

中国人力资源开发网 (简称: 中人网, www.ChinaHRD.net)

国家人力资源管理师资格考试效度研究课题组

时勘研究员 考前辅导讲座提纲

中国人力资源开发网 (简称: 中人网, www.ChinaHRD.net)

目录

导言、HRM面临的机遇与挑战

一、命题依据

二、各章节知识点及相互关系

三、考试的结构和题型

四、应试技巧与心理调控

中国人力资源开发网 (简称: 中人网, www.ChinaHRD.net)

导言

农业——工业——信息——知识经济——未知

1760 1860 1960 2010 2060 → 进入新世纪

达尔文进化论:
变者生存, 适者生存

管理者采用什么新的
领导方式和风格
来带领员工
适应变革的需要。

第一阶段: 事务管理阶段

- 办手续的部门
- 被迫跟进的、琐碎的行政部门
- 容易被忽略的人事部

第二阶段：满足组织需要的阶段

- 以评价人事规划的形式来承担组织的维护责任，这是个需要时才觉得重要的部门

第三阶段：人力资源开发阶段

- 从战略规划出发，关心人的心理特征，塑造企业价值观，与各直线经理亲密合作，运用有效的人力资源理论、技术共同创造企业的文化，开发HR和获取高的企业业绩

中国人力资源开发网 (简称: 中人网, www.ChinaHRD.net)

企业目标

设备、资金
项目、政策

领导行为
企业形象
员工管理
绩效管理

二、各章节知识点及相互关系

- 人力资源规划: 战略规划、组织设计
- 招聘与配置: 工作分析、测评、面试
- 培训与开发: 职业生涯、学习型组织
- 绩效管理: 目标、考评与反馈
- 薪酬福利管理: 职位评价、市场调查
- 劳动关系管理: 职业健康与安全、压力管理

胜任特征的基本概念

- 能将某一工作中表现优秀与表现平平者的素质区分开来的个体潜在的深层次特征



比较

优秀组		普通组
权威探讨、启发下属做	社会角色	权威、告诉下属做
我们可以做好	自我角色	我可以做好
宏观的、全面的	特质	具体的、细致的
权力动机	动机	需求动机

预测成功的二十项胜任特征

- 成就特征: 成就定向、主动性、关注质量程序
- 助人特征: 人际理解、客房服务定向
- 影响特征: 影响组织, 建立关系
- 管理特征: 指挥、小组合作、培养他人、小组领导
- 认知特征: 专长、分析思维、概念思维、信息寻求
- 个性特征: 自信、自控、灵活性、组织承诺

优秀人才的鉴别性胜任特征

- 个人主动性: 成就动机、主动性、决策能力 (概念性思维)
- 工作组织: 影响他人、形成团队意识、群体领导

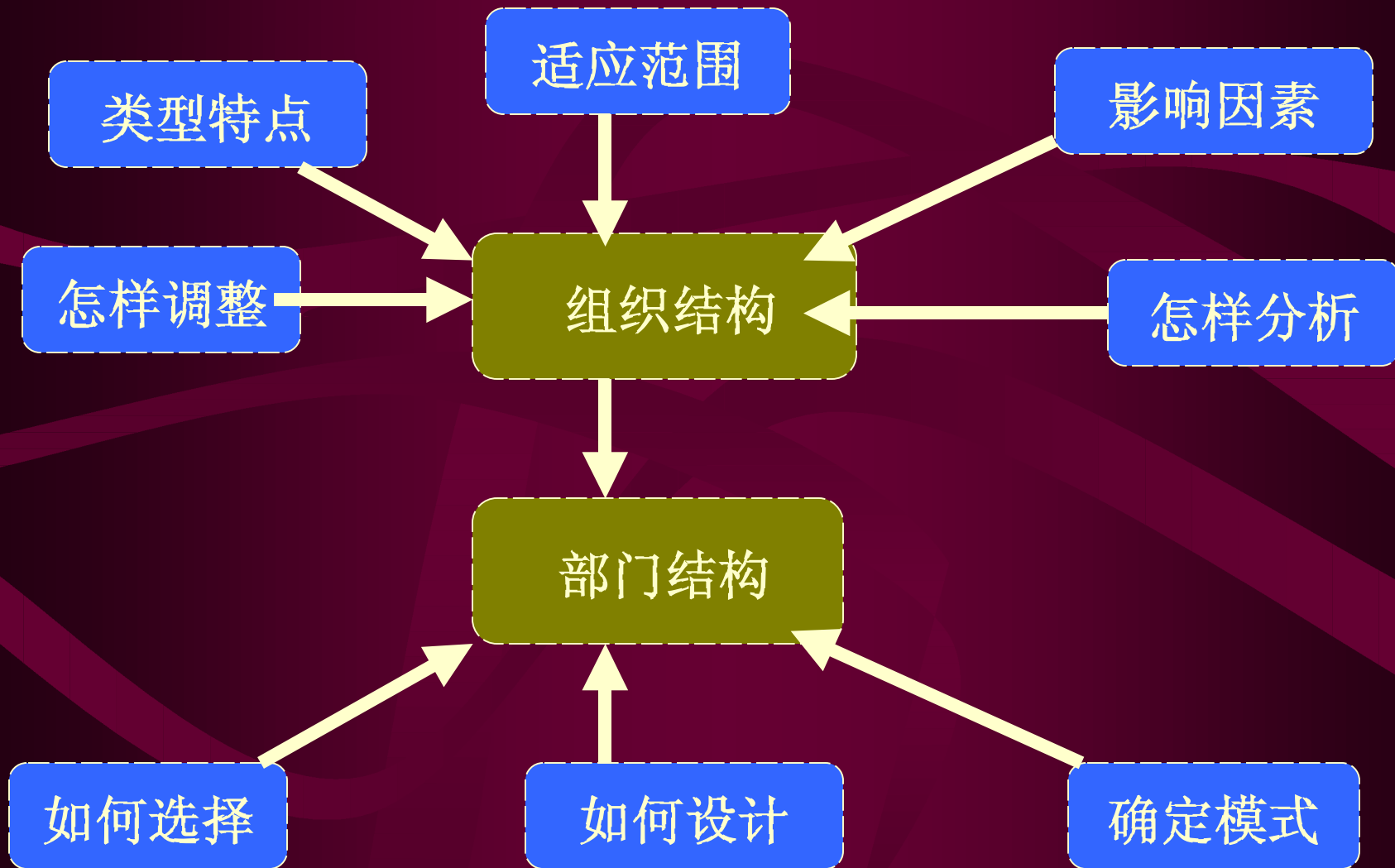
第一章

人力资源规划

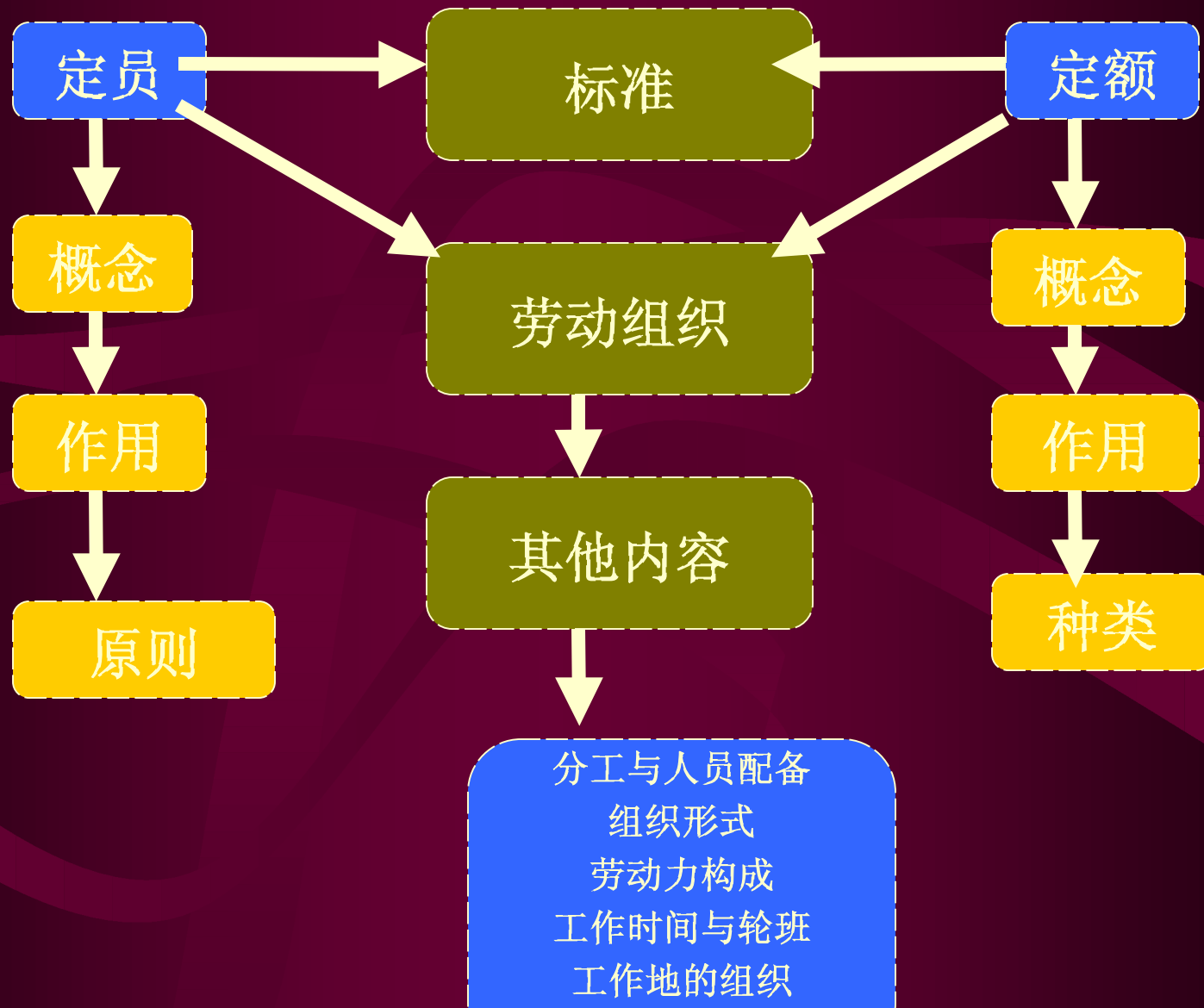
关键概念

- 组织结构、部门、岗位
- 正式组织与非正式组织
- HR规划
- 劳动定员、定额
- 需求分析、供给分析、平衡分析
- 制度化规范化管理
- 人力资源预算

结构：组织与部门



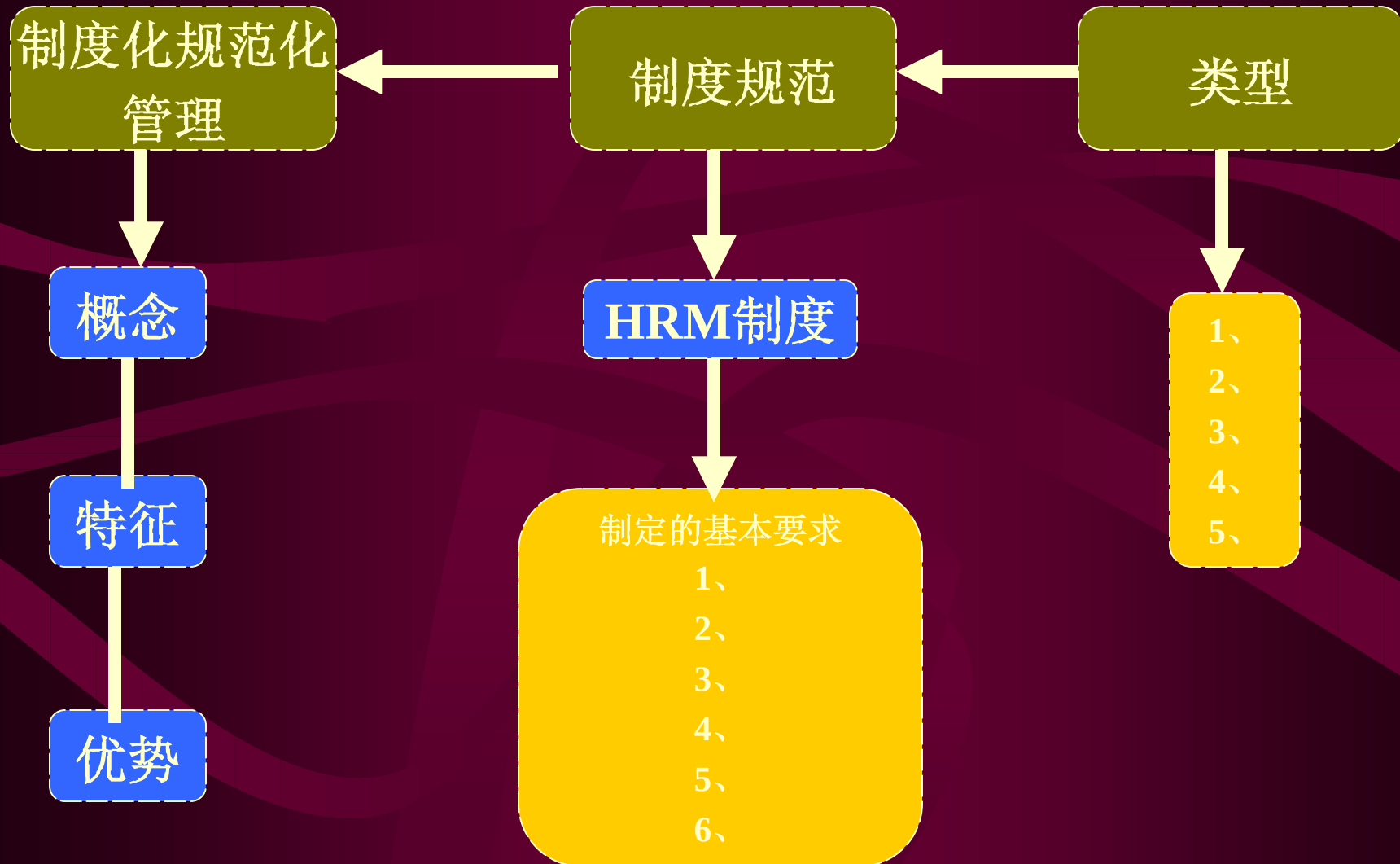
结构: 劳动组织



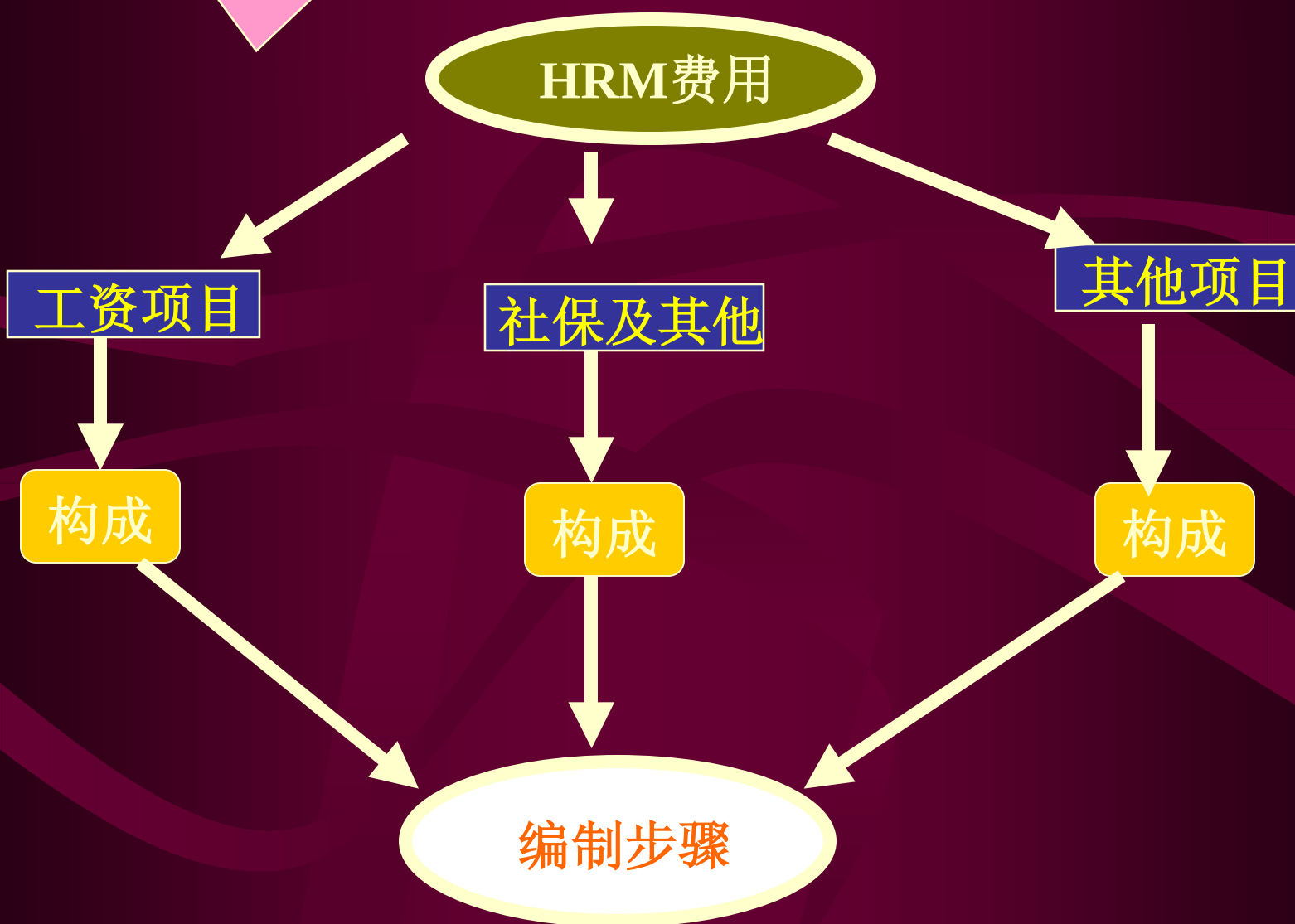
结构: 人员供需



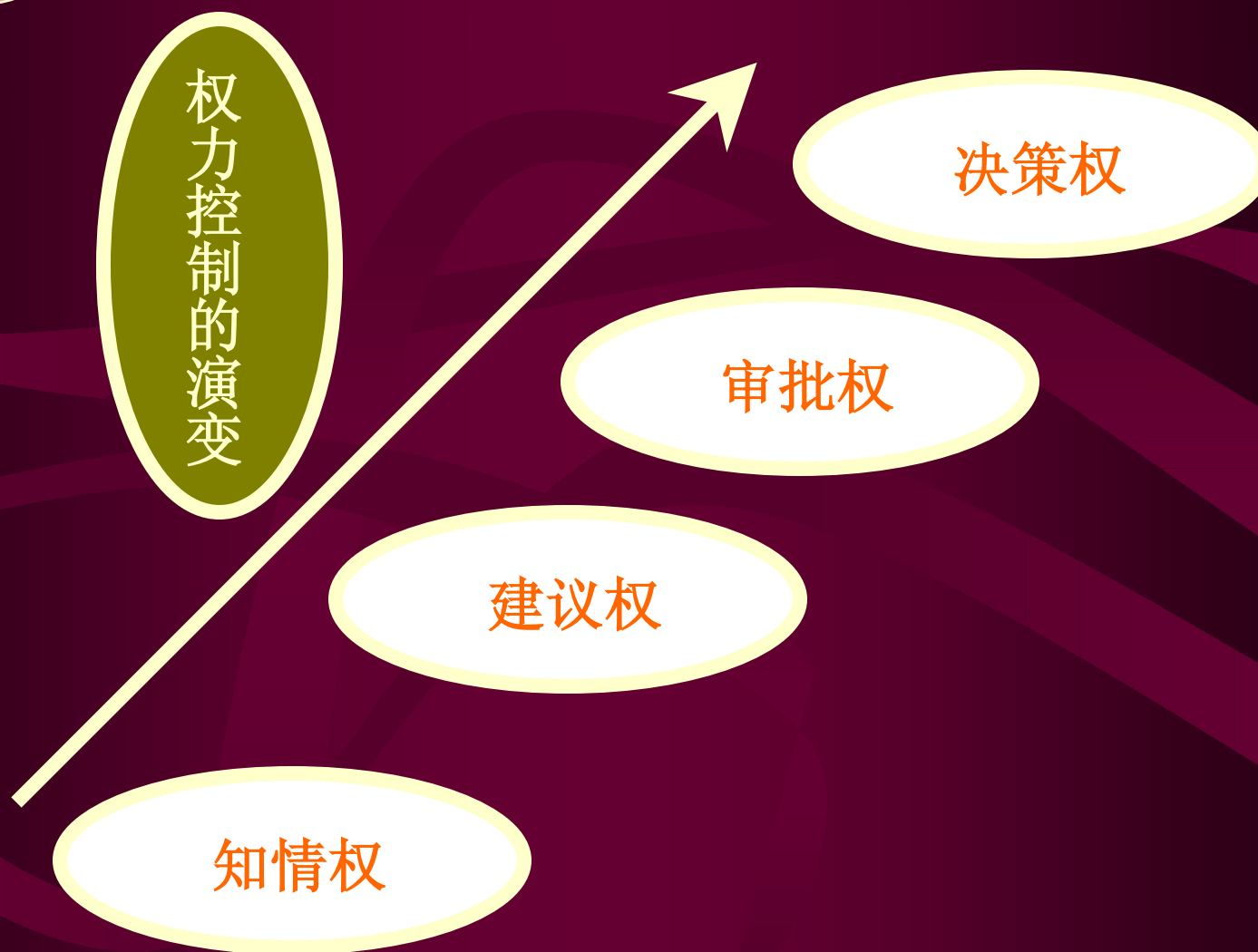
结构: 管理制度



结构: 费用预算



相关知识



中国人力资源开发网 (简称: 中人网, www.ChinaHRD.net)



学习型组织

概念

一个不断开发适应与
变革能力的组织

特性

共同的构想
心智模式
系统思考
团队学习
自我超越

第二章

招聘与配置

关键概念

工作分析

胜任特征

招聘方法

招聘渠道

面试 (结构化面试)

特殊政策

离职、离职面谈

中国人力资源开发网 (简称: 中人网, www.ChinaHRD.net)

基本过程

HRM规划与年度人员预算

职位说明书与需求分析

人选来源、吸引措施、途径（渠道）选择

实施招聘

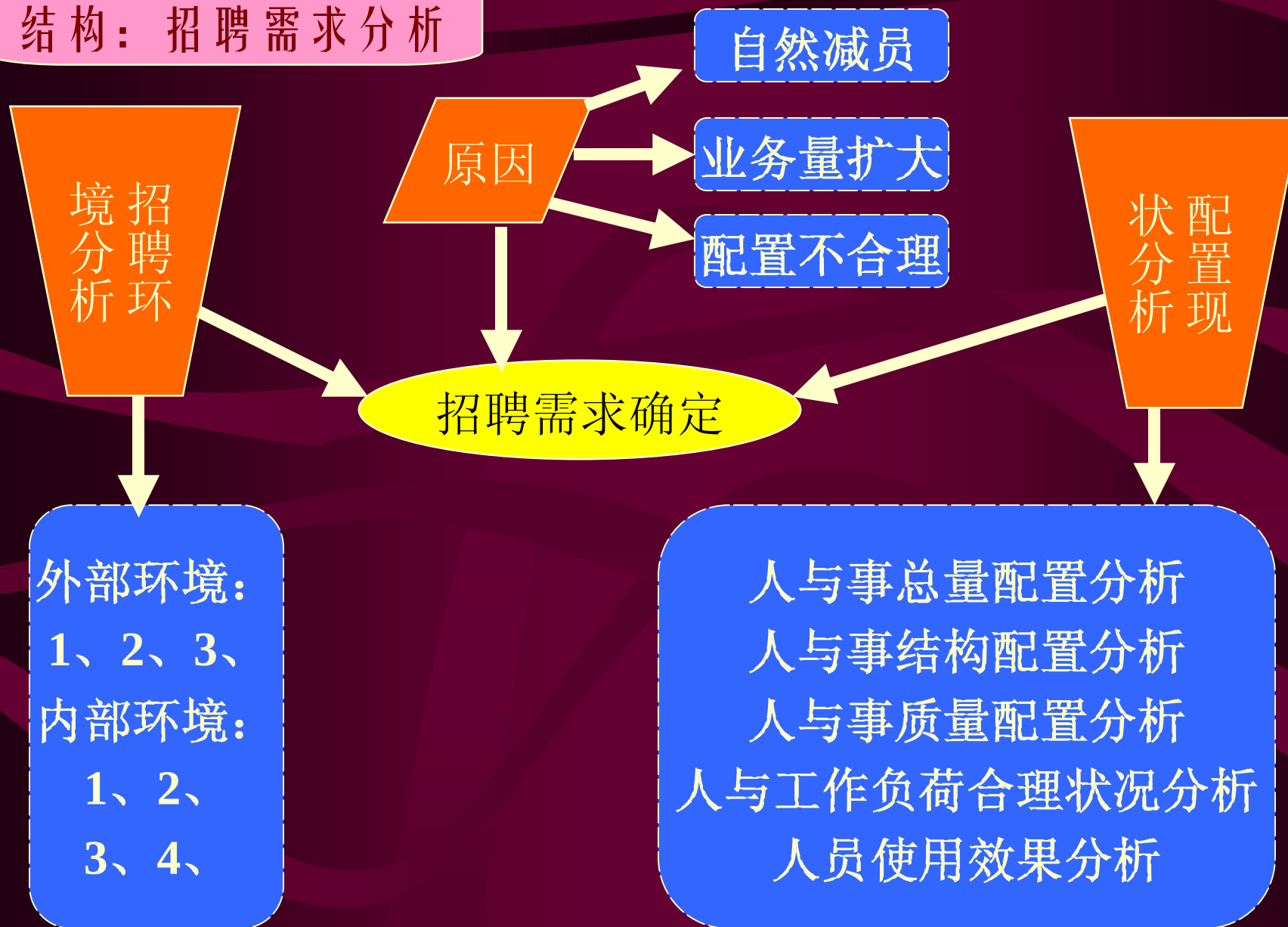
确定候选人——过去表现观察

体检、办理手续

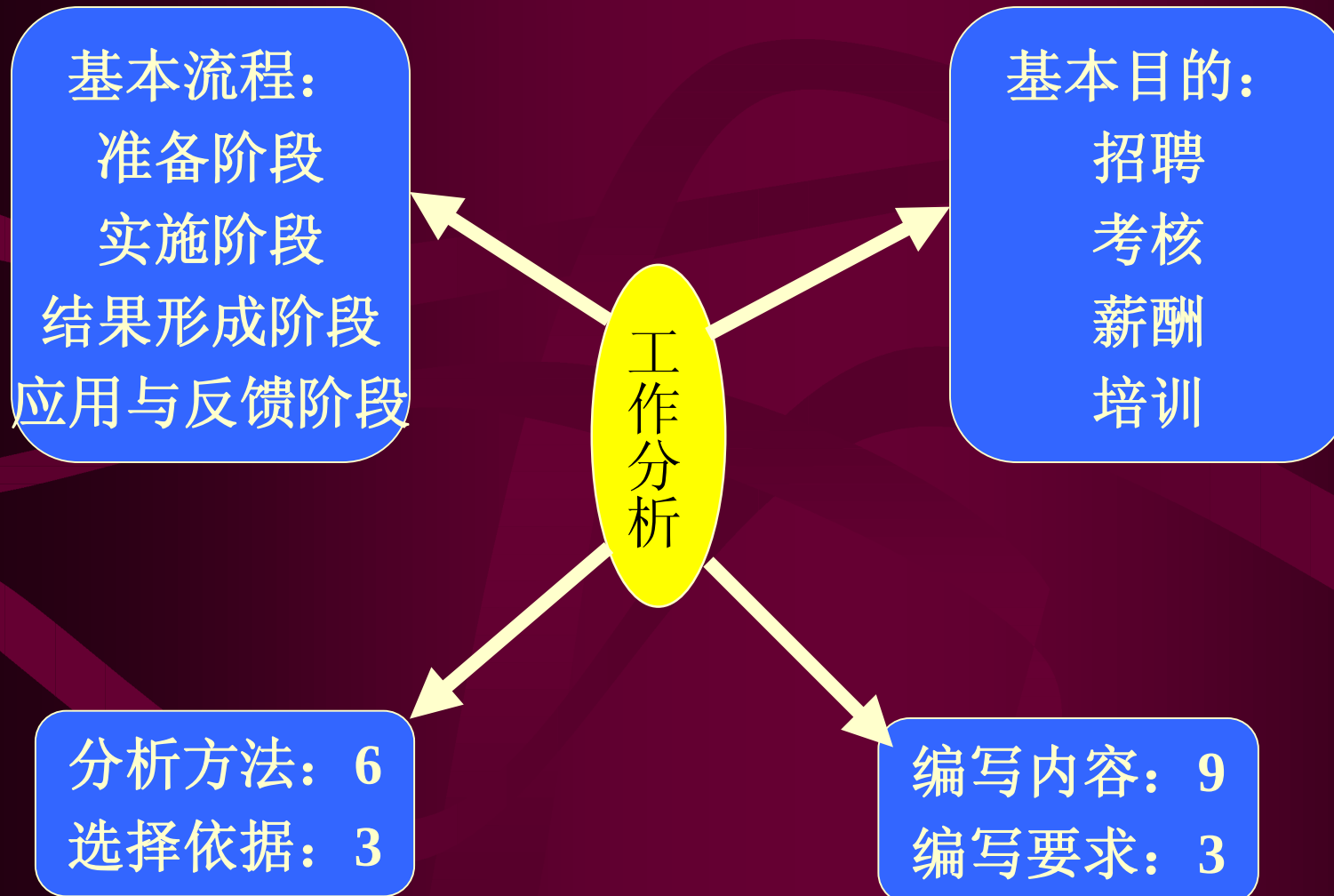
签订合同

试用期

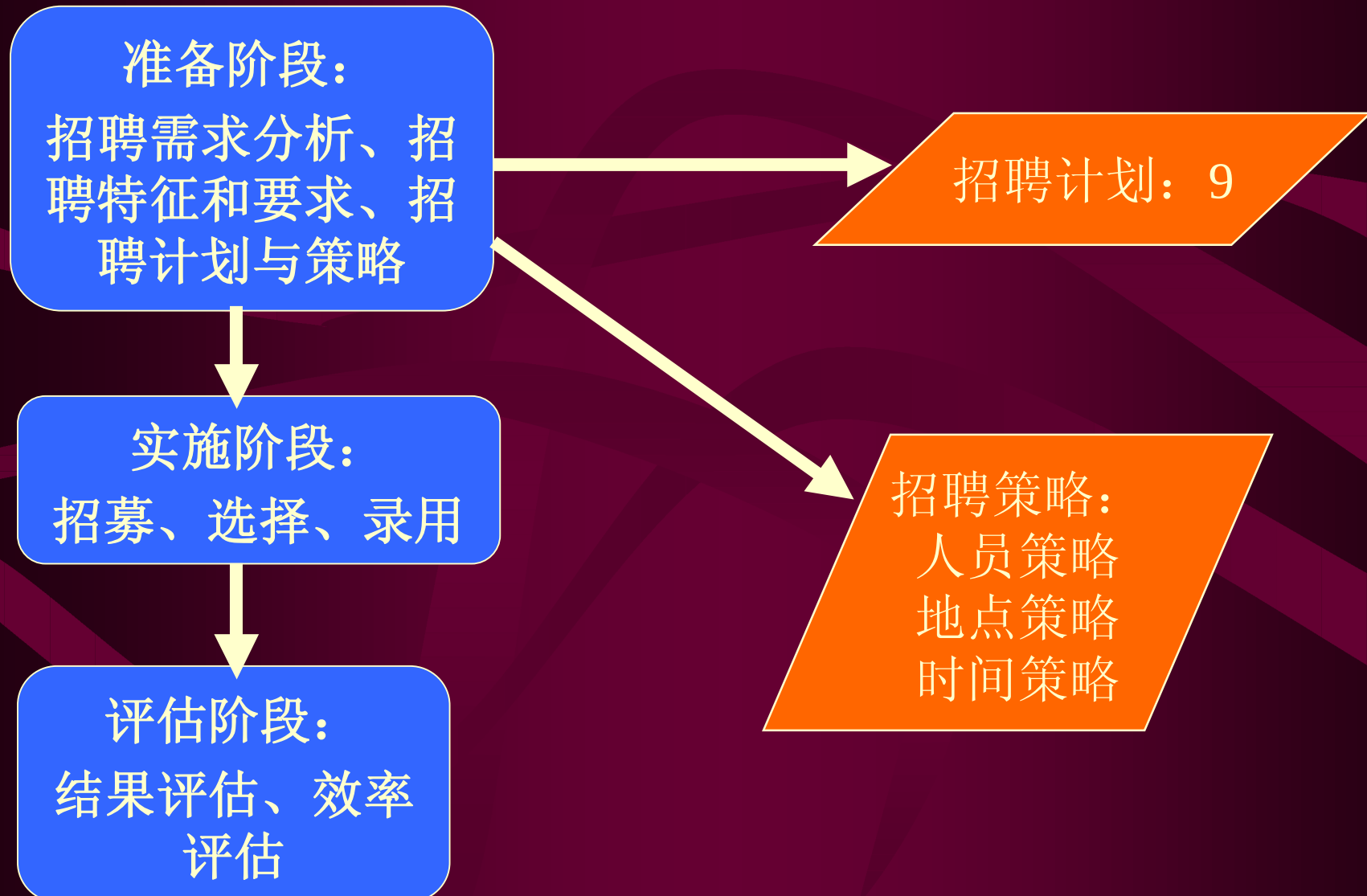
结构: 招聘需求分析



结构: 工作分析



结构：招聘流程



中国人力资源开发网 (简称: 中人网, www.ChinaHRD.net)

结构: 招聘渠道分析与选择

分析招聘要求

分析人员特点

确定招聘来源

选择招聘方法

选择对应媒体

收集应聘资料

内部与外部
招聘比较

广告、上门、
推荐、中介

广电、报纸、
杂志、网络

中国人力资源开发网 (简称: 中人网, www.ChinaHRD.net)

结构: 猎头公司

工作程序:

1、2、
3、4、5、

优势:

经济高效、
成功率高

猎头公司

合作注意事项:
1、资质考察
2、约定责任义务
3、顾问最好

相关知识

筛选简历注意事项

- 1、学历要求（内松外紧）
 - 2、基础岗位的经验要求（外松内紧）
 - 3、职业生涯发展趋势
 - 4、阅历的事实依据（行为描述特征）
- Star: 情况、任务、行动、结果
- 5、自我评价的适度性
 - 6、推荐人的资格审定及内容的事实依据
 - 7、书写格式的规范及英文水平
 - 8、联系方式及求职者的自由度

非常、特别等词过频的求职者不成熟！

中国人力资源开发网 (简称: 中人网, www.ChinaHRD.net)

招聘方法

笔试

心理测试

操作性测验

问卷调查

投射测验

结构化面试

情境模拟

结构: 面试与结构化面试

步骤:

准备阶段、开始阶段、正式面试、结束面试、面试评价

常见问题:

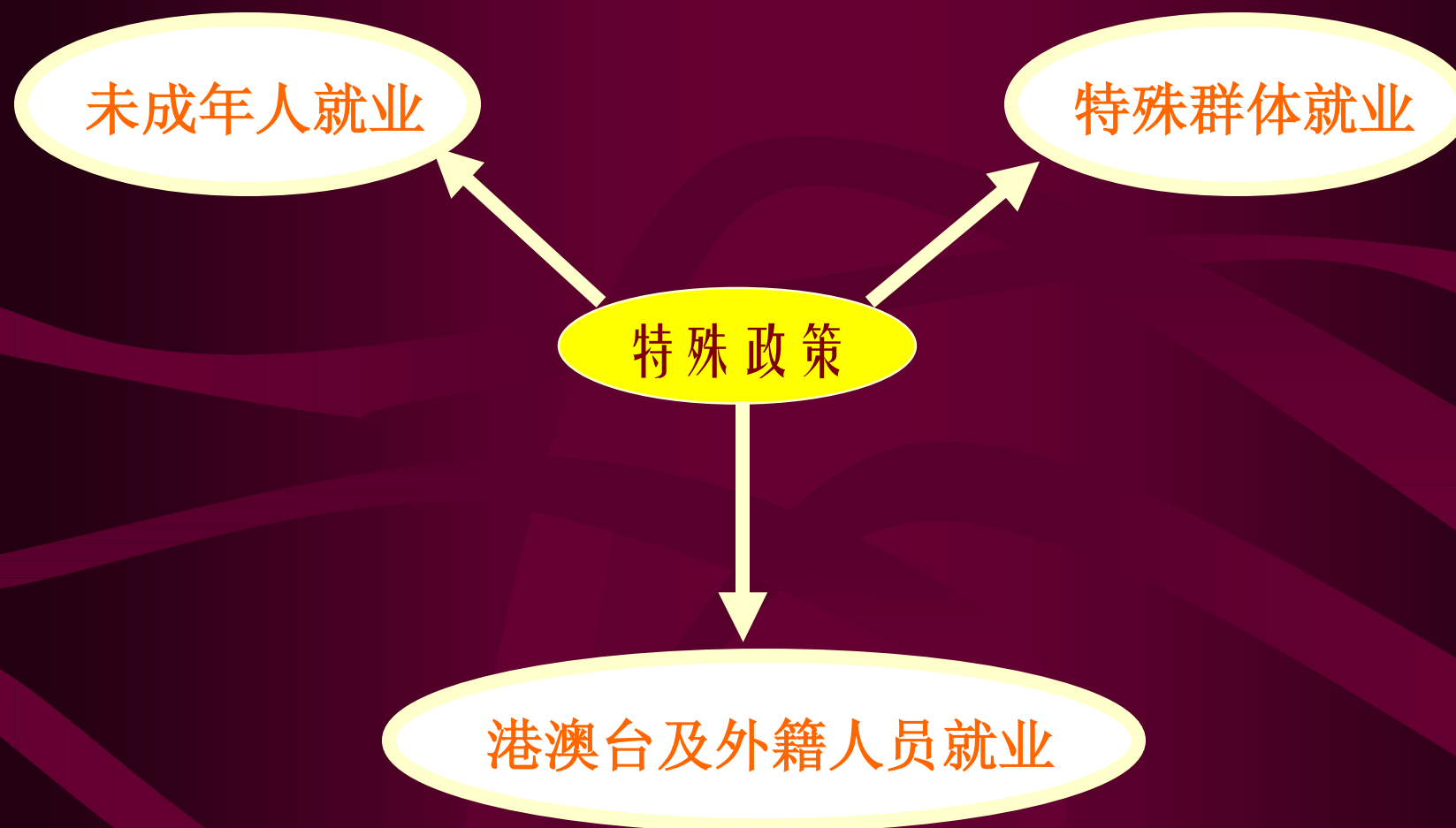
面试目的不明确
合格条件不清楚
无整体结构
偏见

面试

行为描述面试 (BD)
假设前提
如何提问

中国人力资源开发网 (简称: 中人网, www.ChinaHRD.net)

结构: 特殊政策



结构: 应变方案

备选方案

- 1、调配
- 2、加班
- 3、转包
- 4、兼职
- 5、租赁
- 6、重新设计

招聘需求为正:

- 1、外部招聘
- 2、内部招聘
- 3、内部晋升
- 4、技能培训

招聘需求为负:

招聘冻结
提前退休
增加无薪假期
裁员

结构：离职面谈

离职流程：

- 1、
- 2、
- 3、
- 4、
- 5、
- 6、

离职面谈： 面谈内容 面谈技巧

离职面谈

离职原因：
个人原因
内部原因
外部原因

结构: 减少员工流失

物质激励:
支付高工资
改善福利措施

精神激励:
事业
情感
诚意
不同周期

减少员工流失

困难企业留人措施

第三章

培训与开发

关键概念

培训制度

员工发展规划

培训对象

培训需求分析

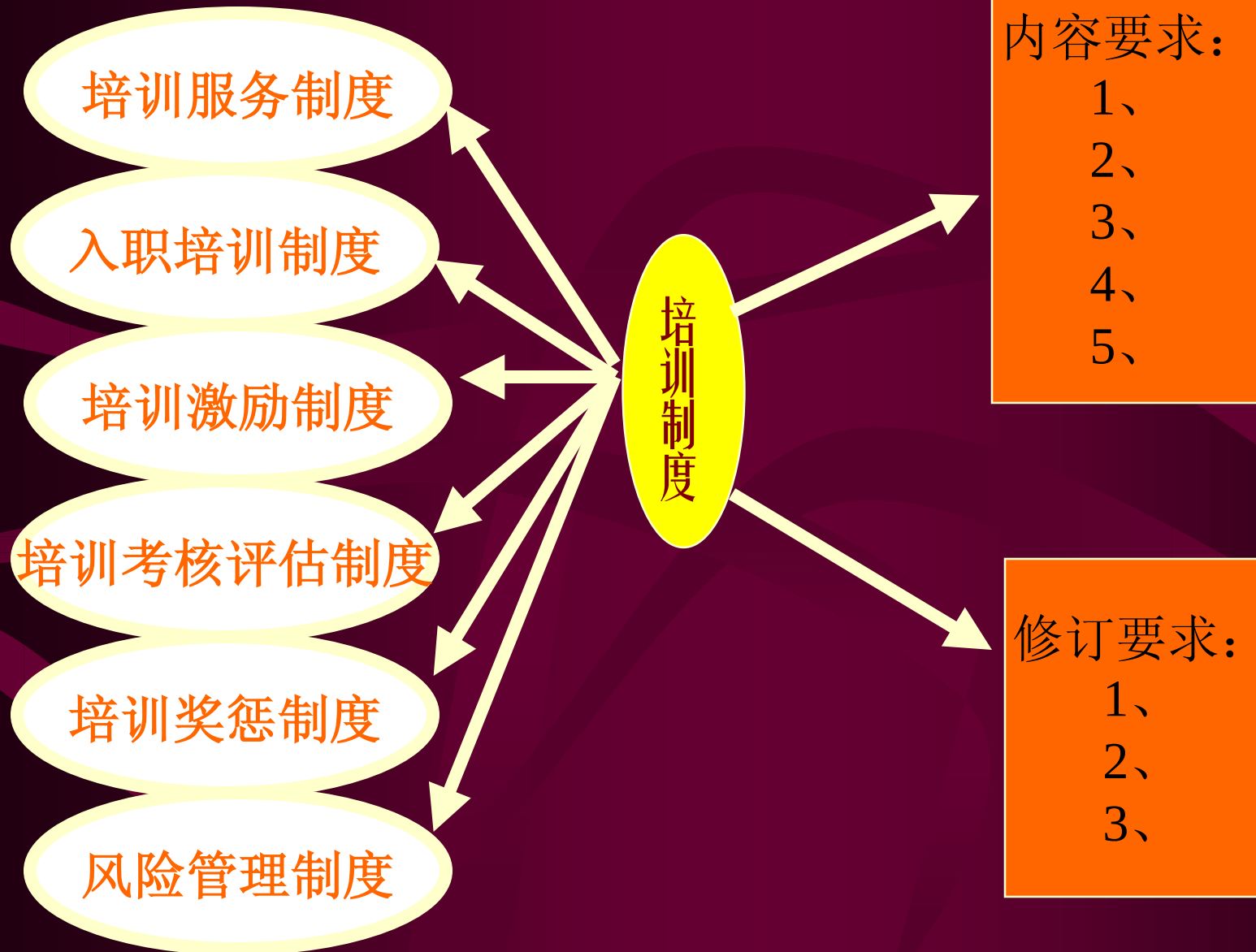
培训方法

培训规划、年度培训计划

培训机构、课程、教材、教师

培训效果评估、培训评估报告

结构：培训制度



案例

某公司对公司主管人员进行培训, 若顺利进行, 则能促进企业长远发展; 若培训后离职, 则会给公司造成重大损失。作为单位的培训主管, 你怎么处理这一矛盾?

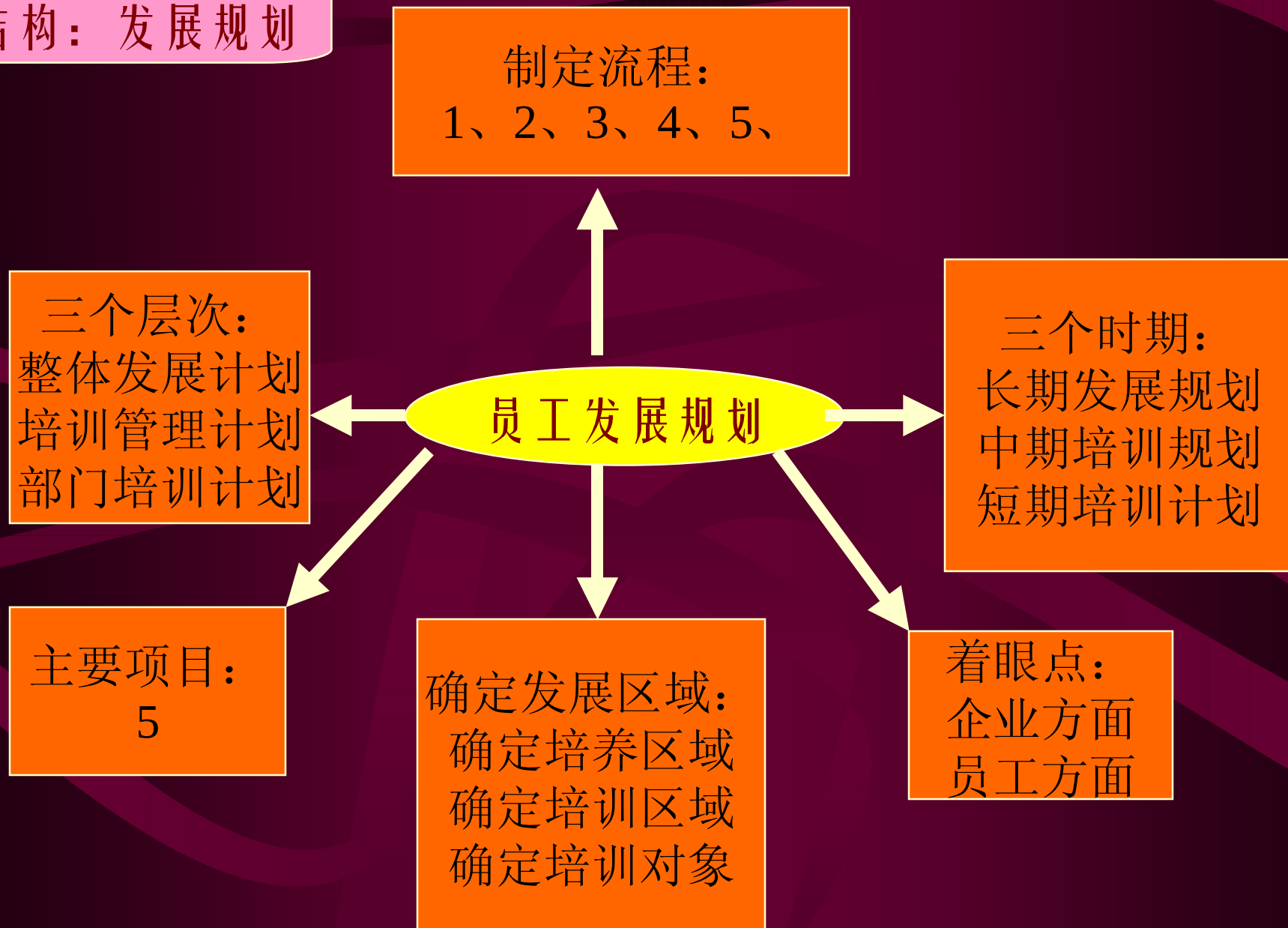
评分要点:

好: 能全面考虑后果, 作出好的决策或对策。

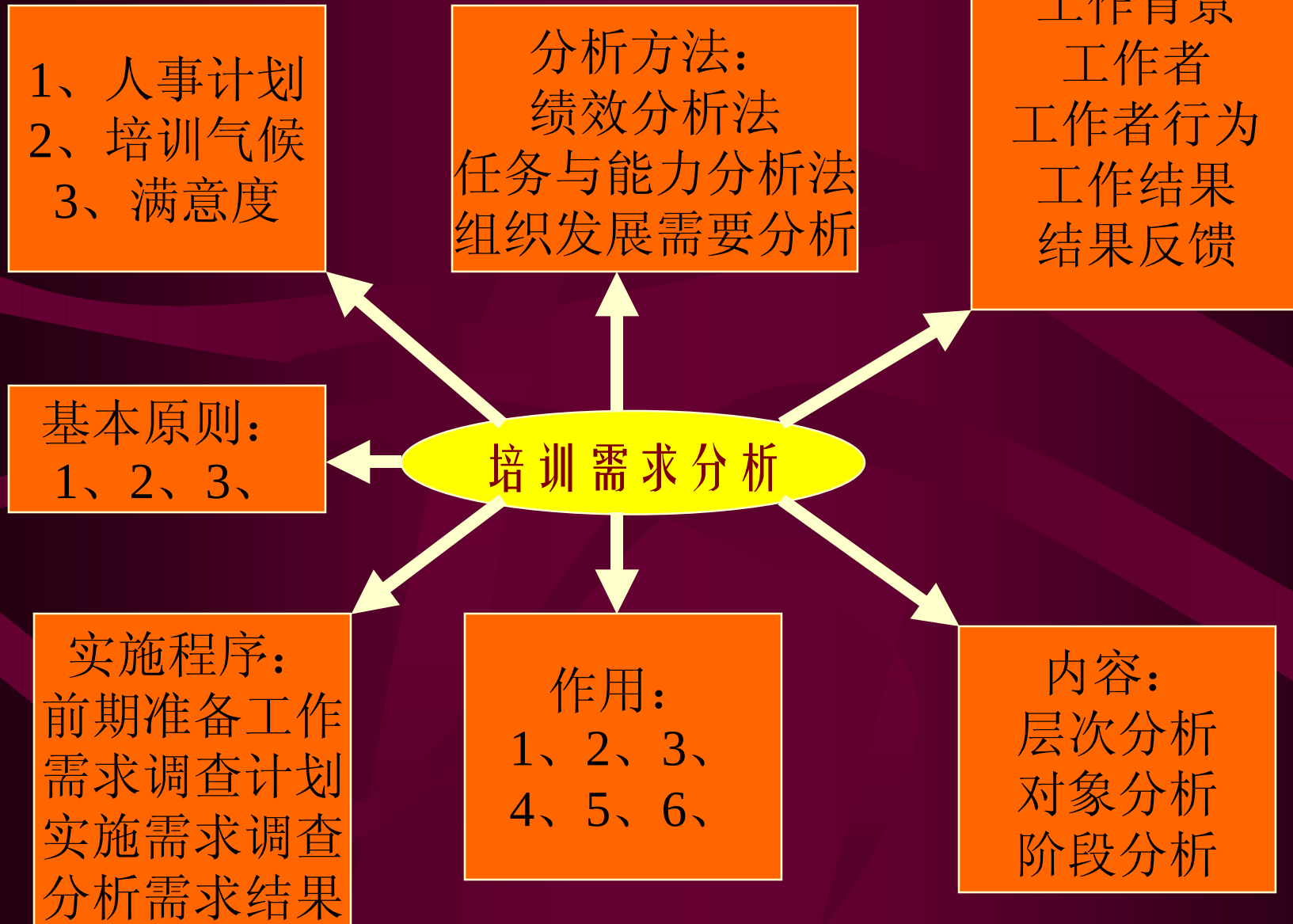
中: 能考虑后果, 采取可行的措施和方案

差: 考虑问题不计后果

结构: 发展规划



结构: 培训需求分析



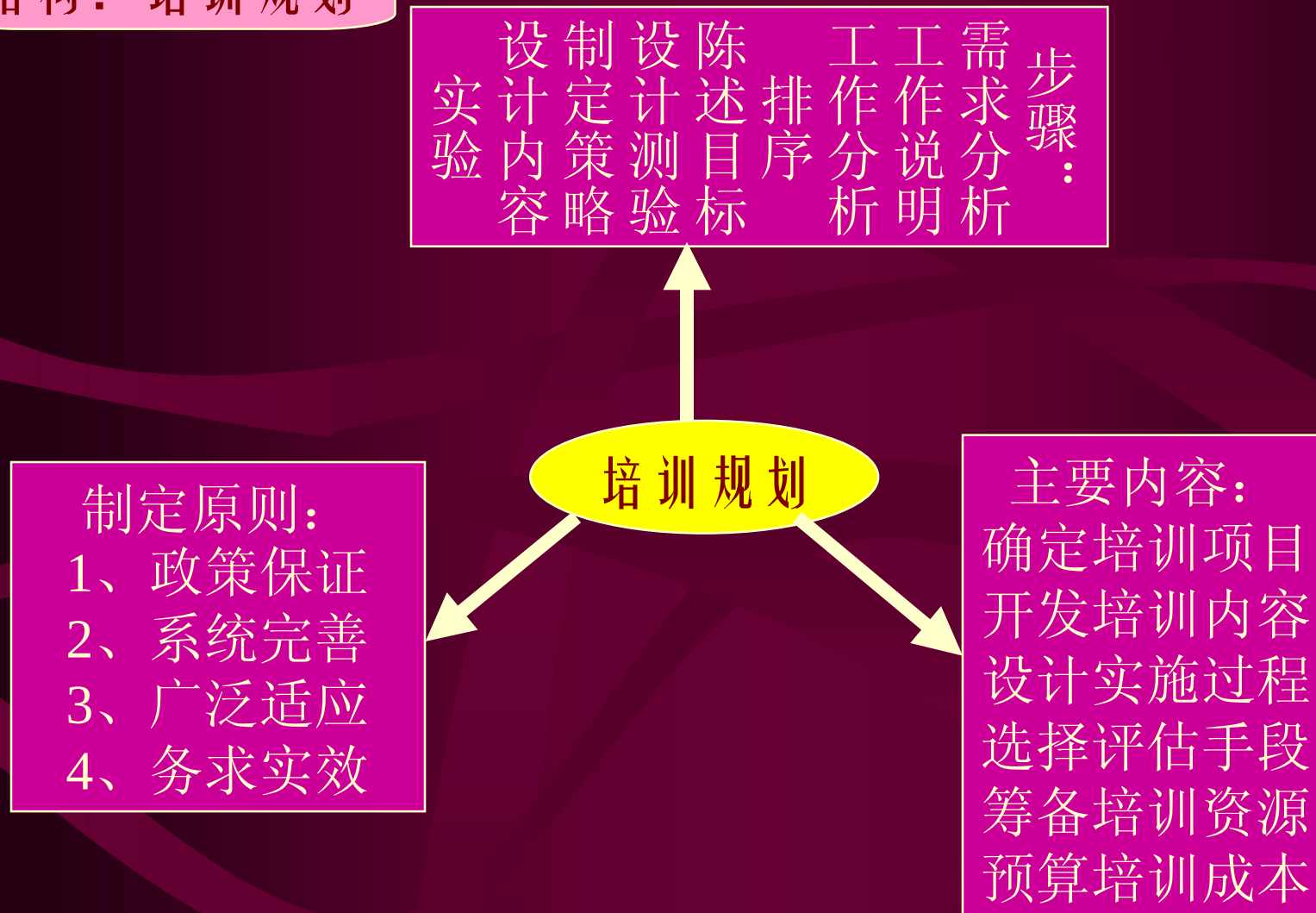
结构: 培训方法

方法	适应范围
讲义法、项目指导法、演示法、参观	事实和概念培训
案例分析、文件筐、课题研究、商务游戏等	解决问题能力
头脑风暴法、形象训练、等价变换	创造性培训
个人指导法、实习、工作传授、模拟训练	技能培训
面谈法、集体讨论、管理方格理论、悟性训练、角色扮演等	态度、价值观培训

结构: 培训方法

讲授法、研讨法	知识类
实践法、工作轮换、特别任务、个别指导	技能
自学、案例研究、头脑风暴、模拟训练、敏感性训练、管理者训练	综合能力
角色扮演、行为模仿、拓展训练	行为调整、人际训练
网上培训、虚拟培训	现代科技

结构: 培训规划



结构: 培训年度计划

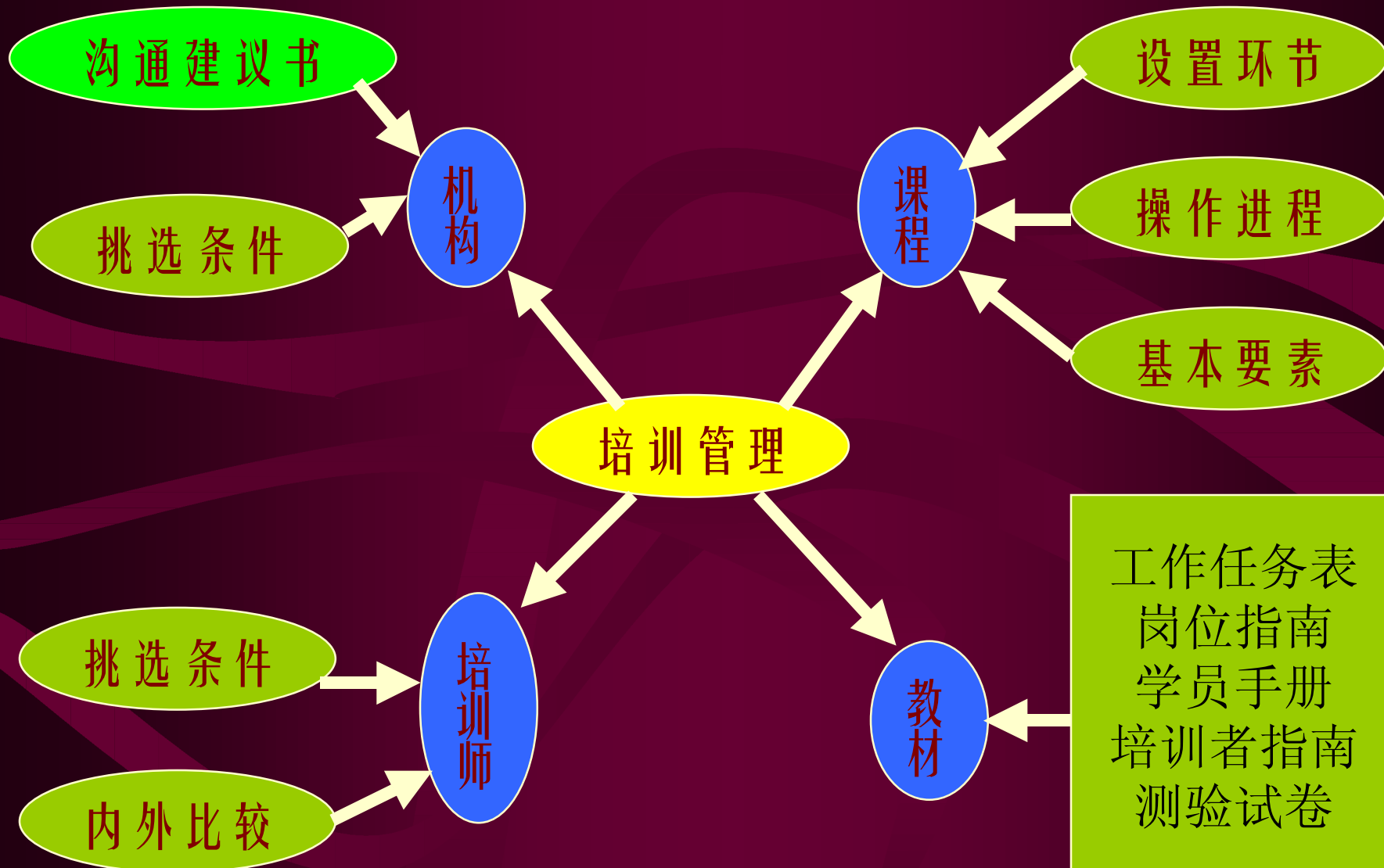
步骤:
初步计划
审批
组织
后勤保障
通知

培训年度计划

主要内容: 15项
目的、原则、
培训需求、
培训目标、
培训对象、
培训内容、
培训时间、
培训地点、
培训形式、
培训教师、
培训组织人、
考评方式、
计划调整方式、
培训费用预算、
签发人

中国人力资源开发网 (简称: 中人网, www.ChinaHRD.net)

结构: 培训管理



结构: 培训效果评估

培训效果评估

步骤:

暂定评估目标
建立数据库
选择评估方法
决定评估策略
确定达成目标
估算成本收益
设计评估手段
收集评估数据
分析解释数据
调整培训项目
计算回报率
沟通培训结果

评估层次:
反应评估
学习评估
行为评估
结果评估

关系:
评估层次
评估内容
评估方法
评估时间
评估单位

相关知识

不同职业生涯期的职业生涯管理任务

职业生涯期	管理任务
进入组织阶段	招聘、选拔、安置、上岗培训、考察 评定
早期职业阶段	职业锚、发挥才能
中期职业阶段	冒险期、分类指导、职业通道
后期职业阶段	发挥热情和智慧、退休准备与安排、 人员调整计划

中国人力资源开发网 (简称: 中人网, www.ChinaHRD.net)

案例

某公司采用银行发工资的方式, 但被退休员工拒绝, 请问其理由?

绩效管理

第四章

关键概念

绩效管理、考评效标

面谈、结果反馈

目标比较法、水平比较法、横向比较法

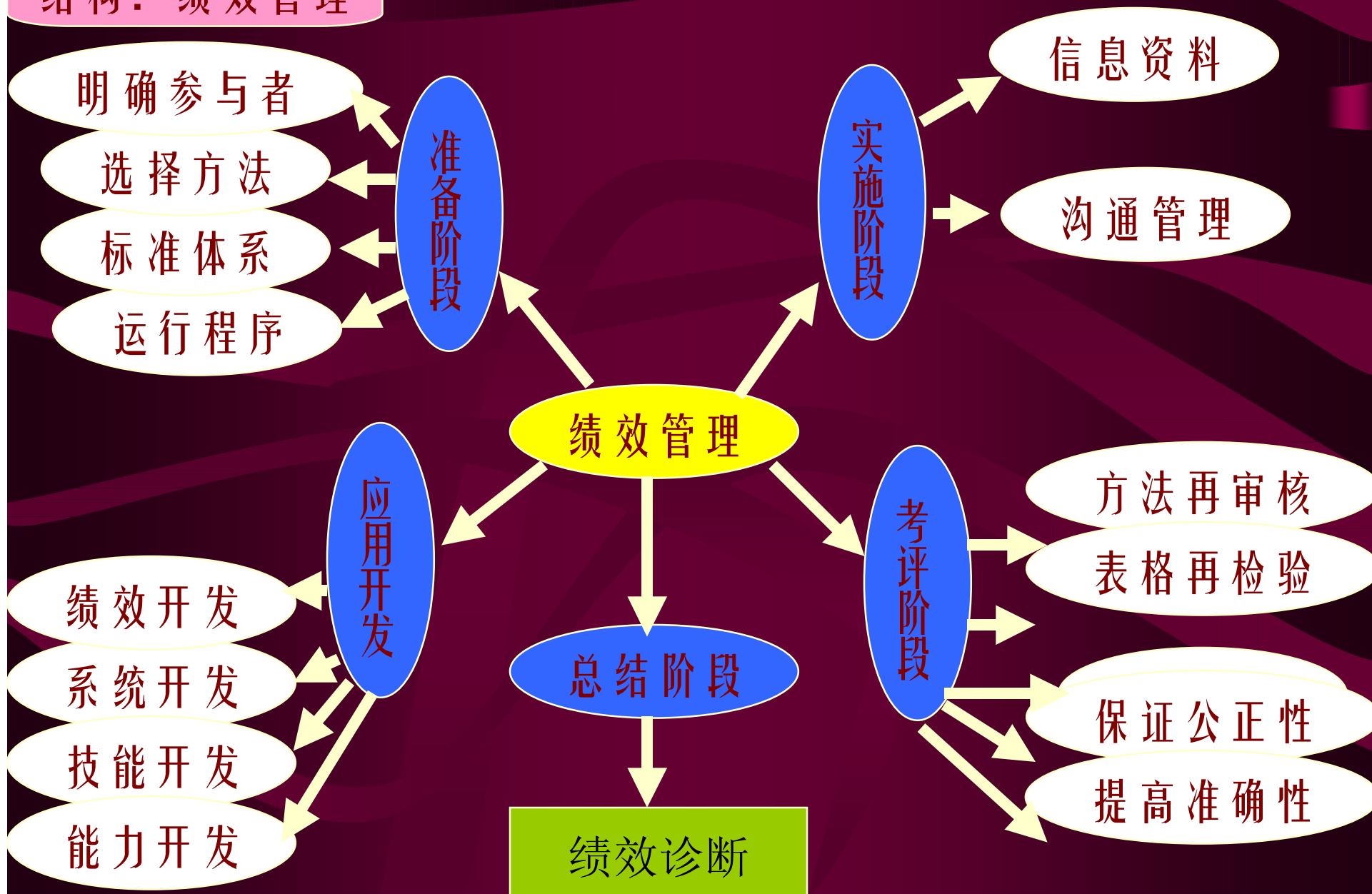
考评方法

排列法、选择排列、成对比较、强制分布

关键事件法、行为锚定等级评价、行为观察、加权选择量表法

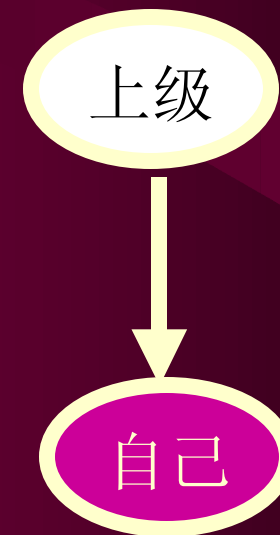
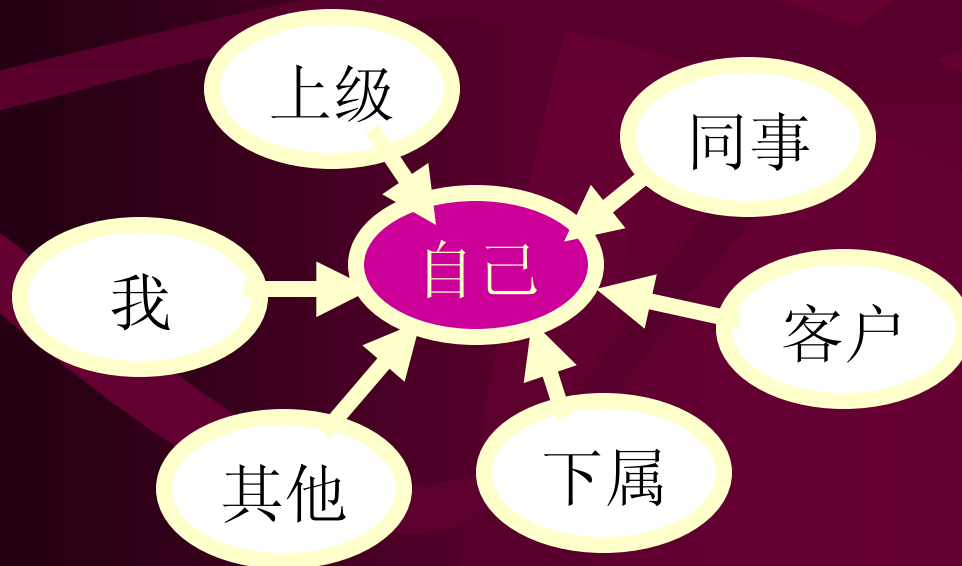
目标管理法、绩效标准法、直接指标法、成绩记录法

结构：绩效管理

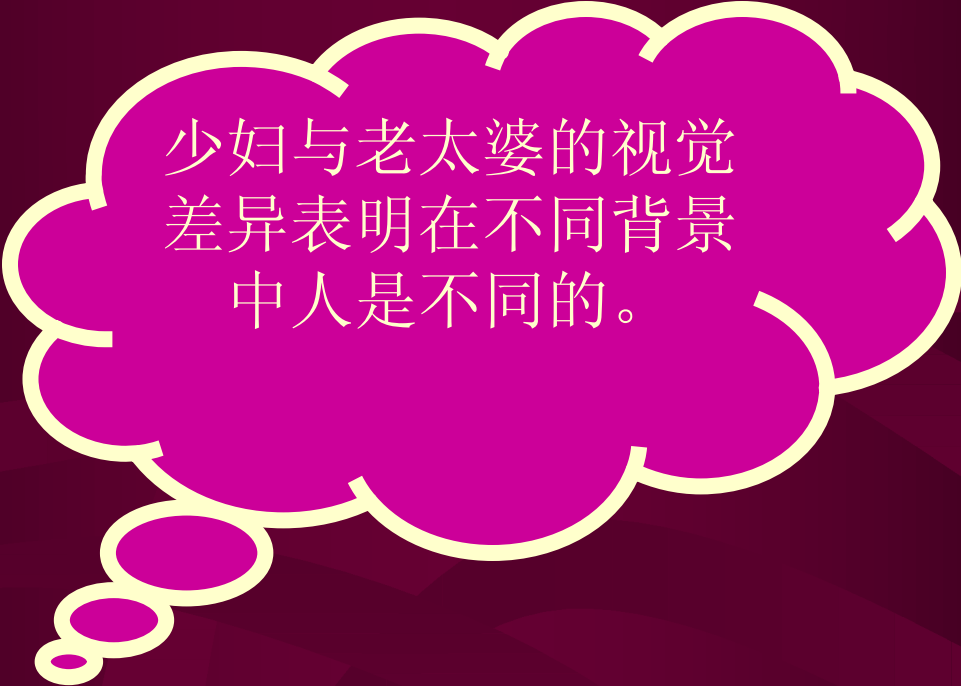


相关知识

绩效管理发展趋势



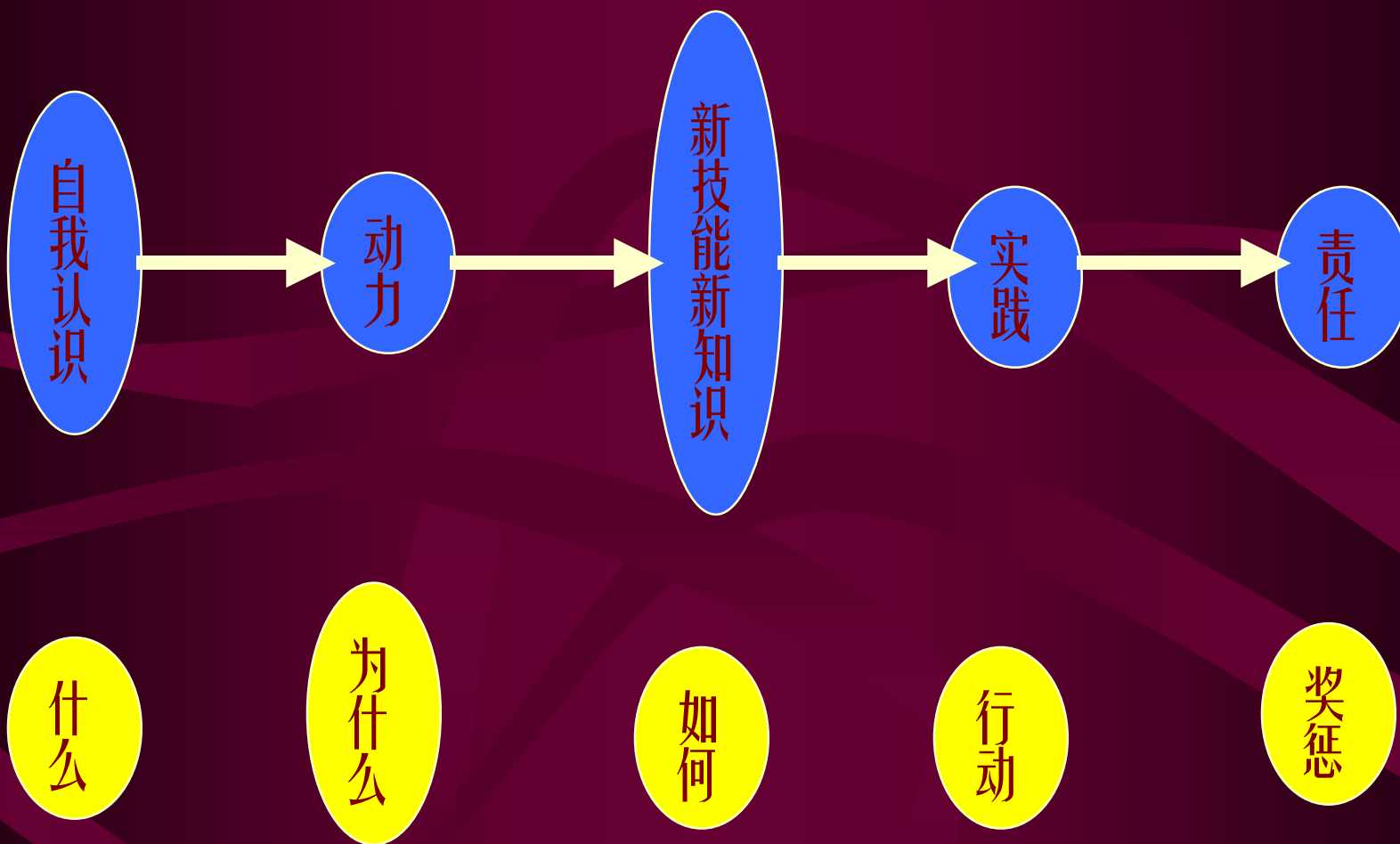
中国人力资源开发网 (简称: 中人网, www.ChinaHRD.net)



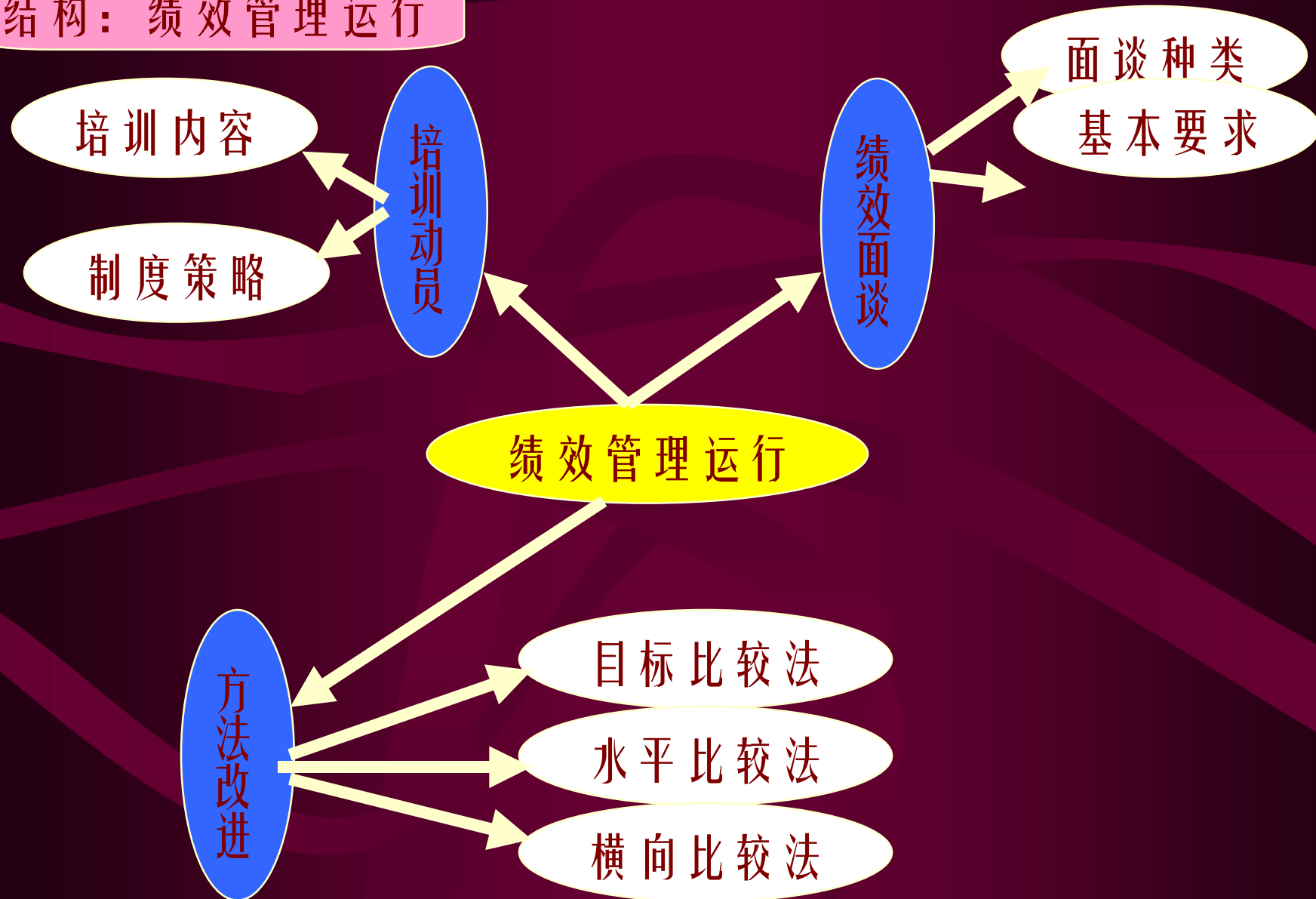
少妇与老太婆的视觉
差异表明在不同背景
中人是不同的。

中国人力资源开发网 (简称: 中人网, www.ChinaHRD.net)

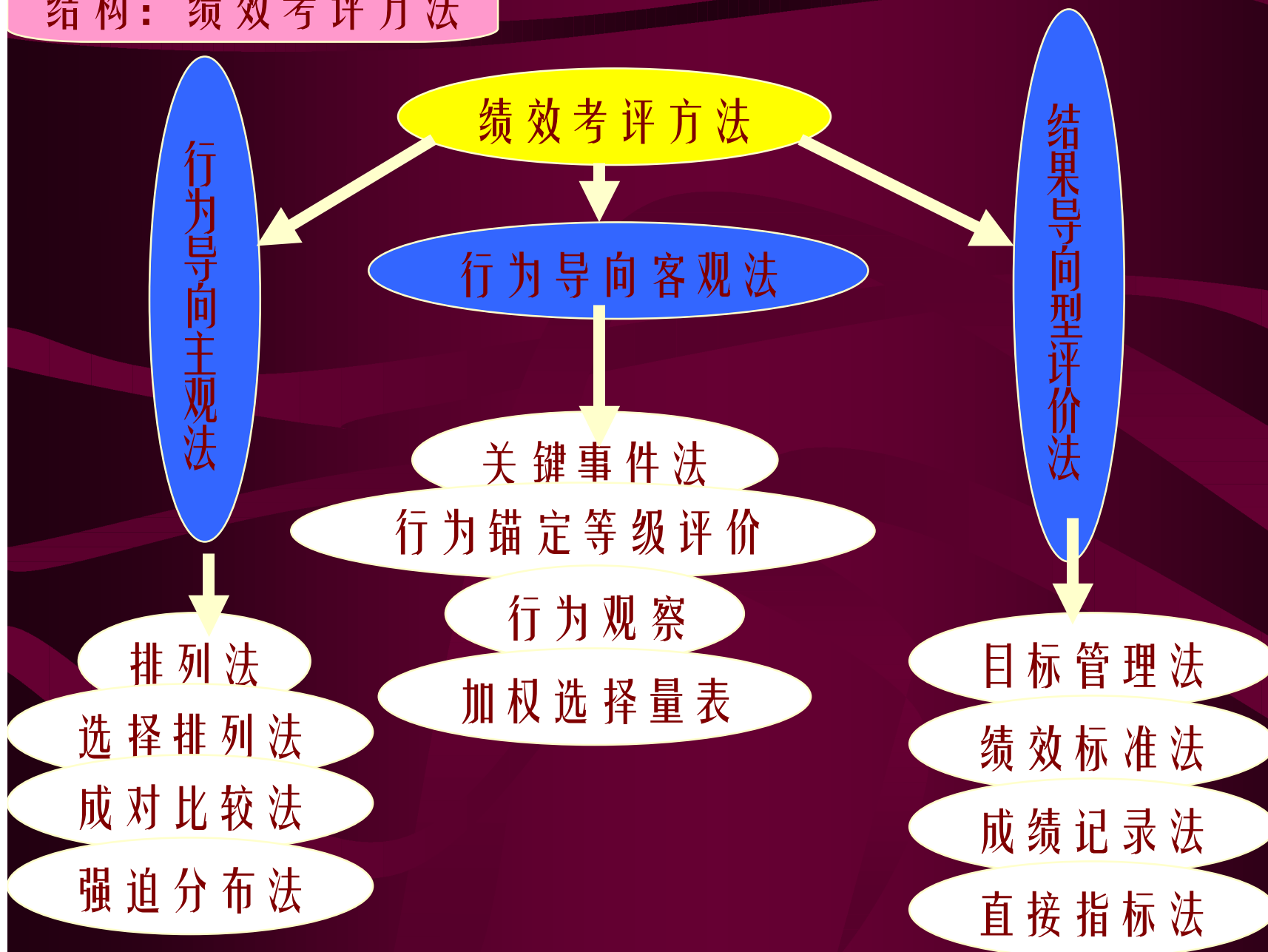
职业发展管道理论



结构：绩效管理运行



结构: 绩效考评方法



第五章

薪酬福利管理

关键概念

岗位评价

岗位排列法、分类法、要素比较法、要素计点法

薪酬等级、薪酬级差

薪酬调查、薪酬满意度调查

薪酬计划

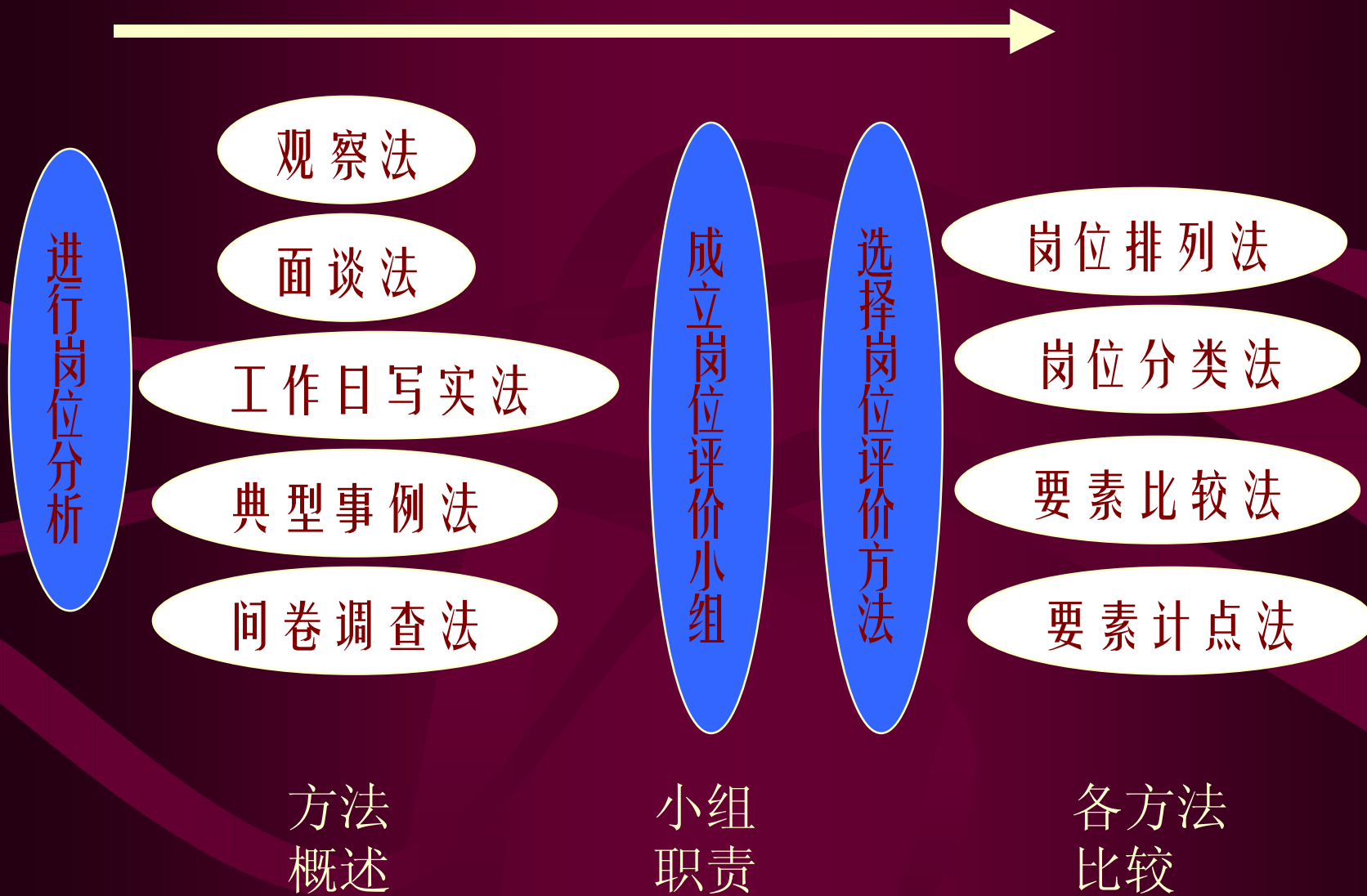
薪酬结构

薪酬制度

人工成本核算

经济性福利、非经济性福利

结构: 岗位评价与薪酬等级



结构: 薪酬调查

确定调查目的

整体薪酬水平调整
薪酬差距调整
薪酬晋升政策调整
具体岗位薪酬水平调整

确定调查范围

确定调查企业
确定调查岗位
确定调查数据
确定调查时间段

调查对象

确定调查方式

企业间相互调查
委托调查
调查公开信息
问卷调查

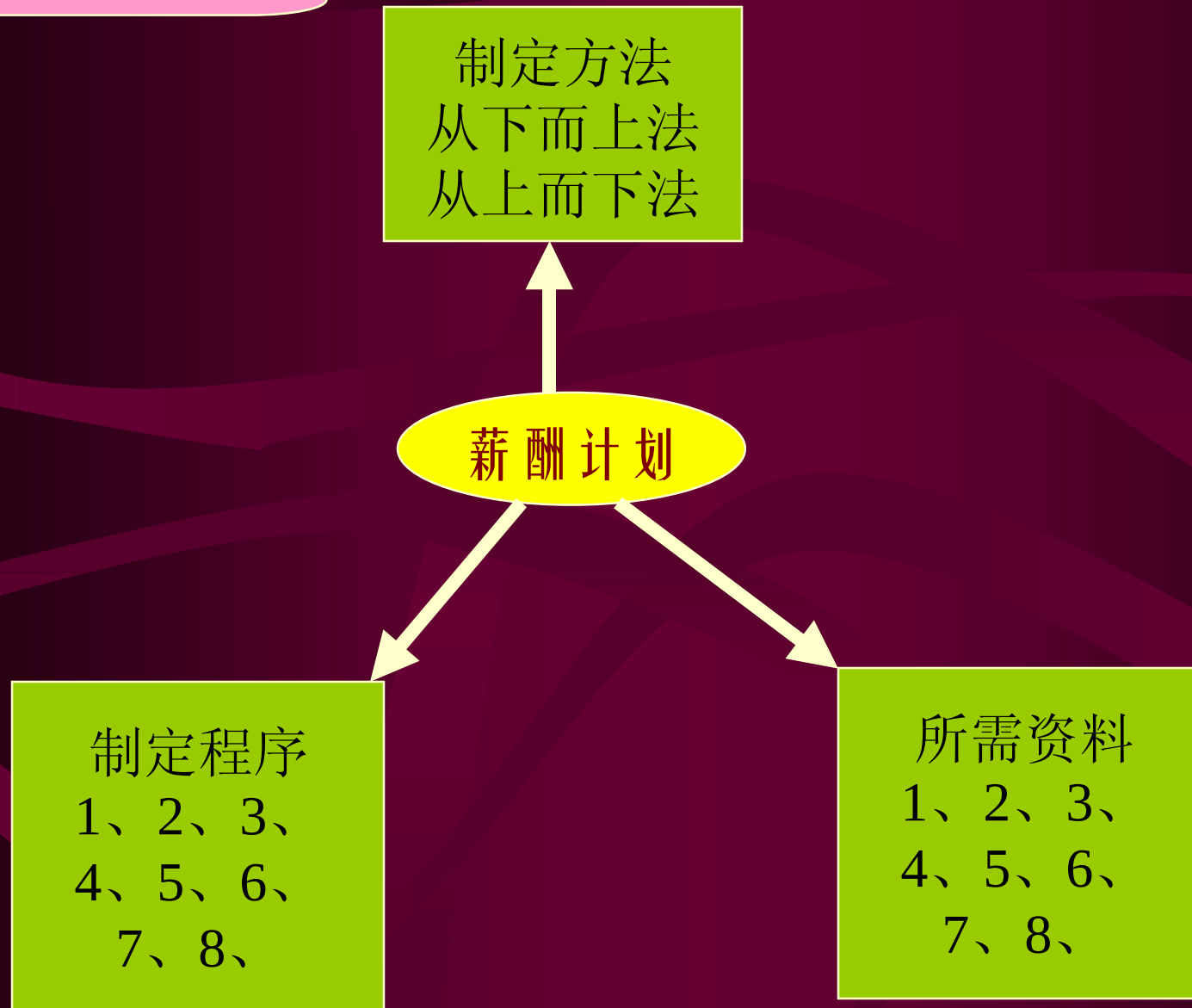
调查问卷

统计分析调查数据

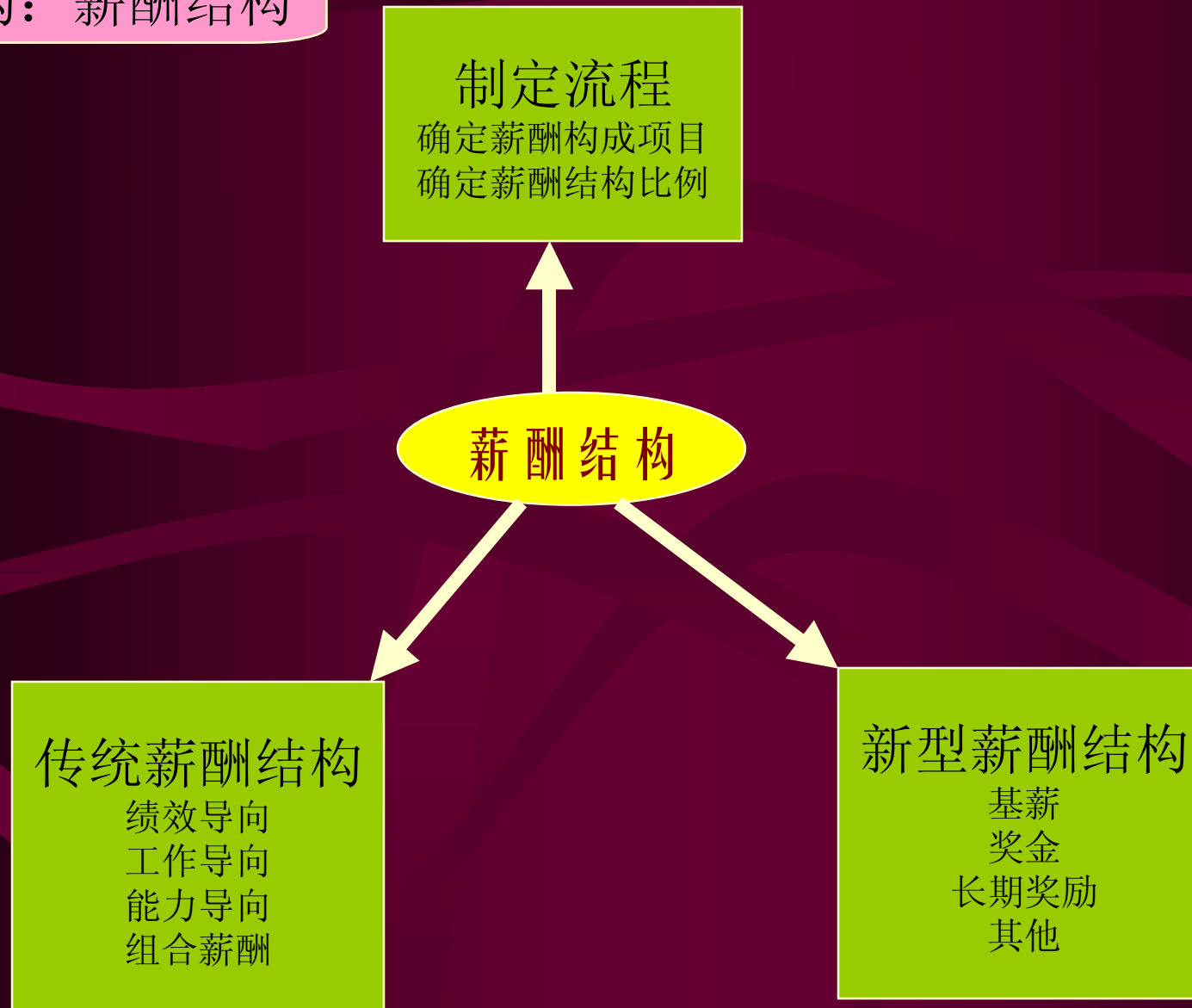
数据排列
频率分析
回归分析
制图

各方式特点及适用范围

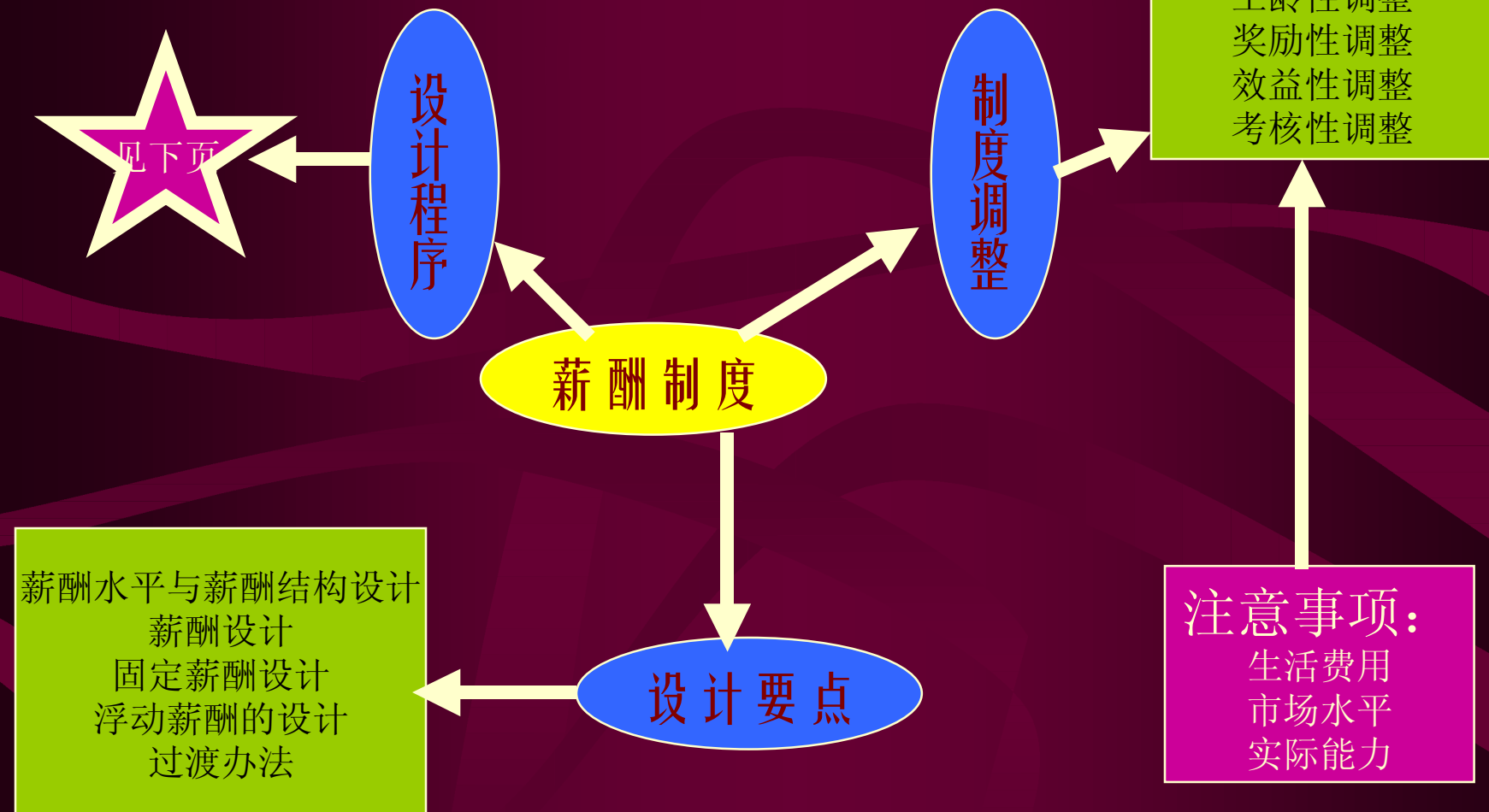
结构: 薪酬计划



结构: 薪酬结构



结构: 薪酬制度



中国人力资源开发网 (简称: 中人网, www.ChinaHRD.net)

结构：
薪酬制度设计程序

薪酬调查

了解同行业、地区市场水平以及员工薪酬满意度

比较分析

掌握市场水平线与企业工资线的关系

增资实力

了解董事会认可程度, 公司的增资源额度

薪酬策略

确定企业薪酬的市场定位、薪酬构成、奖励重点等

薪酬结构

确定不同员工的薪酬构成及各构成项目所占的比重

岗位评价

确定薪酬等级及固定薪酬——岗位/能力工资标准

绩效考核

确定浮动薪酬——奖金或年终分红

特殊津贴

确定津贴工资——个人津贴

长期激励

确定长期激励方式以及激励力度

调资政策

确定薪酬制度调整的条件、调整额度等

评估调整

执行薪酬制度, 调整不合理之处

中国人力资源开发网 (简称: 中人网, www.ChinaHRD.net)

企业发展阶段	薪酬策略
开创阶段	低工资、高奖金、低福利
成长阶段	竞争性工资、高奖金、低福利
成熟阶段	竞争性工资、高奖金、低福利
稳定阶段	高工资、低奖金、高福利
衰退阶段	高工资、无奖金、高福利

中国人力资源开发网 (简称: 中人网, www.ChinaHRD.net)

薪酬标准

市场调查确定

员工能力、经验和年资确定

1

2

3

4

薪酬等级

结构: 福利保险管理

福利项目

社保福利

用人单位集体福利

工伤保险

失业保险

基本养老保险

基本医疗保险

经济性福利

非经济性福利

10
项

咨询性服务

保护性服务

工作环境服务

第六章

劳动关系管理

关键概念

劳动合同、法定条款、约定条款、
专项协议

集体合同

劳动争议、调委、仲裁委员会

员工沟通、沟通分析、沟通方法

职业安全卫生管理

职业安全卫生标准

职业安全卫生管理制度

女职工与未成年工保护制度

劳动安全卫生保护预算

结构: 劳动合同

文本准备阶段

合同文本
1、法定条款 (8)
2、约定条款 (5)

草拟专项协议
1、订立时间
2、内容

订立合同阶段

订立合同
1、要约承诺
2、相互协商
3、双方签约

变更与续订
1、时间与原则
2、条件

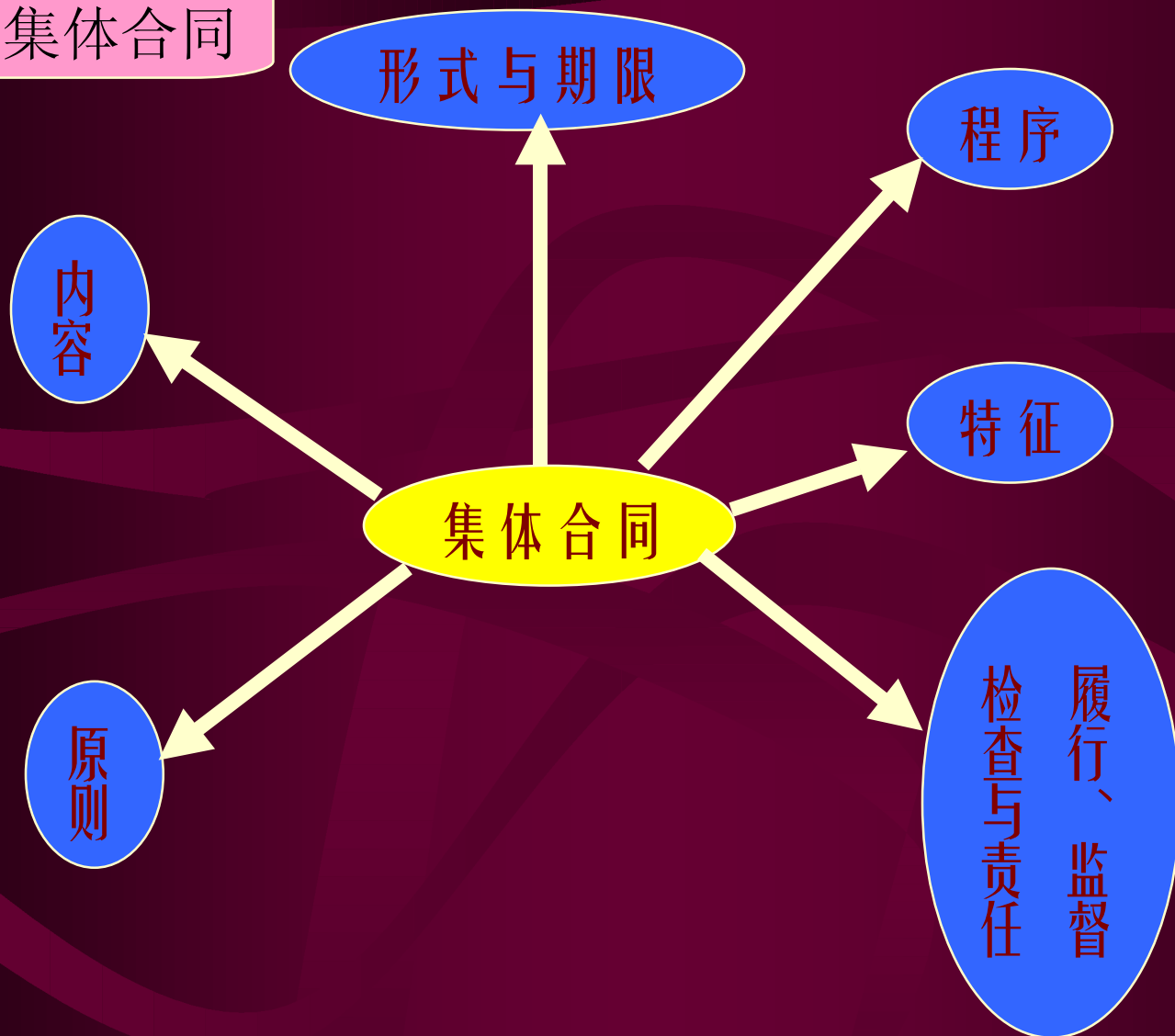
解除终止阶段

解除与终止
1、协议解除
2、用人方解除
3、劳动方解除
4、不得解除
5、补偿金核算

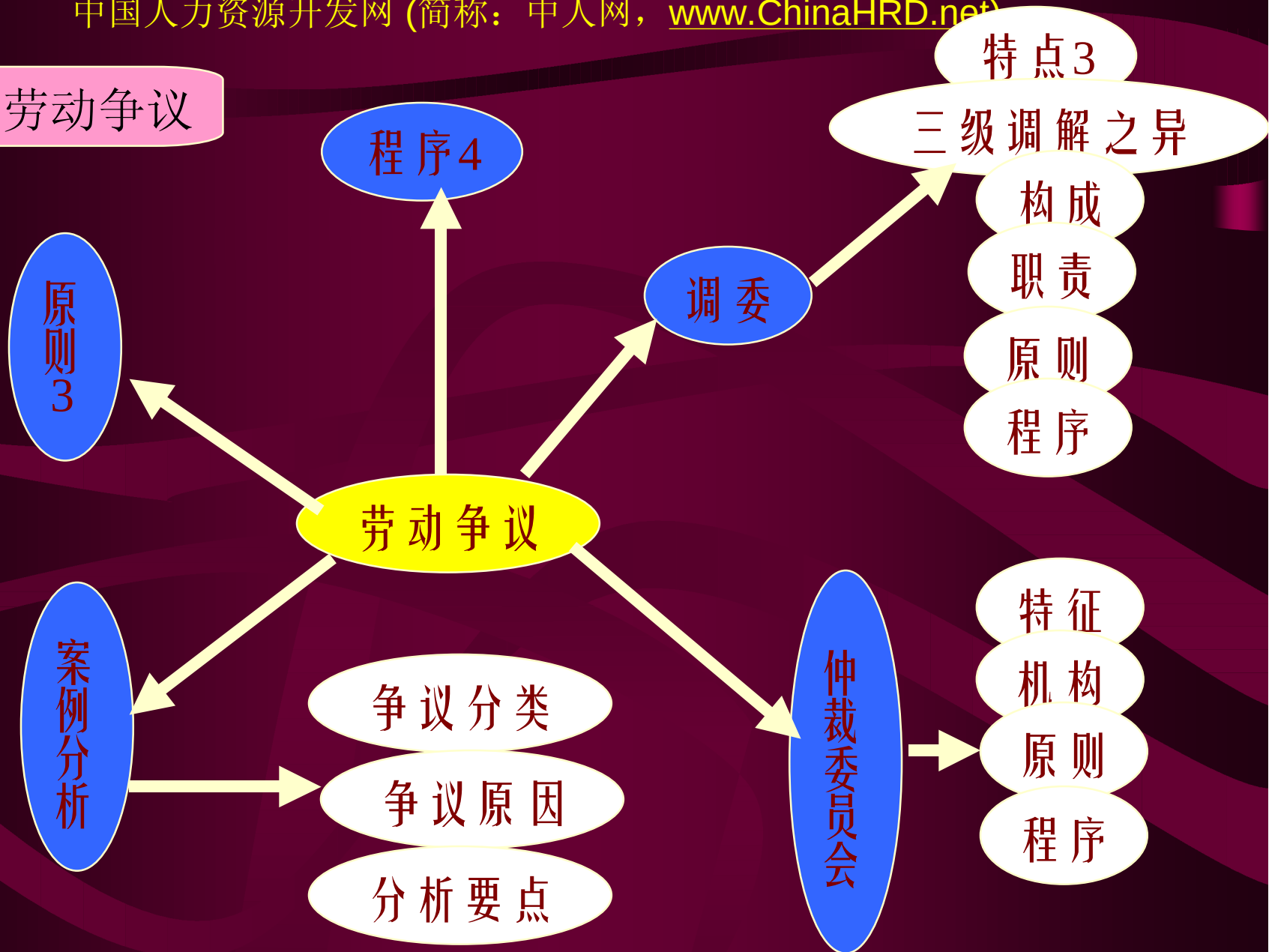
三种情形

二种情形

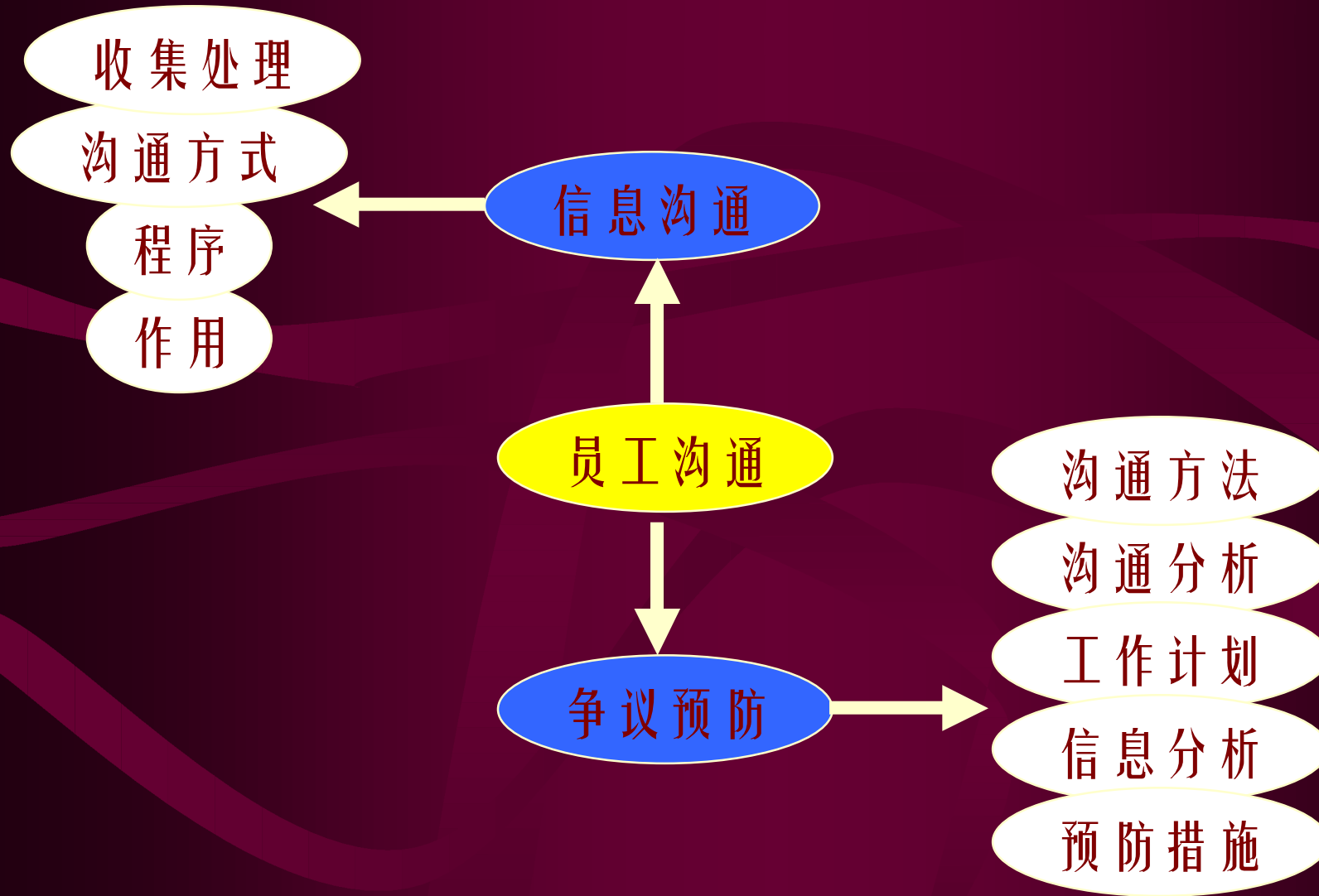
结构: 集体合同



结构: 劳动争议



结构: 员工沟通



结构: 职业安全卫生管理

