# 现代人力资源开发与管理(第一章)

来源：网络 作者：梦醉花间 更新时间：2025-07-24

*第一篇：现代人力资源开发与管理(第一章)现代人力资源开发与管理第一章导论人力资源概念的提出：现代意义上的“人力资源”概念则是由著人力资源有三个层次：基础层——人力资源；关键层——人才资源；核心层——智力资源；使蕴藏在人们头脑中的智力资源转...*

**第一篇：现代人力资源开发与管理(第一章)**

现代人力资源开发与管理

第一章导论

人力资源概念的提出：现代意义上的“人力资源”概念则是由著

人力资源有三个层次：基础层——人力资源；关键层——人才资源；核心层——智力资源；

使蕴藏在人们头脑中的智力资源转变为智力资本，并通过特定的创造性活动进一步把智力资本转化为组织的资产（实物资产、货币资金与智力资产）。

人力资源的概念：就是指一定范围内的人口总体所具有的劳动能

力的总和，动能力的人的总和。

人力资源与其他相关概念：经济学家把可以投入到生产中创造财富的生产条件通称为资源。世界上的资源可分为若干种类：如物力资源、财力资源、信息资源、时间资源、技术资源、人力资源等。在所

所谓人才：是指在一定社会条件下，能以创造性劳动对社会或社会某方面发展作出某种重大贡献的人。

作出积极贡献，都是党和国家的人才；不唯学历、不唯职称；不唯资历，不唯身份（身份：是体制内还是体制外）

它强调人才的创造性、进步性、和社会历史性的辩证统一。

他认为人力资本投资的主要途径有：教育投资；保健投资；劳动力迁徙投资。

人力资源的特征：

1极所有权，这是人力资源区别于其他任何资源的根本特征）

资源的最本质的特征在于它是“有意识的”

3、人力资源

不可闲置不用，否则会导致“人力资本退化”）

即以人力资源管理为基础，以人才资源管理为核心。

演变而来。它以“人”为核心，不把人作为一种工具，而是把人作为获得资源加以开发，人力资源被提到战略高度。

现代人力资源管理与传统人事管理的主要区别：现代人力资源管

于前者较后者更具有战略性、整体性和未来性）

重开发而不是管理）对员工实行人本化管理，员工为“社会人”，它不同于传统人事管理视员工为“经济人”）。

**第二篇：“现代人力资源开发与管理(简答题整理)**

一、简答

1、人力资源规划有哪几个阶段？

答：人力资源规划的主要过程可分四个阶段：（1）调查分析准备阶段，包括外在环境、经营战略、组织环境、人力资源现状这几个方面。（2）预测阶段，预测的目的是得出计划期各类人力资源的余缺情况，即得到“净需求”的数据。

（3）制订规划阶段，这一阶段是人力资源规划中比较具体细致的工作阶段。

（4）规划实施、评估与反馈阶段，组织将人力资源的总规划与各项业务计划付诸实施，并根据实施的结果进行人力资源规划的评估，并及时将评估的结果反馈，修正人力资源规划。

2、简要说明人员选拔过程？

答：人员选拔的过程，就是不断获得信息，不断对人员加以测量、评估，不断“过滤”的过程。但一般总是经由初选——精选——作出录用决策这样的途径来决定人员的取舍。

3、薪酬管理的一般流程是什么？

答：典型的薪酬管理流程由七个环节或步骤构成：制定本企业的薪酬战略、职务分析、职务评价、制定薪酬结构、市场薪酬调查、确定薪酬水平、薪酬评估与控制。

二、辨析

1、霍桑试验证明应把人当成“经济人”来看待。（×）

答：梅奥通过著名的霍桑试验而发现人际关系的重要性，证明要把人当作“社会人”来看待。强调人际关系的相互作用、相互尊重；注重员工之间的合作关系和组织领导者与员工之间的和谐关系，注重人的社会和情感的需求。

2、人力资源专职管理人员是人力资源管理的主要责任者。（×）

答：现代人力资源开发与管理是每一个管理者的职责，而非仅为人力资源开发与管理专职人员的责任，直线经理已成为人力资源开发与管理的主要责任者，人力资源开发与管理专职人员的责任在于辅助直线经理做好工作。

3、人力资源规划是以组织的战略目标为依据的主要是战略性的长期规划。（×）答：人力资源规划是以组织的战略目标为依据的，当组织的战略目标发生变化时，人力资源规划也随之发生变化，组织的战略目标是人力资源规划的基础。人力资源规划按其应用用途及时间幅度而言，可分为战略性的长期规划、策略性的中期规划和作业性的短期计划。

4、人力资源培训与开发的需求分析分三个层次。（√）

答：培训开发的需要分析主要分为三个层次：组织分析、任务分析和个人分析。组织分析的目的是确定组织中哪些部门需要进行培训活动以及能够实施培训。任务分析则具体分析每一项工作，分析了解员工要能有效的完成工作，需具备什么样的条件，从而找出差距，弥补不足。个人分析也即哪些人需要进行培训，及进行何种培训。

5、绩效考核反馈面谈是绩效考评中极为重要的一个部分。（√）

答：绩效考评反馈面谈是考评反馈的一种主要方式，也是整个绩效考评过程中极重要的一部分。通过考评面谈，一是可使下级对其绩效表现的好坏及其原因，工作上的优缺点有更清楚的认识；二是提供一个良好的沟通机会，以了解下级工作面临的情况，及下级需要哪些协助；三是可以与下级共同规划未来的工作计划与绩效目标，确定组织、主管及员工本身在未来工作中彼此的责任与义务。

6、大五人格模型研究发现，责任意识是最能预测工作绩效的。（√）

答：大五人格测验是在组织中较为常用的人格测验。最被广为接受的大五人格模型将人格特质归类为亲和性、责任意识、外向性、情绪敏感性开放性等五大类。大五模型之所以得到关注，在于它有较好的预测效度。在大五模型中，责任意识被发现最能预测工作绩效。

三、论述

1、请联系单位的实际论述金钱在激励中的作用，它是激励因素还是保健因素，如何提高金钱的激励作用？

答：举一例（1）金钱的激励作用要考虑激励对象的需要，只有满足其优势需要才能起到激励作用。

（2）金钱的激励作用有两重性，不仅是物质需要，还是精神需要。报酬不仅仅是一种生理层面的需求，它是一种成就层面的需求，是个人价值与社会身份的象征，也是行为的诱因。

（3）金钱与绩效挂钩的话有激励作用，报酬要合理。

（4）金钱是保健因素也可能是激励因素。在低层次需要尚未得到满足的员工那里，属于”保健因素“的薪金等因素也非只起”保健“作用，相反，只要用得科学合理，激其所需，与员工的绩效挂钩，所起的激励作用往往还不小。

（5）提高金钱的激励作用要做两个方面的工作。薪酬激励是一种重要的激励手段，为了提高薪酬激励效果，在实践中通常应做好两方面的工作：一方面在需求合理、情况可能的前提下，组织应从具体实际出发，针对员工的不同需求的特点，引导他们对目标需求、肩负责任及工作的效果作客观的认识，不要超越客观现实，要将需求放在现实基础上。另一方面，就是薪酬体系的制定。其制定过程中应贯彻两个原则：a、内部一致性原则，所说的一致性并不是平均

主义、“大锅饭”，而是要适当地拉开薪酬间的级差，提高薪酬的激励水平。b、考虑薪酬的外部因素。组织内制定的薪酬与外部劳动力市场的相当工种的薪酬应保持或接近一致。

2、请简要介绍自己单位在员工晋升时绩效考核的方法，并提出改进意见。

（1）简单清楚地介绍一种方法。

（2）所用方法的优缺点。

（3）提出建议。

答：（1）强制分布法或者考评量表法。选一，因为这2者用的比较多。

（2）

（3）a、综合运用各种方法，其他方法的优点。

b、实施360度绩效考评。P204、205稍作解释。

c、避免绩效考评的偏误。P206选一种或几种，稍作解释。

四、案例

1、这工作谁来做？

怎样看待服务工的投诉，怎样改进？

答：要点：三个都没错，工作说明书不完整，员工的管理教育不够，工作积极性不高，没有主人翁意识和归属感。

加强员工的品德教育，修订、清查工作说明书（加上“还要完成上级主管交于的其他工作”），治标治本，不追究三人的责任，承担领导责任，表扬服务工（因为其完成了上级领导交于的工作，还由于其投诉，发现了工作说明书不完整的问题。

2、小白跳槽。

请用激励理论分析原因，假如你是经理应该怎么办，受到什么启示？

答：原因：开始时期望低，以生活需要、安全需要为主，很满意。后来期望变高，高层次需要出现，需要不能得到满足，不满意。公司的薪酬没有反映员工的差距，缺乏公平性，无法满足员工的多层次需要；销售员工资的构成保护了绩效低的人而丢掉了绩效高的人。

措施：调动员工的积极性，单独对待销售员，实施柔性管理，保持固定工资制的同时，可以增加小白的奖金，提高员工的效价，采取其他激励手段：可以用感情激励和成果激励等手段来激励小白。感情激励、成果激励，稍做解释。

**第三篇：现代人力资源开发与管理复习提纲**

现代人力资源开发与管理复习提纲

1、现代人力资源概念的提出p12、人力资源的三个层次p13、人力资源的概念p14、人力资源区别其他资源的根本特征、人力资源的增值性p3-

45、人力资源管理的目标、特征、主体、主题、内容p4-76、现代人力资源管理与传统人事管理的主要区别p9-117、人力资源战略SWOT矩阵p188、目标分解法、目标汇总法p289、人力资源总体规划、人力资源的业务计划（补充计划、晋升计划）p3410、人力资源规划的制定原则p3511、人力资源规划制定的影响因素p3712、人力资源规划的预测技术分类p4313、人力资源需求预测分类P4314、定性需求预测方法（主观判断法、微观集成法、德尔菲法的特征）P4415、定量需求预测方法（回归分析、趋势分析、比率分析、散点分析）P4516、人力资源供给预测方法（马尔可夫、档案资料分析、管理者继任模型）P4717、工作分析信息收集的内容6W1H P5218、工作分析的时机、原则P5419、工作分析的基本方法P6120、区分内部招聘与外部招聘的渠道与方法P83-8521、晋升的定义P8322、招聘广告设计的原则P8423、猎头公司招聘的特点与原则P8424、校园招聘的优点、缺点P8525、雇员推荐的优点与缺点P8626、分析招聘效果的指标P8927、人员选拔的标准（信度、效度、适用性、效用）P9428、书面材料审阅法P9529、笔试的优点、缺点P9530、结构化面试与非结构化面试的比较P9631、压力面试、行为描述面试的特点P96-P9732、情景面试的概念P9733、面试的过程P9734、面试中容易出现的问题P9935、心理测试P10036、管理评价中心技术P10137、培训目标的设置P11238、学习型组织P11539、培训成本构成项目P116表6-

440、人职匹配理论、特质因素理论、职业锚理论P119-12341、绩效管理与绩效考评的区别P13142、设立关键绩效指标要考虑的因素P13743、360度的基本内涵、优点、不足P16444、360度在实施中的障碍与克服建议P16745、关键绩效指标的内涵、不同层级关键指标体系建立的方法P16946、平衡积分卡P17147、薪酬的概念、分类P17948、经济性薪酬的分类P18049、区分影响薪酬的因素P18250、不完全绩效薪酬制度P18651、薪酬设计的对内公平性、对外竞争性P18752、薪酬设计的六个基本程序顺序P18753、法定福利的种类P20154、员工激励理论的分类P206表9-

155、马斯洛需要层次理论顺序P20756、ERG理论三个层次内容、基本观点P20857、双因素理论保健因素与激励因素区分P210表9-

258、成就需要理论及期望理论P21059、公平理论的提出者、消除不公平的措施、分配公平与程序公平P21160、强化理论提出者、基本观点、强化类型、强化功效、强化原则与应用P214

**第四篇：现代企业人力资源开发与管理**

现代企业人力资源开发与管理

【摘要】目前，知识经济已经成为时代的主流,人才资源已经是现代经济发展的首要资源。在全球化的进程中，谁拥有高素质的人才资源，谁充分发挥了人才资源的作用，谁就能把握经济发展的主动权，从而在全球竞争中占据优势。特别是进阶段，国际金融风暴已严重影响和冲击了中国市场，对国内个行业都面临着及其严峻的挑战，如果没有一支强有力的职工队伍，最终会导致企业被市场淘汰、倒闭。本文通过对企业人才流失的现状、原因、影响和对策这四个因素进行分析，提出企业减少人才流失的对策。

【关键字】人才流失 尊重 晋升

随着知识经济时代的到来，人才资源已经是现代经济发展的首要资源。谁拥有高素质人才队伍，谁就会在市场竞争中取胜；谁忽略了人才，谁就会被市场经济所淘汰。因此，分析人才流失①的原因并制定相应的对策是中国每个企业最为迫切的工作。

一、企业人力资源流失现状

近年来随着市场经济的发展，很多企业都存在人才流失严重的问题，人才流失，导致企业出现了“三个缺乏”和“三个断层”，即：有学历、有技术的人才缺乏，高层次、高能力的人才缺乏，经营型、复合型的人才缺乏。人才年龄结构断层，有一定工作经验、年龄较轻的人才留不住；人才层次结构断层，一般性的人才较多，拔尖型人才留不住；人才专业结构断层，热门专业及紧俏专业人才留不住。这种情况的出现，严重削弱了企业竞争力。

二、人才流失给企业带来的不利影响

2.1 人才流失给企业带来了额外费用。为了补偿职位空缺而招入新员工要花费一定的费用和时间，新招收的人员至少还需要三个月左右的熟悉、培训和适应时间。由于人才离职造成生产率低下而导致的隐形损失更加难以估计。

2.2 人才流失带给企业的危害。管理人员的离职，带给企业的是经营理念的中断、团队不稳，甚至是管理层的瘫痪。销售人员的离职，带给企业的是商业机密的外泄和市场份额的流失。技术人员的流失其实就是企业核心技术的流失和在研发项目的中断或夭折。同时，人才流失到同行或竞争对手方面，对企业的危害更是致命性的。核心技术和商业机密尽失，市场被对手所侵占，企业因此在和对手的竞争中失去优势。

2.3 对公司员工的心理和企业整体工作氛围的影响也是不可低估的。人才离职的“示范”作用，会使企业员工心态不稳、士气低落，工作效率下降。这个时候，如果企业的人力资源管理存在缺陷，员工平时情绪积累较严重，就有可能发生员工集体离职潮，祸及企业全面。有许多企业发生过这种情况，一位跳槽者带走一批人，到另一家企业去，很快就成为原企业的市场竞争对手。

三、企业人才流失的主要原因

3.1 不尊重员工的成长，内部培训机制不健全。随着社会和科技的发展，知识更新速度不断加快。为适应瞬息万变的知识经济的要求，追求个人福利最大化的结果将是他们对知识和个人成长持续不断的追求。因此在企业不能提供给他们适当的培训时，他们不再和企业荣辱与共，保全自己的职业生涯才是他们的首选。而更致命的是，有部分人员为了提高自己的知识面，在得不到公司安排培训、学习的情况下，会采取自费进行参加培训和学习，反而会被公司领导认为是要跳槽的表现，就更大的打击了员工的积极性。

3.2 不尊重员工的价值，薪酬福利激励不到位。上虞市2025的在岗职工平均工资已达到21809元/年[1]，而目前有很多从事基层工作的高学历人才的工资，如果按实际出勤来算，大部分连这个工资都没有达到。一切以商品交换方式作为基本交易准则的社会里，薪酬始终是一个极为重要的影响因素。因为员工的薪酬决定了他的经济与社会地位，再加上物价的不断上涨，薪酬一直接关系到他的生活质量与活动空间，关系到他的一切。因此，员工的薪资问题始终是一个员工极为看重的问题，待遇的内部公平性存在问题，付出与得到不能相互平衡。

3.3 不尊重员工的人格，以人为本的文化氛围严重缺失。很多人离开一个企业，是感觉自己的人格不能受到尊重而且难以融入这个企业。主要是因为企业缺少以人为本的文化氛围，整个企业没有一个统一的良好风气，沟通与协调也存在很多的问题，工作交流少，相互合作少，一些有助于工作的信息未能很好地共享，从而使员工感觉自己好像很孤立，好像和这个企业没有什么关系一样。

3.4企业管理人员的能力与风格方面的问题。员工对上司的满意程度与员工流动存在着很强的相关度。当员工对其上司不满时，其流动倾向就会增加。特别是部分管理者总担心下属会超越自己，不但不培养、不推荐，甚至千方百计地采取压抑、贬损等手段，在发现下属工作绩效不佳的时候不加以指导，却只指责或者批评，批评员工不是就事论事，而涉及到员工的性格及其他问题，就会引起员工的反感情绪，则会考虑离开企业。

3.5企业内部的原因。许多企业的建立往往是家族、亲朋好友一起合作的结果。在创业时，有亲情、友情的纽带，可以使企业内部紧密合作、同甘共苦、共度难关。但是，当企业发展起来后，家族管理的缺点，就会阻碍企业的进一步发展。由于家族成员或亲朋好友在企业中占据了核心位置，使外来人员很难开展工作，也影响了员工的积极性，家族成员与外来员工之间的矛盾，往往导致外来员工对企业没有信心，导致人员外流。

四、改善企业人才流失的对策

4.1完善企业用人机制，努力做到“制度留人”。首先要建立科学的干部选拔、任用制度。要重视运用干部管理和现代人力资源管理学的理论和方法，建立科学规范的选拔任用制度，形成富有生机与活力、有利于优秀人才脱颖而出的选人用人机制，为企业人才提供广阔的发展空间和锻炼机会，吸引和留住人才。

4.2加强对企业员工的教育培训，特别要注重对年轻员工的培养。培训是企业给予人才的一种福利，一个不能提高人才的技能和观念，没有人才发展机会的企业是很难留住人才的。把员工培训作为解决人才需求不足的方法。企业可以充分利用国家义务教育、职业教育、高等教育和各种社会辅助教育等形式来开展员工培训工作，既要注重培训的内容，又要注重培训的层次。同时企业也应根据自身的实际需要，制定多渠道、多形式的业内培训，以提高员工业务技能和敬业精神。

4.3建立公正有效的绩效考评体系，用优厚的待遇挽留人才。每个员工都渴望自己付出的努力和工作成果得到企业的肯定和承认。绩效考评对留住人才具有极其重要的作用。因为对员工而言，他们最关注的是绩效考评是否客观公正，因为这直接和薪酬、福利、晋升及能否受到别人的尊重密切相关。我们可以通过改善员工管理来提高员工对精神待遇的满意度，对于高学历和有职称的人员实行学历、职称津贴，可以大大提高此类人才的工作激情，同时也是企业重视人才的体现。

4.4亲近下属。任何人都有理由相信：没有不好的下属，只有不好的领导，你的下属绝对不可能不认真工作，有可能的是你有没有布置和检查好。如果他们做的不如你想象中的那么好，要去好好的指导，不应该一味的批评。要善于走进下属的感情世界，真正地明白下属们的苦衷，不要老是埋怨你的下属工作上给予你的回报太少，要明白，只有付出才有回报。

4.5任用贤能，不要怕自己被超越[3]。首先，作为一名管理人员，下属是能人是值得高兴的事情，有能人要比没有能人好的多，因为能人可以来做好多工作，而且可以做一般人做不了的工作，解决一般人解决不了的问题。对于管理人员对下属的压抑、贬损行为是管理人员的大忌，长此以往不但会影响企业，而且你自己也必将会被企业淘汰出局。其次，企业应制定完善的人才培养、推荐激励制度，以确保和推进企业内部人才的培养和挖掘，逐渐消除管理人员压抑、贬损下属的现象。

4.6企业应制定完善的晋升③制度。随着企业的发展，管理人员队伍的实力已成为企业实力的象征，只有拥有强有力的人才队伍，企业才有可能在激烈的市场竞争中取胜，相反，则失利。而在现实高速发展的企业中，原来为企业在初期发展阶段打拼的人员，文化素质相对偏低，现在又都处于管理位子上，如何能处理好此工作，也是企业头痛的一件事情。在制定晋升制度时，可以将原来的功臣的福利待遇明确，离开管理负责岗位，但待遇仍享受原管

理负责岗位的待遇，这样一来，就可基本消除功臣们的埋怨，对其本人和企业都是很好的选择。

五、在防止人才流失的其他策略有效招聘

5.1首先要明确企业新职位设置要求，拟订好新的工作说明书，因员工的工作内容、方式会随着企业的发展而发生变化。

5.2筛选简历时，要依据工作说明书，成功地完成首次筛选工作，这是筛选的第一步，也是关键的一步。

5.3全面考核应聘者，做好选拔工作，要注重应聘者的职业观、价值观是否与企业的文化和发展一致。

5.4对选取的候选人，应重视背景调查。企业如果不对候选人特别是对一些特殊岗位的候选人的背景进行调查，那么在聘用之后可能会产生很多问题。

六、结束语

总之，人才流失是一个多种因素造成的结果，作为一名人力资源管理师，务必要多去关注企业人才流失的问题，总结存在的问题，与公司高层领导多去沟通，逐一进行改进、完善。因为目前的企业，很多高层对人才流失这方面都没有引起足够的重视，人力资源部门反映的很多问题不会去理会和重视，所以说，就要看你这名人力资源管理负责人的水平，沟通第一重要的意义就会在这里体现。

注释：

①人才流失：所谓人才流失，是指在一单位内，对其经营发展具有重要作用，甚至是关键性作用的人才非单位意愿的流走，或失去其积极作用的现象。人才流失存在显性流失与隐性流失之分，前者是指单位的人才因某种原因离开该单位另谋他就，给该单位的人力资源管理造成困难，从而影响其经营发展。隐性人才流失则是指单位内的人才因激励不够或其他原因影响而失去工作积极性，其才能没有发挥出来，从而影响单位的经营发展。

②尊重 ： ①尊崇而敬重：尊重权利，尊重他的意见。②庄重：放尊重些，不要过分放纵。③晋升：是指有等级之分的职务、职称等，从低级别向高级别的升迁。

参考文献：

1、杨硕，管人三十六计，北京：中国商业出版社，2025年4月，第1版，P35。

2、中石，三分管人 七分用人，北京：当代世界出版社，2025年1月，第1版，P28。

[4]杨付怀，人力资源经理案头工作手册，人民邮电出版社，2025年1月，第1版，P113。

**第五篇：现代人力资源开发与管理(第二章)**

第二章 人力资源战略

战略：（Strategy）一词来自希腊语，其含义为将军。到了中世纪，它演变成为一个军事术语，指对战争全局的筹划和谋略。

实现这一目标与任务而制定的行为路线、方针政策和方法，如果组织只涉及一个单一

就可能不设战略单位，人力资源战略的含义：P17

人力资源战略可以分为三种：

才，从而形成一支稳定的高素质的员工队伍。

2一个备用人才库，以提高组织的灵活性，并储备多种专业技术人才。这种战略注重员工的开发与培训。

3这种战略谋求员工有较大的决策参与机会和权力，使员工在工作中享有自主权，管理人员像教练一样为员工提供必要的咨询和帮助。这种战略的组织很重视团队建设、自我管理和授权管理。

组织人力资源战略总体框架。

住、吸引优秀人才是现实和未来人力资源管理的关键和人才战略的核

心。

经济环境分析、技术环境分析、劳动力市场分析、社会文化法规分析和自然因素分析。

组织战略（是对组织人力资源管理影响最为直接的因素）、组织文化、组织领导风格和组织可能获得的资源数量和质量的分析。

SWOT分别代表优势（Strength）、劣势（Weakness）、机会（Opportunity）和威胁（Threat）

人力资源战略的制定根据制定的出发点不同可以分为两种方法：一是目标分解法，二是目标汇总法。

目标分解法是自上而下的制定方法。优点：战略的系统性强，对重大事件与目标把握较为准确全面，对未来的预测性较好。缺点：战略易与 实际相脱离，易忽视员工的期望，且过程非常繁琐。

目标汇总法即自下而上的制定组织人力资源战略。优点：目标与行动方案非常具体，可操作性强，并充分考虑员工的个人期望。缺点：这种方法全局性较差，对重大事件目标及未来的预见能力较弱。

组织战略和人力资源战略之间的原则：人力资源战略必须基于组织的发展战略，不同的组织发展战略要求有不同的人力资源战略与之相匹配。

为获得竞争优势，组织可以根据自身的情况采取三大基本战略：总成本领先战略、差异化战略和目标集中战略。(详见P30-31)

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！