

### 第三章 企业战略与人力资源战略规划

**考点 1：企业成长阶段人力资源管理的主要特点和战略核心【简答：0907、1207、1307、1407、1607、1801】**

**主要特点：**（1）企业对人力资源数量的需求不断增长，不但要得多，而且要得急；

（2）企业对员工素质有更高的要求，不但要求拿来就能用，而且要求上手快；

（3）创业初期主要靠企业关键人员的个人能力维持企业运行的粗放型管理已经不再适应企业发展，需要有更为效率的规范化管理来促进企业发展。

**战略的核心：**（1）进行人力资源需求预测，制定人力资源规划，确保企业快速发展对人力资源数量和质量的需要；

（2）建立规范的人力资源管理体系，使企业人力资源管理工作逐步走上法制化的轨道；

（3）完善培训、考评和薪酬机制，充分调动全体员工的工作激情，加速企业发展。

**考点 2：企业成熟阶段人力资源管理的主要特点【简答：1510、1804】**

（1）企业的发展，主要是靠企业的整体实力和规范化的机制，个人在企业中的作用开始下降；

（2）随着时间的推移，企业内部的创新意识可能开始下降，员工惰性增加，企业活力开始衰退；

（3）由于企业实力和形象达到最佳，企业对一般人员的吸引力很强，外界人员争相进入企业，若处理不好，很可能造成人浮于事的局面；

（4）各个工作岗位满员，空缺岗位很少，人员晋升困难，对有能力的人吸引力开始下降。

**考点 3：企业成熟阶段人力资源管理的战略核心【简答】**

（1）激发创新意识，推动组织变革，保持企业活力；

（2）吸引和留住创新人才，保持企业创新人才基础。

**考点 4：企业衰退阶段人力资源管理的主要特点和战略核心【简答】**

**主要特点：(1) 企业向心力减弱，离心力增强；**

**(2) 企业人心不稳，核心人才流失严重，一般人员严重过剩；**

**(3) 人力成本突显，企业人力资源经费锐减；**

**(4) 企业已经失去活力，内部缺乏创造性，官僚风气浓厚，制度繁杂，缺乏有效执行，互相推脱责任的情况经常发生。**

**战略的核心：(1) 妥善裁减多余人员，严格控制人工成本，提高组织运行效率；**

**(2) 调整企业人力资源政策，吸引并留住关键人才，为企业重整、延长企业寿命和寻求企业重生创造条件。**

**考点 5：制定和实施人力资源战略规划的重要意义【简答、论述：0801、1101、1201、1301、1701、1904】**

**(1) 是组织管理的重要依据；**

**(2) 是企业发展战略总体规划的核心要件；**

**(3) 有助于发挥人力资源个体的能力，满足员工发展要求，调动员工的积极性；**

**(4) 对合理利用人力资源，提高企业劳动效率，降低人工成本，增加企业经济效益有重要作用。**

**考点 6：制定人力资源战略规划的主要程序【简答：1001、1401、1901】**

**(1) 信息的收集、整理**

**(2) 确定规划期限**

**(3) 根据企业整体发展规划，运用各种科学方法预测出组织对未来人员的要求**

**(4) 对现有人力资源规划进行反馈、调整**

**考点 7：企业选择人力资源管理业务外包的优势/动机【简答：0901、1601】**

**(1) 降低企业的风险**

- (2) 有助于企业留住优秀员工
- (3) 能够帮助企业建立完善的人力资源管理制度
- (4) 适用于各个不同发展阶段的企业
- (5) 能使组织把资源集中于那些与企业核心竞争力有关的活动上
- (6) 可以有效地降低和控制企业的运营成本，舒缓资金压力，实现高效运作

**考点 8：企业选择人力资源管理业务外包的风险/缺点【简答：0807】**

- (1) 专业咨询公司的规范经营和专业化问题（法律、规范不健全）
- (2) 安全问题（商业机密、信息可靠性）
- (3) 员工的利益如何保障问题
- (4) 收费标准问题（不统一）
- (5) 可控性问题（外包行为不可控，是合作关系不是隶属关系）

## **第五章 员工选聘与面试**

**考点 1：招聘时对应聘者个人素质的要求【简答：0907、1407、1607】**

- (1) 良好的个人品质与修养
- (2) 具备多方面的能力：表达能力；观察能力；协调和交流的技巧；自我认知能力
- (3) 广阔的知识面和相应的技术要求

**考点 2：内部招聘/内部选拔的优点【简答、论述：1001、1601、1804、1901】**

- (1) 内部选拔是一种重要的晋升渠道，可以提高积极性和绩效
- (2) 人员流失的可能性比较小
- (3) 提拔内部员工可以提高所有员工对组织的忠诚度
- (4) 不仅可以节约大量的招聘广告费用和筛选录用费用，还可以节约相应的培训费用

(5) 有利于保持组织内部的稳定性

(6) 减少识人用人的失误

### 考点 3：内部招聘/内部选拔的缺点【简答、论述】

(1) 在雇员群体中会引起嫉妒、攀比的心理，进而会引发拉帮结派

(2) 长期使用内部选拔，会导致近亲繁殖

(3) 可能引发组织高层领导的不团结

(4) 被拒绝的申请者可能会感到不公平、失望，从而影响工作的积极性和创造性

(5) 缺少思想碰撞的火花，影响组织的活力和竞争力

(6) 若已有内部选拔的惯例，当组织出现创新需要而急需外部人才时，就可能会遇到现有员工的抵制，损害员工的积极性。

### 考点 4：校园招聘的优缺点【简答、论述：0901、1207、1904】

**优点：**(1) 大学高素质人员相对比较集中的地方，是专业人员和技术人员的重要来源

(2) 企业能够在校园招聘中找到大量具有较高素质的合格申请者，招聘录用的手续也相对简洁

(3) 年轻的毕业生充满活力，富有工作热情

(4) 可塑性强，对自己的第一份工作具有较强的敬业精神

**缺点：**(1) 许多毕业生，尤其是优秀毕业生在校园招聘中常常有多手准备；

(2) 流动率较高，不能给企业一种安全感，甚至有时候第一份工作就是他们的跳板；

(3) 缺乏实际工作经验，对工作和职位容易产生一种不现实的期望；

(4) 学生气较重，在工作配合、等级管理、制度理解执行等方面会有欠缺；

(5) 相对于其他一些招聘形式来说，成本比较高，花费的时间也较长。

### 考点 5：员工推荐的优缺点【论述：1401】

**优点：**(1) 成本低：比起其他很多招聘渠道，由员工推荐的成本比较低；

(2) 时间短：被推荐者通常已对公司的情况有所了解，并已为转换工作做好了准备，公司可以尽快面试或雇佣，从而缩短招聘时间；

(3) 过滤网：员工一般不会推荐不合适或不可靠的求职者，因此成为替公司筛选人才的过滤网。

**缺点：**(1) 易使招聘工作受主管喜好程度的影响，而不是根据能力和工作绩效进行选择，从而影响招聘水平，尤其是在主管推荐的情况下；

(2) 易在组织内形成裙带关系，不易管理；

(3) 选用人员的面较窄；

(4) 推荐者往往愿意举荐与自己同类的人，从而会在一定程度上妨碍平等就业。

**考点 6：外部招聘的优缺点/特点【简答、论述：0801、0807、1101、1301、1510、1801】**

**优点：**(1) 有利于平息和缓和内部竞争者之间的紧张关系；

(2) 能够为组织带来新的活力；

(3) 能为组织树立良好的形象；

(4) 可以规避涟漪效应产生的各种不良反应。

**缺点：**(1) 不熟悉：外聘人员不熟悉组织的情况；

(2) 不了解：组织对应聘者的情况缺乏深入的了解；

(3) 不积极：对内部员工的积极性造成打击；

(4) 不便宜：招聘成本高

**考点 7：录用人员评估指标【简答：0707】**

(1) 录用比 (2) 招聘完成比

(3) 应聘比

(4) 录用成功比

## 第七章 职业生涯设计与管理

**考点 1：职业生涯设计对个人的作用【简答：1307、1701、1904】**

- (1) 帮助个人确定发展目标
- (2) 鞭策个人努力工作
- (3) 评估工作成绩
- (4) 引导员工发挥潜能

**考点 2：职业生涯设计对企业的作用【简答：0801、1001、1301、1901】**

- (1) 使企业留住优秀人才
- (2) 保证企业未来人才的需要
- (3) 使企业人力资源得到有效开发

**考点 3：萨珀职业生涯发展各阶段的特点【论述：0807】**

(1) 职业探索性阶段：个人在试探性地选择自己的职业，试图通过变动不同的工作或工作单位而选定自己一生将从事的职业。在这时期里，员工希望经常调换不同工作的愿望十分强烈，如在本单位得不到满足，则往往会跳槽。

(2) 立业与发展阶段：个人在职业生涯中主要关心的是在工作中的成长、发展或晋升，成就感和晋升感强烈，而成就、发展或晋升对他们的激励力也最大。一般来说，处于这一阶段的员工，都有自己的成长和发展计划，并会为其目标的实现而竭尽全力。

(3) 职业维持阶段：就是最大限度地维持和巩固自己已有的地位。处于这一阶段的人，希望维持或保留自己已得的地位和成就的愿望则加强；同时，他们也希望更新自己专业领域的知识和技能，或希望学习和掌握一些其他新领域的知识或技能，以便在经济停滞或萧条时保持自己的地位，以免遭裁员，或便于在被裁员时另谋其他出路。

(4) 职业衰退阶段：处于这一阶段的人则在准备着退休，且致力于发展新的角色，寻求不同的工作

方式，满足身心的需求和即将到来的退休生活。许多人希望为适应退休后的环境而学习或培养自己某一方面的爱好。

考点 4：员工自我的职业生涯管理的内容【简答：0901、1101、1201、1701】

- (1) 增强职业敏感性
- (2) 提高学习能力，防止技能老化
- (3) 维持个人的工作与家庭的平衡

考点 5：职业生涯管理流程【简答、论述：0707、1207】

- (1) 员工自我评估
- (2) 组织对员工的评估
- (3) 职业信息的传递
- (4) 职业咨询与指导
- (5) 员工职业发展设计

考点 6：沙因的职业发展圆锥模型的主要内容【简答：1601】

沙因的职业锥体表现了在机构内部的三种发展途径：**垂直的、向内的和水平的发展途径**。

第一种发展途径是垂直运动，也是最为人熟知的一种，它就是平常所说的**提升**，从下一层的职位提升到上一层的职位。

第二种发展模式是**向核心集团靠拢**。这可能是三种中最令人陌生的，因为它并不一定要伴以职位或头衔上可见的变化。雇员需要用实际行动证明给上司看自己是值得信赖的，并且献身于公司。

第三种发展途径是在机构内部不同功能**部门**之间的**轮换**。职员不是在向上攀爬，而是在同一级别的不同职位水平移动。

## 第八章 员工培训与发展

考点 1：员工培训是企业增强自身竞争优势需要的理由【简答：1307、1804】

- ①员工培训是企业发展的支柱
- ②培训逐渐成为员工对企业的要求
- ③培训为企业树立良好的形象

考点 2：员工培训系统模型的主要内容/员工培训系统建立的主要步骤【简答、论述：0707、0907、1407、1601、1607、1804】

- (1) 培训需求分析：组织分析、工作分析、人员分析
- (2) 制定培训计划：选定培训对象、遴选培训者、培训课程设计、选择培训形式和方法、培训时机选择、培训组织
- (3) 培训效果评估：培训进行评价，即依据培训目标，对培训对象和培训本身作一个价值判断。

考点 3：培训需求层次分析的具体内容【简答、论述：1201、1207、1904】

- (1) **组织分析**：可以帮助企业认识到组织的人力资源状况以及企业战略对组织效率和组织文化的要求。
- (2) **工作分析**：是分析各个职位的工作任务，各项工作任务要达到的标准，以及成功完成这些任务所必需的知识、技能和态度
- (3) **人员分析**：评价不同层次员工的绩效以确定培训要求的“压力点”、弄清解决当前和未来问题的培训要求以及重点培训人群

考点 4：案例研究法的优缺点【简答：1510、1801】

**优点**：(1) 案例研究过程中学员的参与性强，而且这种教学方式生动具体，直观易学，可以激发学员的学习积极性，学员在分析过程中将解决问题能力的提高融入到知识传授当中。



(2) 学员之间能够通过案例分析达到交流的目的。

**缺点：**(1) 费时间：案例研究法需要较长的时间准备案例，需要较多的培训时间进行案例分析。

(2) 要典型：准备的案例要有一定代表性，无效的案例会浪费培训对象的时间和精力案例分析对培训。

(3) 要求高：顾问的能力要求很高，同时对学员能力也有一定要求。

**考点 5：网上培训方法的优缺点【简答：1801】**

**优点：**(1) 进程安排也比较灵活，学员可以充分利用空闲时间进行，而不用中断工作；

(2) 无需召集学员，节省培训费用；

(3) 充分利用网络上大量的声音、图片和影音文件等资源，增强课堂教学的趣味性；

(4) 更新培训内容及时且成本低。

**缺点：**(1) 要求企业建立良好的网络培训系统，这需要大量的培训资金

(2) 某些培训内容并不适用于网上培训方式

**考点 6：培训效果层次分析的主要内容【简答、论述：0801、0807、1301、1401、1801】**

(1) **反应层面：**受训人对培训项目的印象如何，包括对培训内容、讲师、方法等。

(2) **学习层面：**测量受训者对原理、技能和态度等培训内容的理解和掌握程度。

(3) **行为层面：**受训人员培训后在实际岗位工作中行为的变化，以判断所学知识、技能对实际工作的影响。

(4) **效果层面：**判断培训是否对企业经营成果具有直接的贡献

## 第九章 员工激励类型与模式

**考点 1：影响员工激励效果的因素【论述：0901、1307、1401、1701】**

(1) 企业外部环境：① 经济发展水平；② 传统文化；③ 社会环境。

(2) 企业内部环境：① 管理方式；② 领导方法。

(3) 个体因素：① 性格特征；② 个人价值观；③ 受教育程度；④ 年龄与工龄；⑤ 收入水平。

**考点 2：寻求奖惩的最佳结合点【简答：1207、1601、1701】**

(1) 奖励和惩罚要相互结合

(2) 以奖为主，以罚为辅

(3) 奖惩要适度

(4) 奖惩应指向具体行为

**考点 3：企业内部晋升的重要意义【论述：1201、1901】**

(1) 员工有更强的适应性与融合性

(2) 增强员工的归属感和忠诚感

(3) 鼓励组织成员的长期行为

(4) 使与企业同甘共苦、一起成长的员工受惠于企业发展的成果

**考点 4：授权激励的作用及误区【论述：1001、1510】**

(1) **作用**：① 以多种方式为长期竞争优势提供基础；

② 有助于共同远景的形成；

③ 有助员工的成长；

④ 有助于学习型组织的形成。

(2) **误区**：① 拒绝授权；② 授权之后放任不管

**考点 5：非公有制企业激励框架构建的基本原则和激励层【简答：0907、1407、1607】**

(1) 基本原则：在定编定岗的前提下，针对不同阶层、不同部门、不同个人采用不同的激励措施。

(2) 非公有制企业激励框架的构建中，企业的整体激励框架大致可分为 3 个层面：权益层激励、经营管理层激励和基层员工的激励。

考点 6：中小企业激励员工存在的难点【简答：0801、1301】

- (1) 缺钱：由于企业规模小，财力有限，使得大部分中小企业难以以高薪酬、高福利来激励员工。
- (2) 缺体系：企业缺乏一个系统的、完善的激励人才管理体系，随意性比较强，使得其难以吸引和留住人才。
- (3) 缺文化：企业缺乏良好的企业文化。
- (4) 缺包容：企业的地域性强，容易形成排外的企业氛围。

考点 7：中小企业员工激励措施【简答：1101、1904】

- (1) 中小企业的薪酬制度，一般可选用“底薪 + 奖金”的模式
- (2) 运用职位、机会和培训激励
- (3) 运用股权激励
- (4) 运用企业文化激励

## 第十章 绩效考评与绩效管理

考点 1：绩效计划的主要内容【简答：1801】

- (1) **关键绩效指标 (KPI)**：可操作性的战术目标，是用来衡量评价对象工作绩效表现的具体量化指标，是对结果绩效的评价方式。
- (2) **工作目标设定 (GS)**：指员工在考核期内应该完成的主要工作及其效果；对过程绩效的评价方法
- (3) **能力发展计划**：根据企业发展的整体要求，个人需要发展的能力与知识

**考点 2：绩效考评指标设计的原则【简答：1001、1201、1901】**

- (1) 绩效评估指标的目标原则是简单、明确、清晰。
- (2) 绩效评估指标之间保持内在的相关性和一定的互补性。
- (3) 时刻坚持和灵活处理绩效评估指标的有效性原则，不能提倡指标越多越客观或定量指标比定性指标更客观等意见。
- (4) 在素质指标、基本技能指标、发展潜力指标之间寻求基本的平衡点，以求简化绩效考评体系。
- (5) 在量化指标、定性指标之间寻求基本的平衡。
- (6) 重视绩效评估指标设计与指标结构的“本土化”问题。

**考点 3：绩效指标确立的基本步骤【简答：1307】**

- (1)工作分析
- (2)工作流程分析
- (3)绩效特征分析
- (4)理论验证
- (5)要素调查，确定指标
- (6)指标的修订

**考点 4：绩效考评系统的操作流程【简答、论述：0901、1601】**

- (1) 制定计划
- (2) 考评前的技术准备
- (3) 收集数据、资料和信息
- (4) 绩效考评的实施
- (5) 绩效改进

**考点 5：改善绩效考评的主要措施【简答、论述：0707、0907、1401、1407、1607、1904】**

- (1) 组织结构及岗位工作分析
- (2) 业务流程与关键成功因素
- (3) 加强绩效面谈与反馈
- (4) 员工绩效改进辅导
- (5) 为员工提供一个合适的绩效改进奖励预期

**考点 6：中小型企业考评的特点和内容【论述：0801、1101、1301】**

- (1) 特点：管理灵活；岗位划分不明确；工作职责变动较大；考评不必太复杂，侧重主观考评
- (2) 内容：工作总结；员工自我评价；分类考评；考评沟通

## 第十一章 薪酬设计与薪酬管理

**考点 1：非货币性薪酬体系能够得到广泛应用的主要原因【简答：1401】**

- (1) 认可突出的业绩
- (2) 加强公司的经营目标
- (3) 能为货币性薪酬计划提供补充
- (4) 适用于大多数员工
- (5) 能使公司激励计划的过渡更加平稳

**考点 2：薪酬决策的主要内容【论述：0807、1307、1804】**

(1) 薪酬决定标准：薪酬决定标准是指决定薪酬高低的依据，岗位、技能、资历、绩效和市场状况等都可能是决定薪酬的依据。究竟按照什么依据来决定薪酬，取决于有关依据的特征和企业的具体情况。

(2) 薪酬结构：薪酬结构是指薪酬的各个构成部分及其比重，通常指固定薪酬和变动薪酬、短期薪

酬和长期薪酬、非经济薪酬和经济薪酬两两之间的比重。

(3) 薪酬制度管理：薪酬制度管理是指制定和调整薪酬制度的行为方式和决策标准，包括授权程度、员工参与方式、薪酬内外导向性、薪酬等级状况、薪酬支付方式以及薪酬制度的调整频率等。选择什么样的管理机制，也取决于每一种机制的特征和具体的企业状况。

**考点 3：战略薪酬对提升企业竞争优势的作用【简答：1804】**

- (1) 激励功能
- (2) 增值功能
- (3) 配置和协调功能
- (4) 帮助员工实现自我价值的功能

**考点 4：建立职位薪酬体系的基本步骤【简答、论述：0901、1001、1201、1207、1701、1901】**

- (1) 职位分析
- (2) 职位评价
- (3) 薪酬调查
- (4) 薪酬定位
- (5) 薪酬结构设计
- (6) 薪酬体系的实施与修正

**考点 5：宽带薪酬的主要特点/优缺点【论述：0907、1407、1607】**

优点：(1) 引导员工注重个人技能、能力的提高

- (2) 推动良好的工作绩效
- (3) 建立一种集体凝聚力
- (4) 打破了传统薪酬结构所维护和强化的等级观念，减少工作间的等级差别，有利于组织结构扁平

化的形成

- (5) 密切配合劳动力市场的变化
- (6) 有利于管理层的管理和人力资源专业人员的角色转变
- (7) 有利于职位轮换

缺点：(1) 获取市场数据的难度很大，导致成本上升

- (2) 增加绩效管理压力
- (3) 晋升机会减少
- (4) 不适用所有类型的组织

## 第十二章 劳动关系与雇员流出

考点 1：处理企业劳动关系的基本原则【简答：0907、1307、1407、1607】

- (1) 劳动争议以预防为主
- (2) 要兼顾各方利益
- (3) 要以协商为主解决争议
- (4) 及时处理的原则
- (5) 以法律为准绳
- (6) 明确管理责任

考点 2：劳动合同的内容【简答：0801、1207、1301、1510、1701】

- (1) **必备条款**：也称法定条款，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) **协商条款**：双方根据具体情况协商约定的权利、义务条款

考点 3：我国劳动争议产生的原因【简答：0807、1401、1904】

宏观方面：(1) 劳动关系主体双方的具体经济利益差异性更加明显

(2) 劳动立法及劳动法的制定滞后且不配套、法制观念淡薄

(3) 劳动力供过于求

微观方面：(4) 企业层次：企业内部劳动规章制度不合理，企业法制观念淡薄

(5) 个人层次：员工法律观念淡薄，精神方面的满意度较低

心理方面：(6) 心理契约的不履行也是造成劳动争议的主要原因

**考点 4：劳动争议处理的基本原则【简答：1001、1901】**

调解和及时处理原则；合法原则；公正原则

**考点 5：雇员流出（离职）的影响因素【简答：0901、1804】**

(1) 个体因素

(2) 与工作相关因素

(3) 组织因素

(4) 个体与组织之间的适合性因素

(5) 与态度和其他内部心理过程相关的因素

**考点 6：如何正确对待雇员流失【简答：0707、1101、1201】**

(1) 转变观念，真正视离职员工为企业的现实财富

(2) 建立离职员工定期面谈制度

(3) 与离职员工保持长期稳定的联系，掌握其相关情况

(4) 实施双向的价值交换和个性化沟通

**考点 7：处理雇员流出中劳动关系的主要手段【简答：1601、1801】**

行政手段；经济手段；法律手段；文化手段。