# 人力资源管理 多选 电大 本科 复习 汇 总小抄

来源：网络 作者：静水流深 更新时间：2025-08-07

*第一篇：人力资源管理 多选 电大 本科 复习 汇 总小抄多选题1.从现实应用的形态看，能力要素包括（）部分。其不同的组合，形成人力资源多样化的丰富内容。A技能C、智力D知识E体力 2.心理学家在分析智力结构时，一般都承认包括（）几个方面。...*

**第一篇：人力资源管理 多选 电大 本科 复习 汇 总小抄**

多选题

1.从现实应用的形态看，能力要素包括（）部分。其不同的组合，形成人力资源多样化的丰富内容。

A技能C、智力D知识E体力 2.心理学家在分析智力结构时，一般都承认包括（）几个方面。

A感知力B思维力C记忆力E想像力 3.从人力资源所具备的能力及其应用的角度看，知识可以分为（）。B工作知识C专业理论知识E一般知识

4.人力资源思想的演进有以下几个阶段（）。A、传统劳动管理时期C、泰罗制科学管理时局性

15.现代组织变化的特征表现为（）Ａ扁平化Ｂ柔性化Ｃ可塑性Ｄ灵活性Ｅ虚拟化

16.下面属于统计分析方法的是（）。A、趋势分析法B、比率分析法 E、回归分析法 17．人力资源需求分析两个基本方法（）。A、统计法B、推断法

18.工作说明书的编写要求包括（）。A清晰B具体C简单E组织保证

19．常用的收集工作分析信息的方法有（）。32.影响职业生涯的因素主要有（）A、教育背景B、心理动机C、机会D、社会环境E、家庭背景

33．职业生涯系留点的内容有（）。A、技术性能力B、管理能力C、创造力D、安全与稳定E、自主性

34．职业适应可概括为（）。

C、完成职业岗位的适应D、完成组织文化的适应

E、完成职业心理的转换

35.职业生涯具有以下性质（）。A、终生性B、发展性C、阶段性 36．心理契约是（）。期D、人际关系与行为科学管理时期 E、新人际关系与泛人力资源管理时期 5．“技能”一词是（）。A、从事劳动的自动化的动作系列 B、劳动能力水平的重要部分 E、分为一般技能和特殊技能

6．影响人力资源开发与管理的环境因素包括（）项目。A、技术环境 B、经济环境 D、政治环境

7．成就需要理论（）。A、分为三个部分

C、与马斯洛的自我实现需求相似 E、由麦克利兰提出的8.马斯洛提出的需求层次理论，包括（）选项。

A、自尊需求

C、自我实现需求 D、生理需求

E、归属感方面的需求

9．人力资源的质量（）。A、包括精神质量和能力质量 B、有对数量的较强替代性 D、即人力资源素质

10.著名管理学家法约尔认为管理的职能包括（）。

A计划C协调E控制

11.我国的医疗保险制度主要内容包括：（）。

B统筹基金与个人帐户相结合 D基本医疗保险基金的统筹

12.我国社会保险的内容包括（）。A失业保险B生育保险C工伤保险D医疗保险E养老保险

13.失业保险基金的主要支出项目有（）B失业保险金

C领取失业保险基金期间的医疗补助金 D领取失业保险金期间死亡的失业人员的丧葬补助金和其供养的配偶、直系亲属的抚恤金

E领取失业保险金期间接受职业培训、职业介绍的补贴。

14.组织战略的基本特征包括：（）

A长远性B纲领性C风险性E全

A.观察法B.现场访谈法C.问卷调查法D.典型事例法E.工作日志法

人力资源招聘的基本流程大致分为（）阶段。A招募C录用D评估E甄选 21.影响人力资源招聘的内部因素主要有：（）。

A职位性质B招聘预算D组织形象22．内部招聘的优点有（）。

A、对组织员工产生激励作用B、较节约时间和费用

C、不需要一般性的职前培训D、所获得人员的素质比较可靠

23．招聘的原则有（）。

A、效率优先的原则B、公平竞争的原则 C、择优录用的原则E、结构合理的原则 24．人力资源外部征聘方式有就业市场、招聘广告，还有（）。A、校园招聘B、猎头代理 C、自荐D、人才中介机构 E、他人推荐

25、校园招聘（）。A、是外部招聘的一种方式

B、主要招聘专业技术人员和管理人员 C、能对未来员工进行组织文化的渗透 D、往往能够帮助用人单位进行公共关系宣传和扩大自身影响的良好作用

E、能达到“百里挑一”地精选外聘人员的作用

26.培训绩效评估的指标主要有：（）A、学习指标B、行为指标

D、反应指标E、成果指标

27.培训责任评估的内容主要包括（）A、计划评估B、教材评估 C、设施评估D、成果评估 E、师资评估

28.骨干员工技能培训要求强调（）

A、专业性C、适应性D、前瞻性 E、实践性

29．培训需求层次有（）。

A、组织层次C、部门层次E、个人层次 30．组织培训流程的内容分为（）。A、培训需求分析B、培训规划设计 C、培训工作的实施D、培训评估

31.日本劳动问题专家保谷六郎认为职业具有以下特性（）

A、技术性B、经济性C、伦理性D、社会性

A、人力资本含量高的知识型员工更加注重的 B、员工个人与用人单位双方对彼此权利与义务的主观期望和承诺 C、不具备法律效力的E、比一般的工作合同契约更加重要的契约，对双方来说都是自觉的37.劳动合同的主要内容包括（）A、合同期限B、劳动保护和劳动条件 C、劳动报酬D、合同终止条件

38.绩效受以下因素影响（）A、技能B、激励D、机会E、环境 39．考核申述是指（）。B、认为考核结果不正确和不公平而提出的申诉

C、从制度上促进绩效考核工作的合理化 D、认为考核结果的运用不当而提出的申诉 E、处理考核申诉，一般是由人力资源部门负责

40.绩效考核的方法主要有（）选项。B、工作记录法 C、关键事件法 D、行为锚定法 E、要素评定法

41．目标管理的具体实施步骤有确定员工的工作职责范围、（）。

A、确定具体的目标值B、审阅确定目标 C、实施目标D、提供一份工作完成情况报告 E、运用目标管理方法考核

42．绩效考核工作中常见的问题，其中与考核标准有关的问题有（）。B、考核标准不严谨 E、考核内容不完整

43．360度考核是运用多种方式，多层次、多角度地进行考核，考核人包括（）。A、直线管理人员B、同事C、下属D、顾客E、员工自己

44．经理人的年薪由下面的（）几个部分组成。

A、业绩工资C、基本年薪

45．常见的工资形式有（）项目。A、奖金B、津贴D、计时工资E、计件工资 46．年薪制是（）。A、根据年度经济效益水平而发放的经营者薪酬制度

B、年薪一般分为基本薪金、业绩工资两部分 C、包括特殊奖励部分 D、年薪制是体现对经营者激励与约束机制的薪酬制度

E、有利于企业对于高层管理人员的科学管理

47．对同行企业进行工资调查的方式主要有以下几种（）。

A、统计部门或专业机构提供

B、通过问卷和访问方式收集有关资料 D、电话询问

E、对应聘人员询问或通过非正式讨论方式 48．人力资源薪酬制度设计的步骤有（）。B、进行岗位评价C、市场薪资调查D、绘制工资等级表E、薪酬水平的比较与确定

49．薪酬是用人单位以现金或现金等值品的任何方式付出的报酬，包括（）这几部分。

A、奖金B、员工从事劳动所得到的工资C、提成D、津贴E、其它形式的各项利益回报的总和

50．外在报酬（）。

B、是经济性待遇C、包括直接报酬、间接报酬和非财务报酬

51.人力资源的配置，包括（）三个层次。A宏观配置C微观配置 E个人配置

52.人力资源配置应遵循（）基本原则。A充分投入B合理运用C良性结构D市场调节 E提高效益

53.人力资源规划作为人力资源管理的一项基础性活动，其核心部分包括三个方面，它们是（）。

A人力资源需求预测B供需综合平衡 D人力资源供给预测

54德尔菲法的特点是（）C专家参与D多轮反馈E匿名进行

55工作分析结果运用阶段是对工作分析的验证，此阶段的工作主要有()。

C培训工作分析的运用人员D制定各种具体的应用文件

56工作分析中的访谈法包括：（）

A个别员工访谈B群体访谈C主管人员访谈 57．人员招聘的前提有两个：（），这两个前提是招聘计划的主要依据。C人力资源规划E工作分析

58绩效考核计划的制定一般包括以下内容：（）

A明确目标和对象B选择考核内容C选择考核方法E确定考核时间

59绩效考核标准一般包括三大类：（）A任职资格标准C绩效标准E行为标准 60按考核主体划分，绩效考核包括：（）A上级考核B下级考核C相互评估D外部评价E专业机构人员考核

61、下列属于员工获得的内在报酬的有：（）A 工作自主性 D 自我成就感

62、可以用来预测人员需求的方法有（）C 比率分析法 D 回归分析法

63、确定培训需求和培训对象的方法主要有（）

A.绩效分析法 B.任务分析法

64、培训与开发的需求分析层次主要有（）A.组织分析B.工作分析C.个体分析

65、以提高培训对象的综合性能力为目的，充分发挥培训对象的创造力、想象力的培训方法主要有()

B.角色扮演法E.拓展训练法

66、直接传授培训方式的主要特征是（）。（A）信息交流的单向性（D）培训对象的被动性

67、培训的直接成本包括()

A.培训材料B培训设备C培训师的师资费D教室的租金E学员的差旅费

68、公司员工申诉系统的主要功能是()

A允许员工对绩效考评系统提出异议,就自己关心的事件发表看法 C给考评者一定约束和压力,使他们慎重从事D减少矛盾和冲突,防患于未然

69、绩效考评过程中，考评形式可以为（）A 上级考评 B 自我考评 C 同级考评 D 下级考评 E 客户考评

70、绩效管理系统设计的基本原则有（）A 公开与开放原则 B 反馈与修改原则 C 定期化与制度化原则D可靠性与正确性原则 E 可行性与实用性原则71、()是岗位分析的方法

A 观察法 B 面谈法 D 问卷调查法

72、确定员工的薪酬水平时要做到保持一个合理的度，对内要做到公正性，对外做到竞争性，所以企业必须进行()

A 薪酬市场调查 B 薪酬调整 D 企业员工薪酬满意度调查E 岗位评价

73、一个合理的组合薪酬结构应该是既有固定薪酬部分，又有浮动薪酬部分。其中()是固定薪酬部分

A 基本工资 C 能力工资 D 岗位工资74、传统薪酬制度类型主要有()

A 以绩效为导向的薪酬制度 B 以工作为导向薪酬制度 C 以能力为导向薪酬制度 D 组合薪酬制度

75、薪酬制度中必须明确的内容有()

A 薪酬分配政策 B 工资标准D 薪酬等级及级差

76、薪酬制度设计的基础是()AB A 岗位分析与评价 B 薪酬调查 77、企业人工成本总额包括()ABCD

A 社会保险费用 B 福利费用 C 住房费用 D 从业人员劳动报酬总额 78、()属于企业福利

B 交通补贴 C 带薪休假 D 伙食补助

79、人力资源管理活动及其结果受（）等外部环境因素的彤响

（D）劳动力市场（E）法律、法规 80、人员选择常用的方法有

（A）面试（B）心理测试（C）笔试（E）背景调查

81在人力资源的构成中，（）属于已经开发的人力资源。

C求业人口D适龄就业人口E未成年就业人口

82在人力资源的构成中，（）属于处潜在形态的人力资源。

C求业人口D适龄就业人口E未成年就业人口

83人力资源的经济运动过程包括（）。A使用B生产C配置E发掘

84马斯洛提出的需求层次理论（）A把人的需要分为七个层次

B认为人的需要有物质层面的和精神层面的D未满足的需要将成为行为的诱因 E七种需要存在着递进关系

85成就需要理论把人的需要分为（）

B权力需要C成就需要D友谊需要

86我国的社会保障项目包括（）A社会保险C社会福利D社会救济E社会优抚

87基本组织结构形式包括（）

C矩阵制D事业部制E直线制

88人力资源规划作为人力资源管理的一项基础性活动，其核心部分包括（）

A人力资源需求预测B人力资源供给预测C供需综合平衡 89人力资源规划应坚持（）原则。A目标性C兼顾性E动态性 90工作分析的流程包括（）

A计划B结果表达C信息收集D设计E结果运用

91工作说明书中工作识别的主要内容包括（）

B工作部门D工作代码E工作名称 92人力资源招聘的基础是（）C人力资源规划D工作分析

93人力资源招聘的意义在于（）A补充组织人力资源 B创造组织的竞争优势 C有助于组织形象的传播 D有助于组织文化的建设

94影响人力资源招聘的外部因素包括（）

A国家法律法规E劳动力市场

95人力资源招聘应遵循的原则（）

A遵纪守法B效率优先C公平竞争D全面考察E结构合理 96甄选的方法主要有（）

A工作申请表C背景调查D笔试E面试 97面试的特点主要有（）B内容的灵活性C信息的复合性D判断的直觉性E交流的互动性

98中期职业生涯所关心的问题主要有（）A选择专业B决定承担义务的程度C确定生涯发展的形成和目标 99以下情况下，用人单位可即时辞退劳动者。（）

A试用期间被证明不符合录用条件的B严重违反劳动纪律或者用人单位规章制度 C严重失职，营私舞弊，对用人单位利益造成重大损害的E被依法追究刑事责任的100绩效考核是一项细致的工作，应按以下环节进行（）

A选拔考核人员B 考核分析评价C进行技术准备D收集信息资料E制定考核计划

**第二篇：2025年电大工商管理本科人力资源管理小抄**

xinzi

1．认为人力资源是具有劳动能力的全部人口的观点属于()。

[A]成年人口观 [B]在岗人员观 [C]人员素质观 2．人力资源与人力资本在()这一点上有相似之处。

[A]品性[B]态度[C]经验[D]能力

3．具有内耗性特征的资源是()。[A]自然资源[B]人力资源[C]矿产资源

4．“人力资源管理，即负责组织人员的招聘、甄选、训练及报酬等功能的活动，以达成个人与组织的目标。”这一概念属于()。[A]过程揭示论[B]目的揭示论[C]现象揭示论[D]综合揭示论

5．人力资源管理与人事管理的主要区别体现在()。[A]内容上[B]观念上[C]工作程序上

6．以“任务管理”为主要内容的泰勒的“科学管理原理”，是在()性假设基础上提出来的。[A]经济人[B]社会人

[C]自我实现人[D]复杂人

7．“社会人”人性理论假设的基础是()。[A]泰勒的科学管理原理[B]梅奥的人际关系理论 [C]马斯洛的需要层次理论[D]霍桑试验

8．期望激励理论属于()。[A]内容型激励理论[B]过程型激励理论

[C]行为改造型激励理论[D]综合激励理论

9．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()。[A]组织外部环境[B]组织内部环境

[C]物质环境[D]人文环境

10．某企业对10名新招来的员工进行上岗前培训，从讲课到实习一共花了5000元费用。请问这笔费用应从人力资源成本的()中列支。

[A]获得成本[B]开发成本

[C]使用成本[D]保障成本

11．预测由未来工作岗位的性质与要求所决定的人员素质和技能类型，这是制定人力资源规划时哪一个步骤：（）

[A]预测未来人力资源供给[B]预测未来人力资源需求[C]供给与需求的平衡[D]制定能满足人力资源需求的政策和措施 12．从现实的应用形态来看，下面哪个方面不是人力资源所应包含的内容()。[A]体质[B]智力[C]思想[D]技能

13．“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[B]成本

[C]工具[D]物体

14．任何一个人都不可能是一个“万能使者”，这是针对()来说的。

[A]企业决策层[B]人力资源管理部门

[C]一般管理者[D]一个普通员工

15．“好吃懒做、唯利是图”，符合下面哪种思想假设：()。

[A]“经济人”假设[B]“社会人”假设

[C]“自我实现的人”假设[D]“复杂人”假设 名词解释1.人力资源是指劳动生产过程中，可以直接投入的体力、智力和心力的总和及其组成形成的基础素质，包括知识、技能、经验、品性与态度等身心素质。

2．人力资源管理：人力资源管理：是在经济学与人本思想指导下，通过招聘、甄选、培训、报酬等管理形势对组织内外相关人力资源进行有效运用，满足组织当前及未来发展的需要，保证组织目标的实现与成员发展的最大化。

3．人力资本：人力资本：是指通过资本投资形成的，凝结于劳动者身上的知识、技能、品性和健康。4．激励：是指利用某种外部诱因调动人的积极性和创造性，使人有一种内在的动力，提高工作绩效，朝向所希望的目标前进的心理过程。

5．人性：是指人的本性，它是哲学、人类学、社会学、心理学及文学等许多科学研究的对象。6．人力资源成本：是一个组织为了实现自动的组织目标创造最佳经济和社会效益，并获得、开发、使用、保障必要的人力资源离职所支出的各项费用的总和。7．人力资源保障成本：是保障人力资源在暂时或长期丧失使用价值时的生存权而必须支付的费用，包括劳动事故保障、健康保障、退休养老保障、失业保障等。

8．人力资源战略规划：指组织根据内部环境的优势与劣势以及外部环境的机会与威胁的情况，为使自己保持或取得竞争优势而制定行动计划的过程。简答题1．人力资源与人力资本的区别是什么? 答：人力资本是针对经济增值、经济贡献与收益分配来说的，而人才资源是针对经济

管理、经济营运来说的，前者是由因溯果，后者是由果溯因，具体地说人力资源 与人力资本存在以下四点区别：（1）两者所关注的焦点不同。（2）两者概念的范围不同。（3）两者的性质不同。（4）两者研究的角度不同。

2．比较人事管理与人力资源管理有何不同? 答：人力资源管理与人事管理的区别，主要表现在思想观念而不是实际内容上。

人力资源管理：（1）以人为中心；（2）视人为资源；（3）人力资源部为中上层，属决策与战略系统；（4）效益性部门；（5）动态着重于对人能力的开发与提

高；（6）主动型、超前型的开拓；（7）因人择事，不同于因人设事；（8）用人

看重潜能；（9）钱不能满足与交换人的价值的需要；（10）看作重要的专业性工 作。

人事管理：（1）以事为中心；（2）视人为物，视人为成本；（3）人事部为低层

次，属操作与行政系统；（4）消费性部门；（5）静止着重于对既有人力的维护

；（6）被动型、滞后型反应；（7）因事迭人；（8）用人着重经验；（9）钱可

满足交换人的价值需要；（10）看着重要的党政工作。3．人力资源管理的功用是什么？

答：（1）政治功能。政治有广义和狭义的两种。广义的政治相对国家而言；狭义的政治相对于比较具体的组织而言，指组织中的方针政策，政权，政令行政活动等等。

（2）经济功能。人力资源管理的经济功能主要体现在两个方面，一是通过选拔、培训、考评及报酬等人力资源管理形式，最终满足经济增长对人力资源的需要；二是人力资源管理过程本身对组织可以作出一定的经济贡献。

（3）社会稳定功能。人力资源管理具有稳定的组织内员工的功用，主要表现在薪酬福利管理和劳资关系的协调两方面。

（4）其它功能。除以上功能以外，人力资源管理还具有配置与促进的功用。

4．创造一个良好的人力资源管理环境的主要途径是什么?

答：创造一个良好的人力资源管理环境的主要途径有：

内部环境的改善：（1）合理的照明；（2）巧用颜色；人本管理的理论模式是：

（1）客体目标协调；（2）激励；（3）权变领导；（4）管理和控制；（5）塑造

环境；（6）文化整合；（7）生活质量管理法；（8）完成社会角色。

论述题1．试论述人力资源规划编制的程序？ 答：人力资源规划是人力资源管理的一个重要职能，起着统一和协调的作用。

（1）预测未来的人力资源的供给，即估计在未来某一时间构成劳动力队伍的人中数目和类型。但贾厂长斟酌再三，这条一定得改，因为1元钱虽少，工人觉得不公、不服，气不顺，就影响到工作积极性。于是在3月末召开的全厂职工会上，他正式宣布，从4月1日起，工人迟到不再扣奖金，并说明了理由。这项政策的确引起了全厂的轰动，职工们报以热烈的掌声。

不过贾厂长又补充道：“迟到不扣奖金，是因为常有客观原因。但早退则不可原谅，因为责在自己，理应重罚；所以凡未到点而提前洗手、洗澡、吃饭者，要扣半年奖金!”这有时等于几个月的工资啊。贾厂长觉（3）要消除噪音；

（4）风景化办公室；（5）要注意温度的影响；（6）组织内部公共关系环境。

创造一个良好的人力资源环境，除了要改善组织的内部环境外，还必须改善组织 的外部环境。

5．怎样培育和发挥团队精神?

答：能否培育团队精神，把组织建成一个战斗力很强的集体，受许多因素的影响，需要有系统配套的措施。（1）明确合理的经营目标。（2）增强领导者自身的影响力。（3）建立系统科学的管理制度。（4）良好的勾通和协调。（5）强化激励，形成利益共同体。（6）引导全体员工参与管理。6．阐述霍桑试验及其结论。

答：（1）在以工作为中心的管理模式下，只能强调工作的高效率，把人当机器造成员工情绪不满，消极怠工罢工。于是1924年11月到1927年4月，美国科学家梅奥应邀到芝加哥电器公司进行研究，寻找影响工作效率的主要因素。在霍桑工厂工人中，他们作了一系列的实验研究，简称“霍桑实验”，其中较为典型的有照明实验和福利实验。

（2）霍桑实验结果表明：一是，在影响员工工作效率、效果的众多因素中，人的因素最为重要。二是，时间照明等工作条件和福 利的改善对生产效率和效果的影响只是暂时的，轻微的，而人的的精神作用是永久的强大的，（3）因此，人们提出 以人为中心的管理模式，以人为中心的管理即重视人的价值作用，重视人的各种需求和满足，以重视人和精神作用与关系的协调。以人为中心的管理，要求其中的人力资源管理不能机械的地或单方面的科学化而是要人性化，人性化的人力资源管理显然会促进人力资源管理工作的深化与专业化。

7．简述人本管理的理论模式。

答：人本管理理论模式的创立，涉及复杂的跨学科知识，这就要求我们必须对变化中的人本管理的基本要素作出合乎客观实际的分析判断，从而确立适应时代变化和 组织发展的人本管理学说。

（2）预测未来的人力资源的需求，即预测由未来工用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。将人力资源的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。从根本上说，规划过程主要是将可获取得供给与需求的预测舒值加以比较以确定未来某一时间对人员的净需求。案例分析

1．贾厂长的管理模式

贾炳灿原是上海高压油泵厂厂长，治厂有方，使该厂连获“行业排头兵”与“优秀企业”称号，已是颇有名望的管理干部了。这次是他主动向局里请求，调到这问题较多的液压件三厂来当厂长的。局里对他能迅速改变这厂的落后面貌寄予厚望。

贾厂长到任不久，就发现原有厂纪厂规中确有不少不尽合理之处，需要改革。但他觉得先要找到一个能引起震动的突破口，并能改得公平合理，令人信服。他终于选中了一条。原来厂里规定，本厂干部和职工，凡上班迟到者一律扣当月奖金1元。他觉得这规定貌似公平，其实不然。因为干部们发现自己可能来不及了，便先去局里或公司兜一圈再来厂，有个堂而皇之的因公晚来借口免于受罚，工人则无借口可依。厂里400来人，近半数是女工，孩子妈妈，家务事多，早上还要送孩子上学或入园，有的甚至得抱孩子来厂入托。本厂未建家属宿舍，职工散住全市各地，远的途中要换乘一两趟车；还有人住在浦东，要摆渡上班。碰上塞车、停渡，尤其雨、雪、大雾，尽管提前很早出门，仍难免迟到。他们想迁来工厂附近，无处可迁；要调往住处附近工厂，很难成功，女工更难办。所有这些，使迟到不能责怪工人自己。贾厂长认为应当从取消这条厂规下手改革。

有的干部提醒他，莫轻举妄动，此禁一开，纪律松弛，不可收拾；又说别的厂还设有考勤钟，迟到一次扣10元，而且是累进式罚款，第二次罚20元，三次罚30元。我厂才扣1元，算个啥?

得这条补充规定跟前面取消原规定同样公平合理，但工人们却反应冷淡。

新厂规颁布不久，发现有7名女工提前2分钟至3分钟不等去洗澡。人事科请示怎么办，贾厂长断然说到：“照厂规扣她们半年奖金，这才能令行禁止嘛。”于是处分的告示贴了出来。次日中午，贾厂长偶过厂门，遇上了受罚女工之一的小郭，问她道：“罚了你，服气不?”小郭不理而疾走，老贾追上几步，又问。小郭悻悻然扭头道：“有什么服不服?还不是你厂长说了算!”她一边离去一边喃喃地说：“你厂长大人可曾上女澡堂去看过那像啥样子?”

贾厂长默然。他想：“我是男的，怎么会去过女澡堂?”但当天下午趁澡堂还没开放，跟总务科长老陈和工会主席老梁一块去看了一趟女澡堂。原来这澡堂低矮狭小，破旧阴暗，一共才设有12个淋浴喷头，其中还有3个不太好使。贾厂长想，全厂194名女工，分两班每班也有近百人，淋一次浴要排多久队?下了小夜班洗完澡，到家该几点了?明早还有家务活要干呢。她们对早退受重罚不服，是有道理的。看来制定这条厂规时，对这些有关情况欠调查了解„„下一步怎么办?处分布告已经公布了，难道又收回不成?厂长新到任订的厂规，马上又取消或更改，不就等于厂长公开认错，以后还有啥威信?私下悄悄撤消对她们的处分，以后这一条厂规就此不了了之，行不?„„

贾厂长皱起了眉头。问题：

(1)贾厂长是以一种什么样的人性观来对待员工的?

(2)如果你是贾厂长，你准备怎样来对待员工?你想采用什么样的激励手段和管理方式？

答：该案例中贾厂长只是根据惯例主观地采取了迟到不罚款，而对早退罚款的决定。

改革不合理的厂纪厂规有肋于调动职工的积极性，贾厂长取消了迟到罚款的规定

受到了工人的好评。这说明在这个问题上，贾厂长尊重职工，关心他们的疾苦，在管理中考虑到了人的因素，其人性观有“社会人”假设倾向。但在制定新的规

章制度时，由于没有很好地调查研究，没有了解工人为什么会出现早退现象，就

做出了早退罚款的决定。这一决定说明贾厂长只想用经济杠杆来管理，又有一种

用理性人假设来实施管理的倾向。因此对一个完整的人来说，贾厂长的这种管理 方式比较符合薛恩的复杂人性观。

鉴于案例中出现的问题，为了能使新的规定得到贯彻实施，贾厂长应该改变原有的领导方式，在充分与工人讨论协商的情况下，制定公平合理地、行之有效的规

章制度。为解决工人排队洗澡的问题，厂里应彻底改造女澡堂。这样，就扫清了 新规定执行的障碍。

2．试述人力资源管理的目标和任务。

答：

一、无论是专门的人力资源管理部门，进行人力资源源管理的目标与任务，主要有以下三个方面，（1）保证组织人力资源的需求得到最大限度的满足；

（2）最大限度的开发与管理组织内外的人力资源、促进组织的持续发展：

（3）维护与激励组织内部人力资源，使其潜能得到最大限度的发挥，使其力力资本得到应有的提升屯扩充。

二、就人力资源管理的专业部门来说，其主要任务有以下几项：

（1）规划，人力资源部门要认真分析与研究，组织的战略与发展规划，主要向有关部门有领导，提出相应的人力资源发展规划与建议，并积极制订落实，（2）分析，人力资源部门要对组织的工作进行分析，包括组织目标与特点的分析，岗位工作的分析，现有工作人员素质的测评分析，要全面把握组织内每个岗位要求与人员素质匹配的情况并及时向有关部门与人员提供信息。

（3）配置。人力资源部门在全面了解组织工作要求与员工素质状况的前提下，应该及时对那些不相适应的岗位与人员进行适当的搭配，使人适其岗能尽其用，用显其效。

（4）招聘。招聘包括吸引与录用，对于那些一时找不到合适人选取的空缺岗位，人力资源部要认真分析岗位的工作说明书，选取择适合岗位的应聘人员，（5）维护，在组织全部岗位人员到位，形成优化配置后，如何维护与维持配置初始的优化状态，是人力阍资源管理的核心任务，（6）开发，人力资源潜能巨大，有关，研究表明，当员工，经过，一定的努力，并适合，目前的岗位工作要求后，只要发挥40%左右的能量，就足以保证日常任务的完成。

**第三篇：电大本科人力资源管理复习题及答案小抄**

人力资源 单选题

CD--（用人单位）承担缴纳社会保险的义务，是社会保险基金的主要缴纳者。

CT--传统的职业道路（是员工在一个组织里，从一个特定的工作到下一个工作纵向向上发展的一条途径）。

DH--对怀孕（7个月）以上的女职工，不得安排延长工作时间和夜班劳动。NZ--女职工生育享受不少于（90）日的假期。DQ--电气设备的安全属于（安全生产技术）。DQ--短期奖励计划不包括（期权计划）。

DZ--导致组织内部人浮于事，内耗严重的人力资源供求情况是（人力资源供给大于需求）。

GJ--根据我国劳动立法的有关规定，当发生劳动争议时，争议双方应协商解决，不愿协商解决或协商不成，当事人可以申请（企业劳动争议调解委员会）调解。

GL--管理人员、专业技术人员以及销售人员等比较适合采用（目标管理法）进行绩效考评。GW--岗位工资制员工的薪酬取决于（工资标准）。

GX--个性—职业类型匹配的择业选择理论是由（美国心理学家、职业指导专家约翰.L.霍兰德）提出的。GY--关于薪酬管理原则，说法不正确的是（适当拉开薪酬差距）。

GY--关于斯坎伦计划的陈述，哪一个是错误的（斯坎伦比率等于劳动力成本与产品销售价值的比率）。GZ--工作性质完全相同的职位系列称作（职系）。

JJ--计件工资的特点是（工资的多少取决于员工的能力和工作态度）。JX--绩效考评是对员工（A项和B项）进行全面系统的考察和评估过程。LD--劳动合同的法定内容不包括（试用期限）。

LD--劳动关系当事人为明确劳动关系特定的权利义务，在平等自愿、协商一致的基础上达成的契约称为（劳动合同）。LD--劳动合同的终止符合的法定条件不包括（劳动者没有达到法定退休年龄）。LD--劳动者解除合同，应提前（30）日以书面形式通知用人单位。B LD--劳动争议当事人从知道或应当知道权利被侵害之日起，应在（60天）内向劳动争议仲裁委员会提出申诉。LD--劳动争议仲裁委员会应当自收到当事人的仲裁申请之日起（7）日内，作出受理或不受理的决定。LD--劳动关系的内容是（权利和义务）。

MB--目标管理法能使员工的（个人目标与组织目标）有机结合。

ME--马尔科夫分析法的基本思想是（找出过去人事变动的规律，以此来推测未来的人事变动趋势）。NB--内部招聘的主要优点有（了解全面，更容易做到用其所长）。PX--培训需求分析中，（工作岗位层面分析）层面的分析指的是确定员工达到理想的工作业绩所必需掌握的技能和能力，这个层次的分析决定了培训的内容。

QB--确保组织生存发展过程中对人力资源的需求的人力资源管理环节是（人力资源规划）。QY--企业内部供给的预测方法包括（马尔科夫分析法）。QY--企业对新员工上岗前进行的培训称为（入职引导）。QY--企业一般给销售人员实行的是（绩效工资制）。

QY--某企业的发展战略是维持企业不至于倒闭，那么薪酬原则是（支付略低于市场工资水平的工资）。

RL--人力资源开发要抓住人的年龄最有利于职业要求的阶段来实施最有利的激励措施，这是因为人力资源具有（时效性）特征。RL--人力资源需求预测方法中的专家判断法又称（德尔菲法）。RL--人力资源规划的制定首先要依赖于（A．组织目标）。RL--人力资源规划的目的是使组织人力资源（供需平衡）。

SH--社会保险就是保障人们的基本生活，以便从根本上稳定社会秩序，指的是社会保险具有（保障性）的特征。SH--社会保险关系的主体不包括（工会）。SH--社会福利的实施对象是（劳动者）。

SJ--（序列比较法）是绩效考评中比较简单易行的一种综合比较的方法。SK--(绩效改进)是考评结果最重要的应用.。

SY--（性向测验）是用于测量从事某种工作所应具备的某种潜在能力的心理测试。

SY--（必备条款）是依据法律规定劳动合同双方当事人必须遵守的条款，不具备此类条款，劳动合同不能成立。SZ--（工作要素）是指工作中不能再继续分解的最小单位。

SZ--（压力面试）是指向被试者提出意想不到的问题，或将被试者置于难堪的境地，目的在于观察其反应能力、承受能力和情绪控制能力。

SZ--(晕轮效应)是指考评者在对被考评者进行评价时，对被考评者的某种要素评价较高或较低，将导致对其所有的其他要素也评价较高或较低。

SZ--（职业锚）是指当一个人面临职业选择的时候，他无论如何都不会放弃的职业中至关重要的东西或价值观。C TJ--调解委员会调解劳动争议的期限为（30）天，到期未结束的视为调解不成。WG--我国的社会保险包括五大内容：（养老保险）、医疗保险、失业保险、工伤保险和生育保险。WZ--网状职业道路（既包括纵向的工作序列，也包括一系列横向的机会）。

XL--下列关于德尔菲法的表述，正确的是（整个过程要尽可能简化，不问与预测无关的问题）。XM--下面哪一项不属于工作说明书的基本内容（工作中晋升）。

XY--学员在特定场景中或情境下，模拟性地处理工作事务，从而提高处理各种问题的能力。这种培训方式是（角色扮演法）。YB--（奖励工资）又被称为可变工资，是薪酬体系中与绩效直接挂钩的部分，即工资中随着员工努力程度和工作绩效的变化而变化的部分。

YC--（工伤保险）又称职业伤害保险，是指职工在工作中因工作原因受到事故伤害或者患职业病，由社会保险经办机构对其本人或供养亲属给予物质帮助和经济补偿的一项社会保险制度。

YD--（比例控制法）优点是既拉开了被评估对象之间的等级差距，便于相对比较，又可以有效控制各等级的人数分布，保持人配合理，避免盲目考评与失控现象。缺点是使绩效水平相近的员工因为比例限制而被划分到不同的等级中去，从而产生评估的偏差。

YG--员工招聘时应以实际工作的需要和岗位的空缺情况为出发点，根据岗位对任职者的资格要求选用人员，这是遵循了（因人择事）原则。YG--员工在不脱离工作岗位的情况下，利用业余时间和部分工作时间参加的培训称为（在岗培训）。

YM--一名工人的绩效，除了产量指标完成情况外，质量、原材料消耗率、能耗、出勤，甚至团结、服从纪律等硬、软方面的表现，都需要综合考虑，逐一评估，这体现了绩效的（多维性）的特点。

YX--以下关于人力调配图，说法正确的是（人力调配图是一种岗位延续计划）。YX--以下关于绩效考评结果应用的说法错误的是（工作分析方法的选择）。

YX--以下关于企业薪酬的错误说法是（薪酬调查的目的是给企业确定具有竞争力的薪酬水平以招到最好的人才）。YX--以下不属于奖金的是（技能工资）。

YZ--由组织的各级管理者，根据需要预测对各种人员需要量，人力资源管理的规划人员把各部门的预测进行综合，形成总体预测方案，这种方法称为（微观集成法）。

ZL--在理论界通常将（舒尔茨）看作是人力资本理论的创立者、人力资本之父。

ZR--在人力资源外包管理的模式选择中，所谓部分业务外包模式是指（将一项完整的人力资源管理职能工作的一部分外包出去，其他部分继续由本企业人力资源管理部门负责）。

ZR--在人力资源外包管理的模式选择中，所谓整体业务外包模式是指（将一项完整的人力资源管理职能工作全部外包出去）ZS--在使用绩效考评的关键法时，（考评者要记录并观察员工工作中的关键事件）。

ZY--（成就测验）主要是针对特定领域为检测应试者对有关知识和技能的掌握程度而设计的，目的在于了解应试者“应知”、“应会”

掌握的水平。

ZY--职业—人匹配的择业选择理论是由（美国波士顿大学教授帕金森）提出的。

多项选择题

CJ--常见的个人奖励包括（ABCE）。A．计件制 B．计时制C．佣金制 E．行为鼓励计划 CQ--长期绩效奖励计划包括（BCE）。B．现股计划 C．期股计划 E．期权计划 GY--关于劳动合同终止的说法，正确的是（ACE）。

A．劳动合同期限届满，劳动合同终止C．劳动者达到法定年龄，劳动合同终止E．发生了自然因素和不可抗力 GY--关于女职工的特殊保护，说法正确的是（BC）。

B．女职工可以享受90天产假C．女职工在怀孕期间，不得安排其从事国家规定的第三级体力劳动强度的劳动 GY--关于工作分析，下列陈述正确的是（ABCD）。A.工作分析可以为招聘什么样的员工提供信息。B.工作分析可以使每个员工的分工明确。C.工作分析的最终目的是为了制定合理的薪酬。D.工作分析包括工作职位研究和任职资格研究。GZ--工作分析又称（BD）。B．职务分析 D．岗位分析 GZ--工作评价常用的方法有（AB）。A．职位排序法 B.职位分类法 JJ--计件工资制主要适用于（ABDE）。

A．生产的目的是提高产量B．生产具有连续性和稳定性D．员工或班组的产量易计算E．企业有科学的劳动定额 JS--金斯伯格的职业发展理论将人的职业生涯分为以下三个阶段（ABC）。A．幻想期 B．尝试期 C．现实期

JX--绩效的多因性是指绩效的优劣不是取决于单一的因素，而要受到主、客观多种因素的影响，即（ABCD）。

A．激励B．技能C．环境D．机会

JX--绩效标准是绩效考评的基础，必须（CD）。C．定量化 D．客观化 JX--绩效反馈的具体方式主要有（ABCD）。A．正式的工作总结B．员工和主管面谈C．非正式的走动管理D．工作空些时间的沟通 KY--可以用来预测人力资源需求的方法有（BDE）。B．德尔菲法D．比率分析法E．回归分析法

LD--劳动合同的解除包括（ABDE）情况。A员工严重失职、营私舞弊B劳动者不能胜任工作 D被依法追究刑事责任E经济性裁员 LD--劳动者的基本权利不包括（CD）。C．提高职业技能D．完成劳动任务 MT--媒体广告招聘的优点有（ABC）。A．信息传播范围广 B．应聘人员数量大C．组织的选择余地大 NY--内源选任也有其缺陷，表现为（AB）。A．容易造成“近亲繁殖”B．内部备选对象范围狭窄 PJ--评价中心法主要用来招聘管理人员，常用的方式主要有（ABC）。A．公文处理B．无领导小组讨论 C．角色扮演

PX--培训需求分析要从以下层面进行（ABC）。A.组织层面分析 B.工作岗位层面分析C.个人层面分析 QY--企业内部供给预测方法不包括（AB）。A．地方劳动力市场 B．全国劳动力市场分析 QY--企业进行人力资源外包的主要原因是（ABC）。A．为了节省费用B．聚焦于战略和核心业务C．为了提高人力资源工作的效果 QY--企业进行人力资源外包的意义主要体现在（ABCD）。A．能够有效控制和降低运营成本B．有助于获得专业指导，提高自身人力资源管理水平C．有助于降低和转移风险，增强市场竞争力D．能获取和维护更先进的专业技术 RL--人力资源和其他资源不同，它主要具有（AD）特征。A.社会性 D.能动性 RL--人力资源供给小于需求，出现员工短缺，应采取的主要措施为（BCDE）。

B．进行技能培训，提高员工劳动效率C．外包D．面向社会招聘所需人员E．进行技术创新，提高员工劳动生产率 RL--人力资源供给大于需求，出现员工过剩，应采取的主要措施为（ABC）。

A．通过开拓新的业务增长点来吸收过剩的人力资源 B．裁员 C．制定一些优惠措施鼓励提前退休 RZ--入职引导的意义主要在于（ABCE）。A.有助于新员工尽快了解组织的基本情况、行为准则以及其他情况B.有助于新员工尽快融入到组织中去C.有助于新员工尽快熟悉工作环境、工作内容和基本技能与方法E.可以使新员工尽快建立起个人的信心，尽早在工作中获得成功 SC--双重职业道路（ACDE）。A．认为技术专家能够而且应该允许将其技能贡献给公司而不必成为管理者

C．为经理人员和专业技术人员设计了一个平行的职业发展体系D．员工有了继续留在技术岗位上发展或进入管理层的机会 E．不提倡从合格的技术专家中培养劣等的管理者，而是组织既可聘请具有高技能的管理者，又可雇佣具有高技能的技术人员 SE--施恩教授提出了以下几种类型的职业锚，即（ABCDE）。A技术/职能型B管理能力型C创造型D安全/稳定型E自主/独立型 SH--社会保险具有（ABCD）等特征。A．强制性 B．保障性 C．福利性 D．社会性 SY--收益分享计划不包括（DE）。D．行为鼓励计划E．管理奖励计划 SY--属于劳动者应当履行的义务是（BCD）。B．完成劳动任务C．提高职业技能D．遵守劳动纪律和职业道德

TY--同一企业内部不同员工薪酬水平不同，是由于（ABCE）因素的影响。A员工的绩效B员工的岗位C员工的能力E员工的工龄 XD--现代人力资源管理与传统人事管理的主要区别是（AE）。A.现代人力资源管理以“人”为中心，管理的根本出发点是“着眼于人”E.现代人力资源管理把人作为一种“资源”，注重产出和开发 XL--心理测验是对一组可观测的样本行为进行系统地测量，以推论人的心理特征。常用的心理测验方法有：（ACDE）。

A．个性测验 C．成就测验 D．智力测验 E．性向测验

YF--一份精心制作的申请表具有哪些功用?(ABC)A．它提供了一份关于申请人愿意从事这份职务的记录

B．它为负责面试的人员提供了一份可用于面试的申请人小传C．它对于被录用的求职者来说是一份基本的员工档案记录 YX--影响组织外部人力资源的供给因素有（ABDE）。

A．宏观经济形势和失业预期B．人口状况的影响D．劳动力市场状况的影响E．政府的政策法规的影响 YX--以下关于绩效考评结果应用的说法正确的是（ABCE）。A．可以根据结果帮助员工制定绩效改进计划B可以作为员工晋升的依据C．可以据此给员工发放奖金E．可以应用于员工的培训与开发

ZP--招聘成本主要包括（ABC）A．招聘人员的工资B．招聘广告费C．招聘测试费 ZX--在薪酬调查时一般选择（AB）企业。A．竞争对手B．同行业同地区企业 ZY--职业管理学家萨柏把人的职业生涯划分为五个主要阶段（ABCDE）。A成长阶段B探索阶段C确立阶段D维持阶段E衰退阶段 ZZ--组织在利用目标管理法进行绩效考评，在制定绩效目标时，（BCD）。

B．目标可以用数量、质量和影响等来衡量的C．设定的目标应与单位和员工的实际需要相符合D．表示目标是有时间要求的三、判断题

BL--比率分析法主要适用于中长期人力资源需求预测。（错）

BT--不同的薪酬制度有不同的适用对象和范围，企业关键是要选择与企业发展战略、实际情况相适应的薪酬制度。（对）CJ--成就测验的主要目的是了解应聘者想做什么和喜欢做什么。（错）

CT--传统的职业道路是员工在一个组织里，从一个特定的工作到下一个工作纵向向上发展的一条途径。（对）DE--德尔菲法属于人力资源需求预测方法的定量预测方法。（错）

FH--复合业务外包模式，是企业根据实际需要，将多项人力资源管理职能工作外包出去。（对）GB--个别面谈法是工作分析人员与被分析工作的任职者直接进行谈话来获取信息的方法。（对）GQ--岗前培训是指员工离开工作岗位，去专门从事知识或技能的学习。（错）

GS--工伤保险费根据以收定支、收支平衡的原则，确定费率，用人单位缴纳工伤保险费、职工个人不缴纳工伤保险费。（对）GZ--工作分析要在企业工作职位还没有明确的前提下进行。（错）GZ--工作分析的设计阶段的主要内容是仔细审核已收集到的各种信息。（错）GZ--工作说明书是一份提供有关工作任务、职责与责任信息的文件。（对）

GZ--工作评价就是要评定工作的价值，制定工作的等级，因此评价对象是任职者。（错）JG--结构式面试一般事先不拟定谈话形式和内容的框架，以漫谈形式让被试者自由发挥。（错）JX--绩效考评只能由员工的主管对其进行考评。（错）

JX--绩效面谈过程即主管评价下属业绩好坏的单向沟通过程。（错）

JL--建立劳动合同的目的在于劳动过程的实现，而不是劳动成果的给付，它是确立劳动关系的法律凭证。（对）KK--柯克帕特里克提出的培训效果四级评价模型，将培训效果分为四个递进的层次，即反应、学习、行为、成果。（对）KP--考评方法的准确性是选择考评方法时应该考虑的唯一因素。（错）LD--劳动合同的必备条款和可备条款都不可缺少。（错）

LD--劳动保护，是指为了保护劳动者在劳动生产过程中的安全与健康，做好预防和消除工伤事故，防止职业中毒和职业病、改善劳动条件和劳动环境等方面所进行的工作和所采取措施的总称。（对）MB--目标管理法是按照员工的工作行为进行考评的方法。（错）MG--美国微软公司近一半的员工都是通过人才猎取方式获得的。（错）

NZ--女职工在产期内，享受一定时期的生育假和生育待遇，女职工生育享受不少于60天的产假。（错）

QY--企业的工资总额是企业为了保证其薪酬管理制度的灵活性而自行规定的，因此，工资总额在不同的企业间没有可比性。（对）QY--企业的薪酬制度反映了该企业的价值观，企业价值观对企业的薪酬管理有重大的影响作用。（对）QY--企业的薪酬制度反映了该企业的价值观，企业价值观对企业的薪酬管理有重大的影响作用。（错）QY--企业的薪酬管理受政府的法规和政策的约束。（对）

QY--企业进行人力资源外包，就将管理过程中的全部风险转移给了外包商。（错）

RG--如果企事业组织在当地有很好的口碑，则其招聘活动就会比其他企事业组织成功。（对）RL--人力资源是一种不可再生性资源。（错）RL--人力资本的所有权不具备继承或转让属性。

（对）RL--人力资本的核心是教育投资。

（对）

RL--人力资源规划，是各项具体人力资源管理活动的起点和依据，它直接影响着组织整体人力资源管理的效率。（对）RL--人力资源规划中的马尔可夫分析法是需求预测的一种非常有效的方法。（错）RL--人力资源规划是指组织在未来的发展过程中所需要的人员数量的需求预测。（错）SC--双重职业道路指的是，它既包括纵向的工作序列，也包括一系列横向的机会。（错）SH--社会保险的物质帮助形式，可以是设施、补贴、救灾物资，也可以是货币。（错）

SH--社会保障是一种公共福利事业和社会救助体系，其目的是保障社会成员在遇到风险和灾难时，可以通过国家和社会的力量为其提供基本的物质保证。（对）

TL--泰勒被西方管理学界称为“科学管理之父”。（对）

TS--投射测验的缺点是，被试在回答问题时容易受社会期望的影响或道德防御的限制，因而会影响测量的效度。（错）XD--现代人力资源管理以“事”为中心。

（错）

XF--西方管理理论发展的最新趋势，是以“能力人”假设为基础和前提的能本管理，这将是西方管理理论发展的第三代。（对）XS--销售人员提成工资的多少取决于提成率和销售收入。（对）YB--一般认为，“猎头”公司是一种专门为雇主“猎取”普通员工的职业中介机构。（错）

YB--一般来说，越是接近生产一线职位的员工，考评时越是强调“任务绩效”的分量；越是接近管理职位的员工，特别是中高管理层，考评时就越注重“周边绩效”。（对）YG--员工推荐的优点是招聘成本小，可靠性高。（对）YG--员工招聘中的面试和普通的面谈是有很大区别的。（对）YG--员工的绩效随着时间的推移会发生变化，绩效差的可能改进转好，绩效好的也可能退步变差，这就因为绩效具有动态性的特点。（对）

YR--用人单位支付给劳动者的工资不得低于单位所在行业的最低工资水平。（错）

ZJ--在绩效考评中，判断绩效问题的依据在于确认问题不是产生于主观原因，而是产生于客观原因。（对）

ZK--在考虑影响员工绩效的多维因素的时候，最好赋予各个维度相同的权重，这样才会更全面地进行考评。（错）ZS--在所有的资源中，人力资源是第一资源，也是一种能动资源。（对）

ZT--整体业务外包模式，就是将一项完整的人力资源管理职能工作全部外包出去，企业人力资源管理部门不再履行此项管理职能。（对）

ZX--甄选与测试工作是整个招聘过程的关键环节。（对）ZY--职业生涯是指个人一生中从事职业的全部历程。（对）ZY--职业期望是个人职业价值的直接反映。（对）

ZY--职业规划是个人确定职业目标并制定实现这些目标的计划的过程，和组织没有关系。（错）

ZZ--组织职业生涯管理是指由组织实施的、旨在开发员工的潜力、留住员工、使员工能自我实现的过程。（对）ZZ--组织层面分析指的是确定组织范围内的培训需求，确保培训计划符合组织的整体目标与战略要求。（对）

五、案例分析案例参考答案

一、某铝业公司该如何进行员工的供求平衡？

1、一方面铝业公司要求生产技术水平较稳定的员工，既劳动力队伍相对稳定和企业对员工的质量与数量需求的满足；另一方面人力资源部门招不到合适的人员并且离职率高。产生这些问题的原因是：1）该铝业公司地理位置偏僻，劳动力来源只能依靠当地；2）人员结构不合理，单身员工过多，易流动的员工过多；3）由以上两个原因，使得人力资源部门招聘不得不降低录用标准；4）公司对人员需求的估计不足。

2、（1）把内部相对富余的人员（经过培训后）安排到人员短缺的岗位上去。（2）进行技术创新，提高劳动生产率，降低人力资源的数量。（3）在符合有关法律的基础上让员工加班。（4）在当地招员工进行培养和培训。（5）在招工的时候考虑男女比例。通过以上一些措施可保持员工的供需平衡。

二、通达公司员工的绩效考评

（1）绩效考评在人力资源管理中具有如下作用：为员工薪酬管理提供依据；为员工的职务调整提供依据；为员工培训提供依据，为上级和员工之间提供一个正式沟通的机会；能帮助和促进员工自我成长；为企业组织决策提供参考依据。这些作用在该案例或多或少都有所表现。

（2）存在的问题及改进办法：①考评目的不够明确，也太狭窄，仅仅为了奖金，因此，要进一步明确考评目的。②考评指标缺乏科学性，太笼统。需要进一步细化，加以量化。③考评人员单一。考评小组要由了解员工工作情况的人组成。④考评过程不完整。要进行考评反馈，要面谈。

三、工作职责分歧

1、我会采取如下方法解决：①对服务工应该表扬；②对操作工来讲，我们要分析他为什么要把大量机油撒在机厂周围，他到底是有意的，还是无意的？ 但无论怎么样，我们都应该批评或教育。③ 对车间主任来讲，我们应该适当的批评。

2、怎么防止类似问题的发生？ 应对说明书进行修改。对操作工来讲，应增加这样的条文，工作时间要保持机床周围的清洁，如果因为工作不慎而造成周围环境的污染话，应该担负一定的保洁责任。发生事情之后，应及时报上去。对服务工和勤杂工，也同样要加一条，要完成车间安排的相关的或紧急性的任务。

四、搞员工培训值得吗？

1．你是否同意在公司经济困难的情况下，人员的培训计划可以被挤掉？为什么？

不同意。因为1）扭转公司局面的根本出路是开拓市场，而这主要靠销售人员来完成；2）只有提高销售人员的素质才能有竞争力；3）大学毕业生只有书本上的理论知识和抽象的概念，现有的销售人员对国外的销售方面的新技术知道的少，也需要培训。2．你有什么好方法能使这两个销售经理都感到满意？

可以改变培训方法、培训计划，通过多种途径对销售人员进行培训，比如说：岗位培训、角色扮演等方法，使得培训成本降低。

五、从组织内部寻找人才

1、你对台塑董事长王永庆的人才观是怎么看的？

台塑董事长王永庆具有如下人才观：1）人才往往就在你的身边，因此求才应首先从企业内部去寻找，并且把企业内部的管理做好；2）合适的人做合适的事；3）寻找人之前首先要分析如何用，找什么样的人。这些观点我很有同感。

2、从企业内部选聘员工有什么优缺点？

内部来源选聘有许多优点：1）选任时间较为充裕，了解全面，能做到用其所长，避其所短。2）他们对组织情况较为熟悉，了解与适应工作的过程会大大缩短，他们上任后能很快进入角色。3）内部提升给每个人带来希望，有利于鼓舞士气，提高工作热情，调动员工的积极性，激发他们的上进心。

内源选任也有其缺陷。表现为：1）容易造成“近亲繁殖”。老员工有老的思维定势，不利于创新，而创新是组织发展的动力。2）容易在组织内部形成错综复杂的关系网，任人唯亲，拉帮结派，给公平、合理、科学的管理带来困难。3）内部备选对象范围狭窄。

六、美国电话电报公司的职业生涯开发

１、美国电话电报公司的职业生涯开发工作基于如下因素考虑：1）管理层担心公司规模的缩小会影响员工的士气；2）人们认为缺乏对员工职业生涯开发的机遇或关注；3）重点人才和中层管理人员的流失；4）新旧人员的接替规划过程，员工职业生涯开发在其中起着核心作用。根据个人经历谈职业生涯开发的重要性。可从如下几个方面来谈：1）对工作环境的把握能力和对工作困难的控制能力；2）确立人生方向和奋斗目标，处理好职业生活和生活其他部分的关系；3）实现自我价值的不断提升和超越。

2、职业生涯开发的“三条腿原则”优点是明确了职业生涯开发的责任：个人应该为自己的前途负责，领导者和公司需要给予这一过程以不懈的支持，要“言而有信”；有利于形成员工对自己负责的企业文化，在人力资源管理后开发中提高了公司和领导的参与程度；们也广泛意识到事业发展的重要性，承认传统的升职不再是衡量问题的尺度。缺点是很费时间和精力。员工的角色起决定作用。

七、可以用高薪来取代职工的养老保险吗？

养老保险是国家为了保障职工退休后的基本生活，而建立的一种社会保障制度，也是社会保险的一种。劳动法中规定：“国家发展社会保险事业，建立社会保险制度，设立社会保险基金，使劳动者在年老等情况下获得帮助和补偿。”劳动法规定的这种社会保险，不同于保险公司的金融保险，主要区别在于：（1）前者是在与用人单位发生劳动关系时，劳动者应享有的权利，但后者却不是；（2）前者是强制性的，即企业和劳动者必须依法参加，而后者是自愿性的，即是否参加，完全凭企业或劳动者自愿。所以，赵博士自己向保险公司投保的养老保险，不能代替社会保险中的养老保险。

本案中，能否因为赵博士当初默许同意公司不参加养老保险，就可以免除公司的责任了呢？不能。因为劳动法第72条中规定：“用人单位和劳动者必须依法参加社会保险，缴纳社会保险费。”这说明，参加社会保险、缴纳社会保险费不光是用人单位的义务，也是劳动者的义务。它是用人单位和劳动者的共同义务。对于劳动者的权利，劳动者当然可以放弃，但是对于义务，就必须履行，他无权放弃。因此，即使劳动者不想参加社会保险也是不行的。

综上，可以看出，该外商公司以高薪来取代职工的养老保险，是违反法律规定的。它不光应该依法为职工缴纳养老保险，还应该同时缴纳失业、大病医疗等政府规定的社会保险。只有这样，才能保障职工的合法权益，并免受因违法而带来的制裁。

八、“里外不是人”的加薪方案

1、薪酬设计欠科学，加薪有失公平；薪酬制度缺乏规范，随意性大；没有合理的薪酬体系，薪酬没有与业绩挂钩；员工期望值与加薪数有差距。

2、在加薪时要注意公平性。包括外部公平和内部公平；在制定薪酬制度或加薪时，一要进行薪酬调查，了解同类企业的工资情况，了解员工关注什么，二要进行岗位评估，确定各岗位的相对价值和重要性；应根据实际设立相应的等级薪酬体系；要有业绩考核制度；要对员工的期望心理进行合理疏导，使员工之间了解彼此的工作。

**第四篇：工商管理本科-小抄-人力资源管理 电大**

选择

1、认为人力资源是具有劳动能力的全部人口的观点属于（成年人口观）

2、人力资源与人力资本在（经验）这一点上有相似之处

3、具有内耗性特征的资源是（人力资源）

4、“人力资源管理，即负责组织人员的招聘、甄选、训练及报酬等功能的活动，以达成个人与组织的目标。”这一概念属于（过程揭示论）

5、人力资源管理与人事管理的主要区别体现在（观念上）

6、以“任务管理”为主要内容的泰勒的“科学管理原理”，是在哪种人性假设基础上提出来的？（经济人）

7、“社会人”人性理论假设的基础是什么？（霍桑试验）

8、以人性为核心的人本管理的主体是何种基本要素？（职工）

9、期望激励理论属于哪种类型的激励理论？（过程型激励理论）

10、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？（组织内部环境）

11、某企业对10名新招来的员工进行上岗前培训，从讲课到实习一共花了5000元费用，请问这笔费用应从人力资源成本的哪个项目中列支？（开发成本）

12、预测由未来工作岗位的性质与要求所决定的人员素质和技能的类型，这是制定人力资源规划时哪一个步骤？（预测未来的人力资源需求）

13、从现实的应用形态来看，下面哪个方面不是人力资源所应包含的内容？（思

7、专业性职位的候选人由人力资源部进行甑选就可以了，完全没有必要请部门经理和专家组成的甑选委员会来进行调整×

8、甑选工作在整个招聘过程中已经越来越居于核心地位，应该借助于多种甑选手段来公平、客观的作出正确的决策√

9、在现代企业中，员工的知识水平和技能已不再是影响工作绩效的唯一重要因素，员工的态度、观念对企业生产力及企业效益的影响日益加强√

10、一般绩效考评属单项考评，而企业诊断与培训中的员工考评大多数是综合考评。×简答

1．人力资源定义：

是指劳动过程中，可以直接投入的体力、智力、心力总和及其形成的基础素质，包括知识、技能、经验、品性与态度等身心素质。2．人力资本

“人力资本”更多地强调人力的经济性、依据性、功用性与利益。而“人力资源”更多地强调人力的基础性、物理性与来源性等特点。

人力资本的劳动者身上所具备的两种能力：一种能力是通过先天遗传获得，是由个人与生俱来的基因所决定；另一种是后天获得的，由个人努力经过学习而形成的，人力资本是通过资本形成的，凝结劳动者身上知识、技能、品性和健康等。33.回归分析法

回归分析法是数学预测中的一种，数学预测法主要是通过过去的变化趋势来预测未来的变化趋势的一种方法，它的运用需要掌握大量的相关因素及数据资料才能进行，比如，通过对一个企业几年来和离职率的平均统计，就可以预测未来的人力资源需求。

34．人力资源战略规划的编制程序

1、预测未来的人力资源供给

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

35．人力资源短缺时的管理决策：第一类是更好地利用现有人员，如将某些人员调到人员短缺的工作岗位上，培训某些人员并将他们提拔支上述岗位，员工超时工作，增加员工的劳动生产率；第二类是雇佣另外的人员，如雇佣非全时工作人员，雇佣临时的全时工作人员。雇佣永久性全时工作人员；第三类是降低对人员的要求如将工作转包给其他组织，放弃增加生产、安装部分设备来执行由工人完成的操作。

36．人力资源剩余时的管理决策：第一类是永久性裁员；第二类是将人员重新分配到有需求的工作岗位，如重新培训和调动；第三类旨在在减少成本的条件下保想）

14、“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？（资源）

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

16、把“员工视为活动主体、公司主人”是哪一种人力资源管理模式？（以人为中心、理性化团队管理）

17、每个员工都明确企业发展目标，团结协作，努力实现企业目标；反映了“以人为中心、理性化团队管理”模式的什么特点？（开放式的悦纳表现）

18、“好吃懒做、唯利是图”，符合下面哪种思想假设？（“经济人”假设）

19、主张集体奖，而不主张个人奖。这是哪种假设的思想？（“社会人”假设）20、下面哪一项不是人本管理的基本要素？（产品）

21、与员工同甘共苦、同舟共济，反映了人本管理哪方面的基本内容？（培育和发挥团队精神）

22、明确目标责任，使其竞争，是进行人本管理的哪种运行机制？（压力机制）

23、通过检查人力资源目标的实现程度，来提供关于人力资源计划系统的反馈信息。这是人力资源规划系统的哪项活动？（控制与评价）

24、在P=F（SOME）模式中的函数指的是哪个变量？（绩效）

25、马斯洛提出的需要层次理论属于哪种类型的激励理论？（内容性激励理论）

26、人力资源管理科学化的基础是（工作评价）

27、适合于流水作业岗位的任务分析方法是（决策表）

28、工作分析中方法分析常用的方法是（问题分析）

29、管理人员定员的方法是（职责定员法）

30、依据个体的经验判断，把所有待评价的职务依序排列，由此确定每种工作的价值的方法是（排序法）

31、影响招聘的内部因素是（企事业组织形象）

32、招聘中运用评价中心技术频率最高的是（公文处理）

33、甑选程序中不包括的是（职位安排）

34、企业对新录用的员工进行集中的培训，这种方式叫做（岗前培训）。

35、在培训中，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（研讨法）。

36、岗位培训成本应属于下列哪种成本？（开发成本）

37、推孟教授提出正确计算IQ的公式是（IQ=（心理年龄/实际年龄）×100）

38、各种字词的联想测验技术属于哪种心理测的方法？（投射测验）

39、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（构成技术）

40、检验测量结果稳定性和一致性程度的指标被称为（信度）

41、让秘书起草一份文件这是一种（任务）

42、为使分配公正合理，必须对每一职务在企业中的相对价值、贡献和地位，进行客观、准确、数量化的评估并加以排序。这是职务分析的哪一项主要内容？（职务评价）

43、“人尽其才，才尽其用”主要表现了职务分析哪一方面的内容？（人员的选拔与使用）

44、企业在招募、选择、录用和安置员工的过程中所发生的费用称为（人力资源的获得成本）

45、通过人员分析，确定人员标准。这是招聘选拔工作的哪一阶段？（准备阶段）

46、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？（宣传与报名阶段）

47、工作程序的变化性比较有限，工作性质是半重复性的，需要一些决策运作。这是一种什么样的培训策略？（按细节说明的工作）

48、按照考评范围与内容来分，可分为（单项考评）

49、考评对象的基本单位是（考评要素）50、员工考评指标设计分为（6）个阶段

51、下列方法中不属于考评指标量化的方法是（标度划分）

52、相对比较判断法包括（成对比较法）

53、基本工资的计量形式有（计时工资和计件工资）

54、下列特点的企业哪个适宜采取计时工资（产品数量主要取决于机械设备的性能）

55、下列特点的组织和工种哪个适宜采取岗位工资制（同一岗位技能要求差别大）

56、可变型岗位工资制的岗内工资标准等级的划分依据是（工龄或技术熟练程度）

57、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（岗位工资）

58、由若干个工资部分组合而成的工资形式称（结构工资制）

59、下列奖金哪些属于长期奖金（员工持股计划）

60、在贯彻按劳取酬原则时，需要以哪种劳动为主要依据，同时考虑哪几种劳动来进行分配（物化劳动、潜在劳动和流动劳动）

61、工作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（劳动价值）

62、根据劳动的复杂程度、繁重与精确程度和责任大小来划分等级，根据等级规定工资标准。这是一种什么工资制度？（技术等级工资制）

63、我国的社会保险制度体系主要包括（养老保险、医疗保险、失业保险、工伤保险、生育保险）等内容。

64、失业保险基金的筹集主要有以下三个原则：（强制性原则、无偿性原则、固定性原则）。

65、中国劳动安全卫生工作的基本原则是：（安全第一，预防为主；保护员工在劳动过程中的安全与健康；管生产必须管安全）。

66、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（6个月）。

67、人与职业相匹配的职业选择理论是由（美国波士顿大学教授帕森斯）提出的。68、人性化设计的特点主要有：（界面友好、操作简便、程序流畅、一看就懂）69、一个好的、优秀的、功能充分的人力资源系统，可以帮助人们提高（管理效能，保证.管理质量），带动企业管理水平获得全面提高，把企业人力资源管理对企业的保证作用和推动作用真正地体现出来。

70、劳动者因在生产经营活动中所发生的或在规定的某些特殊情况下，遭受意外伤害、职业病以及因这两种情况造成死亡，在劳动者暂时或永久丧失劳动能力时，劳动者或其遗属能够从国家、社会得到必要的现金补偿。这是哪种社会保险制度？（工伤保险）

71、根据各种职业生涯设计读物所展示的方法，进行自我测定，自我评价，从而把握职业方向。这是一种什么样的个人职业生涯设计方法？（自行设计法）

1、资源管理的功能有：（政治功能、经济功能、社会稳定功能）

2、资源需求预测的方法：（德尔菲法、回归分析法）

3、工作的具体形有（职业、职务、职位、任务与要素）

4、工作分析中的设计主要包括（明确分析客体、选择分析方法与人员、做好时间安排与制定分析标准、选择信息来源）

5、方法分析需求分析哪几个问题（现在如何做、为何这样做、可否用其他方法做、应当用什么方法来做）

6、影响企事业招聘决策的外部因素有哪些（政府管理、法律的监控）

7、背景资料可以从哪些方面获得（来自校方的推荐材料、有关部门原来工作情况的介绍材料、关于申请人业务能力的证明、关于申请人艘受法律强制方面的纪律、来自推荐人的推荐材料）

8、在岗前培训中人力资源部门要为新员工提供哪些方面的信息（工作职责、企业概况、公司文化、基本政策与制度、工资福利）

9、“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（文化程度、基本知识、专业知识、相关知识）

10、当前世界上工人的养老保险制度的类型可分为（投保资助型（也叫传统型）养老保险、强制储蓄型（也叫公积金模式）、国家统筹型判断

1、人力资源关注的是收益问题，人力资源关注的是价值问题√

2、霍桑关于社会人的观点人为驱使人们工作的最大动力不是社会和心理需要，而是经济需要×

3、工作分析作为一种活动，其主体是工作岗位，客体是工作分析者×

4、在分析检查任务时，可以这样描述：检查信件、报告、包裹×

5、经验排序法的优点是判断范围小，准确度较高×

6、定额是合理编制定员的前提√4．人力资源与人力资本存在的区别：

1、两者所关注的焦点不同。人力资本关注的是收益问题，人力资源关注的是价值问题；（2）两概念的范围不同；（3）两者性质不同。人力资源所反映的是流量与存量问题；（4）两者研究角度不同。5．人力资源的特点：

1）活动性；2）可控性；3）时效性；4）能动性；5）变动性；6）再生性；7）开发的持性；8）个体的独立性；9）内耗性；10）资本性。7．什么是人力资源管理，人力资源管理是从经济学的角度来指导和进行的人事管理活动，即人力资源管理，是在经济学与人本思想指导下，通过招聘、甄选、培训、报酬等管理形成对组织内外相关人力资源大显进行有效运用，满足组织当前及未来发展的需要保证组织实现与成员发展的最大化。8．人力资源管理的功能

1）政治功能。2）经济功能；3）社会稳定功能；4）其它功能。

11．西方管理理论中人性的发展大致可分训物本管理、人本管理和能本管理三个阶段

1）物本管理阶段；就是西方以“经济人”假设为基础和前提的第一个阶段； 2）人本管理阶段；

是西方以“社会人”假设为基础和前提的第二阶段。这种管理理论有三种表现形式：人群关系学、行为科学、以人为本理论。

行为科学主张协调组织目标和个人目标，激发人的内在动力，促进人们自觉自愿发挥出潜力来达到组织目标。

企业管理便采取了以人为本的企业文化方式。3）能本管理阶段

西方管理理论发展的最新趋势，是以“能力人”假设为基础和前提的能本管理，这将是西方管理理论发展的第三阶段。

12．人本管理是指在人类社会任何有组织的活动中，从人性出发来分析问题，以人性为中心，按人性的基本状况来进行管理的一种较为普遍和管理方式。以人性为核心的人本管理，有员工、环境、文化及价值观四项基本要素。14．确立人本管理理论模式的依据

人本管理应该始终坚持把“组织人“本身不断的全面发展和完善作为最高目标。组织的员工的心理、动机、能力和行为都是可以影响“组织人”的心理和行为方式。

15．人本管理的理论模式

主客体目标协调——激励——权变领导——管理即培训——塑造环境、文化整合——生活质量法——完成社会角色体系。

总存在着由于关系协调使双方目标趋于一致的协调空间。16．人本管理的基本内容 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）培育的发挥团队精神； 17．人本管理动作的系统工程 1）人本管理系统工程

2）人本管理的机制：A动力机制B压力机制C约束机制D保障机制E选择机制F环境影响机制

18．激励理论分为内容型激励理论、过程型激励理论、行为型激励理论和综合型激励理论

19内容型激励理论又称需要激励理论

需要层次理论1）生理需要2）安全需要3）归属和爱的需要4）尊重的需要5）自我实现的需要

ERG理论的主要内容分为存在、关系和成长三大类。

20．内容型激励理论着重研究确定促使人们积极工作的因素究竟是什么

1、期望理论，人们之所以采取某种行为，是因为他觉得这种行为可以有把握地达到某种结果，并且这种结果对他有足够的价值。

2、归因理论，是指根据人的外部特征对他的内心状态所作的解释和推论。归因理论侧重于研究个人用以解释其行为原因的认知过程。

21．人力资源成本是一个组织为了实现自已的组织目标，创造最佳经济和社会效益，而获得、开发、使用、保障必要的人力资源及人力资源离职所出的各种费用的总和。

22．人力资源保障成本主要有：

1、劳动事故保障成本

2、健康保障成本

3、简介退休养老保障成本

4、失业保障成本

23．人力资源的离职成本主要有：

1、离职补偿成本

2、离职前低效成本

3、空职成本

24．人力资源重置成本：是指用一位能够在即定职位上提供同等服务的人员代替目前正在该职位上的人员时必须付出的代价。主要包括三方面的内容：（1）获得成本；（2）开发成本；（3）离职成本。25．人力资源成本核算程序：

1、掌握现有人力资源原始资料

2、对现有人力资源分类汇总

3、制定人力资源标准成本

4、编制人力资源成本报表

26．人力资源投资决策分析的程序

1、确定投资目标

2、收集有关人力资源投资的资料

3、提出人力资源投资的备选方案

4、通过定量分析对备选方案进行初步评价

5、对备选方案进行定性分析

6、确定最优方案

27．人力资源规划：指预测未来组织任务和环境对组织的要求以及为完成这些任务和满足这些要求而提供人员的过程。它是人力资源管理的重要领域，其目的是为了工作和组织的利益，最有效地利用短缺人才。28．人力资源规划系统相互关联的活动有：

1、人员档案资料

2、人力资源预测

3、行动计划

4、控制与评价 30．供给

广义的供给是指整个社会的劳动力供给，包括各个行业的各种类型的劳动力供给。狭义的供给则可以分为一个组织的人力资源供给，一个行业的人力资源供给，或一个地区的人力资源供给。

人力资源的需求包括总量需求的个量需求 31．影响人力资源供给的因素

1、工资因素的影响

2、非工资因素的影响 31人力资源供给分析的基础

1、估计目前的人力资源供给状态

2、人力资源流动情况的分析 人力资源供给预测方法

1、外部人力资源供给的预测方法

2、内部人力资源供给的预测方法

32、人力资源需求影响因素

1、经济发展水平对人力资源需求的影响

2、产业结构对人力资源需求的影响

3、技术水平对人力资源需求的影响

4、国家对人力资源需求的总体发展规划也是重要的影响因素

33、人力资源需求预测方法

1、维持现状法

2、经验规则

3、单元预测法

4、德尔菲法

5、多方案法

6、计算机模拟法

7、劳动生产率分析法

32.德尔菲法：又称专家意见法，是美国兰德公司于20世纪40年代末提出的，开始时主要用于市场需求预测，后在其它领域获得了广泛应用这种方法主要依赖于专家的知识、经验和分析判断能力，有利于对人力资源的未来需求作出长期预测。留过剩的人员。

37．分析：把对象加以分解认识，并对其中一系列因素分门别类的过程。广义的工作分析，是对整个国家与社会范围内各岗位工作的分析。狭义的工作分析，又称职务分析，是对某一企事业组织内部各岗位工作的分析。

工作分析为一种活动，其主体是工作分析者，主体工作岗位，对象是岗位中的工作内容、工作责任、工作技能、工作强度、工作环境、工作心理以及岗位在组织中的运作关系。

工作具体形式或是职业、职务、职位（岗位）、任务与要素。40．工作分析过程

整个工作分析过程，一般包括计划、设计、信息分析、结果表述及运用指导五个环节，工作分析中计划与设计是基础，信息分析是关键，结果表述及运用是目的。41．工作分析的作用和意义

1、工作分析是整个人事管理科学化的基础

2、工作分析是提高现实社会生产力的需要

3、工作分析是企业现代管理的客观需要

4、工作分析有助于实行量化管理

5、工作分析有助于工作评价、人员测评与定员定额以及人力规划与职业发展的科学化、规范化与标准化 42．工作分析的内容

1、岗位责任

岗位责任一般通过对不同任务进行筒洁、明了与直观的描述来揭示，是工作分析内空的主要部分。

2、资格条件

资格条件分析的内容包括：知识；工作经验；智力水来；技巧和准确性；体力要求。

3、工作环境与危险性 43．基本分析法

1、观察分析法

所谓观察分析法，一般是由有经验的人，通过直接观察的方法，记录某一时期内工作的内容、形式和方法，并在此基础上分析有关的工作因素、达到分析目的一种活动。

2、工作者自我记录分析法

这是一种一般由工作者本人按标准格式，例如工作日志的形式，及时详细地记录自已的工作内容与感受，然后在此基础上进行综合分析，实现工作分析目的的方法。

3、主管人员分析法

4、访谈分析法

5、记实分析法

6、问卷调查分析法

44．任务分析：即指工作分析者借助一定的手段与主法（基本的工作分析方法与工具），对整个岗位的各种工作任务进行分析分解，寻找出构成整个岗位工作的各种要素及其关系。

其基本方法有：

1、决策表

2、流程图

3、语句描述

46．人员分析：即任职资格分析，就是通过一定的方法寻求那些中以保证人们成功地从事某项工作的知识、能力、技能和其他个性特征因素。人员分析的途径大致有两个：一是岗位定位，二是人员定位。工作分析的方法与技术

职能工作分析

2、关键事件技术

47．方法：是指工作过程中所采用的各种方式，程序与手段。48．分析技术 一．问题分析．

问题分析常用于工作要素与流程分析，有五个操作步骤：

1、目的分析

2、地点分析

3、顺序分析

4、人员分析

5、方法分析 二．有效工时利用率分析 三．优先法分析。

49．工作评价：即依据工作分析的结果，按照一定标准，对职务和性质、强度、责任、复杂性及所需资格条件等因素的程度差异，进行综合评估的活动。50．经验排序法：，即评价人员依据介体的经验判断，把所有待评价的职务（工作）依序排列，由此确定每种职务（工作）的价值。

优点是计算简单，省时省力，省时省力，操作方便；

1、排列法操作程序

2、配对比较法

52．因素评分法

因素评分法又称要素评估法。这种方法是首先从所有待评价的工作中确定几个主要因素，每个因素按标准评出一个相应的分数。

53、什么是定员管理？

定员管理，简称定员。指企事业组织在用人方面的数量界限，根据企事业工作目标、规模、实际需要，按精简高效的原则确定一定人数的过程。

54．定额：是指在一定的生产、技术、组织条件下，采用科学的方法和具体的计量形式，对生产（或工作）过程中劳动者的劳动消耗量所规定的限额。定额常见的形式，包括时间定额、产量定额、看管定额，人员定额、服务定额、工作定额等。

定额与定员是紧密相关的。定员是定额和一种发展和表现形式，即人员定额。55．员工招聘：简称招聘,是＂招募＂与＂聘用＂的总称，意指为企事业组织中空缺的职位寻找合适人选。

59．企事业组织招聘员工的程序，一般包括六个方面：（1）明确空缺职位的要求；（2）招募，即分析各种可能的招募途径与方法，并比较其优势，权衡价格与费用、时间支出等。（3）甄选（4）录用（5）试用考察（6）签约

56．招聘的成功取决于多种因素；外部影响；企事业和职务的要求；应聘者个人的资格与偏好。

外部因素主要分为两类：一是经济条件，一是政府管理与法律的监控。

58．甄选：俗称选拔，是指采取科学的人员测评方法选择具有资格的人来填补职务空缺的过程。

62．甄选的程序：１.应聘接待2.事前交谈和兴趣甄别3.填写申请表4.素质测评5.复查面试6.背景考察7.体格检查

63．招聘的渠道大致有：人才交流中心、招聘洽谈会、传统媒体、网上招聘、校园招聘、员工推荐、人才猎取。64．心理测验定义告诉我们：（1）心理测验是对行为的测量（2）心理测验是对一组行为样本的测量（3）心理测验的行为样组不一定是真实行为（4）心理测验是一种标准化的测验（5）心理测验是一种力求客观化的测量。

65．根据测验的具体对象，可以将心理测验划分为认知测验与人格测验。认知测验测评的是认知行为，而人格测验测评的是社会行为。

66．面试：可以说是一种经过精心设计，在特定场景下，以面对面的交谈与观察为主要手段，由表及里测评应试者有关素质的一种方式。

67．评价中心：评价中心是一种程序而不是一种具体的方法。在这种程序中，主试针对特定的目的与标准，采用多种评价技术评价被试的各种能力。

评价中心的特点之一就是它的情景模拟性。它是通过多种情景模拟测评形式观察被测特定行为的方法。

68．评价中心法：评价中心是一种以测评被测管理素质为中心的标准化的一组评价活动。它是一种测评的方式，不是一个单位，也不是一个地方。

70．培训：就是向新员工或现有员工传授其完成本职工作所必需的相关知识、技能、价值观念、行为规范的过程，是由企业安排的对本企业员工所进行的有计划有步骤的培养和训练。

71．员工培训的内容主要有两个方面：即职业技能和职业品质。职业技能方面主要包括基本知识技能和专业知识技能。

72．员工培训可分为岗前培训、在岗培训、离岗培训、员工业余自学四种类型。73．岗前培训：是指以企业新录用的员工为对象的集中培训。其目的在于培养新员工对企业的荣誉感和归属意识，促使新员工认同企业提倡的价值标准和行为规范；了解企业的基本情况，掌握必要的工作技能和基本的工作流程；帮助新员工规划、设计在企业的个人发展。

74．岗前培训要为新员工提供的信息有两个方面：一方面是由人力资源部门提供的信息，主要包括：第一，企业概括。第二，公司文化。第三基本政策与制度。第四，工资福利。另一方面是由新员工所在部门提供的信息，主要包括：第一，本部门的功能。第二，工作职责。第三，本部门特有的规定。第四，本部门的环境。第五，介绍部门同事。

75．在岗培训：是指员工在不脱离工作岗位的情况下，由部门经理、业务主管或其他经验丰富、技术过硬的员工在日常工作过程中对员工进行的定期或不定期的业务传授和指导。

76．离岗培训：是指员工离开实际工作岗位去学习所在岗位的工作技能。77．心理学家对学习的定义是，学习“是由于经验而发生的相对持久的行为改变”。这一定义被人们普遍接受。在理解学习定义中，有几个方面需要注意。第一，学习包含着变化。第二，这种变化应该是相对持久的。暂时的变化可能只是反射的结果，而不是学习的结果。因此，在学习方面需要把那些由于疲劳或暂时的适应性而导致的行为改变除外。第三，我们的定义关注的是行为，只有行为活动出现了变化，学习才会发生。第四，学习必须包含某种类型的经验。

78．三种有关学习的理论（1）经典条件反射理论（2）操作条件反射理论（３）社会学习理论

79．员工培训的基本程序：第一，培训需求分析，确定企业绩效方面的偏差是否可以通过培训得以矫正。第二，制定培训计划。第三，设计培训课程。第四，培训效果评估。80．任务分析：是指对工作任务进行详细研究以确定工作中需要哪些知识和技能，然后，根据所需知识和技能制定培训计划。

81．绩效分析：就是考察员工目前的实际绩效与理想的目标绩效之间是否存在偏差，然后决定是否可以通过培训来加以纠正。

82．决定培训需求的方法另外还有：主管的培训建议报告、人事记录、问卷调查、成就测验等。

83．制定培训计划主要包括一下内容：（1）培训对象这是解决培训谁的问题。对接受培训的人员，第一要考虑一项培训计划所能容纳的人员数量。第二要根据工作性质或工种、专业、水平层次、工作时间安排等因素进行分类，员工培训可分为新员工培训、一般员工培训、专业技术人员培训、管理人员培训等个。第三要尽量选择那些经过培训能大幅度提高工作绩效的人参加培训。培训对象是培训活动的主要成本因素，必须认真选择、精确计算。（2）培训目标。（3）培训时间（4）129．岗位工资制的优点：第一，工资分配较合理地体现了员工之间的劳动差别。第二，有利于合理配置人力资源。第三，能有效调动专业工龄短、生产技术一线岗位工人的劳动积极性。第四，工资分配简易便行、透明度高，有利于统一管理。130．岗位工资制的不足之处是，不易反映同岗位或职务内部员工能力及劳动效果上的差别，不利于充分发挥员工特别是能力强的员工的积极性。

岗位工资制适用于生产专业化、自动化程度较高的生产流水作业，以及分工细，同一岗位技能要求差别不大的企业和工种。比如纺织工业。

岗位工资制在实施中可以采取三种形式，即单一型岗位工资制、衔接可变型岗位工资制和重合可变型岗位工资制。

131．单一型岗位工资制即一岗一薪制。其特点是每一个岗位只有一个工资标准。132．技能制：是技能等级制的简称，也可称作只能工资制。它是根据不同岗位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。一般来讲，企业称技能等级制，国家机关和事业单位成职能工资制。133．技能等级制：也称技术等级制。技能等级制的具体实施办法是，1.根据劳动的数量程度、精确程度、复杂程度和难易程度等因素将所有岗位或职务划分为若干等级，比如划分为８级。2.确定各岗位或职务的最低等级和最高等级3.确定最高等级工资标准和最低工资等级标准的倍数，以及各等级之间的工资级差。4.确定各等级的工资标准和制定技能工资等级表。5.依据技术等级标准对员工定期进行考核，以确定其技术等级和工资等级。

134．技能工资制的最大优点是，能有效调动员工提高技术业务水平的积极性，并促进员工掌握多种技能。这对组织灵活使用劳动力，加强团队合作，以及提高应变能力都是有利的。因为员工掌握的技能越多，组织根据需要安排劳动力的灵活性就越大；员工胜任的工作越多，团队合作的效率就越高；员工对整个生产过程及组织的整体运作了解的越多，其解决问题的水平就越高。技能工资制的缺点是，报酬不能反映员工的实际劳动贡献。因此，组织需要结合奖金、计件工资等奖励工资来运用技能工资制。

135．职能工资制是根据职务的执行能力不同来划分工资等级，并依据员工的实经济水平和医疗消费水平差异较大及管理跨度过大的，也可以实行县（市）级统

筹，京、津、沪3个直辖市在全市范围内实行统筹。

159、医疗保险制度的管理：1健全基本医疗保险基金的管理和监督机制。2城镇员工医疗保险制度的覆盖范围及缴费办法。3建立城镇员工基本医疗保险统筹基金和个人帐户。4加强医疗服务管理。5有关人员的医疗待遇标准。

160、工伤保险定义：所谓工伤保险是指员工因在生产活动中所发生的或在规定的某些特殊情况下，遭受以外伤害、职业病以及因这两种情况造成死亡，在员工暂时或永久丧失劳动能力时，员工或其遗属能够从国家、社会得到必要的物质补偿。这种物质补偿一般以现金形式体现。

161、我国现行工伤保险待遇给付，主要5大内容：1医疗待遇2医疗期间的生活费用3因工致残

待遇。4职业康复待遇5因工死亡待遇。

162、失业保险制度： 所谓失业保险，按照国际劳动局社会保障专家的解释，失业保险的目标，是给予失去工作的员工以补贴，且这种失去工作不是自愿的。由于员工失去了工作，也因此丧失了领取工资报酬的可能。也就是说，失业保险的目标是使失去工作在失业期间获得一定的收入补偿。在我国，建立失业保险是为了保障失业人员在失业期间的基本生活，并促进其在就业。失业保险是社会保险体系的重要组成部分。

163、失业保险应遵循以下六个基本原则：

1、强制性原则2统一性原则3公平与效率兼顾原则4适时调整原则5适当积累原则6适度原则

164、失业保险基金统筹的3原则：1强制性原则2无偿性原则3固定性原则 165、失业保险待遇：1直接享受2间接享受

166、所谓职业生涯管理：职业生涯的设计与开发

167、人力资源市场：就是供求双方通过相互选择而自动配置人力资源的体系，或者说是一种以市场机制调节人力资源供求的经济关系。人力资源市场的形成需要具备以下三个方面的条件1人力资源供求双方具有相对独立性。2人力资源供求双方作为对等的利益主体，以劳动合同的形式确立劳动关系。3工资是人力资培训实施机构（5）培训方法、课程和教材（6）培训设施

84．培训课程是一个包括培训目标、培训内容、培训方法、培训条件及反馈评价在内的培训系统。与学科课程一样，任何一门培训课程都包括九个因素，他们是目标、内容、教材、模式、策略、评价、组织、时间、空间。

85．现代培训课程设计的基本程序是：在需求调查与分析的基础上，明确课程的具体目标。根据目标的要求，安排课程内容，确定教学模式，组织课程实施者，准备培训教材，选择课程策略，制定课程评价标准，分配时间，安排场地。86．培训效果：是指在培训过程中受训者将所获得的知识、技能应用于工作的程度。只有在培训的效果得到评估后，整个培训过程才算结束。87．培训方法：讲授法、案例分析法、角色扮演法、研讨法

91．员工考评：是考评者对员工及其所干工作考查评定的总称。员工考评俗称人事考评。实际上员工考评是指考评者在一定的目的与思想指导下，运用科学的技术方法，依据一定的考评标准，对员工及其相关工作进行事实评判或量值与价值评判的过程。

92．员工考评的划分

按照考评目的与作用划分，员工考评有诊断性考评、鉴定性考评与评价性考评。93．诊断性考核三个主要特点：（1）考评内容或者十分精细，或者全面广泛。（2）诊断性考评的过程是寻根究底。（3）考评结果不公开，仅供内部掌握与参考。94．鉴定性考评特点：（1）鉴定性考评主要是为人力资源管理提供一种证据或根据。（2）鉴定性考评所注重的是人与事的现在，而不是他们的过去或将来。（3）鉴定性考评与其他类型的考评相比，更加注重考评结果的信度与效度，要求所作的结论有据可查，而且充分全面。

95．评价性考评：又称总结性考评，是一种全面考核评定员工对象的考评类型。“三公”即“公平、公开、公正”。“四严”即评价性考评应该具有严明一致的考评标准、严格客观的考评方法、严谨科学的考评制度及严肃认真的考评态度。96．人事考评的基本功能：1.评价功能2.区分功能3.反馈功能4.管理功能 97．员工考评标准体系设计，包括内容确定、标准制定、量化等工作。

98．员工考评标准的具体形式即为考评指标，是对员工考评对象特征状态的一种表征形式。单个的员工考评指标反映考评对象某一方面的特征状态，而由反映考评对象各个方面特征状态的指标所构成有机整体或集合，就是员工考评的标准体系。

99．标准结构与形式：一般来说，指标的完整结构包括考评要素、要素标志及状态标度，即：员工考评指标＝考评要素＋考评标志＋考评标度；考评要素＝考评对象的基本单位；考评标志＝揭示考评要素的关键可辫特征；考评标度＝考评要素或要素标志的程度差异与状态的顺序和刻度。

100．考评指标设计的关键在于考评标志与考评标度的设计。

101．考评标志的形式多种多样。从它揭示的内涵来看，有客观形式、主观评价、半客观半主观三种。如果从标志表示的形式来看，则有评语短句式、设问提示式与方向指标式三种。如果根据考评指标操作的方式来划分，则有测定式与评定式两种。

102．考评指标的标度，大致有量词式、等级式、数量式、符号式、数轴、图表式、定义式、综合式等形式。

103．指标设计的原则：员工考评指标的设计，是一项非常关键而重要的工作，它的质量好坏将影响到整个的员工考评质量1.与考评对象同质原则2.可考性原则3.普通性原则4.建立性原则5.完备性原则6.结构性原则

104．指标设计的过程与步骤1.内容设计2.归类合并筛选3.量化4.试用5.检验6.修改

105．指标设计的方法与艺术：

（一）要素拟定：1.对象分析法2.机构模块法3.榜样分析法4.调查咨询法5.“神仙”会聚法6.文献查阅法7.职务说明书查阅法

（二）标志选择：1.对象表征选择2.关键点特征选择3.区分点特征选择4.相关特征选择

（三）标度划分

106．员工考评指标体系的量化，主要包括加权、赋分与计分三项工作

107．考评的方法，可以概括为印象评判、相对比较评判、因素分解综合评判、常模参照评判、效标参照评判等。

110．所谓因素分解综合评判：就是先把被考评者进行因素分解，然后针对每个因素进行比较评判，最后综合对象或客体在各个因素上的顺序得分作出评判。1.加权综合考评法2.模糊数学综合评判法。所谓模糊数学综合评判法，就是应用与吸取模糊数学中综合评判的思想，全面合理地考虑所有影响考评对象的因素，在统一的数学模型下采取计算的形式综合出考评结果。

111．常模参照考评法：是一种宏观考评方法。它把所有待考评的对象（客体）作为一个团体。任何一个具体的考评对象（客体）都是这个团体中的一员。112．员工考评的组织与实施的内容

员工考评的组织与实施，是指考评的实践活动，包括实施程序、考评者选择、考评实践、考评质量与面谈技巧等内容。

115．考评执行者无非是五类人，即直接上级、同级同事、被考评者自身、所隶属的下级以及外界的人事考评专家或顾问。合格的考评执行者应当满足的条件是：了解被考评职务的性质、工作内容、要求以及考评标准、公司有关政策；熟悉被考评者本人的工作表现，尤其是当前考评周期内的工作表现，最好有直接的近距离观察的机会；公正客观，不怀有偏见。

117．所谓信度：是指考评的一致性（不因考评方法及考评者的改变而导致不同结果）和稳定性（不久的实践内重复考评所得到的结果应相同）。118．影响考评的因素：

（一）考评者的判断

（二）考评标准与方法

（三）与被考评者的关系

（四）组织条件

119．反馈的方式主要是考评面谈，面谈的技巧有：

（一）对事不对人，焦点置于以硬的数据为基础的绩效结果上

（二）谈具体，避一般

（三）不仅找出缺陷，更要诊断出原因

（四）要保持双向沟通

（五）落实行动计划

（六）几种典型面谈情况的处理技巧

120．组织支付给员工的薪酬主要包括两部分。一部分是以货币形式直接付给员工的薪酬比如工资。第二部分是以非货币形式付给员工的薪酬。比如各种保险、带薪休假、企业食堂、优惠住房等。

什么是薪酬？薪酬是企业付给员工的劳动报酬。它主要以工资（含奖励工资）和福利两种形式表现出来。

121．工资：是员工薪酬的主要组成部分。它由基本工资、奖励工资和津贴构成。基本工资是指按照工资等级标准支付且在一定时间内固定不变的工资。基本工资在一定时期内相对稳定，只要员工在企业就业，并完成企业规定的工作定额，就能获得基本工资。

122．奖励工资：是根据员工的工作努力程度和工作绩效大小而决定的劳动报酬。123．津贴：是指为了补偿员工额外或特殊的劳动消耗和为了保证员工的工资水平不受特殊条件影响而支付的报酬。

124．薪酬主要具有以下三个功能：1.补偿功能2.激励功能3.调节功能 125．薪酬管理

人力资源是组织发展的核心资源，而薪酬管理是人力资源管理的一项重要内容。所谓薪酬管理是指组织管理者对员工的薪酬形式、薪酬结构、薪酬水平、薪酬等级、薪酬标准等内容进行制定和调整。它主要包括薪酬目标设定、薪酬政策选择、薪酬计划制定和薪酬结构调整四个方面。

126．薪酬制度：也常称工资制度。工资制度是指与工资决定和工资分配相关的一系列原则、标准和方法。它包括工资原则、工资水平、工资形式、工资等级、工资标准、工资发放等内容。在现代工资制度的发展中，形成了岗位工资制、技能工资制、结构工资制、绩效工资制等工资制度形式。

127．岗位工资制：简称岗位制，也称为职务工资制。岗位工资制是指按照不同岗位或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。岗位工资制的实施办法是，首先以岗位的劳动责任轻重、劳动强度大小、劳动技能要求高低，以及劳动条件好坏等要素为依据，确定各岗位之间的相对顺序和岗位等级；然后、根据岗位等级确定相应的工资等级和级别差；最后，根据员工所任岗位确定其工资。

128．岗位工资制两个特点：第一，工资分配遵循“对岗不对人”的原则。第二，强调一岗一薪，同岗同薪，以岗级差别体现劳动差别，拉开岗位之间的工资分配差距。际工作能力水平来确定报酬的一种工资制度。其实质与技能工资制基本相同。职能工资制的试用范围较广泛，它不仅适用于技能职务，也适用于管理职务、技术职务和事务职务。

职能工资制的运作原理是首先根据职务执行能力要求将职务分成管理职务、技术职务、事务职务、技能职务等职务群；然后确定各职务群的最高能力等级与最低能力等级的倍数以及能力级差；最后确定各等级的工资标准；

137．结构制是结构工资制的简称。它是指由若干个工资部分或工资单元组合而成的一种工资形式。机构工资制在实践中运用较广泛，大多数组织的工资形式都可归类为结构工资制。

结构工资制的特点：第一，工资由若干个工资部分或工资单元组成。第二，通过复合的劳动衡量尺度考评每一个员工的劳动差别，并确定其相应的劳动报酬。结构工资制的优点是，兼容了岗位工资、技能工资、绩效工资、基础工资等不同工资的长处，有助于将员工报酬与其从事的岗位、实际技能水平以及实际劳动贡献全面联系起来。同时，结构工资制具有较灵活的调节作用，有利于合理安排各类员工的工资关系，调动各方面员工的劳动积极性，结构工资制的适应范围较为广泛，既适用于管理职务、技术职务，又适用于事务职务、技能职务；既适用于自动化、专业化程度高的组织和工种，又适用于技术程度不高、分工不细的组织和工种。

140．绩效工资制是根据员工的实际劳动成果或工作绩效来决定劳动报酬的一种工资形式。绩效工资的具体形式较多，常见的有定额工资、计件工资、提成工资、奖金等。

142．薪酬制度设计的基本原则1.按劳取酬原则，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。2.同工同酬原则，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，外部平衡原则要求一个组织的工资水平应与其他同类组织的工资水平大体保持平衡。4.合法保障原则，合法保障原则要求组织的工资制度必须符合国家的法律、法规和政策。

143．薪酬制度的实际过程由7个程序或步骤组成。步骤一：组织付酬原则与政策的制定。步骤二：工作分析。步骤三：工作评价。步骤四：工资结构设计。步骤五：工资状况调查及数据收集。步骤六：工资分级与定薪。这一步骤的主要工作是，根据上述诸步骤所确定的工资结构线，把众多类型的工资归并组合成若干个等级，形成一个工资等级系列。步骤七：工资制度的执行控制与调整。为了使工资制度真正发挥作用，一方面要对员工进行教育，让他们了解整个工资制度运作程序的内容、意义和基本原理。144．工作评价

1.工作评价的方法：目前，大多数组织采用工作评价的方法来确定组织内部各项工作的等级。所谓工作评价，是指对组织内部各项工作的劳动价值或重要性进行评价。工作评价是薪酬制度设计的关键步骤。工作评价的结果，将产生表明各项工作的劳动价值或重要性的顺序、等级、分数或象征性的货币值。常见的工作评价方法有五种，即经验排序法、因素综合分类法、因素比较法、因素评分法和市场定位法。这五种方法，基本原理相同，但优缺点不同，分别适用于不同类型的组织。2.工资结构线的确定方法：要为这些工作评价值确定一个对应的工资值。也就是说，要把这些工作评价值转换为实际的工资值。决定工资结构线的因素有：1.组织的管理价值观、薪酬政策，以及人力资源战略。比如组织倾向于拉大不同贡献员工的收入差距。2.劳动力市场的供需状况3.组织的付酬能力4.法律与法规的制约。3.工资分级方法，工资分级的典型办法是，把那些通过工作评价而获得相近的劳动价值或重要性的工作，归并到同一等级，形成一个工资等级系列。在形成工资等级系列后，还需要对之规定相应的工资。典型做法是，对每一个工资等级都规定一个工资变化范围，或称为薪幅，其下限为等级起薪点，上限为顶薪点，中值为平均工资。

145、员工保障管理包括社会保障管理、劳动安全卫生管理及作业条件管理等。社会保障制：是指社成员因年老、疾病、失业、生育、死亡、灾害等原因而遇到生活困难时，从国家、社会获得一定帮助的社会制度。

我国的社会保障主要包括社会保险、社会救济、社会福利、优抚安置、社会互助和社区服务等。社会保险包括养老保险、医疗保险、失业保险、工伤保险、生育保险等。

146、劳动安全卫生的概念：包括2个方面的含义

1、指员工生产劳动过程中的安全卫生条件或状况

2、是指以保障员工在生产劳动过程中的安全和健康为目的的工作领域或在法律、技术、设备、组织制度和教育等方面所采取的措施。

147、我国社会保障制度改革的原则主要有以下7方面：1社会保险水平应与我国社会生产力发展水平相适应。2公平与效率相结合。“效率与优先，兼顾公平”3权利与义务相对应。4社会保险制度要覆盖城镇所有从业人员。政事分开6管理服务社会化7管理法制化

148、社会福利的形式：1经济型福利2非经济型福利

149、劳动安全卫生工作的指导思想：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管理生产必须管理安全

150、劳动安全卫生的基本要求：1特种作业人员安全管理要求2职工健康管理要求3“3同时”的要求4劳动场所的安全卫生要求。5特种作业防护用品、用具安全卫生要求。6生产设备安全卫生管理要求7厂内运输安全管理要求。

151、劳动安全卫生基本制度：

1、安全生产责任制

2、企业各级领导的安全生产责任3企业职能部门的安全生产责任4安全生产教育制度。5伤亡事故报告处理制度6安全生产监察制度

152、养老保险或养老保险制度：是国家和社会根据一定的法律和法规，为解决员工在达到国家规定的解除劳动义务的劳动年龄界限，或因年老丧失劳动能力退出劳动岗位后的基本生活而建立的一种社会保险制度。

153、养老保险制度的概述：20世纪80年代中期遗老，我国对养老保险制度进行了一系列的改革，养老保险费用实行国家、企业、员工个人三方负担，确定了建立国家基本养老保险、企业补充养老保险，个人储蓄性养老保险多层次的养老保险体系的目标，1993年养老保险制度进行重大改革实行社会统筹与个人帐户相结合的原则。

154、当前养老保险工作的基本任务是：深入贯彻国务院发布的《社会保险费征缴条例》，在第二季度将所有城镇企业，实行企业化管理的事业单位个体工商户等城镇员工纳入基本养老保险的覆盖范围，切实维护员工的社会保险合法权益，与此同时要加强基金征缴，清理回收企业欠费或被挤占挪用的基金，确保企业离退休人员基本们养老金按时足额发放。

155、养老保险制度的基本类型：1投保资助型（传统型）养老保险2强制储蓄型养老保险（也称公积金模式）3国家统筹型养老保险。

156、企业员工养老保险改革的目标：到本世纪末，基本建立起适应社会主义市场经济体制要求，适用城镇各类企业员工和个体员工，资金来源多渠道，保障方式多层次，社会统筹和个人帐户相结合、权利、与义务相对应，管理服务和社会化的养老保险体系。基本养老保险制度应逐步做到对各类企业员工统一制度、统一标准、统一管理和统一调剂使用基金。157、医疗保险制度

医疗保险制度的不断完善与有效实施，有利于提高劳动生产率，促进生产的发展，调节是收入差别，体现社会公平性，医疗保险是维护社会安定的重要保障，医疗保险是促进社会文明和进步的重要手段，医疗是推进经济体制改革，特别是国有企业改革的重要保证。

医疗保险制度改革的重要任务：是将原来的公费、劳保医疗制度实行统一管理，在全国范围内建立城镇员工基本医疗保险制度，即适应社会主义市场经济体制，根据财政，企业和个人的承受能力，建立保障员工基本医疗需求的社会医疗保险制度。

158、建立城镇员工基本医疗保险制度所要解决的主要问题 ：1实行用人单位和员工个人共同缴纳医疗保险的机制，建立基本医疗保险基金，实行社会化管理，解决医疗保险基金的稳定来源和员工医疗保障苦乐不均的问题，切实保障员工基本医疗。2建立统筹基金和个人帐户相结合的基本医疗保险制度，发挥社会互助共济和个人自我保障的作用，形成医、患、保三方制约机制，控制医疗费用过快增长，遏制浪费。3扩大覆盖面，使城镇所有用人单位及其员工，都要参加基本医疗保险，保障员工的基本医疗水平，充分发挥医疗保险基金的调剂作用。4提高统筹层次，原则上以地级以上行政区为统筹单位，对少数地级行政区内，县（市）源的市场价格，由人力资源市场供求关系调节

168、人力资源流动：一般是指员工相对于人力资源市场条件的变化，在岗位之间、组织之间、职业之间、产业之间以及地区之间的转移。

169、就业指导：就是由专门的就业指导机构帮助择业者或者确定职业方向、选择职业、准备就业、并谋求职业发展的咨询指导过程。

就业指导工作的主要内容包括以下几方面：1职业素质分析2职业信息服务3职业咨询

1、如何积极开发人力资源？ 要理解人力资源开发的涵义，应关注到：人力资源开发是组织和个人发展的过程，其重点是提高人的能力，核心是开发人的潜能。因此人力资源开发是一个系统工程，它贯穿人力资源发展过程的始终，预测规划、教育培训、配置使用、考核评价、激励和维护，都是人力资源开发系统中不可缺少的环节。

一个组织若要从事生产经营活动，就需要具备两个基本条件：一是占有资金；二是拥有掌握专业技能从事管理和操作的人员。两者之间，人的因素更为重要。人力资源的核心问题是开发人的能力，提高劳动者的素质。所以说，制定和实施人才战略，是组织实现发展战略的客观要求，是现代组织人才发展规律的内在要求，也是现代科学知识和教育的客观要求和发展趋势。

2、什么是市场定位法？其操作步骤是什么？

市场定位法是以市场平均工资为参照决定各职务价值的方法。其操作步骤是，首先从所有职务中选出50%—60%的代表职务。然后作市场调查，获得每个代表职务的“市场价格”及市场平均工资。最后在此基础上决定每个代表职务的价值大小。

3．什么是员工考评？

员工考评是考评者对员工及其所干的工作考查评定的总称。员工考评又称人事考评。实际上员工考评是指考评者在一定的目的与思想指导下，运用科学的技术方法，依据一定的考评标准，对员工及其相关工作进行事实评判或量值与价值评判的过程。

4．工作分析的方法可分成哪些类型？工作方法的分类，依照不同的标准有不同的形式。依照功能划分有基本方法与非基本方法；按照分析内容的确定程度划分，有结构性分析与非结构性分析；依据对象划分，有任务分析、人员分析与方法分析；依照基本方式划分，有观察法、写实法与调查法等。

5.什么是人力资源的流动？人力资源流动一般是指员工相对于人力资源市场条件的变化，在岗位之间、组织之间、职业之间、产业之间以及地区之间的转移。简单地说，人力资源流动就是指员工离开原来的工作岗位，走向新的工作岗位的过程。人力资源流动包括水平流动和垂直流动。6．人力资源规划程序是什么？

人力资源规划制定过程主要包括以下五个步骤： 预测未来的人力资源供给； 预测未来的人力资源需求； 供给与需求的平衡；

制定能满足人力资源需求的政策和措施； 评估规划的有效性并进行调整、控制和更新。

7.职业选择的原则是什么？尽管在职业选择中，不同的人可以从自己的职业价值观出发，采用不同的策略，达到不同的满足。但是，在职业选择中，有必要遵循一般性的原则，如可行性原则、胜任原则、兴趣原则、独立原则、特长原则、发展原则等，才能使你顺利地达到人生目标。

8.人力资源成本核算有哪些程序？一般来说，人力资源成本的核算应按以下程序进行：

(1)掌握现有人力资源原始资料;(2)对现有人力资源分类汇总;(3)制定人力资源标准成本;(4)编制人力资源成本报表。

9.绩效考核的方法有哪些？常用的绩效考核方法主要有以下七种，即：（1）分级法；（2）量表绩效考核法；（3）强制选择法；（4）关键事件法；（5）评语法；（6）立体考核法；（7）情景模拟法。

10.医疗保险制度改革的主要任务是什么？医疗保险制度改革的主要任务是将原来的公费、劳保医疗制度实行统一管理，在全国范围内建立城镇员工基本医疗保险制度，即适应社会主义市场经济体制，根据财政、企业和个人的承受能力，建立保障员工基本医疗需求的社会医疗保险制度。

11、什么是人本管理？人本管理是指在人类社会任何有组织的活动中，从人性出发来分析问题，以人性为中心，按人性的基本状况来进行管理的一种较为普遍的管理方式。由此出发，建立或考察人本管理，都要从分析人本管理的基本要素开始，确定人本管理的理论模式和基本内容，建立人本管理体系。论述

1．实施人本管理时，如何培育和发挥团队精神？

（1）明确合理的经营目标。要在目标的认同上凝聚在一起，形成坚强的团队，以激励人们团结奋进。因此，我们要有导向明确、科学合理的目标，把经营目标、战略、经营观念，融入每个员工头脑中，成为员工的共识。为此，我们必须把目标进行分解，使每一部门、每一个人都知道自己承担的责任和应做出的贡献，把每一部门、每一个人的工作与企业总目标紧密结合在一起。

（2）增强领导者自身的影响力。领导是组织的核心，一个富有魅力和威望的领导者，自然会把全体员工紧紧团结在自己的周围。领导者的威望取决于他的人格、品德和思想修养，取决于他的知识、经验、胆略、才干和能力，取决于他是否严于律己、率先垂范、以身作则、全身心地投入事业中去，更取决于他能否公平、公正待人，与员工同甘共苦、同舟共济，等等。

（3）建立系统科学的管理制度，以使管理工作和人的行为制度化、规范化、程序化，是生产经营活动协调、有序、高效运行的重要保证。

（4）良好的沟通和协调。沟通主要是通过信息和思想上的交流达到认识上的一致，协调是取得行动的一致，两者都是形成集体的必要条件。

（5）强化激励，形成利益共同体，即通过简历有效的物质激励体系，形成一种荣辱与共、休戚相关的企业命运共同体。

（6）引导全体员工参与管理。这样企业能够做到吸引每一个员工都能够直接参与各种管理活动，使全体员工不仅贡献劳动，而且还贡献智慧，直接为企业发展出谋划策。

2．人力资源规划的作用是什么？

在所有的管理职能中，人力资源规划最具战略性和主动性。科学技术瞬息万变，而竞争环境也变化莫测。这不仅使得人力资源预测变得越来越困难，同时也变得越来越紧迫。人力资源管理部门必须对组织未来的人力资源供给和需求作出科学预测，保证组织在需要时就能及时获得所需要的各种人才，进而保证实现组织的战略目标。所以人力资源规划在各项管理职能中起着桥梁和纽带的作用。

1、通过人力资源供给和需求的科学分析，制定合理的人力资源规划有助于一个组织制定战略目标、任务和规划的制定和实施；

2、导致技术和其他工作流程的变革；

3、提高竞争优势，如最大限度削减经费、降低成本、创造最佳效益；

4、改变劳动力队伍结构，如数量、质量、年龄结构、知识结构等；

5、辅助其他人力资源政策的制定和实施，如招聘、培训、职业生涯设计和发展等；

6、按计划检查人力资源规划与方案的效果，进而帮助管理者进行科学有效的管理决策；

7、适应并贯彻实施国家的有关法律和政策，如劳动法、职业教育法和社会劳动保障条例等。

3．什么是劳动关系？解决劳动争议的途径和方法有哪些？

从广义上看，劳动关系的内涵非常宽泛，它包括一切劳动者在社会劳动时形成的所有劳动方面的关系。而从人力资源开发与管理的角度谈论的劳动关系，仅指员工与所在组织之间在劳动过程中发生的关系，是员工与企业之间基于有偿劳动所形成的权利义务关系。这种关系具有相对稳定性并受到法律保护。解决劳动争议的途径和方法如下：

通过劳动注意争议委员会进行调解

劳动法规定，在组织内部可以设立劳动争议委员会。它由员工代表、组织代表和工会代表三方组成。劳动争议调解委员会所进行的调解活动是群众的自我管理、自我教育的活动，具有群众性和非诉讼性的特点。劳动争议调解委员会调解劳动争议有申请、受理、调查、调解、制作调解协议书等步骤。通过劳动争议仲裁委员会进行裁决

劳动争议仲裁委员会由劳动行政主管部门、同级工会和组织三方代表组成。劳动争议仲裁委员会主任由劳动行政主管部门的负责人担任。劳动行政主管部门的劳动争议处理机构为仲裁委员会的办事机构，负责办理仲裁委员会的日常事务。劳动仲裁委员会是一个带有司法性质的行政执行机构，其生效的仲裁决定书和调解书具有法制强制力。劳动争议仲裁时应遵循如下原则：调解原则、及时、迅速原则、一次裁决原则等。一般来说，劳动争议仲裁的步骤有：受理案件阶段、调查取证阶段、调解阶段、裁决阶段、执行阶段。（3）通过人民法院处理劳动争议。

4．何为就业指导？就业指导工作包括的主要内容是什么？ 所谓就业指导，就是由专门的就业指导机构帮助择业者确定职业方向、选择职业、准备就业、并谋求职业发展的咨询指导过程。就业指导作为一项重要的社会活动，最早出现在欧美国家，它是西方国家经济发展、职业分化、技术进步而产生一系列社会矛盾后，社会为解决就业问题而作出努力的产物。第一、职业素质分析。

第二、职业信息服务。职业信息服务的内容十分广泛，主要有：

（1）明确合理的经营目标。要在目标的认同上凝聚在一起，形成坚强的团队，以激励人们团结奋进。因此，我们要有导向明确、科学合理的目标，把经营目标、战略、经营观念，融入每个员工头脑中，成为员工的共识。为此，我们必须把目标进行分解，使每一部门、每一个人都知道自己承担的责任和应做出的贡献，把每一部门、每一个人的工作与组织总目标紧密结合在一起。

（2）增强领导者自身的影响力。领导是组织的核心，一个富有魅力和威望的领导者，自然会把全体员工紧紧团结在自己的周围。领导者的威望取决于他的人格、品德和思想修养，取决于他的知识、经验、胆略、才干和能力，取决于他是否严于律己、率先垂范、以身作则、全身心地投入事业中去，更取决于他能否公平、公正待人，与员工同甘共苦、同舟共济，等等。

（3）建立系统科学的管理制度。以使管理工作和人的行为制度化、规范化、程序化，是生产经营活动协调、有序、高效运行的重要保证。

（4）良好的沟通和协调。沟通主要是通过信息和思想上的交流达到认识上的一致，协调是取得行动的一致，两者都是形成集体的必要条件。

（5）强化激励，形成利益共同体。即通过建立有效的物质激励体系，形成一种荣辱与共、休戚相关的组织命运共同体。

（6）引导全体员工参与管理。这样组织能够做到吸引每一个员工都能够直接参与各种管理活动，使全体员工不仅贡献劳动，而且还贡献智慧，直接为组织发展出谋划策。

如何积极开发人力资源？ 要理解人力资源开发的涵义，应关注到：人力资源开发是组织和个人发展的过程，什么是人力资源的流动？

人力资源流动一般是指员工相对于人力资源市场条件的变化，在岗位之间、组织之间、职业之间、产业之间以及地区之间的转移。简单的说，人力资源流动就是指员工离开原来的工作岗位，走向新的工作岗位的过程。人力资源流动包括水平流动和垂直流动。

形成人力资源市场需要具备哪些条件？

人力资源市场就是通过供求双方相互选择而自动配置人力资源的体系，或者说是一种以市场机制调节人力资源供求的经济关系。人力资源市场的形成需要具备以下三个条件：第一，人力资源供求双方具有相对独立性。员工个人拥有独立支配人力资源的权利，人力资源需求方拥有独立的用人权，人力资源供求双方均可进行自由选择。第二，人力资源供求双方作为对等的利益主体，以劳动合同的形式确立劳动关系。第三，工资是人力资源的市场价格，由人力资源市场供求关系调节。工资率成为引导人力资源合理配置的价格信号。人力资源市场可以分成社会人力资源市场和组织内部的人力资源市场。

什么是劳动合同与劳动合同管理？它有哪些内容？

所谓劳动合同，就是员工与组织确立劳动关系、明确双方权利和义务的协议，是组织和员工之间确立劳动关系的法律凭证。

劳动合同内容是指劳动合同中约定的事项，主要是劳动关系当事人双方（即员工和组织）各自的权利、义务、责任。劳动合同的内容表现为劳动合同的各项条款。依据《劳动法》及劳动管理的实际情况，我国的劳动合同一般包括下列内容：（1）双方当事人的名称、姓名、地址（2）合同期限（3）试用期限（4）职务（工种、1、传播职业知识。职业知识包括职业的名称、种类、职业的社会经济意义、职业的环境条件、报酬、晋升机会、职业前景、职业资格要求如体力要求、能力和个性要求、教育程度、职业道德等。只有掌握有关的职业知识，择业者才有可能作出适当的职业选择。

2、反映市场供求。员工与职业岗位的结合，最终取决于就业市场的供求关系。第三、职业咨询

5、如何评估培训效果

培训效果是指在培训过程中受训者所获得的知识、技能应用于工作的程度。只有当培训的效果得到评估后，整个培训过程才算结束。在对培训效果进行评估时，需要研究以下问题：培训后员工的工作行为是否发生了变化？这些变化是不是培训引起的？这些变化是否有助于实现企业的目标？下一批受训者在完成相同的培训后是否会发生相同的行为变化？只有当企业能在培训和工作绩效之间建立联系时，才能确保培训是成功的。

对培训的效果可以通过以下几个指标进行评估：

第一，反应。即测定受训者对培训项目的反应，主要了解培训对象对整个培训项目和项目的某些方面的意见和看法，包括培训项目是否反映了培训需求，项目所含各项内容是否合理和适用等。这可以通过面谈、问卷调查的方法搜集评价意见。但应该注意，这种意见可能带有主观性和片面性，即使这些意见是客观的，也仅仅是看法而不是事实，不足以说明培训的实际效果和效益。可以将这些信息作为改进培训内容、培训方式、教学进度等方面的建议，或综合评估的参考，但不能作为评估的结果。

第二，学习。即测试受训者对所学的原理、技能、态度的理解和掌握程度。这项指标可以用培训后的考试、实际操作测试来考察。如果在培训前和培训后对培训对象都进行过同样的测试，通过两次测试结果的比较，更容易了解培训的效果。如果受训者没有掌握应该掌握的东西，说明培训是失败的。如果受训者只是在书面上掌握了所学的知识和技能，但不能把所学的东西运用到实际工作中，培训仍然不能算成功。

第三，行为。即测定受训者经过培训后在实际岗位工作中行为的改变，以判断所学知识、技能对实际工作的影响。这是考察培训效果的最重要的指标。但由于这种行为的变化受多种因素的影响，如工作经验的逐步丰富、有效的激励、严格的监督等，都可能对员工的行为产生影响，因此可采用控制实验法进行测量，即将员工分为实验组和控制组。实验组为受训员工，控制组为不参加培训的员工，同时对这两组人员进行事先测试和时后测试，将两组人员的测试结果进行交叉比较，以此对培训效果作出评估。

第四，成果。即测定培训对企业经营成果具有何种具体而直接的贡献，如生产率的提高、质量的改进、离职率的下降和事故的减少等有多少是由于培训引起等。这可以用统计方法、成本效益分析法来测量。人力资源管理的目标与任务

人力资源管理的目标与任务，包括着全体管理人员在人力资源管理方面的目标任务与专门的人力资源部门的目标与任务。显然两者有所不同，属于专业的人力资源部门的目标任务不一定是全体管理人员的人力资源管理目标与任务，而属于全体管理人员承担的人力资源管理目标任务，一般都是专业的人力资源部门应该完成的目标任务。

无论是专门的人力资源管理部门还是其它非人力资源管理部门，进行人力资源管理的目标与任务,主要包括以下三个方面：

⑴保证组织对人力资源的需求得到最大限度的满足；

⑵最大限度地开发与管理组织内外的人力资源，促进组织的持续发展；

⑶维护与激励组织内部人力资源，使其潜能得到最大限度的发挥，使其人力 资本得到应有的提升与扩充。

然而，就人力资源管理的专业部门来说，其任务主要有以下几项： ①规划；②分析；③配置；④招聘；⑤维护；⑥开发。你如何评价现代西方四种人性观？

首先，西方这四种人性假设，是随着历史的发展而先后出现的，它反映了西方管理界对人的认识正在逐步加深。研究者从对人的先天本性的研究转入对后天环境给人影响的研究，从对人的片面的、定性的结论变为比较全面的而不是定性的结论，最明显的是由“经济人”到“社会人”到“复杂人”的假设。说明从唯心主义观点逐渐转向唯物主义观点，从形而上学逐渐转向辩证法的思想。

造成这一变化的根本原因是社会的变化发展，尽管西方的社会制度没有变化，但其生产技术和生活环境在变化，员工的构成和文化素质也在变化。随着行为可行的兴起，人们愈发重视人的作用，重视开发人力资源。这在一定程度上起到了缓和劳资矛盾从而稳定资本主义制度和促进经济发展的作用。

经济人即理性的经济人，又称“实利人”或“惟利人”它是假设人的行为动机就是为了满足自已的私利，工作是为了得到经济报酬的一种人性理论。社会人又称“社交人”。它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一种人性理论。

其次，四种人性假设提出的管理主张和措施有其合理、科学的一面，至今仍有借鉴作用。例如，“经济人”假设提出的工作方法标准化、劳动定额、计件工资、建立严格的管理制度等，至今仍被视为有效的管理方法；“社会人”假设提出的尊重人、关心人、满足人的需要，培养员工的归属、整体感，主张实行“参与管理”；“自我实现人”提出的给员工创造一个发挥才能的环境和条件，重视人力资源的开发，重视内在奖酬等；“复杂人”提出的因人、因时、因事而异的管理，更是具有辩证思想的管理原则。

这些人性假设也存在着明显的片面性和局限性。主要表现为：单纯根据人性特点提出管理对策，忽视了社会化大生产的客观要求；提出了社会环境对人的影响，未能揭示产生与形成社会文化的经济基础。与“经济人”假设相应的管理方式是什么？

以经济人假设为指导思想，必然导致严密控制和监督式的管理方式，采取所谓的“任务管理”的措施，其主要特点如下：

①管理工作的特点在于提高劳动生产率、完成生产任务，而不是考虑人的感情。管理就是为完成任务而进行计划、组织、指导和监督。

②管理是少数人的事，与一般员工无关。员工的任务就是听从指挥，努力生产。③在奖励制度上，主要依靠金钱来刺激员工的生产积极性，同时对消极怠工者予以严惩。

④以权力和控制体系来保护组织本身及引导员工。

泰勒制就是经济人观点的典型体现。“任务管理”的主张就是在人的“科学管理”理论指导下提出的。

“经济人”理论所阐述的观点，主要是工作动机的经济诱因及相应的管理职能，这在劳动工作仍是人们谋生手段的历史条件下以及社会化大生产条件下，无疑是合理的，它代表的是资产阶级对劳动者的阶级偏见，是早期资本主义企业管理的理论解释。

人本管理的机制是什么？

有效地进行人本管理,关键在于建立一整套完善的管理机制和环境，使员工处于自动运转的主动状态，激励员工奋发向上、励精图治的精神。

（1）动力机制。主要包括物质动力和精神动力，即利益激励机制和精神激励机制，二者相辅相成，形成一个整体。

（2）压力机制。包括竞争的压力和目标责任压力。竞争使人面临挑战、有危机感，从而使人产生一种拼搏向上的力量，而目标责任制在于使人们有明确的奋斗方向和承担的责任,迫使人们努力去履行自己的职责。

（3）约束机制。有制度规范和伦理道德规范两种规范组成。前者是组织的法规，是一种有形的强制约束，而后者主要是自我约束和社会舆论约束，则是一种无形的约束。当人们的思想境界得到进一步提高时，约束则将转化为自觉的行为。（4）保证机制。主要指法律的保护和社会保障体系的保证。前者主要是保证人的基本权力、利益、名誉、人格等不受侵害，而后者则是保证人的基本生活。此外的组织福利制度，则是作为一种激励和增强组织凝聚力的手段。

（5）选择机制。主要是指组织和成员的双向选择的权力，创造一种良好的竞争机制，有利于人才的脱颖而出和优化组合，以建立组织结构合理、素质优良的人才群体。

（6）环境影响机制。人的积极性、创造性的发挥，要受环境因素的影响。通常，环境因素有两个方面组成，一是和谐、友善、融洽的人际关系，另一个则是令人舒心愉快的工作条件和环境。怎样培育和发挥团队精神？

能否培育团队精神，把组织建成一个战斗力很强的集体，受许多因素的影响，需要有系统配套的措施。其重点是提高人的能力，核心是开发人的潜能。因此人力资源开发是一个系统工程，它贯穿人力资源发展过程的始终，预测规划、教育培训、配置使用、考核评价、激励和维护，都是人力资源开发系统中不可缺少的环节。

一个组织若要从事生产经营活动，就需要具备两个基本的条件：一是占有资金；二是拥有掌握专业技能从事管理和操作的人员。两者之间，人的因素更为重要。人力资源的核心问题，是开发人的能力。提高劳动者的素质。所以说，制订和实施人才战略，是组织实现发展战略的客观要求，是现代组织人才发展规律的内在要求，也是现代科学知识和教育的客观要求和发展趋势。怎样建立和谐的人际关系？

人们在一定的社会中生产、生活，就必然要同其他人结成一定的关系，不可能独立于社会之外。不同的人际关系会引起不同的情感体验。

（1）人际关系在组织管理中的作用。人际关系，会影响到组织的凝聚力、工作效率、人的身心健康和个体行为。

（2）组织管理和谐目标的三个层次的涵义。实行人本管理，就是为了建立没有矛盾和冲突的人际和谐，达成组织成员之间的目标一致性，以实现组织成员之间的目标相容性，以形成目标期望的相容从而建立和维持和谐关系。为什么说人的管理是第一的？

从对象上看, 企业管理可以分为人、物及信息。于是企业管理就具有了社会属性和自然属性两种特质。应该看到，企业不是物的堆积，而是人工的集合，是由以赢利为目的而构筑的经济性组织。企业的赢利性目的是通过对人的管理。进而支配物质资源的配置来达到的。基于这种考虑，企业管理就必然是也应该是人本管理，以及对人本管理的演绎和具体化。调动企业人在创造财富和赢利的主动性、积极性和创造性，就是提高人力资源作为一种生产要素的使用效率的层面上来描述人本管理本质和最终意义。

确立人本管理理论模式的依据是什么？

在分析、综合了各学派理论的同时，结合人本管理基本要素的不同层面，认为确立人本管理理论模式的基本依据是：

（1）组织中的员工是一个完整意义上的人，具有社会人的角色。人本管理应该始终坚持把“组织人”本身不断的，全面发展和完善作为最高目标，为个人的发展和更好地完成其社会角色提供选择的自由。

（2）组织中的员工的心理、动机、能力和行为都是可以塑造、影响和改变的，社会和组织的环境、文化及价值观的变化也同样可以影响“组织人”的心理和行为方式。

（3）作为管理主体和客体的人之间具有相关性，其目标是可协调的。人本管理的基本要素与理论模式

以人性为核心，人本管理有员工、环境、文化及价值观四项基本要素。这四项基本要素是学习与建立人本管理时必须予以重视和研究的。

人本管理理论模式的创立，涉及复杂的跨学科知识，这就要求我们必须对变化中的人本管理的基本要素作出合乎客观实际的分析判断，从而确立适应时代变化和组织发展的人本管理学说。

人本管理的理论模式是：主客体目标协调——激励——权变领导——管理即培训——塑造环境——文化整合——生活质量法——完成社会角色体系。简述人力资源投资决策分析的一般依据

（1）组织的经营管理现状2）组织的经营管理发展规划（3）现代科学技术发展情况（4）组织内部和外部人力资源成本和价值水平（5）组织筹资能力简述组织对人力资源投资收益分析的一般程序（1）准确估算其投资方案的现金流出量；（2）确定资本成本的一般水平；（3）确定投资方案的收入现值；（4）通过收入现值和所需投资支出比较，评价投资收益。

人力资源投资的范围是什么？

⑴员工招聘投资。⑵员工培训投资。⑶劳动力配置投资。⑷经济技术信息系统投资。⑸医疗保健投资。⑹员工福利及社会保障投资。人力资源成本核算有哪些方法？

⑴人力资源原始成本核算方法⑵人力资源重置成本核算方法⑶人力资源保障成本的核算

人力资源成本可分为哪些类别？

根据经济学的理解，人力资源成本也可以按照不同的形式划分为直接成本和间接成本、原始成本和重置成本、实支资本和应负成本等很多种类。但根据人力资源及其管理本身的特点，我们认为人力资源成本可以分为获得成本、开发成本、使用成本、保障成本和离职成本等五大类。人力资源规划的编制程序

人力资源规划是人力资源管理的一个重要职能，起着统一和协调的作用。在制定人力资源规划时，需要确定完成组织目标所需要的人员数量和类型，因而需要收集和分析各种信息并且预测人力资源的有效供给和未来的需求。在确定所需人员类型和数量以后，人力资源管理人员就可以着手制定战略计划和采取各种措施以获得所需要的人力资源。具体来说，人力资源规划制定过程主要包括以下五个步骤：

⑴预测未来的人力资源供给，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。在作这种预测时要细心地评估现有的人员状况及它们的运动模式。不过，供给预测仅仅与组织内部的人力资源有关。

⑵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。

⑶供给与需求的平衡。将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。作比较时不仅要针对整个组织，而且要针对每一个工作岗位。

⑷制定能满足人力资源需求的政策和措施。在确定人员的净需求以后，就可以估计所选择的人力资源管理政策和措施能否减少人员的短缺或剩余。这两步实际上也是一个人力资源规划的管理决策过程。

⑸评估规划的有效性并进行调整、控制和更新。确定其是否对组织有用，即估计规划的有效性，为了做好这种评估，规划人员有必要首先确定评估标准。

从根本上说，规划过程主要是将可获得的供给与需求的预测值加以比较以确定未来某一时间对人员的净需求。净需求既可以是某类人员的短缺，也可以是他们的剩余。一旦确定了短缺或剩余的人员数量，规划人员可以提出预选方案以确保供给适于需求。

人力资源规划的作用

在所有的管理职能中，人力资源规划最具战略性和主动性。人力资源管理部门必须对组织未来的人力资源供给和需求作出科学预测，保证组织在需要时就能及时获得所需要的各种人才，进而保证实现组织的战略目标。所以人力资源规划在各项管理职能中起着桥梁和纽带的作用。

⑴通过人力资源供给和需求的科学分析，制定合理的人力资源规划有助于一个组织制定战略目标、任务和规划的制定和实施； ⑵导致技术和其他工作流程的变革；

⑶提高竞争优势，如最大限度削减经费、降低成本、创造最佳效益； ⑷改变劳动力队伍结构，如数量、质量、年龄结构、知识结构等；

⑸辅助其他人力资源政策的制定和实施，如招聘、培训、职业生涯设计和发展等； ⑹按计划检查人力资源规划与方案的效果，进而帮助管理者进行科学有效的管理决策；

⑺适应、并贯彻实施国家的有关法律和政策，如劳动法、职业教育法和社会保障条例等。

人力资源规划系统包括哪些主要内容？

1、人员档案资料：用于估计目前的人力资源（技术、能力和潜力）和分析目前这些人力资源的利用情况。

2、人力资源预测：预测未来的人员要求（所需的工作者数量、预计的可供数量、所需的技术组合、内部与外部劳动力供给量）。

3、行动计划；通过招募、录用、培训、工作安排、工作调动、提升、发展和酬劳等行动来增加合格的人员，弥补预计的空缺。

4、控制与评价：通过检查人力资源目标的实现程度，提供关于人力资源计划系统的反馈信息。

什么是人力资源战略规划？

组织的战略规划是组织根据内部环境的优势与劣势以及外部环境的机会与威胁的情况，为使自己保持或取得竞争优势而制定行动计划的过程。组织的竞争战略是制定人力资源规划的基础。因此人力资源规划（又称人力资源计划），是指预测未来的组织任务和环境对组织的要求以及为完成这些任务和满足这些要求而提供人员的过程。它是人力资源管理的重要部分和重要领域，其目的是为了工作者和组织的利益，最有效地利用短缺人才。岗位）（5）工作时间（6）劳动报酬（7）生活福利待遇（8）劳动保护（9）劳动保险待遇（10）政治待遇和劳动待遇（11）教育与培训（12）劳动合同的变更（13）劳动合同的解除（14）违约责任（15）其他事项（16）纠纷处理

劳动合同的管理，从广义上讲，是指国家司法机关、劳动行政主管部门、组织主管部门、组织内部行政和工会组织，按照国家的授权，在各自的职责范围内，根据法律、法规和政策的要求，运用指导、组织、监督、检查等手段，分别对劳动合同的订立、履行、变更、解除等行为实施司法管理、行政管理、企业管理和民主管理，制止、纠正和查处劳动合同运行中的违法行为，以保障劳动合同的贯彻实施。劳动合同管理同任何一项管理工作一样，是一种指挥、监督、协调和控制的活动，其目的在于通过管理，把劳动合同运行过程中各个要素的功能统一起来，使之取得最佳经济效益。⑴劳动行政部门对劳动合同的管理，⑵员工所在组织对劳动合同的管理，⑶工会对劳动合同的管理。

什么是劳动关系？解决劳动争议的途径和方法有哪些？

从广义上看，劳动关系的内涵非常宽泛，它包括一切劳动者在社会劳动时形成的所有劳动方面的关系。而从人力资源开发与管理的角度谈论的劳动关系，仅指员工与所在组织之间在劳动过程中发生的关系，是员工与企业之间基于有偿劳动所形成的权利义务关系。这种关系具有相对稳定性并受到法律的保护。解决劳动争议的途径和方法如下： ⑴通过劳动争议委员会进行调解

劳动法规定，在组织内部可以设立劳动争议调解委员会。它由员工代表、组织代表和工会代表三方组成。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。劳动争议调解委员会调解劳动争议有申请、受理、调查、调解、制作调解协议书等步骤。⑵通过劳动争议仲裁委员会进行裁决

劳动争议仲裁委员会由劳动行政主管部门的、同级工会和组织三方代表组成，劳动争议仲裁委员会主任由劳动行政主管部门的负责人担任。劳动行政主管部门的劳动争议处理机构为仲裁委员会的办事机构，负责办理仲裁委员会的日常事物。劳动争议仲裁委员会是一个带有司法性质的行政执行机关，其生效的仲裁决定书和调解书具有法制强制力。劳动争议仲裁时应遵循如下原则：调解原则，及时、迅速原则，一次裁决原则等。一般来说，劳动争议仲裁的步骤有：受理案件阶段、调查取证阶段、调解阶段、裁决阶段、执行阶段。⑶通过人民法院处理劳动争议

何谓就业指导？就业指导工作包括的主要内容是什么？ 所谓就业指导，就是由专门的就业指导机构帮助择业者确定职业方向、选择职业、准备就业、并谋求职业发展的咨询指导过程。就业指导作为一项重要的社会活动，最早出现在欧美国家，它是西方国家经济发展、职业分化、技术进步而产生一系列社会矛盾后，社会为解决就业问题而作出努力的产物。第一，职业素质分析。

第二，职业信息服务。职业信息服务的内容十分广泛，主要有：（1）传播职业知识。职业知识包括职业的名称、种类、职业的社会经济意义、职业的环境条件、报酬、晋升机会、职业前景、职业资格要求如体力要求、能力和个性要求、教育程度、职业道德等。只有掌握有关的职业知识，择业者才有可能作出适当的职业选择。（2）反映市场供求。员工与职业岗位的结合，最终取决于就业市场的供求关系。

第三，职业咨询。

个人职业生涯发展阶段

职业生涯的发展常常伴随着年龄的增长而变化，尽管每个人从事的具体职业各不相同，但在相同的年龄阶段往往表现出大致相同的职业特征、职业需求和职业发展任务，据此可以将一个人的职业生涯划分为不同的阶段。一般可将职业生涯划分为五个阶段： ⑴成长阶段：（从出生到14岁）在这一阶段，个人通过对家庭成员、朋友、老师的认同以及与他们之间的相互作用，逐渐建立起了关于自我的概念，并形成了对自己的兴趣和能力的基本看法，到这一阶段结束的时候，进入青春期的青少年就开始对各种可选择的职业进行某种带有现实性的思考了。⑵探索阶段：（15岁到24岁）在这一时期，个人将认真地探索各种可能的职业选择。他们试图将自己的职业选择与他们对职业的了解以及通过学校教育、休闲活动和业余工作等途径所获得的个人兴趣和能力匹配起来。在这一阶段开始的时候，他们往往作出一些带有实验性质的较为宽泛的职业选择。随着个人对所选择的职业以及自我的进一步了解，他们的这种最初选择往往会被重新界定。到了这一阶段结束的时候，一个看上去比较恰当的职业就已经被选定，他们也已经做好了开始工作的准备。人们在这一阶段需要完成的最重要的任务就是对自己的能力和天资形成一种现实性的评价，并尽可能地了解各种职业信息。⑶确立阶段：（25岁到44岁）这是大多数人职业生涯中的核心部分。人们通常希望在这一阶段的早期能够找到合适的职业，并随之全力以赴地投入到有助于自己在此职业中取得永久发展的各项活动中。然而，大多数情况下，在这一阶段人们仍然在不断地尝试与自己最初的职业选择所不同的各种能力和理想。⑷维持阶段：（45岁到65岁）在这一阶段，人们一般都已经在自己的工作领域中为自己创立了一席之地，因而他们的大多数经历主要就放在保有这一位置上了。⑸下降阶段：当临近退休的时候，人们就不得不面临职业生涯中的下降阶段。在这一阶段，许多人都不得不面临这样一种前景，接受权力和责任减少的现实，学会接受一种新角色，学会成为年轻人的良师益友。再接下去，就是几乎每个人都不可避免地要面对的退休，这时人们所面临的选择就是如何去打发原来用在工作上的时间。

对职业生涯划分阶段的意义在于，在不同的生命阶段有不同的职业任务，面临不同的职业问题，应该进行有针对性的职业生涯管理。薪酬制度设计的程度与步骤

⑴组织付酬原则与政策的制定。⑵工作分析。⑶工作评价。⑷工资结构设计。⑸工资状况调查及数据收集。⑹工资分级与定薪。⑺工资制度的执行控制与调整。什么是薪酬制度？薪酬制度设计的基本原则是什么？

薪酬制度也常称工资制度。工资制度是指与工资决定和工资分配相关的一系列原则、标准和方法。它包括工资原则、工资水平、工资形式、工资等级、工资标准、工资发放等内容。在现代工资制度的发展中，形成了岗位工资制、技能工资制、结构工资制、绩效工资制等工资制度类型。

在现实中，不同组织可有不同的薪酬制度。但不论组织选择哪一种类型的薪酬制度，都必须遵循以下四项基本原则。⑴按劳取酬原则⑵同工同酬原则⑶外部平衡原则⑷合法保障原则 薪酬制度设计方法 ⑴工作评价的方法

工作评价是薪酬制度设计的关键步骤。工作评价的结果，将产生表明各项工作的劳动价值或重要性的顺序、等级、分数或象征性的货币值。常见的工作评价方法有五种。即经验排序法、因素综合分类法、因素比较法、因素评分法和市场定位法。

⑵工资结构线的确定方法

经过工作评价后，我们为组织内部各项工作确定了一个表示其劳动价值或重要性大小的工作评价值。这个工作评价值可以是顺序、等级，也可以是分数或象征性的货币值。接下来的工作是，要为这些工作评价值确定一个对应的工资值。也就是说，要把这些工作评价值转换为实际的工资值。在理论上表现为，决定工资结构线的形状，包括斜率、截距等。⑶工资分级方法

工资分级的典型办法是，把那些通过工作评价而获得相近的劳动价值或重要性的工作，归并到同一等级，形成一个工资等级系列。尽管这些工作的劳动价值或重要性并不绝对相等，但因差别不大，因此对它们加以归并组合，可以大大简化操作，便于管理。等级划分的区间宽窄及等级数多少的确定，取决于工资结构线的斜率、工作总数的多少，以及企业的薪酬政策和晋升政策等因素。总的原则是，等级的数目不能少到相对价值相差甚大的工作都处于同一等级而无区别，也不能多到价值稍有不同便处于不同等级而需作区别的程度。这是因为级数太少，难以晋升，不利士气，而级数太多则晋升过多，刺激不强，不利于管理。现实中，企业的工资等级系列一般在10-15级之间。人员定位分析有哪些步骤？

（1）分析岗位任职者的工作行为特征；（2）寻找各岗位工作公共素质要求；（3）分析特定岗位工作成功的因素；（4）根据（2）、（3）确定任职资格。什么是职责、职位、职业和职业生涯？

所谓职责，即是指某人在某一方面担负的一项或多项相互联系的任务集合。所谓职位，也俗称岗位，即是指某一工作班制时间内某一个人所担负的一项或数

项相互联系的职责集合。

所谓职业，是指不同时间、不同组织中，工作要求相似或职责平行（相近、相当）的职位集合。

所谓职业生涯，是指一个人在其生活中所经历的一系列职位职务或职业的集合或总称。

岗位定位分析有哪些步骤？

（1）分析岗位工作描述中的框架要求；（2）把这些要求与知识、技能、能力及其他个性特征因素加以对照与比较；（3）在综合（1）、（2）工作的基础上，确定任职资格要求；（4）考虑工作中所运用的工具、信息采集量、数据分析方法等因素，对（3）获得的结果进行修正。工作分析有哪些内容？

⑴岗位责任⑵资格条件⑶工作环境与危险性有效工时利用率分析

有效工时利用率，是指在工作日内，完全用于生产劳动并能创造出劳动价值的工时与制度工时之比，或指工作日内净工作时间与制度工作日时间之比，以百分率表示：有效工时利用率= 制度工时-停工工时-非工作工时/制度工时-休息及生理需要工时/制度工时×100%

有效工时利用率的分析，揭示了整个工作过程组织的合理性与有效性，可以由此地现并明确哪些工时消耗是必须的、有效的，哪些工时消耗是不合理与无效的，从而更加充分合理地利用工作时间，克服时间上的浪费现象，挖掘工作潜力，改进工作方法，提高工作效率。

工作时间：即指直接用于完成工作的时间；必要工作时间，指布置与维护岗位工作地的时间；

休息与生理需要的时间：指午休、工间休、喝水、吃饭、上厕所等时间；

象表征选择，关键点特征选择，区分点特征选择，相关特征选择。

标度的划分同样是人事考评指标内容设计中新提出的一个问题。考评标度，实际上是考评对象在考评标志上表现的不同状态与差异的类型划分。就实际情况来说，考评对象在每个标志上的变化状态与差异状态都是无限多的，但这无限多种状态中有实质差异的却是有限的几种。作为考评者实际可以辨别与把握的也只能是少数几种。如何把这少数几种的状态类型与差异类型予以确定的过程便是考评标度划分的实质工作。考评的信度和效度

所谓信度是指考评的一致性(不因所用考评方法及考评者的改变而导致不同结果)和稳定性(不久的时间内重复考评所得到的结果应相同)。

效度则是指考评结果与待考评的真正工作绩效间的相关程度。效度差便是所考评不是拟考评的，无关的考评对象被纳入，有关的对象信息却被忽略了，出现文不对题与答非所问的现象。为了保证考评的高效度，便应选用和设计适当的考评方法与考评指标。

考评后面谈的一般原则

⑴对事不对人，焦点置于以硬的数据为基础的绩效结果上⑵谈具体，避一般 ⑶不仅找出缺陷，更要诊断出原因⑷要保持双向沟通⑸落实行动计划 绩效考评的横向程序与纵向程序

横向程序是指按绩效考评工作的先后顺序过程进行的步骤，包括：

（1）制定绩效考评标准体系⑵实施绩效考评。即对员工的工作绩效进行考察、测定和记录⑶绩效考评结果的分析与评定。与既定的标准对照进行分析与评判，从而获得绩效考评的结论。⑷结果反馈与误差校正。

纵向程序是指按组织层级逐级进行绩效考评的程序。绩效考评一般是先进行基层绩效考评，再进行中层绩效考评，最后进行高层绩效考评，形成由下而上的过程。(1)与考评对象同质原则；(2)可考性原则；(3)普通性原则；(4)独立性原则；(5)完备性原则；(6)结构性原则。

六、论述题（13分）试论薪酬制度设计的方法

答案要点：⑴工作评价的方法

工作评价是薪酬制度设计的关键步骤。工作评价的结果，将产生表明各项工作的劳动价值或重要性的顺序、等级、分数或象征性的货币值。常见的工作评价方法有五种。即经验排序法、因素综合分类法、因素比较法、因素评分法和市场定位法。

⑵工资结构线的确定方法

经过工作评价后，我们为组织内部各项工作确定了一个表示其劳动价值或重要性大小的工作评价值。这个工作评价值可以是顺序、等级，也可以是分数或象征性的货币值。接下来的工作是，要为这些工作评价值确定一个对应的工资值。也就是说，要把这些工作评价值转换为实际的工资值。在理论上表现为，决定工资结构线的形状，包括斜率、截距等。⑶工资分级方法

工资分级的典型办法是，把那些通过工作评价而获得相近的劳动价值或重要性的工作，归并到同一等级，形成一个工资等级系列。尽管这些工作的劳动价值或重要性并不绝对相等，但因差别不大，因此对它们加以归并组合，可以大大简化操作，便于管理。等级划分的区间宽窄及等级数多少的确定，取决于工资结构线的准备结束时间，指为完成工作任务而事前进行准备和事先批尾工作中所消耗的时间。

非工作时间：即指工作者用于做那些非工作任务以外工作所消耗的时间。

损失时间：即指由于自己行为不当、管理者管理不善或工作因故而停顿造成的时间消耗。

上述时间中，工作时间、必要工作时间与准备结束工作时间均为净劳动时间，而休息与生理需要时间、非工作时间与损失时间均为无效劳动时间。

有效工时利用率测定方法一般有工作日写实与推算工时法两种。一般流动性较大的工作是根据月、季、年总工作量来推算，而稳定岗位则采用工作日写实法。工作名称分析包括什么？

工作名称分析包括对工作特征的揭示与概托，名称的选择与表达；工作规范的分析包括工作任务、工作责任、工作关系与工作强度的分析；工作环境的分析包括物理环境、安全环境与社会环境的分析；工作条件的分析，包括必备的知识、必备的经验、必备的操作技能和必备的心理素质的分析。什么是工作分析、任务、职务？

工作分析有广义的工作分析与狭义的工作分析两种。广义的工作分析，是相对整个国家与社会范围内岗位工作的分析。而狭义的工作分析，又称职务分析，是相对某一企事业组织内部各岗位工作的分析。即分析者采取科学的手段与技术，对每个职务同类岗位工作的结构因素及其相互关系，进行分解、比较与综合，确定该职务岗位工作的要素特点、性质与要求的过程。本书的工作分析主要指后一种。所谓任务，即工作活动中达到某一工作目的的要素集合。

所谓职务，即是指主要职责在重要性与数量上相当的一组职位的集合或统称。工作分析结果有哪几种形式？

（1）工作描述，主要是对工作环境、工作要素及其结构关系的说明；（2）工作说明书，主要是对某一职位或岗位工作职责任务的说明；

（3）工作规范，主要对职位或岗位内工作方式、内容与范围的说明，包括完成工作操作方式方法与工具设备、职位之间的相互工作关系，但不一定包括责任、权限与资格要求。

（4）资格说明书，主要是对某一职位或岗位任职资格的说明；

（5）职务说明书，主要是对某一职务或某一职位工作职责权限及其任职资格等其它

问题分析法的操作步骤（1）目的分析；（2）地点分析；（3）顺序分析；（4）人员分析（5）方法分析 一般来说，通过上述五个方面的分析，可以消除工作过程中多余的工作环节，合并同类活动，使工作流程晚为经济、合理和简便，从而提高工作效率。工作分析一般要调查哪些问题和进行哪些方面的分析？ 工作分析一般要进行七个问题的调查：（1）用谁（who）；（2）做什么(what)；（3）何时(when)；（4）在哪里(where)；（5）如何(how)；（6）为什么(why)；（7）为谁(for whom)。和四个方面的分析：（1）工作名称分析；（2）工作规范分析；（3）工作环境分析；（4）工作条件分析。工作分析的方法可分成哪些类型？

工作分析的方法分类，依照不同的标准有不同的形式。依照功用划分有基本方法与非基本方法；按照分析内容的确定程度划分，有结构性分析与非结构性分析方法；依据对象划分，有任务分析、人员分析与方法分析；依照基本方式划分，有观察法、写实法与调查法等

什么是培训？它有哪些内容、种类？

培训就是向新员工或现有员工传授其完成本职工作所必需的相关知识、技能、价值观念、行为规范的过程，是由企业安排的对本企业员工所进行的有计划有步骤的培养和训练。

员工培训的内容主要有两个方面：即职业技能和职业品质。职业技能方面主要包括基本知识技能和专业知识技能。企业应把培训的重点放在专业知识和技能上。职业品质方面主要包括职业态度、责任感、职业道德、职业行为习惯等，这些必须和本企业的文化相符合。在现代企业中，员工的知识水平和技能已不再是影响工作绩效的唯一重要因素，员工的态度、观念对企业生产力及企业效益的影响日益加强。因此，企业不仅应该要求员工有良好的职业知识技能，还应要求员工有良好的职业品质，这样才能保证员工不仅有能力，而且有动力作好工作。员工培训应注重职业品质方面的教育和引导，通过培训，建立起企业和员工、员工和员工之间的相互合作、相互信任的关系。

员工培训可分为岗前培训、在岗培训、离岗培训、员工业余自学四种类型。怎样评估培训效果？

培训效果是指在培训过程中受训者所获得的知识、技能应用于工作的程度。只有当培训的效果得到评估后，整个培训过程才算结束。在对培训效果进行评估时，需要研究以下问题：培训后员工的工作行为是否发生了变化？这些变化是不是培训引起的？这些变化是否有助于实现企业的目标？下一批受训者在完成相同的培训后是否会发生相同的行为变化？只有当企业能在培训和工作绩效之间建立联系时，才能确保培训是成功的。

对培训的效果可以通过以下几个指标进行评估：

第一，反应。即测定受训者对培训项目的反应，主要了解培训对象对整个培训项目和项目的某些方面的意见和看法，包括培训项目是否反映了培训需求，项目所含各项内容是否合理和适用等。这可以通过面谈、问卷调查的方法搜集评价意见。但应该注意，这种意见可能带有主观性和片面性，即使这些意见是客观的，也仅仅是看法而不是事实，不足以说明培训的实际效果和效益。可以将这些信息作为改进培训内容、培训方式、教学进度等方面的建议，或综合评估的参考，但不能作为评估的结果。

第二，学习。即测试受训者对所学的原理、技能、态度的理解和掌握程度。这项指标可以用培训后的考试、实际操作测试来考察。如果在培训前和培训后对培训对象都进行过同样的测试，通过两次测试结果的比较，更容易了解培训的效果。如果受训者没有掌握应该掌握的东西，说明培训是失败的。如果受训者只是在书面上掌握了所学的知识和技能，但不能把所学的东西运用到实际工作中，培训仍然不能算成功。

第三，行为。即测定受训者经过培训后在实际岗位工作中行为的改变，以判断所学知识、技能对实际工作的影响。这是考察培训效果的最重要的指标。但由于这种行为的变化受多种因素的影响，如工作经验的逐步丰富、有效的激励、严格的监督等，都可能对员工的行为产生影响，因此可采用控制实验法进行测量，即将员工分为实验组和控制组。实验组为受训员工，控制组为不参加培训的员工，同时对这两组人员进行事先测试和时后测试，将两组人员的测试结果进行交叉比较，以此对培训效果作出评估。

第四，成果。即测定培训对企业经营成果具有何种具体而直接的贡献，如生产率的提高、质量的改进、离职率的下降和事故的减少等有多少是由于培训引起等。这可以用统计方法、成本效益分析法来测量。有效的培训方法有哪些是常用的？

有效的培训方法是保证培训效果的重要手段。在培训过程中一定要注意选择恰当的培训方法。常用的有效的培训方法有：讲授法、案例分析法、角色扮演法、研讨法。

员工考评的组织与实施内容

员工考评的组织与实施,是指考评的实践活动,包括实施程序、考评者选择、考评时间、考评质量与面谈技巧等内容。员工考评标准的设计工作包括哪些内容？

员工考评标准的具体形式即为考评指标，是对员工考评对象特征状态的一种表征形式。单个的员工考评指标反映考评对象某一方面的特征状态，而由反映考评对象各个方面特征状态的指标所构成的有机整体或集合，就是员工考评的标准体系。

员工考评指标，在这里是指员工考评内容与标准相结合的具体表现形式或者操作化形式。因此员工考评标准体系设计包括内容确定、标准制定、量化等工作。指标设计的方法与技术

指标内容的设计，包括要素的拟定、标志的选择与标度的划分三项内容。每项内容的设计都有一些不同的方法与技术。如考评要素的拟定就有以下几种方法与技术：对象分析法，结构模块法，榜样分析法，调查咨询法，“神仙”会聚法，文献查阅法，职务说明书查阅法。

有关考评标志的选择问题，尚是一个新问题，然而又是考评指标要素建构中一个非常重要的问题。考评标志的选择方法与技术，归纳起来，大致有这样几种：对其主要环节有下列几项：基层考评、中层考评、高层考评。面试有什么功能和作用？

（1）可以有效地避免高分低能者或冒名顶替者入选。（2）可以弥补笔试的失误。

（3）可以考查人的仪表、风度、自然素质、口头表达能力、反应能力等笔试与观察中难以测评到的内容。

（4）可以灵活、具体、确切地考查一个人的知识、能力、经验及品德特征。（5）可以测评个体的任何素质

面试，只要时间足够，设计精细，手段适当，可以测评个体的任何素质 什么是评价中心技术？

评价中心是一种程序而不是一种具体的方法。在这种程序中主试针到特定的目的与标准采用多种评价技术评价被试的各种能力。具体定义为：评价中心是一种以测评被测管理素质为中心标准化的一组评价活动。它是一种测评的方式，不是一个单位，也不是一个地方。在这种活动中，包括着多个主试采取多种测评方法对素质测评的努力，但所有这些努力与活动都是围绕一个中心，这就是管理素质的测评。招聘的途径

招聘的渠道大致有：人才交流中心，招聘洽谈会，传统媒体，网上招聘，校园招聘，员工推荐，人才猎取。心理测验的概念

心理测验是心理测量的一种具体形式，实质上是行为样组的客观的和标准化的测量。也有人把心理测验叫心理测评。评价中心的主要特点是什么？

评价中心最主要的特点之一就是它的情景模拟性。除此之外，有以下几个突出特点：（1）综合性（2）动态性（3）标准化（4）整体互动性（5）信息量大（6）以预测为主要目（7）形象逼真（8）行为性 保障管理与社会保障制度

从目前我国的实际情况来看，员工保障管理主要包括社会保障管理、劳动安全卫生管理与作业条件管理等。

社会保障制度是指社会成员因年老、疾病、失业、生育、死亡、灾害等原因而遇到生活困难时，从国家、社会获得一定的经济帮助的社会制度。

我国的社会保障主要包括社会保险、社会救济、社会福利、优抚安置、社会互助和社区服务等。社会保险应包括养老保险、医疗保险、失业保险、工伤保险、生育保险等。

什么是养老保险制度与失业保险制度？

所谓养老保险（或养老保险制度）是国家和社会根据一定的法律和法规，为解决员工在达到国家规定的解除劳动义务的劳动年龄界限，或因年老丧失劳动能力退出劳动岗位后的基本生活而建立的一种社会保险制度。

所谓失业保险，按照国际劳动局社会保障专家的解释：失业保险的目标，是给予失去工作的员工以补贴，且这种失去工作不是自愿的。由于员工失去了工作，也因此丧失了领取工资报酬的可能。也就是说，失业保险的目标是使失去工作的员工在失业期间获得一定的收入补偿。

什么是工伤保险？工伤保险制度有哪些实施原则？

所谓工伤保险是指员工因在生产经营活动中所发生的或在规定的某些特殊情况下，遭受意外伤害、职业病以及因这两种情况造成死亡，在员工暂时或永久丧失劳动能力时，员工或其遗属能够从国家、社会得到必要的物质补偿。这种物质补偿一般以现金形式体现。工伤保险制度的实施原则是：（1）无责任补偿原则；（2）个人不缴费原则；（3）与非因工伤残相区别，待遇标准从优的原则；（4）经济损失补偿与事故预防及职业康复相结合的原则。

劳动安全卫生工作的指导思想与技术规程是什么？ 我国劳动安全卫生工作的指导思想是：（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）管理生产必须管理安全。

中国的劳动安全卫生技术规程指国家为了防止和消除在生产过程中的伤亡事故，保障员工安全和减轻繁重的体力劳动，在劳动安全卫生技术方面制定的各种法律规范。它不仅包括安全技术规范。如机器设备、电气设备、动力锅炉、工作地点、厂房建筑物等安全技术规范，还包括安全技术组织管理制度。保障管理体系建设的原则

我国社会保障制度改革的原则主要有以下七个方面： ⑴社会保险水平应与我国社会生产力发展水平相适应。⑵公平与效率相结合。⑶权利与义务相对应。

⑷社会保险制度要覆盖城镇所有从业人员。⑸政事分开。

⑹管理服务社会化。⑺管理法制化。

进行医疗保险制度改革的指导思想

进行医疗保险制度改革的指导思想是：紧紧围绕建立社会主义市场经济体制需要和配套推进国有企业改革的要求，着眼于建立一个新的员工基本医疗保险制度，本着大的目标统一，具体办法体现差别的精神，明确改革的目标、原则和基本政策，在具体办法和步骤上根据经济发展水平、医疗消费水平和管理 医疗保险制度改革的主要任务

医疗保险制度改革的主要任务是将原来的公费、劳保医疗制度实行统一管理，在全国范围内建立城镇员工基本医疗保险制度，即适应社会主义市场经济体制，根据财政、企业和个人的承受能力，建立保障员工基本医疗需求的社会医疗保险制度。

劳动安全卫生的基本要求与基本制度

劳动安全卫生的基本要求有：特种作业人员安全管理要求，和职工健康管理要求等。

劳动安全卫生的基本制度：⑴安全生产责任制⑵企业各级领导的安全生产责任 ⑶企业职能部门的安全生产责任⑷安全生产教育制度⑸伤亡事故报告处理制度 ⑹安全生产监察制度

1、为什么说人的管理是第一的？

从对象上看, 企业管理可以分为人、物及信息。于是企业管理就具有了社会属性和自然属性两种特质。应该看到，企业不是物的堆积，而是人工的集合，是由以赢利为目的而构筑的经济性组织。企业的赢利性目的是通过对人的管理。进而支配物质资源的配置来达到的。基于这种考虑，企业管理就必然是也应该是人本管理，以及对人本管理的演绎和具体化。调动企业人在创造财富和赢利的主动性、积极性和创造性，就是提高人力资源作为一种生产要素的使用效率的层面上来描述人本管理本质和最终意义。

2、人力资源成本核算的程序

一般来说，人力资源成本的核算应按以下程序进行：①掌握现有人力资源原始资料;②对现有人力资源分类汇总;③制定人力资源标准成本;④编制人力资源成本报表。

3、工作分析一般要进行哪些方面的分析？工作分析一般要进行四个方面的分析：（1）工作名称分析；（2）工作规范分析；（3）工作环境分析；（4）工作条件分析。

4、人力资源管理招聘的程序 一般包括六个方面：

（1）明确空缺职位的要求；

（2）招募，即分析各种可能的招募途径与方法，并比较其优势，权衡价格与费用、时间支出等；（3）甄选；（4）录用；（5）试用考察；（6）签约。

5、员工考评指标设计有哪些原则？

员工考评指标的设计，是一项非常关键而重要的工作，它的质量好坏将影响到整个的员工考评质量，因此我们应掌握一些指标设计的基本原则。斜率、工作总数的多少，以及企业的薪酬政策和晋升政策等因素。总的原则是，等级的数目不能少到相对价值相差甚大的工作都处于同一等级而无区别，也不能多到价值稍有不同便处于不同等级而需作区别的程度。这是因为级数太少，难以晋升，不利士气，而级数太多则晋升过多，刺激不强，不利于管理。现实中，企业的工资等级系列一般在10-15级之间。案例

1、工作职责分歧

问题：(1)对于服务工的投诉，你认为该如何解决?有何建议?(2)如何防止类似意见分歧的重复发生?

(3)你认为该公司在管理上有何需改处?（1）、对于服务工的投诉，你认为该如何解决?有何建议? A对服务工以表扬为主，适当地给予奖励（如给些加班费）。但要告诫他应完成车间主任交给的任务。B对操作工要批评教育,应向他指出：把机油洒在机床周围的地上并拒绝清扫是错误的，他的行为缺乏主人翁精神。C、对车间主任也要批评。他在处理工作方面主观臆断，不够细心。（2）、如何防止类似意见分歧的重复发生?主要是对工作说明书进行修改，使之合理化。

(3)你认为该公司在管理上有何需改进之处?要根据实际情况制定出较为科学合理的工作说明书；进一步提高领导水平；提倡爱岗敬业、发扬团结协作精神，从而在发生类似事件时，能顺利地加以解决 2．贾厂长的管理模式

贾厂长是以一种什么样的人性观来对待员工的？

（2）如果你是贾厂长，你准备怎样来对待员工？你想采用什么样的激励手段和管理方式？ 答案要点： 该案例中，贾厂长只是根据惯例主观地采取了迟到不罚款，而对早退罚款的决定。改革不合理的厂纪厂规有助于调动职工的积极性，贾厂长取消了迟到罚款的规定受到了工人的好评。这说明在这个问题上贾厂长尊重职工，关心他们的疾苦，在管理中考虑到了人的因素，其人性观有“社会人”假设倾向。但在制定新的规章制度时，由于没有很好地调查研究，没有了解工人为什么会出现早退的现象，就做出了早退罚款的决定。这一决定说明贾厂长只想用经济杠杆来管理，又有一种用理性人假设来实施管理的倾向。因此对一个完整的人来说，贾厂长的这种管理方式比较符合薛恩的复杂人性观。

鉴于案例中出现的问题，为了能使新的规定得到贯彻实施，贾厂长应该改变原有的领导方式，在充分与工人讨论协商的情况下，制定公平合理的地、行之有效的规章制度。为解决工人洗澡排队的问题，厂里应彻底改造女澡堂。这样，就扫清了新规定执行的障碍。

3.一名退休人员返聘后因工死亡待遇的争议 问题: 申诉人的申诉和仲裁机构的裁决是否合理？请用劳动保障的有关理论分析。答案要点：此案争议的焦点在于：1．梁某的死亡是否应按因工死亡的待遇处理；2．梁某的抚养生活补助费应如何认定。关于焦点一，根据梁某与设计院之间的事先约定，应享受因工死亡待遇。关于焦点二，设计院提出：第一，梁某的父亲是香港人，母亲侨居美国，次女在梁某死亡时已年满18周岁，不属抚养范围；第二，梁某的兄弟姐妹很多（有10多个），梁某的丈夫在设计院任副总工程师，有固定收入，因此对梁某其直系亲属的抚养责任应予认定。经仲裁委员会调查：梁父于1995年10月去世，曹某提出供养请求时，其法定代理已终止；梁母侨居美国没有直接参与申诉。根据我国法律规定，如果委托人代理诉讼应在所在国公证机关办理证明，并经我国驻该国领事馆认证方才有效，即须补办手续才能受理曹某的代理诉讼。梁某的次女已超出国家规定的抚养年龄，不属于抚养范围。4．MBA等于高层管理者吗？

在国内，中高层管理人员供不应求的矛盾十分突出，工商管理硕士的职业发展前景非常看好，尤其是从国外学成回国的MBA研究生。但在实现自己远大抱负、报效祖国的道路上，他们会遇到重新定位的问题：我是什么样的人，适合在哪种组织环境中发挥才能？为什么我会遇到这些意想不到的问题？下一步如何发展？

一家职业咨询中心接待了两位在国外学MBA的求询者，他们共同的目的是获得对自己的客观评价，并希望知道自己究竟适合从事哪些方面的高层管理工作。于先生，36岁，96年学成归国，现在一家著名计算机公司做市场总监。我们给他提出的发展建议是：适合从事制定目标、策略、计划等高层管理工作，适宜在鼓励自主、能够充分授权的领导下工作，适宜和组织性、计划性较强的同事和下属相配合，需要增强情绪稳定性。

齐先生，29岁，98年学成归国，现在一家著名医药公司做部门副经理。我们建议他：在组织目标任务确定、管理规范的环境中从事事务性管理工作，目前不适合做高层管理工作，需要增强与人交往的兴趣。

问题：两个人都希望做高层管理者，为什么一个适合，另一个不适合呢？

答案要点：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。以这两位先生为例，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。于先生精力充沛，比较乐观、自信，善于与人沟通并施加影响。经常从宏观角度出发考虑问题，分析问题理性而有深度，做事有较强的灵活性和适应性，创新意识较强，兴趣广泛，尤其对经营性活动非常感兴趣。

齐先生，性格内向，很不喜欢与人交往，看待问题比较关注事物的细节问题，考虑问题细致，思路清晰，做事讲求原则，有很强的计划性和条理性，有时会固执，不灵活，对事务性活动很感兴趣，不喜欢研究性活动。

我们认为，有两方面是齐先生成为高层管理人员的主要障碍： 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，关注的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，这种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识、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，在工作中似乎也找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。一位管理学家说“所谓管理就是使人完成工作。”他强调了“人”在管理工作中的重要性。研究表明，中层管理者把80%～90%的时间用在与别人交往上，中上层的管理人员，花在与别人交谈的时间也高达67%。国外曾对管理人员的特点进行调查分析，有100%的人认为“指导能力”是管理者的一个重要特征，有47%的人认为“亲和力”是管理者不可缺少的。作为管理者，最主要的和最大量的工作是与组织内外的各类人打交道，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。飞龙集团在人才队伍建设上的失误

问题：⑴请结合案例，谈谈企业应该如何建设自己所需的人才队伍，搞好人力资源战略规划？

⑵通过案例分析，你有什么体会？请说明开发和管理人力资源的重要性。

1、分析提示：

如果把人比作水，企业比作舟。显然，水能载舟，亦能覆舟。有学者说：一切自然灾难并不可怕，因为我们坚信：人定胜天。但是由于人的原因造成的灾难，实际上，世界上任何形式的灾难，大都是“人的灾难”，这其实才是最为可怕的。只有人的灾难被化解了，人生的希望、企业的希望，也就会随之降临。做企业的人，不可能不知道“人才对企业的至关重要性”，飞龙集团的创始人亦然。但为什么有不少的企业因为人才资源的缺乏、不合理，而陷入困境，乃至绝境呢？

从其根本上来说，主要有以下几方面的原因：

（1）以董事长或总经理为核心的企业决策集体在长期的市场运作中，会因为核心人物的人格特质作用，在企业中形成一种独特的、具有决定性作用的人格化的企业行为风格。如飞龙集团采用的“一套毛泽东式的行军作战的”市场营销策略和教育、管理员工的方案；巨人集团崇尚冒险、个人绝对权威的决策风格等。在企业的发展过程中，都会导致人才结构不合理、缺乏企业所需要的人才、人才素质偏低、人才选拔不畅、所谓的人才只能上不能下、企业人才近亲繁殖等现象。（2）企业中负责人力资源管理的工作人员缺乏具体、易操作的人力资源招聘、管理、使用方面的科学方法、程序的有效培训。“葫萝卜吃一节开一节”，缺乏企业所需要的人力资源战略规划、没有企业所需要的人才结构的有效分析。企业就会因为高的人才流失率、人才不能为企业创造利润等，而致使企业极大地提高企

业所需要的人力成本，造成严重损失。（3）由于企业采用“自我中心式、非理性化家族管理”，而不是采用“以人为中心、理性化团队管理”,选拔人才的途径只能是从自己所熟悉的人员中物色，这样一来，在企业中工作的各种人才可能都是自己的亲戚朋友。

飞龙集团在人才招聘、管理方面的失误，决不仅仅是某一个企业的失误，而是我国大部分企业在相当长的一段时期内，将会碰到的一个“致命的问题”。为了解决这一“致命问题”，我们认为，企业在选人、用人的过程中，至少应做好以下三方面的工作。

（1）企业决策集体应真正树立市场化的选人、用人观念，确立正确的人才选拔标准、原则。

（2）按照科学的程序选拔人才，把人才选拔作为一门科学来对待。

（3）作为主管人力资源招聘工作的人员，应熟练掌握人力资源招聘技术，如工作分析、人员分析、面试技巧、心理测试、情景模拟测验等。

2、通过本案例分析，可见人力资源管理的意义如下： 在人类所拥有的一切资源中，人力资源是第一宝贵的，自然成了现代管理的核心。不断提高人力资源开发与管理的水平，不仅是当前发展经济、提高市场竞争力的需要，也是一个国家、一个民族、一个地区、一个单位长期兴旺发达的重要保证，更是一个现代人充分开发自身潜能、适应社会、改造社会的重要措施。张德教授曾在其著作中指出人力资源管理的主要意义是：

（1）通过合理的管理，实现人力资源的精干和高效，取得最大的使用价值。并且指出：人的使用价值达到最大＝人的有效技能最大地发挥。

（2）通过采取一定措施，充分调动广大员工的积极性和创造性，也就是最大地发挥人的主观能动性。（3）培养全面发展的人。

实际上，现代人力资源管理的意义可以从三个层面，即国家、组织、个人来加以理解。

在这里，我们认为现代人力资源管理对企业的意义，至少体现在以下几方面。（1）对企业决策层。人、财、物、信息等，可以说是企业管理关注的主要方面，人又是最为重要的、活的、第一资源，只有管理好了“人”这一资源，才算抓住了管理的要义、纲领，纲举才能目张。

（2）对人力资源管理部门。人不仅是被管理的“客体”，更是具有思想、感情、主观能动性的“主体”，如何制定科学、合理、有效的人力资源管理政策、制度，并为企业组织的决策提供有效信息，永远都是人力资源管理部门的课题。

（3）对一般管理者。任何管理者都不可能是一个“万能使者”，更多的应该是扮演一个“决策、引导、协调”属下工作的角色。他不仅仅需要有效地完成业务工作，更需要培训下属，开发员工潜能，建立良好的团队组织等。

（4）对一个普通员工。任何人都想掌握自己的命运，但自己适合做什么、企业组织的目标、价值观念是什么、岗位职责是什么、自己如何有效地融入组织中、结合企业组织目标如何开发自己的潜能、发挥自己的能力、如何设计自己的职业人生等，这是每个员工十分关心，而又深感困惑的问题。我们相信现代人力资源管理会为每位员工提供有效的帮助。波音公司的新计算机系统（40分）

问题：⑴你认为该零部件部门的雇员需要接受何种培训？ ⑵如何确定具体的培训目标？

⑶你认为波音公司请外部的咨询公司来组织这个培训比较合适，还是由本公司自己来组织实施比较合适？为什么？

⑷无论是由本公司还是由咨询公司来做这个培训项目，请说明你怎样设计这项培训计划。分析：

（1）员工培训包括岗前培训、在岗培训、离岗培训和业余自学四种类型。建议以在岗培训为主，鼓励员工业余学习，同时少量（好的或差的）人员进行离岗培训。

（2）培训目标即培训结束时受训者应掌握哪些技能或目标。也就是说，零部件部门应掌握哪些知识，会哪些技能才能满足以顾客为中心的模式，？只有这样培训才能做好、有效。

（3）二者结合。以自主为主，结合外部咨询机构。

（4）培训计划设计要考虑以下几个问题：明确培训对象；确定培训目标；确立培训时间；落实实施机构；选择合适的培训方法；培训设施。天龙航空食品公司的员工考评（30分）

问题：⑴你认为罗芸给马伯兰等的考绩是用的什么方法?

⑵罗芸对老马绩效的考评合理吗?老马不服气有令人信服的理由吗?

⑶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? ＜分析＞

1．罗芸给老马等的考绩用的是印象考评法。案例中，罗芸知道老马的长处和缺点，凭个人对下属的了解，进行考评打分。罗芸首先总体上给老马打6分，然后开始考虑怎么给老马的各项分配分数。这显然是用的印象考评法。2．（1）罗芸给老马打的分数明显打低了，对老马绩效的考评不是很合理。（2）A．印象考评法容易受主观因素的影响，易掺入个人情感，由一点推及其余。尽管老马的工作能力很强，工作实绩不俗，同自己的下属和客户的关系很好，但罗芸对老马不注意身体健康导致三个月病假以及太爱表现自己印象颇深。B．公正的讲：老马很善于和他重视的人，包括„„有好几位已被提升，当上其他地区的经理了。老马这一年的工作，总的来说干得不错。

我想作为地区经理应该考虑这一客观因素。太爱表现自己虽是老马的一个缺点，但向经理汇报工作也是应该的。3．（1）天龙公司的考绩制度有什么需要改进的地方?

由印象考评法改进为绩效考评法。绩效评估体系是组织对实现目标过程中进行控制的一种重要机制。员工绩效考核应做到公正、客观地评价。天龙公司考绩制度最好有所改进。

2）①天龙公司应根据企业自身的特点和实际情况，制定合适的考评标准和考评方法，尽量做到量化和细化。②做好考评前对员工的思想教育工作，说明考评是对过去工作反应。

③绩效考评是员工提拔的重要参考之一，并不是全部。提拔甄选标准可以同考绩标准有所不同，绩效考评不能在主观上掺入提拔的标准，应提倡竞争上岗，条件公开。

一家百货公司的工资制度（30分）

问题：⑴该百货公司实行什么类型的工资制度？ ⑵分析该百货公司工资制度的特点和作用。

提示：绩效工资制，实际上是计件工资（因为营业员工资是根据销售额的多少来确定的），其特点和作用见教材第213-214页。

计件工资是根据员工完成的合格产品数量或作业量和计件单价来计算报酬的一种工资形式，是定额工资的一种，用于自动化程序较底，采取体力劳动和手工操作的企业和工种，而自动化和机械化程度较高产品数量主要取决于机械设备性能的企业和工种，则不适宜实行计件工资，其特点：

1、对工作结果进行综合量化，制定出工作定额

2、把员工的岗位工资、技能、工龄、效益、生产奖、岗位津贴等所有工资收入捆绑，组成统一的计件工资计算额。

3、以工资定额为依据，计算计件工资制度以工作额作为员工 的量化标准，区分了员工的劳动差别，合理计量了员工完成合格劳动应得的报酬，鼓励员工的劳动积极性。阿莫可公司的职业管理系统（30分）问题：

（1）你如何评价阿莫可公司的职业管理系统？

（2）如果需要作进一步的改进，你可以提供什么样的建议？为什么？

提示：阿莫可公司的职业管理系统是一个比较合理的职业管理系统，它通过四个关键的组成部分，教育、评估、发展、结果，然后把他们有机的结合。

如果要改进，我提供的建议是职业管理就是一个人对自己所要从事的职业，要去做的工作，组织在职业发展上要达到的高度等做出规划和设计，并为自己实现职业目标而积累知识，开发技能的过程，它通过选择职业、选择组织、选择工作岗位，在工作技能达到提高，职位得到晋升、才能发挥来实现。一个人的职业生涯设计的再好，如果不进入特定的组织就无从谈起。首先组织的职业管理应该从招聘新员工时就应该开始，提供较为现实的企业与未来工作的展望，将组织的基本理念和文化观念传达给应聘者，使他们尽可能真实的了解组织，另一方面要尽可能全面了解候选人，为新员工发展奠定好的开端．在进入组织初期的主要任务：１．了解职工兴趣、职业技能，然后把他们放到适合的职业轨道上２.岗前培训，引导新员工。３.挑选和培训新员工的主管.4.分配给新员工一项工作,对工作表现和潜能进行考察,并及时给与初期绩效反馈.帮助其学会如何工作.5.协助员工作出自己的职业规划.职业生涯中期,这个年龄段的员工大都有了明确的职业目标,组织要保证员工合理的职位轮换和晋升.为员工设置合理畅通的职业发展通道.到职业后期阶段,员工退休问题必须提到议事日程,组织有责任帮助员工认识接受这一个客观事实,并帮助每一个即将退休的员工制度退休计划,同时组织可以采取兼职、顾问或其他方式聘用他们，延长他们的职业生涯。

**第五篇：电大人力资源管理小抄**

xinzi 名词 1． 人力资源：是指劳动生产过程中，可以直接投入的体力、智力、心力总和及其形成的基础素质，包括知识、技能、经验、品性与态度等身心素质。2． 人力资本：是指通过资本投资形成的，凝结于劳动者身上的知识、技能、品性和健康等。3． 人本管理：是指在人类社会任何有组织的活动中，从人性出发来分析问题，以人性为中心，按人性的基本状况来进行管理的一种较为普遍的方式。4． 人力资源成本：是一个组织为了实现自己的组织目标，创造最佳经济和社会效益，而获得、开发、使用、保障必要的人力资源及人力资源离职所支出的各项费用的总和。5． 职务：是指主要职责在重要性与数量上相当的一组职位的集合或统称。6． 职务说明书：是对某一职务或某一职位工作职责权限及其任职资格等其它内容的全面的说明。7． 工作评价：又称职务评价，即依据工作分析的结果，按照一定标准，对职务的性质、强度、责任、复杂性及所需资格条件等因素的程度差异，进行综合评估的活动。8． 招聘：是“招募”与“聘用”的总称，意指为企事业组织中空缺的职位寻找合适人选。9． 培训：就是向新员工或现有员工传授其完成本职工作所必需的相关知识、技能、价值观念、行为规范的过程，是由企业安排的对本企业员工所进行的有计划有步骤的培养和训练。

10.薪酬制度：也称工资制度，是指与工资决定和工资分配相关的一系列原则、标准和方法。

11.社会保障制度：是指社会成员因年老、疾病、失业、生育、死亡、灾害等原因

57、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（C．结构工资）

58、由若干个工资部分组合而成的工资形式称（D．结构工资制）

59、下列奖金哪些属于长期奖金（C．员工持股计划）

60、在贯彻按劳取酬原则时，需要以哪种劳动为主要依据，同时考虑哪几种劳动来进行分配（A．物化劳动；潜在劳动和流动劳动）

61、工作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）

62、根据劳动的复杂程度、繁重与精确程度和责任大小来划分等级，根据等级规定工资标准。这是一种什么工资制度？（A．技术等级工资制）

63、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。

64、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。

65、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\_。

66、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（2）6个月

67、人与职业相匹配的职业选择理论是由美国波士顿大学教授帕森斯提出的。68、人性化设计的特点主要有：界面友好B．操作简便

69、一个好的、优秀的、功能充分的人力资源系统，可以帮助人们提高 \_\_\_\_\_A.管理效能，保证B.管理质量，带动企业管理水平获得全面提高，把企业人力资源管理对企业的保证作用和推动作用真正地体现出来。

70、劳动者因在生产经营活动中所发生的或在规定的某些特殊情况下，遭受意外伤害、职业病以及因这两种情况造成死亡，在劳动者暂时或永久丧失劳动能力时，越来越紧迫。人力资源管理部门必须对组织未来的人力资源供给和需求作出科学预测，保证组织在需要时就能及时获得所需要的各种人才，进而保证实现组织的战略目标。所以人力资源规划在各项管理职能中起着桥梁和纽带的作用。

1通过人力资源供给和需求的科学分析，制定合理的人力资源规划有助于一个组织制定战略目标、任务和规划的制定和实施； 2导致技术和其他工作流程的变革；

3提高竞争优势，如最大限度削减经费、降低成本、创造最佳效益； 4改变劳动力队伍结构，如数量、质量、年龄结构、知识结构等；

5辅助其他人力资源政策的制定和实施，如招聘、培训、职业生涯设计和发展等； 6按计划检查人力资源规划与方案的效果，进而帮助管理者进行科学有效的管理决策；

7适应并贯彻实施国家的有关法律和政策，如劳动法、职业教育法和社会劳动保障条例等。

3．什么是劳动关系？解决劳动争议的途径和方法有哪些？

从广义上看，劳动关系的内涵非常宽泛，它包括一切劳动者在社会劳动时形成的所有劳动方面的关系。而从人力资源开发与管理的角度谈论的劳动关系，仅指员工与所在组织之间在劳动过程中发生的关系，是员工与企业之间基于有偿劳动所形成的权利义务关系。这种关系具有相对稳定性并受到法律保护。解决劳动争议的途径和方法如下： 1通过劳动注意争议委员会进行调解

劳动法规定，在组织内部可以设立劳动争议委员会。它由员工代表、组织代表和工会代表三方组成。劳动争议调解委员会所进行的调解活动是群众的自我管理、自我教育的活动，具有群众性和非诉讼性的特点。劳动争议调解委员会调解劳动争议有申请、受理、调查、调解、制作调解协议书等步骤。2通过劳动争议仲裁委员会进行裁决

而遇到生活困难时，从国家、社会获得一定的经济帮助的社会制度。

12．劳动合同：就是员工与组织确立劳动关系、明确双方权力和义务的协议，是组织和员工之间确立劳动关系的法律凭证。

一、选择题

1、认为人力资源是具有劳动能力的全部人口的观点属于（A．成年人口观）

2、人力资源与人力资本在（C.经验）这一点上有相似之处

3、具有内耗性特征的资源是（B.人力资源）

4、“人力资源管理，即负责组织人员的招聘、甄选、训练及报酬等功能的活动，以达成个人与组织的目标。”这一概念属于（A.过程揭示论）

5、人力资源管理与人事管理的主要区别体现在（B.观念上）

6、以“任务管理”为主要内容的泰勒的“科学管理原理”，是在哪种人性假设基础上提出来的？（A.经济人）

7、“社会人”人性理论假设的基础是什么？（D.霍桑试验）

8、以人性为核心的人本管理的主体是何种基本要素？（A.职工）

9、期望激励理论属于哪种类型的激励理论？（B.过程型激励理论）

10、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）

11、某企业对10名新招来的员工进行上岗前培训，从讲课到实习一共花了5000元费用，请问这笔费用应从人力资源成本的哪个项目中列支？（B.开发成本）

12、预测由未来工作岗位的性质与要求所决定的人员素质和技能的类型，这是制定人力资源规划时哪一个步骤？（B.预测未来的人力资源需求）

13、从现实的应用形态来看，下面哪个方面不是人力资源所应包含的内容？（C．思想）

14、“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）

15、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）

16、把“员工视为活动主体、公司主人”是哪一种人力资源管理模式？（C．以人为中心、理性化团队管理

17、每个员工都明确企业发展目标，团结协作，努力实现企业目标；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）

18、“好吃懒做、唯利是图”，符合下面哪种思想假设？（A．“经济人”假设）

19、主张集体奖，而不主张个人奖。这是哪种假设的思想？（B．“社会人”假设）20、下面哪一项不是人本管理的基本要素？（D．产品）

21、与员工同甘共苦、同舟共济，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）

22、明确目标责任，使其竞争，是进行人本管理的哪种运行机制？（B．压力机制）

23、通过检查人力资源目标的实现程度，来提供关于人力资源计划系统的反馈信息。这是人力资源规划系统的哪项活动？（D．控制与评价）

24、在P=F（SOME）模式中的函数指的是哪个变量？（A．绩效）

25、马斯洛提出的需要层次理论属于哪种类型的激励理论？（A．内容性激励理论）

26、人力资源管理科学化的基础是（A工作评价）

27、适合于流水作业岗位的任务分析方法是（A决策表）

28、工作分析中方法分析常用的方法是（C问题分析）

29、管理人员定员的方法是（C职责定员法）

30、依据个体的经验判断，把所有待评价的职务依序排列，由此确定每种工作的价值的方法是（C排序法）

A因素分解法 B因素比较法D评分法

31、影响招聘的内部因素是 A．企事业组织形象

32、招聘中运用评价中心技术频率最高的是B．公文处理

33、甑选程序中不包括的是\_ B．职位安排

34、企业对新录用的员工进行集中的培训，这种方式叫做-A．岗前培训

35、在培训中，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。

36、岗位培训成本应属于下列哪种成本？（B．开发成本）

37、推孟教授提出正确计算IQ的公式是（A．IQ=（心理年龄/实际年龄）×100）

38、各种字词的联想测验技术属于哪种心理测的方法？（C．投射测验）

39、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）

40、检验测量结果稳定性和一致性程度的指标被称为（A．信度）

41、让秘书起草一份文件这是一种（A．任务）

42、为使分配公正合理，必须对每一职务在企业中的相对价值、贡献和地位，进行客观、准确、数量化的评估并加以排序。这是职务分析的哪一项主要内容？（B．职务评价）

43、“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．人员的选拔与使用）

44、企业在招募、选择、录用和安臵员工的过程中所发生的费用称为（A．人力资源的获得成本）

45、通过人员分析，确定人员标准。这是招聘选拔工作的哪一阶段？（A．准备阶段）

46、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）

47、工作程序的变化性比较有限，工作性质是半重复性的，需要一些决策运作。这是一种什么样的培训策略？（B．按细节说明的工作）

48、按照考评范围与内容来分，可分为（A单项考评）

49、考评对象的基本单位是（A考评要素）50、员工考评指标设计分为（C 6）个阶段

51、下列方法中不属于考评指标量化的方法是（B标度划分）

52、相对比较判断法包括（A成对比较法）

53、基本工资的计量形式有（B．计时工资和计件工资）

54、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）

55、下列特点的组织和工种哪个适宜采取岗位工资制（A．同一岗位技能要求差别大）

56、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）

劳动者或其遗属能够从国家、社会得到必要的现金补偿。这是哪种社会保险制度？（D．工伤保险）

71、根据各种职业生涯设计读物所展示的方法，进行自我测定，自我评价，从而把握职业方向。这是一种什么样的个人职业生涯设计方法？（自行设计法）参考答案：

1.A2.C3.B4.A5.B6.A7.D8.A9.B10.B11.B12.B13.C14.A15.C16.C17.B18.A19.B20.D21.D22.B23.D24.A25.A26.AB27.A28.C29.C30.C31.A32.B33.B34.A35.B36.B37.A38.C39.B40.A41.A42.B43.C44.A45.A46.B47.B48.A49.A50.C51.B52.A53.B54.C55.A56.C57.A58.D59.C60.A61.B62.A63.A64.B65.B66.B67.A68.BCD69.AB70.D71.A

二、简答题 1． 如何积极开发人力资源？

要理解人力资源开发的涵义，应关注到：人力资源开发是组织和个人发展的过程，其重点是提高人的能力，核心是开发人的潜能。因此人力资源开发是一个系统工程，它贯穿人力资源发展过程的始终，预测规划、教育培训、配臵使用、考核评价、激励和维护，都是人力资源开发系统中不可缺少的环节。

一个组织若要从事生产经营活动，就需要具备两个基本条件：一是占有资金；二是拥有掌握专业技能从事管理和操作的人员。两者之间，人的因素更为重要。人力资源的核心问题是开发人的能力，提高劳动者的素质。所以说，制定和实施人才战略，是组织实现发展战略的客观要求，是现代组织人才发展规律的内在要求，也是现代科学知识和教育的客观要求和发展趋势。2． 什么是市场定位法？其操作步骤是什么？

市场定位法是以市场平均工资为参照决定各职务价值的方法。其操作步骤是，首先从所有职务中选出50%—60%的代表职务。然后作市场调查，获得每个代表职务的“市场价格”及市场平均工资。最后在此基础上决定每个代表职务的价值大小。3．什么是员工考评？

员工考评是考评者对员工及其所干的工作考查评定的总称。员工考评又称人事考评。实际上员工考评是指考评者在一定的目的与思想指导下，运用科学的技术方法，依据一定的考评标准，对员工及其相关工作进行事实评判或量值与价值评判的过程。

4．工作分析的方法可分成哪些类型？工作方法的分类，依照不同的标准有不同的形式。依照功能划分有基本方法与非基本方法；按照分析内容的确定程度划分，有结构性分析与非结构性分析；依据对象划分，有任务分析、人员分析与方法分析；依照基本方式划分，有观察法、写实法与调查法等。5.什么是人力资源的流动？

人力资源流动一般是指员工相对于人力资源市场条件的变化，在岗位之间、组织之间、职业之间、产业之间以及地区之间的转移。简单地说，人力资源流动就是指员工离开原来的工作岗位，走向新的工作岗位的过程。人力资源流动包括水平流动和垂直流动。

6．人力资源规划程序是什么？

人力资源规划制定过程主要包括以下五个步骤： 预测未来的人力资源供给； 预测未来的人力资源需求； 供给与需求的平衡；

制定能满足人力资源需求的政策和措施；

评估规划的有效性并进行调整、控制和更新。

7.职业选择的原则是什么？尽管在职业选择中，不同的人可以从自己的职业价值观出发，采用不同的策略，达到不同的满足。但是，在职业选择中，有必要遵循一般性的原则，如可行性原则、胜任原则、兴趣原则、独立原则、特长原则、发展原则等，才能使你顺利地达到人生目标。

8.人力资源成本核算有哪些程序？一般来说，人力资源成本的核算应按以下程序进行：

(1)掌握现有人力资源原始资料;(2)对现有人力资源分类汇总;(3)制定人力资源标准成本;(4)编制人力资源成本报表。

9.绩效考核的方法有哪些？常用的绩效考核方法主要有以下七种，即：（1）分级法；（2）量表绩效考核法；（3）强制选择法；（4）关键事件法；（5）评语法；（6）立体考核法；（7）情景模拟法。

10.医疗保险制度改革的主要任务是什么？医疗保险制度改革的主要任务是将原来的公费、劳保医疗制度实行统一管理，在全国范围内建立城镇员工基本医疗保险制度，即适应社会主义市场经济体制，根据财政、企业和个人的承受能力，建立保障员工基本医疗需求的社会医疗保险制度。

11、什么是人本管理？

四、论述题

1．实施人本管理时，如何培育和发挥团队精神？

（1）明确合理的经营目标。要在目标的认同上凝聚在一起，形成坚强的团队，以激励人们团结奋进。因此，我们要有导向明确、科学合理的目标，把经营目标、战略、经营观念，融入每个员工头脑中，成为员工的共识。为此，我们必须把目标进行分解，使每一部门、每一个人都知道自己承担的责任和应做出的贡献，把每一部门、每一个人的工作与企业总目标紧密结合在一起。

（2）增强领导者自身的影响力。领导是组织的核心，一个富有魅力和威望的领导者，自然会把全体员工紧紧团结在自己的周围。领导者的威望取决于他的人格、品德和思想修养，取决于他的知识、经验、胆略、才干和能力，取决于他是否严于律己、率先垂范、以身作则、全身心地投入事业中去，更取决于他能否公平、公正待人，与员工同甘共苦、同舟共济，等等。

（3）建立系统科学的管理制度，以使管理工作和人的行为制度化、规范化、程序化，是生产经营活动协调、有序、高效运行的重要保证。（4）良好的沟通和协调。沟通主要是通过信息和思想上的交流达到认识上的一致，协调是取得行动的一致，两者都是形成集体的必要条件。

（5）强化激励，形成利益共同体，即通过简历有效的物质激励体系，形成一种荣辱与共、休戚相关的企业命运共同体。

（6）引导全体员工参与管理。这样企业能够做到吸引每一个员工都能够直接参与各种管理活动，使全体员工不仅贡献劳动，而且还贡献智慧，直接为企业发展出谋划策。

2．人力资源规划的作用是什么？

在所有的管理职能中，人力资源规划最具战略性和主动性。科学技术瞬息万变，而竞争环境也变化莫测。这不仅使得人力资源预测变得越来越困难，同时也变得

劳动争议仲裁委员会由劳动行政主管部门、同级工会和组织三方代表组成。劳动争议仲裁委员会主任由劳动行政主管部门的负责人担任。劳动行政主管部门的劳动争议处理机构为仲裁委员会的办事机构，负责办理仲裁委员会的日常事务。劳动仲裁委员会是一个带有司法性质的行政执行机构，其生效的仲裁决定书和调解书具有法制强制力。劳动争议仲裁时应遵循如下原则：调解原则、及时、迅速原则、一次裁决原则等。一般来说，劳动争议仲裁的步骤有：受理案件阶段、调查取证阶段、调解阶段、裁决阶段、执行阶段。（3）通过人民法院处理劳动争议。

4．何为就业指导？就业指导工作包括的主要内容是什么？

所谓就业指导，就是由专门的就业指导机构帮助择业者确定职业方向、选择职业、准备就业、并谋求职业发展的咨询指导过程。就业指导作为一项重要的社会活动，最早出现在欧美国家，它是西方国家经济发展、职业分化、技术进步而产生一系列社会矛盾后，社会为解决就业问题而作出努力的产物。第一，职业素质分析。第二，职业信息服务。职业信息服务的内容十分广泛，主要有： 1传播职业知识。职业知识包括职业的名称、种类、职业的社会经济意义、职业的环境条件、报酬、晋升机会、职业前景、职业资格要求如体力要求、能力和个性要求、教育程度、职业道德等。只有掌握有关的职业知识，择业者才有可能作出适当的职业选择。

2反映市场供求。员工与职业岗位的结合，最终取决于就业市场的供求关系。第三、职业咨询

5、如何评估培训效果 五例分析题

1、工作职责分歧

一个机床操作工把大量的机油洒在他机床周围的地面上。车 间主任叫操作工把洒掉的机油清扫干净，操作工拒绝执行，理由是工作说明书里并没有包括清扫的条文。车间主任顾不上去查工作说明书上的原文，就找来一名服务工来做清扫。但服务工同样拒绝，他的理由是工作说明书里也没有包括这一类工作。车间主任 威胁说要把他解雇，因为这种服务工是分配到车间来做杂务的临时工。服务工勉强同意，但是干完之后立即向公司投诉。

有关人员看了投拆后，审阅了三类人员的工作说明书：机床操作工、服务工和勤杂工。机床操作工的工作说明书规定：操作工有责任保持机床的清洁，使之处于可操作状态，但并未提及清扫地面。服务工的工作说明书规定：服务工有责任以各种方式协助操作工，如领取原材料和工具，随叫随到，即时服务，但也没有明确写明包括清扫工作。勤杂工的工作说明书中确实包含了各种形式的清扫，但是他的工作时间是从正常工人下班后开始。

问题：(1)对于服务工的投诉，你认为该如何解决?有何建议?(2)如何防止类似意见分歧的重复发生?(3)你认为该公司在管理上有何需改进之处?

（基本观点正确，所用理论恰当，案例分析清楚者，可给18分；评卷者可参考标准答案，酌情给分。）1。答案要点：(1)对于服务工的投诉，你认为该如何解决?有何建议?A． 对服务工以表扬为主，适当地给予奖励（如给些加班费）。但要告诫他应完成车间主任交给的任务。B． 对操作工要批评教育,应向他指出：把机油洒在机床周围的地上并拒绝清扫是错误的，他的行为缺乏主人翁精神。C． 对车间主任也要批评。他在处理工作方面主观臆断，不够细心。(2)如何防止类似意见分歧的重复发生? 主要是对工作说明书进行修改，使之合理化。(3)你认为该公司在管理上有何需改进之处?

要根据实际情况制定出较为科学合理的工作说明书；进一步提高领导水平；提倡爱岗敬业、发扬团结协作精神，从而在发生类似事件时，能顺利地加以解决 2．贾厂长的管理模式

贾炳灿同志是1984年调任上海液压件三厂厂长的。他原是上海高压油泵厂厂长，治厂有方，使该厂连获“行业排头兵”与“优秀企业”称号，已是颇有名望的管理干部了。这次是他主动向局里请求，调到这问题较多的液压件三厂来的。局里对他能迅速改变这厂的落后面貌寄予厚望。

贾厂长到任不久，就发现原有厂纪厂规中确有不少不尽合理之处，需要改革。但他觉得先要找到一个能引起震动的突破口，并能改得公平合理，令人信服。他终于选中了一条。原来厂里规定，本厂干部和职工，凡上班迟到者一律扣当月奖金1元。他觉得这规定貌似公平，其实不然。因为干部们发现自己可能来不及了，便先去局里或公司兜一圈再来厂，有个堂而皇之的因公晚来借口免于受罚，工人则无借口可依。厂里400来人，近半数是女工，孩子妈妈，家务事多，早上还要送孩子上学或入园，有的甚至得抱孩子来厂入托。本厂未建家属宿舍，职工散住全市各地，远的途中要换乘一两趟车；还有人住在浦东，要摆渡上班。碰上塞车`停渡，尤其雨、雪、大雾，尽管提前很早出门，仍难免迟到。他们想迁来工厂附近，无处可迁；要调往住处附近工厂，很难成功，女工更难办。所有这些，使迟到不能责怪工人自己。贾厂长认为应当从取消这条厂规下手改革。有的干部提醒他，莫轻举忘动，此禁一开，纪律松弛，不可收拾；又说别的厂还设有考勤钟，迟到一次扣10元，而且是累进式罚款，第二次罚20元，三次罚30元。我厂才扣1元，算个啥？

但贾厂长斟酌再三，这条一定得改，因为一元钱虽少，工人觉得不公、不服，气不顺，就影响到工作积极性。于是在3月末召开的全厂职工会上，他正式宣布，从4月1日起，工人迟到不再扣奖金，并说明了理由。这项政策的确引起了全厂的轰动，职工们报以热烈的掌声。不过贾厂长又补充道：“迟到不扣奖金，是因为常有客观原因。但早退则不可原谅，因为责在自己，理应重罚；所以凡未到点而提前洗手、洗澡、吃饭者，要扣半年奖金！”这有时等于几个月的工资啊。贾厂长觉得这条补充规定跟前面取消原规定同样公平合理，但工人们却反应冷淡。

新厂规颁布不久，发现有7名女工提前2分钟至3分钟不等去洗澡。人事科请示怎么办，贾厂长断然说到：“照厂规扣她们半年奖金，这才能令行禁止嘛。”于是处分的告示贴了出来。次日中午，贾厂长偶过厂门，遇上了受罚女工之一的小郭，问她道：“罚了你，服气不？”小郭不理而疾走，老贾追上几步，又问。小郭悻悻然扭头道：“有什么服不服？还不是你厂长说了算！”她一边离去一边喃喃地说：“你厂长大人可曾上女澡堂去看过那像啥样子？”贾厂长默然。他想：“我是男的，怎么会去过女澡堂？”但当天下午趁澡堂还

没开放，跟总务科长老陈和工会主席老梁一块去看了一躺女澡堂。原来这澡堂低矮狭小，破旧阴暗，一共才设有12个淋浴喷头，其中还有3个不太好使。贾厂长想，全厂194名女工，分两班也每班有近百人，淋一次浴要排多久队？下了小夜班洗完澡，到家该几点了？明早还有家务活要干呢。她们对早退受重罚不服，是有道理的。看来这条厂规制定时，对这些有关情况欠调查了解了……

下一步怎么办？处分布告已经公布了，难道又收回不成？厂长新到任订的厂规，马上又取消或更改，不就等于厂长公开认错，以后还有啥威信？私下悄悄撤消对她们的处分，以后这一条厂规就此不了了之，行不？……贾厂长皱起了眉头。

（1）贾厂长是以一种什么样的人性观来对待员工的？

（2）如果你是贾厂长，你准备怎样来对待员工？你想采用什么样的激励手段和管理方式？ 答案要点

该案例中，贾厂长只是根据惯例主观地采取了迟到不罚款，而对早退罚款的决定。岗位培训成本应属于下列哪种成本？（开发成本）

各种字词的联想测验技术属于哪种心理测验的方法？（A）A．纸笔测验 按照考评范围与内容来分，可分为（A单项考评）

按照考评范围与内容来分，可分为（C）C、诊断性考评

各种字词的联想测验技术属于哪种心理测的方法？（C投射测验）

根据各种职业生涯设计读物所展示的方法，进行自我测定，自我评价，从而把握职业方向。这是一种什么样的个人职业生涯设计方法？（A）A、自行设计法二 根据劳动的复杂程度、繁重与精确程度和责任大小来划分等级，根据等级规定工资标准。这是一种什么工资制度？（A技术等级工资制

工作程序的变化性比较有限，工作性质是半重复性的，需要一些决策动作。这是一种什么样的培训策略？（B）B、按细节说明的工作

工作程序的变化性比较有限，工作性质是半重复性的，需要一些决策运作。这是一种什么样的培训策略？（按细节说明的工作

工作分析中方法分析常用的方法是（C.问题分析）

工作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劳动价问题分析中的目的分析是消除工作中不必要的环节，——般包括哪几个问题(ABCD)? A．实际做了什么 B．为什么要做C．该环节是否真的必要 n应该做什么

下面各种方法有哪些是培训能用到的?(AB)A．讲授法 B．角色扮演法 一个好的、优秀的、功能充分的人力资源系统，可以帮助人们提高（），保证（），带动企业管理水平获得全面提高，把企业人力资源管理对企业的保证作用和推动作用真正体现出来。（AB）A．管理效能 B。管理质量

一个好的、优秀的、功能充分的人力资源系统，可以帮助人们提高（AB A.管理效能 B.管理质量）

甑选程序中不包括（B、C、D）．职位安排．寻找候选人 ．公文处理 招聘策略包括哪些内容?(ABCDEF)A．招聘地点的选择 B、招聘渠道或者方法的选择C．招聘时间的确定 D、招聘宣传战略E．招聘推销战略 F、招聘的评价和招聘的扫尾工作安排

职业生涯的发展常常伴随着年龄的增长而变化，因此可以将一个人的职业生涯划分为以下哪几个不同的阶段?(ABCDE)A．成长阶段 B．探索阶段C．确立阶段 D．维改革不合理的厂纪厂规有助于调动职工的积极性，贾厂长取消了迟到罚款的规定受到了工人的好评。这说明在这个问题上贾厂长尊重职工，关心他们的疾苦，在管理中考虑到了人的因素，其人性观有“社会人”假设倾向。但在制定新的规章制度时，由于没有很好地调查研究，没有了解工人为什么会出现早退的现象，就做出了早退罚款的决定。这一决定说明贾厂长只想用经济杠杆来管理，又有一种用理性人假设来实施管理的倾向。因此对一个完整的人来说，贾厂长的这种管理方式比较符合薛恩的复杂人性观。

鉴于案例中出现的问题，为了能使新的规定得到贯彻实施，贾厂长应该改变原有的领导方式，在充分与工人讨论协商的情况下，制定公平合理的地、行之有效的规章制度。为解决工人洗澡排队的问题，厂里应彻底改造女澡堂。这样，就扫清了新规定执行的障碍。

3.一名退休人员返聘后因工死亡待遇的争议

案例简介：死者梁某原在深圳市某设计院任高级工程师，1994年7月退休，同年9月由该设计院返聘继续工作，她的丈夫还是该设计院的副总工程师。当时她同设计院双方约定，梁某如因工致残、死亡，按正式员工的待遇处理。当月梁某因公到广州出差，遇车祸死亡。经该设计院、设计院主管单位某总公司以及死者的亲属（梁某的兄弟姐妹很多，有10多个）与交通肇事者交涉，肇事者赔偿梁某亲属10．6万元。该设计院及其主管单位共同对梁某的死亡待遇作出如下处理：第一，让梁某的长女曹某到市社会保险管理局按退休员工死亡的保险标准领取抚恤金4338元，丧葬补助费2025元；第二，垫付治丧期间梁某亲属的机票费、治丧费10091．6元；第三，给梁某亲属补助12000元，并扣除已垫付的机票费、治丧费，实付其亲属补助2025元。曹某对此处理不服，向当地劳动争议仲裁机构提出申诉请求：第一，梁某的死亡应按因工死亡处理，用人单位应补差（现待遇与因工死亡待遇之差）；第二，根据深圳市有关工伤保险的规定，梁某的直系亲属包括其父母亲（侨居美国，梁父于1995年10月去世，梁母侨居美国没有直接参与申诉）、子女（最小的次女已满18周岁）。这些人应享受抚养生活补助费。仲裁结果：1．该设计院补发申诉人的抚恤金、丧葬费差额11000元，差额一年期利息1000元；2．该设计院主管单位--某总公司负连带责任；3．驳回申诉人抚养梁某父亲、母亲、次女的申诉请求；4．仲裁费490元，申诉人承担190元，被诉人承担300元。

问题: 申诉人的申诉和仲裁机构的裁决是否合理？请用劳动保障的有关理论分析。

答案要点：此案争议的焦点在于：1．梁某的死亡是否应按因工死亡的待遇处理；2．梁某的抚养生活补助费应如何认定。关于焦点一，根据梁某与设计院之间的事先约定，应享受因工死亡待遇。关于焦点二，设计院提出：第一，梁某的父亲是香港人，母亲侨居美国，次女在梁某死亡时已年满18周岁，不属抚养范围；第二，梁某的兄弟姐妹很多（有10多个），梁某的丈夫在设计院任副总工程师，有固定收入，因此对梁某其直系亲属的抚养责任应予认定。经仲裁委员会调查：梁父于1995年10月去世，曹某提出供养请求时，其法定代理已终止；梁母侨居美国没有直接参与申诉。根据我国法律规定，如果委托人代理诉讼应在所在国公证机关办理证明，并经我国驻该国领事馆认证方才有效，即须补办手续才能受理曹某的代理诉讼。梁某的次女已超出国家规定的抚养年龄，不属于抚养范围。4．MBA等于高层管理者吗？

在国内，中高层管理人员供不应求的矛盾十分突出，工商管理硕士的职业发展前景非常看好，尤其是从国外学成回国的MBA研究生。但在实现自己远大抱负、报效祖国的道路上，他们会遇到重新定位的问题：我是什么样的人，适合在哪种组织环境中发挥才能？为什么我会遇到这些意想不到的问题？下一步如何发展？一家职业咨询中心接待了两位在国外学MBA的求询者，他们共同的目的是获得对自己的客观评价，并希望知道自己究竟适合从事哪些方面的高层管理工作。于先生，36岁，96年学成归国，现在一家著名计算机公司做市场总监。我们给他提出的发展建议是：适合从事制定目标、策略、计划等高层管理工作，适宜在鼓励自主、能够充分授权的领导下工作，适宜和组织性、计划性较强的同事和下属相配合，需要增强情绪稳定性。

齐先生，29岁，98年学成归国，现在一家著名医药公司做部门副经理。我们建议他：在组织目标任务确定、管理规范的环境中从事事务性管理工作，目前不适合做高层管理工作，需要增强与人交往的兴趣。

问题：两个人都希望做高层管理者，为什么一个适合，另一个不适合呢？

答案要点：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。以这两位先生为例，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。于先生精力充沛，比较乐观、自信，善于与人沟通并施加影响。经常从宏观角度出发考虑问题，分析问题理性而有深度，做事有较强的灵活性和适应性，创新意识较强，兴趣广泛，尤其对经营性活动非常感兴趣。

齐先生，性格内向，很不喜欢与人交往，看待问题比较关注事物的细节问题，考虑问题细致，思路清晰，做事讲求原则，有很强的计划性和条理性，有时会固执，不灵活，对事务性活动很感兴趣，不喜欢研究性活动。

我们认为，有两方面是齐先生成为高层管理人员的主要障碍： 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，关注的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，这种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识、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，在工作中似乎也找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。一位管理学家说“所谓管理就是使人完成工作。”他强调了“人”在管理工作中的重要性。研究表明，中层管理者把80%～90%的时间用在与别人交往上，中上层的管理人员，花在与别人交谈的时间也高达67%。国外曾对管理人员的特点进行调查分析，有100%的人认为“指导能力”是管理者的一个重要特征，有47%的人认为“亲和力”是管理者不可缺少的。作为管理者，最主要的和最大量的工作是与组织内外的各类人打交道，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。

单选

“好吃懒做、唯利是图”，符合下面哪种思想假设？（A）A、“经济人”假设“ 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.人员的选拔与使用）

人力资源管理，即负责组织人员的招聘、甄选、训练及报酬等功能的活动，以达成个人与组织的目标。”这一概念属于（A过程揭示论）“社会人”人性理论假设的基础是什么？（D霍桑试验）

把“员工视为活动主体、公司主人”是哪一种人力资源管理模式？（C）C、以人为中心、理性团队管理

从现实的应用形态来看，下面哪个方面不是人力资源所应包含的内容？（C.思想）

“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）A、资源

值）

管理人员定员的方法是 C.职责定员法

检验测量结果稳定性和一致性程度的指标被称为（信度 基本工资的计量形式有（B计时工资和计件工资）教会狗听到铃声后作出分泌唾液的反应。这是下面哪种理论研究的主要内容？（经典条件反射理论）

考评对象的基本单位是（A考评要素）

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）具有内耗性特征的资源是（B人力资源）

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（B6个月）

劳动者因在生产经营活动中所发生的或在规定的某些特殊情况下，遭受意外外害、职业病以及因这两种情况造成死亡，在劳动者暂或永久丧失劳动能力时，劳动者或其他遗属能够从国家、社会得到必要的现金补偿。这是哪种社会保险制度？（D）D、工伤保险

每个员工都明确企业发展目标，团结协作，努力实现企业目标；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）马斯洛提出的需要层次理论属于哪种类型的激励理论？A内容性激励理论）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？（宣传与报名阶段）

明确目标责任，使其竞争，是进行人本管理的哪种运行机制？ B.压力机制 某企业对10名新招来的员工进行上岗前培训，从讲课到实习一共花了5000元费用，请问这笔费用应从人力资源成本的哪个项目中列支？（B开发成本）企业对新录用的员工进行集中的培训，这种方式叫做（A）A、岗前培训 期望激励理论属于哪种类型的激励理论？（B过程型激励理论）

企业在招募、选择、录用和安臵员工的过程中所发生的费用称为（人力资源的获得成本）

让秘书起草一份文件这是一种（A）A、任务

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（构成技术）

人力资源管理科学化的基础是（B）B、工作分析

人力资源管理与人事管理的主要区别体现在(B)。B．观念上 人力资源与人力资本在（C经验）这一点上有相似之处

人与职业相匹配的职业选择理论是由（A）提出的。A．美国波士顿大学教授帕森斯

认为人力资源是具有劳动能力的全部人口的观点属于(A)。A、成年人口观

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）C、对一般管理者

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）

失业保险基金的筹集主要有以下三个原则：、无偿性原则、固定性原则。（B强制性原则）

适合于流水作业岗位的任务分析方法是（A.决策表）

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

通过人员分析，确定人员标准。这是招聘选拔工作的哪一阶段？准备阶段）通过检查人力资源目标的实现程度，来提供关于人力资源计划系统的反馈信息。这是人力资源规划系统的哪项活动？（D.控制与评价）

通过示范，教一名管理人员如何安排日常生产，这是人力资源管理的哪项工作？（员工培训）

推孟教授提出正确计算IQ的公式是（AIQ=（心理年龄/实际年龄）×100）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）A．岗位工资

为使分配公正合理，必须对每一职务在企业中的相对价值、贡献和地位，进行客观、准确、数量化的评估并加以排序。这是职务分析的哪一项主要内容？（B.职务评价）

我国的社会保险制度体系主要包括、医疗保险、失业保险、工伤保险、生育保险等内容。（A）A．养老保险

下列方法中不属于考评指标量化的方法是（B标度划分）

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）下列特点的组织和工种哪个适宜采取岗位工资制（A同一岗位技能要求差别大）下列资金哪些属于长期资金？（C）C．员工持股计划 下面哪一项不是人本管理的基本要素？（D.产品）相对比较判断法包括（A成对比较法）

要求所设立的考评指标体系在总体上要有条件、过程与结果三个方面的指标，请 问这是员工考评中指标设计的哪项基本原则？（结构性原则）

一般委托“猎头”公司的专业人员来猎取高级人才和尖端人才时，企业的猎取费

用

原则上是被猎取人才年薪的多少？（30%）

依据个体的经验判断，把所有待评价的职务依序排列，由此确定每种工作的价值 的方法是（C排序法）

以“任务管理”为主要内容的泰勒的“科学管理原理”，是在哪种人性假设基础

上提

出来的?（A）A．经济人

以人性为核心的人本管理的主体是何种基本要素？（A职工）影响招聘的内部因素是（A）A、企事业组织形象

由若干个工资部分组合而成的工资形式称（D结构工资制）

与员工同甘共苦、同舟共济，反映了人本管理哪方面基本内容？(D)D、培育和 发挥团队精神

预测由未来工作岗位的性质与要求所决定的人员素质和技能的类型，这是制定人 力资源规划时哪一个步骤？（B预测未来的人力资源需求）员工考评指标设计分为（C）个阶段。C、6

在P=F（SOME）模式中的函数指的是哪个变量？（绩效）

在贯彻按劳取酬原则时，需要以哪种劳动为主要依据，同时考虑哪几种劳动来进行分配（A物化劳动；潜在劳动和流动劳动 关于人力资源的解释有三种代表性观点，即(ABC)。A．人成年人观 B．在岗人员观C．人员素质观 D．成本观

人力资源管理软件人性化设计的特点主要有：界面友好和(CBD)B．操作简便C．程序流畅 D．一看就懂

人们在长期的人力资源招聘工作实践中，发展了许多种实用的甄选方法，它们是（ABCDEF）A．面试法 B．测验法C．评价中心法 D．个人信息法E．背景检验法 F、笔迹学法

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(ABCF)A．设计调查问卷B．把问卷发给调查对象C．将结果表格化并加以解释F．请领导签署意见

人性化设计的特点主要有：界面友好（BCD）B、操作简便C．程序流畅 D、一看就懂

持阶段E．下降阶段

“经常敲击热水瓶”的描述句远不及“每八小时内敲击热水瓶六小时”的描述句(√)

榜样的影响是社会学习理论的核心。(√)定额与定员不相关。(×)

培训就是人们经常说的开发，二者在内涵和实质方面都是一致的× 工作分析的结果是职务说明书。(√)

通过人才交流中心选择人员，有针对性强且费用低廉等优点，但对于如计算机、通讯等热门人才或高级人才效果不太理想。(√)

现代人力资源管理是人力资源获取、整合、保持激励、控制调整及开发的过程。(√)

以人性为核心的人本管理包括企业人、环境、文化、价值观四个方面。(√)员工薪酬就是指发给员工的工资。(×)

在企业经营管理活动中，人是管理活动的主体，又是管理活动的客体。(√)定员管理：简称定员。指企事业组织在用人方面的数量界限，根据企事业工作目标、规模、实际需要，按精简高效的原则确定一定人数的过程 工作绩效：是指他们那些经过考评的工作行为、表现及其结果。

工作评价——又称职务评价，即依据工作分析的结果，按照一定标准，对职务的性质、强度、责任、复杂性及所需资格条件等因素的程度差异，进行综合评估的活动

会保障制度：是指社会成员因年老、疾病、失业、生育、死亡、灾害等原因而遇到生活困难时，从国家、社会获得一定的经济帮助的社会制度

就业指导：就是由专门的就业指导机构帮助择业者确定职业方向、选择职准备就业、并谋求职业发展的咨询指导过程 考核标准：绩效考核标准是绩效考核时为避免主观随意性而不可缺少的前提条件。绩效考核标准必须以职务分析中制定的职务说明与职务规范为依据，因为那是对员工所应尽职责的正式要求

劳动关系：指劳动者与劳动者的录用者之间在劳动过程中所发生的劳动权利与劳动义务关系。这是狭义的劳动关系，也是劳动立法意义上的劳动关系。目前，我国的劳动关系主要包含以下两种基本情况：即劳动关系和劳资关系。所谓一般劳动关系是指建立在社会主义公有制基础上的企、事业单位及其它组织的行政与劳动者个人之间的劳动关系；而劳资关系则是指在中国目前非公有制经济单位及其它组织与劳动者主体之间形成的劳动关系。

劳动合同：就是员工与组织确立劳动关系、明确双方权利和义务的协议，是组织和员工之间确立劳动关系的法律凭证。

培训——就是向新员工或现有员工传授其完成本职工作所必需的相关知识、技能、价值观念、行为规范的过程，是由企业安排的对本企业员工所进行的有计划有步骤的培养和训练

培训目标： 企业培训目标包括三个方面：增加知识、熟练技能和善于处世。实际上就是要改变员工的行为。这种行为的改变包括三个领域，即认知领域、情感领域和技能领域。

人本管理：是指在人类社会任何有组织的活动中，从人性出发来分析问题，以人性为中心按人性的基本状况来进行管理的一种较为普遍的管理方式

人力资本——是指通过资本投资形成的，凝结于劳动者身上的知识、技能、品性和健康等

人力资源成本：是一个企业组织为了实现自己的组织目标，创造最佳经济和社会效益，而获得、开发、使用、保障必要的人力资源及人力资源离职所支出的各项费用的总和。

人力资源管理：就是指运用现代化的科学方法，对与一定物力相结合的人力进行合理的培训、组织和调配，使人力、物力经常保持最佳比例，同时对人的思想、心理和行为进行恰当的诱导、控制和协调，充分发挥人的主观能动性，使人尽其才，事得其人，人事相宜，以实现组织目标。

人力资源规划：是预测未来的组织任务和环境对组织的要求以及为完成这些任务和满足这些要求而提供人员的过程。其目的是为了工作者和组织的利益，最有效地利用短缺人才。

人力资源——是指劳动生产过程中，可以直接投入的体力、智力、心力总和及其形成的基础素质，包括知识技能经验品性与态度等身心素质

人性：是指人的本性，它是哲学、人类学、社会学、心理学及文学等许多学科研究的对象。人力资源管理是对人的管理，必然要研究人性。认识人的本质或本性，是人力资源管理中的重要问题。

社会保障制度：指社会成员因年老、疾病、失业、生育、死亡、灾害等原因而遇到生活困难时，从国家、社会获得一定的经济帮助的社会制度。

失业保险： 按照国际劳动局社会保障专家的解释：失业保险的目标，是给予失去工作的员工以补贴，且这种失去工作不是自愿的。由于员工失去了工作，也因此丧失了领取工资报酬的可能。也就是说，失业保险的目标是使失去工作的员工在失业期间获得一定的收入补偿。

心理测验：是心理测量的一种具体形式，实质上是行为样组的客观的和标准化的测量。也有人把心理测验叫心理测评。

薪酬：是企业付给员工的劳动报酬。它主要以工资（含奖励工资）和福利两种形式表现出来。

薪酬制度——也称工资制度，是指与工资决定和工资分配相关的一系列原则、标准和方法。

行为科学：是运用研究自然科学实验和观察方法来研究在一定的物质和社会环境中人的行为的科学。其观点认是：人的行为实际是人体对外部环境所作出的反应，是人体心理特征和外部环境的函数。

养老保险制度：是国家和社会根据一定的法律和法规，为解决员工在达到国家规定的解除劳动义务的劳动年龄界限，或因年老丧失劳动能力退出劳动岗位后的基本生活而建立的一种社会保险制度。

招聘：是指“招募”与“聘用”的总称，为企事业组织中空缺的职位寻找到合适人选。实际中间夹着甄选。

甄选：是招聘的后续工作，也是招聘的延伸。所谓甄选就是从大量的申请人中挑选出最有可能有效胜任工作或组织认为最合适的人员的过程。

职务分析：是一种狭义的工作分析，它是相对某一企事业组织内部各岗位工作的分析。即分析者采取科学的手段与技术，对每个职务同类岗位工作的结构因素及其相互关系，进行分解、比较与综合，确定该职务岗位工作的要素特点、性质与要求的过程。

职务——是指主要职责在重要性与数量上相当的一组职位的集合或统称。

职务说明书——是对某一职务或某一职位工作职责权限及其任职资格等其它内容的全面的说明。

职业生涯：是指一个人一生中的所有与工作相联系的行为与活动，以及相关的态度、价值观、愿望等的连续性经历的过程。没有成功与失败区别，也没有进步快慢之别。

职业生涯管理：要是指对职业生涯的设计与开发。虽然职业生涯是指个体的工作行为经历，但职业生涯管理可以从个人和组织两个不同的角度来进行。从管理内容的角度来看，人力资源管理大致经历了哪些阶段？ ⑴现场事务管理阶段。现场事务管理一般指管理者一般在现场以保证工作任务完成为目的进行的人为资源管理。它没有专门的人力资源部门与工作人员，管理的内容主要是处理人

事矛盾、人员调配与劳动监督 ⑵档案业务管理。档案业务管理，一般指在办公室而非现场进行的一种间接性人力资源管理。这种管理有专门的办公室与专业工作人员，管理的内容是比较专业化的人员招聘、甄选、配臵、培训、考评、薪酬等。指导协调管理。指导协调管理属于一种专家型的咨询指导式管理。在这种管理方式中，人力资源部所有的人员都是专家，主要负责人力资源管理政策、制度与技术的研究与制订；负责对政策与制度执行的督促与检查；负责人力资源管理技术与方案的咨询与指导；负责人力资源发展战略的咨询与贯彻，当组织领导的高参 岗位定位分析有哪些步骤？（1）分析岗位工作描述中的框架要求；（2）把这些要求与知识、技能、能力及其他个性特征因素加以对照与比较；（3）在综合（1）、（2）工作的基础上，确定任职资格要求；（4）考虑工作中所运用的工具、信息采集量、数据分析方法等因素，对（3）获得的结果进行修正。

个人职业生涯发展阶段职业生涯的发展常常伴随着年龄的增长而变化，尽管每个人从事的具体职业各不相同，但在相同的年龄阶段往往表现出大致相同的职业特征、职业需求和职业发展任务，据此可以将一个人的职业生涯划分为不同的阶段。一般可将职业生涯划分为五个阶段： ⑴成长阶段：（从出生到14岁）在这一阶段，个人通过对家庭成员、朋友、老师的认同以及与他们之间的相互作用，逐渐建立起了关于自我的概念，并形成了对自己的兴趣和能力的基本看法，到这一阶段结束的时候，进入青春期的青少年就开始对各种可选择的职业进行某种带有现实性的思考了。⑵探索阶段：（15岁到24岁）在这一时期，个人将认真地探索各种可能的职业选择。他们试图将自己的职业选择与他们对职业的了解以及通过学校教育、休闲活动和业余工作等途径所获得的个人兴趣和能力匹配起来。在这一阶段开始的时候，他们往往作出一些带有实验性质的较为宽泛的职业选择。随 着个人对所选择的职业以及自我的进一步了解，他们的这种最初选择往往会被重新界定。到了这一阶段结束的时候，一个看上去比较恰当的职业就已经被选定，他们也已经做好了开始工作的准备。人们在这一阶段需要完成的最重要的任务就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。劳动争议调解委员会调解劳动争议有申请、受理、调查、调解、制作调解协议书等步骤。（2）通过劳动争议仲裁委员会进行裁决劳动争议仲裁委员会由劳动行政主管部门，同级工会和组织三方面代表组成，劳动争议仲裁委员主任由劳动行政主管部门的负责人担任，劳动行政主管部门的劳动争议处理机构为仲裁委员会的办事机构，负责办理促裁委员会日常事务。劳动争议仲裁委员会是一个带有 司法性质的行政执行机关，其生效的仲裁决定书和调解书具有法制强制力，劳动争议仲裁时应遵循如下原则：调解原则，及时、迅速原则，一次裁原则等，一般来说，劳动争议仲裁的步骤有：受理案件阶段，调查取证阶段、调解阶段、执行阶段。（3）通过人民法院处理劳动争议。

就业指导工作包括的主要内容是什么？ 第一，职业素质分析。第二，职业信息服务。职业信息服务的内容十分广泛，主要有：（1）传播职业知识。职业知识包括职业的名称、种类、职业的社会经济意义、职业的环境条件、报酬、晋升机会、职业前景、职业资格要求如体力要求、能力和个性要求、教育程度、职业道德等。只有掌握有关的职业知识，择业者才有可能作出适当的职业选择。（2）反映市场供求。员工与职业岗位的结合，最终取决于就业市场的供求关系。第三，职业咨询。

劳动安全卫生的基本要求与基本制度劳动安全卫生的基本要求有：特种作业人员安全管理要求，和职工健康管理要求等。劳动安全卫生的基本制度： ⑴安全生产责任制 ⑵企业各级领导的安全生产责任 ⑶企业职能部门的安全生产责任 ⑷安全生产教育制度 ⑸伤亡事故报告处理制度 ⑹安全生产监察制度

劳动安全卫生工作的指导思想。（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）管理生产必须管理安全。

马斯洛需求层次理论

1、生理需要----维持人类存所必需的身体需要。

2、安全需要——保证身心免受伤害。

3、归属和爱的需要——包括个人情感、归属、被接纳、技术和其他工作流程的变革；⑶提高竞争优势，如最大限度削减经费、降低成本、创造最佳效益；⑷改变劳动力队伍结构，如数量、质量、年龄结构、知识结构等；⑸辅助其他人力资源政策的制定和实施，如招聘、培训、职业生涯设计和发展等；⑹按计划检查人力资源规划与方案的效果，进而帮助管理者进行科学有效的管理决策；⑺适应并贯彻实施国家的有关法律和政策，如劳动法、职业教育法和社会劳动保障条例等

人力资源规划系统包括哪些主要内容？人员档案资料 用于估计目前的人力资源（技术、能力和潜力）和分析目前这些人力资源的利用情况。人力资源预测 预测未来的人员要求（所需的工作者数量、预计的可供数量、所需的技术组合、内部与外部劳动力供给量）。行动计划 通过招募、录用、培训、工作安排、工作调动、提升、发展和酬劳等行动来增加合格的人员，弥补预计的空缺。控制与评价 通过检查人力资源目标的实现程度，提供关于人力资源计划系统的反馈信息。

人力资源投资的范围是什么？ 组织用于人力资源投资的范围主要有以下几个方面： ⑴员工招聘投资。⑵员工培训投资。⑶劳动力配臵投资。⑷经济技术信息系统投资。⑸医疗保健投资 ⑹员工福利及社会保障投资。

人力资源投资决策分析的程序人力资源投资分析的一般程序主要包括以下几个步骤： ⑴确定投资目标 ⑵收集有关人力资源投资决策的资料 ⑶提出人力资源投资的备选方案 ⑷通过定量分析对备选方案进行初步评价 ⑸对备选方案进行定性分析 ⑹确定最优方案

人力资源系统包括哪些主要内容？ 人员档案资料用于估计目前的人力资源（技术、能力和潜力）和分析目前这些人力资源的利用情况。人力资源预测，预测未来的人员要求（所需的工作者数量、预计的可供数量、所需的技术组合、内部与外部劳动力供给量）。行动计划通过招募、录用、培训、工作安排、工作调动、提升、发展和酬劳等行动来增加合格的人员，弥补预计的空缺。控制与评价，通过检查人力资源目标的实现程度，提供关于人力资源计划系统的反馈信息。是对自己的能力和天资形成一种现实性的评价，并尽可能地了解各种职业信息。⑶确立阶段：（25岁到44岁）这是大多数人职业生涯中的核心部分。人们通常希望在这一阶段的早期能够找到合适的职业，并随之全力以赴地投入到有助于自己在此职业中取得永久发展的各项活动中。然而，大多数情况下，在这一阶段人们仍然在不断地尝试与自己最初的职业选择所不同的各种能力和理想。⑷维持阶段：（45岁到65岁）在这一阶段，人们一般都已经在自己的工作领域中为自己创立了一席之地，因而他们的大多数经历主要就放在保有这一位臵上了。⑸下降阶段：当临近退休的时候，人们就不得不面临职业生涯中的下降阶段。在这一阶段，许多人都不得不面临这样一种前景，接受权力和责任减少的现实，学会接受一种新角色，学会成为年轻人的良师益友。再接下去，就是几乎每个人都不可避免地要面对的退休，这时人们所面临的选择就是如何去打发原来用在工作上的时间。对职业生涯划分阶段的意义在于，在不同的生命阶段有不同的职业任务，面临不同的职业问题，应该进行有针对性的职业生涯管理。

工伤保险制度的实施原则 工伤保险制度的实施原则是：（1）无责任补偿原则；（2）个人不缴费原则；（3）与非因工伤残相区别，待遇标准从优的原则；（4）经济损失补偿与事故预防及职业康复相结合的原则。

工作分析的方法可分成哪些类型？工作分析的方法分类，依照不同的标准有不同的形式。依照功用划分有基本方法与非基本方法；按照分析内容的确定程度划分，有结构性分析与非结构性分析方法；依据对象划分，有任务分析、人员分析与方法分析；依照基本方式划分，有观察法、写实法与调查法等。

工作分析结果有哪几种形式？（1）工作描述，主要是对工作环境、工作要素及其结构关系的说明；（2）工作说明书，主要是对某一职位或岗位工作职责任务的说明；（3）工作规范，主要对职位或岗位内工作方式、内容与范围的说明，包括完成工作操作方式方法与工具设备、职位之间的相互工作关系，但不一定包括责任、权限与资格要求。（4）资格说明书，主要是对某一职位或岗位任职资格的说明；（5）职务说明书，主要是对某一职务或某一职位工作职责权限及其任职资格等其它

工作分析一般要进行哪些方面的分析？ 工作分析一般要进行四个方面的分析：（1）工作名称分析；（2）工作规范

工作分析有哪些内容？ ⑴岗位责任 ⑵资格条件 ⑶工作环境与危险性

57、员工招聘的途径 招聘的渠道大致有：人才交流中心，招聘洽谈会，传统媒体，网上招聘，校园招聘，员工推荐，人才猎取等。

工作名称分析包括什么？工作名称分析包括对工作特征的揭示与概托，名称的选择与表达；工作规范的分析包括工作任务、工作责任、工作关系与工作强度的分析；工作环境的分析包括物理环境、安全环境与社会环境的分析；工作条件的分析，包括必备的知识、必备的经验、必备的操作技能和必备的心理素质的分析。何为就业指导？就业指导工作包括的主要内容是什么？答：所谓就业指导，就是由专门的就业指导机构帮助择业者确定职业方向、选择职业、准备就业、并谋求职业发展的咨询指导过程。就业指导作为一项重要的社会活动，最早出现在欧美国家，它是西方国家经济发展、职业分化、技术进步而产生一系列社会矛盾后，社会为解决就业问题而作出努力的产物。第一，职业素质分析。第二，职业信息服务。职业信息服务的内容十分广泛，主要有：⑴传播职业知识。职业知识包括职业的名称、种类、职业的社会经济意义、职业的环境条件、报酬、晋升机会、职业前景、职业资格要求如体力要求、能力和个性要求、教育程度、职业道德等。只有掌握有关的职业知识，择业者才有可能作出适当的职业选择。⑵反映市场供求。员工与职业岗位的结合，最终取决于就业市场的供求关系。第三，职业咨询。职业咨询是一种以语言为主要沟通方式，对当事人在自己职业选择和职

业生涯发展中遇到的问题给予分析帮助，从而使其能够根据自己的实际状况作出合理职业决策的就业指导方式。

绩效考核的方法有哪些？常用的绩效考核方法主要有以下七种，即：⑴分级法；⑵量表绩效考核法；⑶强制选择法；⑷关键事件法；⑸评语法；⑹立体考核法；⑺情景模拟法。

绩效考评的横向程序与纵向程序 横向程序是指按绩效考评工作的先后顺序过程进行的步骤，包括： ⑴制定绩效考评标准体系。⑵实施绩效考评。即对员工的工作绩效进行考察、测定和记录。⑶绩效考评结果的分析与评定。与既定的标准对照进行分析与评判，从而获得绩效考评的结论。⑷结果反馈与误差校正。纵向程序是指按组织层级逐级进行绩效考评的程序。绩效考评一般是先进行基层绩效考评，再进行中层绩效考评，最后进行高层绩效考评，形成由下而上的过程。其主要环节有下列几项：基层考评、中层考评、高层考评。

简述人本管理的理论模式。人本管理的理论模式是：主额体目标协调——激励——权变领导——管理即培训——塑造环境——文化事例——生活质量法——完成社会角色体系。

简述人力资源投资决策分析的一般依据进行人力资源投资决策分析的一般依据是：（1）组织的经营管理现状（2）组织的经营管理发展规划（3）现代科学技术发展情况 ⑷组织内部和外部人力资源成本和价值水平⑸组织筹资能力

简述薪酬制度设计的程序或步骤。（1）组织付酬原则与政策的制定。（2）工作分析（3）工作评价（4）工资结构设计（5）工资状况调查及数据收集（6）工资分级与定薪（7）工资制度的执行控制与调整

简述员工考评的组织与实施内容。员工考评的组织与实施，是指考评的实践活动，包括实施程序、考评者选择、考评时间、考评质量与面谈技巧等内容。

简述员工培训工作的组织与实施。一般来说，员工培训的基本程序是：第一，培训需求分析，确定企业绩效方面的偏差是否可以通过培训得以矫正。第二，制定培训计划。第三，设计培课程。第四，培训效果评估。

简述组织对人力资源投资收益分析的一般程序。组织对于人力资源投资收益分析评价的一般程序主要包括以下四个步骤：（1）准确估算其投资方案的现金流出量；（2）确定资本成本的一般水平；（3）确定投资方案的收入现值；（4 通过收入现值和所需投资支出比较，评价投资收益

简述组织对人力资源投资收益分析的一般程序组织对于人力资源投资收益分析评价的一般程序主要包括以下四个步骤：（1）准确估算其投资方案的现金流出量；（2）确定资本成本的一般水平；（3）确定投资方案的收入现值；（4）通过收入现值和所需投资支出比较，评价投资收益。

建立城镇员工基本医疗保险制度的原则是：基本医疗保险的水平要与社会主义初级阶段生产力发展水平相适应；城镇所有用人单位及其员工都要参加医疗保险，实行属地管理；基本医疗保险费由用人单位和员工双方共同负担；基本医疗保险基金实行社会统筹和个人账户相结合。

解决劳动争议的途径和方法有哪些？劳动法规定，在组织内部可以设立劳动争议调解委员会。它由员工代表、组织代表和工会代表三方组成，劳动争议调解委员

友谊等需要。

4、尊重的需要——包括内在的尊重与外在的尊重。

5、自我实现的需要——包括个人的发展、潜能的发挥、个人价值和理想的实现。

面试有什么功能和作用？（1）可以有效地避免高分低能者或冒名顶替者入选。（2）可以弥补笔试的失误（3）可以考查人的仪表、风度、自然素质、口头表达能力、反应能力等笔试与观察中难以测评到的内容。（4）可以灵活、具体、确切地考查一个人的知识、能力、经验及品德特征。（5）可以测评个体的任何素质。面试，只要时间足够，设计精细，手段适当，可以测评个体的任何素质。培训程序 一般来说，员工培训的基本程序是：第一，培训需求分析，确定企业绩效方面的偏差是否可以通过培训得以矫正。第二，制定培训计划。第三，设计培训课程。第四，培训效果评估。

培训的内容有哪些？员工培训的内容主要有两个方面：即职业技能和职业品质。职业技能方面主要包括基本知识技能和专业知识技能。企业应把培训的重点放在专业知识和技能上。职业品质方面主要包括职业态度、责任感、职业道德、职业行为习惯等，这些必须和本企业的文化相符合。在现代企业中，员工的知识水平和能力已不再是影响工作绩效的惟一重要因素，员工的态度、观念对企业生产力及企业效益的影响日益加强。因此，企业不仅应该要求员工有良好的职业知识技能，还应要求员工有良好的职业品质，这样才能保证员工不仅有能力，而且有动力做好工作。员工培训应注重职业品质方面的教育和引导，通过培训，建立起企业和员工、员工和员工之间的相互合作、相互信任的关系。

培训的内容员工培训的内容主要有两个方面：即职业技能和职业品质。职业技能方面主要包括基本知识技能和专业知识技能。企业应把培训的重点放在专业知识和技能上。职业品质方面主要包括职业态度、责任感、职业道德、职业行为习惯等，这些必须和本企业的文化相符合。在现代企业中，员工的知识水平和技能已不再是影响工作绩效的唯一重要因素，员工的态度、观念对企业生产力及企业效益的影响日益加强。因此，企业不仅应该要求员工有良好的职业知识技能，还应要求员工有良好的职业品质，这样才能保证员工不仅有能力，而且有动力作好工作。员工培训应注重职业品质方面的教育和引导，通过培训，建立起企业和员工、员工和员工之间的相互合作、相互信任的关系。

评价中心的主要特点是什么？评价中心最主要的特点之一就是它的情景模拟性。除此之外，有以下几个突出特点：（1）综合性（2）动态性（3）标准化（4）整体互动性（5）信息量大（6）以预测为主要目的（7）形象逼真（8）行为性 确立人本管理理论模式的依据在分析、综合了各学派理论的同时，结合人本管理基本要素的不同层面，认为确立人本管理理论模式的基本依据是：（1）组织中的员工是一个完整意义上的人，具有社会人的角色。人本管理应该始终坚持把“组织人”本身不断的，全面发展和完善作为最高目标，为个人的发展和更好地完成其社会角色提供选择的自由。（2）组织中的员工的心理、动机、能力和行为都是可以塑造、影响和改变的，社会和组织的环境、文化及价值观的变化也同样可以影响“组织人”的心理和行为方式。（3）作为管理主体和客体的人之间具有相关性，其目标是可协调的。

人本管理的基本内容 人本管理的基本内容是: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。

人本管理系统工程包括哪些内容？人本管理工程是一个规模宏大的系统工程，包括一系列子系统，而每个子系统都有独自的功能和目标，在子系统独自运行的基础上，各子系统互相协调、互相配合，才能形成人本管理大系统的整体功能，以达到人本管理的预期目标。

人本管理系统工程主要包括行为规范工程、领导者自律工程、利益驱动工程、精神风貌工程、员工培育工程、组织形象工程、组织凝聚力工程、组织创新工程等。这几个子系统工程，必须互相协调、互相配合，以推进和增强人本管理系统的总效能。

人本管理有哪些基本要素？以人性为核心，人本管理有四项基本要素：员工。员工是企业主体，办企业就是办人。管理环境。组织、服务、协调、规范人行为、创造机会。文化背景。企业文化氛围、人的涵养、素质价值观。人的主观意念、体现人的思想、行动。

人力资源成本核算程序是什么？一般来说，人力资源成本的核算应按以下程序进行： ⑴掌握现有人力资源原始资料 ⑵对现有人力资源分类汇总 ⑶制定人力资源标准成本 ⑷编制人力资源成本报表

人力资源成本核算有哪些方法？（1）人力资源原始成本核算方法（2）人力资源重臵成本核算方法（3）人力资源保障成本的核算

人力资源成本可分为哪些类别？根据经济学的理解，人力资源成本也可以按照不同的形式划分为直接成本和间接成本、原始成本和重臵成本、实支资本和应负成本等很多种类。但根据人力资源及其管理本身的特点，我们认为人力资源成本可以分为获得成本、开发成本、使用成本、保障成本和离职成本等五大类。

人力资源的特点有：⑴活动性；⑵可控性；⑶时效性；⑷能动性；⑸变化性与不稳定性；⑹再生性；⑺开发的持续性；⑻个体的独立性；⑼内耗性；⑽资本性。人力资源管理的目标与任务是什么？主要包括以下三个方面：（1）保证组织对人力资源的需求得到最大限度的满足；（2）最大限度地开发与管理组织内外的人力资源，促进组织的持续发展。（3）维护与激励组织内部人力资源，使其潜能得到最大限度的发挥，使其人力资本得到应有的提升与扩充。人力资源管理的专业部门来说，其任务主要有以下几项：① 规划；②分析；③配臵；④招聘；⑤维护；⑥开发。

人力资源管理功能：⑴政治功能；⑵经济功能；⑶社会稳定功能；⑷其他功能。人力资源管理环境的类型人力资源管理环境可分为四种类型： ⑴静态环境与动态环境 ⑵直接环境与间接环境 ⑶自然环境与社会环境 ⑷内部环境与外部环境 人力资源管理有哪些功能? 管理功能，在这里是指人力资源管理相对组织管理与发展的基本作用。人力资源管理的功能是多方面多层次的，但主要表现在以下几个方面： ⑴政治功能；⑵经济功能；⑶社会稳定功能；⑷其他功能。

人力资源规划程序是什么？人力资源规划制定过程主要包括以下五个步骤：预测未来的人力资源供给；预测未来的人力资源需求；供给与需求的平衡； 制定能满足人力资源需求的政策和措施；评估规划的有效性并进行调整、控制和更新。人力资源规划的作用是什么？答：在所有的管理职能中，人力资源规划最具战略性和主动性。科学技术瞬息万变，而竞争环境也变化莫测。这不仅使得人力资源预测变得越来越困难，同时也变得越来越紧迫。人力资源管理部门必须对组织未来的人力资源供给和需求作出科学预测，保证组织在需要时就能及时获得所需要的各种人才，进而保证实现组织的战略目标。所以人力资源规划在各项管理职能中起着桥梁和纽带的作用。⑴通过人力资源供给和需求的科学分析，制定合理的人力资源规划有助于一个组织制定战略目标、任务和规划的制定和实施；⑵导致

人员定位分析有哪些步骤？（1）分析岗位任职者的工作行为特征；（2）寻找各岗位工作公共素质要求；（3）分析特定岗位工作成功的因素；（4）根据（2）、（3）确定任职资格。

如何积极开发人力资源？ 要理解人力资源开发的涵义，应关注到：人力资源开发是组织和个人发展的过程，其重点是提高人的能力，核心是开发人的潜能。因此人力资源开发是一个系统工程，它贯穿人力资源发展过程的始终，预测规划、教育培训、配臵使用、考核评价、激励和维护，都是人力资源开发系统中不可缺少的环节。一个组织若要从事生产经营活动，就需要具备两个基本的条件：一是占有资金；二是拥有掌握专业技能从事管理和操作的人员。两者之间，人的因素更为重要。人力资源的核心问题，是开发人的能力。提高劳动者的素质。所以说，制订和实施人才战略，是组织实现发展战略的客观要求，是现代组织人才发展规律的内在要求，也是现代科学知识和教育的客观要求和发展趋势。

如何评估培训效果？第一，测定受训者对培训项目的反应，主要了解培训对象对整个培训项目和项目的某些方面的意见和看法，包括培训项目是否反映了培训需求，项目所含各项内容是否合理和适用等。第二，测试受训者对所学的原理、技能、态度的理解和掌握程度。第三，测定受训者经过培训后在实际岗位工作中行为的改变，以判断所学知识、技能对实际工作的影响。第四，测定培训对企业经营成果具有何种具体而直接的贡献，如生产率的提高、质量的改进、离职率的下降和事故的减少等有多少是由于培训引起等。

如何做好考评后的面谈工作? 做好考评后的面谈工作,一般应遵循以下基本原则： ⑴对事不对人，焦点臵于以硬的数据为基础的绩效结果上； ⑵谈具体，避一般； ⑶不仅找出缺陷，更要诊断出原因； ⑷要保持双向沟通； ⑸落实行动计划； 此外还要对个别情况采取特殊方法处理。

什么是“复杂人”假设？ “复杂人”即权变人，它是假设随着人的发展与生活条件的变化，人们会因人、因事、因时、因地而不断变化出多种多样的需要；各种需要互相结合，形成了动机和行为的多样性，掺杂着善与恶的混合的一种人性理论。这种假设是薛恩等人在20世纪末70年代初提出的。他们认为，长期的研究证明，无论是“经济人”、“社会人”，还是“自我实现的人”的假设，都有其合理性的一面，但都不适用于一切人。这是因为一方面人存在着很大的个体差异；另一方面同一个人在不同的年龄、事件、地点和环境下，也会有不同的表现。人的需要和潜力，随着年龄的增长、知识的丰富、地位的改变以及人际关系的变化而各不相同。所以“复杂人”并不是单纯的某一种人。复杂人假设的主要观点是: ⑴人的需要是多种多样的。人们是怀着许多不同的需要加入工作组织的，而且人的需要是随着人的发展和生活条件的变化而变化的。每个人的需要各不相同，需要的层次也因人而异。⑵人在同一时期内会有各种需要和动机。它们会相互作用并整合为一个整体，形成复杂的动机模式。⑶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。⑷个体在不同单位或同一单位的不同部门工作中，会产生不同的需要。⑸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。因此没有一套适合于任何时代、任何组织和个人的、普遍的行之有效的管理方法。

什么是“经济人”假设？与“经济人”假设相应的管理方式是什么？“经济人”又称“理性人”、“实利人”或“唯利人”。它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。这一假设的核心内容是: 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由于人天性不喜欢工作，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的生理需要和安全需要参加工作的，只有金钱和其他的物质利益才能激励他们努力去工作

什么是“社会人”假设？管理理论因此而转向何方？ “社会人”又称“社交人”。它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。这一假设来自霍桑实验，其核心思想就是：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，人们追求的是保持良好的人际关系。在“社会人”的假设基础上，梅奥提出了“人际关系理论”，其要点是: ⑴管理人员不应只注意完成任务，而应把重点放在关心人和满足人的需要上。⑵管理人员不能只注意传统的管理职能，更应重视人际关系，要培养和形成员工的归属感和整体感。⑶主张集体奖，不主张个人奖。⑷管理人员应在员工与管理当局之间发挥沟通联络作用。⑸实行“参与式”管理，吸引员工在不同程度上参与企业决策的研讨。霍桑实验启发了越来越多的管理学家，使他们认识到，工人生产积极性的发挥和工效的提高，不仅受物质因素的影响，更重要的是受社会和心理因素的影响。于是，管理理论开始从过去的“以人适应物”，转向“以人为中心”，在管理中一反过去层层控制式的管理，转而注重调动工人参与决策的积极性。

什么是“社会人”假设？管理理论因此而转向何方？ “社会人”又称“社交人”。它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。这一假设来自霍桑实验，其核心思想就是：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，人们追求的是保持良好的人际关系。在“社会人”的假设基础上，梅奥提出了“人际关系理论”，其要点是: ⑴管理人员不应只注意完成任务，而应把重点放在关心人和满足人的需要上。⑵管理人员不能只注意传统的管理职能，更应重视人际关系，要培养和形成员工的归属感和整体感。⑶主张集体奖，不主张个人奖。⑷管理人员应在员工与管理当局之间发挥沟通联络作用。⑸实行“参与式”管理，吸引员工在不同程度上参与企业决策的研讨。霍桑实验启发了越来越多的管理学家，使他们认识到，工人生产积极性的发挥和工效的提高，不仅受物质因素的影响，更重要的是受社会和心理因素的影响。于是，管理理论开始从过去的“以人适应物”，转向“以人为中心”，在管理中一反过去层层控制式的管理，转而注重调动工人参与决策的积极性。

什么是“自我实现的人”假设？对于人力资源管理有什么意义？“自我实现的人”是根据心理学家马斯洛的自我实现理论提出的，它是假设人性是善的，只要能充分发挥人性的优点，就可以把工作搞好的一种人性理论。在马斯洛提出的需要层次理论中,自我实现是最高层次的需要。所谓自我实现，是指人都需要发挥自己的潜能，表现自己的才能，唯此人才会感到满足。“自我实现的人”理论假设认为，管理者既不是生产任务的指导者，也不是人际关系的调节者，而是一个采访者。由于环境往往给人发挥才智造成障碍，所以管理者应以采访者的身份，采访环境。管理者的主要任务是寻找什么工作对什么人最具有挑战性，最能满足人自我实现的需求。“自我实现的人”理论认为人有自动的、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。由此可见, “自我实现的人”假设，是建立在认为人是勤奋、有才能、有潜力基础上的，因而提出了同“经济人”、“社会人”假设完全不同的主张。

什么是劳动关系？解决劳动争议的途径和方法有哪些？答：从广义上看，劳动关系的内涵非常宽泛，它包括一切劳动者在社会劳动时形成的所有劳动方面的关系。而从人力资源开发与管理的角度谈论的劳动关系，仅指员工与所在组织之间在劳动过程中发生的关系，是员工与企业之间基于有偿劳动所形成的权利义务关系。这种关系具有相对稳定性并受到法律保护。解决劳动争议的途径和方法如下：⑴通过劳动注意争议委员会进行调解劳动法规定，在组织内部可以设立劳动争议委员会。它由员工代表、组织代表和工会代表三方组成。劳动争议调解委员会所进行的调解活动是群众的自我管理、自我教育的活动，具有群众性和非诉讼性的特点。劳动争议调解委员会调解劳动争议有申请、受理、调查、调解、制作调解协议书等步骤。⑵通过劳动争议仲裁委员会进行裁决劳动争议仲裁委员会由劳动行政主管部门、同级工会和组织三方代表组成。劳动争议仲裁委员会主任由劳动行政主管部门的负责人担任。劳动行政主管部门的劳动争议处理机构为仲裁委员会的办事机构，负责办理仲裁委员会的日常事务。劳动仲裁委员会是一个带有司法性质的行政执行机构，其生效的仲裁决定书和调解书具有法制强制力。劳动争议仲裁时应遵循如下原则：调解原则、及时、迅速原则、一次裁决原则等。一般来说，劳动争议仲裁的步骤有：受理案件阶段、调查取证阶段、调解阶段、裁决阶段、执行阶段。⑶通过人民法院处理劳动争议。

什么是人本管理？人本管理是指在人类社会后任何有组织的活动中，从人性出发来分析问题，以人性为中心，按人性的基本状况来进行管理的一种较为普遍的管理方式。由此出发，建立或考察人本管理，都要从分析人本管理的基本要素开始，确定人本管理的理论模式和基本内容，建立人本管理体系。

堆积，而是人工的集合，是由以赢利为目的而构筑的经济性组织。企业的赢利性目的是通过对人的管理。进而支配物质资源的配臵来达到的。基于这种考虑，企业管理就必然是也应该是人本管理，以及对人本管理的演绎和具体化。调动企业人在创造财富和赢利的主动性、积极性和创造性，就是提高人力资源作为一种生产要素的使用效率的层面上来描述人本管理本质和最终意义。

问题分析法的操作步骤（1）目的分析；（2）地点分析；（3）顺序分析；（4）人员分析（5）方法分析一般来说，通过上述五个方面的分析，可以消除工作过程中多余的工作环节，合并同类活动，使工作流程晚为经济、合理和简便，从而提高工作效率。

我国社会保障制度改革的原则。（1）社会保险水平应与我国社会生产力发展水平和相适应（2）公平与效率相结合（3）权利与义务相对应（4）社会保险制度要覆盖城镇所有从业人员（5）政事分开（6）管理服务社会化（7）管理法制化

我们在实施人本管理时，应如何培育和发挥团队精神？（1）明确合理的经营目标。要在目标的认同上凝聚在一起，形成坚强的团队，以激励人们团结奋进。因此，我们要有导向明确、科学合理的目标，把经营目标、战略、经营观念，融入每个员工头脑中，成为员工的共识。为此，我们必须把目标进行分解，使每一部门、每一个人都知道自己承担的责任和应做出的贡献，把每一部门、每一个人的工作与企业总目标紧密结合在一起。（2）增强领导者自身的影响力。领导是组织的核心，一个富有魅力和威望的领导者，自然会把全体员工紧紧团结在自己的周围。领导者的威望取决于他的人格、品德和思想修养，取决于他的知识、经验、胆略、才干和能力，取决于他是否严于律己、率先垂范、以身作则、全身心地投入事业中去，更取决于他能否公平、公正待人，与员工同甘共苦、同舟共济，等等。（3）建立系统科学的管理制度，以使管理工作和人的行为制度化、规范化、程序化，是生产经营活动协调、有序、高效运行的重要保证。（4）异的却是有限的几种。作为考评者实际可以辨别与把握的也只能是少数几种。如何把这少数几种的状态类型与差异类型予以确定的过程便是考评标度划分的实质工作。员工考评的组织与实施内容员工考评的组织与实施,是指考评的实践活动,包括实施程序、考评者选择、考评时间、考评质量与面谈技巧等内容。

资源管理的目标与任务是什么？人力资源管理的目标与任务，包括着全体管理人员在人力资源管理方面的目标任务与专门的人力资源部门的目标与任务。显然两者有所不同，属于专业的人力资源部门的目标任务不一定是全体管理人员的人力资源管理目标与任务，而属于全体管理人员承担的人力资源管理目标任务，一般都是专业的人力资源部门应该完成的目标任务。无论是专门的人力资源管理部门还是其它非人力资源管理部门，进行人力资源管理的目标与任务,主要包括以下三个方面： ⑴保证组织对人力资源的需求得到最大限度的满足； ⑵最大限度地开发与管理组织内外的人力资源，促进组织的持续发展； ⑶维护与激励组织内部人力资源，使其潜能得到最大限度的发挥，使其人力资本得到应有的提升与扩充。然而，就人力资源管理的专业部门来说，其任务主要有以下几项： ①规划；②分析；③配臵；④招聘；⑤维护；⑥开发。

波音案例该零部件部门的雇员需要接受哪些方面的培训？（技术方面的培训和雇员的沟通与判断能力的培训）2).内部培训与外部培训相比其突出的优点是：成本较低 3).培训计划设计的内容应包括：培训对象、目标、时间、实施机构、方法、设施等内容

车间清洁案例⑴对于服务工的投诉，你认为该如何解决?有何建议? A．对服务工以表扬为主，适当地给予奖励（如给些加班费）。但要告诫他应完成车间主任交给的任务。B． 对操作工要批评教育,应向他指出：把机油洒在机床周围的地上并拒绝清扫是错误的，他的行为缺乏主人翁精神。C． 对车间主任也要批评。他在处理工作方面主观臆断，不够细心。⑵如何防止类似意见分歧的重复发生?主要是对工作说明书进行修改，使之合理化。⑶你认为该公司在管理上有何需改什么是人力资源的流动？人力资源流动一般是指员工相对于人力资源市场条件的变化，在岗位之间、组织之间、职业之间、产业之间以及地区之间的转移。简单地说，人力资源流动就是指员工离开原来的工作岗位，走向新的工作岗位的过程。人力资源流动包括水平流动和垂直流动。

什么是市场定位法？其操作步骤是什么？市场定位法是以市场平均工资为参照决定各职务价值的方法。其操作步骤是，首先从所有职务中选出50%—60%的代表职务。然后作市场调查，获得每个代表职务的“市场价格”及市场平均工资。最后在此基础上决定每个代表职务的价值大小。

什么是员工考评？员工考评是考评者对员工及其所干的工作考查评定的总称。员工考评又称人事考评。实际上员工考评是指考评者在一定的目的与思想指导下，运用科学的技术方法，依据一定的考评标准，对员工及其相关工作进行事实评判或量值与价值评判的过程。

实施人本管理时，如何培育和发挥团队精神？答：⑴明确合理的经营目标。要在目标的认同上凝聚在一起，形成坚强的团队，以激励人们团结奋进。因此，我们要有导向明确、科学合理的目标，把经营目标、战略、经营观念，融入每个员工头脑中，成为员工的共识。为此，我们必须把目标进行分解，使每一部门、每一个人都知道自己承担的责任和应做出的贡献，把每一部门、每一个人的工作与企业总目标紧密结合在一起。⑵增强领导者自身的影响力。领导是组织的核心，一个富有魅力和威望的领导者，自然会把全体员工紧紧团结在自己的周围。领导者的威望取决于他的人格、品德和思想修养，取决于他的知识、经验、胆略、才干和能力，取决于他是否严于律己、率先垂范、以身作则、全身心地投入事业中去，更取决于他能否公平、公正待人，与员工同甘共苦、同舟共济，等等。⑶建立系统科学的管理制度，以使管理工作和人的行为制度化、规范化、程序化，是生产经营活动协调、有序、高效运行的重要保证。⑷良好的沟通和协调。沟通主要是通过信息和思想上的交流达到认识上的一致，协调是取得行动的一致，两者都是形成集体的必要条件。⑸强化激励，形成利益共同体，即通过简历有效的物质激励体系，形成一种荣辱与共、休戚相关的企业命运共同体。⑹引导全体员工参与管理。这样企业能够做到吸引每一个员工都能够直接参与各种管理活动，使全体员工不仅贡献劳动，而且还贡献智慧，直接为企业发展出谋划策。

试述个人职业生涯发展阶段。（1）成长阶段（从出生到14岁）：在这一阶段，逐渐建立起了关于自我的概念，这一阶段结束的时候，进入青春期的青少年就开始对各种可选择的职业进行某种带有现实性的思考了。（2）探索阶段（15岁到24岁）：，个人将认真地探索各种可能的职业选择。随着个人对所选择的职业以及自我进一步了解，他们的这种最初选择往往会被重新界定。到了这一阶段结束的时候，一个看上去比较恰当的职业就已经被选定，他们也已经做好了开始工作的准备。（3）确立阶段（25岁到44岁）：这是大多数不清职业生涯中的核心部分。人们通常希望在这一阶段的早期能够找到合适的职业，并随之全力以赴地投入到有助于自己在此事业中取得永久发展的种项活动中。（4）维持阶段（45岁到65岁）：在这一阶段，人们一般都已经在自己的工作领域中为自己创立了一席之地，因而他们的大多数经历主要就放在保有这一位臵上了。（5）下降阶段：当临近退休时候，人们就不得不面临职业生涯中的下降阶段。

试述人本管理的机制 有效地进行人本管理,关键在于建立一整套完善的管理机制和环境，使员工处于自动运转的主动状态，激励员工奋发向上、励精图治的精神。（1）动力机制。主要包括物质动力和精神动力，即利益激励机制和精神激励机制，二者相辅相成，形成一个整体。（2）压力机制。包括竞争的压力和目标责任压力。竞争使人面临挑战、有危机感，从而使人产生一种拼搏向上的力量，而目标责任制在于使人们有明确的奋斗方向和承担的责任,迫使人们努力去履行自己的职责。（3）约束机制。有制度规范和伦理道德规范两种规范组成。前者是组织的法规，是一种有形的强制约束，而后者主要是自我约束和社会舆论约束，则是一种无形的约束。当人们的思想境界得到进一步提高时，约束则将转化为自觉的行为。（4）保证机制。主要指法律的保护和社会保障体系的保证。前者主要是保证人的基本权力、利益、名誉、人格等不受侵害，而后者则是保证人的基本生活。此外的组织福利制度，则是作为一种激励和增强组织凝聚力的手段。（5）选择机制。主要是指组织和成员的双向选择的权力，创造一种良好的竞争机制，有利于人才的脱颖而出和优化组合，以建立组织结构合理、素质优良的人才群体。（6）环境影响机制。人的积极性、创造性的发挥，要受环境因素的影响。通常，环境因素有两个方面组成，一是和谐、友善、融洽的人际关系，另一个则是令人舒心愉快的工作条件和环境。

试述人力资源与人力资本的区别：人力资本是指通过资本投资形成的、凝结于劳动者身上的知识、技能、品性和健康等。它具有收益的长期性、不可预测性、存在的无形性以及与拥有者不可分割性等特点。人力资源，是指劳动生产过程中，可以直接投入的体力、智力、心力总和及其形成的基础素质，包括知识、技能、经验、品性与态度等身心素。从内容与形式上看，人力资源与人力资本具有相似之处，但从其内涵与本质上看，两者却有明显的区别：1）两者所关注的焦点不同。人力资源关注的是价值问题，人力资本注关的是收益问题。（2）两者概念范围不同。人力资源包括自然性人力资源和资本性人力资源，人力资本存在于人力资源之中。（3）两者性质不同。人力资源所反映的是存量，而人力资本反映的是流量与存量。4）两者研究角度不同。人力资源是从人的潜能与财富关系来研究人的问题，而人力资本是将人作为投资对象，是从人与收益的关系来研究人的问题。

试述人力资源战略规划的作用 在所有的管理职能中，人力资源规划最具战略性和主动性。科学技术瞬息万变，而竞争环境也变化莫测。这不仅使得人力资源预测变得越来越困难，同时也变得越来越紧迫。人力资源管理部门必须对组织未来的人力资源供给和需求作出科学预测，保证组织在需要时就能及时获得所需要的各种人才，进而保证实现组织的战略目标。所以人力资源规划在各项管理职能中起着桥梁和纽带的作用。⑴通过人力资源供给和需求的科学分析，制定合理的人力资源规划有助于一个组织制定战略目标、任务和规划的制定和实施； ⑵导致技术和其他工作流程的变革； ⑶提高竞争优势，如最大限度削减经费、降低成本、创造最佳效益； ⑷改变劳动力队伍结构，如数量、质量、年龄结构、知识结构等； ⑸辅助其他人力资源政策的制定和实施，如招聘、培训、职业生涯设计和发展等； ⑹按计划检查人力资源规划与方案的效果，进而帮助管理者进行科学有效的管理决策； ⑺适应、并贯彻实施国家的有关法律和政策，如劳动法、职业教育法和社会保障条例等。

泰勒制就是经济人观点的典型体现，“任务管理”的主张就是在人的“科学管理”理论指导下退出的为什么说人的管理是第一的？从对象上看, 企业管理可以分为人、物及信息。于是企业管理就具有了社会属性和自然属性两种特质。应该看到，企业不是物的良好的沟通和协调。沟通主要是通过信息和思想上的交流达到认识上的一致，协调是取得行动的一致，两者都是形成集体的必要条件。（5）强化激励，形成利益共同体，即通过建立有效的物质激励体系，形成一种荣辱与共、休戚相关的企业命运共同体。（6）引导全体员工参与管理。这样企业能够做到吸引每一个员工都能够直接参与各种管理活动，使全体员工不仅贡献劳动，而且还贡献智慧，直接为企业发展出谋划策。

新的招聘趋势1）重视应聘者的综合能力。2）更重视应聘者的工作经历。3）无履历招聘

薪酬的功能薪酬主要具有以下三个功能：⑴补偿功能。⑵激励功能。⑶调节功能。薪酬制度设计的方法⑴工作评价的方法工作评价是薪酬制度设计的关键步骤。工作评价的结果，将产生表明各项工作的劳动价值或重要性的顺序、等级、分数或象征性的货币值。常见的工作评价方法有五种。即经验排序法、因素综合分类法、因素比较法、因素评分法和市场定位法。⑵工资结构线的确定方法经过工作评价后，我们为组织内部各项工作确定了一个表示其劳动价值或重要性大小的工作评价值。这个工作评价值可以是顺序、等级，也可以是分数或象征性的货币值。接下来的工作是，要为这些工作评价值确定一个对应的工资值。也就是说，要把这些工作评价值转换为实际的工资值。在理论上表现为，决定工资结构线的形状，包括斜率、截距等。⑶工资分级方法工资分级的典型办法是，把那些通过工作评价而获得相近的劳动价值或重要性的工作，归并到同一等级，形成一个工资等级系列。尽管这些工作的劳动价值或重要性并不绝对相等，但因差别不大，因此对它们加以归并组合，可以大大简化操作，便于管理。等级划分的区间宽窄及等级数多少的确定，取决于工资结构线的斜率、工作总数的多少，以及企业的薪酬政策和晋升政策等因素。总的原则是，等级的数目不能少到相对价值相差甚大的工作都处于同一等级而无区别，也不能多到价值稍有不同便处于不同等级而需作区别的程度。这是因为级数太少，难以晋升，不利士气，而级数太多则晋升过多，刺激不强，不利于管理。现实中，企业的工资等级系列一般在10-15级之间。

薪酬制度设计的基本原则。（1）按劳动取酬原则（2）同工同酬原则（3）外部平衡原则（4）合法保障原则

形成人力资源市场需要具备哪些条件？第一，人力资源供求双方具有相对独立性。员工个人拥有独立支配人力资源的权利，人力资源需求方拥有独立的用人权，人力资源供求双方均可进行自由选择。第二，人力资源供求双方作为对等的利益主体，以劳动合同的形式确立劳动关系。第三，工资是人力资源的市场价格，由人力资源市场供求关系调节。工资率成为引导人力资源合理配臵的价格信号。人力资源市场可以分成社会人力资源市场和组织内部的人力资源市场。

医疗保险制度改革的主要任务是什么？医疗保险制度改革的主要任务是将原来的公费、劳保医疗制度实行统一管理，在全国范围内建立城镇员工基本医疗保险制度，即适应社会主义市场经济体制，根据财政、企业和个人的承受能力，建立保障员工基本医疗需求的社会医疗保险制度。

影响考评的因素有哪些？ ⑴考评者的判断 ⑵与被考评者的关系 ⑶考评标准与方法 ⑷组织条件

有效的培训方法有哪些是常用的？第一、讲授法、第二、案例分析法、第三、角色扮演法、第四、研讨法。与“经济人”假设相应的管理方式是什么?①管理工作的特点在于提高劳动生产率、完成生产任务，而不是考虑人的感情。管理就是为完成任务而进行计划、组织、指导和监督。②管理是少数人的事，与一般员工无关。员工的任务就是听从指挥，努力生产。③在奖励制度上，主要依靠金钱来刺激员工的生产积极性，同时对消极怠工者予以严惩。④以权力和控制体系来保护组织本身及引导员工。

员工考评标准的设计工作包括哪些内容？员工考评标准的具体形式即为考评指标，是对员工考评对象特征状态的一种表征形式。单个的员工考评指标反映考评对象某一方面的特征状态，而由反映考评对象各个方面特征状态的指标所构成的有机整体或集合，就是员工考评的标准体系。员工考评指标，在这里是指员工考评内容与标准相结合的具体表现形式或者操作化形式。因此员工考评标准体系设计包括内容确定、标准制定、量化等工作。

员工考评指标设计有哪些原则？员工考评指标的设计，是一项非常关键而重要的工作，它的质量好坏将影响到整个的员工考评质量，因此我们应掌握一些指标设计的基本原则。⑴与考评对象同质原则； ⑵可考性原则； ⑶普通性原则； ⑷独立性原则； ⑸完备性原则； ⑹结构性原则。52、薪酬制度设计的程序或步骤 ⑴组织付酬原则与政策的制定。⑵工作分析。⑶工作评价。⑷工资结构设计。⑸工资状况调查及数据收集。⑹工资分级与定薪。⑺工资制度的执行控制与调整。

员工招聘的途径（1）招聘的渠道大致有：（2）人才交流中心，（3）招聘洽谈会，（4）传统媒体，（5）网上招聘，（6）校园招聘，（7）员工推荐、人才猎取等。怎样建立和谐的人际关系？人们在一定的社会中生产、生活，就必然要同其他人结成一定的关系，不可能独立于社会之外。不同的人际关系会引起不同的情感体验。（1）人际关系在组织管理中的作用。人际关系，会影响到组织的凝聚力、工作效率、人的身心健康和个体行为。（2）组织管理和谐目标的三个层次的涵义。实行人本管理，就是为了建立没有矛盾和冲突的人际和谐，达成组织成员之间的目标一致性，以实现组织成员之间的目标相容性，以形成目标期望的相容从而建立和维持和谐关系。甄选程序是什么？（1）应聘接待（2）事前交谈和兴趣甄别（3）填写申请表（4）素质测评（5）复查面试（6）背景考察（7）体格检查

职业选择的原则是什么？尽管在职业选择中，不同的人可以从自己的职业价值观出发，采用不同的策略，达到不同的满足。但是，在职业选择中，有必要遵循一般性的原则，如可行性原则、胜任原则、兴趣原则、独立原则、特长原则、发展原则等，才能使你顺利地达到人生目标。

指标设计的步骤和方法考评指标的设计与建构是一个系统的工程，包括内容设计，归类合并筛选，量化，试用，检验，修改等步骤。指标内容的设计，包括要素的拟定、标志的选择与标度的划分三项内容。每项内容的设计都有一些不同的方法与技术。如考评要素的拟定就有以下几种方法与技术：对象分析法，结构模块法，榜样分析法，调查咨询法，“神仙”会聚法，文献查阅法，职务说明书查阅法。有关考评标志的选择问题，尚是一个新问题，然而又是考评指标要素建构中一个非常重要的问题。考评标志的选择方法与技术，归纳起来，大致有这样几种：对象表征选择，关键点特征选择，区分点特征选择，相关特征选择。标度的划分同样是人事考评指标内容设计中新提出的一个问题。考评标度，实际上是考评对象在考评标志上表现的不同状态与差异的类型划分。就实际情况来说，考评对象在每个标志上的变化状态与差异状态都是无限多的，但这无限多种状态中有实质差

进之处?要根据实际情况制定出较为科学合理的工作说明书；进一步提高领导水平；提倡爱岗敬业、发扬团结协作精神，从而在发生类似事件时，能顺利地加以解决。

飞龙案例失误说明（企业管理中，人的管理始终是第一位的人力资源战略规划在各项人力资源管理中起到桥梁和纽带作用）通过招募、录用、培训、工作安排、工作调动、提升、发展和酬劳等行动来增加合格的人员，弥补预计的空缺。这属于人力资源规划的哪项活动？（行动计划）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（甑选阶段）

该百货公司实行什么类型的工资制度？该百货公司实行的是结构工资制。分析该百货公司工资制度的特点和作用。该百货公司采用这种工资制，即使员工工资与绩效直接挂钩，能调动员工特别是优良员工的积极性，又在技能如服务规范、高品质量，安全保卫等方面设定指标考核，并且采取分2级分配的方法。即采取突出某个劳动因素，兼顾其他劳动因素的形式来决定报酬。但采取这种工资制度，不仅需要合理制定不同工资之间的比例关系，做好定岗、定员等基础管理工作，还要建立岗位测评体系和绩效评估体系。因此，要付出较高的开发成本和执行成本。

霍桑实验说明了什么？人们依据霍桑实验的结论提出了哪种管理模式？霍桑实验结果表明：（1）在影响员工工作效率、效果的众多因素中，人的因素最为重要：（2）时间照明等工作条件和福利的改善，对生产效率与效果的影响只是暂时的、轻微的，而人的精神作用是永久的与强大的。因此，人们提出了以人为中心的管理模式。以人为中心的管理即重视人的价值作用，重视人的各种需求的满足，重视人的精神作用与关系的协调。以人为中心的企业管理，要求其中的人力资源管理不能机械地或单方面地科学化，而要人性化。人性化的人力资源显然会促进人力资源管理工作的深与专门化。然而人性化的人力资源管理并不等于“爱畜理论”下的快乐管理。

贾厂长案例贾厂长其人性观有哪种倾向？（社会人假设）管理倾向（复杂人假设）心服口服（马上改造女澡堂，）

罗芸考评案例1．罗芸首先总体上给老马打6分，然后开始考虑怎么给老马的各项分配分数。这显然是用的印象考评法，而印象考评法最容易犯晕轮效应的错误，即把自己的某看法从一点扩散到其他方面。2．罗芸为老马打的分很明显是打低了，因此这样的考评是不适合的。3．公司应从以下几点改进：（1）注重考评应当是对过去工作的反映；（2）分项考评；（3）量化考评，提倡竞争上岗，条件公开。

如你是咨询专家，你会有哪些建议？要分析具内部存在的原因是什么。一般选拔人的条件比较高，要德才兼备，这往往是一种理想。在这种状态下，我们往往是看能找不找得到人才。在案例中，内部总是找不到合适的人才。第一，一个可能是员工的素质确实比较低，也可能是他们的要求比较高。这种情况下，我们要作工作分析。首先要分析问题的原因。通过工作分析．确认哪个中层干部需要什么样的资质、能力、技能，把标准定实。第二，为什么招本专业的学生后又走了呢?问题是两年周期比较长，而这些人刚毕业，他们不懂管理，而这．里既要懂专业，又要懂管理。以应直接去招聘又懂专业，又懂管理的人。这样一来就有活干，他来之后，一定得到公司的重视，他的价值得以实现，那么问题也就不会发生。第三，可能招的也不是很合适，即使在这种情况下，我们还有一种改进办法：外部招聘这些管理类专业学生后，对他们说明理由，也不是永远在这里干，如果干了两年后，基本上提拔到臂理层的岗位了，他们看到曙光，看到希望，即使眼前在基层工作，有这样、那样的困难，但他们看到将来的发展，可能能忍受。有些企业不告诉他们，可能就会走。第四，内部招聘，从素质上来讲，不一定符合岗位的要求；那么找一些有潜力的人进行培训，总的来说，这个问题能解决。

退休人员返聘后因工死亡待遇的争议案例此案争议的焦点在于：

1、梁某的死亡是否应按因工死亡的待遇处理；

2、梁某的抚养生活补助费应如何认定。关于焦点一，根据梁某与设计院之间的事先约定，应享受因工死亡待遇。关于焦点二，设计院提出：第一，梁某的父亲是香港人，母亲侨居美国，次女在梁某死亡时已年满18周岁，不属抚养范围；第二，梁某的兄弟姐妹很多（有10多个），梁某的丈夫在设计院任副总工程师，有固定收入，因此对梁某其直系亲属的抚养责任应予认定。经仲裁委员会调查：梁父于1995年10月去世，曹某提出供养请求时，其法定代理已终止；梁母侨居美国没有直接参与申诉。根据我国法律规定，如果委托人代理诉讼应在所在国公证机关办理证明，并经我国驻该国领事馆认证方才有效，即须补办手续才能受理曹某的代理诉讼。梁某的次女已超出国家规定的 小白案例亚当斯公平理论认为：一个人对他所得的报酬是否满意不能只看其绝对值，而要进行社会比较或历史比较，看其相对值。即一个人的贡献与报酬的比率等于另一个人的贡献与报酬比率时，就感到公平，否则就觉得不公平。对现有的固定工资制，小白觉得自己的贡献越来越多，而报酬并未增加，这样在其贡献报酬率的历史资料上出现了不相等，致使小白产生不公平感，因此他不同意公司现有的付酬制度。

招聘中层管理者的困难案例影响因素是（中层管理者这一职位的性质）从内部招聘中层管理者需要做哪些工作？（A.进行工作分析，确定每个中层职位所需要资质、能力和技能 B.加强对提拔上来的中层管理者进行管理技能方面的培训D.做好企业人力资源规划，对基层管理者进行培养）从外部招聘中层管理者需要做哪些工作？（进行工作分析，确定每个中层职位所需要资质、能力和技能，对新招的工商管理类学生进行职业生涯规划，让他们知道未来的发展方向）

这家公司确实存在提拔和招募问题吗?—开始他们注重内部选拔，但内部选拔觉得适应性比较差，不能适应新的知识和技能，不能满足岗位需要。接着清外界的中介招募机构，招到一批工商管理专业的学生，还是比较满意的，但最后还没有到岗位上就走了，所以说确实存在问题。内部找不到满意的，而满意的外部人才又走了，所以这也是问题的所在。

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！