

## 《人力资源管理专业知识和实务（中级）》考点精选

### 考点一：需要层次理论

#### 一、主要层次

- 1.生理需要：对食物、水、居住场所、睡眠、性等身体方面的需要。
- 2.安全需要：对身体安全（如脱离危险的工作环境）和经济安全（如不解雇的承诺，或是舒适的退休计划）的需要，以避免身心受到伤害。
- 3.归属和爱的需要：包括情感、归属、被接纳、友谊等需要，如获得友好和睦的同事。
- 4.尊重的需要，包括内在的尊重，如自尊心、自主权、成就感等需要，以及外在的尊重，如地位、认同、受重视等需要。
- 5.自我实现的需要，包括个人成长、发挥个人潜能、实现个人理想的需要。

#### 二、主要观点

- 1.认为人都有五种需要，只是在不同的时期表现出来的各种需要的强烈程度不同而已；
- 2.未被满足的需要是行为的主要激励源，已获得基本满足的需要不再具有激励作用；
- 3.这五种需要层级越来越高，当下一层次的需要相当程度上得到满足后，个体才会追求上一层次的需要；
- 4.这五种需要大致可以分为两类：前三个层次为基本需要，主要由外部条件来满足；后两个层次为高级需要，主要靠内在因素来满足。

#### 三、应用

- 1.管理者需要考虑员工不同层次的需要；
- 2.管理者需要考虑每个员工的特殊需要；
- 3.该理论表明，组织用于满足低层次需要的投入效益是递减的。

### 考点二：参与管理

## 一、实施原因

- 1.工作十分复杂时，管理者无法了解所有情况与细节，允许员工参与，让了解更多情况的人有所贡献。
- 2.任务互相依赖，倾听其他部门的意见有利于彼此协商、决定并致力推行。
- 3.可以使参与者对做出的决定有认同感，有利于决策的执行。
- 4.可以提供工作的内在奖励，使工作更有趣、更有意义。

## 二、实施条件

- 1.在行动前，要有充裕的时间来进行参与。
- 2.员工参与的问题必须与其自身利益相关。
- 3.员工必须具有参与的能力，如智力、知识技术、沟通技巧等。
- 4.参与不应使员工和管理者的地位和权力受到威胁。
- 5.组织文化必须支持员工参与。
- 6.员工的参与需要。

## 三、质量监督小组

- 1.是一种常见的参与管理模式。
- 2.通常由8~10位员工及1名督导员组成，小组成员定期集会（通常每周一次，占用工作时间）讨论质量方面的难题，分析问题原因，并提出解决方案，然后监督实施，管理层掌握最后决定权。
- 3.作为小组成员的前提条件：具备分析和解决质量问题的能力，懂得与他人沟通。

## 考点三：领导决策

### 一、决策过程

#### 1.西蒙的决策过程

- (1) 智力活动阶段
- (2) 设计活动阶段

(3) 选择活动阶段

## 2. 明茨伯格的决策过程

(1) 确认阶段

(2) 发展阶段

(3) 选择阶段

## 二、决策模型

### 1. 理性模型

(1) 从目标意义上分析，决策完全理性。

(2) 存在完整和一致的偏好系统，使决策者在不同的备选方案中进行选择。

(3) 决策者可以知道所有备选方案。

(4) 对计算复杂性无限制，可以通过计算选择出最佳备选方案。

(5) 对于概率的计算不存在任何困难。

### 2. 有限理性模型

(1) 在选择备选方案时，决策者试图使自己满意，或者寻找令人满意的结果。

(2) 决策者所认知的世界是真实世界的简化模型。

(3) 由于采用的是满意原则而非最大化原则，决策者在进行选择的时候不必知道所有的可能方案。

(4) 可以用相对简单的经验启发式原则，或商业窍门，以及一些习惯来进行决策。

### 3. 社会模型

人们有坚持错误决策的倾向，其原因有：项目的特点、心理决定因素、社会压力、组织决定因素。

## 三、决策风格

	较高模糊耐受性水平	较低模糊耐受性水平
关注任务技术	<b>【分析型】</b> 喜欢对情境分析，倾向于过度分析事物。倾向于使用独裁风格	<b>【指导型】</b> 解决问题的时候一般是有效的、合乎逻辑的、程序化的和系统的。表现出独裁领导风格
关注人和社会	<b>【概念型】</b> 尽可能多的人讨论，根据直觉进行决策。他们喜欢冒险，进行决策时会陷入空想和犹豫不决	<b>【行为型】</b> 与他人很好合作，喜欢公开交换意见。乐于接受建议并提供支持和帮助，不喜欢困难的决策，尤其是当决策结果可能会给他人带来不快的时候

#### 考点四：组织设计的类型

##### 一、行政层级式组织形式

韦伯认为，理想的组织形式就是科层（官僚）制，强调权威与等级、规章与规范。

##### 1. 决定因素

权力等级、分工、规章、程序规范、非个人因、技术能力。

##### 2. 适用范围

在复杂 / 静态环境中最为有效。

##### 二、职能制组织（又被称为“法约尔模型”）

##### 1. 特点

- (1) 职能分工；
- (2) 直线—参谋制；
- (3) 管理权力高度集中。

##### 2. 优点

- (1) 员工相互影响和相互支持的机会较多；
- (2) 可以对资源最充分地利用；

- (3) 有利于强化专业管理，提高工作效率；
- (4) 整个组织有较高的稳定性；
- (5) 管理权力高度集中，便于最高领导层对整个企业实施严格的控制。

### 3. 缺点

- (1) 狭隘的职能观念；
- (2) 横向协调差；
- (3) 适应性差；
- (4) 企业领导负担重；
- (5) 不利于培养具有全面素质、能够经营整个企业的管理人才。

### 4. 适用范围

- (1) 简单 / 静态。
- (2) 适用于中小型的、产品品种比较单一、生产技术发展变化较慢、外部环境比较稳定的企业。

## 三、矩阵组织形式

### 1. 特点

- (1) 一名员工有两位领导；
- (2) 组织内部有两个层次的协调；
- (3) 产品部门（或项目小组）所形成的横向联系灵活多样。

### 2. 优点

- (1) 有利于加强各职能部门之间的协作配合；
- (2) 有利于顺利完成规划项目，提高企业的适应性；
- (3) 有利于减轻高层管理者的负担；
- (4) 有利于职能部门与产品部门相互制约，保证企业整体目标的实现。

### 3.缺点

- (1) 组织的稳定性较差;
- (2) 双重领导的存在, 容易产生责任不清、多头指挥的混乱现象;
- (3) 机构相对臃肿, 用人较多。

### 4.适用范围

- (1) 复杂 / 动态;
- (2) 适合因技术发展迅速和产品品种较多而具有创新性强、管理复杂特点的企业。

## 四、事业部制组织形式

### 1.特点

把企业的生产经营活动, 按产品或地区分别建立经营事业部, 实行集中决策指导下的分散经营。单独核算、自负盈亏。

### 2.优点

- (1) 有利于总公司的高层管理者摆脱具体管理事务, 集中精力于战略决策和长远规划;
- (2) 增强企业的活力;
- (3) 有利于把联合化和专业化结合起来, 提高生产效率。

### 3.缺点

- (1) 容易使各事业部只顾自身的利益, 削弱整个公司的协调一致性;
- (2) 公司和各个事业部的职能机构重复, 会增加费用和管理成本。

### 4.适用范围

产品种类多且产品之间工艺差别大, 或市场分布范围广且市场情况变化快、要求适应性强的大型联合企业或公司。

## 考点五：人力资源需求与供给的预测方法

## 一、需求预测方法

### 1.经验判断法

最简单的一种方法。主要适用于短期预测，以及那些规模较小或经营环境相对稳定、人员流动率不是很高的企业，要求管理者必须具有比较丰富的个人经验，否则很难保证预测结果的准确。

### 2.德尔菲法

首先邀请某一领域中大约 30 名专家或富有经验的管理者组成一个研究小组，但是这个研究小组中的人彼此之间并不见面，也不进行沟通。研究主持者进行组织实施。

优势：吸取众多专家意见，避免个人预测的片面性；不集体讨论，匿名进行，避免从众行为；多轮预测，反复进行，意见趋于一致，准确度高。

### 3.比率分析法

基于某种关键经营或管理指标与组织的人力资源需求量之间的固定比率关系，来预测未来人力资源需求的方法。

### 4.趋势预测法

一种简单的时间序列分析法。它是根据一个组织的雇佣水平在最近若干年的总体变化趋势，来预测组织在未来某一时期的人力资源需求数量的方法。

### 5.回归分析法

建立人力资源需求量影响因素之间的函数关系，然后将这些影响因素的未来估计值代入函数，从而计算出组织未来的人力资源需求量。

## 二、供给预测方法

### 1.人员替换分析法

(1) 针对具体职位进行人力资源供给预测的方法。

(2) 主要强调了从组织内部选拔合适的候选人担任相关职位尤其是更高一级职位的做法，它有利于激励员工士气，降低招聘成本，同时还能为未来的职位填补需要提前做好候选人的准备。

## 2.马尔科夫分析法

- (1) 是基于多种职位以及人员流动状况进行人力资源供给预测的方法。
- (2) 主要是利用一种所谓转移矩阵的统计分析程序来进行人力资源供给预测。

### 考点六：甄选的可靠性与有效性

#### 一、信度

一般情况下，信度系数不低于 0.7 的测试工具被视为信度较好。

##### 1.重测信度

又称再测信度，是指用同一种测试工具在不同的时间对同一群人进行多次测试所得到的结果的一致性程度。

##### 2.复本信度

复本信度是指对同一组被测试者进行某种测试时，使用两种功能等值但是表面内容并不相同的测试形式，然后考察在这两种等值的测试中被测试者取得的分数之间的相关程度。

##### 3.内部一致性信度

- (1) 指反映同一测试内容的各个题目之间的得分一致性程度。
- (2) 考察内部一致性信度的方式主要有两种，即分半信度和同质性信度。

##### 4.评价者信度

指不同评价者在使用同一种测试工具时所给出的分数之间的一致性程度。

注意：信度是效度的必要条件，但不是充分条件。

#### 二、效度

##### 1.内容效度

- (1) 即一项测试的内容能够代表它所测量的主题或特质的程度。
- (2) 内容效度的检验主要采用专家判断法，不太适合对智力、领导能力以及诚实性等较为抽象的特质进行评价。

##### 2.效标效度

(1) 也称效标关联效度，是指一种测试或甄选技术对被试者的一种或多种工作行为或工作绩效进行预测的准确程度。

(2) 两种比较常用的效标效度是预测效度和同时效度。

### 3. 构想效度

也称结构效度，是指一项测试对于某种不可观察的、比较抽象的构想或特质进行测量的程度。

## 考点七：绩效评价

### 一、绩效评价技术

#### (一) 量表法

##### 1. 图尺度评价法

是一种最简单也最常用的绩效评价方法。

优点：容易开发，具有普遍适应性。

缺点：

- (1) 该方法与组织战略之间常常差异较大；
- (2) 该方法往往只有模糊和抽象的绩效标准；
- (3) 该量表无法为员工改进工作提供具体的指导，不利于绩效评估的反馈。

##### 2. 行为锚定法

优点：

- (1) 使工作的计量更为准确；
- (2) 评估结果具有较高的信度；
- (3) 评估结果具有良好的反馈功能。

缺点：

开发成本很高，操作流程复杂，需要付出大量的人力、物力、财力才能够制定出合理的行为等级表。

##### 3. 行为观察量表法

优点：

- (1) 内部一致性令人满意；
- (2) 对于量表的理解和使用比较便利；
- (3) 有利于进行清晰的绩效反馈；
- (4) 可以单独作为职位说明书的补充。

缺点：

- (1) 很难包含所有的行为指标的代表性样本；
- (2) 行为观察量表的效度有待提高；
- (3) 主管人员单独考核工作量过大，一般不具有可操作性。

(二) 比较法

1. 排序法

包括：(1) 简单排序法；(2) 交替排序法。

优点：

- (1) 操作简单；
- (2) 评估结果简单明了；
- (3) 实施成本低廉。

缺点：

- (1) 容易使员工有心理压力，不容易接受评估的结果；
- (2) 很难提供详细具体的绩效评估结果。

2. 配对比较法

优点：

能在人数较少的情况下快速比较出员工绩效的水平。

缺点：

- (1) 当员工人数增加时，评估的工作量将会成倍地增加；

(2) 配对比较法只能得到员工绩效的排名，不能反映员工绩效的差距和他们工作能力的特点。

### 3. 强制分布法

基于一个有争议的假设：在被评估者中，优秀、一般和较差的员工同时存在。

优点：

- (1) 可以有效避免考核结果出现趋中趋势；
- (2) 有利于管理手段的实施。

缺点：

当一个部门中的员工都非常优秀时，使用强制分布法强行划分员工的等级就显得有失公平。

### (三) 描述法

#### 1. 关键事件法

优点：

- (1) 评价结果更加客观；
- (2) 有针对性地对其进行培训；
- (3) 为绩效反馈面谈奠定了基础。

缺点：

- (1) 非常费时；
- (2) 无法提供员工之间、部门之间和团队之间的业绩比较信息。

#### 2. 不良事故评估法

优点：

使企业尽量避免巨大损失。

缺点：

- (1) 不能提供丰富的绩效反馈信息；
- (2) 不能用来比较员工、部门、团队的绩效水平。

## 二、绩效评价常见误区

1.晕轮效应

2.趋中倾向

3.过严或过宽倾向

4.年资或职位倾向

5.盲点效应

6.刻板印象

7.首因效应

8.近因效应

### 考点八：股票期权

#### 1.特点

- (1) 股票期权是一种权利而不是义务，收益人可以买公司股票也可以不买；
- (2) 股票期权只有在行权价低于行权时，本企业股票的市场价格才有价值；
- (3) 股票期权是公司无偿给予经营者的。

#### 2.优缺点

##### 优点：

- (1) 把经营者利益与股东利益及企业发展结合起来；
- (2) 让经营者分享企业的预期收益；
- (3) 激励手段比较灵活。

##### 缺点：

- (1) 只适用于上市公司；
- (2) 需要依托规范有生气的股票市场，规范的法人治理结构；
- (3) 易诱发弄虚作假、恶意操纵和短期炒作；

(4) 难以准确衡量经营者的表现和真实经营状况。

### 3.激励范围

(1) 包括上市公司的董事、高级管理者、核心技术人员或者核心业务人员，以及公司认为应当激励的对公司经营业绩和未来发展有直接影响的其他员工，但不包括独立董事和监事。

(2) 外籍员工任职上市公司董事、高级管理者、核心技术人员或核心业务人员的，可以成为激励对象。单独或合计持有上市公司 5% 以上股份的股东或实际控制人及其配偶、父母、子女，不得成为激励对象。

### 4.下列人员不得成为激励对象：

- (1) 最近 3 年内被证券交易所公开谴责或宣布为不适当人选的；
- (2) 最近 3 年内因重大违法违规行为被中国证监会予以行政处罚的；
- (3) 我国《公司法》规定的不得担任公司董事、监事、高级管理者情形的。

### 5.激励额度

(1) 上市公司全部有效的股权激励计划所涉及的标的股票总数累积不得超过公司股本总额的 10%；

(2) 非经股东大会特别决议批准，任何一名激励对象通过全部有效的股权激励计划获授的本公司股票累计不得超过公司股本总额的 1%。

### 6.时间规定

(1) 股票期权的授权日。授权日必须是交易日，授权日不得是下列期间：①定期报告公布前 30 日；②重大交易或重大事项决定过程中至该事项公告后 2 个交易日；其他可能影响股价的重大事件发生之日起至公告后 2 个交易日。

(2) 股票期权的等待期。股票期权的等待期即股票期权授予日与获授股票期权首次可以行权日之间间隔不得少于 1 年。

(3) 股票期权的有效期限。股票期权的有效期限，即从股票期权授予之日起至所有股票期权行权或注销完毕之日止，从授权日计算不得超过 10 年。

(4) 股票期权的行权期。必须是交易日，应在公司定期报告公布后的第 2 个交易日，至下一次定期报告公布前 10 个交易日内行权，但不得在下列期间内行权：

①重大交易或重大事项决定过程中至该事项公告后 2 个交易日；

②其他可能影响股价的重大事件发生之日起至公告后 2 个交易日。

(5) 股权激励计划的有效期限。《管理办法》规定，股权激励计划的有效期限自股东大会通过之日起计算，一般不超过 10 年，股权激励计划有效期限满，上市公司不得依据此计划再授予任何股权。

### 考点九：劳动合同解除与终止

#### 一、劳动合同解除

##### (一) 协商解除

劳动合同当事人双方对解除劳动合同达成一致意见时，劳动合同可以协商解除。

##### (二) 用人单位解除

#### 1.因劳动者过失可以随时解除劳动合同的情况：

(1) 在试用期间被证明不符合录用条件的；

(2) 严重违反用人单位的规章制度的；

(3) 严重失职、营私舞弊，对用人单位造成重大损害的；

(4) 劳动者同时与其他用人单位建立劳动关系，对完成本单位的工作任务造成严重影响，或者经用人单位提出，拒不改正的；

(5) 因劳动者以欺诈、胁迫的手段或者乘人之危，使用用人单位在违背真实意思的情况下订立或者变更劳动合同致使劳动合同无效的；

(6) 被依法追究刑事责任的。

#### 2.用人单位提前三十日以书面形式通知劳动者本人或者额外支付劳动者一个月

工资后解除劳动合同的情形：

(1) 劳动者患病或者非因工负伤，在规定的医疗期满后不能从事原工作，也不能从事由用人单位另行安排的工作的；

(2) 劳动者不能胜任工作，经过培训或者调整工作岗位，仍不能胜任工作的；

(3) 劳动合同订立时所依据的客观情况发生重大变化，致使劳动合同无法履行，经用人单位与劳动者协商，未能就变更劳动合同内容达成协议的。

3.提前三十日向工会或者全体职工说明情况并听取意见后，裁减人员方案经向劳动行政部门报告，可以裁减人员：

(1) 依照企业破产法规定进行重整的；

(2) 生产经营发生严重困难的；

(3) 企业转产、重大技术革新或者经营方式调整，经变更劳动合同后，仍需裁减人员的；

(4) 其他因劳动合同订立时所依据的客观经济情况发生重大变化，致使劳动合同无法履行的。

(三) 劳动者解除

1.劳动者提前三十日以书面形式通知用人单位，可以解除劳动合同。劳动者在试用期内提前三日通知用人单位，可以解除劳动合同。

2.无须提前通知用人单位

(1) 未按照劳动合同约定提供劳动保护或者劳动条件的；

(2) 未及时足额支付劳动报酬的；

(3) 未依法为劳动者缴纳社会保险费的；

(4) 用人单位的规章制度违反法律、法规的规定，损害劳动者权益的；

(5) 因用人单位以欺诈、胁迫的手段或者乘人之危，使劳动者在违背真实意思的情况下订立或者变更劳动合同致使劳动合同无效的；

(6) 法律、行政法规规定劳动者可以解除劳动合同的其他情形。

## 二、用人单位解除劳动合同的限制

下列情形，用人单位不能解除劳动合同：

- 1.从事接触职业病危害作业的劳动者未进行离岗前职业健康检查，或者疑似职业病病人在诊断或者医学观察期间的；
- 2.在本单位患职业病或者因工负伤并被确认丧失或者部分丧失劳动能力的；
- 3.患病或者非因工负伤，在规定的医疗期内的；
- 4.女职工在孕期、产期、哺乳期的；
- 5.在本单位连续工作满十五年，且距法定退休年龄不足五年的；
- 6.法律、行政法规规定的其他情形。

## 三、劳动合同终止

有下列情形之一的，劳动合同终止：

- 1.劳动合同期满的；
- 2.劳动者开始依法享受基本养老保险待遇的；
- 3.劳动者死亡，或者被人民法院宣告死亡或者宣告失踪的；
- 4.用人单位被依法宣告破产的；
- 5.用人单位被吊销营业执照、责令关闭、撤销或者用人单位决定提前解散的；
- 6.法律、行政法规规定的其他情形。

## 四、培训服务期

- 1.劳动者违反服务期约定，应当按照约定向用人单位支付违约金。违约金数额不得超过用人单位提供的培训费用。
- 2.劳动合同期满，但约定的服务期尚未到期的，劳动合同应当续延至服务期满。

## 五、竞业限制

- 1.竞业限制的人员限于用人单位的高级管理人员、高级技术人员和其他负有保密

义务的人员。

2. 竞业限制期限，不得超过 2 年。

## 六、解除与终止劳动合同的经济补偿标准

《劳动合同法》规定：经济补偿按劳动者在本单位工作的年限，每满一年支付一个月工资的标准向劳动者支付。

六个月以上不满一年的，按一年计算；不满六个月的，向劳动者支付半个月工资的经济补偿。

劳动合同解除或者终止前 12 个月的平均工资，高于用人单位所在直辖市、设区的市级人民政府公布的本地区上年度职工月平均工资 3 倍的，向其支付经济补偿的标准按职工月平均工资 3 倍的数额支付，向其支付经济补偿的年限最高不超过 12 年。低于当地最低工资标准的，按照最低工资标准计算进行补偿。

## 考点十：工伤保险

### 一、原则

1. 无过失责任原则。
2. 损害赔偿原则。
3. 预防、补偿和康复相结合的原则。

### 二、用人单位的责任（要点）

1. 用人单位分立、合并、转让的，承继单位应当承担原用人单位的工伤保险责任；原用人单位已参加工伤保险的，承继单位应当到当地经办机构变更登记。
2. 承包经营的，工伤保险责任由职工劳动关系所在单位承担。
3. 职工被借调期间受伤害，原用人单位承担，与借调单位可约定补偿办法。
4. 职工（包括非全日制就业人员）在两个或两个以上用人单位同时就业，各单位应当分别为职工缴纳工伤保险费。职工发生工伤，由职工受伤时工作单位承担工伤保险责任。

### 三、工伤认定范围

- 1.在工作时间和工作场所内，因工作原因受到事故伤害的；
- 2.工作时间前后在工作场所内，从事与工作有关的预备性或收尾性工作受到事故伤害的；
- 3.在工作时间和工作场所内因履行工作职责受到暴力等意外伤害的；
- 4.患职业病的；
- 5.因公外出期间，由于工作原因受到伤害或者发生事故下落不明的；
- 6.在上下班途中，受到非本人主要责任的交通事故或者城市轨道交通、客运轮渡、火车事故伤害的；
- 7.法律、行政法规规定应当认定为工伤的其他情形。

#### 四、视同工伤

- 1.在工作时间和工作岗位，突发疾病死亡或在 48 小时之内经抢救无效死亡的；
- 2.在抢险救灾等维护国家利益、公共利益活动中受到伤害的；
- 3.职工原在军队服役，因战、因公负伤致残，已取得革命伤残军人证，到用人单位后旧伤复发的。

#### 五、不得认定或视同工伤

- 1.故意犯罪；
- 2.醉酒或者吸毒；
- 3.自残或者自杀。

#### 六、工伤认定申请

- 1.职工发生事故伤害或者按照职业病防治法规定被诊断、鉴定为职业病，所在单位应当自事故伤害发生之日或被诊断、鉴定为职业病之日起 30 日内，向统筹地区劳动保障行政部门提出工伤认定申请。
- 2.用人单位未按规定提出工伤认定申请的，工伤职工或其直系亲属、工会组织在事故伤害发生之日或被诊断、鉴定为职业病之日起 1 年内，可以直接向用人单位

所在地统筹地区劳动保障行政部门提出工伤认定申请。

3.社会保险行政部门应当自受理工伤认定申请之日起 60 日内作出工伤认定的决定。

#### 七、工伤保险待遇

1.职工因工作遭受事故伤害或者患职业病需要暂停工作接受工伤医疗的，在停工留薪期内，原工资福利待遇不变，由所在单位按月支付。停工留薪期一般不超过 12 个月。伤情严重或情况特殊，经市级劳动能力鉴定委员会确认，可适当延长，但延长不得超过 12 个月。

#### 2.遗属待遇

职工因工死亡，其近亲属可从工伤保险基金领取丧葬补助金、供养亲属抚恤金和一次性因工死亡补助金。

3.因工外出发生事故或下落不明，从事故发生当月起 3 个月内照发工资，从第 4 个月起停发工资。生活有困难的，可预支一次性伤亡补助金的 50%。

4.工伤职工符合领取基本养老金条件的，停发伤残津贴，享受基本养老保险待遇。基本养老保险待遇低于伤残津贴的，从工伤保险基金中补足差额。

#### 八、停止享受工伤保险的情形

1.丧失享受待遇条件的；

2.拒不接受劳动能力鉴定的；

3.拒绝治疗的。