# 对人力资源开发与管理的认识

来源：网络 作者：落花人独立 更新时间：2024-08-31

*第一篇：对人力资源开发与管理的认识对人力资源开发与管理的认识摘要：任何一个组织、一个企业要发展，首先要有明晰的战略部署。目的使命是什么，愿景是什么，发展方向在哪里。人力资源作为资源之一，是企业发展的核心，为了企业可持续发展就必须将人力资源...*

**第一篇：对人力资源开发与管理的认识**

对人力资源开发与管理的认识摘要：任何一个组织、一个企业要发展，首先要有明晰的战略部署。目的使命是什么，愿景是什么，发展方向在哪里。人力资源作为资源之一，是企业发展的核心，为了企业可持续发展就必须将人力资源开发起来，人力资源带来最有价值的发挥，最有效的运用，促进企业的发展。在现代管理中，人力资源开发与管理日益成为企业的一项战略性工作，赢得了人才就赢得了企业持续发展的后劲。只有实行有效的人力资源开发与管理方案，为企业的发展提供强大的人才保障，才能提高企业的市场竞争能力。本文从人力资源开发与管理的定义出发分析人力资源管理的开发、利用、管理三方面的内涵，在此基础上对不同阶段人力资源开发与管理的经典理论进行评价，同时认识到人力资源开发与管理最重要的一点就是结合企业自身特点去制定，它是不断变化和永恒发展的。

关键字：人力资源企业管理 作用 认识

Abstract: In any organization, an enterprise to develop, we must first have a clear strategic plan.What is the purpose of the mission, vision is the direction of development where.Human resources as one of the resources is the core of enterprise development for sustainable development of enterprises must be human resource development, human resources, the most valuable play, the most effective use to promote the development of enterprises.In modern management, human resources development and management is increasingly becoming a strategic work of the enterprise, win the talent to win the staying power of the sustainable development of enterprises.Only the implementation of effective human resources development and management programs, to provide the powerful talents security, for the development of enterprises in order to improve the market competitiveness of enterprises.Starting from the definition of human resources development and management analysis of the development of human resources management, utilization, management, the connotation of the three aspects of the classical theory of the human resources development and management of the different stages of evaluation on this basis, while recognizing that human resources development and management is the most important point is that combined with their own characteristics to develop, it is constantly changing and eternal development.Keywords: human resources business management understanding of the role

一、对人力资源的理解

我们理解的人力资源是指包括在人体内的一种生产力，表现在劳动者身上，以劳动者的数量和质量来表示的一种资源，是组织或宋钟所必须的人得体力和脑

力的总称，是组织各类资源（人、财、物、信息、时间等）中最根本最核心最重要的资源。组织和人力资源的关系是整体和构成细胞之间的关系。

从以上的定义中，我认为可以从两个方面来理解人力资源。第一方面对人力资源外在要素--量的管理。人是企业中最有价值的组成部分，人力资源是企业的第一资源。对人力资源进行量的管理在人力资源管理中占有很大比重，根据人力和物力及其变化，对人力进行恰当的培训、组织和协调，使二者经常保持最佳比例和有机的结合，使人和物都充分发挥出最佳效应。第二方面即是对人力资源内在要素--质的管理。主要是指采用现代化的科学方法，对人的思想、心理和行为进行有效的管理（包括对个体和群体的思想、心理和行为的协调、控制和管理），充分发挥人的主观能动性，以达到组织目标。

组织对人力资源有着一定的约束和导向；人力资源也对组织产生一定的影响。组织运作绩效高低的根源、经济竞争成败的根源都在人力资源上。人力资源是组织各项资源中的主体要素。人力资源的开发与管理帮助组织和个体更全面、系统、客观、有效地分析组织战略与人力资源规划、组织人力资源配置和人力资源的发展。人力资源开发与管理是组织提高绩效、提升竞争力、实现更大发展的源泉。

二、对人力资源管理的理解

人力资源管理（HRM）是指在核实的时间，将合适的人安排在合适的岗位上，并且根据企业的要求和环境变化不断的进行人力资源开发，培养，使用管理的综合性、动态的人力资源再配置的过程。即根据企业战略目标，通过工作分析、人力资源规划、员工招聘选拔、绩效考评、薪酬管理、员工激励、人才培训和开发等一系列手段来提高劳动生产率，最终达到企业发展目标的一种管理行为。传统的人事管理将人看作是一种成本，是被管理、被控制的对象，人事部门则是一个不能创造收益的辅助部门，重复着事务性工作；与传统的人事管理相比较，现代人力资源管理则将人看作企业中最宝贵、最有创造力的资源，既需要管理，更需要开发，人力资源部则提升到企业发展战略的高度，其工作的效率直接关系到企业的成败，人力资源战略也成为企业的核心竞争力之一。人力资源管理，就是指运用现代化的科学方法，对与一定物力相结合的人力进行合理的培训、组织和调配，使人力、物力经常保持最佳比例，同时对人的思想、心理和行为进行恰当的诱导、控制和协调，充分发挥人的主观能动性，使人尽其才，事得其人，人事相宜，以实现组织目标。

根据定义，可以从两个方面来理解人力资源管理，第一方面：对人力资源外在要素--量的管理。对人力资源进行量的管理，就是根据人力和物力及其变化，对人力进行恰当的培训、组织和协调，使二者经常保持最佳比例和有机的结合，使人和物都充分发挥出最佳效应。第二方面：对人力资源内在要素--质的管理。主要是指采用现代化的科学方法，对人的思想、心理和行为进行有效的管理（包括对个体和群体的思想、心理和行为的协调、控制和管理），充分发挥人的主观能动性，以达到组织目标。

三、现代企业人事管理与传统企业人事管理的区别

随着社会主义市场经济体制的逐步建立和完善，我国许多企业越来越认识到市场竞争的激烈和增强企业竞争力的紧迫感。企业竞争的关键是人才的竞争，能否管好人、用好人是企业成败的重要因素。因此，人力资源管理已成为我们现代

企业管理中非常重要的一环。

现代企业的生存与发展受众多因素影响和制约。其中，最重要也是最根本的因素就是企业的劳动者——人力资源，他们是企业所有资源中最宝贵的，因而必须对其进行有效管理。但是在实际操作中，许多企业更关心的可能是它的资金和市场问题，人力资源管理常常为其所忽视。然而恰恰可能是人力资源的瓶颈阻碍了企业的进一步发展。

但在传统的人事管理当中，我们是以事为中心，要求人去适应事，始终强调个人服从组织需要，服从事业的需要，而很少考虑个人的专长、兴趣及需要，而以人为本就是把人当成组织中最具活力、能动性和创造性为主要要素。

在我看来对人力资源进行管理一是对人力资源本身的管理，二是对人力资源相互协调的管理。对人力资源本身的管理就是采用现代化的科学方法，对人的思想、心理和行为进行有效的管理，充分发挥人的主观能动性，以达到组织目标。而对人力资源相互协调的管理根据人力和物力及其变化，对人力进行恰当的培训、组织和协调，做到人尽其才，将适合的人放到适合的位置上，以达到组织和员工利益的共同实现。

四、我国人力资源管理现状

美国钢铁大王卡内基曾经说过“将我所有的工厂、设备、资金、市场全部夺走，但只要公司的人还在，组织还在，那么四年之后，我将仍然是钢铁大王。”可见人力资源在企业的生存与发展中占有举足轻重的地位。但在我国的企业中，仍然普遍存在观念滞后、理论落后、机制落后等等问题。因而我们应当学习借鉴先进的人力资源管理理论且要善于从企业自身的发展中总结适合本企业发展的人力资源管理方式。将管理论和实践有机结合才能企业在市场的洪流中站稳脚跟，同时也要建立有效的制度机制和培育良好的企业文化。保证对人员的招聘、配置、激励、培训、考核与保护等环节，使企业稳步发展。并且也要注重企业的内部文化，要把企业员工引导到企业所确定的努力方向、行动目标上来，使整个企业在精神上和行动上团结一致，产生一股强大的凝聚力向心力，并有一种强烈的认同感和归属感，只有这样才能使员工的个人能力尽可能地得到最大的发挥，促进企业的发展与员工自身的发展。

五、学习心得

随着21世纪的到来，在世界范围内，社会经济形态甚至社会结构形态正在或者已经发生了一个巨大的变化，即从工业经济和工业社会向知识经济和知识社会转变。人力资源与知识资本优势的独特性成为企业重要的核心技能，人力资源的价值成为衡量企业整体竞争力的标志。在世界经济步入新经济时代的过程中，人力资源开发与规划工作中最核心的问题是人才理念的变革，新经济时代是一个以人为本的时代，对人力资源开发与规划工作的要求空前提高。通过对人力资源管理课程的学习，我深深认识到在制定人力资源开发战略规划时更多的要考虑一些可变因素，充分结合企业实际，综合考虑企业发展战略和企业外部动态因素的影响才能够制定真正适合企业发展的人力资源开发战略规划。

以上就是我对人力资源管理的一些初步认识与看法。

六、对《人力资源管理课程》的建议

人力资源管理课程的学习使我掌握了许多理论的知识，同时，课堂的模拟招聘以及课后的各项论文作业也使得我从实践中获得了很多。尤其是模拟招聘一项，对于现如今大三的我来说，也算是第一次感受到作为应聘者的紧张、兴奋和向往，提前领会了一次找寻工作的感觉。受益颇多。

在此，我有以下几点建议：

一、课程的理论学习虽然能掌握大部分，但是实践部分依然觉得不够。希望多多增加类似模拟招聘这样的实际演练机会。

二、除了课堂模拟和学习，希望能有一个网络平台可以提供给我们，能让我们在课余时间上网学习、提交个人应聘资料、模拟招聘现场等等并由老师打分或者系统自动给出评分。

三、相较于理论学习，个人觉得实践更加重要。所以希望能跟进演练，真正参观到企业的管理流程、模拟管理等等。

七、参考文献

1.罗亚飞 《浅谈人力资源开发与管理》城市建设研究理论（201203）

2.百度词条《人力资源开发与管理研究》

**第二篇：谈谈你对人力资源开发与管理的认识**

谈谈你对人力资源开发与管理的认识

我认为有四个方面：（1）人力资源管理的定义；（2）人力资源管理的基本职能；（3）人力资源管理与传统人事管理的区别；（4）你对人力资源管理的重要性看法。

人力资源管理是指根据企业发展战略的要求，有计划地对人力资源进行合理配置，通过对企业中员工的招聘、培训、使用、考核、激励、调整等一系列过程，调动员工的积极性，发挥员工的潜能，为企业创造价值，确保企业战略目标的实现。是企业的一系列人力资源政策以及相应的管理活动。这些活动主要包括企业人力资源战略的制定，员工的招募与选拔，培训与开发，绩效管理，薪酬管理，员工流动管理，员工关系管理，员工安全与健康管理等。即：企业运用现代管理方法，对人力资源的获取（选人）、开发（育人）、保持（留人）和利用（用人）等方面所进行的计划、组织、指挥、控制和协调等一系列活动，最终达到实现企业发展目标的一种管理行为。五种观点：

1.综合揭示论 2.过程揭示论 3.现象揭示论 4.目的揭示论 5.实效揭示论 人力资源管理，是在经济学与人本思想指导下，通过招聘、甄选、培训、报酬等管理形式对组织内外相关人力资源进行有效运用，满足组织当前及未来发展的需要，保证组织目标实现与成员发展的最大化。人力资源管理就是预测组织人力资源需求并做出人力需求计划、招聘选择人员并进行有效组织、考核绩效支付报酬并进行有效激励、结合组织与个人需要进行有效开发以便实现最优组织绩效的全过程。另外一种说法人力资源管理，就是指运用现代化的科学方法，对与一定物力相结合的人力进行合理的培训、组织和调配，使人力、物力经常保持最佳比例，同时对人的思想、心理和行为进行恰当的诱导、控制和协调，充分发挥人的主观能动性，使人尽其才，事得其人，人事相宜，以实现组织目标。根据定义，可以从两个方面来理解人力资源管理，即：1.对人力资源外在要素--量的管理。对人力资源进行量的管理，就是根据人力和物力及其变化，对人力进行恰当的培训、组织和协调，使二者经常保持最佳比例和有机的结合，使人和物都充分发挥出最佳效应。2.对人力资源内在要素--质的管理。主要是指采用现代化的科学方法，对人的思想、心理和行为进行有效的管理（包括对个体和群体的思想、心理和行为的协调、控制和管理），充分发挥人的主观能动性，以达到组织目标。人力资源管理的基本功能.人力资源专家李宏飞在她的《职业化-21世纪第一竞争力》中指出：中国的人力资源数量巨大，但质量不容乐观。学校教育，只是在知识上做了准备。而这些人要适应社会的要求，还需要社会、组织对人力资源的二次开发，二次培训。而这不仅包括技能方面的培训，还应该包括人际交往和行为规范、社会道德等诸多方面的教育。而对企业来说，职业化教育就是其中的重要内容。现代人力资源管理，深受经济竞争环境、技术发展环境和国家法律及政府政策的影响。它作为近20年来出现的一个崭新的和重要的管理学领域，远远超出了传统人事管理的范畴。具体说来，存在以下一些区别：1．传统人事管理的特点是以“事”为中心，只见“事”，不见“人”，只见某一方面，而不见人与事的整体、系统性，强调“事”的单一方面的静态的控制和管理，其管理的形式和目的是“控制人”；而现代人力资源管理以“人”为核心，强调一种动态的、心理、意识的调节和开发，管理的根本出发点是“着眼于人”，其管理归结于人与事的系统优化，致使企业取得最佳的社会和经济效益。2．传统人事管理把人设为一种成本，将人当作一种“工具”，注重的是投入、使用和控制。而现代人力资源管理把人作为一种“资源”，注重产出和开发。是“工具”，你可以随意控制它、使用它，是“资源”，特别是把人作为一种资源，你就得小心保护它、引导它、开发它。难怪有学者提出：重视人的资源性的管理，并且认为21世纪的管理哲学是“只有真正解放了被管理者，才能最终解放管理者自己”。3．传统人事管理是某一职能部门单独使用的工具，似乎与其他职能部门的关系不大，但现代人力资源管理却与此有着截然不同。实施人力资源管理职能的各组织中的人事部门逐渐成为决策部门的重要伙伴，从而提高了人事部门在决策中的地位。人力资源管理涉及到企业的每一个管理者，现代的管理人员应该明确：他们既是部门的业务经理，也是这个部门的人力资源经理。人力资源管理部门的主要职责在于制订人力资源规划、开发政策，侧重于人的潜能开发和培训，同时培训其他职能经理或管理者，提高他们对人的管理水平和素质。所以说，企业的每一个管理者，不单完成企业的生产、销售目标，还要培养一支为实现企业组织目标能够打硬仗的员工队伍。

人力资源管理在以前普遍称为人事管理，继人力资源管理之后又出现了人力资本管理的概念。有人认为把人当作资源或者资本都存在不当之处，不过，人员受雇期间人的工作能力是企业的资源，但这种资源和其它资源相比，存在极大的不确定性。何道谊在《企业模式的趋势与人员能力管理》一文中提出以人员能力管理取代人力资源管理和人力资本管理，并把人能管理分为两大部分：一是对人能的数量和质量水平的管理，提高人员能力，包括人能的建造、保持和提升，一是对人能的使用和发挥的管理，提高人员能力的发挥水平，包括有效地使用人能、发挥人能的功效，这是以人能管理为中心的人事管理的两大根本职能和价值。

在人类所拥有的一切资源中，人力资源是第一宝贵的，自然成了现代管理的核心。不断提高人力资源开发与管理的水平，不仅是当前发展经济、提高市场竞争力的需要，也是一个国家、一个民族、一个地区、一个单位长期兴旺发达的重要保证，更是一个现代人充分开发自身潜能、适应社会、改造社会的重要措施。人力资源管理的主要意义是：1．通过合理的管理，实现人力资源的精干和高效，取得最大的使用价值。并且指出：人的使用价值达到最大 = 人的有效技能最大地发挥。2．通过采取一定措施，充分调动广大员工的积极性和创造性，也就是最大地发挥人的主观能动性。调查发现：按时计酬的员工每天只需发挥自己20%-30%的能力，就足以保住个人的饭碗。但若充分调动其积极性、创造性，其潜力可发挥出80%-90%。3．培养全面发展的人。人类社会的发展，无论是经济的、政治的、军事的、文化的发展，最终目的都要落实到人--一切为了人本身的发展。目前，教育和培训在人力资源开发和管理中的地位越来越高，马克思指出，教育不仅是提高社会生产的一种方法，而且是造就全面发展的人的唯一方法。实际上，现代人力资源管理的意义可以从三个层面，即国家、组织、个人来加以理解。目前，“科教兴国”、“全面提高劳动者的素质”等国家的方针政策，实际上，谈的是一个国家、一个民族的人力资源开发管理。只有一个国家的人力资源得到了充分的开发和有效的管理，一个国家才能繁荣，一个民族才能振兴。在一个组织中，只有求得有用人才、合理使用人才、科学管理人才、有效开发人才等，才能促进组织目标的达成和个人价值的实现。针对个人，有个潜能开发、技能提高、适应社会、融入组织、创造价值，奉献社会的问题，这都有赖于人力资源的管理。我们不从宏观层面和微观层面，即国家和个人来谈人力资源管理，而是从中观层面，即针对企业组织来谈现代人力资源管理。因此，我们更为关注现代人力资源管理对一个企业的价值和意义。在这里，我们认为现代人力资源管理对企业的意义，至少体现在以下几方面：

1．对企业决策层。人、财、物、信息等，可以说是企业管理关注的主要方面，人又是最为重要的、活的、第一资源，只有管理好了“人”这一资源，才算抓住了管理的要义、纲领，纲举才能目张。2．对人力资源管理部门。人不仅是被管理的“客体”，更是具有思想、感情、主观能动性的“主体”，如何制定科学、合理、有效的人力资源管理政策、制度，并为企业组织的决策提供有效信息，永远都是人力资源管理部门的课题。3．对一般管理者。任何管理者都不可能是一个“万能使者”，更多的应该是扮演一个“决策、引导、协调”属下工作的角

色。他不仅仅需要有效地完成业务工作，更需要培训下属，开发员工潜能，建立良好的团队组织等。4．对一个普通员工。任何人都想掌握自己的命运，但自己适合做什么、企业组织的目标、价值观念是什么、岗位职责是什么、自己如何有效地融入组织中、结合企业组织目标如何开发自己的潜能、发挥自己的能力、如何设计自己的职业人生等，这是每个员工十分关心，而又深感困惑的问题。我们相信现代人力资源管理会为每位员工提供有效的帮助。

**第三篇：人力资源开发与管理**

第一章 人力资源开发与管理导论

第一节 人力资料开发与管理概要

1、四种资源：物力资源、财力资源、信息资源和人力资源

2、人力资源的定义：所谓人力资源，就是能推动组织进步和经济发展的智力劳动和体力劳动能力的人的总和。

3、人力资源的6个特征：形成过程的时代性；开发对象的能动性；使用过程的时效性；开发过程的持续性；闲置过程的消耗性；组织过程的社会性。

4、人力资源开发与管理的涵义：企业人力资源的开发与管理，囊括了企业人力资源经济活动的全过程。它是采用科学的方法，对于一定物力相结合的人力予以合理的培训、组织和调配，使人力物力经常保持合理比例，同时对企业员工的思想、心理和行为进行恰当诱导、控制和协调，充分发挥他们的主观能动性，使人尽其才，事得其人，人事相宜，从而最大限度地实现组织的目标。

5、人力资源开发与管理的职能和活动：（1）获取职能包括工作分析、人力资源规划、招聘、挑选与使用。（2）保持职能活动有保持员工的工作积极性，保持健康安全的工作环境。（3）发展职能包括职工培训、职业发展管理。（4）评价职能工作评价、绩效考核、满意度调查。（5）调整职能包括调配系统、晋升系统。

6、人力资源开发与管理的目的：（1）为满足企业任务需要和发展要求。（2）吸引潜在合格的应聘者。（3）留住符合需要的员工。（4）激励员工更好的工作。（5）保证员工健康和安全。（6）提高员工素质、知识和技能。（7）发掘员工的潜能。（8）使员工得到个人成长空间。

7、人力资源开发与管理的意义：（1）提高生产率，即以一定的投入获得更多的产出。（2）提高工作生活质量，指员工在工作中产生良好的心理和生理健康感觉。（3）提高经济效益，即获得更多的盈利。（4）符合法律条款，即遵守各项有关法律、法规。第二节 人力资源开发与管理新趋势及现状分析

1、人力资源开发的新趋势：（1）人力资源开发的地位将发生根本变化。（2）人力资源开发将成为全民的普遍观念。（3）人力资源开发的价值将发生变化。（4）重视人力资源开发的科学性。（5）人力资源开发的手段和方式多样化。（6）人力资源开发终身化。（7）更加注重情商的开发。（8）需要具有时代性的高素质人才。（9）科技人才资源的开发将成为人力资源开发的重点。（10）人力资源开发服务业务将成为一项重要产业。

2、人力资源管理的新趋势：（1）人力资源管理已成为企业战略规划及战略管理不可分割的组成部分。（2）人力资源管理逐步具备为企业创造新价值的职能。（3）人力资源管理工作人员地位的显著提高。（4）企业内部人力资源管理虚拟化。（5）人力资源管理逐渐柔性化、扁平化和复杂化。

第二章 人力资源开发与管理战略系统

第一节 人力资源开发与管理战略概要

1、人力资源开发与管理战略的内涵：人力资源开发与管理战略是指企业为了实现其经济发展、经营目标或经济规划，在人员管理、人员的选拔任用和调整、绩效考核和工资福利、人员的培训与发展等诸多方面所制定并以此实施的全局性、长期性的思路和谋划。

2、特征：全局性、长远性、阶段性、稳定性、应变性

第二节 人力资源开发与管理的基本理念

1、理念基础：人性假设，经济人、自我实现的人、社会人和复杂人。

第三节人力资源开发与管理的基本方针

1、基本方针与主要政策：人本思想、招聘、新老融合与沟通、用人、队伍建设、领导干部管理、举贤荐能、考核、潜能开发、激励、救济与抚恤、文化认同、思想工作、解聘

第四节 工作分析

1、工作分析又称职务分析，是指对某特定工作岗位做出明确规定，并确定完成这一工作需要有什么样的行为的过程。

2、工作分析的方法：工作实践法、关键事件法、标准问卷法

第五节 人力资源规划

1、人力资源规划的概念：人力资源规划是系统的评价人力资源需求，确保必要时可以获得所需要数量且具备相应技能的员工的过程。

2、人力资源需求预测：需求预测就是企业为实现既定目标而对未来所需员工数量和种类的估算。

3、人力资源需求预测方法：现状预测法、经验预测法、微观集成法、德尔菲法、描述法、计算机模拟法、外推预测法、劳动生产率分析法、回归分析法、人员比例法。

4、人力资源供给预测：确定企业是否能够保证员工具有必要的能力以及员工来自何处的过程称为供给预测。来源：内部来源、外部来源。

第三章 员工招聘与挑选系统

第一节 员工招聘与挑选的原则

1、定义：员工招聘与挑选是企业寻找、吸引那些有能力，又有兴趣到企业任职，并从中选出适宜人员予以录用的过程。

2、员工招聘与挑选的原则：保证被录用人员达到规定要求；公开原则；平等原则；考核竞争原则；全面原则；择优原则；量才原则；效率原则；确保重点原则。

第二节 员工招聘与挑选的程序

1、一般程序：制定招聘计划；落实招聘组织；寻找、吸引求职者；挑选录用员工；检查、评估与反馈。

2、内部招聘程序：发布招聘信息；应聘者报名；测试；确定聘用人员。

外部招聘程序：初选；面试；人力资源测评软件测试；笔试；其他测试；审核录用。

第三节 员工招聘的策略与方法

1、内部调整：管理人才和技能的储备、内部竞争上岗公告和自我推荐，包括的内容内部招聘、考核、加大培训力度、复合型人才的培养。

2、员工招聘的外部来源：学校学生、其他公司的员工、失业者、老年人、军人、个体劳动者。外部招聘的方法：通过“熟人”介绍；从专业机构推荐；通过广告招聘；合作伙伴之间推荐；其他渠道

3、外部招聘的内容：（1）招聘渠道：学校招聘、人才市场招聘、网上招聘、广告招聘、推荐（2）招聘条件：基础素质、综合素质（3）广告和宣传

第四节 员工挑选的策略和方法

1、员工挑选的过程和方法：初步面试、评价申请表和简历、选择测试、面试、个人证明材料检查和背景调查、选择决策、体检、录用求职者

2、测试种类：认知能力测试、运动神经能力测试、业务知识及经验测试、工作样本测试、职业兴趣测试、个性测试

**第四篇：人力资源开发与管理**

《 力资源开发与管理》

一、填空题

1、战略性；

2、。

3、以人的行为规律性的认识来预测和控制人的行为。

4、领导者才能 5、100006、组织形式

7、作业指导书

8、录用决策

9、效度越大

10、H 模式

二、简答题

1、（一）人力资源管理阶段可分为人本理论形成阶段、人力资源实践阶段和知识管理阶段等三个阶段。

第一，人本理论形成阶段

人力资源管理之父彼德•德鲁克于1954年在其著作《管理的实践》提出并加以明确界定“人力资源”这一概念；美国著名的行为科学家道格拉斯•麦格雷戈，在1957年11月号的美国《管理评论》杂志上发表了《企业的人性方面》一文，提出了有名的“X理论一Y理论”。其中的Y理论提出了人性善的假设，如：喜欢工作、为实现目标而努力、个人目标和团队目标的统一、主动地创造性等；美国哈佛大学心理学教授戴维。麦克利兰从20世纪40－50年代起就开始对人的需求和动机进行研究，提出了著名的“三种需要理论”，他认为个体在工作情境中有三种重要的动机或需要：

成就需要：争取成功希望做得最好的需要。

权力需要：影响或控制他人且不受他人控制的需要。

亲和需要：建立友好亲密的人际关系的需要。

随后，需求层次理论、ERG理论、双因素理论、公平理论等不断出现，从不同角度提出了人的需求特性，第二，人力资源实践阶段

从20世纪70年代起，在欧美国家掀起了人力资源管理热。很多院校开始研究人力资源。20世纪80年代以来，人力资源管理理论不断成熟，并在实践中得到进一步发展，为企业所广泛接受，并逐渐取代人事管理。进入20世纪90年代，人力资源管理理论不断发展，也不断成熟。人们更多的探讨人力资源管理如何为企业的战略服务，人力资源部门的角色如何向企业管理的战略合作伙伴关系转变。战略人力资源管理理论的提出和发展，标志着现代人力资源管理的新阶段。

此时，人力资源管理的职能不再是简单的人事职能了，他包含如下方面：

人力资源的战略规划、决策系统；人力资源的成本核算与管理系统；人力资源的招聘、选拔与录用系统；人力资源的教育培训系统；人力资源的工作绩效考评系统；人力资源的薪酬福利管理与激励系统；人力资源的保障系统；人力资源的职业发展设计系统；人力资源管理的政策、法规系统；人力资源管理的诊断系统。

第三，知识管理时代

21世纪的人力资源管理面临外部环境的变化——经济全球化和知识化所带来的挑战。许多学者将经济全球化和知识化作为影响人力资源管理的重要因素之一。

未来企业的竞争更加重视国际的，而不再是国内的竞争机会。全球化的同时，知识经济已经成为当今和未来世界经济的主要形式。作为知识经济微观基础的知识型企业，应该更加重视知识的创造、整合与利用，重视知识的管理。知识管理能力开始成为企业核心的竞争能力，知识成为企业竞争优势的源泉。

（二）人力资源管理的未来发展趋势

1）人力资源管理的地位日趋重要

现代企业经营战略的实质，就是在特定的环境下，为实现预定的目标而有效运用包括人力资源在内的各种资源的策略。通过有效的人力资源管理，将促进员工积极参与企业经营目标和

战略，并把它和个人目标结合起来，达到企业与员工“双赢”状态。因此，人力资源管理将成为企业战略规划及战略管理不可分割的组成部分，而不再只是战略规划的执行过程。

2）人力资源管理从事后管理向事前管理发展的趋势

人力资源管理在知识经济时代已逐渐从事后移到事前，对客户、业务和市场有必要深入接触和了解，在此基础上把握整个公司的走向和对整个行业的走势进行前瞻性预测，以实现人力资源的超前式管理。

3）人力资源活动的经济责任以及对企业绩效的贡献将日趋得到重视

人力资源开发经历了五个发展阶段。第一阶段是培训和发展，主要研究培训员工的各种活动。

第二阶段是人力资源发展，包括培训和发展、组织发展和员工生涯发展。第三阶段是员工绩效提升，或者叫绩效咨询，对影响员工绩效的各个方面都予以关注，并致力于员工绩效的提高。第四阶段是学习绩效，人力资源开发专家更加关注培训带来的收益，并将人力资源开发的关注点从培训转向以员工为主体的学习。第五阶段是学习者，这是刚刚兴起的发展方面，人力资源专家致力于挖掘员工学习的动力，使员工成为更有效的学习者和知识消费者，使每个人都成为主动学习的人。

4）未来人力资源管理的方式将由内部培管理逐步向外部管理的转变的趋势

计算机和数据处理技术的进步扩大了人力资源信息系统的作用，使得各种规模、各种类型的企业的人力资源经理和工作人员都能利用计算机来开展日常管理工作，国际互联网已成为企业发布和获得人力资源活动信息的主要渠道之一。强有力的信息技术成为人力资源管理再造的媒介之一，正在和将要改变人力资源活动决策、管理及评估方式，使人们随时跟踪和监控人力资源活动对企业的贡献的愿望逐步变成现实。人力资源活动的经济效益越来越清晰可见了。

5）未来企业人力资源管理者角色有重新界定的趋势，作用也日趋重要

众所周知，人力资源管理者的作用已经不仅仅是传统意义上的人事管理了，它的作用日趋重要，在未来的企业管理中将扮演以下三种角色：

(1)经营决策者角色。(2)首席执行官职位的主要竞争者。(3)直线经理的支持或服务者。

2、工作分析的内容包含三个部分：对工作内容及岗位需求的分析；对岗位、部门和组织结构的分析；对工作主体员工的分析。

对工作内容的分析是指对产品（或服务）实现全过程及重要的辅助过程的分析，包括工作步骤、工作流程、工作规则、工作环境、工作设备、辅助手段等相关内容的分析；由于工作的复杂性、多样性和劳动分工使岗位、部门和组织结构成为必然，不同的行业和不同的业务都影响着岗位、部门和组织结构的设置，对岗位、部门和组织结构的分析包括对岗位名称、岗位内容、部门名称、部门职能、工作量及相互关系等内容的分析；

对工作主体员工的分析包括对员工年龄、性别、爱好、经验、知识和技能等各方面的分析，通过分析有助于把握和了解员工的知识结构、兴趣爱好和职业倾向等内容。在此基础上，企业可以根据员工特点将其安排到最适合他的工作岗位上，达到人尽其才的目的。

常见的方法有：

1）访谈法

访谈是访谈人员就某一岗位与访谈对象，按事先拟订好的访谈提纲进行交流和讨论。访谈对象包括：该职位的任职者；对工作较为熟悉的直接主管人员；与该职位工作联系比较密切的工作人员；任职者的下属。为了保证访谈效果，一般要事先设计访谈提纲，事先交给访谈者准备。访谈法分为个体访谈：结构化、半结构化、无结构；一般访谈、深度访谈；群体访谈：一般座谈、团体焦点访谈。

可以得到标准和非标准的、体力、脑力工作以及其他不易观察到的多方面信息。其不足

之处是被访谈者对访谈的动机往往持怀疑态度，回答问题时有所保留，且面谈者易从自身利益考虑而导致信息失真。因此，访谈法一般不能单独使用，最好与其他方法配合使用。此外，分析者的观点影响工作信息正确的判断；职务分析者问些含糊不清的问题，影响信息收集。该方法适合于不可能实际去做某项工作，或不可能去现场观察以及难以观察到某种工作时。及适用于短时间的生理特征的分析，也适用于长时间的心理特征的分析。适用于对文字理解有困难的人。访谈法也适合于脑力职位者，如开发人员、设计人员、高层管理人员等。

2）问卷调查法

问卷调查法就是根据岗位分析的目的、内容等，事先设计一套岗位问卷，由被调查者填写，再将问卷加以汇总，从中找出有代表性的回答，形成对岗位分析的描述信息。问卷调查的关键是问卷设计。问卷设计形式分为开放型和封闭型两种。开放型：由被调查人根据问题自由回答。封闭型：调查人事先设计好答案，由被调查人选择确定。设计问卷时要做到：①提问要准确；②问卷表格要精炼；③语言通俗易懂，问题不可模棱两可；④问卷表前面要有指导语；⑤引进被调查人兴趣的问题放在前面，问题排列要有逻辑。卷调查法的具体实施有，职位分析人员首先要拟订一套切实可行、内容丰富的问卷，然后由员工进行填写。正式进行工作分析前，考量各部门之工作内容及可行时间，先行拟定了进行时间表，若不可行，则可弹性调整。

(1)问卷发放进行各部门之工作分析问卷发放时，先集合各部门之各级主管进行半小时之说明，说明内容有工作分析目的、工作分析问卷填答、及问题解答，并清楚告知此次活动之进行不会影响到员工现有权益，确定各主管皆明了如何进行后，由主管辅导下属进行工作分析问卷之填答。

(2)填答期间虽然在工作分析问卷填答前有过详细的说明，也进行了问题解决，但是仍是有许多问题产生，因此，在此期间必须注意各部室之填写状况，并予以协助。

(3)问卷回收及整理对于回收之资料，首先必须检查是否填写完整，并仔细查看是否有不清楚、重叠或冲突之处，若有，便由工作分析与人力资源主管进行讨论，判断是否对此任职者或其主管进行面谈，以确认资料收集之正确性。

如果事先已请填写者将内容转换成计算机档案，则工作分析员只需以原档案进行修改即可，不需再花费许多时间将问卷内容转换成计算机文书文件，且只要资料确认无误，即可完成职务说明书之撰写。

(4)工作分析成果

作分析之目的进行所获得的成果即为职务说明书。

问卷调查法在岗位分析中使用最为广泛，其优点是费用低、速度快，调查范围广，尤其适合对大量工作人员进行岗位分析，调查结果可实现数量化，进行计算机处理。它免去了长时间观察和访谈的麻烦，也克服了进行职务分析的工作人员水平不一的弱点。这种方法对问卷设计要求较高，设计比较费工，也不像访谈那样可以面对面地交流信息，因此，不容易了解被调查对象的态度和动机等较深层次的信息。问卷法还有三个缺陷，一是不易唤起被调查对象的兴趣；二是除非问卷很长，否则就不能获得足够详细的信息；三是需经说明，否则会理解不同，产生信息误差。该方法适用于对工作进行量化排序，并与工作报酬相联系的工作分析。

3）观察法 察法就是岗位分析人员在不影响被观察人员正常工作的条件下，通过观察将有关工作的内容、方法、程序、设备、工作环境等信息记录下来，最后将取得的信息归纳整理为适合使用的结果的过程。利用观察法进行岗位分析时，应力求观察的结构化，根据岗位分析的目的和组织现有的条件，事先确定观察的内容、观察的时间、观察的位置、观察所需的记录单等，做到省时高效。观察法又分为：

（1）直接观察法

职位分析人员直接对员工工作的全过程进行观察。直接观察适用于工作周期很短的职位。如保洁员，他的工作基本上是以一天为一个周期，职位分析人员可以一整天跟随着保洁员进行直接工作观察。

（2）阶段观察法

有些员工的工作具有较长的周期性，为了能完整地观察到员工的所有工作，必须分阶段进行观察。比如行政文员，他需要在每年年终时筹备企业总结表彰大会。职位分析人员就必须在年终时再对该职位进行观察。有时由于间阶段跨度太长，职位分析工作无法拖延很长时间，这时采用“工作表演法”更为合适。

（3）工作表演法

对于工作周期很长和突发性事件较多的工作比较适合。如保安工作，除了有正常的工作程序以外，还有很多突发事件需要处理，如盘问可疑人员等，职位分析人员可以让保安人员表演盘问的过程，来进行该项工作的观察。

4)关键事件法

关键事件法要求岗位工作人员或其他有关人员描述能反映其绩效好坏的“关键事件”，即对岗位工作任务造成显著影响的事件，将其归纳分类，最后就会对岗位工作有一个全面的了解。关键事件的描述包括：导致该事件发生的背景、原因；员工有效的或从余的行为；关键行为的后果；员工控制上述后果的能力。采用关键事件法进行岗位分析时，应注意三个问题：调查期限不宜过短；关键事件的数量应足够说明问题，事件数目不能太少；正反两方面的事件都要兼顾，不得偏颇。关键事件法直接描述工作中的具体活动，可提示工作的动态性；所研究的工作可观察、衡量，故所需资料适应于大部分工作。归纳事例需耗大量时间；易遗漏一些不显著的工作行为，难以把握整个工作实体,方法适用于员工太多，或者职位工作内容过于繁杂的工作。

5）参与法

参与法是指岗位分析人员直接参与某一岗位的工作，从而细致、全面地体验、了解和分析岗位特征及岗位要求的方法。与其他方法相比，参与法的优势是可获得岗位要求的第一手真实、可靠的数据资料。获得的信息更加准确。由于分析人员本身的知识与技术的局限性，其运用范围有限，只适用于较为简单的工作岗位分析。该方法只适应于短期内可掌握的工作，专业性不是很强的职位不适于需进行大量的训练或有危险性工作的分析。

6）工作日志法

工作日志法是让员工以工作日记或工作笔记的形式记录日常工作活动而获得有关岗位工作信息资料的方法。其优点在于，如果这种记录记得很详细，那么经常会提示一些其它方法无法获得或者观察不到的细节。工作日志法最大的问题可能是工作日志内容的真实性问题。该方法适用于高水平、复杂工作的分析，可以显示出其比较经济与有效的功用。

7）交叉反馈法

交叉反馈法，即由工作分析专家与从事被分析岗位的骨干人员或其主管人员交谈、沟通，按企业经营需要，确定工作岗位；然后由这些主管人员或骨干人员根据设立的岗位按预先设计的表式，草拟工作规范初稿。再由工作分析专家与草拟者和其他有关人员一起讨论，并在此基础上起草出二稿；最后由分管领导审阅定稿。访谈对象最好是从事比所需要了解岗位高一个层次的岗位工作的人员或从事该项工作的关键人员，这样反映问题比较全面、客观。该方法的优点在于，工作规范描述准确，可执行性强；工作关系图、工作流程的描述相对清晰；能够较好的与实际工作相吻合。不足之处在于，所需化费时间较多，反馈周期较长，工作任务量大。

3、4、员工的满意程度高低又是并会其带来高的绩效，其表现在：

1）满意的员工，为了保持自己的“满意”，不一定愿意在公司需要改革的时候改革。例如，公司里往往有一些人，他们拥有很大的权利，很高的收入，他们的满意度很高，但是他们的工作绩效并不高；并且，给他们提高收入、增加权利会增加他们的满意度，但是，并不会提高他们的工作绩效，因为他们也许没有这样的能力，或者没有提升绩效的动力。这样的公司随处可见，这样的公司要生存就要改革，公司的改革往往会剥夺这些人的部分权利或者降低他们的收入，这个时候他们不可能满意，它们对改革一定持反对、抵制态度。实际上，公司的任何改进都难免会削弱一部分人的权利、降低一部分人的收入或者同样的收入给员工更大的压力，这种情况下，这些原来满意的人当然不满意！但是，他们的工作效率反而提升了。因为，他们不马上行动起来的话，他们的收入就马上降低，他们的权利很快就会削弱。

2）满意的员工可能只是中等，并不非常出色。

在企业中有些员工的能力平平，业绩一般，他们的要求也一般，这些人容易满足，所以，他们的满意度可能挺高。但是，公司需要的是更高的业绩，公司的发展速度必须要高于行业平均水平，公司的利润增长必须高过对手的利润增长，公司的竞争力必须要强于对手。所以，公司，必须要有一些能力很强、企图心很大的员工。他们往往并不满足于现在的业绩水平，也不满足现在的地位、收入。如果公司中这样的人多了，员工的满意度水平就会降低，但是，公司的业绩一定会不断提升。相反，如果公司里充满了安于现状的员工，员工的满意度可能很高，但是，公司的业绩一定不高。

3）提升哪部分人的满意度也很重要。

企业中总会有一些“低绩效者-捣乱分子/懒虫/能力低下者”，这些人的满意度高了，企业就危险了。企业管理上的改善就是让他们不满意。他们因为不满意，就会设法改变现状。公司要制定出配套的制度出来，给他们两条路：要么提升绩效，要们走人。

4）提高员工的满意度是否能够提高企业的绩效，还要看企业是如何定义绩效的，用什么来衡量绩效！

三、案例分析题

1、美国国际钢铁公司老班在公司面临紧急关头时，从公司发展的长远利益着眼，根据公司自身的经济状况，大胆决定以低于同行业参照水平大幅度降低公司员工薪金水平，首先与管理层统一认识，达成共鸣，再运用演讲形式取得员工的理解和支持。成功的关键是使得员工相信企业不仅是老版的，与员工的切身利益也息息相关，找到了利益共通点。另外他的高超的演讲艺术也起了重要作用。

2、我们从更深一层角度看，这一经典案例提示企业的所有者让员工认识到自己的利益与企业的未来发展是紧密相连的，这一事实是多么重要，它可以使企业在危难之时，得到员工的支持，提高了企业抗风险的能力。从美国企业的发展趋势看，企业内部持股现象愈来愈普遍，这一公司制度可以把职工的利益与个人利益通过法律形式连接起来。它预示着员工在企业中的作用已愈来愈大，不再仅仅是一名雇工。

四、设计题

1.测验目的与功能(1)目的考察高层管理者综合性管理技能，尤其是考察总经理一级管理者的胜任能力。(2)功能针对高层管理者的胜任要求，考察计划、授权、预测、决策、沟通等方面的管理能力，特别是考察综合各类业务信息、审时度事、全面把握、处变不惊、运筹自如的素质。

2．测验的特点。测验的突出特点是：●情景性强。完全模拟现实中真实发生的经营、管理情境，对实际操作有高度似真性，因而预测效度高。●综合性强。测验材料涉及到经营、市场、人事、客户及公共关系、政策法规、财务等企业组织的各方面事务，考察计划、授权、预测、决策、沟通等多方面的能力，从而能够对高层管理者进行全面评价。

3．适用对象测验考察的能力定位于管理者从事管理活动时正确处理普遍性的管理问题，有效地履行主要管理职能(包括计划、组织、预测、决策、沟通等)所具备的能力。它需要受测人员具有对多方面管理业务的整体运作能力，包括对人、财、物、信息等多方面的控制和把握。基于以上公文筐测验的适用对象为具有较高学历的人(大专以上)或企业的中、高层管理者(部门经理以上)，它可以为企业有针对性地选拔中、高层管理人员或考核现有管理人员。

4．测验的构成测验由两部分(测验材料和答题册)组成，纸笔方式作答。1)测验材料，即提供给被试的资料、信息，是以各种形式出现的，包括信函、备忘录、投诉信、财务报表、市场动态分析报告、政府公函、账单等。测验中所用的材料共有十几份，每份材料上均标有材料编号，材料是随机排放在公文筐中的，被试在测验的各个部分都要用到这些材料。2)答题册，供被试对材料写处理意见或回答指定问题，是被试惟一能在其上写答案的地方，评分时只对答题册上的内容进行计分。答题册包含总指导语和各分测验的指导语。它提供了完成测验所需的全部指导信息，完成各部分分测验所需的指导语在各部分开始时给出。

5．测验的施测过程

6．测试的样题(含指导语)总指导语：这是一个“公文筐”测验，它模拟实际的管理情境，请你处理商业信函、文件和管理人员常用的信息。这个模拟的具体假设情境是：你是瑞克有限公司的市场营销部经理。你叫“王海峰”。今天的日期是：×x××年2 月8 日，星期三。现在的时间是：上午7 点45 分。你刚刚来到办公室，正独自坐在办公桌前。今天早些时候，公司国际业务部总裁打电话通知你“公司的总经理已经辞职离开了公司。”这里为你准备了你今天需要处理的全部材料，放在专用的塑料文件袋里。

7．维度定义公文筐测验所要测评的能力定位于管理者从事管理活动时正确处理普遍性的管理问题，有效地履行主要管理职能所具备的能力。考察管理者对多方面管理业务的整体运作能力，包括对人、财、物、信息等多方面的控制、把握。具体来说，要考察以下五个维量：1)工作条理性。2)计划能力。3)预测能力。4)决策能力。5)沟通能力。

8．报告样例公文筐测验结果

9．本测验需要特别注意的事项

**第五篇：人力资源开发与管理**

人力资源开发与管理复习资料

一、单选题

1、()是人对某种事物或特定对象所持有的一种肯定或否定的心理倾向。标准答案： b

A.认知B.态度

C.智慧D.谦虚

2、()是指员工对自己的工作所抱有的一般性的满足与否的态度。标准答案： c

A.工作成就 B.工作绩效

C.工作满意度 D.工作态度

3、最早提出组织承诺的是()。标准答案： d

A.科特 B.梅耶

C.阿伦 D.贝克尔

4、()与缺勤率和流动率成负相关。标准答案： b

A.组织效率 B.组织承诺

C.工作绩效 D.工作分析

5、()是指个体对其他个体的知觉。标准答案： b

A.个体知觉 B.社会知觉

C.归因 D.群体知觉

6、()是指最先的印象对人的知觉所产生的强烈影响。标准答案： c

A.光环效应 B.投射效应

C.首因效应 D.刻板印象

7、()是指当对一个人的某些特性形成好或坏的印象后，人们就倾向于据此推论其他方面的特性。标准答案： a

A.光环效应 B.投射效应

C.首因效应 D.刻板印象

8、领导情景理论中主要包括两个方面的内容，一是工作成熟度，二是()。标准答案： a

A.心理成熟度 B.心理承受度

C.精神成熟度 D.精神承受度

9、()不属于人性的内容。标准答案： d

A.自然属性 B.生物属性

C.心理属性 D.社会属性10、20世纪二三十年代，美国哈佛大学教授埃尔顿•梅奥提出了()假说。

A.社会人 B.经济人

C.管理人 D.复杂人

11、社会学习理论的创始人是()。

A.弗洛姆 B.爱德华•桑代克

C.莱文泽尔 D.班杜拉

标准答案： d12、()是指团队生存、改进和适应变化着的环境的能力。

A.绩效 B.成员满意度

C.团队学习D.外人满意度

标准答案： c13、帮助团队成员设定团队议事日程、让团队始终瞄准目标、做出高效决策和提出解决问题的替代方案的是()。

A.团队任务职能 B.团队维护职能

C.团队沟通职能 D.团队决策

标准答案： a

二、多选题

1、影响工作满意度的因素有()。

A.富有挑战性的工作 B.公平的报酬

C.支持性的工作环境 D.融洽的人际关系

E.个人特征与工作的匹配

标准答案： a, b, c, d, e2、阿伦和梅耶所进行的综合研究提出的承诺有()。

A.感情承诺 B.书面承诺

C.规范承诺 D.口头承诺

E.继续承诺

标准答案： a, c, e3、社会知觉包括的类型有()。

A.首因效应 B.光环效应

C.投射效应 D.对比效应

E.刻板效应

标准答案： a, b, c, d, e4、组织公正与报酬分配的原则有()

A.分配公平B.程序公平

C.互动公平D.法律公平

E.组织公平

标准答案： a, b, c5、桑代克的效果论中强调的行为法则有()。

A.在对相同环境做出的几种反应中，那些能引起满意的反映，将更有可能再次发生

B.令人满意的、受到鼓励的行为结果将增加先前行为的力度，并增加未来再次发生此行为的可能性，这一原则有时也称为“强化原则”

C.那些随后能引起不满意的反应，将不太可能再次发生

D.不理想的或受到惩罚的行为结果将减少先前行为的力度，并减少未来再次发生此行为的可能性，这一原则有时也称为“惩罚原则”E.如果行为之后没有任何后果，即既没有正性的也没有负性的事后结果，在若干时间后，这种行为将会逐渐消失，这一原则有时也称为“消退原则

标准答案： a, b, c, d, e6、组织行为矫正模型被认为是有效的行为绩效管理的系统性方法之一，其具体步骤有()。

A.要识别和确认对绩效有重大影响的关键行为

B.惩罚原则

C.要对这些关键行为进行基线测量

D.功能性分析

E.干预行为

标准答案： a, c, d, e7、团队的有效性要素构成有()。

A.绩效B.成员满意度

C.团队学习D.外人的满意度

E.薪酬

标准答案： a, b, c, d8、个体的沟通风格包括的类型有()。

A.自我克制型 B.自我保护性

C.自我暴露型 D.自我实现型

E.自我实践型

标准答案： a, b, c, d9、亨利•明茨伯格曾对五位高层经理进行了认真观察和精心研究，他用()高度相关的角色来说明管理者。

A.工作计划类 B.人际关系类

C.信息类 D.任务处理类

E.决策类

标准答案： b, c, e10、领导者与众不同的特质有()。

A.自信心 B.创造性

C.内驱力 D.领导动机

E.随机应变的能力

标准答案： a, b, c, d, e

三、名词解释

1.人力资源：是指能够推动整个经济和社会发展的具有智力劳动和体力劳动能力的人们的总和。它应该包括数量和质量两个方面。人力资源作为国民经济资源的一个特殊部分，具有以下七个特点：不可剥夺性、时代性、时效性、生物性、能动性、再生性以及增值性。

2.绩效辅导：主要包括两方面的工作：持续沟通和信息收集。绩效沟通贯穿于绩效管理的全过程，在绩效实施阶段主要通过沟通完成两方面的工作：计划跟进与调整、过程辅导与激励；信息收集主要是为了下一步的绩效考核积累信息，主要的收集方面有观察法、工作记录法、关键事件法、相关人员反馈法。

3.薪酬调查：就是某些权威机构通过抽样的办法，针对某个地区或行业的薪酬水平进行科学的调查，以提供关于某个职位的薪酬数据。

4.案例分析法：是把实际中的真实情景加以典型化处理，编写成供学员思考和决断的案例，通过独立研究和相互讨论的方式，来提高学员分析问题和解决问题能力的一种方法。

5．人力资源管理：就是对人力这一资源进行有效开发、合理利用和科学管理，以实现组织的目标。

四、简答题

1、与自然资源相比，人力资源有哪些特点？

答：人力资源作为国民经济资源中的一个特殊部分，与自然资源相比，具有以下几个主要特点：

（1）不可剥夺性。人力资源属于人类自身所特有，具有不可剥夺性。这是人力资源最根本的特征。

（2）时代性。人力资源在其形成过程中受到时代条件的制约，而且他们只能在时代为他们提供的条件前提下，努力发挥其作用。

（3）时效性。人力资源的形成、开发、使用都受到时间的制约和限制。与自然资源不同，由于人力资源在不同的年龄阶段有着不同的生理和心理特点，所以对人力资源的开发使用要用当其时。

（4）生物性。人力资源存在于人体之中，是一种活的资源。

（5）能动性。自然资源在开发过程中，完全处于被动的地位，人力资源则不同，可以根据外部环境的可能性、自身的条件和愿望，有目的地确定活动的方向，创造性地选择自己的行为。

（6）再生性。一般而言，自然资源大部分属于非可再生资源，而人力资源在劳动过程中被消耗之后，还能够再生产出来。

（7）增值性。人力资源不仅具有再生性的特点，而且其再生过程也是一种增值的过程。

2、简述一个良好的绩效计划的内容。

答：通常，一个良好的绩效计划应该包括以下的内容：

（1）员工在本次考核期间需要达到什么样的工作目标？

（2）达到目标的结果是怎样的？期限有何安排？

（3）如何评价这些结果是好是坏？

（4）如何收集员工工作结果的信息？

3、简述绩效信息的收集方法。

答：绩效信息在绩效考核中发挥基础性作用，信息收集是一项细致、系统的工作，收集方法包括：

（1）观察法：即管理人员直接观察员工在工作中的表现并形成记录。

（2）工作记录法：员工在完成工作的时候常常需要按规定填写原始记录，这些记录可以在一定程度上体现员工工作目标的完成情况。

（3）关键事件法：就是对员工在工作中的特别突出或异常失误的情况进行记录。关键事件的记录有利于管理人员对下属的突出业绩进行及时的激励，对下属存在的问题及时反馈和纠正。

（4）相关人员反馈法：管理人员不可能完全靠自己的观察留意收集信息，员工在工作的过程中相当多的时间是和其他的相关人员接触，因此要注意让相关人员提供信息，比如客户、项目小组成员、相关部门的主管和员工等。

需要注意，所有的数据记录和收集都一定要以绩效为核心。

4、工作分析的作用和意义是什么？

答：工作分析的作用和意义可以归纳为以下几点：

（1）有效地进行工作分析是现代企业人力资源开发与管理科学化的基础。

（2）进行工作分析，使组织可以更合理地使用员工，避免员工使用过程中的盲目性。

（3）进行工作分析，使组织中每个人职责分明，分工明确从而提高工作效率。

五、案例分析题

案例题：通达公司员工的绩效考评

通达公司，成立于20世纪50年代初，目前公司有员工1000人左右。总公司本身没有业务部门，只有一些职能部门；总公司下有若干子公司，分别从事不同的业务。

绩效考评工作是公司重点投入的一项工作，公司的高层领导非常重视，人事部具体负责绩效考评制度的制定和实施。人事部在原有的考评制度基础上制定了《中层干部考评办法》。在每年年底正式考评之前，人事部又出台当年的具体考评方案，以使考评达到可操作化程度。

公司的高层领导与相关职能部门人员组成考评小组。考评的方式和程序通常包括被考评者填写述职报告、在自己单位内召开全体员工大会进行述职、民意测评（范围涵盖全体员工）、向科级干部甚至全体员工征求意见（访谈）、考评小组进行汇总写出评价意见并征求主管副总经理的意见后报公司总经理。

考评的内容主要包含3个方面：被考评单位的经营管理情况，包括该单位的财务情况、经营情况、管理目标的实现等方面；被考评者的德、能、绩及管理工作情况；下一步工作打算，重点努力的方向。具体的考评细目侧重于经营指标的完成、政治思想品德、对于能力的定义则比较抽象。各业务部门（子公司）都在年初与总公司对于自己部门的任务指标进行了讨价还价的过程。

对中层干部的考评完成之后，公司领导在年终总结会上进行说明，并将具体情况反馈给个人。尽管考评的方案中明确说考评与人事的升迁、工资的升降等方面挂钩，但最后的结果总是不了了之，没有任何下文。

对于一般员工的考评则由各部门的领导掌握。子公司的领导对于下属业务人员的考评通常是从经营指标的完成情况来进行的；对于非业务人员的考评，无论是总公司还是子公司均由各部门的领导自由进行。至于被考评人员来说，很难从主管处获得对自己业绩有列评估的反馈，只是到了奖金分配时，部门领导才会对自己的下属做一次简单排序。

试分析：

（1）绩效考评在人力资源管理中有何作用？这些作用在通达公司是否有所体现？

（2）通达公司的绩效考评存在哪些问题？如何才能克服这些问题？

答：分析要点：

（1）绩效考评在人力资源管理中具有如下作用：为员工薪酬管理提供依据；为员工的职务调整提供依据；为员工培训提供依据，为上级和员工之间提供一个正式沟通的机会；能帮助和促进员工自我成长；为企业组织决策提供参考依据。这些作用在该案例或多或少都有所表现。

（2）存在的问题及改进办法：①考评目的不够明确，也太狭窄，仅仅为了奖金，因此，要进一步明确考评目的。②考评指标缺乏科学性，太笼统。需要进一步细化，加以量化。③考评人员单一。考评小组要由了解员工工作情况的人组成。④考评过程不完整。要进行考评反馈，要面谈。

本文档由站牛网zhann.net收集整理，更多优质范文文档请移步zhann.net站内查找