

# 第一章 人力资源规划

1、广义的人力资源规划是企业所有人力资源计划的总称，是战略规划和战术计划的统一。

2、狭义的人力资源规划是指

①为了实现企业的发展战略，完成企业的生产经营目标 ②根据企业内外环境和条件的变化，运用科学的措施

③对企业人力资源的需求和供应进行预测 ④制定相宜的政策和措施，从而使企业人力资源供应和需求到达平衡，实现人力资源的合理配置，有效鼓励员工的过程。

3、人力资源规划可分为：

长期规划（5年以上的计划）、中期计划（规划期限在1年至5年的）、短期规划（1年及以内的计划）。

4、人力资源规划的内容：战略规划、组织规划、制度规划、人员规划、费用规划。

5、人力资源是企业内最活跃的原因，人力资源规划是企业规划中起决定性作用的规划，是HR的纽带。

6、工作岗位分析是对各类工作岗位的性质任务、职责权限、岗位关系、劳动条件和环境，以及员工承担本岗位任务应具有资格条件所进行的系统研究，并制定出工作说明书等岗位人事规范的过程。

7、工作岗位分析的内容：①某一职位应该做什么 ②什么样的人来做最合适 ③制定岗位说明书与任职资格。

8、工作岗位分析的作用：

①招聘、选拔、任用合格的员工奠定了基础 ②为员工考核、晋升提供了根据

③是企业单位改善工作设计、优化劳动环境的必要条件 ④人才供应和需求预测的重要前提

⑤是薪酬（岗位）评价的基础。

工作岗位分析信息来源：①书面资料（既有岗位职责、供招聘任的广告等） ②任职者汇报（访谈和工作日志）

③同事的汇报 ④直接的观测

9、岗位规范亦称劳动规范、岗位规则或岗位原则，它是对组织中各类岗位某一专题事物或对某类员工劳动行为、素质规定等所作的统一规定。

10、岗位规范的内容：岗位劳动规则（时间规则、组织规则、岗位规则、协作规则）、定员定额原则、岗位培训规范、岗位员工规范

岗位规范的构造模式：管理岗位{知识能力规范（职责规定、知识规定、能力规定、经历规定）、培训规范（指导性培训计划、参照性培训大纲和推荐教材）}；生产岗位{技术业务能力规范（应知、应会、工作实例）、操作

规范（岗位的职责和重要任务、岗位各项任务的数量和质量的规定以及完成期限、完成各项任务的程序和操作措施、与有关岗位的协调配合程度）}；其他种类的岗位规范。

岗位规范和工作说明书的区别（简答）

区别	岗位规范	工作说明书
波及内容	覆盖范围、波及内容广泛，只是其中有些内容有所交叉	以岗位的“事”和“物”为中心，以文字图表的形式加以归纳和总结
主题不一样	处理“什么样的员工才能胜任本岗位工作”的问题	什么样的员工能胜任、该岗位是什么、做什么、什么地点、环境条件下做、怎样做
构造形式	按企业原则化原则，统一制定并公布执行的。	不受原则化原则的限制，内容可繁可简，构造形式呈多样化。

工作说明书的内容：(1)基本资料 (2)岗位职责 (3)监督与岗位关系 (4)工作内容和规定 (5)工作权限 (6)劳动条件和环境 (7)工作时间 (8)资历 (9)身体条件 (10)心理品质规定 (11)专业知识和技能规定 (12)绩效考核

工作说明书分类：岗位、部门、企业

工作说明书的程序：起草工作说明书、岗位分析专家专题研讨修改、多次修改定稿

11、工作岗位分析程序：准备阶段{(1)初步了解掌握多种基本数据和资料；(2)设计岗位调查方案（a 明确调查目的、b 确定调查对象和单位、c 确定调查项目、d 确定调查表格和填写阐明、e 确定调查的时间、地点和措施）}、调查阶段{应灵活运用访谈、问卷、观测、小组集体讨论等措施}、总结分析阶段{对调查成果进行深入细致的分析，最终采用文字图标等形式作出全面的归纳和总结}。

12、工作岗位设计的基本原则：①明确任务目标 ②合理分工协作 ③责权利相对应

13、“因事设岗”是设置岗位的基本原则。

设置岗位的规定：①根据总体发展战略 ②责任目标要明确 ③岗位数量与否最低 ④关系与否协调 ⑤科学充实饱满

14、改善岗位设计的基本内容：

①岗位工作扩大化（横向、纵向）与丰富化（任务的多样化、明确任务的意义、任务的整体性、自主权、重视沟通与反馈） ②岗位工作的满负荷 ③岗位的工时制度 ④劳动环境的优化

工作扩大化	横向扩大工作	将属于分工很细的作业操作合并，由一人负责一道工序改为几种人共同负责几道工序；
	纵向扩大工作	将经营管理人员的部分智能转由生产者承担，工作范围沿组织形式的方向垂直

		扩大。
--	--	-----

15、劳动环境优化考虑（以员工为主）的原因：工作地组织、照明与色彩、设备、仪表和操纵器的配置，自然原因（空气、温度、湿度、噪声、绿化）。

16、改善工作岗位设计的意义：

①企业劳动分工与协作的需要 ②企业不停提高生产效率增加产出的需要

③劳动者在安全、健康、舒适的条件下从事劳动活动在生理上、心理上的需要。

17、工作岗位分析的中心任务是要为企业的人力资源管理提供根据，实现“位得其人，人尽其才，适才适所，人事相宜。”

18、工作岗位设计的基本措施：

①老式的措施研究技术(程序分析<详细6点见书本19页>+动作研究<17点±1点>) ②现代工效学措施 ③

其他可以借鉴的措施（IE）。

19、企业定员：亦称劳动定员或人员编制。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，按一定素质规定，对企业配置各类人员所预先规定的限额。企业定员是对劳动力使用的一种数量质量界线。（计量单位=人·年=251工日=工时/人·月=209.22工日=167.362工时；常年性定员要占全体员工的40%-50%）

20、人员编制的分类：行政编制、企业编制、军事编制。

21、企业定员管理的作用：

①合理的劳动定员是企业用人的科学原则 ②合理的劳动定员是企业人力资源计划的基础

③科学合理定员是企业内部各类员工调配的重要根据 ④先进合理的劳动定员有利于提高员工队伍的素质。

22、企业定员的原则：

①以企业生产经营目标为根据 ②以精简、高效、借用为目标（产品方案设计要科学、倡导兼职） ③各类人员的比例关系要协调

④要做到人尽其才、人事相宜 ⑤要发明一种贯彻执行定员原则的良好环境 ⑥定员原则应适时修订

计算考点：核定人员数量的基本措施 29页例1、例2；33页运用概率推断确定经济合理的医务人员人数

23、定员原则：是由劳动定额定员原则化主管机构同意、公布，在一定范围内对劳动定员所作的统一规定。

24、劳动定员原则的分类（国家、行业、地方、企业）

按定员原则的综合程度	单项定员	详细定员原则（以某类岗位、设备、产品为对象）
	综合定员	概略定员原则（以某类人员为对象）
按定员原则的详细形式	效率定员	根据生产任务量、工作效率、出勤率，适合不受影响的手工操作
	设备定员	根据设备性能、技术规定、工作范围、劳动者负荷量
	岗位定员	根据工作岗位的性质和特点、工作流程和任务总量
	比例定员	按与员工总数或某类人员总数的比例确定另一类人员人数，服务类
	职责分工	按组织机构、职责范围和业务分工确定
企业定员的新措施	数理记录法	将所有员工归纳为劳资、财会、生产，根据工作量印象原因来计算
	运用概率	
	排队理论法	共同使用工具的状况下
	零基础定员法	以零为起点按岗位实际工作负荷量确定二三线人员

25、编制定员原则的原则：

- ①定员原则水平要科学、先进、合理 ②根据要科学 ③措施要先进  
④计算要统一 ⑤形式要简化 ⑥内容要协调。

26、制度化管理：以制度规范为基本手段协调企业组织集体协作行为的管理方式，也称“官僚制”“科层制”

27、制度化管理的特性：

- ①在劳动分工的基础上，明确岗位的权利和责任 ②所有权与管理权相分离  
③规定岗位特性，对组织组员进行挑选 ④因事设人、必要权利、权利限制  
⑤管理者的职业化 ⑥按照各机构、层次不一样岗位权利的大小，确定其在企业的地位，形成有序的等级系统

28、制度规范的类型：①企业基本制度（宪法） ②管理制度（集体活动） ③技术规范 ④业务规范（常规化、可反复性） ⑤行为规范（层次最低、约束范围最广）

29、人力资源制度体系的特点：录取、保持、发展、考核、调整。（详见书 45 页图）

企业的两种管理哲学与管理模式的对比（简答）

内容	以任务为中心的管理哲学（见物不见人）	以人为中心的管理哲学（见人不见物）
观念	员工是人工成本的承担者	员工是具有能动性的重要资源
目的	着眼于企业的近期目标	重视员工职业生涯规划，着眼于企业长远发展
定位	经济人	社会人
战略	引诱式	参与式

手段	物质刺激的单一手段	鼓励员工的多种手段
方式	权利——命令——服从	民主——尊重——参与
关系	职责僵化、画地为牢	沟通、协调、合作
态度	被动执行	自觉主动

30、人力资源管理制度规划的原则：

- ①共同发展（基本原则） ②适合企业特点 ③学习创新并重 ④符合法律规定 ⑤与集体协议协调一致 ⑥

保持动态性

31、制定人力资源管理制度基本规定：

- ①从企业详细状况出发 ②满足企业的实际需要 ③符合法律和道德规范

- ④重视系统性和配套性 ⑤保持合理性和先进性

32、人力资源管理制度规划的基本步骤：①提出草案 ②征求意见、组织讨论 ③修改调整、充实完善④

△ 制定详细人力资源管理制度程序（简答或方案设计）①②③④⑤⑥⑦⑧⑩（详见书本 50 页）

33、审核人力资源费用核算的基本规定：合理性、精确性、可比性。

34、工资指导线：基准线、预警线、控制下线。

35、收入—利润=成本 体现了“算了再干”； 收入—成本=利润 体现了“干了再算”

37、企业经营成本的构成：企业总成本=直接成本+间接成本

$$\text{直接成本} = \text{人工成本} + \text{材料成本} \quad \text{间接成本} = \text{企业管理费用} + \text{销售费用} + \text{财务费用}$$

审核人工成本预算措施：①内外变化、动态调整（工资指导线、消费价格指数、劳动力工资水平调整）②比较分析费用使用趋势③支付能力、员工利益④

38、人力资源管理活动的费用

活动项目	费用项目
1、招聘	广告费、招聘会经费、高校奖学金
2、工资水平市场调查	调研费
3、人员测评	测评费
4、培训	教材费、教员劳务费、培训费（差旅费）
5、公务出国	护照费用、签证费
6、调研	专题研究会议费用、专业协会会员费用

7、劳动协议	签证费
8、解雇	赔偿费
9、残疾人安顿	残疾人就业保障金
10、劳动纠纷	法律咨询费
11、办公业务	办公用品费与设备投资

39、人力资源费用支出控制的原则：①及时性②节省性③适应性④权责利相结合

40、人力资源费用支出控制的程序：①制定控制原则②人力资源费用支出控制的实施③差异的处理

## 第二章 招聘与配置

1、内部招募：通过内部晋升、工作调换、工作轮换、人员重聘等措施，从企业内部人力资源储备中选拔出合适的人员补充到空缺或新增的岗位上去的活动。

内部招募	长处	①精确性高②适应性快③鼓励性强④费用较低
	缺陷	①导致内部矛盾，加大员工和部门之间的竞争②轻易导致近亲繁殖，缺乏创新
外部招募	长处	①带来新思想和新发法②有利于招聘一流人才③树立形象的作用
	缺陷	①筛选难度大时间长②进入角色慢③招募成本大④决策风险大⑤影响内部员工的积极性

2、选择招聘渠道的重要步骤：

- ①分析单位的招聘规定 ②分析潜在应聘人员的特点 ③确定适合的招聘来源 ④选择适合的招聘措施

△ 参加招聘会的重要程序（方案设计）

- ①准备展位 ②准备资料和设备 ③招聘人员的准备  
④与协作方沟通联络 ⑤招聘会的宣传工作 ⑥招聘会后的工作

3、内部招募的重要措施：①推荐法（合用于内外部招聘） ②布告法（合用于一般员工） ③档案法（“活材料”）

4、外部招募的重要措施：

- ①公布广告 ②借助中介（人才交流中心<一般人才>、职业简介所<一般人才>、劳动力就业服务中心<一般人才>、招聘洽谈会<专业化方向发展>、猎头企业<费用是年薪的 25%到 35%>） ③校园招聘（应届毕业学生） ④网络招聘 ⑤熟人推荐法（范围广、精确、成本低，要防止裙带关系）

5、网络招聘的长处：

- ①成本较低、以便快捷 ②选择的余地大，波及的范围广  
③不受地点和时间的限制 ④使应聘重要资料的存贮、分类、处理和检索愈加便捷化和规范化。

△ 采用校园招聘方式应注意的问题（简答）

- ①要注意了解大学生在就业方面的某些政策和规定。
- ②一部分大学生在就业中有脚踩两只船或几只船的现象，要明确其责任。
- ③交流过程中应该注意对学生的职业指导，注意纠正他们对自己能力不切实际估计的错误认识。
- ④对学生感爱好的问题做好准备，保证所有工作人员在回答问题时口径一致。

△ 采用招聘洽谈会方式应关注的问题（简答）

- ①了解招聘会的档次   ②了解招聘会面对的对象
- ③注意招聘会的组织者   ④注意招聘会的信息宣传

6、笔试：是让应聘者在试卷上笔答事先拟好的试题，根据解答的对的程度评定成绩的一种措施，包括一般知识和能力与专业知识和能力两个层次。

7、筛选简历的措施：

- ①分析简历构造   ②审察简历的客观内容
- ③判断与否符合岗位技术和经验规定   ④审查简历中的逻辑性   ⑤看简历的整体印象

筛选申请表的措施（要注意面广原则）：①判断应聘者的态度   ②关注与职业有关的问题   ③注明可疑之处

8、提高笔试的有效性应注意：①命题与否恰当   ②确定评阅计分规则   ③阅卷及成绩复核。

9、面试：根据应聘者对所提问题的回答状况，考察其有关知识的掌握程度，以及判断、分析问题的能力；根据应聘者在面试过程中的行为体现，观测其衣着外貌、风度气质，以及现场的应变能力，判断应聘者与否符合应聘岗位的原则和规定。

10、面试的目标

面试考官的目标	应聘者的目标
发明一种融洽的会谈气氛	展现自己的实际水平
让应聘者更清晰地了解应聘单位的现实状况	阐明自己具有的条件
了解应聘者的专业知识、岗位技能和非智力素质	但愿被尊重、被理解，得到公平看待
决定应聘者与否通过本次面试	充分的了解自己关心的问题
	决定与否乐意来该单位工作

△ 面试的基本程序（设计）

①面试前的准备阶段(设计面试问题、提纲, 确定面试时间和地点) ②面试开始阶段(从可预料的问题开始缓和气氛) ③正式面试阶段(灵活的提问和多养的形式, 察言观色) ④结束面试阶段(问询应聘者与否有问题, 在友好的气氛中结束) ⑤面试评价阶段(评分对相似的地方, 评语对不一样的地方, 以便横向比较)

11、面试的措施: ①初步面试和诊断面试 ②构造化面试和非构造化面试

	构造化面试	非构造化面试
	有固定的框架或问题清单、面试官规定低	无固定模式、漫谈式、对考官规定高
长处	同一原则、便于分析、提高面试效率	灵活自由、问题可因人而异、得到深入的信息
缺陷	谈话方式过于程序化、搜集信息的范围受限制	缺乏统一的原则, 易带来偏差

12、面试提问的技巧:

①开放式提问(开始时用以缓和气氛, 又分为有限和无限两种) ②封闭式提问(规定明确答复, 表达关注或停止) ③清单式提问(优先选择) ④假设式提问(探求态度和观点) ⑤反复式提问(检验信息的精确性) ⑥确认式提问(鼓励交流) ⑦举例式提问(面试的关键技巧)

△ 面试提问时应关注的问题(论述)

①尽量防止提出引导性的问题 ②故意提问某些相互矛盾的问题

③了解应聘者的求职动机 ④所提问题要直截了当, 语言简洁 ⑤观测他的非语言行为

心理测试包括: 人格测试、爱好测试、能力测试、情景模拟测试

13、人格测试包括: 体格与生理特质、气质、能力、动机、价值观与社会态度等。

14、爱好测试分为: 现实型、智慧型、常规型、企业型、社交型、艺术型。

15、能力测试的内容: 一般能力倾向测试、特殊职业能力测试、心理运动机能测试

16、情景模拟测试的分类

语言体现测试	侧重于考察语言体现能力, 如演讲、简介、说服、沟通
组织能力测试	侧重于考察协调能力, 如会议主持、部门利益协调、团队组建
事务处理能力	侧重于考察事务处理能力, 如公文处理、冲突处理、行政工作处理

情景模拟测试合用于招聘服务人员、事务性工作人员、管理人员、销售人员时使用, 但其设计负责、费时耗资, 目前在照片中高层管理人员时使用较多。

17、情景模拟测试的措施: 公文处理模拟法、无领导小组讨论法、决策竞赛模拟法、访谈法、角色饰演、即席发言、案例分析

18、应专心理测试法的基本规定：

- ①要注意对应聘者的隐私加以保护
- ②要有严格的程序
- ③成果不能作为唯一的评定根据。

19、无领导小组讨论法：对一组人同步进行测试的措施，一般由4—6人构成，不指定谁充当主持讨论的组长，也不布置议题和议程，只发给一种简短案例展开讨论。测评者不出面干预场内气氛，令其自发进行，测评过程也由观测者给分。

20、人员录取的重要方略：①多重淘汰式 ②赔偿式 ③结合式

21、做出录取决策应注意：①尽量使用全面衡量的措施 ②减少作出录取决策的人员 ③不能求全责怪。

招聘总成本=直接成本+间接成本	录取比=录取人数/应聘人数*100%
招聘单位成本=招聘总成本/实际录取人数	招聘完成比=录取人数/计划招聘人数*100%
总成本效用=录取人数/招聘总成本	应聘比=应聘人数/计划招聘人数*100%
招募成本效用=应聘人数/招募期间的费用	
选拔成本效用=被选中人数/选拔期间的费用	
人员录取效用=正式录取的人数/录取期间的费用	
招聘收益成本比=所有新员工为组织发明的总价值/招聘成本	

22、信度：指测试成果的可靠性或一致性，分为稳定系数（不一样步间）、等值系数（措施不一样，成果相似）、内在一致性系数（一分多测试）、评分者信度；效度：有效性或精确性，预测效度、内容效度、同侧效度。

23、人员配置的原理：①要素有用 ②能位对应 ③互补增值 ④动态适应（不停调整） ⑤弹性冗余

24、企业劳动分工的形式：智能分工、专业分工、技术分工

25、工作地组织的基本内容：

- ①合理装备和布置工作地
- ②保持工作地的正常秩序和良好的工作环境
- ③对的组织工作地的供应和服务工作

△ 工作地组织的规定（简答）

- ①有利于工人进行生产劳动，减少或消除多出、粗笨的操作，减少体力消耗，缩短辅助作业时间；
- ②有利于发挥工作地装备以及辅助器具的效能，尽量节省空间，减少占地面积；
- ③有利于工人的身心健康，有良好的的劳动条件与工作环境，防止职业病，防止多种设备或人身事故；
- ④为企业所有人员发明良好的劳动环境，使企业员工在健康、舒适、安全的条件下工作。

26、员工配置的基本措施：以人为原则（个人得分最高分岗位）、以岗位为原则（各个岗位最佳者）、以双向选择为原则。

27、5S：整顿、整顿、打扫、清洁、素养

28、5S活动的目标：①工作变化时，寻找工具、物品的时间为零 ②整顿现场时，不良品为零；

③努力降低成本，减少消耗，挥霍为零 ④缩短生产时间，交货延期为零；

⑤无泄漏、危害，安全整洁，事故为零 ⑥各员工积极工作，彼此间团结友爱，不良行为为零。

29、劳动环境优化包括：①照明与色彩②噪声③温度和湿度④绿色

△ 工作轮班组织应注意的问题（简答）

①应从生产的详细状况出发，以便充分运用工时和节省人力；

②要平衡各个轮班人员的配置；

③建立和健全交接班制度；

④合适组织各班工人交叉上班；

⑤合适增加夜班前后的休息时间，缩短上夜班的次数。

30、四班三运转制的长处：

①人体设备不休，提高了设备运用率，增加了产量； ②缩短了工作时间；

③减少了持续上夜班的时间，利于工人休息和生活；

④增加了工人学习技术的时间，有利于提高工作效率和产品质量水平

⑤有利于在既有厂房设备条件下，增加用工量，提供更多的就业岗位。

31、工作轮班的组织形式：两班制、三班制、四班制

32、劳务外派与引进：指作为生产要素的劳动力的国际流动，通过提供劳动和服务，收取酬劳的一种商业行为。

33、劳务外派与引进的类型和形式：公派和民间；走出去和请进来。

34、外派劳务工作的基本程序：

①个人填写《劳务人员申请表》，进行预约登记 ②外派企业负责安排雇主面试劳务人员

③外派企业与雇主签订《劳务协议》 ④录取人员递交办理手续所需的有关资料 ⑤劳务人员接受出境培训

⑥劳务人员到检疫机关办理国际旅行《健康证明书》《防止接种证书》

⑦外派企业负责办理审查、报批、护照、签证等手续 ⑧离境前缴纳有关费用

35、外派劳务人员的培训：①培训内容（法律、礼仪、语言、技能、文化） ②培训方式

36、聘任外国人提供的有效文件：①拟聘任的外国人履历证明②聘任意向书③拟聘任外国人原因的汇报④拟聘任的外国人从事该项工作的资格证明⑤拟聘任的外国人健康状况证明⑥法律、法规规定的其他文件。

37、外国人入境后的工作：申请就业证（入境后 15 日，聘任期不能超过 5 年）、申请居留证（入境后 30 日）。

### 第三章 培训与开发

1、培训需求分析的作用：有利于找出差距确立培训目标（目前水平、理想水平、对比分析）、有利于找出处理问题的措施（多种措施非只有培训）、有利于进行前瞻性预测分析、有利于进行培训成本的预算、有利于增进企业各方到达共识（必要性、紧迫性）。

2、培训需求分析的内容：培训需求的层次分析（战略、组织、员工）、培训需求的对象分析（新员工：任务分析法，在职工工：绩效分析法）、培训需求的阶段分析（目前、未来）

3、培训需求分析的实施程序：做好培训前期的准备工作（员工背景档案、各部门亲密联络、向主管领导反应）、制定培训需求调查计划（行动计划和时间、调查目标、措施、内容）、实施培训需求调查工作（提出动议愿望、调查申报汇总需求动议、分析培训需求<现实状况、问题想法>、汇总培训需求意见，确认培训需求）、分析与输出培训需求（对培训需求调查信息进行归类整顿、对培训需求进行分析总结、撰写培训需求分析汇报）

4、培训需求的信息的搜集措施：面谈法（可以赢得信任，激发学习激情，不过依赖技巧，而个人面谈耗时，集体会谈在要注意隐私问题）、重点团队分析法（8-12 人一组，1-2 名协调员，用时少，成本低，但受限于组织者，而且不敢真言）、工作任务分析法（耗时花费高，非常重要项目使用，分为工作任务分析记录表的设计，工作盘点法）、观测法（时间长，效果不定，适合生产工作）、调查问卷（低成本，大范围，但真实性差，问卷设计、分析工作难度大）。

5、调查问卷应注意如下问题：

①问题清除明了，不会产生歧义 ②语言简洁 ③问卷尽量采用匿名方式

④多采用客观问题方式，易于填写 ⑤主观问题要有足够空间填写意见

培训需求分析模型：①循环评估模型 ②全面性任务分析模型 ③绩效差距分析模型 ④前瞻性配需需求分析模型

6、实施培训需求信息调查工作应注意的问题：

①了解受训员工的现实状况 ②寻找受训员工存在的问题 ③在调查中，应确定受训员工期望可以到达的效果

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/965003122040011104>