# 人力资源开发与管理的现状与对策（共5篇）

来源：网络 作者：枫叶飘零 更新时间：2024-08-14

*第一篇：人力资源开发与管理的现状与对策人力资源开发与管理的现状与对策面临的问题一些企业人力资源开发与管理传统化，已不适应市场经济的发展要求。浓重的“人治”色彩与市场经济的公开性、开放性严重不符。干部权力过分集中、公开民主机制不完善，导致干...*

**第一篇：人力资源开发与管理的现状与对策**

人力资源开发与管理的现状与对策

面临的问题

一些企业人力资源开发与管理传统化，已不适应市场经济的发展要求。浓重的“人治”色彩与市场经济的公开性、开放性严重不符。干部权力过分集中、公开民主机制不完善，导致干部选用在很大程度上仍停留在神秘化和封闭状态。信息不畅，视野不宽，透明度差，渠道狭窄，“在少数人中选人，少数人甚至是‘一把手’拍板选人”仍不同程度地存在。另外，在传统体制下，劳动力市场的壁垒，特别是城乡壁垒仍然存在，对劳动力的歧视，如性别歧视、年龄歧视、身份歧视等不同程度地存在，某些行业的行政垄断使人才不能公平地进入这些行业进行竞争，限制了人力资源的有效利用。各种条块管理、部门所有、“官本位”、论资排辈、中庸保守、门户主义、小团体主义以及压制新人成长、排斥优秀人才等弊端仍制约着本来就十分有限的人才能力和潜力的发挥。

还有，人才资源开发投资强度低。一是教育投资严重不足，目前企业大、中专文化程度以上者比例相当低，很多企业不重视人才的培养和挖掘，而是把大量资金用于企业生产和商品流通中，没有和人力资本做有效地配合，致使资金运转效率低、资金成本高。二是人才闲置，甚至被扼杀。一些企业中本来人才济济，可是企业不为这些人才以释才能的机会，而是为其企业装饰门面，将之束之高阁，更有甚者，排挤、遏制其才能的发挥，造成人才浪费。

再者，各种与现代市场经济相适应的人力资源开发管理法律、规章还不健全；与不同人才的特点、成长规律相一致的现代人才管理制度还没有形成；优秀人才脱颖而出的环境还很不完善，还未形成鼓励创新的机制；仍然缺乏多样化的有效激励手段，人才资源配置的市场化还不能真正实现等等。因此，新世纪，企业要从战略的高度对待人力资源开发利用情况，真正使人力资源在企业中起到巨大的支持和推动作用。

利用的对策

(一)深化人事和劳动用工制度，营造吸引人才、人尽其才、人才辈出的良好环境。首先，必须努力建立公开、公平、竞争、择优的用人机制。要从制度上消除各种用人腐败的基础，使各种人才都能凭自身能力，在不同的岗位上发挥应有的作用。努力作到学有所用，人尽其才。其次，要实现人力资源使用的市场化。人才资源在开发过程中的人力资本投入，形成了人力资本的价值。在一般情况下，人力资本投入是与人力资源所形成的价值继而与其所创造的社会财富成正比的。政府必须以法规的形式保证市场经济活动的主体??企业有自主的用人权。企业作为法人主体依据利润最大化原则，必然按照人力资源的价值量和转化的资本量实现对劳动力的最优配置。这样，劳动者在失业风险和职业竞争压力下，就会不断学习，努力提高自身素质。三是要建立符合市场经济规律的人力资本配置、投资与回报机制。随着企业市场化程度的提高，员工配置、人才引进都将依据市场法则，通过市场调节来决定最终取向，否则，与市场惯例的脱节必然会弱化管理的效能。市场经济的竞争本质决定了企业要成功必须引入竞争，让员工感受到市场的压力。

(二)建立和完善适应市场经济需要的人才流动机制，优化人力资源配置体系。人力资源市场制度体系的建立与完善，是提高企业人力资源开发利用水平的基础条件，必须承认和推动人力资本的商品化、市场化、社会化和价值化，实现人力资源的最佳配置和利用。在市场经济条件下，人力资源的市场化和社会化的核心是劳动力产权明晰化、劳动行为的主体化。劳动力产权是劳动者的“私有财产”，劳动者的流动是寻求“私有财产”投资的行为。因此，人力资源流动制度必须要以保护这种投资行为为出发点，使其通过市场这个中介体得以寻找最佳归宿，达到人才合理流动、资源有效配置。

首先，要建立健全劳动力市场管理体制和管理法规，逐步形成全国统一的劳动力大市场。真正给企业经营者以用工自主权，打破各种条条框框的束缚，促进劳动力合理、有序流动。其次，要加快人才服务机构建设，努力形成符合市场经济需要的人才中介体制。实现人才市场企业化、信息化、产业化的发展路子，努力形成国有、私营、中外合资、外资及股份制等多种所有制和经营形式竞争并存的格局。第三，创新人才“柔性流动”机制，大力盘活人才存量，实现以存量促增量。人才可以原地不动将技术发明、专利项目加盟或嫁接到其他企业；也可以户口不动、关系不转，通过人才互借、单位之间开展项目合作，实现人才的技术交流、互补、双赢，达到资源共享。

(三)加大人才资本投资，认真实施人才工程。加大人才资本投资，大力培养人才是构筑人才资源开发和利用最有效、最快捷的途径。实践证明，人力资源是所有资源中增值潜力最大、最具有投资价值的资源，人才投资也是所有投资中风险最小、收益最大的战略性投资。企业对人才的开发与管理应采取集约式发展，注重“四高”、“三强”，即人才资本高投资、人才总量高增长、人才素质高提升、人才结构高协调，凝聚力强、辐射力强、竞争力强，快速构筑人才资源的开发利用机制，促进企业快速发展。可操作的方法：一是建立人才投资基金制度，企业每年将利润中的3%用于人才培养、项目科研和提供人才成长的环境；二是政府将人才开发专项资金纳入财政预算，设立人才开发专项经费为企业输送专业人员；三是个人自费，个人根据自己的发展要求，自费进修各学术专业、科研创作；四是树立“谁投资、谁受益”的新观念，从机制上促进对人才的开发利用，激发投资主体的积极性。（出处：新人资）

浅谈人力资源开发与配置

2024-9-22 11:11:00

市文化局纪委书记杨弘

近几年来，为实施“人才兴文”战略，推动沈阳市文化事业的繁荣发展，市文化局牢固树立人才是“第一资源”的观念，将人才的培养、使用、吸引工作摆上重要议事日程，采取有力措施，收到了明显效果。尽管如此，通过境内外的系统培训，使我对人力资源管理又有了新的认识。本文将就市文化局人力资源开发与配置问题进行探讨。

一、人才资源的基本现状

截止2024年底，我局正式职工总数为2641人，具有各类专业人才（具有中专以上学历或在管理、专业技术岗位工作的人员，包括公务员）1659人。

专业技术人员状况：高级职称244人（正高51人，副高193人），占人才总量的15%，占职工总数的9%； 中级职称542人，占人才总量的33%，占职工总数的21%；初级职称536，占人才总量的32%，占职工总数的20%；专业技术职务的比例相对合理。

学历状况：各类人才中研究生27人，占人才总量的2%；本科学历329人，占人才总量的20%；专科710人，占人才总量的43%；中专362人，占人才总量的22％；高中及以下231人，占人才总量的14%。

年龄状况：各类人才中35岁以下占336%，36一45岁占30%；46岁以上占34%，总体上年龄结构相对合理。

二、存在的主要问题

（一）人才的总量、结构和素质还不能适应文化事业和文化产业发展的需要，高层次的复合型人

才短缺

从学历结构上看，硕士以上学位的人才极少；本科学历虽占人才总量的20%，但分布不均，主要集中在图书、文博等单位；艺术人才的学历总体偏低，局系统616名艺术专业人员中，具有本科学历的只有22人。占艺术人员的4%。艺术人员中高中及以下学历的有219人，占艺术专业人员的36%，约占1/3强，艺术人才文化程度的提高是我局今后亟待解决的问题。

从人才的专业结构看，专业技术人员中文史哲类文科专业或相近专业学历及职称的人员占绝大多数，经济、计算机、外语、法律等专业的人才占极少的一部分，有的单位甚至没有；各类管理人员中政工类人才多，而受过现代市场经济知识系统教育的文化产业经营人才少。专业结构失衡一方面导致长线人才积压，没有充分发挥才能机会，造成人才资源的巨大浪费，另一方面，文化产业和文化事业急需的特殊人才、高层次、高技能人才又极为短缺，文化事业的繁荣和文化产业的发展没有足够的人才支撑。

（二）人才进出的体制性障碍仍未消除，人员流动不畅

现行的人事管理制度和市场经济的矛盾日益突出，围绕市场经济的要求和事业发展的目标，在人才的引进上应该打破地区、行业、所有制、身份等限制，使人才自由流动，但是在实际工作中，政策滞后，各部门衔接不畅，人才引进阻力重重。比如，沈阳歌舞团想引进一名洋民唱法的歌唱演员，但因为是农村户口，在公安局那里就通不过。部分事业单位聘用合同制改革还没真正到位，人员并未实现由固定身份向合同身份的转变，同时，由于事业单位用人制度与企业和其他所有制单位现行人事制度存在较大差异，离职人员社会无法承接，致使事业单位富余人员难以剥离。

（三）人才保障制度不完善，难以吸引人才，人才外流、短缺情况严重

近几年来，我局所属几个剧院团外流人才约150人，约占目前艺术专业技术人员总数的24%，其中以艺术团和杂技团尤为突出。在这些流失的艺术人才中具备高级职称的约有22人，占我局现有高级艺术人才的16%。流失国外的有近60人，约占流失人才的1/3强。虽然艺术人员总量较大，实际上行当不齐、中青年尖子人才匾乏也是院团普遍存在的现象。如京剧院青衣、老生、花脸、琴师等行当，艺术团的曲艺队、舞蹈队、舞美队都急需专业人才。一些剧目从创编、舞台设计到主要演员都靠外请。高素质、高层次人才难以引进。图书、文博单位几年来硕士学位的人才请不来，重点大学的本科毕业生引不进。艺术院团接收的大都是中等专业学校的学生及周边城市的艺术人才。在省内和国内处于前沿水平的高级专家更不愿到市属文化单位工作。受经费制约，对现有人才的继续教育跟不上，知识更新速度慢，影响了各类人才能力和素质的进一步提高，懂得应用现代新技术、新知识的智能型人才少。

三、人才资源开发与配置的总体设想

（一）、以引进和培养各类人才为核心，加强人才资源能力建设

1、不拘一格，积极引进各类人才

既要引进高层次人才，又要发掘有潜力的中青年人才。放宽政策、简化手续，开辟吸引外来人才的绿色通道。采取多种形式如调动、聘请、兼职、咨询、讲学、投资入股等方式积极吸纳外来人才。引进和培养文化产业经营管理人才。至2024年全局计划引进和培养通晓文化产业运作、懂经营、善管理的文化产业本科以上人才10名，其中硕士研究生3名。力争全局每个基层单位都有一名懂文化产业经营管理的人才。

引进和培养通用型人才。全局计划每年引进培养外语、法律、计算机、经济等专业本科以上学历的通用型人才8名，充实到各个单位。

引进和培养专业技术人才。图书馆将侧重引进和培养信息工程、计算机、图书情报、外语等专业的硕士研究生2名，同时引进省内乃至国内学科带头人1名。同时，在编制内，引进本科生4名。

文博单位引进考古、历史、法律、美术设计等专业的硕士生，各单位每年引进2名。引进省内乃至国内专家、学者等学科带头人1人。

群众文化单位引进本科以上学历人员2名，主要是声乐、舞蹈、表演、美术等相关专业。

艺术团体根据实际需要引进具有大专以上学历或二级以上专业技术职称人才，艺术学校中专毕业好的苗子看准了也要适当引进加以培养，原则上每年引进2名专科以上艺术专业人才，同时艺术团体还要培养、引进尖子人才，建设一流队伍。

引进培养文化行政管理人才。采取通过市政府统一招录，直接引进高学历人才，从系统内选拔高水平专业人才等多渠道充实局机关干部队伍，不断提高机关干部队伍的整体素质。

2、坚持引进和培养并重，加强继续教育，鼓励职工终身学习

通过职工在职学习、带薪进修、单位委培等方式不断提高在职人才的素质和能力。有条件的单位对于取得学位的职工可给予报销部分学费等优惠政策。选送有潜质的职工到高等学府深造。单位和进修职工双方签订协议，确保职工学成后服务于单位。经费较紧张的单位，采取请专家讲学、指导，观摩等短期培训的方式，提高职工的业务水平。重点培养有发展潜力的中青年人才，并把培养人才作为硬性指标纳入责任状中，严格考核、兑现奖罚。

人才引进和培养要纳入财政预算，保证对人才引进培养的经费投入。

（二）、坚持改革创新，努力形成科学的人才评价和使用机制，建立以能力和业绩为导向、科学和社会化的人才评价机制

1．克服人才评价中重学历、资历，轻能力、业绩的倾向

根据德才兼备的要求，从规范职业分类入手，建立以业绩为依据，由品德、知识、能力等要素构成的人才评价指标体系。

制定《沈阳市文化局岗位职责规范》，明确不同类型干部考

核评价标准，完善定期考核和日常考核制度。党政人才坚持群众公认、注重实绩；企业管理人才评价重在市场业绩；专业技术人才评价重在社会和业内认可。

2、建立以公开、平等、竞争、择优为导向，有利于优秀人才脱颖而出、充分施展才能的选人用人机制

全面实行人员岗位聘用制度。领导干部竞争上岗，一般工作人员竟聘上岗，将聘用制作为文化事业单位的基本用人制度。受聘人员与单位签订聘用合同，并经市人事仲裁部门鉴证。除国家统配人员首聘期不少于三年外，其他人员原则上一年一聘，对尖子演员、业务骨干，可确定相对较长的聘用期，也可实行无固定期聘用。在选人用人上，要突出实际水平和能力，打破“三个界限”，即：干部工人界限、职务界限、职称界限，实现人事管理由身份管理向岗位管理转变。通过实行岗位聘用制，解决职务能上能下问题。

扩大文化事业单位的用人自主权。公益性和准公益性单位自主聘用中层领导干部和工作人员，中层干部实行竟聘上岗，工作人员实行双向选择、竞争上岗。“退事转企”的单位可实行企业人事制度，实行劳动合同制，自主聘用各类工作人员。

建立岗位管理制度。文化事业单位要按照科学合理、精简效能的原则，根据工作任务、发展规划、人才结构等多种因素，合理设定岗位，明确岗位责任、任职条件、聘用期限，做到职责明确、权限清晰、条件合理、待遇透明。对基础性、骨干性岗位和工勤等辅助性岗位实行总量控制，对自由从业程度高的岗位，以及导演、编剧、指挥等特殊岗位试行项目（剧目）聘任管理。艺术表演团体试行剧目制作人制、演出经纪人制和演员签约制。

实行解聘、辞聘制度。文化事业单位可以按照国家有关规定和聘用合同约定解聘工作人员，工作人员也可以按照聘用合同辞聘。通过解聘、辞聘，疏通人员出口，促进人员合理流动。

试行人事代理制度。文化事业单位将人员的行政隶属关系与用人单位剥离，委托政府人才中介机构管理。代理事项包括保存和传递人事档案关系、档案工资晋升、职称评定、工龄计算、因公出国审查等，从而实现真正意义上的聘用制。原则上对新聘用人员都要实行人事代理；对原有职工，要按照自主自愿、平等协商的原则，逐步实行。通过人事代理和人才托管方式，推进人才管理的社会化。

试行考试录用制。除安置国家统配人员和局统筹进行人才储备外，局直属文化事业单位补充工作人员，要公布缺员岗位的用人条件和职责，公开招考，择优聘用。

（三）以鼓励劳动和创造为根本目的，加大对人才的有效激励和保障

结合文化体制改革和人事制度改革，逐步建立符合各类文化企事业单位特点、体现岗位绩效和分类管理的企事业单位薪酬制度。

1．全面推行岗位工资制度。在全局事业单位推行岗位工资制，将岗位工资制作为基本分配制度。将档案工资封存，根据岗位责任、风险、技术含量等因素，确定各岗位的工资标准，实行一岗一薪，岗动薪变，薪随岗变。将收入分配与岗位职责、工作业绩和实际贡献挂钩，做到一流人才、一流业绩、一流报报酬，彻底打破“铁饭碗”和“大锅饭”，充分发挥收入杠杆的激励作用。

2．实行分类管理制度。以岗位工资制为基础，根据不同类型文化事业单位的特点，实行灵活多样的内部分配形式，扩大文化事业单位内部分配的自主权。

公益性单位，可实行结构工资制。采取基础工资正常发放，政策性补贴、奖金捆在一起，按岗定额的分配形式。有条件的，可采取档案工资封存，按岗取酬的分配方式。同时，可采取项目承包工资、课题承包工资等多种分配形式作为补充。

准公益性单位，封存档案工资，按岗确定基础工资、演出补贴、奖金的分配方式，同时积极探索剧目承包、个人组团承包等多种分配形式。事业法人和专业技术带头人可实行年薪制。专业技术人员可兼职兼薪。

转企单位，实行企业工资制度，自主经营，自负盈亏。经营管理人员试行年薪制、期权、股权制。实行按劳动分配和按生产要素进行分配的多种分配制度。

3．积极落实人才政策，努力为优秀人才创造良好的工作和生活环境。落实市委、市政府关于推进文化事业发展的若干意见（沈委发[2024]19号），努力争取对引进的人才兑现有关政策。并积极改善工作、生活条件，妥善解决配偶就业和子女上学等问题，对各类人才做到“感情留人、事业留人、环境留人”。

从战略高度加强人力资源开发，为改革开放和现代化建设提供强大的人才智力支撑，是一个十分重要的新课题。

落实人才兴国战略，发掘人力资源潜能。我国的人力资源十分丰富，构建社会主义和谐社会，最大的潜在优势就在于提高全民族的政治经济文化素质，把人口负担转化为人力资源优势。要制定和实施符合实际、可操作性强的人力资源开发战略，持续提高各类人才的素质和本领。建立高素质创新人才的培养和选

拔机制，充分发挥市场在配置人力资源中的基础作用，实现人力资源与物质资源的最佳结合，增强人力资源的核心竞争力。

着力提高执政能力，加强后备领导人才建设。鼓励与支持政府和企业建立各自需要的胜任能力模型，通过继续教育、实践锻炼等方式，不断提高领导干部的领导能力和领导水平，不断提高各级干部、各类人才的履职能力。加强和改进干部教育培训工作，对重要培训任务实行项目化管理，针对学员的岗位需要和自身能力结构特点，采取个性化、互动式培训。加强干部多岗位实践锻炼，选拔优秀年轻领导人才到基层一线、艰苦地方和关键岗位锻炼。

借鉴先进管理经验，完善公务员制度体系。发达国家实施公务员制度时间较早，形成了一整套科学、完善的公务员管理制度，这对我们协调推进、深化干部人事制度改革，建立健全公务员制度体系，具有重要的借鉴意义。我们要积极学习和借鉴西方先进的管理经验，制定恰当的人才选拔、培养、任用、调配、激励等政策，逐步建立起各类人才脱颖而出、健康成长的公务员制度体系。

创造良好社会环境，促进各类人才成长。把教育发展作为立国之本，把人力资源开发作为兴邦之策。进一步改革国民教育体系，大力加强职业技术教育，开辟多样性的人才成长通道，以产业聚集人才、用项目吸引人才、靠事业留住人才，为人才发展提供机会和空间，逐步形成重才、爱才、引才、用才的良好社会氛围。加大对人力资源开发的投入，为人才干事创业提供支持。进一步完善与各类人才成长和发展密切相关的政策法规体系，使各类人才能够自由流动、平等竞争，在成就事业中增长才干，在平等竞争中实现人力资本的增值。

坚持党管人才原则，形成人才工作合力。加强人力资源开发与管理的组织领导，充分发挥党的思想政治优势、组织优势和密切联系群众的优势，努力形成社会力量广泛参与的人才工作新格局。积极探索组织调配与市场选聘相结合的办法，充分发挥组织调配的作用，注重发挥市场在人力资源配置中的基础性作用，构建党政干部、企业经营管理人员和专业技术人员三支队伍之间合理流动的平台，促进整个人才队伍的合理流动。逐步提高人力评价激励的社会化程度，确定类别、行业、地区差异化的人力评价标准，突出实绩贡献这一衡量尺度，从物质与精神两方面创新激励手段，调动人才的积极性、创造性。

企业的发展要靠什么？最终要依靠的是人。如果一个企业失去了人，那会怎样？那么企业只能止业！

**第二篇：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

**第三篇：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

**第四篇：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。

**第五篇：人力资源开发与管理**

1．试分析该公司为什么决定从职位分析入手来实施变革，这样的决定正确吗？为什么？

答:因为职位分析是人力资源管理的一项核心基础职能，它是一种应用系统方法，收集、分析、确定组织中职位的定位、目标、工作内容、职责权限、工作关系、业绩标准、人员要求等基本因素的过程。而该公司存在的问题有：

（1）工作职责边界不明。部门之间、职位之间的职责与权限缺乏明确的界定，不断发生扯皮推诿的现象。

（2）人员配置不合理，效率流程低。有的部门抱怨事情太多，人手不够，任务不能按时、按质、按量完成；有的部门又觉得人员冗杂，人浮于事，效率低下。

（3）工作对人的要求没有具体标准，缺少人事匹配的依据。用人部门给出的招聘标准往往含糊，招聘主管往往无法准确地加以理解，使得招来的人大多差强人意。同时目前的许多岗位往往不能做到人事匹配，员工的能力不能得以充分发挥，严重挫伤了士气，并影响了工作的效果。

（4）缺少合理的晋升机制和绩效考核标准。在晋升中，上级和下属之间的私人感情成为了决定性的因素，有才干的人往往却并不能获得提升；在激励机制方面，工作成果及其表现没有合理的标准，员工的报酬不能体现其价值与能力。

职位分析是对人力资源管理系统内在各板块进行整合的基础与前提，对于企业的战略的落地和组织的优化具有十分重要的意义。有效的职位分析通过分析职位目的、工作职责、工作任务、履行程序、工作权限，能够实现战略传递，明确职位边界，提高效率流程，实现权责对等，强化职业化管理。可见，有效的职位分析能够解决该公司存在的组织和人力资源管理问题。

因此，公司决定从职位分析入手来实施变革，这样的决定是正确的。

2．请用本书中所讲到的知识，分析在职位分析项目的整个组织与实施过程中，该公司存在着哪些问题?

答：职位分析过程需要经历立项阶段、准备阶段、信息收集、信息处理、反馈验证、定稿、运用阶段、修订阶段。该公司在职位分析项目的整个组织与实施过程中，存在着这样一些问题：

首先，他们没有明确职位分析原则，即没有立项、准备阶段。一般来说，职位分析需要遵守：（1）以战略导向：强调职位与组织和流程有机衔接；

（2）以现状为基础，强调职位对未来的适应；（3）以工作为基础，强调人与工作有机融合；（4）以分析为基础，强调对职位的系统把握；（5）以稳定为前提，但重视对职位说明书的动态管理。而他们一开始就寻找进行职位分析的工具与技术。

其次，职位分析是对职位信息进行收集、整理、分析与综合的一个系统性的过程，需要明确职位分析需要收集的信息类型和信息来源。一般信息类型包括工作的外部环境信息、与工作相关的信息和与任职者相关的信息三个方面；信息来源包括企业所在的行业与产业的职位标杆或职位标准，企业内在的组织层面的信息与期望，组织内部与职位相关的各类人员，外部组织或客户四个方面。而该公司的人力资源部没有考虑该如何有效全面的收集信息，收集信息的来源只有组织内部与职位相关的各类人员，方式只是从流行的书籍中选取一份职业分析问卷和进行职位访谈。同时，这些问卷回收率低，填写效果不理想；并且在进行职位访谈时，能够对部门经理访谈的人只有人力资源部经一人。此外，该公司在部门合作与信息沟通上也存在问题。在人力资源部，主管和普通员工都无法与其他部门经理进行沟通；其他部门的工作人员也没有很好的配合人力资源部的工作。

再次，职位分析说明书是对职位信息进行收集、整理、分析与综合形成的成果。由于各职位的信息收集不完全，更没有经过信息反馈验证，人力资源部只能从其他公司中收集了许多职位说明书，以此作为参照，结合问卷和访谈收集到一些信息来撰写职位说明书。但是人力资源部的工作人员一方面不了解别的部门的工作，问卷和访谈提供的信息不准确；另一方面，缺乏写职位说明书的经验。因此，只能结合自己的判断，东拼西凑—些材料，最后成稿。这样写出来的职位说明书肯定不能通过客观的内在逻辑形成一个完整的系统，给企业提供能真正解决问题的职位说明书。

最后，该公司都没有形成确实有效的职位说明书，就要求各部门配合实施。人力资源部对于自己都没底的职位说明书下发到了各部门，要求各部门按照新的职位说明书来界定工作范围，并按照其中规定的任职条件来进行人员的招聘、选拔和任用。却还对其他部门不了解，对其所提的很多问题，也无法进行解释和反驳。最终导致这次编写的职位说明书彻底的失败。

3．该公司所采用的职位分析工具和方法主要存在着哪些问题？请用课程中的知识加以分析。

答：职位分析作为组织人力资源管理的一项基础工具，公司所采用的职位分析方法主要是通用工作信息收集方法中的访谈法、文献分析法和非定量问卷法。

（1）对于访谈法：

访谈法是目前在国内运用最广泛、最成熟、最有效的职位分析方法。进行职位分析访谈法需要把握的关键点有：访谈者培训、事前沟通、技术配合、沟通技巧、信息确认等。而我们可以看到的是，该公司在进行访谈时没有培训访谈者，能够对部门经理访谈的人只有人力资源部经理一人，主管和普通员工都无法与其他部门经理进行沟通，到撰写职位说明书时只访谈了大概1/3的职位。经理们都很忙，能够把双方的时间凑一块，实在不容易，因此也就没有事前沟通、技术配合等。

（2）对于文献分析法：

文献分析法是一项经济且有效的信息搜集方法。它是通过对现存的与工作相关的文档资料进行系统性分析，来获取工作信息。由于它是对现有资料的分析提炼、总结加工，通过文献分析法无法弥补原有资料的空缺，也无法验证原有描述的真伪，因此文献分析法一般用于收集工作的原始信息，编制任务清单初稿。而该公司确是通过各种途径从其他公司中收集了许多职位说明书，试图以此作为参照，结合问卷和访谈收集到的一些不准确、不完全的信息直接来撰写职位说明书。

（3）非定量问卷法：

非结构化问卷是目前国内使用较多的职位分析问卷形式，其特点在于能对职位信息进行全面、完整的调查收集，适用范围广泛，能根据不同的组织性质、特征进行个性化设计。而该公司的问卷是在阅读了国内目前流行的基本职位分析书籍之后，他们从其中选取的一份职位分析问卷。因此可能存在与组织的性质、特征不符，不能很好的收集信息，而事实也确实如此。没有及时的沟通，大家都不了解这次问卷调查的意图；没有设计个性化的问卷，大家不理解问卷中那些陌生的管理术语；没有相关的咨询服务，很多人想就疑难问题向人力部进行询问，也不知道具体该找谁。加上一些部门一些员工不重视，存在很多草草了事和代填的现象。因此，该公司的问卷是不成功的。

本DOCX文档由 www.zciku.com/中词库网 生成，海量范文文档任你选，，为你的工作锦上添花,祝你一臂之力！