域的绩效问题，无法应用于绩效反馈面谈
关键事件法	设计成本很低	
不良事故评估法	帮助企业避免员工工作失误	不能提供丰富的绩效反馈信息
行为锚定法	1. 可执行性好，评价误差低	设计成本高、设计周期长
目标管理法、关键绩效	综合和具体的评价	设计成本高，耗费大量人力物

效指标法、平衡计分卡		力
标杆超越法		2. 如果标杆选取出现偏差，还可能导致决策失误

### 5. 绩效评价中容易出现的问题及应对方法

晕轮效应、趋中倾向、过宽或过严倾向、年资或职位倾向、盲点效应、刻板印象、首因效应、近因效应。

### 强制分配法

### 6. 绩效反馈面谈

#### (一) 绩效反馈面谈的目的

1. 向员工反馈绩效考核结果。
2. 向员工传递组织远景目标。将工作目标和组织愿景结合起来。
3. 弄清员工绩效不合格的原因。绩效管理的目的是改进绩效，不是简单奖惩。
4. 为下一个绩效周期工作的展开做好准备。

#### (二) 绩效反馈面谈的操作流程

- (1) 全面收集资料；(2) 准备面谈提纲；(3) 选择合适的时间和地点。
- (1) 分析绩效差距的症结所在。
- (2) 协商解决办法。
- (3) 绩效反馈面谈的原则与技巧。

#### (三) 绩效反馈面谈的内容

### 绩效反馈面谈的内容

- (1) 就绩效现状达成一致。
- (2) 探讨绩效中可改进之处，并确定行动计划。
- (3) 商讨来年的工作目标。
- (四) 面谈中评价者的误区（不适当发问、理解不足、期待预期结果、自我中心和感情化的态度、以对方为中心及同情的态度）
- (五) 绩效面谈的技巧（时间场所的选择、认真倾听、鼓励员工多说话、

以积极的方式结束对话)

绩效改进的程序：绩效诊断与分析（第一步、基本环节）、组建绩效改进部门、选择绩效改进方法（卓越绩效标准、六西格玛管理、ISO 质量管理体系、标杆超越）

绩效结果的应用：根据考核结果的工作态度和工作技能两个维度的交叉，组织员工可以划分为四种类型：

- (1) 对于贡献型的员工，组织要给予必要的奖励；
- (2) 对于安分型的员工，组织要对其进行必要的培训以提升其工作技能；
- (3) 对于堕落型的员工，组织要对其进行适当的惩罚、敦促其改进绩效；
- (4) 对于冲锋型的员工，主管人员应当对其进行绩效辅导。

绩效考核结果的应用的 5 个方面

#### 8. 特殊群体的绩效考核

团队绩效考核的流程（先考核团队负责人，再进行成员评价）

团队绩效考核指标确定的方法（三个步骤、四种方法）

知识型团队的绩效考核方法以结果为导向，而不是行为。

考核指标：

- (1) 效益型指标。
- (2) 效率型指标。
- (3) 递延型指标。
- (4) 风险型指标。

国际人力资源的绩效考核：

国际人力资源的供给有三种来源：从母公司派遣驻外人员、从东道国选聘人员、从第三国选聘人员。

国际人力资源的考核面临着两大挑战：文化背景和工作环境的巨大差异、“异地管理”增大了绩效考核的困难。

国际人力资源绩效考核的四个特点要掌握：

第一，从目标看，不但关注业绩，而且突出战略方向，强调企业的长远发展。

第二，从目的看，除了为员工薪酬调整和晋升提供依据外，还加入了新的

因素，比如重视个人、团队和公司目标的密切结合。

第三，从侧重点看，更倾向于基于结果的绩效考核而不是基于员工特征。

第四，从操作过程看，具体实施步骤与传统的绩效考核基本相同，只是在绩效的评价与反馈的过程中，更加注重管理者和员工的沟通。

## 第九章 薪酬福利管理

薪酬的作用：对员工方面的3个作用、对企业方面的3个作用

战略性薪酬管理：

不同发展战略下的薪酬管理：

- (1) 成长战略下的薪酬战略。
- (2) 稳定战略或集中战略下的薪酬战略。
- (3) 收缩战略或精简战略。

不同竞争战略下的薪酬管理：

- (1) 创新战略。
- (2) 成本领先战略。
- (3) 客户中心战略。

全面薪酬管理：更强调薪酬体系的战略性、激励性、灵活性、创新性和沟通性。

(一) 薪酬体系设计的步骤

1. 明确企业基本现状及战略目标。
2. 工作分析及职位评价。
3. 薪酬调查。
4. 确定薪酬水平。
5. 薪酬结构。
6. 薪酬预算与控制。

(二) 薪酬结构设计的步骤数量及级差 变动范围与薪酬变动比率区间中值与薪酬区间的渗透度交叉与重叠

(三) 新的薪酬体系的应用原则：尽可能保证职位薪酬水平不降低。

(一) 个人奖励计划：计件制、计时制、佣金制、管理奖励计划、行为鼓

励计划

(二) 团队奖励计划：基于团队的奖励计划、收益分享计划（包括斯坎伦计划、拉克收益分享计划、改进生产盈余计划三种方式）。

其中：改进生产盈余计划这种方法在于用更少的劳动小时制造出更多的产品，其重点是激励员工完成绩效目标。

(三) 短期奖励计划（绩效加薪、一次性奖金、月/季度奖金、特殊绩效奖励计划）

(四) 长期绩效奖励计划（支付周期通常是三到五年。主要形式：现股计划、期股计划、期权计划。）

福利是企业基于雇佣关系，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，向员工所提供的以非货币薪酬和延期支付形式为主的补充性报酬与服务。

(一) 福利的构成

法定福利（统称“五险一金”）

(1) 社会保险（包括养老保险、医疗保险、工伤保险、失业保险及生育保险）

(2) 法定假期

(3) 住房公积金

企业补充福利（收入保障计划、员工服务计划）

(二) 员工福利管理（计划、预算、沟通、评价与反馈、成本控制）

好的福利计划：亲和性、灵活性、竞争性、成本效能、可操作性、特色性。

(三) 典型福利计划的设计方法

弹性福利计划（两个前提、四种实施方式：附加、混合匹配、核心、标准福利计划）

企业年金计划（5个特点）

利润分享计划

员工持股计划（四种认购形式）

企业健康保险计划

(一) 经营者薪酬

年薪制

股票期权计划

(二) 销售人员薪酬 (以结果为导向, 四种典型模式: 纯佣金制、基本加佣金制、基本薪酬加奖金制、基本薪酬加佣金加奖金。)

(三) 驻外人员薪酬 (基本组成要素: 基本薪酬、激励薪酬和福利。)

成本预算的方法 (自上而下、自下而上)

成本的控制 (控制雇佣量、基本薪酬、奖金、福利、技术手段)

企业人工成本

人工成本分析有三个指标: (人工成本总量指标、人工成本结构指标、人工成本分析比率型指标)

## 第十章 培训与开发

(一) 培训的成本-收益分析

投资费用支付三种形式: 企业独立支付, 员工独立支付, 企业和员工共同支付。

投资方考虑三个因素: C: 培训支出; B: 培训收益; S: 培训后组织支付给员工的加薪。

(1)  $B - S > C$  时, 培训开发就会提高组织的收益。组织会愿意支付员工培训费。

(2)  $B > C$  时:

$S = 0$ , 则  $B - S > C$  组织得到培训收益且不需要增加员工薪酬。这时组织愿意投资。

$S = B$ , 则  $B - S = 0$  组织没从培训中得到收益。这时组织不愿意为培训投资, 而员工得到了加薪收益, 便会愿意自己支付培训费用。

(3)  $S > 0$ , 但  $S < B$  这样组织有利可图愿意为培训投资, 员工获得加薪也愿支付相关费用。

(二) 培训与开发决策的误区 (三个方面)

(一) 培训与开发的组织体系

1. 设立培训与开发机构需考虑的两个因素 (组织的规模、人力资源管理在

组织中的地位和作用)

2. 设置专门培训与开发机构的两种模式 (隶属于人力资源部的一个部门、与人力资源部并列的独立部门, 各有什么优缺点)

3. 企业大学

(二) 管理层的培训与开发责任 (直线经理承担主要责任)

培训效果的评估五层次 (反应、学习、行为、结果、投资收益。每个层次的含义)

评估的方法 (控制实验法及其优缺点、问卷调查法)

(一) 职业生涯管理的方法 (组织层次、个人层次)

组织层次:

(1) 提供内部劳动力市场信息 (三种具体方法、三种职业通道: 横向通道、纵向通道、双通道[同时承担管理工作和技术工作])

(2) 成立潜能评价中心 (用于专业人员、管理人员、技术人员提升的可能性评价。常用方法: ①评价中心; ②心理测验; ③替换或继任规划。)

(3) 实施培训与发展项目

个人层次:

(1) 给个人提供自我评估工具和机会

[具体方法: 职业生涯讨论会、提供职业生涯手册、退休前讨论会。]

(2) 职业生涯指导与咨询

[三方面人员: 人力资源部的专业人员或具体负责人、员工的直接主管、组织外的专业指导师或咨询师。]

(二) 职业生涯管理效果的评估

4. 态度或知觉到的心理变化

5. 职业生涯理论

(一) 职业兴趣理论 (分为现实型、研究型、艺术型、社会型、企业型和常规型 6 种。)

现实型	研究型	艺术型	社会型	企业型	常规型
有运动或者机械操作能	喜欢观察、学习、	有艺术、直觉、创造的能力,	善于和人相处, 喜	喜欢和人互动, 自	喜欢从事资料工作, 有

力，喜欢机械、工具、植物或动物，偏爱户外活动	研究、分析、评估和解决问题	喜欢运用想象力和创造力，喜欢在自由的环境中工作	喜欢教导，帮助、启发或训练别人	自信、有支配能力，追求权力和地位	数理分析能力，能够听从指示完成琐碎的工作
------------------------	---------------	-------------------------	-----------------	------------------	----------------------

### (二) 职业生涯发展阶段及主要任务

四阶段论是多数人喜欢接受的理论。分为探索期、建立期、维持期、衰退期。

	探索期	建立期	维持期	衰退期
<u>发展任务</u>	确定兴趣、能力，让自我与工作匹配	晋升、成长、安全感；生涯类型的发展	维持成就感；更新技能	退休计划；改变工作与非工作之间的平衡
<u>活动</u>	协助、学习、遵循方向	独自作出贡献	训练、帮助、政策制定	退出工作
<u>身份</u>	学徒	同事	导师	顾问
年龄	30岁以下	30~45岁	45~60岁	60岁以上
专业资历	2年以下	2~10年	多于10年	多于10年

### (三) 职业生涯锚

一个人不得不做出选择的时候，无论如何都不会放弃。

1. 内容：职业生涯锚是个体与工作情景之间早期相互作用的产物，只有经过若干年的实际工作体验后才能发现。主要包括：三个自省。

2. 特点：

- (1) 产生于早期职业生涯阶段，以个体习得的工作经验为基础。
- (2) 强调个人能力、动机和价值观三方面的相互作用与整合。
- (3) 不可能根据各种测试提前进行预测。
- (4) 并不是完全固定不变的。

3. 类型：5种基本类型：技术/职能能力型；管理能力型；安全稳定型；自主独立型；创造型。

职业生	<u>特点</u>
-----	-----------

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/935221132002012122>