# 人力资源期末考试小抄

来源：网络 作者：紫竹清香 更新时间：2025-06-11

*第一篇：人力资源期末考试小抄一、单选题1.具有内耗性特征的资源是（B人力资源）2.根据组织的发展战略来制定….这指的是什么？（A人力资源3.根据招聘产出金字塔计算，如果企业要招聘30 名新员工，应该吸引到多少工作申请者比较合适？最终签约（...*

**第一篇：人力资源期末考试小抄**

一、单选题

1.具有内耗性特征的资源是（B人力资源）

2.根据组织的发展战略来制定….这指的是什么？（A人力资源

3.根据招聘产出金字塔计算，如果企业要招聘30 名新员工，应该吸引到多少工作申请者比较合适？最终签约（B720）4.根据《劳动合同法》第八十二条的规定。。应当向劳动者每月支付多少工资？（B二倍工资）5.根据劳动的复杂程度、繁重。。这是一种什么工资制度？（A

技术等级工资制）

6.根据各种职业生涯设计读物所展示的方法。。这是一种什么

样的个人职业生涯设计方法？（A自行设计法）7.的经验判断。每种工作的价值的方法是（C 排序法）47.48.49.50.51.52.53.54.期职业阶段）

考评对象的基本单位是（A考评要素）。考评指标体系的设计。。这是在指标设计时要坚持的（C结构性原则）。

员工离开组织之前。。哪个项目中列支？（D离职成本）员工考评指标设计分为（C.6）个阶段。

评价是指通过确定岗位的什么来划分岗位等级及相应工资的方法（B劳动价值）。工作程序的变化性比较有限。。对这种工作应采取什么培训策略？（B按细节说明的工作）

管理人员定员的方法是（C职责定员法）。····说你行，不行也行“造成这种现状是由于管理过程中缺乏（A学的考评手段）。8.依据萨伯的观点。。面对职业生涯中的（D衰退阶段）9.通常人们在招聘中运用评价中心技术频率最高的是（B公文

10.通过检查人力资源目标的实现程度。。这是人力资源规划工

作的哪项活动？（D控制与评价）

11.通过示范，教一名工人如何操作一台车床，这是人力资源管

理的哪项工作？（A员工培训）12.通过对人力资源的开发和配置。。这是指人力资源的什么

特性？（D再生性）

13.通常制约人们士气、创造力、生产效率和目标实现程度的组

织气候属于哪种环境 类型？（B组织内部环境）

14.中，先由教师综合介绍一些基本概念与原理，然后围

绕某一专题进行讨论的培训方式，是（B研讨法）。15.在基于战略分析的基础上，提出可行的、最优的·····方向，这是指？（B 战略选择）

16.在甄选过程中没有包括的是（B职位安排）。17.在确定人员的净需求以后。。这是制定人力资源规划中的哪

一个步骤？（D制定能满足人力资源需求的政策和措施）18.在贯彻按劳取酬原则时。。同时考虑哪儿种劳动来进行分

配（A物化劳动； 潜在劳动和流动劳动）。19.在制定职业生涯计划时。这是哪一种角色的定位？（C员工）20.在解决劳动争议过程中，维护劳动者合法权益的最终机构是

（C法院）。

21.人力资源是目前正在从事社会劳动的全部人员的观点属于（A

22.人力资源需求预测方法中的集体预测方也称（D德尔菲预测

技术）。

23.“人力资源与人力资本在（C经验）这一点上有相似之处 24.人力资源关注的是（A价值问题）

25.人力资源管理科学化的第一基础是（B工作分析）。26.“人尽其才，才尽其用”主要表现了职务分析哪一方面的内容？

（C人员的甄选与使用）

27.人与职业相匹配的职业选择理论最早是由（A美国波士顿大

学教授帕尔森）提出的。28.某企业/公司为招募新员工。。差旅费3000元应从人力资源

A获得成本）

29.某企业对10名新招来的员工进行上岗前培训，一共花了5000

元费用，请问这笔费用应哪个项目中列支？（B开发成本）30.某单位有10个员工，每人的配赋分为76分，····这种考评

方法属于比例控制考评法中的（B总体常态分配法）。

31.某电子公司录取的新员工需要岗位培训3个月才能达到标准

生产能力。。那么该新员工的在职培训成本为（B 5100 元）。32.某公司财务以前每天平均有700万元的应收款。。公司是

用哪一个指标对此次培训课程的效果进行评估的？（D成果）33.某人在甲单位是人才，到乙单位可能就不是人才了。。这说

明人力资源具有（D变化性与不稳定性）的特点。34.某车间共有设备8 台，每台开动两班次，每人看管定额4 台，问此车间应该定员几人？（A 4）

35.下列方法中不属于考评指标量化的方法是（B标度划分）。36.D产品）

37.下列特点的企业哪个适宜采取计时工资（C 产品数量主要取

决于机械设备的性能）。

38.下面几个选项相比之下，哪一项不直接涉及劳动者切身利

益？（B 劳动报酬）

39.劳动者因在生产经营活动中遭受意外伤害、职 业病以及。。

这是哪种社会保险制度？（D工伤保险）

40.劳动合同一般都有试用期限。按我国《劳动法》的规定，试

用期最长不超过（B 6个月）。

41.劳动关系是（B用人单位与员工之间的关系）。

42.既吸收了传统型的养老保险制度的优点，又借鉴了。。这种

D社会统筹与个人帐户相结合的基本养老保险）。

43.既体现了一个组织所处的竞争环境。。这指的是组织的哪 一

方面？（C组织战略）44.既要研究如何计量。。这指的是哪种会计内容？（B人力资

源成本会计）

45.一个国家或地区有较强的。。的人口总称为（C人才资源）。46.一个新员工和组织之间相互发现。。指的哪个阶段？（B 早

55.估计在未来某一时间构成。。这是制定人力资源规划时的哪一个步骤？（A预测未来的人力资源供给）56.关注组织发展战略的人力资源供给保障。。这指的是哪~方面？（B战略人力资源）

57.“社会人”人性理论假设的基础是什么？（D霍桑试验）58.明确目标责任。。人本管理的哪种运行机制？（B压力机制）59.企业对新录用的员工进行。。这种方式叫做（A岗前培训）。60.为了使同一技能而实际劳动贡献不同的员工各得其所，可让技能工资与下列哪些类型的工资结合起来使用（A岗位工资）。61.我国的社会保险制度体系主要包括（A养老保险）、医疗保险、失业保险、工伤保险、生育保险 等内容。62.中国劳动安全卫生工作的基本原则是：（1）安全第一，预防为主；（2）保护员工在劳动 过程中的安全与健康；（3）（B管生产必须管安全）。

63.让被试根据一个或一组图形或文字材料讲述一个完整故事的测评方法被称为（B构成技术）。

64.服装厂规定缝纫车间工人每天加工完成30件衬衫，即3。件/工日。这是哪种常见的 定额形式？（B产量定额）65.制定利益相关者。。这是制定人力资源管理战略中的哪个步骤？（C战略衡量）

66.拟定招工简章，进行“安民告示”。这是企业每年一次招聘录用工作的哪个阶段？(B宣传与报名阶段)

67.只有真正解放了被管理者，才能最终解放管理者自己”。这句话表明现代人力资源管理把人看成什么？（A资源）68.组织为培养一名有潜力的高级管理人员。。此费用应从人力资源成本的哪个项目中列支？（D开发成本）

69.适合于冰箱厂流水作业岗位的任务分析方法是（A决策表）。70.影响招聘的内部因素是（A企事业组织形象）。71.据美国军部估计，培训一个合格的预备军官·····海军部的培训费损失就下降为（B 450 万美元）72.能在信息不全的情况下，分析解决问题·····具有这样典型特征的职业锚是哪种类型？（C管理能力型）73.失业保险基金的筹集主要有以下三个原则：（B强制性原则）、无偿性原则、固定性原则。

74.象体育、文艺和特种工艺等单位···那么中国政府规定的未成年的年龄是多大？（B 16周岁）75.将人力资源需求和内部供给···这是制定人力资源规划时哪一个步骤？（C供给与需求的平衡）

76.以服务于了解人事原由为目的的考评属于（B 诊断性考评）。77.基本工资的计量形式有（B计时工资和计件工资）。

78.按照薛恩的观点，获得早期职业的正式成员资格阶段是在哪个年龄阶段？（B 17-30 岁）79.对公司人力资源管理的现状···这是制定人力资源管理战略的哪个步骤？（A战略分析）

80.教员请学员在可以全面观察操作的位置上观察···这是培训工作的哪个阶段？（B演示阶段）

81.由若干个工资部分组合而成的工资形式称（D结构工资制）。82.相对比较判断法包括（A成对比较法）

83.检验测量结果稳定性和一致性程度的指标被称为（A信度）。84.图中的四条工资结构线，哪一条表明组织更倾向于拉大不同贡献员工的收入差距。（D.d）

85.确切地说智力是人力资源的哪-部分？（A基础）

86.合法、公平、平等自愿、协商一致、诚实信用的原则，是建立什么的原则？（D劳动合同）

87.订立劳动合同时，下面哪一项不直接涉及劳动者切身利益？（A远景规划）

88.任何一个人都不可能是一个“万能使者”，这是针对谁来说的？（C对一般管理者）

89.可变型岗位工资制的岗内工资标准等级的划分依据是（C工龄或技术熟练程度）

90.每个员工都明确企业发展目标···反映了“以人为中心、理性化团队管理”模式的什么特点？（B开放式的悦纳表现）91.预测由未来工作岗位的性质···这是制定人力资源规划时的哪一个步骤？（B预测未来的人力资源需求）

三、判断正误

1.人力资源不是再生性资源。×

2.人力资源会计只关注成本收益问题。× 3.人力资源的基础是人的体力和智力。√

4.人力资源管理战略与组织战略之间没有任何关系。× 5.人力资源管理与人事管理的主要区别体现在内容上。×

6.人力资源规划就是要保障组织发展将来所需的人力资源。× 7.人力资本关注的是收益问题人力资源关注的是价值问题。√ 8.人力资源价值会计是研究······的会计。√ 9.人力资源的配置机制······两种形式、。√ 10.人力资源是第一最宝贵的······的核心。√ 11.人力资源是一定范围内······的所有人口。√ 12.人力资源规划工作的内容包括······等方面的计划。× 13.人力资源会计是指······的计量和报告。√ 14.人力资源的绝对量是指······人力资源率表示。× 15.人力资源关心的是“人的问题”，····“以人为本”的理念。√ 16.人力资源规划包括组织······的计划。√ 17.人力资源成本会计既要研究······的重置成本。√ 18.人力资源规划的作用之一······从而提高竞争优势。√ 19.人是生产力中最重要的因素，······的重要因素之一。√ 20.“人”的考评客体是这个人从事的职位或岗位。× 21.人际关系理论要求管理人员······满足人的需要上。√ 22.员工培训的内容主要有两个方面 即业务技能和业务知识。×23.员工培训的基本程序的第一步是制定培训计划。× 24.员工培训只对员工进行专业知识技能的培训。×

25.员工考评指标的设计直接影响到整个员工考评的质量。√ 26.员工考评只能由员工的主管对其进行考评。×

27.员工考评是人力资源管理过程中最为核心的环节。√ 28.员工薪酬就是指发给员工的工资。× 29.员工保障管理主要包括······作业条件管理等。√

30.员工可以通过组织目标的实现达成自己的职业发展目标。√ 31.员工的安全与健康是企业生产力的基础。√

32.目前网上招聘适合所有内资企业、外资或合资企业。× 33.目前，我国一些企业领导人···这种认识是不正确的。√ 34.培训强调的是帮助培训······完成现在所承担的工作。√ 35.培训需求分析在三个层次上进行······战略层次。√ 36.在现代企业中，员工的知识水平······的影响日益加强。√37.在贯彻按劳取酬原则时，······流动劳动来进行分配。× 38.在企业经营管理活动中······管理活动的客体。√ 39.在分析搬运任务时，···搬运结束后工具被工作人员清洁。×40.在事实劳动关系中······的书面劳动用工合同。× 41.结构工资制适用于······如纺织工业。×42.结构工资就是由岗位工资······的一种岗技工资。× 43.职业发展是指······的发展目标。√ 44.职业发展阶段设计是指······的常规性设计。× 45.职业生涯管理只是员工对自己······的过程。× 46.职业生涯是指个体的职业工作经历。√

47.职务与职位并非一一对应，一个职位可能不止一个职务。× 48.职责是工作活动中达到某一工作目的的要素集合。× 49.我国实施人才强国战略······的社会氛围。√

50.我国超过法定退休年龄的人不属于现实的人力资源。× 51.我们可以用工作活动流程图······流向。√ 52.通过参加招聘洽谈会，······人力需求情况。√ 53.通过人才交流中心选择人员······的效果不太理想。√ 54.如果要在生产过程中做出······要比后者多。√ 55.如果企事业组织在当地···会比其他企事业组织成功。√ 56.如何判断与评价战略性···满足企业发展战略的需要。√ 57.工资、奖金是一种福利。× 58.工作分析作为一种活动······客体是工作环境。× 59.工作分析的结果是职务说明书。√ 60.招聘程序的第一步是招募。× 61.招聘策略是招聘计划的具体体现······的具体策略。√62.一个人的忠诚感···这是无法通过员工培训来得到的。× 63.一般绩效考评属单项考评，······大多数是综合考评。× 64.社会保障行政管理和基金运营由同一机构负责。× 65.“社会人”的假设来自于霍桑实验。√ 66.根据劳动合同法的相关规定··不是必须签订劳动合同的。×67.依据中国法律规定，未满16周岁···的人力资源。× 68.对女职工和未成年···它不属于劳动保护的范畴。× 69.专业性职位的候选人由··· 的甄选委员会来进行甄选。× 70.市场定位法是以市场平均工资···的方法。√ 71.“科教兴国”、“人力资源强国”········×

72.与经济人假设相应的管理工作的重点在于考虑人的情感。× 73.组织中任何战略规划的实施······支撑。√ 74.为了评估规划的有效性，······首先确定评估标准。√ 75.效率定员计算法······的工种或岗位。√76.面试方法可以全面测评个体的任何素质。√ 77.考评主体只能是某一个人。×

78.即便用人单位及管理人员违章指挥······无权拒绝。× 79.实施人力资源战略最重要···人力资源制度体系的设计。√ 80.解决劳动争议的途径······只要能解决问题就行。× 81.影响企事业组织招聘······性质是首要因素。× 82.技能工资制适用于生产专业······企业和工种。× 83.失业保险的目标是给予······自愿的还是非自愿的。× 84.泰罗在社会人假设的基础上提出了“人际关系理论”。× 85.霍桑实验关于社会人的观点······而是经济需要。× 86.优选法是通过对······提高效率的一种方法分析√ 87.不仅新老员工需要不断······接受培训。√ 88.甄选能为企事业组织中······实际中间夹着招聘。×89.产品数量主要取决于······采用计件工资制。× 90.签订劳动合同是建立劳动关系的具体方式。√ 91.要搞好员工保障管理体系建设···成员基本生活需求。√ 92.劳动关系是指劳动者为其组织······的一种社会关系。√ 93.围绕西部开发······的长远发展。× 94.现代人力资源管理是······及开发的过程。√ 95.经常敲击热水瓶······的描述句。√ 96.看管定额是指对操作者······所规定的限额。√ 97.有效的甄选会花更多金钱和大量的时间。× 98.会计、工程师是一种职务。× 99.美国微软公司······通过人才猎取方式获得的。× 100.衡量一个组织或企业····有助于组织或企业目标的实现。×101.榜样的影响是社会学习理论的核心。√

102.净需求既可以是某类人员的短缺，也可以是他们的剩余。√103.任务分析培训需求分析方法······的培训需求。√ 104.提成工资的缺点之一是······等非销售任务。√

二、多项选择题

1.人力资源（ABE）。

2.人力资源的特征有（ABD）。

3.人们常发现榜样对个体的影响包括哪些方面？（ABCD）4.人力资源管理科学化的基础是（AB）。5.人力资源会计的基本假设是（ABDE）。6.人员分析的内容主要包括（ABCD）。7.人力资源需求预测的方法有：（AB）。

8.人事管理人员的职责之一是进行工资调查。这一职责由下列

任务所组成（ABCE）

9.人本管理运作系统工程包括：（AB）。

10.人员分析的目的是分析人员配匹的合理性，需要分析的问题

有： ABCD

11.人力资源的战略分析就是对公司人力资源管理的现状···提

炼影响组织人力资源战略选择的关键问题？（ABDE）

12.通常一个企业的办公室主任要同时担负单位的（ABC）等几

项职责。

13.通常可以将津贴划分为哪些种类？（ABCDE）14.在当今知识经济发展的新格局下，···而人才的获得是平时人

力资源管理中的哪些工作？（AB）

15.在员工考评领域中，考评的手段主要有（ABCDE）16.在员工考评领域中，“考评”包括哪些形式？（ABCDE）17.我国《劳动法》第三条规定，员工可依法享有哪些权利？（A

B C D E FGH）

18.我国的社会保障主要包括（ABCDE）。19.薪酬制度设计的基本原则是（ABCE）20.薪酬管理的任务是（ABCD）。21.薪酬具有哪些功能？（ABC）

22.员工培训可分为哪几种类型？（ABCD）23.员工保障管理体系建设的原则有（ACDE）24.招聘的渠道大致有（ABCDE）25.招聘的成功的因素有（ABCDE）。

26.职业咨询预测法的主要测评工具有（ABCDE）27.职业生涯的发展常常伴随着年龄的增长而变化，···以下哪几

个不同的阶段？（ABCDE）

28.影响职责定员的主要因素有哪些？（ABC）

29.影响企事业组织招聘的内部因素可以分为哪几个方面？

（ABC）

30.下面各种方法有哪些是培训能用到的？（ABCDE）

31.下面哪些工作是人力资源战略的主要内容？（ABCDE）32.以下哪些法定劳动年龄以外的劳动人口属于现实的人力资

源？（ABCDE）

33.以校园招聘为例，对候选人资源的开发工作包括以下哪些方

面的活动？（ABCD）

34.对于人力资源管理，正确的认识是：（AB）

35.岗位工资制在实施中可以采取哪些形式？（BDF）36.工作分析的对象是岗位中的（ABCDE）在组织中的运作关系。37.问题分析常用于工作要素与流程分析，其操作步骤有哪些？

（ABCDE）

38.按考评的标志可把员工考评的类型划分哪些种类？（ABC）39.根据《劳动合同法》规定，订立劳动合同，应当遵循什么

原则？（ABDE）

40.经济性福利通常以金钱或实物为其形式，其主要形式有哪

些？（ABCDE）41.最近几年提出的，···可以直接投人的（ABC）总和。42.打印一封英文信···打字员需要操作哪些要素？（ABCD）43.背景资料可以从哪些方面获得？（ABCDE）

44.西方人性理论的发展经历了哪几个阶段？（BCD）

45.从管理目的的角度看，人力资源管理的发展经历了下面几个

阶段，即（ABC）

46.“知识”这个考评目标过于笼统，因此可以把它分为哪几项考评

内容？（C D E）

47.管理人员分析法中主管人员对所管辖人员的记录与分析内容

主要包括（ABCD）。

48.技能等级水平考评的内容有哪些？（ABCD）

49.企事业组织的性质对招聘工作有着重要的影响，具体表现在以下几个方面？（ABCDE）50.模具工技术等级的考评分初级、···为了把握这一对象，通常

规定了哪几个方面的考评内容？（ABC）

51.当前世界上公认的养老保险制度的类型可分为哪些种类？

（ABC）

52.二十世纪西方几种经典的人性假设是（ABCD）。

四、案例——选择题

1、工作职责分歧

······但1.你认为出现这一分歧的根本原因是：(C.工作说明书不够明确、具体和全面)。

2.对于服务工的技诉，你认为该如何解决(D.对服务工要进行表扬)。

3.你认为该公司在管理上不需要改进的是(C.要求员工必须元条件地服从领导)。

4.如果对车床工的工作如实记录，来分析他的工作以便重新编写工作说明书，那这种工作分析方法是(D.纪实分析法)。

贾炳灿是从上海高压油泵厂调任上海液压件三厂厂长的。·····贾···其人性观符合哪种人性假设理论观点？(B.社会人假设)2．贾厂长在制定新的规章制度时，···有用哪一种人性观来实施管理的倾向？(A.经济人假设)3．如果你是贾厂长，你认为怎样对待···又使员工心服口服？(D．马上改造女澡堂，以扫清新规定执行的障碍)

4．贾厂长应该与员工同甘共苦、同舟共济，这反映了人本管理哪方面的基本内容？(D．培育和发挥团队精神)3.宏伟服装公司的激励

·······批评她考虑不周全。1．你认为新计划失败的主要原因是什么？(D．她忽视了各层次员工的需求不同的事实)

2．根据马斯洛的需求层次理论，你认为设计人员的主导需求和一线工人的主导需求有何不同？(A．大多数一线工人更关注报酬，因此他们的主导需求是生理需求)

3．根据案例提供的信息，你认为汪明明对于需求层次理论的理解错误最可能是(B．她认为激励因素和保健因素是独立发挥作用的)4．根据企业中不同的员工的不同反应，我们可以认为(B．设计师是社会人，大多数一线员工是经济人)。5．汪明明对与这种结果很苦恼，····你认为下列做法哪个更可取？(C.停止该计划···)

4.一家百货公司的工资制度

······下岗两次，则解除合（D 以营业员的物化劳动为主，适当考虑营业员劳动的流动形态和潜在形态）该百货公司90%的工资是什么形式？（A 绩效工资）3 该百货公司的工资制度具有如下特点：（B 能防止工资成本过分膨胀）该百货公司实行什么类型的工资制度？（A 结构工资制）在现实中，不同的公司可以采用不同的薪酬制度。但不论组织选择哪一种类型的薪酬制度，都必须遵循以下薪酬制度设计的基本原则，请指出下面哪一条不属于这种基本原则？（C 内部平衡原则）5.前景内燃机公司的激励问题

····并且A根本原因是工人缺乏兴趣和责任感····）2从案例中我们可以看出，·····这种方式属于双因素理论中的什么因素？（B激励因素）

3、双因素理论是谁提出来的？（C赫兹伯格）

4、工人对新计划表示极大不满，这属于什么因素？（A保健因素）5人事经理刘彦的建议和改进方式····你认为最可能的原因是什么？（B事先没有和工人进行充分的沟通）

6、飞龙集团在人才队伍建设上的失误

本是国企病，却在飞龙集团这个民营企业蔓延。

管理始终是第一位的)。

2．下面哪一项不是制定人力资源规划过程中的主要内容？(B．制定能保障人力资源供给的政策和措施)

3．通过招募、录用、培训、工作安排、工作调动、·····这属于人力资源规划的哪项活动？(C.行动计划)

4．将明显不符合职位要求的申请者排除在招聘过程之外的活动属于招聘程序的(B.甄选阶段)。5．姜伟通过两年的反省和沉思，·····关于“人才的四大失误”，下面哪一条不是？(D．没有建立人力资源市场)

五、案例——分析题

1、苏奥玻璃公司的人力资源规划

······上报上级主管审批。的人力资源、供给。②预测未来的人力资源需求。③供给与需求的平衡。④制定能满足人力资源需求的政策和措施。⑤评估规划的有效性并进行调整、控制和更新。的发展中组织和个体的共同任务是什么？

职业、做什么工作；组织要明确我能够提供什么样的工作和职位。在国内，中高层管理人员供不应求·····需要增强与人交往的兴趣。②检查发展目标和价值观。个体要清楚我追求的生活目标和价值观，是稳定的生活还是要创立新的生活、朝哪个方向发展o组织要明确我需要什么人，什么价值观的人在我这有良好发展的可能？③针对组织来说，要努力帮助员工实现自我。

2、某电子公司薪酬发放方案 ·····基本工资+岗位工资X公司系数X部门系数X个人绩效系数

(1)结合案例，请问基本工资制度的设计包括哪些程序或步骤？ 作分析；第三步：工作评估；第四步：工资结构设计；第五步：工资状况调查及数据收集；第六步：工资分级与定薪；第七步：工资制度的执行控制与调整。

(2)案例中提到要逐步使该公司····发放薪酬必须认真遵守《劳动答：①及时订立具有约束力的《劳动合同》，避免企业因此付出高额的违法成本。②用人单位应当依法建立和完善人力资源管理的规章制度，保障劳动者享有劳动权利、履行劳动义务。③在决定有关劳动报酬、劳动安全卫生、保险福利、职工培训等直接涉及劳动者切身利益的规章制度，应当与职工代表或工会平等协商确定。④政府也要建立健全协调劳动关系三方机制，共同研究解决有关劳动关系的重大问题。

我们认为，在实施《劳动合同法》的过程中，与其规避，还不如顺应法律规定，借助新法契机．进一步提升和改进企业人力资源管理水平，建立更加科学、合理、有效的人力资源管理体系.3.招聘中层管理者的困难 ·····公司想请咨询专家来出些主意。力；改善组织的人力资源结构，增强组织的创新能力；扩大组织知名度，吸引潜在人才；促进员工的合理流动，发挥员工的潜能，实现人力资源的最有配置。

2．公司要想留住高素质的员工，就要解决员工保障等后顾之忧，活需求原则；普遍性原则；对公民实行普遍的社会保障，也是建立社会保障制度体系共同奉行的一条基本原则；社会保障的范围和标准与经济发展水平相适应原则；公平与效率结合原则；政事分开原则；管理服务社会化和法制化原则。4.野口音光的培训之道 ·····从上任的第一天，就应该开始实行。力资源开发的重要工作。它既是知识、技能和行为方式的传递过程，又是知识、技能和行为方式的学习过程；

培训管理有五个过程：分析培训需求；制定培训技术；设计培训课程；实施培训；评估培训效果。

（2）不同的培训方法得到的培训效果是不一样的，那么我们在选为传统培训方法。，把利用信息技术的培训方法称作新型培训方法。培训方法的选择原则是，决定培训目标，比较不同培训方法对学习与成果转化的有利程度，计算培训成本，进行收益成本评估，根据经济实力选择最佳培训方法。

5、夏教授的建议

·······夏教授正考虑着他作用。工作说明书的所有文件总体上是完整的，而且与所完成的工作是直接相关的。工作说明书与业绩评价直接联系。根据工作说明书中规定的项目来评估员工业绩，而这些项目是由具体的工作分析来决定的。用这些项目来评价业绩能使管理者在工作发生变化、以前的说明不再能够准确反映现有工作情况时，及时修改工作说明。为所有中层以上干部制定了培训计划，每个人员都了解工作分析、工作说明书和业绩评价之间的关系。这是一个很好的系统。

夏教授应向厂长提交的考察报告应对人力资源管理作助理的工作给予肯定，对该公司的人力资源管理系统特别是工作分析的作用给予高度的评价。

2．试述工业工程师与人力资源经理助理在工作分析中可能存在的协作、相辅相成的关系。工业工程师到人力资源部门，协助孙晋进行工作设计，工业工程师对生产流程和工艺特点的了解和熟悉，会帮助人力资源助理制定正确的工作说明书。答：高层管理者不仅需要具备较高的管理技能，更需要具备一些重要的人格特征。通过对位先生的测评和咨询显示，他们都追求成功，有强烈的责任感，但是在人际沟通以及看待问题做事的方式、职业兴趣上呈现较大的差异，而这种差异导致了他们一个适合另一个不适合。

答：一方面是他缺乏宏观、整体意识，不能从组织整体的视野去制定发展战略和计划，关注重心在于任务的完成和环节。显然，现在也有很多高层管理者事必躬亲，以身作则，但是，这行为风格在企业发展中的某个阶段是可以的，从未来发展的趋势看，高层管理者的创新意义策划能力、对市场的敏感和把握，对企业的生存和发展才是至关重要的。

另一方面，他缺乏人际沟通的兴趣。齐先生说自己不喜欢与人打交道，在工作中似乎也不到合适的同事和助手。

人际沟通对于高层管理人员是非常重要的。作为管理者，最主要的和最大量的工作与组织内外的各人打交道，对人际不关心的管理者是不合格的。MBA教育提供的是管理的理念、技术，但是给自己准确定位，选择适合自己的发展道路是更值得思考的事情，高层管理者并非唯一出路。

7、天龙航空食品公司的员工考评 ···向他传达所给的考绩结果。(1)你认为罗芸给马伯兰等的考绩是用的什么方法？罗芸对老马绩6分，然后开始考虑怎么给老马的各项分分数，就是先打总分，然后分项，显然是印象考评法。印象考评法中最容易犯晕轮效应，把自己看重，由某一点扩散到所有方面。

罗云对老马的考评合适吗？这显然是分数打低了一点。老马不服气也有一定的道理。

(2)天龙公司的考绩制度有什么需要改进的地方？你建议该公司应做哪些改革？

答：天龙公司应做以下改进：①考评是对过去工作反应；②分项考评；③量化考评，提拔干部要实行竞争上岗，条件公开。

8、某企业的薪酬方案

答：现代人力资源管理包括人力资源的获取、整合、保持与激励，控制与调整、开发等方面。但就目前我国大部分中小企业的机构设置，人力、物力、财力的投入来看，都不可能建立如此全面、规范的人力资源管理方案．为了适合目前中小企业的现实特点，降低管理成本，只要抓住人力资源管理的关键，在岗位职责、工作考核、工资分配等方面，充分体现现代人力资源管理“认识人性、尊重人性，以人为本”的核心和本质，就可以避免中小企业的人力资源管理困境，迈上较为规范化的轨道。

（2）这套方案是否合理可行？请你用所学的人力资源管理薪酬理论来分析。

答：中小企业在实施现代人力资源管理方案时，应主要关注并导入现代人力资源管理的核心技术——3P模式。即：首先，根据企业的生产经营特点，进行职务分析，明确所有员工各自的岗位(POST)职责，其次，根据企业的岗位职责，设计人力资源的工作绩效考核方案和工具；最后，使用绩效考核方案和工具，对企业所有员工进行定期考核，并根据绩效考核结果，设计工资福利，乃至奖金发放方案和工具．实际上，岗位职责、绩效考核与工资分配三者是有机联系的统一体，它们三者的有机联系，可以充分体现公正、合理、科学、竞争的原则。强调个人努力与团结协作的统一性；工作报酬和工作奖惩的统一性；员工个人命运与公司命运一体化；不强调资历，只看重现实的工作表现；定量评价与定性分析相结合，业绩考核与工资待遇。奖惩相互依存，考核是客观依据，待遇、奖惩是结果。这样将逐步使公司的管理走上“法制化”轨道，避免“人治”。主观臆猜等造成的不良后果。在公司这个大家庭中，对事不对人，充分调动各位员工的积极性和创造性，鼓励个人积极进取、努力奋斗，强调团结协作，促使公司和所有员工共同进步、发展。

9、摩托罗拉的员工培训0小时·······努力成为用于决定现职员工的培训需求；前瞻性培训需求分析，适用于对由于未来可能的工作调动、职位晋升或者工作内容的变化等原因需要进行的培训。

2.结合摩托罗拉公司培训需求的具体操作，说明该公司培训需求采用的是哪种方法？

答：摩托罗拉公司采用的是绩效分析法。分析该公司员工工作现状与公司理想目标之间的差距，判断这些差距中哪些是可以通过培训解决的，并以此确定组织的培训需求。

**第二篇：人力资源小抄**

人力资源的特点1具有生物性和社会性双重属性2智力性3能动性4再生性5时效性6共享性7可控性8变化性与不稳定性9独立性10内耗性11主导性

人性假设核心内容是经济人和社会人。经济人是假设人的行为动机就是为了满足自己的私利，工作是为了得到经济报酬的一种人性理论。其核心内容是1人的本性是不喜欢工作的；只要有可能，人就会逃避工作2由于人先天不喜欢工作，对于绝大多数人必须加以强迫、控制、指挥，才能迫使他们为组织目标去工作3一般人宁愿受人指挥，希望逃避责任，较少野心，对安全的需要高于一切4人是非理性的，本质上不能自律，易受他人影响5一般人都是为了满足自己生理需要和安全需要参加工作，只有金钱和其他物质利益才能激励人们努力去工作。社会人是假设人们在工作中得到物质利益固然可以受到鼓舞，但不能忽视人是高级的社会动物，与周围其他人的人际关系对人的工作积极性也有很大影响的一种人性理论。社会人假设认为驱使人们工作的最大动力是社会心理、需要，而不是经济需要，人们追求的是保持的是保持良好的人际关系。其核心内容是1管理人员不应只注意完成任务，而要把重点放在关心人和满足人的需要上2管理人员不能只注意传统的管理职能、更应重视人际关系，培养和形成员工的归属感和整体感3主张设集体奖，不主张设个人奖4管理人员应在员工和管理当局之间发挥沟通联络作用5实施参与式管理，吸引员工在不同程度上参与企业的决策和研讨。人本管理本内容1人的管理第一2以激励为主要方式3建立和谐的人际关系4积极开发人力资源5培育和发挥团队精神。

人力资源管理在组织战略中作用1决定组织中人员配置的方向。组织战略目标的实现必须依靠有能力而且愿意为组织发展作出贡献的员工，因此，合理的人员配置在组织战略实施过程中具有重要作用2决定组织中员工培训开发的方向。员工的培训开发是组织优化人员素质、提高人力资本价值的重要手段，也是影响组织人力资本投资决策的重要因素3决定对员工实施绩效管理。绩效管理对组织的业绩和发展具有重大的影响，是确保组织在战略指导下向正确的目标前进的重要控制环节4决定战略性薪酬方案选择。薪酬管理作为组织的关键战略，影响着组织对员工、求职者的工作预期，是组织为确保员工为了实现组织战略目标而付出最大努力的关键因素。

人力资源规划编制程序1预测未来人力资源供给，即估计在未来某一时间构成劳动力队伍的人员数目和类型2预测未来的人力资源需求，即预测由未来工作岗位的性质和要求所决定的人员素质和技能的类型3供给与需求的平衡，即对人力资源需求和内部供给的预测值加以比较以确定人员的净需求4制定能满足人力资源需求的政策和措施5评估规划的有效性并进行调整、控制和更新。

人力资源规划管理决策A人力资源短缺时的管理决策1利用组织的现有人员2从组织外部招聘短缺的人员3组织还可以通过一些其他方法解决这问题如把工作转包给其他组织，放弃增加生产以及用设备代替人工做一部分工作等B人力资源剩余时的管理决策1永久性裁员2人员的重新配置3降低劳动力成本

人力资源会计假设1人是人力资本的载体，是人力资源投资的承担者，是人力资本在组织中的占用形态2人是组织有价值的资源。这意味着人能够为组织提供服务，这些服务对组织具有经济价值，但不意味着人是为组织所有的3作为组织资源的人的价值受管理方式的影响。作为不同管理活动的结果，人力资源的价值可能增长、损耗或保持不变4用计量人力资源成本和价值的形式提供信息，对卓有成效地管理人力资源是必不可少的。

工作分析过程1工作分析的准备阶段A确定工作分析的目标和测重点B制定总体的实施方案C收集和分析有关的背景资料D确定所欲收集的信息E选择收集信息的方法2工作分析的实施阶段A与有关人员进行沟通B制定具体的实施操作计划C收集和分析工作信息3工作分析的结果形成阶段A与有关人员共同审查和确认工作信息B形成职位说明书4工作分析的应用与反馈阶段A职位说明书的使用培训B职位说明书的反馈与内容调整

招聘流程有六个步骤1确定需求2制定招聘计划3招募4甄选5录用6评估甄选流程有六个步骤1简历筛选2初步面试3笔试测评4复查面试5背景调查6体检

就业指导含义作用含义：就业指导是指帮助新员工了解组织情况，熟悉工作岗位，尽快承担工作职责的过程。作用：（1）使员工尽快了解组织的情况。新员工对组织的了解一般局限于过去通过媒体的信息和面试了解的信息，这些信息不够系统、全面2使新员工更快地认同组织文化。新员工只有在意识上完全认同组织文化，才能在行为上完全融入组织3使新员工掌握工作中需要遵循的规则、流程等。新员工在以后的工作中需要遵循工作组织的各项规章制度。

培训内容分为三类1知识培训包括四个层次内容A与工作相关的知识B为各岗位所需的专业知识C包括组织发展战略、经营方针等D包括更广泛的其他相关知识2业务技能培训。业务技能培训的内容包括通用技能培训、专业技能培训和职业资格培训3价值观培训。员工的态度、观念对组织的生产经营能力及组织效益的影响日益加强。

培训程序分为五个环节1培训需求分析，可在组织分析、工作分析、员工分析三个层次上进行2培训计划制定：包含确定培训目标、对象、内容、时间、方式、地点等九方面3培训课程设计4培训实施5培训效果评价：一般培训产生三种效果：积极、消极和中性效果。绩效考核指标原则1绩效考核指标与工作绩效一致原则。绩效考核指标必须与工作内容密切相关，而且是员工能够影响和控制的2绩效考核指标的可观察原则。绩效考核指标应该可以直接观察、测量、计算或通过一定方法辨别、把握与计量3绩效考核指标的结构性原则。这是说考核指标体系应该由可以反映工作成绩的条件、过程与结果三个方面指标构成4绩效考核指标的独立性原则。为了获取精确的绩效评价，绩效考核体系中的各项指标应该相互独立，没有交叉。薪酬制度设计原则1按劳取酬原则:要求以劳动为尺度按照劳动的数量和质量进行报酬分配2同工同酬原则:要求对从事相同工作的员工支付同样的报酬3外部平衡原则:要求一个组织的薪酬水平应与其他同类组织的薪酬水平保持大体平衡4合法保障原则:要求组织的薪酬制度必须符合国家的法律、法规和政策。

薪酬功能有三个功能1补偿功能。员工在劳动过程中要消耗体力和脑力，如果不对之进行相应的补偿，劳动能力就得不到恢复，员工就无法继续进行劳动2激励功能。薪酬的激励功能就在于它是全面满足员工多种需求的重要基础3调节功能。薪酬的差异可以促进人力资源的合理流动和配置。

职业生涯设计步骤一目标的拟定1确立方向2评估3具体化目标4阶段性目标二计划的执行1考虑途径2选择途径3计划与措施4执行三评估和修订1成效评估2计划修订 员工保障管理建设原则1保障人权满足社会成员基本生活需求的原则2普遍性原则3社会保障范围标准与经济发展水平相适应的原则4公平与效率结合原则5政事分开原则 解决劳动争议途径1通过劳动争议调解委员会进行调解。劳动争议调解委员会所进行的调解活动是群众自我管理、自我教育的活动，具有群众性和非诉讼性的特点2通过劳动争议仲裁委员会进行裁决。劳动争议仲裁应遵循调解原则，及时、迅速原则，一次裁决原则3通过人民法院处理劳动争议。

案例分析理论 人性假设内容

1、经济人2社会人3自我实现的人：假设认为，人有自动的、自治的工作特性，因而管理制度应保证员工能充分施展自己的才能，充分发挥他们的积极性和创造性，主张下放权力建立决策参与制度、提案制度、劳资会议制度，把个人的需要同组织的目标结合起来。4复杂人：假设的主要观点是a人的需要是多种多样的b人在同一期内会有各种需要和动机c由于工作和生活条件的不断变化，人会不断产生新的需要和动机d个体在不同单位或同一单位的不同部门中工作，会产生不同的需要e由于人的需要不同，能力各异，对于不同的管理方式会有不同的反应。员工招聘内容1招聘的途径1）内部招聘和外部招聘。a内部招聘的方法主要有公开招聘、晋升、平级调动、岗位轮换、重新雇用或召回以前的员工。内部招聘的途径有内部人才库选拔和发布职位空缺公告招聘b外部招聘的方法主要有广告、就业服务机构、人才招聘会、校园招聘、员工推荐、猎头组织、网络招聘等2优缺点:优点了解全面，准确性高；可鼓舞士气，激励员工进取；应聘者可更快适应工作；使组织培训投资得到回报；招聘费用低。缺点：a来源局限于组织内，水平等可能受限；容易造成“近亲繁殖”，出现思维和行为定式；可能会因操作不公或员工心理原因造成内部矛盾b外部招聘优点：人员来源广，选择余地大，有利于招到一流人才；新员工能带来新技术、新思想和新方法；可以平息或缓和内部竞争者之间的矛盾；节省培训投资费用。缺点：不了解组织情况，进入角色慢，较难融入组织文化；对应聘不够了解，可能招错人；内部员工的积极性可能受到影响3员工甄选方法a心理测验法：在筛选员工时，为了能够准确判断应聘者的气质、思想敏捷性、才能等，组织采用心理测验的手段。心理测验是根据一定的法则和心理学原理，使用一定的操作程序对人的认知、行为、情感等心理活动予以量化的活动b面试：是指在特定时间、地点进行的，借助预先精心设计好的、具有明确的目的和程序的谈话，通过面试者与被面试者双方对面的观察、交谈等沟通方式，了解被面试者的个性特征、能力状况以及求职动机等方面情况的一种人员甄选与测评技术。绩效考核内容1考核标准a明确性：绩效考核系统有清晰的绩效标准，能够向员工提供情报明确的指导b敏感性：绩效考核系统具有区分不同绩效员工的能力c一致性：绩效考核系统作出的评价所具有的一致程度d准确性：绩效考核系统应该能够衡量绩效的所有方面e可接受性：绩效考核系统受使用者支持的程度f实用性：绩效考核系统的设计和使用应该符合组织的成本--收益原则2管理程序a横向程序：界定绩效→设计绩效考核系统→实施绩效考核→分析和评价绩效考核记录→反馈结果与修正误差b纵向程序：一般按组织层次，即先基层再中层，最后高层，形成自下而上的过程3考核者选择a直接上司。直接上司熟悉员工的工作内容，并可近距离地观察员工的工作情况b同事。同事更多机会观察员工的工作情况，并且也熟悉工作要求，尤其是在采取团队方式工作的情况c被考核者本人。被考核者本人是最了解自己工作的人，可以说采用自我评价十分有价值d下级员工。下级员工了解上司的工作情况，他们的评价与上级的工作绩效有很大的关联性e客户。客户可以提供上司、同事无法观察到的员工工作信息。薪酬管理2基本工资制1）岗位工资制度：是指工资制按照不同岗位或不同职务的特点确定工资标准，并根据员工完成岗位职责情况支付报酬的工资制度2）技能工资制：也叫技能等级制度或职能工资制度，就是根据不同岗位培训或职务对劳动技能的不同要求和员工实际掌握的劳动技能水平而支付报酬的一种工资形式3）宽带型工资制度：是指人员配置不受工资制约、工资不依赖晋升也能增加的工资制度3绩效工资制度常见的形式有激励工资、绩效增薪、收益分享、利润分享、所有权计划、平衡计分卡等。其中激励工资、绩效增薪对个人绩效支付工资，收益分享、利润分享、所有权计划则对集体绩效支付工资，平衡计分卡是绩效增薪、收益分享、利润分享制等工资方案的组合，它从财务、顾客、流程、学习与成长等角度考核绩效，并据此支付工资。

激励理论1双因素理论认为1）激励因素，即导致人们满意的因素，主要与工作任务本身有关。它们是：成就、赞赏、工作本身、责任、进步，激励因素可以激发人们在工作中努力进取，其作用是内在的2）保健因素。即令人不满意的因素，则与工作环境条件有关。它们是：公司政策与管理方式、监督、工资、人际关系、工作条件。保健因素可预防出现不满或消除职工的不满意感，其作用是外在的2公平理论认为，个人会把自己的所得和付出与别人相比，把自己现在的所得和付出与过去相比。比较的结果，如果公平就会给人带来满意情绪，如果不公平，就会导致个人产生以某种行为改变某种状况的欲望。

分析题薪酬制度、激励理论和薪酬的意义理论部分：薪酬制度设计的原则有按劳取酬、同工同酬、外部平衡和合法保障原则。不同的组织可以有不同的薪酬制度，但必须遵循四项基本原则。薪酬有补偿、激励和调节功能。双因素理论1激励因素，即导致人们满意的因素，主要与工作任务本身有关。它们是：成就、赞赏、工作本身、责任、进步，激励因素可以激发人们在工作中努力进取，其作用是内在的2保健因素即令人不满意的因素，则与工作环境条件有关。它们是：公司政策与管理方式、监督、工资、人际关系、工作条件。保健因素可预防出现不满或消除职工的不满意感，其作用是外在的,该公司工程部经理收入与后勤部经理的收入相差很少，公司中层管理人员平均工资为一般基层员工的120~150%。从外部来说，一些关键的技术骨干力量的薪酬水平较市场明显偏低。这违背了按劳取酬和外部平衡原则，按劳取酬原则要求以劳动为尺度按照劳动的数量和质量进行报酬分配；外部平衡原则要求一个组织的薪酬水平应与其他同类组织的薪酬水平保持大体平衡公司重新公制定了薪酬制度，同时，公司进行了巨大的投资用于对办公环境进行了重新装修。前者属于激励因素，激发人们在工作中努力进取，其作用是内在的。后者属于保健因素，可预防出现不满或消除职工的不满意感，其作用是外在的。高薪的效果立竿见影，公司很快就聚集了一大批有才华有能力的人。所有的员工工作热情增加，公司的精神面貌也焕然一新。这正是薪酬激励功能所起得作用，但薪酬激励作用是短时的。王总要建立科学合理的薪酬激励机制，以发挥最佳的激励效果，必须做到：1提供具有市场竞争力的薪酬，以吸引有才能的人2确定组织内部的公平，合理确定企业内部各岗位的相对价值3薪酬必须与工作绩效挂钩，奖励优秀的工作业绩，利用金钱奖赏达到激励员工的目的。

成本控制特点1成本控制的被控对象一般存在多种发展的可能性2成本控制对价值运动实施直接控制，而对非价值运动实施间接控制3成本控制贯穿于企业生产经营的全过程4成本控制一般在事中进行5成本控制活动需要企业各个部门的通力合作 6成本控制工作可以促使企业的会计工作提高一个档次

作业成本管理内容1实施作业成本法2分析客户的需求3分析赢能力4进行作业价值分析5分析作业预算执行的结果6采用适时生产制度7全方位采取措施改善企业的生产经营成本管理原则1集中统一与分散管理相结合的原则2技术与经济相结合的原则3专业管理与群众管理相结合的原则4成本最低化原则5全面成本管理的原则战略成本管理特点1重视战略目标具有长期性2重视企业与外部环境的关系具有外向性3重视竞争优势的建立具有竞争性4重视企业生命周期的不同阶段具有动态性5提供的成本信息具有多样性和全面性

成本最低化原则？如何理解原则：成本管理的主要任务是在一定条件下，分析影响各种降低成本的困素，制定可能实现的最低的成本目标，通过有效的控制和管理，使实际执行结果达到最低目标成本的要求。理解这一原则时，应注意全面研究降低成本的可能性。其次，要研究合理的成本最低化。包含一是要从实际出发，而是要注意成本最低化的相对性。总之，应确定一个比较的标准，才能进一步确定最低化，从而解决降低成本的策略问题。

市场经济条件下完善成本管理体现应采取注意措施1经常对成本管理体系进行维护，使之渐趋完善，充分发挥成本管理体系应有的作用2积极吸收最新的成本管理的科研成果，使成本管理方法更加科学和先进3建立晚上的成本管理体系的运转程序4调整成本管理系统

相关成本与无关成本的种类，为什么要区分所谓相关成本是指与成本决策有关的一系列成本观念的总称，包括差量成本，机会成本，专属成本，重置成本。无关成本是与决策无关的一系列成本，包括沉没成本，共同成本。决策中必须区分相关成本和无关成本，凡是可以断定的无关成本，决策中不必考虑，可以剔除，以提高决策正确性和决策效率。

**第三篇：人力资源二级小抄**

1、请分析企业战略与组织结的关系

答： 1)组织结构的功能在于分工和协调，是保证战略实施的必要手段。组织结构服从战略。（钱德勒）2)企业发展到一定阶段，其规模、产品和市场都发生了变化，这时，企业应采用适合的组织发展战略，对组织结构做出相应的调整。主要战略有增大数量战略。在行业处于发展阶段，只需采用简单的结构或形式扩大地区战略。随着企业进一步发展，要求企业将产品或服务扩展到其他地区。为协调这些产品和服务，企业组织要求建立职能部门结构纵向整合战略。在行业增长阶段后期，为了减少竞争压力，企业会采取纵向整合战略。此时，组织应选择事业部制结构多种经营战略。在行业进入成熟期，企业往往选择多种经营战略，根据规模和市场情况，分别采用矩阵结构或经营单位结构。

2、请分析组织结构的外部环境。

答：组织结构的外部环境包括：①经济环境；②人口环境；③科技环境；④文化、法律等社会因素。

3、简述组织结构设计的步骤，和部门结构选择的方式

答：步骤①分析组织结构的影响因素，选择最佳的组织结构模式②根据所选的组织结构模式，将企业划分为不同的、相对独立的部门③为各个部门选择合适的部门结构，进行组织机构设计④将各个部门组合起来，形成特业的组织结构⑤根据环境的变化不断调整组织结构方式①以工作和任务为中心设计的部门组织结构可选择直线制、直线职能制、矩阵结构等模式②以成果为中心设计的部门组织结构可选择事业部制和模拟分权制等模式③以关系为中心设计的部门组织结构可选择分公司与总公司、子公司与母公司、企业集团等模式。

4、简述组织结构诊断的内容和程序

答：组织结构诊断的内容包括：①对组织结构的现状和存在的问题进行调查，掌握资料和情况（工作岗位说明书。包括企业各类岗位的工作名称、职能、权限、责任、薪资、级别，以及该岗位同其他各岗位的关系等组织体系图。即用图形来描述企业各管理部门或某一部门的职责、权限及其相互关系，一般采用金字塔式的体系图管理业务流程图。包括业务程序、业务岗位、信息传递、岗位责任制等）②通过分析研究，明确现行组织结构存在的问题和缺陷，并为提出改进方案打下基础（内外环境变化引起的企业经营战略和目标的改变，需要增加哪些新的职能？哪些原有职能需要加强？哪些陈旧职能可以取消或合并？哪些是决定企业经营的关键性职能？明确后应置于组织结构的中心地位分析各种职能的性质及类别。）③为实现企业目标，组织应当有哪些决策要做？决策由哪个管理层来做？决策制定涉及哪些部门等；④分析某个单位应同哪些单和个人发生联系？要求别人如何配合和服务。

组织结构诊断的程序包括：①组织结构调；②组织结构分析；③组织决策分析；④组织关系分析。

5、简述组织变革实施的程序和方式

答：程序①组织诊断；②确定问题；③提出改革方案；④确定实施计划；⑤评价效果；⑥信息反馈。方式①改良式变革；②爆破式变革；③计划式变革。

6、简述组织结构整的依据及过程

答：组织结构整合的依据包括：①按照整分合原理，在总体目标指导下进行结构分化；②对已作的职能分工进行有效整合，才能使整个组织结构处于内部协调状态；③通过有效的分合和整合，使企业上下畅通、左右协调。组织结构整合的过程包括：①拟定目标阶段；②规划阶段；③互动阶段；④控制阶段。

7、简述企业人员规划的内容和作用

答：企业人员规划的内容有：①人员配备计划；②人员补充计划；③人员晋升计划；④人员培训开发计划；⑤员工薪酬激励计划；⑥员工绩效管理计划；⑦其他计划。企业人员规划的作用有：①满足企业总体战略发展的要求；②促进企业人力资源管理的开展；③协调人力资源管理的各项计划；④提高企业人力资源的利用效率；⑤使组织和个人发展目标相一致。

8、请对企业人员规划的环境进行分析

答：企业人员规划的环境包括内部环境和外部环境。外部环境包括：①经济环境；②人口环境；③科技环境；④文化、法律等社会因素内部环境包括：①企业的行业特征；②企业的发展战略；③企业文化；④企业人力资源管理系统。

9、简述人力资源预测的内容、原理和作用

答：内容①企业人力资源需求预测；②企业人力资源存量与增量预测；③企业人力资源结构预测；④企业特种人力资源预测原理通过各种定性、定量方法对数据进行分析；发现事物发展过程中各种因素之间的，相互影响的规律性；包括需求预测与供给预测，以及二者的平衡作用①对组织方面的贡献；②可以提高组织的竞争力。

10、分析人力资源需求预测的影响因素

答：影响人力资源需求预测的因素包括：①顾客需求的变化；②生产需求；③劳动力成本趋势；④劳动生产力的变化趋势；⑤追加培训的需求；⑥每个工种员工的移动情况；⑦旷工趋向；⑧政府方针政策的影响；⑨工作小时的变化；⑩退休年龄的变化；11社会安全福利保障。

11、列举并简述你所知道的人力资源需求预测的分析方法

答：① 经验预测法：利用现有的情报和资料，根据有关人员的经验，结合本公司的特点，对公司的人员需求加以预测;②描述法：通过对本企业组织在未来某一时期的，有关因素的变化进行描述和假设，从描述、假设、分析和综合中提出企业未来的人力资源需求预测;③德尔菲法：采取问卷调查的方式，听取专家对企业未来人力资源需求量的分析评估，并通过多次重复，最终达成一致意见;④转换比率法：根据企业生产任务估计组织所需要的一线生产人员的数量，然后根据这一数量来估计辅助人员的数量;⑤人员比率法：先计算出企业历史上关键业务指标的比例，然后根据可预见的变量，计算出所需要的各类人员数量;⑥趋势外推法：根据人力资源历史和现有资料，随时间变化的趋势具有连续性的原理，运用数学工具对该序列加以引申。即从过运去延伸将来，从而评估人力资源的未来发展状况，达到预测目的;⑦回归分析法：依据事物发展变化的因果关系，来预测事物未来和发展趋势，达到预测目的;⑧经济计量法：综合考虑各种因素，且考虑各因素间的交互作用，依此来预测人力资源需求;⑨灰色预测模型法：对既含有已知信息，又含有未知或未确定信息的系统进行预测;⑩生产模型法：根据企业的产出水平，和资本总额来进行预测;11马尔可夫分析法：通过观察历年企业内部人数的变化，找出组织过去人事变动的规律，由此推断未来的人事变动趋势和状态;12 定员定额分析法：通过对工作定额分析、岗位定员、设备看管定员定额、劳动效率定员、比例定员等方式来进行预测;13计算机模拟法：在计算机中运用各种复杂的数学模式，对各种情况下企业组织人数和配置运转情况进行模拟测试，从模拟测试中预测人力资源需求。12．列举并简述人所知道的人力资源供给预测的分析方法

答：①人力资源信息库：利用人力资源信息库，获取员工的晋升、调动、解聘等方面信息，来确切反映员工流动信息，达到人力资源供给预测的分析;②管理人员接替模型：设计管理人员的接替模型，从而达到管理人员的供给预测;③马尔可夫模型：通过发现组织人事变动的规律，推测组织在未来的人员供给情况;④外部供给预测分析：综合考虑地域性因素，人口政策及人口现状，劳动力市场发育程度，社会就业意识和择业心理偏等因素，对外部供给预测进行分析。

13、如何进行企业人员的供需平衡分析？

答：①组织内部人浮于事，内耗严重，生产式工作效率低下，说明人力资源供大于求;②企业设备闲置，固定资产利用率低既是一种浪费，同时也说明人力资源供小以求;③对企业人力资源的供给与需求进行深入的预测分析之后，根据两个方面预测的结果，进行全面的综合平衡。

14、简述制定人员规划应遵守的原则以及及的制定程序.答：制定人力资源规划应遵守四方面的原则：①确保人力资源需求的原则;②与内外环境相适应的原则;③与战略目标相适应的原则;④保持适度流动性原则

人力资源规划具体制定程序包括：①调查、收集和整理涉及企业战略决策和经营环境的各信息;②根据企业和部门的实际情况确定其人员规划期限，了解现有状况，为预测准备资料;③分析人力资源供需影响因素，采用定性定量的方法对供需进行预测;④制定人力资源供需平衡的总计划和各项业务计划;⑤人员规划的主人与修正。

１５、简述人力资源信息系统的内容与作用.答：包括：①技能清单：包括员工的岗位适合度，技术等级和潜力等方面信息;②管理才能清单：包括管理者的管理才能及业绩。作用是：①为人事决策提供可行信息；②能够使企业更加合理，更加有效的利用人力资源

１６、请列出一个具体的案例：按照本章介绍的人员规划的程序与方法有行编制一份企业人力资源计划书 答：

立鹏公司2025源计划书

2025要结束，为了做好2025年的人力资源计划，特就公司2025年的战略目标及实际情况，作出2025年的人力资源规划：

①人员配备计划：在2025年销售量400万的基础上，2025年再增加1000万的前提下，计划从内部人力资源信息系统中培训一些优秀员工或干部担任基层管理或更高一级的管理，再在现有的500人的前提下，根据人力资源需求分析，适当的招聘一部分员工;②人员补充计划：按照内部供给分析，预测内部供给人数，再进行外部供给分析，预测外部供给人数，根据公司增加100万销售的战略要求，并对各个岗位，人员配置情况进行预测分析，确定最终的补充人数;③人员晋升计划：按照晋升条件，晋升比率，晋升时间等指标，进行综合的考核，确定人员晋升计划，达到人与事的最佳匹配，把有能力的人用到最适合的岗位上;④人员培训开发计划：制定2025年的培训计划，有效的开发人员培训与开发。培训计划包括：受训人员的数量、培训的方式方法、培训的内容、培训费用的预算等。最大极限的开发员工的潜能;⑤员工薪酬激励计划：为了保证公司人工成本与经过状况之间的恰当比例关系，充分发挥薪酬的激励功能，制定薪酬激励计划。先对未来的薪酬总额进行预算，并设计、制定、实施未来一年的激励措施，以充分调动员工的积极性;⑥员工绩效管理计划：通过员工职业生涯规划，把员工的个人职业发展与组织需要结合起来，从而有效留住人才，稳定公司的员工队伍。开展绩效考核制度，通过对各个方面的绩效评估，确定其绩效奖金，从而提高工作的积极性，激发他们的主观能动性，使其在公司发挥出更大的作用;⑦其他计划：制定员工援助计划，安全生产计划等，确保员工在最需要帮助的时候给予一定的援助，让其感到公司的温暖，从而以厂为家的概念。提高安全生产，最大能力地保障生产需要。既为企业节省了不必要的安全事故的支出，又同时保障了员工的人身安全，达到以人为本的目的。

一、员工素质评测的基本原理，类型和主要原则

答：基本原理：1.个体差异2.工作差异原理3.人岗匹配原理。类型：

1、选拔性测评（特点a.把不同素质、水平的人区分开.b标准刚性强不能含糊不清。c过程强调客观性。实现评测方法数量化和规范化。d制表具有灵活性。e.结果体现为分数或等数）

2、开发性测评

3、诊断性测评（特点：

1、内容或精细或全面广泛

2、结果不公开

3、有较强的系统性）。主要原则：

1、客观测评与主观测评相结合。

2、定性测评与定量测评相结合。

3、静态测评与动态测评相结合。

4、素质评测与绩效测评相结合。

5、分项测评与综合测评相结合。

二、员工素质测评量化的主要形式和测评标准体系，如何构成及类型

答：主要形式：

1、一次量化与二次量化。

2、类别量化与模糊量化。

3、顺序量化、等距量化与比例量化。

4、当量量化。测评标准体系：a、素质测评标准体系的要素【

1、标准（形式分：评语短句式、设问提问式、方向指示式）（操作方式分：测定式、评定式）

2、标度（分为：量词式、等级式、数量式、定义式、综合式）

3、标记】测评标准体系的构成1、横向结构【结构性要素（身体素质、心理素质）、行为环境要素、工作绩效要素】

2、纵向结构（评测内容、评测目的、评测制表）类型

1、效标参照性标准体系。

2、常模参照性指标体系

三、品德测评、知识测评和能力测评的内容和方法

答：品德测评（1、FRC品德测评法是事实报告计算机辅助分析的考核行品德测评法，基本思路是借助计算机分析技术，从个体品德结构要素中确定一些基本要素，再从基本要素中选择一些表征行为或事实，然后要求被测评者就自己是否具备这些表征行为与事实予以报告。报告的方式可以是个别的谈话，也可以是集体的问卷。每个人所表征的行为事实，经过信息处理后，即储存于个人品行信息库中，然后计算机根据专家仿真测评系统对评测人报告的表征行为进行分析，做出定性与定量的评定）。

2、问卷法（是一种实用、方便、高效的方法，他的代表有卡特尔16个因素个性问卷、艾森克个性问卷、明尼苏达多相个性问卷）、3、投射技术（特点：目的隐蔽性、内容的非结构性与开放性、反应的自由性）知识测评知识测评是对人们掌握的知识量、知识结构与知识水平的测量与评定，把认知目标分为六个层次（知识、理解、应用、分析、综合、评价）我国市（记忆、理解、应用）能力测评（一般能力测评、特殊能力测评、创造力测评、学习能力测评）

四、素质评测的准备、实施、结果调整和综合分析的步骤和方法

答：准备阶段：

1、收集必要的资料

2、组织强有力的测评小组（具备：a坚持原则、公正不偏。b有主见，善于独立思考。

3、有一定的测评工作经验。

4、有一定文化水平。

5、有事业心，不怕得罪人。

6、作风正派，办事公道。

7、了解被测评对象的情况）

3、评测方案的制定（内容：被测评对象范围和评测目的、素质能力测评的指标体系和参照标准设计的确立、测评员工的选择、测评方法的选择）实施阶段：

1、测评前的动员。

2、测评时间和环境的选择。

3、测评操作程序【a、报告评测指导语（员工素质测评的目的、强调测评与测验考试的不同、填表前的准备工作和填表要求、举例说明填写要求、结果保密和处理以及结果的反馈）b、具体操作（单独、对比）c、回收测评数据】测评结果调整：

1、引起测评结果误差的原因（测评指标体系和参照标准不够明确、晕论效应、近因误差、情感效应、参评人员训练不足）

2、测评结果处理的常用分析方法（集中趋势分析、离散趋势分析、相关分析、因素分析）

3、测评数据处理。综合分析测评结果：

1、测评结果的描述【数字描述、文字描述(基本素质、技术水平、业务能力、工作成果)

2、员工分类（调查分类标准、数学分类标准）

3、测评结果分析方法【要素分析法（结构分析法、归纳分析法、对比分析法）综合分析法、曲线分析法】

五、面试的内涵、类型、发展趋势以及基本程序

答：面试内涵：

1、以谈话和观察为主要工具。

2、是一个双向沟通的过程。

3、具有明确的目的性。

4、是按照预先设计的程序进行的。

5、面试考官与应聘者在面试过程中的地位是不平等地。面试的类型：

1、根据面试的标准化程度，可分结构化面试（规范化面试）、非结构化面试、半结构化面试。

2、根据实施方式可分，单独面试（序列化面试）与小组面试（同时化面试）。

3、根据进程分，一次性面试和分阶段面试。

4、根据内容分为情景性面试和经验性面试。发展趋势：

1、面试形式丰富多样，从单独面试到集体面试，从一次性面试到分阶段面试，从非结构化面试到结构化面试。

2、结构化面试成为面试的主流。

3、提问的弹性化。

4、面试测评的内容不断扩展，包含能力、心理、求职动机等。

5、面试考官的专业化。

6、面试的理论和方法不断发展。面试的基本程序：

1、面试准备阶段【1制定面试指南（团队的组建、面试准备、面试提问分工和顺序、提问技巧、评分办法）

2、准备面试问题（确定岗位才能的构成和比重、提出面试问题）

3、评估方式确定（确定面试问题的评估方式和标准、确定面试评分表）

4、培训面试考官】

2、面试的实施阶段

1、关系建立阶段。

2、导入阶段。

3、核心阶段。

4、确认阶段。

5、结束阶段。3面试的总结阶段【1综合面试结果（综合评价、面试结论）。

2、面试结果的反馈（了解双方更具体的要求、关于劳动的签订、对未被录用者的信息反馈）

3、面试结果的评价阶段。

六、面试的常见问题与实施技巧

答：常见问题

1、面试目的不明确。

2、面试标准不具体。

3、面试缺乏系统性。

4、面试问题设计不合理（直接让应聘者描述自己的能力、特点、个性的问题多项选择式的问题）

5、面试考官的偏见（第一印象、对比效应、晕论效应、录用压力）面试的实施技巧

1、充分准备。

2、灵活提问。

3、少听多说。

4、善于提取要点。

5、进行阶段性总结。

6、排除各种干扰。

7、不要带有个人偏见。

8、在倾听时注意思考。

9、注意肢体语言沟通。另外人的面部表情、肢体语言也是验证和判断的对象。

七、员工招聘时应注意的问题

答：

1、简历并不能代表本人。

2、工作经历比学历更重要。

3、不要忽视求职者的个性特征。

4、让应聘者更多的了解组织。

5、给应聘者更多的表现机会。

6、注意不忠诚和欠缺诚意的应聘者。

7、关注特殊员工。

8、慎重做决定。

9、面试考官要注意自身的形象（能力和素养）

八、结构化面试的类型、实施程序和开发方法

答：类型

1、背景性问题。

2、知识性问题。

3、思维性问题。

4、经验性问题。

5、情景性问题。

6、压力性问题。

7、行为行问题。实施程序

1、构建选拔素质模型（A、组建测评小组。B在任职人员中选出一定的人员组成测验样本。C、对样本进行人格测验，总结各个被测人员的素质特征。D、将结果进行综合，列出招聘岗位选拔性素质表。E、将素质表中的各个素质进行分级总结）

2、设计结构化面试提纲（A、将选拔性素质分解为一组选拔性素质，每一个选拔性素质就是一个裁判指标。B、请专家针对每一个测评指标设计出一系列的问题，并对这些问题进行修改完善，形成问卷。C、将问卷发给该岗位的部分员工，进行预先测试，检验其有效性。通过，则形成最终问卷；若不通过，则重新设计问题，重复本步骤，直至通过检验，形成问卷。D、编写结构化面试大纲。结构化面试大纲本质上是结构化面试问卷的另一种表现形式）

3、制定评分标准及等级评分表。

4、培训结构化面试考官，提高结构化面试的信度和效度（A、要求面试考官具有相关的专业知识，了解组织状况和岗位要求，清楚每一个测评指标、测评标准、问卷题目及相关背景信息。B、要求面试考官有丰富的社会工作经验，善于观察，能客观地记录应聘者在面试过程中地各种反映，把握应聘者地特征。C、要求面试考官掌握相关地员工测评技术，能熟练运用各种面试技巧，随机应变，把握面试地发展方向，不让应聘者偏离测评指标，有效地控制面试局面。D、要求面试考官具有良好地个人品德和修养，能保持和善、公正，避免评价偏差，遵守打分规则，确保应聘者机会平等。）

5、结构化面试及评分。

6、决策（A、淘汰不具备关键选拔性素质地候选人。B、对候选人指标等级得分做处理。C、对S相等地候选人员作处理。D、对S相等，的正分地指标地数目也相等地候选人作处理。E、根据人力资源规划种招聘人数的要求，按照小编号优先的原则，从前到后选取一定数量的应聘者作为候选人。结构化面试的开发由于企业外部环境的变化和企业本身的发展，企业对任职者的要求发生变化，需要对选拔性素质模型进行调整，对结构化面试进行开发。包括：评测标准的开发，即选拔性素质模型的构建；结构化面试问题的设计；评分标准的确定。

九、招聘决策中的群体决策方法

答：是指在招聘活动中1.建立招聘团队，由企业高管、人力部门、用人部门经理、用人部门经验丰富的员工代表组成。组成团队后可采用各位招聘人员互相评价的方法来确定各自的评价权重。2.实施招聘测试，根据招聘计划进行各种测试，如笔试、面试。3.作出聘用决策，根据评分表中的排名结果作出决定。

十、行为结构面试的内涵和问题设计要求

答：行为描述面试简称BD(behavior description)面试，是一种特殊的结构化面试，与一般结构化面试的区别在于，它采用的面试问题都是基于关键胜任特征的行为性问题。这种面试方法在于对目标岗位进行充分而深入分析的基础上，对岗位所需的关键胜任特质进行清晰的界定，然后在应聘者过去瓣经历中探测与这些要求相关的行为样本，在胜任特质的层次上对应聘者做出评价。

1、行为描述面试的实质

2、行为描述面试的假设前提

3、行为描述面试的要素在进行行为描述面试时，面试考官应把握住4个关键的要素要求【A、情境（situation），即应聘者经历过的特定工作情境或任务B、目标（target），即应聘者在这情境当中所要达到的目标C、行动（action），即应聘者为达到该目标所采取的行动D、结果（result），即该行动的结果，包括积极的和消极的结果，生产性和非生产性的结果】

十一、无领导小组讨论的概念、类型、原理和优缺点 答：概念：是指由一定数量的一组被评人（6～9人），在规定时间内（约1小时）就给定的问题进行讨论，讨论中无领导。最后测评由观察者给每一个应试者评分类型a、根据讨论的主体有无情境性，分为无情境性讨论和情境性讨论b、根据是否给应聘者分配角色，分为不定角色讨论和指定角色讨论。优点：a、具有生动的人际互动效应b、能在被评价者之间产生互动c、讨论过程真实，易于客观评价d、被评者难以掩饰自己的特点e、测评效率高缺点：a、题目的质量影响测评的质量b、对评价者和测评标准的要求较高c、应聘者表现易受同组其他成员影响d、被评者的行为仍然有伪装的可能原理：无领导小组讲座旨员工素质测评的一种方法，目前流行的素质理论包括素质的“冰山模型”或“洋葱模型”，把人素质从里到外大致划分成为内在素质（态度、动机、价值观等）、知识和技能、外在行为三部分，其中外在素质只能通过外在行为来衡量。

十二、无领导小组讨论的操作流程

答：1.前期准备：a、编制讨论题目（工作分析-素质界定-编制试题）b、设计评分表（评分标准、评分范围）c、编制计时表（发言时间是测试点之一）d、对考官的培训（培训与模拟评分）e、选定场地（环境与场地安排）f、确定讨论小组（6-9人 同质 陌生）2.具体实施阶段：a、宣读指导语（规范）b、讨论阶段（观察与讨论）3.评价与总结：考官从以下几方面评估a、参与程度b、影响力c、决策程序d、任务完成情况e、团队氛围和成员共鸣感。

十三、无领导小组讨论题目的类型、设计原理和流程

答：类型A、开放式问题 如，事业的成功取决于哪些因素B、两难式问题 两条信息上报一条C、排序选择型问题（多项选择问题，如遇险问题）D、资源争夺型题目E、实际操作型题目 搭积木原理A、联系工作内容B、难度适中C、具有一定的冲突性流程A、选择题目类型B、编写初稿（团队合作、广泛收集资料 a.与人力部门沟通 b.与直接上级沟通 c.查询相关信息）C、调查可用性 重要在于确认是否广为流传D、向专家咨询 咨询以下内容（1)题目是否与实际工作相联系，能否考察出被评者的能力2)如果是资源争夺型问题或两难式问题，案例能否均衡3)题目是否需要继续修改完善）E、试测题目的难度平衡性F、反馈、修改、完善（1)参与者的意见2)评分者的意见3)统计分析的结果）

一、员工培训计划与教学计划制定的程序和方法

答：方法

1、培训需求分析A.目标 明确员工现有技能水平和理想状态之间的差距B.方法 测评现有成绩，估计它与理想水平的差距

2、工作岗位说明A.目标 收集有关新岗位和现在岗位要求的数据B.方法 观察查阅有关报告文献

3、工作任务分析A.目标 明确岗位对于培训的要求，预测培训的潜在困难B.方法 对将要涉及的培训进行分类和分析

4、培训内容排序A.目标 排定各项学习内容或议题的先后次序B.方法 界定各项学习内容或议题的地位及其相互关系据此进行排序

5、描述培训目标A、目标 编制目标手册B、方法 任务说明和有关摘要，对说明文字推敲、润色、加工

6、设计培训内容A、目标 根据培训目标确立培训具体项目和内容B、方法 聘请专家或借助中介机构选择培训科目

7、设计培训方法A、目标 根据培训

项目的内容选择培训方式方法B、方法 采用经验总结、小组讨论、专家咨询等多种形式提出具体对策

8、设计评估标准A、目标 选择测评的工具，明确评估的指标和标准B、方法 采用模拟实验或聘请专家对测评工具、评估指标和标准进行初步评价

9、试验验证A、目标 对培训规划的评析，发现其优缺点，并进行改进B、方法 征求多方意见或进行实验试点进行诊断，找出议题并修改完善

2、我国常用的教学设计程序1）确定教学目的2）阐明教学目标3）分析教学对象的特征4）选择教学策略5）选择教学方法及媒体6）实施具体的教学计划7）评价学员的学习情况，及时进行反馈修正。

二、培训课程要素、设计原理和程序

答：要素1）课程目标 2）课程内容 3）课程教材 4）教学模式 5）教学策略 6）课程评价 7）教学组织 8）课程时间 9）课程空间 10）培训教师11）学员设计原则1）培训课程设计要符合企业和学员的需求2）培训课程设计要符合成人学员的认知规律3）培训课程的设置应体现企业培训功能的基本目标，进行人力资源开发程序1）培训项目计划，包含三个层次：①企业培训计划 ②课程系统计划 ③培训课程计划2）培训课程分析，主要包括：课程目标分析和培训环境分析3）信息和资料的收集、可咨询客户、学员和有关专家及借鉴其他培训课程4）课程模块设计5）课程内容的确定，包括①内容的选择 ②内容的制作 ③内容的安排6）课程演练与试验7）信息反馈与课程修订

三、培训课程内容的基本要求

答：

1、相关性 其内容选择要与企业实际相结合、要能主动适应企业的发展趋势

2、有效性 这是判断培训水平高低的一个重要标准

3、价值性 培训内容应能满足学员的兴趣及培训需求

四、培训教师的来源、特点及选聘标准

答：外部培训师优点：A.选择范围大，可得到高质量的培训师资B.可带来许多全新的理念C.对学员具有较大的吸引力D.可提高培训档次，引起企业重视E.容易营造气氛，获得良好的培训效果缺点A.企业与其缺乏了解，加大培训风险B.教师与企业及学员之间缺乏了解，可能降低培训适用性C.学校教师缺乏实际工作经验，导致纸上谈兵D.聘用成本较高开发途径A.大中专院校教师B.专职培训师C.顾问公司聘请培训顾问D.聘请本专业的专家、学者E.通过网络联系、寻找企业内部的培训师优点A.了解企业、培训有针对性、利于提高培训效果B.与学员相互熟悉之间交流顺畅C.培训相对易于控制D.成本较低缺点A.不易在学员中树立威望，影响学员参与度B.内部选择范围小，不易开发高质量的教师队伍C.看待问题受环境影响，不易上升高度选聘标准A.具备经济管理类和培训内容方面的专业理论知识B.对培训内容所涉及的问题有实际工作经验C.具有培训授课经验和技巧D.能熟练适用培训教材及工具E.具有良好的交流与沟通能力F.具有引导学员自我学习的能力G.善于在课堂上发现并解决问题H.积累与培训内容相关的案例与资料I.掌握培训内容所涉及的一些前沿问题J.拥有培训热情和教学愿望

五、培训手段的设计方法

答：

1、针对不同的课程内容选择与之相适应的培训方法

2、从学员的差异性出发，设计适合的控制手段

3、充分考虑学员的兴趣与动力

4、评估手段的可行性

六、简述企业管理人员培训的内容及方法

答：管理人员的层次（高层人员：理念占42.7％、中层：人文技能占42.4％、基层：专业技能占50.3％）培训内容

1、知识补充与更新

2、技能开发

3、观念转变

4、思维技巧培训方式培训方式高层管理人员培训方式（高级研习班、研讨会、报告会、自学、企业间的交流、热点案例研究等形式；到相关院校参加在职高等学历教育和MBA、EMBA等教育；出国考察、业务进修等。但注意公费、过场、混文凭）接班人的教育培训（1、企业内部教育培训，召开内部学习研讨会

2、参加外部的研讨班

3、国内外高等学校的工商管理学院进修

4、子公司实习，获得作为领导者的决策体验

5、将上述若干培养方式综合起来的“三明治”式培养课程。中层管理人员培训应该侧重进行业务上的培训，同时也要传递管理新知和理念，使他们更好地理解和执行企业高层地决策方针，更有效地计划、组织、领导控制日常经营职能，使目标顺利实现（目标：提高其胜任未来工作所必须地经验、知识和技能；使其能够宣传和深化企业地宗旨、使命、信念、价值观和管理文化；培养个别骨干分子成为企业未来高层管理人员地接班人。内容：开发他们地任职能力，使他们深刻理解现代经营管理系统和经营活动中人的行为，提高他们对人地判断和评价能力以及与人沟通交流地能力。基层人员培训

1、会议组织与控制

2、全面质量管理及实施

3、合理化建议地组织和生产方法

4、员工考核和激励

5、企业规章制度管理技能开发的基本模式

1、在职开发

2、替补训练优点：训练周密，管理人员在预定接替地工作环境和职位上工作；极大地增强开发者地积极性和主动性缺点可能感到前途渺茫，积极性下降；有些上级害怕被人取代不传授他们所有知识和技能。

3、短期学习优点：能全力进行学习；学习有针对性、有深度，效果较好。缺点：脱岗一定时间会对工作带来一定影响。

4、轮流任职计划

5、决策模拟训练

6、决策竞赛

7、角色扮演

8、敏感性训练

9、跨文化管理训练（1、使受训管理人员掌握各种文化背景知识

2、改变受训者的态度，消除受训者的偏见，让他们有“各种文化没有好坏之分，只是各不相同，我们必须理解和尊重各文化

3、使受训管理人员掌握与不同文化背景的人打交道的技巧）

七、简介培训效果与评估的基本概念、类型、形式、作用和具体步骤 答：概念①培训效果是指企业和受训者从培训当中所获得的收益②培训评估就是对员工培训活动的价值作出判断的过程形式①非正式评估和正式评估②建设性评估和总结性评估培训效果评估的作用和主要内容作用①可以对培训效果进行正确合理的判断，以便了解某一项目是否达到原定的目标和要求②受训人知识技术能力的提高或行为表现的改变是否直接来自培训的本身③可以检查出培训的费用效益，有助于资金得到更加合理的配置④可以较客观地评价培训者的工作⑤可以为管理者决策提供所需的信息评估内容①培训目标达成情况评估②培训效果效益综合评估③培训工作者的工作绩效评估基本步骤①作出培训评估的决定 a.评估的可行性分析 b.确定评估的目的②制定培训评估的计划 a.选择评估人员 b.选择评估对象 c.建立评估数据库 d.选择评估形式 e.选择评估方法 f.确定方案及测试工具③收集整理和分析数据④培训项目成本收益分析⑤撰写培训评估报告⑥及时反馈评估结果a.培训管理人员 b.高层领导者 c.受训员工 d.受训者的直接主管

八、简述培训评估的层级体系的特点

答：特点①反应评估 易于进行，最基本普遍的评估方式。缺点是学员的感情因素较高②学习评估优点是对学员有压力，使他们更认真的学习。对培训讲师也是一种压力，使他们更负责、精心地准备课程和讲议缺点评估所带来的压力导致报名不踊跃，所采用的测试方法的可靠度和可信度有多大，测试方法的难度是否合适对工作行为转变来说并非是最好的参考指标③行为评估优点可以直接反映培训效果，可以使领导及直接主管看到培训效果，使他们支持培训缺点实施时间跨度长、花费时间多、占用人员广、问卷设计难、有不相干因素干扰④结果评估优点可以打消高层主管投资培训的疑虑、支持培训缺点a.时间长 b.相关经验少、评估技术不完善c.必须取得管理层的合作d.不好分辨结果与培训的因果关系

九、简述培训效果评估的方法

答：

1、定性评估方法是指评估者在调查研究，了解实际情况的基础之上根据自己的经验和相关标准，对培训效果作出评价的方法优点简单易行、综合性强，需要的数据资料少，可以考虑到很多因素，评估过程中评估者可以充分利用自己的经验缺点评估结果受评估者的主观因素、理论水平和实践经验的影响很大，不同的评估者对同一问题可能作出不同的判断评估方法有：问卷调查、访谈、观察和座谈等

2、定量评估方法能对培训作用的大小，受训人员行为方式改变的程度及企业收益多少给出数据解释，通过调查统计分析来发现与阐述行为规律。方法：

1、问卷调查法（步骤A、明确调查了解什么信息B、设计问卷1）顺序2）表达方式3）实际内容4）问题形式C、测试问卷。D、正式开展调查。E、进行资料分析，编写调查信息报告。适用于调查面广、以封闭式问题为主的调查）

2、访谈法（步骤：A、明确你要采集的信息。B、设计访谈方案。C、测试访谈方案。D、全面实施。E、进行资料分析，编写调查信息报告。适用于调查面窄、以开放式问题为主的调查。还有电话访谈）

3、观察法（方法：评估者在培训结束后亲自到受训者所在工作岗位上，通过仔细观察记录培训对象在工作中的业绩进行比较，以此来衡量培训对受训者所起到的效果，不能大范围

使用，一般只是针对一些投资大、培训效果对企业发展影响较大的项目。

4、座谈法（方法：将受训者召集在一起开讨论会，让每位员工讲述自己通过培训会学了什么并如何把学到的东西应用到工作中去，以及他是否需要帮助，从中获得关于培训效果的信息。注意讨论会不要在培训一结束就举行，效果反映需要一定时间，过早评估可能很难得到有效的信息。

5、内省法（步骤：A、准备工作B、全面实施阶段C、排序计分阶段）

6、笔试法（步骤：

1、确定培训目标。

2、起草测试题目。

3、选择、排序测试题目。

4、为学员准备考试说明。

5、准备记分卡。

6、进行测验。

7、分析测验结果）

7、操作性测验

8、行为观察法（步骤：

1、描述解释培训项目计划开发的特定技能，就是观察对象。

2、将技能分解若干，对行为进行分析和分类，并明确某一类行为于培训目标的关系。

3、练习上一步所说的行为分类。

4、被观察者开始工作，观察人员记录其真实行为。

5、将观察结果汇总，反馈给被观察人员及其主管）

十、培训评估报告的撰写步骤和要求

答：撰写要求①注意接受调查的受训者的代表性，避免因调查样本缺少代表性而作出不充分的归纳②要尽量实事求是切忌过分美化和粉饰评估结果③必须观察培训的整体效果以免以偏概全④必须以一种圆熟的方式论述培训结果中的消极方面，避免打击有关培训人员的积极性⑤当评估方案持续一年以上时间时，评估者需要作中期评估报告。⑥要注意报告的文字表述与修饰撰写步骤①导言②概述评估实施的过程③阐明评估结果④解释评论评估结果和提供参考意见⑤附录⑥报告提要

一、简述绩效考评效标的概念和种类

答：答：绩效考评效标的概念是：效标是指评价员工绩效的指标和标准，为了实现组织目标，对个人或集体的绩效应当达到的水平要求。绩效考评效标的种类包括：①特征性效标；②行为性效标；③结果性效标

二、行为导向型、结果导向型和综合型绩效考评的九种方法内容、特点和实施要点

答：

1、结构式叙述法内容它是采用一种预先设计的结构性的表格，由考评者按照各个项目的要求，以文字对员工的行为作出描述的考评方法特点该方法简便易行，特别是要有被考评者的参与，使其正确性有所提高。但本方法由于受考评者的文字水平，实际参与考证的时间和精力的限制，使其可靠性和准确性大打折扣实施要点将所有员工的个体工作绩效，通过一个共同的标准即整体绩效进行衡量，整体绩效作为一个全面的绩效考量指标，它是单一的、缺乏量化的、没有客观依据的一种考评标准，因而使考证结果受到考评者主观因素的制约和影响

2、强迫选择法内容它是一种行为导向型的客观考评方法，考评者必须从3-4个描述员工某一方面行为表现的项目中，选择一项内容作为单项考评结果特点可以避免考评者的趋中倾向、过宽倾向、晕轮效应或其他常见的偏误实施要点可以用来考评特殊工作行为表现，也可适用企业更宽泛的不同类别人员的绩效描述与考评，它是一种定量化考评。但难以在企业人力资源开发方面发挥作用，因为最终的考评结果不会反馈给员工个人

3、短文法内容在考评期末撰写一篇短文，对突出业绩作出描述，以作为上级主管考评的重要依据。或由考评者写一篇短文以描述员工绩效，列举突出的长处和短处的事实特点由考评者撰写报告，能减少考评的偏见与晕轮效应；由被考评者撰写短文，水平低的人不得要领，水平高人又容易夸大其词实施要点：考评者花费时间和精力较多；适用激发员工表现，开发其技能；而不能用于员工之间的比较，以及重要的人事决策；适用范围很小

4、成绩记录法内容由被考评者把自己与工作职责有关的成绩写在一张成绩记录表上，然后由其上级主管验证，最后由外部专家分析，从而对被考评人的绩效进行评价特点外部专家参与。其时间、人力和成本等耗费较高。适用律师和教职员工等职位实施要点具有很强的适用性和有效性，特别是与行为量表等考评方法结合使用，效果会更好

5、劳动定额法内容在工作研究、方法研究和动作研究的基础上，进行时间研究，对劳动消耗量作出了限定，制定工时定额，作为绩效考评的依据特点使其组织形式和作业方法达到精简、高效、健康、舒适、安全等方面的要求，最终实现劳动组织最优化，工作环境条件安全化的目标实施要点根据公司的工种和工序，可以采取多种不同形式的劳动定额，计划定额，设定定额等多种多样的形式和方法

6、图解式评价量表法内容首先将岗位工作的性质和特点，选择绩效有关的若干评价要素，再以这些评价要素为基础，确定出具体的考评项目（指标），每个项目分成5-9个等级，最后制成专用的考评量表特点涵盖员工个人的品质特征、行为表现和工作结果，使其具有广泛适应性，同时具有简单易行、设计简单、汇总快捷等优点实施要点在应用过程中，考评者根据对下属的观察和了解。只需在量表的每个项目等级评估的尺度上作出记号，待考评完成后，将各项所得分相加，即得出考评总结果

7、合成考评法内容将几种比较有效的方法综合在一起，采用合成的绩效考评的方法特点合成考评法虽不能进行人员的横向比较，但对管理人员来说，具有更强的针对性和适用性，从而有助于提高绩效管理水平实施要点采用一定的表格形式，在对各评价要素作出明确的描述和界定的基础上，将考评与绩效改进计划有效的结合在一起，通过考评，找出存在的问题和不足，并提出今后的改进措施和办法

8、日清日结法内容对全公司所有工作、物品及区域进行详细分工，形成人人都管事，事事有人管的目标管理体系。同时，每人每天根据当天工作发现的问题及差距，确定第二天提高的目标进行动态调整特点体现了“客观、真实、公平、公正和公开”的原则，从而使薪酬奖励制度的“保障与激励”双重功能得以充分发挥实施要点先设定目标，然后每天对工作进度和实际完成情况进行小结，对反映出来的问题及时纠偏。根据日清日结记录进行考评，使员工的绩效考评有据可查，事实清楚

9、评价中心技术内容采取实务作业，自主式小组讨论，个人测验，面变评价，管理游戏，个人报告等方法技术，广泛观察被考评者的特质和行为，从而为绩效考评提供可靠真实的依据特点通过实务作业、自主式小组讨论、个人测验、面谈评价、管理游戏、个人报告等，可以检验决策能力、分析能力、应变能力、授权技巧等，以及对人际关系，团队精神，领导能力，表达能力和影响力作出评价实施要点实务摸拟某管理岗位，并解决工作中出现的问题；团体讨论，围绕专题作出整体决定；通过陈述报告，检测表达和雄辩能力。

三、合成考评法的含义及实施要点

答：含义是将几种比较有效的绩效考评方法综合在一起，对组织或员工个人进行考评的一种方法。它的特点

1、它考评的是一个团队而不是某个员工

2、考评的侧重点具有双重性，既考虑岗位职责和现实任务，又考虑团队员工个人潜能的分析与开发

3、表格简单便于填写

4、考评量表采用三个等级，即极好、满意、不满意。

四、日清日结法的含义和特点、实施程序和步骤

答：含义日清日结法即OEC法（over every control clear）,是指全方位地对每人每天每事进行清理控制，做到“日清日毕、日清日高”。海尔管理风格可以概括为四个字“严、细、实、恒”严，即要求严格，严格管理。细和实，即分工细，责任实。恒，即持之以恒。海尔坚持“一个核心和三个原则”，一个核心指市场不变的规律就是“永远在变”的法则原则闭环原则（PDCA）原则；比较分析原则；不断优化原则实施程序和步骤

1、设定目标

2、控制

3、考评与激励

五、评价中心技术

答：评价中心采用六种方法技术，广泛观察被考评者的特质和行为。

1、实务作业或套餐式练习。

2、自主式小组讨论

3、个人测验

4、面谈评价

5、管理游戏

6、个人报告

六、说明在绩效考评活动中可能出现的各种偏误，并对20种考评方法的性能特征进行对比分析。

答：1.分布误差（A、宽厚误差即评定结果是负偏态分布，大多数员工评为优良.B、苛严误差即评定结果是正偏态分布，大多数员工被评为不合格或勉强及格。C、集中趋势和中间倾向）

2、晕轮误差纠正方法一是建立严谨的工作记录制度。二是评价标准要制定得详细、具体、明确。三是对考评者进行适当的培训

3、个人偏见

4、优先和近期效应

5、自我中心效应对比偏差相似偏差纠正方法同晕轮误差

6、后继效应克服方法是一次只评价全体员工绩效的某一方面，然后再评价另一方面，最后将每个员工的所有评价结果汇总

7、评价标准对评价结果的影响是影响考评结果的客观原因 对比分析：20种考评方法的性能特征对比分析：这20种考评方法各具特点，既有自己的优势，也有自己的缺陷和不足，有的适用大型企业，有的适用中小企业，有些适用生产一线人员，有的适用管理或技术人员。主观考评的排列法、选择排列法、成对比较法、强制分配法、结构叙述法和客

观考评的关键事件法、强迫选择法、行为定位法、行为观察法、加权选择量表法，属于行为导向型的考评方法。目标管理法、绩效标准法、短文法、直接指标法、成绩记录法和劳动定额法，属于结果导向型的考评方法。图解式评价量表法、合成考评法、日清日结法和评价中心法，属于综合型的绩效考评方法。

七、说明绩效考评指标体系设计的内容、原则以及具体设计方法和步骤

答：内容

1、适用不同对象范围的考评体系（a、组织绩效考评体系b、个人绩效考评指标体系）

2、不同性质指标构成的考评体系（a、品质特征型绩效考评指标体系b、行为过程型的绩效考评指标体系c、工作结果型的绩效指标考评体系）原则

1、针对性原则

2、科学性原则

3、明确性原则具体设计方法1.要素图示法 2.问卷调查法 3.个案研究法4.面谈法5.经验总结法6.头脑风暴法设计程序1.工作分析(岗位分析)2.理论验证3.进行指标调查,确定指标体系4.进行必要的修改和调整。

八、说明绩效考评标准的种类.设计内容和评分方法.考评标准量表的内容及设计要求、设计原则: 答：种类①综合等级标准②分解提问标准原则①定量准确的原则②先进合理的原则③突出特点的原则④简洁扼要的原则评分方法①单一要素的计分方法②多种要素综合计分法内容①名称量表②等级量表③等距量表④比率量表设计要求充分认识其性质、结构和特点、明确量表中“数字”的性质，根据考评的对象和特点，以及绩效考评指标和标准的设计要求，正确地选择适用的测量量表设计原则1.定量准确的原则 2.先进合理的原则 3.突出特点的原则 4.简明扼要的原则

九、关键绩效指标的定义, 设计关键指标的目的, 选择关键指标的原则,平衡计分卡的概念和特点, 以及确定工作产出的基本原则.答：定义简称KPI，不仅特指绩效考评指标体系中那些居于核心或中心地位，具有举足轻重的作用，能以制约影响其他变量的考评指标，而且也代表了绩效管理的实践活动中所派生出来的一种新的管理模式和方法目的①从绩效管理的全过程来看，不提取并设定关键绩效指标对绩效进行管理，就无从提高组织或员工个人的绩效②对于管理者来说，提取并设定关键绩效指标对组织或个人的绩效进行考评，能够把握全局，明确目标，突出重点，简化程序，满足企业绩效管理的需要③对于被考评者来说，提取并设定关键绩效指标，有利于被考评者----无论是团队还是个人都有明确的努力方向和清晰的目标地位原则①整体性②增值性③可测性④可控性⑤关联性平衡计分卡的概念简称BSC，是罗伯特.S.卡普兰和大卫.P.诺顿共同创建的业绩评价体系。从四个不同的角度（财务、客户、内部流程、学习与成长）来衡量企业的业绩，从而帮助企业解决有效的绩效评价和战略的实施，两个关键问题特点①平衡计分卡是一个核心的战略管理与执行的工具②平衡计分卡是一种先进的绩效衡量的工具③平衡计分卡是企业各级管理者与管理对象进行有效沟通的一个重要方式④平衡计分卡也是一种理念十分先进的“游戏规则”，即一种规范化的管理制度基本原则①增值产出的原则②客户导向的原则③结果优先的原则④设定权重的原则。

十、说明提取关键绩效指标的基本方法、程序和步骤：

答：基本方法①目标分解法（确定战略的总目标和分目标、进行业务价值树的决策分析、各项业务关键驱动因素分析）②关键分析法③标杆基准法程序和步骤①利用客户关系图分析工作产出②提取和设定绩效考评的指标③根据提取的关键指标设定考评标准④审核关键绩效指标和标准（工作产出是否为最终产品、结果是否具有可靠性和准确性、指标总和是否可解释80%以上的工作目标，关键绩效指标的考评标准是否预留可以超越的空间）⑤修改和完善关键绩效指标和标准。

十一、说明构建和完善企业关键绩效指标和标准体系的方法

答：企业的KPI体系一般可以沿着两条主线进行设计，一是按组织结构的层级进行纵向分解，采用目标—手段相结合的分析方法；另一种是按企业主要业务流程进行横向分解，采用目标---责任相结合的分析方法。在明确两条主线后，可以采用以下三种方法进行具体设计1．依据平衡计分卡的设计思想构建KPI体系2．根据不同部门所承担的责任构建KPI体系3．根据企业工作岗位分类建立KPI体系。

十二、简述360度考评的内涵和特点

答：360度考评方法又称全视角考评方法，它是指由被考评者的上级、同事、下级和客户（内在、外在）以及被考评者本人担任考评者，从多个角度对被考评者进行360度的全方位评价，再通过反馈程序，达到改变行为、提高绩效等目的的考评方法优点

1、具有全方位、多角度的特点

2、考虑的不仅是工作产出，还考虑深层次的胜任特征

3、有助于强化企业的核心价值观，增强企业竞争优势，建立更为和谐的工作关系

4、采用匿名方式，消除考评者的顾虑，保证了评价结果的有效性

5、尊重组织成员的意见，有助于创造更好的工作氛围，激发成员的创新性

6、加强管理者与组织员工的双向交流，提高了组织成员的参与性

7、促进员工个人发展缺点

1、侧重于综合评价，定性评价比重大，定量的评价少，与KPI结合使用，评价更全面

2、信息来源渠道广，但并非总是一致

3、收集和处理数据的成本增加

4、如处理不当，可能会在组织内造成紧张气氛，影响员工积极性。

十三、说明360度考评的实施程序和实施过程中的注意事项

答：实施程序①评价项目设计（a、进行需求分析和可行性分析，决定是否采用360度考评方法b、编制基于岗位胜任特征模型的评价问卷）②培训考评者③实施360度考评（实施考评、统计评价信息并报告结果、对被考评者进行培训、制定改善计划）；④反馈面谈；⑤效果评价注意事项：①确定并培训公司内部从事360度考评的管理人员②实施360度考评方法，应选择最佳时机③上级主管应与每位考评进行沟通④使用客观的统计程序⑤防止考评过程中出现作弊，合谋等违规行为⑥准确识别和估计偏见，偏好等对业绩评价的影响⑦对考评者的个别意见实施保密⑧不同的考评目的决定了考评内容的不同，所注意的事项也有所不同。

一、说明薪酬市场调查的概念、种类、作用，薪酬调查的具体程序和步骤，以及数据资料处理分析的方法、选择调查的方式、统计分析调查数据 答：概念是指企业采用科学的方法，通过各种途径，采取有关企业各类人员的工资福利待遇以及支付状态的信息，并进行必要处理分析的过程种类A、从调查方式看有二种类型①正式调查（商业性薪酬调查，专业性薪酬调查，政府薪酬调查）②非正式调查B、从主持薪酬调查的主体来看可分为①政府的调查、②行业的调查、③专业协会或企业家联合会的调查、④咨询公司的调查、⑤公司自已组织的调查薪酬市场调查的作用①为企业调整员工的薪酬水平提供依据②为企业调整员工的薪酬制度奠定基础③有助于掌握薪酬管理的新变化与新趋势④有利于控制劳动力成本，增加企业竞争力程序和步骤①确定调查目的②确定调查范围（确定调查的企业、岗位、薪酬信息、时间段）③选择调查方式（企业之间的相互调查、委托中介机构进行调查、采聚社会公开的信息、调查问卷）④薪酬调查数据的统计分析（数据排列法、频率分析法、趋中趋势分析、离散分析法、回归分析法、图表分析法）⑤提交薪酬调查分析报告分析的方法①简单平均法；②加权平均法；③中位数法；④百分位法；⑤四分位法

二、说明员工薪酬满意度调查的基本内容、工作程序和分析方法

答：基本内容①员工对薪酬水平的满意度②员工对薪酬结构、比例的满意度③员工对薪酬差距的满意度④员工对薪酬决定因素的满意度⑤员工对薪酬调整的满意度⑥员工对薪酬发放方式的满意度⑦员工对工作本身的满意度⑧员工对工作环境的满意度工作程序①确定调查对象；②确定调查方式；③确定调查内容分析方法①频率分析；②排序分析；③相关分析。

三、工作岗位分类的功能、要求，以及岗位分类的基本步骤

答：功能在岗位调查、分析、设计和岗位评价的基础上，采用科学的方法，根据岗位自身的性质和特点，对企事业单位中的全部岗位，从横向与纵向两个维度上所进行的划分，从而区别出不同岗位的类别和等级，作为企事业单位人力资源管理的重要基础和依据。岗位分级的最终结果，是将企事业单位的所有岗位纳入由职组、职系、职级和岗位等构成的体系之中要求①岗位分类的层次宜少不宜多；②直接生产人员岗位的分类应根据企业的劳动分工和协作的性质与特点来确定；③大类、小类的数目多少与划分的粗细程度有关，应以实用为第一原则；④要充分考虑岗位工作任务难易程度；⑤要考虑对员工进行为激励的程度；⑥要体现企业员工工资管理的策略基本步骤①岗位的横向分级；②岗位的纵向分级；③根据岗位分类的结果，制定各类岗位的岗位规范；④建立企业岗位分类图表。

四、分析说明工作岗位横向与纵向分类的区别和联系

答：区别①横向分类是按照岗位的工作性质和特点，将岗位划分为职系和职组等②纵向分类是按照岗位的责任大小、技能要求、劳动强度，劳动环境等要素将岗位划分为岗级和岗等联系岗位纵向分级是在横向分类的基础上，对同一职系的岗位划分出不同岗级，并对不同职系中的岗位进行统一规定岗等。最终结果是将企事业单位的所有岗位纳入由职组、职系、岗级和岗等构成的体系中。

五、企业工资制度的内容及类型

答：内容①工资分配政策②原则③工资支付方式④工资标准⑤工资结构⑥工资等级及级差⑦奖金⑧津贴⑨过渡办法⑩其他规定类型①岗位工资制②技能工资制③绩效工资制④特殊群体的工资。

六、岗位工资制、技能工资制和绩效工资制的概念、类型，并比较三者的不同

答：岗位工资制概念是以员工在生产经营工作中的岗位为基础确定工资等级和工资标准，进行工资给予的工资制度。它代表了工资制度发展的主流类型A岗位等级的工资制（1一岗一薪制2一岗多薪制）B岗位薪点工资制（岗位薪点数确定：1．薪点数的确定（1岗位薪点的确定2个人薪点的确定3加分薪点数）2薪点值的确定。优点：1使工资分配直接与企业效益和员工的工作业绩相联系，体现了效率优先的原则，符合市场取向的要求2促进学员学习技术，充分发挥工资的激励作用3有利于提高团队的协作精神。技能工资制概念是一种以员工的技术和能力为基础的工资类型A技术工资；B能力工资、基础能力工资 特殊能力工资前提：1明确对员工的技能要求2制定实施与技能工资制度配套的技能评估体系3将工资计划与培训计划相结合绩效工资制概念：是以员工的工作业绩为基础支付的工资，支付的唯一根据或主要根据是工作成绩和劳动效率特点：（1注重个人绩效差异的评定2上级绩效评定分量重3反馈频率不高且大部分是单向的：从管理人员向下属员工反馈）不足：

1、绩效工资制的基础缺乏公平性

2、绩效工资过于强调个人的绩效

3、如果员工认为评价方式不公平、精确，整个绩效工资制度就有崩溃的危险。类型A、计件工资制B、佣金制（提成制）三者区别①岗位工资制工资的给予“对岗不对人”，工资水平的差距来源于员工岗位的不同②技能工资制与传统的岗位工资制不同，它强调根据员工的个人能力提供工资③绩效工资注重个人绩效差异的评定。

七、特殊群体的工资制度

答：

1、管理人员的工资制度

1、基本工资

2、奖金和红利

3、福利与津贴2经营者年薪制具备的条件1）、健全的经营者人才市场，完善的竞争机制2）、明确的经营者业绩考核指标体系3）、健全的职工代表大会制度，完善的群众监督机制年薪制的组成形式1）、基本工资加风险收入2）、年薪加年终奖金年薪水平的确定1）、经营者的年薪应该数倍于企业员工的年平均工资2）、年薪水平的确定既要照顾到员工的心理承受能力，又要能够吸引到企业需要的经营人才3）、得到年薪的经营者不再享受企业员工的工资性收入与福利待遇。3．团队工资制度组成要素：

1、基本工资

2、激励性工资

3、绩效认可奖励应注意的问题

1、平行团队工资制度的设计 通常不使用激励性工资，而认可奖励尤其是非货币性的认可奖励比较合适

2、流程团队的工资制度设计 预先确定的激励性工资是重要环节。

3、项目团队工资制度的设计 避免使用过多激励性工资

八、简述宽带式工资结构设计的步骤

答：宽带工资结构的作用（1、有利于企业提高效率以及创造参与型和学习型企业文化，保持机构灵活性及提高外部竞争性

2、引导员工自我提高

3、有利于岗位变动

4、有利于管理人员以及人力资源专业人员的角色转变

5、有利于工作绩效的促进）宽带式工资结构设计步骤①明确企业的要求；②工资等级的划分；③工资宽带的定价；④员工工资的定位（1、绩效曲线法，即根据员工个人绩效，将其放入工资宽带中相应的位置

2、严格按照员工新技能获取情况，确定他们在宽带工资中的定位

3、先明确市场工资水平，然后在同一工资宽带内，对低于该市场工资水平的部分，根据知识、技能、能力和绩效进行工资定位。对于高于该市场工资水平之上的部分，则根据员工的关键能力开发情况进行定位）⑤员工工资的调整。

九、简述经营者年薪制的组成形式以及团队工资制的主要组成要素

答：实行经营者年薪制应具备的条件

1、健全的经营者人才市场，完善的竞争机制

2、明确的经营者业绩考核指标体系

3、健全的职工代表大会制度，完善的群众监督机制。经营者年薪制包括①基本工资加风险收入；②年薪加年终奖金年薪水平的确定

1、经营者的年薪应该数倍于企业员工的年平均工资

2、年薪水平的确定既要照顾到员工的心理承受能力，又要能够吸引到企业需要的经营人才

3、得到年薪的经营者不再享受企业员工的工资性收入与福利待遇团队资制包括①基本工资②激励性工资③绩效认可奖励团队工资的设计应注意的问题

1、平行团队工资制度的设计：通常不使用激励性工资，而认可奖励尤其是非货币性的认可奖励比较合适

2、流程团队的工资制度设计：预先确定的激励性工资是重要环节

3、项目团队工资制度的设计：避免使用过多激励性工资

十、企业工资制度设计的原则和程序

答：原则①公平性原则（内部公平性和外部公平性）；②激励性原则；③竞争性原则；④经济性原则；⑤合法性原则程序①确定工资策略（高弹性类、高稳定类、折中类）；②岗位评价与分类；③工资市场调查；④工资水平的确定（1、将工资水平完全建立在市场工资调查数据的基础上

2、根据工资曲线确定工资水平）⑤工资结构的确定（1、工资构成项目的确定

2、工资构成项目的比例确定）⑥工资等级的确定（1、工资等级类型的选a、分层式工资等级类型不b、宽泛式即宽带式工资等级类型

2、工资档次的划分

3、浮动工资的设计（1、确定浮动工资总额

2、确定个人浮动工资份额）⑦企业工资制度的实施与修正。

十一、影响企业工资水平的因素有哪些？企业如何确定其工资水平，如何设计工资等级？

答：因素①企业外部影响因素（市场因素、劳动力市场）②生活费用和物价水平；③地域的影响；④政府的法律、法规

5、企业内部影响因素（企业自身特征对工资水平的影响、企业决策层的工资态度）确定其工资水平①以绩效为导向的工资结构②以工作为导向的工资结构③以技能为导向的工资结构④组合工资结构工资水平=工资总额/企业平均人数设计工资等级包括①工资等级类型的选择（1、分层式工资等级类型

2、宽泛式即宽带式工资等级类型）②工资档次的划分③浮动工资的设计（1、确定浮动工资总额

2、确定个人浮动工资份额）

十二、简述企业工资标准与结构调整的基本内容和程序。

答：基本内容①工资定级性调整；物价性调整②工龄性调整③奖励性调整④效益性调整⑤考核性调整程序①调整工资结构②盘活工资存量③将工资支付项目合并④确定新的岗位工资标准。工资标准调整分为三类：一类是个体工资标准的调整（工资等级的调整、工资档次的调整a、“技变”晋档b、“学变”晋档c、“龄变”晋档d、“考核“变档；另一类是整体工资标准的调整（1、定期普遍调整工资标准

2、根据业绩决定加薪幅度）第三类是结合结合内部分配改革对工资结构的调整。

十三、简述企业员工薪酬计划的准备工作与编制的程序

答：准备工作在制定薪酬计划前，而搜集有关资料，包括员工薪酬的基本资料、企业整体的薪酬资料、企业在未来一年人力资源规划资料等，对所有信息进行分析、检查程序①通过薪酬市场调查，比较企业各岗位与市场上相对应岗位的薪酬水平②了解企业财力状况③了解企业人力资源规划④将前三个步骤结合画出一张薪酬计划计算表⑤根据经营计划预计的业务收入和前几步骤预计的薪酬总额，计算薪酬总额与销售收入的比值⑥各部门根据企业整体的薪酬计划和企业薪酬分配制度规定，考虑本部门人员变化情况，做出部门的薪酬计划后，报人力资源部汇总⑦汇总与整体薪酬计划不一致的需要再进行调整⑧将确定的薪酬计划上报企业领导或董事会报批制定薪酬计划的方法：从下而上法：比较实际灵活，且可行性高。但不易

控制总体的成本。从上而下法：虽然可以控制总体薪酬成本，但缺乏灵活性，而且确定薪酬总额时主观因素过多，降低了计划的准确性，不利于调动员工的积极性。

十四、说明企业年金和补充医疗保险设计的基本程序

答：程序①确定补充养老金的来源（a、完全由企业负担b、由企业和员工共同负担）②确定每个员工和企业的缴费比例③确定养老金支付的额度（a、确定养老金的计算基础额b、确定养老金的支付率）④确定养老金的支付形式（一次性支付；定期支付；一次性支付与定期支付结合）⑤确定实行补充养老保险的时间⑥确定养老金基金管理办法补充医疗保险的设计程序：①确定补充医疗保险的来源和额度②确定补充医疗保险金支付的范围③确定支付医疗费的作用④确定补充医疗保险基金的管理办法。

一、1、劳动争议仲裁的概念和程序分别是什么？

答：概念劳动争议仲裁机构根据劳动争议当事人一方或双方的申请，依法就劳动争议的事实和当事人应承担的责任做出判断和裁决的活动程序①申请和受理②案件仲裁准备③开庭审理和裁决④仲裁文书的送达

二、集体劳动争议和团体劳动争议有何区别？

答：集体劳动争议是指的是有共同理由，劳动者一方当事人在三人以上的劳动争议，团体劳动争议指的是团体因签订集体合同而发生的劳动争议。

三、结合一两个劳动争议案例，按照劳动争议案例分析要点试做分析。

答：劳动争议案例分析要点①确定劳动争议的标的，即当事人之间矛盾所指向的对象②分析引起劳动争议的事实和结果③分析确定意思表示的意志内容④确定行为模式标准与当事人所实施行为的差异性⑤分析确定意思表示合法性分析，根据差异确定当事人做出的判断和选择的合法性⑥分析确定劳动争议当事人所实施的行为⑦分析确定当事人的行为是否造成或足以造成一定的危害⑧分析确定当事人行为与危害结果之间是否存在直接的因果关系⑨分析确定行为人的行为是否有主观上的过错。

四、为避免重大劳动安全卫生事故的发生，如何进行劳动安全卫生环境的营造？

答：为避免重大劳动安全事故的发生，可以从以下三个方面来进行劳动安全卫生环境的营造：①营造劳动安全卫生观念环境；②营造劳动安全卫生制度环境（⑪建立健全的劳动安全卫生管理制度；⑫严格执行各项劳动安全卫生规程；⑬奖罚分明）；③营造劳动安全卫生技术环境（⑪直接使用安全技术和无害装置、无害工艺，从基础上避免劳动安全卫生事故；⑫完善劳动场所设计、实现工作场所优化；⑬劳动组织优化）。

五、平等协商的含义是什么？平等协商与集体协商的主要区别是什么？

答：含义指的是雇佣双方本着平等自愿、协商一致的基础，就双方的权力和义务进行协商，体现双方权益的公平、公正、公开性原则区别集体协商是在平等协商的基础上，企业工会（雇主）代表依法就企业内部制度，工资分配等事项进行协商，在协商一致的基础上签订协议的行为。集体协商是调整劳动关系运行的重要机制。

六、论述我国劳动关系从利益一体型向利益协调型转变的必然性。

答：利益一利是计划经济的基本特征，以国家代表各方面的利益为基本的出发点处理劳动关系的矛盾和问题。随着经济体制改革和现代企业制度的建立，劳动关系呈现多元化的新特征。伴随着政治和经济体制改革，我国劳动关系发生了深刻的变化，主要表现在以下5个方面：①劳动关系主体明确化。一方为用人单位，另一方为劳动者；法人财产及劳动力产权的逐渐形成和明确，必然使劳动关系主体明确化②劳动关系多元化。多种经济式的发展，打破了公有制的劳动关系一统天下的局面，与多种经济形式相对应，劳动关系呈现多元化的特点③劳动关系利益复杂化。改革本身就是一场深刻的革命，是利益格局全面的调整。社会政治、经济的变化，体制改革所倡导的政企分开，以及此种变化相应带来的行为方式、思维方式的转变，均使劳动关系双方的利益追求趋向复杂化④劳动关系多变化。劳动权、择业权的确认与实施，企业经营权的确认与实施，市场经济本身的动态多变属性导致劳动关系的动态多变性⑤劳动关系利益协调机制趋向法制化。社会主义市场经济的发展，推动法律制约下的契约自由原则的实施，政府若仍使用行政手段干预，单方面的决定企业劳动关系双方的事务已不再适宜。市场经济、民主政治、群众的法制需要导致依法调节劳动关系双方的矛盾和利益，法律化是一个必然的趋势。劳动关系的上述变化虽然各具特色，但其总的方向是在承认劳动关系双方利益差别的基础上，通过规范双方的权利义务来协调双方的利益差别和矛盾。所以说：我国劳动关系从利益一体型向利益协调型转变是一个必然性的转变。

**第四篇：高级人力资源师小抄**

工作分析和胜任特征 第一节 工作分析

工作分析：也叫岗位分析，就是采用一定的方法（包括访谈、问卷调查等）对组织内特定职位进行分析，确定该职位的主要信息（包括职位目的、职位关系、职位应负责任、任职者的工作环境、素质基本要求等）的过程。

职位的主要信息（6W1H）：

1、who—工作的责任者是谁？

2.for whom—工作的服务和汇报对象是谁？ 3.why—为什么要做该项工作？ 4.what—工作是什么？ 5.where—工作的地点在哪里？ 6.when—工作的时间期限？ 7.how—完成工作所使用的方法和程序？

工作分析的过程（6个步骤）： 1）确定目的；2）收集信息；3）选择职位（重要的、能反映公司组织结构、稳定、代表性）；4）进行分析（由人力资源工作者进行、职位功能360度评价）；5）核对信息；6）撰写说明书。

常用的工作分析方法： 1）现场观察法；2）工作日志法；3）访谈法；4）问卷法；5）综合分析法。

常用工作分析问卷： 1)职位分析问卷（PAQ）共包括194个项目

a)构成（6个部分）：信息输入、心智活动、工作输出、人际交往、工作环境、其他职位特征。

b)优点：能通过统计分析给被调查职位确定一个量化的分数，便于对各职位进行比较分析。

c)缺点：对管理和专业 性强职位不足；分数模糊了职位间的区别；揭示两职位重叠项目的区别不够明确。d)适用范围：技术和半技术性工作

第二节 胜任特征评估

1、研究的三种思路：1）差异心理学研究；2）教育和行为学研究；3）工业与组织心理学研究。

2、胜任特征的基本概念包括三个方面：深层次特征、引起或预测优劣势绩效的因果关联和参照效标。

深层次特征：人格中深层和持久的部分，它显示了行为和思维方式，具有跨情景和跨时间的稳定性，能够预测多种情景或工作中人的行为。

自上至下包括：技能、知识、社会角色、自我概念、特质、动机。

因果关联：指胜任特征能引起或预测行为和绩效。

参照效标：衡量某特征品质预测现实情境中工作优劣的效度标准，它是胜任特征定义中最为关键的方面。

3、胜任特征的种类： 1）基准性胜任特征：完成工作所必需的普通素质； 2）鉴别性胜任特征：它是区分绩效优秀者与普通者的胜任特征；共分6类：成就特征、助人/服务特征、影响特征、管理特征、认知特征、个人特征。

麦克米兰研究表明，成功管理者有两类共同特征：a）个体内部的优异特质，如成就动机、主动性等；b)个体对工作群体进行组织的特征，如影响他人、形成团体意识或群体领导。

4、胜任特征模型的建构

胜任特征模型：担任某一特定的任务角色所需要具备的胜任特征和总和，即针对特定职位表现优异的那些要求结合起来的胜任特征结构。它的三要素：胜任特征名称、胜任特征描述、行为指标等级的操作性说明。

胜任特征模型建构的五步骤：

1）定义绩效标准：（1）理想的绩效标准应该是“硬”指标；（2）指标可以采取让上级提名，同事、下属和客户评价的方法来确定。2）确定效标样本：根据已经确定的绩效标准，选择优秀组和普通组。

3）获取效标样本有关的胜任特征的数据资料：收集数据的主要方法有BEI行为事件访谈、专家小组、360度评价、问卷调查、胜任特征模型数据库专家系统和直接观察。第二章 人力资源规划 第一节 组织战略与人力资源管理

目标和战略：决定一个组织在目的和竞争性技巧方面区别于其他组织的特征。使命是组织的陈述，即存在的理由；目标常作为对公司长远计划的说明而记载下来；战略指为了应对环境和达到组织目标而对资源进行分配和采取手段的行动计划。

使命 目标 战略

组织目标产生于组织的总体战略，而组织结构服务于组织目标的实现，因此，组织结构应当服从于组织战略。

1、两种企业竞争战略的对比分析

技术开发型竞争战略：依据

规模经济原则，力求以最小成本，取得最大产量，通过技术创新来大幅度提高生产率，并且是自上而下推动的。以职能组织为中心，主要依靠技术专家和系统工程师，形成有形资产的积累。

人力资源开发型竞争战略：以工作地的人力资源为对象，适应环境的不断变化，注重人的潜能开发，调动人的积极性，它是自下而上推动的。以团队为中心，依靠作业小组长和操纵者，鼓舞员工的士气，建立了融洽的劳动关系。

2、企业竞争策略的确定 1）产品廉价竞争策略：凭借高科技和较为强大的生产规模或财务实力，大幅提高生产力。

适用于生产较为稳定，科技变化不大，或者以争取市场占有率为竞争目标的企业。

风险：技术的迅速变化；注重成本控制，忽视消费者的偏好；专业性强，适应性差；劳动关系紧张；依赖于先发制人的策略。

2）产品独特性竞争策略：以独特产品占领市场。包括创新性产品和高品质产品两种形式。优点：满足特定需要，降低价格敏感性；溢价补偿成本；讨价还价能力；防止替代产品的威胁。

3、企业竞争战略的特点：两类：外部导向战略和内部导向战略。

内部导向战略特点： 1）企业竞争战略是建立在内部资源，而不是建立在外部约束条件的基础上；

2）企业竞争战略是建立在不确定性资源，而不是确定性资源的基础上。

4、企业竞争策略的支撑点：企业文化、生产技术、财务实力和人力资源管理制度。

企业战略目标的内化是员工行为的先决条件。

第二节 组织设计

1、企业战略与组织结构的关系

企业战略与组织结构之间是作用与反作用的关系。

体现“领导指挥得力、横向纵向关系协调、层级信息沟通顺畅、激励员工积极参与”和科学化原则。

企业战略目标

企业资源配置 企业组织结构

企业组织设置应充分发挥内部三个系统：指挥计划系统、沟通联络系统、检查反馈系统；

调整好四个层面：决策层、执行层、管理层、操作层。

体现三个原则：

1）以系统为主，以功能为辅的原则；

2）以效率为主，以结构为辅的原则；

3）以工作为主，层次为辅的原则。

2、组织设计与员工行为

组织结构设计的原因主要来自于组织的战略规划、规模大小、技术特点、组织内外的环境特征以及组织的产品要求。结构形式的选择实际上是在有机式和机械式两个极端之间寻找一个恰当的定位点。

3、组织设计的内容

主要包括：职能分析和工作岗位设计、部门化和部门设计、管理层次和管理幅度的分析及设计、决策系统的设计、横向协调和联系的设计、组织行为规范的设计、控制系统（信息、绩效管理、薪酬激励制度等）的设计、组织变革与组织发展的规划。

需考虑的权变因素：企业环境；企业战略和目标；企业生产技术组织状况；企业规模；企业发展阶段；企业人力资源状况。

4、组织设计原则 1）任务与目标明确；2）专业分工与协作；3）指挥统一；4）管理幅度有效；5）权责利相结合；6）稳定性和适应性相结合；7）执行和监督机构分设。

第三节 企业人力资源管理制度规划

1、企业人力资源管理制度规划的基本要求

1）将员工与企业的利益紧密地结合在一起，促进员工与企业共同发展；

2）从企业内外部环境和条件出发，建立适合企业特点的人力资源管理制度体系； 3）企业人力资源管理制度体系应当在有所创新，有所前进；

4）企业人力资源管理制度必须在国家劳动保障和人事法律法规的大框架内进行。5）企业人力资源管理制度规划必须与企业集体合同保持协调一致；

6）必须重视管理制度信息的采集、沟通与处理，保持规划的动态性。

第四节 审核人力资源管理费用预算

1、审核的基本程序

审核项目：工资项目、社保福利项目和其他项目。

1）审核下一的人力资源管理费用预算。

检查项目是否齐全；注意国家政策变化。2）审核费用预算

依据：物价指数；工资指导线；最低工资标准；社保；领导的工资指导思想。

2、审核的基本要求 1）保证人力资源管理费用预算的准确性。

（1）关注政府有关部门发布的企业工资指导线。

基准线、预警线、控制下线。

（2）定期进行劳动力工资水平的市场调查。

（3）关注消费物价指数。2）审核下一的人力资源管理费用预算

预算过程：准确（合理）；不能降低生活水平（合情）；合法。

3）预算人力资源管理费用

两种模式：收入－利润＝成本 收入－成本＝利润 人力资源管理费用 材料成本 企业管理费用 销售费用 财务费用

直接成本 间接成本

企业总成本

3、审核人力资源管理部门的费用预算

原则：分头预算、总体控制、个案执行

项目：招聘、工资水平市场调查、人员测评、培训、公务出国、调研、劳动合同、辞退、残疾人安置、劳动纠纷、办公业务。

第三章 招聘与配置 第一节：招聘的环境分析 招聘：企业为其组织中出现的职位空缺挑选符合该职位所需任职条件的人员的过程。

1、招聘外部环境分析

1）技术的变化。技术的变革与新技术的采用会引起人员需求的变化；技术的变革也使得需要运用新技术进行工作的岗位出现人员空缺。2）产品和服务市场状况

市场状况对用工量的影响；市场预期对劳动力供给的影响；市场状况对工资的影响。3）劳动力市场

市场的供求关系（需求约束型劳动力市场、资源约束型劳动力市场）；市场的地理范围。4）竞争对手（招聘人员类型、条件、招聘方法、薪金水平、用人政策等）

2、招聘内部环境分析 1）组织战略：对应聘者提出了技能要求，而且要求应聘者的态度和性格特征与组织文化相吻合。

2）职位的性质：职位的挑战性和职责、职位的发展和晋升机会。

3）组织内部的政策与实践：人力资源规划、内部晋升政策。

第二节 招聘规划与吸引策略

1、制定招聘规划的原则

人力资源规划：根据组织的战略目标，科学预测组织在未来环境中人力资源的供给和需求状况，制定必要的人力资源获取、利用、保持和开发策略，确保对人力资源在数量和质量上的需求，使组织和个人获得长远利益。

原则：

1）充分考虑内部、外部环境的变化；

2）确保单位员工的合理使用；

3）使单位和员工都得到长期

利益。

2、招聘规划的分工与协作

高级管理层：在全局上、整体上把握招聘规划的指导思想和总体原则。

部门经理：用人需求的一切信息以及以后的挑选工作。

人力资源部门：同有关部门一起研究员工需求情况；分析内外部因素对招聘的影响和制约；制定具体的招聘策略和招聘程序；进行具体的招聘工作。

3、吸引应聘者的因素

招募阶段的目的在于吸引足够多的合格应聘者。

因素来源：1）分析目前已经在单位里工作的员工来单位的吸引力；2）了解本单位最近一个时期的招聘情况和效果；3）了解优秀的单位具有哪些共性特点。

通常单位吸引人的优势： 1）高工资和福利；2）良好的组织形象；3）单位和职位的稳定性和安全感；4）工作本身的成就感；5）更大的责任或权力；6）工作和生活之间的平衡。

吸引人才的策略：1）与职业中介机构保持紧密联系；2）留意建立自己的人际关系网（集会上发名片等）；3）向应聘者介绍企业的真实信息（防止过高或过低的期 望）；4）利用廉价的“广告”机会（赠送印有单位网址的纪念品）；5）营造尊重人才的氛围（宣传重视人才的理念）；6）巧妙地得到候选人的名单（班级通信 录等）。

第三节 选拔与评估

决定招聘步骤：能否不增加人满足条件（如岗位合并、加班）；能否用临时人员；内部招聘；外部招聘。

选拔的步骤：筛选申请材料；预备性面试；知识技能测验；心理测试；结构化面试；其他评价中心测试、身体检查、背景调查等。

1、职业心理测试

1）特点：代表性测定、间接性测定、相对性测定、标准化测定。

2）心理测试的种类

能力测试：通过对人的非生活经验积累而形成的能力来预测被测试者在某一职业领域的发展潜能。分为一般能力（智力）测试和特殊能力（能力倾向）测试。

国内外有影响的的智力测试有：比奈－西蒙智力量表、韦克斯勒智力量表、瑞文推理测试等。其中韦克斯勒成人智力量表和瑞文推理测试在人事选拔和配置中应用较多。

特殊能力测试的目的在于评价个体在某方面的发展潜、能，尤其适应于缺乏经验的应聘者。目前应用的有：一般能力倾向成套测试和鉴别能力倾向成套测试、机械倾向测试、文书倾向测试等。

人格测试：用于测量性格、气质等方面的个性心理特征。常用的有两种：自陈量表和投射技术。

常用自陈量表有卡特尔十六种人格因素问卷、梅耶尔斯－布雷格斯类型指示量表、教育和职业计划的自我指导探索。

影响最大的是美国心理学家霍兰德的“教育和职业计划的自我指导探索”。提出人格分成6种：现实型、研究型、艺术型、社会型、管理型、常规型。分析：1）看艺术型与常规型、现实型的差距是否较大。2）将得分最多的三种人格类型依次排列，综合解释。3）针对得分最低的人格特征提出问题，提出咨询意见。

投射测试包括罗夏克墨渍测试和主题统觉测试。

兴趣测试：兴趣测试主要测查人在职业选择时的价值取向。对预测销售人员的可培

训程度及职业潜力有较高效度；对管理人员、工艺师、驾驶员的预测亦有中等水平的效度。

学业成就测试：测试经过训练所获得的知识、技能和成就。适应于选拔专业人员、科研人员和技术性人员。

第四节 录用决策和招聘评估

1、录用决策模式：多重淘汰式和综合补偿式。

2、录用决策技巧： 1）基于胜任特征的录用决策：不易培养的胜任特征；未来需要的胜任特征；适合组织文化建设的胜任特征；强调被招聘人员胜任特征的互补性。2）录用决策值得注意的问题：职得其人与过分胜任；当前需要与长远需要；工作热情与能力适用性；组织发展阶段与用人策略；班子搭配与个体心理特征的互补性。

3、招聘评估方法

招聘评估包括两个方面的评估：招聘结果评估与招聘过程评估。

招聘结果评估：数量和质量评估；成本效益评估（招聘成本、成本效用评估、招聘收益/成本比）。

招聘过程评估：评估准备工作的充分性；评估招募工作的 有效性；评估选拔工具的预测性；评估选拔程序的合理性；评估选拔评分的客观性；评估部门配合的协调性。第四章 培训与开发 第一节 企业培训系统设计

1、培训的学习理论

条件反射理论：也称经典性条件反射理论，俄国生理学家巴甫洛夫提出，学习在两种刺激之间建立联系的过程。

强化理论：也称操作性条件反射理论，由著名行为主义代表人物斯金钠创立并发展，它认为学习是在反应与奖赏（或惩罚）之间建立联系的过程。

社 会学习理论：班杜拉认为，学习不一定是联结的结果，个体可以通过观察、模仿别人的行为进行学习。70年代“行为塑造技术”就是以此为理论基础的。克瓦特指 出，社会学习理论与其他学习理论的最大区别是，它首先改变的是人的行为，通过行为的改变而导致态度的改变，传统的学习理论恰恰相反，他们首先改变的是人的 态度，通过态度的变化促进行为的改变。

目标设定理论：源于美国管理心理学家德鲁克创立的目标管理法。目标的特征：目标要具体；员工应参与目标的设置；目标完成过程中应有反馈；员工之间要为实现目标而相互竞争；目标要有一定的难度同时也必须是可接受的。

培 训迁移及其测定：指个体在工作实践中对培训中所学的知识和技能的应用程度。培训迁移的研究不仅要关注学员在训练中是否掌握了学习内容，更要关注如何将习得 行为更好地应用于实际，且在一段时间后保持下来。一般认

为，培训设计、受训者特征和工作环境是影响培训迁移的三个最主要因素。自我效能低的学员即使掌握了 培训中所教的知识和技能，也不能有效地应用他们；成就动机也会影响受训者的培训迁移效果。支持性组织气氛是影响培训迁移的主要因素之一，其中又以领导反 馈、同事支持、时间支持为主要的影响因素。

2、培训的基本过程：包括培训需求分析、课程设计、培训实施过程，最后对培训的效果进行评估。

3、对组织人力资源现状的评价与分析

1）考察组织目前的人力资源现状及未来所要求的人力资源供应。

2）考察组织能够获得的人力资源供应及其对人力资源的培训与发展需求。

3）评价与分析组织人力资源现状的常用指标。

第二节 指导培训实施

1、设计培训教育发展系统 1）明确教育培训系统的设计思路

战略导向：员工培训的总体方向；对各种变动因素的评估；培训的基本方法；临时性灵活措施的安排；对培训效果进行评估，必要时对培训方案进行修改。

政策保证：企业应有自上而下的明确的培训政策。

组织支持：组织支持贯穿于培训的全过程，获得组织支持是保证培训活动取得成功的关键。

2）企业教育培训系统的构成 3）企业教育培训指导系统

2、指导执行人力资源开发计划

1）确定培训者角色及其职能

培训文化淡薄阶段，培训工作者承担实施者职能；培训文化发展阶段，培训工作者既是企业战略促进者又是培训实施者；培训文化成熟阶段，培训工作者承担战略促进者职能。

2）建设高效的培训组织

根据企业需要的职能进行组织结构设计是其根本原则。3）选择合适的培训模式

三种培训模式的比较 4）建立动态的信息系统：外部培训信息和内部培训信息。

3、保证实施规划所具备的资源

包括人、财、物、时间和信息等。

第三节 培训评估

1、培训方案设计的要素

对照组：对照组学员与实验组学员具有相同特点，但并不参加将要评估的人力资源开发培训项目。

评估手段的时间选择：

事前测试：1）当事前测试影响学员的业绩表现时，就应该避免进行事前测试；2）当事前测试没有什么意义时，要避免使用；3）事前测试与事后测试的内容要一致或大体相同，所设定的分数要有一个共同的基础，以便对比；4）事前测试与事后测试应该在同样的或类似的条件下进行。

在项目实施过程中的评测：可以衡量培训目标的进展情况，也可以获得有关部门的反馈信息，经便做出适当的调整。

多重测评：了解培训项目前后某些趋势的变化情况，对做出预测或比较非常重要。

培 训结束后跟踪活动的时

间选择：1）可以收集到二级评估数据，以便确定学员对培训项目所传授的知识或技能的撑握情况；2）对三级评估数据的跟踪可以确定知识 和技能在实际工作中的应用情况；3）对四级评估数据的跟踪所需要的时间间隔往往要比实施二级跟踪所需要的时间间隔长（三到六个月）。

影响有效性的因素：时间或历史；测试的影响；选择；流失率。

2、常见的培训评估方案

关注：培训产生了何种客观的影响；确立培训活动与影响之间的因果关系；确立培训的作用机制；确认项目产出与其最终效果之间的作用机制。

常见的评估方案有：实验设计、准实验设计、非实验设计。

非实验设计：无参照组（包括单组别前测后测设计和简单时间序列设计）

准实验设计：有非随机产生的参照组（包括前测－后测对照组设计、时间序列设计对照组设计、单一后测对照组设计）

实验设计：有随机产生的参照组（包括前测－后测控制组设计、索罗门四小组设计、单一后测控制组设计、要素评估设计）。

第四节 职业生涯管理

1、职业生涯：又称职业发展，是一个人从首次参加工作开始的一生中所有的工作活动与工作经历，按编年的顺序串接组成的整个过程。

职业生涯管理：将个人职业需求与组织目标和组织需要相联系而作出的有计划的努力。1）职业生涯发展理论

萨柏的职业生涯发展理论：成长阶段（出生－14岁）；探索阶段（15－24岁）；确立阶段（25－44岁）；维持阶段（45－65岁）；职业衰退阶段（65岁以后）。

戴尔通和汤普生的理论：将职业生涯划分四个阶段，即第一阶段到第四阶段。

施恩的理论：把职业生涯发展划分为九个阶段。

职业选择理论

帕森斯的人职匹配理论：了解自己；了解成功所需的条件；将上述两条件匹配。

霍兰德的人职互择理论：将人划分6种类型，即现实型、研究型、艺术型、社会型、管理型和常规型。该理论实质在于劳动者与职业互相适应。

弗罗姆的择业动机理论：择业动机＝职业效价×职业获得概率

施恩的职业锚理论：职业锚指一个人不得不做出职业选择时，无论如何都不会放弃的、职业中至关重要的东西或价值观，即个人稳定的职业贡献区和成长区。职业锚可分为：技术型、管理型、创造型、自主与独立型、安全型。第五节 个人职业管理

1、个人职业生涯管理的过程

自我职业生涯管理：员工为了满足自己发展的要求，根据处人特征和需求，寻求职业自我完善的过程。

自我职业探索、确定职业目标、确定发展规划、采取实际行动四个过程。

2、了解自我

职业自我：与职业选择有关的个性心理特点，主要包括职业价值观、职业兴趣、职业潜 能等。

心理测量：职业价值观测验、职业兴趣和职业人格的测试、职业能力测试。

其他的了解自我的方法：我是谁？我在哪里？我将是什么样子？你的理想工作？目标导向职业生涯。

3、了解职业

职业信息查询、职业信息访谈。

4、职业选择

1）职业选择的过程：设定职业目标；实施选择过程；职业导航器调查；进行职业选择。2）职业技能训练：寻求职位空缺；简历和求职信的写作技巧；面试技能训练。

5、生涯规划

1）了解环境和自我，确认生涯发展的机会；

2）选择目标，并做好目标的沟通工作；

3）确立发展行动的策略； 4）按目标逐步执行实现； 5）评价发展计划。

第六节 组织的职业管理

1、组织的职业管理任务

生涯目标；配合与选用；绩效规划与评估；生涯发展评估；工作与生涯的调适；生涯发展的支持。

2、组织的职业发展计划 1）为员工考虑新的或非传统的职业道路提供自我评价的机会；

2）应该使跨越各部门和各地理位置的职业道路可以得到发展；

3）为所有的员工提供均等就业与发展的机会；

4）注意员工个人发展需要的满足；

5）通过由横向与纵向工作的变换而提供的在职培训来改善业绩；

6）确定培训和发展需要的方法。

3、职业生涯路径设计

职业生涯路径：组织为内部员工设计的自我认知、成长和晋升的管理方案。

1）传统职业生涯路径；2）网状职业生涯路径；3）横向职业路径；4）双重职业路径。

4、分阶段的组织咨询 1）进入组织阶段：选好第一任主管，宣传企业文化和组织价值观，使新员工认同。2）早期职业发展阶段：发现员工才能，帮助员工建立和发展职业锚。

3）中期职业发展阶段：管理措施有提拔晋升、使员工的职业道路通畅，并安排富有挑战性的工作和新的工作任务，或者探索性的职业工作。此外，可以尝试工作轮换、进行继续教育和培训，赋予员工以良师益友角色，提供合适的职业机会，改善工作环境和条件，增加报酬福利，实施灵活动机管理方式。

解决职业停滞现象：组织内横向调动；充实工作内容；探索性职业发展。

4）职业后期发展阶段：妥善安置职位下降和面临退休的员工；即将退休的员工要学会如何应付“空巢”。

5、组织对员工职业生涯发展的支持

1）提供自我评估工具和交流机会；

2）为员工提供职业发展的信息（公布工作空缺信息、介绍职业阶梯/职业通路、建立职业资源信息中心）； 3）建立职业指导和评价中心

（评价中心方法、职业心理测试、替换或继任规划）； 4）实施职业发展项目（工作轮换、利用人力资源发展项目对员工培训、建立师徒指导关系）； 第五章

第一节 绩效管理的系统设计

1、绩效管理系统的设计

绩效管理制度通常由总则、主文和附则等章节组成，一般包括：

1）绩效管理的地位、作用、建立原因；

2）绩效管理的组织机构设置，机构的职责、工作范围和分工；

3）绩效管理不同对象的参与者；

4）绩效管理的目标、程序和步骤；

5）考证指标体系和标准体系的规定；

6）考证的类别、方法、期限等规定；

7）绩效管理对员工申诉的管理办法；

8）考证结果应用的原则和范围及配套措施；

9）绩效管理总结的规定； 10）对绩效管理制度的解释、实施和修改等问题的说明。

绩效管理程序的设计分为总流程设计和具体考证程序设计两种。总流程设计成准备阶段、实施阶段、考评阶段、总结阶段和应用开发阶段。

第二节 绩效管理的实施

绩效管理是一系列以员工为中心的干预活动过程，它包括四个环节：目标设计（结果目标、行为目标）、过程指导（激励、辅导、反馈）、考评反馈（结果考评、行为评价、绩效

面谈）、激励发展（薪酬调整、培训发展）。

一、目标设计

1、企业绩效管理目标系统的设计

1）设计原则：与组织发展战略相适应；形成整合的系统；体现企业成功的关键要点。2）目标系统的构成：企业级关键绩效指标、部门关键绩效指标、岗位业绩考评指标。3）设计方法：

平衡计分卡：从财务、顾客、企业内部流程、学习与成长四个角度考评组织的绩效。

关键绩效指标法（Key Performance Indication KPI）：通过对组织内部流程的输入端的关键参数进行设置、取样、计算、分析。衡量流程绩效的一种目标式量化管理指标，是把企业战略目标分解成可量化的、可操作的标准体系的工具。

2、结果的目标设计

结果目标：员工在特定的环境下必须达到的阶段性结果。

基于结果的目标设计原则： 1）自上而下，达成一致（员工参与和达成一致是目标设计成败的关键）； 2）工作目标和发展目标；

3）及时反馈；4）SMART原则（好的目标有三个特征：目标是具体的；目标应有可测量的结果；个人目标与组织目标保持一致。SMART原 则：S－Special,工作目标应该是准确界定的；M-Measureable,工作目标应该是可测量和评价的；A－Agreed,工作目标应该是双方 认可的；

R-Realitic,工作目标应该是可达到且可观察的；T-Timed,工作目标应明确规定了最后期限和回顾日期的）。

3、行为的目标设计

鲍曼等人把绩效划分为任务绩效和关系绩效。

任务绩效是正式界定的工作结果方面的内容；关系绩效包括：自愿完成本职工作以外的任务；在必要时，投入更多的热情和努力以完成工作任务；帮助他人并与他人合作；即使给个人带来不便，也要遵从组织的规则和程序；认可、支持和保护目标。

基于胜任特征的行为要求：员工能表现出胜任特征所界定的好的行为，就能取得好的绩效。

第三节 360度反馈评估

1、定义：评价者不仅仅是被评价者的上级主管，还可包括其他与之密切接触的人员。一方面，这将促使被评价者更全面地认识自己，另一方面，对于整个企业来说，它可以增进绩效评价的效果。2、360度反馈评价的主要特点：全方位；基于胜任特征；评估的匿名性；多侧度反馈；促进发展。3、360度反馈评价的作用：促进增效和促进发展。4、360度反馈评价的方法：项目设计（进行需求分析和可行性分析；编制调查问卷）；实施评价（组

建360度评估队伍；对评价者进行培训；实施360度评价；统计评分数据并报告结束；对被评价者进行如何接受他人反馈的训练；企业管理部门针对反馈的问题制定行动计划）；效果评价（确认实施过程的安全性；评价应用效果）；实施反馈（包括正面反 馈和负面反馈）。360度反馈评估

第四节 绩效评估误差的处理

1、绩效评估的误差 1）分布误差：宽厚误差（或称宽松误差）、苛严误差（或称严格、偏紧误差）、集中趋势和中间倾向（亦称居中趋势）；克服方法是强迫分布法。2）晕轮误差：基于个体的个别特质的印象而对一个人的行为或特征的所有方面做出判断的倾向。控制方法是360度反馈评价、对所有下属的某个特质或者特征进行评价。3）个人偏见：亦称个人偏差或个人误差。基于被考评者个人的特征，因考评者个人的偏见或者偏好的不同所带来的评价偏差。

4）优先和近期效应：

近期效应：考评者根据下属最近的绩效信息，对其考评期内的全部表现做出的总评价，以近期的部分信息代替全期的全部信息。降低方法：更频繁考评。

优先效应：考评者根据下属最初的绩效信息，对其考评期内的全部表现做出的总评价，以前期的部分信息代替全期的全部信息。

5）自我中心效应：包括对比偏差和相似偏差。纠正方法同晕轮效应。

6）后继效应：亦称记录效应，考评者在上一考评期内评价结果的记录，对考评者在本考评期内的评价所产生的作用和影响。克服方法：一次只评价全体员工绩效的某一方面，然后再评价另一方面，最后再将每个员工的所有评价结果汇总起来。

7）不完整信息误差：解决方

法是对评价者进行关于绩效评估的培训，同时应该给主管机会来拒绝评价他们不了解的员工，或者采用360度的评价方法进行绩效评估。8）评价标准对考评结果的影响。

2、绩效评估的改进

六 个影响绩效评估的因素：清楚的绩效标准（被执行者与经理理解和接受）；充分的支持（必要的资源、时间、职权、程序等）、提供反馈（执行者的绩效满足期望的 程度如何）、清楚的因果关系（提供有意义的强化、激励、奖励回报）、必要的技能和知识（培训、工作辅导、学习活动）、个人能力（体力、智力、感情能力）。

制定出科学合理、具体明确、切实可行的评价要素指标和标准体系；

选择合适的绩效评估方法；

培训；

为评价者提供反馈；

下属参与； 第六章

第一节 薪酬管理概述

1、薪酬系统的概念：包括外部回报（直接薪酬、间接薪酬）和内部回报。

直接薪酬包括：基本薪酬、激励薪酬（绩效工资、红利、利润分成等）；

间接薪酬包括：保险、非工作日工资、服务和额外津贴等；

内部回报包括：参与决策、更大的工作自由、更多的责任、个人成长机会、活动多样化等。

2、薪酬理论

1）市场条件下的工资确定理论

边际生产力理论：根据劳动边际生产力递减工资理论，工资取决于劳动的边际生产力。

均衡价格工资理论：从劳动的供给看，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。

集体谈判工资理论：虽然从表面上看，工资水平取决于双方力量抗衡的结果，而实际上，那些经济因素才是最终决定工资的因素。

人力资本理论：通过人力资本投资形成，包括有形支出、无形支出和心理损失。

工资效益理论：工资效益指工资投入所产生的直接经济效益。3）激励理论

需要层次论：马斯洛的需要层次理论：生理需要、安全需要、社交需要、自尊需要、自我实现需要。只有未被满足的需要才能产生行为的重要激励源泉；当员工的低层次需要得到满足后才会追求高层次的需要。

双因素理论：赫兹泊格的保健因子和激励因子论。

需要类别理论：麦克莱兰和亚特金森的需要分类法将需要分为成就需要、权力需要和亲和需要。

期望理论：维克多·弗罗姆认为 动机＝效价×期望×工具。4）分享理论

它弱化了薪酬与个人绩效的关系，使员工报酬的多少与企业利润直接相关。1964年由美国麻省理

工大学马丁·魏茨曼教授提出。我国从1981年试行的除本分成制，自1985年以来普

遍推广的承包制和工效挂钩，实际上就是一种利润分享的形式。之后，在1988年深圳蛇口式业区推广的剩余收益制，1994年新乡市试行的工资加劳动分红制度都是利润分享的体现形式。

无保障工资的纯利润分享；

有保障工资的纯利润分享；

按利润的一定比重分享；

年终或年中一次性分红。

第二节 基本薪酬设计

1、基本程序

薪酬设计的常用方法是基于技能的薪酬方案和基于工作的薪酬方案。

一般程序：

·通过岗位评价，确定每个职位的相对价值；

·通过职位定级定等；

·市场调查和结果分析；

·了解公司的薪酬策略和财务支付能力；

·确定薪酬等级的中点薪酬标准；

·确定各等级的薪酬差距；

·确定各相邻等级间的重叠部分的大小；

·确定每个薪酬等级的薪酬幅度和档次；

·确定具体计算办法。

2、职位评价方法：解决内部公平

职位排序法、职位归类法、因子比较法、因子计分法。

3、市场调查：解决外部公平

调查策划阶段：调查目的（整体薪酬水平调整、薪酬差距的调整、薪酬晋升政策的调整、具体岗位薪酬水平的调整）、调查职位、调查的地区（行业、公司）、调查的具体内容、调查方法（查阅公开信息、问卷调查法、电话调查和上门访问）、调查工具。

调查实施阶段

调查处理阶段

获取薪酬调查数据的注意事项：

对职位的描述是否清楚？

薪酬调查数据是否在有效期内？

选择的劳动力市场是否合适？

哪些公司提供了薪酬调查数据？

是否报告了数据采集方法？

是否报告了数据处理方法？

平均数、中位数、25P和75P之间的关系如何？

每年参加调查的对象是否一致？

4、基本薪酬结构的确定和完善

1）基本薪酬结构设计应考虑的因素：薪酬水平、薪酬级差、薪酬等级、薪酬幅度、薪幅重叠。

第三节 激励薪酬设计

1、激励薪酬的基本假设 1）个体员工和工作团队对组织贡献的大小不仅体现在他们在做什么，也表现在他们做得有多好；

2）公司的整体激效如何取决于公司内部每一个员工个体和工作团队的绩效如何； 3）为了吸引、留住、和激发高绩效的员工和保持对所有员工的公平性，公司付给每个员工的奖酬必须基于其相应的工作绩效。

2、激励薪酬方案的类型 1）基于个人的奖励方案

绩效工资：概念（绩效等级、基本工资水平越高，幅度就越要控制、最低限度有意义加薪）、给付方式（延续性给付 和累积性给付）、给付时间（整个公司采用统一时间对员工进行绩效评价、根据员工进入公司的时间来确定对员工进行绩效评价的时间）、与组织绩效挂钩。

个人奖励计划：计件制（直接计件工资制、梅里克计件制、泰勒的差额计件制）、标准工时制、佣金制（纯佣金制、混合佣金制、超额佣金制）

整体优劣势分析：

优点：被奖励的个体绩效行为更可能被重复；有利于促进个体行为和组织目标保持一致性；有利于保证个体公平；特别适宜于崇尚个人主义的文化。

缺点：容易造成同事之间的不良竞争、破坏团结；很多员工并不相信薪酬和绩效是有紧密联系的；很有可能阻碍工作质量的提高；使某些企业失去灵活性。

2）基于团队的奖励方案

基本形式：

（1）确定团队中各成员的工作标准，记录每个成员的产出水平，然后按以下三种方法计算团队成员的薪酬：A）所有成员按产出量最高的工人的标准计算薪酬；B）所有成员按产出量最低的工人的标准计算薪酬；C）所有成员按团队的平均产出标准计算薪酬；

第四节 企业福利制度

1、福利的基本概念

福利指企业向所有员工提供的，用来创造良好工作环境和方便员工生活的间接薪酬。

特点：稳定性、潜在性、延迟性。

2、福利方案的设计

福利总量的选择：与整体薪

酬其它部分的比例；

福利构成的确定：总的薪酬战略、组织目标、员工队伍的特点。

灵活性福利制度：员工可以自主地选择更能满足自己需要的福利项目，无形中就增加了福利对员工

的价值；员工感到自己被尊重。

第五节 薪酬制度的完善与创新

（１）建立以岗位工资为主的基本工资制度；

（２）实行灵活多样的工资支付形式；

（３）实行董事会、经理层成员按职责和贡献取得报酬的办法；

（４）对科技人员实行收入激励政策；

（５）探索进行企业内部员工持股试点；

（６）探索技术要素参与收益分配办法；

（７）试行劳动分红办法；

（８）加强企业内部分配基础管理；

（９）实行人工成本的合理约束；

（10）员工民主参与决策和监督。第七章

第一节 集体劳动争议与处理程序

1、集体合同的协商 1）决定劳动条件标准的约束因素：国家标准、市场因素（宏观经济状况、企业所处的行业、其他工会组织的集体协商结果的影响效应、工会组织的团结程度、集体协商各方的交涉技巧与公共关系能力）。2）集体协商策略：

谈判的特征：谈判的不确定性（本身的不确定性、未来的不确定性）、谈判问题的多维性。

策略：确定谈判的目标和各种项目的先后顺序；妥协和让步。

3）建立利益协调型的劳动关系

集体协商的前提有二：不同群体在力量上维持均衡；各群体都应将各自的利益追求限定在双方继续合作的程度之内。

利益一体是计划经济的基本特征，我国已经向利益协调型劳动关系转变，主要表现在：

（1）劳动关系主体明确化（用人单位和劳动者）；（2）劳动关系多元化；（3）劳动关系复杂化；

（4）劳动关系动态多变化；（5）劳动关系的利益协调机制趋向法制化。

2、团体劳动争议处理程序 特点：争议主体的团体性；争议内容的特定性；影响的广泛性。

因签订集体合同发生争议的处理程序：当事人协商；由劳动争议协调处理机构协调处理（申请和受理、拟定协调处理方案、进行协调、制作协调处理协议书、30+15）。当事人的和平义务：（发生争议时，当事人应当进行协商、在申请和协调处理期间，也不得采取过激行为）。履行集体合同发生争议的处理：当事人协 商；劳动争议仲裁委员会仲裁；法院审理。重大集体劳动争议和团体劳动争议处理对策：自觉并积极参与劳动争议处理机构的调解、仲裁活动或人民法院的诉讼活 动；积

极参与因签订集体合同而产生的集体争议的协调活动； 积极预防集体劳动争议和团体争议：

措施：强化劳动关系当事人的劳动法制观念；强化对劳动合同、集体合同、企业内部劳动管理规则执行情况的监督检查；强化劳动合同、集体合同的管理；强化和完善企业的民主管理体制；强化与企业工会组织的沟通；制定劳动争议预防的工作计划。

完善劳动关系管理体制：完善企业内部管理体制；在既定的生产经营和增长水平的条件下，营造积极进取的企业文化。

第二节 员工离职管理

1、离职行为的含义：非自愿离职和自愿离职（失能性离职、功能性离职）。

2、离职的影响：

3、员工的解聘管理：

注意事项：应当去掉可能会导致管理者违约的内容；提供清晰的文字规章、并得到员工的认同；要充分考虑被解雇者的社会福利保障问题；不要引导员工放弃已有权利经换取其他权利，以免引起法律纠纷；不能违背内部诉讼的准则和程序；不要夸大企业有关社会保障方面的承诺。

解聘程序：进行警告讨论；列出财产清单；更换锁具；慎重准备新闻发布会；有所对待非理性行为的准备；考虑如何公布员工被解聘信息。

解聘面谈：精心准备（协议、准备时间、提前10分钟通知员工面谈、地点（中性）、安全准备）；抓住要点；说明情况；认真倾听；讨论补偿金、确定下一步。

4、核心员工自愿离职行为的管理与预防

1）离职面谈的作用：发现深层次问题，给用人单位改进的机会；研究人才流动趋势，制定相应的人力资源战略；完善用人单位的留人机制；企业赢得更高声誉；给员工 一个确定自己是否作了一个仓促决定的机会；对员工的职业生涯进行指导；对离职员工的抚慰和挽留，也是对在职员工的心理安慰。

2）离职面谈的内容：对原公司的意见；探究离职的原因；新旧工作的比较；改进意见及结论。

第三节 职业安全管理

1、安全及其重要性

安全：保护员工不受到与工作相关事故的伤害；

事故：突然发生的、它使系统或人的有目的的行为受到阻碍，是致使上述行为暂时停止或永久停止的、违背人的意志的事件，并可能导致人员伤亡或物资财产的损失。

事故的特点：违背人的意志、随机、意外。

它包含劳动安全卫生事故和劳动卫生事故。

2、安全计划的制定与实施 1）制定安全计划

刨造一个能够提高安全水平的心理环境，培养员工安全工作的态度（软件建设）；

发展并保持一种有利于人身安全的工作环境，防止事故发生（硬件建设）。

2）安全计划的实施：要在人员、法律和执行机构三个方面提供保证。

首先，生产管理人员负责保 持安全／卫生的工作环境；

其次，要有法律保证；

再次，要建立监控机构。

最重要的是要发挥管理人员在安全计划实施中的作用。

3、事故产生的原因与预防

原因：随机事件、不安全环境、员工的不安全行为。

员工不安全行为由以下四方面构成：员工的身心状况；员工的个人特征和态度；某些有事故倾向的特定人群；其他与工作有关联的事故因素。

预防事故的管理措施：减少不安全的环境因素；减少不安全的行为；加强安全宣传；提供安全培训；员工参与安全管理；建立安全政策；设置具体的损失控制目标；定期进行安全和健康检查。

4、重大劳动安全卫生事故处理对策：事故报告（死亡事故报省级政府主管部门、重大伤亡事故（一次死亡3人以上）报国务院主管部门）、事故调查、事故处理。

第四节 工作压力管理

1、工作压力概念：以反应为基础的模式（报警阶段、抵抗阶段、消耗阶段）、以刺激为基础的模式（压力源有：工作本身、组织中的角色、职业发展、组织结构与环境、组织中的人际关系）、交互作用模式。

2、压力的来源与影响因素：环境因素、组织因素和个人因素三个方面。

环境因素：经济的不确定性、政治的不确定性、技术的不确定性。

组织因素：角色模糊、角色冲突、任务超载、任务欠载、人际关系、企业文化、工作条件。

个人因素：家庭、经济问题、生活条件、个性特点。

如何承受压力：一种称为A型行为、一种称为B型行为。外在控制（结果不由个人努力所决定的一种普遍信念）、内在控制（认为事情结果与个人努力相一致）。

3、工作压力后果：压力与绩效的关系可用类似于耶基斯－多德森法则的倒U形关系表示。它对工作绩效有积极的一面（使人集中注意力，提高忍受力，增强肌体活力，减少错误的发生）、也有消极的一面（生理症状、心理症状、行为症状）。

4、工作压力管理

1）个体压力管理的主要策略

压力源导向（主要从对工作环境的管理和生活方式管理进行）：列出每天要完成的工作任务；根据工作重要程度和紧急程度对事情排序；根据工作的优先顺序进行日程安排；了解自己的日常活动周期状况。

压力反应导向（从生理、情感、认知三个方面进行）：心理训练、寻求社会支持、挑战压力源。

个性导向：行为矫正、建立内部控制源和自我效能感。2）组织水平上的压力管理策略

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。

生理和人际关系需求：弹性工作制、参与管理、放松训练。

第五节 员工援助计划

1、EAP的内涵：组织向所有员工及其家属提供的一项免

费的、专业的、系统的和长期的咨询服务计划。EAP对象：所有员工及其家属；

EAP目标：改善员工的工作生活质量，从而达到其终极目标；提高组织的工作绩效和促进员工的个人成长； EAP实质：组织层面的心理咨询。

2、历史发展沿革：早期的OAP→EAP。

3、EAP的分类：

长期EAP和短期EAP；内部EAP和外部EAP；

4、EAP的意义：从个体层面提高员工的生活质量；从组织层面减少成本，增加收益。

5、操作流程：问题诊断阶段；方案设计阶段；宣传推广阶段；教育培训阶段；咨询辅导阶段；项目评估和反馈。第八章

第一节 组织文化概述

1、组织文化的定义：区别于其他组织的、被成员所接受和认可的、独具特色的价值观体系。

2、组织文化的类型：目标导向、革新导向、支持导向和规则导向。

3、组织文化的功能

积极作用：外部适应、内部整合和交易成本。

消极作用：组织变革的障碍、兼并与收购的阻碍。

人与组织匹配：员工价值观与组织价值观之间一致的程度。一个与之相关的变量是人格特征。

4、跨文化管理

霍夫斯泰德的跨文化理论：

四个表征国家之间文化差异的维度：权力距离、不确定性回避、个人主义和集体主义、男性化和女性化。

与领导风格关系最紧密的因素是个人主义与集体主义和对权力距离的接受程度；

与组织密切相关的跨文化因素是权力距离和不确定性回避；

3）跟激励密切相关的因素是个人主义、不确定性回避和“男性化”与“女性化”。

影响企业跨国管理的文化因素：

环境因素（政治、经济、物理、文化因素）、企业自身因素、东道国的经济因素、东道国的劳动力因素。

应注意的问题：

文化是一具综合概念，它不仅仅指两个国家之间的文化差异；

跨文化管理的具体措施应该是权变的；

在跨文化管理中，“沟通”处于一个非常重要的地位。

第二节 学习型组织

1、学习型组织的概念：能待续进行组织水平学习的组织，一个通过获取或创造新知识，具有不断

开发、适应与变革能力的组织。组织学习指学习型组织进行这种创新学习的活动过程，具体包括自觉运用知识的获取、共享和利用三个阶段。

2、学习型组织的特点和功能

特点：愿景驱动型组织、善于不断学习的组织（终身学习、全员学习、全过程学习和团体学习）、自主管理的扁平组织、具有创造能量的组织和员工家庭与事业相平衡的组织。

功能：从个人层面看，要为个人创造不断学习的机会，促

进组织之中的探讨和对话氛围；从团体层面看，要鼓励共同合作和团队学习；从组织层面看，要建立学习及学习共享系统，并促进成员迈向共同愿景；从社会层面看，要使组织与环境相结合。

3、如何建立学习型组织

圣吉提出了建立学习型组织的“五项修炼”模型：

自我超越：能够不断理清个人的真实愿望、集中精力、培养耐心、实现自我超越；

改善心智模式：心智模式是看待旧事物形成的特定思维定势，它会影响人们对待新事物的看法；

建立共同愿景：指组织成员所共同持有的意象或愿望，简单地说就是大家想要共同创造什么；

团队学习：这是发展组织成员的整体配合与实现共同目标的能力的过程；

系统思考：要求人们用系统的观点对待组织发展，不仅关注自己的努力，而且关注自己的努力可能会对合作者带来的影响。

4、营造学习型组织 1）明确学习型组织； 2）营造组织学习力：指组织的警觉变化、预估影响、做出反应、调整安排的自创未来的能力。

3）影响组织学习力的要素： 对未来的警觉程度，洞察是否准确；对事物的认知程度，掌握全面认知能力；对信息的传递速度、沟通是否通畅；对变化的调整能力，应变是否及时。

第三节 组织变革与发展

1、组织变革的沿革

19世纪末20世纪初，企业所有权与经营权分离；20世纪20年代，企业组织“金字塔结构”的正式形成；近20年来，企业组织由“金字塔结构”向“网络式结构”变迁。

现代企业的组织变革向着法治化方向、科学化和人本化方向发展。

吉福特·品乔特在《直线制结构的兴衰》一书中指出，组织变革是按以下七方面变化的：

从非熟练性工作到知识工作；从枯燥重复性工作到创新和关心；从个人工作到团队工作；从职能性工作到项目性工作；从单一技能到多技能；从上司权力到顾客权力；从上级协调到同事协调。

2、组织变革的动力和成因 1）外部环境的变化推动企业的组织变革

外部市场的需求；科学技术的发展；竞争环境的变化。2）内部环境的变化推动企业的组织变革

工作态度（工作满意度、工作参与以及组织承诺等）；个人价值观；员工的素质。

3、组织变革的类型 1）变革的层次：改善企业战略绩效的组织变革；提高企业运作绩效的变革；创造企业持续再生能

力的变革。

2）变革的内容特征：物理环境的变革；组织机构的变革；技术变革；人员变革。3）变革的推进方式：剧烈式变革和渐进式变革。

4、变革的过程：解冻、变革、再冻结。

解冻的三种方法：增加变革的推动力；减少变革的阻力；

增加变革的推动力的同时，减少变革的约 束力。

改变的三种方法：强制；角色认同；内化。

再冻结：巩固变革的成果。评价是再冻结的一个关键因素。

第四节 危机管理

1、危机管理概述：

英文韦伯辞典：有可能变好或变坏的转折点或关键时刻； 福斯特：急需快速做出重大决策、缺乏训练有素的员工、缺乏物资资源、时间紧迫。

罗森塔尔和皮内泊格：具有严重威胁、不确定性和危机感的情境。

罗伯特·希斯：对人员和资源的威胁；失控；对人员、资源和组织造成可见和不可见的影响。

危机内涵的四个因素：危机反映时间有限；必须马上做出决策；信息不可靠或不完全可靠；应对危机所需的人力、设备可能超过实际可得。

危机首先是一起事件，并且具备突发性、意外性、单向沟通性、由事件驱动反应以及组织能控制力下降／压力增大等特征。

2、危机管理的基本框架

危机管理：如何面对威胁、意识到潜在的威胁并努力去阻止其发生以及发生时采取迅速和有效的应对。

危机的生命周期：前兆阶段、紧急阶段、持久阶段、解决阶段。

危机事件的生命周期管理：预防危机、识别危机、管理危机、总结危机。

危机事件的社会应对机制：危机应对社会网络；危机应对的法律框架；协调机制；危机应对的公众沟通。

3、危机反应能力

建立危机反应能力的必要性：

减少人员方面的责任；

将负面的反应最小化；

保护公司财产；

将经济损失最小化。

4、组织危机管理的原则： 1）最早、迅速和真实地通告危机；

2）让受尊重的第三方出面来通告危机；

3）对这场危机中的所有受难人表示真挚的同情； 4）与所有被影响的人们沟通，尤其要注意与职员沟通。

**第五篇：人力资源三级简答题 小抄**

第一章 人力资源规划

一、简述人力资源规划的内容。

1、战略规划。即人力资源战略规划，是根据企业总体发展战略的目标，对企业人力资源开发和利用的大致方针、政策和策略的规定，是各种人力资源具体计划的核心，是事关全局的关键性规划。

2、组织规划。组织规划是对企业整体框架的设计，主要包括组织信息的采集、处理和应用，组织结构图的绘制，组织调查，诊断和评价，组织设计与调整，以及组织机构的设臵等。

3、制度规划。企业人力资源管理制度规划是人力资源总规划目标实现的重要保证，包括人力资源管理制度体系建设的程序、制度化管理等内容。

4、人员规划。人员规划是对企业人员总量、构成、流动的整体规划，包括人力资源现状分析、企业定员、人员需求与供给预测和人员供需平衡等。

5、费用规划。人力资源费用规划是对企业人工成本、人力资源管理费用的整体规划，包括人力资源费用预算、核算、审核、结算，以及人力资源费用控制。

二、简述工作岗位分析的内容、作用和程序。内容：

在企业企业中，每一个工作岗位都有它的名称、工作条件、工作地点、工作范围、工作对象以及所使用的工作资料。

1、在完成岗位调查取得相关信息的基础上，首先要对岗位存在的时间、空间范围作出科学的界定，然后再对岗位内在活动的内容进行系统的分析，即对岗位的名称、性质、任务、权责、程序、工作对象和工作资料，以及本岗位与相关岗位之间的联系和制约方式等因素逐一进行比较、分析和描述，并作出必要的总结和概括。

2、在界定了岗位的工作范围和内容以后，应根据岗位自身的特点，明确岗位对员工的素质要求，提出本岗位员工所具备的，诸如知识水平、工作经验、道德标准、心理品质、身体状况等方面的资格和条件。

3、将上述岗位分析的研究成果，按照一定的程序和标准，以文字和图表的形式加以表述，最终制定出工作说明书、岗位规范等人事文件。工作岗位分析作用：

1、工作岗位分析为招聘、选拔、任用合格的员工奠定了基础。

2、工作岗位分析为员工的考评、晋升提供了依据。

3、工作岗位分析是企业单位改进工作设计、优化劳动环境的必要条件。

4、工作岗位分析是制定有效的人力资源规划，进行各类人才供给和需求预测的重要前提。

5、工作岗位分析是工作岗位评价的基础，而工作岗位评价又是建立、健全企业单位薪酬制度的重要步骤。

工作岗位分析程序：

（一）准备阶段

本阶段的具体任务是：了解情况，建立联系，设计岗位调查的方案，规定调查的范围、对象和方法。

1、根据工作岗位分析的总目标、总任务，对企业各类岗位的现状进行初步了解，掌握各种基本数据和资料。

2、设计岗位调查方案。

（1）明确岗位调查的目的。（2）确定调查的对象和单位。（3）确定调查项目。（4）确定调查表格和填写说明。（5）确定调查的时间、地点和方法。

3、为了搞好工作岗位分析，还应做好员工的思想工作，说明该工作岗位分析的目的和意义，建立友好合作的关系，使有关员工对岗位分析有良好的心理准备。

4、根据工作岗位分析的任务、程序，分解成若干工作单元和环节，以便逐项完成。

5、组织有关人员，学习并掌握调查的内容，熟悉具体的实施步骤和调查方法。必要时可先对若干个重点岗位进行初步调查分析，以便取得岗位调查的经验。

（二）调查阶段

本阶段的主要任务是根据调查方案，对岗位进行认真细致的调查研究。

（三）总结分析阶段

本阶段是岗位分析的最后环节。它首先对岗位调查的结果进行深入细致的分析，最后，再采用文字图表等形式，作出全面的归纳和总结。

三、简述工作岗位设计的原则和方法。工作岗位设计原则：

1、明确任务目标的原则。

2、合理分工协作的原则。

3、责权利相对应的原则。工作岗位设计方法：

（一）传统的方法研究技术，是运用调查研究的实证方法，对现行岗位活动的内容和步骤，进行全面系统的观察、记录和分析，找出其中不必要不合理的部分，寻求构建更为安全经济、简便有效作业程序的一种专门技术。包括：

1、程序分析。

2、动作研究。

（二）现代工效学的方法，是研究人们在生产劳动中的工作规律、工作方法、工作程序、细微动作、作业环境、疲劳规律、人机匹配，以及在工程技术总体设计中人机关系的一门科学。

（三）其他可以借鉴的方法，对企业的岗位设计来说，除了上述可采用的两种方法之外，最具现实意义的是工业工程所阐明的基本理论和基本方法。

四、简述企业定员的作用、原则。企业定员作用：

1、合理的劳动定员是企业用人的科学标准。

2、合理的劳动定员是企业人力资源计划的基础。

3、科学合理定员是企业内部各类员工调配的主要依据。

4、先进合理的劳动定员有利于提高员工队伍的素质。企业定员原则：

（一）定员必须以企业生产经营目标为依据。

（二）定员必须以精简、高效、节约为目标。

1、产品方案设计要科学。

2、提供兼职。

3、工作应有明确的分工和职责划分。

（三）各类人员的比例关系要协调

企业内人员的比例关系包括：直接生产人员和非直接生产人员的比例关系；基本生产工人和辅助生产工人的比例关系；非直接生产人员内部各类人员以及基本生产工人和辅助生产工人内部各工种之间的比例关系等。

（四）要做到人尽其才，人事相宜。

（五）要创造一个贯彻执行定员标准的良好环境。

（六）定员标准应适时修订。

五、说明企业定员的基本方法。

（一）按劳动效率定员

是根据生产任务和工人的劳动效率、出勤率来计算定员人数。

（二）按设备定员

是根据设备需要开动的台数和开动的班次、工人 看管定额，以及出勤率来计算定员人数。

（三）按岗位定员

是根据岗位的多少，以及岗位的工作量大小来计算定员人数。

（四）按比例定员

按照与企业员工总数或某一类人员总数的比例，来计算某类人员的定员人数。

（五）按组织机构、职责范围和业务分工定员 主要适用于企业管理人员和工程技术人员的定员。

六、介绍企业定员的新方法。

（一）运用数理统计方法对管理人员进行定员。

（二）运用概率推断确定经济合理的医务人员人数。

（三）运用排队论确定经济合理的工具保管员人数。

（四）零基定员法。

七、分析人力资源管理制度体系的特点与构成。人力资源管理制度体系特点：

（一）企业人力资源管理制度体现了人力资源管理的基本职能。

1、录用。

2、保持。

3、发展。

4、考评。

5、调整。

（二）企业人力资源管理制度体现了物质存在与精神意识的统一。

人力资源管理制度体系构成：

企业人力资源管理制度体系可以从基础性管

理制度和员工管理制度两方面入手，进行规划设计，属于劳动人事基础管理方面的制度可以包括：组织机构和设臵调整的规定；工作岗位分析与评价工作的规定；岗位设臵和人员费用预算的规定；对内对外人员招聘的规定；员工绩效管理的规定；人员培训与开发的规定；薪酬福利规定；劳动保护用品与安全事故处理的规定；职业病防治与检查的规定等。

对员工进行管理的制度主包括：工作时间的规定；考勤规定；休假规定；年休假的规定；女工劳动保护与计划生育规定；员工奖惩规定；员工差旅费管理规定；员工佩戴胸卡的规定；员工因私出境规定；员工内部沟通渠道的规定；员工合理化建议的规定；员工越级投诉的规定；员工满意度调查的规定等。

八、制定人力资源管理制度的原则、要求和步骤。人力资源管理制度原则：

（一）共同发展原则

（二）适合企业特点

（三）学习与创新并重

（四）符合法律规定

（五）与集体合同协调一致

（六）保持动态性 人力资源管理制度要求：

（1）从企业具体情况出发；（2）满足企业的实际需要；

（3）符合法律和道德规范；（4）注重系统性和配套性；

（5）保持合理性和先进性。人力资源管理制度步骤：

（一）提出人力资源管理制度草案

（二）广泛征求意见，认真组织讨论。

（三）逐步修改调整、充实完善。

九、简述人力资源费用审核的方法与程序。人力资源费用审核的方法：

在审核费用时，首先要认真分析人力资源管理各方面活动及其过程，然后确定在这些活动及其过程中，都需要哪些资源、多少资源给予支持（如人力资源、财务资源、物质资源）。这些费用预算与执行的原则是“分头预算，总体控制，个案执行”，公司根据上预算与结算的比较情况提出一个控制额度。大部分由人力资源部门掌握，项目之间根据余缺，在经济批准程序后可以调剂使用。对有些项目如培训费用，按使用部门进行控制，避免部门之间相互挤占而完不成各自的培训任务。

人力资源费用审核的程序：

在审核下一的人工成本预算时，首先要检查项目是否齐全，尤其是那些子项目。在审核时，必须保证这些项目齐全完整，注意国家有关政策的变化，是否涉及人员费用项目的增加或废止。特别是应当密切注意企业在调整人力资源某

种政策时，可能会涉及人员费用的增减问题，在审核费用预算时应使其得到充分体现，以获得资金上的支持。总之，工资项目和基金项目必须严格加以区别，不能混淆。

在审核费用预算时，应当关注国家有关规定和发放标准的新变化，特别是那些涉及员工利益的资金管理、社会保险等重要项目，以保证在人力资源费用预算中得以体现。

十、简述人力资源费用控制的作用与程序。人力资源费用控制作用：

1、人力资源费用支出控制的实施是在保证员工切身利益，使工作顺利完成的前提下使企业达成人工成本目标的重要手段。

2、人力资源费用支出控制的实施是降低招聘、培训、劳动争议等人力资源管理费用的重要途径。

3、人力资源费用支出控制的实施为防止滥用管理费用提供了保证。人力资源费用控制程序：

1、制定控制标准；

2、人力资源费用支出控制的实施；

3、差异的处理。

第二章 人员招聘与配置

一、员工招聘渠道有哪些？简述各种员工招聘渠 道的特点。渠道： 内部招募：

（一）推荐法；

（二）布告法；

（三）档案法。外部招募：

（一）发布广告；

（二）借助中介；

1、人才交流中心；

2、招聘洽谈会；

3、猎头公司。（三）校园招聘；

（四）网络招聘；

（五）熟人推荐。特点： 内部招募：

1、准确性高；

2、适应较快；

3、激励性强；

4、费用较低；

5、在组织中造成一些矛盾，产生不利影响；

6、容易抑制创新。外部招募：

1、带来新思想和新方法；

2、有利于招聘一流人才；

3、树立形象的作用；

4、筛选难度大，时间长；

5、进入角色慢；

6、招募成本大；

7、决策风险大；

8、影响内部员工的积极性。

二、对应聘者进行初步筛选的方法有哪些？ 方法：

一、筛选简历的方法

（一）分析简历结构；

（二）审察简历的客观内容；

（三）判断是否符合岗位技术或经验要求；

（四）审查简历中的逻辑性；

（五）对简历的整体印象。

二、筛选申请表的方法

（一）判断应聘者的态度；

（二）关注与职业相关的问题；

（三）注明可疑之处。

三、简述面试的基本步骤。

（一）面试前的准备阶段；

（二）面试开始阶段；

（三）正式面试阶段；

（四）结束面试阶段；

（五）面试评价阶段。

四、简述面试的技巧。

（一）开放式提问；

（二）封闭式提问；

（三）清单式提问；

（四）假设式提问；

（五）重复式提问；

（六）确认式提问；

（七）举例式提问。

五、简述心理测验的分类。

一、人格测试；

二、兴趣测试；

三、能力测试；

1、普通能力倾向测试；

2、特殊职业能力测试；

3、心理运动机能测试。

四、情境模拟测试法；

1、语言表达能力测试；

2、组织能力测试；

3、事务处理能力测试。

六、简述情景模拟法的分类。

1、语言表达能力测试；

2、组织能力测试；

3、事务处理能力测试。

七、简述员工录用决策策略的分类。

一、多重淘汰式；

二、补偿式；

三、结合式。

八、简述如何进行员工招聘的评估。

一、成本效益评估：

（一）招聘成本；

（二）成本效用评估；

（三）招聘收益成本比。

二、数量与质量评估：

（一）数量评估；

（二）质量评估。

三、信度与效度评估：

（一）信度评估；

（二）效度评估。

九、简述劳动分工的内容与原则。

内容：

1、职能分工；

2、专业（工种）分工；

3、技术分工。原则：

1、把直接生产工作和管理工作、服务工作分开；

2、把不同的工艺阶段和工种分开；

3、把准备性工作和执行性工作分开；

4、把基本工作和辅助工作分开；

5、把技术高低不同的工作分开；

6、防止劳动分工过细带来的消极影响。

十、简述劳动协作的内容、要求与形式。内容：

企业的劳动协作除了要安排好最基层的班组、作业组的组织之外，还应当搞好车间一级的协作。要求：

1、尽可能地固定各种协作关系，并在企业管理

制度中，对协作关系的建立、变更，解除的程序、方法，审批权限等内容作出严格的规定。

2、实行经济合同制。

3、全面加强计划、财务、劳动人事等项管理，借用各种经济杠杆和行政手段，保证协作关系的实现。

形式：简单协作和复杂协作

十一、简述员工配置的方法。

以人为标准进行配臵；以岗位为标准进行配臵；以双向选择为标准进行配臵。

十二、简述“5S”活动的内涵。

1、整理。

改善和增加作业面积；使现场无杂物，行道通畅，提高工作效率；减少磕碰的机会，保障安全，提高质量；消除管理上的混放、混料等差错事故；有利于减少库存量，节约资金；改变作风，提高工作情绪。

2、整顿。

对现场需要留下的物品进行科学合理的布臵和摆放，即把要用的东西，按规定位臵摆放整齐，并做好标识进行管理，以便用最快的速度取得所需之物，以最简捷的流程完成作业。

3、清扫。在进行清洁工作的同时进行自我检查。

4、清洁。对整理、整顿、清扫的成果的巩固和维持，使之制度化。

5、素养。

即教养，努力提高员工的素养，养成良好的作业习惯，严格遵守行为规范，而不需要别人督促，不需要领导检查，这是“5S”活动的核心。

十三、简述劳动环境优化内容。

（一）照明与色彩；

（二）噪声；

（三）温度和湿度；

（四）绿化。

十四、简述劳动轮班的组织形式。

1、两班制；

2、三班制；

1、间断性三班制；

2、连续性三班制

3、四班制；

1、“四八交叉”；

2、四六工作制；

3、五班轮休制。

十五、简述四班三运转和五班四运转的组织形式。四班三运转：

也叫四三制，其轮休制是以八天为一个循环期，组织四个轮班，实行早、中、夜三班轮流生产，保持设备连续生产不停，工人每八天轮休两天的轮班工作制度。也可安排工作三天休息一天，或工作九天休息三天，从循环期上看，可分为四天、八天、十二天等形式。在实行每周40小时的工时制度下，企业采用本轮班方法时，每个月需要安排一个公休日。五班四运转：

即五班轮休制，它是员工每工作十天轮休两天的轮班制度。以十天为一个循环期，组织五个轮班，实行早、中、夜三班轮流生产，保持设备连续生产不停，并每天安排一个副班，按照白天的正常时间上班，负责完成清洗设备、打扫卫生、维护环境等辅助性、服务性工作任务。

十六、简述劳务外派与引进的程序。

1、个人填写《劳务人员申请表》，进行预约登记。

2、外派公司负责安排雇主面试劳务人员，或将申请人留存的个人资料推荐给雇主挑选。

3、外派公司与雇主签订《劳务合同》，并由雇主对录用人员发邀请函。

4、录用人员递交办理手续所需的有关资料。劳务人员接受出境培训。

5、劳务人员到检疫机关办理国际旅行《健康证明书》《预防接种证书》。

6、外派公司负责办理审查、报批、护照、签证等手续。

十七、简述劳务外派与引进的管理。劳务外派的管理：

（一）外派劳务项目的审查；

（二）外派劳务人员的挑选；

（三）外派劳务人员的培训。劳务引进的管理：

（一）聘用外国人的审批；

1、拟用的外国人履历证明；

2、聘用意向书；

3、拟聘用外国人原因的报告；

4、拟聘用外国人从事该项工作的资格证明；

5、拟聘用外国人健康状况证明；

6、法律、法规规定的其他文件。

（二）聘用外国人就业的基本条件；

1、年满18周岁，身体健康；

2、具有从事该项工作所必须的专业技能和相应的工作经历；

3、无犯罪记录；

4、有确定的聘用单位；

5、持有效护照或能代替护照的其他国际旅

行证件。

（一）入境后的工作。

1、申请就业证；

2、申请居留证。

第三章 培训与开发

简答题：

一、培训需求信息的收集方法？

（一）面谈法；是一种非常有效的信息收集方法，培训者与培训对象之间面对面进行交流，充分了解相关信息

（二）重点团队分析法；指在培训对象中选出一批熟悉问题的员工作为代表参加讨论，以调查培训需求信息

（三）工作任务分析法；以工作说明书、工作规范、工作任务分析记录表作为确定员工达到要求必须掌握的知识、技能和态度的依据，将其和员工平时工作中的表现进行对比，判定员工要完成工作任务的差距所在。

（四）观察法；指培训者亲自到员工身边了解员工的具体情况，通过与员工在一起工作，观察员工的工作技能、工作态度、了解其在工作中遇到的困难，搜集培训需求信息的方法。

（五）调查问卷。

二、简述需求分析的基本工作程序。

（一）做好培训前期的准备工作；

1、建立员工背景档案；

2、同各部门人员保持密切联系；

3、向主管领导反映情况；

4、准备培训需求调查。

（二）制定培训需求调查计划；

1、培训需求调查工作的行动计划；

2、确定培训需求调查工作的目标；

3、选择合适的培训需求调查方法；

4、确定培训需求调查的内容。

（三）实施培训需求调查工作；

1、提出培训需求动议和愿望；

2、调查、申报、汇总需求动议；

3、分析培训需求；

4、汇总培训需求意见，确认培训需求。

（四）分析与输出培训需求结果；

1、对培训需求调查信息进行归类、整理；

2、对培训需求进行分析、总结；

3、撰写培训需求分析报告。

三、如何运用绩效差距模型进行培训需求分析？

1、发现问题阶段；理想绩效与实际绩效之间的差距的一个指标是需要培训来改善的地方

2、预先分析阶段；对问题进行预先的分析与直觉判断及应用何种工具收集资料

3、需求分析阶段。任务是寻找绩效差距，包括对目前的绩效和未来的绩效

四、培训规划的主要内容。

（一）培训项目的确定；按培训的优先顺序，目标群体及其规模及其在组织中的作用来考虑设计目标及课程

（二）培训内容的开发；坚持“满足需求，突出重点，立足当前，讲求实用，考虑长远，提升素质”的基本原则

（三）实施过程的设计；合理安排培训进度与各个学习单元之间相互关系和难易程度顺序、时间，形成培训进度表；培训环境尽量与工作环境相一致。

（四）评估手段的选择；考核培训的成败和对效果进行评估

（五）培训资源的筹备；包括对人、财、物、时间、空间和信息的筹备与使用

（六）培训成本的预算。

五、简述制定员工培训计划的步骤和方法。

（一）培训需求分析；

方法：需求分析可以运用从纯粹的主观判断到客观的定量分析之间的各种方法。

（二）工作说明；

方法：工作说明的方法包括直接观察熟练工的实际工作，收集熟练工自己的介绍等间接资料。

（三）任务分析；

方法：一种方法是列出工作人员在工作中的实际表现，进而对它们进行分类，并分析它们的技术构成。另一种方法是列出工作人员在工作中的心理活动，然后进行分类和分析其技术构成。

（四）排序；

方法：排序依赖于对任务说明的结果的检查与分

析。任务说明的结果能显示出任务之间在层次、程序上的联系，这些是排序的基本依据。基于这些联系，再考虑到其他一些因素（如费用、后勤等），排序就能完成。

（五）陈述目标；

方法：设计者依靠工作说明的结果进行转换，就成了目标。

（六）设计测验； 方法：测试学

（七）制定培训策略；

方法：设计者回顾前几个步骤的结果，分析必须适应的问题环境。培训策略就要适应这些条件，最好的策略能在这些条件和对应措施间进行最适宜的搭配。

（八）设计培训内容；

方法：通常的方法是根据工作要求确定培训内容的性质和类型，然后对这些内容进行分析，将其分解成一个个细节，并根据受训者的心理发展规律、内容之间的联系来确定各个细节的先后顺序，再选择适宜的工具和方式来展现这些细节。

（九）实验。

方法：实验的对象要从将要参加培训的学员集体中选取。实验的环境条件、方法步骤、内容形式、设备工具要尽可能和真正的培训一样。

六、简述培训课程的实施与管理工作的三个阶段。

（一）前期准备工作

1、确认并通知参加培训的学员。

2、培训后勤准备。

3、确认培训时间。

4、相关资料的准备。

5、确认理想的培训师。

（二）培训实施阶段

1、课前工作。

2、培训开始的工作。

3、培训器材的维护、保管。

4、知识或技能的传授。

5、对学习进行回顾和评估。

（三）培训后的工作

1、向培训师致谢；

2、作问卷调查；

3、颁发结业证书；

4、清理、检查设备；

5、培训效果评估。

七、简述培训效果的信息种类及评估指标。种类：

（一）培训及时性信息；

（二）培训目的设定合理与否的信息；

（三）培训内容设臵方面的信息；

（四）教材选用与编辑方面的信息；

（五）教师选定方面的信息；

（六）培训时间选定方面的信息；

（七）培训场地选定方面的信息；

（八）受训群体选定方面的信息；

（九）培训形式选择方面的信息；

（十）培训组织与管理方面的信息。评估指标：

1、认知成果；

2、技能成果；

3、情感成果；

4、绩效成果；

5、投资回报率。

八、简述培训效果跟踪与监控的程序和方法。

（一）培训前对培训效果的跟踪与反馈；

（二）培训中对培训效果的跟踪与反馈；

1、受训者与培训内容的相关性；

2、受训者对培训项目的认知程度；

3、培训内容；

4、培训的进度和中间效果；

5、培训环境；

6、培训机构和培训人员。

（三）培训效果评估；

（四）培训效率评估。

九、如何根据培训的目的和培训课程的实施与管理准备工作培训的内容，选择培训方法。

（一）确定培训活动的领域；

对企业培训的领域进行整理和分类，并把他们与培训课程相对照，研究选择适当的培训方法和技巧，以适应培训目标所设定的领域。

（二）分析培训方法的适用性；

培训方法是为了有效地实现培训目标而挑选出的手段和方法。它必须与教育培训需求、培训课程、培训目标相适应，同时，它的选择必须符合培训对象的要求。

（三）根据培训要求优选培训方法。

应根据公司的培训目的、培训内容以及培训对象，选择适当的培训方法。

1、保证培训方法的选择要有针对性，即针对具体的工作任务来选择。

2、保证培训方法与培训目的、课程目标相适应。

3、保证选用的培训方法与受训者群体特征相适应。分享受训者群体特征可使用（1）学员构成（2）工作可离度（3）工作压力三个参数。

4、培训方式方法要与企业的培训文化相适应。

5、培训方法的选择还取决于培训的资源与可

靠性（设备、花销、场地、时间等）。

一、直接传授型培训法

（一）讲授法；

（二）专题讲座法；

（三）研讨法。

二、实践型培训法

（一）工作指导法；

（二）工作轮换法；

（三）特别任务法；

（四）个别指导法。

三、参与型培训法

（一）自学；

（二）案例研究法；

1、案例分析法；

2、事件处理法。

（三）头脑风暴法；

（四）模拟训练法；

（五）敏感性训练法；

（六）管理者训练。

四、态度型培训法

（一）角色扮演法；

（二）拓展训练法；

1、场地拓展训练；

2、野外拓展训练。

五、科技时代的培训方式

（一）网上培训；

（二）虚拟培训。

六、其他方法。如函授、业余进修、开展读书活动、参观访问。

十、简述培训制度的内容及各项培训管理制度起草的要求 培训制度的内容：

1、制定企业员工培训制度的依据；

2、实施企业员工培训的目的或宗旨；

3、企业员工培训制度实施办法；

4、企业培训制度的核准与施行；

5、企业培训制度的解释与修订权限的规定。要求：

（一）培训制度的战略性；培训本身要从战略的角度出发，以战略的眼光去组织培训，不能只局限于某个培训项目

（二）培训制度的长期性；培训是一种人力资本投资活动，具有长期性和持久性

（三）培训制度的适用性。针对培训过程中出现的问题，保证在具体的实施过程中可以照章办事。各项制度：

（一）培训服务制度；

包括培训服务条款和协约条款两部分 培训服务条款

1员工正式参加培训前，根据个人和组织需要向培训管理部门或部门经理提出的申请

2、在培训申请被批准后履行的培训服务协议签订手续

3、培训服务协议签订后方可参加培训 协约条款

1、参加培训的申请人

2、参加培训的项目和目的

3、参加培训的时间、地点、费用和形式

4、参加培训后达到的技术或能力水平

5、参加培训后在企业服务的时间和岗位

6、参加培训后如果出现违约的补偿

7、部门经理人员的意见

8、参加人与培训批准人的有效法律签署

（二）入职培训制度；

1、培训的意义和目的；

2、需要参加人员的界定；

3、特殊情况下不能参加培训的解决措施

4、入职培训的主要责任区（部门经理还是培训组织者）

5、入职培训的基本要求标准（内容、时间、考核）

6、入职培训的方法

（三）培训激励制度；

1、完善的岗位任职资格要求

2、公平公正客观的业绩考核标准

3、公平的晋升规定

4、以能力和业绩为导向的分配原则

（四）培训考核评估制度；

1、被考核一语道破估的对象；

2、考核评估的执行组织；

3、考核的标准区分；

4、考核的主要方式

5、考核的评分标准；

6、考核结果的确认

7、考核结果的备案

8、考核结果的使用

（五）培训奖惩制度；

1、制度制定的目的；

2、制度执行组织和程序；

3、奖惩对象说明；

4、奖惩标准；5奖惩的执行方式

（六）培训风险管理制度。

1、企业根据劳动法与员工建立相对稳定的劳动关系

2、根据具体的培训活动情况考虑与受训者签订培训合同，从而明确双方的权利义务和违约责任

3、培训前，企业要与受训者签订培训合同，明确

企业和受训者各自负担的成本、受训者的服务期限。保密协议和违约补偿等相关事项

4、根据“利益获得原则”请投资谁受益，投资与受益成正比关系，考虑培训成本的分摊与补偿。

第四章 绩效管理

一、说明绩效管理系统设计的基本内容。

绩效管理系统的设计包括绩效管理制度的设计与绩效管理程序的设计两个部分。绩效管理制度是企业单位组织实施绩效管理活动的准则和行为的规范。绩效管理程序的设计又有管理的总流程设计和具体考评程序设计两部分。

二、说明企业绩效管理包含哪五个具体阶段，每个阶段的工作内容和实施要点。

（一）准备阶段

1、明确绩效管理的对象，以及各个管理层级的关系。

2、根据绩效考评的对象，正确的选择考评方法

3、根据考评的具体方法，提出企业各类人员的绩效考评要素（指标）和标准体系。

4、对绩效管理的运行程序、实施步骤提出具体要求。

（二）实施阶段

1、通过提高员工的工作绩效增强核心竞争力。

2、收集信息并注意资料的积累。

（三）考评阶段

1、考评的准确性；

2、考评的公正性；

3、考评结果的反馈方式；

4、考评使用表格的再检验；

5、考评方法的再审核。

（四）总结阶段

1、对企业绩效管理系统的全面诊断；

2、各个单位主管应承担的责任；

3、各级考评者应当掌握绩效面谈的技巧。

（五）应用开发阶段

1、重视考评者绩效管理能力的开发；

2、被考评者的绩效开发；

3、绩效管理系统的开发；

4、企业组织的绩效开发。

三、为了绩效管理系统的有效运行，应当采取哪些具体措施？

为了保证绩效管理系统系统运行的有效性，各级主管应当掌握绩效面谈、绩效改进，以及解决冲突的策略和方法

（一）提高绩效面谈质量的措施与方法

1、绩效面谈的准备工作：

（1）拟定面谈计划，明确面谈的主题，预先告知被考评者面谈的时间、地点、以及应准备的各种绩效记录和资料。（2）收集各种与绩效有关的信息资料。

2、提高绩效面谈有效性的具体措施：

（1）有效的信息反馈应具有针对性。（2）有效的信息反馈应具有真实性（3）有效的信息反馈应具有及时性（4）有效的信息反馈应具有主动性（5）

有效的信息反馈应具有适应性。

（二）绩效改进的方法与策略

1、分析工作绩效的差距与原因：

（1）分析工作绩效的差距A、目标比较法；B、水平比较法；C、横向比较法（2）查明产生差距的原因

2、制定改进工作绩效的策略（1）预防性策略与制止性策略

（2）正向激励策略与负向激励策略（3）组织变革策略与人事调整策略

3、绩效管理中的矛盾冲突与解决方法（1）员工自我矛盾（2）主管自我矛盾（3）组织目标矛盾

四、说明绩效面谈的种类，以及提高绩效面谈质量的措施与方法。按具体内容可分为：

1、绩效计划面谈；

2、绩效指导面谈；

3、绩效

考评面谈；

4、绩效总结面谈。按具体过程及特点可分为：

1、单向劝导式面谈；

2、双向倾听式面谈；

3、解决问题式面谈；

4、综合式绩效面谈。措施与方法：

1、有效的信息反馈具有针对性；

2、有效的信息反馈具有真实性；

3、有效的信息反馈具有及时性；

4、有效的信息反馈具有主动性；

5、有效的信息反馈具有适应性。

五、说明改进员工绩效的具体程序和策略。

（一）分析工作绩效的差距与原因

1、分析工作绩效的差距（1）目标比较法（2）水平比较法（3）横向比较法

2、查明产生差距的原因

外部环境：资源、市场、客户、对手、机遇、挑战

内部因素：资源、组织、文化、人力资源制度、个人、体力、条件、性别、智力、能力、经验、阅历、心理、条件、个性、态度、兴趣、动机、价值观、认识论

（二）制定改进工作绩效的策略

1、预防性策略与制止性策略；

2、正向激励策略与负向激励策略；

3、组织变革策略与人事调整策略。

六、说明绩效管理的考评类型及其特点。类型：品质主导型、行为主导型、效果主导型 特点：

品质主导型：采用特征性效标，以考评员工的潜质为主，考评操作性及其信度和效度较差。行为主导型：采用行为性效标，以考评员工的工作行为为主，考评的标准较容易确定，操作性较强。

效果主导型：采用结果性效标，以考评员工或组织工作效果为主，只重工作业绩，而不是过程，故考评的标准较容易确定，操作性较强。

七、说明各种绩效考评方法的适用范围和主要特点，在应用中应注意的问题。

（一）行为导向型主观考评方法

1、排列法

2、选择排列法

3、成对比较法

4、强制分布法 特点：

1、排列法：

简单易行，花费时间少，能使考评者在预定的范围内组织考评并将下属进行排序，从而减少考评结果过宽和趋中的误差。但是考评是在员工间进行主观比较，不是用员工工作的表现和结果与客观标准相比较，因此具有一定的局限性，不能用于比较不同部门的员工，个人取得的业绩相近时很难进行排列，也不能使员工得到关于自己优点和缺点的反馈。

2、选择排列法：

不仅上级可以直接完成排序工作，还可将其扩展到自我考评、同级考评和下级考评等。成对比较法：能够发现员工在哪些方面出色，哪些方面存在明显的不足，在员工的数目不多的情况下宜采用本方法。

3、强制分布法：

可以避免考评者过分严厉或过分宽容的情况发生，克服平均主义。强制分布法只能把员工分为有限的几种类别，难以具体比较员工差别，也不能在诊断工作问题时提供准确可靠的信息。

（二）行为导向型客观考评方法

1、关键事件法

2、行为锚定等级评定法

3、行为观察法

4、加权选择量表法 特点：

1、关键事件法

对事不对人，以事实为依据，考评者不仅要注重对行为本身的评价，还要考虑行为的情境，可以用来向员工提供明确的信息，使他们知道自己在哪些方面做得比较好，而又在哪些方面做得不好。重要事件法考评的内容是下属特定的行为，而不是他的品质和个性特征，如忠诚性、亲和力、果断性和信赖性。采用本方法具有较大的时间跨度，其特点是为考评者提供了客观的事实依据；考评的内容不是员工的短期表现，而是一年内整体表现，具有较大的时间跨度，可以贯穿考评期的始终；以事实为根据，保存了动态的关键事件记录，可以全面了解下属是如何消除不良绩效，如何改进和提高绩效的。关键事件法的缺点是关键事件的记录和观察费时费力；能做定性分析，不能作定量分析；不能具体区分工作行为的重要性程度，很难使用该方法在员工之间进行比较。

2、行为锚定等级评定法

设计和实施费用高，比许多考评方法费时费力，主要有（1）对员工绩效的考量更加精确。（2）绩效考评标准更加明确。（3）具有良好的反馈功能。（4）具有良好的连贯性和较高的信度。（5）

考评的维度清晰。

3、行为观察法

行为观察量表法克服了关键事件法不能量化、不可比，以及不能区分工作行为重要性的缺点，但是编制一份行为观察量表较为费时费力，同时，完全从行为发生的频率考评员工，可能会使考评者和员工双方忽略行为过程的结果。

4、加权选择量表法

加权选择量表法具有打分容易，核算简单，便于反馈等优点，其主要缺点是适用范围小，采用本方法时，需要根据具体岗位的工作内容，设计不同内容的加权选择考评量表。

（三）结果导向型考评方法

1、目标管理法

2、绩效标准法

3、直接指标法

4、成绩记录法 特点：

1、目标管理法

目标管理法评价标准直接反映员工的工作内容，结果易于观测，所以很少出现评价失误，也适合对员工提供建议，进行反馈和辅导。由于目标管理法的过程是员工共同参与的过程。因此，员工工作积极性大为提高，增强了责任心和事业心。但是，目标管理法没有在不同部门、不同员工之间设立统一目标，因此难以对员工和不同部门间的工作绩效作横向比较，不能为以后的晋升决策提供依据。

2、绩效标准法

本法对员工进行全面的评估。绩效标准法为下属提供了清晰准确的努力方向，对员工具有更加明确的导向和激励作用。本方法的局限性是需要占用较多的人力、物力和财力，需要较高的管理成本。

3、直接指标法

本法简单易行，能节省人力物力和管理成本，运用本方法时，需要加强企业基础管理，建立健全各种原始记录，特别是一线人员的统计工作。

4、成绩记录法

本法需要从外部请来专家参与评估，因此，人力、物力耗费较高，耗费时间也很长。

八、应用各种考评方法时，可以采用哪些有效措施和方法，防止和控制可能出现的各种偏差问题。

1、以工作岗位分析和岗位实际调查为基础，以

客观准确的数据资料和各种原始记录为前提，明确绩效管理的重要意义和作用，制定出科学合理、具体明确、切实可行的评价要素指标和标准体系。

2、从企业单位的客观环境和生产经营条件出

发，根据企业的生产类型和特点，充分考虑本企业员工的人员素质状况与结构特征，选择恰当的考评工具和方法。

3、绩效考评的侧重点应当放在绩效行为和产

出结果上，尽可能建立以行为和成果为导向的考评体系。

4、为避免个人偏见等错误，可以采用360度的考评方式，由多个考评者一起来参与，由较多的考评者参与。

5、定期总结考评的经验并进行专门的系统性培训。

6、重视绩效考评过程中各个环节的管理。

第五章 薪酬管理

一、简述工作岗位评价的原则、功能和步骤。工作岗位评价原则：

1、工作岗位评价中评价的是岗位，而不是岗位中的员工。

2、让员工积极地参与到工作岗位评价工作中来，以便他们认同工作岗位评价的结果。

3、工作岗位评价的结果应该公开。工作岗位评价功能：

1、为实现薪酬管理的内部公平公正提供依据。

2、对岗位工作任务的繁简难易程度，责任权限大小，所需要的资格条件等因素，在定性分析的基础上进行定量测评，从而以量化数值表现出工作岗位的综合特征。

3、使单位内各个岗位之间，能够在客观衡量自身价值量的基础上进行横向纵向比较，并具体说明其在企业单位中所处的地位和作用。

4、系统全面的工作岗位评价制度为企事业单 位岗位归级列等奠定了基础。工作岗位评价步骤：

1、按岗位的工作性质，先将企事业单位的全部

岗位划分为若干个大类。

2、收集有关岗位的各种信息。

3、建立由岗位分析评价专家组成的工作岗位

评价小组，培训有关的评价人员。

4、制定出工作岗位评价的总体计划，并提出具

体的行动方案或实施细则。

5、找出与岗位有直接联系、密切相关的各种主

要因素及其指标，列出细目清单，并对有关指标作出说明。

6、通过评价专家小组的集体讨论，构建工作岗

位评价的指标体系，规定统一的衡量评比标准，设计有关调查问卷和测量评比的量表。

7、先抓几个重要岗位进行试点。

8、全面落实工作岗位评价计划，按照预定方

案，逐步组织实施。

9、最后撰写出企事业单位各个层级岗位的评

价报告书，提货给有关部门。

10、对工作岗位评价工作进行全面总结。

二、简述工作岗位评价要素的分类，1、主要因素，即高度相关的要素；

2、一般因素，即中度相关的要素；

3、次要因素，即低度相关的要素；

4、极次要因素，即相关程度极低或无相关的要素。

工作岗位评价指标的构成。

1、劳动责任要素；

2、劳动技能要素；

3、劳动强度要素；

4、劳动环境要素；

5、社会心理要素。

三、简述确定工作岗位评价要素和指标的基本原则。

1、少而精的原则；

2、界限清晰便于测量的原则；

3、综合性原则；

4、可比性原则。

四、简述人工成本的概念、构成和影响因素。也称用人费（人工费）或人事费用，是指企业在生产经营活动中用于和支付给员工的全部费用。包括从业人员劳动报酬总额、社会保险费用、福利费用、教育费用、劳动保护费用、住房费用和其他人工成本。影响因素：

（一）企业的支付能力；

（二）员工的生计费用；

（三）工资的市场行情。

五、简述人工成本核算的意义，并介绍人工成本核算的程序和方法。意义：

1、通过人工成本核算，企业可以知道自己使用

劳动力所付出的代价，可以了解产品成本和人工成本的主要支出方向，及时、有效地监督、控制生产经营过程中的费用支出，改善费用支出结构，节约成本，降低产品价格，提高市场竞争力。

2、通过人工成本核算，企业可寻找合适的人工

成本的投入产出点，达到既能以最小的投入换取最大的经济效益，又能调动员工积极性的目的。程序和方法：

（一）核算人工成本的基本指标

1、企业从业人员平均人数；

2、企业从业人员年人均工作时数；

3、企业销售收入（营业收入）；

4、企业增加值（纯收入）；

5、企业利润总额；

6、企业成本（费用）总额；

7、企业人工成本总额。

六、工资奖金调整测算的具体步骤有哪些？

（1）根据员工定级、入级规定，根据岗位评价结果或能力评价目结果或绩效考核结果给员工入级；

（2）按照新的工资奖金方案确定每个员工的岗位工资、能力工资、奖金；

（3）如果出现某员工薪酬等级降低，原来的工资水平高于调整后的工资方案，根据过渡办法中的有关规定，一般是本着维持工资水平不下降的原则，维持原有的工资水平，但薪酬等级按调

整后的确定；

（4）如果出现员工薪酬等级没有降低，但调整后的薪酬水平比原有的低，则应分析原因，以便重新调整方案；

（5）汇集测算中出现的问题，供上级参考，以便对调整方案进行完善。

七、影响员工薪酬水平的主要因素

（1）劳动绩效（2）职务（或岗位）（3）综合素质与技能（4）工作条件（5）年龄与工龄

影响企业整体薪酬水平的因素：（1）生活费用与物价水平（2）企业工资支付能力（3）地区和行业工资水平（4）劳动力市场供求状况（5）产品的需求弹性（6）工会的力量（7）企业的薪酬策略

第六章 劳动关系管理

一、什么叫集体合同？集体合同与劳动合同的区别是什么？作用？原则？程序？

集体合同是用人单位与本单位职工根据劳动法律法规的规定，就劳动报酬、工作时间、休息休假、劳动安全卫生、保险福利等事项，在平等 协商一致的基础上签订的书面协议。

集体合同与劳动合同的区别：

主体不同：协商、谈判、签订集体合同的当事人一方是企业，另一方是工会组织或者劳动者按照合法程序推荐的代表；劳动合同的当事人则是企业和劳动者个人。

内容不同：集体合同的内容是关于企业的一般劳动标准的约定，以全体劳动者共同的权利和义务为内容，它可以涉及集体劳动关系的方方面面，也可以只涉及劳动关系的某一方面；劳动合同的内容只涉及单个劳动者的权利义务。

功能不同：协商、订立集体合同的目的是规定企业的一般劳动条件，为劳动关系的各个方面设立具体标准，并作为单个劳动合同的基础和指导原则；劳动合同的目的是确立劳动者和企业的劳动关系。

法律效力不同：集体合同规定企业的最低劳动标准，凡劳动合同约定的标准低于集体合同的标准一律无效，故集体合同的法律效力高于劳动合同。

二、工资支付应遵循哪些原则 工资支付的一般规则为：

货币支付，工资应当以法定货币支付，不得

以实物、有价证券替代；

直接支付，工资应支付给劳动者本人，用人单位可委托银行代发工资，但需书面记录并传递领取者的相关资料；

按时支付； 全额支付。

三、职业病的分类

职业病可以分为：职业中毒、尘肺、物理因素职业病、职业性传染病、职业性皮肤病、职业性肿瘤和其他职业病。

四、员工满意度调查应关注哪些方面？ 员工满意度调查应针对以下项目进行：薪酬、工作、晋升、管理、环境。

五、哪些情况下可以认定为工伤？

1、劳动者有下列情形之一的，应当认定为工伤：（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者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）因工外出期间，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，受到机动车事故伤害的；（7）法律、行政法规规

定应当认定为工伤的其他情形。

2、劳动者有下列情形之一的，视同工伤：（1）在工作时间和工作岗位，突发疾病死亡或者在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）劳动者原在军队服役，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。

六、工伤的待遇有哪些？

（一）工伤医疗期待遇。

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期间为停工留薪期，停工留薪期一般不超过12个月。伤情严重或者情况特殊，经社区的市级劳动能力鉴定委员会确认，可以适当延长，但延长不得超过12个月。

1、医疗待遇。

2、工伤津贴。在停工留薪期内，原工资福利待遇不变，由所在单位按月去付。职工住院治疗工伤的，由所在单位按照本单位因公出差伙食补助标

准的70%发给住院伙食补助费。生活护理费按照

生活完全不能自理、生活大部分不能自理或者生活部分不能自理3个不同等级支付，其标准分别为统筹地区上职工平均工资的50%、40%或者30%。

（二）工伤致残待遇。

1．职工因工致残待遇被鉴定为一至四级，应当退出生产、工作岗位，终止劳动关系，发给工伤伤残抚恤证件。其待遇是：（1）从工伤保险基金按伤残等级支付一次性伤残补助金，标准为：一级伤残为24个月的本人工资，二级伤残为22个月的本人工资，三级伤残为20个月的本人工资，四级伤残为18个月的本人工资。（2）从工伤保险基金按月支付伤残津贴，标准为：一级伤残为本人工资的90%，二级伤残为本人工资的85%，三级伤残为本人工资的80%，四级伤残为本人工资的75%。伤残津贴实际金额低于当地最低工资标准的，由工伤保险基金补足差额。（3）工伤职工达到退休年龄并办理退休手续后，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，由工伤保险基金补足差额。（4）职工因工致残被鉴定为一级至四级伤残的，由用人单位和职工个人以伤残津贴为基数，缴纳基本医疗保险费。

2．职工因工致残被鉴定为五级、六级伤残的，享受以下待遇：（1）从工伤保险基金按伤残等级支付一次性伤残补助金，标准为：五级伤残为16个月的本人工资，六级伤残为14个月的本人工资。（2）保留与用人单位的劳动关系，由用人单位安排适当工作。难以安排工作的，由用人单位按月发给伤残津贴，标准为：五级伤残为本人工资的70%，六级伤残为本人工资的60%，并由用人单位按照规定为其缴纳应缴纳的各项社会保险费。伤 残津贴实际金额低于当地最低工资标准的，由用人单位补足差额。经工伤职工本人提出，该职工可以与用人单位解除或者终止劳动关系，由用人单位支付一次性工伤医疗补助金和伤残就业补助金。

3．职工因工致残被鉴定为七级至十级伤残的，享受以下待遇：（1）从工伤保险基金按伤残等级支付一次性伤残补助金，标准为：七级伤残为12个月的本人工资，八级伤残为10个月的本人工资，九级伤残为8个月的本人工资，十级伤残为6个月的本人工资。（2）劳动合同期满终止，或者职工本人提出解除劳动合同的，由用人单位支付一次性工伤医疗补助金和伤残就业补助金。4．职工因工死亡，其直系亲属按照下列规定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工亡补助金：（1）丧葬补助金为6个月的统筹地区上职工月平均工资。（2）供养亲属抚恤金按照职工本人工资的一定比例发给由因工死亡职工生前提供主要生活来源、无劳动能力的亲属。标准为：配偶每月40%，其他亲属每人每月30%，孤寡老人或者孤儿每人每月在上述标准的基础上增加10%。核定的各供养亲属的抚恤金之和不应高于因工死亡职工生前的工资。供养亲属的具体范围由国务院劳动保障行政部门规定。（3）一次性工亡补助金标准为48～60个月的统筹地区上职工月平均工资。具体标准由统筹

地区的人民政府根据当地经济、社会发民状况规定，报省、自治区、直辖市人民政府备案。伤残职工在停工留薪期内因工伤导致死亡的，其直系亲属领取6个月的统筹地区上职工月平均工资的丧葬补助金。一级至四级伤残职工在停工留薪期满后死亡的，其直系亲属可以领取丧葬补助金和供养亲属抚恤金

本DOCX文档由 www.zciku.com/中词库网 生成，海量范文文档任你选，，为你的工作锦上添花,祝你一臂之力！