

		<p>(1)建立员工招聘和选择体系，以便获得最符合组织需要的员工</p> <p>(2) 充分挖掘每个员工的潜能，使其既服务于组织的发展目标，也能满足员工的事业发展需求</p> <p>(3) 留住那些通过自己的工作绩效助力组织实现目标的员工，同时淘汰那些无法满足组织发展需要的员工</p> <p>(4) 确保组织遵守人力资源方面的法律、法规、政策和标准等</p>	
人力资源管理基础	人力资源管理目标	广义目标	充分利用组织中的人员使组织的各项工作效率水平达到最高
		狭义目标	帮助各团队负责人更加有效地管理团队成员
	工作分析	工作分析的作用	招聘和选择员工
			发展和评价员工
			薪酬政策
			组织与岗位设计
		工作分析的过程	第一阶段：明确工作分析范围
			第二阶段：确定工作分析方法
			第三阶段：工作信息收集和分析
			第四阶段：评价工作分析方法
		工作分析的方法	定性 定性的工作分析方法主要有工作实践法、直接观察法、面谈法、问卷法和典型事例法
			定量 定量的工作分析方法主要有职位分析问卷法、管理岗位描述问卷法和功能性工作分析法等
工作分析与岗位设计	岗位设计	岗位设计的内容	工作内容设计 工作内容设计是岗位设计的重点，一般包括工作的广度、工作的深度、工作的完整性、工作的自主性和工作的反馈性 5 个方面
			工作职责设计 工作职责设计主要包括工作的责任、权利、方法以及工作中的相互沟通等方面
			工作关系设计 工作关系设计则表现为岗位之间的协作关系、监督关系等各个方面
		岗位设计方法	岗位设计方法包括科学管理方法、人际关系方法、工作特征模型、高绩效工作系统等

人力资源战略与计划	人力资源战略		人力资源战略是指人力资源在组织目标实现的过程中产生何种作用，即根据组织自身情况选择人力资源实践模式
	战略性人力资源管理	人力资源战略	
		人力资源管理系统	人力资源管理系统是指人力资源管理的实践，即在人力资源战略模式的指引下，具体如何实现选人、育人、用人和留人，包括招聘、培训开发、薪酬福利和绩效考核等具体的人力资源管理行为
	人力资源战略模式	戴尔（Dyer）和霍德（Holder）的人力资源战略模式分类	诱因战略、投资战略和参与战略
		巴伦（Baron）和克雷普斯（Kreps）的人力资 源战略模式分类	内部劳动力市场战略、高承诺战略和混合战略
	人力资源需求预测一般有集体预测、回归分析和转换比率等方法		
	人力资源需求预测	①组织的业务量，由此推算出人力需求量； ②预期的流动率，指出于辞职或解聘等原因引起的职位空缺数量； ③提高业务质量，或者进入新行业的决策对人力需求的影响； ④技术水平或管理方式的变化对人力需求的影响； ⑤组织所拥有的财务资源对人力需求的约束。	
		常用内部人力资源供给预测的方法有人才盘点与技能清单、管理人员置换图、人力接续计划、转移矩阵法、人力资源信息系统和外部人力资源供给等	
	一旦组织的人力供给超过需求，组织将面临非常困难的境地，组织可以选择的策略有减少加班数量或工作时间、鼓励员工提前退休、减少新进员工数量等，还可以让组织的合作伙伴以比较低廉的费率使用自己闲置的人力资源。在没有其他选择的时候，组织只好采用辞退的办法，缓解或解除人力供需矛盾。 在对人力资源计划进行评价时，首先需要考虑人力资源计划目标本身的合理性问题。		
	人力资源计划控制与评价		

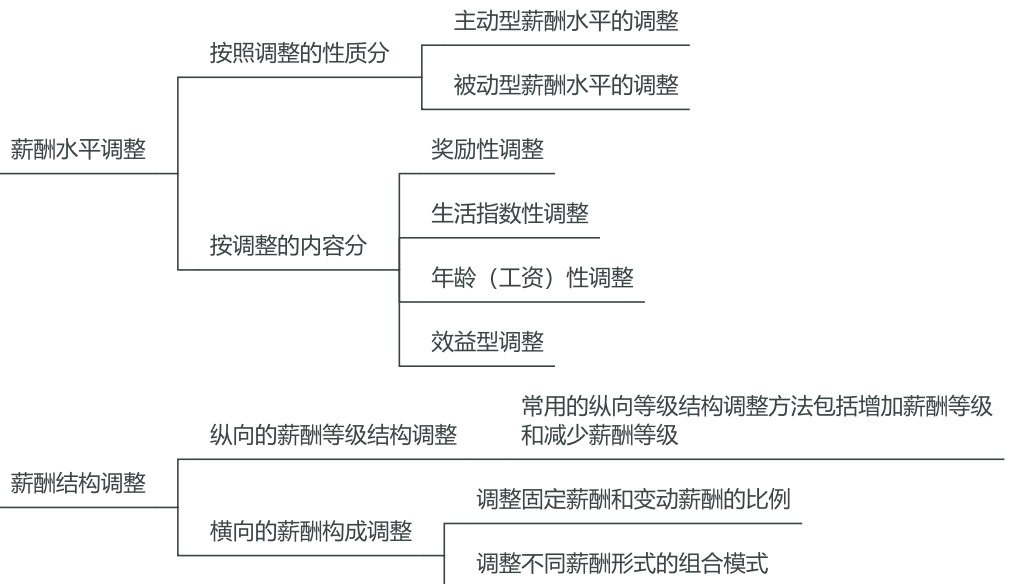


		基本步骤： (1) 评估组织开展员工培训的需求，确定组织绩效或发展要求方面的偏差是否可以通过员工培训来弥补 (2) 设定员工培训的目标 (3) 设计培训项目 (4) 培训的实施和评估	
培训程序与培训类型			
人员培训	培训内容与需求评估	培训内容	(1) 组织的管理标准、行为规范、工作期望、传统与政策等 (2) 新员工需要被社会化，即需要学习整个组织和管理层所期望的态度、价值观和人员特质等 (3) 工作中所需知识、技能等方面的内容
		需求评估	基于组织的职业发展通道，利用学习地图、领导梯队模型这样的工具进行前瞻性培训需求分析，是非常有效的途径
	培训效果评估与迁移	培训效果评估	培训效果是指在培训过程中受训者所获得的知识、技能、经验和其他特性应用于工作的程度
		培训转移	培训迁移重点关注的是知识、技能和态度等能否转变为行为和结果，所以在人力资源开发领域，我们更关心的是在什么条件下更容易出现培训迁移
薪酬体系		薪酬体系的主要任务是确定组织的基本薪酬的基础。国际上通行的薪酬体系有两类三种,即基于职位的薪酬体系和基于任职者的薪酬体系，后者又包括技能薪酬体系和能力薪酬体系	
组织薪酬管理	工作评价	内容	工作评价的内容包括评价工作的任务和责任、完成工作所需的技能，以及各种工作对组织整体目标实现的相对贡献大小
		方法	实施工作评价常用的方法包括：工作排序法、因素比较法、工作分类法、点数法和海氏系统法等
	薪酬等级	薪酬等级数	当组织中存在许多种工作时，通常需要划分薪酬等级，每一个等级包含价值相同的若干种工作或者技能水平相同的若干名员工
		目标薪酬与薪酬幅度	薪酬幅度是指在某一薪酬等级内部允许薪酬变动的最大幅度，表明同一个薪酬级别内最低薪酬和最高薪酬之间的差距。薪酬幅度的中点（中值）根据目标薪酬水平设定，反映组织针对某职位所确定的薪酬水平，其具体数据取决于组织的薪酬策略，如与当地市场相一致，还是采取市场中等水平、高等水平或低水平等
		薪酬级差	薪酬级差是指薪酬等级中两个相邻等级薪酬标准之间的差额，它代表不同等级的工作因复杂和熟练程度的不同，而应当支付不同的薪酬
		薪酬重叠情况	如果各个档次的薪酬幅度大到一定的程度，两个相邻薪酬等级之间将存在一定的重叠，也就是一个薪酬级别的最高水平通常高于与它相邻的较高薪酬级别的最低水平

薪酬激励

- (1) 对于操作人员，计件制是一种最古老和最常用的激励性给付机制
- (2) 销售业务人员的工作由于难以监督，因此应采用比较特殊的激励方法，主要包括佣金制和底薪制
- (3) 组织对专业人员的激励方法是加薪，一般是在公平的绩效评估的基础上，按照年资每年自动增加薪酬
- (4) 对高级管理人员的激励通常包括以下 5 个部分：基本薪酬、短期奖励或奖金计划、长期奖励计划、正常雇员福利、高级管理人员的特殊福利或津贴

薪酬调整



员工的职业规划方案必须能够适应组织发展的需要，适应组织在员工招聘方面竞争的需要，适应当前或未来实施的组织结构。在组织的员工职业管理过程中，员工需要承担的责任是向组织的管理人员提供所需要的技能、工作经验和职业意愿等方面的准确信息。

人员职业规划与管理

2.流程管理

流程执行

- (1) 理解流程是执行流程的前提
- (2) 做好流程变更后的推广
- (3) 新员工入职流程制度培训
- (4) 找对流程执行负责人
- (5) 流程审计及监控
- (6) 把流程固化到信息系统中
- (7) 把流程固化到制度中
- (8) 流程文化宣导

流程规划

- 端到端的流程
  - 端到端的流程是指从获取业务对象需求开始，到业务对象满意结束，也就是要以终为始,目标导向
- 组织流程框架
  - 从端到端的流程到组织整体流程框架，称之为流程从“线”到“面”的优化，具体包括两个方面：流程与战略的匹配和流程间运行始终协同
- 流程规划方法
  - 流程规划的方法可参考基于岗位职责的流程规划及基于业务模型的流程规划
- 流程分类分级
  - 战略流程
    - 战略流程是面向未来的，为组织提供发展方向和整体管理，包括组织长 /中/ 短期战略目标的规划、战略目标的分解、制定战略目标实现策略、确定所采用的竞争策略与商业模式和战略过程的控制与调整等
  - 运行流程
    - 运行流程就是直接为业务对象创造价值的流程，能够被内外部业务对象看到或感觉到，运行流程从业务对象提出需求开始，到满足业务对象需求结束
  - 支持流程
    - 支持流程为运行流程提供支持与服务，通常包括决策支持、后勤支持与风险控制 3 类

流程基础

- 流程要素与生命周期
  - 流程与产品类似，也有生命周期的概念，流程也是从导入期到成长期,经历成熟期之后步入衰退期或变革期
- 流程管理价值原则
  - 具备可管理价值的流程应符合管理大跨度原则、管理多元参与原则和管理高频率使用原则等
- 流程导向管理特征
  - 流程导向的管理模式具有以战略目标为导向、以流程为主线和强化流程的管理等特征
- 组织战略执行保障体系
  - 第一层：以会议管理、运行分析、预算考核为基础建立组织发展计划，形成以执行和控制为目标战略控制层。
  - 第二层：以业务流程、岗位描述、绩效测评为基础架构，对研发、采购、生产与交付、销售、客服等各职能领域构建稳定的流程执行层。
  - 第三层：以ERP（组织资源规划）、CRM（客户关系管理）、PDM（产品数据管理）等大量的信息技术应用为基础的系统支撑层。

组织通用管理

流程评价	流程检查方法	流程稽查	对单个流程的稽查，主要是稽查流程的安排（主要表现为组织的流程制度）是否得到了执行，执行是否到位，是否符合流程制度的要求等
		流程绩效评估	流程绩效评估是对流程运行的结果、效果进行评估，并将其与流程的设计目标进行对比,评估流程目标是否有效达成，以及流程目标达成的具体情况
		满意度评估	满意度评估信息的来源有： (1) 日常沟通记录 (2) 投诉、抱怨信息 (3) 走访信息 (4) 电话回访 (5) 满意度问卷调查 (6) 满意度评估信息库的建立
		流程审计	流程审计是针对组织流程体系整体进行全面的、系统的检查，目的是评估流程体系的充分性、适用性、有效性及效率性，它的输出是流程体系整体的评估与改进建议
流程持续改进	流程评价应用		
	1、立项 2、现状分析及诊断 3、目标流程及配套方案设计 4、IT方案设计与开发 5、新旧流程切换 6、项目关闭		
知识管理基础	特征		
	(1) 知识管理是优化的流程 (2) 知识管理是管理 (3) 知识管理依赖于知识		
	目标		
	(1) 实现组织的可持续发展 (2) 提高员工素质及工作效率 (3) 增强服务对象满意度 (4) 提升组织的运作绩效		
	原则		
	(1) 领导作用 (2) 战略导向 (3) 业务驱动 (4) 文化融合 (5) 技术保障 (6) 知识创新 (7) 知识保护 (8) 持续改进		

知识价值链	知识创造	组织所应用的知识应有其产生的来源，而且其来源应该是多元化的。除组织成员所贡献的专业意见和知识、理念、想法外，来自互联网的全球知识，与外部组织共同贡献知识、分享知识，也是关键所在
	知识分类	组织对知识进行分类时应以最高实用性为优先考量，管理者须选择最广泛及最可能被组织成员搜寻与获取知识的分类方法
	知识审计	知识审计是指针对组织内部的专业领域与组织外部的需求，经由有计划的流程设计与审查，对组织知识进行系统的调查与分析
	知识储存	组织在进行知识管理时，可以利用知识管理平台来储存
	知识分享	知识需要分享才能产生真正的价值，必须让组织成员理解：只要愿意将知识分享出去，所分享回来的知识将会更多，如果每个人都隐藏自己的优势，到最后所有的优势都将变成劣势
	知识更新	知识更新大多是利用科技网络，按照需求配置各类系统平台来完成的，包括文件管理系统、知识社群、智库、工作流程自动化、核心专长调查表等
显性知识		显性知识是在一定条件下，即特定的时间里具有特定能力的人，通过文字、公式、图形等表述或通过语言、行为表述并体现于纸、光盘、磁带、磁盘等客观存在的载体介质上的知识
显性知识与隐性知识		隐性知识是难以编码的知识，主要基于个人经验。在组织环境中，隐性知识由技术技能、个人观点、信念和心智模型等认知维度构成，隐性知识交流在很大程度上依赖于个人经验和认知，难以交流和分享，例如主观见解、直觉和预感等这一类的知识
隐性知识		



3.知识管理

知识管理过程

知识获取与收集

显性知识获取与采集

显性知识获取与收集就是针对待解决的问题寻找和识别与之相关的关键性信息，并将这些信息进行提取，以为形成解决方案或决策提供依据

隐性知识获取与采集

隐性知识获取方式主要有结构式访谈、行动学习、标杆学习、分析学习、经验学习、综合学习、交互学习等

知识组织与存储

知识组织

知识组织是以知识为对象的如整理、加工、表示、控制等一系列组织过程及方法，其实质是以满足各类客观知识主观化需要为目的，针对客观知识的无序化状态所实施的一系列有序化组织活动

知识存储

知识存储是指在组织中建立知识库，将知识存储于组织内部，知识库中包括显性知识和隐性知识

知识交流与共享

知识共享的要素

知识共享的要素有共享对象、共享主体和共享手段 3 个方面

知识共享的模式和策略

可参考的知识共享模式和策略有编码化管理和人格化管理

知识转移与应用

知识转移是由知识传输和知识吸收两个过程所共同组成的统一过程

知识应用是指知识在组织中只有得到应用时才能增加价值，知识应用是实现上述知识活动价值的环节，决定了组织对知识的需求，是知识鉴别，创新、获取、存储和共享的参考点

知识管理审计与评估

知识审计模型

知识管理审计模型包括了知识管理审计的对象、审计团队和审计内容等因素，以及这些因素的关系

知识审计过程

知识审计是动态的、循环的、完整的过程，一般包括计划阶段、数据收集阶段、数据分析阶段、数据评估阶段、推荐沟通阶段、实现建议阶段和持续优化阶段

知识绩效评估

- (1) 确定绩效类别
- (2) 制定绩效指标与评估标准
- (3) 设定权重
- (4) 制定评分方法
- (5) 制作绩效评估表
- (6) 设定评估周期
- (7) 决定评估成员
- (8) 实施评估

知识协同与创新

知识协同具有面向知识创新、知识互补性、共赢性、知识协同平台支撑和“1+1>2”的效应涌现等特征

知识传播与服务	知识场模型中，知识员工是接收并提供知识的源头，所有知识载体都客观地散发着知识影响力，即知识场	
	知识场模型	
	知识传播	知识势能流动模型 知识流在传播的过程中如同水流一般，水流从势能高的地方向势能低的地方流动，知识流也从知识势能高的地方向知识势能低的地方流动
	知识转化模型	在 SVEI（S—内部概括；V—分析论证；E—消除障碍；I—潜在促进）知识进化模型的基础上增加知识传播过程中的“感受”（Feel）和“复制”（Copy）过程，形成了 FC-SVEI 知识传播模型
	知识服务	知识服务是从大量隐性和显性信息资料中，依据需求将知识提炼出来，并有针对性地解决服务对象问题的过程，是以资源建设为基础的高级信息服务

有关客户和市场的下列 5 个核心概念：

- (1) 需要、欲望和需求
- (2) 市场提供物
- (3) 客户价值和满意
- (4) 交换和关系
- (5) 市场

营销基础	市场与客户	
	市场营销战略	我们需要关注的市场营销战略的相关概念包括：选择目标客户、选择价值主张、营销管理导向和市场营销理念等
	市场营销组合	主要的市场营销组合工具称为市场营销的 4P：产品（Product）、定价（Price）、渠道（Place）和促销（Promotion）
	客户关系管理	对客户关系管理可理解为通过递送卓越的客户价值和满意，来建立和维持盈利性的客户关系的整个过程
营销环境	微观环境	市场营销的微观环境通常包括：组织、供应商、营销中介、客户、竞争者、公众等
	宏观环境	市场营销的宏观环境通常包括：人口、经济、自然、技术、政治与社会，以及文化等

