

经济师考试工商管理专业笔记十六 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/83/2021_2022__E7_BB_8F_E6_B5_8E_E5_B8_88_E8_c49_83528.htm

3. 选拔管理人员的来源包括两种：内部提升和外部招聘对这两种方法大家需要掌握它们各自的优缺点各有哪些，但实际上这些缺点都是相对而言的，即是两种方法对比的结果。所以，掌握一种方法的优点其实也就掌握了另一方法的缺点，要学会比较记忆。例如：内部提升法的优点：外部招聘的缺点：企业与候选人相互了解 外来人对企业情况不熟悉 候选人熟悉企业有利于较快地展开工作 需要较长时间才能胜任工作 有助于提高员工积极性 使内部人员失去积极性 风险小、成本低 风险大、成本高

4. 一种有效的招聘方法评价中心技术(模拟情景训练)评价中心技术的基本工作方法是：由直线管理人员、监督者和心理学专家组成测试小组，模拟一些现实中可能出现的实际问题，然后让应聘者来处理或解决，测试小组就根据其处理方法和效果对其心理素质 and 潜在能力作出评价。测试活动的内容可采取以下种形式：1) 文件篓测试：即在文件篓中放置一些信件、备忘录等，让应聘者全权处理这些文件，再评价其效果。2) 小组讨论：即给一组应聘者一个实际问题让他们讨论，观察后作出评分。3) 管理竞赛：把应聘者分成几个小组，模拟“企业”业务，竞争绩效，作出评价。4) 角色扮演：要求应聘者扮演一个特定的管理角色来处理日常事务，观察后做出评价。5. 管理人员的考评：即对在岗的管理人员素质、行为和绩效进行考核和评价。考评的内容包括四项：德 思想政治、工作作风、社会道德和职业道德 能 知识(专业、文化

和工作经验)、技能、体能和国际化经营能力。勤指工作积极性和努力水平,包括出勤率、纪律性、干劲、责任心、主动性等。绩指工作实际效率和效果。包括工作完成的数量、质量和成本费用、为企业做出的其他贡献。绩效考评是管理人员考评的主要内容,也是人事决策的重要依据。考评的方法有三种:1)目标管理法:不仅在可在计划工作中采用,同时也是考评的首选方法。规定具体任务指标,做为考评的主要依据。要求:上、下级共同决定目标、有奖惩、简明扼要、定量化。比如年销售额。2)评分表法:一种古老也常用的方法,适用于综合考评。具体操作步骤见书上P176页表6-4-1。首先,纵向列出考评的项目和各项目的权重,横向列出评分标准的五个层次:优秀(5)、良好(4)、满意(3)、尚可(2)、不满意(1),然后,对考评各项目进行打分,打出的分数乘以其权数并加总得出总分,最后,根据总分做出评价。3)配对比较法:是一种相对考评方法。基本步骤参见书上P177页表6-4-2。首先,确定考评的基本项目,其次,将工作性质与等级相同的管理人员编为一组然后,将同组内每位管理人员与其他人员两两对比,评价标准只有两档:“好”与“差”,最后,加总各人的“好”的次数,次数越高说明越优秀。注意:每一张配对比较表考核的只是某一项目,若是考核多项,就必须列几张表。

6. 管理人员培训

包括以下几方面的内容:管理业务培训适应知识更新的需要,增强管理的前瞻性管理知识和能力的培训管理的基本理论和方法,协调、决策等能力。心理素质培训应变关键、突发事件时的决断能力。管理人员的培训方法有:1)脱产学习:参观访问、课堂教学、模拟情景训练等都属于脱产学习。其

中，模拟情景训练是指让受训者在与实际工作完全相似的场所或环境下进行练习，积累日后工作所需的知识和经验，具体的方法有案例分析、角色扮演、计算机仿真模拟等。（非真实）2）在职培训：注意不是在职学习，而是通过职务轮换或委以助手职务两种形式让其在日常的工作岗位上得到实践和锻炼。（类似于实习）3）网络培训：通过计算机网络进行培训。

六、领导者的选拔

1. 领导者即指企业的高层管理人员，包括总经理、副总经理等。与一般管理人员相比，领导者在素质能力要求、产生机制及激励机制等方面都有其独特性。

2. 领导者的作用体现在四大方面：1）是企业参与市场竞争的组织者和指挥者；2）是合理配置企业资源的“工程师”；（包括对资金、人才的协调）3）是企业技术创新的倡导者和推动者；4）是企业改革和建立现代企业制度的组织实施者。注意多选题。可能只拿两项或3项作用与其他放在一起，让选出正确选项。例：经营领导者在企业发展中的重要作用体现在（ ）A. 企业所有事务的管理者B. 企业参与市场竞争的组织指挥者C. 合理配置企业资源的“工程师”D. 企业创新的倡导者和推动者E. 向外界的信息发布者答案选BCD。

3. 领导者选拔的依据：是领导者自身的素质和能力。包括：德智体能nbsp. 政治思想思想品德素质 责任感和事业心 高尚的人格魅力 广泛的科学文化知识（基础文化知识和自然科学知识）知识素质 一定的业务知识 丰富的工商管理知识和管理经验 创新精神：这是领导者区别于一般管理人员的本质特征能力素质 科学的规划决策能力：高超的统驭能力：会授权、会激励、会协调、会控制 良好的沟通能力：身体素质

4. 领导者的选聘机制：两种：国有独资企业从政府部门

人员中行政考察和委任其他企业则应建立市场竞争选拔机制，由董事会本着公开、公平、公正的原则，从市场上公开自主招聘。注意：两种选聘方式的主体不同，分别是政府部门和出资者。

七、领导者的激励机制：（三种：报酬、控制权和声誉激励）报酬激励机制中最重要的就是年薪制。它是以年度为单位计算和支付领导者报酬。包括三个方面内容：报酬结构的合理确定对领导者行为的影响、报酬数量的最佳确定对领导者积极性的影响、报酬和业绩挂钩指标的确定对领导者能力和努力程度的有效衡量。从报酬结构看，公司制企业领导者的年薪由以下三方面构成：固定收入（如基本工资）稳定可靠，起基本保障作用，无风险短期不固定或风险收入（奖金、股票）一次性支付，起激励作用远期收入（股票期权、退休金计划）激励的同时也约束领导者的长期化行为，激励作用大，但风险也大注意股票与股票期权的区别：股票收入指无偿送予或以很大折扣出售给领导者的一定数量的本公司股票，这些股票常受到一定的限制，一般只有在企业达到一定的经营业绩才能出售，或只有退休后才能出售。股票期权则是指企业允许领导者以现在某一时期的价格购买未来某一年份的同等面额的股票，这样，领导者所得报酬就是股票现在的买入价和未来市场交易（卖出价）之间的差额。如果企业经营得好，未来股票升值，这个差额就为正，给领导者带来很高收入；但如果经营不好，未来股票不升值或贬值，这个差额就为0或为负，领导者收入将无从谈起。所以，激励的同时其实也在约束，激励大，风险也大。年薪制的有效性在很大程度上取决于评价和考核领导者业绩指标的科学性和准确性。这类指标可分为两大类：企业会计指标（年度

利润、资产收入率、销售收入增长率、资产负债率等) 市场价值指标(指公司的股票价格)一般来说,都需要把两类指标结合起来进行考评。同时,还应注意它们各自的指标内容即括号中的内容有哪些。年薪制的设计原则共有五点,见书上P180页。(需熟悉)对于另外两种激励机制即控制权激励和声誉激励机制一般了解即可。控制权激励和报酬激励一样也是一种主要激励,而且领导者获得控制权是对领导者进行激励的前提,领导者的报酬可以看做是对领导者运用控制权成果的回报。声誉激励机制:声誉(包括对领导者较高的评价和尊重)往往对其长期职业生涯有重要的影响,追求良好的声誉是领导者对尊重的需要和个人发展的需要,因此领导者非常重视。

八、跨国公司人力资源管理的内容与特点

100Test 下载频道开通,各类考试题目直接下载。详细请访问
www.100test.com