

注册会计师

公司战略与风险管理

教材精讲班

考点6：人力资源战略★★

与三种基本竞争战略相匹配的人力资源获取策略比较			
获取策略	成本领先	差异化	集中化
员工来源	外部	内部	两者兼顾
晋升阶梯	狭窄、不宜转换	广泛、灵活	狭窄、不宜转换
甄选决策	人力资源部	业务部门	结合两者
甄选方法	简历和面试为主	多重方法	心理测试
甄选标准	强调技能	强调与文化契合	结合两者
社会化过程	正式的雇佣和社会化过程	非正式的雇佣与社会化过程	结合两者

与竞争战略相匹配的人力资源开发与培训	
成本领先战略	通常强调个人能力，因此强调范围有限的知识和技巧，实施个人的在职培训，企业往往通过自己设立企业大学或者定期培训来提升员工的知识和能力。
差异化战略	因此要求具有广泛的知识、技巧和创造性，采用这种策略的公司往往传递外部新颖信息、购买所需技能或者利用外部培训机构对团队进行培训。
集中化战略	一般强调应用范围适中的知识和技巧。这种知识和技巧成为专有知识，不易转换和共享。企业可能利用在职培训或者外部培训，自己培养技能或者购买技能

人力资源绩效评估		
绩效计划	关键绩效指标法（KPI） （有明确的目标：业务员）	可量化、可行为化、增值、受到关注和鼓励。
	目标管理法	1. 定大目标、小目标、完成目标的标准； 2. 加强过程管理； 3. 最终评估，并据此进行商议和鼓励。
	平衡记分卡	
绩效监控	1. 预防或解决员工实现绩效时可能发生各种问题的过程； 2. 正式沟通：书面报告、会议、正式面谈； 3. 非正式沟通：走动式管理、开放式办公室、休息时间的沟通、非正式的会议。	

绩效考核	1. 考核对象：组织、部门和部门； 2. 考核内容：工作能力、工作态度和工作业绩； 3. 考核主体：上级、同事、下级、员工本人和客户； 4. 考核方法：比较法、量表法和描述法。
绩效反馈	考核面谈、告知结果、指出问题并制定绩效改进的计划。

基本竞争战略与绩效管理策略	
成本领先	结果导向、评估范围狭窄、评估信息来源单一、上级做考核的主要考官；
差异化	行为+结果导向、评估范围广，评估信息丰富，主要用于员工的发展和素质提升；
集中化	二者的综合。

人力资源薪酬激励		
薪酬的组成及公平性原则	组成	基本薪酬、可变薪酬（绩效奖励）、间接薪酬（各种福利）。
	公平性	1. 外部公平性：不同企业，类似职位应基本相同； 2. 内部公平性：同一企业，不同职位应与贡献成正比； 3. 个体公平性：同一企业，相同或类似员工，薪酬应与能力、贡献成正比。
薪酬水平策略	领先型、匹配型、拖后型及混合型策略。（与市场平均水平相比）	

人力资源薪酬激励	
企业竞争战略与薪酬策略	1. 成本领先战略（对外公平）： 使用固定（基本）薪酬，强调集权（高层决策）； 2. 差异化战略（对内公平）： 基础是能力或绩效，使用浮动（可变）薪酬，中层或子公司决策； 3. 集中化战略（对内公平）： 固定（基本）薪酬和浮动（可变）薪酬结合，授权与分权统一。

【2021·单选题】太奇公司是一家从事饮料生产的外资企业，该公司的薪酬结构由基本工资、奖金、津贴和福利构成，其薪酬水平是国内饮料行业平均薪酬的3倍左右。太奇公司采取的薪酬水平策略是（ ）。

- A. 拖后型策略
- B. 匹配型策略
- C. 领先型策略
- D. 混合型策略

【答案】C

【2021·单选题】贝康公司是一家生产婴幼儿奶粉的企业，该公司近期率先推出一种营养成分最接近母乳且比其他奶粉更易于婴幼儿消化吸收的产品，深受消费者欢迎。目前贝康公司因业务发展需招聘新员工。从人力资源获取策略看，该公司甄选新员工的方法应是（ ）。

- A. 心理测试

- B. 面试
- C. 多重方法
- D. 简历审查

【答案】c

考点 7：财务战略★★

股利政策分类及特点		
类型	内容	
固定（稳定增长）股利政策	定义	每年支付 固定的 或者 稳定增长 的股利
	特点	1. 为 投资者 提供 可预测 的现金流量； 2. 减少管理层 将资金转移到 盈利能力差 的活动的机会； 3. 盈余下降 时也可能导致股利发放遇到一些困难； 4. 适用于 成熟 的生产能力扩张的需求较少、且 获利比较稳定的企业 。

股利政策分类及特点		
类型	内容	
固定股利支付率政策	定义	企业发放的每股现金股利除以企业的每股收益保持不变
	特点	能保持 盈余、再投资率和股利现金流 之间的稳定关系，但是投资者 无法预测 现金流， 无法表明 管理层的意图或者期望，并且如果 盈余下降 或者 出现亏损 ，这种方法就会出现问题。

股利政策分类及特点		
类型	内容	
零股利政策	定义	所有剩余盈余 都留存 于企业
	特点	在 成长 阶段通常会使用这种股利政策，并将其反映在股价的增长中。但是，当成长阶段已经结束，并且项目不再有正的净现值时，就需要制定新的股利分配政策。