



第四部分：考点内容

- 总体战略
- 竞争战略
- 职能战略
- 国际化战略

1. 市场营销
2. 研究与开发
3. 生产运营
4. 采购
5. 人力资源
6. 财务管理

- 人力资源规划
- 人力资源获取
- 人力资源培训与开发
- 人力资源绩效评估
- 人力资源薪酬激励

1. 招募的渠道和方法
2. 甄选与录用
3. 与企业竞争战略匹配的人力资源获取策略



第四部分：考点内容

1. 招募的渠道和方法

(1) 内部招募的来源与方法

内部招募的来源有三个：

- 一是下级职位上的人员，主要通过晋升的方式来填补空缺职位；
- 二是同级职位上的人员，填补空缺职位的方式主要是工作调换或工作轮换；
- 三是上级职位上的人员，主要通过降职的方式来填补空缺职位。

内部招募的方法主要有两种：一是工作公告法；二是档案记录法。



第四部分：考点内容

1. 招募的渠道和方法

(2) 外部招募的来源与方法

外部招募的来源主要有学校、竞争者和其他公司、失业者、老年群体、退伍军人和自由职业者等。

外部招募的方法主要有：

广告招募、外出招募、借助职业中介结构招募和推荐招募等。



第四部分：考点内容

招募渠道	优势	劣势
内部招募	有利于提高员工的士气和 发展期望；对组织工作的程序、 企业文化、领导方式等比较 熟悉，能够迅速地展开工作； 对企业目标有认同感，辞职 可能性小，有利于个人和企 业的长期发展；风险小，对 员工的工作绩效、能力和人 品有基本了解，可靠性较高； 节约时间和成本	容易引起同事间的过度竞 争，产生内耗；竞争失利 者感到心理不平衡，难以 安抚，容易降低士气；新 上任者是“老人”，难以 建立起领导声望；容易出 现近亲繁殖问题，思想观 念因循守旧，思考范围狭 窄，缺乏创新和活力



第四部分：考点内容

招募渠道	优势	劣势
外部招募	为企业注入新鲜“血液”，能够给企业带来活力；避免企业内部相互竞争所造成的紧张氛围；给企业内部人员以压力，激发他们的工作动力；选择的范围比较广，可以招聘到优秀的人才	对内部人员是一个打击，感到晋升无望，会影响工作热情；外部人员对企业情况不了解，需要较长的时间来适应；对外部人员不是很了解，不容易作出客观的评价，可靠性比较差；外部人员不一定认同企业的价值观和企业文化，会给企业稳定造成影响



第四部分：考点内容

2. 甄选与录用

员工甄选是指通过运用一定的工具和手段来对已经招募到的求职者进行鉴别和考察，区分他们的人格特点与知识技能水平，预测他们的未来工作绩效，从而最终挑选出企业所需要的、恰当的职业空缺填补者。

员工甄选工具一般包括面试、评价中心、心理测试、工作样本和知识测试等。



第四部分：考点内容

3. 与企业竞争战略匹配的人力资源获取策略

高效的招募、甄选与录用人才是企业获得持续竞争优势的关键。人力资源的获取与企业竞争战略密切相关。



第四部分：考点内容

人力资源获取策略	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	非正式的雇佣和社会化过程	结合两者



第四部分：考点内容

- 总体战略
- 竞争战略
- 职能战略
- 国际化战略

1. 市场营销
2. 研究与开发
3. 生产运营
4. 采购
5. 人力资源
6. 财务管理

- 人力资源规划
- 人力资源获取
- 人力资源培训与开发
- 人力资源绩效评估
- 人力资源薪酬激励

1. 培训与开发流程
2. 培训与开发类型
3. 与竞争战略相匹配的人力资源开发与培训



第四部分：考点内容

1. 培训与开发流程

员工培训的流程包括：

培训需求分析、培训计划设计、培训实施和培训效果评估。

（1）培训需求分析

培训需求分析既是确定培训目标、设计培训规划的前提，也是进行培训评估的基础，因而成为培训活动的首要环节。

首先，明确培训需求分析的层次，包括组织分析、人员分析和任务分析。

其次，选择培训需求的分析方法



第四部分：考点内容

1. 培训与开发流程

员工培训的流程包括：

培训需求分析、培训计划设计、培训实施和培训效果评估。

(2) 培训计划设计

①培训目标，如提高员工自我意识、更新知识，提高技能，使员工增加对组织的认同感和责任感，提高工作效率等；

②培训的内容和培训对象；

③培训讲师；

④培训地点和设施；

⑤培训的方式方法和费用。



第四部分：考点内容

1. 培训与开发流程

员工培训的流程包括：

培训需求分析、培训计划设计、培训实施和培训效果评估。

（3）培训实施

培训实施可供选择的方法：

- ①在岗位培训方法，包括学徒培训、导师制、工作实践体验等；
- ②脱产培训方法，包括授课法、讨论法、案例分析法、角色扮演法、移动学习、拓展训练、行动学习法等。



第四部分：考点内容

1. 培训与开发流程

（4）培训效果评估

帕特里克将评估的标准分为四个层次：

第一层次为反应层，指参训人员对培训的印象，是否对培训满意。

第二层次为学习层，指参训人员对培训内容的掌握程度，他们在接受培训以后知识和技能的掌握是否有所提高以及有多大程度的提高，这更多的是停留在认知层面上。

第三层次为行为层，指参训人员在接受培训以后工作行为的变化，也可以看作对学习成果的运用，在工作中是否改进了以前的行为，是否运用了培训的内容。

第四层次为结果层，指参训人员或者企业的绩效的改善，经过培训，员工和企业的绩效是否得到了改善和提高。



第四部分：考点内容

1. 培训与开发流程

对于培训评估的标准，还可以从两个大的方面衡量：

一是培训的效果，可以将培训的结果和培训的目标进行比较从而得出结论。

二是培训的效率，即培训是否以最有效的方式实现预期的目标，在同样的培训效果下，费用最低、时间最短的培训是最有效率的。



第四部分：考点内容

2. 培训与开发类型

(1) 按照培训对象的不同

可以将培训与开发划分成新员工培训和在职员工培训两大类。

按照员工所处的层次不同，在职员工培训又可以进一步划分为基层员工培训、中层员工培训和高层员工培训三类。

(2) 按照培训形式的不同

可以将培训与开发划分为在岗培训和脱产培训两大类。



第四部分：考点内容

2. 培训与开发类型

（3）按照培训性质的不同

可以将培训与开发划分为传授性培训和改变性培训两大类，前者指那些使员工掌握自己本来所不具备的内容的培训，

（4）按照培训内容的不同

可以将培训与开发划分为知识性培训、技能性培训和态度性培训三大类。



第四部分：考点内容

3. 与竞争战略相匹配的人力资源开发与培训

(1) 当企业采取成本领先战略时，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能力。

(2) 采用差异化战略的企业则强调公司与其他企业的不同之处，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。

(3) 采用集中化战略的企业，对专门领域的知识需求更迫切，一般强调应用范围适中的知识和技巧。



第四部分：考点内容

- 总体战略
- 竞争战略
- 职能战略
- 国际化战略

1. 市场营销
2. 研究与开发
3. 生产运营
4. 采购
5. 人力资源
6. 财务管理

- 人力资源规划
- 人力资源获取
- 人力资源培训与开发
- 人力资源绩效评估
- 人力资源薪酬激励

1. 绩效计划
2. 绩效监控
3. 绩效考核
4. 绩效反馈
5. 绩效管理与企业基本竞争战略的匹配



第四部分：考点内容

1. 绩效计划

绩效计划是整个绩效管理系统的起点，是指在绩效周期开始时，由上级和员工一起就员工绩效考核期内的绩效目标、绩效过程和手段等进行讨论并达成一致。

绩效计划会随着绩效周期的推进而不断作出相应的修改。

绩效计划包含三部分内容：

- (1) 员工在考核周期内的绩效目标体系（包括绩效目标、指标和标准）、绩效考核周期；
- (2) 为实现最终目标，员工在绩效考核周期内应从事的工作和采取的措施；
- (3) 对绩效监控、绩效考核和绩效反馈阶段工作的规划和指导。



第四部分：考点内容

1. 绩效计划

在实践中，企业普遍使用的绩效计划工具主要有关键绩效指标法（KPI）、平衡计分卡（BSC）、目标管理法。

（1）关键绩效指标法

关键绩效指标是用于评估和管理被评估者绩效的可量化的或可行为化的标准体系，是对组织战略目标有增值作用的指标，它将个体绩效与组织战略目标紧密连接起来。确定关键绩效指标一般遵循下面的过程：

①建立评价指标体系。②设定评价标准。③审核关键绩效指标。



第四部分：考点内容

1. 绩效计划

(2) 目标管理法

目标管理法不仅是一种评估体系和过程，而且是一种管理实践哲学，是一种管理者和下属一起进行计划、组织、控制、交流和讨论的方法。

(3) 360度评估法

又称“360度考核法”或“全方位考核法”，是指由员工自己、上级、同事和顾客等从各个角度来评估人员绩效的方法。评估内容可包括沟通技巧、人际关系、领导能力、行政能力等等。



第四部分：考点内容

2. 绩效监控

绩效监控是指在整个绩效期间内，通过上级与员工之间持续的沟通来预防或解决员工实现绩效时可能发生的各种问题的过程。

一般来说，管理人员与员工的持续沟通可以通过正式的沟通和非正式的沟通来完成。

正式的沟通有：

书面报告（如工作日志、周报、月报、季报、年报等）、会议、正式面谈等。非正式的沟通方式多种多样；

非正式沟通方式有：走动式管理、开放式办公室、休息时间的沟通、非正式的会议等。与正式的沟通相比，非正式的沟通更容易让员工开放地表达自己的想法，沟通的氛围也更加宽松。



第四部分：考点内容

3. 绩效考核

绩效考核是指确定一定的考核主体，借助一定的考核方法，对员工的工作绩效作出评价。

考核对象的确定、考核内容的确定、考核主体的确定、考核方法的选择。

考核对象：一般包括组织、部门和员工三个层面；

考核内容：由工作能力、工作态度和工作业绩组成；

考核主体一般包括五类成员：上级、同事、下级、员工本人和客户；

考核方法大致可以分为三类：比较法、量表法和描述法。