

人力资源管理（一）

精讲8

主讲教师：娜娜

寄语：态度决定一切，实力捍卫尊严



努力到感动自己

第七章 员工培训



第一节

培训概述



第二节

员工培训的内容和步骤



第三节

员工培训的方法

第一节 培训概述

一、培训

考点1：培训的目的

- (1) 向本企业员工传授其他更广泛的技能。
- (2) 强化员工的献身精神。

考情分析：
可能会考单选题

二、培训的作用

考点1：培训的作用

考情分析：

简答题：1次【1704】

- (1) 调整人与事矛盾，实现人事和谐；
- (2) 快出人才、多出人才；
- (3) 调动员工积极性；
- (4) 建立优秀组织文化。

三、培训理论

考点1：培训理论

考情分析：

单选题：5次

【1310/1510/1710/1910/2008】

(1) **成人学习**理论 —— **诺尔斯**

(2) **刺激-反应**理论 —— **斯金纳**

(3) **社会学习**理论 —— **班杜拉**

(社会学习理论又称模仿理论：人通过观察**模仿**而学会新的行为)

接着下一页



第二节 员工培训的内容和步骤

一、新员工培训

考情分析：

简答题：1次【2110】

考点1：新员工培训的意义

- (1) 有助于减少新进员工的焦虑感；
- (2) 有助于增进新员工的归属感，尽快地成为企业人；
- (3) 有助于增进新员工的认同感，激发动机，提高士气。

一、新员工培训

考点2：新员工培训的内容

考情分析：

简答题：1次【1504】

分析题：2次【1610/1910】

(1) 企业**文化**方面的培训 →

- ①精神层次
- ②制度层次
- ③物质层次

(2) **业务**方面的培训 →

- ①参观生产全过程，技师讲解生产全流程
- ②讲解生产中最基本的理论知识
- ③不同岗位，分类学习业务知识

(3) 新员工的“**传、帮、带**”活动

一、新员工培训

考点3：案例--华为公司新员工180天培训

考情分析：
可能会考单选题

- (1) 第一阶段：入职，让他知道是来干什么的（3-7天）
- (2) 第二阶段：过渡，让他知道如何能做好（8-30天）
- (3) 第三阶段：让新员工接受挑战性任务（31-60天）
- (4) 第四阶段：表扬与鼓励，建立互信关系（61-90天）
- (5) 第五阶段：让新员工融入团队主动完成工作（91-120天）
- (6) 第六阶段：赋予员工使命，适度授权（121-179天）
- (7) 第七阶段：总结，制定发展计划（180天）
- (8) 第八阶段：全方位地关注下属成长

模拟演练

【例1·单选】下列不属于企业文化精神层次的培训的是（ ）。

- A.参观厂史展览
- B.组织新员工学习企业规章制度
- C.请先进人物宣讲企业传统
- D.请企业负责人讲企业目的、宗旨

模拟演练

【例1·单选】下列不属于企业文化精神层次的培训的是（**B**）。

- A.参观厂史展览
- B.组织新员工学习企业规章制度
- C.请先进人物宣讲企业传统
- D.请企业负责人讲企业目的、宗旨

模拟演练

【例1·单选】华为新员工180天培训计划的第三个阶段是（ ）。

- A.让他知道是来干什么的
- B.让他知道如何能做好
- C.让他接受挑战性任务
- D.表扬与鼓励，建立互信关系

模拟演练

【例1·单选】华为新员工180天培训计划的第三个阶段是（C）。

- A.让他知道是来干什么的
- B.让他知道如何能做好
- C.让他接受挑战性任务
- D.表扬与鼓励，建立互信关系

二、在职员工培训

考点1：在职员工培训应注意的问题

考情分析：
可能会考单选题

- (1) 重视员工的参与；
- (2) 重视开发在职员工的潜力。

二、在职员工培训

考点2：在职员工的分类培训（培训内容）

考情分析：

单选题：2次【1610/1704】

五个层次



第一层次：知识更新

第二层次：能力培养

第三层次：思维变革

第四层次：观念变化

第五层次：心理调整

接着下一页



二、在职员工培训

考点2：在职员工的分类培训

考情分析：
可能会考单选题

培训与工作关系：（1）在职培训
（2）脱产培训

从培训的目的：（1）技能培训
（2）素质培训

二、在职员工培训

考点2：在职员工的分类培训（培训对象）

考情分析：

单选题：3次【1710/2104/2110】

- （1）普通员工培训——工作的技能
- （2）基层管理人员培训——管理工作的技能
- （3）中层管理人员培训——发现、分析和解决问题能力
- （4）高层管理人员培训——分析决策、战略思维能力
- （5）专业技术人员培训——按行业要求，规范培训

三、员工培训步骤

考点1：员工培训的步骤

考情分析：

论述题：1次【1510】



三、员工培训步骤

考点1：员工培训的步骤

考情分析：

单选题：2次【1910/2010】

简答题：3次【1404/1710/1810】

论述题：1次【1510】

(1) 培训**需求**分析：（**首要环节**）

可在**组织**、**工作岗位**和**个人**三个层次上开展

(2) 拟定培训**计划**：

培训什么、培训谁、何时培训、在哪里培训、谁来培训、怎样培训等

(3) **实施**培训计划：**执行**、**检查**、**反馈**和**修正**

★(4) **培训成果的转化**：将培训中学到的知识、技能等**运用**到实际工作中去

★(5) 培训**效果评估**

三、员工培训步骤

考点2：培训成果转化的理论

考情分析：

单选题：2次【1504/1804】

- (1) **同因素理论**：培训环境与工作环境完全相同——**飞行员培训**。
- (2) **激励推广理论**：一般原则运用于多种不同的工作环境——**人际关系培训**。
- (3) **认知转化理论**：存储和回忆——各种类型的培训内容和环境。

三、员工培训步骤

考点3：培训成果转化层面

考情分析：

单选题：5次

【1404/1410/1604/1610/1704】

第一个层面：**依样画瓢**式的运用（实际环境与培训时环境一致）

第二个层面：**举一反三**（实际环境与培训时环境有所差异）

第三个层面：**融会贯通**（实际环境与培训时环境完全不同）

第四个层面：**自我管理**（转化为内在能力）

三、员工培训步骤

考点4：培训成果转化水平受环境因素的影响

考情分析：

简答题：1次【19704】

- (1) **管理者**的支持；
- (2) **同事**的支持；
- (3) 受训者**自身努力**程度。

三、员工培训步骤

考点5：培训效果评估

考情分析：

单选题：4次【1310/1404/2104/2110】

多选题：2次【1510/1704】

论述题：1次【2008】

将培训效果分为4个层次，被称为**柯氏四级评估法**。

- (1) **反应**层（一级评估）——**最低**的层次，受训者对培训项目的看法
- (2) **学习**层（二级评估）——受训者对培训内容的掌握程度
- (3) **行为**层（三级评估）——受训者在实际工作中行为的变化
- (4) **结果**层（四级评估）——培训是否改变了组织绩效



三、员工培训步骤

☆培训效果评估

考情分析：
可能会考单选题

评估模型（指标）	评估重点	评估方法	评估主体	评估时间
反应层	学员对培训活动的感受	问卷调查、访谈等	培训主管机构	培训中或刚结束
学习层	学员对知识、技能的掌握	测试、问卷调查、现场模拟等	培训主管机构	培训结束后
行为层	学员受训后行为的改变情况	绩效考核、观察、访谈等	培训主管机构、学员上级主管、同事等	培训结束后一段时间
结果层	学员及组织的绩效改进情况	绩效考核结果、投资回报率等	培训主管机构、学员上级主管等	下一考核期或一年后

第三节 员工培训的方法

- 1.讲授法
- 2.案例分析法
- 3.角色扮演法
- 4.头脑风暴法
- 5.视听法
- 6.游戏法
- 7.碎片化学习法

一、讲授法

考点1：概念

考情分析：
可能会考单选题

通过口头语言向受训者传授知识的教学方法。教师使用**最早、应用最广**的教学方法。

一、讲授法

考点2：讲授法的优缺点

考情分析：

单选题：3次【1710/1910/2104】

简答题：1次【1804】

(1) 优点

- ①信息量大
- ②操作容易
- ③传授的知识系统、全面

(2) 缺点

- ①单向信息传递，缺少交流和沟通
- ②缺乏针对性
- ③不太适合技能培训

二、案例分析法

考点1：概念

考情分析：

多选题：1次【1604】

把实际工作中**真实的情景编写成案例**，通过相互研讨，来提高分析和解决问题能力的一种培训方法。

案例选择的基本要求

- (1) **典型**性
- (2) **真实**性
- (3) **可操作**性
- (4) **结果的多样**性

二、案例分析法

考点2：案例分析法的优缺点

考情分析：

简答题：2次【1310/2104】

可能会考单选题

（1）优点

- ①**生动**形象
- ②**灵活**多样，激发求知欲
- ③交流过程利于能力培养

（2）缺点

- ①**收集典型案例较困难**
- ②案例**不具有**广泛和普遍的指导作用，学员难得到系统完整的技能知识

三、角色扮演法

考点1：概念

考情分析：

单选题：1次【1504】

模拟情景，让受训员工来**担任某个角色**，理解不同角色所担负的任务与困难，从而改变自己原先的态度与行为。

★改善人际关系和处理冲突事件



三、角色扮演法

考点2：角色扮演法的优缺点

考情分析：
可能会考单选题和多选题

（1）优点

- ①**参与性强**
- ②观察他人扮演，学习各种交流技能
- ③给学员提供**模拟的实验机会**
- ④帮助学员认清自己的不足和优点

（2）缺点

出现**简单化**、**表面化**和**虚假人工化**等现象，使受训者得不到真正的角色锻炼和
能力提高的机会。

四、头脑风暴法

考点1：概念

考情分析：
可能会考单选题

通过会议的形式，让所有参与者在畅所欲言的气氛中，自由地**交换想法和点子**，每个人毫无顾忌地提出自己的各种想法。

★提出者：**奥斯本**

四、头脑风暴法

考点2：头脑风暴法的原则

考情分析：
可能会考多选题和简答题

- (1) **禁**止批评和评论
- (2) 以**量**求质
- (3) 异**想**天开
- (4) 鼓励综**合**

四、头脑风暴法

考点3：头脑风暴法的实施要点

考情分析：
可能会考多选题

- (1) 确定需要，明确目标
- (2) 选择人员，组成小组
- (3) 讲明要求，营造气氛
- (4) 多出点子，认真记录
- (5) 筛选组合，寻找最优

四、头脑风暴法

考点4：头脑风暴法的优点和影响因素

考情分析：

单选题：1次【2010】

多选题：1次【1404】

简答题：1次【1410】

(1) 优点

- ①简便易行
- ②集思广益
- ③创新性强
- ④培养人才
- ⑤增强团队精神

(2) 影响因素

- ①主持人的个人素质
- ②与会人员自身的素质和水平
- ③环境因素
- ④问题的难易程度

五、视听法

考点1：概念

考情分析：

单选题：1次【1410】

又称**多媒体教学法**，以幻灯、电影等多媒体视听教学设备为主要手段进行培训的方法。

视听内容一般包括**专家讲座、案例影片、企业专题宣传片**等。

五、视听法

考点2：视听法的优缺点

考情分析：
可能会考单选题和多选题

(1) 优点

- ①直观
- ②规范
- ③灵活

(2) 缺点

- ①先进的视听设备成本较高
- ②制作与培训内容一致、有针对性的视听资料不容易
- ③受训者容易受设备和场所的限制

六、游戏法

考点1：概念

考情分析：

单选题：1次【1804】

两个或者更多的参与者在**游戏规则**的约束下，相互竞争达到预期目标的培训方法。

游戏的种类主要有**团队建设类**、**沟通技巧类**、**领导力与管理技能类**等。

游戏法的原则：

- ①制订游戏规则
- ②游戏需要有结果

六、游戏法

考点2：游戏法的优缺点

考情分析：
可能会考单选题

(1) 优点

- ①轻松氛围，获得充分释放
- ②游戏过程中学习，在学习过程中思考

(2) 缺点

- ①游戏开发时间较长，培训占用的时间也较多
- ②如果培训师讲解能力不够，会使游戏失去意义

七、碎片化学习法

考点1：概念

考情分析：

单选题：1次【2008】

利用零散的时间进行学习。根据自我学习需求，**随时随地**获取零碎知识的学习方式。

形成原因：

互联网时代、人们阅读方式的改变、新媒体出现、微资源开发等。

发展前景：

符合当代人学习的价值取向，利用移动设备进行碎片化学习成为人们日常生活不可或缺的一部分。

七、碎片化学习法

考点2：碎片化学习法的优缺点

考情分析：

简答题：1次【1910】

可能会考多选题

(1) 优点

- ①灵活性
- ②针对性
- ③个性化
- ④高效率

(2) 缺点

- ①无序性
- ②随意性
- ③浅层性

如何使碎片化学习法更有效：**体系化学习**

- ①第一步--定一个应用目标
- ②第二步--建立知识体系框架
- ③第三步--碎片化输入、体系化积累

真题实战

【例1·单选】根据自我学习需求，随时随地获取零碎知识的培训方法属于()。

- A.自我学习法
- B.碎片化学习法
- C.头脑风暴法
- D.游戏法

真题实战

【例1·单选】根据自我学习需求，随时随地获取零碎知识的培训方法属于(**B**)。

- A.自我学习法
- B.碎片化学习法
- C.头脑风暴法
- D.游戏法

第八章 绩效管理



第一节

绩效管理概述



第二节

绩效计划



第三节

绩效考核



第四节

绩效反馈

第一节 绩效管理概述

一、绩效的含义与特点

考情分析：
可能会考单选题

考点1：绩效的含义

人力资源管理角度：人们从事某一种活动所产生的**成绩**和**成果**。

- ① “**结果论**”：绩效等于“结果”“产出”或“目标实现度”。
- ② “**过程论**”：绩效等于“行为”。
- ③ “**潜能论**”：绩效=“做了什么”+“能做什么”。

一、绩效的含义与特点

考点2：绩效的几个要点

考情分析：
可能会考单选题

- (1) 绩效基于工作而产生。
- (2) 绩效与组织目标有关，对组织目标有直接的影响作用。
- (3) 绩效是表现出来的工作行为和工作结果。
- (4) 体现个人绩效、团队绩效。

真题实战

【例1·多选】关于绩效的理解一直存在哪几个方面的争论？

A.结果论

B.过程论

C.行为论

D.潜能论

E.道德论

真题实战

【例1·多选】关于绩效的理解一直存在哪几个方面的争论？ **ABD**

A.结果论

B.过程论

C.行为论

D.潜能论

E.道德论

一、绩效的含义与特点

考点3：绩效的特点

考情分析：

单选题：2次【2104/2110】

可能会考多选题

- (1) **多因性**：员工的绩效受多种因素共同影响（个体、企业环境）。
- (2) **多维性**：员工的绩效往往体现在多方面（工作业绩、工作能力、工作态度）。
- (3) **动态性**：员工的绩效并不是一成不变的。

二、绩效管理

考点1：绩效管理的含义

考情分析：
可能会考单选题

绩效管理：制定员工**绩效目标**，对员工的目标完成情况做出**评价**和**反馈**，保证组织**目标完成**的管理手段与过程。

二、绩效管理

☆绩效管理与绩效考核的区别：

考情分析：
单选题：1次【2008】

绩效管理	绩效考核
一个完整的管理过程	管理过程中的局部环节
伴随管理活动的全过程	只出现在特定的时期
事先的沟通与承诺	事后的评估
员工参与并反馈	上对下的评估
侧重绩效改进与提高：教练	侧重判断和评估：裁判
关注过程，关注将来	关注结果，关注过去
重点是绩效改进与员工发展	奖惩和人事任免
业绩管理程序	人事管理程序

真题实战

【2008·单选】下列选项中，绩效管理的重心是（ ）。

- A.个人绩效计划的制定
- B.组织绩效计划的制定
- C.人与人之间的绩效比较
- D.个人和组织未来绩效水平的持续改进

真题实战

【2008·单选】下列选项中，绩效管理的重心是（**D**）。

- A.个人绩效计划的制定
- B.组织绩效计划的制定
- C.人与人之间的绩效比较
- D.个人和组织未来绩效水平的持续改进

二、绩效管理

考点3：绩效管理的作用

考情分析：

多选题：1次【1610】

简答题：1次【1810】

(1) 引导性作用

(2) 价值性作用

(3) 战略性作用

真题实战

【例1·多选】绩效管理系统在组织中发挥的主要作用有（）。

- A.决定性作用
- B.引导性作用
- C.价值性作用
- D.服务性作用
- E.战略性作用

真题实战

【例1·多选】绩效管理系统在组织中发挥的主要作用有（**BCE**）。

A.决定性作用

B.引导性作用

C.价值性作用

D.服务性作用

E.战略性作用

三、绩效管理体系的含义与内容

考点1：绩效管理体系的含义

考情分析：
可能会考单选题

企业为了完成绩效管理，所构建起来的管理体系，就是绩效管理体系（PDCA）。

三、绩效管理体系的含义与内容

考点2：绩效管理体系的内容-PDCA

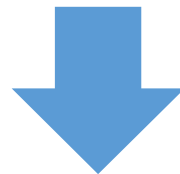
考情分析：

单选题：1次【2010】

简答题：1次【1910】

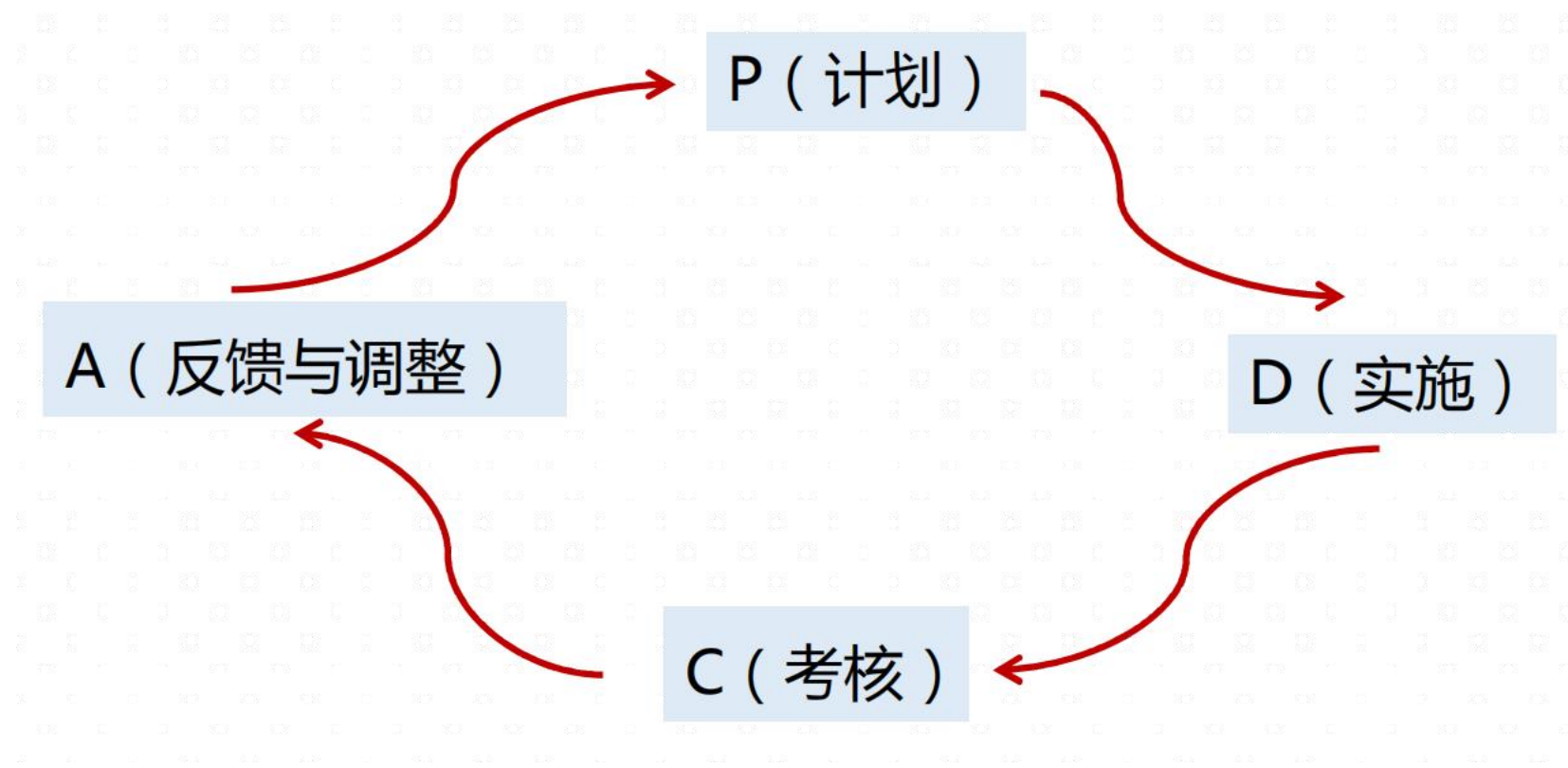
- (1) **绩效计划**（P）：起点，在公司、部门、个人层面设定绩效目标和衡量指标。
- (2) **绩效实施**（D）：实施绩效计划的过程。
- (3) **绩效考核**（C）：考核主体，考核方法，考核评价。
- (4) **绩效反馈与调整**（A）：影响着组织实现绩效管理目的的程度。

【注意】现代绩效管理的闭环控制体系：PDCA。



三、绩效管理体系的含义与内容

考点2：绩效管理体系的内容-PDCA



第二节 绩效计划

一、绩效计划的含义与作用

考点1：绩效计划的作用

考情分析：

论述题：1次【1504】

- (1) 制订**行动计划**，指导PDCA有效实施。
- (2) 增强后续工作的**计划性**，降低浪费和冗余。
- (3) 对员工工作的**监控**和**指导**，为考核提供衡量指标，容易获得员工的接受。
- (4) 员工参与计划的制订，增强员工**参与感**，提高员工对绩效目标的承诺。
- (5) 将**战略目标**和**员工考核指标相结合**，有助于组织战略目标的实现。

起参与计划+ 参与度高+ 能指导+ 有计划性+ 不浪费时间+ 监督= **战略目标实现**

真题实战

【例1·多选】在绩效管理中绩效计划的作用主要有（ ）。

- A.指导绩效管理的实施
- B.有利于对员工工作的监控和指导
- C.增强后续工作的计划性
- D.将战略目标和员工考核指标相结合
- E.增强员工的参与感

真题实战

【例1·多选】在绩效管理中绩效计划的作用主要有（**ABCDE**）。

- A.指导绩效管理的实施
- B.有利于对员工工作的监控和指导
- C.增强后续工作的计划性
- D.将战略目标和员工考核指标相结合
- E.增强员工的参与感

一、绩效计划的含义与作用

考点2：绩效计划的含义要点

考情分析：

案例题：1次【1604】

绩效计划包含三部分内容：

①绩效**目标体系**和绩效**考核周期**

①目标、时间

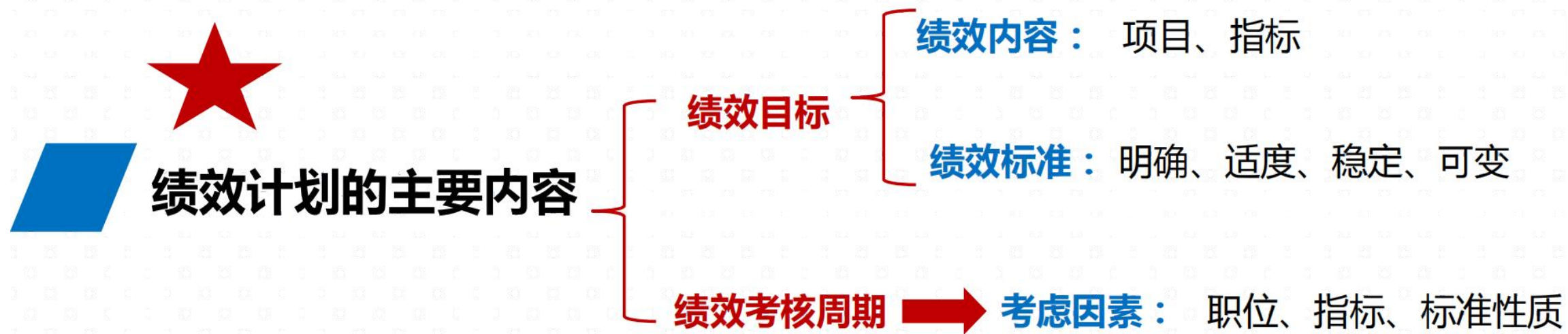
②为实现目标，员工应**采取的措施**

②员工怎么做

③对绩效跟进实施、考核和反馈阶段做**规划**和**指导**

③公司怎么做

一、绩效计划的含义与作用



二、绩效计划主要内容

考点1：绩效目标的制定

考情分析：
可能会考单选题和多选题

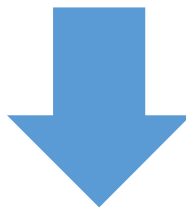
绩效目标由**绩效内容**和**绩效标准**组成。



工作任务，应当做什么事情



应该怎样来做或者做到什么程度



接着下一页

二、绩效计划主要内容

(1) **绩效内容**：工作任务，应当做什么事情。

考情分析：

多选题：1次【1910】

①**绩效项目**：工作**业绩**、工作**能力**和工作**态度**。

②**绩效指标**：对绩效项目的进一步**细化**和**分解**。

a. 工作业绩：数量、质量、成本和时间

b. 工作能力和工作态度：具体情况具体分析

确定绩效指标遵循的原则：

有效性原则，定量指标为主、定性指标为辅原则，明确性原则，少而精原则，可测性原则，差异性原则，可变性原则。

二、绩效计划主要内容

考情分析：

单选题：1次【2110】

可能会考简答题

(2) **绩效标准**：应该怎样来做或者做到什么程度。

确定绩效标准时，应当注意以下几个问题：

①绩效标准应该**明确**：目标越明确，激励效果越好。

A. 量化标准类型：数值型的标准、百分比型的标准、时间型标准。

B. 能力和态度可用描述性标准。

②绩效标准的**压力要适度**：大多数人经过努力可以达到。

③绩效标准要具有一定的**稳定性**：保证标准的权威性。

④绩效标准应该具有一定的**可变性**：技术的进步、工具的改进、生产效率的提高。

二、绩效计划主要内容

考点2：绩效考核周期

考情分析：
可能会考单选题

绩效考核周期，又叫绩效考核期限，一个完整的PDCA绩效管理循环的时间，指多长时间应对员工进行一次绩效考核。

三、绩效计划的主要工具

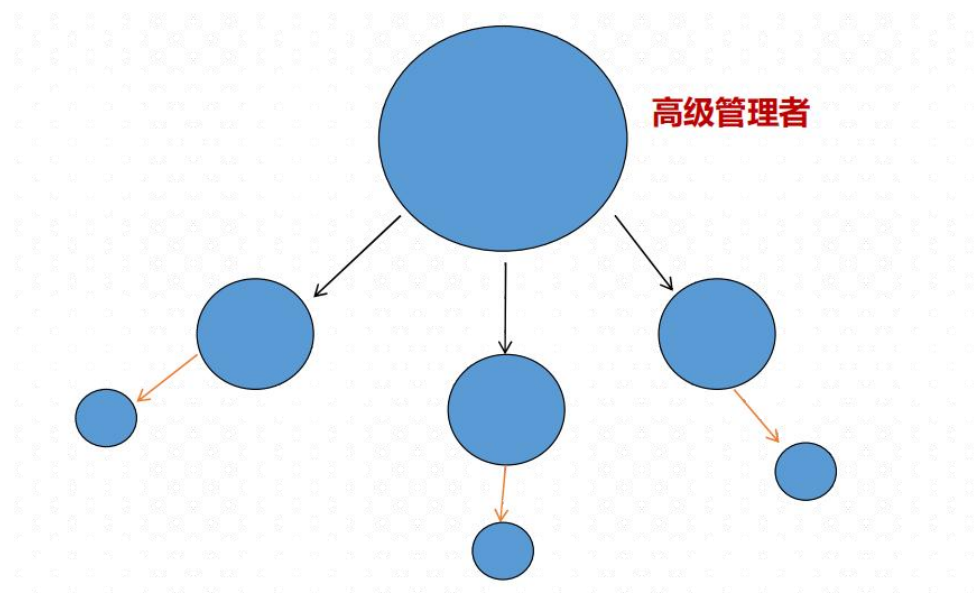
考点1：目标分解

考情分析：
可能会考单选题

目标分解，指目标由组织的**最高管理者**设定，然后分解成子目标落实到组织的**各个层次**上。体现**自上而下**向员工下达任务，体现出对员工的控制作用。

特点：

- (1) 单向过程，从上往下，逐级设定。
- (2) 对上一级目标的理解很重要。



真题实战

【例1·多选】 下列选项属于绩效计划中目标分解工具的特点是()。

- A.单向过程
- B.从上而下
- C.逐级设定
- D.对上一级目标的理解很重要
- E.根据上一级的目标来确定下一级目标

真题实战

【例1·多选】下列选项属于绩效计划中目标分解工具的特点是(ABCDE)。

- A.单向过程
- B.从上而下
- C.逐级设定
- D.对上一级目标的理解很重要
- E.根据上一级的目标来确定下一级目标

三、绩效计划的主要工具

考点2：关键绩效指标--KPI

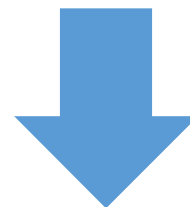
考情分析：

单选题：1次【2008】

(1) 含义：关键绩效指标，是把企业的战略目标分解为可操作的工作目标的工具。

含义的理解：

- ①对公司战略目标的**分解**。
- ②对绩效构成中**可控部分**的衡量。
- ③对**重点经营活动**的衡量，而不是对所有操作过程的反映。
- ④组织上、下**认同**的。



接着下一页

三、绩效计划的主要工具

考点2：关键绩效指标--KPI

考情分析：

可能会考多选题和论述题

(2) 关键绩效指标设计流程：流程性、计划性和系统性。

- ①明确企业的**战略目标**：头脑风暴法和鱼骨分析法
- ②各部门的主管建立部门级**关键绩效指标**
- ③再将关键绩效指标**进一步细分**，分解为更细的关键绩效指标
- ④设定**评价标准**
- ⑤对关键绩效指标进行**审核**

目标→ KPI（部门）→ KPI细分→ KPI评价→ 审核

真题实战

【2008·单选】下列选项中，关于关键绩效指标描述正确的是（ ）。

- A.对重点经营活动的衡量
- B.对所有操作过程的反映
- C.由上级强行确定下发的指标
- D.对绩效构成中所有部分的衡量

真题实战

【2008·单选】下列选项中，关于关键绩效指标描述正确的是（**A**）。

- A.对重点经营活动的衡量
- B.对所有操作过程的反映
- C.由上级强行确定下发的指标
- D.对绩效构成中所有部分的衡量

三、绩效计划的主要工具

考点3：平衡计分卡

考情分析：

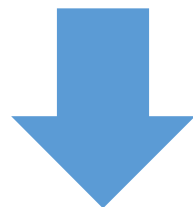
多选题：1次【2010】

(1) 内容：

- ①**财务类**指标：展现给股东、投资者看。
- ②**顾客市场类**指标：客户形象。
- ③**内部运营类**指标：经营效率。
- ④**学习与发展类**指标：员工感觉。

(2) 实现了五个平衡：

- ①**财务**与**非财务**的平衡
- ②**短期**与**长期**的平衡
- ③**前置**与**滞后**的平衡
- ④**内部**与**外部**的平衡
- ⑤**定量**指标和**定性**指标的平衡



接着下一页

三、绩效计划的主要工具

考点3：平衡计分卡

考情分析：
可能会考单选题

（3）平衡计分卡实施步骤：

- ①明确公司的**使命**、**愿景**和**战略**；
- ②战略目标**沟通**，上下沟通；
- ③基于战略的**业务规划**；
- ④建立**反馈机制**、**绩效考核**和**能力发展模型**；
- ⑤建立浮动薪酬的**绩效激励系统**。

（4）成功实施平衡计分卡，**决定性因素**：

- ①最高**管理层**的决心、支持和推动；
- ②人力资源管理部门需要提升到**战略高度**；
- ③设定与企业战略相衔接的**合适的目标**；
- ④**整合**组织机构和流程，**强化**跨部门团队合作，减少行政性干扰。

四、绩效沟通

考点1：绩效沟通的含义和作用

考情分析：

简答题：1次【2008】

(1) 含义：绩效沟通是绩效管理的**核心**。绩效沟通**贯穿**整个绩效管理过程。

(2) 作用：

①设定共同认可的**绩效目标**；

②履行目标职责过程中**不断沟通**：清除障碍，提供支持和帮助；

③使考核思想深入人心，考核结果**令人信服**。

四、绩效沟通

考情分析：

单选题：1次【2110】

考点2：绩效沟通的内容与形式

（1）绩效沟通的内容：

- ① **目标确定**沟通
- ② **实施过程**沟通
- ③ **绩效反馈**沟通
- ④ **绩效改进**沟通

（2）绩效沟通的方式：

① **正式沟通**：事先计划和安排好的沟通（定期）。

- a. 定期的书面报告
- b. 一对一正式面谈
- c. 定期的会议沟通

② **非正式沟通**：未经计划的沟通。如非正式的会议、闲聊、走动式交谈、吃饭时进行的交谈等。好处是形式多样、灵活，不需要刻意准备；沟通及时，使问题很快得到解决；容易拉近主管与员工之间的距离。

第三节 绩效考核

一、绩效考核的含义和作用

考点1：绩效考核的含义

考情分析：
可能会考单选题

绩效考核，也叫**绩效评价**，指企业运用特定的指标和标准，对员工的**工作行为**及**工作业绩**进行评估，并用评估的结果对员工将来的工作行为和工作业绩产生正面引导的过程和方法。

一、绩效考核的含义和作用

考点2：绩效考核的作用

考情分析：

可能会考多选题和简答题

- (1) 达成目标方面
- (2) 分配利益方面
- (3) 人员激励方面
- (4) 挖掘问题方面
- (5) 促进成长方面

二、绩效考核的流程

考点1：绩效考核的流程

考情分析：

多选题：1次【2110】

分析题：1次【2010】

- (1) **确立目标：**战略目标，选择考核对象。
- (2) **建立评价系统：**评价主体，构建指标体系，选择考核方法。
- (3) **整理数据**
- (4) **分析判断：**对评价对象进行最终的判断。
- (5) **输出结果**

三、绩效考核体系

考点1：绩效考核的主体

- (1) 上级
- (2) 同级
- (3) 下级
- (4) 个人

三、绩效考核体系

考点2：绩效考核的内容

考情分析：

论述题：1次【2010】

- (1) **关键业绩**：任务的数量、质量及效率方面。
- (2) **能力素质**：所担任的工作、职务，能力是大是小、是强是弱等。
- (3) **满意度**：难以量化，从工作态度、基本能力、业务熟练程度、责任感、协调性等方面综合考核。

三、绩效考核体系

考点3：绩效考核的方式

考情分析：
可能会考单选题和多选题

（1）**比较法**：相对考核的方法，通过员工之间的相互比较，从而得出考核结果。

①**个体排序法**（排队法）

②**配对比较法**：两两比较，降低排队的难度。

③**人物比较法**：选出典型员工，以他的各方面表现为标准，对其他员工进行考核。

（2）**强制分布法**（强制比例法、强制分配法）：

先确定几个绩效等级，如优、良、中、差、劣，人为地确定每个等级中的员工数在总人数中所占的比例。

三、绩效考核体系

考点3：绩效考核的方式

考情分析：
可能会考单选题和多选题

- (3) **量表评价法**：根据等级评价量表对被评价者进行评价（**最广泛**）。
- (4) **目标考核法**：按指标来衡量员工完成既定目标和执行工作标准的情况。
- (5) **关键事件法**：由上级主管记录员工平时工作中的关键事件，做得特别好的和做得不好的。
- (6) **行为锚定等级评价法**：将同一职务工作可能发生的各种典型行为进行评分度量建立一个锚定评分表，对员工工作中的实际行为进行测评记分。实质上**是关键事件法与量表评价法的结合**。
- (7) **360度绩效考核**（“360度绩效反馈”或“全方位评估”）：
由员工自己、上司、直接部属、同事甚至顾客等全方位来了解个人的绩效。

三、绩效考核体系

考点4：绩效考核周期

考情分析：
可能会考单选题

绩效考核周期，指的是多长时间进行一次绩效考核。

- (1) **固定**时间间隔：日考核、周考核、月度考核、季度考核、年度考核。
- (2) **非固定**时间间隔：一个任务或项目完成后进行的考核。

四、绩效考核中常见的误区

考情分析：

单选题：1次【2008】

考点1：绩效考核中常见的错误

- (1) **首因效应**（首次效应、优先效应或第一印象效应）：考核者由于对被考核者第一印象不佳或很好，以至于在以后的绩效考核中对他的评价偏低或偏高。**“以貌取人”**
- (2) **近因效应**：被考核者可能一向表现平庸，但在临近考核期做了一件让主管非常满意的事情，导致主管在评分时依据这一事件掩盖其长期的碌碌无为，使评分偏高；被考核者最近的一次失误也可能使几个月的优秀表现付诸东流，最后的评分比相应的要低。
- (3) **从众效应**：当个体受到群体的影响（引导或施加的压力），会怀疑并改变自己的观点、判断和行为，朝着与群体大多数人一致的方向变化。
- (4) **晕轮效应**：最大弊端是**以偏概全**。



接着下一页

四、绩效考核中常见的误区

(5) **趋中效应**：将被考评者划为接近平均或中等水平。

(6) **拟己效应**（像我效应）：即“以己度人”，主管将自己与员工相比较，与自己相似的员工在绩效考核中不由自主地打出高分；与自己共同点少的员工，则给分较低。

(7) **个性效应**：不同的主管一般有不同的个性，由于主管个性的不同，在绩效考核中可能对被考核者的要求也会不一样。

(8) **情感效应**（情绪效应）：一个人的情绪状态可以影响到对某一个人今后的评价

真题实战

【2008·单选】部门经理王某对其下属小张的第一印象不太好，在年终绩效评价中对小张评价偏低，该现象属于（ ）。

- A.近因效应
- B.个性效应
- C.首因效应
- D.情感效应

真题实战

【2008·单选】部门经理王某对其下属小张的第一印象不太好，在年终绩效评价中对小张评价偏低，该现象属于（**C**）。

A.近因效应

B.个性效应

C.首因效应

D.情感效应

第四节 绩效反馈

一、绩效反馈的含义

考情分析：
可能会考简答题

考点1：绩效反馈的含义和目的

绩效反馈是一种正式的绩效沟通。

绩效反馈的目的：

- (1) **回顾**现有工作绩效情况，双方就绩效考核结果达成共识；
- (2) **分析**现存绩效问题，找出需要改进的方面；
- (3) **展望**未来绩效发展路径，共同协商下一个绩效周期的绩效目标。

二、绩效反馈面谈

考点1：绩效反馈面谈的技巧

考情分析：

单选题：1次【2010】

- (1) 保持友好认真的态度；
- (2) 先肯定成绩，再指出缺点；
- (3) 评估以事实为依据；
- (4) 着重员工的工作绩效，避免涉及与此无关的问题；
- (5) 把握面谈的局面，避免冷场，避免出现双方的冲突和僵局。

三、绩效改进

考情分析：

单选题：1次【1910】

考点1：绩效改进的含义

绩效改进：指确认工作绩效的不足和差距，查明产生的原因，制订并实施有针对性的改进计划和策略，**不断提高竞争优势的过程**。

绩效改进是绩效考核的**后续应用阶段**。

三、绩效改进

考情分析：

单选题：1次【1910】

考点2：绩效改进的过程

- (1) 分析员工的绩效考核结果，明确其中存在的不足和问题；
- (2) 一起对绩效问题进行分析，找出原因；
- (3) 制订绩效改进目标和改进计划，并与员工达成一致；
- (4) 以绩效改进计划补充绩效计划，帮助员工实现绩效计划。

真题实战

【1910·单选】确认绩效不足，查明原因，制定计划，提高优势，属于（ ）。

- A.绩效计划
- B.绩效沟通
- C.绩效改进
- D.绩效反馈

真题实战

【1910·单选】确认绩效不足，查明原因，制定计划，提高优势，属于（C）。

A.绩效计划

B.绩效沟通

C.绩效改进

D.绩效反馈

四、绩效考核结果的应用

考点1：绩效考核结果的应用

考情分析：
可能会考多选题

- (1) 用于**招募与甄选**
- (2) 用于人员**调配**
- (3) 用于人员**培训与开发**决策
- (4) 用于确定和调整**员工薪酬**

第九章 薪酬管理



第一节

薪酬概述



第二节

薪酬水平和结构



第三节

薪酬设计

第一节 薪酬概述

一、薪酬的概念

考点1：薪酬的理解

各种货币收入和各种福利酬劳之总和

- (1) 基础是雇佣关系
- (2) **主体**是雇主
- (3) **客体**是雇员
- (4) 本质是一种等价交换过程（时间换金钱）

二、薪酬的分类和构成

考点1：薪酬的分类

考情分析：

单选题：1次【2104】

可能会考多选题

- (1) 是否可以用**货币衡量**：货币性薪酬和非货币性薪酬
- (2) 基本**发生机制**不同：外在薪酬和内在薪酬
- (3) **支付量**如何界定：计时薪酬和计件薪酬
- (4) **激励时间**的长短：短期薪酬和长期薪酬
- (5) **发放的标准**：能力薪酬、绩效薪酬和职位薪酬

二、薪酬的分类和构成

考点2：薪酬的构成

考情分析：

单选题：2次【1310/1704】

多选题：2次【1604/2010】

简答题：4次【1504/1510/1910/2008】

全面薪酬构成	经济性薪酬 (外在薪酬)	直接薪酬	①基本薪酬 ②激励薪酬 ③绩效薪酬	基本工资 绩效工资 激励工资 职位消费 股票期权
		间接薪酬	福利薪酬 (五险一金、生活补充福利)	生活福利 员工培训 带薪休假 保障计划 住房资助
	非经济性薪酬 (内在薪酬)	成果型	升职晋升、提高社会地位 工作成就感、自我实现价值	
		过程型	便利工作条件、舒适工作环境 工作挑战、参与公司决策	

二、薪酬的分类和构成

考点3：基本薪酬和激励薪酬的特点区别

考情分析：
可能会考多选题

- (1) **基本**薪酬：（职位、技能或能力）常规性、稳定性、基准性、综合性
- (2) **激励**薪酬：（可变薪酬）补充性、激励性、灵活性、战略性

二、薪酬的分类和构成

考点4：激励薪酬和绩效薪酬的联系和区别

考情分析：

单选题：1次【2104】

论述题：1次【1704】

联系	<div>①都与工作业绩直接相关</div> <div>②都作为基本薪酬的补充形式</div> <div>③都起到激励员工的目的</div>		
区别	<div>①影响绩效的方式不同</div> <div>绩效薪酬：对员工过去的突出业绩奖励，事先不知情</div> <div>激励薪酬：影响员工未来行为，“诱导”完成理想业绩</div> <div>②对企业劳动成本影响不同</div> <div>绩效薪酬：永久加到员工基本薪酬上，增加企业劳动成本</div> <div>激励薪酬：会下浮或不支付，不会永久性影响企业劳动成本</div>		

成就薪酬：超额完成，突出

可变薪酬

二、薪酬的分类和构成

考点5：福利薪酬的特点

考情分析：
可能会考多选题

- (1) 支付形式灵活，有针对性满足员工的生活需求；
- (2) 对企业起到节税效果；
- (3) 保证员工基本生活的有力补偿。

三、薪酬的功能

考点1：薪酬的功能

考情分析：

单选题：2次【2010/2110】

多选题：1次【1404】

简答题：2次【1410/1604】

论述题：1次【2104】

(1) 薪酬对员工的功能	<div><div>①补偿功能</div><div>②激励功能</div><div>③保障功能</div><div>④价值功能</div></div>
(2) 薪酬对企业功能	<div><div>①资本增值功能：是企业剩余价值的来源</div><div>②资源配置功能：人力资源配置</div><div>③控制成本功能：合理控制人工成本</div><div>④文化塑造功能：价值分配取向</div><div>⑤组织协调功能：公平合理的薪酬差别</div></div>
(3) 薪酬对社会功能	<div><div>①价格信号功能：反应劳动力市场价格</div><div>②公平标准功能：反应社会公平</div><div>③宏观调控功能：影响国民经济</div></div>

第二节 薪酬水平和结构

一、薪酬水平

考点1：薪酬水平的概念

薪酬水平是指一定国家、区域、行业或企业内部各岗位、各部门或整个企业劳动者平均薪酬的高低程度。

薪酬水平决定了企业薪酬的内部和外部**竞争性**。

层次：宏观薪酬水平、微观薪酬水平、个人薪酬水平

一、薪酬水平

考点2：薪酬水平的影响因素

生产力水平是制定薪酬水平的客观依据。

考情分析：

简答题：2次【1404/1904】

论述题：1次【1804】

案例题：1次【1610】

(1) 宏观因素：

- ①劳动生产率水平
- ②积累消费水平
- ③政府政策法规的调节
- ④劳动力市场供求状况
- ⑤物价变动

(2) 微观因素：

- ①企业经营效益
- ②企业薪酬政策
- ③企业规模和发展阶段
- ④员工的异质性
- ⑤劳资双方的谈判
- ⑥心理因素

一、薪酬水平

考点3：薪酬水平的衡量指标

考情分析：

单选题：3次【1604/1610/1704】

多选题：1次【1510】

简答题：1次【2110】

(1) **薪酬平均率** = 实际平均薪酬 / 薪酬区间中间值

(2) **增薪幅度** = 本年度平均薪酬水平 - 上年度平均薪酬水平

(3) **平均增薪率** = 本年增薪幅度 / 上年平均薪酬水平

二、薪酬结构

考点1：薪酬结构的构成要素

考情分析：

单选题：2次【1310/1410】

多选题：2次【1504/2008】

简答题：1次【1310】

(1) 薪酬的等级数量 →

等级越**多**，越明确，但也容易僵化
等级越**少**，越灵活，但也容易失控

(2) 薪酬趋势线

(最高、中位、最低趋势线)

(3) 同一薪酬等级内部的薪酬变动范围 →

薪酬区间
薪酬变动比率
薪酬区间比较比率
薪酬区间渗透度

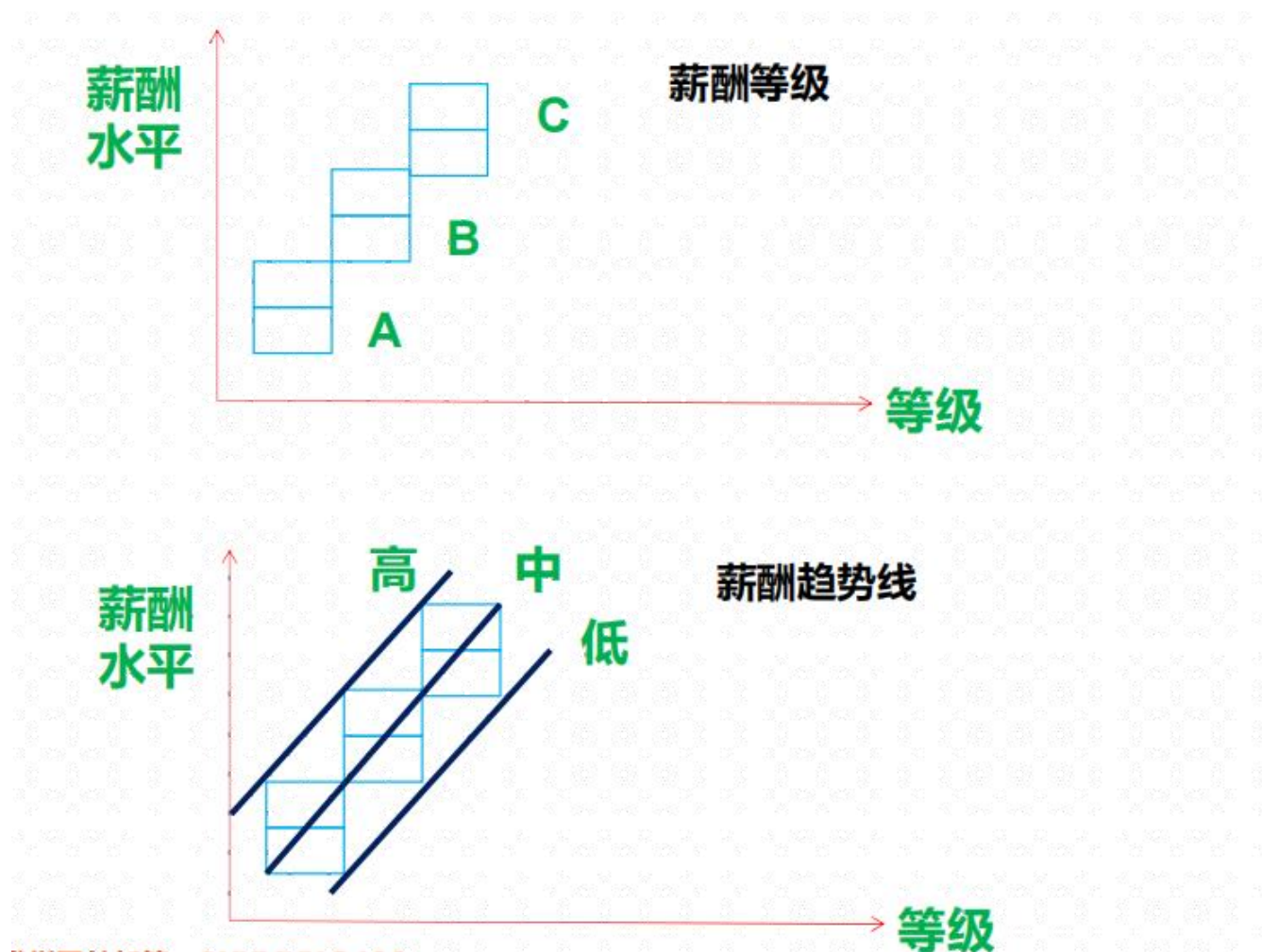
(4) 相邻两个薪酬等级之间的交叉与重叠关系 →

没有交叉重叠或交叉重叠很少，
意味着薪酬水平差异过大



二、薪酬结构

考点1：薪酬结构的构成要素



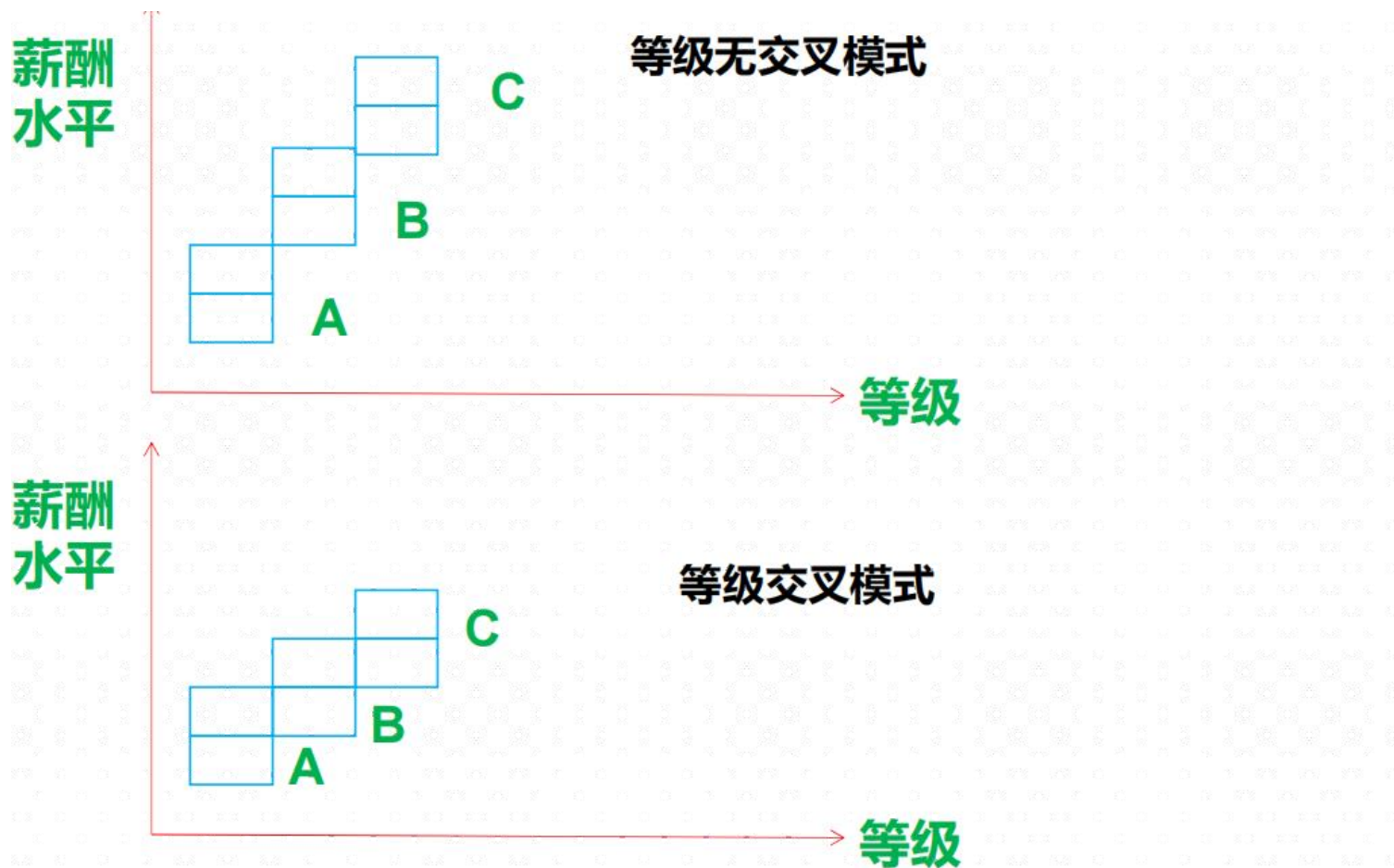
二、薪酬结构

考点1：薪酬结构的构成要素



二、薪酬结构

考点1：薪酬结构的构成要素



没有交叉重叠或交叉重叠很少，意味着薪酬水平差异过大。

二、薪酬结构

考点2：薪酬结构的类型

考情分析：

单选题：1次【1610】

简答题：1次【1710】

案例分析题：1次【2010】

(1) 以员工岗位为基础的薪酬结构（**关键环节：**工作评价）

①岗位内容：该岗位所要求的技能以及该岗位的职责

②岗位价值：该岗位对组织目标的相对贡献

(2) 基于任职者的薪酬结构

①技能：与工作有关的技能、能力、知识

②能力：适应不同情况的能力

第三节 薪酬设计

一、薪酬设计的原则

考情分析：

单选题：5次【1404/1410/1504/1804/2010】

简答题：1次【1704】

考点1：薪酬设计的原则

(1) 公平性 (基础原则)



- ①内在公平表现出的是激励性
- ②外在公平表现出的是竞争性

(2) 竞争性

(3) 激励性

(4) 经济性

(5) 合法性

(6) 战略性

记忆口诀：和（合）平，经历（励）战争

二、薪酬设计的基本流程

考情分析：

单选题：5次【1310/1404/1504/2008/2010】

考点1：薪酬设计的基本流程（内在公平的关键一步）

（1）确定薪酬原则和策略  **首要**步骤、纲领性文件

（2）工作分析  确定薪酬的基础

（3）工作评价★  内在公平的关键一步

（4）薪酬调查★

（5）工资结构设计

（6）工资分级及定薪

（7）薪酬体系的实施和修正

二、薪酬设计的基本流程

考点2：工作评价的方法

考情分析：

单选题：6次

【1310/1510/1604/1610/1704/2110】

(1) 排序法 →

所有岗位两两进行比较，根据其对企业的相对价值大小或重要性的高低排出顺序或等级

(2) 套级法 →

首先制定一套等级标准，然后将待评价的岗位与评价标准相比较

(3) 因素比较法 →

各个薪酬因素分别与基准岗位相比较

(4) 评分法 →

将待评价岗位与薪酬标准相比较得出的分值--最普遍的一种方法

二、薪酬设计的基本流程

考情分析：

单选题：3次【1410/1710/1910】

考点3：薪酬调查的步骤

薪酬调查，是指通过正当途径、获取企业外部组织或个人相关薪酬信息的过程。

- (1) 确定**薪酬战略**
- (2) 确定薪酬调查的**范围**和**对象**
- (3) 进行薪酬**调查**
- (4) 形成薪酬调查**报告**
- (5) 应用薪酬调查**结果**



岁月如歌，努力向上