



第六章

员工招聘与员工培训



第一节

人力资源管理概述



第一节 人力资源管理概述

【考点1】人力资源管理的基本职能

（1）人力资源规划：

人力资源战略环境分析、人力资源战略的制定与实施、人力资源需求和供给预测，制订人力资源计划等。

（2）职位分析：

对各职位的工作内容和职责进行清晰的界定；确定各职位所要求的任职资格，如年龄、学历、专业、技能、工作经验、工作能力、工作态度等。

职位分析的结果一般体现为职位说明书。



第一节 人力资源管理概述

(3) 人员招聘：招募、甄选、录用

(4) 培训与开发

(5) 绩效管理：包括制订绩效计划、进行绩效考评、实施绩效沟通等活动。

(6) 薪酬管理：确定薪酬的结构和水平、实施职位评价、制定福利和其他待遇标准、进行薪酬的测算和发放等。

(7) 员工关系管理



第二节 职位分析



第二节 职位分析

【考点1】职位分析的概念和作用

（一）职位分析是企业人力资源管理的基础性职能模块。

职位分析一般解决以下五个问题：

- ①该职位的**工作内容、工作职责和工作目标**是什么；
- ②该职位与其他相关**职位**的关系是什么；
- ③完成这些工作需要哪些**能力和素质**；
- ④完成这些工作的要求及考评标准是什么；
- ⑤这些工作会在什么**环境**或条件下完成。



第二节 职位分析

（二）职位分析的作用

1. 为人力资源规划提供信息和依据
2. 为员工招聘与配置提供依据
3. 为员工培训提供指导和依据
4. 为绩效考评提供基础信息
5. 有助于实现薪酬分配系统的公平（包括外部公平、内部公平、个人公平和程序公平）
6. 为职业生涯规划和管理提供依据（职业生涯阶梯的**长度**（职位晋升的等级数量）、**宽度**（职业发展通道的类别）和**频度**（各层级晋升的条件与周期）的设计与管理等）

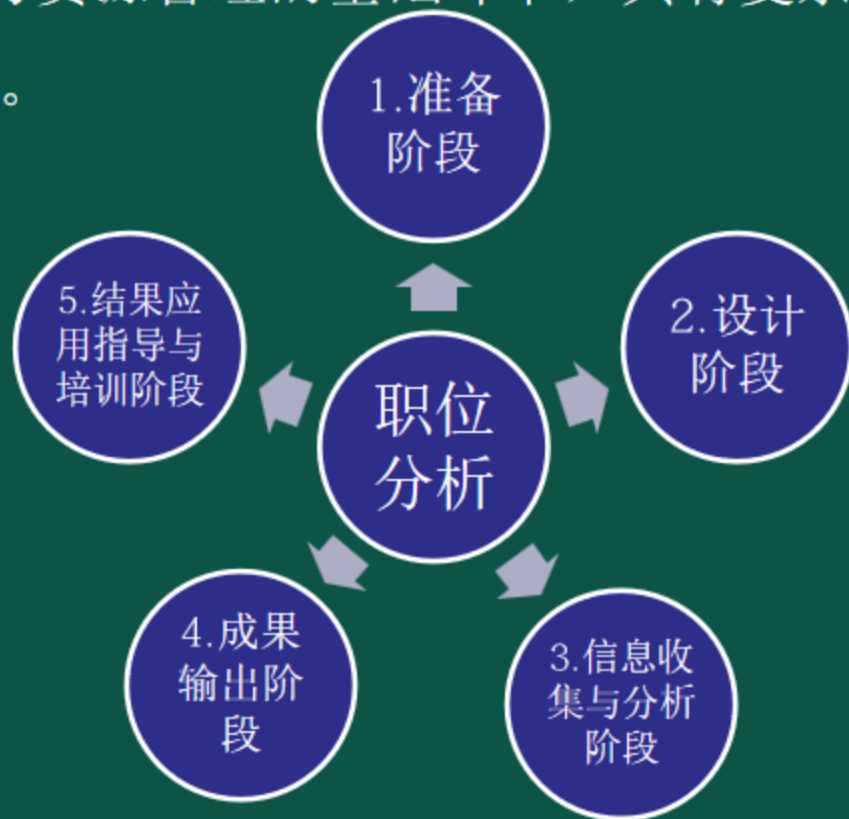


第二节 职位分析

【考点2】职位分析的流程与方法

（一）职位分析的流程

职位分析是人力资源管理的基础环节，具有复杂性、系统性、程序性等特点。





第二节 职位分析

（二）职位分析的方法

1. 访谈法

访谈工作耗时较长，若访谈规划不合理，可能会对组织正常运作造成影响。

2. 问卷调查法

问卷调查法操作简单、成本较低，但对问卷设计本身和问卷填写质量的要求较高，多适用于规模较大、职位设置复杂、职位分析结果应用要求高的企业。



第二节 职位分析

3. 观察法

直接观察法：适用于工作周期较短的职位分析。

阶段观察法：适用于工作周期较长、流程有明显阶段划分的职位分析。

工作表演法：适用于技能型、操作型职位分析。



第二节 职位分析

4. 主题专家会议法

参与会议的成员主要有目标职位现任者、直接主管、过往任职者、客户、咨询专家，以及行业内其他组织标杆职位的任职者等。

5. 文献分析法

文献分析法的资料来源主要有两类：

1. 组织的规章制度、文件等，如《员工手册》《内部管理制度》《职位职责说明》《绩效考评制度》《工作计划》等；
2. 企业外部相关职位的信息资料和分析结果。



第二节 职位分析

6. 工作日志法

记录的信息一般包括工作任务、工作程序、工作方法、工作职责、工作结果以及完成各项工作任务所花费的时间等。



第二节 职位分析

【考点3】职位说明书

（一）职位说明书的内容

1.工作描述（又称工作说明或职位描述等）

聚焦“职位做什么”

包括职位基本信息、工作职责、工作权限、工作关系、工作环境和工作条件等。

2.工作规范（又称任职资格）

聚焦“谁能做这个职位”

包括专业知识要求、专业技能要求、职业素质、个人特质、相关工作年限、从业经验等。



第二节 职位分析

（二）职位说明书的撰写原则

- 1.科学性和前瞻性相结合
- 2.人岗动态匹配和有机融合

严格遵循“因事设岗、因岗择人、按岗付酬”的核心原则，结合“以人为本”的理念。

- 3.全面性和系统性相结合
- 4.整体设计与员工参与相结合

自上而下统筹规划职位分析工作，自下而上的职工参与



第三节

员工招聘



第三节 员工招聘

【考点1】员工招聘的作用

- 1.提升企业核心竞争力
- 2.提升企业活力和创新能力
- 3.提升企业知名度，树立企业形象
- 4.增强企业内部凝聚力
- 5.充分发挥企业人员的潜能

员工任职3至5年的创造力最强，超过这个期限，员工的积极性和创新能力随即下降。

解决该方法之一，就是进行正常的人员补充与轮岗等。



第三节 员工招聘

【考点2】员工招聘的程序

（一）招聘准备

（二）人员招募

包括发布招聘信息和接收应聘者材料，进而形成一个招聘候选人池。

（三）人员甄选

包括初步筛选、面试、心理测验与笔试、评价中心技术测评与背景调查等环节。



第三节 员工招聘

（四）人员录用

包括人岗匹配分析、体检、决策与录用、签订劳动合同和办理入职手续等环节。

（五）招聘后续

包括组织文化与价值观导入、组织规章制度学习、组织架构与业务流程学习、休假制度安排，以及援助计划导入等。

【总结】 招聘准备→人员招募→人员甄选→人员录用→招聘后续



第三节 员工招聘

【考点3】员工招聘的渠道

（一）内部渠道

方式：

- ①内部竞聘；
- ②档案信息库分析；
- ③内部举荐；
- ④人才储备。



第三节 员工招聘

优点：

- ①企业与候选人之间互相熟悉，能达到更好的匹配效果，也为企业与员工之间提供了“再次双向选择”的机会；
- ②向员工传递企业的期望，让员工对自己的职业生涯发展路径有比较明晰的认识，起到奖励高绩效行为、鼓舞员工士气的作用；
- ③招聘流程和工作更加简便，工作量相对较小，效率更高；
- ④节约招聘活动和新员工培训等方面的物质成本及时间成本。



第三节 员工招聘

缺点：

①候选人选择的范围和余地小，可能不利于选拔具有明显优势或创新能力的人才；

②长期或大量采用内部渠道，容易造成“近亲繁殖”、形成企业内部的“小团体”，进而导致“办公室政治”，以及企业内人员或部门之间的矛盾。



第三节 员工招聘

（二）外部渠道

外部渠道主要包括社会招聘和校园招聘。

（1）社会招聘

主要途径或渠道包括：

- ①线上招聘平台
- ②线下传统渠道
- ③专业机构与行业渠道
- ④内部推荐



第三节 员工招聘

(2) 校园招聘

主要途径或渠道包括：

- ①高校专场宣讲会与双选会
- ②校企合作项目
- ③线上校园招聘平台
- ④实习转正招聘



第三节 员工招聘

外部渠道的优点：

①候选人选择的范围和余地大，优秀人才的命中率更高。

②能够把新的知识技能和思想观念带入企业，提升企业的创新能力。

③对内起到激励作用，**弱化**采用内部渠道引发的矛盾，形成良性竞争，促进人员发展。

④对于新设立的，或由于**组织变革**、业务流程再造、新技术新设备的引入等产生新职位，在企业内部没有合适人选的情况下，采用外部渠道招聘，可以降低人员培训成本。

⑤可以作为树立企业良好形象、提高企业知名度的机会。



第三节 员工招聘

外部渠道的缺点：

- ①信息的不对称，导致招募与甄选的难度和风险增加。
- ②新员工需要更长时间的入职培训，对企业文化、价值观、工作环境和流程的适应时间更长，甚至最后可能离开企业。
- ③可能打击内部员工的积极性，甚至造成内部优秀员工流失。
- ④由于外部渠道范围广，可选择的人员数量大，这会相应增加人员搜寻、选拔以及人员适应岗位要求的物质和时间成本。



第三节 员工招聘

（三）招聘渠道的选择

对于希望保持相对稳定的企业，中层管理人员更适合采用内部渠道提拔；

当企业需要引入新的管理**风格和理念**，面临新的竞争格局时，可以考虑从外部引入合适的高层管理人员。



第三节 员工招聘

平衡两种招聘渠道时应该考虑以下五个方面的因素：

（1）企业发展阶段

当企业处在迅速发展阶段，各个岗位都需要大批人才，此时的内部人力资源供给远远小于各岗位空缺产生的需求，应通过外部渠道获得人才；当企业发展至成熟阶段，出现空缺职位时，外部渠道招聘可能会产生较大的人力成本，而企业内部已经形成较完善的培训机制和充足的人力资源储备，可使用内部渠道。

（2）企业现有人力资源状况

当企业现有人员无法填补岗位空缺、进行内部培训时间不足或者成本较高时，应采用外部渠道。若现有人员中有可培养的对象，且培养成本不高时，则可采用内部渠道。



第三节 员工招聘

(3) 企业的招聘目的

基于管理考虑，通过招聘增加新员工，带来新思想、新观点，激发员工队伍活力，给老员工带来良性的竞争压力，提高员工积极性、转变经营观念和工作方式、改变工作态度和行为等，则招聘应该以外部渠道为主

(4) 企业的用人观

(5) 企业所处的外部环境



第三节 员工招聘

【考点4】员工招聘中常用的测评方法与技术

（一）笔试

优点：适用面广、成本低、可大规模实施、效率高、成绩的评定比较客观；

缺点：无法深入考查应聘者的潜能、工作态度、品德素养、沟通表达能力和实际工作能力等。



第三节 员工招聘

（二）面试

非结构化面试：没有标准化的流程、时间限制、评价要素与标准，一般根据面试官感兴趣的问题即兴提问，面试官做综合性评价。

结构化面试：面试的内容与流程经过精心设计，包括面试的问题、能力素质评价标准、评判方法和工具、时间限制和面试环境布置等。

半结构化面试：部分内容或流程是即兴的，其余则是标准化的。



第三节 员工招聘

(三) 评价中心技术

(1) 心理测验

(2) 公文处理

(3) 小组讨论

(4) 管理游戏

(5) 角色扮演



第四节

员工培训



第四节 员工培训

【考点1】员工培训的目的

- (1) 使新员工符合职位要求
- (2) 使在岗员工不断适应社会发展的需要
- (3) 使员工实现自我价值、自我发展
- (4) 培育企业文化、统一员工理念
- (5) 提升企业整体绩效、增强竞争优势



第四节 员工培训

【考点2】员工培训的需求分析

企业、工作、员工三个层面的培训需求分析构成了主体部分。企业员工培训需求系统





第四节 员工培训

（一）企业层面的培训需求分析

1. 企业目标
2. 企业资源
3. 企业特征
4. 企业所处的环境



第四节 员工培训

（二）工作层面的培训需求分析

- 1.工作的复杂程度
- 2.工作的饱和程度
- 3.工作的难易程度
- 4.工作内容和形式的变化



第四节 员工培训

（三）员工层面的培训需求分析

员工的知识结构

员工的专业领域

员工的年龄结构

员工的个性

员工的能力



第四节 员工培训

【考点3】员工培训的实施

实施员工培训主要包括四个环节：

- 1.确定员工培训目标和制订员工培训计划
- 2.做好培训对象的准备工作
- 3.实施员工培训计划
- 4.评估员工培训的效果



第四节 员工培训

（一）确定员工培训目标和制订员工培训计划

1. 员工培训目标的确定

内容要素	培训主体对培训对象通过培训所收到的成效或能够胜任某种工作的期望，其中包括对知识掌握的期望、对技能掌握的期望和对工作态度与行为的期望三类
标准要素	培训主体对培训对象通过教育培训胜任某种工作应达到的标准的期望，这种期望应该尽可能界定得具体、清楚、明确
条件要素	培训主体对培训对象通过教育培训应能在什么条件下达到工作标准的期望，这种期望也应该尽可能界定得清楚和明确。



第四节 员工培训

企业员工的培训目标划分为两大类别：

①提高员工在企业中的角色意识和促进其工作态度与动机的转变，前者如主人翁精神、团队意识，后者如对企业价值观的进一步认同等。

②获取知识，提高技能，如基本知识的增加，人际关系技能、专项业务技能、高层次综合技能的增强等。



第四节 员工培训

2. 员工培训计划的制订

员工培训的目
标

员工培训的內
容

员工培训的对
象

培训者

员工培训的时
间

员工培训的地点、设施等后
勤保障

员工培训的方法、经费预算
和筹措



第四节 员工培训

（二）做好培训准备工作

- （1）人员落实；
- （2）对培训对象进行充分的动员；
- （3）指导培训对象做好受训的各种准备。



第四节 员工培训

（三）实施员工培训计划（整个员工培训过程的中心环节）

执行

检查

反馈

修正



第四节 员工培训

（四）评估员工培训的效果

培训对象的反应	测量培训对象对于培训项目的满意度，即行为和效益的变化，可能并没有直接联系
学习	评估培训对象通过培训，学到了什么知识、技能、能力等，测试方法包括笔试、情景模拟、技能测验等
行为	培训对象在实际工作中是否有意识地运用在培训中所学习到的知识，致使其行为发生改变的程度。
结果	包括事故率的下降、产品质量的提高、生产率的上升、人员流失率的下降、员工士气的提高、成本的下降、利润的增加等



第四节 员工培训

【考点4】员工培训的方法

（一）直接传授法

课堂讲授法	课堂讲授法是指通过培训师的语言表达，系统地向培训对象传授知识，最终达到让培训对象理解其中的重要观念与特定知识的目的。
专题讲座法	课堂讲授法一般是系统知识的传授，每节课涉及一个专题，接连多次授课。 专题讲座法针对某个专题知识，一般只安排一次培训。适用于管理人员或技术人员。
研讨法	围绕特定的任务或过程进行独立思考、判断，以提高评价问题的能力及表达能力为目的的培训。研讨法包括集体讨论、分组讨论、对立式讨论等形式。



第四节 员工培训

（二）实践培训法（“干中学”“学中干”）

工作指导法	工作指导法也称教练法或实习法，这种方法应用广泛，适用于基层生产工人或各级管理人员的培训。
工作轮换法	利用工作轮换法进行管理培训，其具体做法是让培训对象有计划地到各个部门轮岗学习，加深培训对象对整个组织各环节工作的了解
行动学习法	通过问题→反思→总结→计划→行动→发现新问题→再反思→……的循环过程达到培训的目的



第四节 员工培训

（三）参与式培训法

角色扮演法	指定（或随机决定）的参加者扮演某种角色，演练培训内容的培训方法
案例研讨法	①内容真实可信：有关的人名、单位名、地名可以采用虚拟名称，但基本情节应真实还原；数字部分可以利用掩饰系数加以放大或缩小，但比例不能改变。 ②问题引导：案例中应包含一定的管理问题，使其具有学习与研究价值。 ③目的明确：案例必须有明确的目的，为既定的培训目的服务。
仿真模拟法	构建低风险与低成本的人工训练环境，让培训对象在模拟条件下开展岗位实操、应急处置或决策演练的培训方法适用于特种设备操作、应急抢险、医疗手术、商业决策、航空航天等场景的技能训练与能力培养



第四节 员工培训

管理游戏法	培训对象在游戏体验中沉浸式学习、实践并掌握解决现实管理问题方法的培训方法。 普通游戏表面上与其他游戏无明显差异，但经过精心设计，融入了大量管理原理、工作逻辑及实操要点； 商业游戏是指仿照商业竞争规则，以游戏化形式开展训练，重点培养培训对象管理技能的一种培训方法。
拓展训练法	自我知觉能力、问题解决能力、冲突管理能力及风险承担能力等。拓展训练的活动形式多为高挑战性、需消耗一定体力的结构性群体项目，如攀岩、绳索横渡等。
敏感性训练法	参与者的个人情感、态度及行为进行坦率、公正的讨论，相互交流对各自行为的看法，并说明其引发的情绪反应。培养各类场景下的应变能力，进而在群体活动中主动采取建设性行动，提升群体协作效率。



第四节 员工培训

（四）新型培训法

网络化学习	管理类、IT类、语言类和其他类课程；
移动学习	①是网络化学习的扩展。 ②学习者不受时间和空间的限制，可以随时随地进行不同目的、不同方式的学习。 ③技术基础是移动计算技术和互联网技术；实现工具是小型移动设备，具有可携带性、无线性、移动性的特点。
混合式学习	网络课程等计算机辅助教学方式与教师单一讲授的传统方式相结合，将培训对象的自主学习方式与培训对象之间的合作学习方式相结合

谢谢 观看

THANK YOU