# 人力资源开发与管理（★）

来源：网络 作者：梦回唐朝 更新时间：2025-02-19

*第一篇：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...*

**第一篇：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

**第二篇：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

**第三篇：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。

**第四篇：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。

**第五篇：人力资源开发与管理**

人力资源开发与管理

-----以沃尔玛为例

11公管 11080306 郝佳欣

一、案例介绍

沃尔玛百货有限公司是由美国零售业的传奇人物沃尔顿先生于1962年在阿肯色州成立。目前，沃尔玛公司是世界最大的私人雇主和连锁零售商。

沃尔玛于1996年进入中国，在深圳开设了第一家沃尔玛购物广场和山姆会员商店。截至2025年2月28日，在全国21个省、自治区、4个直辖市的150多个城市开设了390多家商场，在全国创造了近10万个就业机会。

发展历程 1960年代

1962年 山姆·沃尔顿创建公司，在阿肯色州罗杰斯城开办第一家沃尔玛百货商店

1969年 10月31日成立沃尔玛百货有限公司 1970年

沃尔玛公司股票获准在纽约证券交易所上市 1980年

大卫·格拉斯出任公司首席执行官 1990年代

沃尔玛成为美国第一大零售商

沃尔玛商店在墨西哥城开业，沃尔玛开始进入海外市场

成为全球第一大私人雇主 2025年代

2025年在《财富》杂志公布的世界500强企业排名中位居榜首，并在《财富》杂志“全美最受尊敬的公司”中排名第一 2025年代

2025年4月15日《财富》杂志公布了美国五百强企业新榜单，全球最大零售商沃尔玛取代石油巨头埃克森美孚登上榜首

二、案例中的人力资源管理

沃尔玛是倒金字塔型组织，营运、防损、HR三线分立，防损与HR一般情况下是向各自的总部负责，分店的总经理负责营运，这是典型的美国式三权制衡管理模式。以沃尔玛一个零售店为例，通常设置总经理1人，常务副总、副总各2人，财务总监1人，下设人事部、财务部、行政部、防损部、白班收货部、夜班收货部、夜班理货部、各商品部和前台收银部。

我认为，一个企业中的人力资源主要包括四个方面，分别是：人力资源的获取、人力资源的发展和人力资源的激励以及维持。我主要从这四个方面来分别论述沃尔玛公司的人力资源管理模式。

（一）人力资源的获取

在这里，我重点论述沃尔玛公司的人员招聘。

在招聘员工时，对于每一位应聘人员，无论种族、年龄、性别、地域、宗教信仰等，沃尔玛都为他们提供相等的就业机会。从1998年开始，沃尔玛开始实施见习管理人员计划，即高等院校举行职业发展讲座，吸引了一大批优秀的应届毕业生。他们推行的用人哲学是“保留、发展、招募”的模式，公司期望最大限度发挥员工的潜能并创造机会使其工作内容日益丰富和扩大，尽可能鼓励和实践从内部提升管理人员。沃尔玛绝大部分经理人员都是通过公司的管理培训计划，从公司内部逐级提拔上来的。

（二）人力资源的发展

人力资源发展中，我重点论述的人员培训。

沃尔玛公司在人员培训方面主要采取了以下政策：

（1）给应聘人员同等的就业机会

（2）沃尔玛坚信“内训出人才”

（3）沃尔玛重视好学与责任感的培养

（4）沃尔玛建立终身培训机制

（5）沃尔玛把培训工作作为人力资源管理中的重中之重

（6）对招聘来的新员工进行定向教育

（7）沃尔玛的交叉培训

（三）人力资源的激励

人力资源的激励是人力资源管理过程中最重要但却不易为人理解的一个功能。在这里，我重点关注的是绩效评估。沃尔玛对员工的评估分为试用期评估、周年评估、升职评估等等。其评估内容包括员工的工作态度、积极性、主动性、工作效率、专业知识、有何长处以及需要改进之处等。这些都将是员工日后晋升的重要依据。另外，沃尔玛在绩效考核方面有着一个新尝试，那就是跨部门评估。

（四）人力资源的维持

在第四方面，我认为是沃尔玛工作做的最有特色的一点。他们实行合伙人政策和门户开放政策。

(1)合伙人政策在沃尔玛的术语中，公司员工不被称为员工，而称为“合伙人”。这一概念具体化的政策体现为三个互相补充的计划：利润分享计划、雇员购股计划和损耗奖励计划。沃尔玛公司还推行了许多奖金计划，最为成功的就是损耗奖励计划。在沃尔玛，管理人员和员工之间也是良好的合伙关系。公司经理人员的纽扣刻着“我们关心我们的员工”字样，管理者必须亲切对待员工，必须尊重和赞赏他们，对他们关心，认真倾听他们的意见，真诚地帮助他们成长和发展。总之，合伙关系在沃尔玛公司内部处处体现出来，它使沃尔玛凝聚为一个整体。

(2)沃尔玛公司重视信息的沟通，提出并贯彻门户开放政策，即员工任何时间、地点只要有想法或者意见，都可以口头或者以书面的形式与管理人员乃至于总裁进行沟通，并且不必担心受到报复。任何管理层人员如借“门户开放”政策实施打击报复，将会受到严厉的纪律处分甚至被解雇。这种政策的实施充分保证了员工的参与权，为沃尔玛人力资源管理的信息沟通打下了坚实的基础。

三、个案的人力资源管理问题以及经验

我认为，沃尔玛公司在人力资源管理方面存在以下不足：

(1)薪酬方面：沃尔玛通过利润分享计划和员工购股计划，建立员工和企业的合伙关系，但对于那些温饱问题没有解决的员工来讲，他们更关心眼前固定工资的多少，而非未来的收入。

(2)晋升方面:：沃尔玛在中国发展非常迅速，开新店的时候一般都会从老店调人，有时会调走近半的基层员工，调过去的员工一般都做主管以上职位。不过,如果没有新店开张，晋升机会就会少很多。

管理经验：

沃尔玛公司的首席执行官李歌斯特说：“是我们的员工创造了沃尔玛的价值体系。”我认为，沃尔玛公司最大的优势就是重视人、关系人、发展人。沃尔玛概括为三句话：留住人才，发展人才，吸纳人才。一个企业的成功，最重要的就是人力资源管理，就是能够运用恰当的方式充分发挥员工的作用。

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！