

2010 年度二级 人力资源师

《课堂笔记和各科考试押题资料大全》

全国职业经理MBA双证班

认证系列：职业经理、人力资源总监、营销经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、企业培训师、营销策划师、酒店经理、市场总监、财务总监、行政总监、采购经理、企业管理咨询师、企业总经理、医院管理等高级资格认证。

颁发双证：高级经理资格证书+MBA 高等教育研修结业证书（含 2 年全套学籍档案）

证书说明：证书全国通用、电子注册，是提干、求职、晋级的有效依据

学习期限：3 个月（允许工作经验丰富学员提前毕业） 收费标准：全部学费 **1280** 元

咨询电话：13684609885 0451- 88342620 招生网站：<http://www.mhgy.net>

电子邮箱：xchy007@163.com 颁证单位：中国经济管理大学 主办单位：美华管理人才学校

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效



职业经理 MBA 整套实战教程

MBA 经理教材**免费下载** 网址：www.mhgy.net

全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

你可能准备跳槽或者求职, 却为缺少行业经验和专业证书而被用人单位百般挑惕!

你可能目前衣食无忧, 但随着年龄的增长和社会竞争压力的增大, 因为得不到专业的全新培训而失去竞争的机会和面临被淘汰的危机。

美华教育携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

招生专业及其颁发证书

| 认证项目 | 颁发双证 | 学费 |
|----------------------|------------------------------------|--------|
| 全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班 | 高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书 | 1280 元 |
| 全国《人力资源总监》MBA 双证书班 | 高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书 | 1280 元 |
| 全国《生产经理》MBA 高等教育双证班 | 高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书 | 1280 元 |
| 全国《品质经理》MBA 高等教育双证班 | 高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书 | 1280 元 |
| 全国《营销经理》MBA 高等教育双证班 | 高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书 | 1280 元 |
| 全国《物流经理》MBA 高等教育双证班 | 高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书 | 1280 元 |
| 全国《项目经理》MBA 高等教育双证班 | 高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书 | 1280 元 |
| 全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班 | 高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书 | 1280 元 |
| 全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班 | 高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书 | 1280 元 |
| 全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班 | 企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书 | 1280 元 |
| 全国《财务总监》MBA 高等教育双证班 | 高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书 | 1280 元 |
| 全国《营销策划师》MBA 双证书班 | 高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书 | 1280 元 |
| 全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班 | 全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书 | 1280 元 |
| 全国《行政总监》MBA 高等教育双证班 | 高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书 | 1280 元 |
| 全国《采购经理》MBA 高等教育双证班 | 高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书 | 1280 元 |
| 全国《医院管理》MBA 高等教育双证班 | 高级医院管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书 | 1280 元 |
| 全国《企业管理咨询师》MBA 双证班 | 高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书 | 1280 元 |



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课：远程函授+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



【证书说明】

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明。



【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习：专家、顾问24小时接受在线教学辅导+每年度集中面授辅导



【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



【承办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有教授担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】13684609885 0451--88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】<http://www.mh.jy.net>

【咨询邮箱】xchy007@163.com



【报名须知】

- 1、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】(请携带本人身份证到银行办理交费手续，部分银行需要查验办理者身份证)

| | | |
|-----|----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 方式一 | 学校地址 | <p>邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室</p> <p>邮政编码：150020 收件人：王海涛</p> |
| 方式二 | 学校帐号 (企业账户) | <p>学校帐号：184080723702015 账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校</p> <p>开户银行：哈尔滨银行中大支行 支付系统行号：313261018018</p> |
| 方式三 | 交通银行 (太平洋卡) | <p>帐号：40551220360141505 户名：王海涛</p> <p>开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心</p> |
| 方式四 | 邮政储蓄 (存折) | <p>帐号：602610301201201234 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨道外储蓄中心</p> |
| 方式五 | 中国工商银行 (存折) | <p>帐号：3500016701101298023 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行</p> |
| 方式六 | 建设银行帐户 (存折) | <p>中国人民建设银行帐户(存折)： 1141449980130106399</p> <p>用户名：王海涛</p> |
| 方式七 | 农业银行帐户 (卡号) | <p>农业银行帐户(卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛</p> <p>农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行</p> |
| 方式八 | 招商银行 (卡号) | <p>招商银行帐户(卡号)： 6225884517313071 用户名：王海涛</p> <p>招商银行卡开户银行：招商银行哈尔滨分行马迭尔支行</p> |

可以选择任意一种方式缴纳学费，收到学费当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材、考试问卷以及收费票据。

第一章

人力资源规划

第一节

企业组织结构设计及变革

第一单元 企业组织结构设计

一、

组织结构设计的基本理论

1、

组织理论（大组织理论）

组织理论包括组织运行的全部问题，如组织运行的环境、目标、结构、技术、规模、权力、沟通等。

2、

组织设计理论（小组织理论）

主要研究企业组织结构的设计，而把环境、战略等作为影响因素。

组织理论包括组织设计理论

3、

组织设计理论的分类

（1）

静态：研究组织的体制（权、责结构）、机构（部门划分）、规章（管理行为规范）。

（2）

动态：包含上述内容，还加进了组织结构设计，以及组织运行的问题，诸如协调、信息控制、绩效管理、激励制度、人员配备及培训。

现代组织设计理论，属于动态的组织设计理论。但在动态的组织设计理论中，静态设计理论所研究的内容仍占有主导地位，是组织设计的核心。

4、

组织设计的基本原则

（1）厄威克提出的 8 条指导原则

（2）孔茨提出的 15 条基本原则

（3）我国企业组织设计的原则：

①任务与目标

②专业分工和协作

- ③有效管理幅度
- ④集权与分权相结合
- ⑤稳定性和适应性相结合

二、

新型组织结构模式

1、

多维立体组织结构

矩阵组织结构与事业部制组织结构的结合。应用于跨国公司、和规模巨大的跨地区公司。

①

产品利润中心（按产品划分的事业部）

②

专业成本中心（按职能划分的专业参谋机构）

③

地区利润中心（按地区划分的管理机构）

2、

模拟分权组织结构

指生产经营活动连续性强的大型联合企业（如钢铁企业、化学工业等），分成相对独立的生产经营部门，拥有自己的职能机构，赋予经营自主权。独立经营、独立核算。

3、

分公司与总公司

横向合并而成的企业，分公司在法律和经济上无独立性，没有独立名称、没有独立章程和董事会，其全部资产是总公司的一部分，不是独立的法人企业。

4、

子公司和母公司

子公司有独立的法人，有自己的名称、董事会，有独立的法人财产。

5、

企业集团

企业集团是以母子公司为主体，通过产权关系和生产经营协作等多种方式，与众多企业法人组织共同组成的经济联合体。例如：卡特尔、辛迪加、托拉斯、康采恩。

企业集团的职能机构框图：

①

依托型组织职能机构

②

独立型组织职能结构（事业部制、超事业部制）

③

智囊机构及业务公司和专业中心

④

非常设机构

三、

组织结构设计程序

1、

分析组织结构的影响因素，选择最佳的组织结构模式

（1）企业环境；（2）企业规模；（3）企业战略目标；（4）信息沟通

2、根据所选的组织结构模式，将企业划分为不同的、相对独立的部门

3、为各个部门选择合适的部门结构，进行组织结构设置

4、将各个部门组合起来，形成特定的组织结构

5、根据环境那个的变化不断调整组织结构

四、部门结构不同模式的选择

部门组织模式主要有直线制、职能制、直线职能制、事业部制、超事业部制、矩阵制。

组织结构设计原则：

1、

以工作和任务为中心：直线制、直线职能制、矩阵结构（任务小组）

明确性、稳定性高，适用于规模较小或外部环境变化不大的企业，适用范围小。

2、

以成果为中心：事业部制和模拟分权制

3、

以关系为中心：跨国公司

缺乏明确性和稳定性，实用性差。

第二单元 企业组织结构变革

一、

企业战略与组织结构的关系

1、

组织结构的功能在于分工和协调，是保证战略实施的必要手段，组织结构服从战略。

2、

企业发展到一定阶段，应采用适合的组织发展战略，对组织结构做出调整。

主要战略包括：

(1)

增加数量战略。

(2)

扩大地区战略。为协调产品和服务的标准化和专业化，企业组织要建立智能部门结构。

(3)

纵向整合战略。行业增长后期，竞争激烈，为减少竞争压力，组织应选择事业部制结构。

(4)

多种经营战略。成熟期企业，企业选择多种经营战略，应采取矩阵结构或经营单位结构。

二、企业组织结构变革的程序

(一) 组织结构诊断

1、组织结构调查

(1) 工作岗位说明书；(2) 组织体系图；(3) 管理业务流程图。

2、组织结构分析

(1) 内外环境变化引起的企业经营战略和目标改变；

(2) 明确企业经营的关键职能，置于组织结构的中心地位；

(3) 分析各种职能的性质及类别，使成果性职能的位置配置在非成果性职能之上。

3、组织决策分析

需考虑因素：

(1)

决策影响的时间；(2) 决策对各职能的影响面；(3) 决策者所需具备的能力；(4) 决策的性质。

1、

组织关系分析

(二) 实施结构变革

1、组合结构变革的征兆

(1) 企业经营业绩下降；(2) 组织结构本身病症暴露，如决策迟缓、信息不畅、机构臃肿、管理跨度大、

扯皮增多、人事纠纷增加等；（3）员工士气低落，不满情绪增加，合理化建议减少，员工的旷工率、病假率、离职率增高等。

2、企业组织结构变革的方式

- （1）改良式变革（局部变革，阻力小）
- （2）爆破式变革（合并，改变组织结构等）
- （3）计划式变革（全面规划，有计划、分阶段地实施，如组织结构整合，理想方式）

3、排除组织结构变革的阻力

措施：

（1）

让员工参加组织变革的调查、诊断和计划，使他们充分认识变革的必要性和变革的责任感。

（2）

大力推行与组织变革相适应的人员培训计划，使员工掌握新的业务知识和技能，适应变革后的工作岗位。

（3）

大胆启用年富力强和具有开拓创新精神的人才，从组织方面减少变革的阻力。

三、企业组织结构的整合

组织结构整合是企业最常用的组织结构变革方式，是一种计划式变革。

（一）

企业结构整合的依据

企业结构整合是组织设计中的第二步工作。结构整合主要在于解决结构分化时出现的分散倾向和实现相互间协调的要求。

（二）

新建企业的结构整合

通过结构分析图来，对分解后的部门、层级、岗位和职位之间的关系进行修正和确认，排除重复和冲突的职责、任务。

（三）

现有企业的结构整合

首先对原有结构分解的合理性进行分析，检查是否存在不协调的问题。企业组织结构内部不协调的表现：

1、

各部门间经常出现冲突；

2、

存在过多的委员会；

3、

高层管理部门充当下属部门冲突的裁判和调解者；

4、

组织结构本身失去了相互协调的机能，全靠某个有特殊地位的人或权威来协调；

（四）

企业结构整合的过程

1、

拟定目标阶段；2、规划阶段；3、互动阶段；4、控制阶段

一、

组织结构变革的实施

1、

组织结构改革方案要经过仔细研究和充分酝酿，避免“心血来潮”“朝令夕改”。

2、

先进行试点，在逐步推广，避免“限期完成”的运动方式。

3、

为确保企业组织结构整合的顺利进行，除事先做好各种准备工作，在初步完成整合之后，还需要建立健全和完善各种规章制度，及相关的配套工作。

第一节

企业人力资源规划的基本程序

一、

企业人力资源规划的内容

（一）

狭义的人力资源规划

1、

人员配置计划；2、人员补充计划；3、人员晋升计划（晋升条件+晋升比率+晋升时间）。

（二）

广义的人力资源规划

1、

人员配置计划；2、人员补充计划；3、人员晋升计划；
4、人员培训开发计划；5、员工薪酬激励计划；6、员工绩效管理计划；
7、其他计划，包括劳动组织计划、员工援助计划、劳动卫生与安全生产计划、员工职业生涯规划。

二、企业人力资源规划的作用

- （一）满足企业总体战略发展的要求
- （二）促进企业人力资源管理的开展
- （三）协调人力资源管理的各项计划
- （四）提高企业人力资源的利用效率
- （五）使组织和个人发展目标相一致

三、企业人力资源规划的环境

（一）外部环境

1、经济环境（经济形势、劳动力市场供求关系）；2、人口环境；3、科技环境；4、文化法律等社会因素
影响人力资源活动的法律因素：政府有关的劳动就业制度、工时制度、最低工资标准、职业卫生、劳动保护、安全生产，户籍制度、住房制度、社会保障制度等。

（二）

内部环境

1、

企业的行业特征；2、企业的发展战略；3、企业文化；4、企业人力资源管理系统

企业人力资源管理系统包括：企业人力资源数量、质量和结构等特征，也包括人力资源战略、培训制度、薪酬激励制度、员工职业生涯规划等功能模块。

四、制定企业人员规划的基本原则

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

五、制定企业人力资源规划的基本程序

狭义的人力资源规划核心包括：人力资源需求预测、人力资源共计预测、供需综合平衡。

1、

调查、收集和整理涉及企业战略决策和经营环境的各种信息。

影响企业战略决策的信息有：产品结构、消费者结构、企业产品的市场占有率、生产和销售状况、技术装备的先进程度等企业自身的因素；经营环境、社会、政治、经济、法律环境等企业外部因素。

2、

根据企业或部门的实际情况确定其人员规划期限，了解企业现有人力资源状况，为预测工作准备精确而详实的资料。

3、

在分析人力资源需求和供给的影响因素的基础上，采用定性和定量相结合，以定量为主的科学预测方法对企业未来人力资源供求进行预测。

4、

制定人力资源供求协调平衡的总计划和各项业务计划，并分别提出各种具体的调整、供大于求或求大于供的政策措施。

5、

人员规划的评价与修正。

一、

企业各类人员计划的编制

（一）

人员配置计划

包括：企业每个岗位的人员数量、人员的职务变动情况、职务空缺数量及相应的填补办法。

（二）

人员需求计划

（三）

人员供给计划

包括：人员招聘计划、人员晋升计划、人员内部调动计划。

（四）

人员培训计划

培训包括：一是为了实现提升而进行的培训，如管理人员职前培训；二是为了弥补现有生产技术的不足而进行的培训。培训计划中包括培训政策、培训需求、培训内容、培训形式、皮诶寻考核。

（五）

人力资源费用计划

（六）

人力资源政策调整计划

（七）

对风险进行评估并提出对策

第一节 企业人力资源的需求预测

第一单元 人力资源需求预测的基本程序

一、

人力资源预测的内涵

（一）

预测

人员预测包括需求预测与预测

（二）

人力资源需求预测

需求通常是指毛需求，即企业用人总数。净需求是指需求与企业自身供给的差，是需要企业招聘和配置的人数。

（三）

人力资源供给预测

研究组织内部的人力资源供给和组织外部的人力资源供给

（四）

人力资源预测与人员规划的关系

1、

从组织目标与任务出发，要求企业人力资源的质量、数量和结构符合其特定的生产资料和生产技术条件的要求。

2、

在实现组织目标的同时，也要满足个人的利益。

3、

保证人力资源与未来组织发展各阶段的动态适应。

二、人力资源需求预测的内容

1、企业人力资源需求预测；2、企业人力资源存量与增量预测；3、企业人力资源结构预测；4、企业特种人力资源预测。

企业人力资源存量是指，企业人力资源的自然消耗（如自然减员）和自然流动（如专业转移、变动而引起

的人力资源变化)；

企业人力资源增量是指，随着企业规模扩大、行业调整等发展变化带来的人力资源上的新的需求。

三、人力资源预测的作用

(一) 对组织方面的贡献

- 1、满足组织在生存发展过程中对人力资源的需求。
- 2、提高组织竞争力。
- 3、人力资源预测是人力资源部门和其他直线部门进行良好沟通的基础。

(二) 对人力资源管理的贡献

- 1、人力资源预测是实施人力资源管理的重要依据。
- 2、有助于调动员工的积极性。

四、人力资源预测的局限性

- 1、环境的不确定性；2、企业内部的抵制；3、预测的代价高昂；4、知识水平的限制。

五、影响人力资源需求预测的一般因素

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

六、人力资源需求预测的程序

(一) 准备阶段

- 1、构建人力资源需求预测系统
- 2、预测环境与影响因素分析

(1) SWOT 分析法

- (2) 竞争五要素分析法：对新加入竞争者的分析、对竞争策略的分析、对自己产品替代品的分析、对顾客群的分析、对供应商的分析。

3、岗位分类

- (1) 专门技能人员（基本生产工、装配试验工、维修操作工、检验工、辅助工）
- (2) 专门技术人员（机动平台技术人员、机械制造加工工艺人员、机械产品妆品工艺人员、工程设计人员、检测计量与检验人员、服务性技术人员）
- (3) 经营管理人员（战略管理类、运营管理类、市场运作类、保障管理类、社会化服务管理类）

4、资料采集与初步处理

（二）预测阶段

- 1、根据工作岗位分析的结果确定职务编制和人员配置；
- 2、人力资源盘点，统计缺编、超编、以及是否符合职务资格要求；
- 3、将上述统计结果与部门管理者进行讨论，修正并得到统计结果（现实的人力资源需求量）；
- 4、对预测期内退休的人员、未来可能发生的离职人员进行统计，得出统计结果（未来的人员流失状况）；
- 5、根据企业发展战略规划，以及工作量的增加情况，确定各部门还需要增加的工作岗位与人员数量，得出统计结果（未来人力资源需求量）；
- 6、将现实人力资源需求量、未来的人员流失状况和未来的人力资源需求量进行汇总计算，得出企业整齐的人力资源需求预测。

（三）编制人员需求计划

计划期内员工补充需求量=计划期内员工总需求量-报告期期末员工总数+计划期内自然减员员工总数

企业对员工的补充需求量包括两部分：一是由于企业发展的需求而需增加的人员；二是员工退休、退职、离休、辞职等原因发生的“自然减员”。

企业的生产性部门是根据生产任务总量和劳动生产率、计划劳动定额以及有关定员标准来确定人员的需求量；企业的各职能部门的行政、服务人员的计划，应根据组织机构的设置、职责范围、业务分工、工作总量和生产定额标准来制定。

第二单元 人力资源需求预测的技术路线和方法

一、 人力资源需求预测的原理：

1、

惯性原理；2、相似性原理。

二、人力资源需求预测的定性方法

1、经验预测法（自上而下、自下而上）

2、描述法

3、德尔菲法（专家评估法，一般采用问卷调查）

三、人力资源需求预测的定量方法

1、转换比率法

2、人员比率法

3、趋势外推法（时间序列法，从过去延伸将来）

4、回归分析法（因果关系）

5、经济计量模型法

6、灰色预测模型法

7、生产模型法

8、马尔科夫分析法（使用统计技术，预测未来变化）

9、定员定额分析法（①工作定额分析法；②岗位定员法；③设备看管额定员法；④劳动效率定员法；⑤比例定员法）

10、计算机模拟法

第三单元 企业人力资源的总量预测

一、影响企业员工需求的因素

1、影响企业专门技能人员需求的因素：企业战略、组织结构、销售收入、产值产量、总资产、总成本、追加投资、人工成本、劳动生产率、出勤率、能源消耗情况、定额工时、作业率和废品率。

2、影响企业专业技术人员需求的因素：企业战略、组织结构、销售收入、产值产量、总资产、总成本、追加投资、人工成本、出勤率、生产技术水平、新项目投资、科研项目、科研经费、科研成果、研究成果获奖、以及科技成果转让。

3、影响经营管理人员需求的因素：企业战略、组织结构、销售收入、产值产量、总资产、总成本、追加投资、人工成本、劳动生产率、出勤率、企业管理幅度、企业信息化程度、信息传送速度、

决策速度、各类人员数量。

第四节 企业人力资源供给预测与供求平衡

第一单元 企业人力资源供给分析

企业人员供给包括内部供给和外部供给两种，其预测类型也包括：内部供给预测和外部供给预测。

一、内部供给预测

影响企业内部人力资源供给量的因素：自然流失（伤残、退休、死亡）、内部流动（晋升、降职、平调）、跳槽（辞职、解聘）

二、外部供应预测

1、影响因素

（1）地域性因素；（2）人口政策及人口现状；（3）劳动力市场发育程度；（4）社会就业意识和择业心理偏好。

2、供给渠道

（1）大中专院校应届毕业生；（2）复员转业军人；（3）失业人员、流动人员；（4）其他组织在职人员。

三、企业人员供给预测的步骤

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

四、内部供给预测的方法

（一）人力资源信息库

1、技能清单

2、管理才能清单

（二）管理人员接替模型

（三）马尔科夫模型

马尔可夫模型是分析组织人员流动的典型矩阵模型，它的基本思想是：通过发现组织人事变动的规律，推测组织在未来的人员供给情况。

第二单元 企业人力资源供给与需求平衡

企业人力资源供求关系的三种情况：供求平衡、供大于求、供小于求。

一、

供求平衡

二、供不应求

- 1、将符合条件的，而又处于相对富裕状态的人调往空缺岗位。
- 2、如果高技术人员出现短缺，应拟定培训和晋升计划，在企业内部无法满足要求时，应拟定外部招聘计划。
- 3、如果短缺现象不严重，可遵照员工意愿延长工时增加报酬，这只是一种短期应急措施。
- 4、提高企业资本技术有机构成，提高工人的劳动生产率，形成及其代替人力资源的格局。
- 5、制定聘用非全日制临时用工计划，如返聘退休者，或聘用小时工等。
- 6、制定聘用全日制临时用工计划。

三、供大于求

- 1、永久性辞退某些劳动态度差、技术水平低、劳动纪律观念差的员工。
- 2、合并和关闭某些臃肿的机构。
- 3、鼓励提前退休或内退。
- 4、加强培训工作，提高员工整体素质，如制定全员轮训计划，使员工始终有一部分在接受培训，为企业扩大再生产准备人力资本。
- 5、加强培训工作，使企业员工掌握多种技能，增强他们的竞争力。鼓励部门员工自谋职业，同时开办第三产业。
- 6、减少员工的工作时间，随之降低工资水平。
- 7、采用由多个员工分担工作任务，按工作任务完成量计发工资。

第五章 薪酬管理

第一节 薪酬调查

第一单元 薪酬市场调查

一、

薪酬调查的种类

(一)

调查方式上分：

1、

正式薪酬调查

(1)

商业性薪酬调查

(2)

专业性薪酬调查

(3)

政府薪酬调查

2、非正式薪酬调查

(二)

薪酬调查主体：政府调查、行业调查、专业协会或企业联合会调查、咨询公司调查、公司企业自己调查。

二、薪酬调查的作用

- 1、为企业调整员工的薪酬水平提供依据
- 2、为企业调整员工的薪酬制度奠定基础
- 3、有助于掌握薪酬管理的新变化与新趋势
- 4、有利于控制劳动力成本，增强企业竞争力

三、薪酬市场调查的过程

(一) 确定调查目的

- 1、整体薪酬水平的调整
- 2、薪酬制度结构的调整
- 3、薪酬晋升政策的调整
- 4、岗位薪酬水平的调整

(二) 确定调查范围

- 1、确定调查的企业

2、确定调查的岗位

3、确定调查的薪酬信息

- (1) 与员工基本工资相关的信息
- (2) 与支付年度和其他奖金相关的信息
- (3) 股票期权或影子股票计划等长期激励计划
- (4) 与企业各种福利计划相关的信息
- (5) 与薪酬政策诸方面有关的信息

货币性薪酬：工资、奖金、津贴、补贴、劳动分红；

非货币性薪酬：给员工提供住房、培训、社会保险、商业保险。

4、确定调查的时间段

(三) 选择调查方式

- 1、企业之间互相调查
- 2、委托中介机构进行调查（难找到对等岗位或属于新兴行业）
- 3、采集社会公开信息
- 4、调查问卷

工作内容相同的岗位，在不同企业所获报酬也会出现很大差距，原因是：

(1)

岗位在不同的企业中对企业的价值或贡献大小不同；

(2)

特定企业的企业文化、管理理念和薪酬策略不同；

(3)

在职者在该岗位上工作时间的长短不同；

(4)

在职者在该岗位浮动范围之中的哪一个点上是不确定的；

(5)

不同的行业有不同的惯例；

(6)

不同企业所处的地理位置与劳动力市场存在明显的差异。

四、薪酬调查数据的统计分析

- 1、数据排列法
- 2、频率分析法

- 3、趋中趋势分析（1）简单平均法；（2）加权平均法；（3）中位数法
- 4、离散分析（1）百分位法；（2）四分位法
- 5、回归分析法
- 6、图表分析法

五、提交薪酬调查分析报告

设计表格的具体要求：

1、

明确薪酬调查问卷要调查的内容，再设计表格。保证表格满足它的实用目的。

2、

确保表格中的每个调查项目都是必要的，经过必要的审核剔除不必要的调查项目，以提高调查问卷的有效性和实用性。

3、

请一位同事来填写表格样本，倾听反馈意见，了解表格设计是否合理。

4、

要求语言标准，问题简单明确。

5、

把相关问题放在一起。

6、

尽量采用选择判断式提问，减少文字书写量。

7、

保证留有足够的填写空间

8、

使用简单打印格式，确保易于阅读，也可采用电子问卷。

9、

可注明填表须知。

10、考虑信息处理的简便性和正确性。

11、如果在多种场合需要该信息，可以带复写纸。

12、表格设计仔细，使用符号阅读，自动读入计算机。

第二单元 员工薪酬满意度调查

一、

薪酬满意度调查的程序

1、

确定调查对象

2、

确定调查方式

3、

确定调查内容

包括：员工对薪酬福利水平、薪酬福利结构比例、薪酬福利差距、薪酬福利的决定因素、薪酬福利的调整、薪酬福利的发放方式等的满意度。

二、薪酬满意度调查表的设计

三、薪酬满意度调查结果的分析

问题解决对策：

1、

通过市场调查，掌握同行同岗人员薪资水平。

2、

加强企业的人力资源管理基础工作，对公司的各类工作岗位进行系统的分类和评价，为薪资制度体现岗位的工作价值提供依据。

3、

确立严格的劳动定额管理制度，完善各类人员的绩效考评体系，为确立内部公平公正的薪资制度奠定基础。

4、

生产型企业，为了提高生产效率，保证产品质量，一般员工宜以工作（岗位）工资和技能工资为基础，采用组合型薪资制度。

5、

在进行岗位评价和完善绩效考评制度基础上，对中级管理人员现行职能工资制进行必要的调整，采取宽泛式（宽带式）薪资结构，以体现中级管理人员工作的特点。

6、

公司高层管理人员应当在改革现行管理人员薪资制度的基础上，实行年薪制或股权期货、股票增值权、

虚拟股票等长期激励的薪酬制度。

第二节 工作岗位分类

一、

工作岗位分类的几个基本概念

1、

职系（相当于一种专门职业，职系是岗位分类中的系类）

2、

职组（若干职系构成的岗位群，例如小学教师是职系，教师就是职组）

3、

职门（性质相近的职组的集合）

4、

岗级（在同一个职系里，岗位高低）

5、

职等（不同的职系中，不同的岗位等级划分）

二、工作岗位分类的相关概念

（一）岗位分级与职业分类

岗位分类与职业分类是特殊性与一般性的关系

（二）岗位分级与岗位分类

岗位分类适用于国家各级政府及其职能部门和机构

（三）岗位分级与品位分类

品位分类：是一种按照预定分类原则和方法根据人员的学历、资历及贡献大小等资格条件，将人员分成不同品级的人事制度，他是人员招聘、录用、考核、晋升、培训、工资、奖励等各项人力资源管理的重要依据。

品位分类与岗位分类的区别：

1、分类标准不同。岗位分类以事为准，事在人先，以事择人；品位分类以人为主，人在事先，以人择事。

2、分类依据不同。岗位分类是根据工作繁简轻重进行，对事不对人；品位分类则根据人员资历、学历、

绩效分析，对人不对事。

3、适用范围不同。岗位分类适用于专业性、机械性、事务性强的岗位，这些岗位容易量化，工作固定；品位分类适用于工作经常变化、不易量化的岗位，如领导岗、机密岗、临时性工作。

三、工作岗位横向分类的原则

- 1、层次不宜太多，不宜超过三个层次。
- 2、大类小类数目多少与划分粗细程度有关，不宜将类别划分过细。

四、岗位纵向分级的原则

纵向分级是在横向分类的基础上，根据岗位不同，对同一职系中的岗位划分出不同岗级，并对不同职系中的岗位进行统一规定岗等的过程。

五、

生产与管理岗位统一岗等的基本要求

- 1、
要充分考虑岗位工作任务难易程度。

- 2、
要考虑对员工行为的激励程度。

- 3、
要体现企业员工工资管理的策略。

注：制造企业，从基层岗位到总经理不超过 10 个岗等。

六、

工作岗位分类的主要步骤

- 1、
工作岗位横向分级。（根据岗位性质及特征，划分为若干类别）
- 2、
工作岗位纵向分级。（根据岗位繁简难以、责任轻重把他们归入一定档次级别）
- 3、
制定岗位说明书，作为人力资源管理工作的依据。
- 4、
建立企业岗位分类图表，说明企业各类岗位的分布及其配置状况，为企业员工的分类管理提供依据。

（一）

工作岗位横向分类的步骤和方法

步骤

1、

将所有岗位，按工作性质划分为若干职门。

2、

将各职门的岗位，根据性质不同，把业务相同的工作岗位归入同一个职组。

3、

将同一职组内的岗位，把业务性质相同的岗位组成一个职系。（职系是岗位横向分类的最后一步）

方法

1、

按照岗位承担者的性质和特点，对岗位进行横向区分。

2、

按照岗位在企业生产过程中的地位和作用划分。

（二）

工作岗位纵向分类的步骤和方法

岗位纵向分级的步骤

1、

岗位排序，划分岗级。

2、

统一岗等。（将岗级归入统一的岗等，其目的是为了对岗位进行系统化管理）

生产性岗位纵向分级的方法

大多数企业分类都采用**点数法**对生产性岗位进行纵向分级。

1、

选择岗位评价要素

2、

建立岗位要素指标评价标准表

（1）

根据岗位评价要素的重要程度，确定程度最低和最高要素，赋予他们点数。最低指标可以不止一个，但最高一般一两个。

（2）

采用相对比较的方法，将其他诸要素指标与极限要素指标一一比较，以认定他们的相对位置，并赋予他们相对点数。

（3）

将评价要素，依程度高低，分割数个档次，每个档次等距（等差或等比）。

3、

按照要素评价标准对各岗位打分，根据结果划分岗级。

4、

根据各个岗位的岗级统一归入相应的岗等。

生产性岗位的岗级分等：

（1）

经验判断法

（2）

基本点数划算法

（3）

交叉岗位换算法

管理性岗位纵向分级的方法

1、

精简企业组织结构，加强定编定岗定员管理，对企业岗位进行科学的设计和改进。

2、

对管理岗位进行科学的横向分类。

3、

为了有效地完成管理岗位划岗归级的任务，评价要素的项目分档要多，岗级数目也应多于直接生产岗位的岗级数目（1.4-2.6 倍）。

4、

在对管理岗位划岗归级后，应对管理岗位岗级进行统一列等，从而建立管理类、技术类以及事物类等管理岗级之间对应的关系。

第三节 企业工资制度设计与调整

第一单元 企业工资制度的设计

一、

工资制度的内涵

工资制度是通过工资等级表、工资标准表、技术（业务）等级标准及岗位名称表等具体形式规定的。

工资制度中必须明确的内容：工资分配政策、原则、工资支付方式、工资标准、工资结构、工资等级及级差、奖金、津贴、过渡办法、其他规定。

二、企业工资制度的分类

（一）岗位工资制

1、概念：以员工在生产经营工作中的岗位为基础确定工资等级和工资标准，进行工资给予的工资制度。

2、特点：（1）根据岗位支付工资；（2）以岗位分析为基础；（3）客观性强。

3、岗位工资制的主要类型：

（1）岗位等级工资制

①一岗一薪制

不存在升级问题，在实行一岗一薪制时，要对岗位进行全面分析，并对相关因素测评。测评的具体内容：岗位职责范围和职责程度、岗位对员工的技能水平要求、岗位劳动强度、劳动条件等，通过测评得出岗位的综合分数，据此确定岗位系数以及岗位的工资额度。

②一岗多薪制

（2）岗位薪点工资制

优点：① 岗位薪点工资制使工资分配直接与企业效益和员工的工作业绩相联系，体现了绩效优先的原则，符合市场取向的要求。②工资用薪点表示，比岗位等级工资制更容易做到将工资分配向关键岗位、技术岗位倾斜，通过规定员工个人薪点点数的标准，可以促进员工学习技术，提高其素质和业绩水平，充分发挥了工资的激励作用。③在薪点值的确定过程中，浮动值是按照部门的效益或业绩来确定的，这就要求员工必须加强单位和部门的团队合作，有利于提高团队的协作精神。

（二）技能工资制

1、概念：以员工技术和能力为基础的工资。

2、应用前提：（1）明确对员工的技能要求；（2）制定实施与技能工资制度配套的技能评估体系；（3）将工资计划与培训计划相结合；

3、种类：

（1）技术工资

（2）能力工资：①基础能力工资；②特殊能力工资

（三）绩效工资制

1、概念：以员工的工作业绩为基础支付的工资，支付的根据是工作成绩和劳动效率。

2、特点：（1）注重个人绩效差异的评定。（2）关于个人绩效的大多数信息都是由主管人员搜集上来的，

同级和下级评定很少。

(3) 在这种工资制度下，反馈的频率不高，通常每年绩效考评才用，而且反馈方向是单向的：从管理人员→下属员工

3、绩效矩阵

在绩效矩阵中，员工工资增长的规模和频率取决于两个方面的因素，一是个人的绩效评价等级；二是个人在工资浮动范围中的位置，即员工个人的实际工资与市场之间的比较比率。

4、绩效工资制的不足

(1) 绩效工资制的基础缺乏公平性；(2) 绩效工资过于强调个人的绩效；(3) 如果员工认为绩效评价的方式方法不是公平的、精确的，整个绩效工资制度就有崩溃的危险。

5、绩效工资形式 (1) 计件工资制；(2) 佣金制（提成制）

(四) 特殊群体的工资

1、管理人员的工资制度

(1) 基本工资；(2) 奖金和红利；(3) 福利与津贴。

2、经营者年薪制

年薪制由固定工资与可变工资（浮动工资）两部分构成。浮动工资大于相对固定收入。浮动工资从企业税后利润中支出。

应用条件：

- (1) 健全的经营者人才市场，完善的竞争机制。
- (2) 明确的经营者业绩考核指标体系。
- (3) 健全的职工代表大会制度，完善的群众监督机制。

经营者年薪制形式：

(1)

基本工资加风险收入；(2) 年薪加年终奖金

年薪水平的确定

(1)

经营者的工作是高级的复杂劳动，其劳动耗费是普通员工劳动耗费的倍加，所以经营者的年薪应该数倍于企业员工的年平均工资。

(2)

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

(3)

得到年薪的经营者不再享受企业员工的工资性收入与福利待遇，因为年薪制是一种特殊的工资制度，

它对企业的员工工资制度是平行的。

1、

团队工资制度

(1)

团队的分类：平行团队、流程团队、项目团队

(2)

团队工资的主要组成要素：

①

基本工资（流程团队采用宽带工资体系）

②

激励性工资（流程团队员工间工资差距小，应支付相同金额的激励性工资；项目团队工资差异较大）

③

绩效认可奖励（货币性奖励、非货币性奖励。非货币性奖励认可优良的业绩表现，货币性奖励认可优良的工作结果。）

(3)

团队工资的设计原则

①

平行团队工资设计：小部分时间精力投入到团队中去，大部分投入到常规工作中。不使用激励性工资。

②

流程团队工资设计：基本工资是关键。

③

项目团队工资设计：项目团队工资结构中的可变性来自于少量货币性奖励和给予团队绩效的激励性工资。要避免使用过多的激励性工资。

三、企业工资制度设计的主要内容

（一）工资水平及影响因素

1、

外部影响因素

（1）市场因素

①

商品市场。生产成本的重要组成部分是劳动力成本，劳动力成本包括：一是平均人工成本；二是企业人员使用水平。

②

劳动力市场。平均工资水平和竞争对手工资水平。

(2) 生活费用和物价水平

(3) 地域的影响

(4) 政府法律法规

2、内部影响因素

(1) 企业自身特征对工资水平的影响。企业发展阶段：起步期、成长期、成熟期、衰退期。

(2) 企业决策层对工资的态度。

(二) 工资结构及其类型

1、工资结构

固定工资：基本工资、岗位工资、技能能力工资、工龄工资。

浮动工资：效益工资、业绩工资、奖金。

2、

工资结构类型

(1) 以绩效为导向（绩效工资制）

计件工资、销售提成工资、效益工资。

(2) 以工作为导向（岗位工资制）

(4)

以技能为导向（技能工资制）

适用范围窄，适用于技术复杂程度高、劳动熟练程度差别大的企业，或者处在艰难期，急需提高企业核心能力的企业。

(4) 组合工资结构（组合工资制）

(三) 工资等级

1、工资等级

工资等级与岗位等级一一对应

2、工资档次

同一工资等级划分若干档次

3、

工资级差

不同等级之间工资相差的幅度

4、

浮动幅度

同一个工资等级中，最高档次工资水平和最低档次之间的工资差距。分层式工资等级，等级多；宽泛式工资等级，等级少。

5、

等级重叠

相邻的工资等级浮动幅度在树枝上交叉程度。浮动幅度越大，等级重叠越高；反之亦然。

四、企业工资制度设计原则

（一）公平性原则（1、内部公平；2、外部公平。）

（二）激励性原则

（三）竞争性原则（企业工资水平应该比行业的平均水平高 15%）

（四）经济性原则

（五）合法性原则

五、企业工资设计程序

（一）确定工资策略

1、高弹性类（绩效为导向的工资结构）

2、高稳定类（日本的年功序列工资制度）

3、折中类

（二）岗位评价与分类（岗位分析、岗位评价、分类分级）

（三）工资市场调查

（四）工资水平的确定

方法：1、将工资水平完全建立在市场工资调查数据的基础上，得出一条工资线。

2、根据工资曲线确定工资水平。

（五）工资结构的确定

1、工资构成项目的确定；2、工资构成项目的比例确定。

（六）工资等级的确定

1、工资等级类型的选择

（1）分层式工资等级类型（工资等级多，金字塔形排列，成熟型企业。）

（2）宽带薪式工资等级类型（工资等级少，对人不对岗，不成熟、业务灵活的企业。）

2、工资档次的划分

3、浮动工资（奖金或绩效工资）的设计

（1）确定浮动工资总额；（2）确定浮动工资分额。

（七）企业工资制度的实施与修正

第二单元 宽带式工资结构设计

一、

宽带式工资结构的内涵

企业可以将传统的多等级工资结构加以适当合并，形成宽带工资，也可以根据岗位类别（如管理类、技术类、以及事务类等）来划分工资等级。

二、宽带式工资结构的作用

- 1、宽带式薪酬支持扁平型组织结构，打破了传统工资结构的严格的等级制，有利于企业提高效率以及创造参与型和学习型的企业文化，使企业保持自身组织结构的灵活性以及迎接外部竞争。
- 2、引导员工自我提高，员工通过发展企业所需技术能力提高工资水平。
- 3、宽带式工资有利于岗位变动。
- 4、宽带式工资结构有利于管理人员以及人力资源专业人员的角色转变。部门经理在工资决策方面拥有更多权利和责任。
- 5、有利于工资绩效的促进。将工资与绩效结合。

三、宽带式工资结构的设计程序

（一）明确企业的要求

宽带工资要求企业必须形成相应的绩效文化、团队文化、沟通文化、参与文化。

（二）工资等级的划分

（三）工资宽带的定价

（四）员工工资的定位

定位方法：

1、

绩效曲线法

2、

按照员工新技能获取情况，确定工资宽带中的定位。

3、

强调员工能力的企业，首先明确市场工资水平，然后在同一工资宽带内部，对低于市场工资的部分，根据员工知识、技能、能力和绩效进行工资定位；对于高于市场工资水平的部分，根据员工关键能力开发情况进行工资定位。

（一）

员工工资的调整

员工工资变动的重要标准是员工的技能和能力。企业实施宽带工资的前提是建立对员工的技能和能力评价体系以及绩效管理体系。

第三单元 企业工资制度的调整

一、

工资调整的含义

1、

个体工资标准的调整（包括工资等级、工资档次的调整）

2、

整体工资标准的调整

3、

结合内部分配改革对工资结构的调整

二、工资调整的项目

（一）工资定级性调整

对原来没有工资等级的员工进行定级确定。

工资定级性调整需考虑的因素：

1、

员工工资定级时应考虑的因素

（1）员工生活费用。

（2）同地区同行业同岗位的劳动力市场工资水平，使工资保持对外竞争性。

（3）新员工的实际工资能力。

2、工资定级时的内外公平与对外有竞争力的平衡问题

- (二) 物价性调整
- (三) 工龄性调整
- (四) 奖励性调整
- (五) 效益性调整
- (六) 考核性调整

三、员工个体工资标准的调整

- (一) 工资等级调整
- (二) 工资标准档次的调整

1、“技变”晋档；2、“学变”晋档；3、“龄变”晋档；4、“考核”变档。

四、员工工资标准的整体调整

- (一) 定期普遍调整工资标准
- (二) 根据业绩决定加薪幅度（一次性奖金正逐渐取代业绩工资）

一、

企业员工工资结构的调整

第四节 企业员工薪酬计划的制定

一、

制定薪酬计划的准备工作

| | |
|-----------|-----------------------|
| 员工薪酬的基本资料 | 姓名、年龄、性别、所在部门 |
| | 岗位名称 |
| | 当前薪酬水平 |
| | 当前的工资级别 |
| | 所在工资级别的最高工资、中位工资、最低工资 |
| | 上次调资的时间、额度、调资类型 |
| 企业整体的薪酬资料 | 企业现有的员工人数 |
| | 企业在过去一年内实际发生的薪酬总额 |

| | |
|-----------------|------------------------|
| 企业在未来一年人力资源规划资料 | 拟招聘的新员工人数 |
| | 拟招聘新员工的薪酬水平 |
| | 预计晋升职务的员工人数 |
| | 预计岗位轮换的员工人数 |
| | 预计休假的员工人数 |
| | 预计辞职、辞退、退休的员工人数 |
| 物价变动资料 | 在过去一年里当地物价变动资料 |
| 市场工资水平 | 当前市场的劳动力供求状况与薪酬水平 |
| 国家薪酬政策 | 国家当前有关薪酬的法律、法规等 |
| 企业财务状况 | 企业薪酬支付能力 |
| | 企业上一年度经济效益状况 |
| | 股东要求的回报率 |
| | 企业预计的效益状况 |
| 薪酬预测 | 预测企业在未来一年的工资增长率 |
| | 预测在未来一年的工资增长率 |
| | 预测员工在未来一年增薪的时间、额度、调资类型 |

二、 制定薪酬计划的方法

（一）从下而上法

从下而上法比较实际、灵活，且可行性较高。但不易控制总体人工成本。

（二）从上而下法

从上而下法可以控制总体的薪酬成本，但缺乏灵活性，而且确定薪酬总额的主观因素过多，降低了计划的准确性，不利于调动员工积极性。

三、制定薪酬计划的程序

- 1、薪酬市场调查，比较岗位薪酬水平。
- 2、了解企业财力状况，根据企业人力资源策略，确定企业薪酬水平。
- 3、了解企业人力资源规划。
- 4、画薪酬计划计算表。
- 5、根据经营计划预计的业务收入和薪酬总额，计算薪酬总额/销售收入的比值，小于同业或企业往年水平，可行；大于同业或企业往年水平，对薪酬水平适当降低。

- 6、根据企业薪酬计划和薪酬分配制度，考虑部门人员变化、工龄、业绩考核等做出部门薪酬计划，并上报人力资源部进行汇总。
- 7、汇总的薪酬计划与整体薪酬计划不符，则需要调整。
- 8、上报领导审批。

第一节 企业补充保险

一、

企业年金的概念和内容

1、

概念

企业年金：指企业及其员工在依法参加基本养老保险的基础上，自愿建立的补充养老保险制度。

2、

适用范围

(1)

依法参加基本养老保险并履行缴费义务；

(2)

具有相应的经济负担能力；

(3)

已建立集体协商机制。

3、

企业年金方案的内容

参加人员范围资金筹集方式、员工企业年金个人账户管理方式、基金管理方式、计发方法和支付方式、支付年金待遇的条件、组织管理和监督方式、终止缴费的条件、双方约定的其他事项。

4、

企业年金计划的申报和备案

向所在地区县级以上地方政府的劳动保障行政部门上报，中央所属大型企业应报送劳动和社会保障部。15日内未提出异议，生效。

二、企业年金基金的管理

1、资金筹集方式

企业缴费每年不超过本企业上年度员工工资总额的 1/12。

1、

企业年金基金的组成

企业缴费+员工个人缴费+企业年金基金投资运营收益

2、

员工企业年金个人账户管理方式

企业年金基金实行完全积累，采用个人账户方式进行管理。

三、企业年金的支付方式

1、领取：员工达到国家规定退休年龄，可一次性或定期领取企业年金。不到退休不得提取。死亡由指定受益人或法定继承人一次性领取。出境定居人员可一次性提取。

2、个人账户转移：变动单位可随同转移。

四、企业年金设计程序

1、确定补充养老金的来源。（1）企业负担；（2）企业和员工共同负担。

2、确定员工和企业的缴费比例。

3、确定养老金支付的额度。

4、确定养老金的支付形式：（1）一次性支付；（2）定期支付；（3）一次性支付和定期支付结合。

5、确定实行补充养老保险的时间。

五、补充医疗保险设计程序

1、确定补充医疗保险基金的来源与额度。

2、支付范围

3、支付标准

4、管理办法

《人力资源规划》必背习题

一、组织设计理论的概念、分类和基本原则是什么？

答：概念：(1)组织理论称作广义的组织理论或大组织理论，包括组织运行的全部问题，包括组织运行的环境、目标、结构、技术、规模、权力、沟通等。(2)组织设计理论是组织理论的狭义理解，或者称为小组织理论，主要研究企业组织结构的设计，而把环境、战略、技术、规模、人员等问题作为组织结构设计中的影响因素来加以研究。

分类：(1)分为静态的和动态的组织设计理论。静态的组织设计理论主要研究组织的体制、机构和规章。

(2)动态的组织设计理论除了上述理论外，还加入人的因素，诸如协调、信息控制、绩效管理、激励制度、人员配备及培训等。

(3)现代组织设计理论属于动态的组织设计理论，但静态设计理论的内容依然占有主导地位，是组织设计的核心内容。

基本原则：1、任务与目标原则：是企业组织设计的最基本原则，是全部设计工作的出发点和归宿点。2、专业分工和协作的原则：实行系统管理、设计一些必要的委员会及会议来实现协调、创造协调的环境。3、有效管理幅度原则：管理幅度的大小与管理层次的多少呈反比例关系。4、集权与分权相结合的原则：集权是大生产的客观要求，分权是调动下级积极性、主动性和必要组织条件。5、稳定性和适应性相结合的原则：既要保持组织运行中的弹性，又需要在组织中建立明确的指挥系统、责权关系及规章制度，保持内在的自动调节机制。

二、组织结构设计的程序有哪些？（重点）

答：1、分析组织结构的影响因素，选择最佳的组织结构模式。影响因素为：企业环境、企业规模、企业战略目标、信息沟通。

2、根据所选的组织结构模式，将企业划分为不同的、相对独立的部门。

3、为各个部门选择合适的部门结构，进行组织结构调整。

4、将各个部门组合起来，形成特定的组织结构。

5、根据环境的变化不断调整组织机构。

三、设计部门结构时有哪些选择模式？各模式有哪些优缺点？

答：1、以工作和任务为中心来设计部门结构。包括：直线制、直线职能制、矩阵结构。优点：具有明确性和高度稳定性。缺点：每个人只了解自己的工作和任务，很难从整体看待组织。该组织模式比较适应于企业规模较小或外部环境变化不大的情况。

2、以成果为中心来设计部门结构。包括：事业部制、模拟分权制。优点：使每个自治单位既能了解自己的任务，又能了解整个企业的任务；具有高度的稳定性和适应性。缺点：需要设置较多的分支机构，管理费用较多，但结构明确性不强，实际工作难以实现真正做到以成果为中心。适用于：大型企业，且其不同组成部分在生产、技术、经营业务方面有紧密联系时。

3、以关系为中心来设计部门结构。适用于：特别巨大的企业或项目之中，如跨国公司。它是将其他组织设计原则加以综合应用。缺点：缺乏明确性和稳定性，实用性较差。

四、

企业组织战略与组织结构的关系是什么？有哪些主要的组织战略？

答：1、组织结构的功能在于分工和协调，是保证战略实施的必要手段。钱德勒教授认为：组织结构服从战略。

2、当企业发展到一定阶段时，企业因该采用适合的组织发展战略，调整组织结构。

主要战略有：增大数量战略、扩大地区战略、纵向整合战略、多种经营战略。

五、企业组织结构变革的征兆、程序有哪些？（重点）

答：1、征兆有：（1）企业经营业绩下降，例如市场占有率缩小、产品质量下降、成本增加、顾客意见增多、缺少新产品、新战略等。

（2）组织结构本身病症的显露，如决策迟缓、指挥不灵、信息不畅、机构臃肿、管理跨度过大、“扯皮”

增多、人事纠纷增加等。

(3) 员工士气低落，不满情绪增加，合理化建议减少，员工的旷工率、病假率、离职率增高等。

2、程序：分为三个大步骤，（一）组织结构诊断，包括： 1、组织结构调查；2、组织结构分析；3、组织决策分析；4、组织关系分析

(二)实施结构变革，包括 1、企业组织结构变革的征兆：企业经营业绩下降、大企业病、员工士气低落。

2、企业组织结构变革的方式：改良式变革（对组织结构进行小修补，较常用）、爆破式变革（短期内完成组织结构变革的重大的乃至根本性变革，要谨慎采用）、计划式变革（对改革方案经过系统研究，制定全面规划，然后有计划、分阶段进行实施，如企业组织结构整合等）。3、排除组织结构变革的阻力：让员工参与、对员工进行组织变革培训、启用开拓创新人才。

（三）企业组织结构评价

六、

原有组织结构不协调时的表现特点有哪些？（重点）

答：1、各部门间经常出现冲突。

2、存在过多的委员会。

3、高层管理部门屡屡充当下属部门相互间冲突时的裁判和调解者。

4、组织结构本身失去了相互协调的技能，全靠某个有特殊地位的人或权威来协调。

七、

企业结构整合的过程是什么？

答：1、拟定目标阶段。2、规划阶段。3、互动阶段。4、控制阶段。

八、

保证组织结构变革顺利进行的措施和组织结构变革应注意的问题是什么？（重点）

答：要想保证组织结构变革顺利进行，应实现研究并采取如下措施：

1、让员工参与组织变革的调查、诊断和计划，使他们充分认识变革的必要性和变革的责任感。

2、大力推行与组织变革相适应的人员培训计划，使员工掌握新的业务知识和技能，适应变革后的工作岗位。

3、大胆起用年富力强和具有开拓精神的人才，从组织结构方面减少变革的阻力。

组织结构变革中应注意以下问题：

1、组织结构改革方案要经过仔细研究和充分酝酿，避免出现“心血来潮”“朝令夕改”的现象。

2、尽可能地先进行试点，再逐步推广，避免“限期完成”的运动方式。

3、在初步完成整合之后，还需要建立健全和完善各种规章制度，以及相关的配套工作。

九、

企业人力资源规划的内容、作用和原则有哪些？（重点）

答：内容：分为广义和狭义的企业人力资源规划。狭义的人力资源规划包括：人员配备计划、人员补充计划和人员晋升计划。广义的人力资源规划：除了上述三个规划外，还包括：人员培训开发计划、员工薪酬

激励计划、员工绩效管理计划、其他计划（劳动组织计划、员工援助计划、劳动卫生与安全生产计划、员工职业生涯计划等）

作用：1、满足企业总体战略发展的要求；2、促进企业人力资源管理的开展；3、协调人力资源管理的各项计划；4、提高企业人力资源的利用效率；5、使组织和个人发展目标相一致。

基本原则：1、确保人力资源需求的原则：人员规划的核心问题是人员的供给保障，包括人员的流入分析、流出预测、人力资源的供给状况分析、人员流动的损益分析。2、与内外环境相适应的原则；3、与战略目标相适应的原则；4、保持适度流动性的原则

十、

制定企业人力资源规划的基本程序是什么？（重点）

答：狭义的人力资源规划的核心部分包括：人力资源需求预测、人力资源供给预测分析、供需综合平衡。基本程序有：

- 1、调查、收集和整理涉及企业战略决策和经营环境的各种信息。
- 2、调查了解企业现有人力资源状况。
- 3、采用定性和定量相结合，以定量为主的各种科学预测方法对未来人力资源的供求进行预测。
- 4、制定人力资源供求协调平衡的总计划和各项业务计划。
- 5、人员规划的评价与修正。

十一、人员规划评估的目的、应注意的问题和含义是什么？（重点）

答：人员规划评估的目的：要了解人员规划对企业经营的影响，对人员规划作出恰当的反馈，并测算人员规划给企业带来的收益。

要注意的问题：

- 1、规划应当反映组织内部目标或外部目标的变化，必须明确有什么部门或人员承担了相应的责任。
- 2、规划应有适当的弹性，给予执行人员一定的独立决策权。
- 3、应当考虑人员规划与其他经营计划的相关性。

人员规划的三方面含义：

- 1、从组织的目标与任务出发，要求企业人力资源的质量、数量和结构符合其特定的生产资料和生产技术条件的要求。
- 2、在实现组织目标的同时，也要满足个人的利益。
- 3、保证人力资源与未来组织发展各阶段的动态适应。

人力资源预测是人员规划的一部分，是人员规划中定量分析最多的部分。

十二、人力资源需求预测的内容、作用和局限性是什么？（重点）

答：人力资源需求预测的内容有：1、企业人力资源需求预测；2、企业人力资源存量与增量预测；3、企业人力资源结构预测：进行人员结构调整；4、企业特种人力资源预测：对企业需要的特殊人才资源进行开发和培养。

人力资源需求预测的作用是：具有两方面的贡献：1、对组织方面的贡献：满足组织在生存发展过程中对人力资源的需求、提高组织的竞争力、是 HR 部门与其他直线部门进行良好沟通的基础。2、对人力资源管理的贡献：是实施人力资源管理的重要依据、有利于调动员工的积极性。

局限性是：1、环境的不确定性；2、企业内部的抵制；3、预测的代价高昂；4、知识水平的限制。

十三、影响人力资源需求预测的一般因素有哪些？（重点）

答：共 11 项：1、顾客需求的变化；2、生产需求（企业总产值）；3、劳动力成本趋势（工资状况）；4、劳动生产率的变化趋势；5、追加培训的需求；6、每个工种员工的移动情况；7、旷工趋向（或出勤率）；8、政府的方针政策；9、工作小时的变化；10、退休年龄的变化；11、社会安全福利保障。

十四、人力资源需求预测的具体程序是什么？（重点）

答：一、准备阶段：1、构建人力资源需求预测系统；2、预测环境与影响因素分析，包括 SWOT 分析和竞争五要素分析；3、岗位分析：企业专门技能人员的分类、企业专业技术人员的分类、企业经营管理人员的分类；4、资料采集与初步处理。

二、预测阶段：1、根据工作岗位分析的结果确定职务编制和人员配置；2、进行人力资源盘点，统计出人员的缺编、超编及是否符合职务资格要求；3、修正并得出统计结果。4、统计未来的人员流失状况。5、统计未来人力资源需求量；6、汇总计算现实人力资源需求量、未来的人员流失状况和未来的人力资源需求量，得出企业整体的人力资源需求预测。

三、编制人员需求计划：计划期内员工补充需求量=计划期内员工总需求量-报告期期末员工总数+计划期内自然减员员工总数。补充需求量包括两部分：

1、企业各部门实际的发展需要而必须增加的人员。2、因年老退休、离休、辞职等原因发生的“自然减员”。

十五、人力资源需求预测的定型方法和定量方法有哪些？（重点）

答：**定性预测方法**主要包括：经验预测法、描述法和德尔菲法。1、经验预测法：利用现有情报和资料，根据有关人员的经验，对公司的人员需求加以预测。分为“自下而上”和“自上而下”。2、描述法：通过对企业某时期的有关因素的变化进行描述或假设，从描述、假设、分析和综合中提出 HR 需求。它不适用于长期预测。德尔菲法又叫专家评估法，一般采用问卷调查的方式，听取专家的分析评估，并通过多次重复，最后达成一致的方法。一般分为四轮：1、第一轮：提出预测目标和要求，确定专家组，准备有关资料，征求意见。2、第二轮：简明扼要地以调查表方式列出预测问题（一般以 25 个为宜）。3、第三轮：修改预测结果，充分考虑有关专家地意见。4、第四轮：进行最后预测，在第三轮统计资料地基础上，请专家提出最后意见及依据。

定量方法包括：转换比率法、人员比率法、趋势外推法、回归分析法、经济计量模型法、灰色预测模型法、生产模型法、定员定额分析法、计算机模拟法。

定量预测方法使用时所应注意的问题：1、转换比率法和数学模型法的精确性有赖于两者之间关系的强度、这种关系提炼方法的精确性和这种关系在将来继续保持的强度。2、人力资源需求预测的定量方法都是以函数关系不变作为前提。但这经常是不符合实际的，因此需要用管理人员的主管判断进行修正。

十六、企业人员内部和外部人员供给的影响因素有哪些？（重点）

答：（1）内部供给一般是人力资源供给的主要部分（除新建企业）。企业人力资源需求的满足，应优先考虑内部人力资源的供给。应考虑下述因素：企业内部人员的自然流失（伤残、退休、死亡等）、内部流动（晋升、降职、平调等）、跳槽（辞职、解聘等）。内部供给预测的方法有：人力资源信息库、管理人员接替模型、马尔可夫模型。

（2）影响企业外部劳动力供给的因素有：（1）地域性因素；（2）人口政策及人口现状；（3）劳动力市场发育程度；（4）社会就业意识和择业心理偏好；（5）户籍制度的严格程度。其主要的供应渠道有（1）大中专院校应届毕业生（2）复员专业军人（3）失业人员、流动人员（4）其他组织在职人员。

十七、企业人员供给预测的步骤？（重点）

答：步骤有；1、对企业现有的人力资源进行盘点，了解企业员工队伍的现状

2、分析企业的职务调整政策和历年员工调整数据，统计出员工调整的比例。

3、向各部门的主管人员了解将来可能出现的人事调整状况。

4、将上述的所有数据进行汇总，得出对企业内部人力资源供给量的预测。

5、分析影响外部人力资源供给的各种因素（主要是地域性因素和全国性因素，得出企业外部人力资源供给预测。

6、将企业内外部人力资源供给预测进行汇总，得出企业人力资源供给预测。

十八、企业应该如何对待提升受阻人员？当公司的业务主管的年均离职率过高时，公司应该如何做？（重点）

答：(1)对于提升受阻人员应该做好以下工作：

1、进行“一对一”面谈，就有关升迁问题深入交换意见，鼓励他们继续努力和学习，全面提高个人素质。

2、为他们提供更加宽松的发展空间，为他们提高更多的培训或深造的机会。

3、给他们压“重担”，适当扩大他们的工作范围，让其承担更多更重要的责任，或者提高他们的薪资等级。

(2)当公司的业务主管的年均离职率过高时，公司应该：

1、查明公司业务主管离职率高的原因，采取必要的措施尽快地降低离职率；

2、加大对公司业务员的培训力度，使他们尽快地晋升为业务主管；

3、采用多种方式，广开人员补充的渠道，吸引更多的专业人才填补业务主管的岗位空缺。

十九、当企业人力资源供不应求和供大于求时，公司分别应该怎么做？（重点）

答：（1）当企业人力资源供不应求时，企业可以：1、将符合条件，而又处于相对富余状态的人调往空缺职位。2、如果高技术人员出现短缺，应拟定培训和晋升计划，在企业内部无法满足要求时，应拟定外部招聘计划。3、根据《劳动法》等有关法规，制定延长工时适当增加报酬的计划。4、提高企业资本技术有机构成，提高工人的劳动生产率，形成机器替代人力资源的格局。5、制定聘用非全日制临时用工计划，如返聘或聘用小时工等。6、制定聘用全日制临时用工计划。

上述6条措施，是解决组织人力资源短缺的有效途径，但最有效的途径是：通过科学的激励机制，以及培训提高员工生产业务技能，改进工艺设计等方式，来调动员工积极性，提高劳动生产率，减少对人力资源的需求。

（2）当企业人力资源供大于求时，企业可以：1、永久性辞退某些劳动态度、纪律观念较差和技术水平低的员工；2、合并和关闭某些臃肿的机构。3、鼓励提前退休或内退。4、加强培训工作，提高员工整体素质，如制定全员轮训计划。5、加强培训工作，使员工掌握多种技能，鼓励部分员工自谋职业。6、减少员工的工作时间，随之降低工资水平。7、采用由多个员工分担以前只需要一个或少数几个人就可以完成的工作任务。

总之，在制定平衡人力资源供求的政策实施中，需要使各部门人力资源在数量、质量、结构、层次等方面达到协调平衡。

《招聘与配置》必背习题

一、员工素质测评的基本原理/原因是什么？（重点）

答：（1）个体差异：人和人之间存在着多方面的差异

（2）工作（职位）差异原理：不同的职位具有差异性，包括内容和职位的差异性。

（3）人岗匹配：人适其事、事宜其人，根据个体间的不同素质和要求，将其安排在各自最适合的岗位上。

人岗匹配包括：工作要求与员工素质相匹配、工作报酬与员工贡献相匹配、员工之间相匹配、岗位和岗位之间相匹配。

二、员工素质测评的主要原则是什么？（重点，问答或者案例分析）

答：原则有：

（1）客观测评与主观测评相结合。

（2）定性测评与定量测评相结合。

（3）静态测评与动态测评相结合：静态测评比较容易看出差距，动态测评有利于指导。静态测评包括个性测试、心理测试等、问卷、考试等；动态测评包括评价中心、面试、观察评定等。

（4）素质测评与绩效测评相结合

（5）分项测评与综合测评相结合

三、员工测评标准体系的构成是什么？

答：1、横向结构：对员工素质的要素进行分解，它包括：

（1）结构性要素：静态的角度来反映员工素质及其功能行为的构成。包括身体素质和心理素质。

（2）行为环境要素：动态角度反映员工素质及其功能行为特征，指员工的实际工作表现及所处的环境。

其中外部环境主要指工作环境和组织背景。内部环境指个人所具备的素质。

（3）工作绩效要素：工作的成果表现。比如工作质量、工作量、工作效率、人才培养等。

2、纵向结构：是对横向结构各项素质的层层分解和推向可操作化。横向测评注重测评素质的完备性、明确性和独立性，纵向测评则注重测评要素的针对性、表达简练性和可操作性。

包括测评内容、测评目标（测评内容的代表）、测评指标（即把测评目标变成可操作化）。三者表达了不同层次。

四、

员工测评标准体系的类型有哪些？

答：1、效度参照性标准体系

根据测评内容与测评目的而形成的测评标准。比如考驾照、飞行员选拔。该标准与工作内容直接相关。

2、常模参照性指标体系

对测评客体外延的比较而形成的测评标准体系，而与测评客体本身无关。主要适用于不能或难以用工作本身的实践来检验的内容。比如选拔公务员、选拔管理人才等。其评价标准不是客观的、绝对的，而是主观的、相对的。

五、

员工测评方案制定的过程有哪些？（重点）

答：（1）确定被测评对象范围和测评目的

（2）设计和审查员工素质能力测评的指标与参考标准

（3）编制或修订员工素质能力测评的参照标准

（4）选择合理的测评方法

六、

员工测评的过程是什么？（注意如何操作，参看书中的案例）

答：（1）组建招聘团队

（2）员工初步筛选

（3）设计测评标准：确定多个测评指标。

（4）选择测评工具：对每个不同的指标根据情况选择不同的方式，如无领导小组、结构化面试、文件框等。

（5）分析测评结果：这里的计算方法请参照 P99 页，将是很可能考试的地方，并让你对每个员工的特点进行总结，只要照实讲述和计算即可。

（6）作出最终决策

（7）发放录用通知

七、在员工测评中，对测评人员的要求有哪些？

答：1、坚持原则，公正不偏；

2、有主见，善于独立思考；

3、有一定的测评经验；

4、有一定的文化水平；

5、有事业心，不怕得罪人；6、作风正派，办事公道；

7、了解被测评对象的情况。

八、面试的基本程序有哪些。（重点）

答：一、面试的准备阶段：制定面试指南、准备面试问题、评估方式的确定、培训面试官

二、面试的实施阶段：关系建立阶段（消除紧张）、导入阶段（自由阶段，以开放性问题为主）、核心阶段（行为性问题更多，了解关于核心胜任力的事例）、确认阶段、结束阶段。

三、面试的总结阶段：综合面试结果、面试结果的反馈、面试结果的存档、面试的评价阶段

九、面试的实施技巧要点。（9条）

答：（1）充分准备；（2）灵活提问；（3）多听少说；（4）善于提取要点；（5）进行阶段性总结；（6）排除各种干扰；（7）不要带有个人偏见；（8）在倾听时注意思考；（9）注意肢体语言信息。

十、请说明员工招聘时应注意的问题（9条）（重点）

答：（1）简历并不能代表本人；（2）工作经历比学历更重要；（3）不要忽视求职者的个性特征；（4）让应聘者更多地了解组织；（5）给应聘者更多地表现机会；（6）注意不忠诚和欠缺诚意的面试者；（7）关注特殊员工；（8）慎重地做决定；（9）面试官要注意自身的形象。

十一、行为描述面试的内涵及关键要素有哪些？（重点）

答：（1）行为描述面试是一种独特的结构化面试，它采用的问题都是基于关键胜任特征（胜任力）的行为性问题。面试官希望了解两方面的信息：一、应聘者过去的工作经历，以预测他未来的发展趋势；二、了解他对特定行为所采取的行为模式。

（2）其基本实质是：1、用过去的行为预测未来的行为；2、识别关键性的工作要求；3、探测行为样本。

（3）其基本假设是：过去的行为可以预测未来；说和做是截然不同的事情。与应聘者说的不同，他过去的实际行为的实例更重要。

在面试中要把握4个关键要素（STAR）：

1、情景（situation）：应聘者经历过的特定工作情景或任务；

2、目标（target）：应聘者在情景中应该达到的目标；

3、行动（action）：应聘者为目标所采取的行动；

4、结果（result）：即该行动的结果，包括积极效果和消极效果。

十二、面试的特点和发展趋势是什么？（重点）

答：面试的特点有：（1）以谈话和观察为主要工具。（2）面试是一个双向沟通的过程。（3）面试具有明确

的目的性。(4) 面试是按照预先设计的程序进行的。(5) 面试考官与应聘者在面试过程中的地位是不平等的。

面试的发展趋势是：(1) 面试形式丰富多样。

(2)

结构化面试成为面试的主流。

(3)

提问的弹性化：思路可以定好，但展开可以自然放开，前后自然衔接。

(4) 面试测评的内容不仅包括知识和仪表，还包括思维能力、反应能力、心理成熟度、求职动机和进取精神。

(5) 面试考官的专业化。

(6) 面试的理论和方法不断发展。

十三、面试中常见的问题有哪些？（重点）

答：常见的问题有：

(1)

面试目的不明确

(2)

面试标准不具体

(3)

面试缺乏系统性

(4)

面试问题设计不合理

(5)

面试考官的偏见（第一印象、对比效应、晕轮效应、录用压力）

十四、简述评价中心技术的意义及作用。（重点）

答：评价中心是指从多角度对个体行为进行标准化评估的各种方法的总称。它使用多种测评技术，通过多名测评师对个体在特定的测评情景中表现出的行为作出判断，然后将所有测评师的意见进行汇总，从而得出对个体的综合评估。简单讲，评价中心就是讲受评人置于一系列模拟的工作情景中，由专业考评人员对其各项能力进行考察或预测，了解其是否胜任该项工作岗位要求的测量和评定的方法。

其作用主要有：

1、用于选拔员工，重点在于挑选那些具有胜任岗位所必需的能力或素质的员工。

2、用于培训诊断，明确员工需要在哪些方面加强，为培训提供参考依据。

3、用于员工技能发展，在培训诊断的基础上，改善提高其能力。

评价中心技术主要包括：无领导小组讨论、公文筐测验、案例分析、管理游戏等。

十五、无领导小组讨论的概念、类型及优缺点（重点）

答：（1）概念：无领导小组（leaderless group discussion LGD）：评价中心的主要组成部分，由一定数量的一组被评人（6~9 人），在规定的时间内（约 1 小时）就给定的问题进行讨论，讨论中每个成员处于平等的位置，并不指定小组的领导者或主持人。它通过松散群体讨论的形式，快速诱发人们的特定行为，并通过对这些行为的定性描述、定量分析及人际比较来判断被评价者的个性特征。它被认为是企业招聘、选拔中、高层管理人才的最佳方法。

（2）类型：1、根据主题有无情景性，可以分为无情景性讨论和情景性讨论。其中无情景讨论，主要是针对一个开放性的问题来进行，问题设计上应该有一定难度，或者是两难问题。2、根据是否分配角色，可以分为不定角色的讨论和指定角色的讨论。

优点：具有生动的人际关系互动能在被评价者之间产生互动；讨论过程真实，易于客观评价；被评价者难以掩饰自己的特点；测评效率高。

缺点：题目的质量影响测评的质量；对评价者和测评标准的要求较高；应聘者表现易受同组其他成员影响；被评价者的行为仍然有伪装的可能性。

十六、无领导小组讨论的原理及成功的要点有哪些？（重点）

答：（1）原理有：流行的素质理论“冰山模型”、“洋葱模型”，把人的素质从内到外大致分为内在素质（态度、动机、价值观念）、知识和技能、外在行为三部分。其中，内在素质只能通过外在行为来衡量，心理学理论也说明人的内心世界总是会表现在外在行为中，但二者并不是一一对应的，观察者会有自己的情感反应。因此，通过无领导小组希望通过外在行为展现讨论者的内在素质特点。

（2）成功的要点有：

- 1、评价者要具备较丰富的知识和经验：要对评价者进行培训和选择，同时还要规范评分要素和评分表，尽量减少误差。
- 2、被评价者要有机会充分展现自己：无领导小组注重挖掘被评估者的内在素质。因此，被评价者要能根据题目尽量表现自身能力。
- 3、在题目设计上，要根据联系工作内容、难度适中，同时要具有一定的冲突性等原则进行设计。

十七、员工素质测评中常见的测评结果误差原因有哪些？（重点）

答：（1）测评的指标体系和参照标准不够明确

- (2) 晕轮效应：以点概面，以员工某单个方面的特点来判断其整体状况。
- (3) 近因误差：测评人员对被测对象近期状况记忆清楚，对远期表现比较模糊，容易以近期表现来判断整个时期的偏差。
- (4) 感情效应：彼此之间的关系影响测评结果。(5) 参评人员训练不足。

《培训与开发》必背习题

一、制定培训规划的基本步骤有哪些？

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

其步骤主要有：

1、培训需求分析(基础)；2、工作岗位说明；3、工作任务分析；4、培训内容排序；5、描述培训目标；6、设计培训内容；7、设计培训方法；8、设计评估标准；9、试验验证。

二、制定员工培训规划的要求及内容有哪些？（重点）

答：制定要求有：**1、系统性**：从培训对象的确定到培训内容、方法的选择及培训师的选择，乃至培训标准的制定都要保持统一性和一致性。

2、标准化：在整个培训规划的设计过程，确立并执行正式的培训规则和规范。

3、有效性：可靠性、针对性、相关性、高效性

4、普遍性：应适应不同的工作任务、应适应不同的对象、应适应不同的培训需要。

员工培训规划的主要内容有 11 项：

培训目的、培训目标、培训对象和内容

培训的范围：个人、基层（班组或项目小组）、部门（职能还是业务）和企业。

培训的规模、时间、地点、费用（直接成本和间接成本）

培训的方法、教师、计划的实施

三、国内外常见的集中教学计划设计程序有哪几个？

答：(1) **肯普的教学设计过程模型**是早期培训教学设计模型中最为简洁明确的一种模式。它强调三个主要问题：

学习什么，达到怎样的熟练程度

2、教学程序、教材和人员如何组合，才能最佳地实现培训目标

3、使用什么手段来评价学习结果

其主要优势是：将学员特点、学习内容和开展教学设计所涉及的辅助服务等影响因素，加以综合考虑和统筹安排。该模型主要运用于课程、单元和课堂教学的设计。

（2）加涅和布里格斯的教学设计程序

美国教育心理学家加涅和布里格斯把教学设计程序分为系统 A 级、课程级、课堂级、系统 B 级，共 14 个步骤。

该设计程序覆盖了从整个教育系统的设计到课堂教学设计的全部内容。

（3）迪克和凯里的教学设计程序

美国学者迪克和凯里教授提出了一种偏重于行为模式的教学设计程序。共有 9 个步骤。

该程序更注重对学习内容的分析和鉴别，强调从学员的角度收集数据以修改教学。该模型首先明确学员通过教学以后能做什么，再分析学员的生理、心理和社会特点，以确定培训的起点。

（4）我国常用的教学设计程序

我国流行一种简单实用的教学设计程序，既适用于一门课程和一个教学单元的设计，又适用于一节课的教学设计。

共 7 个步骤：确定教学目的、阐述教学目标、分析教学对象特征、选择教学策略、选择教学方法及媒体、实施具体的教学计划、评价学员的学习情况。

四、外部聘请师资的优缺点和内部开发师资的优缺点各有哪些？

答：（1）外部聘请师资的优点有：选择范围大，可获取高质量的师资力量；带来许多全新概念；对学员的吸引力较大；可提高培训的档次，引起企业各方面重视；容易营造气氛，获得良好的培训效果。

（2）外部聘请师资的缺点有：企业与其之间缺乏了解，加大了培训风险；外部教师对企业以及学员缺乏了解，可能使培训适用性降低；外部教师可能会由于缺乏实际工作经验，导致培训纸上谈兵；外部聘请教师成本较高。

（3）开发内部师资的优点有：对各方面比较了解，使培训更具有针对性，有利于提高培训的效果；与学员相互熟识，能保证培训中交流的顺畅；培训相对易控制。

（4）开发内部师资的缺点有：内部人员不易于在学员中树立威望，可能影响学员在培训中的参与态度；内部选择范围较小，不易开发出高质量的教师队伍；内部教师看待问题受环境决定，不易上升到新的高度。

四、

培训课程设计的程序有哪些？（重点）

答：培训课程设计的程序有 7 项：

1、培训项目计划：企业培训计划、课程系列计划、培训课程计划

2、培训课程分析：课程目标分析与培训环境分析

3、信息和资料的收集

4、课程模块设计

5、课程内容的确定

6、课程演练与试验

7、信息反馈与课程修订。

五、企业在不同的发展阶段应采取何种培训内容？（重点）

答：1、创业时期（**关注高层或核心人员培训**）

创业初期，公司人数有限，主要精力放在**市场营销**上，主要业务活动由创业者独立支撑。此时，企业的当务之急是发现客户，推动企业快速成长，企业应集中力量提高创业者的营销公关能力、客户沟通能力。

2、在企业发展期的培训内容

在发展期，企业有了稳定的销售量，组织开始快速扩张，企业需要培养**一部分中层干部**，组建管理团队，分担业务量。因此，企业应集中力量提高中层管理人员的管理能力，如培养并影响他们的管理风格和思维习惯，使之适应企业的要求。提高他们的管理知识，加深他们对行业发展的认识，以建立适应企业未来发展的管理体制。主要是培养他们的**管理观念和管理技能**，促进企业长远发展。

3、在企业成熟期的培训

企业的成熟期是指企业完成规模扩张，成为行业内主要竞争者的时期。企业需要提升自己的核心竞争力，推动企业中的**每一个员工**把自己的工作同企业的目标紧密结合起来，从根本上提高企业的素质。

企业应该集中力量建设企业文化，将企业长期发展所必需的观念、规则和态度传播到每一个员工中去，并提升员工对企业目标的认同、对企业的归属感。

六、

不同层次的管理人员应具备何种的能力特征？（重点）

答：不同层次的管理人员应具备不同的能力组合。其能力组合包括：专业技能、人文技能、理念技能。级别越高，理念技能要求越高。专业技能是对生产和服务的特定知识、程序和工具的理解和掌握。人文技能是在组织中建立融洽人际关系并作为群体中的一员有效工作的能力。理念技能是从整体把握组织目标、洞察组织与环境的相互关系的能力。

高层管理人员：理念技能最重要，其次是人文技能，专业技能最不重要。

中层管理人员：人文技能最重要，其次是理念技能，专业技能最次。

基层管理人员：专业技能最重要，其次是人文技能，再次是理念技能。

在员工培训方面，则应该针对不同层次的管理人员设计不同的培训内容及形式。

七、

企业中层管理人员的培训方向、目标及内容有哪些？（重点）

答：（1）培训方向：与高层相比，**中层应更侧重于业务上的培训**，向他们传递相关的管理新知和理念。提高他们理解和执行高层的决策方针能力，能更好履行管理四职能。

（2）培训目标：提高其胜任未来工作所必需的经验、知识和技能。使其能够适应不断变化的环境。使其能够宣传和深化企业的宗旨、使命、信念、价值观和管理文化。培养个别骨干分子成为高层未来的接班人。

（3）对中层管理人员培训的主要内容是

- 1、开发他们的任职能力。
- 2、提高他们的业务决策能力、计划能力，使他们深刻理解现代经营管理体系和经营活动中人的行为。
- 3、提高他们对人的判断和评价能力，以及与人沟通交流的能力。

八、

培训效果评估的基本步骤有哪些？（重点）

答：一共有 6 个步骤：（最好在每一点作一点说明）

- 1、作出培训评估的决定
- 2、制定培训评估的计划
- 3、收集整理和分析数据
- 4、培训项目成本收益分析
- 5、撰写培训评估报告
- 6、及时反馈评估结果

九、

培训成果的层级体系及其优缺点有哪些？（重点）

答：美国培训专家柯克帕特里克曾提出了划分培训成果四个基本层级体系：

第一层次：反应评估——受训者对培训的满意度

第二层次：学习评估——受训者的学习收获

第三层次：行为评估——员工态度、行为的变化

第四层次：结果评估——受训者的实际成果

1、反应评估：在课程刚结束时进行，了解学员对培训项目的主观感觉和满意程度。方法有：问卷调查、面谈观察、综合座谈和电话调查等。优点：易于进行，是最基本、最普遍的评估方式。缺点：对老师有好感而给课程全部高分（情感偏见），或因为对某个因素不满而全盘否定课程。

2、学习评估：对学习效果的度量，即评估学员在知识、技能、态度或行为方面的收获。所有的评估，都是为了评估学习情况，往往是培训中或培训后进行，有教师或培训辅导员来负责实施。**优点**：对培训学员有压力，对培训老师也有压力，促使他们培训更认真。**缺点**：评估带来的压力可能使报名不积极；所采用

的测试方法的信度和效度有多大，测试方法的难度是否适合，对工作行为转变来说并非是最好的参考指标。

3、行为评估：主要评估学员在工作中的行为方式有多大程度的改变。评估方法：观察、主观评价、客户评价、同事评价等。**最大的优点**：培训的目就是改变学员的行为，该评估能直接反映培训的效果；能让高层和直接主管看到效果，对培训更支持。**缺点**：在培训结束后几周或几个月，花费时间和精力成本很高，难以开展。问卷的设计很重要但难度很大，结果很容易受到其他因素影响。

4、结果评估：第四级评估，通过对质量、数量、销售额、成本、利润、投资回报等受关注的可量度的指标，在培训前和培训后对比，可以衡量培训给公司的业绩带来的影响。**优点**：培训上的根本目的就是提高上述指标。如果这些指标能令人信服，则可以指导培训课程计划，把培训经费放到最能为企业创造经济效益的课程上来。**缺点**：1、需要时间很长；2、相关经验很少，评估技术不完善；3、还必须取得管理层的合作；4、多因多果，难以确定业绩结果与课程之间的相关性有多大。

十、

培训评估报告的撰写要求及步骤有哪些？

答：（1）撰写要求有：

- 1、调查培训结果时必须注意接受调查的受训者的代表性，即调查样本要具有代表性。
- 2、要实事求是，切忌过分美化和粉饰评估结果。
- 3、评估者必须综观培训的整体效果，不要以偏概全。
- 4、对于培训结果中的消极因素，评估者要用圆熟的方式论述，避免打击培训人员的积极性。
- 5、当评估方案持续一年以上时间时，评估者需要作中期评估报告。
- 6、要注意报告的文字表述与修饰。

（2）步骤有：

- 1、导言：说明实施的背景、项目的概况、评估目的和评估性质等。
- 2、概述评估实施的过程：是方法论部分，要写清楚评估方案的设计方法、评估方法及量度指标。
- 3、阐明评估结果
- 4、解释、评论评估结果和提供参考意见
- 5、附录（图表、问卷、部分原始资料）
- 6、报告提纲：即报告要点的概括。

《绩效管理》必背习题

一、绩效考评的效标与方法有哪些？

答：效标即指评价员工绩效的指标及标准，为了实现组织目标，对个人或集体的绩效应当达到的水平要求。

绩效考评的效标有三类：

（1）第一类属于**特征性效标**，即考量员工是一个什么样的人，侧重点是员工的个人特质，如忠诚度、可靠度、沟通能力、领导技巧等。

（2）第二类属于**行为性效标**。其侧重点是考量“员工如何执行上级指令，如何工作”，这类效标对人际接触和交往频繁的工作岗位尤其重要。

（3）第三类属于**结果性效标**，其侧重点是考量“员工完成哪些工作任务和生产了哪些产品，其工作成效如何？”。结果性效标最常见的问题是若干质化指标难以量化。

绩效考评的方法，按照所选择的效标不同，可以分为五种类型。除品质主导型的考评方法外，还包括三种类型：

（1）行为导向型的考评方法，包括：主观考评方法，主要有排列法、选择比较法、成对比较法、强制分配法和结构式叙述法；客观考评方法，主要有关键事件法、强迫选择法、行为定位法、行为观察法和加权选择量表法。

（2）结果导向型的绩效考评方法，主要有目标管理法、绩效标准法、短文法、直接指标法、成绩记录法和劳动定额法。

（3）综合型的绩效考评方法，主要有图解式评价量表法、合成考评法、日清日结法和评价中心法（含有6种技术：**实务作业或套餐式练习、自主式小组讨论、个人测验、面谈评价、管理游戏、个人报告**）。

二、合成考评法的含义和特点有哪些？

答：合成考评法是将几种比较有效的绩效考评方法综合在一起，对组织或员工个人进行考评的一种方法，它有以下几个特点：

（1）它所考评的是一个团队而不是某个员工，说明该公司更加重视集体的凝聚力，立足于团队合作精神的培育。

（2）考评的侧重点具有双重性，既考虑到岗位职责和本岗位的现实任务，又注重对团队员工个人潜能的分析与开发。

（3）表格现实简单便于填写说明。

(4) 考评量表采用了三个评定等级，即“极好、满意和不满意”，(注意，这个地方容易出选择题)，使被考评者更容易分析判断实际工作中什么是“正确的”，什么是“错误的”。

三、绩效考评方法在实际应用之中，可能出现的偏差有哪些？

答：由于绩效考评对象与考评的方法的多样性，在绩效考评的过程中出现各种各样的问题在所难免。绩效考评的正确性、可靠性和有效性，主要受以下 7 种问题的制约和影响：

- 1、分布误差 (1) 宽厚误差或宽松误差 (2) 苛严误差 (3) 集中趋势和中间倾向
- 2、晕轮误差：因某个人格上的特征掩盖了其他人格上的特征。
- 3、个人偏见：基于被考评者个人的特征，因考评者个人的偏见或者偏好的不同所带来的评价偏差。
- 4、优先和近期效应：优先效应指考评者根据下属最初的绩效信息，对其考评期内的全部表现作出的总评价。近期效应是指考评者根据下属最近的绩效信息，对其考评期内的全部表现作出的总评价。
- 5、自我中心效应：考评者按照自己对标准的理解进行评价，或按照自己认为恰当的标准进行评价，因而偏离了评价标准。
- 6、后继效应（记录效应）：考评者在上一个考评期内评价结果的记录，对考评者在本考评期内的评价所产生的作用和影响。
- 7、评价标准对考评结果的影响等：工作绩效评价标准的科学性、系统性和精确程度，对考评方法即工具运用和考评的结果具有重要的影响和制约作用。

四、

绩效考评指标体系的类型、设计程序和设计原则有哪些？

答：一、类型主要包括 (1) 适用不同对象范围的考评体系 (2) 不同性质指标构成的考评体系。

(1) 适用不同对象范围的考评体系：1、组织绩效考评指标体系：生产型组织的绩效考评、技术性组织的绩效考评、管理性组织的绩效考评和服务性组织的绩效考评。2、个人绩效考评指标体系：在明确岗位工作的类别、性质和特点的情况下，应从人员品质特征要求、工作行为表现和产出结果等三个方面，建立个人绩效考评指标。

(2) 不同性质指标构成的考评体系：1、品质特征型的绩效考评指标体系；2、行为过程型的绩效考评指标体系：以反映员工在劳动工作过程中的行为表现的各种指标为主体构成的指标体系；3、工作结果型的绩效考评指标体系：用实际的产出结果，包括物质性的实物产品和精神性的非实物的成果。

二、绩效考评指标体系的设计程序一般可分为四个步骤：

- 1、工作分析：了解被考评者在该岗位工作所应达到的目标所采取的工作方式等，初步确定绩效考评指标。
- 2、理论验证：依据绩效考评的基本原理和原则，对所设计的绩效考评指标进行论证，使其具有一定的科学依据。
- 3、进行指标调查，确定指标体系。

4、进行必要的修改和调整。

三、绩效考评指标体系的设计程序的设计原则有：

1、针对性原则；2、科学性原则；3、明确性原则

五、

绩效考评标准的设计原则和种类有哪些？

答：绩效考评标准在设计时，应遵循以下原则：

1、定量准确原则：考评指标凡是能够量化的，应尽可能量化；

2、先进合理的原则：考评标准不但要反映企业单位的生产技术和管理水平，还应当具有一定的超前性。

3、突出特点原则：考评标准应针对不同的岗位，以及承担本岗位工作的所有被考评人的素质结构的特点而制定。

4、简洁扼要的原则：绩效考评的各项标准的定义、计算公式和说明，应尽量使用人们常用的大众化语言和词汇，表达力求简明扼要。

绩效考评标准一般有两种：

一种是综合等级标准：将反映绩效考评指标内涵及外延等诸方面的特征进行综合，根据反映考评指标综合程度的不同，按顺序进行等级划分并指派一定的分值。

另一种是分解提问标准：将反映指标内涵和外延等诸方面的特征独立并列，对独立并列的特征采用一定的标书方式进行提问，考评者可以根据提问的内容作出具体的判断。

绩效考评标准量表的设计也相当重要，它可以分为四类：

1、名称量表：最低的形式，根据一般原则派给事物某一类别的数字或其他特征。

2、等级量表：派给事物某一类别的数字或特征，但这些数字和特征具有等级或序列的特征。

3、等距量表：除了具有类别和等级量表的特征外，还要求一定数量差距在整个量表的阶梯上都是相同的。

4、比率量表：在量表中的测量水平是最高的，一个量表除了具有类别、等级和等距量表的特征外，还有一个只有实际意义的绝对零点。其统计方法，除了与等距量表相同外，还可以使用几何平均数和相对差异量等统计方法。

六、

关键绩效指标的意义、特点和原则是什么？

答：1、绩效指标（KPI）的核心是从众多的绩效考评指标体系中提取重要性和关键性指标，建立战略导向的 KPI 体系的意义有：

（1）使 KPI 体系不仅成为激励约束企业员工行为的一种新型的机制，同时还要发挥 KPI 体系战略导向的牵引作用。

(2) 通过企业战略目标的层层分解，将员工的个人行为与部门的目标相结合，使 KPI 体系有效地传播企业地总体发展战略，成为实施企业战略规划地重要工具。

(3) 彻底转变传统的以控制为中心的管理理念。战略导向的 KPI 体系更加强调对员工的行为激励，最大限度地激发员工地斗志，调动全员地积极性、主动性和创造性。

2、关键绩效指标应具有以下几个特点：

- (1) 能够集中体现团队与员工个人地工作产出，即所创造的价值；
- (2) 采用关键绩效指标和标准突出员工的贡献率；
- (3) 明确界定关键性工作产出即增值指标的权重。

3、选择关键绩效指标的原则有 5 个，分别是：1、整体性；2、增值性；3、可测性；4、可控性；5、关联性。

七、

战略导向的 KPI 体系与一般绩效评价体系的主要区别在哪里？（4 条，容易出问答题和选择题）

答：(1) 从绩效考评的目的来看，前者是以战略为中心，指标体系的设计和运用都是为战略目标服务的；而后者是以控制为中心，指标体系的设计与运用来源于控制的意图，为了更好地控制员工个人的行为。

(2) 从考评指标产生的过程来看，前者是在组织内部自上而下对战略目标进行层层分解产生；而后者通常是自下而上根据个人以往的绩效与目标产生。

(3) 从考评指标的构成来看，前者是通过财务和非财务指标相结合，体现关注短期效益，兼顾长期发展的原则，指标本身不仅传达了结果，也传递了产生结果的过程。而后者是以财务指标为主，非财务指标为辅，注重对过去绩效的评价，且指导绩效改进的出发点是过去绩效存在的问题，绩效改进行动与战略需要脱钩。

(4) 从指标来源看，前者来源于组织的战略目标与竞争的需要，有助于推进组织战略的实施；而后者与组织战略的相关程度不高，来源于特定的程序，即对过去行为与绩效的修正，与个人绩效的好坏密切相关。

七、平衡计分卡的基本概念和特点是什么？

答：平衡计分卡（BSC）就是根据企业组织的战略要求而精心设计的指标体系，它将企业战略目标逐层分解转化为各种具体的相互平衡的绩效考评指标体系，并对这些指标的实现状况进行不同时段의考评，从而为企业战略目标的完成建立起可靠的执行基础。它从四个不同角度，即**财务、客户、内部流程、学习与成长**，来衡量企业的业绩，从而帮助企业解决两个关键问题：**有效的企业绩效评价和战略的实施**。其特点有四个：

- 1、平衡计分卡是一个核心的战略管理与执行的工具。
- 2、平衡计分卡是一种先进的绩效衡量的工具。
- 3、平衡计分卡是企业各级管理者与管理对象进行有效沟通的一个重要方式。

4、平衡计分卡也是一种理念十分先进的“游戏规则”，即一种规范的管理制度。

八、提取关键绩效指标的方法、程序和步骤是什么？

答：1、提取关键绩效指标的方法有三种：

（1）目标分解法：确定战略的总目标和分目标、进行业务价值树的决策分析、各项业务关键驱动因素分析。

（2）关键分析法：通过分析企业获得成功或取得市场领先地位的关键因素，提炼出导致成功的关键绩效模块，再把业绩模块层层分解为各项具体的指标。

（3）标杆基准法：将企业自身的关键绩效行为，与那些在行业中领先的、最具有影响力的或竞争力的企业的关键绩效行为做基准，在此基础上建立企业可持续发展的关键绩效标准，并提出改进员工绩效的具体程序、步骤和方法。

2、提取关键绩效指标的程序和步骤有 5 个，分别是：

（1）利用客户关系图分析工作产出

（2）提取和设定绩效考评的指标：运用 SMART 原则，即具体的、可度量的、可以实现的、现实的、有时间限制的。

（3）根据提取的关键绩效指标设定考评标准

（4）审核关键绩效指标和标准

（5）修改和完善关键绩效指标和标准

九、360 度考评方法产生的内涵、实施程序和存在优缺点是什么？

答：360 度考评方法又称为全视角考评方法，它是由被考评者的上级、同事、下级和（或客户）以及被考评者本人担任考评者，从多个角度对被考评者进行 360 度的全方位评价，再通过反馈程序，达到改变行为、提供绩效等目的的考评方法。它包括：上级评价、同级评价、下级评价、客户评价和自我评价。

一．实施程序有：

(1)

评价项目设计：1、进行需求分析和可行性分析，决定是否采用 360 度考评方法；2、编制基于岗位胜任特征模型的评价问卷。

(2)

培训考评者：1、组建 360 度考评者队伍，由被考评者自己选择或由上级指定，不管如何选择，都应得到被考评者的同意；2、对选拔出的考评者进行如下考核：沟通技巧、考评实施技巧、总结评价结果的方法、反馈评价结果的方法等。

(3)

实施 360 度考评：1、实施考评，对具体过程进行监控和质量管理。2、统计评价信息并报告结果。3、对被考评人员进行如何接受他人的评价信息的培训。4、企业管理部门应针对考评的结果所反映出来的问题，指定改善绩效的行动计划。

(4)

反馈面谈。

(5)

效果评价。1、确认执行过程的安全性；2、评价应用效果；3、总结考评过程中的经验和不足，找出存在的问题，不断完善整个考评系统。

在实施 360 度考评方法时，应密切关注如下几个问题：

(1) 确定并培训公司内部专门从事 360 度考评的管理人员。

(2) 实施 360 度考评方法，应选择最佳的时机，在组织面临士气问题、处于过渡期，或者走下坡路时，不宜采用 360 度考评的方法。（重要，容易出选择题）

(3) 上级主管应与每位考评者进行沟通，要求考评者对其意见承担责任，确保考评者的意见真实可靠。

(4) 使用客观的统计程序。

(5) 防止考评过程中出现作弊、合谋等违规行为。

(6) 准确识别和估计偏见、偏好等对业绩评价结果的影响。

(7) 对考评者的个别意见实施保密，确保每位接受评价的员工无法获知任一考评者的评价意见，**上级评价除外**。

(8) 不同的考评目的决定了考评内容的不同，所应注意的事项也有所不同。

它的优点有：

(1) 具有全方位、多角度的特点；

(2) 考虑的不仅仅是工作产出，还考虑深层次的胜任特征；

(3) 有助于强化企业的核心价值观，增强企业的竞争优势，建立更为和谐的工作关系。

- (4) 采用匿名评价方式，消除考评者的顾虑，使其能够客观地进行评价，保证了评价结果的有效性。
- (5) 360 度考评充分尊重组织成员的意见，有助于组织创造更好的工作气氛，从而激发组织成员的创新性。
- (6) 加强了管理者与组织员工的双向交流，提供了组织成员的参与性。
- (7) 促进员工的个人发展。

它的缺点有：

- (1) 侧重于综合评价，定性评价比重较大，定量的业绩评价较少。所以应该经常与关键绩效评价相结合，让评价更全面。
- (2) 信心来源渠道广，但是从不同渠道得到的并非总是一致的。
- (3) 增加了收集和处理数据的成本。
- (4) 在实施过程中，如果处理不当，可能会在组织内造成紧张气氛，影响组织成员的工作积极性，甚至带来企业文化震荡、组织成员忠诚度下降等。

十、基于互联网的 360 度考评的优势和面临的问题是什么？

答：优势有：(1) 能克服地域性差异给绩效考评带来的问题。

- (2) 网络系统可以简化评价管理工作，降低评价过程的复杂性。
- (3) 保持了整个评价过程的适时性和动态性。
- (4) 大大降低了评价成本。

面临的问题有：(1) 受公司网络化程度影响大；(2) 存在网络安全隐患。

《薪酬管理》必备习题

一、薪酬调查的种类和作用有哪些？

答：1、调查是指企业采用科学的方法，通过各种途径，采集有关企业各类人员的工资福利待遇以及支付状况的信息，并进行必要处理分析的过程。

从调查方式看，薪酬调查可以分为**正式薪酬调查**和**非正式薪酬调查**两种类型。

从主持薪酬调查的主体看，薪酬调查又可以分为**政府调查**、**行业的调查**、**专业协会或企业家联合会的调查**、**咨询公司的调查**以及**企业自己组织的调查**。

从调查的组织者来看，正式调查又可以分为：**1、商业性薪酬调查**；**2、专业性薪酬调查**；**3、政府薪酬调查**。

2、薪酬调查的作用有：

- (1) 为企业调整员工的薪酬水平提供依据
- (2) 为企业调整员工的薪酬制度奠定基础
- (3) 有助于掌握薪酬管理的新变化与新趋势
- (4) 有利于控制劳动力成本，增强企业竞争力。

二、薪酬市场调查的过程有哪些？

答：薪酬市场调查的过程有 5 个：

- (1) 确定调查目的。
- (2) 确定调查范围：同行业中同类型其他企业、其他行业中有相似相近工作岗位的企业、与本企业雇用同一类的劳动力，可构成人力资源竞争对象的企业、在本地区同一劳动力市场上招聘员工的企业、经营策略、信誉、报酬水平和工作环境均合乎一般标准的企业。
- (3) 选择调查方式：企业之间相互调查、委托中介机构调查、采集社会公开信息、问卷调查。
- (4) 薪酬调查数据的统计分析：数据排列法、频率分析法、趋中趋势分析、离散分析、回归分析法。
- (5) 提交薪酬调查分析报告。

三、员工薪酬满意度调查的程序有哪些？

答：1、确定调查对象：薪酬满意度调查的对象是企业内部所有员工。

2、确定调查方式：由于调查的人数众多，比较常用的方式是发放调查表。

3、确定调查内容：薪酬福利水平、薪酬福利结构、薪酬福利差距、薪酬福利的决定因素、薪酬福利的调整、薪酬福利的发放方式等的满意度。

四、当员工薪酬满意度较低的时候，企业应该如何做？（技能题）

答：1、通过市场调查，掌握同行业同岗位人员薪资水平的相关信息。根据对外具有竞争力的原则，对该公司的薪资水平进行全面调整，使其接近或者达到市场同类企业薪资水平。

2、加强企业的人力资源管理基础工作，对该公司的各类工作岗位进行系统的分析和评价，为薪资制度体现岗位的工作价值提供依据。

3、建立严格的劳动定额管理制度，完善各类人员的**绩效考评体系，为建立内部公平公正（内部公平性原则）的薪资制度奠定基础。**

4、根据企业所属行业的性质，一般员工适宜以工作（岗位）工资和技能工资为基础，采用组合型薪资制度。

5、在进行岗位评价和完善绩效考评制度的基础上，对中级管理人员进行现行职能工资制进行必要的调整，实行宽带式薪资结构，以体现中级管理人员工资的特点。

6、企业高层管理人员应当在改革现行管理人员薪资制度的基础上，实行年薪制或股票期权、股票增值权、虚拟股票等长期激励的薪酬制度。

五、工作岗位分类的内涵、横向分类的原则、方法和主要步骤有哪些？

答：1、内涵：工作岗位分类亦称为岗位分类分级或岗位归级，在国家机关行政人事管理中，被称为职位分类。它是在岗位调查、分析、设计和岗位评价的基础上，采用科学的方法，根据岗位自身的性质和特点，对企事业单位全部岗位，从横向与纵向两个维度上所进行的划分，从而区别出不同岗位类别和等级，作为企事业单位人力资源管理的重要基础和依据。岗位分级的最终成果，是将企事业单位的所有岗位纳入由职组、职系、岗级和岗等构成的体系之中。

2、横向分类的三大原则：

（1）岗位分类的层次宜少不宜多。一般单位应控制在两个层次以下，比较复杂的大型企业单位最多也不宜超过三个。

（2）直接生产人员岗位的分类应根据企业的劳动分工与协作的性质与特点来确定；而管理人员岗位的分类则应以它们具体的职能来划分。

（3）大类、小类的数目多少与划分的粗细程度有关，在分类的粗细方面，应以**实用为第一原则**，不宜将类别划得过细。如限制大类不超过4个，小类不超过10个等。

横向分类的方法包括：1、按照岗位承担者的性质和特点，比如生产类和管理类；2、按照岗位在企业生产过程的地位和作用划分：比如生产岗位、技术岗位、管理岗位、营销岗位等。

3、工作岗位分类的主要步骤有：

（1）岗位的横向分级。即根据岗位的工作性质及特征，将它们划分为若干类别；

（2）岗位的纵向分级。即根据每一岗位的繁简难易程度、责任轻重以及所需学识、技能、经验水平等因素，将它们归入一定的档次级别；

（3）根据岗位分类的结果，制定各类岗位的岗位规范即岗位说明书，并将此作为各项人力资源管理工作的依据；

（4）建立企业岗位分类图表。说明企业各类岗位的分布及其配置状况，为企业员工的分类管理提供依据。

六、企业工资制度的影响因素、设计的原则和程序有哪些？（重点）

答：1、工资水平的影响因素为：

（1）企业外部影响因素：市场因素、生活费用和物价水平、地域的影响、政府的法律法规。

（2）企业内部影响因素：企业自身特征、企业决策层的工资态度。

2、企业工资制度设计的原则有：

（1）

公平性原则：内部公平性和外部公平性。

（2）

激励性原则：差别性原则，根据工作的差别确定报酬的差别。

（3）

竞争性原则：达到吸引、激励和保留员工的目的。

（4）

经济性原则：企业在控制工资成本时要考虑行业属性。

（5）

合法性原则：符合最低工资标准、工作时间、经济补偿金、加班加点付薪等。

3、企业工资制度设计的程序有（7条）：

（1）确定工资策略：高弹性、高稳定、折中类。

（2）岗位评价与分类：岗位分析、岗位评价、分类分级。

（3）工资市场调查

（4）工资水平的确定：两种：1、将工资水平完全建立在市场工资调查数据基础上；2、根据工资曲线确定工资，充分考虑工资制度的内部公平性。

（5）工资结构的确定：即确定不同员工的工资构成项目及其所占的比例。

（6）工资等级的确定：1、分层式工资等级类型 2、宽泛式亦即宽带式工资等级类型。

（7）企业工资制度的实施与修正。

七、企业工资制度的分类有哪些？（容易出选择题）

答：（1）岗位工资制：以员工在生产经营工作中的岗位为基础确定工资制度和工资等级，最大的特点是“对岗不对人”，它代表了工资制度发展的主流。具体内容有：1、根据岗位支付工资；2、以岗位分析为基础；3、客观性较强。主要类型有：1、岗位等级工资制；2、岗位薪点工资制（优点：1、直接与企业效益和工作业绩相联系，体现了效率优先的原则；2、工资用薪点表示，工资更容易分配到关键岗位，充分发挥了工资的激励机制；3、薪资的浮动值按照部门的效益和业绩来确定，有利于提高团队的协作精神）

（2）技能工资制：以员工的技术和能力为基础的工资，它根据员工的个人能力提供工资。它并不适合所有企业，要求企业有一种比较开放的、有利于员工参与的企业文化。还要求具备3个条件：1、明确对员工的技能要求；2、制定实施与技能工资制度配套的技能评估体系；3、将工资计划与培训计划相结合。它的种类有：1、技术工资；2、能力工资。

（3）绩效工资制：本意是以员工的工作业绩为基础支付的工资，支付的唯一依据或主要依据是工作成绩和劳动效率。其特点有：1、注重个人绩效差异的评定；2、关于个人绩效的大多数信息都是由主管人员搜集上来的；3、反馈的频率不是很高，而且反馈的方向大部分是单方向的，是从管理人员向下属员工反馈。它的不足有：1、绩效工资制的基础缺乏公平性；2、绩效工资过于强调个人的绩效；3、如果员工认为绩效评价的方法是不公平和不精确的，整个绩效工资制度就有崩溃的危险。主要形式有：1、计件工资制；2、佣金制（提成制）。

（4）特殊群体的工资：1、管理人员的工资：构成包括基本工资、奖金和红利、福利和津贴；2、经营者年薪制：一般由固定工资与可变工资（浮动工资）构成。主要有两种组成形式：1、基本工资加风险收入；2、年薪加年终奖金。实施时应具备的条件：1、有健全的经营者人才市场，完善的竞争机制；2、明确的经营者业绩考核指标体系；3、健全的职工代表大会制度，完善的群众监督机制。

八、团队工资制度的主要组成要素有哪些？（容易出选择题）

答：团队分为平行团队、流程团队和项目团队等。团队工资的主要组成要素有：

（1）基本工资。它是员工的工资收入中的主要形式。

（2）激励性工资。对于平行团队来说，不应该给激励性工资，因为容易造成不公平感。而对于流程团队而言，应该对流程团队的员工支付相同金额的激励性工资。对于项目团队来说，应该按照基本工资的相同比例来支付项目团队成员的激励性工资。

（3）绩效认可奖励。分为两种：货币性奖励和非货币性奖励。非货币性奖励用来认可优良的业绩表现，货币性奖励用来认可优良的工作结构。

九、团队工资的设计时应注意的问题有哪些？

答：1、平行团队工资制度的设计，企业应该确保成员将小部分的时间和精力投入到团队中去，而把大部分的时间和精力投入到自己的常规工作中去。因此，平行团队通常不使用激励性工资形式，而认可奖励尤

其是非货币性的认可奖励比较适用。

2、流程团队的工资制度设计中，基本工资应该是团队工资结构方案的关键，基本工资支付的主要依据就是团队成员的能力和技能。为了更有效地激励员工，企业可以在事前清楚地确定对团队与个人绩效地奖励，因此预先确定地激励性工资是工资工作中的一个重要环节。

3、项目团队工资制度的设计中，基本工资在项目团队中的工资结构中属于传统组成部分，项目团队工资结构中的可变性来自于少量货币性奖励和属于团队绩效的激励性工资。由于项目团队的工作通常比流程团队要更难量化，同时项目团队的工作中的可变因素比较多，因此企业在设计项目团队的工资计划时要避免使用过多的激励性工资。

十、宽带式工资结构的内涵、作用（5条）和设计程序有哪些？

答：1、内涵有：宽带工资制是将企业传统的 10 个、20 个，甚至 30 个工资等级及其变动范围进行重新组合，**压缩原有工资等级的数目，扩大各个工资等级覆盖的岗位范围，拉宽各个工资等级的浮动范围**，从而形成一种新的工资管理系统。

2、它的作用主要有以下 5 点：

（1）宽带式工资结构支持扁平型组织结构，打破了传统工资结构所维护和强化的那种严格的等级制，有利于企业提供效率以及创造参与型和学习型的企业文化。

（2）宽带式工资结构能引导员工自我提高。

（3）宽带式工资结构有利于岗位变动。

（4）宽带式工资结构有利于管理人员以及人力资源专业人员的角色转变。

（5）宽带式工资结构有利于工作绩效的促进。

3、宽带式工资结构的设计程序有 5 步：

（1）明确企业的要求：要考虑企业的文化、价值观和经营战略目标的实现。

（2）工资等级的划分：即确定工资宽带的数量，大多数为 4~8 个，少数 10~15 个，部分企业甚至只有

两个：管理人员和技术人员。

(3) 工资宽带的定价：向处于同一工资宽带之中，但是职能却各不相同的员工支付工资。

(4) 员工工资的定价：绩效曲线法、新技能获取情况、关键能力开发情况。

(5) 员工工资的调整：**企业必须建立绩效管理体系，这是企业实施宽带式工资的一个前提条件。**

十一、企业工资调整的含义、内容有哪些？

答：一、含义有：是指工资标准的调整，是保证工资正常运行和调整的一个重要组成部分。大致可分为三类：1、个体工资标准的调整，包括等级或者当级的调整；2、整体工资标准的调整；3、结合内部分配改革对工资结构的调整。

二、内容有（6项）：

1、工资定级性调整：对没有工资等级的员工进行工资等级的确定，如试用期的员工确定工资等级等。应注意的因素：**1、员工的生活费用；2、同地区同行业相同或相似岗位的劳动力的市场工资水平；3、新员工的实际工作能力；4、内部公平性和对外具有竞争力的平衡。**

2、物价性调整。3、工龄性调整。4、奖励性调整。5、效益型调整。6、考核性调整。

十二、如果出案例分析题，让你对某一家企业的薪酬制度进行调整，或者是设计一个新的薪酬制度，你可以如下回答：

答：一、进行薪酬调查（关于薪酬调查的内容见前面）

二、应根据以下原则设计新的工资制度：

(1) 公平性原则：内部公平性和外部公平性。

(2) 激励性原则：差别性原则，根据工作的差别确定报酬的差别。

(3) 竞争性原则 (4) 经济性原则 (5) 合法性原则

三、可采用宽带式工资制（此处内容请参照前面宽带式工资的含义和方式），并把员工的工资结构进行调整，可以由4个部分组成：

1、基本工资。是工资构成中的固定发放部分。

2、岗位工资。是工资构成中的相对固定发放部分，原则上按照员工的实际出勤日数支付。首先，在岗位分析的基础上，确定岗位系数，控制在1~5之内；然后根据两个公式计算出岗位的工资标准和岗位工资基数：**岗位工资标准=岗位工资基数×岗位工资系数；岗位工资基数=岗位工资总额/员工所有岗位系数之**

和。

3、岗位绩效工资：是工资构成中全浮动部分，取决于员工所在部门和公司的经济收入水平和员工个人的岗位绩效水平。

4、特殊岗位津贴或专业骨干人员津贴。

四、根据上述四个部分确定员工新的工资构成：

1、岗位基本工资，占岗位工资标准的 60%；

2、岗位绩效工资，占岗位工资标准的 40%；

3、政策性津贴、补贴；

4、年终奖金；

5、特殊贡献奖。

附加：工资调整时应注意的问题：1、如果员工有加薪要求，但绩效较差，不符合加薪标准，则向其解释政策，鼓励其努力；2、如果员工绩效较好，却没有加薪，则需要考虑是原有薪酬已经较高，还是工作失误。如果是前者，则解释以获得其理解；如果是后者，则需要纠正错误。3、如果员工指出与他岗位相同、能力相同员工加薪而自己未加时，不能轻易对二者进行比较，如果二者属于同一部门，交由部门经理进行解释；如果不属于同一部门，则告诉其部门不同标准不同。

《劳动关系管理》必背习题

一、劳务派遣的性质、特点与成因是什么？

答：（一）性质

1、劳务派遣的本质特征是**雇用和使用相分离**。

2、劳务派遣单位与派遣劳动者之间签订劳动合同，属于劳动关系，需要向被派遣劳动者支付工资、缴纳社会保险、提供福利待遇等。但劳务派遣单位只是形式上的雇主。

3、接受单位是劳动关系当事人中的第三人，与派遣劳动者之间也属于劳动关系，它同时也是劳动派遣机构的客户。它为劳动者提供工作岗位和其他劳动条件，进行劳动组织和劳动监督、劳动安全教育等，并向劳务派遣单位支付派遣费用。

4、派遣劳动者要成为接受单位的劳动组织中的成员，服从接受单位的指挥命令和劳动规则，并付出劳动。

5、**三方之间存在两个劳动关系，但都是不完整的劳动关系，通过劳务派遣协议组合在一起才是“既有形式**

也有关系”的完整劳动关系，因此属于组合劳动关系。

（二）特点

- 1、形式劳动关系的运行：劳务派遣单位是形式劳动关系的主体之一，是以劳动力派遣形式用工的用人单位。
- 2、实际劳动关系的运行：接受单位是实际劳动关系的主体之一，是劳动者实际劳动给付的用工单位。
- 3、劳动争议：劳动争议只能出现在：被派遣劳动者与劳务派遣单位之间；被派遣劳动者与接受单位之间。

（三）成因

- 1、降低劳动成本：属于劳动专业化分工，协作提高生产力。它可以最大程度节约用人单位的运营成本。
- 2、促进就业与再就业：劳动力市场在总量和结构上会存在供求失衡。劳动者派遣则更灵活，能弥补失衡。
- 3、为强化劳动法制提供条件：中小企业可能没有能力和条件来处理劳动法律事务，而劳务派遣单位的专业操作，可以为强化劳动法制提供条件。
- 4、满足外国组织驻华代表机构等特殊单位的需求。

二、劳务派遣中的劳动争议的处理方式是什么？（重点）

答：（1）劳动争议只能出现在：派遣劳动者与劳务派遣单位之间；派遣劳动者与接受单位之间。劳务派遣单位与接受单位之间的争议，属于民事纠纷，由民法解决，不属于劳动争议。

（2）如果派遣单位与接受单位合谋侵犯派遣劳动者的合法权益时，二者都应当作为被上诉人。在其中一方用人单位单独承担法律责任的争议中，如果结果处理与另一方用人单位有直接的利害关系，则前者属于被上诉人，后者作为第三人。

（3）处理异地劳动争议的原则：派遣劳动者与劳务派遣单位的劳动争议，由派遣机构所在地管辖。派遣劳动者与接受单位的劳动争议，由接受单位所在地管辖。也可由劳动合同或劳动者派遣协议约定，由当事人选择劳务派遣单位所在地或接受单位所在地管辖。

三、劳务派遣中，对被派遣劳动者的管理应注意哪些要点？（考试重点）

答：被派遣劳动者的接受单位作为实际用人主体，享有获得劳动给付的权利，对派遣雇员行使生产性劳动组织、指挥、管理等权利，严格履行劳动者派遣协议规定的义务其管理的特殊性在于要避免可能出现的劳动歧视。管理要点包括：

- 1、派遣雇员与正式雇员享有平等的法定劳动权利，如参加工会的权利、民主参与的权利、提请劳动争议处理的权利，实际用人单位的集体合同规定的工作时间、休息休假、劳动安全卫生等劳动条件标准也同样适用于派遣雇员。
- 2、派遣雇员与正式雇员应该同等待遇，同岗同酬。
- 3、用人单位的内部规则，包括劳动定额标准、劳动纪律、绩效评价要与正式雇员平等。
- 4、实际用工单位应当根据工作岗位的实际需要与劳务派遣单位确定派遣期限，不得将连续用工期限分割

订立数个短期劳务派遣协议。

5、被派遣劳动者可以依据《劳动合同法》的有关规定，与劳务派遣单位解除劳动合同。

6、派遣雇员的派遣期限到期，应提前告知，并应协同派遣单位办理劳动合同的终止手续和工作交接。

7、实际用工单位不得将被派遣劳动者再派遣到其他用人单位。

四、工资指导线的作用与制定原则是什么？

答：（一）工资指导线的作用：

1、为企业集体协商确定年度工资增长水平提供依据，有利于企业形成正常的工资增长机制。

2、引导企业自觉控制人工成本水平。

3、完善国家的工资宏观调控体系，体现了市场经济条件下“政企分开”。

（二）工资指导线的制定原则

1、工资指导线的制定应符合国家宏观经济政策和对工资增长的总体要求，坚持企业工资总额的增长低于企业经济效益的增长，平均工资的增长低于劳动生产率的增长的原则。

2、工资指导线水平的制定应密切结合当地的宏观经济状况，综合考虑地区年度经济增长率、社会劳动生产率、城镇居民消费价格指数、城镇就业状况、劳动力市场价格、人工成本水平和对外贸易状况等相关因素制定。

3、制定工资指导线实行协商原则，由省、自治区、直辖市人民政府劳动保障行政主管部门会同同级工会、企业家协会研究制定，并将当年工资指导线方案报劳动保障部审核后，由地方政府（或委托劳动保障行政部门）颁布。

五、

建立劳动力市场工资指导价位制度的意义是什么？

1、建立并完善该制度，能够为劳动力市场机制在实现劳动力资源优化配置方面发挥基础性的调节作用提供条件。

2、该制度有利于政府劳动管理部门转变职能。

3、该制度有利于引导劳动力合理、有序流动，调节地区、行业之间的就业结构，使劳动力价格机制与劳动力供求机制紧密结合，构建完整的劳动力市场体系。

4、该制度可以为新办企业在确定雇员初始工资水平时提供参考，也为企业工资集体协商确定工资水平提供参考依据。

六、

说明工资集体协商的含义、程序与实施步骤。（重点）

答：（1）含义：工资集体协商是指企业工会（雇员）代表与企业（雇主）代表依法就企业内部工资分配

制度、工资分配形式、工资收入水平（工资协议的期限；工资分配制度、工资标准和工资分配形式；职工年度平均工资水平及其调整幅度；奖金、津贴、补贴等分配形式；工资支付办法；变更、解除工资协议的程序；工资协议的终止条件；工资协议的违约责任双方认为应当协商约定的其他事项。共9项）等事项进行平等协商，在协商一致的基础上签订工资协议的行为

（2）程序：1、工资集体协商代表的确定；2、工资集体协商的实施步骤；3、工资协议的审查；4、明确工资协议的期限：一般一年一次。双方均可在原协议满前60日内，向对方提出申请。

（3）实施步骤：1、提出方应事先向另一方提出书面的协商意向书，明确协商的时间、地点、内容，应于20日内予以书面答复。2、在不违反有关法律、法规的前提下，协商双方有义务按照对方的要求，在协商开始前5日内，提供于工资集体协商有关的真实情况和资料。3、协商形成的工资协议草案，应提交职工代表大会或职工大会讨论审议。4、双方达成一致意见后，由企业行政方制作正式工资协议文本，经双方首席代表签字盖章后成立。

七、说明劳动争议处理的原则与程序。（重点）

答：（1）劳动争议处理机构在处理劳动争议时必须遵守的原则有：

1、着重调解及时处理原则：劳动争议处理的全过程都属于调解，其他程序也必须先调解，调解不成时才能进行裁决或判决，而且必须要在时限内解决，以保护当事人利益。

2、在查清事实的基础上依法处理的原则。

3、当事人在适用法律上一律平等的原则，也就是公正原则。

（2）处理的程序有：

1、根据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、不愿协商或者协商不成，当事人可以申请企业劳动争议调解委员会调解；

3、调解不成或不愿调解，当事人申请劳动争议仲裁机构仲裁；

4、当事人一方或双方不服仲裁裁定，则申诉到人民法院，由人民法院依法审理并做出最终判决。

八、说明劳动争议仲裁的概念、原则和程序。（重点）

答：劳动争议仲裁是劳动争议仲裁机构根据劳动争议当事人一方或双方的申请，依法就劳动争议的事实和当事人应承担的责任做出判断和裁决的活动。

劳动争议仲裁的原则是：

1. 一次裁决原则：实行一个裁级一次裁决制度。

2. 合议原则：少数服从多数原则。

3. 强制原则：申请裁决不需双方同意，一方提起即可；仲裁庭调解不成时，可直接行使裁决权，无须当

事人同意；发生法律效力后，可申请强制执行。

4. 回避原则。

5. 区分举证责任原则：平等主体关系的争议事项，遵循“谁主张谁举证”的原则；隶属关系的争议事项，实行“谁决定谁举证”的原则。

劳动争议仲裁的程序是：

1、申请和受理劳动争议发生后，当事人双方都可以自知道或应当知道其权利被侵害之日起的 **30 日内**，以口头或书面的形式向调解委员会提出申请，并填写（劳动争议调解申请书）。调解委员会在征询对方当事人意见后，进行审查并做出受理或不予受理的决定。

2、调查和调解

3、制作调解协议书或调解意见书：调解委员会调解劳动争议的期限为 30 日，即调解委员会应当自当事人申请调解之日起的 30 日内结束，到期未结束的，视为调解不成。

九、说明团体劳动争议的特点和处理的方式。（重点）

答：团体劳动争议是指集体合同双方当事人因签订集体合同和履行集体合同所发生的争议。具有以下特点：

1、争议主体的团体性：不是劳动者个人，而是劳动者团体。

2、争议内容的特定性：内容涉及企业的一般劳动条件等事项，具有广泛性和整体性。

3、影响的广泛性。

处理的方式有：

1. 当事人协商。

2. 由劳动争议协调处理机构协调处理：劳动争议协调处理机构在调查了解争议情况的基础上，拟订协调处理方案。自决定受理的 15 日内结束。

3. 当事人的义务：（1）发生团体劳动争议，当事人应当进行平等协商，以期取得一致意见。（2）在申请和协调处理期间，职工不采取过激行为，而企业也不得解除职工代表的劳动关系。

十、说明调解委员会的特点与调解劳动争议的原则及程序。（重点）

答：1、调解的特点：群众性、自治性和非强制性。

2、原则是：（一）自愿原则：1. 申请调解自愿。2. 调解过程自愿。3. 履行协议自愿。（二）尊重当事人申请仲裁和诉讼权利的原则

3、程序有：

一、申请和受理：劳动争议发生后，当事人双方都可以自知道或应当知道其权利被侵害之日起的 30 日内，以口头或书面的形式向调解委员会提出申请，并填写（劳动争议调解申请书）。调解委员会在征询对方当事人意见后，进行审查并做出受理或不予受理的决定。

二、调查和调解

三、制作调解协议书或调解意见书

调解委员会调解劳动争议的期限为 30 日，即调解委员会应当自当事人申请调解之日起的 30 日内结束，到期未结束的，视为调解不成。

十一、说明按照承担法律责任要件进行劳动争议案例分析的思维结构。

答：1、分析确定劳动争议当事人所实施的行为。该行为包括积极行为和消极行为。

2、分析确定当事人的行为是否造成或足以造成一定的危害。

3、分析确定当事人行为与危害结果之间是否存在直接的因果关系。

4、分析确定行为人的行为是否有主管上的过错，其过错可以是故意，也可以是过失。

十二、企业应该如何营造劳动安全卫生制度环境？

答： 1、营造劳动安全卫生观念环境：安全第一，预防为主的观念。

2、营造劳动安全卫生制度环境。

3、营造劳动安全卫生技术环境，包括工作场所优化和劳动组织优化。

4、劳动工作场所优化包括：1、科学装备、布置工作地；2、保持工作场所的正常秩序和良好的工作环境

3、正确组织工作场所的供应和服务；4、劳动环境优化。

5、劳动组织优化的内容包括：1、不同工种、工艺阶段合理组织；2、准备性工作和执行性工作合理组织；

3、作业班合理组织；4、工作时间合理组织。

全国职业经理MBA双证班

认证系列：职业经理、人力资源总监、营销经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、企业培训师、营销策划师、酒店经理、市场总监、财务总监、行政总监、采购经理、企业管理咨询师、企业总经理、医院管理等高级资格认证。

颁发双证：高级经理资格证书+MBA 高等教育研修结业证书（含 2 年全套学籍档案）

证书说明：证书全国通用、电子注册，是提干、求职、晋级的有效依据

学习期限：3 个月（允许工作经验丰富学员提前毕业） **收费标准：**全部学费 **1280** 元

咨询电话： 13684609885 0451- 88342620 **招生网站：** <http://www.mhjy.net>

电子邮箱： xchy007@163.com **颁证单位：**中国经济管理大学 **主办单位：**美华管理人才学校

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效



职业经理 MBA 整套实战教程

MBA 经理教材免费下载 网址： www.mhjy.net