# 江苏省人力资源开发与管理水平等级考试简介

来源：网络 作者：梦回江南 更新时间：2025-08-05

*第一篇：江苏省人力资源开发与管理水平等级考试简介江苏省人力资源开发与管理水平等级考试简介一、组织分工（一）2024年度江苏省人力资源开发与管理水平等级考试工作由省人事厅负责。具体考务工作由省人事考试中心组织实施。（二）有关报名的具体组织实...*

**第一篇：江苏省人力资源开发与管理水平等级考试简介**

江苏省人力资源开发与管理水平等级考试简介

一、组织分工

（一）2025年度江苏省人力资源开发与管理水平等级考试工作由省人事厅负责。具体考务工作由省人事考试中心组织实施。

（二）有关报名的具体组织实施由各市人事考试中心负责

二、考试科目、答题方式及成绩管理

（一）人力资源开发与管理专业各级别考试科目设定如下：

初级：《人力资源管理概论》、《人力资源管理实务》、《人力资源管理相关法规》和《现代职业道德与通用能力》4个科目。

中级：《人力资源开发与管理》（含概论、实务、相关法规）、《组织行为学》、《领导与沟通》和《现代职业道德与通用能力》4个科目。

高级：《战略人力资源管理》、《领导与沟通》、《企业文化与组织发展》、《工商管理综合知识》和《现代职业道德与通用能力》5个科目。

（二）各科目试卷由客观题和主观题组成，客观题部分在答题卡上作答，主观题部分在试卷上作答。

（三）全省人力资源开发与管理水平等级考试成绩实行滚动管理，考试周期为2年，即：报考者必须在连续2个考试年度内通过所有应试科目，方可获得相应级别的水平证书。

三、教材征订与培训

(一)教材和考试大纲的征订工作由省人事厅苏仁书店负责，具体通知另行下发。

（二）考前培训工作由省人才继续教育中心组织实施。在职专业技术人员参加培训的课时，计入继续教育课时。具体培训通知另行下发。

**第二篇：人力资源等级考试报考条件**

人力资源管理师指从事人力资源规划、招聘与配置、培训与开发、绩效管理、薪酬福利管理、劳动关系管理等工作的管理人员。本职业共设四个等级，分别为：四级企业人力资源管理师（国家职业资格四级）、三级企业人力资源管理师（国家职业资格三级）、二级企业人力资源管理师（国家职业资格二级）、一级企业人力资源管理师（国家职业资格一级）。注：目前开考等级：四级、三级、二级、一级。全日制学校教育，根据其培训目标和教学计划确定。晋级培训期限：四级企业人力资源管理师不少于140标准学时;三级企业人力资源管理师不少于120标准学时;二级企业人力资源管理师不少于100标准学时;一级企业人力资源管理师不少于80标准学时。----四级企业人力资源管理师（具备以下条件之一者）

（1）连续从事本职业工作1年以上。（2）经本职业四级企业人力资源管理师正规培训达规定标准学时数，并取得结业证书。----三级企业人力资源管理师（具备以下条件之一者）（1）连续从事本职业工作6年以上。（2）取得本职业四级企业人力资源管理师职业资格证书后，连续从事本职业工作4年以上。（3）取得本职业四级企业人力资源管理师职业资格证书后，连续从事本职业工作3年以上，经本职业三级企业人力资源管理师正规培训达规定标准学时数，并取得结业证书。（4）取得大学专科学历证书后，连续从事本职业工作3年以上。（5）取得大学本科学历证书后，连续从事本职业工作1年以上。（6）取得大学本科学历证书后，经本职业三级企业人力资源管理师正规培训达规定标准学时数，并取得结业证书。（7）具有硕士研究生及以上学历证书。----二级企业人力资源管理师（具备以下条件之一者）（1）连续从事本职业工作13年以上。

（2）取得本职业三级企业人力资源管理师职业资格证书后，连续从事本职业工作5年以上。

（3）取得本职业三级企业人力资源管理师职业资格证书后，连续从事本职业工作4年以上，经本职业二级企业人力资源管理师正规培训达规定标准学时数，并取得结业证书。（4）取得大学本科学历证书后，连续从事本职业工作5年以上。（5）具有大学本科学历证书，取得本职业三级企业人力资源管理师职业资格证书后，连续从事本职业工作4年以上。

（6）具有大学本科学历证书，取得本职业三级企业人力资源管理师职业资格证书后，连续从事本职业工作3年以上，经本职业二级企业人力资源管理师正规培训达规定标准学时数，并取得结业证书。（7）取得硕士研究生及以上学历证书后，连续从事本职业工作2年以上。----一级企业人力资源管理师（具备以下条件之一者）（1）连续从事本职业工作19年以上。（2）取得本职业二级企业人力资源管理师职业资格证书后，连续从事本职业工作4年以上。（3）取得本职业二级企业人力资源管理师职业资格证书后，连续从事本职业工作3年以上，经本职业一级企业人力资源管理师正规培训达规定标准学时数，并取得结业证书。

**第三篇：201401《人力资源开发与管理》考试重点**

人力资源开发与管理复习资料 第一章：人力资源管理概述：

1.企业对人的管理大致经历了三个发展阶段：人事管理、人力资源管理和战略性人力资源管理。2.人力资源管理的人性假设 1)X理论与经济人假设：X理论把人看成是自私自利、好逸恶劳、趋利避害的；经济人假设把人的物质性需要看得高于一切，漠视人的情感需求。2)Y理论与社会人假设：与X理论相对，发展了人的社会属性，看到了劳动的目的性、人的自觉能动性和创造力。3)Z理论与“复杂人”假设：Z理论强调人是整体的统一，基本论点是：人能够相互信任、人具有微妙性、人与人有亲和性。“复杂人”的假设，认为人的需要是多方面的，在同一时间内会有各种动机和需求，工作和生活条件的不断变化会产生新的需要和动机，对不同管理方式也会作出不同反应。“复杂人”理论重视人的尊严与价值，强调人的需求的差异性、人际关系的和谐与人的合作，是对社会人假设的一种补充。第二章 人力资源战略规划 1.人力资源规划的基本类型： 1)总规划和各项业务规划； 2)人力资源业务规划包括：晋升规划、补充规划、培训规划、调配规划、报酬补偿规划、职业生涯规划、退休解聘规划。3)按人力资源规划的期限可分为：长期规划（3年以上）、中期规划（2-3年）和短期规划（1年以内）。2.人力资源规划的基本步骤： 1)确认现阶段企业经营战略； 2)对现有人力资源进行盘点； 3)人力资源需求预测； 4)人力资源供给预测； 5)确定人才供求预测净需求； 6)执行监控与评估。3.人力资源规划与企业战略之间存在三种不同的关系：随动关系、孤立关系和结合关系。/ 第三章 工作岗位分析 1.工作分析的定义：工作分析，也称职位分析或岗位分析，是指对工作岗位的活动、任务、职责类型、以及胜任工作岗位的工作人员的资格进行分析和确定的过程，其主要结果是形成工作说明书和工作岗位规范。2.工作分析的意义：工作分析是人力资源管理的基石，其结果广泛应用于人力资源管理的招聘、培训、绩效管理和薪酬管理等过程。3.工作分析的方法 1)观察分析法： ① 定义：观察法是通过观察，把有关工作各部分的内容、原因、方法、程序、目的等信息记录下来，并对所获得的岗位工作信息进行整理。② 流程：制定观察方案和设计观察记录表、选择不同的工作者在不同的时间内进行观察、记录所有主要的工作内容与形式、对内容进行归类和分析、偏差检验与修正。③ 优点：根据工作者自己陈述的内容，再直接臸工作现场深入了解状况，可以了解到广泛的信息，取得的信息比较客观和正确。

④ 缺点：干扰工作正常行为或工作者心智活动；无法感受或观察到特殊事故；如果工作本质上偏重心理活动，则成效有限；要求观察者有足够实际操作经验；不能得到有关任职者资格要求的信息；不适用于工作循环周期长的工作、脑力劳动的工作。2)访谈分析法； 3)问卷分析法； 4)关键事件法： ① 定义：关键事件法就是请管理人员和工作人员回忆、报告对他们的工作绩效而言比较关键的工作特征和事件，从而获得工作分析资料。② 程序和要求：让管理人员、员工以及其他熟悉被分析工作岗位的人员记录影响工作成功或者失败的行为特征或事件；大量收集关键事件；对收集的信息进行比较，分析影响该岗位工作的关键特征和行为要求。③ 优点：即能获得有关职务的静态信息，也可以了解职务的动态特点；针对员工工作上的行为，故能深入了解工作的动态性；行为是可观察可衡量的，故记录的信息容易应用。④ 缺点：需要花大量时间收集、整合、分类资料；不适于描述日常工作；易遗漏一些不显著的工作行为，难以把握整个工作实体。4.岗位设计原则：因事设岗原则、整分合原则、最少岗位数原则、规范化原则、客户导向原则。5.定编定员的原则： 1)以企业经营目标为中心，科学、合理地进行定编； 科学定编：要符合人力资源管理的一般规律，做到“精简有效”。合理定编：从企业实际出发，结合本企业的技术、管理水平和员工素质，通过考虑提高劳动生产率和员工潜力的可能性来确定定员数。2)企业各类人员的比例关系要协调； 3)以专家为主、走专业化道路的原则； 6.P.74 案例分析：某电视台广告部审核科的岗位职责设置。

第四章 员工招聘 1.招聘决策管理的过程： 1)招聘需求决策； 2)招聘类型决策； 3)招聘人数决策； 4)招聘渠道决策； 5)招聘时间决策； 6)招聘地点决策； 7)招聘经费预算决策； 8)招聘的具体实施方案决策。2.面试：是招聘工作中最常见的环节 1)面试考官礼仪：主动邀请、主动介绍、主动握手、座位舒适、关怀问候、只摆应聘者一人简历、对简历疑点提问、及时记录、不要显得太忙、结束礼节。2)面试方式：一次好的面试 =（提问+收集信息+准确的记录+评估+测试+取证）面试方式。3.招聘渠道：现场招聘、网络招聘、校园招聘、传统媒体广告、人才介绍机构、员工推荐、内部招聘。4.面试的特点：以谈话和观察为主要手段、是一个双向沟通的过程、具有明确的目的性、预先经过精心设计，有严密的计划和程序。5.面试的分类： 1)结构化面试：指根据对职位的分析，确定面试的测评要素，在每一个测评的维度上预先编制好面试题目并制定相应的评分标准。结构化面试包含三方面含义：一是面试程序的结构化、二是面试题目的结构化、三是面试评定的结构化。

2)非结构化面试； 3)半结构化面试。6.P.112 案例分析：招聘需求分析、招聘活动实施、招聘效果评估。第五章 员工培训 1.培训需求分析：是在企业培训需求调查的基础上，采用全面分析与绩效差距分析等多种分析方法和技术对企业及其成员在知识、技能、目标等方面进行系统分析，以确定是否需要培训、以及培训内容的过程。2.制订培训计划包含六方面内容：选定培训对象、遴选培训讲师、设计培训课程、选择培训形式和方法、选择培训时机、培训工作组织。3.心理培训：是指将心理学的理论、理念、方法和技术应用到企业管理和训练活动之中，以更好地解决员工的动机、心态、心智模式、情商、意志、潜能及心理素质等一系列心理问题，使其心态得到调适、心态模式得到改善、意志品质得到提升、潜能得到开发等。4.开展心理培训的时机：企业组织变革时、企业出现重大突发事件时、企业员工出现普遍性职业倦怠时、新员工入职时。5.心理培训的具体方法 1)心理暗示法：暗示是用含蓄、间接的手段、方式和方法对人的心理和行为产生影响，从而使人安一定的方式去行动或接受一定的意见，使其思想、行为与自己的意愿相符合。在企业心理培训中，多种形式的暗示可对员工的心理与行为施加影响，促使其心理与行为朝着目标方向发展，同时使员工学会积极的自我暗示。2)游戏训练法； 3)拓展训练法； 4)头脑风暴法； 5)角色模拟法； 6)心理剧技术。6.网上培训：是将现代网络技术应用于人力资源开发领域而创造出来的培训方法的产物，是指通过公司的内特网（Intranet）外特网（Extranet）或因特网（Internet）对学员进行培训。第六章

职业生涯管理 1.职业生涯规划的定义：是指个人与组织相结合，在对一个人职业生涯的主客观条件进行测定、分析、总结的基础上，对自己的兴趣、爱好、能力、特点进行综合分析与权衡，结合时代特点，根据自己的职业倾向，确定其最佳的职业奋斗目标，并为实现这一目标做出行之有效的安排。2.职业生涯规划的主体：员工本身、上级管理人员、组织。3.职业生涯发展阶段： 1)20-30岁：走好第一步； 2)30-40岁：修定目标； 3)40-50岁：及时充电； 4)50-60岁：作好晚年生涯规划。第七章 绩效管理 1.绩效管理的意义： 1)绩效管理的核心目的是通过提高员工的绩效水平来提高组织或者团队的绩效； 2)绩效管理提供了一个规范而简洁的沟通平台； 3)绩效管理为企业的人力资源管理与开发等提供了必要的依据； 2.绩效沟通的分类： 1)以人力资源部门为核心的绩效沟通过程：加强动员宣传、做好培训工作、建立绩效导向的企业文化。2)以部门经理为核心的绩效沟通包括： a)绩效计划沟通； ① 首先，要把企业的战略规划和发展目标清晰地传达给员工，将企业经营目标转換为绩效指标。② 其次，部门经理将部门绩效目标进行分解，通过目标本身的沟通让员工明确和认同自己的工作目标和绩效指标，使下属明白自己该干什么。③ 接着，要针对实现目标所需要采取的方法和措施进行沟通，以避免员工因采取的方法和措施不当，而导致出现浪费资源、目标不能实现的情形。④ 最后，就是解决完成任务所需要的资源支持。b)绩效实施沟通； c)绩效评估沟通； d)绩效反馈沟通。3.P.190 案例：平衡计分卡的实施要领。第八章 薪酬管理

1.企业薪酬体系的三个纬度： 1)薪酬总额； 2)薪酬决定标准； 3)薪酬结构。2.企业薪酬体系应具备的特征：对内公正性、对外竞争性、个人激励性、易于管理。3.薪酬水平决策的类型：领先型、追随型、滞后型、混合型。4.薪酬结构的构成要素：薪酬等级、薪酬区间和相邻两个薪酬等级之间的交叉与重叠关系。第九章 员工关系管理 1.《劳动法》规定的劳动合同必备条款包括：劳动合同期限、工作内容、劳动保护和劳动条件、劳动报酬、劳动纪律、劳动合同终止条件、违反劳动合同的责任。2.劳动合同的期限：分为固定期限、无固定期限和以完成一定的工作为期限三种。3.劳动者在同一单位连续工作满10年以上，应订立无固定期限的劳动合同。4.劳动合同可以约定试用期，最长不得超过6个月。5.劳动合同的订立原则：平等自愿原则、协商一致原则、不得违反劳动合同法的合法原则。6.劳动合同订立的注意事项： 1)劳动合同的当事人必须具备法定的资格； 2)劳动合同的内容必须合法； 3)订立劳动合同的程序必须合法； 4)劳动合同的形式必须合法； 7.P.272 案例：末位淘汰制引发的劳动争议。8.企业与员工产生劳动争议的主要表现： 1)忽视劳动合同管理； 2)企业规章制度不合理，不健全或没有依照合理程序制定执行； 3)人力资源管理人员缺乏预防劳动争议的知识与技能。

**第四篇：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

**第五篇：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

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！