

第一章 人力资源管理概述

(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综合。它应包括数量和质量两个方面。

(2)人力资源具有不可剥夺性、生物性、时代性、能动性、时效性、可再生性等特征。

(3)人力资源构成内容主要包括体质、智质、心理素质、品德、能力素养、情商等方面。

(4)人力资源开发主要是指国家或地区、企业、家庭、个人的正规国民教育、在职学历教育、职业技能培训以及人的使用和启智等一系列活动 ,从而达到培养各类人才、开发人的潜力、提升人的质量为目的。人力资源开发是一个较大较广的概念 ,一个人的一生都与开发紧密相连。

(5)人力资源管理是依据组织和个人发展的需要 ,对组织中的人力这一特殊资源进行有效开发、合理利用与科学管理的机制、制度、流程、技术和方法的总和。

(6)企业核心能力是指组织自主拥有的、能够为客户提供独特价值的 ,短时间内无法模仿的各种知识、技能、技术、管理等要素的集合。

(7)企业的核心能力来源于企业的核心人才与员工的核心专长和技能。所谓企业的核心人才 ,主要指企业家和企业中的知识工作者。企业家和知识工作者作为企业知识管理的主要载体。人力资源的价值有效性、独特性、难以模仿性、组织化特征 ,使人力资源逐步具备了成为

企业核心能力要素的价值前提。

(8)人力资源管理发展史主要分为五个阶段：家坊式管理阶段、传统管理阶段、科学管理阶段、行为科学阶段和系统管理阶段。这五个阶段融入了人事管理、人力资源管理和人力资本哲理的思想。

第二章 人力资源管理原理

(1)人力资源管理原理有同素异构原理、能级层序原理、要素有用原理、互补增值原理、动态适应原理、激励强化原理、公平竞争原理、信息催化原理、主观能动性原理和化凝聚原理这十大基本原理，

(2)机制，是指事物发挥作用的机理或者原理。人力资源管理的四大机制即牵引机制、激励机制、约束机制和竞争淘汰机制。这四大机制相互协调，从不同的角度整合和激活组织的人力资源，提升人力资源管理的有效性。

(3)胜任能力是指根据岗位的工作要求，确保该岗位的人员能够顺利完成该岗位工作的个人能力特征结构、它可以是动机、特质、自我形象、态度或价值现、某领域知识、认知或行为技能，玉能显著区分优秀与一般绩效的个体特征的综合表现。

(4)胜任能力模型包含三大组成部分：领导力、全员核心胜任能力和专业胜任能力。

第三章 人力资源管理技术

(1)工作分析是人力资源管理部门对某项工作的完成所需的有关技能、责任和知识等信息资料进行收集、分析与综合的系统过程。工作分析是人力资源管理的最基本的手段,对于企业战略的落实与组织优化具有十分重要的意义。

(2)工作分析所需要收集的有关信息包括与工作有关的内容;工作中使用的机器、设备工具及其他辅助设施;与员工个人行为有关的内容;工作背景及工作对员工的资格要求。

(3)工作分析方法主要有问卷法、访谈法、工作日志法、观察法、文献分析法、SMES会议法等。

(4)所谓工作分类,就是把一个组织中信任的工作人员的职位通过详细调查和品评,在工作分析的基础上,按照其工作种类和业务性质的不同,横向划分为若干部门、职组和职系;再对职系的职位按照其工作难易、责任轻重和所需人员资格条件等因素,纵向划分出若干高低不等的职级;在对各个职系的职位分级的基础上,再将各职系与职级加以比较,划分各个职系的统一职等;最后,制定出职位规范,以此作为职员奖惩、薪酬、晋升、福利、培训等方面管理工作的基础和依据。

(5)工作说明书(也称为职位说明书)是关于工作是什么以及工作任职者具备什么资格的一种书面文件。这种信息包括两部分,即职位描述(关于工作任职者实际在做什么、如何做以及在什么条件下做的一种书面文件)和工作规范(关于工作执行人为了圆满完成工作所必须具备的知识、能力和技术)。

(6)工作评价是一个为组织制定工作结构而系统地确立每个职位相对价值的过程。这个评价是以工作内容、所需技能、对组织的价值、组织文化以及外部市场为基础的。工作评价的目的是通过对工作进行系统的和理性的评价，帮助我们确定工作结构，然后由工作结构决定薪酬结构，从而使企业薪酬制度将合内部一致性的要求。

(7)工作评价方法有工作排序法、工作分类法、点数法、韦氏的IPE码、海氏测评法等。

(8)海氏测评法的应用要求做好标杆岗位的选择、计分方法、岗位测评等级划分、岗位测评应坚持的几个原则、岗位测评的操作流程、岗位测评小组成员的选择等工作。

第四章 人力资源战略规划

(1)人力资源督理的思考范围就是要围绕公司价值链的实现，经营一支能够满足企业发展和竞争要求的人力资源队伍。

(2)广义的人力资源战略规划是指根据组织的发展战略、目标及组织内外环境的变化，预测未来的组织服务和环境对组织的要求，以及为完成这些任务，满足这些要求而提供人力资源的过程。狭义的人力资源战略规划是指对可能的人员要求、供给情况作出预测，并据此储备或减少相应的人力资源。

(3)人力资源战略规划的内容是运作人力资源管理系统的前提，是人

力资源哲理各于系统重大关系决策的依据，它主要包括三方面的内容：人力资源数量规划、人力资源素质规划、人力资源结构规划，这三方面的内容为企业人力资源管理提供了指导方针和政策。

(4)人力资源战略规划的具体步骤分为七步进行：①确认现阶段的企业经营战略，明确此战略决策对人力资源战略规划的要求，以及人力资源战略规划所提供的支持；②现有人力资源盘点；③人力资源需求预测；④人力资源供给预测；⑤制定人力资源战略规划；⑥执行人力资源战略规划和实施监控；⑦评估人力资源战略规划。

(5)人力资源需求预测有以下几种方法：集体预测方法、回归分析方法、转换比率法、管理人员判断法。

(6)企业在进行人力资源供给分析时，通常会考虑组织内部的供给和组织外部的供给两个方面。外部人力供给主要来源为：当地劳动力市场和行业劳动力市场。常用的内部劳动力供给预测的方法有以下几种：技能清单、管理人员置换团、人力资源的接续计划、转换矩阵方法（也称马尔可夫(Markov)方法）、人力资源信息系统。

第五章 招聘与录用

(1)人员招聘是根据组织的人力资源规划所确定的人员需求 ,通过多种渠道 ,利用多种手段广泛吸引具备相应资格的人员向本组织求职的过程。这一过程包括招聘前的准备工作、招聘中的测试测评和招聘后的人事决策等三大步骤。人员招聘分为内部招聘和外部招聘两种 :内部招聘有布告法、推荐法、档案法 ;外部招聘有校园招聘、广告招聘、到劳务市场和人才交流中心招聘、借助职业介绍机构进行招聘、有目标的个人联系、参加社会性人才交流活动等。

(2)人员招聘面试需要很好地设计并掌握相当的技巧 ,要了解和纠正面试中常见的偏差。其中 ,面试提问的设计是一个重点。

(3)情景模拟是现代人才选拔中最具特色的一项技术 ,由于它的实施难度较大 ,成本比较高 ,一般只在高级人才选拔中使用。情景模拟主要有公文处理、无领导小组讨论两种方式。

(4)人员录用是不断收集有关信息、进行筛选、做出取舍决定的过程。这一过程包括粗筛、有目标的选拔面谈、考试和测试、施行能力检查、最后面试、录用决定。对上述程序的不同处理 ,形成两种基本的工作模式 :逐步筛选淘汰模式和信息累积综合评价选拔模式。对招聘中的费用进行调查、核实 ,并对照预算进行评价的过程称为招聘成本评估 ,它是鉴定招聘效率的一个重要指标 ;另一指标是录用人员评估 ,即根据招聘计划对录用人员的质量和数量进行评价的过程。

(5)在招聘测试的过程中 ,效度和信度是不容忽视的两个问题。效度是指招聘者真正测试到的品质与想要测试的品质的符合程度 ,分为预测效度、同测效度和内容效度 ,信度是指系列测试所得结果稳定性

一致性的高低，分为重测信度、分半信度和对等信度。

第六章 素质测评

(1)人员素质测评是科学地开发和管理人力资源的重要工具，可以量素质，为招聘、安置、培训和晋升提供具有说服力的依据。

(2)人员素质结构分为基本素质和职业相关素质。

(3)人员素质测评的方法有心理测验技术、面试技术和评价中心技术。

(4)重点介绍了卡特尔 16 种个性因素测验的心理测验工具。

(5)制定人员素质测评方案。

第七章 素质测评

(1)培训是企业向员工提供所必需的知识与技能的过程；开发是依据员工需求与组织发展要求对员工的潜能开发与职业发展进行系统设计与规划的过程，两者的最终目的都是通过提升员工的能力实现员工与企业的同步成长。在实践中，往往对培训和开发不作严格的区分。

(2)培训与开发的重要性和作用主要表现在：培训与开发是调整人与事之间的矛盾、实现人事和谐的重要手段；是快出人才、多出人才、出好人才的关键；培训与开发是调动员工积极性的有效方法；培训与开

发是建立优秀组织文化的有力杠杆 ;培训与开发是企业竞争优势的重要来源。

(3)企业培训系统设计是依据企业经营战略目标 ,对人力资源战略目标进行分解 ,围绕人力资源开发体系的两大核心、三个层面、四大环节进行培训开发的需求分析 ,针对工作分析、企业分析、个人分析和职业生涯规划 ,选择合适的培训方式与方案 ,编制培训计划 ,实施培训与评估等过程。

(4)常用的培训方法有 :传统培训方法与现代培训方法。视听法、现场个别培训、行为示范、讨论法 ;现代培训方法有例研究和游戏法。

第八章 劳动定额与定员

(1)劳动定额是指在一定的生产技术组织条件下 ,为生产一定量产品所必须消耗的时间 ,或在一定时间内生产合格品的数量。劳动定额主要有两种表现形式 ,即工时定额和产量定额。劳动定额管理的根本目的在于在生产经营活动中贯彻先进合理的劳动定额 ,推动企业充分地利用人力和物力资源 ,以提高劳动生产率和降低产品成本。

(2)从时间消耗角度看 ,员工在生产过程中的工时消耗可分为定额时间和非定额时间两大类。定额时间由作业时间、布置工作地时间、休息与生理需要时间和准备与结束时间构成。非定额时间有由工人造成的时间损失和非由工人造成的时间损失 ,属于应消除的时间损失。制定劳动定额要求“快、准、全” ,准是关键 ,制定的方法主要有经验估工

法、统计分析法和技术测定法。工作日写实、工时抽样和测时是技术测定法中最主要的方法。

(3)劳动定员是企业科学用人的标准,它是根据企业已定的产品方向、生产规模、在一定时期内和一定技术组织条件下,规定企业必须配备各类人员的数量标准。其主要方法有:按工作效率定员,按设备定员,按岗位定员,按比例定员,按组织机构、职责范围、业务分工定员,按新建企业设计定员。

第九章 绩效管理

(1)绩效,是反映人们从事某一种活动所产生的成绩和成果。企业绩效,是指企业管理活动的效果和效率。绩效考评是检查和评定员工对其工作岗位所规定职责的履行程度,以评定其工作成绩;是收集、评价和传递员工在其工作岗位的工作行为和工作成果信息的过程,是对员工工作中的优缺点的一种系统描述。

(2)绩效管理是管理组织和员工绩效的一种体系;它是由计划、考评和反馈组成的。其中,绩效计划主要是制定企业的愿景、战略以及对绩效进行定义等活动。绩效考评则是对组织和员工的绩效进行衡量和评价的过程。绩效反馈通过与组织或部门主管及员工交互讨论考评结果,以达到改善绩效的目的。绩效管理的程序,大致要经历准备阶段、实施阶段、反馈阶段、结果运用四个阶段。

(3)绩效考评的原则 :公开原则 ;客观、公正原则 ;多层次、多渠道、全方位考评的原则 ;绩效考评经常化、制度化的原则。有效的绩效考评系统应该同时具备敏感性、可靠性、准确性、实用性和可接受性五个特征。

(4) 员工绩效考评方法可以划分为员工特征导向的评价方法、员工行为导向的评价方法和员工工作结果导向的评价方法。

(5)绩效考评的主观方法 ,是将员工之间的工作情况进行相互比较 ,得出对每个员工的相对优劣的评价结果。主要方法有 :业绩评定表法、行为锚定等级评价法、行为观察评价法、报告法、成对比较法、强制公布法、交替排序法、民意测验法。绩效考评的客观方法包括行为关键事件法、工作成果评价法、关联矩阵法。

(6)关键业绩指标(KH) ,是指企业宏观战略目标决策经过层层分解产生的可操作性的战术目标 ,是宏观战略决策执行效果的监测指针。基于建立 KPI 体系的两条主线 ,我们通常有三种方式来建立企业 KPI 体系 :依据部门承担责任的不同建立 KPI 体系、依据职类职种工作性质的不同建立 KPI 体系、依据平衡记分卡建立 KPI 体系。

(7)基于平衡计分卡绩效管理的操作程序 :步骤 1 ,阐述愿景和明确公司战略 ;步骤 2、绩效目标设定(制定公司、部门和员工个人平衡计分卡) ;步骤 3 ,绩效指导与沟通 ;步骤 4 ,绩效考核 ;步骤 5 ,绩效改进。

第十章 薪酬管理

(1)报酬(reward)是一个广泛的概念，指的是作为个人劳动的回报而得到的各种类型的酬劳。报酬分为内在（intrinsic）报酬和外在（extrinsic）报酬两大部分，外在报酬依据其性质又分为直接、间接和非财务性三类。薪酬(compensation)是企业因使用员工的劳动而付给员工的钱或实物。薪酬分为直接薪酬和间接薪酬，直接薪酬包括基本工资、奖金、津贴补贴和股权，间接薪酬即福利。

(2)薪酬的功能主要包括四大部分：激励功能、保障功能、调节功能、增值功能。

(3)影响和决定薪酬水平的因素可以分为外部因素与内部因素。外部因素包括：劳动力市场的供求关系、经济发展水平和劳动生产率、地区差别、政府的宏观调控政策。影响薪酬的外部因素，概括起来就是某个岗位所需要的员工在当地劳动力市场上的价格。内部因素包括：企业经济效益、企业的薪酬策略、员工的配置。另外，影响员工个人薪酬水平的一个重要因素是员工个人的知识水平、能力、态度和努力程度所决定的贡献与业绩。

(4)薪酬设计基础理论有：工资决定理论、最低工资理论、人力资本理论、分享工资理论和公平理论。

(5)薪酬形式是指企业根据员工在不同时期、不同条件下所提供的劳动数量与质量的不同，对员工相应的劳动报酬所得采取不同的计算与

支付方式。它是薪酬管理的重要组成部分。它的形式包括有：年薪制、结构工资制、提成工资制、固定工资制、计件工资制、协议工资制、绩效工资、技能工资、市场工资制和风险工资。

(6)组织中的福利五花八门，不胜枚举。组织中经常选用的一些福利项目有：公共福利和个别福利。公共福利包括：医疗保险、失业保险、养老保险及伤残保险。个别福利包括：养老金、储蓄、辞退金、住房津贴、交通费、工作午餐、海外津贴、人寿保险等。

(7)福利的管理涉及以下几个方面：福利的目标、福利的成本核算、福利的沟通、福利的调查、福利的实施。

(8)薪酬方案的确定是受到许多因素影响的，作和员工。薪酬管理策略大体而言，包括雇佣工资等项目。这些因素包括组织、劳动力市场、工调薪金额、调薪时间与临时工作津贴

(9)薪酬策略的内容的主要工作包括工资计划、工资制度管理、工资额度管理等。工资计划就是在考虑各种因素的实际状态和动向的基础上，对工资管理的各项活动进行具体的计划和组织。工资制度管理主要是选择适合企业情况的工资制度。工资额度管理包括工资总额管理和个别工资额度管理。

(10)薪酬设计过程步骤：第一步，企业付酬原则与策略的拟订；第二步，工作设计与工作分析；第三步，工作评价；第四步，薪资结构设计；第五步，外界薪资状况调查及数据分析；第六步，薪资分档和定薪；第七步，薪资制度的执行、控制与调整。

(11)薪酬管理国际化：是指一个国家的薪酬管理面向国际社会，把

国际的、跨文化的、全球的观念融合到薪酬理念、制度和技术等诸项管理和设计中的一种趋势、过程和状态。国际化薪酬：主要是指一种在世界范围内普遍适用的薪酬管理原则、战略和框架，但是不同国家的历史文化，经济水平、社会制度不同形成了不同的薪酬管理体系、制度和模式。

(12)国际化背景下薪酬制度技术的应用和创新：从基于岗位职级的薪酬向基于绩效、能力的薪酬转化；从窄幅薪酬结构向宽带薪酬结构转化；从一统化薪酬设计向个性化薪酬设计转化；薪酬激励的长期化、福利制度的弹性化。

(13)宽带薪酬，就是在组织内用少数跨度较大的工资范围来代替原有数量较多的工资级别的跨度范围，将原来十几甚至二十几、三十几个薪酬等级压缩成几个级别，取消原来狭窄的工资级别带来的工作间明显的等级差别，同时将每一个薪酬级别所对应的薪酬浮动范围拉大，从而形成一种新的薪酬管理系统及操作流程。

(14)基于宽带的薪酬体系设计流程：第一，根据企业的战略和核心价值观确定企业纳入力资源战略；第二，根据企业的人力资源战略、外部约法律环境、行业竞争态势及企业的发展特点制定切合于企业需要的薪酬战略；第三，根据企业的组织结构特点及工作性质选择适合于运用宽带技术的职务或层级系列；第四，运用宽带技术建立并完善企业的薪酬体系。

第十一章 员工职业生涯规划

(1)职业是指有劳动能力的劳动者所从事的相对稳定的、有经济收入的专门工作或劳动，它是由社会劳动分工所引起的。职业是个人获得经济收入与非经济收入的来源，是促进个性发展的手段，是担任特定的社会角色，为社会做贡献的场所。职业的基础理论主要研究的是人职匹配、职业道路与职业选择的决策等方面的问题，代表的理论有职业匹配论、职业发展阶段论、职业生涯论和人业互择理论。

(2)职业生涯是指一个人一生整个工作活动的全部经历过程及与之相关的态度和行为，包括他从事什么职业，到什么地区或工作单位，担负什么工作职务、职位和工作岗位的发展道路。职业生涯规划是指组织或者个人把个人发展与组织发展相结合，对决定个人职业生涯的个人因素、组织因素和社会因素等进行分析，制定有关对个人一生中在事业发展上的战略设想与计划安排。它的内容包括个人职业生规划和管理。

(3)职业生涯规划按照时间的长短可分为人生规划、长期规划、中期规划与短期规划四种类型，制定成功的职业生涯规划应遵循长期性、清晰性、可行性、挑战性、适时性、适应性和持续性原则。职业生涯规划的制定步骤为：自我评估，组织与社会环境分析，生涯机会的评估，职业生涯目标的确定，制定行动方案，评估与反馈。

(4)职业发展是组织的正式途径，用以确保企业在需要时可以得到合格的人员。根据组织和工作的性质，职业道路大致可以分为四种类型：传统职业道路、网状职业道路、横向技术职业道路及双重职业道路。

(5)职业生涯规划是组织管理的重要任务，在不同职业阶段，企业的管理任务也不相同。进入组织阶段，主要做好员工的招聘与整合；早期职业阶段，主要帮助雇员建立和发展职业锚；中期职业阶段，主要处理职业危险，提供和理顺事业发展的职业通道；后期职业阶段，主要帮助他们在组织中成为其他成员的良师益友，做好退休的心理准备和退休后的安排。第二项任务是对员工进行职业指导，广义的职业指导是协助个人选择职业、准备就业、安置就业并在职业上获得成功的过程。

第十二章 员工关系管理

(1) 员工关系管理的主要职能可以细分为人员流动管理、沟通管理、员工健康与安全管理、劳动关系管理、员工激励管理等。

(2)人才流动的理论有：勒温的场论、卡兹的组织寿命学说、库克曲线和中松义郎的目标一致理论。

(3)员工沟通可以细分为入司前沟通、岗前培训沟通、试用期间沟通、转正沟通、工作流动沟通、定期考核沟通、离职面谈、离职后沟通管理等。

(4)高效沟通的“7c”原则：完整、简明、体贴、言之有物、清晰、礼貌

(5)员工健康与安全管理工作内容：人员的选任、安排及培训；设备、设施的安全保障；项目建设方面和组织制度方面。

(6)劳动关系是指劳动者与所在单位之间在劳动过程中发生的关系。

劳动关系主要包含主体、客体和内容三个要素。

(7)劳动争议,是指用人单位与劳动者之间因劳动权力和劳动义务而发生的争议。解决劳动争议的基本原则:及时处理、合法、公正这三个主要原则。解决劳动争议适用下列途径:协商、调解、仲裁、诉讼。

(8)员工满意度调查是企业人力资源和劳动关系管理的重要方法。员工满意度调查就是通过一定的方法,了解员工对组织运行的某一方面的主观心理感觉,对调查结果进行评估、分析,并提出相关判断的活动。员工满意度调查的步骤和方法:确定调查对象、确定调查指向(调查项目)、确定调查方法、确定调查组织、调查结果分析。

第十三章 人力资源外包

(1)人力资源外包(以下简称 HR 外包)总体上分两大类:人事代理和人才外包(有的又叫做人才租赁、劳务派遣等)。具体是指将原来由企业内部人力资源部承担的工作职能,包括人员招聘、工资发放、薪酬方案设计、保险福利管理、员工培训与开发等,通过招标的方式,签约付费委托给专业从事相关服务的外包服务商的做法。

(2)适合于外包的人力资源活动包括:薪酬管理方面、人力资源信息系统方面、外派人员方面、组织发展方面、遵守劳动法规方面、人员配置方面和培训方面等。

(3)人力资源外包的方式有:全面人力资源职能外包、部分人力资源

职能外包资源职能人员外包及分时外包。

(4)人力资源外包过程通常包括的以下步骤：成立决策机构、进行成本—效益分析，进行研究和规划、寻找可能的服务商、起草项目计划书要求、进行服务商分析和选择、协商签订一份完善的合同、与公司全体人员尤其是人力资源职能人员沟通、维护合同执行过程中的合作关系、监控服务商的工作绩效。

(5)人才租赁，也称为人才派遣，是指人才与其所属单位(或人才中介机构)在劳动关系存续期间，根据用人单位的工作和发展需要，由所属单位(或人才中介机构)将人才租赁给(或派往)人才承租单位工作。人才承租单位对人才享有使用权并向人才中介机构支付使用费的一种新型的用人方式。人才租赁具有“三权”分离、契约化管理等特征。

(6)就当前人才租赁业务发展现状而言，我国现阶段人才租赁业务实际操作程序一般分六步走：①意向接触；②深入洽谈；③提交方案；④签订合同；⑤履行合同；⑥合同期满。

第十四章 跨文化的人力资源管理

(1)文化，是人类作为社会成员所掌握的知识、信仰、艺术、道德、法律、风俗以及其他能力或习惯的总和。有研究表明，驻外管理人员之所以失败，主要是因为各种文化不同的问题，而不是他们缺少技术

方面的能力。因此，跨文化的企业必须重视跨文化的管理。

(2)就大多数公司而言，其招聘来源主要有三个：

①本国母公司内经过专业培训，拥有相当经验的母国公民。

②在东道国当地经过教育培训，符合公司要求的当地人才。

③在第三国招聘选拔的跨国型人才。

(3)世界现今主要的跨文化人员配置主要有：全球中心政策、多中心政策和民族中心政策。

(4)跨文化人员培训可采用国内跨文化团队训练、外派出国学习、语言文化学校培训等方式。

(5)员工的职业生涯发展尤其是在跨文化企业内的职业生涯发展正朝着越来越灵活和多样化的方向发展。

(6)跨文化企业内部人员沟通主要分为跨文化企业总部与驻外机构的沟通以及驻外机构内部的沟通两个层次。

(7)有效化解文化冲突的途径有以下几点：

①珍重差异，要培养跨文化人员的文化敏感度。

②注意观察身体语言。

③避免武断判定。

(8)国际企业获得可持续核心竞争能力的源泉就是跨文化组织的学习能力。