

企业人力资源管理师（一级）

考前串讲及答题技巧

主讲老师：王 涛

目 录

第一部分 考试情况简介

第二部分 答题技巧

第三部分 内容串讲

考试情况简介

第一场 知识能力

时间: 08:30-10:00

题型: 选择题125题 8+8+9+60+40

第二场 操作能力

时间: 10:30-12:30

题型: 简答题2题 综合题4题

第三场 综合能力 (广东省为例)

时间: 14:00-16:00

题型: 文件筐 10题

试卷结构

卷册	题型	题数	单题分数	合计分数
理论知识 共100分	单选题	60	1	60
	多选题	40	1	40
	职业道德	25	1	25
技能知识 共100分	简答题	2	10	20
	综合分析题	4	不一定	80

各模块考试所占分值

项目		理论知识 (%)	专业技能 (%)
基本知识		0	0
六大模块	人力资源规划	17	20
	招聘与配置	17	15
	培训与开发	17	15
	绩效管理	17	15
	薪酬管理	17	20
	劳动关系管理	15	15
合计		100	100

应把握的策略原则

- ◆ 复习的重点应放在教材
- ◆ 6个模块每个都要复习到，同样重要。
- ◆ 运用人力资源管理的知识，结合日常工作经验的积累和体会。（这一点在2019年5月表现尤为突出）
- ◆ 要多做练习，往年的考题要尽量多做！

目 录

第一部分 考试情况简介

第二部分 答题技巧

第三部分 内容串讲

理论知识答题技巧--时间控制

125题目，90分钟，平均0.72分钟（43秒）1道题目。要快。不会的放过去。100分的题，能做完80%，正确率是80%，即可得到64分。已经达到了及格，要懂得放弃。

先从26到85题，再加快进度做86到125题，最后做1-25题

职业道德

职业道德25题25分，占理论知识总分值的10%
其中单选8题，多选8题，个人表现9题（单选）

第一章	职业道德与企业的发展	第七章	勤俭节约
第二章	职业道德与人自身的发展	第八章	遵纪守法
第三章	文明礼貌	第九章	团结互助
第四章	爱岗敬业	第十章	开拓创新
第五章	诚实守信	第十一章	职业道德修养
第六章	办事公道		

选择原则：
伟大光荣正确
阳光积极向上；
人性化
不绝对

- 1.关于道德的说法中。正确的是()。
- (A)道德是处理人与人、人与社会、人与自然关系的特殊行为规范
 - (B)道德是一种理想化的、难以落到实处的行为规范
 - (C)道德是一种人人能够认同。但人人又不愿意身体力行的行为规范
 - (D)道德是一个缺乏共同评价标准的行为规范

- 2.关于职业良心的说法中，正确的是()。
- (A)如果公司老板对员工好，那么员工干好本职工作就是有职业良心
 - (B)公司安排做什么。自己就做什么的职业良心的本质
 - (C)职业良心是从业人员按照职业道德要求尽职尽责地做工作
 - (D)一辈子不“跳槽”是职业良心的根本要求

6.关于诚信,正确的说法是()。

- (A)忠诚单位领导
- (B)任何时候都不说假话
- (C)真实无欺。遵守约定或践行承诺
- (D)善意的谎言体现了诚信的社会价值

7.关于“平等待人”，理解或做法正确的是()。

- (A)服务顾客时，不作任何区别
- (B)别人如何待我，我就如何待别人
- (C)多劳多得，少劳少得，不劳动者不得食
- (D)把尊重人格作为平等待人的核心

- 8.关于节约,正确的说法是()。
- (A)节约与以人为本的理念不相符合
 - (B)在物质条件充分的情况下,无须崇尚节约
 - (C)今天所倡导的节约主要指物质生产领域,而非个人生活领域
 - (D)不管职位高低,人人都厉行节约

单选

- 9.某公司奉行"不惜一切为顾客服务"的理念,正确理解的是()。
- (A)要不计成本地满足顾客的要求
 - (B)无条件地满足顾客提出的任何要求
 - (C)一切都是顾客说了算
 - (D)顾客的满意程度决定企业的命运

多选

12. 下列说法中，属于职业禁语的是()。

(A) "问别人去"

(B) "不知道"

(C) "我有什么办法。又不是我让它坏的"

(D) "后边等着吧"

13. 文明礼貌的具体要求是()。

(A) 仪表堂堂 (B) 语言规范

(C) 举止优雅 (D) 待人热情

职业道德个人表现部分

◆ 原则一：法理情

厂长让会计小林在账目上做些手脚，以减少纳税额，并对他说，若不这样做，小林的工作不保，假如你是小林，你认为以下哪一种做法是可行的？（A）

- （A）宁可被开除，也不做假帐
- （B）向有关部门反映
- （C）做真假两本帐，既能满足厂长的要求，又能保留证据
- （D）明确提出辞职

职业道德个人表现部分

◆ 原则一：法理情

员工小张一贯准时上班，但在一次上班途中，突遇倾盆大雨而迟到了，你认可以下哪些做法？ (B)

(A) 小张虽然违犯了公司规定，但事出有因，情在可原，可以理解

(B) 应该严格按照公司规定，处理小张

(C) 给予小张口头批评

(D) 偶然一次，应该谅解

职业道德个人表现部分

◆ 原则二：积极乐观主动

如果你钟爱某支球队，但这支球队始终不好，原因是少数球员的职业作风存在问题，这令你十分失望。如果这支球队马上又要在你所居住的地方进行一场十分重要的比赛，你会(D)。

- (A)虽然失望，但仍然会关注，只是不再去现场看比赛了
- (B)已经失望透顶，不会再关注他们的比赛了
- (C)要是自己有权力决定足球队的去留，一定会解散它
- (D)虽然感到失望，还是会到现场观看

职业道德个人表现部分

◆ 原则二：积极乐观主动

秋天，虽然阳光依然充足，但爸爸种在院子里的花却有些桔黄了。只有在花茎上长得的几粒果实在微风中瑟瑟抖动。爸爸凝视了许久，说：“天凉了，冬天不远了。”你要对爸爸说的是（D）。

(A)“是呀，爸爸，天凉了，冬天不远了”

(B)“天凉了，爸爸，你要注意换衣服保暖，保重身体”

(C)“季节变换，很正常。把那些枯萎的花拔掉了吧，爸爸”

(D)“爸爸，你看，花茎上结了许多果实，明年可以多种一些”

职业道德个人表现部分

◆ 原则三：服从、积极沟通

对单位制定的规章制度，你通常采取哪一种做法？ (D)

- (A) 有人监督时就遵守
- (B) 有折不扣地遵守
- (C) 自己认为合理的就遵守
- (D) 自觉遵守，并对不合理的地方提出自己的意见

职业道德个人表现部分

◆ 原则三：服从、积极沟通

如果你所在的公司为了进一步拓展市场，在人员和机构方面进行重大调整，而你正负责开发一个重要客户，并且已经取得较大进展，这时公司让你放下现在的工作，到一个新部门去，你会采取哪一种做法？（B）

- （A）立刻放下现在的工作，投入到新的工作岗位
- （B）请求公司让你把现在的工作做完，再去接受新工作
- （C）立即将原工作进行安排与交接，同时接手新工作。
- （D）想方设法保留原工作

职业道德个人表现部分

◆ 原则四：人性善

某员工下班后总是要晚一会儿才离开，你的看法是他 (A)

- (A) 工作上很投入
- (B) 办事拖拉
- (C) 工作量大
- (D) 家庭观念不强

公司会议上，总经理表扬你工作很努力，但你觉得自己做得还很不够，你认为总经理表扬你是因为 (C)

- (A) 他不了解自己
- (B) 他可能弄错了对象
- (C) 他想鼓舞自己
- (D) 他只不过是顺口说说而已

职业道德个人表现部分

◆ 原则五：基于工作来评价

同事小王有下列特点，你最不喜欢哪一点？ (C)

- (A) 上班前打扮得很细致 (B) 工作中总是板着面容
(C) 工作后不整理办公桌 (D) 业余时间都花在娱乐上

在某同事的行为表现中，你最不能容忍的一种做法是 (A)

- (A) 一分钟也不提前到岗
(B) 与别人交往多，但与我交往少
(C) 穿着打扮总是很入时
(D) 老是加班

职业道德个人表现部分

◆ 原则六：为对方着想、善于沟通

你和某同事同住一室，这天，你回寝室时发现同事的家人来了，你会(D)

- (A)说明自己只是偶尔回来。借口自己忙。便匆匆离开寝室
- (B)问候同事的家人。早早离开寝室
- (C)和同事的家人聊聊天，简短介绍自己和同时相处的情况
- (D)把同事拉到一边。询问有什么需要自己做的事情

同事们在议论领导的缺点，你会(C)。

- (A)不参与议论
- (B)劝阻同事不要背后议论
- (C)向领导委婉转运建议
- (D)参与议论



理论知识答题技巧-专业理论知识题

通常的出题知识点:

特点、优缺点、要求、原则、内容、分类、层次

书上的原话: 关键词

理解基础上的合理判断

单选60题, 多选40题

技能知识答题技巧-技能知识题

简答题是按照书上内容作答

把握要点

需要记忆和理解

程序、步骤、原则、方法

程序步骤万能模版

一、准备阶段

(明确目标、组建团队、收集信息、了解情况)

二、计划阶段

(依据信息, 制定初步计划、上报修改)

三、实施阶段

(确定计划后, 分阶段、按部就班实施)

四、总结评价阶段

(检查、反馈、总结、评价、改进)

技能知识答题技巧-技能知识题

综合分析题是综合考察学员知识的综合掌握能力

仔细看清案例中的问题要点

找出优缺点

提出解决措施

尽可能的发散思维，列的全面些

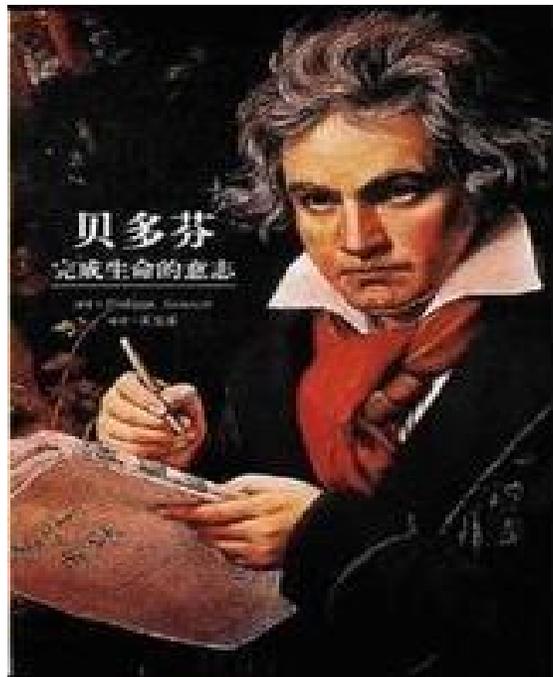
需要引用书上的原理和原则

答题时注意问题框架的搭建

难度最大的一个题型

记忆方法提炼

多背少背多少要背



背多分

早过晚过早晚要过





1、归纳总结法

企业竞争策略、人力资源策略与企业文化的相互关系：

企业经营策略	经营策略特点	企业文化	人力策略	人力资源策略特点
廉价竞争策略	精打细算、节约开支、降低成本	官僚式+市场式	吸引策略	中央集权、高度分工、严格控制、依靠工资、奖金维持员工积极性
创新竞争策略	创新性产品占领市场制高点	发展式+市场式	投资策略	重视人才储备和人力资本投资，企业与员工建立长期工作关系，重视发挥管理人员和技术人员的作用
优质竞争策略	优质产品、高品质	家族式+市场式	参与策略	企业决策权下放，员工参与管理，使员工具有归属感，注重发挥绝大多数员工的积极性、主动性和创造性

内容	吸引策略	投资策略	参与策略
岗位分析评价	详尽、具体、明确	广泛	详尽、明确
员工招聘来源	外部劳动力市场	内在劳动力市场	两者兼顾
职位晋升阶梯	非常狭窄，不易转换	广泛，灵活多样	较为狭窄，不易转换
绩效考评目标	注重短线目标	注重长期目标	注重中短期目标
行为/结果导向	重视实际成果	重视行为与成果	重视实际成果
个人/小组导向	以个人为主	以小组为主	个人和小组综合评估
培训内容	知识和技能应用范围有限	知识和技能应用范围广泛	知识和技能应用范围适中
薪酬原则	对外公平	对内公平	对内公平
基本薪酬水平	水平较低	水平很高	水平适中
归属感	低	较高	很高
雇佣保障	低	较高	很高

职业心理测试的种类P147

分类	定义	适用	例
学业成就	某种知识、技能和成就的一种测试	专业技术人员、科研人员	英语四六级、计算机等级
职业兴趣	测查人在职业选择时的价值取向	职业咨询、职业指导	SCII、COPS、库德职业爱好
职业能力	通过对人的非生活经验积累而形成的能力来预测被试在某一职业领域的发展潜能	一般能力（智力）测试 特殊能力（能力倾向）测试	GATB、DAT、MAT、CAT
职业人格	对于人的稳定态度和习惯化的行为方式的测试	测量人的性格、气质（自陈量表和投射技术）	16PF、MBTI、SDS
投射测试	不明确的刺激图形，自由做出反应，表露人格的特质（内在动机）	大多用于临床心理诊断；有限地用于高级管理人员	RIT、TAT



工资决定理论	提出人	内容	作用
边际生产力	克拉克	劳动边际生产力递减是指随着工人人数不断增加，刚开始产量会增加。但人数增加到一定数量后，每增加一个工人，所增加的产量小于付给他的工资，企业没有收益。	工资理论的主流，构成现代西方工资理论的主要基础理论。
均衡价格	马歇尔	工资是劳动力的需求和供给均衡时的价格。从供给看，工资取决于两个因素：一是劳动者及家属的生活费用以及接受培训和教育的费用；二是劳动的负效用。从需求看，工资取决于劳动的边际生产力。	
集体谈判	庇古、约翰·克拉克	工会和雇主（或雇主组织）为谈判双方。该理论认为在一个短时期内，工资的决定取决于劳动力市场上劳资双方在谈判中交涉力量的对比。 工会提高工资的方法一般有四种：限制劳动供给、提高工资标准、改善对劳动的需求以及消除雇主在劳动力市场上的垄断。	虽然从表面上看工资水平取决于双方力量抗衡结果，实际上经济因素才是最终决定工资的因素。
人力资本理论	西奥多·舒尔茨	有形支出（直接支出）：教育，保健，移居，移民 无形支出（机会成本）：不能工作而放弃的收入 心理损失（精神成本）：学习艰苦，职业乏味，迁移需要远离朋友	不是工资决定理论，但对工资有影响

理论出发点	理论名称	内容
对劳动力需求模型的理论修正	薪酬差异理论	负面特征
	效率工资理论	高薪未必高成本
	信号工资理论	工资结构能给应聘者一个暗示
对劳动力供给模型的理论修正	保留工资理论	应聘者心里都有一个底线
	劳动力成本理论	愿意学收入就高
	岗位竞争理论	劳动力成本增加是企业必须承担 额外的培训费用
工资效益理论		工资效益决定工资水平



指标	KPI	PRI	PCI	NNI	WAI
层面	企业/部门/岗位	部门/岗位	岗位	企业/部门/岗位	部门/岗位
考评方法	量化指标 考量+核算		定性指标：评价+议论 360度，180度	减分考评法	
考评步骤	部门、班组KPI,PRI: 1.自下而上，2.直接上级制定		1.测评员工胜任特征水平，绘制水平线 2.考察员工与其所在岗位的匹配程度		

3日：劳动争议诉讼中“合议庭组成人员确定后，人民法院应在**3日**内告知当事人”。劳动争议诉讼中“人民法院应在开庭**3日**前通知当事人开庭时间地点”。

5日：劳动争议诉讼中“人民法院在立案之日起**5日**内将诉讼副本送达被告”。

7日：劳动争议诉讼中“人民法院接到诉状后，应在**7日**内进行审查”。劳动争议诉讼中“原告接到法院预交诉讼费用通知后**7日**内交诉讼费”。

15日：劳动争议诉讼中“若当事人对一审判决不服的，可自收到一审判决之日起**15日**内向上级人民法院提起诉讼”。

“当事人对仲裁不服的，应当自收到仲裁裁决之日起**15日**内向人民法院提起诉讼

“提出管辖权异议的时间，应在被告收到诉状副本之日起**15日**内提出”

30日：工伤认定申请由用人单位自诊断之日起**30**内向社会保险行政部门提出。

用人单位未提出的，工伤职工或家属可在自诊断之日起一年内提出工伤认定申请。

2月：社会保险行政部门应自受理工伤认定申请之日起**60**日内做出工伤认定的决定。对事实清楚的、权利明确的，应当在**15**日内做出工伤认定决定。

2年：向人民法院请求民事权利的诉讼时效为**2**年。

50年：社会保险行政部门应当将工伤认定有关资料保存**50**年。

2、图表分类法（适用分类）

胜任特征分类：

分类	任务具体性	公司具体性	行业具体性
元胜任特征	低	非	非
行业通用胜任特征	低	低	高
组织内部胜任特征	低	高	高
标准技术胜任特征	高	低	低
行业技术胜任特征	高	非	高
特殊技术胜任特征	高	高	高

人力资源的流动类别:

人力资源流动	流动范围	流动社会方向	流出企业意愿	
地理流动	国际流动	水平流动	自愿流出	主动辞职、自动离职、停薪留职、从事第二职业
职业流动	国内流动	垂直流动	非自愿流出	解雇、开除、裁员
社会流动			自然流出	退休、伤残、死亡

3、对比法（适用区别）

	沙盘	公文筐
适用对象	企业高级管理人员	中高层管理人员
测评方式	动态推演方式，具竞争性的体验式学习	静态思维结果记录方式
考察维度	经营管理知识掌握的程度、决策能力、判断能力、团队合作能力、沟通能力	个人自信心、组织领导、计划安排、书面表达、分析决策、风险态度、信息敏感性
情景性表露程度	能激发被试兴趣、被试之间实现互动、直观 展示真实水平、有身临其境的体验	没有很真实的模拟场景
测评性质的特点和程度	具有竞争力、趣味性、实用性和实战性	书面表达性强、高职位的模拟性强
考核人数	6人一组，分两组	只对1人
时间	可达8个小时	2-3小时
程序	1、被试热身；2、考官初步讲解；3、熟悉游戏规则；4、实战模拟；5、阶段小结；6、决战胜负；7、评价阶段	1、介绍背景材料；2、被试模拟任职者处理公文；3、向被试发放公文；4、专家测评处理结果。
有无答案	无	有

期股和股票期权的区别

内容	期股	期权
购买时间	当期行为	未来行为
获取方式	既可以出资购买得到，也可以通过赠予，奖励获得	在行权时必须通过出资购买
约束机制	在到期前只有分红权，没有转让权和变现权，是一把双刃剑	只有激励作用，没有约束作用
适用范围	适用于所有企业	只适用于上市公司

年功晋升策略：

优势：

- 1.操作容易，指标容易测量；
- 2.提高忠诚度和持久性，降低流失率。

劣势：

- 1.对老员工有利，不利于调动年资浅但能力强、业绩好、贡献大员工积极性；
- 2.年功长的员工不一定能力强、效率高，庸者上能者下，引发新老对立和冲突，不团结、不协调，涣散斗志。



依托型与独立型职能部门设计的区别

形式	含义	优点	缺点
依托型	由一家实力雄厚的主体企业的职能机构同时作为企业集团本部的职能机构，即所谓“两块牌子，一套管理人员”的管理体制。	1 减少管理层次，精简机构和人员，提高工作效率。 2 集团公司总经理与各职能机构彼此熟悉，容易开展工作且由于集团公司、核心企业具有雄厚实力，可作为企业坚强后盾 具有较高权威，容易协调、指挥 集团和各成员企业生产经营活动	(1)集团公司总经理和各职能部门原来的任务就十分繁重，再兼任集团的管理工作，工作量大，容易造成失误。 (2)集团公司总经理和职能部门可能由于习惯上的原因或其他原因，容易忽视其他成员企业的利益 或者怕其他成员企业说自己偏袒本企业，而不敢果断处理问题。
独立型	在各成员企业之上建立一套独立、专门的企业集团职能机构负责集团管理工作，指导并协调各成员企业生产经营活动。	各职能部门职责明确，层次清楚，一般不会发生偏袒某个成员企业的现象。	难以在短期内形成一个指挥灵活 效率高、强有力的集团管理系统。适用于由行政性公司或者企业性公司转变来的企业集团，或是若干实力大体相同的企业组成核心层的企业集团。股份制企业集团也采用为好。

思维创新方法

<p>发散思维与收敛思维</p>	<p>1、发散思维：又称扩散思维、辐射思维或多向思维。 分类：（1）逆向思维法。（2）横向思维法（侧向思维）；（3）颠倒思维法。 逆向思维一般是对问题考虑是从相反的方向切入，而颠倒思维则是先把问题颠倒过来再考虑。</p> <p>2、收敛思维：又称集中思维、辐集思维、求同思维或聚敛思维。</p> <p>3、发散思维与收敛思维区别：思维指向相反（发散指向四面八方、收敛指向中心）；作用不同（发散求异、收敛求同）</p>
<p>想象思维与联想思维</p>	<p>1、想象思维：是人脑通过形象化的概括作用对头脑中已有的记忆表象进行加工、改造或重组的思维活动。想象思维的强弱是判断一个人创新能力强弱的重要依据。 类型： （1）无意想象---不受主体意识支配影响，思维主体无特定目的性；可让潜意识活跃、激发灵感是创造的先导。 （2）有意想象---又分为①再造型想象、②创造型想象、③幻想型想象。 （3）幻想型想象：又分为有意义幻想、无意义幻想，有意义幻想是创造的源头。 抑制想象思维的障碍主要有：（1）环境方面的障碍；（2）内部心理障碍；（3）内部智能障碍。</p> <p>2、联想思维：是指在人脑内记忆表象系统中由于某种诱因使不同表象发生联系的一种思维活动。 类型：（1）接近联想---由于时空的接近而引起的不同事物之间的联想。时间：老师→讲课，空间：校门口→操场 （2）相似联想---联想难度越大越抽象，对创造活动的作用越大越有意义。 （3）对比联想---其突出的特点就是背叛性、挑战性、批评性。（4）因果联想</p> <p>3、两者异同：共同点：都可呈现为非逻辑形式；都属于形象思维的范畴，都可以借助于形象展开；可互为起点。</p>
<p>逻辑思维与辩证思维</p>	<p>1、逻辑思维：（1）含义----广义上的逻辑包括形式逻辑和辩证逻辑。我们说的是狭义上的逻辑，也就是形式逻辑，也叫普通逻辑。逻辑思维就是依据逻辑形式的思维活动。 （2）创新中的积极作用----①发现问题；②直接创新；③筛选设想；④评价成果；⑤推广应用；⑥总结提高。 （3）创新中的局限性 ----①常规性；②严密性；③稳定性。</p> <p>2、辩证思维：（1）含义--辩证思维，也称矛盾思维，是指按照辩证逻辑的规律，也就是唯物辩证法的规律进行的思维活动 （2）在创新中的作用----①统帅作用；②突破作用；③提升作用。</p>



年薪制模式

模式	效益年薪	年薪结构模式 (注: 下划线为效益年薪计算公式)	年薪支付与列支渠道	风险抵押金	经营班子其他成员工资收入
G	与企业利润挂钩 (经营风险收入)	从利润基数中分档提取		提取50%风险收入, 离任时返还未能完成核定的利润基数, 给予企业经济补偿。	
S	与多种效益指标挂钩	基本年薪+增值年薪 (不超过基本年薪3倍) +奖励年薪	基本年薪按月支付, 列入成本 增值年薪单列工资外, 计入企业成本 奖励年薪从税后利润中提取		
WH	与企业效益和个人资源挂钩	基薪收入+风险收入+年功收入+特别奖励	基本年薪按月兑付 年功收入在风险收入兑换时一次兑付 分三年返还风险收入的90%, 余10%累积留存		
WX	与企业效益和重点作业绩挂钩	年薪工资+风险工资+重点目标责任奖励		缴纳风险抵押金 (风险工资收入的20-50%), 用现金向主管部门一次性缴纳	
J			基本收入分月预付, 列入当年成本, 年薪收入年终统一兑现, 多退少补, 摊入次年企业成本。	没有规定	企业内部工资制度, 如按经营者年薪70%范围内确定
N			按不高于基础年薪的标准分月预付部分 年终根据考核结算兑现。单列成本	缴纳风险抵押金 (基础年薪的50%), 向企业主管部门一次性缴纳	经营者年薪60%以内确定, 制定相应考核兑现办法
Y				缴纳风险抵押金 (基础年薪的2倍), 专户储蓄, 离任连本带利一次性结算	控制在经营者年薪40-60%以内
T					年薪系数法定代表人为1 党组织正职0.8 其他成员 0.6-0.8幅度内报主管部门核定

制定员工职业生涯规划的模式 298-299

强调组织作用的模式	强调个人自主发展的模式
<ul style="list-style-type: none">1对员工进行评价2部门推荐3面谈4制定规划5培训6评价	<ul style="list-style-type: none">1员工了解政策2自我评价3员工自荐4面谈5制定规划6培训7评价

创新方法——分析列举技法 特缺希成

特性列举法：列出特征，确定应改善方向

缺点列举法：抓住缺点分析发明目的（会议法、
用户调查法、对照比较法）

希望点列举：提出希望确定发明目标（会议法、
访问谈话法、书面搜集法）

成对比较法：成对组合寻求创新

4、首字记忆法/谐音法 (适用列举)

例1：实现培训开发战略的保障六项措施：文制组人风效

文化保障、制度保障、组织保障、人员保障、风险防范、效果保障

例2：企业大学的构建要求：企战集自针

企业性、战略性、集成性、自主性、针对性

例3：辩证思维在创新中的作用：捅破题

统帅、突破、提升

例4：受训者培训转化的四个层面：一举融资

依样画瓢、举一反三、融会贯通、自我管理

4、首字记忆法/谐音法 (适用列举)

例5：创新组合技法的类型：主二焦形

主体附加法；二元坐标法；焦点法；形态分析法

分析列举型技法：**特缺稀成**

特性列举法；缺点列举法；希望点列举法；成对列举法

例6：压力的来源之组织因素：两角两任企人工

①角色模糊②角色冲突③任务超载④任务欠载

⑤人际关系⑥企业文化⑦工作条件

例7：人力资本的基本特征：无时受累创能差

无形资产、时效性、收益递增性、累积性、无限的创造性、能动性、个体差异性

4、首字记忆法/谐音法 (适用列举)

例8：智力激励法的五项基本原则：**综自延以限**

自由畅想，延迟批评，以量求质，综合改善，限时限人

例9：组织职业生涯管理的六原则：**时机利协全发**

利益整合、机会均等，协作进行，时间梯度，发展创新，全面评价

例10：员工职业生涯规划的设计十原则：**清挑一变，激可全具合实**

清晰、挑战，变动，一致，激励，

4、首字记忆法/谐音法 (适用列举)

例11：企业战略的一般特点：肛肠硬全木计

纲领性、长远性、应变性、全局性、目标性、计划性

例12：企业集团管理体制特点：新媳妇总多多

管理活动的协商性、管理体制的新型性、管理内容的复杂性、
管理形式的多样性、管理协调的综合性、利益主体多元性与多层次性

例13：集团总部五大职能：资制战人文

战略中心、人力资源中心、制度中心、资本中心、文化中心

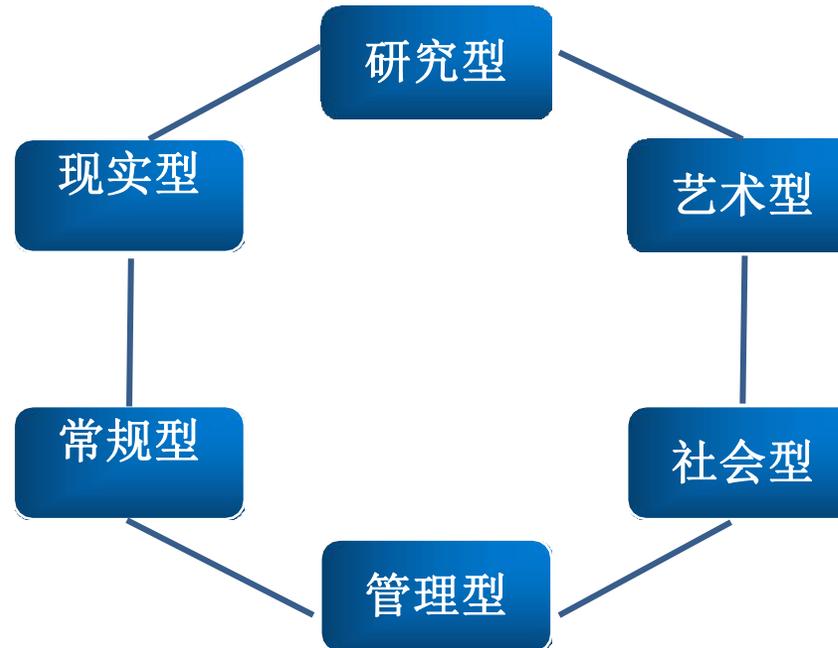
例14：投射技术分类：玩狗脸会腻

联想法、构造法、绘画法、完成法、逆境对话法

5、图片（形）法 （适用具象图形）

职业人格类型：

现实的社会需要研究和
管理，非常规即艺术。



投射测试分为五种具体方法

联想法

构造法

绘画法

完成法

逆境对话

1)联想法：荣格的文字联想测试和罗夏墨渍测试 (RIT), 给出一个文字或图片

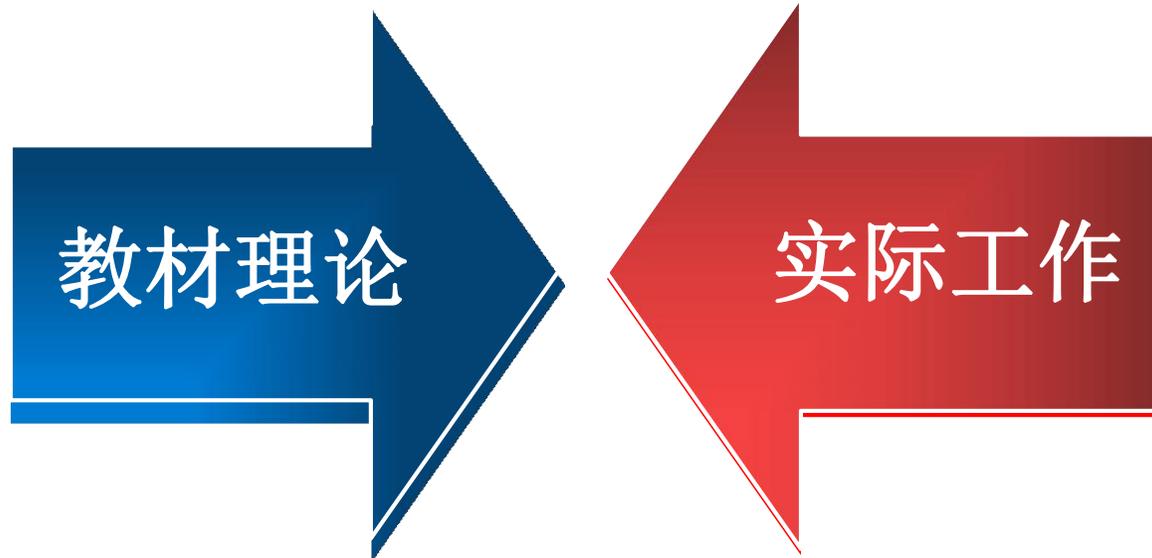
2)构造法：给出图片构造故事

3)绘画法：画树

4)完成法：给出不完整的句子进行补充

5)逆境对话法：给出有两个人对话的图片

6、逻辑记忆法 (适用步骤等)



6、逻辑记忆法（适用步骤等）

例1：沙盘演练程序：

被试热身→考官初步讲解→熟悉游戏规则→实战模拟→阶段小结→决战胜负→评价阶段

例2：智力激励法五步骤：

1.准备阶段→2.热身活动→3.明确问题→4.自由畅谈→5.加工整理

6、逻辑记忆法（适用步骤等）

例3：企业人才招聘实施步骤：招募→甄选→录用→评估

例4：基于胜任特征的人才招募甄选**10**项基本步骤

- ①组建小组
- ②明确战略方向、总目标和总任务
- ③修订岗位说明书
- ④确定来源或渠道
- ⑤制作申请表
- ⑥建立甄选标准、审核申请表
- ⑦行为面试设计
- ⑧采用其他方式对候选人验证
- ⑨背景审查
- ⑩作出招聘决定

6、逻辑记忆法（适用步骤等）

例5：员工绩效考评的一般程序：

确定考评指标、考评者和被考评者→明确考评方法→确定考评时间→组织实施考评→核算考评结果→绩效反馈面谈与申诉→制定绩效改进的计划

例6：劳动争议诉讼的基本流程：

1.提起诉讼→2.受理→3.预交费用→4.庭前准备→5.开庭审理→6.调解→7.判决

6、逻辑记忆法（适用步骤等）

例7：绩效反馈面谈程序

1. 营造和谐气氛。

说明目的、步骤和时间。

3. 讨论每项工作目标考评结果。

分析成败原因。

讨论考评结果，优势与不足，困难和问题，亟待改进，达成共识。

6. 提出培训开发需求，设定目标。

7. 需要上级支持和帮助的问题，提出具体的建议。

8. 达成一致，绩效考评表签字。

7、数字/字母法

薪酬战略：**3目标4构成**

3目标：效率（优先目标）、公平（对外、内、员工）、合法

4构成：1、内部一致性（企业内不同岗位或技能水平间的比较）

2、外部竞争力（参照外部劳动力和竞争对手）

3、员工的贡献率（重视员工的业绩水平）

4、薪酬体系管理

7、数字/字母法

有效的员工培训体系包括：

2大核心：考虑企业战略与经营目标对人力资源的要求；

考虑员工职业生涯发展需求

3个层面：制度、资源、运营

4大环节：需求、规划、实施、评估

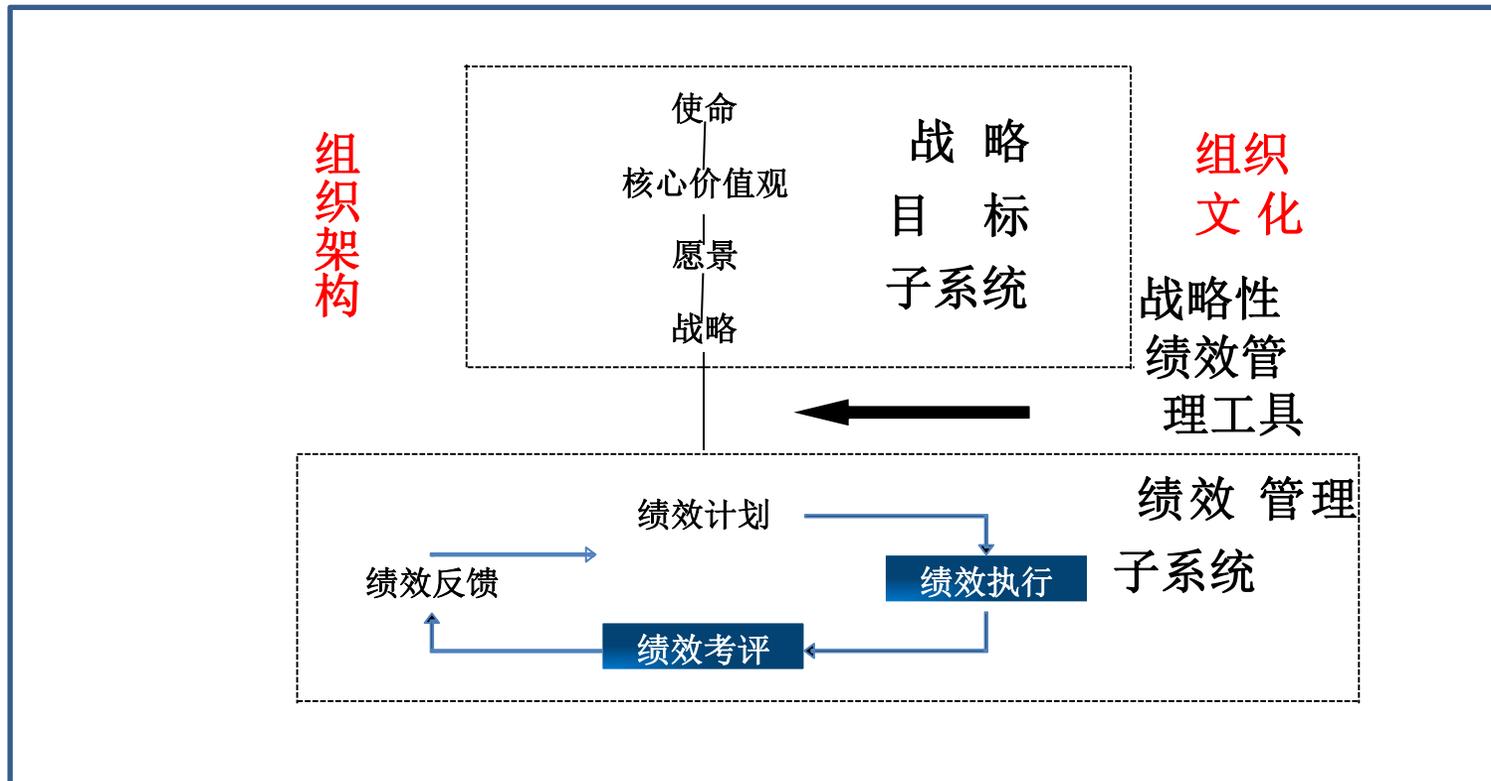
平衡计分卡的特点：4平衡：

内 外平衡； 成果 动因平衡； 定量 定性平衡； 长 短目标平衡

7、数字/字母法

战略性绩效管理系统模式：

2个子系统，2大影响因素，1个桥梁



7、数字/字母法

目标分解鱼骨图用来分析出现质量问题的原因：5M1E

管理、人、方法、物资、机械、环境六个方面

设计KPI体系的原则：SMART

明确性、可测性、可达成、相关性、时限性

员工职业生涯规划设计6原则：SMART+集中

8、删繁就简大白话

如何界定企业人力资本概念**P99**:

1能够为企业创造现在或未来收益的员工的知识技能才是企业的人力资本（有没有）

2企业人力资本是全体员工实际投入到企业中的人力资本的价值量之和（用没用）

3企业人力资本是企业内部员工人力资本集体协调与合作的“整合”（行不行）

8、删繁就简大白话

岗位胜任特征模型按建立思路分类：

- ① 层级式模型（排序）
- ② 簇型模型（分类）
- ③ 盒型模型（表格）
- ④ 锚型模型（定义特征维度，给出行为锚）

8、删繁就简大白话



8、删繁就简大白话

沙盘推演法内容P135:

- 1、在沙盘上借助图形和筹码显示现金流、库存、设备...（物）
- 2、6人一组，总裁、财务总监及助理...（人）
- 3、面对其他组的激烈竞争，根据市场预测和对手动向，决定企业产品、市场、销售及生产长中短期策略（做）
- 4、按照规定流程运营（流程）
- 5、编制年度会计报表，结算经营结果（成果）
- 6、讨论并制订改进与发展方案，继续下一年经营运作（总结）

8、删繁就简大白话

员工变动率主要变量的测量与分析：

- 1、员工对其工作满意度的分析评价（满意度）
- 2、对员工在企业内未来发展的预期和评价（现状）
- 3、员工对其在企业外工作机会的预期和评价（竞争对手）
- 4、员工非工作价值和非工作角色的偏好及对工作行为的影响
(和企业无关的因素)
- 5、员工流动行为的倾向（员工行为）

8、删繁就简大白话

职业生涯路径设计P300:

- 1、传统职业生涯路径（一条路走到头）
- 2、网状职业生涯路径（往上走但在不同部门）
- 3、横向职业路径（不能向上，横着走）
- 4、双重职业路径（宽带薪酬，走两条路）

8、删繁就简大白话

组织职业生涯管理四个阶段**P310**:

- 1、职业选择与职业准备阶段（心理契约）
- 2、职业生涯早期阶段（相互了解——培训）
- 3、职业生涯中期阶段（基本定型——培养+激励）
- 4、职业生涯后期阶段（发挥才能智慧——传帮带）

8、删繁就简大白话

边际生产力工资理论**P422**:

边际生产力工资理论的理论前提是一个充满竞争的静态社会。这个静态社会有以下特征...

- 1、自由竞争
- 2、顾客稳定
- 3、无分工效率一样
- 4、设备一样

8、删繁就简大白话

劳动力需求模型修正理论P426:

- 1、薪酬差异理论，如果某项堯具有负面特征，企业就必须支付更高的薪酬来弥补这些负面特性，包括①②③④...（越困难 越高薪）
- 2、效率工资理论，...（高薪未必高成本）
- 3、信号工资理论，...（工资的结构能给应聘者一个暗示）

8、删繁就简大白话

期望理论三因素P435:

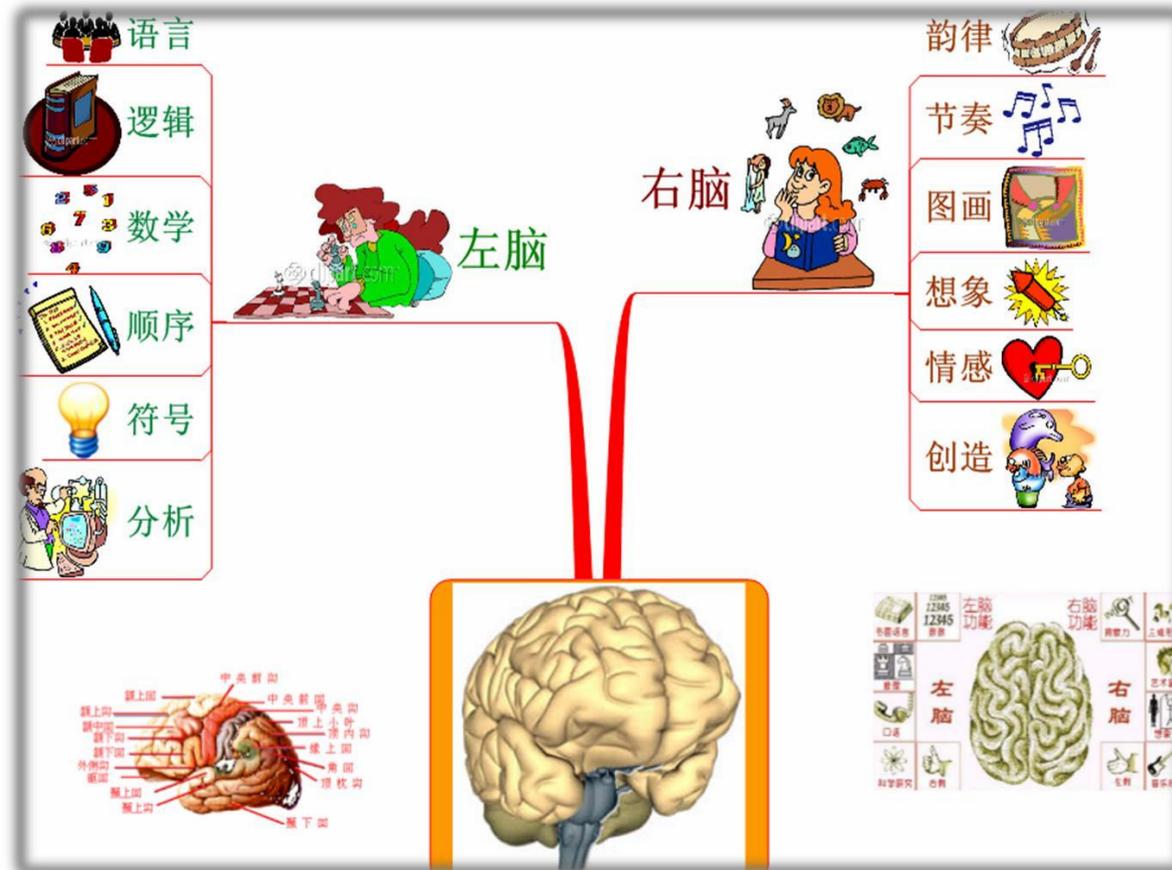
- 1、效价是指员工对所获薪酬的偏好强度...（给钱多不多）
- 2、期望是指员工对努力完成工作任务的信念强度...（对自己能力的估计，能不能胜任）
- 3、工具是指员工一旦完成工作任务就可以获得薪酬的信念...
（奖励模式是否刺激）

8、删繁就简大白话

实行员工持股计划失败的原因**P481**：

- 1、有些成为公司股东的员工，片面认为...（心态不正）
- 2、“搭便车”的传染病很容易在企业中蔓延开来...（惰性）
- 3、一种极端的情况是有些员工成为...（干预管理）
- 4、公司的不规范行为也是...（不规范行为）

9、思维导图：适用整体脉络





第二章 招聘与配置

第一节 胜任特征模型的构建

- 胜任特征概念及内涵
 - 卓越而不是基本要求
 - 潜在的，水面以下的
 - 可以衡量和比较的
 - 可以是单个的或一组
- 胜任特征模型
 - 反映了胜任特征的内涵
 - 在区别优异和一般组的基础上，采用T检验，回归等分析方法
 - 是一组结构化的胜任特征指标
- 岗位胜任特征分类
 - 运用情境
 - 主体
 - 内涵
 - 区分标准
- 模型分类
 - 结构形式
 - 建立思路
- 岗位胜任特征在工作分析中的意义
 - 引导工作分析，实现从任务型到结果型转化
 - 补充传统的只局限于岗位短期匹配的缺陷
 - 以优秀员工的行为为标准，更具有目标性
- 构建模型的程序
 - 定义绩效标准：工作岗位分析和专家小组讨论
 - 选取分析效标样本
 - 获取效标样本有关胜任特征的数据：以行为事件访谈法为主，还可专家小组法，问卷调查法，全方位评价法，专家系统数据库，观察法
 - 建立岗位胜任特征模型：高层访谈，相关人员访谈，优秀员工访谈，最后得出特征模型，“不重叠，能区分，易理解”
 - 验证特征模型
- 构建模型的方法
 - 定性
 - 定量

第二节 人才测评技术与应用

- 第一单元 沙盘
 - 起源：
 - 内容：准备工作
 - 特点：
 - 操作过程
 - 特点
 - 不足
- 第二单元 公文筐
 - 试题设计程序
 - 测试程序
 - 问题
- 第三单元 职业心理测试法
 - 人的个性特征：
 - 心理测试特点：代表性，间接性，相对性
 - 种类
 - 心理测试的设计标准
 - 选择测试方法考虑因素
 - 投射测试方法
 - 应用心理测试应注意

第四节 人力资源流动管理

- 第一单元 晋升管理
 - 流动种类
 - 企业职工流动种类
 - 内部晋升的作用
 - 晋升策略
 - 措施
 - 员工晋升的程序
 - 选择候选人方法
 - 第二单元 调动与降职
 - 调动的目的
 - 岗位轮换
 - 第三单元 员工流动率
 - 主要变量测量与分析
 - 其他分析方法
 - 五大成本
- 第一单元 基于工作分析的招聘与甄选
 - 岗位分析的内容
 - 招聘流程设计
 - 人才甄选流程
 - 注意问题
 - 有效招聘体系特点
 - 两个前提
 - 面试原则
 - 第二单元 基于胜任特征的招聘与甄选
 - 背景审查内容
 - 甄选的基本步骤（10项）
 - 应聘申请表审核
 - 行为面试流程
 - 第三单元 人才录用决策、反馈与评估
 - 招聘含义



第二章 招聘与配置

第一节 胜任特征模型的构建

- 胜任特征概念及内涵
 - 卓越而不是基本要求
 - 潜在的，水面以下的
 - 可以衡量和比较的
 - 可以是单个的或一组
- 胜任特征模型
 - 反映了胜任特征的内涵
 - 在区别优异和一般组的基础上，采用T检验，回归等分析方法
 - 是一组结构化了的胜任特征指标
- 岗位胜任特征分类
 - 运用情境
 - 主体
 - 内涵
 - 区分标准
- 模型分类
 - 结构形式
 - 建立思路
- 岗位胜任特征在工作分析中的意义
 - 引导工作分析，实现从任务型到结果型转化
 - 补充传统的只局限于岗位短期匹配的缺陷
 - 以优秀员工的行为为标准，更具体更有目标性
- 构建模型的程序
 - 定义绩效标准：工作岗位分析和专家小组讨论
 - 选取分析效样本
 - 获取效样本有关胜任特征的数据：以行为事件访谈法为主，还可专家小组法，问卷调查法，全方位评价法，专家系统数据库，观察法
 - 建立岗位胜任特征模型：高层访谈，相关人员访谈，优秀员工访谈，最后得出特征模型，“不重叠，能区分，易理解”
 - 验证特征模型
- 构建模型的方法
 - 定性
 - 定量

第二节 人才测评技术与应用

- 第一单元 沙盘
 - 起源：
 - 内容：准备工作
 - 特点：
 - 操作过程
- 第二单元 公文筐
 - 特点
 - 不足
 - 试题设计程序
 - 测试程序
 - 问题
- 第三单元 职业心理测试法
 - 人的个性特征：
 - 心理测试特点：代表性，间接性，相对性
 - 种类
 - 心理测试的设计标准
 - 选择测试方法考虑因素
 - 投射测试方法
 - 应用心理测试应注意

第四节 人力资源流动管理

- 第一单元 晋升管理
 - 流动种类
 - 企业员工流动种类
 - 内部晋升的作用
 - 晋升策略
 - 措施
 - 员工晋升的程序
 - 选择候选人方法
- 第二单元 调动与降职
 - 调动的目的
 - 岗位轮换
- 第三单元 员工流动率
 - 主要变量测量与分析
 - 其他分析方法
 - 五大成本

第三节 人才招聘与甄选 (非重点)

- 第一单元 基于工作分析的招聘与甄选
 - 岗位分析的内容
 - 招聘流程设计
 - 人才甄选流程
 - 注意问题
 - 有效招聘体系特点
 - 两个前提
 - 面试原则
- 第二单元 基于胜任特征的招聘与甄选
 - 背景审查内容
 - 甄选的基本步骤 (10项)
 - 应聘申请表的审核
 - 行为面试流程
- 第三单元 人才录用决策、反馈与评估
 - 招聘含义



第三章 培训与开发



第三节 创新能力培养





第四章 绩效

第一节 设计与评估

第一单元 总体设计

- 组成
- 战略性绩效管理
- 结构设计
- 步骤
- 模型的构建

第二单元 指标体系设计

- EVA体系
- 绩效棱镜
- KPI设计
- PRI
- WAI
- PCI
- NNI
- 指标库
- 考评周期

第三单元 运作体系设计

- 机构
- 组织实施
- 主体选择原则
- 团队与团队绩效
- 员工考评程序
- 团队绩效考评

第四单元 结果反馈与应用

- 面谈类型
- 应用范围
- 效标作用
- 面谈程序
- 技巧
- 具体应用

第五单元 总体评估

- 评估内容
- 方法
- 指标设计
- 指标数值计算：逆序法
- 评估问卷：最常用最有效的工具

第二节 平衡计分卡

产生及背景

- 传统问题
- 新的绩效管理工具

内容

- 财务
- 客户
- 内部流程
- 学习与成长

特点

- 内外部平衡
- 期望成果和动因之间平衡
- 定量和定性平衡
- 短期和长期目标平衡

作为绩效管理工具

- 是一组关键性衡量指标

作为战略管理工具

- 建立企业使命、愿景、价值观、长期目标
- 内外部环境分析
- 制定战略目标
- 战略执行与跟踪
- 战略评估与控制

应用前提

- 战略目标能层层分解
- 四个方面因果驱动
- 配套制度健全

障碍

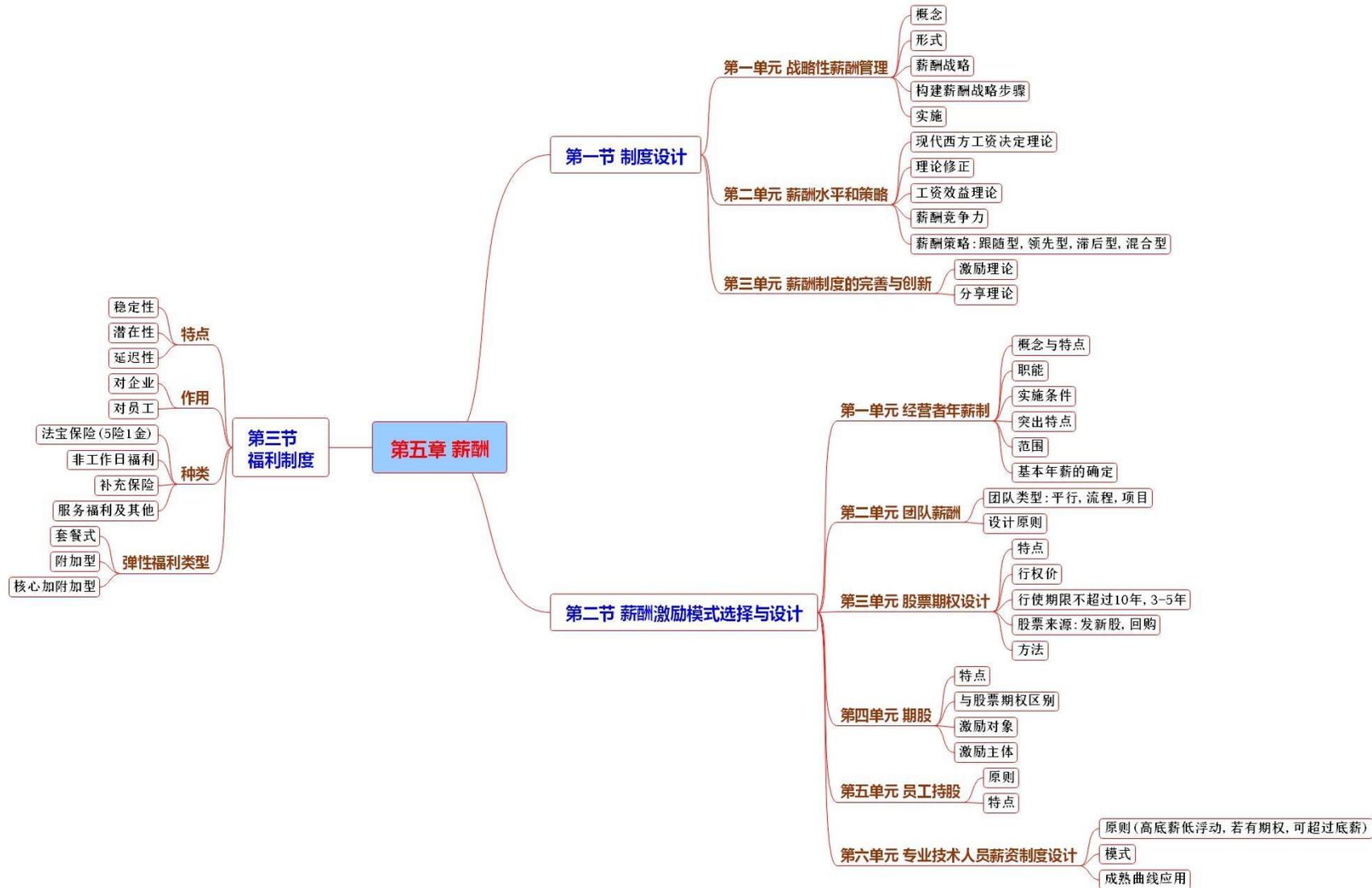
- 技术上
- 管理水平上

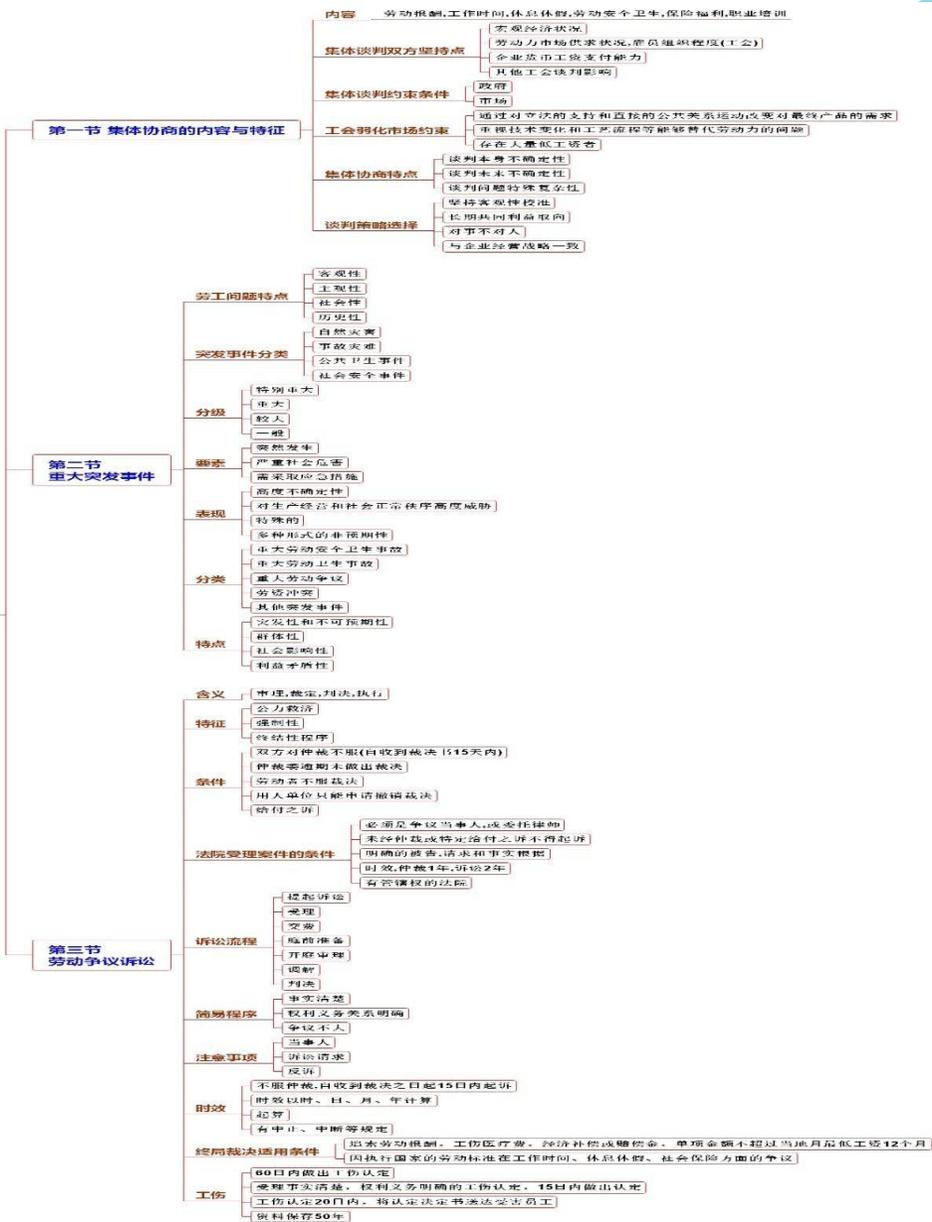
利用BSC设计企业绩效考评指标体系

- 步骤

BSC数据处理

- 确定指标权重
- 数据综合处理
- 比较分析





10、强化记忆法：熟读教材， 题海战术

简单的事重复做
你就是专家
重复的事用心做
你就是赢家



真题练习

近**6**套真题，模拟考试环境，静静地，做完每一套

目录

- 第一部分 考试情况简介
- 第二部分 答题技巧
- 第三部分 内容串讲**

第一章 人力资源规划

一、综合分析题焦点

例一：某跨国企业A公司在数据库技术上处于全球的领先地位，该公司希望能在近期进入中国市场，并立足中国市场的长期发展。公司首先在北京建立了研发中心，计划在一年内组织好国内的研发队伍，迅速开发出适合中国市场的产品，争取以市场技术优势拓展中国市场。

(1)该公司应当采取哪种人力资源管理策略?这种策略的特点是什么? (4分)

(2)该公司目前和未来应当采取哪些措施来积累公司研发人员的人力资本存量? (16分)

一、综合分析题焦点

综合分析题焦点之一：

企业经营策略与人力资源策略的选择：重点是三种经营策略（战略）与三种人力资源策略的对应关系；还有人力资源管理各种策略的运行比较。P20-25

第一章 人力资源规划

重点:第一节

次重点:第二节、第三节部分。

- 1、 人力资源管理基于的五种理论(P8-9 简答题)
- 2、 战略性人力资源管理的角色转变(P10-11 简答题)
- 3、 人力资源发展规划环境分析、设计、模式、实施、评价(P30-37) 特别是人力资源内部能力分析(P32 倒数第二段和图 1-8)
- 4、 集团管控问题
 - (1)内容?(P50-54) (2)模式选择?(P67-70)
- 5、 集团总部设计与再造问题(P83-85)
- 6、 集团总部定位、设计原理、设计要素(P86-90)
- 7、 集团总部组织结构系统设计、设置、问题分析、再造(P90-96)
- 8、 企业集团人力资本管理的内容(P102-103)
- 9、 人力资本战略实施模式(P110-112)

典型真题精讲：

例二：某集团的主营业务是小家电产品的生产和制造。该集团是典型的家族企业，董事长本人拥有集团公司72%的股权，董事会的大部分成员都是集团创始人的亲属，集团公司所属的两家主体企业的管理高层都是董事会的成员。正是由于这些管理人员的能力局限，公司近两年发展非常缓慢，经股东大会决议，在两家主体企业之上成立了集团公司，负责集团的管理工作，两家主体企业原有的管理高层退出主体企业，担任集团公司的管理工作，并聘请一批经营能力和业务能力出众的职业经理人来担当两家主体企业的管理高层。

典型真题精讲：

- (1)该集团的职能机构发生了哪些转变?新职能机构与原有的职能机构有何不同?
- (2)这些转变有哪些益处?也可能带来哪些问题?
- (3)新职能机构下主体企业管理高层薪酬体系的设计应当注意哪些问题?

一、综合分析题焦点

综合分析题焦点之二：

- 1、纵向结合型企业集团的两种具体形式：企业系列型集团组织结构和控股系型性集团组织结构的设计与应用P70-72；
 - 2、企业集团组织结构再设计的主要程序：组织结构的诊断分析；组织结构的再设计（组织结构的選擇、集团职能部门的设置）；制度体系的健全完善；组织运行的反馈调整， P73-80。
- 从整体上看，1、2、两点均可以考综合分析题；从局部来看尤其是第二部分每个部分都可以出综合分析题。且要特别注意的是组织结构选择要与P56-59组织结构的基本类型要结合在一起复习，重点复习每类组织结构的特点、优点与缺点。

四、企业集团组织结构再设计的主要程序

- (一) 组织结构的诊断分析
 - 1、内部环境分析;
 - 2、外部环境分析;
- (二) 组织结构的再设计
 - 1、组织结构的選擇
 - 2、集团职能部门設置
 - 依托型
 - 獨立性
- (三) 制度體系完善
- (四) 組織運行的反饋調整

第二章 招聘与配置

重点:第三节。

次重点:第二节、第四节。

- 1、沙盘推演测试法的特点和操作过程(P135-138)
- 2、企业招募流程设计

第二章 招聘与配置

3、基于胜任特征的招聘

- (1)应聘申请表(P173-177)
- (2)行为面试(P177-180)
- (3)背景审查(P180-181)

4、工作轮换问题

- (1)配置的轮换 (P200-201)
- (2)职业生涯中的轮换 (P316)
- (3)工作压力中的轮换(P579 “工作再设计”)

第二章 招聘与配置

5、晋升设计

(1)种类(P192-193)

(2)策略(P193-195)

(3)措施与管理(P195-198)

6、人才招聘结果反馈与评估(P187-188)

7、人员流失问题

(1)状况 (P204-205)

(2)原因 (P206-209)

(3)后果 (P209-211)

第三章：培训与开发

重点: 第一节、第二节第二单元。

次重点: 第四节、第三节。

- 1、培训体系构建
- 2、培训成果转化问题(因素 P239-242);
- 3、培训成果转化问题(机制 P242-244);
- 4、培训成果转化问题(策略 P244-249);相关(企业文化等)
(P228-229)

特别:P244 “(二)通过激励强化受训者的学习机会”

第一单元 员工培训开发系统的总体设计

➔ 企业员工培训开发系统的一般构成

企业内部建立的一个与企业发展以及人力资源相配套的培训管理体系、培训课程体系以及培训实施体系。

- ➔ 培训管理体系
- ➔ 培训课程体系
- ➔ 培训实施体系

第三章：培训与开发

- 5、思维综合问题(思维障碍类别 P251-252)
- 6、思维综合问题(各种思维方法 P252-269)
- 7、思维综合问题(方法创新 P269-282)
- 8、职业生涯问题(定位 P287-289)
- 9、职业生涯问题(影响因素、作用 P292-293)
- 10、职业生涯问题(早、中期问题 P310、312-318)
- 11、职业生涯问题(职业锚 P310-312、319-320)
- 12、职业生涯问题(霍兰德职业性向第二章与第三章均有)(P149-150)

一、影响培训成果转化的因素分析

(一) 基于受训者层面的分析

- ➡ 1、培训能力
- ➡ 2、自然遗忘
- ➡ 3、受训者培训转化的四个层面

(二) 基于工作环境层面的分析

- ➡ 1、工作环境的影响
- ➡ 2、组织转化氛围感知的测量
- ➡ 3、实践机会测量

(三) 基于组织层面的分析

- ➡ 1、学习型组织
- ➡ 2、知识管理

二、构建培训成果的转化技能

(一) 转化环境和条件创造子机制

(二) 培训激励子机制

- ➡ 1、课程设计上
- ➡ 2、激发热情
- ➡ 3、反馈工作
- ➡ 4、建立技能工资体系

(三) 反馈与考核子机制

- ➡ 1、制定明确的行动计划
- ➡ 2、使用绩效辅助物
- ➡ 3、交流联络网络

知识点

- ⑩ 一、培训需求分析（战略、学员需求、岗位与人胜任差异）
- ⑩ 二、培训规划（老师，教学方法）
- ⑩ 三、组织实施（时间、地点、后勤）
- ⑩ 四、效果评估（事前、事中、事后）
- ⑩ 五、培训成果转化(配套措施)

第四章：绩效管理

典型真题精讲：

例一：D集团公司得到上级单位指示，要求改企业必须满足上级下达的环保指标，否则会受到严厉处罚，情况严重的要追究企业的法律责任。为此，该企业计划对下属的工业企业增加环保指标的考核。

请回答：D公司在环保考核体系的构建过程中应注意哪
些问题？（16分）

一、综合分析题焦点

综合分析题焦点之一

绩效指标的设计问题，此问题涉及到教材P334-347

典型真题精讲：

例一：F公司是M市的一家生产有机奶酪的食品公司，产品属于市场中知名的高端品牌，价格比较昂贵，该公司过去主要向M市的四、五星级酒店提供产品，也有部分产品在超市中销售，但销售额并不大，购买群体主要是一些高收入的个人客户。近年来，F公司酒店客户的需求量一直比较稳定，而针对个人客户的零售业务占公司销售额的比例虽然不是很大，但增长的速度非常快。经过市场调查F公司了解到，公司虽然没有在零售市场上做过宣传，但在奶酪购买者中的口碑很好，已经拥有了一批忠实客户。公司下一步计划进一步拓展零售市场，加强在零售市场中的品牌宣传，并针对个人客户成立网络销售项目组，在网上直接接受订单，按照客户要求及时送货。项目组采取自主管理的形式，公司只是为项目组定出总体考核指标，并不干涉其日常管理。

根据上述情境，请回答以下问题：

(2) 请利用平衡计分卡设计该项目组的关键绩效指标。（8分）

例二：某高尔夫俱乐部以会员资格销售的模式来拓展市场，会员将在一年会员资格结束后决定是否继续购买第二年的会员资格，俱乐部的硬件条件优越，收费在市场上偏高，并且只为会员服务。该俱乐部在绩效考核过程中采取平衡计分卡的考核体系。请问：在该俱乐部的考评体系中，从客户方面看，应采取哪些绩效指标来进行考评？(10分)10.5

一、综合分析题焦点

综合分析题焦点之二

平衡计分卡历来是考试的重点。考点主要集中在“平衡记分卡的内容P382” “作为战略的平衡记分卡P387” “利用平衡记分卡设计企业绩效指标体系P391”。

二、利用平衡计分卡设计企业绩效指标体系

1. 建立企业愿景与战略 (战略管理工具: SWOT、PEST、价值链分析、利益相关者分析)
2. **企业级平衡计分卡**的设计
3. **部门平衡计分卡**的建立
4. **岗位(个人)平衡计分卡**设计
就岗位而言, 平衡计分卡四个方面指标不是必须的, 其间的驱动关系也不严密
5. **企业KPI库**的建立
将所有指标汇集成KPI库, 每年制订绩效计划时, 从中挑选适当的指标作为本考评年度内的绩效指标。

二、其他重点准备的内容

- 1、战略性绩效管理系统模式(P327, 图 4-2)
- 2、绩效指标体系综合问题(子系统 P325-326, 第一节第二单元-第四单元)
- 3、绩效指标体系综合问题(指标及指标库 P344-347)
- 4、绩效指标体系综合问题(KPI P334-339)
- 5、团队绩效(P351-365)
- 6、BSC(平衡计分卡)问题(指标 P382-385)
- 7、BSC(平衡计分卡)问题(程序 P391-396)
- 8、BSC(平衡计分卡)问题(应用 P388-391)

第五章 薪酬管理

重点:第二节第 2-5 单元。

次重点:第一节第 2-3 单元。

1、薪酬制度评价问题

(1)目的与特征 (P437-438)

(2)步骤、完善与创新(P438-444)

2、股票期权与期股的设计(P468-477)

3、研发人员、销售人员薪酬特点(P435—437)

第五章 薪酬管理

- 4、团队薪酬(P460-467)(与团队绩效结合)
- 5、福利组合问题(即弹性福利计划)
 - (1)类型 (P505-507); (2)原则
 - (3)制定 (P511-512); (4)实施
- 6、员工持股问题 (P478-485)

第五章 薪酬管理

典型真题

例一：某公司设计了一套内部激励计划，在现有基于绩效考虑的薪酬奖励基础上，每年拿出当年纯利润的50%对员工进行奖励，适用对象所有在职员工。具体规定如下：在职员按照职位级别获得不同的虚拟股份，该股份并不是实际拥有，只具备分红权，不参与企业的决策，但需要支付一定费用购买虚拟股份。随着员工职位级别或岗位的变化，所拥有的虚拟股份也会随之发生变化，即使员工的职位没有变化，随着员工工作年限的增加，每年也会获得企业奖励的与工龄相关的虚拟股份。同时，股份的数额还和员工当年的业绩有一定关系。每个部门相同岗位处于业绩后10%的员工要扣除20%的股份，这部分股份会奖励给业绩排名前10%的员工。当员工离职或退休时，公司将回收虚拟股份，并将这些股份按规定出售给新员工。

请根据上述情境，回答以下问题：

- (1) 请分析该公司内部激励计划的积极之处。（12分）
- (2) 请指出该公司内部激励计划存在的不足（8分）

典型真题精讲：

例二：张某是A公司技术部门的一名老员工，由于缺乏管理能力，多年来一直没有获得职位上的晋升。公司规定，基本薪酬只与职位等级相挂钩，因此张某的基本薪酬也一直没有变化。最近张某提出基本薪酬增加50%的要求，如果公司不能满足，他就选择离职。

根据上述情境，请回答以下问题：

- (1) A公司专业技术人员的薪酬体系存在的突出问题是什么？应该如何进行改进？（4分）
- (2) 在哪些情况下可以对员工个体的基本薪酬进行调整？（5分）
- (3) A公司是否应该满足张某的调薪要求？如果张某选择离职，可能会给公司带来哪些成本？（13分）

评价企业薪酬制度的步骤

- 员工薪酬满意度调查
- 调查分析
- 对工资方案进行评价

评价的内容主要有：

管理状况评价；明确性评价；能力性评价；激励性评价；安全性评价

薪酬制度创新与完善的主要内容

- 建立以岗位工资为主的基本工资制度
- 灵活多样的工资支付形式
- 实行董事会、经理按职责和贡献取得报酬的办法
- 对科技人员实行收入激励政策
- 探索企业内部员工持股试点
- 试行技术入股，探索技术要素参与收益分配办法
- 可以试行劳动分红办法
- 加强企业内部分配基础管理工作
- 实行人工成本的合理约束
- 员工民主参与决策和监督

第六章 劳动关系管理

重点:、第五节第一单元(社会责任)、第四节。

次重点:第二节

- 1、劳动争议问题(P549-571)
 - 2、工伤问题 (P564-568)
 - 3、重大突发事件管理(P530-549)
 - 4、工作压力管理 (P573-580)
 - 5、EAP (P580-583)
 - 6、社会责任问题 (P507-508) (P512)
- 社会责任(意义、内容 2 个、条件等)(P593-597)

劳动关系案例分析题 答题思路

➤ 答题思路：主要有以下以个步骤：

- (一) 先定性 这是一个关于XX的劳动争议案件
- (二) 做判断 该员工的诉求是合理合法的具体理由如下：
- (三) 法律依据 依据劳动法、劳动合同法的相关条款
- (四) 违法事实
- (五) 结论 综上所述，该企业

举例：案例一

某服装设计有限公司经过面试、笔试等招聘流程后，决定录用王女士。王女士提出签订3年期的劳动合同，公司人力资源部却对王女士说：“按照公司的规定，凡是新招用的职工都要先签订6个月的试用期合同。试用期过后且合格者才能签订正式的劳动合同。”在第五个月的时候，公司认为王女士不符合录用条件，便通知王女士走人。王女士向劳动争议仲裁委员会提出申诉，要求公司承担违法解除劳动合同的责任，并支付相应的赔偿金。

问题：劳动争议仲裁委员会是否会支持王女士的诉求？为什么？

案例一分析 (P103)

- (1) 这是关于试用期内解除劳动合同的劳动争议案件 --定性
- (2) 案例中公司的做法是错误的，员工的请求可以获得法律的支持。——做出判断
- (3) 《劳动合同法》第19条第4款规定：“试用期包含在合同期限内，劳动合同仅仅约定了试用期的，试用期不成立，视为用人单位放弃试用期，该“试用期”就是一个“劳动合同”。而且该“劳动合同”没有试用期。而以“不符合录用条件”为由解除劳动合同仅限于在试用期内可以使用。——法律依据
- (4) 公司以“不符合录用条件”为由解除与王女士签订的合同显然是不符合法律规定的，属于违法解除，需要承担违法解除劳动合同的后果。事实上，试用期是劳动合同的组成部分，用人单位与劳动者约定试用期的，试用期应在劳动合同中约定，而不能将试用期从劳动合同中剥离。——违法事实
- (5) 所以公司承担违法解除劳动合同的责任，并支付相应的赔偿金——结论

案例二

王婷系ZTZ家政服务有限公司的员工。2008年1月，ZTZ公司与SD酒店签订劳务派遣协议，王婷等10名员工被ZTZ公司劳务派遣至SD酒店从事保洁工作。

2008年6月7日，王婷在执行保洁任务时不小心从SD酒店一楼的窗台上跌落倒地，导致小腿骨折。SD酒店的老板及时将她送到医院治疗，但是拒绝支付医疗费。伤愈后，王婷找回ZTZ公司索要医疗费。然而ZTZ公司老总拒绝赔偿，对王婷说：你是为SD酒店打扫卫生时受的伤，应该找他们索赔。

请问：王婷的要求合法吗？为什么？

案例二分析

(1) 这是一个执行劳动派遣发生工伤造成的劳动争议案件。

——定性分析

(2) 王婷的要求是合法的。——做判断

(3) 根据我国《劳动合同法》的规定，用工单位应当为被派遣劳动者提供相应的劳动条件和劳动保护，被派遣劳动者和正式雇员一样享有劳动安全卫生等平等的劳动权利。——法律依据

(4) 王婷因执行用工单位的劳动任务受伤，劳动派遣单位与用工单位应承担连带赔偿责任。由于劳务派遣单位ZTZ公司拒不支付医疗费的行为已经侵犯了王婷的合法权益，给王婷造成了损害。——违法事实

(5) 因此，劳务派遣单位ZTZ公司与用工单位SD酒店对王婷的医疗费承担连带赔偿责任。——结论

典型真题精讲

例二：某著名信息咨询公司采用弹性工作制。在公司内部改变了一个共同的核心工作段：上午09:00点到下午16:00点，员工可以选择上午08:00到下午16:00点或者上午09:00到下午17:00点进行工作。另外，员工每周也可以选择1天非集中点的工作日在家远程办公。公司还允许员工每天有1个小时的自由工作段从事自己感兴趣的工作，如果在此期间员工产生好的想法，公司还会给予奖励。

请问：以上管理模式会给公司带来哪些益处？（15分）

一、综合分析题焦点

综合分析题焦点之二

压力管理和员工援助计划是考试的重点之一，
具体讲解如下

工作压力管理

1、个体水平压力管理的主要策略

- ➡ 压力源导向：从生活方式管理与时间管理
- ➡ 压力反应导向：主要从心理训练、寻求社会支持、对压力源的认知（有害压力源、威胁压力源、挑战压力源）
- ➡ 个性导向：通过改变个性因素、也可改变个体对压力源的感知和应付能力

工作压力管理

2、组织水平上的压力管理策略

- 1、任务和角色需求：控制组织氛围、提供控制能力、提供社会支持、强化员工正式的组织沟通、目标设置、工作再设计
- 2、生理和人际关系需求：弹性工作制、参与管理、放松训练

第六章 劳动关系管理

➡六、应用案例分析 **综合题** (预)

➡ (一) 竞业限制

➡ (二) 培训服务协议

➡ (三) 女职工生育权

➡ (四) 社保不合理 (不买, 少买)

➡ (五) 劳动争议仲裁委员会应于受理劳动争议案件的范围

➡ (六) 在劳动争议案件中用人单位的举证责任



谢谢!