

第三篇人力资源管理

第一节 人力资源管理概述

模块一、人力资源与人力资源管理的概念

1. 人力资源的概念

1954年，美国管理学家**彼得·德鲁克**在其名著《**管理实践**》中**首次正式**提出人力资源的概念。

(1) **人力资源**是指人所具有的对价值创造起贡献作用，并且能够被组织所利用的**体力和脑力的总和**。
人力资源的**本质**是**人所具有的脑力和体力的总和**，统称为**劳动能力**；这一能力要能够被各种组织组织所利用，同时能对财富的创造起贡献作用，成为社会财富的源泉。

(2) 人力资源的特征：

能动性：在价值创造过程中，处于主动地位。

时效性：无法储存，随时间而流逝。（时间、生命）

社会性：具备社会属性，其质量随着时代和社会因素的影响而变化

可增值性：在一定时间范围内，因开发而不断增强。

可变性：其生成具备可控性，需要有组织有计划地培养与开发。

可开发性：具有无限的潜能与价值。（教育和培训）

(3) 人力资源的数量

人力资源的数量是**基础**：分为**绝对量**和**相对量**：

• **绝对量**，指的是具有**劳动能力的人口数量**；包括：适龄就业人口，未成年就业人口，老年就业人口，待业求业人口，在学人口，在役人口，家务人口及其他人口。

• **相对量**是指**人均人力资源的拥有量**。

人力资源率=人力资源总量/人口总量×100%；劳动参与率=劳动力人口/人口总量×100%。

• **影响人力资源数量的因素**：人口的总量，人口的自然增长率，人口的年龄结构，人口的迁移。

(4) **人力资源的质量**（**关键和核心**）：指人力资源所具有的**体质、智力、知识和技能水平**以及劳动者的**劳动态度**。包括：
• **体力**——身体条件；
• **智力**——能力、技能和知识；
• **非智力因素**——品德、修养、心理和精神状况等。

扩展：与人力资源相关的概念

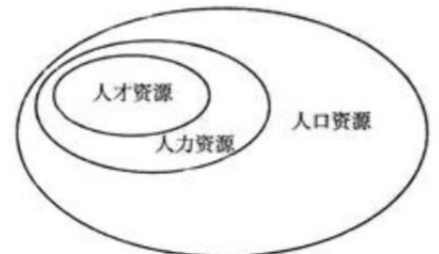
人口资源：一定范围内的人口的总和。人口资源重在**数量**。

人力资源：一定范围内具有**劳动能力的人口**的总量。

人才资源：一个国家或者地区具有**较强的管理能力、研究能力、创造能力和专门技术能力**的人口的总称。人才资源重在**质量**。

人力资本：也称为“**非物质资本**”，由**投资**而形成的体现在**劳动者**身上的资本。

劳动力资源：一定范围内符合法定规定年限的有**劳动能力的人口**的总和。



2. 人力资源管理的概念

(1) **人力资源管理**是指组织通过各种政策、制度和管理实践，以**吸引、保留、激励和开发**员工，调动员工积极性，充分发挥员工潜能，进而**促进组织目标实现**的管理活动总和。

(2) **人力资源管理的作用**集中体现在与**组织绩效和组织战略**的关系上。

(3) **人力资源管理的功能**：吸纳（基础）、维持（保障）、开发（手段）、激励（核心）。

人力资源管理与传统人事管理的区别

比较项目	人事管理	人力资源管理
员工态度	视员工为负担、成本	视员工为第一资源
管理目的	组织短期目标的实现	组织和员工利益的共同实现
关注点	重使用，轻开发	重视培训与开发
管理地位	执行层	战略层
部门性质	单纯的成本中心	生产效益部门
管理模式	以事为中心	以人为中心
管理方式	命令式、控制式	强调民主、参与

模块二、人力资源管理的理论基础

1. 人力资本理论

人力资本是指人们以某种代价获得的并在劳动力市场上具有一定价格的能力或技能。

(1) 早期的人力资本理论要点

- 有技能的人力资本是一切资源中最重要资源——**人力资本是第一资源**；
- 人力资本投资效益大于物力资源投资的效益；
- **教育投资**是人力资本投资的重要部分；
- 人力资本理论是经济学中的**重大问题**。

(2) 现代人力资本理论（美国著名的经济学家舒尔茨）

- 人力资本体现在人的身上，表现为人的**体力、智力、能力的总和**；
- 人力资本通常用人的**数量、质量以及有效劳动时间**来计算；
- 人力资本通过**投资**而获得；
- 人力资本投资必然受益，即**人力资本可以带来巨大利润**。

2. 人性假设理论

(1) 经济人的假设（X理论，性恶论）

基本观点：多数人生来就是懒惰的；一般人没有雄心大志；多数人的工作是为了温饱。

管理措施：**金钱刺激**；对多数人采用**强制惩罚**的办法。

(2) 社会人的假设（人群关系理论，梅奥-霍桑试验）

基本观点：人们都重视人际关系；人们都从社会关系上寻求工作意义；职工不仅有物质需要，更注重社会需要；人们的社会需求满足与否决定着生产效率的高低。

管理措施：既要关心生产，更关心人；**重视人际关系的改善**，形成人的归属感；提倡以**集体奖励**为主；实行**参与管理**，不断改善上下关系。

(3) 自我实现人的假设（自动人，Y理论，性善论，马斯洛）

基本观点：一般人都是勤奋的，只要他知道工作的目的；人会自我控制；人有丰富的聪明才智，有丰富的想象力、创造力，仅仅是没有得到充分发挥。

管理措施：创造一种**适宜的工作环境、工作条件**；**改变激励方式**，给予来自工作本身的**内在激励**；**改变管**

理制度，实行自我控制；说服员工将个人目标与组织目标的一体化。

变化	经济人	社会人	自我实现人
管理重点	重点在物的因素上，重视生产，忽视人的因素；见物不见人	重点放在人的因素上，重视人的作用与人际关系	重点放在环境和工作条件的创造上，以使人充分发挥潜能，充分自我实现。
管理职能	管理的职能就是指、计划、组织、监督、控制	管理职能就是上下之间联络员的作用，人际关系的协调者。	为发挥人的才智创造适宜条件减少消除职工自我实现中的困难与障碍。
奖励方式	主张金钱的改变物质刺激，生理需要。	主张协调好人际关系以满足人的需要。	从人的内在动机上激发调动人的积极性，让职工在工作安全与社会中获得知识、增长才干，以满足尊重和自我实现的需要
管理制度	家长式 棍棒式 强制式	参与式 协商式 说服式	下放管理权限；建立决策参与制度；提案制度；实行目标管理；工作扩大化、丰富化、弹性化。

(4) 复杂人的假设（超 Y 理论、权变理论）

基本观点：人的需要是多种多样的；在同一时间内,人有各种不同需要与动机；人的动机（行为）是内部需要与外部环境相互作用的结果；人在不同的组织（群体）内，其需要的满足是不同的。

管理措施：管理者应根据工作性质，职工所处的内外环境三者合理的配合，因人、因事、因地制宜；不存在一成不变的、普遍使用的、最好的、万能的管理模式。

3. 人际关系学说理论——梅奥（霍桑实验）《工业文明中的社会问题》

观点：员工是“社会人”；存在着“非正式组织”；员工积极性的提高主要取决于员工的态度以及企业内部的人际关系；新型的企业领导应具备两方面的能力，即解决经济问题的能力和处理人际关系的能力。

4. 激励理论（见管理学基础部分）

模块三、人力资源管理的基本原理

1. 系统优化原理

主要内容：系统的整体功能必须大于部分功能的代数和（ $1+1>2$ ）；系统的内部消耗必须达到最小。即整体获得最优绩效。

2. 激励动力原理

满足职工需求，激发组织成员的工作积极性、创造性，形成组织成员的主人翁精神提供系统动力。

系统动力既包括物质动力、精神动力和信息动力三大方面，也包括正激励与负激励两大类型。

综合运用激励手段的基本原则是：公平目标与效率目标结合，个体激励与群体激励结合，物质励与精神激励结合，外激励与内激励结合，正激励与负激励结合。

3. 能岗匹配原理：

指根据员工的才能，把他安排到相应的岗位上，从而保证岗位的需求和员工的能力相匹配。

4. 互补增值原理

互补的内容：性格互补；年龄互补（老、中、青）；性别互补；知识技能互补（知识领域、深度）；能力互补（能力类型、深度）。**增值：**实现 $1+1>2$

5. 要素有用原理：任何要素（人员）都是有用的，关键是创造发挥作用的条件。（用人不能求全；用人之长）

第二节 人力资源招聘

模块一、人力资源招聘的概念与原则

1. 人力资源招聘的概念

(1) **人员招聘**，是指按照组织的战略目标、人力资源规划与用人部门要求，吸引与招聘那些符合职位要求的人员前来应聘，通过人员测评技术进行甄选，把合适的人员录用到合适的职位上的过程。简单地说，人员招聘就是指为组织空缺的职位寻找与选择合适的人员的过程，它是“招聘”“甄选”与“录用”的总称。

(2) **其作用主要表现**：为组织创造价值，建立组织核心竞争力；为组织注入新鲜血液，提升组织活力和创新能力；提升组织知名度，树立良好的组织形象；作为一种人力资源开发与激励手段，增强组织内部凝聚力；促进人力资源合理流动，充分挖掘和发挥组织人力资源潜能。

2. 人力资源招聘的原则

- (1) **公开平等**原则；(2) **因事择人**原则；(3) **能级对应**原则；(4) **德才兼备**原则；(5) **用人所长**原则；(6) **坚持“宁缺毋滥”**原则。（注：合理即可）

模块二、人力资源招聘的途径

1. 人力资源的来源

根据招聘对象的来源，招聘可分为**内部招聘**和**外部招聘**。

(1) **内部招聘** 首发网课资料押题+V: fq5772

- 来源：下级职位上的人员；同级职位上的人员；上级职位上的人员。
- 内部招聘的方法：工作公告法（布告法）、介绍推荐、档案记录法。
- 内部招聘的具体措施：内部晋升和岗位轮换、内部公开招聘、临时人员的转正。

内部招聘的优点：有利于迅速展开工作、保证选聘工作的正确性、鼓舞员工士气、成本低

内部招聘的缺点：没被提升的人会产生不满情绪；不利于组织创新；容易产生政治行为

(2) **外部招聘**

- 来源：学校；竞争者和其他公司；失业者；老年群体；军人；自由雇佣者。
- 外部招聘的方法：广告招聘；网络招聘；外出招聘（校园、招聘会）；职业中介机构招聘；推荐招聘。

外部招聘的优点：有利于招聘优秀人才、保持组织活力、激励老员工保持竞争力、树立企业形象；

外部招聘的缺点：进入角色慢、打击内部员工积极性、增加招聘成本。[微信：fq5772]

2. 人力资源招聘的过程

(1) **第一步，确定招聘需求**：人力资源规划（预计招聘情况）和工作分析（提供选拔标准）。

(2) **第二步，制定招聘计划**：计划内容包括：招聘的目的、招聘的职位的要求、选拔人员的标准和条件、招聘信息的发布方式、招聘人员的组成、招聘时间、规模、范围、经费预算等；**确定招聘来源**。

(3) **第三步：征召**；发布招聘信息、接受申请、收集应聘者的资料、初步筛选出符合组织需求的人员。

(4) **第四步：选拔**；选出符合最低应聘条件的人员，进行**笔试、面试、体检、心理测试**等环节。

(5) **第五步：录用**

(6) **第六步：评价**。**内容**：招聘成本与效益评估；录用人员（数量和质量）评估；招聘方法的信度和效度

评估；撰写招聘小结。**作用：**降低招聘成本，完善人力资源规划，提高今后的招聘质量，为员工培训、工作分析等提供指导。

3. 人力资源招聘的影响因素

影响招聘活动的因素主要有**外部因素和内部因素**两大类。

内部影响因素：自身形象、招聘预算、自身政策、招聘要求、组织结构等

外部影响因素：国家的法律法规、社会经济制度与经济状况、劳动力市场、社会文化环境、技术因素等

模块三、人员素质测评方法

1. 人员素质测评的原理

人员素质测评的前提——个体差异的客观性与普遍性（**生理差异；心理差异；社会差异**）。

(1) 人性假定原理（见人力资源管理的理论基础部分）

经济人（X理论）、**社会人**、**复杂人**（Y理论）、**自我实现人**（超Y理论）、**Z理论**（X和Y两者综合）。

(2) 特质理论——卡特尔的人格特质理论的分类

表面特质指从外部行为能直接观察到的特质。

根源特质是指那些相互联系而以相同原因为基础的行为特质。

体质特质由先天的生物因素所决定。

环境特质则由后天的环境因素所决定。

动力特质是指具有动力特征的特质，它使人趋向某一目标，包括生理驱力、态度和情操。

能力特质是表现在知觉和运动方面的差异特质。

气质特质是决定一个人情绪反应的速度与强度的特质。

(3) 人岗匹配原理

人与组织的匹配：工作要求和人的素质相匹配；工作报酬和人的需求相匹配。

人与人相匹配（人人匹配）：个体差异和互补，相互合作。

工作与工作相匹配（岗岗匹配）：岗位之间权责有序，灵活高效，确保工作流程发挥整体优势。

• **职位选择过程：**人员特性分析→职业因素分析→任职匹配过程。

• **个性-职业类型理论**——职业兴趣类型（霍兰德）：**现实型、研究型、社会型、常规/传统型、管理/企业型、艺术型**。→见右图

• **需要层次理论**（见管理基础的激励理论部分）

(4) 素质可测评理论

• **个体差异理论（希波克拉底的气质类型）**

胆汁质：兴奋型，外向开朗、反应快、效率高，但暴躁任性、缺乏自制；

多血质：活泼型，活泼热情、善交际、反应灵活、工作效率高，但稳定性差；

粘液质：安静型，稳定踏实，但死板、固执、迟缓、缺乏生气；

抑郁质：敏锐、细致、稳重，但孤僻、多疑、怯懦、易退缩。

• **职位差异理论**

职务特征模型：技能的多样性、任务的同一性、任务的重要性、工作的自主性、工作的反馈。

职务差异评价指标：劳动责任、劳动技能、劳动强度、劳动环境、劳动心理。

• **素质可测评理论**

类型	偏好	个性特质	职业范例
现实型	偏好需要技能、力量、协调性的体力活动	害羞、真诚、持久、稳定、顺从、实际	机械师、钻井操作工、装配线工人、农场主
研究型	偏好需要思考、组织和理解的活动	分析、创造、好奇、独立	生物学家、经济学家、数学家、新闻记者
社会型	偏好能够帮助和提高别人的活动	社会、友好、合作、理解	社会工作者、教师、议员、临床心理学家
传统型	偏好规范、有序、清楚明确的活动	顺从、高效、实际、缺乏想像力、缺乏灵活性	会计、业务经理、银行出纳员、档案管理员
企业型	偏好那些能够影响他人和获得权力的言语活动	自信、进取、精力充沛、盛气凌人	法官、房地产经纪人、公共关系专家、小企业主
艺术型	偏好那些需要创造性表达的模糊且无规则可循的活动	富于想像力、无序、杂乱、理想、情绪化、不实际	艺术家、市场策划人员、室内装饰家

素质测评的可能性—— $B=f(Q, E)$

B: 个体的行为表现; f: 个体行为的表征方式或机制; Q: 个体的素质; E: 个体面临的环境。

素质测评的现实性—— $Q=\int B \times dE$ Q:素质; \int :积分号, 总和运算; B:个体有代表性行为; dE:环境刺激变量、不同环境。

(5) **测量学理论**: 经典量理论, 概化理论, 项目反应理论。

2. 人员素质测评的效度和信度

(1) 信度和效度的含义

• **信度**是指测试的可靠程度和客观程度, 即**测试的一致性**。

简单地说就是指测试方法得到的测试结果的稳定性和一致性程度。

• **效度**又称**有效性或者正确性**, 是指测试方法**测量出的所要测量内容的程度**, 也就是说它在多大程度上能测量出要测的内容。

(2) 信度的类型及其检验方法

• **再测信度**。即进行测试后, 隔一段时间用这种方法再进行测试, 两次结果相关程度越高, 信度越高。

问题: **成本比较高**, 要进行两次测试; 可能记住了第一次测试的题目, **第二次测试的结果可能会不真实**。

• **复本信度**。即用两种内容相当的测试方法对同一个应聘者进行测试, 两种测试结果的相关程度越高, 说明测试方法信度越高。[微信: fq5772]

• **分半信度**。一种测试方法分两部分来考察, 两部分的结果相关程度越高, 说明测试方法的信度越高。

• **评分者一致性**。随机抽取数份试卷, 由两位或两位以上评分者分别评分, 然后计算每份试卷所评各分数之间的相关程度, 所得的结果就是评分者一致性。

(3) 效度的类型及其检验方法

内容效度。指测评工具所包括的题目能否真正代表所需要测评的内容。主要采用**专家判断的方法**。

校标效度/效标关联效度。效标关联效度是指测评的结果与被预测内容的关联程度, 这里我们把需要预测的内容称为效标。根据所使用的效标的不同, 可以把效标关联效度分为两种: **预测效度和同时效度**。

构想效度: 测验能够测量到理论上的构想或特质的程度。

3. 人员素质测评的笔试方法

笔试主要是以**阅读、理解与书写**等方式评价应聘者**特定的知识、专业技能水平、文字表达能力和有关心理素质**的一种书面测评方式。

优点: 适用面广、成本低, 可大规模地实施测评, 效率高, 成绩的评定比较客观。

缺点: 无法深入考察候选人的潜能、工作态度、品德素养、沟通表达能力和实际工作能力等; 结果分析可能会需要较多的人力。

4. 人员素质测评的面试方法

面试是经过精心设计, 在特定场景下, 以**面对面交谈与观察**为主要手段, 由表及里**测评应聘者有关素质**的一种方式。(最广泛)

(1) 根据面试过程和评价是否**标准化**, 分为**结构化面试、非结构化面试和半结构化面试**。

结构化面试, 即**面试的内容与流程经过精心设计**, 包括面试问题、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。

非结构化面试也称**随意性面试**, 是一种**开放式的任意的沟通与交流**, 没有固定的模式, 没有设计好的问题,

没有标准的流程、时间限制、评价要素与标准，根据面试官感兴趣的问题**即兴提问**，面试官做综合性评价。**半结构化面试**，介于非结构化面试和结构化面试之间，面试中，部分内容或流程是随意性的面谈。

(2) 根据面试中**所提问题的性质**，分为**基于行为的面试**和**基于情境的面试**。

基于行为的面试，主要是基于被面试者过往的经历，考察被面试者在过往实际工作中的行为表现从而预测其与未来任职职位的匹配性。

基于情境的面试，主要是通过创设一些假设性的情境，通常为一些两难情境要求被面试者就相关问题做出回答和反应，进而对个体做出评价，

(3) 根据面试中被面试者**受到压力的程度**，分为**压力面试**与**非压力面试**。

压力面试是指通过一定的情境或面试官提问，创造一种紧张氛围，观察被面试者的行为反应和表现。

可通过两种形式进行：一是多个面试官对一个被面试者的小组面试，二是提一些刁钻的、非预期性的问题。

5. 影响人员素质测评的因素

(1) **专业测评人员**：专业测评人员的心理因素；专业测评人员的质量、能否客观公平。

(2) **测评量表**：测评标准是否模糊、走样、不规范，直接影响测评结果的准确性。

(3) **测评方式**：测评方法能否适合。

第三节 人力资源配置与流动

模块一、人力资源配置

人力资源配置指在组织中，为了**提高工作效率**，实现人力资源的**最优化**，而对组织中的人力资源进行**科学、合理的配置**。

1. 人力资源配置的依据

- (1) 人力资源配置是**实施人力资源计划的重要途径**；
- (2) 人力资源配置是**实现组织目标的保证**；
- (3) 人力资源配置是**激励员工的有效手段**；
- (4) 人力资源配置是**人尽其才的手段**；
- (5) 人力资源配置是**融合组织内部人际关系的措施之一**。

2. 人力资源配置的原则

依法调配的原则；**有利于生产经营**的原则；**适才适用**的原则；**内外并重**的原则。

3. 人力资源配置的内容

(1) 人力资源外部配置（整体与宏观）

• **计划配置**，也称行政强制型配置，即依据有关行政职能部门制订的计划，按一定比例分配劳动者，使人力资源与各部门、各机构相互配合；**关键**是要做好对人力资源需求的调查与规划。

• **市场配置**，即通过市场机制，通过**报酬杠杆互相选择**，调节人力资源供求关系，实现劳动者与企事业组织的相关配合；**关键**是要**建立与完善劳动力市场**。

• **计划与市场相结合的综合型配置**，它是一定计划机制条件下的市场配置，或一定市场机制条件下的计划配置。

(2) 人力资源内部配置

• **人岗关系型**：通过人力资源管理过程中的各个环节，来保证组织内各部门、各岗位的人力资源质量；

形式有：**招聘、轮换、试用、竞争上岗、末位淘汰、双向选择。**

• **移动配置型**：从员工相对于岗位的移动进行配置。形式有三种：**晋升、降职、调动。**

• **流动配置型**：从员工相对于组织岗位的流动进行配置。形式有三种：**安置、调整、辞退。**

拓展：**企业劳动定员**是在一定的生产技术组织条件下，为保证企业生产经营活动正常进行，按一定素质要求，对企业配备各类人员所预先规定的限额。搞好劳动定员工作，**核心是保持先进合理的定员水平。**

模块二、人力资源流动

考点一.人力资源流动的理论基础

1. 勒温的场论

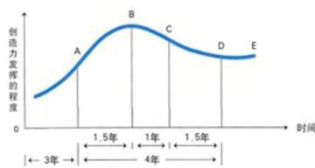
美国著名心理学家**勒温**认为，个人能力素质和条件与其所处的工作环境直接影响个人的工作绩效，**个人绩效与个人能力和条件、环境**之间存在着一种类似于物理学中的**场强函数**关系。

B=f(P, E) 式中：**B**为个人的绩效；**P**为个人能力和条件；**E**为所处的环境。

结论：员工处于与自己偏好不相符的环境，会严重影响员工绩效，同时造成员工与组织的互不信任，甚至对立。解决问题的途径就是通过**人力资源流动**，为员工寻找新的、合适的职位，同时为职位配置新的员工。

2. 库克曲线

美国学者库克通过**人的创造力周期**的统计曲线来论证人力资源流动的必要性。



库克曲线是根据研究生参加工作后创造力发挥情况所作的统计绘出曲线的。

OA：学习期间创造力增长情况；

AB：参加工作初期，来自工作任务的挑战性、新鲜感以及新环境的激励，促使其创造力快速增长；

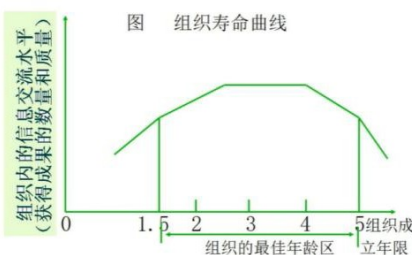
BC：表示创造力发挥峰值区间，是**出成果的黄金时期**；

CD：初衰期，创造力开始下降；

DE：衰减稳定期，创造力继续下降，并稳定在一个固定值上。

结论：创造力的发挥有一个**最佳期 BC**，超过一定年限，雇员的创造力会进入衰减稳定期 DE。为激发员工的创造力，应将该岗位上的员工退出，**变换工作岗位和环境，或流出企业。**

3. 卡兹的组织寿命学说

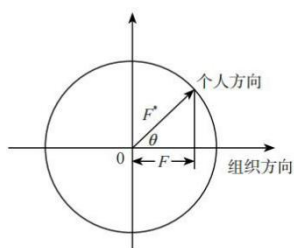


美国学者卡兹从**保持组织活力**的角度提出组织寿命学说。卡兹认为，**组织寿命的长短受制于组织内信息沟通水平和组织获得的成果。**

结论：组织最佳年龄区为**1.5年至5年**；不到1.5年，相互之间还处于熟悉适应的过程；超过5年就会出现组织老化现象。人员流动最佳周期为**5年**左右，人的一ance最佳流动次数是**7—8次**，流动次数过多会降低效益。

解决方式：对组织进行改组，人员流动是必要。

4. 中松义郎的目标一致理论



目标一致理论

理论公式：**F=F* · COS θ**

F：表示一个人实际发挥出的能力；**F***：表示一个人潜在的最大能力；

θ：表示个人目标与组织目标之间的夹角；

结论：处于群体中的个人，只有在**个体目标与群体目标一致**的时候（即 $\theta=0$ ，则 $\cos \theta=1$ ， $F=F^*$ ），个体的能力会得到**充分发挥**，群体的整体功能水平才会**最大**

化。当两者不一致时（ $F < F^*$ ），个人的潜能受到抑制。

解决方法：一是个人目标主动向组织目标靠拢，或组织目标向个人目标方向靠拢（可取性不高）；二是进行人才流动，淘汰不适合组织的员工，引进适合组织文化价值观的员工（比较可取）。

考点二.人力资源流动的原则

因事择人原则、用人所长原则、自主原则、合理流向原则、最佳综合效益原则。

考点三.人力资源流动对组织的影响

(1) **有利影响：**有利于**优化劳动力配置**；有利于**提高员工素质**；有利于**提高人力资源管理水平**

(2) **不利影响：**造成组织人才资源成本损失；对组织工作绩效干扰；影响组织发展战略；高层的离职还可能影响组织形象；社会关系风险、保密及同业竞争风险；掌握核心技术或商业机密的核心员工的离职，可能导致企业赖以生存的核心技术或商业机密的泄露。

第四节 人力资源培训与开发

模块一、人力资源培训

考点一.人力资源培训的意义

1. **人力资源培训**是指企业通过各种方式使员工具备完成现在或者将来工作所需要的**知识、技能**并改变他们的工作**态度**，以改善员工在现有或将来职位上的工作绩效，并**最终实现企业整体绩效提升**的一种计划性和连续性的活动。

2. **人力资源培训的意义：**有助于**改善组织绩效**；有助于**增强竞争优势**；有助于**提高员工的满意度**；有助于**培育组织文化**；有助于**增强对优秀人才的吸引力**。

考点二.人力资源培训的方法

1. **在职培训：**指员工不离开自己的职位，在实际工作岗位和工作场地进行的培训。

优点：工作不会受到影响；培训的**实用性比较好**；可以**及时地得到反馈**；培训的**费用比较低**。

缺点：培训过程容易受到外界因素的干扰；可能导致**工作效率降低**；有些工作本身不能使用这种方法。

(1) **学徒培训（导师制）：**由经验丰富的员工和新员工结成比较固定的师徒关系，并由师傅对徒弟的工作进行指导和帮助。**比较节约成本，有利于迅速掌握工作技能。**（知识技能、品行态度）

问题是：培训的效果受师傅的因素影响比较大；会影响到师傅的正常工作，降低工作效率；还容易形成固定的工作思路，不利于创新。

(2) **辅导培训（导师指导）：**以一对一的方式向经验丰富的组织成员进行学习的方法，辅导者通常是年长

(3) **工作实践体验：**实际体验不同岗位工作中会遇到的各种关系、问题、任务、需求等；如工作轮换、临时派遣等方法。（提升知识、丰富工作经历、增进部门了解）此外，在岗培训还有**教练培训、实习培训**等其他方法。

2. **脱产培训：**指员工离开自己的工作岗位专门参加的培训。**优缺点与在职培训相反。**

(1) **授课法：**最普遍最基本的培训方法，**讲授或演讲**的方式进行培训。

优点：成本比较低：能够对培训过程进行有效的控制。

缺点：要求受训人员同质程度比较高；缺乏反馈、练习，受训人员比较被动；不适用于技能的培训。

(2) **讨论法：**是指由培训者和受训者共同讨论并解决问题的一种培训方法。

(3) **案例分析法：**是指给受训者提供一个现实的案例，首先让他们自己独立地去分析这个案例，然后再与其他受训者一起讨论，从而提出自己对问题的解决办法。

优点：案例大多来自现实，有助于解决类似的实际问题。

缺点：案例的搜集和提炼往往比较困难，不能是现实的直接反映；对培训者的要求高。

(4) **角色扮演法**（“换位思考”）：是指给受训人员提供一个真实的情境，让他们在其中分别扮演不同的角色，做出他们认为适合于每一种角色的行为，表现出角色的情感。

优点：体会到其他角色的心理活动，有助于改正过去工作中的不良行为，利于建立良好的人际关系。

缺点：操作起来比较麻烦，多用于态度改变的培训。

(5) **工作模拟法：**是指利用受训者在工作过程实际使用的设备或者模拟设备，以及实际面临的环境来对他们进行培训的一种方法。

优点：与实际工作比较接近，培训效果比较好；能对培训有效的控制；可避免实际工作培训造成的损失。

缺点：培训的费用比较高；不可能做到与真实的工作完全一样，也存在培训的转化问题。

适合那些出现错误的代价和风险比较高的工作，如飞行员的培训、管理决策的培训等。

(6) **网络培训法（移动学习）**

(7) **拓展训练：**又称冒险性学习法，是利用户外活动来开发团队协作和领导技能的一种培训方法。

(8) **行动学习法：**是指给团队或工作小组一项在实际工作中会真实遇到的难题，让他们想办法解决这一困难，团队成员需要制定行动计划并实施。

此外，脱产培训还有**视听法、公文筐处理训练、行为模拟法、敏感性训练**等方法。

拓展：也可以这样分类

传授知识培训：讲课、讲座、视听法（录像、录音、电影）、讨论法、网络培训；

发展技能培训：模拟训练法（模拟工作环境）、案例分析法、管理游戏法（通过商业游戏方式）；

改变态度的训练：角色扮演法、敏感度训练（心理学干预、鼓励学员投入感受）、拓展训练（场地拓展训练和野外拓展训练）。

考点三.人力资源培训的内容

可以分为：知识性培训（业务知识）、技能性培训（工作技术和工作能力）和态度性培训（工作态度）。

具体包括：企业文化方面的培训内容；工作岗位应知应会培训内容；一般文化知识的普及与提高；知识更新，本行业最新科学技术方面的内容；现代管理知识和技能方面的内容。

考点四.人力资源培训的流程

流程：培训需求分析→培训设计→培训实施→培训转化→培训评估

1. 培训需求分析

(1) 培训需求分析的思路

之所以会存在培训的需求，是因为**组织目前出现了问题或者将来可能会出现**问题，这些问题就是产生培训需求的“压力点”，它主要来源于两个方面：一是企业层面的问题；二是个人层面的问题。

代表性的观点是**麦吉和塞耶** 1961 年提出：**组织分析、任务分析和人员分析**三种分析来确定培训的需求。

• **组织分析**（在企业层面展开），包括两个方面的内容：

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/678015074041007006>