

经济师《中级工商管理专业知识与实务》笔记(16) 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_E3_c49_83692.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和潜在能力作出评价。测试活动的内容可采取以下种形式：1) 文件筐测试：即在文件筐中放置一些信件、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)、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。绩效考核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。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