

HR 知识大盘点（全）

一、人力资源管理的主要模块

1、人力资源规划 2、员工招聘与配置 3、绩效考评 4、培训与开发 5、薪酬福利管理 6、劳动关系

二、常见的人力资源部门组织架构是怎样的？

按照企业人力资源管理的不同发展阶段，可分为：

- 1、低级阶段：人事行政部设置 1 - 2 个专员，主要负责户口、档案、保险和少量招聘工作。
- 2、初级阶段：各个业务模块的组织结构已逐步建立起来，公司人员一般处于 100 - 200 人，这时人力资源部的日常工作已由专人负责，如招聘工作、工资核算等。
- 3、中级阶段：人力资源部门各职能更加健全，分别设置招聘、考核、薪酬管理、人事服务、员工培训等职责岗位。
- 4、高级阶段：设置人力资源总监、人力资源部门经理，其下分设人事主管、人事专员、人事助理等岗位，分级分管招聘、考核、任职资格管理、薪酬管理、培训、企业文化建设等工作，全方位支持企业经营运作。人力资源管理逐渐成为支持支持公司战略发展的重要部门。

三、人力资源成本

（1）人力资源原始成本：

- A．人力资源获得直接成本：人员招募、人员选拔、录用安置。
- B．人力资源开发直接成本：上岗引导培训、职业生涯管理、培训教育。
- C．人力资源开发间接成本：培训期间的生产损失、职业发展辅导人员的时间投入、组织内部教师的时间投入。

（2）人力资源重置成本：

- A．人力资源获得直接成本：人员招募、人员选拔、录用安置。
- B．人力资源离职直接成本：离职补偿费、离职管理费用。
- C．人力资源离职间接成本：空职损失、新聘人员不及离职者所导致的损失；离职前离职者工作绩效的损失。

四、人力资源规划定义

狭义：企业从战略规划和发展目标出发，根据其内外部环境的变化，预测企业未来发展对人力资源的需求，以及为满足这种需要所提供人力资源的活动过程。

五、人力资源规划的程序

1、收集有关信息资料 2、人力资源需求预测 3、人力资源供给预测 4、确定人力资源净需求 5、编制人力资源规划 6、实施人力资源规划 7、人力资源规划评估 8、人力资源规划的反馈与修正

六、招聘的概念

企业为了发展的需要，根据人力资源规划及工作分析，通过各种方式将有一定技巧、能力和有兴趣人员吸引到企业一定岗位任职的过程。

七、招聘需求信息产生的原因

- 1、组织人力资源自然减员。如员工离职或调动到其他部门、员工正常退休、短期休假等都会产生岗位的空缺，有招聘的需求。
- 2、组织业务量的变化使得现有的人员无法满足需要。
- 3、现有人力资源配置情况不合理。

八、选择招聘渠道的主要步骤

（1）分析单位的招聘要求。（2）分析招聘人员的特点。（3）确定适合的招聘来源。（4）选择适合的招聘方法。更多 HR 专业知识，推荐关注最好的 HR 学习地盘环球人力资源智库微信号 GHRlib，平台关注量已超 80 万。

九、人员招聘的基本程序

- 1、准备阶段。包括：招聘需求分析、明确招聘工作特征和要求、制订招聘计划和招聘策略。
- 2、实施阶段。招聘工作的实施是整个招聘活动的核心，也是最关键的一环，先后经历招募、筛选、录用三个步骤。
- 3、评估阶段。及时发现问题、分析原因、寻找解决的对策，有利于及时调整有关计划并为下次招聘提供经验教训。

十、招聘环境分析

(一)组织外部环境因素

经济条件组织作为宏观经济中的微观主体，其经济活动都会受到外部经济条件的影响，招聘活动也不例外。

劳动力市场劳动力市场状况是影响招聘计划设计的一个主要因素。如果需要招聘的劳动力在市场上有充足的供应，那么招聘信息很容易就能吸引到足够多的申请者；如果劳动力供不应求则会使招聘活动变得相当困难，不易招聘到适当数量的求职者。

法律法规组织在制定招聘计划和实施招聘录用工作中，必须充分考虑现行法律、法规 and 政策的有关规定，防止出现违背相关政策法规的行为，也避免产生法律纠纷，以免组织人力、物力、财力的不必要损失。

(二)招聘的内部环境

组织的战略规划和发展计划决定着组织的发展方向。特定的战略规划和发展计划是影响人力资源管理任务的一个重要因素。

组织的财务预算也会影响人员需求。如果财务预算比较高，就有条件录用较多数量的人员，也可以支付较高的工资，这样就可以招聘到更高素质的人员；如果财务预算紧缩，就只能招聘较少数量的人员和支付较低的工资。

此外，组织文化、管理风格等内部因素也影响人员招聘工作。

十一、确定招聘的原则

- 1 遵守国家关于平等就业的相关法律法规和政策的原则；
- 2 经济效益原则；
- 3 因岗配人原则；
- 4 全面考核原则；
- 5 公平公开原则；
- 6 协调互补原则；

招聘到最优的人才并不是最终的目的，而只是手段，最终的目的是每个岗位上用的都是最合适的人员，达到组织整体效益的最优化。

十二、内部招募的主要办法

（1）推荐法

A．可用于内部招聘，也可用于外部招聘。 B．比较有效，成功概率大，但可能会比较主观。

（2）布告法：

A．目的在于企业中的全体员工都了解到那些职位空缺，需要补充人员，使员工感觉到企业在招募人员这方面的透明度与公平性，并有利于提高员工士气。

B．优点：在于让企业更为广泛的人员了解到此类信息，为企业员工职业生涯的发展提供了更多的机会，可以使员工脱离原来不满意的工作环境，也促使主管们更加有效的管理员工，以防本部门员工的流失。

C．可以以海报的形式，也可以在公司的内部网站上。适用于非管理层人员的招聘，特别是普通职员的招聘。缺点是时间较长。

（3）档案法：

（4）竞聘法。

内部招聘优缺点：

1 优点：激发员工的内在积极性；迅速的熟悉工作和进入工作；降低了招聘成本；保持企业内部的稳定性。

2 缺点：容易形成企业内部人员的版块结构；可能引发企业高层领导的不团结因素；缺少思想碰撞的火花，影响到企业的活力和竞争能力；当企业高速发展时，容易以次充好；徇私舞弊的现象难以避免；会出现涟漪效应；近亲发展会影响企业的后续发展。

十三、外部招募的主要办法

（1）发布广告。优点：信息传播范围广、速度快、应聘人员数量大，层次丰富，单位的选择余地大。

（2）借助中介法。

A．人才交流中心：针对性强，费用低廉。但对于计算机、通讯等专业的热门人才和高级人才招聘效果不太理想。

B．招聘洽谈会。可以节省单位和招聘者的时间。通过参加招聘洽谈会，单位招聘人员不仅可以了解到当地人力资源和素质和走向，还可以了解到同行业其他单位的人力资源政策和人力需求状况。但仍然很难招聘到高级人才。

（3）猎头公司。

（4）上门推荐法。即校园招聘。方式有：招聘张贴、招聘讲座和毕业生分配办公室三种办法。适用于选拔工程、财务、计算机、法律以及管理等领域的专业化初级水平人员。

（5）熟人推荐法。对招聘专业人才比较有效，不仅招聘成本小，而且应聘人员素质较高。但容易在单位内形成小团体

外部招聘优缺点：

优点： 1 带来新的思想，新观念，补充新鲜血液，使企业充满活力； 2 加强战略性人力资源目标的实现； 3 可以避免涟漪效应产生的各种不良效应； 4 避免因为过度使用内部不成熟的人才； 5 大大节省培训费用。

缺点： 1 人才获取的成本高； 2 可能会选错人； 3 给现有的员工以不安全感； 4 文化的融合需要时间； 5 工作的熟悉以及与周边工作关系的密切配合也需要时间。

十四、招聘渠道的选择依据

招聘渠道是指吸引招聘对象所使用的方法，由于招聘岗位不同、人力需求数量与人员要求不同、新员工到位时间和招聘费用的限制，决定了招聘对象的来源与范围，决定了招聘信息发布的方式、时间与范围，因而也决定了招聘渠

道的不同。在招聘渠道选择上要能够综合分析各种招聘渠道的优劣，确定适合不同招聘对象的招聘途径。

（一）应选择适合招聘人员的招聘渠道：不同招聘方法适用的招聘对象

（二）应根据单位和岗位特点选择招聘来源与渠道

每个单位都有其独特的一面，对员工的要求也各不相同。因此，成功的招聘必须符合组织自身的要求。假如一家公司需要 10 位初级机械操作工，并且这家公司愿意对他们提供培训。那么，可能最好的招聘来源是职业学校。采用的招聘方法有派招聘者去职业学校上门招聘、内部员工推荐、职业介绍所、发布广告等。再假如一家大公司急需一位至少具有 5 年工作经验的会计部经理，并且这个公司内部没有一个人具备这种资格。最大的可能便是，这样的人已经被另一家公司聘用。因此该公司就必须选择适当的招聘方法，如在相关会计杂志、地方报刊上刊登招聘广告，或委托猎头公司等方法，使之能够为吸引合格的应聘者提供最好的机会。

此外，由于岗位类型的不同，招聘的来源与方法也不同。根据国外资料的统计分析可以看出，单位在招聘办公室员工时，大都采用内部提升的方法，其次是采用员工推荐介绍、报纸广告、职业介绍所等招聘途径。由此可以看出，与办公室工作性质相似的岗位普遍采用的是内部招聘的方法。而单位经理或主管等岗位的首选途径也是从内部提升，这是符合单位的实际情况的，因为从内部招聘的员工相对于从外部招聘来的员工而言，更加了解本单位的情况，有利于新工作的开展。而对于生产服务类、专业技术类、销售类的岗位，首先是采用外部招聘的方法，其次是从单位内部进行选拔。需要特别说明的是，以上的方法适合于最普遍的情况，每个单位应根据自身的实际，决定采用什么样的方式、方法，招聘不同岗位的人员，为单位及时地提供优秀的人才。

（三）使用猎头公司招聘的技巧

对于高级人才和尖端人才，用传统的渠道往往很难获取，但这类人才对组织的作用却非常重大。因此，在招聘高级人才时，一些组织已经逐渐习惯于聘请猎头公司进行操作。但是，不同的组织选用猎头公司的效果却大相径庭。对于这种现象，不少组织会归咎于猎头公司运作不力或自己的运气不佳。有些组织会认为：既然已经委托了猎头公司，那么所要做的工作都应该由猎头公司去做，成败也完全取决于猎头公司。实际上，猎取人才的成败，在很大程度上取决于组织自身，特别是组织猎取人才的前期工作。

十五、参加招聘会的主要程序

（1）准备展位。

（2）准备资料和设备。

（3）招聘人员的准备。参加招聘会的现场人员最好有人力资源部的人员，也要有用人部门的人员。

（4）与有关的协作方沟通联系。

（5）招聘会的宣传工作。

（6）招聘会后的工作。

十六、判断是否参加招聘会，应注意的问题

（1）了解招聘会的档次。（2）了解招聘会面对的对象。（3）注意招聘会的组织者。（4）注意招聘会的信息宣传。

十七、校园招聘会应注意的问题

（1）要注意了解大学生在就业方面的一些政策和规定。（2）一部分大学生在就业中有脚踩两只船或多只船的现象

（3）学生往往对走上社会的工作有不切实际的估计，对自己的能力也缺乏准确的评价。（4）对学生感兴趣的问题作好准备。

十八、招聘备选方案

A、将其他部门的人员调配过来； B、加班； C、转包； D、寻找大学生等兼职人员；

E、租赁员工； F、工作的重新设计（工作扩大化、丰富化）；

十九、招聘渠道挑选步骤

挑选招聘渠道一般遵循以下步骤：分析单位招聘要求；分析招聘人员特点；确定适合的招聘来源；选择使用的招聘方法；选择对应的媒体发布信息；收集应聘者资料。

二十、筛选简历的方法

- (1) 分析简历的结构：简历的结构在很大程度上反映了应聘者的组织和沟通能力。
- (2) 重点看客观内容：简历一般分为两部分：主观内容和客观内容。客观内容包括：个人信息、受教育经历、工作经历和个人成绩。
- (3) 判断是否符合职位技术和经验要求。
- (4) 审查简历中的逻辑性。
- (5) 对简历的整理印象。

二十一、人员甄选是什么

人员甄选是人力资源管理方面的概念，主要是在选拔员工、和招聘时用到的。是根据工作岗位的需要选择合适的人选，把合适的人放到适当的位置上。通过各方面的筛选找到合适的人。

二十二、人员甄选的方法

1、面试 2、笔试 3、情景模拟（常用的有无领导小组讨论、文件筐测试） 4、心理测试 5、评价中心 6、体检

二十三、人员素质要求与其相应的最佳测试方法

- A、经验管理能力：情景模拟中的文件筐方法等
- B、人际关系能力：情景模拟中的无领导小组讨论等
- C、智力状况：笔试方法等
- D、工作动机：心理测试、情景模拟、面试等
- E、心理素质：心理测试中的投射测验等
- F、工作经验：资历审核、面试中的行为描述法等
- G、身体素质：体检等。更多 HR 专业知识，推荐关注最好的 HR 学习地盘环球人力资源智库微信号 GHRlib，平台关注量已超 80 万。测评相关技能学习，欢迎联系 GHR 报考人才测评师证书班。

二十四、面试的目标

1. 对考官来说：

- A. 创造一个融洽的会谈气氛，使应聘者能够正常发挥自己的实际水平；
- B. 让应聘者更加清楚的了解应聘单位的发展状况、应聘岗位的信息和相应的人力资源政策等；
- C. 了解应聘者的专业知识、岗位技能和非智力素质；
- D. 决定应聘者是否通过本次面试等。

2. 对应聘者来说：

- A. 创造一个融洽的会谈气氛，尽量展示出自己的实际水平；
- B. 有充分的时间向面试考官说明自己具备的条件；
- C. 希望被理解、被尊重，并得到公平对待；
- D. 充分了解自己关心的问题；
- E. 决定是否愿意来该单位工作等。

3. 从面试考官和应聘者的面试目标可以看出：

A．双方面是目的不同； B．双方是双向选择的关系； C．由于在面试活动中，面试考官始终处于主动状态，所以，面试考官在进行面试安排和进行面试时，除了要考虑达成自己的面试目标之外，还要帮助应聘者达到其自身的面试目标。

二十五、人员面试的基本步骤

（1）面试前的准备阶段：

A．包括确定面试的目的、科学地设计面试问题、选择合适的面试类型、确定面试的时间地点等。 B．面试考官要提前确定需要面试的事项和范围，写下提纲。 C．面试考官在面试前要详细了解应聘者的资料，发现应聘者的个性、社会背景及对工作的态度、有否发展潜力等。

（2）面试开始阶段：

（3）正式面试阶段：

（4）结束面试阶段：不要急于下结论，同时，整理好面试记录表。

（5）面试评估阶段：面试结束后，应根据面试记录表对应聘人员进行评估。评估可采用评语式评估，也可采用评分式评估。

二十六、面试提问的技巧

分类：（1）开放式提问：一般在面试开始时运用，可以缓解面试时的紧张。有分为无限开放式和有限开放式。（2）封闭式提问；（3）清单式提问；（4）假设式提问；（5）重复式提问；（6）确认式提问；（7）举例式提问：是面试的一项核心技术，又成为行为描述提问。是用于考察应聘者工作经历和工作经验时。

二十七、结构化面试和非结构化面试

结构化面试，也称标准化面试，是相对于传统的经验型面试而言的，是指按照事先制定好的面试提纲上的问题一一发问，并按照标准格式记下面试者的回答和对他的评价的一种面试方式。结构化面试一般持续 15—40 分钟。

非结构化面试这种面试可事先准备一些重要的问题，面试中根据情况随时发问。面试者可以在不同场合向应聘者提问，要求应聘者用口头语言回答。

结构化面试提出的问题，一般是常规性问题，非结构化面试所提出的问题往往是非常规性问题。

二十八、面试问题来源

工作说明书和应聘者的个人资料。面试的发展突破面对面的问答模式，以面谈问答为基础，引入答辩式、演讲式、讨论式、案例分析、模拟操作等精心设计的、多样化的辅助形式。

二十九、什么是情景模拟

情景模拟测试，是设置一定的模拟情况，要求被测试者扮演某一角色并进入角色情景去处理各种事务及各种问题和矛盾。考官通过对考生在情景中所表现出来的行为进行观察和记录，以测评其素质潜能，或看其是否能适应或胜任工作。

三十、情景模拟测试的特点

（1）比较适合在招聘服务人员、事务性工作人员、管理人员、销售人员时使用。但设计复杂，且费时耗资，因此在招聘中高层管理人员时使用较多。

（2）主要针对被试者明显的行为、实际的操作以及工作效率进行测试，重点测试项目是被试者的领导能力、交际能力、沟通能力、合作能力、观察能力、理解能力、解决问题能力、创造能力、语言表达能力、决策能力等实际能力。

三十一、情景模拟测试分类

语言表达能力测试、组织能力测试、事务处理能力测试。

三十二、情景模拟测试优点

- (1) 可从多角度全面观察、分析、判断、评价应聘者，这样企业可以得到最佳人选。
- (2) 通过这种测试选拔出来的人员往往可直接上岗，或只需有针对性的培训即可上岗，这为企业节省了大量的培训费用。

三十三、情景模拟测试的常用方法

- (1) 公文处理模拟法：也较公文筐测试，是指模拟管理者处理文件的实际情形，考查各种管理技能。这是已被多年实践充实完善并被证明是很有效的管理干部测评方法；
 - (2) 无领导小组讨论：标准是 6 个人，一般用时一小时左右；
 - (3) 决策模拟竞赛法；
 - (4) 访谈法；
 - (5) 角色扮演；
 - (6) 即席发言；
 - (7) 案例分析法。
- 无领导小组讨论是评价中心技术中经常使用的一种测评技术，采用情景模拟的方式对考生进行集体面试。它通过一定数目的考生组成一组 (5—7 人)，进行一小时左右时间的与工作有关问题的讨论，讨论过程中不指定谁是领导，也不指定受测者应坐的位置，让受测者自行安排组织，评价者来观测考生的组织协调能力和口头表达能力，辩论的说服能力等各方面的能力和素质是否达到拟任岗位的要求，以及自信程度、进取心、情绪稳定性、反应灵活性等个性特点是否符合拟任岗位的团体气氛，由此来综合评价考生之间的差别。

三十四、什么是人才测评？

广义的人才测评，指的是通过量表、面试、评价中心技术、观察评定、业绩考评等多种手段综合测评人才素质的一种活动。

三十五、人才测评通常应用于人力资源的哪些环节？

人才测评通常应用于人力资源的各个环节，其中招聘选拔、员工培训、岗位安置、组织诊断等方面应用的较为广泛。

三十六、人才测评的主要测评内容与形式有哪些？

我们测评产品的功能实现形式主要有纸笔测评、在线测评、软件系统和评价中心。

三十七、测评产品的功能主要有哪些实现形式？

纸笔测评、在线测评、软件系统、评价中心

三十八、人才测评通常应用于人力资源管理的哪些环节？

可应用于人力资源管理的各个环节，其中招聘选拔、员工培训、岗位安置、组织诊断等方面应用较为广泛。

三十九、测评系统包括哪些内容？

基本素质测评包括智商、性格、职业倾向、情商等方面，每一个量表都会生成相应报告，几个报告组合起来就可以在短时间内较为清晰的了解候选人；

岗位适配性测评：是指在岗位胜任特征模型基础上建立起来的测评系统，一些招聘常见的岗位都被包含进来，比如技术、管理、营销、客服等等，测评者与岗位的匹配程度可以一目了然，比较方便对比。

四十、薪酬的功能。

薪酬的功能包括对员工的吸引，保留和激励，其中主直接的二十薪酬的激励功能。

四十一、通常指的薪酬，包括什么？在工资中的作用？买的是员工的什么？

基本工资、补贴、变动收入和福利。

基本工资买的是员工的上班时间；

补贴买的是员工因工作带来的不便利；

变动收入买的是员工的对工作的努力程度；

福利买的是员工的忠诚度，为员工提供各项保障。

四十二、影响企业薪酬的因素。

1：外部因素。国家的法令法规；当地的经济状况；劳动力市场的状况；当地的物价水平和生活费用；其他企业的薪酬状况。

2：组织内部因素。企业经营战略；企业的发展阶段；企业的经营状况，财力；企业的文化。

3：员工个人因素。员工所处的职位；员工的个体的差别；员工的工作年限。

四十三、薪酬管理的目的

1．保证薪酬在劳动力市场上具有竞争性，吸引优秀人才；

2．对员工的贡献给予相应的回报，激励保留员工；

3．通过薪酬机制，将短、中、长期经济利益结合，促进公司与员工结成利益共同体关系； 4．合理控制人工成本，保证企业产品竞争力。

四十四、薪酬管理的原则

1．对外具有竞争力原则；

2．对内具有公正性原则；

3．对员工具有激励性原则：适当拉开员工之间的薪酬差距。

4．薪酬成本控制原则。更多 HR 专业知识，推荐关注最好的 HR 学习地盘环球人力资源智库微信号 GHRlib，平台关注量已超 80 万。学习薪酬绩效专业技能，可以报名 GHR 薪酬绩效经理特训营方案班，手把手教您做方案、滚动开班，6 天 2 夜只需 4580 元。

四十五、薪酬调查

是通过各种正常的手段，来获取相关企业各职务的薪酬水平及相关信息。外部均衡问题：高于外部水平；抵低于外部水平。

薪酬调查的渠道：企业之间的互相调查；委托机构进行调查；从公开的薪酬报告中了解。

四十六、薪酬调查与招聘业务的关系？

企业招聘员工的时候，重要的谈判内容就是薪酬福利待遇，企业参与薪酬调研，获得薪酬报告可以充分了解招聘岗位的市场价格，以便更好地完成招聘，薪酬调研为我们招聘业务的客户提供了很好的增值服务。

四十八、绩效考评的概念

绩效考评是指一套正式的机构化制度，用来衡量、评价并影响与员工工作有关的特性、行为和结果，考察员工的实

际绩效，了解员工可能发展的潜力，以期获得员工与组织的共同发展。

四十九、绩效管理中人力资源管理人员的主要职责

- (1) 设计、试验、改进和完善绩效管理制度，并向有关部门建议推广。
- (2) 在本部门认真执行企业的绩效管理制度，以起到示范作用。
- (3) 宣传本企业员工的绩效管理制度，说明贯彻该项制度的重要意义、目的方法与要求。
- (4) 督促、检查、帮助本企业各部门贯彻现有绩效管理制度，培训实施绩效管理的人员。
- (5) 收集反馈信息，包括存在的问题、难点、批评与建议，记录和积累有关资料，提出改进方案和促使。
- (6) 根据绩效管理的结果，制定相应的人力资源开发计划，并提出相应的人力资源管理决策。

五十、小企业如何进行绩效考核

- 1. 要根据具体的情况而定，如果管理者与下属之间、同事之间沟通顺利，关系融洽，并且任务的布置和完成比较顺畅，员工不抱怨企业的管理和待遇，则企业可以不进行绩效考评。
- 2. 小企业特点：管理灵活，岗位划分不明确，工作指责变动较大，所以其绩效考评工作应根据自身设计。
- 3. 其绩效不必做的太复杂，侧重于主观考评。

原因：

- (1) 管理者与员工之间较为了解，管理者的主观考评比较准确。
- (2) 由于岗位划分不明确，工作内容灵活，无法设计出标准的客观考评题目。
- (3) 小企业一般没有人力资源部，没有很大精力来开展考评工作。

4. 考评内容：

- (1) 工作总结：可以让管理者的了解员工的工作状态和工作成果。
- (2) 自我评价：可以让管理者的了解员工的真实想法，为沟通作准备。
- (3) 分类考评：可以分为岗位技能、工作态度和工作成果三方面
- (4) 考评沟通。

五十一、什么是 KPI 考核

KPI (Key Performance Indication) 即关键业绩指标，是通过对组织内部某一流程的输入端、输出端的关键参数进行设置、取样、计算、分析，衡量流程绩效的一种目标式量化管理指标，是把企业的战略目标分解为可运作的远景目标的工具，是企业绩效管理系统的核心。KPI 是现代企业中受到普遍重视的业绩考评方法。KPI 可以使部门主管明确部门的主要责任，并以此为基础，明确部门人员的业绩衡量指标，使业绩考评建立在量化的基础之上。建立明确的切实可行的 KPI 指标体系是做好绩效管理的关键。

五十二、KPI 的管理原理是什么

KPI 法符合一个重要的管理原理 -- “ 二八原理 ”。在一个企业的价值创造过程中，存在着 “ 20/80 ” 的规律，即 20% 的骨干人员创造企业 80% 的价值；而且在每一位员工身上 “ 二八原理 ” 同样适用，即 80% 的工作任务是由 20% 的关键行为完成的。因此，必须抓住 20% 的关键行为，对之进行分析和衡量，这样就能抓住业绩评价的重心。更多 HR 专业知识，推荐关注最好的 HR 学习地盘全球人力资源智库微信号 GHRIib，平台关注量已超 80 万。学习薪酬绩效专业技能，可以报名 GHR 薪酬绩效经理特训营方案班，手把手教您做方案、滚动开班，6 天 2 夜只需 4580

元。五十三、 360 度考核

1. 360 度考核可称为多源评估或多评价者评估，包括 5 个方面的考评：上级、下级、客户、同级、自我。
2. 有外部联系的可用 360 度考核，最典型的是销售人员的考核。

五十四、什么是平衡计分卡

平衡计分卡作为一种战略绩效管理评价工具，主要从四个重要方面来衡量企业：

财务角度：企业经营的直接目的和结果是为股东创造价值。尽管由于企业战略的不同，在长期或短期对于利润的要求会有所差异，但毫无疑问，从长远角度来看，利润始终是企业所追求的最终目标。

客户角度：如何向客户提供所需的产品和服务，从而满足客户需要，提高企业竞争力。客户角度正是从质量、性能、服务等方面，考验企业的表现。

内部流程角度：企业是否建立起合适的组织、流程、管理机制，在这些方面存在哪些优势和不足？内部角度从以上方面着手，制定考核指标。

学习与创新角度：企业的成长与员工能力素质的提高息息相关，企业惟有不断学习与创新，才能实现长远的发展。

五十五、 企业员工培训包括哪些内容？知识培训；技能培训；素质培训

五十六、实施培训需求信息调查工作应注意的问题

（1）了解受训员工的现状。（2）寻找受训员工存在的问题。（3）在调查中，应确定受训员工期望能够达到的培训效果。（4）仔细分析调查资料，从中找出培训需求，注意个别需求和普遍需求之间的关系。

五十七、企业员工培训常见形式有哪些？

讲授法；视听技术法；讨论法；案例研讨法；角色扮演法；自学法；互动小组法；企业内部电脑网络培训（或 INTERNET）法

五十八、企业内训的服务流程是什么？提交需求 GHR 顾问进行需求调研 学员评测 培训实施 效果跟踪

五十九、什么样的客户有猎头服务的需求？

在人才流动市场很难见到的人才；

需求职位非常急迫的企业；

需求定位很高级的企业；

不能公开招聘职位的企业；

需要从外地引进人才的企业；

通过多次公开招聘，用尽了各种招聘手段，而不能招聘到满意人才的企业。

六十、猎头服务的服务周期、服务的优势、服务过的大客户有哪些？收费标准是？职位保证期是多久？猎头服务的合同分为几类？

周期：2-4 周推荐第一批候选人

优势：超过 12 年的专业猎头经验和积累；一个训练有素的专业顾问团队；强大的网络简历库的支持；行业内良好的口碑。

服务过的客户：诺基亚；三星；惠普；微软；雀巢等

收费标准：总价以年薪为收费依据（ 25%-33% ），有最低收费，一般有预付（包含在总价内）。

职位保证期： 3 个月

合同各类： retainer ； shortlist

六十一、猎头的定位和覆盖的行业是？

汽车 ,能源及其他；医药与地产；快速及耐用消费品；金融；物流与咨询；广告公关及其工业行业；工业制造及其他行业； IT/Telecom

六十二、猎头的服务流程是怎样的？

发现客户需求 筛选，开发客户 谈判并签单 顾问和研究员搜寻候选人 面试并推荐给客户 客户认可候选人，聘用候选人 保证期

六十三、员工职业发展规划的含义

（ 1 ）是指个人发展与组织发展相结合，对决定一个人职业生涯的主客观因素进行分析、总结和测定，确定一个人的事业奋斗目标， 并选择实现这一事业目标的职业， 编制相应的工作、 教育和培训的行动计划， 对第一步骤的时间、顺序和方向走出合理的安排。

（ 2 ）良好的职业生涯发展计划应具备的特性： A ．可行性； B ．适时性； C ．适应性； D ．持续性

六十四、分析影响员工职业发展的因素

（ 1 ）个人因素： A ．个人的心理特质； B ．生理特质； C ．学历经历； D ．家庭背景

（ 2 ）组织因素： A ．组织特色； B ．人力评估； C ．工作分析； D ．人力资源管理； E ．人际关系。

（ 3 ）环境关系： A ．社会环境； B ．政治环境； C ．经济环境； C ．科技的发展。（增加两个，考技能时可以添上：人口；文化。）

六十五、明确员工职业发展的途径

（ 1 ）横向发展：另有所长，在企业内重新选择。

（ 2 ）纵向发展： A ．专业技术性发展； B ．行政管理型发展； C ．专业技术—行政管理型发展

（ 3 ）横向—纵向发展。更多职业规划知识，推荐关注最好的 HR 学习地盘环球人力资源智库微信号 GHRIlib ，回复“职业规划”即可阅读。

六十六、收集员工职业发展信息的方法

（ 1 ）通过员工自我评价收集信息

A ．写自传； B ．志向和兴趣调查； C ．价值观调查； D ． 24 小时日记； E ．与两个“重要人物面谈”，如配偶、亲戚、同事、朋友； F ．生活方式描写。

（ 2 ）通过组织评价方法获取信息：

A ．人事考核； B ．人格测试； C ．情景模拟； D ．职业能力倾向测验。

六十七、制定员工职业发展规划应注意的问题

- (1) 强调员工自主发展； (2) 开展多视角、新颖的自我评价。 (3) 谋求个人发展目标与公司未来的需求紧密结合； (4) 将培养下属作为部门经理职责的一部分。

六十八、招聘策略的主要内容是什么

招聘策略主要包括招聘计划与策略 , 招聘的人员策略 , 招聘地点策略 , 招聘时间策略等四个方面的内容 . 具体内容包括 :

- 1、招聘计划与策略：指定招聘计划是人力资源部门在招聘中的一项核心任务 , 通过制定计划来分析公司所需人才的数量和质量 , 以避免工作的盲目性 . 招聘策略是招聘计划的具体体现 , 是为实现招聘计划而采取的具体策略 . 在招聘中 , 必须结合组织的实际情况和招聘对象的特点 , 给招聘计划注入有活力的东西 , 这就是招聘策略。
- 2、招聘人员策略：招聘人员作为组织机构的代表 , 其素质的高低关系到组织能否吸引优秀人才。因此 , 招聘人员的选择也是相应的技巧。
- 3、招聘时间策略：招聘时间策略 : 在人才供应高峰时招聘 ; 计划好招聘事件。
- 4、招聘地点策略：招聘地点策略：选择招聘范围 ; 就近选择以节省成本 ; 选择地点有所固定。

六十九、招聘工作中 , HR 经理通常会遇到的问题与难点是什么？

公司招聘工作总是时间短任务急用人部门和人力资源部门好像是对立的；大家的用人标准无法统一，大量招聘带来大量的面试工作 , 导致面试效率低 , 效果差； 公司管理层的裙带关系网 , 企业如何在短时间内招到适合的人？如何能够找到真正人岗匹配度高的候选人？大规模招聘 , 如何在众多候选人中挑选到真正适合企业的候选人？

七十、中国企业人力资源管理面临的现状：

- 1：观念滞后，对人力资源的认识不到位；
- 2：理论滞后，缺乏人本主义管理的基础；
- 3：机制滞后，造成人力资源的浪费：企业普遍缺乏人力资源规划与相关政策；一些企业在选拔人才上不看能力看学历；企业缺乏科学规范的人才考核标准和考核体系；在收入分配上缺乏与绩效考核挂钩的收入分配机制；在人力资源培训方面投资不足；员工流动不畅，人才难尽其用；忽视跳槽人员的管理；企业在用人上存在着一些误区，表现在：认为外来的和尚会念经，对自身的人才开发不重视，顶尖人才被视为宝贝，中等人才得不到发展的空间，在建立人力资源管理体系时简单地抄袭他人的管理制度。 (内容转自网路，作者不详)