

2018版

冯宝珠 主编

企业人力资源管理师

国家职业资格考试

复习指南与真题解析

新教材新思路

二级

2000多道试题

6套真题, 4套网上模拟试卷

三年真题全解析

- **必备考点轻松学**

考点采用框架式梳理, 通过思维导图加强记忆

- **作者权威**

命题研究组专家, 金牌培训讲师, 培训学员多, 学员通过率达到90%以上

- **在线题库任意练**

考试神器功能多, 新题练习、热题研习、熟题重温、错题重做、机编模拟、典型试卷全包括



扫描二维码
开始答题

企业人力资源管理师国家职业资格 考试复习指南与真题解析· 新教材新思路（二级）

主编 冯宝珠

参编 于 涛 刘艳君 张黎黎 何 影 董 慧
王红微 齐丽娜 刘 培 何 萍 孙石春
李 东 白雅君 李 瑞 周胜楠 刘冬梅
孙 艳 李 雪 张 妮 方丽娟 邓丽丽



机械工业出版社

本书是企业人力资源管理师（二级）国家职业资格考试的辅导书。本书分为上、中、下三篇，上篇为企业人力资源管理师考试学习和应试指导，中篇为企业人力资源管理师考试理论和技能的框架梳理，下篇为2014—2016年企业人力资源管理师考试真题及解析。

本书可供参加企业人力资源管理师（二级）国家职业资格考试的考生使用，也可供参加人力资源其他考试的考生参考。

图书在版编目（CIP）数据

企业人力资源管理师国家职业资格考试复习指南与真题解析·新教材新思路·二级/冯宝珠主编. —北京：机械工业出版社，2017.7

ISBN 978-7-111-57516-0

I. ①企… II. ①冯… III. ①企业管理－人力资源管理－资格考试－自学参考资料 IV. ①F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字（2017）第177883号

机械工业出版社（北京市百万庄大街22号 邮政编码100037）

策划编辑：赵磊磊 责任编辑：赵磊磊 杨洋

责任校对：聂美琴 责任印制：李飞

北京富生印刷厂印刷

2017年9月第1版第1次印刷

184mm×260mm·19.75印张·563千字

0 001—4000册

标准书号：ISBN 978-7-111-57516-0

定价：59.80元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

电话服务

网络服务

服务咨询热线：010-88361066

机工官网：www.cmpbook.com

读者购书热线：010-68326294

机工官博：weibo.com/cmp1952

010-88379203

金书网：www.golden-book.com

封面无防伪标均为盗版

教育服务网：www.cmpedu.com

前 言

人力资源是企业发展的根基，这就要求从业人员对企业的性质、市场定位、人员需求、发展前景等进行综合分析，然后完成自己对公司文化和发展的背书，帮助企业在恰当的时机选择适合的人才。目前，国内大部分企业中的人事部门已转化为人力资源部门，而既掌握专业人力资源管理知识又拥有职业资格证书的从业人员却极其稀少，如此的供需不对等为该职业的未来发展提供了良好的先决条件。

鉴于企业人力资源管理师的报名人数越来越多，我们结合近十年来的考试培训经验，精心编写了本书，力求让考生用最短的时间通过考试。

本书严格按照最新考试大纲编写，充分体现了教材的最新变化与要求，引导考生全面、系统地复习，熟练掌握教材的全部知识点。同时，本书提供近三年的真题，并给出了详细的解析，帮助考生把握命题方向，进行实战演练。总体来说，本书具备以下三大特色：

(1) 所有考点框架式总结梳理 提炼各章理论知识框架，条理清晰，帮助读者构建各章节脉络。

(2) 近三年真题完整收录详解 帮助读者熟悉考试题型，把握考试难度，厘清答题思路，明确复习方向。

(3) 配套资源丰富 关注微信公众平台“人力资源管理师答题榜”，可以获取考试资讯，并且进行在线模拟测试，在线题库包括历年真题和冲刺模拟试题。

本书在编写过程中，得到了大连天维理工信息研究所的技术支持和大连宝成职业培训学校的全力协助，在此表示衷心的感谢！由于编者水平有限，书中难免存在不足之处，恳请读者批评指正。

编 者

热题库使用说明

热题库设计模型：

欢迎大家使用热题库学习软件。热题库中的考点和试题均由资深专业教师依据最新考试大纲要求进行编写，同时融入了历年考试真题，以保证试题质量和时效性。热题库可帮助考生快速掌握考试重点、难点及易错点，因此被众多考生喻为“考试神器”。

软件界面及功能展示：

热题库基于微信开发，扫码答题无需下载。进入题库界面有学习督促提示，登录后会获得相应积分，积分可以用来进行悬赏提问。主界面包括新题练习、热题研习、熟题重温、错题重做、机编模拟、典型试卷六大模块。其中，新题练习、熟题重温、机编模拟为免费模块，热题研习、错题重做、典型试卷为收费模块。



试题按照考试大纲根据章、节、考点进行层次分类，所有试题均在新题练习里，在答题过程中做错的题进入“错题重做”中，做对的题进入“熟题重温”中，并且从新题里移除，直到新题数目总数为0。



根据所有考生答题情况对每一道题目进行正确率统计，并按照正确率进行热度划分，考生可以借助他人的经验筛选题目，此模块特别适用于考试临近而又没有时间复习的考生。



考生在其他模块中做对的题目都会进入“熟题重温”中，帮助考生区分已经掌握的题目，节省复习时间。



在“新题练习”“热题研习”“熟题重温”中做错的题目会进入到这个模块，所有错题按照时间倒序显示，距离当前时间越久越先显示，并且同一道错题需要连续做对三次才能进入到“熟题重温”中。



机编模拟分易、中、难三个梯度，考生可以根据自己对知识点的掌握情况自主选择。易：从熟题里出综合性试卷；中：从热题里出综合性试卷；难：从错题里出综合性试卷。



典型试卷是由资深专业教师精心编写的冲刺试卷，在考前冲刺时使用。



点击头像进入个人中心，详细展示了考生复习情况，根据考生学习进度及学习成果生成评估报告，并且可以根据做题量及正确率进行排名。日志、排行榜、复习进度、评估报告从不同角度记录考生学习进度，帮助考生直观地了解复习情况。对于有疑问的问题和重点问题可以选择笔记记录或者使用积分悬赏进行提问；有能力的考生也可以对其他考生的提问进行解答，赚取积分的同时可增强考生之间的互动性。



扫描二维码开始答题



如有任何疑问请联系客服人员

联系我们：

地址：辽宁省大连市沙河口区星海大厦

电话：0411 - 84669496

邮箱：retiku@retiku.cn

目 录

前言

热题库使用说明

上篇 企业人力资源管理师考试学习和应试指导

第一章 报考企业人力资源管理师前的准备工作	1
第二章 企业人力资源管理师应试指导	4

中篇 企业人力资源管理师考试理论和技能的框架梳理

第三章 基础知识	8
第一节 劳动经济学	9
第二节 劳动法	13
第三节 现代企业管理	16
第四节 管理心理与组织行为	25
第五节 人力资源开发与管理	31
第四章 人力资源规划	39
第一节 企业组织结构的设计与变革	40
第二节 企业人力资源规划的基本程序	51
第三节 企业人力资源的需求预测	54
第四节 企业人力资源需求的结构预测	61
第五节 人力资源管理制度规划	63
第五章 招聘与配置	66
第一节 员工素质测评标准体系的构建	66
第二节 应聘人员笔试的设计与应用	74
第三节 面试的组织与实施	77
第四节 无领导小组讨论的组织与实施	83
第五节 企业人力资源的优化配置	87
第六章 培训与开发	90
第一节 企业培训计划设计与实施	90
第二节 培训课程设计与资源开发	100
第三节 管理人员培训与开发	107
第四节 员工培训效果评估	114
第七章 绩效管理	126
第一节 绩效考评指标与标准设计	127
第二节 绩效监控与沟通	133
第三节 绩效考评方法应用	136
第八章 薪酬管理	147

第一节 薪酬调查	148
第二节 薪酬制度设计	158
第三节 薪酬计划的制订	169
第四节 企业补充保险管理	172
第九章 劳动关系管理	175
第一节 劳务派遣用工管理	176
第二节 工资集体协商	181
第三节 劳动安全卫生管理	185
第四节 企业劳动争议处理	187

下篇 企业人力资源管理师考试真题及解析

2014 年 5 月企业人力资源管理师二级真题	200
职业道德 (200) 理论知识 (202)	
专业能力 (209) 参考答案及解析 (210)	
2014 年 11 月企业人力资源管理师二级真题	219
职业道德 (219) 理论知识 (221)	
专业能力 (228) 参考答案及解析 (229)	
2015 年 5 月企业人力资源管理师二级真题	236
职业道德 (236) 理论知识 (238)	
专业能力 (245) 参考答案及解析 (247)	
2015 年 11 月企业人力资源管理师二级真题	254
职业道德 (254) 理论知识 (256)	
专业能力 (263) 参考答案及解析 (264)	
2016 年 5 月企业人力资源管理师二级真题	271
职业道德 (271) 理论知识 (273)	
专业能力 (280) 参考答案及解析 (281)	
2016 年 11 月企业人力资源管理师二级真题	289
职业道德 (289) 理论知识 (291)	
专业能力 (298) 参考答案及解析 (299)	
参考文献	308

上篇 企业人力资源管理师考试 学习和应试指导

第一章 报考企业人力资源管理师前的准备工作

一、职业定义

企业人力资源管理师（Human Resources Professional，HRP），是指获得国家职业资格证书，从事人力资源规划、招聘与配置、培训与开发、绩效管理、薪酬福利管理、劳动关系管理、人力资源法务等工作的管理人员。

企业人力资源管理师证书是人力资源和社会保障部推出的职业资格证书之一，由人力资源和社会保障部统一组织考试，全国统考，一年两次，分别为每年5月份和11月份。考试合格后由人力资源和社会保障部颁发企业人力资源管理师国家职业资格证书。企业人力资源管理师国家职业资格证书是一种职业技能鉴定证明、劳动工种（岗位）操作技能证明。

目前，我国大部分企业中的人事部门已转化为人力资源部门，而掌握专业人力资源管理知识，拥有职业资格证书的从业人员极其稀少，人力资源人才需求的缺口很大，预计在50万人以上。该职业的人才已成为社会中的紧缺人才，经过专业培训、拥有资格证书的人力资源人才，已成为企业争夺的对象。

通过薪酬调查，人力资源部门的月薪，总监一般为1万~1.5万元；人力资源管理师一般在8000元左右，最高不超过1.5万元；薪酬经理、招聘经理为4000~8000元；人事专员为3000~5000元。而在上市公司或欧美企业，薪酬水平会更高，如人力资源总监年收入可达到50万~100万元甚至更高。

二、报考指南

（一）报考条件

1. 四级企业人力资源管理师（国家职业资格四级）（具备以下条件之一者）
 - 1) 连续从事本职业工作1年以上。
 - 2) 经本职业四级企业人力资源管理师正规培训达到规定标准学时数，并取得结业证书。
2. 三级企业人力资源管理师（国家职业资格三级）（具备以下条件之一者）
 - 1) 连续从事本职业工作6年以上。
 - 2) 取得本职业四级企业人力资源管理师职业资格证书后，连续从事本职业工作4年以上。
 - 3) 取得本职业四级企业人力资源管理师职业资格证书后，连续从事本职业工作3年以上，经本职业三级企业人力资源管理师正规培训达规定标准学时数，并取得结业证书。
 - 4) 取得大学专科学历证书后，连续从事本职业工作3年以上。
 - 5) 取得大学本科学历证书后，连续从事本职业工作1年以上。
 - 6) 取得大学本科学历证书后，经本职业三级企业人力资源管理师正规培训达规定标准学时数，并取得结业证书。

7) 具有硕士研究生及以上学历证书。

3. 二级企业人力资源管理师(国家职业资格二级)(具备以下条件之一者)

1) 连续从事本职业工作13年以上。

2) 取得本职业三级企业人力资源管理师职业资格证书后,连续从事本职业工作5年以上。

3) 取得本职业三级企业人力资源管理师职业资格证书后,连续从事本职业工作4年以上,经本职业二级企业人力资源管理师正规培训达规定标准学时数,并取得结业证书。

4) 取得大学本科学历证书后,连续从事本职业工作5年以上。

5) 具有大学本科学历证书,取得本职业三级企业人力资源管理师职业资格证书后,连续从事本职业工作4年以上。

6) 具有大学本科学历证书,取得本职业三级企业人力资源管理师职业资格证书后,连续从事本职业工作3年以上,经本职业二级企业人力资源管理师正规培训达规定标准学时数,并取得结业证书。

7) 取得硕士研究生及以上学历证书后,连续从事本职业工作2年以上。

4. 一级企业人力资源管理师(国家职业资格一级)(具备以下条件之一者)

1) 连续从事本职业工作19年以上。

2) 取得本职业二级企业人力资源管理师职业资格证书后,连续从事本职业工作4年以上。

3) 取得本职业二级企业人力资源管理师职业资格证书后,连续从事本职业工作3年以上,经本职业一级企业人力资源管理师正规培训达到规定标准学时数,并取得结业证书。

(二) 考试科目简介

企业人力资源管理师共设四个等级,分别为:四级企业人力资源管理师(国家职业资格四级)、三级企业人力资源管理师(国家职业资格三级)、二级企业人力资源管理师(国家职业资格二级)、一级企业人力资源管理师(国家职业资格一级)。

企业人力资源管理师考试分为“理论知识”和“专业能力”两张能力。“理论知识”考核的题型是单项选择题、多项选择题;“专业能力”考核的题型包括计算分析题、案例分析题和方案设计等。采用闭卷考试的方式,实行百分制,成绩皆达60分及以上者为合格。二级企业人力资源管理师、一级企业人力资源管理师还须进行综合评审。

“理论知识”是考查考生在人力资源管理中的应变能力和沟通能力等必备素质,因此需要死记硬背的东西并不多,关键是对观点和概念的理解,并做出正确的判断,这不是临考突击一下就能解决的。这些题目均需要占用大量的时间阅读,几乎没有思考的时间。对于离开“考场”多年的人来说提高阅读和答题速度是很重要的。

“专业技能”试卷主要考查解决问题的能力。例如,为一个刚毕业的大学生设计未来五年的职业规划;对待一个工作能力强但人际关系差的员工,人力资源部经理如何扮演自己的角色,帮助他协调工作。还有可能给出一个案例,指出案例的成功之处和不足之处。这些题目在书中都没有现成的答案,只有凭自己的分析,结合工作实际以及对人力资源知识的理解来回答。

(三) 题型、题量和分值

不同等级考试的题型、题量和分值略有不同,具体见表1-1。

(四) 报考流程和报考时间

1) 在各省人力资源和社会保障厅职业技能鉴定中心或代理机构报名,各省的报名时间不同,上半年大多数集中在3月底到4月初,下半年大多数集中在8月到10月。

2) 由各省职业技能鉴定中心审核报名条件。

3) 审核通过后,交考试费用,交齐费用后领取准考证。

4) 参加全国统一考试，考场由各省职业技能鉴定中心组织安排。每年5月和11月各举行一次。

表 1-1 不同等级考试的题型、题量和分值

职业	等级	鉴定内容	题型	题量	答题方式	分值/分
四级企业人力资源管理师、 三级企业人力资源管理师	四级、三级	职业道德	选择题	125	题卡作答	25
		理论知识				100
		专业能力	简答、计算、 综合分析题等		纸笔作答	100
二级企业人力资源管理师、 一级企业人力资源管理师	二级	职业道德	选择题	125	题卡作答	25
		理论知识				100
		专业能力	简答、综合 分析题		纸笔作答	100
		综合评审	论文撰写		口头或书面答辩	100
	一级	职业道德	选择题	125	题卡作答	25
		理论知识				100
		专业能力	综合题、图表 分析题		纸笔作答	100
		综合评审	文件筐	10	纸笔作答	100

5) 考试结束后，3~4个月内通知考试结果并发放证书（未通过者可以参加补考）。

（五）证书的领取

（1）领取条件 理论知识成绩、专业能力成绩、综合评审成绩分别达60分，且论文或业绩实务分析报告写作与答辩成绩分别达60分及以上，为评定成绩合格。成绩合格者可获得中华人民共和国人力资源和社会保障部职业技能鉴定中心颁发的国家职业资格证书。

（2）领取时间 证书一般在成绩公布两个月后发放。

第二章 企业人力资源管理师应试指导

一、答题时需要注意的事项

企业人力资源管理师职业技能鉴定考试包括多种题型，这就要求考生明确各种题型的答题要求，并掌握答题的标准。

1) 单项选择题的答题要求是：每小題的备选答案中只有一个最符合题意。这就是说，每小題只能选一个答案，选两个以上（尽管正确的也被选中了）将被视作错误，不得分。

2) 多项选择题的答题要求是：每小題的备选答案中有两个或两个以上符合题意的答案，错选、漏选或多选均不得分。这里需注意答题要求，在多选题中，只有全部选择正确才能得分，比如某小題有四个正确答案，你从五个备选答案中选择了四个，其中三个是正确的，一个是错误的，那么你选的答案结果也不能得分。同样，多选、漏选不得分，也不扣分。

3) 简答题的答题要求是力求“简要”。考生在解答这类题型的问题时不应刻意追求完美，花费大量篇幅，做出过多的阐述，而要根据试题的要求，准确和完整地抓住重点，突出要点，对试题做出明确和完整的问答。

4) 案例分析题主要考查考生的实际工作能力，要求考生根据人力资源管理的有关原理和方法，对案例中存在的问题进行深入分析，或说明自己的具体意见，或提出切实可行的对策建议，或指出解决问题的途径和方法。一般来说，考生在回答此类问题时，需要综合运用各级别教材中所涉及的原理、程序、步骤、工具和方法。

5) 方案设计题要求考生在对题目进行分析的基础上，提出解决问题的对策或实施方案。或者要求考生根据题意起草一项操作性更强的制度、计划。方案设计题的命题范围一般集中于企业人力资源管理中的基础工作或者是经常出现的一些难点、疑点或焦点问题。在制度设计方面，一般会涉及企业的重要制度，如员工的绩效管理制度、薪酬福利制度（工资方案设计）、员工培训与开发等。

二、答题技巧分析

（一）选择题

选择题包括单项选择题（简称单选题）和多项选择题（简称多选题）。选择题是标准化考试中最基本的题型，主要考查应考人员的记忆能力和理解能力，考查应考人员对一些基本概念、基本观点的掌握程度。选择题的命题点主要包括：

1. 单项选择题

（1）基本概念 基本概念主要是指各种概念、定义的内涵。

例如：（ ）是衡量、测度人口参与社会劳动程度的指标。

A. 劳动力参与率 B. 劳动力供给 C. 劳动力需求 D. 劳动需求率

【答案】A

（2）基本观点 基本观点主要是指常识性的、比较重要的观点。

例如：劳动法律关系是一种（ ）。

A. 劳动关系 B. 双务关系 C. 正向关系 D. 法务关系

【答案】B

（3）相近概念 一些相近（并列）的概念，内涵差别不十分明显，其外延也不易区别，容易“张冠李戴”的词与句，往往是比较好的出题素材。

例如：关于组织理论与组织设计理论的说法，不正确的是（ ）。

- A. 组织理论包括了组织运行的全部问题
- B. 原则上组织理论应该包括组织设计理论
- C. 组织设计理论主要研究企业组织结构
- D. 组织理论与组织设计理论在外延上是相同的

【答案】D

2. 多项选择题

(1) 基本概念的外延，这是主要的题目之一

例如：人岗匹配包括（ ）。

- A. 各类岗位与岗位之间相匹配
- B. 各类员工与员工之间相匹配
- C. 工作报酬与员工贡献相匹配
- D. 工作要求与员工素质相匹配
- E. 工作报酬与员工学历相匹配

【答案】ABCD

(2) 包含于一个命题中的并列从属项，多见于一些并列的“性质……‘方法’”等

例如：无领导小组讨论时，设计题目的原则包括（ ）。

- A. 开放性题目
- B. 联系工作内容
- C. 难度适中
- D. 具有一定的冲突性
- E. 和个人能力相联系

【答案】BCD

(二) 简答题的命题点

简答题的命题点比较好掌握，主要包括企业人力资源管理的具体程序、方法、过程和步骤等。

例如：简述岗位工作扩大化的主要方法和具体形式。

【答案】岗位工作扩大化的设计中，一种方法是岗位宽度扩大法，另一种是岗位深度扩大法。

(1) 岗位宽度扩大法 岗位宽度扩大法主要有延长加工周期、增加岗位的工作内容、包干负责三种具体的形式。

1) 延长加工周期。将若干周期较短的岗位合并，由几名员工组成作业小组共同承担原来多个岗位的生产任务。改变过去短时间内一个岗位只完成一道工序的局面。

2) 增加岗位的工作内容。如安排员工承担力所能及的设备维修、前期准备以及后期收尾的工作任务。改变过去辅助或服务性工作由专门岗位负责的状况。

3) 包干负责。增加岗位活动的范围，将原来几个不同性质的岗位归并在一起，由一个岗位员工负责。

(2) 岗位深度扩大法 为了改进岗位设计的水平，还可以采用深度扩大法，它包括以下五种具体的形式：岗位工作纵向调整、充实岗位工作内容、岗位工作连贯设计、岗位工作轮换设计、岗位工作矩阵设计。

(三) 案例分析题的命题点

案例分析题不是简单孤立地考核问题本身，而是考核考生对考点的综合应用能力。这类试题的命题点一般体现在对基本程序和方法的运用上。

例如：某家具制造公司非常重视员工的培训开发工作，在成立不久就制订了公司人力资源职业技能培训与开发五年规划。在该规划中，明确规定每年度基层员工的培训不能低于30小时，基层管理人员的培训不少于60小时，中高层管理人员的培训不少于80小时。2014年年底，人力资源部在对全公司各个部门进行培训需求分析的基础上，起草制订了公司2015年度全员培训开发计划，并责成培训主管根据该计划制订出各类人员培训项目的实施方案。

请结合本案例，说明企业在起草培训规划时，应做好哪些方面的工作？

【答案】起草培训规划时，应当做好以下几个方面的工作：

(1) 制订培训的总体目标 总体目标制定的主要依据是:

- 1) 企业的总体战略目标。
- 2) 企业人力资源的总体规划。
- 3) 企业培训需求分析。

(2) 确定具体项目的子目标 子目标的确定是在总体目标确定后,根据具体培训项目及阶段来制订的子项目或阶段性培训计划,包括实施过程、时间跨度、阶段、步骤、方法、措施、要求和评估方法等。

(3) 分配培训资源 由于企业培训受企业的人力、财力、物力等方面的条件限制,因而为减少浪费,提高培训绩效,必须对培训的各子项目或阶段性目标,按轻重缓急分配培训资源,以确保各项目标都有相应的人力、物力和财力的支持。

(4) 进行综合平衡 主要从四个方面进行综合平衡:

- 1) 在培训投资与人力资源规划之间进行平衡。
- 2) 在企业正常生产与培训项目之间进行平衡。
- 3) 在员工培训需求与师资来源之间进行平衡。
- 4) 在员工培训与个人职业生涯规划之间进行平衡。

(四) 方案设计题的命题点

方案设计题要求考生根据一定的情景和约束条件,提出实践性很强的工作计划,或者设计出具有可操作性的规章制度、劳动规范或管理标准,或者设计出一些日常管理中经常使用的调查统计表格,如招聘申请表、员工满意度调查表、企业薪酬调查表等。因此,方案设计题并不是单纯地考查考生对考点的掌握程度,而是考查其对实际工作的驾驭能力。

例如:某轨道交通装备公司现有员工1300多人,该公司根据集团公司的要求,立足集团化、国际化和多元化的经营格局,不断深化人才强企的战略,确立了公司未来10年人才发展的总目标,即“人才总量适度,结构科学合理,素质显著提升,管理体系完善”,以增强企业人才竞争的优势。最近,人力资源部门正在采集各种相关的数据资料,拟在2017年年底进行一次全面的人力资源供给与需求预测,为制定未来三年的公司人才发展总体规划提供依据。

请根据本案例,回答以下问题:

- (1) 企业人力资源管理需求预测的准备阶段包括哪些具体的工作程序?(8分)
- (2) 为了采集到真实、完整和连续的数据,应当设计哪几类调查表?(10分)

【答案】

(1) 企业人力资源管理需求预测的准备阶段包括以下工作程序

1) 构建人力资源需求预测系统。人力资源需求预测系统由企业总体经济发展预测系统、企业人力资源总量与结构预测系统和人力资源预测模型与评估系统三个子系统构成。

2) 人员预测环境与影响因素分析。常见的环境分析方法包括SWOT分析法、竞争五要素分析法。

3) 岗位分类。包括企业专门技能人员的分类、企业专业技术人员的分类、企业经营管理人员的分类。

4) 资料采集与初步处理。

(2) 针对人员需求预测,可以设计以下几类调查表

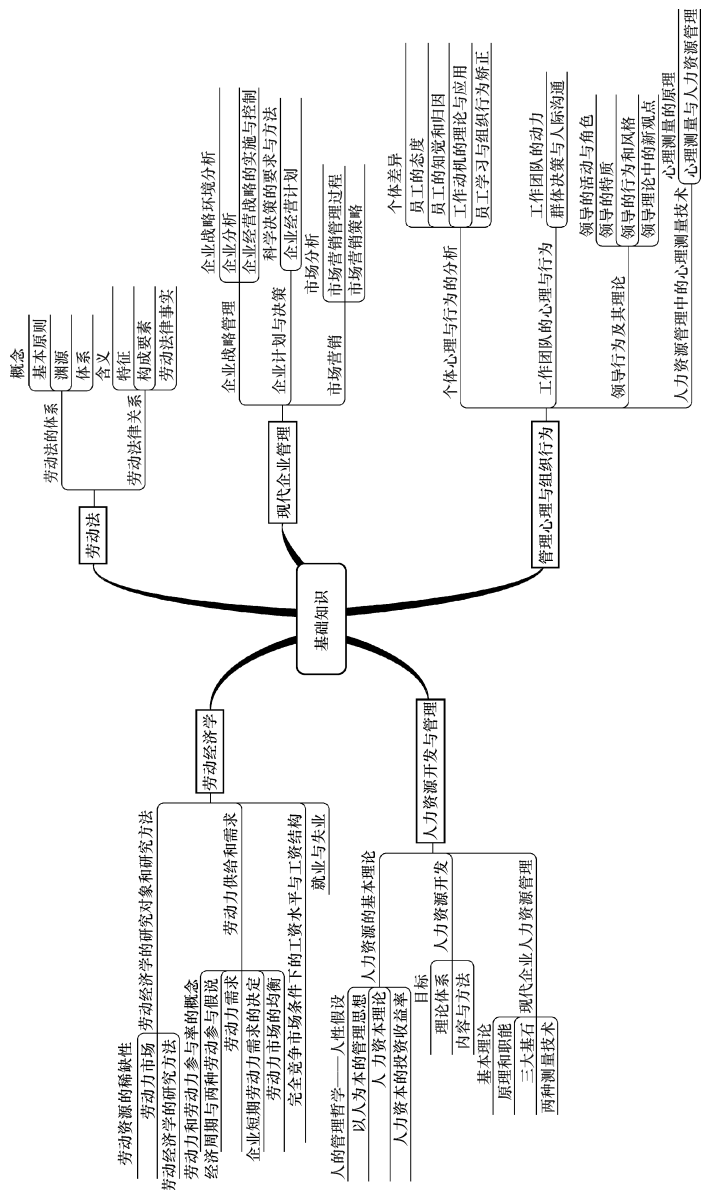
- 1) 企业产品产量、工业总产值、税金、利润、销售收入、资产、能源消耗量调查表。
- 2) 预测期企业产量、产值、销售收入、利润调查表。
- 3) 企业总成本和人工成本统计表。
- 4) 企业投资情况调查表。
- 5) 新产品研发项目情况调查表。

- 6) 新产品研发费用结构及获奖情况调查表。
- 7) 企业人员数量、结构（学历、职称、年龄等）统计表。
- 8) 各部门人员流动情况调查表。
- 9) 企业各类人员流动调查表。
- 10) 企业人员培训调查表。
- 11) 各类人员变动情况统计表。
- 12) 设备变动情况调查表。
- 13) 企业各类产品分工种工时定额统计表。
- 14) 企业各类产品工时定额及产品产量统计表。
- 15) 企业分工种废品率、废品损失统计表。
- 16) 企业人员出勤率、作业率统计表等。

中篇 企业人力资源管理师考试 理论和技能的框架梳理

第三章 基础知识

本章思维导图



第一节 劳动经济学

第一单元 劳动经济学的研究对象和研究方法

▲考点1：劳动资源的稀缺性

重要程度：核心

资源的稀缺性即资源的有限性，是指相对于人类社会的无限需要而言，客观上存在着制约满足人类需要的力量。劳动资源的稀缺性具有如下属性：

1) 劳动资源的稀缺性是相对于社会 and 个人的无限需要和愿望而言的，是相对的稀缺性。一定时期，社会可支配的劳动资源无论其绝对量有多大，但总是一个既定的量。任何一个既定的量与无限性相比，总是不足的，即具有稀缺性。

2) 劳动资源的稀缺性又具有绝对的属性。社会和个人的需要和愿望不断增加、变化，已有的需要和愿望得到了满足，又会产生新的需要。因此，劳动资源的稀缺性存在于社会历史发展的各个阶段，从而使劳动资源的稀缺性具有普遍和绝对的属性。

3) 在市场经济中，劳动资源的稀缺性的本质表现是消费劳动资源的支付能力、支付手段的稀缺性。劳动资源只能以一定的规模加以利用。消费资料的形成是劳动的结果，是消费各种资源的产物。如果消费各种资源的支付能力、支付手段是无限的，那么消费资料也就是无限的。而支付能力是产生出来的，是生产的结果，生产力等于支付能力。一定社会发展阶段所能够拥有的劳动量就是消费的支付能力。由于消费各种资源以生产或形成经济物品的支付能力、支付手段，即生产力是有限的，这也正是资源（包括劳动资源）闲置的根本原因之一。

▲考点2：劳动力市场

重要程度：一般

1) 在生产要素市场，居民户是生产要素的供给者，企业是生产要素的需求者。企业由于生产要素的使用须向居民户支付要素报酬（如工资）。在商品市场中，居民户是商品和服务的需求者，企业则是供给者，居民户向企业支付货币，交换商品和服务。

2) 在商品市场与生产要素市场上，供需主体双方互相换位；而在同一市场，则是供给与需求的相互对立和适应。供给与需求的选择反映为按照一定的价格实现商品的交换。

3) 在劳动力市场上，居民户是劳动力的供给方，企业是劳动力的需求方，通过双方的无数次选择，按照一定的工资率（从供给的角度看，是要素服务收入；从需求的角度看，是要素使用成本）将劳动力配置于某种产品和服务的生产的职业岗位上。

▲考点3：劳动经济学的研究方法

重要程度：核心

劳动经济学的研究方法主要有两种，即实证研究方法和规范研究方法。

1. 实证研究方法的特点

1) 实证研究方法的目的在于认识客观事实，研究现象自身的运动规律及内在逻辑。

2) 实证研究方法对经济现象研究所得出的结论具有客观性，并可根据经验和事实进行检验。

2. 规范研究方法的特点

1) 规范研究方法以某种价值判断为基础。

2) 规范研究方法研究经济现象的目的主要在于为政府制定经济政策服务。

第二单元 劳动力供给和需求

▲考点4：劳动力和劳动力参与率的概念（见表3-1）

重要程度：核心

表 3-1 劳动力和劳动力参与率的概念

项 目	内 容
劳动力和劳动力参与率的概念	劳动力是指在一定年龄之内,具有劳动能力和就业要求,从事或能够从事某种职业劳动的全部人口,包括就业者和失业者,即社会劳动力。劳动力参与率是指劳动力在一定范围内的人口比率,是衡量、测度人口参与社会劳动程度的指标。具体的计算公式为 $\text{总人口劳参率} = \text{劳动力} / \text{总人口} \times 100\%$ $\text{年龄别(性别)劳参率} = \text{某年龄(性别)劳动力} / \text{该年龄(性别)人口} \times 100\%$
劳动力供给弹性的分类	劳动力供给的工资弹性简称劳动力供给弹性,是指劳动力供给量变动对工资率变动的反应程度。E_s为劳动力供给弹性,$\Delta S/S$为供给量变动百分比,$\Delta W/W$为工资变动百分比,则有 $E_s = \frac{\Delta S}{S} \bigg/ \frac{\Delta W}{W}$

▲考点 5: 经济周期与两种劳动参与假说

重要程度: 一般

1. 经济周期

经济周期是指经济运行过程中繁荣与衰退的周期性交替。

2. 劳动参与假说

针对劳动力参与率随经济周期波动的状况,研究者们提出两种劳动参与假说:附加性劳动力假说与悲观性劳动力假说。它们的前提观点是相同的,即男性成年人的劳动力参与率与经济周期不存在敏感的反应性。

▲考点 6: 劳动力需求

重要程度: 核心

1. 劳动力需求的含义

1) 劳动力需求是指企业在某一特定时期内,在某种工资率下愿意并能够雇佣的劳动量。

2) 劳动力需求的自身工资弹性是指劳动力需求量变动对工资率变动的反应程度。其计算公式是:劳动力需求量变动的百分比与工资率变动的百分比的比值。

设 E_d 为劳动力需求的自身工资弹性,用 $\Delta D/D$ 表示劳动力需求量变动的百分比,用 $\Delta W/W$ 表示工资率变动的百分比。根据定义,其公式为

$$E_d = \frac{\Delta D}{D} \bigg/ \frac{\Delta W}{W}$$

2. 劳动力需求的工资弹性的分类

根据劳动力需求的工资弹性的不同取值,可将劳动力需求的工资弹性分为五类(见表 3-2)。

表 3-2 劳动力需求的工资弹性的分类

分类	说 明
需求无弹性,即 $E_d = 0$	工资率不论如何变化,劳动力需求量固定不变。无弹性的劳动力需求曲线是一条与横轴垂直的线
需求有无限弹性,即 $E_d \rightarrow \infty$	工资率不变,而劳动力需求量变动的百分比的绝对值大于零
单位需求弹性,即 $E_d = 1$	工资率变动的百分比与需求量变动的百分比的绝对值相等
需求富有弹性,即 $E_d > 1$	此劳动力需求曲线是一条向右下倾斜且较为平缓的曲线
需求缺乏弹性,即 $E_d < 1$	此劳动力需求曲线是一条向右下倾斜且较为陡峭的曲线

▲考点 7: 企业短期劳动力需求的决定

重要程度: 核心

企业短期劳动力需求的决定,就必须结合成本和价格来分析。企业劳动力需求的决定,是对增加劳动力所支出的成本和其所能增加的收入进行比较后才能做出的。

在完全竞争条件下,短期企业劳动力需求决定的原则为

$$MRP = VMP = MP \cdot P = MC = W$$

式中, MRP 为劳动的边际产品收益; VMP 为劳动的边际产品价值; MP 为边际产量; P 为产品的价格; MC 为边际成本; W 为工资。

▲考点 8: 劳动力市场的均衡

重要程度: 一般

1. 劳动力市场的含义

劳动力市场的主体由相互对立的两极构成: ①劳动力的所有者个体; ②使用劳动力的企业。劳动力市场的客体是劳动者的劳动力, 即存在于劳动者身体之内的体力和智力的总和——劳动能力。同时, 劳动力也是劳动力市场关系的物质承担者。

2. 劳动力市场的静态与动态均衡

经济学中运用的均衡概念, 含有两种含义: 其一是指某种经济现象所处的状态; 其二是分析方法。

3. 劳动力市场均衡的意义

劳动力市场均衡的意义在于: 劳动力资源的最优分配; 同质的劳动力获得同样的工资; 充分就业。

第三单元 完全竞争市场条件下的工资水平与工资结构

▲考点 9: 均衡价格论的一般原理及工资决定

重要程度: 核心

均衡价格论是说明通过商品供给与商品需求的运动决定商品价格形成的理论。均衡价格的决定实际上是需求规律和供给规律共同作用的结果。

工资的决定是以劳动力价值为基础, 最终取决于劳动的边际生产率和劳动力再生产费用及劳动的负效用。

▲考点 10: 工资形式 (见表 3-3)

重要程度: 核心

表 3-3 工资形式

工资形式	项目	内 容
基本工资	含义	基本工资是以货币为支付手段, 按照时间或产量计算的报酬, 是工资构成的主要部分
	工资率	工资率是指单位时间的劳动价格。根据单位时间标准的不同, 可分为小时工资率、日工资率等
	货币工资	货币工资是指工人单位时间的货币所得。它受到三个主要因素的影响: ①货币工资率; ②工作时间长度; ③相关的工资制度安排
	实际工资	实际工资是指经价格指数修正过的货币工资, 用以说明工资的实际购买能力, 其计算公式为: 实际工资 = 货币工资 ÷ 价格指数
	计时工资与计件工资	计时工资是应用最普遍的基本工资支付方式。计件工资只是计时工资的转化形式 计时工资是指依据工人的工资标准 (单位时间的劳动价格) 与工作时间长度支付工资的形式 计件工资是指依据工人合格产品数量 (作业量) 和计件工资率计算工资报酬的工资支付形式
福利	含义	福利是指工资的转化形式和劳动力价格的重要构成部分。福利与基本工资之和构成了劳动报酬
	特征	①福利支付以劳动为基础, 但并不与个人劳动量直接相关; ②法定性; ③企业自定性和灵活性
	支付方式	实物支付, 包括各种免费或折价的工作餐、折价或优惠的商品和服务 延期支付, 包括各类保险支付, 如退休金、失业保险等

第四单元 就业与失业

▲考点 11: 就业总量的决定 (见表 3-4)

重要程度: 核心

表 3-4 就业总量的决定

项 目	内 容
含义	1) 劳动就业的主体是有劳动能力和就业要求的人, 能够参加某种劳动 2) 所参加的劳动属于社会劳动, 对社会有益 3) 所从事的劳动为有酬劳动, 既可以是劳动报酬, 也可以是经营收入

(续)

项 目	内 容	
总供给	1) 总供给是指一国在一定时期内生产的最终产品和服务按价格计算的货币价值总量 2) 总供给 = 各类生产要素供给的总和 (劳动 + 资本 + 土地 + 管理) = 各类生产要素相应的收入的总和 = 消费 + 储蓄	
总需求	1) 总需求是指社会在一定时期内对产品和服务需求的总和 2) 总需求 = 消费品需求 + 投资品需求	
均衡国民收入	1) 总供给与总需求相等的国民收入称为均衡国民收入 2) 均衡国民收入 = 总供给 = 总需求 = 消费 + 储蓄 = 消费 + 投资 设均衡国民收入为 Y , 消费为 C , 储蓄为 S , 投资为 I , 则有: $Y = C + S = C + I$	
就业总量决定	最低预期收益	在市场经济中, 企业在决定劳动投入规模时, 以取得最大利润为决策准则。企业对提供的每一个就业量都有与其相对应的最低预期收益, 从而使企业能够收回成本和取得最低盈利。这个最低预期收益, 就是该就业量所生产产品的总供给价格
	总供给价格函数	设 Z 为总供给价格, N 为就业量, 总供给价格与就业量的关系为: $Z = f(N)$
	总需求价格函数	设 D 为总需求价格, 总需求价格与就业量的关系为: $D = \psi(N)$
	社会就业总量取决于均衡国民收入, 或取决于总需求水平	

▲考点 12: 失业及其类型

重要程度: 一般

失业是指劳动力供给与劳动力需求在总量或结构上的失衡所形成的, 具有劳动能力并有就业要求的劳动者处于没有就业岗位的状态。在形成失业现象的直接原因方面, 将具有共同性质和特点的失业现象进行归类, 主要有以下几种失业类型, 具体见表 3-5。

表 3-5 失业的类型

项 目	内 容
摩擦性失业	它是指劳动者进入劳动力市场寻找工作直至获得就业岗位时所产生的时间滞差, 以及劳动者在就业岗位之间的变换所形成的失业
技术性失业	它是指在生产过程中、由于引进先进技术替代人力, 以及改善生产方法和管理而造成的失业
结构性失业	它是指由于经济结构的变动, 造成劳动力供求结构上的失衡所引致的失业
季节性失业	它是指由于气候状况有规律的变化对生产、消费产生影响所引致的失业

▲考点 13: 需求不足性失业的度量和失业的影响 (见表 3-6)

重要程度: 一般

表 3-6 需求不足性失业的度量和失业的影响

项 目	内 容	
需求不足性失业	含义	需求不足性失业是由总需求不足造成的, 接受市场现行工资率, 有就业要求的人不能满足其就业需要而引起的失业
	形式	1) 增长差距性失业; 2) 周期性失业
	对策	1) 依靠市场自身的力量无法实现充分就业的国民收入均衡 2) 刺激总需求及扩大有效供给是解决需求不足性失业的根本方向
失业的度量	失业率	失业率即失业人数占社会劳动力人数 (经济活动人口) 的百分比, 其计算公式为 $\text{失业率} = \frac{\text{失业人数}}{\text{社会劳动力人数}} \times 100\%$ $= \frac{\text{失业人数}}{(\text{就业人数} + \text{失业人数})} \times 100\%$
	失业持续期	1) 失业持续期是指失业者处于失业状态的持续时间, 一般以周 (星期) 为时间单位。其计算公式为 $\text{平均失业持续期} = \frac{\sum \text{失业者} \times \text{周数}}{\text{失业人数}}$ 2) 利用平均失业持续期指标以及对劳动力市场存量 - 流量的分析可计算年失业率 3) 年失业率取决于失业人数所占社会劳动力的比例和平均失业持续期
	失业的影响	①失业造成家庭生活困难; ②失业是劳动力资源浪费的典型形式; ③失业直接影响劳动者精神需要的满足程度

▲考点 14: 政府行为和劳动力市场

重要程度: 核心

1. 政府支出

政府支出包括各级政府支出的总和, 主要分为政府购买和转移支付两类。

2. 劳动力市场的制度结构要素

劳动力市场的制度结构要素主要包括: ①最低劳动标准, 包括最低工资标准和最长劳动时间标准等; ②最低社会保障; ③工会。

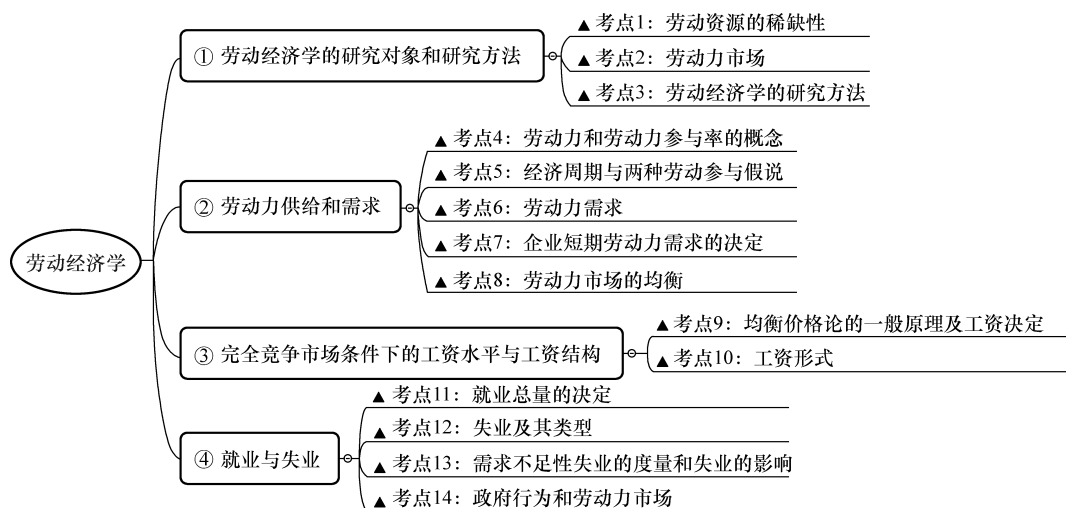
最低劳动标准、最低社会保障、工会权利义务等三个制度结构, 在现代市场经济国家都是以法律的形式确定下来, 受到法律的保护。

3. 就业与收入的宏观调控 (见表 3-7)

表 3-7 就业与收入的宏观调控

项目	内 容	
财政政策	财政政策是指政府运用财政预算来调节总需求水平, 以促进充分就业、稳定物价和经济增长的一种宏观经济管理对策。财政政策因其目标的不同, 可以分为两种类型: 扩张性的财政政策和紧缩性的财政政策	
货币政策	货币政策是指政府以控制货币供应量为手段, 通过调节利率来调节总需求水平, 以促进充分就业、稳定物价和经济增长的一种宏观经济管理对策。货币政策也包括扩张性货币政策和紧缩性货币政策	
收入政策	衡量指标	在现代经济学中, 对于收入差距的衡量指标, 有洛伦茨曲线、基尼系数、库兹涅茨比率、人口 (或家庭) 众数组分布频率、帕累托定律等。最常用的是基尼系数
	基尼系数	1) 当基尼系数接近 0 时, 收入便接近于绝对平等; 反之, 当基尼系数接近 1 时, 收入便接近于绝对不平等。基尼系数越大, 表示收入越不平等 2) 从世界各国情况来看, 基尼系数小于 0.2 时, 表示收入差距非常小; 基尼系数在 0.4 以上, 则表示收入差距比较大; 通常的基尼系数为 0.2 ~ 0.4
	措施	①调控收入与物价关系的措施; ②收入平等化措施

本节知识线梳理



第二节 劳动法

第一单元 劳动法的体系

▲考点 15: 劳动法的概念

重要程度: 核心

狭义的劳动法仅指劳动法律部门的核心法律, 即《中华人民共和国劳动法》(以下简称劳动法)

这一规范性文件。广义的劳动法是指调整劳动关系以及与劳动关系密切联系的其他一些社会关系的法律规范的总和。

▲考点 16: 劳动法的基本原则

重要程度: 一般

劳动法的基本原则是指调整劳动关系以及与劳动关系密切联系的其他一些社会关系时必须遵循的基本准则, 即必须遵循的基本规范和指导思想。劳动法基本原则的特征、作用及内容见表 3-8。

表 3-8 劳动法基本原则的特征、作用及内容

项 目	内 容
特征	1) 劳动法的基本原则是劳动法律部门中具有指导性、纲领性的法律规范, 而不是调整劳动关系运行中的特定事项或劳动关系当事人某一特定行为的具体规定 2) 不同的法律部门有着不同的基本原则, 劳动法的基本原则反映了所调整的劳动关系的特殊性, 反映了劳动法律部门的本质和特点 3) 劳动法的基本原则有着高度的稳定性, 只要社会的基本经济制度、政治制度未发生根本性的变化, 基本原则是不会改变的
作用	1) 指导劳动法的制定、修改和废止, 保证各项劳动法律制度的统一、协调 2) 指导劳动法的实施, 正确适用法律, 防止出现偏差 3) 劳动法的基本原则有助于劳动法的理解和解释, 对于认识劳动法本质有指导意义, 可以弥补劳动法律规范可能存在的缺陷
内容	①保障劳动者劳动权的原则; ②劳动关系民主化原则; ③物质帮助权原则

▲考点 17: 劳动法的渊源 (见表 3-9)

重要程度: 一般

表 3-9 劳动法律渊源的类别

项 目	内 容
宪法	《中华人民共和国宪法》(以下简称《宪法》) 全面规定了劳动者的基本权利, 如劳动权、报酬权、休息休假权、劳动安全卫生保护权、物质帮助权、培训权、结社权等权利
劳动法律	全国人民代表大会及其常务委员会依据《宪法》制定的调整劳动关系的规范属于劳动法律, 其法律效力仅低于《宪法》, 其中包括《中华人民共和国工会法》《中华人民共和国劳动法》等
国务院劳动行政法规	国务院是国家最高行政机关。为管理劳动事务, 有权根据《宪法》和劳动法律制定调整劳动关系和各项劳动标准的规范性文件, 这些规范性文件统称为劳动行政法规, 其效力低于《宪法》和法律, 在全国具有普遍的法律效力
劳动规章	人力资源和社会保障部发布的规范性文件
地方性劳动法规	县级以上地方人大及其常委会和地方政府, 依照法律规定的权限, 制定和发布的规范性文件
我国立法机关批准的相关国际公约	有关国际组织按照法定程序制定或通过的国际公约、决议涉及劳动关系或劳动标准, 属于国际劳动立法的范畴, 其中经过我国立法机关批准的公约在我国具有法律效力。例如, 国际劳工组织制定的国际劳工公约, 经过我国立法机关批准, 即成为我国劳动法的渊源
正式解释	对已经生效的劳动法律、行政法规等规范性文件, 任何人都可以根据自己的理解做出解释, 律师、语言学家、法学家、公民个人的解释属于任意解释, 任意解释不具有法律效力 1) 有权的国家机关对已经生效的劳动法律、行政法规等规范性文件所做的阐释和说明, 可以适用, 具有法律效力 2) 根据解释主体的不同, 正式解释分为立法解释、司法解释和行政解释
其他形式	①雇佣规则 (内部劳动规则); ②劳动 (雇佣) 合同; ③集体合同; ④习惯法; ⑤法官法或判例法

▲考点 18: 劳动法的体系

重要程度: 一般

劳动法的体系是指劳动法的各项具体劳动法律制度的构成和相互关系。

1. 劳动法律体系的构成

我国劳动法的体系由以下劳动法律制度构成:

1) 促进就业法律制度。

- 2) 劳动合同和集体合同制度。
- 3) 劳动标准制度包括工作时间和休息休假制度、工资制度、劳动安全卫生制度以及女职工和未成年工特殊保护制度等。劳动法所规定的劳动标准为最低劳动标准，具有单方面的强制性。
- 4) 职业培训制度。
- 5) 社会保险和福利制度。
- 6) 劳动争议处理制度。
- 7) 工会和职工民主管理制度。在于保障劳动者的结社权和民主管理参与权。
- 8) 劳动法的监督检查制度。劳动法的监督检查制度既独立于其他各项劳动法律制度之外，同时又是其他各项劳动法律制度的组成部分，即各项劳动法律制度的范围与劳动监督检查制度的范围是一致的。

2. 劳动法的所有制结构模式

- 1) 国有企业劳动法律制度。
- 2) 集体企业劳动法律制度。
- 3) 股份制企业劳动法律制度。
- 4) 私营企业和个体经营单位劳动法律制度。
- 5) 外商投资企业劳动法律制度等。

3. 劳动法的职能结构模式

劳动法的职能结构模式是以劳动法律规范的职能为分类标准，建立能够反映劳动法职能分工的劳动法体系。其框架为：

- (1) 劳动关系法 它包括劳动合同法、集体合同法、用人单位内部劳动规则制定法、职工民主管理法、劳动争议处理法。
- (2) 劳动标准法 它包括工作时间法、工资法、劳动安全卫生标准法。
- (3) 劳动保障法 它包括促进就业法、职业培训法、社会保险法、劳动福利法。
- (4) 劳动监督检查法

第二单元 劳动法律关系

▲考点 19：劳动法律关系及其特征 重要程度：核心

1. 劳动法律关系的含义

劳动法律关系是指劳动法律规范在调整劳动关系过程中所形成的劳动者（雇员）与用人单位（雇主）之间的权利义务关系。

劳动关系转变为劳动法律关系的条件包括：①存在现实的劳动关系；②存在着调整劳动关系的法律规范。

2. 劳动法律关系的构成要素及劳动法律事实（见表 3-10）

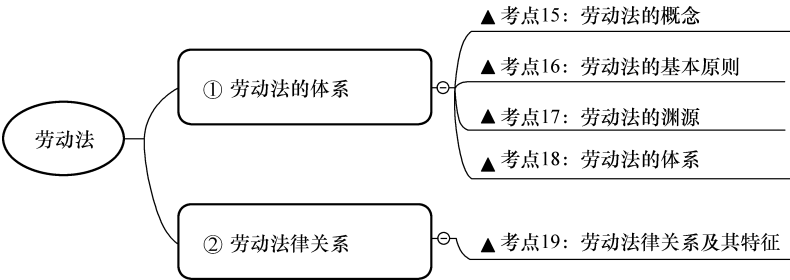
表 3-10 劳动法律关系的构成要素及劳动法律事实

项 目		内 容
劳动法律关系的种类及其特征	种类	1) 劳动合同关系包括国有企业劳动合同关系，集体企业劳动合同关系，股份制企业劳动合同关系，私营企业和个体经营单位劳动合同关系，外商投资企业劳动合同关系，国家机关、社会团体、事业单位与劳动者建立的劳动合同关系等 2) 劳动行政法律关系是指劳动行政主体与劳动行政相对人之间，为实现和保障劳动关系的运行而依据劳动法律规范和有关行政法律规范所形成的权利义务关系 3) 劳动服务法律关系是指劳动服务主体与劳动关系当事人一方或双方之间，在劳动服务进程中依据劳动法律规范和有关法律规范形成的权利义务关系
	特征	①劳动法律关系是劳动关系的现实形态；②劳动法律关系的内容是权利和义务；③劳动法律关系的义务关系；④劳动法律关系具有国家强制性

(续)

项 目	内 容	
劳动法律关系的构成要素	主体	劳动法律关系的主体是指依据劳动法律的规定,享有权利、承担义务的劳动法律关系的参与者,包括企业、个体经济组织、国家机关、事业组织、社会团体等用人单位和与之建立劳动关系的劳动者,即雇主与雇员。依据我国劳动法的规定:工会是团体劳动法律关系的形式主体
	内容	劳动法律关系的内容是指劳动法律关系主体依法享有的权利和承担的义务,具体如下: 1) 根据劳动法的规定,劳动者享有平等就业和选择职业的权利、取得劳动报酬的权利、休息休假的权利、获得劳动安全卫生保护的权利、接受职业技能培训的权利、享受社会保险和福利的权利、提请劳动争议处理的权利以及法律规定的其他劳动权利 2) 劳动者应当完成劳动任务,提高职业技能,执行劳动安全卫生规程,遵守劳动纪律和职业道德
	客体	客体是指主体权利义务所指向的事物,即劳动法律关系所要达到的目的和结果。劳动法律关系的客体包括体现一定的行政管理和物质利益性质的事物,如劳动、工资、保险福利、工作时间、休息休假、劳动安全卫生等事物
劳动法律事实	含义	劳动法律事实是指依法能够引起劳动法律关系产生、变更和消灭的客观现象
	分类	劳动法律行为 劳动法律行为是指以当事人的意志为转移,能够引起劳动法律关系产生、变更和消灭,具有一定法律后果的活动。它包括合法行为、违约行为、行政行为、仲裁行为和司法行为等
		劳动法律事件 劳动法律事件是指不以当事人的主观意志为转移,能够引起一定的劳动法律后果的客观现象。例如,企业破产,劳动者伤残、死亡,战争或其他现象

本节知识线梳理



第三节 现代企业管理

第一单元 企业战略管理

▲考点 20：企业战略环境分析 重要程度：核心

1. 企业战略的概念与特征

企业战略是指企业为了适应未来环境的变化，寻求长期生存和稳定发展而制定的总体性和长远性的谋划与方略。

具体地讲，企业战略是企业的最高领导层为了使企业在未来剧烈竞争的环境中求得生存和发展而绘制的一张蓝图。它是在对未来外部环境的变化趋势和企业自身实力进行充分分析的基础上，通过一系列科学决策的程序绘制出来的，是企业经营思想的集中体现，其实质是实现外部环境、企业实力和战略目标三者之间的动态平衡。

企业战略具有全局性、系统性、长远性、风险性、抗争性的特征，离开这些特征就称不上经营战略。

2. 企业环境的结构及特点

企业的外部环境又称企业的经营环境，是指企业周围的、不受企业控制但与企业生产经营活动

相关联的各种外界因素。按照对企业经营活动影响的密切程度，企业的外部经营环境可分为微观环境和宏观环境。

(1) 微观环境 微观环境是指市场和产业环境，企业的生产经营活动直接处于微观环境的影响下。

(2) 宏观环境 宏观环境是指间接地影响企业活动的环境因素。宏观环境虽然与企业的经济活动不直接相连，但可以通过影响微观环境变化进而影响企业的经营活动。

3. 经营环境分析的方法

外部环境调研的主要方法包括：获取口头信息、获取书面信息、专题性调研。

企业外部环境的预测是指根据调查的信息，对外部环境中某些因素的今后发展及对本企业经营的影响用科学的方法进行推测，为企业进行经营决策提供依据。

4. 经营环境的微观分析（见表 3-11）

表 3-11 经营环境的微观分析

分析要素	内 容
现有竞争对手	①现有竞争对手的数目；②现有竞争对手的经营战略；③竞争对手的产品差异化；④固定成本的高低；⑤行业成长过剩等
潜在竞争对手	新进入某个行业的企业威胁大小，取决于现有的进入障碍。进入障碍包括：①产品差异化；②规模经济；③绝对成本优势；④进入分销渠道；⑤资本需求；⑥现有企业的反应
替代产品或服务威胁	替代产品通过规定某个行业内各企业可能获利的最高限价来限制该行业的潜在收益率，替代产品生产企业会对企业的获利能力产生影响
顾客力量	顾客力量包括企业产品消费群体分析、顾客购买动机分析以及顾客消费承受能力等
供应商力量	①供应渠道；②供应价格；③供应可用性；④与供应商的关系

5. 经营环境的宏观分析

经营环境的宏观分析是指对企业经营产生影响的政治、经济、法律、技术、文化等各因素的集合。虽然这些因素与企业经济活动不直接相连，但它们通过微观环境因素，影响企业经营环境的变化趋势。

▲考点 21：企业分析 重要程度：核心

企业内部条件分析包括企业资源状况分析、企业能力分析、企业内部条件和外部环境的综合分析，以及企业的战略选择。

1. 企业资源状况分析（见表 3-12）

表 3-12 企业资源状况分析

项 目	内 容
含义	资源是企业拥有或控制的有形资产和无形资产，包括机器、资本等实物资产及专利、商标、技术秘密和管理等无形资产
目的	掌握企业现存资源的状况，明确实现未来战略意图和目标的优势资源和劣势资源，为资源的利用、开发和创造提供方向和行动基础
内容	①物质资源状况；②人力资源状况；③财务资源状况；④技术资源状况；⑤管理资源状况；⑥无形资产状况

2. 企业能力分析

企业能力是指企业将其资源进行组合、归集、整合形成产品和服务，以满足顾客需要的一种技能。企业资源的开发和利用活动可以分成两大类，即基本活动和支持活动。

企业能力分析的方法主要包括：纵向分析、横向分析和财务分析。

企业能力评价的标准见表 3-13。

表 3-13 企业能力评价的标准

标准	内 容
效率分析	效率是企业进行经营活动时实际产出与实际投入的比率，即实际的投入产出比。 影响企业经营活动的效率因素很多，主要包括：各种投入要素的成本、生产率、工艺设计水平和产能的利用程度
效果分析	效果是企业进行经营活动时实际产出达到预期产出的程度 影响经营活动效果的因素有：①所提供的产品或服务是否符合用户的要求，满足的程度如何；②所提供的售后服务是否是用户所需要的，是否能够给企业带来增加的价值；③能否一贯地提供满足用户需要的产品和服务

3. 企业内部条件和外部环境的综合分析——明确企业的战略目标

企业内部条件和外部环境的综合分析，主要采用 SWOT 分析方法。企业进行 SWOT 分析的程序如下：

1) 分析企业外部环境的变化，寻找可能出现的机会和威胁等关键因素。

2) 根据企业内部资源和能力分析，确定企业内部不利和有利的关键因素。

3) 对决定企业的 S、W、O、T 的各种关键因素进行加权平均并做总体评价。

4) 在 SWOT 分析图上定位，确定企业的战略能力，如图 3-1 所示。

5) 进行战略分析。SWOT 分析法为企业提供了四种可供选择的战略。

SWOT 分析法为企业提供了四种可供选择的战略：增长型战略（SO）、扭转型战略（WO）、防御型战略（WT）、和多种经营型战略（ST）。

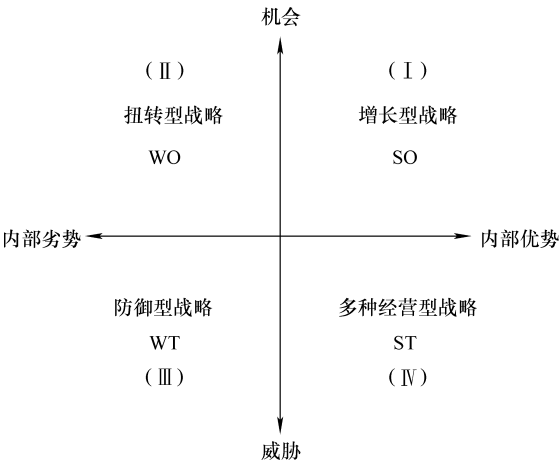


图 3-1 SWOT 分析图

4. 企业的战略选择

(1) 总体战略（见表 3-14）

表 3-14 总体战略

类 型	内 容
进入战略	按照进入方式可以把进入战略划分成购并战略、内部创业战略和合资战略
发展战略	企业可供选择的发展战略有：单一产品或服务的发展战略，横向发展战略，纵向发展战略，多样化发展战略
稳定战略	稳定战略适用于对战略期环境的预测变化不大，而在前期经营相当成功的企业
撤退战略	撤退战略的主要方式包括：特许经营、分包、卖断、管理层与杠杆收购、拆产为股/分拆、资产互换与战略贸易

(2) 一般竞争战略（见表 3-15）

表 3-15 一般竞争战略

类 型	内 容
低成本战略	制定原则包括：①领先原则；②全过程低成本的原则；③总成本最低的原则；④持久原则
差异化战略	实施差异化的途径：①使用具有独特性能的原材料和其他投入要素；②开展技术开发活动；③严格的生产作业活动；④特别的营销活动；⑤扩大经营范围。差异化战略的制定原则：①效益原则；②适当原则；③有效原则
重点战略	①着眼于在目标市场上取得成本的优势，从目标市场的成本行为中获利；②着眼于在目标市场上取得明显的差别优势，以满足目标市场的特殊需求而获利

(3) 不同行业阶段的战略（见表 3-16）

表 3-16 不同行业阶段的战略

阶段	行业特点及影响因素	战略制定的内容
新兴行业	①技术的不确定；②生产成本低，但下降非常快；③风险大	①进入时机的选择；②竞争方式的选择
成熟行业	①销售增长缓慢，市场占有率竞争加剧；②成本和服务成为竞争的中心内容；③行业利润水平下降；④行业生产能力增长缓慢	①明确一种竞争战略；②合理组合产品；③合理定价；④工艺创新；⑤扩大用户的产品范围；⑥购买廉价资产；⑦选择合适的买主；⑧工艺流程的选择；⑨参与国际竞争
衰退行业	①需求状况；②退出障碍；③竞争格局的变化	①领导地位战略；②合适定位战略；③收获战略；④迅速退出战略

▲考点 22：企业经营战略的实施与控制

重要程度：一般

1. 企业经营战略的实施

企业经营战略的实施是战略管理工作的主体。为贯彻已定的战略所必须从事的工作包括：①建立与实施经营战略相适应的企业组织；②合理配置资源，制定预算和规划；③调动群体的积极性，实现战略规划；④建立行政支持系统，实现有效的战略控制。

2. 企业经营战略的控制（见表 3-17）

战略控制是将预先制定的战略目标与反馈回来的战略执行信息进行比较，以检查战略计划与实际执行的偏离程度并采取措施纠正偏差的一系列活动的过程，包括：①制定战略评价标准；②进行实际成效与标准的对比分析；③针对偏差采取纠偏行动。

表 3-17 企业经营战略的控制

项 目	内 容
特 点	①战略控制系统是开放系统；②战略控制的标准是企业的总体目标，一般战略控制标准有两类：成效标准和废弃标准；③战略控制的功能要使战略规划既有稳定性，也要允许其随环境的变化而变化
基本要素	1) 战略评价标准，一般由定量和定性两方面的标准组成： 定量评价标准可以选用下列指标：资金利用率、劳动生产率、工时利用率、市场占有率、利润总额、销售利润率、投资收益率、股票平均收益等 定性评价标准是从以下几个方面制定的：战略与环境的一致性、存在的风险性、战略与资源的配套性、战略执行的时间性、战略与企业组织的协调性等 2) 实际成效 3) 绩效评价
方法	①事前控制；②事中控制；③事后控制

第二单元 企业计划与决策

▲考点 23：科学决策的要求与方法

重要程度：核心

1. 决策科学化的要求

企业经营决策是对未来行动确定目标，从两个以上可行方案中选取一个满意方案的分析决断过程，是一个提出问题、分析问题、解决问题的系统分析过程。是否按照科学的思想进行决策，是决策科学化的决定性因素。决策科学化的具体内容包括：①合理的决策标准；②有效的信息系统；③系统的决策观念；④科学的决策程序；⑤决策方法科学化。

2. 确定型决策方法

确定型决策的基本特征是指事件的各种自然状态是完全肯定的，而且经过分析计算可以得到各方案的明确结果。确定型决策方法主要包括：

(1) 量本利分析法 量本利分析法又称盈亏平衡分析法,它根据产品销售量、成本、利润的关系,建立参数模型,分析决策方案对企业盈亏的影响。决策者可借助它对方案进行设计和选优。

1) 进行量本利分析的主要问题是找出盈亏平衡点,寻找的方法有图解法和公式法。

① 图解法。由图 3-2 所示可知,当销售量(或产量)低于 X_0 时,企业处于亏损状态;当销售量大于 X_0 时,企业才有盈利。

图中, OB 为销售收入线; AD 为固定成本线; AC 为总费用线; E 为盈亏平衡点。

② 公式法。公式法可分为销售量计算法和销售额计算法,销售量计算法的公式为

$$X_0 = C_1 / P - C_2$$

销售额计算法的公式为

$$S_0 = C_1 / (1 - C_2 / P)$$

式中, C_1 为固定成本; C_2 为单位变动成本; P 为销售单价; X_0 为盈亏时的销售量; S_0 为盈亏平衡时的销售额。

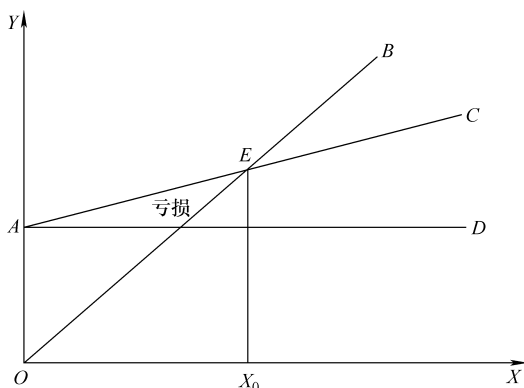


图 3-2 盈亏平衡点

2) 边际收益分析。边际收益是销售收入与变动成本的差额。其公式为

$$D = X(P - C_2)$$

式中, X 为销售量; D 为边际收益总额。

3) 经营安全状况分析。企业的经营安全状况,可用安全余额和经营安全率来表示。安全余额是实际(或预计)销售额与盈亏平衡点销售额的差额。公式为

$$L = XP - X_0P$$

式中, XP 为实际销售额; X_0P 为盈亏平衡点销售额; L 为安全余额。

当经营安全率低于 20% 时,企业就要做出提高经营安全率的决策。提高经营安全率有两个途径:

① 增加销售额; ② 将盈亏平衡点下移。盈亏平衡点下移有三种办法: ① 降低固定成本; ② 降低变动成本; ③ 增加固定成本,降低变动成本,使总成本下降。

(2) 线性规划法 线性规划的模型是由变量、约束条件、目标函数三者构成的。线性规划法的具体程序为: ① 确定变量; ② 列出约束条件; ③ 确定目标函数。

(3) 微分法 微分法适用于那些要在能够实现目标的各种方案中选择一个费用最少的方案作为最优方案的问题。有关方案的费用支出一部分与变量 X 成正比例关系,一部分与变量 X 成反比例关系,这两笔费用之和最小时,方案最优。

3. 风险型决策方法

(1) 风险型决策应具备的条件

- 1) 有一个明确的决策目标,如最大利润、最低成本、最短投资回收期。
- 2) 存在两个以上可供选择的方案。
- 3) 存在着不以决策人意志为转移的各种自然状态。
- 4) 可测算不同方案在不同自然状态下的损益值。
- 5) 可测算出种种自然状态发生的客观概率。

(2) 风险型决策方法 对于风险型决策,有收益矩阵、决策树、敏感性分析等方法,应用最广泛的是收益矩阵和决策树。

4. 不确定型决策方法

不确定型决策具备风险型决策的前四个条件,但不能根据资料测算各种自然状态的客观规律。其最佳方案选择取决于决策者的主观概率估计与态度,以及他对某决策方案所持的决策标准(见表

3-18)。

表 3-18 不确定型决策方法

标 准	内 容
悲观决策标准	按照“保守”态度采用“小中取大”法（或称“不利中求有利”准则）也称“华德决策法”
乐观系数决策标准	这个准则是决策者对未来情况持较乐观的、且又考虑到不利形势产生的影响，又称赫威斯（Hurwitz）准则
中庸决策标准	该法是由决策者先对各方案的自然状态做出最乐观的、最保守的以及最有可能的三种估计，然后再将计算出的期望值进行比较、选优
最小后悔决策标准	此种方法是“后悔值大中取小”法，也称萨凡奇（Sayag）决策标准。它以各方案机会损失的大小来判断方案的优劣
同等概率标准（机会均等标准）	此标准也称为普拉斯决策标准

▲考点 24：企业经营计划

重要程度：一般

企业经营计划（见表 3-19）是指根据社会的需要以及企业的自身能力，确定企业在一定时期的奋斗目标，并对目标的实现进行具体的规划、安排和组织实施等一系列管理活动。

表 3-19 企业经营计划

项 目	内 容	
企业计划的作用	①使决策目标具体化；②有利于提高企业的工作效率；③为控制提供标准	
制订企业计划的原则	①可行性与创造性相结合的原则；②短期计划和长期计划相结合的原则；③稳定性与灵活性相结合的原则	
编制经营计划的方法	①滚动计划法；②PDCA 循环法；③综合平衡法	
企业经营计划的目标管理	目标管理的含义	目标管理是指围绕企业一定时期的总目标，企业各部门管理人员和全体职工各自制定自己的分目标，经过调整、平衡，使它们成为一个相互联系的目标系统
	目标管理的特点	①目标管理是一种系统化的管理模式；②要求有明确完整的目标体系；③更富于参与性；④强调自我控制；⑤重视员工的培训和能力开发
	企业目标管理的实施	①经营目标体系的建立；②经营目标的实施；③经营目标的控制

第三单元 市场营销

▲考点 25：市场分析

重要程度：核心

1. 市场营销的概念

市场营销是关于构思、货物和服务的设计、定价、促销和分销的规划与实施过程，目的是创造能实现个人和组织目标的交换。市场营销活动成为企业经营管理的中心环节。

2. 市场的概念及分类

(1) 市场的概念 在市场营销活动中，市场是指某种产品的现实购买者和潜在购买者需求的总和。市场专指买方，而不包括卖方；专指需求，而不包括供给。

市场包含三个主要因素：①具有某种需要的人；②为满足这种需要的购买能力；③购买欲望。用公式表示为：市场 = 人口 + 购买力 + 购买欲望。

(2) 市场的分类

① 按交换对象不同，可分为商品市场、服务市场、技术市场、金融市场、劳动力市场和信息市

场等。

② 按照买方的类型,可分为消费者市场和组织市场。

③ 按照活动范围和区域不同,可分为世界市场、全国性市场、地方市场等。

3. 消费者市场分析

消费者市场是指所有为了个人消费而购买物品或服务的个人和家庭所构成的市场。消费者市场是商品的最终归宿,是现代营销理论研究的主要对象。

1) 影响消费者购买行为的主要因素有:文化因素、社会因素、个人因素、心理因素。

2) 消费者的购买决策过程:①倡议者;②影响者;③决策者;④购买者;⑤使用者。

4. 组织市场分析

(1) 组织市场的构成 组织市场是由各组织机构形成的对企业产品和劳务需求的总和。它可分为三种类型:产业市场(生产者市场或企业市场)、转卖者市场、政府市场。

(2) 产业市场的购买行为(见表3-20)

表 3-20 产业市场的购买行为

项 目	内 容
产业市场的特点	①产业市场上的购买者多为企业单位,数量较少,购买规模较大,与消费者市场相反;②产业市场上的购买者往往集中在少数地区;③产业市场的需求具有派生性;④产业市场的需求缺乏弹性;⑤产业市场的需求有较大的波动性;⑥专业人员购买;⑦互惠;⑧直接购买;⑨产业购买者往往通过租赁方式取得产业用品
产业购买的决策参与者	所有参与购买决策的人员构成采购组织的决策单位,称为采购中心。企业采购中心通常包括使用者、影响者、采购者、决定者和信息控制者五种成员
购买类型	产业购买者购买情况的类型包括:直接重购、修正重购、新购
影响因素	影响产业购买者购买决定的主要因素包括:环境因素、组织因素、人际因素、个人因素
产业购买者购买过程的主要阶段	产业购买者购买过程的阶段多少取决于购买情况的复杂程度。在直接重购情况下,购买阶段最少,而在新购情况下,要经过八个阶段:提出需要、确定需要、说明需要、物色供应商、征求建议、确定供应商、选择订货程序、检查合同履行情况

▲考点 26: 市场营销管理过程

重要程度:核心

市场营销管理过程是指企业为实现目标、完成任务而发现、分析、选择和利用市场机会的管理过程。具体地说,包括以下步骤:

1. 分析市场机会

1) 发现市场机会。市场机会是指未满足的需要。

2) 评价市场机会。企业营销机会是指对本企业的营销具有吸引力的、能享受竞争优势的市场机会。

2. 选择目标市场

选择目标市场(见表3-21)包括进行市场细分、选择目标市场、进行市场定位三方面的内容。

表 3-21 选择目标市场

项 目	内 容	
市场细分	消费者市场的细分的标准	①地理细分;②人口细分;③心理细分;④行为细分
	产业市场的细分的标准	①最终用户;②用户规模
目标市场的选择	①无差异市场营销;②差异市场营销;③集中市场营销	
市场定位	市场定位的实质在于取得目标市场的竞争优势,确定产品在顾客心目中的适当位置并留下值得购买的印象,以便吸引更多的顾客。市场定位的依据包括:产品特色定位(质量、价格、服务),消费者需求心理(如舒适、典雅、实用、时髦等),竞争局势定位等	

3. 设计市场营销组合

市场营销组合是指企业用于追求目标市场预期销售量水平的可控营销变量的组合。

4. 执行和控制市场营销计划

企业市场营销管理过程的第四步是执行和控制市场营销计划。只有有效地执行计划，才能实现企业的战略任务和目标，因此这是营销管理过程中极其重要的步骤。

▲考点 27：市场营销策略 重要程度：核心

1. 产品策略

(1) 产品组合策略

1) 产品的整体概念。产品是指能够提供给市场，用于满足人们某种欲望和需要的任何事物，包括实物、服务、场所、组织、思想和主意等。从产品的整体概念来理解，产品包含核心产品、有形产品和附加产品三个层次。

2) 产品组合策略。产品组合，是指某一企业所生产或销售的全部产品大类、产品项目的组合。在调整和优化产品组合时，企业可采取的策略包括：①扩大产品组合；②缩减产品组合；③产品线延伸。

(2) 品牌与商标策略 品牌是指用来识别商品或劳务的名称、记号、图案、颜色及其组合，包括品牌名称、品牌标志。商标是指已获得专用权并受法律保护的一个品牌或一个品牌的一部分。经常采用的品牌与商标策略包括：品牌化策略、品牌使用者策略、品牌统分策略。

(3) 包装策略 具体的包装策略包括：相似包装策略、差别包装策略、组合包装策略、复用包装策略、附赠品包装策略。

(4) 产品生命周期

1) 产品生命周期是指从产品试制成功投入市场销售开始，到被淘汰出市场所经历的市场循环过程，包括投入期、成长期、成熟期和衰退期四个阶段。

2) 产品生命周期策略（见表 3-22）。企业在判明产品处于生命周期哪个阶段的基础上，必须确定相应的营销策略。

表 3-22 产品生命周期策略

阶 段	营销策略
投入期	快速掠取策略，缓慢掠取策略，快速渗透策略，缓慢渗透策略
成长期	改进和完善产品，开拓新的市场，树立产品形象，增强销售渠道功效，适时降价
成熟期	市场改良，产品改良（包括品质改良、特色改良、式样改良、附加产品改良），市场营销组合改良
衰退期	维持策略，集中策略，收缩策略，放弃策略

(5) 按营销过程，服务可分为

1) 售前服务包括：①提供咨询；②协助选购；③提供资料。

2) 售后服务包括：①安装调试；②提供维修；③提供零件；④质量三包；⑤技术培训；⑥特种服务。

服务的方式主要有：固定服务和流动服务。

2. 定价策略

(1) 成本导向定价法 成本导向定价法是指以产品成本为中心来制定价格，是按卖方意图定价的方法。其主要理论依据是：在定价时，要考虑收回企业在营销中投入的全部成本，再考虑获得一定的利润，见表 3-23。

(2) 需求导向定价法 需求导向定价法是以需求为中心的定价方法。主要方法包括：

1) 理解价值定价法，是指根据顾客对产品价值的理解度，即产品在顾客心目中的价值观念为定价依据，运用各种营销策略和手段，影响顾客对产品价值的认知的定价方法。

表 3-23 成本导向定价法

方 法	内 容
成本加成定价法	单位产品价格 = 单位产品成本 × (1 + 加成率)，其中，加成率为预期利润占产品成本的百分比
盈亏平衡定价法	单位产品价格 = 单位固定成本 + 单位变动成本
目标收益定价法	基本步骤如下： 1) 确定目标收益率：目标收益率 = $1 \div \text{投资回收期} \times 100\%$ 2) 确定单位产品的目标利润额：单位产品目标利润额 = 投资总额 × 目标收益率 ÷ 预期销售量 3) 计算单位产品的价格：单位产品的价格 = 单位产品成本 + 单位产品目标利润
边际成本定价法	单位产品的价格 = 单位产品变动成本 + 单位产品边际贡献

2) 需求差别定价法，是指产品价格的确定以需求为依据，可根据不同的需求强度、不同的购买力、不同的购买地点和不同的购买时间等因素，制定不同的价格。

3) 逆向定价法，是指企业根据消费者能够接受的最终销售价格，计算自己从事经营的成本和利润后，逆向推算出产品的批发价和零售价，并可根据市场供求状况及时调整的定价方法。

(3) 竞争导向定价法 竞争导向定价法是以对手定价为依据的定价方法。其特点是：产品价格不与产品成本或需求发生直接关系。其主要方法包括：

- 1) 随行就市定价法，即企业按照行业的平均现行价格水平来定价。
- 2) 密封投标定价法。

(4) 定价策略 运用各种定价方法，企业可以制定出产品的基础价格，在此基础上，根据供求和竞争的具体情况，运用各种定价技巧来确定产品的成交价格。

- 1) 新产品定价策略。常用的新产品定价策略包括：撇油定价、渗透定价、满意定价。
 - 2) 折扣和折让定价策略。主要包括：数量折扣、功能折扣、现金折扣、季节折扣、推广折让和补贴。
 - 3) 心理定价策略包括：整数定价、尾数定价、声望定价、招徕定价、分级定价。
3. 分销策略

(1) 销售渠道的概念 销售渠道是指产品由企业（生产者）向最终顾客（消费者）移动过程中所经过的各个环节，或企业通过中间商（转卖者）到最终顾客的全部市场营销结构。决定销售渠道特性的参数有四种，见表 3-24。

表 3-24 决定销售渠道特性的参数

参 数	含 义
渠道层次数目	1) 零层渠道又称直接市场营销渠道，是指产品流向顾客的过程中，不经过任何中间商转手的销售渠道 2) 一层渠道是含有一个销售中间机构的渠道 3) 二层渠道是含有两个销售中间机构的渠道
渠道的长度	渠道的长度即产品在从生产者流向最终顾客的整个过程中所经过的中间层次或环节。中间层次或环节越多，则渠道的长度越长；中间层次或环节越少，则渠道的长度越短
渠道的宽度	渠道的宽度是指组成销售渠道的每个层次或环节中，使用相同类型中间商的数量。同一层次或环节的中间商较多，渠道就较宽；反之，渠道就较窄
渠道的多重性	渠道的多重性是指企业根据目标市场的具体情况，考虑是否使用多条销售渠道销售其产品

(2) 销售渠道的设计

- 1) 影响销售渠道选择的因素（见表 3-25）

表 3-25 影响销售渠道选择的因素

影响因素	包含内容
产品因素	①产品价格高低；②产品的体积、重量；③产品款式；④产品的物理、化学性质；⑤产品的技术复杂程度；⑥产品的标准化程度；⑦是否为新产品
市场因素	①市场区域的范畴大小；②顾客的集中程度；③顾客的购买量和购买频率
企业因素	①企业实力；②企业销售能力；③企业服务能力；④企业控制能力
其他因素	①企业的营销意图；②国家的法律约束；③中间商的特性等

2) 最佳分销渠道的选择。

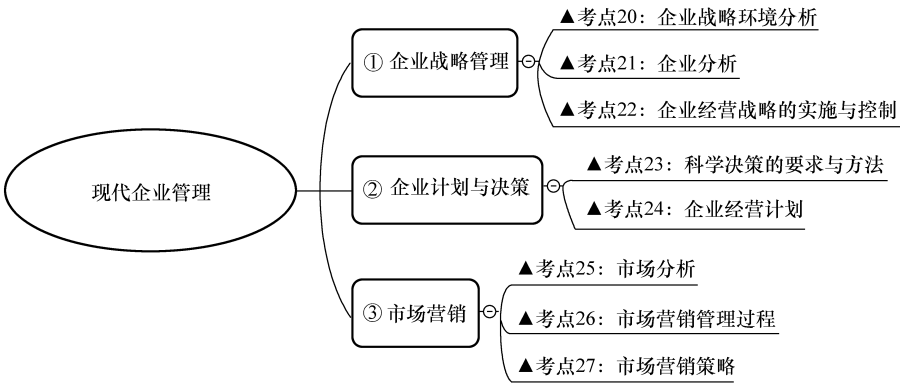
① 选择销售渠道应考虑的问题：是否使用中间商，该问题需要从销售业绩和经济效果两个方面来考虑；确定中间商的数目，该问题与企业的市场营销目标和营销战略有关；中间商的选择。

② 常用的销售渠道策略：独家性分销，广泛性分销，选择性分销。

4. 促销策略

促销包括广告、人员推销、营业推广、公共关系等方式，其中广告是较为重要的方式，广告在促进产品销售、改善企业形象等方面起着极其重要的作用。

本节知识线梳理



第四节 管理心理与组织行为

第一单元 个体心理与行为的分析

▲考点 28：个体差异 重要程度：核心
员工的能力与人格

(1) 能力差异 心理学所指的能力其一是个人在某方面所表现出的实际能力，即“所能为者”；其二是个人将来有机会通过学习，在行为上表现出的能力，即“可能为者”。

(2) 人格差异 能力与人格是决定人生成败、事业成功的两大心理因素，但两者的功能不同。从研究的角度看，人格比能力的研究更为困难；从理论和实践的观点看，对人格的了解和鉴别比能力似乎更为重要。

(3) 大五人格特质与工作绩效 五因素模型，即在组织行为和人力资源管理领域被称为“大五人格特质”理论，其价值在于，说明了人格中具有决定意义的特质因素的重要性，而且揭示了五个特质和工作绩效相关的规律，见表 3-26。

表 3-26 五种核心人格特质高分者的特征

特质	情绪稳定性	外向	开放性	宜人性	责任感
表现	平静、安全、高兴、不忧虑、不冲动	热情、乐群、支配、精力充沛、寻求刺激、自信、健谈、爱交际	想象力、审美、好奇、尝新、有创造性、灵活、有教养、智慧	可信、直率、合作、温顺、谦虚、好脾气	自信、有组织、可依赖、追求成就、自律、深思熟虑、坚持不懈
工作绩效	能够有效地预测所有效标	易获得管理和商业上的成功	更易于精通工作,并能逆境出成绩	能够有效地处理客户关系,解决冲突	能够有效地预测所有效标

▲考点 29: 员工的态度

重要程度: 核心

员工的态度, 见表 3-27。

表 3-27 员工的态度

项 目	内 容	
态度的分析	态度是指人对某种事物或特定对象所持有的一种肯定或否定的心理倾向。态度直接显示出个体的中心价值和自我意向, 与个体的价值观密切相关。态度影响行为, 但不一定决定行为	
工作满意度	定义	工作满意度是指员工对自己的工作所抱有的一般性的满足与否的态度
	影响因素	①富有挑战性的工作; ②公平的报酬; ③支持性的工作环境; ④融洽的人际关系; ⑤个人特征与工作的匹配
组织承诺	定义	作为一种态度, 员工的组织承诺通常表现为保持一个特定组织的成员身份的一种强烈期望, 愿意做出较多的努力来代表组织, 对于组织的价值观和目标的明确信任和接受。组织承诺反映的是员工对组织的忠诚度, 通过组织承诺表达了他们对组织及其将来的成功和发展的关系
	形式	感情承诺, 继续承诺, 规范承诺
	结果	1) 与工作满意度类似, 组织承诺与缺勤率和流动率成负相关 2) 培养员工对组织的承诺, 对于增强员工的忠诚度和依赖感具有实际意义

▲考点 30: 员工的知觉和归因

重要程度: 核心

知觉是声、光、色等基本刺激被选择、组织及解释的过程。人的知觉在对感觉到的事物赋予意义时, 常常会附加或者从中抽掉一些东西。人的行为往往是受其知觉支配的 (见表 3-28)。

表 3-28 员工的知觉和归因

项 目	内 容	
社会知觉	含义	社会知觉是指个体对其他个体的知觉, 即我们如何认识他人
	常见的失真现象	①首因效应——第一印象; ②光环效应——一好百好、一坏百坏; ③投射效应——推己及人; ④对比效应——人比人; ⑤刻板印象——概括化、固定化的看法
归因	含义	归因是指利用有关的信息资料对人的行为进行分析, 从而推论其原因的过程
	分类	①内因和外因; ②稳因和非稳因
	归因的失真和偏差	1) 行为者的自利性偏差, 即人们倾向于把自己的成功归因于个人因素, 失败归因于外部因素; 而对别人的成功则归因于情境因素, 对别人的失败做内部归因 2) 对他人的归因取决于他人行为是否与自己发生利害关系 3) “善有善报, 恶有恶报”的归因倾向。当有人受害时, 人们对受害者的责难多于同情

▲考点 31: 工作动机的理论与应用

重要程度: 核心

工作动机的理论与应用, 见表 3-29。

表 3-29 工作动机的理论与应用

项 目	内 容
社会性心理需求和动机	①成就需要；②权力需要；③亲和需要；④安全需要；⑤地位需要
组织公正与报酬分配	①分配公平；②程序公平；③互动公平
期望理论与绩效薪资	期望理论说明了工作动机是否受到激发以及强度如何，关键是员工如何理解个人努力与工作绩效、工作绩效与组织奖励、组织奖励与个人需要满足之间的关系 绩效薪资的最大特点在于，它不是根据工作时间或工作资历来决定的，而是由个人或群体或组织的绩效水平决定的

▲考点 32：员工学习与组织行为矫正

重要程度：一般

员工学习与组织行为矫正，见表 3-30。

表 3-30 员工学习与组织行为矫正

项 目	内 容	
员工的学习	强化的学习法则	爱德华·桑代克的效果律强调了三个行为法则，具体包括强化原则、惩罚原则、消退原则
	认知学习原理	认知主义学习理论是通过研究人的认知过程来探索学习规律的学习理论。具体表现在：①人是学习的主体，主动学习；②人类获取信息的过程是感知、注意、记忆、理解、问题解决的信息交换过程；③人们对外界信息的感知、注意、理解是有选择的；④学习的质量取决于效果
	社会学习理论	社会学习理论的创始人班杜拉做了大量研究，证明人们可以向其他人学习，即观察学习。这种学习是学习者在社会情境中观察别人行为表现以及行为后果（得到奖励或惩罚），是间接学习的历程。这种学习称为模仿，模仿对象称为楷模或榜样
员工学习与组织行为矫正	行为绩效管理的目的是增加那些有助于实现绩效目标的行为，减少那些阻碍或者破坏绩效目标的行为 组织行为矫正模型被认为是有效的行为绩效管理的系统性方法之一，它是建立在学习理论，特别是强化原则的基础上的。组织行为矫正的具体步骤如下： 1) 识别和确认对绩效有重大影响的关键行为 2) 对关键行为进行基线测量 3) 确认关键行为后获得基线标准，做功能性分析 4) 干预行为	

第二单元 工作团队的心理与行为

▲考点 33：工作团队的动力

重要程度：核心

1. 工作团队有效性的理论

(1) 工作团队的定义 一个团队是一个小数目的人群，他们具有互补性的技能，承诺一个共同目标、一系列绩效目标和他们共同负责的方法。通常团队对其成员有一套明确的规则和奖励，它用集体的目标和对任务的兴趣代替个人的意向和人际冲突。一个团队的实质是共同的承诺，没有它，群体作为个体运作；有了它，他们便成为一个强有力的集体绩效单位。

(2) 团队的有效性模型

- 1) 绩效是指团队的产出，可按质量、数量、及时性、效率和创新等方面加以测定。
- 2) 成员满意度是指团队成员如何通过承诺、信任和满足个人需求而产生某种正面态度和体验。
- 3) 团队学习 团队学习是指图案随生存、改进和适应变化着的环境的能力。
- 4) 外人的满意度 外人的满意度是指团队怎样满足顾客、供应商等外部委托人的需求并使他们高兴。

2. 团队的动力因素分析

团队过程的主要范畴是沟通、影响、任务和维护的职能、群体决策、团队冲突解决、工作的心理氛围和情绪问题。

▲考点 34: 群体决策与人际沟通

重要程度: 一般

1. 群体决策

群体决策通常是由具有不同职务、部门、身份的个体组成, 他们往往在决策前就对决策问题有各自的假设、观点、判断和偏好, 这些个体要通过讨论、辩驳等互动方式最终对某一问题做出决策。决策群体的这些社会性特征、认知特点等会对群体决策的过程和绩效产生重大影响。

2. 人际关系与沟通

(1) 人际关系的发展阶段

人际关系的发展阶段包括: ①选择或定向阶段; ②试验和探索阶段; ③加强阶段; ④融合阶段; ⑤盟约阶段。

(2) 沟通的风格模式

1) 沟通风格的类型包括: ①自我克制型: 双向式暴露; ②自我保护型: 假面式沟通; ③自我暴露型: 膨胀式沟通; ④自我实现型: 双向式沟通。

2) 沟通风格与人的个性有关。决定沟通风格的另一个重要方面是沟通环境。个体在组织中的自我表达往往由于组织中的级别而变得复杂。

第三单元 领导行为及其理论

▲考点 35: 领导的活动与角色

重要程度: 一般

1. 领导者与管理者

关于领导这一概念, 有着各种各样的表述, 其中领导包含着“影响”的含义, 是众人公认的。领导只能产生于群体中, 一般是群体中对群体活动和信念最有影响的人成为领导者。给领导下定义是困难的, 但识别和测定并不困难。许多研究表明, 对于谁是领导, 群体内的成员和群体外的观察者是相当一致的。领导与管理是有所区别的, 因而也就决定了领导者与管理者并不总是同一个人, 尽管人们常常把两者混为一谈。

2. 经理角色分析

- 1) 人际关系类角色: 表现为挂名首脑、领导者、联络员。
- 2) 信息类角色: 表现为监听者、传播者、发言人。
- 3) 决策类角色: 表现为企业家、障碍处理者、谈判者、资源分配者。

▲考点 36: 领导的特质

重要程度: 一般

领导者在哪些方面有与众不同的特质呢? 研究的结果可以归纳为以下特质:

- 1) 内驱力, 即对成就的渴望, 并且精力充沛。
- 2) 自信心。
- 3) 创造性。
- 4) 领导动机, 即领导他人和对他人施加权力影响的愿望。
- 5) “高水平的灵活性”, 即随机应变的能力。

综合来讲, 管理者的关键特征主要包括:

- 1) 自信。
- 2) 远见。
- 3) 有清楚表达目标的能力。
- 4) 对目标的坚定信念。
- 5) 行为不循规蹈矩。

- 6) 是变革的代言人。
- 7) 对环境敏感。

▲考点 37：领导的行为和风格 重要程度：辅助

1. 领导行为风格的确定

维度是对领导行为研究进行分类的标准。对领导行为的早期研究显现出以下两个维度：

- 1) 关怀维度，即领导者尊重和关心下属的看法和情感，更愿意与下属建立相互信任的工作关系。
 - 2) 结构维度，即领导者更愿意界定自己和下属的工作任务和角色，以完成组织目标。
- 在以常规性任务为主的生产部门，高结构的领导行为与生产效率成正比，高关怀的领导行为则与生产效率成反比；而在非生产性部门，情况正相反。

2. 领导行为的权变理论

(1) 费德勒的权变模型

1) 费德勒在 20 世纪 50 年代末提出了第一个综合的权变模型。对领导行为有效性的考查或预测，要从三个方面进行：①确定领导者的行为风格；②确定领导的具体情境；③确定领导风格与具体情境是否匹配。

2) 领导情境的确定。费德勒分离了三个情境因素，具体包括：①领导者与被领导者的关系：双方的信任程度，被领导者对领导者的忠诚、尊重和追随程度。②任务结构：工作任务的程序化（结构化）程度，比如工作是常规的还是非常规的，工作规范明确与否。③领导者的职权：领导者是否拥有权力，对下属是否能直接控制，以及被上级和组织的支持程度。

(2) 领导情境理论

1) 在赫塞与布兰查德开发的领导情境理论中，把下属作为权变的变量，即认为下属的成熟水平是选择领导风格的依赖条件。领导情境理论把领导的行为方式按“关心人”和“关心工作”两个维度划分成四种类型的领导方式，即：推销式、命令式、参与式、授权式。

2) 选择领导方式的权变因素——被领导者的成熟度，在领导情境理论中主要包括两个方面的内容：①工作成熟度，是指被领导者的知识和技能；②心理成熟度，是指工作的意愿和动机。

(3) 路径－目标理论（见表 3-31）

表 3-31 路径－目标理论

项目	内 容
观点	同激励的期望理论相结合，认为领导者的主要任务是提供必要的支持以帮助下属达到他们的目标，并确保他们的目标与群体和组织的目标相互配合、协调一致。“路径－目标”，意味着为下属清除实现目标过程中的各种障碍和危险，使下属的“旅途”更为顺利
四种领导行为	1) 指导型（结构维度）：让下属明了对他的期望，以及完成工作的方法、程序和时间等 2) 支持型（关系维度）：对下属亲切友善，关心他们的需求 3) 参与型：与下属共同磋商，在决策前充分考虑下属的建议 4) 成就导向型：设定富有挑战性的目标，期望下属发挥最佳水平
权变变量	1) 环境因素 2) 下属的个人特征

(4) 参与模型

维克多·弗罗姆（Victor Vroom）和菲利普·耶顿（Phillip Yetton）提出了“领导者参与模型”。他们把领导行为风格与下属参与决策相联系，并在具体情境和工作结构下讨论如何选择领导方式和参与决策的形式以及参与的程度。后来，弗罗姆和加格对模型进行了修订，经修订后的模型包括 5 种领导风格和 12 个权变因素。

▲考点 38：领导理论中的新观点 重要程度：一般

1. 情商与领导效果

领导特质的研究表明：成为领导者的必要条件，即基本的智力和工作相关的知识、技能；成为优秀领导者的条件，即出色的情商。优秀的领导者在以下五个情感智力因素上表现突出：①自我情绪认识能力；②情绪控制力；③自我激励；④认知他人情绪的能力；⑤处理人际关系的能力。

2. 领导替代论

领导替代论的启示在于，领导的某些情境因素也许替代和阻碍了领导对下属的影响，即有些事情是超出领导者控制的——领导对人们并没有神秘的力量。当然，替代观点并不否定领导，但说明领导是可以通过下属来实现的——人们可以自己领导自己。

3. 领导技能和职业发展计划

培训和发展领导者技能的理论和方法主要包括：加速站、辅导、按需培训、确定领导技能的范畴。

第四单元 人力资源管理中的心理测量技术

▲考点 39：心理测量的原理 重要程度：核心

1. 心理测量和心理测验

(1) 心理测量 心理测量是指将人的智力、人格、兴趣、情绪等心理特征按一定规则表示成数字，并赋予这些数字一定解释的过程。

(2) 心理测验 心理测验是心理测量的工具，在编制、施测、评分和解释方面依据一套系统的程序。标准化心理测验是指按照严格的科学程序去编制和使用具有统一尺度并对误差做严格控制的测验。

2. 心理测验的类型（见表 3-32）

表 3-32 心理测验的类型

分类方法	具体类型
按测验的内容分	能力测验、人格测验
按测验方式分	纸笔测验、操作测验、口头测验、情境测验
按同时施测人数多少分	个别测验、团体测验
按测验目的分	描述性测验、诊断性测验、预测性测验
按测验应用领域分	教育测验、职业测验、临床测验
按测验的解释分	常模参照测验、标准参照测验
按测验难度分	速度测验、难度测验
按测验要求分	选优性测验、典型性测验

3. 心理测验的技术标准（见表 3-33）

表 3-33 心理测验的技术标准

项 目	内 容
信度（reliability）	信度又称稳定性或可信性，是指一个人在同一心理测量中几次测量结果的一致性。信度越高，测验越可靠
效度（validity）	效度是指一个测验的测验结果与被测验者行为的公认标准之间的相关程度，即一个测验希望测量的心理特征的有效性和准确性。效度越高，测验越好、越有用处
难度（difficulty）	难度的指标通常以通过率表示，究竟难度多高合适，取决于测验的目的、性质和题目的形式
标准化（standardization）和常模（norm）	一个好的测验在编制和使用时必须经过标准化的过程，即经过以下四个标准步骤：①选定所需的测验题；②抽样选定标准化样本进行试测；③施测程序标准化，对每个被试按同样规定施测；④从施测结果中建立常模

▲考点 40：心理测量与人力资源管理 重要程度：核心

1. 用于招聘和筛选的心理测量

在使用心理测验对应聘者进行评价和筛选时,有三种策略可以选择:

- 1) 择优策略。
- 2) 淘汰策略。
- 3) 轮廓匹配策略。

2. 晋升中的测评

在人力资源管理现实中,组织的晋升系统存在的问题主要体现在:

- 1) 晋升决策的依据上。
- 2) 对能力进行衡量的方法上。
- 3) 晋升程序标准化、制度化方面。

3. 培训与开发中的心理测量

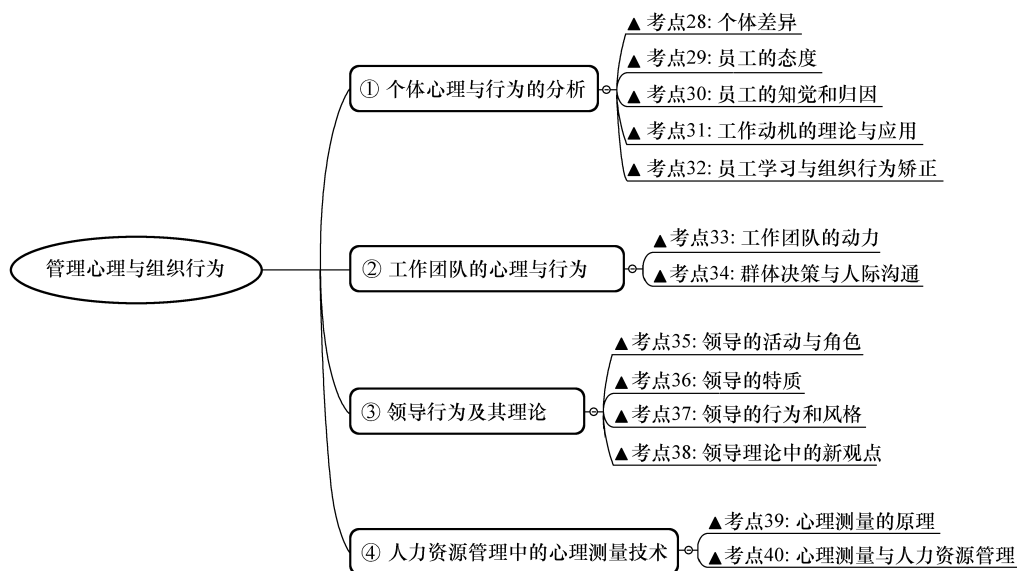
测量方法在培训与开发中的作用主要体现在:

- 1) 测量方法是培训需求分析的必要工具。
- 2) 测量方法为培训内容和培训效果提供依据。
- 3) 测量方法是员工职业生涯管理的重要步骤。

4. 组织激励和管理诊断中的心理测量

组织定期使用态度调查可以为管理者提供员工对组织和工作的反馈信息;提醒管理中存在的潜在问题,及早了解员工的意图,以便采取行动防止产生消极影响;为制定和执行管理决策提供基础信息。

本节知识线梳理



第五节 人力资源开发与管理

第一单元 人力资源的基本理论

▲ 考点 41: 人的管理哲学——人性假设

重要程度: 辅助

1. 人性内容及特征(见表3-34)

人性,即人的本性,是人通过自己的社会性的生命活动,形成或获得的全部属性的综合,即现实生活中的人所具有的全部规定性。

表3-34 人性内容及特征

项目	内 容		
人性内容	自然属性	自然属性又称生物属性,是指人生来就具有的先天之性,即作为自然人的体质、生理构造、形态和由生存本能而滋生的一系列本能欲望与追求,如食欲、性欲、获得欲等	
	心理属性	概念	心理属性是指人的感觉、知觉、记忆、思维、想象、意志、需要、动机等一切心理现象的总和。这是人性的重要组成部分,是人性的本质
		内涵	人的心理属性或心理现象总括为四方面:心理过程、心理状态、个性心理特征和个性意识倾向
人性特征	能动性	人根据自己生存和发展需要,主动地改造自然世界和人类社会、创造环境,运用环境服务自己,创造自我	
	社会性	人性是长期社会生产和社会生活的必然产物;人生活于一定的社会形态中,人性总是一定社会关系下的人性;人性的形成通过社会,其发展和完善也必须经过社会	
	整体性	人与人之间相互影响,构成一个有机的结构整体	
	两面性	人有积极的和消极的两种倾向,向善的或向恶的两种可能性	
	可变性	人性是变化发展的,人性的两面可以互相转换	
	个体差异性	个性是每个人具有的独特性,是每个人之所以成为一个独立个体,而不同于其他个体的本质所在	

2. 人性假设——对人的管理的基础和依据

管理中的人性假设,即为管理中的人性观。它是指管理者对被管理者的需求、工作目标、工作态度等基本估计或基本看法。

在西方的管理理论中,存在四种人性假设,也有四种不同的管理方式,具体见表3-35。

表3-35 四种人性假设

人性假设	主要观点	管理方式和措施
经济人	1) 人天生懒惰,厌恶工作 2) 一般人无进取心,不愿负责任,宁愿接受人引导与指挥 3) 以自我为中心,对组织的目标与要求不关心 4) 缺乏理性,本质上不能自律 5) 为满足自己的生理需要和安全需要而参加工作	1) 重点是完成生产任务,不关心人的感情和愿望 2) 以金钱来刺激员工劳动的积极性、效率和服从 3) 制定严格管理制度和工作规范 4) 管理是少数人的事情,广大员工与之无关
社会人	1) 人是社会的人,影响人的生产积极性的因素包括:物质条件、社会和心理的因素 2) 人对工作本身失去乐趣和意义,便从社会关系中寻求乐趣和意义 3) 生产率的高低,主要取决于员工的士气,而士气则取决于家庭生活和社会生活,以及企业中人与人之间的关系 4) 非正式组织群体具有特殊的行为规范,对其成员产生很大影响 5) 领导者要善于了解人,使正式组织的经济需求与非正式组织的社会需求取得平衡	1) 管理人员除关心生产任务外还应关心员工,满足员工需要 2) 重视员工之间关系,培养员工的企业归属感和整体感 3) 提倡集体奖励制度 4) 管理职能不断完善和变化 5) 实施员工参与管理的新型管理方式

(续)

人性假设	主要观点	管理方式和措施
自我实现人	1) 一般人都是勤奋的, 只要环境条件合适, 人是乐于工作的 2) 具有自我指导和自我控制力 3) 人对工作的态度取决于对工作的理解和感受 4) 大多数人都具有相当程度的想象力、智谋和创造力 5) 人体之中蕴藏着极大的潜力 6) 如果给员工以机会, 他会自动地把自己的目标与组织的目标相结合	1) 重视创造一个适宜的工作环境和工作条件以利于人们实现自我 2) 管理者根据不同的人分配其富有意义和挑战性工作 3) 采用更深刻、持久的内在激励调动人的积极性 4) 管理意图是保证员工充分发挥自己的才能, 将个人需要与组织目标结合
复杂人	1) 人的需要和动机多种多样 2) 人的需要和动机可相互作用, 结合统一 3) 人是可变的	1) 善于发现员工之间的差异, 因人而异进行管理 2) 根据工作采取不同的组织形式或固定组织形式或灵活多样的组织形式

▲考点 42: 以人为本的管理思想

重要程度: 核心

1. 人本管理的含义

人本管理, 是以人为核心、以人为根本的管理。应当注意从以下几方面把握人本管理的基本含义:

- 1) 企业中的人是首要因素, 企业是以人为主体的而组成的。
- 2) 企业为人的需要而存在, 为人的需要而生产, 为人的需要而管理。
- 3) 人本管理不是企业管理的又一项工作, 而是现代企业管理 (包括人力资源管理) 的一种理念、指导思想、管理意识。

2. 人本管理的原则

企业进行以人为本的管理, 必须遵循一定的标准、要求或原则。

- 1) 人的管理第一。
- 2) 满足人的需要, 实施激励。
- 3) 优化教育培训, 完善人、开发人、发展人。
- 4) 以人为本、以人中心构建企业的组织形态和机构: ①明确组织的宗旨和目标; ②员工自愿进入组织, 接受组织的职权和权威, 称为“职权接受”; ③组织及其成员相互接纳, 协同合作; ④组织集权和分权的平衡与适宜; ⑤组织和地位弹性; ⑥管理幅度合理; ⑦确立企业员工参与管理的制度与渠道等。

5) 和谐的人际关系: ①人际关系影响企业的凝聚力; ②人际关系影响人的身心健康; ③人际关系影响个体行为; ④人际关系影响企业工作效率和企业发展。

- 6) 员工个人与组织共同发展。

3. 人本管理的机制

企业人本管理的实施, 需要运用诸多方式方法。与此同时, 一套相关联的运行机制也是必不可少的, 它是企业实现以人为本管理的必要保证。它包括动力机制、约束机制、压力机制、保障机制、环境优化机制以及选择机制。

▲考点 43: 人力资本理论

重要程度: 核心

1. 人力资本的含义

人力资本是指通过费用支出 (投资) 于人力资源, 而形成和凝结于人力资源体中, 并能带来价值增值的智力、知识、技能及体能的总和。主要包括以下几方面的含义:

- 1) 人力资本存在于人体之中, 它与人体不可分离。

2) 人力资本以一种无形的形式存在, 必须通过生产劳动方能体现出来。

3) 人力资本独特的本质功能是, 与物质资源要素相结合, 转移价值、创造价值并产生新的价值增值。

4) 人力资本内含一定的经济关系。

2. 人力资本的特征

人力资本具有一般资本的共性, 但是, 与物质资本相比, 它呈现出以下自有特征:

- 1) 人力资本存在于人体之中, 它与人体不可分离。
- 2) 人力资本以一种无形的形式存在, 必须通过生产劳动方能体现出来。
- 3) 人力资本具有时效性。
- 4) 人力资本具有收益性。
- 5) 人力资本具有无限的潜在创造性。
- 6) 人力资本具有累积性。
- 7) 人力资本具有个体差异性。

3. 人力资本投资 (见表 3-36)

表 3-36 人力资本投资

项目	内 容
含义	人力资本投资是指投资者通过对人进行一定的资本投入 (货币资本或实物), 增加或提高人的智能和体能, 这种劳动能力的提高最终反映在劳动产出增加上的一种投资行为。其内涵为: 1) 人力资本投资首先需要确定投资者, 亦即投资主体 2) 人力资本投资的对象是人, 一般为投资主体所辖范围之内的人 3) 人力资本投资直接改善、提高或增加人的劳动生产能力, 即人进行劳动所必需的智力、知识、技能和体能 4) 人力资本投资旨在通过对人的资本投入, 投资者未来获取价值增值的劳动产出及由此带来的收入的增加, 或者其他收益
特征	①人力资本投资的连续性、动态性; ②人力资本投资主体与客体具有同一性; ③人力资本投资的投资者与收益者的不完全一致性; ④人力资本投资收益形式多样
成本	①实际支出或直接支出; ②放弃的收入或时间支出, 又称机会成本; ③心理损失
支出结构	1) 主体结构——政府、企业和个人 2) 形式结构——教育支出、培训支出、流动支出和人力资本维护投资支出等 3) 时间结构——支出的时间顺序、人力资本跨代支出和支出结构的时间管理
其他	1) 教育投资成本支出——教育投资的直接成本支出、教育投资的社会成本 2) 人力资本投资支出: 培训投资——时间因素、收益分布、费用分担 3) 人力资本流动投资的成本——区域流动、职业流动、社会流动

▲考点 44: 人力资本的投资收益率

重要程度: 核心

1. 私人收益与私人收益率

私人收益率是投资收益期间的私人收益净现值与投资总额净现值之比。私人投资收益率是投资年净收益与投资净支出的比例。影响私人收益率的因素有: ①个体偏好及资本化能力; ②资本市场平均报酬率; ③货币的时间价值及收益期限; ④劳动力市场的工资水平; ⑤国家政策, 如通货膨胀政策、所得税政策等。

2. 社会收益与社会收益率

- 1) 社会收益是指人力资本投资收益中外溢出投资主体并且为社会所分享的部分。
- 2) 社会收益率是社会收益与投资总成本的比例, 社会收益等于总收益减去私人收益。

第二单元 人力资源开发

▲考点 45：人力资源开发的目标 重要程度：核心

1. 人力资源开发目标的特性
- (1) 多元性
- 1) 人力资源开发目标社会发展需要的多元性。
- 2) 人力资源开发目标个体发展需要的多元性。
- (2) 层次性 从开发主体的角度看，人力资源开发的主体有国家、组织和个人等，不同层次的开发主体在开发目标上具有差异性。
- (3) 整体性
- 1) 目标制定的整体性。
- 2) 目标实施的整体性。
2. 人力资源开发的目标层次
- (1) 总体目标
- 1) 促进人的发展是人力资源开发的最高目标。
- 2) 开发并运用人的潜能是根本目标。
- (2) 具体目标
- 1) 国家人力资源开发的目标。
- 2) 劳动人事部门人力资源开发的目标。
- 3) 教育部门人力资源开发的目标。
- 4) 卫生医疗部门人力资源开发的目标。
- 5) 企业人力资源开发的目标。

▲考点 46：人力资源开发的理论体系 重要程度：核心

人力资源开发的理论体系包括人力资源的心理开发、生理开发、伦理开发、创新能力开发和教育开发（见表 3-37）。

表 3-37 人力资源开发的理论体系

项 目	内 容
心理开发	人力资源的心理开发主要是运用心理学和行为科学发展的成果，指导和影响人力资源开发活动 激励理论认为，调动人的积极性主要有四个途径：①需要激励；②目标激励；③行为激励；④综合激励
生理开发	1) 开发人力资源的前提是保护人力资源，要保护人们在劳动过程中的人身安全和身心健康 2) 通过运用科学的原理和方法，一方面有效地进行劳动，另一方面有效地消除疲劳 3) 研究温度、湿度、气压、毒物、噪声、振动、辐射等环境的生理效应，以便采取有效措施，加以防护
伦理开发	人力资源伦理开发的任务，是要使劳动者培养和树立责任感、义务感、正义感、道德感，培养和树立事业心、同情心，唤起良知，唤起恻隐之心、羞耻之心、礼让之心和是非之心，不断地提高全民族的劳动伦理素质
创新能力开发	影响因素主要包括：①天赋；②知识和技能；③个人努力；④文化；⑤经济条件 人力资源创新能力开发应从两方面入手：一是做好人力资源创新条件建设，即为人力资源潜在创新能力向现实创新能力的飞跃提供优越的外部条件；二是人力资源创新能力的运营，即从人才的角度出发，研究如何更好地充分开发、激励、配置人力资源的创新能力
教育开发	人力资源教育开发即提高劳动者的文化技术水平。重点是职业教育，包括就业前的职业教育、就业后的职业教育和农村职业技术教育

▲考点 47：人力资源开发的内容与方法 重要程度：核心

1. 职业开发
- 职业开发的本质在于集中考查个人与组织在一定时期内的相互作用。

(1) 职业开发的意义

- 1) 有助于对员工进行全面分析。
- 2) 有助于分析组织中不同的职业及其相互作用的方式。
- 3) 扩大了组织发展的内涵。
- 4) 有助于分析和理解组织气氛或组织文化。

(2) 职业开发系统的构成

职业开发系统是一个由社会、组织和个人相互作用构成的系统。

(3) 职业开发主体的作用 (见表 3-38)

表 3-38 职业开发主体的作用

开发主体	作用
组织的作用	组织从自己的基本目标出发,能够从事三种类型的活动: 1) 为了增强组织的自我洞察力而设计的活动 2) 促使员工更多地参与职业生涯设计和发展活动 3) 为了提高组织对不同个人需要反应的灵活性而设计的活动
个人的作用	个人要有效地管理自己的职业,关键在于及早采取行动,成为一名有效的诊断者,识别问题,洞察自我,学会从多种选择中做出适当的反应或寻求负责的职业咨询机构给予指导和帮助
外部机构的作用	政府、各种教育机构、工会、职业协会等机构在促进职业转换方面能发挥重大作用,具体如下: 1) 凭借某些能更好地传播职业选择、测试评估和职业咨询方面信息的机制,帮助个人更好地洞察自己的长处、缺点、职业观和未来潜力,以便对职业做出更明智的选择 2) 对一定时期的再培训提供财务资助 3) 设计和推行各种教育培训计划来满足成年学员进入新职业或转业的需要

2. 组织开发

组织开发的目的是帮助每一位员工发挥才干,改善员工个人之间、群体之间的工作关系,其目标是提高组织整体人力资源开发的效能。

(1) 组织开发的含义

1) 组织开发是提高组织能力的一套技术措施,其基本目标是改变组织氛围、组织环境和组织文化。

2) 组织开发的目的是帮助每一位员工发挥才干,改善员工个人之间、群体之间的工作关系,其目标是提高组织整体人力资源开发的效能。

3) 组织氛围包括:领导者的管理方式、领导作风、组织的管理办法、领导者的价值观及对整个组织的影响。

(2) 组织开发的目标 企事业单位开展组织开发计划有各种各样的目标,但企业单位组织中最主要的组织开发目标有以下几种:

- 1) 提高组织的能力。
 - 2) 提高适应环境的能力。
 - 3) 改善组织内部的行为方式。
 - 4) 提高组织内成员的工作热情、工作积极性和满意程度。
 - 5) 提高个人与群体在计划和执行中的责任程度。
- (3) 组织开发的主要方法 组织开发有许多方法,主要介绍以下三种:

- 1) 库尔特·利温的三步模式,即“解冻”“改变”“重新冻结”。
- 2) 拉里·格雷纳的过程顺序步骤模式。
- 3) 哈罗德·莱维特的相互作用变量模式。

3. 管理开发

管理开发是实现人力资源有效开发、合理配置、充分利用和科学管理的可靠保障,其基本手段

包括法律手段、行政手段、经济手段、宣传教育手段和目标管理手段等。

4. 环境开发

人力资源开发活动的环境包括社会环境、自然环境、工作环境、国际环境。

- 1) 社会环境, 从宏观上制约着人力资源的开发活动。
- 2) 自然环境, 只能将其对人力资源开发活动的负效应降低到最小限度, 而无法消除其负效应。
- 3) 工作环境, 直接影响着人力资源积极性的提高及能力的发挥程度。
- 4) 国际环境, 从世界范围对国内的人力资源开发产生影响。

第三单元 现代企业人力资源管理

▲考点 48: 企业人力资源管理的基本理论

重要程度: 核心

1. 人力资源的一般特点

人力资源是指在一定的时间和空间条件下, 劳动力数量和质量的总和。人力资源作为一种特殊的资源, 与自然界的其他资源相比, 具有时间性、消费性、创造性和主观能动性四大特点。

2. 人力资源管理的基本概念

人力资源管理是指为了实现既定的目标, 采用计划、组织、领导、监督、激励、协调、控制等有效措施和手段, 充分开发和利用组织系统中的人力资源所进行的一系列活动的总称。从人力资源管理的对象来看, 人力资源管理的活动表现为两个方面的内容:

- 1) 对人力资源外在要素——量的管理。
- 2) 对人力资源内在要素——质的管理。

3. 现代人力资源管理的特征

现代人力资源管理的特征包括以人为中心; 动态管理; 人性化管理, 考虑人的情感、自尊与价值; 战术性与战略性相结合的管理; 追求科学性和艺术性; 主动开发型; 信息化管理; 参与决策。

4. 现代企业人力资源管理学

- 1) 现代企业人力资源管理学是一门综合性和实用性都很强的学科。
- 2) 企业生产过程所包含的基本要素, 如劳动者、劳动对象、劳动资料和劳动环境是一个互相联系、互相制约的有机系统, 其中劳动者是能动的主体。

▲考点 49: 企业人力资源管理原理和职能

重要程度: 核心

1. 两种不同的人力资源管理哲学

- 1) 一种哲学是将员工看成单一的技术要素, 即“用人做事”。
- 2) 另一种哲学认为员工是组织中“活”的要素, 是最具主动性、积极性和创造性的一种特殊的资源, 即“乐于成事”。

2. 现代人力资源管理的基本原理

为了有效地对企业人力资源进行管理, 应掌握以下基本原理:

- 1) 同素异构原理。
- 2) 能位匹配原理。
- 3) 互补增值、协调优化原理。
- 4) 效率优先、激励强化原理。
- 5) 公平竞争、相互促进原理。
- 6) 动态优势原理。

3. 现代人力资源管理对象的特征

- 1) 员工的基本特征: 员工有生理性的、心理性的、社会性的、道德性的需要。
- 2) 员工的动态特征: 员工激励、员工的自我保护机制、员工的成熟和发展等。
- 3) 员工激励的特点: 激励员工的尝试不一定会产生直接的反应或达到满意的效果; 要使员工对

激励做出相应的反应,通常需要一定的时间;任何一种刺激方法都不是万能的。

4. 企业人力资源管理的职能

现代企业人力资源管理是以组织中的人为对象的管理,在某种意义和程度上,它至少涉及五种基本职能:①吸收、录用;②保持;③发展;④评价;⑤调整。

▲考点 50: 人力资源管理的三大基石和两种技术

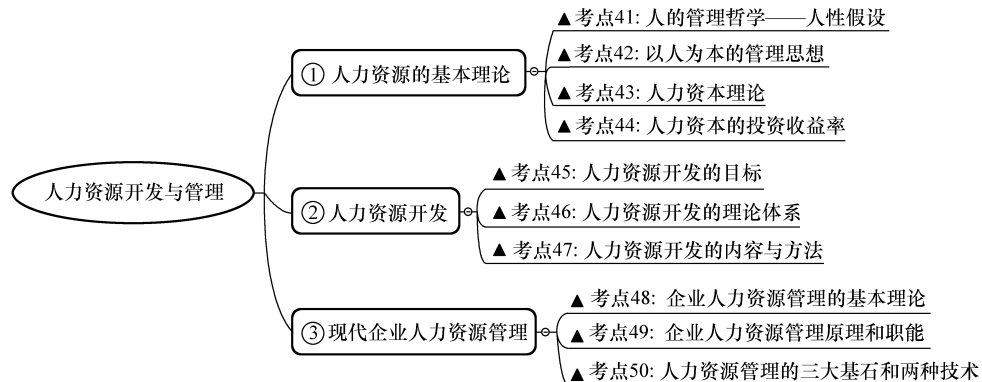
重要程度: 核心

人力资源管理的三大基石和两种技术,见表 3-39。

表 3-39 人力资源管理的三大基石和两种技术

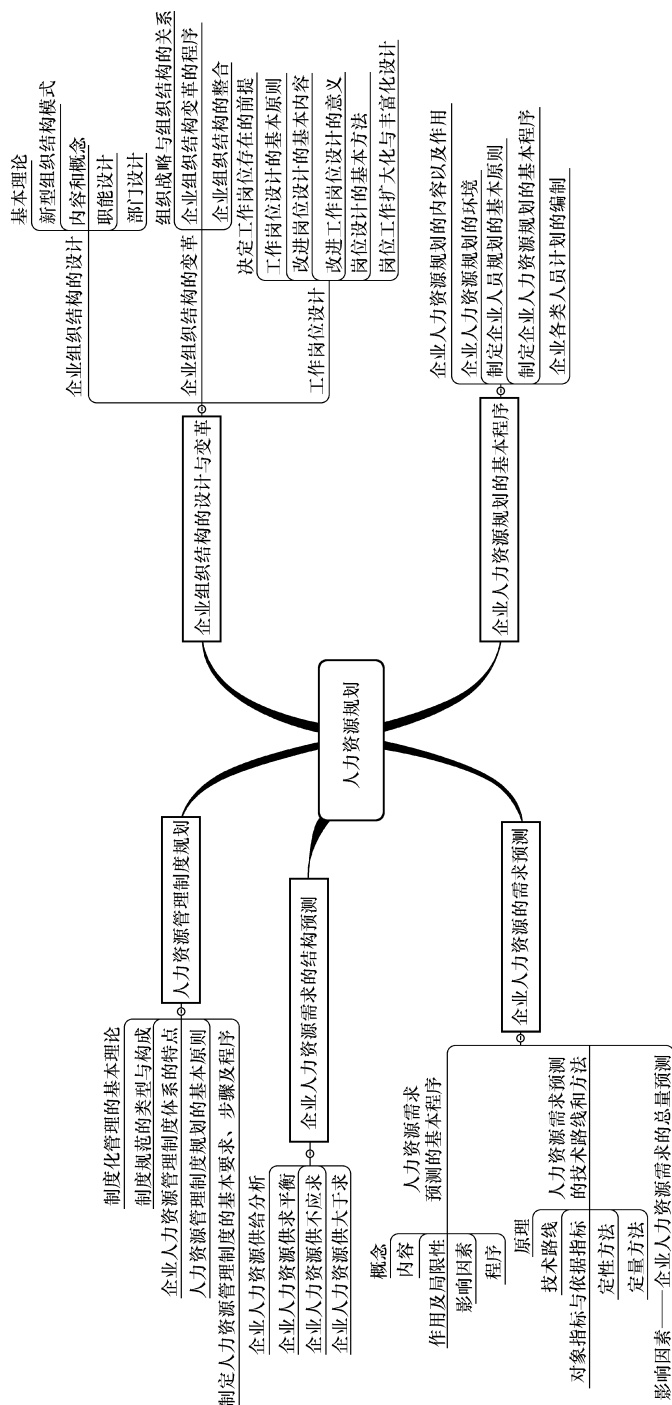
项目	内 容
三大基石	定编 根据组织发展和组织战略规划的要求,对组织结构模式的正确选择,以及各种职能部门和业务机构的合理布局和设置
	定岗 在生产组织合理设计以及劳动组织科学化的基础上,从空间上和时间上科学地界定各个工作岗位的分工与协作关系,并明确地规定各个岗位的职责范围、人员的素质要求、工作程序和任务总量
	定员 在定编定岗的基础上,为保证组织生产经营活动的正常进行,按照一定素质要求,对配备各类岗位的人员所预先规定的限额
	定额 在一定的生产技术组织条件下,采用科学合理的方法,对生产单位合格产品或完成一定工作任务的活劳动消耗量所预先规定的限额
	员工的绩效管理 概念 员工的绩效管理是指为实现组织发展战略和生产经营的目标,采用科学的方法,通过对员工的行为表现、劳动态度和工作业绩,以及综合素质(能力)的全面监测、分析和考核评估,充分调动员工的积极性、主动性和创造性,不断改善组织与员工行为,提高员工素质和挖掘其潜力的活动过程 基本环节 ①绩效计划;②绩效监测;③绩效沟通;④绩效考评;⑤绩效诊断;⑥结果的应用
员工技能开发	通过科学的、系统全面的教育、培养和训练,使全员的职业品质、专业素养和操作技能不断提高,人力资源潜力得到充分发掘的过程。具体来说,它包括教育、培养和训练三方面的具体内容
两种技术	概述 在人力资源管理的学科体系中,形成两大类测量应用技术: 1) 以工作——“岗位”为研究对象的学问,即工作岗位研究 2) 以劳动者——“人”的自身品质为研究对象的学问,即人员素质测评
	工作岗位研究 1) 工作岗位研究是岗位调查、岗位分析、岗位评价与岗位分类分级等项活动的总称 2) 工作岗位分析技术被视为人力资源规划、人员招聘、员工薪酬、技能培训等日常人事管理活动的重要前提和工具
	人员素质测评 1) 人员素质测评是采用定性和定量相结合的科学方法,对各类人员的德、智、体等素质进行系统的测量与评定的过程 2) 人员素质测评涉及的三个基本概念:人员、素质、测评

本节知识线梳理



第四章 人力资源规划

本章思维导图



第一节 企业组织结构的设计与变革

学习要求

- 1. 明确企业组织结构设计的基本原理，新型的组织结构模式。
- 2. 掌握企业组织结构设计的基本程序。
- 3. 明确企业战略与组织结构的关系。
- 4. 掌握企业组织结构变革的程序以及企业组织结构的整合方法。
- 5. 理解工作岗位设计的基本原则和内容。
- 6. 掌握工作岗位设计的基本方法以及岗位工作扩大化与丰富化设计的方法。

第一单元 企业组织结构的设计

▲考点1：企业组织结构设计的核心理论 重要程度：核心

它是指以企业组织结构为核心的组织系统的整体设计工作。它是企业总体设计的重要组成部分，也是企业管理的基本前提。

1. 组织设计理论的内涵

(1) 组织理论与组织设计理论的对比分析

- 1) 组织理论包括了组织运行的全部问题。
- 2) 组织理论与组织设计理论在外延上是不等的，从逻辑上说，组织理论应该包括组织设计理论。组织设计理论主要研究企业组织结构的设计。

(2) 组织理论的发展 组织理论的发展大致经历了古典组织理论、近代组织理论和现代组织理论三个阶段。古典组织理论强调组织的刚性结构；近代组织理论以行为科学理论为依据，强调人的因素；现代组织理论以权变管理理论为依据，有待进一步完善。

(3) 组织设计理论的分类

- 1) 静态的组织设计理论。它主要研究组织的体制（权、责结构）、机构（部门划分的形式和结构）和规章（管理行为规范）。
- 2) 动态的组织设计理论。除了研究静态组织设计内容外，还加进人的因素、组织结构设计以及组织在运行过程中的各种问题。
- 3) 在动态组织设计理论中，静态设计理论所研究的内容仍然占有主导地位，依然是组织设计的核心内容。动态组织设计理论是静态组织设计理论的进一步发展，两者是相互依存的包容关系。

2. 组织设计的基本原则（见表4-1）

表 4-1 组织设计的基本原则

基本原则	内 容
任务与目标原则	组织结构的全部设计工作必须以实现企业的战略任务和经营目标为出发点和归宿点，这是最基本的原则；以是否有利于实现企业任务、目标作为衡量组织结构设计优劣的最终标准
专业分工和协作原则	贯彻这一原则，在组织设计中要十分重视横向协调问题，具体措施包括： 1) 实施系统管理，把职能性质相近或工作关系密切的部门归类，成立各个管理子系统，分别由各副总经理（副厂长、部长等）负责管辖 2) 设立一些必要的委员会及会议来实现协调 3) 创造协调的环境，提高管理人员的全局观念，增加相互间的共同语言
有效管理幅度原则	由于受个人精力、知识、经验条件的限制，一名领导人能够有效领导的直属下级人数是有一定限度的。有效管理幅度不是一个固定值，它受职务的性质、人员的素质、职能机构健全与否等条件的影响。这一原则要求在进行组织设计时，领导人的管理幅度应控制在一定水平，以保证管理工作的有效性

(续)

基本原则	内 容
集权与分权相结合原则	企业组织设计时, 既要有必要的权力集中, 又要有必要的权力分散, 两者不可偏废。集权与分权相辅相成, 是矛盾的统一
稳定性和适应性相结合原则	组织设计时, 既要保证组织在外部环境和企业任务发生变化时, 能够继续有序地正常运转; 同时又要保证组织在运转过程中, 能够根据变化了的情况做出相应的变更, 组织应具有一定的弹性或适应性

▲考点 2: 新型组织结构模式

重要程度: 核心

1. 超事业部制

(1) 内涵 超事业部制又称执行部制, 是在事业部制基础上演变而来的现代企业组织结构模式, 即在公司总经理与各事业部之间增加一级管理机构。

(2) 特征

1) 各事业部在经营管理方面拥有较大的自主权, 实行独立核算、自负盈亏, 并可根据经营需要设置相应的职能部门。

2) 各超事业部负责管理和协调下属各个事业部的活动。

3) 总公司主要负责研究和制定重大方针、政策, 掌握投资、重要人员任免、价格幅度和经营监督等方面的大权, 并通过利润指标对超事业部和事业部实施控制。

(3) 优点

1) 可利用几个事业部的力量联合开发新产品, 加快新产品的研制开发进度, 以更快地形成新产品的拳头优势。

2) 主要功能是协调各事业部的生产经营活动方向, 大大增强了企业的灵活性和适应性。

3) 能够使公司总经理从繁重的日常事务中解脱出来, 将自己的主要时间和精力集中在企业重大战略性决策上。

4) 有利于为最高领导层培养出色的接班人。

(4) 缺点

1) 会加大企业内部的横向、纵向的协调与沟通的工作量, 降低决策与执行的效率。

2) 会带来管理人员和管理成本增加等一些新的问题。

2. 矩阵制

矩阵制组织结构又称规划 - 目标结构、非长期固定性或项目性组织结构, 是由职能部门系列和为完成某一临时任务而组建的项目小组系列组成的, 具有双道命令系统, 即横、纵两套系统交叉形成的复合结构组织。纵向是职能系统, 横向是为完成某项专门任务而组成的项目系统。

(1) 优点

1) 有利于加强各职能部门之间的沟通、协作和配合, 及时解决问题。

2) 提高了组织的灵活性, 可以随时组建、重建和解散团队, 充分利用组织的人力资源。

3) 将不同部门的专业人员集中在一起, 使员工有机会学到更多的技能。

4) 能较好地解决组织结构相对稳定和管理任务多变之间的矛盾, 使一些临时性的、跨部门工作的执行变得不再困难。

5) 对于高层管理者而言, 矩阵制组织结构是一种有效的分权工具。

6) 项目团队成员享有较高的决策权, 因而对组织的承诺水平以及组织对团队成员的激励水平均较高。

(2) 缺点

1) 组织关系比较复杂, 由于人员受双重领导, 对来自两个上级的指令有时无所适从, 不易分清责任。

2) 由于项目组成员来自各个职能部门,当任务完成后仍要回原单位,容易产生临时观念,导致责任心不强。

3) 项目小组负责人的责任大于权力,既可能出现个人权力过大,一个人说了算的情况,也可能使组织陷入过度的妥协,出现指挥混乱的情况,影响决策的效率。

3. 多维立体组织

多维立体组织又称多维组织、立体组织、多维立体矩阵制等,它是矩阵组织的进一步发展,把矩阵组织结构形式与事业部制组织结构形式有机地结合在一起,形成的一种全新的管理组织结构模式。

多维立体组织结构综合考虑了产品、地区和职能参谋机构,形成了三类主要的管理组织机构系统:

1) 按产品划分的事业部,即产品利润中心。

2) 按职能划分的专业参谋机构,即专业成本中心。

3) 按地区划分的管理机构,即地区利润中心。

(1) 优点

1) 能够使产品事业部、地区事业部与专业职能参谋部门三方面都能从整个组织的全局考虑问题,从而减少部门间的摩擦,互通信息,集思广益,共同决策。

2) 能够最大限度地满足客户的要求。

3) 在分权的基础上,能够确保职能目标的实现。

4) 使人力资源在多种产品线之间灵活共享。

5) 能适应不确定性环境的变化,进行复杂决策的需要。

6) 主要应用于跨国公司和规模巨大的跨地区公司。

(2) 缺点

1) 员工面临三重职权关系,容易产生无所适从的情况。

2) 员工需要接受高强度的训练,具有良好人际关系等多种专业技能。

3) 部门之间的横向协调困难,必须付出很大努力实现权力的平衡。

4) 需要频繁召开会议协调关系,讨论解决冲突的方案,从而增加管理成本,影响决策效率。

4. 模拟分权组织

模拟分权组织又称模拟分权制或模拟分散管理组织。模拟分权管理组织形式,是指根据生产经营活动连续性很强的大型联合企业内部各组成部分的生产技术特点及其对管理的不同要求人为地把企业分成许多“组织单位”,并把它们看成是相对独立的生产经营部门,赋予它们尽可能大的生产经营自主权,让它们拥有自己的职能机构,使每一个单位都负有“模拟性”的盈亏责任,实现“模拟”的独立经营、独立核算,以调动其生产经营积极性和主动性,达到改善整个企业生产经营管理的目的的组织结构。

模拟分权组织结构模式具有以下三个基本特征:

1) 只有总公司才是真正独立核算、自负盈亏的经济实体,各专业分公司是“模拟”的经济实体。

2) 只有总公司的总经理才是企业的法定代表人,也只有总公司才具有企业法人资格。

3) 实行统分结合的经营管理体制,兼有直线职能制与事业部制的主要特征。

(1) 优点

1) 具有较广的适用范围,不但适用于生产经营活动生产连续性很强的大型联合企业,而且也适用于不宜完全实行业务部制的中型企业。

2) 有利于深化国有企业的内部改革,加速老企业经营机制的转换。

3) 有利于增强企业活力,调动分厂或车间的生产经营积极性,大幅度提高劳动生产率。

4) 有利于使责、权、利相结合, 强化责任感, 激发员工的参与意识, 努力降低成本, 提高质量, 提高效益。

(2) 缺点

- 1) 内部价格体系不容易完全理顺。
- 2) 各专业分公司生产经营计划的目标和生产任务难以确定。
- 3) 对各单位任务完成情况的考核显得比较困难而复杂。
- 4) 企业内部的信息交流较差。
- 5) 组织内横向协调的难度大。

5. 流程型组织

流程型组织结构是以系统、整合理论为指导, 按照业务流程为主、职能服务为辅的原则进行设计的一种组织结构模式。其主要特点是:

- 1) 以提高对顾客需求的反应速度与效率, 降低对顾客的产品或服务供应成本为目标。
- 2) 管理者的职权很大, 业务流程较长, 实行全程式管理。
- 3) 纵向管理链较短, 而横向管理链较长。

(1) 优点

- 1) 以顾客或市场为导向。
- 2) 业务流程是以产出(或服务)和顾客为中心, 从而提高了组织的运行效率。
- 3) 组织结构的扁平化。
- 4) 流程团队是流程型组织的基本构成单位。
- 5) 为了适应不断变化的市场环境, 从集权层级制到分权层级制再到扁平化的流程组织, 使企业组织结构的灵活性和适应性不断增强。

(2) 缺点

- 1) 确定核心流程较为困难。
- 2) 需要对组织文化、管理体制、人事财务、信息管理等系统进行配套性变革。
- 3) 需要加强员工培训开发, 提高其综合素质, 逐步适应流程型团队工作的环境等。

6. 网络型组织

网络型组织又称虚拟组织, 是以信息、通信技术为基础, 依靠高度发达的网络, 将供应、生产、销售企业和客户, 乃至竞争对手等独立的企业或个体连接而成的经济联合体。

根据组织成员的特征及其相互关系, 网络型组织可分为以下四种基本类型:

(1) 内部网络 即在组织内部通过减少管理层级, 打破部门间的界限, 使企业成为一个扁平的、由多个部门界限不明显的员工组成的网状联合体。

(2) 垂直网络 垂直网络是指在特定行业中由处于价值链不同环节的企业共同组成的企业之间的网络型组织。

(3) 市场网络 市场网络是指代表不同市场的企业之间的联系, 这些企业之间发生着业务往来, 在一定程度上相互依存。

(4) 机会网络 机会网络是现代网络型组织中最先进的一种。它是由不同的组织为了实现一个共同目标暂时组成一个联合体, 一旦目标实现, 这种网络结构也就随之解体。

网络型组织与一般流程型组织相比, 具有以下特点:

- 1) 具有更大的灵活性, 是一种“市场驱动型”组织。
- 2) 组织结构的扁平化。
- 3) 流程的动态化特征更为明显, 能够实现对市场的敏捷响应。
- 4) 具有突出企业自身的核心能力。
- 5) 工作地点离散化, 能够充分利用外部人力、物力、财力资源, 实现成本共担, 降低生产

成本。

- 6) 企业之间是为了完成一定的目标而结成的一种短暂的动态联盟。
- 7) 各企业的核心能力得到最大限度的发挥,从而拥有得天独厚的竞争优势。
- 8) 企业规模小型化趋势更为明显。
- 9) 要求有更为完善的网络技术。

(1) 优点 能够促进组织对顾客的变化做出灵活而快速的反应;能够实现企业间的优势互补,实现组织资源的优化配置;促进组织成员伙伴关系的建立,使企业将资源转向顾客和市场需求;能够降低企业管理成本,使中小型企业迅速成长;能够促进组织中每个成员提高其核心竞争力;有利于促进员工注重团队工作和合作。

(2) 缺点 由于企业边界的不确定性容易使企业丧失控制权;不同企业的组织文化,及其发展目标差异性,将使企业之间的相互关系难以协调;容易使企业潜在对手急速增加;容易暴露组织成员的专有技术,其知识产权被侵占;企业成员的专业领域狭窄,相互依存性增强,信用问题成为企业合作的主要问题。

▲考点3:企业组织结构设计的内容和概念

重要程度:核心

1. 企业组织结构设计的内容

企业组织结构的设计包括组织环境分析、组合发展目标的确立、企业流程设计、组织职能设计、组织部门设计和工作岗位设计等多项内容。

2. 管理层次与管理幅度的概念

1) 管理层次是指职权层级的数目,即一个组织内部,从最高管理者到最底层职工的职级、管理权力的层级。一般来说,企业组织中管理层次的多少根据组织的任务量、组织规模的大小、技术运用的状况等因素而定。

2) 管理幅度又称管理跨度,是指主管人员有效地监督、管理其直接下属的人数。管理幅度一方面与管理层次成反比,另一方面两者又相互制约。

3) 管理层次与管理幅度的关系。上下级关系可分为三种类型:①直接的单一关系;②直接的组合关系;③交叉关系。可采用以下公式计算出上下级之间的关系数:

$$N = n[2^{N-1} + (n-1)]$$

式中, N 为人员之间的关系数; n 为管理幅度。

4) 为避免人际关系过于复杂,应适当确定管理幅度,保证管理幅度的有效性。

▲考点4:组织的职能设计

重要程度:核心

组织的职能设计是进行组织结构设计的首要步骤,是根据组织的目标来确定组织的基本职能及其构成,包括企业的经营和管理职能的设计,如企业的市场研究、经营决策、产品开发、质量管理、营销管理、人事管理等职能的设计(见表4-2)。

表4-2 组织职能设计的步骤与方法

项目	内 容	
组织职能设计的步骤	职能分析	根据特定企业的环境和条件,首先确定组织应该具备哪些基本的职能及其结构,包括企业的经营职能和管理职能的设计;在此基础上,对各子系统的职能进行总体设计
	职能调整	组织职能的调整是随着企业经营环境的变化和企业战略目标的调整,而对企业现存组织的职能结构所进行的调整,方法包括充实已有职能、增加新的职能、转移或重新确定职能的重心
	职能分解	组织职能的分解是将已经确定的职能按照一定的逻辑关系,逐步进行细分细化,将总职能分解为若干相对独立的、易于操作的具体业务活动
组织职能设计的方法	基本职能设计	基本职能是企业组织一般性职能,是根据组织设计的权变因素确定特定企业应具备的基本职能。企业的基本职能设计,一般包括生产、计划、人事、财务、研发、信息、销售及售后服务等内容
	关键职能设计	关键职能是由企业的经营战略决定的,关键职能设计包括技术开发、市场营销、生产管理、质量安全、成本控制、资源开发等内容

▲考点5：组织的部门设计

重要程度：核心

1. 部门纵向结构的设计

部门纵向结构的设计包括管理幅度和管理层次的设计。

(1) 管理幅度的设计方法

1) 经验统计法。管理幅度的确定是通过对多个企业的管理幅度进行抽样调查，以调查所得到的统计数据为依据，结合本企业的具体情况确定其管理幅度。

2) 变量测评法。

① 变量测评法是将影响管理幅度的各种因素作为变量，采用定性分析与定量分析相结合的方法来确定组织的管理幅度。

② 洛克希德公司通过研究分析与验证，确定出影响管理幅度的6项主要变量：职能的相似性、地区的临近性、职能的复杂性、指导与控制的工作量、协调的工作量和计划的工作量。并计算出每个变量的权数，权数越大，表明其对管理幅度的影响越大。

③ 影响管理幅度的主要因素包括：工作的性质、人员素质状况、管理业务标准化程度、授权的程度、管理信息系统的先进程度。

(2) 管理层次的设计方法 一般企业组织的管理层次设计可以按以下步骤和方法进行：

1) 按照企业的纵向职能分工，确定企业的管理层次。

2) 有效的管理幅度与管理层次成反比，在确定管理幅度的情况下，计算管理层次。

3) 选择具体的管理层次。

4) 对个别管理层次做出调整。

2. 部门的横向结构设计（见表4-3）

表 4-3 部门的横向结构设计

项目	内 容	
从企业总体结构来看	自上而下法	以高层管理人员为出发点，把企业各项工作依次进行分解和细化，按照已经确定的管理层次，确定各部门，依次设计下一级的部门，这样每项工作都落实到各部门，有利于组织目标的达成
	自下而上法	1) 将企业的任务进行分解，按照任务确定企业运行所需要的成员 2) 按照一定的要求，将成员组织组合起来，设置部门 3) 将各部门按一定的要求进行组合，设置更高一级的部门
	业务流程法	业务流程是把一个或多个输入转化为对顾客有价值的输出的活动传统的流程设计方法，是按照工作流程设计部门，各个部门负责做好自己职能范围内所应完成的任务，然后将其交给流程链条上的下一个部门。这样整体任务按照流程分解到各个独立的部门。这种划分方法，突出了流程，但仍是
按照不同对象和标志	以职能分工为主导	
	部门结构的横向设计方法，除以上方法外，还包括： 1) 按人数划分法，即抽取一定数量的人在主管人员的指挥下去执行一定的任务；2) 按时序划分法；3) 按产品划分法；4) 按地区划分法；5) 按职能划分法；6) 按顾客划分法	

3. 企业各个管理和业务部门的组合方式

一般来说，常见的部门组合方式主要有以下三种，见表4-4。

表 4-4 常见的部门组合方式

项目	具体内容	
以工作和任务为中心	类别	直线制、直线职能制、矩阵制（任务小组）等模式
	优点	具有明确性和高度稳定性。在企业规模较小时，能够有效地保证企业总体目标的实现；在外部环境变化不大时，能够适应环境的要求

(续)

项目	具体内容	
以工作和任务为中心	缺点	组织中的每一个人往往只了解自己的工作和任务，很难了解整体的任务并把自己的工作和它联系起来。当企业规模较大或外部环境复杂多变时，员工的不安全感就会上升，企业的适应性就会随之下降。因此这种结构模式的应用范围受到一定的限制
以成果为中心	类别	事业部制、超事业部制和模拟分权制等模式
	内容	一个企业由若干个自治性或模拟的自治性单位所组成，每个单位须对自己的工作成绩和成果负责并对整个企业做出贡献
以关系为中心	类别	多维立体组织模式，流程型和网络型组织结构等
	内容	将组织设计原则和方法加以综合应用，结合现代组织存在的环境和特点，运用现代信息系统、网络通信等先进的方法技术，对企业组织的流程进行再造，采用更加灵活性、多样性和机动性等组织结构模式进行企业组织的设计与变革

第二单元 企业组织结构的变革

▲考点 6：组织战略与组织结构的关系 重要程度：一般

- 1) 组织结构的目的在于分工和协调，是保证战略实施的必要手段。企业管理史学家钱德勒通过研究得出结论：组织结构服从战略。
- 2) 企业发展到一定阶段，其规模、产品和市场都发生了变化。这时，企业应采用适合的组织发展战略，对组织结构做出相应的调整。主要战略有：①增大数量战略；②扩大地区战略；③纵向整合战略；④多种经营战略。
- 3) 战略前导性与结构滞后性。战略前导性是指企业战略的变化快于组织结构的变化。结构滞后性是指企业组织结构的变化常常慢于战略的变化速度。

一般来说，在进行组织变革时，应注意充分发挥企业内部三个系统，即指挥计划系统、沟通联络系统、检查反馈系统的作用，调整好四个层面，即决策层、管理层、执行层和操作层之间的分工与协作关系，并遵循以下三项基本原则：①以系统为主，以功能为辅的原则；②以效率为主，以结构为辅的原则；③以工作为主，以层次为辅的原则。

▲考点 7：企业组织结构变革的程序 重要程度：核心

1. 组织结构诊断
组织结构诊断程序如图 4-1 所示。
组织结构诊断的内容见表 4-5。

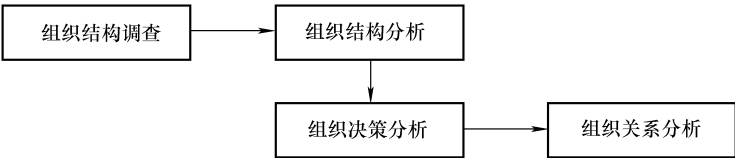


图 4-1 组织结构诊断程序图

表 4-5 组织结构诊断的内容

项目	内 容
组织结构调查	本阶段要对组织结构的现状和存在的问题进行充分调查，掌握资料 and 情况。系统地反映组织结构的主要资料有： 1) 工作岗位说明书。它包括企业各类岗位的工作名称、职能、权限、责任、薪金、级别，以及该岗位同其他岗位的关系等 2) 组织体系图。即用图形来描述企业各管理部门或某一部门的职责、权限及相互关系，一般常采用金字塔式的体系图 3) 管理业务流程图。即用图解方法来表示某一管理业务的工作流程，如物资采购流程、设备工具维修管理流程等

(续)

项目	内 容
组织结构分析	组织结构分析主要有三个方面： 1) 内外环境变化引起的企业经营战略和目标的改变：明确需要增加的新职能，需要加强的原有职能，可以取消或合并的陈旧职能 2) 明确决定企业经营的关键性职能，并将其置于组织结构的中心地位 3) 分析各种职能的性质及类别
组织决策分析	在分析决策应当放在哪个层次或部门时，要考虑的因素有： 1) 决策影响的时间 2) 决策对各职能的影响面 3) 决策者所需具备的能力 4) 决策的性质
组织关系分析	分析某个单位应与之发生联系的单位和个人，要求别人给予配合和服务，应对别的单位提供协作和服务

2. 实施结构变革（见表 4-6）

表 4-6 实施结构变革

项目	内 容
变革的征兆	1) 企业经营业绩下降，如市场占有率缩小、产品质量下降、成本增加、顾客意见增多，缺少新产品、新战略等 2) 组织结构本身病症的显露，如决策迟缓、指挥不灵、信息不畅、机构臃肿、管理跨度过大、“扯皮”增多、人事纠纷增加等 3) 员工士气低落，不满情绪增加，合理化建议减少，员工的旷工率、病假率、离职率增高等
变革的方式	1) 改良式变革。即日常的小改革，修修补补 2) 爆破式变革。短期内完成组织结构重大的根本性变革 3) 计划式变革，对改革方案经过系统研究，制定全面规划，然后有计划、分阶段地实施
排除组织结构变革的阻力	组织结构变革常招致各方面的抵制和反对，人们反对变革的根本原因是：由于改革冲击他们已习惯了的工作方法和已有的业务知识和技能，使他们失去工作安全感；一部分领导与员工有因循守旧思想，不了解组织变革是企业发展的必然趋势。为保证变革顺利进行，应事先研究并采取如下相应措施： 1) 让员工参加组织变革的调查、诊断和计划，使他们充分认识变革的必要性和变革的责任感 2) 大力推行与组织变革相适应的人员培训计划，使员工掌握新的业务知识和技能，适应变革后的工作岗位 3) 大胆起用年富力强和具有开拓创新精神的人才，从组织方面减少变革的阻力
企业组织结构评价	对变革后的组织结构进行分析，考察组织变革的效果和存在的问题，将相关信息反馈给变革实施者，修正变革方案，并为以后的调整和变革做好准备

▲考点 8：企业组织结构的整合 重要程度：核心
组织结构整合是企业最常用的组织结构变革方式，是一种计划式变革（见表 4-7）。

表 4-7 企业组织结构的整合

项目	内 容
企业结构整合的依据	1) 按照整合原理，必须对已做的职能分工进行有效的整合，才能使整个组织结构处于内部协调状态，保证企业总目标的实现 2) 企业结构整合，主要在于解决结构分化时出现的分散倾向和实现相互间协调的要求
新建企业的结构整合	在设计一个新建企业的组织时，结构整合主要按规定的标准，对分解后的各部门、各层次、各岗位和各职位之间的关系进行修正和确认，排除相互重复和冲突的职责、任务，纠正不符合组织总目标的局部要求

(续)

项目	内 容
现有企业的结构整合	对现有企业进行组织结构的重新设计和整合时,应该首先对原有结构分解的合理性进行分析,检查其是否存在不协调的问题。不协调具体表现为: 1) 各部门间经常出现冲突 2) 存在过多的委员会,说明结构分解未能最大限度地分清各部门、各职位的职责 3) 高层管理部门屡屡充当下属部门相互间冲突时的裁判和调解者 4) 组织结构本身失去了相互协调的机能,全靠某个有特殊地位的人或权威来协调 如果上述现象不是十分明显或不很严重,整合可以在原有结构分解的基础上进行,或对原有结构分解仅作局部调整,重点放在协调措施的改进上;如果上述现象非常严重,则应首先按结构分解的基本原则和要求重新进行结构分解,在此基础上再作整合
企业结构整合的过程	1) 拟定目标阶段组织设计人员预先制定出组织的目标,以使结构分化有所遵循。它是整分合中“整”的阶段 2) 规划阶段。主要是通过各种程序重新建立目标,或者通过改变组织成员的某些行为来达到整体目标 3) 互动阶段。这是执行规划的阶段 4) 控制阶段。即当组织运行过程中,出现某些人不合作的倾向时,进行有效的控制,以保证目标和规划的最终实现

第三单元 工作岗位设计

▲考点9: 决定工作岗位存在的前提

重要程度: 一般

在企业中,每个工作岗位都存在于为完成特定目标而设置的组织系统结构的构架之内。工作岗位作为现存组织系统中的基本单元,既是整个组织系统运行的支撑点,又是分系统或分支系统下的子系统。

由于多种因素的交互作用和影响,使岗位出现了两种情况:一种是约定俗成,依靠别人的经验或管理者自己的感受而设置的;另一种是采用科学的系统化方法,经过技术、管理专家所谓精心设计,乃至再设计、再改进之后而最终确立的。

▲考点10: 工作岗位设计的基本原则

重要程度: 一般

(1) 明确任务目标 岗位的存在是为实现特定的任务和目标服务的,岗位的增加、调整和合并都必须以是否有利于实现工作目标为衡量标准。

(2) 合理分工协作 劳动分工是在科学分解生产过程的基础上实现的劳动专业化,使许多员工从事不同的,但又互相联系的工作。而劳动协作就是采用适当的形式,将从事各种局部协作的劳动联系在一起,共同完成某种整体性的工作。

(3) 责权利相对应 在进行工作岗位设计时,首先必须明确每一个岗位的责任、权限和利益,岗位责任是任职者应尽的义务,岗位权限是赋予岗位员工应有的对人、财、物的各种支配、使用、调动权,权力是保证岗位运行顺畅的工具,利益是驱使岗位员工更好完成任务的动力。

▲考点11: 改进岗位设计的基本内容

重要程度: 核心

为了使岗位设计能满足企业的各种需要,可以从以下四个方面入手进行改进:

1. 岗位工作扩大化与丰富化

(1) 工作扩大化 工作扩大化包括:①横向扩大工作;②纵向扩大工作。

(2) 工作丰富化 为了使岗位工作丰富化,还应注重考虑达到以下要求:

1) 任务的多样化,尽量使员工进行不同工序设备操作或者多种不同性质的工作,实现“一专多能”。

2) 明确任务的意义,使员工明确完成本岗位任务的重要作用和实际意义。

3) 任务的整体性,使员工了解本岗位所承担的任务与单位的总任务、总目标、总过程的关系,

以及组织的总目标和本部门、本岗位的目标。

- 4) 赋予必要的自主权,提高员工的责任感和激励度。
- 5) 注重信息的沟通与反馈,从而促进上级领导做出正确的决策。

2. 岗位工作的满负荷

在企业中,每个岗位的工作量应当饱满,有限的劳动时间应当得到充分利用。这是进行岗位设计的一项最基本的原则和要求。在岗位设计的过程中,应当重视对岗位任务量的分析,设计出先进合理的岗位劳动定员定额标准,切实保证岗位工作的满负荷。

3. 岗位的工时工作制

- 1) 对企业来说,岗位工时工作制将影响到工时利用的状况、劳动生产率以及整体的经济效益。
- 2) 从员工的角度看,岗位工时工作制将体现到如何“以人为本”,科学合理地安排员工的工作轮班和作业时间,切实保证劳动者的身心健康,使他们始终保持旺盛的精神状态和斗志。

4. 劳动环境的优化

劳动环境即劳动场所、工作地。劳动环境优化是指利用现代科学技术,改善劳动环境中的各种因素,使之适合于劳动者的生理心理特点,建立起“人—机—环境”的最优化系统。影响劳动环境的因素有:

- 1) 物质因素,具体包括:工作地的组织,照明与色彩,设备、仪表和操纵器的配置。
- 2) 自然因素,具体包括:空气、温度、湿度、噪声以及厂区绿化等。

▲考点 12: 改进工作岗位设计的意义

重要程度: 一般

从企业整个生产过程来看,工作岗位的设计应当满足:

- 1) 企业劳动分工与协作的需要。
- 2) 企业不断提高生产效率,增加产出的需要。
- 3) 劳动者在安全、健康、舒适的条件下从事劳动活动,满足生理上、心理上的需要。

▲考点 13: 岗位设计的基本方法

重要程度: 核心

1. 传统的方法研究技术

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

方法研究的具体工作步骤,一般包括选择、记录、分析、改进和实施五个阶段,具体如下:

- 1) 选择研究对象。
- 2) 用直接观察方法记录全部事实。
- 3) 分析观察记录的事实,找出改善的方案。
- 4) 通过分析,研究出一套实用、经济、有效的新方法。
- 5) 贯彻执行新方法。

方法研究的具体应用技术包括:

(1) 程序分析

1) 程序分析是以生产过程中的作业、运输及检验等环节为对象,通过对生产程序中每项作业和运输的比较和分析,剔除不合理的部分,重新合理地安排生产程序,将人力、物力耗费降低到最低限度,以提高岗位上作业的综合方法。

2) 程序分析采用的分析工具有作业程序图、流程图、线圈、人—机程序图、多作业程序图、操作人程序图。

(2) 动作研究

1) 动作研究是运用目视观察或者影片、摄像机等技术设备,将岗位员工的作业分解成若干作业要素,根据动作经济原理,发现其中不合理的多余、重复部分并加以改进,设计出以新的合理的作

业结构为基础的操作程序。

2) 动作经济原理是指实现动作经济与减轻疲劳的一些法则,用以改善工作方法。可以分为人体利用、工作地布置和工作条件的改善、工具和设备的设计。

2. 现代工效学的方法

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

(1) 指导思想 以人为本,以人为主体的,在一定的外部空间环境下,妥善地处理好人机矛盾,寻求符合人的生理心理规律的最佳方法,使劳动者在从事各种工作活动时感到舒适、方便、安全,不易产生疲劳。

(2) 研究对象和内容

- 1) 人体测量的方法和标准。
- 2) 劳动者作业区域、场所与作业设备、仪器、用具设计原理、原则和标准研究。
- 3) 劳动者劳动强度与能量代谢问题。
- 4) 劳动者作业能力和作业疲劳问题研究。
- 5) 人的感知特征和反应特征研究。
- 6) 显示装置与控制系统设计原理与标准研究。
- 7) 作业环境研究。
- 8) 人机环境系统研究。
- 9) 劳动安全与心理卫生问题研究。

3. 其他可借鉴的方法——工业工程

工业工程是对人员、物料、设备、能源和信息所组成的集成系统,进行设计、改善和设置的一门学科。它综合运用数学、物理学和社会科学方面的专门知识和技术,以及工程分析和设计的原理与方法,对该系统所取得的成果进行确定、预测和评价。

(1) 目标 使生产系统投入的要素得到有效利用,降低成本,保证质量和安全,提高生产率,获得最佳效益。

(2) 基本功能 研究人员、物料、设备、能源、信息所组成的集成系统,进行设计、改善和设置。针对一个企业的总体系统来说,具体表现为:①规划;②设计;③评价;④创新。

▲考点 14: 岗位工作扩大化与丰富化设计

重要程度: 核心

1. 岗位工作扩大化的设计方法

(1) 岗位宽度扩大法 这种方法主要有以下三种具体形式: 延长加工周期; 增加岗位的工作内容; 包干负责。

(2) 岗位深度扩大法 这种方法包括以下五种具体的形式:

- 1) 岗位工作纵向调整
- 2) 充实岗位工作内容
- 3) 岗位工作连贯设计
- 4) 岗位工作轮换设计
- 5) 岗位工作矩阵设计

2. 岗位扩大丰富化的多维度分析

(1) 体现方式 体现在时间、空间和人员三个维度上。

(2) 关键要素

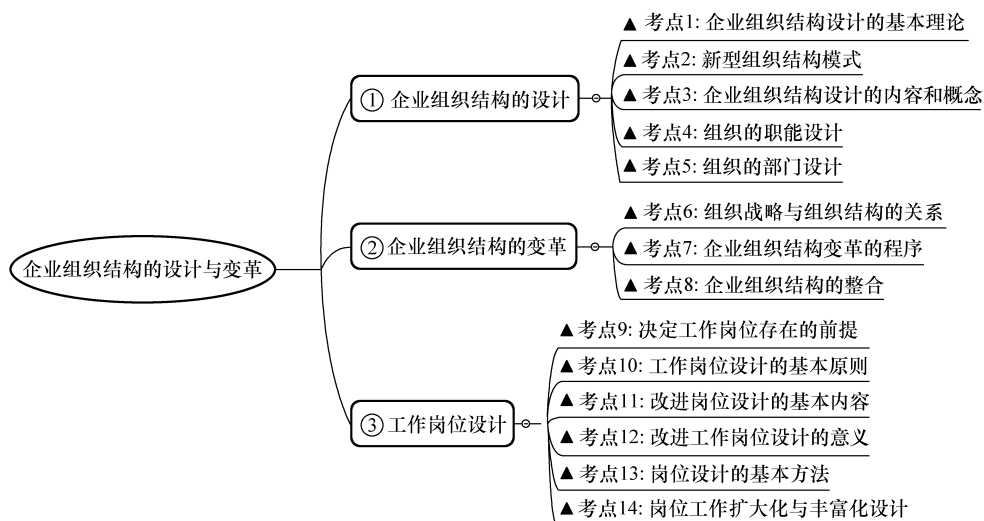
- 1) 要获得从上至下的管理系统支持。
- 2) 岗位的设计与再设计、再改进对提高员工的岗位满意度, 调动各层级岗位员工的积极性、主动性和创造性是否真正具有意义。

3. 注意事项

在进行岗位工作扩大化和丰富化设计中应关注以下问题:

- 1) 保持岗位工作任务具有一定变动率, 岗位任务的变动率不宜太高或太低。
- 2) 每个岗位的工作都应当具有独立的技术内容和相对的完整性。
- 3) 控制岗位工作的循环期, 工作周期不宜过长或过短。
- 4) 注意保持岗位工作的节奏感, 明确岗位工作的数量和质量考评标准, 使员工逐步掌握岗位的操作技能技巧。
- 5) 在基本作业之外, 可将辅助性和准备性工作尽可能地组合在一起。
- 6) 建立岗位正常的晋升路线, 对突出的优秀人才要提升到更高一级的岗位。
- 7) 鼓励一专多能, 在员工掌握一个工序或工种技能之后, 要使其向多工种、多职业发展。
- 8) 在可能的情况下, 员工既从事生产工作, 又承担一定的组织监督管理的任务。
- 9) 建立信息的沟通渠道, 保证岗位信息的对称性, 为岗位设计提供科学的依据。

本节知识线梳理



第二节 企业人力资源规划的基本程序

学习要求

1. 明确企业人力资源规划的内容、作用、环境和制定原则。
2. 掌握企业人力资源规划的制定程序和步骤。

▲ 考点 15: 企业人力资源规划的内容以及作用

重要程度: 一般

1. 企业人力资源规划的内容

人力资源规划有广义与狭义之分, 广义的人力资源规划泛指各种类型的人力资源规划, 而狭义的人力资源规划是特指企业人员规划, 从时限上看, 人力资源规划还可以区分为中长期计划以及按照年度编制的短期计划, 一般来说, 五年以上的计划可以称之为规划。

(1) 广义的人力资源规划

1) 人员培训开发计划

① 含义: 人员培训开发计划是指企业通过对员工有计划的培训, 引导员工的技能发展与企业的发展目标相适应的策略方案。

② 任务: 设计对现有员工的培训方案、生理与心理保健方案。

③ 具体内容: 受训人员的数量, 培训的目标、方式方法、内容以及费用的预算等。

2) 员工薪酬激励计划 一方面是为了保证企业人工成本与企业经营状况之间恰当的比例关系,另一方面是为了充分发挥薪酬的激励功能。

3) 员工职业生涯规划 员工职业生涯规划既是员工个人的发展规划,又是企业人员规划的有机组成部分。企业通过员工职业生涯规划,能够把员工个人的职业发展与组织需要结合起来,从而有效地留住人才,稳定企业的员工队伍。

4) 其他 其他方面包括劳动组织计划、员工援助计划、劳动卫生与安全生产计划等。

(2) 狭义的人力资源规划

1) 人员配备计划 企业按照内外部环境的变化,采取不同的人员管理措施(比如使员工在企业内部合理流动、对岗位进行再设计等)以实现企业内部人员的最佳配置。

2) 人员补充计划 企业根据组织运行的实际情况,对企业在中、长期内可能产生的空缺职位加以弥补的计划,旨在促进人力资源数量、质量和结构的完整与改善。

3) 人员晋升计划 人员晋升计划是指企业根据企业目标、人员需要和内部人员分布状况,制订的员工职务提升方案。晋升计划的内容一般由晋升条件、晋升比率、晋升时间等指标组成。

2. 企业人力资源规划的作用

1) 满足企业总体战略发展的要求。

2) 促进企业人力资源管理的开展。

3) 协调人力资源管理的各项计划。

4) 提高企业人力资源的利用效率。

5) 使组织和个人发展目标相一致。

▲考点 16: 企业人力资源规划的环境

重要程度: 辅助

企业人力资源规划的环境,见表 4-8。

表 4-8 企业人力资源规划的环境

项目	内 容	
外部环境	经济环境	经济环境方面的各种变化在宏观上改变着企业员工队伍的数量、质量和结构,它对企业人力资源需求影响较大。其影响主要体现在以下方面:经济形势,劳动力市场的供求关系
	人口环境	人口环境因素主要包括:社会或本地区的人口规模,劳动力队伍的数量、结构和质量等特征。在制定人员规划时,还要考虑劳动力年龄因素对人员规划的影响
	科技环境	科学技术对企业人员规划的影响是全方位的,它使企业对人力资源的需要和供给处于结构性的变化状态(或处于动态的不平衡状态)
	社会因素	社会文化反映社会民众的基本信念、价值观,对人力资源管理有间接的影响。影响人力资源活动的法律因素有:政府有关的劳动就业制度、工时制度、最低工资标准、职业卫生、劳动保护、安全生产等规定,以及户籍制度、住房制度、社会保障制度等
内部环境	企业的行业特征	企业所处的行业特征在很大程度上决定着企业的管理模式,也影响着人力资源管理工作。企业的行业属性不同,企业的产品组合结构、生产的自动化程度、产品的销售方式等内容也不同,则企业对所需要的人力资源数量和质量的要求也不同
	企业的发展战略	企业在确定发展战略目标时,就要制定相应的措施来保证企业发展目标的实现。因此在制定企业人员规划时要着重考虑企业的发展战略,以保证企业人力资源符合企业战略目标的要求
	企业文化	企业文化对企业的发展有着重要的影响,好的、适合的企业文化,能加强企业的凝聚力,加强员工的进取精神,稳定企业的员工队伍,企业面临的人力资源方面的不确定性因素就会少一些,有利于人员规划的制定
	企业自身的人力资源及人力资源管理系统	企业拥有的人力资源的数量、质量和结构等特征,人力资源战略、培训制度、薪酬激励制度、员工职业生涯规划等都对人员规划有着重要的影响

▲考点 17：制定企业人员规划的基本原则

重要程度：一般

制定企业人员规划的基本原则包括：

- (1) 确保人力资源需求的原则
- (2) 与内外环境相适应的原则
- (3) 与战略目标相适应的原则
- (4) 保持适度流动性的原则

▲考点 18：制定企业人力资源规划的基本程序

重要程度：核心

狭义的人力资源规划即企业的各类人员规划，其核心部分包括：人力资源需求预测、人力资源供给预测及供需综合平衡三項工作，如图 4-2 所示。

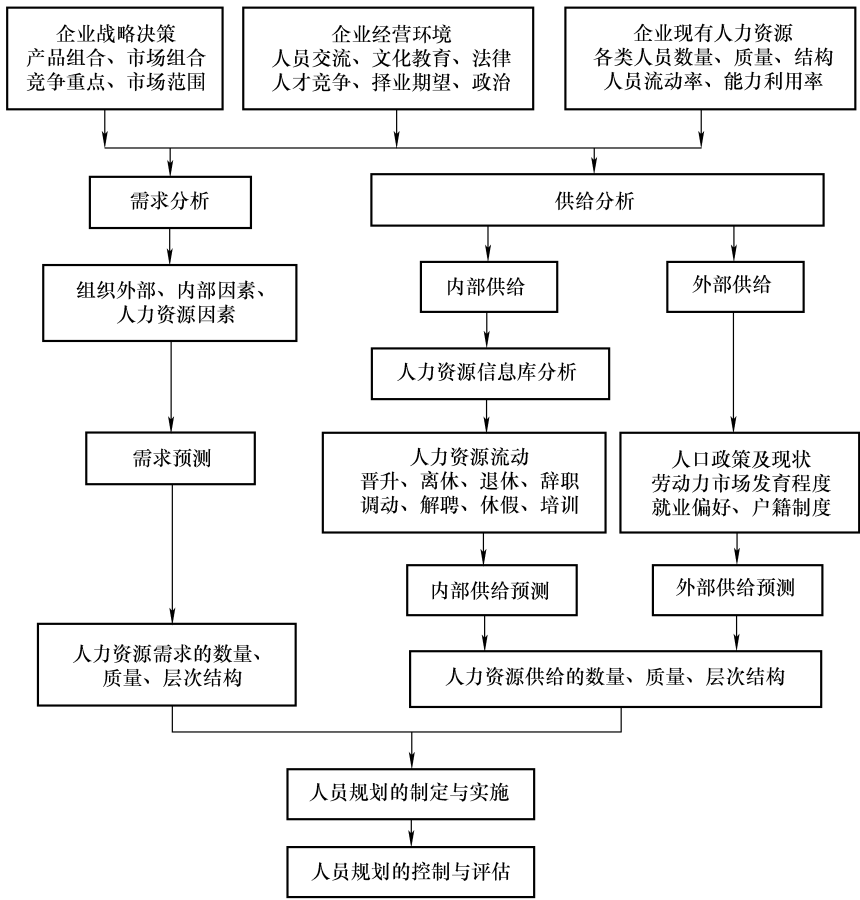


图 4-2 企业人力资源规划的程序图

企业各类人员规划的步骤是：

- 1) 调查、收集和整理涉及企业战略决策和经营环境的各种信息。
- 2) 根据企业或部门实际情况确定其人员规划期限，了解企业现有人力资源状况，为预测工作准备精确而翔实的资料。
- 3) 在分析人力资源需求和供给的影响因素的基础上，采用定性和定量相结合，以定量为主的各种科学预测方法对企业未来人力资源供求进行预测。
- 4) 制定人力资源供求协调平衡的总计划和各项业务计划，并分别提出各种具体的调整、供大于求或求大于供的政策措施。
- 5) 人员规划的评价与修正。应对人员规划的实施过程及结果进行监督、评估，并重视信息的反馈，不断调整规划，使其更切合实际，更好地促进企业目标的实现。

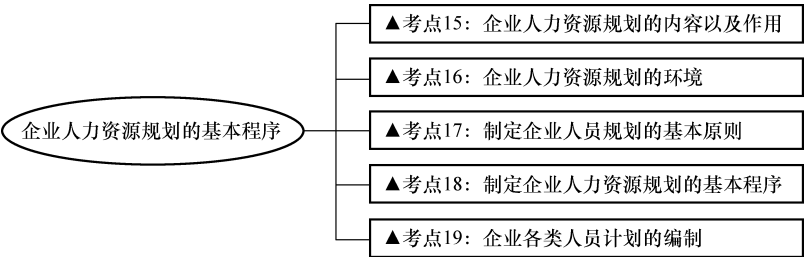
▲考点 19：企业各类人员计划的编制

重要程度：核心

企业各类人员计划的编制，见表 4-9。

表 4-9 企业各类人员计划的编制

类型	内 容
编写人员配置计划	企业的人员配置计划要根据企业的发展战略，结合企业的工作岗位分析所制作的工作岗位说明书和企业人力资源盘点的情况来编制。内容应包括：企业每个岗位的人员数量、人员的职务变动情况、职务空缺数量以及相应的填补办法等
编制人员需求计划	人员需求计划中应阐明企业所需的岗位（职位）名称、所需人员数量，以及所需人员的素质等内容，最好形成一个含有工作类别、员工数量、招聘成本、技能要求，以及为完成组织目标所需的管理人员数量和层次的计划清单
编制人员供给计划	人员供给计划是人员需求计划的对策性计划。主要包括人员招聘计划、人员晋升计划和人员内部调动计划等
编写人员培训计划	培训计划包括培训政策、培训需要、培训内容、培训形式、培训考核等内容
编写人力资源费用计划	人员规划的一个重要任务就是控制人力资源成本，提高投入产出比。为此，必须对人力资源费用进行预算管理，应列入预算范围的人工费用很多，常见的有招聘费用、调配费用、奖励费用，以及其他非员工直接待遇但是与人力资源开发利用有关的费用
编写人力资源政策调整计划	编写人力资源政策调整计划的目的是确保人力资源管理工作主动地适应企业发展的需要。人力资源政策调整计划应明确计划期内的人力资源政策的调整原因、调整步骤和调整的范围等。其中包括招聘政策、绩效考评政策、薪酬福利政策、激励政策、职业生涯规划政策等
对风险进行评估并提出对策	企业在人力资源管理中可能遇到风险，影响企业生产经营活动的正常运行。企业风险分析与策略的制定是通过风险识别、估计、监控等一系列的活动来防范风险发生的



第三节 企业人力资源的需求预测

学习要求

1. 明确人力资源预测的概念、内容、作用和局限性。

2. 掌握人力资源需求预测的影响因素和预测程序。

3. 掌握人力资源需求预测的原理、技术路线，以及人力资源需求预测的定性、定量方法。

4. 掌握企业人力资源需求总量预测的各种基本概念和基本方法。

5. 掌握人力资源需求结构预测的各种方法的应用。

第一单元 人力资源需求预测的基本程序

▲考点 20：人力资源预测的概念

重要程度：核心

1. 预测

预测是计划的基础，是对未来状况做出估计的专门技术，其基本原理是在于通过各种定性、定量方法对数据进行分析，发现事物发展过程中各种因素之间的相互影响的规律性。人员预测包括需

求预测与供给预测，以及二者的平衡。

2. 人员需求预测

(1) 概念 人员需求预测是估算组织未来需要的员工数量和能力组合，是公司编制人力资源规划的核心和前提，其直接依据是公司发展规划和年度预算。

(2) 原理 根据过去（经验或经验模型）推测未来，预测的技术主要借鉴社会、行为科学领域常规的经验研究方法。

3. 人员供给预测

(1) 概念 人员供给预测是指企业根据既定的目标对未来一段时间内企业内部和外部各类人力资源补充来源情况的分析预测。

(2) 原理 人员供给预测需要研究组织内部的人力资源供给与组织外部的人力资源供给两个方面因素。

4. 人力资源预测与人员规划的关系

它们的关系包括三方面的含义：

1) 从组织的目标和人物出发，要求企业人力资源的质量、数量和结构符合其特定的生产资料和生产技术条件的需求。

2) 在实现组织目标的同时，也要满足个人的利益。

3) 保证人力资源与未来组织发展各阶段的动态适应。

人力资源预测是人员规划的一部分，是人员规划中定量分析最多的部分，单纯的人力资源预测实际是为企业将来发展需要描绘出一幅人力资源蓝图，使企业领导人可以根据这个蓝图来对比企业现在的状况，发现问题，进而解决问题。

▲考点 21：人力资源预测的内容 重要程度：核心
人力资源预测的内容见表 4-10。

表 4-10 人力资源预测的内容

项目	内 容
企业人力资源需求预测	这种预测是指从企业经济发展的长远利益出发，对企业所需要的人力资源数量和质量进行的科学分析和预测
企业人力资源存量与增量预测	这种预测是对企业现在和未来拥有的不同层次的人力资源的数量的推测与判断。企业人力资源存量主要是指，企业人力资源的自然消耗和自然流动；企业人力资源增量主要是指随着企业规模扩大、行业调整等发展变化带来的人力资源上的新的需求
企业人力资源结构预测	这种预测可以保证企业在任何情况下都具有较好的人力资源结构的最佳组合，以避免出现不同层次人力资源组织的不配套，或结构及比例失调等状况
企业特种人力资源预测	企业特种人力资源是指企业需要的特殊的人才资源，对企业特种人力资源进行预测具有极强的针对性，能够使企业加快开发和培养特殊的人才资源，使企业人力资源在变革中占有一席之地

▲考点 22：人力资源预测的作用及局限性 重要程度：一般

1. 人力资源预测的作用

人力资源预测的作用主要表现在以下两个方面：

(1) 对组织方面的贡献

1) 满足组织在生存发展过程中对人力资源的需求。

2) 提高组织的竞争力。

3) 人力资源预测是人力资源部门与其他直线部门进行良好沟通的基础。

(2) 对人力资源管理的贡献

1) 人力资源预测是实施人力资源管理的重要依据。

- 2) 有助于调动员工的积极性。
- 2. 人力资源预测的局限性
 - 1) 环境可能与预期的情况不同。
 - 2) 企业内部的抵制。
 - 3) 预测的代价高昂。
 - 4) 知识水平的限制。

▲考点 23：影响人力资源需求预测的一般因素 重要程度：核心

影响人力资源需求预测的一般因素包括：

- 1) 顾客的需求变化（市场需求）。
- 2) 生产需求（或者企业总产值）。
- 3) 劳动力成本趋势（工资状况）。
- 4) 劳动生产率的变化趋势。
- 5) 追加培训的需求。
- 6) 每个工种员工的移动情况。
- 7) 员工的出勤率。
- 8) 政府的方针政策的影响。
- 9) 工作小时的变化。
- 10) 退休年龄的变化。
- 11) 社会安全福利保障。

▲考点 24：人力资源需求预测的程序 重要程度：核心

人力资源需求预测的程序见表 4-11。

表 4-11 人力资源需求预测的程序

阶段	内 容		
准备阶段	构建需求预测系统	人力资源需求预测系统由企业总体经济发展预测系统、企业人力资源总量与结构预测系统和人力资源预测模型与评估系统三个子系统构成	
	人员预测环境与影响因素分析	SWOT 分析法	其中 S 代表优势（Strength），W 代表劣势（Weakness），O 代表机会（Opportunity），T 代表威胁（Threats）。优劣势分析主要是着眼于企业自身的实力及其与竞争对手的比较，而机会和威胁分析将注意力放在外部环境的变化及对企业的可能影响上
		竞争五要素分析法	在该模型中，企业要进行以下分析：①对新加入竞争者的分析；②对竞争策略的分析；③对替代品的分析；④对顾客群的分析；⑤对供应商的分析
	岗位分类	岗位分类包括企业专门技能人员的分类、专业技术人员的分类和经营管理人员的分类	
	资料采集与初步处理	数据的采集	收集资料的方法主要有查阅资料、实地调研两种，无论哪一种方法都需要设计相应的调查表
		数据的初步处理	采集来的数据通常比较粗糙，不能直接进行分析，需要进行初步处理，具体的处理方式如下： 1) 在统计数据期间，企业（单位）曾经购并其他部门，则应搜集被购并部门的相关数据，与该企业（单位）购并前的数据进行加总 2) 在统计数据期间，企业（单位）曾经剥离若干部门，则应搜集被剥离部门的相关数据，从该企业（单位）剥离前的数据中减去
预测阶段	1) 根据工作岗位分析的结果确定岗位职务序列和人员配置的标准 2) 进行人力资源盘点，对现有人员缺编、超编以及是否符合任职资格条件进行统计分析 3) 将统计结果与部门主管进行讨论，修正并得出的统计结果，即得出现实的人力资源需求量 4) 根据历史数据，对预测期内退休的人员、未来可能发生人员离职、流失状况进行统计分析 5) 根据企业发展战略规划，以及工作任务量总体的增长情况，确定各部门需要增加的工作岗位和人员数量，得出未来人力资源需求量 6) 对现实人力资源存量、未来的人员流失状况和未来的人力资源需求总量进行综合平衡和测算，得出未来预测期内企业整体的人力资源净需求总量		

(续)

阶段	内 容
编制人员需求计划	1) 计划的关键是正确确定计划期内员工的补充需要量。其平衡式为: 计划期内员工补充需求量 = 计划期内员工总需求量 - 报告期期末员工总数 + 计划期内自然减员员工总数 2) 核算计划期内企业各部门人员的需要量, 应根据各部门的特点, 按照各类人员的工作性质, 分别采用不同的方法 3) 计划期内人员的需要量核算出来以后, 要与原有的人员总数进行比较, 其不足部分加上自然减员人数, 即为计划期内的人员补充需要量 4) 在现实的操作中, 企业应对短期、中期、长期的人力资源需求分别进行预测与分析

第二单元 人力资源需求预测的技术路线和方法

▲考点 25: 人力资源需求预测的原理

重要程度: 核心

事物内部变量间的关系分为两类: ①变量间的确定性关系, 称为函数关系; ②变量间的不确定关系, 称为相关关系。人力资源需求预测实际上是预测学的一部分, 它遵循预测学的原理。

在预测学中, 一般应用以下原理: ①惯性原理; ②相关性原理; ③相似性原理。

▲考点 26: 人力资源需求预测的技术路线

重要程度: 核心

人力资源需求预测的技术路线如图 4-3 所示。

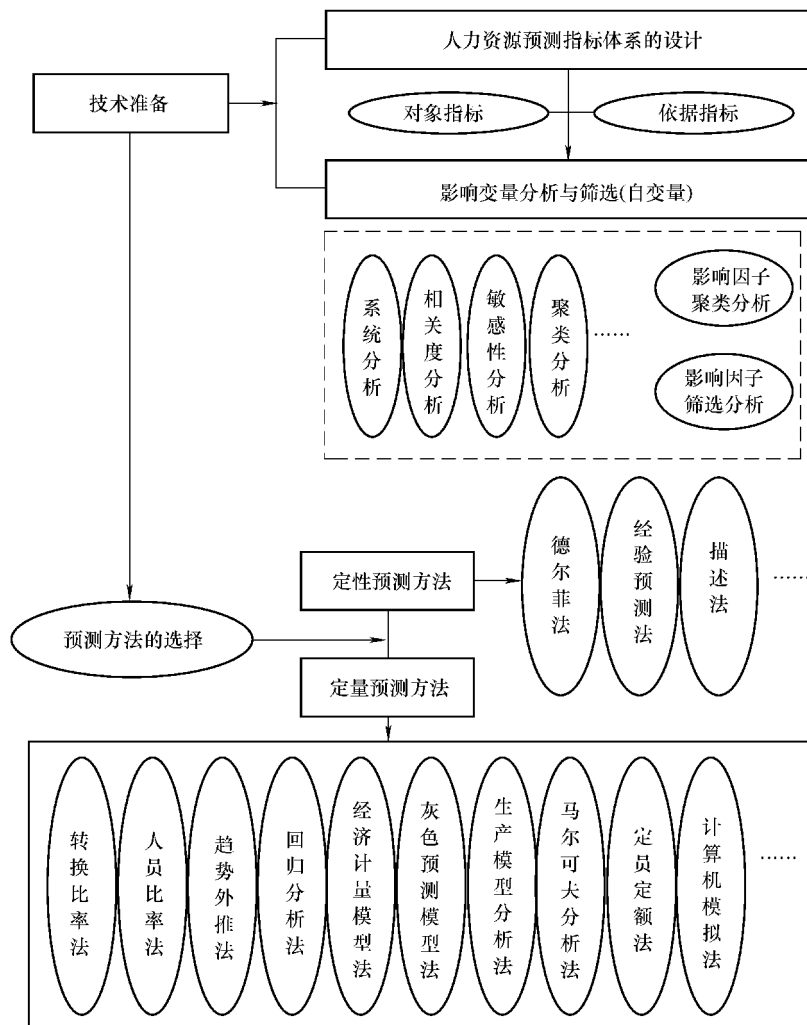


图 4-3 人力资源需求预测的技术路线

▲考点 27：对象指标与依据指标

重要程度：辅助

1. 对象指标

对象指标是指人力资源需求预测的对象，可以是总量需求预测指标，也可以是结构需求预测指标。

2. 依据指标

依据指标是影响需求预测的变量因素，这些因素主导着企业的活动，决定着人才的需求，是对预测进行定量分析的关键因素，它们体现在企业的发展战略和发展计划中，或者在已经分解给各个部门的指标中。

▲考点 28：人力资源需求预测的定性方法

重要程度：核心

人力资源需求预测的定性方法，见表 4-12。

表 4-12 人力资源需求预测的定性方法

方法	内 容		
经验预测法	概念	经验预测法即利用现有的情报和资料，根据有关人员的经验，结合本公司的特点，对公司的人员需求加以预测	
	分类	自下而上	由直线部门经理向自己的上级主管提出用人要求和建议，征得上级主管同意
		自上而下	由公司经理先拟定公司总体用人目标和建议，再由各级部门自行确定用人计划
描述法	描述法是指人力资源计划人员可以通过对本企业组织在未来某一时期的有关因素的变化进行描述或假设从描述、假设、分析和综合中提出企业未来的人力资源需求预测规划		
德尔菲法	概念	德尔菲法又称专家评估法，一般采用问卷调查的方式，听取专家对企业未来人力资源需求量的分析评估，并通过多次重复，最终达成一致意见	
	步骤	1) 提出预测目标和要求，确定专家组，准备有关资料，征求专家意见 2) 简明扼要地以调查表方式列出预测问题（问题一般以 25 个字为宜），交付专家组讨论评价，然后由预测组织统计整理 3) 修改预测结果，充分考虑有关专家的意见 4) 进行最后预测，在第三轮统计资料的基础上，请专家提出最后意见及根据	

▲考点 29：人力资源需求预测的定量方法

重要程度：核心

1. 转换比率法

人力资源预测中的转换比率法是：

1) 首先估计组织所需要的关键技能员工的数量，然后再根据这一数量来估计秘书、财务人员和人力资源管理人员等辅助人员的数量。其目的是将企业的业务量转换为对人力的需求，是一种适合于短期需求预测的方法。

2) 企业经营活动规模的估计方法是：经营活动 = 人力资源的数量 × 人均生产率

这种预测方法存在两个缺陷：

1) 进行估计时需要对计划期的业务增长量、目前人均业务量和生产率的增长率进行精确的估计。

2) 这种预测方法只考虑了员工需求的总量，没有说明其中不同类别员工需求的差异。

2. 人员比率法

采用人员比率法时，首先应计算出企业历史上关键业务指标的比例，然后再根据可预见的变量计算出所需的各类人员数量。这种方法假设，过去的人员数量与配置是完全合理的，而且生产率不变，其应用范围有较大的局限性。

3. 趋势外推法

趋势外推法又称时间序列法。其实质是根据人力资源历史的和现有的资料，从过去延伸将来，从而达到对人力资源的未来发展状况进行预测的目的。其通用回归模型可表示为

$$y = (a + b) \cdot t$$

式中, t 表示时间变量, 是已知值; 因变量 y 表示人员需求数量, 其历史数据通过观测、查阅也可得到; a 、 b 是待定值, 它们表示 y 和 t 的关系, 通过对 y 的历史数据和时间 t 进行回归分析处理可以求得其具体值。

运用本法进行人力资源需求预测的具体步骤如下:

1) 运用定性分析法确定因变量 y 是否适合运用趋势外推法, 若适合, 则搜集 y 的历史数据, 并对其进行初步处理。

2) 运用统计分析软件 (如 SPSS、SAS、EViews) 对 y 的历史数据和 t 进行同归分析, 求出 a 和 b , 求出趋势外推模型。

3) 运用趋势外推模型预测预测期的 y 值。

4) 对预测结果进行信度和效度检验。

4. 回归分析法

回归分析法是依据事物发展变化的因果关系来预测事物未来的发展趋势, 是研究变量间相互关系的一种定量预测方法, 又称回归模型预测法或因果法, 其通用回归模型可表示为

$$y = a + \sum b_i \cdot x_i^{n_i}$$

式中, 自变量 x_i 表示第 i 个影响因素的值, 其数据通过观测、查阅可得到; 因变量 y 表示人员需求数量, 其数据通过观测、查阅也可得到; a 、 b_i 、 n_i 是待定值, 它们表示 y 和 x_i 的关系, 通过对 y 和 x_i 的现有数据进行回归分析处理可以求得其具体值。当 $n_i = 1$ 时, 本方法为线性回归方法; 当 $n_i > 1$ 时, 本方法为非线性回归方法。

运用本方法进行人力资源需求预测的具体步骤如下:

1) 运用定性分析法确定 y 和 x_i , 建立回归分析假设模型。

2) 搜集多组 y 和 x_i 的现有数据, 并对其进行初步处理。

3) 运用统计分析软件 (如 SPSS、SAS) 的回归分析功能处理 y 和 x_i 的现有数据, 求出 a 、 b_i 、 n_i , 得到回归分析模型。

4) 对同归模型进行经济学验证和统计学验证, 若没有通过经济学验证, 则回到第 1) 步, 添加、删除或重新选取变量, 进行分析; 若没有通过统计学验证, 则回到第 3) 步, 运用其他策略对 y 和 x_i 的现有数据进行回归分析。

5) 根据 x_i 的现有数据预测预测期或预测对象的 x_i 值。

6) 将预测期或预测对象的 x_i 值代入回归模型, 求出预测期的 y 值。

7) 对预测结果进行信度和效度检验。

5. 经济计量模型法

经济计量模型法是先将公司的员工需求量与影响需求量的主要因素之间的关系用数学模型的形式表示出来, 依此模型及主要因素变量, 来预测公司的员工需求。其通用回归模型可表示为

$$y = f(x_1, x_2, x_3, \dots, x_i, \dots, x_n)$$

式中, 自变量 x_i 表示第 i 个影响因素的值, 其数据通过观测、查阅可得到; 因变量 y 表示人员需求数量, 其数据通过观测、查阅也可得到; n 表示总共有 n 个影响因素; f 表示 y 和 x_i 的关系, 通过对 y 和 x_i 的现有数据进行统计分析可求得。

6. 灰色预测模型法

灰色预测模型法是指对一定范围内变化的、与时间有关的灰色过程进行预测的模型, 灰色过程中的数据随机性强, 杂乱无章, 但是有序有界, 即过程中的数据集合隐含潜在规律, 灰色预测就是利用这种规律建立灰色模型对灰色系统进行预测。

7. 生产模型法

生产模型法是根据企业的产出水平和资本总额来进行预测, 它主要依据道格拉斯的生产函数:

$Y(\text{总产出}) = \text{劳动投入量}(\text{弹性系数调节}) \times \text{资本投入量}(\text{弹性系数调节}) \times \text{总生产率系数}(\text{一般为常数}) \times \text{正态分布误差}$

8. 马尔可夫分析法

该方法的主要思路是通过观察历年企业内部人数的变化，找出组织过去人事变动的规律，由此推断未来的人事变动趋势和状态，预测企业的人力资源需求以及企业内部的人员供给情况。

9. 定员定额分析法（见表 4-13）

表 4-13 定员定额分析法

方法	内 容
劳动定额分析法	该方法是通过作业过程、操作方法等进行系统全面的观察和技术分析，应用方法研究、动作研究的基本原理，制定出企业工时定额标准，再以劳动定额以及劳动生产率变动系数，核算出企业一线生产岗位的定员人数，其公式为 $N = \frac{W}{Q \cdot (1 + R)}$ 式中，N 为生产岗位人员的需求量；W 为企业计划期内的任务总量；Q 为企业的劳动定额标准；R 为计划期劳动生产率变动系数
设备看管定额定员法	该方法是指需要开动的设备台数、班次和设备看管定额以及出勤率，对设备看管岗位人员进行需求预测的一种方法，其计算公式为 $\text{设备看管人员的需求量} = \frac{\text{计划期内需要开动的设备总台数} \times \text{需要开动的班次}}{\text{设备的看管定额} \times \text{平均出勤率}}$
效率定员法	该方法是指根据生产任务量和人员的劳动效率，对某类岗位人员进行需求预测的一种方法。其计算公式为：某类岗位人员的需求量 = 预测期内需要完成的工作任务总量 / 预测期内人均的劳动效率
比例定员法	该方法是指根据企业某一类岗位人员与另一类岗位人员比例依存关系，对某一类岗位人员进行需求预测的一种方法。其计算公式为 $\text{某类岗位人员的需求量} = \frac{\text{预测期内另一类岗位人员总量}}{\text{预测期内本类岗位人员与另一类岗位人员的比值}}$

10. 计算机模拟法

计算机模拟法是进行人力资源需求预测诸方法中最为复杂的一种方法。运用这种方法是在计算机中运用各种复杂的数学模式对在各种情况下企业组织人员的数量和配置运转情况进行模拟测试，从模拟测试中预测出对各种人力资源需求的各种方案以供组织选择。

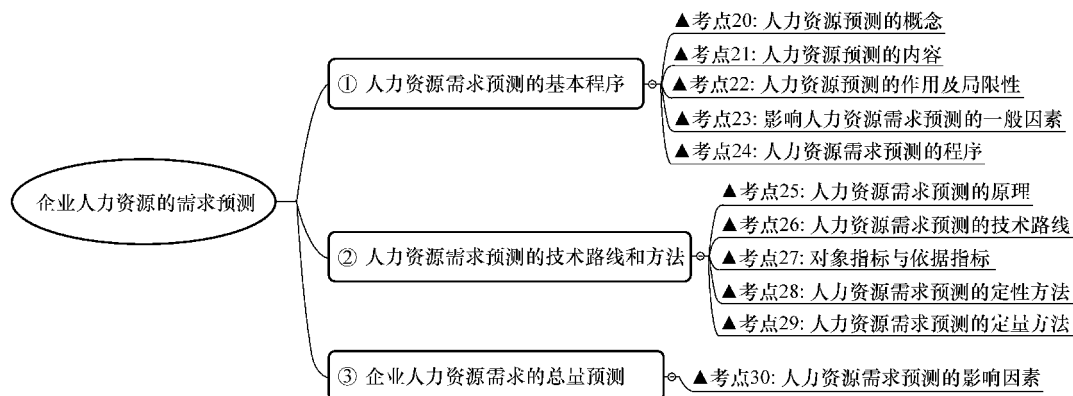
第三单元 企业人力资源需求的总量预测

▲考点 30：人力资源需求预测的影响因素（见表 4-14）重要程度：一般

表 4-14 人力资源需求预测的影响因素

项 目	内 容
影响企业专门技能人员需求的参数	企业战略、组织结构、销售收入（利润）、产值产量、总资产（净资产）、总成本、追加投资、人工成本、劳动生产率、出勤率、能源消耗情况、定额工时、作业率和废品率等
影响专业技术人员需求的参数	企业战略、组织结构、销售收入（利润）、产值产量、总资产（净资产）、总成本、追加投资、人工成本、出勤率、生产技术水平、新项目投资、科研项目、科研经费、科研成果、研究成果获奖，以及科技成果转让等
影响经营管理人员需求的参数	企业战略、组织结构、销售收入（利润）、产值产量、总资产（净资产）、总成本、追加投资、人力成本、劳动生产率、出勤率、能源消耗情况、企业管理幅度、企业信息化程度、信息传送速度、决策速度，以及企业其他各类人员的数量等

本节知识线梳理



第四节 企业人力资源需求的结构预测

学习要求

1. 掌握企业人员供给预测的基本概念和类型，并能够选择和运用适当的方法进行企业人力资源的供给预测。
2. 掌握企业人力资源供给与需求平衡的基本方法。

第一单元 企业人力资源供给分析

▲考点 31：企业人力资源供给分析

重要程度：核心

1. 外部供给预测

企业未来内部人力资源供给是企业人力资源供给的主要部分。企业内部人力资源供给量必须考虑的因素包括：企业内部人员的自然流失、内部流动、跳槽等。

2. 外部供给预测

(1) 影响企业外部劳动力供给的因素 影响企业外部劳动力供给的因素有：地域性因素，人口政策及人口现状，劳动力市场发育程度，社会就业意识和择业心理偏好，严格的户籍制度。

(2) 企业外部人力资源供给的主要渠道 企业外部人力资源供给的主要渠道有：大中专院校应届毕业生，复员转业军人，失业人员、流动人员，其他组织在职人员。

3. 企业人员供给预测的步骤

- 1) 对企业现有的人力资源进行盘点，了解企业员工队伍的现状。
- 2) 分析企业的职务调整政策和历年员工调整数据，统计出员工调整的比例。
- 3) 向各部门的主管人员了解将来可能出现的人事调整状况。
- 4) 将上述的所有数据进行汇总，得出对企业内部人力资源供给量的预测。
- 5) 分析影响外部人力资源供给的各种因素（主要是地域性因素和全国性因素），并依据分析结果得出企业外部人力资源供给预测。
- 6) 将企业内外部人力资源供给预测进行汇总，得出企业人力资源供给预测。
- 7) 内部供给预测的具体方法，见表 4-15。

表 4-15 内部供给预测的具体方法

方法	内 容	
人力资源信息库	概述	人力资源信息库是通过计算机建立的、记录企业每个员工技能和表现的功能模拟信息库
	分类	①技能清单;②管理才能清单
管理人员接替模型	对于管理人员供给的预测,简单而又有效的方法就是设计管理人员的接替模型	
马尔可夫模型	1) 含义:是分析组织人员流动的典型矩阵模型	
	2) 基本思想:通过发现组织人事变动的规律,推测组织在未来的人员供给情况。马尔可夫模型通常分几个时期来收集数据,然后再得出平均值,利用这些数据代表每一种职位的人员变动的频率,就可以推测出人员的变动情况	
	3) 具体的做法:将计划初期每一种工作的人数与每一种工作的人员变动的概率相乘,然后纵向相加,得到组织内部未来劳动力的净供给量	

第二单元 企业人力资源供给与需求平衡

▲考点 32: 企业人力资源供求平衡 重要程度: 一般

企业人力资源供求完全平衡这种情况极少见,甚至不可能,即使是供求总量上达到平衡,也会在层次、结构上发生不平衡,高职务须从低职务者中培训晋升,对新上岗人员须进行岗前培训等。企业应依据具体情况制定供求平衡规划。

▲考点 33: 企业人力资源供不应求 重要程度: 核心

当预测企业的人力资源在未来可能发生短缺时,应对措施有:

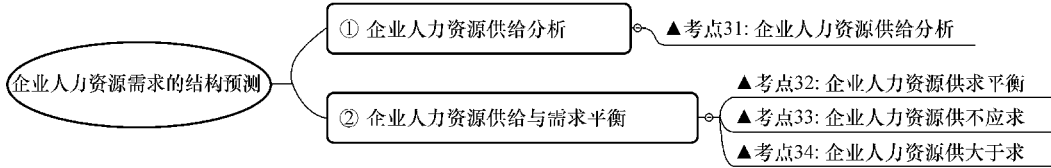
- 1) 将符合条件,而又处于相对富余状态的人调往空缺职位。
- 2) 如果高技术人员出现短缺,应拟订培训和晋升计划,在企业内部无法满足要求时,应拟订外部招聘计划。
- 3) 如果短缺现象不严重,且本企业的员工又愿延长工作时间,则可以根据《劳动法》等有关法规,制订延长工时适当增加报酬的计划,这只是一种短期应急措施。
- 4) 提高企业资本技术的有机构成,提高工人劳动生产率,形成机器替代人力资源的格局。
- 5) 制订聘用非全日制临时用工计划,如返聘已退休者,或聘用小时工等。
- 6) 制订聘用全日制临时用工计划。

▲考点 34: 企业人力资源供大于求 重要程度: 核心

解决企业人力资源过剩的常用方法有:

- 1) 永久性辞退某些劳动态度差、技术水平低、劳动纪律观念差的员工。
- 2) 合并和关闭某些臃肿的机构。
- 3) 鼓励提前退休或内退,对一些接近而还未达退休年龄者,应制定一些优惠措施鼓励提前退休。
- 4) 提高员工整体素质,使员工接受培训,为企业扩大再生产准备人力资本。
- 5) 加强培训工作,使企业员工掌握多种技能,增强竞争力。
- 6) 减少员工的工作时间,随之降低工资水平。
- 7) 采用由多个员工分担以前只需一个或少数几个人就可以完成的工作和任务,企业按工作任务完成量来计发工资的办法。

本节知识线梳理



第五节 人力资源管理制度规划

学习要求

掌握人力资源管理制度相关知识，以及规划、制定人力资源管理制度程序。

▲考点 35：制度化基本理论

重要程度：一般

制度化基本理论，见表 4-16。

表 4-16 制度化基本理论

要点	内 容
概念	制度化管理是以制度规范为基本手段协调企业组织集体协作行为的管理方式，通常称作“官僚制”“科层制”或“理想的行政组织体系”，是由德国马克斯·韦伯提出并为现代大型组织广泛采用的一种管理方式。其实质在于以科学确定的制度规范为组织协作行为的基本约束机制，主要依靠外在于个人的、科学合理的理性权威实行管理
特征	1) 在劳动分工的基础上，明确规定每个岗位的权力和责任，并把这些权力和责任作为明确规范而制度化 2) 按照各机构、各层次不同岗位权力的大小，确定其在企业中的地位，从而形成一个有序的指挥链或等级系统，并以制度形式巩固下来 3) 以文字形式规定岗位特性以及对人员应具有素质、能力等要求，根据通过正式考试或者教育训练而获得的技术资格，来挑选组织中的所有成员 4) 在实行制度管理的企业中，所有权与管理权相分离 5) 管理人员在实施管理时有三个特点 ① 根据因事设人的原则，每个管理人员只负责特定的工作 ② 每个管理人员均拥有执行自己职能所必要的权力 ③ 管理人员所拥有的权力要受到严格的限制，要服从有关章程和制度的规定 6) 管理人员的职务就是管理人员的职业，有固定的报酬，具有按资历、才干晋升的机会。管理人员应忠于职守，而不是忠于某个人
优点	1) 个人与权力相分离 2) 是理性精神合理化的体现 3) 适合现代大型企业组织的需要

▲考点 36：制度规范类型与构成

重要程度：核心

(1) 依照制度规范涉及层次和约束范围的不同，制度规范可分为五大类：企业基本制度、管理制度、技术规范、业务规范和行为规范

(2) 企业人力资源管理制度体系的构成

1) 劳动人事基础管理方面的制度：①组织机构和设置调整的规定；②工作岗位分析与评价工作的规定；③岗位设置和人员费用预算的规定；④对内对外人员招聘的规定（含合同管理规定）；⑤员工绩效管理（目标管理）的规定；⑥人员培训与开发的规定；⑦薪酬福利规定（含社会保险规定）；⑧劳动保护用品与安全事故处理的规定；⑨其他方面的规定，如职业病防治与检查的规定等。

2) 属于对员工管理的制度：①工作时间如加班、轮班、不定时工作的规定；②考勤规定；③休假规定；④年休假的规定；⑤女工劳动保护与计划生育规定；⑥员工奖惩规定；⑦员工差旅费管理规定；⑧员工佩戴胸卡的规定；⑨员工因私出境规定；⑩员工内部沟通渠道的规定；⑪员工合理化建议的规定；⑫员工越级投诉的规定；⑬其他有关的规定如员工满意度调查的规定等。

▲考点 37：企业人力资源管理制度体系特点

重要程度：一般

1. 企业人力资源管理制度体系体现了人力资源管理的基本职能

现代企业人力资源管理,是以组织中的人为对象的管理,在某种意义和程度上,它至少涉及以下五种基本职能:

(1) 录用 录用包括明确组织中工作岗位的需求,提出人员补充的计划;对有资格的求职人员提供均等的就业机会;采用科学方法确定符合岗位要求的最合格人选。

(2) 保持 保持包括有效激励员工,始终能够保持员工有效工作的积极性、主动性和创造性,使其潜质得以充分发挥;为员工提供安全、健康、舒适的工作环境和条件,营造良好的企业文化氛围。

(3) 发展 发展即通过教育、培养和训练,不断保持和增强员工在工作中的竞争地位,使员工的劳动能力得到开发。

(4) 考评 考评包括对员工的工作成果、劳动态度、技能水平以及其他方面,做出全面考核和评定;对组织气氛和管理状况,以及员工士气进行调查分析与总体评价。

(5) 调整 调整即为保持员工的正常状况,通过奖惩、解聘、晋升、调动等方法,使员工技能水平和工作效率达到岗位的要求。

2. 企业人力资源管理制度体现了物质存在与精神意识的统一

1) 在企业人力资源管理体系中,隐含有形因素和无形因素两种。同时也存在两种完全不同的管理哲学:“见物不见人”的以工作任务为中心的管理哲学;“见人又见物”的以劳动者为主导的管理哲学。

2) 在建立人力资源制度体系时,首先要策划解决好企业文化的建设和企业精神的培育等基本问题,再去策划解决有形的具体实施的管理规定。

▲考点 38: 人力资源管理制度规划的基本原则 重要程度: 一般

- 1) 将员工与企业利益紧密结合。
- 2) 从企业内外部环境和条件出发,建立适合企业特点的人力资源管理制度体系,使之更加充满活力。
- 3) 借鉴和创新。
- 4) 须在法律法规大框架内进行。
- 5) 企业人力资源管理制度规划须与企业集体合同保持协调一致。
- 6) 保持企业人力资源管理制度规划的动态性。

▲考点 39: 制定人力资源管理制度的基本要求、步骤及程序 重要程度: 核心

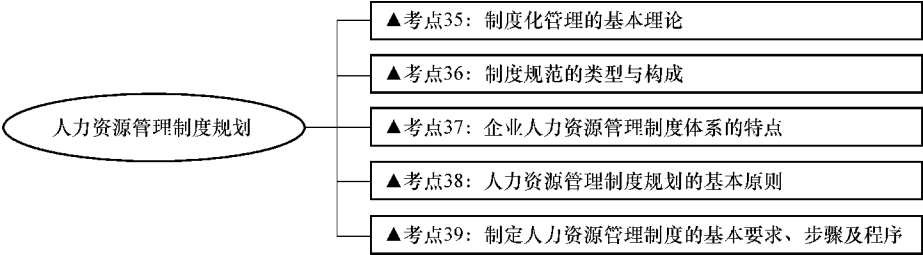
- 1) 制定人力资源管理制度的基本要求包括:从企业具体情况出发,满足企业的实际需要,符合法律和道德规范,注重系统性和配套性,保持合理性和先进性。
- 2) 人力资源管理制度规划的基本步骤及制定程序(见表 4-17)。

表 4-17 人力资源管理制度规划的基本步骤及制定程序

项目	内 容	
基本步骤	提出人力资源管理 制度草案	在拟定起草时,一定要从企业现实生产技术组织条件和管理工作的水平出发,不能脱离实际,要注重它的科学性、系统性、严密性和可行性
	广泛征求意见,认 真组织讨论	人力资源管理制度草案提出后,应由专家和有关人员组成的工作小组,在广泛征询各级主管和被考评人意见的基础上,对其进行深入的讨论和研究,经反复调整和修改,再上报总经理审核批准
	逐步修改调整,充 实完善	人力资源管理制度一旦获得批准,人力资源部门应规定一个试行过渡期,使各级主管有一个逐步理解、适应和掌握的过程,在试行过程中如遇有特殊或重大问题,也可以采取一些补救措施,以防止给生产经营活动带来不利的影响

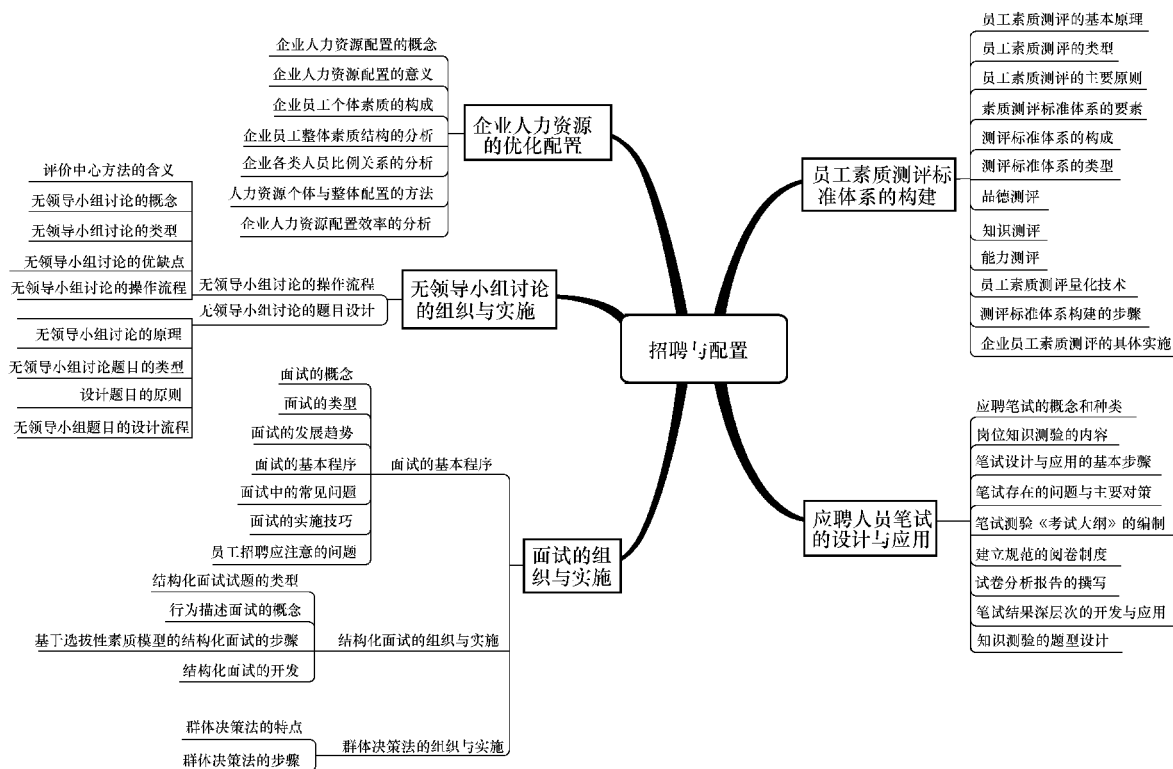
(续)

项目	内 容
制定程序	1) 概括说明建立本项人力资源管理制度的原因，在人力资源管理中的地位 and 作用 2) 对负责本项人力资源管理的机构设置、职责范围、业务分工，以及各级参与本项人力资源管理活动的人员的责任、权限、义务和要求做出具体的规定 3) 明确规定本项人力资源管理的目标、程序和步骤，以及具体实施过程中应当遵守的基本原则和具体的要求 4) 说明本项人力资源管理制度设计的依据和基本原理，对采用数据采集、汇总整理、信息传递的形式和方法，以及具体的指标和标准等做出简要确切的解释和说明 5) 详细规定本项人力资源管理活动的类别、层次和期限 6) 对本项人力资源管理制度中所使用的报表格式、量表、统计口径、填写方法、文字撰写和上报期限等提出具体的要求 7) 对本项人力资源管理活动的结果应用原则和要求，以及与之配套的规章制度的贯彻实施和相关政策的兑现办法做出明确规定 8) 对各个职能和业务部门本项人力资源管理活动的年度总结、表彰活动和要求做出原则性规定 9) 对本项人力资源管理活动中员工的权利与义务、具体程序和管理办法做出明确详细的规定 10) 对本项人力资源管理制度的解释、实施和修改等其他有关问题做出必要的说明



第五章 招聘与配置

本章思维导图



第一节 员工素质测评标准体系的构建

学习要求

1. 明确员工素质测评的基本原理、类型、主要原则和量化方法。
2. 掌握员工素质测评标准体系的构成、类型、设计原则，以及品德测评、知识测评和能力测评的方法。
3. 能够运用员工素质测评的各种方法进行企业员工招聘。

▲考点1：员工素质测评的基本原理

重要程度：核心

(1) 个体差异原理

1) 员工测评的对象是人的素质。只有人的素质存在而且具有区别时，员工测评才具有现实的客观基础。

2) 员工测评的基本假设认为，人的素质是有差异的。这种差异是客观存在的。造成人们素质差异既有先天因素，也有后天的自然、社会因素。不同的人做相同的工作有着不同的效果和效率。

(2) 工作差异原理

- 1) 工作任务的差异，即工作内容的差异。
- 2) 工作权责的差异，即一个职位所具有的决策权力和决策影响力的不同。
- (3) 人岗匹配原理

1) 人岗匹配是指按照人适其事、事宜其人的原则，根据个体间不同的素质和要求，将其安排在各自最合适的岗位上，从而做到人尽其才、物尽其用。

2) 人岗匹配包括：工作要求与员工素质相匹配；工作报酬与员工贡献相匹配；各类员工与员工之间相匹配；各类岗位与岗位之间相匹配。

▲考点 2：员工素质测评的类型

重要程度：核心

员工素质测评的类型，见表 5-1。

表 5-1 员工素质测评的类型

类 型	内 容
选拔性测评	选拔性测评是以选拔优秀员工为目的的测评，其主要特点如下： 1) 强调测评的区分功能，把不同素质、不同水平的人区别开来 2) 测评标准刚性较强，测评标准应该精确，不能使人含糊不解 3) 测评过程强调客观性，尽可能实现测评方法的数量化和规范化 4) 测评指标具有灵活性 5) 结果体现为分数或等级
开发性测评	开发性测评是以开发员工素质为目的的测评，可以为人力资源开发提供依据。这类测评主要是为了摸清情况，了解测评对象的优势和不足，从而为测评对象指出努力方向，为组织提供开发依据。在测评过程结束后，应针对测评结果提出开发建议
诊断性测评	诊断性测评是以了解现状或查找根源为目的的测评，如需求层次调查。其主要特点如下： 1) 测评内容或者十分精细（查找原因），或者全面广泛（了解现状） 2) 结果不公开 3) 有较强的系统性
考核性测评	考核性测评又称鉴定性测评，是指以鉴定或验证某种素质是否具备以及具备的程度为目的的测评，它经常穿插在选拔性测评中。其主要特点如下： 1) 概括性。测评的范围比较广泛，涉及素质表现的各个方面，是一种总结性的测评 2) 结果要求有较高的信度与效度。即其结论要有据可查，而且充分全面，结果要能验证和保持一致

▲考点 3：员工素质测评的主要原则

重要程度：核心

(1) 客观测评与主观测评相结合 客观测评与主观测评相结合是指在素质测评过程中，既要尽量采取客观的测评手段与方法，又不能忽视主观性综合评定的作用，既要强调客观性，又不能完全追求客观性，要最大限度地发挥测评工具客观性与测评主体主观能动性的作用，让它们彼此优势互补，而不要相互对立。

(2) 定性测评与定量测评相结合

- 1) 定性测评是指采取经验判断与观察的方法，侧重从行为的性质方面对素质进行测评。
- 2) 定量测评是指采取量化的方法，侧重从行为的数量特点方面对素质进行测评。
- 3) 任何事物都有质与量的形式，如果是定性测评，那么只反映了素质的性质特点；如果仅是定量测评，那么可能会忽视素质的质量特征。

(3) 静态测评与动态测评相结合

1) 静态测评是指对被测评者已形成的素质水平的分析评判，是以相对统一的测评方式在特定的时空下进行测评，不考虑素质前后的变化。

2) 动态测评是根据素质形成与发展的过程而不是结果进行素质测评，是从前后的变化情况而不

是当前所达到的标准进行素质测评。

(4) 素质测评与绩效测评相结合

- 1) 素质测评是对一个人的德、能、识、体的素质的测评。
- 2) 绩效测评是一种业绩实效的考查评定。
- 3) 应该从素质测评中预测绩效，从绩效测评中来验证素质。

(5) 分项测评与综合测评相结合

- 1) 分项测评，是把素质分解为一个个的项目分别独立地进行测评，然后将测评结果简单相加。
- 2) 综合测评，是对综合素质的各个方面进行整体系统的测评。
- 3) 在实际测评中，应将分项测评与综合测评相结合。

▲考点4：素质测评标准体系的要素

重要程度：核心

素质测评标准体系的要素，见表5-2。

表5-2 素质测评标准体系的要素

要素	内 容	
标准	概述	标准是指测评标准体系的内在规定性，常常表现为各种素质规范化行为特征或表征的描述与规定，其形式多样
	形式	1) 从揭示的内涵看，有客观形式、主观评价、半客观半主观三种 2) 从表示的形式看，有评语短句式、设问提示式与方向指示式三种 3) 根据测评指标操作方式划分，有测定式与评定式两种
标度	概述	标度是对标准的外在形式划分，表现为对素质行为特征或表现的范围、强度和频率的规定
	类别	1) 量词式标度，是用一些带有程度差异的形容词、副词、名词等修饰的词组刻画与揭示有关测评标志状态、水平变化与分布的情形 2) 等级式标度，是用一些等级顺序明确的字词、字母或数字揭示测评标志状态、水平变化的刻度形式 3) 数量式标度，是以分数来揭示测评标志水平变化的一种刻度。它有连续区间型与离散点标式两种 4) 定义式标度，是用许多字词规定各个标度的范围与级别差异 5) 综合式标度，一般是综合上述两种或更多的标度形式来揭示测评标志不同状态与水平变化的情况
标记	标记是指对应于不同标度（范围、强度和频率）的符号表示，通常用字母、汉字或数字来表示，它可以出现在标准体系中，也可以直接说明标准。标记没有独立意义，只有当它们与相应强度或频率的标度相联系时才有意义	

▲考点5：测评标准体系的构成

重要程度：核心

测评标准体系的构成，见表5-3。

表5-3 测评标准体系的构成

结构	内 容	
横向结构	结构性要素	这是从静态的角度来反映员工素质及其功能行为的构成。包括身体素质和心理素质
	行为环境要素	这是从动态角度来反映员工素质及其功能行为特性，主要考查员工的实际工作表现及所处的环境条件。主要包括： 1) 内部环境，是指个人自身所具备的素质，它直接影响个人能力的发挥 2) 外部环境，是指客观外界存在的、间接影响个体行为表现的环境条件，包括工作性质和组织背景两方面
	工作绩效要素	工作绩效是一个人的素质与能力水平的综合表现，工作绩效要素主要包括一个人的工作数量、工作质量、工作效率、工作成果、群众威信、人才培养等

(续)

结构	内 容	
纵向结构	测评内容	测评内容是指测评所指向的具体对象与范围，具有相对性。确定测评内容的步骤包括： 1) 分析被测评对象的结构，找出所有值得测评的因素 2) 根据测评目的与职位要求进行筛选
	测评目标	测评目标是对测评内容筛选综合后的产物，是素质测评中直接指向的内容点。其确定主要依据测评的目的与工作岗位的要求
	测评指标	测评指标是素质测评目标操作化的表现形式，其编制包括对测评目标内涵与外延的分析，包括对揭示目标内涵与外延标志的寻找 测评指标设计的原则主要包括： 1) 与测评对象同质原则 2) 可测性原则 3) 普遍性原则 4) 独立性原则 5) 完备性原则 6) 结构性原则

▲考点6：测评标准体系的类型

重要程度：一般

1. 效标参照性标准体系

效标参照性标准体系是依据测评内容与测评目的而形成的测评标准体系，一般是对测评对象内涵的直接描述或诠释。

2. 常模参照性指标体系

常模参照性指标体系是对测评客体外延的比较而形成的测评标准体系。与测评客体直接相关，其选拔标准是主观的、相对的，是由参加选拔的所有候选人的“一般”水平决定的。高于“一般”水平的人被提拔，而低于“一般”水平的人被淘汰。

▲考点7：品德测评

重要程度：一般

品德测评，见表5-4。

表 5-4 品德测评

方法	内 容	
FRC 品德测评法	FRC 品德测评法是事实报告计算机辅助分析的考核性品德测评方法 基本思路是借助计算机分析技术，从个体品德结构要素中确定一些基本要素，再从基本要素中选择一些表征行为或事实，然后要求被测者就自己是否具备这些表征行为与事实予以报告 报告的方式既可以是个别的谈话，也可以是集体的问卷	
问卷法	采用问卷测验形式测评品德是一种实用、方便、高效的方法。其代表形式有卡特尔 16 因素个性问卷、艾森克个性问卷、明尼苏达多相个性问卷等	
投射技术	定义	广义的投射技术是指那些把真正的测评目的加以隐蔽的一切间接测评技术 狭义的投射技术是指把一些无意义的、模糊的、不确定的图形、句子、故事、动画片、录音、哑剧等呈现在被测者面前，不给任何提示、说明或要求，然后问被测者看到、听到或想到什么
	特点	1) 测评目的的隐蔽性 2) 内容的非结构性与开放性 3) 反应的自由性

▲考点8：知识测评

重要程度：一般

知识测评实际是对人们掌握的知识量、知识结构与知识水平的测评与评定。

知识测评可以从不同的层次进行。美国教育学家布卢姆把认知目标由低到高分六个层次,各层次体现了不同的知识要求,六个知识测评层次是:

- 1) 记忆;
- 2) 理解;
- 3) 应用;
- 4) 分析;
- 5) 综合;
- 6) 评价。

▲考点9:能力测评

重要程度:一般

能力测评,见表5-5。

表5-5 能力测评

项目	内 容
一般能力测评	一般能力测评即通常所说的智力测验,按照测验方式的不同,常将其分为个别智力测验和团体智力测验
特殊能力测评	特殊能力测评主要是指对于某些行业、组织与岗位特定能力的测评,这种测评具有专业特色与要求。主要包括文书能力测评、操作能力测评和机械能力测评
创造能力测评	在人才选拔尤其是选拔高层管理人才和技术型人才时,创新能力的高低更是一个重要的考虑因素
学习能力测评	对于学习能力测评,可以有多种方式,如心理测验、面试、情境测验等,其中最简单有效的是心理测验,具体的应用形式是笔试

▲考点10:员工素质测评量化技术

重要程度:核心

员工素质测评量化技术,见表5-6。

表5-6 员工素质测评量化技术

项目	内 容
一次量化与二次量化	(1) “一”与“二”做序数词解释时 1) 一次量化是指对素质测评的对象进行直接的定量刻画。其对象一般具有明显的数量关系,量化后的数据直接提示了素质测评对象的实际特征,具有实质意义,因而也可称为实质量化 2) 二次量化是指对素质测评的对象进行间接的定量刻画,即先定性描述后再定量刻画的量化形式。二次量化的对象一般是那些没有明显的数量关系,但具有质量或程度差异的素质特征。当量化的表现形式与量化的具体内容并不存在任何实质性的数量关系时,将把这种形式的量化称为形式量化 (2) “一”与“二”做基数词解释时 1) 一次量化是指素质测评的量化过程可以一次性完成。素质测评的最后结果可以由原始的测评数据直接综合与转换 2) 二次量化是指整个素质测评量化过程要分两次计量才能完成
类别量化与模糊量化	类别量化与模糊量化都可以看作二次量化(第一次解释的二次量化) 1) 类别量化是把素质测评对象划分到事先确定的几个类别中去,然后每个类别赋予不同的数字。其特点是,每个测评对象属于且仅属于一个类别,不能同时属于两个以上的类别 2) 模糊量化要求把素质测评对象同时划分到事先确定的每个类别中去,根据该对象的隶属程度分别赋值。其特点是,每个测评对象是那些分类界限无法明确,或测评者认识模糊和无法把握的素质特征
顺序量化、等距量化和比例量化	1) 顺序量化一般是先依据某一素质特征或标准,将所有的素质测评对象两两比较排成序列,然后给每个测评对象一一赋予相应的顺序数值 2) 等距(离)量化比顺序量化更进一步,它不但要求素质测评对象的排列有强弱、大小、先后等顺序的关系,而且要求任何两个素质测评对象间的差异相等,然后在此基础上才给每个测评对象一一赋值 3) 比例量化又比等距量化更进一步,不但要求素质测评的排列有顺序等距关系,而且还要存在倍数关系
当量量化	当量量化是指先选择某一中介变量,把各种不同类别或不同质的素质测评对象进行统一性的转化,对它们进行近似同类同质的量化。当量量化常常是一种主观量化形式,其作用是使不同类别不同质的素质测评对象量化,能够相互比较和进行数值综合

▲考点 11: 测评标准体系构建的步骤

重要程度: 核心

1. 明确测评的客体与目的

测评标准体系的建立, 首先必须以一定的测评客体为对象, 以一定的测评目的为根据。测评客体的特点不同, 测评标准体系就不同。

2. 确定测评的项目或参考因素

(1) 工作目标因素分析法 运用工作分析法对职位的工作目标进行分解, 直至每个具体测评项目都能满足可测评性的要求为止。

(2) 工作内容因素分析法

1) 把工作分析法运用于工作内容的结构分析。

2) 把每个职位工作的活动内容归类, 确定出几个主要方面, 并由此决定素质测评的项目。

(3) 工作行为特征分析法 把工作分析法直接运用于分析每个职位工作行为的特征, 从行为特征中找出素质测评的主要项目。

3. 确定素质测评标准体系的结构

在测评内容标准化的过程中, 工作分析是按一定的层次进行的, 作为工作分析结果的素质测评标准体系, 也具有一定的层次结构。具体为:

1) 第一分析层次的各个项目称为一级指标, 表示测评对象的总体特征。

2) 第二分析层次的各个项目称为二级指标, 反映一级指标的具体特征。

3) 第三分析层次的各个项目称为三级指标, 反映二级指标的具体内容。

4. 筛选与表述测评指标

优良的素质测评指标一般有两个特征: 具有实际价值和切实可行。满足这两个条件的情况下, 还要进一步思考该指标是否比其他指标合理。

5. 确定测评指标权重

确定权重的方法, 常见的有以下几种:

1) 德尔菲法, 请专家背靠背 (可以用匿名问卷的方法) 反复填写对权重设置的意见, 不断反馈信息, 以期专家意见趋向一致, 得出一个较为合理的权重分配方案。

2) 主观经验法, 是指加权者依据自己的经验权衡每个测评指标的轻重直接加权。在进行权重分配时, 应注意以下几点: ①权重分配的合理性; ②权重分配的变通性; ③权重数值的模糊性; ④权重数值的归一性。

3) 层次分析法, 是指把专家的经验认识和理性分析结合起来, 并两两分析, 直接比较, 使比较过程中的不确定因素得到很大程度的降低。

6. 规定测评指标的计量方法

任何一个测评指标的计量均由两个因素决定:

1) 计量等级及对应的分数。

2) 计量的规则 and 标准。根据计量的规则 and 标准的不同, 测评指标包括两类: ①客观性测评指标; ②主观性测评指标。

7. 试测或完善素质测评标准体系

在一定范围之内试测, 同时对整个标准体系进行分析、论证、检验并不断修正, 进一步充实与完善。

▲考点 12: 企业员工素质测评的具体实施

重要程度: 核心

1. 准备阶段

(1) 收集必要的资料 在实施素质能力测评之前, 必须掌握测评过程中所需的相关资料和数据,

不同的方法和不同的对象应该有相应的资料,再加上素质能力的隐蔽性,情况更是如此。否则,有可能导致测评的中断或结果的盲目性。

(2) 组织强有力的测评小组 在测评之前,应设立一个工作小组,具体负责测评过程中的事务性工作,然后选择适当的测评人员,组成强有力的测评小组。

测评人员的质量和数量对整个测评工作起着举足轻重的作用。合理的员工搭配和人数的确定,能使测评的指标体系和参照标准体系发挥预定的效用,甚至可以弥补某些不足之处,最终达到测评的目的。测评人员必须:

- 1) 坚持原则,公正不偏。
- 2) 有主见,善于独立思考。
- 3) 有一定的测评工作经验。
- 4) 有一定的文化水平。
- 5) 有事业心,不怕困难。
- 6) 作风正派,办事公道。
- 7) 了解被测对象的情况。

(3) 测评方案的制定

- 1) 确定被测评对象范围和测评目的。
- 2) 设计和审查员工素质能力测评的指标与参照标准。
- 3) 编制或修订员工素质能力测评的参照标准。
- 4) 选择合理的测评方法。人事测评方法通常采用四个指标,即效度、公平程度、实用性和成本。

2. 实施阶段

测评的实施阶段是测评小组对被测评对象进行的测评,获取素质能力数据的过程,它是整个测评过程的核心。

(1) 测评前的动员

目的在于使参加测评工作的所有员工统一思想,明确测评的意义和目的,要求每个测评人员以主人翁的态度参加测评工作,协助测评小组实施该工作。

(2) 测评时间和环境的选择

1) 集中测评方式的测计时间最应该选在一周的中间,并在上午九点左右进行。非集中测评的方式不受具体操作时间限制。

2) 测评环境应尽可能具备的条件包括:宽敞、通风,光线充足、明亮,温度适中,安静。

(3) 测评操作程序

1) 报告测评指导语。内容包括:①员工素质测评的目的;②强调测评与测验考试的不同;③填表前的准备工作和填表要求;④举例说明填写要求;⑤测评结果保密和处理,测评结果反馈。

2) 具体操作。测评时,测评人员可采用单独操作或对比操作的方式对被测对象进行测评。

3) 回收测评数据。测评部完成以后,要由测评主持人统一回收。

3. 测评结果调整(见表5-7)

表 5-7 测评结果调整

项目	内 容
引起测评结果误差的原因	1) 测评的指标体系和参照标准不够明确 2) 晕轮效应,又称以点概面效应 3) 近因误差 4) 感情效应 5) 参评人员训练不足

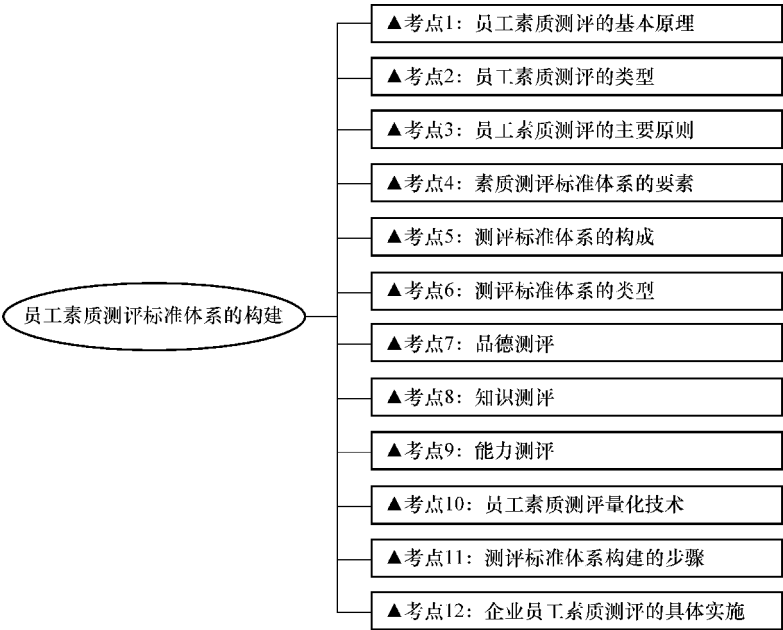
(续)

项目	内 容
测评结果处理的常用分析方法	1) 集中趋势分析。它是指在大量测评数据分布中, 测评数据向某点集中的情况 2) 离散趋势分析。数列的离散趋势描述数列的分散程度, 以差异量数来说明。差异量数越大, 集中量数的代表性就越小; 反之则代表性越大 3) 相关分析。相关分析法是描述两组测评数据之间相互关系的方法 4) 因素分析。因素分析法一般应用于分析受多个因素影响的现象, 这类现象的量一般表现为若干因素的乘积
测评数据处理	1) 在对测评数据汇总和分类的基础上, 要应用一定的计算方法, 对每个被测对象的汇总测评数据进行加工, 计算被测对象每个指标的测量结果 2) 根据每个测评指标的结果分值, 按一定的组合顺序, 绘制素质测评曲线图和结构测评曲线图

4. 综合分析测评结果 (见表 5-8)

表 5-8 综合分析测评结果

项目	内 容
测评结果的描述	1) 数字描述: 是利用测评结果的分值对被测对象的素质情况进行描述的方式。这种描述方式是利用数字可比性的特点, 对多个员工进行对比 2) 文字描述: 是指在数字描述的基础上, 对照各参照标准等级的内容, 用文字描述的形式去评价被测对象的素质, 包括基本素质、技术水平、业务能力及工作成果
员工分类	1) 调查分类标准: 是指以调查方式确定的分类标准。它是在走访有关员工、问卷调查、抽样分析的基础上, 根据分类要求, 针对各类员工的特点和期望各类员工测评素质应该达到的内容和水平, 进行素质分类 2) 数学分类标准: 根据被测评对象的测评结果和测评结果的数学分布, 使用数理统计的方法, 按照测评结果的分析要求, 对被测评对象进行分类
测评结果分析方法	1) 要素分析法: 即根据每个测评指标的测评结果, 再依据素质测评参照标准的内容, 进行要素分析 2) 综合分析法: 即根据模糊数学中综合评判的思想, 对测评指标进行加权处理, 计算指标的加权平均数, 综合分析测评结果 3) 曲线分析法: 即把各指标的测评结果分值按照一定的要求, 在坐标图上用折线依次连接两个相邻指标所对应的测评结果分值点, 根据坐标图上曲线的“起伏”情况, 对被测评对象素质进行分析, 具有直观简便的特点



第二节 应聘人员笔试的设计与应用

学习要求

1. 明确应聘笔试的概念和种类、岗位知识测验的内容。
2. 掌握笔试设计与应用的基本步骤,以及知识测验的题型设计等方面的方式方法。

▲考点 13: 应聘笔试的概念和种类

重要程度: 核心

应聘笔试又称纸笔测试或纸笔测试法,是采用笔试测验的方法对应聘人员进行初次选拔的活动过程。

笔试以纸笔、文字为介质,让应聘者动手、动脑回答提问,这正是它与面试等其他测试方法的最重要区别之一。笔试的优点如下:

- 1) 可以同时对大批应聘者进行测试,成本相对较低,费时少、效率高。
- 2) 笔试试题设计可经过深思熟虑,反复推敲,多方咨询,具有较高信度和效度,科学性强。
- 3) 试卷评判比较客观,体现出公平、准确的特点,成为测评应聘者素质的一个重要依据之一。
- 4) 应聘者的心理压力相对较小,较易发挥正常水平。
- 5) 涵盖范围广泛,测试内容呈多样性,可以对应聘者的知识以及通用性能力进行多方面的测试。

6) 可以构建试题库长期使用,其测试的结果也可以作为档案材料长期保存,以备以后参考查询。

当然,它与其他测试方法技术一样,也存在一定的局限性,例如:

- 1) 无法考查应聘者的思想品德修养、工作态度、口头表达能力、灵活应变能力、组织管理能力、实际操作能力等。
- 2) 可能出现“高分低能”现象,可能使组织真正需要的人才被剔除,而一些不完全符合条件的应聘者进入下一个阶段的测试。
- 3) 一些应聘者可能由于猜题、押题或依靠欺骗、舞弊等不法手段而获得高分。
- 4) 不能对应聘者表达含糊的问题直接进行追问,进而掌握其真实的水平。

从表现形式上看,笔试可以采用多种选择题、是非题、匹配题、填空题、简答题、综合分析题、案例分析题以及撰写论文等多种试题形式。

从试题的内容上看,笔试试题主要包括:

- 1) 技术性笔试,主要是针对技术、研发型岗位人员招聘设计的,其笔试题目主要涉及岗位需要解决的技术性问题,专业性比较强。
- 2) 非技术性笔试,是最常见的一种测试应聘者知识水平、能力素质的通用形式,对于应聘者的专业背景的要求也相对宽松。

▲考点 14: 岗位知识测验的内容

重要程度: 一般

(1) 基础知识测验

主要检测应聘者对基本常识、相关知识实际掌握的程度或知识面的宽度。

(2) 专业知识测验

主要检测应聘者对应聘岗位所要求的专业知识实际掌握的程度。

(3) 外语考试

目的是要检测应聘者对某一门外语实际掌握的程度。

▲考点 15: 笔试设计与应用的基本步骤

重要程度: 一般

笔试一般应包括以下几个基本步骤:

(1) 成立考务小组

笔试过程中有大量的工作要进行准备,通过笔试考务小组可以有效推进整个过程的实施,具体包括计划的制订、试题的编制、考务的组织等项工作。

(2) 制订笔试计划

计划的具体内容主要包括:

- 1) 笔试的目的和科目确定,试题的设计,试卷的审定、印制与保管。
- 2) 笔试的组织与安排。
- 3) 笔试试卷的装订收存以及阅卷的组织与管理。

(3) 设计笔试试题

根据企业计划招聘岗位的要求,明确笔试的目的,确定需要测试的主要内容和指标,并以此为基础确定试题的内容、项目、类型、难易程度、题量、计分方法、标准答案或参考答案等。

(4) 监控笔试过程

为了保障测试的质量,应当加强对笔试实施全过程的监督和控制。笔试的实施包括考前通知、考场管理和考卷保管等项内容。

(5) 笔试阅卷评分

对回收的试卷,安排阅卷人员进行阅卷评分,安排工作人员审核分数,最终形成笔试成绩报告。

(6) 笔试结果运用

对于笔试的最终成绩,一般有两种筛选方法:

- 1) 淘汰法,即按照分数从高到低的原则选取一定数量的人员进入下一轮的甄选,这种筛选方法,体现了优胜劣汰的原则。
- 2) 达标法,即达到一定分数的人员,可以进入下一轮的测试。

▲考点 16: 笔试存在的问题与主要对策

重要程度: 核心

笔试测验存在的不足是十分明显的。例如,重知识而轻能力,重结果而轻过程,重识记而轻应用等。其实,这些弊端并非来自笔试测验形式本身,而是主要源于笔试测验中试题的编制水平。

因此,为了扬长避短,提高选拔应聘者笔试测验的有效性,充分发挥笔试测验的优势,必须确立科学规范的笔试命题机制。

从笔试命题机制的流程与程序上讲,必须加强以下几个方面的建设,才能保证笔试试题的针对性与科学性。

1. 建立笔试命题的研究团队

命题的研究团队主要由三个方面的人员组成:

- 1) 各个专业、学科长期从事教学、科研工作的专家学者。
- 2) 长期从事人员选拔考试组织工作,具有丰富组织出题、考试经验的实际工作者。
- 3) 具有相应知识水平和实践经验的应聘者。

2. 针对招聘岗位的级别以及选拔对象进行岗位的匹配能力分析

做好岗位的能力匹配分析是人员选拔笔试测验命题的出发点与立足点。

3. 根据岗位的级别与分类,实施针对性命题

笔试一般包括公共科目和专业科目两大类。考试命题的重点与方向不同,但是它们存在着共同的趋势,即岗位层级越高,主观性题目越强,测试能力水平的目的越明确,试卷命题的复杂程度与难度就越高。

4. 实施专家试卷整合与审核制度

实施依靠专家的试卷整合与多次审核,是保障试题命题有效性的必不可少的重要步骤。专家试卷整合与审核的重点主要在于试卷试题的内容结构合理性、有争议的试题规避、试题内容同测试要求的紧密性、试题内容的前沿性及时代性等。

▲考点 17: 笔试测验《考试大纲》的编制

重要程度: 核心

设计《考试大纲》的基本思路: 为了提高笔试试题的系统性、全面性、科学性、有效性和正确性, 在工作岗位分析或构建岗位胜任特征模型的基础上, 并清晰界定各类岗位人员任职资格条件以及知识、能力素质标准的前提下, 解决好通过笔试要检测应聘者哪些方面的知识, 哪些方面能力素质的问题, 即对人员招聘的选拔笔试, 要对“考什么、怎么考”这两个基本问题做出正确的回答, 包括考试的功能、测评要素(项目、指标和标准), 以及考试测评的方式方法等内容。

▲考点 18: 建立规范的阅卷制度

重要程度: 一般

要提高人员选拔笔试测验的有效性, 必须实施细化规范的阅卷制度。实施规范细化的阅卷制度, 主要包括:

- 1) 制定详细准确的评分标准与答案。
- 2) 根据考试的级别与类型采取多样化的阅卷方式。
- 3) 对笔试试卷结果进行二次或三次审核。

▲考点 19: 试卷分析报告的撰写

重要程度: 一般

试卷分析报告的主要内容包括:

1. 进行试卷信度、效度、难度与区分度的分析

增强应聘笔试科学性不仅要以《考试大纲》为基本依据, 而且要以笔试试卷和试题的信度、效度、难度和区分度为内在依据。

2. 进行考试情况整体分析, 了解应聘者整体状况

考试情况的整体分析是试卷分析的重要组成部分, 以便了解应聘者的总体知识能力水平, 以及个体应聘者在参与人数中所处的位置。

3. 根据选拔的需要, 进行应聘者个人的试卷分析

人员选拔的岗位越高, 笔试所被赋予的功能与作用就越大, 因此, 提供针对应聘者个人的试卷分析, 是未来人员选拔应聘者的笔试测验的发展趋势。

▲考点 20: 笔试结果深层次的开发与应用

重要程度: 核心

在选拔应聘者的过程中, 企业在多数的情况下, 将笔试成绩作为面试门槛分数线, 没有对笔试成绩进行更深层次开发与应用。因此, 可以从以下两个方面提高其被开发与利用的程度。

1. 改进选拔录用方式

1) 逐轮淘汰法, 即通过资格审查、笔试、面试、背景审核等逐轮淘汰应聘者, 最终胜出的才能成为录用的候选人。

2) 比例合分法, 即应聘者通过资格审查后, 全部进入笔试、面试和综合考查: 然后将笔试、面试和综合考查成绩按一定比例合成综合分, 成绩最优者才能成为录用的候选人。

3) 可以将逐轮淘汰制和比例合分制有机结合起来, 深层次开发应聘者笔试测验所体现的岗位能力素质, 从而为选拔具有岗位胜任能力的应聘者提供了更大的空间。

2. 多种手段密切结合

1) 将笔试成绩同面试结果结合起来, 在选拔决策的过程中, 建立笔试试卷档案查阅分析机制。

2) 将笔试分析结果同考核与背景调查结合起来。

▲考点 21: 知识测验的题型设计

重要程度: 核心

在进行知识测验的设计时, 可以采用以下两类题型进行设计。

1. 客观题

(1) 优点

1) 题目的分值小, 适宜大量出题, 考点可覆盖的面广。

2) 评分依据唯一的答案, 评判更科学、客观。

3) 方便采用计算机阅卷等现代化的批阅工具, 大大提高了效率。

(2) 局限性

- 1) 编写试卷的难度大。
- 2) 不易对人的综合分析、运用能力和文字表达能力进行测试。
- 3) 容易存在一定的漏洞,使应聘者猜测答案,降低了考试的信度。
- 4) 考试的耗费比较大,组织一次考试需要耗费大量的人力、物力和时间。

(3) 设计形式

设计客观试题时,可以采用填空题、选择题、判断题、改错题等多种形式。

2. 主观题

(1) 优点

- 1) 试题的内容综合度高。
- 2) 具有一定的发散性,鼓励应聘者自由发挥,有利于考查知识的运用能力、深层次的认识思维能力。

- 3) 主观试题命题量少,题干比较简单。

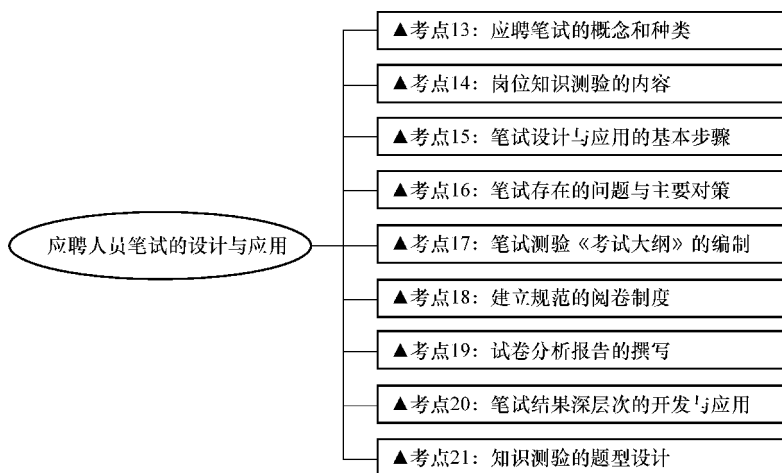
(2) 局限性

- 1) 测试的内容范围有局限性,分数占的比重大,考生一道题目的得失对结果的影响偏大。
- 2) 主观题没有统一的答案,容易受到批阅人自身的知识及其专业水平,以及评判标准等主客观因素的制约和影响。

- 3) 批阅主要靠人工完成,效率比较低,不能用现代化的评分手段替代。

(3) 设计形式

设计主观题时,可以采用简答题、论述题、作文题、案例分析题、方案设计题等多种形式。



第三节 面试的组织与实施

学习要求

1. 明确面试的概念、类型和发展趋势。
2. 掌握面试的基本程序、实施技巧,以及面试实施过程中的常见问题与改进的方式方法。
3. 明确结构化面试问题的类型。
4. 掌握结构化面试的实施程序和开发方法,以及特殊的结构化面试方法——行为描述面试的概念及实施要点。
5. 明确群体决策法的特点。
6. 掌握招聘决策中的群体决策方法。

第一单元 面试的基本程序

▲考点 22: 面试的概念

重要程度: 一般

面试是指在特定的时间和地点, 由面试考官与应聘者按照预先设计好的目的和程序, 进行面谈、相互观察、相互沟通的过程。通过面试, 可以了解应聘者的经历、知识、技能和能力。它主要用于员工的终选阶段, 也可用于员工的初选和筛选阶段。其特点包括:

- 1) 以谈话和观察为主要工具。
- 2) 面试是一个双向沟通的过程。
- 3) 面试具有明确的目的性。
- 4) 面试是按照预先设计的程序进行的。
- 5) 面试考官与应聘者在面试过程中的地位是不平等的。

▲考点 23: 面试的类型

重要程度: 一般

面试的类型见表 5-9。

表 5-9 面试的类型

分类标准	内 容	
按标准化程度划分	结构化面试	结构化面试又称规范化面试, 是指依照预先确定的题目、程序和评分标准进行面试, 要求做到程序的结构化、题目的结构化和评分标准的结构化
	非结构化面试	非结构化面试是指在面试中事先没有固定的框架结构, 也不使用有确定答案的固定问题的面试
	半结构化面试	半结构化面试是指介于结构化与非结构化之间的一种面试形式
按实施方式划分	单独面试	单独面试又称序列面试, 是指面试考官与每一个应聘者单独交谈的面试形式
	小组面试	小组面试又称同时化面试, 是指面试考官同时对若干个应聘者(应聘者小组)进行面试的形式
按进程划分	一次性面试	一次性面试是指用人单位将应聘者集中在一起一次性完成的面试
	分阶段面试	分阶段面试是指用人单位分几次对应聘者进行面试
按题目内容划分	情景性面试	情景性面试即给定一个情境, 看应聘者在特定的情境中是如何反应的
	经验性面试	经验性面试主要提问一些与应聘者过去的工作经验有关的问题

▲考点 24: 面试的发展趋势

重要程度: 一般

面试的发展趋势有以下几个方面:

- (1) 面试形式丰富多样。
- (2) 结构化面试成为面试的主流。
- (3) 提问的弹性化。
- (4) 面试测评的内容不断扩展。
- (5) 面试考官的专业化。
- (6) 面试的理论和方法不断发展。

▲考点 25: 面试的基本程序

重要程度: 核心

面试的基本程序, 见表 5-10。

表 5-10 面试的基本程序

项目	内 容
准备阶段	(1) 制定面试指南 面试指南是促使面试顺利进行的指导方针，一般以书面形式呈现，主要包括： 1) 面试团队的组建 2) 面试准备 3) 面试提问分工和顺序 4) 面试提问技巧 5) 面试评分办法 (2) 准备面试问题 1) 确定岗位才能的构成和比重 2) 提出面试问题 3) 评估方式确定 1) 确定面试问题的评估方式和标准 2) 确定面试评分表 4) 培训面试考官 培训内容包括提问的技巧、追问的技巧、评价标准的掌握等
实施阶段	(1) 关系建立阶段 面试考官应从应聘者可以预料到的问题开始发问，以消除应聘者的紧张情绪，创造轻松、友好的氛围，为下一步的面试沟通做好准备 (2) 导入阶段 面试考官应提问一些应聘者一般有所准备的、比较熟悉的题目，以进一步缓解应聘者的紧张情绪，为进一步的面试做准备 (3) 核心阶段 面试考官通常要求应聘者讲述一些关于核心胜任力的事例，面试考官将基于这些事实做出基本的判断，对应聘者的各项核心胜任能力做出评价，为最终的录用决策提供重要的依据 (4) 确认阶段 面试考官应进一步对核心阶段所获得的信息进行确认，常采用一些开放性的问题 (5) 结束阶段 1) 在面试结束之前，面试考官完成了所有预计的提问之后，应该给应聘者一个机会，询问应聘者是否还有问题要问，是否还有什么事项需要加以补充说明 2) 如果对某一对象是否录用有分歧意见时，不必急于下结论还可安排第二次面试
总结阶段	(1) 综合面试结果 1) 综合评价。这个工作可以在综合评价表上完成 2) 面试结论。具体步骤如下： ① 根据面试评价汇总表的平均分，对应聘者进行综合评价 ② 对全部应聘者进行比较 ③ 将岗位条件和应聘者的实际情况做比较，应特别重视那些和应征岗位最为密切的评价项目 (2) 面试结果反馈 面试结果反馈是指将面试的评价建议通知给用人部门，经协商后，做出录用决策，并通知应聘者的过程 (3) 面试结果存档 以上工作全部结束后，应将有关面试的资料备案
评价阶段	面试结束后，应回顾整个面试过程，总结经验，为下一次的面试设计做准备

▲考点 26：面试中的常见问题

重要程度：核心

面试中的常见问题有：

1. 面试目的不明确

在进行面试前，面试考官应考虑：通过本次面试，要达到什么目的，面试的重点是什么，要不要先向应试者介绍工作岗位的真实情况，是否允许应试者提问等。

2. 面试标准不具体

许多主持面试的人把重点放在问一些能使他们洞悉应试者是否能够成功的问题上。可是在很多情况下，对于究竟是什么原因能使他们获得成功并不明确。对任何一个岗位来说，具备胜任工作的才能是关键。

3. 面试缺乏系统性

面试的系统性要求设计出结构完整的面试流程，各个流程之间应密切联系起来。

4. 面试问题设计不合理

1) 直接让应聘者描述自己的能力、特点、个性的问题。这种类型题目的答案难以为面试考官提供有价值的信息,因为面试考官无从验证应聘者的回答是否是真实的。

2) 多项选择式的问题。提出这样的问题意义不大,应该将其改为开放性或行为性的问题。

5. 面试考官的偏见

1) 第一印象。

2) 对比效应。

3) 晕轮效应。

4) 与我相似心理。

5) 录用压力。

▲考点 27: 面试的实施技巧

重要程度: 核心

面试的实施技巧主要包括:

1) 充分准备。

2) 灵活提问。

3) 多听少说。

4) 善于提取要点。

5) 进行阶段性总结。

6) 排除各种干扰。

7) 不要带有个人偏见。

8) 在倾听的同时注意思考。

9) 注意肢体语言沟通等。

▲考点 28: 员工招聘应注意的问题

重要程度: 核心

员工招聘时应注意的问题包括:

1) 简历并不能代表本人。

2) 工作经历比学历更重要。

3) 不要忽视求职者的个性特征。

4) 让应聘者更多地了解组织。

5) 给应聘者更多的表现机会。

6) 注意不忠诚和欠缺诚意的应聘者。

7) 关注特殊员工。

8) 慎重做决定。

9) 面试考官要注意自身的形象。

第二单元 结构化面试的组织与实施

▲考点 29: 结构化面试试题的类型

重要程度: 核心

结构化面试试题的类型, 见表 5-11。

表 5-11 结构化面试试题的类型

类型	内 容
背景性问题	即关于应聘者的个人背景、家庭背景、教育背景和工作背景等方面的问题
知识性问题	即与应聘者的应聘岗位相关的基本知识
思维性问题	旨在考查应聘者的理解、分析、辨别、综合、评价和推断的能力
经验性问题	即关于应聘者过去所做过的事情的问题

(续)

类型	内 容
情境性问题	将应聘者置于假设性的情境中,让应聘者设想自己在这样的情境下会怎样做
压力性问题	将应聘者置于一个充满压力的情境中,观察其反应,以对其情绪稳定性、应变能力等进行考查
行为性问题	围绕与工作相关的关键胜任能力来提问,面试官需要从应聘者对于一些关键行为事例的描述中提取其胜任特征

▲考点 30: 行为描述面试的概念

重要程度: 核心

行为描述面试简称 BD (Behavior Description) 面试,是一种特殊的结构化面试,它采用的面试问题都是基于关键胜任特征(或称胜任力)的行为性问题。

1. 行为描述面试的实质

- 1) 用过去的行为预测未来的行为。
- 2) 识别关键性的工作要求。
- 3) 探测行为样本。

2. 行为描述面试的假设前提

- 1) 一个人过去的行为最能预示其未来的行为。
- 2) 说和做是截然不同的两码事。

3. 行为描述面试的要素

- 1) 情境 (Situation), 即应聘者经历过的特定工作情境或任务。
- 2) 目标 (Target), 即应聘者在这个情境当中所要达到的目标。
- 3) 行动 (Action), 即应聘者为达到该目标所采取的行动。
- 4) 结果 (Result), 即该行动的结果, 包括积极的和消极的结果, 生产性的和非生产性的结果。

▲考点 31: 基于选拔性素质模型的结构化面试的步骤

重要程度: 核心

基于选拔性素质模型的结构化面试的步骤, 见表 5-12。

表 5-12 基于选拔性素质模型的结构化面试的步骤

步骤	内 容
构建选拔性素质模型	1) 组建测评小组, 测评小组应包含公司高层管理人员、人力资源管理人员、招聘岗位所在部门的主管、招聘岗位的资深任职者, 并对测评小组进行培训 2) 从招聘岗位的优秀任职人员中选出一定的人员组成测验样本 3) 对测验样本进行人格测验, 总结各个被测人员的素质特征 4) 将测评结果进行综合, 列出招聘岗位选拔性素质表 5) 将岗位选拔性素质表中的各个素质进行分级, 绘制选拔性素质线, 构建选拔性素质模型
设计结构化面试提纲	1) 将选拔性素质模型分解为一组选拔性素质, 每一个选拔性素质就是一个测评指标 2) 请专家针对每一个测评指标设计出一系列的问题, 并对这些问题进行修改完善, 形成问卷 3) 将问卷发放给该岗位的部分员工, 进行预先测试, 检验其有效性 4) 编写结构化面试大纲
制定评分标准及等级评分表	以测评指标的等级为横坐标, 以选拔性素质水平线与选拔性素质等级的交点为零点, 给指标的各个等级赋予相应的分数, 分数越趋于零, 候选人与岗位拟合得越好
培训结构化面试考官, 提高结构化面试的信度和效度	1) 要求面试考官具有相关的专业知识, 了解组织状况和岗位要求, 清楚每一个测评指标、测评标准、问卷题目及相关的背景信息 2) 要求面试考官有丰富的社会工作经验, 善于观察, 能客观地记录应聘者在面试过程中的各种反应, 把握应聘者的特征 3) 要求面试考官掌握相关的员工测评技术, 能熟练运用各种面试技巧, 随机应变, 把握面试的发展方向, 有效地控制面试局面 4) 要求面试考官具有良好的个人品德和修养, 能保持和善、公正, 避免评价偏差, 遵守打分规则, 确保应聘者机会平等

(续)

步骤	内 容
结构化面试及评分	根据应聘者对每一个问题的行为反应,结构化面试考官利用指标等级评分表对其进行评分,评分结果汇总于等级评分表中
决策	参照模型指标等级得分情况,对比岗位和候选员工的选拔性素质水平线,为招聘、选拔、安置和晋升进行“人—岗位—组织”匹配的决策

▲考点 32：结构化面试的开发

重要程度：核心

由于企业外部环境的变化和企业本身的发展,企业对任职者的要求发生变化,需要对选拔性素质模型进行调整,对结构化面试进行开发。结构化面试的开发包括:测评标准的开发,即选拔性素质模型的构建,结构化面试问题的设计,评分标准的确定。其开发模式如图 5-1 所示。

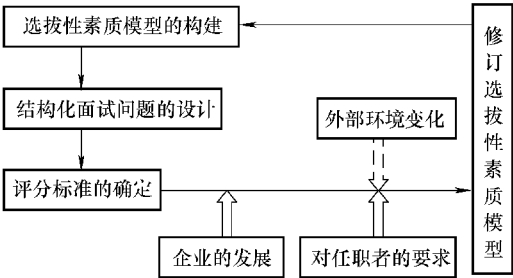


图 5-1 结构化面试开发模式图

第三单元 群体决策法的组织与实施

▲考点 33：群体决策法的特点

重要程度：一般

群体决策法是指在招聘的最后阶段,组建决策团队,由具有不同背景的多个决策人员对应聘者进行评价和打分,最后综合各决策人员的评价意见,得出应聘者的最终评价结果的招聘决策方法。

群体决策法的特点如下:

- 1) 决策人员的来源广泛。
- 2) 决策人员不唯一,在一定程度上削弱了决策者的主观因素对决策结果的影响,提高了招聘决策的客观性。
- 3) 群体决策法运用了运筹学群体决策法的原理,提高了招聘决策的科学性与有效性。

▲考点 34：群体决策法的步骤

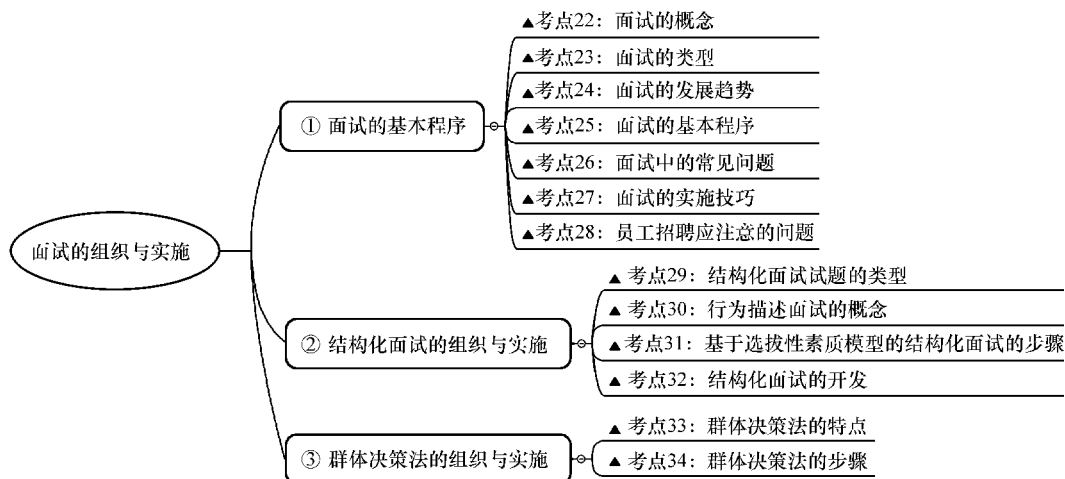
重要程度：核心

为了满足企业对复合型创新人才的需求,提高录用决策的客观性和正确性,企业通常采取群体决策的方式,即有多个招聘人员直接对应聘者进行甄选。其具体步骤见表 5-13。

表 5-13 群体决策法的步骤

步骤	内 容
建立招聘团队	招聘团队的组成包括: 1) 企业高层管理人员,负责协调相关部门的关系和资源 2) 人力资源管理人员,运用招聘的各种战略与技巧,提高招聘过程的有效性 3) 用人部门经理,负责评估应聘者的技能和个人气质,采集第一手资料 4) 用人部门的直接主管,可以从不同侧面对应聘者所应具备的素质提出自己的看法
实施招聘测试	根据招聘计划对应聘人员进行各种测试,如笔试、面试等
做出录用决策	运用群体决策法进行人员录用的决策分析

本节知识线梳理



第四节 无领导小组讨论的组织与实施

学习要求

1. 明确评价中心方法的含义和无领导小组讨论的概念、类型和优缺点。
2. 掌握无领导小组讨论的组织与实施流程，能够进行实际操作。
3. 明确无领导小组讨论的原理、题目的类型以及设计题目的原则。
4. 掌握题目设计的流程。

第一单元 无领导小组讨论的操作流程

▲考点 35: 评价中心方法的含义

重要程度：核心

(1) 含义

评价中心方法是从多角度对个体行为进行的标准化评估。简单地说，评价中心是把受评人置于一系列模拟的工作情景中，由专业考评员工对其各项能力进行考查或预测，了解其是否胜任该项工作的操作程序。

(2) 作用

- 1) 用于选拔员工，重点在于挑选那些具有胜任岗位所必需的能力或潜质的员工。
- 2) 用于培训诊断，重点分析员工的优劣势，明确员工需要在哪些方面加强，为培训提供参考依据。
- 3) 用于员工技能发展，在培训诊断的基础上，改善并提高其能力。

(3) 内容

评价中心方法主要包括无领导小组讨论、公文筐测验、案例分析、管理游戏等。

▲考点 36: 无领导小组讨论的概念

重要程度：核心

无领导小组讨论 (Leaderless Group Discussion, LGD) 是评价中心方法的主要组成部分，是指由一定数量的一组被评人 (6~9 人)，在规定时间内 (约 1 小时) 就给定的问题进行讨论，讨论中各个成员处于平等地位，并不指定小组的领导者或主持人。

无领导小组讨论法运用松散群体讨论的形式，快速诱发人们的特定行为，并通过对这些行为的

定性描述、定量分析以及人际比较来判断被评价者的个性特征。这种方法在员工选拔中效果明显。

▲考点 37: 无领导小组讨论的类型

重要程度: 辅助

无领导小组讨论可以从两个角度进行分类。

1. 根据讨论主题有无情境性分

1) 无情境性讨论, 一般针对某一个开放性的问题或者一个两难问题来进行。

2) 情境性讨论, 一般是把应聘者放在某个假设的情境中来进行。

2. 根据是否给应聘者分配角色分

1) 不定角色的讨论, 即应聘者在讨论过程中不扮演任何角色, 可以自由地就所讨论的问题发表自己的见解, 具有一定的灵活性。

2) 指定角色的小组讨论, 即应聘者分别被赋予一个固定的角色, 以各自不同的身份参与讨论, 在各角色的基本利益不完全一致甚至有矛盾的前提下, 进行自由讨论, 并达成小组的一致意见。

▲考点 38: 无领导小组讨论的优缺点

重要程度: 一般

(1) 优点

1) 具有生动的人际互动效应。介于这一特点, 无领导小组讨论适用于那些经常需要人际沟通的岗位员工的选拔。

2) 能在被评价者之间产生互动。

3) 讨论过程真实, 易于客观评价。

4) 被评价人难以掩饰自己的特点。

5) 测评效率高。

(2) 缺点

1) 题目的质量影响测评的质量。

2) 对评价者和测评标准的要求较高。

3) 应聘者的表现易受同组其他成员影响。

4) 被评价者的行为仍然有伪装的可能性。

▲考点 39: 无领导小组讨论的操作流程

重要程度: 核心

无领导小组讨论的操作流程, 见表 5-14。

表 5-14 无领导小组讨论的操作流程

操作流程	内 容
前期准备	(1) 编制讨论题目
	1) 对所招聘岗位进行工作分析。了解拟任岗位所需员工应该具备的特点、技能, 根据这些特点和技能来进行有关试题的收集和编制
	2) 讨论题目必须具有争论性
	3) 应筛选出难度适中、内容合适、典型性和现实性均好的案例, 且符合无领导小组讨论的要求
	4) 对所编制出的备选答案进行甄别、筛选, 确定出最符合本岗位工作特点的题目
	(2) 设计评分表 评分表包括评分标准及评分范围。设计评分表时确定测评能力指标是重点, 应做到:
	1) 应从岗位分析中提取特定的评价指标
	2) 评价指标不能太多、太复杂, 通常应将评价指标控制在 10 个以内, 否则测评者无法在短时间内准确给出评判
	3) 确定各能力指标在整个能力指标中的权重及其所占分数, 然后根据优、良、中、差四等级分配分值
	(3) 编制计时表 计时表主要用于控制整个讨论时间及记录各被测评者发言次数和时间, 如果被测评者人数为 7 人左右, 讨论时间一般控制在一个半小时以内
	(4) 对考官的培训 在评分前, 先应选定参与评分的考官, 没有经验的评分者必须接受人事选拔专家或者心理学家的系统培训, 深入理解无领导小组讨论的观察方式、评分方法等, 必要时还要进行模拟评分练习
	(5) 选定场地 无领导小组讨论的考场环境要满足安静、宽敞、明亮等条件。考场布置要求得体庄重、朴素大方, 不能让人产生压力感
	(6) 确定讨论小组 讨论小组的人数一般为 6~9 人。为被测评者分组时应将竞聘同一岗位的应聘者安排在同一小组, 同时也要尽量使同一小组的成员保持陌生的状态

(续)

操作流程	内 容
具体实施阶段	(1) 宣读指导语 主考官向应试者宣读无领导小组讨论测试的指导语, 介绍讨论题的背景资料、讨论步骤和讨论要求 (2) 讨论阶段 考官宣读完指导语后一般不做任何发言, 对于有的被测评者提出的问题, 不涉及讨论内容的要适当回复, 要强调整个活动由小组自己安排。测评者的观察要点包括: 1) 发言内容, 即应聘者说了些什么 2) 发言的形式和特点, 即应聘者是怎么说的 3) 发言的影响, 即讨论者的发言对整个讨论的进程产生了哪些作用
评价与总结	(1) 应着重评估的内容 在讨论过程中, 考官应该着重评估被测评者的参与程度、影响力、决策程序、任务完成情况、团队氛围和成员共鸣感等方面的表现 (2) 讨论会的作用 1) 通过交换意见, 测评者可以补充自己观察时的遗漏, 对被测评者做出更加全面的评价 2) 若不同测评者对同一测评者的评价产生了分歧, 他们可以进行充分的讨论

第二单元 无领导小组讨论的题目设计

▲考点 40: 无领导小组讨论的原理

重要程度: 辅助

无领导小组讨论是员工素质测评的一种方法, 目前流行的素质理论包括素质的“冰山模型”或“洋葱模型”, 把人的素质从里到外大致划分成内在素质(态度、动机、价值观等)、知识和技能、外在行为三部分, 其中内在素质只能通过外在行为来衡量。

无领导小组讨论通过被测评者的外在表现来反映其内在素质, 其客观性取决于:

- 1) 测评者的知识和经验。
- 2) 被测评者暴露的外在行为的范围。

▲考点 41: 无领导小组讨论题目的类型

重要程度: 辅助

1. 开放式问题
2. 两难式问题
3. 排序选择型问题
4. 资源争夺型题目
5. 实际操作型题目

▲考点 42: 设计题目的原则

重要程度: 核心

1. 联系工作内容

选取的材料和题目要符合所招聘岗位的工作特征, 具有针对性, 并且能联系实际, 这也是情景模拟的必备要求之一。

2. 难度适中

题目若太容易, 被测评者容易失去讨论的兴趣, 会在很短时间内达成一致, 且发挥不了应有的水平, 从而难以分出差异, 准确考查其知识和技能; 如果题目太难, 被测评者会花很多时间思考, 需要很长的时间才能进入状态, 同时容易给被测评者带来较大的压力。

3. 具有一定的冲突性

设计的题目要能够引起争论。争论的目的并不在于双方要在争论中分出胜负, 而在于让旁听的测评者看到被测评者更加真实的行为。

▲考点 43: 无领导小组题目的设计流程

重要程度: 核心

(1) 选择题目类型

- 1) 开放式问题和实际操作型问题不易引起被测评者之间的争辩,很少在企业招聘中用到。
- 2) 两难式问题对出题的要求过高,且考查的要素相对简略,不容易进行过程控制,也不经常使用。
- 3) 实际操作型问题也不容易引起争论,且对考官和题目的要求都很高,一般也不采用。
- 4) 由于选择排序型和资源争夺型问题能较全面地考查被测评者,且比较容易引起争辩,所以在一般的甄选过程中,特别是甄选企业的中高层管理人员时,更多地会选择使用这两类问题。

(2) 编写试题初稿

- 1) 团队合作。
- 2) 广泛收集材料。获得信息的方式具体包括:①与人力资源部门沟通;②与直接上级沟通;③查询相关信息。

(3) 进行试题复查

初稿设计出来后,应该采用多种方式,通过各种渠道,对试题进行复查。详细调查所编写题目是否曾经有过雷同,以避免被测评者事先对此种题目有所准备。

(4) 聘请专家审查

在进行试测之前,应该把方案提请有关专家进行初审复查,可以尽量消除题目设计中常识性的错误,减少试测的次数。在某些情况下可能还会得到更好的建议,便于及时修改。

主要复查以下内容:

- 1) 题目是否与实际工作相联系,能否考查出被测评者的能力。
- 2) 如果是资源争夺型问题或两难式问题,案例是否能均衡。
- 3) 题目是否需要继续修改、完善。

(5) 组织进行试测

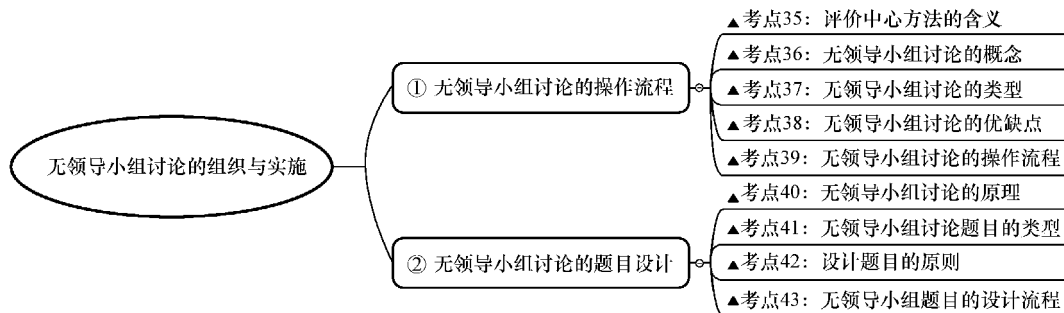
- 1) 选取成员与实际目标被测评者有一定的相似性。
- 2) 试测时要着重观测题目的难易度和平衡性。

(6) 反馈、修改和完善

试测结束后,工作人员要收集试测结果及反馈信息,并对其进行分析。主要是以下三方面的意见:

- 1) 参与者的意见案例修改和完善的重要依据。
- 2) 测评者的意见可以用来完善评分表和评分要素。
- 3) 统计分析主要是决定试测的效果。

本节知识线梳理



第五节 企业人力资源的优化配置

学习要求

1. 明确企业人力资源优化配置的概念和意义, 以及企业员工个体素质的构成。
2. 掌握企业员工整体素质结构分析、企业各类人员比例关系分析、人力资源个体与整体优化配置及其配置效率分析的方法。

▲考点 44: 企业人力资源配置的概念

重要程度: 一般

从企业经济学的角度看, 人力资源配置是指在多种因素综合作用下, 企业内各个部门实际投入和占用的劳动力总量。根据这一经济学原理, 也可以按照企业员工的工作性质, 将其劳动活动分为:

- 1) 从配置的方式上看, 分为空间上和时间上的优化配置。
- 2) 从配置的性质上看, 分为数量配置与质量配置。
- 3) 从配置的成分上看, 分为企业人力资源的总量与结构配置。
- 4) 从配置的范围上看, 分为企业人力资源的个体配置与整体配置。

▲考点 45: 企业人力资源配置的意义

重要程度: 辅助

人力资源的合理配置不仅是人力资源管理的起点, 也是人力资源管理的归宿, 其最终目标是实现员工与岗位的优化配置, 不断提升组织的整体效能。企业人力资源配置效益的高低不仅直接影响到人力资源自身开发的程度, 也影响到其他经济资源 (包括自然资源和资产资源, 如资本、地产、设备、材料等) 合理利用的程度, 进而影响到企业各类资源整体配置的效益。

▲考点 46: 企业员工个体素质的构成

重要程度: 核心

个体配置实质上是要实现员工个体素质与岗位要求在质与量上的统一性。员工个体素质主要包括:

1. 年龄

一般来说, 30 岁左右的员工在正常的生产技术组织条件下, 工作效率最高。

2. 性别

一方面, 从体力上看, 男性更适于从事体力劳动。另一方面, 由于女员工的耐力、柔韧性和平衡能力比男性好, 她们更适于从事有这方面要求的工作。

3. 体质

员工体质的强弱, 对以体力劳动为主的工作有着重要的影响。衡量体质的主要指标有: 体格、体力、感觉力和知觉力。

4. 性格

一般来说, 急躁型的人一般果断刚毅, 有时表现鲁莽; 活泼型的人一般开朗直爽, 有时过分敏感; 稳重型的人一般坚忍顽强, 有时表现顽固; 胶滞型的人做事优柔寡断, 可一旦下了决心往往又能持之以恒。因此, 在实现员工个体配置时, 应考虑员工个人的性格对工作的影响。

5. 智力

智力作为人从事社会生产和生活的一般能力, 只能是员工担当岗位工作的基本条件, 为了使员工胜任并出色地完成工作任务, 还必须从企业各类岗位的性质和特点出发, 对员工的专业能力提出要求并做出界定。

6. 品德

从企业员工的角度看, 主要是指员工的职业道德。即员工个人依据一定的道德行为准则, 在行动上所表现出来的某种稳固的特征。

▲考点 47: 企业员工整体素质结构的分析

重要程度: 核心

企业员工整体素质结构的分析,见表5-15。

表 5-15 企业员工整体素质结构的分析

素质结构	内 容
年龄结构	年龄结构是指企业人力资源中具有不同年龄员工的构成方式和比例关系。合理化年龄结构有利于发挥处于老、中、青三个年龄阶段上员工的各自优势,取得较佳的合成效应
性别结构	性别结构是指企业人力资源中男女员工的构成方式和比例关系。合理化性别结构有利于充分地发挥不同性别的员工在从事体力和脑力劳动方面的优势,使不同性别的员工适才适所、各尽所能
知识结构	知识结构是指企业人力资源中具有不同文化和专业知识水平的员工构成方式和比例关系。合理化知识结构是要保证企业人力资源中具有不同文化和专业知识水平的员工,按照合理比例进行组合,形成一个适应企业生产经营需要的文化知识有机体
专业结构	专业结构是指企业人力资源中具有不同类别专业技能的员工构成方式和比例关系。合理化专业结构,使具有不同专业技能的员工能满足各类工作岗位的要求,通力协作,密切配合,共同努力,从而发挥最大的整体效能
生理心理素质结构	生理心理素质结构是指企业人力资源中不同体质、性格、气质、兴趣、爱好、能力、品德的员工构成方式和比例关系。合理化生理心理素质结构,是使具有不同生理心理素质的员工按一定比例和要求组合在一起,保证他们兼容并蓄、协调一致,将员工之间可能产生的冲突和摩擦减少到最低限度,聚积具有不同能力特质和技术特长的员工,扬长避短,优势互补,协调优化,从而更好地发挥团队的集体力

▲考点 48: 企业各类人员比例关系的分析

重要程度: 核心

(1) 生产人员与非生产人员的比例关系

1) 企业中的生产人员是物质产品的直接创造者,是企业人力资源中重要的组成部分,对企业劳动生产率的提高起着决定性的影响。

2) 在企业中直接从事生产经营活动的一线人员,必须在数量和质量上得到切实的保证,使一线生产经营人员与非生产人员保持合理的比例关系。

(2) 生产人员内部的各种比例关系

1) 合理安排基本工与辅助工的比例关系。

2) 合理安排各工种、岗位之间的比例关系。

3) 合理安排不同专业技能水平员工的比例关系。

(3) 企业男女两性员工的比例关系

根据我国企业长期积累起来的成功经验,合理调整企业男女员工的比例,可以减少影响企业发展的不利因素

(4) 技术与管理人员及其内部各类人员之间的比例关系

1) 技术与管理人员在企业全员中的比例关系。

2) 技术人员内部各专业人员的比例关系。

3) 管理人员内部的比例关系。

(5) 其他比例关系

1) 企业中青年、老年员工的比例关系。

2) 从事后勤保障的服务人员(如卫生、门卫、消防、绿化、餐饮等人员)与企业全员的比例关系。

▲考点 49: 人力资源个体与整体配置的方法

重要程度: 核心

人力资源个体与整体配置的方法,见表5-16。

表 5-16 人力资源个体与整体配置的方法

项 目	内 容
劳动定额配置法	1) 劳动定额是指在一定生产技术组织条件下,采用科学合理的方法,对生产单位合格产品或完成一定工作任务的活劳动消耗量所预先规定的限额 2) 劳动定额是以劳动量可以直接计量的生产人员为对象,采用工时定额、产量定额、看管定额、服务定额等多种形式,对企业生产人员的劳动活动进行全面计划、组织、指挥、监督、评价、协调、控制的过程
企业定员配置法	企业定员又称人员编制、劳动定员,是在一定的生产技术组织条件下,为保证企业生产经营活动正常进行,按一定素质要求,对企业配备各类人员所预先规定的限额。企业定员配置法包括五种具体的方法: 1) 按劳动效率定员法 2) 按设备定员法 3) 按岗位定员法 4) 按比例定员法 5) 按组织机构、职责范围和业务分工定员法
岗位分析配置法	工作岗位分析方法是各类工作岗位的性质任务、职责权限、岗位关系、劳动条件和环境,以及员工承担本岗位任务应具备的资格条件所进行的系统研究,并制定出工作说明书等岗位人事规范的过程 工作岗位分析的方法,主要包括以下三个具体的步骤: 1) 界定岗位的工作范围和内容 2) 根据岗位自身的特点,提出本岗位员工所应具备的资格和条件 3) 将上述岗位分析的研究成果,按照一定的程序 and 标准,以文字和图表的形式加以表述,最终制定出工作说明书、岗位规范等人事文件

▲考点 50: 企业人力资源配置效率的分析

重要程度: 核心

企业人力资源配置效率的分析, 见表 5-17。

表 5-17 企业人力资源配置效率的分析

项 目	内 容
生产率指标	按照其构成的不同,可以分为单要素生产率、多要素生产率和全要素生产率三类指标 按照实际投入的资源不同,可以分为劳动生产率、资本生产率、设备生产率、材料生产率、能源生产率,直接劳动成本生产率和总成本生产率等多种指标 按照对比的基础不同,可以分为静态和动态生产率
劳动生产率	按照成果表现的形式不同,可分为实物劳动生产率和产值劳动生产率 按照时间单位的不同,可分为工时劳动生产率、工日劳动生产率、月劳动生产率和年劳动生产率 按照员工范围的不同,可分为生产工人劳动生产率、全员劳动生产率等指标 具体来说,劳动生产率指标可采用正指标和逆指标两种表示方法
劳动生产率的计算	产量表示法,是指用员工在单位劳动时间内所生产的合格产品的数量来表示劳动生产率。其公式是: 劳动生产率 = 实际产品产量 (或总产值、净产值) / 实际消耗的劳动时间 (工时或工日)。采用产量表示法的劳动生产率的高低与产品产量成正比,在单位时间内,生产产品的数量或完成的产值越多,说明劳动生产率水平越高,反之则越低 时间表示法,是指用员工生产出的单位合格产品所消耗的劳动时间来表示的劳动生产率。其公式是: 劳动生产率 = 实际消耗的劳动时间 (工时或工日) / 实际产品产量 (或总产值、净产值)。采用时间表示法的劳动生产率的高低与消耗的劳动时间成反比,单位合格产品所消耗的劳动时间越少,说明劳动生产率水平越高,反之则越低 劳动生产率的高低与产品数量或产值成正比,与活劳动消耗量成反比

企业人力资源的优化配置

▲考点44: 企业人力资源配置的概念

▲考点45: 企业人力资源配置的意义

▲考点46: 企业员工个体素质的构成

▲考点47: 企业员工整体素质结构的分析

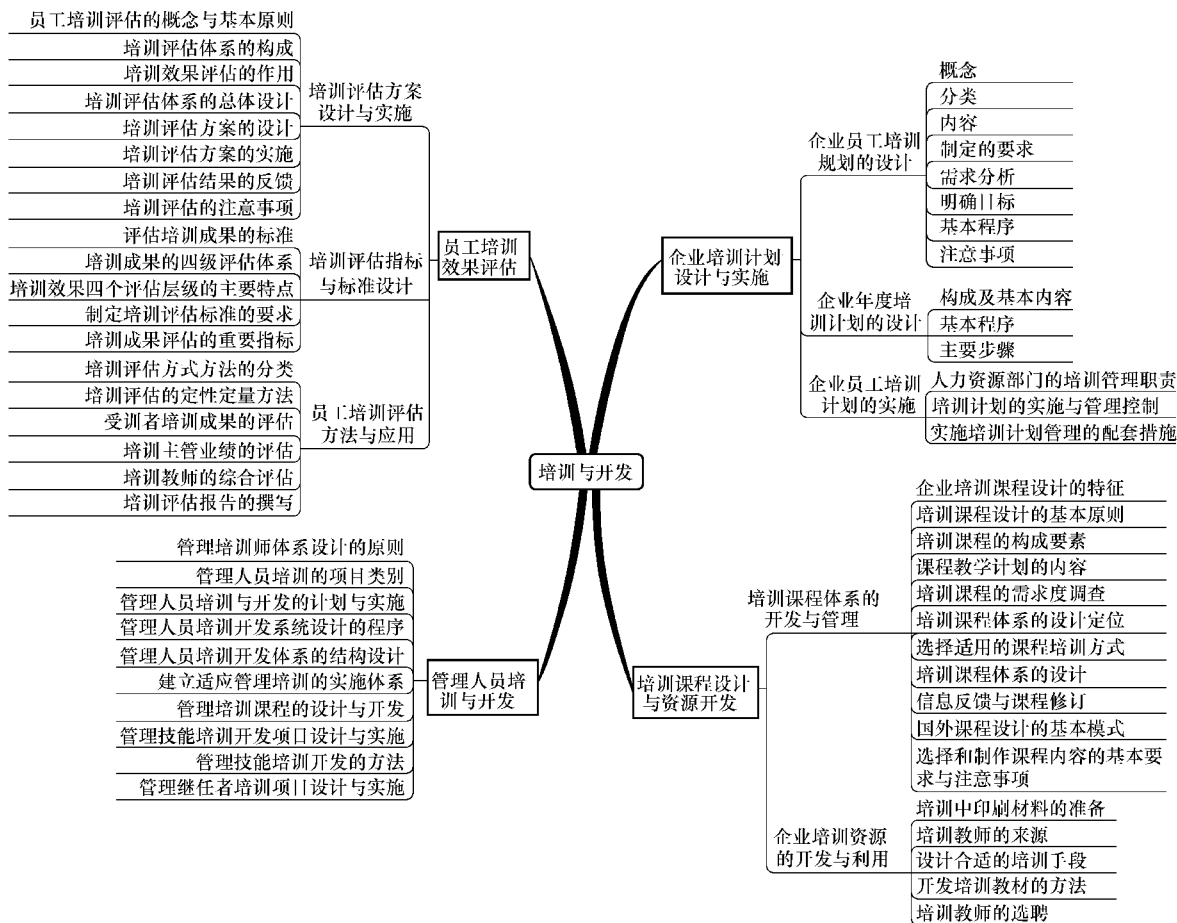
▲考点48: 企业各类人员比例关系的分析

▲考点49: 人力资源个体与整体配置的方法

▲考点50: 企业人力资源配置效率的分析

第六章 培训与开发

本章思维导图



第一节 企业培训计划设计与实施

学习要求

1. 明确企业员工培训规划的概念、培训规划制定的内容和要求。
2. 掌握企业员工培训规划设计的基本程序和方法。
3. 明确企业员工年度培训计划的构成和基本内容。
4. 掌握年度培训计划的基本程序和主要步骤。
5. 明确企业人力资源部门培训管理职责。
6. 掌握培训计划的实施与管理控制方法，以及实施培训计划管理的配套措施。

第一单元 企业员工培训规划的设计

▲考点 1：企业员工培训规划的概念 重要程度：一般

企业员工培训规划是指在培训需求分析的基础上，从企业总体发展战略的全局出发，根据企业各种培训资源的配置情况，对计划期内的培训目标、对象和内容，培训的规模和时间，培训评估的标准，负责培训的机构和人员、培训师的指派、培训费用的预算等一系列工作所做出的统一安排。

▲考点 2：企业员工培训规划的分类 重要程度：一般

1) 从规划的内容上看，企业员工培训规划可分为员工培训开发的战略规划、员工培训开发的管理规划，以及其他培训规划。

① 员工培训开发的战略规划，即战略导向的全局性培训规划，它作为人力资源战略规划的重要组成部分，是依据企业的整体发展战略，以及竞争战略制定的，战略性培训规划对企业员工的培训起全局性的指导和控制作用。

② 员工培训开发管理规划，即培训管理者为实现整体培训规划而制定的支持性规划。主要内容有企业培训目标的细化、部门培训规划、培训实施工作方案等。它是联系整体培训规划和部门培训规划的关键。

③ 其他培训规划，如企业业务职能部门的培训规划、培训开发项目规划、培训课程规划、教学资源规划、培训需求分析规划、培训开发的评估规划、培训开发的资金投入规划等。

2) 从规划的期限上看，企业员工培训规划可分为长期规划、中期规划和短期计划。

① 长期培训规划，一般为 3~5 年及 5 年以上的计划。它是根据企业总体发展战略的需要，针对企业培训资源的配置等战略性问题，提出未来发展的总方向、总目标和总任务。

② 中期培训规划，时间跨度一般为 1~3 年，中期规划并不是长期规划之外的计划，而是长期规划的分解计划，是实现长期规划的目标和任务的支持性计划，同时它又为员工短期培训计划的制订与实施提供重要依据和指导，起着承上启下的作用。

③ 短期培训计划，是指企业在 1 年以内的季度或月度培训计划。短期培训计划以中期培训规划为基础。首先，要确认计划期内全员培训短期的发展目标和主要任务；其次，要提出实现这些目标、任务的具体对策和措施。

3) 从规划的对象上看，企业员工培训规划可分为管理人员、技术人员和技能操作人员的培训规划，或一般人员，中、高层级人员的培训开发规划。

▲考点 3：企业员工培训规划的内容 重要程度：核心

具体说，一份完整的企业培训规划应包括以下内容，见表 6-1。

表 6-1 企业员工培训规划的内容

项 目	内 容
目的	培训的目的主要是说明员工为什么要进行培训。无论何种类型的培训规划的设计都要开宗明义，简要概括说明员工培训的目的
目标	培训的目标主要是解决员工培训应达到的标准。目标的确定可以有效地指导培训者和受训者掌握衡量培训效果的尺度和标准，明确今后发展和努力的方向，为培训规划的贯彻实施奠定基础
对象和内容	即明确培训谁，培训什么，进行何种类型的培训
范围	企业员工培训的范围一般都包括四个层次，即个人、基层（班组或项目小组）、部门（职能和业务部门）和企业
规模	培训的规模受很多因素影响，如人数、场所、培训的性质、工具以及费用等
时间	培训的时间受培训的范围、对象、内容、方式和费用，以及其他与培训有关的因素影响
地点	培训地点一般都指学员接受培训的所在地区和培训场所

(续)

项 目	内 容
费用	培训费用又称培训成本,是指企业在员工培训的过程中所发生的一切费用,包括培训之前的准备工作,培训的实施过程,以及培训结束之后的效果评估等各种与之相关活动的各种费用的总和。培训成本由以下两个部分构成: 1) 直接培训成本,是指在培训组织实施过程之中培训者与受训者的一切费用总和 2) 间接培训成本,是指在培训组织实施过程之外企业所支付的一切费用总和
方法	培训方式方法是实现员工培训规划各项目标的重要保障。到底选择何种培训的方式方法应当由培训的目的、目标、对象、内容和经费以及其他条件来决定
教师	企业培训应当以员工为中心,培训的管理工作应当以教师为主导。制定企业培训规划时,一定要根据培训的目的和要求,充分全面地考虑培训师的选拔和任用问题
规划的实施	为了保证培训规划的顺利实施,培训规划应当提出具体的实施程序、步骤和组织措施等

▲考点4: 企业员工培训规划制定的要求

重要程度: 一般

企业员工培训规划制定的要求,见表6-2。

表 6-2 企业员工培训规划制定的要求

项 目	内 容
系统性	系统性要求培训规划从目标设立到实施的程序和步骤,从培训对象的确定到培训的内容、培训方式方法的选择、培训师的指派,乃至评估标准的制定都应当保持统一性和一致性
标准化	标准化要求整个培训规划的制定过程,确立并执行正式的培训规则和规范
有效性	有效性要求员工培训规划的制定必须体现出四个方面的基本特点: 1) 可靠性。即所有的培训规划制定所采用的数据及指标等资料,必须真实可靠。这是保证培训达到预期设计效果的关键性因素 2) 针对性。即培训规划的制定必须从工作岗位应具备的知识、技能和心理素质出发,根据各类岗位人员的实际需要确定培训范围和对象、培训内容和方式方法 3) 相关性。即培训规划的制定,必须充分关注培训需求分析中存在的各类问题、信息间的相互联系,以及采取相应的培训措施 4) 高效性。即要使培训规划能经受培训实践活动的检验,以较少的投入获取最大限度的工作成果,不断提高员工个人和组织的绩效,增强员工的核心竞争力
普遍性	1) 应适应不同的工作任务,明确各种工作任务的要求,针对特定的工作岗位,提出具体的培训策略 2) 应适应不同的对象,激发不同受训者的学习兴趣,满足员工提高职业操守和专业技能水平的需要 3) 应适应不同的培训需要,针对不同的培训范围、对象和内容,制订切实可行的培训方案,采用不同的程序、步骤、工具和方法,满足各类岗位人员不同的培训需求

▲考点5: 企业员工培训需求分析

重要程度: 核心

培训需求分析是培训管理工作的第一环,是否能准确地预测和把握真实的需求直接决定了培训的合理性和有效性,从而影响到整个组织的绩效和经营目标的实现。传统的培训需求分析包括组织分析、任务分析和人员分析,而以战略为导向的培训需求分析,还包括企业战略分析和员工职业生涯分析(见表6-3)。

表 6-3 企业员工培训需求分析

需求分析	内 容
企业战略分析	企业的战略决定着企业的发展方向。战略对培训需求的影响主要表现在对培训的类型、数量,以及培训所需要的资金、培训者所需要的时间等产生的影响

(续)

需求分析	内 容
组织分析	组织分析是指在公司经营战略的条件下, 确定企业范围内的培训需求, 决定相应的培训, 为培训提供可利用的资源及管理者 and 同事对培训活动的支持, 以保证企业培训的内容符合企业的整体目标和战略要求。具体包括: 1) 工作分析, 包括工作内容、工作的独立性和多样化程度, 员工的劳动行为规范, 完成工作的方法和步骤等方面的分析 2) 责任分析, 包括对工作的重要性, 配备相应权限, 保证责任和权力对应性等方面的分析 3) 任职条件分析, 包括对使用的机器设备、材料性能、工艺过程、操作规程及操作方法、工具的选择和使用、安全技术、企业管理以及其他管理和专业知识的最低要求 4) 督导与组织关系分析, 包括对工作的协作关系和隶属关系的分析 5) 组织文化分析, 包括分析组织哲学、经营理念、组织精神风气等
任务分析	任务分析一般分四个步骤: 1) 根据组织的经营目标和部门职责选择有代表性的工作岗位 2) 根据该工作岗位的说明书列出初步的任务及完成这些任务所需要的知识、技能和能力清单 3) 工作任务和所需技能的确认包括: ① 反复观察员工的工作过程, 特别是操作性、重复性较强的工作, 以确认工作说明书中的工作任务、工作技能要求是否符合实际 ② 与有经验的员工、离休人员、部门主管以及制定工作说明书的部门负责人进行访谈, 以对工作任务和所需技能进行进一步确认 ③ 向专家或组织顾问委员会再次求证, 以确定任务的执行频率, 完成每一项任务所需的时间、质量标准, 以及完成任务所需的技能要求和规范的操作程序等 4) 为该工作岗位制定针对培训需要分析的任务分析表, 包括已经量化的指标
人员分析	人员分析是指将员工现实的工作能力与达到业绩标准的素质要求进行比较, 发现两者之间是否存在差距 1) 确定培训人员 2) 明确员工差距 3) 确定培训内容
员工职业生涯分析	员工职业生涯分析是指组织或个人把个人发展与组织发展相结合, 对决定个人职业生涯的个人因素、组织因素和社会因素等进行分析, 制定个人一生在事业发展上的战略设想与规划安排 确定员工培训需求时, 要重视员工的职业生涯设计。其目的有三个: 1) 借助这种分析可以了解员工参与培训的动机、员工的期望值、他们对培训规划的选择, 职业生涯理念的变化对员工所需的知识产生何种影响 2) 通过这种分析为每一位员工提供一个令人满意的环境, 员工可以根据自己的实际情况选择职业生涯发展途径 3) 组织有可能优化人力资源管理

▲考点 6: 明确企业员工培训的目标

重要程度: 核心

通过培训需求分析明确了培训的主题之后, 要进一步确认员工培训的总目标、分目标和子目标。确立培训目标是为了明确学习的方向, 为衡量和评估学习的效果提供依据。

(1) 目标层次分析

1) 明确目标是为了明确培训的方向, 衡量培训的效果, 所以目标要切合实际。明确的培训目标应该是具体可衡量的, 能准确描述培训的结果。

2) 培训的目标可分解为三个层次: 可以达到的目标、应该达到的目标和必须达到的目标。

(2) 目标的可行性检查

明确的培训目标必须与组织目标相一致, 与部门目标、个人目标相结合的目标。明确可行的目标必须符合四个基本条件:

- 1) 准确定位。
- 2) 具体明确可量化。
- 3) 能够合理分解。
- 4) 有相应的时间限制。

(3) 订立培训目标的步骤

- 1) 在项目设计工作开始前，为培训提出明确的目标。
- 2) 在培训需求调查中，参加培训的人员有很多需求，在确定目标时，对这些需求要分清主次区别对待。

3) 检查培训目标的可行性。

- 4) 设计目标层次：①需要确定培训的起点，建立目标层次；②将目标分为知识培训、技能培训、管理培训、观念培训四个层次；③简要列出工作目标。

▲考点 7：员工培训规划设计的基本程序
 重要程度：核心

员工培训规划设计的基本程序，见表 6-4。

表 6-4 员工培训规划设计的基本程序

项 目	内 容
明确培训规划的目的	企业培训规划必须以服从和服务于企业发展战略需要为基点，具体包括： 1) 能够协调企业组织目标和职能目标，兼顾集体和个人利益 2) 注重时空上的结合，长期、中期、短期互补，岗前、在岗、脱岗协调 3) 具有超前性和预见性 4) 具有一定的量化基础 5) 有成本预算并提供必要的成本控制和费用节约方案
获取培训规划的信息	具体包括：企业的发展战略、真实的培训需求、各部门工作计划、可以掌控各种培训的资源、工作岗位特征及受训者特点、绩效考核结果、以往各个年度各种突发事件，以及其他相关数据资料
培训规划的研讨与修正	1) 召开有关培训规划的专题会议 2) 加强部门经理间的沟通 3) 领导做出科学决策
把握培训规划设计的关键点	1) 信念是企业文化的内涵，属于精神范畴 2) 远景是企业发展的宏伟蓝图 3) 任务是企业员工培训所肩负的责任和义务，以及对社会 and 客户的承诺 4) 目标是为了推动企业与员工共同发展，对全员综合素质的提高与职业技能的开发，以及职业生涯发展等长期、中期和短期目标所做出的正确定位 5) 策略是实现战略的具体措施和办法
撰写培训规划方案	1) 培训规划的编制是要把培训目标具体化和可操作化，以便于编制中期培训规划时，根据既定培训目标，合理而具体地安排培训要素，从而为培训项目制订出切实可行的规划操作方案，努力使培训成果最大化 2) 培训规划方案的总报告应当包括：①规划背景说明；②规划概况说明；③制定规划的工作过程说明；④规划信息的陈述和分析；⑤规划目的与预期成效；⑥培训规划实施工作安排与建议等
召开评估会议	在向上级呈报或没有定论之前，一定要召开评估会议，共同讨论培训规划的可行性，实施方案的合理性，培训评估的客观性，资源支持的充分性等，并真正发挥培训工作者在提升培训质量等方面的重要作用

▲考点 8：员工培训规划设计的注意事项
 重要程度：一般

培训规划的重点应当是分析研究培训过程中可能发生的问题，以及解决这些问题的具体措施。起草培训规划时，应当做好以下几个方面的工作：

1. 制定培训的总体目标

总体目标制定的主要依据是：

- 1) 企业的总体战略目标。
- 2) 企业人力资源的总体规划。
- 3) 企业培训需求分析。

2. 确定具体项目的子目标

子目标的确定，是在总体目标确定后，根据具体培训项目及阶段来制定的子项目或阶段性培训计划，包括实施过程、时间跨度、阶段、步骤、方法、措施、要求和评估方法等。

3. 分配培训资源

由于企业培训受企业的人力、财力、物力等方面的条件限制，因而为减少浪费，提高培训绩效，必须对培训的各子项目或阶段性目标，按轻重缓急分配培训资源，以确保各项目标都有相应的人力、物力和财力的支持。

4. 进行综合平衡

主要从四个方面进行综合平衡：

- 1) 在培训投资与人力资源规划之间进行平衡。
- 2) 在企业正常生产与培训项目之间进行平衡。
- 3) 在员工培训需求与师资来源之间进行平衡。
- 4) 在员工培训与个人职业生涯规划之间进行平衡。

第二单元 企业年度培训计划的设计

▲考点 9：年度培训计划的构成及基本内容 重要程度：核心

年度培训计划的构成及基本内容，见表 6-5。

表 6-5 年度培训计划的构成及基本内容

项 目	内 容	
五大模块	①封面模块；②目录模块；③计划概要模块；④主体计划模块；⑤附录模块	
基本内容	培训目标	一般分为端正员工态度、更新员工知识和提高员工业务技能三种
	培训时间与地点	合理安排培训时间，有助于培训师在整个培训过程中按部就班地完成培训任务。培训地的选择要依据具体的培训方式和培训内容而定
	培训内容与课程	针对不同的培训对象、培训目标，完成培训内容和课程设置
	培训负责人与培训师	企业培训工作的组织者一般为企业的培训部门。大型企业都单独设有企业大学，专门负责企业的培训工作。培训教师有来源于组织内部或外部两种
	培训对象	根据培训需求调查分析的结果并结合组织发展需求，确定需要接受培训的人员
	培训教材及相关工具	培训教材分为印刷材料和视听材料两大类。培训相关工具是指投影机、笔记本式计算机、幻灯机、音响、录像机等培训辅助设备
	培训形式与培训方法	企业可以根据培训手段确定，根据培训对象的特征、兴趣或动机确定，根据人员是否在职、入职时间、类别等的不同，可采用不同的培训形式
	培训预算	根据企业所在行业的特点、企业的销售业绩和员工整体水平等诸多因素决定

▲考点 10：年度培训计划设计的基本程序 重要程度：核心

年度培训计划设计的基本程序，见表 6-6。

表 6-6 年度培训计划设计的基本程序

项 目	内 容
前期准备	本阶段工作自上而下启动,主要工作包括:上年度培训总结、本年度计划制订工作、培训年度计划制订动员会、面对各机构或部门的宣传鼓动等
培训调查与分析研究	本阶段要求召开统一培训会议来推动,主要工作包括:内部访谈与收集信息、现况分析与策略思考、机制评价、资源评估、培训计划分解、公司高层培训工作会议等
年度培训计划的制订	本阶段采用自下而上的方法,初步形成年度培训计划。其基本步骤为: 1) 培训部门分析组织层面的培训需求,作为年度培训计划的方向。具体手段是根据人力资源战略进行培训运作计划分解 2) 各部门或下属机构根据自身需求情况制订初步的部门级年度培训开发计划,这个计划体现员工培训需求和部门培训需求两个层次 3) 培训部门负责综合所有年度培训计划,并进行评价论证与协调;对计划序列重新排列项目组合,平衡内外训练资源,编拟培训经费预算,并最后进行效益预估与潜在问题分析,最后得出公司年度培训计划 4) 各个部门或机构应当根据公司通过的年度培训计划,对本部门或机构的年度培训计划做修改,并提交培训管理部门进行备案
年度培训计划的审批以及开展	培训管理部门整合年度培训计划,遵从一定流程,获得审批后,下发各部门或机构进行传导,并督促其完成年度培训计划的二次修订

▲考点 11: 年度培训计划设计的主要步骤

重要程度: 核心

年度培训计划设计的主要步骤,见表 6-7。

表 6-7 年度培训计划设计的主要步骤

步 骤	内 容
培训需求的诊断分析	明确培训需求来源是年度培训计划制订的第一环,是否能准确地预测和把握真实的需求直接决定了培训的合理性和有效性
确定培训对象	(1) 分析员工状况 培训的一个重要目的是让不符合岗位知识和技能要求的员工,通过培训符合要求。根据员工工作态度和工作技能这两项要求,可以把员工划分在四个区域内,并提出相应的培训要求。第一区:工作态度好,岗位知识和技能符合要求。第二区:工作态度不好,岗位知识和技能符合要求。第三区:工作态度好,岗位知识和技能不符合要求。第四区:工作态度不好,岗位知识和技能不符合要求 (2) 明确员工差距 通过对员工进行工作区域的划分,可以确定出重点培训对象(第一区和第三区的员工)。对于每一个重点培训对象,都要明确其与目标的差距 (3) 筛选培训对象 1) 可以改进目前工作的人 2) 有能力而且组织要求他们掌握另一门新技术的人,并考虑在培训后,安排他们到更重要、更复杂的岗位上 3) 有开发潜力的人
确定培训目标	(1) 培训目标层次分析 ①可以达到的目标;②应该达到的目标;③必须达到的目标 (2) 培训目标的可行性检查 必须符合四个基本条件:①准确定位;②具体明确可量化;③能够合理分解;④有相应的时间限制 (3) 培训目标的订立 ①在课程设计工作开始前,为培训提出明确的目标;②在培训需求调查中,参加培训的人员有很多的需求,在确定目标时,对这些需求要分清主次区别对待;③检查培训目标的可行性;④设计目标层次
根据岗位特征确定培训项目和内容	根据培训对象所在的工作岗位特征,确定员工达到要求所必须掌握的知识、技术和态度。在任务分析的基础上,根据各层级岗位特性明确培训内容。培训内容包括知识培训、技能培训和素质(态度)培训

(续)

步 骤	内 容
确定培训	1) 职内培训是指工作教导、工作轮调、工作见习和工作指派等方法。它对于提升员工理念、人际交往和专业技术能力方面具有良好的效果 2) 职外培训是指在专门的培训现场接受履行职务所必要的知识、技能和态度的培训 3) 自我开发主要是指员工自己利用休闲时间进行自我技能与知识的补充
做好培训经费预算与控制	1) 确定培训计划方案以及经费预算情况 2) 确定年度培训计划 3) 分配培训预算、初步确定培训项目 4) 估算部门培训费用 5) 调整部门培训预算方案 6) 确定培训项目、审批培训预算方案
预设培训评估项目和工具	(1) 从培训计划角度 1) 内容效度。看培训计划的各组成部分是否合理、系统化,分析其是否符合培训需求分析,各要素前后是否协调一致,是否是最优选择 2) 反应效度。看受训者反应,受训者是否对培训内容和培训方法感兴趣,是否能满足受训者的需要,如果不能,找出原因 3) 学习效度。以此方案来培训实施,看传授的信息能否被受训者吸收,如果不能,则考虑到传授的方法以及受训者学习的特点等各个方面的因素来加以改进 (2) 从受训者角度 看受训者培训前后行为的改变是否与期望的一致,如果不一致,则应考虑是培训效果不理想还是缺乏应用培训所学内容的机会,还是由于习惯影响使培训效果还未表现出来,需延长考察时间 (3) 从培训实施的实际情况 即从培训实施的成本收益比来分析。培训实施的成本应包括培训需求分析费用、培训方案的设计费用、培训实施费用、受训者在培训期间的工资及福利。通过培训评估找到培训实施过程中的不足问题,为进一步的培训实施改善工作奠定基础,不断使培训实施优化
年度培训计划的确定方式	1) 会议组织者。企业的培训部门负责组织召开培训计划确定会议 2) 会议参加者。除了培训部门的相关人员以外,一般还需要邀请制订培训计划的部门经理、培训课程开发人员以及部分培训对象等参加 3) 会议决策方式。参加培训计划确定会议的所有人员,应对培训计划中的培训项目逐一展开讨论,培训部门汇总修改意见,然后根据实际情况进行调整

第三单元 企业员工培训计划的实施

▲考点 12: 人力资源部门的培训管理职责

重要程度: 核心

人力资源部门的培训管理职责, 见表 6-8。

表 6-8 人力资源部门的培训管理职责

项 目	内 容
培训的组 织管理	培训的组织管理即负责组织、协调企业整体培训工作。它是一个以管理为主要职能的部门或岗位, 其中中心任务是组织协调组成培训体系的其他部门或岗位, 共同完成企业的在岗培训工作, 满足人力资源的配置需要
培训的需求 管理	(1) 培训需求的分析 需求分析要从整体考虑, 要从近中期的工作计划来考虑。由企业的组织计划部门、相关岗位、相关部门以及培训组织管理部门共同协商确定 (2) 培训需求的确认 需求的确认是指经过培训需求分析后, 根据企业工作和发展的需求确认是否真正需要培训, 培训什么内容, 什么时候培训更适合, 并依此制订出培训计划来。它一般是由培训的组织管理部门来负责完成的

(续)

项 目	内 容
培训的行政管理	它包括培训的后勤保障和与各相关部门的行政协调。培训的后勤保障部门就是企业培训的支持部门。它所要做的工作包括:场所的确定和布置,培训设备和器材的准备,培训资料的购买、印刷和装订,交通保障,食宿安排,休息场所的保障等
培训的资源管理	1) 培训师。一般由企业内部讲师和外聘教师两类人员组成 2) 培训教材的选用、编写。培训大纲和教材一般由培训师确定、编写为宜

▲考点 13: 培训计划的实施与管理控制

重要程度: 核心

(1) 明确实施培训计划的基本思路

(2) 确立培训计划的监督检查指标 常见的培训计划监督检查的项目和指标包括:

- 1) 时间安排合理性。
- 2) 培训进度安排合理性。
- 3) 培训内容前后一致性。
- 4) 培训顾问邀请可行性。
- 5) 培训资金投入状况。
- 6) 培训场所距离适合度。
- 7) 人员分工明确性与合理性。
- 8) 培训评估的合理量化标准。
- 9) 培训所需工具资料准备全面性。
- 10) 培训形式说明具体程度。
- 11) 对培训对象的接待安排妥善程度。
- 12) 培训实施安排与培训计划进度一致性。
- 13) 对培训实施过程突发问题的防范措施。
- 14) 对培训的纪律要求适当性。
- 15) 培训管理者支援程度。

(3) 计划实施全过程的评估与管控 可以实现对培训计划实施的全过程监管和控制,从而使培训需求分析更加准确、培训计划更加符合实际、培训资源分配更加合理。

▲考点 14: 实施培训计划管理的配套措施

重要程度: 核心

加强培训计划实施过程的管理关系到培训能否顺利进行及培训效果的好坏,因此需要进行有效的管理和控制。实施培训计划管理的配套措施,见表 6-9。

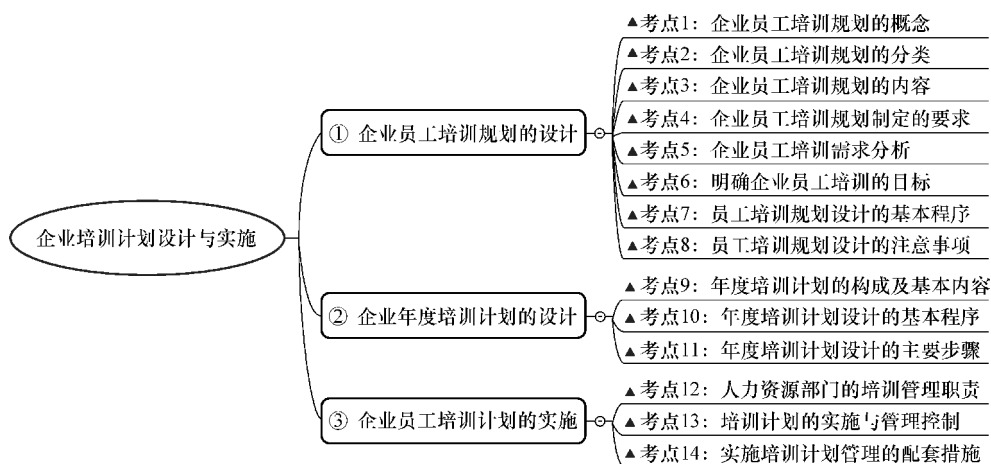
表 6-9 实施培训计划管理的配套措施

项 目	具 体 内 容	
企业全员培训文化的培育	培训文化与培训活动的支持作用	1) 衡量组织培训工作完整抑或残缺的工具 2) 体现培训工作在组织中的重要地位 3) 检验培训的发展水平 4) 提高员工积极参与培训的意识 5) 审查培训与组织目标和员工具体需求的相关性 6) 明确培训的管理目标、战略、组织和职责 7) 体现培训信息的交流、培训内容的资源共享 8) 明确组织的文化及文化的发展需求,并加以传播和建设 9) 明确培训工作存在的问题及解决问题的方法

(续)

项 目	具 体 内 容	
企业全员培训文化的培育	营造培训文化促进培训活动的措施	1) 培训工作要与培训与组织目标和组织战略相结合; 培训工作不再只是培训工作者的职责, 也成为部门经理的重要职责; 培训战略得以体现并能够不断调整 2) 培训被视为组织发展与个人发展的有效途径; 培训计划更加强调系统性和成长性; 培训结果成为组织评估个人发展的重要部分 3) 参加培训者在选择培训内容、形式、时间、地点方面有着很高的自由度; 员工可以得到培训交流信息; 允许失败并将其视为学习的过程 4) 培训资源社会化; 完备的培训信息系统得以建立并良性运作; 更进一步强调对培训需求的满足和对培训效果的跟踪评估 5) 通过培训使组织文化得以更好地发展
企业全员培训环境营造	外部环境	外部环境包括培训的政治、文化、教育环境、制度设计、组织环境等
	内部环境	内部环境包括培训场所、设备、培训者及学员的观念等, 一般分为: 1) 培训的硬环境, 包括培训场所、设施、视听设备等方面的条件和状况, 这是提供良好培训的重要前提 2) 培训的软环境, 包括培训者的培训观念、行为方式以及由此决定的对学员的态度、培训方法、教学气氛的形成等方面的内容
企业培训师队伍的建设	选择培训教师的原则与标准	1) 具备培训内容方面的专业知识 2) 对培训内容所涉及的方面应有实际工作经验 3) 具备培训授课技巧 4) 能够熟练运用培训中所需要的培训教材和工具 5) 具有良好的交流与沟通能力 6) 具有引导学员自我学习的能力 7) 能够在课堂上发现问题并解决问题 8) 积累与培训内容有关的案例与资料 9) 掌握培训内容所涉及的一些相关前沿问题 10) 拥有培训热情与教学愿望
	根据课程的性质选择培训师	一般来说, 在对下级主管人员进行培训时, 主要是依靠组织内各级主管人员作为培训者技术及管理理论、生产工艺方面的培训可采用公司原来的培训方式, 以企业内部优秀技术专家担任培训师为主, 根据公司培训实际情况再在外部聘请一些专职培训师
企业培训课程的开发与管理	培训课程是一个直接用于为企业服务的课程系统, 培训既属于一种教育活动, 同时又是企业的一种生产行为。培训课程的设置应体现的基本原则包括: 1) 符合现代社会、企业和员工的需求 2) 符合成人学习者的认知规律 3) 体现企业培训的基本目标	
企业员工培训成果的跟进	1) 为了了解培训的成果, 在培训结束后要定期对经过培训的员工进行培训后跟踪, 这种培训跟踪在一定程度上还可以起到强化和督促受训员工在工作岗位上自觉应用所学知识技能进行工作 2) 培训跟踪可采用召开座谈会、调查问卷、面谈的方式	
全员员工培训档案的管理	1) 员工培训档案, 主要包括员工基本情况、岗前、专业、晋级等培训记录和培训考核结果 2) 培训部工作档案, 包括培训计划、培训过程记录、培训政策制度及其他文件资料	
员工培训激励机制的确立	在建立和健全员工培训激励与约束机制方面: 1) 全面实行目标管理责任制, 全面实行数字化管理, 对重视培训并实现目标责任的给予奖励, 对长期不重视培训和人力资源开发, 造成企业人员素质和经济效益滑坡的企业领导者, 给予岗位调整 2) 对员工实行“培训、考核、使用、薪酬、晋升”相配套的终身培训机制, 实现培训与使用相一致, 使用与结合相一致, 使用与晋升、薪酬相协调。制定“三不准”政策, 即不经培训不准就业、不经培训不准上岗转岗、不经培训不准评聘。做到培训符合需求、用人发挥特长、业绩及时考核、劳动获取报酬的一体化	

本节知识线梳理



第二节 培训课程设计与资源开发

学习要求

1. 明确企业培训课程设计的特征、培训课程设计的基本原则、培训课程的构成要素, 以及课程教学计划的内容。
2. 掌握培训课程的需求度调查、培训课程体系的设计定位、适用课程培训方式的选择、培训课程体系的编制、信息反馈与课程的修订程序和方法, 以及国外课程设计的基本模式。
3. 明确课程教学中各种培训材料的准备、培训教师的来源和特点。
4. 掌握培训手段、教材等教学资源开发的内容和要求, 以及培训师选聘的标准。

第一单元 培训课程体系的开发与管理

▲考点 15: 企业培训课程设计的特征

重要程度: 辅助

在企业不同的发展阶段应该采用不同的培训课程。

(1) 创业初期 企业人数有限, 主要精力放在市场营销上, 主要业务活动由创业者独自支撑, 企业应集中力量提高创业者的营销公关能力、客户沟通能力。

(2) 发展期 企业有了稳定的销售量, 随着业务的增长, 组织开始快速扩张, 企业需要培养一部分中层管理人员, 组建管理团队, 分担业务量。此时, 企业应集中力量提高中层管理人员的管理能力。

(3) 成熟期 企业需要提升自己的核心竞争力, 推动企业中每名员工把自己的工作同企业的目标紧密结合起来, 从根本上提高企业的素质。因此, 企业应集中力量建设企业文化, 提升员工对企业目标的认同、对企业的归属感。

▲考点 16: 培训课程设计的基本原则

重要程度: 一般

- 1) 培训课程设计的根本任务是满足企业与学习者的需求。
- 2) 培训课程设计的基本要求应体现成年人的认知规律。
- 3) 培训课程设计的主要依据是现代系统理论的基本原理。
- 4) 反馈: 课程的评价就是系统的反馈环节。
- 5) 培训课程设计的本质目标是进行人力资源开发。

▲考点 17: 培训课程的构成要素

重要程度: 核心

培训课程的构成要素, 见表 6-10。

表 6-10 培训课程的构成要素

构成要素	内 容
课程目标	课程目标是指学习的方向和学习过程中各个阶段应达到的标准, 应根据环境的需求来确定
课程内容	课程内容可以是学科领域内的概念、原理、方法和技能技巧, 也可以是过程、程序、步骤、规范和标准
课程教材	课程教材是指将学习的内容呈现给学员的载体, 既包括精心编写的教学大纲、报纸和杂志上的相关论文与案例, 配套的音像教材、参考读物、学习指导、辅导材料等
教学模式	教学模式是指学习活动的安排和教学方法的选择, 它与课程目标直接相关
教学策略	教学策略是指教学程序的选择和教学资源的利用, 它与学习活动密切相关, 是学习活动的一个组成部分
课程评价	用来评估学员对学习内容掌握的广度和深度, 以及课程目标完成的程度。课程评价的方法有定性方法和定量方法两种
教学组织	教学组织主要包括面向学员的班级授课制和分组式授课制
课程时间	提高时间的利用率一般有几个途径: 1) 课程设计者要巧妙地配置有限的课程时间 2) 教师要使学员在整个课程执行期间积极地参与学习活动, 提高学习效率 3) 科学地安排课后作业, 有利于提高课堂时间的利用率
课程空间	课程空间主要是指教室以及其他可以利用的场所
培训教师	培训教师根据培训课程的目标和内容要求而定, 是培训课程的执行者
学员	学员是培训课程的主体, 他们不但是课程的接受者, 同时也是一种可利用的学习资源

▲考点 18: 课程教学计划的内容

重要程度: 核心

教学计划是实施培训计划, 提高教学质量, 确保教学工作顺利进行, 实施培训总目标的具体的执行性和操作性计划。它既是受训人员参与培训学习活动的主要依据, 也是指导实施教学行为的行动方案。课程教学计划的内容, 见表 6-11。

表 6-11 课程教学计划的内容

项 目	内 容
教学目标	教学目标是在员工培训中开展各种教学活动所要达到的标准和要求, 也是确定某一具体教学任务或教学班教学计划的主要依据
课程设置	课程设置是根据教学计划的要求, 确定教学内容, 建立合理的培训课程体系的活动过程
教学形式	教学形式是指在教学过程中所要采用的教学方式, 主要受到教师、课程、教材、教案等各种因素的影响
教学环节	教学环节是指整个培训的教学活动过程中各相关联的环节。它与教学形式、时间安排紧密结合, 形成一个有机的互为联系、相互渗透的整体
教学时间安排	一般包括以下因素: 1) 整个教学活动所采用的时间 2) 为完成某门课程所需要的时间 3) 周学时设计 4) 总学时设计 5) 教学形式、教学环节中涉及的各类课程的讲授、复习、实验、参观、讨论、自习、测验、考查等各环节的时间比例

▲考点 19: 培训课程的需求度调查

重要程度: 核心

培训课程的需求度调查, 见表 6-12。

表 6-12 培训课程的需求度调查

项 目	内 容
确定课程需求度调查项目	(1) 课程需求度调查的层次 1) 组织调查。组织中具有哪些课程资源 2) 任务调查。决定课程内容应该是什么 3) 个体调查。判断和识别员工需要什么内容的课程 (2) 培训课程需求度调查的要求 1) 企业整体的课程体系建设需要和员工个人学习发展需求相结合 2) 将企业长期的需要与现实需求相结合 3) 定性分析与定量分析相结合 (3) 培训调查的流程 1) 各职能部门的培训管理人员收集绩效记录、质量控制报告和客户反馈信息等,会同培训中心结合工作分析中设定的工作内容以及任务绩效标准,分析员工的任务与绩效之间的差距及其原因 2) 由培训管理委员会根据企业发展方向、经营策略以及环境变化指出培训需求的大方向,并结合人力资源规划确定企业整体的培训需求 3) 培训中心应与人力资源部针对每一岗位做出胜任力评价和员工技能评估,以便评估员工技能与任务之间的差距 4) 培训中心应定期向员工发放问卷、调查员工具体的培训需求 5) 培训中心负责整理、综合、平衡企业总体上各个层面的需求,并应兼顾企业目前的需求和长远的发展,且满足环境的变化,在此基础上设置培训课题系列
课程信息和资料的收集	1) 咨询客户、学员和有关专家 2) 借鉴其他培训课程

▲考点 20: 培训课程体系的设计定位 (见表 6-13)

重要程度: 核心

在实施培训课程设计的时候,首要的任务是给所要设计的培训课程进行定位,包含两方面的含义:一方面是要确定培训课程的类别;另一方面是在层次上给它定位,由此决定培训课程和项目的目标,各个课程要素的选择也要以此为依据。

表 6-13 培训课程体系的设计定位

项 目	内 容
培训课程的类别	培训课程应达到的全部目标分为三个领域:①认知领域,由知识掌握、理解与智力发展诸目标组成;②情感领域,由兴趣、态度、价值观和正确判断力、适应性的发展诸目标组成;③精神运动领域,由各种技能和运动技能诸目标组成
培训课程的性质与任务层次	1) 知识培训——知识更新。课程设计的主要任务是知识的传授和学习,要解决的是“知”的问题 2) 技能培训——能力补充。课程设计的主要目标是要解决“会”的问题 3) 思维培训——思维变革。课程设计的主要目的是要解决“创”的问题 4) 观念培训——观念转变。课程设计的主要目标是要解决“适”的问题 5) 心理培训——潜能开发。其主要任务是开发参训者的潜能。课程设计的主要目标是要解决“悟”的问题
培训课程系列的编排	培训对象 对于一个企业来讲,培训对象从总体上可以分为两类:①内部培训对象,主要是指企业内部员工;②企业外部人员,主要是指企业外部顾客以及经销商、代理商等。而对内部培训对象一般又有两种分类的方法:①按进入企业的时间长短分为新老员工;②按工作性质不同分为生产人员、新产品开发人员、管理人员以及其他业务人员等
	培训内容 1) 新员工培训课程。应主要体现在企业概况认识、企业文化、企业管理制度、工作岗位职能等方面,其余的时间新员工应更多地参与到企业的相关部门进行实习,以便尽快对企业有全面深入的了解 2) 生产人员培训课程主要根据岗位技能分析所确定的培训需求来制订培训计划的内容,各技术岗位的要求不同,所培训的内容也不同 3) 新产品开发人员培训课程。应注重培养新产品开发人员以顾客为导向的思想理念,注重开发和培养他们的创新思维和能力以及加深相应的产品专业知识 4) 管理人员培训课程。可以按照岗位职责和管理者在企业管理中所处的层次来确定 5) 对其他业务人员的培训

▲考点 21: 选择适用的课程培训方式

重要程度: 核心

(1) 内部培训

由公司内部提供的培训项目, 培训部负责与培训师合作开发培训课程, 协调培训时间安排与人员安排。

(2) 外部培训

当公司所需要的培训不能由公司内部提供时, 就需要向外部购买。外部培训有将人员派出参加外部机构的培训和将外部讲师请到公司里开展培训两种形式。外部培训具体包括:

- 1) 因国家、省、市等部分政策的修订或新政策的出台, 而必须参加的政策法规学习。
- 2) 因工作需要, 对各部门的业务骨干参加与岗位工作内容有关的专业技术知识的培训。
- 3) 岗位特殊要求, 员工必须持有上岗证的培训及上岗证的复审培训。
- 4) 人才储备需要, 业务骨干参加其他专业技能的外部培训。
- 5) 为提高学历层次, 员工参加与工作内容有关的技术或管理知识的学习。

(3) 网络培训

网络教育和培训提供了在任何时间、任何地点进行有效教学和学习的机会, 大大降低了培训成本, 可以使时间和资源的利用更加有效, 同时为员工进行自我学习提供了方便, 与其他应急式的培训起到相互补充的作用。

▲考点 22: 培训课程体系的设计

重要程度: 核心

培训课程体系的设计, 见表 6-14。

表 6-14 培训课程体系的设计

项 目	内 容	
课程编制的基本要求	1) 立足于培训目标, 满足企业以及员工的发展需求, 以能够有效提高员工技能、改善工作绩效为准则 2) 培训课程开发应符合成人培训的认知规律 3) 应用系统方法和思想进行培训课程开发	
课程编制的主要任务	1) 前期的组织准备工作。应由企业培训主管部门组织培训师、各职能部门培训管理人员以及部分员工组成课题小组负责培训课程的开发工作 2) 信息和资料的收集。充分挖掘与课程开发相关的各类信息资源, 识别可利用的、有价值的信息, 并有效加以利用 3) 培训课程模块设计。它包括课程内容设计、课程教材设计、教学模式设计、培训活动设计、课程实施设计以及课程评估设计等 4) 课程的演练与试验。针对新开设的培训课程做一次全程演练, 应安排相关专家、学员代表等进行评价 5) 信息反馈与课程修订。应根据专家意见或学员反馈信息, 对课程适时调整。这样才能及时发现问题、解决问题, 有利于保障培训效果	
培训课程项目系列	企业培训课程大纲	企业培训计划是指根据培训需求分析的结果, 对培训项目的目标、对象、内容、要求、期限和实施方法等主要工作事项所做出的统一安排
	培训课程系列计划	培训课程系列计划是指按一定的顺序组合起来的目标一致的课程组。课程系列计划以目标为导向, 把所有的课程目标都集中到一个学习方向上
	员工培训课程计划	员工培训课程计划是指对某一课程的详细描述, 是课程系列计划和企业培训计划的一部分。它主要包括课程题目的暂定、培训范围的确定、学员的确定、主要课题的界定、开发时间的估算、必需的资源、课程的期限和课程开发费用的初步预算等

(续)

项 目	内 容	
课程设计文件的格式	封面	封面主要用于描述设计文件的用途、设计者的姓名、起草日期、审查人员的姓名,以及他们的签字栏
	导言	导言包括项目名称、项目范围、项目的组成部分、班级规模、课程时间长度、学员的必备条件、学员、课件意图、课程评估
	内容大纲	内容大纲包括教学资源、资料的结构、课程目标和绩效目标、教学顺序和活动、内容、交付时间
	开发要求	即主要说明开发培训项目所需要的资源,以及其他有利于促进和完善课程开发流程的必需信息和资源
	交付要求	即主要介绍交付培训项目所需的资源
	产出要求	培训项目产出要求主要说明制作培训资料所必需的资源
编排培训课程的关键点	1) 课程的选择应与培训目标一致 2) 应设计有固定与机动两种形式的课程 3) 照顾学员中大多数人的需求,课程设计尽量提供使各种学员感兴趣的课程 4) 可操作性强 5) 课程设计要密切联系企业与员工实际 6) 课程的讲师要慎重选择	

▲考点 23: 信息反馈与课程修订

重要程度: 一般

在课程预演结束以后,甚至在培训项目开展以后,培训者应根据自己的工作经验,吸收同事、有关专家或学员代表的意见,对课程做出必要的修改与完善。

▲考点 24: 国外课程设计的基本模式

重要程度: 一般

国外课程设计的基本模式见表 6-15。

表 6-15 国外课程设计的基本模式

项 目	内 容	
肯普的教学设计程序	强调的基本问题	1) 学习什么,达到怎样的熟练程度 2) 教学程序、教材和人员如何组合,才能最佳地实现培训目标 3) 使用什么手段来评价学习结果
	具体步骤	1) 列出课题,确定每一个课题的教学目的 2) 分析学员的特点 3) 确定可能取得明显学习成果的学习目标 4) 列出每一个学习目标的学科内容和大纲 5) 设计预测题 6) 选择教与学的活动和教学资源 7) 协调所提供的辅助服务,如技术人员、经费、设备、仪器和进度表等 8) 实施教学 9) 根据学员完成学习目标的情况,评价教学活动以便进行反馈和再修正
	优点	将学员特点、学习内容和开展教学设计所涉及的辅助服务,加以综合考虑,统筹安排。该模型主要运用于课程、单元和课堂教学的设计
加涅和布里格斯的 教学设计程序	(1) 系统 A 级 1) 分析教学需求、目的及其需求优先加以考虑的部分 2) 分析教学资源和约束条件以及可选择的传递系统 3) 确定课程范围和顺序,设计传递系统 (2) 课程级 课程级包括确定某一门课的结构和顺序,分析一门课的目标 (3) 课堂级 课堂级包括确定行为目标,制订课堂教学计划,选择教学媒体与手段,评价学员行为 (4) 系统 B 级 系统 B 级包括教师方面的准备、形成性评价、现场试验及修改、总结性评价、系统的建立和推广	

(续)

项 目	内 容
迪克和凯里的教学设计程序	1) 确定教学目标 2) 分析教学对象 3) 教学内容分析 4) 制定具体的行为目标 5) 设计标准参照测试 6) 开发教学策略 7) 开发教材课件 8) 设计和开展形成性评估 9) 修改完善教学计划
现代常用的教学设计程序	1) 确定教学目的 2) 阐明教学目标 3) 分析教学对象的特征 4) 选择教学策略 5) 选择教学方法及媒体 6) 实施具体的教学计划 7) 评价学员的学习情况, 及时进行反馈修正

▲考点 25: 选择和制作课程内容的的基本要求与注意事项

重要程度: 一般

选择和制作课程内容的的基本要求与注意事项, 见表 6-16。

表 6-16 选择和制作课程内容的的基本要求与注意事项

项 目	内 容
课程内容选择的基本要求	1) 相关性 2) 有效性 3) 价值性
课程内容制作的注意事项	1) 培训教材的内容不能多而杂, 否则会分散学员的注意力 2) 凡是培训师讲授、表达的内容, 教材不必重复 3) 教材以提示重点、要点, 强化参训者认知为重要功能 4) 应将课外阅读资料与课堂教材分开 5) 教材应简洁直观, 按照统一的格式和版式制作 6) 制作时用“教材制作清单”进行控制和核对

第二单元 企业培训资源的开发与利用

▲考点 26: 培训中印刷材料的准备

重要程度: 一般

培训中印刷材料的准备, 见表 6-17。

表 6-17 培训中印刷材料的准备

项 目	内 容
工作任务表	其作用有: ①强调课程的重点; ②提高学习的效果; ③关注信息的反馈
岗位指南	岗位指南是对最常用最关键的任务的描述, 使包含许多复杂步骤的任务简单化。具有重点突出、使用简易、查阅快捷、记忆方便等优点。在培训中具有以下作用: 1) 迫使有关专家对理想的操作做出界定, 进一步明确培训的目标 2) 有助于记忆在培训中学到的操作规程, 也便于在以后工作中随时查阅 3) 有时可以代替培训或减少培训时间, 节约成本
学员手册	学员手册是培训中的指导和参考材料

(续)

项 目	内 容
培训者指南	如果只是教师用,培训者指南可以很简单,如果要发给学员或其他人使用,就应该多一些注解
测验试卷	在培训开始时,利用测验试卷帮助培训者了解学员的知识和经验水平,对培训内容做最后的调整。在培训结束时,也可以进行试卷测验,分数的差别可使教师和学员准确地知道他们的掌握程度

▲考点 27: 培训教师的来源

重要程度: 核心

1. 聘请企业外部培训师

(1) 优点

- 1) 选择范围大,可获取到高质量的培训教师资源。
- 2) 可带来许多全新的理念。
- 3) 对学员具有较大的吸引力。
- 4) 可提高培训档次,引起企业各方面的重视。
- 5) 容易营造气氛,获得良好的培训效果。

(2) 缺点

- 1) 企业与其之间缺乏了解,加大了培训风险。
- 2) 外部教师对企业以及学员缺乏了解,可能使培训适用性降低。
- 3) 学校教师可能会由于缺乏实际工作经验,导致培训只是“纸上谈兵”。

(3) 开发途径

- 1) 从大中专院校聘请教师。
- 2) 聘请专职的培训师。
- 3) 从顾问公司聘请培训顾问。
- 4) 聘请本专业的专家、学者。
- 5) 在网络上寻找并联系培训教师。

2. 开发企业内部培训师

开发企业内部培训师的特点见表 6-18。

表 6-18 开发企业内部培训师的特点

特点	内 容
优点	1) 对各方面比较了解,使培训更具有针对性,有利于提高培训的效果 2) 与学员相互熟识,能保证培训中交流的顺畅 3) 培训相对易于控制 4) 内部开发教师资源成本低
缺点	1) 内部人员不易于在学员中树立威望,可能影响学员在培训中的参与态度 2) 内部选择范围较小,不易开发出高质量的教师队伍 3) 内部教师看待问题受环境决定,不易上升到新的高度

▲考点 28: 设计合适的培训手段

重要程度: 核心

设计合适的培训手段,需要考虑以下几方面:

(1) 课程内容和培训方法 不同的课程内容需要利用不同的培训方法进行培训。不同的培训方法需要不同的教学材料,要在确定培训方法的基础之上,选择相关的培训材料。

(2) 学员的差异性 由于一般员工和基层主管及中、高层管理人员工作性质有所区别,不但培训项目的内容不同,在接受问题、学习方式等方面也会有所不同。

(3) 学员的兴趣与动力 通过多媒体技术的运用,使教学手段更为丰富,至少可以使课程目标在学员兴趣与动力两个方面收到很好的效果。

(4) 评估培训手段的可行性 可行性评估主要考查培训手段的成本收益率,尽量开发企业已有

的培训材料（或自己可制作的材料）、器具和设备，如果要从外面购买培训项目的硬件，则要仔细考虑其价值的大小。

▲考点 29：开发培训教材的方法

重要程度：核心

- 1) 培训课程教材应切合学员的实际需要，而且必须是足够的能反映该领域内最新信息材料。
- 2) 资料包的使用。许多课程为适应培训快节奏的高标准和高要求，除精心地用教学大纲说明课程意图外，还可采用建设“教材资料包”的方法来组织。
- 3) 利用一切可开发的学习资源组成活的教材。
- 4) 尽可能地开发一切所能利用的信息资源，打破传统的教科书体系，充分利用现代科学技术的先进成果，把单一的文字教材扩充到声、像、网络以及其他各种可利用的媒体。
- 5) 设计视听材料。

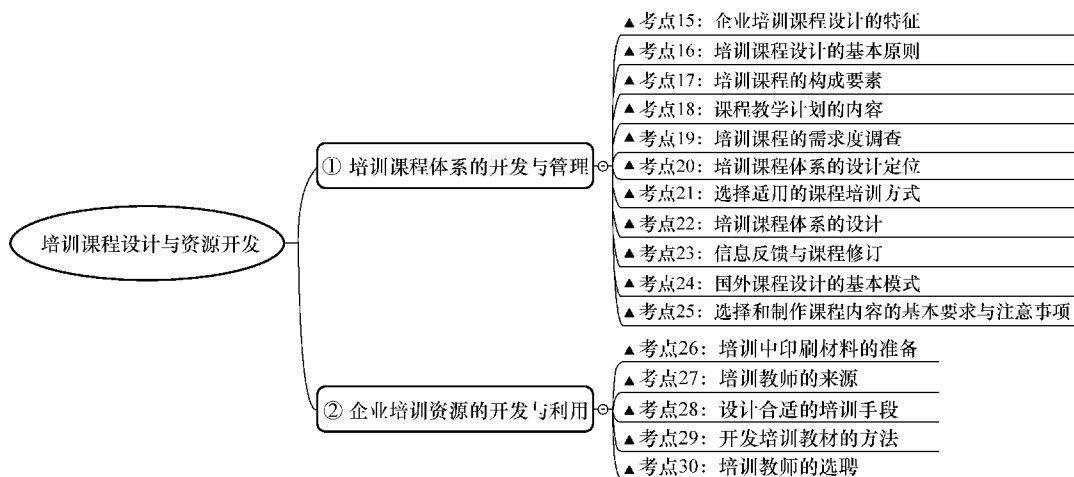
▲考点 30：培训教师的选聘

重要程度：核心

培训教师的选聘标准如下：

- 1) 具备经济管理类和培训内容方面的专业理论知识。
- 2) 对培训内容所涉及的问题应有实际工作经验。
- 3) 具有培训授课经验和技巧。
- 4) 能够熟练运用培训中所需要的培训教材与工具。
- 5) 具有良好的交流与沟通能力。
- 6) 具有引导学员自我学习的能力。
- 7) 善于在课堂外发现问题并解决问题。
- 8) 积累与培训内容相关的案例与资料。
- 9) 掌握培训内容所涉及的一些相关前沿问题。
- 10) 拥有培训热情和教学愿望。

本节知识线梳理



第三节 管理人员培训与开发

学习要求

明确企业不同管理岗位人员培训的内容和要求，并能够进行管理人员培训项目的设计。

▲考点 31：管理培训师体系设计的原则

重要程度：一般

管理培训体系设计的原则包括：战略性原则、有效性原则、计划性原则、规范性原则、持续性原则和实用性原则。

▲考点 32：管理人员培训的项目类别

重要程度：辅助

管理人员培训的项目类别，见表 6-19。

表 6-19 管理人员培训的项目类别

项 目	内 容
高层管理者	目的是培养经营理念、服务意识、企业集团化发展、战略规划能力、资本运营与投资决策能力、人才开发与制度创新能力、统率全局的能力、控制能力等高级工商管理方面的培训和英语培训。主要对象是公司总经理、副总经理、总经理助理、公司总部的核心职能部门经理
中层管理者	侧重于经营管理基本理论与实际运用的培训，包括在服务意识、部门目标管理、绩效考核、成本控制、市场营销、人力资源开发与培训、员工激励、沟通技巧、领导艺术等方面实施有针对性的培训和英语培训。主要对象是各业务部门和职能部门经理及经理助理
基层管理者	侧重于服务意识、绩效考核、目标考核、成本管理、质量管理与督导、投诉处理及业务流程、工作指导方法、工作改善方法、人际关系方法的培训，以使基层管理者具备经营管理工作的基本素质，主要对象是各部门组长、开发、营销等基层管理人员

▲考点 33：管理人员培训与开发的计划与实施

重要程度：辅助

管理人员培训与开发的计划与实施，见表 6-20。

表 6-20 管理人员培训与开发的计划与实施

项 目	内 容
管理技能培训开发计划的形成	1) 企业管理系统的运行与绩效考评 2) 在考评基础上发现管理缺陷和培训需求，制订组织开发计划 3) 进行管理人员系统的培训与开发工作
管理人员培训开发计划的实施	1) 按拟订好的计划，准备好相关的培训器材，安排好师资、场地、时间、参训者通知等事宜，按计划开始培训 2) 每一次培训都要有独立的学习目标和学习重点，做好培训记录，并在实施中搜集反馈意见，不断修正和完善培训计划 3) 做好相应的服务工作及沟通工作，准备好相应的应急方案，确保培训工作的顺利进行
管理人员培训开发效果的评估	培训质量问题是培训的一个核心问题，建立企业管理人员培训工作质量评估体系，可以解决培训针对性和实效性不强的问题，评估应该包括：①学员的反应；②学习的效果
完善管理人员培训成果的转化机制	培训转化机制是解决培训有效性的关键。作为一个动态的过程，培训项目设计、受训者特点以及环境因素都会影响培训成果的转化。企业在设计培训方案过程中，为确保双方的利益，要求受训人员与企业签订培训费用支付合同，防止培养的人才流失。同时，企业应通过坚持实施以人为本的管理理念，使管理人员的个人发展与企业目标规划结合，建立管理人员与组织间的心理契约，降低员工流失率，提高培训开发效率

▲考点 34：管理人员培训开发系统设计的程序

重要程度：核心

1. 明确管理培训开发的目的是和作用

培训的内容主要是增加知识、提高技能、端正态度。其中主要以端正态度为突破口，这样才能激发管理人员正确又强烈的动机，进而产生积极的持久的行为，最终取得组织要求的绩效。

2. 管理人员培训开发的一般步骤

(1) 明确培训开发的目的

1) 根据企业发展需要确定管理人员培训的重点，赢得企业领导的支持，争取培训投入。

2) 根据管理人员综合考评的结果，明确素质差距和培训需求，制订培训计划，以需求驱动

培训。

(2) 确认培训对象的差距

1) 依据企业战略与竞争环境分析, 确定企业核心能力差距。

2) 依据对经营管理人员的综合评估, 寻找素质差距。

(3) 分析差距确定优先顺序

1) 分析素质差距对管理绩效的影响。

2) 根据业务发展需要确定素质弥补的顺序。

(4) 确定并执行培训计划

1) 制订培训计划弥补管理素质差距。

2) 设计培训项目与课程。

3) 执行并评价效果。

4) 反馈与改进培训。

▲考点 35: 管理人员培训开发体系的结构设计

重要程度: 辅助

管理人员培训开发体系的结构设计, 见表 6-21。

表 6-21 管理人员培训开发体系的结构设计

项 目	内 容	
管理人员培训需求分析	战略与环境分析	1) 要求做到什么 2) 企业战略目标和领导的期望是什么? 管理人员培训要为企业贡献什么
	工作与任务分析	1) 应该做到什么 2) 依据管理人员素质模型和职业化行为标准寻找绩效差距的原因: 是个人胜任能力的问题还是在任职者与工作岗位不匹配
	人员与绩效分析	1) 实际做到什么 2) 根据绩效考评结果和职业发展规划, 确定个人素质差距是什么 3) 素质差距对绩效管理的影响有多大 4) 通过什么方法或途径提高能力素质
确定培训指数, 筛选培训开发的需求	通过分析明确企业的一般培训需求	1) 需要进行系统性的常规管理知识和技能的培训 2) 需要根据管理人员不同的管理岗位特点和职业生涯发展需要进行针对性的岗位管理知识培训 3) 需要现代管理技术的培训 4) 需要管理人员自身心理素质、思维方式、价值观念和管理理念方面的培训
	在需求分析的基础上明确管理培训的重点	1) 高层管理人员的培训应侧重分析与决策能力、计划与组织实施能力、思维方式和价值观 2) 中层管理人员应加强在自觉服从企业目标与战略的前提下的计划、组织与实施能力、分析与决策能力、专业技术能力和转变观念的培训 3) 基层管理人员应重点进行专业技术能力、计划与组织实施能力、专业基础知识和管理专业知识的培训
	确定管理人员培训开发的目的	1) 通过培训增加管理知识, 了解现代企业管理的基本理论、技术和方法 2) 通过培训提高综合管理能力, 运用已学的管理方法和技术进行科学管理 3) 通过培训吸收现代先进的管理理念, 促进管理观念转变
	明确管理人员培训开发的目标	该目标包括: 获得新的管理知识; 扩大一般常识; 开阔思维; 观念转变; 获得可直接应用的管理技能; 成为一个更有效的管理人员; 获得更多的自信; 和来自企业其他部门的管理人员交流思想; 增强工作计划性; 提高管理效率等

(续)

项 目	内 容	
管理人员培训 开发计划的 编制	以“服务培训对象”为中心	培训工作必须紧密围绕“经营管理人员”这个中心进行。将培训工作视为各阶层管理人员和公司双赢的投资,建立切合实际的分层培训体系
	以需求驱动培训	企业员工培训必须服从企业整体的发展目标与战略,确立切合实际的培训目标和战略,这既对经营管理人员提出了更高的要求,同时也产生了新的培训需求
	根据培训需求,确定培训计划,确定培训目标和任务	通过对培训需求的深入分析,可以选择企业内部培训与送外培训相结合、以内部培训为主的培训战略,制订分阶段实施的管理人员培训计划
	在制订培训计划的基础上组织实施与评估	1) 培训实施是培训的关键环节 2) 效果评估是为了检验培训方案实施的有效性,分析开展培训活动所取得的成绩,找出培训过程的差距,发现新的培训需求,对方案进行改进和完善,制订新的培训计划
	完善培训激励约束机制,促进培训成果转化	完善激励约束机制,创造有利于经营管理人员学习提高的良好的培训环境是提高培训绩效的重要保证
管理人员培训 开发计划的 实施	全面培训阶段	对全体管理人员分层次、有重点地进行常规管理知识和技能的培训,使80%以上的经营管理人员达到合格的职业经理人
	定向提高阶段	对处于不同岗位上的管理人员进行针对性的岗位管理知识与技能培训,使40%以上的经营管理人员达到优良的职业经理人
	重点提高阶段	对部分确有培训潜力的经营管理人员进行重点培训,使其成为优秀的职业经理人

▲考点36: 建立适应管理培训的实施体系

重要程度: 核心

1. 明确管理培训的实施机构与职能

(1) 管理培训的实施机构

- 1) 高层管理人员的培训一般是由集团统一规划并委托有关高校和培训组织实施。
- 2) 中层管理人员的培训一般是由企业内部培训中心规划并组织实施。
- 3) 基层管理人员的培训主要是由企业培训中心和基层单位规划和实施。

(2) 管理培训的职能

职能的划分应根据经营管理人员培训的特点进行,培训工作应由集团总部和公司人事部、培训中心联合组成,共同参与培训需求分析和培训计划的制订,培训计划报公司决策层批准后,由培训中心组织实施。

2. 实施以团队为核心的管理培训模式

此类模式由受训的管理人员个体、工作团队和企业决策层三个层次构成。工作团队的管理实施形式是扁平型组织在企业培训活动中的具体体现,具有如下特点:

- 1) 培训工作团队具有更多的工作自主权。
- 2) 注重个体自我开发。
- 3) 个体学习、团队培训、组织开发三位一体。

▲考点37: 管理培训课程的设计与开发

重要程度: 核心

1. 管理培训课程设计的基本点

培训课程设计的要素包括:

- 1) 课程目标——根据环境的需要而定。

- 2) 课程内容——以实现课程目标为出发点去选择并组合。
- 3) 课程模式——有效体现课程内容,采用配套的组织与教学方法。
- 4) 课程策略——教学程序的选择,教学资源的利用。
- 5) 课程评价——对课程目标与实施效果的评价。
- 6) 培训教材——切合学员实际,提供足够信息。
- 7) 培训时间——短、平、快,要求充分利用。
- 8) 培训空间——可超越教室的空间概念。
- 9) 学习者——学习背景与学习能力。
- 10) 执行者——理解课程设计思想的主持人与教师。

2. 设计系统化的管理培训课程体系

- 1) 系统性的常规管理知识和技能培训。
- 2) 岗位管理知识培训。
- 3) 现代管理技能培训。

4) 管理人员心智能力培训。管理人员不能仅仅满足于现有的知识结构和以往的管理经验,必须与时俱进,否则就可能被现代管理淘汰,因此需要管理方面的心理素质、思维方式、价值观的系统培训开发。

▲考点 38: 管理技能培训开发项目设计与实施

重要程度: 核心

管理技能培训开发项目设计与实施,见表 6-22。

表 6-22 管理技能培训开发项目设计与实施

项 目	内 容
管理技能培训开发的目的	(1) 示范作用 管理人员的行为方式对企业的其他人员会有很大的影响。一定程度上,管理人员对培训开发的认同、支持和参与程度直接决定了企业培训开发的效果 (2) 角色转换的需要 那些提拔到管理岗位上的人,要更好地完成现有工作,就必须进行必要的管理技能的培训开发 (3) 现代经营管理方式的要求 现代企业经营管理方式已经发生了很大的变化,社会转型牵动管理转型,新兴的管理技术和管理方法不断涌现,均对管理人员提出了新的要求
管理技能培训开发的要求及职能组合	(1) 明确不同层次管理人员的能力要求 管理者一般应具备三种主要技能,即业务技能、人际技能和概念技能;所有管理人员都需要拥有与其所履行的岗位职责相适应的管理能力 (2) 界定各层管理人员的职责与行为要求 1) 高层管理人员。必须具备获取信息、分析问题和决策的能力 2) 中层管理人员。最重要的是具备服务于企业目标与战略的计划与组织实施能力 3) 基层管理人员。应具有丰富的专业知识和专业技术能力
管理技能培训开发的内容	(1) 高层管理者培训开发 1) 高层管理者必须在具备必要的行业技能和基本沟通技能基础上,具备较强的概念技能,具体表现为:思维决策能力、规划能力、判断能力等 2) 高层管理者的知识结构也会存在老化衰退的问题,因此对高层管理者进行有效的知识更新也是企业培训与开发要解决的问题 (2) 中层管理者培训开发 1) 中层管理者介于高层与基层之间,起着上传下达的作用,因此必须具备一定的本行业的专业技术和对整个企业整体运作的概念,更需要对上对下的沟通技能 2) 主要培养他们的主动性、执行力、关注细节、影响力、培养他人的能力、带领团队的能力以及专业知识与技能 (3) 基层管理者培训开发 基层管理者是企业战略传达的最终执行者,应具备很强的自我约束力、亲和力,了解公司的目标和原则,具有责任感、勇气、诚实可信赖等基本素质

▲考点 39: 管理技能培训开发的方法

重要程度: 核心

1. 在职管理人员培训的主要方法

(1) 职务轮换 使管理者在不同部门的不同管理岗位或非管理岗位上轮流工作, 以使其全面了解整个企业的不同工作内容。主要是拓宽管理人员或潜在管理人员的知识面。

(2) 设立副职 通过受训者与有经验的管理人员共同工作和管理人员对受训者的特别关注, 从而拓展受训者的思维, 增加他们的管理经验。

(3) 临时提升 即“代理”主管, 当主管休假、生病、出差或者由于其他原因导致职务空缺时, 常常采用这种方法。因此, 临时提升既可作为一种培训开发方法, 也是一种便利措施。

2. 管理技能培训开发的一般方法

管理技能培训开发的一般方法, 见表 6-23。

表 6-23 管理技能培训开发的一般方法

项目	内 容
替补训练	替补训练是指把一些工作较为出色的管理人员指定为替补训练者, 除原有责任外, 要求他们熟悉本部门的上级职责。一旦其上级离任, 替补训练者即可按预先准备接替其工作 (1) 优点 1) 由于是为晋升做准备, 因此其训练积极主动 2) 在替补发生后, 受训者可较快地适应新的工作 (2) 缺点 1) 渴望晋升但又被选为替补训练者的人可能感到自己前途渺茫, 积极性下降 2) 已经等候不少时间的替补训练者可能变得垂头丧气, 特别当他们看到空缺被其他部门的替补训练者填补时更是如此 3) 某些上级唯恐被取而代之, 因而不可能向取代者传授他们的所有知识和技能
敏感性训练	敏感性训练又称“T 小组”“恳谈小组”或者“领导能力培训”, 是一种颇有争议的管理人员培养方法 (1) 目标 1) 使个人能更好地洞悉自己的行为, 明白自己在他人心目中的“形象” 2) 更好地理解群体活动过程 3) 通过群体活动培养判断和解决问题的能力 (2) 不足 1) 有些人可能在心理上受到伤害 2) 可能侵犯个人隐私 3) 由于群体压力及动力的影响, 参与者暴露自己的程度很可能超过原先的打算 4) 有些培训者可能不适合指导容易引起感情冲突的课程 5) 结果可能不切合实际工作情况 (3) 需坚持的准则 1) 自愿参加“T 小组”, 筛选受训者 2) 避免让那些受不了批评、敏感易怒的人参加这种培训 3) 慎重地评选培训者, 而且要确认他们具备必要的能力 4) 在培训之前, 应该向有可能受训的人介绍培训的目的和方法 5) 应该在敏感性训练之前确定培训的要求和目标, 并在此基础上使用一些较为传统的方法
案例评点法	1) 企业管理人员管理技能的培训最为关键的是决策能力的培训, 案例评点培训是提高管理人员决策艺术及其分析解决问题的能力的有效培训方法 2) 案例评点培训的程序包括: ①注重案例的遴选。案例要有真实性、结合性和启发性; ②实际角色分析案例; ③案例点评和升华

(续)

项目	内 容
事件过程法	事件过程法是有组织的、带有戏剧性的处理案例的一种方法。具体包括五个步骤: 1) 培训师给出一个事件简短的描述 2) 受训者询问主持人以得到更多的事实, 主持人预先只是向他们简略介绍, 一个受训者概述他们所获得的事实 3) 再由受训者做出决定, 比如中心议题是什么 4) 每个受训者都被要求写一个简短的决定, 由小组进行讨论 5) 小组力图把这一案例与类似的情形联系起来, 讨论这一案例更广泛的意义, 或者提出制止这类问题在将来发生的手段
理论培训	理论培训是提高管理人员的管理水平和理论水平的一种主要方法。具体形式大多采用短训班、专题讨论会等
专家演讲学习班	可用作企业内部或外部培训, 用这种方法可以使管理人员或潜在管理人员倾听各个相关领域专家的演讲
大学管理学习班	高校举办的各种实习班、报告会、讲座和正式的学习班。例如, 工商管理硕士(MBA)教育、高级工商管理硕士(EMBA)教育, 用以培养管理人员
阅读训练	有计划地阅读有关当代的管理文献, 并通过与其他人的讨论, 获得更多的学习经验

3. 管理技能培训开发的新方法

(1) 文件事务处文理训练法 文件事务处文理训练法又称一揽子事件法。在受训中, 各参加者都有一大堆有待处理的文件和事务, 且必须在规定的时间内完成这些文件的阅读、指示和事务的处理, 这就要求学员进行分析研究, 分清轻重缓急, 统筹规划, 合理安排时间规定。

(2) 角色扮演法 角色扮演法即把一组主管人员集合在一起, 设定某种带有普遍性的、比较棘手的情况, 让几个人分别饰演其中的角色, 把事件的过程表演出来。

(3) 管理游戏法 游戏方式有对抗赛、模拟市场竞争等, 要求学员在一定的规则、程序、目标和输赢标准下竞争, 通过调动学员的参与热情和兴趣来训练他们的合作意识、相互协作的方法与技巧, 以及由此及彼的思维能力与创造力。

(4) 无领导小组讨论法 要求将学员集中起来组成小组, 就某一给定的主题展开讨论, 事前并不指定讨论会的主持人, 学员在讨论中可以自由发挥, 培训师可以从中观察每个人不同的语言表达、逻辑思维、组织协调、应变和环境适应能力, 从而针对各人的特点给予不同的指导。

▲考点 40: 管理继任者培训项目设计与实施

重要程度: 核心

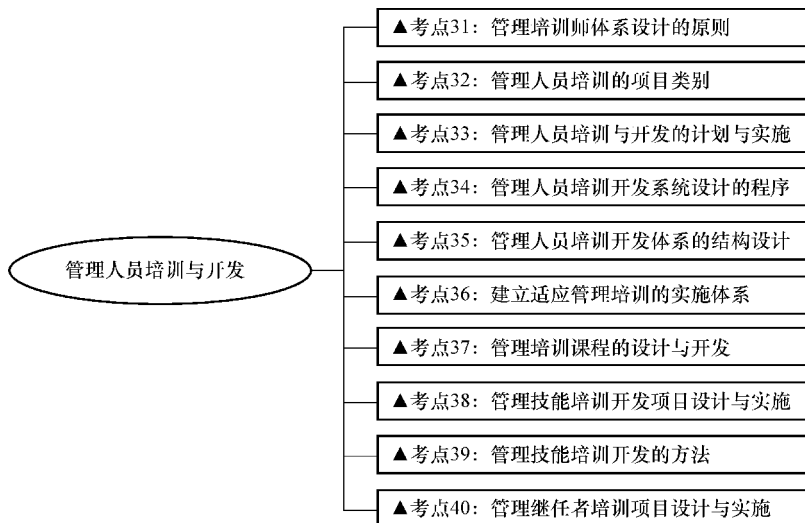
管理继任者培训项目设计与实施, 见表 6-24。

表 6-24 管理继任者培训项目设计与实施

项 目	内 容
管理继任者培训的任务	1) 管理继任者培训, 是指企业通过确定、评价关键岗位的高潜能的内部人才, 对其进行系统开发和培养, 以便为企业未来的组织战略和管理发展提供人力资本方面的储备和保障 2) 企业管理继任者培训计划的主要任务是为企业储备未来的管理人员。领导人员的继任计划侧重对其战略意识、影响力和价值观方面的考查, 关注继任者的深层次特征; 而管理人员处于组织的中低层, 其继任计划应注重从其绩效、技能和能力方面进行考核, 侧重于对继任者进行选拔和培养的技术
继任者胜任力维度分析	1) 认同企业文化和发展战略 2) 具备组织领导才能和成就动机 3) 擅长人际协调和化解冲突 4) 拥有核心知识技能和优秀业绩 5) 持续的自我开发能力 6) 保持高忠诚度和归属感

(续)

项 目	内 容
接班人计划的 实施流程	1) 评估关键岗位确定继任需求 2) 确定核心人才素质特征, 构筑素质模型 3) 选拔继任计划候选人 4) 培养核心人才继任者 5) 接班人培训计划实施与反馈



第四节 员工培训效果评估

学习要求

1. 明确员工培训评估的概念和基本原则、员工培训评估的作用, 以及培训评估体系的构成。
2. 掌握企业员工培训评估体系总体设计的内容、培训评估方案的设计与实施、培训评估结果的反馈。
3. 明确培训效果评估的层次。
4. 掌握确立各种培训评估指标和标准的方法。
5. 明确非正式评估与正式评估、建设性评估和总结性评估, 以及定性评估与定量评估的内容。
6. 掌握培训定性与定量的评估、受训者培训成果的评估、培训主管业绩的评估, 以及培训师综合评估的程序和方法, 并能够按要求撰写培训评估报告。

第一单元 培训评估方案设计与实施

▲考点 41: 员工培训评估的概念与基本原则

重要程度: 核心

(1) 含义(狭义) 员工培训评估是指一个单位在组织培训之后, 依据培训目的和要求, 运用一定的评估指标和评估方法, 用定性或者定量的方式对培训的效果加以检查和评定。

(2) 含义(广义) 员工培训评估是运用科学的理论、方法和程序对培训主体和培训过程及实际效果的系统考查, 它有一个系统的规划, 是从培训需求分析、培训课程开发、培训活动的组织与实施及效果等多个环节同时进行的完整的、有效的培训评估系统, 其评估结果为下一个培训活动、培训需求的确定和培训项目的调整提供重要的依据。

(3) 作用

1) 员工培训效果评估是企业培训工作最后的也是极为重要的一个阶段。培训评估在现代培训管理中占有非常重要的地位,贯穿于培训整个过程,起着承上启下的关键性作用。

2) 对培训计划是否有效的实施等进行全面的检查、分析和评价,然后将评估结果反馈给主管部门,是以后制订、修订员工培训计划,以及进行培训需求分析的依据。

(4) 基本原则 ①客观性原则;②综合性原则;③灵活性原则。

▲考点 42: 培训评估体系的构成

重要程度: 核心

培训评估体系的构成,见表 6-25。

表 6-25 培训评估体系的构成

项 目	内 容
培训前期评估	1) 培训需求整体评估,即年初培训主管部门要求各业务职能部门提交年度培训需求,由培训主管部门对相关培训需求进行评估,提交领导层决策后组织实施 2) 培训方案设计评估,即各业务职能部门在组织培训项目前,向培训主管部门提交培训实施方案,培训主管部门对其可行性、实效性、可操作性等方面进行全面评估
培训实施过程评估和效果评估	1) 培训实施过程评估采取委派专人跟班评估和委托主办部门评估两种模式 2) 培训效果评估是在培训结束后通过问卷调查对培训效果的综合评估,这个环节也是整个培训评估体系的核心部分。调查问卷整体上分为三个部分,即参训者基本信息、参训者对培训班的满意程度和参训者对培训班的建议及需求
培训评估结果反馈	1) 就培训评估报告和总结的内容及时反馈到培训班举办专业职能部门,并签报领导层审阅 2) 以经验交流材料的形式发送到各职能部门传阅,便于各部门相互借鉴,共同提高培训效能 3) 将培训评估结果进行归纳整理、存档,作为年终对各职能部门举办培训班进行评比以及今后申请举办类似培训审核的参考依据

▲考点 43: 培训效果评估的作用

重要程度: 辅助

培训效果评估的作用,见表 6-26。

表 6-26 培训效果评估的作用

不同阶段	具 体 作 用
培训前	1) 保证培训需求确认的科学性 2) 确保培训计划与实际需求的合理衔接 3) 帮助实现培训资源的合理配置 4) 保证培训效果测定的科学性
培训中	1) 保证培训活动按照计划进行 2) 培训执行情况的反馈和培训计划的调整 3) 找出培训的不足,归纳出教训 4) 过程监测和评估有助于科学解释培训的实际效果
培训后	1) 可以对培训效果进行正确合理的判断,以便了解某一项目是否达到原定的目标和要求 2) 受训人知识技术能力的提高或行为表现的改变是否直接来自培训的本身 3) 可以检查出培训的费用效益,评估培训活动的支出与收入的效益如何,有助于使资金得到更加合理的配置 4) 可以较客观地评价培训者的工作 5) 可以为管理者决策提供所需的信息

▲考点 44: 培训评估体系的总体设计

重要程度: 核心

企业员工培训评估体系的总体设计,一般应包括以下内容、程序和步骤:

1) 对培训需求的评估。需要正确地回答“这次培训是否有必要”。

2) 确定培训评估目标。需要正确地回答“达到什么样的水平就说明本项目的培训就是成功的”。

3) 设计培训评估方案。需要：①明确评估的主体；②聘请评估的对象；③规定评估的层次；④选择评估的工具。

4) 实施培训评估方案。

5) 根据评估的结果，针对存在的问题，及时对培训项目进行调整。同时，还要做好以下三项基础工作：

①建立培训评估数据库（对收集到的信息进行分类整理汇总）；②对相关信息进行分析（必要时用一些统计软件，如 Excel、SPSS 等）；③撰写培训评估的报告。

6) 培训评估结果的反馈。应及时与主管领导和相关部门进行沟通，反映员工培训与开发计划及其项目设计和实施过程中存在的问题，为改进企业员工培训体系提供可靠依据和具体的对策建议。

▲考点 45：培训评估方案的设计

重要程度：核心

培训评估方案的设计，见表 6-27。

表 6-27 培训评估方案的设计

项 目	内 容	
员工培训需求的评估	1) 由评估人员重新进行培训需求分析，即通过培训需求分析来决定员工的知识、技能、态度等方面的缺陷 2) 对受训人员要进行工作分析，此过程可采用问卷调查、小组访谈、工作跟踪以及从受训人员的直接上司那里了解等方法收集数据，从而更为准确地确定受训人员培训需求 3) 做完需求分析后，将评估人员的分析结果和培训方案中的需求分析做对比，从而判断所评估的培训计划项目的需求分析是否妥当	
做出培训评估的决定	确定评估的目的	1) 了解有关方案的情况，包括培训项目是否有利于增进组织员工的绩效、培训项目是否能进一步改进 2) 使管理者知道方案已确实提供并实施，如果没有提供，则要让管理者明白采取何种措施来代替这个方案 3) 就继续还是中止，推广还是限制该方案做出决策
	评估的可行性分析	1) 决定该培训项目是否交由评估者评估 2) 了解项目实施的基本情况，为以后的评估设计奠定基础
	明确评估的操作者和参与者	评估操作者可分为外部评估操作者和内部评估操作者，决策者应当充分考虑其优缺点进行选择。评估的参与者涉及培训对象、培训的领导者、培训管理人员及外部参与者
设计员工培训评估方案	选择培训评估人员	(1) 内部评估者优势 1) 对培训项目的运作过程、有关项目执行者的情况及培训项目提出的原因等方面比较了解 2) 内部评估者借助内部关系，能够更容易取得培训项目有关人员的信任、合作与支持，这都有利于评估者获得全面而敏感的信息，把握问题的关键 (2) 外部评估者优势 1) 对评估过程中遇到的技术难题有较强的处理能力，能比较熟练地进行评估的操作 2) 外部评估者对培训中存在的问题反映上比较客观，不受内部关系的影响
	选定培训评估的对象	主要应针对以下情况对培训对象进行评估： 1) 新开发的课程应着重于培训需求、课程设计、应用效果等方面 2) 新教员的课程应着重于教学方法、质量等综合能力方面 3) 新的培训方式应着重于课程组织、教材、课程设计、应用效果等方面
	确定评估层次和内容	可应用柯克帕特里克（Kirkpatrick）的四层次模型，即反应层、学习层、行为层和结果层。一般将本次评估的层次确定在前两个层次

(续)

项 目	内 容	
设计员工 培训评估 方案	选择评估内 容和指标	(1) 培训前的评估 ①培训需求的整体评估; ②培训对象的知识、技能和工作态度评估; ③培训对象的工作成效及其行为评估; ④培训计划的可行性评估 (2) 培训中的评估 ①培训活动参与状况的评估; ②培训内容的评估; ③培训进度与中间效果的评估; ④培训环境的评估; ⑤培训机构和培训人员的评估 (3) 培训后的评估 ①培训目标达成情况的评估; ②实施培训效果效益的综合评估; ③培训主管工作绩效的评估; ④受训者知识技能的提高与接受培训的相关度评估
	建立培训 评估数 据库	(1) 硬数据 硬数据是对改进情况的主要衡量标准, 以比例的形式出现, 是易于收集的事实数据, 可以分为四大类: 产出、质量、成本和时间, 它们都是具有代表性的业绩衡量标准 (2) 软数据 常用的软数据可以归纳为工作习惯、氛围, 新技能、发展、满意度和主动性
	确定方案及 测试工具	评估方案构成了整个评估过程的框架, 测试工具则提供收集数据、获取信息的途径。评估方案和测试工具与培训项目、培训对象的匹配程度则直接决定了培训评估能否取得成功

▲考点 46: 培训评估方案的实施

重要程度: 核心

(1) 选择好进行评估的时机

- 1) 对于反应层评估, 要在培训中或培训刚结束时进行调查。
- 2) 若从行为或结果层考查, 则需要在培训一段时间后 (如 3~6 个月) 进行。

(2) 做好评估数据信息的整理和分析

1) 收集数据, 在确定了评估的对象、层次和内容之后, 可通过调查问卷、民意测验、面谈、考试、业绩报告、实地观察等方法收集数据。

2) 数据分析, 当数据收齐并达到预先确定的目标之后可用趋中趋势分析法、离中趋势分析法和相关趋势分析法。

3) 对分析结果进行解释, 撰写培训评估报告。

(3) 在评估中应与学员多沟通

要让学员充分了解到, 评估的最终目的是在以后的培训中改进方案, 为他们提供更加适合的培训服务。

(4) 根据情况及时调整评估项目

如果评估结果表明, 评估项目的某些部分不尽如人意, 企业培训主管部门可以有针对性地调整评估项目。

▲考点 47: 培训评估结果的反馈

重要程度: 核心

1) 一般有四类人员必须得到培训评估结果, 即人力资源培训专员、管理层、学员的直接上司和学员本人。

2) 培训评估前要在充分调研的基础上, 确定明确的目标, 制订详细的计划, 使评估工作有的放矢。培训评估中和培训结束后, 要做好沟通工作, 争取让所有相关的人员参与评估, 分析受训人员工作表现与培训之间的关系, 对学员培训前后的表现做全面系统的评价。设计员工培训评估方案时, 要达到以下三项基本要求: 操作简单, 易于实施; 考虑不同类型培训项目的评估要求; 考虑评估成本。

▲考点 48: 培训评估的注意事项

重要程度: 核心

设计员工培训评估方案时，应注重达到以下三项基本要求：

首先，操作简单，易于实施。

其次，考虑不同类型培训项目的评估要求。

最后，考虑评估成本。

第二单元 培训评估指标与标准设计

- ▲考点 49：评估培训成果的标准

重要程度：一般

评估培训成果的标准是指企业和培训管理人员用来评估培训成果的统一尺度和规范。
- ▲考点 50：培训成果的四级评估体系

重要程度：核心

培训成果的四级评估体系，见表 6-28。

表 6-28 培训成果的四级评估体系

四个层级	内 容
反应评估	反应评估是第一级评估，即在课程刚结束时，了解学员对培训项目的主观感觉或满意程度。第一级评估目标包括对培训项目的肯定式意见反馈和既定计划的完成情况 优点：易于进行，是最基本、最普遍的评估方式 缺点：过于主观，因为对老师有好感而给课程全部高分，或者因为对某个因素不满而全盘否定课程
学习评估	学习评估是第二级评估，着眼于对学习效果的度量，即评估学员在知识、技能、态度或行为方式方面的收获。评估的方法有测试、模拟、技能练习和教师的评价，往往在培训之中或之后进行，由教师或培训辅导员来负责实施 优点：①对培训学员有压力，使他们更认真地学习；②对培训师也是一种压力，使他们更负责、更精心地准备课程和讲课 缺点：①评估所带来的压力可能使报名不踊跃；②所采用的测试方法的可靠度和可信度有多大、测试方法的难度是否合适，对工作行为转变来说并非是最好的参考指标
行为评估	行为评估是第三级评估，即主要评估学员在工作中的行为方式有多大程度的改变。主要有观察、主管评价、客户评价、同事评价等方法 优点：①培训的目的就是改变学员的行为，因此这个层面的评估可以直接反映培训的效果；②可以使高层领导和直接主管看到培训的效果，使他们更支持培训 缺点：①必须花费很多时间和精力；②因为要占用相关人员较多时间，大家配合度不高；③问卷的设计非常重要却比较难做；④员工的表现多因多果，难以剔除不相干因素的干扰
结果评估	结果评估是第四级评估，即通过对质量、数量、安全、销售额、成本、利润、投资回报率等企业或学员关注的并且可量度的指标进行考查，与培训前进行对照，判断培训成果的转化情况 优点：①有利于打消高层主管投资于培训的疑虑心理；②可以指导培训课程计划，把有限的培训经费用到最能够为企业创造经济效益的课程上来 缺点：①需要较长的时间，因为培训成果的转化不是一朝一夕就能够完成的；②相关经验很少，评估技术不完善；③必须取得管理层的合作，否则就无法拿到相关的数字；④多因多果，必须分辨哪些结果与要评估的课程有关系，在多大程度上有关

- ▲考点 51：培训效果四个评估层级的主要特点

重要程度：辅助

培训效果四个评估层级的主要特点，见表 6-29。

表 6-29 培训效果四个评估层级的主要特点

层次	评估内容	评估方法	评估时间	评估单位
反应评估	衡量学员对具体培训课程、培训师与培训组织的满意度	问卷调查、电话调查、访谈法、观察法、综合座谈	课程结束时	培训单位

(续)

层次	评估内容	评估方法	评估时间	评估单位
学习评估	衡量学员对于培训内容、技巧、概念的吸收与掌握程度	提问法、角色扮演、笔试法、口试法、演讲、模拟练习与演示、心得报告与文章发表	课程进行时 课程结束时	培训单位
行为评估	衡量学员在培训后的行为改变是否因培训所导致	问卷调查、行为观察、访谈法、绩效评估、管理能力评鉴、任务项目法、360 度评估	3 个月或半年以后	学员的直接主管上级
结果评估	衡量培训给公司的业绩带来的影响	个人与组织绩效指标、生产率、缺勤率、离职率、成本效益分析、组织气候等资料分析、客户与市场调查、360 度满意度调查	半年或一两年后员工以及公司的绩效评估	学员的单位主管

▲考点 52：制定培训评估标准的要求

重要程度：核心

在培训评估过程中需要做到：①判断该培训项目取得何种成果；②对这种结果做出正确的评判，坚持 SMART 原则，并尽可能采用量化指标做出描述。

在设定培训评价标准时，应当注重评估指标和标准的相关度、信度、区分度和可行性。

(1) 相关度 相关度是指衡量培训成果的标准与培训计划预定训练或学习的目标之间的相关性。为了提高评估标准的相关度，应达到两个方面的基本要求：

1) 必须根据该培训计划设定的学习目标来选择培训成果。

2) 在评估中所采集到的培训成果信息，必须与受训者在培训项目中实际取得的成果尽可能相似一致。

(2) 信度 信度是指对培训项目所取得的成效进行测试时，其测量结果的长期稳定程度。

(3) 区分度 区分度是指受训者取得的成果能真正反映其绩效的差别。

(4) 可行性 可行性是指在对培训成果进行评估时，采集其测量结果的难易程度。

▲考点 53：培训成果评估的重要指标

重要程度：核心

培训成果评估的重要指标，见表 6-30。

表 6-30 培训成果评估的重要指标

项 目	内 容
认知成果	1) 用来测量受训者对培训项目中所强调的基本原理、程序、步骤、方式、方法或过程等所理解、熟悉和掌握的程度 2) 员工培训的认知成果可用笔试或口试的方法评判
技能成果	1) 可以用来评价受训者对培训项目中所强调的操作技巧、技术或技能以及行为方式等所达到的水准 2) 员工培训后所获得的技能成果，主要表现在技能学习与技能转换两个方面 3) 员工培训的技能成果可采用现场观察、工作抽样、专家评定等方法进行评判
情感成果	1) 用来测量受训者对培训项目的态度、动机以及行为等方面的特征 2) 反应成果是情感成果的一种具体类型，是指受训者对培训项目的感性认识。反应成果信息通常是在课程结束之后，运用调查问卷法采集的

(续)

项 目	内 容
绩效成果	1) 可以用来评价受训者通过该项目培训对个人或组织绩效所产生的影响程度,可为企业人力资源开发及培训费用计划等决策提供依据 2) 绩效成果包括由于员工流动率或事故发生率的下降导致的成本降低,以及产品产量质量的提高或顾客服务水平的改善
投资回报率	投资回报率是指培训项目的货币收益和培训成本的比较,是培训效果评估的一种最常见的定量分析方法

第三单元 员工培训评估方法与应用

▲考点 54: 培训评估方式方法的分类

重要程度: 一般

培训评估方式方法的分类,见表 6-31。

表 6-31 培训评估方式方法的分类

分类	内 容	
非正式评估 与正式评估	非正式评估	非正式评估是指评估者依据自己的主观性判断,而不是用事实和数字来加以证明。 优点: ①增强了信息资料的真实性和评估结论的客观性和有效性; ②方便易行,几乎不需要耗费额外的时间和资源; ③不会给受训者造成太大的压力,可以更真实而准确地反映出培训对象的态度变化
	正式评估	正式评估具有详细的评估方案、测度工具和评判标准。在正式评估中,起关键作用的因素是评估方案和测试工具的选择是否恰当 优点: ①在数据和事实的基础上做出判断,使评估结论更有说服力; ②容易将评估结论用书面形式表现出来; ③可将评估结论与最初计划比较核对
建设性评估 和总结性 评估	建设性评估	建设性评估是指在培训过程中以改进而不是以是否保留培训项目为目的的评估。建设性评估经常是一种非正式的主观的评估 优点: 有助于培训对象学习的改进,帮助培训对象明白自己的进步,使其产生某种满足感和成就感,发挥激励作用
	总结性评估	总结性评估是指在培训结束时,为对受训者的学习效果和培训项目本身的有效性做出评价而进行的评估 优点: 经常是正式的和客观的
定性评估与 定量评估	培训定性 评估	培训定性评估是指评估者在调查研究、了解实际情况的基础之上,根据自己的经验和相关标准,对培训效果做出评价的方法。评估的结果只是一种价值判断,适合于对不能量化的因素进行评估 优点: 简单易行,综合性强,需要的数据资料少,可以考虑到很多因素,评估过程中评估者可以充分利用自己的经验 缺点: ①评估结果受评估者的主观因素、理论水平和实践经验的影响很大; ②不同评估者的工作岗位不同、工作经历不同、掌握的信息不同、理论水平和实践经验存在的差异,以及对问题的主观看法不同,因此不同的评估者对同一问题很可能做出不同的判断
	培训定量 评估	培训定量评估即通过对培训作用的大小、受训人员行为方式改变的程度,以及企业收益多少给出数据解释,在调查研究和分析统计的基础上,揭示并阐述员工劳动行为改变、技能形成、素质提高等方面的规律性,从培训评估的定量分析中得到启发,然后以描述形式来说明结论

▲考点 55: 培训评估的定性定量方法

重要程度: 核心

1. 定性评估法（见表 6-32）

表 6-32 定性评估法

方 法	内 容
目标评估法	要求企业在制订的培训计划中,将受训人员完成培训计划后应学到的知识、技能,应改进的工作态度及行为,应达到的工作绩效标准等目标列入其中。培训课程结束后,企业将受训者的测试成绩和实际工作表现与既定培训目标相比较,得出培训效果
关键人物评估法	关键人物是指与受训者在工作上接触较为密切的人,如上级、同事、下级或者顾客等研究发现在这些关键人物中,同级最熟悉受训者的工作状况,因此,可采用同级评价法,向受训者的同级了解其培训后的改变
比较评估法	事前事后评估法是指在参加培训前后,对受训者分别进行内容相同或相近的测试,可以体现出被测者受训前后的差别 纵向对比评估法,即将评估对象放在自身的发展过程中,进行历史的和现实的比较,看其发展的相对位置和效果是否进步和增强 横向比较评估法,即将多个评估对象放在一起进行相互比较鉴别,看其相对水平的高低和效果的差异 达标评估方法,即在被评对象之外,确定一个客观的标准,评价时,将评估对象与客观标准进行比较,衡量评估对象达到客观标准的程度,并依照其程度分出高低等级来决定取舍
动态评估法	动态评估法是指把有关的人和事放到培训的整个过程中去进行检测评估,根据其原有基础,观察目前状况及其发展的潜力和趋势。实施动态评估符合评估的连续性原则
访谈法	访谈法的具体步骤如下: 1) 明确要采集的信息 2) 设计访谈方案,即评估人员在访谈中要提问问题的清单,与调查问卷的设计类似 3) 测试访谈方案,此举可以对访谈方案进行修改和完善,还可以提高访谈者的访谈技能 4) 全面实施 5) 进行资料分析,编写调查信息报告
座谈会	座谈会即将受训者召集到一起,开讨论会,让每一个员工讲述自己通过培训学会了什么,是如何把所学到的知识和技能应用到工作中去的,以及他是否需要进一步帮助,需要什么帮助等问题,从中获取关于培训效果的信息。讨论会应在培训结束一段时间以后进行

2. 定量评估法（见表 6-33）

表 6-33 定量评估法

要点	内 容
问卷调查评估法	问卷调查评估法主要用于对培训项目中培训内容、培训课程、培训师、培训场地、培训教材等主要环节的调查评估。步骤如下: 1) 明确通过问卷调查了解什么信息 2) 设计问卷。具体包括:①问卷的顺序;②问卷的表达方式;③问卷的实际内容;④问题的形式;⑤培训评估问卷的类型
收益评估法	收益评估法是指从经济角度综合评价培训项目的好坏,计算出培训为企业带来的经济收益。操作性和技能性强的培训项目可直接计算其经济效益
6 Sigma 评估法	6 Sigma 评估法主要关注的是一段时期内公司培训的满意度。它将调查对象分为两类(一般员工、管理干部、培训工作者)在全公司范围内进行内容不同的调查,再根据调查数据,进行分析

3. 综合评估法

(1) 硬指标与软指标结合的评估法

硬指标分析:为培训成本收益评估,多采用成本收益分析模型,分析培训的收益性,即: $R = TR/TC$ 或者 $R = (TR - TC)/TC$ 。式中, R 为成本收益率; TR 为培训获得的收益; TC 为培训投入的成

本。 $R > 1$, 则说明培训可取; $R \leq 1$, 说明培训不可取。

软指标分析: 软指标的分析主要为员工满意度和顾客满意度。

(2) 集体讨论评估法

即采取集体舆论评议、群体表决等方式, 对评估对象做出评价和估量。

做法: 由评估工作领导部门的成员和有关评估工作业务人员参加, 适当邀请有关人员提出各方面的意见, 进而针对评估指标对评估对象进行打分。

(3) 绩效评估法

由绩效分析法衍生而来, 主要被用于评估受训者行为的改善和绩效的提高。以受训者培训前的绩效记录为基础, 在培训结束3个月或半年后, 对照以前的绩效记录对受训者进行绩效考核。

一般包括目标考核和过程考核。目标考核是绩效考核的核心, 分定量目标和定性目标。过程考核主要反映员工的工作现状, 通常包括考勤、服务态度、工作饱满程度等指标。

(4) 内省法

内省法能使个人清楚地了解到自己的观念, 因此它能够预测调查对象对事物认识的变化, 可以评估改变学员态度的培训效果。

具体步骤如下: ①准备工作; ②全面实施阶段; ③排序计分阶段。

注意事项: 内省法的结果评估的是测评者自己的观念变化, 而不是参与测评人员的变化, 在实际操作中, 应在培训前后分别测评一次。

(5) 笔试法

用于了解学员已掌握的知识, 它能在培训期间向学员反馈有关信息, 考查一段时间内的学习成果等。

具体步骤如下: ①确定培训目标; ②起草测试题目; ③选择、排列测试题目; ④为学员准备考试说明; ⑤准备计分卡; ⑥进行测验; ⑦分析测验结果。

(6) 操作性测验

操作性测验是指通过对实际操作过程的观察和评价来进行评估测验的方法。

注意事项:

- 1) 在确定培训目标与培训内容之前, 设计操作性测验, 并起草评分方案。
- 2) 对测验中要表演的动作进行规定, 包括动作、相关条件、生产定额等的规定。
- 3) 对测验进行标准化管理。
- 4) 根据需要尽可能使测验环境与工作环境相似。
- 5) 在测验过程中, 依次只能测一步。
- 6) 让测验、任务过程与最终产品挂钩。
- 7) 为学员编写说明书, 清楚指出在测验中他们应完成的事项。
- 8) 应对教师和受训学员样本进行预测试。

(7) 行为观察法

行为观察法是指观察者选择直接观察的方法, 设计并利用专用工具对预定的对象进行观察评估。步骤如下:

- 1) 描述和解释培训项目计划开发的特定技能, 也就是观察的对象。
- 2) 将上一步所说的技能分解为若干行为, 对这些行为进行分析和分类, 并明确某一类行为与培训目标的关系。
- 3) 练习上一步所说的行为分类。
- 4) 被观察者开始工作, 观察人员记录其真实行为。
- 5) 将观察结果汇总, 反馈给被观察人员及其主管。

▲考点 56: 受训者培训成果的评估

重要程度: 核心

受训者培训成果的评估，见表 6-34。

表 6-34 受训者培训成果的评估

项 目	内 容
受训者情感结果的评估	该项评估主要是考评受训者在心理上对培训项目所灌输的内容的认可程度，多用于企业文化、职业心态等精神层面的培训。对受训者情感结果的评价主要涉及的维度和指标包括：①创造性；②责任意识；③学习成长；④沟通协调能力
受训者技能结果的评估	该项评估主要是针对受训者将培训内容运用于实际工作中的情况进行评估。可将所罗门小组测试法和时间序列评估法相结合，即在培训项目前后相对称的一段时间里，对受训者的某些方面进行多次测量以考查培训的结果。同时，选取对照组并进行相同的评估
受训者行为改善度的评估	要对培训后的受训人员行为改善度进行动态评估，由上级、下级、同事、培训主管、人力资源管理部门及受训人员自我等多方面进行综合评价，即实施“360 度培训评价”。可采取问卷调查、座谈、走访、考核等方式，跟踪考查受训人员培训后的行为变化、成长情况
受训者绩效增长长度的评估	应由上级主管部门及有关的生产部门、财务部门、人力资源部门和专业培训机构等各方面抽调专门力量，以月、季或年为评估时限，对部门（单位）的工作绩效和整体工作水平在人员受训后的增长长度进行科学评估

▲考点 57：培训主管业绩的评估 重要程度：核心

1) 培训管理绩效是指培训管理者实施企业培训管理的业绩和成果。为了综合、全面地评价培训主管业绩，可从知识管理的过程、组织结构、实施培训管理的经济效益以及培训效率是否提高等几个方面进行考虑，构建测评标准。

2) 培训主管业绩评估指标体系（见表 6-35）。

表 6-35 培训主管业绩评估指标体系

指标分类	指标分解	评 估 标 准
培训管理过程	知识获取	1) 员工吸取和评判知识能力是否提高 2) 员工利用资料和网络的能力是否提高
	培训转移	1) 员工技能是否提高，态度是否改变 2) 员工行为是否改变，业绩是否提高 3) 员工参与培训的积极性是否提高
	知识创新	1) 员工新产品开发能力是否提高 2) 员工对新知识的运用能力是否提高
个人能力与组织环境	组织能力	1) 企业整体学习能力是否提高 2) 管理者的激励创新水平是否提高 3) 员工知识转化能力是否提高
	领导能力	1) 基层管理者的组织能力是否提高 2) 中层管理者的管理和指导能力是否提高 3) 高层管理者的决策能力和水平是否提高
	心智模式	1) 员工思维方式和能力是否提高 2) 员工工作效率是否提高 3) 员工交流和表达能力是否提高 4) 员工满意率是否提高
	支持环境	组织的网络和数字化水平是否改善

(续)

指标分类	指标分解	评估标准
经济效益	利润水平	1) 销售利润是否提高 2) 净资产利润是否提高
	员工收入	1) 员工平均收入是否提高 2) 员工参股额是否上升
	社会价值	1) 股价 2) 纳税情况
外部效应	客户供应链	1) 客户数量是否上升 2) 客户满意度是否提高

▲考点 58: 培训教师的综合评估

重要程度: 核心

(1) 课程满意度评估

1) 培训完毕, 对培训师的现场发挥水平、培训气氛、培训技能、培训内容、受训人员的感受等是否达到预先设计的实施方案要求, 采用问卷调查和现场观察的方式进行评估。

2) 实行开闭卷相结合, 以闭卷为主、结合撰写论文的方法检验学员的受训效果, 要重点测试知识转化为能力的应用, 可采用情景模拟和实际操作的方式进行评估。

(2) 培训师能力评估

1) 培训师教学水平以及能力素质的测评标准, 是根据深入调查研究, 在不断对多名成功的培训师教学实践活动进行总结之后而最终形成的。

2) 在评估时, 可以选择其中几个项目分别进行, 同时可以采用以学员评定、专家评定为主, 以培训师自评、培训主管人员评定为辅的办法进行评估, 以找出差距和不足, 为提升培训师的综合素质提供依据。

▲考点 59: 培训评估报告的撰写

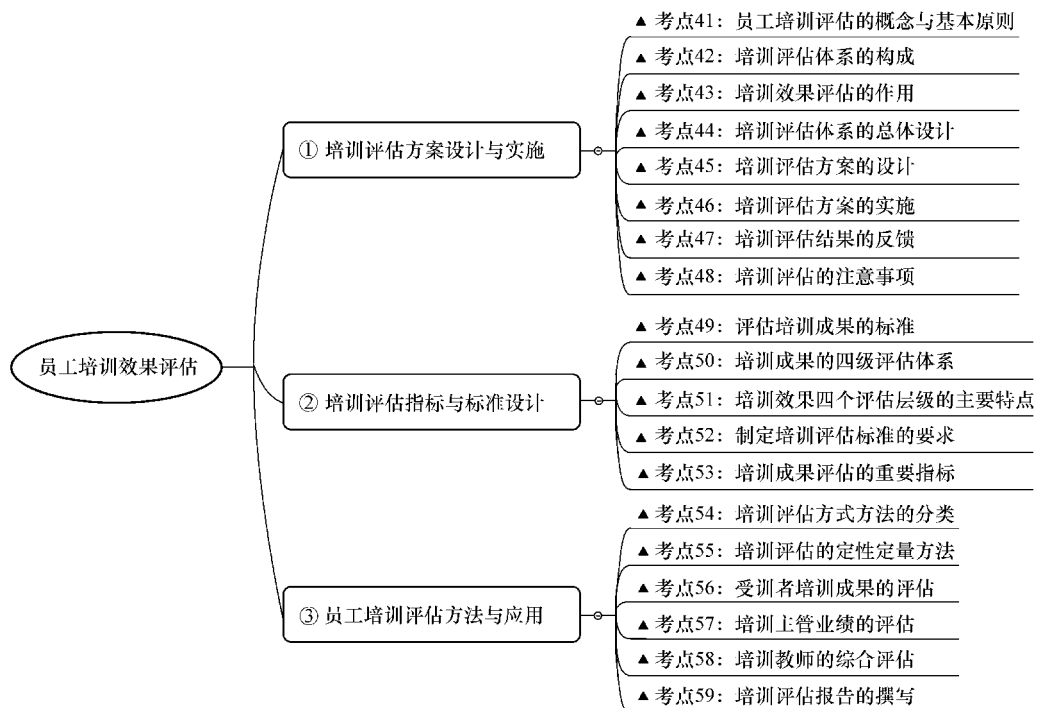
重要程度: 核心

培训评估报告的撰写, 见表 6-36。

表 6-36 培训评估报告的撰写

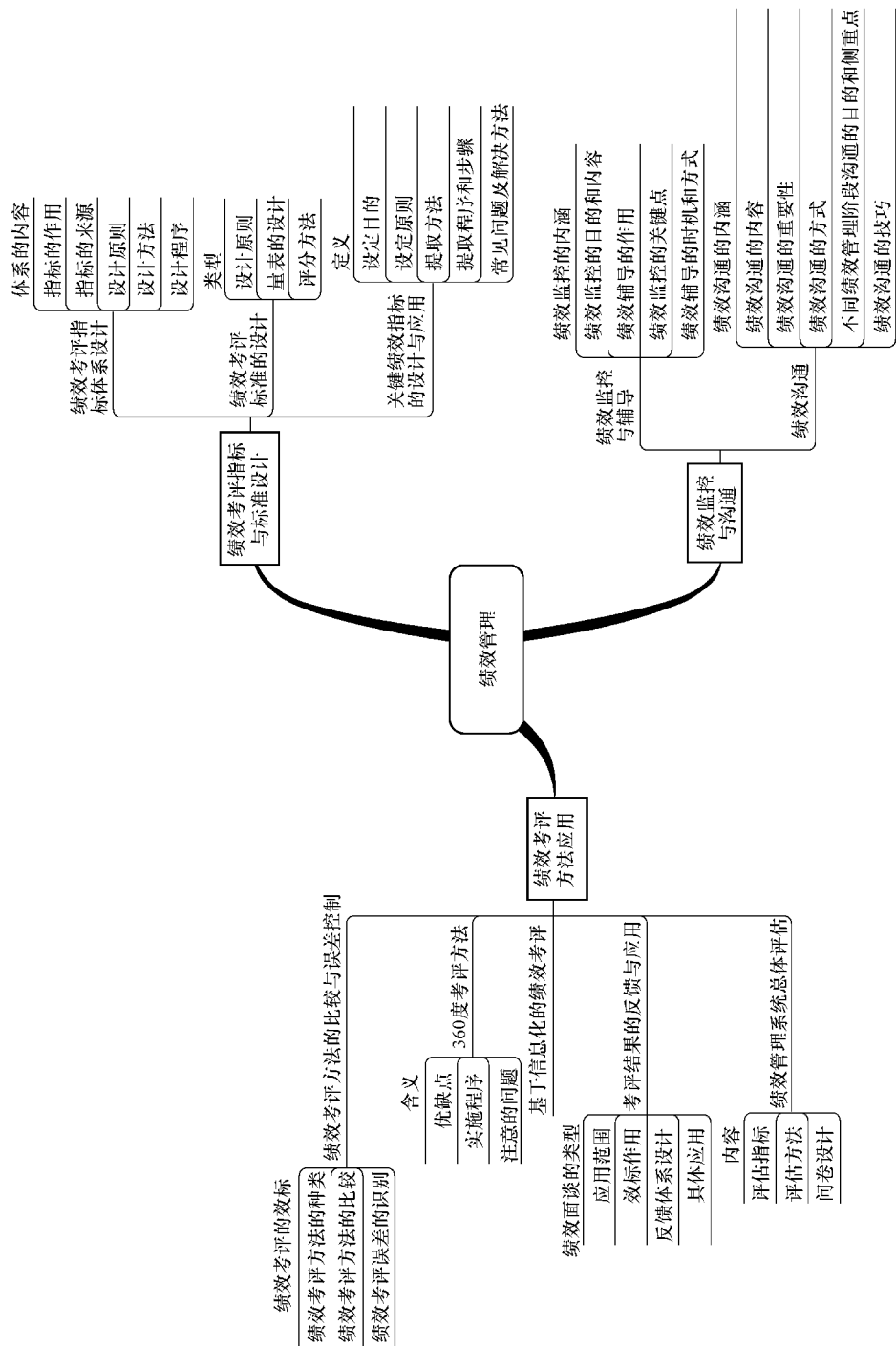
项 目	内 容	
撰写评估报告的要求	1) 调查培训结果时必须注意接受调查的受训者的代表性, 必须保证他们能代表整个受训者群体回答评估者提出的问题, 避免因调查样本缺少代表性而做出不充分的归纳 2) 评估者(尤其是内部评估者)在撰写评估报告时要尽量实事求是, 切忌过分美化和粉饰评估结果 3) 评估者必须综观培训的整体效果, 以免以偏概全 4) 评估者必须以一种圆熟的方式论述培训结果中的消极方面, 避免打击有关培训人员的积极性 5) 当评估方案持续一年以上时间时, 评估者需要做中期评估报告 6) 要注意报告的文字表述与修饰	
撰写评估报告的步骤	导言	1) 说明评估实施的背景, 即被评估的培训项目的概况 2) 撰写者要介绍评估目的和评估性质 3) 撰写者必须说明此评估方案实施以前是否有过类似的评估
	概述评估实施过程	即评估报告的方法论部分。撰写者要交代清楚评估方案的设计方法、抽样及统计方法、资料收集方法和评估所依据的衡量指标
	阐明评估结果	结果部分与方法论部分是密切相关的, 撰写者必须保证两者之间的因果关系, 不能出现牵强附会的现象
	解释、评论评估结果和提供参考意见	
	附录	附录的内容包括收集和分析资料用的图表、问卷、部分原始资料等。目的是让别人可以鉴定研究者收集和分析资料的方法是否科学, 结论是否合理
	报告提要	报告提要是对报告要点的概括, 要求简明扼要。在内容上要注意主次有别, 详略得当, 构成有机联系的整体

本节知识线梳理



第七章 绩效管理

本章思维导图



第一节 绩效考评指标与标准设计

学习要求

1. 掌握绩效考评指标体系的内容、绩效考评指标的作用和来源,以及绩效考评指标体系的具体设计方法、程序和基本原则。
2. 掌握绩效考评标准的基本内涵、主要类型和设计原则,以及绩效考评标准量表的设计和考评指标标准的评分方法。
3. 掌握关键绩效指标的基本概念、选择关键绩效指标的原则,提取和设定关键绩效指标的方法,以及提取关键绩效指标法的实施步骤和要求。

第一单元 绩效考评指标体系设计

▲考点1: 绩效考评指标体系的内容

重要程度: 核心

由于绩效考评的对象、目的和性质的不同,绩效考评指标体系的结构和内容也不相同。

1. 适用不同对象范围的考评体系 (见表7-1)

表7-1 适用不同对象范围的考评体系

项 目	内 容	
组织绩效考评 指标体系	生产性组织	一般有客观的物质产出,因此,对其考评一般应以最终的工作成果如生产数量、生产质量等为主要考评指标,同时也要考评其工作方式、组织气氛等指标
	管理性组织和服务性组织	一般不会有客观的物质性成果的产出,应主要考评其整体素质、工作效率、出勤率、工作方式、组织的气氛等指标
	科技性组织 (技术性组织)	可能会有一定的物质性的工作成果,也可能没有直接的物质性的工作成果,因此应兼顾工作过程与工作成果两个方面
个人绩效考评 指标体系	对个人的绩效考评,由于考评的具体对象和岗位工作性质的不同,其绩效考评指标体系也不完全相同。企业的岗位分类尚无统一标准或规定,以下几种方式可供参考: ①按岗位实际承担者的性质和特点,对岗位进行横向区分。②按岗位在企业生产过程中的地位和作用可划分为: 生产岗位、技术岗位、管理岗位和服务岗位四大类 除了按岗位横向分类对担任不同岗位的人员分别制定绩效考评指标体系外,制定时还应充分考虑绩效考评的具体目的和要求,如用于奖励的考评应侧重于工作成果,而用于培训的考评则侧重于考评工作过程	

2. 不同性质的绩效考评指标体系 (见表7-2)

表7-2 不同性质的绩效考评指标体系

项 目	内 容
品质特征型	品质特征型是以反映和体现被考评者的品质特征的指标为主体构成的考评体系。考评指标主要有: 性格特征、兴趣爱好、举止、记忆能力、语言表达能力、思维判断能力、理解想象能力、逻辑思考能力、综合分析能力等
行为过程型	行为过程型是以反映员工在劳动工作过程中的行为表现的各种指标为主体构成的指标体系
工作结果型	工作结果型是采用一定的生产技术经济的指标,对某种实际的产出结果进行衡量和评定的指标体系,如产品产量、商品销售量、劳动定额完成程度等反映劳动数量的指标;再如,产品品种、产品合格率、商品一次开机合格率、客户投诉率、产品返修率等质量指标

▲考点2: 绩效考评指标的作用

重要程度: 一般

绩效考评指标是实施绩效考评的基础,它不仅影响着绩效考评的成败,而且对组织和员工都具有重要的影响作用。

1) 绩效考评指标有助于战略的落实和达成。

- 2) 有效的绩效指标有助于改善组织的内部管理。
- 3) 有效的绩效指标有助于指引员工的行为朝向组织正确的方向上来。

▲考点3：绩效考评指标的来源

重要程度：核心

一般而言，绩效考评指标的来源主要包括以下三个方面：

1) 组织战略与经营规划 组织战略与经营规划是企业绩效考评指标的首要来源，对绩效指标的设计具有指引作用。清晰的企业战略与明确的年度经营计划是绩效指标设计的前提，企业战略规划的实施，必须通过战略导向绩效指标的设计来实现，而根据企业战略、年度经营计划分解、提炼出来的绩效指标，被称为关键绩效指标。

2) 部门职能与岗位职责 管理者必须依据工作分析的结果，研究、分析被考核者所在部门及岗位的工作内容、性质及完成工作所具备的条件等。

3) 绩效短板与不足 在绩效内容选取时，需要把握一个原则，即“要什么，考什么；缺什么，考什么”；因此，绩效指标的另一个来源是企业 and 各部门存在的主要问题及其改进程度，以及被考核者绩效沟通与改进的结果等，这样才能保证指标来源的针对性和可操作性。

▲考点4：绩效考评指标体系的设计原则

重要程度：核心

在进行绩效指标设计时，要重点把握好以下八个主要原则：针对性原则、关键性原则、科学性原则、明确性原则、完整性原则、合理性原则、独立性原则和可测性原则。

▲考点5：绩效考评指标体系的设计方法

重要程度：核心

绩效考评指标体系的设计方法，见表7-3。

表7-3 绩效考评指标体系的设计方法

要 点	内 容
要素图示法	绩效要素图示法是将某类人员的绩效特征用图表描绘出来，然后加以分析研究，确定需考评的绩效要素。采用绩效要素图示法时的步骤如下： 1) 根据工作岗位分析所提供资料，将各个相关要素和指标一一列出，经过初选后排列在要素分析图的横坐标上，纵坐标为极为（完全）需要、较为需要和需要三个档次 2) 请专家和有关人员进行图上作业，在集中大多数人意见的基础上，优选出若干项指标，从而构成绩效考评指标体系
问卷调查法	问卷调查法即采用专门的调查表，在调查表中将所有与本岗位工作有关的要素和指标一一列出，并用简单明确的文字对每个指标做出科学的界定，再将该调查表分发给有关人员填写，收集、征求不同人员意见，最后确定绩效考评指标体系的构成
个案研究法	个案研究法即通过选取若干具有代表性的典型人物、事件或岗位的绩效特征进行分析研究，来确定绩效考评指标和考评要素体系。个案研究可分为典型人物研究和典型资料研究两种形式
面谈法	面谈法即通过与各类人员，如被考评者的上级、人力资源管理人员、被考评者以及与被考评者有较多联系的有关人员的访问和谈话，收集有关资料，以此作为确定考评要素的依据。它有两种具体形式：个别面谈法和座谈讨论法
经验总结法	根据特定时期的用人政策、本单位的具体情况，以及考评单位所积累的经验来确定考评的要素，或者参照总结一些较为权威的绩效考评要素体系，以及同行业单位人员绩效考评的经验，再结合本单位的情况以及考评目的来确定
头脑风暴法	这种方法的目的是：寻求新的和异想天开的解决自己所面临难题的途径与方法。应遵循四个基本原则：①任何时候都不批评别人的想法；②思想越激进越开放越好；③强调产生想法的数量；④鼓励别人改进想法

▲考点6：绩效考评指标体系的设计程序

重要程度：核心

确定绩效考评指标体系，一般可分为四个步骤：

- (1) 工作分析 根据考评目的，对被考评对象的岗位的工作内容、性质以及完成这些工作所应

具备的条件等进行研究和分析,从而了解被考评者在该岗位工作所应达到的目标所采取的工作方式等,初步确定出绩效考评指标。

(2) 理论验证 依据绩效考评的基本原理与原则,对所设计的绩效考评指标进行论证,使其具有一定的科学依据。

(3) 进行指标调查,确定指标体系 根据工作分析所初步确定的指标,运用绩效考评指标体系设计方法进行指标调查,最后确定绩效考评指标体系。

(4) 进行必要的修改和调整 为了使选择确定后的指标体系更加趋于合理,还应对其进行必要的修改和调整。

第二单元 绩效考评标准的设计

▲考点7:绩效考评标准的类型

重要程度:一般

1. 绩效考评标准的构成

绩效考评标准主要由标志和标度两部分构成。

(1) 标志,是指考评指标中用于区分各个级别的特征规定,通常用字母(如A、B、C、D等)、汉字(如甲、乙、丙、丁等)或数字来表示。

(2) 标度,是用于揭示各级别之间差异的规定,是测量的标准单位:它可以是经典的测量尺度(即类别、顺序、等距和比例尺度),也可以是现代数学的模糊集合、尺度;可以是数量化的单位,也可以是作数量化的标号。总之,可以是定量的,也可以是定性的。

2. 常见的考评尺度

(1) 量词式的考评标准 采用带有程度差异的形容词、副词、名词等词组表示不同的等级水平,如“较好”“好”“一般”“差”“较差”。

(2) 等级式的考评标准 使用一些能够体现等级顺序的字词、字母或数字表示不同的考评等级,如“优”“良”“中”“差”,“甲等”“乙等”“丙等”“丁等”以及“1”“2”“3”等。

(3) 数量式的考评标准 用具有量化意义的数字表示不同的等级水平,包括离散型和连续型两种。

(4) 定义式的考评尺度 其制定的方法较为复杂,但能够有效地提高考评的客观程度,更好地实现考评的行为引导作用,因此在绩效考评中得到了越来越广泛的运用。

▲考点8:绩效考评标准的设计原则

重要程度:核心

绩效考评标准是指对员工绩效考评进行考量评定分级分等的尺度。在编制时要遵循的原则有:

(1) 定量准确的原则 首先,绩效考评标准应当达到准确量化的要求,考评指标凡是能用量化的,应尽可能使用数量表示和计量。同时,标准的定量必须准确。

(2) 先进合理的原则 先进是指考评标准不但要反映企业单位的生产技术和管理水平,还应当具有一定的超前性,不至于使员工每项绩效指标的考评结果出现严重的偏向,要么过宽,要么过松;合理是指考评标准水平,应当反映出企业在正常的生产技术组织条件下,员工中少部分人可以超过,大部分人经过努力可以接近或达到,极少数的人可能达不到的水平。

(3) 突出特点的原则 绩效考评标准要突出各类工作岗位的性质和特点,在设计考评标准时,应针对不同的岗位,以及承担本岗位工作的所有被考评人的素质结构的特点而制定。

(4) 简明扼要的原则 绩效考评的各项标准的定义、计算公式和说明,应尽量使用人们常用的大众化语言和词汇,表达力求简明扼要,尽量避免使用专业性很强的术语及模棱两可的词语,以减少考评者对概念或词汇产生误解和歧义,从而影响绩效考评结果的准确性和可靠性。

▲考点9:绩效考评标准量表的设计

重要程度:核心

从实验心理学和测量学的角度看,按照测量水平的不同,考评量表可以分成以下四类(见表7-4)。

表 7-4 考评量表的分类

类 型	内 容
名称量表	名称量表又称类别量表，是量表在测量上一种最低的形式，仅仅是符号或称呼，没有任何数量大小的含义
等级量表	等级量表又称位次量表，是在一个分类基础上或者说是在一个变量上对事物进行分类，但是根据事物的特性和分类原则，这时量表上每一个类别只具有序列性，因而指派给每一类别的数字就具有等级或序列的特性，但不表示数与数之间的差距是相等的
等距量表	除了具有类别和等级量表的性质外，它要求一定数量差距在整个量表的阶梯上都是相同的。根据事物的性质和特点，以及分派原则，这时量表的各个部分的单位是相等的，但没有绝对的零点
比率量表	比率量表是在量表中测量水平最高的量表。一个比率量表除含有类别、等级、等距量表的特征外，还有一个只有实际意义的绝对零点

▲考点 10：考评指标标准的评分方法 重要程度：核心
对考评指标、考评标准的计分，可采用自然数法和系数法。考评指标标准的评分方法，见表 7-5。

表 7-5 考评指标标准的评分方法

方 法	内 容	
自然数法	自然数法计分可以是每个等级只设定一个自然数，也可以是每个等级有多个自然数可供选择。多个自然数的选择可以是百分制，也可以采用非百分制	
系数法（相乘法）	函数法	函数法是指借用模糊数学中隶属度函数的概念，按考评标准进行记分。例如，等级 H（0.9~1.0）、A（0.8~0.7）、B（0.6~0.5）、C（0.4~0.3）和 D（0.2~0.1）
	常数法	常数法是指在考评要素分值（ x ）之前设定常数（ a ），将其乘积作为评定结果（ ax ）
两者区别	系数计分法同自然数计分法的根本区别在于自然数法是一次性获得测评的绝对数值，而系数法获得的只是相对数值，还需要同指派给该要素的分值相乘，才能得到绝对数值	

第三单元 关键绩效指标的设计与应用

▲考点 11：关键绩效指标的定义 重要程度：核心
关键绩效指标简称 KPI，它是检测并促进宏观战略决策执行效果的一种绩效考评方法，它首先是企业根据宏观的战略目标，经过层层分解之后，提出的具有可操作性的战术目标，并将其转化为若干个考评指标，然后借用这些目标，从事前、事中和事后多个维度，对组织或员工个人的绩效进行全面跟踪、监测和反馈。

关键绩效指标法的核心是从众多的绩效考评指标体系中提取重要性和关键性指标，它不但是衡量企业战略实施效果的关键性指标，也是试图确立起一种新型的激励约束机制，力求将企业战略目标转化为组织内部全员、全面和全过程的动态活动，不断增强企业的核心竞争力，持续地提高企业的经济效益和社会效益，使 KPI 不仅成为一种检测的手段，更应该成为实施企业战略规划的重要工具。

建立战略导向的 KPI 体系具有以下意义：

- 1) 使 KPI 体系不仅成为激励约束企业员工行为的一种新型的机制，同时还要发挥 KPI 体系战略导向的牵引作用。
- 2) 通过企业战略目标的层层分解，将员工的个人行为与部门的目标相结合。使 KPI 体系有效地诠释与传播企业的总体发展战略，成为实施企业战略规划的重要工具。
- 3) 彻底转变传统的以控制为中心的管理理念。战略导向的 KPI 体系更加强调对员工的行为激励，最大限度地激发员工的斗志，调动全员的积极性、主动性和创造性。

战略导向的 KPI 体系与一般绩效考评体系的主要区别

- 1) 从绩效考评的目的来看，前者是以战略为中心，指标体系的设计与运用都是为战略目标服务

的；而后者是以控制为中心，指标体系的设计与运用来源于控制的意图，为了更有效地控制员工个人的行为。

2) 从考评指标产生的过程来看，前者是在组织内部自上而下对战略目标进行层层分解产生；而后者通常是自下而上根据个人以往的绩效与指标产生的。

3) 从考评指标的构成上看，前者是通过财务与非财务指标相结合，体现关注短期效益，兼顾长期发展的原则；指标本身不仅传达了结果，也传递了产生结果的过程，而后者是以财务指标为主，非财务指标为辅，注重对过去绩效的考评，且指导绩效改进的出发点是过去绩效存在的问题，绩效改进行动与战略需要脱钩。

4) 从指标的来源看，前者来源于组织的战略目标与竞争的需要，有助于推进组织战略的实施；而后者与组织战略的相关程度不高，来源于特定的程序，即对过去行为与绩效的修正，与个人绩效的好坏密切相关。

▲考点 12：设定关键绩效指标的目的

重要程度：核心

从企业绩效管理系统设计与运行的要求来看，除了要正确地回答谁是考评者与被考评者，用什么样的方法考评，如何对组织和员工个人进行考评等几个基本问题之外，还有一个非常重要的需要面对和解决的实际问题：考评什么，即采用什么样的指标和标准对员工的绩效进行考评。

为了满足企业绩效管理的科学性、可行性、可靠性和准确性的要求，无论对于团队的绩效还是个人的绩效，都需要构建一个完整的关键绩效指标和标准体系，并且它应当具有以下几个基本特点：

- 1) 能够集中体现团队与员工个人的工作产出，即所创造的价值。
- 2) 采用关键绩效指标和标准突出员工的贡献率。
- 3) 明确界定关键性工作产出即增值指标的权重。

4) 能够跟踪检查团队与员工个人的实际表现，以便在实际表现与关键绩效指标标准之间进行对比分析。

▲考点 13：选择关键绩效指标的原则

重要程度：一般

(1) 整体性 关键绩效指标必须具有整体性，它应当是一个完整的用于管理被考评者绩效的定量化、行为化的指标和标准体系。

(2) 增值性 关键绩效指标标准体系必须具有增值性，它作为一个完整的指标和标准体系，应当对企业的发展具有举足轻重的作用，能够对公司整体价值和业务重点产生重要的影响，使组织目标不断增值。同时，关键绩效指标还是连接个体绩效与组织绩效的一个桥梁。

(3) 可测性 KPI 指标标准体系必须具有可测性，不但各个指标标准有明确的界定和简便易行的计算方法，还能够有利于管理人员采集获取和处理，以保障相关数据资料的可靠性、公正性和准确性。

(4) 可控性 KPI 指标标准体系必须具有可控性，KPI 体系的结构和内容，不但应当在相关岗位人员可以控制范围之内，而且指标的先进与落后，其数值的大小或高低，也都应当限定在员工通过积极努力和辛勤劳作可以达到的水平上。

(5) 关联性 KPI 指标之间必须具有一定的关联性。

▲考点 14：提取关键绩效指标的方法

重要程度：核心

提取关键绩效指标的方法，见表 7-6。

表 7-6 提取关键绩效指标的方法

项 目	内 容
目标分解法	目标分解法采用的是平衡计分卡设定目标的办法，即通过建立包括财务指标与非财务指标的综合指标体系对企业的绩效水平进行监控。内容包括：①确定战略的总目标和分目标；②进行业务价值树的决策分析；③各项业务关键驱动因素分析

(续)

项 目	内 容
关键分析法	关键分析法是指通过多方面信息的采集和处理,寻求一个企业成功的关键点,弄清到底是什么原因导致企业克敌制胜的,并对企业成功的关键点进行跟踪和监控。其基本思想是通过分析企业获得成功或取得市场领先地位的关键因素,提炼出导致成功的关键绩效模块,再把业绩模块层层分解为关键要素,并将这些要素细分为各项具体的指标,即提出 KPI
标杆基准法	标杆基准法是指企业将自身的关键绩效行为,与那些在行业中领先的、最具影响的或最具竞争力企业的关键绩效行为作为基准,进行深入全面的比较研究,探究这些基准企业的绩效形成原因,在此基础上建立企业可持续发展的关键绩效标准,并提出改进员工绩效的具体程序、步骤和方法

▲考点 15: 提取关键绩效指标的程序和步骤

重要程度: 核心

提取关键绩效指标的程序和步骤, 见表 7-7。

表 7-7 提取关键绩效指标的程序和步骤

项 目	内 容
利用客户关系图分析工作产出	即通过图示的方式显示某一团队或员工个体对组织内部和外部客户的工作产出。采用客户关系图的好处是: 1) 能够用工作产出的方式将个体或网队的绩效与组织内外其他个体和团队联系起来, 增强每个团队或员工的客户服务意识 2) 能够更加清晰地显示团队或员工对整个组织的贡献率 3) 能够更全面、更深入地分析掌握团队和员工的工作产出, 不会遗漏较大的或重要的考评项目
提取和设定绩效考评的指标	在确定了团队或个体的工作产出, 并从中汇总整理出各种相关的绩效考核指标之后, 应当运用 SMART 方法提取关键绩效考评指标。一般来说, 关键绩效指标主要可以分为数量指标、质量指标、成本指标和时限指标四种类型。例如, 产品产量、销货量、销售额、利润等指标属于数量性指标, 通常可以通过工作记录、统计报表、财务票据等方式获取这类指标的数值; 破损率、独特性、准确性、一次检验合格率、废品率等属于质量性指标, 一般可以通过生产记录、上级评估、客户反馈等方式获取这类指标的数值; 而成本指标如单位产品的成本、投资回报率等指标, 则可以通过财务方面获取有关数据
根据提取的关键指标设定考评标准	一般来说, 考评指标是指从哪些方面对工作产出进行衡量或评估, 而考评标准则是指各个考评指标在数值上应当达到什么样的水平。 KPI 的标准水平可做出以下区分: 1) 先进的标准水平, 包括本行业先进水平, 国内同类企业的先进水平, 国际同类企业的先进水平 2) 平均的标准水平, 包括本行业平均水平, 国内同类企业的平均水平, 以及国际同类企业的平均水平 3) 基本的标准水平, 是指期望被考评者达到的水平。这种标准的水平是每个被考评者经过一定程度的努力都能够达到的水平 基本标准的作用主要是用于判断被考评者的绩效是否能够满足企业基本的要求、采用这类标准所获得的考评结果, 主要用于决定一些非激励性的工资待遇, 如基本工资支付等
审核关键绩效指标和标准	审核关键绩效指标的要点包括: 1) 工作产出是否为最终产品 2) 多个考评者对同一个绩效指标和标准进行评价, 其结果是否具有可靠性和准确性 3) 关键绩效考评指标的总和是否可以解释被考评者 80% 以上的工作目标 4) 关键绩效指标和考评标准是否具有可操作性 5) 关键绩效指标的考评标准是否预留出可以超越的空间
修改和完善关键绩效指标和标准	修改和完善关键绩效指标和标准是指进一步对关键绩效指标标准体系进行补充、修改, 不断提高关键绩效指标体系的科学性、可行性和准确性

▲考点 16: 设定关键绩效指标常见问题及解决方法

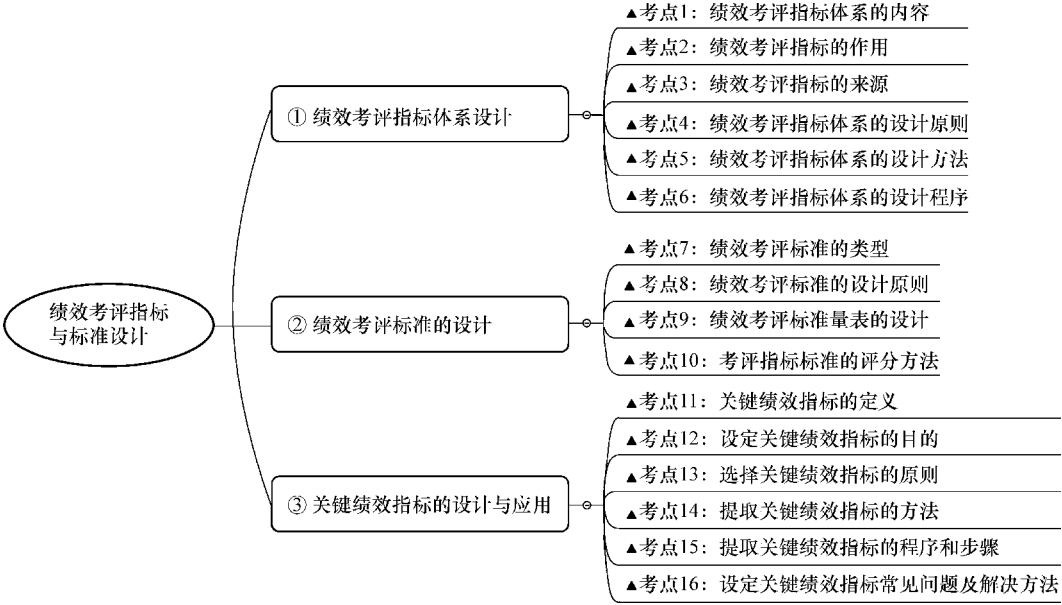
重要程度: 核心

设定关键绩效指标常见问题及解决方法, 见表 7-8。

表 7-8 设定关键绩效指标常见问题及解决方法

常见问题	问题举例	解决和纠正方法
工作的产出项目过多	列出 15~20 项的工作产出	1) 删除与工作目标不符合的产出项目 2) 比较产出结果对组织的贡献率 3) 合并同类项, 将增值贡献率的产出归到一个更高的类别
绩效指标不够全面	对某项产出可从质量、数量和时限几个方面进行衡量, 但在关键绩效指标中仅仅给出了数量标准, 如发展客户的数量	设定针对性强的更全面、更深入的绩效考评指标
对绩效指标的跟踪和监控耗时过多	正确回答客户问题的比率	跟踪“正确率”比较困难, 但可以跟踪“错误率”
绩效标准缺乏超越的空间	绩效标准中使用“零错误率”“100%”“从不”“总是”“所有”等指标	1) 如果 100% 正确的绩效标准确实必须达到, 那么就将其保留 2) 如果不是必须达到的, 就修改绩效标准, 以预留出超越标准的空间

本节知识线梳理



第二节 绩效监控与沟通

学习要求

1. 掌握绩效监控的内涵、目的和内容, 以及绩效辅导的作用, 能够把握绩效监控的关键点, 确定绩效辅导的时机与方式。
2. 掌握绩效沟通的内涵、内容和重要性, 能够采用多种方式和技巧进行绩效沟通, 明确不同绩效管理阶段沟通的目的和侧重点。

第一单元 绩效监控与辅导

▲考点 17: 绩效监控的内涵

重要程度: 核心

对于绩效监控, 不能将之简单视为一个束缚下属手脚的贬义词, 而应视为管理者始终关注下属

的各项活动，以保证它们按计划进行，并纠正各种再要偏差的过程。

管理者进行绩效监控主要承担两项任务：

- 1) 通过持续不断地沟通对员工的工作给予支持，并修正工作任务实际完成情况与目标之间的偏差。
- 2) 记录员工工作过程中的关键事件或绩效数据，为绩效考评提供信息。

▲考点 18：绩效监控的目的和内容

重要程度：一般

绩效监控始终关注员工工作绩效，旨在通过提高个体绩效水平来改进部门和组织的绩效。对管理者而言，其管理水平和对下属的辅导水平，往往也构成对其绩效进行考评的一个重要方面。

绩效监控的内容一般是在确定的绩效周期内员工对绩效计划的实施和完成情况，以及这一过程中的态度和行为。在绩效管理实践中，不同管理者针对具体工作和下属员工实施绩效监控的过程中也有一些共通之处，这些就是绩效监控的关键点。

▲考点 19：绩效辅导的作用

重要程度：一般

绩效辅导是指在绩效监控过程中，管理者根据绩效计划，采取恰当的领导风格，对下属进行持续的指导，确保员工工作不偏离组织战略目标，并提高其绩效周期内的绩效水平以及长期胜任素质的过程。

优秀的指导者或管理者应该在以下三个层次上发挥作用：

- 1) 与员工建立一对一的密切联系，向他们提供反馈，帮助员工制定能“拓展”他们目标的任务，并在他们遇到困难时提供支持。
- 2) 营造一种鼓励员工承担风险、勇于创新的氛围，使他们能够从过去的经验中学习。
- 3) 为员工提供学习机会，使他们有机会与不同的人一起工作。

▲考点 20：绩效监控的关键点

重要程度：核心

绩效监控的有效性主要取决于以下三个关键点：

- 1) 管理者领导风格的选择和绩效辅导水平。
- 2) 管理者与下属之间绩效沟通的有效性。
- 3) 绩效考评信息的有效性。

▲考点 21：绩效辅导的时机和方式

重要程度：一般

1. 辅导时机

一般来说，在以下时间进行指导会获得较好的效果：

- 1) 当员工需要征求管理者的意见时。
- 2) 当员工希望管理者解决某个问题时。
- 3) 当管理者发现了一个可以改进绩效的机会时。
- 4) 当员工通过培训掌握了新技能时，如果管理者希望他能够将新技能运用于工作中，就可以辅导他使用这种技能。

2. 辅导方式（见表 7-9）

表 7-9 辅导方式

辅导方式	内 容
指示型辅导	指示型辅导主要针对那些完成任务所需的知识技能比较缺乏的员工，给予他们一些有关怎样完成任务的具体指示，然后一步一步地传授完成任务的技能，并且跟踪员工的执行情况
方向型辅导	员工基本掌握完成任务的知识技能，但有的时候还会遇到一些特殊的情况无法处理；或者员工掌握了具体的操作方法，但需要主管人员进行大方向的方向性引导
鼓励型辅导	对于具有完善的知识技能的专业人员，主管人员的辅导不必介入具体的细节，只需要给予他们鼓励和适当的建议，使员工充分发挥自己的创造力

第二单元 绩效沟通

▲考点 22：绩效沟通的内涵

重要程度：一般

绩效沟通是绩效管理的核心，是指考核者与被考核者就绩效考评反映出的问题以及考核机制本身存在的问题展开实质性的面谈，并着力于寻求应对之策，服务于后一阶段企业与员工绩效改善和提高的一种管理方法。

绩效沟通贯穿于整个绩效管理过程中，有助于实现绩效管理效用的最大化。

▲考点 23：绩效沟通的内容

重要程度：一般

1) 绩效计划沟通 绩效计划沟通的内容主要包括：①目标制定的沟通；②目标实施的沟通。

2) 绩效辅导沟通 绩效辅导的作用是将问题解决在执行过程中，而不是解决在事后管理者要对员工工作绩效目标执行情况及时进行了了解，跟踪计划进度，对员工实现目标过程中执行的制度、流程、机制进行监督，发现问题及时纠正。

3) 绩效反馈沟通 绩效考评结束后，并不意味着绩效管理的结束，而是要把考评结果有效反馈给员工。让员工知道自己做了什么，做得怎样，为什么，后面怎么办，和员工一起分析成功的原因和失败的教训。

4) 绩效改进沟通 绩效考评的完成，既是一个过程的终点，又是下一个过程的起点。在此过程中，管理者与员工之间需要提出绩效改进目标，为绩效改进提供基础的依据。同时要制定绩效改进方案。最后还要检查绩效改进效果。

▲考点 24：绩效沟通的重要性

重要程度：辅助

1) 通过沟通，才能设定共同认可的绩效目标。

2) 通过沟通，才能在履行目标职责过程中不断勘误，提高效率。

3) 通过沟通，才能使绩效目标考核思想深入人心，考核结果令人信服。

▲考点 25：绩效沟通的方式

重要程度：核心

绩效沟通的方式，见表 7-10。

表 7-10 绩效沟通的方式

项 目	内 容	
正式的绩效沟通	正式的书面报告	很多管理者都会要求员工定期上交工作汇报，以了解员工的工作情况和遇到的各种问题，并要求员工提出“建设性意见”。书面报告最大的优点是简单易行，而且能够提供文字记录，但它使沟通成了一种单方向的信息流动。因此，往往通过将书面报告与其他沟通方式结合使用来克服这个问题
	定期会面	形式有：①管理者与员工之间一对一的会面；②有管理者参加的员工团队会谈 对于定期会面式的绩效沟通，应当注意以下两个问题： 1) 不论是一对一的面谈还是团队式的会谈，会谈形式最大的问题就是容易造成事件的无谓耗费 2) 沟通频率是管理者需要考虑的另一个重要问题
非正式的绩效沟通	管理者和员工在工作过程中或工作之余的各种非正式会面为他们提供了非常好的沟通机会。非正式绩效沟通的最大优点在于它的及时性。当员工在工作中发生问题时，管理者可以与之进行简短的交谈，从而促使问题得到及时解决	

▲考点 26：不同绩效管理阶段沟通的目的和侧重点

重要程度：核心

不同绩效管理阶段沟通的目的和侧重点，见表 7-11。

表 7-11 不同绩效管理阶段沟通的目的和侧重点

项 目	内 容
绩效计划阶段	管理者就绩效目标和工作标准经与员工讨论后达成一致。在此期间管理者要当好辅导员和教练员，指导和帮助下属制订好计划

(续)

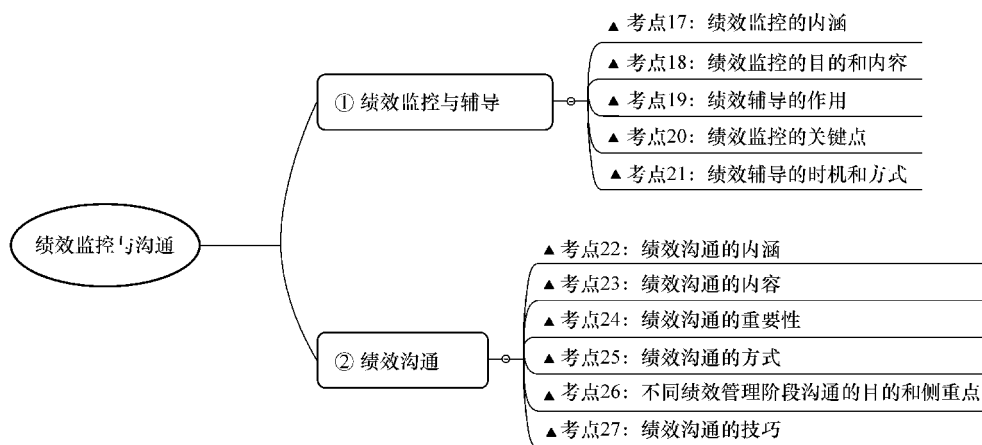
项 目	内 容
绩效执行阶段	1) 员工汇报工作进展或就工作中遇到的障碍向主管求助, 寻求帮助和解决办法 2) 主管人员对员工的工作与目标计划之间出现的偏差进行及时纠正
绩效考评和反馈阶段	1) 对员工在考核期内的工作进行合理公正和全面的评价 2) 主管应当就员工出现问题的原因与员工进行沟通分析, 并共同确定下一阶段改进的重点
考评后的绩效改进与在职辅导阶段	跟踪了解整改措施的落实情况, 并提供相关支持, 具体包括: 1) 要经常性地关注员工的绩效发展, 对绩效进行前后对比, 发现偏差, 及时纠正 2) 要将整改的落实情况, 纳入下一轮绩效考核的依据收集集中, 做到闭环管理

▲考点 27: 绩效沟通的技巧

重要程度: 核心

- 1) 沟通时态度应该坦诚, 给员工以信任感和安全感, 不可使用带威胁性的词语, 以询问的方式进行, 通过询问获取员工更多的信息, 以便帮助员工解决问题。
- 2) 沟通时应该具体, 尽量获得与员工绩效有关的具体信息。
- 3) 要让员工知道自己的想法和需要, 以便员工更好地配合工作, 不能简单地认为员工应该知道自己的想法。
- 4) 不能仅仅看到问题, 更要看到成绩, 鼓励多于批评的沟通才更加有效, 更具前瞻性, 更符合绩效管理的原则。
- 5) 注意倾听, 少说多听是沟通的一个重要的技巧, 因为多听才能获得更多需要的信息。
- 6) 沟通应及时, 出现问题及时组织沟通, 消极等待只能使事情更加恶化, 后果更加不可想象。
- 7) 沟通应具有建设性, 作为沟通的结果, 管理者应提出建设性的意见, 以帮助员工更好地调整自己, 更好地完成绩效目标。

本节知识线梳理



第三节 绩效考评方法应用

学习要求

1. 掌握绩效考评的概念和种类, 绩效考评的结果主导型和综合型的各种具体方法, 绩效考评中的误差识别, 绩效考评者的培训内容及形式。
2. 了解 360 度考评的产生与发展背景。
3. 掌握 360 度考评的内涵、特点、实施程序和注意事项。

4. 了解基于信息化的绩效考评及其优缺点, 绩效考评系统的构成, 以及基于信息化绩效考评的实施流程。
5. 明确绩效面谈的类型、绩效考评结果的应用范围。
6. 掌握绩效考评结果反馈体系的设计方法, 并使员工绩效考评结果在企业培训与开发、薪酬制度制定与调整等诸多方面发挥积极作用。
7. 明确绩效管理系统总体评估的内容和指标。
8. 掌握绩效管理系统总体评估的方法, 能够设计绩效管理评估问卷, 并根据评估结果对绩效管理系统进行完善和维护。

第一单元 绩效考评方法的比较与误差控制

▲考点 28: 绩效考评的效标

重要程度: 核心

效标是指评价员工绩效的指标及标准, 为了实现组织目标, 对个人或集体的绩效应当达到的水平要求。根据内容的不同, 效标可以分为以下几种类型:

1. 特征性效标

考量员工是怎样的一个人, 侧重点是员工的个人特质如忠诚性、可靠度、沟通能力、领导技巧等, 是最常用来作为考评绩效的特征。

2. 行为性效标

其侧重点是考量“员工如何执行上级指令, 如何工作的”, 这类效标对人际接触和交往频繁的工作岗位尤其重要。

3. 结果性效标

其侧重点是考量“员工完成哪些工作任务或生产了哪些产品, 其工作成效如何?” 结果性效标最常见的问题是若干质化指标较难以量化。

▲考点 29: 绩效考评方法的种类

重要程度: 核心

绩效考评的方法, 按照所选择的效标不同, 可以分为以下四种类型:

1) 行为导向型的主观考评方法, 主要有排列法、选择排列法、成对比较法、强制分配法和结构式叙述法。

2) 行为导向型的客观考评方法, 主要有关键事件法、强迫选择法、行为定位法、行为观察法和加权选择量表法。

3) 结果导向型的绩效考评方法, 主要有目标管理法、绩效标准法、短文法、直接指标法、成绩记录法和劳动定额法。

4) 综合型的绩效考评方法, 主要有图解式评价量表法、合成考评法。

▲考点 30: 绩效考评方法的比较

重要程度: 核心

不同绩效考评方法的比较, 见表 7-12。

表 7-12 不同绩效考评方法的比较

方法类型	优点	内容	适用的行业或职业
品质主导型	操作简单, 能够激励员工提高技能或培养职业需要的个人素质	主观性强, 标准设定和描述比较困难, 技能好未必会带来良好的工作业绩	变化剧烈、需要大量的知识能力作为业绩支持的行业, 比如 IT 行业
行为主导型	开发成本小, 反馈功能好, 具有较强的连贯性	受主观影响大, 需要经常关注员工的行为	管理人员、行政人员、流水线工人等单个个体难以量化衡量或者在团队中完成工作的人
结果主导型	实施成本低廉	短期效应比较强	销售人员等容易单独量化计算的职位

▲考点 31：绩效考评误差的识别

重要程度：核心

绩效考评的正确性、可靠性和有效性，主要受到以下各种问题的制约和影响：

绩效考评误差的识别，见表 7-13。

表 7-13 绩效考评误差的识别

项 目	内 容
分布误差	宽厚误差又称宽松误差，即评定结果是负偏态分布，也就是大多数员工被评为优良 原因：①因为评价标准过低造成的；②主管为了缓和关系，避免冲突和对抗，给下属过高的评价；③采用了主观性很强的考评标准和方法；④在考评中曾与被考评者反复多次进行沟通；⑤“护短”心理；⑥对那些已经付出很大努力的员工进行鼓励，或希望提高那些薪资水平低的员工的薪酬待遇；⑦认为考评过于严格和精确，不利于激励员工；⑧尽量避免产生长久的、消极的影响，如怕影响员工今后的提升；⑨对那些一贯优秀的业务骨干，即使他们有一定的失误，也要予以保护 影响：考评结果过松过宽，容易使低绩效的员工滋生某种侥幸心理，持有“蒙混过关”的心态，不仅不利于组织的变革和发展，形成狭隘的内部保护主义的错误倾向，更不利于促进个人绩效的改进和提高，特别容易使那些业绩优秀的员工受到伤害
	苛严误差又称严格、偏紧误差，即评定结果是正偏态分布，也就是大多数员工被评为不合格或勉强合格 原因：①可能是因为评定标准过高造成的；②惩罚那些难以对付不服管理的人；③迫使某些有问题的员工辞职或为有计划的减员提供有说服力的证据；④压缩提薪或奖励人数的比例；⑤自认为应当严格执行上级对优秀者的评估标准
	集中趋势和中间倾向又称居中趋势，即评定结果相近，都集中在某一分数段或所有的员工被评为“一般”，使被考评者全部集中于中间水平，或者说是平均水平 原因：①评定标准不明确；②主管在评定工作中的平均心理 克服分布误差的最佳方法是“强迫分布法”，即将全体员工从优到劣依次排列，然后按各分数段的理论次数分布分别给予相应的评分
晕轮误差	晕轮误差又称晕轮效应、晕圈错误、光环效应，是指在考评中，因某一个人格上的特征掩盖了其他人格上的特征 主要表现：考评者往往带着某种成见来评定，或者凭着最初、最近印象来评定员工绩效 原因：①缺乏明确、详尽的评价标准；②考评者没能按照评价标准进行评定 纠正方法：①建立严谨的工作记录制度；②评价标准要制定得详细、具体、明确；③对考评者进行适当培训，端正考评者的认识，提高考评的技巧技术水平，或者将评价结果与实际绩效的误差大小作为对考评者评价的重要内容
个人偏见	个人偏见又称个人偏差、个人偏误，是指基于被考评者个人的特性，如年龄、性别、宗教、种族、出身、地域等方面的差异，因考评者个人的偏见或者偏好的不同所带来的评价偏差
优先和近期效应	1) 优先效应是指考评者根据下属最初的绩效信息，对其考评期内的全部表现做出的总评价，以前期的部分信息替代全期的全部信息，从而出现了“以偏概全”的考评偏差 2) 近期效应是指考评者根据下属最近的绩效信息，对其考评期内的全部表现做出的总评价，以近期的部分信息替代全期的全部信息，从而出现了“以近代远”的考评偏差 上述两种偏差，主要的欠缺是所依据的有关绩效的信息，“一前一后”都是被考评者的局部性的信息（数据资料）。信息资料的局部性、片面性，制约和影响了绩效考评的正确性和准确性，要克服纠正这两种偏差，要求所有的考评者，必须掌握全面的数据资料，不仅在事前注意了解相关资料，在事中、事后也要掌握翔实的数据资料，依据全面真实的信息，根据绩效标准进行科学系统的考评评价
自我中心效应	对比偏差：即考评者按照自己的标准寻找被考评者与其不同的方面进行评定 相似偏差：即考评者按照自己的标准寻找被考评者与其相同的方面进行评价
后继效应	后继效应又称记录效应，是指被考评者在上一个考评期内评价结果的记录，对考评者在本考评期内的评价所产生的作用和影响 原因：考评者不能认真地按照评价标准，不受上期考评记录的影响，对每个员工独立地进行每一次的评价 纠正方法：训练考评者一次只评价全体员工绩效的某一方面，然后再评价另一个方面，最后再将每个员工的所有评价结果汇总起来
评价标准对考评结果的影响	工作绩效评价标准的科学性、系统性和精确程度，对考评方法即工具运用和考评的结果具有重要的影响和制约作用。绩效考评标准不明确、不清楚、不规范是考评工具失常的主要客观原因。而绩效考评中上述六类常见的误差和偏误，基本上属于主观性的，即由考评者主观方面的因素造成的

▲考点 32: 避免考评者误差的方法

重要程度: 核心

为了有效避免、防止和解决在绩效考评中可能出现的各种各样的偏误, 以及其他方面不利的问题, 应注意采取以下各种必要措施和方法:

1) 以工作岗位分析和岗位实际调查为基础, 以客观准确的数据资料和各种原始记录为前提, 明确绩效管理的重要意义和作用, 制定出科学合理、具体明确、切实可行的评价要素指标和标准体系。

2) 从企业单位的客观环境和生产经营条件出发, 根据企业的生产类型和特点, 充分考虑本企业员工的人员素质状况与结构特征, 选择恰当的考评工具和方法, 更加强调绩效管理的灵活性和综合性, 一切从实际出发, 有的放矢, 不断总结成功的经验, 认真汲取失败的教训, 从而有效地避免各种考评误差和偏颇的出现。

3) 绩效考评的侧重点应当放在绩效行为和产出结果上, 尽可能建立以行为和成果为导向的考评体系。

4) 为了避免个人偏见等错误, 可以采用 360 度的考评方式, 由多个考评者一起来参与, 由较多的考评者参与, 虽然可能会增加一些费用, 但可以使绩效考评做出更准确、可靠的判断。

5) 企业单位必须重视对考评者的培养训练, 定期总结考评的经验并进行专门的系统性培训。

6) 为了提高绩效管理的质量和水平, 还应当重视绩效考评过程中各个环节的管理。

▲考点 33: 考评者的培训

重要程度: 核心

1. 考评者培训的目的

1) 使考评者认识到绩效考评在人力资源管理中的地位和作用, 认识到自身在绩效考评过程中的作用。

2) 统一各个考评者对于考评指标和考评标准的理解。

3) 使考评者理解具体的考评方法, 熟悉绩效考评中使用的各种表格, 并了解具体的考评程序。

4) 避免考评者误区的产生, 使考评者了解如何尽可能地消除误差与偏见。

5) 帮助管理者学习如何进行绩效反馈和绩效指导。

2. 考评者培训的主要内容

1) 考评者误区培训 考评者误区培训即通过培训, 告诉考评者在考评过程中可能会产生的考评误差有哪些, 以防止这些误差的产生。

2) 关于绩效信息收集方法的培训 这方面的培训一般以讲座的形式进行。另外, 还可以通过生动的录像来进行现场的演示或练习。需要注意的是, 收集绩效信息不仅要依靠上级的观察, 还可以通过员工口头汇报或书面工作进展报告来进行。

3) 绩效考评指标培训 绩效考评指标培训是指通过培训, 使考评者熟悉在考评过程中将使用的各个绩效指标, 了解它们的真正含义对于绩效考评指标的培训, 更重要的是让管理者接受专业人员的最终选择, 不要因制定过程中的矛盾影响了考评过程中对考评指标的理解。

4) 关于如何确定绩效标准的培训 绩效标准培训是指通过培训向考评者提供考评时的比较标准或者参考的框架。进行绩效标准培训是实现绩效管理中程序公平的前提。

5) 考评方法培训 应该通过考评者培训使考评者充分掌握在实际考评时需要采用的各种操作方法、填写表格的注意事项等, 以充分发挥该考评方法所具有的优势, 并使考评者对考评方法产生认同和信任感。这种认同将有助于绩效考评结果得到管理者乃至所有考评对象的认同。

6) 绩效反馈培训 绩效反馈是考评者与考评对象之间的沟通过程。通过这一过程, 考评者将绩效信息反馈给考评对象, 帮助后者弥补自己的绩效不足。通过考评者培训, 管理者应该能够掌握绩效反馈面谈中应当运用的各种技巧。

3. 考评者培训的时间

考评者培训的可能的时间包括: 管理者刚到任的时候; 进行绩效考评之前; 修改绩效考评办法之后; 在进行日常管理技能培训时。

4. 考评者培训的具体形式

根据各企业的实际情况，考评者培训有不同的具体实施方式。根据课程的安排主要分为两种：

1) 与日常的管理技能培训同时进行。

2) 以独立课程的形式举办。此种形式的培训对象应该是接受过一般性的基础管理技能培训的人员。在这种情况下，企业通常会安排 2~3 天的培训时间，主要包括以下三个方面的培训：①绩效考评的实战培训；②绩效反馈面谈的实战培训；③培训总结。

第二单元 360 度考评方法

▲考点 34：360 度考评方法的含义

重要程度：辅助

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

360 度考评的方法主要强调全方位客观地对员工进行考评，它既注重考评员工的最终成果，又将员工的行为、过程和个人努力的程度纳入考评的内容，使得绩效考评更能客观全面地反映员工的表现和业绩。

▲考点 35：360 度考评方法的优缺点

重要程度：一般

360 度考评方法的优缺点，见表 7-14。

表 7-14 360 度考评方法的优缺点

项 目	内 容
优点	1) 具有全方位、多角度的特点 2) 不仅考虑工作产出，还考虑深层次的胜任特征。通过这种方法得出的考评结果更加全面、深刻 3) 有助于强化企业的核心价值观，增强企业的竞争优势，建立更为和谐的工作关系 4) 采用匿名考评方式，消除考评者的顾虑，使其能够客观地进行评价，保证了考评结果的有效性 5) 充分尊重组织成员的意见，这有助于组织创造更好的工作气氛，从而激发组织成员的创新性 6) 加强了管理者与组织员工的双向交流，提高了组织成员的参与性 7) 促进员工的个人发展
缺点	1) 侧重于综合评价，定性评价比重较大，定量的业绩评价较少，因此经常与 KPI 关键绩效评价相结合，使评价更全面 2) 信息来源渠道广，但是从不同渠道得来的并非总是一致的 3) 收集到的信息比单渠道考评方法要多得多，增加了收集和处理数据的成本，而且需要汇总的信息量很大 4) 在实施过程中，如果处理不当可能会在组织内造成紧张气氛，影响组织成员的工作积极性，甚至带来企业文化震荡、组织成员忠诚度下降等现象

▲考点 36：360 度考评的实施程序

重要程度：核心

(1) 考评项目设计

1) 进行需求分析和可行性分析，决定是否采用 360 度考评方法。

2) 编制基于岗位胜任特征模型的考评问卷。问卷的来源主要有两种：①企业针对自身特点和具体要求进行设计；②向咨询公司购买成型问卷。

(2) 培训考评者

1) 组建 360 度考评者队伍。考评者的来源有两种：①由被考评者自己选择；②由上级指定。

2) 对选拔出的考评者进行如下培训：沟通技巧、考评实施技巧、总结考评结果的方法、反馈考评结果的方法等。

(3) 实施 360 度考评

1) 实施考评。对具体实施过程进行监控和质量管理。

2) 统计考评信息并报告结果。现已有专门的软件用于对 360 度考评信息进行统计评分，并报告结果。

3) 对被考评人员进行如何接受他人的考评信息的培训,让他们体会到 360 度考评最主要的目的是改进员工的工作绩效,为员工职业生涯规划提供咨询建议,从而提高被考评人员对考评目的和方法可靠性的认同度。具体可以采用讲座和个别辅导等培训方法。

4) 企业管理部门应针对考评的结果所反映出来的问题,制定改善绩效(或促进职业生涯发展)的行动计划。

(4) 反馈面谈

1) 确定进行面谈的成员和对象。

2) 有效进行反馈面谈,及时反馈考评的结果,帮助被考评人员改进自己的工作,不断提高工作绩效,完善个人的职业生涯规划。

(5) 效果评价

1) 确认执行过程的安全性。

2) 评价应用效果。

3) 总结考评过程中的经验和不足,找出存在的问题,不断完善整个考评系统。

▲考点 37: 实施 360 度考评需要注意的问题

重要程度: 核心

实施 360 度考评方法时,应密切关注如下几个问题:

1) 确定并培训公司内部专门从事 360 度考评的管理人员。

2) 实施 360 度考评方法,应选择最佳的时机,在组织面临士气问题、处于过渡时期或走下坡路时,不宜采用 360 度考评的方法。

3) 上级主管应与每位考评者进行沟通,要求考评者对其意见承担责任,确保考评者的意见真实可靠。

4) 使用客观的统计程序。

5) 防止考评过程中出现作弊、合谋等违规行为。

6) 准确识别和估计偏见、偏好等对业绩评价结果的影响。

7) 对考评者的个别意见实施保密,确保每位接受评价的员工无法获知任一考评者的评价意见,上级评价除外。

8) 不同的考评目的决定了考评内容的不同,所应注意的事项也有所不同。

第三单元 基于信息化的绩效考评

▲考点 38: 基于信息化的绩效考评

重要程度: 一般

基于信息化的绩效管理系统依托于企业内部网的安全可靠的站点,负责为员工提供与绩效管理有关的信息、表格及服务支持。

1. 基于信息化绩效考评的优势

1) 克服地域性差异给绩效考评带来的问题。

2) 信息化系统可简化考评管理工作,降低考评过程的复杂性。

3) 保持了整个考评过程的适时性和动态性。

4) 大大降低了考评成本。

5) 增加了绩效考评的保密性。

2. 基于信息化绩效考评的不足

1) 受公司信息化程度影响大。我国目前一些公司的信息化建设还不完善,并且一些员工对系统不是很了解,因此操作起来比较困难。

2) 存在信息安全隐患。

▲考点 39: 基于信息化绩效考评系统的构建

重要程度: 核心

基于信息化绩效考评系统的构建,见表 7-15。

表 7-15 基于信息化绩效考评系统的构建

项 目	内 容
绩效考评后台系统	主要功能有： 1) 要搭建组织架构，即按照真实的组织机构状况，将全体人员按照级别、部门以及岗位集成到绩效考评系统之中，作为绩效考评的基础 2) 要构建考评体系，将事先设计好的考评指标体系、考评标准、指标权重、考评方法等内容集成到绩效考评系统之中，并根据实际情况对相关内容进行适时调整 3) 明确考评权限，对各级管理人员以及员工进行不同的权限设置 4) 设定运算方法，具体包括根据不同考评主体的打分及权重计算对某项指标的评分、根据不同绩效指标的得分及权重计算总体得分 5) 管理考评结果
绩效考评实施系统	主要功能包括：支持绩效数据的录入，帮助考评者对考评对象进行打分，以及计算绩效考评分数
绩效结果分析系统	通过绩效结果的分析与反馈，可以有效促进个人绩效的改进和组织绩效的提升

▲考点 40：基于信息化绩效考评的实施流程

重要程度：核心

基于信息化绩效考评的实施流程，见表 7-16。

表 7-16 基于信息化绩效考评的实施流程

项 目	内 容
绩效考评体系的构建	在绩效管理系统从无到有的过程中，人力资源部门、信息部门以及相关领域的专家需要根据组织绩效管理体系来进行系统架构的设计，将绩效指标体系、标准、权重以及权限等设置清楚，通过调试确保绩效管理系统能够顺利运行
实施绩效考评	在这一阶段，每名员工有一个“账号”，登录后： 1) 可以看到自己的绩效考评指标体系，明确自身工作任务，为实现绩效目的而努力 2) 可以看到自己所要评价的对象和指标
考评结果分析	员工在登录自己的绩效考核“账户”时可以得到以下信息： 1) 各类人员对自己的评分和考核表上各个项目的评分，以及这些评分经过加权后的总分 2) 查看自己的历史数据并进行纵向比较，看自己各个方面的进步情况和改进效果 3) 对于管理者而言，可以查看自己绩效结果的同时，还可以对下属员工的绩效进行比较，具体包括：不同员工总体绩效的比较、不同员工单项指标的比较、个体员工绩效数据的历史比较等

第四单元 考评结果的反馈与应用

▲考点 41：绩效面谈的类型

重要程度：一般

绩效面谈的类型，见表 7-17。

表 7-17 绩效面谈的类型

项 目	内 容
单向劝导式面谈	含义 单向劝导式面谈又称单向指导型面谈，是通过为员工现时工作行为和表现剖析，说明哪些行为是正确的、有效的，哪些行为是错误的、无效的
	优点 对于改进员工行为和表现，效果十分突出，尤其适用于参与意识不强的下属
	缺点 缺乏双向的交流和沟通，难以给下属申诉的机会
	要求 要求主管具备劝服员工改变自我的能力，并且能够熟练运用各种激励下属的模式和方法
双向倾听式面谈	步骤 1) 要求下属回顾总结自己的工作 2) 上级主管根据下属的自评报告，在综合归纳各个方面考评意见的基础上，提出自己的看法，并做出总体的评估 3) 主管听取下属的意见，给下属充分发表意见的机会，使其毫无顾忌地表达自己对考评结果的直接感受和真实看法；遇到不同意见时，也允许下属保留自己的看法
	目的 让下属了解上级对其优缺点的评价，并就此做出反应
	优点 可以在员工受到挫折时，减少或消除员工的不良情绪
	缺点 难以向被考评者立即提出下一步工作改进的具体目标
解决问题式面谈	使用解决问题的面谈方式时，应创造一种活跃的、开诚布公的能够进行有效交流的环境和氛围，主管应倾听员工的陈述，对员工的感受做出正确的回应，并针对上次面谈以来，员工所遇到的困难、需求、工作满意度等各种问题，逐一进行剖析，以达成共识，从而促进员工成长和发展
综合式绩效面谈	综合式绩效面谈是指在一次面谈中，采取灵活变通的方式，由从一种面谈形式转换过渡到另一种面谈形式。例如，单向劝导式面谈适用于评估绩效计划目标的实现程度，而解决问题式面谈更适用于促进员工潜能开发和全面发展

▲考点 42: 绩效考评结果的应用范围

重要程度: 一般

绩效考评结果的应用范围, 见表 7-18。

表 7-18 绩效考评结果的应用范围

项 目	内 容
用于招募与甄选	绩效评价的结果是组织做出招募计划的重要依据。另外, 在研究招募与甄选的效度时, 通常都选用绩效评价结果作为员工实际绩效水平的替代, 在人员招募与甄选的过程中担当重要的效标作用
用于人员调配	人员调配不仅包括纵向的升迁或降职, 还包括横向的工作轮换。如果绩效评价的结果说明某些员工无法胜任现有的工作岗位, 就需要查明原因并果断地进行职位调换。同时, 通过绩效评价还可以发现优秀的、有发展潜力的员工
用于人员培训与开发决策	通过绩效评价的结果可以将员工的实际评价结果与职位要求相比较, 一旦发现员工在某方面存在不足而导致不能完全胜任工作, 但可以通过培训弥补, 就需要对员工进行培训
用于确定和调整员工薪酬	这是绩效评价结果最主要的一种用途。绩效评价最初的目的就是更好地评价员工对团队或组织绩效的贡献, 以便更好地在薪酬分配的过程中体现公平性原则

▲考点 43: 绩效考评结果的效标作用

重要程度: 一般

1. 用于计算人员选拔的预测效度

选拔录用是企业通过运用一定的手段和工具, 对求职者进行鉴别和考查, 区分他们的人格特点与知识技能水平, 预测他们的未来工作绩效, 从而最终挑选出企业所需要的、适当的职位空缺填补者的过程。在通常情况下, 当人们研究的是选拔录用程序的预测效度时, 就直接以绩效评价的成绩作为员工实际绩效水平的反映。

2. 用于进行培训评估

绩效评价的结果是实际工作者用于衡量培训效果的最重要的依据, 因此, 将绩效评价的结果称为衡量培训的效标。

▲考点 44: 绩效考评结果反馈体系设计

重要程度: 核心

绩效考评结果反馈体系设计, 见表 7-19。

表 7-19 绩效考评结果反馈体系设计

项 目	内 容
绩效反馈面谈的程序	1) 为双方营造一个和谐的面谈气氛 2) 说明面谈的目的、步骤和时间 3) 讨论每项工作目标考评结果 4) 分析成功和失败的原因 5) 与被考评者讨论考评的结果, 特别是双方要围绕优势与不足、存在的重要困难和问题、在计划期内亟待改进的方面进行深入的讨论, 并达成共识 6) 与被考评者围绕培训开发的专题进行讨论, 提出培训开发的需求, 共同为下一阶段的员工培训开发工作设定目标 7) 对被考评者提出的需要上级给予支持和帮助的问题进行讨论, 提出具体的建议 8) 双方达成一致, 在绩效考评表上签字
绩效反馈面谈的技巧	1) 考评者要摆好自己与被考评者的位置, 双方应当是具有共同目标的交流者, 具有同向关系, 双方是完全平等的交流者 2) 通过正面鼓励或者反馈, 关注和肯定被考评者的长处 3) 要提前同被考评者提供考评结果, 强调客观事实, 尤为重要是提请员工注意在绩效指标的标淮设计中、在绩效合同中双方达成一致的内容, 提示员工事先的承诺 4) 应当鼓励被考评者参与讨论, 发表自己的意见和看法, 以核对考评结果是否合适 5) 针对考评结果, 与被考评者协商, 提出未来计划期内的工作目标与发展计划

▲考点 45：绩效考评结果的具体应用

重要程度：核心

绩效考评结果的具体应用，见表 7-20。

表 7-20 绩效考评结果的具体应用

项 目	内 容	
基于绩效考评的培训开发	员工培训阶段的划分	从管理方面看，员工培训基本上可以划分为： 1) 计划阶段，主要是确定培训目标和培训内容，即要进行培训的需求分析 2) 培训实施阶段，主要是选择培训方法、学习方式以及具体实施培训的过程 3) 评估阶段，主要内容是培训成效的具体测定与衡量
	员工培训的需求分析	1) 从战略层次分析，可以确定企业对员工培训的总体需求，将员工培训必然同企业发展的总目标密切联系 2) 从组织层次分析，即从组织对员工的需要角度，运用工作分析的方法，确定员工要达到良好的工作绩效，将员工培训同企业的各项具体工作目标相联系 3) 从个人层次分析，即针对每个员工所完成工作任务的好坏，从而对培训有什么具体需求
基于绩效考评的薪酬调整	薪酬等级的变动	薪酬等级的变动主要和个人的岗位等级挂钩
	奖金额度的确定	奖金额度确定的步骤分为：①在企业 KPI 考评得分的基础上确定总体薪酬额度；②根据部门考评得分确定部门奖金总额；③根据个人考评得分确定最终奖金额度

第五单元 绩效管理系统总体评估

▲考点 46：绩效管理系统总体评估的内容

重要程度：核心

绩效管理系统总体评估的内容，见表 7-21。

表 7-21 绩效管理系统总体评估的内容

项 目	内 容
对管理制度的评估	如现行的绩效管理制度在执行的过程中，哪些条款得到了落实，哪些条款遇到了障碍难以贯彻，绩效管理制度存在着哪些地方需要修改调整
对绩效管理体系的评估	如绩效管理体系在运行中存在着哪些问题，各个子系统之间健全完善的程度如何，各子系统相互协调配合的情况如何，目前亟待解决的问题是什么等
对绩效考评指标体系的评估	如绩效考评指标体系与考评标准是否全面完整、科学合理、切实可行，有哪些指标和标准需要修改调整等
对考评全面全过程的评估	如在执行绩效管理的规章制度以及实施考评的各个环节中，有哪些成功的经验可以推广，有哪些问题亟待解决；考评者自身的职业品质、管理素质、专业技能有哪些提高，还存在哪些不足等；通过参与绩效管理，员工有何转变等
对绩效管理系统与人力资源管理其他系统的衔接的评估	主要观察绩效管理与培训、薪酬、年度先进评选、人事变动等工作是否衔接得当

▲考点 47：绩效管理评估的指标

重要程度：核心

绩效管理评估的指标，见表 7-22。

表 7-22 绩效管理评估的指标

项 目	内 容
被评估的人数	最基本的一项指标是真正参与到绩效管理制度中的人数，如果还有没纳入绩效管理中的人员，找出为什么没有对其进行评估
绩效等级的分布	体现绩效考评质量的一个指标是全部或多数人的绩效结果分数是否过高、过低或趋中。存在这样的情况说明可能因为管理不当出现了考评误差
信息质量	绩效评估问卷中开放式问题中所收集的信息的质量
绩效面谈的质量	可以定期对所有员工进行匿名调查，了解主管们如何管理绩效面谈
绩效管理制度满意度	可以通过问卷调查来收集制度参与者（包括评价对象和评价主体）对制度的看法，常见的调查内容包括公平性、满意度、准确性等
总体成本/收益比	有助于判断绩效管理的实用价值。在具体收集信息时，可以分别就回答者个人、工作及其所在业务单元分别进行提问
单元层次和组织层次的绩效	具体的指标可以是顾客满意度，也可以是单元或组织层次的财务指标

▲考点 48：绩效管理系统的评估方法 重要程度：核心
绩效管理系统的评估方法，见表 7-23。

表 7-23 绩效管理系统的评估方法

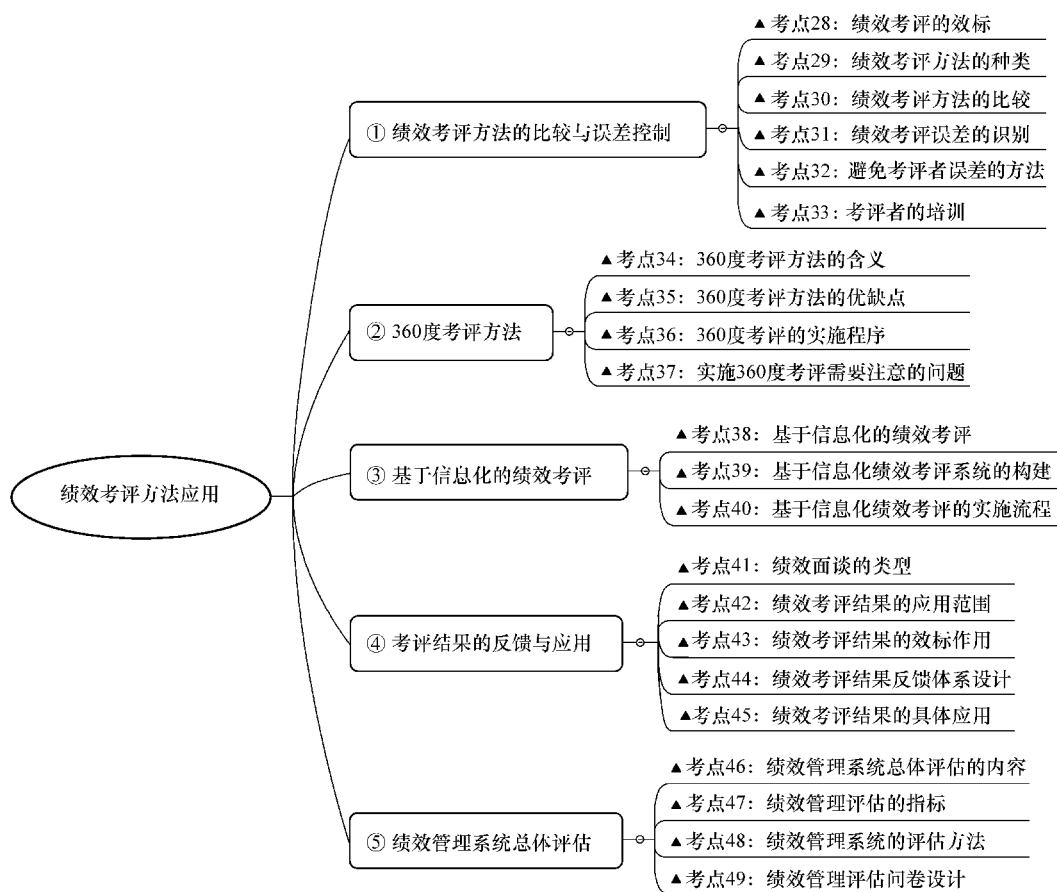
项 目	内 容
座谈会	1) 通过召开不同人员参加的专题座谈会，可以广泛地征询各级主管、考评者与被考评者对绩效管理制度、工作程序、操作步骤、考评指标和标准、考评表格形式、信息反馈、绩效面谈、绩效改进等各个方面的意见 2) 根据会议记录写出分析报告书，针对目前绩效管理系统所存在的主要问题，提出具体的调整和改进的建议
问卷调查法	可以预先设计出一张能够检测系统故障和问题的调查问卷，然后发给相关人员填写，采用问卷调查的方法，好处是更有利于掌握更详细、更真实的信息，能对特定的内容进行更深入、全面的剖析
查看工作记录法	为了检验管理系统中考评方法的适用性和可行性，可以采用查看各种绩效管理原始记录的方法，对其做出具体的评价
总体评价法	1) 总体的功能分析，检查本系统在人事决策和员工开发两个方面实际发挥作用的情况 2) 总体的结构分析，检查本系统从准备阶段到实施、考评、总结、应用开发等各个阶段的实际运行情况 3) 总体的方法分析，检查本系统中所采用的各种考评方法的准确性、有效性、适应性和可行性 4) 总体的信息分析，检查本系统在运行中各种信息的传递手段、方法和渠道是否存在问题 5) 总体的结果分析，检查本系统所涉及的所有活动和结果的有效性

▲考点 49：绩效管理评估问卷设计 重要程度：核心
绩效管理评估问卷是评估企业绩效管理问题最常用也是最有效的工具。一般来说，绩效管理评估问卷的内容包括基本信息、问卷说明、主体部分以及意见征询（见表 7-24）。

表 7-24 绩效管理评估问卷的内容

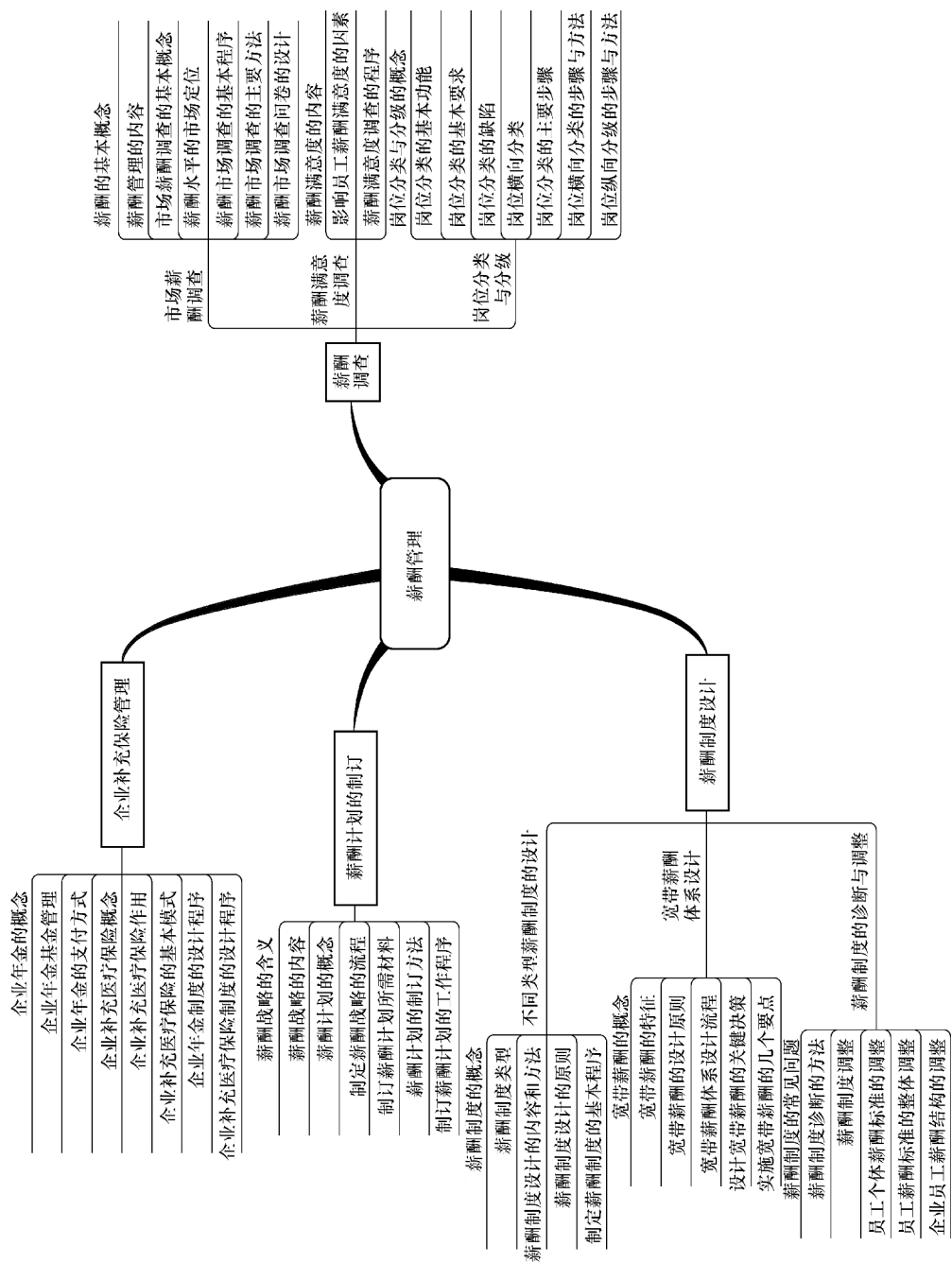
项 目	内 容
基本信息	基本信息包括填写问卷者的相关信息，包括姓名、岗位、部门甚至年龄、学历、工龄等个人信息
问卷说明	问卷说明主要包括本问卷的目的、填写方法和填写原则等内容
主体部分	主体部分主要是问卷的问题部分，即根据绩效管理系统的组成部分提问问题
意见征询	在问卷末尾，要求填写问卷者对本次问卷调查的意见和建议，以便为下次问卷调查提供经验

本节知识线梳理



第八章 薪酬管理

本章思维导图



第一节 薪酬调查

学习要求

1. 明确企业薪酬的基本概念和功能，薪酬管理的内容，市场薪酬调查的基本概念、种类和作用。
2. 掌握薪酬市场调查的基本程序和步骤，调查方式的选择，薪酬调查数据的统计分析和薪酬市场调查的主要方法，以及设计薪酬调查问卷的基本程序。
3. 明确薪酬满意度的内容和影响员工薪酬满意度的因素。
4. 掌握薪酬满意度调查表的设计，进行满意度调查以及撰写薪酬满意度调查报告的程序和方法。
5. 明确岗位分类与分级的概念。
6. 掌握岗位分类与分级的基本步骤和方法。

第一单元 市场薪酬调查

▲考点1：薪酬的基本概念

重要程度：一般

1. 薪酬的概念（见表8-1）

表 8-1 薪酬的概念

项 目	内 容	
薪酬的概念	薪酬是员工为企业提供劳动而得到的各种货币与实物报酬的总和，包括工资、福利和社会保险、企业补充保险等各种直接或间接的报酬	
薪酬的分类	货币薪酬（或称经济薪酬、外在薪酬）	直接薪酬：包括基本工资、绩效工资、奖金、津贴等，它们一般以现金形式支付
		间接薪酬：包括社会保险、员工福利、股票期权等，它们一般以非现金形式延期支付
	非货币薪酬（或称非经济薪酬、内在薪酬）	职业性肯定：与职业发展有关，主要是个人能力的提高和事业的发展，包括晋升机会、职业保障、自我发展、弹性工时、决策参与、工作挑战性、自我成就感等
		社会性肯定：与工作环境有关，主要指和谐、优越的工作环境和人际环境带来的身心愉悦，包括组织声誉、领导魅力、友善的同事、优越的办公条件、交友的机会、喜欢的任务等

2. 薪酬的功能（见表8-2）

表 8-2 薪酬的功能

项 目	内 容	
对企业的功能	增值功能	能够为企业和投资者带来预期收益
	控制企业成本	有效地控制薪酬成本支出
	改善经营绩效	对于员工的工作行为、工作态度以及工作业绩具有直接影响，也会直接影响到企业的生产能力和生产效率
	塑造企业文化	合理和富有激励性的薪酬制度会有助于企业塑造良好的企业文化
	支持企业变革	通过作用于员工个人、工作团队和企业整体来创造出与变革相适应的内部和外部环境，从而有效推动企业变革
	配置功能	配置功能是企业合理配置劳动力并提高企业效率的杠杆
	导向功能	导向功能不仅是企业当前管理的有效工具，也是未来管理的导向器

(续)

项 目	内 容	
对员工的功能	保障功能	保障功能是企业员工获取本人及其家庭生活费用,满足物质生活需要的主要来源
	激励功能	企业通过各种具体工资(包括奖金)形式,把员工收入与对企业提供的劳动贡献联系起来,劳动收入(包括工资收入)就能发挥激励功能
	社会信号功能	作为流动社会中的一种市场信号,很好地说明了一个人在社会上所处的位置;在企业内部,员工的相对薪酬水平高低往往也代表了员工在企业内部的地位和层次,从而成为对员工的个人价值进行识别的一种信号
对社会的功能	通过薪酬的调节,实现劳动力资源的优化配置,也调节着人们对职业和工种的评价,协调着人们择业的愿望和就业的流向	

▲考点2:薪酬管理的内容

重要程度:一般

薪酬管理的内容,见表8-3。

表8-3 薪酬管理的内容

项 目	内 容	
概念	薪酬管理是在组织发展战略指导下,对员工薪酬支付原则、薪酬策略、薪酬水平、薪酬结构、薪酬构成进行确定、分配和调整的动态管理过程	
分类	薪酬体系设计	薪酬体系设计主要是薪酬水平设计、薪酬结构设计和薪酬构成设计
	薪酬日常管理	薪酬日常管理是由薪酬预算、薪酬支付、薪酬调整组成的循环,这个循环可以被称作薪酬成本管理循环
构成	企业员工工资总额管理	工资总额管理不仅包括工资总额的计划与控制,还包括工资总额调整的计划与控制。国家统计局对于工资总额的组成有明确的界定,确定工资总额的组成是:工资总额=计时工资+计件工资+奖金+津贴和补贴+加班加点工资+特殊情况支付的工资 工资总额的管理方法,首先要权衡确定合理的工资总额需要考虑的因素,如企业支付能力、员工的生活费用、市场薪酬水平以及员工现有薪酬状况等,然后计算合理的工资总额,可以采用工资总额与销售额的方法推算合理的工资总额,或采用盈亏平衡点方法推算合理的工资总额,还可以采用工资总额占附加值比例的方法来推算合理的工资总额
	员工薪酬水平的控制	为了体现薪酬管理对外对内公平的基本原则,必须根据劳动力市场的供求关系以及社会消费水平的变化,及时对企业员工的总体薪酬水平适时地进行调整,以最大限度地调动企业内各个方面的工作积极性、主动性和创造性
	企业薪酬制度设计与完善	企业薪酬制度设计与完善包括工资结构设计完善,即确定并调整不同员工薪酬项目的构成,以及各薪酬项目所占的比例,还包括工资等级标准设计、薪酬支付形式设计,即确定薪酬计算的基础是按照劳动时间,还是按照生产额、销售额计算
	日常薪酬管理工作	1) 开展薪酬的市场调查,统计分析调查结果,写出调查分析报告 2) 制订年度员工薪酬激励计划,对薪酬计划执行情况进行统计分析 3) 深入调查了解各类员工的薪酬状况,进行必要的员工满意度调查 4) 对报告期内人工成本进行核算,检查人工成本计划的执行情况 5) 根据企业薪酬制度的要求,结合各部门绩效目标的实现情况,对员工的薪酬进行必要调整

▲考点3:市场薪酬调查的基本概念

重要程度:辅助

薪酬调查是指企业采用科学的方法,通过各种途径,采集有关企业各类人员的工资福利待遇以及支付状况的信息,并进行必要处理分析的过程。

1. 市场薪酬调查的种类

一般说来,从调查方式上来看,薪酬调查可以分为正式薪酬调查和非正式薪酬调查两种类型;

从进行薪酬调查的主体来看,薪酬调查又可以分为政府的调查、行业的调查、专业协会或企业家联合会的调查、咨询公司的调查,以及企业自己组织的等多种形式的薪酬调查。

从调查的组织者来看,正式调查又可分为三类:

- 1) 商业性薪酬调查,一般是由咨询公司完成的。
- 2) 专业性薪酬调查,是由专业协会针对薪酬状况所进行的调查。
- 3) 政府薪酬调查,是指由国家劳动、人事、统计等部门进行的薪酬调查。例如,美国劳工统计局(BLS)每年都要举行三类调查研究,包括地区性的薪酬调查,行业性的薪酬调查,针对专业人员、管理人员、技术人员和办事员的薪酬状况所做的调查。

2. 市场薪酬调查的作用

- 1) 为企业调整员工的薪酬水平提供依据。
- 2) 为企业调整员工的薪酬制度奠定基础。
- 3) 有助于掌握薪酬管理的新变化与新趋势。
- 4) 有利于控制劳动力成本,增强企业竞争力。

3. 薪酬市场调查报告

薪酬市场调查报告是通过薪酬调查得到的数据进行汇总、整理、核对,并采用一定的方法对这些数据进行处理和分析,总结而成的报告。

(1) 薪酬市场调查报告的内容 薪酬报告包括调查对象的基本资料和相关薪酬数据。具体内容可分为两部分:

1) 薪酬调查概述,包括薪酬调查的背景、调查对象的资料、调查开展的具体过程、调查方法、调查样本量的描述、调查的职位(岗位)描述。

2) 薪酬数据统计资料,包括薪酬数据的汇总表格、结构图、趋势图。

(2) 外部薪酬调查报告的应用 相比于参与薪酬调查的企业而言,更多的企业希望能够直接购买相关的市场薪酬数据。外部薪酬数据的来源主要有两个:

- 1) 政府部门的薪酬调查数据,即由人力资源社会保障部门定期发布的区域工资指导价数据。
- 2) 专业的管理咨询公司或专业人力资源网站发布的薪酬数据。

企业在使用外部薪酬调查的结果时,还应当注意以下问题:

- 1) 薪酬报告不是万能的,薪酬调查的结果对企业来说永远是参考。
- 2) 对应职责而不是职位进行数据比较。
- 3) 科学看待数据结果。

▲考点4:薪酬水平的市场定位

重要程度:核心

1. 分析市场行情,谋划薪酬水平的市场定位

通过薪酬市场的调查结果,可以分别标出25分位、50分位、75分位的薪酬水平企业可以根据实际情况选择四种薪酬水平的市场定位策略:①市场领先策略;②市场跟随策略;③市场滞后策略;④混合策略。

2. 分析企业特征,进行薪酬水平的市场定位

(1) 依据企业所处的行业进行薪酬水平的市场定位

1) 传统型行业的薪酬政策应力求平稳,尽可能保守,薪酬方案要尽可能向本行业本地区主流的模式看齐,不要去做太多的创新,其薪酬水平应适中,不能过高,也不能过低。

2) 领先型行业对人的素质要求比较高,经营的利润率也比较高,成长性也比较快。往往倾向于采用创新性的薪酬策略或薪酬政策,可能适用较高水平的薪酬定位。

3) 新兴型行业是刚刚冒出来的新生事物,其薪酬政策可能会带来一种独创性,意味着未来可能发展的一个方向。这样的行业往往需要较高的薪酬水平才能吸引并留住人才。

(2) 依据企业在行业中的地位进行薪酬水平的市场定位 企业的薪酬水平要和他的市场地位相

匹配。在行业中属于第一、第二的领导型企业，其薪酬水平不需要太高，往往倾向于中等水平。在行业中居于第三、第四的企业倾向于制定较高的薪酬水平。

(3) 依据企业不同的发展阶段进行薪酬水平的市场定位

1) 创业初始阶段。此阶段面临的问题一般是企业缺乏财务资源，所以制定的薪酬水平不能偏高，应向市场的较低水平或是中等偏下的水平看齐。

2) 快速成长阶段，此阶段企业的经营业绩不错，应相应提高绩效薪酬的水平或比例，但快速成长的企业之所以能够快速成长，也依赖于不断的投资，所以往往也是现金比较匮乏，因而应尽可能运用一些非现金的报酬制度。

3) 稳定经营阶段。此阶段企业的经营利润是有保障的，所以往往建立一种比较中规中矩的薪酬方案，薪资的结构、薪资的支付方式和手段包括薪资的水平，应尽可能向主流模式看齐。

▲考点5：薪酬市场调查的基本程序

重要程度：核心

1. 确定调查目的

一般而言，调查的结果可以为以下工作提供参考和依据：整体薪酬水平的调整，薪酬差距的调整，薪酬晋升政策的调整，具体岗位薪酬水平的调整等。

2. 薪酬市场调查的范围（见表8-4）

表8-4 薪酬市场调查的范围

项 目	内 容	
确定调查的企业	一般来说，有以下几类企业可供调查时选择： 1) 同行业中同类型的其他企业 2) 其他行业中有相似相近工作岗位的企业 3) 与本企业雇用同一类的劳动力，可构成人力资源竞争对象的企业 4) 在本地区同一劳动力市场上招聘员工的企业 5) 经营策略、信誉、报酬水平和工作环境均合乎一般标准的企业	
确定调查的岗位	应当遵循可比性原则，即选择被调查岗位时，应注重岗位之间在时间和空间多个维度上的可比性，选择确定被调查的岗位，应在工作性质、难易复杂程度、岗位职责、工作权限、任职资格、能力要求、劳动强度、环境条件等方面，与本企业需调查的岗位具有可比性	
确定需要调查的薪酬信息	与员工基本工资相关的信息	1) 应询问被调查对象在某一具体时期内的基本工资收入情况 2) 可以考虑要求被调查者填写被调查岗位的工资浮动范围，即工资跨度的最低值、最高值以及中间值
	与奖金相关的信息	调查者必须要向被调查企业询问他们在过去的一个财务年度内，对某类岗位人员所实际支付的奖金数额。还要询问被调查者所支付的奖金占该岗位基本工资的百分比。应当最大限度地将会可能出现的各种年度现金支付形式都涵盖进去
	股票期权或影子股票计划等长期激励计划	股票期权已经逐渐取得了与基本工资、短期绩效奖励工资形式一样的地位，很多企业实行了员工持股计划，即使是对于一些普通的岗位，可能也需要询问被调查者是否实施了股票所有权计划
	与企业各种福利计划相关的信息	采集被调查企业在福利开支方面的信息，对于全面掌握企业的薪酬水平，具有十分重要的意义
	与薪酬政策诸方面有关的信息	除了直接薪酬和间接薪酬信息之外，调查者还应当调查询问一些有关企业薪酬政策、策略，以及薪酬管理实践方面的信息
确定调查的时间段	要明确收集的薪酬数据的开始和截止时间	

3. 选择调查方式

常用的调查方式有：

1) 企业之间相互调查 即通过不同企业之间以及其员工之间的联系进行薪酬调查。

2) 委托中介机构进行调查 委托调查是指委托商业性、专业性的人力资源咨询公司进行调查。

委托外部中介机构进行薪酬调查的优势是显而易见的，它可以在快（时间短）、准（质量高）、全（数据全）三个方面满足客户企业的要求。

3) 采集社会公开的信息 采集社会公开的信息是指采集各级政府部门公布的数据资料，有关的行业协会、专业学会或学术团体提供的薪酬调查数据，以及见诸报纸、杂志、互联网等各类媒体上公开发表的统计数据，作为衡量企业员工薪酬水平和确定薪酬制度的重要依据和参考。

4) 调查问卷 对企业来说，以上三种方式是比较简便易行的调查方法，它们对少数规范性岗位的薪酬调查是切实可行的，但是对于大量的、复杂的岗位就不太适合。

在调查问卷回收上来以后，调查者首先要对每一份调查问卷的项目逐项做出分析，以判断每一个数据是否存在可疑之处。对于发现的疑点，调查者可以通过电话向被调查者查询、核对数据。即使是工作内容基本相同的同种岗位，在不同的企业中所获得的报酬也有可能会出现很大的差距，调查者不能指望通过一次调查就能获取完全令人满意的调查结果。

4. 薪酬调查数据的统计分析

在对调查数据进行整理汇总、统计分析时，可根据实际情况选取方法（见表8-5）。

表8-5 薪酬调查数据的统计分析

方 法	内 容	
数据排列法	薪酬调查数据的统计分析方法常采用数据排列法。先将调查的同一类数据由高至低排列，再计算出数据排列中的中间数据，即25%点处。中点即50%点处和75%点处。工资水平高的企业应注意75%点处，甚至是90%点处的工资水平，工资水平低的企业应注意25%点处的工资水平，一般的企业应注意中点工资水平	
频率分析法	如果被调查单位没有给出某类岗位完整的工资数据，只能采集到某类岗位的平均工资数据。在进行工资调查数据分析时，可以采取频率分析法，记录在各工资额度内各类企业岗位平均工资水平出现的频率，从而了解某类岗位人员工资的一般水平	
趋中趋势分析法	简单平均法	根据薪酬调查的数据，采用以下公式求出某类岗位基本工资额，作为确定本企业同类岗位人员工资的基本依据。公式为： $\bar{X} = \sum_{i=1}^n X_i / N$ ，式中， $\bar{X}$ 为薪酬调查数据的平均值； X_i 为被调查的 <i>i</i> 企业的薪酬水平； N 为被调查企业总数
	加权平均法	在调查结果基本上能够代表行业总体状况的情况下，其经过加权的平均数更能接近劳动力场的真实状况。公式为： $\bar{X} = \sum_{i=1}^n X_i f_i / \sum_{i=1}^n f_i$ 式中， $\bar{X}$ 为薪酬调查数据的平均值； X_i 为被调查的 <i>i</i> 企业的薪酬水平； f_i 为被调查的 <i>i</i> 企业的员工数量
	中位数法	采用本方法时，首先将搜集到的全部统计数据按照大小次序进行排列，然后再找出居于中间位置的数值，即中位数作为确定某类岗位人员工资水平的依据。该方法最大的特点是可以剔除异常值即最大值和最小值对于平均工资值的影响，但准确性明显低于上述方法，它只能显示出当前劳动力市场平均薪酬水平的概况
离散分析法	离散分析法是统计数据处理分析的重要方法之一，具体又包括标准差分析和四分位、百分位分析等几种方法。在薪酬调查分析中，经常采用百分位和四分位的方法，分析衡量统计数据的离散程度	
回归分析法	回归分析法是借用一些数据统计软件，如Excel或SPSS等所提供的回归分析功能，分析两种或多种数据之间的关系，从而找出影响薪酬水平、薪酬差距或薪酬结构的主要因素以及影响程度，进而对薪酬水平、薪酬差距或薪酬结构的发展趋势进行预测	
图表分析法	图表分析法是在对调查数据进行统计汇总以及对资料进行整理的基础上，首先按照一定格式编制统计表，然后制成各种统计图，如直线图、柱状图、饼状图、结构图等，对薪酬调查结果进行对比分析的一种方法	

5. 撰写薪酬调查报告

薪酬调查报告应该包括薪酬调查的组织实施情况分析、薪酬数据分析、政策分析、趋势分析、

企业薪酬状况与市场状况对分析以及薪酬水平或制度调整的建议。

▲考点6：薪酬市场调查的主要方法

重要程度：核心

1) 问卷调查法 问卷调查法是通过向目标企业或个人发送事先根据企业自身需要而设计好的调查问卷,以书面语言与被调查者进行交流,来获取企业所需信息和资料的一种方法。它是使用频率最高的调查方法。

2) 面谈调查法 面谈调查法是调查者通过与调查对象面对面谈话来收集信息资料的方法,是获取信息的主要方法之一,也是常用的薪酬调查方法之一。

3) 文献收集法 文献收集法是指通过查阅、收集、分析和综合有关薪酬调查的文献材料,以获取所需要的信息、知识、数据和资料的研究方法。这是一种比较简单易行的薪酬调查方法。

4) 电话调查法 电话调查法是一种高效快速、操作方法简单的调查方式,通过电话可以与一个特定区域或整个国家范围内相关组织的薪酬管理人员进行快速联系,以获取所需要的数据和信息。电话调查法还可以用于澄清问题,以及快速获得其他方法遗漏的数据和信息。

▲考点7：薪酬市场调查问卷的设计

重要程度：核心

在设计调查问卷时,应将为实现目标所需要的所有信息设置在其中,然后请有关人员试填,以发现并解决调查表中存在的问题。一般而言,填写问卷时间不应超过半小时。设计表格的具体要求为:

- 1) 明确薪酬调查问卷要调查的内容,再设计表格。保证表格满足它的使用目的。
- 2) 确保表格中的每个调查项目都是必要的,经过必要的审核剔除必要的调查项目,以提高调查问卷的有效性和实用性。
- 3) 请一位同事来填写表格样本,倾听反馈意见,了解表格设计是否合理。
- 4) 要求语言标准,问题简单明确。
- 5) 把相关的问题放在一起,如姓名、年龄、岗位名称、所属部门等。
- 6) 尽量采用选择判断式提问,尽可能减少表中的文字书写量。
- 7) 保证留有足够的填写空间。记住,一些人手写时字体较大。
- 8) 使用简单的打印样式以确保易于阅读,当然也可以采用电子问卷,以便于统计分析软件处理。
- 9) 如果觉得有帮助,可注明“填表须知”。
- 10) 充分考虑信息处理的简便性和正确性。如果需要将表格中的调查结果转录到其他文件中,就应按照同样的顺序排列提问答案的选项,以便减少抄录时发生错误。
- 11) 如果在多种场合需要该信息,可考虑表格带有复写纸,以免不得不多次填写表格。
- 12) 如果表格收集的数据使用OCR(光学字符阅读)和OMR(光学符号阅读)处理,这两种方法使信息可以自动读入计算机,表格则需要非常仔细地设计,保证准确地完成数据处理。

第二单元 薪酬满意度调查

▲考点8：薪酬满意度的内容

重要程度：一般

对薪酬满意度的理解和认识经历了从单一维度向多维度的转变,即从最初的薪酬水平满意度,慢慢演变为包括对薪酬水平、福利、加薪、薪酬结构等几个方面的满意度。因此薪酬满意度是个体对其薪酬(涵盖薪酬的多个方面)所持有的积极或消极情感态度。

如果在企业层面上界定薪酬满意度,它是指组织成员对薪酬所持有的、共享的积极或消极情感水平,主要包括:

- 1) 员工对薪酬水平的满意度。
- 2) 员工对薪酬结构、比例的满意度。
- 3) 员工对薪酬差距的满意度。

- 4) 员工对薪酬决定因素的满意度。
- 5) 员工对薪酬调整的满意度。
- 6) 员工对薪酬发放方式的满意度。
- 7) 员工对工作本身（如自主权、成就感、工作机会等）的满意度。
- 8) 员工对工作环境（如管理制度、工作时间、办公设施等）的满意度。

▲考点 9：影响员工薪酬满意度的因素 重要程度：核心
影响员工薪酬满意度的因素，见表 8-6。

表 8-6 影响员工薪酬满意度的因素

项 目	内 容
薪酬管理政策	牵涉到企业每一位员工的切身利益，特别是在薪酬水平还不高的情况下，薪酬直接影响着员工的生活水平；另外，薪酬是员工在企业中工作能力和技术水平的直接体现，员工往往通过薪酬水平来衡量自己在企业中的地位
员工对薪酬的期望值	一般是从自己的工作能力和、所受的教育、努力的程度和工作业绩出发估量的，他们将自己期望的与实际得到的薪酬相比较，从而产生满意或不满意的感觉
薪酬制度的公平性	1) 外部的公平性，一般是指员工将自己的薪酬水平与同行业、同岗位的薪酬进行比较，如果自己的薪酬高于平均水平，则满意度会提高；如果发现自己的薪酬低于平均水平，则满意度会降低 2) 内部的公平性，即员工把自己的薪酬与企业内其他员工的薪酬进行比较产生的感觉
边际效应规律	随着员工的某些需要逐步得到满足，一些报酬，特别是物质的、外在的报酬所带来的满意效用越来越小。员工的需要是多样化的、有层次的，当物质层面的需要相对满足后，精神层面的需要就会产生
员工职业生涯的阶段	在职业生涯早期，员工较关注薪酬的高低，而忽视职业的稳定性；在职业生涯中、晚期，员工较关注职业的稳定性

▲考点 10：薪酬满意度调查的程序 重要程度：核心
1. 薪酬满意度调查的工作程序
1) 确定调查对象。薪酬满意度调查的对象是企业内部所有员工。
2) 确定调查方式。由于调查人数较多，比较常用的方式是发放调查表。
3) 确定调查内容。调查的内容包括员工对薪酬福利水平、薪酬福利结构比例、薪酬福利差距、薪酬福利的决定因素、薪酬福利的调整、薪酬福利的发放方式等的满意度。

2. 薪酬满意度调查表的设计

为了保证薪酬满意度调查的质量，应当精心设计调查表，并根据环境和条件的变化，对调查表进行必要的补充和修改。薪酬满意度调查问卷回收之后，可采用数据统计软件进行分析，如频率分析、排序分析、相关关系分析等方法进行统计分析，并写出分析报告。

第三单元 岗位分类与分级

▲考点 11：岗位分类与分级的概念 重要程度：一般

1. 岗位分类与分级的内涵

(1) 岗位分类 岗位分类是在岗位调查、分析、设计和岗位评价的基础上，采用科学的方法，根据岗位自身的性质和特点，对企事业单位中全部岗位，从横向与纵向两个维度上所进行的划分。从而区别出不同岗位类别和等级，作为企事业单位人力资源管理的重要基础和依据。

(2) 岗位分级 岗位分级的最终结果，是将企事业单位的所有岗位纳入由职系、职组、职门、岗级和岗等构成的体系之中。

职系和职组是按照岗位的工作性质和特点对岗位所进行的横向分类，岗级和岗等是按照岗位的责任大小、技能要求、劳动强度、劳动环境等要素指标对岗位所进行的纵向分级。

2. 岗位分类的基本概念（见表 8-7）

表 8-7 岗位分类的基本概念

定 义	内 容
职系	职系是指由工作性质和基本特征相似相近，而任务轻重、责任大小、繁简难易程度和要求不同的岗位所构成的岗位序列。一个职系就相当于一种专门职业，职系是岗位分类中的细类
职组	职组是指由岗位性质和特征相似相近的若干职系所构成的岗位群。职组是岗位分类中的中小类
职门	职门是指工作性质和特征相近的若干职组的集合。若干工作性质和特征相近的职组归结在一起，就构成了某一职门，凡是属于不同职门的岗位，它们的工作性质完全不同职门是岗位分类中的大类
岗级	岗级是指在同一职系中，岗位性质、任务轻重、繁简难易程度、责任大小以及所需人员资格条件相同或相近的岗位的集合
岗等	岗等是指由工作性质不同，但繁简难易程度、责任大小以及所需资格条件相同或相近的岗位组成的集合，它使各个职系中隶属于不同岗级的岗位纳入了统一的价值维度之中。岗等与岗级的区别在于，它不是同一职系内不同岗位之间的等级划分，而是不同职系之间的相同相似岗位等级的比较和平衡

3. 岗位分类的相关概念

（1）岗位分类与职业分类标准的关系 职业分类是采用一定的标准和方法，依据一定的分类原则，对从业人员所从事的各种专门化的职业所进行的全面、系统的划分。

岗位分类与职业分类是特殊性与一般性的关系，职业分类对企业中的岗位分类起着重要指导和规范的作用，而企事业单位的岗位分类又为国家职业分类体系提供了丰富的内容和有益的补充。

（2）岗位分级与岗位分类 岗位分级与岗位分类是工商企业和国家政府机关对同一个概念的不同称谓，它们在工作程序和实施方法等方面存在很多相似之处，见表 8-8。

表 8-8 岗位分级与岗位分类

项目 区别	岗位分类	岗位分级
性质和内容不同	适用于国家各级政府及其职能部门和机构，研究的对象和范围是行使国家行政权力、执行国家公务的人员即国家公务员的各类各级岗位	适用于实行岗位分类法以外的各种企事业单位，它是企事业单位中各类生产、技术、经营、管理、服务岗位等岗位为研究对象
制定机构与实施范围不同	一般是由国家专门的组织机构负责制定，经过国家立法程序，以法律即《岗位分类法》的形式公布、实施，带有很大的强制性，并且实施范围较为广泛	每个企业单位都可根据自己的实际情况具体组织实施，必要时，也聘请或临时雇用企业单位外的专业人员协助完成；它的实施范围只局限在本企业，分类标准只具有参考性，不具有强制性
实施难度不同	岗位分类在整个行政人事管理中，是最重要、最复杂、最难处理的问题	相比之下，没有岗位分类那么复杂，难度也小

（3）岗位分类与品位分类 岗位分类与品位分类存在着本质上的不同。品位分类是一种按照预定分类原则和方法，根据人员的学历、资历及贡献大小等资格条件，将人员分成不同品级的人事制度，它是人员招聘、录用、考核、晋升、培训、工资、奖惩等各项人力资源管理的重要依据，具体分类见表 8-9。

表 8-9 岗位分类与品位分类

项目 区别	岗位分类	品位分类
分类标准不同	以事为标准，事在人先，以事择人	以人为标准，人在事先，以人择事
分类的依据不同	根据工作或岗位的性质、繁简难易、责任轻重和所需资格条件进行，对事不对人	根据对人员资历、学历、劳动态度、综合绩效和贡献率的分析，达到对人员进行分类的目的，其对人不对事
适用范围不同	适用于专业性、机械性、事务性强的岗位，因为这类岗位的职务和工作量较容易量化，而且工作比较固定	适合于工作经常变化，工作效果不易量化的岗位或工作，如对领导责任较大、需要发挥个人积极性与能动性的岗位以及机密性、临时性等工作

▲考点 12：岗位分类的基本功能

重要程度：一般

岗位分类除了具有与岗位评价相同的各种功能之外，还能发挥以下两点作用：

- 1) 岗位分类为员工提供了明确的晋升路线选择和个人在组织中职业发展的阶梯。岗位阶梯是指一个组织当中，不同级别、不同任职要求相互之间有着密切联系的岗位群。
- 2) 实行岗位分类，为企业合理的定编定岗定员工作提供了依据。岗位分级活动对存在于企业单位中的所有岗位进行科学合理分类，划分出职组、职系、岗级和岗等，明确组织中岗位与岗位之间的相互关系，从而也就为组织的定编定岗定员工作奠定了基础。

▲考点 13：岗位分类的基本要求

重要程度：核心

岗位分类总的原则是以“事”为中心，从实际出发，岗位的划类、归级、列等要力求适用、准确、可靠和精简。在岗位分类的过程中，基本要求包括：

- 1) 根据系统性原则，按照岗位的业务性质对岗位进行横向归类。
- 2) 岗位分类的结构要合理。
- 3) 岗位分类的依据是客观存在的“事”。
- 4) 岗位分类反映了岗位工作诸因素之间的差别。
- 5) 岗位分类一般是静态分类。

▲考点 14：岗位分类的缺陷

重要程度：一般

岗位分类的局限性主要表现在以下几个方面：

- 1) 岗位分类的适用范围相对较窄，比较适合于专业性、事务性、机械性较强的初、中级岗位。
- 2) 岗位分类结构的严密性，可能会给企业的人力资源管理活动带来诸多的不便。岗位分类过细，会使人事制度过于僵化、缺乏弹性，阻碍人力资源跨职系和跨行业流动，从而达不到人才合理流动和全面发展的目的。
- 3) 岗位分类的工作需要投入一定的人力和财力，程序也较为复杂，而且整个过程要由有经验的专家参与。

▲考点 15：岗位横向分类

重要程度：核心

岗位横向分类，见表 8-10。

表 8-10 岗位横向分类

项 目	内 容
分类原则	1) 单一原则。即每一个岗位只能归入一个岗位类别 2) 程度原则。当某一个岗位的工作性质，分别与两个以上岗位类别有关时，以归属程度最高的那一类为准，确定其应归类别 3) 时间原则。当某一岗位与两种以上岗位类别的程度相当时，以占时间较多的一类岗位类别为准 4) 选择原则。当对某一岗位的划分类别，依据前面所述原则，也很难划定时，则依此岗位主管领导的意见为准则，确定其应属的类别
分类依据	可供参照的职业分类标准主要有：《国际标准职业分类》《美国职业标准分类》《加拿大职业分类词典》《中华人民共和国国家标准：职业分类与代码》《中华人民共和国职业分类大典》等
分类要求	1) 岗位分类的层次宜少不宜多、一般单位应控制在两个层次以下，比较复杂的大型企业单位最多也不宜超过三个层次 2) 直接生产人员岗位的分类应根据企业的劳动分工与协作的性质与特点来确定；而管理人员岗位的分类则应以它们具体的职能来划分 3) 大类、小类的数目多少与划分的粗细程度有关，企事业单位在分类粗细方面，应以实用为第一原则，不宜将类别划分得过细。在具体操作中，可通过控制类别的数目来限制划分的粗细程度

▲考点 16: 岗位分类的主要步骤

重要程度: 核心

岗位分类是一项较为复杂的、知识性、技术性很强的工作（见表 8-11）。

表 8-11 岗位分类的主要步骤

项 目	内 容
岗位的横向分类	即根据岗位的工作性质及特征, 将它们划分为若干类别
岗位的纵向分类	即根据每一个岗位的繁简难易程度、责任轻重以及所需学识、技能、经验水平等因素, 将它们归入一定的档次级别
根据岗位分类的结果	制定各类岗位的岗位规范即岗位说明书, 并以此作为各项人力资源管理的依据
建立企业岗位分类图表	说明企业各类岗位的分布及其配置状况, 为企业员工的分类管理提供依据

▲考点 17: 岗位横向分类的步骤与方法

重要程度: 核心

岗位横向分类的步骤与方法, 见表 8-12。

表 8-12 岗位横向分类的步骤与方法

项 目	内 容	
横向分类	步骤	1) 将企事业单位内全部岗位按照工作性质划分为若干大类, 即职门 2) 将各职门内的岗位根据工作性质的异同继续进行细分 3) 将同一职组内的岗位再一次按照工作的性质进行划分
	方法	1) 按照岗位承担者的性质和特点, 对岗位进行横向的区分 2) 按照岗位在企业生产过程中的地位和作用划分

▲考点 18: 岗位纵向分级的步骤与方法

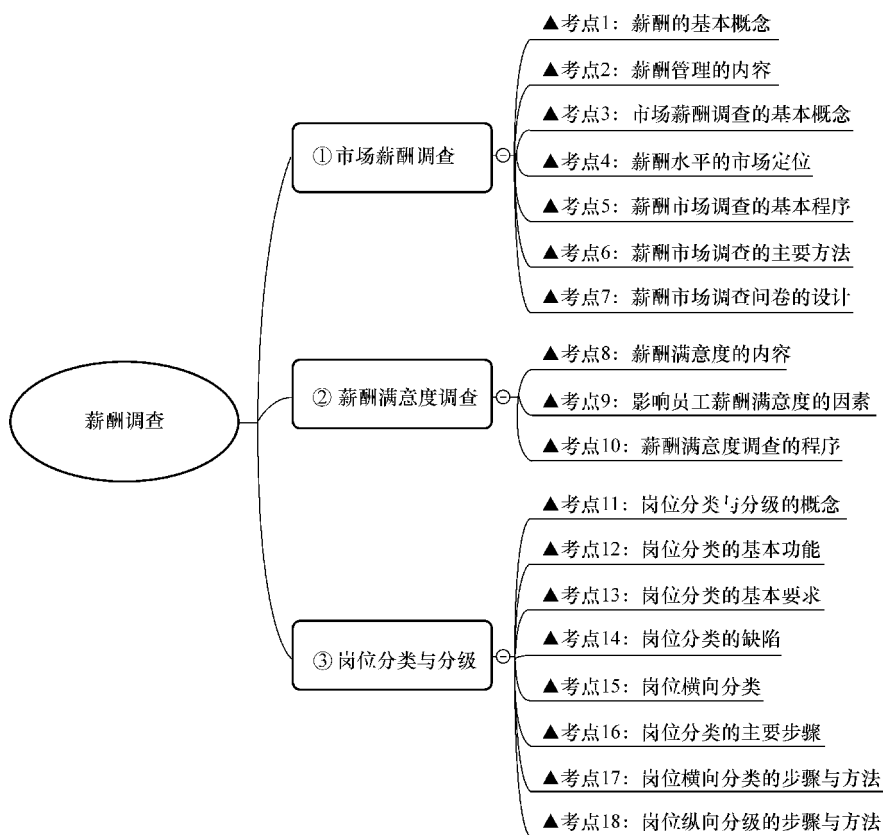
重要程度: 核心

岗位纵向分级的步骤与方法, 见表 8-13。

表 8-13 岗位纵向分级的步骤与方法

项 目	内 容	
纵向分级	步骤	1) 按照预定标准进行岗位排序, 并划分出岗级 2) 统一岗等
	生产性岗位纵向分级的方法	1) 选择岗位评价要素 2) 建立岗位要素指标评价标准表 3) 按照要素评价标准对各岗位打分, 并根据结果划分岗级 4) 根据各个岗位的岗级统一归入相应的岗等
	管理性岗位纵向分级的方法	1) 精简企业组织结构, 加强定编定岗定员管理, 对企业岗位进行科学的设计和改进行 2) 对管理岗位进行科学的横向分类 3) 为了有效地完成管理岗位划岗归级的任务, 评价要素的项目分档要多, 岗级数目也应多于直接生产岗位的岗级数目（一般为 1.4~2.6 倍） 4) 在对管理岗位划岗归级后, 应对管理岗位岗级进行统一列等, 从而建立管理类、技术类以及事务类等管理岗级之间对应的关系

本节知识线梳理



第二节 薪酬制度设计

学习要求

1. 明确薪酬制度的概念、类型，掌握岗位薪酬制、技能薪酬制、绩效薪酬制的内容、特点。
2. 掌握管理人员薪酬、团队薪酬、年薪制的主要特点。
3. 掌握薪酬制度设计的原则、内容、方法和程序。
4. 明确宽带薪酬的概念和特征，宽带薪酬的设计原则。
5. 掌握宽带薪酬设计的步骤，实施宽带薪酬体系的关键要点和注意事项。
6. 明确薪酬制度常见的问题。
7. 掌握企业薪酬制度诊断，以及薪酬制度调整的基本步骤和方法。

第一单元 不同类型薪酬制度的设计

▲考点 19: 薪酬制度的概念

重要程度：核心

薪酬管理制度的实质是薪酬体系的制度化产物，它是让员工和雇主都满意的有关薪酬体系的设计理念、设计方法、薪酬水平、薪酬支付方式、支付方法等内容的规定性说明，其内容不仅包括薪酬的组成要素和结构，还包括薪酬理念、薪酬结构、薪酬等级等。

薪酬制度大体上是通过薪酬等级表、薪酬标准表、技术（业务）等级标准及岗位名称表等具体形式加以规定。薪酬制度中必须明确的内容有：工资分配政策、原则、工资支付方式、工资标准、

工资结构、工资等级及级差、奖金、津贴、过渡办法和其他规定等。

▲考点 20：薪酬制度类型 重要程度：核心

工资是人力资源作为劳动而享受的回报，而薪酬是人力资本作为资本享受的回报，即企业对员工给企业所做的贡献所给予的相应的回报和答谢。现代企业的薪酬制度应该是由基本工资分配制度、补充工资分配制度和福利制度有机结合的薪酬体系。

而从横向分类看，薪酬制度又是各种单项薪酬制度的组合，包括工资制度、奖励制度、福利制度和津贴制度。其中最主要的是工资制度。

1. 岗位薪酬制

岗位薪酬制是以员工在生产经营工作中的岗位为基础确定薪酬等级和薪酬标准，进行薪酬支付的薪酬制度。它代表了薪酬制度发展的主流，为越来越多的企业所应用。岗位薪酬制的最大特点是薪酬的给予“对岗不对人”，薪酬水平的差异来源于员工岗位的不同，在相同的岗位上工作的员工，获得相同的薪酬，而很少考虑员工的年龄、资质、技能等个人因素。

(1) 岗位薪酬制的特点

- 1) 根据岗位支付薪酬。岗位薪酬制比较准确地反映员工工作的质量和数量，有利于贯彻“同工同酬”的原则。
- 2) 以岗位分析为基础。
- 3) 客观性较强。

(2) 岗位薪酬制的主要类型（见表 8-14）

表 8-14 岗位薪酬制的主要类型

分 类	内 容
岗位等级薪酬制	一岗一薪制是指一个岗位只有一个薪酬标准，凡在同一岗位上工作的员工都按照统一的薪酬标准获得薪酬。岗位薪酬制适用于专业化、自动化程度高，流水作业、工种技术比较单一的岗位。在实行一岗一薪制时，一定要对岗位进行全面的分析，并对有关因素进行评价 一岗多薪制是指在一个岗位内设置几个薪酬标准以反映岗位内部员工之间的劳动差别的岗位薪酬制度。一岗多薪制适用于那些岗位划分较粗、岗位之间存在工作差别、岗位内部的员工之间存在技术熟练程度差异的企业或部门。企业在实行一岗多薪制时，基本的操作规范要求与一岗一薪制相同
岗位薪点薪酬制	1) 薪点薪酬制，是在岗位评价的基础上，用点数和点值来确定员工薪酬的薪酬制度。岗位薪点薪酬制的主要特点是薪酬标准不是以金额表示的，而是用薪点表示的，而且点值的大小由企业或部门的经济效益确定 2) 员工的薪点数，是员工所在的岗位薪点、员工个人的表现薪点以及企业或部门预先规定的增加薪点的三项点数之和 薪点薪酬制有以下优点： 1) 使薪酬分配直接与企业效益和员工的工作业绩相联系，体现了效率优先的原则，符合市场取向的要求 2) 薪酬用薪点表示，比岗位等级薪酬制更容易做到将薪酬分配向关键岗位、技术岗位倾斜，通过规定员工个人薪点数的标准，可以促进员工学习技术，提高其素质和业绩水平，充分发挥了薪酬的激励作用 3) 在薪点值的确定过程中，浮动值是按照部门的效益或业绩来确定的，这就要求员工必须加强单位或部门的团队合作，有利于提高团队的协作精神

2. 技能薪酬制

技能薪酬制是一种以员工的技术和能力为基础的薪酬制度。技能薪酬制与传统的岗位薪酬制不同，它强调根据员工的个人能力提供薪酬。而且，只有确定员工达到了某种技术能力标准以后，才能对员工提供与这种能力相对应的薪酬。

(1) 技能薪酬制的前提 企业在决定制定或实行技能薪酬时，必须考察自身的生产经营情况和管理体制的环境。一般来说，企业还应该考虑企业的文化、企业的岗位与人员结构、企业的经营目标等几个因素，尤其是企业文化这一因素，技能薪酬要求企业要有一种比较开放的、有利于员工参与的企业文化，这样才能保证企业充分利用员工获得的新技术和新知识。除此之外，企业还需要做

好如下工作：①明确对员工的技能要求；②制定实施与技能薪酬制度配套的技能评估体系；③将薪酬计划与培训计划相结合。

（2）技能薪酬制的种类

1）技术薪酬

① 技术薪酬是以应用知识为基础，主要应用于“蓝领”员工，它的基本思想是根据员工的通过证书或培训所证明的技术水平支付其薪酬，而不管这种技术是否在实际工作中被应用。

② 技术薪酬一般应用于生产制造性质的企业或部门，许多企业对等级较低的岗位也采用了这种薪酬制度。

2）能力薪酬

① 以基础能力为基础的薪酬。基础能力是指履行某个岗位的技能或者胜任某一岗位的工作所应该具有的能力，但是这种能力并不是企业的竞争优势所在。

② 以策略能力为基础的薪酬。策略能力是指非常难以得到的、能够影响企业竞争优势的、在本质上有一定策略性的能力。以策略型能力为基础的薪酬有两个特殊之处：①这种制度的设计、制定过程是自上而下的；②薪酬的给予对象主要是管理者和专家人员。

3. 绩效薪酬制

（1）特点

1）注重个人绩效差异的评定。

2）关于个人绩效的大多数信息都是由主管人员搜集上来的，同级评定和下级评定的做法比较少。

3）在这种薪酬制度下，反馈的频率不是很高，通常是每年绩效考评阶段才会出现，而且，反馈的方向大部分是单方向的：从管理人员向下属员工反馈。

（2）绩效矩阵

在绩效矩阵中，员工薪酬增长的规模和频率取决于两个方面的因素；

1）个人的绩效评价等级。

2）个人在薪酬浮动范围中的位置，即员工个人的实际薪酬与市场薪酬之间（或在企业内部的平均薪酬水平）的比较比率。

（3）不足之处

1）绩效薪酬制的基础缺乏公平性。

2）绩效薪酬过于强调个人的绩效。

3）如果员工认为绩效评价的方式方法不是公平的、精确的，整个绩效薪酬制度就有崩溃的危险。

现在企业主要的绩效薪酬形式，见表 8-15。

表 8-15 现在企业主要的绩效薪酬形式

项 目	内 容	
现在企业主要的 绩效薪酬形式	计件薪酬制 (计件工资制)	计件薪酬制是指根据员工生产的合格产品的数量或完成的作业量，按照预先规定的计件单价支付的劳动报酬。生产性的企业或部门大多采用计件薪酬
	佣金制（提成制）	佣金制又称提成制，是主要用于营销人员的薪酬支付制度，它直接按照营销人员营销额的一定比例确定其薪酬报酬，是一种典型的绩效薪酬形式。决定营销人员的薪酬量的变量主要有：①营销人员在一定时期的销售量；②提成比例 优点：可以充分地调动营销人员的营销积极性；可以使营销人员觉察到自己的工作投入对企业的重要性，从而对营销人员有一定的激励作用。 缺点：使营销人员和企业之间产生较大的离心力。营销人员为了追求自己利益的最大化，某些做法会造成以下两种对企业极为不利的后果：一是企业创造的收入过多地依赖营销人员的工作，从而造成了企业生存和发展潜力的弱化；二是增大了企业生存和发展的不可控制性

4. 其他薪酬制度

(1) 管理人员的薪酬制度 一般来说, 管理人员薪酬的构成, 见表 8-16。

表 8-16 管理人员薪酬的构成

构成要素	内 容
基本工资	基本工资是管理人员的薪酬体系中最基本也是最重要的部分, 其他薪酬项目都是据此来确定的
奖金和红利	奖金和红利是薪酬体系中的弹性部分, 它们与管理人员的工作绩效之间的联系最为密切, 它们将管理人员的利益与企业的整体利益结为一体
福利与津贴	管理人员可享用的福利津贴很多, 主要有丰厚的养老金计划、住房补贴、各种商业保险, 舒适的工作办公环境等

(2) 经营者年薪制 经营者年薪制是指以企业的一个经济核算年度 (通常为一年) 为时间单位确定经营者的基本薪酬, 并根据其年终经营成果确定其效益收入 (可变薪酬) 的一种薪酬制度。

年薪制一般由固定薪酬与可变薪酬 (浮动薪酬) 两部分构成。前者水平取决于“经营者市场”形成的市场薪酬率 and 企业的支付能力; 后者水平主要取决于本企业的经营状况, 随着效益的大小浮动。

1) 年薪制有其特定的内涵: ①实行年薪制的企业, 经营者的利益与员工的利益相分离, 而与企业利益相联系; ②经营者的年薪与员工薪酬制度相分离, 而与工作责任、决策风险、经济效益挂钩; ③年薪不在员工薪酬总额内列支: 固定薪酬从管理费用中支出, 浮动薪酬则从企业税后利润中支出; ④经营者的年薪及调整由企业的董事会或股东大会决定。

2) 实行经营者年薪制应具备的条件: ①健全的经营人才市场, 完善的竞争机制; ②明确的经营业绩考核指标体系; ③健全的职工代表大会制度, 完善的群众监督机制。

3) 年薪制的组成形式包括: ①基本薪酬加风险收入。基本薪酬主要根据市场薪酬水平和企业经济效益水平、生产经营规模以及企业员工平均薪酬水平而定, 基本薪酬总额确定后, 按月预付。风险收入按照基本薪酬的一定倍数支付, 具体倍数根据年终企业完成的经济效益情况、生产经营责任大小、风险程度等因素确定; ②年薪加年终奖金。年薪根据企业规模、经济效益水平、经营者的能力、员工平均薪酬水平而定、年薪确定后按月支付。奖金视年终经济效益的各项指标的完成状况而定。年薪不是预付性质的而是固定的; 奖金条件只是考核经济效益指标, 不考虑风险报酬。

4) 年薪的水平确定。①经营者的工作是高级的复杂劳动, 其劳动耗费是普通员工劳动耗费的加倍, 所以经营者的年薪应该数倍于企业员工的年平均薪酬; ②年薪水平的确定既要照顾到员工的心理承受能力, 又要能够吸引到企业需要的经营管理人才; ③得到年薪的经营者不再享受企业员工的薪酬性收入与福利待遇。

(3) 团队薪酬制 (见表 8-17)

表 8-17 团队薪酬制

项 目	内 容
组成要素	主要有: ①基本薪酬; ②激励性薪酬; ③绩效认可奖励
设计时应该注意的问题	1) 平行团队薪酬制度的设计。在设计平行团队的薪酬制度的结构时, 企业应该确保成员将小部分的时间和精力投入到团队中去, 而将大部分的时间和精力投入到自己的常规工作中去 2) 流程团队的薪酬制度设计。基本薪酬应该是团队薪酬结构方案的关键, 基本薪酬支付的主要依据是团队成员的能力和技能 3) 项目团队薪酬制度的设计。项目团队薪酬结构中的可变性来自于少量货币性奖励和基于团队绩效的激励性薪酬。少量的货币性奖励被广泛地用于在事后奖励绩效。项目团队薪酬方案中采用激励性薪酬有两个弊端: ①项目团队的工作通常比流程团队的工作更难量化; ②项目团队工作中的可变因素较多, 如竞争策略的改变、新技术的引进等都会导致预先设定的目标作废, 甚至使整个项目半途而废, 使得薪酬方案更加复杂

▲考点 21: 薪酬制度设计的内容和方法

重要程度: 核心

1. 薪酬水平及其影响因素

薪酬水平是指企业一定时期内所有员工的平均薪酬。它是由企业的薪酬总额与员工的总人数决定的，其计算公式是：薪酬水平 = 薪酬总额 / 企业平均人数。

(1) 企业外部影响因素

1) 市场因素，包括：①商品市场，企业在商品市场上采取的竞争策略会影响企业的薪酬水平；②劳动力市场，包括劳动力市场的平均薪酬水平和竞争对手的薪酬水平。

2) 生活费用和物价水平。

3) 地域的影响，一般企业在确定其薪酬水平时，都应该对本地区的薪酬水平进行调查，以便对相关的薪酬环境有一个大概的了解。

4) 政府的法律、法规。

(2) 企业内部影响因素

1) 企业自身特征，主要包括：①企业所属的行业；②企业的规模，可以通过企业的员工总人数、客户数、销售额以及资产规模等指标来衡量。薪酬水平之所以受企业规模的影响，是因为企业的规模反映了企业内部结构的复杂程度；③企业所处的发展阶段，主要分为：起步期、成长期、成熟期、衰退期。

2) 企业决策层的薪酬态度，企业薪酬水平的选择在很大程度上是由董事会或是经营领导班子决定的。因此，他们对整个市场形势、企业整体情况的判断和理解以及对薪酬问题的重视程度，都会影响企业的薪酬水平。

2. 薪酬结构及其类型

(1) 薪酬结构 薪酬结构有广义和狭义之分。广义的薪酬结构是指薪酬各组成部分的构成项目及各自所占的比例；狭义的薪酬结构是指员工薪酬体系的各构成项目及各自所占的比例。

(2) 薪酬结构类型（见表 8-18）

表 8-18 薪酬结构类型

类 型	内 容
以绩效为导向的薪酬结构（绩效薪酬制）	员工的薪酬主要根据其近期绩效来决定，员工的薪酬随绩效量的不同而变化。计件薪酬、销售提成制、效益薪酬等都属于这种薪酬结构 1) 优点：激励效果好 2) 缺点：使员工只重视眼前效益，不重视长期发展，没有学习新知识、技能的动力；只重视自己的绩效，不重视与人合作、交流 3) 适用范围：比较适用于以下类型的企业或部门：工作任务饱满，有超负荷工作的必要；绩效能够自我控制，员工可以通过主观努力改变绩效等
以工作为导向的薪酬结构（岗位薪酬制）	员工的薪酬主要根据其所担任的岗位（或职位）的重要程度、任职要求的高低以及劳动环境对员工的影响等来决定。薪酬随着岗位（或职位）的变化而变化，岗位薪酬制、职务薪酬制等都属于这种薪酬结构 1) 优点：有利于激发员工的工作热忱和责任心 2) 缺点：无法反映在同一岗位（或职位）上工作的员工因技术、能力和责任心不同而引起的贡献差别 3) 适用范围：比较适用于各工作之间的责、权、利明确的企业
以技能为导向的薪酬结构	员工的薪酬主要根据员工所具备的工作能力与潜力来确定，职能薪酬、能力资格薪酬及我国过去工人实行的技术等级薪酬制度都属于这种薪酬结构 1) 优点：有利于激励员工提高技术、能力 2) 缺点：忽略了工作绩效及能力的实际发挥程度等因素，企业薪酬成本也比较高 3) 适用范围：适用范围窄，只适用于技术复杂程度高、劳动熟练程度差别大的企业，或者是处在艰难期，急需提高企业核心能力的企业
组合薪酬结构（组合薪酬制）	将薪酬分解成几个组成部分，分别依据绩效、技术和培训水平，岗位（或职位）、年龄和工龄等因素确定薪酬额。岗位技能薪酬、薪点薪酬制、岗位效益薪酬等都属于这种薪酬结构 1) 优点：全面考虑了员工对企业的投入 2) 适用范围：适用于各种类型的企业

(3) 薪酬等级

薪酬等级主要反映不同岗位之间在薪酬结构中的差别,它以岗位评价和岗位分级的结果为依据,根据岗位评价得到的每个岗位的最终点数,划分岗位等级,并使薪酬等级与岗位等级一一对应,见表 8-19。

表 8-19 薪酬等级

项 目	内 容
薪酬档次	由于同一薪酬等级的员工在能力上有差别,在实际薪酬管理中企业可根据员工的能力、绩效等情况,将薪酬等级进一步细分,即将同一薪酬等级划分成若干个档次
薪酬级差	1) 薪酬级差是指不同等级之间薪酬相差的幅度,即企业内最高等级与最低等级的薪酬比例关系以及其他各等级之间的薪酬比例关系 2) 薪酬级差反映了岗位之间的差别。由于岗位级别越高,岗位之间的劳动差别越大,工作价值差别越大,所以,在高级别岗位之间的薪酬级差要大一些,在低级别岗位之间的薪酬级差要小一些 3) 同等级中档次之间的薪酬差别反映了员工能力之间的差别。在同一薪酬等级中,高档次之间的薪酬级差大一些,低档次间的薪酬级差小一些
浮动幅度	1) 浮动幅度是指在一个薪酬等级中,最高档次的薪酬水平与最低档次之间的薪酬差距,也可以指中点档次的薪酬水平与最低档次或最高档次之间的薪酬差距 2) 分层式薪酬等级类型,由于等级较多,所以每个等级的薪酬浮动幅度一般小一些 3) 宽泛式薪酬等级类型,由于等级较少,所以每个等级的薪酬浮动幅度要大一些
等级重叠	等级重叠是指各个相邻的薪酬等级浮动幅度在数值上的交叉程度,一般来说,各个薪酬等级薪酬浮动的幅度越大,等级重叠度也就越高,反之亦然

▲考点 22: 薪酬制度设计的原则

重要程度: 核心

薪酬制度设计的原则,见表 8-20。

表 8-20 薪酬制度设计的原则

项 目	内 容
公平性原则	一种是横向比较,是员工将自己所获得的报酬(包括金钱、工作安排以及获得的赏识等)与自己的投入(包括教育、努力以及耗用在工作上的时间等)的比值与组织内其他人做比较,即将 O_p/I_p 与 O_c/I_c 做比较。其中, O_p 为自己所获报酬的感觉; I_p 为自己对他人所获报酬的感觉; I_c 为自己对个人所做投入的感觉。若是 $O_p/I_p/O_c/I_c$, 那么报酬不足的不公平性就产生了; 如果 $O_p/I_p \geq O_c/I_c$, 报酬高的不公平性就不会产生
	一种是纵向的比较,是员工将自己目前所获得的报酬与目前投入的努力的比值,同自己过去所获得的报酬与过去投入的努力的比值进行比较,只有前者大于或等于后者时,员工才会感觉得到了公平的对待
	企业工资的公平性可以分为: 1) 内部公平性,是指企业内部的每一位员工应该认为,自己的工资与企业内其他员工的工资相比是公平的 2) 外部公平性,一般是指企业与行业内其他企业的工资水平相比较,它提供的工资必须是有吸引力的(至少不低于行业的平均工资水平),这才会吸引优秀的求职者,同时留住优秀的员工
激励性原则	即根据岗位、绩效或能力差别确定薪酬的差别,体现薪酬分配的导向作用,这要求企业薪酬水平要根据薪酬体系的类型,按照标准适当地拉开差距,不能平均化,真正体现按照贡献大小分配的原则
竞争性原则	企业的薪酬水平在市场中应该处于什么样的水平,要根据该企业的支付能力,所需要人才的可获得性等具体条件而定。在一般情况下,企业员工的薪酬水平应该比行业的平均水平高 15%
经济性原则	提高企业的薪酬标准固然可以提高其激励性,但同时也不可避免地导致人工成本的上升,所以薪酬制度还要受经济条件的制约,企业在控制人工成本时要考虑行业属性
合法性原则	企业的工资制度必须符合党和国家的政策与法律,如国家对最低工资标准、工作时间、经济补偿金、加班加点付薪的有关规定等

▲考点 23: 制定薪酬制度的基本程序

重要程度: 核心

1. 确定薪酬策略

尽管薪酬结构的类型有很多种,但从性质上可以分为以下三类:

(1) 高弹性类 其特点是:员工的薪酬在不同时期个人收入起伏较大,绩效薪酬与奖金占的比重较大。以绩效为导向的薪酬结构属于这种类型。

(2) 高稳定类 其特点是:员工的薪酬与实际绩效关系不太大,而主要取决于年功及企业整体经营状况,员工的薪酬相对稳定,给人一种安全感。采用这类薪酬结构的企业,员工薪酬中基本薪酬所占的比重相当大,而奖金则根据企业整体经营状况,按照个人基本薪酬的一定比例发放。

(3) 折中类 既有高弹性成分,以激励员工提高绩效,又有高稳定成分,以促使员工注意长远目标。

2. 岗位评价与分类

岗位评价的目的在于通过量度企业内部各个岗位的价值并建立起岗位间的相对价值关系,以此为基础来保证薪酬制度的内部公平性,其主要内容包括岗位分析、岗位评价以及分类分级。

3. 薪酬市场调查

旨在考察某一行业或地区中,某一岗位在其他企业中的薪酬水平,即考察该岗位的市场环境,实际上,在有些情况下,薪酬市场调查可能比企业内部的岗位评价更为有效。

4. 薪酬水平的确定

1) 将薪酬水平完全建立在市场薪酬调查数据的基础上。

2) 根据薪酬曲线确定薪酬水平。

5. 薪酬结构的确定

(1) 薪酬构成项目的确定 同一企业内从事不同性质工作的员工薪酬构成项目可以有所不同。同一企业内不同薪酬水平的员工薪酬构成项目也可以有所不同。

(2) 薪酬构成项目的比例确定

1) 薪酬构成项目的比例应视从事不同性质工作的员工比例有所不同。

2) 不同薪酬水平的员工薪酬结构比例也应有所不同。

6. 薪酬等级的确定

(1) 薪酬等级类型的选择 一般有两种类型:分层式薪酬等级类型和宽带薪酬等级类型。

(2) 薪酬档次的划分 在确定了员工所在岗位对应的薪酬等级后,可以根据员工个人能力水平高低的进入该薪酬等级的不同档次,并可以根据绩效考核结果逐年调整。但是,员工薪酬的变动范围一般不超过该薪酬等级的上、下限,除非员工的岗位发生变动。

(3) 浮动薪酬(奖金或绩效薪酬)的设计

1) 确定浮动薪酬总额。确定方法是先以薪酬计划已经确定的薪酬总额除以销售收入的比值,乘以实际销售收入得出薪酬总额,再测算一下采用该薪酬总额是否影响企业预计利润的实现。

2) 确定个人浮动薪酬份额。

7. 企业薪酬制度的实施与修正

薪酬制度一经建立,就应该严格执行,发挥其保障、激励功能。在保持相对稳定的前提下,企业还应随着经营状况和市场薪酬水平的变化对薪酬制度作相应的调整。

第二单元 宽带薪酬体系设计

▲考点 24: 宽带薪酬的概念

重要程度: 核心

宽带薪酬实际上是一种新型的薪酬结构设计方式,它是对传统上那种带有大量等级层次的垂直型薪酬结构的一种改进或替代。根据美国薪酬管理学会的定义,宽带薪酬就是指对多个薪酬等级以及薪酬变动范围进行重新组合,从而变成只有相对较少的薪酬等级以及相应的较宽薪酬变动范围。

宽带薪酬最大的特点是压缩级别,将原来十几甚至二十、三十个级别压缩成几个级别,并将每

个级别对应的薪酬范围拉大，从而形成一个新的薪酬管理系统及操作流程，以便适应当时新的竞争环境和业务发展需要。

▲考点 25：宽带薪酬的特征 重要程度：核心
宽带薪酬的特征，见表 8-21。

表 8-21 宽带薪酬的特征

项 目	内 容
支持扁平型组织结构	宽带薪酬可以说是为配合扁平型组织结构而量身定做的，最大特点是打破了传统薪酬结构所维护和强化的那种严格的等级制，有利于企业提高效率以及创造参与型和学习型的企业文化，同时对于企业保持自身组织结构的灵活性以及迎接外部竞争都有着积极的意义
能引导员工重视个人技能的提高	在宽带薪酬设计下，即使是在同一个薪酬宽带内，企业为员工所提供的薪酬变动范围比员工在原来的一个甚至更多薪酬等级的薪酬范围还要大。这样，员工就不需要为薪酬的增长而斤斤计较职位晋升等方面的问题，而只要注意发展企业所需要的那些技术和能力，专注于做好企业着重强调的那些有价值的行为或绩效
有利于岗位的轮换	由于宽带薪酬减少了薪酬等级数量，将过去处于不同薪酬等级之中的大量岗位纳入现在的同一薪酬等级当中，甚至上级监督者和他们的下属也常常会被放到同一个薪酬宽带当中，这样，在对员工进行横向甚至向下调动时所遇到的阻力就小很多
能密切配合劳动力市场上的供求变化	宽带薪酬是以市场为导向的，它使员工从注重内部公平转为更加注重个人发展以及自身在外部劳动力市场上的价值。在宽带型的薪酬结构中，薪酬水平是以市场薪酬调查的数据以及企业的薪酬定位为基础确定的
有利于管理人员以及人力资源专业人员的角色转变	实行宽带薪酬设计，即使是在同一薪酬宽带当中，由于薪酬区间的最高值和最低值之间的变动比率较大，这对于员工薪酬水平的界定留有很大空间。在这种情况下，部门经理就可以在薪酬决策方面拥有更多的权力和责任，可以对下属的薪酬定位提出更多的意见和建议
有利于推动良好的工作绩效	宽带薪酬通过将薪酬与员工的能力和绩效表现紧密结合起来，更为灵活地对员工进行激励。在宽带薪酬中，上级对有稳定突出业绩表现的下级员工可以拥有较大的加薪影响力

▲考点 26：宽带薪酬的设计原则 重要程度：核心
宽带薪酬的设计除了要遵循薪酬体系设计的普遍原则之外，更应该注意下面的原则。

(1) 战略匹配原则 宽带薪酬的特性决定其更适合于技术型和创新型企业，而劳动密集型企业则不宜采用。宽带薪酬的设计应该随着企业战略和发展阶段的演变做出相应的调整，拓展或紧缩薪酬的“带宽”以适应企业整体发展的需要。

(2) 文化适应原则 宽带薪酬模式建立在公平、协作和沟通的企业文化基础之上，它不强调资历，承认员工个人之间的差异，体现企业对个人能力和绩效的充分尊重。因此，采用宽带薪酬模式一定要重塑企业文化：弱化等级观念，提倡绩效第一，突出关键员工的作用。

(3) 全面激励原则 宽带薪酬解决的是企业的激励体系问题，除了薪酬激励外，还要考虑考核激励、培训激励和荣誉激励等，对于知识型员工或薪酬达到一定水平的员工，务必辅以其他激励手段，只有这样才能产生真正的激励效果。

▲考点 27：宽带薪酬体系设计流程 重要程度：核心
宽带薪酬体系设计流程，见表 8-22。

表 8-22 宽带薪酬体系设计流程

项 目	内 容
理解企业战略	企业人力资源战略是依据企业总体战略而制定的，同时为企业总体战略的实现提供强有力的支持，而薪酬战略又是企业人力资源战略的一种量化体现。因此，在设计宽带薪酬时，首先要考虑企业的自身战略

(续)

项 目	内 容
整合岗位评价	岗位评价是宽带薪酬的基础,其目的在于确定企业内每个岗位的相对价值,以确保薪酬体系的内部公平。企业应该着手开发符合其实际的岗位评价量表,用于岗位分类和分级
完善薪酬调查	企业的薪酬水平除了符合内部公平的原则,还应该满足外部公平的要求,以提高企业在人力资源市场上的吸引力与竞争力,因此进行薪酬调查很有必要。薪酬调查的主要内容应该包括:了解同行业其他企业的薪酬水平,调查本地区的薪酬水平,与此同时还应对企业内部薪酬体系进行梳理
构建薪酬结构	企业根据内部岗位评价和外部薪酬调查的结果可以确定每一级薪酬的“带宽”,并设定每一级的上限和下限,即企业愿意支付的最高薪酬和最低薪酬。这需要注意两个指标,即每一级薪酬的浮动幅度和中点。需要注意:①确定宽带的数量;②确定宽带内的薪酬浮动范围;③宽带内横向岗位轮换;④做好任职资格及薪酬评级工作
加强控制调整	宽带薪酬的灵活性增强了企业对环境变化的反应能力,但由于灵活性中也潜藏了一些随意性,一旦问题爆发将给企业带来致命的打击,这就需要企业在宽带薪酬的实施过程中重视对细微环节的反馈,收集来自行业、市场、员工与管理等各方面的信息,根据变化及时控制,采取合理措施化解危机

▲考点 28: 设计宽带薪酬的关键决策

重要程度: 核心

设计宽带薪酬的关键决策,见表 8-23。

表 8-23 设计宽带薪酬的关键决策

关键决策	内 容
宽带数量的确定	企业应该根据岗位或员工带给企业附加值的贡献等级来设定薪酬宽带数量宽带之间的分界线往往是岗位工作或技能、能力要求存在较大差异的地方
薪酬宽带的定价	可以参照市场薪酬水平和薪酬变动区间,在存在外部市场差异的情况下,对同一宽带中的不同职能或职位的薪酬分别定价
员工薪酬的定位与调整	1) 绩效法,即如果企业希望着重强调绩效,可以根据员工个人的绩效来将员工放入薪酬宽带中的某个位置上 2) 技能法,即如果企业需要强调新技能的获取,则可以严格按照员工的新技能获取情况来确定他们在薪酬宽带中的位置 3) 能力法,即如果企业强调员工能力,可以先确定某一明确的市场薪酬水平,然后在同一薪酬宽带内部,对于低于该市场薪酬水平的部分,采用根据员工的工作知识和绩效定位的方式,而对于高于该市场薪酬水平的部分,则根据员工的关键能力开发情况来确定他们在薪酬宽带中的位置

▲考点 29: 实施宽带薪酬的几个要点

重要程度: 核心

- 1) 密切关注公司的文化、价值观和战略。
- 2) 注重加强非人力资源部门的人力资源管理能力。
- 3) 鼓励员工的参与,加强沟通。
- 4) 要有配套的员工培训和开发计划。

第三单元 薪酬制度的诊断与调整

▲考点 30: 薪酬制度的常见问题

重要程度: 一般

薪酬制度的常见问题,见表 8-24。

表 8-24 薪酬制度的常见问题

项 目	内 容
薪酬战略缺失	薪酬战略是企业人力资源战略的分解和细化,其中心是以一系列薪酬选择帮助企业赢得并保持竞争优势。领先、跟随、滞后的薪酬战略,分别适应于企业的不同阶段和不同类型,绝大多数的企业不知道运用不同的薪酬战略

(续)

项 目	内 容
薪酬理念缺乏	薪酬理念是薪酬体系的灵魂,指明了企业到底为什么样的行为和什么样的业绩进行付酬。大多数企业不知道应该对何种价值付酬,薪酬理念缺乏,而对岗位所承担的责任和风险、员工的技能水平、员工的能力等产生绩效的真正关键因素,没有引起应有的重视
没有一套合理的薪酬体系	最重要的原因可能有两个:①企业意识方面的原因。对企业需要一套合理的薪酬体系没有引起足够的重视;②企业自身能力的不足
薪酬结构失衡	薪酬结构是由各种薪酬单元组成,薪酬单元一般可分为静态薪酬(基本薪酬等)、动态薪酬(绩效薪酬、奖金等)和人态工资(福利、津贴等)三类。薪酬结构失衡主要表现为薪酬结构的失衡和各类人员的薪酬单元组合比例失调
职业发展通道缺乏,导致加薪通道单一	员工的职业发展通道缺乏,薪资晋升渠道不畅,不利于员工的有效激励
岗位价值没有量化,薪酬的内部公平性不足	通常来讲,企业会注意到薪酬管理中公平的各层次——各生产要素所有者所得的公平,同等级员工的薪酬的横向公平、不同等级员工的纵向公平等,但往往只注重了薪酬设计结果的公平,而忽视了对薪酬界定的程序公平的关注
薪酬调整依据缺乏	因为绩效管理水平较差,企业对员工的评价只能凭感觉,对员工的薪酬调整缺乏科学的依据,员工薪酬调整的随意性较大
薪酬和绩效关联性不强	薪酬静态化最常见的一种形式是绩效薪酬和奖金的发放没有和绩效考核挂钩,导致“干多干少一个样”“出工不出力”现象的发生,严重影响了员工的工作积极性
忽视非经济薪酬的激励作用	依据马斯洛的需求原理,物质薪酬只能满足员工生理、安全和部分社会型的需求,尊重和自我实现的需求往往不能通过物质得到满足
薪酬激励不及时	当员工通过自己的努力,做出了杰出的业绩,如果企业不及时给予包括薪酬支付在内的各种激励,对员工的行为进行及时的肯定,会极大地挫伤员工的积极性

▲考点 31: 薪酬制度诊断的方法

重要程度: 核心

薪酬制度诊断表从管理性、明确性、能力性、激励性和安定性五个方面提出了薪酬体系自我诊断建议,以“是”或“否”为备选答案。如果某个诊断维度选项为“否”的数量较多,说明在此方面薪酬制度存在较多问题。

▲考点 32: 薪酬制度调整

重要程度: 核心

薪酬调整主要是指薪酬标准的调整、薪酬标准调整。大致可分为三类:①个体薪酬标准的调整,包括薪酬等级的调整、薪酬档次的调整。②整体薪酬标准的调整。③结合内部分配改革对薪酬结构的调整。

薪酬制度调整的内容,见表 8-25。

表 8-25 薪酬制度调整的内容

项 目	内 容
薪酬定级性调整	薪酬定级性调整的对象
	1) 对试用期满或没有试用期但办完入职手续的新员工薪酬定级 2) 对原来没有的岗位或没有在企业中聘任的军队转业人员的薪酬定级 3) 对已工作过但新调入企业的员工的薪酬定级等
	员工薪酬定级时应考虑的因素
	①员工的生活费用;②同地区同行业相同或相似岗位的劳动力市场薪酬水平;③新员工的实际工作能力
	薪酬定级时的内部公平与对外有竞争力的平衡问题
	处理这类问题,可采用薪酬加奖金的办法。企业可以承诺:如果按要求完成了任务,可以给老员工和新员工发放相应的奖金。不同的是,新员工的奖金可以提前支取,每月支取的奖金额度是他的薪酬与老员工薪酬之差。这样,既可以满足新员工的薪酬要求,也不会引起老员工的波动

(续)

项 目	内 容
物价性调整	物价性调整是为了补偿因物价上涨而给员工造成的经济损失而实施的一种薪酬调整方法。企业可以建立员工薪酬水平与物价指标自动挂钩的体系。在保持挂钩比例稳定的同时,实现薪酬水平对物价上涨造成损失的补偿
工龄性调整	如果企业的薪酬构成中包含了年功工资,那么企业普遍采取的提薪方式就是工龄性调整。工龄性调整是把员工的资历和经验当作一种能力和效率予以奖励的薪酬调整方法
奖励性调整	一般是用在当一些员工做出了突出的成绩或重大的贡献后,为了使他们保持这种良好的工作状态,并激励其他员工积极努力,向他们学习而采取的薪酬调整方式
效益性调整	效益性调整是一种当企业效益提高时,对全体员工给予等比例奖励的薪酬调整方法,类似于不成文的利润分享制度。但是,由于它在分配上的平均主义原则,使得它对员工的激励作用是有限的
考核性调整	考核性调整是根据员工的绩效考核结果,每达到一定的合格次数即可以提升一个薪酬档次的调整薪酬的方法

▲考点 33: 员工个体薪酬标准的调整

重要程度: 一般

员工个体薪酬标准的调整, 见表 8-26。

表 8-26 员工个体薪酬标准的调整

项 目	内 容
薪酬等级调整	管理人员提升职务等级, 工人到高于现任等级的岗位上工作, 按照新的岗位(职务)等级确定相应的薪酬等级。当员工需要调整到比现任岗位等级较低的岗位时, 也按调低后的岗位等级确定相应的薪酬等级
薪酬标准档次的调整	“技变”变档 员工取得较高一级的专业技术资格或技术等级, 如果出现按高一等级的专业技术资格(或高一等级的技术等级)调整的薪酬档次, 低于按原专业技术等级(或原技术等级)确定的薪酬档次时, 按照“就高”确定薪酬档次专业技术等级、技术等级提高, 应当调整薪酬档次的, 一般从取得有效证书之日起调整
	“学变”变档 员工取得比现有等级高一等级的有效学历证书, 一般从取得高一等级证书之日起晋升薪酬档次
	“龄变”变档 专业技术年限、技术年限或工作年限增长, 需要调整薪酬档次的, 一般从当年的 1 月 5 日起调整
	“考核”变档 考核变档是指在按照本人条件纳入或调整薪酬档次的基础上, 连续 2 年或 3 年考核优秀、业绩突出的, 可以晋升一个薪酬档次; 如果考核结果较差, 可以降低薪酬档次

▲考点 34: 员工薪酬标准的整体调整

重要程度: 一般

(1) 定期普遍调整薪酬标准 整体调整薪酬标准, 综合了居民消费价格增长、社会和本企业劳动生产率增长、员工生活水准的提高等多种因素, 是面向全体员工的调整。整体调整薪酬标准的幅度每年多少, 应仔细测算。一般来说, 按照政府颁布的薪酬指导线的基准线计算的薪酬增量, 其中 30% ~ 50% 用于个别员工薪酬标准的调整, 其余的 50% ~ 70% 用于员工整体薪酬标准的调整。

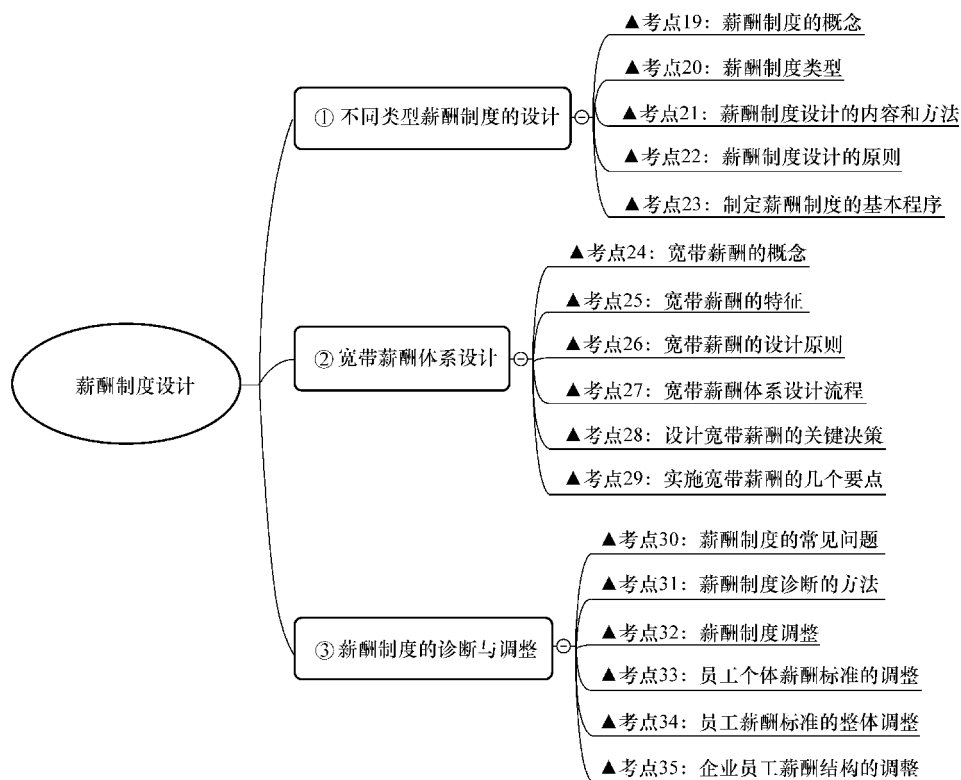
(2) 根据业绩决定加薪幅度 为了将员工薪酬水平的提高与他们对企业的贡献率有效地结合在一起, 也可以根据员工绩效水平, 确定其薪酬调整的幅度。

▲考点 35: 企业员工薪酬结构的调整

重要程度: 一般

企业员工薪酬结构的调整即薪酬构成的调整。如何确定薪酬结构, 取决于薪酬改革的指导思想和所要达到的目标。如果强调实行岗位薪酬制, 则要求薪酬标准简单明了, 改革中就会把能合并的多种薪酬合并, 包括奖金、津贴、补贴等。

本节知识线梳理



第三节 薪酬计划的制订

学习要求

1. 明确薪酬战略的概念和内容。
2. 掌握制定薪酬战略的流程，编制企业薪酬计划的基本原理、基本程序和基本方法。

▲考点 36: 薪酬战略的含义

重要程度: 核心

薪酬战略是企业根据外部环境存在的机会与威胁及自身的条件所做出的具有总体性、长期性、关键性的薪酬决策。薪酬战略不仅指薪酬决策，也包含薪酬管理。并非所有的薪酬决策都是薪酬战略，薪酬技术与业务管理方面的决策不属于薪酬战略，只有对组织绩效与发展具有重大影响的战略性薪酬决策才属于薪酬战略。

薪酬战略的特征主要表现为以下三个方面：

- 1) 薪酬战略是与企业总体发展战略相匹配的薪酬决策。
- 2) 薪酬战略是一种具有总体性、长期性的薪酬决策与薪酬管理。
- 3) 薪酬战略对企业绩效与企业变革具有关键性作用。

▲考点 37: 薪酬战略的内容

重要程度: 核心

薪酬战略的内容（见表 8-27）包括两个方面，分别是：

- 1) 薪酬战略要素。最核心的薪酬战略要素有：薪酬基础、薪酬水平、薪酬结构、薪酬文化及薪酬管理。
- 2) 薪酬政策。它是薪酬决策中所要遵循的基本规则与原则。

表 8-27 薪酬战略的内容

项 目	内 容
薪酬基础及政策	主要考虑两个方面： 1) 薪酬的确定主要依据哪些要素，是员工的岗位还是绩效。与其相应的薪酬政策，是选择岗位薪酬模式还是绩效薪酬模式 2) 年资、技能、岗位、绩效等各种要素在整个薪酬构成中的地位与作用程度它决定着薪酬构成中各种要素的报酬率，即各种要素在整个薪酬中所占的比重
薪酬水平及政策	薪酬水平是指组织对自身总体薪酬量的定位。薪酬水平的决策主要考虑三个要素：①市场薪酬水平与竞争对手的薪酬水平；②组织自身的绩效与财务状况；③组织自身所处的发展阶段
薪酬结构及政策	薪酬结构主要是指薪酬的具体形式及构成。研究薪酬结构及政策最重要的是分析各种薪酬的特征与功能作用，选择能充分体现各类员工的贡献并有利于员工和组织发展的薪酬形式
薪酬文化及政策	讨论的问题主要是薪酬决策与管理的目标导向与思想理念，包括：①把薪酬看成是“人力成本”还是“人力资本”；②薪酬模式的设计是以人为基础还是以岗位为基础；③薪酬理念是“物质报酬”还是“全面报酬”；④薪酬的目标倾向是成本控制还是重在激励；⑤薪酬决策是侧重公平还是效率，强调外部竞争性还是内部公平性
薪酬管理及政策	讨论的内容主要有：①薪酬信息的公开透明程度，其核心问题是实行保密薪酬制度还是公开薪酬制度；②薪酬管理权限的划分，即薪酬的管理是集权式还是分权式；③员工参与薪酬决策的状况，即薪酬的决策模式是集权型还是民主型

▲考点 38：薪酬计划的概念

重要程度：核心

薪酬计划是企业预计要实施的员工薪酬支付水平、支付结构及薪酬管理重点等内容，是企业薪酬政策的具体化。企业在制订薪酬计划时要坚持以下两个原则：与企业目标管理相协调的原则；以增强企业竞争力为原则。

进行薪酬计划制订时可以制作一张薪酬计划表，以便于统计与分析。薪酬计划报告通常包括以下内容：

- 1) 本年度企业薪酬总额和各主要部门薪酬总额。
- 2) 人力资源规划情况，如预计的招聘、晋升、辞退（职）、岗位轮换等情况。
- 3) 预测的下一年度企业薪酬总额和薪酬增长率，以及各主要部门薪酬增长率等。

▲考点 39：制定薪酬战略的流程

重要程度：核心

一般地说，设计和制定企业薪酬战略，可概括为四个步骤（见表 8-28）。

表 8-28 制定薪酬战略的流程

流 程	内 容
评估薪酬的意义和目的	这一步要求企业了解所在的行业情况，以及企业计划怎样在此行业中竞争。企业对待员工的价值观也反映在企业的薪酬战略中。此外，社会、经济和政治环境同样影响薪酬战略的选择，包括全球性的竞争压力以及员工的薪酬需求
开发薪酬战略，使之同企业经营战略和环境相匹配	通过对企业所处的内外环境和经营战略的分析，开发支持企业经营战略、提升企业竞争优势的薪酬战略
实施薪酬战略	通过设计薪酬体系来实施薪酬战略，薪酬体系是将薪酬战略转变成薪酬管理实践
对薪酬战略和经营战略匹配进行再评价	企业所处的环境是不断变化的，经营战略也相应在不断变化，因而薪酬战略就必须随之而变。为确保这一点，定期对薪酬战略和经营战略匹配进行再评价就成为必要

▲考点 40：制订薪酬计划所需材料

重要程度：核心

在制订薪酬计划前需要搜集有关资料，对所有信息进行分析、检查。所需的资料包括员工薪酬的基本资料、企业人力资源规划资料、物价、市场薪酬水平，国家薪酬、税收政策的变动资料，企业薪酬支付能力资料等（见表 8-29）。

表 8-29 制订薪酬计划所需材料

项 目	内 容
员工薪酬的基本资料	1) 姓名、年龄、性别、所在部门 2) 岗位名称 3) 当前薪酬水平 4) 当前的工资级别 5) 所在工资级别的最高工资、中位工资、最低工资 6) 上次调资的时间、额度、调资类型
企业整体的薪酬资料	1) 企业现有的员工人数 2) 企业在过去一年内实际发生的薪酬总额
企业未来一年的人力资源规划资料	1) 拟招聘的新员工人数 2) 拟招聘新员工的薪酬水平 3) 预计晋升职务的员工人数 4) 预计岗位轮换的员工人数 5) 预计休假的员工人数 6) 预计辞职、辞退、退休的员工人数
物价变动资料	在过去一年里当地物价变动资料
市场工资水平	当前市场的劳动力供求状况与薪酬水平
国家薪酬政策	国家当前有关薪酬的法律、法规等
企业财务状况	1) 企业薪酬支付能力 2) 企业上一年度经济效益状况 3) 股东要求的回报率 4) 企业预计的效益状况
薪酬预测	1) 预测企业在未来一年的工资增长率 2) 预测在未来一年员工所在部门薪酬总额的增长率 3) 预测员工在未来一年增薪的时间、额度、调资类型

▲考点 41：薪酬计划的制订方法

重要程度：核心

(1) 从下而上法 “下”是指员工，“上”是指各级部门，以至于企业整体。从下而上法的工作程序是：根据部门的人力资源规划和企业的每一位员工在未来一年薪酬的预算估计数字，计算出整个部门所需要的薪酬支出，然后汇集所有部门的预算数字，编制出企业整体的薪酬计划。通常，从下而上法比较实际、灵活，且可行性较高，但不易控制总体的人工成本。

(2) 从上而下法 从上而下法的工作程序是：先由企业的高层主管根据人力资源规划等决定企业整体的薪酬计划额和增薪的数额，然后再将整个计划数目分配到每一个部门。各部门按照所分配的计划数额，根据本部门内部的实际情况，将数额分配到每一位员工。

一般说来，从上而下法虽然可以控制总体的薪酬成本，但缺乏灵活性，而且确定薪酬总额时主观因素过多，降低了计划的准确性，不利于调动员工的积极性。

▲考点 42：制订薪酬计划的工作程序

重要程度：核心

1) 通过薪酬市场调查，比较企业各岗位与市场上相对应岗位的薪酬水平（这里的薪酬水平是指总薪酬水平，包括工资、奖金、福利、长期激励等）。

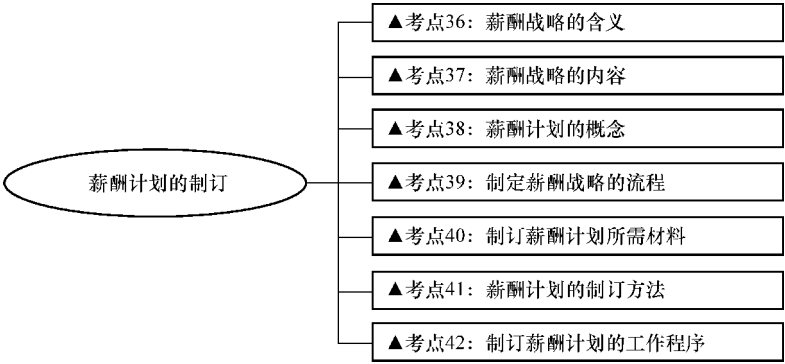
2) 了解企业财力状况，根据企业人力资源策略，确定企业薪酬水平采用何种市场薪酬水平，是 90% 点处、75% 点处，还是 50% 点处、25% 点处。

3) 了解企业人力资源规划。

4) 将前三个步骤结合画出一张薪酬计划计算表。

5) 根据经营计划预计的业务收入和前几步骤预计的薪酬总额，计算薪酬总额/销售收入的比值，将计算出的比值与同行业的该比值或企业往年的该比值进行比较，如果计算的比值小于或等于同业或企业往年水平，则该薪酬计划可行；如果大于同业或企业往年水平，可以根据企业董事会对薪酬计划的要求将各岗位的薪酬水平适当降低。

- 6) 各部门根据企业整体的薪酬计划和企业薪酬分配制度规定,考虑本部门人员变化情况、各员工的基本情况,如工龄、业绩考核结果、能力提高情况等做出部门的薪酬计划,并上报人力资源部,由人力资源部进行所有部门薪酬计划的汇总。
- 7) 如果汇总的各部门薪酬计划与整体薪酬计划不一致,则需要再进行调整。
- 8) 将确定的薪酬计划上报企业薪酬管理委员会。



第四节 企业补充保险管理

学习要求

1. 明确企业年金和补充医疗保险的概念和内容。
2. 掌握企业年金制度设计,以及企业补充医疗保险制度设计的基本程序。

▲考点 43: 企业年金的概念
企业年金的概念,见表 8-30。

重要程度: 核心

表 8-30 企业年金的概念

项 目	内 容
概念	企业年金是指企业及其员工在依法参加基本养老保险的基础上,自愿建立的补充养老保险制度
适用范围	符合以下条件的企业,可以建立企业年金:①依法参加基本养老保险并履行缴费义务;②具有相应的经济负担能力;③已建立集体协商机制
方案内容	主要包括:参加人员范围、资金筹集方式、员工企业年金个人账户管理方式、基金管理方式、计发办法和支付方式、支付企业年金待遇的条件、组织管理和监督方式、终止缴费的条件、双方约定的其他事项企业年金适用于企业试用期满的员工
计划的申报和备案	企业在完成年金计划设计方案后,应当向所在地区县级以上地方政府的社会保险行政部门上报自己的年金计划,中央所属大型企业企业年金方案,应当报送人力资源和社会保障部。社会保险行政部门自收到企业年金方案文本之日起 15 日内未提出异议的,企业年金方案即行生效

▲考点 44: 企业年金基金管理
企业年金基金管理,见表 8-31。

重要程度: 一般

表 8-31 企业年金基金管理

项 目	内 容
资金筹集方式	企业年金所需费用由企业和员工个人共同缴纳。企业缴费的列支渠道按国家有关规定执行;员工个人缴费可以由企业从员工个人工资中代扣。企业缴费每年不超过本企业上年度员工工资总额的 1/12。企业和员工个人缴费合计一般不超过本企业上年度员工工资总额
企业年金基金的组成	由企业缴费、员工个人缴费、企业年金基金投资运营收益三部分组成

(续)

项 目	内 容
员工企业年金个人账户管理方式	1) 企业年金基金实行完全积累,采用个人账户方式进行管理 2) 企业年金基金可以按照国家规定投资运营。企业年金基金投资运营收益并入企业年金基金 3) 企业缴费应当按照企业年金方案规定比例计算的数额计入员工企业年金个人账户;员工个人缴费额计入本人企业年金个人账户 4) 企业年金基金投资运营收益,按净收益率计入企业年金个人账户

▲考点 45: 企业年金的支付方式

重要程度: 一般

1. 企业年金的领取

1) 员工在达到国家规定的退休年龄时,可以从本人企业年金个人账户中一次性或定期领取企业年金。员工未达到国家规定的退休年龄的,不得从个人账户中提前提取资金。

2) 员工或退休人员死亡后,其企业年金个人账户余额由其指定的受益人或法定继承人一次性领取。

3) 出境定居人员的企业年金个人账户资金,可根据本人要求一次性支付给本人。

2. 个人账户转移

实行企业年金制度的企业,其员工在变动工作单位时,企业年金个人账户资金可以随同转移。员工升学、参军、失业期间或新就业单位没有实行企业年金制度的,其企业年金个人账户可由原管理机构继续管理。

▲考点 46: 企业补充医疗保险概念

重要程度: 一般

补充医疗保险从广义上讲,是指医疗保障体系中除基本医疗保险以外的其他所有医疗保险形式;从狭义上讲,是指企业在参加基本医疗保险的基础上,自愿建立的满足在职职工和退休人员较高医疗需求的医疗保险补充形式,用于对城镇职工基本医疗保险制度支付以外在职职工和退休人员医疗费用个人负担部分的补助。

对企业补充医疗保险的相关规定主要包括:

1) 企业按规定参加当地基本医疗保险的基础上,可决定是否建立补充医疗保险,用于对城镇职工基本医疗保险制度支付以外由职工个人负担的医药费用进行适当补助,减轻参保职工的医药费负担。

2) 企业补充医疗保险费在不超过职工工资总额 5% 标准内的部分,在计算应纳税所得额时准予扣除。

3) 企业补充医疗保险办法应与当地基本医疗保险制度相衔接。企业补充医疗保险资金由企业或行业集中使用和管理,单独建账,单独管理。

▲考点 47: 企业补充医疗保险作用

重要程度: 辅助

企业补充医疗保险一般被定义为:在国家有关法规指导下,各种类型企业根据自身的经营、经济状况,建立的旨在为其职工提供一定程度和范围的医疗保障的计划。它是收入的再分配,企业补充医疗保险支付的比例越高,个人自付的就越少,收入的减少就越多,相对报酬就增加。

企业补充医疗保险的特征有:

(1) 福利性 建立企业补充医疗保险是对基本医疗保险的补充,是企业福利的延续。

(2) 自办性 企业补充医疗保险筹资、支付和管理具有相对的独立性。

(3) 非营利性 企业补充医疗保险的目标和福利性决定了其具有非营利性的特征。

(4) 一定的强制性和自愿原则 企业有责任和义务为职工提供补充医疗保险,职工参加补充医疗保险要坚持自愿的原则。

(5) 统筹级次性 为了提高企业补充医疗保险基金的抗风险能力,企业补充医疗保险筹资应在较高的层次上进行。

▲考点48: 企业补充医疗保险的基本模式

重要程度: 核心

(1) 保障型企业补充医疗保险 保障型企业补充医疗保险是指商业补充医疗保险, 企业为职工购买医疗保险, 保险公司承担保险责任, 一般执行基本医疗保险支付范围, 按照理赔条款赔付的保险方式。

(2) 第三方管理型企业补充医疗保险 第三方管理型企业补充医疗保险是相对于投保方和保险方而言的。保险公司作为第三方管理者身份出现, 负责对企业医疗保障方案提供理赔管理、技术支持等一系列服务项目。

(3) 自主管理型企业补充医疗保险 企业有自己的管理队伍, 或者没有条件参加前两种模式保险的企业可自主管理医疗基金, 定制适合本企业的医疗报销方案。费用控制主要依赖于保险方案的设计。

▲考点49: 企业年金制度的设计程序

重要程度: 核心

1) 确定补充养老金的来源。可行的来源方式有两种: ①完全由企业负担, 员工退休时, 企业按规定支付员工养老金; ②由企业和员工共同负担, 员工从工资或储蓄、奖金、分红中拿出一部分上缴企业, 企业也按工资总额的一定百分比提取一定金额, 共同作为补充养老保险基金。

2) 确定每个员工和企业的缴费比例。员工个人缴费比例可以依据员工的工龄或者是工资水平而定; 企业的缴费比例根据企业支付能力和企业员工年龄结构确定。

3) 确定养老金支付的额度。①确定养老金的计算基础额。可以是员工在职期间的月基本工资, 或者是基本工资加其他一些工资项目或者是全部工资, 基础额的多少取决于企业的支付能力; ②确定养老金的支付率。可以根据员工的工龄不同确定不同的支付率, 工龄越长, 支付率越高。

4) 确定养老金的支付形式。形式包括一次性支付、定期支付、一次性支付与定期支付结合。

5) 确定实行补充养老保险的时间。最好是选择在工资调整时实施, 这样员工不会感到负担加重而难以承受。

6) 确定养老金基金管理办法。

▲考点50: 企业补充医疗保险制度的设计程序

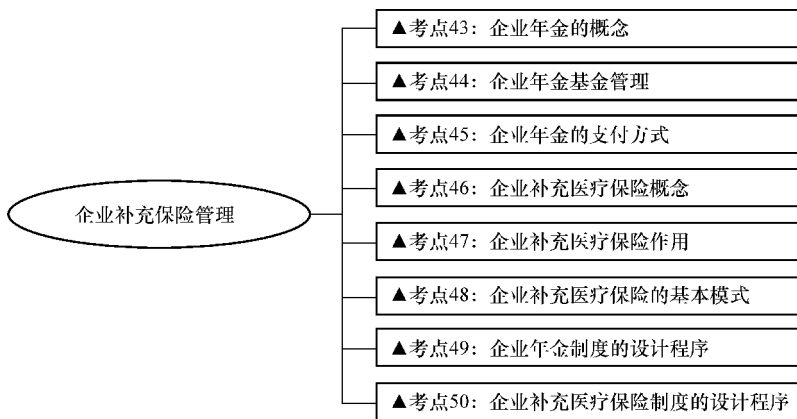
重要程度: 核心

1) 确定补充医疗保险基金的来源与额度。

2) 确定补充医疗保险金支付的范围。

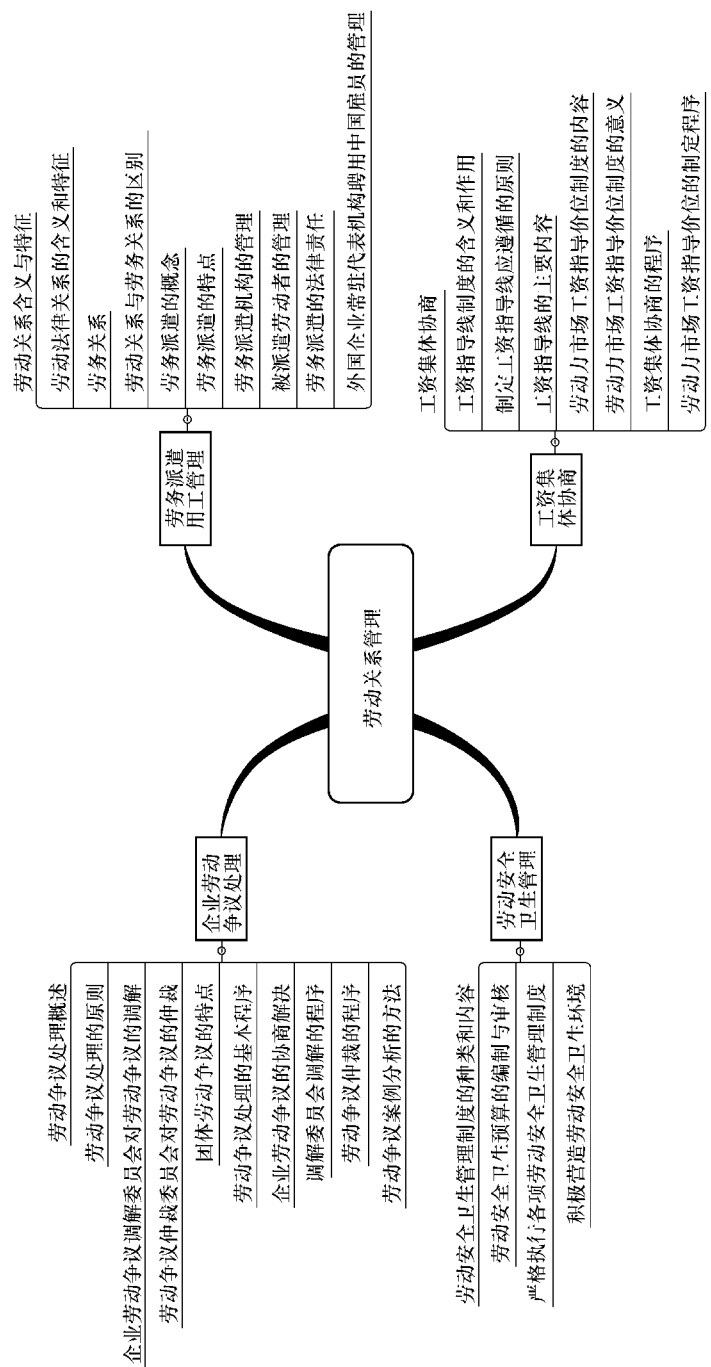
3) 确定支付医疗费用的标准。

4) 确定补充医疗保险基金的管理办法。



第九章 劳动关系管理

本章思维导图



第一节 劳务派遣用工管理

学习要求

1. 明确劳动关系、劳动法律关系的含义和特征, 劳务派遣的含义及其与劳动关系的区别, 以及劳务派遣的概念、性质和特点。
2. 掌握依法选择劳务派遣机构, 建立合作关系, 订立合同, 明确双方责权关系, 保障被派遣劳动者的合法权益的程序和方法。

▲考点1: 劳动关系的含义与特征

重要程度: 一般

一般而言, 劳动关系通常是指用人单位(雇主)与劳动者(雇员)之间在运用劳动者的劳动能力, 实现劳动过程中所发生的关系。关系是社会生产过程中生产的客观条件——生产资料(资本), 与生产的主观条件——劳动力相结合的具体表现形式, 两者的结合在使劳动过程得以开始的同时, 也形成了现实的劳动关系。劳动关系所反映的是一种特定的经济关系——劳动给付与工资的交流关系。

劳动关系与一般经济学中所概括的劳动关系, 以及其他各种社会关系相比, 具有如下特征:

- 1) 劳动关系的内容是劳动。
- 2) 劳动关系具有人身关系属性和财产关系属性相结合的特点。
- 3) 劳动关系具有平等性和隶属性的特点。

劳动关系的上述特征的客观存在, 决定了劳动关系是诸种社会关系中最为基本的关系, 人们在劳动关系中的地位与作用直接决定了人们在社会关系中的地位和相互关系。

▲考点2: 劳动法律关系的含义和特征

重要程度: 一般

1. 劳动法律关系

劳动法律关系是指劳动法律规范在调整劳动关系过程中所形成的雇员与雇主之间的权利义务关系, 即雇员与雇主在实现现实的劳动过程中所发生的权利义务关系。劳动关系经劳动法律规范、调整和保护后, 即转变为劳动法律关系, 雇主和雇员双方有明确的权利义务。这种受到国家法律规范、调整和保护的关系以权利义务为内容的劳动关系即为劳动法律关系, 它与劳动关系的最主要区别在于劳动法律关系体现了国家意志。

2. 劳动法律关系的特征

- 1) 劳动法律关系是劳动关系的现实形态。
- 2) 劳动法律关系的内容是权利和义务。
- 3) 劳动法律关系是一种双务关系。
- 4) 劳动法律关系具有国家强制性。

3. 事实劳动关系

事实劳动关系是指用人单位除了非全日制用工形式以外无书面劳动合同或无有效书面劳动合同形成的劳动法律关系。劳动者为用人单位提供劳动, 接受用人单位的管理, 遵守用人单位的内部劳动规则, 获得用人单位支付的劳动报酬等是构成事实劳动关系的基本要素。

(1) 事实劳动关系形成的原因

- 1) 不订立书面劳动合同而形成事实劳动关系。
- 2) 无效劳动合同而形成事实劳动关系。
- 3) 双重劳动关系而形成事实劳动关系。
- 4) 以其他合同形式替代劳动合同而形成事实劳动关系。

(2) 关于事实劳动关系的法律规定 事实劳动关系的提出与劳动关系运行的特点有着直接的联

系，劳动者的劳动力一旦被消费，劳动付出即转化为产品或服务，就不能收回。即时劳动合同无效，也不可能像其他民事合同无效那样以双方返还、恢复到合同订立前的状态来处理，否则对于劳动者来说是不公平的。因此，只能适用事实劳动关系的理论与政策来处理大量存在的事实劳动关系问题。

▲考点3：劳务关系 重要程度：一般

劳务关系是指劳动服务供给者与劳动服务的需求者根据口头或书面约定，由劳动服务供给者向劳动服务的需求者提供一次性的或者是特定的劳动服务，劳动服务的需求者依照约定向劳动服务供给者支付劳务报酬的民事法律关系。劳务关系是由两个或两个以上的平等主体，通过劳务合同建立的一种民事权利义务关系。

1. 劳务关系的构成要素

(1) 主体 劳务关系的主体即享有民事权利能力和行为能力的自然人及各类组织，如个体经济组织、合伙、法人、政府、外国组织以及其他特殊组织。

(2) 内容 劳务关系的内容即劳务关系当事人享有的权利和义务。

(3) 客体 劳务关系的客体即主体权利义务所指向的事务，包括行为，也包括物、智力成果及其他体现具有物质或非物质利益性质的事务。

2. 劳务关系的特征

1) 劳务关系双方当事人的法律地位平等，在人身上不具有隶属关系，当事人之间不存在管理与被管理、指挥、命令和服从的关系。

2) 工作风险一般由劳务供给者自行承担。但由劳务需求者提供工作环境和工作条件的以及法律另有规定的除外。

3) 劳务关系是基于民事法律规范成立的，并受民事法律规范的调整和保护。

4) 劳务关系主体具有不特定性，劳务需求方与供给方可以是自然人、法人或是其他组织。劳务关系的内容具有广泛性等特征。

▲考点4：劳动关系与劳务关系的区别 重要程度：核心

劳动关系与劳务关系的区别，见表9-1。

表 9-1 劳动关系与劳务关系的区别

区别项目	内 容
产生的原因不同	劳动关系是基于用人单位与劳动者之间因生产要素的结合而产生的关系，它是社会劳动得以进行的前提条件，是劳动的社会形式。劳务关系产生的原因在于社会分工
适用的法律不同	劳动关系由劳动法调整规范。劳务关系主要由民法、合同法等调整规范
主体资格不同	劳动关系的主体具有特定性：一方是法人或非法人经济组织，即用人单位，另一方则必须是劳动者个人劳动关系的主体，不能同时都是自然人，也不能同时都是法人或组织。劳动关系只能在自然人与用人单位之间产生。劳务关系的主体双方不具有特定性：当事人可以同时都是法人、非法人组织、自然人，也可以是公民与法人、非法人组织
主体性质及其关系不同	劳动关系的双方主体之间不仅存在着财产关系即劳动给付与工资的交流关系，还存在着人身关系，即行政隶属关系。劳务关系的双方主体之间只存在财产关系，即经济关系，彼此之间无从属性，不存在行政隶属关系，没有管理与被管理、支配与被支配的权利和义务
当事人之间权利义务方面有着系统性的区别	劳动关系中的劳动者享有劳动法规定的全部权利，如劳动报酬权、劳动安全卫生保护权、民主管理权、职业培训权、物质帮助权等，承担相应义务。劳务关系中的劳动服务供给者，不享有前述权利
劳动条件的提供方式不同	在劳动关系的运行中，实现劳动过程的物质条件由用人单位提供，用人单位同时要为劳动者提供符合国家劳动安全卫生标准的劳动条件、必要的安全卫生保障和防护设备。在劳务关系中，工具、设备等物质条件的提供，如果合同中未做约定的，一般情况下应由劳动服务供给者提供
违反合同产生的法律责任不同	劳动关系的当事人不履行、不适当履行劳动合同所产生的责任不仅有民事责任，而且还有行政责任，甚或刑事责任。劳务关系的当事人不履行、不适当履行劳务合同所产生的责任通常只有民事责任——违约责任和侵权责任，不存在行政责任

(续)

区别项目	内 容
纠纷的处理方式不同	劳动关系的当事人之间发生劳动争议,适用《劳动争议调解仲裁法》,劳动争议仲裁是解决劳动争议的必经程序,是诉讼的前置程序。劳务合同履行中当事人出现纠纷,仲裁或诉讼各自终局,权利救济方式由当事人自行选择
履行合同中的伤亡事故处理不同	根据《工伤保险条例》的规定,劳动关系中的劳动者发生工伤适用的是无过错原则:即使用人单位没有过错,仍然应当对遭受工伤的劳动者承担法律规定的责任,受到人身伤害的劳动者依法享有工伤保险待遇。劳务关系不适用工伤事故处理的有关规定劳动服务供给者在提供劳动服务过程中遭受人身损害的,按照《民法通则》的规定由过错方来承担赔偿责任,即过错原则

▲考点5: 劳务派遣的概念

重要程度: 一般

1. 劳务派遣的含义

劳务派遣是指劳务派遣单位与接受单位签订劳务派遣协议,由劳务派遣单位招用雇员并派遣该劳动者到接受单位工作,劳动者和劳务派遣机构从中获得收入的经济活动。

2. 劳务派遣的性质

相对于正规就业而言,劳务派遣是一种典型的非正规就业方式,在我国是一种新型用工方式,与传统的计划经济体制时期曾经存在的企业之间的职工借调有某些相似之处,但其性质决然不同,具体表现为:

- 1) 在劳务派遣中,存在着三种主体和三重关系。
- 2) 在劳务派遣中,劳务派遣机构与被派遣劳动者依法订立劳动合同,建立劳动关系。
- 3) 劳务派遣的本质特征是雇用和使用相分离。

▲考点6: 劳务派遣的特点

重要程度: 核心

劳务派遣的特点,见表9-2。

表9-2 劳务派遣的特点

项 目	内 容
形式劳动关系的运行	劳务派遣机构是形式劳动关系的主体之一,是以劳务派遣形式用工的用人单位,其职责是: 1) 设派遣劳动者的招聘、甄选、考核、录用,将被派遣劳动者派遣到用工单位,支付工资、提供福利待遇、为被派遣劳动者缴纳社会保险、督促被派遣劳动者的用工单位执行国家劳动标准和劳动条件 2) 收取被派遣劳动者的用工单位支付的派遣服务费 3) 行使和履行与劳动者订立的以劳务派遣形式用工的劳动合同以及与用工单位订立的劳务派遣协议约定的应由本方享有和承担的其他权利义务
实际劳动关系的运行	被派遣劳动者的用工单位是实际劳动关系的主体之一,是获得被派遣劳动者实际劳动给付的用工单位。其职责是: 1) 为被派遣劳动者提供工作岗位和其他劳动安全卫生条件,实施劳动安全卫生管理、制定和实施与被派遣劳动者相关的内部劳动规则,实施其他的劳动管理事务 2) 向劳务派遣机构支付派遣服务费,行使和履行与劳务派遣机构订立的劳务派遣协议约定的应由本方享有和承担的其他权利义务
劳动争议处理	在形式劳动关系与实际劳动关系的运行中发生的劳动争议,应当依照一般劳动争议的处理原则与程序进行处理;在形式用人主体和实际用人主体合谋共同侵害劳动者的合法权益时,形式用人单位和实际用人单位都应当作为被诉人。在组合劳动关系的任一用人单位单独承担法律责任的争议中,如果争议处理结果与另一用人单位有直接的利害关系,前者作为被诉人,后者作为第三人

▲考点7: 劳务派遣机构的管理

重要程度: 核心

2008年实施的《劳动合同法》对劳务派遣做了全面的规范。针对劳务派遣最近几年发展中存在的问题,2012年12月28日全国人大常委会决定对《劳动合同法》的相关内容做出修改,并从2013年7月1日起生效。其内容主要有:

1. 资格条件

经营劳务派遣业务的劳务派遣单位应当依照公司法的有关规定设立，并应当具备下列条件：

- 1) 注册资本不得少于人民币 200 万元。
- 2) 有与开展业务相适应的固定的经营场所和设施。
- 3) 有符合法律、行政法规规定的劳务派遣管理制度。
- 4) 法律、行政法规规定的其他条件。

2. 设立程序

1) 经营劳务派遣业务，应当向劳动行政部门依法申请行政许可；经许可的，应依法办理相应的公司登记；未经许可，任何单位和个人不得经营劳务派遣业务。

2) 《劳动合同法》修改决定施行前经营劳务派遣业务的单位，应当在该决定施行之日起（即 2013 年 7 月 1 日起）一年内依法取得行政许可并办理公司变更登记，方可经营新的劳务派遣业务。

3. 合同体系

1) 在组合劳动关系的运行中，存在两种合同：其一为形式用人主体与被派遣劳动者的劳动合同；其二为劳务派遣机构与用工单位的劳务派遣协议。

2) 劳动合同的内容不仅应当具备《劳动合同法》规定的劳动合同的一般法定条款，为适应劳务派遣的特殊需要，还应当载明被派遣劳动者的用工单位以及派遣期限、工作岗位等情况。

▲考点 8：被派遣劳动者的管理 重要程度：核心

被派遣劳动者的接受单位是实际用人主体，作为组合劳动关系的有机组成部分，享有获得劳动给付的权利，对被派遣劳动者行使生产性劳动组织、指挥、管理等权利，严格履行劳务派遣协议规定的义务。其管理的特殊性主要在于避免可能出现的劳动歧视问题，即单位的正式雇员与被派遣劳动者在地位、待遇等方面的差别对待。

被派遣劳动者的管理的具体内容见表 9-3。

表 9-3 被派遣劳动者的管理的具体内容

项 目	内 容
被派遣劳动者享有相应的合法权利	1) 被派遣劳动者与正式雇员享有平等的法定劳动权利，如参加工会的权利、民主参与的权利、提请劳动争议处理的权利等。实际用人单位的集体合同规定的工作时间、休息休假、劳动安全卫生等劳动条件标准同样适用于被派遣劳动者 2) 被派遣劳动者享有与用工单位的劳动者同工同酬的权利。用工单位应当按照同工同酬原则，对被派遣劳动者与本单位同类岗位的劳动者实行相同的劳动报酬分配办法。用工单位无同类岗位劳动者的，参照用工单位所在地相同或者相近岗位劳动者的劳动报酬确定 3) 劳务派遣单位与被派遣劳动者订立的劳动合同和与用工单位订立的劳务派遣协议，载明或者约定的向被派遣劳动者支付的劳动报酬应当符合前述规定
劳务派遣用工是企业用工的补充形式	劳动合同用工是我国的企业基本用工形式，劳务派遣用工是补充形式，只能在临时性、辅助性或者替代性的工作岗位上实施。具体来说： 1) 临时性工作岗位是指存续时间不超过六个月的岗位 2) 辅助性工作岗位是指为主营业务岗位提供服务的非主营业务岗位 3) 替代性工作岗位是指用工单位的劳动者因脱产学习、休假等原因无法工作的一定期间内，可以由其他劳动者替代工作的岗位
用工单位应当履行的义务	1) 执行国家劳动标准，提供相应的劳动条件和劳动保护 2) 告知被派遣劳动者其工作要求和劳动报酬 3) 支付加班费、绩效奖金，提供与工作岗位相关的福利待遇 4) 对在岗被派遣劳动者进行工作岗位所必需的培训 5) 连续用工的，实行正常的工资调整机制 用工单位不得将被派遣劳动者再派遣到其他用人单位
被派遣劳动者的管理	被派遣劳动者的派遣期限到期，应提前告知，并应协同劳务派遣单位办理劳动合同的终止手续和工作交接。被派遣劳动者劳动合同的解除、终止的法定条件按照《劳动合同法》的相关规定执行

▲考点9：劳务派遣的法律责任

重要程度：核心

劳务派遣单位违反前述规定，未经许可，擅自经营劳务派遣业务的，由劳动行政部门责令停止违法行为，没收违法所得，并处违法所得1倍以上5倍以下的罚款；没有违法所得的，可以处5万元以下的罚款。

劳务派遣单位、用工单位违反有关劳务派遣规定的，由劳动行政部门责令限期改正；逾期不改正的，以每人5000元以上1万元以下的标准处以罚款，对劳务派遣单位，吊销其劳务派遣业务经营许可证。用工单位给被派遣劳动者造成损害的，劳务派遣单位与用工单位承担连带赔偿责任。

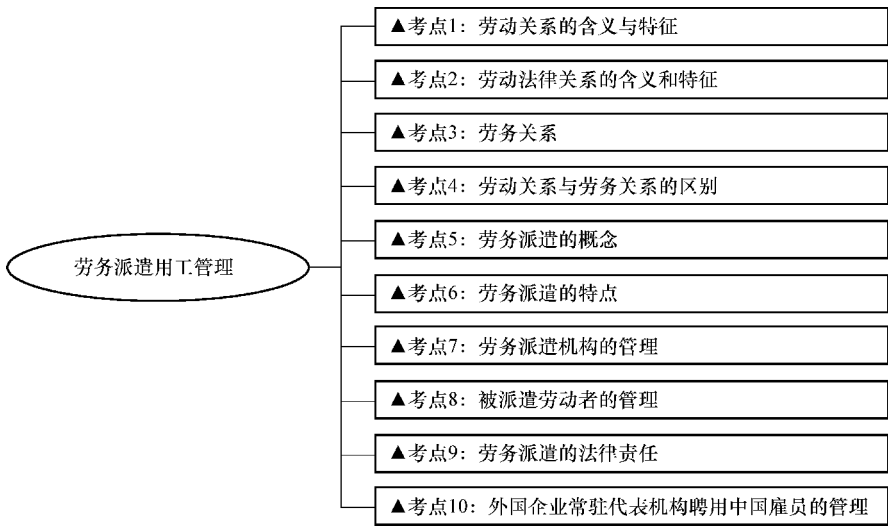
▲考点10：外国企业常驻代表机构聘用中国雇员的管理

重要程度：核心

外国企业常驻代表机构聘用中国雇员的管理，见表9-4。

表9-4 外国企业常驻代表机构聘用中国雇员的管理

项 目	内 容
外国企业常驻代表机构	外国企业是指依照外国法律在中国境外设立的营利性组织，而外国企业常驻代表机构是指外国企业依照我国法律法规的规定，在中国境内设立的从事与该外国企业业务有关的非营利性活动的办事机构。代表机构应当遵守中国法律，不得损害中国国家安全和社会公共利益 代表机构可以从事与外国企业业务有关的下列活动： 1) 与外国企业产品或者服务有关的市场调查、展示、宣传活动 2) 与外国企业产品销售、服务提供、境内采购、境内投资有关的联络活动
外国企业常驻代表机构聘用中国雇员管理规定的适用范围	外国企业常驻代表机构聘用中国雇员，是指外国企业常驻代表机构通过政府批准设立的外国企业提供就业服务的单位（简称涉外就业服务单位）雇用中华人民共和国公民并直接或间接支付劳动报酬的行为。外国企业常驻代表机构就业服务，是指涉外就业服务单位经批准依照有关规定向外国企业常驻代表机构提供中国雇员的服务活动。规定适用于省一级行政区域内的下列单位和个人： 1) 外国企业常驻代表机构 2) 涉外就业服务单位 3) 到外国企业常驻代表机构聘用中国雇员
外国企业常驻代表机构聘用中国雇员的程序	1) 外国企业常驻代表机构聘用中国雇员，委托经政府批准的有资质的外企服务单位办理 2) 涉外就业服务单位必须遵守国家的劳动法律、法规和有关的政策，接受劳动行政部门的监督检查，保护中国雇员的合法权益 3) 中国雇员必须通过涉外就业服务单位向外国企业常驻代表机构求职应聘。中国雇员可自主选择涉外就业服务单位，无正当理由涉外就业服务单位不得扣押人事档案或以其他方式阻止中国雇员的合理流动 4) 涉外就业服务单位派中国雇员到外国企业常驻代表机构工作应按规定办理有关审查手续。不符合规定的中国雇员，涉外就业服务单位不得派往外国企业常驻代表机构工作 5) 涉外就业服务单位与中国雇员建立关系应当依照国家的有关法律法规的规定签订劳动合同，并依法为中国雇员缴纳社会保险费用 6) 涉外就业服务单位向外国企业常驻代表机构提供中国雇员服务应依法与其签订劳务派遣协议，明确双方的权利义务 7) 中国雇员与外国企业常驻代表机构或涉外就业服务单位发生劳动争议，按照国家的劳动法律法规的规定处理 8) 外国企业常驻代表机构违反国家的有关规定直接聘用中国雇员的，不具有资质的中介组织擅自向外国企业常驻代表机构提供中国雇员的，中国雇员无《雇员就业证》到外国企业常驻代表机构工作的，涉外就业服务单位不同中国雇员签订劳动合同或非法向外国企业常驻代表机构派遣中国雇员的，依照有关法律、法规、规章的规定承担法律责任 9) 香港、澳门、台湾地区的企业和其他经济组织虽非外国企业，但是在我国大陆设立的常驻代表机构聘用内地雇员，应参照上述规定执行



第二节 工资集体协商

学习要求

1. 应明确工资集体协商的含义、内容；工资集体协商咨询指导员的任职条件、工作职责和义务；工资指导线制度的含义、作用和主要内容，制定工资指导线的原则；劳动力市场工资指导价位的内容和意义。
2. 掌握工资集体协商以及劳动力市场工资指导价位的制定程序和方法。

▲考点 11：工资集体协商 重要程度：核心

1. 含义

工资集体协商是指企业工会（雇员）代表与企业（雇主）代表依法就企业内部工资分配制度、工资分配形式、工资收入水平等事项进行平等协商，在协商一致的基础上签订工资协议的行为。

工资协议是指专门就工资分配事项签订的专项集体合同。

工资集体协商制度是我国集体合同制度的重要组成部分，是调整劳动关系运行的重要机制。

2. 内容

- 1) 工资协议的期限。
- 2) 工资分配制度、工资标准和工资分配形式。
- 3) 职工年度平均工资水平及其调整幅度。
- 4) 奖金、津贴、补贴等分配办法。
- 5) 工资支付办法。
- 6) 变更、解除工资协议的程序。
- 7) 工资协议的终止条件。
- 8) 工资协议的违约责任。
- 9) 双方认为应当协商约定的其他事项。
3. 工资集体协商咨询指导员（见表 9-5）

表 9-5 工资集体协商咨询指导员

项 目	内 容
由省一级劳动关系三方协调会议明确工资集体协商咨询指导员的任职条件	工资集体协商咨询指导员由市、县（市、区）、乡镇（街道）协调劳动关系三方联合推荐，经省、市劳动关系三方培训和考试合格取得资格证后，以各式、县（市、区）、乡镇（街道）协调劳动关系三方聘用的方式产生
明确工资集体协商咨询指导员的工作职责	1) 指导和帮助企业、基层工会开展工资集体协商、签订工资专项集体合同 2) 指导和帮助企业（行业）或基层工会收集职工意见、提出协商要约、拟订协商方案、研究协商策略、确定协商内容、起草工资专项集体合同草案等，并负责收集和整理与工资集体协商相关的企业生产经营情况、资料、数据和信息
确定工资集体协商咨询指导员的义务	该义务包括坚持认真执行国家收入分配政策，坚持客观、公正、维护企业整体利益与维护职工合法权益相一致原则。真实反映所委托方的意愿，维护委托方合法权益，及时与委托方沟通情况。对企业工资集体协商中产生的矛盾，认真负责地进行调解，避免突发性事件和冲突事件发生，并及时向上级组织报告，维护正常的生产、工作秩序和社会稳定。严格保守商业秘密，不得向外界泄露工资集体协商中涉及的有关秘密信息等

4. 社会协商

在一些行业，如饮食服务业、修理行业、商业零售行业，以及在一些地区，如城市街道或中小城市中，小微企业众多，雇员比较分散，工会的组建率也比较低，为了更好地协调劳动关系，维护劳动关系双方的合法权益，工资集体协商可以超出企业范围，在同一地区相关企业内开展工资集体协商。此类工资集体协商被称为社会协商。

▲考点 12：工资指导线制度的含义和作用

重要程度：核心

1. 工资指导线制度的含义

工资指导线制度是在市场经济体制下，政府宏观调控工资总量和水平，调节工资分配关系，指导工资增长，指导企业工资分配的办法、规定的总称其主要目的是调整、规范工资分配关系，逐步提高工资水平，保证所有的劳动者分享经济社会发展的成果，实现社会公平。

2. 工资指导线制度的作用

- 1) 为企业集体协商确定年度工资增长水平提供依据，有利于企业形成正常的工资增长机制。
- 2) 引导企业自觉控制人工成本水平。
- 3) 完善国家的工资宏观调控体系，体现了市场经济条件下的“政企分开”。

▲考点 13：制定工资指导线应遵循的原则

重要程度：核心

1) 工资指导线的制定应符合国家宏观经济政策和对工资增长的总体要求，坚持企业工资总额的增长低于企业经济效益的增长，平均工资的增长低于劳动生产率的增长的原则。

2) 由于我国幅员辽阔，地区之间经济文化发展并不均衡，经济发展水平及发展速度、生活费水平与其他价格水平也存在着比较大的差异，因而国家不实行全国统一的工资指导线标准。

3) 制定工资指导线时实行协商原则，由省、自治区、直辖市人民政府劳动行政主管部门会同同级工会、企业家协会研究制定，并将当年工资指导线方案报人力资源和社会保障部审核后，经地方政府审批，由地方政府（或其委托劳动行政主管部门）颁布。

▲考点 14：工资指导线的主要内容

重要程度：核心

工资指导线的主要内容，见表 9-6。

表 9-6 工资指导线的主要内容

项 目	内 容
经济形势分析	①国家宏观经济形势和宏观政策分析；②本地区上一年度经济增长、企业工资增长分析；③本年度经济增长预测以及与周边地区的比较分析

(续)

项 目	内 容
工资指导价意见	1) 工资指导线上线, 又称预警线, 是对工资增长较快、工资水平较高的企业提出的预警和提示 2) 工资指导价基准线, 是年度货币工资平均增长目标, 是对生产经营正常、有经济效益的企业合理的工资增长水平 3) 工资指导线的下线主要适用于经济效益较差或亏损企业, 这类企业的货币平均工资增长在工资指导价适用的年度内允许零增长或负增长, 但在法定工作时间内提供正常劳动的劳动者支付的工资不得低于当地最低工资标准

▲考点 15: 劳动力市场工资指导价位制度的内容 重要程度: 核心

劳动力市场工资指导价位制度是劳动保障行政部门按照国家统一规范和制度的要求, 通过科学的方法, 定期对各类企业中不同职业(工种)的工资水平进行调查、分析、汇总、加工, 形成各类职业(工种)的工资价位, 向社会发布。

劳动力市场工资指导价位分为年工资收入和月工资收入两种形式, 按高位数、中位数、低位数三种标准反映平均水平。

▲考点 16: 劳动力市场工资指导价位制度的意义 重要程度: 一般

1) 建立并完善劳动力市场工资指导价位制度, 能够为劳动力市场机制在实现劳动力资源优化配置方面发挥基础性的调节作用提供条件。

2) 劳动力市场工资指导价位制度有利于政府劳动管理部门转变职能, 由直接的行政管理转为充分利用劳动力市场价格信号, 指导企业根据劳动力供求状况和市场价格, 合理确定工资水平和各类人员工资关系, 形成企业内部科学合理的工资分配体系。

3) 劳动力市场工资指导价位制度有利于引导劳动力合理、有序流动, 调节地区、行业之间的就业结构, 使劳动力价格机制与劳动力供求机制紧密结合, 构建完整的劳动力市场体系。

4) 劳动力市场工资指导价位制度可以为新办企业在确定雇员初始工资水平时提供参考, 也为企业工资集体协商确定工资水平提供参考依据。企业劳动关系双方在参考劳动力市场工资指导价位时, 必须正确处理好以下关系:

① 指导价位与企业短期货币工资决定方式的关系。

② 指导价位与企业经济效益的关系。指导价位按高位数、中位数、低位数形式公布。企业经济效益较好, 劳动关系双方可参考高位数的价位, 经济效益一般可参考中位数的价位, 经济效益较差可参考低位数的价位, 但劳动关系双方在确定雇员工资时不能低于当地的最低工资标准。

③ 指导价位与“两低于”原则的关系。劳动关系双方协商选择参考指导价位时, 仍然要受到“两低于”原则的约束, 即工资总额增长速度应低于经济效益增长速度, 平均工资增长速度应低于劳动生产率增长速度。企业参考工资指导价位时, 应该把工资指导价位与“两低于”原则有机地结合起来。

▲考点 17: 工资集体协商的程序 重要程度: 核心

工资集体协商的程序, 见表 9-7。

表 9-7 工资集体协商的程序

项 目	内 容
工资集体协商代表的确定	1) 工资集体协商代表应依照法定程序产生。雇员一方由工会代表, 未建立工会的企业, 由雇员民主推举代表, 并得到半数以上雇员同意。雇主一方代表由企业法定代表人和法定代表人指定的其他人员担任。各方代表人数对等, 每方至少三名; 雇主协商代表与雇员协商代表不得相互兼任 2) 协商双方应各自确定一名首席代表, 在协商期间轮流担任协商会议执行主席, 负责工资集体协商有关的组织工作, 并对协商过程中发生的问题提出处理建议。雇员一方的首席代表应当由工会主席担任, 工会主席也可以书面委托其他雇员方面的代表作为首席代表; 未成立工会的, 由雇员集体协商代表推举。雇主一方的首席代表应当由法定代表人担任, 法定代表人也可以书面委托其他雇主方面的代表作为首席代表

(续)

项 目	内 容
工资集体协商的实施步骤	劳动关系双方的任何一方均可向对方提出工资集体协商的要求，其步骤如下： 1) 提出方应事先向另一方提出书面的协商意向书，明确协商的时间、地点、内容等；另一方接到协商意向书后，应于20日内予以书面答复，并与提出方共同进行工资集体协商 2) 在不违反有关法律、法规的前提下，协商双方有义务按照对方的要求，在协商开始前5日内，提供与工资集体协商有关的真实情况和资料 3) 协商形成的工资协议草案，应提交职工代表大会或职工大会讨论审议 4) 协商双方达成一致意见后，由企业行政方制作正式工资协议文本，经双方首席代表签字盖章后成立
工资协商的审查	1) 工资协议签订后10日内，由企业将工资协议一式三份及说明，报送当地（县级以上）劳动保障行政部门审查 2) 劳动保障行政部门应在收到工资协议15日内，对协商双方代表资格、工资协议条款内容和签订程序进行审查 3) 工资协议报送15日后，协商双方未收到劳动保障行政部门的工资协议审查意见书，视为劳动保障行政部门同意，该工资协议即行生效 4) 在接到已经生效的工资协议后，协商双方应于5日内，以适当形式向双方人员公布
明确工资协议期限	工资集体协商，一般情况下一年进行一次。雇员和雇主双方均可在原工资协议期满前60日内，向对方书面提出协商意向书，进行下一轮的工资集体协商，做好新旧工资协议的相互衔接

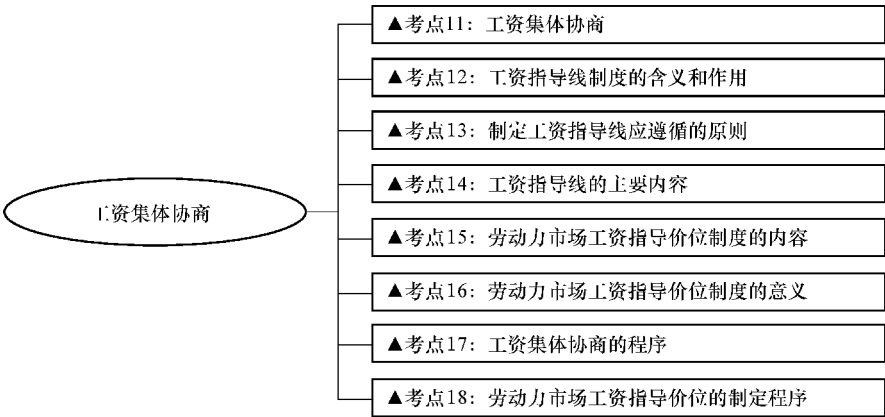
▲考点18：劳动力市场工资指导价位的制定程序

重要程度：核心

劳动力市场工资指导价位的制定程序，见表9-8。

表9-8 劳动力市场工资指导价位的制定程序

项 目	内 容
信息采集	①信息采集主要通过抽样调查方法取得；②调查范围包括城市行政区域内的各行业所有城镇企业，采取等距抽样办法抽取；③调查内容为上一年度企业中有关职业（工种）在岗职工全年工资收入及有关情况；④调查时间为每年一次
价位制定	制定 工资指导价位的制定是将同一职业（工种）调查全部的职工工资收入从高到低进行排列，对有关数据进行检查、分析及做必要调整后，分别确定本职业（工种）工资指导价位的高位数、中位数和低位数
	考虑因素 1) 工资指导价位在不同职业（工种）的价差，由劳动力市场上劳动力供求总量与结构关系等因素决定 2) 同一职业（工种）劳动力市场工资价位水平的高、中、低之分，是由企业经济效益、企业规模、企业经济类型以及不同层次的劳动者等因素决定的 3) 不同地区工资指导价位的差异，除上述影响因素以外，还要受地区的经济发展水平和发展速度、就业状况、物价水平等因素的制约
	注意事项 1) 坚持市场取向。依据市场上劳动力供求关系、就业状况、物价水平及居民生活水平制定各职位劳动力市场工资指导价位 2) 坚持实事求是。信息调查采集必须真实、规范，各类数据应是各行业、各经济类型企业实际支付劳动者的工资水平，以此为基础确定各职业（工种）劳动力市场工资指导价位
公开发布	概述 工资指导价位在每年6~7月发布，每年发布一次。发布采用文件、资料等形式或通过新闻广播、电视台、咨询单位、报纸及其他媒体渠道发布
	具体目标 1) 建立规范化的信息采集制度，保证统计调查资料的及时性、准确性 2) 建立科学化的工资指导价位制定方法，保证工资指导价位能真实反映劳动力价格，并体现政府宏观指导意图 3) 建立现代化的信息发布手段，使工资指导价位直接、及时、便捷地服务于企业和劳动者



第三节 劳动安全卫生管理

学习要求

1. 应当明确企业劳动卫生管理制度的种类和内容。

2. 掌握劳动安全卫生预算编制与审核的方法，以及严格执行各项劳动安全卫生管理制度与积极营造劳动安全卫生环境的方法。

▲考点 19：劳动安全卫生管理制度的种类和内容 重要程度：一般
劳动安全卫生管理制度的种类和内容，见表 9-9。

表 9-9 劳动安全卫生管理制度的种类和内容

项 目	内 容
安全生产责任制度	安全生产责任制度是从企业组织体系上规定企业各类人员的劳动安全卫生责任，使各个层次的安全卫生责任与管理责任、生产责任统一起来
安全技术措施计划管理制度	此项制度是指企业在编制年度生产、技术、财务计划的同时，必须编制以改善劳动条件，防止和消除伤亡事故和职业病为目的的技术措施计划的管理制度。其计划项目主要包括：安全技术措施、劳动卫生措施、辅助性设施建设、改善措施，以及劳动安全卫生宣传教育措施等
安全生产教育制度	此项制度是企业对劳动者进行安全技术知识、安全技术法制观念的教育、培训和考核制度，是防止发生工伤事故的重要措施
安全生产检查制度	此项制度是劳动部门、产业主管部门、用人单位、工会组织对劳动安全卫生法律、法规和制度的实施依法进行监督检查的制度
重大事故隐患管理制度	此项制度是对企业可能导致重大人身伤亡或重大经济损失，潜伏于作业场所、设备设施以及生产、管理行为中的安全缺陷进行预防、报告和整改的规定。其要点为： 1) 重大事故隐患分类 2) 重大事故隐患报告 3) 重大事故隐患预防与整改措施 4) 劳动行政部门、企业主管部门对重大事故隐患整改的完成情况的检查验收
安全卫生认证制度	此项制度是通过劳动安全卫生的各种制约因素是否符合劳动安全卫生要求进行审查，并对符合要求者正式认可、允许进入生产过程的制度。其要点为： 1) 有关人员资格认证，如特种作业人员资格认证 2) 有关单位、机构的劳动安全卫生资格认证，如矿山安全资格、劳动安全卫生防护用品设计、制造单位的资格认证等 3) 与劳动安全卫生联系特别密切的物质技术产品的质量认证等 凡是被国家纳入认证范围的对象，都实行强制认证。只有经认证合格的才能从事相应的职业活动或投入使用

(续)

项 目	内 容
伤亡事故报告和处理制度	伤亡事故报告和处理制度是国家制定的对劳动者在劳动生产过程中发生的和生产有关的伤亡事故的报告、登记、调查、处理、统计和分析的规定。其目的是及时报告、统计、调查和处理职工伤亡事故，采取预防措施，总结经验，追究事故责任，防止伤亡事故再度发生。包括以下内容： 1) 企业职工伤亡事故分类 2) 伤亡事故报告 3) 伤亡事故调查 4) 伤亡事故处理
个人劳动安全卫生防护用品管理制度	1) 国家关于个人劳动安全卫生防护用品的国家标准和行业标准的制定，生产特种个人劳动安全卫生防护用品的企业生产许可证颁发，质量检验检测的规定 2) 企业内部有关个人劳动安全卫生防护用品的购置、发放、检查、修理、保存、使用的规定，其目的是保证防护用品充分发挥对操作人员及有关人员的劳动保护作用
劳动者健康检查制度	健康检查制度包括以下两类制度： 1) 员工招聘健康检查 2) 企业员工的定期体检，发现疾病及时治疗以及预防职业病的发生

▲考点 20：劳动安全卫生预算的编制与审核

重要程度：一般

企业执行各项劳动安全卫生制度，要有一定的组织措施和技术措施保证为基础。劳动安全卫生技术措施计划必须与企业的生产计划、技术计划、人力资源计划和财务计划同时编制。劳动安全卫生保护预算涉及生产系统控制、技术创新、财务预算各项工作。

(1) 职业安全卫生保护费用分类

- 1) 劳动安全卫生保护设施建设费用。
- 2) 劳动安全卫生保护设施更新改造费用。
- 3) 个人劳动安全卫生防护用品费用。
- 4) 劳动安全卫生教育培训经费。
- 5) 健康检查和职业病防治费用。
- 6) 有毒有害作业场所定期检测费用。
- 7) 工伤保险费。
- 8) 工伤认定、评残费用等。

(2) 职业安全卫生预算编制审核程序

1) 企业最高决策部门决定企业劳动安全卫生管理的总体目标和任务，并应提前下达到中层和基层单位。

2) 劳动安全卫生管理职能部门根据企业总体目标的要求制定具体目标，提出本单位的自编预算。

3) 自编预算在部门内部协调平衡，上报企业预算委员会。

4) 企业预算委员会经过审核、协调平衡，汇总成为企业全面预算，并应在预算期前下达相关部门执行。

5) 编制费用预算。

6) 编制直接人工预算。

7) 根据企业管理费用预算表、制造费用预算表及产品制造成本预算表的相关预算项目对职业安全卫生预算进行审核。

▲考点 21：严格执行各项劳动安全卫生管理制度

重要程度：辅助

职业危害是职业危害因素对劳动者人身造成的有害后果，既可以表现为对劳动者的急性伤害，如劳动安全卫生事故，也可能表现为慢性伤害，即各类职业病。职业危害因素是劳动过程中各类物

质因素以其固有的物理、化学或生物属性对人造成的危害性或危险性。

国家为了保护劳动者在生产过程中的安全健康，根据生产的客观规律和生产实践经验的科学总结，规定了各项企业必须执行的安全生产管理制度。为防止重大劳动安全卫生事故的发生，企业必须全面完善并严格执行各项劳动安全卫生管理制度。

▲考点 22：积极营造劳动安全卫生环境 重要程度：辅助

营造劳动安全卫生环境是预防劳动安全卫生事故的基本对策。

(1) 营造劳动安全卫生观念环境

1) 企业树立安全第一、预防为主的劳动安全卫生观念，使其成为企业劳动安全卫生保护工作的主导观念。安全第一是处理生产与安全两者之间关系的基本准则。预防为主，防重于治，是处理职业危害的预防与治理关系应遵循的原则。

2) 建立以人为本的企业劳动安全卫生的价值理念。

(2) 营造劳动安全卫生制度环境

1) 建立健全的劳动安全卫生管理制度。

2) 严格执行各项劳动安全卫生规程。

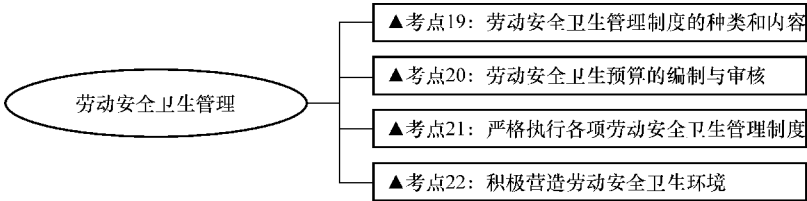
3) 奖惩分明。

(3) 营造劳动安全卫生技术环境

1) 直接使用安全技术和无害装置、无害工艺，从基础上避免劳动安全卫生事故。

2) 完善劳动场所设计，实现工作场所优化。劳动工作场所优化应做到：①科学装备、布置工作地；②保持工作场所的正常秩序和良好的工作环境；③正确组织工作场所的供应和服务；④劳动环境优化等。

3) 劳动组织优化。主要包括：①不同工种、工艺阶段合理组织；②准备性工作和执行性工作合理组织；③作业班组合理组织；④工作时间合理组织等。



第四节 企业劳动争议处理

学习要求

1. 应当理解劳动争议的概念、分类，劳动争议处理制度和产生的原因，劳动争议处理的原则，企业劳动争议调解的特点、组织机构、职责和原则，劳动争议仲裁的含义和组织机构，劳动争议仲裁的基本制度和仲裁的时效制度，以及团体劳动争议的特点。

2. 掌握劳动争议处理的基本程序，企业劳动争议协商解决的方法，调解委员会调解劳动争议的程序，劳动争议仲裁的程序，以及劳动争议案例分析的方法。

▲考点 23：劳动争议处理概述 重要程度：核心

1. 劳动争议的概念

劳动争议又称劳动纠纷，是指劳动关系双方当事人之间因劳动权利和劳动义务的认定与实现所发生的纠纷。劳动争议与其他社会关系纠纷相比，具有下述特征：

1) 劳动争议的当事人是特定的。

2) 劳动争议的内容是特定的。

3) 劳动争议有特定的表现形式。

2. 劳动争议的分类

劳动争议的分类，见表 9-10。

表 9-10 劳动争议的分类

划分标准	类型	内 容
按劳动争议的主体划分	个别争议	职工一方当事人人数为 10 人以下，有共同争议理由的
	集体争议	职工一方当事人人数为 10 人以上，有共同争议理由的
	团体争议	工会与用人单位因签订或履行集体合同发生的争议
按劳动争议的性质划分	权利争议	权利争议又称既定权利争议。劳动关系当事人基于劳动法律、法规的规定。或集体合同、劳动合同约定的权利与义务所发生的争议
	利益争议	当事人因主张有待确定的权利和义务所发生的争议
按劳动争议的标的划分		1) 劳动合同争议。解除、终止劳动合同而发生的争议。因开除、除名、辞职等对适用条件的不同理解与实施而发生的争议 2) 关于劳动安全卫生、工作时间、休息休假、保险福利而发生的争议 3) 关于劳动报酬、培训、奖惩等因适用条件的不同理解与实施而发生的争议等

3. 劳动争议处理制度

劳动争议处理制度是一种劳动关系处于非正常状态，经劳动关系当事人请求，由依法建立的处理机构：调解机构、仲裁机构和国家审判机关对劳动争议的事实和当事人的责任依法进行调查、协调和处理，为保证法定或约定劳动标准的实现而制定的有关处理劳动争议的调解程序、仲裁程序和诉讼程序的规范，即劳动争议处理的程序性规定的总和。

一般地说，劳动争议的解决机制包括四种形式：

(1) 自力救济 自力救济是指劳动争议的当事人在没有争议主体以外的第三人的介入或帮助下，依靠当事人自身的力量解决纠纷。

(2) 社会救济 社会救济是指依靠社会力量，即社会各类调解组织，依据法律、惯例以及道德等规范，对劳动争议当事人的纠纷进行疏导沟通，促成当事人双方相互谅解和让步，从而解决争议。

(3) 公力救济 公力救济是指利用国家公权力解决劳动争议的机制，包括劳动争议诉讼和行政裁决。

(4) 社会救济与公力救济相结合 社会救济与公力救济相结合是劳动争议仲裁机构根据劳动争议当事人一方或双方的申请，依法就劳动争议的事实和当事人应承担的责任做出判断和裁决的活动。

组织机构：劳动争议仲裁的组织机构是劳动争议仲裁委员会，它是国家授权、依法独立处理劳动争议案件的专门机构。它由劳动行政部门代表、同级工会代表、用人单位方面的代表三方组成，是劳动关系协调中贯彻“三方原则”在劳动争议处理体制中的具体表现。

4. 劳动争议产生的原因

1) 劳动争议的内容只能是以劳动权利和义务为标的。权利和义务的基础在于劳动法律、集体合同、劳动合同、企业内部劳动管理规则的规定或约定，是否遵循法律规范和合同规范是劳动争议产生的直接原因。

2) 市场经济的物质利益原则的作用，使得劳动关系当事人之间，既有共同的利益和合作的基础，又有利益的差别和冲突。

▲考点 24：劳动争议处理的原则

重要程度：核心

劳动争议处理的原则，见表 9-11。

表 9-11 劳动争议处理的原则

项 目	内 容
在查清事实的基础上依法处理	即合法原则，劳动争议处理机构处理劳动争议的所有活动和决定都要以事实为根据，以法律为准绳
当事人在适用法律上一律平等	即公正原则，劳动争议处理机构在处理劳动争议时必须保证争议双方当事人处于平等的法律地位，具有平等的权利义务，不得偏袒任何一方，依法保护当事人的合法权益
及时处理，着重调解	劳动争议的调解贯穿于劳动争议处理的各个程序，企业劳动争议处理工作程序的全过程部属调解，其他处理程序也都必须坚持先行调解，调解不成时才能进行裁决或判决。处理强调各道处理程序的时间限制，如受理、调解、仲裁、判决、结案都应在法律法规规定的时限内完成。要及时保护当事人的合法权益，防止矛盾激化

▲考点 25：企业劳动争议调解委员会对劳动争议的调解 重要程度：核心

1. 调节的特点

调解的特点有：群众性、自治性和非强制性。

2. 调解委员会调解与劳动争议仲裁委员会、人民法院处理劳动争议时调解的区别

1) 在劳动争议处理中的地位不同。调解委员会的调解是处理劳动争议的一个独立的程序，与协商、仲裁、诉讼程序并列；仲裁庭与民事审判庭对劳动争议的调解只是裁决或判决的前置工作步骤，附属于这两个独立的程序。调解不成或当事人不同意调解的，即可行使裁决权或判决权。

2) 主持调解的主体不同。

3) 调解案件的范围不同。

4) 调解的效力不同。生效的仲裁庭或民事审判庭的调解协议具有强制执行的法律效力，具有既判力；调解委员会的调解协议不具有强制执行的法律效力，调解协议的履行依赖于当事人的自愿以及舆论的约束。

3. 调解委员会的构成和职责（见表 9-12）

表 9-12 调解委员会的构成和职责

项 目	内 容
调解委员会的设立	1) 调解委员会由劳动者代表和企业代表组成，人数由双方协商确定，双方人数应当对等 2) 劳动者代表由工会委员会成员担任或者由全体劳动者推举产生，企业代表由企业负责人指定 3) 调解委员会主任由工会委员会成员或者双方推举的人员担任 4) 调解委员会应当建立健全调解登记、调解记录、督促履行、档案管理、业务培训、统计报告、工作考评等制度
调解委员会的职责	1) 宣传劳动保障法律、法规和政策 2) 对本企业发生的劳动争议进行调解 3) 监督和解协议、调解协议的履行 4) 聘任、解聘和管理调解员 5) 参与协调履行劳动合同、集体合同，执行企业劳动规章制度等方面出现的问题 6) 参与研究涉及劳动者切身利益的重大方案 7) 协助企业建立劳动争议预防预警机制
调解委员与调解员的职责	1) 关注本企业劳动关系状况，及时向调解委员会报告 2) 接受调解委员会指派，调解劳动争议案件 3) 监督和解协议、调解协议的履行 4) 完成调解委员会交办的其他工作

4. 调解劳动争议的原则

调解劳动争议，应当根据事实和有关法律和法规的规定，遵循平等、自愿、合法、公正、及时的原则。与劳动争议仲裁程序比较，调解委员会调解劳动争议强调自愿原则，其内涵是：

(1) 申请自愿

1) 申请调解自愿，只有劳动争议双方当事人同意调解，调解委员会才能受理，有一方不同意则不得受理。

2) 调解过程自愿。调解人员在调解过程中不能采取任何强制或命令的手段，强迫当事人接受调解意见，而应在通过协商、说服教育，分清是非的基础上达成一致，调解协议的所有内容必须是当事人真实、一致的意思表示，不得勉强。

3) 履行协议自愿。调解协议达成后，当事人自愿履行，一方或双方不履行或反悔的，则为调解不成。调解委员会不得强迫当事人履行。

(2) 尊重当事人申请仲裁和诉讼的权利

1) 劳动争议发生后，解决劳动争议的方式由当事人自由选择协商、调解或仲裁，调解委员会不得阻止。

2) 调解过程中，当事人都可提出申请仲裁的请求，调解委员会不得干涉。

3) 劳动争议经调解委员会调解达成协议，当事人反悔，不愿履行该协议的，仍享有提请仲裁的权利，对此，调解委员会不得阻拦和干预。

▲考点 26：劳动争议仲裁委员会对劳动争议的仲裁 重要程度：核心

1. 劳动争议仲裁的含义

劳动争议仲裁是劳动争议仲裁机构根据劳动争议当事人一方或双方的申请，依法就劳动争议的事实和当事人应承担的责任做出判断和裁决的活动。劳动争议仲裁的特征见表 9-13。

表 9-13 劳动争议仲裁的特征

项 目	内 容
仲裁主体具有特定性	劳动争议仲裁委员会主管劳动争议仲裁工作
仲裁对象具有特定性	劳动争议仲裁委员会主管劳动争议的范围是：企业、个体经济组织、民办非企业单位等组织与劳动者之间，以及机关、事业单位、社会团体与其建立劳动关系的劳动者之间，因确认劳动关系，订立、履行、变更、解除和终止劳动合同，工作时间、休息休假、社会保险、福利、培训以及劳动保护，劳动报酬、工伤医疗费、经济补偿或者赔偿金等发生的争议
仲裁施行强制原则	劳动争议当事人申请仲裁不需要双方当事人事前达成仲裁协议，只要一方当事人申请，即能启动劳动争议仲裁程序；仲裁委员会应当受理；仲裁庭对劳动争议调解不成时，可直接行使裁决权，无须当事人同意；对发生法律效力的仲裁裁定，一方当事人不履行，另一方当事人可申请人民法院强制执行
劳动争议仲裁施行仲裁前置、裁审衔接制	仲裁是进行诉讼的前置必经程序，未经仲裁的劳动争议案件，人民法院不予受理；仲裁庭裁决劳动争议案件，除法律规定的终局裁决外，当事人不服的，可以向人民法院提起诉讼

2. 劳动争议仲裁组织机构

劳动争议仲裁委员会是国家授权、依法独立处理劳动争议案件的专门机构，是劳动行政范畴内的一种特殊执法机构。

(1) 劳动争议仲裁委员会的构成 仲裁委员会由以下几部分构成：①劳动行政部门代表；②同级工会代表；③用人单位方面的代表。

仲裁委员会组成人员应当是单数。仲裁委员会设主任一名，副主任和委员若干名。委员会主任由行政部门代表担任。

(2) 仲裁委员会的办事机构 劳动行政主管部门的劳动争议处理机构是劳动争议仲裁委员会的办事机构。

3. 劳动争议仲裁的基本制度（见表 9-14）

表 9-14 劳动争议仲裁的基本制度

项 目	内 容	
仲裁庭制度	概念	仲裁庭是对某一劳动争议案件进行仲裁审理活动的组织形式。依据法律的规定，劳动争议仲裁委员会裁决劳动争议案件应当组成仲裁庭，实行一案一庭制。根据仲裁庭仲裁员人数，仲裁庭可分为两种形式：独任仲裁庭和合议仲裁庭
	形式	1) 独任仲裁庭，即仲裁庭由一人组成，独任审理。简单案件可以由一名仲裁员独任仲裁 2) 合议仲裁庭，由两名仲裁员和一名首席仲裁员组成。首席仲裁员是合议仲裁庭的主持者，与仲裁员享有同等的权利 处理下列争议案件应当由合议仲裁庭审理：①10 人以上集体劳动争议；②有重大影响的劳动争议；③仲裁委员会认为应当由合议仲裁庭处理的其他案件
一次裁决制度	劳动争议仲裁实行一个裁级一次裁决制度，一次裁决即为仲裁程序的最终裁决，除法律规定的终局裁决外，当事人不服仲裁裁决，只能向法院提起诉讼，不能向上一级仲裁委员会申请复议或要求重新处理—终局裁决是指仲裁庭在案件审理终结时对当事人提交的全部实体争议所做的、裁决书自做出之日起发生法律效力	
合议制度	仲裁庭裁决劳动争议，实行少数服从多数原则，裁决应当按照多数仲裁员的意见做出，少数仲裁员的不同意见应当记入笔录。仲裁庭不能形成多数意见时，裁决应当按照首席仲裁员的意见做出	
回避制度	仲裁委员会委员、仲裁人员及其相关工作人员与劳动争议有利害关系的、可能影响公正裁决的下述人员应当回避；当事人也有权以口头或者书面方式提出回避申请： 1) 是本案当事人或者当事人、代理人的近亲属的 2) 与本案有利害关系的 3) 与本案当事人、代理人有其他关系，可能影响公正裁决的 4) 私自会见当事人、代理人，或者接受当事人、代理人的请客送礼的	
管辖制度	1) 劳动争议仲裁的管辖即劳动争议仲裁案件的管辖，是指不同的劳动争议仲裁委员会受理劳动争议仲裁案件的分工与权限 2) 劳动争议由劳动合同履行地或者用人单位所在地的劳动争议仲裁委员会管辖双方当事人分别向劳动合同履行地和用人单位所在地的劳动争议仲裁委员会申请仲裁的，由劳动合同履行地的劳动争议仲裁委员会管辖 3) 多个仲裁委员会都有管辖权的，由先受理的仲裁委员会管辖仲裁委员会发现已受理案件不属于其管辖范围的，应当移送至有管辖权的仲裁委员会，并书面通知当事人 4) 当事人提出管辖异议的，应当在答辩期满前书面提出。当事人逾期提出的，不影响仲裁程序的进行，当事人因此对仲裁裁决不服的，可以依法向人民法院起诉或者申请撤销	
区分举证责任制度	1) 当事人对自己提出的主张有责任提供证据。由劳动关系的特点所决定，反映平等主体关系间的争议事项，遵循“谁主张，谁举证”的原则；反映隶属性关系的争议事项，实行“谁决定，谁举证”的原则，即与争议事项有关的证据属于用人单位掌握管理的，用人单位应当提供；用人单位不提供的，应当承担不利后果 2) 在法律没有具体规定，同时无法确定举证责任承担时，仲裁庭可以根据公平原则和诚实信用原则，综合当事人举证能力等因素确定举证责任的承担	

4. 劳动争议仲裁的时效制度

时效是指一定的事实状态持续存在一定时间后即发生一定法律后果的法律制度。劳动争议仲裁

时效是指当事人因劳动争议要求保护其合法权利，必须在法定的期限内向劳动争议仲裁委员会提出仲裁申请，在法定期限内不行使权利，即丧失胜诉权的制度。

（1）仲裁的时效制度的特征

- 1) 仲裁时效具有消灭时效的性质。
- 2) 仲裁时效只发生消灭胜诉权的后果，并不发生消灭实体权利的后果。
- 3) 仲裁时效具有强行性。
- 4) 仲裁时效具有特殊性。

（2）仲裁的时效制度的意义

- 1) 维护劳动关系的稳定。
- 2) 督促权利人及时行使权利。
- 3) 有利于正确处理劳动争议案件。

（3）仲裁的时效制度的内容

仲裁的时效制度的内容，见表 9-15。

表 9-15 仲裁的时效制度的内容

项 目	内 容	
仲裁时效期间为一年	《劳动争议调解仲裁法》参照了《民法通则》关于特殊民事权利的诉讼时效的规定，延长了申请仲裁的时效期间，将劳动争议仲裁的时效期间规定为一年	
仲裁时效期间的计算	根据规定，仲裁时效期间从当事人知道或者应当知道其权利被侵害之日起计算	
仲裁时效的中断	概念	仲裁时效的中断，即在仲裁时效进行期间，因发生法定事由致使已经经过的仲裁时效期间统归
	法定事由	①向对方当事人主张权利；②向有关部门请求权利救济；③对方当事人同意履行义务
仲裁时效的中止	概念	仲裁时效的中止，即在仲裁时效进行中的某一阶段，因发生法定事由致使权利人不能行使请求权，暂停计算仲裁时效，待阻碍时效进行的事由消除后，继续进行仲裁时效期间的计算
	法定事由	1) 不可抗力，是指不能预见、不能避免并且不能克服的客观情况 2) 由其他正当理由，指除不可抗力外，阻碍权利人行使请求权的客观事实
劳动报酬争议仲裁的特别时效	劳动争议的一般时效期间为一年。但是，劳动关系存续期间因拖欠劳动报酬发生争议的，劳动者申请仲裁不受一年仲裁时效期间的限制	

5. 劳动争议当事人的权利义务

（1）当事人的含义 劳动争议中的当事人，是指因劳动权利义务发生争议，以自己的名义提请仲裁，请求劳动争议仲裁委员会行使仲裁权的人，有广义和狭义之分。狭义上的当事人，仅指申请人和被申请人。广义上的当事人，除申请人和被申请人以外，还包括共同当事人、第三人。

（2）劳动争议当事人的权利

- 1) 提起仲裁申请、答辩、变更申诉请求、撤诉，要求劳动争议仲裁委员会公正调解和裁决的权利。
- 2) 委托代理人参加仲裁活动的权利。
- 3) 申请回避的权利。
- 4) 提出主张、提供证据的权利。
- 5) 自行和解的权利。
- 6) 不服仲裁裁决向人民法院起诉的权利。

- 7) 申请执行的权利。
- (3) 劳动争议当事人的义务
 - 1) 正当行使权利的义务。
 - 2) 遵守仲裁庭纪律和程序的义务。
 - 3) 如实陈述案情、提供证据、回答仲裁员提问的义务。
 - 4) 尊重对方当事人和其他仲裁参加人的义务。
 - 5) 自觉履行发生效力的仲裁调解书和仲裁书的义务。
 - 6) 按规定交纳仲裁费的义务。

▲考点 27：团体劳动争议的特点 重要程度：核心

团体劳动争议是指集体合同双方当事人因签订集体合同和履行集体合同所发生的争议。与一般的劳动争议相比，具有以下特点（见表 9-16）：

表 9-16 团体劳动争议的特点

项 目	内 容
争议主体的团体性	团体劳动争议的主体一方是企业，但另一方则是劳动者团体，而不是劳动者个人
争议内容的特定性	1) 团体劳动争议的内容涉及企业的一般劳动条件等事项，内容具有广泛性和整体性，而其他劳动争议只涉及劳动者个人 2) 争议内容的特定性使团体劳动争议与集体劳动争议区别开来：集体劳动争议是争议一方的劳动者人数在 10 人以上且具有共同理由的劳动争议。因有共同理由，为简化争议处理程序，法律规定集体劳动争议劳动者应推举代表参加争议处理活动，其实质仍为个人劳动争议
影响的广泛性	团体劳动争议主体的团体性及内容的特定性，决定了团体劳动争议影响的广泛性。若处理不及时或不当，极易导致矛盾的激化，发生罢工、游行、请愿或其他激化矛盾的行为

▲考点 28：劳动争议处理的基本程序 重要程度：核心

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；当事人不愿协商、协商不成或者达成和解协议后不履行的，可以向调解组织申请调解；不愿调解、调解不成或者达成调解协议后不履行的，可以向劳动争议仲裁委员会申请仲裁；对仲裁裁决不服的，除法律规定的终局裁决外，当事人一方或双方则可申诉到人民法院，由人民法院依法审理并做出最终判决。

▲考点 29：企业劳动争议的协商解决 重要程度：核心

劳动争议的协商解决是处理劳动争议的一个独立程序。从诉讼和仲裁法学的视角考察争议或纠纷的协商解决是指权利的自力救济方式。自力救济是指争议的当事人在没有争议主体以外的第三人的介入或帮助下，依靠当事人自身的力量通过商谈、妥协、让步解决纠纷。当代解决劳动争议的自力救济方式主要为当事人的相互协商、和解。根据《企业劳动争议协商调解规定》的规定，协商的具体步骤是：

- 1) 发生劳动争议时，一方当事人可以通过与另一方当事人约见、面谈等方式协商解决。
- 2) 劳动争议当事人的劳动者一方可以要求所在企业工会参与或者协助其与企业进行协商。
- 3) 一方当事人提出协商要求后，另一方当事人应当积极做出口头或者书面回应。5 日内不做出回应的，视为不愿协商。
- 4) 协商达成一致后，应当签订书面和解协议。和解协议对双方当事人具有约束力，当事人应当履行。
- 5) 发生劳动争议时，当事人不愿协商、协商不成或者达成和解协议后，一方当事人在约定的期限内不履行和解协议的，可以依法向调解委员会或者乡镇、街道劳动就业社会保障服务所（中心）等其他依法设立的调解组织申请调解，也可以依法向劳动人事争议仲裁委员会申请仲裁。

▲考点 30：调解委员会调解的程序

重要程度：核心

调解委员会调解的程序，见表 9-17。

表 9-17 调解委员会调解的程序

项目	内 容
申请和受理	1) 发生劳动争议后，当事人可以口头或者以书面形式向调解委员会提出调解申请。申请内容应当包括申请人基本情况、调解请求、事实与理由。口头申请的，调解委员会应当当场记录 2) 调解委员会接到调解申请后，对属于劳动争议受理范围且双方当事人同意调解的，应当在 3 个工作日内受理。对不属于劳动争议受理范围或者一方当事人不同意调解的，应当做好记录，并书面通知申请人 3) 发生劳动争议，当事人没有提出调解申请，调解委员会可以在征得双方当事人同意后主动调解
调查和调解	调解委员会调解劳动争议一般不公开进行，但是，双方当事人要求公开调解的除外
调解协议书	1) 经调解达成调解协议的，由调解委员会制作调解协议书 2) 调解协议书一式三份，双方当事人和调解委员会各执一份 3) 双方当事人可以自调解协议生效之日起 15 日内共同向仲裁委员会提出仲裁审查申请 4) 双方当事人未提出仲裁审查申请，一方当事人在约定的期限内不履行调解协议的，另一方当事人可以依法申请仲裁 5) 调解委员会调解劳动争议，应当自受理调解申请之日起 15 日内结束 6) 当事人不愿调解、调解不成或者达成调解协议后，一方当事人在约定的期限内不履行调解协议的，调解委员会应当做好记录，由双方当事人签名或者盖章，并书面告知当事人可以向仲裁委员会申请仲裁
与协商、调解相关的时效规定	劳动争议当事人协商解决劳动争议或者请求劳动争议调解委员会调解劳动争议，出现下列情形之一的属于仲裁时效中断，从中断时起，仲裁时效期间重新计算： 1) 一方当事人提出协商要求后，另一方当事人不同意协商或者在 5 日内不做出回应的 2) 在约定的协商期限内，一方或者双方当事人不同意继续协商的 3) 在约定的协商期限内未达成一致的 4) 达成和解协议后，一方或者双方当事人在约定的期限内不履行和解协议的 5) 一方当事人提出调解申请后，另一方当事人不同意调解的 6) 调解委员会受理调解申请后，在受理调解申请之日起 15 日内一方或者双方当事人不同意调解的 7) 在受理调解申请之日起 15 日内以及双方当事人同意延长的期限内未达成调解协议的 8) 达成调解协议后，一方当事人在约定期限内不履行调解协议的
人民法院的支付令	1) 债权人对拒不履行义务的债务人，可以直接向有管辖权的基层人民法院申请发布支付令，通知债务人履行债务。债务人在收到支付令之日起 15 日内不提出异议又不履行支付令的，债权人可直接申请人民法院强制执行。债权人提出申请后，法院应当在 5 日内通知其是否受理。法院受理申请后，经审查债权人提供的事实、证据，对债权债务关系明确、合法的，应当在受理之日起 15 日内向债务人发出支付令；申请不成立的，裁定驳回申请，该裁定不得上诉。申请支付令不必经过法院的审理程序，所以有快速便捷的特点 2) 支付令具有强制性特征。发生法律效力支付令与人民法院生效判决、裁定具有同等强制力。但是只能在债务人接到支付令之日起 15 日内，不向法院提出书面异议方可生效 3) 拖欠劳动报酬的用人单位在收到法院的支付令后，必须予以充分重视，可以按照以下方法处理： ①拖欠属实的，可以在支付期限内（15 日内）支付，避免进入强制执行程序；②依照《民事诉讼法》的规定，债务人在法定期间提出书面异议的，人民法院无须审查异议是否有理由，可以直接裁定终结督促程序，支付令自行无效；③如果用人单位在 15 日之内没有提出书面异议，15 日以后支付令就发生法律效力，必须履行清偿债务的义务

▲考点 31：劳动争议仲裁的程序

重要程度：核心

1. 申请和受理（见表 9-18）

表 9-18 申请和受理

项目	内 容
申请的概念	申请仲裁是指劳动关系当事人因发生劳动争议，依法提请劳动争议仲裁委员会进行仲裁并做出裁决的行为。申请仲裁是劳动关系当事人提请劳动争议处理权的具体体现
申请仲裁的条件	1) 申请人与本案有直接利害关系 2) 有明确的被申请人 3) 有具体的仲裁请求以及所依据的事实、理由 4) 申请仲裁的劳动争议属于仲裁委员会的受理范围和受理仲裁委员会的管辖 5) 申请时间符合申请仲裁的时效规定
仲裁申请书	仲裁申请书应当载明下列事项： 1) 劳动者的姓名、性别、年龄、职业、工作单位和住所，用人单位的名称、住所和法定代表人或者主要负责人的姓名、职务 2) 仲裁请求和所根据的事实、理由 3) 证据和证据来源、证人姓名和住所 书写仲裁申请确有困难的，可以口头申请，由劳动争议仲裁委员会记入笔录，经申请人签名或者盖章确认，并告知对方当事人
仲裁申请的效力	①启动仲裁程序；②申请人不得以同一仲裁请求向其他劳动争议仲裁委员申请仲裁；③申请仲裁时效中断
受理的含义	受理是指劳动争议仲裁委员收到仲裁申请后，经审查认定符合申请仲裁的条件，决定予以接受并开始组织实施仲裁活动的行为
仲裁申请的审查	仲裁委员会的办事机构负责劳动争议案件受理的日常工作。仲裁委员会办事机构。工作人员接到仲裁申请书后，应对下列事项进行审查： 1) 申请人是否与本案有直接利害关系 2) 申请仲裁的争议是否属于劳动争议 3) 申请仲裁的劳动争议是否属于仲裁委员会的受理内容 4) 该劳动争议是否属于本仲裁委员会管辖 5) 申请书及有关材料是否齐备并符合要求 6) 申请时间是否符合申请仲裁的时效规定
仲裁申请的处理	1) 劳动争议仲裁委员会收到仲裁申请之日起 5 日内，认为符合受理条件的，应当受理，并通知申请人，出具受理通知书；对于不属于本仲裁委员会管辖范围的仲裁申请，仲裁委员会应当在收到仲裁申请之日起 5 日内，向申请人做出书面说明并告知申请人向有管辖权的仲裁委员会申请仲裁认为不符合受理条件的，应当书面通知申请人不予受理，并说明理由。对劳动争议仲裁委员会不予受理或者逾期未做出决定的，申请人可以就该劳动争议事项向人民法院提起诉讼 2) 劳动争议仲裁委员会受理仲裁申请后，应当在 5 日内将仲裁申请书副本送达被申请人 3) 被申请人收到仲裁申请书副本后，应当在 10 日内向劳动争议仲裁委员会提交答辩书。劳动争议仲裁委员会收到答辩书后，应当在 5 日内将答辩书副本送达申请人。被申请人未提交答辩书的。不影响仲裁程序的进行
被申请人的反请求	1) 反请求是指在仲裁中，被申请人以仲裁请求的申请人为被申请人，向劳动争议仲裁委员会提出的与本请求标的或请求理由有牵连的独立的仲裁请求 2) 被申请人可以在答辩期间提出反请求，仲裁委员会应当自收到被申请人反请求申请书之日起 5 日内决定是否受理并通知被申请人 3) 决定受理的，仲裁委员会可以将反请求和申请合并处理 4) 反请求如果是应当另行申请仲裁的争议，仲裁委员会应当书面告知被申请人另行申请仲裁；该反请求如果是不属于规定范围内应当受理的争议，仲裁委员会应当向被申请人出具不予受理通知书 5) 被申请人在答辩期满后对申请人提出反请求的，应当另行提出，另案处理

2. 开庭和裁决

(1) 案件仲裁准备的含义 案件仲裁准备是指劳动争议仲裁委员会在案件受理之后、开庭审理之前,为保障开庭审理的顺利进行和案件及时公正的审理,所做的各项准备工作。

(2) 在法定期间内向当事人送达开庭通知

1) 仲裁委员会应当从受理仲裁申请之日起5日内组成仲裁庭并将仲裁庭的组成情况书面通知当事人。

2) 仲裁庭应当在开庭5日前,将开庭日期、地点书面通知双方当事人。当事人有正当理由的,可以在开庭3日前请求延期开庭。是否延期,由仲裁委员会根据实际情况决定。

3) 申请人收到书面通知后,无正当理由拒不到庭或者未经仲裁庭同意中途退庭的,可以按撤回仲裁申请处理,申请人重新申请仲裁的,仲裁委员会不予受理。被申请人收到书面通知,无正当理由拒不到庭或者未经仲裁庭同意中途退庭的,可以缺席裁决。

(3) 仲裁庭开庭裁决的普通程序

1) 由书记员查明双方当事人、代理人及有关人员是否到庭,宣布仲裁庭纪律。

2) 首席仲裁员宣布开庭,宣布仲裁员、书记员名单,告知当事人的申诉、申辩权利和义务,询问当事人是否申请回避并宣布案由。

3) 听取申请人的申请和被申请人的答辩;当事人在仲裁过程中有权进行质证和辩论。

4) 仲裁员以询问的方式,对需要进一步了解的问题进行当庭调查,质证和辩论终结时,首席仲裁员或者独任仲裁员应当征询当事人的最后意见。

5) 根据当事人的意见,当庭再行调解。

6) 当事人申请仲裁后,可以自行和解。达成和解协议的,可以撤回仲裁申请,也可以请求仲裁庭根据和解协议制作调解书。仲裁调解达成协议的,仲裁庭应当制作调解书。调解书应当写明仲裁请求和当事人协议的结果。调解书由仲裁员签名,加盖仲裁委员会印章,送达双方当事人。调解书经双方当事人签收后,发生法律效力。调解不成或者调解书送达前,一方当事人反悔的,仲裁庭应当及时做出裁决。

7) 仲裁庭复庭,宣布仲裁裁决。

8) 对仲裁庭难作结论或需提交仲裁委员会决定的疑难案件,仲裁庭应当宣布延期裁决。在管辖区域内有重大影响的案件,以及经仲裁庭合议难作结论的疑难案件,仲裁庭可在查明事实后提交仲裁委员会决定。

(4) 仲裁期限

1) 仲裁庭裁决劳动争议案件,应当自劳动争议仲裁委员会受理仲裁申请之日起45日内结束裁决,案情复杂需要延期的,经劳动争议仲裁委员会主任批准,可以延期并书面通知当事人,但是延长期限不得超过15日。逾期未做出仲裁裁决的,当事人可以就该劳动争议事项向人民法院提起诉讼。

2) 仲裁期限的计算。有下列情形的,仲裁期限按照下列规定计算:

① 申请人需要补正材料的,仲裁委员会收到仲裁申请的时间从材料补正之日起计算。

② 增加、变更仲裁申请的,仲裁期限从受理增加、变更仲裁申请之日起重新计算。

③ 仲裁申请和反请求合并处理的,仲裁期限从受理反请求之日起重新计算。

④ 案件移送管辖的,仲裁期限从接受移送之日起计算。

⑤ 中止审理期间不计入仲裁期限内。

⑥ 有法律、法规规定应当另行计算的其他情形的。

3) 仲裁期限的中止。因出现案件处理依据不明确而请示有关机构,或者案件处理需要等待工伤认定、伤残等级鉴定、司法鉴定结论,公告送达以及其他需要中止仲裁审理的客观情形,经仲裁委员会主任批准,可以中止案件审理,并书面通知当事人。中止审理的客观情形消除后,仲裁庭应当

恢复审理。

(5) 先行裁决与终局裁决 仲裁庭裁决案件时,其中一部分事实已经清楚,可以就该部分先行裁决,当事人就该部分达成调解协议的,可以先行出具调解书。当事人对先行裁决不服的,可以依照调解仲裁法有关规定处理仲裁庭裁决案件时,裁决内容同时涉及终局裁决和非终局裁决的,应分别做出裁决并告知当事人相应的救济权利。仲裁庭对追索劳动报酬、工伤医疗费、经济补偿或者赔偿金的案件,根据当事人的申请,可以裁决先予执行,移送人民法院执行。

仲裁庭裁决先予执行的,应当符合下列条件:

- 1) 当事人之间权利义务关系明确。
- 2) 不先予执行将严重影响申请人的生活。劳动者申请先予执行的,可以不提供担保。

(6) 裁决书 裁决书是劳动争议仲裁机关根据已查明的事实依法对争议案件做出裁决的书面文书,制作裁决书应做到事实表述清楚,引用法律、法规准确适当。

裁决应当按照多数仲裁员的意见做出,少数仲裁员的不同意见应当记入笔录。仲裁庭不能形成多数意见时,裁决应当按照首席仲裁员的意见做出。

裁决书应当载明仲裁请求、争议事实、裁决理由、裁决结果和裁决日期。裁决书由仲裁员签名,加盖劳动争议仲裁委员会印章。对裁决书中的文字、计算错误或者仲裁庭已经裁决但在裁决书中遗漏的事项,仲裁庭应当及时予以补正并送达当事人。

(7) 裁决书的效力 当事人对终局裁决以外的其他劳动争议案件的仲裁裁决不服的,可以自收到仲裁裁决书之日起15日内向人民法院提起诉讼;期满不起诉的,裁决书发生法律效力。当事人对发生法律效力的调解书和裁决书,应当依照规定的期限履行。一方当事人逾期不履行的,另一方当事人可以依照《民事诉讼法》的有关规定向人民法院申请执行。受理申请的人民法院应当依法执行。

劳动争议仲裁调解书和仲裁裁决书的法律效力的相同之处表现在:

1) 结束仲裁程序。仲裁调解书和仲裁裁决书送达后,均表明劳动争议仲裁委员会在仲裁法律程序上已经解决了双方当事人的争议,即意味着仲裁程序的结束。

2) 确定了当事人之间的权利义务关系,产生了实体法上的后果,双方当事人应当依法在规定的期限内履行。

3) 依据一事不再理的原则,当事人不得再以同一事实、理由向仲裁机关申请仲裁。如有上述情况申请仲裁的,劳动争议仲裁机关不予受理。

4) 具有强制执行效力。人民法院为执行调解书和裁决书而发出的协助执行通知书,有关单位和人员必须执行。

劳动争议仲裁调解书和仲裁裁决书的法律效力的不同之处表现在:

1) 生效的时间不同。“调解书自送达之日起具有法律效力”。仲裁裁决书并不是送达后立即生效,而是当事人自收到裁决书之日起15日内不起诉的,裁决书即发生法律效力。

2) 提起诉讼的权利不同。当事人双方或其中一方不得就调解书的内容向人民法院起诉;而对裁决书,当事人对其不服或有异议的,可在法定的期限内向人民法院起诉。

(8) 劳动争议仲裁裁决书格式

劳动争议仲裁裁决书

××××劳动争议仲裁委员会裁决书

××××裁字第××号

申请人: ×××

被申请人: ×××

(当事人可以委托代理人)

案由: …… (双方争议的内容及各自陈述的意见)

查明: …… (写明仲裁庭查明的事实和认定的证据)

本院认为:……(写明裁决的理由)。依照……(写明裁决所依据的法律条款项目)之规定,裁决如下:

(1) ……

(2) ……(写明裁决结果)

首席仲裁员: × × ×

仲裁员: × × ×

仲裁员: × × ×

×年×月×日(印章)

书记员: × × ×

3. 集体劳动争议处理的程序

集体劳动争议是指有共同请求,劳动者一方当事人在10人以上的劳动争议;而团体争议则是指工会(没有组建工会的用人单位是职工代表)因订立或履行集体合同与用人单位产生的争议。其相关规定主要包括:

1) 劳动者一方在10人以上的争议,或者因履行集体合同发生的劳动争议,仲裁委员会可优先立案,优先审理。

2) 因履行集体合同发生的劳动争议,经协商解决不成的,工会可以依法申请仲裁;尚未建立工会的,由上级工会指导劳动者推举产生的代表依法申请仲裁。仲裁委员会处理因履行集体合同发生的劳动争议,应当按照三方原则组成仲裁庭处理。

3) 劳动者一方在10人以上集体争议,劳动者可以推举3~5名代表人参加仲裁活动。代表人参加仲裁的行为对其所代表的当事人发生效力,但代表人变更、放弃仲裁请求或者承认对方当事人的仲裁请求,进行和解,必须经被代表的当事人同意。

4) 法院审理。对仲裁裁决不服的,当事人可以自收到裁决书之日起15日内向法院提起诉讼,通过法院审理使争议得到解决。

4. 因签订集体合同发生的团体争议的处理方法

(1) 当事人协商

(2) 由劳动争议协调处理机构协调处理,协调处理的程序是:

1) 申请和受理。当事人一方或双方可以向劳动行政部门的劳动争议协调处理机构书面提出协调处理申请;未提出申请的,劳动行政部门认为必要时,自动立案受理。

2) 劳动争议协调处理机构在调查了解争议情况的基础上,拟订协调处理方案。

3) 协调处理。劳动争议协调处理机构组织同级工会代表、企业方面代表及其他代表与团体争议当事人各方首席代表共同进行协调。

4) 制作《协调处理协议书》。协调处理结束后,由劳动行政部门制作《协调处理协议书》,双方首席代表和协调处理负责人共同签字,并且成为集体合同的有效组成部分,对集体合同的双方当事人具有约束力。

5) 此类争议应自决定受理的15日内结束,争议复杂或其他客观因素影响需要延期的,延期最长不得超过15日。

(3) 当事人的和平义务

1) 发生团体劳动争议时,当事人应当进行平等协商,以期取得一致意见。即使不能协商解决,也应通过正常程序向劳动行政部门申请协调处理,不得自行采取过激行为。

2) 在申请和协调处理期间,也不得采取过激行为,同时企业不得解除职工代表的劳动关系。

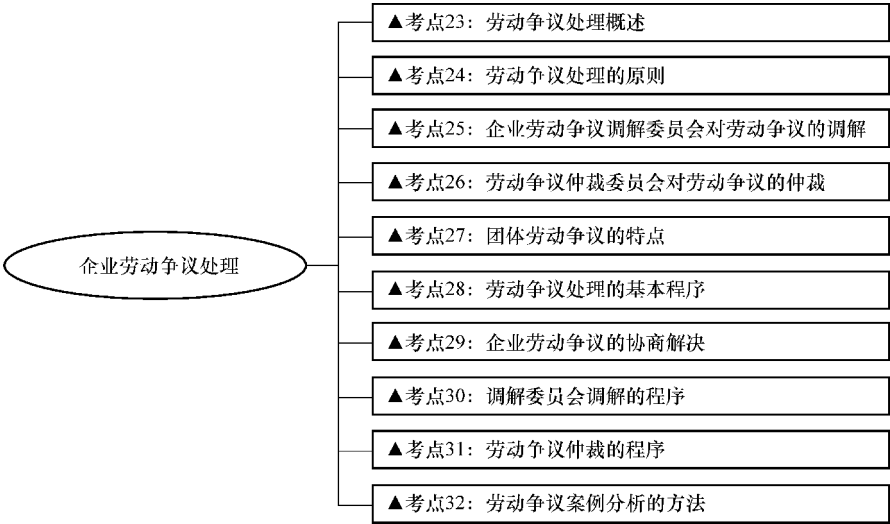
▲考点32: 劳动争议案例分析的方法

重要程度: 核心

劳动争议案例分析的方法,见表9-19。

表 9-19 劳动争议案例分析的方法

项 目	内 容	
按照劳动争议自身的规定性进行分析	确定劳动争议的标的	任何劳动争议案例分析，首先分析确定争议的标的，即当事人之间矛盾所指向的对象劳动争议由不同的主体、相同的标的、意志内容相互冲突的意思表示构成
	分析确定意思	1) 行为人的意思表示必须包含一定的意图，即追求一定法律效果的意图 2) 意思表示必须完整地表达追求该项意图的必须内容 3) 行为人必须以一定的方式将内心的意图表示于外部，可以由他人客观地加以识别
	表示的意志内容	分析确定意思表示所反映的意志内容是否符合劳动法律法规、集体合同、劳动合同、企业内部劳动管理规则的规定
按照承担法律责任要件的分析方法分析劳动争议	此种分析方法的思维结构是： 1) 分析确定劳动争议当事人所实施的行为 2) 分析确定当事人的行为是否造成或足以造成一定的危害 3) 分析确定当事人行为与危害结果之间是否存在直接的因果关系 4) 分析确定行为人的行为是否有主观上的过错。其过错可以是故意，也可以是过失	



下篇 企业人力资源管理师 考试真题及解析

注：参考答案及解析中的页码是指由中国就业培训技术指导中心组织编写、中国劳动社会保障出版社出版的《企业人力资源管理师国家职业资格培训教程（第三版）》（以下简称“教程”）对应的页码。例如，“基础知识 P×”指教程（基础知识）P×，“P×”指教程（二级）P×。

2014 年 5 月企业人力资源管理师二级真题

卷册一：职业道德、理论知识

第一部分 职业道德

（第 1～25 题，共 25 道题）

一、职业道德基础理论与知识部分（第 1～16 题）

（一）单项选择题（第 1～8 题，每题 1 分，共 8 分）

- 关于道德的说法中，正确的是（ ）。
 - 纵观历史，人类道德几乎没有发生变化
 - 道德与经济发展无关，所谓道德观念总是抽象的
 - 道德是处理人与其他事物之间关系的特殊行为规范
 - 道德有时威力巨大，有时则毫无功用
- 企业文化的激励功能的根本表现是（ ）。
 - 把追求经济效益作为员工的最大动力
 - 通过树立正确人生观、价值观，增强企业的发展动力
 - 刺激员工的冒险精神，推动企业发展
 - 对员工的欲望，有求必应
- 关于协调与上司之间的关系，职工比较正确的做法是（ ）。
 - 信任上司，无条件执行上司的指令
 - 维护上司的权威，绝不越级汇报工作
 - 尊重上司的人格，不在背地讲上司的不是
 - 把握上司的脾气秉性，以有效干预上司
- 美国 IBM 公司宣称，“IBM 就是服务”。你对这句话的感受是（ ）。
 - IBM 公司对市场经营的理解比较深入客观
 - IBM 公司的战略定位缺乏应有的高度和新意
 - IBM 公司在经营上走的是“服务高于技术”的道路
 - IBM 公司缺乏创新意识和创新能力

5. 当企业经营遇到重大困难时,从业人员正确的做法是()。
- A. 离开企业 B. 索要工资 C. 不给上司添乱 D. 想办法解决困难
6. 一般情况下,从业人员的着装要求是()。
- A. 朴素大方 B. 注重品牌 C. 突出个性 D. 时髦新潮
7. 从业人员对顾客有下列说法,其中属于职业“忌语”的是()。
- A. “请谅解” B. “请稍候” C. “等会儿再说” D. “同志”
8. 在职业活动中,关于团结互助的正确认识是团结互助()。
- A. 落脚点是相互利用 B. 只能够在亲戚、老乡、同学之间进行
- C. 会导致漠视纪律的风气 D. 有助于人际和谐

(二) 多项选择题 (第 9~16 题, 每题 1 分, 共 8 分)

9. 关于职业道德建设,正确的说法有()。
- A. 抓好上司的职业道德建设,一切职业道德建设都搞上去了
- B. 职业道德的本质是说教,说教要形式多样,并符合教育的规律
- C. 员工个人的职业道德表现要与其利益挂钩
- D. 职业道德建设要同完善职业道德监督机制相结合
10. 建设节约型社会,要求()。
- A. 根据实际,从业人员每日适当减少食物的摄入量
- B. 对企业的水、电等能源、资源消耗实行严格的指标限制
- C. 在自然光能够满足照明需要的情况下,关闭室内照明灯
- D. 外出用餐时,尽量不使用一次性筷子
11. 属于“八荣八耻”社会主义荣辱观内容的有()。
- A. 以崇尚科学为荣,以愚昧无知为耻
- B. 以发家致富为荣,以贫穷落后为耻
- C. 以辛勤劳动为荣,以好逸恶劳为耻
- D. 以体面排场为荣,以俭朴吝啬为耻
12. 对于节俭,从业人员应该树立的正确认识有()。
- A. 不绝欲,亦不纵欲 B. 有钱则花,没钱照样过
- C. 节俭至上,甘当苦行僧 D. 不为物役
13. 协调员工之间的关系,适宜的做法有()。
- A. 要敢于在大庭广众之下对同事的不良举止发表评论意见
- B. 信奉“师徒如父子”的观念,一切按照师傅的要求做事
- C. 给同事的工作带来困难时,要给予道歉和补救
- D. 在工作上相互配合,多替对方着想
14. 关于职业纪律,从业人员的正确认识有()。
- A. 职业纪律是强制性与自觉性的统一
- B. 职业纪律是要求从业人员人人遵守的一种行为规范
- C. 遵守职业纪律,很重要的方面是按照操作规程开展工作
- D. 遵守纪律虽然重要,但往往也抑制了人们的创造性
15. ()的说法符合团结互助的要求。
- A. 在崇尚个性化的时代,倡导团结互助应控制在一定范围内
- B. 在市场经济条件下,团结互助应是建立在等价交换原则基础上的互利行为
- C. 同事间常使用“您好”“谢谢”等话语,有助于促进团结互助
- D. 团结互助是团队精神的基本表现

16. 关于创新,正确的说法有()。

- A. 创新的本质是突破旧的思维定式
- B. 创新包括造型设计等事物的形式方面的创造
- C. 创新的一个重要任务是追求新异、独特
- D. 创新的最终结果一定是发明某种新产品

二、职业道德个人表现部分(第17~25题)

17. 你认为,企业员工们是()。

- A. 为发财而聚集在一起的
- B. 为梦想而走到一起的
- C. 为了生活而工作在一起的
- D. 为了增长本领来到一起的

18. 假如你在工作中出了差错,你会()。

- A. 找主管,承认错误
- B. 找几个老乡合计一下
- C. 找同事帮助说情
- D. 查看规章制度,看如何处理

19. 关于金钱,你的看法是()。

- A. 每个人生活离不了的必需品
- B. 衡量人生成功的标志
- C. 对人具有支配作用
- D. 金钱如粪土

20. 如果上了大学毕业后却找不到工作,你会()。

- A. 不去上大学
- B. 依然去上大学
- C. 先去工作,利用业余时间学习
- D. 想不好

21. 如果你的理想在现实中受阻,你会()。

- A. 继续追求
- B. 放弃理想
- C. 调整目标
- D. 走着瞧

22. 就现在的情况看,你的感受是()。

- A. 少了最初工作时的那种冲动和兴奋,工作变得平淡起来
- B. 对这种周而复始的单调工作越来越感到压抑,找不到新鲜感
- C. 自己每天都能够比前一天做得更好一点
- D. 周围的各种环境变化得很快,幸好自己还跟得上

23. 公司组织向贫困地区儿童捐助,恰恰你也十分困难。你会()。

- A. 说明情况,自己不捐
- B. 少捐一点
- C. 跟大家一样捐
- D. 尽自己的最大可能去捐助

24. 如果公司要你外出进修半年,但进修会导致你的收入减少一些,你会()。

- A. 进修,并寻找增加收入的机会
- B. 不去进修
- C. 进修,不考虑收入的事情
- D. 进修学习,不想其他

25. 你认为,从现实走到理想,这之间是()。

- A. 一条弯弯的小河
- B. 一座高高的雪山
- C. 一片毒蛇猛兽出没的密林
- D. 一片没有绿洲的荒漠

第二部分 理论知识

(第26~125题,共100道题,满分为100分)

一、单项选择题(第26~85题,每题1分,共60分。每小题只有一个最恰当的答案,请在答题卡上将所选答案的相应字母涂黑)

26. 失业率=()。

- A. $\frac{\text{失业人数}}{\text{社会劳动力人数}} \times 100\%$

B. $\frac{\text{失业人数}}{\text{就业人数}} \times 100\%$

C. $\frac{\text{失业人数}}{\text{社会劳动力人数} + \text{失业人数}} \times 100\%$

D. $\frac{\text{失业人数}}{\text{总人口}} \times 100\%$

27. 《工伤保险条例》属于（ ）。

A. 劳动法律

B. 地方性劳动法规

C. 劳动规章

D. 国务院劳动行政法规

28. PDCA 循环法作为一种计划管理的方式，包括：①执行；②处理；③检查；④计划。排序正确的是（ ）。

A. ④①③②

B. ③②①④

C. ③①④②

D. ①②③④

29. 在复杂的购买行为中，购买者的购买决策过程包括：①收集信息；②引起需求；③评价方案；④决定购买；⑤买后行为。正确的排序是（ ）。

A. ②①③④⑤

B. ③②①④⑤

C. ③①④②⑤

D. ④①③②⑤

30. 人事测量是（ ）在人事管理领域的应用。

A. 行为测量

B. 心理测量

C. 物理测验

D. 情商测验

31. 在管理策略上，现代人力资源管理更注重（ ）。

A. 以人为中心与以事为中心相结合

B. 静态管理与动态管理相结合

C. 主动管理与被动管理相结合

D. 战术管理与战略管理相结合

32. （ ）是组织设计的最基本的原则。

A. 专业分工与协作原则

B. 任务与目标原则

C. 有效管理幅度原则

D. 集权与分权原则

33. （ ）结构模式较多地出现在由横向合并而形成的企业中。

A. 子公司与母公司

B. 企业集团

C. 分公司与总公司

D. 模拟分权

34. 以（ ）为中心设计的部门结构包括事业部制和模拟分权制。

A. 成果

B. 工作

C. 关系

D. 人物

35. 改变某个科室的职能或新设一个职位，这属于（ ）组织结构变革。

A. 改良式

B. 渐进式

C. 计划式

D. 爆破式

36. SWOT 分析法中，O 表示（ ）。

A. 劣势

B. 优势

C. 威胁

D. 机会

37. 企业人员需求预测方法中，（ ）不属于量化分析方法。

A. 德尔菲法

B. 趋势外推法

C. 生产模型法

D. 人员比率法

38. 以下关于人力资源需求预测方法的说法，不正确的是（ ）。

A. 工作研究是确定人力资源需求最古老最有效的方法

B. 设备看管定额定员法是按劳动效率定员方法的一种特殊形式

C. 比例定员法的对象是同岗位工作任务量相关的代表性标志物

D. 计算机模拟法是在进行人力资源需求预测诸方法中比较简单的方法

39. （ ）可以用于企业人力资源供给预测。

A. 定员定额法

B. 灰色预测模型

C. 岗位分析法

D. 马尔可夫模型

40. （ ）导致企业设备闲置，固定资产利用率低。

A. 人力资源供求平衡

B. 人力资源供过于求

C. 人力资源供不应求

D. 人力资源供求失衡

41. 某公司要培训管理人员，培训前进行了一次综合素质测评，这属于（ ）测试。

- A. 开发性 B. 诊断性 C. 考核性 D. 选拔性
42. 在某测量问卷中有一道题目:“你对 JAVA 语言掌握的程度如何?”其选项为“A 精通; B 善于; C 尚可”,这些选项属于()。
- A. 标度 B. 指标 C. 标记 D. 标准
43. 员工素质测评标准体系中,常模参照性标准通常是()。
- A. 客观的、绝对的 B. 客观的、相对的 C. 主观的、绝对的 D. 主观的、相对的
44. 员工素质测评过程的核心阶段是()。
- A. 准备阶段 B. 实施阶段 C. 调整阶段 D. 评估阶段
45. 员工素质测评的准备阶段包括:①制订测评方案;②收集必要的资料;③组织强有力的测评小组。排序正确的是()。
- A. ③①② B. ①②③ C. ②①③ D. ②③①
46. 面试中的常见问题不包括()。
- A. 面试目的不明确 B. 面试缺乏系统性 C. 面试标准不具体 D. 面试时间过长
47. 当上级对招聘结果有定额要求时,面试考官对应聘者的评价标准就容易偏高。面试考官的这种偏见属于()。
- A. 第一印象 B. 对比效应 C. 晕轮效应 D. 录用压力
48. ()是指一定数量的一组被评人,在规定时间内就给定的问题进行讨论。
- A. 案例分析 B. 公文筐测验 C. 管理游戏 D. 无领导小组讨论
49. 无领导小组讨论题目设计的一般流程包括:①向专家咨询;②编写初稿;③调查可用性;④试测;⑤选择题目类型;⑥反馈、修改、完善。排序正确的是()。
- A. ①⑤②③④⑥ B. ⑤②③①④⑥ C. ①⑤②⑧⑥④ D. ⑤②③①⑥④
50. ()不是培训教学计划的基本内容。
- A. 教学对象 B. 课程设置 C. 教学目标 D. 教学形式
51. ()不是企业制定培训总体目标的依据。
- A. 企业人力资源总体规划 B. 企业总体战略目标
C. 所在行业发展总体趋势 D. 企业培训需求分析
52. 在培训课程设计文件中,导言部分的内容不包括()。
- A. 教学顺序 B. 项目名称 C. 项目范围 D. 课程评估
53. ()是指在组织中建立融洽人际关系并作为群体一员开展有效工作的能力。
- A. 专业技能 B. 人文技能 C. 理念技能 D. 协调技能
54. 运用角色扮演法培训管理人员的步骤,包括:①选取某种情境;②组织全体讨论;③集合受训人员;④即兴进行情境表演。排序正确的是()。
- A. ③①④② B. ③①②④ C. ①③④② D. ①③②④
55. 在培训效果评估的层级体系中,第一级评估是()。
- A. 行为评估 B. 学习评估 C. 反应评估 D. 结果评估
56. 对培训效果进行行为评估的时间应为()。
- A. 培训课程开始时 B. 培训结束3个月或半年以后
C. 培训课程结束时 D. 培训结束6个月或一年以后
57. 员工培训技能成果的测量方法不包括()。
- A. 工作抽样 B. 员工访谈 C. 现场观察 D. 专家评定
58. 培训的()主要采用现象观察和原始记录等方法来进行评估。
- A. 认知成果 B. 技能成果 C. 情感成果 D. 绩效成果
59. 将几种比较有效的绩效考评方法综合在一起,对组织或员工个人进行考评的方法是()。

- A. 合成考评法 B. 日清日结法 C. 评价中心法 D. 强迫分布法

60. 以下关于劳动定额法的表述, 不正确的是 ()。

- A. 需要进行时间研究 B. 需要进行工作研究
C. 可采用多种定额形式 D. 需要进行岗位评价

61. 在绩效考评过程中, 克服考评结果分布误差的最佳方法是 ()。

- A. 目标管理法 B. 配对比较法 C. 强迫分布法 D. 评价中心法

62. 绩效考评过程中的 () 表现为人格上的某一特征掩盖了其他特征。

- A. 个人偏见 B. 晕轮误差 C. 相似偏差 D. 对比偏差

63. 设计绩效考评指标体系时无须遵循 ()。

- A. 明确性原则 B. 通用性原则 C. 针对性原则 D. 科学性原则

64. 绩效考评指标体系设计的程序包括: ①理论验证; ②工作分析; ③修改调整; ④指标调查。

排序正确的是 ()。

- A. ①③②④ B. ①②③④ C. ②①④③ D. ①④②③

65. () 是由罗伯特 S. 卡普兰和大卫 P. 诺顿共同创造的一套业绩评价体系。

- A. 平衡计分卡 B. 关键绩效指标 C. 目标管理法 D. 经济增加值

66. 可采用 () 的方法, 将 KPI 体系按组织结构层级进行纵向分解。

- A. 目标—流程相结合 B. 目标—结果相结合 C. 目标—手段相结合 D. 目标—责任相结合

67. 基于互联网的 360 度考评的优势不包括 ()。

- A. 提高了考评结果的有效性 B. 降低了评价过程的复杂性
C. 能保持评价过程的适时性和动态性 D. 克服了地域差异对绩效考评的影响

68. () 是企业薪酬制度设计的基本依据和前提。

- A. 薪酬的市场调查 B. 岗位分析与评价 C. 绩效考评的实施 D. 岗位调查与分类

69. 进行薪酬调查时, 若被调查的岗位复杂且数量大, 应采用 () 的方法。

- A. 企业之间相互调查 B. 问卷调查 C. 采集社会公开信息 D. 委托中介机构进行调查

70. () 不存在升级问题, 员工只有在变动岗位时才能提高工资水平。

- A. 一岗一薪工资制 B. 技能工资制 C. 一岗多薪工资制 D. 提成工资制

71. 以下不属于岗位工资制的是 ()。

- A. 一岗一薪制 B. 技术工资制 C. 一岗多薪制 D. 薪点工资制

72. 以下不属于技能工资制的是 ()。

- A. 技术工资制 B. 基础能力工资制 C. 提成工资制 D. 特殊能力工资制

73. 关于绩效工资说法, 不正确的是 ()。

- A. 佣金制不属于绩效工资形式 B. 计件工资属于绩效工资形式
C. 绩效工资过于强调个人的绩效 D. 绩效工资制的基础缺乏公平性

74. 一般来说, 经营者年薪制的构成要素不包括 ()。

- A. 可变工资 B. 浮动工资 C. 提成工资 D. 固定工资

75. () 是指不同等级之间工资相差的幅度。

- A. 工资差距 B. 工资档次 C. 工资级差 D. 浮动幅度

76. () 是指同一个工资等级中, 最高档次的工资水平与最低档次之间的工资差距。

- A. 工资差距 B. 工资档次 C. 等级重叠 D. 浮动幅度

77. 在劳务派遣中, 被派遣劳动者应当与 () 签订劳动合同。

- A. 劳务接受单位 B. 劳务行业协会 C. 劳务派遣单位 D. 劳动行政部门

78. 劳务派遣单位的出现是 () 的必然结果。

- A. 社会化大生产 B. 科学技术发展

- C. 劳动管理专业化分工 D. 劳动环境改善
79. 建立劳动力市场工资指导价位是()通行的做法。
A. 发达国家 B. 发展中国家 C. 市场经济国家 D. 混合经济国家
80. 劳动力市场工资指导价位的形式包括()。
A. 年工资收入和月工资收入 B. 月工资收入和日工资收入
C. 周工资收入和日工资收入 D. 日工资收入和年工资收入
81. ()不属于企业劳动安全卫生保护费用。
A. 劳动安全卫生培训费用 B. 工伤保险费
C. 劳动安全特殊岗位补贴 D. 员工健康检查费用
82. 企业在劳动安全卫生保护工作中应遵循的职业道德行为准则不包括()。
A. 安全第一 B. 预防为主 C. 以人为本 D. 奖惩分明
83. 在企业劳动争议调解委员会中,用人单位代表的人数不得超过总数的()。
A. 1/2 B. 1/3 C. 1/4 D. 2/5
84. 仲裁庭裁决劳动争议,实行少数服从多数原则,即()。
A. 强制原则 B. 一次裁决原则 C. 合议原则 D. 区分举证责任原则
85. 劳动争议调解委员会的组成不包括()。
A. 职工代表 B. 用人单位代表 C. 工会代表 D. 劳动行政部门代表

二、多项选择题(第86~125题,每题1分,共40分。每题有多个答案正确,请在答题卡上将所选答案的相应字母涂黑。错选、少选、多选,均不得分)

86. 福利的支付方式分为()。
A. 当期支付 B. 实物支付 C. 延期支付 D. 支票支付 E. 现金支付
87. 以下关于劳动法基本原则的说法,正确的有()。
A. 具有高度的权威性 B. 具有高度的稳定性
C. 其稳定性低于劳动法 D. 其权威性低于劳动法律制度
E. 反映了所调整劳动关系的特殊性
88. 企业的总体战略包括()。
A. 进入战略 B. 发展战略 C. 稳定战略 D. 撤退战略 E. 人才战略
89. 影响企业销售渠道选择的因素有()。
A. 产品因素 B. 市场因素 C. 国家法律约束 D. 企业因素 E. 中间商的特性
90. 下列关于企业组织理论与组织设计理论的说法,正确的有()。
A. 组织理论包括组织设计理论 B. 组织设计理论被称为狭义组织理论
C. 组织设计理论被称为大组织理论 D. 组织理论与组织设计理论外延不同
E. 组织理论与组织设计理论外延相同
91. 组织结构分析的内容有()。
A. 各种职能的性质及类别 B. 员工与岗位之间是否匹配
C. 哪些是决定企业经营的关键性职能 D. 某个部门应同哪些单位和个人有关联
E. 内外环境变化引起企业经营战略和目标的改变
92. 狭义的人力资源规划包括()。
A. 人员培训计划 B. 人员补充计划 C. 人员配备计划 D. 人员薪酬计划 E. 人员晋升计划
93. 企业人力资源需求预测的主要内容包括()。
A. 企业流失人员总量预测 B. 企业人力资源存量预测
C. 企业人力资源增量预测 D. 企业人力资源结构预测
E. 企业特种人力资源预测

94. 人力资源预测的局限性包括 ()。
- A. 预测方法不精密 B. 预测环境的不确定性
C. 预测的代价高昂 D. 所需知识水平的限制
E. 易引发企业内部的抵制
95. 影响企业专业技术人员需求的参数有 ()。
- A. 科研经费 B. 新项目投资 C. 追加投资 D. 劳动生产率 E. 人工成本
96. 员工素质测评的类型包括 ()。
- A. 选拔性测评 B. 淘汰性测评 C. 开发性测评 D. 诊断性测评 E. 考核性测评
97. 关于 FRC 品德测评法的说法, 正确的有 ()。
- A. 需借助计算机分析技术 B. 报告方式可以是个别谈话
C. 可以做出定性与定量评定 D. 报告的方式可以是班组座谈
E. 属于考核性品德测评方法
98. 员工素质测评指导语的内容应包括 ()。
- A. 测评目的 B. 举例说明填写要求
C. 强调测评与测验考试的一致性 D. 填表前的准备工作和填表要求
E. 测评结果的保密、处理和反馈
99. 在面试提问中, 背景性问题的内容包括 ()。
- A. 个人背景 B. 家庭背景 C. 教育背景 D. 工作背景 E. 遗传病史
100. 人事测评小组的成员应包括 ()。
- A. 公司高层管理人员 B. 招聘岗位资深任职人员
C. 企业人力资源管理人员 D. 招聘岗位所在部门主管
E. 企业选拔优秀员工代表
101. 无领导小组讨论的缺点有 ()。
- A. 对评价者和测评标准要求较高 B. 题目的质量影响测评质量
C. 被评价者行为仍然有伪装可能 D. 需要准备大量的测评题目
E. 应聘者的表现易受同组其他成员影响
102. 起草企业培训规划应做好的工作包括 ()。
- A. 描述培训目标 B. 进行综合平衡
C. 分配培训资源 D. 确定具体项目子目标
E. 制定培训的总体目标
103. 培训课程中, 提高时间利用率的途径主要包括 ()。
- A. 巧妙地分配课程时间 B. 使学员积极参与
C. 科学地安排课后作业 D. 尽量选择内部培训师
E. 尽可能安排脱产学习
104. 在培训过程中, 岗位指南的作用包括 ()。
- A. 强调课程重点 B. 提高学习效果
C. 明确培训目标 D. 节约培训成本
E. 帮助学员记忆操作规程
105. 与中高层管理者相比, 基层管理人员更应具备的能力有 ()。
- A. 协调能力 B. 指导能力 C. 判断能力 D. 理解能力 E. 概念归纳能力
106. 对培训效果进行行为评估的难点有 ()。
- A. 占用时间较多, 人员不配合 B. 培训一开始就要评估, 时间紧张
C. 问卷设计非常重要但难度较大 D. 评估带来的压力使员工参加培训的积极性不高

E. 员工的表现多因多果,难以剔除不相干因素的干扰

107. 设定培训评价指标和标准时,应注重评价指标和标准的()。

- A. 相关性 B. 可靠性 C. 精确度 D. 可行性 E. 区分度

108. 综合型的绩效考评方法包括()。

- A. 合成考评法 B. 加权量表法 C. 目标管理法 D. 日清日结法 E. 评价中心法

109. 以下关于强迫选择法的说法,正确的有()。

- A. 是一种定量化考评方法 B. 属于目标导向型的客观考评方法
C. 属于行为导向型的主观考评方法 D. 可以用来考评特殊工作行为表现
E. 可以避免考评者的趋中倾向

110. 根据组织工作性质的不同,组织绩效考评可分为()。

- A. 生产性组织的绩效考评 B. 开发性组织的绩效考评
C. 技术性组织的绩效考评 D. 管理性组织的绩效考评
E. 服务性组织的绩效考评

111. 工作结果型的绩效考评指标包括()。

- A. 专业知识面 B. 客户投诉率 C. 产品合格率 D. 产品销售量 E. 事业进取心

112. 以下关于战略导向的 KPI 体系的说法,正确的有()。

- A. KPI 体系是以控制为中心 B. 将财务与非财务指标相结合
C. 战略目标自上向下分解 D. 能最大限度激发员工斗志
E. 强调对员工行为的激励

113. 一般来说,KPI 可分为()等几种类型。

- A. 数量指标 B. 质量指标 C. 成本指标 D. 时限指标 E. 综合指标

114. 企业进行薪酬调整的依据包括()。

- A. 员工的绩效改善 B. 生活成本变动
C. 竞争对手薪酬水平的调整 D. 社会消费水平变化
E. 企业经营状况与支付能力变化

115. 一般来说,针对企业高层岗位的薪酬调查,福利项目可以包括()。

- A. 公司支付的子女上学费用 B. 使用公司的专车
C. 公司提供的家庭保安服务 D. 乘坐头等舱旅行
E. 公司提供的家庭理财咨询

116. 对薪酬调查的数据进行整理、分析时,可以采取的方法包括()。

- A. 数据排列法 B. 频率分析法 C. 回归分析法 D. 离散趋势法 E. 图表分析法

117. 岗位工资制的特点主要有()。

- A. 根据业绩支付工资 B. 客观性较强
C. 以岗位分析为基础 D. 对岗不对人 E. 根据岗位支付工资

118. 以工作为导向的工资结构包括()。

- A. 职务工资 B. 提成工资 C. 效益工资 D. 岗位工资 E. 技能工资

119. 薪酬计划报告的内容通常包括()。

- A. 人力资源规划情况 B. 各主要部门薪酬总额
C. 本年度企业薪酬总额 D. 上一年度企业薪酬总额和薪酬增长率
E. 预测下一年度企业主要部门薪酬增长率

120. 被派遣劳动者与用工单位正式员工享有平等的法定劳动权利,包括()。

- A. 参加工会的权利 B. 民主参与的权利
C. 休息休假的权利 D. 提请劳动争议处理的权利

E. 享受各种福利待遇

121. () 属于工资集体协商的内容。

A. 工资标准 B. 工资分配制度 C. 福利待遇 D. 工资支付办法 E. 工资分配形式

122. 同一职业劳动力市场工资价位有高、中、低之分,是由()等因素决定的。

A. 企业规模 B. 企业经济效益
C. 劳动力供求总量 D. 企业类型 E. 不同层次的劳动者

123. 为营造劳动安全卫生制度环境,企业应当()。

A. 奖惩分明 B. 优化企业劳动组织
C. 严格执行各项劳动安全卫生规程 D. 完善劳动场所设计
E. 建立健全劳动安全卫生管理制度

124. 以下关于劳动争议的说法,正确的有()。

A. 劳动争议的内容是特定的 B. 劳动争议的当事人是特定的
C. 劳动争议有特定的表现形式 D. 劳动争议影响范围局限在争议主体之间
E. 劳动争议虽然影响范围大,但不会造成严重影响

125. 针对因履行集体合同发生的争议,处理方法主要包括()。

A. 法院审理 B. 调解委员会调解
C. 当事人协商 D. 劳动行政部门提出处理办法
E. 劳动争议仲裁委员会仲裁

卷册二：专业能力

一、简答题(本题共3题,第1小题15分,第2小题16分,第3小题15分,共46分)

1. 企业组织机构出现哪些征兆时需要进行变革?可以采取哪些具体的变革方式?(15分)

2. 简述培训项目成本的构成。(16分)

3. 简述关键绩效指标标准水平的种类,并说明为什么要对关键绩效指标标准水平进行有效控制。(15分)

二、综合题(本题共3题,每小题18分,共54分)

1. 某大型起重设备制造公司准备从基层生产工人中选拔一批班组长后备人选。人力资源部决定采用结构化面试方法对符合条件者进行甄选。选拔过程分两轮进行:第一轮是笔试,时间90分钟,主要是围绕操作技能和班组管理等相关知识进行综合测试;第二轮是复试,主要是采用基于选拔性素质模型的结构化面试方法,对通过笔试的候选人进行测试。

请结合本案例,回答以下问题:

(1) 在结构化面试前,应如何构建选拔性素质模型?(10分)

(2) 如何设计结构化面试的提纲?(8分)

2. 光华科技发展有限公司是一家集新技术研发、新产品设计与生产销售为一体的高新技术企业。近5年来企业规模不断扩大,新技术转让和新产品销售额迅速增长,已成为行业内的佼佼者。随着企业发展,高学历、高素质的员工越来越多,企业产品研发、市场销售人员以及一线生产工人的操作技能和专业能力要求也越来越高。

2012年下半年,根据发展战略的要求,公司对薪资制度进行了全面调整,新的薪资制度更加体现了不同岗位人员的工作性质和特点,特别是加大了绩效工资的比重和激励力度,经过一年多来的实践检验,受到了各级主管和员工的好评。公司人力资源部经理认为新薪资制度的运行虽然初见成效,但配套措施必须跟上,除了要进一步强化员工的绩效考评体系以及劳动统计计量监督之外,还必须完善各部门薪酬计划的管理工作。

请结合本案例,回答以下问题:

(1) 制订薪酬计划可采用哪几种方法?它们各有哪些特点?(6分)

(2) 利用上述方法制订薪酬计划的步骤分别有哪些?(12分)

3. 张先生从2005年4月起一直在甲印刷公司工作,后成为该公司的技术和销售主管,并且掌握了该公司相关商业秘密。2008年1月,张先生与该公司签订了保守商业机密的专项协议,双方约定:如果张先生离开公司,在两年内不得在本市范围内从事与印刷有关的工作,否则张先生要赔偿甲公司10万元。2012年1月,张先生和该公司的劳动合同到期,于是终止了和该公司的劳动关系。2012年10月,张先生到本市乙印刷公司担任业务主管。几个月后,甲印刷公司发现好多老客户流失到乙印刷公司,经调查原来是被张先生拉走的。2013年2月,甲印刷公司以张先生违背竞业禁止规定为由,向当地劳动争议仲裁委员会提出仲裁申请,并要求张先生赔偿违约金10万元。

请结合本案例依照我国现行劳动法律法规做出评析。(18分)

参考答案及解析

卷册一:职业道德、理论知识

第一部分 职业道德

一、职业道德基础理论与知识部分

(一) 单项选择题

1. C 2. B 3. C 4. A 5. D 6. A 7. C 8. D

(二) 多项选择题

9. BD 10. BCD 11. AC 12. AD 13. CD 14. ABC 15. CD 16. AB

二、职业道德个人表现部分

17~25 (略)。

第二部分 理论知识

一、单项选择题

26. 【答案】A (基础知识 P21) 【解析】失业率是失业人数占社会劳动力人数(经济活动人口)的百分比,用公式表示为

$$\begin{aligned}\text{失业率} &= \frac{\text{失业人数}}{\text{社会劳动力人数}} \times 100\% \\ &= \frac{\text{失业人数}}{\text{就业人数} + \text{失业人数}} \times 100\%\end{aligned}$$

27. 【答案】D (基础知识 P33) 【解析】国务院劳动行政法规是当前我国调整劳动关系的主要依据,规范性文件数量多,覆盖劳动关系的各个方面,例如《工伤保险条例》《企业劳动争议处理条例》《职工奖惩条例》《劳动保障监察条例》《女职工劳动保护规定》《国务院关于建立统一的企业职工基本养老保险制度的决定》等。

28. 【答案】A (基础知识 P71) 【解析】PDCA循环法,就是按照计划(Plan)、执行(Do)、检查(Check)和处理(Action)四个阶段的顺序,周而复始地循环进行计划管理的一种工作方法。

29. 【答案】A (基础知识 P77) 【解析】在复杂的购买行为中,购买者的购买决策过程由引起需要、收集信息、评价方案、决定购买和买后行为五个阶段构成。其中,引起需要是购买者决策过程的开始。

30. 【答案】B (基础知识 P132) 【解析】北京大学王垒等人认为,人事测量是心理测量技术在人事管理领域的应用,它

以心理测量为基础,针对特定的管理目的,如招聘、安置、考核、晋升、培训等,对人的素质进行多方面的系统评价,从而为人员管理和开发提供参考依据。

31.【答案】D(基础知识P183)【解析】在管理策略上,传统的劳动人事管理侧重于近期或当前人事工作,就事论事,只顾眼前,缺乏长远,属于战术性管理;现代人力资源管理,不仅注重近期或当前具体事宜的解决,更注重人力资源的整体开发、预测与规划。根据组织的长远目标,制定人力资源的开发战略措施,属于战术性与战略性相结合的管理。

32.【答案】B(P2)【解析】我国企业在组织机构的变革实践中积累了丰富的经验,也相应地提出了一些设计原则,现可以归纳如下:①任务与目标原则;②专业分工和协作的原则;③有效管理幅度的原则;④集权与分权相结合的原则;⑤稳定性与适应性相结合的原则。其中,任务与目标原则是组织设计的基本原则。

33.【答案】C【解析】分公司与总公司结构模式较多地出现在由横向合并而形成的企业中,合并后各分公司保持了较大的独立性。分公司是总公司的分支机构或附属机构,在法律上和经济学上均无独立性,不是独立的法人企业。分公司没有自己的独立名称,没有独立的章程和董事会,其全部资产是总公司资产的一部分。如果发生资不抵债的情况,总公司必须以其资产对分公司的债务负责。本考点在新教材中已删除。

34.【答案】A(P21)【解析】一般来说,常见的部门组合方式主要有以下三种:①以工作和任务为中心的部门组合方式;②以成果为中心的部门组合方式;③以关系为中心的部门组合方式。其中,以成果为中心设计的部门组合方式,包括事业部制、超事业部制和模拟分权制等模式。

35.【答案】A(P27)【解析】改良式变革,即日常的小改小革,修修补补,如局部改变某个科室的职能,新设一个职位等。这是企业中常用的方式,这种方式符合企业实际需要,局部变革,阻力较小。

36.【答案】D(P58)【解析】SWOT分析法中,S代表优势(Strength),W代表劣势(Weakness),O代表机会(Opportunity),T代表威胁(Threats)。SWOT分析实际上是对企业内外部条件各方面内容进行综合概括,分析企业组织的优劣势、面临的机会和威胁的一种方法。

37.【答案】A(P65)【解析】人力资源需求预测的定量方法有:转换比率法、人员比率法、趋势外推法、回归分析法、经济计量模型法、灰色预测模型法、生产模型法、马尔可夫分析法、定员定额分析法、计算机模拟法。德尔菲法属于定性预测方法。德尔菲法又称专家评估法,一般采用问卷调查的方式,听取专家(尤其是人事专家)对企业未来人力资源需求量的分析评估,并通过多次重复,最终达成一致意见。

38.【答案】D(P70~71)【解析】工作研究是确定人力需求的最古老、最有效的方法,但周期长、成本高。按设备看管定额定员的方法是按劳动效率定员方法的一种特殊形式,在设备定员法中劳动效率表现为设备看管定额。比例定员法是指以某一同岗位工作任务量相关的代表性标志物(可以是人,也可以是其他)为对象,用该代表性物质的数量同定员人数的比例关系来体现定员标准的一种技术方法。计算机模拟法是进行人力资源需求预测诸方法中最为复杂的一种方法。故D选项错误。其中,A、C两项在新教材中已删除。

39.【答案】D(P92)【解析】马尔可夫模型是分析组织人员流动的典型矩阵模型。它的基本思想是:通过发现组织人事变动的规律,推测组织在将来的人员供给情况。马尔可夫模型通常是分几个时期来收集数据,然后再得出平均值,利用这些数据代表每一种职位的人员变动的频率,就可以推测出人员的变动情况。这是企业人员需求的内部供给预测的方法。

40.【答案】C(P95)【解析】企业人力资源供求关系有三种情况:人力资源供求平衡;人力资源供大于求,结果是导致组织内部人浮于事,内耗严重,生产或工作效率低下;人力资源供小于求,企业设备闲置,固定资产利用率低,也是一种浪费。人力资源规划就是要根据企业人力资源供求预测结果,制定相应的政策措施,使企业未来人力资源供求实现平衡。

41.【答案】A(P111)【解析】选拔性测评是指以选拔优秀员工为目的的测评;开发性测评是指以开发员工素质为目的的测评,可以为人力资源开发提供依据;诊断性测评是以了解现状或查找根源为目的的测评;考核性测评又称鉴定性测评,是指以鉴定或验证某种素质是否具备以及具备的程度为目的的测评。

42.【答案】A(P114)【解析】所谓标度,即对标准的外在形式划分,常常表现为对素质行为特征或表现的范同、强度和频率的规定。从目前现实中的测评指标分析来看,测评指标的标度大致有量词式、等级式、数量式、定义式、综合式等。本题中的精通、善于、尚可属于等级式标度。

43.【答案】D(P118)【解析】常模参照性指标体系是对测评客体外延的比较而形成的测评标准体系。效标参照性标准体系与测评客体本身无关,而常模参照性指标体系则与测评客体直接相关。国家公务员的选拔标准是属于常模参照性标准,这里的选拔标准不是客观的、绝对的,而是主观的、相对的。

44.【答案】B(P129)【解析】测评的实施阶段是测评小组对被测评对象进行测评,获取素质能力数据的过程,它是整个员工素质测评过程的核心。

45.【答案】D(P127)【解析】企业对员工的素质能力进行测评,必须经过准备、实施、数据调整和处理,以及测评结果的分析,最后得到一定的结论等一系列的工作,任何阶段的工作质量均影响着测评的效果。其中,员工素质测评准备阶段包括:①收集必要的资料;②组织强有力的测评小组;③测评方案的制订。

46. 【答案】D (P158~159) 【解析】面试中的常见问题有:①面试目的不明确;②面试标准不具体;③面试缺乏系统性;④面试问题设计不合理;⑤面试考官的偏见。

47. 【答案】D (P159) 【解析】面试考官的偏见有第一印象、对比效应、晕轮效应、与我相似心理和录用压力五种。其中,录用压力这种偏见是指当上级对招聘结果有定额要求时,面试考官对应聘者的评价就会偏高,或由于招聘时间紧迫,为完成招聘任务,不得不加快速度,急于求成。

48. 【答案】D (P177) 【解析】无领导小组讨论是评价中心方法的主要组成部分,是指由一定数量的一组被评人(6~9人),在规定时间内约1小时就给定的问题进行讨论,讨论中各个成员处于平等的地位,并不指定小组的领导者或主持人。

49. 【答案】B (P190~192) 【解析】旧教材中提到,无领导小组讨论题目设计的一般流程:选择题目类型,编写试题初稿,调查可用性,向专家咨询,试测,反馈、修改和完善。而新教材中则将中间的三、四、五步修改为:进行试题复查、聘请专家审查和组织进行试测。

50. 【答案】A (P241~242) 【解析】由于企业培训对象不同,因而进行教学设计的具体方法、步骤也会有所不同,但基本内容大体一致。教学计划的基本内容主要包括:教学目标、课程设置、教学形式、教学环节、教学时间安排五个主要方面。

51. 【答案】C (P221) 【解析】起草培训规划时,首先应当做好的工作就是制定总体培训目标。总体培训目标制定的主要依据是:企业的总体战略目标、企业人力资源的总体规划、企业培训需求分析。

52. 【答案】A (P248~249) 【解析】培训课程文件的导言部分包括:①项目名称,包括课程名称、课程的发布、版本或修订次数序号;②项目范围,描述项目涉及的领域;③项目的组成部分,包括培训解决方案的构成(包括印刷资料和电子资料);④班级规模,描述班级的最大、最小和最优化规模;⑤课程时间长度,估算学员完成本课程所需的时间;⑥学员的必备条件,描述学员在参加本课程之前必须完成的课程,必须参加的资格培训、测试或其他条件;⑦学员,描述培训对象的特点;⑧课件意图,介绍课程的目标、培训的意图、培训如何与课程相协调、培训如何使学员受益、培训成功的绩效标准等;⑨课程评估,根据培训方案的要求对培训课程的内容和实效做出全面分析。

53. 【答案】B 【解析】专业技能是指对生产产品或提供服务的特定知识、程序和工具的理解和掌握;人文技能是指在组织中建立融洽人际关系并作为群体中的一员有效工作的能力;理念技能是指从整体把握组织目标、洞察组织与环境的相互关系的能力。本考点在新教材中已删除。

54. 【答案】A (P277) 【解析】“角色扮演”是目前常用的一种管理人员开发方法。其具体步骤如下:①把一组主管人员集合在一起;②选取某种带有普遍性、比较棘手的情境;③从主管人员中选出两个人,即兴模仿上述情境,其他成员在一旁观摩、思考和进行评论;④组织全体讨论。

55. 【答案】C (P292) 【解析】培训成果的四级评估体系中,反应评估是第一级评估,即在课程刚结束时,了解学员对培训项目的主观感觉或满意程度。第一级评估目标往往包括对培训项目的肯定式意见反馈和既定计划的完成情况。

56. 【答案】B (P294) 【解析】行为评估是培训成果四级评估体系中的第三级评估,它主要评估学员在工作中的行为方式有多大程度的改变。其评估时间为3个月或半年以后。

57. 【答案】B 【解析】技能成果可以用来评价受训者对培训项目中所强调的操作技巧、技术或技能以及行为方式等所达到的水准。其测量方法是现场观察、工作抽样、专家评定。而访谈则属于情感成果的测量方法。本考点在新教材中已删除。

58. 【答案】D 【解析】绩效成果可以用来评价受训者通过该项目培训对个人或组织绩效所产生的影响程度,同时也可以为企业人力资源开发及培训费用计划等决策提供依据。其测量方法是现场观察、原始记录、统计日报。本考点在新教材中已删除。

59. 【答案】A 【解析】合成考评法是将几种比较有效的绩效考评方法综合在一起,对组织或员工个人进行考评的一种方法。它有以下几个特点:①它所考评的是一个团队而不是某个员工;②考评的侧重点具有双重性,既考虑到岗位职责和本岗位的现实任务,又注重对团队员工个人潜能的分析与开发;③表格现实简单便于填写说明;④考评量表采用了三个评定等级,即极好、满意和不满意。本考点在新教材中已删除。

60. 【答案】D 【解析】劳动定额法的具体步骤是:①进行工作研究,从宏观到微观,运用科学方法对工作地上的生产流程、作业程序和员工的操作过程进行全面的调查分析,使其组织形式和作业方法达到精简、高效、健康、舒适、安全等方面的要求,最终实现劳动组织最优化,工作环境条件安全化,作业流程程序标准化,人工操作规范化,人机配置合理化,生产产出效率化的目标;②在工作研究即方法研究和动作研究的基础上,进行时间研究,运用工作日写实、测时和工作抽样等工时研究的方法,采用经验估工、统计分析、类推比较或技术测定的技术,对劳动者在单位时间内生产某种产品或完成某项工作任务的活的劳动消耗量做出具体限定,即制定出工时定额或产量定额,作为员工绩效考评的主要依据;③通过一段试工期,开始正式执行新的劳动定额,根据不同的工种和工序,企业可以采取多种不同形式的劳动定额,对员工绩效进行考评。本考点在新教材中已删除。

61. 【答案】C (P363) 【解析】克服分布误差的最佳方法是“强迫分布法”,即将全体员工从优到劣依次排列,然后按各分数段的理论次数分布分别给予相应的评分。

62. 【答案】B (P363) 【解析】晕轮误差也称“晕轮效应”、晕圈错误、光环效应,是指在考评中,因某一个人格上的特征掩盖了其他人格上的特征。

63. 【答案】B (P324~325) 【解析】在进行绩效指标设计时,要重点把握好以下八个主要原则:①针对性原则;②关键性原则;③科学性原则;④明确性原则;⑤完整性原则;⑥合理性原则;⑦独立性原则;⑧可测性原则。

64. 【答案】C (P329) 【解析】确定绩效考评指标体系,一般可分为四个步骤:①工作分析;②理论验证;③进行指标调查,确定指标体系;④进行必要的修改和调整。

65. 【答案】A 【解析】平衡计分卡是由美国哈佛商学院的罗伯特·S·卡普兰教授和复兴方案公司总裁大卫·P·诺顿共同创建的一套业绩评价体系。他们最初设计的平衡计分卡只是作为一个更完善的绩效评价管理的工具,随着十几年的发展,逐渐演化为一个全新的注重企业组织整体战略实施与完善的管理系统。本考点在新教材中已删除。

66. 【答案】C 【解析】企业的 KPI 体系一般可以沿着两条主线进行设计,一种是按组织结构层级进行纵向分解,采用目标—手段相结合的分析方法;另一种是按企业主要业务流程进行横向分解,采用目标—责任相结合的分析方法。本考点在新教材中已删除。

67. 【答案】A 【解析】基于互联网的 360 度考评的优势如下:①克服地域性差异给绩效考评带来的问题;②网络系统可简化评价管理工作,降低评价过程的复杂性;③保持了整个评价过程的适时性和动态性;④大大降低了评价成本。本考点在新教材中已删除。

68. 【答案】B 【解析】一般来说,大多数企业在设计薪酬制度之前,为保证内部公平,需要应用现代企业工作岗位研究的技术和方法,科学地划分岗位等级,有了岗位等级,才能确定与之对应的薪酬等级。由此可见,岗位分析与评价是企业薪酬制度设计的基本依据和前提。本考点在新教材中已删除。

69. 【答案】B (P411) 【解析】企业进行薪酬调查时,常用的方法有企业之间相互调查、委托中介机构进行调查、采集社会公开的信息和调查问卷四种方法。其中,前三种方法是比较简便易行的调查方法,对少数规范性岗位的薪酬调查是切实可行的,但是对于大量的、复杂的岗位就不太适合。

70. 【答案】A (P444) 【解析】一岗一薪制不存在升级问题,所以员工只有在变动岗位时,即到较高等级的岗位工作时,才能提高自己的薪酬水平。但这不等于说,如果员工的岗位不变动,就不能提高薪酬等级。在企业经济效益或者整个社会经济水平提高或者物价上涨过快而岗位等级的薪酬数额目不变的情况下,对于不能晋升到较高等级岗位上工作的员工,要想增加其薪酬,可以通过提高岗位薪酬标准来实现。

71. 【答案】B (P444~445) 【解析】岗位薪酬制主要分为两类,一是岗位等级薪酬制,二是岗位薪点薪酬制。岗位等级薪酬制是指将岗位按照重要程度进行排序,然后确定薪酬等级的薪酬制度。岗位等级薪酬制有两种主要的形式:一岗一薪制和一岗多薪制。岗位薪点薪酬制即旧教材中所说的薪点工资制。

72. 【答案】C (P447) 【解析】技能薪酬可分为以下两类:①技术薪酬(即旧教材中所说的技术工资制)。技术薪酬是以应用知识为基础的薪酬,主要应用于“蓝领”员工,它的基本思想是根据员工的通过证书或培训所证明的技术水平支付其薪酬,而不管这种技术是否在实际工作中被应用;②能力薪酬。包括以基础能力为基础的薪酬和以策略能力为基础的薪酬,即旧教材中所说的基础能力工资制和特殊能力工资制。

73. 【答案】A (P450) 【解析】绩效工资制的不足:①绩效工资制的基础缺乏公平性;②绩效工资过于强调个人的绩效;③如果员工认为绩效评价的方式方法不是公平的、精确的,整个绩效工资制度就有崩溃的危险。现在企业主要的绩效工资形式有以下两种:①计件工资制;②佣金制(提成制)。由此可见,本题答案为 A。

74. 【答案】C (P451) 【解析】年薪制一般由固定薪酬与可变薪酬(浮动薪酬)两部分构成。前者水平取决于“经营者市场”形成的市场薪酬率 and 企业的支付能力;后者水平主要取决于本企业的经营状况,随着效益的大小浮动。

75. 【答案】C (P458) 【解析】薪酬级差(即旧教材中所说的工资级差)是指不同等级之间薪酬相差的幅度,即企业内最高等级与最低等级的薪酬比例关系以及其他各等级之间的薪酬比例关系。薪酬级差反映了岗位之间的差别。由于岗位级别越高,岗位之间的劳动差别越大,工作价值差别越大。

76. 【答案】D (P458) 【解析】浮动幅度是指在同一个人薪酬等级中,最高档次的薪酬水平与最低档次之间的薪酬差距,也可以指中点档次的薪酬水平与最低档次或最高档次之间的薪酬差距。

77. 【答案】C (P508) 【解析】在劳务派遣中,劳务派遣机构与被派遣劳动者依法订立劳动合同,建立劳动关系,即雇主是劳务派遣机构,雇员是将被派遣的劳动者。订立劳动合同之后,劳务派遣机构将被派遣劳动者派遣到用工单位,被派遣劳动者在用工单位的组织管理下从事劳动。

78. 【答案】C 【解析】劳务派遣单位的出现是劳动管理专业化分工的必然结果,其作用是降低了企业的劳动管理成本。本考点在新教材中已删除。

79. 【答案】C (P525) 【解析】建立劳动力市场工资指导价位是市场经济国家通行的做法。我国 1999 年开始在部分城市进行试点,目前已覆盖全国近 200 个城市。在一些地区和中心城市,发布指导价位的职业(工种)已达几百个,且每年更新,

成为企业确定工资水平、劳动者求职时的重要参照系。

80. 【答案】A (P524) 【解析】劳动力市场工资指导价位分为年工资收入和月工资收入两种形式,按高位数、中位数、低位数三种标准反映平均水平。各职业(工种)的高位数反映了该职业(工种)工资收入的较高水平;中位数反映了该职业(工种)的工资收入的平均水平;低位数反映了该职业(工种)工资收入的较低水平。

81. 【答案】C (P535) 【解析】劳动安全卫生保护费用的类别主要是以下各类:①劳动安全卫生保护设施建设费用;②劳动安全卫生保护设施更新改造费用;③个人劳动安全卫生防护用品费用;④劳动安全卫生教育培训经费;⑤健康检查和职业病防治费用;⑥有毒有害作业场所定期检测费用;⑦工伤保险费;⑧工伤认定、评残费用等。

82. 【答案】D (P536) 【解析】安全第一、预防为主、以人为本是企业所有员工在劳动安全卫生保护工作中的职业道德行为准则。它可以规范、引导企业员工的劳动行为和管理行为向着正确的方向发展。

83. 【答案】B 【解析】调解委员会组成人员的具体人数由职工代表大会提出并与厂长(经理)协商确定,企业代表的人数不得超过调解委员会成员总额的三分之一。本考点在新教材中已删除。

84. 【答案】C (P548~549) 【解析】仲裁庭裁决劳动争议,实行少数服从多数原则,裁决应当按照多数仲裁员的意见做出,少数仲裁员的不同意见应当记入笔录。仲裁庭不能形成多数意见时,裁决应当按照首席仲裁员的意见做出,以保证仲裁裁决的公正性。本考点在新教材中改为合议制度。

85. 【答案】D (P545) 【解析】旧教材中提到调解委员会的组成包括:①职工代表;②用人单位代表;③工会代表;新教材中则认为调解委员会由劳动者代表和企业代表组成,人数由双方协商确定,双方人数应当对等。劳动者代表由工会委员会成员担任或者由全体劳动者推举产生,企业代表由企业负责人指定。调解委员会主任由工会委员会成员或者双方推举的人员担任。

二、多项选择题

86. 【答案】BC (基础知识 P17) 【解析】福利是工资的转换形式和劳动力价格的重要组成部分。福利与基本工资之和构成了劳动报酬。福利的支付方式分为两类:实物支付和延期支付。

87. 【答案】ABE (基础知识 P29) 【解析】不同的法律部门有着不同的基本原则,劳动法的基本原则反映了所调整的劳动关系的特殊性,反映了劳动法律部门的本质和特点。故E项说法正确。劳动法的基本原则有着高度的稳定性,只要社会的基本经济制度、政治制度未发生根本性的变化,基本原则是不会改变的。劳动法对某一类行为的具体规定或标准可以随着经济社会的发展而变动,但基本原则则是相对稳定的。故B项说法正确,C项说法错误。基本原则具有高度的权威性,对各项劳动法律制度均具有约束力。劳动法律制度中的各类具体规定不能与基本原则相抵触,基本原则适用于所有的劳动关系。故A项说法正确,D项说法错误。

88. 【答案】ABCD (基础知识 P54) 【解析】企业的总体战略有进入战略、发展战略、稳定战略和撤退战略。其中,进入战略包括购并战略、内部创业战略和合资战略。发展战略包括单一产品或服务发展的战略、横向发展战略、纵向发展战略和稳定发展战略。

89. 【答案】ABCDE (基础知识 P93-94) 【解析】影响销售渠道选择的因素如下:产品因素,市场因素,企业因素。除上述因素之外,企业的营销意图、国家的法律约束、中间商的特性等,也制约着企业销售渠道的选择与设计。

90. 【答案】ABD (P1) 【解析】组织理论又被称作广义的组织理论或大组织理论,它包括了组织运行的全部问题,如组织运行的环境、目标、结构、技术、规模、权力、沟通等,都属于其研究对象。组织理论与组织设计理论在外延上是不等的,从逻辑上说,组织理论应该包括组织设计理论。组织设计理论则被称作狭义的组织理论或小组组织理论,它主要研究企业组织结构的设计,而把环境、战略、技术、规模、人员等问题作为组织结构设计中的影响因素来加以研究。故本题选ABD。

91. 【答案】ACE (P26) 【解析】通过分析研究,明确现行组织结构存在的问题和缺陷,并为提出改进方案打下基础。组织结构分析主要有三方面:①内外环境变化引起的企业经营战略和目标的改变;需要增加哪些新的职能?哪些原有职能需要加强?哪些陈旧职能可以取消或合并?②哪些是决定企业经营的关键性职能?明确后应置于组织结构的中心地位。③分析各种职能的性质及类别,即产生成果的职能,如产品的制造、销售和开发;支援性职能,如质量和财务监督、教育和培训、法律咨询等;附属性业务,如医务卫生、环境绿化及饮食供应等,有条件的可以实行社会化;还有高层领导工作,其性质与上述各类不同。通过分析职能的性质和类别,要使成果性职能的位置,配置在非成果性职能之上。故选ACE。

92. 【答案】BCE (P46) 【解析】人力资源规划有广义与狭义之分,广义的人力资源规划泛指各种类型人力资源规划,而狭义的人力资源规划是特指企业人员规划。狭义的人力资源规划,按照年度编制的计划主要有:人员配备计划,人员补充计划,人员晋升计划。故选BCE。

93. 【答案】BCDE (P55) 【解析】人力资源预测的内容包括企业人力资源需求预测、企业人力资源存量与增量预测、企业人力资源结构预测、企业特种人力资源预测四个方面。

94. 【答案】BCDE (P56~57) 【解析】人力资源预测的局限性表现在以下四个方面:一是环境可能与预期的情况不同;二是企业内部的抵制;三是预测的代价高昂;四是知识水平的限制。故选BCDE。

95. 【答案】ABCE (P72) 【解析】影响专业技术人员需求的参数有：企业战略、组织结构、销售收入（利润）、产值产量、总资产（净资产）、总成本、追加投资、人工成本、出勤率、生产技术水平、新项目投资、科研项目、科研经费、科研成果、研究成果获奖，以及科技成果转让等。

96. 【答案】ACDE (P110~111) 【解析】员工素质测评的类型包括：选拔性测评、开发性测评、诊断性测评和考核性测评四种。区分员工素质测评的类型，主要是为了明确不同类型的测评有不同的着眼点和测评目的。

97. 【答案】ABCE (P118) 【解析】所谓 FRC 品德测评法是事实报告计算机辅助分析的考核性品德测评方法。这种品德测评方法的基本思路是借助计算机分析技术，从个体品德结构要素中确定一些基本要素，再从基本要素中选择一些表征行为或事实，然后要求被测者就自己是否具备这些表征行为与事实予以报告。报告的方式既可以是个别的谈话，也可以是集体的问卷。每个人所表征的行为事实，经过光电信息处理后，即储存于个人品行信息库中，然后计算机根据专家仿真测评系统对被测评人报告的表征行为进行分析，做出定性与定量的评定。

98. 【答案】ABDE (P130) 【解析】测评指导语是在测评具体操作之前，由测评主持人向全体测评人员报告测评目的和填表说明，明确数据保密等事宜，目的是使测评人员能正确地填写员工素质能力测评表，消除顾虑，客观准确地对被测对象进行测评。测评指导语包括以下内容：①员工素质测评的目的；②强调测评与测验考试的不同；③填表前的准备工作和填表要求；④举例说明填写要求；⑤测评结果保密和处理，测评结果反馈。

99. 【答案】ABCD (P164) 【解析】背景性问题，即关于应聘者的个人背景、家庭背景、教育背景和工作背景等方面的问题，如个人爱好兴趣，家庭的一般情况，在什么企业工作过等。

100. 【答案】ABCD (P166) 【解析】组建人事测评小组是结构化面试的步骤之一，该小组应包含公司高层管理人员、人力资源管理人员、招聘岗位所在部门的主管、招聘岗位的资深任职者，并对测评小组进行培训。

101. 【答案】ABCE (P179) 【解析】尽管无领导小组讨论法在企事业单位的中高级管理者选拔中已经得到了广泛应用，但仍存在一些缺点：一是题目的质量影响测评的质量；二是对评价者和测评标准的要求较高；三是应聘者的表现易受同组其他成员影响；四是被评价者的行为仍然有伪装的可能性。

102. 【答案】BCDE (P221~222) 【解析】培训规划的重点是分析研究培训过程中可能发生的问题，以及解决这些问题的具体措施。起草培训规划时，应当做好以下几个方面的工作：一是制定培训的总体目标；二是确定具体项目的子目标；三是分配培训资源；四是进行综合平衡。

103. 【答案】ABC (P241) 【解析】提高时间的利用率一般有几个途径：课程设计者要巧妙地配置有限的课程时间；教师要使学员在整个课程执行期间积极地参与学习活动，提高学习效率；科学地安排课后作业有利于提高课堂时间的利用率。

104. 【答案】CDE (P256) 【解析】岗位指南在培训中有以下作用：①迫使有关专家对理想的操作做出界定，进一步明确培训的目标；②有助于记忆在培训中学到的操作规程，也便于在以后工作中随时查阅；③有时可以代替或减少培训时间，节约成本。

105. 【答案】BD (P271) 【解析】基层管理人员应具备的能力包括专业能力、计划能力、指导能力、沟通能力和理解能力等，故选 BD。A、C 两项属于中层管理人员应具备的能力组合，E 项属于高层管理人员应具备的能力组合。

106. 【答案】ACE (P293) 【解析】行为评估是培训成果四级评估体系中的第三级评估，其实施的难点有：实施时间往往是在培训结束后的几周或几个月之后，要花费很多时间和精力，人力资源部门可能忙不过来；因为要占用相关人员较多时间，大家可能不太配合；问卷的设计非常重要却比较难做；员工的表现多因多果，难以剔除不相干因素的干扰。

107. 【答案】ADE (P294) 【解析】在设定培训评价标准时，应当注重评估指标和标准的相关度、信度、区分度和可行性。选项 DE 是正确的。而标准的相关度是指衡量培训成果的标准与培训计划预定训练或学习的目标之间的相关性。所以，A 选项也正确。

108. 【答案】A (P360) 【解析】旧教材中提到综合型的绩效考评方法，主要有图解式评价量表法、合成考评法、日清日结法、评价中心技法。但是，新教材指出综合型的绩效考评方法主要有图解式评价量表法和合成考评法两种。

109. 【答案】ADE 【解析】强迫选择法，也称强制选择业绩法，这是一种行为导向型的客观考评方法。在强迫选择法中，考评者必须从 3~4 个描述员工某一方面行为表现的项目中选择一项（有时选两项）内容作为单项考评结果。采用强迫选择法可以避免考评者的趋中倾向、过宽倾向、晕轮倾向或其他常见的错误。强迫选择法不但可以用来考评特殊工作行为表现，也可适用于企业更宽泛的不同类别人员的绩效描述与考评，是一种量化考评方法。本考点在新教材中已删除。

110. 【答案】ACDE (P319) 【解析】按考评对象的对象和范围，绩效考评可以分为组织绩效考评和个体绩效考评。其中，组织绩效考评根据其工作性质的不同，又可分为生产性组织的绩效考评、技术性组织的绩效考评、管理性组织的绩效考评和服务性组织的绩效考评等。

111. 【答案】BCD (P323) 【解析】工作结果型的绩效考评指标是指以实际产出为基础的考评指标体系，能清楚地说明组织或员工个人在考评期内完成什么样的工作任务，其所取得的具体成果或业绩是什么，其贡献率到底有多大？无论这些结果是物质性的实物产品，还是精神性的非实物的成果，都是可以采用一定的生产技术经济的指标进行衡量和评定的。这些指

标是潜在劳动的结果,是劳动的固化和凝结,如产品产量、商品销售量、劳动定额完成程度等反映劳动数量的指标;再如,产品品种、产品合格率、商品一次开机合格率、客户投诉率、产品返修率等质量指标。反映科技人员的指标有:科研成果的水平(获得国际或国家科学奖励的等级)、获得专利权的项目数、科研成果的推广率和转换率、科研成果所产生的经济效益(直接或间接的)等。

112.【答案】BCDE(P337)【解析】KPI即关键绩效指标,以战略为导向的KPI体系与一般绩效考评体系有很大的区别:①从绩效考评的目的来看,它以战略为中心,指标体系的设计与运用都是为战略目标服务的;②从考评指标产生的过程来看,在组织内部自上而下对战略目标进行层层分解产生;③从考评指标的构成上看,它是通过财务与非财务指标相结合,体现关注短期效益,兼顾长期发展的原则;④从指标的来源看,它来源于组织的战略目标与竞争的需要,有助于推进组织战略的实施。所以A项错误,B、C两项正确。战略导向的KPI体系更加强调对员工的行为激励,最大限度地激发员工的斗志,调动员工的积极性、主动性和创造性。所以D、E两项也正确。

113.【答案】ABCD(P343)【解析】关键绩效指标特指绩效考评指标体系中那些居于核心或中心地位,具有举足轻重的作用,能以制约影响其他变量的考评指标。一般来说,关键绩效指标主要可以区分为数量指标、质量指标、成本指标和时限指标四种类型。

114.【答案】ABCDE(P400)【解析】在市场竞争的条件下,大多数企业都会定期调整自己的薪酬水平,而调整的依据一般包括社会消费水平和生活成本变动、员工的绩效改善、企业的经营状况与支付能力变化、竞争对手薪酬水平的调整等。特别是在后面的这种情况出现时,企业尤其需要通过薪酬调查来了解竞争对手的薪酬变化情况,并有针对性地制定自己的薪酬调整对策,以避免在劳动力市场的竞争中处于不利地位。

115.【答案】BCDE(P409)【解析】如果被调查的岗位属于经营管理高层岗位的人员,像乘坐头等舱旅行、使用公司的专车、公司提供的家庭保安服务、公司支付的俱乐部会员费,以及公司提供的家庭理财咨询等多方面的福利,尽管这些花费可能在高管人员总收入中所占比重不会太大,但这些特殊的福利项目也是在薪酬调查中不容忽视的重要组成部分。

116.【答案】ABCE(P412~417)【解析】为了提高统计分析的信用和效度,薪酬调查所提供的数据一定要全面、真实。在对调查数据进行整理汇总、统计分析时,可采取的方法是:数据排列法、频率分析法、趋中趋势分析、离散分析、回归分析法、图表分析法。

117.【答案】BCDE(P443~444)【解析】岗位工资制即岗位薪酬制,是以员工在生产经营工作中的岗位为基础确定薪酬等级和薪酬标准,进行薪酬支付的薪酬制度。最大特点就是薪酬的给予“对岗不对人”。除此之外,其特点还有:①根据岗位支付薪酬;②以岗位分析为基础;③客观性较强。

118.【答案】AD(P457)【解析】以工作为导向的薪酬结构,其特点是员工的薪酬主要根据其所担任的岗位(或职位)的重要程度、任职要求的高低以及劳动环境对员工的影响等来决定。薪酬随着岗位(或职位)的变化而变化,岗位薪酬制、职务薪酬制等都属于这种薪酬结构,也就是选项中的职务工资和岗位工资。

119.【答案】ABCE(P488)【解析】薪酬计划报告通常包括以下内容:本年度企业薪酬总额和各主要部门薪酬总额;人力资源规划情况,如预计的招聘、晋升、辞退(职)、岗位轮换等情况;预测的下一年度企业薪酬总额和薪酬增长率,以及各主要部门薪酬增长率等。

120.【答案】ABD(P511)【解析】被派遣劳动者与正式雇员享有平等的法定劳动权利,如参加工会的权利、民主参与的权利、提请劳动争议处理的权利等。实际用人单位的集体合同规定的工作时间、休息休假、劳动安全卫生等劳动条件标准同样适用于被派遣劳动者。

121.【答案】ABDE(P520~521)【解析】工资集体协商的内容:①工资协议的期限;②工资分配制度、工资标准和工资分配形式;③职工年度平均工资水平及其调整幅度;④奖金、津贴、补贴等分配办法;⑤工资支付办法;⑥变更、解除工资协议的程序;⑦工资协议的终止条件;⑧工资协议的违约责任;⑨双方认为应当协商约定的其他事项。

122.【答案】ABE(P532)【解析】工资指导价位在不同职业(工种)的价差,由劳动力市场上劳动力供求总量与结构关系等因素决定。同一职业(工种)劳动力市场工资价位水平的高、中、低之分,是由企业经济效益、企业规模、企业经济类型以及不同层次的劳动者等因素决定的。

123.【答案】ACE(P536~537)【解析】营造劳动安全卫生环境是预防劳动安全卫生事故的基本对策。为营造劳动安全卫生制度环境企业应做到:①建立健全的劳动安全卫生管理制度;②严格执行各项劳动安全卫生规程;③奖惩分明。

124.【答案】ABC(P541)【解析】劳动争议也称劳动纠纷,它的特征包括:①劳动争议的当事人是特定的;②劳动争议的内容是特定的;③劳动争议有特定的表现形式。一般的社会关系纠纷表现为争议主体之间的利益冲突,其影响范围通常局限在争议主体之间,而重大的集体劳动争议、团体争议除可表现为一般劳动争议的形式,有时还会以消极怠工、罢工、示威、请愿等形式出现,涉及面广,影响范围大,甚至超越事发地区,有的甚至造成国际性影响。

125.【答案】ACE(P564~565)【解析】因履行集体合同发生的劳动争议,经协商解决不成的,工会可以依法申请仲裁;尚未建立工会的,由上级工会指导劳动者推举产生的代表依法申请仲裁。对仲裁裁决不服的,当事人可以自收到裁决书

之日起 15 日内向法院提起诉讼，通过法院审理使争议得到解决。

卷册二：专业能力

一、简答题

1. 【答案】(P27)

企业组织机构变革的征兆主要有以下三点：

- 1) 企业经营业绩下降，如市场占有率缩小、产品质量下降、成本增加、顾客意见增多，缺少新产品、新战略等。
- 2) 组织结构本身病症的显露，如决策迟缓、指挥不灵、信息不畅、机构臃肿、管理跨度过大、“扯皮”增多、人事纠纷增加等。
- 3) 员工士气低落，不满情绪增加，合理化建议减少，员工的旷工率、病假率、离职率增高等。

企业组织结构变革的方式：

- (1) 改良式变革。即日常的小改小革，修修补补。
- (2) 爆破式变革。短期内完成组织结构的重大的以至于根本性变革。
- (3) 计划式变革。对改革方案经过系统研究，制定全面规划，然后有计划、分阶段地实施。

2. 【答案】(P214)

培训成本，它是指企业在员工培训的过程中所发生的一切费用，包括培训之前的准备工作，培训的实施过程，以及培训结束之后的效果评估等各种与之相关活动的各种费用的总和。

培训成本由以下两个部分构成：

- (1) 直接培训成本，是指在培训组织实施过程之中培训者与受训者的一切费用总和。如，培训教师的费用，学员的往来交通、食宿费用、教室设备的租赁费用，教材印发购置的费用，以及培训实施过程中的其他各项花费等。
- (2) 间接培训成本，是指在培训组织实施过程之外企业所支付的一切费用总和。例如，培训项目的设计费用、培训项目的管理费用、培训对象受训期间的工资福利，以及培训项目的评估费用等。

3. 【答案】(P344)

KPI 的标准水平种类包括：(1) 先进的标准水平，包括本行业先进水平，国内同类企业的先进水平，国际同类企业的先进水平。

(2) 平均的标准水平，包括本行业平均水平，国内同类企业的平均水平，以及国际同类企业的平均水平。

(3) 基本的标准水平，它是指期望被考评者达到的水平。这种标准的水平是每个被考评者经过一定程度的努力都能够达到的水平。

在设定标准过程中，对关键绩效指标标准水平的控制是一个极其重要的问题，应当引起足够的重视。

如果标准的水平定得过高，被考评者可望而不可即，经过多方努力工作产出还是达不到要求，将会挫伤员工的积极性；如果标准的水平定得过低，被考评者不费吹灰之力即可达到并超过标准，那么，考评标准就失去了存在的意义。

二、综合题

1. 【答案】(P166 ~ 167)

(1) 构建选拔性素质模型的步骤有：

1) 组建测评小组，测评小组应包含公司高层管理人员、人力资源管理人员、招聘岗位所在部门的主管、招聘岗位的资深任职者，并对测评小组进行培训。

2) 从招聘岗位的优秀任职人员中选出一定的人员组成测验样本。

3) 对测验样本进行人格测验，总结各个被测人员的素质特征。

4) 将测评结果进行综合，列出招聘岗位选拔性素质表。

5) 将岗位选拔性素质表中的各个素质进行分级，绘制选拔性素质线，构建选拔性素质模型。

(2) 结构化面试提纲的设计实际上是结构化面试过程中所要提问的问题的设计，它的主要依据是选拔性素质模型，主要步骤如下：

1) 将选拔性素质模型分解为一组选拔性素质，每一个选拔性素质就是一个测评指标。

2) 请专家针对每一个测评指标设计出一系列的问题，并对这些问题进行修改完善，形成问卷。

3) 将问卷发放给该岗位的部分员工，进行预先测试，检验其有效性。若通过检验，则形成最终问卷；若不通过，则重新设计问题，重复本步骤，直至通过检验，形成最终问卷。

4) 编写结构化面试大纲。

2. 【答案】(P489 ~ 491)

(1) 制订薪酬计划的方法有两种,一种从下而上法,另一种是从上而下法。

1) 通常,从下而上法比较实际、灵活,且可行性较高,但不易控制总体的人工成本。

2) 一般说来,从上而下法虽然可以控制总体的薪酬成本,但缺乏灵活性,而且确定薪酬总额时主观因素过多,降低了计划的准确性,不利于调动员工的积极性。

(2) 利用上述方法制订薪酬计划的步骤如下:

1) 通过薪酬市场调查,比较企业各岗位与市场上相对应岗位的薪酬水平。

2) 了解企业财力状况,根据企业人力资源策略,确定企业薪酬水平采用何种市场薪酬水平,是90%点处、75%点处,还是50%点处、25%点处。

3) 了解企业人力资源规划。

4) 将前三个步骤结合画出一张薪酬计划计算表。

5) 根据经营计划预计的业务收入和前几步骤预计的薪酬总额,计算薪酬总额/销售收入的比值,将计算出的比值与同行业的该比值或企业往年的该比值进行比较,如果计算的比值小于或等于同行业或企业往年水平,则该薪酬计划可行;如果大于同行业或企业往年水平,可以根据企业董事会对薪酬计划的要求将各岗位的薪酬水平适当降低。

6) 各部门根据企业整体的薪酬计划和企业薪酬分配制度规定,考虑本部门人员变化情况、各员工的基本情况如工龄、业绩考核结果、能力提高情况等做出部门的薪酬计划,并上报到人力资源部,由人力资源部进行所有部门薪酬计划的汇总。

7) 如果汇总的各部门薪酬计划与整体薪酬计划不一致,需要再进行调整。

8) 将确定的薪酬计划上报企业薪酬管理委员会。

3. 【答案】(P540~566)

这是一起因商业竞争所产生的劳动争议案,但甲印刷公司的仲裁申请不能得到支持。具体分析如下:

(1) 我国法律要求权利与义务对等,甲印刷公司在维护自己权益的同时,忽略了应尽的义务:依据原劳动部《关于企业职工流动若干问题的通知》第2条的规定,用人单位可以规定掌握商业秘密的职工在终止或解除劳动合同后的一定期限内,不得到生产同类产品或经营同类业务且有竞争关系的其他用人单位任职,也不得自己生产与原单位有竞争关系的同类产品或经营同类业务,但用人单位应当给予该职工一定数额的经济补偿:

(2) 在用人单位与劳动者对竞业禁止做出约定后,用人单位必须支付劳动者一定的经济补偿以体现公平。由于甲印刷公司未依据国家相关规定给予张先生一定数额的经济补偿费用,该商业禁止性条款违反国家的法律、法规,违反权利义务对等的原则,显失公平,应为无效,对当事人不具有约束力,因此甲印刷公司依保密合同的条款要求张先生支付经济赔偿违约金10万元的理由不能成立,对其请求不予支持。

2014 年 11 月企业人力资源管理师二级真题

卷册一：职业道德、理论知识

第一部分 职业道德

(第 1 ~ 25 题, 共 25 道题)

一、职业道德基础理论与知识部分 (第 1 ~ 16 题)

(一) 单项选择题 (第 1 ~ 8 题, 每题 1 分, 共 8 分)

1. 关于道德规范, 正确的说法是 ()。
 - A. 道德规范就是像法律那样制约人的行为的一整套制度体系
 - B. 道德规范是做人的准则, 规范个人行为应该做什么, 不应该做什么
 - C. 从时间上看, 道德规范比法律产生得略晚
 - D. 道德规范与法律规范作用的范围是基本相同的
2. 关于职业道德, 正确的说法是 ()。
 - A. 职业道德建设有助于提高企业凝聚力, 但无助于促进企业技术进步
 - B. 职业道德建设有助于提高劳动生产率, 但无助于降低生产成本
 - C. 职业道德建设有利于提高职业技能, 增强企业竞争力
 - D. 职业道德建设有助于提高产品质量, 但不会提高企业服务质量
3. 《公民道德建设实施纲要》指出的我国职业道德建设规范是 ()。
 - A. 求真务实、开拓创新、艰苦奋斗、服务人民、促进发展
 - B. 爱岗敬业、诚实守信、办事公道、服务群众、奉献社会
 - C. 以人为本、解放思想、实事求是、与时俱进、促进和谐
 - D. 文明礼貌、勤俭节约、团结互助、遵纪守法、开拓创新
4. 社会主义道德建设的核心是 ()。
 - A. 为人民服务
 - B. 爱国主义
 - C. 社会主义和谐社会
 - D. 共同发展
5. 社会主义道德建设的重点是 ()。
 - A. 诚实守信
 - B. 爱岗敬业
 - C. 树立理想
 - D. 职业纪律
6. 下列选项, 符合一般从业人员职业规范要求的是 ()。
 - A. 男服务员要留胡须, 以保持男性的阳刚之气
 - B. 女服务员要梳时尚发型, 以展示新女性的时代形象
 - C. 男服务员要定时理发, 以保持面部和头型的整洁
 - D. 女服务员要浓墨重粉, 以凸显女性的魅力
7. 关于办事公平公正, 正确的说法是 ()。
 - A. 只要本着公平公正的心处理问题, 就能够做到公平公正
 - B. 每个人都有他对公平公正的看法, 因此事实上的公平公正是不存在的
 - C. 对犯错误的当事人做出均等处罚是公平公正的核心
 - D. 公平公正是按照原则办事, 处理问题合情合理, 不徇私情

8. 关于勤劳与节俭,正确的说法是()。

- A. 勤劳的人当然节俭,反之亦然
- B. 勤劳有助于节俭品质的形成,节俭有助于勤劳品质的升华
- C. 节俭不利于生产繁荣,勤劳无助于生产效率的提高
- D. 勤劳与节俭不应该是现代从业人员的道德品质

(二) 多项选择题(第9~16题,每题1分,共8分)

9. 企业文化的功能有()。

- A. 中和功能
- B. 整合功能
- C. 调和功能
- D. 导向功能

10. 员工处理与领导的关系,比较妥当的做法有()。

- A. 领导安排的工作不能做时,要如实讲明原因
- B. 尊重领导的隐私,领导的隐私权高于一切
- C. 对领导有意见,不论在何种场合,要敢于当面指出来
- D. 维护领导的威信,一般不越级汇报工作

11. 文明礼貌的具体要求有()。

- A. 仪表端庄
- B. 声音响亮
- C. 举止潇洒
- D. 待人热情

12. 职业技能的构成要素包括()。

- A. 体力
- B. 智力
- C. 知识
- D. 技术

13. 对劳动合同认识正确的有()。

- A. 劳动合同在理论上是完美的,但在现实中基本上是一纸空文
- B. 劳动合同是企业持续稳定发展的重要保障
- C. 劳动合同是受法律保护的
- D. 劳动合同是员工的卖身契

14. “精益求精”所包含的职业道德要求有()。

- A. 提高技能
- B. 诚实守信
- C. 爱岗敬业
- D. 团结互助

15. 关于自由,正确的理解包括()。

- A. 自由就是排除一切外在束缚
- B. 自由的前提是认识和把握事物的本质和规律
- C. 自由需要以遵守道德和法律为前提
- D. 由于对事物认识能力的不断增强,人的自由不断扩大

16. 关于职业道德修养的说法中,正确的有()。

- A. 职业道德修养是员工自我教育、自我改造、自我完善的过程
- B. 职业道德修养是长期的、艰巨的过程
- C. “慎独”是职业道德修养的高尚境界
- D. 职业道德修养的主要途径和方法是闭门思过

二、职业道德个人表现部分(第17~25题)

17. W女士体型富态,Q女士体型苗条,两人都对自己的体型十分在意,问题在于两人都觉得自己很胖。当W女士、Q女士同时在场的情况下,你会()。

- A. 对她们说:“你们两人都不胖,你们的体型都恰到好处”
- B. 对W说:“你确实胖”,对Q说:“你为什么觉得自己胖呢”
- C. 对两人说:“要是能够把W身上的肉匀一点给Q多好啊”
- D. 对她们说:“体型重要,但身体健康和心理健康更重要”

18. 过马路时,遇到了红灯,但是大批的行人视而不见,强行闯红灯,交通协管员也没有了办法。如果你是行人当中的一员,你会()。

- A. 随大溜,走过去 B. 等待红灯变成绿灯时再过马路
C. 快步走过去 D. 提醒行人注意安全
19. 在本企业中,你认为员工之间的待遇存在差异,是因为()。
A. 能力不同 B. 学历不同 C. 资历不同 D. 努力程度不同
20. 假如公司领导近来对你的工作有所不满,你想和领导谈谈,但你又没有机会接触领导,你会()。
A. 电话与领导沟通 B. 给领导写封信说明
C. 等待见面的机会 D. 就按照这样做下去
21. 某少年经常沉溺于上网和逃课,学习成绩日下,老师、家长苦口婆心规劝无济于事。假如你是该少年的父母,你会采取的下一步措施是()。
A. 严厉体罚 B. 无奈,放任自流
C. 求助社会 D. 求助专家
22. 扒手王某扒技“高超”,一次,她遇一个外地来城就医的人,遂将其洗劫一空,结果导致病人因无钱住院而亡。对于这件事,你的看法是()。
A. 与图财害命无异,应判以极刑 B. 加强治安,打击扒手
C. 教育为本 D. 警察无用
23. 你相信下列说法中的()。
A. 金钱不一定带来幸福 B. 金钱等同幸福
C. 金钱是幸福的源泉 D. 金钱有益于幸福
24. 你心目中的和谐企业是职工之间()。
A. 彼此客客气气,相敬如宾
B. 不存在任何形式的矛盾和纠纷
C. 有矛盾和纠纷产生,但很少,发生之后就过去了
D. 相互间敢于批评,但批评完了,彼此之间的关系会更好
25. 假如你和几个同事关系很僵,总觉得这几个人有意和自己“过不去”,你会()。
A. 向领导反映情况,请他帮助解决
B. 另外找几个同事,和他们对着干
C. 反思自己的做法有什么不妥,并加以改正
D. 把这种局面当成是一场考验,绝不妥协退让

第二部分 理论知识

(第 26~125 题,共 100 道题,满分为 100 分)

一、单项选择题(第 26~85 题,每题 1 分,共 60 分。每小题只有一个最恰当的答案,请在答题卡上将所选答案的相应字母涂黑)

26. 两种劳动参与假说的前提,其观点是相同的,即()的劳动力参与率与经济周期不存在敏感的反应性。
A. 男性成年人 B. 老年人 C. 女性成年人 D. 青年人
27. 以下关于社会保险的说法不正确的是()。
A. 社会保险不具有强制性 B. 社会保险当事人不能自行选择保险项目
C. 社会保险当事人不能自行选择是否参加保险
D. 对劳动者而言,物质帮助权主要通过社会保险来实现
28. 劳动保障法不包括()。

- A. 促进就业法 B. 社会保险法 C. 工作时间法 D. 劳动福利法
29. 投入期企业不适宜采取的营销策略是()。
- A. 快速掠取策略 B. 缓慢渗透策略 C. 快速渗透策略 D. 树立产品形象
30. 20世纪50年代末,()提出了第一个综合的权变模型。
- A. 赫塞 B. 布兰查德 C. 费德勒 D. 明茨伯格
31. 在正常情况下,组织开发的重点是组织的()。
- A. 协作能力 B. 创新能力 C. 竞争能力 D. 发展能力
32. ()不属于静态的组织设计理论的研究内容。
- A. 管理行为规范 B. 组织的权、责结构
- C. 组织信息控制 D. 部门划分的形式和结构
33. 模拟分权组织结构模式的主要缺点,不包括()。
- A. 企业内部的价格体系不容易完全理顺
- B. 企业内部信息沟通较差,组织内纵向协调难度大
- C. 各专业分公司生产经营计划的目标和任务难以确定
- D. 各单位任务完成情况的考核显得比较困难而复杂
34. ()是以成果为中心设计的部门结构模式。
- A. 直线职能制 B. 网络型组织 C. 多维立体组织 D. 事业部制
35. 在进行组织结构调查时,需要调查的资料不包含()。
- A. 管理业务流程图 B. 组织战略图
- C. 工作岗位说明书 D. 组织体系图
36. 一般来说,企业人员晋升计划的内容不包括()。
- A. 晋升条件 B. 晋升比率 C. 晋升时间 D. 晋升路径
37. 以下关于人力资源预测的表述,不正确的是()。
- A. 人力资源预测能引导员工进行职业生涯设计
- B. 动态的组织条件下,人力资源预测非常必要
- C. 静态的组织条件下,人力资源预测并非必要
- D. 企业战略的设定必须以人力资源预测为基础
38. 以下关于德尔菲法的表述,不正确的是()。
- A. 是一种定性预测方法 B. 可用来预测部门人力资源需求
- C. 适合于对人力需求的长期预测 D. 可用于人力供给的中期长期预测
39. ()是先将公司的员工需求量与影响需求量主要因素之间的关系用数学模型表示出来,依此模型以及主要因素变量,来预测公司的员工需求。
- A. 计算机模型法 B. 马尔可夫分析法 C. 定员定额分析法 D. 经济计量模型法
40. 定员定额分析法不包括()。
- A. 结构定员法 B. 比例定员法 C. 效率定员法 D. 劳动定额分析法
41. ()具有测评标准刚性较强,测评指标灵活等特点。
- A. 选拔性测评 B. 考核性测评 C. 开发性测评 D. 诊断性测评
42. 在素质测评标准体系的设计中,()结构是将需要测评的员工素质要素进行分解,并列出的相应的项目。
- A. 平面 B. 立体 C. 横向 D. 纵向
43. 飞行员选拔标准来自于对飞机驾驶工作本身的直接描述,这种选拔标准是()性标准。
- A. 效标参照 B. 能力考核 C. 常模参照 D. 素质考核
44. 在素质能力测评中,最常使用的差异量数是()。

- #### D. 名称量表

64. KPI 作为绩效指标与考核标准的结合体,它必须具备的特征是()。
- A. 定性化、结果化 B. 定性化、行为化 C. 量化、结果化 D. 量化、行为化
65. 提取关键绩效指标的方法不包括()。
- A. 问卷调查法 B. 目标分解法 C. 关键分析法 D. 标杆基准法
66. ()不能纠正绩效考评中的晕轮误差。
- A. 建立精确的考评标准体系 B. 建立完善的数据处理系统
C. 对考评者进行适当的培训 D. 建立严谨的工作记录制度
67. 进行 360 度考评前要对考评者进行培训,培训的内容不包括()。
- A. 沟通技巧 B. 反馈评价结果的方法
C. 考评实施技巧 D. 绩效考评指标的设计
68. 可以在快、准、全三个方面满足客户要求的薪酬调查方式是()。
- A. 企业之间相互调查 B. 问卷调查
C. 委托中介机构调查 D. 访谈调查
69. ()是指由工作性质和特征相似的若干职系构成的岗位群。
- A. 职系 B. 职组 C. 职门 D. 职等
70. ()能比较准确地反映工作的质量和数量特征,有利于贯彻“同工同酬”的原则。
- A. 岗位薪酬制 B. 绩效薪酬制 C. 技能薪酬制 D. 提成薪酬制
71. ()工资不属于技能薪酬制的范畴。
- A. 技术 B. 基础能力 C. 薪点 D. 策略能力
72. 影响企业工资水平的企业外部因素不包括()。
- A. 劳动力市场 B. 行业特征 C. 当地法律法规 D. 所处地域
73. 应该使员工间的工资差距最小化的工作团队类型为()。
- A. 平行团队 B. 交叉团队 C. 流程团队 D. 项目团队
74. 以()为导向的薪酬结构易使员工只重视眼前效益,不重视长期发展。
- A. 绩效 B. 行为 C. 工作 D. 技能
75. 企业进行工作岗位评价就是要保证工资的()。
- A. 外部竞争性 B. 合法性 C. 内部公平性 D. 经济性
76. 当企业的企业年金缴费不超过工资总额的()时,企业缴费可以从成本中列支。
- A. 4% B. 5% C. 6% D. 7%
77. 确定工资指导线水平应考虑的相关因素不包括()。
- A. 社会劳动生产率 B. 企业经营状况 C. 劳动力市场价格 D. 人工成本水平
78. 集体工资协议签订后()内,由企业将工资协议一式三份及说明,报送当地(县级以上)劳动保障行政部门审查。
- A. 10 日 B. 15 日 C. 20 日 D. 30 日
79. 劳动力市场价位信息的采集主要是通过()取得的。
- A. 经济普查 B. 问卷调查 C. 人口普查 D. 抽样调查
80. 对劳动力市场工资指导价位相关信息的采集方法,错误的说法是()。
- A. 两次调查时间间隔为两年
B. 按国家劳动行政和统计主管部门的要求进行统计调查
C. 调查范围包括市行政区域内的各行业所有城镇企业
D. 调查内容为上一年度企业中有关职业在岗职工全年收入及有关情况
81. 在安全生产责任制中,()在各自岗位上承担严格遵守劳动安全技术规程的义务。
- A. 工人 B. 企业法定代表人 C. 总工程师 D. 分管安全卫生的负责人

82. 劳务派遣单位的注册资本不得少于 ()。
- A. 50 万元 B. 100 万元 C. 200 万元 D. 300 万元
83. 以下关于劳动争议的说法, 正确的是 ()。
- A. 只有存在劳动关系的情况下才会发生劳动争议
- B. 是否遵循法律规范和合同规范是劳动争议的实质
- C. 权利争议通常是因订立、变更劳动合同所引起的
- D. 不存在劳动关系的劳动者可能成为劳动争议的当事人
84. 以下关于劳动争议调解的说法, 不正确的是 ()。
- A. 调解委员会的调解是独立的程序
- B. 企业劳动争议调解委员会是群众性组织
- C. 劳动争议仲裁委员会的调解是独立程序
- D. 调解委员会劳动者代表由工会成员担任或由全体员工推举产生
85. 劳动争议仲裁实行一个裁级 () 裁决制度。
- A. 一次 B. 两次 C. 多次 D. 无限

二、多项选择题 (第 86 ~ 125 题, 每题 1 分, 共 40 分。每题有多个答案正确, 请在答题卡上将所选答案的相应字母涂黑。错选、少选、多选, 均不得分)

86. 实证研究方法的特点包括 ()。
- A. 目的在于认识客观事实 B. 结论具有客观性
- C. 以某种价值判断为基础 D. 结论具有主观性
- E. 主要目的在于为政府制定经济政策服务
87. 我国劳动法律渊源的类别, 主要包括 ()。
- A. 正式解释 B. 劳动法律 C. 地方性劳动法规 D. 劳动规章
- E. 国务院劳动行政法规
88. 风险型决策方法包括 ()。
- A. 收益矩阵法 B. 决策树法 C. 线性规划法 D. 微分法
- E. 敏感性分析法
89. 按测验目的不同, 心理测验可分为 ()。
- A. 描述性测验 B. 诊断性测验 C. 综合性测验 D. 预测性测验
- E. 个体性测验
90. 多维立体组织结构的管理组织机构系统包括 ()。
- A. 产品利润中心 B. 专业成本中心 C. 地区利润中心 D. 部门网络中心
- E. 服务网络中心
91. 组织结构爆破式变革的具体表现有 ()。
- A. 新设一个部门 B. 两家企业合并 C. 企业组织结构的整合
- D. 局部改变某个科室的职能 E. 从职能制结构改为事业部制结构
92. 影响企业人力资源规划的人口环境因素有 ()。
- A. 人口的性别比例 B. 劳动力队伍的结构 C. 劳动力队伍的数量 D. 劳动力队伍的质量
- E. 社会或本地区的人口规模
93. 影响企业人力资源活动的法律因素有 ()。
- A. 户籍制度 B. 劳动力市场价位 C. 最低工资标准
- D. 当地社会风俗 E. 政府有关的劳动就业制度
94. 狭义的人力资源规划其核心部分包括 ()。
- A. 人力资源费用的控制 B. 人力资源需求预测

- C. 人力资源信息的收集
D. 人力资源供给预测
- E. 人力资源供需综合平衡
95. 企业人力资源内部供给预测的方法包括()。
- A. 回归分析模型
B. 人力资源信息库
C. 马尔可夫模型
D. 经济计量模型法
- E. 管理人员接替模型
96. 员工素质测评标准表示的形式包括()。
- A. 评语短句式
B. 客观语句式
C. 方向指示式
D. 主观提问式
- E. 设问提示式
97. 员工素质测评标准体系的横向结构包括()。
- A. 结构性要素
B. 行为环境要素
C. 时间性要素
D. 工作绩效要素
- E. 空间性要素
98. 面试准备阶段的主要工作包括()。
- A. 制定面试指南
B. 准备面试问题
C. 确定评估方式
D. 培训面试考官
- E. 统计面试结果
99. 在进行行为描述面试时, 考官应重点关注的关键要素有()。
- A. 情境
B. 目标
C. 行动
D. 结果
E. 经验
100. 无领导小组讨论法包括()等多种类型。
- A. 无情境性讨论
B. 不定角色的讨论
C. 情境性的讨论
D. 指定角色的讨论
- E. 无主题讨论
101. 无领导小组讨论法的特点有()。
- A. 具有人际互动效应
B. 讨论题目易于设计
C. 讨论过程生动真实
D. 被试难以掩饰自我
- E. 易于进行客观评价
102. 现代培训按其性质可以分为()等层次的培训。
- A. 经验培训
B. 知识培训
C. 技能培训
D. 观念培训
- E. 思维培训
103. 在培训课程设计文件中, 内容大纲应包括()。
- A. 班级规模
B. 教学顺序和活动
C. 课件意图
D. 课程和绩效目标
- E. 教学资源
104. 敏感性训练的目标一般包括()。
- A. 更新受调者的价值观念
B. 更好地理解群体活动过程
- C. 更好地洞悉自己的行为
D. 提高受训者的抗压能力
- E. 通过群体活动培养判断和解决问题的能力
105. 培训前效果评估的内容包括()。
- A. 培训环境评估
B. 培训需求的整体评估
- C. 培训计划可行性评估
D. 培训对象知识和工作态度评估
- E. 培训对象工作成效及行为评估
106. 在选择确定培训评估形式时, 应主要以()为依据。
- A. 评估目的
B. 评估的实际需要
C. 评估对象
D. 评估形式的特点
- E. 评估人员
107. 培训效果反应评估的具体方法有()。
- A. 访谈法
B. 问卷调查法
C. 提问法
D. 综合座谈法
- E. 观察法
108. 品质特征型的绩效考评指标包括()。

- A. 客户投诉率 B. 进取精神 C. 专业知识面 D. 听写能力
E. 商品销售量
109. 绩效考评指标是实施绩效考评的基础,其主要作用是()。
- A. 有助于战略的落实和达成 B. 有助于改善组织的内部管理
C. 有助于指引员工行为朝正确方向转变 D. 有利于企业绩效管理制度健全与完善
E. 有利于促进企业核心竞争力不断增强
110. 绩效考评指标体系的设计方法包括()。
- A. 要素图示法 B. 经验总结法 C. 个案研究法 D. 对比分析法
E. 问卷调查法
111. 战略导向的 KPI 体系的意义体现在()。
- A. KPI 体系具有战略导向的牵引作用 B. KPI 体系能自下而上地实现绩效管理目标
C. KPI 体系能够最大限度地激发员工的斗志
D. KPI 体系是激励和约束企业员工的一种新型机制
E. KPI 体系能够调动全员的积极性、主动性和创造性
112. 综合型绩效考评方法包括()。
- A. 合成考评法 B. 直接指标法 C. 日清日结法 D. 关键事件法
E. 图解式平量表法
113. 绩效考评结果过于苛刻,对于组织和个体来说()。
- A. 有利于激发员工们的斗志 B. 容易增加工作压力
C. 容易造成紧张的组织气氛 D. 降低工作的满意度
E. 有利于调动员工的创造性
114. 在薪酬调查中,与薪酬政策有关的信息包括()。
- A. 新毕业学生的起薪点 B. 薪酬水平地区差异的控制
C. 员工异地调配时的薪酬处理 D. 被调查企业在加薪时的百分比
E. 公司的加班与工作轮班方面的薪酬政策
115. 员工薪酬满意度调查的内容包括()。
- A. 对薪酬水平的满意度 B. 对薪酬结构的满意度
C. 对薪酬差距的满意度 D. 对薪酬调整的满意度
E. 对精神激励的满意度
116. 年薪制中基本薪酬的决定因素有()。
- A. 市场工资水平 B. 员工平均薪酬水平
C. 企业经济效益 D. 员工绩效考评结果
E. 生产经营规模
117. 企业薪酬制度设计的基本原则包括()。
- A. 互动性原则 B. 等级化原则 C. 竞争性原则 D. 经济性原则
E. 合法性原则
118. 薪酬标准档次的调整包括()。
- A. “技变”晋档 B. “学变”晋档 C. “龄变”晋档 D. “职变”变档
E. “考核”变档
119. 企业在制订薪酬计划时,需要预测的薪酬信息包括()。
- A. 企业未来一年的工资增长率 B. 员工在未来一年增薪的额度
C. 员工在未来一年增薪的时间 D. 员工在未来一年增薪的调资类型
E. 当地劳动力供求状况与工资水平

120. () 不是劳务派遣现象的表达术语。

- A. 人才租赁 B. 劳动派遣 C. 劳动租赁 D. 劳动力派遣
E. 劳动输出

121. 工资指导线包括 ()。

- A. 高线 B. 预警线 C. 低线 D. 基准线 E. 下线

122. 劳动力市场工资指导价位按 () 等多种标准反映平均水平。

- A. 高位数 B. 年工资收入 C. 中位数 D. 月工资收入
E. 低位数

123. 劳动安全卫生保护费用包括 ()。

- A. 教育培训费 B. 人工成本费 C. 工伤保险费
D. 有毒有害作业场所定期检测费用 E. 劳动安全卫生保护设施建设费用

124. () 是处理职业危害的预防与治理关系应遵循的原则。

- A. 安全第一 B. 奖惩分明 C. 以人为本 D. 预防为主
E. 防重于治

125. 申请劳动争议仲裁应当符合的条件包括 ()。

- A. 属于受诉调解委员会管辖
B. 符合申请调解的时效规定
C. 有明确的被申请人、具体的仲裁请求和理由
D. 属于国家有关劳动争议处理法规规定的劳动争议
E. 申请人必须是与本案有直接利害关系的单位与劳动者

卷册二：专业能力

一、简答题 (本题共 3 题, 第 1 小题 15 分, 第 2 小题 16 分, 第 3 小题 15 分, 共 46 分)

1. 简述应对企业人力资源短缺的措施。(15 分)
2. 利用访谈法谈谈对培训效果评估的程序和步骤。(16 分)
3. 简述提取关键绩效指标的程序与步骤。(15 分)

二、综合题 (本题共 3 题, 每小题 18 分, 共 54 分)

1. 某企业通过笔试、面试等程序选拔了 30 位优秀员工。

(1) 企业员工素质测评, 导致测评结果误差的原因是什么? (5 分)

(2) 员工素质测评结果处理的常用分析方法。(7 分)

(3) 员工素质测评结果处理的方法中, 集中趋势分析中的集中量数有什么作用? 常见的集中量数有哪些? (6 分)

2. (1) 工资策略有哪些类型? 各具什么特点? (9 分)

(2) 企业处于不同阶段选择什么样的工资策略? (9 分)

3. 2012 年 10 月, 李某应聘进入某铸锻公司, 与该公司签订合同, 合同约定: 李某任经营部经理职务, 月薪 7000 元。一年之后, 公司以不胜任工作为由, 调动李某为深圳分公司销售人员。李某不同意调整, 多次与公司人力资源部门协商要解除劳动关系。2014 年 4 月, 公司在未履行任何职务变更手续以及工资变更手续的情况下, 将李某的工资降至每月 2500 元。双方因涉及的经济补偿而协商不成。李某向仲裁委员会提出申请, 以公司克扣工资为由, 要求解除劳动关系, 并要求支付经济补偿。

请对此案例做出分析。(18 分)

参考答案及解析

卷册一：职业道德、理论知识

第一部分 职业道德

一、职业道德基础理论与知识部分

(一) 单项选择题

1. D 2. C 3. B 4. A 5. A 6. C 7. D 8. B

(二) 多项选择题

9. BCD 10. AD 11. AD 12. CD 13. BC 14. AC 15. BC 16. AC

二、职业道德个人表现部分

17 ~ 25 (略)。

第二部分 理论知识

一、单项选择题

26. 【答案】A (基础知识 P7) 【解析】两种劳动参与假说的前提观点是相同的,即男性成年人的劳动力参与率与经济周期不存在敏感的反应性。

27. 【答案】A (基础知识 P31 ~ 32) 【解析】物质帮助权作为公民的基本权利,就劳动者而言,主要通过社会保险来实现。故 D 项正确。社会保险作为一种强制性规范,决定了社会保险的当事人不得自行确定是否参加保险以及选择保险项目。故 B、C 项正确。被保险人和用人单位必须依据国家法律的规定承担缴费义务,而且不能自行选择缴费标准。社会保险的基本属性就是它的强制性。故 A 项不正确。

28. 【答案】C (基础知识 P39) 【解析】劳动保障法包括促进就业法、职业培训法、社会保险法和劳动福利法。工作期间法属于劳动标准法。

29. 【答案】D (基础知识 P87) 【解析】投入期企业的营销重点是提高新产品的生命力,使产品尽快为顾客所接受,促使其向成长期过渡。企业可选择以下几种营销策略:①快速掠取策略;②缓慢掠取策略;③快速渗透策略;④缓慢渗透策略。树立产品形象属于成长期企业可以采取的营销策略。

30. 【答案】C (基础知识 P125) 【解析】费德勒在 20 世纪 50 年代末提出了第一个综合的权变模型。

31. 【答案】A (基础知识 P176) 【解析】在正常情况下,组织开发的重点是组织的协作能力,解决组织内部冲突和矛盾,建立合作的目标,改变组织价值观和组织文化,旨在提高组织的生产率和效能。

32. 【答案】C (P2) 【解析】组织设计理论又被分为静态的组织设计理论和动态的组织设计理论,静态的组织设计理论主要研究组织的体制(权、责结构)、机构(部门划分的形式和结构)和规章(管理行为规范)。组织信息控制属于动态的组织设计理论的研究内容。

33. 【答案】B (P8) 【解析】模拟分权组织结构的主要缺点有:①内部的价格体系不容易完全理顺;②各专业分公司生产经营计划的目标和任务难以确定;③对各单位任务完成情况的考核显得比较困难而复杂;④企业内部的信息交流较差;⑤组织内横向协调的难度大。

34. 【答案】D (P21) 【解析】以成果为中心设计的部门组合方式包括事业部制、超事业部制和模拟分权制等模式。直线职能制是以工作和任务为中心设计的部门组合方式。网络型组织和多维立体组织是以关系为中心设计的部门组合方式。

35. 【答案】B (P25 ~ 26) 【解析】在进行组织结构调查时,需要调查的资料有管理业务流程图、工作岗位说明书和组织体系图。

36. 【答案】D (P47) 【解析】晋升计划的内容一般由晋升条件、晋升比率和晋升时间等指标组成。

37. 【答案】D (P56) 【解析】人力资源预测能引导员工进行职业生涯设计和职业生涯发展,对调动员工的积极性有很大的帮助,故 A 项正确。在动态的组织条件下,人力资源预测非常重要,人们总是要分析预测人力资源的供需,并采取适当的

手段平衡人力资源的供给与需求,确保组织目标的实现,故B项正确。在静态的组织条件下,人力资源预测并非必要,因为生产经营领域不变、所采用的技术不变、组织的规模不变,人力资源的质量、数量和结构也不发生变化,故C项正确。

38.【答案】D(P65~66)【解析】德尔菲法又称专家评估法,一般采用问卷调查的方式,听取专家(尤其是人事专家)对企业未来人力资源需求量的分析评估,并通过多次重复,最终达成一致意见。它是一种定性预测方法,故A项正确。德尔菲法既可用于企业整体人力资源需求量预测,也可用来预测部门人力资源需求,它的目标是通过综合专家们各自的意见来预测某一领域的发展状况,适合于对人力资源需求的长期趋势预测。故B、C项正确。

39.【答案】D(P69)【解析】经济计量模型法是将公司的员工需求量与影响需求量的主要因素之间的关系用数学模型表示出来,依此模型及主要因素变量,来预测公司的员工需求。

40.【答案】A(P70)【解析】定员定额分析法包括劳动定额分析法、设备看管定额员法、效率定员法和比例定员法。

41.【答案】A(P110)【解析】选拔性测评的主要特点有:①强调测评的区分功能;②测评标准刚性;③测评过程强调客观性;④测评指标具有灵活性。

42.【答案】C(P115)【解析】在素质测评标准体系的设计中,横向结构是将需要测评的员工素质要素进行分解,并列出现相应的项目;纵向结构是指将每一项素质用规范化的行为特征或表征进行描述与规定,并按层次细分。

43.【答案】A(P118)【解析】效标参照性标准体系是依据测评内容与测评目的而形成的测评标准体系,一般是对测评对象内涵的直接描述或诠释。例如,飞行员选拔标准来自于对飞机驾驶工作本身的直接描述,这种选拔标准是效标参照性标准。

44.【答案】D(P132)【解析】在素质能力测评中,最常使用的差异量数是标准差。

45.【答案】A(P154)【解析】在面试的关系建立阶段,面试考官应从应聘者可以预料到的问题开始发问,如工作经历、文化程度等,以消除应聘者的紧张情绪,创造轻松、友好的氛围,为下一步的面谈沟通做好准备。

46.【答案】D(P156)【解析】在面试的确认阶段,面试考官应进一步对核心阶段所获得的信息进行确认。

47.【答案】C(P164)【解析】行为性问题是围绕与工作相关的关键胜任能力来提问的。知识性问题即与应聘者的应聘岗位相关的基本知识,如人事经理应该了解劳动人事制度和法令,财会员工应该了解财务制度等。经验性问题即关于应聘者过去所做过的事情的问题。压力性问题即将应聘者置于一个充满压力的情境中,观察其反应,以对其情绪稳定性、应变能力等进行考察。

48.【答案】B(P173~174)【解析】群体决策法的特点有:①决策人员的来源广泛;②决策人员不是唯一的;③群体决策法运用了运筹学的原理,提高了招聘决策的科学性与有效性。

49.【答案】B(P178)【解析】无领导小组讨论适用于那些需要经常进行人际沟通的岗位员工的选拔。例如,人力资源部主管、销售部经理、公关部经理等,而对于较少与人打交道的岗位,比如财务管理人员和研发管理人员的选拔,无领导小组讨论一般不合适。

50.【答案】C(P215~216)【解析】在企业员工培训规划的制定过程中,必须达到的要求有系统性、标准化、有效性和普遍性。

51.【答案】C(P216)【解析】在制定培训规划时,培训需求分析的内容包括企业战略分析、企业组织分析、企业任务分析、企业人员分析和员工职业生涯分析。

52.【答案】D(P255)【解析】培训课程内容选择的基本要求有相关性、有效性和价值性。

53.【答案】D(P256)【解析】培训的印刷材料中,工作任务表的作用有:①强调课程的重点;②提高学习的效果;③关注信息的反馈。

54.【答案】C(P287)【解析】在选择确定培训评估对象时,新开发课程应着重于培训需求、课程设计、应用效果等方面。

55.【答案】B(P293)【解析】学习评估是第二级评估,着眼于对学习效果的度量,即评估学员在知识、技能、态度或行为方式方面的收获。

56.【答案】D(P294)【解析】对培训效果进行学习评估时,可以采用的评估方法有提问法、角色扮演、笔试法、口试法、演讲、模拟练习与演示、心得报告与文章发表。行为观察属于行为评估的评估方法。

57.【答案】D(P295~298)【解析】培训成果评估的重要指标有认知成果、技能成果、情感成果、绩效成果和投资回报率。

58.【答案】B(P302)【解析】问卷调查评估法主要用于对培训项目中培训内容、培训课程、培训师、培训场地、培训教材等主要环节的调查评估,如检查培训目标与工作任务的匹配度,评价学员在工作中对培训内容的应用情况,了解学员偏爱的学习方法,了解学员对培训师所使用的教学方法的态度等。

59.【答案】C(P323)【解析】以实际产出为基础的绩效指标体系,能清楚地说明组织或员工在考评期内所完成的工作任务及其对组织贡献的大小。

60.【答案】D(P328)【解析】头脑风暴法的目的是寻求新的和异想天开的解决所面临难题的途径与方法。

61. 【答案】C (P329) 【解析】确定绩效指标体系一般可分为四个步骤：①工作分析；②理论验证；③进行指标调查，确定指标体系；④进行必要的修改和调整。
62. 【答案】B (P334) 【解析】等距量表没有绝对的零点，只能做加减运算，不好做乘除的运算。
63. 【答案】A (P335) 【解析】比率量表是量表中测量水平最高的绩效考评量表，也被科学家认为是较为理想的量表。
64. 【答案】D (P338) 【解析】KPI 作为绩效指标与考核标准的结合体，它必须是定量化的，如果难以量化，那么也必须是行为化的。
65. 【答案】A (P339~340) 【解析】提取关键绩效指标的方法包括目标分解法、关键分析法和标杆基准法。
66. 【答案】B (P363) 【解析】纠正晕轮误差的方法有：①建立严谨的工作记录制度；②评价标准要制定得详细、具体、明确；③对考评者进行适当的培训，端正考评者的认识，提高考评的技巧技术水平，或者将评价结果与实际绩效的误差大小作为对考评者评价的重要内容。
67. 【答案】D (P374) 【解析】进行 360 度考评前要对考评者进行培训，培训的内容有沟通技巧、考评实施技巧、总结考评结果的方法、反馈评价结果的方法等。
68. 【答案】C (P411) 【解析】委托中介机构调查的作用是显而易见的，它可以在快、准、全三个方面满足客户的要求。
69. 【答案】B (P427) 【解析】职组是指由工作性质和特征相似的若干职系构成的岗位群。职系是由工作性质和基本特征相似相近，而任务轻重、责任大小、繁简难易程度和要求不同的岗位所构成的岗位序列。职门是工作性质和特征相似相近的若干职组的集合。岗等是由工作性质不同，但繁简难易程度、责任大小以及所需资格条件相同或相近的岗位组成的集合，它使各个职系中隶属于不同岗级的岗位纳入了统一的价值维度之中。
70. 【答案】A (P444) 【解析】岗位薪酬制能比较准确地反映工作的质量和数量特征，有利于贯彻“同工同酬”的原则。
71. 【答案】C (P447~448) 【解析】技能薪酬制的范畴有技术薪酬和能力薪酬，能力薪酬又分为基础能力薪酬和策略能力薪酬。
72. 【答案】B (P454~455) 【解析】影响企业工资水平的企业外部因素有：①市场因素。即商品市场和劳动力市场；②生活费用和物价水平；③地域的影响；④政府的法律、法规。
73. 【答案】C (P453) 【解析】流程团队成员的任务可能会有不同，但是应该使员工间的薪酬差距最小化，所以应对流程团队的员工支付相同金额的激励性薪酬。
74. 【答案】A (P457) 【解析】以绩效为导向的薪酬结构，其显著优点是激励效果好，但也存在一定的缺陷：使员工只重视眼前效益，不重视长期发展，没有学习新知识、技能的动力；只重视自己绩效，不重视与人合作、交流。
75. 【答案】C (P462) 【解析】岗位评价的目的在于通过量度企业内部各个岗位的价值并建立起岗位间的相对价值关系，以此为基础来保证薪酬制度的内部公平性，其主要内容包括岗位分析、岗位评价及分类分级。
76. 【答案】A (P492) 【解析】企业年金实行基金完全积累制，采用个人账户方式进行管理，管理费用由企业和员工个人缴纳，企业缴费在工资总额 4% 以内的部分，可从成本中列支。
77. 【答案】B (P523) 【解析】工资指导线水平的制定应密切结合当地的宏观经济状况，综合考虑地区年度经济增长率、社会劳动生产率、城镇居民消费价格指数、城镇就业状况、劳动力市场价格、人工成本水平和对外贸易状况等相关因素制定。
78. 【答案】A (P527) 【解析】集体工资协议签订后 10 日内，由企业将工资协议一式三份及说明，报送当地（县级以上）劳动保障行政部门审查。
79. 【答案】D (P531) 【解析】劳动力市场价位信息的采集主要是通过抽样调查取得的。
80. 【答案】A (P531) 【解析】劳动力市场工资指导价位相关信息的调查时间为每年一次，故 A 项错误。为了保证统计调查的规范和统一，应按照《劳动力市场工资指导价位调查和制定方法》以及原劳动和社会保障部与国家统计局制定的《企业在岗职工工资调查表》的要求进行统计调查，故 B 项正确。调查范围包括市行政区域内的各行业所有城镇企业，采取等距抽样方法抽取企业，故 C 项正确。调查内容为上一年度企业中有关职业在岗职工全年收入及有关情况，故 D 项正确。
81. 【答案】A (P533) 【解析】在安全生产责任制中，企业法定代表人对本单位安全卫生负全面责任，分管安全卫生的负责人和专职人员对安全卫生负直接责任，总工程师负安全卫生技术领导责任，各职能部门、各级生产组织负责人在各自分管的工作范围内对安全卫生负责，工人在各自岗位上承担严格遵守劳动安全技术规程的义务。
82. 【答案】C (P510) 【解析】劳务派遣单位的注册资本不得少于人民币 200 万元。
83. 【答案】A (P541) 【解析】劳动争议的当事人就是劳动关系的当事人，即一方为企业，另一方为劳动者或其团体，并且只有存在劳动关系的企业和劳动者或其团体才有可能成为劳动争议的当事人，而其他纠纷的当事人则不具有这个特点，故 A 项正确。
84. 【答案】C (P544~545) 【解析】调解委员会的调解是一个独立的程序，与协商、仲裁、诉讼程序并列；仲裁庭与民事审判庭对劳动争议的调解只是裁决或判决的前置工作步骤，附属于这两个独立的程序，故 A 项正确，C 项错误。企业劳动

争议调解委员会是企业内依法成立的处理劳动争议的群众性组织,故B项正确。调解委员会劳动者代表由工会成员担任或由全体职工推举产生,企业代表由企业负责人制定,故D项正确。

85.【答案】A(P548)【解析】劳动争议仲裁实行一个裁级一次裁决制度,一次裁决即为仲裁程序的最终裁决。

二、多项选择题

86.【答案】AB(基础知识P3)【解析】实证研究方法具有以下两个特点:①实证研究方法的目的在于认识客观事实,研究现象自身的运动规律及内在逻辑;②实证研究方法对经济现象研究所得出的结论具有客观性,并可根据经验和事实进行检验。

87.【答案】ABCDE(基础知识P33~34)【解析】我国劳动法律渊源的类别,主要包括宪法中关于劳动问题的规定、劳动法律、国务院劳动行政法规、劳动规章、地方性劳动法规、我国立法机关批准的相关国际公约、正式解释。

88.【答案】ABE(基础知识P68)【解析】风险型决策方法包括收益矩阵法、决策树法和敏感性分析法。

89.【答案】ABD(基础知识P133)【解析】按测验目的不同,心理测验可分为描述性测验、诊断性测验和预测性测验。

90.【答案】ABC(P6)【解析】多维立体组织结构综合考虑了产品、地区与职能参谋机构,形成了三类主要的管理组织机构系统:①按产品划分的事业部,即产品利润中心;②按职能(如市场研究、生产、调查、财务、人事、质量控制等)划分的专业参谋机构,即专业成本中心;③按地区划分的管理机构,即地区利润中心。

91.【答案】BE(P27)【解析】组织结构爆破式变革是指短期内完成组织结构的重大的以至于根本性变革。如两家企业合并,从职能制结构改为事业部制结构等,这种方式常因考虑不周,造成员工丧失安全感、阻力增大等的后果,必须十分谨慎地使用。

92.【答案】BCDE(P49)【解析】影响企业人力资源规划的人口环境因素有劳动力队伍的结构、劳动力队伍的数量、劳动力队伍的质量和社会或本地区的人口规模。在制定人员规划时,还要考虑劳动力年龄因素对人员规划的影响。

93.【答案】ACE(P49)【解析】影响人力资源活动的法律因素有政府有关的劳动就业制度、工时制度、最低工资标准、职业卫生、劳动保护、安全生产等规定,以及户籍制度、住房制度、社会保障制度等,因为这些制度、政策、规定会影响到人力资源管理工作的全过程,当然也会影响到企业的人员规划。

94.【答案】BDE(P51)【解析】狭义的人力资源规划即企业的各类人员规划,作为人力资源管理的一项基础性工作,其核心部分包括人力资源需求预测、人力资源供给预测和人力资源供需综合平衡三项工作。

95.【答案】BCE(P89~92)【解析】企业人力资源内部供给预测的方法有人力资源信息库、管理人员接替模型和马尔可夫模型。

96.【答案】ACE(P113)【解析】员工素质测评标准表示的形式包括评语短句式、方向指示式和设问提示式三种。

97.【答案】ABD(P115)【解析】员工素质测评标准体系的横向结构,可以概括为结构性要素、行为环境要素和工作绩效要素。

98.【答案】ABCD(P152~154)【解析】面试准备阶段的主要工作包括制定面试指南、准备面试问题、确定评估方式和培训面试官。

99.【答案】ABCD(P165)【解析】在进行行为描述面试时,考官应重点关注的关键要素有情境、目标、行动和结果四个。

100.【答案】ABCD(P177~178)【解析】无领导小组讨论可以从两个角度进行分类。根据讨论的主体有无情境,可以分为无情境性讨论和情境性讨论。根据是否给应聘者分配角色,可以分为不定角色的讨论和指定角色的讨论。

101.【答案】ACDE(P178~179)【解析】无领导小组讨论法运用松散群体讨论的形式,快速诱发人们的特定行为,并通过对这些行为的定性描述、定量分析以及人际比较来判断被评价者个性特征。无领导小组讨论的优点是:①具有生动的人际互动效应;②能在被评价者之间产生互动;③讨论过程真实,易于客观评价;④被评价人难以掩饰自己的特点;⑤测评效率高。其缺点有:①题目的质量影响测评的质量;②对评价者和测评标准的要求较高;③应聘者表现易受同组其他成员影响;④被评价者的行为仍然有伪装的可能性。

102.【答案】BCDE(P244)【解析】现代培训按其性质分为五个层次,即知识培训、技能培训、思维培训、观念培训、心理培训。

103.【答案】BDE(P249)【解析】培训课程设计文件的内容大纲包括:①教学资源;②资料的结构;③课程目标和绩效目标;④教学顺序和活动;⑤内容;⑥交付时间。

104.【答案】BCE(P275)【解析】敏感性训练又称为“T小组”“恳谈小组”或者“领导能力培训”,这是一种颇有争议的管理人员培养方法。敏感性训练的目标一般包括:①使个人能更好地洞悉自己的行为,明白自己在他人心目中的“形象”;②更好地理解群体活动过程;③通过群体活动培养判断和解决问题的能力。

105.【答案】BCDE(P288)【解析】企业培训评估的全过程,包括培训前的评估,培训中的评估和培训后的评估三个具体阶段。其中,培训前的评估内容主要包括:①培训需求的整体评估;②培训对象的知识、技能和工作态度评估;③培训对

象的工作成效及其行为评估;④培训计划的可行性评估。

106. 【答案】BD (P289) 【解析】评估规划阶段实际上是评估者利用自己的知识和经验,并结合实际的评估情景进行选择的过程。在选定评估对象和完善评估数据库之后,评估者将面临选择恰当的评估形式,只有在确定评估形式的基础上,才能设计出合理的评估方案并选择正确的测度工具,同时对评估的时机和进度做出准确的判断。评估形式的选择以评估的实际需要以及这种形式评估所具有的特点为依据。

107. 【答案】ABDE (P294) 【解析】培训效果反应评估的具体方法有问卷调查法、访谈法、观察法、综合座谈法和电话调查法。

108. 【答案】BCD (P320) 【解析】品质特征型的绩效考评指标体系是以反映和体现被考评者的品质特征的指标为主体构成的考评体系,品质特征型的考评指标主要有:性格特征、兴趣爱好、举止(含仪表、风度和气质等)、记忆能力、语言表达能力、思维判断能力、理解想象能力、逻辑思考能力、综合分析能力、计算能力、自学能力、注意力分配能力、听写能力(含速记、书法等)、组织管理能力、调研能力、独创见解和创新能力、专业知识面、操作技能(含工作经验、业务水平)、应变能力(含应答速度、反应灵敏度和灵活性等)、进取精神(含事业进取心、责任感、成就感、使命感、竞争意识等)、人际关系(如合作精神、协作交往等)、思想政策水平(思想境界、价值观、人生观、世界观等)等。

109. 【答案】ABC (P323) 【解析】绩效考评指标是实施绩效考评的基础,它不仅影响着绩效考评的成败,而且对组织和员工都具有重要的影响作用。其主要作用包括:①绩效考评指标有助于战略的落实和达成;②有效的绩效指标有助于改善组织的内部管理;③有效的绩效指标有助于指引员工的行为朝向组织正确的方向上来。

110. 【答案】ABCE (P325~328) 【解析】绩效考评指标体系的设计方法包括要素图示法、问卷调查法、个案研究法、面谈法、经验总结法和头脑风暴法。

111. 【答案】ACDE (P336~337) 【解析】KPI即关键绩效指标,其核心是从众多的绩效考评指标体系中提取重要性和关键性指标。KPI不仅成为一种检测的手段,更应该成为实施企业战略规划的重要工具。建立战略导向的KPI体系具有以下意义:①使KPI体系不仅成为激励约束企业员工行为的一种新型的机制,同时还要发挥KPI体系战略导向的牵引作用;②通过企业战略目标的层层分解,将员工的个人行为与部门的目标相结合,使KPI体系有效地诠释与传播企业的总体发展战略,成为实施企业战略规划的重要工具;③彻底转变传统的以控制为中心的管理理念。战略导向的KPI体系更加强调对员工的行为激励,最大限度地激发员工的斗志,调动全员的积极性、主动性和创造性。

112. 【答案】AE (P361) 【解析】综合型的绩效考评方法主要有图解式评价量表法和合成考评法。

113. 【答案】BCD (P362) 【解析】考评结果过于苛刻,对组织来说,容易造成紧张的组织氛围;对个体来说,容易增加工作压力,涣散员工的士气和斗志,降低工作的满意度,不利于调动业务骨干的积极性、主动性和创造性。

114. 【答案】ABCDE (P409) 【解析】在薪酬调查中,除了直接薪酬和间接薪酬信息之外,调查者还应当调查询问一些有关企业薪酬政策、策略,以及薪酬管理实践方面的信息。其中包括:①被调查企业在加薪时的百分比;②公司的加班与工作轮班方面的政策;③试用期长短,新毕业生的起薪点;④薪酬水平地区差异的控制;⑤员工异地调配时的薪酬处理;⑥兼职员工的薪酬管理等。

115. 【答案】ABCD (P421~423) 【解析】薪酬满意度就是员工对自己薪酬的满意度,是员工对自己所获薪酬进行评价产生的主观心理感受。薪酬满意调查的内容包括员工对薪酬福利水平、薪酬福利结构比例、薪酬福利差距(与市场比较、与企业内部其他员工比较)、薪酬福利的决定因素、薪酬福利的调整,薪酬福利的发放方式等的满意度,当然,如果要调查得更全面,还可以调查员工对工作本身、工作环境等非财务酬赏的满意度。

116. 【答案】ABCE (P452) 【解析】基本薪酬主要根据市场薪酬水平和企业经济效益水平、生产经营规模以及企业员工平均薪酬水平而定。

117. 【答案】CDE (P459~461) 【解析】薪酬制度设计的原则包括公平性原则、激励性原则、竞争性原则、经济性原则、合法性原则。

118. 【答案】ABCE (P482) 【解析】薪酬标准档次的调整,包括以下情况:①“技变”晋档;②“学变”晋档;③“龄变”晋档;④“考核”变档。

119. 【答案】ABCD (P489) 【解析】企业在制订薪酬计划时,需要预测的薪酬信息包括:①预测企业在未来一年的工资增长率;②预测在未来一年员工所在部门薪酬总额的增长率;③预测员工在未来一年增薪的时间、额度、调资类型。

120. 【答案】CE (P507) 【解析】劳务派遣是指劳务派遣单位与接受单位签订劳务派遣协议,由劳务派遣单位招用雇员并派遣该劳动者到接受单位工作,劳动者和劳务派遣机构从中获得收入的经济活动。劳务派遣现象由来已久,是非正规就业的一种重要形式。关于劳务派遣现象有多种术语表述,如有雇员租赁、雇员派遣、劳动派遣、人才派遣、人才租赁、劳动力派遣等。

121. 【答案】BDE (P524) 【解析】工资指导线制度是在市场经济体制下,政府宏观调控工资总量和水平,调节工资分配关系,指导工资增长,指导企业工资分配的办法、规定的总称。工资指导线有三条线:上线(预警线)、基准线、下线。

122. 【答案】ACE (P524) 【解析】劳动力市场工资指导价位分为年工资收入和月工资收入两种形式,按高位数、中位数、低位数三种标准反映平均水平。各职业(工种)的高位数反映了该职业(工种)工资收入的较高水平;中位数反映了该职业(工种)的工资收入的平均水平;低位数反映了该职业(工种)工资收入的较低水平。

123. 【答案】ACDE (P535) 【解析】劳动安全卫生保护费用包括:①劳动安全卫生保护设施建设费用;②劳动安全卫生保护设施更新改造费用;③个人劳动安全卫生防护用品费用;④劳动安全卫生教育培训经费;⑤健康检查和职业病防治费用;⑥有毒有害作业场所定期检测费用;⑦工伤保险费;⑧工伤认定、评残费用等。

124. 【答案】DE (P536) 【解析】预防为主,防重于治,是处理职业危害的预防与治理关系应遵循的原则。

125. 【答案】BCE (P559) 【解析】申请仲裁应符合的条件有:①申请人与本案有直接利害关系;②有明确的被申请人;③有具体的仲裁请求以及所依据的事实、理由;④申请仲裁的劳动争议属于仲裁委员会的受理范围和受理仲裁委员会的管辖;⑤申请时间符合申请仲裁的时效规定。

卷册二:专业能力

一、简答题

1. 【答案】(P95)

企业的人力资源发生短缺时,要根据具体情况选择不同方案以应对短缺现象的发生。

- (1) 将符合条件,而又处于相对富余状态的人调往空缺职位。
- (2) 如果高技术人员出现短缺,应拟订培训和晋升计划,在企业内部无法满足要求时,应拟订外部招聘计划。
- (3) 如果短缺现象不严重,且本企业的员工又愿延长工作时间,则可以根据《中华人民共和国劳动法》等有关法规,制订延长工时适当增加报酬的计划,这只是一种短期应急措施。
- (4) 提高企业资本技术的有机构成,提高工人的劳动生产率,形成机器替代人力资源的格局。
- (5) 制订聘用非全日制临时用工计划,如返聘已退休者,或聘用小时工等。
- (6) 制订聘用全日制临时用工计划。

总之,以上这些措施,虽为解决组织人力资源短缺的有效途径,但最为有效的方法是通过科学的激励机制,以及培训提高员工生产业务技能,改进工艺设计等方式,来调动员工积极性,提高劳动生产率,减少对人力资源的需求。

2. 【答案】(P302)

访谈法是通过访员和受访人面对面地交谈来了解某些特定情况的基本方法。利用访谈法进行培训效果评估,其程序和步骤如下:

- (1) 明确所要采集的培训效果评估的信息。
- (2) 设计访谈方案。访谈方案是评估人员在访谈中要提问问题的清单,与调查问卷的设计类似。
- (3) 测试访谈方案。在访谈实施前进行依次测试,可以对访谈方案进行修改和完善,还可以提高访谈者的访谈技能。
- (4) 全面实施。
- (5) 进行资料分析,编写调查信息报告。

3. 【答案】(P341~345)

提取关键绩效指标的程序与步骤如下:

- (1) 利用客户关系图分析工作产出。
- (2) 提取和设定绩效考评的指标。
- (3) 根据提取的关键指标设定考评标准。
- (4) 审核关键绩效指标和标准。
- (5) 修改和完善关键绩效指标和标准。

二、综合题

1. 【答案】(P131~132)

(1) 引起测评结果误差的原因包括:①测评的指标体系和参照标准不够明确;②晕轮效应;③近因误差;④感情效应;⑤参评人员训练不足;

(2) 员工素质测评结果处理的常用数理统计方法有集中趋势分析、离中趋势分析、相关分析和因素分析等。

(3) 集中趋势分析是指在大量测评数据分布中,测评数据向某点集中的情况。描述集中趋势的量数,在数理统计学中称为集中量数,其功用有二:①它是一组数据的代表值,可以用来说明一组数据全貌的一个方面的特征,即它们的典型情况;②可以用来进行组间比较,以判明一组数据与另一组数据的数值差别。在素质测评中,最常使用的集中趋势量数有算术平均数和中位数。

2. 【答案】(P461~462)

(1) 薪酬结构策略的制定实际上是薪酬结构的选择,它与企业发展战略的关系密切。薪酬策略从性质上可以分为三类:

1) 高弹性类。该类薪酬结构的特点是:员工的薪酬在不同时期个人收入起伏较大,绩效薪酬与奖金占的比重较大。以绩效为导向的薪酬结构属于这种类型。

2) 高稳定类。该类薪酬结构的特点是:员工的薪酬与实际绩效关系不太大,而主要取决于年功及企业整体经营状况,员工的薪酬相对稳定,给人一种安全感。采用这类薪酬结构的企业,员工薪酬中基本薪酬所占的比重相当大,而奖金则根据企业整体经营状况,按照个人基本薪酬的一定比例发放,如日本的年功序列薪酬制度。

3) 折中类。既有高弹性成分,以激励员工提高绩效,又有高稳定成分,以促使员工注意长远目标。如以能力为导向的薪酬结构、以岗位为导向的薪酬结构及组合薪酬结构,采用该类型的企业较多。

(2) 当企业处于合并或迅速发展阶段,薪酬策略以业绩为主,薪酬结构以绩效为导向;当企业处于正常发展至成熟阶段,薪酬策略重在薪酬管理技巧,薪酬结构比较多样化,可以是以绩效为导向或者年功工资,也可以是以能力为导向、以工作为导向、组合薪酬;当企业处于无发展或衰退阶段,薪酬策略着重成本控制,薪酬结构可以是以绩效为导向,也可以是以能力为导向、以工作为导向、组合薪酬。

3. 【答案】(P540~566)

根据《中华人民共和国劳动合同法》第四十条规定,劳动者存在不能胜任工作的情形时,用人单位可以调整其工作岗位。对照该条款规定,被申请人及其总公司对李某的岗位调整存在以下问题:一是总公司直接对李某工作岗位所做的调整,超越了变更劳动合同的范畴,劳动合同中岗位的变更应限于用人单位内部即被申请人单位内,而不应将李某“变更”至被申请人以外的单位,且总公司调整申请人工作岗位的意图也应由被申请人予以实施;二是对李某工作岗位进行调整的理由不充分,所谓不能胜任工作,是指不能按要求完成劳动合同约定的任务或者同工种、同岗位人员的工作量,被申请人没有任何证据证明李某存在不能完成工作任务、工作中有过错行为等事实的情况下,仅凭主观印象对李某做出的认定,依法不能成立;三是对李某工作岗位的调整缺乏合理性,李某原任部门经理,属被申请人单位的主要管理人员,将李某调整为普通工作人员,工资下降了三分之二,对李某的工作地位及收入造成的变化程度,显然是让人无法接受的。

综上所述,被申请人单位对李某工作岗位的调整,不符合法律规定的条件,应认定为无效,由此给李某造成的工资收入损失,被申请人应予赔偿。

被申请人在劳动合同履行过程中存在过错行为,擅自变更申请人工作岗位,降低工资薪酬,给李某造成了损害。李某依据《中华人民共和国劳动合同法》第三十八条的相关规定行使劳动合同解除权,并向被申请人履行告知义务,要求用人单位办理解除合同手续,支付经济补偿金,符合《中华人民共和国劳动合同法》的相关规定,应予支持。

用人单位的用工自主权是法律赋予用人单位的权利,但这种权利应在不违反法律、法规规定的前提下行使,滥用用工自主权侵犯劳动者合法权益的行为,必然得不到法律的保护。

2015 年 5 月企业人力资源管理师二级真题

卷册一：职业道德、理论知识

第一部分 职业道德

(第 1~25 题, 共 25 道题)

一、职业道德基础理论与知识部分 (第 1~16 题)

(一) 单项选择题 (第 1~8 题, 每题 1 分, 共 8 分)

1. 关于道德的说法, 正确的是 ()。
 - A. 道德是一种处理人与人、人与社会、人与自然关系的特殊行业规范
 - B. 道德是一种缺乏制约措施的理想化的行为规范
 - C. 道德是一种关于做人的, 但同时又缺乏共同标准的行为规范
 - D. 道德是一种关于做事的, 同时又带有模糊的行为规范
2. 社会主义荣辱观的主要内容是 ()。
 - A. 民主法治、公平正义、诚信友爱
 - B. 立党为公, 执政为民
 - C. 牢记“两个务必”
 - D. 八荣八耻
3. 建设节约型社会, 很重要的一个方面是要求从业人员树立强烈的 ()。
 - A. 改革创新观念
 - B. 节能减排意识
 - C. 团结协作意识
 - D. 求真务实精神
4. 下列关于市场经济的说法中, 你认为正确的是 ()。
 - A. 虽然市场经济强调金钱的价值, 但不会导致拜金主义
 - B. 市场经济奉行等价交换原则, 容易导致利己主义
 - C. 市场经济遵从功利主义原则, 能够激励人们的艰苦奋斗精神
 - D. 市场经济讲求效率, 公平问题无足轻重
5. 我国社会主义道德建设的基本原则是 ()。
 - A. 集体主义
 - B. 合理利己主义
 - C. 社会主义
 - D. 温和功利主义
6. 企业文化的自律功能是指 ()。
 - A. 不断强化从业人员追求利益最大化的动机
 - B. 严格按照法律矫正员工的动机和行为
 - C. 加强制度建设, 通过制度建设推动企业行为规范化
 - D. 开展职业纪律教育, 增强从业人员纪律意识
7. 某公司奉行“不惜一切为顾客服务”的理念, 正确的理解是 ()。
 - A. 要不计成本地满足顾客的要求
 - B. 无条件地满足顾客提出的任何要求
 - C. 一切都是顾客说了算
 - D. 顾客的满意程度决定企业的命运
8. 关于打造品牌, 正确的说法是 ()。
 - A. 只要掌握了高新技术, 就能打造品牌
 - B. 打造品牌, 核心任务是加强广告等媒体宣传工作的力度
 - C. 员工具有敬业精神和强烈的社会责任感是打造企业品牌的内在力量

D. 质优价高才能打造品牌

(二) 多项选择题 (第 9~16 题, 每题 1 分, 共 8 分)

9. 在企业活动中坚持诚实守信, 应做到 ()。

- A. 客户至上 B. 严守承诺 C. 质量第一 D. 扩大生产

10. 对于维护企业信誉来说, 根本任务是 ()。

- A. 提高产品质量 B. 搞好售后服务 C. 掩盖产品缺陷 D. 不断增加广告投入

11. 法国启蒙思想家卢梭曾经说: “人是生而自由的, 却无往不在枷锁之中”, 你对这句话的理解是 ()。

- A. 人生原本自由, 却被社会剥夺了天赋权利
B. 人生而自由, 若为自由, 应清除一切对人的约束
C. 真正的自由建立在服从国家法律的前提之上
D. 享受自由与承担义务应做到有机统一

12. 关于售后服务, 你认为正确的做法是 ()。

- A. 经常访问客户
B. 给客户造成重大损失时, 高层领导亲自登门处理
C. 顾客投诉上门有损形象, 要委婉拒绝
D. 顾客投诉时要加以辩解

13. () 的做法符合建设节约型国家要求。

- A. 对家庭用水、用电的价格进行市场调节
B. 尽量减少消费
C. 在自然光线充足的情况下, 关闭室内照明灯
D. 如果可能, 尽量使用小排量汽车

14. 关于职业道德, 正确的论述是 ()。

- A. 职业道德是企业文化的重要组成部分
B. 职业道德是增强企业凝聚力的手段
C. 员工遵守职业道德, 能够增强企业的竞争力
D. 职业道德对企业发展所起的作用十分有限

15. 关于“慎独”的修养境界, 理解正确的是 ()。

- A. 只有害怕独立做事, 才能成为正人君子
B. 自己独自处事时, 按照道德要求行事, 防止思想出现偏差
C. 谨小慎微做事情, 不张扬, “夹着尾巴做人”
D. 没有监督时, 更要加强自律

16. 关于诚实守信的说法中, 正确的是 ()。

- A. 诚实守信是市场经济的内在要求
B. 诚实守信是企业的无形资产
C. 诚实守信有利于树立企业形象
D. 诚实守信违背价值规律的要求

二、职业道德个人表现部分 (第 17~25 题)

17. 经理办公会上, 经理提出由你来做经理的助理, 但是这项提议遭到其他几位副经理的反对而未果, 你属于资格较老的中层领导, 勤苦工作已多年, 对这样的局面, 你会 ()。

- A. 感到很失落 B. 找经理说道说道
C. 分析原因, 改进工作 D. 以后不再那么拼命工作了

18. 假如主管在安排工作时, 与你对工作的理解不一致, 而你凭借多年工作经验, 你认为自己的

理解是正确的,而主管对工作的认识和安排多有不妥,你会()。

- A. 按照主管的要求做事
- B. 按自己的理解做事
- C. 和同事沟通,按同事的意见办事
- D. 找主管进一步协商

19. 社区成立小动物保护协会,收养了许多流浪猫、狗,你的看法是()。

- A. 流浪的猫、狗一般传播疾病,人们要远离他们
- B. 收养流浪猫、狗的做法,限制了动物们的自由
- C. 小动物保护协会的人们有爱心
- D. 应该收养的是流浪的人,而不是猫、狗

20. 某些公司员工利用业余时间兼职,以增加收入,但长此以往,由于体力精力等原因影响了本职工作的正常开展,对此,你的看法是()。

- A. 应该制定新制度,禁止员工的兼职行为
- B. 允许员工兼职,但兼职工作收入一部分要上缴公司
- C. 兼职是在业余时间进行的,是员工的权利
- D. 兼职活动是无法禁止的,随他去吧

21. 一般情况下,你和同事朋友约会,你会()。

- A. 准时到达
- B. 比预定时间早一会儿到达
- C. 晚点
- D. 晚点,会通知同事朋友

22. 养犬的人越来越多,犬粪犬吠干扰了他人的正常生活,你认为()。

- A. 养犬没有实质意义,应该禁止所有的居民养犬
- B. 治理养犬的关键是征缴高额费税
- C. 提高养犬人的文明素质最重要
- D. 人们应相互宽容理解

23. 如果你的某位同事总是喜欢拿你某方面的“短处”开玩笑。虽然玩笑并无恶意,但你觉得心里很别扭,你会()。

- A. 也拿对方开玩笑
- B. 既然发现对方没有恶意,那就随便他好了
- C. 警告对方,要他尊重他人
- D. 与对方沟通,明确告诉对方自己的感受

24. 日常生活和工作中,听窗外的蝉、青蛙或者鸟儿持续不断的鸣叫,你的感受是()。

- A. 聒噪,令人心烦意乱
- B. 有点烦,但还能够忍受
- C. 习惯了,没有感觉
- D. 悦耳动听

25. 下列描述中,最接近你常态的感觉是()。

- A. 有朋友,有知己
- B. 有知己,没朋友
- C. 有朋友,没知己
- D. 没朋友,没知己

第二部分 理论知识

(第26~125题,共100道题,满分为100分)

一、单项选择题(第26~85题,每题1分,共60分。每小题只有一个最恰当的答案,请在答题卡上将所选答案的相应字母涂黑)

26. 关于均衡国民收入的公式,不正确的是()。

- A. 均衡国民收入 = 消费 + 收入
- B. 均衡国民收入 = 总供给
- C. 均衡国民收入 = 消费 + 储蓄
- D. 均衡国民收入 = 消费 + 投资

27. 正常情况下,依照法定程序延长的工作时间每月不能够超过()。

- A. 20 小时 B. 36 小时 C. 30 小时 D. 40 小时
28. 确定型决策方法不包括 ()。
- A. 微分法 B. 量本利分析法 C. 收益矩阵法 D. 线性规划法
29. () 是人对于某种事物或特定对象所持有的一种肯定或否定的心理倾向。
- A. 归因 B. 知觉 C. 动机 D. 态度
30. 人的本性即人的 ()。
- A. 自然属性和心理属性 B. 社会属性和心理属性
C. 自然属性和社会属性 D. 阶级属性和心理属性
31. () 不属于现代人力资源管理的基本原理。
- A. 同素异构原理 B. 能位匹配原理
C. 适才适用原理 D. 动态优势原理
32. 关于组织理论与组织设计理论的说法, 不正确的是 ()。
- A. 组织理论包括了组织运行的全部问题
B. 原则上组织理论应该包括组织设计理论
C. 组织设计理论主要研究企业组织结构
D. 组织理论与组织设计理论在外延上是相同的
33. 多维立体组织结构的主要管理组织机构系统不包括 ()。
- A. 地区利润中心 B. 专业成本中心
C. 产品利润中心 D. 地区成本中心
34. 有些企业由于生产过程具有高度的连续性, 所以整个企业生产经营活动的整体性很强, 这类企业比较适合 ()。
- A. 矩阵制 B. 模拟分权制 C. 流程型 D. 多维立体组织
35. () 是以信息、通信技术为基础, 依靠高度发达的网络, 将供应、生产、销售企业和客户, 乃至竞争对手等独立的企业或个体连接而成的经济联合体。
- A. 网络型组织 B. 流程型组织 C. 模拟分权组织 D. 多维立体组织
36. 下列选项中, 属于企业部门结构纵向设计方法的是 ()。
- A. 自上而下法 B. 自下而上法 C. 业务流程法 D. 变量测评法
37. 下列选项中, 不属于以工作和任务为中心的部门组合方式的模式是 ()。
- A. 直线制 B. 矩阵制 C. 直线职能制 D. 模拟分权制
38. 在行业增长阶段后期, 为减少竞争压力, 企业会采取 ()。
- A. 增大数量战略 B. 扩大地区战略 C. 纵向整合战略 D. 多种经营战略
39. 某个单位在企业组织结构变革时需分析组织关系, 不属于其分析的内容的是 ()。
- A. 某个单位应同哪些单位和个人发生联系
B. 某个单位要求别人给予何种配合和服务
C. 某个单位的工作效率和员工的士气如何
D. 某个单位应该为别的单位提供哪些服务
40. 组织结构变革常招致各方面的抵制和反对, 下列选项不属于该表现的是 ()。
- A. 生产经营情况恶化 B. 工作效率降低
C. 要求离职的人员增多 D. 市场占有率缩小
41. 关于员工素质测评中的个体差异原理, 下列选项中, 描述不正确的是 ()。
- A. 人的素质是有差异的, 这种差异是客观存在的, 但是可以为意志所转移的
B. 先天因素可以造成素质差异
C. 测评的内容是人的素质

D. 后天因素可以造成素质差异

42. 并不是每个人都能把我们的大学英语课程讲授得清楚。正所谓术业有专攻,这里其实指的是()。

A. 工作差异原理 B. 性别差异原理 C. 职位差异原理 D. 权责差异原理

43. ()作为测量“人”的尺度,在员工与岗位之间架起了桥梁。

A. 岗位分析 B. 员工素质测评 C. 岗位评价 D. 员工绩效评价

44. 对标准的外在形式划分,常常表现为对素质行为特征或表现的范围、强度和频率的规定,这里描述的是()的概念。

A. 标准 B. 指标 C. 标记 D. 标度

45. 员工素质测评的()采用“甲、乙、丙、丁”的刻度形式。

A. 量词式标度 B. 数量式标度 C. 定义式标度 D. 等级式标度

46. 在面试准备阶段,()是促使面试顺利进行的指导方针。

A. 面试问题 B. 面试团队 C. 面试指南 D. 面试评估

47. 面试者从应聘者的某一缺点出发去评价应聘者的其他方面,这种偏见属于()。

A. 首因效应 B. 对比效应 C. 晕轮效应 D. 录用压力

48. 关于行为描述面试的说法,不正确的是()。

A. 它是一种特殊的非结构化面试 B. 所有面试问题都是行为性问题

C. 其假设前提是“说和做存在较高的一致性”

D. 其实质是识别关键性的工作要求

49. 企业人力资源的()是指在工作岗位分析和人员素质测评的基础上,实现员工与岗位的优化配置。

A. 时间配置 B. 个体配置 C. 空间配置 D. 整体配置

50. ()对企业培训工作起全局性的指导和控制作用。

A. 管理性培训规划 B. 战略性培训规划 C. 培训课程规划 D. 培训需求分析

51. 专业技能提升培训的内容是()。

A. 专业知识 B. 企业文化 C. 规章制度 D. 管理能力提升

52. ()属于企业全员培训的外部环境因素。

A. 培训者 B. 培训设备 C. 培训场所 D. 组织环境

53. 满足企业与学习者的需求是培训课程设计的()。

A. 本质属性 B. 主要依据 C. 根本任务 D. 内在要求

54. 培训需求分析的客体具有()。

A. 多层次性 B. 同一性 C. 时间滞后性 D. 规范性

55. 现代培训按其性质分为五个层次,依次为()。

A. 知识培训、技能培训、观念培训、思维培训、心理培训

B. 知识培训、技能培训、思维培训、观念培训、心理培训

C. 知识培训、思维培训、技能培训、观念培训、心理培训

D. 技能培训、知识培训、思维培训、观念培训、心理培训

56. 课程内容选择的基本要求中,()既是课程内容存在的前提,也是培训课程开发的内在动力。

A. 价值性 B. 有效性 C. 相关性 D. 系统性

57. ()是制订好培训计划的基本问题。

A. 培训课程设计 B. 课程目标 C. 课程评价 D. 课程模式

58. 培训后的评估内容不包括()。

- A. 目标达成情况 B. 培训环境 C. 培训主管工作绩效 D. 培训效果效益
59. 一般来说, () 会作为生产性组织的主要绩效考评指标。
- A. 工作效率 B. 成本控制 C. 工作过程 D. 工作成果
60. 设计绩效考评指标体系无须遵循 ()。
- A. 明确性原则 B. 灵活性原则 C. 针对性原则 D. 科学性原则
61. 没有绝对的零点, 只能做加减运算的绩效考评标准量表的是 ()。
- A. 比率量表 B. 等距量表 C. 等级量表 D. 名称量表
62. 提取关键绩效指标的程序包括: ①分析工作产出; ②审核指标和标准; ③修改和完善; ④设定考核标准; ⑤提取和设定绩效考评指标。正确的排序是 ()。
- A. ①④③⑤② B. ①⑤②③④ C. ①④②⑤③ D. ①⑤④②③
63. 绩效监控始终关注员工的 (), 旨在通过提高个体绩效水平来改进部门和组织的绩效。
- A. 工作态度 B. 工作行为 C. 工作绩效 D. 工作过程
64. 对人际接触和交往频繁的工作岗位尤为重要的绩效考评效标是 ()。
- A. 行为性效标 B. 特征性效标 C. 结果性效标 D. 过程性效标
65. “好人不好, 强人不强, 弱者不弱”, 这种绩效考评误差是 ()。
- A. 苛严误差 B. 居中趋势 C. 宽厚误差 D. 个人偏见
66. () 是指评定结果呈负偏态分布, 大多数员工被评为优良。
- A. 后继效应 B. 晕轮效应 C. 宽厚误差 D. 个人偏见
67. 360度考评的缺点不包括 ()。
- A. 相对而言成本较高 B. 信息一致性差 C. 定性评价比重较大 D. 结果有效性差
68. () 是员工为企业提供劳动而得到的各种货币与实物报酬的总和。
- A. 工资 B. 薪酬 C. 社会保险 D. 红利
69. 薪酬是能够为企业和投资者带来预期收益的资本, 体现了薪酬的 () 功能。
- A. 增值 B. 控制成本 C. 塑造企业文化 D. 改善经营绩效
70. () 是薪酬管理最基础的工作。
- A. 薪酬预算 B. 薪酬设计 C. 薪酬支付 D. 薪酬调整
71. 企业采用科学的方法, 通过各种途径, 采集有关企业各类人员的工资福利待遇以及支付状况的信息, 并进行必要处理分析的过程是指 ()。
- A. 市场调查 B. 需求调查 C. 薪酬调查 D. 福利调查
72. 薪酬水平都是在直接或间接进行的薪酬调查的基础上确定的是 ()。
- A. 岗位薪酬 B. 职位薪酬 C. 特定岗位薪酬 D. 专业岗位薪酬
73. 从调查的组织者来看, 以下不是正式薪酬调查的是 ()。
- A. 薪酬满意度调查 B. 商业性薪酬调查 C. 专业性薪酬调查 D. 政府薪酬调查
74. 处于新兴行业的企业更适合采取的薪酬调查方式是 ()。
- A. 企业之间相互调查 B. 问卷调查 C. 委托中介机构调查 D. 访谈调查
75. 在薪酬调查数据的统计分析中, 如果被调查单位没有给出某类岗位完整的工资数据, 只能采集到某类岗位的平均工资数据, 所应采取的分析方法为 ()。
- A. 数据排列法 B. 频率分析法 C. 回归分析法 D. 简单平均法
76. 薪酬市场调查的方法中使用频率最高的是 ()。
- A. 问卷调查法 B. 面谈调查法 C. 文献收集法 D. 电话调查法
77. 劳动关系的内容是 ()。
- A. 劳动 B. 劳动力 C. 劳动者 D. 报酬
78. () 作为劳动力这一生产要素的均衡价格是连接雇主与雇员的桥梁。

- A. 工资 B. 劳动关系 C. 劳动法律关系 D. 事实劳动关系

79. () 是指用人单位除了非全日制用工形式外无书面劳动合同或无有效书面劳动合同形成的劳动法律关系。

- A. 劳动关系 B. 劳动法律关系 C. 事实劳动关系 D. 劳务关系

80. 下列选项中,属于劳务关系客体的是()。

- A. 组织 B. 法人 C. 权利义务 D. 智力成果

81. 下列关于劳动关系与劳务关系的说法中,错误的是()。

- A. 劳动关系是基于用人单位与劳动者之间因生产要素的结合而产生的关系
B. 劳动关系产生的原因是社会分工
C. 劳务关系中,违反合同的没有行政责任
D. 劳动关系中,违反合同的有行政责任

82. 在劳务派遣中,()的关系属于有“关系”没劳动的形式劳动关系。

- A. 用工单位与被派遣劳动者
B. 用工单位与劳务派遣单位
C. 劳务派遣机构与被派遣劳动者
D. 雇主与雇员

83. ()是我国的企业基本用工形式。

- A. 劳务派遣用工 B. 临时性用工 C. 聘任制用工 D. 劳动合同用工

84. ()是指专门就工资分配事项签订的专项集体合同。

- A. 工资集体协商 B. 工资集体协商制度 C. 工资协议 D. 工资指导价

85. 工资集体协商的内容不包括()。

- A. 最低工资标准的确定 B. 年度平均工资水平及其调整幅度
C. 工资分配制度、工资标准和形式 D. 工资协议的终止条件与违约责任

二、多项选择题 (第86~125题,每题1分,共40分。每题有多个答案正确,请在答题卡上将所选答案的相应字母涂黑。错选、少选、多选,均不得分)

86. 最长劳动时间标准包括国家通过立法规定的()。

- A. 工时制度 B. 休假制度 C. 休息制度
D. 延长工作时间的最高限额 E. 延长工作时间的最低限额

87. 企业战略的特点包括()。

- A. 创新性 B. 系统性 C. 针对性 D. 风险性 E. 长远性

88. 阿伦和梅耶所进行的综合研究认为,组织承诺的形式包括()。

- A. 感情承诺 B. 自我承诺 C. 继续承诺 D. 契约承诺
E. 规范承诺

89. 以人为本的企业组织形态应具有()等基本特征。

- A. 集权与分权适宜,管理幅度逐步加大
B. 确立企业员工参与管理的制度与渠道
C. 在组织能为自己创造利益的前提下,员工自愿接受组织的职权和权威
D. 组织必须为其成员创造利益,并明确组织的宗旨和目标
E. 组织成员在共同利益和目标的基础上相互接纳,协同合作

90. 组织理论的发展大致经历了()等多个阶段。

- A. 古典组织理论 B. 新古典组织理论 C. 近代组织理论 D. 当地新组织理论
E. 现代组织理论

91. 企业组织结构的设计一般包括()等内容。

- A. 组织环境分析 B. 组织发展目标的确立 C. 企业流程设计
D. 组织职能与部门设计 E. 岗位评价设计
92. 企业组织结构需要变革的征兆包括 ()。
- A. 成本增加 B. 合理化建议减少 C. 指挥不灵 D. 市场占有率缩小
E. 信息不畅
93. 岗位工作扩大化的具体方法包括 ()。
- A. 延长加工周期 B. 增加岗位工作内容 C. 岗位工作纵向调整 D. 岗位工作连贯设计
E. 岗位工作轮换设计
94. 列入人力资源预算范围的费用有 ()。
- A. 招聘费用 B. 调配费用 C. 奖励费用 D. 管理费用
E. 福利津贴
95. 劳动效率定员法是根据预测期内企业的 () 来计算和确定某类岗位需求的一种方法。
- A. 工作岗位的数量 B. 人均劳动效率 C. 工作负荷量的大小
D. 生产任务总量 E. 岗位工作人员的经验
96. 员工素质测评的类型包括 ()。
- A. 选拔性测评 B. 激励性测评 C. 开发性测评 D. 诊断性测评
E. 考核性测评
97. 员工测评指标的标度, 包括 () 等多种形式。
- A. 量词式 B. 等级式 C. 测定式 D. 定义式 E. 数量式
98. 员工素质测评量化的主要形式包括 ()。
- A. 类别量化 B. 横向量化 C. 模糊量化 D. 纵向量化
E. 比例量化
99. 员工素质测评指导语的内容包括 ()。
- A. 素质测评的目的 B. 举例说明填写要求
C. 强测评结果的保密和处理 D. 强调测评与测验考试的不同
E. 填表前的准备工作和填表要求
100. 应聘笔试的缺点有 ()。
- A. 题型多样, 不易控制 B. 可能出现高分低能现象
C. 无法考查应聘者的思想品德 D. 无法考查应聘者的口头表达能力
E. 无法考查应聘者的工作态度
101. 从配置的性质上看, 可将企业人力资源配置分为 ()。
- A. 数量配置 B. 个体配置 C. 结构配置 D. 质量配置
E. 整体配置
102. 制定企业员工培训规划的要求有 ()。
- A. 系统性 B. 多样性 C. 有效性 D. 标准化 E. 普遍性
103. 对培训需求分析的表述, 正确的有 ()。
- A. 要全方位考虑 B. 需要企业多部门共同协商
C. 要考虑企业近中期的工作计划 D. 应当由企业人力资源部门提出
E. 一般由培训的组织管理部门负责完成培训需求的确认
104. 课程设计程序包括 () 等工作内容。
- A. 课程决策 B. 课程设计 C. 课程改进 D. 课程评价
E. 课程宣讲
105. 管理培训体系的设计要有利于 ()。

- A. 企业总体目标的实现
 - B. 企业竞争能力的提高
 - C. 企业获利能力的提高
 - D. 企业获利水平的提高
 - E. 企业经营管理人员整体素质的提高
106. 案例点评法作为一种培训方法,所选择的案例要有()的特点。
- A. 多样性
 - B. 真实性
 - C. 创新性
 - D. 启发性
 - E. 结合性
107. 进行培训效果行为评估的难点包括()。
- A. 花费很多时间和精力
 - B. 难以剔除不相干因素的干扰
 - C. 问卷设计存在较大难度
 - D. 难以分辨培训效果与培训课程的关系
 - E. 学员对培训师的印象好坏容易影响评估结果
108. 针对管理性组织和服务性组织,考评的主要内容是()。
- A. 出勤率
 - B. 工作效率
 - C. 工作方式
 - D. 组织气氛
 - E. 整体素质
109. 按照测量水平的不同,考评量表包括()。
- A. 名称量表
 - B. 系数量表
 - C. 等级量表
 - D. 等距量表
 - E. 比率量表
110. 用客户关系分析图法提取关键绩效指标,该方法的特点包括()。
- A. 其应用范围受较大限制
 - B. 适用于各种工作岗位
 - C. 可用于个人的工作产出分析
 - D. 可用于团队的工作产出评估
 - E. 可分析企业下属的各个部门
111. ()属于行为导向型的主观考评方法。
- A. 关键事件法
 - B. 合成考评法
 - C. 选择排列法
 - D. 强制分配法
 - E. 行为定位法
112. 考评结果过松过宽,容易()。
- A. 阻碍组织的变革和发展
 - B. 使业绩优秀的员工受到伤害
 - C. 促使员工个人主义情绪高涨
 - D. 形成狭隘的内部保护主义倾向
 - E. 使员工滋生某种侥幸心理蒙混过关
113. 实施360度考评应密切关注的问题包括()。
- A. 使用客观的统计程序
 - B. 应公开绩效考评的结果
 - C. 要求考评者对其意见承担责任
 - D. 培训管理者成为360度考评的专家
 - E. 在组织面临士气问题时宜采用此法
114. 一般而言,企业进行薪酬调整的依据包括()。
- A. 员工的绩效改善
 - B. 生活成本变动
 - C. 竞争对手薪酬水平的调整
 - D. 经济发展水平提高
 - E. 企业经营状况与支付能力变化
115. 一般而言,薪酬调查的结果能够为()提供参考依据。
- A. 绩效管理制度的调整
 - B. 员工薪酬差距的调整
 - C. 整体薪酬水平的调整
 - D. 岗位薪酬水平的调整
 - E. 薪酬晋升政策的调整
116. 对薪酬调查的数据进行整理汇总、统计分析时,可以采取的方法包括()。
- A. 数据排列法
 - B. 频率分析法
 - C. 回归分析法
 - D. 离散分析法
 - E. 概率推断法
117. 关于经营者年薪的说法,正确的是()。
- A. 经营者的年薪与工作责任、决策风险、经济效益挂钩

- B. 经营者的年薪及其调整由企业的董事会或股东大会决定
 C. 经营者的利益与员工的利益相分离，而与企业利益相联系
 D. 经营者的年薪应在员工工资总额内列支，与员工工资制度相分离
 E. 年薪的浮动工资从管理费用中支出，固定工资从企业税后利润中支出
118. 薪酬结构的类型包括（ ）。
 A. 以绩效为导向 B. 以行为为导向 C. 以工作为导向 D. 以技能为导向
 E. 以服务为导向
119. 在制订薪酬计划时，企业在未来一年人力资源规划资料应包括（ ）。
 A. 拟招聘的新员工人数 B. 企业现有的员工人数
 C. 预计休假的员工人数 D. 预计退休的员工人数
 E. 企业在过去一年内实际发生的薪酬总额
120. 用人单位未与劳动者签订劳动合同，可参考（ ）等凭证认定双方存在劳动关系。
 A. 考勤记录 B. 劳动者的家属及其他人的证明
 C. 劳动者填写的用人单位招工招聘《登记表》《报名表》等招用记录
 D. 工资支付凭证或记录
 E. 用人单位向劳动者发放的“工作证”“服务证”等能够证明身份的证件
121. 劳务派遣中，（ ）属于用工单位应当履行的责任。
 A. 告知被派遣劳动者的工作要求和劳动报酬
 B. 与被派遣劳动者签订书面劳动合同
 C. 执行国家劳动标准，提供相应的劳动条件和劳动保护
 D. 对在岗被派遣劳动者进行工作岗位所必需的培训
 E. 支付加班费、绩效奖金，提供与工作岗位相关的福利待遇
122. 关于制定工资指导线的说法，不正确的是（ ）。
 A. 只需符合各个行业及其企业的需要
 B. 应注意与国际经济发展状况相适应
 C. 坚持平均工资的增长低于劳动生产率的增长
 D. 坚持企业工资总额的增长低于企业经济效益的增长
 E. 应符合国家宏观经济政策和对工资增长的总体要求
123. 按照劳动争议主体的不同，可以把劳动争议划分为（ ）。
 A. 权利争议 B. 利益争议 C. 个别争议 D. 集体争议
 E. 团体争议
124. 劳动争议的解决机制包括（ ）。
 A. 自力救济 B. 社会救济 C. 自力救济与公力救济相结合
 D. 公力救济 E. 社会救济与公力救济相结合
125. 劳动争议当事人申请仲裁应当符合的条件包括（ ）。
 A. 有明确的被申请人 B. 申请人与争议有直接利害关系
 C. 申请时间符合申请仲裁的时效规定 D. 有具体的仲裁请求以及所依据的事实、理由
 E. 申请仲裁的劳动争议属于仲裁委员会的受理范围

卷册二：专业能力

一、简答题（本题共 3 题，第 1 小题 16 分，第 2 小题 15 分，第 3 小题 15 分，共 46 分）

1. 简述绩效考评标准量表的种类，并列举考评标准可采用的评分方法。（16 分）

2. 简述设计企业员工宽带薪酬的关键决策,以及实施宽带薪酬的关注要点。(15分)
3. 简述劳动争议调解委员会调解的程序。(15分)

二、综合题(本题共3题,每小题18分,共54分)

1. 某集团公司从大学毕业生中招募一批储备人员,在进行过简历筛选及简单初试之后,计划对入选人员进行一次无领导小组讨论评估,公司相关人员准备好场地和题目,让入选人员进行讨论。讨论过程中不指定谁是领导,也不指定受测者应坐的位置,让受测者自行安排组织,评价者来观测考生的组织协调能力、口头表达能力,辩论的说服能力等各方面的能力和素质是否达到拟任岗位的要求,以及自信程度、进取心、情绪稳定性、反应灵活性等个性特点是否符合拟任岗位的团体气氛,由此来综合评价考生之间的差别。

根据本案例,回答以下问题:

- (1) 无领导小组讨论的前期准备阶段,应做好哪些准备工作?(6分)
- (2) 在进行无领导小组讨论时,考官应重点评估应试者哪些方面的表现?(12分)

2. 某公司自成立起,经过多年不断完善,形成了一整套比较完备的组织职能部门系统。但近期公司出现了一些变化,业绩下滑,机构臃肿,部门信息沟通不畅,员工情绪低落等不良情况。为了公司能更好地运行,公司有关部门要对公司的组织结构进行重新调整。这个任务就交给了小李,让他针对公司情况做出一份详细的组织职能设计规划。小李也为此做了大量的工作。

根据本案例,回答以下问题:

- (1) 组织职能设计包括哪些内容?(6分)
- (2) 简述组织职能设计的步骤及方法。(12分)

3. 国内某家电生产企业对营销人员进行了一次专业知识培训,受训对象大都是刚刚走上工作岗位的专科毕业生。培训结束后,他们将被派往当地各大商场,成为常住商家的推销员,协助商家直接面对面为消费者提供咨询服务,以提高企业产品的知名度。公司人力资源部和销售部门没有为本次为期2周的培训制定培训内容,而是由来自某高校的几位市场营销学教授作为培训师来自行安排。培训教室选择在公司空置的厂房内,由于是炎热的夏季,教室里没有空调等降温设备,使得受训人员的注意力难于集中。教授们所讲授的内容,学员早已在学校系统学习过。开始时,培训还能引起大家的专注,但终因“灌输式”的教学方式枯燥无味,使学员们觉得十分困倦。最后,公司专职的培训师讲授了公司主打产品的主要性能等内容。

培训结束后,学员被派到各大商场参加公司产品的促销活动。当顾客问及有关产品的性能和特点时,他们还能作答,但遇到更深一层提问时,这些新上岗的推销员们常常是无言以对,甚至当着顾客,反复翻阅说明书和宣传材料作出答复。一个月下来,该公司主打产品的销售量和市场占有率并没有任何起色。大家纷纷抱怨这次的培训没有起到什么作用。人力资源部的负责人也检讨认为,没有制定清晰的培训计划是导致本次培训失败的原因之一。

根据本案例,回答以下问题:

- (1) 本次培训没有达到预期效果的原因有哪些?(10分)
- (2) 若为本公司设计下一年度的员工培训计划,应按哪些具体步骤进行?(8分)

参考答案及解析

卷册一：职业道德、理论知识

第一部分 职业道德

一、职业道德基础理论与知识部分

(一) 单项选择题

1. A 2. D 3. B 4. A 5. A 6. C 7. D 8. C

(二) 多项选择题

9. BC 10. AB 11. CD 12. AB 13. ACD 14. ABC 15. BD 16. ABC

二、职业道德个人表现部分

17~25 (略)。

第二部分 理论知识

一、单项选择题

26. 【答案】A (基础知识 P19) 【解析】总供给与总需求相等的国民收入称为均衡国民收入。均衡国民收入 = 总供给 = 总需求; 均衡国民收入 = 消费 + 储蓄; 均衡国民收入 = 消费 + 投资。

27. 【答案】B (基础知识 P24) 【解析】依照法定程序延长工作时间, 在正常情况下, 每月不能超过 36 小时。

28. 【答案】C (基础知识 P63~66) 【解析】收益矩阵法属于风险型决策方法。

29. 【答案】D (基础知识 P99) 【解析】态度是人对于某种事物或特定对象所持有的一种肯定或否定的心理倾向。

30. 【答案】A (基础知识 P137) 【解析】人的本性是人通过自己的社会性的生命活动, 形成或获得的全部属性的综合, 包括自然属性和心理属性。

31. 【答案】C (基础知识 P187~189) 【解析】现代人力资源管理的基本原理主要有: ①同素异构原理: 总体组织系统的调控机制; ②能位匹配原理: 人员招聘、选拔与任用机制; ③互补增值、协调优化原理: 员工配置运行与调节机制; ④效率优先、激励强化原理: 员工酬劳与激励机制; ⑤公平竞争、相互促进原理: 员工竞争与约束机制; ⑥动态优势原理: 员工培训开发、绩效考评与人事调整机制。

32. 【答案】D (P1) 【解析】组织理论被称为广义的组织理论或大组织理论。组织理论与组织设计理论在外延上是不等的, 组织理论包括组织设计理论。

33. 【答案】D (P6) 【解析】多维立体组织结构形成了三类主要的管理组织机构系统: ①产品利润中心: 按产品划分的事业部; ②专业成本中心: 按职能划分的专业参谋机构; ③地区利润中心: 按地区划分的管理机构。

34. 【答案】B (P7) 【解析】模拟分权组织也称模拟分权制或模拟分散管理组织。我国一些化学工业企业、大型钢铁联合企业、铝业企业及某些原材料工业企业, 由于生产过程具有高度的连续性, 整个企业生产经营活动的整体性很强。因此, 不可能把企业的各个组成部分划分为若干个完全独立的自治单位, 即不宜采用高度分权的事业部制。但这些企业的生产经营规模又过于庞大, 如果再继续采用高度集权型的直线职能制组织形式, 显然难以管好管活, 厂长或总经理经常会显得力不从心。于是, 在事业部制与直线职能制之间就产生了一种新的组织形式, 即模拟分权管理组织结构模式。

35. 【答案】A (P11) 【解析】网络型组织是以信息、通信技术为基础, 依靠高度发达的网络, 将供应、生产、销售企业和客户, 乃至竞争对手等独立的企业或个体连接而成的经济联合体。

36. 【答案】D (P15~16) 【解析】企业部门结构横向设计方法主要包括: 自上而下法、自下而上法、业务流程法。部门纵向结构的设计包括管理幅度和管理层次的设计。变量测评法是设计管理幅度的一种方法。

37. 【答案】D (P21) 【解析】以工作和任务为中心设计部门组合方式, 包括直线制、直线职能制、矩阵制 (任务小组) 等模式; 以成果为中心设计的部门组合方式, 包括事业部制、超事业部制和模拟分权制等模式。

38. 【答案】C (P23) 【解析】在行业增长阶段后期, 为减少竞争压力, 企业会采取纵向整合战略。

39. 【答案】C (P27) 【解析】组织关系分析包括:分析某个单位应同哪些单位和个人发生联系?要求别人给予何种配合和服务?它应对别的单位提供什么协作和服务?
40. 【答案】D (P27) 【解析】组织结构变革常招致各方面的抵制和反对,表现为生产经营情况恶化,工作效率下降,要求调职与离职的人数增加,发生争吵与敌对行为,提出各种似是而非的反对变革的理由等。
41. 【答案】A (P109) 【解析】员工测评的基本假设认为,人的素质是有差异的。这种差异是客观存在的,是不为意志所转移的。造成人们素质差异的因素是多方面的,既有先天的因素,也有后天的自然、社会因素。
42. 【答案】A (P109~110) 【解析】题干体现了工作差异原理。正所谓术业有专攻,人类知识的大量积累使一个有着有限精力的人,只能在某些方面具有高质量完成工作需要的素质。
43. 【答案】B (P110) 【解析】员工素质测评作为测量“人”的尺度,在员工与岗位之间架起了桥梁。
44. 【答案】D (P114) 【解析】标度,即对标准的外在形式划分,常常表现为对素质行为特征或表现的范围、强度和频率的规定。
45. 【答案】D (P114) 【解析】等级式标度是用一些等级顺序明确的字词、字母或数字揭示测评标志状态、水平变化的刻度形式。例如,“优”“良”“中”“差”,“甲”“乙”“丙”“丁”,“A”“B”“C”“D”以及“1”“2”“3”“4”等。
46. 【答案】C (P152) 【解析】面试指南是促使面试顺利进行的指导方针,一般以书面形式呈现,主要包括以下内容:①面试团队的组建;②面试准备;③面试提问分工和顺序;④面试提问技巧;⑤面试评分办法。
47. 【答案】C (P159) 【解析】晕轮效应就是“以点带面”,从某一优点或者缺陷出发去评价应聘者的其他方面。
48. 【答案】C (P165) 【解析】行为描述面试是一种特殊的结构化面试,它采用的面试问题都是基于关键胜任特征(或称胜任力)的行为性问题。假设前提包括:①一个人过去的行为最能预示其未来的行为;②说和做是截然不同的两码事。
49. 【答案】B (P193) 【解析】个体配置是在工作岗位分析和人员素质测评的基础上,实现员工与岗位的优化配置。
50. 【答案】B (P212) 【解析】战略性培训规划对企业员工的培训工作起全局性的指导和控制作用。主要涉及企业内外部和影响因素的分析、员工培训发展的总体目标和任务,以及员工培训开发策略模式、员工培训开发的途径和措施,员工培训资源的开发利用等方面的决策。
51. 【答案】A (P223) 【解析】职前培训的培训内容是企业文化、企业发展状况、相关规章制度等;专业技能提升培训的内容是生产、制造、研发、营销等专业知识;管理能力培训是对管理能力提升的培训。
52. 【答案】D (P235) 【解析】培训环境是指直接或间接影响和作用于培训活动的诸要素的总和。培训环境分为外部环境和内部环境。外部环境包括:培训的政治、文化、教育环境、制度设计、组织环境等。内部环境包括:培训场所、设备、培训者及学员的观念等。
53. 【答案】C (P239) 【解析】培训课程设计的根本任务是满足企业与学习者的需求。
54. 【答案】A (P242) 【解析】需求分析的客体具有多层次性。
55. 【答案】B (P244) 【解析】现代培训按其性质分为五个层次,即知识培训、技能培训、思维培训、观念培训、心理培训。
56. 【答案】C (P255) 【解析】相关性既是课程内容存在的前提,也是培训课程开发的内在动力。
57. 【答案】A (P268) 【解析】培训策略是决定培训活动的纲领,而培训课程是培训活动的细目,培训课程设计是制订好培训计划的基本问题。
58. 【答案】B (P288) 【解析】培训后的评估主要内容包括:①培训目标达成情况的评估;②实施培训效果效益的综合评估;③培训主管工作绩效的评估;④受训者知识技能的提高与接受培训的相关度评估。B项属于培训中的评估。
59. 【答案】D (P319) 【解析】对于生产性组织,它一般有客观的物质产出。因此对其考评一般以最终的工作成果为主要考评指标。
60. 【答案】B (P324~325) 【解析】设计绩效考评指标体系应遵循的基本原则包括针对性原则、科学性原则、关键性原则、明确性原则、完整性原则、合理性原则、独立性原则、可测性原则。
61. 【答案】B (P334) 【解析】等距量表没有绝对的零点,只能做加减的运算,不好做乘除的运算。在绩效考评中所采用的量表大多数属于等距量表。
62. 【答案】D (P341~346) 【解析】提取关键绩效指标的程序和步骤:①利用客户关系图分析工作产出;②提取和设定绩效考评的指标;③根据提取的关键指标设定考评标准;④审核关键绩效指标和标准;⑤修改和完善关键绩效指标和标准。
63. 【答案】C (P347) 【解析】绩效监控始终关注员工工作绩效,旨在通过提高个体绩效水平来改进部门和组织的绩效。一个优秀的管理者必须善于通过绩效监控,采用恰当的领导风格,进行持续有效的沟通,指导下属的工作,提高其绩效水平。
64. 【答案】A (P359) 【解析】行为性效标对人际接触和交往频繁的工作岗位尤为重要。
65. 【答案】B (P363) 【解析】居中趋势和中间倾向,也就是结果都集中在某一分数段或所有员工被评为“一般”,没有真正体现员工之间的个体差异和实际绩效差异,这种结果往往造成绩效管理的扭曲,出现“好人不好,强人不强,弱者不

弱”。

66. 【答案】C (P362) 【解析】宽厚误差是指评定结果呈负偏态分布,也就是大多数员工被评为优良。

67. 【答案】D (P373) 【解析】360 度考评方法的缺点包括:①考评侧重于综合评价,定性评价的比重较大,量化的业绩评价较少;②信息来源渠道广,但是从不同渠道得来的信息并非总是一致的;③收集到的信息比单渠道评价方法要多得多,虽然使考评更加全面,但也增加了收集和处理数据的成本;④在实施 360 度考评的过程中,如果处理不当,可能会在组织内造成紧张气氛,影响组织成员的工作积极性,甚至带来企业文化震荡、组织成员忠诚度下降等现象。

68. 【答案】B (P394) 【解析】薪酬是员工为企业提供劳动而得到的各种货币与实物报酬的总和,包括工资、福利和社会保险、企业补充保险等各种直接或间接的报酬。薪酬有不同的表现形式,如精神的与物质的,有形的与无形的,货币的与非货币的,以及内在的与外在的等。

69. 【答案】A (P395) 【解析】薪酬的增值功能是指薪酬是能够为企业和投资者带来预期收益的资本。

70. 【答案】B (P397) 【解析】薪酬设计是薪酬管理最基础的工作,如果薪酬水平、薪酬结构、薪酬构成等方面有问题,企业薪酬管理不可能取得预定目标。

71. 【答案】C (P398) 【解析】薪酬调查是指企业采用科学的方法,通过各种途径,采集有关企业各类人员的工资福利待遇以及支付状况的信息,并进行必要处理分析的过程。

72. 【答案】C (P399) 【解析】对多数企业来说,特定岗位的薪酬水平都是在直接或间接进行的薪酬调查的基础上确定的。

73. 【答案】A (P399) 【解析】从调查的组织者来看,正式调查可分为商业性薪酬调查、专业性薪酬调查和政府薪酬调查。

74. 【答案】C (P410) 【解析】委托调查是指委托商业性、专业性的人力资源咨询公司进行调查。尤其是当企业需要确定薪酬水平的岗位难以在类似企业中找到对等的岗位时,或者该企业属于新兴行业时。

75. 【答案】B (P412) 【解析】在薪酬调查数据的统计分析中,如果被调查单位没有给出某类岗位完整的工资数据,只能采集到某类岗位的平均工资数据,可以采取频率分析法。

76. 【答案】A (P418) 【解析】问卷调查法是通过向目标企业或个人发送事先根据企业自身需要而设计好的调查问卷,以书面语言与被调查者进行交流,来获取企业所需信息和资料的一种方法。在众多的调查方法中,问卷调查法是使用频率最高的调查方法。

77. 【答案】A (P499) 【解析】劳动关系是劳动的社会形式,劳动是这种关系的基础,也是它的实质和内容。

78. 【答案】A (P499) 【解析】在劳动关系中,雇员作为劳动力的所有者,按照一定的价格——工资,将劳动力的使用权让渡给劳动力的使用者雇主;雇主在支付了工资后,获得了劳动的给付。工资作为劳动力这一生产要素的均衡价格是连接雇主与雇员两者的桥梁。

79. 【答案】C (P502) 【解析】事实劳动关系是指用人单位除了非全日制用工形式外无书面劳动合同或无有效书面劳动合同形成的劳动法律关系。

80. 【答案】D (P505) 【解析】劳务关系的客体即主体权利义务所指向的事务,包括行为,也包括物、智力成果以及其他体现具有物质或非物质利益性质的事务。

81. 【答案】B (P506~507) 【解析】劳动关系是基于用人单位与劳动者之间因生产要素的结合而产生的关系,它是社会劳动得以进行的前提条件,是劳动的社会形式。劳务关系产生的原因在于社会分工。

82. 【答案】C (P508) 【解析】劳务派遣中劳务派遣机构与用工单位对于被派遣劳动者两两之间的关系都是劳动关系。但是这两种劳动关系却都是不完整的劳动关系。前者,即劳务派遣机构与被派遣劳动者的关系属于有“关系”没劳动的形式劳动关系;后者,即用工单位与被派遣劳动者的关系属于有劳动没“关系”的实际劳动关系,因而都是不完整的劳动关系。但是,将二者结合起来观察,它们则构成了一个完整的劳动关系,一种特殊的组合劳动关系。

83. 【答案】D (P512) 【解析】劳动合同用工是我国的企业基本用工形式,劳务派遣用工是补充形式,只能在临时性、辅助性或者替代性的工作岗位上实施。

84. 【答案】C (P520) 【解析】工资协议是指专门就工资分配事项签订的专项集体合同。工资集体协商是指企业工会(雇员)代表与企业(雇主)代表依法就企业内部工资分配制度、工资分配形式、工资收入水平等事项进行平等协商,在协商一致的基础上签订工资协议的行为。工资集体协商制度是我国集体合同制度的重要组成部分,是调整劳动关系运行的重要机制。

85. 【答案】A (P520~521) 【解析】最低工资标准的确定不是工资集体协商的内容,而是政府文件等的规定。工资集体协商的内容包括:①工资协议的期限;②工资分配制度、工资标准和工资分配形式;③职工年度平均工资水平及其调整幅度;④奖金、津贴、补贴等分配办法;⑤工资支付办法;⑥变更、解除工资协议的程序;⑦工资协议的终止条件;⑧工资协议的违约责任;⑨双方认为应当协商约定的其他事项。

二、多项选择题

86. 【答案】ABCD (基础知识 P24) 【解析】最长劳动时间标准包括国家通过立法规定的工时制度、延长工作时间(加班加点)的条件及最高限额、休息休假制度等。

87. 【答案】BDE (基础知识 P45) 【解析】企业战略具有全局性、系统性、长远性、风险性、抗争性的特征。

88. 【答案】ACE (基础知识 P101) 【解析】阿伦和梅耶所进行的综合研究提出三种形式的承诺:感情承诺、继续承诺、规范承诺。

89. 【答案】BCDE (基础知识 P147) 【解析】以人为本的企业组织形态应具有如下特征:①组织必须为其成员创造利益,并明确组织的宗旨和目标;②在组织能为自己创造利益的前提下,员工自愿进入组织,接受组织的职权和权威;③组织及其成员在共同的利益、共同目标的基础上相互接纳,协同合作;④组织集权和分权的平衡与适应;⑤组织和地位弹性;⑥管理幅度合理;⑦确立企业员工参与管理的制度与渠道等。

90. 【答案】ACE (P1) 【解析】组织理论的发展大致经历了古典组织理论、近代组织理论和现代组织理论三个阶段。

91. 【答案】ABCD (P13) 【解析】企业组织结构的设计包括组织环境分析、组织发展目标的确立、企业流程设计、组织职能设计、组织部门设计和工作岗位设计等多项内容。

92. 【答案】ABCDE (P27) 【解析】企业组织结构变革的征兆主要有以下三点:①企业经营业绩下降,例如市场占有率缩小、产品质量下降、成本增加、顾客意见增多,缺少新产品、新战略等;②组织结构本身病症的显露,如决策迟缓、指挥不灵、信息不畅、机构臃肿、管理跨度过大、“扯皮”增多、人事纠纷增加等;③员工士气低落,不满情绪增加,合理化建议减少,员工的旷工率、病假率、离职率增高等。

93. 【答案】ABCDE (P42~44) 【解析】岗位工作扩大化的设计中,一种方法是岗位宽度扩大法,另一种是岗位深度扩大法。岗位宽度扩大法包括:①延长加工周期;②增加岗位的工作内容;③包干负责。岗位深度扩大法包括:①岗位工作纵向调整;②充实岗位工作内容;③岗位工作连贯设计;④岗位工作轮换设计;⑤岗位工作矩阵设计。

94. 【答案】ABC (P53) 【解析】在实际工作中,应列入预算范围的人工费用很多,常见的有招聘费用、调配费用、奖励费用,以及其他非员工直接待遇但是与人力资源开发利用有关的费用。

95. 【答案】BD (P70) 【解析】劳动效率定员法是根据生产任务量和人员的劳动效率,对某类岗位人员进行需求预测的一种方法。

96. 【答案】ACDE (P110~111) 【解析】员工素质测评的类型包括选拔性测评、开发性测评、诊断性测评、考核性测评。

97. 【答案】ABDE (P114) 【解析】测评指标的标度大致有量词式、等级式、数量式、定义式、综合式等。

98. 【答案】ACE (P120) 【解析】素质测评的量化技术,从理论上说,具体包括一次量化、二次量化、类别量化、模糊量化、顺序量化、等距量化、比例量化与当量量化等多种形式。

99. 【答案】ABCDE (P130) 【解析】测评指导语是在测评具体操作之前,由测评主持人向全体测评人员报告测评目的和填表说明,明确数据保密等事宜,目的是使测评人员能正确地填写员工素质能力测评表,消除顾虑,客观准确地对被测对象进行测评。测评指导语包括以下内容:①员工素质测评的目的;②强调测评与测验考试的不同;③填表前的准备工作和填表要求;④举例说明填写要求;⑤测评结果保密和处理,测评结果反馈。

100. 【答案】BCDE (P141) 【解析】笔试的缺点包括:①无法考查应聘者的思想品德修养、工作态度、口头表达能力、灵活应变能力、组织管理能力、实际操作能力等;②可能出现“高分低能”现象,可能使组织真正需要的人才被剔除,而一些不完全符合条件的应聘者进入下一个阶段的测试;③一些应聘者可能由于猜题、押题或依靠欺骗、舞弊等不法手段而获得高分;④不能对应聘者表达含糊的问题直接进行追问,进而掌握其真实的水平。

101. 【答案】AD (P193) 【解析】企业人力资源配置可按不同标志对其做出区分,从配置的方式上看,可以将其区分为空间上和时间上的优化配置;从配置的性质上看,可以分为数量配置与质量配置;从配置的成分上看,可以分为企业人力资源的总量与结构配置;从配置的范围上看,可以分为企业人力资源的个体配置与整体配置。

102. 【答案】ACDE (P215~216) 【解析】在企业员工培训规划的制定过程中,必须达到以下几点要求:系统性、标准化、有效性、普遍性。

103. 【答案】ABCE (P233) 【解析】培训需求常常是一个岗位或一个部门提出的。需求分析就是要消除培训动机的片面性,要从整体考虑,也就是说要全方位考虑,要从近中期的工作计划来考虑。为了做好上述工作,就需要由企业的组织计划部门、相关岗位、相关部门以及培训组织管理部门共同协商确定。培训需求的确认一般是由培训的组织管理部门来负责完成的。

104. 【答案】ABCD (P250) 【解析】课程设计的程序可分为课程决策、课程设计、课程改进和课程评价四个部分,其顺序是先有决策,然后再根据决策进行设计,经多方征询意见后再修正,最后得到标准的课程安排。

105. 【答案】ABCDE (P260) 【解析】管理培训体系设计的总体原则是有利于企业总体目标的实现, 有利于增强企业经营管理队伍整体素质, 有利于企业竞争能力、获利能力和获利水平的提高。

106. 【答案】BDE (P275) 【解析】培训师选择案例要注意三个条件: 一是案例要有真实性, 二是案例要有结合性, 三是案例要有启发性。

107. 【答案】ABC (P293) 【解析】行为评估实施的难点: 实施时间往往是在培训结束后的几周或几个月之后, 要花费很多时间和精力, 人力资源部门可能忙不过来; 因为要占用相关人员较多时间, 大家可能不太配合; 问卷的设计非常重要却比较难做; 员工的表现多因多果, 难以剔除不相干因素的干扰。

108. 【答案】ABCDE (P319) 【解析】对于管理性组织和服务性组织, 其性质是比较相似的, 它们一般不会有客观的物质性成果的产出, 因此考评中应主要考评其整体素质、工作效率、出勤率、工作方式、组织的气氛等指标。

109. 【答案】ACDE (P334~335) 【解析】从实验心理学和测量学的角度看, 按照测量水平的不同, 考评量表可以分成以下四类: 名称量表、等级量表、等距量表、比率量表。

110. 【答案】BCDE (P342) 【解析】客户关系分析图法的应用范围很广, 不仅可以用于分析企业下属的各个职能和业务部门, 也可以用于各部门内部各种各样的工作岗位; 不仅可用于团队的工作产出评估, 亦可用于员工个人的工作产出分析。

111. 【答案】CD (P359~360) 【解析】绩效考评方法的种类: ①行为导向型的主观考评方法, 主要有排列法、选择排列法、成对比较法、强制分配法和结构式叙述法; ②行为导向型的客观考评方法, 主要有关键事件法、强迫选择法、行为定位法、行为观察法和加权选择量表法; ③结果导向型的绩效考评方法, 主要有目标管理法、绩效标准法、短文法、直接指标法、成绩记录法和劳动定额法; ④综合型的绩效考评方法, 主要有图解式评价量表法、合成考评法。

112. 【答案】ABDE (P362) 【解析】考评结果过松过宽, 容易使低绩效的员工滋生某种侥幸心理, 持有“蒙混过关”的心态, 不仅不利于组织的变革和发展, 形成狭隘的内部保护主义的错误倾向, 更不利于促进个人绩效的改进和提高, 特别容易使那些业绩优秀的员工受到伤害。

113. 【答案】AC (P375) 【解析】实施 360 度考评方法时, 应密切关注如下几个问题: ①确定并培训公司内部专门从事 360 度考评的管理人员; ②实施 360 度考评方法, 应选择最佳的时机, 在组织面临士气问题、处于过渡时期, 或走下坡路时, 不宜采用 360 度考评的方法; ③上级主管应与每位考评者进行沟通, 要求考评者对其意见承担责任, 确保考评者的意见真实可靠; ④使用客观的统计程序; ⑤防止考评过程中出现作弊、合谋等违规行为; ⑥准确识别和估计偏见、偏好等对业绩评价结果的影响; ⑦对考评者的个别意见实施保密, 确保每位接受评价的员工无法获知任一考评者的评价意见, 上级评价除外; ⑧不同的考评目的决定了考评内容的不同, 所应注意的事项也有所不同。

114. 【答案】ABCE (P400) 【解析】在市场竞争的条件下, 大多数企业都会定期调整自己的薪酬水平, 而调整的依据一般包括社会消费水平和生活成本变动、员工的绩效改善、企业的经营状况与支付能力变化、竞争对手薪酬水平的调整等。

115. 【答案】BCDE (P405) 【解析】薪酬调查的结果可以为以下工作提供参考和依据: 整体薪酬水平的调整, 薪酬差距的调整, 薪酬晋升政策的调整, 具体岗位薪酬水平的调整等。

116. 【答案】ABCD (P412~417) 【解析】薪酬调查数据的统计分析方法一般有数据排列法、频率分析法、趋中趋势分析、离散分析、回归分析法、图表分析法。

117. 【答案】ABC (P452) 【解析】年薪制一般由固定薪酬与可变薪酬(浮动薪酬)两部分构成。前者水平取决于“经营者市场”形成的市场薪酬率和企业支付能力; 后者水平主要取决于本企业的经营状况, 随着效益的大小浮动。在总的年薪收入中, 浮动收入大于相对固定的收入。年薪制有其特定的内涵: ①实行年薪制的企业, 经营者的利益与员工的利益相分离, 而与企业利益相联系; ②经营者的年薪与员工薪酬制度相分离, 而与工作责任、决策风险、经济效益挂钩; ③年薪不在员工薪酬总额内列支; 固定薪酬从管理费用中支出, 浮动薪酬则从企业税后利润中支出; ④经营者的年薪及调整由企业的董事会或股东大会决定。

118. 【答案】ACD (P456~457) 【解析】与薪酬体系的分类相对应, 薪酬结构大致分为以下几个类型: ①以绩效为导向的薪酬结构(绩效薪酬制); ②以工作为导向的薪酬结构(岗位薪酬制); ③以技能为导向的薪酬结构(技能薪酬制); ④组合薪酬结构(组合薪酬制)。

119. 【答案】ACD (P489) 【解析】企业整体的薪酬资料包括: 企业现有的员工人数和企业在过去一年内实际发生的薪酬总额; 企业在未来一年人力资源规划资料包括: 拟招聘的新员工人数, 拟招聘新员工的薪酬水平, 预计晋升职务的员工人数, 预计岗位轮换的员工人数, 预计休假的员工人数, 预计辞职、辞退、退休的员工人数。

120. 【答案】ACDE (P504) 【解析】用人单位未与劳动者签订劳动合同, 认定双方存在劳动关系时可参照下列凭证: ①工资支付凭证或记录(职工工资发放花名册)、缴纳各项社会保险费的记录; ②用人单位向劳动者发放的“工作证”“服务证”等能够证明身份的证件; ③劳动者填写的用人单位招工招聘“登记表”“报名表”等招用记录; ④考勤记录; ⑤其他劳动者的证言等。其中, ①③④项的有关凭证由用人单位负举证责任。

121. 【答案】ACDE (P512) 【解析】劳务派遣中, 用工单位应当履行下列义务: ①执行国家劳动标准, 提供相应的劳

劳动条件和劳动保护;②告知被派遣劳动者其工作要求和劳动报酬;③支付加班费、绩效奖金,提供与工作岗位相关的福利待遇;④对在岗被派遣劳动者进行工作岗位所必需的培训;⑤连续用工的,实行正常的工资调整机制。用工单位不得将被派遣劳动者再派遣到其他用人单位。

122.【答案】CDE(P523)【解析】制定工资指导线应遵循的原则:①工资指导线的制定应符合国家宏观经济政策和对工资增长的总体要求,坚持企业工资总额的增长低于企业经济效益的增长,平均工资的增长低于劳动生产率的增长的原则;②由于我国幅员辽阔,地区之间经济文化发展并不均衡,经济发展水平及发展速度、生活费水平与其他价格水平亦存在着比较大的差异,因而国家不实行全国统一的工资指导线标准,允许各地根据其具体情况确定当地工资指导线水平;③制定工资指导线实行协商原则,由省、自治区、直辖市人民政府劳动行政主管部门会同同级工会、企业家协会研究制定,并将当年工资指导线方案报人力资源和社会保障部审核后,经地方政府审批,由地方政府(或其委托劳动行政主管部门)颁布。

123.【答案】CDE(P541)【解析】按照劳动争议的主体划分为:个别争议、集体争议、团体争议;按照劳动争议的性质划分为:权利争议、利益争议;按照劳动争议的标的划分为:劳动合同争议,关于劳动安全卫生、工作时间、休息休假、保险福利而发生的争议,关于劳动报酬、培训、奖惩等因适用条件的不同理解与实施而发生的争议等。

124.【答案】ABDE(P542)【解析】一般地说,劳动争议的解决机制包括四种方式:自力救济、社会救济、公力救济、社会救济与公力救济相结合。

125.【答案】ABCDE(P559)【解析】劳动争议当事人申请仲裁应当符合的条件包括:①申请人与本案有直接利害关系;②有明确的被申请人;③有具体的仲裁请求以及所依据的事实、理由;④申请仲裁的劳动争议属于仲裁委员会的受理范围和受理仲裁委员会的管辖;⑤申请时间符合申请仲裁的时效规定。

卷册二:专业能力

一、简答题

1.【答案】(P334~335)

(1)按照测量水平的不同,考评量表可以分成以下四类:

- 1)名称量表,或称类别量表。
- 2)等级量表,或称位次量表。
- 3)等距量表。
- 4)比率量表。

(2)可采用的评分方法:对考评指标、考评标准计分,可采用自然数法和系数法。自然数法计分可以是每个等级只设定一个自然数,也可以是每个等级有多个自然数供选择。多个自然数的选择可以是百分制,也可以采用非百分制。系数法可分为函数法和常数法两种计分方法。

2.【答案】(P470~476)

(1)设计宽带薪酬的关键决策:

- 1)宽带数量的确定(4~8个)。
- 2)薪酬宽带的定价:处于同一宽带之中但是职能各不相同的员工,按不同职能或职位族的薪酬分别定价。
- 3)员工薪酬的定位与调整:一是绩效法,二是技能法,三是能力法。

(2)实施宽带薪酬的几个要点:

- 1)密切关注公司的文化、价值观和战略。
- 2)注重加强非人力资源部门的人力资源管理能力。
- 3)鼓励员工的参与,加强沟通。
- 4)要有配套的员工培训和开发计划。

3.【答案】(P555~558)

(1)申请和受理:以口头或书面提出申请、调解委员会做出受理与否的决定。

(2)调查和调解。

(3)调解协议书:经调解达成调解协议的,由调解委员会制作调解协议书。调解协议书一式三份,双方当事人和调解委员会各执一份。

(4)与协商、调解有关的时效规定。

(5)人民法院的支付令:支付令具有强制性特征。

二、综合题

1.【答案】(P180~189)

(1) 无领导小组讨论前期准备工作:

- 1) 编制讨论题目。
- 2) 设计评分表。
- 3) 编制计时表。
- 4) 对考官的培训。
- 5) 选定场地。
- 6) 确定讨论小组。

(2) 在讨论过程中, 考官应该着重评估被测评者以下几方面的表现:

- 1) 参与程度。可以通过计时表的记录看出被测评者发言次数与时间, 以此作为衡量参与程度的一个重要指标。
- 2) 影响力。观测的指标不是发言的次数与时间, 而是是否引起小组其他成员的注意, 对达成意见是否起到了决定性作用。

3) 决策程序。测评者要观察在决策形成过程中, 被测评者是否具有清晰的决策思路, 是谁最后做的决策, 最后决策时的依据是否充分, 做决策的时候有没有考虑到对小组其他成员的影响等。

4) 任务完成情况。最终讨论的结果是考察讨论效果的一个重要指标。要观察是谁为促成目标的实现提供了好的建议。

5) 团队氛围和成员共鸣感。测评者应观察讨论过程中的氛围如何, 是混乱、沉闷、松散的, 还是明晰、活跃、凝聚的。成员之间的团队合作精神如何。每个成员在形成一个有效团队的过程中是起了积极的作用还是消极的作用。

2. 【答案】(P14 ~ 15)

(1) 组织的职能设计是进行组织结构设计的首要步骤, 是根据组织的目标来确定组织的基本职能及其构成, 包括企业的经营和管理职能的设计, 如企业的市场研究、经营决策、产品开发、质量管理、营销管理、人事管理等职能的设计。

(2) 组织职能设计的步骤及方法:

1) 组织职能设计过程包括职能分析、职能调整和职能分解三个具体的步骤, 其中职能分析是其核心内容。

2) 职能设计是在职能分析的基础上进行的, 包括基本职能设计和关键职能设计。基本职能设计, 即企业组织一般性职能, 它是根据组织设计的权变因素如环境、战略、规模、员工素质等因素, 确定特定企业应具备的基本职能。关键职能是由企业的经营战略决定的。

3. 【答案】(P224 ~ 228、292 ~ 293)

(1) 本次培训没有达到预期效果的原因:

1) 培训与需求严重脱节。案例中, 企业完全没有考虑员工的需求, 不是以是否需要培训为出发点。如果员工看不到培训给他的工作和职业生涯发展带来益处, 他会感到厌倦, 甚至对培训产生反感。由于企业员工素质参差不齐、岗位不一, 培训需求各异, 因而不能全厂人员开同一个“药方”, 全厂人员同喝“一罐药”。

2) 培训层次不清。根据岗位特色、员工层次, 选择合适的受训人员和培训内容是企业培训成功的必要条件。

3) 培训没有评估。培训评估是监督和检查培训效果不可缺少的一个环节, 只有重视培训的全面评估, 才能改进培训质量, 增强培训效果、降低培训成本。因为培训评估不仅关系到培训工作本身是否做到位, 更是一个不断反思的过程, 反思怎样进行培训才能达到效果, 反思怎样才能把培训落到实处。培训效果评估, 主要包括四个层面: 反应层面、学习层面、行为层面、结果层面。前两个层面的评估较易在培训过程中实现, 是比较基本、普遍的评估方式。可以通过问卷、笔试、角色扮演、技能测试等形式来进行。反应层面旨在考察受训人员对培训的内容、方式、培训师等的满意度; 学习层面旨在了解受训人员通过培训, 知识以及技能的掌握方面有多大的提高。结果层面的评估主要衡量企业是否因为培训而经营得更好。

(2) 若为本公司设计下一年度的员工培训计划, 具体步骤如下:

- 1) 培训需求的诊断分析。诊断项目包括工作任务、工作责任、任职条件、督导和组织关系、企业文化。
- 2) 确定培训对象。包括分析员工状况、明确员工差距、筛选培训对象。
- 3) 确定培训目标。包括培训目标层次分析、培训目标的可行性检查、培训目标的订立。
- 4) 根据岗位特征确定培训项目和内容。
- 5) 确定培训方式和方法: 培训方式主要有职内培训、职外培训、自我开发。
- 6) 做好培训经费预算与控制。
- 7) 预设培训评估项目和工具。
- 8) 年度培训计划的确定方式。

2015 年 11 月企业人力资源管理师二级真题

卷册一：职业道德、理论知识

第一部分 职业道德

(第 1 ~ 25 题, 共 25 道题)

一、职业道德基础理论与知识部分 (第 1 ~ 16 题)

(一) 单项选择题 (第 1 ~ 8 题, 每题 1 分, 共 8 分)

1. 关于道德, 正确的说法是 ()。
 - A. 道德反映着社会正义力量的要求
 - B. 道德的表示方式是说教
 - C. 道德是为了维持秩序而强加在人们头上的外在约束力量
 - D. 道德评价完全属于主观判断的范畴
2. 关于道德与法律, 正确的说法是 ()。
 - A. 在法律健全完善的社会, 不需要道德
 - B. 由于道德不具备法律那样的强制性, 道德的社会公用不如法律
 - C. 在人类历史上, 道德与法律同时产生
 - D. 在一定条件下, 道德与法律能够相互转化、相互作用
3. 关于文明礼貌, 正确的说法是 ()。
 - A. 文明礼貌对企业的生产和经验不起作用
 - B. 好的企业不会把功夫用在文明礼貌的倡导上
 - C. 文明礼貌是企业成功的唯一标志
 - D. 文明礼貌反映了企业的管理水平
4. 在市场经济条件下, 企业应该树立的义利观是 ()。
 - A. 君子喻于义, 小人喻于利
 - B. 唯利是图, 促进经济发展
 - C. 义以为先, 以义制利
 - D. 守法是企业经营的唯一准则
5. 态度恭敬的意思是说, 从业人员要 ()。
 - A. 一切按照顾客的要求办事
 - B. 顾客问什么, 就要如实回答什么
 - C. 对顾客做到内心尊重而外有礼貌
 - D. 遇到刁蛮无理的顾客时, 要予以回避
6. 符合爱岗敬业要求的是 ()。
 - A. 绝不能违背上司的意愿
 - B. 干一行, 专一行
 - C. 不转行, 不跳槽
 - D. 舍弃个人和家庭利益, 全身心投入到岗位工作之中
7. 处理好企业员工之间的关系, 正确的做法是 ()。

- A. 尊重同事的隐私, 不过分询问他人的私生活
- B. 任何时候都能够直接提出自己的意见和建议
- C. 避免接触感情上不融洽的同事, 以防激化矛盾
- D. 对感情好的同事, 要加强交往, 形成牢不可破的“联盟”

8. 符合创新要求的做法是 ()。

- A. 某员工把业余时间全部用于发明永动机之上
- B. 某公司花钱购买了一项新技术
- C. 某企业开辟了一个新的销售市场
- D. 某公司做出了一项新规定, 员工用餐时间不能超过十分钟

(二) 多项选择题 (第 9 ~ 16 题, 每题 1 分, 共 8 分)

9. 下列言语中, 属于职业“禁语”的有 ()。

- A. “不知道”
- B. “还没上班呢, 等会儿再说”
- C. “您需要点什么”
- D. “排队去”

10. 员工正确处理利益关系的做法包括 ()。

- A. 破除利益最大化观念, 把个人利益始终让给他人
- B. 在满足他人所需要的基础上, 实现自身的利益
- C. 坚持在集体事业的发展中实现个人利益
- D. 以长远利益为重, 同时也要兼顾到眼前利益

11. 下列做法中, 不符合从业人员服饰要求的有 ()。

- A. 装扮时尚
- B. 颜色靓丽
- C. 款式新潮
- D. 香水浓烈

12. 符合待人热情要求的做法有 ()。

- A. 嬉笑迎客
- B. 主动热情
- C. 亲昵友善
- D. 情绪饱满

13. 从业人员在服务的过程中, 坚持办事公道原则的做法包括 ()。

- A. 不以财富多寡作为服务标准
- B. 对师长提供特别服务
- C. 不以貌取人
- D. 童叟无欺

14. 增强职业责任意识, 正确的态度有 ()。

- A. 加强职业责任修养
- B. 反思自己是否竭尽全力
- C. 不断矫正自己的行为偏差
- D. 养成职业道德行为习惯

15. 从业人员应该树立的法纪观念有 ()。

- A. 法不责众
- B. 不犯法即可, 没有必要学法
- C. 法制纪律是从业人员利益的基本保障
- D. 只有遵纪守法, 才能够获得长远发展

16. 关于遵守法纪与道德, 错误的理解有 ()。

- A. 大法不犯, 小错不断, 难死领导, 气死法院
- B. 法律无法制约那些犯小错误的人, 道德对犯了小错误的人又不管用
- C. 在一定限度内, 为了维护公民的自由和权益, 要以牺牲道德为代价
- D. 法律不是万能的, 而道德是万能的

二、职业道德个人表现部分 (第 17 ~ 25 题)

17. 经理办公会上, 经理提议由你来做他的助理, 但是这项提议遭到其他几位副经理的反对而未果, 在公司, 你属于资格较老的中层领导, 勤苦工作已多年, 面对这样的局面你会 ()。

- A. 感到很失落
- B. 找经理说道说道
- C. 分析原因, 改进工作
- D. 以后不再那么拼命工作了

18. 假如主管在安排工作时, 总与你对工作的理解不一致。而凭借多年的工作经验, 你认为自己的理解是正确的, 而主管对工作的认识和安排多有不妥。你会 ()。

- A. 按照主管的要求做事 B. 按自己的理解做事
- C. 和同事沟通,按同事的意见办事 D. 找主管进一步协商
19. 社区成立小动物保护协会,收养了许多流浪猫、狗。你的看法是()。
- A. 流浪的猫、狗一般携带病菌,人们要远离它们
- B. 收养流浪猫、狗的做法,限制了动物们的自由
- C. 小动物保护协会的人们有爱心
- D. 应该收养的是流浪的人,而不是猫、狗
20. 某些公司员工在业余时间兼职,以增加收入。但长此以往,由于精力不济等原因影响了本职工作的正常开展。对此,你的看法是()。
- A. 应该制定新制度,规范员工的兼职行为
- B. 允许员工兼职,但兼职工作收入的一部分要上缴上司
- C. 兼职是业余时间进行的,是员工的权利
- D. 兼职活动是无法监督的,随他去吧
21. 一般情况下,你和同事朋友约会,你会()。
- A. 准时到达 B. 比预定时间早一会儿到达
- C. 晚点 D. 晚点,会通知同事朋友
22. 养犬的人越来越多,犬粪犬吠干扰了他人的正常生活,你认为()。
- A. 养犬没有实际意义,应该禁止所有的居民养犬
- B. 治理养犬的关键是征缴高额费税
- C. 提高养犬的人文明素质最重要
- D. 人们应该相互宽容理解
23. 如果你的某位同事总是喜欢拿你某方面的“短处”开玩笑,虽然玩笑并无恶意,但你觉得心里很别扭,你会()。
- A. 也拿对方开玩笑 B. 既然发现对方没有恶意,那就随便他好了
- C. 警告对方,要尊重他人 D. 与对方沟通,明确告诉对方自己的感受
24. 日常生活和工作中,听窗外的蝉、青蛙或者鸟儿持续不断的鸣叫,你的感受是()。
- A. 聒噪,令人心烦意乱 B. 有点烦,但还能够忍受
- C. 习惯了,没有感觉 D. 悦耳动听
25. 下列描述中,最接近你常态的感觉是()。
- A. 有朋友,有知己 B. 有知己,没朋友
- C. 有朋友,没知己 D. 没朋友,没知己

第二部分 理论知识

(第 26 ~ 125 题, 共 100 道题, 满分为 100 分)

一、单项选择题（第 26~85 题，每题 1 分，共 60 分。每小题只有一个最恰当的答案，请在答题卡上将所选答案的相应字母涂黑）

26. 就业量所生产产品的总供给价格称为 ()。
- A. 最低收益 B. 最低预期收益 C. 最低成本 D. 最低预期成本
27. 劳动关系的当事人可以协议约定劳动条件标准, 但该标准不能 () 国家规定的标准。
- A. 高于 B. 等于 C. 优于 D. 低于
28. 当经营安全率低于 () 时, 企业就要做出提高经营安全率的决策。
- A. 50% B. 40% C. 30% D. 20%

29. () 就是利用有关的信息资料对人的行为进行分析, 从而推论其原因的过程。
- A. 内因 B. 外因 C. 归因 D. 知觉
30. () 是心理状态的主要成分。
- A. 情绪 B. 情感 C. 性情 D. 情态
31. 员工的动态特征不包括 ()。
- A. 员工学习 B. 员工激励 C. 员工的自我保护机制 D. 员工的成熟和发展
32. 以下关于组织设计理论的表述, 不正确的是 ()。
- A. 组织设计理论有动态与静态之分
B. 组织结构设计是企业管理的基本前提
C. 逻辑上组织理论应该包括组织设计理论
D. 组织设计理论又被称为广义的组织理论
33. () 不属于多维立体组织结构的缺点。
- A. 公司员工面临着三重职权关系, 容易产生无所适从的情况
B. 员工需要接受高强度训练, 具有良好人际关系等多种技能
C. 组织纵向协调困难, 须付出很大努力才能实现权力平衡
D. 需要频繁召开会议协调关系, 从而增加管理成本, 影响决策效率
34. 企业发展战略决定了组织结构的不同模式, 与单一经营发展阶段相适应的是 ()。
- A. 事业部制模式 B. 直线职能制模式 C. 矩阵组织模式 D. 多维立体组织模式
35. () 是企业最常用的组织结构变革方式, 是一种计划式变革。
- A. 组织结构分拆 B. 组织机构调整 C. 组织结构整合 D. 组织机构重整
36. 影响劳动环境的物质因素不包括 ()。
- A. 设备的配置 B. 工作地组织 C. 温度与湿度 D. 照明与色彩
37. 影响企业人力资源规划的人口环境因素不包括 ()。
- A. 人口的性别比例 B. 劳动力队伍的数量
C. 劳动力队伍的质量 D. 劳动力队伍的结构
38. 以下关于影响人力资源需求预测因素的表述, 不正确的是 ()。
- A. 出勤率低, 则员工总量需求就低 B. 劳动生产率增高, 人力需求较少
C. 政府的方针政策影响企业的用人战略 D. 企业员工工作时间越长则需要人员越少
39. 以下关于人力资源预测方法的表述, 不正确的是 ()。
- A. 趋势外推法最简单, 自变量只有一个
B. 回归分析法不考虑不同自变量之间的相互影响
C. 趋势外推法与回归分析法本质上都是经济计量模型法
D. 经济计量模型一般只在管理基础较弱的小公司采用
40. 企业在解决人力资源短缺的问题时, 最为有效的方法不包括 ()。
- A. 改进生产加工工艺设计 B. 合并和关闭臃肿机构
C. 提高员工生产业务技能 D. 制定科学的员工激励机制
41. 面对同样的工作任务, 小王一天完成, 小李则需要三天时间, 这体现了员工素质测评的 ()。
- A. 个体差异原理 B. 工作差异原理 C. 环境差异原理 D. 组织差异原理
42. 便于横向比较员工素质的测评方式是 ()。
- A. 表面测评 B. 形式测评 C. 静态测评 D. 动态测评
43. 在素质测评体系中, () 从静态的角度来反映员工素质及其功能行为的构成。
- A. 结构性要素 B. 行为环境要素 C. 综合性要素 D. 工作绩效要素

44. 测评学习能力的最简单有效的方法是()。
- A. 心理测验 B. 面试法 C. 投射技术 D. 情境测验
45. 采用集中测评的方式,其测评时间应选在一周的()。
- A. 开始 B. 中间 C. 周末 D. 任何时候
46. 岗位知识测验的内容,不包括()。
- A. 基础知识测验 B. 外语考试 C. 专业知识测验 D. 性格测验
47. 面试考官衡量应聘者的素质条件时,应以()为前提。
- A. 公司岗位要求 B. 应聘者能力水平 C. 公司发展战略 D. 应聘者发展潜力
48. “假如现在让你做公司的财务总监,你会怎么做?”这类面试问题属于()。
- A. 背景性问题 B. 情境性问题 C. 思维性问题 D. 经验性问题
49. 在选拔具有较高人际沟通能力的员工时,宜采用()的方法。
- A. 案例分析 B. 公文筐测验 C. 闭卷笔试 D. 无领导小组讨论
50. 短期培训规划是以()为基础。
- A. 长期培训计划 B. 中期培训规划 C. 战略性培训规划 D. 管理性培训规划
51. ()是指直接或间接影响和作用于培训活动的诸要素的总和。
- A. 培训环境 B. 培训需求 C. 培训目标 D. 培训设计
52. 培训课程设计的基本要求是()。
- A. 满足企业与学习者的需求 B. 体现企业战略要求
C. 依据现代系统理论的基本原理 D. 体现成年人的认知规律
53. ()不属于高层管理人员的培训重点。
- A. 分析与决策能力 B. 专业管理技能技巧
C. 计划与组织实施能力 D. 思维方式和价值观
54. ()是取得公正客观评估结果的前提和保证。
- A. 准确采集评估数据信息 B. 评估中经常与学员交流沟通
C. 选择好进行评估的时机 D. 根据情况及时调整评估项目
55. ()是指企业和培训管理人员用来评价培训成果的统一尺度和规范。
- A. 评估培训成果的标准 B. 培训评估体系
C. 培训评估方法 D. 培训评估规划
56. ()是指在对培训成果进行评估时,采集其测量结果的难易程度。
- A. 可行性 B. 区分度 C. 可信度 D. 相关度
57. ()可用来测量受训者对培训项目的态度、动机以及行为等方面的特征。
- A. 绩效成果 B. 情感成果 C. 认知成果 D. 技能成果
58. 建设性评估是在培训过程中以()为目的的评估。
- A. 保留培训项目 B. 改进培训方式 C. 改进培训项目 D. 激励培训对象
59. 语言表达能力属于()绩效考评指标。
- A. 行为过程型 B. 品质特征型 C. 工作结果型 D. 工作方式型
60. ()的目的,是寻求新的和异想天开的解决自己所面临难题的途径与方法。
- A. 关键事件法 B. 要素图示法 C. 个案研究法 D. 头脑风暴法
61. ()是在绩效考评标准量表中测量水平最高的。
- A. 比率量表 B. 等距量表 C. 等级量表 D. 名称量表
62. 在确定了工作产出、得到绩效考评指标之后,应采用()提取关键绩效指标。
- A. 平衡计分卡 B. 目标管理法 C. SMART法 D. 关键事件法
63. 决定绩效监控有效性的关键点不包括()。

- A. 管理者绩效辅导的水平
B. 管理者领导风格的选择
C. 绩效考评信息的有效性
D. 绩效考评标准的有效性
64. () 属于行为导向型主观考评方法。
A. 关键事件法
B. 行为定位法
C. 结构式叙述法
D. 强迫选择法
65. () 是克服绩效考评宽厚、苛严和居中趋势误差的最佳方法。
A. 简单排列法
B. 强迫分布法
C. 成绩记录法
D. 成对比较法
66. 为提高绩效管理质量和水平, 应在绩效管理方式方法上, 提高考评者的 ()。
A. 精确度
B. 过程关注度
C. 认同度
D. 认知理解度
67. 360 度考评的实施程序包括: ①实施 360 度考评; ②效果评价; ③反馈面谈; ④考评项目设计; ⑤培训考评者。正确的排序是 ()。
A. ⑤④①③②
B. ⑤④①②③
C. ④⑤③②①
D. ④⑤①③②
68. 薪酬的非货币形式不包括 ()。
A. 员工福利
B. 表彰嘉奖
C. 荣誉称号
D. 奖章授予
69. 一般的企业应关注 () 点处的薪酬水平。
A. 25%
B. 50%
C. 75%
D. 90%
70. 薪酬满意度是员工对自己所获薪酬进行评价而产生的 ()。
A. 期望满足程度
B. 客观比较结果
C. 实际感受程度
D. 主观心理感受
71. 岗位横向分类的原则, 不包括 ()。
A. 程度原则
B. 时间原则
C. 单一原则
D. 协调原则
72. 岗位薪点薪酬制中的 () 是由企业的整体经济效益确定的。
A. 基值
B. 标准值
C. 浮动值
D. 附加值
73. () 是适用于营销人员的薪酬支付制度。
A. 计件薪酬制
B. 提成薪酬制
C. 浮动薪酬制
D. 技能薪酬制
74. 以绩效为导向的薪酬结构不包括 ()。
A. 计件薪酬
B. 销售提成制
C. 效益薪酬
D. 动态薪酬制
75. 企业实行工作岗位评价的目的是要保证薪酬的 ()。
A. 成本经济性
B. 外部公平性
C. 内部公平性
D. 公正合法性
76. 企业在不同发展阶段应选择与薪酬水平相应的薪酬政策, 但不包括 ()。
A. 领先型政策
B. 跟随型政策
C. 滞后型政策
D. 混合型政策
77. 下列关于劳务派遣的表述, 不正确的是 ()。
A. 劳务派遣是一种组合劳动关系
B. 雇主是劳务派遣单位
C. 本质特征是雇用和使用相统一
D. 雇员是被派遣劳动者
78. 被派遣劳动者管理的特殊性, 主要在于避免 ()。
A. 降低被派遣劳动者的待遇
B. 可能出现劳动歧视问题
C. 劳务派遣单位的违法行为
D. 被派遣劳动者可能跳槽
79. 以下关于工资指导线的表述, 不正确的是 ()。
A. 有利于企业自觉控制人工成本水平
B. 反映整个社会经济发展与雇员工资增长的关系
C. 为企业集体协商确定年度工资增长水平提供依据
D. 所有企业都应按照指导线的水平给雇员增加工资
80. 建立劳动力市场工资指导价位是 () 通行的做法。
A. 发达国家
B. 发展中国家
C. 市场经济国家
D. 混合经济国家
81. 劳动力市场指导价位的高位数是工资收入数列中前 () 的数据的算术平均数。
A. 5%
B. 10%
C. 5% ~ 10%
D. 10% ~ 15%

82. 企业制定()的目的是及时处理事故,采取预防措施,总结经验,防止类似事故再次发生。

- A. 重大事故隐患管理制度
- B. 安全生产责任制度
- C. 伤亡事故报告和处理制度
- D. 安全生产检查制度

83. 职工一方当事人人数为10人以上,有共同争议理由的劳动争议称为()。

- A. 个别争议
- B. 集体争议
- C. 团体争议
- D. 权利争议

84. 调解委员会调解劳动争议应遵循自愿的原则,但不包括()。

- A. 申请调解自愿
- B. 举证自愿
- C. 调解过程自愿
- D. 履行协议自愿

85. 以下关于劳动争议当事人的表述,不正确的是()。

- A. 狭义上的当事人仅指申请人和被申请人
- B. 申请人是提出仲裁要求,请求权利保护的主体
- C. 被申请人是指该项劳动争议仲裁请求的相对人
- D. 职工与用工单位发生争议,该单位是争议当事人

二、多项选择题(第86~125题,每题1分,共40分。每题有多个答案正确,请在答题卡上将所选答案的相应字母涂黑。错选、少选、多选,均不得分)

86. 财政政策的内容主要包括()。

- A. 降低利率
- B. 增减预算支出水平
- C. 增减政府税收
- D. 发展社会保险事业
- E. 调节法定准备金率

87. 企业的外部经营环境可以分为宏观环境和微观环境,其中微观环境包括()。

- A. 经济环境
- B. 法律环境
- C. 行业环境
- D. 市场环境
- E. 政治环境

88. 阿伦和梅耶所进行的综合研究提出的承诺有()。

- A. 感情承诺
- B. 书面承诺
- C. 规范承诺
- D. 口头承诺
- E. 继续承诺

89. 人本管理机制包括()。

- A. 目标机制
- B. 压力机制
- C. 约束机制
- D. 保障机制
- E. 选择机制

90. 动态的组织设计理论包括对()的研究。

- A. 人的因素与组织结构设计问题
- B. 组织在运行过程中的各种问题
- C. 组织的协调、信息控制和绩效管理问题
- D. 组织的激励制度、人员配备及培训问题
- E. 规章制度与部门划分的形式和结构问题

91. 职能设计是在职能分析的基础上进行的,包括()。

- A. 基本职能设计
- B. 辅助职能设计
- C. 关键职能设计
- D. 主要职能设计
- E. 业务职能设计

92. 组织结构变革常招致各方面的抵制和反对,人们反对变革的根本原因在于()。

- A. 改革的方式太过激烈
- B. 使企业生产经营情况恶化
- C. 改革使他们失去了工作安全感
- D. 部分领导与员工因循守旧不思进取
- E. 改革冲击了他们已习惯的工作方法

93. 在进行岗位工作扩大化和丰富化设计时,应当关注的问题包括()。

- A. 控制岗位工作的循环期,工作周期不宜过长或过短
- B. 保持工作任务具有一定变动率,但变动率不宜太高或太低
- C. 明确工作数量和质量考评标准,使员工逐步掌握岗位操作技能
- D. 在基本作业之外,可将辅助性和准备性工作尽可能组合在一起
- E. 鼓励员工一专多能,由某种专业技能逐步向更多更高技能发展

94. 人力资源预测的主要内容包括()。

- A. 企业流失人员总量预测
C. 企业特种人力资源预测
E. 企业人力资源增量与存量预测
- B. 企业人力资源结构预测
D. 企业人力资源需求预测
95. 影响企业专业技术人员需求的参数有 ()。
- A. 科研经费 B. 新项目投资 C. 追加投资 D. 劳动生产率 E. 人工成本
96. 员工素质测评的基本原理不包括 ()。
- A. 个体差异原理 B. 同素异构原理 C. 工作差异原理 D. 目标导向原理 E. 人岗匹配原理
97. 员工测评标准体系中的行为环境要素, 主要考察员工的 ()。
- A. 工作表现 B. 所处环境 C. 身体素质 D. 心理素质 E. 工作业绩
98. 为了达到测评目的, 测评人员必须 ()。
- A. 坚持原则、公正不偏 B. 作风正派、办事公道
C. 有主见, 善于独立思考 D. 具有较高的专业知识
E. 有一定的测评工作经验
99. 知识测验中的客观题, 其主要缺点是 ()。
- A. 编写试卷的难度大
B. 不能够检测应聘者对基本概念掌握程度
C. 容易存在一定的漏洞, 使应聘者猜测答案
D. 单项选择题的干扰项不能对答案具有导向性、可辨别性
E. 考试费用大, 组织一次考试需耗费大量的人、财、物和时间
100. 结构化面试问题的类型包括 () 问题。
- A. 背景性 B. 知识性 C. 思维性 D. 技能性 E. 情境性
101. 无领导小组讨论的前期准备工作包括 ()。
- A. 编制题目 B. 设计评分表 C. 确定讨论小组 D. 编制计时表 E. 选定设备器具
102. 下列属于直接培训成本的有 ()。
- A. 培训项目的设计费用 B. 培训教师的费用
C. 教室设备的租赁费用 D. 培训项目的管理费用
E. 培训项目的评估费用
103. 建立健全员工培训激励与约束机制的“三不准”政策是指 ()。
- A. 不经培训不准就业 B. 不经培训不准考核
C. 不经培训不准评聘 D. 不经培训不准离职
E. 不经培训不准上岗转岗
104. 现代培训按其性质分为 () 几个层次。
- A. 知识培训 B. 技能培训 C. 思维培训 D. 理念培训 E. 心理培训
105. 管理人员在职培训开发的主要方法有 ()。
- A. 替补训练 B. 职务轮换 C. 设立副职 D. 临时提升 E. 敏感性训练
106. 设计员工培训评估方案时, 其基本要求包括 ()。
- A. 操作简单易于实施 B. 考虑评估成本
C. 考虑不同类型项目评估要求 D. 考虑学员要求
E. 充分考虑培训评估的可行性
107. 对受训者绩效增长度评估的优点有 ()。
- A. 操作性较强 B. 直接成本与机会成本较低
C. 学员可通过培训师的点评获得提升 D. 可清楚知道培训对学员工作的实际帮助
E. 可清楚知道培训在哪些方面较难发挥作用

108. 按岗位在企业生产过程中的地位和作用不同,可分为()。
- A. 生产岗位 B. 服务岗位 C. 技术岗位 D. 科研岗位 E. 管理岗位
109. 绩效考评指标标准的评分方法主要有()。
- A. 分数法 B. 函数法 C. 自然数法 D. 常数法 E. 直接数法
110. 关键绩效指标可分为()。
- A. 数量指标 B. 质量指标 C. 成本指标 D. 时限指标 E. 收益指标
111. 结果导向型的绩效考评方法包括()。
- A. 短文法 B. 目标管理法 C. 劳动定额法 D. 直接指标法 E. 关键事件法
112. 纠正晕轮误差的方法有()。
- A. 制定明确的评价标准体系 B. 建立通畅的沟通机制
C. 对考评者进行适当的培训 D. 选择适合的考评指标
E. 建立严谨的工作记录制度
113. 基于信息化绩效考评系统,一般由()构成。
- A. 绩效考评后台系统 B. 绩效考评实施系统
C. 绩效考评分析系统 D. 绩效数据处理系统
E. 绩效结果分析系统
114. 间接薪酬包括()。
- A. 社会保险 B. 年终分红 C. 员工福利 D. 津贴补贴 E. 股票期权
115. 一般来说,企业可以选取()作为薪酬调查对象。
- A. 同行业同类型企业 B. 行业先进企业
C. 其他行业有类似岗位的企业 D. 地区先进企业
E. 本地区同一劳动力市场招聘同类型员工的企业
116. 薪酬市场调查的主要方法包括()。
- A. 问卷调查法 B. 电话调查法 C. 面谈调查法 D. 分析比较法 E. 文献收集法
117. 企业实行一岗多薪制需要进行()。
- A. 岗位分析 B. 岗位调查 C. 岗位评价 D. 岗位设计 E. 岗位分类
118. 薪酬结构的类型包括()。
- A. 以绩效为导向 B. 以行为为导向 C. 以工作为导向 D. 以技能为导向 E. 以服务为导向
119. 设计宽带薪酬的关键决策,包括()。
- A. 宽带数量的确定 B. 岗位的横向轮换
C. 薪酬宽带的定价 D. 岗位的纵向关系
E. 员工薪酬定位与调整
120. 以下关于劳动法律关系的表述,正确的有()。
- A. 它是劳动关系的现实形态 B. 它的内容是权利和义务
C. 劳动法律关系是双务关系 D. 它的范围是社会全过程
E. 劳动法律关系具有国家强制性
121. ()属于工资集体协商的内容。
- A. 工资标准 B. 工资分配制度
C. 工资协议的终止条件 D. 福利津贴比例
E. 工资协议的违约责任
122. 运用劳动力市场工资指导价位时,必须处理好指导价位与()的关系。
- A. 企业经济效益 B. 年工资收入
C. “两低于”原则 D. 月工资收入

E. 企业短期货币工资决定方式

123. 安全卫生认证制度的要点包括（ ）。

- A. 伤亡事故报告
- B. 重大事故隐患分类
- C. 有关人员资格认证
- D. 有关单位、机构的劳动安全卫生资格认证
- E. 与劳动安全卫生联系特别密切的物质技术产品的质量认证

124. 以下关于劳动争议的表述，正确的有（ ）。

- A. 劳动争议的内容是特定的
- B. 劳动争议的当事人是特定的
- C. 劳动争议有特定的表现形式
- D. 劳动争议影响范围局限在争议主体之间
- E. 劳动争议虽影响范围大但不会造成严重影响

125. 《劳动争议调解仲裁法》明确规定仲裁时效的意义，包括（ ）。

- A. 有利于维护劳动关系的稳定
- B. 有利于劳动争议案件的调解
- C. 有利于正确处理劳动争议案件
- D. 有利于督促权利人及时行使权利
- E. 有利于防止劳动争议案件的发生

卷册二：专业能力

一、简答题（本题共 3 题，第 1 小题 14 分，第 2 小题 15 分，第 3 小题 15 分，共 44 分）

1. 考评者在进行绩效沟通时需要掌握哪些技巧？（14 分）
2. 简述工作岗位横向分类的步骤和管理性岗位纵向分级的方法。（15 分）
3. 简述预防劳动安全卫生事故的基本对策。（15 分）

二、综合题（本题共 3 题，第 1 小题 18 分，第 2 小题 18 分，第 3 小题 20 分，共 56 分）

1. 某轨道交通装备公司现有员工 1300 多人，该公司根据集团公司的要求，立足集团化、国际化和多元化的经营格局，不断深化人才强企的战略，确立了公司未来 10 年人才发展的总目标，即“人才总量适度，结构科学合理，素质显著提升，管理体系完善”，以增强企业人才竞争的优势。最近，人力资源部门正在采集各种相关的数据资料，拟在今年年底进行一次全面的人力资源供给与需求预测，为制定未来三年的公司人才发展总体规划提供依据。

请根据本案例，回答以下问题：

- (1) 企业人力资源管理需求预测的准备阶段包括哪些具体的工作程序？（8 分）
- (2) 为了采集到真实、完整和连续的数据，应当设计哪几类调查表？（10 分）

2. A 公司是一家不断发展壮大的公司，目前拥有 20 多家连锁店。在过去的几年里，公司从外部招聘来的中高层管理人员，大约有 50% 的人员不符合岗位的要求。工作绩效明显低于公司内部提拔起来的人员。最近，又有 5 名外聘的中高层管理人员因年度考评不合格而被解雇或免职。为此，董事长召开了一个由行政副总裁、人力资源部经理出席的专题会议，分析这些外聘管理人员存在问题的原因，并试图提出一个全面的解决方案。

请结合本案例，分析说明为了提高人员招聘的质量，一个结构完整的面试系统设计应当由哪几个阶段构成，每个阶段具体又包括哪些工作内容和程序？（18 分）

3. 某家具制造公司非常重视员工的培训开发工作，在成立不久就制订了公司人力资源职业技能培训与开发五年规划。在该规划中，明确规定每年度基层员工的培训不能低于 30 小时，基层管理人员的培训不少于 60 小时，中高层管理人员的培训不少于 80 小时。去年年底，人力资源部在对全公司各个部门进行培训需求分析的基础上，起草制订了公司 2015 年度全员培训开发计划，并责成培训主管根据该计划制订出各类人员培训项目的实施方案。

请结合本案例，说明企业在起草培训规划时，应做好哪些方面的工作？（20 分）

参考答案及解析

卷册一：职业道德、理论知识

第一部分 职业道德

一、职业道德基础理论与知识部分

(一) 单项选择题

1. A 2. D 3. D 4. C 5. C 6. B 7. A 8. B

(二) 多项选择题

9. ABD 10. BCD 11. ABCD 12. BCD 13. ACD 14. ABCD 15. CD 16. ABCD

二、职业道德个人表现部分

17~25 (略)。

第二部分 理论知识

一、单项选择题

26. 【答案】B (基础知识 P19) 【解析】企业对提供的每一就业量都有与其相对应的最低预期收益,从而使企业能够收回成本和取得最低盈利。这个最低预期收益,就是该就业量所生产产品的总供给价格。

27. 【答案】D (基础知识 P37) 【解析】劳动关系当事人协议约定的劳动条件标准可以高于国家规定的标准,但是不能低于国家规定的标准,低于国家标准的劳动条件不具有法律约束力。

28. 【答案】D (基础知识 P66) 【解析】经营安全率为 $0 \sim 1$,越接近于1,越安全,盈利的可能性越大。当经营安全率低于20%时,企业就要做出提高经营安全率的决策。

29. 【答案】C (基础知识 P103) 【解析】所谓归因,就是利用有关的信息资料对人的行为进行分析,从而推论其原因的过程。行为的原因可以分为内因和外因,也可以分为稳因和非稳因。

30. 【答案】A (基础知识 P138) 【解析】任何一种心理状态既有感知、记忆等各种心理过程的成分,又有个性心理差异色彩,情绪是心理状态的主要成分。

31. 【答案】A (基础知识 P190~191) 【解析】员工的动态特征包括:①员工激励;②员工的自我保护机制;③员工的成熟与发展。

32. 【答案】D (P1~2) 【解析】组织理论又被称作广义的组织理论或大组织理论,它包括了组织运行的全部问题。

33. 【答案】C (P7) 【解析】多维立体组织结构的主要缺点是:①员工面临三重职权关系,容易产生无所适从的情况;②员工需要接受高强度的训练,具有良好人际关系等多种专业技能;③部门之间的横向协调困难,必须付出很大努力实现权力的平衡;④需要频繁召开会议协调关系,讨论解决冲突的方案,从而增加管理成本,影响决策效率。

34. 【答案】B (P24) 【解析】企业发展战略决定了组织结构的不同形式。例如,与单一经营发展阶段相适应的是早期的层级结构(直线制、职能制、直线职能制);与市场和产品多样化阶段相适应的是分权事业部制;与项目为中心的经营相适应的是矩阵结构;以产品为中心划分事业部的大型跨国公司,采用的是与之相适应的多维立体制结构。

35. 【答案】C (P28) 【解析】组织结构整合是企业最常用的组织结构变革方式,是一种计划式变革。

36. 【答案】C (P36) 【解析】影响劳动环境的物质因素包括:①工作地的组织;②照明与色彩;③设备、仪表和操纵器的配置。

37. 【答案】A (P49) 【解析】人口环境因素主要包括社会或本地区的人口规模,劳动力队伍的数量、结构和质量等特征。在制定人员规划时,还要考虑劳动力年龄因素对人员规划的影响。

38. 【答案】A (P57) 【解析】出勤率高低直接影响在职人员总数量,一般来说,出勤率高,则员工总量需求低;出勤率低,则企业需要更多员工来满足工作需要。

39. 【答案】D (P69) 【解析】经济计量模型法比较复杂,一般只在管理基础比较好的大公司里才采用。

40. 【答案】B (P95) 【解析】A、C、D 三项都属于企业解决人力资源短缺的方法。合并和关闭某些臃肿的机构属于解决企业人力资源过剩的常用方法。
41. 【答案】A (P109) 【解析】不同的人做相同的工作有着不同的效果和效率体现了员工素质测评的个体差异原理。
42. 【答案】C (P112) 【解析】静态测评的优点是便于横向比较, 可以看清被测评者之间的相互差异及是否达到了某种标准, 但忽视了被测评者的原有基础与今后的发展趋向。
43. 【答案】A (P115) 【解析】结构性要素从静态的角度来反映员工素质及其功能行为的构成。
44. 【答案】A (P120) 【解析】对于学习能力测评, 可以有多种方式, 如心理测验、面试、情境测验等。其中最简单有效的是心理测验, 具体的应用形式是笔试。
45. 【答案】B (P130) 【解析】在测评具体操作时, 如果选用集中测评方式, 即把测评人员都集中在一起, 在一定时间内完成对被测对象的测评, 那么, 测评时间最好不要选在一周开始的第一天或周末, 应该选在一周的中间, 并在上午九点左右进行。
46. 【答案】D (P142) 【解析】岗位知识的测验, 一般包括以下三个方面: ①基础知识测验; ②专业知识测验; ③外语考试。
47. 【答案】A (P157) 【解析】面试考官衡量应聘者的素质时, 应以公司的岗位需求为前提, 着眼于应聘者的长期发展潜力, 判定其是否符合公司的需要。
48. 【答案】B (P164) 【解析】情境性问题是应聘者置于一个假设性的情境之中, 让应聘者设想一下, 自己在这样的情境下会怎样做。根据题干描述, 本题中问题属于情境性问题。
49. 【答案】D (P178) 【解析】无领导小组讨论适用于那些经常需要人际沟通的岗位员工的选拔, 如人力资源部主管、销售部经理等。
50. 【答案】B (P213) 【解析】短期培训计划是指企业在 1 年以内的季度或月度培训计划。与中期、长期培训规划不同的是, 短期培训计划是以中期培训规划为基础。
51. 【答案】A (P235) 【解析】培训环境是指直接或间接影响和作用于培训活动的诸要素的总和。培训环境分为外部环境和内部环境。
52. 【答案】D (P239) 【解析】培训课程设计的基本原则有: ①培训课程设计的根本任务是满足企业与学习者的需求; ②培训课程设计的基本要求应体现成年人的认知规律; ③培训课程设计的主要依据是现代系统理论的基本原理。
53. 【答案】B (P265) 【解析】高层管理人员的培训应侧重分析与决策能力、计划与组织实施能力、思维方式和价值观。
54. 【答案】C (P289) 【解析】选择好进行评估的时机是取得公正客观评估结果的前提和保证。
55. 【答案】A (P292) 【解析】评估培训成果的标准是指企业和培训管理人员用来评价培训成果的统一尺度和规范。
56. 【答案】A (P295) 【解析】可行性是指在对培训成果进行评估时, 采集其测量结果的难易程度。
57. 【答案】B (P297) 【解析】情感成果可以用来测量受训者对培训项目的态度、动机以及行为等方面的特征, 例如受训者对培训项目的各种反应。
58. 【答案】C (P300) 【解析】建设性评估就是在培训过程中以改进而不是以是否保留培训项目为目的的评估。
59. 【答案】B (P320) 【解析】品质特征型的考评指标主要有性格特征、兴趣爱好、举止(含仪表、风度和气质等)、记忆能力、语言表达能力、思维判断能力、理解想象能力、逻辑思考能力、综合分析能力、计算能力、自学能力、注意力分配能力、听写能力(含速记、书法等)、组织管理能力、调研能力、独创见解和创新能力、专业知识面、操作技能(含工作经验、业务水平)、应变能力(含应答速度、反应灵敏度和灵活性等)、进取精神(含事业进取心、责任感、成就感、使命感、竞争意识等)、人际关系(如合作精神、协作交往等)、思想政策水平(思想境界、价值观、人生观、世界观等)等。
60. 【答案】D (P328) 【解析】头脑风暴法是由亚历克·奥斯本提出的, 目的是寻求新的和异想天开的解决自己所面临难题的途径与方法。
61. 【答案】A (P335) 【解析】比率量表是在绩效考评标准量表中测量水平最高的量表, 也被科学家认为是较为理想的量表。
62. 【答案】C (P342~343) 【解析】在确定了团队或个体的工作产出, 并从中汇总整理出各种相关的绩效考评指标之后, 应当运用 SMART 方法提取关键绩效考评指标。
63. 【答案】D (P348~349) 【解析】绩效监控的有效性主要取决于以下三个关键点: ①管理者领导风格的选择和绩效辅导水平; ②管理者与下属之间绩效沟通的有效性; ③绩效考评信息的有效性。
64. 【答案】C (P359) 【解析】行为导向型的主观考评方法, 主要有排列法、选择排列法、成对比较法、强制分配法和结构式叙述法。

65. 【答案】B (P363) 【解析】克服分布误差的最佳方法是“强迫分布法”，即将全体员工从优到劣依次排列，然后按各分数段的理论次数分布分别给予相应的评分。分布误差即为宽厚误差、苛严误差、集中趋势和中间倾向。

66. 【答案】D (P366) 【解析】为了提高绩效管理的质量和水平，应当重视绩效考评过程中各个环节的管理。如在思想理论上，提高考评者与被考评者的认同度；在绩效管理方式方法上，提高考评者的认知理解度；在绩效考评的评定要素指标和标准上，提高其精确度；在绩效考评的全过程中，提高企业全员对事前、事中和事后的关注度，绩效管理一定会达到预定的目标，取得令人满意的成果。

67. 【答案】D (P374~375) 【解析】360度考评的实施程序为：①考评项目设计；②培训考评者；③实施360度考评；④反馈面谈；⑤效果评价。

68. 【答案】A (P394) 【解析】薪酬可分为货币薪酬（或称经济薪酬、外在薪酬）和非货币薪酬（或称非经济薪酬、内在薪酬）。员工福利属于货币薪酬。

69. 【答案】B (P403) 【解析】薪酬水平处于领先地位的企业应关注75分位处的薪酬水平，薪酬水平低的企业应关注处于25分位处的薪酬水平，薪酬水平一般的企业应关注处于50分位的薪酬水平。

70. 【答案】D (P421) 【解析】从字面理解，薪酬满意度就是员工对自己的薪酬的满意度，是员工对自己所获薪酬进行评价产生的主观心理感受。

71. 【答案】D (P431~432) 【解析】在依据工作性质异同划分岗位类别，对岗位进行横向分类时，应遵循以下几个原则：①单一原则；②程度原则；③时间原则；④选择原则。

72. 【答案】A (P445) 【解析】企业在确定薪点值时，可以将薪点值分为基值和浮动值两部分，基值由企业的整体经济效益确定，而浮动值由部门的生产经营状况决定。

73. 【答案】B (P450) 【解析】佣金薪酬制又称提成薪酬制，是主要用于营销人员的薪酬支付制度。它直接按照营销人员营销额的一定比例确定其薪酬报酬，是一种典型的绩效薪酬形式。

74. 【答案】D (P456~457) 【解析】计件薪酬、销售提成制、效益薪酬都属于以绩效为导向的薪酬结构。

75. 【答案】C (P462) 【解析】岗位评价的目的在于通过量度企业内部各个岗位的价值并建立起岗位间的相对价值关系，以此为基础来保证薪酬制度的内部公平性。

76. 【答案】D (P486) 【解析】在不同的发展阶段，薪酬水平的定位不同。与薪酬水平相应的薪酬政策有领先型、跟随型和滞后型三种类型。

77. 【答案】C (P508) 【解析】劳务派遣的本质特征是雇用和使用相分离。故C项表述不正确。

78. 【答案】B (P511) 【解析】被派遣劳动者管理的特殊性主要在于避免可能出现的劳动歧视问题，即单位的正式雇员与被派遣劳动者在地位、待遇等方面的差别对待。

79. 【答案】D (P523) 【解析】工资指导线并不是强制要求所有企业按照指导线的水平给雇员增加工资，而是作为一种信号，反映整个社会经济发展与雇员工资增长的关系。

80. 【答案】C (P525) 【解析】建立劳动力市场工资指导价位是市场经济国家通行的做法。我国1999年开始在部分城市进行试点，目前已覆盖全国近200个城市。

81. 【答案】C (P532) 【解析】工资指导价位的制定是将同一职业（工种）调查全部的职工工资收入从高到低进行排列，对有关数据进行检查、分析及做必要调整后，分别确定本职业（工种）工资指导价位的高位数、中位数和低位数。高位数是指工资收入数列中前一定百分比（5%~10%）的数据的算术平均数。

82. 【答案】C (P534) 【解析】伤亡事故报告和处理制度是国家制定的对劳动者在劳动生产过程中发生的和生产有关的伤亡事故的报告、登记、调查、处理、统计和分析的规定。其目的是及时报告、统计、调查和处理职工伤亡事故，采取预防措施，总结经验，追究事故责任，防止伤亡事故再度发生。

83. 【答案】B (P547) 【解析】集体争议是指职工一方当事人人数为10人以上，有共同争议理由的劳动争议。

84. 【答案】B (P546) 【解析】调解委员会调解劳动争议的自愿原则，包括申请调解自愿、调解过程自愿、履行协议自愿。

85. 【答案】D (P553) 【解析】职工和用人单位发生劳动争议，则职工和用人单位为劳动争议仲裁案件的双方当事人。

二、多项选择题

86. 【答案】BC (基础知识 P24) 【解析】财政政策是指政府运用财政预算来调节总需求水平，以促进充分就业、稳定物价和经济增长的一种宏观经济管理对策。财政政策的内容包括通过增减政府税收和预算支出水平来调节经济。

87. 【答案】CD (基础知识 P45) 【解析】企业的外部经营环境，按照对企业经营活动影响的密切程度可以分成宏观环境和微观环境。微观环境是指市场和产业环境（即行业环境）。

88. 【答案】ACE (基础知识 P101) 【解析】阿伦和梅耶所进行的综合研究提出的承诺有感情承诺、继续承诺和规范承诺。

89. 【答案】BCDE (基础知识 P148 ~ 149) 【解析】企业人本管理的实施, 离不开一套相关联的运行机制, 它是企业实现以人为本管理的必要保证, 具体包括: ①动力机制; ②约束机制; ③压力机制; ④保障机制; ⑤环境优化机制; ⑥选择机制。

90. 【答案】ABCDE (P2) 【解析】静态的组织设计理论主要研究组织的体制(权、责结构)、机构(部门划分的形式和结构)和规章(管理行为规范)。动态的组织设计理论除了包含上述基本内容之外, 还加进了人的因素, 加进了组织结构设计, 以及组织在运行过程中的各种问题, 诸如协调、信息控制、绩效管理、激励制度、人员配备及培训等。

91. 【答案】AC (P15) 【解析】职能设计是在职能分析的基础上进行的, 包括基本职能设计和关键职能设计。

92. 【答案】CDE (P27) 【解析】人们反对变革的根本原因: 由于改革冲击他们已习惯了的工作方法和已有的业务知识和技能, 使他们失去工作安全感; 一部分领导与员工有因循守旧思想, 不了解组织变革是企业发展的必然趋势。

93. 【答案】ABCDE (P45) 【解析】题中五个选项都是在进行岗位工作扩大化与丰富化设计时应关注的问题。

94. 【答案】BCDE (P55) 【解析】企业人力资源预测的主要内容包括企业人力资源需求预测、企业人力资源存量与增量预测、企业人力资源结构预测和企业特种人力资源预测。

95. 【答案】ABCE (P72) 【解析】影响专业技术人员需求的参数有企业战略、组织结构、销售收入(利润)、产值产量、总资产(净资产)、总成本、追加投资、人工成本、出勤率、生产技术水平、新项目投资、科研项目、科研经费、科研成果、研究成果获奖, 以及科技成果转让等。劳动生产率属于影响企业专门技能人员和经营管理人员需求的参数。

96. 【答案】BD (P109 ~ 110) 【解析】员工素质测评的基本原理有个体差异原理、工作差异原理和人岗匹配原理。

97. 【答案】AB (P115) 【解析】行为环境要素是从动态角度来反映员工素质及其功能行为特性, 主要是考查员工的实际工作表现及所处的环境条件。

98. 【答案】ABCE (P127) 【解析】为了达到测评目的, 测评人员必须: 坚持原则, 公正不偏; 有主见, 善于独立思考; 有一定的测评工作经验; 有一定的文化水平; 有事业心, 不怕得罪人; 作风正派, 办事公道; 了解被测对象的情况。

99. 【答案】ACDE (P149) 【解析】知识测验中客观题的局限性在于: ①编写试卷的难度大, 如编写单项选择题, 每个题目需要找出 3~4 个干扰项, 且每个干扰项不能对答案具有导向性、指向性或明显可辨别性, 因此, 需要反复比较才能确定; ②不易对人的综合分析、运用能力和文字表达能力进行测试; ③容易存在一定的漏洞, 使应聘者猜测答案, 降低了考试的信度; ④考试的耗费比较大, 组织一次考试需要耗费大量的人力、物力和时间。

100. 【答案】ABCE (P164 ~ 165) 【解析】结构化面试试题的类型具体包括背景性问题、知识性问题、思维性问题、经验性问题、情境性问题、压力性问题和行为性问题。

101. 【答案】ABCD (P180 ~ 182) 【解析】无领导小组讨论的前期准备有: ①编制讨论题目; ②设计评分表; ③编制计时表; ④对考官的培训; ⑤选定场地; ⑥确定讨论小组。

102. 【答案】BC (P214) 【解析】直接培训成本是指在培训组织实施过程之中培训者与受训者的一切费用总和。例如, 培训教师的费用, 学员的往来交通、食宿费用, 教室设备的租赁费用, 教材印发购置的费用, 以及培训实施过程中的其他各项花费等。A、D、E 三项属于间接培训成本。

103. 【答案】ACE (P237) 【解析】建立员工培训激励、约束和管理机制, 是实施培训、考核、使用、晋升、薪酬一体化的根本举措, 是员工培训向持续、稳定和健康发展的重要保证。为此, 制定“三不准”政策, 即不经培训不准就业、不经培训不准上岗转岗、不经培训不准应聘。

104. 【答案】ABCE (P274) 【解析】现代培训按其性质分为五个层次, 即知识培训、技能培训、思维培训、观念培训、心理培训。

105. 【答案】BCD (P274) 【解析】在职管理人员培训的主要方法有: ①职务轮换; ②设立副职; ③临时提升。

106. 【答案】ABC (P291 ~ 292) 【解析】设计员工培训评估方案时, 应注重达到以下三项基本要求: ①操作简单, 易于实施; ②考虑不同类型培训项目的评估要求; ③考虑评估成本。

107. 【答案】CDE (P312) 【解析】对受训者绩效增长度的评估的优点是可以清楚地知道培训对学员工作的实际帮助, 培训存在哪些方面较难发挥作用, 学员也可通过培训师的点评获得提升。缺点是实际上等于再举办一场培训, 直接成本与机会成本较高。

108. 【答案】ABCE (P320) 【解析】按岗位在企业生产过程中的地位和作用, 企业的岗位可划分为生产岗位、技术岗位、管理岗位和服务岗位四大类。

109. 【答案】BCD (P335) 【解析】对考评指标、考评标准的计分, 可采用自然数法和系数法。自然数法计分可以是每个等级只设定一个自然数, 也可以是每个等级有多个自然数可供选择。系数法可分为函数法和常数法两种计分方法。

110. 【答案】ABCD (P343) 【解析】关键绩效指标主要可以区分为数量指标、质量指标、成本指标和时限指标四类。

111. 【答案】ABCD (P359) 【解析】结果导向型的绩效考评方法, 主要有目标管理法、绩效标准法、短文法、直接计标法、成绩记录法和劳动定额法。关键事件法属于行为导向型的客观考评方法。

112. 【答案】ACE (P363) 【解析】纠正晕轮误差的方法有: ①建立严谨的工作记录制度; ②评价标准要制定得详细、具体、明确; ③对考评者进行适当培训, 端正考评者的认识, 提高考评的技巧技术水平, 或者将评价结果与实际绩效的误差大小作为对考评者评价的重要内容。

113. 【答案】ABE (P377~378) 【解析】一般而言, 基于信息化绩效考评系统往往由以下三个部分构成: 绩效考评后台系统、绩效考评实施系统、绩效结果分析系统。

114. 【答案】ACE (P394) 【解析】货币薪酬又可分为直接薪酬和间接薪酬, 其中, 直接薪酬包括基本工资、绩效工资、奖金、津贴等, 它们一般以现金形式支付; 而间接薪酬则包括社会保险、员工福利、股票期权等, 它们一般以非现金形式延期支付。

115. 【答案】ACE (P405) 【解析】在选择薪酬调查的具体对象时, 一定要坚持可比性的原则, 即在选择被调查的具体企业时, 要选择其雇用的劳动力与本企业具有可比性的企业。一般来说, 有以下几类企业可供调查时选择: ①同行业中同类型的其他企业; ②其他行业中有相似相近工作岗位的企业; ③与本企业雇用同一类的劳动力, 可构成人力资源竞争对象的企业; ④在本地区同一劳动力市场上招聘员工的企业; ⑤经营策略、信誉、报酬水平和工作环境均合乎一般标准的企业。

116. 【答案】ABCE (P418) 【解析】薪酬市场调查的主要方法包括问卷调查法、面谈调查法、文献收集法和电话调查法。

117. 【答案】AC (P445) 【解析】一岗多薪制是指在一个岗位内设置几个薪酬标准以反映岗位内部员工之间的劳动差别的岗位薪酬制度。一岗多薪制需要进行岗位分析和岗位评价。

118. 【答案】ACD (P456~457) 【解析】与薪酬体系的分类相对应, 薪酬结构大致分为以下几个类型: ①以绩效为导向的薪酬结构(绩效薪酬制); ②以工作为导向的薪酬结构(岗位薪酬制); ③以技能为导向的薪酬结构(技能薪酬制); ④组合薪酬结构(组合薪酬制)。

119. 【答案】ACE (P470~471) 【解析】设计宽带薪酬的关键决策包括: ①宽带数量的确定; ②薪酬宽带的定价; ③员工薪酬的定位与调整。

120. 【答案】ABCE (P501~502) 【解析】劳动法律关系的特征有: ①劳动法律关系是劳动关系的现实形态; ②劳动法律关系的内容是权利和义务; ③劳动法律关系是一种双务关系; ④劳动法律关系具有国家强制性。

121. 【答案】ABCDE (P520~521) 【解析】工资集体协商的内容有: ①工资协议的期限; ②工资分配制度、工资标准和工资分配形式; ③职工年度平均工资水平及其调整幅度; ④奖金、津贴、补贴等分配办法; ⑤工资支付办法; ⑥变更、解除工资协议的程序; ⑦工资协议的终止条件; ⑧工资协议的违约责任; ⑨双方认为应当协商约定的其他事项。

122. 【答案】ACE (P525~526) 【解析】企业劳动关系双方在参考劳动力市场工资指导价位时, 必须正确处理好以下关系: ①指导价位与企业短期货币工资决定方式的关系; ②指导价位与企业经济效益的关系; ③指导价位与“两低于”原则的关系。

123. 【答案】CDE (P534) 【解析】安全卫生认证制度是通过劳动安全卫生的各种制约因素是否符合劳动安全卫生要求进行审查, 并对符合要求者正式认可、允许进入生产过程的制度。其要点为: ①有关资格认证, 如特种作业人员资格认证; ②有关单位、机构的劳动安全卫生资格认证, 如矿山安全资格、劳动安全卫生防护用品设计、制造单位的资格认证等; ③与劳动安全卫生联系特别密切的物质技术产品的质量认证等。

124. 【答案】ABC (P541) 【解析】劳动争议与其他社会关系纠纷相比, 具有下述特征: ①劳动争议的当事人是特定的; ②劳动争议的内容是特定的; ③劳动争议有特定的表现形式。一般的社会关系纠纷表现为争议主体之间的利益冲突, 其影响范围通常局限在争议主体之间, 而重大的集体劳动争议、团体劳动争议除可表现为一般劳动关系纠纷的形式, 有时还会以消极怠工、罢工、示威、请愿等形式出现, 涉及面广, 影响范围大, 甚至超越事发地区, 有的甚至造成国际性影响。

125. 【答案】ACD (P551) 【解析】《劳动争议调解仲裁法》明确规定仲裁时效, 其意义为下述方面: ①维护劳动关系的稳定; ②督促权利人及时行使权利; ③有利于正确处理劳动争议案件。

卷册二：专业能力

一、简答题

1. 【答案】(P358)

考评者在进行绩效沟通时需要掌握的技巧有:

(1) 沟通时态度应该坦诚, 给员工以信任感和安全感, 不可使用带威胁性的词语, 以询问的方式进行, 通过询问获取员工更多的信息, 以便帮助员工解决问题。

(2) 沟通时应该具体, 尽量获得与员工绩效有关的具体信息(表扬时应指出员工在哪一点上做得好, 反映了员工的哪方面品质, 其所带来的影响如何)。

(3) 要让员工知道自己的想法和需要,以便员工更好地配合工作,不能简单地认为员工应该知道自己的想法,想当然在这里只有百害而无一益。

(4) 不能仅仅看到问题,更要看到成绩,鼓励多于批评的沟通才更加有效,更具前瞻性,更符合绩效管理的原则。

(5) 注意倾听,少说多听是沟通的又一个重要的技巧,因为多听才能获得更多需要的信息。

(6) 沟通应及时,出现问题及时组织沟通,消极等待只能使事情更加恶化,后果更加不可想象。

(7) 沟通应具有建设性,作为沟通的结果,管理者应提出建设性的意见,以帮助员工更好地调整自己,更好地完成绩效目标。

2. 【答案】(P433、439~440)

工作岗位的横向分类的步骤为:

(1) 将企事业单位内全部岗位,按照工作性质划分为若干大类,即职门。

(2) 将各职门内的岗位,根据工作性质的异同继续进行细分,把业务相同的岗位归入相同的职组,即将大类细分为中类。

(3) 将同一职组内的岗位再一次按照工作的性质进行划分,即将大类下的中类再细分为若干个小类,把业务性质相同的岗位组成一个职系。

管理性岗位纵向分级的方法为:

(1) 精简企业组织结构,加强定编定岗定员管理,对企业岗位进行科学的设计和改造。

(2) 对管理岗位进行科学的横向分类。

(3) 为了有效地完成管理岗位划岗归级的任务,评价要素的项目分档要多,岗级数目也应多于直接生产岗位的岗级数目(一般为 1.4~2.6 倍)。

(4) 在对管理岗位划岗归级后,应对管理岗位岗级进行统一列等,从而建立管理类、技术类以及事务类等管理岗级之间对应的关系。应用的方法与前面生产岗位统一列等的方法一样。

3. 【答案】(P536~537)

营造劳动安全卫生环境是预防劳动安全卫生事故的基本对策。应做到以下几点:

(1) 营造劳动安全卫生观念环境。企业树立安全第一、预防为主 of 劳动安全卫生观念,使其成为企业劳动安全卫生保护工作的主导观念。建立以人为本的企业劳动安全卫生的价值理念。

(2) 营造劳动安全卫生制度环境。

1) 建立健全的劳动安全卫生管理制度。

2) 严格执行各项劳动安全卫生规程。

3) 奖惩分明。

(3) 营造劳动安全卫生技术环境。

1) 直接使用安全技术和无害装置、无害工艺,从基础上避免劳动安全卫生事故。

2) 完善劳动场所设计,实现工作场所优化。

3) 劳动组织优化。

二、综合题

1. 【答案】(P58~60)

(1) 企业人力资源管理需求预测的准备阶段包括以下工作程序:

1) 构建人力资源需求预测系统。人力资源需求预测系统由企业总体经济发展预测系统、企业人力资源总量与结构预测系统和人力资源预测模型与评估系统三个子系统构成。

2) 人员预测环境与影响因素分析。常见的环境分析方法包括 SWOT 分析法、竞争五要素分析法。

3) 岗位分类。包括企业专门技能人员的分类、企业专业技术人员的分类、企业经营管理人员的分类。

4) 资料采集与初步处理。

(2) 针对人员需求预测,可以设计以下几类调查表:

1) 企业产品产量、工业总产值、税金、利润、销售收入、资产、能源消耗量调查表。

2) 预测期企业产量、产值、销售收入、利润调查表。

3) 企业总成本和人工成本统计表。

4) 企业投资情况调查表。

5) 新产品研发项目情况调查表。

6) 新产品研发费用结构及获奖情况调查表。

7) 企业人员数量、结构(学历、职称、年龄等)统计表。

- 8) 各部门人员流动情况调查表。
- 9) 企业各类人员流动调查表。
- 10) 企业人员培训调查表。
- 11) 各类人员变动情况统计表。
- 12) 设备变动情况调查表。
- 13) 企业各类产品分工种工时定额统计表。
- 14) 企业各类产品工时定额及产品产量统计表。
- 15) 企业分工种废品率、废品损失统计表。
- 16) 企业人员出勤率、作业率统计表等。

2. 【答案】(P151~158)

(1) 面试的准备阶段。准备阶段的工作内容和程序有:

- 1) 制定面试指南。面试指南是促使面试顺利进行的指导方针,一般以书面形式呈现,主要包括的内容有面试团队的组建、面试准备、面试提问分工和顺序、面试提问技巧、面试评分办法。
- 2) 准备面试问题。准备面试问题,可以帮助招聘考官获得求职者是否具备合格的岗位才能方面的信息。具体工作有确定岗位才能的构成和比重、提出面试问题。
- 3) 评估方式确定。完整的评估方式,是对面试中所收集到的信息按工作岗位需要的标准进行评估的体系。具体工作有确定面试问题的评估方式和标准、确定面试评分表。
- 4) 培训面试考官。面试是一项复杂的工作,面试考官必须掌握一定的面试技术,才能保证面试过程的有效实施,保证面试结果的科学性和客观性,因此需要对面试考官进行培训,培训内容包括提问的技巧、追问的技巧、评价标准的掌握等。

(2) 面试的实施阶段。面试的实施过程一般包括五个阶段:关系建立阶段、导入阶段、核心阶段、确认阶段和结束阶段。

(3) 面试的总结阶段。面试结果的处理工作包括三个方面的内容:综合面试结果、面试结果的反馈以及面试结果的存档。

- 1) 综合面试结果:综合评价、面试结论。
- 2) 面试结果的反馈。面试结果的反馈是指将面试的评价建议通知给用人部门,经协商后,做出录用决策,并通知应聘者过程。有时还要进行一次“录用面试”,解释录用的各相关事项,解答应聘者的各种疑问。
- 3) 面试结果的存档。
- (4) 面试的评价阶段。面试结束后,应回顾整个面试过程,总结经验,为下一次的面试设计做准备。

3. 【答案】(P221~222)

起草培训规划时,应当做好以下几个方面的工作:

(1) 制定培训的总体目标。总体目标制定的主要依据是:

- 1) 企业的总体战略目标。
- 2) 企业人力资源的总体规划。
- 3) 企业培训需求分析。

(2) 确定具体项目的子目标。子目标的确定,是在总体目标确定后,根据具体培训项目及阶段来制定的子项目或阶段性培训计划,包括实施过程、时间跨度、阶段、步骤、方法、措施、要求和评估方法等。

(3) 分配培训资源。由于企业培训受企业的人力、财力、物力等方面的条件限制,因而为减少浪费,提高培训绩效,必须对培训的各子项目或阶段性目标,按轻重缓急分配培训资源,以确保各项目标都有相应的人力、物力和财力的支持。

(4) 进行综合平衡。主要从四个方面进行综合平衡:

- 1) 在培训投资与人力资源规划之间进行平衡。
- 2) 在企业正常生产与培训项目之间进行平衡。
- 3) 在员工培训需求与师资来源之间进行平衡。
- 4) 在员工培训与个人职业生涯规划之间进行平衡。

2016 年 5 月企业人力资源管理师二级真题

卷册一：职业道德、理论知识

第一部分 职业道德

(第 1~25 题, 共 25 道题)

一、职业道德基础理论与知识部分 (第 1~16 题)

(一) 单项选择题 (第 1~8 题, 每题 1 分, 共 8 分)

1. 在职业活动中, “选择最佳手段以实现职责最优结果, 努力规避风险”, 这一做法体现的职业活动内在的道德准则是 ()。
A. 谨慎 B. 审慎 C. 慎微 D. 慎独
2. 关于现代职业观, 正确的说法是 ()。
A. 按照人的个性和需求, 自由地选择职业, 即为现代职业观
B. 每个人都有自己的职业观, 不可能形成共同的现代职业观
C. 尊重自己所从事的职业并愿意努力付出, 是现代职业观的基本价值尺度
D. 一切按法律要求办事是现代职业观的核心
3. 敬业的特征是 ()。
A. 主动、务实、持久 B. 遵约、守纪、爱岗
C. 加班、奉献、忠诚 D. 细致、耐心、少言
4. 诚信的“智慧性”是指在坚持诚信宗旨的前提下, 还要 ()。
A. 深藏不露 B. 始终言语谨慎
C. 讲究方式策略 D. 注重运用先进科技手段
5. 下列做法中, 违反了国家“反不正当竞争法”规定的是 ()。
A. 赵某以亏本的价格销售鲜活商品
B. 钱某以较低的价格处理了积压的商品
C. 孙某为了占有更多市场份额, 开展了季节性降价
D. 李某打着清偿债务的旗号, 降价促销牟利
6. 根据国家“节约能源管理暂行条例”, 下列说法中正确的是 ()。
A. 企业把能源消耗定额分解落实到车间、班组和每一个员工
B. 国家鼓励大力使用柴油发电机组发电, 并优先保证其用油供应充足
C. 引进国外工艺和设备时, 节能效果好的优先引进, 能耗高的减少引进
D. 企业节能机构的管理人员和有关操作工人, 应有计划地接受节能培训
7. 我国社会主义职业道德的核心是 ()。
A. 为人民服务 B. 效率优先, 兼顾公平
C. 诚实守信 D. 集体主义
8. 加强职业道德修养的正确方法是 ()。
A. 在学习上, 看别人怎样做, 自己就怎样做

- B. 在处理同事关系上,做到害人之心不可有、防人之心不可无
- C. 在对外交往中坚持重大义、不计小利
- D. 对自己的言行,坚持“吾日三省吾身”

(二) 多项选择题 (第9~16题,每题1分,共8分)

9. 下列属于世界500强企业关于优秀员工核心标准的是()。
 - A. 始终按照上司指示工作
 - B. 注重细节,追求完美
 - C. 不找任何借口
 - D. 具有鲜明的个性
10. 职业活动中,践行“信誉至上”的主要要求包括()。
 - A. 充分信任,无须条件
 - B. 积淀个人信誉
 - C. 分别对待,因人制宜
 - D. 维护职业集体的荣誉
11. 关于集体主义,正确的理解是()。
 - A. 一切从集体利益出发,把集体利益放在个人利益之上
 - B. 集体要尊重个人利益,帮助实现个人利益
 - C. 个人利益在集体利益面前微不足道
 - D. 集体利益与个人利益之间在本质上是一种博弈关系
12. 职业技能的特点是()。
 - A. 推陈出新的时代性
 - B. 岗位职责的专业性
 - C. 工种级别的层次性
 - D. 履职过程的综合性
13. 对从业人员坚守工作岗位的具体要求是()。
 - A. 从一而终
 - B. 临危不退
 - C. 履行职责
 - D. 遵守规定
14. 下列选项中,企业上司对下属信任的正确做法包括()。
 - A. 不强制下属工作
 - B. 下属出现差错时,不一味处罚下属
 - C. 关怀下属的成功
 - D. 遵守与下属约定的事项
15. 企业上司在坚持“公道”规范时,要做到()。
 - A. 以其人之道,还治其人之身
 - B. 坚持制度,把握策略
 - C. 坚持在制度、规则和纪律面前人人平等的原则
 - D. 扶弱抑强,促进和谐
16. 爱因斯坦说:“一个人的价值,应当看他贡献什么,而不应当看他取得什么。”关于这句话,正确的理解是()。
 - A. 评价一个人,要看他是否乐于贡献,而不是能不能贡献
 - B. 评价一个人,要坚持贡献第一,反对回报
 - C. 一个人能够取得伟大成就是与其所具有的奉献精神密切相关的
 - D. 责任和人类的利益高于一切

二、职业道德个人表现部分 (第17~25题)

17. 如果你在工作中连续遭遇上司误解,你最可能采取的行动是()。
 - A. 调换一份新工作
 - B. 找好朋友倾诉
 - C. 反思原因
 - D. 感到压抑,但会默默忍受
18. 假如长期以来,你的工作状态始终是又忙又累,你会()。
 - A. 只要身体吃得消,就会坚持到底
 - B. 考虑调换工作岗位
 - C. 调整自己,不要求自己过分要强
 - D. 把标准调低一些
19. 上班途中快到单位了,你突然接到电话,说家里有急事要你立刻赶回去,家人并未说清到底

发生了什么, 等你把电话打回去时, 已经无人接听, 此时你单位也有许多事情需要完成。这时你会 ()。

- A. 立刻赶往家中处理事情
- B. 打电话向单位上司请假, 同意后回家处理
- C. 赶紧联系其他人帮助自己处理家里的事情
- D. 边赶往单位, 边想解决问题的办法

20. 如果你是公司主管, 你下属中有这样一位员工——他自主性、独立性很强, 不愿受人管束, 偶尔会顶撞上司, 但他对工作认真负责, 对承诺的工作总能完成的很好。对这样的员工, 你会 ()。

- A. 给他更高难度的工作, 让他感受挑战性
- B. 尽量回避与他接触, 以免发生冲突
- C. 维持目前的工作状态
- D. 为他设置一个特殊的工作岗位

21. 上司安排给你一项任务, 你对完成这项任务没有任何把握, 觉得远远超出自己的能力范围, 但你觉得这是上司对自己的信任, 你最终会 ()。

- A. 感谢上司的信任, 坦言自己无法完成任务
- B. 求助于同事, 请求他们帮助自己完成任务
- C. 自己先干起来, 实在完不成任务时再说
- D. 觉得上司是在为难自己

22. 单位里新来一位员工, 仅仅半年时间他便得到提拔重用, 你的直接感受是 ()。

- A. 这位员工很能干
- B. 肯定是有靠山
- C. 可能是公司处于起用年轻干部的缘故
- D. 自己应该多向他学习

23. 你因虑事不周, 给工作造成损失, 你会 ()。

- A. 后悔当初太粗心, 设想要是当时采取其他措施就好了
- B. 找人帮忙, 尽量减轻对自己的处罚
- C. 找人帮忙, 尽量减轻工作上的损失
- D. 考虑自己又不是故意的, 猜想对自己的处罚不会太重

24. 由于经营不景气, 公司员工正处于放假状态, 你计划陪伴家人外出小住几天, 正准备起程时, 公司接到一批订单, 要求一线员工立即返岗恢复生产, 这对处境艰难的公司来说十分重要, 而你只是一位非一线的普通行政管理人员, 听到这个消息, 你会 ()。

- A. 取消外出计划, 到公司上班
- B. 继续外出, 但缩短外出时间
- C. 取消外出计划, 随时服从安排
- D. 按休假期限, 继续外出

25. 你工作中出了一点差错, 一个平时爱打小报告的同事, 跑到上司那里告了你一状, 你觉得上司对你的态度发生了很大改变, 你会 ()。

- A. 主动找上司进行解释
- B. 找打小报告的同事说理
- C. 找平时被打小报告的同事, 一起研究对付办法
- D. 反思自己的不足, 尽量注意今后不被别人抓住“小辫子”

第二部分 理论知识

(第26~125题, 共100道题, 满分为100分)

一、单项选择题 (第26~85题, 每题1分, 共60分。每小题只有一个最恰当的答案, 请在答题卡上将所选答案的相应字母涂黑)

26. () 是衡量、测度人口参与社会劳动程度的指标。

- A. 劳动力参与率
- B. 劳动力供给
- C. 劳动力需求
- D. 劳动需求率

27. () 是政府通过调节利率来调节总需求水平, 以促进充分就业、稳定物价和经济增长的一种宏观经济管理对策。

- A. 财政政策 B. 货币政策 C. 金融政策 D. 收入政策
28. 劳动法律关系是一种 ()。
- A. 劳动关系 B. 双务关系 C. 正向关系 D. 法务关系
29. 建立合理有效的 () 是企业完成计划任务的关键。
- A. 生产体系 B. 决策体系 C. 目标体系 D. 营销体系
30. 心理测验按测验的内容可分为两大类,一类是能力测验,一类是 ()。
- A. 人格测验 B. 成就测验 C. 性向测验 D. 情商测验
31. 员工的基本特征不包括 ()。
- A. 生理性行为与生理性需要 B. 社会性行为与社会性需要
- C. 道德性行为与道德性需要 D. 自我保护的行为以及需要
32. 在动态组织设计理论中, () 所研究的内容占有主导地位。
- A. 静态设计理论 B. 现代设计理论 C. 古典设计理论 D. 近代设计理论
33. 关于多维立体组织的描述,下列选项错误的是 ()。
- A. 它把矩阵组织结构形式与事业部制组织结构形式有机地结合在一起
- B. 按职能划分的专业参谋机构属于组织的专业成本中心
- C. 按地区划分的管理机构属于组织的地区利润中心
- D. 此种组织适合规模巨大、产品种类较多的企业
34. 下列选项中,属于企业部门结构纵向设计方法的是 ()。
- A. 自上而下法 B. 自下而上法 C. 业务流程法 D. 变量测评法
35. 在进行组织结构调查时,需要调查的资料不包含 ()。
- A. 管理业务流程图 B. 组织战略图 C. 工作岗位说明书 D. 组织体系图
36. 企业在分析决策应该归属于哪一管理层次和部门时,需要考虑的因素不包括 ()。
- A. 决策的性质 B. 决策者所需具备的能力
- C. 决策的环境 D. 决策对各职能的影响面
37. 改变某个科室的职能或新设一个职位,这属于 () 组织结构变革。
- A. 改良式 B. 渐进式 C. 计划式 D. 爆破式
38. 企业组织结构整合的程序包括:①控制阶段;②互动阶段;③拟定目标阶段;④规划阶段。排序正确的是 ()。
- A. ③②①④ B. ④③②① C. ③②④① D. ③④②①
39. 岗位的存在是为了实现特定的任务和目标服务的,岗位的增加、调整和合并都必须以是否有利于实现工作目标为衡量标准,这句话描述的是工作岗位设计的 ()。
- A. 正确分析工作目标的原则 B. 明确任务目标的原则
- C. 合理分工协作的原则 D. 责权利相对应的原则
40. 下列关于人力资源预测方法的说法,不正确的是 ()。
- A. 德尔菲法适用于对人力需求的长期趋势预测
- B. 转换比率法假定企业的劳动生产率是可变的
- C. 转换比率法没能说明不同类别员工需求的差异
- D. 德尔菲法可用于企业整体人力资源需求量预测
41. () 导致企业设备闲置,固定资产利用率低。
- A. 人力资源供求平衡 B. 人力资源供过于求
- C. 人力资源供不应求 D. 人力资源供求失衡
42. 为了参加省级技能大赛,对相关技术人员进行素质测评,这属于 () 素质测评。
- A. 考核性 B. 诊断性 C. 开发性 D. 选拔性

43. 下列选项中, 不属于员工测评标准体系结构性要素的是 ()。
- A. 智能素质 B. 文化素质 C. 体力状况 D. 性别年龄
44. 员工素质测评标准体系中, 常模参照性标准通常是 ()。
- A. 客观的、绝对的 B. 客观的、相对的 C. 主观的、绝对的 D. 主观的、相对的
45. () 是起源于临床心理和精神病治疗法的品德测评方法。
- A. 心理测试 B. 品德测评 C. 投射技术 D. 问卷测评
46. 由于某人某方面的品质和特征特别明显, 使观察者容易产生清晰明显的错觉, 忽略其他的品质和特征, 从而做出片面的判断。这句话描述的是引起测评结果误差的 () 原因。
- A. 近因误差 B. 感情效应 C. 晕轮效应 D. 首因效应
47. 面试考官提问: “如果公司在派你出差的时候, 家里发生了突然事件需要你去处理, 而你处理的话, 就会影响这次出差。你如何处理?” 这种面试的类型属于 ()。
- A. 经验性面试 B. 投射性面试 C. 描述性面试 D. 情境性面试
48. 在面试的 (), 面试考官应提问一些应聘者一般有所准备的、比较熟悉的题目, 如让应聘者介绍一下自己的经历、自己过去的工作等。
- A. 关系建立阶段 B. 导入阶段 C. 核心阶段 D. 确认阶段
49. 面试中的常见问题不包括 ()。
- A. 面试目的不明确 B. 面试缺乏系统性 C. 面试标准不具体 D. 面试时间过长
50. 作为一种招聘决策方法, 群体决策法的特点不包括 ()。
- A. 决策人员来源广泛 B. 运用运筹学的原理
- C. 决策的客观性较高 D. 运用相关分析的方法
51. 下列选项中, 属于员工培训直接培训成本的是 ()。
- A. 培训项目的设计费用 B. 教材印发购置的费用
- C. 培训项目的评估费用 D. 培训项目的管理费用
52. 培训以降低成本、提高效率为核心, 主要开展降低成本、提高业务技能方面的培训, 是 () 的要求。
- A. 差异化战略 B. 成本领先战略 C. 集中一点战略 D. 集约化战略
53. 企业在不同发展阶段应确定不同的培训内容。在创业成熟期, 企业应集中力量 ()。
- A. 扩张经营范围 B. 提高创业者的营销公关能力
- C. 建设企业文化 D. 提高中层管理人员的管理能力
54. 教师分析学员学习进展情况会普遍运用的策略是 ()。
- A. 评价—指令—判断 B. 判断—指令—评价 C. 指令—判断—评价 D. 判断—评价—指令
55. 在培训课程设计文件中, 导言部分的内容不包括 ()。
- A. 教学顺序 B. 项目名称 C. 项目范围 D. 课程评估
56. 课程内容选择的基本要求中, () 既是课程内容存在的前提, 也是培训课程开发的内在动力。
- A. 价值性 B. 有效性 C. 相关性 D. 系统性
57. 可以通过受训者与有经验的管理人员共同工作和管理人员对受训者的特别关注, 从而拓展受训者的思维, 增加他们的管理经验的方法是 ()。
- A. 职务轮换 B. 临时提升 C. 短期培训 D. 设立副职
58. () 是指在培训结束时, 对受训者的学习效果和培训项目本身的有效性所进行的评估。
- A. 正式评估 B. 建设性评估 C. 非正式评估 D. 总结性评估
59. 以反映和体现被考评者的品质特征的指标为主体构成的考评体系是 ()。
- A. 行为过程型的绩效考评指标体系 B. 工作结果型的绩效考评指标体系

- C. 品质特征型的绩效考评指标体系 D. 行为导向型的绩效考评指标体系
60. 平衡计分卡的创始人是()。
- A. 卡普兰和诺顿 B. 吉尔伯特 C. 纳吉布 D. 肖恩
61. ()是设计绩效指标的基础性工作。
- A. 明确组织战略导向 B. 符合企业经营规模 C. 明确工作职责 D. 明确组织存在问题
62. ()就是通过选取若干具有代表性的典型人物、事件或岗位的绩效特征进行分析研究,来确定绩效考评指标和考评要素体系。
- A. 绩效要素图示法 B. 问卷调查法 C. 个案研究法 D. 面谈法
63. 关于头脑风暴法的描述,下列选项错误的是()。
- A. 是最负盛名的促进创造力的技法之一 B. 由亚历克·奥斯本(Alex F. Osborn)提出
- C. 这种方法的目的是寻求新的和异想天开的解决自己所面临难题的途径与方法
- D. 这种方法忽视团队合作的精神和发挥集体的力量
64. 下列不属于绩效考评标准设计原则的是()。
- A. 定量准确 B. 时间限制 C. 先进合理 D. 简明扼要
65. 设定 KPI 指标和指标值时,一般不会选取()作为参考标杆。
- A. 国内收益最高的企业 B. 居于国内领先地位的优秀企业
- C. 本行业领先的企业 D. 居于世界领先地位的顶尖企业
66. 结果主导型的绩效考评的优点是()。
- A. 操作简单,能够激励员工提高技能 B. 开发成本小
- C. 实施成本低廉 D. 反馈功能好
67. 进行 360 度考评前要对考评者进行培训,培训的内容不包括()。
- A. 沟通技巧 B. 反馈评价结果的方法
- C. 考评实施技巧 D. 绩效考评指标的设计
68. 薪酬对社会的功能体现在()。
- A. 企业管理的导向功能 B. 社会信号功能
- C. 对劳动力资源的再配置 D. 对社会资源的再分配
69. ()所得到的市场薪酬信息,其缺点是数据的针对性不强。
- A. 企业之间相互调查 B. 问卷调查 C. 采集社会公开信息 D. 访谈调查
70. 在薪酬调查数据的统计分析中,如果被调查单位没有给出某类岗位完整的工资数据,只能采集到某类岗位的平均工资数据,所应采取的分析方法为()。
- A. 数据排列法 B. 频率分析法 C. 回归分析法 D. 简单平均法
71. ()是由工作性质和基本特征相似相近,而任务轻重、责任大小、繁简难易程度和要求不同的岗位所构成的岗位序列。
- A. 职组 B. 职门 C. 职列 D. 职系
72. 下列关于岗位薪酬制的说法中,不正确的是()。
- A. 薪酬给付的主观性较强 B. 以岗位分析为基础
- C. 根据岗位性质给付工资 D. 有利于贯彻同工同酬原则
73. ()的主要特点是薪酬标准不是以金额表示的。
- A. 一岗一薪制 B. 薪点薪酬制 C. 一岗多薪制 D. 提成制
74. 最不适合采用激励性薪酬的工作团队类型是()。
- A. 平行团队 B. 交叉团队 C. 流程团队 D. 项目团队
75. 影响企业工资水平的企业外部因素不包括()。
- A. 劳动力市场 B. 行业特征 C. 当地法律法规 D. 所处地域

76. 企业补充医疗保险的基本模式不包括 ()。

- A. 保障型企业补充医疗保险
- B. 重大疾病补充医疗保险
- C. 第三方管理型企业补充医疗保险
- D. 自主管理型企业补充医疗保险

77. () 是指用人单位除了非全日制用工形式外无书面劳动合同或无有效书面劳动合同形成的劳动法律关系。

- A. 劳动关系
- B. 劳动法律关系
- C. 事实劳动关系
- D. 劳务关系

78. 关于劳务派遣的内容, 下列描述错误的是 ()。

A. 指劳务派遣单位与接受单位签订劳务派遣协议, 由劳务派遣单位招用雇员并派遣该劳动者到接受单位工作, 劳动者和劳务派遣机构从中获得收入的经济活动

- B. 是一种典型的非正规就业方式
- C. 被派遣劳动者只与劳务派遣机构形成劳动关系
- D. 本质特征是雇用和使用相分离

79. 经营劳务派遣业务的劳务派遣单位应当依照公司法的有关规定设立, 其中一项就是注册资本不得少于人民币 () 万元。

- A. 50
- B. 100
- C. 200
- D. 500

80. 下列不属于工资集体协商的内容的是 ()。

- A. 工资协议的期限
- B. 工资分配制度、工资分配的标准和分配的形式
- C. 调整劳动关系运行的重要机制
- D. 工资协议的终止条件

81. 确定工资指导线水平应考虑的相关因素不包括 ()。

- A. 社会劳动生产率
- B. 企业经营状况
- C. 劳动力市场价格
- D. 人工成本水平

82. 工资集体协商代表应依照法定程序产生。雇员一方由工会代表, 未建立工会的企业, 由雇员民主推举代表, 并得到 () 以上雇员同意。

- A. 三分之一
- B. 二分之一
- C. 三分之二
- D. 全部

83. 集体工资协议签订后 () 内, 由企业将工资协议一式三份及说明, 报送当地 (县级以上) 劳动保障行政部门审查。

- A. 10 日
- B. 15 日
- C. 20 日
- D. 30 日

84. 工资指导价位在每年 () 月发布, 每年发布一次。

- A. 1~2
- B. 3~4
- C. 6~7
- D. 9~10

85. 下列关于劳动争议调解的说法, 不正确的是 ()。

- A. 调解委员会的调解是独立的程序
- B. 企业劳动争议调解委员会是群众性组织
- C. 劳动争议仲裁委员会的调解是独立程序
- D. 调解委员会劳动者代表由工会成员担任或由全体员工推举产生

二、多项选择题 (第 86~125 题, 每题 1 分, 共 40 分。每题有多个答案正确, 请在答题卡上将所选答案的相应字母涂黑。错选、少选、多选, 均不得分)

86. 政府实施货币政策的主要措施包括 ()。

- A. 调整贴现率
- B. 调整税率
- C. 公开市场业务
- D. 调整政府转移支付
- E. 调节法定准备金率

87. 劳动权包括平等的 ()。

- A. 职业培训权
- B. 劳动报酬权
- C. 休息休假权
- D. 劳动保护权
- E. 地区流动权

88. 评价企业战略的定量标准可以选取 ()。

- A. 资金利用率 B. 战略与环境的一致性 C. 存在的风险
D. 战略与企业的协调性 E. 劳动生产率
89. 亨利·明茨伯格认为管理者的决策类角色主要包括()。
- A. 企业家 B. 发言人 C. 谈判者 D. 联络员 E. 资源分配者
90. 有效管理幅度不是一个固定值,它受()等因素的影响。
- A. 职务性质 B. 人员素质 C. 管理风格
D. 管理模式 E. 职能机构健全程度
91. 美国洛克希德公司认为,影响管理幅度的变量包括()。
- A. 职能的相似性 B. 指导与控制的工作量
C. 地区的临近性 D. 协调和计划的工作量
E. 职能的复杂性
92. 企业组织结构整合的目的主要在于()。
- A. 实现组织间的相互协调 B. 实现组织管理的系统化
C. 解决部门内部的分工问题 D. 解决结构分化时的分散倾向
E. 保证企业生产经营活动的正常运行
93. 人员晋升计划是企业根据()制定的员工职务提升方案。
- A. 企业目标 B. 人员需要 C. 工作条件
D. 工资水平 E. 内部人员分布情况
94. ()是影响人力资源需求预测的因素。
- A. 市场需求的变化 B. 企业总产值 C. 劳动力成本趋势
D. 追加培训的需求 E. 生产率变化趋势
95. 企业内部人力资源供给预测必须考虑的因素包括()。
- A. 薪酬 B. 自然流失 C. 跳槽 D. 内部流动 E. 福利
96. 人岗匹配包括()。
- A. 各类岗位与岗位之间相匹配 B. 各类员工与员工之间相匹配
C. 工作报酬与员工贡献相匹配 D. 工作要求与员工素质相匹配
E. 工作报酬与员工学历相匹配
97. 员工测评标准体系的工作绩效要素包括()。
- A. 工作数量 B. 工作质量 C. 工作职责 D. 工作成果 E. 工作效率
98. 测评指导语的内容主要包括()。
- A. 强调测评与测验考试的共同点 B. 员工素质测评的目的
C. 填表前准备工作与填表要求 D. 举例说明填写的要求
E. 测评结果保密、处理及结果反馈
99. 知识测验中的主观题,其主要缺点有()。
- A. 试题的内容综合度高 B. 测试的内容范围有局限性
C. 主观题没有统一的答案 D. 题干比较简单
E. 批阅主要靠人工完成,效率比较低
100. 在进行行为描述面试时,面试考官应把握住的关键要素是()。
- A. 情境 B. 目标 C. 行动 D. 态度 E. 结果
101. 无领导小组讨论时,设计题目的原则包括()。
- A. 开放性题目 B. 联系工作内容 C. 难度适中
D. 具有一定的冲突性 E. 和个人能力相联系
102. 传统的培训需求分析与以战略为导向的培训需求分析相比,少了()。

- A. 组织分析 B. 任务分析 C. 人员分析
D. 企业战略分析 E. 员工职业生涯分析
103. 从培训的方式来看,企业员工培训包括()。
- A. 知识培训 B. 职内培训 C. 技能培训 D. 职外培训 E. 自我开发
104. 对培训计划实施全过程评估与管控,可以()。
- A. 使培训需求分析更加准确 B. 培训计划更加符合实际
C. 使培训目标任务更加明确 D. 培训资源分配更加合理
E. 使培训效果评估更加容易
105. 培训课程计划的内容包括()。
- A. 培训方式方法 B. 培训范围 C. 受训人员的确定
D. 培训目标 E. 课程开发时间的估算
106. 培训前期评估包括()。
- A. 培训目标达成情况评估 B. 培训需求整体评估
C. 培训效果效益综合评估 D. 培训方案设计评估
E. 培训工作者的绩效评估
107. 培训中评估的内容包括()。
- A. 培训内容 B. 培训环境 C. 培训活动的参与状况
D. 培训机构和培训人员 E. 培训进度与中间效果
108. 工作结果型的绩效考评指标包括()。
- A. 专业知识面 B. 商品销售量 C. 产品合格率 D. 产品返修率 E. 事业进取心
109. 战略导向 KPI 体系的意义体现在包括()。
- A. 具有战略导向的牵引作用 B. 是企业实施战略规划的重要工具
C. 能够最大限度地激发员工的斗志 D. 是激励和约束企业员工的新型机制
E. 能够调动全员的积极性、主动性和创造性
110. 利用客户关系图来提取 KPI,能够()。
- A. 分析客户的满意度标准 B. 了解企业的内外客户
C. 掌握为客户所提供的工作产出的具体项目和构成
D. 了解企业的市场占有率
E. 设定考评标准来衡量团队或个人绩效
111. 绩效考评的效标主要包括()。
- A. 行为性效标 B. 优越性效标 C. 特征性效标 D. 一般性效标 E. 结果性效标
112. 考评过程中,考评者自我中心效应的表现形式不包括()。
- A. 优先效应 B. 近期效应 C. 后继效应 D. 对比偏差 E. 相似偏差
113. 对单向劝导式绩效面谈的表述,正确的有()。
- A. 对于那些参与意识不强的下属,效果不佳
B. 它对于改进员工行为和表现,效果十分突出
C. 属于单向性的面谈,缺乏双向的交流和沟通
D. 容易堵塞上下级交流渠道,难以给下属申诉的机会
E. 要求主管具有较强的说服力,能运用各种方法激励下属
114. 对企业而言,薪酬的功能包括()。
- A. 改善经营绩效 B. 支持企业变革 C. 塑造企业文化 D. 保障员工生活 E. 控制企业成本
115. 市场薪酬调查常用的方式,包括()。
- A. 企业之间相互调查 B. 问卷调查 C. 采集社会公开信息

- D. 专家访谈 E. 委托中介机构调查
116. 员工薪酬满意度调查的内容包括()。
- A. 对薪酬水平的满意度 B. 对薪酬结构的满意度
C. 对薪酬差距的满意度 D. 对薪酬发放方式的满意度
E. 对薪酬决定因素的满意度
117. 企业在制定或实施技能薪酬制时,必须考察自身的()。
- A. 生产经营情况 B. 企业文化 C. 管理体制环境
D. 人员结构 E. 固定资产投资额度
118. 衡量企业规模的指标有()。
- A. 客户数 B. 员工总数 C. 销售额 D. 资产规模 E. 劳动生产率
119. 企业可采用多种方法对现行薪酬制度进行诊断,具体包括()。
- A. 管理性诊断 B. 激励性诊断 C. 明确性诊断 D. 安定性诊断 E. 能力性诊断
120. 事实劳动关系的形成原因包括()。
- A. 无视劳动法律法规而逐步形成 B. 无效劳动合同而形成
C. 没有订立书面劳动合同而形成 D. 双重劳动关系而形成
E. 以其他合同形式替代劳动合同而形成
121. 劳务派遣的主体有()。
- A. 用工单位 B. 政府 C. 劳务派遣机构 D. 工会 E. 被派遣劳动者
122. 运用劳动力市场工资指导价位时,必须处理好指导价位与()的关系。
- A. “两低于”原则 B. 企业员工总数 C. 企业经济效益
D. 企业员工结构 E. 企业短期货币工资决定方式
123. 同一职业(工种)劳动力市场工资价位水平的高、中、低之分,是由()等因素决定的。
- A. 企业经济效益 B. 企业规模 C. 企业经济类型 D. 不同层次的劳动者 E. 就业状况
124. 根据争议性质的不同,劳动争议可划分为()。
- A. 劳动合同争议 B. 劳务派遣争议 C. 集体合同争议 D. 权利争议 E. 利益争议
125. 申请劳动争议仲裁应当符合的条件包括()。
- A. 属于受诉调解委员会管辖 B. 符合申请仲裁的时效规定
C. 有明确的被申请人、具体的仲裁请求和理由
D. 属于国家有关劳动争议处理法规规定的劳动争议
E. 申请人必须是与本案有直接利害关系的单位与劳动者

卷册二：专业能力

一、简答题(本题共3题,第1小题14分,第2小题16分,第3小题14分,共44分)

1. 简述岗位工作扩大化的主要方法和具体形式。(14分)
2. 简述360度考评的实施程序及其工作内容。(16分)
3. 简述企业制定薪酬战略的基本步骤。(14分)

二、综合题(本题共3题,第1小题20分,第2小题18分,第3小题18分,共56分)

1. 某电子产品销售公司拟在本年度内为地区销售部门招聘20名营销经理。公司人力资源部制订了招聘计划,将招聘工作分为初选、复选和终选三个阶段,即在对应聘人员的简历、求职表和推荐信等资料进行初选的基础上,对应聘人员进行一次笔试,然后采用员工素质测评,从80名应聘者中选拔出40名候选人。

根据本案例，回答以下问题：

(1) 笔试应包括哪些基本步骤？(12分)

(2) 员工素质测评的量化技术主要有哪几种具体形式？(8分)

2. 三年来，某大型矿业集团先后从全国各类高校招聘了一大批毕业生，分配至各级经营管理岗位。去年，集团人力资源部为了掌握这批新生力量的成长情况，进行了一次全面的摸底调查，调查内容包括人员岗位适合度、主管领导满意度、学习成长环境满意度以及培训需求等。集团人力资源部要求各下属子公司以及所属中心、研究院要根据本次调查结果，结合各单位实际情况，编制今年的经营管理培训开发计划。

根据本案例，回答以下问题：

(1) 简要说明编制管理人员培训开发计划，应遵循的基本原则。(10分)

(2) 实施管理人员培训开发计划可分为几个阶段，各有何具体要求？(8分)

3. 去年1月，李某通过招聘进入A保健品公司下属的销售部门，任C区市场拓展部经理，双方订立了为期3年的劳动合同。今年1月，在A公司举行的市场与销售业绩总结分析会上，总经理认为李某主导的市场拓展和公关工作效果不明显，也导致了本地区同级别销售经理的业绩乏善可陈。于是，总经理决定将李某的薪资降低2个级别，从原来的8000元调整为6000元，并表示如果接下来两个季度市场工作仍无起色，公司将与李某解除劳动合同，而李某认为，上一年度的销售业绩不佳，最重要的原因是市场整体滑坡，假冒伪劣产品泛滥等，而公司销售人员现行的薪酬制度多年没有调整，激励力度不高，也是销售业绩不好的主因。更何况，在自己所签订的劳动合同中，公司虽确定岗位是市场拓展部经理，但没有特别提到负责拓展与医院、社团及政府的公共关系。李某还认为，总经理做出减薪等决定的真实目的在于逼走自己，由他的亲信取而代之。于是，李某数次向公司人力资源部提出申诉，要求公司总经理撤销上述不合理的决定，但是人力资源部未做出任何答复。于是李某到当地劳动争议仲裁委员会申请仲裁。仲裁庭经审理做出裁决，认定该公司减薪行为违法，应予补发李某应得薪资。

根据本案例，回答以下问题：

请依据我国劳动法律法规对本案做出评析，并为企业提出避免此类劳动争议发生的对策建议。(18分)

参考答案及解析

卷册一：职业道德、理论知识

第一部分 职业道德

一、职业道德基础理论与知识部分

(一) 单项选择题

1. B 2. C 3. A 4. C 5. A 6. D 7. A 8. D

(二) 多项选择题

9. BC 10. BD 11. AB 12. ABCD 13. BCD 14. ABCD 15. BC 16. CD

二、职业道德个人表现部分

17~25 (略)。

第二部分 理论知识

一、单项选择题

26. 【答案】A (基础知识 P5) 【解析】劳动力参与率是衡量、测度人口参与社会劳动程度的指标。
27. 【答案】B (基础知识 P25) 【解析】货币政策是指政府以控制货币供应量为手段,通过调节利率来调节总需求水平,以促进充分就业、稳定物价和经济增长的一种宏观经济管理对策。
28. 【答案】B (基础知识 P42) 【解析】劳动法律关系是一种双务关系,雇主、雇员在劳动法律关系之中既是权利主体,又是义务主体,互为对价关系。
29. 【答案】C (基础知识 P73) 【解析】建立合理有效的目标体系或目标网络是企业完成计划任务的关键。
30. 【答案】A (基础知识 P132) 【解析】心理测验按测验的内容可分为两大类,一类是能力测验,另一类是人格测验。
31. 【答案】D (基础知识 P190) 【解析】员工的基本特征有:①员工不仅有生理性的行为,而且有生理性的需要;②员工不仅有心理性的行为,而且有心理性的需要;③员工不仅有社会性的行为,而且有社会性的需要;④员工不仅有道德性的行为,而且有道德性的需要。
32. 【答案】A (P2) 【解析】在动态组织设计理论中,静态设计理论所研究的内容依然占有主导地位。
33. 【答案】D (P6) 【解析】多维立体组织又称多维组织、立体组织或多维立体矩阵制等,它把矩阵组织结构形式与事业部制组织结构形式有机地结合在一起,形成了一种全新的管理组织结构模式。多维立体组织结构综合考虑了产品、地区与职能参谋机构,形成了三类主要的管理组织结构系统:一是按产品划分的事事业部,即产品利润中心;二是按职能(如市场研究、生产、调查、财务、人事、质量控制等)划分的专业参谋机构,即专业成本中心;三是按地区划分的管理机构,即地区利润中心。适合规模巨大、产品种类较多的企业的组织结构模式为超事业部制。
34. 【答案】D (P15~16、19) 【解析】企业部门结构横向设计方法主要包括自上而下法、自下而上法、业务流程法。企业部门纵向结构的设计包括管理幅度和管理层次的设计。变量测评法是设计管理幅度时的一种方法。
35. 【答案】B (P25~26) 【解析】在进行组织结构调查时,需要调查的资料有管理业务流程图、工作岗位说明书和组织体系图。
36. 【答案】C (P26) 【解析】企业在分析决策应当放在哪个层次或部门时,要考虑的因素有:①决策影响的时间;②决策对各职能的影响面;③决策者所需具备的能力;④决策的性质。
37. 【答案】A (P27) 【解析】改良式变革,即日常的小改小革,修修补补,如局部改变某个科室的职能,新设一个职位等。这是企业中常用的方式。这种方式符合企业实际需要,局部变革,阻力较小。
38. 【答案】D (P29) 【解析】企业结构整合的过程为:①拟定目标阶段;②规划阶段;③互动阶段;④控制阶段。
39. 【答案】B (P33) 【解析】岗位的存在是为了实现特定的任务和目标服务的,岗位的增加、调整和合并都必须以是否有利于实现工作目标为衡量标准。所以,在工作岗位设计中,首先应明确所属单位的总目标是什么?每个岗位的目标又是什么?并且要力图使岗位目标具体化、明晰化。这描述的是工作岗位设计的明确任务目标的原则。
40. 【答案】B (P66) 【解析】转换比率法假定组织的劳动生产率是不变的。
41. 【答案】C (P95) 【解析】企业人力资源供求关系有三种情况:人力资源供求平衡;人力资源供大于求,结果是导致组织内部人浮于事,内耗严重,生产或工作效率低下;人力资源供小于求,企业设备闲置,固定资产利用率低,也是一种浪费。人力资源规划就是要根据企业人力资源供求预测结果,制定相应的政策措施,使企业未来人力资源供求实现平衡。
42. 【答案】D (P110) 【解析】选拔性测评是指以选拔优秀员工为目的的测评。为了参加省级技能大赛,对相关技术人员进行素质测评属于选拔优秀员工的素质测评。
43. 【答案】D (P115) 【解析】结构性要素包括:①身体素质。员工的身体素质,主要包括生理方面的健康状况和体力状况两方面;②心理素质。心理素质主要包括智能素质、品德素质、文化素质等。
44. 【答案】D (P118) 【解析】常模参照性指标体系是对测评客体外延的比较而形成的测评标准体系。效标参照性标准体系与测评客体本身无关,而常模参照性指标体系则与测评客体直接相关。国家公务员的选拔标准是属于常模参照性标准的,这里的选拔标准不是客观的、绝对的,而是主观的、相对的。
45. 【答案】C (P119) 【解析】投射技术起源于临床心理学和精神病治疗法,作为诱导被试者内心思想情感的一个手段。每当不宜直接提问或不宜暴露真正的研究目的时,便可以采用投射技术。
46. 【答案】C (P131) 【解析】晕轮效应也称以点概面效应。美国心理学家桑戴克根据心理实验证明,考核者在对人的各种品质进行考核时,会有一种偏高或偏低的习性,即由于某人某方面的品质和特征特别明显,使观察者容易产生清晰明显的错觉,忽略其他的品质和特征,从而做出片面的判断。
47. 【答案】D (P151) 【解析】根据面试题目的内容,面试可分为情境性面试和经验性面试。在情境性面试中,面试题目主要是一些情境性的问题。从题干中的问题可以看出这是个假定的情境。

48. 【答案】B (P155) 【解析】在面试的导入阶段,面试官应提问一些应聘者一般有所准备的、比较熟悉的题目,如让应聘者介绍一下自己的经历、自己过去的工作等。

49. 【答案】D (P158~159) 【解析】面试中的常见问题有:①面试目的不明确;②面试标准不具体;③面试缺乏系统性;④面试问题设计不合理;⑤面试考官的偏见。

50. 【答案】D (P173~174) 【解析】群体决策法是指在招聘的最后阶段,组建决策团队,由具有不同背景的多个决策人员对应聘者进行评价和打分,最后综合各决策人员的评价意见,得出应聘者的最终评价结果的招聘决策方法。其特点是:决策人员的来源广泛;决策人员不唯一,提高了招聘决策的客观性;群体决策法运用了运筹学群体决策法的原理。

51. 【答案】B (P214) 【解析】直接培训成本是指在培训组织实施过程之中培训师与受训者的一切费用总和。如培训教师的费用,学员的往来交通、食宿费用,教室设备的租赁费用,教材印发购置的费用,以及培训实施过程中的其他各项花费等。间接培训成本是指在培训组织实施过程之外企业所支付的一切费用总和;如培训项目的设计费用、培训项目的管理费用、培训对象受训期间的工资福利,以及培训项目的评估费用等。

52. 【答案】B (P216) 【解析】成本领先战略对培训的要求是:培训以降低成本、提高效率为核心,主要开展降低成本、提高业务技能方面的培训。

53. 【答案】C (P238) 【解析】创业初期,企业人数有限,企业应集中力量提高创业者的营销公关能力和客户沟通能力;发展期,企业有了稳定的销售量,随着业务的成长,组织开始快速扩张,企业需要培养一部分中层管理人员,组建管理团队,分担业务量,企业应集中力量提高中层管理人员的管理能力;成熟期,企业完成规模扩张,成为行业业内主要竞争者,企业需要提升自己的核心竞争力,应集中力量建设企业文化,将企业长期发展所必需的观念、规则 and 态度传播到每一个员工中去,并提升员工对企业目标的认同和对企业的归属感。

54. 【答案】B (P240) 【解析】教学策略主要指教学程序的选择和教学资源的利用,它与学习活动密切相关,是学习活动的的一个组成部分。例如,教师分析学员学习进展情况会普遍运用的策略是“判断—指令—评价”。

55. 【答案】A (P248~249) 【解析】培训课程文件的导言部分包括:①项目名称;②项目范围;③项目的组成部分;④班级规模;⑤课程时间长度;⑥学员的必备条件;⑦学员;⑧课件意图;⑨课程评估。

56. 【答案】C (P255) 【解析】在课程内容选择的基本要求中,相关性既是课程内容存在的前提,也是培训课程开发的内在动力。

57. 【答案】D (P274) 【解析】设立副职可以通过受训者与有经验的管理人员共同工作和管理人员对受训者的特别关注,从而拓展受训者的思维,增加他们的管理经验。

58. 【答案】D (P300) 【解析】总结性评估是指在培训结束时,为对受训者的学习效果和培训项目本身的有效性做出评价而进行的评估。

59. 【答案】C (P320) 【解析】品质特征型的绩效考评指标体系是以反映和体现被考评者的品质特征的指标为主体构成的考评体系。

60. 【答案】A (P323) 【解析】平衡计分卡的创始人卡普兰和诺顿指出,战略“如果不能描述,就不能衡量;如果不能衡量,就不能管理”,因此组织战略的落实有赖于绩效考评指标体系的支持,绩效考评指标来自于组织战略的分解,对组织战略的实现具有重要的支撑作用。通过绩效考评指标的构建,能够将抽象的战略转化为明确的、量化的、可操作的内容,通过绩效考评指标的实现来促进组织战略的落实和达成。

61. 【答案】C (P324) 【解析】通过工作分析明确工作职责,是设计绩效指标的基础性工作。绩效指标要解决的是工作的哪些方面需要考核,因此,管理者必须依据工作分析的结果,研究、分析被考核者所在部门及岗位的工作内容、性质及完成工作所具备的条件等。

62. 【答案】C (P328) 【解析】个案研究法就是通过选取若干具有代表性的典型人物、事件或岗位的绩效特征进行分析研究,来确定绩效考评指标和考评要素体系。个案研究可分为典型人物研究和典型资料研究两种形式。

63. 【答案】D (P328~329) 【解析】头脑风暴法出现以后,受到社会的普遍关注,被人们广泛地接受,并在各自的实际工作中推广应用,其根本原因在于本方法更加强调团队合作的精神和发挥集体的力量。大量的研究表明,在某些情况下,集体讨论的方法还是很有成效的。

64. 【答案】B (P333~334) 【解析】绩效考评标准在编制时要遵循如下原则:定量准确原则、先进合理原则、简明扼要原则、突出重点原则。

65. 【答案】A (P340~341) 【解析】在KPI指标和指标值的设定上,可以选择的参考企业至少存在三种情况:一是本行业领先的最佳企业;二是居于国内领先地位的最优企业;三是居于世界领先地位的顶尖企业。

66. 【答案】C (P360) 【解析】结果主导型绩效考评的优点是实施成本低廉。A项属于品质主导型绩效考评的优点。B、D两项属于行为主导型绩效考评的优点。

67. 【答案】D (P374) 【解析】进行360度考评前要对考评者进行培训,培训的内容有沟通技巧、考评实施技巧、总结

考评结果的方法、反馈评价结果的方法等。

68.【答案】C(P397)【解析】薪酬对社会的功能体现在对劳动力资源的再配置。薪酬作为劳动力价格的信号,调节着劳动力的供求和劳动力的流向。当某一地区、部门和某一职业及工种的劳动力供不应求时,薪酬会上涨,促使劳动力从其他地区、部门和行业向紧缺的领域流动,进而趋向平衡;反之也一样。通过薪酬的调节,实现劳动力资源的优化配置;此外,薪酬也调节着人们对职业和工种的评价,协调着人们择业的愿望和就业的流向。

69.【答案】C(P411)【解析】采集社会公开的信息是指采集各级政府部门公布的数据资料,有关的行业协会、专业学会或学术团体提供的薪酬调查数据,以及见诸报纸、杂志、互联网等各类媒体上公开发表的统计数据,作为衡量企业员工薪酬水平和确定薪酬制度的重要依据和参考。但是这些数据的特点是针对性不强,只能用于对宏观的把握和参考。

70.【答案】B(P412)【解析】在薪酬调查数据的统计分析中,如果被调查单位没有给出某类岗位完整的工资数据,只能采集到某类岗位的平均工资数据,可以采取频率分析法。

71.【答案】D(P427)【解析】职系是由工作性质和基本特征相似相近,而任务轻重、责任大小、繁简难易程度和要求不同的岗位所构成的岗位序列。一个职系就相当于一种专门职业,职系是岗位分类中的细类。

72.【答案】A(P443~444)【解析】岗位薪酬制的特点有:①根据岗位支付薪酬,有利于贯彻“同工同酬”的原则;②以岗位分析为基础;③客观性较强。

73.【答案】B(P445)【解析】薪点薪酬制是在岗位评价的基础上,用点数和点值来确定员工薪酬的薪酬制度。其主要特点是薪酬标准不是以金额表示的,而是用薪点表示的。

74.【答案】A(P454)【解析】平行团队通常不使用激励性薪酬形式,而认可奖励尤其是非货币性的认可奖励比较适用。

75.【答案】B(P454~455)【解析】影响企业工资水平的企业外部因素有:①市场因素,即商品市场和劳动力市场;②生活费用和物价水平;③地域的影响;④政府的法律、法规。

76.【答案】B(P495)【解析】根据各个企业自身在不断探索中采用的企业补充医疗保险模式进行归纳总结,总体来看基本分成保障型、第三方管理型和企业自主管理型三种保险模式。

77.【答案】C(P502)【解析】事实劳动关系是指用人单位除了非全日制用工形式外无书面劳动合同或无有效书面劳动合同形成的劳动法律关系。

78.【答案】C(P507~508)【解析】劳务派遣机构是劳动关系中的雇主,有义务向被派遣劳动者支付工资、缴纳社会保险、提供福利待遇等。用工单位作为实际得到劳动给付的一方,行使和承担劳务派遣协议中规定的权利和义务,包括为被派遣劳动者提供实现劳动给付的工作岗位和其他劳动条件,进行劳动组织和监督管理、劳动安全卫生教育等,并承担向劳务派遣机构支付派遣费用的义务。所以,劳务派遣中劳务派遣机构与用工单位对于被派遣劳动者两两之间的关系都是劳动关系。

79.【答案】C(P510)【解析】经营劳务派遣业务的劳务派遣单位应当依照公司法的有关规定设立,并应当具备下列条件:①注册资本不得少于人民币200万元;②有与开展业务相适应的固定的经营场所和设施;③有符合法律、行政法规规定的劳务派遣管理制度;④法律、行政法规规定的其他条件。

80.【答案】C(P520~521)【解析】工资集体协商的内容包括:①工资协议的期限;②工资分配制度、工资标准和工资分配形式;③职工年度平均工资水平及其调整幅度;④奖金、津贴、补贴等分配办法;⑤工资支付方法;⑥变更、解除劳动合同的程序;⑦工资协议的终止条件;⑧工资协议的违约责任;⑨双方认为应当协商约定的其他事项。

81.【答案】B(P523)【解析】工资指导线水平的制定应密切结合当地的宏观经济状况,综合考虑地区年度经济增长率、社会劳动生产率、城镇居民消费价格指数、城镇就业状况、劳动力市场价格、人工成本水平和对外贸易状况等相关因素制定。

82.【答案】B(P526)【解析】工资集体协商代表应依照法定程序产生。雇员一方由工会代表,未建立工会的企业,由雇员民主推举代表,并得到半数以上雇员同意。雇主一方代表由企业法定代表人和法定代表人指定的其他人员担任。各方代表人数对等,每方至少三名;雇主协商代表与雇员协商代表不得相互兼任。

83.【答案】A(P527)【解析】集体工资协议签订后10日内,由企业将工资协议一式三份及说明,报送当地(县级以上)劳动保障行政部门审查。

84.【答案】C(P532)【解析】工资指导价位在每年6~7月发布,每年发布一次。

85.【答案】C(P544~545)【解析】调解委员会的调解是一个独立的程序,与协商、仲裁、诉讼程序并列;仲裁庭与民事审判庭对劳动争议的调解只是裁决或判决的前置工作步骤,附属于这两个独立的程序,故A项正确,C项错误。企业劳动争议调解委员会是企业内依法成立的处理劳动争议的群众性组织,故B项正确。调解委员会劳动者代表由工会成员担任或由全体员工推举产生,企业代表由企业负责人制定,故D项正确。

二、多项选择题

86.【答案】ACE(基础知识P25)【解析】货币政策是指政府以控制货币供应量为手段,通过调节利率来调节总需求水

平,以促进充分就业、稳定物价和经济增长的一种宏观经济管理对策。政府实施货币政策的主要措施有:调节法定准备金率、调整贴现率和公开市场业务。

87.【答案】ABCD(基础知识 P30)【解析】劳动权是指法律保证的有劳动能力的公民能够参加社会劳动并因劳动而产生或与劳动有密切联系的各项权利,包括平等就业权、自由择业权、劳动报酬权、休息休假权、劳动保护权、职业培训权等。

88.【答案】AE(基础知识 P61)【解析】战略评价标准一般由定量和定性两方面的标准组成。定量评价标准可以选用下列指标:资金利用率、劳动生产率、工时利用率、市场占有率、利润总额、销售利润率、投资收益率、股票平均收益。

89.【答案】ACE(基础知识 P122)【解析】亨利·明茨伯格是管理者角色学派的代表人物,他在组织管理学方面的主要贡献在于对管理者工作的分析。1973年,明茨伯格在《管理工作的实质》一书中揭示了管理者的三大类角色:人际关系类角色、信息类角色、决策类角色。其中,人际关系类角色包括挂名首脑、联络员和领导者;信息类角色包括监听者、传播者和发言人,决策类角色包括企业家、障碍处理者、谈判者和资源分配者。

90.【答案】ABE(P3)【解析】有效管理幅度不是一个固定值,它受职务的性质、人员的素质、职能机构健全与否等条件的影响。

91.【答案】ABCDE(P16)【解析】美国洛克希德公司通过研究分析与验证,确定出影响管理幅度的6项主要变量:职能的相似性、地区的临近性、职能的复杂性、指导与控制的工作量、协调的工作量和计划的工作量。

92.【答案】AD(P28)【解析】企业组织结构整合是企业最常用的组织结构变革方式,是一种计划式变革。结构整合主要在于解决结构分化时出现的分散倾向和实现相互间协调的要求。

93.【答案】ABE(P46)【解析】人员晋升计划是狭义的人力资源规划的主要内容之一。它是企业根据企业目标、人员需要和内部人员分布状况,制订的员工职务提升方案。

94.【答案】ABCDE(P57)【解析】影响人力资源需求预测的一般因素有:①顾客的需求变化(市场需求);②生产需求(或者企业总产值);③劳动力成本趋势(工资状况);④劳动生产率的变化趋势;⑤追加培训的需求;⑥每个工种员工的移动情况;⑦员工的出勤率;⑧政府的方针政策的影响;⑨工作小时的变化;⑩退休年龄的变化;⑪社会安全福利保障。

95.【答案】BCD(P88)【解析】企业内部人力资源供给量必须考虑下述因素:企业内部人员的自然流失(伤残、退休、死亡等)、内部流动(晋升、降职、平调等)、跳槽(辞职、解聘)等。

96.【答案】ABCD(P110)【解析】人岗匹配包括:工作要求与员工素质相匹配;工作报酬与员工贡献相匹配;各类员工与员工之间相匹配;各类岗位与岗位之间相匹配。

97.【答案】ABDE(P116)【解析】工作绩效是一个人的素质与能力水平的综合表现,通过对工作绩效要素的考察,可以对员工素质及其功能行为做出恰如其分的评价。工作绩效要素主要包括一个人的工作数量、工作质量、工作效率、工作成果、群众威信、人才培养等要素。

98.【答案】BCDE(P130)【解析】测评指导语包括以下内容:①员工素质测评的目的;②强调测评与测验考试的不同;③填表前准备工作与填表要求;④举例说明填写的要求;⑤测评结果保密和处理,测评结果反馈。

99.【答案】BCE(P149~150)【解析】主观题的局限性在于:①测试的内容范围有局限性,分数占的比重大,考生一道题目的得失对结果的影响偏大;②主观题没有统一的答案,容易受到批阅人自身的知识及其专业水平,以及评判标准等主观因素的制约和影响;③批阅主要靠人工完成,效率比较低,不能用现代化的评分手段替代。

100.【答案】ABCE(P165)【解析】在进行行为描述面试时,考官应把握的四个关键要素是情境、目标、行动和结果,而不包括态度。

101.【答案】BCD(P189)【解析】设计题目的原则包括:①联系工作内容;②难度适中;③具有一定的冲突性。

102.【答案】DE(P216)【解析】传统的培训需求分析包括组织分析、任务分析和人员分析,而以战略为导向的培训需求分析,还包括企业战略分析和员工职业生涯分析。

103.【答案】BDE(P227)【解析】从培训的方式来看,培训可分为职内培训、职外培训和自我开发。

104.【答案】ABD(P234)【解析】采用相关监督检查指标,通过对培训计划实施前、实施中和实施后的全程评估,可以实现对培训计划实施的全过程监管和控制,从而使培训需求分析更加准确、培训计划更加符合实际、培训资源分配更加合理。

105.【答案】BCE(P248)【解析】培训课程计划主要包括课程题目的暂定、培训范围的确定、学员的确定、主要课题的界定、开发时间的估算、必需的资源、课程的期限和课程开发费用的初步预算等。

106.【答案】BD(P284)【解析】根据企业培训的特点,培训评估体系一般由三个模块组成,即培训前期评估、培训实施过程评估及效果评估、培训评估结果反馈。①培训前期评估,包括培训需求整体评估和培训方案设计评估两个环节;②培训实施过程评估和效果评估,包括培训实施过程和培训结束后的效果评估;③培训评估结果反馈,是为改进培训项目提供依据,最终实现培训价值的提升。

107.【答案】ABCDE(P288)【解析】企业培训评估的全过程,包括培训前的评估、培训中的评估和培训后的评估。培

训中评估的主要内容有:①培训活动参与状况的评估;②培训内容的评估;③培训进度与中间效果的评估;④培训环境的评估;⑤培训机构和培训人员的评估。

108.【答案】BCD(P320~323)【解析】A、E项属于品质特征型的绩效考评指标。

109.【答案】ABCDE(P336~337)【解析】建立战略导向的KPI体系具有以下意义:①使KPI体系不仅成为激励约束企业员工行为的一种新型的机制,同时还要发挥KPI体系战略导向的牵引作用;②通过企业战略目标的层层分解,将员工的个人行为与部门的目标相结合,使KPI体系有效地诠释与传播企业的总体发展战略,成为实施企业战略规划的重要工具;③彻底转变传统的以控制为中心的管理理念。战略导向的KPI体系更加强调对员工的行为激励,最大限度地激发员工的斗志,调动全员的积极性、主动性和创造性。

110.【答案】ACE(P341)【解析】通过绘制客户关系图来提取KPI,不但可以观察到某一团队或个体为哪些内外客户提供了工作产出,全面掌握为每个客户所提供的工作产出的具体项目和构成,还可以根据绩效考评的要求,分析内外客户对这些工作产出的满意度标准,从而设定考评标准来衡量团队或个体的绩效。

111.【答案】ACE(P359)【解析】绩效考评的效标主要包括行为性效标、特征性效标和结果性效标。

112.【答案】ABC(P364)【解析】自我中心效应表现为考评者按照自己对标准的理解进行评价,或按照自己认为恰当的标准进行评价,因而偏离了评价标准。具体表现有两类:一是对比偏差,即考评者按照自己的标准寻找被考评者与其不同的方面进行评定;二是相似偏差,即考评者按照自己的标准寻找被考评者与其相同的方面进行评价。

113.【答案】BCDE(P381)【解析】采用单向劝导式面谈方式,对于改进员工的行为和表现,效果十分突出,尤其适用于那些参与意识不强的下属。但是,由于这种单向性的面谈缺乏双向的交流和沟通,容易堵塞上下级之间的言路,从而难以给下属申诉的机会,使沟通渠道受阻。使用这种方式要求主管具备劝服员工改变自我的能力,并且能够熟练运用各种激励下属的模式和方法。

114.【答案】ABCE(P395~396)【解析】对企业或雇主而言,薪酬具有以下七种功能:增值功能,控制企业成本,改善经营绩效,塑造企业文化,支持企业变革,配置功能,导向功能。

115.【答案】ABCE(P410~411)【解析】市场薪酬常用的调查方式有:①企业之间相互调查;②委托中介机构进行调查;③采集社会公开的信息;④调查问卷。

116.【答案】ABCDE(P421)【解析】薪酬满意度的内容包括:①员工对薪酬水平的满意度;②员工对薪酬结构、比例的满意度;③员工对薪酬差距的满意度;④员工对薪酬决定因素的满意度;⑤员工对薪酬调整的满意度;⑥员工对薪酬发放方式的满意度;⑦员工对工作本身的满意度;⑧员工对工作环境的满意度。

117.【答案】ABCD(P446)【解析】并不是所有的企业都适合实行技能薪酬制,企业在决定制定或实行技能薪酬时,必须考察自身的生产经营情况、管理体制的环境。一般来说,还应该考虑企业的文化、企业的岗位与人员结构、企业的经营目标等几个因素。

118.【答案】ABCD(P456)【解析】企业的规模可以通过企业的员工总人数、客户数、销售额以及资产规模等指标来衡量。

119.【答案】ABCDE(P479~480)【解析】薪酬制度诊断的维度有管理性诊断、明确性诊断、能力性诊断、激励性诊断和安定性诊断。

120.【答案】BCDE(P503)【解析】事实劳动关系形成的原因有:①不订立书面劳动合同而形成事实劳动关系;②无效劳动合同而形成事实劳动关系;③双重劳动关系而形成事实劳动关系;④以其他合同形式替代劳动合同而形成事实劳动关系。

121.【答案】ACE(P508)【解析】劳务派遣是指劳务派遣单位与接受单位签订劳务派遣协议,由劳务派遣单位招用雇员并派遣该劳动者到接受单位工作,劳动者和劳务派遣机构从中获得收入的经济活动。在劳务派遣中,存在着三种主体,即劳务派遣机构、用工单位和被派遣劳动者。

122.【答案】ACE(P525~526)【解析】企业劳动关系双方在参考劳动力市场工资指导价位时,必须正确处理好以下关系:①指导价位与企业短期货币工资决定方式的关系;②指导价位与企业经济效益的关系;③指导价位与“两低于”原则的关系。

123.【答案】ABCD(P532)【解析】同一职业(工种)劳动力市场工资价位水平的高、中、低之分,是由企业经济效益、企业规模、企业经济类型和不同层次的劳动者等因素决定的。

124.【答案】DE(P541~542)【解析】根据争议性质的不同,劳动争议可划分为权利争议和利益争议。权利争议是劳动关系当事人基于劳动法律、法规的规定,或集体合同、劳动合同约定的权利与义务所发生的争议。利益争议是当事人因主张有待确定的权利和义务所发生的争议。

125.【答案】BCE(P559)【解析】申请仲裁应符合的条件有:①申请人与本案有直接利害关系;②有明确的被申请人;③有具体的仲裁请求以及所依据的事实、理由;④申请仲裁的劳动争议属于仲裁委员会的受理范围和受理仲裁委员会的

管辖；⑤申请时间符合申请仲裁的时效规定。

卷册二：专业能力

一、简答题

1. 【答案】(P42~44)

岗位工作扩大化的设计中，一种方法是岗位宽度扩大法，另一种是岗位深度扩大法。

(1) 岗位宽度扩大法。岗位宽度扩大法主要有延长加工周期、增加岗位的工作内容、包干负责三种具体的形式。

1) 延长加工周期。将若干周期较短的岗位合并，由几名员工组成作业小组共同承担原来多个岗位的生产任务。改变过去短时间内一个岗位只完成一道工序的局面。

2) 增加岗位的工作内容。例如，安排员工承担力所能及的设备维修、前期准备以及后期收尾的工作任务。改变过去辅助或服务工作由专门岗位负责的状况。

3) 包干负责。增加岗位活动的范围，将原来几个不同性质的岗位归并在一起，由一个岗位员工负责。

(2) 岗位深度扩大法。为了改进岗位设计的水平，还可以采用深度扩大法，它包括以下五种具体的形式：岗位工作纵向调整、充实岗位工作内容、岗位工作连贯设计、岗位工作轮换设计和岗位工作矩阵设计。

2. 【答案】(P374~375)

(1) 考评项目设计

1) 进行需求分析和可行性分析，决定是否采用360度考评方法。

2) 编制基于岗位胜任特征模型的考评问卷。问卷的来源主要有两种：企业针对自身特点和具体要求进行设计；向咨询公司购买成型问卷。

(2) 培训考评者

1) 组建360度考评者队伍。考评者的来源有两种：由被考评者自己选择；由上级指定。无论是哪一种，都应该得到被考评者的同意，这样才能保证被考评者认同和接受考评结果。

2) 对选拔出的考评者进行如下培训：沟通技巧、考评实施技巧、总结考评结果的方法、反馈考评结果的方法等。

(3) 实施360度考评

1) 实施考评。对具体实施过程进行监控和质量控制。

2) 统计考评信息并报告结果。

3) 对被考评人员进行如何接受他人的考评信息的培训，让他们体会到360度考评最主要的目的是改进员工的工作绩效，为员工的职业生涯规划提供咨询建议，从而提高被考评人员对考评目的和方法可靠性的认同度。具体可以采用讲座和个别辅导等培训方法。

4) 企业管理部门应针对考评的结果所反映出来的问题，制定改善绩效（或促进职业生涯发展）的行动计划。

(4) 反馈面谈

1) 确定进行面谈的成员和对象。

2) 有效进行反馈面谈，及时反馈考评的结果，帮助被考评人员改进自己的工作，不断提高工作绩效，完善个人的职业生涯规划。

(5) 效果评价

1) 确认执行过程的安全性。

2) 评价应用效果。

3) 总结考评过程中的经验和不足，找出存在的问题，不断完善整个考评系统。

3. 【答案】(P488)

一般地说，设计和制定企业薪酬战略，可概括为四个步骤：

(1) 评估薪酬的意义和目的。这一步要求企业了解所在的行业情况，以及企业计划怎样在此行业中竞争。企业对待员工的价值观也反映在企业的薪酬战略中。此外，社会、经济和政治环境同样影响薪酬战略的选择。

(2) 开发薪酬战略，使之同企业经营战略和环境相匹配。通过对企业所处的内外环境和经营战略的分析，开发支持企业经营战略、提升企业竞争优势的薪酬战略。

(3) 实施薪酬战略。通过设计薪酬体系来实施薪酬战略，薪酬体系是将薪酬战略转变成薪酬管理实践。

(4) 对薪酬战略和经营战略匹配进行再评价。企业所处的环境是不断变化的，经营战略也相应在不断变化，因而薪酬战略就必须随之而变。为确保这点，定期对薪酬战略和经营战略匹配进行再评价就成为必要。

二、综合题

1. 【答案】(P121~123、143、144)

(1) 笔试一般应包括以下几个基本步骤:

- 1) 成立考务小组。笔试过程中有大量的工作要进行准备,通过笔试考务小组可以有效推进整个过程的实施,具体包括计划的制订、试题的编制、考务的组织等工作。
- 2) 制订笔试计划。为了使笔试能有序地进行,需要制订周密详细的实施计划。
- 3) 设计笔试试题。根据企业计划招聘岗位的要求,明确笔试目的,确定需要测试的主要内容和指标,并以此为基础确定试题的内容、项目、类型、难易程度、题量、计分方法,标准答案或参考答案等。
- 4) 监控笔试过程。为了保障测试的质量,应当加强对笔试实施全过程的监督和控制在。
- 5) 笔试阅卷评分。对回收的试卷,安排阅卷人员进行阅卷评分,安排工作人员审核分数,最终形成笔试成绩报告。
- 6) 笔试结果运用。对于笔试的最终成绩,一般有两种筛选方法:一种是淘汰法;另一种是达到一定分数的人员,可以进入下一轮的测试,给更多的应聘者进入下一轮的测试机会,从而体现了公平性和公正性。

(2) 员工素质测评的量化技术的具体形式有:

- 1) 一次量化与二次量化。一次量化是指对素质测评的对象进行直接的定量刻画;二次量化即指对素质测评的对象进行间接的定量刻画,即先定性描述后再定量刻画的量化形式。
- 2) 类别量化与模糊量化。类别量化与模糊量化都可以看作二次量化。
- 3) 顺序量化、等距量化与比例量化。顺序量化是先依据某一素质特征或标准,将所有的素质测评对象两两比较排成序列,然后给每个测评对象一一赋予相应的顺序数值;等距(离)量化则比顺序量化更进一步,它不但要求素质测评对象的排列有强弱、大小、先后等顺序的关系,而且要求任何两个素质测评对象间的差异相等,然后在此基础上才给每个测评对象一一赋值;比例量化又比等距量化更进一步,不但要求素质测评的培训有顺序等距关系,而且还要存在在倍数关系。
- 4) 当量量化,所谓当量量化,就是先选择某一中介变量,把各种不用类别或并不同质的素质测评对象进行统一性的转化,对它们进行近似同类同质的量化。

2. 【答案】(P266~267)

(1) 编制管理人员培训开发计划,应遵循的基本原则有:

- 1) 以“服务培训对象”为中心。经营管理人员培训的直接目的是帮助经营管理人员增补知识,提高技能、调整心态、转变观念、变革思维、确立正确的行为方式,最终达到提高管理绩效的目的。
- 2) 以需求驱动培训。企业员工培训必须服从企业整体的发展目标与战略,确立切合实际的培训目标和战略,这既对经营管理人员提出了更高的要求,同时也产生了新的培训需求。
- 3) 根据培训需求,确定培训计划,确定培训目标和任务。通过对培训需求的深入分析,可以选择企业内部培训与送外培训相结合、以内部培训为主的培训战略,制订分阶段实施的管理培训开发计划。
- 4) 在制订培训计划的基础上组织实施与评估。培训实施是培训的关键环节。
- 5) 完善培训激励约束机制,促进培训成果转化。

(2) 管理人员培训开发计划的实施包括:

第一阶段:全面培训阶段。对全体管理人员分层次、有重点地进行常规管理知识和技能的培训。

第二阶段:定向提高阶段。对处于不同岗位上的管理人员进行针对性的岗位管理知识与技能培训。

第三阶段:重点提高阶段。对部分确有培训潜力的经营管理人员进行重点培训提高,使其成为优秀的职业经理人。

3. 【答案】(P541~543)

(1) 劳动争议也称劳动纠纷,是指劳动关系双方当事人之间因劳动权利和劳动义务的认定与实现所发生的纠纷。劳动争议实质上是劳动关系当事人之间的利益矛盾、利益冲突的表现。劳动争议形成的原因是多方面的,比如劳动关系利益化,这是劳动争议形成的根本原因所在。

(2) 在市场经济整体滑坡的前提下,企业追求利益最大化,而劳动者则追求自身价值的最大实现,这必然使劳资双方在利益上形成矛盾。本案例中正是如此,企业只注重经济效益而不重视员工的合法权益,违反了国家劳动法律法规。劳动争议由此产生,且由于企业法律知识淡薄或不愿意遵守法律,严重侵犯了劳动者的合法权益。

(3) 本案例中,企业无视国家法律法规,不严格履行劳动合同中的劳资双方的责任与义务,肆意变相地调整李某薪资,更是违反了国家劳动法中劳动合同管理条例中的规定,从而导致了权利人的权利权益受到侵害。

综上所述,本案例中的A企业要注意理顺劳动关系,要坚持以人为本,构建和谐劳动关系,全面推行正规劳动管理。既包括企业的不规范管理,也包括劳动保障部门的行政监管职能薄弱。故此,企业要规范劳动合同关系,规范双方权利义务,同时建立健全企业内部规章管理制度,劳动保障部门要做好企业劳动合同的签订和执行的监督和检查工作,保证劳动合同的合法有效,从根本上避免和减少劳动争议的产生。

2016 年 11 月企业人力资源管理师二级真题

卷册一：职业道德、理论知识

第一部分 职业道德

(第 1~25 题, 共 25 道题)

一、职业道德基础理论与知识部分 (第 1~16 题)

(一) 单项选择题 (第 1~8 题, 每题 1 分, 共 8 分)

1. 关于职业, 正确的说法是 ()。
A. 职业是责任、权利、利益的有机统一
B. 职业是人们生存的唯一手段
C. 职业是束缚人的自由、权利的锁链
D. 职业是赚取人们剩余劳动价值的方式
2. 我国社会主义职业道德的核心是 ()。
A. 集体主义
B. 为人民服务
C. 爱国主义
D. 科学发展观
3. 职业活动内在的道德准则是 ()。
A. 忠诚、谨慎、进取
B. 忠诚、敬业、诚信
C. 诚信、守法、人本
D. 忠诚、审慎、勤勉
4. 属于比尔·盖菠确立的 10 大优秀员工准则的是 ()。
A. 在自己的立场上为客户着想
B. 要把奖金和薪水作为最强大的工作动力
C. 对公司的产品具有寻根究底的好奇心
D. 通过自己的成功, 帮助老板成功
5. 在职业活动中。所谓“理智信任”的意思是 ()。
A. 相互信任, 同时也反对不明是非、不分善恶的盲目信任
B. 既信任, 又怀疑
C. 表面上信任, 实际上不信任
D. 即使信任, 也要加强防范和戒备
6. 下列做法中, 符合《禁止商业贿赂行为的暂行规定》要求的是 ()。
A. 经营者的职工采用商业贿赂手段为经营者购销商品, 认定为职工个人行为
B. 在账外暗中给予对方单位或者个人回扣的, 以行贿论处
C. 任何经营者购销产品, 均不可以明示方式给中间人佣金
D. 经营者在商品交易中不得向对方单位附赠现金或者物品, 包括小额广告礼品
7. 企业家孙正义认为: “三流的点子加一流的执行力, 永远比一流的点子加三流的执行力更好。”他的这句话说明 ()。
A. 点子不重要, 执行力重要
B. 战略问题不重要, 策略问题重要
C. 执行、落实和纪律比没有实际行动的空想重要
D. 点子靠别人, 执行靠自己
8. 关于节约, 理解正确的是 ()。
A. 在节约问题上, 不可能形成统一的价值观念
B. 节约因人而异, 企业节约主要是上司的责任
C. 花多少钱, 办多少事, 只要不超支便是节约
D. 节约方式虽有差异, 但节约精神具有共通性

(二) 多项选择题 (第 9~16 题, 每题 1 分, 共 8 分)

9. 依据《公民道德建设实施纲要》。从业人员应共同遵循的职业道德要求包括 ()。

- A. 爱国守法 B. 诚实守信 C. 自强创新 D. 奉献社会

10. 关于职业化。正确的说法是()。

- A. 职业化包含三个层次的内容,其中核心层是职业化素养
B. 职业化也称为“专业化”,它是一种自律性的工作态度
C. 职业化要求从业人员在工作和决策中尽量发挥主观性和个人兴趣
D. 职业化在行为标准方面的体现称为职业化行为规范

11. 关于敬业,其内涵是()。

- A. 尊敬、尊崇自己的职业 B. 对待工作恭敬、虔诚
C. 享受工作的过程 D. 精益求精、不断进步

12. 关于“承诺”,正确的做法是()。

- A. 发自内心,不自欺欺人 B. 承诺的力度要量力而行
C. 有“承”必践,有“约”必履 D. 充分相信他人的承诺

13. 在我国传统道德中,“诚信”之“诚”的含义是()。

- A. 自然万物的客观实在性 B. 对“天道”的真实反映
C. 尊重事实和忠实本心的待人对物的态度 D. 从辞源上看,就是“把事情说成了”

14. 从业人员讲求信用,主要包括()。

- A. 择业信用 B. 岗位责任信用 C. 家庭信用 D. 离职信用

15. 下列做法中,属于国家《节约能源管理暂行条例》规定的事项的是()。

- A. 企业供热系统的运行、管理和余热利用,应当按国家有关规定执行
B. 企业供用电的技术要求,按照国家标准局的有关规定执行
C. 企业应编制节能改造的中长期规划和年度计划
D. 企业使用国家已公布淘汰的机电产品和超能耗标准设备,须停用或转移

16. 践行“合作”规范的要求是()。

- A. 求同存异 B. 互助协作 C. 公平竞争 D. 不拘小节

二、职业道德个人表现部分(第17~25题)

17. 假如你平时没少帮助某同事,但当你遇到困难向这个同事求助时,却没能得到帮助。以后,当有人求助于你时,你会()。

- A. 绝对不会再帮助他们 B. 再帮助时需要考虑一下
C. 继续帮助他人 D. 感觉很矛盾

18. 张某与李某关系要好,彼此视为知己,只要涉及李某利益时,张某会毫不犹豫地站在李某的立场上。关于张某,你的看法是()。

- A. 赞同张某,觉得自己很像张某 B. 很钦佩,认为张某够仗义
C. 反对张某,觉得他缺乏独立思考 D. 觉得张某难以理解

19. 有个外国人只身来到中国西部沙漠地区。他十年间克服重重困难植树造林数万株,却不要任何报酬。你会()。

- A. 多少觉得这个外国人古怪 B. 感到敬佩,但自己无法像他那样做
C. 应该号召全国人民向这个外国人学习 D. 人各有志,顺其自然

20. 上司临时安排你完成一项重要任务,任务又急又难,你感到完成这项任务的概率只有1%。这时你会()。

- A. 坚定信心,千方百计完成任务 B. 为了避免损失,还是会推掉任务
C. 先接受任务,完成不了再解释 D. 接受任务,但觉得上司把完成不了的任务交给自己,多少有些刁难的味道

21. 如果你是公司某部门负责人。下属中有一个新员工,虽然他兢兢业业工作,但总不能按时完

成任务。由此拖了部门后腿,影响了大家的绩效奖。对这个员工,你会()。

- A. 按制度处罚这名员工
- B. 给他调换一下岗位
- C. 倡导大家轮流帮助他提高技术
- D. 劝他自己主动辞职

22. 在工作和生活中,总会偶遇一些具有不良习惯的人。你一般会()。

- A. 不管对方是谁或者怎么想,自己会主动劝他们改正
- B. 会提醒他们改正,但不会寄希望他们短时间内能改正
- C. 只有对那些和自己关系较为密切的人,才会劝他们改正
- D. 认为这是别人的自由,自己不该去干涉

23. 每天上完班之后。你一般的感受是()。

- A. 十分劳累
- B. 乏味而沮丧
- C. 稍感劳累,但可以承受
- D. 虽然忙,但还满意

24. 如果你只是一名公司普通工作人员,平时和朋友、同事聚会时,你一般会()。

- A. 乐意把单位的事情讲给他们听
- B. 对方不问,自己从不会主动说起单位里的事情
- C. 简要说说单位里的事情
- D. 对方问起单位里的事情时,会把话题岔开

25. 在目前这个单位工作,你总的感觉是()。

- A. 过几年在职务或收入上会有提高
- B. 忙忙碌碌,疲于奔命
- C. 早想离开了,只是没遇到合适的机会
- D. 平平淡淡,不知所从

第二部分 理论知识

一、单项选择题(第 26~85 题,每题 1 分,共 60 分。每小题只有一个最恰当的答案。请在答题卡上将所选答案的相应字母涂黑)

26. ()是指社会在一定时期内对产品和服务需求的总和。

- A. 总需求
- B. 商品需求
- C. 投资品需求
- D. 消费品需求

27. ()是指劳动法的各项具体劳动法律制度的构成和相互关系。

- A. 劳动法的体系
- B. 劳动法的渊源
- C. 劳动法的原则
- D. 劳动法的内容

28. ()不属于战略控制的基本要素。

- A. 战略分解
- B. 实际成效
- C. 绩效评价
- D. 战略评价标准

29. ()是指对某个群体形成一种概括而固定的看法后,会据此去推断这个群体每个成员的特征。

- A. 首因效应
- B. 光环效应
- C. 投射效应
- D. 刻板印象

30. ()是人通过自己的社会性的生命活动,形成或获得的全部属性的综合,亦即现实生活中的人所具有的全部规定性。

- A. 人的本性
- B. 人的社会属性
- C. 人的特征
- D. 人的自然属性

31. 在企业生产过程所包含的基本要素中,()是能动主体。

- A. 劳动者
- B. 劳动对象
- C. 劳动资料
- D. 劳动环境

32. 关于组织理论与组织设计理论的说法,不正确的是()。

- A. 在逻辑上,组织理论包括组织设计理论
- B. 组织理论与组织设计理论在外延上是相同的
- C. 动态的组织设计理论包含静态的组织设计理论
- D. 组织理论的研究对象包括组织运行的全部问题

33. ()是在直线职能制垂直形态组织系统的基础上,再增加一种横向的管理系统。

- A. 矩阵制 B. 超事业部制 C. 事业部制 D. 模拟分权制
34. 在行业处于发展阶段,为了扩大市场份额,企业会采取()。
- A. 增大数量战略 B. 扩大地区战略 C. 纵向整合战略 D. 多种经营战略
35. 改变某个科室的职能或新设一个职位属于()的组织结构变革。
- A. 改良式 B. 渐进式 C. 计划式 D. 爆破式
36. ()是指通过充实岗位的工作内容,增加岗位技术技能含量,使岗位工作变得多样化。
- A. 工作满负荷 B. 工作扩大化 C. 工作丰富化 D. 岗位的轮换
37. 人员培训开发计划的具体内容不包括()。
- A. 培训的目标 B. 培训费用的预算 C. 培训的内容 D. 培训人员的激励
38. 关于人力资源预测的说法,不正确的是()。
- A. 人力资源预测能引导员工进行职业生涯设计
- B. 动态的组织条件下,人力资源预测非常必要
- C. 静态的组织条件下,人力资源预测并非必要
- D. 人力资源预测不利于调动员工的工作积极性
39. 关于人力资源预测方法的论述,不正确的是()。
- A. 趋势外推法最为简单,其自变量只有一个
- B. 经济计量模型法不需要考虑自变量之间的影响
- C. 马尔可夫法可以进行企业人力资源供给的预测
- D. 马尔可夫法可以进行企业人力资源需求的预测
40. ()可以进行人力资源供给预测。
- A. 定员定额法 B. 灰色预测模型 C. 岗位分析法 D. 管理人员接替模型
41. 销售工作要求执行者能说会道,秘书工作要求执行者细致周到。这体现了员工素质测评的()原理。
- A. 个体差异 B. 工作差异 C. 人岗匹配 D. 环境差异
42. 面试评分中的量化往往是()。
- A. 一次量化 B. 二次量化 C. 类别量化 D. 模糊量化
43. 美国教育学家布卢姆将教育认知目标由低到高分六个层次,最高层是()。
- A. 理解 B. 应用 C. 评价 D. 分析
44. 以昨天的记忆代替整个测评时期的全部表现,这属于员工素质测评的()。
- A. 晕轮效应 B. 感情效应 C. 近因误差 D. 离散误差
45. ()的阅卷方式是笔试测验的必然趋势。
- A. 统一化与针对性 B. 多样化与针对性 C. 统一化与普适性 D. 多样化与普适性
46. ()是当前人员招聘面试发展的主流。
- A. 结构化面试 B. 单独面试 C. 非结构化面试 D. 一次性面试
47. 面试考官过分强调应聘者的不利因素,以致不能全面了解应聘者,这属于面试考官偏见中的()。
- A. 第一印象 B. 对比效应 C. 晕轮效应 D. 感情效应
48. “你好像不太适合我们这里的工作,你看呢?”属于()面试问题。
- A. 压力性 B. 知识性 C. 思维性 D. 经验性
49. 企业员工的劳动活动按照工作性质进行区分,不包括()劳动。
- A. 工艺性 B. 技术性 C. 辅助性 D. 重复性
50. 企业员工培训规划的基础是()。
- A. 人力资源开发体系 B. 培训需求分析

C. 企业薪酬管理体系 D. 组织结构分析

51. () 不是企业年度培训计划的组成部分。

A. 目录模块 B. 需求分析模块 C. 计划概要模块 D. 主题计划模块

52. 科学有效的培训管理,需要在培训计划的实施与管理控制中体现()的指导思想。

A. 经济、高效 B. 计划、有序 C. 经济、适用 D. 实用、有序

53. 在企业成熟期,企业培训课程设计应以()为重点。

A. 建设企业文化 B. 提高创业者的营销公关能力
C. 提高中层管理人员的管理能力 D. 提高管理者的管理观念和技能

54. 岗位指南的优点不包括()。

A. 重点突出 B. 使用简易 C. 精细深入 D. 记忆方便

55. 对企业高层管理者的培训,应侧重于培养()。

A. 经营理念 B. 沟通技巧 C. 专业知识 D. 工作方法

56. 在进行管理人员培训需求分析时,工作任务分析的内容是()。

A. 要求做到什么 B. 实际做到什么 C. 不应该做什么 D. 应该做到什么

57. 编制管理人员培训开发计划,应坚持以()为中心。

A. 服务培训对象 B. 培训需求分析 C. 确定培训目标 D. 培训实施和效果评估

58. () 是最基本、最普遍的培训效果评估。

A. 反应评估 B. 学习评估 C. 行为评估 D. 结果评估

59. 对管理性组织和服务性组织的考评,一般不宜采用的指标是()。

A. 工作方式 B. 工作产出 C. 组织气氛 D. 工作效率

60. 一般而言,() 不是绩效考评指标的来源。

A. 部门职能与岗位职责 B. 绩效短板与不足
C. 组织战略与经营规划 D. 员工薪酬福利水平

61. 绩效考评量表不包括()。

A. 比率量表 B. 等距量表 C. 等级量表 D. 差异量表

62. 设定 KPI 和指标值时,一般不会选取() 作为参考标杆。

A. 本地区中等水平的企业 B. 国内领先地位的最优企业
C. 本行业领先的最佳企业 D. 世界领先地位的顶尖企业

63. 当绩效指标的跟踪和监控耗时过多时,可采取的改进措施是()。

A. 缩短跟踪和监控的时间 B. 增加人力、物力的投入
C. 设置更为精细的跟踪指标 D. 由跟踪“正确率”指标转为跟踪“错误率”指标

64. 考量员工个人特质的效标属于()。

A. 行为性效标 B. 特征性效标 C. 结果性效标 D. 品质性效标

65. 绩效考评偏误中的(), 容易增加工作压力,降低工作满意度,不利于调动业务骨干的积极性、主动性和创造性。

A. 苛严误差 B. 集中趋势 C. 宽厚误差 D. 晕轮误差

66. 对考评者主观因素造成的各种偏误,不包括()。

A. 晕轮误差 B. 自我中心效应 C. 分布误差 D. 评价标准误差

67. () 是基于胜任特征的考评方法,使用这种方法得出的结果更全面。

A. 平衡计分卡 B. 行为定位法 C. 评价中心法 D. 360 度考评

68. () 是员工为企业提供劳动而得到的各种货币与实物报酬的总和。

A. 薪酬 B. 工资 C. 福利 D. 奖金

69. 薪酬管理包括薪酬体系设计和() 两个方面。

- A. 薪酬结构管理 B. 薪酬日常管理 C. 薪酬制度管理 D. 薪酬预算管理
70. 可以用工资总额占()的合理比重来推算合理的工资总额。
- A. 附加值 B. 人工成本 C. 营业额 D. 福利总额
71. 企业要采取薪酬领先策略,薪酬水平要定在市场薪酬水平的()。
- A. 15~30分位 B. 50分位 C. 45分位 D. 75分位甚至90分位
72. 某企业属于新兴行业,宜采用()的方式进行薪酬调查。
- A. 调查问卷 B. 企业之间相互调查 C. 委托中介机构 D. 采集社会公开信息
73. 相比较而言,简单易行的市场薪酬调查方法是()。
- A. 电话调查 B. 面谈调查 C. 文献收集 D. 趋势分析
74. ()是以事为标准,事在人先,以事择人。
- A. 人员分类 B. 职级分组 C. 岗位分类 D. 品位分类
75. 一般而言,()不属于团队薪酬的组成部分。
- A. 员工福利 B. 激励性薪酬 C. 基本薪酬 D. 绩效认可奖励
76. 从广义上讲,()是指医疗保障体系中除基本医疗保险之外的其他所有医疗保险形式。
- A. 短期医疗保险 B. 补充医疗保险 C. 长期医疗保险 D. 特殊医疗保险
77. 关于劳动关系的表述,不正确的是()。
- A. 劳动关系的内容是劳动 B. 劳动关系就是指劳动法律关系
- C. 劳动关系具有平等性和隶属性 D. 劳动关系兼有人身关系和财产关系属性
78. 已建立劳动关系,未同时订立书面劳动合同的,自用工之日起()内订立书面劳动合同,其行为不违法。
- A. 1个月 B. 2个月 C. 3个月 D. 6个月
79. 经营劳务派遣业务的劳务派遣单位,注册资本不得少于()元。
- A. 50万 B. 100万 C. 200万 D. 500万
80. 企业的工资指导线不包括()。
- A. 下线 B. 均值线 C. 基准线 D. 预警线
81. 企业的总工程师对本单位的安全生产负有()。
- A. 全面责任 B. 担保责任 C. 直接责任 D. 安全卫生技术领导责任
82. 作为劳动争议主体的职工一方当事人,人数为()以上,有共同争议理由的,属于集体劳动争议。
- A. 2人 B. 5人 C. 10人 D. 20人
83. ()不属于劳动争议仲裁委员会的组成人员。
- A. 企业职工代表 B. 劳动行政部门代表
- C. 同级工会代表 D. 用人单位方面代表
84. 劳动争议申请仲裁的时效期间为()。
- A. 2个月 B. 6个月 C. 1年 D. 2年
85. 拖欠劳动报酬的用人单位再收到法院的支付令后,如果属实的,可以在()内完成支付,以避免进入强制执行程序。
- A. 15日 B. 30日 C. 60日 D. 90日
- 二、多项选择题**(第86~125题,每题1分,共40分。每题有多个答案正确,请在答题卡上将所选答案的相应字母涂黑。错选、少选、多选,均不得分)
86. 财政政策的内容主要包括()。
- A. 降低利率 B. 增减预算支出水平
- C. 增减政府税收 D. 发展社会保险事业

E. 调节法定准备金率

87. 企业战略的实质是实现 () 之间的动态平衡。

A. 外部环境 B. 内部环境 C. 企业实力 D. 战略目标 E. 人文环境

88. 人的实际能力又可分为 ()。

A. 一般能力 B. 管理能力 C. 特殊能力 D. 适应能力 E. 理解能力

89. 人本管理的原则包括 ()。

A. 人的管理第一 B. 和谐人际关系
C. 使员工个人与组织共同发展 D. 满足社会需要
E. 构建以人为中心的组织形态

90. 多维立体组织结构形成了 () 等管理组织机构系统。

A. 产品利润中心 B. 专业成本中心
C. 地区利润中心 D. 部门利润中心
E. 服务管理中心

91. 根据组织成员的特征及其相互关系, 网络型组织可分为 ()。

A. 内部网络 B. 虚拟网络 C. 垂直网络 D. 市场网络 E. 机会网络

92. 属于组织结构爆破式变革的有 ()。

A. 新设一个部门 B. 两家企业合并
C. 企业组织结构的整合 D. 局部改变某个科室的职能
E. 组织结构从职能制改为事业部制

93. 工作岗位设计的基本方法中, 工业工程的功能具体表现为 ()。

A. 创新 B. 规划 C. 评价 D. 改进 E. 设计

94. 企业各类人员计划包括 ()。

A. 人员配备计划 B. 人员考核计划 C. 人员薪酬计划 D. 人员福利计划
E. 人员供给计划

95. 定员定额分析法的具体方法包括 ()。

A. 劳动定额分析法 B. 效率定员法
C. 类推比较定员法 D. 比例定员法
E. 设备看管额定员法

96. 人岗匹配包括 () 相匹配。

A. 工作报酬与员工贡献 B. 不同岗位之间
C. 工作要求与员工素质 D. 不同员工之间
E. 工作权限与员工愿望

97. 关于 FRC 品德测评法的表述, 正确的有 ()。

A. 需要借助计算机分析技术 B. 报告方式可以是个别谈话
C. 属于考核性品德测评方法 D. 报告的方式可以是班组座谈
E. 可以做出定性与定量评定

98. () 能够引起员工素质测评结果的误差。

A. 晕轮效应 B. 感情效应 C. 参评人员训练不足 D. 近因误差
E. 测评指标选择不当

99. 在面试过程中要理解肢体语言, 其中目光接触的典型含义包括 ()。

A. 友好 B. 紧张 C. 真诚 D. 自信 E. 冷淡

100. 知识测验主观题的优点有 ()。

A. 试题内容综合度高 B. 有利于考查知识运用能力

- C. 命题量小题干比较简单 D. 评判更科学、客观
- E. 考点覆盖面较广
101. 按照配置方式的不同,可将企业人力资源配置分为()的优化配置。
- A. 结构 B. 数量 C. 时间 D. 质量 E. 空间
102. 以战略为导向的培训需求分析包括()。
- A. 组织分析 B. 任务分析 C. 企业战略分析 D. 人员分析
- E. 工作环境分析
103. 年度培训计划设计的基本程序有()。
- A. 培训调查与分析研究 B. 前期准备
- C. 年度培训计划的制定 D. 培训课程设计
- E. 年度培训计划的审批及展开
104. 培训课程设计的基本原则包括()。
- A. 满足市场发展要求 B. 满足企业与学习者的需求
- C. 兼顾实用型和系统性 D. 体现成年人的认知规律
- E. 体现现代系统理论的基本原理
105. 培训中使用的印刷材料有()。
- A. 岗位说明书 B. 工作任务表
- C. 学员手册 D. 培训者指南
- E. 测验试卷
106. 企业培训管理工作中的工作团队具有以下特点()。
- A. 具有更多的工作自主权 B. 注重个体自我开发
- C. 体现流程团队的特性 D. 注重团队成员的同质性
- E. 体现个体学习、团队培训、组织开发三位一体
107. 在设定培训评估标准时,应当注重评估指标和标准的()。
- A. 相关度 B. 信度 C. 区分度 D. 重合度 E. 可行性
108. 根据组织工作性质的不同,组织绩效考评可分为()。
- A. 生产性组织的绩效考评 B. 科研性组织的绩效考评
- C. 技术性组织的绩效考评 D. 管理性组织的绩效考评
- E. 服务性组织的绩效考评
109. 关于等距量表的说法,正确的有()。
- A. 有绝对零点 B. 数量差距相同
- C. 数量差距以相同的比例变化 D. 没有绝对零点
- E. 可以进行加减乘除四则运算
110. 利用客户关系图来提取管件绩效指标,能够()。
- A. 分析客户的满意度 B. 了解企业的内外客户
- C. 掌握为客户提供的具体产出 D. 提高员工的服务意识
- E. 设定考评标准衡量团队或个人绩效
111. 行为导向型的考评方法包括()。
- A. 排列法 B. 关键事件法
- C. 行为观察法 D. 强制分配法
- E. 绩效标准法
112. 下列管理行为或管理意图中,()易造成绩效考评的苛严误差。
- A. 主管为了缓和与员工的关系 B. 拟扩大提薪或奖励人数比例

- C. 为有计划地减员提供证据 D. 惩罚那些不服管理的员工
E. 设定了高水平的绩效评定标准
113. 360 度考评的实施程序包括 ()。
- A. 反馈面谈 B. 评价实施效果 C. 培训考评者
D. 实施 360 度考评 E. 设计考评项目
114. 非货币性薪酬是指由 () 等因素带给员工的愉悦和满足感。
- A. 直接薪酬 B. 工作本身
C. 间接薪酬 D. 组织特征
E. 工作环境
115. 政府部门的薪酬数据具有 () 等优点。
- A. 结果可靠 B. 内容分类细致
C. 处理方法简单 D. 范围比较集中
E. 涵盖的范围广
116. () 是按照岗位的工作性质及其特征, 对岗位所进行的横向分类。
- A. 职系 B. 岗级 C. 职组 D. 岗等 E. 职门
117. 薪点薪酬制的优点包括 ()。
- A. 体现了效率优先的原则 B. 有利于提高员工素质和绩效
C. 有利于增强团队的协作精神 D. 容易使薪酬向关键岗位倾斜
E. 薪酬标准用金额表示, 加大了激励强度
118. () 属于以绩效为向导的薪酬结构。
- A. 计件薪酬制 B. 薪点薪酬制 C. 销售提成制
D. 岗位薪酬制 E. 技术薪酬制
119. 企业员工薪酬制度的调整包括 ()。
- A. 物价性调整 B. 季节性调整 C. 工龄性调整
D. 政策性调整 E. 考核性调整
120. 用人单位招用劳动者未订立书面劳动合同, 但同时具备 () 等条件的, 劳动关系成立。
- A. 劳动者受用人单位的劳动管理 B. 劳动者从事用人单位安排的有报酬的劳动
C. 劳动者提供的劳动是用人单位业务的组成部分
D. 用人单位和劳动者符合法律、法规规定的主体资格
E. 用人单位依法制定的各项劳动规章制度适用于劳动者
121. 劳务派遣用工只能在 () 的工作岗位上实施。
- A. 临时性 B. 辅助性 C. 长期性 D. 主营性 E. 代替性
122. 关于制定工资指导线的说法, 正确的有 ()。
- A. 只需符合企业的需求 B. 应注意与国际经济发展状况相适应
C. 坚持平均工资的增长低于劳动生产率的增长
D. 坚持企业工资总额的增长低于企业经济效益的增长
E. 应符合国家宏观经济政策和对工资增长的总体要求
123. 解决劳动争议, 应该根据事实, 遵循 () 原则, 依法保护当事人的合法权益。
- A. 合法 B. 公正 C. 及时 D. 着重调解 E. 强制调解
124. 依照劳动争议调解仲裁法的规定, 劳动争议调解组织主要包括 ()。
- A. 企业劳动争议调解委员会 B. 依法设立的基层人民调解组织
C. 省级人民政府专设的省级劳动争议调解机构

- D. 市一级人民政府专设的地市级劳动争议调解组织
 E. 乡镇, 街道设立的具有劳动争议调解职能的组织
125. 劳动争议的基本途径包括 ()。
- A. 仲裁 B. 调解 C. 协商解决
 D. 向人民法院起诉 E. 向政府申诉

卷册二：专业能力

一、简答题 (本题共3题, 第1小题15分, 第2小题16分, 第3小题15分, 共46分)

1. 简述基本选拔性素质模型的结构化面试的主要步骤? (15分)
2. 简述企业培训需求分析在任务分析阶段的工作步骤? (16分)
3. 简述员工工资标准个体调整和整改调整的内容。(15分)

二、综合题 (本题共3题, 每小题18分, 共54分)

1. 某空港地面设备设施管理公司自组建以来, 业务范围不断扩大, 到今年7月, 其负责维修维护的机电设备已超过3000台。其他设备如行李分拣、安全检查、电子通信等工作任务量也有了大幅度的增加, 该公司的人员规模已经由原来的1000人扩大到3000人, 职能部门由原来的4个增加到8个, 所属的业务部门和子公司增加到12个。随着各项管理制度改革进程的加快, 该公司出现了机构膨胀、人浮于事、管理层次过多、部门之间相互扯皮推诿等一系列问题。在今年第三季度形式分析会上, 董事会做出决定, 要求公司主管领导在充分调研的基础上, 对公司组织结构进行一次全面的变革。

请结合本案例回答以下问题:

- (1) 公司全面推进组织结构变革, 应按照什么样的程序和步骤? (12分)
- (2) 公司对现有组织结构进行变革时, 应当注意做好哪几项工作? (6分)

2. 某公司拟在明年推出一套全新的绩效管理体系, 其中绩效考评指标及其标准由人力资源部负责组织设计。为此, 人力资源部组织并召集专家进行了多次研讨。在讨论会上, 有的专家提出, 考评指标越多越细越全越好, 这样才能体现出各类岗位的工作差别和贡献大小; 有的专家则认为绩效考评不能过于复杂, 应针对不同类别的岗位设计关键绩效指标; 还有专家提出, 采用平衡计分卡的方法更能提高绩效考评的质量。人力资源部认真总结了专家的意见, 拟采用目标分解法, 从平衡计分卡的四个维度设计公司的关键绩效指标。

请结合本案例回答以下问题:

- (1) 采用目标分解法提取关键绩效指标时应关注哪些问题? (8分)
- (2) 提取和设定关键绩效指标时应当遵循哪几项基本原则? (10分)

3. 王先生于2015年4月1日与A电器公司签订了《直接业务员聘任合同》, 有效期至2016年3月31日, 合同约定, 乙方(王先生)代表甲方(A电器公司)和最终顾客洽谈销售业务, 销售甲方产品, 甲方向乙方收取企业信誉保证金3000元, 乙方的工作报酬为销售价与产品出厂价的差额(3%), 甲方不承担乙方销售活动的任何费用; 乙方销售产品向甲方付清出厂价全款, 双方概不拖欠。2016年3月31日合同到期后, 双方同意续延合同一年, 同时A电器公司向王先生颁发上岗资格证, 2016年4月9日, 王先生与B公司洽谈了一份产品销售合同, 从A电器公司提取三套产品销售至B公司。4月12日A电器公司绕过了王先生与B公司直接签订了《产品销售合同》, 并为B公司开具四套产品共计160000元销售发票一张, 4月15日, 王先生向A电器公司索要工作报酬, 遭到公司拒绝, 王先生又到总经理办公室提出工作报酬诉求, 再一次遭到拒绝, 双方有言语冲突, 4月17日A电器公司向王先生发出通报, 该通报称“销售人员王先生2016年4月15日上午在公司内无理取闹, 严重干扰了公司正常的生产秩序, 经公司研究决定, 取消王先生的销售资格, 其从今后的所

有行为与本公司无关。”

王先生遂向当地劳动争议仲裁委员会提请仲裁，并提出以下申请请求：

(1) A 电器公司按照双方签订的《直接业务员聘任合同》规定，向王先生支付应得的提成款 4800 元；

(2) 退还风险抵押金 3000 元；

(3) 撤销公司的除名决定，恢复劳动关系；

(4) 按照月工资 5000 计算，支付 2016 年 4 月 17 日起至裁决之日止的工资及补偿金；

(5) 补办劳动合同存续期间的社会保险手续并缴纳社会保险费。

调查事实如下：

(1) 《直接业务员聘任合同》约定：乙方（王先生）代表甲方与最终顾客洽谈销售业务，销售甲方产品；乙方的工作报酬为销售价与产品出厂价的差额，每笔业务结清后即可领取差价。

(2) 甲方不承担为乙方办理社会保险。

(3) 上岗资格证是履行《直接业务员聘任合同》的资格条件证明，并要求直销人员负有保守 A 电器公司的商业秘密、维护公司形象等义务。

请结合本案例论述劳动争议仲裁的受理过程、结果及其具体理由。（18 分）

参考答案及解析

卷册一：职业道德、理论知识

第一部分 职业道德

一、职业道德基础理论与知识部分

（一）单项选择题

1. A 2. B 3. D 4. C 5. A 6. B 7. C 8. D

（二）多项选择题

9. ABD 10. ABD 11. ABCD 12. ABC 13. BC 14. ABD 15. ABC 16. ABC

二、职业道德个人表现部分

17~25（略）。

第二部分 理论知识

一、单项选择题

26. 【答案】A（基础知识 P19）【解析】总需求是指社会在一定时期内对产品和服务需求的总和。

27. 【答案】A（基础知识 P36）【解析】劳动法的体系是指劳动法的各项具体劳动法律制度的构成和相互关系。

28. 【答案】A（基础知识 P61）【解析】战略控制的基本要素：①战略评价标准，是指预定的战略目标或标准，是战略控制的依据；②实际成效，是指在战略实施过程中实际达到的水平；③绩效评价，是将实际成效和预定目标或标准进行比较分析。

29. 【答案】D（基础知识 P103）【解析】刻板印象是指对某个群体形成一种概括而固定的看法后，会据此去推断这个群体的每个成员的特征。

30. 【答案】A（基础知识 P137）【解析】人的本性是人通过自己的社会性的生命活动，形成或获得的全部属性的综合，包括自然属性和心理属性。

31. 【答案】A（基础知识 P184）【解析】企业生产过程所包含的基本要素，如劳动者、劳动对象、劳动资料和劳动环

境是一个互相联系、互相制约的有机系统,其中劳动者是能动主体。

32.【答案】B(P1)【解析】组织理论被称为广义的组织理论或大组织理论。组织理论与组织设计理论在外延上是不等的,组织理论包括组织设计理论。

33.【答案】A(P5)【解析】矩阵制是在直线职能制垂直形态组织系统的基础上,再增加一种横向的管理系统。

34.【答案】A(P23)【解析】在行业处于发展阶段,为了扩大市场份额,企业会采取增大数量战略。

35.【答案】A(P27)【解析】改良式变革。即日常的小改小革,修修补补。如局部改变某个科室的职能,新设一个职位等。这是企业中常用的方式。这种方式符合企业实际需要,局部变革,阻力较小。

36.【答案】C(P35)【解析】工作丰富化是指通过充实岗位的工作内容,增加岗位技术技能含量,使岗位工作变得多样化。

37.【答案】D(P47)【解析】人员开发的具体内容包括:受训人员的数量、培训的目标、培训的方式方法、培训的内容、培训费用的预算等。

38.【答案】D(P56)【解析】对组织方面的贡献:满足组织在生存发展过程中对人力资源的需求。组织的生存和发展与人力资源的结构密切相关。在静态的组织条件下,人力资源预测并非必要,因为生产经营领域不变、所采用的技术不变、组织的规模不变,人力资源的数量、质量和结构也不发生变化;在动态的组织条件下,人力资源预测非常重要,人们总是要分析预测人力资源的供需,并采取适当的手段平衡人力资源的供给与需求,确保组织目标的实现。现实生活中的组织都是动态组织,而非静态组织。对人力资源管理的贡献:有助于调动员工的积极性。人力资源预测能引导员工进行职业生涯设计和职业生涯发展,对调动员工的积极性有很大的帮助。

39.【答案】B(P67-70)【解析】趋势外推法又称为时间序列法,是定量预测技术的一种。其本质是根据人力资源历史的和现有的资料,随时间变化的趋势具有连续性的原理,运用数学工具对该序列加以引申,即从过去延伸将来,从而达到对人力资源的未来发展状况进行预测的目的。马尔可夫分析法的主要思路是通过观察历年企业内部人数的变化,找出组织过去人事变动的规律,由此推断未来的人事变动趋势和状态,既可以预测企业的人力资源需求,也可以预测企业内部的人员供给情况。马尔可夫模型方法实际上是一种转移概率矩阵,使用统计技术预测未来的人力资源变化。

40.【答案】D(P89-92)【解析】通过应用管理人员接替模型进行预测,能比较直观地反映各类管理人员的变动情况,便于企业进行分析,做好相应工作。

41.【答案】B(P110)【解析】不同的工作责任,对完成这些任务的人有着不同的要求。并不是每个人都具有驾驶战斗机所需要的身体素质,也并不是每个人都能把我们的大学英语课程讲授得清楚。正所谓术业有专攻,人类知识的大量积累使一个有着有限精力的人,只能在某些方面具有高质量完成工作所需要的素质。不同的工作就要拥有相应素质的人来承担。这是社会发展的需要。从另一个角度来看,人的个性和兴趣是不一样的。每个人适合做和喜欢做的工作是不一样的。正是有了许许多多千差万别的工作种类,人们才有了挑选的余地,才可以去寻找能发挥自己特长的、展现自己实力的工作。

42.【答案】A(P121)【解析】面试评分中的量化往往是一次量化,面试的结果直接由主试的评分相加平均得到。

43.【答案】C(P119-120)【解析】评价。要求应试者对某个结论、某种方法做出较深刻的理性判断,是在内在证据和外部标准基础上的逻辑推断,是认知目标的最高层次。

44.【答案】C(P131)【解析】近因误差。由于测评人员对被测对象近期印象深刻、记忆清楚,而对远期表现印象模糊、记忆不清。因此,以近期的记忆代替整个测评时期的全部实际表现,导致产生测评结果的误差。

45.【答案】B(P146)【解析】多样化与针对性的阅卷方式是笔试测验的必然趋势。

46.【答案】A(P151)【解析】结构化面试是当前人员招聘面试发展的主流。

47.【答案】C(P159)【解析】晕轮效应就是“以点代面”,从某一优点或缺陷出发去评价应聘者其他方面。如过分强调应聘者的不利因素,以致不能全面了解这个人。

48.【答案】A(P164)【解析】压力性问题,这类问题将应聘者置于一个充满压力的情境中,观察其反应,以对其情绪稳定性、应变能力等进行考察。例如,“你好像不太适合我们这里的工作,你看呢?”“你怎么连这么简单的问题都不懂?”等。

49.【答案】D(P193)【解析】按照企业员工的工作性质,将其劳动活动分为:①工艺性劳动,即直接改变劳动对象的劳动活动;②辅助性劳动,即为了保证工艺性劳动正常进行而从事的劳动活动;③技术和管理性劳动,即从事产品设计、研发、组织、经营、统计、计量、检验、信息等以脑力劳动为主的活动。正是这三类不同性质的劳动,推动了企业生产经营活动开展和运行。而这些劳动活动正是在分工与协作的基础上,由不同类别的员工,按照一定比例提供的。

50.【答案】B(P211)【解析】作为企业人力资源开发的重要组成部分,员工培训规划在企业培训管理活动中具有极为重要的地位和作用。它是在培训需求分析的基础上,从企业总体发展战略的全局出发,根据企业各种培训资源的配置情况,对计划期内的培训目标、对象和内容,培训的规模和时间,培训评估的标准,负责培训的机构和人员、培训师的指派、培训费用的预算等一系列工作所作出的统一安排。

51.【答案】B(P222)【解析】年度培训计划构成的五大模块:①封面模块:本模块主要是确定封面形式,如“××公

司 2012 年度培训计划”；②目录模块：本模块主要是目录，简要体现了年度培训计划包含的所有内容；③计划概要模块：本模块包括计划制订依据，计划制订要求，培训工作的原则、方针等内容；④主体计划模块：本模块包含背景分析与需求调查结果分析、关键问题分析、培训目标确定培训课程安排、培训实施计划、预期效果与评估方法以及培训预算等内容；⑤附录模块：本模块包含年度培训计划中出现的各类表单，如年度培训计划表、部门年度培训计划表、员工培训需求表、培训课程安排表、培训课程实施时间安排表、培训预算表等。

52. 【答案】A（P233） 【解析】实施科学有效的培训管理，就是要合理地确定职责，在培训计划的实施与管理控制中体现经济高效的指导思想。

53. 【答案】A（P238） 【解析】成熟期。成熟期是指企业完成规模扩张，成为行业业内主要竞争者的时期。此时，企业需要提升自己的核心竞争力，推动企业中每名员工把自己的工作同企业的目标紧密结合起来，从根本上提高企业的素质。因此，企业应集中力量建设企业文化，将企业长期发展所必需的观念、规则 and 态度传播到每名员工中去，并提升员工对企业目标的认同、对企业的归属感。

54. 【答案】C（P256） 【解析】岗位指南是对最常用最关键的任务的描述，使包含许多复杂步骤的任务简单化。岗位指南不像技术手册那么复杂，它具有重点突出、使用简易、查阅快捷、记忆方便等优点。

55. 【答案】A（P265） 【解析】高层管理人员的培训应侧重分析与决策能力、计划与组织实施能力、思维方式和价值观。

56. 【答案】D（P264） 【解析】在进行管理人员培训需求分析时，工作任务分析的内容是：①应该做到什么？②依据管理人员素质模型和职业化行为标准寻找绩效差距的原因：是个人胜任能力问题？还是任职者与工作岗位不匹配？

57. 【答案】A（P266） 【解析】管理人员培训开发计划的编制应坚持以“服务培训对象”为中心，以“培训需求分析、确定培训目标、设计培训内容”和“培训实施和效果评估”为基本点。

58. 【答案】A（P292） 【解析】反应评估是第一级评估，即在课程刚结束时，了解学员对培训项目的主观感觉或满意程度。第一级评估目标往往包括对培训项目的肯定式意见反馈和既定计划的完成情况。这个层面的评估易于进行，是最基本、最普遍的评估方式。

59. 【答案】B（P319） 【解析】对于管理性组织和服务性组织，其性质是比较相似的，它们一般不会有客观的物质性成果的产出，因此考评中应主要考评其整体素质、工作效率、出勤率、工作方式、组织的气氛等指标。

60. 【答案】D（P324） 【解析】在进行绩效考评指标体系设计时，首先要绩效考评的指标来源，这是指标设计的前提和基础，一般而言，绩效考评指标的来源主要包括以下三个方面：①组织战略与经营规划；②部门职能与岗位职责；③绩效短板与不足。

61. 【答案】D（P334） 【解析】从实验心理学和测量学的角度看，按照测量水平的不同，考评量表可以分成以下四类：名称量表、等级量表、等距量表、比率量表。

62. 【答案】A（P340） 【解析】在 KPI 指标和指标值的设定上，可以选择的参考企业至少存在三种情况：一是本行业领先的最佳企业；二是居于国内领先地位的最优企业；三是居于世界领先地位的顶尖企业。

63. 【答案】D（P346） 【解析】见下表所示。当绩效指标的跟踪和监控耗时过多时，解决和纠正的方法是由跟踪“正确率”指标转为跟踪“错误率”指标。

设定关键绩效指标常见问题及解决方法

常见问题	问题举例	解决和纠正方法
工作的产出项目过多	列出 15 ~ 20 项的工作产出	1) 删除与工作目标不符合的产出项目 2) 比较产出结果对组织的贡献率 3) 合并同类项，将增值贡献率的产出归到一个更高的类别
绩效指标不够全面	对某项产出可从质量、数量和时限几个方面进行衡量，但在关键绩效指标中仅仅给出了数量标准，如发展客户的数量	设定针对强的更全面、更深入的绩效考评指标
对绩效指标的跟踪和监控耗时过多	正确回答客户问题的比率	跟踪“正确率”比较困难，但可以跟踪“错误率”
绩效标准缺乏超越的空间	绩效标准中使用“零错误率”“100%”“从不”“总是”“所有”等指标	1) 如果 100% 正确的绩效标准确实必须达到，那么就将其保留 2) 如果不是必须达到的，就修改绩效标准，以预留出超越标准的空间

64. 【答案】B (P359) 【解析】特征性效标,即考量员工是怎样的一个人,侧重点是员工的个人特质。例如,忠诚度、可靠度、沟通能力、领导技巧等,是最常用来作为考评绩效的特征。这类效标,考量“员工是怎么样的一个人”,而不是他是否完成上级交付的工作任务。虽然特征性考评工具很容易设置,但它们并不是非常有效的绩效衡量指标,因为人格特征与工作绩效并没有直接关系。

65. 【答案】A (P363) 【解析】苛严误差也称严格、偏紧误差,即评定结果是正偏态分布,也就是大多数员工被评为不合格或勉强合格。对组织来说,考评结果过于苛刻容易造成紧张的组织氛围;对个体来说,容易增加工作压力,涣散员工的士气和斗志,降低工作的满意度,不利于调动业务骨干的积极性、主动性和创造性。

66. 【答案】D (P362) 【解析】由于绩效考评对象与考评的方法的多样性,使绩效考评的过程中出现各种各样的问题在所难免。绩效考评的正确性、可靠性和有效性,主要受到以下各种问题的制约和影响:分布误差、晕轮误差、个人偏见、优先和近期效应、自我中心效应、后继效应。

67. 【答案】D (P373) 【解析】360度考评是基于胜任特征的考评方法,使用这种方法得出的结果更全面、深刻。

68. 【答案】A (P394) 【解析】薪酬是员工为企业提供服务而得到的各种货币与实物报酬的总和。

69. 【答案】B (P397) 【解析】薪酬管理包括薪酬体系设计和薪酬日常管理两个方面。

70. 【答案】A (P398) 【解析】工资总额的管理方法,首先要权衡确定合理的工资总额需要考虑的因素,如企业支付能力、员工的生活费用、市场薪酬水平以及员工现有薪酬状况等,然后计算合理的工资总额,可以采用工资总额与销售额的方法推算合理的工资总额,或采用盈亏平衡点方法推算合理的工资总额,还可以采用工资总额占附加值比例的方法来推算合理的工资总额。

71. 【答案】D (P403) 【解析】企业一是要采取薪酬领先策略,薪酬水平高于市场平均水平,向75分位甚至90分位看齐,二是要采取市场跟随策略,根据市场平均水平来确定本企业的薪酬定位。

72. 【答案】C (P410) 【解析】委托调查是指委托商业性、专业性的人力资源咨询公司进行调查。尤其是当企业需要确定薪酬水平的岗位难以在类似企业中找到对等的岗位时,或者该企业属于新兴行业时,企业将面临确定其薪酬水平的困难,这时可考虑选择委托企业外部的人力资源咨询公司帮助搜集所需的薪酬信息。但其所花费的费用将比其他的调查方式高出很多。

73. 【答案】C (P418) 【解析】文献收集法是指通过查阅、收集、分析和综合有关薪酬调查的文献材料,以获取所需要的信息、知识、数据和资料的研究方法。这是一种比较简单易行的薪酬调查方法。

74. 【答案】C (P429) 【解析】现代企业人力资源管理的一项最基本的任务,就是通过科学合理的用人制度和用人方法,实现“人”“事”和“物”的合理结合,做到“人适其位”和“位得其人”。

75. 【答案】A (P453) 【解析】在团队薪酬制度中,主要有这样几种组成要素:基本薪酬、激励性薪酬和绩效认可奖励。

76. 【答案】B (P493) 【解析】从广义上讲,补充医疗保险是指医疗保障体系中除基本医疗保险之外的其他所有医疗保险形式。

77. 【答案】B (P499) 【解析】劳动关系与一般经济学中所概括的劳动关系,以及其他各种社会关系相比,具有如下特征:①劳动关系的内容是劳动;②劳动关系具有人身关系属性和财产关系属性相结合的特点;③劳动关系具有平等性和隶属性的特点。

78. 【答案】A (P504) 【解析】《劳动合同法》放宽了订立劳动合同的时间要求,规定已建立劳动关系,未同时订立书面劳动合同的,如果在自用工之日起一个月内订立了书面劳动合同,其行为即不违法。

79. 【答案】C (P510) 【解析】经营劳务派遣业务的劳务派遣单位应当依照公司法的有关规定设立,并应当具备下列条件:①注册资本不得少于人民币200万元;②有与开展业务相适应的固定的经营场所和设施;③有符合法律、行政法规规定的劳务派遣管理制度;④法律、行政法规规定的其他条件。

80. 【答案】B (P524) 【解析】工资指导线有三条线:上线(预警线)、基准线 and 下线。

81. 【答案】D (P533) 【解析】企业的总工程师对本单位的安全生产负有安全卫生技术领导责任。

82. 【答案】C (P541) 【解析】按照劳动争议的主体划分:①个别争议。职工一方当事人人数为10人以下,有共同争议理由的;②集体争议。职工一方当事人人数为10人以上,有共同争议理由的;③团体争议。工会与用人单位因签订或履行集体合同发生的争议。

83. 【答案】A (P547) 【解析】劳动争议仲裁委员会的构成有:①劳动行政部门代表;②同级工会代表;③用人单位方面的代表。

84. 【答案】C (P551) 【解析】劳动争议申请仲裁的时效期间为一年。

85. 【答案】A (P557) 【解析】拖欠劳动报酬的用人单位在收到法院的支付令后,如果属实的,可以在15日内完成支付,以避免进入强制执行程序。

二、多项选择题

86. 【答案】BC（基础知识 P24）【解析】财政政策的内容包括通过增减政府税收和预算支出水平来调节经济。
87. 【答案】ACD（基础知识 P45）【解析】企业战略的实质是实现外部环境、企业实力和战略目标三者之间的动态平衡。
88. 【答案】AC（基础知识 P97）【解析】人的实际能力又可分为一般能力和特殊能力。
89. 【答案】ABCE（基础知识 P145~146）【解析】人本管理的原则包括：①人的管理第一；②满足人的需要，实施激励；③优化教育培训，完善人、开发人、发展人；④以人为本、以人中心构建企业的组织形态和机构；⑤和谐的人际关系；⑥员工个人与组织共同发展。
90. 【答案】ABC（P6）【解析】多维立体组织结构综合考虑了产品、地区与职能参谋机构，形成了三类主要的管理组织机构系统：一是按产品划分的事业部，即产品利润中心；二是按职能（如市场研究、生产、调查、财务、人事、质量控制等）划分的专业参谋机构，即专业成本中心；三是按地区划分的管理机构，即地区利润中心。
91. 【答案】ACDE（P11）【解析】根据组织成员的特征及其相互关系，网络型组织可分为以下四种基本类型：①内部网络；②垂直网络；③市场网络；④机会网络。
92. 【答案】BE（P27）【解析】爆破式变革。短期内完成组织结构的重大的以至于根本性变革。例如，两家企业合并，从职能制结构改为事业部制结构等，这种方式常因考虑不周，造成员工丧失安全感、阻力增大等的后果，必须十分谨慎地使用。
93. 【答案】ABCE（P41）【解析】对一个企业的总体系统来说，工业工程的功能具体表现为规划、设计、评价和创新四个方面。
94. 【答案】AE（P52~53）【解析】企业各类人员计划包括：①编写人员配置计划；②编制人员需求计划；③编制人员供给计划；④编写人员培训计划；⑤编写人力资源费用计划；⑥编写人力资源政策调整计划；⑦对风险进行评估并提出对策。
95. 【答案】ABDE（P70~71）【解析】定员定额分析法的具体方法包括：①劳动定额分析法；②设备看管定额员法；③效率定员法；④比例定员法。
96. 【答案】ABCD（P110）【解析】人岗匹配包括：工作要求与员工素质相匹配；工作报酬与员工贡献相匹配；各类员工与员工之间相匹配；各类岗位与岗位之间相匹配。
97. 【答案】ABCE（P118）【解析】所谓 FRC 品德测评法是事实报告计算机辅助分析的考核性品德测评方法。这种品德测评方法的基本思路是借助计算机分析技术，从个体品德结构要素中确定一些基本要素，再从基本要素中选择一些表征行为或事实，然后要求被测者就自己是否具备这些表征行为与事实予以报告。报告的方式既可以是个别的谈话，也可以是集体的问卷。每个人所表征的行为事实，经过光电信息处理后，即储存于个人品行信息库中，然后计算机根据专家仿真测评系统对被测评人报告的表征行为进行分析，做出定性及定量的评定。
98. 【答案】ABCD（P131~132）【解析】引起测评结果误差的原因有：①测评的指标体系和参照标准不够明确；②晕轮效应；③近因误差；④感情效应；⑤参评人员训练不足。
99. 【答案】ACD（P161）【解析】肢体语言是语言的有效补充，在面试中不仅传递了语言信息，同时也传递了肢体语言信息。在不同的环境中，不同的肢体语言有着不同的含义，其中目光接触的典型含义包括：友好、真诚、自信、果断。
100. 【答案】ABC（P149）【解析】主观题的答案往往是开放性、非唯一的，给应聘者很大的自由度，能够看出应聘者的综合能力和思维深度。题目的判断由批阅人结合答案参考要点和自己的主观经验给分，因此会受到批阅人的个人认识、判断力的影响。主观题的主要优点是：①试题的内容综合度高；②具有一定的发散性，鼓励应聘者自由发挥，有利于考查知识的运用能力、深层次的认识思维能力；③主观试题命题量少，题干比较简单。
101. 【答案】CE（P193）【解析】企业人力资源配置可按不同标志对其做出区分，从配置的方式上看，可以将其区分为空间上和时间的优化配。
102. 【答案】ABCD（P216~218）【解析】培训需求分析是培训管理工作的第一环，企业员工培训需求分析包括：①企业战略分析；②组织分析；③任务分析；④人员分析；⑤员工职业生涯分析。
103. 【答案】ABCE（P223~224）【解析】年度培训计划的基本程序包括：①前期准备；②培训调查与分析研究；③年度培训计划的制订；④年度培训计划的审批以及开展。
104. 【答案】BDE（P239）【解析】培训课程设计的基本原则包括：①培训课程设计的根本任务是满足企业与学习者的需求；②培训课程设计的基本要求是应体现成年人的认知规律；③培训课程设计的主要依据是现代系统理论的基本原理。
105. 【答案】BCDE（P256）【解析】在培训所使用的各种媒体中，印刷材料是最常用、最可靠（不存在设备出故障的问题）、最易携带、最便宜的教学材料。培训中使用的印刷材料有：工作任务表、岗位指南、学员手册、培训者指南和测验试卷。
106. 【答案】ABE（P267~268）【解析】此类模式由受训的管理人员个体、工作团队和企业决策层三个层次构成。工

作团队的管理实施形式是扁平型组织在企业培训活动中的具体体现,具有如下特点:①培训工作团队具有更多的工作自主权;②注重个体自我开发;③个体学习、团队培训、组织开发三位一体。

107.【答案】ABCE(P294~295)【解析】在设定培训评价标准时,应当注重评估指标和标准的相关度、信度、区分度和可行性。

108.【答案】ACDE(P319)【解析】组织绩效考评根据其工作性质的不同,又可分为生产性组织的绩效考评、技术性组织的绩效考评、管理性组织的绩效考评和服务性组织的绩效考评等。

109.【答案】BD(P334)【解析】等距量表除了具有类别和等级量表的性质外,它要求一定数量差距在整个量表的阶梯上都是相同的。换句话说,根据事物的性质和特点,以及分派原则,这时量表的各个部分的单位是相等的,但没有绝对的零点。

110.【答案】ABCE(P341)【解析】在企业中,无论是某一部门还是某个岗位的工作产出都会涉及一个或多个服务的对象,即所谓的客户,客户通常分为企业内部客户和外部客户两类。客户关系图就是通过图示的方式显示某一团队或员工个体对组织内部和外部客户的工作产出。通过绘制客户关系图,不但可以观察到某一团队或个体为哪些内外客户提供了工作产出,全面掌握为每个客户所提供的工作产出的具体项目和构成,还可以根据绩效考评的要求,分析内外客户对这些工作产出的满意度标准,从而设定考评标准用来衡量团队或个体的绩效。

111.【答案】ABCD(P359)【解析】行为导向型的主观考评方法,主要有排列法、选择排列法、成对比较法、强制分配法和结构式叙述法。行为导向型的客观考评方法,主要有关键事件法、强迫选择法、行为定位法、行为观察法和加权选择量表法。

112.【答案】CDE(P362)【解析】苛严误差也称严格、偏紧误差,即评定结果是正偏态分布,也就是大多数员工被评为不合格或勉强合格。究其原因。主要是:①可能是因为评定标准过高造成的;②惩罚那些难以对付不服管理的人;③迫使某些有问题的员工辞职或为有计划的减员提供有说服力的证据;④压缩提薪或奖励人数的比例;⑤自认为应当严格执行上级对优秀者的评估标准。

113.【答案】ABCDE(P374)【解析】360度考评的实施程序包括:①考评项目设计;②培训考评者;③实施360度考评;④反馈面试;⑤效果评价。

114.【答案】BDE(P394)【解析】非货币薪酬则指由工作本身、工作环境和组织特征带来的愉悦和满足感等,主要是一种心理效用。非货币薪酬主要可分成两种:一种是与职业发展有关,主要是个人能力的提高和事业的发展,包括晋升机会、职业保障、自我发展、弹性工时、决策参与、工作挑战性、自我成就感等,我们称之为职业性肯定;另一种与工作环境有关,主要是指和谐、优越的工作环境和人际环境带来的身心愉悦,包括组织声誉、领导魅力、友善的同事、优越的办公条件、交友的机会、喜欢的任务等,可以称为社会性肯定。

115.【答案】ABE(P402)【解析】政府部门的薪酬数据具有的优点包括:①涵盖的范围广;②内容分类细致;③各部分可比性强;④结果可靠。

116.【答案】AC(P426)【解析】职系和职组是按照岗位的工作性质及其特征,对岗位所进行的横向分类。

117.【答案】ACD(P445~446)【解析】薪点薪酬制以下的优点包括:①岗位薪点薪酬制使薪酬分配直接与企业效益和员工的工作业绩相联系,体现了效率优先的原则,符合市场取向的要求;②薪酬用薪点表示,比岗位等级薪酬制更容易做到将薪酬分配向关键岗位、技术岗位倾斜,通过规定员工个人薪点数的标准,可以促进员工学习技术,提高其素质和业绩水平,充分发挥了薪酬的激励作用;③在薪点值的确定过程中,浮动值是按照部门的效益或业绩来确定的,这就要求员工必须加强单位或部门的团队合作,有利于提高团队的协作精神。

118.【答案】AC(P456~457)【解析】以绩效为导向的薪酬结构,其特点是员工的薪酬主要根据其近期绩效来决定。员工的薪酬随绩效量的不同而变化,并不是处于同一岗位(或职位)或者技能等级的员工都能拿到相同数额的薪酬。计件薪酬、销售提成制、效益薪酬等都属于这种薪酬结构。

119.【答案】ACE(P480)【解析】薪酬调整是保证薪酬正常运行和调整的一个重要组成部分,也是薪酬能增能减的调整机制的具体体现。从具体内容来看,薪酬调整又可以分为:①薪酬定级性调整;②物价性调整;③工龄性调整;④奖励性调整;⑤效益性调整;⑥考核性调整。

120.【答案】ABCDE(P504)【解析】用人单位招用劳动者未订立书面劳动合同,但同时具备下列情形的,劳动关系成立:①用人单位和劳动者符合法律、法规规定的主体资格;②用人单位依法制定的各项劳动规章制度适用于劳动者,劳动者受用人单位的劳动管理,从事用人单位安排的有报酬的劳动;③劳动者提供的劳动是用人单位业务的组成部分。

121.【答案】ABE(P512)【解析】劳务派遣用工是企业用工的补充形式。劳动合同用工是我国的企业基本用工形式,劳务派遣用工是补充形式,只能在临时性、辅助性或者替代性的工作岗位上实施。临时性工作岗位是指存续时间不超过六个月的岗位;辅助性工作岗位是指为主营业务岗位提供服务的非主营业务岗位;替代性工作岗位是指用工单位的劳动者因脱产学习、休假等原因无法工作的一定期间内,可以由其他劳动者替代工作的岗位。

122. 【答案】CDE (P523) 【解析】工资指导线的制定应符合国家宏观经济政策和对工资增长的总体要求,坚持企业工资总额的增长低于企业经济效益的增长,平均工资的增长低于劳动生产率的增长的原则。

123. 【答案】ABCD (P544) 【解析】根据《劳动争议调解仲裁法》第三条的规定:“解决劳动争议,应当根据事实,遵循合法、公正、及时、着重调解的原则,依法保护当事人的合法权益。”

124. 【答案】ABE (P545) 【解析】依据《劳动争议调解仲裁法》的规定,劳动争议的调解组织为企业劳动争议调解委员会,依法设立的基层人民调解组织,在乡镇、街道设立的具有劳动争议调解职能的组织。这里主要叙述企业劳动争议调解委员会的构成和职责。

125. 【答案】ABCD (P554) 【解析】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;当事人不愿协商、协商不成或者达成和解协议后不履行的,可以向调解组织申请调解;不愿调解、调解不成或者达成调解协议后不履行的,可以向劳动争议仲裁委员会申请仲裁;对仲裁裁决不服的,除法律规定的终局裁决外,当事人一方或双方则可申诉到人民法院,由人民法院依法审理并做出最终判决。

卷册二：专业能力

一、简答题

1. 【答案】(P166~169)

基于选拔性素质模型的结构化面试的步骤:

- 1) 构建选拔性素质模型。
- 2) 设计结构化面试提纲。
- 3) 制定评分标准及等级评分表。
- 4) 培训结构化面试考官,提高结构化面试的信度和效度。
- 5) 结构化面试及评分。
- 6) 决策。

2. 【答案】(P217~218)

任务分析通过确定重要的任务以及需要具备知识、技能、行为方式等,以帮助员工胜任本职岗位的工作任务。任务分析一般分四个步骤:

- 1) 根据组织的经营目标和部门职责选择有代表性的工作岗位。
- 2) 根据该工作岗位的说明书列出初步的任务及完成这些任务所需要的知识、技能和能力清单。
- 3) 工作任务和所需技能的确认。

① 反复观察员工的工作过程。

② 与有经验的员工、离休人员、部门主管以及制定工作说明的部门负责人进行访谈,以对工作任务和所需技能进行进一步确认。

③ 向专家或组织顾问委员会再次求证,以确定任务的执行频率,完成每一项任务所需的时间、质量标准,以及完成任务所需的技能要求和规范的操作程序等。

- 4) 为该工作岗位制定针对培训需要分析的任务分析表,包括已经量化的指标。

3. 【答案】(P482~483)

(1) 员工个体薪酬标准的调整:

1) 薪酬等级调整。管理人员提升职务等级,工人到高于现任等级的岗位上工作,按照新的岗位(职务)等级确定相应的薪酬等级。当员工需要调整到比现任岗位等级较低的岗位时,也按调低后的岗位等级确定相应的薪酬等级。由于岗位的调整,晋升薪酬等级或下调薪酬等级,一律从新任岗位(职务)的次月起执行。

2) 薪酬标准档次调整。薪酬标准档次的调整,包括以下情况:

① “技变”晋档。员工取得较高等级的专业技术资格或技术等级,如果出现按高一等级的专业技术资格(或高一等级的技术等级)调整的薪酬档次,低于按原专业技术等级(或原技术等级)确定的薪酬档次时,按照“就高”确定薪酬档次专业技术等级、技术等级提高,应当调整薪酬档次的,一般从取得有效证书之日起调整。

② “学变”晋档。员工取得比现有等级高一等级的有效学历证书,一般从取得高一等级证书之日起晋升薪酬档次。

③ “龄变”晋档。专业技术年限、技术年限或工作年限增长,需要调整薪酬档次的,一般从当年的1月5日起调整。

④ “考核”变档。考核变档是指在按照本人条件纳入或调整薪酬档次的基础上,连续2年或3年考核优秀、业绩突出的,可以晋升一个薪酬档次;如果考核结果较差,可以降低薪酬档次。

(2) 员工薪酬标准的整体调整:

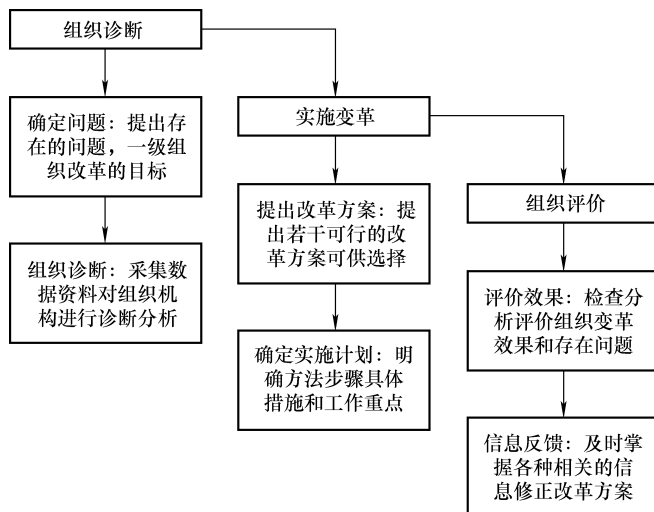
1) 定期普遍调整薪酬标准。整体调整薪酬标准,综合了居民消费价格增长、社会和本企业劳动生产率增长、员工生活水平的提高等多种因素,是面向全体员工的调整。整体调整薪酬标准的幅度每年多少,应仔细测算。一般来说,按照政府颁布的薪酬指导线的基准线计算的薪酬增量,其中30%~50%用于个别员工薪酬标准的调整,其余的50%~70%用于员工整体薪酬标准的调整。

2) 根据业绩决定加薪幅度。为了将员工薪酬水平的提高与他们对企业的贡献率有效地结合在一起,也可以根据员工绩效水平,确定其薪酬调整的幅度。

二、综合题

1. 【答案】(P25~28)

(1) 公司全面推进组织结构变革,可以按照以下程序和步骤进行:



(2) 公司对现有组织结构进行变革时,应当注意做好以下工作:(P31)

- 1) 组织结构改革方案要经过仔细研究和充分酝酿,避免出现“心血来潮”“朝令夕改”的现象。
- 2) 尽可能地进行试点,在逐步推广,避免“限期完成”的运动方式。
- 3) 为了切实保证企业组织结构整合的顺利进行,除了要在事前做好各种准备之外,在初步完成整合之后,还需要建立健全和完善各种规章制度,以及相关的配套工作。

2. 【答案】(P338~340)

(1) 目标分解法采用的是平衡计分卡设定目标的方法,即通过建立包括财务指标与非财务指标的综合指标体系对企业的绩效水平进行监控。

1) 确定战略的总目标和分目标——企业的战略目标是根据内外部环境条件和自身的发展状况确定的,但又必须不断地随着形势的变化进行调整,企业及其下属的各个部门在不同的发展阶段会有不同的生产经营或工作的重点。

2) 进行业务价值树的决策分析——业务重点是各个部门为了实现企业的战略目标必须完成的重点,这些业务重点就是企业的关键绩效领域。

3) 各项业务关键驱动因素分析——第一,进行关键驱动因素的敏感分析,找出对企业整体价值最有影响的几个财务指标;第二,将滞后的财务价值驱动因素与先行的非财务价值驱动因素连接起来。

(2) 提取和设定关键绩效指标时应当遵循以下基本原则:

1) 整体性,关键绩效指标必须具有整体性,它应当是一个完整的用于管理被考评者绩效的定量化、行为化的指标和标准体系。

2) 增值性,关键绩效指标标准体系必须具有增值性,它作为一个完整的指标和标准体系,应当对企业的发展具有举足轻重的作用,能够对公司整体价值和业务重点产生重要的影响,使组织目标不断增值。

3) 可测性,KPI指标标准体系必须具有可测性,不但各个指标标准有明确的界定和简便易行的计算方法,还能够有利于管理人员采集获取和处理,以保障相关数据资料的可靠性、公正性和准确性。

4) 可控性,KPI指标标准体系必须具有可控性,KPI体系的结构和内容,不但应当在相关岗位人员可以控制范围之内,而且指标的先进与落后,其数值的大小或高低,也都应当限定在员工通过积极努力和辛勤劳作可以达到的水平上。

5) 关联性,KPI指标之间必须具有一定的关联性。

总之,可以说具有整体性、增值性、可测性、可控性和关联性的关键绩效指标,既是员工绩效管理的重要基石,也是组

织中进行绩效沟通的共同语言。

3. 【答案】(P547~554)

(1)《直销业务员聘任合同》约定：乙方（王先生）代表甲方（A 电器公司）和最终顾客洽谈销售业务，销售甲方产品；乙方的工作报酬为销售价与产品出厂价的差额，每笔业务结清后即可领取差价，甲方不负担乙方销售活动的任何费用。上述事实表明甲方与乙方不存在劳动关系，甲方没有义务定期为乙方支付工资、奖金和其他劳动报酬，双方属于劳务关系。乙方向甲方提供劳动服务，甲方依照约定向乙方支付劳务报酬，这是典型的劳务关系，因此，双方签订的合同是劳务合同，而不是劳动合同。

(2) 2016 年 4 月 17 日，甲方向乙方发出通报是取消王先生的销售甲方产品的资格，不是解除劳动关系，因为双方不存在劳动关系。

(3) 当事人双方完全平等，乙方按照约定提供劳务，甲方按照约定支付报酬，双方不存在隶属关系，没有管理与被管理的权利义务。

(4) 上岗资格证是履行《直销业务员聘任合同》的资格条件证明，是甲方对乙方销售行为实施监督的一种形式，以维护企业的合法权益，是基于合同约定或商业惯例。

(5) 乙方要求甲方按照《直销业务员聘任合同》约定给付应得的提成款 4800 元，退还风险抵押金 3000 元不属于劳动争议处理的事项。

(6) 撤销公司的除名决定，恢复劳动关系的诉求不成立，双方原本也没有劳动关系。

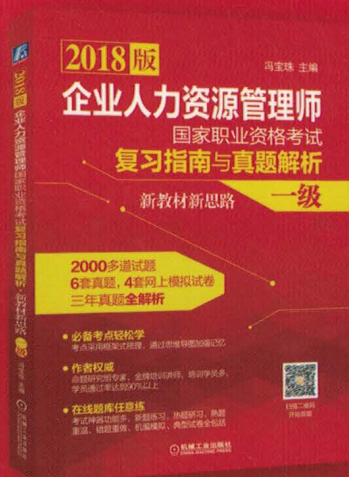
(7) 按照月工资 5000 元计算，支付 2016 年 4 月 17 日起至裁决之日止的工资及补偿金，补办劳动合同存续期间的社会保险手续并缴纳社会保险费，上述两项诉求无证据证明存在劳动关系，不应支持。

综上所述，劳动争议仲裁机构不予受理。

参 考 文 献

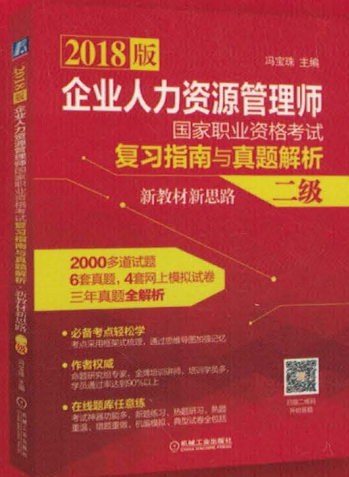
- [1] 中国就业培训技术指导中心. 企业人力资源管理师（二级）[M]. 3 版. 北京：中国劳动社会保障出版社，2014.
- [2] 企业人力资源管理师专家委员会、中国劳动学会企业人力资源管理与开发专业委员会. 企业人力资源管理师（二级）[M]. 2 版. 北京：中国劳动社会保障出版社，2014.
- [3] 中国就业培训技术指导中心. 企业人力资源管理师（基础知识）[M]. 3 版. 北京：中国劳动社会保障出版社，2015.
- [4] 中国就业培训技术指导中心. 企业人力资源管理师（常用法律手册）[M]. 3 版. 北京：中国劳动社会保障出版社，2014.

2018 版



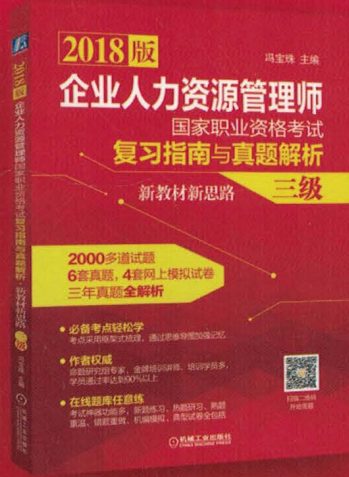
ISBN 978-7-111-57566-5

定价: 59.80元



ISBN 978-7-111-57516-0

定价: 59.80元



ISBN 978-7-111-57045-5

定价: 49.80元

地址: 北京市百万庄大街22号
邮政编码: 100037

电话服务

服务咨询热线: 010-88361066

读者购书热线: 010-68326294

010-88379203

网络服务

机工官网: www.cmpbook.com

机工官博: weibo.com/cmp1952

金书网: www.golden-book.com

教育服务网: www.cmpedu.com

封面无防伪标均为盗版



机械工业出版社微信公众号

上架指导 职业资格证书

ISBN 978-7-111-57516-0

策划编辑: 赵磊磊 / 封面设计: 1690

ISBN 978-7-111-57516-0



定价: 59.80元