

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

三级

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



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

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（三级）

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	孙 妮	方丽娟	邓丽丽
	刘 欢			



机械工业出版社

本书是企业人力资源管理师（三级）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（三级）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：三级/冯宝珠主编. —北京：机械工业出版社，2017.5

ISBN 978-7-111-57045-5

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130247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 王晓洁 宋亚东

责任校对：王 延 责任印制：李 飞

北京铭成印刷有限公司印刷

2017年8月第1版第1次印刷

184mm×260mm·16.5印张·461千字

0 001—4 000册

标准书号：ISBN 978-7-111-57045-5

定价：49.80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，这就要求从业人员要对企业的性质、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、系统的复习，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,登陆后会获得相应积分,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	16
---------------	----

第三节 现代企业管理	19
------------------	----

第四节 管理心理与组织行为	30
---------------------	----

第五节 人力资源开发与管理	36
---------------------	----

第四章 人力资源规划	44
------------------	----

第一节 企业组织架构图的绘制	45
----------------------	----

第二节 工作岗位分析	48
------------------	----

第三节 企业劳动定额定员管理	51
----------------------	----

第四节 人力资源费用预算的审核与支出控制	59
----------------------------	----

第五章 人员招聘与配置	62
-------------------	----

第一节 员工招聘活动的实施	63
---------------------	----

第二节 员工招聘活动的评估	70
---------------------	----

第三节 人力资源的有效配置	72
---------------------	----

第六章 培训与开发	79
-----------------	----

第一节 培训项目设计与有效性评估	80
------------------------	----

第二节 培训课程的设计	88
-------------------	----

第三节 培训方法的选择与组织实施	91
------------------------	----

第四节 培训制度的建立与推行	99
----------------------	----

第七章 绩效管理	102
----------------	-----

第一节 绩效管理系统的的设计	102
----------------------	-----

第二节 员工绩效考评	104
------------------	-----

第八章 薪酬管理	111
----------------	-----

第一节 薪酬制度设计	112
------------------	-----

第二节 岗位评价	119
----------------	-----

第三节 人工成本核算	124
------------------	-----

第四节 员工福利管理	126
第九章 劳动关系管理	129
第一节 企业民主管理	130
第二节 劳动标准的制定与实施	133
第三节 集体合同管理	138
第四节 劳动争议的协商与调解	140
第五节 劳动安全卫生与工伤管理	143

下篇 企业人力资源管理师考试真题解析

2014 年 5 月企业人力资源管理师(三级) 真题	148
职业道德(148) 理论知识(150)	
专业能力(157) 参考答案及解析(158)	
2014 年 11 月企业人力资源管理师(三级) 真题	166
职业道德(166) 理论知识(169)	
专业能力(175) 参考答案及解析(177)	
2015 年 5 月企业人力资源管理师(三级) 真题	183
职业道德(183) 理论知识(185)	
专业能力(192) 参考答案及解析(194)	
2015 年 11 月企业人力资源管理师(三级) 真题	201
职业道德(201) 理论知识(203)	
专业能力(210) 参考答案及解析(212)	
2016 年 5 月企业人力资源管理师(三级) 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(230)	
2016 年 11 月企业人力资源管理师(三级) 真题	237
职业道德(237) 理论知识(239)	
专业能力(245) 参考答案及解析(247)	
参考文献	255

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，简称 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。

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人力资源管理师国家职业资格证书。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 1~1.5 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 万元~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到规定标准学时数，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到规定标准学时数，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

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“专业技能”两张试卷。“理论知识”考核的题型是单项选择题、多项选择题;“专业技能”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”试卷主要考察解决问题的能力。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) 报考流程和报名时间

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,缴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 理论成绩、技能操作成绩、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：每小题的备选答案中只有一个最符合题意。这就是说，每小题只能选一个答案，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：每小题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，比如某小题有四个正确答案，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回答。

4) 计算题的答题要求是：不仅要求考生的计算结果正确，还要求考生写出必要的步骤和计算过程，以及所依据的原理、方法或公式等。因此，计算题的答案只有计算结果而没有计算过程，或者有了计算过程而计算结果不正确，都要扣分。

5) 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。

6) 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。主要是指各种概念、定义的内涵。

例如：在下面关于对绩效管理概念的叙述中，正确的是（ ）。

- A. 绩效管理的范围覆盖组织中大部分人员
- B. 绩效管理可以按照公司、部门或小组的目标确定，但不能按照员工的个人目标确定
- C. 绩效管理是企业生产经营活动正常运行的重要支持系统
- D. 绩效管理首先要确定员工的行为规则

【答案】C

(2) 基本观点。主要是指常识性的、比较重要的观点。

例如：绩效考评的最后落脚点是（ ）。

- A. 人员职位的变化 B. 薪酬标准的确定 C. 员工绩效的改进 D. 绩效面谈的进行

【答案】C

(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：绩效管理 with 绩效考评的概念，既有明显的区别又存在十分密切的联系，正确的表述应当是（ ）。

- A. 绩效考评是以绩效管理为基础的人力资源管理的子系统
B. 绩效考评是绩效管理的重要支撑点
C. 绩效管理为绩效考评的运行与实施提供了依据
D. 相比较而言，绩效考评更注重员工绩效与组织绩效的有机结合

【答案】B

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：培训的配套激励制度主要包括（ ）。

- A. 岗位任职资格制度 B. 业绩考核制度 C. 岗位晋升制度 D. 收入分配制度
E. 培训服务制度

【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：员工发展规划的合作性原则主要是考虑个人的目标与他人的目标是否具有（ ）。

- A. 合作性 B. 协调性 C. 一致性 D. 具体性 E. 清晰性

【答案】ABC

(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：制定人力资源规划有哪些步骤？

【答案】制定人力资源规划的步骤包括：

- (1) 调查、收集和整理涉及企业战略决策和经验环境的各种信息。
(2) 根据企业或部门实际情况确定其人力资源规划期限。
(3) 对未来的人力资源供求进行预测。
(4) 制订人力资源供求协调的总计划和各项业务计划。
(5) 对人力资源规划的过程和结果进行监督、评估、调整。

(三) 计算题的命题点分析

计算题主要检验考生的基本计算能力，以及对各种数据进行处理的能力。相对来说，计算题所考查的知识面比案例分析题和方案设计题都要简单一些，因为计算题所涉及的题目都是在日常工作中所必须用到的。

例如：某市基本养老保险企业缴费费率为 19%，个人为 7%；医疗保险企业缴费费率为 10%，个人为 2%+3 元；失业保险企业缴费费率为 1.5%，个人为 0.5%。某企业现有员工 10 人，每月工资情况见表 2-1。

表 2-1 某企业员工工资分布

工资/元	5000	3000	2000	1000
人数/人	1	3	4	2

问题：

- (1) 企业每月 3 项保险共需缴纳多少保险费？
- (2) 每个员工每月应该缴纳多少保险费？

本题主要是检验考生对福利保险缴费的简单计算能力。

【答案】

- (1) 企业缴费计算结果如下：

企业每月工资总额为：5000 元+3000 元×3+2000 元×4+1000 元×2=24000 元

企业每月所缴纳的养老保险费为：24000 元×19%=4560 元

企业每月所缴纳的医疗保险费为：24000 元×10%=2400 元

企业每月所缴纳的失业保险费为：24000 元×1.5%=360 元

企业每月所缴纳的 3 项保险费总和为：4560 元+2400 元+360 元=7320 元

- (2) 个人缴费见表 2-2。

此外还有一些鉴定点，比如在人力资源规划、招聘与配置中含着一定数量的计算分析题，请考生在复习时予以注意。

表 2-2 某企业员工缴纳保险费情况

员工工资/(元/月)		5000	3000	2000	1000
员工缴费 /(元/月)	养老保险费	350	210	140	70
	医疗保险费	103	63	43	23
	失业保险费	25	15	10	5

一般来说，本类题目的难度和复杂程度按照所鉴定的级别，由低向高逐步加大。

(四) 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：某知名民营企业现有各类员工 1800 多人，自公司初创以来，在过去的 10 年间一直采用一套较为完整的薪酬制度体系，除高管实行年薪制之外，管理人员、技术人员和一线操作技能人员按照各自岗位的性质和特点，实行不同结构的薪点工资制。最近，公司人事部根据董事会的要求，进行一次全面的薪酬满意度调查，该项调查结果显示：管理、技术人员薪酬满意度达到 75% 以上，而一线员工的满意度仅为 25%。大多数一线员工认为，现行薪酬制度主要存在两大问题：一是水平低，特别是近 3 年来生活费用不断上涨，但工资水平却原地踏步；二是工资结构不合理，不能体现岗位劳动差别和员工个人实际贡献，希望公司能够尽快推进薪酬制度的改革。公司董事会为此专门召开一次薪酬委员会会议，并决定组成专家小组在认真调研的基础上，对一线员工薪酬制度体系进行一次全面的再设计。

请结合本案例，分析说明对一线员工薪酬体系再设计时，应当做好哪些具体的准备工作？

【答案】

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

- (2) 设计岗位调查方案。

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

- (4) 根据工作岗位分析的任务、程序，分解成若干工作单元和环节，以便逐项完成。

(5) 组织有关人员，学习并掌握调查的内容，熟悉具体的实施步骤和调查方法。自己在工作岗位上要把自己的工作做好，努力学习新的知识。在下属有什么地方没有做对做好时，给予讲解。

(五) 方案设计题的命题点

方案设计题是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：某机械制造企业为了进行岗位薪酬制度设计，拟对生产一线的操作技能岗位进行一次系统全面的评价。

请对操作复杂程度和产品质量要求程度两项岗位评价指标的分级标准进行设计，要求每一项指标的评价标准分为五等级，对每个等级的分级标准进行界定，并填入表 2-3 和表 2-4 中。

表 2-3 操作复杂程度分级标准表

等级	分级定义
1	
2	
3	
4	
5	

表 2-4 产品质量要求程度分级标准表

等级	分级定义
1	
2	
3	
4	
5	

【答案】（见表 2-5 和表 2-6）

表 2-5 操作复杂程度分级标准表

等级	分级定义
1	只需简单训练即可上岗的岗位
2	比较简单的手工操作，需 1~3 个月实践即可胜任的岗位
3	较复杂的手工操作，或机手并动操作，需 6 个月至 1 年经验的岗位
4	较复杂的或较多的手工操作，需 1~2 年经验的岗位
5	较精细、复杂的作业，需 2 年以上工作经验才能胜任的岗位

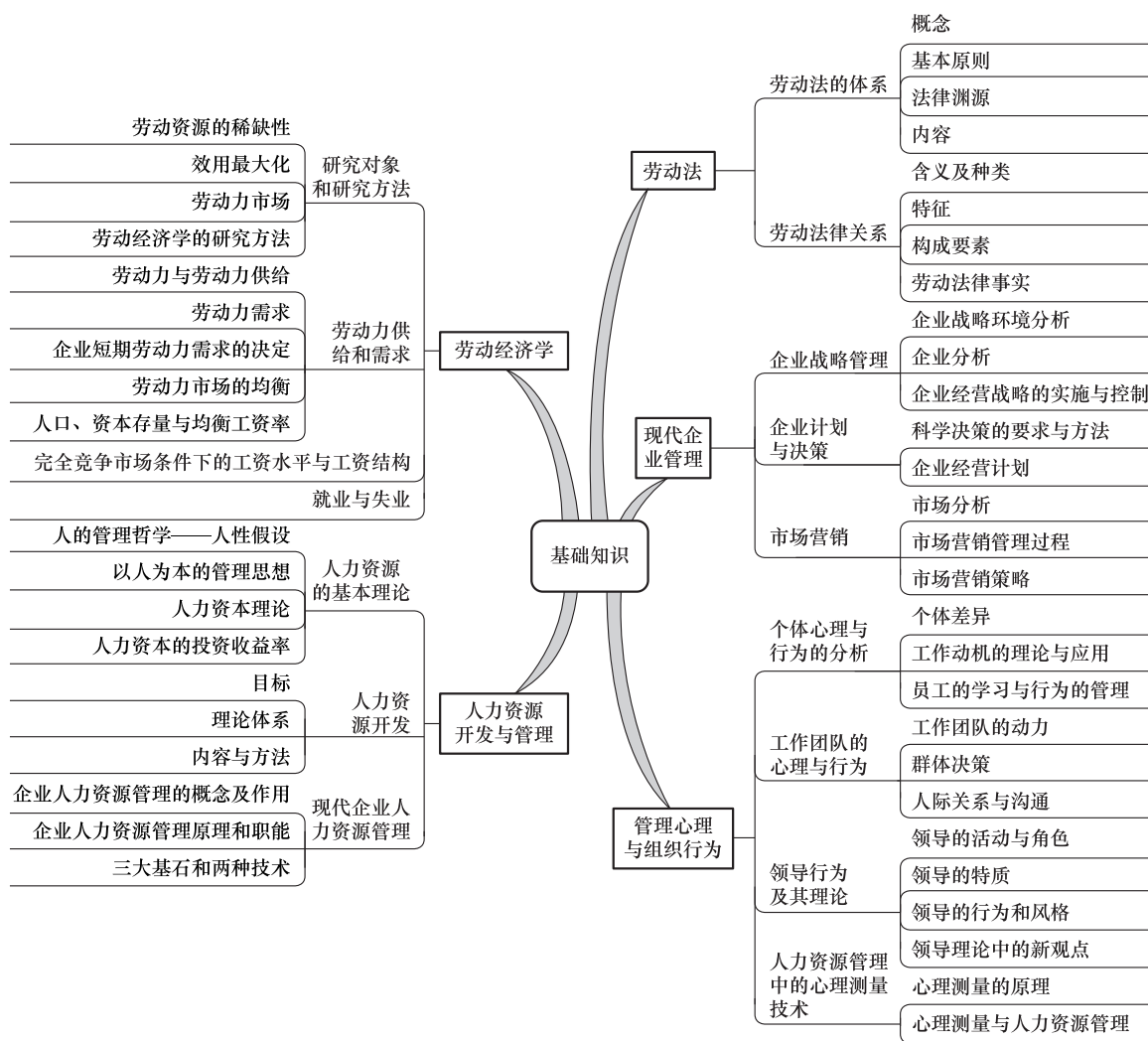
表 2-6 产品质量要求程度分级标准表

等级	分级定义
1	单一产品，质量有一定要求
2	产品品种、规格多，质量控制难度一般，质量要求一般
3	产品品种、规格多，质量控制难度一般，质量要求严格
4	产品品种、规格少，质量控制难度大，质量要求严格
5	产品品种、规格多，质量控制难度大，质量要求严格

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，是相对的稀缺性；2) 劳动资源的稀缺性又具有绝对的属性；3) 在市场经济中，劳动资源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。

▲考点 2：效用最大化

重要程度：核心

1) 个人追求的目标是效用最大化，即在个人可支配资源的约束条件下，使个人需要和愿望得到最大限度的满足。

2) 企业追求的目标是利润的最大化。这里不对“利润”做纯经济学的分析，而仅指把利润定义为企业生产经营的总收入减去总费用的差额部分。利润最大化是指，如果上述“差额”是正值，则越大越好；如果是负值，则越小越好。

效用最大化行为的观点，通常作为经济分析的基本假设。它并不是说任何一个市场主体的每一种经济选择和经济决策行为都达到了效用最大化的目标，而是说主体的行为可以用效用最大化的观点加以分析和预测。

▲考点 3：劳动力市场

重要程度：一般

劳动力市场是生产要素市场的重要组成部分。从生产要素投入的视角观察，劳动力市场供求运动调节着劳动资源的配置；从收入的视角观察，劳动力市场的供求运动决定着工资。就业量与工资的决定是劳动力市场的基本功能。

▲考点 4：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 实证研究方法是认识客观现象，向人们提供实在、有用、确定、精确的知识的方法，其重点是研究现象本身“是什么”的问题。

(2) 规范研究方法 规范研究方法以某种价值判断为基础，说明经济现象及其运行应该是什么的问题。

第二单元 劳动力供给和需求

▲考点 5：劳动力与劳动力供给

重要程度：核心

1. 劳动力和劳动力参与率的概念

(1) 劳动力的概念 劳动力是指在一定年龄之内，具有劳动能力与就业要求，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。

(2) 劳动力参与率的概念 劳动力参与率（简称劳参率）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。具体计算公式为

$$\text{总人口劳参率} = \frac{\text{劳动力}}{\text{总人口}} \times 100\%$$

$$\text{年龄别（性别）劳参率} = \frac{\text{某年龄（性别）劳动力}}{\text{该年龄（性别）人口}} \times 100\%$$

(3) 劳动力供给的概念

1) 劳动力供给，是指在一定的市场工资率的条件下，劳动力供给的决策主体（家庭或个人）愿意并且能够提供的劳动时间。

2) 劳动力供给的工资弹性,是指劳动力供给量变动对工资率变动的反应程度,简称劳动力供给弹性。其计算公式是劳动力供给量变动的百分比与工资率变动的百分比的比值。设 E_s 为劳动力供给弹性, $\Delta S/S$ 表示供给量变动的百分比, $\Delta W/W$ 表示工资变动的百分比,则有: $E_s = \frac{\Delta S}{S} / \frac{\Delta W}{W}$ 。

(4) 劳动力供给弹性的分类 根据劳动力供给弹性的不同取值,一般将劳动力供给弹性分为五大类,见表 3-1。

表 3-1 劳动力供给弹性的分类

划分标准	状 态	说 明
$E_s = 0$	供给无弹性	无论工资率如何变动(在劳动力市场分析的实际可能范围内),劳动力供给量固定不变
$E_s \rightarrow \infty$	供给有无限弹性	此时工资率给定,而劳动力供给量变动的绝对值大于 0
$E_s = 1$	单位供给弹性	工资率变动的百分比与劳动力供给量变动的百分比相同
$E_s > 1$	供给富有弹性	劳动力供给量变动的百分比大于工资率变动的百分比
$E_s < 1$	供给缺乏弹性	劳动力供给量变动的百分比小于工资率变动的百分比

2. 劳动力参与率的生命周期

劳动力参与率的变动趋势为:1) 15~19 岁年龄组的青年人口劳动力参与率下降;2) 女性劳动力参与率呈上升趋势;3) 老年人口劳动力参与率下降;4) 25~55 岁年龄段男性成年人的劳动力参与率保持高位水平,观察不到因经济周期循环产生的变动,也不存在显著的趋势性变化。

3. 经济周期与两种劳动参与假说

(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。在经济总水平上升或下降时期,总劳动力参与率亦发生波动。

(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。

▲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 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用的劳动量。劳动力需求是企业雇用意愿和支付能力的统一,两者缺一不可。劳动力需求是一种派生性需求。

(2) 劳动力需求的自身工资弹性 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

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

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

分类标准	状 态	说 明
$E_d = 0$	需求无弹性	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
$E_d \rightarrow \infty$	需求有无限弹性	工资率不变,即工资率变动的百分比为零,而劳动力需求量变动的百分比的绝对值大于零。有无限弹性的劳动力需求曲线与横轴平行
$E_d = 1$	单位需求弹性	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。这时的劳动力需求曲线是与横轴的夹角为 45°并向右下倾斜的曲线
$E_d > 1$	需求富有弹性	此劳动力需求曲线是一条向右下倾斜且较为平缓的曲线
$E_d < 1$	需求缺乏弹性	此劳动力需求曲线是一条向右下倾斜且较为陡峭的曲线

3. 劳动力需求量的变动

劳动力需求量的变动是指在其他条件不变的情况下, 仅由工资率的变动引起的劳动力需求量的变动: 此类变动表现为在同一条劳动力需求曲线上的移动, 如图 3-1 所示。

图 3-1 中, 横轴为劳动力需求量, 纵轴为工资率, D 为劳动力需求曲线。

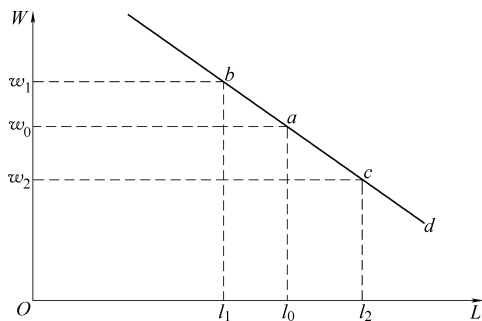


图 3-1 劳动力需求量的变动

▲考点 7: 企业短期劳动力需求的决定 重要程度: 核心

1. 边际生产力递减规律

(1) 边际生产力递减规律 边际生产力递减规律是产量随着可变要素投入增加而变化的一种规律。短期的生产实际上就是产量取决于一个可变要素的投入。

(2) 劳动投入增加引起的产量变动 边际产量是指由于增加一个单位的劳动要素投入而增加的产量。在其他生产要素不变时, 由劳动投入的增加所引起的产量变动可以分为三个阶段, 即边际产量递增阶段、边际产量递减阶段和总产量绝对减少阶段。

(3) 劳动投入增加量的计算 由总产量和劳动投入的关系, 可以得到平均产量的概念。平均产量是指平均每单位劳动投入所生产的产量。设总产量为 Q , 可变的劳动要素投入为 L , 平均产量为 AP , 边际产量为 MP , 则有: $AP = Q/L$, $MP = \Delta Q / \Delta L$ 。

2. 企业短期劳动力需求的决定

在完全竞争的市场结构中, 资本等生产要素不变, 唯一可变的是生产要素为劳动投入, 那么, 由于增加单位劳动而给企业增加的收益为劳动的边际产品价值, 它等于劳动的边际产品乘以价格, 即: $MRP = VMP = MP \times P$ 。式中, MRP 为劳动的边际产品收益; VMP 为劳动的边际产品价值; P 为产品的价格。

短期企业唯一可变的要素是劳动投入, 故可变的成本也就是工资。增加单位劳动投入所增加的成本称为边际成本。从经济学原理可知, 企业实现利润最大化的目标, 必须使其边际收益等于边际成本, 则完全竞争条件下, 短期企业劳动力需求决定的原则是:

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

式中 MC ——边际成本;

W ——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

(1) 劳动力市场的含义 广义的劳动力市场是指劳动力所有者个体与使用劳动要素的企业之间, 在劳动交换过程中所体现的、反映社会经济特征之一的经济关系。狭义的劳动力市场是指市场机制借以发挥作用, 实现劳动力资源配置的机制和形式。狭义的劳动力市场是广义的劳动力市场交换关系的外在表现, 是实现劳动资源配置的有效途径。

劳动力市场的主体由相互对立的极构成: 劳动力的所有者个体和使用劳动力的企业。

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。同时, 劳动力也是劳动力市场关系的物质承担。

(2) 劳动力市场的性质

1) 劳动力市场是社会生产得以进行的前提条件。

2) 劳动力与工资的交换行为, 使交换双方各自得到所需要的使用价值, 实现各自的效用。

3) 劳动力市场的劳动交换, 决定了劳动力的市场价值——工资。

4) 通过劳动力市场的交换,实现劳动要素与非劳动生产要素的最佳结合,是一种具有最高效率、消耗最低费用的最经济的形式。

(3) 劳动力市场的本质属性及其主要表现 劳动力市场的本质属性是指劳动力市场所维护、反映和调节的经济利益的性质。其主要表现有:

1) 劳动力市场是在产权边界界定清晰的条件下的必然产物。

2) 劳动力市场是在社会主义市场经济中调节劳动力的配置,实现劳动要素与非劳动生产要素相结合的最有效率的最佳途径。

3) 劳动力通过劳动力市场的劳动交换,离开流通领域进入生产领域后,所开始的劳动过程是商品生产者的劳动过程。

2. 劳动力市场的静态与动态均衡 (见表 3-3)

表 3-3 劳动力市场均衡分析

项 目	内 容
均衡状态	指经济中各种对立的、变动着的力量处于一种力量相当、相对稳定、不再变动的状态
均衡分析方法	揭示经济变量之间的关系,说明实现均衡的条件以及如何调整实现均衡的方法
均衡分析分类	1) 局部均衡分析和一般均衡分析; 2) 静态均衡分析和动态均衡分析

3. 劳动力市场均衡的意义

1) 劳动力资源的最优分配。2) 同质的劳动力获得同样的工资。3) 充分就业。

▲考点 9: 人口、资本存量与均衡工资率 (见表 3-4) 重要程度: 核心

表 3-4 人口、资本存量与均衡工资率

项 目	内 容
人口对劳动力供给的影响	1) 人口规模 2) 人口年龄结构: 通过劳动年龄组人口占人口总体比重的变化,影响劳动力供给; 通过劳动年龄组内部年龄构成的变动,影响劳动力供给内部构成的变化 3) 人口城乡结构
资本存量对劳动力需求的影响	资本存量的增加,改变了劳动力与资本的配置比例,从而使劳动生产率提高,劳动的边际产品增加
人口、资本存量与劳动力市场均衡	在人口增长、资本存量增加的条件下,资本存量的增长率高于人口的增长率,其结果是均衡工资率得到提高,就业也在扩大

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 10: 均衡价格论的一般原理及工资决定 重要程度: 核心

1. 均衡价格论的概念

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。均衡价格的形成过程也就是价格决定的过程。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。

2. 工资决定

工资是指劳动力作为生产要素的均衡价格,即劳动力的需求价格与供给价格相一致的价格。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。另外,劳动力这一生产要素价格的决定要受到社会的、历史的因素的影响。这些因素包括社会的风俗习惯、伦理道德等。

▲考点 11: 工资形式 重要程度: 核心

1. 工资形式的含义

工资形式是指劳动的计量和工资支付的方式。工资形式的关键是以何种方式准确地反映和计量劳动者实际提供的劳动数量。

2. 工资形式的分类

(1) 基本工资 基本工资是指以货币为支付手段，按照时间或产量计算的报酬，是工资构成的主要部分。其具体内容见表 3-5。

表 3-5 基本工资的内容

内 容	含 义
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
货币工资与实际工资	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：货币工资率、工作时间的长度、相关的工资制度安排 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，其公式为：实际工资=货币工资÷价格指数
计时工资与计件工资	它们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。计算公式为：货币工资=工资标准×实际工作时间 计时工资的具体形式有： 1) 小时工资制，货币工资=小时工资率×实际工作时间 2) 日工资制，货币工资=小时工资率×标准工作日小时数 3) 周工资制，货币工资=日工资率×标准工作周日数 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 计算公式为：货币工资=计件工资率（计件单价）×合格产品数量

(2) 福利 福利是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。福利具有以下特征：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。福利的支付方式见表 3-6。

表 3-6 福利的支付方式

支付方式	内 容
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	企业现在支付一定量的货币作为保险基金，待具备享受资格（条件）时，员工获得使用权，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 12：就业总量的决定 重要程度：核心

就业或劳动就业一般是指有劳动能力和就业要求的人，参与某种社会劳动，并通过劳动获得报酬或经营收入的经济活动。凡是从事社会劳动并取得劳动报酬或经营收入的劳动者，即为就业者。

1. 就业的三层含义

- 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。

2. 总供给、总需求与均衡国民收入

(1) 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。

(2) 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。

(3) 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 I , 则有: $Y = C + S = C + I$ 。

3. 就业总量决定

(1) 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: $Z = f(N)$ 。

(2) 总需求价格函数 设 D 总需求价格, 总需求价格与就业量的关系为: $D = \varphi(N)$ 。

社会就业总量取决于均衡国民收入, 即取决于总需求水平。如果总需求水平很高, 当 N 取某特定值时, 总需求价格 D 总是大于总供给价格 Z , 企业界全体就会竞相购买生产要素, 扩大就业, 直到 $D = Z$ 时为止。所以一国的均衡国民收入和均衡就业量是同时被决定的。

▲考点 13: 失业及其类型

重要程度: 一般

1. 失业的含义

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。

2. 失业的类型

(1) 摩擦性失业 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。

(2) 技术性失业 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。

(3) 结构性失业 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起的失业。

(4) 季节性失业

1) 由于气候状况有规律的变化对生产、消费产生影响所引起的失业; 2) 人们的消费习惯、流传久远的习俗对消费行为的影响, 进而对劳动力需求的连锁反应所形成的失业。

▲考点 14: 需求不足性失业

重要程度: 一般

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。

需求不足性失业具体表现为两种形式: 增长差距性失业和周期性失业。

缓解需求不足性失业的对策:

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。

▲考点 15: 失业的度量和失业的影响

重要程度: 一般

1. 失业的度量

常用的反映失业程度的指标有两个: 失业率和失业持续期。

(1) 失业率 失业人数占社会劳动力人数 (经济活动人口) 的百分比, 其公式为

$$\text{失业率} = \frac{\text{失业人数}}{\text{社会劳动力人数}} \times 100\% = \frac{\text{失业人数}}{\text{就业人数} + \text{失业人数}} \times 100\%$$

(2) 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一流量的分析可计算年失业率。其公式为

该年度有失业经历的人

$$\text{年失业率} (\%) = \frac{\text{占社会劳动力总额的比例} \times \text{平均失业持续期 (周)}}{52 \text{ 周}}$$

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。

2. 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。

失业的负面影响是多方面的，特别是非正常失业更是如此。正因为如此，社会各界都将降低失业率作为一个极其重要的社会政策目标而加以研究。

▲考点 16：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。

(1) 政府购买 政府购买的具体项目有国防用品、公共管理服务、公共工程项目以及政府雇员和事业组织中劳动者的薪金报酬等。

(2) 转移支付 转移支付是政府发挥收入再分配作用的主要手段，是政府在社会保险福利、社会优抚、社会救济以及某些补贴等方面的支出。

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。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、工会的制度结构，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

对就业总量影响最大的宏观调控政策是财政政策、货币政策和收入政策。其具体内容如下。

(1) 财政政策

1) 概念。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。

2) 内容。通过增减政府税收和预算支出水平来调节经济。

3) 类型。①扩张性的财政政策。通过采取扩大政府购买、增加政府转移支付、降低税率等措施来刺激消费和投资，增加总需求，以提高就业水平。②紧缩性的财政政策。通过采取减少政府购买和转移支付、提高税率等措施来削弱消费与投资，减少总需求，以稳定物价。

4) 措施。①调整政府购买水平。②调整政府转移支付水平。③变动税率。

(2) 货币政策

1) 概念。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。

2) 内容。基本手段是调节货币供应量。直接目的是调控利息率，最终目标是通过利率的变动影响投资、消费和政府支出，达到增加或降低有效需求，使总供给与总需求趋于均衡的目的。

3) 类型。①扩张性的货币政策。如降低法定准备金率、降低贴现率、中央银行买进政府债券等。②紧缩性的货币政策。

4) 措施。①调节法定准备金率。②调整贴现率。③公开市场业务。

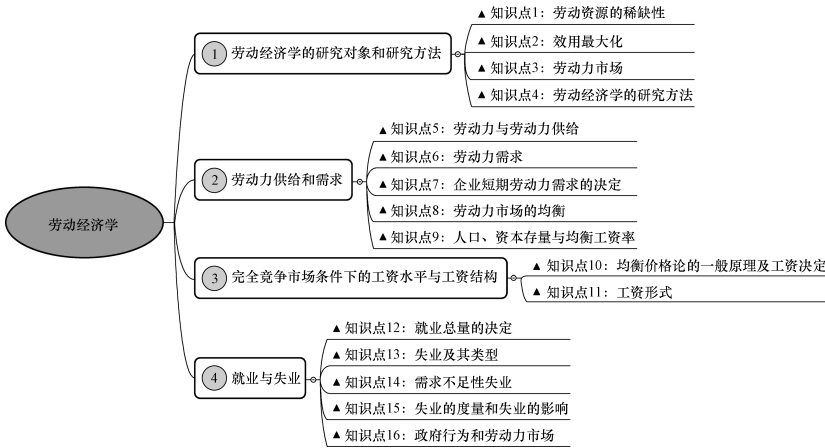
(3) 收入政策

1) 作用。①有利于宏观经济的稳定。②有利于资源的合理配置。③有利于缩小不合理的收入差距。

2) 收入差距的衡量指标——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；通常的基尼系数在 0.2~0.4 之间。

3) 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 17：劳动法的概念 重要程度：核心

狭义的劳动法，是指劳动法律部门的核心法律，即《中华人民共和国劳动法》这一规范性文件。广义的劳动法，是指调整劳动关系以及与其他一些社会关系的法律规范的总和。劳动法是指法律科学中的一个亚学科，是以劳动法作为研究对象的理论体系，即劳动法学。

▲考点 18：劳动法的基本原则 重要程度：一般

1. 劳动法基本原则的含义

劳动法的基本原则是指调整劳动关系以及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。劳动法的基本原则直接决定了各项劳动法律制度的性质，是劳动立法基本精神的集中体现。

2. 劳动法基本原则的作用

- 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、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。

3. 劳动法基本原则的内容（见表 3-7）

表 3-7 劳动法基本原则的内容

项 目	内 容
保障劳动者 劳动权的原则	1) 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 2) 劳动权包括平等的劳动就业权、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 3) 平等的就业权和自由择业权是劳动权的核心 4) 劳动权受到国家的保障，这种劳动权保障具体地体现为基本保护、全面保护和优先保护等方面 5) 劳动法的立法宗旨在于保护劳动者的合法权益

(续)

项 目	内 容
劳动关系民主化原则	1) 劳动者有依据法律的规定享有参加和组织工会的权利,有通过工会、职工大会或职工代表大会参与民主管理的权利 2) 劳动关系当事人双方有就劳动关系事务和生产经营事务进行平等协商的权利 3) 劳动关系当事人双方享有集体协商权和共同决定权 4) 政府制定或调整重大劳动关系标准应当贯彻“三方原则” 5) 用人单位制定重要规章制度涉及劳动者利益的,用人单位对劳动者进行重大处罚等事项应当通过一定形式听取工会意见 6) 劳动争议仲裁委员会的组成应当贯彻“三方原则” 7) 在劳动关系领域的其他方面,工会享有广泛的参与权、知情权和咨询权等
物质帮助权原则	1) 劳动者的物质帮助权是主要通过社会保险来实现的 2) 社会保险是物质帮助权实现的主要方式,具有社会性、互济性、补偿性等特征

▲考点 19: 劳动法律渊源

重要程度: 一般

法律渊源是指具有法的效力作用和意义的法或法律的外在表现形式。劳动法渊源的类别见表 3-8。

表 3-8 劳动法的主要渊源及其内容

渊源类别	内 容
宪 法	我国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。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	即由法律授权的国家行政机关按照特别的程序制定的规范性文件
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的,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
正式解释	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,是雇员与雇主确立劳动关系、明确双方权利义务的协议 3) 集体合同,是通过工会与雇主或雇主协会按照合法的程序,经过集体谈判达成的关于一般劳动条件的协议 4) 习惯法,是以法律共同体的长期实践(习惯)为前提,以法律共同体的普遍的法律确信为基础 5) 法官法或判例法

▲考点 20: 劳动法的内容

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。我国劳动法的体系的构成见表 3-9。

表 3-9 我国劳动法的体系的构成

项 目	内 容
劳动法律体系的构成	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。职业培训制度规定政府有关部门和用人单位在发展培训事业和开发劳动者职业技能方面的职责、管理权限、职业分类、通用标准和职业技能考核鉴定制度 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

(续)

项 目	内 容
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
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。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 2) 劳动标准法。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。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 21: 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,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。劳动关系是劳动的社会形式,其产生是以劳动条件的分离为条件。

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

在现代社会,劳动关系是基于劳动合同而建立的,劳动合同制度本身就是一种法律制度。

劳动法律关系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. 劳动法律关系的种类及其特征(见表 3-10)

表 3-10 劳动法律关系的种类及其特征

项 目	内 容
劳动法律关系的种类	劳动合同关系:指雇员与雇主在劳动过程中的权利义务关系
	劳动行政法律关系: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
	劳动服务法律关系:指劳动服务主体与劳动关系当事人一方或双方之间,在劳动服务过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
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) 劳动法律关系的双务关系 4) 劳动法律关系具有国家强制性

▲考点 22: 劳动法律关系的构成要素 重要程度: 核心

劳动法律关系的构成要素分别为劳动法律关系的主体、内容与客体,见表 3-11。

▲考点 23: 劳动法律事实 重要程度: 一般

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。成立的条件包括:

1) 产生劳动法律关系的事实为合法事实,双方意思表示必须一致。

2) 变更、消灭劳动法律关系的事实一般也需双方意思表示一致。但是在一些场合,单方的意思表示以及违法行为或事件也能使劳动法律关系变更或消灭。

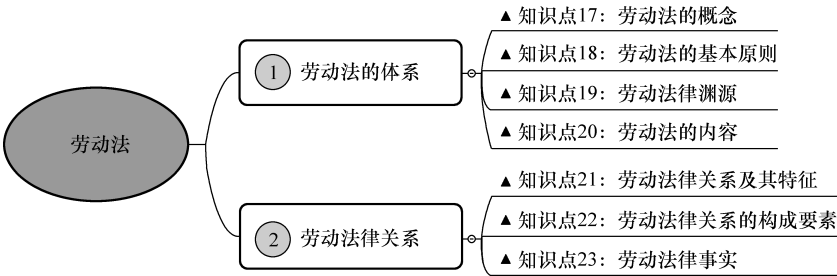
表 3-11 劳动法律关系的构成要素

要素	具体内容
主体	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	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 3) 用人单位应当依法建立和完善规章制度，保障劳动者享有劳动权利和履行劳动义务
客体	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

依据劳动法律事实是否以当事人的主观意志为转移，法律事实可以分为以下两类。

- 1) 劳动法律行为。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。包括合法行为、违约行为、行政行为、仲裁行为和司法行为等。
- 2) 劳动法律事件。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 24：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。企业战略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。

企业战略的特征包括：全局性、系统性、风险性、抗争性和长远性。

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。

(1) 企业环境的结构 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:

- 1) 微观环境。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。指间接地影响企业活动的环境因素。根据环境的不确定性,宏观环境可以分为政治环境、经济环境、技术环境、法律环境。

(2) 外部环境对企业经营的影响

- 1) 有利的外部环境,会使企业的长处(优势)得到更大的发挥,或者能弥补企业的短处(劣势)。
- 2) 不利的外部环境,会使企业的长处难以发挥,或者突出了企业的短处。

3. 经营环境分析的方法

(1) 外部环境的调研 外部环境的调研主要是为了了解外部环境的过去和现实状况。环境因素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。

(2) 外部环境的预测 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与宏观分析

(1) 经营环境的微观分析

- 1) 现有竞争对手的分析。包括现有竞争对手的数目、现有竞争对手的经营战略、竞争对手的产品差异化、固定成本的高低以及行业成长过剩等。
- 2) 潜在竞争对手的分析。新进入某个行业的企业威胁大小,取决于现有的进入障碍。进入障碍包括产品差异化、规模经济、绝对成本优势、进入分销渠道、资本需求和现有企业的反应。
- 3) 替代产品或服务威胁的分析。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。
- 4) 顾客力量的分析。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。
- 5) 供应商力量的分析。包括供应渠道、供应价格、供应可用性、与供应商的关系。

(2) 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。

- 1) 政治法律环境。即影响企业战略决策的首要外部条件,包括社会制度、政府政策、法律制定与执行以及战争与和平等方面的因素。
 - 2) 经济环境。包括经济体制、经济形势、经济结构和经济政策。
 - 3) 技术环境。可分解为:新的科学原理的发现、新技术的发明以及新的管理方法和手段的采用。
 - 4) 社会文化环境。包括观念、理想、情感、生活态度、生活方式、习俗爱好、价值标准等。
5. 企业资源状况分析(见表 3-12)

表 3-12 企业资源分析

项 目	内 容
企业资源的概念	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
资源分析的目的	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
资源分析的内容	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

资源分析必须辨明企业现有的资源状况与竞争对手的资源状况的区别，更主要的是着眼于对企业所要实现的战略目标进行分析。资源包括资源优势和资源缺陷两个方面。

▲考点 25：企业分析 重要程度：核心

1. 企业能力分析

(1) 企业能力的概念 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。

- 1) 基本活动：生产加工、成品储运、市场营销、售后服务。
 - 2) 支持活动：采购管理、技术开发、人力资源管理、企业基础设施。
- (2) 企业能力分析的方法 企业能力分析的方法主要包括：纵向分析、横向分析、财务分析。
- (3) 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及其内容

标准	具体内容
效率	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。影响因素包括各种投入要素的成本、生产率、工艺设计水平、产能的利用程度
效果	企业进行经营活动时实际产出达到预期产出的程度。影响因素包括： 1) 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) 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

2. 企业内外部环境综合分析

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，其中：S——企业内部优势（Strengths）；W——企业内部劣势（Weaknesses）；O——企业外部环境的机会（Opportunities）；T——外部环境的威胁（Threats）。

(1) 企业进行 SWOT 分析的程序

- 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 3-2 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：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）。

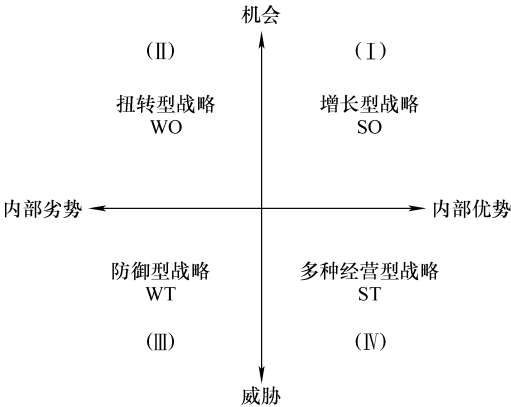


图 3-2 SWOT 分析图

(2) SWOT 分析可供选择的战略（见表 3-14）

表 3-14 SWOT 分析可供选择的战略

企业所处象限	第Ⅰ象限	第Ⅱ象限	第Ⅲ象限	第Ⅳ象限
环境分析	拥有强大的内部优势和众多的环境机会	有外部机会但缺少内部条件	既有外部威胁，内部状况又不佳	拥有内部优势而外部存在威胁
可选战略	增长型战略：开发市场，增加产量	扭转型战略：改变内部不利条件	防御型战略：避开威胁，消除劣势	多种经营型战略：分散风险，寻找新的发展机会

3. 企业的战略选择

(1) 总体战略（见表 3-15）

表 3-15 企业的总体战略

战略类型	进入战略	发展战略	稳定战略	撤退战略
具体内容	1) 指企业要进入新的行业领域的战略。首先是选择进入哪一个新领域，其次是选择进入的方式 2) 按照进入方式可分为购并战略、内部创业战略和合资战略	1) 即企业在原有的经营基础之上，向更高水平发展的战略 2) 主要有：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	指限于经营环境和内部条件，企业在战略期所期望达到的经营状况基本保持在战略起点的范围和水平上的战略。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	1) 是企业主动从缺乏发展前景的某一市场或行业退出的战略。这一战略的目的是妥善地转移企业的资源，减少企业的退出障碍和成本： 2) 主要方式包括：特许经营、分包、买断、管理层与杠杆收购、拆分为股/分拆、资产互换与战略贸易

(2) 一般竞争战略 竞争战略是企业总体战略的核心内容。竞争战略是指企业为了获得竞争优势，对竞争优势的种类和范围所做的决策和选择，以及制订实现竞争优势的行动方案。一般竞争战略的具体内容见表 3-16。

表 3-16 一般竞争战略的具体内容

战略	低成本战略	差异化战略	重点战略
具体内容	制定原则：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	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	选择行业内一部分或某一些细分市场作为其目标市场和竞争的领域，以充分满足这一领域的市场需求的战略。重点战略包括： 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 3-17）

表 3-17 不同行业阶段的战略

阶段	新兴行业	成熟行业	衰退行业
行业特点及影响因素	技术的不确定；生产成本高；风险大	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	需求状况；退出障碍；竞争格局的变化
战略制定的内容	进入时机的选择；竞争方式的选择	明确一种竞争战略；合理组合产品；合理定价；工艺创新；扩大用户的产品范围；购买廉价资产；选择合适的买主；工艺流程的选择；参与国际竞争	领导地位战略；合适定位战略；收获战略；迅速退出战略

▲考点 26：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，实现战略计划；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

战略控制（见表 3-18）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纠正偏差的一系列活动的过程。战略控制一般由三方面的活动组成：一是制定战略评价标准；二是进行实际成效与标准的对比分析；三是针对偏差采取纠偏行动。

表 3-18 企业经营战略控制

项 目	内 容
特 点	战略控制系统是开放系统 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 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；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 27：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

(1) 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) 决策方法的改进有两条基本途径，包括：1) 按常规办事，不必事事重新决策；2) 建立健全专门的组织机构，赋予其专门处理某类决策的权力和责任，分工明确。

2. 确定型决策方法

确定型决策方法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) 量本利分析的原理。量本利分析的基本原理是边际分析理论。使用的具体方法是将企业的生产总成本分为固定成本和变动成本。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。

2) 边际收益分析。边际收益是销售收入与变动成本的差额。其计算公式为： $D = X(P - C_2)$ 。式中， X 为销售量； D 为边际收益总额； P 为销售单价； C_2 为单位变动成本。

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，即 $L = XP - X_0P$ 。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。

安全余额越大，销售额紧缩的余地越大，经营越安全。安全余额太小，实际销售额稍微降低，企业就可能亏损。经营安全率在 0~1 之间，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。

4) 销售利润决策和生产方法的营利性对比分析

量本利分析法可用于确定达到目标利润的销售额，进行达到目标利润的价格决策；还可以用于生产方法营利性对比分析。

(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, 目标函数用极大值(max)或极小值(min)表示。

(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

一般要具备五个条件:

- 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。

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

决策者可根据不同的标准和方法进行方案选择。

(1) 悲观决策标准——华德决策准则(小中取大法) 宁可把情况估计得坏一些, 先选取各方案收益最低值, 经比较, 再从中选一个收益最高或最有利的方案, 该决策稳妥可靠。

(2) 乐观系数决策标准——赫威斯准则(大中取大法) 决策者根据市场情况和个人经验, 预先确定一个乐观系数 α 。作为主观概率, 然后选出每个方案的最大和最小损益值。用 α 乘以最大损益值, 加上 $(1-\alpha)$ 乘以最小损益值, 作为该方案的期望收益, 比较各方案的期望收益值, 大者为最佳方案。 α 一般取 0.667。

(3) 中庸决策标准 该标准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。其公式为:

$$\text{各方案收益期望值} = \frac{\text{最乐观值} + \text{最可能值} \times 4 + \text{最保守值}}{6}$$

(4) 最小后悔决策标准——萨凡奇决策准则(后悔值大中取小) 此标准以各方案机会损失的大小来判断方案的优劣。机会损失是指由于市场上出现高需求而决策采取较保守方案, 或市场出现低需求而决策采取投资较大的方案所造成的收益差额。

(5) 同等概率标准(机会均等标准)——拉普拉斯决策标准 此标准认为在没有理由说明哪个事件有更多的发生机会时, 只能认为它们发生的机会均等。这时各种自然状态的概率就是 $1/n$, 以此概率去计算各方案的期望值, 比较后选择期望值大的方案作为决策方案。

▲考点 28: 企业经营计划

重要程度: 一般

1. 企业经营计划概述

企业计划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。

(1) 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。

(2) 制订原则

- 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。

2. 企业经营计划的编制方法及目标管理

(1) 编制经营计划的方法

1) 滚动计划法。滚动计划法是一种连续灵活、有弹性的计划形式。根据一定时期的计划执行情况,通过定期的调整依次将计划时期顺延,再确定计划的内容。

2) PDCA 循环法。PDCA 循环法是按照计划(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。

3) 综合平衡法。综合平衡法是研究如何正确确定企业生产经营活动中的一些主要比例关系,并使这些协调一致。

(2) 企业经营计划的目标管理

1) 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。同时,确定相应的责任和权利,进行严格考核,促使每位员工自觉实现各自目标,从而实现企业经营总目标的一种管理方法。

2) 目标管理特点。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。

3) 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。其中,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。

第三单元 市场营销

▲考点 29: 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,目的是创造能够实现个人和组织目标的交换。市场营销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,消费者市场分析的主要内容包括影响消费者购买行为的主要因素和消费者的购买决策过程两个方面。

(1) 影响消费者购买行为的主要因素

1) 文化因素: 文化、亚文化、社会阶层等。

2) 社会因素: 参照群体、家庭、社会角色与地位等。

3) 个人因素: 年龄、职业、经济状况、生活方式、个性以及自我观念等。

4) 心理因素: 动机、知觉、学习以及信念和态度等。

(2) 消费者的购买决策过程

1) 参与购买的角色。按其决策过程中的作用不同,角色可分为: 倡议者、影响者、决策者、

购买者及使用者。

2) 消费者购买行为的类型。根据参与者的介入程度和品牌间的差异程度,可将消费者购买行为分为:习惯性购买行为、化解不协调的购买行为、寻求多样化的购买行为及复杂的购买行为。

3) 购买决策过程。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。

4. 组织市场分析

(1) 组织市场的构成 组织市场是指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,即产业市场(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

1) 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。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。

2) 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,通常包括五种成员:使用者、影响者、采购者、决定者和信息控制者。

3) 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。

4) 影响因素。影响产业购买者购买决定的主要因素:环境因素、组织因素、人际因素、个人因素。

5) 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,要经过以下八个阶段:①提出需要;②确定需要;③说明需要;④物色供应商;⑤征求建议;⑥确定供应商;⑦选择订货程序;⑧检查合同履行情况。

▲考点 30: 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。其步骤包括:

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。利用一切调研手段发现或识别未满足的需要和新的市场机会,是企业实现营销管理的第一步。

(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。营销人员已发现的市场机会必须进行分析评估,从中选出对本企业最适合的营销机会。同时还要注意发现环境威胁,并做好有效应对准备,减少不利的营销因素可能带来的损失。

2. 选择目标市场

选择目标市场包括进行市场细分、选择目标市场、进行市场定位等一系列活动。

(1) 市场细分 市场细分是指企业通过市场调研,根据顾客对产品不同的需要和欲望,不同的购买行为与购买习惯,把某一产品的整体市场分割成需要不同的若干子市场的分类过程。

1) 消费者市场细分的标准:地理细分、人口细分、心理细分、行为细分。

2) 产业市场细分的标准:最终用户、用户规模。

(2) 目标市场的选择 市场细分的目的在于有效地选择并进入目标高层。目标市场是指企业经过比较、选择,确定作为服务对象的相应的子市场。企业确定的目标市场涵盖战略如下。

1) 无差异市场营销。企业不考虑各子市场的特性差异,而只注重各子市场需求方面的共性,把所有子市场看作一个大的目标市场,设计一种产品和制定单一的市场营销组合策略,力求在一定程度上适应尽可能多的顾客需求。

2) 差异市场营销。企业决定同时为几个子市场服务,设计不同的产品,并在定价、渠道和促销

等方面加以相应的改变,以适应不同子市场的需求。

3) 集中市场营销。企业集中全部力量,只选择一个或少数几个性质相似的子市场作为目标市场,开发一种理想产品,实行高度专业化生产与营销,试图在较少的子市场上占有较大的市场份额。

(3) 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值得购买的印象,以便吸引更多的顾客。市场定位的依据有: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),或是根据竞争者定位情况采取抗衡性定位或回避性定位等。

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:营销组合中的可控变量可以概括为四个基本变量,即产品(product)、价格(price)、地点(place)、促销(promotion),简称“4PS”。

4. 执行和控制市场营销计划

(1) 市场营销计划的执行 市场营销计划是企业整体战略规划在营销领域的具体化,是企业的一种职能计划。营销计划的执行过程包括五个方面:1) 制订详细的行动方案;2) 建立组织结构;3) 设计决策和报酬制度;4) 开发并合理调配人力资源;5) 建立适当的企业文化和管理风格。

(2) 市场营销计划的控制 市场营销计划的控制主要包括:年度计划控制、盈利能力控制、效率控制、战略控制。

▲考点 31: 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:扩大产品组合、缩减产品组合和产品线延伸。

(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。企业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 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、附赠品包装策略等。

(4) 产品生命周期

1) 产品生命周期。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。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。其具体内容见表 3-19。

(5) 服务策略

1) 服务内容。①售前服务。a. 提供咨询; b. 协助选购; c. 提供资料。②售前服务。a. 安装调试; b. 提供维修; c. 提供零件; d. 质量三包; e. 技术培训; f. 特种服务。

2) 服务方式。①固定服务。指企业根据产品的销售分布情况,在产品销售比较集中的地区,设立固定的销售服务网点,在当地开展销售服务工作。②流动服务。指企业的销售技术服务人员根据销售档案记录,定期走访顾客,检修产品。或者应顾客的临时服务要求,派服务人员到现场及时排除故障,解决问题。

表 3-19 产品生命周期策略

阶段	投入期	成长期	成熟期	衰退期
具体内容	产品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。主要营销策略包括：快速掠取策略；缓慢掠取策略；快速渗透策略；缓慢渗透策略	产品成长期企业的营销重点是扩大市场占有率和巩固市场地位。企业可以采取的营销策略具体包括：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	产品成熟期企业的营销重点是维持市场占有率并争取利润最大化。企业可以采取的营销策略具体包括：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	产品衰退期企业应当进行认真的研究分析，决定采取什么策略，在何时退出市场。通常可采取的策略具体包括：维持策略、集中策略、收缩策略、放弃策略

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。主要方法见表 3-20。

表 3-20 成本导向定价法

方 法	公式或步骤
成本加成定价法	单位产品价格=单位产品成本×（1+加成率）
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÷投资回收期×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）需求导向定价法 需求导向定价法是指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。理解价值定价法是指根据顾客对产品价值的理解度，即以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。
- 2) 需求差别定价法。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。逆向定价法即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，即政府采购机构在报刊上登广告或发出函件，邀请供应商在规定的期限内投标。

（4）定价策略（见表 3-21）

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）移动的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 4 种，其具体内容见表 3-22。

表 3-21 定价策略及其做法

策 略		做 法
新 产 品 定 价 策 略	撇油定价	在产品生命周期的最初阶段，将新产品价格定得较高，在短期内获得丰厚利润，尽快收回投资
	渗透定价	在新产品上市之初，企业将新产品的价格定得相对较低，吸引大量的购买者，以利于为市场所接受，迅速打开销路，提高市场占有率
	满意定价	介于撇油定价策略和渗透定价策略之间的定价策略，以获取社会平均利润为目标
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
心 理 定 价 策 略	整数定价	在定价时，将产品的价格定成整数，不带尾数，使顾客产生“一分钱一分货”的感觉
	尾数定价	企业利用消费者求廉的心理，在产品定价时取尾数，而不取整数的定价策略。它常常以奇数作尾数，尽可能在价格上不进位
	声望定价	根据产品在顾客心目中的声望、信任度和社会地位来确定价格的一种定价策略
	招徕定价	企业将某几种产品的价格定得非常低，或者非常高，在引起顾客的好奇心理和观望行为之后，带动其他商品的销售，加速资金的周转
	分级定价	在制定价格时，把同类产品分成几个等级，不同等级的产品，其价格有所不同

表 3-22 决定销售渠道特性的参数及其具体含义

参 数	具体含义
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	渠道的长度是指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，渠道的长度越长；中间层次或环节越少，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越多，渠道就越宽；反之，渠道就越窄
渠道的多重性	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。

①产品因素。a. 产品价格高低；b. 产品的体积、重量；c. 产品款式；d. 产品的物理、化学性质；e. 产品的技术复杂程度；f. 产品的标准化程度；g. 是否为新产品。

②市场因素。a. 市场区域的范畴大小；b. 顾客的集中程度；c. 顾客的购买量和购买频率。

③企业因素。a. 企业实力；b. 企业销售能力；c. 企业服务能力；d. 企业控制能力。④其他因素。a. 企业的营销意图；b. 国家的法律约束；c. 中间商的特性等。

2) 最佳分销渠道的选择。销售渠道的选择，要解决三个方面的问题：

①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。

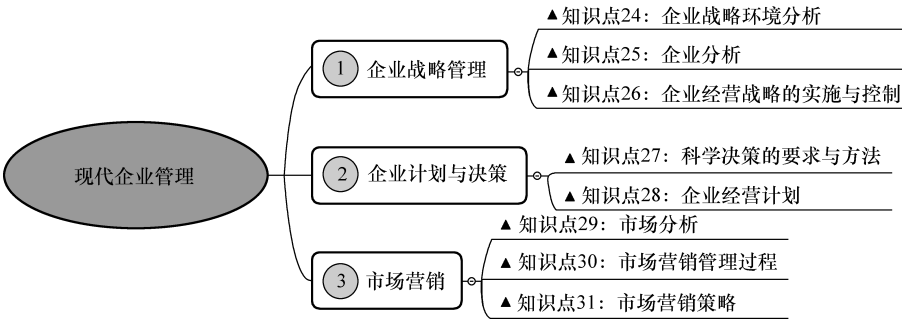
②确定中间商的数目，即确定渠道的宽度，该问题与企业的市场营销目标和营销战略有关，常用的销售渠道策略有独家性分销、广泛性分销和选择性分销。

③中间商的选择。

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 32：个体差异 重要程度：核心

1. 能力差异

心理学所指的能力包含两个方面的内容：

1) 实际能力或“成就”。指个人在某方面所表现出的实际能力，即“所能为者”。人的实际能力又分为一般能力和特殊能力，一般能力是平常所指的智力，特殊能力是从事某项活动或者专业的能力。

2) 潜在能力或“性向”。指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。人格只有差异之别，而绝无“高低”之分。人格包括动机、情绪、态度、价值观等。

3. 大五人格特质与工作绩效

五因素模型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：

- 1) 说明了人格中具有决定意义的特质因素的重要性。
- 2) 揭示了这五个特质和工作绩效相关的规律。具体特征见表 3-23。

表 3-23 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、乐观、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 33：员工的态度 重要程度：核心

1. 态度的分析

1) 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。预测个体行为必须研究人们的态度问题。

- 2) 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。
- 3) 态度影响行为，但不一定决定行为。

2. 工作满意度

工作满意度指员工对自己的工作所抱有的一般性的满足与否的态度。

影响因素主要有：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。

3. 组织承诺

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。

组织承诺有三种形式：感情承诺、继续承诺和规范承诺。

组织承诺的结果：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 34：员工的知觉和归因 重要程度：核心

1. 知觉及其意义

感觉是人的感官对于声、光、色等基本刺激的直接反应。知觉则是这些基本刺激被选择、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，但知觉不等于现实本身。

2. 社会知觉

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。常见的失真现象包括：

- 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——以人比人。
- 5) 刻板印象——概括化、固定化的看法。

3. 归因

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。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。

归因由于受到主客观条件的影响而发生种种失真和偏差：

- 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) 对他人行为的归因取决于他人行为是否与己发生利害关系。
- 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 35：工作动机的理论与应用（见表 3-24） 重要程度：核心

表 3-24 工作动机的理论与应用

项目	内 容	
社会性动机及其驱动的行为	成就需要	比竞争者更出色；实现或者超越一个难以达到的目标；解决一个复杂问题；发现和使用更好的方法完成工作
	权力需要	影响他人并改变他们的态度和行为；控制他人和活动；占据一个高于别人的权威性的位置；对资源进行控制；战胜对手或敌人
	亲和需要	受到许多人的喜欢；成为团队的一分子；友好、合作地与同事一起工作；保持和谐关系，避免冲突；参加社交活动

(续)

项目	内 容	
社会性动机 及其驱动的行为	安全需要	有一份稳定的工作;免受失业和经济危机的威胁;免受疾病和残疾的威胁;避免受到伤害或处于危险的环境;避免任务或者决策失败的风险
	地位需要	拥有舒适的轿车,合体的穿着;为合适的公司工作,并拥有合适的职位;居住在合适的社区,参加俱乐部;具有执行官的特权
组织公正与 报酬分配	分配公平	人们更注意的不是所得薪酬的绝对值(工资水平),而是与别人相比较的相对值(工资的相对量)
	程序公平	员工所感觉到的报酬结果的决定方式的公平性
	互动公平	指分配结果反馈和执行时的人际互动方式是否公正
期望理论 与绩效薪资	弗洛姆的 期望理论	该理论认为,人之所以努力工作,是因为他觉得这种工作行为可以达到某种结果,而这种结果对他有足够的价值。人们是否努力工作,取决于三个因素: 1) 要判断自己的努力是否能导致良好的业绩和评价 2) 判断自己良好的工作绩效能否带来组织的奖励,如奖金、加薪或提升 3) 判断组织的奖励是否符合个人的需要,这些奖励或报酬对自己是否有吸引力。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
	有效的绩效 薪资计划应 具备的特点	1) 确保努力程度与绩效、绩效与薪酬有比较直接的联系 2) 薪酬本身的价值受到员工的重视 3) 有规范的、科学的发放方法及程序 4) 确立可接受的、有效的考核标准 5) 员工对考核标准和实施有信心 6) 整个计划易于理解和计算 7) 有基本的最低工资 8) 提供及时的、明确的绩效反馈 9) 让员工参与计划的制订和实施

▲考点 36: 员工的学习

重要程度: 一般

1. 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。

2. 认知学习原理

认知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。

3. 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。

▲知识点 37: 员工学习与组织行为矫正

重要程度: 一般

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。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 38：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。

(2) 团队的有效性模型 团队有效性的模型表明组织文化、团队设计和奖励等组织背景因素将影响到使团队产生有效性的一系列的团队运作，而团队有效性与团队运作则是相互作用的，如图 3-3 所示。

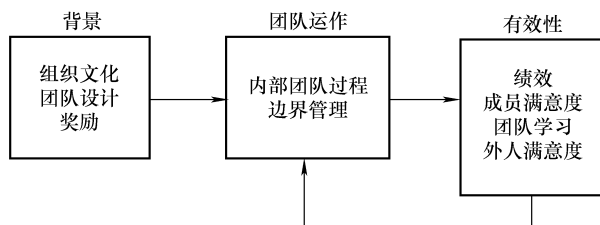


图 3-3 团队有效性的模型

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 39：群体决策

重要程度：一般

(1) 优点 1) 信息更为丰富和全面；2) 决策方案众多；3) 增加决策的可接受性；4) 增加决策过程的民主性。

(2) 缺点 1) 要比个体决策需要更多的时间，甚至会因难以达成一致观点而浪费时间；2) 从众心理会妨碍不同意见的表达；3) 易产生个人倾向；4) 对决策结果的责任不清。

(3) 影响因素 1) 群体多样性（群体异质性）；2) 群体熟悉度；3) 群体的认知能力；4) 群体成员的决策能力；5) 参与决策的平等性；6) 群体规模；7) 群体决策规则。

▲考点 40：人际关系与沟通

重要程度：核心

1. 人际关系的发展阶段

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

2. 沟通的风格模式

1) 周哈利窗模型（Johari window），将人在交流时的心理，根据对信息的“暴露”和“反馈”分成四扇窗户，如图 3-4 所示，每一扇窗户都代表了一种与沟通有关的人格特征。其中，“暴露”是指个体在沟通中坦率公开自己的情感、经历和信息的程度；“反馈”是指个体成功地从别人那里了解自己的程度。

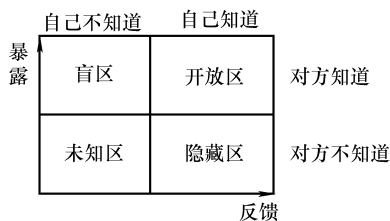


图 3-4 周哈利窗

2) 个体沟通风格的类型，包括：①自我克制型：双盲式暴露；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。

3) 决定沟通风格的另外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 41: 领导的活动与角色

重要程度: 一般

1. 领导者与管理者

1) 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。

2) 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。

3) 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 表现为: 挂名首脑、联络员、领导者。

(2) 信息类 表现为: 监听者、传播者、发言人。

(3) 决策类 表现为: 企业家、障碍处理者、谈判者、资源分配者。

▲考点 42: 领导的特质 (见表 3-25)

重要程度: 一般

表 3-25 领导的特质

项目	内 容
现代特质理论	1) 有效的领导必须具备一定的素质, 而素质的发挥也取决于领导的情境 2) 领导者的素质可以在实践和教育中逐步形成和学习而成 3) 对领导特质的研究结果, 可以为领导者的选拔、使用和培训提供具体的标准、方向和内容
领导的特质	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
有领袖魅力的管理者的关键特征	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 43: 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

主要有费德勒的权变模型、领导情境理论及路径——目标理论。

▲考点 44: 领导理论中的新观点 (见表 3-26)

重要程度: 一般

表 3-26 领导理论中的新观点

项目	具体内容
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, 即对自身状态的感知力 2) 情绪控制力, 即针对具体情况以恰当的方式表达情绪的能力 3) 自我激励, 即树立目标并努力去实现它的能力 4) 认知他人情绪的能力, 即正确地判断、了解和分享他人情感的能力 5) 处理人际关系的能力, 即能充满情感地与他人建立联系的能力
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, 亦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

(续)

项目	具体内容
领导技能和 职业发展计划	加速站：用来自评价中心的信息确认潜在的新领导候选人，把他们送到加速站专门进行培训
	辅导：如果辅导者和被辅导者之间的关系是建立在互相信任、尊重以及表达自由之上的话，将大大增加学习进步的潜力
	按需培训： 1) 首先更为重要的是明确商业目的以及所需求的结果，然后对领导者如何实现这些结果进行培训 2) 另外一种新理论：终身学习强调灵活性和认同感，领导者必须学会如何学习，从而应对不断变化的环境
	确定领导技能的范畴： 1) 参与性和人际关系（如支持性沟通和团队建设） 2) 竞争性和控制能力（如决断性、实施权力及影响） 3) 创新性和企业家精神（如创造性地解决问题） 4) 维持秩序和理性（如管理时间以及做出理性决策）

第四单元 人力资源管理中的心理测量技术

▲考点 45：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。

(3) 人事测量 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。

2. 心理测验的类型

- 1) 按测验的内容分：能力测验、人格测验。
- 2) 按测验的方式分：纸笔测验、操作测验、口头测验、情境测验。
- 3) 按同时施测的人数分：个别测验、团体测验。
- 4) 按测验目的分：描述性测验、诊断性测验、预测性测验。
- 5) 按测验应用领域分：教育测验、职业测验、临床测验。
- 6) 按测验的解释分：常模参照测验、标准参照测验。
- 7) 按测验难度分：速度测验、难度测验。
- 8) 按测验要求分：择优性测验、典型性测验。

3. 心理测验的技术标准

(1) 信度 信度又称稳定性或可靠性，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。

(2) 效度 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。

(3) 难度 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。

(4) 标准化和常模 好的测验在编制和使用时必须经过标准化的过程，经过以下四个标准步骤：①选定所需要的测验题；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。

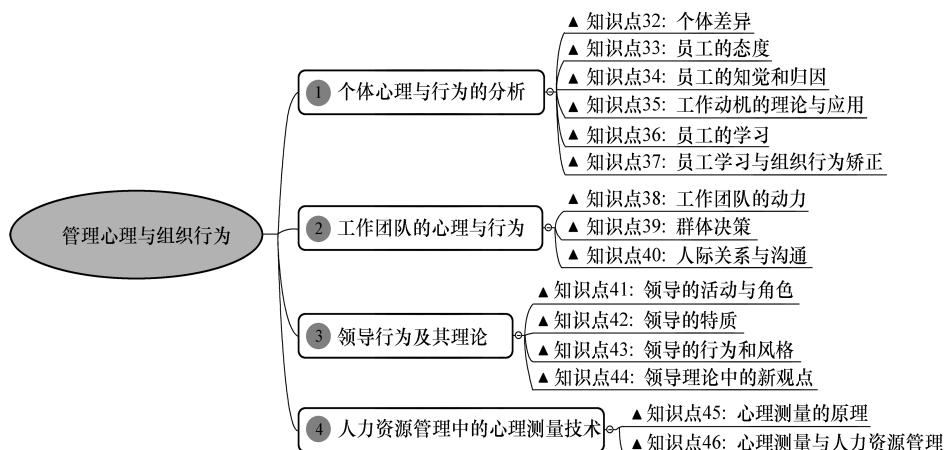
▲考点 46：心理测量与人力资源管理（见表 3-27）

重要程度：核心

表 3-27 心理测量与人力资源管理

项目	用于招聘和筛选的心理测量	晋升中的测评	培训与开发中的心理测量	组织激励和管理诊断中的心理测量
内容	1) 一般测量能力结构和能力水平、人格特征和职业兴趣,以纸笔测验为主,也常辅以情景模拟下的行为检测 2) 确定心理测评内容的前提是明确任职标准或胜任特征 3) 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	组织的晋升系统存在的问题主要体现在: 1) 在晋升决策的依据上 2) 在对能力进行衡量的方法上 3) 在晋升程序标准化、制度化方面	测量方法在培训与开发中的作用主要体现在: 1) 它是培训需求分析的必要工具 2) 为培训内容和培训效果提供依据 3) 它是员工职业生涯管理的重要步骤	1) 组织激励的效用取决于对员工的内在需求、动机相结合的程度 2) 组织定期使用态度调查的作用:①为管理者提供员工对组织和工作的反馈信息;②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;③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 47: 人的管理哲学——人性假设

重要程度: 辅助

1. 人性内容

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。

(1) 自然属性 自然属性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。

(2) 心理属性 心理属性指人的感觉、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。可总括为四方面:心理过程、心理状态、个性心理特征和个性意识倾向。

2. 人性特征

(1) 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。

(2) 社会性 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。

(3) 整体性 人与人之间相互影响, 构成一个有机的结构整体。

(4) 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。

(5) 可变性 人性是变化发展的, 人性的两面可以互相转换。

(6) 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。

3. 人性假设

1) 管理中的人性假设

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

2) 人性假设及其相应的管理

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, 包括: “经济人”假设及其管理、“社会人”假设及其管理、“自我实现人”假设及其管理, “复杂人”假设及其管理。

▲考点 48: 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, 是指企业中的人作为管理的首要因素, 是企业一切管理活动的主体或主导因素。人本管理的基本含义包括:

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

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、以人为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

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。

▲考点 49: 人力资本理论

重要程度: 核心

1. 概念

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。人力资本概念包括以下几方面的含义:

1) 人力资本是活的资本,它凝结于劳动者体内,表现为人的智能(智力、知识、技能)体能,其中劳动者的智能是人力资本的实质内涵。

2) 人力资本直接由投资费用转化而来。人力资本投资在货币形态上可以表现为保健费用支出、教育费用支出和迁移费用支出等。

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。这是资本的根本所在。

4) 人力资本内含一定的经济关系。人力资本存在人力资本产权关系,它包含着人力资本投资、使用及收益分配等过程中的一系列经济关系。

2. 特征

人力资本除了具有一般资源的共性,与物质资本相比还具有自有特征,具体包括:

1) 不可剥离性。人力资本存在于人体之中,与人体不可分离,决定了人力资本不可能如物质资本那样直接转让、买卖(人身隶属、依附情形除外)和继承。

2) 无形的形式存在。人力资本必须通过生产劳动方能体现出来。

3) 时效性。人力资本的形成和使用均具有时间的限制。

4) 收益性。人力资本对经济增长的作用大于物质资本。

5) 无限的潜在创造性。

6) 累积性。

7) 个体差异性。

▲考点 50: 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。外部收益可以分为:近邻效应或地域关联收益、收益的职业关联、社会收益。

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。其公式为:
$$r_i = \frac{R}{\sum C_i} \times 100\%$$
。影响社会收益率变动的因素包括:投资成本与收益的大小及其变动关系;

宏观经济水平及国家的财政政策、货币政策和分配政策;人力资本投资类型。

3. 人力资本投资收益率变化规律

(1) 投资和收益之间的替代与互补关系 不同的人力资本投资之间维持着两种基本的关系:收益替代和收益互补。

(2) 人力资本投资的内生收益率递减规律 人力资本投资收益率递减规律是指随着受教育年限的延长和投资规模的上升,投资的边际收益出现下降的现象。导致人力资本投资报酬递减的原因包括:

1) 随着受教育年限延长,技能与知识边际增长率下降,从而使边际增长速度放慢,因而影响到

- 内部收益率。
- 2) 边际教育成本的快速增长。
 - 3) 人力资本投资与人的预期收益时间有关。
- (3) 人力资本投资收益变动规律与最优人力资本投资决策
- 1) 最优的投资规模。
 - 2) 最优的投资结构。
 - 3) 最优人力资本积累的时间路径。

第二单元 人力资源开发

▲考点 51：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（见表 3-28）

表 3-28 人力资源开发目标的特性

特性	内 容
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
层次性	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
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) 人力资源开发的总体目标

1) 最高目标是促进人的发展。人的发展从生理学角度分为生理发展和心理发展；从教育学角度分为全面发展和个性发展；人的发展特征包括充分发展的可能性、发展方向的多样性及发展结果的差异性。

2) 根本目标是开发并有效运用人的潜能。人的潜能包括生理潜能和心理潜能；生理潜能又包括体力潜能和智力潜能两个方面。人的生理潜能有限，而人的心理潜能却是无比巨大的。

(2) 人力资源开发的具体目标

- 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 52：人力资源开发的理论体系 重要程度：核心

人力资源开发理论体系包括了人力资源的心理开发、生理开发、伦理开发、智力开发、技能开发和环境开发（见表 3-29）。

表 3-29 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，即通过引导正确的需要、满足合理的需要来调动人的积极性 2) 目标激励，即通过设立合理的组织目标来引导和激励组织成员 3) 行为激励，即通过组织活动来调动组织成员的积极性 4) 综合激励，即通过激励者和被激励者的双边协同活动来调动组织成员的积极性
生理开发	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；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；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

(续)

项目	内 容
伦理开发	人力资源伦理开发的任务是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	从以下两方面入手： 1) 人力资源创新条件建设体系：软件和硬件 2) 人力资源创新能力运营体系：①创新能力开发体系；②创新能力激励体系；③创新能力配置体系。 其中，对创新能力的激励机制主要有：①市场激励机制；②社会激励机制；③企业激励机制
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 53：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察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 3-30）

表 3-30 职业开发主体的作用

开发主体	作 用
组 织	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	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	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。政府和教育机构的主要作用是：通过立法、财务刺激、专项计划等措施，监测组织人力资源开发管理的过程，并在匹配不当的环节进行明智的干预

2. 组织开发

(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，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

- 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

- 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

管理开发是对个人行为的激励和规范，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（见表 3-31）

表 3-31 人力资源开发活动的环境种类及其具体内容

环境种类	具体内容
社会环境	从宏观上制约着人力资源开发活动
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
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
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 54：企业人力资源管理的基本理论 重要程度：核心

1. 人力资源管理的基本概念

人力资源管理是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。

2. 人力资源管理的活动内容

从人力资源管理的对象来看，人力资源管理的活动表现为以下两个方面的内容：

- 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

- (1) 管理内容 以人 为中心。
- (2) 管理形式 动态管理。
- (3) 管理方式 人性化管理，考虑人的情感、自尊与价值。
- (4) 管理策略 战术性与战略性相结合的管理。
- (5) 管理技术 追求科学性和艺术性。
- (6) 管理体制 主动开发型。
- (7) 管理手段 信息化管理。
- (8) 管理层次 参与决策。

4. 企业人力资源管理的职能

(1) 吸收、录用 明确组织中工作岗位的需求，提出人员补充计划；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的人选。

(2) 保持 保持员工有效工作的积极性、主动性和创造性，并得以充分发挥；保持安全、健康、

舒适的作业环境和良好的工作氛围。

(3) 发展 促进员工知识、技巧、能力和其他方面素质的提高，不断保持和增强员工在工作中的竞争地位，使员工的综合素质得到全面提高和发展。

(4) 评价 对员工的基本素质、劳动态度和行为、技能水平、工作成果以及其他各个方面进行全面考核和评价；对组织气氛和管理状况以及员工的满意度进行深入的调查、分析与全面评价。

(5) 调整 通过定编定岗、定员定额、绩效考评、员工激励、培训开发以及人事调整等一系列科学的方法和手段，使员工技能水平和工作效率达到并超过工作岗位的基本要求。

5. 现代人力资源管理对象的特征

为了对企业员工有效地进行管理，必须掌握员工作为“人”的因素所具有的各种特征。

1) 员工的基本特征。

2) 员工的动态特征。

▲考点 55：人力资源管理的三大基石 重要程度：核心

1. 定编定岗定员定额（见表 3-32）

表 3-32 定编定岗定员定额

概 念	具体含义
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 and 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劳动消耗量所预先规定的限额

2. 员工的绩效管理

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。包括以下基本环节：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。

3. 员工技能开发

通过科学、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、培养和训练三方面具体内容。

▲考点 56：人力资源管理的两种测量技术 重要程度：核心

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。

(1) 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活动的总称。

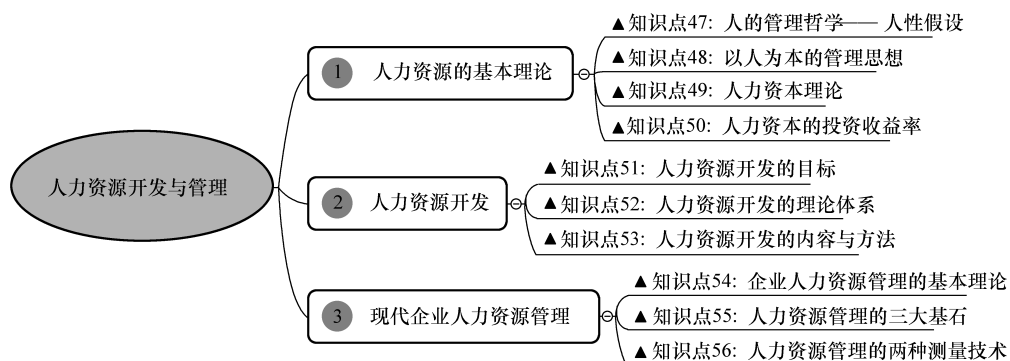
2) 工作岗位分析技术是人力资源规划、人员招聘、员工薪酬、技能培训等日常人事管理活动的重要前提和工具。

(2) 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。

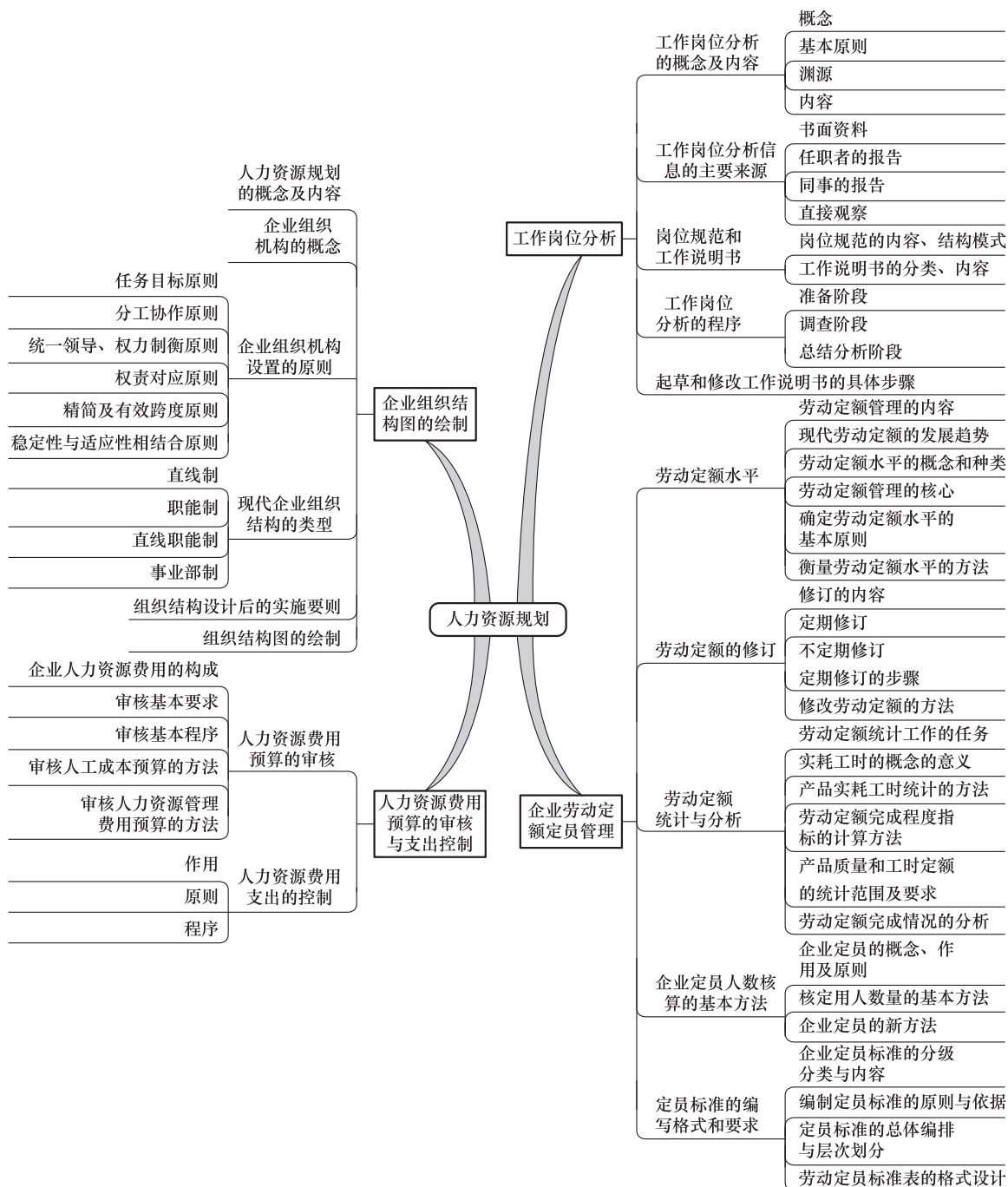
2) 人员素质测评涉及的三个基本概念是:人员、素质和测评。

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 企业组织结构图的绘制

学习要求

掌握企业人力资源规划的内容及与企业其他规划的关系，企业组织机构的概念、类型和设置的原则，组织结构图设计后实施的要则，以及组织结构图绘制的程序和基本方法。

▲考点 1：人力资源规划的概念及内容 重要程度：核心

1. 人力资源规划的概念

(1) 广义 指企业所有各类各种人力资源计划的总称，是战略规划与战术计划（即具体的实施计划）的统一。

(2) 狭义 指为实施企业的发展战略，完成企业的生产经营目标，根据企业内外环境和条件的变化，运用科学的方法，对企业人力资源的需求和供给进行预测，制定相宜的政策和措施，从而使企业人力资源供给和需求达到平衡，实现人力资源合理配置，有效激励员工的过程。

2. 人力资源规划的内容（见表 4-1）

表 4-1 人力资源规划的内容

战略规划	组织规划	制度规划	人员规划	费用规划
1) 根据企业总体发展战略的目标，对企业人力资源开发和利用的大政方针、政策和策略的规定；2) 是各种人力资源具体计划的核心；3) 是事关全局的关键性规划	对企业整体框架的设计，主要包括：1) 组织信息的采集、处理和应用；2) 组织结构图的绘制；3) 组织调查、诊断和评价；4) 组织设计与调整；5) 组织机构的设置	是保证人力资源总体规划目标实现的重要保证，包括：1) 人力资源管理体制建设的程序；2) 制度化管理	对企业人员总量、构成、流动的整体规划，包括：1) 人力资源现状分析；2) 企业定员定额；3) 人员需求与供给预测；4) 人员供需平衡	对企业人工成本、人力资源管理费用的整体规划，包括：1) 人力资源费用预算、核算、审核、结算；2) 人力资源费用控制

▲考点 2：企业组织机构的概念（见表 4-2） 重要程度：核心

表 4-2 企业组织机构的概念和层次

项目	内 容	
概 念	企业组织机构是保障其生产经营活动正常进行所设置各类职能与业务部门的总称，是对组织机构内涵的性质和特点及其存在形式的概括 “组织”一词通常有两种含义：1) 作为一个实体，是为达到特定目标而建立的社会系统；2) 指一个过程，即建立这一系统并使之正常运行的全部活动过程。这里所说的企业组织机构取其前一种含义，它是指企业为了实现经营目标，根据内外部环境所确立的一个能使全员有机地结合在一起的分工与协作的社会经济系统	
层 次	经营体制	由经营决策者、风险承担者和收益分享者构成经营主体和规定其相互关系的经营制度所组成的企业高层组织
	职能体制	负责筹集和优化资源（人力、物力、财力）的配置、产品研发、生产、技术、销售、服务及日常管理职能的机构及其相关的制度

▲考点 3：企业组织机构设置的原则 重要程度：核心

1. 任务目标原则

1) 对企业的目标和发展战略作深入的研究，明确企业发展方向和战略部署，这是组织设计的大前提。

2) 明确每一时期该机构应达到的目标和应完成的任务，并使该机构编制与其承担的任务量相对应，广泛实行目标管理。

2. 分工协作原则

1) 搞好分工，使分工粗细适当。

2) 强化协作，在企业中树立整体意识，突破小团体主义的圈子，在必要时应当主动打破分工界限，实行必要“补位”管理。

3. 统一领导、权力制衡原则

1) 在企业高层组织中形成权力制衡机制，设立专门的监督机构，对行政领导进行监督。

2) 企业中的监督机构，如质量监督、财务监督和安全监督等部门，应同生产执行部门分开设置，并在监督的同时，做好对被监督部门的服务工作。

4. 权责对应原则

为了实现组织目标，各项工作必须明确责任。要承担责任，就必须要有相应的权力。

5. 精简及有效跨度原则

(1) 精简是指组织机构、人员和管理层次在保证功能有效的前提下，尽量减少办事程序及规章制度，最大限度地提高企业整体效率。

(2) 机构精简涉及管理跨度和管理层次的问题

1) 管理跨度又称管理幅度，是指管理者直接指挥的下属人员数。

2) 管理层次是指从企业最高行政领导到最基层员工之间分级管理的层次，它与管理跨度成反比。

3) 管理跨度与领导者能力和被领导者素质成正比，而与部门业务的复杂性和所需协调的工作量成反比。适中的管理跨度应控制在 10 人左右。

6. 稳定性与适应性相结合原则

1) 企业的管理机构应保持相对稳定性，避免情况稍有变化就使系统出现混乱而影响正常工作秩序。

2) 管理机构是企业实现经营目标的工具，组织应随着企业的目标和战略的变化作相应的调整，以保持对外部环境和组织目标的适应性。

▲考点 4：现代企业组织的类型 重要程度：核心

1. 直线制

直线制又称军队式结构，是一种最简单的集权式组织结构形式。其领导关系按垂直系统建立，不设立专门的职能机构，自上而下形成垂直领导与被领导关系。其优缺点及适用范围见表 4-3。

表 4-3 直线制优缺点及适用范围

项目	内 容
优点	1) 结构简单，指挥系统清晰、统一；2) 责权关系明确；3) 横向联系少，内部协调容易；4) 信息沟通迅速，解决问题及时，管理效率高
缺点	1) 组织结构缺乏弹性；2) 组织内部缺乏横向交流；3) 缺乏专业化分工，不利于管理水平的提高；4) 经营管理事务仅依赖于少数几个人，要求企业领导人必须是经营管理全才，不利于集中精力研究企业管理的重大问题
适用范围	适用范围有限，只适用于那些规模较小或业务活动简单、稳定的企业

2. 职能制

职能制又称多线制，是按照专业分工设置相应的职能管理部门，实行专业分工管理的组织结构形式。其优缺点及适用范围见表 4-4。

表 4-4 职能制优缺点及适用范围

项目	内 容
优 点	1) 提高了企业管理的专业化程度和专业化水平 2) 可充分发挥专家的作用, 对下级的工作提供详细的业务指导 3) 有利于直线领导有更多的时间和精力考虑组织的重大战略问题 4) 有利于提高各职能专家自身的业务水平 5) 有利于各职能管理者的选拔、培训和考核的实施
缺 点	1) 多头领导, 政出多门, 不利于集中领导和统一指挥, 造成管理混乱, 令下属无所适从 2) 直线人员和职能部门责权不清, 彼此之间易产生意见分歧, 难以协调, 最终必然导致功过不明, 赏罚不公, 责、权、利不能很好地统一起来 3) 机构复杂, 增加管理费用, 加重企业负担 4) 各职能人员的知识面和经验较狭窄, 不利于培养全面型的管理人才 5) 这种组织形式决策慢, 不够灵活, 难以适应环境的变化
适用范围	只适用于计划经济体制下的企业, 必须经过改造才能应用于市场经济下的企业

3. 直线职能制

直线职能制以直线制结构为基础, 在厂长 (总经理) 领导下设置相应的职能部门, 实行厂长 (总经理) 统一指挥与职能部门参谋、指导相结合的组织结构形式。

4. 事业部制

事业部制又称分权制结构, 是一种在直线职能制基础上演变而来的现代企业组织结构形式。

▲考点 5: 组织结构设计后的实施要则

重要程度: 一般

1. 管理系统一元化原则

管辖人数的多少应根据下级的分散程度、完成工作所需要的时间、工作内容、下级的能力、标准化程度等条件来确定。

2. 明确责任和权限原则

1) 责任是指必须完成与职务相称的工作义务。

2) 权限是指完成职责时可以在一定限度内 (有时未经上级允许) 自由行使的权力。

3) 责任与权限是相互联系、相互制约的, 为了履行职务, 必须明确每个人应负的责任, 同时也必须授予其应有的权限。

4) 管理人员 (上级) 应尽可能把责任委托给下级, 并授予所需的仅限, 这种组织就有灵活性, 有利于下属主观能动性的发挥。同时上级应负起监督、指导、检查的责任。

3. 先定岗再定员原则

1) 定编是指企业组织结构模式的选择以及各层级职能和业务部门的设置。

2) 定岗是在对部门职能进行合理分工的基础上, 将工作具体细化为若干模块, 从而构成本部门工作的基本单元——工作岗位的过程。

3) 定员是指在一定生产技术组织条件下, 为保证生产经营活动的正常进行, 按一定素质要求, 为工作岗位配备各类人员所预先规定的限额。

4) 企业应当先确定组织结构, 然后确定工作岗位, 再配备人员, 岗位依工作而存在, 人员依岗位而配备。

4. 合理分配职责原则

1) 各级主管在分配工作、划分职责范围时, 必须避免重复、遗漏、含糊不清等情况的出现。

2) 应将相同性质的工作归纳起来进行分析; 分配工作时要具体、明确; 每一项工作都不要分得过细, 而应由许多下级一起承担; 量才使用, 任人唯贤; 经常检查, 拾遗补缺, 以防出现工作上的缺口。

▲考点6: 组织结构图的绘制(见表4-5)

重要程度: 核心

表4-5 组织结构图的绘制

项 目	内 容
组织结构图绘制的基本图示	组织机构图: 说明公司各个部门及职能科室、业务部门设置以及管理层次、相互关系的图
	组织职务图: 表示各机构中所设立的各种职务的名称、种类的图
	组织职能图: 表示各级行政负责人或员工主要职责范围的图
	组织功能图: 表示某个机构或岗位主要功能的图。具体可分为: 1) 表示具有参谋作用的机构或岗位的图 2) 反映代理上级整个职能或一部分职能的机构、岗位或人员的图 3) 表示不适合发展应降格的机构、岗位或人员的图 4) 表示由两个或更多的机构、岗位分担上级功能的图 5) 表示现存脱离组织系统的或没有任何责任和权限的机构
绘制组织结构图的前期准备	1) 应明确企业各级机构的职能 2) 将所管辖的业务内容一一列出 3) 将相似的工作综合归类 4) 将已分类的工作逐项分配给下一个层次, 并按所管业务的性质划分出执行命令的实际工作部门和参谋机构(职能部门)
绘制组织结构图的基本方法	1) 框图一般要画四层, 从中心层计算, 其上画一层, 其下画两层, 用框图表示 2) 功能、职责、权限相同机构(岗位或职务)的框图大小应一致, 并列在同一水平线上 3) 表示接受命令指挥系统的线, 从上一层垂下来与框图中间或两端横向引出线相接其高低位置, 表示所处的级别 4) 命令指挥系统用实线, 彼此有协作服务关系的用虚线 5) 具有参谋作用的机构、岗位的框图, 用横线与上一层垂线相连, 并画在左、右上方

第二节 工作岗位分析

学习要求

掌握工作岗位分析的基本原理, 岗位信息的来源, 工作说明书的内容, 以及工作岗位分析与编写工作说明书的程序和步骤。

▲考点7: 工作岗位分析的概念及内容

重要程度: 核心

工作岗位分析是对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。

工作岗位分析包括了以下三个方面的内容。

1) 在完成岗位调查取得相关信息的基础上, 首先对岗位存在的空间和时间范围做出科学的界定, 然后再对岗位的名称、性质、任务、权责、程序、工作对象和工作资料, 以及本岗位与相关岗位之间的联系和制约方式等因素逐一进行比较、分析和描述, 并做出必要的总结和概括。

2) 根据岗位自身的特点, 明确岗位对员工的素质要求, 提出本岗位员工所应具备的资格和条件。

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

▲考点8：工作岗位分析信息的主要来源

重要程度：核心

- 1) 书面资料。如组织中现有的岗位职责、招聘用的广告等。
- 2) 任职者的报告。可以通过访谈、工作日志等方法得到任职者的报告。
- 3) 同事的报告。除直接从任职者那里获得有关的资料外，也可以从任职者的上级、下属等处获得资料。
- 4) 直接观察。到任职者的工作现场进行直接的观察。

除此之外，岗位分析的资料还可以来自顾客和用户等处。尽管信息的来源多种多样，但作为岗位分析人员，要寻求最为可靠的信息来源渠道。

▲考点9：岗位规范和工作说明书

重要程度：一般

1. 岗位规范

岗位规范是对组织中各类岗位某一专项事务或对某类员工劳动行为、素质要求等所作的统一规定。

(1) 岗位规范的主要内容

1) 岗位劳动规则。岗位劳动规则是指企业依法制定的要求员工在劳动过程中必须遵守的各种行为规范。包括：时间规则、组织规则、岗位规则、协作规则及行为规则。

2) 定员定额标准。定员定额标准是指对企业劳动定员定额的制定、贯彻执行、统计分析以及修订等各个环节所做的统一规定。

3) 岗位培训规范。岗位培训规范是指根据岗位的性质、特点和任务要求，对本岗位员工职业技能培训与开发所做的具体规定。

4) 岗位员工规范。岗位员工规范是指在岗位系统分析的基础上，对某类岗位员工任职资格以及知识水平、工作经验、文化程度、专业技能、心理品质、胜任能力等方面素质要求所做的统一规定。

(2) 岗位规范的结构模式（见表4-6）

表4-6 岗位规范的结构模式

结构模式	主要内容
管理岗位知识能力规范	对各类岗位的知识要求、能力要求、经历要求所做的统一规定。包括：①知识要求；②能力要求；③经历要求
管理岗位培训规范	1) 指导性培训计划 2) 参考性培训大纲和推荐教材
生产岗位技术业务能力规范	1) 应知。胜任本岗位工作所应具备的专业理论知识 2) 应会。胜任本岗位工作所应具备的技术能力 3) 工作实例
生产岗位操作规范	1) 岗位的职责和主要任务 2) 岗位各项任务的数量和质量要求以及完成期限 3) 完成各项任务的程序 and 操作方法 4) 与相关岗位的协调配合程度
其他种类	如管理岗位考核规范、生产岗位考核规范等

2. 工作说明书

工作说明书（见表4-7）是指组织对各类岗位的性质和特征（识别信息）、工作任务、职责权限、岗位关系、劳动条件和环境，以及本岗位人员任职的资格条件等事项所做的统一规定。

表 4-7 工作说明书

项目	内 容
分类	岗位工作说明书,即以岗位为对象所编写的工作说明书
	部门工作说明书,即以某一部门或单位为对象编写的工作说明书
	公司工作说明书,即以公司为对象编写的工作说明书
内容	基本资料:主要包括岗位名称、岗位等级(亦即岗位评价的结果)、岗位编码、定员标准、直接上下级和分析日期等方面识别信息
	岗位职责:主要包括职责概述和职责范围
	监督与岗位关系:说明本岗位与其他岗位之间在横向与纵向上的联系
	工作内容和要求:是岗位职责的具体化,即对本岗位所要从事的主要工作事项做出的说明
	工作权限:为了确保工作的正常开展,必须赋予每个岗位不同的权限,但权限必须与工作责任相协调、相一致
	劳动条件和环境:指在一定时空范围内工作所涉及的各种物质条件
	工作时间:包含工作时间长度的规定和工作轮班制的设计两个方面的内容
	资历:由工作经验和学历条件两个方面构成
	身体条件:结合岗位的性质、任务对员工的身体条件作出规定,包括体格和体力两项具体的要求
	心理品质要求:岗位心理品质及能力等方面的要求,应紧密结合本岗位的性质和特点深入进行分析,并作出具体的规定
	专业知识和技能要求
	绩效考评:从品质、行为和绩效等多个方面对员工进行全面的考核和评价

▲考点 10: 工作岗位分析的程序

重要程度: 核心

(1) 准备阶段 准备阶段的具体任务是了解情况,建立联系,设计岗位调查方案,规定调查的范围、对象和方法。包括:

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

2) 设计岗位调查方案。

3) 做好员工的思想工作,说明该工作岗位分析的目的和意义,建立友好合作关系,使有关员工对岗位分析有良好的心理准备。

4) 根据工作岗位分析的任务、程序,分解成若干工作单元和环节,以便逐项完成。

5) 组织有关人员先行一步,学习并掌握调查的内容,熟悉具体的实施步骤和调查方法。

(2) 调查阶段

1) 主要任务是根据调查方案,对岗位进行认真细致的调查研究。

2) 灵活运用访谈、问卷、观察、小组集体讨论等方法收集有关岗位的各种数据资料。

(3) 总结分析阶段 本阶段是岗位分析中最后的关键环节,具体表现在:

1) 对岗位调查的结果进行深入细致的分析。

2) 采用文字图表等形式,作出全面的归纳和总结。

▲考点 11: 起草和修改工作说明书的具体步骤

重要程度: 一般

1) 在企业单位内进行系统全面的岗位调查,并起草工作说明书的初稿。

2) 企业单位人力资源部组织岗位分析专家,包括各部门经理、主管及相关的管理人员,分别召开有关工作说明书的专题研讨会,对工作说明书的订正、修改提出具体意见。

第三节 企业劳动定额定员管理

学习要求

- 1. 掌握劳动定额水平的概念和种类，确定劳动定额水平的重要意义和基本原则，衡量劳动定额水平的方法及其注意事项。
- 2. 掌握劳动定额修订的内容、步骤和方法。
- 3. 掌握劳动定额统计工作的任务，实耗工时的概念和统计方法，以及劳动定额完成情况的统计与分析方法。
- 4. 掌握企业定员的概念、作用和原则，企业核定各类岗位定员人数的程序和方法。
- 5. 掌握定员标准的概念、分类、内容和原则，以及起草和修订定员标准的基本方法。

第一单元 劳动定额水平

▲考点 12：劳动定额管理的内容（见表 4-8）重要程度：核心

表 4-8 劳动定额管理的内容

项目	内 容
劳动定额的制定	采用适当的方法，“快、准、全”地制定出产品、零件、工序的各项工时定额，为企业经营管理提供基本数据，这是劳动定额管理的首要环节，是搞好定额管理的基本前提
劳动定额的贯彻执行	评价和衡量企业劳动定额贯彻实施的情况，可采用以下几项标准： 1) 劳动定额面的大小 2) 企业的计划、生产、财务、劳动各职能部门是不是按劳动定额组织企业的生产经营管理 3) 企业或车间、班组是不是按劳动定额对工人的劳动量进行了严格的考核，做到“日清月结” 4) 企业为了推行新定额是不是采取了有效的措施
劳动定额的统计分析	通过收集各种信息，以及各种有关的数据资料，经过汇总、整理和统计分析，才能说明劳动定额管理的成效和问题
劳动定额的修订	劳动定额的修订是在定额的贯彻实施、统计分析之后，对定额的重新整顿和修改，既是劳动定额管理的最后一个环节，又标志着新的定额产生，它使企业的劳动定额水平向前推进了一步

▲考点 13：现代劳动定额的发展趋势重要程度：一般

- 1) 逐步实现科学化、标准化和现代化。
- 2) 由传统的单一管理逐步转向以提高效率为中心的全员、全面、全过程的系统化管理。
- 3) 由过去的劳动定额与定员分散管理逐步转向劳动定额定员一体化管理。

▲考点 14：劳动定额水平的概念和种类重要程度：核心

劳动定额水平是在一定的生产技术组织条件下，行业或企业规定的劳动定额在数值上所表现的高低松紧程度。在生产过程中，劳动定额形式具有多样化，具体可分为：

- 1) 按定额的综合程度可分为：工序定额水平、工种定额水平、零件或产品定额水平。
- 2) 按劳动定额所考察的范围可分为：车间定额水平、企业定额水平、行业或部门定额水平。
- 3) 按定额的种类可表现为：现行定额水平、计划定额水平、定额标准水平。

▲考点 15：劳动定额管理的核心重要程度：一般

1. 在组织生产方面

定额水平不平衡，必然会影响企业实现有节奏、均衡生产，影响各项计划的准确程度，成本核算也容易出现时高时低的现象。

2. 在组织分配方面

定额水平不平衡,必然会造成苦乐不均,不能充分体现“效率优先、兼顾公平、按劳付酬”的原则。

▲考点 16: 确定劳动定额水平的基本原则

重要程度: 核心

保证定额水平既先进又合理,使其作用得到充分发挥,是确定定额水平的基本原则。根据先进合理的原则,使定额达到“在正常条件下,经过努力,多数员工在多数情况下能够达到或超过,部分员工能够接近的水平”。

▲考点 17: 衡量劳动定额水平的方法(见表 4-9)

重要程度: 一般

表 4-9 衡量劳动定额水平的方法

方法	优点	缺点
用实耗工时来衡量	1) 与劳动定额的考核结合在一起,资料取得比较方便 2) 可以对班组、工种、车间的定额水平进行综合分析	1) 实耗工时统计的准确性、可靠性较难保证,甚至可能掩盖部分损失工时 2) 实耗工时在一定程度上会受到现行定额水平的牵制,其准确性较差
用实测工时来衡量	1) 实测工时衡量定额水平是比较直接和可靠的 2) 容易了解生产的真实潜力	工作量大,只能有重点地选择若干典型的、关键的工序或工种来进行
用标准工时来衡量	1) 由于衡量标准客观,反映现行定额的状况比较真实,不同企业(或车间)采用同一时间定额标准来衡量 2) 能反映出企业之间以及企业内部定额水平的高低及先进程度	工作量大,只能有重点地选择若干典型的、关键的工序或工种来进行
通过现行定额之间的比较来衡量	使用起来比较简便,有利于同行业的企业之间开展竞赛和评比	适用面比较窄
用标准差来衡量	能够综合评价定额水平平衡的状况	数据采集困难,计算繁琐

第二单元 劳动定额的修订

▲考点 18: 劳动定额修订的内容

重要程度: 核心

随着生产的发展和工艺技术的不断提高,产品的工时消耗总在不断地降低。因此,不论是产品现行劳动定额还是时间定额或者时间定额标准,执行一个时期后就会落后于生产水平。在这种情况下,现行定额就要做相应的修改,以便给员工提出新的工作目标,使定额适合于生产发展的需要。企业只有通过不断修改劳动定额,才能提高劳动生产率,降低产品成本,取得较好的经济效益。

▲考点 19: 劳动定额的定期修订

重要程度: 一般

1) 新产品的定额应在试制完成以后,随着图纸工艺等技术文件的整顿进行修订。修订后的定额适于小批试制。

2) 在小批试制后要转入成批生产时,要随着图纸工艺技术文件的定型,再修订一次定额。

3) 专业生产或成批轮番生产的产品,修改间隔期一般是 1 年。

4) 对某些工艺操作方法业已定型、生产潜力不很大的老产品或标准件,以及质量较好较高、工时定额比较稳定的时间标准,可以每年定期进行一次检查,全面修改的期限可以适度延长。

5) 由于定额制定质量不高,定额水平参差不齐,可先进行内部调整,这种调整也应列入定期修订的计划内。

▲考点 20: 劳动定额的不定期修订

重要程度: 核心

根据有关规定,企业在发生以下情况,对劳动定额有重要影响时,可不受修订定额的间隔期的限制,对劳动定额及时进行调整。

1) 产品设计结构发生变动。

- 2) 工艺方法改变。
- 3) 设备或工艺装置改变。
- 4) 原材料材质、规格变动。
- 5) 劳动组织和生产组织变更。
- 6) 个别定额存在明显不合理。

以上情况如属于临时的一次性的改变,可给予补加偏差工时,而不修改现行定额。

此外,新产品经技术鉴定合格,正式投产前,应对原试制定额进行修订。劳动定额的修订或临时补加工时,均应填写定额修改单或补加工时单,并录入台账,以便随时掌握劳动定额的动态,保持全厂定额数据资料的一致性。

▲考点 21: 劳动定额定期修订的步骤

重要程度: 核心

(1) 准备阶段

- 1) 思想准备。劳动定额部门拟定修订工作的宣传提纲。
- 2) 组织准备。具体步骤为:

① 在定额修订前,定额人员要调查摸底,切实分析定额完成情况和当前存在的问题,为修订定额提供充足的数据资料。

② 在收集资料的基础上,确定修改定额的控制数即调整幅度。有些企业采用计划定额完成系数来确定修改定额的控制数。由于工时定额与产量定额成倒数关系,因此:

计划产量定额 = 现行产量定额 × 计划定额完成系数

计划工时定额 = 现行工时定额 ÷ 计划定额完成系数

(2) 修订阶段

- 1) 做好思想动员工作,提高员工的认识。
- 2) 组织员工认真讨论,逐项细致地对所承担的各种产品、各道工序的定额提出修改意见,并汇总上报。

(3) 审查平衡和总结阶段

- 1) 对各车间意见统一审议和平衡汇总后,呈报总经理正式批准。
- 2) 认真抓好修订工作的经验总结,收集积累有关劳动定额资料,以利于日后工作的开展。

▲考点 22: 修改劳动定额的方法

重要程度: 核心

在进行劳动定额修改时,可采用下列公式核算出新定额:

$$b = \frac{a}{1 + y} \quad (4-1)$$

式中 b ——零部件的实耗工时;
 a ——修改前的定额工时;
 y ——平均超额的百分比。

$$y = \frac{a_1}{a_2} - 1 \quad (4-2)$$

式中 a_1 ——实际完成定额工时数;
 a_2 ——应出勤工时数。

$$x = (1 + k)b \quad (4-3)$$

式中 x ——修改后新的单件工时定额;
 k ——允许超额幅度。

- 1) 根据式 (4-1), 求出零件或产品修改前的实耗工时 b , 它应当是一个较为准确的算术平均数。
- 2) 根据式 (4-2) 和式 (4-3), 求出修改后的工时定额 x 。由于修改定额时, 允许有一个超限量 k , 它比实耗工时 b 高出一定幅度。留出这个宽余量, 容易使员工接受新的定额。即使第一次制定

的定额不合理,经过平衡以后,采用本方法进行修改,也能使劳动定额达到先进合理的要求。

第三单元 劳动定额统计与分析

▲考点 23: 劳动定额统计工作的任务

重要程度: 一般

1) 通过各种原始记录和统计台账,取得产品实耗工时的有关统计资料,为计算劳动定额完成程度指标、对现行定额的状况进行统计分析以及核算产品成本提供资料。

2) 计算劳动定额完成程度各项指标,为考核生产工人以及基层单位的生产成果、进行经济核算提供依据。

3) 对现行定额的状况以及劳动定额水平做出全面的评价,以便及时发现问题,采取有效措施,加强劳动定额管理,适时修订和改进现行定额,促进劳动生产率的不断提高。

▲考点 24: 实耗工时的概念和意义

重要程度: 一般

1) 实耗工时又称实作工时、实动工时、实用工时等,是指在一定的生产技术组织条件下,生产工人完成生产任务或生产合格产品实际耗用的劳动时间。

2) 实耗工时按照统计范围的不同,可区分为总产品的实耗工时和单位产品的实耗工时。按照生产单位和工艺过程的不同,它又可区分为车间或班组的实耗工时、工种的实耗工时、工序的实耗工时等。

▲考点 25: 产品实耗工时统计的方法

重要程度: 核心

1. 以各种原始记录为根据的产品实耗工时统计 (见表 4-10)

表 4-10 以各种原始记录为根据的产品实耗工时统计

项目	内 容	
实耗工时 汇总方法	1) 按产品零件逐道工序汇总产品的实耗工时。其适用于生产比较稳定、产品品种少、生产周期短的企业 2) 按产品投入批量统计汇总实耗工时。其适用于生产周期较短、投入批量不大的企业 3) 按照重点产品、重点零部件和主要工序统计汇总实耗工时。其适用于生产周期长、产品结构和工艺加工过程比较复杂的企业 4) 按照生产单位和生产者个人统计汇总实耗工时。其计算公式为: 实耗工时 = 制度工时 - 缺勤工时 - 停工工时 - 非生产工时 + 停工被利用工时 + 加班加点工时 适合于生产稳定、大批大量生产的企业	
单位产品的 实耗工 时计算 方法	直接 计算法	$\text{单位产品实耗工时} = \frac{\text{报告期内某产品实耗工时总数}}{\text{报告期内该产品成品总量}}$ 式中, 报告期内该产品成品总量 = $\frac{\text{报告期生产合格产品完成定额工时总数}}{\text{该产品的工时定额}}$
	间接 计算法	$\text{单位产品实耗工时} = \text{单位产品各工种/现行工时定额} \div \text{本工种定额完成系数}$ $\text{单位产品实耗工时} = \sum \frac{\text{单位产品各工种}}{\text{现行工时定额}} \div \text{本工种定额完成系数}$ 式中, 定额完成系数是按产品分工种计算的综合平均数

2. 以现场测定为基础的产品实耗工时统计 (见表 4-11)

表 4-11 以现场测定为基础的产品实耗工时统计

项目	内 容
工作日写实	1) 实际用于作业以及完成作业所必需工时消耗 2) 不必要的工时损失和占用
测时	以工序为对象进行现场观测,可以进一步掌握生产工人在加工产品中作业等类时间的消耗情况,分析和研究各个工序工时消耗的构成,为统计汇总产品实耗工时提供基础数据
瞬间观察法	根据统计抽样的原理,通过对现场操作者或机器设备进行随机的瞬间观测,调查各项作业活动事项的发生次数及发生率,可以对产品实耗工时进行统计推断,并能保证其具有一定的信度和效度

注: 以上三种方法都属于非全面调查。

企业统计产品实耗工时指标,一般应以原始记录、工时统计台账和厂内报表为基础,同时,为

了保证质量，提高统计资料的准确程度，还应注意通过非全面调查，在工作现场直接观测，以弥补日常统计的不足。

▲考点 26：劳动定额完成程度指标的计算方法（见表 4-12）重要程度：核心

表 4-12 劳动定额完成程度指标的计算方法

计算标准	计算方法
按产量定额计算	$\text{产量定额完成程度指标} = \frac{\text{单位时间内实际完成的合格产品产量}}{\text{产量定额}} \times 100\%$
按工时定额计算	$\text{工时定额完成程度指标} = \frac{\text{单位产品的工时定额}}{\text{单位产品的实耗工时}} \times 100\%$

▲考点 27：产品质量和工时定额的统计范围及要求重要程度：核心

1. 报告期产品产量的统计范围

1) 在统计产品产量指标时，不是一律将废品排除在外，而是根据废品产生的原因，具体问题具体处理，其办法如下：

① 如果是为了反映员工、班组或车间的劳动效率，非因工人、班组或车间过失而造成的废品，应统计在报告期产品产量内。

② 当考察整个企业的劳动定额完成情况时，除外协件在加工时发生料废等情况外，无论何种因素造成的废品，均不得计入产品产量。

2) 根据以上分析，计算个人、班组和车间定额完成程度指标时，可采用下列公式：

$$DW = \frac{\sum [\text{合格产品产量} + \text{非因个人(班组、车间) 过失而造成的废品量}] \times \text{单位产品工时定额}}{\text{实耗工时总数}}$$

式中，DW 为员工个人（班组、车间）劳动定额完成程度指标。

2. 现行工时定额的内容

计算劳动定额完成程度指标应注意以下两点：

1) 计算生产工人或班组、车间劳动定额完成程度指标时，对非工人、班组和车间本身的原因所造成的追加定额或补充定额，应计算在产品工时定额之内。

2) 计算整个企业劳动定额完成程度指标，包括追加定额或补充定额。

▲考点 28：劳动定额完成情况的分析重要程度：核心

1. 利用分组法分析集体劳动定额完成情况

利用上述方法计算企业、车间或班组的劳动定额完成程度指标，只能从全局上反映定额的执行情况，不能说明到底有多少员工完成定额。因此，利用分组法，按员工劳动定额完成程度进行统计分组，可以观察总体内部的构成，对劳动定额的执行情况做出全面的详细说明。

2. 分析劳动条件不正常和工时利用不充分对劳动定额的影响

企业应从产品的产量、工时定额、工时消耗等方面分析对劳动定额的影响。其中，工时消耗包括实耗工时总数、停工工时总数、非生产工时总数和缺勤工时总数。

第四单元 企业定员人数核算的基本方法

▲考点 29：企业定员的概念、作用及原则重要程度：核心

企业定员也称劳动定员或人员编制，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，按一定的素质要求，对企业配备各类人员所预先规定的限额。

1. 企业定员管理的作用

- 1) 合理的劳动定员是企业用人的科学标准。
- 2) 合理的劳动定员是企业制订人力资源规划的基础。

- 3) 科学合理的劳动定员是企业内部各类员工调配的主要依据。
- 4) 先进合理的劳动定员有利于提高员工队伍的素质。

2. 企业定员的原则

- 1) 定员必须以保证实现企业生产经营目标为依据。
- 2) 定员必须以精简、高效、节约为目标。
- 3) 各类人员的比例关系要协调。
- 4) 要做到人尽其才、人事相宜。
- 5) 要创造一个贯彻执行定员标准的良好的内外部环境。
- 6) 定员标准应适时修订。

▲考点 30：核定用人数量的基本方法 重要程度：核心
长期以来，我国企业在核定定员人数时，总结和推广了以下五种传统核定方法，具体见表4-13。

表 4-13 核定用人数量的基本方法

核定方法	内 容
按劳动效率定员	指根据生产任务和员工的劳动效率以及出勤率来计算定员人数，特别适用于以手工操作为主的工种。计算公式为： $\text{定员人数} = \frac{\text{计划期生产任务总量}}{\text{工人劳动效率} \times \text{出勤率}}$
按设备定员	根据设备需要开动的台数和开动的班次、员工看管定额以及出勤率来计算定员人数。计算公式为： $\text{定员人数} = \frac{\text{需要开动设备台数} \times \text{每台设备开动班次}}{\text{工人看管定额} \times \text{出勤率}}$ 按设备定员属于按效率定员一种特殊的形式，适用于机械操作为主，使用同类型设备，采用多机床看管的工种
按岗位定员	根据岗位的多少，以及岗位的工作量大小来计算定员人数。 按岗位定员具体又表现为以下两种方法： 1) 设备岗位定员。应考虑的因素有：①看管（操纵）的岗位量；②岗位的负荷量；③每一岗位的危险和安全程度；④生产班次、倒班及替班的办法 2) 工作岗位定员。适用于有一定岗位，但没有设备，而又不能实行定额的人员：这种定员方法和单人操纵的设备岗位定员的方法基本相似，主要根据工作任务、岗位区域、工作量，并考虑实行兼职作业的可能性等因素来确定定员人数
按比例定员	按照与企业员工总数或某一类人员总数的比例，来计算某类人员的定员人数。计算公式为： $\text{某类人员的定员人数} = \text{员工总数（或某一类人员总数）} \times \text{定员标准（百分比）}$ 主要适用于企业食堂工作人员、托幼工作人员、卫生保健人员等服务人员的定员。对于企业中非直接生产人员，辅助生产员工，政治思想工作人员，工会、妇联、共青团脱产人员，以及某些从事特殊工作的人员，也可参照此种方法确定定员人数
按组织机构、职责范围和业务分工定员	先定组织机构、定各职能科室，明确了各项业务及职责范围后，根据各项业务工作量的大小、复杂程度，结合管理人员和工程技术人员的工作能力、技术水平确定定员 主要适用于企业管理人员和工程技术人员的定员

▲考点 31：企业定员的新方法 重要程度：一般

- 1. 运用数理统计方法对管理人员进行定员
 - 1) 将管理人员按职能分类。
 - 2) 用回归分析法求出管理人员与其工作量各影响因素的关系。
- 2. 运用概率推断确定经济合理的医务人员人数
 - 1) 根据统计调查掌握企业医务所全年员工诊病的人数资料。
 - 2) 测定每位医务人员每天所做准备工作、接待每一位患者以及必要的休息和生理需要时间。

- 3) 测定必要的医务人员数。
- 4) 经济评价。
3. 运用排队论确定经济合理的工具保管员人数
 - 1) 若车间工具保管员少, 员工会因等待借还工具的时间长而影响生产任务的完成。
 - 2) 若车间增加工具保管员, 则会增加车间的人员数, 可能突破工作总额。
4. 零基定员法
 - 1) 按月核定各岗位工作量。
 - 2) 核定各岗位工作量负荷系数。
 - 3) 通过岗位分析和岗位评定建立各类岗位工作量负荷系数标准。
 - 4) 初步核定定员人数。

最关键的环节是核定各岗位的工作任务量。在采用本法时, 还应当提出岗位计量考核标准, 实现以量(工作量)定岗、以岗定人、人尽其责、提高工效的目标。

第五单元 定员标准的编写格式和要求

▲考点 32: 企业定员标准的分级分类与内容

重要程度: 核心

定员标准是由劳动定额定员标准化主管机构批准、发布, 在一定范围内对劳动定员所做的统一规定。劳动定员标准是劳动定额标准体系的重要组成部分, 它属于劳动定额工作标准, 即以人力(活劳动)消耗、占用为对象制定的标准。它具有劳动定额标准的科学性、技术性、先进性、可行性、法定性、统一性等一系列特征。

1. 企业定员标准的分级

按照管理体制分类方法, 企业劳动定员标准可区分为以下四类: 1) 国家劳动定员标准; 2) 行业劳动定员标准; 3) 地方劳动定员标准; 4) 企业劳动定员标准。

2. 劳动定员标准的分类

(1) 按定员标准的综合程度区分

- 1) 单项定员标准, 又称详细定员标准, 是以某类岗位、设备、产品或工序为对象制定的标准。
- 2) 综合定员标准, 又称概略定员标准, 是以某类人员或者企业全部人员为对象制定的标准。

(2) 按定员标准的具体形式区分

- 1) 效率定员标准。根据生产任务量, 每个劳动者的工作效率、出勤率等因素确定的定员标准。
- 2) 设备定员标准。根据设备性能、生产组织状况、技术要求、工作范围、劳动者负荷量等因素确定的定员标准。
- 3) 岗位定员标准。
- 4) 比例定员标准。

5) 职责分工定员标准。根据生产规模、技术复杂程度、管理方式以及工作人员的业务能力要求等因素, 按组织机构、职责范围和业务分工确定的定员标准。

以上五种定员标准, 一般以“单位用工数量”(人·年、人·月)或“个人综合工作效率”来表示, 以满足不同的需要。

3. 企业定员标准的内容

1) 劳动定员标准中, 由于影响人员使用的因素不同, 有的要根据主要影响因素划分出若干组(可按数量指标, 也可按质量指标)分别确定用人标准。

2) 在劳动定员标准中, 对人员数量标准的规定, 可采用绝对(数)指标, 具体明确; 也可采用相对(数)指标, 便于按比例核定人数。

▲考点 33: 编制定员标准的原则与依据

重要程度: 核心

1. 编制原则

1) 定员标准水平要科学、先进、合理；2) 依据要科学；3) 方法要先进；4) 计算要统一；5) 形式要简化；6) 内容要协调。

2. 编写依据

劳动定员定额标准书面格式应严格按照国家标准《标准化工作导则 第1部分：标准的结构和编写》（GB/T 1.1—2009），以及其他标准化工作导则的要求编写。

▲考点 34：定员标准的总体编排与层次划分 重要程度：一般

1. 定员标准的总体编排

由封面、目次、前言、首页等要素构成。主要功能是为了便于读者识别标准，了解标准产生的背景、制定修订的过程、标准主要技术内容以及与其他标准的关系。

2. 定员标准的层次划分

劳动定员标准的层次划分可按篇、章、条段排列条文，条文最后排列目录。标准正文框架设计，应按一定的逻辑顺序编排。行业定员标准应该包括以下内容：

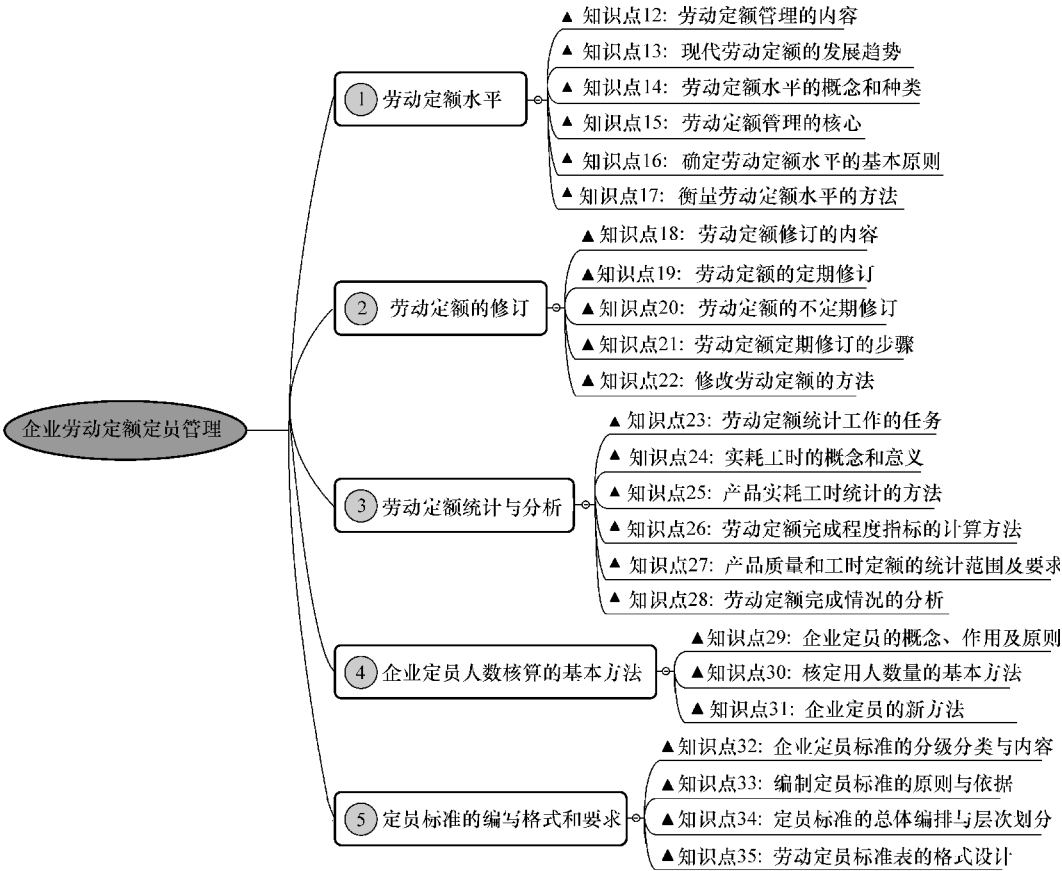
- 1) 企业管理体制以及机构设置的基本要求和规范，按照不同生产能力和生产规模，提出年实物劳动生产率和全员劳动生产率的原则要求，规定出编制总额以及各类人员员额控制幅度。
- 2) 根据不同生产类型和生产环境、条件，提出不同规模企业各类人员比例控制幅度。
- 3) 规定各类人员划分的方法和标准。
- 4) 对本标准涉及的新术语给出确切定义。
- 5) 企业各工种、岗位的划分，其名称、代号、工作程序、范围、职责和要求。
- 6) 各工种、工序的工艺流程及作业要求。
- 7) 采用的典型设备与技术条件。
- 8) 用人的数量与质量要求。
- 9) 人员任职的国家职业资格标准（等级）。

▲考点 35：劳动定员标准表的格式设计（见表 4-14） 重要程度：辅助

表 4-14 劳动定员标准表的格式设计

项 目	内 容
表的编号	采用阿拉伯数字从 1 开始逐一编号。表的标题列表号之后，空一格（字）列出。表号与表标题居中排在表上方
表的接排	表的长度超过一页时，应在以下各页上重复表的编号，并加括号注明，如“表 1（续）”。各页的表头不得省略，必须按原表排出
表格的画法	表格采用封闭式，即应加边框线。表的栏目中使用的单位应标注在表头项目名称的下方，如采用单位都相同时，则应在表的右上角加以适当说明。表应竖排而不能横排
表头的 项目设计	定员标准中采用的表格的表头，一般由以下项目构成： 1) 序号；2) 编码；3) 工种或岗位名称；4) 主要设备名称、型号、规格、车速、日（年）生产能力、有效作业（台时）率等指标；5) 岗位主要工作职责要求；6) 劳动定额定员的形式、计量单位基本要求，同时可规定出勤率、作业率或作业时间标准；7) 人员素质要求

本节知识线梳理



第四节 人力资源费用预算的审核与支出控制

学习要求

1. 了解审核人力资源费用预算的基本要求。
2. 掌握审核人力资源费用预算的程序和基本方法。
3. 掌握人力资源费用支出控制的作用与原则，以及控制人力资源费用支出的基本程序。

第一单元 人力资源费用预算的审核

▲ 考点 36：企业人力资源费用的构成（见表 4-15）

重要程度：核心

表 4-15 企业人力资源费用的构成

构成	内 容
人工成本	指企业在一个生产经营周期（一般为一年）内，支付给员工的全部费用
	工资项目：根据劳动合同以及国家相关规定，定期直接支付给本企业全体员工的劳动报酬总额，主要由计时工资、基础工资、职务工资、计件工资、奖金、津贴和补贴以及加班工资等部分组成
	保险福利项目：根据劳动合同以及国家相关规定，定期支付给本企业全体员工或定期为员工缴纳的保险福利费用
	其他项目：在企业人力资源人工成本中，除上述两项基本费用之外的其他一些费用预算，是在发生之后才有的费用项目

(续)

构成	内 容
人力资源 管理费用	指企业在一个生产经营周期(一般为一年)内,人力资源部门的全部管理活动的费用支出。主要包括招聘费用、培训费用和劳动争议处理费用三个方面

▲考点 37: 审核人力资源费用预算的基本要求

重要程度: 一般

人力资源费用预算的审核是指在一个生产周期内对各项人力资源费用的预算进行审核,以保证其符合政府有关规定及企业自身发展的需求,并为企业人力资源下期费用规划提供依据。基本要求包括: 1) 确保人力资源费用预算的合理性; 2) 确保人力资源费用预算的准确性; 3) 确保人力资源费用预算的可比性。

▲考点 38: 审核人力资源费用预算的基本程序

重要程度: 核心

人力资源费用预算是企业在一个生产经营周期(一般为1年)内,人力资源全部管理活动预期费用支出的计划。

1) 在审核下一年度的人工成本预算时,首先要检查项目是否齐全,尤其是子项目。

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

▲考点 39: 审核人工成本预算的方法

重要程度: 核心

1. 注重内外部环境变化,进行动态调整

1) 关注政府有关部门发布的年度企业工资指导线,用三条线即基准线、预警线(上线)和控制下线来衡量本企业生产经营状况,以确定工资增长幅度,维护企业和员工双方各自合法权益。

2) 定期进行劳动力工资水平的市场调查,了解同类企业各类劳动力工资价位的变化情况,掌握劳动力市场工资水平的上线、中线和下线,以此为依据,决定是否应当调整本企业工资,以及具体调整的幅度。

3) 关注消费者物价指数。消费者物价指数是用某一时期的价格水平同另一时期的价格水平相比,来说明价格变动的趋势和程度的相对数。

2. 审核下一年度的人工成本预算

1) 将本年度的费用预算和上一年度的费用预算,以及上一年度费用结算和当年已发生的费用结算情况统计清楚。

2) 从预算与结算的比较结果,分析费用使用趋势。

3) 结合上一年度和当年生产经营状况以及下一年预期的生产经营状况进行分析。

3. 预算人工成本在企业经营预算中的额度

1) 收入-利润=成本。其表达了“算了再干”的思想,即企业在预测市场状况后,应得到总收入,首先保证股东的利益(利润),余下的是企业生产经营成本。

2) 收入-成本=利润。其表达了“干了再算”的思想,即企业在预测了市场状况后,应得到的总收入,首先扣除企业生产经营成本,对于股东的利益是剩下多少是多少。

▲考点 40: 审核人力资源管理费用预算的方法

重要程度: 核心

1) 认真分析人力资源管理各方面活动及其过程。

2) 确定在上述活动及其过程中,都需要哪些资源、多少资源给予支持。

第二单元 人力资源费用支出的控制

▲考点 41: 人力资源费用支出控制的作用

重要程度: 一般

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

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

3) 人力资源费用支出控制的实施为防止滥用管理费用提供了保证。

▲考点 42：人力资源费用支出控制的原则 重要程度：核心

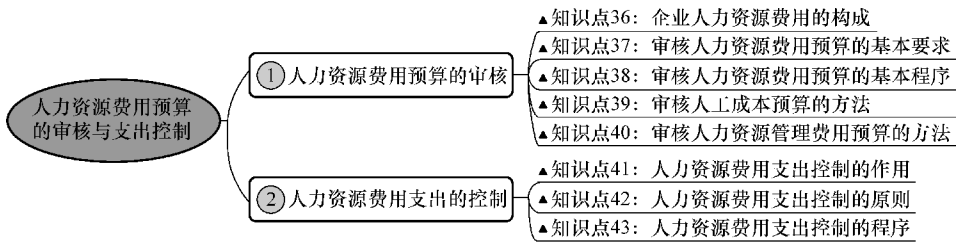
1) 及时性原则；2) 节约性原则；3) 适应性原则；4) 权责利相结合原则。

▲考点 43：人力资源费用支出控制的程序（见表 4-16） 重要程度：核心

表 4-16 人力资源费用支出控制的程序

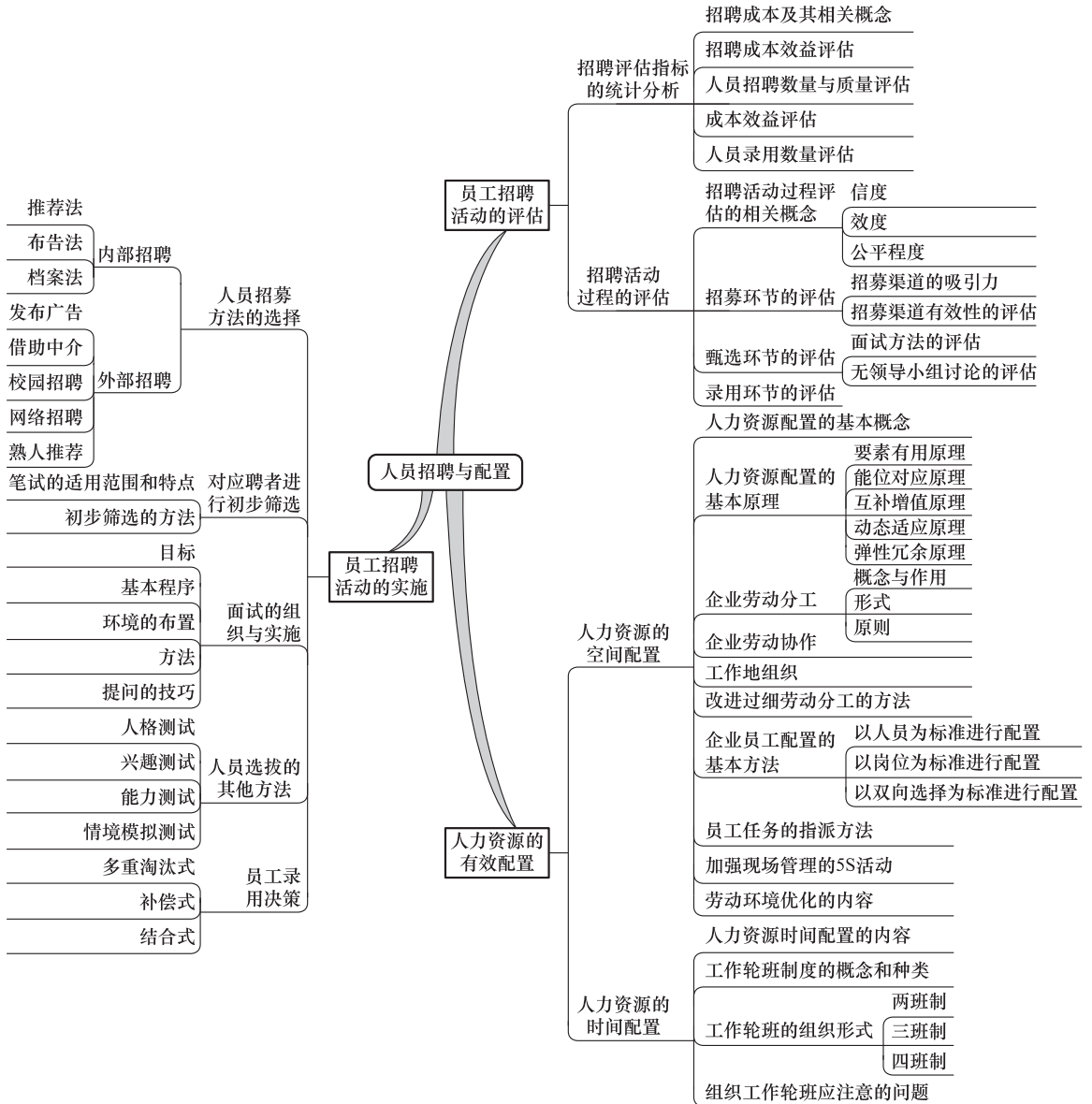
程 序	具体内容
制定控制标准	1) 制定控制标准是实施控制的基础和前提条件 2) 结合相关部门的有关规定及企业自身要求制定人工成本及管理费用的标准，要遵循合理、切实可行、科学严谨等原则 3) 标准制定后，要组织人力资源管理人员在各部门进行论证
人力资源费用支出控制的实施	1) 将控制标准落实到各个项目，在发生实际费用支出时看是否是在既定的标准内完成目标 2) 对费用支出实行过程控制，收集各种信息资料，并对其进行加工整理，形成系统的人力资源费用支出的控制材料
差异的处理	经分析得出的预算结果，如果和实际支出出现差异，要尽快分析差异出现的原因，要以实际情况为准，进行全面的综合分析，找出差异出现的项目，并做出进一步调整，尽量消除实际支出与标准之间的差异

本节知识线梳理



第五章 人员招聘与配置

本章思维导图



第一节 员工招聘活动的实施

学习要求

1. 了解内部招聘和外部招聘的特点，实施内部招募与外部招募的原则。
2. 掌握企业选择人员时各种招募渠道的主要步骤，内外部人员招募的主要方法，以及采用校园招聘和招聘洽谈会方式时应关注的问题。
3. 了解笔试的适用范围和特点。
4. 掌握对应聘者进行初步筛选的方法，如笔试、筛选简历和筛选申请表。
5. 了解面试的概念、内容与目标。
6. 掌握面试的基本程序、面试环境的布置、面试的方法、面试问题的设计与提问的技巧以及应关注的问题。
7. 了解人格测试、兴趣测试、能力测试、情境模拟测试等测试方法的内容和特点。
8. 掌握应用情境模拟法的基本步骤和要求。
9. 掌握多重淘汰式、补偿式和结合式三种员工录用的决策模式。

第一单元 人员招募方法的选择

▲考点 1：内外部招聘的优缺点（见表 5-1）

重要程度：辅助

表 5-1 内外部招聘的优缺点

招募方法	特点	内 容
内部招募	定义	指通过内部晋升、工作调换、工作轮换、人员重聘等方法，从企业内部人力资源储备中选拔出合适的人员补充到空缺或新增的岗位上去的活动
	优势	准确性高，适应性快，激励性强，费用较低
	不足	1) 因处理不公、方法不当或员工个人原因，可能会在组织中造成一些矛盾，产生不利影响；2) “近亲繁殖”；3) 出现裙带关系；4) 在培训上有时不经济；5) 能力不胜任和缺乏创新精神
外部招募	优势	1) 带来新思想和新方法；2) 有利于招聘一流人才；3) 起到树立形象的作用
	不足	1) 筛选难度大、时间长；2) 进入角色慢；3) 招募成本大；4) 决策风险大；5) 影响内部员工的积极性

▲考点 2：实施内部招募与外部招募的原则（见表 5-2）

重要程度：辅助

表 5-2 实施内部招募与外部招募的原则

原 则	适用条件
高级管理人才内部优先	1) 是依靠自身的专业技能、素质和经验 2) 是对组织文化和价值观念的认同，愿意为组织贡献自己全部才能
内外结合的人才选拔方法	外部环境剧烈变化时，从组织外部、行业外部吸纳人才和寻求新的资源，成为组织生存的必要条件之一
外部渠道招募	处于成长期的组织，由于发展速度较快，依靠内部招募与培养无法跟上组织的发展。同时受人员规模限制选择余地相对较小，无法得到最佳人选

▲考点 3：选择招聘渠道的主要步骤

重要程度：一般

- 1) 分析单位的招聘要求；2) 分析潜在应聘人员的特点；3) 确定适合的招聘来源；4) 选择适

合的招聘方法。

▲考点4：参加招聘会的主要程序

重要程度：核心

- 1) 准备展位：参加招聘会的关键是在会场设立一个有吸引力的展位。
- 2) 准备资料和设备：在招聘会上发放的宣传品和招聘申请表要事先印制好，且准备的数量要充足。
- 3) 招聘人员的准备：参加招聘会的现场人员最好有人力资源部的人员，也要有用人部门的人员，所有现场人员都应做好充分的准备。对问到的问题对答如流，所有人口径一致；服饰要着正装，整洁大方。
- 4) 与协作方的沟通联系：在招聘会开始之前，一定要与协作方进行沟通。
- 5) 招聘会的宣传工作：利用报纸、广告、网上发布招聘会信息等方式做好宣传工作。
- 6) 招聘会后的工作：整理简历、电话或电邮与应聘者取得联系。

▲考点5：内外部招募的主要方法（见表5-3）

重要程度：核心

表5-3 内外部招募的主要方法

项目	主要方法	优 点	缺 点	适用范围
内部招募	推荐法	成功的概率较大。在企业内部最常见的推荐法是主管推荐，其优点在于主管一般比较了解潜在候选人的能力。由主管提名人选具有一定的可靠性	比较主观，容易受个人因素影响	推荐法可用于内部招聘，也可用于外部招聘
	布告法	体现招募的透明度与公平性，利于提高士气。让更广泛的员工了解信息，为员工职业生涯发展提供机会，可脱离原本不满意的环境，主管有效管理	花费的时间长，导致长时间岗位空缺，影响运营。盲目变换工作，失去原有工作机会	用于非管理层人员的招聘，特别适合普通职员招聘
	档案法	员工档案应力求准确、完备，对员工在岗位、技能、教育、绩效等方面信息的变化应及时做好记录，为人员选择与配备做好准备。需要注意，“档案”应该是建立在新的人力资源管理思想指导下的人员信息系统的新型档案		
外部招募	发布广告	发布广告是单位从外部招聘人员最常用的方法之一。由于工作空缺的信息发布迅速，同时有广泛的宣传效果，可以展示单位实力。发布广告有两个关键的问题，其一是广告媒体如何选择，其二是广告内容如何设计。信息传播范围广、速度快，应聘人员数量大、层次丰富，单位选择余地大		
	借助中介	人才交流中心	针对性强、费用低廉	对于计算机、通信等专业的热门人才或高级人才的招聘效果不太理想
		招聘洽谈会	应聘者集中，单位选择余地大	难以招聘高级人才
		猎头公司	人才素质高，对求职者的信息掌握较为全面，成功率高	需支付昂贵的服务费 高级人才和尖端人才

(续)

项目	主要方法	优 点	缺 点	适用范围
外部 招募	校园招聘	直接招募。供需双方直接见面，双向选择。主要方式：招聘张贴、招聘讲座、毕业分配办公室推荐		工程、财务、会计、计算机、法律及管理等领域专业初级水平人员
	网络招聘	1) 成本较低，方便快捷，选择幅度大，涉及范围广 2) 不受地点和时间限制 3) 使求职申请书、简历等重要资料的储存、分类、处理和检索更加便捷化、规范化		
	熟人推荐	对候选人的了解比较准确，招募成本低。保证专业素质和可信任度	可能形成裙带关系，不利组织方针、政策、制度的落实	适用范围广，既用于一般人员的招聘，也适用于单位专业人才的招聘

▲考点 6：校园招聘及洽谈会方式应注意的问题 重要程度：核心

- (1) 校园招聘注意的问题
- 1) 了解大学生在就业方面的一些政策和规定。

2) 一部分大学生在就业中有脚踏两条船或几条船的现象。

3) 学生往往对走上社会的工作有不切实际的估计，对自己的能力也缺乏准确的评价。注意职业指导。

4) 对学生感兴趣的问题做好准备。
- (2) 洽谈会方式注意的问题
- 1) 通过收集信息，了解招聘会的档次。

2) 了解招聘会面对的对象，以判断是否有你所要招聘的人。

3) 注意招聘会的组织者。

4) 注意招聘信息宣传。

第二单元 对应聘者进行初步筛选

▲考点 7：笔试的适用范围和特点 重要程度：辅助

- (1) 笔试的适用范围 笔试是一种最古老而又最基本的选择方法。这种方法主要通过测试应聘者的基础知识和素质能力的差异，判断该应聘者对招聘岗位的适应性。性格与兴趣通常要运用心理测试的专门技术来测试，仅靠笔试中的一部分题目很难得出准确的结论。
- (2) 笔试的优缺点（见表 5-4）

表 5-4 笔试的优缺点

优 点	缺 点
1) 考试题目较多，可以增加对知识、技能和能力的考察信度与效度 2) 可以对大规模的应聘者同时进行筛选，花较少的时间达到高效率 3) 对应聘者来说，心理压力较小，容易发挥正常水平 4) 成绩评定比较客观，且易于保存笔试试卷	1) 不能全面考察应聘者的工作态度、品德修养以及企业管理能力、口头表达能力和操作能力等 2) 需要采用其他选择方法进行补充

一般来说,在人员招聘中,笔试往往作为应聘者的初次竞争,成绩合格者才能继续参加面试或下轮的竞争。

▲考点8:初步筛选的方法

重要程度:核心

初步筛选方法是对应聘者是否符合岗位基本要求的一种资格审查,目的是筛选出那些背景和潜质都与职务规范所需条件相当的候选人,并从合格的应聘者中选出参加后续选拔的人员。最初的资格审查和初选是人力资源部门通过审阅应聘者的个人简历或应聘申请表进行的。

1. 筛选简历的方法

(1) 分析简历结构

简历结构反映应聘者的组织和沟通能力。

(2) 审察简历的客观内容

在筛选简历时注意力放在客观内容上。客观内容主要分为个人信息、受教育经历、工作经历和个人成绩4个方面。

(3) 判断是否符合岗位技术和经验要求

要注意个人信息和受教育经历。判断应聘者的专业资格和经历是否与空缺岗位相关并符合要求。要特别注意应聘者是否用了一些含糊的字眼,比如没有注明大学教育的起止时间和类别。

(4) 审查简历中的逻辑性

比如一份简历在描述自己的工作经历时,列举了一些著名的单位和一些高级岗位,而他所应聘的却是一个普通岗位,这就需要引起注意。

(5) 对简历的整体印象

标出简历中不可信以及感兴趣的点,面试时可询问应聘者。

2. 筛选申请表的方法

申请表的筛选方法与简历的筛选有很多相同之处,其特殊的地方如下:

(1) 判断应聘者的态度

(2) 关注与职业相关的问题

在审查时,要估计背景材料的可信程度,要注意应聘者以往经历中所任职务、技能、知识与应聘岗位间的联系。在筛选时,要注意分析其离职的原因、求职动机,对那些频繁离职人员应加以关注。

(3) 注明可疑之处

要对高职低就、高薪低就的应聘者加以注意。

初选工作在费用和时间允许的情况下,应坚持面广的原则,应尽量让更多的人参加复试。

3. 笔试方法的应用

提高笔试的有效性应注意以下问题:1)命题是否恰当;2)确定评阅计分规则;3)阅卷及复核成绩。

在阅卷和复核成绩时,关键要客观、公平,不徇私情。

第三单元 面试的组织与实施

▲考点9:面试及其目标

重要程度:辅助

面试是用人单位最常用、也是必不可少的测试手段。根据应聘者在面试过程中的行为表现,观察其衣着外貌、风度气质,以及现场的应变能力,判断应聘者是否符合岗位的标准和要求。面试的目标与目标分析见表5-5。

表 5-5 面试的目标与目标分析

项目	面试考官	应聘者
目标	1) 创造一个融洽的会谈气氛,使应聘者能够正常发挥自己的实际水平 2) 让应聘者更加清楚地了解应聘单位现实状况、应聘岗位的信息和相应的人力资源政策等 3) 了解应聘者的专业知识、岗位技能和非智力素质 4) 决定应聘者是否通过本次面试等	1) 创造一个融洽的会谈气氛,尽量展现出自己的实际水平 2) 有充分的时间向面试考官说明自己具备的条件 3) 希望被理解、被尊重,并得到公平对待 4) 充分地了解自己关心的问题 5) 决定是否愿意来该单位工作等
目标分析	1) 面试考官和应聘者的面试目的并不完全相同 2) 二者之间是双向选择的关系,双方最终都会做出自己的判断和决策 3) 在面试活动中,面试考官始终处于主导地位	

▲考点 10：面试的基本程序

重要程度：核心

(1) 面试前的准备阶段 确定面试的目的：1) 科学地设计面试问题；2) 选择合适的面试类型；3) 确定面试的时间和地点。

面试考官应事先准备：1) 要事先确定需要面试的事项和范围，写出提纲；2) 面试前要详细了解应聘者的资料，发现应聘者的个性、社会背景及工作的态度，是否具有发展潜力等。

(2) 面试开始阶段 面试时，应从应聘者可以预料到的问题开始发问，再过渡到其他问题，以消除紧张情绪。

(3) 正式面试阶段 采用灵活的提问和多样化的形式，交流信息，进一步观察和了解应聘者。此外，还应该察言观色，密切注意应聘者的行为与反应，对所提的问题、问题间的变换、问话时机以及对方的答复都要多加注意。

(4) 结束面试阶段 询问应聘者是否有问题要问，是否有要加以补充或修正错误之处。

不管录用或不录用，均应在友好的气氛结束面试。如果对某一种对象是否录用有分歧意见时，不必急于下结论，还可以安排第二次面试。同时，要整理好面试记录表。

(5) 面试评价阶段 评估可采用评语式评估（不能横向比较），也可采用评分式评估（可对相同方面比较）。

▲考点 11：面试环境的布置

重要程度：核心

面试的环境应该舒适、适宜，有利于营造宽松的气氛。

面试的环境必须是安静的。

面试中四种常见的位置排列，如图 5-1 所示。

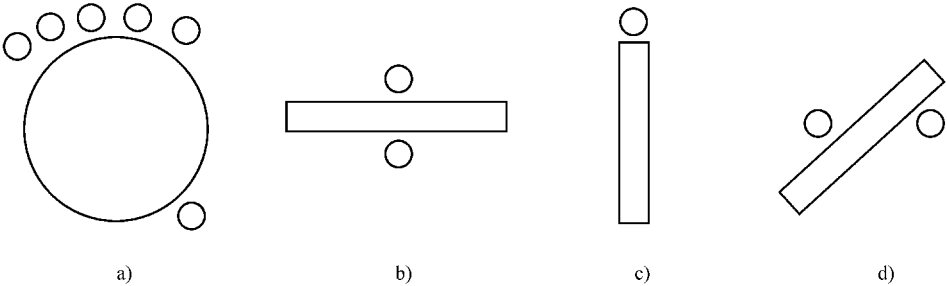


图 5-1 面试座位图

▲考点 12：面试的方法（见表 5-6）

重要程度：核心

表 5-6 面试的方法

分类	项目	描述/定义	优点	缺点
按面试效果分	初步面试	用人单位与应聘者的相互了解	简单、随意	—
	诊断面试	对初选合格的应聘者进行实际能力与潜力的测试,双方补充深层次的信息	正规;对组织录用决策及应聘者是否加入组织的决策至关重要	—
按结构化程度分	结构化	按照设计好的问题和细节逐一发问,分别进行相同的提问。对所有应聘者均按同一标准进行	便于分析、比较,减少主观性,利于提高面试效率,对面试官要求少	谈话方式过于程式化,难以随机应变,信息范围受限制
	非结构化	漫谈式,即面试考官与应聘者随意交谈,无固定的模式;面试者只需掌握组织、岗位的基本情况	灵活自由,问题可因人而异,可深入浅出,可得到较深入的信息	缺乏统一的标准,易带来偏差,对面试者要求高

▲考点 13: 面试提问的技巧 重要程度: 核心

主要提问方式有:

- 1) 开放式提问: 让应聘者自由地发表意见或看法, 以获取信息, 避免被动。
- 2) 封闭式提问: 即让应聘者对某一问题做出明确的答复。
- 3) 清单式提问: 即鼓励应聘者从众多选项中进行优先选择, 以检验应聘者的判断、分析与决策能力。
- 4) 假设式提问: 即鼓励应聘者从不同角度思考问题, 发挥应聘者的想象能力, 以探求应聘者的态度或观点。
- 5) 重复式提问: 让应聘者知道面试考官接收到了应聘者的信息, 检验获得信息的准确性。
- 6) 确认式提问: 鼓励应聘者继续与面试考官交流, 表达出对信息的关心和理解。
- 7) 举例式提问: 这是面试的一项核心技巧, 又称为行为描述提问。

进行面试提问时, 应注意以下几个问题:

- 1) 尽量避免提出引导性的问题。不要问带有提问者本人倾向的问题。
- 2) 有意提问一些相互矛盾的问题, 引导应聘者做出可能矛盾的回答。
- 3) 面试中非常重要的一点是了解应聘者的求职动机, 再与其他问题联系起来综合加以判断。
- 4) 所提问题要直截了当, 语言简练, 有疑问马上提出, 并及时做好记录。
- 5) 面试中, 除了要倾听应聘者回答的问题, 还要观察他的非语言行为。

第四单元 人员选拔的其他方法

▲考点 14: 心理测试的主要类型 (见表 5-7) 重要程度: 一般

表 5-7 心理测试的主要类型

心理测试	叙述/定义	优点/特点/类型/内容
人格测试	人格大致包括体格与生理特质、气质、能力、动机、价值观与社会态度等。人格测试的目的是了解应试者的人格特质	16 类型: 乐观、聪慧、稳定、恃强、兴奋、持久、敢为、敏感、怀疑、幻想、世故、忧虑、试验、独立、自律、紧张
兴趣测试	职业兴趣揭示了人们想做什么和他们喜欢做什么, 从中可以发现应聘者最感兴趣并从中得到最大满足的工作是什么	6 类型: 现实型、智慧型、常规型、企业型、社交型和艺术型

(续)

心理测试	叙述/定义		优点/特点/类型/内容
能力测试	用于测定从事某项特殊工作所具备的某潜在能力的一种心理测试		能力测试内容一般可分为：1) 普通能力倾向测试。2) 特殊职业能力测试。3) 心理运动机能测试
情境模拟测试	概念	用多种方法来测试其心理素质、实际工作能力、潜在能力等综合素质	
	特点	设计复杂、费时耗资、中高层管理人员使用较多	
	适用	服务人员、事务性人员、管理人员、销售人员	
	分类	1) 语言表达测试：演讲能力、介绍能力、说服能力、沟通能力 2) 组织能力测试：会议主持能力、部门利益协调能力、团队组建能力 3) 事务处理能力测试：公文处理能力、冲突处理能力、行政工作处理能力	
	优点	1) 多角度全面观察、分析、判断、评价应聘者 2) 可直接上岗或只需经简短培训即可上岗，节省大量培训费用	

▲考点 15：情境模拟测试的应用

重要程度：核心

情境模拟测试是一种常用的能力测试方法。情境模拟测试的方法有很多，公文处理模拟法、无领导小组讨论法、决策模糊竞赛法、访谈法、角色扮演、即席发言、案例分析法等。其中最常用的情境模拟方法见表 5-8。

表 5-8 最常用的情境模拟方法

名 称	步 骤	考评维度
公文处理模拟法	1) 发给每个被测试者一套文件汇编（由 15 ~ 25 份文件组成） 2) 向被测试者介绍有关的背景材料，然后告诉被测试者：他现在就是这个岗位上的任职者，负责全权处理文件篓里的所有公文材料；每个被测试者都留下一沓笔记、备忘录、信件等，这是每个被测试者工作成效的最好记录 3) 将处理结果交给测评组，按既定的考评维度与标准进行考评。应当将被测试者的岗位胜任力与远程发展的潜质作为测评的重点	个人自信心、领导能力、计划安排能力、书面表达能力、分析决策能力、敢担风险倾向和信息敏感性；创造思维
无领导小组讨论法	将讨论小组（一般由 4 ~ 6 人组成）引入一间只有一桌数椅的空房间中，不指定谁来充当主持讨论的组长，也不布置议题与议程，只是发给一个简短案例，以引导小组展开讨论。讨论过程中，考官不出面干预	主动性、宣传鼓励与说服力、口头沟通能力、企业管理能力、人际协调能力、自信、创新能力、心理承受力
角色扮演法	主考官设置一系列管理背景中的尖锐的人际矛盾与人际冲突，要求被测试者扮演某一角色并进入角色情境，去处理各种问题和矛盾	人际关系处理能力

在应用各种心理测试方法时，应注意达到以下几点要求：

- 1) 要注意对应聘者的隐私加以保护。
- 2) 要有严格的程序。
- 3) 心理测试结果不能作为唯一的评定依据。

第五单元 员工录用决策

▲考点 16：人员录用的主要决策模式

重要程度：核心

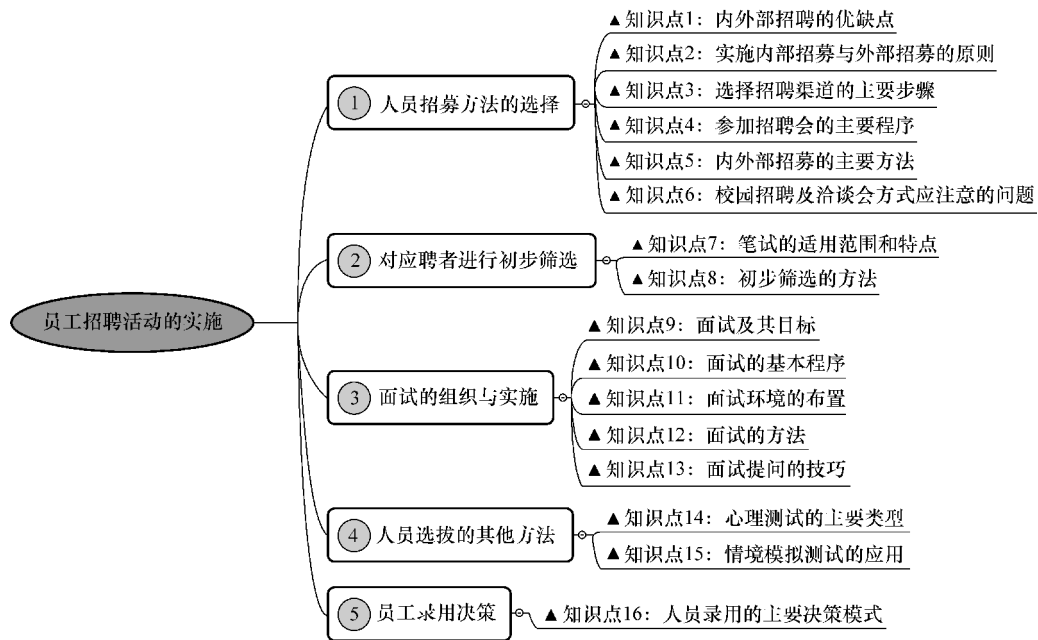
人员录用是依据选拔的结果作出录用决策并进行安置的活动，其中最关键的内容是做好录用决策。人员录用的主要决策模式有：

- 1) 多重淘汰式：应聘者必须在每种测试都达到一定水平，方能及格。
- 2) 补偿式：不同测试的成绩可以互为补充。
- 3) 结合式。

在做出最终录用决策时，应当注意以下几个问题：

- 1) 尽量使用全面衡量的方法。
- 2) 减少做出录用决策的人员，坚持少而精的原则。
- 3) 不能求全责备。

本节知识线梳理



第二节 员工招聘活动的评估

学习要求

- 1. 了解招聘成本以及招聘成本效益评估、招聘数量与质量评估的基本概念和内容。
- 2. 掌握各种招聘评估指标的统计分析方法。
- 3. 了解招聘活动中各个环节工作质量评估的相关概念。
- 4. 掌握招聘环节评估的方法。

第一单元 招聘评估指标的统计分析

▲考点 17：招聘成本及其相关概念（见表 5-9）重要程度：核心

表 5-9 招聘成本及其相关概念

概念	内 容
招聘成本	是为吸引和确定企业所需要的人力资源而发生的费用，主要包括招聘人员的直接或间接劳务费用、直接或间接业务费用、其他相关费用等
招聘单位成本	是招聘总成本与实际录用人数之比，如果招聘实际费用少、录用人数多，则意味着招聘单位成本低；反之，则意味着招聘单位成本高
招聘成本的形式	招募成本：指在招聘工作前期为了吸引应聘者所支出的成本
	选拔成本：指对应聘者进行鉴别选择，以做出决定录用或不录用哪些人员所支付的费用构成
	录用成本：指经过招聘选拔后，把合适的人员录用到企业所发生的费用
	安置成本：指为安置已经被录取的员工到具体的工作岗位所发生的费用
	离职成本：指因招聘不慎，因员工离职而给企业带来的损失
	重置成本：指因招聘方式或程序错误致使招聘失败而重新招聘所发生的费用

▲考点 18：招聘成本效益评估

重要程度：一般

招聘成本效益评估是招聘过程必不可少的一个环节，是指对招聘中的费用进行调查、核实，对照预算进行综合评价的过程。招聘成本效益评估是鉴定招聘效率的一个重要指标。

▲考点 19：人员招聘数量与质量评估

重要程度：一般

1) 企业通过对各类人员招聘数量情况的统计指标进行评估，可以分析在员工数量上满足或不满足需求的情况，查明具体产生的原因，有利于找出招聘活动中的薄弱环节。

2) 人员招聘质量评估是对员工的工作绩效行为、实际能力、工作潜力的评估，是对招聘的工作成果与方法的有效性检验的重要方面。

▲考点 20：成本效益评估

重要程度：核心

成本效益评估是对招聘成本所产生的效果进行的分析。它包括招聘总成本效益分析、招募成本效益分析、人员选拔成本效益分析、人员录用成本效益分析等。计算公式分别如下：

- 1) 总成本效益 = 录用人数 / 招聘总成本。
- 2) 招募成本效益 = 应聘人数 / 招募期间的费用。
- 3) 选拔成本效益 = 被选中人数 / 选拔期间的费用。
- 4) 录用成本效益 = 正式录用人数 / 录用期间的费用。

▲考点 21：人员录用数量评估（见表 5-10）

重要程度：核心

表 5-10 人员录用数量评估

指标	计算公式	判断标准
录用比	$(\text{录用人数} / \text{应聘人数}) \times 100\%$	该指标的值越小，聘用者的素质可能越高，但这一说法未必正确，要看应聘者整体素质水平
招聘完成比	$(\text{录用人数} / \text{计划招聘人数}) \times 100\%$	该指标说明全面或超额完成了招聘计划。当招聘完成比大于或等于 100% 时，则说明在数量上完成或超额完成了招聘任务
应聘比	$(\text{应聘人数} / \text{计划招聘人数}) \times 100\%$	应聘比说明招募的效果，该比例越大，则招聘信息发布的效果越好
录用合格比	$(\text{已录用胜任岗位人数} / \text{实际录用总人数}) \times 100\%$	该指标大小反映了人员招聘有效性以及准确性
录用基础比	$(\text{原有人员胜任岗位人数} / \text{原有人员总数}) \times 100\%$	录用合格比和录用基础比之差，反映了本次招聘的有效性是否高于以前招聘有效性的平均水平，即招聘有效性是否在逐步提高

第二单元 招聘活动过程的评估**▲考点 22：招聘活动过程评估的相关概念**

重要程度：核心

1. 信度

信度主要是指测试结果的可靠性或一致性。可靠性是指一次又一次的测试总是得出同样的结论，它或者不产生错误，或者产生同样的错误。通常将信度分为稳定系数、等值系数、内在一致性系数。

2. 效度

效度即有效性或精确性，是指实际测试应聘者的有关特征与想要测试特征的符合程度。一个测试必须能测试出它想要测定的功能才算有效。效度主要有三种：预测效度、内容效度、同测效度。

3. 公平程度

该指标反映的是测评题目对所有被测者是否具有相同的难度。

▲考点 23：招募环节的评估

重要程度：核心

1. 招募渠道的吸引力

包括所吸引的有效候选人数量。该指标是一个绝对指标，关键还是要看相对指标，即与成本的对照关系。

2. 招募渠道有效性的评估

招募渠道收益成本比越大,说明招募渠道越有效。其计算公式为

$$\text{某招募渠道收益成本比} = \frac{\text{某招募渠道吸引的人数}}{\text{为其付出的总费用}} \times 100\%$$

▲考点 24: 甄选环节的评估

重要程度: 核心

1. 面试方法的评估

包括: 提问的有效性, 面试考官是否做到有意识地避免各种心理偏差的出现, 面试考官在面试过程中对技巧使用情况的评价。

2. 无领导小组讨论的评估

包括: 无领导小组讨论题目的有效性, 对考官表现的综合评价。

▲考点 25: 录用环节的评估

重要程度: 核心

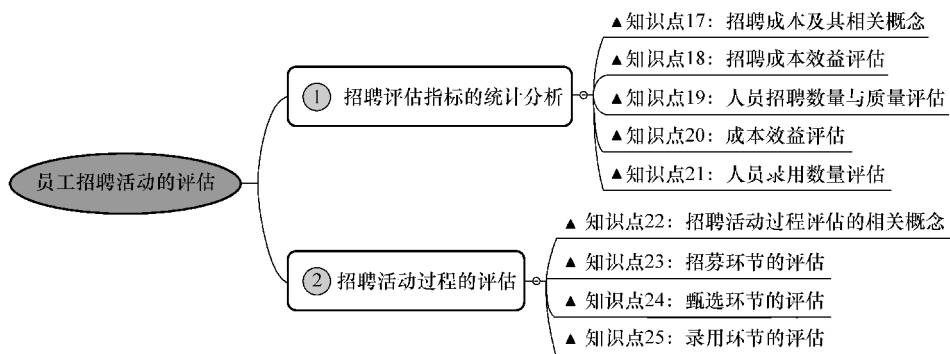
1) 录用员工的质量(业绩、出勤率等)。

2) 职位填补的及时性。

3) 用人单位或部门对招聘工作的满意度。

4) 新员工对所在岗位的满意度。

本节知识线梳理



第三节 人力资源的有效配置

学习要求

1. 了解人力资源配置的概念和原理, 劳动分工的概念、作用、形式和原则, 劳动协作的形式和基本要求, 工作地组织的内容和要求。
2. 掌握人力资源空间配置、5S 活动等现场管理与劳动环境优化的方法。
3. 了解工作时间组织的内容以及应注意的问题。
4. 掌握人力资源时间配置的基本形式和方法。

第一单元 人力资源的空间配置

▲考点 26: 人力资源配置的基本概念

重要程度: 一般

企业人力资源配置是指通过人员规划、招募、选拔、录用、考评、调配和培训等多种手段和措施, 将符合企业发展需要的各类员工适时适量地安排到适合岗位上, 使之与其他经济资源实现有效的合理配置, 做到人尽其才、适才适所, 不断增强企业的核心竞争力, 最大限度地为企业创造更高的社会和经济效益的过程。

企业人力资源配置的概念外延十分广泛，从配置的方式来看，可以将其区分为企业人力资源的空间和时间配置；从配置的性质来看，可以分为企业人力资源的数量与质量配置；从配置的范围来看，可以分为企业人力资源的个体与整体配置；从配置的成分来看，可以分为企业人力资源的总量与结构配置等。

▲考点 27：人力资源配置的基本原理（见表 5-11）

重要程度：一般

表 5-11 人力资源配置的基本原理

原 理	具体内容
要素有用原理	人力资源配置过程中，要遵循任何要素（人员）都是有用的宗旨。配置的根本目的是为任何人员找到和创造其发挥作用的条件
能位对应原理	是指人与人之间不仅存在能力特点的不同，而且在能力水平上也是不同的，具有不同能力特点和水平的人，应安排在要求相应特点和层次的职位上，并赋予该职位应有的权力和责任，使个人能力水平与岗位要求相适应。一个单位或组织的工作，一般可分为四个层级，即决策层、管理层、执行层、操作层
互补增值原理	强调人各有所长也各有所短，以己之长补他人之短，从而使每个人的长处得到充分发挥，避免短处对工作的影响，通过个体间取长补短形成整体优势，实现组织目标最优化
动态适应原理	是指人与事的不适应是绝对的，适应是相对的，从不适应到适应是在运动中实现的，只有不断调整人与事的关系才能达到重新适应
弹性冗余原理	1) 要求在人与事的配置过程中，既要达到工作的满负荷，又要符合人力资源的生理心理要求 2) 要求既要避免工作量不饱满的状况，也要避免过劳的现象发生

▲考点 28：企业劳动分工

重要程度：核心

1. 企业劳动分工的概念与作用

劳动分工是在科学分解生产过程的基础上所实现的劳动专业化，使许多劳动者从事着不同的、但有相互联系的工作。劳动分工有三个主要层次，即一般分工、特殊分工和个别分工。

劳动分工对促进企业生产的发展、提高劳动效率具有极其重要的作用，具体表现在以下几个方面：

- 1) 一般表现为工作简化和专门化。
- 2) 能不断地改进劳动工具，使劳动工具专门化。
- 3) 有利于配备员工，发挥每个劳动者的专长。
- 4) 有利于缩短产品的生产周期，加快生产进度。
- 5) 可以防止劳动者经常转换工作岗位而造成的工时浪费。

2. 企业劳动分工的形式与原则（见表 5-12）

表 5-12 企业劳动分工的形式与原则

项目	内容	
形式	职能分工	企业全体员工按所执行的职能分工，一般分为员工、学徒、工程技术人员、管理人员、服务人员及其他人员，是劳动组织中最基本的分工
	专业（工种）分工	是职能分工下面第二个层次的分工。专业或工种分工是根据企业各类人员的工作性质的特点所进行的分工
	技术分工	是指每一个专业和工种内部按业务能力和技术水平高低进行的分工
原则	1) 把直接生产工作和管理工作、服务工作分开 2) 把不同的工艺阶段和工种分开 3) 把准备性工作和执行性工作分开 4) 把基本工作和辅助工作分开 5) 把技术高低不同的工作分开 6) 防止劳动分工过细带来的消极影响	

▲考点 29: 企业劳动协作(见表 5-13)

重要程度: 核心

企业劳动协作指采用适当的形式, 把从事各种局部性工作的劳动者联合起来, 共同完成某种整体性的工作。

表 5-13 企业劳动协作

项目	内 容
形式	1) 以简单分工为基础的协作是简单协作, 以细致分工为基础的协作是复杂协作 2) 企业之间的协作和企业内部的协作 3) 从协作范围上看, 有空间范围的劳动协作和时间范围的劳动协作
内部劳动协作基本要求	1) 尽可能地固定各种协作关系, 并在企业管理制度中对协作关系的建立、变更、解除的程序和方法以及审批权限等内容做出严格的规定 2) 实行经济合同制。协作双方签订经济合同, 保证协作任务按质、按量、按期完成 3) 全面加强计划、财务、劳动人事等项管理, 借用各种经济杠杆和行政手段, 保证协作关系的实现
作业组	作业组是企业中最基本的协作关系和协作形式。它是在劳动分工的基础上, 把为完成某项工作而相互协作的有关员工组织起来的劳动集体 需要作业组的情况: 1) 生产作业需要员工共同完成。2) 看管大型复杂的机器设备。3) 员工的工作彼此密切相关。4) 为了便于管理和相互交流。5) 为了加强工作联系。6) 在员工没有固定的工作地, 或者没有固定工作任务的情况下, 为了便于调动和分配他们的工作, 需要组成作业组 组织工作的主要内容: 1) 搞好作业组的民主管理, 同时结合生产实际情况, 建立完善的岗位责任制 2) 为作业组正确地配备人员 3) 选择一个好的组长。可通过民主选举、领导批准等方式产生 4) 合理确定作业组的规模, 一般 10~20 人为宜

▲考点 30: 工作地组织(见表 5-14)

重要程度: 一般

表 5-14 工作地组织的内容和要求

项目	内 容
内容	1) 合理装备和布置工作地 2) 保持工作地的正常秩序和良好的工作环境 3) 正确组织工作地的供应和服务工作
要求	1) 应有利于员工进行生产劳动, 减少或消除多余、笨重的操作, 减少体力消耗, 缩短辅助作业时间 2) 应有利于发挥工作地装备以及辅助器具的效能, 尽量节约空间, 减少占地面积 3) 要有利于员工的身心健康, 使员工有良好的劳动条件与工作环境, 防止职业病, 避免各种设备或人身事故 4) 要为企业的所有人员创造良好的劳动环境, 使企业员工在健康、舒适、安全的条件下工作

▲考点 31: 改进过细劳动分工的方法(见表 5-15)

重要程度: 核心

表 5-15 改进过细劳动分工的方法

项 目	具体内容
扩大业务法	将同一性质(技术水平相当)的作业, 由纵向分工改为横向分工
充实业务法	将工作性质与负荷不完全相同的业务重新进行分工
工作连贯法	将紧密联系的工作交给一个人(组)连续完成
轮换工作法	将若干项不同内容的工作交给若干人去完成, 每人每周轮换一次, 实行工作轮换制
小组工作	将若干延续时间较短的作业合并, 由几名员工组成的作业小组共同承担, 改变过去短时间内一人只负责一道工序的局面
个人包干负责	例如可由一个人负责装配、检验、包装整台产品, 并挂牌署名, 以便由用户直接监督
安排生产员工负担力所能及的维修工作	—

▲考点 32：企业员工配置的基本方法（见表 5-16）

重要程度：核心

表 5-16 企业员工配置的基本方法

方 法	具体内容
以人员为标准进行配置	指从人的角度，按每人得分最高的一项给其安排岗位。这样做可能出现同时多人在该岗位上得分最高，结果只能选择一个员工，而使优秀人才被拒之门外
以岗位为标准进行配置	指从岗位角度出发，每个岗位都挑选最好的人来做。尽管这样做的组织效率最高，但只有在允许岗位空缺的前提下才能实现，因此常常是不可能的
以双向选择为标准进行配置	1) 采用双向选择的方法进行配置，即在岗位和应聘者两者之间进行必要调整，以满足各个岗位人员配置的要求 2) 该方法综合平衡了岗位和人员两个方面的因素，既现实又可行，能从总体上满足岗位人员配置的要求，效率较高

▲考点 33：员工任务的指派方法

重要程度：核心

在企业劳动组织过程中，为了提高人力资源配置的有效性，通常可以采用运筹学的数量分析方法。例如，在解决员工任务指派问题时，企业普遍采用的一种方法——匈牙利法，就是实现人员与工作任务配置合理化、科学化的典型方法。

1. 应用匈牙利法的两个约束条件
- 1) 员工数目与任务数目相等。
- 2) 求解的是最小化问题，如工作时间最小化、费用最小化等。
2. 匈牙利法的推广应用
- (1) 员工数目与任务数目不一致
- 1) 当员工数目多于任务数目时，可增添虚任务，使两者数目保持一致，增添的虚任务的工作时间、利润为“0”。
- 2) 当员工数目少于任务数目时，可让一名员工承担两项任务。
- (2) 求最大化问题 当所求问题为求最大化值时，可用数据表中最大的数据分别减去数据表中所有数据，得出新的数据表，则问题转化为求最小值。

▲考点 34：加强现场管理的 5S 活动

重要程度：核心

5S 活动是日本企业率先实施的现场管理方法，5S 分别表示五个日语词汇的罗马拼音 Seiri（整理）、Seiton（整顿）、Seiso（清扫）、Seiketsu（清洁）、Shitsuke（素养）的首字母缩写。5S 活动具体介绍见表 5-17。

表 5-17 5S 活动具体介绍

项目	具体内容
整理（Seiri）	1) 确定现场需要什么物品，需要多少数量 2) 将现场物品区分为需要的和不需要的，将不需要的物品清理出现场
整顿（Seiton）	1) 物品摆放要有固定的地点和区域，以便于寻找 2) 物品摆放方式方法要规范化、条理化，以提高工作效率 3) 物品摆放目视化，使定量装载的物品做到过目知数，摆放不同物品的区域采用不同的色彩和标记加以区别 4) 要求做到现场整齐、紧凑、协调
清扫（Seiso）	1) 自己使用的物品要自己清扫，不要依赖他人，不增加专门的清扫工 2) 在清扫过程中，检查物品、设备有无异常，定期对设备进行维护保养 3) 在清扫过程中，发现问题要查明原因，并采取措施加以改进
清洁（Seiketsu）	1) 现场环境整齐、清洁、美观，有利于员工健康 2) 用具、设备干净，无烟尘、噪声 3) 员工着装干净、整洁，焕发出积极向上的精神面貌

(续)

项目		具体内容
具体介绍	素养 (Shitsuke)	1) 继续推动前4S活动。2) 建立共同遵守的规章制度。3) 将各种规章制度可视化。4) 实施各种教育培训。5) 违反规章制度的要及时给予纠正。6) 受批评指责者应立即改正

五个S间有着内在的逻辑关系,前三个S直接针对现场,其要点分别是:整理,将不用物品从现场清除;整顿,将有用物品定置存放;清扫,对现场清扫检查,保持清洁。后两个S则从规范化和人的素养高度巩固5S活动效果

活动目标:

- 1) 工作变换时,寻找工具、物品的时间为零
- 2) 整顿现场时,不良品为零
- 3) 努力降低成本,减少消耗,浪费为零
- 4) 缩短生产时间,交货延期为零
- 5) 无泄漏危害,安全整齐,事故为零
- 6) 各员工积极工作,彼此间团结友爱,不良行为为零

在5S活动的过程中,有的人提出了6S活动,即在“整理、整顿、清扫、清洁、素养”的基础上增加了“安全 (Security)”,即重视员工的安全教育,要求各个员工每时每刻都树立安全第一的观念,防患于未然,目的是建立起安全生产的环境,所有的工作都要在安全的前提下进行

▲考点35: 劳动环境优化的内容 (见表5-18)

重要程度: 核心

表5-18 劳动环境优化的内容

项 目	内 容
照明与色彩	1) 在设计照明时,应尽量利用自然光,因为自然光线柔和,而且对人体机能有良好的影响 2) 在劳动环境中选用适当的色彩,不仅可以调节人的情绪,还可降低人的疲劳程度
噪声	1) 消除或减弱噪声源 (经常通过更新或改造设备的方法) 2) 用吸声或消声设备控制和防止噪声传播 3) 把高噪声和低噪声的机器设备分别排放,集中治理 4) 采取个人防护措施,如佩戴防噪耳塞等
湿度和温度	1) 工作地要保持正常的温度与湿度 2) 夏季当工作地点的温度经常高于35℃时,应采取降温措施,冬季室内温度经常低于5℃时,应采取防寒保温措施 3) 人体的舒适温度夏季为18~24℃,冬季为7~22℃
绿化	厂区绿化是优化劳动环境的一项重要工作。绿化不仅能改善工厂的自然环境,还能为劳动环境中各种因素的优化起到辅助作用。企业可根据厂区环境和生产特点选择适当的树种和绿化方法

第二单元 人力资源的时间配置

▲考点36: 人力资源时间配置的内容

重要程度: 核心

由国家法律法规规定的工作时间长度称为制度工作时间,对其具体内容和形式的规定简称为工时制度标准工时。

(1) 标准工时工作制 即国家规定的员工每日工作8小时,每周工作40小时的标准工时制度

(2) 综合计时工作制 即综合计算工时工作制,它是针对因工作性质特殊,需连续作业或受季节及自然条件限制的企业的部分员工,采用以周、月、季或年度为周期综合计算工作时间的一种工时制度。但其平均日工作时间和平均周工作时间应当与法定标准工作时间基本相同

(3) 不定时工作制 即针对因生产特点、工作特殊需要或职责范围的关系,无法按标准工作时间衡量或需要机动作业的员工所采取的一种工时制度

▲考点37: 工作轮班制度的概念和种类

重要程度: 核心

工作轮班制是指在实行多班制生产条件下,组织各班员工按规定的時間间隔和班次顺序,轮流

进行生产或工作活动的一种劳动组织形式，它体现了员工在时间上的分工与协作关系。

根据企业实际灵活安排工时制度也是工作时间组织的一项重要内容。主要有以下几种方式：

(1) 弹性工作制

即每周制度工时不变，在每天工作时间中规定有核心时间，在核心时间内必须上班，核心时间之外可以自由选择上下班时间。

(2) 非全时工制

即以天或以周为单位，其工时长度可以少于社会的正常工时，比如一天只工作 4~6 小时，一周只工作 3~4 天，这一制度最适合家庭主妇。

(3) 分职制

即一个职业岗位由两个人分担，共同从事全时的工作，工资与福利待遇按各人所做的工时比例分配。

▲考点 38：工作轮班的组织形式（见表 5-19）重要程度：核心

表 5-19 工作轮班的组织形式

形式	内 容	
两班制	两班制是每天分早、中两班组织生产，员工不上夜班，员工倒班也比较简单，每隔一周轮换一下即可	
三班制	很多企业根据自身生产经营特点推行对班制。对班制，即全年从 1 月 1 日起到 12 月 31 日、每工作 1 天后休息 1 天，每个工作日不超过 12 小时（包括正餐和工间休息时间）	
	间断性三班制	是指有固定公休日的形式，即公休日停止生产，全体员工休息，公休日后轮换班次。其倒班的方法分为正倒班和反倒班
	连续性三班制	1) 员工不能一起休息，只能组织轮休，在原来的每周 48 小时工时制下，企业可以实行三班轮体制、三班半轮体制和四班轮体制，实行每周 40 小时工时制后，三班轮体制和三班半轮体制都超过了制度工时，不宜再采用 2) 四班轮体制即四班三运转，又称四三制。四班三运转的轮体制，是以 8 天为一个循环期，组织 4 个轮班，实行早、中、夜三班轮流生产，保持设备连续生产不停，员工每 8 天轮休两天的轮班工作制度
多班制	四八交叉	又称四班交叉作业，是指在一昼夜 24 小时内组织 4 个班生产，每班工作 8 小时，前后两班之间的工作时间相互交叉。交叉时间一般为 24 小时
	四六工作制	每一个工作日由原来组织三班生产，改为四班生产，每班由 8 小时工作制改为 6 小时工作制
	五班轮体制	即五班四运转，是员工每工作 10 天轮休 2 天的轮班制度。以 10 天为一个循环期，组织 5 个轮班，实行早、中、夜三班轮流生产，保持设备连续生产不停，并每天安排一个副班，按照白天的正常时间上班（不超过 6 小时），负责完成清洗设备、打扫卫生、维护环境等辅助性、服务性工作任务

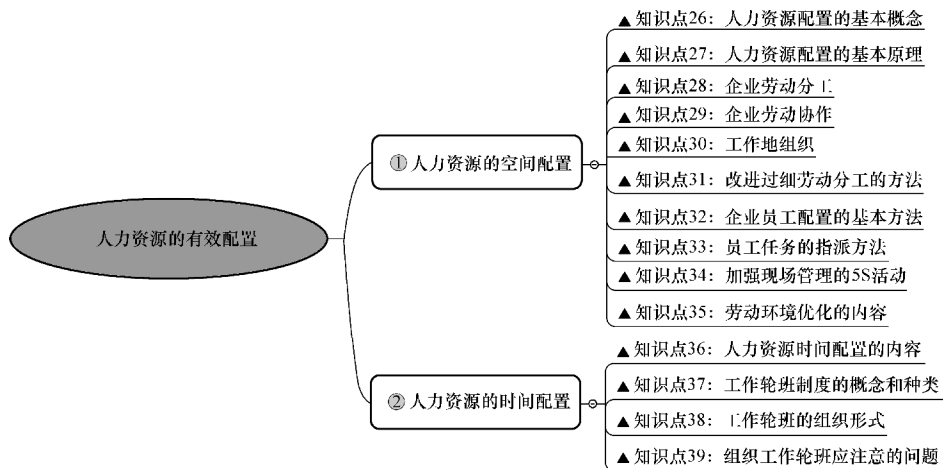
▲考点 39：组织工作轮班应注意的问题重要程度：一般

为了组织好多班制生产，除了要解决轮休、倒班方法外，还应注意以下几个问题。

- 1) 工作轮班的组织，应从生产的具体情况出发，以便充分利用工时和节约人力。
- 2) 要平衡各个轮班人员的配备。
- 3) 建立健全交接班制度。
- 4) 适当组织各班员工交叉上班。
- 5) 工作轮班制对人的生理、心理会产生一定的影响，特别是夜班对人的影响最大。

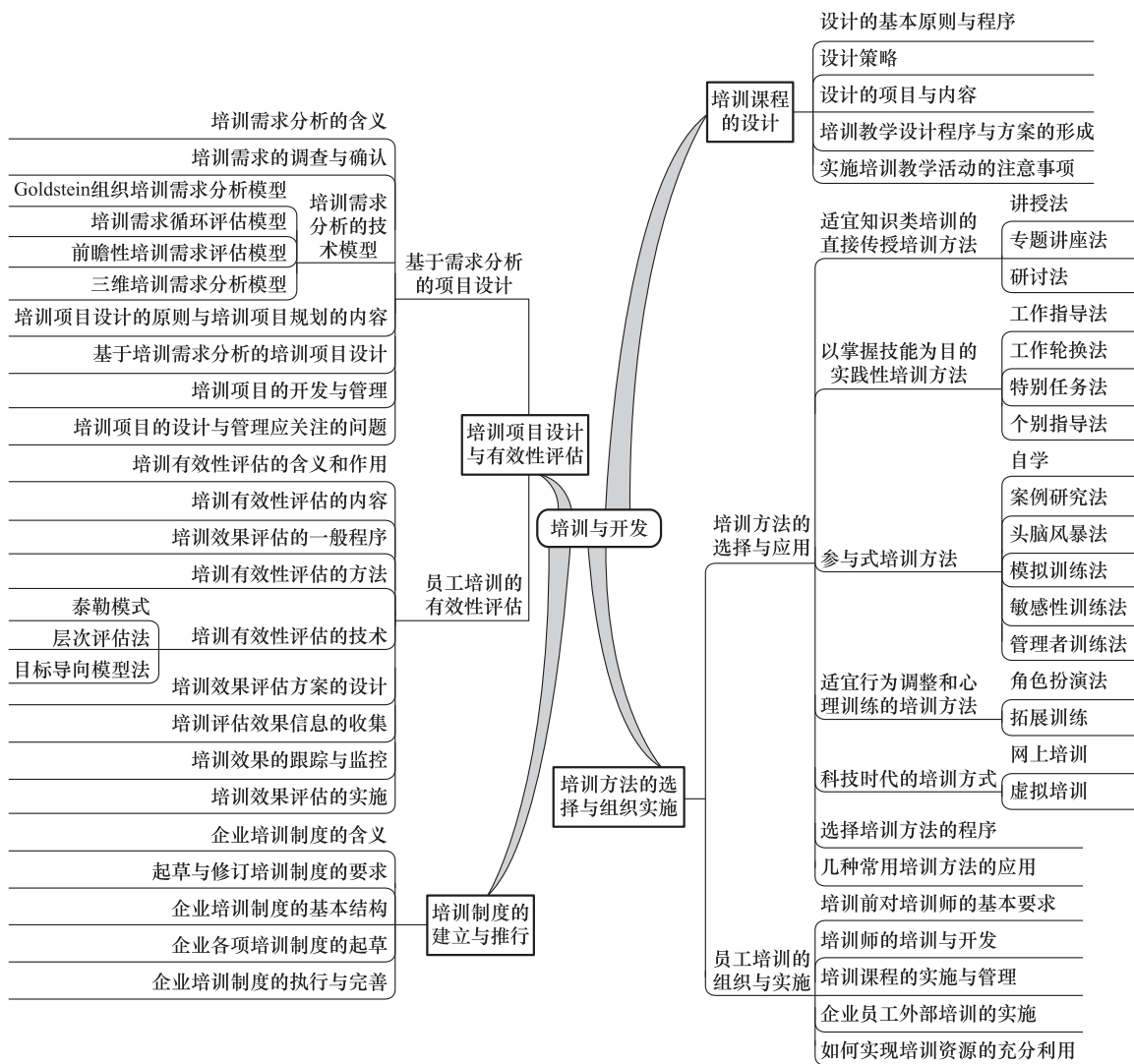
为了解决夜班疲劳、员工生理心理不适应和工作效率下降的问题，一般可采用以下两种办法：适当增加夜班前后的休息时间；缩短上夜班的次数，例如采取四班三运转的倒班办法。

本节知识线梳理



第六章 培训与开发

本章思维导图



第一节 培训项目设计与有效性评估

学习要求

1. 了解培训需求分析的含义以及各类需求分析的技术模型。
2. 掌握基于培训需求分析的培训项目设计的程序和方法。
3. 了解培训有效性评估的含义、作用和内容。
4. 掌握培训效果评估的一般程序，培训有效性评估的方法和技术，培训效果评估方案的设计，培训评估效果信息的收集，培训效果的跟踪与监控，以及培训效果评估实施的程序和方法。

第一单元 基于需求分析的项目设计

▲考点1：培训需求分析的含义 重要程度：一般

培训需求分析是在计划与设计每项培训活动之前，采取一定的方法和技术，对组织及其成员的目标、知识、技能等方面所进行的系统研究，以确定是否需要培训和培训内容过程。

培训需求分析具有很强的指导性，是确定培训目标、制订培训计划、有效实施培训的前提，是现代培训活动的首要环节，是进行培训评估的基础，对企业的培训工作至关重要，是使培训工作准确、及时和有效的重要保证。

▲考点2：培训需求的调查与确认 重要程度：一般

其目的就是确定谁最需要培训？最需要培训什么？即需要确认培训对象和培训内容。

(1) 提出需求意向

(2) 需求分析

1) 排他分析。对产生绩效差距的原因作全面的分析，确定哪些是人为因素，哪些不是人为因素。如果不是人为因素，就要否定培训意向。

2) 因素确认。确认哪些现存问题是可以通过员工培训就能够解决的。确认哪些岗位的员工需要培训，需要提高的是知识、技能还是能力素质。

(3) 需求确认

▲考点3：培训需求分析的技术模型（见表6-1） 重要程度：核心

表 6-1 培训需求分析的技术模型

技术模型	内 容	
Goldstein 组织培训需求分析模型	模型指出，培训需求应从组织分析、任务分析和人员分析三个方面着手，综合分析培训的环境及相关因素，考虑培训需求原因或“压力点”，基于环境因素分析以做出正确选择和判断。其中，组织分析是任务分析和人员分析的前提，任务分析更侧重于职业活动的理想状况，而人员分析更侧重于员工个人的主观特征方面的分析	
培训需求循环评估模型	循环评估模型，是对于员工培训需求提供一个连续的反馈信息流，以用来周而复始地估计培训需求。需要解决三个层次的问题：组织整体层面、作业层面、个人层面	
	优点	1) 从组织整体到员工个人全面分析培训需求，避免发生遗漏 2) 可及时发现管理者和员工在三个层面的培训需求，使培训工作成为企业一项长期性制度，不再是一时的“整风运动”
	缺点	工作量大，需要专门人员定期进行，同时需要管理者和员工的积极支持和参与

(续)

技术模型	内 容	
前瞻性培训需求评估模型	特点	在员工当前工作绩效满意的情况下，进行前瞻性分析，以便为未来发展做准备，其中包括企业发展和员工个人职业发展
	优点	1) 建立在未来需求的基点上，使培训工作变被动为主动，更具战略意义 2) 可充分考虑企业发展目标与个人职业发展规划的有效结合，为组织与个人发展准备一个结合点，这是开发、激励员工以及培养员工对组织的归属感的有效手段
	缺点	1) 该模型是建立在未来的基点上，预测的准确度难免出现偏差 2) 对培训的深度、广度也较难把握 3) 该评估模型适用于那些企业未来需要的高层管理与技术人才
三维培训需求分析模型	是一种基于岗位胜任力和人才测评等手段的培训需求分析方法，具体步骤包括： 1) 在进行岗位分析时引入岗位胜任力，对某个岗位的全部胜任力进行重要性排序并分析确定其可塑性 2) 通过人才测评方法测出员工的现有能力的等级，尽可能量化地表示被测者现有能力与岗位胜任力的差距值，并对测评差距大小进行界定 3) 以胜任力可塑性、胜任力的重要性和测评差距大小为坐标轴，建立三维培训需求分析模型 4) 根据三者不同组合，区分出八个象限，对每个象限制订相应的培训计划	
	优点	更客观准确地分析出被测者的培训需求，将员工与员工的培训需求层次区分开，解决了目前企业普遍存在的培训内容单一的问题，能够为后期制订培训计划提供更精确的依据
	缺点	实际操作比较复杂、成本比较高，适合在企业中高层管理者，包括一些核心员工的培训需求分析中应用

▲考点 4：培训项目设计的原则与培训项目规划的内容

重要程度：核心

1. 培训项目设计的原则
- 1) 因材施教原则；2) 激励性原则；3) 实践性原则；4) 反馈及强化性原则；5) 目标性原则；6) 延续性原则；7) 职业发展性原则。
2. 培训项目规划的内容
- (1) 培训项目的确定
- 在培训需求分析的基础上，罗列出各种培训需求的优先顺序，并根据企业的资源状况优先满足那些排列在前面的需求。
- (2) 培训内容的开发
- 结合培训项目设计原则来设计课程内容、培训方式方法等。
- (3) 实施过程的设计
- 1) 合理安排培训进度；2) 合理选择教学方式；3) 全面分析培训环境。
- (4) 评估手段的选择
- 1) 如何考核培训项目的成败；2) 如何进行中间效果的评估；3) 如何评估培训结束时受训者的学习效果；4) 如何考察在工作中的运用情况。
- (5) 培训资源的筹备
- 培训需要的资源包括人、财、物、时间、空间和信息等。
- (6) 培训成本的预算
- 培训的目的是为了提升企业的竞争力，培训项目的投资回报是衡量培训项目成功与否的重要指标。

▲考点5: 基于培训需求分析的培训项目设计

重要程度: 核心

1. 明确员工培训目的

企业在制订员工培训计划的时候,既要考虑短期目标,又要考虑未来的长期目标,并将两者有机地结合起来。要正确认识智力投资和人才开发的长期性、持续性和战略性。

2. 对培训需求分析结果的有效整合**(1) 组织层面**

要使最终选择的培训内容既能着眼于当前所需新知识、新技术的传授,又能着眼于企业未来的发展。

(2) 员工层面

以问卷调查法和面谈法为主,调查中应该包括的信息有理想工作绩效、实际工作绩效、受训人员对工作的各方面感受、受训人员自认为产生绩效问题的可能原因及解决问题的可能途径。

3. 界定清晰的培训目标

1) 培训的目标应解决员工培训要达到什么样标准的问题。

2) 将培训目标具体化、数量化、指标化和标准化。

3) 培训的目标要能有效地指导培训者和受训者。

4. 制订培训项目计划和培训方案**(1) 培训项目计划**

直接来源于培训需求,企业应按照培训需求的关键点组织相应的培训项目。

(2) 完整的培训方案包括的内容

1) 培训目标对受训者传达的意图。

2) 组织对受训者的希望。

3) 受训者如何将培训项目要求与自身情况结合。

(3) 明确各培训项目信息

1) 明确方案涉及的培训项目。

2) 评估现有的培训资源,包括人员、资金、师资等。

3) 确定培训重点项目和常规项目,确定培训工作的重点。

4) 确定培训需要进行的课程开发、师资培养、系统建设,确定培训计划和培训预算。

(4) 培训项目计划的内容

1) 培训目的; 2) 培训目标; 3) 受训人员和内容; 4) 培训范围; 5) 培训规模; 6) 培训时间; 7) 培训地点; 8) 培训费用; 9) 培训方法; 10) 培训师。

5. 培训项目计划的沟通和确认

1) 要获得与培训相关的部门、管理者和员工的支持,以便落实培训计划。

2) 要说明报告的内容。

▲考点6: 培训项目的开发与管理

重要程度: 核心

1. 培训项目材料的开发**(1) 培训项目课程描述**

课程描述主要是提供培训项目的基本信息,具体包括课程名称、目标学员的基本要求、培训的主要目的、本课程的主要目标、培训时间、场地安排及培训师姓名等。

(2) 编制培训课程计划

详细的培训课程计划主要是设计培训的内容与活动,安排培训活动的先后顺序,以帮助培训师顺利完成课程的培训,达到培训目标。

2. 进行培训活动的设计与选择

在培训活动的设计中,可以大量采用小组活动的方式,通过学员的讨论与交流,鼓励学员表达

自己的思想和情感，强化学员对概念的理解，鼓励人际交往和决策的制订。小组活动包括案例分析、商业游戏、角色扮演、行为示范、拓展训练等形式。要求学员以小组为单位分析并讨论问题，最后找到解决问题的方案。

3. 建立和培养内部培训师队伍（见表 6-2）

表 6-2 内、外部培训师的内容

项 目		内 容
内部培训师	作用	1) 企业内部培训师应该成为培训师资队伍的主体 2) 培训师的水平高低不仅直接影响到具体的培训活动的实施效果，而且可能会影响到企业领导对人力资源部门和企业员工培训工作的基本看法
外部培训师	选拔程序	外部培训师的选拔程序，要接受申请、试讲、资格认证、评价、聘用、晋级等流程的管理
	制度	企业实行“外部培训师助手”制度，即为每一个正式聘用的外部培训师配备专门的内部助手

4. 统筹协调培训活动

- 1) 制订系统内开展培训的指导性意见。
- 2) 制订年度培训计划。
- 3) 了解和掌握各部门的培训情况。

5. 实现培训资源的共享

- (1) 实行资源共享是企业内部开展培训的优势所在。具体表现在：
 - 1) 企业的组织机构设置为资源共享提供了组织基础。
 - 2) 将各组织机构的优势培训资源向系统内推介，不但有利于企业组织系统内部之间的交流学习，而且可以降低培训支出，提高培训效率。
- (2) 培训资源主要包括内、外两部分。企业培训部门应该在综合考虑员工的能力素质要求与企业目标的基础上，综合考虑内部资源和外部资源的搭配。

- 1) 内部培训资源主要包括：标准化培训产品、培养企业内部培训师、经理人作为培训资源、成立员工互助学习小组。
- 2) 外部培训资源主要包括：专业培训公司、咨询公司、商学院校。

▲考点 7：培训项目的设计与管理应关注的问题 重要程度：一般

- 1) 系统动态地对培训需求进行分析。
- 2) 培训项目的设计充分考虑员工的自我发展的需要。

第二单元 员工培训的有效性评估

▲考点 8：培训有效性评估的含义和作用 重要程度：一般

培训有效性的评估是指系统地收集必要的描述性和判断性信息，以帮助做出选择、使用和修改培训项目的决策。

- (1) 从企业培训的一般角度看培训评估
 - 1) 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) 考察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本身。
 - 3) 找出培训的不足，归纳出教训，以便改进今后的培训。
 - 4) 发现新的培训需要，从而为下一轮的培训提供重要依据。
 - 5) 检查出培训的费用效益。
 - 6) 客观地评价培训者的工作。
 - 7) 为管理者决策提供所需的信息。
- (2) 从企业的战略角度看培训有效性评估

1) 用更高的、统一的、具有战略意义的培训目标来对培训有效性评估进行指导,同时也是对组织和部门行为进行约束和激励。

2) 只有在企业战略角度下,才能使内部不同的成员看到目标的一致性,才能共享资源和信息,才能够克服在进行培训有效性评估中的障碍。

▲考点9: 培训有效性评估的内容

重要程度: 核心

培训成果是培训有效性评估的主要内容。培训成果包含: 认知成果、技能成果、情感成果、效果性成果和投资净收益, 培训评估要始终围绕这五个部分开展。

1. 认知成果

判断受训者对于培训项目所强调的原则、事实、技术、程序和流程的熟悉程度。可以衡量受训者在培训项目中学到了哪些知识。

2. 技能成果

包括技能的获得或学习与技能的应用, 用来评估受训者的技术和运动技能水平及其行为。

3. 情感成果

包括受训者的态度和动机两个方面的内容。

4. 效果性成果

判断培训项目给企业带来的回报。

5. 投资净收益

对培训所产生的货币收益与培训成本进行比较之后, 企业从培训项目中所获得的价值。

▲考点10: 培训效果评估的一般程序

重要程度: 一般

评估是为了检验培训管理体系的有效性, 衡量培训管理工作所取得的成绩, 找出培训管理中存在的问题。所以, 为了确保评估工作的顺利开展和客观公正, 还必须规范评估的流程, 科学地计算其经济收益, 做好评估后的反馈工作。

科学的评估程序是正确评估的基本保证, 培训管理体系的测评由四个步骤组成: 评估目标确定、评估方案制订、评估方案实施及评估工作总结。

▲考点11: 培训有效性评估的方法 (见表6-3)

重要程度: 核心

表6-3 培训有效性评估的方法

方 法	内 容
观察法	由培训管理者担任观察者, 按照事先拟定的提纲对观察对象实施观察
问卷调查法	问卷设计根据使用范围和时机加以调整, 最好是开放式问题和封闭式问题相结合
测试法	主要用于对知识性和技能型内容的测试
情境模拟测试	包括角色扮演和公文筐测试等多种方法, 通过在最接近实际工作环境的情境下进行测试而了解受训者的真实水平
绩效考核法	收集受训者的绩效资料, 对其在受训前后一段时间内绩效的变化进行考察
360度考核	通过被考核人的上级、同级、下级和服务的客户对他进行评价, 从而使被考核人知晓各方面的意见, 清楚自己的所长所短, 以达到提高自身能力的目的
前后对照法	选取两个条件相似的小组, 在培训前, 对两个小组进行测试, 分别得到两组成绩。一个小组施加培训, 一个小组不进行培训, 在培训结束后, 再对两个小组进行测试, 比较两个小组的测验成绩, 看培训是否对小组起作用
时间序列法	在培训后定期作几次测量, 通过数据对比分析以准确分析培训效果的转移程度
收益评价法	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

▲考点12: 培训有效性评估的技术

重要程度: 核心

1. 泰勒模式 (见表6-4)

表 6-4 泰勒模式

项目	内 容
理论指导意义	培训评估的首要任务就是确定培训是否达到培训目标，其理论依据就是泰勒的目标评估模式
评价步骤	1) 确定教育方案的目标；2) 根据行为和 content 对每个目标加以定义；3) 确定应用目标的情景；4) 确定应用目标情景的途径；5) 设计取得记录的途径；6) 决定评定方式；7) 决定获取代表性样本的方法
特 点	1) 以目标为中心；2) 结构紧密；3) 具有计划性
优 点	1) 从目标出发指导实施，以目标为依据，找出实际活动与目标的偏离，根据反馈信息修改目标，简单易行 2) 在教育评估理论中占有重要的地位，主要用于受训者的评估
缺 点	1) 没有对目标本身进行评估； 2) 注重预期效果的评估，忽略非预期目标的评估； 3) 重视结果评估，忽视过程评估，不能得到及时的反馈； 4) 目标的制订大多是教育者的意见，较少注意学生的意见

2. 层次评估法（见表 6-5）

表 6-5 层次评估法

项目	内 容
着重点	在于通过把培训效果分层次进行评估，层层递进
内容	包括柯克帕特里克四级评估模式、菲利普斯五层评估模式、考夫曼五层评估模式
特点	1) 层次分明，对培训效果的评估由易到难，循序渐进 2) 定性和定量分析方法相结合 3) 多层次评估法把对培训效果的评估逐步由对个人素质能力提高的评估转移到整个组织绩效提高的评估上来
优点	1) 把培训效果具体化、形象化，分为若干层次，使对培训效果进行有效评估成为可能 2) 菲利普斯五层评估模式与 Kenney 和 Reid 的五层评估模式在柯氏四级评估模式的基础上不断完善，使评估的层次更加全面，更具说服力
缺点	1) 评估体系中考虑的因素不够全面，因素的确定带有一定的主观性 2) 数据的取得是根据单个人的描述取得的，但每个人的理解又有不同，容易造成混乱 3) 不能把各个层次形成一个有机的整体

3. 目标导向模型法（见表 6-6）

表 6-6 目标导向模型法

要点	具体内容
精髓	1) 关注的是受训者而非培训者的动机 2) 评估受训者个人素质能力的提高 3) 把培训效果的测量和确定作为优先考虑的因素 4) 培训者和公司的其他人员是培训的执行者和评估者
贡献	最大贡献在于它的弹性和适应性，可以根据评估者的要求设计成定量和定性相结合的评估方式，可以把落脚点放在受训者的能力或者行为等方面，并且适用各种类型的组织
不足	该评估方法在时间上要求是一个完整的过程，而且要求是显著的可信性，特别是第一次采用这种评估方法的企业必须花费很长的时间和精力

▲ 考点 13：培训效果评估方案的设计

重要程度：核心

1. 明确培训评估的目的
- 1) 评估的可行性分析；2) 明确评估的目的；3) 明确评估的操作者和参与者。
2. 培训评估方案的制订
- 1) 最核心的工作内容包括评估方法选择、评估设计方案和评估策略选择；
- 2) 最好能够由培训项目的实施人员、培训管理人员、培训评估人员和培训评估应用人员共同

进行。

3. 培训评估信息的收集

培训评估数据的收集主要是注意数据的有效性、可靠性、简单易行性和经济的特点。

4. 培训评估信息的整理与分析

数据收集完毕后,要对收集到的信息进行分类,并根据不同的培训评估内容的需要进行归档,还要应用相应的统计方法进行整理分析。

5. 撰写培训评估报告

撰写培训评估报告是整个培训评估的最后工作环节,同时也是影响培训评估结果的重要环节。一般应包含:

- 1) 培训背景说明与培训概况。
- 2) 培训评估的过程说明。
- 3) 培训评估信息的总结与分析。
- 4) 培训评估结果与培训目标的比较。
- 5) 关于培训项目计划调整的建议。

▲考点 14: 培训评估效果信息的收集

重要程度: 核心

1. 收集培训效果信息的目的

培训效果的信息收集是指企业在培训活动开始后对整个培训过程进行的总结和反馈。

培训效果信息收集的贡献在于:一方面验证了培训结果是否达到了企业及员工个人的培训期望;另一方面也为将来的培训需求分析、课程设计、实施与管理提供了有科学价值的反馈信息,为改进培训系统与效果提供了可靠的依据。

2. 不同类型培训效果信息的采集

- 1) 主观信息的采集;
- 2) 客观信息的采集;
- 3) 信息之间的对比分析。

3. 培训效果信息的收集渠道(见表 6-7)

表 6-7 培训效果信息的收集渠道及具体内容

收集渠道	具体内容
资料收集	1) 培训方案的资料; 2) 有关培训方案的领导批示; 3) 有关培训的录音; 4) 有关培训的调查问卷原始资料 and 统计分析资料; 5) 有关培训的录像资料; 6) 有关培训实施人员写的会议纪要、现场记录; 7) 编写的培训教程等
观察收集	1) 培训组织准备工作情况; 2) 培训实施现场情况; 3) 培训对象参加情况; 4) 培训对象反应情况; 5) 观察培训后一段时间内培训对象的变化
访问收集	访问收集是一种成本较低也便于实现的方法,可以通过受训员工的上级来实现。访问的对象包括培训对象、培训实施者、培训组织者、培训学员领导和下属
调查收集	1) 培训需求调查; 2) 培训组织调查; 3) 培训内容及形式调查; 4) 培训师调查; 5) 培训效果综合调查

4. 培训评估信息的处理

- 1) 对收集到的信息进行分类。
- 2) 根据不同的培训评估内容的需要进行信息归档。
- 3) 制作专用表格对信息进行统计。
- 4) 利用直方图、分布曲线等工具,以生动的图像显示出各种统计指标的变化趋势和分布状况。
5. 信息收集过程中的沟通技巧(见表 6-8)

▲考点 15: 培训效果的跟踪与监控

重要程度: 辅助

为了保证培训取得预期的效果,就必须对培训进行全程监控和评估。由于培训监控牵涉面广、影响因素多,所以对培训效果的跟踪与反馈应从以下几个方面进行。

1. 培训前对预期培训效果的分析

对受训者进行培训前的状况摸底,了解受训者在与自己的实际工作高度相关的方面的知识、技

能和能力水平，目的是为了与培训后的状况进行比较以测定培训的效果。

表 6-8 信息收集过程中的沟通技巧

过 程	沟通技巧
培训结束后回到工作岗位后的访谈	1) 培训结束后一段时期，需要通过调查参训者的工作效益来评定培训成效 2) 受训员工回到工作岗位一段时间后，访问受训者主管或下属，了解他们对受训员工工作表现的看法 3) 根据受过培训与未受培训的员工工作效率的比较来评定培训成效
培训结束时的个人访谈和集体会谈	1) 了解受训者在接受培训后的个人收获，以及对培训效果的满意度等 2) 了解员工关于培训的改进建议 3) 了解培训期间出席人员的变动情况

2. 培训中对培训效果的监控与评估

1) 受训者与培训内容的相关性；2) 受训者对培训项目的认知程度；3) 培训内容；4) 培训进度和中间效果；5) 培训环境；6) 培训机构和培训人员，包括培训的管理人员和培训教师。

3. 培训后的效果评估

- 1) 评估受训者究竟学习或掌握了哪些东西。
- 2) 评估受训者的工作行为有了多大程度的改变。
- 3) 评估企业的经营绩效有了多大程度的改进。

4. 培训后的管理效率评估

- 1) 提供一份详细的培训项目评估报告；
- 2) 效率评估是对培训部工作的一个很好的总结，有助于提高培训效率。

▲考点 16：培训效果评估的实施

重要程度：核心

1. 培训效果综合评估要求

- 1) 明确评估目的。
- 2) 确定评估项目及评估内容。
- 3) 培训评估方式的设计。

在设计培训工作和考虑评估细节时应注意以下两点：

- 1) 把尽可能多的评估放到培训过程中去进行，这样可适当降低事后评估重要性。
- 2) 在决定实施培训时就确定评估方法，这样培训结束后就能较快地完成评估工作。

2. 培训效果的评估工具

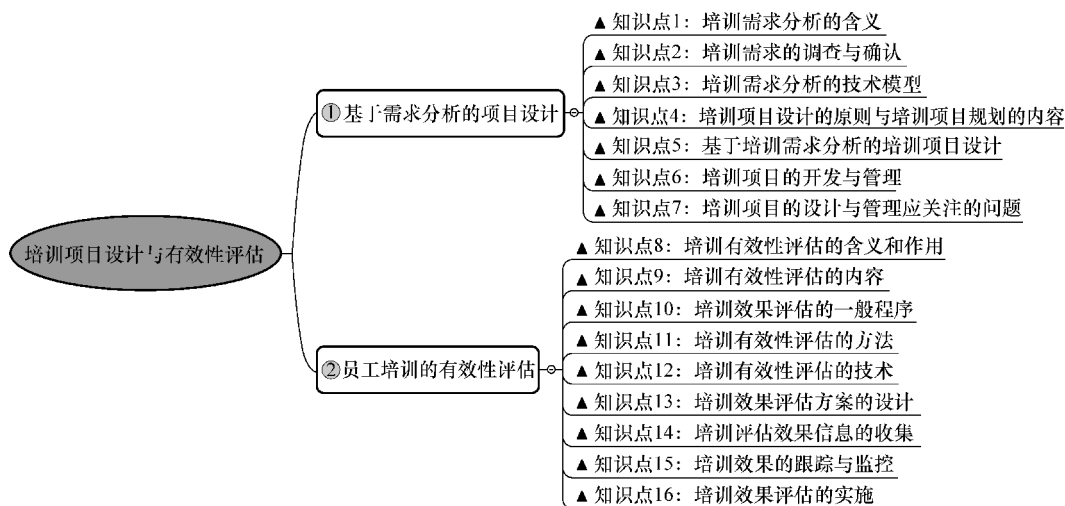
- 1) 问卷评估法。
- 2) 360 度评估。
- 3) 访谈法。具体包括以下程序：明确需要采集的信息、设计访谈方案、测试访谈方案、全面实施、进行资料分析。
- 4) 测验法。必须设法从诸多变量中区分出培训本身的影响，主要方法有：前测与后测；利用对照组，避免霍桑效应。

3. 培训效果四层次评估应用

参照柯氏评估模型，培训有效性评估应在不同的层面建立。

- 1) 反应层面的评估；2) 学习层面的评估；3) 行为层面的评估；4) 结果层面的评估；5) 培训成本收益的计算。

本节知识线梳理



第二节 培训课程的设计

学习要求

1. 了解培训课程设计的基本原则。
2. 掌握培训课程设计的程序，培训课程的设计策略，培训课程设计的项目与内容，培训教学设计程序与方案的形成，实施培训教学活动的注意事项。

▲考点 17: 培训课程设计的基本原则与程序

重要程度：一般

1. 基本原则

学习型组织作为未来企业成功的模式，具有崭新的学习观念，其培训战略的制定可以归结为四个原则：

- 1) 系统地从过去和当前的培训项目与经验中学习。
- 2) 鼓励使用数量化的测量标准和衡量基准进行培训信息反馈和改进。
- 3) 视参与者的支持为培训的一部分和进步依据。
- 4) 促进各个培训参与主体之间的联系，实现资源共享。

2. 程序

从培训需求的调查与分析出发，明确培训课程目标，根据目标要求，进行课程设计。

▲考点 18: 培训课程的设计策略

重要程度：核心

培训课程的设计策略见表 6-9。

▲考点 19: 培训课程设计的项目与内容

重要程度：核心

1. 培训课程分析

培训课程分析是培训开发流程的重要步骤，是培训课程调查与研究的阶段。其目标是确定受训人员必须掌握的、用来执行符合课程意图的分内工作的知识和技能。主要包括课程目标分析和培训环境分析。

2. 培训教学设计的内容

针对不同的培训对象，培训教学设计的具体方法步骤可能会有所不同，但其基本内容是一致的。主要包括：

表 6-9 培训课程的设计策略

项 目	内 容
基于学习风格的课程 设计	主动型学习：以经验与感觉为基础的学习风格
	反思型学习：以多维思考与归纳推理为基础的学习风格
	理论型学习：以逻辑推理和演绎分析为基础的学习风格
	应用型学习：以理论和实践相结合为基础的学习风格
基于资源整合的课程 设计	培训者的选择：培训者和受训者要相互适应，要“因材施教”
	对时间和空间的设计：时间设计上最重要的是如何充分地利用时间，在有限的时间里最大限度地调动受训者的学习积极性；空间的设计如教室座位的排定等直接影响培训方法的采用和培训者角色的确定
	教材的选择：要考虑为学员提供实际的、先进的、实用的教材
	教学技术手段和媒体的应用：教学媒体的多样性和先进性，是现代培训课程设计的一个很重要的特色
	培训方法的优选：培训方法的选择是保证培训课程的设计实现理想目标的根本保证
对课程设 计效果的 事先控制	培训教学设计的结果是形成好的教学计划和方案，在培训中，如果能在培训之前做好教学计划的话，将会收到非常好的效果。具体包括： 1) 对授课内容充满自信 2) 在预定的时间内达到培训目的 3) 控制授课时间 4) 可以应用于各种对象 5) 有利于培训者的自我启发

- 1) 期望学员学习什么——即培训目的确定。
 - 2) 为达到预期目标，如何进行培训和学习——即教学策略和教学媒体的选择。
 - 3) 在培训过程中，如何安排时间——即教学进度的安排。
 - 4) 进行培训时，如何及时反馈信息——即培训评价的实施。
3. 撰写培训课程大纲（见表 6-10）

表 6-10 撰写培训课程大纲

项 目	内 容
撰写课程大纲流程	1) 根据课程目的和目标确定主题 2) 为提纲搭建一个框架 3) 写下每项想讲的具体内容 4) 选择各项内容的授课方式 5) 要修改、重新措辞或调整安排内容
决定内容的优先级	1) 受训人员需要知道学习的目的和原因 2) 受训人员感觉有现实或迫切的需要就会去学 3) 受训人员对学习内容的实用性和结果尤其关注 4) 受训人员喜欢将新知识与经验作比较 5) 受训人员喜欢按自己的方式和进度学习，期望知道效果 6) 受训人员在轻松、愉悦和友爱的环境下学习效果更好 7) 受训人员易产生精神疲倦
需要遵循的原则	需要遵循的原则包括 1) 根据互为依据的课题进行编排 2) 按照问题由易到难的顺序来编排 3) 按照问题的出现频率、紧迫性和重要性进行编排
选择授课方式方法	培训者可根据授课内容的需要灵活选择使用不同的授课方法，只要能有效地达到授课目的，可自由选择并综合使用

4. 培训课程价值的评估
- (1) 课程评估的设计

对培训项目的评估是在课程总体设计时就做好的方案,并在整个培训过程中一直进行。培训者不断地从各方面得到反馈,对培训效果进行评价,对培训项目进行改进。

(2) 学员的反映

向学员发调查表,通过这种方式可以快速、简便地了解学员对培训的反映。这种方式的缺点是,会造成培训者过多地迎合学员,而不重视培训目的。

(3) 学员的掌握情况

可以通过培训结束时的考试和论文来了解。关键在于如何设计考题,能否全面反映学员对培训内容的掌握情况。

(4) 培训后学员的工作情况

这需要到学员的工作地点进行跟踪调查,进行这项工作还有助于增强客户对培训工作的信任,而且可以使学员在培训结束时仍然得到帮助,但这项工作要花费较多的人力和物力。

(5) 经济效果

指培训为这个公司带来的经济效益。但这些效益中哪些是由培训带来的很难确定,因此,通常不对这项进行评估。

5. 培训课程材料的设计

在培训课程内容的制作过程中需要注意的是,培训课程内容的制作应该包括的五类材料及 PPT 制作的注意事项。

1) 整理教学资料。

2) 培训课程内容的制作。

6. 培训课程的修订与更新

培训课程修订的程序如下:1) 确定修订流程的频率;2) 确定修订流程的范围;3) 公布修订流程;4) 征求变更内容;5) 将修订通知存档;6) 巧妙应答各种建议;7) 培训课程编码。

▲考点 20: 培训教学设计程序与方案的形成

重要程度:核心

1. 培训教学设计程序

由于培训对象和培训任务的不同,培训教学设计的程序也各不相同,下面介绍几种常见的培训教学设计模式。

(1) 肯普的教学设计程序

1) 写出课题,确定每一课题的教学目的。

2) 分析学员特点。

3) 分析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来评价教学活动,以便进行反馈和再修正。

(2) 迪克和凯里的教学设计程序

是一个偏重于行为主义的模型,强调对学习内容的分析和鉴别,强调从学生的角度收集数据以修改教学内容。步骤如下:

1) 确定教学目标;2) 开展教学分析;3) 分析教学对象;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) 开发和选择教材;8) 设计和开展形成性评价;9) 修改教学内容。

(3) 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) 选择教学媒体; 6) 实施具体的教学计划; 7) 评价学生的学习情况, 进行反馈修正。

2. 形成培训教学方案

1) 确定教学目的; 2) 确定教学名称; 3) 检查培训内容; 4) 确定教学方法; 5) 选定教学工具; 6) 设计教学方式; 7) 分配教学时间。

▲考点 21: 实施培训教学活动的注意事项 (见表 6-11) 重要程度: 核心

表 6-11 实施培训教学活动的注意事项

项 目	内 容
做好充分准备	1) 培训材料的确定和选择 2) 培训方法的选择 3) 培训教师和学员的选择 4) 后勤保障 (诸如时间、地点的安排, 教学辅助用具的准备) 等
讲求授课效果	1) 实施中关键的一环是要提高授课效率, 调动学员的积极性, 作为一名优秀的培训师, 要充满激情, 精心设计每一堂课 2) 授课时注意与学员的沟通交流, 要充分调动学员的主观能动性, 集中学员的注意力, 避免照本宣科, 漠视学员的态度等
动员学员参与	调动学员参与的方法包括: 1) 提问; 2) 进行体验性操练, 开展角色扮演; 3) 记住每一位学员的姓名并使用它们; 4) 在培训中提供信息反馈; 5) 让学员参与讲授; 6) 让学员示范操作; 7) 结合做一些书面练习; 8) 签订学习合同; 9) 利用专项测评表更深入地了解学员, 进行个别访谈; 10) 用实时、实干的方式进行培训等
预设培训考核	1) 培训结束时的考核 2) 培训结束后的工作评价

第三节 培训方法的选择与组织实施

学习要求

- 1. 了解各类培训方法的种类和特点。
- 2. 掌握选择培训方法的程序和几种常用培训方法的应用。
- 3. 掌握员工培训组织与实施的基本工作程序和方法。

第一单元 培训方法的选择与应用

▲考点 22: 适宜知识类培训的直接传授培训方法 (见表 6-12) 重要程度: 核心

表 6-12 适宜知识类培训的直接传授培训方法

项 目	内 容
讲授法	讲授法是指教师按照准备好的讲稿系统地向受训者传授知识的方法。是最基本的培训方法, 适用于各类学员对学科知识、前沿理论的系统了解, 主要有灌输式讲授、启发式讲授、画龙点睛式讲授三种方式。讲课教师是讲授法成败的关键因素。 优点: 1) 传授内容多, 知识比较系统、全面, 有利于大面积培养人才; 2) 对培训环境要求不高; 3) 有利于教师的发挥; 4) 学员可利用教室环境相互沟通; 5) 能够向教师请教疑难问题; 6) 员工平均培训费用较低。 缺点: 1) 传授内容多, 学员难以吸收、消化; 2) 单向传授不利于教学双方互动; 3) 不能满足学员的个性需求; 4) 教师水平直接影响培训效果, 容易导致理论与实践相脱节; 5) 传授方式较为枯燥单一, 不适合成人学习

(续)

项 目	内 容
专题讲座法	针对某一个专题知识,一般只安排一次培训。这种培训方法适合于管理人员或技术人员了解专业技术发展方向或当前热点问题等方面知识 优点:1) 培训不占用大量的时间,形式比较灵活;2) 可随时满足员工某一方面的培训需求;3) 讲授内容集中于某一专题,培训对象易于加深理解 缺点:讲座中传授的知识相对集中,内容可能不具备较好的系统性
研讨法	研讨法是指在教师引导下,学员围绕某一个或几个主题进行交流,相互启发的培训方法 类型:1) 以教师为中心的研讨和以学生为中心的研讨;2) 任务取向的研讨与过程取向的研讨 优点:1) 多向式信息交流;2) 要求学员积极参与,有利于培养学员的综合能力;3) 加深学员对知识的理解;4) 研讨法形式多样、适应性强,可针对不同培训目的选择适当的方法 难点:1) 对研讨题目、内容的准备要求较高;2) 对指导教师的要求较高 选题注意事项:1) 题目应具有代表性、启发性;2) 题目难度要适当;3) 研讨题目应事先提供给学员,以便做好研讨准备

▲考点 23: 以掌握技能为目的的实践性培训方法

重要程度: 核心

实践法是通过让学员在实际工作岗位或真实的工作环境中,亲身操作、体验,掌握工作所需的知识、技能的培训方法,在员工培训中应用最为普遍。这种方法将培训内容和实际工作直接相结合,具有很强的实用性,是员工培训的有效手段。适用于从事具体岗位所应具备的能力、技能和管理实务类培训。

实践法的优点如下:经济,受训者边干边学,一般无须特别准备教室及其他培训设施;实用、有效,受训者通过实干来学习,使培训的内容与受训者将要从事的工作紧密结合,而且受训者在“干”的过程中,能迅速得到关于他们工作行为的反馈和评价。

实践法的常用方式见表 6-13。

表 6-13 实践法的常用方式

项 目	内 容
工作指导法	工作指导法又称教练法、实习法,是指由一位有经验的工人或直接主管人员在工作岗位上对受训者进行培训的方法。指导教练的任务是指导受训者如何做,提出如何做好建议,并对受训者进行激励
工作轮换法	工作轮换法是指让受训者在预定时期内变换工作岗位,使其获得不同岗位的工作经验的培训方法
特别任务法	特别任务法是指企业通过为某些员工分派特别任务对其进行培训的方法,此法常用于管理培训
个别指导法	个别指导法和我国以前的“师傅带徒弟”或“学徒工制度”相类似。目前我国仍有很多企业在实行这种帮带式培训方式,其主要特点在于通过资历较深的员工的指导,使新员工能够迅速掌握岗位技能

▲考点 24: 参与式培训方法

重要程度: 核心

参与式培训方法是调动培训对象积极性,让其在培训者与培训对象双方的互动中学习的方法。其主要特征是每个培训对象积极参与培训活动,从亲身参与中获得知识、技能和正确的行为方式,开拓思维,转变观念。其主要形式包括:

1. 自学

自学适用于知识、技能、观念、思维、心态等多方面的学习。自学既适用于岗前培训,又适用于在岗培训,而且新员工和老员工都可以通过自学掌握必备的知识技能。自学的优缺点见表 6-14。

表 6-14 自学的优缺点

项目	内 容
优点	1) 费用低; 2) 不影响工作; 3) 学习者自主性强; 4) 可体现学习的个别差异; 5) 培养员工的自学能力
缺点	1) 学习的内容受到限制; 2) 学习效果可能存在很大差异; 3) 学习中遇到的疑问和难题往往得不到解答; 4) 容易使自学者感到单调、乏味

2. 案例研究法

案例研究法是一种信息双向性交流的培训方式，它将知识传授和能力提高两者融合到一起，是一种非常有特色的培训方法。具体又可分为案例分析法和事件处理法。具体见表 6-15。

表 6-15 案例研究法

项目	内 容
案例分析法	又称个案分析法，是指围绕一定的培训目的，把实际中真实的场景加以典型化处理，形成供学员思考分析和决断的案例，通过独立研究和相互讨论的方式，来提高学员的分析及解决问题的能力的一种培训方法。案例分析法中的案例用于教学时应满足以下三个要求：1) 内容真实；2) 案例中应包含一定的管理问题；3) 案例必须有明确的目的
事件处理法	事件处理法是指让学员自行收集亲身经历的案例，将这些案例作为个案，利用案例研究法进行分析讨论，并用讨论结果来处理日常工作中可能出现的问题。 事件处理法的适用范围： 1) 适宜各类员工了解解决问题时收集各种情报及分析具体情况的重要性 2) 了解工作中相互倾听、相互商量、不断思考的重要性 3) 通过自编案例及案例的交流分析，提高学员理论联系实际的能力、分析解决问题的能力以及表达、交流能力 4) 培养员工间良好的人际关系 事件处理法的优点： 1) 参与性强，使学员由被动接受变为主动参与 2) 将学员解决问题能力的提高融入知识传授中 3) 教学方式生动具体，直观易学 4) 学员之间能够通过案例分析达到交流的目的 事件处理法的缺点： 1) 案例准备的时间较长且要求高 2) 案例法需要较多的培训时间，同时对学员能力有一定的要求 3) 对培训顾问的能力要求高 4) 无效的案例会浪费培训对象的时间和精力

3. 头脑风暴法

头脑风暴法又称研讨会法、讨论培训法或管理加值训练法，其特点是培训对象在培训活动中相互启发思想、激发创造性思维，能最大限度地发挥每个参加者的创造能力，提供解决问题的更多更好的方案。

操作要点：

- 1) 只规定一个主题，即明确要解决的问题，保证讨论内容不泛滥。
- 2) 把参加者组织在一起，无拘无束地提出解决问题的建议或方案，组织者和参加者都不能评议他人的建议和方案。事后再收集各参加者的意见，交给全体参加者。
- 3) 排除重复的、明显不合理的方案，重新表达内容含糊的方案。
- 4) 组织全体参加者对各可行方案逐一评估，选出最优方案。

关键：要排除思维障碍，消除心理压力，让参加者轻松自由、各抒己见。头脑风暴法的优缺点见表 6-16。

表 6-16 头脑风暴法的优缺点

项目	内 容
优点	1) 培训过程中为企业解决了实际问题,大大提高了培训的收益 2) 可以帮助学员解决工作中遇到的实际困难 3) 培训中学员参与性强 4) 小组讨论有利于加深学员对问题理解的程度 5) 集中了集体的智慧,达到了相互启发的目的
缺点	1) 对培训顾问要求高,如果不善于引导讨论,可能会使讨论漫无边际 2) 培训顾问主要扮演引导的角色,讲授的机会较少 3) 研究的主题能否得到解决也受培训对象水平的限制 4) 主题的挑选难度大,不是所有的主题都适合用来讨论

4. 模拟训练法

模拟训练法是指以工作中的实际情况为基础,将实际工作中可利用的资源、约束条件和工作过程模型化,学员在假定的工作情境中参与活动,学习从事特定工作的行为和技能,提高其处理问题的能力的方法。模拟训练法的优缺点见表 6-17。

表 6-17 模拟训练法的优缺点

项目	内 容
优点	1) 学员在培训中工作技能将会获得提高 2) 通过培训有利于加强员工的竞争意识 3) 可以带动培训中的学习气氛
缺点	1) 模拟情景准备时间长,而且质量要求高 2) 对组织者要求高,要求其熟悉培训中的各项技能

5. 敏感性训练法

敏感性训练法又称 T 小组法,简称 ST 法。敏感性训练要求学员在小组中就参加者的个人情感、态度及行为进行坦率、公正的讨论,相互交流对各自行为的看法,并说明其引起的情绪反应。

适用范围:1) 组织发展训练;2) 晋升前的人际关系训练;3) 中青年管理人员的人格塑造训练;4) 新进人员的集体组织训练;5) 外派工作人员的异国文化训练等。

活动方式:集体住宿训练、小组讨论、个别交流等。

6. 管理者训练法

管理者训练法简称 MTP 法,是产业界最为普及的管理人员培训方法。这种方法旨在使学员系统地学习,深刻地理解管理的基本原理和知识,从而提高他们的管理能力。

适用范围:适用于培训中低层管理人员掌握管理的基本原理、知识,提高管理的能力。

培训方式:1) 专家授课;2) 学员间研讨。

操作要点:指导教师是管理者训练法的关键,采用外聘专家或由企业内部曾接受过此法训练的高级管理人员担任。

▲考点 25: 适宜行为调整和心理训练的培训方法

重要程度: 核心

1. 角色扮演法

角色扮演法是指在一个模拟真实的工作情境中,让参加者身处模拟的日常工作环境之中,并按照他在实际工作中应有的权责来担当与实际工作类似的角色,模拟性地处理工作事务,从而提高处理各种问题的能力。

角色扮演法的精髓是“以动作和行为作为练习的内容来开发设想”。

行为模仿法是一种特殊的角色扮演法,它通过向学员展示特定行为的范本,由学员在模拟的环境中进行角色扮演,并由指导者对其行为提供反馈的训练方法,适宜于中层管理人员、基层管理人员、一般员工的培训。角色扮演法的优缺点见表 6-18。

表 6-18 角色扮演法的优缺点

项目	内 容
优点	1) 学员参与性强,学员与教师之间的互动交流充分,可以提高学员培训的积极性 2) 角色扮演中特定的模拟环境和主题有利于增强培训效果 3) 增加学员彼此之间的感情交流,培养他们的沟通、自我表达、相互认知等社会交往能力 4) 学员互相学习,及时认识到自身存在的问题并进行改正,明白本身的不足,使各方面能力得到提高 5) 提高学员业务能力,同时加强了其反应能力和心理素质 6) 具有高度的灵活性,实施者可以根据培训的需要改变受训者的角色,调整培训内容 7) 角色扮演对培训时间没有任何特定的限制,视要求而决定培训时间的长短
缺点	1) 场景是人为设计的,如果设计者没有精湛的设计能力,设计出来的场景可能会过于简单、造作,使受训者得不到真正的角色锻炼、能力提高的机会 2) 实际工作环境复杂多变,而模拟环境却是静态的、不变的 3) 扮演中的问题分析仅限于个人,不具有普遍性 4) 有时学员由于自身原因,参与意识不强,角色表现漫不经心,影响培训效果

2. 拓展训练 (见表 6-19)

拓展训练是指通过模拟探险活动进行的情景式心理训练、人格训练、管理训练。它以外化型体能训练为主,学员被置于各种艰难的情境中,在面对挑战、克服困难和解决问题的过程中,使人的心理素质得到改善。

表 6-19 拓展训练

项目	内 容
场地拓展训练	场地拓展训练是指需要利用人工设施(固定基地)的训练活动。包括高空断桥、空中单杠、缅甸桥等高空项目以及闸筏洄渡、合力过河等水上项目。场地拓展的特点如下:1) 有限的空间,无限的可能;2) 有形的游戏,锻炼的是无形的思维;3) 简便,容易实施
野外拓展训练	野外拓展训练是指在自然地域,通过模拟探险活动进行的情景体验式心理训练。基本原理:通过野外探险活动中的情景设置,使参加者体验所经历的各种情绪,从而了解自身(或团队)面临某一外界刺激时的心理反应及其后果,以实现提升学员能力的培训目标;野外拓展训练包括远足、登山、攀岩和漂流等项目
两者区别	1) 野外拓展借助自然地域,轻松自然 2) 野外拓展提供了真实模拟的情境体验 3) 野外拓展使参与人员拥有开放接纳的心态 4) 野外拓展使参与人员拥有与以往不同的共同生活经历

▲考点 26: 科技时代的培训方式 重要程度: 一般

1. 网上培训

网上培训是指通过企业的内部网或因特网对学员进行培训的方式。

在网上培训中,老师将培训课程储存在培训网站上,散布在世界各地的学员利用网络浏览器进入该网站接受培训。网上培训的优缺点见表 6-20。

表 6-20 网上培训的优缺点

项目	内 容
优点	1) 无须将学员从各地召集到一起,大大节省了培训费用 2) 网上培训方式下,网络上的内容易修改,且修改培训内容时,无须重新准备教材或其他教学工具,费用低,可及时、低成本地更新培训内容 3) 网上培训可充分利用网络上大量的声音、图片和影音文件等资源,增强课堂教学的趣味性,从而提高学员的学习效率 4) 网上培训的进程安排比较灵活,学员可以充分利用空闲时间进行,而不用中断工作

(续)

项目	内 容
缺点	1) 网上培训要求企业建立良好的网络培训系统,这需要大量的培训资金,中小型企业受资金限制,往往无法花费资金购买相关培训设备和技术 2) 某些培训内容不适用于网上培训方式,如关于人际交流的技能培训就不适用于网上培训方式

2. 虚拟培训

虚拟培训是指利用虚拟现实技术生成实时的、具有三维信息的人工虚拟环境,学员通过运用某些设备接受和响应该环境的各种感官刺激而进入其中,并可根据需要通过多种交互设备来驾驭环境、操作工具和操作对象,从而达到提高培训对象各种技能或学习知识的目的。

虚拟培训优点如下:

- 1) 具有仿真性、超时空性、自主性、安全性。
- 2) 在培训中,学员能够自主地选择或组合虚拟培训场地和设施,而且学员可以在重复中不断增强自己的训练效果。
- 3) 这种虚拟环境使他们脱离了现实环境培训中的风险,并能从这种培训中获得感性知识和实际经验。

▲考点 27: 选择培训方法的程序(见表 6-21)

重要程度: 核心

表 6-21 选择培训方法的程序

程序	内 容
确定培训活动的领域	企业培训的目的和特性形成培训目标,在具体实施培训活动时要划定培训的领域。对企业培训的领域进行整理和分类,并把它们与培训课程相对照,研究选择适当的培训方法和技巧,以适应培训目标所设定的领域
分析培训方法的适用性	1) 与事实和概念的教育培训相适应的培训方法,包括讲义法、项目指导法、演示法、参观等 2) 与解决问题能力的培训相适应的培训方法,如案例分析法、文件筐法、课题研究法和商务游戏法等 3) 与创造性培训相适宜的培训方法,如头脑风暴法、形象训练法和等价变换的思考方法等 4) 与技能培训相适应的培训方法,如实习或练习、工作传授法、个人指导法和模拟训练等 5) 与态度、价值观以及陶冶人格情操教育相适应的培训方法,如面谈法、集体讨论法、集体决策法、角色扮演法、悟性训练和管理方格理论培训等 6) 基本能力的开发方法,如自我开发的支持、OJT 以及将集中培训运用于工作中的跟踪培训等
根据培训要求优选培训方法	1) 保证培训方法的选择要有针对性,即针对具体的工作任务来选择 2) 保证培训方法与培训目的、课程目标相适应 3) 保证选用的培训方法与受训者群体特征相适应 4) 培训方式方法要与企业的培训文化相适应 5) 培训方法的选择还取决于培训的资源与可能性(设备、花销、场地、时间等)

▲考点 28: 几种常用培训方法的应用

重要程度: 核心

1. 案例分析法的操作程序

案例分析法的操作程序包括: 培训前的准备工作、培训前的介绍工作、案例讨论、分析总结、案例编写的步骤。

2. 事件处理法的操作程序(见表 6-22)

表 6-22 事件处理法的操作程序

程序	具体内容
准备阶段	1) 指导员确定培训对象及人数 2) 指导员确定议题的大致范围，范围不宜过细，以免学员“无话可说” 3) 每位学员根据议题制作个人亲历案例 4) 指导员将学员分组，每组 5~6 人 5) 确定会议地点和会议时间 6) 指导员应准备的知识
实施阶段	1) 指导员向各小组成员介绍本法实施概要、背景特色及注意点 2) 各小组简单介绍小组成员所提出的个案，包括问题名称及发生状况 3) 从较容易讨论的内容开始，由指导员或组长排定讨论程序 4) 各组开始进行讨论
实施要点	1) 指导员确定的议题范围不宜过细，以免学员们没有问题可讨论；议题涉及问题不宜太少，否则不能充分实现公司情报的共有化利用 2) 制作个人亲历案例时应注意的事项：①应该是你亲身经历的问题中最难解决的一个实例；②应尽可能是最近发生的；③应是工作上经常发生的，难以判断、把握和处理，不能任其再次发生的；④要简单记述该案例的原委 3) 记录个案发生的背景时应依据 5W2H 原则：何人（Who）、何事（What）、何时（When）、何地（Where）、何物（Which）、如何做（How）、多少费用（How much） 4) 各组讨论时应注意：①学员自主讨论，指导员不参加讨论；②自主讨论时，必须明确讨论目标，并注意时间的控制，每个个案进行时间约为 30~40 分钟；③主持人在回答组员咨询时，应回答事件发生前的背景情况，而不是事件发生后的解决策略 5) 在讨论“学到些什么”时，需多花费一些时间

3. 头脑风暴法的操作程序

头脑风暴法的操作程序：准备阶段、热身阶段、明确问题、记录参加者的思想、畅谈阶段、解决问题。

第二单元 员工培训的组织与实施

▲考点 29：培训前对培训师的基本要求 重要程度：一般

- 1) 在课程前期工作中准备好“你自己”。
- 2) 决定如何在学员之间分组。
- 3) 对“培训者指南”中提到的材料进行检查，根据学员的情况进行取舍。

▲考点 30：培训师的培训与开发（见表 6-23） 重要程度：一般

表 6-23 培训师的培训与开发

项 目	内 容
授课技巧培训	教师的授课技巧是影响培训效果的关键因素，授课技巧要因人而异，视情况而异
教学工具的使用培训	培训师必须能熟练使用现代化的教学工具
教学内容的培训	1) 外聘教师理论充实，但对企业实际情况不了解，需要加强这方面的知识的补充 2) 内部开发教师对企业比较了解，对业务技能也很娴熟，但是对专业范围内的理论新动向或新开发的技术或产品不了解，需要在培训中加以补充
对教师的教学效果进行评估	1) 对教师在整个培训中的表现进行评估 2) 对教师在培训教学中的表现进行评估
教师培训与教学效果评估的意义	教师培训与教学效果评估是企业获取高质量培训教师资源的一个很好的手段

▲考点 31：培训课程的实施与管理 重要程度：核心

培训课程的实施是指把课程计划付诸实践的过程，是达到预期课程目标的基本途径。课程实施是整个课程设计过程中的一个实质性阶段。其具体内容见表 6-24。

表 6-24 培训课程的实施与管理

阶 段	内 容	
前期准备工作	1) 确认并通知参加培训的学员; 2) 培训后勤准备; 3) 确认培训时间; 4) 教材的准备; 5) 确认理想的讲师	
培训实施阶段	课前措施	1) 准备茶水, 播放音乐; 2) 学员报到要求在签到簿上签名; 3) 引导学员入座; 4) 课程及讲师介绍; 5) 学员心态引导, 宣布课堂纪律
	培训开始的介绍工作	1) 培训主题; 2) 培训者的自我介绍; 3) 后勤安排和管理规则介绍; 4) 培训课程的简要介绍; 5) 培训目标和日程安排的介绍; 6) “破冰”活动; 7) 学员自我介绍
	培训器材的维护、保管	对培训的设施、设备要懂得爱护, 小心使用, 不能粗暴
知识或技能的传授	传授新知识或技能的方法	1) 由培训者讲授; 2) 通过教学媒体传授; 3) 有组织的讨论; 4) 非正式的讨论以及提问和解答等
	培训过程应注意的事项	1) 注意观察讲师的表现和学员的课堂反应, 及时与讲师沟通、协调 2) 协助上课、休息时间的控制 3) 做好上课记录(录音、摄影、录像)
对学习进行回顾和评估	1) 重视培训最后阶段的回顾 2) 最好使用“请大家想一想, 今天培训的内容有哪些可以用在今后的工作中”的话语进行最后总结	
培训后的工作	1) 向讲师致谢; 2) 作问卷调查; 3) 颁发结业证书; 4) 清理、检查设备; 5) 培训成果评估	

▲ 考点 32: 企业员工外部培训的实施 重要程度: 核心

为便于管理, 需要外出培训的员工做好以下工作:

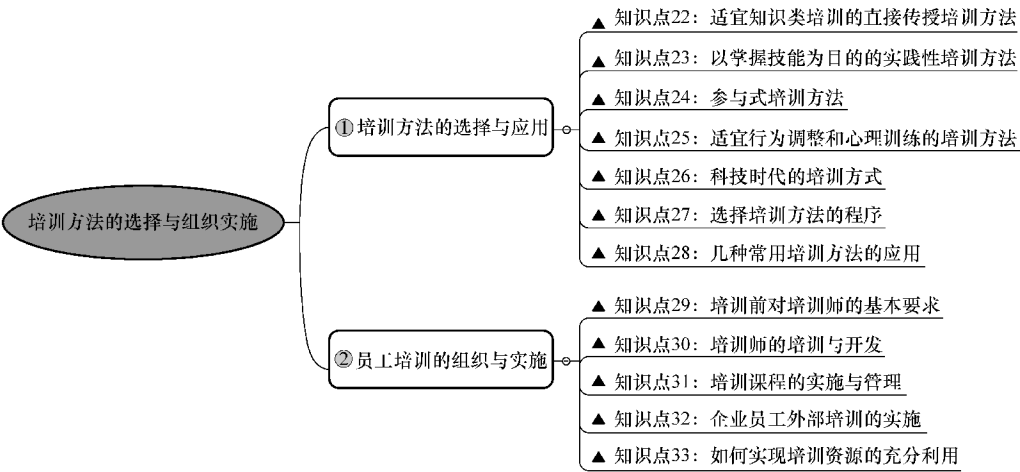
- 1) 自己提出申请。
- 2) 需签订员工培训合同, 合同规定双方的责任、义务。
- 3) 要注意外出培训最好不要影响工作, 没有什么特殊情况, 不宜提倡全脱产学习。

▲ 考点 33: 如何实现培训资源的充分利用 重要程度: 核心

人、财物、时间、空间以及信息等几个主要的资源领域应当被充分利用并协调起来, 系统地发挥它们自身以及它们之间的相互作用。

- 1) 让受训者变成培训者。
- 2) 培训时间的开发与利用。
- 3) 培训空间的充分利用。

本节知识线梳理



第四节 培训制度的建立与推行

学习要求

1. 了解企业培训制度的内涵和构成。
2. 掌握起草与修订培训制度的要求，企业培训制度的基本结构，以及企业各项培训制度起草的内容。

▲考点 34：企业培训制度的含义重要程度：一般

培训制度是指能够直接影响与作用于培训系统及其活动的各种法律、规章、制度及政策的总和。主要包括培训的法律和政令、培训的具体制度和政策两个方面。

企业培训涉及两个培训主体——企业和员工。由于培训制度是由企业制定的，所以制度的主要目的是调动员工参与培训的积极性，同时也使企业的培训活动系统化、规范化、制度化。

企业培训制度由以下几部分构成：1) 培训服务制度；2) 入职培训制度；3) 培训激励制度；4) 培训考核评估制度；5) 培训奖惩制度；6) 培训风险管理制度。除上述各项制度之外，还有培训实施管理制度、培训档案管理制度、培训资金管理制度等，从而给予培训活动自上而下、全方位的制度支持。

▲考点 35：起草与修订培训制度的要求（见表 6-25）重要程度：核心

表 6-25 起草与修订培训制度的要求

要求	具体内容
战略性	制定和修订培训制度时要从战略角度出发，为企业人才培养建立一个完善有效并有威严的指导性框架，使培训与开发活动走向制度化和规范化
长期性	培训是一项人力资本投资活动，要正确认识人力资本投资与人才开发的长期性和持久性。要用“以人为本”的指导思想和管理理念制定培训制度，保证制度的稳定性和连贯性
适用性	1) 培训制度应有明确、具体的内容或条款，充分体现管理与实际的需要 2) 应当深入实际进行调查研究，“对症下药”，掌握真实全面的信息。保证企业培训制度的科学性和可行性

▲考点 36：企业培训制度的基本结构重要程度：核心

企业人力资源管理部门在起草某一项具体的培训管理制度时，应当注意其结构和内容的完整性和一致性，一项具有良好的适应性、实用性和可行性的培训制度至少应包括以下几个方面的基本内容：

- 1) 制定企业员工培训制度的依据。
- 2) 实施企业员工培训的目的或宗旨。
- 3) 企业员工培训制度实施办法。
- 4) 企业培训制度的核准与施行。
- 5) 企业培训制度的解释与修订权限的规定。

▲考点 37：企业各项培训制度的起草重要程度：核心

1. 培训服务制度（见表 6-26）

表 6-26 培训服务制度

项目	内 容	
制度内容	培训服务制度条款	1) 员工正式参加培训前，根据个人和组织需要向培训管理部门或部门经理提出申请 2) 培训申请被批准后需要履行的培训服务协议签手续 3) 培训服务协议签订后方可参加培训
	培训服务协议条款	1) 参加培训的申请人；2) 参加培训的项目和目的；3) 参加培训的时间、地点、费用和形式等；4) 参加培训后要达到的技术或能力水平；5) 参加培训后要在企业服务的时间和岗位；6) 参加培训后如果出现违约的补偿；7) 部门经理人员的意见；8) 参加人与培训批准人的有效法律签署
制度解释	培训服务制度是培训管理的首要制度，虽然不同组织有关这方面的规定不尽相同，但目的都是相同的，只要是符合企业和员工的利益并符合国家法律法规的有关规定就应该遵守	

2. 入职培训制度(见表6-27)

表 6-27 入职培训制度

项目	内 容
制度内容	1) 培训的意义和目的; 2) 需要参加的人员界定; 3) 特殊情况不能参加入职培训的解决措施; 4) 入职培训的主要责任区(部门经理还是培训组织者); 5) 入职培训的基本要求标准(内容、时间、考核等); 6) 入职培训的方法
制度解释	入职培训制度就是规定员工上岗之前和任职之前必须经过全面的培训, 没有经过全面培训的员工不得上岗和任职 体现了“先培训、后上岗”“先培训、后任职”的原则, 适应企业培训的实际需要, 有利于提高员工队伍的素质, 提高工作效率 制度的制定要与人力资源部有关人员配合进行, 并争取与其他各部门经理人员共同商讨, 这对于此制度的贯彻执行是非常有利的

3. 培训激励制度(见表6-28)

表 6-28 培训激励制度

项目	内 容
制度内容	1) 完善的岗位任职资格要求; 2) 公平、公正、客观的业绩考核标准; 3) 公平竞争的晋升规定; 4) 以能力和业绩为导向的分配原则
制度解释	企业培训制度的主要目的是激励各个利益主体参加培训的积极性。激励制度包括三个方面: 1) 对员工的激励; 2) 对部门及其主管的激励; 3) 对企业的激励
要 点	1) 在培训激励制度中明确培训机会的平等性 2) 在培训激励制度中明确对于取得优秀培训效果的相应人员的奖励办法

4. 培训考核制度(见表6-29)

表 6-29 培训考核制度

项目	内 容				
制度内容	1) 被考核评估的对象; 2) 考核评估的执行组织; 3) 考核的项目范围; 4) 考核的标准区分; 5) 考核的主要方式; 6) 考核的评分标准; 7) 考核结果的签署确认; 8) 考核结果的备案; 9) 考核结果的证明(发放证书等); 10) 考核结果的使用(使用奖惩制度)				
制度解释	<table border="1"> <tr> <td>培训前明确考核标准</td><td> 1) 明确的考核标准能够使员工在接受培训时更能明确自己的学习方向, 明确哪些培训内容是企业所重视的, 变被动的学习为主动的学习 2) 明确的考核标准能够使员工明确知道自己的不足之处, 进而积极接受培训以提升自身的能力 </td></tr> <tr> <td>界定清楚考核的执行组织</td><td> 1) 培训前的考核由员工所在部门的主管负责 2) 培训中期的考核由人力资源部门的人负责 3) 培训后期的考核由员工所在部门的主管负责 </td></tr> </table>	培训前明确考核标准	1) 明确的考核标准能够使员工在接受培训时更能明确自己的学习方向, 明确哪些培训内容是企业所重视的, 变被动的学习为主动的学习 2) 明确的考核标准能够使员工明确知道自己的不足之处, 进而积极接受培训以提升自身的能力	界定清楚考核的执行组织	1) 培训前的考核由员工所在部门的主管负责 2) 培训中期的考核由人力资源部门的人负责 3) 培训后期的考核由员工所在部门的主管负责
培训前明确考核标准	1) 明确的考核标准能够使员工在接受培训时更能明确自己的学习方向, 明确哪些培训内容是企业所重视的, 变被动的学习为主动的学习 2) 明确的考核标准能够使员工明确知道自己的不足之处, 进而积极接受培训以提升自身的能力				
界定清楚考核的执行组织	1) 培训前的考核由员工所在部门的主管负责 2) 培训中期的考核由人力资源部门的人负责 3) 培训后期的考核由员工所在部门的主管负责				

5. 培训奖惩制度(见表6-30)

表 6-30 培训奖惩制度

项目	内 容				
制度内容	<table border="1"> <tr> <td>奖励设置的原则</td><td> 1) 将考核成绩纳入个人奖金发放的岗位责任范畴; 2) 设立专项培训先进奖, 可以有形的物质奖励, 也可以是无形的精神激励, 还可以因为培训考核成绩优秀而放宽其他相关条件要求 </td></tr> <tr> <td>培训奖惩制度的内容</td><td> 1) 培训奖惩制度制定的目的和意义 2) 奖惩对象说明 3) 奖惩情况认定标准以及相应的奖惩标准 4) 奖惩制度的执行组织和程序 5) 实施奖惩的执行方式方法 </td></tr> </table>	奖励设置的原则	1) 将考核成绩纳入个人奖金发放的岗位责任范畴; 2) 设立专项培训先进奖, 可以有形的物质奖励, 也可以是无形的精神激励, 还可以因为培训考核成绩优秀而放宽其他相关条件要求	培训奖惩制度的内容	1) 培训奖惩制度制定的目的和意义 2) 奖惩对象说明 3) 奖惩情况认定标准以及相应的奖惩标准 4) 奖惩制度的执行组织和程序 5) 实施奖惩的执行方式方法
奖励设置的原则	1) 将考核成绩纳入个人奖金发放的岗位责任范畴; 2) 设立专项培训先进奖, 可以有形的物质奖励, 也可以是无形的精神激励, 还可以因为培训考核成绩优秀而放宽其他相关条件要求				
培训奖惩制度的内容	1) 培训奖惩制度制定的目的和意义 2) 奖惩对象说明 3) 奖惩情况认定标准以及相应的奖惩标准 4) 奖惩制度的执行组织和程序 5) 实施奖惩的执行方式方法				
制度解释	培训制度除了上述各项制度之外, 还有培训风险管理制度、培训实施管理制度、培训资金管理制度等, 通过这些培训制度的建设, 为培训活动的顺利进行提供了全方位的制度支持				

6. 培训风险管理制度（见表 6-31）

表 6-31 培训风险管理制度

项目	内 容
制度内容	1) 企业根据《中华人民共和国劳动法》与员工建立相对稳定的劳动关系 2) 根据具体的培训活动情况考虑与受训者签订培训合同，从而明确双方的权利和义务违约责任 3) 培训前，企业要与受训者签订培训合同，明确企业和受训者各自负担的成本、受训者的服务期限、保密协议和违约补偿等相关事项 4) 根据“利益获得原则”，即谁投资谁受益，投资与受益成正比关系，考虑培训成本的分摊与补偿
制度解释	1) 人才流失及其带来的经济损失；2) 培养竞争对手；3) 培训没有取得预期的效果；4) 送培人员选拔失当；5) 专业技术保密难度增大。若企业培训风险较大且找不到合适的防范手段，就会对培训投资持有不积极的态度，培训风险只有通过做好培训实施工作来尽量降低，如积极性维持和培训质量保证等

7. 培训档案管理制度

培训档案包括培训部的工作档案、受训者的培训档案、与培训相关的档案。培训档案管理制度应该将这些培训部的工作情况、受训者的受训情况等清楚、明晰地记录下来。其具体内容见表 6-32。

表 6-32 培训档案的分类及具体内容

档案分类	具 体 内 容
培训中心的工作档案	1) 培训工作的范围；2) 如何进行岗前培训；3) 如何进行升职晋级培训；4) 如何进行纪律培训；5) 如何进行其他技术性专项培训；6) 如何进行对外培训；7) 如何考核和评估；8) 全公司人员已参加培训、未参加培训的情况；9) 列入培训计划的人数、培训时间和班次、学习情况；10) 特殊人才、重点人才、急需人才的培训情况
受训者的培训档案	1) 员工的基本情况，包括学历、进公司年限、所从事过的岗位、目前岗位工作情况等 2) 上岗培训情况，包括培训时间、培训次数、培训档次、培训成绩等 3) 升职晋级培训情况，包括任职时间、提拔晋升等情况 4) 专业技术培训情况，包括技术种类、技术水平、技能素质以及培训的难易程度 5) 其他培训情况，比如在其他地方参加培训的經歷、培训的成绩等 6) 考核与评估情况，包括考核定级的档次、群众评议情况等
与培训相关的档案	1) 培训教师的教学及业绩档案 2) 培训财物档案 3) 培训工作往来单位的档案

8. 培训经费管理制度

培训经费是有限的，要将经费使用在关键的地方，具体表现在：

- 1) 建立健全培训经费管理制度。
- 2) 履行培训经费预算决算制度。
- 3) 科学调控培训的规模与速度。
- 4) 突出重点，统筹兼顾。

▲考点 38：企业培训制度的执行与完善

重要程度：一般

- 1) 在执行各种规章制度的同时，要加大监督检查的力度，从多个角度监督检查培训制度的落实情况。
- 2) 采取开放式的管理方式，每一个员工都有权利和义务监督基础培训制度的执行情况，如有意见或建议可直接提出，也可采用匿名的方式。培训制度的推行与完善步骤如图 6-1 所示。

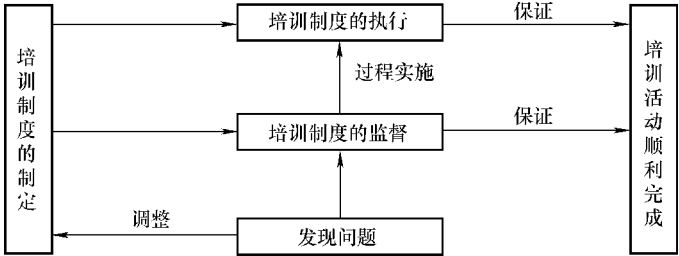
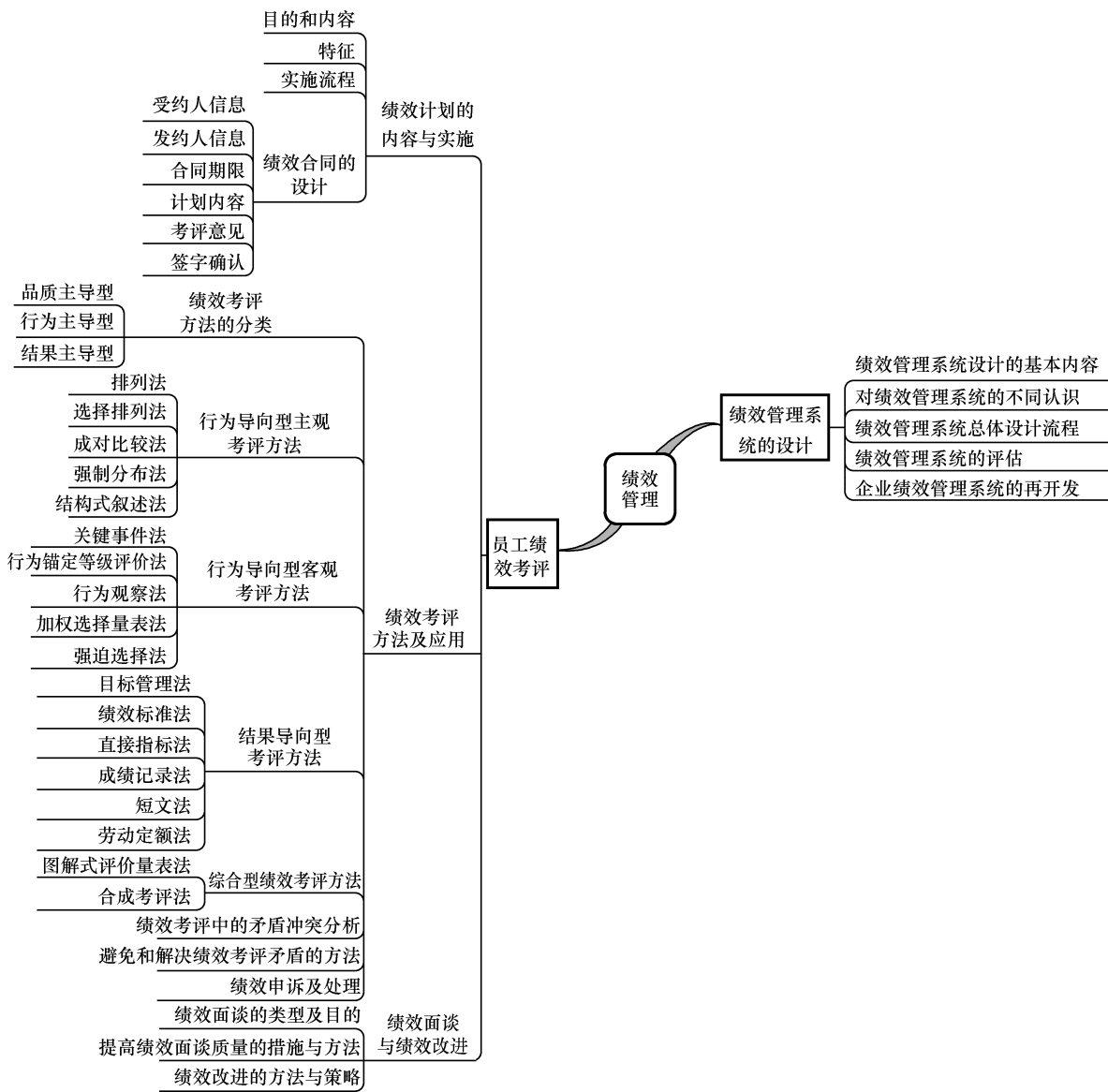


图 6-1 完善培训制度流程图

第七章 绩效管理

本章思维导图



第一节 绩效管理系统的的设计

学习要求

掌握绩效考评管理机构的构成、绩效考评周期，能够界定绩效考评管理机构的职责权限，根据相关因素确定绩效考评周期。

▲考点 1：绩效管理系统设计的基本内容

重要程度：核心

绩效管理系统的設計包括绩效管理制度的设计与绩效管理程序的设计两个部分。

绩效管理制度是企业单位组织实施绩效管理活动的准则和行为的规范，它是以企业单位规章规则的形式，对绩效管理的目的、意义、性质和特点，以及组织实施绩效管理的程序、步骤、方法、原则和要求所做的统一规定。

绩效管理程序的设计可分为管理的总流程设计和具体考评程序设计两部分。总流程设计是从企业宏观的角度对绩效管理程序所进行的设计，而具体程序设计是在较小的范围内，对部门或科室员工绩效考评活动过程所做的设计。

▲考点 2：对绩效管理系统的不同认识（见表 7-1）

重要程度：一般

表 7-1 对绩效管理系统的不同认识

国内观点	目标设计	1) 作为结果的目标设计，比如数量、质量、成本、时间 2) 作为行为的目标设计，主要指员工在工作中表现出的态度、努力程度和能力等胜任特征
	过程指导	强调考核之前管理者对于员工的激励、反馈和辅导，充分体现了绩效管理以人为本，关注员工的思想
	考核反馈	考核涉及结果和行为两个方面，结果考核较容易操作，需重点掌握 360 度反馈评价方法
	激励发展	是将绩效管理评价的结果应用于实际的关键环节，包括绩效工资的设计方法和分配方式，以及根据考核结果发现的问题制订培训发展计划
国外观点	1) 成功的绩效管理主要由以下四部分组成：指导、激励、控制、奖励 2) 企业成功的绩效管理活动就是一个基于上述四个基本环节的相互影响、相互作用、相互适应、相互调整、循环往复的动态过程	

▲考点 3：绩效管理系统总体设计流程

重要程度：核心

绩效管理总流程的设计大体由五个阶段构成，依次为准备阶段、实施阶段、考评阶段、总结阶段和应用开发阶段。绩效管理系统总体设计流程见表 7-2。

表 7-2 绩效管理系统总体设计流程

阶段	内 容
准备阶段	明确绩效管理的对象以及各个管理层级的关系，正确地回答“谁来考评，考评谁”。培训的内容一般应包括： 1) 企业绩效管理制度的内容和要求，绩效管理的目的、意义，考评者的职责和任务，考评者与被考评者的角色扮演等 2) 绩效管理的基本理论和基本方法，成功企业绩效管理的案例剖析 3) 绩效考评指标和标准的设计原理，以及具体应用中应注意的问题和要点 4) 绩效管理的程序、步骤，以及贯彻实施的要点 5) 绩效管理的各种误差与偏误的杜绝和预防 6) 如何建立有效的绩效管理运行体系，如何解决绩效管理中的矛盾和冲突，如何组织有效的绩效面谈等
	根据考评的具体对象，提出企业各类人员的绩效考评要素（指标）和标准体系，明确地回答“考评什么，如何进行衡量和评价”
	根据绩效考评的内容，正确地选择考评方法，具体地回答“采用什么样的方法”的问题。应当充分考虑的因素包括：管理成本，工作实用性，工作适用性
	对绩效管理的运行程序、实施步骤提出具体要求，说明“如何组织实施绩效管理的全过程，在什么时间做什么事情”
实施阶段	实施阶段是在完成企业绩效管理系统设计的基础上，组织全体员工贯彻绩效管理制度的过程。作为企业绩效管理的领导者和考评者，在贯彻实施阶段应当注意以下两个问题： 1) 通过提高员工的工作绩效增强核心竞争力。其具体环节包括：目标第一，计划第二，监督第三，指导第四，评估第五 2) 收集信息并注意资料的积累。有些企业为了保证绩效管理信息的有效性和可靠性，建立了原始记录的登记制度，该制度提出了以下具体要求： ① 所采集的材料尽可能以文字的形式证明所有的行为，应包括有利和不利的记录 ② 所采集的材料，应当说明是考评者直接观察的第一手资料，还是间接的由他人观察的结果 ③ 详细记录事件发生的时间地点以及参与者 ④ 所采集的材料在描述员工的行为时，应尽可能对行为过程、行为的环境和行为的结果做出说明 ⑤ 在进行考评时，应以文字描述记录为依据，可以保证考评的质量

(续)

阶段	内 容
考评阶段	1) 考评的准确性。在绩效考评的工作阶段,如何保证并提高考评的精度是一个极为重要的关键问题 2) 考评的公正性。为了保证考评的公正公平性,企业人力资源部门应当确立两个保障系统,即公司员工绩效评审系统和公司员工申诉系统 3) 考评结果的反馈方式。绩效反馈主要是为了改进和提高绩效,被考评者应该知道自己在过去的工作中取得了何种进步,自己在哪些方面还存在不足,有待在今后的工作中加以改进提高
总结阶段	1) 对企业绩效管理系统的全面诊断;2) 各个单位主管应承担的责任;3) 各级考评者应当掌握绩效面谈的技巧
应用开发阶段	1) 重视考评者绩效管理能力的开发;2) 被考评者的绩效开发;3) 绩效管理的系统开发;4) 企业组织的绩效开发

▲考点4: 绩效管理系统的评估(见表7-3)

重要程度: 核心

表7-3 绩效管理系统的评估

项目	内 容
绩效管理系统评估的内容	1) 对管理制度的评估;2) 对绩效管理体系的评估;3) 对绩效考评指标体系的评估;4) 对考评全面、全过程的评估;5) 对绩效管理系统与人力资源管理其他系统的衔接的评估
绩效管理系统评估的问卷设计	1) 基本信息。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 2) 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 3) 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出问题 4) 意见征询。在问卷末尾,要求填写问卷者提出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

▲考点5: 企业绩效管理系统的再开发

重要程度: 辅助

为了保障企业绩效管理系统正常地运行,提高系统的有效性和可靠性,充分发挥绩效管理系统的双重功能,应当加强对总体系统的诊断和分析,及时地发现问题、查找原因,及时地进行必要的调整和改进。

第二节 员工绩效考评

学习要求

1. 掌握绩效计划的目的是、内容、特征以及作用,能够实施绩效计划并设计绩效合同。
2. 掌握绩效考评方法及差异,能够应用各种行为导向型主观考评方法、行为导向型客观考评方法、结果导向型考评方法以及综合型绩效考评方法。
3. 掌握绩效面谈的类型及目的,能够通过采取相关措施和方法提高绩效面谈的质量。

第一单元 绩效计划的内容与实施

▲考点6: 绩效计划的目的是内容

重要程度: 核心

目的: 1) 使员工明确自身的工作目标,从而有目的地高效开展工作;2) 形成书面文件,作为年终考评的基础依据。

内容: 绩效计划是管理者和员工就工作目标和标准达成一致意见,形成契约的过程,它是整个绩效管理过程的起点。从具体工作内容来看,绩效计划的最终结果是签订绩效合同。

▲考点7: 绩效计划的特征

重要程度: 核心

- 1) 绩效计划是一个双向沟通的过程。
- 2) 参与和承诺是制订绩效计划的前提。
- 3) 绩效计划是关于工作目标和标准的契约。

▲考点 8：绩效计划的实施流程（见表 7-4）

重要程度：核心

表 7-4 绩效计划的实施流程

流 程	内 容
准备阶段	这一阶段主要的工作是交流信息和动员员工。绩效计划的一项主要任务是明确企业和企业员工的目标，因此让员工了解企业前进的方向是非常重要的。此外，员工还要了解与他个人相关的一些信息，比如他所在职位的工作分析和前一绩效周期的情况反馈
沟通阶段	(1) 沟通环境 1) 管理人员和员工都应该确定一个专门的时间，进行绩效计划的沟通 2) 沟通时最好不要被其他人打扰 3) 沟通的气氛要尽可能宽松，不要给人太大的压力 (2) 沟通原则 1) 双方在沟通中是一种相对平等的关系，大家是共同为了业务单元的成功而编制计划 2) 管理人员在制订工作的衡量标准时应该更多地发挥员工的主动性，更多地听取员工的意见 3) 管理人员应该与员工一起做决定，而不是代替员工做决定，员工自己做决定的成分越多，绩效管理就越容易成功 (3) 沟通过程 1) 回顾有关信息 2) 确定关键绩效指标 3) 讨论主管人员提供的帮助 4) 结束沟通
形成阶段	1) 员工的工作目标与企业的总体目标紧密相连，并且员工清楚地知道自己的工作目标与组织的整体目标之间的关系 2) 员工的工作职责和描述已经按照现有的组织环境进行了修改，可以反映本绩效期内主要的工作内容 3) 管理人员和员工就员工的主要工作任务、各项工作任务的重要程度、完成任务的标准、员工在完成任务过程中享有的权限都已经达成了共识 4) 管理人员和员工都十分清楚在完成工作目标的过程中可能遇到的困难和障碍，并且明确管理人员所能提供的支持帮助 5) 形成了一个经过双方协商讨论的文档，该文档中包括员工的工作目标、实现工作目标的主要工作结果、衡量工作结果的指标和标准、各项工作所占的权重，并且双方都要在该文档上签字 6) 要保证计划的时效性。当情况发生变化时，必须调整或修改整个计划或者其中的一部分内容

▲考点 9：绩效合同的设计（见表 7-5）

重要程度：核心

表 7-5 绩效合同的设计

内容	具 体 含 义
受约人信息	即被考评对象的基本信息，包括员工的姓名、职位、所在部门等
发约人信息	发约人常常是由被考评员工的上一级正职（或正职授权的副职）担任
合同期限	规定了绩效合同生效到截止时间，一般为一个绩效管理周期
计划内容	主要是绩效指标、考评权重、考评标准等，用于衡量被考评员工的重要工作成果，是绩效合同的主要组成部分
考评意见	在绩效考评完成之后，由发约人根据受约人的实际表现填写，用于分析绩效完成的亮点与不足，以达到绩效提升和改进的目的
签字确认	绩效合同需要由发约人和受约人双方签字确认后方可生效

除了以上基本内容,一些绩效合同中还规定了合同双方的权利和义务、绩效目标完成与否的奖惩措施、员工能力发展计划、绩效目标修改履历等。绩效合同设计的繁简与否,取决于企业的绩效管理水平和重视程度,不能一概而论,只要适合企业的实际情况即可。

第二单元 绩效考评方法及应用

▲考点 10: 绩效考评方法的分类

重要程度: 核心

由于采用的效标不同,从绩效管理的考评内容上看,绩效考评可以分为品质主导型、行为主导型和结果主导型三种类型。

(1) 品质主导型 采用特征性效标,以考评员工的潜质为主,着眼于“他这个人怎么样”,重点是考量该员工是一个具有何种潜质(如心理品质、能力素质)的人。

(2) 行为主导型 采用行为性效标,以考评员工的工作行为为主,着眼于“干什么”“如何去干”,重点是考量员工的工作方式和工作行为,适合于对管理性、事务性工作考评,特别是对人际接触和交往频繁的工作岗位尤其重要。

(3) 结果主导型 采用结果性效标,以考评员工或组织工作效果为主,着眼于“干出了什么”,重点是考量“员工提供了何种服务,完成了哪些工作任务或生产了哪些产品”,适合生产性、操作性以及工作成果可以计量的工作岗位采用,不太适合对事务性工作岗位人员的考评。

▲考点 11: 行为导向型主观考评方法(见表 7-6)

重要程度: 核心

表 7-6 行为导向型主观考评方法

方法	内 容
排列法	又称排序法、简单排列法,通常是由上级主管根据员工工作的整体表现,按照优劣顺序依次进行排列。有时为了提高其精度,也可以将工作内容做出适当的分解,分项按照优良的顺序排列,再求总平均的次序数,作为绩效考评的最后结果 优点: 简单易行,花费时间少,能使考评者在预定的范围内组织考评并将下属进行排序,从而减少考评结果过宽和趋中的误差 缺点: 不能用于比较不同部门的员工,个人取得的业绩相近时很难进行排列,也不能使员工得到关于自己优点或缺点的反馈
选择排列法	又称交替排列法,是简单排列法的进一步推广 优点: 采用选择排列法时,不仅上级可以直接完成排序工作,还可将其扩展到自我考评、同级考评和下级考评等其他考评的方式之中
成对比较法	又称配对比较法、两两比较法。其基本程序是: 1) 根据某种考评要素如工作质量,将所有参加考评的人员逐一比较,按照从最好到最差的顺序对被考评者进行排序 2) 根据下一个考评要素进行两两比较,得出本要素被考评者的排列次序 3) 依此类推,经过汇总整理,最后求出被考评者所有考评要素的平均排序数值,得到最终考评的排序结果 应用成对比较法时,能够发现每个员工。在哪些方面比较出色,哪些方面存在明显的不足和差距,在涉及的人员范围不大、数目不多的情况下宜采用本方法
强制分布法	又称强迫分配法、硬性分布法,按照一定的百分比,将被考评的员工强制分配到各个类别中。类别一般是五类,从最优到最差的具体百分比可根据需要确定 优点: 采用这种方法,可以避免考评者过分严厉或过分宽容的情况发生,克服平均主义 缺点: 只能把员工分为有限的几种类型,难以具体比较员工差别,也不能在诊断工作问题时提供准确可靠的信息
结构式叙述法	是采用一种预先设计的结构式表格,由考评者按照各个项目的要求,以文字对员工的行为做出描述的考评方法 优点: 简便易行,特别是要有被考评者的参与,使其正确性有所提高 缺点: 由于受到考评者的文字水平、实际参与考评的时间和精力的限制,使得该法的可靠性和准确性大打折扣

▲考点 12：行为导向型客观考评方法（见表 7-7）

重要程度：核心

表 7-7 行为导向型客观考评方法

方 法	内 容
关键事件法	又称重要事件法。对事不对人，以事实为依据，考评者不仅要注重对行为本身的评价，还要考虑行为的情境
行为锚定等级评价法	又称行为定位法、行为决定性等级量表法或行为定位等级法，是关键事件法的进一步拓展和应用。具体工作步骤包括： 1) 进行岗位分析，获取本岗位的关键事件，由其主管人员做出明确简洁的描述 2) 建立绩效评价等级，一般为 5~9 级，将关键事件归并为若干绩效指标，并给出确切定义 3) 由另一组管理人员对关键事件做出重新分配，将它们归入最合适的绩效要素及指标中，确定关键事件的最终位置，并确定出绩效考评指标体系 4) 审核绩效考评指标等级划分的正确性，由第二组人员将绩效指标中包含的重要事件，从优到劣、从高到低进行排列 5) 建立行为锚定法的考评体系
行为观察法	又称观察评价法、行为观察量表法、行为观察量表评价法，是在关键事件法的基础上发展起来的，与行为锚定等级评价法大体接近，只是在量表的结构上有所不同
加权选择量表法	其具体形式是用一系列形容性或描述性的语句，说明员工的各种具体的工作行为和表现，并将这些语句分别列入量表中，作为考评者评定的依据。设计方法如下： 1) 通过工作岗位调查和分析，采集涉及本岗位人员有效或无效行为表现的资料，并用简洁的语言描述 2) 对每一个行为项目进行多等级（一般为 5~9 个等级）评判，合并同类项目，删去缺乏一致性和代表性的事项 3) 求出各个保留项目评判分的加权平均数，将其作为该项目等级分值
强迫选择法	又称强制选择业绩法，本方法在各个项目中所列举的工作行为表现，由于谨慎地使用了中性描述语句，使考评参与者对该工作表现是积极的还是消极的认知是模糊的

▲考点 13：结果导向型考评方法

重要程度：核心

结果导向型的考评方法是以实际产出为基础，考评的重点是员工工作的成效和劳动的结果。一般来说，主要有六种不同的表现形式，见表 7-8。

表 7-8 结果导向型考评方法

方法	具 体 内 容
目标管理法	由员工与主管共同协商制订个人目标，个人的目标依据企业的战略目标及相应的部门目标而确定，并与它们尽可能一致。该方法用可观察、可测量的工作结果作为衡量员工工作绩效的标准，以制订的目标作为对员工考评的依据，从而使员工个人的努力目标与组织目标保持一致，减少管理者将精力放到与组织目标无关的工作上的可能性
绩效标准法	绩效标准法与目标管理法基本接近，它采用更直接的工作绩效衡量的指标，通常适用于非管理岗位的员工。绩效标准法为下属提供了清晰准确的努力方向，对员工具有更加明确的导向和激励作用
直接指标法	直接指标法在员工的衡量方式上，采用可监测、可核算的指标构成若干考评要素，作为对下属的工作表现进行评估的主要依据
成绩记录法	成绩记录法是一种新开发出来的绩效考评方法，比较适合于从事教学、科研工作的教师、专家们采用
短文法	短文法又称书面短文法或描述法。对本方法有两种解释： 1) 该方法是由被考评者在考评期末撰写一篇短文，对考评期内所取得的重要的、突出的业绩做出描述，以作为上级主管考评的重要依据 2) 该方法是由考评者写一篇短文以描述员工绩效，并特别列举其突出的长处和短处的事实
劳动定额法	是比较传统的绩效考评方法

▲考点 14: 综合型绩效考评方法(见表 7-9)

重要程度: 核心

表 7-9 综合型绩效考评方法

方法	内 容
图解式评价量表法	又称图表评估尺度法、尺度评价法、图尺度评价法、业绩评定表法。具体步骤包括: 1) 将岗位工作的性质和特点, 选择与绩效有关的若干评价要素, 如个体方面的因素, 如判断能力、适应性、积极性等; 与工作成果有关的因素, 如工作质量、数量等; 还有与行为有关的因素, 如合作程度、工作态度等 2) 以评价因素为基础, 确定出具体的考评项目(指标), 每个项目分成 5~9 个等级, 用数字或文字表示, 如最优、良好、一般、较差、极差或 1、2、3、4、5, 并对各个等级尺度的含义做出具体说明 3) 制作专用的考评量表
合成考评法	为了提高绩效考评的质量, 有些企业将几种比较有效的方法综合在一起, 采用合成考评法

▲考点 15: 绩效考评中的矛盾冲突分析

重要程度: 核心

由于考评者与被考评者双方在绩效目标上的不同追求, 可能产生三种矛盾: 员工自我矛盾、主管自我矛盾和组织目标矛盾。

▲考点 16: 避免和解决绩效考评矛盾的方法

重要程度: 核心

1) 在绩效面谈中, 应当做到以行为为导向, 以事实为依据, 以制度为准绳, 以诱导为手段, 本着实事求是、以理服人的态度, 改变轻视下属等错误观念, 与下属进行沟通交流。

2) 在绩效考评中, 一定将过去的、当前的以及今后可能出现的目标适当区分开, 将近期绩效考评目标与远期开发目标严格区分开。

3) 适当下放权限, 鼓励下属参与。采用放权的办法的好处包括:

- ① 增强了下属的参与意识和工作的责任感。
- ② 减轻了上级主管的工作负担和压力, 使其有更多的精力去抓大事。
- ③ 由于员工有了一定的支配权, 明显减弱了不必要的自我保护的戒备心理。

▲考点 17: 绩效申诉及处理

重要程度: 核心

1. 绩效申诉受理内容

(1) 结果方面 如果员工对于自身的绩效结果无法认同, 或发现绩效考评数据不准确, 可以向人力资源部提出申诉, 并阐明申诉理由。

(2) 程序方面 如果员工认为考评者在进行绩效考评时, 违反了相关程序和政策, 或存在失职行为, 也可以进行绩效申诉, 要求人力资源部进行处理。

2. 申诉处理机构

(1) 绩效管理委员会

- 1) 主要负责绩效管理体系的总体设计和重大事项的管理, 是绩效考评的领导机构。
- 2) 主要由企业高层和相关部门负责人组成。
- 3) 主要负责初次申诉无法解决的问题或重大绩效申诉事件的处理。

(2) 绩效管理日常管理小组

- 1) 是绩效考评的执行机构。
- 2) 负责绩效考评的具体工作, 一般设在人力资源部。
- 3) 主要负责初次绩效申诉处理。

3. 申诉处理流程

(1) 初次申诉处理 考评者如对绩效考评结果存有异议, 应首先通过与直接上级沟通的方式谋求解决。如解决不了, 员工有权在得知考评结果后一定期限内, 向人力资源部提出申诉, 填写绩效申诉表, 超过期限则不予受理。

(2) 二次申诉处理 如果员工对首次处理意见不服，还有权在接到首次处理意见后的一定期限内向公司的绩效管理委员会再次进行申诉，超过期限则不予受理；绩效管理委员会在接到员工的申诉后，需在一定期限内做出裁决。如果绩效管理委员会认为员工的二次申诉成立，则由人力资源部按照绩效管理委员会的处理意见与被评价者的上级进行协商，调整其绩效评价结果；如果绩效管理委员会经调查核实认为考评结果不存在问题，则维持原评价结果，员工不得继续申诉。

(3) 申诉材料归档 在绩效申诉处理完毕之后，由人力资源部负责进行归档，将员工申诉表归入员工绩效考评档案中，作为绩效考评过程的记录。

第三单元 绩效面谈与绩效改进

▲考点 18：绩效面谈的类型及目的 重要程度：一般

1. 绩效面谈的类型（见表 7-10）

表 7-10 绩效面谈的类型

分类	具体内容
绩效计划面谈	即在绩效管理初期，上级主管与下属就本期内绩效计划的目标和内容，以及实现目标的措施、步骤和方法所进行的面谈
绩效指导面谈	即在绩效管理活动的过程中，根据下属不同阶段上的实际表现，主管与下属围绕思想认识、工作程序、操作方法、新技术应用、新技能培训等方面的问题所进行的面谈
绩效考评面谈	即在绩效管理末期，主管与下属就本期的绩效计划的贯彻执行情况，以及其工作表现和工作业绩等方面所进行的全面回顾、总结和评估
绩效反馈面谈	即在本期绩效管理活动完成之后，将考评结果以及有关信息反馈到员工本人，以及为下一期绩效管理活动创造条件的面谈

2. 绩效面谈的目的

1) 使员工认识到自己在本阶段工作中取得的进步和存在的缺点，了解主管对自己工作的看法，促进员工改善绩效。

2) 对绩效评价结果达成共识，分析原因，找出需要改进的地方。

3) 制订绩效改进计划，共同商讨确定下一个绩效管理周期的绩效目标和绩效计划。

4) 为员工的职业规划和职业发展提供信息。

▲考点 19：提高绩效面谈质量的措施与方法（见表 7-11） 重要程度：核心

表 7-11 提高绩效面谈质量的措施与方法

措施	具体内容
绩效面谈的准备 工作	1) 拟订面谈计划，明确面谈的主题，预先告知被考评者面谈的时间、地点，以及应准备的各种绩效记录 and 资料 2) 收集各种与绩效相关的信息资料
提高绩效面谈有效性的具体 措施	有效的信息反馈应具有针对性、真实性、及时性、主动性和适应性。这里所说的适应性的含义如下： 1) 反馈信息时要因人而异 2) 有效的信息反馈是为了交流和沟通某种绩效的信息，而不是给下属提出某种指令和要求 3) 有效的信息反馈应集中于重要的、关键的事项 4) 有效的信息反馈应考虑下属的心理承受能力

▲考点 20：绩效改进的方法与策略 重要程度：核心

绩效改进是指确认组织或员工绩效的不足和差距，查明产生的原因，制订并实施有针对性的改进策略，不断提高企业员工竞争优势的过程。

1. 分析工作绩效的差距和原因(见表7-12)

表7-12 分析工作绩效的差距和原因

要点	具体内容
分析工作绩效的差距	在对员工绩效进行考评时,不但要对员工绩效计划的实施情况进行评价,分析其工作行为、工作结果,以及计划目标实现的程度,还要找出其工作绩效的差距和不足,具体方法有: 1) 目标比较法,是将考评期内员工的实际工作表现与绩效计划的目标进行对比,寻求工作绩效的差距和不足的方法 2) 水平比较法,是将考评期内员工的实际业绩与上一期(或去年同期)的工作业绩进行比较,衡量和比较其进步或差距的方法 3) 横向比较法,在各个部门或单位之间、各个下属成员之间进行横向的对比,以发现组织与下属员工工作绩效实际存在的差距和不足
查明产生差距的原因	在找出员工工作绩效的差距之后,各级主管还应当会同被考评者,一起查找和分析产生这些绩效差距和不足的真正原因

2. 制订改进工作绩效的策略

(1) 预防性策略与制止性策略 预防性策略是在员工进行作业之前,由上级制订出详细的绩效考评标准,明确什么是正确的、有效的行为,什么是错误的、无效的行为,并通过专门、系统性的培养和训练,使员工掌握具体的作业步骤和操作方法,从而可以有效地防止和减少员工在工作中出现重复性差错和失误。

制止性策略是对员工的工作劳动过程进行全面的跟踪检查和监测,及时发现问题,及时予以纠正,并通过各个管理层次的管理人员实施全面、全员、全过程的监督和引导,使员工克服自己的缺点,发挥自己的优势,不断地提高自己的工作业绩。

(2) 正向激励策略与负向激励策略

1) 正向激励策略。正向激励策略是通过制订一系列行为标准,以及与之配套的人事激励政策,如奖励、晋级、升职、提拔等,鼓励员工更加积极主动工作的策略。

2) 负向激励策略。负向激励策略又称反向激励策略,它对待下属员工与正向激励策略完全相反,采取了惩罚的手段,以防止他们绩效低下的行为。

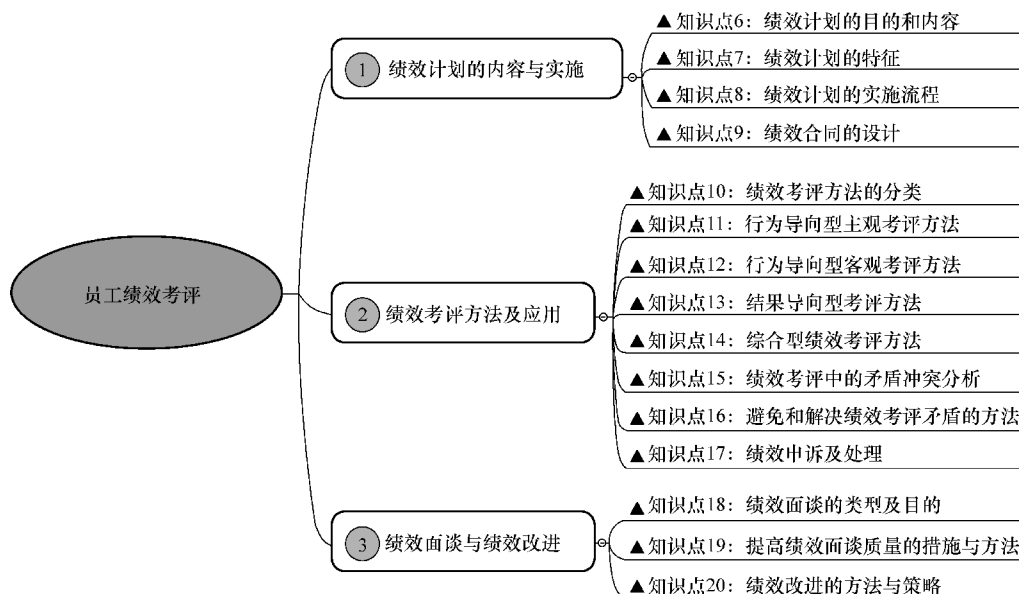
(3) 组织变革策略与人事调整策略

1) 劳动组织的调整。

2) 岗位人员的调动。

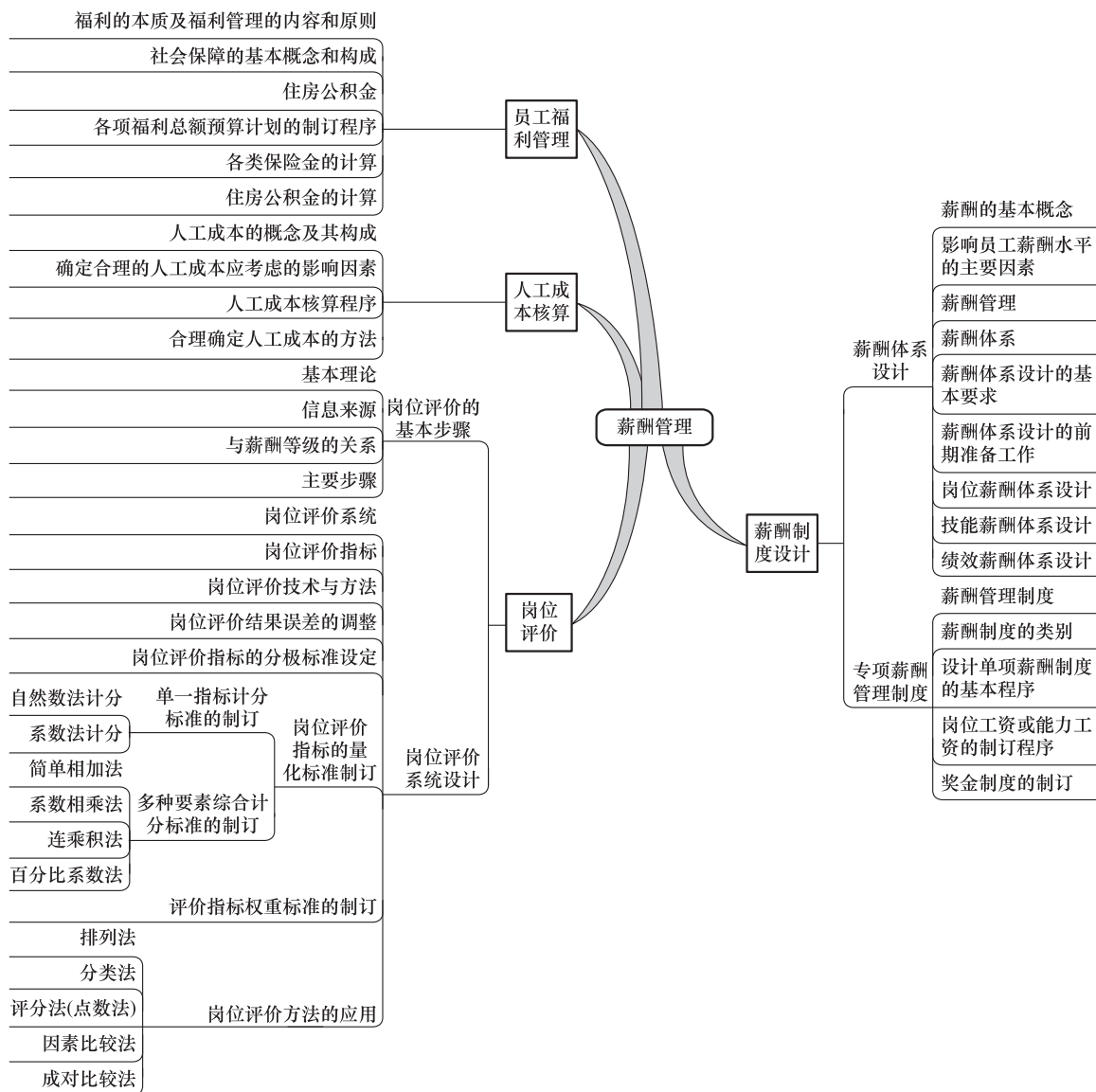
3) 其他非常措施,如解雇、除名、开除等。

本节知识线梳理



第八章 薪酬管理

本章思维导图



第一节 薪酬制度设计

学习要求

1. 了解薪酬的基本概念。
2. 掌握薪酬体系的含义、薪酬体系设计的基本要求、薪酬体系设计前期准备工作的内容,以及岗位、技能、绩效薪酬体系设计的程序和方法。
3. 了解企业薪酬管理制度的概念和种类。
4. 掌握起草单项薪酬制度、岗位工资或能力工资制度以及奖学金制度的基本程序和方法。

第一单元 薪酬体系设计

▲考点1: 薪酬的基本概念

重要程度: 核心

1. 薪酬的概念

薪酬泛指员工获得的一切形式的报酬,包括薪资、福利和保险等各种直接或间接的报酬。

薪酬有不同的表现形式:精神的与物质的、有形的与无形的、货币的与非货币的、内在的与外在的等,如图8-1所示。

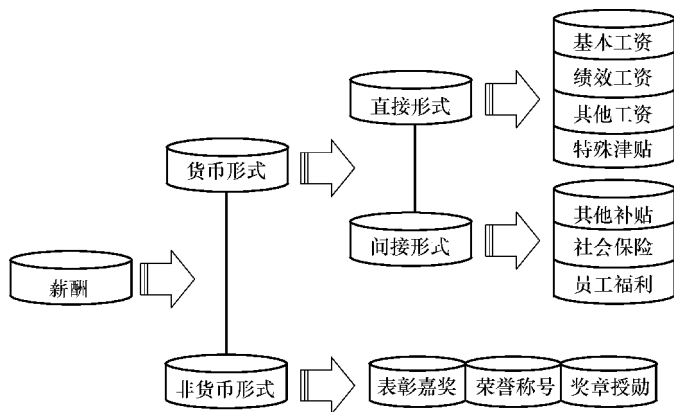


图8-1 薪酬的基本形式

2. 薪资的概念

薪资即薪金、工资的简称。

- 1) 薪金通常是以较长的时间为单位计算员工的劳动报酬。
- 2) 工资通常以工时或完成产品的件数计算员工应当获得的劳动报酬,如计时工资或计件工资。

3. 与薪酬相关的其他概念

- 1) 报酬。员工完成任务后,所获得的一切有形和无形的待遇。
- 2) 收入。员工所获得的全部报酬,包括薪资、奖金、津贴和加班费等项目的总和。
- 3) 薪给。分为工资和薪金两种形式。
- 4) 奖励。员工超额劳动的报酬,如红利、佣金、利润分享等。
- 5) 福利。公司为每个员工提供的福利项目,如带薪年假、各种保险等。
- 6) 分配。社会在一定时期内对新创造出来的产品或价值即国民收入的分配,包括初次分配和再分配。

4. 薪酬的实质

(1) 外部回报 是指员工因为雇佣关系从自身以外所得到的各种形式的回报，又称外部薪酬。外部薪酬包括直接薪酬和间接薪酬。

1) 直接薪酬。是员工薪酬的主体组成部分，它包括：①员工的基本薪酬，即基本工资，如周薪、月薪、年薪等；②员工的激励薪酬，如绩效工资、红利和利润分成等。

2) 间接薪酬。即福利，包括公司向员工提供的各种保险、非工作日工资、额外的津贴和其他服务，比如单身公寓、免费工作餐等。

(2) 内部回报

是指员工自身心理上感受到的回报，主要体现为一些社会和心理方面的回报。一般包括参与企业决策，获得更大的工作空间或权限，更大的责任，更有趣的工作，个人成长的机会和活动的多样化等。

▲考点 2：影响员工薪酬水平的主要因素（见表 8-1）重要程度：核心

表 8-1 影响员工薪酬水平的主要因素

影响员工个人薪酬水平的因素	影响企业整体薪酬水平的因素
劳动绩效	生活费用与物价水平
职务或岗位	企业工资支付能力
综合素质与技能	地区和行业工资水平
工作条件	劳动力市场供求状况、产品的需求弹性
年龄与工龄	工会的力量、企业的薪酬策略

▲考点 3：薪酬管理重要程度：核心

薪酬管理是指根据企业总体发展战略的要求，通过管理制度的设计与完善，薪酬激励计划的编制与实施，最大限度地发挥各种薪酬形式如工资、奖金和福利等的激励作用，为企业创造更大的价值（见表 8-2）。

表 8-2 薪酬管理的内容

项 目	内 容
企业薪酬制度设计与完善	薪酬制度设计主要是指薪酬策略设计、薪酬体系设计、薪酬水平设计、薪酬结构设计等。薪酬制度设计是薪酬管理最基础的工作
薪酬日常管理	开展薪酬市场调查，统计分析调查结果，写出调查分析报告
	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
	深度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
	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
	根据公司薪酬制度的要求，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 4：薪酬体系重要程度：核心

1. 薪酬体系的概念

薪酬体系是一个宽泛广义的概念，涉及企业薪酬策略、薪酬制度、薪酬管理的方方面面。

1) 薪酬策略是人力资源部门根据企业最高管理层的方针拟定的，它强调的是相对于同规模的竞争性企业来讲其薪酬支付的标准和差异。薪酬策略的目标包括提高生产率、控制成本、激励员工等。

2) 薪酬制度是企业薪酬体系的制度化、文本化，也是薪酬策略的集中体现。

3) 薪酬管理是指一个组织针对所有员工所提供的服务来确定他们应当得到的薪酬总额以及薪酬结构和薪酬形式的这样一个过程。

2. 薪酬体系的类型

薪酬体系要体现公平性和激励性。目前，通行的薪酬体系类型主要有岗位薪酬体系、技能薪酬

体系和绩效薪酬体系三种。

(1) 岗位薪酬体系 是应用最为广泛,同时也是最为稳定的薪酬体系类型。根据员工在组织中的不同岗位特征来确定其薪酬等级与薪酬水平。

(2) 技能薪酬体系 为了增强对人才的吸引力,充分发挥各类人才的工作积极性和潜力,一些企业转而把与企业发展息息相关的员工技术和能力水平作为薪酬等级和水平决定的基本依据,技能薪酬制度便应运而生。可分为技术薪酬体系和能力薪酬体系。

(3) 绩效薪酬体系 将员工个人或者团体的工作绩效与薪酬联系起来,根据绩效水平的高低确定薪酬结构和薪酬水平。员工工作绩效主要体现为完成工作的数量、质量,所产生的收益以及对企业的其他可以测评的贡献。

上述三种类型的薪酬体系各有利弊。一些企业由于自身规模庞大、构成复杂,在进行薪酬体系设计时,同时采用多种薪酬体系。

▲考点5:薪酬体系设计的基本要求

重要程度:核心

1. 薪酬体系设计要体现薪酬的基本职能

薪酬职能是指薪酬在运用过程中的具体功能的体现和表现,是薪酬管理的核心,包括补偿职能、激励职能、调节职能、效益职能和统计监督职能,见表8-3。

表8-3 薪酬体系设计中薪酬的基本职能

基本职能	内 容
补偿职能	职工在劳动过程中体力与脑力的消耗必须得到补偿,保证劳动力的再生产
激励职能	典型表现是奖金的运用,奖金是对工作表现好的员工的一种奖励,也是对有效超额劳动的报偿,对员工有很大的激励作用
调节职能	主要表现在引导劳动者合理流动。薪酬高,劳动供给数量就大;薪酬低,劳动供给数量就少
效益职能	从雇主的眼光来看,薪酬具有效益职能。在正常情况下,一个劳动者所创造的劳动成果总是大于其薪酬收入,剩余部分就是薪酬经济效益
统计监督 职能	薪酬可以反映出劳动者向社会提供的劳动量(劳动贡献)大小和劳动者的消费水平

2. 薪酬体系设计要体现劳动的基本形态

薪酬体系设计首先要体现劳动的基本形态。

- 1) 潜在劳动(可能的贡献),是指蕴涵在个体身上的劳动能力。
- 2) 流动劳动(现实的付出),是指人力资源个体在工作岗位上的活动是已经付出的劳动。
- 3) 凝固劳动(实现的价值),是指劳动付出后的成果,如产量是多少、销售额有多少等。

以上三种劳动形态各有特点,也各有优势和不足。按潜在劳动计量薪酬,有利于鼓励员工进行人力资本投资,也在一定程度上能够增强组织对人才的吸引能力;按流动劳动计量薪酬,适用于那些难以计算或者不必计算工作定额、不存在竞争关系而只要求按时出勤的工种或岗位;按凝固劳动计量薪酬,能够比较准确地表明劳动价值的大小,也便于发挥薪酬管理的激励功能,但其适用的范围有限。

▲考点6:薪酬体系设计的前期准备工作

重要程度:核心

(1) 明确企业的价值观和经营理念 企业价值观和经营理念统帅着企业的全局,指导着企业经营管理的诸多方面,对企业薪酬管理及其策略的确定具有重大的影响,其中最主要的是企业对薪酬作用、意义的认知。

(2) 明确企业总体发展战略规划的目标和要求

- 1) 企业的战略目标。
- 2) 企业实现战略目标应具备的和已具备的关键成功因素。
- 3) 具体实现战略的计划和措施。

4) 对企业实现战略有重要驱动力的资源（人、财、物），明确实现企业战略时需要的核心竞争力。

5) 根据企业战略，确定激励员工具备企业需要的核心竞争力的方法论；确定员工实现战略、激励员工产生最大绩效的方法论。

(3) 掌握企业生产经营特点和员工特点

1) 劳动密集型企业可采用量化的指标来考核。企业薪酬管理的原则是主要以员工的生产业绩（生产量、生产值或生产质量）决定其薪酬。

2) 知识密集型企业应制订基于员工能力的薪酬制度。

(4) 掌握企业的财务状况 根据企业战略目标、企业价值观等方面的总方针和总要求，从企业的财务实力的状况出发，切实合理地确定企业员工的薪酬水平。

(5) 明确掌握企业劳动力供给与需求关系 了解企业所需要的人才在劳动力市场上的稀缺性，如果供大于求，薪酬水平可以低一些；如果供小于求，薪酬水平可以高一些。

(6) 明确掌握竞争对手的人工成本状况 为了保持企业产品的市场竞争力，应进行成本与收益的比较，通过了解竞争对手的人工成本状况，决定本企业的薪酬水平。

▲考点 7：岗位薪酬体系设计 重要程度：核心

岗位薪酬体系是根据每个岗位的相对价值来确定薪酬等级，通过市场薪酬水平调查来确定每个等级的薪酬幅度。一般来说，岗位薪酬体系的设计包括八个步骤，见表 8-4。

表 8-4 岗位薪酬体系设计的步骤

设计步骤	内 容
环境分析	指要通过调查分析，了解企业所处的内外环境的现状和发展趋势，它是薪酬设计的前提和基础
确定薪酬策略	薪酬策略是有关薪酬分配的原则、标准、薪酬总体水平的政策和策略
岗位分析	1) 是全面了解某一特定工作的任务、责任、权限、任职资格、工作流程等相关信息，并对其进行详细说明与规范的过程，是人力资源管理最基础的活动之一，能为招聘、培训绩效考核、薪酬设计提供依据 2) 一般通过问卷调查法、参与法、观察法、访谈法、关键事件法、工作日志法等获取相关岗位信息
岗位评价	1) 是通过工作分析在获取相关岗位信息的基础上，对不同岗位工作的难易程度、职权大小、任职资格高低、工作环境优劣、创造价值多少等进行比较，确定其相对价值的过程 2) 常用的方法有排序法、归类法、因素比较法、计点法、海氏评估法等
岗位等级划分	1) 通过岗位评价，企业可以得出组织不同岗位的价值的大小，从而为组织确定岗位结构奠定基础 2) 一般来说，等级数目少，薪酬宽度大，员工晋升慢，激励效果差；等级数目多，岗位层次多，管理成本就会增加 3) 宽带薪酬模式是一种与企业组织扁平化相适应的新型设计
市场薪酬调查	主要是通过收集、分析市场薪酬信息和员工关于薪酬分配的意见、建议，来确定或者调整企业的整体薪酬水平、薪酬结构、各具体岗位的薪酬水平的过程
确定薪酬结构与水平	薪酬结构是薪酬体系的骨架，有广义和狭义之分。狭义的薪酬结构是指同一组织内部不同岗位薪酬水平的对比关系。广义的薪酬结构还包括不同薪酬形式在薪酬总额中的比例关系，如基本薪酬与可变薪酬、福利薪酬之间的不同薪酬组合
	薪酬水平是指组织整体平均薪酬水平，包括各部门、各岗位薪酬在市场薪酬中的位置
实施与反馈	薪酬体系设计完成之后，必须制度化、标准化为企业薪酬管理制度

▲考点 8：技能薪酬体系设计 重要程度：核心

技能薪酬体系以员工所掌握的与职位相关的知识和技术的深度与广度的不同为依据来确定薪酬

等级和薪酬水平。要采用技能薪酬体系,企业必须首先建立一套技能水平评估标准:技能分析的内容决定着技能评估的合理性、真实性,决定着技能薪酬体系运作的有效性。

(1) 技能单元 技能单元是技能分析的基本元素,是最小的分析单元,是对特定工作的具体说明。对工作任务的描述是技能分析的第一步。

(2) 技能模块 指从事某项具体工作任务所需要的技术或者知识。其本质是对技能单元进行分组,是技能薪酬设计的基础,是区别于岗位薪酬的显著特征。技能模块的形式决定了技能薪酬的不同类型,包括技能等级模块和技能组合模块两种。

(3) 技能种类 反映了一个工作群所有活动或者一个过程中各步骤的有关技能模块的集合,本质上是对技能模块进行的分组。多种技能模块组成一个技能种类。

▲考点9:绩效薪酬体系设计

重要程度:核心

绩效薪酬体系将员工个人或者团体的业绩与薪酬相连,根据绩效水平确定薪酬,使薪酬的支付更具有客观性和公平性,同时有利于企业提高生产率、改善产品质量、增强员工的积极主动性等。

绩效薪酬在现实运作中存在的缺点有:

1) 对员工行为和成果难以进行准确的衡量,在绩效考核体系指标设置不合理的情况下,容易使绩效薪酬流于形式,可能导致更大的不公平。

2) 绩效薪酬设计不合理,绩效薪酬会演变为一种固定薪酬,人人有份。

3) 绩效薪酬制度多以个人绩效为基础,这种奖励以个人为中心来获得奖励薪酬的制度不利于团队合作,而与团队绩效挂钩的薪酬制度也只适用于人数较少、强调合作的组织。

绩效薪酬连接了人力资源管理中的两个非常敏感、至关重要的部分——薪酬管理和绩效管理。绩效管理中的绩效评估体系和绩效评估结果对绩效薪酬具有决定作用。绩效薪酬体系的核心内容在于绩效评估。

第二单元 专项薪酬管理制度

▲考点10:薪酬管理制度

重要程度:一般

薪酬管理制度的实质是薪酬体系的制度化产物,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。

薪酬制度是一个比较宽泛的概念,它涉及企业的薪酬战略、薪酬体系、薪酬结构、薪酬政策、薪酬水平以及薪酬管理等方方面面的内容。

(1) 薪酬战略 是企业管理人员根据具体的经营环境,可以选择的全部支付方式,这些支付方式对企业绩效和有效使用人力资源产生很大的影响。包括:1) 薪酬的决定标准;2) 薪酬的支付结构;3) 薪酬的管理机制。

(2) 薪酬体系 是指员工从企业获取的薪酬组合。一般包括基本薪酬、业绩薪酬、加班薪酬、长期薪酬、福利、各类津贴等。

(3) 薪酬结构 指薪酬的各个构成部分及其比重,通常指固定薪酬和变动薪酬,短期薪酬和长期薪酬,非经济薪酬和经济薪酬两两之间的比重。选择什么样的薪酬结构取决于每一种结构的特征和具体的企业状况。

(4) 薪酬政策 指企业为了把握员工的薪酬总额、薪酬结构和薪酬形式,所确立的薪酬管理导向和基本思路的文字说明或者统一意向。

(5) 薪酬水平 指组织如何根据竞争对手或劳动力市场的薪酬水平给自身的薪酬水平定位,从而与之相抗衡。这类战略性决策无疑会对员工吸引和保留以及劳动力成本控制目标产生关键影响。

(6) 薪酬管理 指对薪酬体系运行状况进行控制和监督,以减少运行过程中的偏差。涉及两个方面:1) 薪酬设计的科学化和薪酬决策的透明度,即薪酬决策在多大程度上向所有员工公开。2)

员工参与度，即员工在多大程度上参与设计和管理薪酬制度。薪酬管理将会对员工满意度和薪酬决策的参与性产生直接影响。

▲考点 11：薪酬制度的类别

重要程度：核心

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，这些单项薪酬制度包括工资制度、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) 工资制度 是薪酬制度中最基本的制度，它关系着员工的切身利益，也是吸引优秀人才的重要方面。工资就计量的形式而言，可分为计时工资和计件工资。

(2) 奖励制度 奖励性薪酬一般是指对员工超额劳动或工作高绩效的一种货币形式的劳动报酬。奖励的种类分为绩效奖、建议奖、特殊贡献奖、节约奖以及超利奖等。

(3) 福利制度 福利是企业对员工劳动贡献的一种间接补偿，是企业薪酬制度的一个重要的组成部分。根据福利的内容，员工福利分为法定福利与补充福利；根据福利享受的对象分为集体福利和个人福利；根据福利的表现形式分为经济性福利和非经济性福利。

(4) 津贴制度 津贴是对员工额外的劳动消耗或因特殊原因而支付的劳动报酬，是员工薪酬的一种补充形式，是职工工资的重要组成部分。津贴是国家对工资分配进行宏观控制的手段之一。根据津贴的性质，大体可分为岗位性津贴、地区性津贴、保证生活性津贴。

▲考点 12：设计单项薪酬制度的基本程序

重要程度：核心

1) 准确标明制度的名称，如工资总额计划与控制制度、工资构成制度、奖金制度、劳动分红制度、长期激励制度等。

2) 明确界定单项工资制度的作用对象和范围。

3) 明确工资支付与计算标准。

4) 涵盖该项工资管理的所有工作内容，如支付原则、等级划分、过渡办法等。

▲考点 13：岗位工资或能力工资的制订程序

重要程度：核心

1) 根据员工工资结构中岗位工资或能力工资所占比例和工资总额，确定岗位工资总额或能力工资总额。

2) 根据企业战略等确定岗位工资或能力工资的分配原则。

3) 岗位分析与评价或对员工进行能力评价。

4) 根据岗位（能力）评价结果确定工资等级数量以及划分等级。

5) 工资调查与结果分析。

6) 了解企业财务支付能力。

7) 根据企业工资策略确定各工资等级的等中点，即确定每个工资等级在所有工资标准的中点所对应的标准。

8) 确定每个工资等级之间的工资差距。

9) 确定每个工资等级的工资幅度，即每个工资等级对应多个工资标准，工资幅度是指各等级的最高工资标准与最低工资标准之间的幅度。

10) 确定工资等级之间的重叠部分大小。

11) 确定具体计算办法。

▲考点 14：奖金制度的制订

重要程度：核心

1. 奖金制度的制定程序

1) 按照企业经营计划的实际完成情况确定奖金总额。

2) 根据企业战略、企业文化等确定奖金分配原则。

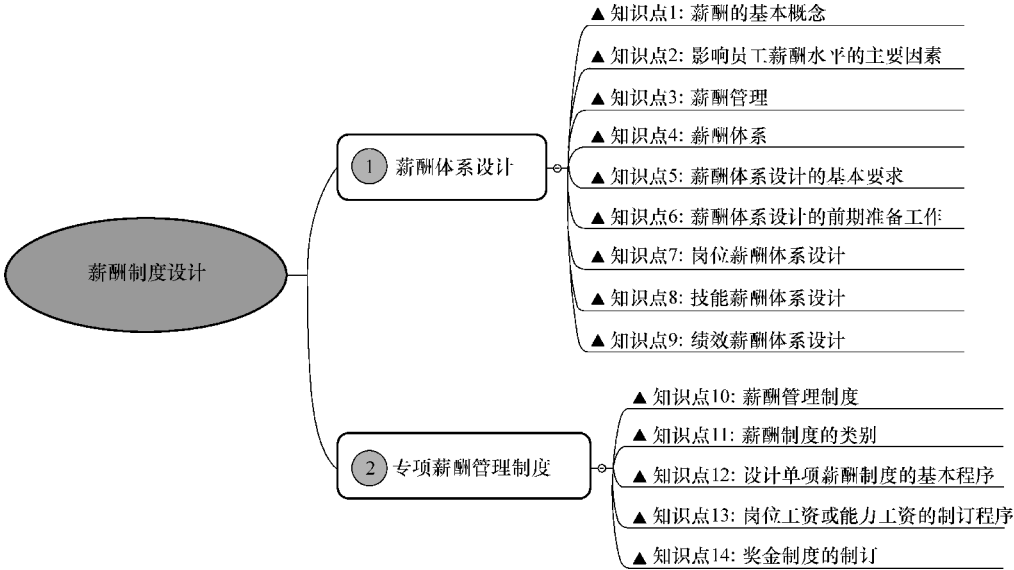
3) 确定奖金发放对象及范围。

- 4) 确定个人奖金计算办法。
2. 奖金设计方法（见表 8-5）

表 8-5 奖金设计方法

项 目	内 容
佣金的设计	佣金是指由于员工完成某项任务而获得的一定比例的金钱。在设计佣金时要注意以下事项：1) 比例要适当；2) 不要轻易改变比例；3) 兑付要及时
超时奖的设计	1) 尽量鼓励员工在规定时间内完成任务 2) 明确规定何时算超时，何时不算超时 3) 明确规定哪一类岗位有超时奖，哪一类岗位没有超时奖 4) 允许在某一段时间内，由于完成特殊任务而支付超时奖，如果员工一直超时，则应考虑增加员工
绩效奖的设计	1) 绩效标准要明确、合理 2) 达到某一绩效标准后的奖金要一致 3) 以递增方法设立奖金，鼓励员工不断提高绩效
建议奖的设计	1) 只要是出于达到组织目标的动机，都应该获奖 2) 奖金的金额应该较低，而获奖的面要较宽 3) 如果建议重复，原则上只奖励第一个提此建议者 4) 如果建议被采纳，除建议奖外，还可以给予其他奖金
特殊贡献奖的设计	1) 制订标准时要有可操作性，即内容可以测量 2) 为企业增加的金额（或减少损失的金额）要大 3) 要明确规定只有在他人或平时无法完成的情况下，该员工却完成时才能获奖 4) 互受奖人数较少，金额较大 5) 颁奖时要大力宣传，使受奖人和其他人均受到鼓励
节约奖的设计	1) 要奖励节约，即在保证产品质量的前提下的节约，而非假节约 2) 明确规定指标来确定是否降低了成本 3) 降低的成本可以通过累计而获奖
超利润奖的设计	1) 只奖励与超额完成利润指标有关的人员 2) 根据每个员工对超额完成利润指标的贡献大小发放奖金，切忌平均主义 3) 明确规定超出部分多少百分比作为奖金，一旦决定后，不要轻易改变，否则易挫伤员工的积极性

本节知识线梳理



第二节 岗位评价

学习要求

1. 了解工作岗位评价的基本原理。
2. 掌握岗位评价的基本步骤。
3. 了解岗位评价系统的定义和构成。
4. 掌握岗位评价指标和标准体系设计的程序和方法。

第一单元 岗位评价的基本步骤

▲考点 15：岗位评价的基本理论

重要程度：核心

岗位评价，又称职务评价或者工作评价，是指在岗位分析的基础上，采用一定的方法对企业所设岗位需承担的责任大小、工作强度、难易程度、所需资格条件等进行评价，并利用评价结果对企业中各种岗位的相对价值做出评定，以此作为薪酬管理的重要依据。岗位评价的实质是将岗位价值、岗位承担者的贡献与工资报酬有机地结合起来，通过对岗位价值的量化比较，确定企业薪酬等级结构的过程。岗位评价的目的是衡量岗位的相对价值，为确定薪酬结构、等级，实现薪酬内部公平性提供依据。

1. 特点

- 1) 岗位评价以岗位为评价对象。岗位评价的中心是“事”不是“人”。
- 2) 岗位评价是对企业各类具体劳动的抽象化、定量化过程。
- 3) 岗位评价需要运用多种技术和方法。

2. 原则

- 1) 系统原则；2) 实用性原则；3) 标准化原则；4) 能级对应原则。

3. 基本功能

- 1) 为实现薪酬管理的内部公平公正提供依据。
- 2) 量化岗位的综合特征。
- 3) 横向比较岗位的价值。
- 4) 为企事业单位岗位归级列等奠定了基础。

▲考点 16：岗位评价的信息来源

重要程度：核心

岗位评价所需要的岗位信息可通过两个渠道获得：

- 1) 直接的信息来源，即直接通过组织现场岗位调查，采集有关数据资料。
- 2) 间接的信息来源，即通过现有的人力资源管理文件，如工作说明书、岗位规范、规章制度等，对岗位进行评价。

岗位评价所依据的各种相关的信息绝大部分可以通过岗位调查、岗位分析和岗位设计等环节获得，特别是岗位分析的各种结果如工作说明书、岗位规范等是岗位评价所需要信息的主要来源。

▲考点 17：岗位评价与薪酬等级的关系

重要程度：一般

岗位评价的结果可以是分值形式，也可以是等级形式，还可以是排顺序形式，但最重要的是岗位与薪酬的对应关系，这种对应关系可以是线性关系，也可以是非线性关系。

▲考点 18：岗位评价的主要步骤

重要程度：核心

岗位评价的主要步骤如下：

- 1) 组建岗位评价委员会。

- 2) 制订、讨论、通过岗位评价体系。
- 3) 制订岗位评价表,评价委员人手一份。
- 4) 评委会集体讨论岗位清单,并充分交流岗位信息。
- 5) 集体讨论:按照评价要素及其分级定义,逐一要素确定每个岗位的等级(要求每个要素讨论一轮)。
- 6) 代表性岗位试评,交流试评信息。
- 7) 评委打点:每一评价委员根据岗位说明书和日常观察掌握的岗位信息,按照岗位评价标准体系,逐一要素对岗位进行评价,并得出每一岗位评价总点数。
- 8) 制订岗位评价汇总表,汇总各位评价委员的评价结果,求出每一岗位算术平均数。
- 9) 根据汇总计算的平均岗位点数,按升值顺序排列。
- 10) 根据评价点数情况,确定岗位等级数目,并确定岗位等级划分分数幅度表。
- 11) 根据岗位等级点数幅度表,划岗归级,作为岗位初评岗位等级序列表。
- 12) 将初评岗位等级序列表反馈评价委员,对有争议的岗位进行复评。
- 13) 将复评结果汇总,形成岗位等级序列表,岗位评价委员会工作结束。
- 14) 将岗位等级序列表提交工资改革决策委员会讨论通过,形成最终的岗位等级序列表。

第二单元 岗位评价系统设计

▲考点 19: 岗位评价系统

重要程度: 核心

岗位评价系统不仅从属于企业劳动管理系统,而且从属于企业管理大系统。岗位评价系统主要由以下几个子系统组成。

(1) 岗位评价指标

- 1) 岗位评价是一种多因素的定量评价系统,因而岗位评价因素是该系统的基础。
- 2) 在人力资源管理中企业把影响岗位工作的因素归结为岗位责任、工作技能、工作心理、工作强度、工作环境,称为岗位评价五要素。

(2) 岗位评价标准

1) 岗位评价标准是根据岗位调查、分析与设计以及初步试点的结果,在系统总结经验的基础上,由专家组对评价指标体系的构成,各类评价指标的衡量尺度以及岗位测量、评比的方法等所作的统一规定。

2) 包括岗位评价指标的分级标准、量化标准及岗位评价的方法标准等具体标准。

(3) 岗位评价技术方法

1) 岗位评价的因素较多,涉及面广,需要运用多种技术和方法才能对多个评价因素进行准确的测定或评定,最终作出科学的评价。

2) 主要有排列法、分类法、评分法和因素比较法四种。

(4) 岗位评价结果的加工和分析

1) 岗位评价数据资料从方案的设计、评价和加工整理到分析,是一个完整的工作体系:岗位评价数据资料的整理,是为分析论证提供系统和条理化的综合资料的工作过程,是整个评价分析实施阶段的主要工作。

2) 对加工整理以后的资料进行分析研究是整个岗位评价工作的重要环节。

▲考点 20: 岗位评价指标

重要程度: 核心

1. 岗位评价指标的构成

岗位评价要素是指构成并影响岗位工作任务的最主要的因素。岗位评价具体测量、评比的对象就是这些基本的要素。

一般来说，影响岗位员工工作的数量和质量的因素，可概括为劳动责任、劳动技能、劳动强度、劳动环境以及社会心理等几个主要要素，见表 8-6。

表 8-6 岗位评价指标的构成

要素	具体内容
劳动责任要素	指岗位在生产过程中的责任大小，主要反映岗位劳动者智力的付出和心理状态。主要包括：质量责任、产量责任、看管责任、安全责任、消耗责任、管理责任
劳动技能要素	指岗位在生产过程中对劳动者技术素质方面的要求，主要反映岗位对劳动者智能要求的程度。主要包括：1) 技术知识要求；2) 操作复杂程度；3) 看管设备复杂程度；4) 品种质量难易程度；5) 处理预防事故复杂程度
劳动强度要素	指岗位在生产过程中对劳动者身体的影响，主要反映岗位劳动者的体力消耗和生理、心理紧张程度。主要包括：1) 体力劳动强度；2) 工时利用率；3) 劳动姿势；4) 劳动紧张程度；5) 工作轮班制
劳动环境要素	指岗位的劳动卫生状况，主要反映岗位劳动环境中的有害因素对劳动者健康的影响程度。主要包括：1) 粉尘危害程度；2) 高温危害程度；3) 辐射热危害程度；4) 噪声危害程度；5) 他有害因素危害程度
社会心理要素	指社会对某类岗位的各种舆论，对该类岗位人员在心理上所产生的影响。主要采用人员流向指标。人员流向属于心理因素，它是由于岗位的工作性质和地位对员工在社会心理方面产生的影响而形成人员流动的趋势

2. 确定岗位评价要素和指标的基本原则

- (1) 少而精的原则 岗位评价要素及其指标的设计和选择应当尽量简化。
- (2) 界限清晰便于测量的原则 对每个要素以及所包含的具体的评价指标都要给出明确的定义，使其内涵明确、外延清晰、范围合理。
- (3) 综合性原则 要素及其所属评价指标的设计，一定要符合“用尽量少的指标反映尽可能多的内容”的要求，将若干相近、相似的项目归结为同一个具有代表性的项目指标。
- (4) 可比性原则 在岗位评价指标体系的总体设计上，一定要坚持可比性原则。

3. 岗位评价要素权重系数的确定

- (1) 权重系数的类型（见表 8-7）。

表 8-7 权重系数的类型

标准	类型	具体内容
从权数的一般形态来看	自重权数	又称绝对权数，是以权数作为评价要素及指标的分值（分数）
	加重权数	又称相对权数，是在各要素已知分值（自重权数）之前增设的权数，它是双重权数，采用权上加权的方法，能够适当地反映出岗位之间的各种差异
从权数的数字特点来看	小数	小数可大于 1，也可小于 1，它是常用的权数形态，能细致反映岗位的差别
	百分数	百分数是小数的变形，但它的总和为 100%
	整数	整数实际上是加倍数，虽便于计算，但反映岗位差别太粗，一般不采用
从权数使用的范围来看	总体加权	它是对测评总分的加权，又称总分加权。总体加权的主要作用是对计量误差进行调整
	局部加权	它是对评价要素结构的加权，又称结构加权。它是根据岗位评价不同要素的地位和作用来决定其权数大小
	要素指标（项目）加权	它是对各个评价要素的各个具体标准（项目）的加权，权数大小取决于各个指标的地位和作用对各要素的影响程度

(2) 权重系数的作用

- 1) 反映岗位的性质和特点，突出不同类别岗位的主要特征。
- 2) 便于评价结果的汇总。
- 3) 使同类岗位的不同要素的得分可以进行比较。
- 4) 使不同类岗位的同—要素的得分可以进行比较。
- 5) 使不同类岗位的不同要素的得分可以进行比较。

总之，权重系数的设计能够通过指派大小不同的有意义的数值，显示各类岗位实际存在的各种差别，从而便于对岗位进行客观的比较、评定和估价。

工作岗位评价的方法主要有四种：排列法、分类法、因素比较法和评分法。前两个一般称为“非解析法”，后两个称为“解析法”。两者的主要区别是：前两个不把工作岗位划分成要素来分析，而后两个则是岗位内各要素之间的比较。

▲考点 22：岗位评价结果误差的调整

重要程度：一般

按预先规定的标准，对岗位进行系统评价时，所获得的各种资料、数据以及汇总的最后结果，与客观存在的事实之间总是存在着一定差距，这就是测评误差。

调整误差的方法有事先调整和事后调整两种。事先调整主要是通过加权来解决，而事后调整多采用平衡系数调整法。其计算公式为

$$E = R \sum_{i=1}^n P_i X_i$$

式中 R ——平衡系数，可用于调整总分，也可用于调整各要素结构以及各项目指标。它适用于测评过程各个阶段，可以是初始调整、中期调整，也可以是终结调整。

为了保证岗位测评结果的可靠性和有效性，在测评基本完成之后，应进行必要的信度和效度的分析与检查。

▲考点 23：岗位评价指标的分级标准设定

重要程度：核心

岗位评价标准是根据岗位调查、分析与设计以及初步试点的结果，在系统总结经验的基础上，由专家组对评价指标体系的构成，各类评价指标的衡量尺度以及岗位测量、评比的方法等所做的统一规定。

1. 劳动责任、劳动技能要素所属岗位评价指标的分级标准

包括根据有关企业单位的特点，对劳动责任要素所属的岗位评价指标，如质量责任、产量责任、看管责任、安全责任、消耗责任、管理责任，以及劳动技能因素所属的技术知识要求、操作与看管设备复杂程度、产品质量难易程度、处理预防事故复杂程度等所提出的分级标准。

在确定岗位评价指标分级标准时，分级的数目一般应控制在 5~9 个为宜，过少或过多都不利于岗位评价结果的区分度。

2. 劳动强度、劳动环境和社会心理要素所属岗位评价指标的分级标准

包括体力劳动强度分级标准、工时利用率分级标准、劳动姿势分级标准、劳动紧张程度分级标准、工作轮班制分级标准、粉尘危害程度分级标准等多项标准。

▲考点 24：岗位评价指标的量化标准制订

重要程度：核心

在岗位评价中，对评价指标的计分标准的制订，可以采用单一计分和多种综合计分两类标准。

1. 单一指标计分标准的制订

(1) 自然数法计分 可以是每个评定等级只设定一个自然数，也可以是每个评定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，也可以是采用非百分数的组距式的分组法。

(2) 系数法计分

1) 函数法，是借用模糊数学中隶属度函数的概念，按评价指标分级标准进行计分。

2) 常数法，是在评价要素分值 (x) 之前设定常数 (a)，将其乘积作为评定的结果 (ax)。

2. 多种要素综合计分标准的制订

(1) 简单相加法 是将单一要素指标的自然数分值相加计分的方法。

(2) 系数相乘法 是将单一要素指标的系数与指派的分值相乘，然后合计出总分的方法。

(3) 连乘积法 是在单一要素指标计分的基础上，将各个要素指标分值相乘之后，最后得出总分。因此，又可以称之为连续相乘法。

(4) 百分比系数法 是从系数法中派生出来的一种计分方法。它以百分数分别表示评价要素的总体结构以及每个指标的分值。

▲考点 25：评价指标权重标准的制订

重要程度：核心

评价指标权重标准的制订是指各类权重系数的设计。在岗位评价中，不同评价对象有不同的特点，决定计量权重时要反映出这些特点，适应各种变化。

由于权重系数通常是预先规定的，因而它具有很强的主观随意性。为了保证岗位评价计量体系的客观性和可比性，应尽可能采用量化的方法，将定量分析与定性分析有机地结合起来。

▲考点 26：岗位评价方法的应用 重要程度：核心

1. 排列法

(1) 简单排列法 简单排列法又称排序法，它是一种最简单的岗位评定方法，是由评定人员凭借自己的工作经验主观地进行判断，根据岗位的相对价值按高低次序进行排列。

(2) 选择排列法 选择排列法又称交替排列法，它是简单排列法的进一步推广。与简单排列法相比，选择排列法虽然提高了岗位之间整体的对比性，但依然没有摆脱评价人员主观意识和自身专业水平的制约和影响。

2. 分类法

分类法是排列法的改进。其主要特点为：各个级别及其结构是在岗位被排列之前就建立起来的。对所有岗位的评价只需参照级别的定义套入合适的级别里。

3. 评分法（点数法）

评分法也称点数法。该法首先选定岗位的主要影响因素，并采用一定的点数（分值）表示每一因素，然后按预先规定的衡量标准对现有岗位的各个因素逐一评比、估价，求得点数，经过加权求和，最后得到各个岗位的总点数。

优点是容易被理解和接受，由于它是若干评定要素综合平均的结果，并且有较多的专业人员参与评定，从而大大提高了评定的准确性。缺点是工作量大，较为费时费力，在选定评价项目以及给定权数时还带有一定的主观性。

适合生产过程复杂，岗位类别、数目多的大中型企事业单位采用。

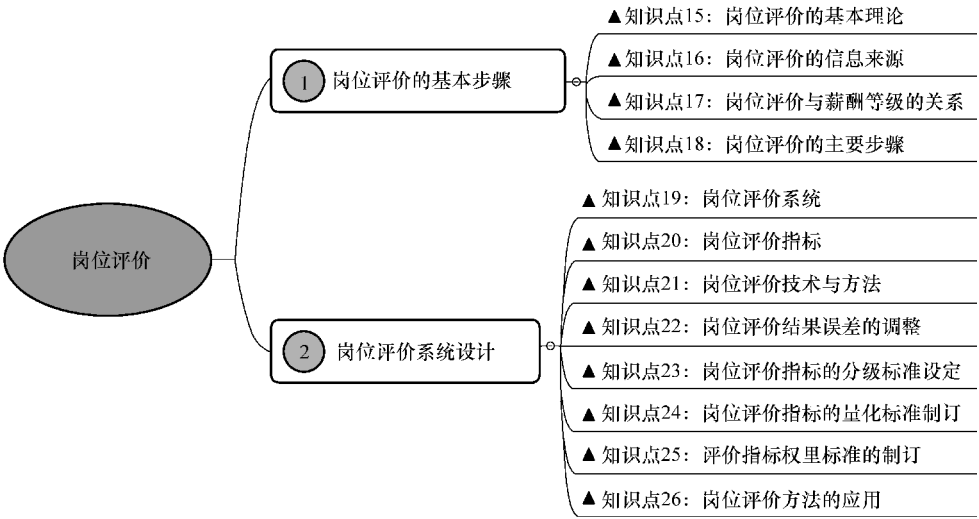
4. 因素比较法

因素比较法是由排序法衍化而来的。它也是按要素对岗位进行分析和排序。它和评分法的主要区别在于，各要素的权重不是事先确定的。先选定岗位的主要影响因素，然后将工资额合理分解，使之与各个影响因素相匹配，最后再根据工资数额的多寡决定岗位的高低。

5. 成对比较法

成对比较法又称配对比较法、两两比较法。该方法要比上述岗位评价法更加准确有效。

本节知识线梳理



第三节 人工成本核算

学习要求

1. 了解人工成本的概念、构成和主要影响因素。
2. 掌握人工成本核算的基本程序和方法。

▲考点 27: 人工成本的概念及其构成

重要程度: 核心

企业人工成本又称用人费用(人工费用)或人事费用,是指企业在生产经营活动中用于支付给员工的全部费用:它包括从业人员劳动报酬总额、社会保险费用、福利费用、教育费用、劳动保护费用、住房费用和其他人工成本等。人工成本并不仅仅是企业成本费用中用于人工的部分,还包括企业税后利润中用于员工分配的部分。

人工成本的构成:

(1) 根据财政部 1993 年颁布的《企业财务通则》《企业会计准则》和《工业会计制度》的规定,我国工业企业人工成本的构成范围及列支渠道如下。

- 1) 产品生产人员工资、奖金、津贴和补贴(制造费用——直接工资)。
- 2) 产品生产人员的福利费(制造费用——其他直接支出)。
- 3) 生产单位管理人员工资(制造费用)。
- 4) 生产单位管理人员的福利费(制造费用)。
- 5) 劳动保护费(制造费用)。
- 6) 工厂管理人员工资(管理费用——公司经费)。
- 7) 工厂管理人员的福利费(管理费用——公司经费)。
- 8) 员工教育经费(管理费用)。
- 9) 劳动保险费(管理费用)。
- 10) 失业保险费(管理费用)。
- 11) 工会经费(管理费用)。
- 12) 销售部门人员工资(销售费用)。
- 13) 销售部门人员的福利费(销售费用)。
- 14) 子弟学校经费(营业外支出)。
- 15) 技工学校经费(营业外支出)。
- 16) 员工集体福利设施费(利润分配——公益金)。

(2) 按照我国劳动行政主管部门人工成本统计的口径,人工成本一般包括从业人员劳动报酬(含不在岗员工生活费)、社会保险费用、住房费用、福利费用、教育经费、劳动保护费用和其他人工成本等七个组成部分。

▲考点 28: 确定合理的人工成本应考虑的影响因素

重要程度: 一般

合理的人工成本一般是指企业所能合理负担的人工成本。确定合理的人工费用,应以企业的支付能力、员工的生计费用和工资的市场行情这三个因素为基准来衡量。

(1) 企业的支付能力 影响企业支付能力的因素包括:实物劳动生产率、销货劳动生产率、人工成本比率、劳动分配率、附加价值劳动生产率、单位制品费用和损益分歧点。

(2) 员工的生计费用

1) 员工要领取薪酬来维持生计,因此薪酬必须能够保障员工某一水准的生活。能够保障这一生活水准的费用称为生计费用。

2) 用于保障员工某一生活水准的生计费用的工资,是企业“非支付不可的薪酬”,是合理用人

工成本的下限,而不管企业的支付能力如何。因此,企业应把按支付能力计算的所能支付的适度工资与员工的生计费用所需要的工资相均衡后确定合理的人工成本。

(3) 工资的市场行情 确定薪酬水平要考虑工资的市场行情,这一条又称同工同酬原则,即在不同的行业、企业,完成同样或同等价值的工作,应当得到同样的工资。

▲考点 29: 人工成本核算程序

重要程度: 核心

1. 核算人工成本的基本指标

1) 企业从业人员年平均人数。

2) 企业从业人员年人均工作时数: 企业从业人员年人均工作时数 = (企业年制度工时 + 年加班工时 - 损耗工时) / 企业从业人员年平均人数。

3) 企业销售收入 (营业收入)。

4) 企业增加值 (纯收入)。

5) 企业利润总额。

6) 企业成本 (费用) 总额。

2. 核算人工成本投入产出指标

(1) 销售收入 (营业收入) 与人工费用比率

销售收入 (营业收入) 与人工费用比率给出的是每获得一个单位的销售收入 (营业收入) 需投入的人工成本的概念。

人工费用比率 = 人工费用 / 销售收入 (营业收入)

$$= \frac{\text{人工费用} / \text{员工总数}}{\text{销售收入 (营业收入)} / \text{员工总数}} = \frac{\text{薪酬水平}}{\text{单位员工销售收入 (营业收入)}}$$

(2) 劳动分配率

指在企业获得的增加值 (纯收入) 中用于员工薪酬分配的份额, 计算公式为

$$\text{劳动分配率} = \text{人工费用} / \text{增加值 (纯收入)}$$

▲考点 30: 合理确定人工成本的方法

重要程度: 一般

1. 劳动分配率基准法

1) 用目标人工费用 (也称计划人工费用)、目标净产值率 (也称计划净产值率) 和目标劳动分配率 (也称计划劳动分配率) 三项指标计算出目标销售额 (也称计划销售额)。

2) 运用劳动分配率求出合理薪资的增长幅度。具体办法是: 在计算上年度和确定本年度目标劳动分配率的基础上, 根据本年的目标销售额计算出本年目标人工费用, 并进而计算出薪酬总额的增长幅度。

2. 销售净额基准法

目标人工成本 = 本年度计划平均人数 × 上年度平均薪酬 × (1 + 计划平均薪酬增长率)

目标销售额 = 目标人工成本 / 人工费用率

销售人员年度销售目标 = 销售人员人工费用 / 销售人员人工费用率

销售人员人工费用率 = 销售人员人工费用总额 / 毛利额

目标销售毛利 = 某销售人员工资 / 销售人员人工费用率

3. 损益分岐点基准法

也称损益平衡点或收支平衡点, 即损益平衡、不盈也不亏之点。

$$\text{每单位产品边际利益率} = \frac{P - V}{P}$$

式中 P ——单位产品售价;

V ——单位产品变动成本;

$P - V$ ——每单位产品边际利益。

$$\text{损益分歧点之销售额} = \frac{\text{固定成本}}{\text{边际利益率}}$$

可以应用于以下三种目的。

1) 以损益分歧点为基准, 计算一定人工成本总额下的损益分歧点之销售额及薪酬支付的最高限度。

2) 以损益分歧点为基准, 计算损益分歧点之上危险盈利点所应达到的销售额, 进而推算出薪酬支付的可能限度, 即可能的人工费用率。

3) 以损益分歧点为基准, 计算损益分歧点之上剩余额保留点之销售额, 进而推算出人工费用支付的适当限度, 即合理的人工费用率(也称安全人工费用率)。

第四节 员工福利管理

学习要求

1. 了解福利的本质, 福利管理的主要内容, 社会保障的基本概念和构成, 住房公积金的性质和缴存范围。

2. 掌握各项福利总额预算计划的制订程序, 以及各类保险金与住房公积金的计算方法。

▲考点 31: 福利的本质及福利管理的内容和原则

重要程度: 一般

本质上, 福利只是一种补充性报酬, 它往往不以货币形式直接支付给员工, 而是以服务或实物的形式支付给员工, 例如带薪休假、成本价的住房、子女教育津贴等。

福利管理的主要内容包括: 确定福利总额、明确实施福利的目标、确定福利的支付形式和对象、评价福利措施的实施效果。

福利管理的原则: 合理性原则, 必要性原则, 计划性原则, 协调性原则。

▲考点 32: 社会保障的基本概念和构成

重要程度: 核心

一般来说, 社会保障应包括三个基本要素。

1) 具有经济福利性, 即从直接的经济利益关系来看, 受益者所得一定大于支出。

2) 属于社会化行为, 即由官方机构或社会中间团体来承担组织实施任务, 而非供给者与受益方的直接对应行为。

3) 以保障和改善国民生活为根本目标, 包括经济保障与服务保障等。

从我国社会保障的实践活动来看, 它包括社会保险、社会救助、社会福利以及社会优抚等。社会保险针对劳动者, 社会救助针对社会贫困者或生活在贫困线以下的人, 社会福利针对全体居民, 社会优抚针对军人及其家属。

▲考点 33: 住房公积金

重要程度: 核心

住房公积金是单位及其在职职工缴存的长期住房储金, 是住房分配货币化、社会化和法制化的主要形式。住房公积金制度是国家法律规定的重要的住房社会保障制度, 具有强制性、互助性、保障性。

1. 住房公积金的性质

普遍性、强制性(政策性)、福利性、返还性。

2. 住房公积金的缴存范围

1) 机关、事业单位。

2) 国有企业、城镇集体企业、外商投资企业、港澳台商投资企业、城镇私营企业及其他城镇企业或经济组织。

3) 民办非企业单位、社会团体。

4) 外国及港澳台商投资企业和其他经济组织常驻代表机构。

▲考点 34：各项福利总额预算计划的制订程序 重要程度：一般

制订福利总额预算计划的程序如下：

- 1) 该项福利的性质：设施或服务。
- 2) 该项福利的起始执行日期、上年度的效果以及评价分数。
- 3) 该项福利的受益者、覆盖面、上年度总支出和本年度预算。
- 4) 新增福利的名称、原因、受益者、覆盖面、本年度预算、效果预测、效果评价标准。
- 5) 根据薪酬总额计划以及工资、奖金等计划，检查该项福利计划的成本是否能控制在薪酬总额计划内。

▲考点 35：各类保险金的计算 重要程度：核心

社会保险是指国家通过立法，多渠道筹集资金，对劳动者因年老、失业、工伤、生育而减少劳动收入时给予经济补偿，使他们能够享有基本生活保障的一项社会保障制度。社会保险包含五项内容，对于这五项保险的征缴比例也有所不同，见表 8-8。

表 8-8 社会保险征缴比例的规定

征缴内容	具体内容
基本养老保险费	依据《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》，企业缴纳基本养老保险费（以下简称企业缴费）的比例，一般不得超过企业工资总额的 20%（包括划入个人账户的部分），具体比例由省、自治区、直辖市人民政府确定。个人缴纳基本养老保险费（以下简称个人缴费）的比例，从 1997 年的不得低于本人缴费工资的 4%，提高到本人缴费工资的 8%
基本医疗保险费	依据《国务院关于建立城镇职工基本医疗保险制度的决定》，基本医疗保险费由用人单位和职工共同缴纳。用人单位缴费率应控制在职工工资总额的 6% 左右，职工缴费率一般为本人工资收入的 2%
失业保险费	依据《失业保险条例》，城镇企业事业单位按照本单位工资总额的 2% 缴纳失业保险费。城镇企业事业单位职工按照本人工资的 1% 缴纳失业保险费。城镇企业事业单位招用的农民合同制工人本人不缴纳失业保险费
工伤保险费	依据《工伤保险条例》，工伤保险费由企业按照职工工资总额的一定比例缴纳，职工个人不缴纳工伤保险费。工伤保险费根据各行业的伤亡事故风险和职业危害程度的类别实行差别费率
生育保险费	依据《企业职工生育保险试行办法》，生育保险费的提取比例由当地人民政府根据计划内生育人数和生育津贴、生育医疗费等项费用确定，并可根据费用支出情况适时调整，但最高不得超过工资总额的 1%。企业缴纳的生育保险费作为期间费用处理，列入企业管理费用。职工个人不缴纳生育保险费

▲考点 36：住房公积金的计算 重要程度：核心

1. 住房公积金的有关制度规定

1) 按照中国人民银行的有关规定，应当在指定的银行办理住房公积金贷款、结算等金融业务和住房公积金账户的设立、缴存、归还等手续。

2) 应当与受委托银行签订委托合同，在受委托银行设立住房公积金专户，单位应当到住房公积金管理中心办理住房公积金缴存登记，经住房公积金管理中心审核后，到受委托银行为本单位员工办理住房公积金账户设立手续，每个员工只能有一个住房公积金账户。

3) 住房公积金管理中心应当建立员工住房公积金明细账，记录员工个人住房公积金的缴存、提取等情况。新成立的单位应当自成立之日起 30 日内到住房公积金管理中心办理住房公积金缴存登记，并自登记之日起 20 日内持住房公积金管理中心的审核文件，到受委托银行为本单位员工办理住房公积金账户设立手续。

4) 单位合并、分立、撤销、解散或者破产的，应当自发生上述情况之日起 30 日内由原单位或

者清算组织到住房公积金管理中心办理变更登记或者注销登记,并自办妥变更登记或者注销登记之日起20日内持住房公积金管理中心的审核文件,到受委托银行为本单位员工办理住房公积金账户转移或者封存手续。

5) 单位录用员工的,应当自录用之日起30日内到住房公积金管理中心办理缴存登记,并持住房公积金管理中心的审核文件,到受委托银行办理员工住房公积金账户的设立或者转移手续。

6) 单位与员工终止劳动关系的,单位应当自劳动关系终止之日起30日内到住房公积金管理中心办理登记,并持住房公积金管理中心的审核文件,到受委托银行办理员工住房公积金账户转移或者封存手续。

2. 员工住房公积金的缴费

1) 员工住房公积金的月缴存额为员工本人上一年度月平均工资乘以员工住房公积金缴存比例。

2) 单位为员工缴存的住房公积金的月缴存额为员工本人上一年度月平均工资乘以单位住房公积金缴存比例。

3) 新参加工作的员工从参加工作的第二个月开始缴存住房公积金,月缴存额为员工本人当月工资乘以员工住房公积金缴存比例。

4) 单位新调入的员工从调入单位发放工资之日起缴存住房公积金,月缴存额为员工本人当月工资乘以员工住房公积金缴存比例。

5) 员工和单位住房公积金的缴存比例均不得低于员工上一年度月平均工资的5%;有条件的城市,可以适当提高缴存比例。具体缴存比例由住房委员会拟定,经本级人民政府审核后,报省、自治区、直辖市人民政府批准。

6) 员工个人缴存的住房公积金,由所在单位每月从其工资中代扣代缴。

7) 单位应当于每月发放员工工资之日起5日内将单位缴存的和为员工代缴的住房公积金汇缴到登记公积金专户内,由受委托银行计入员工住房公积金账户。

8) 单位应当按时、足额缴存住房公积金,不得逾期缴存或者少缴。

9) 对缴存住房公积金确有困难的单位,经本单位员工代表大会或者工会讨论通过,并经住房公积金管理中心审核,报住房委员会批准后,可以降低缴存比例或者缓缴;待单位经济效益好转后,再提高缴存比例或者补缴、缓缴。

10) 住房公积金自存入员工住房公积金账户之日起按照国家规定的利率计息。

11) 住房公积金管理中心应当为缴存住房公积金的员工发放缴存住房公积金的有效凭证。

3. 单位为员工缴存的住房公积金

1) 机关在预算中列支。

2) 事业单位由财政部门核定收支后,在预算或者费用中列支。

3) 企业在成本中列支。

4. 可以提取员工住房公积金账户内的存储余额的情形

1) 购买、建造、翻建、大修自住住房的。

2) 离休、退休的。

3) 完全丧失劳动能力,并与单位终止劳动关系的。

4) 户口迁出所在的市、县或者出境定居的。

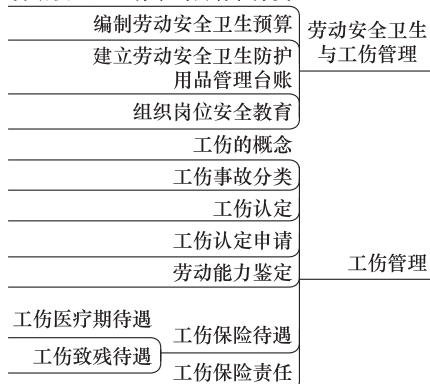
5) 偿还购房贷款本息的。

6) 房租超出家庭工资收入的规定比例的。

第九章 劳动关系管理

本章思维导图

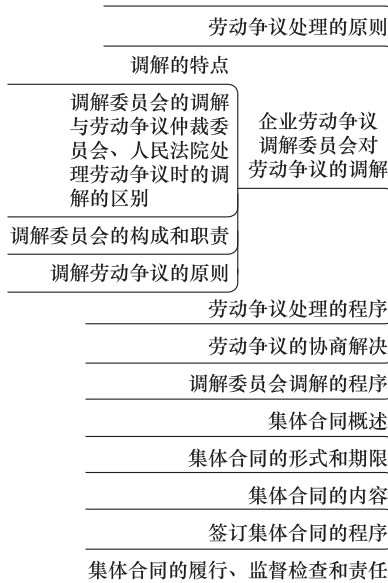
劳动安全卫生标准的内容和分类



职工代表大会制度



劳动争议概述

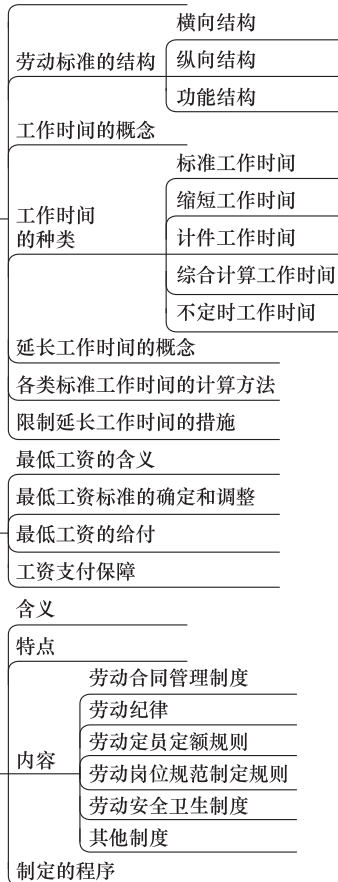


劳动争议的协商与调解

劳动关系管理

劳动标准的制定与实施

劳动标准的含义



工作时间制度

最低工资保障制度

用人单位内部劳动规则

第一节 企业民主管理

学习要求

1. 了解企业职工代表大会制度的性质和特点, 平等协商制度和信息沟通制度的内容, 员工满意度调查的内容和目的要求。
2. 掌握企业员工满意度调查的基本程序, 进行企业内部信息沟通制度系统设计的方法, 实施员工沟通的程序, 以及降低沟通障碍、减少干扰的方法。

▲考点1: 职工代表大会制度

重要程度: 核心

1. 职工代表大会制度的性质

职工代表大会(职工大会)是由企业职工经过民主选举产生的职工代表组成的,代表全体职工实行民主管理权利的机构。

职工代表大会(职工大会)制度与民主协商是职工参与民主管理的两种主要的、并行不悖的制度,在协调劳动关系中发挥着重要的功能。

职工代表大会制度是企业职工行使民主管理的基本形式,是职工民主管理的组织参与的具体表现。

职工代表大会依法享有审议企业重大决策,监督行政领导和维护职工合法权益的权力。

2. 职工代表大会制度的特点

职工参与企业民主管理有多种形式,包括组织参与、岗位参与及个人参与。

企业的民主管理制度与合同规范协调劳动关系运行的制度相比,具有以下特点:

1) 职工民主管理是由劳动关系当事人双方各自的单方行为所构成,表现为职工意志对企业意志的影响、制约与渗透,企业意志对职工意志的吸收和体现;合同则是劳动关系当事人的双方行为,他们的意志协调表现为经平等协商一致所达成的、各自均应遵守的合同规范。

2) 职工民主管理是一种管理关系中的纵向协调,而合同规范对劳动关系的调整则属于当事人之间的横向协调。

企业的民主管理制度与劳动争议处理制度在协调劳动关系运行中的功能相比,具有以下特点:

1) 职工民主管理是一种自我协调或内部协调方式,而劳动争议仲裁则是一种外部协调方式;企业劳动争议调解委员会对劳动争议的调解是一种群众自治的活动。

2) 职工民主管理是在劳动关系运行中的自行协调和事前协调,预防劳动争议;而劳动争议处理则是事后协调,其目的是解决劳动争议。

3. 职工代表大会制度的职权

具体表现为以下几个方面:审议建议权,审议通过权,审议决定权,评议监督权,推荐选举权。

职工代表大会(职工大会)行使上述职权必须注意权利行使的“度”,包括职权的广度与深度两个方面。

4. 职工代表

1) 根据法律法规的规定,无论是职工代表大会的职工代表还是平等协商制度的职工代表,都应由企业基层单位的职工按照法定的程序民主选举或推举产生。

2) 职工代表包括工人、技术人员和各级管理人员,在职工代表大会的代表中各级管理人员一般为代表总数的20%,代表实行常任制,每两年改选一次,可连选连任。

▲考点2: 平等协商制度

重要程度: 核心

1. 平等协商的性质

职工代表大会或职工大会制度与平等协商制度是企业民主管理制度的两种基本形式。

平等协商是劳动关系双方就企业生产经营与职工利益的事务平等商讨、沟通,以实现双方的相互理解和合作,并在可能的条件下达成一定协议的活动。平等协商的基础源于法律赋予劳动者的民主管理权,它是劳动者民主管理权的实现形式之一。

平等协商与集体协商的主要区别:1)主体不同;2)目的不同;3)程序不同;4)内容不同;5)法律效力不同;6)法律依据不同。

2. 平等协商的形式

平等协商包括:民主对话、民主质询、民主咨询。

▲考点3:信息沟通制度

重要程度:一般

信息沟通是指可解释的信息由发送人传递到接收人的过程。

信息沟通的主体是人,是人与人之间信息的传递。

建立有效的信息沟通制度,其目的在于保障正式信息沟通渠道的通畅和效率,同时利用非正式沟通渠道的信息并对其进行引导。

1. 纵向信息沟通

1) 下向沟通。企业内高层管理机构和职能人员逐级或越级向下级机构和职能人员,直至生产作业员工的信息传输。

2) 上向沟通。下级机构或人员向上级机构或人员反映和汇报情况,提出建议或意见。上向沟通的信息应逐层集中,在各环节进行综合,然后向上一级传输。

2. 横向信息沟通

横向沟通是企业组织内部依据具体分工,在同一级机构、职能业务人员之间的信息传递。

3. 建立标准信息载体

1) 制订标准劳动管理表单。

2) 汇总报表。

3) 正式通报。

4) 例会制度。

▲考点4:员工满意度调查的内容

重要程度:核心

企业进行员工满意调查可以对公司管理进行全面审核,保证企业工作效率和最佳经济效益,减少和纠正低生产率、高损耗率、高人员流动率等紧迫问题。

员工满意度调查将分别对薪酬、工作、晋升、管理、环境五个方面进行全面评估或针对某个专项进行详尽考核。

▲考点5:实施员工满意度调查的目的和要求

重要程度:一般

1) 诊断公司潜在的问题。

2) 找出本阶段出现的主要问题原因。

3) 评估组织变化和企业政策对员工的影响。

4) 促进公司与员工之间的沟通 and 交流。

5) 增强企业的凝聚力。

▲考点6:员工满意度调查的基本程序

重要程度:核心

员工满意度调查的基本程序和具体步骤如下:

(1) 确定调查对象 调查对象可以分为生产工人、办公室工作人员、管理人员等。调查对象的确定与调查方法的其他内容要相互协调。

(2) 确定满意度调查指向(调查项目) 根据员工满意度调查的目的确定调查内容,包括薪酬制度、考核制度、培训制度、组织结构及效率、管理行为方式、工作环境、人际关系、员工发展等。

(3) 确定调查方法 员工满意度调查方法通常为问卷调查法和访谈法。其中,调查问卷一般分为:

1) 目标型调查法,一般形式是提出问题,并且设定问题的若干个答案,由被调查对象答题。具体方式有:①选择法;②正误法;③序数表示法。

2) 描述型调查法,由被调查者用自己的语言自由地表达自身的意愿和想法,准确地表明自己的感觉。其设定问题的方法有确定性提问和不定性提问两种。

(4) 确定调查组织

1) 调查组织可以由企业内部的有关管理人员组成,也可以聘请相关咨询公司的专家实施。

2) 与企业内部操作相比,专业调研公司参与员工满意度调查工作主要具有以下优势:①专业程度高;②员工配合较好;③调查结果的分析客观程度高。

(5) 调查结果分析 汇总调查问卷,运用统计分析方法判断组织员工满意的总体水平,概括组织运行中的主要问题,写出调查报告并提出对策建议。

(6) 结果反馈 目前大多数企业的满意度调查结果只向企业决策者或高层领导进行反馈,供其进行决策参考。

(7) 制订措施落实,实施方案跟踪 企业决策者和部门等不同层面根据满意度调查反馈结果,制订相应的解决措施并加以落实。

▲考点7:企业劳动关系调整信息系统的设计(见表9-1)

重要程度:一般

表9-1 企业劳动关系调整信息系统的设计

设计过程	具体内容	
信息需求分析	1) 战略规划确定企业劳动关系管理所要达到的目标和实施的方针 2) 管理控制是劳动关系管理人员根据既定的目标和方针,通过有效地工作,实现管理目标的过程 3) 日常业务管理是执行劳动关系管理具体业务的过程	
信息收集与处理	信息收集	直接从信息发生源获取信息或从系统外接收信息
	检查核对	信息收集过程中,要对信息进行检查、核对,剔除可能存在的错误,确定信息来源的可靠性和内容的真实性
	信息加工	按照规定的方法和要求对信息进行加工整理,建立存储检索系统。同时对存储的信息要制订一套科学的方法和手段,保证信息的查找
	传输	明确规定信息传输渠道、信息传输载体和传输时间
信息提供	劳动关系管理信息系统在完成信息处理程序后,根据劳动关系管理工作的特定要求对信息进行必要的再加工,以信息需求者需要的形式提供给有关职能部门和人员	

▲考点8:员工沟通程序与方法

重要程度:核心

员工沟通的方式多种多样,一个完整的员工沟通,总是包括信息的发出者、信息、沟通渠道、信息的接受者等要素。具体程序为:形成概念→选择与确定信息传输的语言、方法和时机→信息传输→信息接收→信息说明、解释→信息利用→反馈。

▲考点9:降低沟通障碍和干扰(见表9-2)

重要程度:一般

表9-2 降低沟通障碍和干扰的方法

方法	具体内容
树立主动的沟通意识	首先,管理者要树立主动的沟通意识。其次,员工须树立正确主动的沟通意识
创造有利的沟通环境	环境是影响有效沟通的一个重要因素,营造一个相互信任、有利于沟通的氛围的关键是培育积极的企业文化。企业可逐渐地形成一套自己独有的价值观、理念,这种价值观以优质服务为核心,以良好沟通为特色

(续)

方 法	具 体 内 容
尊重员工的人格特征	1) 在下向沟通中, 管理人员必须准确地理解信息的含义 2) 在上向沟通中, 积极鼓励员工提出建议和意见, 反映情况, 建立合理的沟通层次, 减少因层次过多而造成对信息的过滤和失真。上向沟通的信息需要给予回复的, 必须答复
注意沟通语言的选择	1) 必须注意沟通语言、符号的适应性与准确性, 减少语言失真对沟通的干扰 2) 在可以借助图像进行沟通的场合, 应尽可能使用图像, 一段工作录像或一张照片寓意无穷 3) 借助行为了解信息, 适当运用体态语言 4) 标准管理表单设计科学、合理

- ▲考点 10: 借助专家、相关团体实现沟通

重要程度: 辅助
- 1) 劳动关系管理事务十分复杂, 涉及经济、社会、文化、技术、心理等各领域的知识与技能, 借助企业组织外部专家实现沟通, 可以有效地降低沟通成本, 提高沟通效率。
- 2) 充分利用工会及其他团体组织在员工沟通中的作用。

第二节 劳动标准的制定与实施

学习要求

1. 了解劳动标准的含义和构成, 工作时间的概念和种类, 延长工作时间的概念和内容;

2. 掌握各类标准工作时间的计算方法, 以及限制延长工作时间的主要措施。

3. 了解最低工资的含义。

4. 掌握最低工资标准的确定和调整方法, 以及最低工资给付与工资支付保障的基本内容和要求。

5. 能够在了解劳动法律、法规的基础上, 从企业的实际需要和具体条件出发, 掌握用人单位内部劳动规则的基本内容、主要程序和具体方法。

第一单元 工作时间制度

- ▲考点 11: 劳动标准的含义

重要程度: 一般
- 劳动标准是指基于劳动领域的自然科学、社会科学和实践经验的综合成果, 经有关方面协商一致决定, 或由有关方面批准, 以多种形式发布的对劳动过程和劳动关系领域内的重复性事物、概念和行为所做的统一规定, 作为共同遵守的准则和依据。
- 理解劳动标准, 要注意以下几个方面。
- 1) 劳动标准是对劳动过程、劳动关系以及相关管理活动等方面的重复性事物、概念和行为做出的统一规定。
- 2) 劳动标准的制定主体具有多样性。
- 3) 劳动标准的制定以劳动领域的科学技术、社会科学的发展及其实践经验为基础。
- 4) 劳动标准的表现形式具有多样性。
- 5) 劳动标准的作用方式具有多样性。
- 6) 劳动标准具有不同的效力等级和效力范围。

- ▲考点 12: 劳动标准的结构

重要程度: 一般
1. 横向结构
- 按照劳动标准的对象分类, 可以划分为就业、劳动关系、工作条件、劳动报酬、职业技能开发、

劳动安全卫生、社会保险、劳动福利、劳动行政管理等项标准。

2. 纵向结构

国家劳动标准由国家立法机关、行政机关和其授权的机构如国家标准化管理机构通过法定或行政程序制定、发布的在全国范围内适用的劳动标准。

行业劳动标准由国务院有关行政主管部门制定、发布的在全国某行业范围内适用的劳动标准。

地方劳动标准由各级地方立法机关、行政机关及其授权的地方标准化机构制定、发布的在该地区范围内适用的劳动标准。

企业劳动标准根据具体的生产技术组织条件，由企业自行制定、发布的在本企业范围内实施的各种形式的劳动标准。

3. 功能结构

基础类劳动标准如专用劳动标准术语、符号、代码、图形、标志等。

管理类劳动标准如劳动管理目标标准、劳动管理项目标准、劳动管理程序标准、劳动管理方法标准、劳动统计标准等。

工作类劳动标准如工作时间标准、用人单位内的岗位规范和劳动规则、劳动定额定员标准、劳动统计计量标准、最低工资标准等。

技术类劳动标准如劳动安全标准、劳动卫生标准、工伤评残等级标准等。

其他劳动标准指上述几类劳动标准包括不了的劳动标准。

▲考点 13：工作时间的概念

重要程度：核心

工作时间又称法定工作时间，是指劳动者为履行劳动给付义务，在用人单位从事工作或生产的时间，即法律规定或劳动合同、集体合同约定的，劳动者在一定时间（一天、一周、一个月等）内必须用来完成其所担负工作的时间。

▲考点 14：工作时间的种类（见表 9-3）

重要程度：核心

表 9-3 工作时间的种类

种类	具体含义
标准工作时间	指由国家法律制度规定的，在正常情况下劳动者从事工作或劳动的时间，是其他工作时间制度的基准。标准工作时间为：职工每昼夜工作 8 小时为标准工作日；每周 40 小时为标准工作周，即每周工作 5 天，休息 2 天
缩短工作时间	指在特殊情况下，劳动者实行的少于标准工作时间长度的工作时间制度。适用范围如下： 1) 从事矿山、井下、高温、低温、有毒有害、特别繁重或过度紧张的劳动的职工 2) 从事夜班工作的职工 3) 在哺乳期工作的女职工 4) 其他依法可以实行缩短工作时间的职工，如未成年工、怀孕 7 个月以上工作的女职工等
计件工作时间	以劳动者完成一定劳动定额为标准的工作时间，是标准工作时间的转化形式
综合计算工作时间	指因用人单位生产或工作特点，劳动者的工作时间不宜以日计算，需要分别以周、月、季、年等为周期综合计算工作时间长度的工时制度。适用范围如下： 1) 交通、铁路、邮电、航空、水运渔业等工作性质特殊，需连续作业的职工 2) 地质资源勘探、建筑、制盐、制糖、旅游等受季节和自然条件限制的行业的部分岗位或工种的职工 3) 其他适合实行综合计算工时工作制的职工
不定时工作时间	指每日没有固定工时数的工时制度。适用范围如下： 1) 企业中的高级管理人员、外勤人员、推销人员和其他因工作无法按照标准工作时间衡量的岗位的职工 2) 企业中的长途运输人员，出租汽车司机，铁路、港口、仓库的部分装卸人员以及因工作性质特殊，需机动作业的职工 3) 其他因生产特点、工作特殊需要或职责范围的关系，适合实行不定时工作制的职工

▲考点 15：延长工作时间的概念

重要程度：核心

延长工作时间是指超过标准工作时间长度的工作时间。劳动者在法定节假日、公休日工作的称为加班，超过日标准工作时间以外延长工作时间的称为加点。

▲考点 16：各类标准工作时间的计算方法（见表 9-4）

重要程度：核心

表 9-4 各类标准工作时间的计算方法

计算方法	具体内容
制度工作时间的计算	1) 年制度工作日 = 365 天 - 104 天 (休息日) - 11 天 (法定节假日) = 250 天 2) 季制度工作日 = 250 天 ÷ 4 季 = 62.5 天/季 3) 月制度工作日 = 250 天 ÷ 12 月 = 20.83 天/月 4) 年制度工作工时 = 250 × 8 = 2000 (工时/人·年) 5) 季制度工作工时 = 62.5 × 8 = 500 (工时/人·季) 6) 月制度工作工时 = 2000/12 = 166.67 (工时/人·月)
日工资、小时工资的折算	1) 月计薪天数 = (365 - 104) ÷ 12 = 21.75 (天/月) 2) 日工资 = 月工资收入 ÷ 月计薪天数 3) 小时工资 = 月工资收入 ÷ (月计薪天数 × 8 小时)

▲考点 17：限制延长工作时间的措施

重要程度：一般

(1) 条件限制
用人单位由于生产经营需要，与工会和劳动者协商可以延长工作时间。

(2) 时间限制
用人单位延长工作时间，一般每日不得超过 1 小时。因特殊原因需要的，在保证劳动者身体健康的条件下，每日不得超过 3 小时，但每月不得超过 36 小时。

(3) 报酬限制
用人单位应当以高于劳动者正常工作时间的工资标准支付延长工作时间的劳动报酬，其标准是：
1) 在法定标准工作时间以外延长工作时间的，按照不低于劳动合同规定的劳动者本人小时工资标准的 150% 支付劳动报酬。
2) 劳动者在休息日工作而又不能安排其补休的，按照不低于劳动合同规定的劳动者本人日或小时工资标准的 200% 支付劳动报酬。
3) 劳动者在法定节假日工作的，按照不低于劳动合同规定的劳动者本人小时工资标准的 300% 支付劳动报酬。

(4) 人员限制
怀孕 7 个月以上和哺乳未满一周岁婴儿的女职工，不得安排其延长工作时间。

第二单元 最低工资保障制度

▲考点 18：最低工资的含义

重要程度：一般

最低工资是国家以一定的立法程序规定的，劳动者在法定时间内提供了正常劳动的前提下，其所在单位应支付的最低劳动报酬。

最低工资适用于我国境内的企业、个体经济组织和与之建立劳动关系的劳动者。国家机关、社会团体、事业组织和与之建立劳动合同关系的劳动者，都应实行最低工资制度。

国家实施最低工资制度，其基本出发点是维护市场经济秩序，保护劳动者的合法权益，规范用人单位的工资分配行为。

▲考点 19：最低工资标准的确定和调整

重要程度：核心

1. 最低工资标准确定和调整的步骤
国家不实行全国统一的最低工资标准，允许各地根据其具体情况确定当地最低工资标准。

最低工资标准的确定和调整采用“三方性”原则,即在国务院劳动行政主管部门的指导下,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、企业代表组织研究拟订,并将拟订的方案报送人力资源社会保障部。

人力资源社会保障部对方案可以提出修订意见,若在方案收到后14日内未提出修订意见的,视为同意。

用人单位在最低工资标准发布后10日内将该标准向本单位全体劳动者公示。

2. 确定和调整最低工资应考虑的因素

劳动者本人及平均赡养人口的最低生活费用;社会平均工资水平;劳动生产率;就业状况;地区之间经济发展水平的差异。

3. 确定最低工资标准的通用方法

包括比重法和恩格尔系数法。

▲考点20: 最低工资的给付

重要程度: 一般

在劳动者提供正常劳动的情况下,用人单位应支付给劳动者的工资在剔除下列各项以后,不得低于当地最低工资标准:

- 1) 延长工作时间工资。
- 2) 中班、夜班、高温、低温、井下、有毒有害等特殊工作环境、条件下的津贴。
- 3) 法律、法规规定的劳动者福利待遇等。

劳动者由于本人原因造成在法定工作时间内或依法签订的劳动合同约定的工作时间内未提供正常劳动的,不适用于最低工资规定。

用人单位支付给劳动者的工资低于最低工资标准的,由劳动保障行政部门责令其限期补发所欠劳动者工资,并可责令其按所欠工资的1~5倍支付劳动者赔偿金。

▲考点21: 工资支付保障

重要程度: 一般

工资支付保障是对劳动者获得全部应得工资及其所得工资支配权的法律保护。工资支付保障主要包括工资支付的一般规则和特殊情况下的工资支付。

第三单元 用人单位内部劳动规则

▲考点22: 用人单位内部劳动规则的含义

重要程度: 一般

用人单位内部劳动规则是用人单位依据国家劳动法律、法规的规定,结合用人单位的实际,在本单位实施的,为协调劳动关系,并使之稳定运行,合理组织劳动,进行劳动管理而制定的办法、规定的总称。

用人单位制定并实施内部劳动规则是用人单位对职工的权利,是其行使经营管理权和用工权的主要方式,发挥着用人单位内部强制性规范的功能。

▲考点23: 用人单位内部劳动规则的特点

重要程度: 核心

用人单位内部劳动规则是企业劳动关系调节的重要形式。

劳动关系主体受到的规范约束主要有两种:

- 1) 以主体双方同意为条件的合同规范。
- 2) 不以主体是否同意为条件,但是主体必须遵循的、具有强制性的法律规范。

用人单位内部劳动规则具有合同规范和法律规范兼有的属性。

用人单位内部劳动规则是企业规章制度的组成部分,具有以下特点:

- 1) 制定主体的特定性。
- 2) 企业和劳动者共同的行为规范。
- 3) 企业经营权与职工民主管理权相结合的产物。

▲考点 24：用人单位内部劳动规则的内容

重要程度：核心

根据劳动法的规定，用人单位内部劳动规则的主要内容见表 9-5。

表 9-5 用人单位内部劳动规则的主要内容

项目	内 容
劳动合同管理制度	主要内容如下： 1) 劳动合同履行的原则 2) 员工招收录用条件、招工简章、劳动合同草案、有关专项协议草案审批权限的确定 3) 员工招收录用计划的审批、执行权限的划分 4) 劳动合同续订、变更、解除事项的审批办法 5) 试用期考查办法 6) 员工档案管理办法 7) 应聘人员相关材料保存办法 8) 集体合同草案的拟订、协商程序 9) 解除、终止劳动合同人员的档案移交办法、程序 10) 劳动合同管理制度修改、废止的程序等
劳动纪律	主要内容如下： 1) 时间规则。作息时间、考勤办法、请假程序等 2) 组织规则。企业各直线部门、职能部门或各组成部分及各类层级权责结构之间的指挥、服从、接受监督、保守商业秘密等的规定 3) 岗位规则。劳动任务、岗位职责、操作规程、职业道德等 4) 协作规则。工种、工序、岗位之间的关系，上下层次之间的连接、配合等的规则 5) 品行规则。语言、着装、用餐、行走、礼节等规则 6) 其他规则等
劳动定员定额规则	主要内容如下： 1) 编制定员规则 2) 劳动定额规则
劳动岗位规范制定规则	包括岗位名称、岗位职责、生产技术规定、上岗标准等
劳动安全卫生制度	—
其他制度	包括工资制度、福利制度、考核制度、奖惩制度、培训制度等

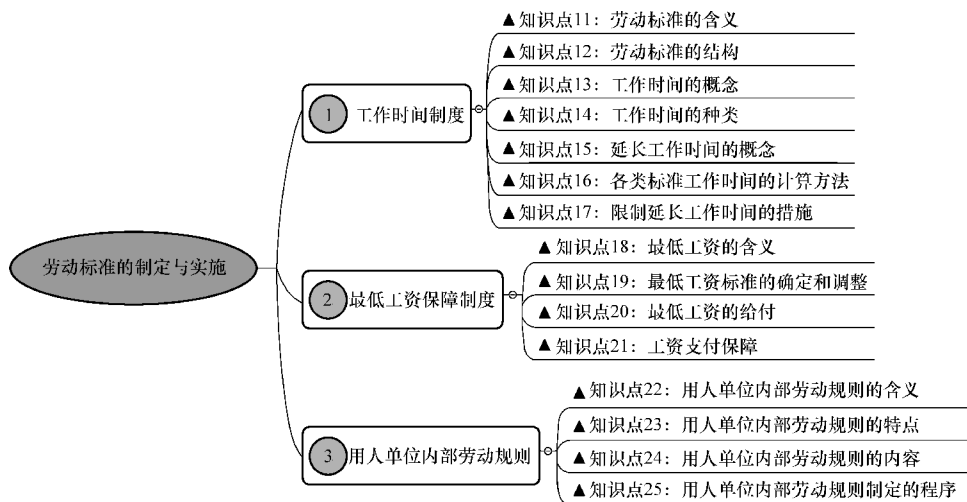
▲考点 25：用人单位内部劳动规则制定的程序（见表 9-6）

重要程度：核心

表 9-6 用人单位内部劳动规则制定的程序

程序	具 体 内 容
制定主体合法	内部劳动规则制定主体必须具备制定内部劳动规则的法律资格。有权制定内部劳动规则的，应当是单位行政系统中处于决策层次、对用人单位的各个组成部分和全体职工有权实行全面和统一管理的机构
内容合法	内部劳动规则的内容不得违反法律、法规的规定。内部劳动规则的内容与集体合同有相互重叠的部分应使之保持协调而不能相互冲突。内部劳动规则与集体合同在内容上虽然有交叉，但各有侧重： 1) 内部劳动规则侧重于规定在劳动过程的组织、管理中劳动者和单位行政双方的职责，即劳动行为规则和用工行为规则 2) 集体合同侧重于规定本单位范围内的最低劳动标准
职工参与	制定用人单位内部劳动规则，用人单位有义务保证职工参与，听取、征求工会和职工意见
正式公布	用人单位内部劳动规则以全体职工和企业行政各个部门或组成部分为约束对象，应当为全体职工和企业各个部门所了解，因此，应当以合法有效的形式公布。其公布形式通常以企业法定代表人签署和加盖公章的正式文件的形式公布

本节知识线梳理



第三节 集体合同管理

学习要求

1. 了解集体合同的概念、特征、作用和订立的原则,集体合同的形式及其内容。
2. 掌握订立集体合同的基本程序及其履行、监督检查和责任。

▲考点 26: 集体合同概述

重要程度: 一般

集体合同是指用人单位与本单位职工根据法律、法规、规章的规定,就劳动报酬、工作时间、休息休假、劳动安全卫生、职业培训、保险福利等事项,通过集体协商签订的书面协议。

1. 集体合同的特征

集体合同除具有一般协议的主体平等性、意思表示一致性、合法性和法律约束性外,还具有以下特点。

1) 集体合同是整体性规定劳动条件的协议。

2) 工会或劳动者代表职工一方与企业签订。

3) 集体合同是定期的书面合同。

2. 集体合同与劳动合同的区别

1) 主体不同; 2) 内容不同; 3) 功能不同; 4) 法律效力不同。

3. 集体合同的作用

1) 订立集体合同有利于协调劳动关系。

2) 加强企业的民主管理。

3) 维护职工合法权益。

4) 弥补劳动法律、法规的不足。

4. 订立集体合同应遵循的原则

1) 遵守法律、法规、规章及国家有关规定。

2) 相互尊重, 平等协商。

3) 诚实守信, 公平合作。

- 4) 兼顾双方合法权益。
- 5) 不得采取过激行为。

▲考点 27：集体合同的形式和期限 重要程度：核心

1. 集体合同的形式

根据《集体合同规定》的规定，集体合同为法定要式合同，应当以书面形式订立，口头形式的集体合同不具有法律效力。

集体合同的形式可以分为主件和附件。主件是综合性集体合同，其内容涵盖劳动关系的各个方面。附件是专项集体合同，是就劳动关系的某一特定方面的事项签订的专项协议。

2. 集体合同的期限

集体合同均为定期集体合同，我国劳动立法规定集体合同的期限为 1~3 年。企业订立集体合同可以在 1~3 年中确定适应本企业的集体合同期限。在集体合同的期限内双方可以根据集体合同的履行情况，对集体合同进行修订。

▲考点 28：集体合同的内容 重要程度：核心

1. 劳动条件标准部分

劳动条件标准部分包括劳动报酬、工作时间和休息休假、保险福利、劳动安全卫生、女职工和未成年工特殊保护、职业技能培训、劳动合同管理、奖惩、裁员等条款。上述标准不得低于法律法规规定的最低标准。

2. 一般性规定

规定劳动合同和集体合同履行的有关规则。包括集体合同的有效期限，集体合同条款的解释、变更、解除和终止等内容。

3. 过渡性规定

规定集体合同的监督、检查、争议处理、违约责任等内容。

4. 其他规定

此项条款通常作为劳动条件标准的补充条款，规定在集体合同的有效期间应当达到的具体目标和实现目标的主要措施。此类规定一般不能作为劳动合同的内容，只是作为签约方的义务而存在。在集体合同的有效期内，随着设定目标的实现而终止。

▲考点 29：签订集体合同的程序（见表 9-7） 重要程度：核心

表 9-7 签订集体合同的程序

程 序	内 容
确定集体合同的主体	劳动者一方的签约人，法定为基层工会委员会以集体合同签约人的资格；没有建立工会组织的企业，由企业职员工民主推荐，并须得到半数职工的同意的代表为集体合同的签约人。用人单位一方的签约人，法定为用人单位行政机关，即法定代表人
协商集体合同	(1) 协商准备 双方签约人为集体协商进行各项准备工作，包括确定协商代表，拟订协商方案，预约协商内容、日期、地点 (2) 协商会议 集体协商会议由双方首席代表轮流主持，并按下列程序进行： 1) 宣布议程和会议纪律 2) 一方首席代表提出协商的具体内容和要求，另一方首席代表就对方的要求做出回应 3) 协商双方就商谈事项发表各自意见，开展充分讨论 4) 双方首席代表归纳意见 (3) 协商后续 集体合同草案或专项集体合同草案经职工代表大会或者职工大会通过后，由集体协商双方首席代表签字

(续)

程 序	内 容
政府劳动行政部门审核	由企业一方将签字的集体合同文本及说明材料一式三份,在集体合同签订后的10日内报送县级以上政府劳动行政部门审查
审核期限和生效	劳动行政部门在收到集体合同后的15日内将审核意见书送达,集体合同的生效日期以审核意见书确认的日期为生效日期
集体合同的公布	经审核确认生效的集体合同或自行生效的集体合同,签约双方及时以适当的方式向各自代表的成员公布

▲考点 30: 集体合同的履行、监督检查和责任 重要程度: 一般

1. 集体合同的履行

集体合同的履行应遵循以下两个原则:

(1) 实际履行 劳动标准性条款的履行,应在合同的有效期间按照集体合同规定的各项标准实际和全面履行合同,确保劳动者利益的实现;目标性条款的履行,应将所约定的项目列入并落实在企业计划和工会工作计划之中,并采取有效措施实施计划。

(2) 协作履行 在履行集体合同的过程中,企业行政必须与工会密切协作。工会会员和非会员劳动者虽不是集体合同的当事人,但却是集体合同的关系人,因集体合同的存在而应承担履行集体合同的义务。

2. 履行的监督检查

集体合同在履行过程中,企业工会应承担更多的监督检查的责任,也可以与企业协商,建立集体合同履行的联合监督检查制度。发现问题,及时与企业协商解决。

- 1) 企业内工会的各级组织应当及时向企业工会报告本组织所在团体的集体合同的履行情况。
- 2) 工会应定期向职工代表大会或全体职工通报集体合同的履行情况;职工代表大会有权对集体合同的履行实行民主监督。

3. 违反集体合同的责任

企业违反集体合同的规定,应承担法律责任。工会不履行或不适当履行集体合同规定的义务,应承担道义上的责任;个别劳动者不履行集体合同规定的义务,则按照劳动合同的规定承担责任。

第四节 劳动争议的协商与调解

学习要求

- 1. 了解劳动争议的概念、分类及其产生的原因,劳动争议调解的特点,劳动争议处理的原则。
- 2. 掌握劳动争议处理的程序,劳动争议协商与调解委员会调解的程序。

▲考点 31: 劳动争议概述 重要程度: 核心

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。

- 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。劳动争议的标的是劳动权利和劳动义务。
- 3) 劳动争议有特定的表现形式。

▲考点 32: 劳动争议处理的原则 重要程度: 一般

劳动争议处理的原则是劳动争议处理机构在处理劳动争议时必须遵循的基本准则，贯穿于劳动争议处理的全过程，即劳动争议的调解程序、仲裁程序都要遵循。但是在不同的劳动争议处理程序中，每道程序都有反映该程序特点的具体原则。《劳动争议调解仲裁法》第3条规定：“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。”

▲考点 33：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. 调解的特点

- 1) 群众性。调解活动强调群众的直接参与。
- 2) 自治性。调解是企业内的劳动者对本单位运行的劳动关系进行自我管理、自我调节、自我化解矛盾的有效形式。
- 3) 非强制性。调解程序完全体现自愿的特点：申请调解自愿，即不能强制；调解协议的履行依赖于当事人的自愿以及舆论的约束。

2. 调解委员会的调解与劳动争议仲裁委员会、人民法院处理劳动争议时的调解的区别

- 1) 在劳动争议处理中的地位不同。调解委员会的调解是独立的程序，劳动争议仲裁委员会、人民法院的调解不具有程序性。
- 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。

3. 调解委员会的构成和职责

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。企业应支持调解委员会开展调解工作，提供办公场所，保障工作经费。

- 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。

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了自愿原则。

▲考点 34：劳动争议处理的程序

重要程度：一般

- 1) 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。
- 2) 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。
- 3) 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。
- 4) 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 35：劳动争议的协商解决

重要程度：核心

- 1) 发生劳动争议，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：工会也可以主动参与劳动争议的协商处理，维护劳动者合法权益。劳动者可以委托其他组织或者个人作为其代表进行协商。

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。协商的期限由当事人书面约定, 在约定的期限内没有达成一致的, 视为协商不成。当事人可以书面约定延长期限。

4) 协商达成一致, 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, 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 36: 调解委员会调解的程序(表 9-8)

重要程度: 核心

表 9-8 调解委员会调解的程序

程 序	具 体 要 求
申请和受理	1) 发生劳动争议, 当事人可以口头或者书面形式向调解委员会提出调解申请 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	1) 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 2) 调解委员会根据案件情况指定调解员或者调解小组进行调解, 在征得当事人同意后, 也可以邀请有关单位和个人协助调解 3) 调解员应当全面听取双方当事人的陈述, 采取灵活多样的方式方法, 开展耐心、细致的说服疏导工作, 帮助当事人自愿达成调解协议
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。生效的调解协议对双方当事人具有约束力, 当事人应当履行 3) 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	1) 劳动争议调解仲裁法规定, 劳动争议申请仲裁的时效期间为一年。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。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前述规定的仲裁时效期间的限制; 但是, 劳动关系终止的, 应当自劳动关系终止之日起一年内提出 2) 法律规定的仲裁时效, 因当事人一方向对方当事人主张权利, 或者向有关部门请求权利救济, 或者对方当事人同意履行义务而中断。从中断时起, 仲裁时效期间重新计算。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书, 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, 一方当事人在约定的期限内不履行调解协议的
人民法院的支付令	因支付拖欠劳动报酬、工伤医疗费、经济补偿或者赔偿金事项达成调解协议, 用人单位在协议约定期限内不履行的, 劳动者可以持调解协议书依法向人民法院申请支付令。人民法院应当依法发出支付令

第五节 劳动安全卫生与工伤管理

学习要求

1. 了解劳动安全卫生标准的内容和分类，劳动安全卫生防护用品管理台账的内容，组织实施安全卫生教育、培训和考核的内容。
2. 掌握劳动安全卫生保护费用预算的项目与预算方法。
3. 了解工伤的概念与工伤事故分类方法。
4. 掌握伤残评定的方法，以及我国有关工伤医疗待遇和工伤致残待遇的标准。

第一单元 劳动安全卫生与工伤管理

▲考点 37：劳动安全卫生标准的内容和分类

重要程度：一般

1) 我国劳动安全卫生标准分为国家标准、行业标准、地方标准和企业标准四级。

根据法律规定，国家标准、行业标准分为强制性标准和推荐性标准。保障人体健康，人身、财产安全的标准为强制性标准，其他标准是推荐性标准。劳动安全卫生标准具有下列特点：具有刚性的法律强制性，具有较强的综合性。

2) 按照具体功能划分，劳动安全卫生标准可分为以下类别：劳动安全卫生基础标准，劳动安全卫生管理标准，劳动安全工程标准，职业卫生标准，劳动防护用品标准。

▲考点 38：编制劳动安全卫生预算

重要程度：核心

企业执行各项劳动安全卫生制度，要以一定的组织措施和技术措施的保证为基础。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。

▲考点 39：建立劳动安全卫生防护用品管理台账

重要程度：一般

- 1) 一般防护用品发放台账。工作服、工作帽、工作鞋、防暑降温用品等的发放记录。
- 2) 特殊防护用品发放台账。防尘、防毒、耐酸碱、耐油、绝缘、防水、防高温、防噪声、防冲击、真空作业用品等的发放记录。
- 3) 防护用品购置台账。
- 4) 防护用品修理、检验、检测台账。

▲考点 40：组织岗位安全教育（表 9-9）

重要程度：辅助

表 9-9 组织岗位安全教育的内容

项 目	内 容
新员工实行三级安全卫生教育	1) 组织入厂教育；2) 组织车间教育；3) 组织班组教育
特种作业人员和 其他人员培训	特种作业的范围有十类：1) 电工作业；2) 锅炉司炉；3) 压力容器操作；4) 起重机械作业；5) 爆破作业；6) 金属焊接（气割）作业；7) 煤矿井下瓦斯检验；8) 机动车辆驾驶；9) 机动船舶驾驶、轮机操作；10) 建筑登高架设作业 对特种作业人员进行生产技术和特定的安全卫生技术理论教育和操作培训，经考核合格并获得《特种作业人员操作证》方准上岗。实际工作中，还应定期组织生产管理人员，特种设备、设施检测、检验人员，救护人员的专门培训
生产技术条件发生变化，员工调整工作岗位的重新培训	凡采用新技术、新工艺、新材料、新设备，员工调整工作岗位都必须结合新情况进行相关教育和培训

第二单元 工伤管理

▲考点 41: 工伤的概念

重要程度: 核心

工伤又称职业伤害、工作伤害,是指劳动者在从事职业活动或者与职业责任有关的活动时所遭受的事故伤害和职业病伤害。

职业病是指企业、事业单位和个体经济组织的劳动者在职业活动中,因接触粉尘、放射性物质和其他有毒有害物质等因素而引起的列入《职业病目录》中的疾病。

▲考点 42: 工伤事故分类

重要程度: 一般

根据不同的事故性质和划分标准,工伤事故分为以下几类,见表 9-10。

表 9-10 工伤事故分类

划分标准	内 容	
按照损伤程度划分	轻伤事故: 休息 1~104 天的失能伤害; 重伤事故: 休息 105 天以上的失能伤害; 死亡事故	
按照损伤原因划分	工伤事故按伤害类别分为 20 种, 具体为物体打击、车辆伤害、机器工具伤害、起重伤害、触电、淹溺、灼烫、火灾、刺割、高处坠落、坍塌、冒顶片帮、透水、放炮、火药爆炸、瓦斯爆炸、锅炉和压力容器爆炸、其他爆炸、中毒窒息、其他伤害	
按照伤残等级划分	根据劳动者劳动功能障碍程度和生活自理障碍程度的等级鉴定, 将劳动功能障碍分为 10 个伤残等级, 最重的为一级, 最轻的为十级	
职业病	1) 职业中毒; 2) 尘肺; 3) 物理因素职业病; 4) 职业性传染病; 5) 职业性皮肤病; 6) 职业性眼病; 7) 职业性耳、鼻、喉病; 8) 职业性肿瘤; 9) 其他职业病	
事故划分	特别重大事故	造成 30 人以上死亡, 或者 100 人以上重伤 (包括急性工业中毒, 下同), 或者 1 亿元以上直接经济损失的事故
	重大事故	造成 10 人以上 30 人以下死亡, 或者 50 人以上 100 人以下重伤, 或者 5000 万元以上 1 亿元以下直接经济损失的事故
	较大事故	造成 3 人以上 10 人以下死亡, 或者 10 人以上 50 人以下重伤, 或者 1000 万元以上 5000 万元以下直接经济损失的事故
	一般事故	造成 3 人以下死亡, 或者 10 人以下重伤, 或者 1000 万元以下直接经济损失的事故。国务院安全生产监督管理部门可以会同国务院有关部门, 制定事故等级划分的补充性规定

▲考点 43: 工伤认定 (表 9-11)

重要程度: 核心

表 9-11 工伤认定的具体内容

类 型	具 体 内 容
认定为工伤的情形	1) 在工作时间和工作场所内, 因工作原因受到事故伤害的 2) 工作时间前后在工作场所内, 从事与工作有关的预备性或者收尾性工作受到事故伤害的 3) 在工作时间和工作场所内, 因履行工作职责受到暴力等意外伤害的 4) 患职业病的 5) 因工外出期间, 由于工作原因受到伤害或者发生事故下落不明的 6) 在上下班途中, 受到非本人主要责任的交通事故或者城市轨道交通、客运轮渡、火车事故伤害的 7) 法律、行政法规规定应当认定为工伤的其他情形
视同工伤的情形	1) 在工作时间和工作岗位, 突发疾病死亡或者在 48 小时之内经抢救无效死亡的 2) 在抢险救灾等维护国家利益、公共利益活动中受到伤害的 3) 职工原在军队服役, 因战、因公负伤致残, 已取得革命伤残军人证, 到用人单位后 1 日伤复发的

(续)

类 型	具 体 内 容
不得认定为工伤或者视同工伤的情形	1) 故意犯罪的 2) 醉酒或者吸毒的 3) 自残或者自杀的

▲考点 44: 工伤认定申请 (表 9-12)

重要程度: 核心

表 9-12 工伤认定申请

项 目	内 容
工伤认定申请主体与申请时限	1) 职工发生事故伤害或者按照职业病防治法规定被诊断、鉴定为职业病, 所在单位应当自事故伤害发生之日或者被诊断、鉴定为职业病之日起 30 日内, 向统筹地区社会保险行政部门提出工伤认定申请 2) 遇有特殊情况, 经报社会保险行政部门同意, 申请时限可以适当延长。应当由省级社会保险行政部门进行工伤认定的事项, 根据属地原则由用人单位所在地的设区的市级社会保险行政部门办理 3) 用人单位未按前述规定提出工伤认定申请的, 工伤职工或者其近亲属、工会组织在事故伤害发生之日或者被诊断、鉴定为职业病之日起 1 年内, 可以直接向用人单位所在地统筹地区社会保险行政部门提出工伤认定申请 4) 用人单位未在规定的时限内提交工伤认定申请, 在此期间发生符合《工伤保险条例》规定的工伤待遇等有关费用由该用人单位负担
工伤认定材料	1) 工伤认定申请表 2) 与用人单位存在劳动关系 (包括事实劳动关系) 的证明材料 3) 医疗诊断证明或者职业病诊断证明书 (或者职业病诊断鉴定书)
工伤认定的决定	1) 社会保险行政部门受理工伤认定申请后, 根据审核需要可以对事故伤害进行调查核实, 用人单位、职工、工会组织、医疗机构以及有关部门应当予以协助。职业病诊断和诊断争议的鉴定, 依照职业病防治法的有关规定执行。对依法取得职业病诊断证明书或者职业病诊断鉴定书的, 社会保险行政部门不再进行调查核实 2) 职工或者其近亲属认为是工伤, 用人单位不认为是工伤的, 由用人单位承担举证责任 3) 社会保险行政部门应当自受理工伤认定申请之日起 60 日内做出工伤认定的决定, 并书面通知申请工伤认定的职工或者其近亲属和该职工所在单位 4) 社会保险行政部门对受理的事实清楚、权利义务明确的工伤认定申请, 应当在 15 日内做出工伤认定的决定 5) 做出工伤认定决定需要以司法机关或者有关行政主管部门的结论为依据的, 在司法机关或者有关行政主管部门尚未做出结论期间, 做出工伤认定决定的时限中止 6) 社会保险行政部门工作人员与工伤认定申请人有利害关系的, 应当回避

▲考点 45: 劳动能力鉴定

重要程度: 核心

劳动功能障碍分为十个伤残等级, 最重的为一级, 最轻的为十级。生活自理障碍分为三个等级: 生活完全不能自理、生活大部分不能自理和生活部分不能自理。劳动能力鉴定标准由国务院社会保险行政部门会同国务院卫生行政部门制定。

劳动能力鉴定由用人单位、工伤职工或者其近亲属向设区的市级劳动能力鉴定委员会提出申请, 并提供工伤认定决定和职工工伤医疗的有关资料。劳动能力鉴定委员会由社会保险行政部门、卫生行政部门、工会组织、经办机构代表以及用人单位代表组成。劳动能力鉴定委员会建立医疗卫生专家库。

▲考点 46: 工伤保险待遇

重要程度: 一般

根据工伤保险制度的规定, 我国工伤保险待遇分为工伤医疗待遇和工伤致残待遇。

1. 工伤医疗期待遇

职工因工作遭受事故伤害或者患职业病需要暂停工作接受工伤医疗的期间为停工留薪期,停工留薪期一般不超过12个月。伤情严重或者情况特殊,经设区的市级劳动能力鉴定委员会确认,可以适当延长,但延长不得超过12个月。

工伤职工评定伤残等级后,停发原待遇,按照下述的有关规定享受伤残待遇。工伤职工在停工留薪期满后仍需治疗的,继续享受工伤医疗待遇。

生活不能自理的工伤职工在停工留薪期需要护理的,由所在单位负责。其具体内容见表9-13。

表9-13 工伤医疗期待遇

分 类	内 容
医疗待遇	1) 治疗工伤所需费用符合工伤保险诊疗项目目录、工伤保险药品目录、工伤保险住院服务标准的,从工伤保险基金支付 2) 工伤职工治疗非工伤引发的疾病,不享受工伤医疗待遇,按照基本医疗保险办法处理 3) 工伤职工到签订服务协议的医疗机构进行康复性治疗的费用,从工伤保险基金支付 4) 工伤职工因日常生活或者就业需要,经劳动能力鉴定委员会确认,可以安装假肢、矫形器、假眼、假牙和配置轮椅等辅助器具,所需费用按照国家规定的标准从工伤保险基金支付
工伤津贴	1) 在停工留薪期内,原工资福利待遇不变,由所在单位按月支付。职工住院治疗工伤的,由所在单位按照本单位因公出差伙食补助标准的70%发给住院伙食补助费 2) 经医疗机构出具证明,报经办机构同意,工伤职工到统筹地区以外就医的,所需交通、食宿费用由所在单位按照本单位职工因公出差标准报销。生活不能自理的工伤职工在停工留薪期需要护理的,由所在单位负责 3) 工伤职工已经评定伤残等级并经劳动能力鉴定委员会确认需要生活护理的,从工伤保险基金按月支付生活护理费。生活护理费按照生活完全不能自理、生活大部分不能自理或者生活部分不能自理三个不同等级支付,其标准分别为统筹地区上年度职工月平均工资的50%、40%或者30%

2. 工伤致残待遇 (见表9-14)

表9-14 工伤致残待遇的具体内容

分 类	内 容
鉴定为一级至四级伤残	职工因工致残被鉴定为一级至四级伤残的,保留劳动关系,退出工作岗位,享受以下待遇: 1) 从工伤保险基金按伤残等级支付一次性伤残补助金 2) 从工伤保险基金按月支付伤残津贴 3) 工伤职工达到退休年龄并办理退休手续后,停发伤残津贴,按照国家有关规定享受基本养老保险待遇。职工因工致残被鉴定为一级至四级伤残的,由用人单位和职工个人以伤残津贴为基数,缴纳基本医疗保险费
鉴定为五级、六级伤残	1) 从工伤保险基金按伤残等级支付一次性伤残补助金 2) 保留与用人单位的劳动关系,由用人单位安排适当工作。难以安排工作的,由用人单位按月发给伤残津贴 经工伤职工本人提出,该职工可以与用人单位解除或者终止劳动关系,由用人单位支付一次性工伤医疗补助金和伤残就业补助金
鉴定为七级至十级伤残	1) 从工伤保险基金按伤残等级支付一次性伤残补助金 2) 劳动、聘用合同期满终止,或者职工本人提出解除劳动、聘用合同的,由工伤保险基金支付一次性工伤医疗补助金,由用人单位支付一次性伤残就业补助金

(续)

分 类	内 容
因工死亡	职工因工死亡，其近亲属按照下列规定从工伤保险基金领取丧葬补助金、供养亲属抚恤金和一次性工亡补助金： 1) 丧葬补助金为6个月的统筹地区上年度职工月平均工资 2) 供养亲属抚恤金按照职工本人工资的一定比例发给由因工死亡职工生前提供主要生活来源、无劳动能力的亲属 3) 一次性工亡补助金标准为上一年度全国城镇居民人均可支配收入的20倍。伤残职工在停工留薪期内因工伤导致死亡的，其近亲属享受上述待遇。一级至四级伤残职工在停工留薪期满后死亡的，其近亲属可以享受上述1)、2)项规定的待遇。伤残津贴、供养亲属抚恤金、生活护理费由统筹地区社会保险行政部门根据职工平均工资和生活费用变化等情况适时调整
发生事故或抢险救灾下落不明	职工因工外出期间发生事故或者在抢险救灾中下落不明的，从事故发生当月起3个月内照发工资，从第4个月起停发工资，由工伤保险基金向其供养亲属按月支付供养亲属抚恤金。生活有困难的，可以预支一次性工亡补助金的50%。职工被人民法院宣告死亡的，按照职工因工死亡的规定处理
停止享受的情形	1) 丧失享受待遇条件的；2) 拒不接受劳动能力鉴定的；3) 拒绝治疗的

▲考点 47：工伤保险责任

重要程度：一般

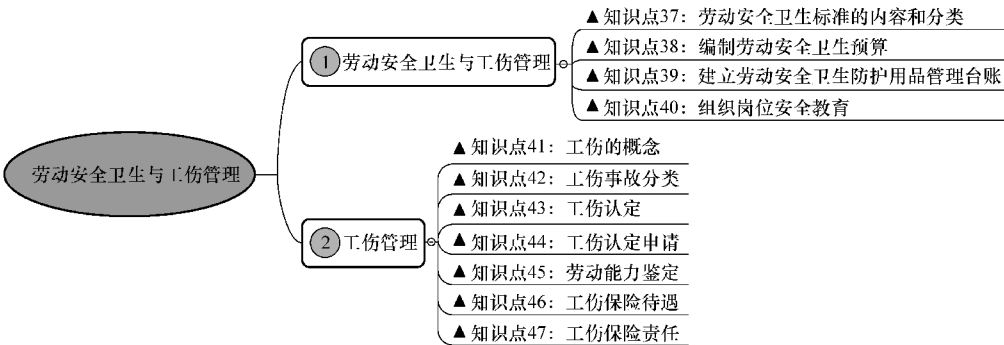
1) 用人单位分立、合并、转让的，承继单位应当承担原用人单位的工伤保险责任；原用人单位已经参加工伤保险的，承继单位应当到当地经办机构办理工伤保险变更登记。用人单位实行承包经营的，工伤保险责任由职工劳动关系所在单位承担。

职工被借调期间受到工伤事故伤害的，由原用人单位承担工伤保险责任，但原用人单位与借调单位可以约定补偿办法。

企业破产的，在破产清算时依法拨付应当由单位支付的工伤保险待遇费用。

2) 职工被派遣出境工作，依据前往国家或者地区的法律应当参加当地工伤保险的，参加当地工伤保险，其国内工伤保险关系中止；不能参加当地工伤保险的，其国内工伤保险关系不中止。

本节知识线梳理



下篇 企业人力资源管理师 考试真题解析

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。如“基础知识 P×”指教程（基础知识）P×，“P×”指教程（三级）P×。

2014 年 5 月企业人力资源管理师（三级）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）

- 关于道德，正确的说法是（ ）。
 - 道德是人区别于动物的根本标志
 - 在人类社会发展史上，道德是稳定不变的
 - 虽然社会制度不同，但道德规范是完全相同的
 - 道德是处理各种关系的特殊行为规范
- 职业道德在形成、发展过程中，表现出（ ）。
 - 适用范围上的无限定性
 - 形式上的多样性
 - 内容上的不稳定性
 - 任意解读性
- 所谓职业道德的自律功能，是指它（ ）的作用。
 - 制定职业纪律
 - 把握工作节奏
 - 自觉克服危害社会的行为
 - 自主活动
- 在协调同事间的人际关系时，符合职业道德要求的是（ ）。
 - 因疏忽给同事造成被动和麻烦，要及时进行补救
 - 对于感情上不融洽的同事，要尽量避免接触
 - 尊重同事的隐私，绝不过问他人的私生活
 - 以“大恩不言谢”为基本准则
- 关于职业道德和企业竞争力的关系，正确的说法是（ ）。
 - 职业道德不是科学技术，因此与企业的竞争力没有任何关联
 - 职业道德决定着企业的形象，进而根本上决定了企业综合竞争力的高低
 - 职业道德能够提高人的素质，在一定程度上增强了企业的综合竞争力

- D. 由于倡导无私奉献,职业道德会遏止人的积极性进而削弱企业的竞争力
6. 文明礼貌的具体要求是()。
- A. 仪表堂堂 B. 语言犀利 C. 举止潇洒 D. 待人热情
7. 符合诚实守信要求的是()。
- A. 从业人员要无条件地为企业保守秘密
- B. 遵守劳动合同与否,要视具体情况而定
- C. 做出承诺而无法兑现,都是背离诚实守信的表现
- D. 工作既要出工,也要出力
8. 坚持办事公道,意思是从业人员要()。
- A. 按照一定的社会标准处理当事双方之间的关系
- B. 一切按照上司的要求去做
- C. 尊重知识和权威
- D. 权衡利弊,处理各种关系

(二) 多项选择题 (第9~16题)

9. 胡锦涛同志提出社会主义荣辱观,其中包括()。
- A. 以服务人民为荣,以背离人民为耻 B. 以崇尚科学为荣,以愚昧无知为耻
- C. 以诚实守信为荣,以见利忘义为耻 D. 以艰苦奋斗为荣,以好逸恶劳为耻
10. 职业道德包括()。
- A. 职业情感 B. 职业态度 C. 职业良心 D. 职业作风
11. 关于企业形象,正确的认识有()。
- A. 企业形象是企业文化的综合反映
- B. 企业形象并不是产品质量信誉的标志
- C. 创品牌是企业形象建设的重要内容
- D. 树立企业形象,最根本的措施是加大媒体宣传力度
12. ()等属于职业“禁语”。
- A. “欢迎再来” B. “这事儿,我不知道”
- C. “还没上班,等会儿再说” D. “要不要,想好了没有”
13. 关于爱岗敬业,正确的说法有()。
- A. 爱岗敬业是对人们工作态度和职业态度的普遍要求
- B. 树立和增强爱岗敬业意识,提高物质待遇是前提和关键
- C. 倡导爱岗敬业,也要考虑人们的个人需要
- D. 爱岗敬业是现代企业管理的重要内容
14. 关于诚实守信,正确的说法有()。
- A. 诚实守信既是市场经济的规则,也是伦理道德的要求
- B. 坚持诚实守信,基本前提是坚持人是利己主义者这一观念
- C. 市场经济条件下,个人利益与诚实守信能够实现有机协调
- D. 只有彻底抛弃个人利益,才能够真正做到诚实守信
15. 关于节俭,正确的认识有()。
- A. 人和人不同,节俭不应成为人人秉持的品德
- B. 时代的变化导致节俭的标准发生变化
- C. 节俭不仅具有经济价值,而且具有政治价值
- D. 节俭是维持人类生存的必要条件
16. 关于创新,正确的理解有()。

- A. 服务行业蕴藏着许多创新的机会
- B. 一般地说,普通从业人员是难以真正做到创新的
- C. 创新并不神秘
- D. 只有科学技术上的发明创造才能算是创新

二、职业道德个人表现部分(第17~25题)

17. 闲暇聊天时,几个好朋友向你反映你单位的产品存在质量缺陷,你会()。
- A. 拒绝承认产品存在质量缺陷
 - B. 向他们解释说,产品正在改进
 - C. 向他们征求改进意见
 - D. 马上向主管反映情况
18. 社会上有这样一句话,“今天工作不努力,明天努力找工作”。对此,你的感受是()。
- A. 从业人员要努力珍惜岗位,努力工作
 - B. 要与领导搞好关系
 - C. 社会竞争激烈,就业压力大
 - D. 当一天和尚撞一天钟
19. 如果要你就自己的产品打个比喻,那么,你觉得它是()。
- A. 自己的孩子
 - B. 烹调的菜肴
 - C. 雕塑
 - D. 夏日里的冷饮
20. 一位司机为抢救一个受伤的路边行人,反而为被救的人所讹诈。你的感受是()。
- A. 好人难做
 - B. 公道自在人心
 - C. 世风日下,人心不古
 - D. 好人自有好报
21. 某员工是你的好朋友,一次你发现他私自拿走了公司的一件小物品。你会()。
- A. 装作没看见
 - B. 私下劝他以后不要再拿
 - C. 要他归还
 - D. 报告领导
22. 在你看来,工作是()。
- A. 谋生的饭碗
 - B. 路边可以乘凉的大树
 - C. 自己想追求的(异性)朋友
 - D. 渡河的小舟
23. 工作上遇到心烦事时,你一般会()。
- A. 对父母说一说
 - B. 与朋友聊一聊
 - C. 与同事聊一聊
 - D. 自己慢慢消化
24. 关于梦想,你的看法是()。
- A. 水中月亮
 - B. 过去的一段记忆而已
 - C. 自己心中的图景
 - D. 说不清楚,但自己总爱做梦
25. 许多大学生毕业后找不到工作,对此,你认为()。
- A. 找不到工作是暂时的
 - B. 教育体制存在问题
 - C. 上大学和不上大学一样
 - D. 上大学还不如早工作呢

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,请选择相应选项,不选、错选均不得分)

26. 劳动力需求的自身工资弹性是()变动对工资率变动的反应程度。
- A. 劳动力供给量
 - B. 劳动力供给率
 - C. 劳动力需求量
 - D. 劳动力需求率
27. 劳动者在就业岗位之间的变换所形成的失业,称为()。
- A. 摩擦性失业
 - B. 技术性失业
 - C. 结构性失业
 - D. 季节性失业

28. () 在国家的法律体系中具有最高法律效力。
- A. 劳动法 B. 宪法 C. 国务院劳动行政法规 D. 劳动规章
29. 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
30. 劳动法律关系的构成要素不包括劳动法律关系的 ()。
- A. 主体 B. 内容 C. 客体 D. 对象
31. 消费者市场是指所有为了 () 而购买物品或服务的个人和家庭所构成的市场。
- A. 家庭消费 B. 个人消费 C. 市场商品 D. 社会商品
32. () 提供的产品不可储存、无法转售, 且不可触知。
- A. 服务市场 B. 商品市场 C. 技术市场 D. 金融市场
33. () 是指当对一个人的某些特性形成好或坏的印象之后, 人们就倾向于据此推论其他方面的特性。
- A. 光环效应 B. 投射效应 C. 首因效应 D. 刻板印象
34. () 是组织报酬体系设计和实施的第一原则。
- A. 公平公正 B. 激励性 C. 效率优先 D. 灵活性
35. () 是指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。
- A. 结构维度 B. 认可维度 C. 关怀维度 D. 尊重维度
36. 人力资本是经济资本中的核心资本, 其原因在于人力资本的 ()。
- A. 时效性 B. 创造性 C. 收益性 D. 累积性
37. 职业教育不包括 ()。
- A. 就业前的职业教育 B. 农村职业技术教育
- C. 就业后的职业教育 D. 特殊职业技术教育
38. () 为企业员工的考核、晋升提供了依据。
- A. 工作岗位分析 B. 工作岗位设计
- C. 人员流动统计 D. 人员需求计划
39. 岗位劳动规则不包括 ()。
- A. 时间规则 B. 行为规则 C. 考核规则 D. 协作规则
40. 管理岗位知识能力规范的内容不包括 ()。
- A. 能力要求 B. 年龄要求 C. 知识要求 D. 经历要求
41. 以下不属于生产岗位操作规范内容的是 ()。
- A. 岗位的职责和主要内容 B. 岗位人员知识技能要求
- C. 岗位各项任务的数量和质量要求 D. 完成各项任务的程序 and 操作方法
42. 以下关于劳动定员与劳动定额的说法错误的是 ()。
- A. 二者的应用范围相同 B. 二者的概念内涵相同
- C. 二者的计量单位不同 D. 二者都是对人力消耗所规定的限额
43. 制定企业定员标准, 核定各类人员用人数量的基本依据是: 制度时间内规定的总工作任务量和各类人员的 ()。
- A. 工作成果 B. 时间效益 C. 劳动效率 D. 工作能力
44. (), 亦称概略定员标准, 是以某类人员乃至企业全部人员为对象制定的标准。
- A. 比例定员标准 B. 综合定员标准 C. 效率定员标准 D. 设备定员标准
45. () 不属于行为规范。
- A. 品德规范 B. 仪态仪表规范 C. 劳动纪律 D. 员工业务规范
46. 以下关于人工成本的说法错误的是 ()。

64. () 又称 T 小组法, 简称 ST 法。
A. 案例分析法 B. 管理者训练 C. 头脑风暴法 D. 敏感性训练
65. 由于涉及的工作对象和内容的不同, 绩效管理程序的设计可分为具体考评程序设计和 ()。
A. 管理的方法设计 B. 绩效管理内容设计
C. 绩效管理目标设计 D. 管理的总流程设计
66. 在绩效管理中, 一般以上级主管的考评为主, 所占比重约为 ()。
A. 30% ~ 40% B. 40% ~ 50% C. 60% ~ 70% D. 80% ~ 90%
67. 上下级之间的 () 关系是企业绩效管理活动的基本单元。
A. 考评 B. 引导 C. 沟通 D. 协作
68. () 一般是在绩效管理初期进行。
A. 绩效考评面谈 B. 绩效总结面谈 C. 绩效计划面谈 D. 绩效指导面谈
69. () 是将考评期内员工的实际工作表现与绩效计划的目标进行对比, 寻找工作绩效的差距和不足的方法。
A. 水平比较法 B. 横向比较法 C. 纵向比较法 D. 目标比较法
70. 绩效考评方法中可以克服员工优异表现与较差表现的共生性的考评方法为 ()。
A. 目标管理法 B. 绩效标准法 C. 直接指标法 D. 成绩记录法
71. 直接形式的薪酬不包括 ()。
A. 基本工资 B. 绩效工资 C. 年终分红 D. 额外津贴
72. () 是指员工自身感受到的社会和心理方面的回报。
A. 内部回报 B. 外部回报 C. 直接回报 D. 间接回报
73. 在确定和调整最低工资标准时不予考虑的因素是 ()。
A. 本地区平均消费水平 B. 社会平均工资水平
C. 劳动就业实际状况 D. 劳动生产率增长率
74. () 是一种岗位评价方法, 适合于生产过程复杂、岗位类别数目多、对精度要求较高的大中型企业。
A. 因素比较法 B. 排列法 C. 关键事件法 D. 评分法
75. () 是在处理岗位评价数据的过程中所产生的误差。
A. 登记误差 B. 随机误差 C. 系统误差 D. 内部误差
76. 单位录用员工的, 应当自录用之日起 () 内到住房公积金管理中心办理缴存登记。
A. 15 日 B. 30 日 C. 60 日 D. 90 日
77. 经济社会最普遍、最基本的社会关系是 ()。
A. 经济关系 B. 法律关系 C. 劳动关系 D. 政治关系
78. () 是指劳动法律规范在调整劳动关系过程中所形成的雇员和雇主之间的权利义务关系。
A. 劳动协作关系 B. 劳动契约关系 C. 劳动法律关系 D. 劳动合作关系
79. 劳动法律关系主体不包括 ()。
A. 企业 B. 个体经济组织 C. 社会团体 D. 劳动行政部门
80. () 的基本特点是体现国家意志。
A. 劳动法律关系 B. 劳动关系 C. 劳动法律法规 D. 劳动合同
81. 按照主体和范围不同, 我国的集体合同不包括 ()。
A. 部门集体合同 B. 基层集体合同 C. 行业集体合同 D. 地区集体合同
82. 关于平等协商和“作为订立集体合同程序”的集体协商说法错误的是 ()。

- A. 两者的主体不同 B. 两者的内容不同 C. 两者的程序不同 D. 两者的目的相同

83. () 是由企业劳动管理制度规定, 有固定传输渠道, 按照规定程序填写的统一表格。

- A. 汇总报表 B. 满意度调查表 C. 例会制度 D. 劳动管理表单

84. 以下关于工作时间的说法错误的是 ()。

- A. 标准工作时间是其他工作时间制度的基准
B. 工作时间由法律直接规定或由劳动合同约定
C. 在综合计算时间制下, 周六、周日工作的计为延长工作时间
D. 在综合计算时间制下, 法定节假日工作的计为延长工作时间

85. 职工因工致残被鉴定为 (), 应当退出生产、工作岗位, 终止劳动关系, 发给工伤伤残抚恤证件。

- A. 一至三级 B. 一至四级 C. 八至十级 D. 七至十级

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, 请选择相应选项, 错选、少选、多选, 均不得分)

86. 关于计时工资的计算公式正确的是 ()。

- A. 小时工资率 × 实际工作时间 B. 小时工资率 × 标准工作日小时数
C. 日工资率 × 标准工作周日数 D. 小时工资率 × 标准工作日数
E. 日工资率 × 合格产品数量

87. 政府支出包括 ()。

- A. 财政税收 B. 政府购买 C. 政府赠予 D. 转移支付 E. 政府呆坏账

88. 社会保险特征包括 ()。

- A. 自由性 B. 社会性 C. 互济性 D. 补偿性 E. 知情权

89. 常见的成本导向定价法包括 ()。

- A. 随行就市定价法 B. 成本加成定价法
C. 盈亏平衡定价法 D. 目标收益定价法
E. 边际成本定价法

90. 群体决策的优点有 ()。

- A. 能比个体决策需要更少的时间 B. 能提供比个体决策更为丰富和全面的信息
C. 能提供比个体决策更多的不同的决策方案 D. 能增加决策的可接受性
E. 能增加决策过程的民主性

91. 人本管理原则包括 ()。

- A. 人的管理第一 B. 和谐的人际关系
C. 员工个人与组织共同发展 D. 满足社会的需要
E. 以人为中心构建企业组织形态

92. 人本管理机制具体包括 ()。

- 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

93. 创新是把一种从没有过的生产要素和生产条件的“新组合”引入生产体系, 包括 ()。

- A. 引进新产品 B. 引用新技术 C. 实现企业的新组织
D. 开辟新市场 E. 改进生产装备设施

94. 人员规划是对企业人员的 () 的整体规划。

- A. 总量 B. 供给 C. 构成 D. 需求 E. 流动

95. 定员定额标准的内容包括 ()。

- A. 岗位培训标准 B. 岗位员工规范 C. 时间定额标准 D. 双重定额标准
E. 产量定额标准

96. 为了使岗位工作丰富化,应注重达到()。
- A. 任务的整体性 B. 任务的多样化 C. 明确任务的意义
D. 定期轮换岗位 E. 注重信息沟通与反馈
97. 影响劳动环境的自然因素包括()。
- A. 噪声 B. 温度 C. 空气 D. 湿度 E. 厂区绿化
98. 工作岗位定员主要根据()等因素来确定定员人数。
- A. 工作量 B. 工作任务 C. 岗位区域 D. 工作效率
E. 实行兼职作业的可能性
99. 审核人工成本预算的方法包括()。
- A. 注意比较分析费用使用趋势 B. 保证企业支付能力和员工利益
C. 注意检查项目尤其是子项目是否齐全 D. 注意内外部环境变化,进行动态调整
E. 关注国家有关规定和发放标准的新变化
100. 内部招募存在明显的不足,主要体现在()。
- A. 容易抑制创新 B. 筛选难度大、时间长
C. 增加招募成本 D. 可能会造成一些矛盾
E. 影响内部员工的积极性
101. ()属于内部招募方法。
- A. 推荐法 B. 校园招聘 C. 档案法 D. 网络招聘 E. 布告法
102. 在面试评估阶段可采用的评估方式包括()。
- A. 专家式评估 B. 评语式评估 C. 团队式评估 D. 评分式评估 E. 分组式评估
103. 心理运动机能测试的内容主要包括()。
- A. 思维能力 B. 想象能力 C. 身体能力 D. 体质素质 E. 心理运动能力
104. 情境模拟测试法比较适合招聘()。
- A. 服务人员 B. 销售人员 C. 科研人员 D. 管理人员 E. 事务性人员
105. 效度评估中的效度主要有()。
- A. 预测效度 B. 内容效度 C. 总体效度 D. 同测效度 E. 平均效度
106. 培训需求分析具有很强的指导性,它是()的前提。
- A. 确定培训目标 B. 进行培训评估 C. 有效实施培训 D. 设计培训计划
E. 计算培训成本
107. 分析培训需求时应关注()。
- A. 受训员工的现状 B. 受训员工岗位职责
C. 受训员工存在的问题 D. 受训员工经验阅历
E. 受训员工的期望和真实想法
108. 采用绩效差距分析模型方法进行培训需求分析时,可以分为()等几个阶段。
- A. 发现问题 B. 明确目的 C. 预先分析 D. 归纳总结 E. 需求分析
109. 在制定培训规划时,培训策略规定了受训者将要参加的培训的()。
- A. 类型 B. 成本 C. 特征 D. 性质 E. 评估方法
110. 虚拟培训的优点在于它的()。
- A. 仿真性 B. 超时空性 C. 自主性 D. 低成本性 E. 安全性
111. 根据培训要求优选培训方法时,应()。
- A. 与企业的培训文化相适应 B. 与受训者群体特征相适应
C. 与岗位的职责权限相适应 D. 与培训的资源及可能性相适应
E. 与培训目的及课程目标相适应

112. 从考评者角度来看,影响绩效考评质量的因素有()。
- A. 考评者的多少 B. 考评者的个人素质
C. 考评者对被考评者的熟悉程度 D. 考评者的工作经验
E. 考评者对考评指标及标准的理解程度
113. 一个好的绩效考评表格,要进行的检验包括()。
- A. 考评指标相关性 B. 考评指标的效度
C. 考评指标的信度 D. 考评标准准确性
E. 考评表格的复杂简易程度
114. 为了保证绩效面谈的质量,提高信息反馈的有效性,信息反馈应具有()。
- A. 真实性 B. 系统性 C. 针对性 D. 主动性 E. 及时性
115. 下列属于工作质量的衡量指标的有()。
- A. 工时利用率 B. 顾客不满意率 C. 顾客投诉率 D. 不合格返修率
E. 产品包装缺损率
116. 工资总额的准确统计为国家()提供了重要依据。
- A. 计算经济补偿金 B. 了解人民的收入水平
C. 计算离休退休金 D. 了解人民的生活水平
E. 计算最低工资标准
117. 要使员工的薪酬能够更好地体现内部公平的原则,就应当实现()。
- A. 以岗定事 B. 以人定岗 C. 以职责定权限 D. 以绩效定薪酬
E. 以岗位定基薪
118. 岗位劳动责任主要包括()。
- A. 质量责任 B. 管理责任 C. 看管责任 D. 安全责任 E. 消耗责任
119. 合理确定人工成本的方法包括()。
- A. 销售净额基准法 B. 附加值基准法
C. 损益分歧点基准法 D. 净利润基准法
E. 劳动分配率基准法
120. 员工福利管理的原则包括()。
- A. 共享性原则 B. 协调性原则 C. 必要性原则 D. 合理性原则 E. 计划性原则
121. 集体合同是集体协商双方代表根据劳动法律法规的规定,就()等事项,在平等协商一致的基础上签订的书面协议。
- A. 劳动报酬 B. 休息休假 C. 工作时间 D. 保险福利 E. 试用期限
122. 集体合同除具有一般协议的特征外,还具有()等自身的特征。
- A. 合法性 B. 是规定劳动关系的协议
C. 意思表示全面与一致性 D. 是定期的书面合同,生效需经特定程序
E. 工会或劳动者代表职工一方与企业签订
123. 订立集体合同应当遵循的原则包括()。
- A. 互利互惠,力求双赢 B. 诚实守信,公平合作
C. 兼顾双方的合法权益 D. 相互尊重,平等协商
E. 遵守法律,法规和国家有关规定
124. 职工参与企业民主管理的形式包括()。
- A. 个人参与 B. 合作参与 C. 岗位参与 D. 间接参与 E. 组织参与
125. 劳动者应当被认定为工伤的情况包括()。
- A. 患职业病 B. 受到机动车事故伤害 C. 外出期间受到伤害

- D. 在工作时间和工作场所内，因工作原因受到事故伤害
- E. 在工作时间和工作场所内，因履行工作职责受到暴力伤害

卷册二：专业能力

一、简答题（本题共 2 题，第 1 小题 14 分，第 2 小题 16 分，共 30 分）

1. 简述在整顿劳动组织时，可采用哪些方法改进过细的劳动分工。（14 分）
2. 简述企业各项福利总额预算计划的制订程序和内容。（16 分）

二、计算题（本题 1 题，共 20 分。先根据题意进行计算，然后进行必要分析，只有计算结果没有计算过程不得分）

某地机场年度旅客吞吐量近 800 多万人，在航站楼进口处原设有 20 个值机柜台负责接待旅客，办理登机卡，托运行李。随着出港旅客流量的日益增长，为了提高服务质量，尽可能地减少旅客的等待时间，机场旅客服务中心从 2013 年起，又增加了 10 个值机柜台。同时，采用新的工作轮班方式，即每个值机柜台配置 3 名员工，每人工作 1 天休息 2 天，每天的早上 6:00 上班，晚上 22:30 下班，其间轮流安排吃饭和休息（但不能超过 1 个小时）。员工轮流倒班如遇法定节假日上班时，一律按照国家标准补付加班工资。同时，为了满足夜航航班旅客出港的需要，该中心还根据航班运行的变动情况，配备一定数量人员负责夜航值机服务。根据过去 3 年的统计数据，该类值机柜台的员工平均出勤率为 98%。

请根据本案例回答下列问题：

- （1）采用劳动效率定员法核算出该旅客服务中心 2013 年值机柜台定员总人数。（10 分）
- （2）推行新的每个员工“工作 1 天休息 2 天”的工作轮班制度后，值机柜台员工全年实际工作工时是多少，并说明其合法性。（10 分）

三、综合分析题（本题共 3 题，第 1 小题 16 分，第 2 小题 16 分，第 3 小题 18 分，共 50 分）

1. 某起重机械总公司由于海外市场的不断扩大，每年都会引进一批既有一定技术或经营管理水平，又能熟练使用英语与客户进行交流的专业人员，但囿于当地人才市场的局限性，经常出现人才供不应求的情况，极大地影响了海外市场业务的开展。因此，公司领导决定从企业内部选拔一批既有工科背景。又达到一定外语水平的新毕业的大学生作为公司外派人员的后备人选，并要求人力资源部制订一个切实可行的培训计划，培训时间一般不超过 3 月，力求在一年之内培养出 50 名左右的专门人才。人力资源部经过认真的讨论，制订了一个具体实施方案。在该实施方案中，提出的第一项任务就是要求培训项目主管进行一次全面培训需求调查，并通过各种渠道和方法广泛地收集培训需求信息。

请结合本案例，回答以下问题：

- （1）可采用哪些方法收集这批受训者真实、全面的培训需求信息？（10 分）
- （2）在取得受训者需求信息后，应如何分析与输出培训需求结果？（6 分）

2. 某公司又到了年终绩效考核的时候，从主管到员工每个人都很紧张，大家议论纷纷。公司采用强制分布的末位淘汰法，年底时，根据员工的表现，将每个部门的员工绩效结果划分为 A、B、C、D、E 五个等级，各等级上员工分布比例分别占 10%、20%、40%、20%、10%。如果员工有一次被排在最后一级，工资降一级，如果有两次排在最后一级，则下岗进行培训，培训后根据考察的结果决定其是否重新上岗，如果上岗后再排在最后一级，则被淘汰，培训期间只发给基本生活费。

主管与员工对此都有意见，但公司仍然强制执行。财务部主管吴经理每年都为此煞费苦心，把谁评为 E 档都不合适。该部门是职能部门，大家没有什么错误，工作完成得也很好。去年，出纳员李丽有急事，请了几天假，有几次迟到了，但是也没耽误工作，吴经理没办法只好把出纳员李丽报上去了。为此，李丽到现在还耿耿于怀，今年不可能再把李丽报上去了，那又该报谁上去呢？

请结合本案例,回答下列问题:

(1) 财务部是否适合采用强制分布法进行绩效考评,为什么?(8分)

(2) 强制分布法有何优点和不足?(8分)

3. 某制药股份有限公司(以下简称制药公司)与工会签订了集体合同。合同规定:职工工作时间为每日8小时,每周40小时,在上午和下午连续工作4小时,期间安排工间操一次,时间为20分钟,这20分钟计入每日8小时的工作时间。职工每月的工资不低于2800元,于每月4日前支付,合同有效期自2010年7月1日至2013年6月30日。同年7月中旬,制药公司从人才市场招聘了一批技术工人去新建的制药分厂工作。每个技术工人都和制药公司签订了劳动合同,合同有效期自2010年7月15日至2013年7月14日,工作时间为每日8小时,每周40小时,上、下午各4小时,期间无工间休息,工人每月工资不低于2500元。技术工人上班后发现车间药味很浓,连续工作头昏脑涨。部分工人向分厂负责人提出要像总厂工人那样有工间休息,且每月工资不应低于2800元。但分厂的答复是:总厂集体合同订立在先,分厂设立在后,集体合同对分厂职工无效,分厂职工不能要求和总厂职工享受同等的待遇。

请根据我国现行劳动法律法规,对本案例做出评析。(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. D 2. B 3. A 4. A 5. C 6. D 7. D 8. A

(二) 多项选择题(第9~16题)

9. ABC 10. BCD 11. AC 12. BCD 13. AD 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】C(基础知识P8) 【解析】劳动力需求量变动对工资率变动的反应程度定义为劳动力需求的自身工资弹性。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。

27. 【答案】A(基础知识P20) 【解析】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,称为摩擦性失业。

28. 【答案】B(基础知识P33) 【解析】宪法是国家的根本大法,由国家最高权力机关全国人民代表大会制定,它规定国家的根本经济制度、政治制度及公民的基本权利和义务,在国家的法律体系当中具有最高的法律效力,其他任何法律和规则都不能与宪法相抵触。

29. 【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。

30. 【答案】D(基础知识P42) 【解析】劳动法律关系是以劳动关系和劳动法律规范为前提而形成的社会关系,是法律对人们的劳动行为及其相互关系进行调整而出现的一种状态。其构成要素分别为劳动法律关系的主体、内容与客体。

31. 【答案】B（基础知识 P75）【解析】市场分类的标准和方法很多，按照买方的类型可分为消费者市场和组织市场。其中，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。

32. 【答案】A（基础知识 P75）【解析】服务市场提供的是特殊的商品——服务，它具有不可储存、无法转售、不可触知等无形特征，必须采取相应的营销措施。

33. 【答案】A（基础知识 P102）【解析】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。在这个过程中，我们会受到以下几方面的影响：（1）首因效应；（2）光环效应；（3）投射效应；（4）对比效应；（5）刻板印象。其中，光环效应是指当对一个人的某些特性形成好或坏的印象之后，人们就倾向于据此推论其他方面的特性。

34. 【答案】A（基础知识 P106）【解析】在组织报酬分配过程中，应该做到：（1）分配公平；（2）程序公平；（3）互动公平。其中，公平公正是组织报酬体系设计和实施的第一原则。

35. 【答案】A（基础知识 P124）【解析】结构维度指的是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。这样的行为包括：向下属分派具体任务，规定工作绩效标准，强调工作期限，明确职责和关系，建立信息沟通的途径等。

36. 【答案】B（基础知识 P152）【解析】所谓人力资本，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。它是经济资本中的核心资本，是一切资本中最宝贵的资本，其原因在于人力资本的无限的创造性。

37. 【答案】D（基础知识 P171）【解析】职业教育是按照社会上各种职业的需要，对劳动力或预备劳动力开发智力，培养职业兴趣，使其掌握从事特定职业所需要的基础知识、实用知识和技能技巧。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。

38. 【答案】A（P14）【解析】工作岗位分析为员工的考评、晋升提供了依据。根据岗位分析的结果，人力资源管理部门可制定出各类人员的考评指标和标准，以及晋职晋级的具体条件，提高员工绩效考评和晋升的科学性。

39. 【答案】C（P15）【解析】岗位劳动规则即企业依法制定的要求员工在劳动过程中必须遵守的各种行为规范。包括：（1）时间规则；（2）组织规则；（3）岗位规则；（4）协作规则；（5）行为规则。

40. 【答案】B（P16）【解析】管理岗位知识能力规范即对各类岗位的知识要求、能力要求、经历要求所做的统一规定。知识要求指胜任本岗位工作应具有的知识结构和知识水平。能力要求指胜任本岗位工作应具备的各种能力素质。经历要求指能胜任本岗位工作，一般应具有的一定年限的实际工作经验，从事低一级岗位的工作经历，以及从事过与之相关的岗位工作的经历。

41. 【答案】B（P17）【解析】生产岗位操作规范也称生产岗位工作规范（标准），主要包括以下几项内容：（1）岗位的职责和主要任务；（2）岗位各项任务的数量和质量要求以及完成期限；（3）完成各项任务的程序和方法；（4）与相关岗位的协调配合程度。

42. 【答案】A（P43～P44）【解析】从实施和应用的范围来看，在企业中除某些人员因长期脱离生产岗位不在定员管理之外，凡是在常年性工作岗位上工作的人员，都纳入了定员管理的范围之内；而在企业中实行劳动定额的人员占全体员工的40%～50%。这就是说，在企业中可以实行定额的人员，也可以实行定员管理；而不能实行定额的人员，仍可实行定员管理。

43. 【答案】C（P46）【解析】制定企业定员标准，核定用人数量的基本依据是制度时间内规定的总工作任务量和各类人员工作（劳动）效率，即：

$$\text{某类岗位用人数量} = \frac{\text{某类岗位制度时间内计划工作任务总量}}{\text{某类人员工作（劳动）效率}}$$

44. 【答案】B（P55）【解析】按定员标准的综合程度，可区分为以下两类：（1）单项定员标准；（2）综合定员标准。其中，综合定员标准也称概略定员标准，是以某类人员以至于企业全部人员为对象制定的标准。

45. 【答案】D【解析】行为规范是所有对个人行为起制约作用的制度规范的统称，如个人行为品德规范、劳动纪律、仪态仪表规范等，它是企业组织中层次最低、约束范围最广，但也是最具基础性的制度规范。本考点在新教材中已删除。

46. 【答案】C（P65）【解析】各企业性质不同、经营观念不同，人工成本在直接成本中所占的比例是有很大的区别的。例如生产型企业的人工成本比例就低于科研生产型企业，而商业型企业的人力资源费用又低于生产型企业的人力资源费用。再如采取成本领先战略的企业，人工成本比例低于采取产品差别化战略的企业，而采取产品差别化战略的企业又比采取市场焦点战略的企业要低。

47. 【答案】A（P70）【解析】同一组织内的员工有相同的文化背景，可能会产生“团体思维”现象，抑制了个体创新。尤其是当组织内部重要岗位主要由基层员工逐级升任，就可能会因缺乏新人与新观念的输入，而逐渐产生一种趋于僵化的思维意识，这不利于组织的长期发展。

48. 【答案】C（P75）【解析】在全国各大中城市，一般都有人才交流服务机构。这些机构常年为单位服务。他们一般建有人才资料库，用人单位可以很方便地在资料库中查询条件基本相符的人员资料。通过人才交流中心选择人员，有针对性

强、费用低廉等优点,但对于如计算机、通信等专业的热门人才或高级人才的招聘效果不太理想。

49.【答案】C(P75)【解析】随着人才流动的日益普遍,各类人才交流中心、职业介绍所、劳动力就业服务中心等就业中介机构应运而生。这些机构承担着双重角色:既为单位择人,也为求职者择业。

50.【答案】A(P88)【解析】开放式提问让应聘者自由地发表意见或看法,以获取信息,避免被动。一般在面试开始的时候运用,用以缓解面试的紧张气氛,消除应聘者的心理压力,使应聘者充分发挥自己的水平和潜力。

51.【答案】D(P91)【解析】情境模拟测试与笔试和面试方法相比,主要是针对被测者明显的行为、实际的操作以及工作效率进行测试,重点测试那些在书面测试(如智力测试与心理测试)中无法准确测试的项目,如被测者的领导能力、交际能力、沟通能力、合作能力、观察能力、理解能力、解决问题能力、创造能力、语言表达能力、决策能力等实际能力。

52.【答案】A(P92~P93)【解析】无领导小组讨论法是对一组人同时进行测试的方法,它将讨论小组(一般由4~6人组成)引入一间只有一桌数椅的空房间中,不指定谁来充当主持讨论的组长,也不布置议题与议程,只是发给一个简短案例,即介绍一种管理情境,其中隐含有一个或数个待决策和处理的问题,以引导小组展开讨论。在小组讨论的过程中,考官只是在会场的一隅旁观静听,即使出现冷场、僵局的情况,甚至发生争吵,考官也不会出面干预,令其自发进行。

53.【答案】B(P105~P107)【解析】人力资源配置的基本原理包括要素有用原理、能位对应原理、互补增值原理、动态适应原理、弹性冗余原理。

54.【答案】C(P113)【解析】以岗位为标准进行配置,即从岗位的角度出发,每个岗位都挑选最好的人来做,但这样做可能会导致一个人同时被好几个岗位选中。尽管这样做的组织效率最高,但只有在允许岗位空缺的前提下才能实现,因此常常是不可能的。

55.【答案】A(P125~P126)【解析】企业可以根据实际情况试行较为灵活的工作时间制度,即采取软化工时的模式,如实行弹性工作制,即每周制度工时不变,在每天工作时间内规定有核心时间,在核心时间内必须上班,核心时间之外可以自由选择上下班时间;非全时工制,即以天或以周为单位,其工时长度可以少于社会的正常工时,比如一天只工作4~6小时,一周只工作3~4天,这一制度最适合家庭主妇;分职制,即一个职业岗位由两个人分担,共同从事全时的工作,工资与福利待遇按各人所做的工时比例分配。

56.【答案】D(P131)【解析】培训需求分析具有很强的指导性,是确定培训目标、制订培训计划、有效实施培训的前提,是现代培训活动的首要环节,是进行培训评估的基础,对企业的培训工作至关重要,是使培训工作准确、及时和有效的重要保证。

57.【答案】C【解析】任务分析的结果是提出一份任务分类表,或是一份关于每项任务所需技能的统计表。两种表中都应包括受训者可能存在的困难以及对应措施。本考点在新教材中已删除。

58.【答案】A【解析】培训后的工作包括:(1)向培训师致谢;(2)作问卷调查;(3)颁发结业证书;(4)清理、检查设备;(5)评估培训效果。本考点在新教材中已删除。

59.【答案】B(P164)【解析】效果评估是培训评估的重点,主要包含以下几个层次:(1)评估受训者究竟学习或掌握了哪些东西;(2)评估受训者的工作行为有了多大程度的改变;(3)评估企业的经营绩效有了多大程度的改进。

60.【答案】C(P192~P193)【解析】模拟训练法以工作中的实际情况为基础,将实际工作中可利用的资源、约束条件和工作过程模型化,学员在假定的工作情境中参与活动,学习从事特定工作的行为和技能,提高其处理问题的能力。

61.【答案】C(P192)【解析】头脑风暴法有以下几个优点:培训过程中为企业解决了实际问题,大大提高了培训的收益;可以帮助学员解决工作中遇到的实际困难;培训中学员参与性强;小组讨论有利于加深学员对问题理解的程度;集中了集体的智慧,达到了相互启发的目的。

62.【答案】D(P193)【解析】管理者训练法一般采用专家授课、学员间研讨的培训方式,适用于培训中低层管理人员掌握管理的基本原理、知识,提高管理的能力。

63.【答案】A(P197)【解析】与事实和概念的教育培训相适应的培训方法,包括讲义法、项目指导法、演示法、参观等。与解决问题能力的培训相适应的培训方法,如案例分析法、文件筐法、课题研究法和商务游戏法等。与创造性培训相适应的培训方法,如头脑风暴法、形象训练法和等价变换的思考方法等。与技能培训相适应的培训方法,如实习或练习、工作传授法、个人指导法和模拟训练等。

64.【答案】D(P193)【解析】敏感性训练法又称T小组法,简称ST(Sensitivity Training)法。敏感性训练要求学员在小组中就参加者的个人情感、态度及行为进行坦率、公正的讨论,相互交流对各自行为的看法,并说明其引起的情绪反应。

65.【答案】D(P219)【解析】绩效管理程序的设计,由于涉及的工作对象和内容的不同,可分为管理的总流程设计和具体考评程序设计两部分。总流程设计是从企业宏观的角度对绩效管理程序所进行的设计,而具体程序设计是在较小的范围内,对部门或科室员工绩效考评活动过程所做的设计。

66.【答案】C【解析】在上级考评中,管理人员(上级)是被考评者的上级主管,他对被考评者承担着直接的领导管理与监督责任,对下属人员是否完成了工作任务,达到了预定的绩效目标等实际情况比较熟悉了解,而且在思想上也没有更

多的顾忌,能较客观地进行考评,所以在绩效管理中,一般以上级主管的考评为主,其考评分数对被考评者的评价结果影响很大,占60%~70%。本考点在新教材中已删除。

67.【答案】A(P224)【解析】上级主管与下属之间所形成的考评与被考评的关系,是企业绩效管理活动的基本单元。

68.【答案】C(P270)【解析】绩效计划面谈是指在绩效管理初期,上级主管与下属就本期绩效计划的目标和内容,以及实现目标的措施、步骤和方法所进行的面谈。

69.【答案】D(P275)【解析】分析工作绩效的差距和不足,具体有以下三种方法:(1)目标比较法;(2)水平比较法;(3)横向比较法。其中,目标比较法是将考评期内员工的实际工作表现与绩效计划的目标进行对比,寻求工作绩效的差距和不足的方法。

70.【答案】B(P255)【解析】绩效标准法通常适用于非管理岗位的员工,衡量所采用的指标要具体、合理、明确,要有时间空间、数量质量的约束限制,要规定完成目标的先后顺序,保证目标与组织目标的一致性。由于被考评者的多样性,个人品质存在明显差异,有时某一方面的突出业绩和另一方面的较差表现有共生性,而采用绩效标准法可以克服此类问题,能对员工进行全面的评估。

71.【答案】D(P283)【解析】薪酬泛指员工获得的一切形式的报酬。其中,直接薪酬是员工薪酬的主体组成部分,它包括员工的基本薪酬,即基本工资,如周薪、月薪、年薪等;也包括员工的激励薪酬,如绩效工资、红利和利润分成等。间接薪酬即福利,包括公司向员工提供的各种保险、非工作日工资、额外的津贴和其他服务,比如单身公寓、免费工作餐等。

72.【答案】A(P283)【解析】内部回报指员工自身心理上感受到的回报,主要体现在一些社会和心理方面的回报。一般包括参与企业决策,获得更大的工作空间或权限,更大的责任,更有趣的工作,个人成长的机会和活动的多样化等。

73.【答案】D(P380)【解析】劳动法对确定和调整最低工资标准应考虑的因素作了原则性的规定,主要是:(1)劳动者本人及平均赡养人口的最低生活费用;(2)社会平均工资水平;(3)劳动生产率;(4)就业状况;(5)地区之间经济发展水平的差异。

74.【答案】D(P334)【解析】评分法也称点数法。该法首先选定岗位的主要影响因素,并采用一定的点数(分值)表示每一因素,然后按预先规定的衡量标准对现有岗位的各个因素逐一评比、估价,求得点数,经过加权求和,最后得到各个岗位的总点数。它适合生产过程复杂,岗位类别、数目多的大中型企事业单位采用。

75.【答案】A【解析】在对工作岗位进行测评时出现的测评误差可分为登记误差和代表性误差两类。其中,登记误差是在进行数据处理中产生的误差,如输入数据错误导致的误差。B、C两项均属于代表性误差。本考点在新教材中已删除。

76.【答案】B(P352)【解析】单位录用员工的,应当自录用之日起30日内到住房公积金管理中心办理缴存登记,并持住房公积金管理中心的审核文件,到受委托银行办理员工住房公积金账户的设立或者转移手续。

77.【答案】C【解析】在现代社会,劳动的社会形式的趋同性使得劳动关系成为经济社会最普遍、最基本的社会关系。本考点在新教材中已删除。

78.【答案】C【解析】所谓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。本考点在新教材中已删除。

79.【答案】D【解析】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、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。本考点在新教材中已删除。

80.【答案】A【解析】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、调整和保护雇主与雇员之间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的区别在于劳动法律关系体现了国家意志。本考点在新教材中已删除。

81.【答案】A(P395)【解析】集体合同根据协商、签约代表所代表的范围不同,分为基层集体合同、行业集体合同、地区集体合同等。

82.【答案】D(P359)【解析】平等协商与集体协商的目的不同。平等协商的目的在于实现双方的沟通,并不以达成一定的协议为目的;而集体协商则在于订立集体合同,规定企业的一般劳动条件。

83.【答案】D(P360)【解析】劳动管理表单是由企业劳动管理制度规定、有固定传输渠道、按照规定程序填写的统一的表格,如统计表、台账、工资单、员工卡片等。管理表单记录、反映企业组织的劳动关系系统的数据和现实情况。

84.【答案】C(P374~P376)【解析】工作时间又称法定工作时间,是指劳动者为履行劳动给付义务,在用人单位从事工作或生产的时间,即法律规定或劳动合同、集体合同约定的,劳动者在一定时间内必须用来完成其所担负工作的时间。标准工作时间是其他工作时间制度的基准。在综合计算时间制下,在社会公休日,如周六、周日工作的,视为正常工作日工作,不计为延长工作时间,而法定节假日工作的应按延长工作时间处理。

85.【答案】B(P421)【解析】职工因工致残被鉴定为一至四级伤残的,应当退出生产、工作岗位,保留劳动关系,发给工伤伤残抚恤证件。

二、多项选择题

86. 【答案】ABC (基础知识 P16) 【解析】计时工资是依据工人的工资标准与工作时间长度支付工资的形式。其计算公式是：货币工资 = 工资标准 × 实际工作时间。根据计算的时间单位的不同，计时工资的具体形式有：(1) 小时工资制。在这种工资制下，货币工资 = 小时工资率 × 实际工作时间。(2) 日工资制。在这种工资制下，货币工资 = 小时工资率 × 标准工作日小时数。(3) 周工资制。在这种工资制下，货币工资 = 日工资率 × 标准工作周日数。

87. 【答案】BD (基础知识 P23) 【解析】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。政府购买的具体项目有国防用品、公共管理服务、公共工程项目，以及政府雇员和事业组织中劳动者的薪金报酬等。转移支付是政府在社会保险福利、社会优抚、社会救济以及某些补贴等方面的支出。

88. 【答案】BCD (基础知识 P32) 【解析】社会保险的基本属性就是它的强制性。此外，社会保险作为物质帮助权实现的主要方式，还具有以下特征：第一，社会性；第二，互济性；第三，补偿性。

89. 【答案】BCDE (基础知识 P90 ~ P91) 【解析】成本导向定价法就是以产品成本为中心来制定价格，是按卖方意图定价的方法。常用的成本导向定价法包括以下几种：(1) 成本加成定价法；(2) 盈亏平衡定价法；(3) 目标收益定价法；(4) 边际成本定价法。

90. 【答案】BCDE (基础知识 P117) 【解析】群体决策要比个体决策需要更多的时间，甚至会因难以达成一致观点而浪费时间。故 A 项说法错误。其他四项均为对群体决策优点的正确描述。

91. 【答案】ABCE (基础知识 P145 ~ P148) 【解析】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。具体包括：(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、以人为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。

92. 【答案】BCDE (基础知识 P148 ~ P149) 【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。

93. 【答案】ABCD (基础知识 P168) 【解析】所谓创新，就是“建立一种新的生产函数”，把一种从来没有过的关于生产要素和生产条件的“新组合”引入生产体系，包括引进新产品、引用新技术、开辟新市场、控制原材料的新供应来源和实现企业的新组织五种情况。

94. 【答案】ACE (P1) 【解析】人员规划是对企业人员总量、构成、流动的整体规划，包括人力资源现状分析、企业定员定额、人员需求与供给预测、人员供需平衡等。

95. 【答案】CDE (P16) 【解析】定员定额标准是对企业劳动定员定额的制定、贯彻执行、统计分析以及修订等各个环节所做的统一规定。包括编制定员标准、各类岗位人员标准、时间定额标准、产量定额标准或双重定额标准等。

96. 【答案】ABCE 【解析】为了使岗位工作丰富化，应注重考虑达到以下五个方面的要求：(1) 任务的多样化；(2) 明确任务的意义；(3) 任务的整体性；(4) 赋予必要的自主权；(5) 注重信息的沟通与反馈。本考点在新教材中已删除。

97. 【答案】ABCDE 【解析】劳动环境优化应考虑影响劳动环境的物质因素和自然因素两方面的内容。其中，影响劳动环境的自然因素具体包括：空气、温度、湿度、噪声以及厂区绿化等。本考点在新教材中已删除。

98. 【答案】ABCE (P49) 【解析】工作岗位定员适用于有一定岗位，但没有设备，而又不能实行定额的人员。这种定员方法主要根据工作任务、岗位区域、工作量，并考虑实行兼职作业的可能性等因素来确定定员人数。

99. 【答案】ABD (P62 ~ P64) 【解析】人工成本是指企业在一个生产经营周期内，支付给员工的全部费用。审核人工成本预算时，应采用以下方法：(1) 注重内外部环境变化，进行动态调整。(2) 在审核下一年度的人工成本预算时，先将本年度的费用预算和上一年度的费用预算，以及上一年度费用结算和当年已发生的费用结算情况统计清楚，然后比较分析，从预算与结算的比较结果，分析费用使用趋势。再结合上一年度和当年生产经营状况以及下一年预期的生产经营状况状态进行分析。(3) 预算人工成本在企业经营预算中的额度，以保证企业的支付能力和员工利益的实现。

100. 【答案】AD (P70) 【解析】内部招募本身存在着明显的不足，主要表现在以下几个方面：(1) 因处理不公、方法不当或员工个人原因，可能会在组织中造成一些矛盾，产生不利的影响。(2) 容易造成“近亲繁殖”，使同一组织内的员工产生“团体思维”现象，抑制了个体创新。(3) 有可能出现裙带关系的不良现象。(4) 在培训上有时并不经济。(5) 在管理者的内部提拔中，有可能产生一种把人晋升到他所不能胜任的职位的倾向。

101. 【答案】ACE (P73 ~ P74) 【解析】内部招募是指通过内部晋升、工作调换、工作轮换、人员重聘等方法，从企业内部人力资源储备中选拔出合适的人员补充到空缺或新增的岗位上去的活动。其主要的招募方法有推荐法、布告法和档案法三种。

102. 【答案】BD (P84) 【解析】面试结束后，应根据面试记录表对应聘人员进行评估。评估可采用评语式评估，也可采用评分式评估。评语式评估的特点是可对应聘者的不同侧面进行深入的评价，能反映出每个应聘者的特征，但缺点是应聘

者之间不能进行横向比较。评分式评估则是对每个应聘者相同的方面进行比较,其特点正好与评语式评估相反。

103.【答案】CE(P90~P91)【解析】心理运动机能测试是能力测试的三项内容之一,其主要包括两大类:一是心理运动能力,如选择反应时间、肢体运动速度等;二是身体能力,包括动态强度、爆发力、广度灵活性等。

104.【答案】ABDE(P91)【解析】情境模拟测试将应聘者放在一个模拟的真实环境中,让应聘者解决某方面的一个“现实”问题或达成一个“现实”目标,因而较容易通过观察应聘者的行为过程和行为效果来鉴别应聘者的工作能力、人际交往能力、语言表达能力等综合素质,比较适合在招聘服务人员、事务性工作人员、管理人员、销售人员时使用。

105.【答案】ABD(P99)【解析】效度,即有效性或精确性,是指实际测到应聘者的有关特征与想要测的特征的符合程度。效度主要有三种:预测效度、内容效度和同测效度。

106.【答案】ACD(P131)【解析】培训需求分析具有很强的指导性,是确定培训目标、制订培训计划、有效实施培训的前提,是现代培训活动的首要环节,是进行培训评估的基础,对企业的培训工作至关重要,是使培训工作准确、及时和有效的重要保证。

107.【答案】ACE【解析】对申报的培训需求进行分析,就是要消除培训需求动议的片面性,这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。分析培训需求需要关注以下问题:(1)受训员工的现状;(2)受训员工存在的问题;(3)受训员工的期望和真实想法。本考点在新教材中已删除。

108.【答案】ACE【解析】绩效差距分析模型是一种重点分析方法。绩效差距分析方法的环节如下:(1)发现问题阶段;(2)预先分析阶段;(3)需求分析阶段。本考点在新教材中已删除。

109.【答案】ACD【解析】培训策略规定了受训者将要参加的培训的性质、类型和特征。它明确了受训者将要参加哪些活动,培训内容是什么,培训以哪种方式进行,以及培训中应使用哪些媒介工具等。本考点在新教材中已删除。

110.【答案】ABCE(P197)【解析】虚拟培训的优点在于它的仿真性、超时空性、自主性、安全性。在培训中,学员能够自主地选择或组合虚拟培训场地和设施,而且学员可以在重复中不断增强自己的训练效果;更重要的是这种虚拟环境使他们脱离了现实环境培训中的风险,并能从这种培训中获得感性知识和实际经验。

111.【答案】ABDE(P198)【解析】每一种培训方法都有它的长处与短处,有一定的适用领域。优选培训方法,就是要选最合适的培训方法。优选培训方法应考虑以下几点要求:(1)保证培训方法的选择要有针对性。(2)保证培训方法与培训目的、课程目标相适应。(3)保证选用的培训方法与受训者群体特征相适应。(4)培训方式方法要与企业的培训文化相适应。(5)培训方法的选择还取决于培训的资源与可能性。

112.【答案】ABCD(P222)【解析】考评者是保证绩效管理有效运行和工作质量的主体,在一般情况下,所有考评者都应具备以下条件:作风正派,办事公道;有事业心和责任感;有主见,善于独立思考;坚持原则,大公无私;具有实际工作经验,熟悉被考评对象情况等。此外,参与管理的考评者的多少也会影响绩效考评的质量。

113.【答案】ADE【解析】在绩效考评的过程中,一个好的考评表格的设计,有利于提高考评者的评分速度和评估质量。一般来说,一个好的考评表格要进行以下检验:(1)考评指标相关性检验;(2)考评标准准确性检验;(3)考评表格的复杂简易程度检验。本考点在新教材中已删除。

114.【答案】ACDE(P273~P274)【解析】要保证绩效面谈的质量,进一步提高其有效性和科学性,应采取有效的信息反馈方式,并达到以下要求:(1)有效的信息反馈应具有针对性;(2)有效的信息反馈应具有真实性;(3)有效的信息反馈应具有及时性;(4)有效的信息反馈应具有主动性;(5)有效的信息反馈应具有适应性。

115.【答案】BCDE(P255)【解析】直接指标法在员工的衡量方式上,采用可监测、可核算的指标构成若干考评要素,作为对下属的工作表现进行评估的主要依据。如工作质量的衡量指标有顾客不满意率、废品率、产品包装缺损率、顾客投诉率、不合格返修率等。

116.【答案】ABCD(P286)【解析】对于国家来说,工资总额的准确统计是国家从宏观上了解居民的收入,衡量员工的生活水平,计算离退休金、有关保险金和经济补偿金的重要依据。

117.【答案】CDE(P310)【解析】在企事业单位中,要使员工的薪酬能够更好地体现内部公平公正的原则,就应当实现“以事定岗、以岗定人、以职定责、以职责定权限、以岗位定基薪、以绩效定薪酬”。

118.【答案】ABCDE(P314)【解析】劳动责任是指岗位在生产过程中的责任大小,主要反映岗位劳动者智力的付出和心理状态。主要包括:(1)质量责任;(2)产量责任;(3)看管责任;(4)安全责任;(5)消耗责任;(6)管理责任。

119.【答案】ACE(P342~P344)【解析】确定人工费支出的极限,可采用以下三种方法:(1)劳动分配率基准法;(2)销售净额基准法;(3)损益分歧点基准法。

120.【答案】BCDE(P346)【解析】福利只是一种补充性报酬,它往往不以货币形式直接支付给员工,而是以服务或实物的形式支付给员工。福利管理的主要原则有:(1)合理性原则;(2)必要性原则;(3)计划性原则;(4)协调性原则。

121.【答案】ABCD(P394~P395)【解析】集体合同,是指用人单位与本单位职工根据法律、法规、规章的规定,就劳动报酬、工作时间、休息休假、劳动安全卫生、职业培训、保险福利等事项,通过集体协商签订的书面协议。

122. 【答案】BDE (P395) 【解析】集体合同除具有一般协议的主体平等性、意思表示一致性、合法性和法律约束性外,还具有以下特点:(1)集体合同是整体性规定劳动条件的协议;(2)工会或劳动者代表职工一方与企业签订;(3)集体合同是定期的书面合同,其生效需经特定程序。

123. 【答案】BCDE (P396~P397) 【解析】订立集体合同应遵循的原则有:(1)遵守法律、法规、规章及国家有关规定。(2)相互尊重,平等协商。(3)诚实守信,公平合作。(4)兼顾双方合法权益。(5)不得采取过激行为。

124. 【答案】ACE (P356) 【解析】职工参与企业的民主管理有多种形式,分别如下:(1)组织参与,即职工通过组织一定的代表性机构参与企业管理。(2)岗位参与,即职工通过在本岗位的工作和自治实现对管理的参与。(3)个人参与,即职工通过其个人的行为参与企业管理。

125. 【答案】ADE (P418) 【解析】职工有下列情形之一的,应当认定为工伤:(1)在工作时间和工作场所内,因工作原因受到事故伤害的。(2)工作时间前后在工作场所内,从事与工作有关的预备性或者收尾性工作受到事故伤害的。(3)在工作时间和工作场所内,因履行工作职责受到暴力等意外伤害的。(4)患职业病的。(5)因工外出期间,由于工作原因受到伤害或者发生事故下落不明的。(6)在上下班途中,受到非本人主要责任的交通事故或者城市轨道交通、客运轮渡、火车事故伤害的。(7)法律、行政法规规定应当认定为工伤的其他情形。

卷册二：专业能力

一、简答题

1. 【答案】(P112~P113)

(1)扩大业务法。将同一性质(技术水平相当)的作业,由纵向分工改为横向分工。(2)充实业务法。将工作性质与负荷不完全相同的业务重新进行分工。(3)工作连贯法。将紧密联系的工作交给一个人(组)连续完成。(4)轮换工作法。将若干项不同内容的工作交给若干人去完成,每人每周轮换一次,实行工作轮换制。(5)小组工作法。将若干延续时间较短的作业合并,由几名员工组成的作业小组共同承担,改变过去短时间内一人只负责一道工序的局面。(6)安排生产员工负担力所能及的维修工作。(7)个人包干负责。

2. 【答案】(P349)

制订福利总额预算计划的程序和内容如下:

- (1)该项福利的性质:设施或服务。
- (2)该项福利的起始、执行日期,上年度的效果以及评价分数。
- (3)该项福利的受益者、覆盖面、上年度总支出和本年度预算。
- (4)新增福利的名称、原因、受益者、覆盖面、本年度预算、效果预测、效果评价标准。
- (5)根据薪酬总额计划以及工资、资金等计划,检查该项福利计划的成本是否能控制在薪酬总额计划内。

二、计算题

【答案】(P47、P377)

(1)需要开动的设备台数 $=20+10=30$ (台)。

每台设备开动的班次为1。

因为每个值机柜台配置3名员工,故1名员工在同一时间内可以看管的设备台数为 $1/3$,即工人看管定额为 $1/3$ 。

$$\begin{aligned}\text{定员人数} &= \frac{\text{需要开动设备台数} \times \text{每台设备开动班次}}{\text{工人看管定额} \times \text{出勤率}} \\ &= \frac{30 \times 1}{1/3 \times 98\%} \\ &\approx 91.84 \approx 92 \text{ (人)}\end{aligned}$$

故,2013年值机柜台定员人数为92。

(2)因为法定节假日和休息日都安排上班,每人工作1天休息2天,故每人每年上班天数为 $365 \div 3 \approx 121.67$ (天)。

因为每天早上6:00上班,晚上22:30下班,其间轮流安排吃饭和休息,但不超过1个小时,故每天的上班时间为15.5小时。故,员工每年上班的工时 $=121.67 \times 15.5 \approx 1885.83$ (小时)

劳动法规定的标准工作时间为 $(365-52 \times 2-11) \times 8=2000$ (小时)

故该地机场员工全年实际工作工时数为1885.83小时,小于劳动法相关规定,因而是合法的。

三、综合分析题

1. 【答案】本考点在新教材中已删除。

(1)可采用的方法有:

1)面谈法。这种方法是指培训组织者为了了解培训对象在哪些方面需要培训,就培训对象对于工作或对于自己的未来抱

有什么样的态度，或者说是否有什么具体的计划，并且由此而产生相关的工作技能、知识、态度或观念等方面的需求而进行面谈的方法。

2) 重点团队分析法。这种方法是指培训者在培训对象中选出一批熟悉问题的员工作为代表参加讨论，以调查培训需求信息。

3) 工作任务分析法。这种方法以工作说明书、工作规范或工作任务分析记录表作为确定员工到达要求所必须掌握的知识、技能和态度的依据，将其和员工平时工作中的表现进行对比，以判定员工要完成工作任务的差距所在。

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

5) 问卷调查。这种方法利用问卷调查员工的培训需求，是培训组织者经常采用的一种方法。

(2) 分析方法是：

1) 对培训需求调查信息进行归类、整理。培训需求调查的信息来源于不同的渠道，信息形式有所不同，因此，有必要对收集到的信息进行分类，并根据不同的培训调查内容的需要进行信息的归档，同时要制作表格对信息进行统计，并利用直方图、分布曲线图等工具将信息所表现的趋势和分布状况予以形象的处理。

2) 对培训需求进行分析、总结。对收集上来的调查资料进行仔细分析，从中找出培训需求。此时应注意个别需求和普遍需求、当前需求和未来需求之间的关系。要结合业务发展的需要，根据培训任务的重要程度和紧迫程度对各类需求进行排序。

3) 撰写培训需求分析报告。对所有的信息进行分类处理、分析总结以后，就要根据处理结果撰写培训需求调查报告，报告结论要以调查信息为依据，不能以个人主观看法作出结论。

2. 【答案】(P246 ~ P247)

(1) 财务部门不适合使用强制分布法进行绩效考评。理由如下：

1) 强制分布法就是按照一定的百分比，将被考评的员工强制分配到各个类别中。使用该方法的假设前提是：员工的工作行为和工作绩效好、中、差的分布存在一定的比例关系，被评为中等的员工应该最多，好与差的是少数。

2) 财务部门员工的工作行为与工作绩效不符合正态分布，从案例中也可以看出，员工业绩之间的差距很小。因此不适合采用强制分布法进行绩效考评。

(2) 强制分布法的优点和缺点如下：

1) 强制分布法优点有：等级划分清晰，不同的等级赋予不同的含义，区别显著；只需要确定各层级比例，简单计算即可得出结果；常常与员工的奖惩联系在一起，对绩效“优秀”的重奖，绩效“较差”的重罚，强烈的正负激励同时运用，给人以强烈刺激；由于必须在员工中按比例区分出等级，可以避免考评者过分严厉或过分宽容的情况发生，克服平均主义。

2) 强制分布法缺点有：如果员工的业绩水平事实上不遵从正态分布，那么按照考评者的设想对员工进行硬性区别容易引起员工不满；只能把员工分为有限几种类别，难以具体比较员工差别，也不能在诊断工作问题时提供准确可靠的信息；不能明确地告诉员工以后怎么样做才能做好，即绩效的改进反馈功能差；采用该法非常不利于员工间的合作。

3. 【答案】(P394 ~ P402)

《劳动合同法》第 54 条规定，依法订立的集体合同对用人单位和劳动者具有约束力。这条法规指明，集体合同订立、生效后，对签订集体合同双方所代表的人员都具有约束力。任何一方不得擅自变更或解除集体合同。

由于集体合同是全体职工或职工代表大会讨论同意后，由工会或职工代表与用人单位订立的书面协议。因此，对于劳动者来说，除集体合同有特别规定外，集体合同的全部内容适用于企业内部全体职工。依法订立的集体合同对用人单位和劳动者具有约束力，这体现出集体合同效力的普遍性。在此案例中，制药分厂属于制药公司的一部分，受集体合同的约束和规范。因此，该制药公司的集体合同条款也适用于制药分厂。

《劳动合同法》第 55 条规定，用人单位与劳动者订立的劳动合同中劳动报酬和劳动条件等标准不得低于集体合同规定的标准。《集体合同规定》第 6 条规定，用人单位与职工个人签订的劳动合同约定的劳动条件和劳动报酬等标准，不得低于集体合同或专项集体合同的规定。可见，集体合同的法律效力高于劳动合同，集体合同对一般劳动合同具有准法规的效力，其所确立的劳动报酬、劳动条件等是一般劳动合同内容的基准。

根据《劳动合同法》相关规定，该制药分厂与技术工人签订的劳动合同中工资和无工间休息时间的条款都不符合集体合同的标准，这两条无效，应当按照集体合同的标准实行。

2014 年 11 月企业人力资源管理师（三级）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）

1. 关于“道德”的说法中，正确的是（ ）。
 - A. “道”就是说，“德”就是性格
 - B. “道德”一词始见于《论语》、《孟子》等书
 - C. “道德”即“说道”
 - D. “道德”最初指依礼、依规行事方能有所得的意思
2. 音乐大师贝多芬说：“那些立身扬名出类拔萃的，他们所凭借的力量是德行，而这也正是我的力量。”这句话的意思是（ ）。
 - A. 有德行的人是出类拔萃的
 - B. 贝多芬主要是靠着德行出名的
 - C. 有了立身扬名、出类拔萃的志向，就有了前进的力量
 - D. 德行是一种精神力量，它能够促使人们出类拔萃
3. 我国社会主义道德建设的基本原则是（ ）。
 - A. 集体主义
 - B. 人道主义
 - C. 功利主义
 - D. 利己主义
4. “慎独”一词意为（ ）。
 - A. 一个人的生活难免会产生某种孤独感
 - B. 做人要独立作为，包括人格独立
 - C. 个人独处时，要防止违背道德的意念和行为的发生
 - D. “夹着尾巴做人”，时刻谨小慎微
5. 职业用语的基本要求是（ ）。
 - A. 语流快速
 - B. 抑扬顿挫
 - C. 甜美娇柔
 - D. 表达明确
6. 正确理解爱岗敬业要求的做法是（ ）。
 - A. 在本职岗位上干一辈子
 - B. 做事投入、兢兢业业、精益求精
 - C. 干半天玩半天
 - D. 当一天和尚撞一天钟
7. 关于从业人员的仪表，在相关做法中正确的是（ ）。
 - A. 发式新潮
 - B. 鞋袜搭配合理
 - C. 服装面料讲究档次
 - D. 饰品时尚
8. 关于金钱，从业人员应该树立的正确态度是（ ）。
 - A. 只要是不违法的钱，就要大胆赚取
 - B. 什么赚钱，就干什么，无利不干
 - C. 首先要看所赚的钱是否合乎道义
 - D. 君子喻于义，小人喻于利

（二）多项选择题（第 9～16 题）

9. 在接待工作中，违反职业规范要求的做法有（ ）。

- A. 坐在座位上接待顾客
 - B. 如果没有顾客, 即可看看书、读读报纸
 - C. 有顾客曲解、委屈自己, 要带着顾客去找经理评理
 - D. 顾客打听某事, 恰巧自己不知道, 要明确告诉顾客 “不知道, 问别人吧”
10. 企业职工与领导之间建立和谐关系, 错误的观念和做法有 ()。
- A. 双方是相互支持的关系, 要以互助互利推动和谐
 - B. 领导处于强势地位, 职工处于被管制地位, 各安其位才能建立和谐
 - C. 由于职工与领导在人格上不平等, 只有认同不平等, 才能维持和谐
 - D. 员工要坚持原则, 敢于当面指出领导的错误, 以正义促和谐
11. 俗话说, 人无笑脸莫开店。这句话的意义在于 ()。
- A. 微笑待客有助于树立企业形象
 - B. 顾客不高兴的时候, 店家要关门谢客
 - C. 店家心情不好的时候, 不宜开张
 - D. 文明礼貌对搞好生意至关重要
12. 关于爱岗敬业, 正确的说法有 ()。
- A. 只要工资待遇好, 没有人不爱岗敬业
 - B. 倡导员工爱岗敬业, 是赚取员工价值的温柔手段
 - C. 爱岗敬业本质上体现为做工作要用心、要负责任
 - D. 干一行, 爱一行, 专一行
13. 符合节俭要求的有 ()。
- A. 公司领导为给顾客留下深刻印象, 隆重招待对方
 - B. 某公司规定, 员工换手套, 只能坏一只换一只
 - C. 某公司要求员工纸张两面都要用
 - D. 某公司为节约时间, 规定员工上厕所时间不能超过 15 分钟
14. 违背办事公道要求的做法有 ()。
- A. 火车站开设学生售票窗口
 - B. 员工甲跑到乙的办公室打架, 公司对甲乙给予同样严厉的处罚
 - C. 丙与丁工种、工作效率及来公司时间均相同, 公司给丙的工资比丁高
 - D. 某中学招收特长生, 没有特长的学生不予招录
15. 遵守信用的做法有 ()。
- A. 无论做出的承诺对错, 都要兑现
 - B. 表里如一, 言行一致
 - C. 遵纪守法
 - D. 朋友相交, 两肋插刀
16. 关于创新, 正确的说法有 ()。
- A. 创新是企业发展的动力
 - B. 创新是实质性的发明创造, 它反对和排斥标新立异
 - C. 创新包括制度创新、机制创新、技术创新, 但不包括思想创新
 - D. 创新是一个民族的灵魂

二、职业道德个人表现部分 (第 17 ~ 25 题)

17. 假如你是某国际著名公司的一名营销员, 公司严格禁止采取商业贿赂如回扣等方式扩大销售, 而你已经连续三个月没有完成公司规定的基本销售任务, 面临被 “炒鱿鱼” 的危险, 你会 ()。
- A. 根据目前处境, 只得采取给回扣的办法完成任务了
 - B. 向公司同事讨教成功经验
 - C. 找同学、朋友帮助, 多方努力
 - D. 向公司有关领导说明规定制定得不合理

18. 夏日夜晚,社区举办自娱自乐的歌唱活动,你的邻居点名要你给大家唱一曲,你觉得自己唱的比别人差,这时你会()。

- A. 感觉不好意思,赶紧溜走
- B. 心想晚上光线不足,唱不好没关系,大家也看不清楚
- C. 借口自己今天生病,无法唱
- D. 心想,反正是自娱自乐,尽力唱就是了

19. 你远在外地休假,老板通知你马上返回,说有要事,你的假期还没有休完,老板也没有说你回去上班算不算加班,但根据以往的情况,你不会拿到加班费。另外,你估计车票、飞机票也很难买到。这时你会()。

- A. 告诉老板,自己可能无法按时返回,因为车票、机票都不好买
- B. 委婉告诉老板,自己的假期没休完,可以回去,但要算加班
- C. 告诉老板,现在就往单位赶,但何时能够到达不得而知
- D. 告诉老板,自己没有休完的假期给留着,下次补偿

20. 张大妈看周围的老人退休无事,便组织他们扭秧歌、唱京剧,甚至走起了模特步。结果几天下来,由于准备活动不充分,几位老人不是崴了脚,就是扭了腰。老人们的子女不干了,纷纷指责张大妈多管闲事,并要她负责医药费。你的看法是()。

- A. 张大妈组织这帮老人活动,纯粹是自寻烦恼
- B. 张大妈作为组织者,要承担一定比例的医药费
- C. 社区居委会的人负责承担受伤老人们的医药费
- D. 社区的老人们应该感谢张大妈

21. 假如你辛苦攒钱买了一辆小汽车,但是当你开车上路时,你才发现道路拥堵、无处停车,高速公路设置了许多限速标志,根本享受不到开车的乐趣,你会()。

- A. 卖掉小汽车,哪怕亏点本
- B. 依旧采取原来的方式出行,如骑自行车或者坐公交车
- C. 埋怨公路修得不宽,责备开车限制过多
- D. 将就开着,至少可以遮风避雨

22. 假如你是一名普通的打工仔,看到老板生意红火,赚了很多钱,而自己每月只是收入那么有限的一点钱,你会()。

- A. 努力工作,争取有朝一日自己也当老板
- B. 认为老板的钱都是像自己这样的打工仔给他赚的
- C. 感觉老板抠门,准备有机会时换一个工作
- D. 和几个同事商议,要求老板增加工资

23. 单位的工作紧张忙碌,你通常的感觉是()。

- A. 郁闷
- B. 压力大
- C. 比较充实
- D. 兴奋

24. 你对法律的感受是()。

- A. 不犯法,不必关心法律
- B. 法网恢恢,疏而不漏
- C. 法不责众
- D. 法只管老百姓

25. 三年前,在朋友的劝说下,你贷款买了一套房子,为此,你承受了巨大的经济压力,但现在房价已经涨了许多。对此,你的感受是()。

- A. 感谢朋友
- B. 自己的运气还不错
- C. 当时要是多买一套就更好了
- D. 没多买房,感觉吃亏大了

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, 请选择相应选项, 不选、错选均不得分)

26. 以下关于就业的说法, 不正确的是 ()。

- A. 就业主体可能无就业要求
- B. 就业者所从事的劳动是有酬劳动
- C. 就业主体必须有劳动能力
- D. 就业者所参加的劳动属于社会劳动

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. () 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

29. 以下关于劳动法的监督检查制度的说法, 不正确的是 ()。

- A. 它规定了劳动合同关系的调整规则
- B. 它是实施劳动监督检查的职权划分和行为规范
- C. 它规定了以何种手段实现和保证各项劳动法律制度的实施
- D. 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

30. 顾客力量分析是企业特定经营环境分析的重要内容, 不包括 () 的分析。

- A. 顾客消费承受能力
- B. 顾客消费偏好
- C. 企业产品消费群体
- D. 顾客购买动机

31. 市场按买方的类型可分为消费市场和 ()。

- A. 组织市场
- B. 信息市场
- C. 服务市场
- D. 产品市场

32. 企业 () 是指企业的声誉、人力、财力和物力。

- A. 销售能力
- B. 实力
- C. 服务能力
- D. 控制能力

33. 社会学习理论的创始人是 ()。

- A. 弗洛姆
- B. 桑代克
- C. 班杜拉
- D. 莱文泽尔

34. () 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。

- A. 领导者参与模型
- B. 领导者情境理论
- C. 费德勒的权变模型
- D. 路径—目标理论

35. 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

36. 组织开发的基本出发点是改善整个组织的 ()。

- A. 结构
- B. 职能
- C. 文化
- D. 制度

37. 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

38. 以下不属于人力资源管理基本原则的是 ()。

- A. 人尽其才
- B. 能位匹配
- C. 岗得其人
- D. 因人设岗

39. 以下关于工作岗位分析的说法, 不正确的是 ()。

- A. 尽可能进行全面调查以保证调查质量
- B. 为搞好岗位分析, 应做好员工的思想工作
- C. 正确确定调查对象和单位直接关系到调查结果的准确性

- D. 调查项目中的问题和答案一般是通过调查表的形式表现
40. 某工种生产产品的品种单一、变化较小而产量较大时,宜采用()来计算定员人数。
A. 产量定额 B. 设备定额 C. 工时定额 D. 产量定额或工时定额
41. 企业定员的新方法不包括()。
A. 零基定员法 B. 工效定员法
C. 运用概率推断确定医务人员人数 D. 运用数理统计方法对管理人员进行定员
42. 以下关于定员标准总体编排的说法,不正确的是()。
A. 提示的附录是标准不可分割的组成部分
B. 劳动定员标准由概述、标准正文和补充组成
C. 提示的附录按国家标准 GB/T 1.1 的要求编写
D. 标准名称通常含有引导词、主体词和补充词三个要素
43. 编制定员标准的原则不包括()。
A. 形式要简化 B. 人岗要匹配 C. 内容要协调 D. 计算要统一
44. 以下关于人工成本预算的表述,不正确的是()。
A. 员工医疗费和失业保险费属于工资项目下的子项目
B. 非奖励基金的奖金不属于工资和基金项目下的费用
C. 在审核下一年度的人工成本预算时,首先要检查项目是否齐全
D. 员工权益资金的项目和标准涉及国家、企业和员工三者的利益
45. 企业人工成本总预算由()与企业人员工资水平共同决定。
A. 人力资源规划 B. 行业工资标准 C. 工资指导线标准 D. 在职员工人数
46. 企业人力资源费用支出控制包括三个阶段:①制定控制标准;②差异的处理;③人力资源费用支出控制的实施。其正确的顺序是()。
A. ①②③ B. ②①③ C. ②③① D. ①③②
47. 特别适合普通职员招募的方法是()。
A. 推荐法 B. 布告法 C. 档案法 D. 任命法
48. 对求职者的信息掌握较全面,招聘成功率高的员工招募方式是()。
A. 校园招聘 B. 借助中介 C. 猎头公司 D. 熟人推荐
49. 难以随机应变,所收集信息的范围有限的面试类型是()。
A. 初步面试 B. 结构化面试 C. 诊断面试 D. 非结构化面试
50. ()是用于测定从事某项特殊工作所具备的某种潜在能力。
A. 人格测试 B. 能力测试 C. 兴趣测试 D. 道德测试
51. 招聘总成本效益的计算公式为()。
A. 总成本效益 = 录用人数/招聘总成本
B. 总成本效益 = 应聘人数/招募期间的费用
C. 总成本效益 = 被选中人数/选拔期间的费用
D. 总成本效益 = 正式录用的人数/录用期间的费用
52. 常用的信度评估系数不包括()。
A. 稳定系数 B. 外在一致性系数
C. 等值系数 D. 内在一致性系数
53. ()是将工作性质与负荷不完全相同的业务重新进行劳动分工的方法。
A. 扩大业务法 B. 充实业务法 C. 工作连贯法 D. 轮换工作法
54. ()不仅能改善自然环境,还能为优化劳动环境中其他因素起辅助作用。
A. 噪声 B. 温度 C. 湿度 D. 绿化

55. 四六工作制是每个工作日安排四班生产。每班实行（ ）工作制。
- A. 6 小时 B. 7 小时 C. 8 小时 D. 10 小时
56. 培训需求循环评估模型不包括（ ）的分析。
- A. 整体层面 B. 班组层面 C. 作业层面 D. 个人层面
57. 培训项目设计的原则不包括（ ）。
- A. 可操作性原则 B. 职业发展性原则 C. 因材施教原则 D. 反馈及强化性原则
58. 培训成果不包括（ ）。
- A. 研究成果 B. 认知成果 C. 技能成果 D. 情感成果
59. 培训有效性评估的技术不包括（ ）。
- A. 泰勒模式 B. 层次评估法 C. 投入产出法 D. 目标导向模型法
60. 层次评估法中学习评估的方式不包括（ ）。
- A. 书面测验 B. 模拟情境 C. 投射测验 D. 操作测验
61. 以下关于案例分析法的表述，不正确的是（ ）。
- A. 它包括描述评价型和分析决策型两种
- B. 描述评价型对案例进行事后分析，提出“亡羊补牢”性的建议
- C. 描述评价型能更加有效地培养学员分析决策、解决问题的能力
- D. 分析决策型只介绍某一待解决的问题，由学员分析并提出对策
62. 在态度型培训法中，行为模仿法不适宜于（ ）的培训。
- A. 高层管理人员 B. 基层管理人员 C. 中层管理人员 D. 一般生产人员
63. 针对（ ）的培训与开发，应采用头脑风暴法、形象训练法和等价变换思考等培训方法。
- A. 基础理论知识 B. 创造性 C. 解决问题能力 D. 技能性
64. 培训激励制度的主要激励对象，不包括对（ ）的激励。
- A. 企业员工 B. 培训师 C. 部门主管 D. 企业自身
65. 在选择绩效考评方法时，应当充分考虑的重要因素不包括（ ）。
- A. 工作适用性 B. 管理成本 C. 工作实用性 D. 成果效用
66. 绩效反馈的主要目的是（ ）。
- A. 改进绩效 B. 指出员工的不足
- C. 激励员工 D. 提供更好的工作方法
67. 绩效管理的最终目标是（ ）。
- A. 提高组织工作效率 B. 改善组织工作氛围
- C. 为员工的发展提供平台 D. 促进企业与员工共同发展
68. （ ）主导型绩效考评，以考评员工的潜质为主，着眼于“他这个人怎么样”。
- A. 品质 B. 特征 C. 行为 D. 结果
69. 行为锚定等级评价法是将（ ）和等级评价有效地结合在一起，通过行为等级评价表来评价员工。
- A. 关键事件 B. 绩效标准 C. 胜任特征 D. 工作行为
70. 结果导向型的绩效考评方法的基础是（ ）。
- A. 实际产出 B. 计划产出 C. 工作成效 D. 劳动成果
71. 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. 奖章授勋
72. 从其所涉及的范围和内容来看，薪酬战略不包括薪酬的（ ）。
- A. 决定标准 B. 支付结构 C. 增长水平 D. 管理机制
73. 工作岗位评价结果有多种表示形式，但不包括（ ）。

- A. 分值形式 B. 排序形式 C. 等级形式 D. 比例形式
74. ()是指岗位测评结果的前后一致性程度。
- A. 信度 B. 效度 C. 标度 D. 精度
75. 岗位评价标准不包括()。
- A. 指标分级标准 B. 指标量化标准 C. 定性标准 D. 方法标准
76. 在岗位评价的方法中,因素比较法由()衍化而来。
- A. 分类法 B. 分值法 C. 排序法 D. 评分法
77. 下列关于职工代表大会制度的说法,错误的是()。
- A. 非国有企业主要实行民主协商制度 B. 职工代表大会主要在国有企业中实行
- C. 职工大会和民主协商是并行不悖的制度 D. 职工代表大会制度是对企业管理的替代
78. 职工通过组织一定的代表性机构参与企业管理的形式称为()。
- A. 组织参与 B. 岗位参与 C. 个人参与 D. 合理化建议
79. 职工代表大会的职权不包括()。
- A. 推荐选举权 B. 审议建议权 C. 重大决策权 D. 审议决定权
80. 工作时间的种类不包括()。
- A. 标准工作时间 B. 不定时工作时间 C. 缩短工作时间 D. 灵活性工作时间
81. 在没有成立工会组织的企业中,集体合同由()与企业签订。
- A. 职工代表 B. 企业人事部门 C. 法人代表 D. 职工所在部门负责人
82. 劳动行政部门在收到集体合同文本之日起()内未提出异议的,集体合同自行生效。
- A. 7日 B. 10日 C. 15日 D. 20日
83. ()是指以劳动者完成一定劳动定额为标准的工作时间。
- A. 标准工作时间 B. 不定时工作时间
- C. 计件工作时间 D. 综合计算工作时间
84. 在工伤事故分类中,按照事故类别可以划分为()类别。
- A. 10个 B. 15个 C. 20个 D. 30个
85. 劳动能力鉴定中,对生活自理障碍的等级鉴定,不包括()。
- A. 生活大部分不能自理 B. 生活完全不能自理
- C. 生活少部分不能自理 D. 生活部分不能自理

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,请选择相应选项,错选、少选、多选,均不得分)

86. 根据宏观经济学基本原理,社会就业总量取决于()。
- A. 总供给水平 B. 工资 C. 总需求水平 D. 均衡国民收入
- E. 劳动力数量
87. 下列对失业所造成的影响,表述正确的有()。
- A. 失业造成家庭生活困难 B. 失业有利于国民收入的增长
- C. 失业造成劳动力资源的优化配置 D. 失业是劳动力资源浪费的典型形式
- E. 失业直接影响劳动者精神需要的满足程度
88. 法律通常将自然人分为()。
- A. 丧失行为能力的人 B. 限制劳动行为能力的人
- C. 无劳动行为能力的人 D. 部分劳动行为能力的人
- E. 完全劳动行为能力的人
89. 一般战略控制标准包括()。
- A. 成效标准 B. 品质标准 C. 废弃标准 D. 能力标准

E. 行为标准

90. 与消费者市场相比，产业市场具有的显著特点包括（ ）。

- A. 供给具有派生性 B. 供给缺乏弹性 C. 需求有较大的波动性
- D. 专业人员购买 E. 购买者集中在少数地区

91. 满足成就需要的行为包括（ ）。

- A. 发现和使用更好的方法完成工作 B. 比竞争者更出色
- C. 实现或者超越一个难以达到的目标 D. 解决一个复杂问题
- E. 影响他人并改变他们的态度和行为

92. 人的发展特征包括（ ）。

- A. 充分发展的可能性 B. 全面发展的阶段性
- C. 发展方向的多样性 D. 充分发展的长期性
- E. 发展结果的差异性

93. 人力资源开发的具体目标，包括（ ）。

- A. 个体人力资源开发 B. 企业人力资源开发
- C. 劳动人事部门人力资源开发 D. 教育部门人力资源开发
- E. 卫生医疗部门人力资源开发

94. 岗位劳动规则包括（ ）。

- A. 组织规则 B. 岗位规则 C. 行为规则 D. 时间规则
- E. 安全规则

95. 工作说明书中岗位的基本资料，包括（ ）等识别信息。

- A. 岗位名称 B. 工作权限 C. 岗位等级 D. 定员标准
- E. 工作内容

96. 以下关于工作说明书的说法，正确的是（ ）。

- A. 内容可繁可简，结构形式呈现多样化 B. 身体条件包括体格和体力两项要求
- C. 资历是由工作经验和学历条件构成 D. 工作权限可以不必与工作责任相一致
- E. 岗位职责主要包括职责概述和职责范围

97. 工作岗位定员主要根据（ ）等因素来确定定员人数。

- A. 工作量 B. 工作任务 C. 岗位区域 D. 岗位权限
- E. 实行兼职作业的可能性

98. 从标准的具体内容上看，行业定员标准包括（ ）。

- A. 用人的数量和质量要求 B. 各工种工序的工艺流程
- C. 采用的典型设备和技术条件 D. 规定各类人员划分的方法和标准
- E. 人员任职的国家职业资格标准（等级）

99. 人力资源费用支出控制的原则包括（ ）。

- A. 及时性原则 B. 节约性原则 C. 适应性原则 D. 标准化原则
- E. 合理化原则

100. 外部招募存在的不足包括（ ）。

- A. 进入角色慢 B. 决策风险小 C. 招募成本高 D. 影响内部员工积极性
- E. 筛选难度大、时间长

101. 笔试不能全面考察应聘者的（ ）。

- A. 工作态度 B. 品德修养 C. 管理能力 D. 操作能力
- E. 文字表达能力

102. 提高笔试有效性应注意的问题包括（ ）。

- A. 命题恰当 B. 确定评阅计分规则 C. 学历水平相当
D. 阅卷以及成绩复核 E. 经历大致相同

103. 开放式提问的类型包括()。

- A. 无限开放式 B. 结构化开放式 C. 有限开放式 D. 非结构化开放式
E. 综合开放式

104. 人员录用的主要策略包括()。

- A. 补偿式策略 B. 多重淘汰式策略 C. 结合式策略 D. 排除式策略
E. 推荐式策略

105. 招聘成本效益评估的分析指标包括()。

- A. 选拔成本效益指标 B. 招募成本效益指标
C. 录用成本效益指标 D. 招聘收益成本比指标
E. 招聘总成本效益指标

106. 培训效果的评估方法主要包括()。

- A. 问卷评估法 B. 访谈法 C. 综合比较法 D. 测验法
E. 360度评估

107. 讲授法的优点包括()。

- A. 对培训环境的要求不高 B. 学员容易完全消化吸收
C. 学员可利用教室环境相互沟通 D. 传授内容较多, 知识较系统
E. 单向传授有利于教学双方互动

108. 个别指导法的优点包括()。

- A. 有利于新员工尽快融入团队 B. 可以避免新员工的盲目摸索
C. 有利于企业传统优良作风的传递 D. 有利于新员工的工作创新
E. 消除刚毕业员工开始工作的紧张感

109. 与技能培训相适应的培训方法包括()。

- A. 工作传授法 B. 模拟训练法 C. 项目指导法 D. 个人指导法
E. 实习或练习法

110. 企业允许、鼓励员工外出培训应当做好的工作包括()。

- A. 员工自己提出申请 B. 签订员工培训合同
C. 工作日外出学习的要提供学习考勤单 D. 工作日外出学习的要提供学习成绩单
E. 提倡外出全脱产学习以尽快完成培训

111. 培训激励制度的主要内容包括()。

- A. 公平竞争的晋升规定 B. 奖惩执行的方式方法
C. 完善的岗位任职的资格要求 D. 以能力和业绩为导向的分配原则
E. 公平、公正、客观的业绩考核标准

112. 绩效管理由()等环节构成。

- A. 目标设计 B. 过程指导 C. 考核反馈 D. 系统管控
E. 激励发展

113. 绩效管理的应用开发阶段包括()。

- A. 被考评者的绩效开发 B. 绩效管理的系统开发
C. 考评者管理能力开发 D. 企业组织的绩效开发
E. 过程与成果全面开发

114. 行为锚定等级评价法的优点有()。

- A. 考评更加精准 B. 考评标准明确 C. 反馈功能较好 D. 考评维度清晰

E. 实施的费用低

115. 绩效受多方面因素的影响，其中个人行为和工作表现的影响因素包括（ ）。

- A. 企业外部环境
- B. 个人生理条件
- C. 企业内部因素
- D. 个人心理条件
- E. 国内政治局势

116. 企业员工薪酬管理的基本目标包括（ ）。

- A. 保证薪酬具有竞争性
- B. 吸引并留住优秀人才
- C. 对员工贡献给予肯定
- D. 使员工及时得到回报
- E. 合理控制企业人工成本

117. 从横向分类来看，企业薪酬制度是由多种单项制度组合而成，包括（ ）。

- A. 工资制度
- B. 福利制度
- C. 奖励制度
- D. 津贴制度
- E. 补贴制度

118. 确定工作岗位评价要素和指标的基本原则包括（ ）。

- A. 少而精原则
- B. 综合性原则
- C. 可比性原则
- D. 重要性原则
- E. 界限清晰便于测量的原则

119. 影响企业支付能力的因素有（ ）。

- A. 劳动分配率
- B. 销货劳动生产率
- C. 损益分歧点
- D. 实物劳动生产率
- E. 税率水平高低

120. 企业民主管理制度的基本形式包括（ ）。

- A. 合理化建议
- B. 职工大会
- C. 平等协商制度
- D. 质量小组
- E. 职工代表大会制度

121. 企业民主管理的平等协商形式包括（ ）。

- A. 民主对话
- B. 民主议事
- C. 民主质询
- D. 民主选举
- E. 民主咨询

122. 员工满意度调查应围绕（ ）等方面进行全面评估。

- A. 薪酬
- B. 工作
- C. 环境
- D. 机遇
- E. 管理

123. 一个地区最低工资标准的确定需要考虑的因素包括（ ）。

- A. 职工平均工资
- B. 住房公积金
- C. 经济发展水平
- D. 社会救济金
- E. 个人缴纳社会保险费

124. 用人单位内部劳动规则的特点包括（ ）。

- A. 制定主体的特定性
- B. 属于劳动关系的协议
- C. 企业和劳动者共同的行为规范
- D. 企业经营权与职工民主管理权相结合的产物
- E. 是定期的书面合同，其生效需经过特定程序

125. 集体合同也具有一般协议的（ ）等特征。

- A. 合法性
- B. 主体平等性
- C. 内容一致性
- D. 客体平等性
- E. 法律约束性

卷册二：专业能力

一、简答题（本题共 2 题，每小题 16 分，共 32 分）

1. 行为导向型的主观和客观考评方法有哪些？（16 分）
2. 简述确定企业奖金制度的基本程序。（16 分）

二、计算题（本题1题，共18分。先根据题意进行计算，然后进行必要分析，只有计算结果没有计算过程不得分）

某大型企业人力资源部组成了定员核定小组，正在核定该企业后勤服务系统的定岗定员标准。该企业下属的医务所现有编制定员人数12人，包括正、副所长各1人，医师7人，医务辅助人员2人，勤杂人员1人。此外，该医务所实行标准工时制度，即每周一至周五，每天上午8：00～12：00，下午13：00～17：00应诊，中午休息。

定员核定小组随机抽取了该所10个工作日每天就诊人数的原始记录，见表1。同时，根据岗位工作日写实和工作抽样等方面采集到的资料，得到以下数据：医生平均的制度工作时间利用率为90%，每位患者的平均诊治时间为20分钟，医务辅助和勤杂人员岗位的工作负荷量均在85%以上，该两类岗位人员定员达到先进合理的要求。

表1 医务所就诊人数统计表

日/月	8/1	25/2	15/3	23/5	25/7	8/8	27/9	9/10	8/11	21/12
就诊人数	104	106	100	104	101	101	101	100	103	100

请根据上述信息资料计算：

- (1) 该医务所平均每天就诊的患者人数。(4分)
- (2) 在各种条件正常的情况下，请采用概率推断法，在可靠性为95%的前提下 ($\mu = 1.6$)，计算该医务所每天必须安排几名医生应诊。(10分)
- (3) 根据该医务所实际工作任务量，确定该所的定员人数。(4分)

三、综合分析题（本题共3题，第1小题16分，第2小题16分，第3小题18分，共50分）

1. 某大型企业过去5年一直没有招聘，今年决定招聘一批新员工，在应聘人员的选拔过程中，为了有效评定应聘者的能力特征和发展潜力，公司决定采用心理测试方式对应聘者进行心理测评。

- (1) 应用心理测试法进行人员招聘时，需注意哪些基本要求？(8分)
- (2) 对应聘人员进行能力测试时，可采用哪些情境模拟测试方法？(8分)

2. 某公司是一家高科技生产企业，随着公司生产规模和市场范围的不断扩大，现有员工的综合素质无法满足公司发展的需要。针对公司频频出现的技术问题和管理部门管理不到位等一系列问题，全面提升员工技能素质，公司决定定期举办专门的培训来解决这些问题。为了更好地完成所预定的目标，公司有关领导请负责培训的主管尽快制订出一份详细的公司培训计划方案。

请结合本案例，说明该公司培训计划方案应包括哪些内容。(16分)

3. 去年年初，某民营企业的400多名员工，集体联合起来抗议企业没有重视工人的工作环境。工人们看过环境保护部门的检测报告，知道企业的生产条件没有达标，对工人身体是有危害的。但该企业没有成立工会，而且工人大多数文化层次比较低，对法律方面了解甚少。正好，负责他们这一片的商会代表高某因事来到该企业，而且高某为人比较热心，和企业的大部分职工都非常熟悉，对法律也非常了解。有一部分工人就建议让高某来代替工人和企业签订了一份集体合同，从而督促企业在短时间整改工人的工作环境。企业最终也同意了，由高某和企业的副总经理签订了一份集体合同。

请根据我国现行劳动法律法规，对本案例做出评价。(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. D 3. A 4. C 5. D 6. B 7. B 8. C

（二）多项选择题

9. CD 10. BCD 11. AD 12. CD 13. BC 14. CD 15. BC 16. AD

二、职业道德个人表现部分（第 17～25 题）

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 P18）【解析】就业包含以下三层含义：（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。只有同时具备上述三个条件，才可以称为就业。

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】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。

29. 【答案】A（基础知识 P38）【解析】劳动法的监督检查制度与其他各项劳动法律制度的区别之一是，其他各项劳动法律制度主要规定劳动关系的内容、运行规则和调整原则与方式，而劳动法的监督检查制度主要是规定以何种手段实现和保证各项劳动法律制度的实施。

30. 【答案】B（基础知识 P48）【解析】顾客力量的分析是企业特定经营环境分析的重要内容。它包括企业产品消费群体分析、顾客购买动机分析等。有时还要分析顾客消费承受能力。

31. 【答案】A（基础知识 P75）【解析】按交换对象的不同，市场可分为商品市场、服务市场、技术市场、金融市场、劳动力市场和信息市场等；按买方的类型，市场可分为消费者市场和组织市场；按活动范围和区域的不同，市场可分为世界市场、全国性市场、地方市场等。

32. 【答案】B（基础知识 P94）【解析】企业实力是指企业的声誉、人力、财力和物力。

33. 【答案】C（基础知识 P111）【解析】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。

34. 【答案】B（基础知识 P125）【解析】在赫塞与布兰查德开发的领导者情境理论中，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。

35. 【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。

36. 【答案】B（基础知识 P176）【解析】组织开发的基本出发点是改善整个组织的职能，一旦整个组织的战略决定后，其中必定包括组织开发与管理开发。

37. 【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。

38. 【答案】D（基础知识 P197）【解析】企业人力资源管理活动必须体现“能位匹配”的基本原理和要求，即保持完全动态的“能位匹配”才能双赢，既提高了人员与岗位的隶属度，保证了岗得其人，又实现了人得其位、人尽其才、适才

适所。

39.【答案】A(P19)【解析】调查方式方法的确定,要从实际出发,在保证质量的前提下,力求节省人力、物力和时间,能采用抽样调查、重点调查方式,就不必进行全面调查。

40.【答案】D(P38)【解析】在生产单一产品的条件下,采用产量定额和工时定额的计算方法所得到的结果是一致的,故两种方法都可以用来计算定员人数。

41.【答案】B(P50~P53)【解析】企业定员的新方法有:(1)运用数理统计方法对管理人员进行定员。(2)运用概率推断确定经济合理的医务人员人数。(3)运用排队论确定经济合理的工具保管员人数。(4)零基定员法。

42.【答案】A(P57~P58)【解析】附录有两种,一种是标准的附录,它是标准不可分割的组成部分。标准的附录,不仅在前言、正文中提到,而且在附录编号后加括号注明。另一种是提示的附录,它给出本标准有关的附加信息,排列在标准的附录之后。

43.【答案】B(P56~P57)【解析】编制定员标准的原则有:(1)定员标准水平要科学、先进、合理。(2)依据要科学。(3)方法要先进。(4)计算要统一。(5)形式要简化。(6)内容要协调。

44.【答案】A(P60、P62)【解析】员工医疗费和失业保险费属于保险福利项目下的子项目。

45.【答案】A(P65)【解析】费用预算的审核,实质是对企业人员的结构和数量的审核。因为人工成本的总预算是由人力资源规划和企业人员工资水平两个重要因素决定的。

46.【答案】D(P66~P67)【解析】人力资源费用支出控制的程序是:(1)制定控制标准。(2)人力资源费用支出控制的实施。(3)差异的处理。

47.【答案】B(P74)【解析】一般来说,布告法经常用于非管理层人员的招聘,特别适合于普通职员的招聘。

48.【答案】C(P76)【解析】猎头公司往往对单位及其人力资源需求有较详细的了解,对求职者的信息掌握较为全面,猎头公司在供需匹配上较为慎重,其成功率比较高。

49.【答案】B(P86)【解析】结构化面试的缺点是谈话方式过于程式化,难以随机应变,所收集的信息的范围受到限制。

50.【答案】B(P90)【解析】能力测试是用于测定从事某项特殊工作所具备的某种潜在能力的一种心理测试。

51.【答案】A(P97)【解析】总成本效益=录用人数/招聘总成本;招募成本效益=应聘人数/招募期间的费用;选拔成本效益=被选中人数/选拔期间的费用;录用成本效益=正式录用人数/录用期间的费用。

52.【答案】B(P98)【解析】通常将信度分为稳定系数、等值系数、内在一致性系数。

53.【答案】B(P112)【解析】充实业务法是将工作性质与负荷不完全相同的业务重新进行分工的方法。

54.【答案】D(P123)【解析】绿化不仅能改善工厂的自然环境,还能为劳动环境中各种因素的优化起到辅助作用。

55.【答案】A(P128)【解析】四六工作制是每一个工作日由原来组织三班生产,改为四班生产,每班由8小时工作制改为6小时工作制。

56.【答案】B(P133)【解析】培训需求循环评估模型包括:(1)组织整体层面的分析。(2)作业层面的分析。(3)个人层面的分析。

57.【答案】A(P136)【解析】培训项目设计的原则包括:(1)因材施教原则。(2)激励性原则。(3)实践性原则。(4)反馈及强化性原则。(5)目标性原则。(6)延续性原则。(7)职业发展性原则。

58.【答案】A(P151)【解析】培训成果包括五种类型:(1)认知成果。(2)技能成果。(3)情感成果。(4)效果性成果。(5)投资净收益。

59.【答案】C(P153~P158)【解析】培训有效性评估的技术分为以下几种:(1)泰勒模式。(2)层次评估法。(3)目标导向模型法。

60.【答案】C(P155~P156)【解析】层次评估法中学习评估的方式有:(1)书面测验。(2)模拟情境。(3)操作测验。(4)学前、学后比较。

61.【答案】C(P191)【解析】分析决策型只介绍某一待解决的问题,由学员去分析并提出对策。本方法能更有效地培养学员分析决策、解决问题的能力。

62.【答案】A(P194)【解析】行为模仿法是一种特殊的角色扮演法,它通过向学员展示特定行为的范本,由学员在模拟的环境中进行角色扮演,并由指导者对其行为提供反馈的训练方法,它适宜于中层管理人员、基层管理人员、一般员工的培训。

63.【答案】B(P197)【解析】与创造性培训相适应的培训方法有头脑风暴法、形象训练法和等价变换的思考方法等。

64.【答案】B(P211)【解析】培训激励制度包括三个方面:(1)对员工的激励。(2)对部门及其主管的激励。(3)对企业的激励。

65.【答案】D(P223)【解析】在选择确定具体的绩效考评方法时,应当充分考虑以下三个重要因素:(1)管理成本。

(2) 工作实用性。(3) 工作适用性。

66. 【答案】A (P228) 【解析】绩效反馈主要的目的是改进和提高绩效，被考评者应当知道自己在过去的工作中取得了何种进步，自己在哪些方面还存在不足，有待在今后的工作中加以改进提高。

67. 【答案】D (P229) 【解析】绩效管理的最终目标是促进企业与员工的共同提高和发展。

68. 【答案】A (P245) 【解析】品质主导型的绩效考评，采用特征性效标，以考评员工的潜质为主，着眼于“他这个人怎么样”，重点是考量该员工是一个具有何种潜质（如心理品质、能力素质）的人。

69. 【答案】A (P249) 【解析】行为锚定等级评价法是关键事件法的进一步拓展和应用。它将关键事件和等级评价有效地结合在一起。

70. 【答案】A (P254) 【解析】结果导向型的绩效考评方法是以实际产出为基础，考评的重点是员工工作的成效和劳动的结果。

71. 【答案】A (P282) 【解析】薪酬的非货币形式包括：(1) 表彰嘉奖。(2) 荣誉称号。(3) 奖章授勋。员工福利属于薪酬的货币形式。

72. 【答案】C (P296) 【解析】薪酬战略包括：(1) 薪酬的决定标准。(2) 薪酬的支付结构。(3) 薪酬的管理机制。

73. 【答案】D (P311) 【解析】岗位评价的结果可以是分值形式，也可以是等级形式，还可以是排序形式。

74. 【答案】A (P317) 【解析】信度是指岗位测评结果的前后一致性程度，即测评得分可信赖程度的大小。

75. 【答案】C (P312) 【解析】岗位评价标准包括：(1) 岗位评价指标的分级标准。(2) 岗位评价指标的量化标准。(3) 岗位评价的方法标准。

76. 【答案】C (P334) 【解析】在岗位评价的方法中，因素比较法是由排序法衍化而来的。它也是按要素对岗位进行分析和排序。

77. 【答案】D (P355 ~ P356) 【解析】通过职工代表大会这一制度实现对企业的民主管理，是职工对企业管理的参与，而不是对企业管理的替代。

78. 【答案】A (P356) 【解析】组织参与即职工通过组织一定的代表性机构参与企业管理，如职工代表大会制度。

79. 【答案】C (P357) 【解析】职工代表大会的职权具体表现为以下几个方面：(1) 审议建议权。(2) 审议通过权。(3) 审议决定权。(4) 评议监督权。(5) 推荐选举权。

80. 【答案】D (P375 ~ P376) 【解析】工作时间的种类包括：(1) 标准工作时间。(2) 缩短工作时间。(3) 计件工作时间。(4) 综合计算工作时间。(5) 不定时工作时间。

81. 【答案】A (P395) 【解析】集体合同的当事人一方是企业，另一方当事人不能是劳动者个人或劳动者中的其他团体或组织，而只能是工会组织代表劳动者；没有建立工会组织的，则由劳动者按照一定的程序推举的代表为其代表。

82. 【答案】C (P401) 【解析】劳动行政部门在收到集体合同的 15 日内未提出异议的，自第 16 日起，集体合同自行生效。

83. 【答案】C (P375) 【解析】计件工作时间是以劳动者完成一定劳动定额为标准的工作时间，是标准工作时间的转化形式。

84. 【答案】C (P417) 【解析】工伤事故按伤害类别分为 20 种。

85. 【答案】C (P420) 【解析】生活自理障碍分为三个等级，即生活完全不能自理、生活大部分不能自理和生活部分不能自理。

二、多项选择题

86. 【答案】CD (基础知识 P20) 【解析】社会就业总量取决于均衡国民收入，或者更准确地说，取决于总需求水平。

87. 【答案】ADE (基础知识 P23) 【解析】失业的影响有：(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。

88. 【答案】BCE (基础知识 P43) 【解析】法律通常将自然人分为完全劳动行为能力人、限制劳动行为能力人和无劳动行为能力人。

89. 【答案】AC (基础知识 P61) 【解析】一般战略控制标准有两类：(1) 成效标准。(2) 废弃标准。

90. 【答案】CDE (基础知识 P78) 【解析】产业市场的特点有：(1) 购买者多为企业单位，数量较少，购买规模较大。(2) 购买者往往集中在少数地区。(3) 需求具有派生性。(4) 需求缺乏弹性。(5) 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。

91. 【答案】ABCD (基础知识 P105) 【解析】满足成就需要的行为包括：(1) 比竞争者更出色。(2) 实现或者超越一个难以达到的目标。(3) 解决一个复杂问题。(4) 发现和使用更好的方法完成工作。

92. 【答案】ACE (基础知识 P165) 【解析】人的发展具有以下特征：(1) 充分发展的可能性。(2) 发展方向的多样性。(3) 发展结果的差异性。

93. 【答案】BCDE (基础知识 P166) 【解析】人力资源开发的具体目标包括: (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。

94. 【答案】ABCD (P15 ~ P16) 【解析】岗位劳动规则包括: (1) 时间规则。(2) 组织规则。(3) 岗位规则。(4) 协作规则。(5) 行为规则。

95. 【答案】ACD (P17) 【解析】工作说明书中岗位的基本资料包括岗位名称、岗位等级、岗位编码、定员标准、直接上下级和分析日期等方面识别信息。

96. 【答案】ABCE (P17 ~ P18) 【解析】为了确保工作的正常开展, 必须赋予每个岗位不同的权限, 但权限必须与工作责任相协调、相一致。

97. 【答案】ABCE (P49) 【解析】工作岗位定员主要根据工作任务、岗位区域、工作量, 并考虑实行兼职作业的可能性等因素来确定定员人数。

98. 【答案】ABCDE (P58) 【解析】行业定员标准除了 A、B、C、D、E 项外, 还有: (1) 企业管理体制以及机构设置的基本要求和规范, 按照不同生产能力和生产规模, 提出年实物劳动生产率和全员劳动生产率的原则要求, 规定出编制总额以及各类人员定额控制幅度。(2) 根据不同生产类型和生产环境、条件, 提出不同规模企业各类人员比例控制幅度。(3) 企业各工种、岗位的划分, 其名称、代号、工作程序、范围、职责和要求。(4) 对本标准涉及的新术语给出确切定义。

99. 【答案】ABC (P66) 【解析】人力资源费用支出控制的原则包括: (1) 及时性原则。(2) 节约性原则。(3) 适应性原则。(4) 权责利相结合的原则。

100. 【答案】ACDE (P71) 【解析】外部招募的不足包括: (1) 筛选难度大、时间长。(2) 进入角色慢。(3) 招募成本大。(4) 决策风险大。(5) 影响内部员工的积极性。

101. 【答案】ABCD (P79) 【解析】笔试的缺点是不能全面考察应聘者的工作态度、品德修养以及企业管理能力、口头表达能力和操作能力等。

102. 【答案】ABD (P81) 【解析】提高笔试有效性应注意以下几个问题: (1) 命题是否恰当。(2) 确定评阅计分规则。(3) 阅卷及成绩复核。

103. 【答案】AC (P88) 【解析】开放式提问分为有限开放式和无限开放式。

104. 【答案】ABC (P94) 【解析】人员录用的主要决策模式有以下三种: (1) 多重淘汰式。(2) 补偿式。(3) 结合式。

105. 【答案】ABCE (P97) 【解析】成本效益评估是对招聘成本所产生的效果进行的分析。它包括招聘总成本效益分析、招募成本效益分析、人员选拔成本效益分析、人员录用成本效益分析等。

106. 【答案】ABDE (P165 ~ P167) 【解析】培训效果的评估方法主要包括: (1) 问卷评估法。(2) 360度评估。(3) 访谈法。(4) 测验法。

107. 【答案】ACD (P186 ~ P187) 【解析】讲授法的优点有: (1) 传授内容多, 知识比较系统、全面, 有利于大面积培养人才。(2) 对培训环境要求不高。(3) 有利于教师的发挥。(4) 学员可利用教室环境相互沟通。(5) 也能够向教师请教疑难问题。(6) 员工平均培训费用较低。

108. 【答案】ABCE (P190) 【解析】个别指导法的优点包括: (1) 新员工在师傅的指导下开始工作, 可以避免盲目摸索。(2) 有利于新员工尽快融入团队。(3) 可以消除刚从高校毕业的学生进入工作状态的紧张感。(4) 有利于企业传统优良工作作风的传递。(5) 新员工可以从指导者处获取丰富的经验。

109. 【答案】ABDE (P197) 【解析】与技能培训相适应的培训方法有实习或练习、工作传授法、个人指导法和模拟训练等。

110. 【答案】ABCD (P207) 【解析】为便于管理, 需要外出培训的员工做好以下工作: (1) 自己提出申请。(2) 需签订员工培训合同, 合同规定双方的责任、义务。(3) 要注意外出培训最好不要影响工作, 没有什么特殊情况, 不宜提倡全脱产学习。外出学习在工作日的时间视同在公司上班, 但要提供学习考勤、学习成绩单。

111. 【答案】ACDE (P211) 【解析】培训激励制度的主要内容包括: (1) 完善的岗位任职的资格要求。(2) 公平、公正、客观的业绩考核标准。(3) 公平竞争的晋升规定。(4) 以能力和业绩为导向的分配原则。

112. 【答案】ABCE (P219) 【解析】绩效管理是一系列以员工为中心的干预活动过程。它包括四个环节, 分别是目标设计、过程指导、考核反馈和激励发展。

113. 【答案】ABCD (P230 ~ P231) 【解析】绩效管理的应用开发阶段包括: (1) 重视考评者绩效管理能力的开发。(2) 被考评者的绩效开发。(3) 绩效管理的系统开发。(4) 企业组织的绩效开发。

114. 【答案】ABCD (P249 ~ P250) 【解析】行为锚定等级评价法的优点有: (1) 对员工绩效的考量更加精确。(2) 绩效考评标准更加明确。(3) 具有良好的反馈功能。(4) 具有良好的连贯性和较高的信度。(5) 考评维度清晰, 各绩效要素相

对独立性强，有利于综合评价判断。

115. 【答案】ABCD（P276）【解析】个人行为和工作表现的影响因素包括：（1）企业外部环境。（2）企业内部因素。（3）个人、体力、条件、性别、年龄、智力、能力、经验、阅历。（4）心理、条件、个性、态度、兴趣、动机、价值观、认识论。

116. 【答案】ABCDE（P284）【解析】企业薪酬管理的基本目标包括：（1）保证薪酬在劳动力市场上具有竞争性，吸引并留住优秀人才。（2）对各类员工的贡献给予充分肯定，使员工及时地得到相应的回报。（3）合理控制企业人工成本，提高劳动生产效率，增强企业产品的竞争力。（4）通过薪酬激励机制的确立，将企业与员工长期、中短期经济利益有机地结合在一起，促进公司与员工结成利益关系共同体，谋求员工与企业共同发展。

117. 【答案】ABCD（P297）【解析】从横向分类来看，薪酬制度是各种单项薪酬制度的组合，这些单项薪酬制度包括工资制度、奖励制度、福利制度和津贴制度。其中最主要的是工资制度。

118. 【答案】ABCE（P315）【解析】确定工作岗位评价要素和指标的基本原则包括：（1）少而精的原则。（2）界限清晰，便于测量的原则。（3）综合性原则。（4）可比性原则。

119. 【答案】ABCD（P339）【解析】影响企业支付能力的因素有以下几个：（1）实物劳动生产率。（2）销货劳动生产率。（3）人工成本比率。（4）劳动分配率。（5）附加价值劳动生产率。（6）单位制品费用。（7）损益分歧点。

120. 【答案】BCE（P358）【解析】职工代表大会或职工大会制度与平等协商制度是企业民主管理制度的两种基本形式。

121. 【答案】ACE（P359）【解析】企业民主管理的平等协商形式包括：（1）民主对话。（2）民主质询。（3）民主咨询。

122. 【答案】ABCE（P361）【解析】员工满意度调查应围绕薪酬、工作、晋升、管理、环境等方面进行全面评估。

123. 【答案】ABCE（P380）【解析】确定最低工资标准一般考虑城镇居民生活费用支出、职工个人缴纳社会保险费、住房公积金、职工平均工资、失业率、经济发展水平等因素。

124. 【答案】ACD（P385）【解析】用人单位内部劳动规则的特点包括：（1）制定主体的特定性。（2）企业和劳动者共同的行为规范。（3）企业经营权与职工民主管理权相结合的产物。

125. 【答案】ABE（P395）【解析】集体合同具有一般协议的主体平等性、意思表示一致性、合法性和法律约束性特征。

卷册二：专业能力

一、简答题

1. 【答案】（P245 ~ P253）

（1）行为导向型的主观考评方法有排列法、选择排列法、成对比较法、强制分布法、结构式叙述法。

（2）行为导向型的客观考评方法有关键事件法、行为锚定等级评价法、行为观察法、加权选择量表法、强迫选择法。

2. 【答案】（P298）

奖金制度的确定程序为：

（1）按照企业经营计划的实际完成情况确定奖金总额。

（2）根据企业战略、企业文化等确定奖金分配原则。

（3）确定奖金发放对象及范围。

（4）确定个人奖金计算方法。

二、计算题

【答案】（P51）

（1）设该医务所每天就诊的患者人数为 x ，则平均每天就诊的患者人数 $y = (104 + 106 + 100 + 104 + 101 + 101 + 101 + 100 + 103 + 100) / 10 = 102$ （人）。

（2） $\sigma = \sqrt{\sum (x - y)^2 / 10} = 2$ ，在可靠性为 95% 的前提下，该医务所每天就诊的患者人数为 $102 + 1.6 \times 2 \approx 106$ （人），该医务所每天必须安排的医生 $= (106 \times 20) / (8 \times 60 \times 0.9) \approx 5$ （人）。

（3）在核算出必要的医务人员人数后，还应按一定比例配备辅助人员和勤杂工（如各配备 1 人）。考虑夜班员工的医疗保健需要，应再增加 1 名医务人员。最后初步核算出该医务所定员人数为 $5 + 2 + 1 = 8$ （人）。

三、综合分析题

1. 【答案】（P92 ~ P93）

（1）应用心理测试法进行人员招聘时，需注意的基本要求有：

- 1) 要注意对应聘者的隐私加以保护。
- 2) 要有严格的程序。
- 3) 心理测试的结果不能作为唯一的评定依据。
- (2) 对应聘人员进行能力测试时,可采用的情境模拟测试方法有:
 - 1) 公文处理模拟法。
 - 2) 无领导小组讨论法。
 - 3) 角色扮演法。

2. 【答案】(P131~P140)

该公司培训计划方案应包括以下内容:

- (1) 需求分析实施的背景:因公司生产规模和市场范围的不断扩大,现有员工的综合素质无法满足公司发展的需要。
- (2) 开展需求分析的目的和性质,全面提升员工技能素质。
- (3) 概述需求分析实施的方法和过程:
 - 1) 培训前期的准备工作。
 - 2) 制订培训需求调查工作。
 - 3) 实施培训需求调查工作。
- 4) 分析与输出培训和计划需求结果采用方法,如面谈法、重点团队分析法等。
- (4) 阐明分析结果。
- (5) 解释评论分析结果。
- (6) 附录:收集和分析材料用的图表、问卷、部分原始材料。
- (7) 报告提要:对报告要点的概括。

3. 【答案】(P395、P400)

(1) 依据我国现行劳动法律法规,以高某为最高代表所签订的集体合同无效。因为根据劳动法的规定,集体合同是由工会代表职工与企业签订的,没有成立工会组织的,由职工代表与企业签订。而上述案例中,高某为当地商会会员而非该民营企业职工,故其签订的集体合同无效。该民营企业职工应选择职工代表,再由其职工代表与企业签订集体合同。

(2) 依据我国现行劳动法律法规,企业副总经理签订的集体合同无效。因为根据劳动法的规定,企业签订集体合同的签约人应为法定代表人,而副总经理并不是法定代表人。该集体合同的企业签约人应由身为法定代表人的企业总经理签订。

2015 年 5 月企业人力资源管理师（三级）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）

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. 道德是一种理想化的、难以落到实处的行为规范
 - C. 道德是一种人人能够认同，但人人又不愿意身体力行的行为规范
 - D. 道德是一种缺乏共同评价标准的行为规范
2. 社会主义荣辱观的主要内容是（ ）。
 - A. 谦虚谨慎，戒骄戒躁，脱离低级趣味
 - B. 树立正确的权力观、地位观、利益观
 - 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. 古人所谓“慎独”的意思是（ ）。
 - A. 人是合群的社会性动物，要加强合作和谐，不能搞单打一
 - B. 人的心灵需要慰藉，要防止出现曲高和寡的状况
 - C. 人在独处时，要谨防发生违背道德要求的意念和行为
 - D. 要树立独立人格意识，防止发生侵犯独立人格的现象
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)

9. 企业文化的功能包括 ()。

- A. 休闲功能 B. 导向功能 C. 整合功能 D. 健身功能

10. 关于职业活动,正确的看法是 ()。

- A. 职业活动与社会分工密切相关
B. 职业活动当中的物质生产活动是人类生存的第一个前提
C. 职业活动包含着高尚的内涵,它绝不能作为人谋生的手段
D. 职业活动限制了人的自由与发展

11. 《公民道德建设实施纲要》指出的职业道德规范包括 ()。

- A. 爱岗敬业 B. 服务群众 C. 开拓创新 D. 艰苦奋斗

12. 下列说法中,属于职业禁语的是 ()。

- A. “问别人去” B. “不知道” C. “我有什么办法,又不是我让它坏的”
D. “后边等着去”

13. 文明礼貌的具体要求有 ()。

- A. 仪表堂堂 B. 语言规范 C. 举止优雅 D. 待人热情

14. 符合爱岗敬业要求的有 ()。

- A. 慎重选择职业,一旦选择了某种职业就要踏踏实实干一辈子
B. 强化职业责任,严格履行职业责任的规定,不管成文与否
C. 提高职业技能,不断学习理论知识,提高业务能力
D. 加强职业责任修养,不断锤炼自己的职业意志

15. 下列做法中,违背诚实守信要求的有 ()。

- A. 甲与乙签订供货合同,后来原料涨价,甲要求提价没有得到同意便中断供货
B. 张某答应马某“摆平”赵某,后来张某意识到问题的错误,便借故不干了
C. X厂发货到Y厂,不知何故Y厂迟迟没有收到货物,X厂依合同进行赔偿
D. 某女结识某男,后该女发现该男不诚实,于是她采取多种方式愚弄对方

16. 下列做法中,符合团结互助要求的有 ()。

- A. 工作中相互取长补短
B. 互助即互相帮助,是否要帮助同事要以对方能否帮助自己为前提
C. 以自己的兴趣爱好为标准,要求他人向自己看齐
D. 做事情多从善良、积极的角度思考问题,树立团队意识

二、职业道德个人表现部分 (第17~25题)

17. 你和某同事同住一室,这天,你回寝室时发现同事的家人来了,你会 ()。

- A. 说明自己只是偶尔回来,借口自己忙,便匆匆离开寝室
B. 问候同事的家人,早早离开寝室
C. 和同事的家人聊聊天,简短介绍自己和同事相处的情况
D. 把同事拉到一边,询问有什么需要自己做的事情

18. 你在上班赶路,遇到一位外地游客向你问路,你解释了半天,对方还是不清楚怎么走,这时你会 ()。

- A. 画个图纸给游客 B. 建议他坐出租车
C. 让他去找警察帮助
D. 说声对不起,告诉对方,自己再耽误就会上班迟到了

19. 同事们在议论领导的缺点,你会 ()。

- A. 不参与议论
B. 劝阻同事不要背后议论
C. 向领导委婉提些建议
D. 参与议论
20. 如果你的某个同事“十一”要结婚,给你发来了请柬,但这位同事与你平日里很少有交往,你会()。
- A. 不送任何礼物
B. 主动表示祝贺,并且送上自己的礼物
C. 说自己假日早就预定回家,发送手机短信向他祝贺
D. 仿照别人,送他一份礼物
21. 自己五音不全,一次,单位搞联欢,几个同事起哄让你唱歌,你会()。
- A. 为了不使自己出丑,赶紧离开现场
B. 反复说明自己不会唱歌,劝大家不要使自己难堪
C. 横下心。反正唱不好,就尽情地唱吧
D. 事先说明情况,请大家将就着听吧
22. 天气预报说“明天白天,晴,风力一、二级。”几位朋友邀你第二天合家外出游览,当大家兴致勃勃地玩耍时,突然天降大雨,你会()。
- A. 谴责天气预报不准确
B. 诅咒天公捉弄人
C. 责备自己决策错误
D. 觉得雨中游览别有情趣
23. 你刚刚来到某个新单位上班。听某同事讲,这个单位的一把手本事不大,但脾气不小,大家都不服他。你会()。
- A. 感到有点沮丧
B. 觉得这个同事挺关心自己,告诉了自己很重要的信息
C. 问问同事,为什么这位领导还不下台呢
D. 只听,但并不发表看法
24. 某同事爱搞恶作剧,虽然没有出格的事情,但也时常令人感到不自在。假如这样的事情发生在你身上,你一般会()。
- A. 不理睬对方
B. 向对方发出警告
C. 一笑了之
D. 也拿对方搞点恶作剧
25. 秋天,虽然阳光依然充足,但爸爸种在院子里的花却有些枯黄了,只有在花茎上长的几粒果实微风中瑟瑟抖动。爸爸凝视了许久,说:“天凉了,冬天不远了。”你要对爸爸说的是()。
- A. “是啊,爸爸,天凉了,冬天不远了”
B. “天凉了,爸爸,你要注意换衣服保暖,保重身体”
C. “季节变换,很正常,把那些枯萎的花拔掉了,爸爸”
D. “爸爸,你看,花茎上结了许多果实,明年可以多种一些”

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,请选择相应选项,不选、错选均不得分)

26. 在现代市场经济中,作为市场主体的个人追求的目标是()。
- A. 利润最大化 B. 效率最大化 C. 效用最大化 D. 差额最大化
27. 劳动力市场的客体是()。
- A. 社会劳动力资源 B. 劳动者的劳动力 C. 劳动力的所有者 D. 使用劳动者的企业

28. 劳动法的基本原则直接决定了()的性质。
- A. 劳动法律事实 B. 劳动法律制度 C. 劳动法律事件 D. 劳动法律关系
29. ()在国家的法律体系中具有最高的法律效力。
- A. 劳动法律 B. 宪法 C. 国务院劳动行政法规
D. 劳动规章
30. 企业战略的实质是实现外部环境、()和战略目标三者之间的动态平衡。
- A. 企业实力 B. 管理水平 C. 经营环境 D. 市场环境
31. 企业的进入战略不包括()。
- A. 合资战略 B. 内部创业战略 C. 购并战略 D. 发展创新战略
32. 消费者市场是指所有为了()而购买商品或服务的个人和家庭所构成的市场。
- A. 家庭消费 B. 个人消费 C. 集团消费 D. 社会消费
33. 人格很复杂,但不包括()。
- A. 动机 B. 情绪 C. 能力 D. 态度
34. 团队有效性要素的构成不包括()。
- A. 团队学习 B. 绩效 C. 成员满意度 D. 薪酬
35. ()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。
- A. 费德勒的权变模型 B. 情境领导理论
C. 路径—目标理论 D. 参与模型
36. 人力资本投资报酬递减的原因不包括()。
- A. 受教育年限延长 B. 边际教育成本的快速增长
C. 技能与知识边际增长率上升 D. 人力资本投资与人的预期收益时间相关
37. 组织从事的职业开发活动不包括()。
- A. 为了提高员工自身素质而设计的活动
B. 为了增强组织的自我洞察力而设计的活动
C. 促使员工更多地参与职业生涯设计和发展活动
D. 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
38. ()是对企业人力资源开发和利用的大政方针、政策和策略的规定。
- A. 人力资源培训规划 B. 人力资源费用计划
C. 人力资源战略规划 D. 人力资源制度规划
39. 组织结构设计后的实施要则不包括()。
- A. 管理系统一元化原则 B. 严格监督与检查原则
C. 合理分配职责的原则 D. 明确责任和权限原则
40. 以下关于工作岗位分析作用的说法,错误的是()。
- A. 为岗位评价提供重要的依据 B. 激发员工的积极性与主动性
C. 使员工明确自己的工作职责 D. 能揭示出工作中的薄弱环节
41. 以下关于岗位规范和工作说明书的说法,错误的是()。
- A. 工作说明书内容可简可繁
B. 岗位规范的结构形式呈现多样化
C. 岗位规范与工作说明书的一些内容有所交叉
D. 工作说明书是以岗位的“事”和“物”为中心
42. 通过()相比,能反映生产员工实际完成劳动定额的情况。
- A. 实耗工时和定额工时 B. 实耗工时和制度工时

- C. 实测工时和定额工时 D. 实耗工时和出勤工时
43. 以下关于企业定员的说法, 不正确的是()。
- A. 定员和编制两个概念大相径庭
B. 企业定员亦称劳动定员或人员编制
C. 企业定员是劳动定额的一种重要发展形式
D. 企业定员是对劳动力使用的一种数量和质量界限
44. 制定企业定员标准, 核定用人数量的基本依据是制度时间内规定的总工作任务量和各类人员的()。
- A. 工作成效 B. 工作工时 C. 劳动效率 D. 生产效率
45. () 是以某类岗位、设备、产品或工序为对象制订的标准。
- A. 效率定员标准 B. 岗位定员标准 C. 单项定员标准 D. 设备定员标准
46. () 能够给员工提供发展的机会, 强化员工为组织工作的动机。
- A. 内部招募 B. 社会招聘 C. 校园招聘 D. 定期招聘
47. 通过测试应聘者的基础知识和素质能力差异, 判断应聘者对招聘岗位的适应性的筛选方法是()。
- A. 面试 B. 笔试 C. 调查 D. 档案
48. 外部招募的主要方法不包括()。
- A. 招聘洽谈会 B. 人才交流会 C. 布告法 D. 猎头公司
49. 难以随机应变, 所收集的信息范围有限的面试类型是()。
- A. 初步面试 B. 结构化面试 C. 诊断面试 D. 非结构化面试
50. “如果你的同事当面批评你, 你怎么办?” 属于() 提问技巧。
- A. 开放式 B. 封闭式 C. 清单式 D. 假设式
51. () 评估是鉴定招聘效率的一个重要指标。
- A. 招聘预算 B. 招聘成本管理 C. 招聘费用 D. 招聘成本效益
52. () 大于等于 100% 时, 说明在数量上完成或超额完成了招聘任务。
- A. 录用比 B. 招聘完成比 C. 应聘比 D. 总成本效用
53. () 是企业中最基本的协作关系和协作形式。
- A. 作业组 B. 管理组 C. 执行组 D. 操作组
54. () 是进行培训评估的基础, 对企业的培训工作至关重要。
- A. 培训需求分析 B. 培训效果评估 C. 培训计划设计 D. 培训方案选择
55. 对于员工层面的培训需求调查与分析的方法以() 为主。
- A. 问卷调查法和观察法 B. 问卷调查法和面谈法
C. 问卷调查法和测试法 D. 问卷调查法和咨询法
56. 层次评估法的特点不包括()。
- A. 层次分明, 循序渐进 B. 考虑因素全面客观
C. 定性和定量分析结合 D. 将评估转移到对整体组织绩效提高的评估上
57. () 是国外企业培训效果评估方法中发展最完善、运用最广泛的一种方法。
- A. 层次评估法 B. 泰勒模式 C. 目标导向模型 D. 情景模拟测试
58. 培训课程内容应以() 为出发点去选择并组合。
- A. 满足培训需求 B. 实现培训课程目标
C. 提高组织和个人的绩效 D. 有效利用培训资源
59. 在培训过程中(), 是使培训工作取得成功的关键之举。
- A. 讲求授课效果 B. 预设培训考核 C. 做好充分准备 D. 调动学员参与的积极性

60. () 以工作中的实际情况为基础, 将实际工作中可利用的资源、约束条件和工作过程模型化。

- A. 模拟训练法 B. 事件处理法 C. 角色扮演法 D. 行动学习法

61. () 不属于培训前对培训师的基本要求。

- A. 做好准备工作 B. 决定如何在学员之间分组
C. 要求培训师结合实际培训 D. 对“培训者指南”中提到的材料进行检查

62. () 是企业单位组织实施绩效管理活动的准则和行为规范。

- A. 绩效管理制度 B. 绩效管理目标 C. 绩效管理方法 D. 绩效管理内容

63. 在一些大的公司中, 总经理、管理人员或专业人员的绩效考评宜采用 () 考评方法。

- A. 结果导向型 B. 行为导向型主观 C. 品质导向型 D. 行为导向型客观

64. () 是保证考评者和被考评者正常活动的前提和条件。

- A. 企业成本管理体系 B. 企业绩效管理体系
C. 企业文化管理体系 D. 企业薪酬管理体系

65. 行为导向型的主观考评方法不包括 ()。

- A. 选择排列法 B. 关键事件法 C. 成对比较法 D. 强制分布法

66. 以下关于行为观察法的说法, 不正确的是 ()。

- A. 首先确定工作行为处于何种水平
B. 是在关键事件法的基础上发展起来的
C. 与行为锚定等级评价法在量表的结构上不同
D. 评价者根据某一工作行为发生频率对被评者打分

67. 能有效克服员工优异表现与较差表现共生性的考评方法是 ()。

- A. 目标管理法 B. 绩效标准法 C. 直接指标法 D. 成绩记录法

68. 图解式评价量表法所选择的评价要素不包括 ()。

- A. 个体方面的因素 B. 与行为有关的因素
C. 与工作成果有关的因素 D. 与工作环境有关的因素

69. 提高绩效面谈质量必须采取有效的信息反馈方式, 并且使其具有针对性和 ()。

- A. 系统性 B. 全面性 C. 多样性 D. 适应性

70. () 是指以工时或完成产品的件数计算员工应当获得的劳动报酬。

- A. 薪酬 B. 工资 C. 薪资 D. 薪金

71. 直接形式的薪酬不包括 ()。

- A. 基本工资 B. 绩效工资 C. 额外津贴 D. 年终分红

72. 影响企业整体薪酬水平的因素不包括 ()。

- A. 工作条件 B. 劳动力市场供求关系
C. 薪酬策略 D. 地区、行业工资水平

73. 支付相当于员工岗位价值的薪酬, 体现了企业薪酬管理的 () 原则。

- A. 对外具有竞争力 B. 对员工具有激励性 C. 对内具有公正性 D. 对成本具有控制性

74. 工作岗位评价的对象是 ()。

- A. 岗位工作 B. 岗位工资 C. 岗位员工 D. 岗位职责

75. () 指标评价的是岗位劳动组织安排对劳动者身体的影响程度。

- A. 工作轮班制 B. 工时利用率 C. 劳动姿势 D. 体力消耗强度

76. () 是指评价要素和评价标准体系反映岗位特征的有效程度。

- A. 内容效度 B. 统计效度 C. 过程效度 D. 结构效度

77. () 是一种最简单的岗位评价方法。

- A. 关键事件法 B. 评分法 C. 因素比较法 D. 排列法

78. () 是由企业职工经过民主选举产生的职工代表组成的, 代表全体职工实行民主管理权利的机构。

- A. 工会 B. 董事会 C. 监事会 D. 职工代表大会

79. 正式通报的优点不包括 ()。

- A. 信息不易受到歪曲 B. 信息传递准确
C. 沟通内容易于保存 D. 便于双向沟通

80. () 是指由国家法律制度规定的, 在正常情况下劳动者从事工作或劳动的时间。

- A. 标准工作时间 B. 正常工作时间
C. 计件工作时间 D. 日常工作时间

81. 以下关于用人单位内部劳动规则的说法, 不正确的是 ()。

- A. 是劳动者单方的行为规范
B. 是企业规章制度的组成部分
C. 是以用人单位为主体制定的
D. 是企业劳动关系调节的重要形式

82. 在没有成立工会组织的企业中, 集体合同由 () 与企业签订。

- A. 职工代表 B. 企业人事部门 C. 企业法人 D. 职工所在部门负责人

83. 劳动行政部门自收到集体合同文本之日起 () 内未提出异议的, 集体合同自行生效。

- A. 7 日 B. 10 日 C. 15 日 D. 30 日

84. 在工伤事故分类中, 按照伤害而致休息时间长度划分, 休息 () 以上的失能伤害为重伤。

- A. 90 日 B. 100 日 C. 105 日 D. 125 日

85. () 是指造成 10 人以上 30 人以下死亡, 或者 50 人以上 100 人以下重伤 (包括急性工业中毒), 或者 5000 万元以上 1 亿元以下直接经济损失的工伤事故。

- A. 重大事故 B. 较大事故 C. 特别重大事故 D. 一般事故

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, 请选择相应选项, 错选、少选、多选, 均不得分)

86. 基于经济周期变动的劳动参与假说包括 ()。

- A. 乐观性劳动力假说 B. 相对性劳动力假说 C. 悲观性劳动力假说
D. 绝对性劳动力假说 E. 附加性劳动力假说

87. 有效解决技术性失业的办法有 ()。

- A. 强化职业培训 B. 引进先进技术 C. 普遍地实施职业技能开发
D. 鼓励技术创新 E. 推行积极的劳动力市场政策

88. 以下关于劳动法基本原则和调整劳动关系具体规定的说法, 正确的有 ()。

- A. 前者的明确性高于后者 B. 前者的稳定性高于后者 C. 前者的明确性低于后者
D. 前者所覆盖的事实状态小于后者 E. 前者所覆盖的事实状态大于后者

89. 促进就业法律制度的内容包括 ()。

- A. 规范国家在促进就业方面的职责
B. 规范各级政府促进就业的职责
C. 促进社会特定人口群体的就业措施
D. 对未成年人及其他人口群体的措施
E. 促进妇女、残疾人员和少数民族人员的就业措施

90. 企业经营战略的实施工作有 ()。

- A. 建立相应的组织 B. 合理配置战略资源 C. 设置行政支持系统
D. 实现有效战略控制 E. 调动群体力量实现战略计划
91. 企业采购中心的成员通常包括()。
- A. 生产者 B. 影响者 C. 采购者 D. 决定者 E. 信息控制者
92. 群体决策的缺点包括()。
- A. 对决策结果的责任不清 B. 无法增加决策的可接受性
C. 要比个体决策需要更多的时间 D. 群体讨论时易产生个人倾向
E. 从众心理会妨碍不同意见的表达
93. 人的心理属性是人的()等一切心理现象的总和。
- A. 感觉 B. 思维 C. 记忆 D. 需要 E. 知觉
94. 从规划的期限上看,人力资源规划可分为()。
- A. 长期规划 B. 中长期规划 C. 中期规划 D. 中短期规划 E. 短期计划
95. 组织结构图绘制的基本图示包括()。
- A. 组织机构图 B. 组织职能图 C. 组织职务图 D. 组织功能图 E. 组织关系图
96. 工作说明书中关于岗位的基本资料部分,一般包括()。
- A. 岗位名称 B. 工作权限 C. 岗位等级 D. 定员标准 E. 岗位编码
97. 企业统计产品实耗工时指标,一般应以()等数据为基础。
- A. 原始记录 B. 测时写实 C. 厂内报表 D. 抽样调查 E. 工时统计台账
98. 按设备定员,需要根据()来计算定员人数。
- A. 出勤率 B. 设备需要开动的班次 C. 员工看管定额
D. 设备需要开动的台数 E. 生产任务总量
99. 内部招募的方法主要包括()。
- A. 工作轮换 B. 内部晋升 C. 工作调换 D. 人员重聘 E. 公开招聘
100. 发布广告的关键问题在于()。
- A. 广告媒体如何计费 B. 招募结果如何反馈
C. 广告媒体如何选择 D. 广告内容是否合法
E. 广告内容如何设计
101. 面试可以使用用人单位全面了解应聘者的()。
- A. 社会背景 B. 反应能力 C. 个人修养 D. 逻辑思维能力 E. 语言表达能力
102. 心理测试的类型包括()。
- A. 人格测试 B. 能力测试 C. 兴趣测试 D. 道德测试 E. 情境模拟测试
103. 信度评估系数主要包括()。
- A. 稳定系数 B. 外在一致性系数 C. 随机系数 D. 内在一致性系数 E. 等值系数
104. 一个单位或组织的工作,一般可分为()等多个层级。
- A. 决策层 B. 管理层 C. 执行层 D. 操作层 E. 监督层
105. 下列关于 Goldstein 组织培训需求分析模型的说法,正确的有()。
- A. 建立在未来需求的基点上
B. 组织分析是任务分析和人员分析的前提
C. 该模型提供了一个连续的反馈信息流
D. 任务分析更侧重于职业活动的理想状况
E. 人员分析更侧重于员工个人的主观特征方面的分析
106. 内部培训师的培养方式包括()。
- A. 专门培训 B. 模拟授课 C. “外部培训师助手”制度

D. 共同研讨 E. 内部培训师俱乐部

107. 目标导向模型法的精髓在于()。

- A. 关注的是受训者而非培训者的动机
- B. 评估受训者个人素质能力的提高
- C. 优先考虑培训效果的测量和确定
- D. 简单使用的分级评估标准和策略
- E. 培训者和公司的其他人员是培训的执行者和评估者

108. 学习型组织的培训战略制订可归结为()等几个原则。

- A. 尽量遵循人的认知规律
- B. 系统地从过去和当前的培训项目与经验中学习
- C. 应将参与者的支持作为培训的一部分和进步的依据
- D. 促进各个培训参与主体之间的联系, 实现资源共享
- E. 使用数理化测量标准和衡量基准进行培训信息反馈和改进

109. 案例分析培训方法中, 案例编写的信息来源一般为()。

- A. 自己的经历
- B. 培训方面的资料
- C. 内部的文件资料
- D. 有关人员的叙述
- E. 公开出版发行的报刊书籍

110. 绩效管理程序的设计可以分为()。

- A. 绩效管理制度设计
- B. 具体考评标准设计
- C. 管理的总流程设计
- D. 具体考评程序设计
- E. 考评信息系统设计

111. 绩效管理系统的的设计包括()。

- A. 绩效管理制度设计
- B. 绩效管理程序设计
- C. 绩效管理工具开发
- D. 绩效管理组织构建
- E. 管理信息系统设计

112. 绩效计划的主要特征包括()。

- A. 绩效计划是一个双向沟通的过程
- B. 参与和承诺是制订绩效计划的前提
- C. 绩效计划体现了总任务和总体目标
- D. 绩效计划是关于工作目标和标准的契约
- E. 绩效计划是上级主管对未来的发展预测

113. 行为观察法也称()。

- A. 行为观察评价法
- B. 行为观察量表法
- C. 行为观察量表评价法
- D. 行为锚定等级评价法
- E. 行为锚定法

114. 综合型绩效考评方法包括()。

- A. 合成考评法
- B. 强迫选择法
- C. 加权选择量表法
- D. 结构式叙述法
- E. 图解式评价量表法

115. 薪酬表现形式包括()。

- A. 精神的与物质的
- B. 稳定的与非稳定的
- C. 有形的与无形的
- D. 货币的与非货币的
- E. 内在的与外在的

116. 企业薪酬管理的基本原则包括()。

- A. 对社会具有贡献性
- B. 对内具有公正性
- C. 对员工具有激励性
- D. 对外具有竞争力
- E. 对成本具有控制性

117. 企业人工成本包括()。

- A. 劳动报酬总额
- B. 福利费用
- C. 社会保险费用
- D. 教育经费
- E. 人员招聘费用

118. 工作岗位评价的基本功能包括()。

- A. 明确岗位在企业所处地位
- B. 为实现内部公平提供依据
- C. 量化岗位的综合特征
- D. 为岗位归级列等奠定基础
- E. 在定量分析的基础上定性测评

119. 合理确定人工成本的方法包括()。

- A. 销售净额基准法
- B. 附加值基准法
- C. 损益分歧点基准法
- D. 净利润基准法
- E. 劳动分配率基准法

120. 福利管理的主要原则包括()。

- A. 合理性原则
- B. 协调性原则
- C. 必要性原则
- D. 整体性原则
- E. 计划性原则

121. 职工通过本岗位的工作和自治实现对管理的参与,具体形式包括()。

- A. 质量管理小组
- B. 提出合理化建议
- C. 职工代表大会制度
- D. 各类岗位责任制
- E. 班组自我管理

122. 企业实施员工满意度调查的目的包括()。

- A. 增强企业凝聚力
- B. 诊断公司潜在的问题
- C. 找出本阶段出现的主要问题原因
- D. 评估组织变化和企业政策对员工的影响
- E. 促进公司与员工之间的沟通和交流

123. 限制延长工作时间的措施包括()。

- A. 条件限制
- B. 时间限制
- C. 人员限制
- D. 行政命令
- E. 提高劳动报酬

124. 集体合同的特征包括()。

- A. 合法性
- B. 主体平等性
- C. 意思表示一致性
- D. 法律约束性
- E. 定期的书面合同

125. 以下属于劳动保护费用的有()。

- A. 工伤认定费用
- B. 工伤医疗费用
- C. 工伤评残费用
- D. 工伤保险费用
- E. 工伤人工费用

卷册二：专业能力

一、简答题(本题共2题,每小题14分,共28分)

1. 简述培训效果信息的收集方法。(14分)
2. 简述企业员工绩效管理总系统设计的流程。(14分)

二、计算题(本题1题,共18分。先根据题意进行计算,然后进行必要分析,只有计算结果没有计算过程不得分)

某车间产品装配组有甲、乙、丙三位员工,现有A、B、C、D四项任务,在现有生产技术组织条件下,每位员工完成每项工作所需要的工时见表1。由于现有四项任务,而只有三名工人,可让一名效率较高的员工完成2项任务。

请运用匈牙利法求出员工与任务的配置情况,以保证完成任务的总时间最短,并求出完成任务需要的总工时。(18分)

表 1 每位员工完成四项工作任务的工时统计表 (单位: 工时)

工作任务 \ 员工	甲	乙	丙
A	13	8	12
B	16	21	9
C	5	6	4
D	21	19	13

三、综合分析题（本题共 2 题，每小题 18 分，共 36 分）

1. 某公司是一家有色金属产品加工企业，近年来，由于外部市场激烈的竞争，特别是人工成本的大幅度上升，使企业盈利水平出现了急剧下降的趋势。公司总经理在审定人力资源部 2015 年度工作计划时，做出如下批复：“人力资源部应将人工成本核算问题作为本年度的工作重点之一，通过人工成本核算，全面掌握劳动力使用成本，找出适合的人工成本投入产出点，既达到以最新投入换取最佳利益，又能激发员工积极性的目的。”人力资源部张经理根据总经理的要求，随即专门召开了专题工作会，围绕人工成本核算等问题进行了深入的讨论。

请结合本案例，回答下列问题：

- (1) 企业核算人工成本时，首先需要核算哪些基本指标？（14 分）
- (2) 核算人工成本投入产出指标时，需要核算哪些指标？（4 分）

2. 2012 年 10 月，19 岁的赵某从农村来到某经济开发区，经朋友介绍到某机械公司当了一名冲压工。2014 年 10 月，已有两年多工作经验的赵某，在工作中不慎将左手卷进机器，虽经医院紧急抢救，仍没有保留住赵某的左手。在医院治疗期间，当地人力资源和社会保障部门认定了赵某的工伤。2015 年 3 月赵某治疗终结后，被当地人力资源和社会保障部门指定的工伤鉴定机构确定为工伤致残四级。身为农民工的赵某失去了劳动能力，给其今后生活带来了许多困难。在其家人的陪同下，他向厂里提出按国家规定支付一次性伤残补助金、异地安家费，并按社会平均寿命 70 岁计算，一次性支付他抚恤金 58 万元。

请回答下列问题：

- (1) 赵某的要求是否有法律依据？（6 分）
- (2) 根据法律规定，赵某应享受什么样的工伤致残待遇？（12 分）

四、方案设计题（本题 18 分）

某大型企业集团主要生产和经营机械电子产品，该集团总部设立了战略规划部、市场开发部、技术创新部、行政事务部、人力资源部和财务审计部六大职能部门，负责研究和制定集团重大方针政策，掌握投资、重要人事任免、市场经营和监督检查等方面的管控。根据产品的不同，该集团还设立了六个事业部：通用机械事业部、起重设备事业部、光电设备事业部、化工机械事业部、家用电器事业部和农用机械事业部。各事业部实行独立核算、自负盈亏，并可根据经营需要设置相应的职能部门，各事业部均设有研发、生产和销售三大部门。

根据该集团上述组织机构设置的情况，绘制出组织结构图。（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. D 3. B 4. C 5. A 6. C 7. D 8. C

(二) 多项选择题

9. BC 10. AB 11. ABCD 12. ABCD 13. BCD 14. BCD 15. AD 16. AD

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】C (基础知识 P2) 【解析】在现代市场经济中,市场运作的主体是企业和个人。作为市场主体的个人追求的目标是效用最大化。

27. 【答案】B (基础知识 P11) 【解析】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。

28. 【答案】B (基础知识 P29) 【解析】劳动法的基本原则直接决定了各项劳动法律制度的性质。

29. 【答案】B (基础知识 P33) 【解析】宪法在国家的法律体系中具有最高的法律效力。

30. 【答案】A (基础知识 P45) 【解析】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订的总体性和长远性的谋划与方略。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。

31. 【答案】D (基础知识 P54) 【解析】企业的进入战略包括合资战略、内部创业战略和并购战略。

32. 【答案】B (基础知识 P75) 【解析】消费者市场是指所有为了个人消费而购买商品或服务的个人和家庭所构成的市场。

33. 【答案】C (基础知识 P98) 【解析】人格包括了动机、情绪、态度、价值观、自我观念等多方面的内容。

34. 【答案】D (基础知识 P113~P114) 【解析】森德斯罗姆和麦克英蒂尔认为团队的有效性由四个要素构成:(1)绩效,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,指团队成员如何通过承诺、信任和满足个人需要而产生的某种正面态度和体验。(3)团队学习,指团队生存、改进和适应变化着的环境的能力。(4)外人的满意度,指团队怎样满足顾客、供应商等外部委托人的需要并使他们高兴。

35. 【答案】C (基础知识 P126) 【解析】路径—目标理论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。

36. 【答案】C (基础知识 P162) 【解析】人力资本投资报酬递减的原因有:(1)随着受教育年限延长,技能与知识边际增长率下降,从而使边际增长速度放慢,因而影响到内部收益率。(2)边际教育成本的快速增长。(3)人力资本投资与人的预期收益时间有关。

37. 【答案】A (基础知识 P174~P175) 【解析】组织从自己的基本目标出发,能够从事三种类型的活动,即B、C、D三项所述内容。

38. 【答案】C (P1) 【解析】人力资源战略规划是根据企业总体发展战略的目标,对企业人力资源开发和利用的大政方针、政策和策略的规定,是各种人力资源具体计划的核心,是事关全局的关键性规划。

39. 【答案】B (P8~P9) 【解析】组织结构设计后的实施要则包括:(1)管理系统一元化原则。(2)明确责任和权限原则。(3)先定岗再定员原则。(4)合理分配职责原则。

40. 【答案】A (P14~P15) 【解析】工作岗位分析的作用包括：(1)为招聘、选拔、任用合格的员工奠定了基础。(2)为员工的考评、晋升提供了依据。(3)是企业单位改进工作设计、优化劳动环境的必要条件。(4)是制订有效的人力资源规划，进行各类人才供给和需求预测的重要前提。(5)是工作岗位评价的基础，而工作岗位评价又是建立、健全企业单位薪酬的重要步骤。

41. 【答案】B (P18) 【解析】工作说明书一般不受标准化原则的限制，其内容可繁可简，结构形式多样化。而岗位规范一般是由企业单位职能部门按企业标准化原则，统一制订并发布执行的。

42. 【答案】A (P29) 【解析】实耗工时和定额工时相比，能反映生产员工实际完成定额的情况。

43. 【答案】A (P42~P44) 【解析】在人力资源管理中，“定员”与“编制”之间存在着非常密切的关系。

44. 【答案】C (P46) 【解析】制定企业定员标准，核定用人数量的基本依据是制度时间内规定的总工作任务量和各类人员工作(劳动)效率，即：某类岗位用人数量 = 某类岗位制度时间内计划工作任务总量 ÷ 某类人员工作(劳动)效率。

45. 【答案】C (P55) 【解析】按定员标准的综合程度，劳动定员标准可区分为单项定员标准和综合定员标准。单项定员标准又称为详细定员标准，是以某类岗位、设备、产品或工序为对象制订的标准；综合定员标准亦称概略定员标准，是以某类人员乃至企业全部人员为对象制订的标准。

46. 【答案】A (P69) 【解析】内部招募能够给员工提供发展的机会，强化员工为组织工作的动机。

47. 【答案】B (P78) 【解析】通过测试应聘者的基础知识和素质能力差异，判断应聘者对招聘岗位的适应性的筛选方法是笔试题。

48. 【答案】C (P75) 【解析】外部招募的主要方法包括：发布广告、借助中介、校园招聘、网络招聘、熟人推荐等，布告法属于内部招募的方法。

49. 【答案】B (P86) 【解析】结构化面试的缺点是谈话方式过于程式化，难以随机应变，所收集的信息的范围受到限制。

50. 【答案】D (P88) 【解析】假设式提问是鼓励应聘者从不同角度思考问题。

51. 【答案】D (P96) 【解析】招聘成本效益评估是鉴定招聘效率的一个重要指标。

52. 【答案】B (P97) 【解析】招聘完成比大于等于100%时，说明在数量上完成或超额完成了招聘任务。

53. 【答案】A (P110) 【解析】作业组是企业中最基本的协作方式，它是企业最基本的组织形式。

54. 【答案】A (P131) 【解析】培训需求分析是现代培训活动的首要环节，它是确定培训目标、制订培训计划的前提。是进行培训评估的基础，对企业的培训工作至关重要。

55. 【答案】B (P138) 【解析】对于员工层面的培训需求调查与分析，更多地以问卷调查法和面谈法为主，调查中应该包括的信息有理想工作绩效、实际工作绩效、受训人员对工作的各方面感受、受训人员自认为产生绩效问题的可能原因及解决问题的可能途径。

56. 【答案】B (P154) 【解析】层次评估法的主要特点在于：(1)层次分明，对培训效果的评估由易到难，循序渐进。(2)定性和定量分析方法相结合。(3)其中的多层次评估法把对培训效果的评估逐步由对个人素质能力提高的评估转移到整个组织绩效提高的评估上来。

57. 【答案】A (P154) 【解析】层次评估法是国外企业培训效果评估方法中发展最完善、运用最广泛的一种方法。

58. 【答案】B (P176) 【解析】培训课程内容应以实现培训课程目标为出发点去选择并组合。

59. 【答案】D (P185~P186) 【解析】在培训过程中调动学员参与的积极性，是使培训工作取得成功的关键之举。

60. 【解析】A (P192~P193) 【解析】模拟训练法以工作中的实际情况为基础，将实际工作中可利用的资源、约束条件和工作过程模型化，学员在假定的工作情景中参与活动，学习从事特定工作的行为和技能，提高其处理问题的能力。

61. 【答案】C (P204) 【解析】做好准备工作、决定如何在学员之间分组、对“培训师指南”中提到的材料进行检查均属于培训前对培训师的基本要求。

62. 【答案】A (P219) 【解析】绩效管理制度是企业单位组织实施绩效管理活动的准则和行为的规范，它是以企业单位规章制度形式，对绩效管理的目的、意义、性质和特点，以及组织实施绩效管理的程序、步骤、方法、原则和要求所做的统一规定。

63. 【答案】A (P224) 【解析】在一些大的公司中，总经理、管理人员或专业人员的绩效考评一般采用结果导向型考评方法。

64. 【答案】B (P231) 【解析】企业绩效管理体系是保证考评者和被考评者正常活动的前提和条件。

65. 【答案】B (P245~P247) 【解析】行为导向型的主观考评方法包括排列法、选择排列法、成对比较法、强制分布法和结构式叙述法。B项是行为导向型客观考评方法。

66. 【答案】A (P251) 【解析】行为观察法是在关键事件法的基础上发展起来的，与行为锚定等级评价法大体接近，只是在量表的结构上有所不同。本方法不是首先确定工作行为处于何种水平上，而是确认员工某种行为出现的概率，它要求评

定者根据某一工作行为发生频率或次数的多少来对被评定者打分。

67.【答案】B(P255)【解析】绩效考评方法中可以克服员工优异表现与较差表现共生性的考评方法为绩效标准法。

68.【答案】D(P257)【解析】图解式评价量表法也称图表评估尺度法、尺度评价法、图尺度评价法、业绩评定表法。本方法选择的与绩效有关的评价要素有:个体方面的因素,如判断能力、适应性、积极性等;与工作成果有关的因素,如工作质量、数量等;与行为有关的因素。

69.【答案】D(P273~P274)【解析】提高绩效面谈质量必须采取有效的信息反馈方式,并且使其具有针对性、真实性、及时性、主动性和适应性。

70.【答案】B(P283)【解析】工资通常指以工时或完成产品的件数计算员工应当获得的劳动报酬。

71.【答案】C(P283)【解析】直接薪酬是员工薪酬的主体组成部分,它包括员工的基本薪酬,即基本工资,如月薪、月薪、年薪等;也包括员工的激励薪酬,如绩效工资、红利和利润分成等。

72.【答案】A(P284)【解析】影响企业整体薪酬水平的因素包括:企业的薪酬策略、工会的力量、产品的需求弹性、劳动力市场供求状况、地区和行业工作水平、企业工资支付能力、生活费用与物价水平。工作条件属于影响员工个人薪酬水平的因素。

73.【答案】C(P285)【解析】企业薪酬管理应遵循对内具有公平性原则。支付相当于员工岗位价值的薪酬,在企业内部,不同岗位的薪酬水平应当与这些岗位对企业的贡献相一致,否则会影响员工的工作积极性。薪酬的设定应该对岗不对人。无论男女老少在同一岗位上工作都应当享受同等的薪酬。

74.【答案】A(P308)【解析】岗位评价以岗位为评价对象。岗位评价的中心是“事”不是“人”。岗位评价虽然也会涉及员工,但它是以岗位为对象,即以岗位所担负的工作任务为对象进行的客观评比和估计。

75.【答案】A(P314)【解析】在工作岗位评价中,工作轮班制评价的是岗位劳动组织安排对劳动者身体的影响程度。

76.【答案】A(P317)【解析】内容效度是指评价要素和评价标准体系反映岗位特征的有效程度。

77.【答案】D(P329)【解析】简单排列法又称排列法,是一种最简单的岗位评价方法。

78.【答案】D(P355)【解析】职工代表大会是由企业职工经过民主选举产生的职工代表组成的,代表全体职工实行民主管理权利的机构。

79.【答案】D(P361)【解析】正式通报的优点是信息不易受到歪曲、信息传递准确、沟通内容易于保存。

80.【答案】A(P375)【解析】标准工作时间是指由国家法律制度规定的,在正常情况下劳动者从事工作或劳动的时间。标准工作时间为:职工每昼夜工作8小时为标准工作日;每周40小时为标准工作周,即每周工作5天,休息2天。

81.【答案】A(P384~P385)【解析】用人单位内部劳动规则是企业 and 劳动者共同的行为规范,对双方均具有约束力。

82.【答案】A(P395)【解析】根据劳动法的规定,集体合同由工会代表职工与企业签订,没有成立工会组织的,由职工代表代表职工与企业签订。

83.【答案】C(P401)【解析】劳动行政部门自收到集体合同文本之日起15日内未提出异议的,集体合同自行生效。

84.【答案】C(P417)【解析】按照伤害而致休息的时间长度划分,工伤事故可分为:轻伤,即休息1~104日的失能伤害;重伤,即休息105日以上的失能伤害。

85.【答案】A(P417~P418)【解析】根据《生产安全事故报告和调查处理条例》的规定,造成10人以上30人以下死亡,或者50人以上100人以下重伤,或者5000万元以上1亿元以下直接经济损失的事故,称为重大事故。

二、多项选择题

86.【答案】CE(基础知识P7)【解析】在有的经济衰退时期。总劳动力参与率上升,而在另一些经济衰退时期,总劳动力参与率下降。针对这种状况,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。

87.【答案】ACE(基础知识P20)【解析】解决技术性失业最有效的办法是推行积极的劳动力市场政策,强化职业培训,普遍地实施职业技能开发。

88.【答案】BCE(基础知识P29)【解析】劳动法基本原则的内容在明确性程度上显然低于调整劳动关系的具体规定。但是基本原则所覆盖的事实状态远远地大于具体规定。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。

89.【答案】ABCE(基础知识P37)【解析】促进就业制度的主要内容是规范国家在促进就业方面的职责,各级政府促进就业的职责,对社会特定人口群体如妇女、残疾人员、少数民族人员、退出现役的军人等的专门促进就业措施。

90.【答案】ABCDE(基础知识P60)【解析】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建立相应的组织、配置战略资源、调动群体力量实现战略计划、设置行政支持系统和实行战略控制。

91.【答案】BCDE(基础知识P78~P79)【解析】企业采购中心通常包括五种成员:使用者、影响者、采购者、决定者、信息控制者。

92.【答案】ACDE(基础知识P117)【解析】群体决策的缺点有:要比个体决策需要更多的时间,由于从众心理会妨碍

不同意见的表达,群体讨论时易产生个人倾向,对决策结果的责任不清。

93.【答案】ABCDE(基础知识 P137)【解析】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。

94.【答案】ACE(P1)【解析】从规划的期限上看,人力资源规划可区分为长期规划(五年及以上的规划)和短期计划(一年及以内的计划),介于两者之间的为中期规划。

95.【答案】ABCD(P9~P10)【解析】组织结构图绘制的基本图示有以下四种:(1)组织结构图。说明公司各个部门及职能科室、业务部门设置以及管理层次、相互关系的图。(2)组织职务图。表示各机构中所设立的各种职务的名称、种类的图。(3)组织职能图。表示各级行政负责人或员工主要职责范围的图。(4)组织功能图。表示某个机构或岗位主要功能的图。

96.【答案】ACDE(P17)【解析】工作说明书中说明岗位的基本资料是指关于岗位各方面的识别信息,包括岗位名称、岗位等级、岗位编码、定员标准、直接上下级和分析日期等。

97.【答案】ACE(P38)【解析】企业统计产品实耗工时指标,一般应以原始记录、工时统计台账和厂内报表为基础,即通过经常性调查取得有关数据。同时,为了保证质量,提高统计资料的准确程度,企业还应当注意通过非全面调查(如工作日写实、测时和瞬间观察等),在工作现场直接进行观测。以取得第一手资料,弥补日常统计中的不足。

98.【答案】ABCD(P47)【解析】按设备定员,即根据出勤率、设备需要开动班次、员工看管定额、设备需要开动的台数来计算定员人数。

99.【答案】ABCD(P69)【解析】内部招募是指通过内部晋升、工作调换、工作轮换、人员重聘等方法,从企业内部人力资源储备中选拔出合适的人员补充到空缺或新增的岗位上去的活动。

100.【答案】CE(P75)【解析】发布广告的关键问题在于广告媒体如何选择和广告内容如何设计。

101.【答案】ABCDE(P82)【解析】面试可以使用用人单位全面了解应聘者的社会背景,以及语言表达能力、反应能力、个人修养、逻辑思维能力等方面综合素质的状况;同时,面试也能使应聘者了解自己在该单位未来的发展前景,并将个人期望与现实情况进行对比,找到最好的结合点。

102.【答案】ABCE(P90~P91)【解析】一般地说,心理测试主要包括以下几种类型:人格测试、兴趣测试、能力测试、情境模拟测试。

103.【答案】ADE(P98)【解析】通常将信度分为稳定系数、等值系数、内在一致性系数。

104.【答案】ABCD(P106)【解析】一个单位或组织的工作,一般可分为四个层级,即决策层、管理层、执行层、操作层。

105.【答案】BDE(P132)【解析】Goldstein 组织培训需求分析模型指出,培训需求应从组织分析、任务分析和人员分析三个方面着手,综合分析培训的环境及相关因素,考虑培训需求原因或“压力点”,基于环境因素分析以作正确选择和判断。其中,组织分析是任务分析和人员分析的前提,任务分析更侧重于职业活动的理想状况,而人员分析更侧重于员工个人的主观特征方面的分析。A 项是前瞻性培训需求评估模型的特点,C 项是培训需求循环评估模型的特点。

106.【答案】BCDE(P144)【解析】企业可以将重点培养的内部培训师当作企业聘请来的外部培训师的助手,助手(内部培训师)不仅要为外部培训师准备企业的内部的案例、素材,更主要的任务是要认真学习外部培训师的授课方法,以期提高自己的授课水平。定期组织内部培训师进行模拟授课,共同研讨企业内部培训教材的开发、案例制作、授课技巧的问题,组成“内部培训师俱乐部”。定期组织相应的活动,促进彼此之间的了解与交流,以期共同提高。

107.【答案】ABCE(P158)【解析】目标导向模型法的精髓在于:(1)关注的是受训者而非培训者的动机。(2)评估受训者个人素质能力的提高。(3)把培训效果的测量和确定作为优先考虑的因素。(4)培训者和公司的其他人员是培训的执行者和评估者。

108.【答案】BCDE(P175)【解析】学习型组织作为未来企业成功的模式,具有崭新的学习观念,其培训战略的制订可以归结为四个原则:(1)系统地过去和当前的培训项目与经验中学习。(2)鼓励使用数量化的测量标准和衡量基准进行培训信息反馈和改进。(3)视参与者的支持为培训的一部分和进步依据。(4)促进各个培训参与主体之间的联系,实现资源共享。

109.【答案】ACDE(P199)【解析】案例分析培训方法中,案例编写信息的来源一般有四个:一是公开出版发行的报刊书籍,二是内部的文件资料,三是有关人员的叙述,四是自己的经历。如果仅依据公开的报刊书籍而不进行深入调查,很难编写出高水平的案例。

110.【答案】CD(P219)【解析】绩效管理程序的设计,由于涉及的工作对象和内容的不同,可分为管理的总流程设计和具体考评程序设计两部分。

111.【答案】AB(P219)【解析】绩效管理系统的的设计包括绩效管理程序的设计和绩效管理制度的设计。

112.【答案】ABD(P238)【解析】绩效计划的主要特征包括:绩效计划是关于工作目标和标准的契约;绩效计划是一

个双向沟通的过程;参与和承诺是制定绩效计划的前提。

113.【答案】ABC(P251)【解析】行为观察法也称行为观察评价法、行为观察量表法、行为观察量表评价法。

114.【答案】AE(P257~P265)【解析】综合型绩效考评方法包括图解式评价量表法和合成考评法。

115.【答案】ACDE(P282)【解析】薪酬泛指员工获得的一切形式的报酬,包括薪资、福利和保险等各种直接或间接的报酬。薪酬有不同的表现形式:精神的与物质的,有形的与无形的,货币的与非货币的,内在的与外在的等。

116.【答案】BCDE(P285)【解析】企业薪酬管理的基本原则包括:(1)对外具有竞争力原则。(2)对内具有公正性原则。(3)对员工具有激励性原则。(4)对成本具有控制性原则。

117.【答案】ABCD(P337)【解析】企业人工成本也称用人费用(人工费用)或人事费用,是指企业在生产经营活动中用于支付给员工的全部费用。人工成本包括从业人员的劳动报酬总额、社会保险费用、福利费用、教育费用、劳动保护费用、住房费用和其他人工成本等。

118.【答案】ABCD(P310)【解析】工作岗位评价的基本功能包括:(1)为实现薪酬管理的内部公平公正提供依据。(2)为企事业单位岗位归级列等奠定了基础。(3)横向比较岗位的价值,具体说明其在企业单位中所处的地位和作用。(4)量化岗位的综合特征。

119.【答案】ACE(P342~P344)【解析】合理确定人工成本的方法包括:(1)劳动分配率基准法。(2)销售净额基准法。(3)损益分歧点基准法。

120.【答案】ABCE(P346)【解析】福利管理的主要原则包括合理性原则、必要性原则、计划性原则、协调性原则。

121.【答案】ADE(P356)【解析】职工通过在本岗位的工作和自治实现对管理的参与,如质量管理小组、班组自我管理、各类岗位责任制。

122.【答案】ABCDE(P361)【解析】企业实施员工满意度调查的目的包括:诊断公司潜在的问题;找出本阶段出现的主要问题原因;评估组织变化和企业政策对员工的影响;促进公司与员工之间的沟通和交流;增强企业的凝聚力。

123.【答案】ABCE(P377)【解析】限制延长工作时间的措施包括条件限制、时间限制、报酬限制、人员限制。

124.【答案】ABCDE(P395)【解析】集体合同除具有一般协议的主体平等性、意思表示一致性、合法性和法律约束性外,还具有以下特点:(1)集体合同是整体性规定劳动条件的协议。(2)工会或劳动者代表职工一方与企业签订。(3)集体合同是定期的书面合同,其生效需经特定程序。

125.【答案】ACD(P415)【解析】劳动保护费用的类别主要包括:劳动安全卫生保护设施建设费用;劳动安全卫生保护设施更新改造费用;个人劳动安全卫生防护用品费用;劳动安全卫生教育培训经费;健康检查和职业病防治费用;有毒有害作业场所定期检测费用;工伤保险费;工伤认定、评残费用等。

卷册二：专业能力

一、简答题

1.【答案】(P160~P161)

(1)通过资料收集信息。主要收集以下信息:①培训方案的资料。②有关培训方案的领导批示。③有关培训的录音。④有关培训的调查问卷原始资料及相关统计分析资料。⑤有关培训的录像资料。⑥有关培训实施人员写的会议纪要、现场记录。⑦编写的培训教程等。

(2)通过观察收集信息。主要收集以下信息:①培训组织准备工作情况。②培训实施现场情况。③培训对象参加情况。④培训对象反应情况。⑤观察培训后一段时间内培训对象的变化。

(3)通过访问收集信息。主要收集以下信息:①培训对象。②培训实施者。③培训组织者。④培训学员的领导和下属。

(4)通过调查收集信息。主要收集以下信息:①培训需求调查。②培训组织调查。③培训内容及形式调查。④培训师调查。⑤培训效果综合调查。

2.【答案】(P221~P231)

(1)准备阶段。准备阶段需要解决四个基本问题:①明确绩效管理的对象以及各个管理层级的关系。②提出企业各类人员的绩效考评要素(指标)和标准体系。③正确选择考评方法。④对绩效管理的运行程序、实施步骤提出具体要求。

(2)实施阶段。实施阶段应关注两个问题:①通过提高员工的工作绩效增强核心竞争力。②收集信息并注意资料的积累。

(3)考评阶段。考评阶段要注意:①考评的准确性。②考评的公正性。③考评结果的反馈方式。

(4)总结阶段。总结阶段需要明确:①对企业绩效管理系统的全面诊断。②各个单位主管应承担的责任。③各级考评者应当掌握绩效面谈的技巧。

(5)应用开发阶段。应用开发阶段应从以下四个方面入手:①重视考评者绩效管理能力的开发。②被考评者的绩效开发。③绩效管理的系统开发。④企业组织的绩效开发。

二、计算题

【答案】(P115~P119)

(1)因为员工数小于任务数(四项任务,而只有三个员工),必有一名员工需要完成2项任务,故此将每个员工虚设为2人,即是虚拟的甲',乙',丙'。

(2)现在为6名员工,4项任务,任务数小于员工数,故此需虚拟2项E和F任务,完成这两项任务的时间为0。

(3) 现在为 6 名员工 6 个任务，可以使用匈牙利法求解，故此构成以下表格：

员工 工作任务	甲	甲'	乙	乙'	丙	丙'
A	13	13	8	8	12	12
B	16	16	21	21	9	9
C	5	5	6	6	4	4
D	21	21	19	19	13	13
E	0	0	0	0	0	0
F	0	0	0	0	0	0

(4) 使用匈牙利法解：

1) 构成矩阵

13	13	8	8	12	12
16	16	21	21	9	9
5	5	6	6	4	4
21	21	19	19	13	13
0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0

2) 使每行每列至少包含一个“0”。用每行或每列的数分别减该行或该列的最小数即可，得以下矩阵。

5	5	0	0	4	4
7	7	12	12	0	0
1	1	2	2	0	0
8	8	6	6	0	0
0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0

3) 画“盖0”线

① 首先从“0”最多的行或列画“盖0”线。

5	5	0	0	4	4
7	7	12	12	0	0
1	1	2	2	0	0
8	8	6	6	0	0
0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0

② “盖0”线 < 矩阵维数，将进行数据转换。（找出未被“盖0”线覆盖数中的最小数，本题中为1；将未被“盖0”线覆盖的数减去1；将“盖0”线交叉点的数加上1）构成以下矩阵。

5	5	0	0	5	5
6	6	11	11	0	0
0	0	1	1	0	0
7	7	5	5	0	0
0	0	0	0	1	1
0	0	0	0	1	1

4) 求最优解

① 找只含有一个“0”的行或列（因为有 3 名员工虚拟的，故与员工本人人数相同，即同一人的两个“0”可看成一个“0”），将其打“√”。

② 将其对应的行或列的其他“0”打“×”。

③ 将最后打“√”的“0”对应的数（表格中）相加，即为最少工作时间。

5	5	0√	0	5	5
6	6	11	11	0×	0√
0√	0	1	1	0×	0×

7	7	5	5	0√	0
0 ×	0 ×	0 ×	0 ×	1	1
0 ×	0 ×	0 ×	0 ×	1	1

通过与表格数据对照，工作分配如下：

甲负责 C 任务（5 小时），乙负责 A 任务（8 小时），丙负责 B 任务（9 小时）与 D 任务（13 小时），共完成所有任务最短时间为 5 + 8 + 9 + 13 = 35（小时）。

三、综合分析题

1. 【答案】（P341）

（1）核算人工成本时，需要核算的基本指标有：

- ① 企业从业人员年平均人数。
- ② 企业从业人员年人均工作时数。
- ③ 企业销售收入（营业收入）。
- ④ 企业增加值（纯收入）。
- ⑤ 企业利润总额。
- ⑥ 企业成本（费用）总额。
- ⑦ 企业人工成本总额。

（2）核算人工成本投入产出指标，需要核算的指标：

- ① 销售收入（营业收入）与人工费用比率
人工费用率 = 人工成本（费用）/ 销售收入（营业收入）
- ② 劳动分配率
劳动分配率 = 人工成本（费用）/ 增加值（纯收入）

2. 【答案】（P384、P416 ~ P422）

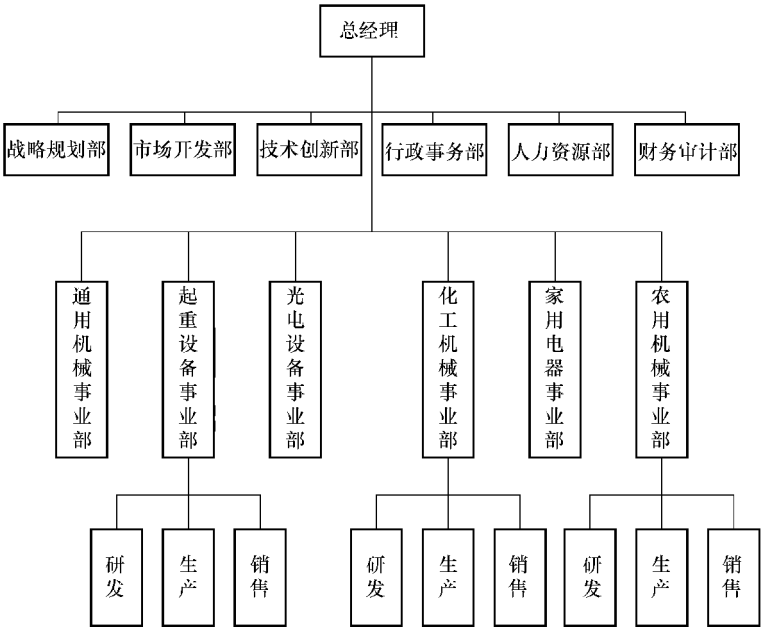
（1）赵某的要求中部分是有法律依据的。赵某要求印刷厂一次性支付伤残补助金有法律依据；赵某要求支付安家费没有法律依据，不予支持（因赵某是外地人，不存在安家之事，所以不能享有此待遇）；赵某要求一次性支付 58 万元抚恤金是无法律依据的。

（2）因工负伤被鉴定为四级，应退出生产岗位，保留劳动关系。发给工伤伤残抚恤金证件；按月发给伤残补助金，赵某为四级工伤，抚恤金标准为本人工资的 75%，退休后转养老保险，按比例支付，直到死亡；发给一次性伤残补助金，赵某为四级工伤，可得到 21 个月工资的伤残补助金；患病按医疗保险有关规定执行，对其中由个人负担的部分有困难时，由工伤保险基金酌情补助。

四、方案设计题

【答案】（P9 ~ P13）

企业组织机构框架图为：



2015 年 11 月企业人力资源管理师（三级）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）

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. 以义为先，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，不过多询问他人的私生活
 - 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)

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. 大错不犯、小错不断,难死领导,气死法院
 - B. 法律无法约制那些犯小错误的人,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公司
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. 提高养犬人的文明素质最重要
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，请选择相应选项，不选、错选均不得分）

26. 效用最大化行为的观点，通常作为（ ）的基本假设。
- A. 市场分析
B. 经济分析
C. 成本分析
D. 价格分析
27. 劳动的所有者提供要素服务得到的报酬称为（ ）。
- A. 租金
B. 工资
C. 成本
D. 利润
28. 在处理劳动争议时，如果没有准确适用的法律条款，（ ）可直接适用。
- A. 岗位规范
B. 企业员工手册
C. 劳动法的基本原则
D. 劳动纪律制度
29. （ ）是劳动法最主要的表现形式。
- A. 劳动法律
B. 宪法
C. 劳动规章
D. 国务院劳动行政法规
30. （ ）是目前了解企业经营外部环境情况的主要方法。
- A. 获取口头信息
B. 获取书面信息
C. 外部环境预测
D. 专题性调研
31. 以下对企业横向发展战略特点的表述，不正确的是（ ）。
- A. 可以减少行业竞争的激烈程度
B. 减少由于竞争带来的不确定性

- C. 提高企业抵御风险的能力 D. 有利于把握消费者需求变化的规律
32. 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引起需要; ③决定购买; ④评价方案; ⑤买后行为。其正确排序为 ()。
- A. ②①④③⑤ B. ③②①④⑤ C. ③①④②⑤ D. ④①③②⑤
33. () 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。
- A. 工作成就 B. 工作绩效 C. 工作满意度 D. 工作态度
34. () 是组织报酬体系设计和实施的第一原则。
- A. 公平公正 B. 激励性 C. 效率优先 D. 灵活性
35. () 是将领导行为风格与下属参与决策相联系, 讨论如何选择领导方式, 参与决策的形式以及参与的程度。
- A. 弗德勒权变模型 B. 情境模型 C. 路径—目标理论 D. 参与模型
36. () 不属于人力资本投资支出的形式。
- A. 实际支出 B. 心理损失 C. 时间支出 D. 无限支出
37. 组织开发的基本出发点是改善整个组织的 ()。
- A. 结构 B. 职能 C. 文化 D. 制度
38. () 是人力资源总规划目标实现的重要保证。
- A. 人力资源战略规划 B. 人力资源费用规划
C. 人力资源培训规划 D. 人力资源制度规划
39. () 是岗位人员完成职责时可以在一定限度内 (有时未经上级允许) 自由行使的权力。
- A. 职权 B. 权责 C. 权限 D. 职责
40. 工作岗位分析信息的主要来源, 不包括 ()。
- A. 任职者报告 B. 书面资料 C. 同事的报告 D. 样本分析
41. 以下关于岗位规范和工作说明书的区别, 不正确的是 ()。
- A. 两者涉及的内容不同 B. 两者结构形式不同
C. 两者突出的主题不同 D. 两者适用范围不同
42. 企业专业生产或成批轮番生产的产品工时定额, 其修改间隔期一般是 ()。
- A. 3 个月 B. 1 年 C. 6 个月 D. 2 年以上
43. 以下关于劳动定员与劳动定额的表述, 不正确的是 ()。
- A. 二者的应用范围相同 B. 二者的计量单位不同
C. 二者的内涵完全一致 D. 劳动定额采用的劳动时间单位是“工时”“工日”
44. 以下关于劳动效率定员法核算指标的表述, 不正确的是 ()。
- A. 班产量定额 = 工时定额 / 工作时间 B. 工人劳动效率 = 劳动定额 × 定额完成率
C. 以手工操作为主的工种更适合用此方法
D. 其实质是根据工作任务量和劳动定额核算定员人数
45. 编制定员标准的原则, 不包括 ()。
- A. 形式要简化 B. 指标要匹配 C. 内容要协调 D. 计算要统一
46. () 不属于外部招募的特点。
- A. 筛选难度大 B. 招募成本大 C. 进入角色慢 D. 不利于创新
47. () 主要是为了适应单位对高层次人才的需求与高级人才的求职要求而发展起来的。
- A. 网络招聘 B. 借助中介 C. 猎头公司 D. 熟人推荐
48. 笔试往往很难测试应聘者的 ()。
- A. 性格与兴趣 B. 专业知识 C. 社会文化知识 D. 专业能力
49. 在面试评价阶段, 运用评语式评估的缺点是对应聘者之间不能进行 () 比较。

66. 以下关于行为观察法的表述,不正确的是()。
- A. 首先确定工作行为处于何种水平 B. 是在关键事件法的基础上发展起来的
C. 在量表的结构上与行为锚定等级评价法有所不同
D. 评价者根据某一工作行为发生频率对被评价者打分
67. ()是结果导向型考评方法中能克服员工优异表现与较差表现共生性的考评方法。
- A. 目标管理法 B. 绩效标准法 C. 直接指标法 D. 成绩记录法
68. 图解式评价量表法所选择评价要素不包括()。
- A. 个体方面的因素 B. 与行为有关的因素
C. 与工作成果有关的因素 D. 与工作环境条件有关的因素
69. 提高绩效面谈的质量必须采取有效的信息反馈方式,并且使其具有针对性和()。
- A. 系统性 B. 全面性 C. 多样性 D. 适应性
70. 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
71. 影响企业整体薪酬水平的主要因素,不包括()。
- A. 工作条件 B. 劳动力市场供求关系
C. 薪酬策略 D. 地区、行业工资水平
72. 决定企业薪酬体系类型的外部因素,不包括()。
- A. 外部市场薪酬水平 B. 劳动力供给状况
C. 社会经济发展状况 D. 现行的薪酬政策
73. 从横向分类看,薪酬制度是各种单项薪酬制度的组合,但它不包括()。
- A. 工资制度 B. 福利制度 C. 奖励制度 D. 补贴制度
74. 在岗位评价中,()要素评价的是岗位的劳动卫生状况。
- A. 劳动责任 B. 劳动技能 C. 劳动强度 D. 劳动环境
75. 工作岗位评价标准不包括()。
- A. 指标的分级标准 B. 指标的量化标准 C. 评价的方法标准 D. 评价的程序标准
76. ()是指企业人工成本占企业净产值(也称企业增加值或附加值)的比率。
- A. 成本效益率 B. 人工费用率 C. 劳动分配率 D. 人工成本比
77. 从我国社会保障的实践活动来看,社会福利针对的是()。
- A. 军人及其家属 B. 劳动者
C. 社会贫苦者或生活在贫困线以下的人 D. 全体居民
78. ()是由企业职工经过民主选举产生的职工代表组成的,代表全体职工实行民主管理权利的机构。
- A. 创新开发委员会 B. 质量管理小组 C. 技术参与工作组 D. 职工代表大会
79. ()是企业组织内部依据具体分工,在同一级机构、职能业务人员之间的信息传递。
- A. 横向信息沟通 B. 综合信息传递 C. 纵向信息沟通 D. 标准信息沟通
80. 企业劳动关系调整信息系统设计的主要内容不包括()。
- A. 信息需求分析 B. 信息储存 C. 信息收集与处理 D. 信息提供
81. 以下关于工作时间的叙述,不正确的是()。
- A. 每月制度工作日为20.83天 B. 用人单位延长工作时间每日可以超过3小时
C. 劳动者在法定节假日、公休日工作的称为加班
D. 劳动者超过日标准工作时间延长工作时间的称为加点
82. 以下关于集体合同的表述,不正确的是()。
- A. 集体合同的法律效力等同于劳动合同 B. 集体合同不可以由劳动者个人与企业签订

- C. 现实劳动关系的存在是集体合同存在的基础
- D. 集体合同经劳动行政部门审核后才具有法律效力

83. 职工代表大会讨论集体合同草案应当有 () 职工代表或职工出席。

- A. 2/3 以上
- B. 全部
- C. 3/4 以上
- D. 半数以上

84. 当事人因主张有待确定的权利和义务所发生的争议属于 ()。

- A. 个别争议
- B. 集体争议
- C. 利益争议
- D. 权利争议

85. 在工伤事故分类中, 按照伤害而致休息的时间长度划分, 休息 () 以上的失能伤害为重伤。

- A. 100 天
- B. 104 天
- C. 105 天
- D. 125 天

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, 请选择相应选项, 错选、少选、多选, 均不得分)

86. 以下关于劳动力市场性质的表述, 正确的有 ()。

- A. 劳动力市场是社会生产得以进行的前提条件
- B. 劳动力与工资的交换行为只是一种等价交换
- C. 劳动力市场的劳动交换决定了劳动力的市场价值
- D. 劳动力市场交换是具有最高效率、消耗最低费用的形式
- E. 薪资福利保险是实现和决定劳动力市场交换行为的必要手段

87. 以下关于摩擦性失业的表述, 正确的有 ()。

- A. 是低效率利用劳动资源的需要
- B. 是一种非正常性失业
- C. 是动态性市场经济的一个自然特征
- D. 是一种岗位变换之间的失业
- E. 表明劳动力经常处于流动过程之中

88. 以下关于劳动法的基本原则的表述, 正确的有 ()。

- A. 它具有高度的权威性
- B. 它具有高度的稳定性
- C. 其稳定性低于劳动法律制度
- D. 其权威性低于劳动法律制度
- E. 它反映了所调整的劳动关系的特殊性

89. 集体合同制度规定了 ()。

- A. 履行集体合同的规则
- B. 监督集体合同的规则
- C. 检查集体合同的规则
- D. 订立集体合同的原则
- E. 协商、订立集体合同的程序

90. 一般战略控制标准包括 ()。

- A. 成效标准
- B. 品质标准
- C. 废弃标准
- D. 能力标准
- E. 行为标准

91. 投入期企业可以采取的营销策略有 ()。

- A. 快速掠取策略
- B. 缓慢渗透策略
- C. 缓慢掠取策略
- D. 混合掠取策略
- E. 快速渗透策略

92. 管理者与领导者比较, 其主要特点有 ()。

- A. 正确地做事
- B. 制订计划和预算
- C. 做正确的事
- D. 询问如何和何时
- E. 询问什么和为什么

93. 人的心理过程包括 () 的相互联系和影响。

- A. 思维活动
- B. 记忆活动
- C. 认知活动
- D. 情感活动
- E. 意志活动

94. 人力资源费用规划的内容包括 ()。

- A. 人力资源费用的预算
- B. 人力资源费用的审核
- C. 人力资源费用的核算
- D. 人力资源费用的控制
- E. 人力资源费用的结算

95. 工作岗位分析是对岗位的()进行系统研究,并制订出岗位人事规范的过程。
- A. 性质任务 B. 职责权限 C. 岗位关系 D. 劳动环境 E. 员工关系
96. 以下关于工作说明书的描述,正确的有()。
- A. 内容可繁可简 B. 身体条件包括体格和体力两项要求
C. 资历是由工作经验和学历条件构成 D. 工作权限可以不必与工作责任相一致
E. 岗位职责主要包括职责概述和职责范围
97. 采用倒算的方法,核算本单位或个人加工某产品时的实耗工时指标,需掌握的统计数据应当包括()。
- A. 制度工时和缺勤工时 B. 加班加点工时
C. 停工工时和非生产工时 D. 停工被利用工时
E. 有效工时和被占用工时
98. 工作岗位定员主要根据()等因素来确定定员人数。
- A. 工作量 B. 工作任务 C. 岗位区域
D. 人员素质 E. 实行兼职作业的可能性
99. 内部招募的优点包括()。
- A. 准确性高 B. 选择余地大 C. 适应较快 D. 激励性强 E. 费用较低
100. 网络招聘的主要优点是()。
- A. 不受时间地点限制 B. 选择幅度大,涉及范围广
C. 能保证应聘者质量 D. 适合于高级人才的选拔
E. 成本较低,方便快捷
101. 在面试过程中,考官应该()。
- A. 了解应聘者的知识和技能 B. 创造一个融洽的会话气氛
C. 让应聘者了解应聘单位的情况 D. 让应聘者充分的尊重自己
E. 决定应聘者是否通过本次面试
102. 心理测试主要类型包括()。
- A. 人格测试 B. 素质测试 C. 兴趣测试 D. 品质测试 E. 能力测试
103. 企业人员招聘成本的具体形式包括()。
- A. 招募成本 B. 安置成本 C. 重置成本 D. 间接成本 E. 离职成本
104. 劳动分工主要包括()等多个层次。
- A. 性别分工 B. 一般分工 C. 特殊分工 D. 个别分工 E. 年龄分工
105. 培训需求组织整体层面分析的信息来源包括()。
- A. 政府的产业政策 B. 工作分析 C. 质量控制报告
D. 员工的工作行为 E. 企业的生产率、事故率、疾病、辞职率、缺勤率等
106. 统筹各组织机构和各类人员的教育培训,应从()等方面提出培训目标和具体计划,为培训工作的开展提供指导性意见。
- A. 培训内容 B. 培训资源 C. 实施方式 D. 考核评价 E. 组织保障
107. 在制订培训评估方案时,最好能够由()共同进行,以保证评估方案的科学性和切实可行性。
- A. 项目实施人员 B. 培训管理人员 C. 培训评估人员
D. 培训评估应用人员 E. 外部培训顾问
108. 以掌握技能为目的的实践性培训方法有()。
- A. 工作指导法 B. 工作轮换法 C. 案例分析法
D. 特别任务法 E. 个别指导法

109. 培训前对培训师的一般要求有 ()。
- A. 应取得教师职业资格证书 B. 做好培训各项准备
C. 决定如何在学员之间分组 D. 对培训指南进行检查
E. 检查日程安排并留有余地
110. 由于涉及的工作对象和内容不同, 绩效管理程序的设计可分为 ()。
- A. 绩效管理制度设计 B. 具体考评标准设计
C. 管理的总流程设计 D. 具体考评程序设计
E. 考评信息系统设计
111. 企业绩效管理系统由 () 等多个子系统组成。
- A. 绩效管理制度设计 B. 绩效管理流程设计
C. 绩效管理工具开发 D. 绩效管理组织构建
E. 管理信息系统设计
112. 绩效计划与传统考评方式相比, 其主要特征有 ()。
- A. 绩效计划是一个双向沟通的过程 B. 参与和承诺是制订绩效计划的前提
C. 绩效计划是企业生产投资计划的基础 D. 绩效计划是关于工作目标和标准的契约
E. 绩效计划是上级主管对未来发展预测
113. 行为观察法要求考评者根据被考评者某一工作行为发生频率或次数多少对其进行评定, 其考评标准中所使用的描述词语有 ()。
- A. 从不 B. 偶尔 C. 有时 D. 随时 E. 总是
114. 综合型绩效考评方法包括 ()。
- A. 合成考评法 B. 强迫选择法 C. 加权选择量表法
D. 结构式叙述法 E. 图解式评价量表法
115. 薪酬的表现形式包括 ()。
- A. 精神的与物质的 B. 稳定的与非稳定的
C. 有形的与无形的 D. 货币的与非货币的
E. 内在的与外在的
116. 薪酬日常管理是由 () 组成的循环, 这个循环称之为薪酬成本管理循环。
- A. 薪酬预算 B. 薪酬计划 C. 薪酬支付
D. 薪酬决算 E. 薪酬调整
117. 薪酬体系设计所要体现的劳动基本形态包括 ()。
- A. 潜在劳动 B. 静态劳动 C. 流动劳动 D. 凝固劳动 E. 动态劳动
118. 在设计建议奖时要注意的事项包括 ()。
- A. 只要是出于达到组织目标的动机, 均应该获奖
B. 资金的金额应该较低, 而获奖的面要较宽
C. 如果建议重复, 原则上只奖励第一个提此建议者
D. 如建议被采纳, 在此奖之外还可给予其他奖金
E. 根据工作任务和目标的变化随时调整奖金数额
119. 岗位劳动责任主要包括 ()。
- A. 质量责任 B. 产量责任 C. 看管责任 D. 安全责任 E. 直接责任
120. 企业确定合理的人工费用时, 应以 () 等因素为参考。
- A. 企业的支付能力 B. 劳动力市场供求
C. 工资的市场行情 D. 社会消费水平的
E. 员工的生计费用

121. 职工参与企业民主管理的形式包括 ()。
- A. 个人参与 B. 合作参与 C. 岗位参与 D. 间接参与 E. 组织参与
122. 员工满意度调查的内容包括 ()。
- A. 薪酬 B. 组织 C. 晋升 D. 工作 E. 环境
123. 用人单位内部劳动规则的特点包括 ()。
- A. 制订主体的特定性 B. 内容具有动态
- C. 企业和劳动者共同的行为规范 D. 制订具有科学性
- E. 企业经营权与职工民主管理权相结合的产物
124. 集体合同是集体协商双方代表根据劳动法律法规的规定,就 () 在平等协商一致的基础上签订的书面协议。
- A. 劳动报酬 B. 休息休假
- C. 工作时间 D. 保险福利
- E. 劳动安全卫生
125. 按照劳动争议标的的不同,可以把劳动争议划分为 ()。
- A. 权利争议 B. 利益争议
- C. 因劳动条件而发生的争议 D. 劳动合同争议
- E. 因劳动报酬而发生的争议

卷册二：专业能力

- 一、简答题 (本题共 2 题,第 1 小题 13 分,第 2 小题 15 分,共 28 分)
1. 培训课程设计分哪几个阶段?简述每个阶段强调的基本内容。(13 分)
2. 选择确定绩效考评方法时,应考虑哪些重要因素?提出绩效管理运行程序、实施步骤的具体要求时,应考虑哪些基本问题?(15 分)
- 二、计算题 (本题 1 题,共 18 分。先根据题意进行计算,然后进行必要分析,只有计算结果没有计算过程不得分)
- 某石油机械工业公司下属机加工车间在报告期内生产甲、乙、丙、丁四种产品,每种产品的劳动定额完成情况以及相关出勤率指标,见表 1。
- 表 1 报告期机加工车间产品生产与工时统计表
- | 产品名称 | 工时定额 t_n
/(工时/件) | 实际产量 Q_1
/件 | 实际完成
定额工时 | 实耗工时总数 | 劳动定额完成
率指标 (%) |
|------|-----------------------|------------------|--------------|--------|-------------------|
| 甲 | 2 | 15000 | | 24000 | |
| 乙 | 2.6 | 10000 | | 20000 | |
| 丙 | 4.4 | 5000 | | 20000 | |
| 丁 | 6 | 12000 | | 60000 | |
| 合计 | — | — | | 124000 | |
- 注:生产工人平均出勤率为 95%。
- 根据表 1 中的已知数据计算出以下指标,并填写表 1 的空栏。
- (1) 计算甲、乙、丙、丁四种产品与该车间整体的劳动定额完成率。(12 分)
- (2) 如计划期的产品产量将在报告期的基础上各提高 10%,请根据报告期的整体劳动定额完成率、出勤率等指标,核算计划期内生产工人的定员人数。(6 分)
- 三、综合分析题 (本题共 2 题,第 1 小题 16 分,第 2 小题 18 分,共 34 分)
1. 宝洁公司在用人方面,是外企中最为独特的,与其他外企不同,宝洁公司只接收刚从大学毕业

业的学生。由于我国只有每年的 7 月份才有毕业生，宝洁才不得不接收少量的非应届毕业生。宝洁公司北京地区人力资源部傅经理介绍说，在中国，宝洁公司 90% 的管理人员是采用校园方式从各大大学应届毕业生中招聘来的。20 年来，宝洁公司已经聘用了几千名应届大学生。

请结合本案例回答以下问题：

(1) 校园招聘主要有哪几种方式？它适合于招聘哪几类岗位人员？（8 分）

(2) 采用校园招聘方式招聘应届大学毕业生应该关注哪些问题？（8 分）

2. 4 年前李某被某公司雇用，并与公司签订了劳动合同，其工作是在产生大量粉尘的环境下进行的。李某参加工作后，要求发给劳动保护工具眼镜和手套，公司以资金短缺为由拒绝。李某于今年年初生病住院，经承担职业病鉴定的医疗卫生机构诊断后，李某被确诊为患有尘肺病。出院时，职业病鉴定机构建议李某不应再从事原岗位工作。李某返回公司后，要求调到无粉尘工作环境的岗位工作，并对其尘肺病进行疗养和治疗。但公司 3 个月后仍没有为其更换工作岗位，也未对其病进行治疗。当李某再次催促公司领导调动工作岗位时，公司以各岗位满员、不好安排别的工作为由，让其继续从事原岗位工作。李某无奈，遂向劳动争议仲裁委员会提出上诉，要求用人单位为其更换工作岗位，对其尘肺病进行疗养和治疗，并承担治疗和疗养的费用。

请结合我国现行劳动法律法规对本案例作出评析。（18 分）

四、方案设计题（本题 20 分）

某机械制造企业为了进行岗位薪酬制度设计，拟对生产一线的操作技能岗位进行一次系统全面的评价。

请对操作复杂程度和产品质量要求程度两项岗位评价指标的分级标准进行设计，要求每一项指标的评价标准分为五等级，对每个等级的分级标准做出界定，并填入表 2 和表 3 中。（20 分）

表 2 操作复杂程度分级标准表

等级	分级定义
1	
2	
3	
4	
5	

表 3 产品质量要求程度分级标准表

等级	分级定义
1	
2	
3	
4	
5	

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 P2) 【解析】效用最大化行为的观点,通常作为经济分析的基本假设。
27. 【答案】B (基础知识 P15) 【解析】生产要素分为四类:土地、劳动、资本和企业家才能。上述四类生产要素的所有者提供要素服务分别得到各自的报酬,分别对应为地租、工资、利息和利润。
28. 【答案】C (基础知识 P29) 【解析】在处理劳动争议时,极有可能出现没有准确适用的法律条款,此时,劳动法的基本原则可以直接适用,补充劳动法律制度的不足等。
29. 【答案】A (基础知识 P33) 【解析】劳动法律是劳动法的最主要的表现形式。
30. 【答案】A (基础知识 P46~P47) 【解析】外部环境调研的方法包括获取口头信息、获取书面信息和专题性调研。其中,获取口头信息是目前了解外部环境情况的主要方法。
31. 【答案】C (基础知识 P55) 【解析】横向发展战略的缺点包括:(1)规模过大可能带来规模的不经济;(2)企业抵御风险的能力降低。
32. 【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。
33. 【答案】C (基础知识 P100) 【解析】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。
34. 【答案】A (基础知识 P106) 【解析】公平公正是组织报酬体系设计和实施的第一原则。
35. 【答案】D (基础知识 P127) 【解析】弗罗姆和耶顿提出了“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。
36. 【答案】D (基础知识 P154~P155) 【解析】人力资本投资支出分为三类:(1)实际支出或直接支出;(2)放弃的收入或时间支出;(3)心理损失。
37. 【答案】B (基础知识 P176) 【解析】组织开发的基本出发点是改善整个组织的职能,一旦整个组织的战略决定后,其中必定包括组织开发和管理开发。
38. 【答案】D (P1) 【解析】企业人力资源管理制度规划是人力资源总规划目标实现的重要保证,包括人力资源管理制度体系建设的程序、制度化管理等内容。
39. 【答案】C (P8) 【解析】所谓权限,是指岗位人员完成职责时可以在一定限度内(有时未经上级允许)自由行使的权力。
40. 【答案】D (P15) 【解析】工作岗位分析信息的主要来源有:(1)书面资料;(2)任职者的报告;(3)同事的报告;(4)直接观察。
41. 【答案】D (P18) 【解析】岗位规范与工作说明书的区别:(1)两者涉及的内容不同;(2)两者所突出的主题不

同；（3）两者具体的结构形式不同。

42. 【答案】B（P32）【解析】劳动定额修改的间隔期不宜过短，也不宜过长。专业生产或成批轮番生产的产品，修改间隔期一般是 1 年。

43. 【答案】A（P43～P44）【解析】劳动定员与劳动定额的共同点，即两者都是对人力消耗所规定的限额，只是粗细不同、计量单位不同、应用范围不同而已。劳动定员与劳动定额的内涵是完全一致的。

44. 【答案】A（P46～P47）【解析】班产量定额 = 工作时间/工时定额。

45. 【答案】B（P56～P57）【解析】编制定员标准的原则有：（1）定员标准水平要科学、先进、合理；（2）依据要科学；（3）方法要先进；（4）计算要统一；（5）形式要简化；（6）内容要协调。

46. 【答案】D（P71）【解析】外部招募的优势有：（1）带来新思想和新方法；（2）有利于招聘一流人才；（3）起到树立形象的作用；外部招募的不足有：（1）筛选难度大、时间长；（2）进入角色慢；（3）招募成本大；（4）决策风险大；（5）影响内部员工的积极性。

47. 【答案】C（P75）【解析】猎头公司在我国是近年来为适应单位对高层次人才的需求与高级人才的求职需求而发展起来的。

48. 【答案】A（P78～P79）【解析】笔试可以测试出应聘者的一般知识和能力与专业知识和能力。而性格和兴趣通常要运用心理测试的专门技术来测试，仅靠笔试中的一部分题目很难得出正确的结论。

49. 【答案】A（P84）【解析】评语式评估的特点是对应聘者的不同侧面进行深入的评价，能反映出每个应聘者的特征，但缺点是应聘者之间不能进行横向比较。

50. 【答案】A（P89）【解析】心理测试是指在控制的情境下，向应试者提供一组标准化的刺激，以所引起的反应作为代表行为的样本，从而对其个人的行为作出评价的方法。

51. 【答案】C（P97）【解析】选拔成本效益 = 被选中人数/选拔期间的费用。

52. 【答案】D（P99）【解析】同测效度是对现在员工实施某种测试，然后将测试结果与员工的实际工作绩效考核得分进行比较，若两者的相关系数很大，则说明此测试效度就很高。这种测试效度的特点是省时，可以尽快检验某种测试方法的效度，但若将其应用到人员选拔测试时，难免会受到其他因素的干扰而无法准确地预测应聘者未来的工作潜力。

53. 【答案】D（P114）【解析】员工配置的基本方法主要有三种：以人为标准进行配置、以岗位为标准进行配置和以双向选择为标准进行配置。以双向选择为标准进行配置即在岗位和应聘者两者之间进行必要的调整，以满足各个岗位人员配置的要求。

54. 【答案】B（P132）【解析】需求确认就是确认哪些岗位的员工需要培训，需要提高的是知识、技能，还是能力素质。

55. 【答案】A（P139）【解析】培训方案是对某一个或少数几个培训需求要点的操作性细化方案，反映了组织对该培训项目的基本意图与期望。

56. 【答案】C（P153）【解析】培训评估的方法一般有观察法、问卷调查法、测试法、情境模拟测试、绩效考核法、360°考核、前后对照法、时间序列法和收益评价法等。问卷调查法是评估中最常用到的方法，问卷设计要根据使用的范围和时机加以调整。

57. 【答案】A（P171）【解析】培训投资回报率作为衡量培训效果的重要指标之一，它是指企业开展培训所获得的货币收益与培训总投入之间的比值。

58. 【答案】D（P176）【解析】课程设计的基点是最大限度地调动受训者主动参与培训的积极性。

59. 【答案】D（P187）【解析】讲授法的缺点有：传授内容多，学员难以吸收、消化；单向传授不利于教学双方互动；不能满足学员的个性需求；教学水平直接影响培训效果，易导致理论与实践相脱节；传授方式较为枯燥单一，不适合成人学习。

60. 【答案】C（P192～P193）【解析】模拟训练法以工作中的实际情况为基础，将实际工作中可利用的资源、约束条件和工作过程模型化，学员在假定的工作情境中参与活动，学习从事特定工作的行为和技能，提高其处理问题的能力。

61. 【答案】A（P209）【解析】企业培训制度的根本作用在于为培训活动提供一种制度性框架和依据。促使培训沿着法制化、规范化轨道运行。

62. 【答案】A（P219）【解析】绩效管理制度是企业单位组织绩效管理活动的准则和行为的规范，它是以企业单位规章制度的形式，对绩效管理的目的、意义、性质和特点，以及组织实施绩效管理的程序、步骤、方法、原则和要求所做的统一规定。

63. 【答案】A（P223～P224）【解析】一般来说，在生产企业中，一线人员宜采用以实际产出结果为对象的考评方法，而从事管理性或服务工作的人员宜采用以行为或品质特征为导向的考评方法；在一些大的公司中，总经理、管理人员或专业人员宜采用以结果为导向的考评方法，而低层次的一般员工通常采用以行为或特征为导向的考评方法。

64. 【答案】B (P231) 【解析】企业绩效管理体系是保证考评者和被考评者正常活动的前提和条件。
65. 【答案】B (P245 ~ P248) 【解析】行为导向型主观考评方法包括排列法、选择排列法、成对比较法、强制分布法、结构式叙述法。关键事件法属于行为导向型客观考评方法。
66. 【答案】A (P251) 【解析】行为观察法是在关键事件法的基础上发展起来的,与行为锚定等级评价法大体接近,只是在量表的结构上有所不同。本方法不是首先确定工作行为处于何种水平上,而是确认员工某种行为出现的概率,它要求评定者根据某一工作行为发生频率或次数的多少来对被评定者打分。
67. 【答案】B (P254 ~ P255) 【解析】由于被考评者的多样性,个人品质存在明显差异,有时某一方面的突出业绩和另一方面的较差表现有共生性,而采用绩效标准法可以克服此类问题,能对员工进行全面的评估。
68. 【答案】D (P257) 【解析】图解式评价量表法选择与绩效有关的若干评价要素,如个体方面的因素,如判断能力、适应性、积极性等;与工作成果有关的因素,如工作质量、数量等;还有与行为有关的因素,如合作程度、工作态度等。
69. 【答案】D (P273 ~ P274) 【解析】企业大量事实证明,要保证绩效面谈的质量,进一步提高其有效性和科学性,除了应做好绩效面谈前的各种准备工作外,更重要的是采取有效的信息反馈方式,并达到以下要求:针对性、真实性、及时性、主动性、适应性。
70. 【答案】A (P282) 【解析】员工福利属于薪酬的货币形式中的间接薪酬。
71. 【答案】A (P284) 【解析】影响企业整体薪酬水平的因素有:(1) 生活费用与物价水平;(2) 企业工资支付能力;(3) 地区和行业工资水平;(4) 劳动力市场供求状况;(5) 产品的需求弹性;(6) 工会的力量;(7) 企业的薪酬策略。A项属于影响员工个人薪酬水平的因素。
72. 【答案】D (P287) 【解析】影响薪酬体系类型选择的外部因素主要是指国家的法规政策、社会经济发展状况、劳动力供给状况、外部市场薪酬水平等;内部因素有企业的性质、发展规模、战略目标、组织文化、现行的薪酬政策。
73. 【答案】D (P297) 【解析】从横向分类来看,薪酬制度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。
74. 【答案】D (P314) 【解析】劳动环境是指岗位的劳动卫生状况,主要反映岗位劳动环境中有害因素对劳动者健康的影响程度。
75. 【答案】D (P318) 【解析】岗位评价标准包括岗位评价指标的分级标准、岗位评价指标的量化标准、岗位评价的方法标准等项具体的标准。
76. 【答案】C (P339) 【解析】劳动分配率是指企业人工成本占企业净产值(也称企业增加值或附加值)的比率。
77. 【答案】D (P347) 【解析】从我国社会保障的实践活动来看,它包括社会保险、社会救助、社会福利以及社会优抚等。社会保险针对劳动者,社会救助针对社会贫困者或生活在贫困线以下的人,社会福利针对全体居民,社会优抚针对军人及其家属。
78. 【答案】D (P355) 【解析】职工代表大会(职工大会)是由企业职工经过民主选举产生的职工代表组成的,代表全体职工实行民主管理权利的机构。
79. 【答案】A (P360) 【解析】横向沟通是企业组织内部依据具体分工,在同一级机构、职能业务人员之间的信息传递。
80. 【答案】B (P364 ~ P365) 【解析】企业劳动关系调整信息系统的设计的内容包括:(1) 信息需求分析;(2) 信息收集与处理;(3) 信息提供。
81. 【答案】B (P376 ~ P377) 【解析】用人单位延长工作时间,每日不得超过3小时。
82. 【答案】A (P395) 【解析】集体合同与劳动合同作为重要的劳动法律制度,两者之间既有着相辅相成、互为补充的密切联系,也有着明显的区别:(1) 主体不同;(2) 内容不同;(3) 功能不同;(4) 法律效力不同。集体合同的法律效力高于劳动合同,它是企业订立劳动合同的重要依据,劳动合同的条款标准不得低于集体合同的规定。
83. 【答案】A (P401) 【解析】职工代表大会或者全体职工讨论集体合同草案或专项集体合同草案,应当有2/3以上职工代表或者职工出席,且须经全体职工代表半数以上或者全体职工半数以上同意,集体合同草案或专项集体合同草案方获通过。
84. 【答案】C (P406) 【解析】按照劳动争议性质划分,劳动争议可分为权利争议和利益争议。利益争议是指当事人因主张有待确定的权利和义务所发生的争议。
85. 【答案】C (P417) 【解析】按照损伤程度划分,工伤事故可分为轻伤事故(休息1~104天的失能伤害)、重伤事故(休息105天以上的失能伤害)、死亡事故三类。

二、多项选择题

86. 【答案】ABCD (基础知识 P12) 【解析】劳动力市场的性质有:(1) 劳动力市场是社会生产得以进行的前提条件;(2) 劳动力与工资的交换行为,使交换双方各自得到所需要的使用价值,实现各自的效用,在交换的过程之中,各方从自身

利益角度出发,进行经济计量,能够使双方接受交换的结果,因而其交换只能是一种等价交换;(3)劳动力市场的劳动交换,决定了劳动力的市场价值——工资。劳动力价格——工资是实现和决定这种交换行为的必要手段;(4)通过劳动力市场的交换,实现劳动要素与非劳动生产要素的最佳结合,是一种具有最高效率、消耗最低费用的最经济的形式。

87.【答案】CDE(基础知识 P20)【解析】摩擦性失业是一种正常性失业,它是动态性市场经济的一个自然特征,是高效率利用劳动资源的需要。

88.【答案】ABE(基础知识 P29)【解析】劳动法的基本原则具有以下特点:(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;(2)劳动法的基本原则反映了所调整的劳动关系的特殊性;(3)劳动法的基本原则有着高度的稳定性;(4)劳动法的基本原则具有高度的权威性。

89.【答案】ABCDE(基础知识 P37)【解析】集体合同制度规定了集体合同协商、订立的程序、原则,集体合同履行、监督检查等规则。

90.【答案】AC(基础知识 P61)【解析】一般战略控制标准有两类:一类是成效标准,另一类是废弃标准。

91.【答案】ABCE(基础知识 P87)【解析】投入期企业可选择的营销策略有快速掠取策略、缓慢掠取策略、快速渗透策略、缓慢渗透策略。

92.【答案】ABD(基础知识 P122)【解析】C、E 项属于领导者的特点。

93.【答案】CDE(基础知识 P138)【解析】人的认知活动、情感活动和意志活动相互联系和影响,构成人的心理过程。

94.【答案】ABCDE(P2)【解析】人力资源费用规划是对企业人工成本、人力资源管理费用的整体规划,包括人力资源费用预算、核算、审核、结算,以及人力资源费用控制。

95.【答案】ABCD(P13)【解析】工作岗位分析是对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,并制订出工作说明书等岗位人事规范的过程。

96.【答案】ABCE(P17~P18)【解析】工作权限必须与工作责任相协调、相一致,故 D 项错误。

97.【答案】ABCD(P37)【解析】为减少工作量,节约时间,在具体核算时可采用倒算的方法,求得本单位或个人加工某产品时的实耗工时。其计算公式为:实耗工时=制度工时-缺勤工时-停工工时-非生产工时+停工被利用工时+加班加点工时。

98.【答案】ABCE(P49)【解析】工作岗位定员主要根据工作任务、岗位区域、工作量,并考虑实行兼职作业的可能性等因素来确定定员人数。

99.【答案】ACDE(P69)【解析】内部招募具有以下优点:(1)准确性高;(2)适应较快;(3)激励性强;(4)费用较低。

100.【答案】ABE(P77)【解析】网络招聘具有以下优点:(1)成本较低,方便快捷,选择的幅度大,涉及的范围广;(2)不受地点和时间的限制;(3)使应聘者求职申请书、简历等重要资料的储存、分类、处理和检索更加便捷化和规范化。

101.【答案】ABCE(P82)【解析】对面试官而言,其作为单位代表,行使单位赋予他的考评、挑选的权力。为了使面试活动成功完成,一般应明确以下目标:(1)营造一种融洽的会谈气氛,使应聘者能够正常发挥自己的实际水平;(2)让应聘者更加清楚地了解应聘单位的发展状况、应聘岗位的信息和相应的人力资源政策等;(3)了解应聘者的专业知识、岗位技能和非智力素质;(4)决定应聘者是否通过本次面试等。

102.【答案】ACE(P90~P91)【解析】心理测试主要包括以下几种类型:(1)人格测试;(2)兴趣测试;(3)能力测试;(4)情境模拟测试。

103.【答案】ABCE(P96)【解析】招聘成本有以下几种不同形式:(1)招募成本;(2)选拔成本;(3)录用成本;(4)安置成本;(5)离职成本;(6)重置成本。

104.【答案】BCD(P107)【解析】劳动分工是在科学分解生产过程的基础上所实现的劳动专业化,使许多劳动者从事着不同的、但又相互联系的工作。劳动分工有三个主要层次,即一般分工、特殊分工和个别分工。

105.【答案】ADE(P133)【解析】循环评估模型需要解决三个层次的问题,即组织整体层面的分析、作业层面的分析、员工个人层面的分析。在组织整体层面的分析中,需要对组织的外部环境和内部气氛进行分析,这包括政府的产业政策,企业的生产率、事故率、疾病、辞职率、缺勤率和员工的工作行为等。B、C 项属于作业层面的分析。

106.【答案】ACDE(P144)【解析】统筹各组织机构和各类人员的教育培训,从培训内容、实施方式、考核评价和组织保障等方面提出了培训目标和具体计划,为培训工作的开展提供了指导性意见。

107.【答案】AE(P152)【解析】制订培训评估方案时,要征求培训项目实施人员及外部培训专家顾问的意见,确保培训评估方案的科学性和可操作性。

108.【答案】ABDE(P188~P191)【解析】案例研究法可分为案例分析法和事件处理法两种,属于参与式培训方法。

109.【答案】BCDE(P204)【解析】培训前对培训师的基本要求有:(1)在课程前期工作中准备好“你自己”。在课程开始前一天,要检查教学用的活页纸、学员手册、投影等材料,这很重要,特别是当培训不在你的工作地点进行时。如果

与同事合作一门课程,要安排好各自的角色,如一个人负责基础知识,另一个人负责活动和讨论等;(2)决定如何在学员之间分组;(3)对“培训者指南”中提到的材料进行检查,根据学员的情况进行取舍。站在学员的角度上思考可能会提出什么样的问题,可能会出现什么情况。检查日程安排,留有余地。

110.【答案】CD(P219)【解析】绩效管理程序的设计,由于涉及的工作对象和内容的不同,可分为管理的总流程设计和具体考评程序设计两部分。

111.【答案】ACDE(P224)【解析】企业绩效管理系统由绩效管理制度设计、绩效管理工具开发、绩效管理组织构建、管理信息系统设计四个子系统组成。

112.【答案】ABD(P238)【解析】绩效计划与传统强压式下任务的考评方式相比,具有以下特征:(1)绩效计划是一个双向沟通的过程;(2)参与和承诺是制订绩效计划的前提;(3)绩效计划是关于工作目标和标准的契约。

113.【答案】ABCE(P251)【解析】行为观察法要求评定者根据某一工作行为发生频率或次数的多少来对被评定者打分,如从不(1分)、偶尔(2分)、有时(3分)、经常(4分)、总是(5分)。

114.【答案】AE(P257、P262)【解析】综合型绩效考评方法包括图解式评价量表法和合成考评法。B、C项属于行为导向型客观考评方法。D项属于行为导向型主观考评方法。

115.【答案】ACDE(P282)【解析】薪酬有不同的表现形式:精神的与物质的、有形的与无形的、货币的与非货币的、内在的与外在的等。

116.【答案】ACE(P285)【解析】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,这个循环可被称为薪酬成本管理循环。

117.【答案】ACD(P290)【解析】薪酬体系设计要体现劳动的基本形态:(1)潜在劳动:可能的贡献;(2)流动劳动:现实的付出;(3)凝固劳动:实现的价值。

118.【答案】ABCD(P299)【解析】设计建议奖时应注意:(1)只要是出于达到组织目标的动机,都应该获奖;(2)奖金的金额应该较低,而获奖的面要较宽;(3)如果建议重复,原则上只奖励第一个提此建议者;(4)如果建议被采纳,除建议奖外,还可以给予其他奖金。

119.【答案】ABCD(P314)【解析】劳动责任是指岗位在生产过程中的责任大小,主要反映岗位劳动者智力的付出和心理状态,主要包括:(1)质量责任;(2)产量责任;(3)看管责任;(4)安全责任;(5)消耗责任;(6)管理责任。

120.【答案】ACE(P338~P340)【解析】人工费用也称人工成本,确定合理的人工成本应考虑的影响因素有:(1)企业的支付能力;(2)员工的生计费用;(3)工资的市场行情。

121.【答案】ACE(P356)【解析】职工参与企业的民主管理有多种形式,分别如下:(1)组织参与;(2)岗位参与;(3)个人参与。

122.【答案】ACDE(P361)【解析】员工满意度调查的内容包括薪酬、工作、晋升、管理、环境。

123.【答案】ACE(P385)【解析】用人单位内部劳动规则的特点包括:(1)制订主体的特定性;(2)企业和劳动者共同的行为规范;(3)企业经营权与职工民主管理权相结合的产物。

124.【答案】ABCDE(P394~P395)【解析】集体合同是指用人单位与本单位职工根据法律、法规、规章的规定,就劳动报酬、工作时间、休息休假、劳动安全卫生、职业培训、保险福利等事项,通过集体协商签订的书面协议。

125.【答案】CDE(P407)【解析】按照劳动争议标的划分,劳动争议可分为:(1)劳动合同争议;(2)关于劳动安全卫生、工作时间、休息休假、保险福利等而发生的争议;(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。

卷册二：专业能力

一、简答题

1.【答案】(P176)

培训课程设计的阶段及各阶段强调的内容:

- (1)定位:确定培训课程的基本性质和基本类别。
- (2)目标:明确培训课程的目标领域和目标层次。
- (3)策略:根据培训目的与学习者的学习风格设置系列课程。
- (4)模式:优化培训内容、调动培训资源、遴选培训方法。
- (5)评价:检测目标是否达到。

2.【答案】(P223~P224)

(1)在选择确定具体的绩效考评方法时,应当充分考虑以下三个因素:

1) 管理成本。在设计考评方法时, 需要进行管理成本的分析。管理成本包括考评方法的研制开发的成本、执行前的预付成本、实施应用成本。

2) 工作实用性。任何一种考评方法, 都必须体现实用性的原则要求, 即考评方法应充分满足组织绩效管理的需要, 能在实际考评中推广应用。如果一种方法需要耗费几年的时间才能研制出来, 那么再好的考评工具也失去了实际的使用价值和意义。

3) 工作适用性。考评方法的适用性是指考评方法、工具与岗位人员的工作性质之间的对应性和一致性, 切实保证考评方法能够体现工作的性质和特点。

(2) 对绩效管理的运行程序、步骤提出具体明确的要求, 主要应考虑以下几个问题:

1) 考评周期的确定。考评周期除取决于绩效考评的目的, 还应服从于企业人力资源与其他相关的管理制度。一般情况下, 考评时间要与考评目的、企业管理制度相协调, 以定期提薪和奖金分配为目的的绩效考评总是定期进行的, 而且与企业的薪酬奖励制度的要求相适应相配套。

2) 工作程序的确定。上级主管与下属之间所形成的考评与被考评的关系, 是企业绩效管理活动的基本单元。

二、计算题

【答案】(P39、P47)

(1) 甲产品实际完成定额工时 = $2 \times 15000 = 30000$

乙产品实际完成定额工时 = $2.6 \times 10000 = 26000$

丙产品实际完成定额工时 = $4.4 \times 5000 = 22000$

丁产品实际完成定额工时 = $6 \times 12000 = 72000$

实际完成定额工时合计 = $30000 + 26000 + 22000 + 72000 = 150000$

甲产品劳动定额完成率 = $30000 / 24000 = 125\%$

乙产品劳动定额完成率 = $26000 / 20000 = 130\%$

丙产品劳动定额完成率 = $22000 / 20000 = 110\%$

丁产品劳动定额完成率 = $72000 / 60000 = 120\%$

该车间整体劳动定额完成率 = $150000 / 124000 = 121\%$

报告期机加工车间产品生产与工时统计表见表 4。

表 4 报告期机加工车间产品生产与工时统计表

产品名称	工时定额 t_n /(工时/件)	实际产量 Q_1 /件	实际完成 定额工时	实耗工时总数	劳动定额完成 率指标 (%)
甲	2	15000	30000	24000	125
乙	2.6	10000	26000	20000	130
丙	4.4	5000	22000	20000	110
丁	6	12000	72000	60000	120
合计	—	—	150000	124000	121

注: 生产工人平均出勤率为 95%。

(2) 甲产品的定员人数 = $(15000 \times 110\% \times 2) / (8 \times 1.25 \times 0.95) = 3474$ (人)

乙产品的定员人数 = $(10000 \times 110\% \times 2.6) / (8 \times 1.3 \times 0.95) = 2895$ (人)

丙产品的定员人数 = $(5000 \times 110\% \times 4.4) / (8 \times 1.1 \times 0.95) = 2895$ (人)

丁产品的定员人数 = $(12000 \times 110\% \times 6) / (8 \times 1.2 \times 0.95) = 8685$ (人)

定员人数总计 = $3474 + 2895 + 2895 + 8685 = 17949$ (人)

三、综合分析题

1. 【答案】(P76 ~ P78)

(1) 校园招聘也称上门招聘, 即由企业单位的招聘人员通过到学校、参加毕业生交流会等形式直接招募人员。对学校毕业生最常用的招募方法是一年一度或两次的人才供需洽谈会, 供需双方直接见面, 双向选择。除此之外, 有的单位则自己在校召开招聘会、在学校中散发招聘广告等。有的则通过定向培养、委托培养等方式直接从学校获得所需要的人才。校园招聘通常用来选拔工程、财务、会计、计算机、法律以及管理等领域的专业化初级水平人员。一般来说, 工作经验少于 3 年的专业人员约有 50% 是在校园中招聘到的。

(2) 采用校园上门招聘方式时应关注的问题:

- 1) 要注意了解大学生在就业方面的一些政策和规定。
- 2) 一部分大学生在就业中有脚踏两条船或几条船的现象。
- 3) 学生往往对走上社会的工作有不切实际的估计, 对自己的能力也缺乏准确的评价。
- 4) 对学生感兴趣的问题做好准备。

2. 【答案】(P417 ~ P423)

(1) 本案例是因用人单位违反劳动安全卫生法规, 不对职工实施劳动安全保护而引发的劳动争议案件。

(2) 按照劳动法有关规定, 劳动者有获得劳动安全保护的权力。公司没有为李某提供必要的劳动保护用品, 违反了劳动安全卫生法规, 公司必须发给李某劳动保护用品。

(3) 劳动者因患职业病需要暂停工作接受工伤医疗的期间为停工留薪期。劳动者在评定伤残等级后, 劳动者在停工留薪期满后仍需治疗的, 继续享受工伤医疗待遇。

(4) 本案中李某被职业病鉴定机构确诊为尘肺病, 患有尘肺病的劳动者有权享受职业病待遇。李某在暂停工作接受工伤医疗期间, 公司应给予李某停工留薪待遇。同时, 在医疗期终结后, 公司依据劳动鉴定委员会的伤残鉴定等级, 支付李某一次性伤残补助金。

(5) 本案中李某被确诊为职业病后, 即向公司提出调离岗位的请求, 李某的要求是正当合理的。本案中公司在李某提出调离要求 3 个月后, 仍不调换李某的工作岗位, 这是违法的。公司应为李某调换工作岗位, 并承担在此期间的治疗费用。

四、方案设计题

【答案】(P321 ~ P322)

操作复杂程度分级标准见表 5, 产品质量要求程度分级标准见表 6。

表 5 操作复杂程度分级标准表

等级	分级定义
1	只需简单训练即可上岗的岗位
2	比较简单的手工操作, 需 1 ~ 3 个月实践即可胜任的岗位
3	较复杂的手工操作, 或机手并动操作, 需 6 个月 ~ 1 年经验的岗位
4	较复杂的或较多的手工操作, 需 1 ~ 2 年经验的岗位
5	较精细、复杂的作业, 需 2 年以上工作经验才能胜任的岗位

表 6 产品质量要求程度分级标准表

等级	分级定义
1	单一产品, 质量有一定要求
2	产品品种、规格多, 质量控制难度一般, 质量要求一般
3	产品品种、规格多, 质量控制难度一般, 质量要求严格
4	产品品种、规格少, 质量控制难度大, 质量要求严格
5	产品品种、规格多, 质量控制难度大, 质量要求严格

2016 年 5 月企业人力资源管理师（三级）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）

1. 关于职业，正确的是（ ）。
 - A. 职业仅仅是从业人员谋生的手段
 - B. 职业体现了劳动者责任、权利和利益的有机统一
 - C. 职业是公司老板设置并用来获取利润的平台
 - D. 员工胜任职业的唯一衡量标准是职业能力
2. 在有关范围中，属于职业道德要素的是（ ）。
 - A. 职业分工
 - B. 职业收入
 - C. 职业荣誉
 - D. 职业特征
3. 职业道德的具体功能是（ ）。
 - A. 导向功能、规范功能、整合功能、激励功能
 - B. 导向功能、示范功能、整治功能、激励功能
 - C. 教育功能、规范功能、整合功能、强化功能
 - D. 导向功能、惩罚功能、凝聚功能、激励功能
4. 在中国传统职业道德言论中，符合现代职业素质要求的是（ ）。
 - A. 士为知己者死
 - B. 君子敏于事而慎于言
 - C. 衣食足而知荣辱
 - D. 民不信而不立
5. 极端个人主义的本质是（ ）。
 - A. 人的自私的天然本性
 - B. 坚持个人利益高于其他利益
 - C. 奉行今朝有酒今朝醉的处世哲学
 - D. 脱离集体
6. 关于职业精神，正确的说法是（ ）。
 - A. 职业精神是企业员工职业理想的总和
 - B. 追求利益至上是职业精神的本质
 - C. 员工自主追求和对自己严格要求是职业精神的核心内容之一
 - D. 任何企业都有自己独特的职业精神
7. 作为职业道德规范，诚信的特征是（ ）。
 - A. 通识性、智慧性、止损性、资质性
 - B. 规定性、模糊性、赢利性、资质性
 - C. 规范性、智慧性、止损性、资源性
 - D. 通识性、客观性、止损性、互利性
8. 关于职业纪律，正确的说法是（ ）。
 - A. 职业纪律是企业用于约束和控制从业人员的合法工具
 - B. 职业纪律应该由企业管理人员单方面制订
 - C. 遵守或违背职业纪律的状况折射着员工的劳动态度和敬业精神

D. 坚持相对宽松的职业纪律是以人为本的具体体现

(二) 多项选择题 (第9~16题)

9. 职业活动内在的道德准则包括()。

- A. 服从 B. 谦虚 C. 审慎 D. 勤勉

10. 从业人员在职业技能上坚持“与时俱进”的要求包括()。

- A. 立足时代, 充分认识职业技能加快发展更新的特点
B. 立足国际, 实施以模仿、复制为主的职业技能提高策略
C. 立足未来, 践行自身学习的理念
D. 立足实际, 树立只有掌握高技能才能拥有一切的职业意识

11. 下列说法中, 属于职业道德修养的正确意识和方法有()。

- A. 吾日三省吾身 B. 勿以善小而不为 C. 己所不欲, 勿施于人 D. 与世无争天地宽

12. 在中国传统职业道德中, 敬业的含义包括()。

- A. 执事敬 B. 专心致志, 以事其业
C. 敬字工夫, 乃是圣门第一义 D. 不怠慢, 不放荡

13. “不找任何借口”是世界500强企业关于优秀员工的12条核心标准之一。其意思包括()。

- A. 对自己的行为负责 B. 把自己的事情千方百计做好
C. 投入自己的忠诚和责任心 D. 摒弃一切个人权利意识

14. 同事间建立和谐关系应该遵循的原则包括()。

- A. 多做事少说话 B. 彼此看重对方 C. 不说同事的坏话 D. 同事间不分派系

15. 对从业人员“追求真理”的具体要求包括()。

- A. 要加强学习 B. 要敢于牺牲 C. 不盲目从众 D. 不盲目唯上

16. 对从业人员“节约资源”的基本要求包括()。

- A. 具备节约资源意识 B. 明确节约资源责任
C. 创新节约资源方法 D. 获取节约资源报酬

二、职业道德个人表现部分 (第17~25题)

17. 如果你所在单位的员工迟到早退的现象十分普遍, 虽然公司领导三令五申, 但似乎法不责众, 员工们依然我行我素。最近, 公司领导又在开会时严肃强调纪律。面对这种情况, 你会()。

- A. 随大流 B. 先按要求做, 观察几天再说
C. 按照领导要求的做 D. 估计领导的要求不起作用

18. 某公司技术人员为了搞技术革新, 废寝忘食, 夜以继日, 积劳成疾。虽然技术革新取得了一定进展, 但由于公司业务拓展过大导致后续资金投入不足, 继而导致技术革新半途而废。假如你就是那位技术人员, 你会()。

- A. 很后悔从事这项科研工作 B. 很遗憾没有研制成功
C. 向公司申请一些身心健康损失费 D. 呼吁缩减其他投资, 继续推进技术改革

19. 古时, 吴王阖间令孙子(孙武)操练宫女, 孙子命吴王两个最美丽的宠姬为队长, 两个队长不执行军纪, 嬉闹不已, 导致操练失败, 孙子愤而依纪杀之。如果你是吴王, 你会()。

- A. 适当惩处孙子 B. 赞同孙子执纪严明
C. 后悔信任孙子 D. 为两个美姬之死感到悲痛

20. 在总经理的授意下, 某公司会计秘密挪用公司资金炒股, 原本想为公司大赚一笔, 结果炒股失利, 血本无归, 公司很快就要进行财务审计了, 估计事情会暴露。假如你是那名公司会计, 现在你会()。

- A. 向总经理抱怨：“早知如此，何必当初。”
- B. 安慰总经理：“我们是为了公司好，没什么可怕的。”
- C. 对总经理说：“决策是你做的，你赶快想办法解决，可别连累我。”
- D. 向总经理建议：“赶紧向组织交代。”

21. 小王和小张俩人平时总闹矛盾，不仅影响到了工作，而且也损害了公司的形象。如果你是小王和小张的上司，你会（ ）。

- A. 把小王和小张俩人的所有缺点罗列出来，痛加批评
- B. 把小王和小张俩人的优点找出来，都给予表扬
- C. 要小王和小张俩人同时分别找出自己的优点和对方的缺点
- D. 要小王和小张俩人同时分别找出自己的缺点

22. 如果你向公司领导提出了一条建议，你觉得这条建议非常可行，但是公司领导并未采纳。在这种情况下，你会（ ）。

- A. 继续向公司领导提建议
- B. 弄清楚自己所提的建议不被采纳的原因，之后再提出新的建议
- C. 觉得领导有点“官僚”
- D. 觉得自己没有用武之地

23. 如果有同事误解了你，并说了些阴阳怪气的话，你会（ ）。

- A. 感到委屈，但会默不作声，表现出不在意的样子
- B. 找那位同事说理
- C. 想一想自己哪里做得不好并加以改正
- D. 一定要找那位同事私下沟通一下，把话说开了

24. 公司规定：任何员工迟到一分钟就要罚站一分钟，如果你是公司主管，下属中有一名骨干员工因为最近工作繁忙而迟到，你对他的处理方式是（ ）。

- A. 因为这名员工是骨干，暂且不会处罚他
- B. 因为这名员工最近工作十分繁忙，故不会处罚他
- C. 为了保持这名员工的积极性，装作没有发现这名员工迟到
- D. 按照公司规定予以处罚

25. 你和小王同在一家公司上班，公司主管领导对小王格外照顾，似乎小王做错了事情也从不计较。相反，如果事情发生在你身上，就会受到批评。你会（ ）。

- A. 向领导提出抗议
- B. 向小王请教和领导搞好关系的诀窍
- C. 努力和小王搞好关系
- D. 努力工作，顺其自然

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，请选择相应选项，不选、错选均不得分)

- 26. 当劳动力供给弹性（ ），表示劳动力供给富有弹性。
 - A. 小于0
 - B. 大于0
 - C. 小于1
 - D. 大于1
- 27. 以改善生产方法和管理而造成的失业，称为（ ）。
 - A. 摩擦性失业
 - B. 结构性失业
 - C. 技术性失业
 - D. 季节性失业
- 28. （ ）是当前我国调整劳动关系的主要依据。
 - A. 宪法
 - B. 劳动法
 - C. 国务院劳动行政法规
 - D. 劳动规章

29. () 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。

- A. 劳动标准制度 B. 促进就业法律制度
C. 职业培训制度 D. 社会保险和福利制度

30. 企业撤退战略的主要方式, 不包括 ()。

- A. 分包 B. 特许经营 C. 买断 D. 资产互换

31. 决策树的分析程序包括: ①剪枝决策; ②计算期望值; ③绘制树形图。正确的排序是 ()。

- A. ①②③ B. ③②① C. ③①② D. ①③②

32. 影响工作满意度的因素不包括 ()。

- A. 融洽的人际关系 B. 公平的报酬
C. 个人特征与工作的匹配 D. 自身生理心理条件

33. () 包括行为者所处的各种环境、机遇, 所从事的工作特点、难度, 以及工作与人相互作用, 他人对行为者的强制或约束、鼓励的作用等。

- A. 知觉 B. 内因 C. 外因 D. 归因

34. () 就是将人的智力、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。

- A. 物理测量 B. 心理测量 C. 心理测验 D. 情商测验

35. “经济人”假设的主要内容不包括 ()。

- A. 人天生懒惰 B. 人需要精神激励 C. 人缺乏理性 D. 人以自我为中心

36. 人力资源的一般特点不包括 ()。

- A. 时间性 B. 主观能动性 C. 消费性 D. 客观规律性

37. 员工激励的特点不包括 ()。

- A. 激励一定会产生直接反应 B. 激励不一定会达到满意效果
C. 员工做出相应反应需要一定时间 D. 任何一种激励方法都不是万能的

38. () 是对企业员工总量、构成、流动的整体规划。

- A. 人员规划 B. 战略规划 C. 费用规划 D. 制度规划

39. () 是在对部门职能进行合理分工的基础上, 将工作具体细化为若干模块, 从而构成本部门工作的基本单元的过程。

- A. 定编 B. 定员 C. 定岗 D. 定额

40. 岗位规范的主要内容不包括 ()。

- A. 岗位劳动规则 B. 职务晋升规则 C. 定员定额标准 D. 岗位培训规范

41. 工作岗位分析的程序不包括 ()。

- A. 准备阶段 B. 数据采集阶段 C. 调查阶段 D. 总结分析阶段

42. 计划工时定额的计算方法是 ()。

- A. 计划工时定额 = 现行产量定额 × 计划定额完成系数
B. 计划工时定额 = 现行工时定额 / 计划定额完成系数
C. 计划工时定额 = 现行工时定额 × 计划定额完成系数
D. 计划工时定额 = 现行产量定额 / 计划定额完成系数

43. 根据企业机器设备需要开动的数量和班次、工人看管定额和出勤率, 核算该类岗位定员人数的方法属于 ()。

- A. 按设备定员 B. 按比例定员 C. 按效率定员 D. 按岗位定员

44. 某车间为完成生产任务需开动机床 60 台, 每台开动班次为 3 班, 看管定额为每人看管 2 台,

出勤率90%，则该工作定员人数为()人。

- A. 50 B. 60 C. 90 D. 100

45. 以下关于企业定员标准的说法，不正确的是()。

- A. 规定控制幅度可以促进企业提高定员水平
B. 规定控制幅度可适用不同环境不同条件的单位
C. 劳动定员标准对人员数量的规定可以采用相对指标
D. 劳动定员标准对人员数量的规定不能采用绝对指标

46. 内部招募的优点不包括()。

- A. 选择余地大 B. 适应较快 C. 准确性高 D. 激励性强

47. 对于高级人才和尖端人才，比较适合的招聘渠道为()。

- A. 交流中心 B. 猎头公司 C. 校园招聘 D. 网络招聘

48. ()的目的是筛选出那些背景和潜质都与职务范围所需条件相当的候选人。

- A. 档案筛选法 B. 学历筛选法 C. 初步筛选法 D. 能力筛选法

49. 从面试所达到的效果来看，面试可以分为()。

- A. 初步面试和诊断面试 B. 结构化面试和非结构化面试
C. 封闭面试和开放面试 D. 结构化面试和半结构化面试

50. 领导者失败的原因往往在于()。

- A. 智力不足 B. 能力不足 C. 经验不足 D. 人格的不成熟

51. ()越大，表示招聘信息发布的效果越好。

- A. 录用比 B. 招聘完成比 C. 应聘比 D. 总成本效用

52. 招聘过程评估的信度，不包括()。

- A. 外在平衡性系数 B. 稳定系数 C. 内在一致性系数 D. 等值系数

53. ()为标准进行配置的组织效率最高。

- A. 以人员 B. 以单向选择 C. 以岗位 D. 以双向选择

54. ()旨在对员工培训需求提供一个连续的反馈信息流，用来周而复始的评估培训的需求。

- A. 三维培训需求分析模型 B. 循环评估模型
C. 前瞻性培训需求分析模型 D. 绩效差距分析模型

55. 培训有效性评估应该始于()。

- A. 培训目标 B. 培训需求分析 C. 培训方案 D. 员工培训计划

56. ()不属于企业经常采用的员工能力评估方法。

- A. 操作测验 B. 模拟情境 C. 学前学后比较 D. 书面测验

57. 反应层面的评估是对培训效果的最基本评估，主要的测试方法为()。

- A. 观察法 B. 问卷调查法 C. 测试法 D. 360°考核法

58. ()是以逻辑推理和演绎分析为基础的学习风格。

- A. 应用型学习 B. 主动型学习 C. 理论型学习 D. 反思型学习

59. 以下关于专题讲座法的表述，不正确的是()。

- A. 所传授的知识不够集中 B. 不占用大量时间，形式灵活
C. 培训对象易于加深理解 D. 随时可满足员工某方面的需求

60. 管理者训练法的简称是()法。

- A. TMP B. SMP C. MTP D. STP

61. 制订和修订培训制度时，要从()的角度出发，为企业人才培养建立一个完善有效并有威严的指导性框架，使培训与开发活动走向制度化和规范化。

- A. 社会 B. 企业 C. 目标 D. 战略
62. 绩效管理的()是从企业宏观角度对绩效管理程度进行的设计。
- A. 制度设计 B. 总流程设计 C. 方法设计 D. 具体程序设计
63. 以下关于考评周期的表述,不正确的是()。
- A. 考评时间要与考评目的以及管理制度相协调
- B. 以定期提薪和资金分配为目的的绩效考评总是定期进行
- C. 用于培训的考评,一般在员工绩效降低或推广新技术新技能时进行
- D. 晋升晋级的绩效考评与进行培训需求分析的绩效考评均属于定期考评
64. 绩效管理系统评估的内容不包括()。
- A. 对管理制度的评估 B. 对绩效管理体系的评估
- C. 对绩效考评指标体系的评估 D. 对考评反馈面谈的评估
65. 以下关于选择排列法进行考评的表述,不正确的是()。
- A. 它是简单排列法的进一步推广,是较为有效的排列方法
- B. 它先是从被考评者中挑出表现处于中间位置的员工
- C. 它利用了人们容易发现极端、不容易发现中间的心理
- D. 它可扩展到自我、同级和下级等其他考评的方式之中
66. ()是用一系列的形容性或描述性的语句,说明员工的各种具体的工作行为和表现,并将这些语句分别列入量表,作为考评者评定的依据。
- A. 关键事件法 B. 行为锚定量表法 C. 行为观察法 D. 加权选择量表法
67. ()不属于绩效考核中工作数量的衡量指标。
- A. 销售量 B. 工时利用率 C. 废品率 D. 月度营业额
68. ()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。
- A. 合成考评法 B. 成绩记录法 C. 绩效标准法 D. 业绩评定法
69. ()是将考评期内员工的实际工作表现与绩效计划的目标进行对比,寻找工作绩效的差距和不足的方法。
- A. 水平比较法 B. 横向比较法 C. 纵向比较法 D. 目标比较法
70. ()通常以工时或完成产品的件数计算员工应当获得的劳动报酬。
- A. 薪酬 B. 薪资 C. 薪金 D. 工资
71. 影响员工个人薪酬水平的因素不包括()。
- A. 劳动绩效 B. 工会的力量 C. 工作条件 D. 员工的技能
72. 通行的薪酬体系类型不包括()。
- A. 岗位薪酬体系 B. 绩效薪酬体系 C. 技能薪酬体系 D. 结构薪酬体系
73. 岗位评价的对象是()。
- A. 岗位 B. 工作条件 C. 员工 D. 岗位职责
74. 人员流向属于()要素的评价指标。
- A. 劳动责任 B. 劳动技能 C. 劳动强度 D. 社会心理
75. 岗位评价的具体标准不包括()。
- A. 岗位评价指标的分级标准 B. 岗位评价的分类标准
- C. 岗位评价指标的量化标准 D. 岗位评价的方法标准
76. 企业从业人员年人均工作时数的计算方式是()。
- A. (年制度工时+年度加班工时-休假工时)×企业年平均人数
- B. (年制度工时+年度加班工时-缺勤工时)/企业年平均人数
- C. (年制度工时+年度加班工时-损耗工时)/企业年平均人数

D. (年制度工时 - 年度加班工时 - 损耗工时) × 企业年平均人数

77. () 不属于住房公积金的性质。

- A. 普遍性 B. 返还性 C. 强制性 D. 共享性

78. 职工代表大会制度是企业职工行使民主管理的基本形式, 是职工民主管理的 () 的具体表现。

- A. 组织参与 B. 岗位参与 C. 团体参与 D. 个人参与

79. () 是企业高层管理人员充分了解情况, 掌握管理实际进程的工具。

- A. 汇总报表 B. 正式通报 C. 例会制度 D. 劳动管理表单

80. () 是指信息发出者将信息借助一定的传输手段、利用一定的传输方式传送给信息接收者。

- A. 信息采集 B. 信息传输 C. 信息处理 D. 信息接收

81. 确定最低工资标准所考虑的因素, 不包括 ()。

- A. 个人缴纳的所得税 B. 社会平均工资水平
C. 就业状况和劳动生产率 D. 劳动者本人及平均赡养人口的最低生活费用

82. 在没有成立工会组织的企业中, 集体合同由 () 代表职工与企业签订。

- A. 职工代表 B. 企业人事部门的主管
C. 社团法人 D. 企业所在部门负责人

83. 下列关于集体合同主体的说法, 不正确的是 ()。

- A. 工会会员是集体合同的当事人
B. 工会会员是集体合同的关系人
C. 工会非会员劳动者是集体合同的关系人
D. 工会非会员劳动者不是集体合同的当事人

84. 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, 才会发生利益争议
B. 是否遵循法律法规和合同规范是利益争议的实质
C. 权利争议通常是因签订、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

85. 在工伤事故分类中, 按照伤害类别可以划分为 () 类别。

- A. 10 个 B. 15 个 C. 20 个 D. 30 个

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, 请选择相应选项, 错选、少选、多选, 均不得分)

86. 常用的反映失业程度的指标有 ()。

- A. 就业人数 B. 失业率 C. 失业持续期 D. 失业人数 E. 平均劳动时间

87. 扩张性财政政策包括 ()。

- A. 提高税率 B. 免税 C. 减少政府购买 D. 退税 E. 增加政府转移支付

88. 职业培训制度规定政府有关部门和用人单位在发展培训事业和开发劳动者职业技能方面的 ()。

- A. 规章制度 B. 管理权限 C. 通用标准 D. 职业分类 E. 职业技能考核鉴定制度

89. 企业外部环境调研的主要方法有 ()。

- A. 专题性调研 B. 获取书面信息 C. 外部环境预测 D. 获取电话信息 E. 获取口头信息

90. 处于衰退期的产品, 企业可以采取的营销策略有 ()。

- A. 维持策略 B. 适时降价 C. 集中策略 D. 放弃策略 E. 收缩策略

91. 满足成就需要的行为包括 ()。

- A. 发现和使用更好的方法完成工作 B. 比竞争者更出色

- C. 实现或者超越一个难以达到的目标 D. 解决一个复杂问题
E. 影响他人并改变他们的态度和行为
92. 人的个性心理特征是个体在()等方面表现出的个性差异。
A. 能力 B. 态度 C. 气质 D. 信念 E. 性格
93. 工作环境优化机制的主要因素包括()。
A. 福利待遇 B. 教育培训制度 C. 工作条件
D. 人际关系环境 E. 工作环境
94. 人力资源规划的内容,包括()。
A. 战略规划 B. 经营规划 C. 组织规划 D. 生产规划 E. 制度规划
95. 以下关于工作岗位分析的说法,正确的有()。
A. 能够提高企业员工的年度绩效 B. 为员工考评、晋升提供了依据
C. 能够分出职务的高低、职位的优劣
D. 有利于员工“量体裁衣”地制订职业生涯规划
E. 是进行各类人才供给和需求预测的重要前提
96. 工作岗位分析准备阶段的具体任务包括()。
A. 明确规定调查的范围 B. 工种定额水平
C. 了解情况并建立联系 D. 组成专门的专家调查组
E. 确定调查的对象和方法
97. 定额水平按定额的综合程度可分为()。
A. 工序定额水平 B. 工种定额水平 C. 产品定额水平
D. 企业定额水平 E. 行业定额水平
98. 核定用人数量时,比例定员法适用于()的定员。
A. 食堂工作人员 B. 卫生保健人员 C. 工程技术人员
D. 托幼工作人员 E. 政治思想工作人员
99. 外部招募的不足,主要体现在()。
A. 进入角色慢 B. 筛选的难度大且时间长
C. 招募成本低 D. 影响内部员工的积极性
E. 决策风险大
100. 关于熟人推荐这种招聘方式的说法,正确的是()。
A. 工作会更加努力 B. 对候选人的了解比较准确
C. 招募的成本很高 D. 易在组织内形成裙带关系
E. 适应的范围较窄
101. 面试可以使用用人单位客观了解应聘者的()等方面的情况。
A. 社会背景 B. 求职动机 C. 工作经验 D. 个人修养 E. 心理生理状况
102. 能力测试包括()。
A. 特殊职业能力测试 B. 普通能力倾向测试
C. 心理运动机能测试 D. 学习能力综合测试
E. 创新与创造力测试
103. 招聘成本效益评估的各类指标的计算方法,正确的有()。
A. 总成本效益 = 录用人数/招聘总成本
B. 招募成本效益 = 应聘人数/招募期间的费用
C. 招募成本效益 = 聘用人数/应聘期间的费用
D. 选拔成本效益 = 被选中人数/选拔期间的费用

E. 录用成本效益 = 正式录用的人数/录用期间的费用

104. 企业内部劳动分工的形式包括()。

A. 职能分工 B. 横向分工 C. 专业分工 D. 纵向分工 E. 技术分工

105. 培训需求个人层面分析的信息来源,主要有()。

A. 业绩考核记录 B. 员工技能测试 C. 工作岗位分析
D. 组织行为规范 E. 员工填写的培训需求问卷

106. ()属于企业外部培训资源。

A. 标准培训产品 B. 咨询公司 C. 专业培训公司
D. 商学院校 E. 互助学习小组

107. 培训评估报告一般包括()。

A. 培训评估人员的构成说明 B. 培训背景说明与培训概况
C. 培训评估信息的总结和分析 D. 培训项目计划调整的建议
E. 培训评估结果与培训目标的比较

108. 利用案例分析法进行培训教学时,应满足的条件包括()。

A. 案例必须有明确的目的 B. 内容新颖
C. 与企业日常管理有一定关系 D. 内容真实
E. 案例中应包含一定的管理问题

109. 企业培训制度除了入职培训制度外,还包括()。

A. 培训服务制度 B. 培训激励制度
C. 培训考核评估制度 D. 培训反馈制度 E. 培训风险管理制度

110. 成功的绩效管理主要由()组成。

A. 考评 B. 指导 C. 激励 D. 奖励 E. 控制

111. 一个有效的绩效管理系统可以通过()等多个环节提高员工的绩效,从而增强企业的竞争优势。

A. 目标 B. 计划 C. 监督 D. 指导 E. 评估

112. 沟通阶段是整个绩效计划阶段的核心环节,在这个阶段应当注意做到()。

A. 沟通前主管应编写面谈提纲并征询被考评者的意见
B. 沟通的气氛要尽可能宽松,不要给人太大的压力
C. 沟通的地点和设备设施布置,以及周边环境条件要优选优化
D. 沟通的时候最好不要有其他人打扰,否则会影响绩效计划沟通的效果
E. 考评者应确定专门时间,放下手头的工作专心致志用于绩效计划沟通

113. 以下关于加权选择量表法的说法,正确的有()。

A. 便于反馈 B. 打分容易 C. 核算简单 D. 适用范围较大
E. 需要根据具体岗位设计不同的考评量表

114. 以下关于合成考评法的表述,正确的有()。

A. 它可以因地制宜、因人制宜、因时制宜进行设计
B. 它不能全面地反映分类岗位的工作内容和特点
C. 它具有更强的针对性和适用性,有利于提高管理水平
D. 将描述性表格与改进计划合成,不能对人员横向比较
E. 它是将几种比较有效的方法综合在一起的考评方法

115. 直接薪酬包括()。

A. 基本工资 B. 年薪 C. 激励薪酬 D. 福利 E. 绩效工资

116. 确定合理的工资总额需要考虑的因素有()。

- A. 企业支付能力 B. 市场薪酬水平 C. 员工的生活费用
D. 员工绩效水平 E. 员工现有薪酬状况
117. 薪酬的基本职能包括()。
- A. 补偿职能 B. 激励职能 C. 调节职能 D. 效益职能 E. 统计监督职能
118. 在设计特殊贡献奖时,要注意的事项包括()。
- A. 制订标准时要有可操作性 B. 为企业增加的金额(或减少损失的金额)要大
C. 获得该奖励的人数要较少,而奖金的金额较大
D. 颁奖时要大力宣传,使受奖人和其他人均受到鼓励
E. 以精神奖励为主
119. 下列属于劳动强度指标的有()。
- A. 工作轮班制度 B. 体力劳动强度 C. 劳动紧张程度
D. 脑力劳动强度 E. 视觉疲劳程度
120. 影响企业支付能力的因素有()。
- A. 劳动分配率 B. 销货劳动生产率 C. 损益分歧点
D. 实物劳动生产率 E. 消费品税率
121. ()是职工民主管理的直接形式。
- A. 组织参与 B. 领导参与 C. 岗位参与 D. 群众参与 E. 个人参与
122. 企业进行员工满意度调查所采用的基本方法有()。
- A. 访谈法 B. 描述型调查法 C. 问卷调查法
D. 综合型调查法 E. 目标型调查法
123. 用人单位内部劳动规则的内容包括()。
- A. 劳动纪律 B. 民主管理制度 C. 劳动安全卫生制度
D. 劳动岗位规范 E. 劳动合同管理制度
124. 集体合同与劳动合同的区别在于()。
- A. 主体不同 B. 内容不同 C. 功能不同 D. 意义不同 E. 法律效力不同
125. 解决劳动争议应当遵循()的原则,依法保护当事人的合法权益。
- A. 合法 B. 公正 C. 公开公平 D. 及时 E. 着重调节

卷册二：专业能力

一、简答题(本题共2题,每小题15分,共30分)

1. 简述绘制组织结构图的基本方法。(15分)
2. 简述基于资源整合的培训课程设计的基本内容。(15分)

二、计算题(本题1题,共20分。先根据题意进行计算,然后进行必要分析,只有计算结果没有计算过程不得分)

某公司拟招聘两名工作人员,表1是人力资源部通过笔试进行初选之后,对所挑选出来的甲、乙、丙、丁四名候选人进行综合素质测评的得分,以及A和B两类岗位素质测评指标的权重。

请根据表1的数据,分别为A和B两类岗位各提出1名最终候选人。(20分)

表 1 应聘人员素质测评得分与要素权重表

应聘人员		测评项目						
		知识水平	事业心	表达能力	适应能力	沟通能力	协调能力	决策能力
甲		0.9	0.5	1	1	0.8	0.9	1
乙		0.7	1	0.5	0.6	1	0.8	0.9
丙		0.8	0.8	0.7	0.8	0.8	1	0.8
丁		1	0.9	1	0.9	0.7	0.7	0.9
权重	A 岗位	0.8	0.9	0.7	0.8	1	0.6	0.7
	B 岗位	0.9	1	0.8	0.9	0.9	1	1

三、综合分析题（本题共 3 题，第 1 小题 15 分，第 2 小题 18 分，第 3 小题 17 分，共 50 分）

1. 某汽车工业公司正在进行第三季度绩效管理工作的总结，在听取了各个部门主管的总结之后，分管人力资源部的张副总经理提出了以下意见：公司绩效管理的体系已经进入了良性循环的轨道，无论从绩效考评的指标体系、考评的标准、作业程序，还是从各级主管的认知程度乃至具体贯彻落实的情况来看，总体上达到了公司绩效管理的预定目标和要求，下一步的关键是如何将绩效考评落到实处，真正提高各个部门特别是每个员工的工作绩效。

假如您是人力资源绩效主管，请说明一个有效的绩效管理系统需要通过哪些工作环节才能提高员工绩效，保持和增强企业竞争优势？（15 分）

2. 某知名民营企业现有各类员工 1800 多人，自公司初创以来，在过去的 10 年间一直采用一套较为完整的薪酬制度体系，除高管实行年薪制之外，管理人员、技术人员和一线操作技能人员按照各自岗位的性质和特点，实行不同结构的薪点工资制。最近，公司人事部根据董事会的要求，进行一次全面的薪酬满意度调查，该项调查结果显示：管理、技术人员薪酬满意度达到 75% 以上，而一线员工的满意度仅为 25%。大多数一线员工认为，现行薪酬制度主要存在两大问题：一是水平低，特别是近 3 年来生活费用不断上涨，但工资水平却原地踏步；二是工资结构不合理，不能体现岗位劳动差别和员工个人实际贡献，希望公司能够尽快推进薪酬制度的改革。公司董事会为此专门召开一次薪酬委员会会议，并决定组成专家小组在认真调研的基础上，对一线员工薪酬制度体系进行一次全面的再设计。

请结合本案例，分析说明对一线员工薪酬体系再设计时，应当做好哪些具体的准备工作？（18 分）

3. 去年 1 月初，小张到某公司工作，双方未签订劳动合同，但双方约定小张每月工资为 4000 元。1 月底，该公司做出一项决定，从全体职工的工资中拿出 20%，作为绩效工资，如果在年底公司完成各项指标，公司将绩效工资一次性发放职工本人，如果完不成指标，绩效工资将不予发放。从 2 月起，小张每月领到 3200 元的工资，小张为此与公司多次协商未果。4 月初小张决定诉诸法律以维护自己的合法权益。

请依据我国现行劳动法律法规，对本案件做出评析。（17 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. D 5. B 6. C 7. A 8. C

(二) 多项选择题

9. CD 10. AC 11. ABC 12. ABCD 13. ABC 14. BCD 15. ACD 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】D (基础知识 P6) 【解析】劳动力供给无弹性表示为 $E_s = 0$ ；供给有无限弹性表示为 $E_s \rightarrow \infty$ ；单位供给弹性表示为 $E_s = 1$ ；供给富有弹性表示为 $E_s > 1$ ；供给缺乏弹性表示为 $E_s < 1$ 。

27. 【答案】C (基础知识 P20) 【解析】在生产过程中，由于引进先进技术代替人力，以及改善生产方法和管理而造成的失业，称为技术性失业。

28. 【答案】C (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。

29. 【答案】A (基础知识 P37) 【解析】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。

30. 【答案】C (基础知识 P56) 【解析】企业撤退战略的主要方式有：(1) 特许经营；(2) 分包；(3) 卖断；(4) 管理层与杠杆收购；(5) 拆分为股/分拆；(6) 资产互换与战略贸易。

31. 【答案】B (基础知识 P68) 【解析】决策树的分析程序为：第一步，绘制树形图；第二步，计算期望值；第三步，剪枝决策。

32. 【答案】D (基础知识 P100) 【解析】一般而言，员工工作满意度来源于富有挑战性的工作、公平的报酬、支持性的工作环境、融洽的人际关系、个人特征与工作的匹配。

33. 【答案】C (基础知识 P103) 【解析】外因即外在原因，是指导致行为或事件的外部因素，包括行为者所处的各种环境、机遇，所从事的工作特点、难度，以及工作与人的相互作用，他人对行为者的强制或约束、鼓励的作用等。

34. 【答案】B (基础知识 P131) 【解析】物理测量就是将物质的长度、重量、温度、运动等属性按一定规则用数字表示。心理测量就是将人的智力、人格、兴趣、情绪等心理特征按一定规则用数字表示，并赋予这些数字一定解释的过程。心理测验是心理测量的工具。

35. 【答案】B (基础知识 P140~P141) 【解析】“经济人”假设的主要内容为：(1) 人天生懒惰，厌恶工作，可能的话，总想尽量逃避工作，尽可能少干工作；(2) 一般人没有雄心大志，无进取心，不愿负责任，宁愿接受别人引导与指挥；(3) 人生来以自我为中心，对组织的目标与要求不关心；(4) 人是缺乏理性的，本质上不能自律，容易受他人影响；(5) 一般人都是为了满足自己的生理需要和安全需要而参加工作，只有金钱和其他物质利益才能激励他们努力工作。

36. 【答案】D (基础知识 P180) 【解析】与自然界的其他资源相比，人力资源具有时间性、消费性、创造性、主观能动性的特点。

37. 【答案】A (基础知识 P190~P191) 【解析】员工激励的特点有：(1) 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；(2)要使员工对激励做出相应的反应，通常需要一定的时间；(3)任何一种刺激方法都不是万能的，没有一种激励方法能在各种场合和任何时间下都适用。

38.【答案】A(P1)【解析】人员规划是对企业人员总量、构成、流动的整体规划，包括人力资源现状分析、企业定员定额、人员需求与供给预测、人员供需平衡等。

39.【答案】C(P9)【解析】定编是指企业组织结构模式的选择以及各层级职能和业务部门的设置；定岗是在对部门职能进行合理分工的基础上，将工作具体细化为若干模块，从而构成本部门工作的基本单元——工作岗位的过程；定员是指在一定生产技术组织条件下，为保证生产经营活动的正常进行，按一定素质要求，为工作岗位配备各类人员所预先规定的限额。

40.【答案】B(P15~P16)【解析】岗位规范的主要内容，大致涉及以下几个方面：(1)岗位劳动规则；(2)定员定额标准；(3)岗位培训规范；(4)岗位员工规范。

41.【答案】B(P18~P20)【解析】工作岗位分析的程序有：(1)准备阶段；(2)调查阶段；(3)总结分析阶段。

42.【答案】B(P33)【解析】计划工时定额=现行工时定额/计划定额完成系数，计划产量定额=现行产量定额×计划定额完成系数。

43.【答案】A(P47)【解析】按设备定员是根据设备需要开动的数量和开动班次、员工看管定额以及出勤率来计算定员人数的方法。

44.【答案】D(P47~P48)【解析】定员人数=(需要开动设备台数×每台设备开动班次)/(工人看管定额×出勤率)=(60×3)/(2×0.9)=100(人)。

45.【答案】D(P56)【解析】在劳动定员标准中，对人员数量标准的规定，可采用绝对(数)指标，具体明确；亦可采用相对(数)指标，便于按比例核定人数。有时根据需要还可以规定控制幅度。

46.【答案】A(P69)【解析】内部招募的优势包括准确性高、适应较快、激励性强、费用较低。

47.【答案】B(P75~P76)【解析】猎头公司在我国是近年来为适应单位对高层次人才的需求与高级人才的求职需求而发展起来的。

48.【答案】C(P79)【解析】初步筛选法是对应聘者是否符合岗位基本要求的一种资格审查，目的是筛选出那些背景和潜质都与职务范围所需条件相当的候选人，并从合格的应聘者中选出参加后续选拔的人员。

49.【答案】A(P85)【解析】从面试所达到的效果来看，面试可以分为初步面试和诊断面试。根据面试的结构化程度，面试可分为结构化面试和非结构化面试。

50.【答案】D(P90)【解析】领导者失败的原因，往往不在于智力、能力和经验不足，而在于人格的不成熟。

51.【答案】C(P97)【解析】应聘比说明招募的效果，该比例越大，则招聘信息发布的效果越好。

52.【答案】A(P98)【解析】信度主要是指测试结果的可靠性或一致性。通常将信度分为稳定系数、等值系数、内在一致性系数。

53.【答案】C(P113)【解析】以岗位为标准进行配置，即从岗位的角度出发，每个岗位都挑选最好的人来做，但这样做可能会导致一个人同时被好几个岗位选中。尽管这样做的组织效率最高，但只有在允许岗位空缺的前提下才能实现，因此常常是不可能的。

54.【答案】B(P132)【解析】循环评估模型是对于员工培训需求提供一个连续的反馈信息流，用来周而复始的估计培训需求。

55.【答案】A(P149)【解析】培训有效性指的是培训为什么发挥作用及培训实现其目标的程度。培训有效性评估应该始于培训目标。

56.【答案】C(P155~P156)【解析】层次评估法中学习评估的方式有：(1)书面测验；(2)模拟情境；(3)操作测验；(4)学前、学后比较。前三种学习评估方式常被企业作为员工能力评估的方法。

57.【答案】B(P168)【解析】反应层面的评估是对培训效果的最基本评估，主要测评受训者对培训的感受，测评的方法采用问卷调查法。

58.【答案】C(P177)【解析】理论型学习是以逻辑推理和演绎分析为基础的学习风格。

59.【答案】A(P187)【解析】专题讲座法的优点有：培训不占用大量的时间，形式比较灵活；可随时满足员工某一方面的培训需求；讲授内容集中于某一专题，培训对象易于加深理解。专题讲座法的缺点有：讲座中传授的知识相对集中，内容可能不具备较好的系统性。

60.【答案】C(P193)【解析】管理者训练法简称MTP法，是产业界最为普及的管理人员培训方法。

61.【答案】D(P209)【解析】制订和修订培训制度时要从战略角度出发，为企业人才培养建立一个完善有效并有威严的指导性框架，使培训与开发活动走向制度化和规范化。

62.【答案】B(P219)【解析】绩效管理程序的设计分为管理的总流程设计和具体考评程序设计两部分。总流程设计是从企业宏观的角度对绩效管理程序所进行的设计，而具体程序设计是在较小的范围内，对部门或科室员工绩效考评活动过程

所做的设计。

63. 【答案】D (P224) 【解析】用于员工晋升晋级的绩效考评,其考评时间一般是在出现职位空缺或准备提升某类人员的时候进行,它属于不定期的绩效考评。

64. 【答案】D (P232) 【解析】绩效管理系统评估的内容有:(1)对管理制度的评估;(2)对绩效管理体系的评估;(3)对绩效考评指标体系的评估;(4)对考评全面、全过程的评估;(5)对绩效管理系统与人力资源管理其他系统的衔接的评估。

65. 【答案】B (P246) 【解析】选择排列法利用的是人们容易发现极端、不容易发现中间的心理,在所有员工中,先挑出最好的员工,然后挑出最差的员工,将他们作为第一名和最后一名,接着在剩下的员工中再选择出最好的和最差的,分别将其排列在第二名和倒数第二名,依次类推,最终将所有员工按照优劣的先后顺序全部排列完毕。

66. 【答案】D (P252) 【解析】加权选择量表法是用一系列的形容性或描述性的语句,说明员工的各种具体的工作行为和表现,并将这些语句分别列入量表中,作为考评者评定的依据。

67. 【答案】C (P255) 【解析】在绩效考核中,工作数量的衡量指标有工时利用率、月度营业额、销售量等;工作质量的衡量指标有顾客不满意率、废品率、产品包装缺损率、顾客投诉率、不合格返修率等。

68. 【答案】A (P262) 【解析】合成考评法是指为了提高绩效考评的质量,将几种比较有效的方法综合在一起,对组织或员工个人进行考评。

69. 【答案】D (P275) 【解析】目标比较法是将考评期内员工的实际工作表现与绩效计划的目标进行对比,寻求工作绩效的差距和不足的方法。

70. 【答案】D (P283) 【解析】工资通常以工时或完成产品的件数计算员工应当获得的劳动报酬。如计时工资(小时、日、周工资)或计件工资。

71. 【答案】B (P284) 【解析】影响员工个人薪酬水平的因素有劳动绩效、职务或岗位、综合素质与技能、工作条件、年龄与工龄。工会的力量属于影响企业整体薪酬水平的因素。

72. 【答案】D (P287) 【解析】目前,通行的薪酬体系类型主要有岗位薪酬体系、技能薪酬体系和绩效薪酬体系三种。

73. 【答案】A (P308) 【解析】岗位评价的特点之一是岗位评价以岗位为评价对象。

74. 【答案】D (P315) 【解析】社会心理是指社会对某类岗位的各种舆论,对该类岗位人员在心理上所产生的影响。社会心理要素主要采用人员流向指标。

75. 【答案】B (P318) 【解析】岗位评价标准包括岗位评价指标的分级标准、岗位评价指标的量化标准、岗位评价的方法标准等。

76. 【答案】C (P341) 【解析】企业从业人员年人均工作时数指标用于核算企业从业人员实际发生的年人均实际工时。其计算公式为:企业从业人员年人均工作时数=(企业年制度工时+年加班工时-损耗工时)/企业从业人员年平均人数。

77. 【答案】D (P348) 【解析】住房公积金的性质主要包括普遍性、强制性、福利性和返还性。

78. 【答案】A (P356) 【解析】职工代表大会制度是企业职工行使民主管理的基本形式,是职工民主管理的组织参与的具体表现。

79. 【答案】A (P360) 【解析】汇总报表是企业高层管理人员充分了解情况、掌握管理实际进程的工具,包括工作进行状况汇总表与业务报告两类。

80. 【答案】D (P365) 【解析】信息接收是指信息发出者将信息借助一定的信息传输手段、利用一定的信息传输方式发送给信息接收者。

81. 【答案】A (P380) 【解析】确定和调整最低工资应考虑的因素主要有:(1)劳动者本人及平均赡养人口的最低生活费用;(2)社会平均工资水平;(3)劳动生产率;(4)就业状况;(5)地区之间经济发展水平的差异。

82. 【答案】A (P395) 【解析】根据劳动法的规定,集体合同由工会代表职工与企业签订,没有成立工会组织的,由职工代表代表职工与企业签订。

83. 【答案】A (P395、P400) 【解析】集体合同的当事人一方是企业,另一方是工会组织或者劳动者按合法程序推举的代表。

84. 【答案】A (P406~P407) 【解析】利益争议是指当事人因主张有待确定的权利和义务所发生的争议。在劳动关系当事人的权利义务尚未确定的情况下,双方对权利义务有不同的主张,即当事人的利益未来如何分配而发生的争议。显然,只有在存在劳动关系的情况下,才会发生此类争议。它通常表现为签订、变更集体合同所发生的争议。

85. 【答案】C (P417) 【解析】在工伤事故分类中,按照伤害类别可以划分为20个类别。

二、多项选择题

86. 【答案】BC (基础知识 P21) 【解析】常用的反映失业程度的指标有两个:失业率和失业持续期。

87. 【答案】BDE (基础知识 P24) 【解析】扩张性的财政政策是通过采取扩大政府购买、增加政府转移支出、降低税率

等措施来刺激消费和投资,增加总需求,以提高就业水平的宏观经济政策。如免税、退税、降低税率,增加公共工程开支,扩大政府购买,增加政府转移支付等。

88.【答案】BCDE(基础知识 P37)【解析】职业培训制度规定政府有关部门和用人单位在发展培训事业和开发劳动者职业技能方面的职责、管理权限、通用标准、职业分类和职业技能考核鉴定制度。

89.【答案】ABE(基础知识 P46~P47)【解析】现代企业外部环境因素调研的主要方法有:(1)获取口头信息;(2)获取书面信息;(3)专题性调研。

90.【答案】ACDE(基础知识 P89)【解析】适时降价属于处于成长期的企业可以采取的营销策略。

91.【答案】ABCD(基础知识 P105)【解析】满足成就需要的行为包括:(1)比竞争者更出色;(2)实现或者超越一个难以达到的目标;(3)解决一个复杂问题;(4)发现和使用更好的方法完成工作。

92.【答案】ACE(基础知识 P138)【解析】人的个性心理特征是个体在能力、气质和性格等方面表现出的个性差异。

93.【答案】CDE(基础知识 P149)【解析】对于企业员工而言,主要有两大环境因素:一是工作本身的条件与环境;二是企业中的人际关系环境。

94.【答案】ACE(P1~P2)【解析】人力资源规划的内容有:(1)战略规划;(2)组织规划;(3)制度规划;(4)人员规划;(5)费用规划。

95.【答案】BDE(P14~P15)【解析】工作岗位分析的作用有:(1)工作岗位分析为招聘、选拔、任用合格的员工奠定了基础;(2)工作岗位分析为员工的考评、晋升提供了依据;(3)工作岗位分析是企业单位改进工作设计、优化劳动环境的必要条件;(4)工作岗位分析是制订有效的人力资源规划、进行各类人才供给和需求预测的重要前提;(5)工作岗位分析是工作岗位评价的基础,而工作岗位评价又是建立健全企业单位薪酬制度的重要步骤。此外,工作岗位分析更有利于员工“量体裁衣”,结合自身的条件制订职业生涯规划,愉快地投身于本职工作中。

96.【答案】ACE(P18)【解析】工作岗位分析中准备阶段的具体任务是了解情况,建立联系,设计岗位调查方案,规定调查的范围、对象和方法。

97.【答案】ABC(P28)【解析】按定额的综合程度,劳动定额水平可分为以下三类:(1)工序定额水平;(2)工种定额水平;(3)零件或产品定额水平。

98.【答案】ABDE(P49)【解析】比例定员法主要适用于企业食堂工作人员、托幼工作人员、卫生保健人员等服务人员的定员。政治思想工作人员也可参照此种方法确定定员人数。

99.【答案】ABDE(P71)【解析】外部招募的不足包括:(1)筛选难度大、时间长;(2)进入角色慢;(3)招募成本大;(4)决策风险大;(5)影响内部员工的积极性。

100.【答案】ABD(P77)【解析】熟人推荐的招聘方式,其长处是对候选人的了解比较准确;候选人一旦被录用,顾及介绍人的关系,工作也会更加努力;招募成本也很低。问题在于可能在组织中形成裙带关系,不利于公司各项方针、政策和管理制度的落实。熟人推荐的方式,适用的范围比较广,既适用于一般人员,也适用于企业单位专业人才的招聘。采用该方式还可以节约招聘成本。

101.【答案】ABCD(P82)【解析】通过直接接触,面试可以使用用人单位全面了解应聘者的社会背景。现代社会的面试以面谈问答为基础。引入答辩式、演讲式、讨论式、案例分析、模拟操作等精心设计的、多样化的辅助形式,达到客观了解应聘者的业务知识水平、外貌风度、工作经验、求职动机、表达能力、反应能力、个人修养、逻辑性思维等情况的目的。

102.【答案】ABC(P90)【解析】能力测试的内容包括:普通能力倾向测试;特殊职业能力测试;心理运动机能测试。

103.【答案】ABDE(P97)【解析】总成本效益=录用人数/招聘总成本,招募成本效益=应聘人数/招聘期间的费用,选拔成本效益=被选中人数/选拔期间的费用,录用成本效益=正式录用人数/录用期间的费用。

104.【答案】ACE(P108)【解析】企业内部劳动分工一般分为职能分工、专业分工、技术分工。

105.【答案】ABE(P133)【解析】循环评估模型需要解决三个层次的问题,即组织整体层面的分析、作业层面的分析、个人层面的分析。其中,个人层面的分析信息来源包括员工绩效考核的记录、员工技能测试以及员工个人填写的培训需求问卷。

106.【答案】BCD(P145)【解析】外部培训资源包括专业培训公司、咨询公司、商学院校。

107.【答案】BCDE(P159)【解析】培训评估报告一般包括培训背景说明与培训概况、培训评估的过程说明、培训评估信息的总结和分析、培训评估结果与培训目标的比较、关于培训项目计划调整的建议等。

108.【答案】ADE(P191)【解析】案例分析法中的案例用于教学时应满足以下三个要求:内容真实,案例中应包含一定的管理问题,案例必须有明确的目的。

109.【答案】ABCE(P209)【解析】在企业员工培训与开发的管理活动中,各类企业根据自己的实践经验和形势的要求,制订一系列的员工培训管理制度,一般来说,包括培训服务制度、入职培训制度、培训激励制度、培训考核评估制度、培训奖惩制度和培训风险管理制度六种基本制度。除上述各项制度之外,还有培训实施管理制度、培训档案管理制度、培训

资金管理制度等,从而给予培训活动自上而下、全方位的制度支持。

110.【答案】BCDE(P220)【解析】成功的绩效管理主要由以下四部分组成:指导、激励、控制、奖励。

111.【答案】ABCDE(P226~P227)【解析】一个有效的绩效管理系统应通过以下几个环节提高员工工作绩效:目标第一,计划第二,监督第三,指导第四,评估第五。

112.【答案】BDE(P240)【解析】在沟通时,管理人员应遵循以下原则:首先,管理人员和员工都应该确定一个专门的时间,放下手头工作,专心致志地进行绩效计划的沟通。其次,沟通的时候最好不要被其他人打扰,否则影响沟通的效果。最后,沟通的气氛要尽可能宽松,不要给人太大的压力。

113.【答案】ABCE(P253)【解析】加权选择量表法具有打分容易,核算简单,便于反馈等优点,其主要缺陷是适用范围较小,采用本方法时,需要根据具体岗位的工作内容,设计不同内容的加权选择考评量表。

114.【答案】ACDE(P262~P263)【解析】由于企业单位的主客观环境和条件的不同,企业完全可以因地制宜、因人制宜、因时制宜,设计更加适用可行的绩效考评方法。描述性表格与绩效改进计划合成在一起的考评方法,不能进行人员的横向比较,但对每个管理人员来说,由于各自岗位的工作内容和特点存在明显的差异,具有更强的针对性和适用性,从而有助于提高绩效管理水平。

115.【答案】ABCE(P283)【解析】直接薪酬是员工薪酬的主体组成部分,它包括员工的基本薪酬,即基本工资,如周薪、月薪、年薪等;也包括员工的激励薪酬,如绩效工资、红利和利润分成等。

116.【答案】ABCE(P286)【解析】合理的工资总额需要考虑的因素有企业的支付能力、员工的生活费用、市场薪酬水平以及员工现有薪酬状况等。

117.【答案】ABCDE(P288~P289)【解析】薪酬职能是指薪酬在运用过程中的具体功能的体现和表现,是薪酬管理的核心,包括补偿职能、激励职能、调节职能、效益职能和统计监督职能。

118.【答案】ABCD(P300)【解析】在设计特殊贡献奖时应注意:制订标准时要有可操作性,即内容可以测量;为企业增加的金额(或减少损失的金额)要大;要明确规定只有在他人或平时无法完成的情况下,该员工完成时才能获奖;受奖人数较少,金额较大;颁奖时要大力宣传,使受奖人和其他人均受到鼓励。

119.【答案】ABC(P314)【解析】劳动强度要素主要包括体力劳动强度、工时利用率、劳动姿势、劳动紧张程度和工作轮班制。

120.【答案】ABCD(P339)【解析】影响企业支付能力的因素有:(1)实物劳动生产率;(2)销货劳动生产率;(3)人工成本比率;(4)劳动分配率;(5)附加价值劳动生产率;(6)单位制品费用;(7)损益分歧点。

121.【答案】CE(P356)【解析】职工参与企业的民主管理有多种形式,分别如下:(1)组织参与;(2)岗位参与;(3)个人参与。岗位参与和个人参与是职工民主管理的直接形式,而组织参与则是间接形式。

122.【答案】ABCE(P362)【解析】员工满意度调查方法通常为问卷调查法和访谈法。问卷调查法又分为目标型调查法和描述型调查法。

123.【答案】ACDE(P386~P387)【解析】用人单位内部劳动规则的内容包括:(1)劳动合同管理制度;(2)劳动纪律;(3)劳动定员定额规则;(4)劳动岗位规范制订规则;(5)劳动安全卫生制度;(6)其他制度,包括工资制度、福利制度、考核制度、奖惩制度、培训制度等。

124.【答案】ABCE(P395)【解析】集体合同是指用人单位与本单位职工根据法律、法规、规章的规定,就劳动报酬、工作时间、休息休假、劳动安全卫生、职业培训、保险福利等事项,通过集体协商签订的书面协议。它与普通劳动合同的区别有:(1)主体不同;(2)内容不同;(3)功能不同;(4)法律效力不同。

125.【答案】ABDE(P408)【解析】劳动争议处理原则包括合法原则、公正原则、及时处理原则、着重调解原则等。

卷册二:专业能力

一、简答题

1.【答案】(P12)

(1)框图一般要画四层,从中心层算起,其上画一层,其下画两层,用框图表示。

(2)功能、职责、权限相同机构(岗位或职务)的框图大小应一致,并列在同一水平线上。

(3)表示接受命令的指挥系统的线,从上一层垂下来与框图中间或两端横向引出线相接。

(4)命令指挥系统用实线,彼此有协作服务关系的用虚线。

(5)具有参谋作用的机构、岗位的框图,用横线与上一层垂线相连,并画在左、右上方。

2.【答案】(P177)

对一切能利用的培训资源充分加以开发和利用,是培训课程设计目标达成的一个重要舞台。课程设计的资源包括人、财、

物、时间、空间和信息等方面，这些资源的有效协调和利用对于增强培训效果有着举足轻重的作用。

(1) 培训者的选择。培训者和受训者要相互适应，要因材施教。

(2) 对时间和空间的设计。时间设计上最重要的是如何充分地利用时间，在有限的时间里最大限度地调动受训者的积极性，空间的设计如教室座位的排定等直接影响培训方法的采用和培训者角色的确定。

(3) 在教材选择上，要考虑为受训者提供先进的、实用的教材。

(4) 教学技术手段和媒体的应用。教学媒体的多样性和先进性，是现代培训课程设计的一个很重要的特色。

(5) 培训方法的优选。培训方法的选择是保证培训课程的设计实现理想目标的根本保证。

二、计算题

【答案】(P113 ~ P114)

(1) A 岗位：

候选人甲得分 = $0.9 \times 0.8 + 0.5 \times 0.9 + 1 \times 0.7 + 1 \times 0.8 + 0.8 \times 1 + 0.9 \times 0.6 + 1 \times 0.7 = 4.71$

候选人乙得分 = $0.7 \times 0.8 + 1 \times 0.9 + 0.5 \times 0.7 + 0.6 \times 0.8 + 1 \times 1 + 0.8 \times 0.6 + 0.9 \times 0.7 = 4.4$

候选人丙得分 = $0.8 \times 0.8 + 0.8 \times 0.9 + 0.7 \times 0.7 + 0.8 \times 0.8 + 0.8 \times 1 + 1 \times 0.6 + 0.8 \times 0.7 = 4.45$

候选人丁得分 = $1 \times 0.8 + 0.9 \times 0.9 + 1 \times 0.7 + 0.9 \times 0.8 + 0.7 \times 1 + 0.7 \times 0.6 + 0.9 \times 0.7 = 4.78$

(2) B 岗位：

候选人甲得分 = $0.9 \times 0.9 + 0.5 \times 1 + 1 \times 0.8 + 1 \times 0.9 + 0.8 \times 0.9 + 0.9 \times 1 + 1 \times 1 = 5.63$

候选人乙得分 = $0.7 \times 0.9 + 1 \times 1 + 0.5 \times 0.8 + 0.6 \times 0.9 + 1 \times 0.9 + 0.8 \times 1 + 0.9 \times 1 = 5.17$

候选人丙得分 = $0.8 \times 0.9 + 0.8 \times 1 + 0.7 \times 0.8 + 0.8 \times 0.9 + 0.8 \times 0.9 + 1 \times 1 + 0.8 \times 1 = 5.32$

候选人丁得分 = $1 \times 0.9 + 0.9 \times 1 + 1 \times 0.8 + 0.9 \times 0.9 + 0.7 \times 0.9 + 0.7 \times 1 + 0.9 \times 1 = 5.64$

(3) 通过以上核算可以看出：候选人丁作为 A 岗位的最终候选人，候选人甲作为 B 岗位的最终候选人（候选人甲仅低于丁 0.01 分）。

三、综合分析题

1. 【答案】(P221 ~ P231)

绩效管理须靠绩效考核来执行。执行前需通过：

(1) 就目标及如何达到目标需要达成共识。

(2) 绩效管理不是简单的任务管理，它特别强调沟通、辅导和员工能力的提高。

(3) 绩效管理不仅强调结果导向，而且重视达成目标的过程。

绩效管理作业流程为：

(1) 制订考核计划。

(2) 进行技术准备。

(3) 选拔考核人员。

(4) 收集资料信息。

(5) 做出分析评价。

(6) 考核结果反馈。

(7) 考核结果运用。

建立起绩效管理体系以后，严格执行绩效考核并在绩效考核过程中掌握一些基本原则，设计出符合企业实际情况的绩效考核指标，并掌握绩效考核的全过程。

按照以下几条绩效考核原则组织开展考核工作：

(1) 营销绩效考核体系应该围绕企业的整体营销计划建立，绩效考核一定不能脱离营销关键业务。

(2) 营销绩效考核体系营造一种机会公平的环境，使大家能在同样的平台上展开公平竞争，并且获得公平的回报。实践中这种机会上的平等，就是必须充分考虑各类营销人员工作性质的差异，确保大家都能从企业的成长中获得价值。

(3) 在营销绩效考核体系中体现个人与团队的平衡，执行力并不是简单地由个人来达成的，而是由组织来达成的，因此，执行力的强化就必须在个人和组织之间形成一种平衡关系，既不至于因强调个人英雄主义而削弱了组织的力量，又不至于因强调团队而淹没了个人的特性和价值。在实际考核中，要做到部门绩效的提高可使本部门员工受益，个人有突出贡献的能够得到区别于普通员工的奖励，这样就能够鼓励更多的员工为公司整体绩效的提高各尽所能。

(4) 总之，绩效管理需要从建立绩效管理体系、设计科学的绩效管理流程、完善绩效管理制度、合理设立绩效指标、严格执行绩效考核、结合多种形式（物质与非物质）激励员工、定期修正绩效考核制度等方面提高营销执行力，以提升企业绩效，实现公司发展的战略目标。

2. 【答案】(P290 ~ P291)

- (1) 根据工作岗位分析总目标、总任务,对企业各类岗位的现状进行初步了解,掌握各种基础数据和资料。
- (2) 设计岗位调查方案。
- (3) 做好员工的思想工作,说明该工作岗位分析的目的和意义,建立友好合作的关系,使有关员工对岗位分析有良好的心理准备。
- (4) 根据工作岗位分析的任务、程序,分解成若干工作单元和环节,以便逐项完成。
- (5) 组织有关人员,学习并掌握调查的内容,熟悉具体的实施步骤和调查方法。自己在工作岗位上要把自己的工作做好,努力学习新的知识。在下属有什么地方没有做对做好时,给予讲解。

3. 【答案】(P384~P388)(常用法律手册 P9、P115)

(1) 该公司的做法是违法的。首先,该公司在用工之日起未与小张签订劳动合同,违反了劳动法的相关规定。小张在该公司工作,即已形成双方的事实劳动关系,3月20日前双方约定的工资额度即可确定为小张劳动合同中双方约定的工资数额。其次,根据工资奖金调整的规定,该公司在做出工资改革前要向全体员工履行告知义务。如果在薪资改革后,出现员工原来的工资水平高于调整后的工资方案,根据过渡办法中的有关规定,一般是本着维持工资水平不下降的原则,维持原有的工资水平。最后,根据《中华人民共和国劳动法》第九十一条第一款,用人单位是不能以任何理由或方式扣除员工工资的。如果双方重新约定了改革后双方认可的薪酬调整规定,作为员工的绩效工资的发放,应依据绩效考核的相关规定考评后核算员工工资,而非按照企业业绩发放。

(2) 小张是可以获得补偿的。首先,小张是在劳动争议发生的60天内向劳动仲裁提出的仲裁申请。另外,根据《中华人民共和国劳动法》第九十一条第一款规定,用人单位克扣或者无故拖欠劳动者工资的,应予以补偿。《中华人民共和国劳动法》第八十二条规定:“用人单位自用工之日起超过一个月不满一年未与劳动者订立书面劳动合同的,应当向劳动者每月支付二倍的工资。”因此,小张从第二个月起应获得的工资是8000元。

2016 年 11 月企业人力资源管理师（三级）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）

1. 从业人员在职业活动中应遵循的内在的道德准则包括（ ）。
A. 爱国、守法、自强 B. 忠诚、审慎、勤勉
C. 自强、规范、严谨 D. 诚信、敬业、公道
2. 符合职业道德规范“公道”基本要求的说法是（ ）。
A. 轻重缓急一个样 B. 遵守制度一致化 C. 奖励惩罚一刀切 D. 避免人治
3. 职业纪律的普遍适用性是（ ）。
A. 职业纪律与人情水火不容
B. 领导可以用职业纪律规范处罚一切违反职业纪律的行为
C. 在职业纪律面前，人人平等
D. 全心全意为企业着想做事
4. 从业人员爱岗敬业的基本要求是（ ）。
A. 无私奉献
B. 即使不喜欢某个工作，也得表现出喜欢的样子
C. 干一行、爱一行、专一行
D. 对得起良心，拿工资问心无愧
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. 某公司奉行“不惜一切为顾客服务”的理念，正确理解的是（ ）。
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
7. 奉献的特征是（ ）。
A. 非强制性及社会性、倡导性 B. 非利己性及条件性、自制性
C. 非明确性及自主性、人本性 D. 非功利性及普遍性、可为性
8. 下列关于节约的说法中，正确的是（ ）。
A. 在招待客户时，讲节约是对客户的不尊重 B. 节约与否应该由员工自身的习惯决定
C. 节约的本质内涵是当用则用，宜省则省 D. 质优价高才能打造品牌

（二）多项选择题（第 9～16 题）

9. 下列属于《公民道德建设实施纲要》所要提出的职业道德规范是（ ）。
A. 爱岗敬业 B. 服务群众 C. 奉献社会 D. 艰苦奋斗
10. 在职业道德修养过程中，所谓“不找任何借口”的意思是（ ）。

- A. 学会对自己的一切行为负责 B. 对自己的事情要千方百计地做好
C. 投入自己的忠诚和责任心 D. 不允许对企业的管理提出不同的意见

11. 从职业规范的意思上看,衣着不整的员工容易给人留下()的印象。

- A. 工作很忙 B. 对工作很投入 C. 懒散 D. 不认真

12. 一般从业人员执行操作流程,具体要求包括()。

- A. 牢记操作规程 B. 演练操作规程 C. 坚持操作规程 D. 自创操作规程

13. 文明礼貌的具体要求是()。

- A. 仪表堂堂 B. 语言规范 C. 举止优雅 D. 待人热情

14. 符合国家《节约能源管理暂行条例》要求的是()。

- A. 企业配备能源计量器具,加强能源计量管理
B. 为保障冬季供热,自主扩大锅炉
C. 土法炼焦

D. 企业有关节能操作人员要有计划地接受节能培训

15. 职业道德对职业技能所具有的作用()。

- A. 统领作用 B. 决定作用 C. 阻碍作用 D. 促进作用

16. 从业人员需要树立正确的义利观是()。

- A. 见利后义 B. 见利思义 C. 非利不为 D. 义然后取

二、职业道德个人表现部分(第17~25题)

17. 在公交车站,大家都在自觉排队,已经形成了长蛇般的队伍,你排在后面,估计这班车是上不去了,你着急去上班,如果照这样排下去,上班肯定会迟到。你会()。

- A. 冲到前面加塞儿 B. 打出租车 C. 耐着性子排队 D. 跟前面排队的人协商调换

18. 如果你赞同“企业家应该成为大家学习的榜样”这个观点,你的理由是()。

- A. 企业家有钱 B. 企业家可以做慈善事情
C. 企业家有能力 D. 企业家社会地位高

19. 你刚到一家公司工作,听人说员工T爱打小报告,你与T相处时会()。

- A. 鄙视 B. 防备 C. 疏远 D. 观察

20. 同事们在议论领导的缺点,你会()

- A. 不参与议论 B. 劝阻同事不要背后议论
C. 向领导委婉转达建议 D. 参与议论

21. 天气预报说“明天白天,晴,风力一、二级”,几位朋友邀你第二天外出游览,当大家正兴致勃勃地玩耍时,突然天降大雨。你会()。

- A. 谴责天气预报不准确 B. 诅咒天公捉弄人
C. 责备自己决策错误 D. 觉得雨中游历别有情趣

22. 你觉得自己在单位是个()的人。

- A. 朋友很少 B. 不惹是生非 C. 与大家愿意共事 D. 别人并不真正了解自己

23. 遇到困难时,你一般会()。

- A. 自己解决 B. 找同事帮忙 C. 放弃 D. 怪自己学的知识少

24. 在每天例行晨会时,你感觉这位同事主持的很差劲,你一般会()。

- A. 耐着性子参加 B. 带一份小报看看
C. 走神儿,想想午餐吃什么 D. 能明白做主持的同事的心情

25. 春节前虽然天气还冷,但不知何故,家里的几头大蒜长出了嫩芽,母亲感到很失望。你对母亲说的话是()

- A. “别那么节俭!几头大蒜,不值得伤心”

- B. “要是长得再长一点,就可以炒菜了”
- C. “好像春天到了”
- D. “眼不见心不烦,扔了它,我再去买几头”

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,请选择相应选项,不选、错选均不得分)

26. 资源的有限性也称为()。
 - A. 资源的有效性
 - B. 资源的合理性
 - C. 资源的稀缺性
 - D. 资源的针对性
27. 企业短期可变的生产要素是()。
 - A. 劳动工具
 - B. 劳动资料
 - C. 劳动对象
 - D. 劳动投入
28. 从广义上说,()是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。
 - A. 劳动法
 - B. 劳动行政法规
 - C. 劳动规章
 - D. 宪法
29. ()是指具有法的效力作用和意义的法或法律的外在表现形式。
 - A. 法律渊源
 - B. 劳动法
 - C. 劳动合同
 - D. 劳动关系
30. 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()的谋划与方略。
 - A. 总体性和长远性
 - B. 总体性与全局性
 - C. 全局性与系统性
 - D. 长远性与风险性
31. 企业总体战略不包括()。
 - A. 进入战略
 - B. 稳定战略
 - C. 发展战略
 - D. 转移战略
32. ()提供的产品不可储存、无法转售,且不可触知。
 - A. 服务市场
 - B. 商品市场
 - C. 技术市场
 - D. 转移战略
33. ()是指个体在成长过程中,因受遗传和环境的交互影响,使不同个体之间在身心特征上显示出的彼此各不相同的现象。
 - A. 心理差异
 - B. 个体差异
 - C. 个别差异
 - D. 个性差异
34. 社会学习理论的创始人是()。
 - A. 弗洛姆
 - B. 桑代克
 - C. 班杜拉
 - D. 莱文泽尔
35. 领导情境理论主要包括两个方面内容:一是(),二是心理成熟度。
 - A. 工作成熟度
 - B. 任务承受度
 - C. 业务成熟度
 - D. 环境承受度
36. 以下关于人力资本投资的表述,不正确的是()。
 - A. 投资主体可以是国家或个人
 - B. 投资对象是人
 - C. 投资直接提高人的劳动生产能力
 - D. 是一种非生产性投资
37. 职业教育不包括()。
 - A. 就业前的职业教育
 - B. 农村职业技术教育
 - C. 就业后的职业教育
 - D. 城市职业技术教育
38. 广义人力资源规划是企业所有人力资源计划的总称,是战略规划与()的统一。
 - A. 战术计划
 - B. 组织规划
 - C. 人员计划
 - D. 费用计划
39. 事业部制结构所具有的优势不包括()。
 - A. 有助于增强事业部主管的责任感,提高企业适应能力
 - B. 使企业组织结构更加合理,减少管理层次和人员配置
 - C. 有利于企业高管集中精力解决全局性的发展战略问题

- D. 经营责任和权限明确, 物质利益与经营状况紧密挂钩
40. () 为企业员工的考核、晋升提供了依据。
A. 工作岗位分析 B. 工作岗位设计 C. 人员流动统计 D. 人员需求计划
41. () 是组织对各类岗位的性质和特征, 以及本岗位人员任职的资格条件等事项所做统一规定。
A. 岗位规则 B. 工作说明书 C. 岗位规范 D. 服务说明书
42. 衡量劳动定额水平的方法, 不包括 ()。
A. 用实耗工时来衡量 B. 用标准工时来衡量
C. 通过现行定额比较来衡量 D. 用同行业同类定额来衡量
43. 按照社会实体单位的性质和特点, 人员编制不包括 ()。
A. 行政编制 B. 企业编制 C. 组织编制 D. 军事编制
44. 核定企业定员的基本方法不包括 ()。
A. 按设备定员 B. 按岗位定员 C. 按任务定员 D. 按比例定员
45. 概略定员标准也称 (), 是以某类人员乃至企业全部人员为对象制订的标准。
A. 比例定员标准 B. 综合定员标准 C. 效率定员标准 D. 设备定员标准
46. () 不是外部招募法的优点。
A. 带来新思想 B. 选择余地大 C. 树立新形象 D. 费用较低
47. 布告法经常用于 () 的招聘。
A. 非管理层人员 B. 管理层人员 C. 高层管理人员 D. 一线员工
48. 筛选简历时, 应更多地关注 ()。
A. 学习成绩 B. 管理能力 C. 主观内容 D. 客观内容
49. 面试的开始阶段应从应聘者 () 发问, 从而营造和谐的面试气氛。
A. 熟悉的问题 B. 不能预料到的问题
C. 陌生的问题 D. 能够预料到的问题
50. () 是面试的一项核心技巧, 又称为行为描述提问。
A. 开放式提问 B. 举例式提问 C. 重复式提问 D. 假设式提问
51. () 不是效度的基本类型。
A. 内容效度 B. 预测效度 C. 同测效度 D. 结果效度
52. () 检查的是用同一种测试方法对一组应聘者在两个不同时间进行测试的结果的一致性。
A. 稳定系数 B. 外在一致性系数 C. 等值系数 D. 内在一致性系数
53. () 能为劳动环境中各种因素的优化起辅助作用。
A. 照明 B. 温度 C. 湿度 D. 绿化
54. () 是现代培训活动的首要环节。
A. 培训需求分析 B. 培训效果评估 C. 培训计划设计 D. 培训方法选择
55. 培训项目规划中较容易被企业忽略的是 ()。
A. 培训内容的开发 B. 培训资源的筹备 C. 培训成本的预算 D. 项目的评估规划
56. 培训评估中泰勒模式的缺点不包括 ()。
A. 没有对目标本身进行评估 B. 忽视过程评估
C. 目标制定大多出自受训者意见 D. 忽视预期目标的评估
57. 为了保证培训取得预期的效果, 必须对培训进行全程 ()。
A. 监控和反馈 B. 监控和评估 C. 监控与规划 D. 监控与协调
58. 培训课程设计步骤分为: ①目标; ②策略; ③模式; ④定位; ⑤评价。正确的顺序为

()。

- A. ④①②③⑤ B. ①④②③⑤ C. ①④③②⑤ D. ④①③②⑤

59. ()是整个培训教学方案的重心。

- A. 确定教学目的 B. 检查培训内容 C. 确定教学方法 D. 设计教学方式

60. 以下对头脑风暴法操作要点的表述,正确的是()。

- A. 只规定一个主题 B. 要保证讨论议题的内容比较广泛
C. 组织者应评议他人的建议和方案 D. 事中注意收集每个参加者的意见

61. 培训激励制度不包括()。

- A. 对员工的激励 B. 对培训师的激励 C. 对部门及主管的激励 D. 对企业的激励

62. 绩效管理系统的设计包括绩效管理程序的设计与()。

- A. 绩效管理目标的设计 B. 绩效管理制度的设计
C. 绩效管理方法的设计 D. 绩效管理内容的设计

63. 上下级之间的()是企业绩效管理活动的基本单元。

- A. 考评关系 B. 引导关系 C. 沟通关系 D. 协作关系

64. 在绩效管理的各个环节中,管理者关心的中心和焦点应当始终是()。

- A. 考评目的 B. 考评标准 C. 考评方法 D. 被考评者

65. 以下关于行为导向型绩效考评的表述,不正确的是()。

- A. 适合生产操作性岗位采用 B. 适合管理性工作岗位采用
C. 重在工作过程而非工作成果 D. 考评标准容易确定,操作性较强

66. ()是要求评定者根据某一工作行为发生的频率或次数的多少,对被评定者打分的绩效考评方法。

- A. 关键事件法 B. 行为锚定量表法 C. 行为观察法 D. 加权选择量表法

67. 以下关于绩效标准法的说法,不正确的是()。

- A. 具有较低的管理成本 B. 占用较多的人力、物力和财力
C. 为下属提供了清晰准确的努力方向 D. 对员工有更明确的导向和激励作用

68. 以下关于图解式评价量表法的表述,不正确的是()。

- A. 考评效标涉及范围较大,使该方法具有广泛的适应性
B. 具有简单易行、使用方便、设计简单、汇总快捷等优点
C. 因评价要素具有完整性和代表性,使考评结果具有较高信度和效度
D. 当指标选择、考评者等存在问题时,极容易出现晕轮效应等偏误

69. 分析工作绩效差距的方法不包括()。

- A. 目标比较法 B. 水平比较法 C. 横向比较法 D. 时间比较法

70. ()通常是以工时或完成产品的件数计算员工应当获得的劳动报酬。

- A. 薪酬 B. 薪资 C. 薪金 D. 工资

71. ()通常是指员工所获得的全部报酬。

- A. 收入 B. 奖励 C. 薪金 D. 工资

72. 影响企业员工个人薪酬水平的主要因素不包括()。

- A. 薪酬策略 B. 工作岗位 C. 工作绩效 D. 工作条件

73. 适当拉开员工之间的薪酬差距,体现了薪酬的()原则。

- A. 对外具有竞争力 B. 对员工具有激励性
C. 对内具有公正性 D. 对成本具有控制性

74. 以下有关工作岗位评价的说法,不正确的是()。

- A. 岗位评价的中心是现有的人员 B. 以岗位员工的工作活动为对象

- C. 工作岗位分析的进一步延续 D. 为岗位的分类分级提供了前提
75. 人员流向属于()要素的评价指标。
A. 劳动责任 B. 劳动技能 C. 劳动强度 D. 社会心理
76. ()是通过建立一定指标(简称效标)来检查岗位测评结果的效度。
A. 内容效度 B. 统计效度 C. 过程效度 D. 结构效度
77. 因素比较法是由()衍化而来。
A. 对比法 B. 分值法 C. 排序法 D. 评分法
78. ()是由企业职工经过民主选举产生的、代表全体职工实行民主管理权利的机构。
A. 工会 B. 董事会 C. 监事会 D. 职工代表大会
79. ()是根据企业责权分配的管理层级结构,建立指挥、命令、执行、反馈的信息系统。
A. 纵向信息沟通 B. 综合信息沟通 C. 横向信息沟通 D. 标准信息载体
80. ()是指劳动者为履行劳动给付义务,在用人单位从事工作或生产的时间。
A. 标准工作时间 B. 工作时间
C. 计件工作时间 D. 综合计算工作时间
81. 非因劳动者本人造成用人单位停工、停业的,在一个工资支付周期内,用人单位()支付劳动者工资。
A. 无需 B. 部分
C. 酌情 D. 按照提供正常劳动
82. 以下关于集体合同的说法,不正确的是()。
A. 集体合同的法律效力等同于劳动合同
B. 集体合同不可以由劳动者个人与企业签订
C. 现实劳动关系的存在是集体合同存在的基础
D. 集体合同经劳动行政部门审核后具有法律效力
83. 劳动行政部门在收到集体合同后的()内将审核意见书送达。
A. 7日 B. 10日 C. 15日 D. 30日
84. 新员工三级安全卫生教育的内容不包括()。
A. 入厂教育 B. 车间教育 C. 岗位教育 D. 班组教育
85. ()是指造成30人以上死亡,或者100人以上重伤(包括急性工业中毒)或者1亿元以上直接经济损失的事故。
A. 重大事故 B. 较大事故 C. 特别重大事故 D. 一般事故

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,请选择相应选项,错选、少选、多选,均不得分)

86. 老年人口劳参率下降的主要原因包括()的完善和推广。
A. 收入保障制度 B. 绩效考核制度 C. 薪酬管理制度
D. 商业保险制度 E. 企业养老保险计划
87. 失业是指劳动力供给与劳动力需求在()上的失衡所形成的。
A. 结构 B. 总量 C. 数量 D. 形式 E. 比例
88. 劳动法基本原则的作用包括()。
A. 反映劳动法律部门特点 B. 是指导性的法律规范
C. 指导劳动法实施,正确适用法律 D. 有助于理解、解释劳动法
E. 指导劳动法的制定、修改和废止
89. 劳动法的构成体系包括()。
A. 集体合同制度 B. 劳动合同制度 C. 劳动法监督检查制度

D. 社会保险和福利制度 E. 工会和职工民主管理制度

90. 企业制订低成本战略的原则包括 ()。

- A. 领先原则 B. 性价比优化原则
C. 持久原则 D. 总成本最低原则 E. 全过程低成本原则

91. 根据参与者的介入程度和品牌间的差异程度, 可将消费者的购买行为分为 ()。

- A. 习惯性购买行为 B. 化解不协调的购买行为
C. 单一性购买行为 D. 寻求多样化的购买行为 E. 复杂的购买行为

92. 群体决策的优点包括 ()。

- A. 比个体决策需要更多时间 B. 增加决策的可接受性
C. 提供比个体更多的不同决策方案 D. 增加决策过程民主性
E. 提供比个体更为丰富全面的信息

93. 人性具有 ()。

- A. 能动性 B. 社会性 C. 整体性
D. 两面性 E. 可变性

94. 企业人力资源规划的内容包括 ()。

- A. 人员规划 B. 制度规划 C. 战略规划
D. 组织规划 E. 培训规划

95. 组织结构设计后的实施要则包括 ()。

- A. 管理系统一元化原则 B. 职权对应与一致原则
C. 合理分配职责的原则 D. 明确责任和权限原则
E. 先定岗后定员的原则

96. 生产岗位操作规范的内容包括 ()。

- A. 工作地组织和优化方法 B. 岗位的职责和主要任务
C. 与相关岗位的协调配合程度 D. 完成任务的程序和操作方法
E. 任务数量质量要求和完成期限

97. 以现场测定为基础的产品实耗工时统计的方法, 主要包括 ()。

- A. 工作日写实 B. 测时 C. 瞬间观察法
D. 采访 E. 分组调查法

98. 按劳动效率定员是根据 () 来计算定员人数。

- A. 劳动时间 B. 出勤率 C. 看管定额
D. 工人劳动效率 E. 生产任务

99. 内部招募存在明显的不足, 主要体现在 ()。

- A. 容易出现不公正现象 B. 决策风险大 C. 影响内部员工的积极性
D. 容易抑制创新 E. 筛选难度大、时间长

100. 外部招募的方法主要有 ()。

- A. 发布广告 B. 借助中介 C. 校园招聘
D. 网络招聘 E. 熟人推荐

101. 在面试过程中, 应聘者通常希望 ()。

- A. 创造融洽的会谈气氛 B. 充分了解企业所关心的问题
C. 被理解、尊重, 被公平对待 D. 尽量展现出自己的实际水平
E. 有足够时间向考官展示自己的能力

102. 结构化面试的优点包括 ()。

- A. 对面试官的要求较低 B. 所收集信息范围不受限

- C. 有利于提高面试的效率
D. 便于进行分析、比较,减少主观性
E. 对所有应聘者均按同一个标准进行
103. 人员录用的主要策略有()。
- A. 补偿式
B. 多重淘汰式
C. 结合式
D. 综合决定式
E. 推荐式
104. 以下不属于四班轮休制的有()。
- A. 四六工作制
B. 四三制
C. 四班交叉制
D. 四八交叉制
E. 四班三运转制
105. 三维培训需求分析模型,是一种基于()等手段的培训需求分析方法。
- A. 组织分析
B. 岗位胜任力分析
C. 岗位分析
D. 人才测评
E. 人员分析
106. 在培训活动的设计中,可以采用小组活动的方式,具体包括()。
- A. 案例分析
B. 商业游戏
C. 角色扮演
D. 行为示范
E. 敏感训练
107. 培训效果的行为评估方法主要有()。
- A. 前后对照法
B. 面谈法
C. 问卷调查法
D. 观察法
E. 行动计划法
108. 现代培训按照其性质可分为()几个层次。
- A. 知识培训
B. 技能培训
C. 态度培训
D. 观念培训
E. 心理培训
109. 分析受训者群体特征可使用()等参数。
- A. 学员构成
B. 工作适应性
C. 工作压力
D. 工作特殊性
E. 工作可离度
110. 绩效管理是一系列以员工为中心的干预活动过程,它包括()。
- A. 目标设计
B. 过程指导
C. 行为导向
D. 考核反馈
E. 激励发展
111. 以下关于对考评周期的表述,正确的有()。
- A. 一般情况下考评时间要与考评目的以及管理制度相协调
B. 以定期提薪和奖金分配为目的的绩效考评总是定期进行
C. 晋升晋级的绩效考评,一般在岗位出现空缺或人员晋升时组织进行
D. 用于培训的考评,一般在员工绩效降低或推广新技术新技能时进行
E. 晋升晋级的绩效考评与进行培训需求分析的绩效考评属于定期考评
112. 一个有效的绩效管理系统,其环节包括()。
- A. 目标
B. 计划
C. 监督
D. 指导
E. 评估
113. 行为锚定等级评价法的优点,包括()。
- A. 对员工的考评更加精确
B. 绩效考评标准更加明确
C. 具有良好绩效反馈功能
D. 具有良好的连贯性和较高的信度
E. 考评维度清晰便于综合评价判断
114. 劳动定额法工作研究的最终目标是实现()。
- A. 劳动组织最优化
B. 工位器具设备标准化
C. 人机配置合理化
D. 工作环境条件安全化
E. 人工操作规范化
115. 薪酬的具体形式包括()。
- A. 奖金津贴
B. 工资
C. 销售提成
D. 福利
E. 劳动分红
116. 企业员工薪酬管理的基本目标包括()。
- A. 保证薪酬具有竞争性
B. 吸引并留住优秀人才
C. 对员工贡献给予肯定
D. 使员工及时得到回报

- E. 不断压缩企业人工成本
117. 薪酬体系设计要体现薪酬的基本职能，主要包括（ ）。
A. 改善职能 B. 效益职能 C. 激励职能 D. 调节职能 E. 补偿职能
118. 工作岗位评价的间接信息来源包括（ ）。
A. 工作写实 B. 现场调查 C. 规章制度 D. 岗位规范 E. 工作说明书
119. 岗位劳动责任主要包括（ ）。
A. 质量责任 B. 产量责任 C. 看管责任 D. 安全责任 E. 消耗责任
120. 权重系数在岗位评价中的作用主要有（ ）。
A. 便于评价结果的汇总 B. 突出不同类别岗位的主要特征
C. 使同类岗位的不同要素的得分可以进行比较
D. 使不同类岗位的同—要素的得分可以进行比较
E. 使不同类岗位的不同要素的得分可以进行比较
121. 职工代表大会依法享有（ ）。
A. 审议建议权 B. 审议通过权 C. 审议决定权 D. 评议监督权 E. 推荐选举权
122. 员工满意度调查的内容包括（ ）。
A. 员工薪酬 B. 组织规划 C. 晋升机会 D. 岗位工作 E. 劳动环境
123. 限制延迟工作时间的措施包括（ ）。
A. 条件限制 B. 支付延长工作时间的报酬
C. 时间限制 D. 订立缩短工作时间的制度 E. 人员限制
124. 集体合同根据协商，签约代表所代表的范围不同，分为（ ）。
A. 基层集体合同 B. 企业集体合同
C. 行业集体合同 D. 产业集体合同
E. 地区集体合同
125. 编制劳动安全卫生费用预算的方法有（ ）。
A. 固定预算法 B. 弹性预算法 C. 经验预算法 D. 比例预算法 E. 滚动预算法

卷册二：专业能力

一、简答题（本题共 2 题，每小题 14 分，共 28 分）

1. 简述设计培训效果评估方案的基本步骤。（14 分）
2. 简述绩效管理系统评估的主要内容。（14 分）

二、计算题（本题 1 题，共 18 分。先根据题意进行计算，然后进行必要分析，只有计算结果没有计算过程不得分）

某车间产品装配组有甲、乙、丙、丁四名员工，现有 A、B、C 三项任务需要完成，在现有生产技术组织条件下，每位员工完成每项工作所需要的工时如表 1 所示。

表 1 四名员工完成三项任务的工时统计表（单位：工时）

工作任务 \ 员工	甲	乙	丙	丁
A	10	8	9	18
B	11	18	6	12
C	18	16	10	9

请运用匈牙利法求出员工与任务的配置方法,以保证完成任务的总时间最短,并求出完成任务的最短时间。(18分)

三、综合分析题(本题共3题,每小题18分,共54分)

1. 某公司是一家以连续性生产设备组织生产的日用化工企业。人力资源部经理王先生,根据公司领导的要求正在起草一份企业劳动定员管理计划书。王先生觉得编好这个计划书,必须考虑以下几个关键因素:一是本公司人力资源配置的基本情况;如一线设备看管工及维修工、生产经营管理人员、技术人员等的数量及其结构比例;二是近3年来生产工人及其他各类人员的平均离职率和内部的流动率;三是各类岗位人员的工时消耗以及利用率等方面的统计数据等。总之,王先生认为,起草的劳动定员管理计划书,应当将企业不同工作岗位的各类人员都包括进去。

请结合本案例,说明该公司应采用何种方法核定设备看管和维修工人的定员人数。在核定定员时应当考虑哪些影响因素?(18分)

2. 某公司在成立初期,分配形式单一,员工薪酬长期处于较低水平,员工薪酬的差距并不明显,以人定岗的现象十分突出,同岗不同酬,多劳不多得的现象普遍存在。最近,公司准备对薪酬制度进行一次彻底的改革,根据专家的建议,拟在一线生产岗位推行岗位技能工资制。因此,人力资源部门准备先从工作岗位评价入手。

请结合本案例,说明工作岗位评价的主要步骤。(18分)

3. 去年6月初甲公司代表与工会代表经过集体协商,签订了一份集体合同草案。其中,关于工资和劳动时间的条款规定:公司所有员工每月工资不得低于3500元。6月17日甲公司将集体合同文本及说明材料报送当地劳动行政部门登记、审查、备案,劳动行政部门在15日内未提出异议,该集体合同自行生效,并在公司内张榜公布。去年7月末,张先生到甲公司应聘并被录用。公司于8月1日与张先生签订了为期3年的劳动合同,合同规定其每月工资3000元。1个多月后,张先生在与同事聊天时偶然得知公司与工会订立了集体合同,约定员工每月工资不得低于3500元。张先生认为自己的工资标准低于集体合同的约定,于是与公司进行交涉,要求提高工资。但公司始终不同意,张先生不服,在去年10月中旬,向当地劳动争议仲裁委员会提起申诉,要求甲公司按照集体合同规定的月工资标准3500元履行劳动合同,并补足去年8月至10月低于集体合同约定的月工资标准的部分劳动报酬。

请您对本案例做出评析。(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. B 2. B 3. C 4. C 5. C 6. D 7. A 8. C

（二）多项选择题

9. AC 10. ABC 11. CD 12. ABC 13. BD 14. AD 15. AD 16. BD

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】C（基础知识 P1）【解析】资源的有限性称为资源的稀缺性，或者更准确地说：相对于人类社会的无限需要而言，客观上存在着制约人类需要的力量，此种力量定义为资源的稀缺性。

27. 【答案】D（基础知识 P11）【解析】短期的生产实际上就是产量取决于一个可变要素的投入。可变要素投入发生变化，产量相应地发生变化。当把可变的劳动投入增加到不变的其他生产要素上，最初劳动投入的增加会使产量增加；但是当其增加超过一定限度时，增加的产量开始递减。

28. 【答案】A（基础知识 P28）【解析】广义的劳动法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的法律规范的总和。

29. 【答案】A（基础知识 P32）【解析】法律渊源是指具有法的效力作用和意义的法或法律的外在表现形式。

30. 【答案】A（基础知识 P45）【解析】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。

31. 【答案】D（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。

32. 【答案】A（基础知识 P75）【解析】服务市场提供的是特殊的商品——服务，它具有不可储存、无法转售、不可触知等无形特征，必须采取相应的营销措施。

33. 【答案】B（基础知识 P97）【解析】所谓个体差异，是指个体在成长过程中，因受遗传和环境的交互影响，使不同个体之间在身心特征上显示出的彼此各不相同的现象。

34. 【答案】C（基础知识 P111）【解析】社会学习理论的创始人班杜拉（Bandura）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。

35. 【答案】A（基础知识 P126）【解析】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，指领导者的知识和技能。知识越丰富，技能越高强，工作成熟度也就越高。（2）心理成熟度。指工作的意愿和动机。工作兴趣和自觉性越高，越不需外力推动，心理成熟度越高。

36. 【答案】D（基础知识 P153）【解析】所谓人力资本投资，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。其包含如下基本含义：（1）人力资本投资首先需要确定投资者，亦即投资主体。投资者可以是国家（中央、地方政府）、事业单位、企业、社会团体，也可以是家庭、个人等。（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）人力资本投资者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。从上述含义来看，人力资本投

资具有投资的一般性质。它同物质资本投资一样,是能够带来新的价值增值的一种真正的投资行为或活动,是一种生产性的投资,且其投入产出收益大于物质资本投资,是一切投资中收益最高、获利最大的投资,所以D选项不正确,选择D。

37.【答案】D(基础知识P171)【解析】职业教育是按照社会上各种职业的需要,对劳动力或预备劳动力开发智力,培养职业兴趣,使其掌握从事特定职业所需要的基础知识、实用知识和技能技巧。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。

38.【答案】A(P1)【解析】广义的人力资源规划是企业所有人力资源计划的总称,是战略规划与战术计划(即具体的实施计划)的统一。

39.【答案】B(P8)【解析】事业部制主要具有以下几个方面的优势:(1)权力下放,有利于最高管理层摆脱日常行政事务,集中精力于外部环境的研究,制订长远的、全局性的发展战略规划,使其成为强有力的决策中心。(2)各事业部主管摆脱了事事请示汇报的规定,能自主处理各种日常工作,有助于增强事业部管理者的责任感,发挥他们搞好经营管理活动的主动性和创造性,提高企业的适应能力。(3)各事业部可集中力量从事某一方面的经营活动,实现高度专业化,整个企业可以容纳若干经营特点迥异的事业部,形成大型联合企业。(4)各事业部经营责任和权限明确,物质利益与经营状况紧密挂钩。

40.【答案】A(P14)【解析】工作岗位分析为员工的考评、晋升提供了依据。员工的评估、考核、晋级和升职,如果缺乏科学的依据,将会挫伤各级员工的积极性,使企业单位的各项工作受到严重影响。根据岗位分析的结果,人力资源管理部門可制定出各类人员的考评指标和标准,以及晋职晋级的具体条件,提高员工绩效考评和晋升的科学性。

41.【答案】B(P17)【解析】工作说明书是组织对各类岗位的性质和特征(识别信息)、工作任务、职责权限、岗位关系、劳动条件和环境,以及本岗位人员任职的资格条件等事项所作的统一规定。

42.【答案】D(P29~P30)【解析】衡量劳动定额水平的方法包括:(1)用实耗工时来衡量。(2)用实测工时来衡量。(3)用标准工时来衡量。(4)通过现行定额之间的比较来衡量。(5)用标准差来衡量。

43.【答案】C(P43)【解析】人员编制按照社会实体单位的性质和特点,可分为行政编制、企业编制、军事编制等。

44.【答案】C(P46~P49)【解析】我国企业在核定定员人数时,总结和推广了以下五种传统核定方法。(1)按劳动效率定员。(2)按设备定员。(3)按岗位定员。(4)按比例定员。(5)按组织机构、职责范围和业务分工定员。

45.【答案】B(P55)【解析】综合定员标准,也称为概略定员标准,是以某类人员乃至企业全部人员为对象制定的标准。

46.【答案】D(P71)【解析】外部招募人员相对于内部选拔而言,成本比较高,而且也存在着较大的风险,但具有以下优势:(1)带来新思想和新方法。从外部招募来的员工对现有的组织文化有一种崭新的、大胆的视角,而较少有感情的依恋。(2)有利于招聘一流人才。外部招募的人员来源广,选择余地很大,能招聘到许多优秀人才,尤其是一些稀缺的复合型人才。(3)起到树立形象的作用。外部招募也是一种很有效的交流方式,组织可以借此在其员工、客户和其他外界人士中树立良好的形象。

47.【答案】A(P74)【解析】一般来说,布告法经常用于非管理层人员的招聘,特别适合于普通职员招聘。

48.【答案】D(P79)【解析】简历的内容大体上可以分为两部分,主观内容和客观内容。在筛选简历时注意力应放在客观内容上。

49.【答案】D(P84)【解析】面试时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,然后再过渡到其他问题,以消除应聘者的紧张情绪。只有这样才能营造和谐的面谈气氛,有利于观察应聘者的内外表现,以求全面客观地了解应聘者。

50.【答案】B(P88)【解析】举例式提问,这是面试的一种核心技巧,又称为行为描述提问。

51.【答案】D(P99)【解析】效度,即有效性或精确性,是指实际测到应聘者的有关特征与想要测的特征的符合程度。一个测试必须能测出它想要测定的功能才算有效。效度主要有三种:预测效度、内容效度、同测效度。

52.【答案】A(P99)【解析】稳定系数是指用同一种测试方法对一组应聘者在两个不同时间进行测试的结果的一致性。

53.【答案】D(P123)【解析】绿化不仅能改善工厂的自然环境,还能为劳动环境中各种因素的优化起到辅助作用。

54.【答案】A(P131)【解析】培训需求分析具有很强的指导性,是确定培训目标、制订培训计划、有效实施培训的前提,是现代培训活动的首要环节,是进行培训评估的基础,对企业的培训工作至关重要,是使培训工作准确、及时和有效的重要保证。

55.【答案】D(P137)【解析】培训项目规划中包含了许多不同内容,其中较容易被企业忽视的就是培训项目的评估规划。

56.【答案】C(P154)【解析】泰勒模式的缺点,一是没有对目标本身进行评估;二是注重预期效果的评估,忽略非预期目标的评估;三是重视结果评估,忽视过程评估,不能得到及时的反馈;四是目标的制订大多是教育者的意见,较少注意学生的意见。

57. 【答案】B（P162）【解析】为了保证培训取得预期的效果，就必须对培训进行全程监控和评估。对培训进行全程监控，可以保证培训活动按照规划进行，保证及时解决培训过程中出现的问题，还能够将各种影响培训效果的因素记录下来，以便在以后的培训中加以改进和提高。

58. 【答案】A（P175~P176）【解析】课程设计过程分为以下几个阶段：（1）定位：确定培训课程的基本性质和基本类别。（2）目标：明确培训课程的目标领域和目标层次。（3）策略：根据培训目的与学习者的学习风格设置课程系列。（4）模式：优化培训内容、调动培训资源、遴选培训方法。（5）评价：检测目标是否达到。

59. 【答案】D（P185）【解析】设计教学方式，这是整个教学方案的重心，包括教学一般技巧的使用和教学方法的采用及教学工具的具体使用等内容。

60. 【答案】A（P192）【解析】操作要点：只规定一个主题，即明确要解决的问题，保证讨论内容不泛滥。把参加者组织在一起，无拘无束地提出解决问题的建议或方案，组织者和参加者都不能评议他人的建议和方案。

61. 【答案】B（P211~P212）【解析】企业培训制度的主要目的是激励各个利益主体参加培训的积极性。激励制度包括三个方面：对员工的激励、对部门及其主管的激励、对企业的激励。

62. 【答案】B（P219）【解析】绩效管理系统的的设计包括绩效管理制度的设计与绩效管理程序的设计两个部分。

63. 【答案】A（P224）【解析】上级主管与下属之间所形成的考评与被考评的关系，是企业绩效管理活动的基本单元。

64. 【答案】D（P231）【解析】为了使绩效管理的双重功能得以贯彻和体现，在绩效管理各个环节中，被考评者应当始终是管理者关注的中心和焦点，其一言一行都应当置于考评者的关怀之中，使被考评者在优化的宽松氛围和环境中得以提高和发展。

65. 【答案】A（P245）【解析】行为主导型的绩效考评，采用行为性效标，以考评员工的工作行为为主，着眼于“干什么”“如何去干”，重点考量员工的工作方式和工作行为。由于行为主导型的考评重在工作过程而非工作结果，考评的标准较容易确定，操作性较强。行为主导型适合于对管理性、事务性工作考评，特别是对人际接触和交往频繁的国内工作岗位尤其重要。

66. 【答案】C（P251）【解析】行为观察法是在关键事件法的基础上发展起来的，与行为锚定等级评价法大体接近，只是在量表的结构上有所不同。本方法不是首先确定工作行为处于何种水平上，而是确认员工某种行为出现的概率，它要求评定者根据某一工作行为发生的频率或次数的多少来对被评定者打分。

67. 【答案】A（P255）【解析】绩效标准法为下属提供了清晰准确的努力方向，对员工具有更加明确的导向和激励作用。本方法的局限性是需要占用较多的人力、物力和财力，需要较高的管理成本。

68. 【答案】C（P257）【解析】由于本方法所采用的考评效标涉及范围较大，可以涵盖员工个人的品质特征、行为表现和工作结果，使其具有广泛适应性，同时该方法具有简单易行、使用方便、设计简单、汇总快捷等优点。但考评的信度和效度，取决于考评因素及项目的完整性和代表性，以及考评人评分的准确性和正确性。在考评要素选择确定以及考评人存在问题的情况下，本方法极易产生晕轮效应或集中趋势等偏差。

69. 【答案】D（P274）【解析】在对员工绩效进行考评时，不但要对员工绩效计划的实施情况进行评价，分析其工作行为，工作结果，以及计划目标实现的程度，还要找出其工作绩效的差距和不足，具体有以下三种方法：目标比较法、水平比较法、横向比较法。

70. 【答案】D（P283）【解析】工资通常以工作完成产品的件数计算员工应当获得的劳动报酬。薪酬泛指员工获得的一切形式的报酬，包括薪资、福利和保险等各种直接或间接的报酬。薪资即薪金、工资的简称。薪金通常是以较长的时间为单位计算员工的劳动报酬，如月薪、年薪，我们国内常使用“薪水”一词。

71. 【答案】A（P283）【解析】收入是员工所获得的全部报酬，包括薪资、奖金、津贴和加班费等项目的总和。奖励是员工超额劳动的报酬，如红利、佣金、利润分享等。工资通常以工作完成产品的件数计算员工应当获得的劳动报酬。薪金通常是以较长的时间为单位计算员工的劳动报酬，如月薪、年薪，我们国内常使用“薪水”一词。

72. 【答案】A（P284）【解析】影响员工个人薪酬水平的因素包括：劳动绩效、职务或岗位、综合素质与技能、工作条件、年龄与工龄。

73. 【答案】B（P285）【解析】对员工具有激励性原则。适当拉开员工之间的薪酬差距。根据员工的实际贡献付薪，并且适当拉开薪酬差距，使不同业绩的员工能在心理上觉察到这个差距，并产生激励作用；使业绩好的员工认为得到了鼓励，业绩差的员工认为值得去改进绩效，以获得更好的回报。

74. 【答案】A（P308）【解析】岗位评价以岗位为评价对象。岗位评价的中心是“事”不是“人”。岗位评价虽然也会涉及员工，但它是以岗位为对象，即以岗位所担负的工作任务为对象进行的客观评比和估计。

75. 【答案】D（P315）【解析】社会心理是指社会对某类岗位的各种舆论，对该类岗位人员在心理上所产生的影响。主要采用人员流向指标。人员流向属于心理因素，它是由于岗位的工作性质和地位对员工在社会心理方面产生的影响而形成人员流动的趋势。

76. 【答案】B (P318) 【解析】统计效度。也称经验效度,简称效标。它是通过建立一定的指标来检查测评结果的效度。

77. 【答案】C (P334) 【解析】因素比较法是由排序法衍化而来的。它也是按照要素对岗位进行分析和排序。

78. 【答案】D (P355) 【解析】职工代表大会(职工大会)是由企业职工经过民主选举产生的职工代表组成的,代表全体职工实行民主管理权利的机构。

79. 【答案】A (P360) 【解析】纵向信息沟通。根据企业的责权分配的管理层级结构,建立指挥、命令,执行、反馈信息系统。

80. 【答案】B (P374) 【解析】工作时间又称法定工作时间,是指劳动者为履行劳动给付义务,在用人单位从事工作或生产的时间,即法律规定或劳动合同、集体合同约定的,劳动者在一定时间(一天、一周、一个月等)内必须用来完成其所担负工作的时间。

81. 【答案】D (P383) 【解析】非因劳动者本人原因造成用人单位停工、停业的,在一个工资支付周期内,用人单位应当按照提供正常劳动支付劳动者工资;超过一个工资支付周期的,可以根据劳动者提供的劳动,按照双方新约定的标准支付工资,但不得低于当地最低工资标准;用人单位没有安排劳动者工作的,一般应当按照不低于当地最低工资标准的70%支付劳动者基本生活费;如果集体合同、劳动合同另有约定的,可按照约定执行。

82. 【答案】A (P395) 【解析】集体合同除具有一般协议的主体平等性、意思表示一致性、合法性和法律约束性外,还具有以下特点。集体合同是整体性规定劳动条件的协议。集体合同反映的是以劳动条件为实质内容的关系,整体性地规定劳动者与企业之间的劳动权利与义务,现存劳动关系的存在是集体合同存在的基础。工会或劳动者代表职工一方与企业签订。集体合同的当事人一方是企业,另一方当事人不能是劳动者个人或劳动者中的其他团体或组织,而只能是工会组织代表劳动者,没有建立工会组织的,则由劳动者按照一定的程序推举的代表为其代表。集体合同是定期的书面合同,其生效需经特定程序。根据劳动法的有关规定,集体合同文本须提交政府劳动行政部门审核,经审核通过的集体合同才具有法律效力。

83. 【答案】C (P401) 【解析】劳动行政部门在收到集体合同后的15日内将审核意见书送达,集体合同的生效日期以《审核意见书》确认的日期为生效日期。若劳动行政部门在收到集体合同的15日内未提出疑义的,自第16日起,集体合同自行生效。

84. 【答案】C (P416) 【解析】新员工实行三级安全卫生教育:(1)组织入厂教育。(2)组织车间教育。(3)组织班组教育。

85. 【答案】C (P417) 【解析】特别重大事故,是指造成30人以上死亡,或者100人以上重伤(包括急性工业中毒,下同)或者1亿元以上直接经济损失的事故。

二、多项选择题

86. 【答案】AE (基础知识 P6) 【解析】老年人口劳参率下降。这种变化的主要原因是收入保障制度以及各种形式的企业养老保险计划的完善和推广。

87. 【答案】AB (基础知识 P20) 【解析】从劳动经济学的视角考察,所谓失业,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。

88. 【答案】CDE (基础知识 P29) 【解析】劳动法基本原则的作用是:第一,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。第二,指导劳动法的实施,正确适用法律,防止出现偏差。第三,劳动法的基本原则有助于劳动法的理解、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。

89. 【答案】ABCDE (基础知识 P37) 【解析】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。(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。(8)劳动法的监督检查制度。

90. 【答案】ACDE (基础知识 P57) 【解析】低于成本战略制定的原则包括: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。

91. 【答案】ABDE (基础知识 P77) 【解析】根据参与者的介入程度和品牌间的差异程度,可将消费者购买行为分为四种:习惯性购买行为、化解不协调的购买行为、寻求多样化的购买行为、复杂的购买行为。

92. 【答案】BCDE (基础知识 P117) 【解析】与个体决策相比,群体决策有如下优点:(1)能提供比个体更为丰富和全面的信息;(2)能提供比个体更多的不同的决策方案;(3)能增加决策的可接受性;(4)能增加决策过程的民主性。

93. 【答案】ABCDE (基础知识 P139) 【解析】人性在自然界和社会经济活动中呈现出独有的特征。(1)人性具有能动性;(2)人性具有社会性;(3)人性具有整体性;(4)人性具有两面性;(5)人性具有可变性;(6)人性具有个体差异性。

94. 【答案】ABCD (P1) 【解析】人力资源规划的内容包括:(1)战略规划。(2)组织规划。(3)制度规划。(4)人员规划。(5)费用规划。

95. 【答案】ACDE (P8~P9) 【解析】为了使组织机构形成一个系统整体,有效、顺利、合理地发挥作用,需要知道组

织工作的实施原则。(1) 管理系统一元化原则。(2) 明确责任和权限原则。(3) 先定岗再定员原则。(4) 合理分配职责原则。

96. 【答案】BCDE (P17) 【解析】生产岗位操作规范。也称生产岗位工作规范(标准), 主要包括以下几项内容。①岗位的职责和主要任务。②岗位各项任务的数量和质量要求以及完成期限。③完成各项任务的程序 and 操作方法。④与相关岗位的协调配合程度。

97. 【答案】ABC (P37 ~ P38) 【解析】为了切实掌握生产工人工作时间的支配情况, 使制定和修订出的新定额达到先进合理的要求, 还必须采用以下几种方法, 对生产工人加工产品的实耗工时, 以及整个工作班、工作时间消耗进行直接观察。包括: (1) 工作日写实。(2) 测时。(3) 瞬间观察法。

98. 【答案】BDE (P46) 【解析】按劳动效率定员。就是根据生产任务和员工的劳动效率以及出勤率来计算定员人数。

99. 【答案】AD (P70) 【解析】1) 因处理不公、方法不当或员工个人原因, 可能会在组织中造成一些矛盾, 产生不利影响; 2) 容易造成“近亲繁殖”; 3) 有可能出现裙带关系的不良现象; 4) 采用内部招募的方法, 在培训上有时并不经济; 5) 采用内部招募的方法, 尤其是管理者的内部提拔, 有可能产生一种把人晋升到她不能胜任的职位的倾向。

100. 【答案】ABCDE (P75) 【解析】外部招募的主要方法包括: (1) 发布广告。(2) 借助中介。(3) 校园招聘。(4) 网络招聘。(5) 熟人推荐。

101. 【答案】ACE (P83) 【解析】对应聘者而言, 应聘者虽然在选择环节处于弱势地位, 但他也有权挑选, 他希望通过面试过程进一步了解用人单位。应聘岗位, 最终作出自己的决定。一般来说, 应聘者应明确以下目标: (1) 创造一个融洽的会谈气氛, 尽量展现出自己的实际水平。(2) 有充分的时间向面试官说明自己具备的条件。(3) 希望被理解、被尊重, 并得到公平对待。(4) 充分地了解自己关心的问题。(5) 决定是否愿意来该单位工作等。

102. 【答案】ACDE (P86) 【解析】结构化面试的优点是对所有的应聘者均按同一标准进行, 可以提供结构与形式相同的信息, 便于分析、比较, 减少主观性, 同时有利于提高面试的效率, 且对面试官要求较少。

103. 【答案】ABC (P94) 【解析】一般来说, 人员录用的主要决策模式有以下三种: (1) 多重淘汰式。(2) 补偿式。(3) 结合式。

104. 【答案】ACD (P127) 【解析】四班轮休制即四班三运转, 也称四三制。

105. 【答案】BD (P135) 【解析】三维培训需求分析模型, 是一种基于岗位胜任力和人才测评等手段的培训需求分析方法。

106. 【答案】ABCD (P142) 【解析】在培训活动的设计中, 可以大量采用小组活动的方式, 通过学员的讨论与交流, 鼓励学员表达自己的思想和情感, 强化学员对概念的理解, 鼓励人际交往和决策的制定。小组活动包括案例分析、商业游戏、角色扮演、行为示范、拓展训练等形式。

107. 【答案】ACD (P153) 【解析】培训有效性评估的方法主要有观察法、问卷调查法、测试法、情境模拟测试、绩效考核法、360 度考核、前后对照法、时间序列法以及收益评价法。

108. 【答案】ABCDE (P174) 【解析】现代培训按照其性质可分为五个层次, 即知识培训、技能培训、态度培训、观念培训、心理培训。这五个层次的培训是由表层逐步深入且相互联系的, 不同性质的培训, 其深度也是不同的。

109. 【答案】ACE (P198) 【解析】分析受训者群体特征可使用学员构成、工作压力、工作可离度作为参数。

110. 【答案】ABDE (P219) 【解析】目前, 国内具有一定代表性的意见认为, 绩效管理是一系列以员工为中心的干预活动过程, 它包括四个环节: 目标设计、过程指导、考核反馈、激励发展。

111. 【答案】ABCD (P224) 【解析】晋升晋级的绩效考评属于不定期考评, 所以 E 选项有误。

112. 【答案】ABCDE (P226) 【解析】一个有效的绩效管理系统, 其环节包括目标第一、计划第二、监督第三、指导第四、评估第五。

113. 【答案】ABCDE (P249、P251) 【解析】行为锚定等级评价法的优点包括: 对员工的考评更加精确、绩效考评标准更加明确、具有良好绩效反馈功能、具有良好的连贯性和较高的信度、考评维度清晰便于综合评价判断。

114. 【答案】ACDE (P256) 【解析】劳动定额法工作研究的最终目标是实现: 劳动组织最优化、作业流程程序标准化、人机配置合理化、工作环境条件安全化、人工操作规范化、生产产出效率化。

115. 【答案】ABCDE (P283) 【解析】从广义上来说, 薪酬包括工资、奖金、休假等外部回报, 也包括参与决策、承担更大的责任等内部回报。所以, ABCDE 选项都是正确的。

116. 【答案】ABCD (P284) 【解析】企业员工薪酬管理的基本目标包括: (1) 保证薪酬具有竞争性, 吸引并留住优秀人才; (2) 对员工贡献给予肯定, 使员工及时得到回报; (3) 合理控制企业人工成本, 提供劳动生产效率, 增强企业产品的竞争力, 并不是 E 选项的不断压缩企业人工成本, 所以 E 选项不对。(4) 通过薪酬激励机制的确立, 将企业与员工长期、中短期经济利益有机地结合在一起, 促进公司与员工结成利益关系共同体, 谋求员工与企业的共同发展。

117. 【答案】BCDE (P288 ~ P289) 【解析】薪酬体系设计要体现薪酬的基本职能, 主要包括: 效益职能、激励职能、

调节职能、补偿职能、统计监督职能。

118. 【答案】CDE (P310) 【解析】工作岗位评价的间接信息来源,即现有人力资源管理文件包括:规章制度、岗位规范、工作说明书。

119. 【答案】ABCDE (P314) 【解析】岗位劳动责任主要包括:质量责任、产量责任、看管责任、安全责任、消耗责任、管理责任。

120. 【答案】ABCDE (P316) 【解析】权重系数在岗位评价中的作用包括:(1)便于评价结果的汇总。(2)反映岗位的性质和特点,突出不同类别岗位的主要特征。(3)使同类岗位的不同要素的得分可以进行比较。(4)使不同类岗位的同一要素的得分可以进行比较。(5)使不同类岗位的不同要素的得分可以进行比较。

121. 【答案】ABCDE (P357) 【解析】职工代表大会依法享有:审议建议权、审议通过权、审议决定权、评议监督权、推荐选举权。

122. 【答案】ACDE (P361) 【解析】员工满意度调查的内容包括:员工薪酬、晋升机会、岗位工作、劳动环境、管理。

123. 【答案】ABCE (P377) 【解析】限制延迟工作时间的措施包括:条件限制、报酬限制、时间限制、人员限制。

124. 【答案】ACE (P395) 【解析】集体合同根据协商,签约代表所代表的范围不同,分为:基层集体合同、行业集体合同、地区集体合同。

125. 【答案】ABE (P415) 【解析】编制劳动安全卫生费用预算的方法按照企业选择确定的财务预算方法进行,即可以选用:固定预算法、弹性预算法和滚动预算法。

卷册二：专业能力

一、简答题

1. 【答案】(P158~159)

一般包括以下五个基本步骤:

- (1) 明确培训评估的目的。
- (2) 培训评估方案的制订。此阶段最核心的工作包括评估方法选择、评估设计方案和评估策略选择。
- (3) 培训评估信息的收集。培训评估数据的收集主要是注意数据的有效性、可靠性、简单易行性和经济的特点。
- (4) 培训评估信息的整理与分析。数据收集完毕后,要对收集到的信息进行分类,并根据不同的培训评估内容的需要进行归档,还要应用相应的统计方法进行整理分析。
- (5) 撰写培训评估报告。撰写培训评估报告是整个培训评估的最后工作环节,同时也是影响培训评估结果的重要环节。

2. 【答案】(P232)

绩效管理系统评估是对绩效管理中各个环节和工作要素进行全面监测分析的过程。评估的具体内容包括以下五个方面:

- (1) 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。
- (2) 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。
- (3) 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。
- (4) 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;在企业绩效管理的各项活动中,员工持有何种态度,通过参与绩效管理活动,员工有何转变,在实际工作中取得何种成果,职业品质和素养有哪些提高等。
- (5) 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。

二、计算题

【答案】(P115~P120)

四名员工负责三项任务,则必须有一名员工没有任务,此时可增添一项虚拟任务D,各员工完成任务D的时间均为0,表1变形为表2,如下:

表 2 四名员工完成任务的工时统计表 (单位: 工时)

工作任务 \ 员工	甲	乙	丙	丁
A	10	8	9	18
B	11	18	6	12
C	18	16	10	9
D	0	0	0	0

此时, 可利用匈牙利法。
(1) 根据表 2, 构造矩阵一。

10	8	9	18
11	18	6	12
18	16	10	9
0	0	0	0

(2) 对矩阵一进行行约减, 即每一行数据减去本行数据中的最小数, 得矩阵二。

2	0	1	10
5	12	0	6
9	7	1	0
0	0	0	0

(3) 检查矩阵二, 发现矩阵二中各行各列均有“0”, 因此进入第四步, 画“盖 0”线, 即画最少的线将矩阵二中的“0”全部覆盖住, 得矩阵三。

2	0	1	10
5	12	0	6
9	7	1	0
0	0	0	0

(4) 检查矩阵三, 发现矩阵三中“盖 0”线的数目等于矩阵的维数, 因此进行下列操作: 找出只含有一个“0”的行 (或列), 将该行 (或列) 中的“0”打“√”, 得矩阵四。

2	0√	1	10
5	12	0√	6
9	7	1	0√
0	0	0	0

(5) 由此, 我们可以看出乙负责任务 A, 丙负责任务 B, 丁负责任务 C, 如表 3 所示。

表 3 四名员工完成任务的工时统计表 (单位: 工时)

工作任务 \ 员工	甲	乙	丙	丁
A		8		
B			6	
C				9
D				0

(6) 完成任务的总工时数 = $8 + 6 + 9 = 23$ (工时)。

三、综合分析题

1. 【答案】(P47 ~ P49)

(1) 设备看管工应采用按设备定员的方法核定定员人数。

按设备定员是根据设备需要开动的台数和开动的班次、工人看管定额以及出勤率来计算定员人数的方法。按设备定员主要适用于机械操作为主,使用同类型设备,采用多机床看管的工种。类似设备看管工一类的定员人数,主要取决于机器设备的数量和工人在同一时间内能够看管设备的台数,所以应采用按设备定员的方法核定定员人数。

(2) 维修工应采用按岗位定员的方法核定定员人数。

按岗位定员是根据岗位的多少,以及岗位的工作量大小来计算定员人数的方法。按岗位定员适用于有一定岗位,但不操纵设备,而又不能实行劳动定额的人员。维修工这一岗位与以上论述相符,故应采用按岗位定员的方法核定定员人数。

核定定员时应当考虑的因素包括:

- (1) 定员必须以保证实现企业的生产经营目标为依据。
- (2) 定员必须以精简、离散、节约为目标。
- (3) 各类人员的比例关系要协调。
- (4) 要做到人尽其才、人事相宜。
- (5) 要创造一个贯彻执行定员标准的良好内外部环境。
- (6) 定员标准应适时修订。

2. 【答案】(P311 ~ P312)

岗位评价的主要步骤如下:

- (1) 组建岗位评价委员会。
- (2) 制定、讨论、通过《岗位评价体系》。
- (3) 制定《岗位评价表》,评价委员人手一份。
- (4) 评委会集体讨论岗位清单,并充分交流岗位信息。
- (5) 集体讨论:按照评价要素及其分级定义,逐一要素确定每个岗位的等级(要求每个要素讨论一轮)。
- (6) 代表性岗位试评,交流试评信息。
- (7) 评委打点:每一评价委员根据《岗位说明书》和日常观察掌握的岗位信息,按照岗位评价标准体系,逐一要素对岗位进行评价,并得出每一岗位评价总点数。
- (8) 制定岗位评价汇总表,汇总各位评价委员的评价结果,求出每一岗位算术平均数。
- (9) 根据汇总计算的平均岗位点数,按升值顺序排列。
- (10) 根据评价点数情况,确定岗位等级数目,并确定岗位等级划分点数幅度表。
- (11) 根据岗位等级点数幅度表,划岗归级,作为岗位初评岗位等级序列表。
- (12) 将初评岗位等级序列表反馈给评价委员,对有争议的岗位进行复评。
- (13) 将复评结果汇总,形成岗位等级序列表,岗位评价委员会工作结束。
- (14) 将岗位等级序列表提交工资改革决策委员会讨论通过,形成最终的岗位等级序列表。

3. 【答案】(P402 ~ P404)

这是一起因集体合同与劳动合同有出入而引发的劳动争议。

(1) 该公司集体合同的订立是符合法定程序的,甲公司将集体合同文本及说明材料报送当地劳动行政部门进行了登记、审查、备案,劳动行政部门15日内并未提出异议,证明该集体合同生效,双方当事人应在合同生效之日起自觉遵守。

(2) 《中华人民共和国劳动法》第35条规定:“依法签订的集体合同对企业和企业全体职工具有约束力。职工个人与企业订立的劳动合同中劳动条件和劳动报酬等标准不得低于集体合同的规定。”

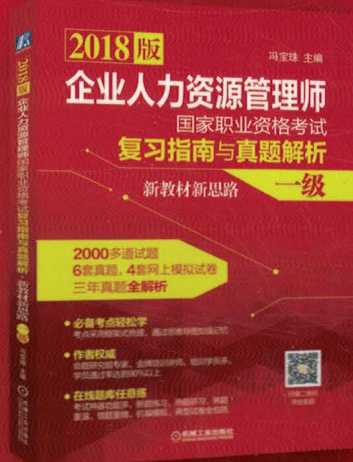
(3) 公司与张某签订劳动合同时,集体合同已经生效。劳动合同中规定的工资标准低于集体合同约定的标准,因此劳动合同的约定无效。

鉴于以上原因,公司应支付张先生8月至10月低于集体合同约定的月工资标准部分的工资,同时在集体合同有效期间执行不低于3500元/月的工资标准。

参 考 文 献

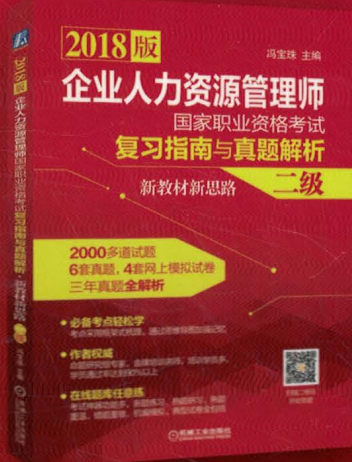
- [1] 中国就业培训技术指导中心. 企业人力资源管理师（三级）[M]. 3 版. 北京：中国劳动社会保障出版社，2014.
- [2] 企业人力资源管理师专家委员会，中国劳动学会企业人力资源管理与开发专业委员会. 企业人力资源管理师（三级）[M]. 2 版. 北京：中国劳动社会保障出版社，2015.
- [3] 中国就业培训技术指导中心. 企业人力资源管理师（基础知识）[M]. 3 版. 北京：中国劳动社会保障出版社，2014.
- [4] 中国就业培训技术指导中心. 企业人力资源管理师（常用法律手册）[M]. 3 版. 北京：中国劳动社会保障出版社，2014.

2018版



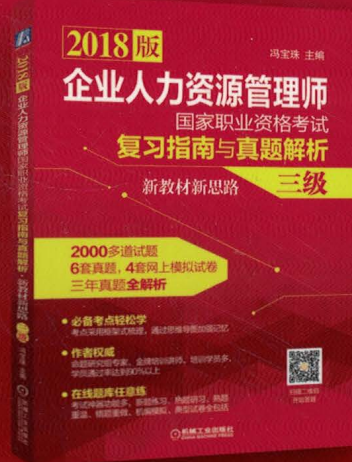
ISBN 978-7-111-57566-5

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 职业资格类

ISBN 978-7-111-57045-5

策划编辑: 赵磊磊 / 封面设计: 1688

ISBN 978-7-111-57045-5



定价: 49.80元