

全国高等教育自学考试  
指定教材配套用书

# 人力资源管理

自学考试指导与题解

组编 全国高等教育自学考试命题研究组

主编 柳士刚

主审 孙健敏

知识出版社

# 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

十五年品牌教育机构 教委批准正规办学单位 (教证: 0000154160 号)

美华管理人才学校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《IE 工业工程管理》MBA 双证班	高级 IE 工业工程师职业资格证书+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
全国《工厂管理》MBA 高等教育双证班	高级工厂管理职业经理资格证书+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。



### 【主办单位】

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老师担任学校理事长。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](mailto: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](mailto: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	邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室 邮政编码：150020 收件人：王海涛
方式二	学校帐号 (企业账户)	学校帐号：184080723702015 账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校 开户银行：哈尔滨银行中大支行 支付系统行号：313261018034
方式三	交通银行 (太平洋卡)	帐号：40551220360141505 户名：王海涛 开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心
方式四	邮政储蓄 (存折)	帐号：602610301201201234 户名：王海涛 开户行：哈尔滨道外储蓄中心
方式五	中国工商银行 (存折)	帐号：3500016701101298023 户名：王海涛 开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行
方式六	建设银行帐户 (存折)	中国人民建设银行帐户(存折)： 1141449980130106399 用户名：王海涛
方式七	农业银行帐户 (卡号)	农业银行帐户(卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛 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
方式八	招商银行 (卡号)	招商银行帐户(卡号)： 6225884517313071 用户名：王海涛 招商银行卡开户银行：招商银行哈尔滨分行马迭尔支行

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。



总编辑:徐惟诚 社 长:田胜立

图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理自学考试指导与题解/柳士刚主编. -北京:知识出版社,2001.1

(全国高等教育自学考试辅导丛书)

ISBN 7-5015-2750-4

I. 人… II. 柳… III. 劳动力资源-资源管理-高等教育-自学考试-自学参考资料 IV. F214

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 81307 号

责任编辑:何秀文

装帧设计:于守卫

知识出版社出版发行

(北京阜成门北大街 17 号 邮编 100037)

确山印刷厂印刷

新华书店经销

开本:880×1230 1/32 印张:9.75 字数:240 千字

2005 年 6 月修订版第 1 次印刷

印数:1~5000 册

ISBN 7-5015-2750-4/G·1359

定价:192.00 元(全套 12 册) 本册:20.00 元

# 前言

本书是根据全国高等教育自学考试指导委员会最新审定的《人力资源管理自学考试大纲》和指定教材——高等教育出版社出版的《人力资源管理》(孙健敏主编)编写的。

## 是什么理由让该书常销不衰?

### 一、教材作者担任主审,保证了该辅导的质量和权威性。

能够准确把握考核要点,使考生在复习时少走弯路,定能达到事半功倍之效果。

### 二、全书体系完备,内容充实。所有习题均附有答案,便于考生自学。

第一部分“自学导航”,指导考生快速入门,分析试卷结构,讲解题型特点与答题技巧;  
第二部分“综合练习”,针对考试题型,精心设计了单项选择、多项选择、简答和论述四种题型,供考生强化训练;  
第三部分“模拟自测题及参考答案”;  
第四部分“最新考试真题及评分标准”;  
第五部分“试题精华”(掌中宝)。

### 三、准确解答课后习题。

编者对各章后的习题进行了准确的归纳和解答,使考生节省了复习时间。

### 四、每章附有“真题链接”。

让考生了解命题特点,帮助考生把握复习方向。

### 五、第五部分的“试题精华”,便于考生自测和应考实用。

第五部分的试题精华(掌中宝),是自学考试命题研究组的专家和教师在对近年考试试卷的分析和对考纲及教材的反复研究的基础上精选出来的,既便于考生随身自测,又便于强化记忆,具有很强的实用性。

# 目 录

## 第一部分 自学导航

一、考核目标 .....	(1)
二、本课程的考试范围和考试要求 .....	(2)
三、学习本课程应当掌握的方法 .....	(3)
四、考试应当注意的问题 .....	(4)

## 第二部分 综合练习

第一章 绪论 .....	(5)
考核要点 .....	(5)
课后习题解答 .....	(7)
同步强化训练 .....	(11)
一、单项选择题 .....	(11)
二、多项选择题 .....	(15)
三、简答题 .....	(20)
四、论述题 .....	(21)
参考答案 .....	(22)
真题链接 .....	(23)
第二章 工作分析 .....	(25)
考核要点 .....	(25)
课后习题解答 .....	(26)
同步强化训练 .....	(29)
一、单项选择题 .....	(29)
二、多项选择题 .....	(32)

三、简答题 .....	(38)
四、论述题 .....	(40)
参考答案 .....	(41)
真题链接 .....	(42)
第三章 人力资源规划 .....	(44)
考核要点 .....	(44)
课后习题解答 .....	(45)
同步强化训练 .....	(51)
一、单项选择题 .....	(51)
二、多项选择题 .....	(56)
三、简答题 .....	(61)
四、论述题 .....	(63)
参考答案 .....	(65)
真题链接 .....	(66)
第四章 人员招募、甄选与录用 .....	(67)
考核要点 .....	(67)
课后习题解答 .....	(68)
同步强化训练 .....	(71)
一、单项选择题 .....	(71)
二、多项选择题 .....	(76)
三、简答题 .....	(82)
四、论述题 .....	(83)
参考答案 .....	(86)
真题链接 .....	(86)
第五章 人员测评方法 .....	(87)
考核要点 .....	(87)
课后习题解答 .....	(88)
同步强化训练 .....	(90)
一、单项选择题 .....	(90)

二、多项选择题 .....	(95)
三、简答题 .....	(100)
四、论述题 .....	(102)
参考答案 .....	(104)
真题链接 .....	(105)
<b>第六章 绩效考核与管理 .....</b>	<b>(107)</b>
考核要点 .....	(107)
课后习题解答 .....	(108)
同步强化训练 .....	(111)
一、单项选择题 .....	(111)
二、多项选择题 .....	(116)
三、简答题 .....	(121)
四、论述题 .....	(123)
参考答案 .....	(127)
真题链接 .....	(128)
<b>第七章 薪酬管理 .....</b>	<b>(130)</b>
考核要点 .....	(130)
课后习题解答 .....	(131)
同步强化训练 .....	(136)
一、单项选择题 .....	(136)
二、多项选择题 .....	(140)
三、简答题 .....	(147)
四、论述题 .....	(148)
参考答案 .....	(149)
真题链接 .....	(150)
<b>第八章 员工培训 .....</b>	<b>(151)</b>
考核要点 .....	(151)
课后习题解答 .....	(152)
同步强化训练 .....	(156)



全国高等教育自学考试指定教材配套用书

	一、单项选择题 .....	(156)
	二、多项选择题 .....	(160)
	三、简答题 .....	(164)
	四、论述题 .....	(166)
	参考答案 .....	(166)
	真题链接 .....	(167)
	<b>第九章 组织职业生涯管理 .....</b>	<b>(168)</b>
	考核要点 .....	(168)
	课后习题解答 .....	(168)
	同步强化训练 .....	(171)
	一、单项选择题 .....	(171)
	二、多项选择题 .....	(175)
	三、简答题 .....	(180)
4	四、论述题 .....	(182)
	参考答案 .....	(182)
	真题链接 .....	(183)
	<b>第十章 员工福利 .....</b>	<b>(184)</b>
	考核要点 .....	(184)
	课后习题解答 .....	(185)
	同步强化训练 .....	(187)
	一、单项选择题 .....	(187)
	二、多项选择题 .....	(191)
	三、简答题 .....	(197)
	四、论述题 .....	(198)
	参考答案 .....	(200)
	真题链接 .....	(200)
	<b>第十一章 企业文化与人力资源管理 .....</b>	<b>(202)</b>
	考核要点 .....	(202)
	课后习题解答 .....	(203)



同步强化训练 .....	(206)
一、单项选择题 .....	(206)
二、多项选择题 .....	(210)
三、简答题 .....	(215)
四、论述题 .....	(217)
参考答案 .....	(219)
真题链接 .....	(219)
<b>第十二章 人力资源成本管理 .....</b>	<b>(220)</b>
考核要点 .....	(220)
课后习题解答 .....	(221)
同步强化训练 .....	(224)
一、单项选择题 .....	(224)
二、多项选择题 .....	(228)
三、简答题 .....	(232)
四、论述题 .....	(233)
参考答案 .....	(235)
真题链接 .....	(236)

### 第三部分 模拟自测题及参考答案

模拟自测题(一) .....	(237)
模拟自测题(一) 参考答案 .....	(245)
模拟自测题(二) .....	(249)
模拟自测题(二) 参考答案 .....	(257)

### 第四部分 最新考试真题及评分标准

2005 年下半年全国高等教育自学考试	
《人力资源管理》试题(0147) .....	(262)
《人力资源管理》试题(0147)	
答案及评分标准 .....	(273)

第五部分 试题精华

一、单项选择题 .....	(277)
二、多项选择题 .....	(280)
三、简答题 .....	(285)
四、论述题 .....	(295)

# 第一部分 自学导航

## 一、考核目标

在经济发展的诸因素中,人是最基本的因素之一。一个国家或地区的人力资源状态,对于充分有效地利用物质资源,实现经济增长,都是极为重要的条件。美国管理学权威彼得·杜拉克说:“企业或事业惟一的真正资源是人。管理就是充分开发人力资源以做好工作。”基于这一认识,人们把人力资源称为“第一资源”。科学技术的突飞猛进和经济的全球化,使市场竞争日趋激烈,越来越多的企业家逐渐认识到:决定企业的最终命运,不是拥有物质资本的多少,而是拥有的人力资源状况及如何管理利用这些人力资源。企业拥有高素质的人力资源,并能使其与企业的目标有机结合起来,实现人与组织、人与工作、人与人之间的协调,企业将能在市场竞争中立于不败之地。《人力资源管理》是阐述开发人力资源,提高人力资源素质,以及如何合理使用人力资源的理论、原则、方法的科学。

任何事业的成功都离不开人力资源,因此,所有事业、所有组织都要科学地对自己拥有的人力资源进行管理,增加人力资源存量,提高人力资源的使用效率。所以,全面理解人力资源在经济、社会发展中的地位、作用,掌握人力资源开发与管理的基本理论、基本知识和基本方法,了解我国人力资源开发与管理的方针、政策和经验,对培养和提高人力资源管理的能力和水平都具有十分重要的意义。

## 二、本课程的考试范围和考试要求

1.《人力资源管理》自学考试命题的范围是：经全国高等教育自学考试指导委员会审订的、由国家教育部批准颁发的行政管理专业《人力资源管理自学考试大纲》的内容；经全国高等教育自学考试指导委员会组织专家学者集体编写的行政管理专业教材《人力资源管理》(孙健敏主编,高等教育出版社出版)的内容。

2.《人力资源管理》自学考试，评分采用百分制，60分为及格线，以普通高等学校行政管理专业人力资源管理课程的结业水平为标准。

3.《人力资源管理》试卷中，考核不同难易程度试题的分数比例一般为：易占20%；较易占35%；较难占30%；难占15%。考核不同能力层次的试题分数比例一般为：识记占30%；领会占50%；应用占20%。难易程度与能力层次是两个不同的概念。每个能力层次中都有难易度问题。

4.《人力资源管理》试卷采用的题型一般有：单项选择题、多项选择题、名词解释、简答题、论述题等。具体形式如下：

(一) 单项选择题 (在每小题列出的四个备选项中只有一个是符合题目要求的,请将其代码填写在题后的括号内)

1. 按照工人的实际操作岗位及技术水平规定工资是( )。

- A. 岗位技能工资
- B. 职务等级工资
- C. 结构工资
- D. 技术等级工资

2. 在企业内外环境中长期形成的以价值观为核心的行为规范、缺席规范和外部形象的总和被称为( )。

- A. 企业行为
- B. 企业规范
- C. 企业文化
- D. 企业价值

(二) 多项选择题 (在每小题列出的五个备选项中有二至五个是符合题目要求的,请将其代码填写在题后的括号内。错选、多选、少选或未选均无分)



1. 根据目的的不同,人员测评的类型可以分为( )。

- A. 选拔性测评
- B. 配置性测评
- C. 开发性测评
- D. 诊断性测评
- E. 鉴定性测评

2. 工作评价的方法主要有( )。

- A. 工作重要性排序法
- B. 工作分类法
- C. 要素计点法
- D. 观察记录法
- E. 要素比较法

### (三)简答题

1. 企业文化变革的方式主要有哪些?

2. 什么是情景模拟测验?常用的情境模拟测验有哪几种?

### (四)论述题

1. 请论述人力资源规划的程序。

2. 试述薪酬的含义,并结合实际说明组织在制定薪酬体系时应遵循的原则。

## 三、学习本课程应当掌握的方法

首先,扎实掌握基本知识。自考生大多是业余时间学习,时间较紧,每人都希望有一种高效率的学习方法。从学习本身来讲必须认真真、踏踏实实,但如果学习方法得当,会得到事半功倍的效果。对于应试,关键是应扎实掌握基本知识,在系统全面自学的基础上,真正理解、弄懂人力资源的基本知识、基本理论和基本方法。

其次,学习要循序渐进。教材本身有它的逻辑结构,第一章是人力资源管理的基本理论和全书的结构介绍,对全书起着“统帅”作用,以后各章是人力资源管理的各个不同职能,从不同侧面来阐述人力资源的内容。只有弄清了第一章的内容,才能更好地理解以后各章的逻辑顺次安排。学习中要把握各章、节之间的联系,才有助于理解和记住全书的内容。

第三,系统学习与重点学习相结合。根据自学考试题型多、试卷题量大、覆盖面广的特点,参加自学考试的学员必须系统地学习基本知识、理论和方法;同时,又要在系统学习的基础上抓重点。课程内容有重点和一般之分,虽然考试内容是全面的,但学习抓住重点,等于抓住了关键问题,可以获得好的效果。

第四,学习大纲、教材与看辅导材料、听辅导课相结合。适当地阅读一些高水平的辅导材料,听一些高水平的辅导课,对于帮助自学学员深入理解和掌握教材及大纲的内容是有积极作用的。自学考试辅导的目的,是帮助广大学员理解和掌握大纲和教材的内容,指明哪些是应当重点学习的内容,提高学员的应试能力。因此,参加自学考试的学员必须以学习大纲和教材为主,以看辅导材料、听辅导课为辅,绝不能只看辅导材料、听辅导课,而不重视学习大纲和教材。

#### 四、考试应当注意的问题

1. 注意审题。审题是指认真阅读试题,弄清试题的要求,正确理解题意,防止答非所问、看错答偏。答题的规律是先易后难,这就要求考生临场不慌,更不能粗枝大叶、不注意审题。审题时要特别注意试题出现的形式。如果有些试题与平时做的练习题形式不一致,或考核的问题的侧重点不一致时,更要注意试题要求,严格按照要求答题。

2. 注意答题。一般情况下,答题时应注意以下几点:一是书写工整、清楚、易认;二是先易后难,抓紧有限的考试时间;三是严格按照各类题型的要求答题,答题要准确、简练、条理清楚、全面。

3. 注意检查。在试题做完后,对试卷进行全面认真的检查,是非常必要的:一是检查是否有遗漏的试题未做;二是检查所答内容是否符合题意;三是检查回答问题是否全面,是否需要补充、修改等;四是检查有无错别字、漏字、丢句子现象。通过检查来弥补考试中出现的失误。



## 第二部分 综合练习

### 第一章 绪 论



#### 考核要点

人力资源是指能够推动整个经济和社会发展的具有智力劳动和体力劳动能力的人们的总和。它应该包括数量和质量两个方面。它具有不可剥夺性、时代性、时效性、生物性、能动性、再生性、增值性等特点。

人力资源管理分为宏观人力资源管理和微观人力资源管理。宏观人力资源管理是对一个国家或地区的人力资源实施的管理。它是指在全社会的范围内,对人力资源的计划、配置、开发和使用的过程。它的目的在于调整和改善人力资源的整体状况,使之适应社会发展的要求,促进社会经济的良性运行和健康发展等。微观人力资源管理指的是组织的人力资源管理,是研究组织中人与人之间的关系调整、事与事之间的关系协调以及人与事之间的匹配适应,以调动人力资源积极性,发挥人力资源潜能,提高人员工作效率,使得人尽其才,事得其人,人事相宜,最终实现组织目标的理论、方法、工具和技术的统称。可以进一步理解为:人力资源管理的各项工作必须为组织的战略服务;为了实现对人的管理,人力资源管理需要通过规划、招聘、甄选、培训、考核、报酬等技术方法的运用,达成组织的目标;人力资源管理既不是简单的对人或对事的管理,也不是对劳动过程的直接管理,而是通过对人与人、事与事、人与事三者之间相互关系的管理,达到间接管理生产过程的目的;人力资源管理在注重人与事的匹配上,并不是被动地使人消极地适应事

5

第一章  
绪  
论

情的需要；人力资源管理是通过计划、组织、协调和控制等手段实现人力资源的获取、整合、保持、开发、控制与调整；人力资源管理不仅是人力资源管理者工作。

人力资源管理的目标包括：建立科学的人力资源管理系统，达到有效管理员工的目的；在实现人员管理的同时，达到组织体系、文化体系协同发展的目的；提高组织的生产率，实现组织目标。人力资源管理的主要功能可以概括为获取、整合、保持、开发、控制与调整五个方面。人力资源管理的活动领域包括工作分析与工作设计，人力资源规划，招募与甄选，培训与开发，绩效管理，薪酬，奖金和福利六个部分。国外企业有代表性的两种结构，一种是小型企业，一种是大型企业。人力资源管理从功能上看，具有四种不同的功能模式：产业（工业）模式、投资模式、参与模式和高灵活性模式。

6

现代人力资源管理的发展历史，主要可以分成初级阶段、人事管理阶段、人力资源管理阶段和战略人力资源管理阶段。人力资源战略可以分成累积型、效用型和协助型三种，它具有的特征：提出总体方向，提出实现企业战略的行动计划的焦点，要经过自上而下或自下而上的方式来制定。人力资源战略与企业战略的关系类型可以划分为整体型、双向型和独立型。

人力资源管理面临的现实挑战主要有：经济全球化的冲击、多元文化的融合与冲突、信息技术的全面渗透、人才的激烈争夺等。针对上述变化的回应，人力资源管理呈现出许多的可能的发展趋势：人力资源管理全面参与组织的战略管理过程、人力资源管理中事务性职能的外包和人才租赁、直线管理部门承担人力资源管理的职责、政府部门与企业的人力资源管理方式渐趋一致。人力资源管理者要成为组织战略管理过程中的战略伙伴，就必须具备四个方面的基本能力：经营能力、专业技术知识与能力、变革管理能力和综合能力。



## 课后习题解答

### 1. 什么是人力资源?如何理解人力资源的含义?

人力资源是指能够推动整个经济和社会发展的具有智力劳动和体力劳动能力的人们的总和。它应包括数量和质量两个方面。

人力资源作为国民经济资源中的一个特殊部分具有以下几个主要特点:

#### (1) 不可剥夺性

人力资源属于人类自身所特有,具有不可剥夺性。这是人力资源最根本的特征。

#### (2) 时代性

人力资源在其形成过程中受到时代条件的制约,他们只能在时代为他们提供的条件前提下,努力发挥其作用。

#### (3) 时效性

任何有生命的活体都有其生命周期,因此人力资源的形成、开发、使用都受到时间方面的制约和限制。

#### (4) 生物体

人力资源存在于人体之中,是一种活的资源,它与人的自然生理特征密切联系,人的最基本的生存需要带有某些生物性的特征,这是一个不容否认的事实。

#### (5) 能动性

劳动者在各种活动中,总是处在发起、操纵、控制其他资源的位置上,根据外部环境的可能性、自身的条件和愿望,有目的地确定活动的方向,创造性地选择自己的行为。因此,人力资源具有主观能动性。

#### (6) 再生性

一般而言,自然资源大部分属于非可再生资源,而人力资源在劳动过程中被消耗之后,还能够再生产出来,因此,人力资源是一种可再生资源。

#### (7) 增值性

人力资源在开发和使用过程中,一方面可以创造财富,另一方面通过知识经验的积累、更新、提升自身的价值,从而使组织实现价值增值。

### 2. 什么是人力资源管理,如何理解人力资源管理?

人力资源管理的概念包括宏观人力资源管理和微观人力资源管理两个部



分。

宏观人力资源管理是对一个国家或地区的人力资源实施的管理。它是指在全社会的范围内,对人力资源的计划、配置、开发和使用的过程。对人力资源进行宏观管理的目的在于调整和改善人力资源的整体状况,使之适应社会发展的要求,促进社会经济的良性运行和健康发展等。

微观人力资源管理指的是特定组织的人力资源管理。微观人力资源管理是研究组织中人与人之间的关系调整、事与事之间的关系协调以及人与事之间的匹配适应,以调动人力资源积极性,发挥人力资源潜能,提高人员工作效率,使得人尽其才、事得其人,人事相宜,最终实现组织目标的理论、方法、工具和技术的统称。换言之,人力资源管理是对人力资源获取、整合、保持、开发、控制与调整等方面所进行的计划、组织、协调和控制等活动。即通过规划、招聘、甄选、培训、考核、报酬等各种技术与方法,有效地运用人力资源来达成组织目标的活动,其实质就是对人的管理。

关于上述定义,我们可以从以下几个方面去进一步理解:

8

(1) 人力资源管理最终是为了支持组织目标的达成,因此,人力资源管理的各项工作必须为组织的战略服务。

(2) 为了实现对人的管理,人力资源需要通过规划、招聘、甄选、培训、考核、报酬等技术方法的运用,达成组织的目标。

(3) 人力资源管理既不仅是简单的对人或是对事的管理,也不仅是对劳动过程的直接管理,而是通过对人与人、事与事、人与事三者之间相互关系的管理,进而达到间接管理生产过程的目的。

(4) 人力资源管理在注重人与事的匹配上,并不是被动地使人消极地适应事情的需要。

(5) 人力资源管理是通过计划、组织、协调和控制等手段实现人力资源的获取、整合、保持、开发、控制与调整。

(6) 人力资源管理不仅是人力资源管理者的工作。各层管理人员,尤其是高层管理者都必须直接参与到人力资源管理的活动中来。高层管理人员需要把人力资源管理与组织的经营战略结合起来,或者在战略层面上考虑人力资源管理问题。

### 3. 人力资源管理的功能主要体现在哪些方面? 人力资源管理必须达到的哪些目标?

人力资源管理的主要功能可以概括为获取、整合、保持、开发、控制与调整



五个方面:

(1) 获取。获取是通过对职位和人员进行测评,选拔出与组织中的职位最为匹配的任职人员的过程。这一过程包括工作分析、招聘录用等环节。

(2) 整合。整合是指通过培训教育,实现员工个体的再社会化,使其具有与企业一致的价值观,认同企业文化,遵循企业理念,最终成为组织人的过程。

(3) 保持。包括保持员工工作积极性和保持员工队伍相对稳定性两个方面的内容。这一过程主要体现在薪酬和考核制度里。

(4) 开发。开发是指提高员工知识、技能以及能力等各方面的资质,实现人力资本保值增值的过程。这一过程主要包括日常工作指导、技能知识培训等一系列活动。

(5) 控制与调整。这是对于工作行为表现以及工作达成情况作出的评价和鉴定的过程。这一过程主要体现在绩效管理里。

人力资源管理的目标包括三个方面:

第一,建立科学的人力资源管理系统,达到有效管理员工的目的。这一目标的达成主要包括人力资源管理体系建设等,其直接目的是充分地运用各种人力资源,使其发挥出最大的优势。

第二,通过人与人、事与事、人与事关系的管理,在实现人员管理的同时,达到组织体系、文化体系协同发展的目的。

第三,通过人力资源的管理,提高组织的生产率,实现组织目标。

**4. 现代人力资源管理的发展经历了哪几个阶段? 每个阶段的特点是什么?**

现代人力资源管理的发展经历了四个阶段:

(1) 初级阶段:以劳动关系改善和劳动效率提高为中心。

(2) 人事管理阶段:以工作为中心。

(3) 人力资源管理阶段:人与工作的相互适应。

(4) 战略人力资源管理阶段:人力资源管理提升到企业战略的高度。

**5. 什么是人力资源战略, 如何理解人力资源战略和企业战略的关系?**

人力资源战略是一种职能战略,属于企业战略的一个层次。它是指组织中一切与人有关问题的方向性的谋划,它是一种旨在充分地运用企业各种人力资源,使其发挥出最大优势,以符合企业的战略需求,实现组织目标的各种人力资源使用模式和活动的综合。

二者关系:人力资源战略是实施企业战略的一个重要方面。从逻辑上看,人力资源战略是整个企业战略的一部分。从制定方式上看,人力资源战略与企业战略关系类型存在着较大的差异。当人力资源管理被提到了战略层面以后,两者实际的关系类型可以划分为三种:整体型、双向型和独立型。

## 6. 现代人力资源管理的发展趋势是什么,人力资源管理面临的挑战主要表现在哪些方面?

发展趋势是:

(1)人力资源管理全面参与组织的战略管理过程。人力资源管理超越事务性的活动,投入到组织战略制定和执行的活动中,从组织整体战略的层面来履行其职能,成为组织的战略伙伴。

(2)人力资源管理中事务性职能的外包和人才租赁。随着组织人力资源管理的战略地位的提升,人力资源管理部门将要用越来越多的时间和精力来从事战略重整、组织变革等活动,将一些事务性的活动外包,即将这些活动委托给组织外的专业服务公司承担。人才租赁也是一种新型的人力资源管理模式。它是指人才租赁公司通过合同的形式吸引、储备人才,然后根据用人单位的需要,与用人单位签订租赁合同。它成为了一种改善人力资源管理职能的有效手段。

(3)直线管理部门承担人力资源管理的职责。在知识经济社会里,组织的人力资源管理将是所有管理者的共同职责。直线部门的经理既是部门的业务经理,也是这个部门的人力资源管理经理。

(4)政府部门与企业的人力资源管理方式渐趋一致。20世纪80年代以来,欧美国家率先推出所谓的“新公共管理”,要求政府服务也应以市场观念为主导,强调管理方式向私营机构靠拢,并引入竞争、效率和效益等概念。这一方面使政府部门形成了类似企业的具有竞争性的人力资源管理新体制,另一方面创造出以公正、效益为本的政府管理新文化,反过来又进一步影响着企业的经营理念与管理哲学。两者在管理方式上的逐步接近趋势越来越明显。

主要表现:

(1)经济全球化的冲击。经济全球化使卓越的人力资源管理成为企业获得一切竞争优势的根本前提。

(2)多元文化的融合与冲突。对跨国公司来说,在地域上的分散,以及法律和价值观的差异,都对人力资源管理提出了挑战。

(3)信息技术的全面渗透。目前,信息技术正不断渗透到企业经营的每一

个环节,改变了组织结构的模式、工作以及沟通的方式,这也是时代向人力资源管理提出的重大挑战。

(4)人才的激烈争夺。全球化加剧了市场竞争,使人力资源成了知识经济时代的第一资源,成为全球争夺的焦点。

### 7. 人力资源管理者应具备哪些能力?

战略性的人力资源管理对人力资源管理者能力提出了新的要求。著名的美国人力资源管理专家诺伊提出,人力资源管理者要成为组织战略管理过程中的战略伙伴,就必须具备四个方面的基本能力:

第一,经营能力,即了解公司的经营和财务的能力,人力资源管理专业人员必须根据尽可能精确的信息作出对公司的战略规划具有支持作用的理性决策。

第二,专业技术知识与能力,包括人力资源管理基本职能中涉及的工作分析、组织设计、招聘甄选、绩效评价、培训开发、薪酬等技术和方法,还要不断掌握新的技术和方法。

第三,变革管理能力,即在诊断问题、实施组织变革以及进行结果评价等方面掌握变革过程管理的能力。

第四,综合能力,必须能够看到人力资源中的各项职能之间如何才能有效配合在一起。

11



## 同步强化训练

### 一、单项选择题

1. ( )是指能够推动整个经济和社会发展的具有智力劳动和体力劳动能力的人们的总和。

- A. 自然资源                      B. 人力资源  
C. 资本资源                      D. 信息资源

2. 下列哪项不是人力资源的主要特点?( )。

- A. 不可剥夺性                      B. 时代性  
C. 不可再生性                      D. 生物性

3. 下列哪项是人力资源管理的主要特点?( )。

第一章  
绪  
论

第一章 绪 论

- A. 不可剥夺性                      B. 时代性和无限性  
C. 生物性和被动性                D. 增值性和不可再生性
4. ( )是对一个国家或地区的人力资源实施的管理。  
A. 人力资源管理                    B. 中观人力资源管理  
C. 微观人力资源管理               D. 宏观人力资源管理
5. ( )是指特定组织的人力资源管理。  
A. 微观人力资源管理               B. 宏观人力资源管理  
C. 组织人力资源管理               D. 企业人力资源管理
6. 下列哪项不是人力资源管理的研究对象?( )。  
A. 人与人之间的关系调整        B. 人与事之间的匹配适应  
C. 事与事之间的关系协调        D. 人与物之间的关系协调
7. 人力资源管理工作首先需要根据( ), 制定出相应的人力资源管理战略,并以此指导人力资源管理的具体工作。  
A. 招聘员工                        B. 内外部环境的分析  
C. 人力资源规划                    D. 人力资源开发
8. 人力资源管理通过对人与人、事与事、人与事三者之间相互关系的管理,进而达到( )生产过程的目的。  
A. 直接管理                        B. 介入管理  
C. 间接管理                        D. 干预管理
9. 下列哪项不是人力资源管理的目标?( )。  
A. 使一组人事管理活动简单集合  
B. 建立科学的人力资源管理系统,达到有效管理员工的目的  
C. 通过人与人、人与事、事与事关系的管理,达到人员管理、组织体系、文化体系协同发展的目的  
D. 通过人力资源的管理,提高组织的生产率,实现组织目标
10. 人力资源管理的主要功能有( )。  
A. 获取和培训                      B. 开发和管理



C. 控制与调整 D. 整合和管理

11. 通过培训教育,使员工个体具有与企业一致的价值观,认同企业文化,遵循企业理念,最终成为组织人的过程是( )。

A. 获取 B. 整合  
C. 控制 D. 调整

12. 大龙公司内部人才的二次开发过程中,和北京大学、中国人民大学等著名学府签订了合同,为公司管理人员设计了两年的MBA培训,这属于人力资源管理主要功能中的( )。

A. 开发 B. 整合  
C. 保持 D. 调整

13. 美国摩托罗拉公司为了获得高于竞争者的优势,不惜用巨资来培训最优秀的员工,被称为公司培训的“金本位”。这是人力资源管理活动领域在( )。

A. 工作设计与工作分析 B. 绩效考核  
C. 人力资源规划 D. 培训与开发

13

14. 国外企业人力资源部门有( )种代表性结构。

A. 3 B. 4  
C. 2 D. 1

15. 从人力资源管理功能来看,人力资源管理具有( )种功能模式。

A. 5 B. 3  
C. 2 D. 4

16. 下列哪项不属于人力资源管理的功能模式?( )。

A. 领导模式 B. 产业模式  
C. 投资模式 D. 参与模式

17. 企业借助于“外脑”、聘请顾问、人力资源管理外包化、灵活的雇佣关系和工作时间等是( )功能模式的主要内容。

A. 产业模式 B. 参与模式  
C. 高灵活性模式 D. 投资模式

18. 人力资源管理的初级阶段的中心是( )。

- A. 人与工作的相互适应
- B. 劳动关系改善和劳动效率提高
- C. 工作
- D. 提升到企业战略的高度

19. ( )是指组织中一切与人有关问题的方向性的谋划,是一种旨在充分地运用企业各种人力资源,使其发挥出最大优势,以符合企业的战略需求,实现组织目标的各种人力资源使用模式和活动的综合。

- A. 人力资源管理
- B. 人事管理
- C. 人员调配
- D. 人力资源战略

20. 下列哪项不属于舒勒划分的人力资源战略?( )。

- A. 累积型战略
- B. 协助型战略
- C. 效用型战略
- D. 双向型战略

21. 以终身雇佣为原则,以公平原则对待员工,员工晋升速度慢;薪酬是以职务及年资为标准,高层管理者与新员工工资差距不大,属于( )人力资源战略。

- A. 效用型战略
- B. 累积型战略
- C. 协助型战略
- D. 独立型战略

22. 企业职位一有空缺随时进行填补,非终身雇佣制,员工晋升速度快,采用以个人为基础的薪酬,这属于( )人力资源战略。

- A. 效用型战略
- B. 累积型战略
- C. 协助型战略
- D. 整体型战略

23. 在累积型战略中,企业将人力资源视为( )时,就会提供较多的培训。

- A. 成本
- B. 责任
- C. 义务
- D. 资产

24. 在效用型战略中,企业很少提供培训,是因为企业将人力

资源视为( )。

- A. 资产
- B. 义务
- C. 成本
- D. 责任

25. 人力资源管理战略与企业战略的关系类型中不包括下面哪项?( )。

- A. 整体型
- B. 独立型
- C. 协助型
- D. 双向型

26. 人力资源战略制定的首选方法是( )。

- A. 双向型
- B. 独立型
- C. 累积型
- D. 整体型

27. 下列哪项不是人力资源管理面临的现实挑战?( )。

- A. 经济全球化的冲击
- B. 民族冲突
- C. 多元文化的融合与冲突
- D. 人才的激烈争夺

28. 人力资源管理呈现出许多新的可能的发展趋势包括( )。 15

- A. 人力资源管理全面参与组织的战略管理过程
- B. 人力资源管理中不存在职能的外包和人才租赁
- C. 政府部门与企业的人力资源管理方式已相同
- D. 直线管理部门不承担人力资源管理的职责

29. 战略性的人力资源管理对人力资源管理者能力提出的新要求不包括下列哪项?( )。

- A. 经营能力
- B. 变革管理能力
- C. 决策能力
- D. 专业技术知识与能力

30. 人力资源管理者在诊断问题、实施组织变革以及进行结果评价等方面的能力属于( )。

- A. 变革管理能力
- B. 综合能力
- C. 专业技术知识与能力
- D. 经营能力

## 二、多项选择题

1. 世界上的资源可以分为( )。

- A. 信息资源
  - B. 自然资源
  - C. 物质资源
  - D. 人力资源
  - E. 资本资源
2. 人力资源作为国民经济资源中的一个特殊部分具有的主要特点有( )。
- A. 不可剥夺性
  - B. 时代性和时效性
  - C. 增值性
  - D. 再生性和生物性
  - E. 能动性和不可再生性
3. 人力资源管理分为( )。
- A. 组织人力资源管理
  - B. 政府人力资源管理
  - C. 宏观人力资源管理
  - D. 企业人力资源管理
  - E. 微观人力资源管理
4. 微观人力资源管理的研究对象包括( )。
- A. 人与人之间的关系
  - B. 人与事之间的关系
  - C. 事与事之间的关系
  - D. 人与物之间的关系
  - E. 事与物之间的关系
5. 人力资源管理的实质可以理解为( )。
- A. 最终是为了支持组织目标的达成
  - B. 达到间接管理生产过程的目的
  - C. 并不是被动地使人消极地适应事情的需要
  - D. 它仅仅是人力资源管理者工作
  - E. 它是通过计划、组织、协调和控制等手段实现人力资源的获取、整合等
6. 人力资源管理的目标包括( )。
- A. 提高组织的生产效率,实现组织目标
  - B. 指导企业战略规划,实现组织目标
  - C. 建立科学的人力资源管理系统,达到有效管理高级管理层的目的
  - D. 建立科学的人力资源管理系统,达到有效管理员工的目的

的

E. 在实现人员管理的同时,达到组织体系、文化体系协同发展的目的

7. 人力资源管理的主要功能概括为( )。

- A. 保持
- B. 获取
- C. 整合
- D. 开发
- E. 控制与调整

8. 保持包括保持员工工作积极性和员工队伍相对稳定性两个方面的内容。这一过程主要体现在( )方面。

- A. 工作分析
- B. 招聘录用
- C. 薪酬
- D. 培训教育
- E. 考核制度

9. 人力资源管理的活动领域包括( )。

- A. 人力资源规划
- B. 招募与甄选
- C. 培训与开发
- D. 工作分析与工作设计
- E. 绩效考核

10. 企业中的员工激励包括( )两个方面。

- A. 物质奖励
- B. 精神激励
- C. 感情投入
- D. 领导诱导
- E. 高额奖金

11. 国外企业有代表性的两种人力资源部门的结构是( )。

- A. 中型企业
- B. 小型企业
- C. 跨国企业
- D. 大型企业
- E. 独资企业

12. 人力资源管理的模式包括( )。

- A. 高灵活性模式
- B. 投资模式
- C. 领导模式
- D. 产业模式
- E. 参与模式

13. 产业模式关注的主要问题包括( )。

- A. 工作规则的建立
  - B. 职业晋升阶梯
  - C. 职业生涯设计
  - D. 雇佣关系
  - E. 绩效评估
14. 投资模式以人力资源的培训和开发为重点,具体措施包括( )。
- A. 培训和长期薪酬
  - B. 终生雇佣
  - C. 丰富工作内容
  - D. 员工更多的自主权
  - E. 职业生涯设计
15. 人力资源管理从其产生到现在经历了( )发展阶段。
- A. 战略人力资源管理阶段
  - B. 初级阶段
  - C. 早期阶段
  - D. 人事管理阶段
  - E. 人力资源管理阶段
16. 下列说法正确的有( )。
- A. 产业模式关注的是以人力资源的培训和开发为重点
  - B. 投资模式关注的重点是人力资源的培训和开发
  - C. 产业模式关注的重点是劳工关系的协调
  - D. 参与模式要求企业在对人的管理中更多地采用参与、民主的方式
  - E. 高灵活性模式要求企业借助于“外脑”、聘请顾问等方式寻求新的发展动力
17. 下列说法正确的有( )。
- A. 初级阶段:以劳动关系改善和劳动效率提高为中心
  - B. 人事管理阶段以人中心
  - C. 人事管理阶段以工作为中心
  - D. 人力资源管理阶段要求人与工作的相互适应
  - E. 战略人力资源管理阶段把人力资源管理提升到企业战略的高度
18. 下列说法错误的有( )。
- A. 初级阶段以劳动关系改善和劳动效率提高为中心

- B. 初级阶段以工作为中心
- C. 人力资源管理阶段把人力资源管理提升到企业战略的高度
- D. 人事管理阶段要求人与工作的相互适应
- E. 战略人力资源管理阶段把人力资源管理提升到企业战略的高度

19. 人力资源战略是改变企业中行事方式的计划, 它的产生方式有( )。

- A. 上级单独制定
- B. 自上而下制定
- C. 自下而上制定
- D. 下级单独制定
- E. 人力资源管理者制定

20. 舒勒把人力资源战略分成( )。

- A. 累积型
- B. 效用型
- C. 协助型
- D. 分散型
- E. 被动型

21. 累积型战略具有的特点是( )。

- A. 用长远观点看待人力资源管理
- B. 以终身雇佣为原则
- C. 以公平原则来对待员工, 晋升速度慢
- D. 薪酬是以职务及年资为标准
- E. 高层管理者与新员工工资差距不大

22. 效用型战略具有的特点是( )。

- A. 用短期的观点来看待人力资源管理, 非终身雇佣制
- B. 注重人才培养
- C. 员工晋升速度快
- D. 采用以个人为基础的薪酬
- E. 将人力资源视为一项资产

23. 人力资源战略的特征包括( )。

- A. 人力资源战略提出短期方向

- B. 人力资源战略具体仅由人力资源管理者制定
- C. 人力资源战略提出总体方向
- D. 人力资源战略要经过自上而下或者自下而上的方式来制定

E. 人力资源战略提出实现企业战略的行动计划的焦点

24. 整体型关系中,企业战略与人力资源战略之间关系是( )。

- A. 被动的
- B. 持续的
- C. 动态的
- D. 全面的
- E. 不存在先后顺序

25. 人力资源战略与企业战略的关系类型可以划分为( )。

- A. 双向型
- B. 独立型
- C. 协助型
- D. 整体型
- E. 效用型

20

26. 现代人力资源管理面临的现实挑战有( )。

- A. 民族冲突与矛盾
- B. 人才的激烈争夺
- C. 多元文化的融合与冲突
- D. 信息技术的全面渗透
- E. 经济全球化的冲击

27. 现代人力资源管理呈现出的发展趋势( )。

- A. 直线管理部门承担人力资源管理的职责
- B. 政府部门与企业的人力资源管理方式相反
- C. 政府部门与企业的人力资源管理方式渐趋一致
- D. 人力资源管理全面参与组织的战略管理过程
- E. 人力资源管理中事务性职能的外包和人才租赁

### 三、简答题

#### 1. 人力资源管理的活动领域有哪些?

(1) 工作分析与工作设计。工作分析通过搜集工作岗位的相关信息,明确界定每个岗位的责任、任务或活动。工作设计则通过对工作的再设计,来提高员工的工作满意感,增强员工对组织的信任感,提高工作绩效水平。

(2) 人力资源规划。人力资源规划是指根据组织的战略目标和外部环境的



发展变化,合理地分析和预测组织对人力资源的需求和供给情况,并据此制定出相应的计划或方案,以保证组织在适当的时候获得适当数量、质量和种类的人员补充,满足组织和个人的需求,因此,人力资源规划不仅在组织的人力资源管理活动中具有先导性和战略性,而且在实施组织总体规划中处于核心地位。

(3)招募与甄选。人才是竞争的源泉,因此,挑选和录用合格乃至优秀的员工是企业占据竞争主动地位的重要环节。

(4)培训与开发。培训分为岗前培训和在职培训。岗前培训是对新员工进行职业教育,使其具有基本的职业素质;在职培训是结合员工工作中的表现,进一步开发和提高其工作能力。良好的培训能提高员工生产效率,培训稀缺性人才资源。

(5)绩效考核。绩效考核又叫业绩考核,它通过系统的方法、原理来评定和测量员工在职务上的工作行为和工作效果。

(6)薪酬、奖金和福利。应根据不同员工的不同情况,采取不同的激励方式,使合理的需求都能得到相应的满足,以充分调动员工的积极性,提高企业业绩。

21

## 2. 人力资源管理有几种功能模式?

(1)产业(工业)模式,20世纪50年代之前,主要关注劳工关系的协调;

(2)投资模式,20世纪60—70年代,关注重点转向以人力资源的培训和开发;

(3)参与模式,20世纪80—90年代,在对人的管理中更多地采用参与、民主的方式;

(4)高灵活性的模式,20世纪90年代,寻求新的发展动力,采用灵活多变的管理内容。

## 四、论述题

### 人力资源战略可以分成几种类型?它具有哪些特征?

(1)人力资源战略的类型。

人力资源战略指导着企业的人力资源管理活动,它使人力资源管理的活动之间能够有效配合。因此,不同的人力资源战略必然会影响到人力资源的管理活动。舒勒认为人力资源战略可以分成累积型、效用型和协助型三种。

①累积型战略。累积型(accumulation)的战略,即用长远观点看待人力资源

管理,注重人才的培训,通过甄选来获取合适的人才。以终身雇佣为原则,以公平原则来对待员工,员工晋升速度慢;薪酬是以职务及年资为标准,高层管理者与新员工工资差距不大。

②效用型战略。效用型(utilization)的战略,即用短期的观点来看待人力资源管理,较少提供培训。企业职位一有空缺随时进行填补,非终身雇佣制,员工晋升速度快,采用以个人为基础的薪酬。

③协助型战略。协助型(facilitation)的战略,即介于积累型和效用型战略之间,个人不仅需要技术性的能力,同时在同事间要有良好的人际关系。在培训方面,员工个人负有学习的责任,公司只是提供协助。

从人力资源战略的分类及其特征中我们可以看出,当企业将人力资源视为一项资产时,就会提供较多的培训,如累积型战略;而当企业将人力资源视为企业的成本时,则会提供较少的培训以节约成本,如效用型战略。

(2)人力资源战略的特征。

①人力资源战略提出总体方向,包括各种方案或者活动计划,涉及多种职能,有时时限会超过一年。

②人力资源战略提出实现企业战略的行动计划的焦点。行动计划包括多种必需的活动以及方案,而且每一种活动及方案都有具体的责任和期限。

③人力资源战略与其他企业中的战略一样,一般也要经过自上而下或者自下而上的方式来制定。

22



## 参考答案

### 一、单项选择题

1. B   2. C   3. A   4. D   5. A   6. D   7. B   8. C   9. A  
10. C   11. B   12. A   13. D   14. C   15. D   16. A   17. C  
18. B   19. D   20. D   21. B   22. A   23. D   24. C   25. C  
26. D   27. B   28. A   29. C   30. A

### 二、多项选择题

1. ABDE   2. ABCD   3. CE   4. ABC   5. ABCE   6. ADE



7. ABCDE    8. CE    9. ABCDE    10. AB    11. BD    12. ABDE  
13. ABCDE    14. ABCD    15. ABDE    16. BCDE    17. ACDE  
18. BCD    19. BC    20. ABC    21. ABCDE    22. ACD    23. CDE  
24. BCDE    25. ABD    26. BCDE    27. ACDE



## 真题链接

1. 【2005. 10 单选 1】舒勒认为人力资源战略的类型可以分为( )。

- A. 累积型、效用型、协助型    B. 分层型、累积型、双向型  
C. 细分型、协助型、累积型    D. 协作型、效用型、灵活型

【答案】A。

2. 【2005. 10 单选 2】人与工作的相互适应是( )。

- A. 人事管理阶段的要求  
B. 人力资源管理阶段的要求  
C. 战略人力资源管理阶段的要求  
D. 人力资源管理初级阶段的要求

【答案】B。

3. 【2005. 10 单选 30】微观人力资源管理是指( )。

- A. 一个地区的人力资源管理  
B. 国家的人力资源管理  
C. 特定组织的人力资源管理  
D. 行业的人力资源管理

【答案】C。

4. 【2005. 10 简答 36】简述人力资源管理的功能

【答案】(1) 获取的功能。获得是通过对职位和人员进行测评, 选拔出与组织中的职位最为匹配的任职人员的过程。

(2) 整合的功能。整合是指通过培训教育, 使员工具有与企业一致的价值观念, 最终成为组织人的过程。

(3)保持的功能。保持包括保持员工工作积极性和保持员工队伍相对稳定性两个方面内容。

(4)开发的功能。开发是指提高员工知识、技能以及能力等各方面的资质,实现人力资本保值增值的过程。

(5)控制与调整。这是对于工作行为表现以及工作达成结果情况作出的评价和鉴定的过程。

## 第二章 工作分析



### 考核要点

工作分析是运用科学方法收集与工作有关的信息的过程,主要包括该项工作应该承担的职责以及承担该项工作需要的任职资格等方面的信息,工作分析的最终产出表现为职位说明书。职位说明书对应应包括两大部分:工作描述和工作规范。工作分析需要从八个要素着手,掌握八个方面的信息:Who、What、Whom、Why、When、Where、How、How much。

具体到人力资源管理领域,工作分析是人力资源管理活动中一项重要的基础性工作。工作分析的结果可以运用到人力资源规划、招聘与甄选、人员配置、晋升、职业生涯设计等各个环节上。为了提高工作分析的科学与合理性,在组织实施工作分析的过程中,应遵循这样一些原则:目的原则、职位原则、参与原则、经济原则、系统原则、动态原则。

工作分析的基本方法包括观察法、问卷法、写实法、访谈法、参与法等,每一种分析法都有它的优缺点,因此要根据工作分析的目的与内容,本着经济的原则来选择一种或几种分析方法。同时工作分析理论与实践经过多年的发展,在基本方法的框架上出现了一些成熟的结构化分析方法。工作分析是一项技术很强的工作,一般地,按照以下的程序进行:准备阶段、搜集信息阶段、分析阶段、描述阶段、运用阶段、反馈与调整阶段。结构化工作分析方法一般是采用问卷的形式,把工作分解到工作单元,分项目由任职者进行描述,最后工作分析人员确定哪些项目可以应用到该职位的工作分析中去。它包括职位分析问卷法、美国劳工部工作分析程序、功能性工作分析法等。

25

根据组织的发展状况和任务要求,把工作任务进行重新组合,设计成符合员工特点的职业,这样工作分析就进一步深化为工作设计。工作设计技术包括工作轮换、工作扩大化和工作丰富化等。



## 课后习题解答

### 1. 什么是工作分析?它主要收集的是哪些方面的信息?

工作分析是运用科学方法收集与工作有关的信息的过程,主要包括该项工作应该承担的职责以及承担该项工作需要的任职资格等方面的信息,工作分析的最终产出表现为职位说明书。职位说明书对应包括两大部分:工作描述和工作规范。理解工作分析的定义可以从三个方面进行。

第一,工作分析是一个过程。通过选用合适的方法,全面收集与工作相关的信息。

26

第二,这里的信息主要围绕两个方面,一是关于工作本身的描述(工作说明书),包括职位名称、直属上级、工作职责、工作联系等方面的内容;二是关于任职资格方面的内容(工作规范),包括承担该项工作需要的学历、经验、知识、技能等方面的内容。

第三,工作分析的最终产出为职位说明书,采用书面的方式系统地表达出工作描述和工作规范的内容。

具体来说,工作分析需要从八个要素着手,掌握八个方面的信息,具体表述如下:

who:谁从事此项工作,责任人是谁,对人员的学历及文化程度、专业知识与技能、经验以及职业素质等资格要求。

what:做什么,即该项工作的工作内容是什么,需要承担哪些责任。

whom:为谁做,即客户是谁。这里的客户包括外部客户和内部客户。内部客户指组织内与从事该工作的人有直接关系的人员——上级、下属、同事、客户等。

why:为什么做,即从事该项工作的目的是什么。

when:该项工作的时间要求。

where:该项工作的地点、环境要求等。

how:如何从事该项工作,也就是工作的程序、规范以及为需要的权力和支持等方面的内容。

how much:为该项工作所需支付的费用、报酬等。

## 2. 工作分析的方法主要有哪些?请简要评价各种方法的优缺点。

工作分析的方法主要有观察法、访谈法、问卷法、写实法、参与法等。

(1)观察法。优点:深入工作现场,能比较全面地了解工作情况。

缺点:①干扰正常工作行为或给工作带来心理压力。②无法感受或观察到特殊事件。③如果工作本质上偏重心理活动,则成效有限。④无法全面收集任职资格方面的信息。

(2)访谈法。优点:①可获得完全的工作资料以免去员工填写问卷之麻烦。②可进一步使员工和管理者沟通观念,以获取谅解和信任。③可以不拘形式,问句内容较有弹性,又可随时补充和反问。④收集方式简单。

缺点:①可能由于受访者怀疑分析者的动机、无意误解,或分析者访谈技巧不佳等因素而造成信息的扭曲。②分析项目繁杂时,费时且成本高。③占用员工工作时间,妨碍生产。

(3)问卷法。优点:①成本低且节省时间,可在工作之余填写,不影响正常工作。②容易进行,且可同时收集大量的工作信息。③员工有参与感,有助于加深其对工作分析的了解。

缺点:①很难设计出一个能够收集完整资料的问卷。②一般员工不愿意花时间去正确地填写问卷。③不太适合于文化水平不高的员工。

(4)写实法。又可分为工作日志法和主管人员分析法。

工作日志法。优点:①对任职者工作可进行充分地了解。②采用逐日或在工作活动后及时记录,可以避免遗漏工作信息。③可以收集到最详尽的资料。

缺点:①将注意力集中于工作活动过程,而不是结果。②员工可能会在夸张或隐藏某些活动的同时掩饰其他行为。③费时,成本高且干扰员工工作。④整理信息的工作量大,归纳工作烦琐。

主管人员分析法。优点:主管人员对工作非常了解,工作记录质量高,分析得比较深入。

缺点:主管人员可能会偏重于他们过去所做过的工作,造成记录的信息不客观。

(5)参与法。优点:获取工作信息的质量较高。

缺点:受条件限制较多,往往难以实施。

### 3. 简要描述职位说明书包含的内容。

- (1) 职位基本信息。说明工作的基本信息,如职位名称、代码、直接主管、所属部门、工资等级等。
- (2) 职位设置目的。职位对组织目标的贡献描述。
- (3) 在组织中的位置。工作承担者在组织中的位置。
- (4) 工作职责。将工作分解为若干职责,对每一职责进行清晰明确的描述,这是工作说明书中最主要的内容。
- (5) 衡量指标。评价每一项工作职责结果的指标。
- (6) 工作环境与条件。工作承担者工作的时间、环境等特征。
- (7) 任职资格标准。工作承担者完成工作需要具备的最低的资格标准,包括学历、专业、经验等。

### 4. 工作设计有哪些主要方法?各有什么优缺点?

工作设计的主要方法有工作轮换、工作扩大化及工作丰富化等。

28

(1) 工作轮换的优点在于通过丰富员工工作的内容,减少员工的枯燥感,激发员工的工作积极性,提升员工的自身竞争力。而且,它可以为员工提供了一个个体行为适应总体工作的适宜环境,增加员工对自己的最终成员的认识。还能够扩大员工的技能范围,给企业带来很大的益处。

缺点:首先,使培训费用上升;其次,当员工在原先的岗位上工作效率已经很高时,如果这时将其轮换到另一个工作岗位,势必会影响到组织的现有生产力;再次,当员工的工作环境改变以后,他就需要重新适应,调整和适应自己与周围人的关系,这就会分散管理人员的很多精力。

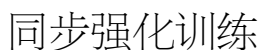
(2) 工作扩大化的优点在于导致高效率,提高产品质量,降低劳务成本,工人满意度提高,生产管理变得更有灵活性。在克服专业化过程,工作多样性不足方面效果显著。

缺点:从整体上来说,实施效果并不尽如人意。在激发员工工作积极性和培训挑战意识方面没有太大意义。导致工资支出和设备检查费用的增加。

(3) 工作丰富化的优点在于提高了对员工的激励水平和员工的工作满意程度,进而对提高员工生产效率与产品质量,以及降低员工离职率和缺勤率产生了积极的影响。

缺点:增加了培训费用和工资报酬,完善或扩充了工作设施,使企业生产成本上升了。





## 一、单项选择题

1. 第一次真正有系统地对各项工作进行科学分析的是( )。  
A. 孔茨  
B. 泰罗  
C. 罗宾斯  
D. 吉尔布雷斯夫妇
2. 在第一次世界大战期间,正式提出工作分析概念的是( )。  
A. 美国军队人事委员会  
B. 吉尔布雷斯夫妇  
C. 泰罗  
D. 美国国家人事协会
3. 生产工人加工零件时,开启机器、利用机器处理材料等一系列动作,被称为( )。  
A. 任务  
B. 职务  
C. 职位  
D. 要素
4. 零件工人加工零件时还需要完成领取原材料、加工零件、办理成品入库手续等任务,这属于他的( )。  
A. 任务  
B. 职务  
C. 职责  
D. 职位
5. ( )是指某个工作周期内个人承担的一项或数项相互联系的职责的集合。  
A. 职位  
B. 职业  
C. 任务  
D. 职务
6. ( )是指组织内具有相当数量和重要性的一系列职位的集合或统称。  
A. 职责  
B. 职业  
C. 任务  
D. 职务
7. ( )指不同时间、不同组织中工作性质类似的职务的总和。



- A. 职责                      B. 职业  
C. 职位                      D. 要素

8. ( ) 是指同一联系中繁简难易程度、责任轻重大小及任职条件十分相似的所有职位的集合。

- A. 职级                      B. 职业  
C. 职等                      D. 职位

9. 一家企业总公司的部门经理和它下属公司的总经理处于同一( )。

- A. 职等                      B. 职业  
C. 职级                      D. 职位

10. ( ) 是指不同职系之间,繁简难易程度、责任轻重大小及任职条件十分相似的所有职位的集合。

- A. 职级                      B. 职责  
C. 职等                      D. 职务

11. 下列哪一项不处于同一职等?( )。

- A. 会计员                      B. 业务员  
C. 车间班长                      D. 部门经理

12. ( ) 是运用科学方法收集与工作有关的信息的过程。

- A. 工作设计                      B. 工作分析  
C. 工作扩大化                      D. 工作丰富化

13. 工作分析的最终产出表现为( )。

- A. 职位说明书                      B. 工作描述  
C. 工作规范                      D. 工作设计

14. 工作分析具体需要从( )个要素着手掌握信息。

- A. 9                              B. 10  
C. 8                              D. 11

15. 下列哪项说法不正确?( )。

- A. 工作分析为人力资源管理各项功能决策提供基础  
B. 工作分析的最终产出应表现为职位说明书

- C. 工作分析可以科学评估员工的绩效,有效地激励员工  
D. 工作分析内容中,Who是指为谁做,即客户是谁
16. 在组织实施工作分析的过程中,不同的目的决定工作分析不同的侧重点,体现出( )。
- A. 职位原则                      B. 目的原则  
C. 经济原则                      D. 动态原则
17. ( )原则要求工作分析应以职位为出发点,分析职位本身的内容、性质、关系、环境及人员胜任特征。
- A. 职位原则                      B. 目的原则  
C. 经济原则                      D. 动态原则
18. 下列哪项不属于工作分析应遵循的原则?( )。
- A. 目的原则和动态原则      B. 职位原则和参与原则  
C. 经济原则和系统原则      D. 系统原则和静态原则
19. 下列哪项不属于工作分析的方法?( )。
- A. 观察法                      B. 访谈法  
C. 抽查法                      D. 参与法
20. ( )是工作分析人员在工作现场运用感觉器官或其他工具,观察特定对象的实际工作运作和工作方式,并以文字或图表、图像等形式记录下来,以收集工作信息的方法。
- A. 观察法                      B. 参与法  
C. 访谈法                      D. 问卷法
21. 工作分析方法中最简单的一种方法是( )。
- A. 问卷法                      B. 观察法  
C. 写实法                      D. 参与法
22. 在运用观察法时需要注意的原则不包括( )。
- A. 稳定原则                      B. 信任原则  
C. 经济原则                      D. 隐蔽原则
23. 运用访谈法时,需要把握的原则不包括( )。
- A. 详尽原则                      B. 倾听原则

C. 互动原则

D. 尊重原则

24. ( ) 是指组织相关人员以书面形式回答有关职位问题的调查方法。

A. 观察法

B. 参与法

C. 问卷法

D. 写实法

25. ( ) 是主要通过对实际工作内容与过程的如实记录达到工作分析目的的一种方法。

A. 参与法

B. 问卷法

C. 观察法

D. 写实法

26. 在工作分析方法中,获取工作信息质量较高的方法是( )。

A. 参与法

B. 问卷法

C. 访谈法

D. 写实法

27. 工作分析流程主要包括( )个阶段。

A. 7

B. 6

C. 8

D. 10

28. 下列不属于结构化工作分析方法的是( )。

A. 功能性工作分析法

B. 职位分析问卷法

C. 访谈法

D. 美国劳工部工作分析程序

29. 结构化工作分析方法最大的特点就是( )。

A. 访谈记录大量的客观事实

B. 参与工作分析中取得亲身实践

C. 用观察法获得大量感性认识

D. 利用计算机对工作的信息进行定量分析

30. 下列不属于工作设计方法的是( )。

A. 工作分析

B. 工作丰富化

C. 工作轮换

D. 工作扩大化

## 二、多项选择题

1. 泰罗对工作分析研究的主要贡献是( )。

- A. 采用物质刺激来维持工人的积极性
  - B. 把工作分析定义为一种处理方法
  - C. 最早开始使用工作分析一词
  - D. 寻找最佳的工作方法
  - E. 提出“人与工作的匹配”思想
2. 下列哪些属于职业?( )。
- A. 工人
  - B. 工程师
  - C. 教师
  - D. 开启机器
  - E. 职级
3. 在组织层面对工作进行纵向划分,形成( )。
- A. 职业
  - B. 职组
  - C. 职系
  - D. 职等
  - E. 职级
4. 下列处于同一职等的有哪些?( )。
- A. 教师
  - B. 专业行政职系的成本会计员
  - C. 营销职系的业务员
  - D. 管理职系的车间跟班长
  - E. 技术职系的工程师
5. 关于工作分析定义下列说法正确的有( )。
- A. 工作分析是一个过程
  - B. 它只包含关于工作本身的描述信息
  - C. 它主要围绕工作本身的描述和任职资格方面的内容
  - D. 它的最终产出为职位说明书
  - E. 它的最终产出为工作设计
6. 下列哪些选项属于工作分析要掌握的信息?( )。
- A. Whom: 为谁做,即客户是谁
  - B. What: 做什么
  - C. Why: 为什么做
  - D. When: 该项工作的时间要求
  - E. Where: 该项工作的地点、环境要求等

7. 工作分析的意义主要体现在( )。

- A. 科学评估员工的绩效,有效地激励员工
- B. 为人力资源管理各项功能决策提供基础
- C. 通过对工作职责、工作流程分析,达到“才尽其职”的效果
- D. 通过对人员能力、个性等条件的分析,达到“人尽其才”的效果
- E. 通过对工作环境、工作设备的分析,使人与物相互配合,相互协调

8. 工作分析的职位原则,要求分析职位的( )。

- A. 承担人员
- B. 内容
- C. 环境
- D. 性质
- E. 关系

9. 在组织实施工作分析的过程中,应遵循的原则有( )。

- A. 目的原则和动态原则
- B. 职位原则和参与原则
- C. 目的原则和静态原则
- D. 经济原则和系统原则
- E. 系统原则和实践原则

10. 工作分析的基本方法包括( )。

- A. 观察法和参与法
- B. 问卷法和抽查法
- C. 写实法和访谈法
- D. 问卷法和访谈法
- E. 写实法和抽查法

11. 在实际应用中,观察法一般应用于( )为主的工作。

- A. 智力活动
- B. 体力活动
- C. 标准化
- D. 周期短
- E. 周期长

12. 一般来说,在运用观察法时需要注意的原则有( )。

- A. 稳定原则和信任原则
- B. 隐蔽原则和参与原则
- C. 详尽原则和代表性原则
- D. 沟通原则和参与原则
- E. 隐蔽原则和沟通原则

13. 访谈法可以采用的形式有( )。
- A. 一对二的形式                      B. 一对一的形式
- C. 集体的形式                         D. 一对三的形式
- E. 一对多的形式
14. 在访谈法中,访谈的主要内容包括( )。
- A. 工作内容                              B. 工作设置目的
- C. 任职者所负的责任                      D. 工作的报酬
- E. 工作性质与范围
15. 访谈法的优点有( )。
- A. 可获得完全的工作资料以免去员工填写问卷之麻烦
- B. 深入工作现场,能比较全面地了解工作情况
- C. 可以不拘形式,问句内容较有弹性,又可随时补充和反问
- D. 收集方式简单
- E. 可以进一步使员工和管理者沟通观念,以获取谅解和信任
16. 观察法的缺点有( )。
- A. 占用工人工作时间,妨碍生产
- B. 无法全面收集任职资格方面的信息
- C. 干扰正常工作行为或给工作者带来心理压力
- D. 如果工作本质上偏重心理活动,是成效有限
- E. 无法感受或观察到特殊事件
17. 访谈法的缺点有( )。
- A. 占用员工工作时间,妨碍生产
- B. 不太适合于文化水平不高的员工
- C. 无法感受或观察到特殊事件
- D. 分析项目繁杂时,费时且成本高
- E. 可能由于受访者怀疑分析者的动机、无意误解,或分析者访谈技巧不佳等因素而造成信息的扭曲
18. 运用访谈法时需要把握的原则有( )。
- A. 参与原则                              B. 系统原则

- C. 倾听原则
- D. 尊重原则
- E. 互动原则

19. 问卷法从内容上划分为( )。

- A. 人员定向问卷
- B. 职位定向问卷
- C. 开放式问卷
- D. 封闭式问卷
- E. 工作日志法

20. 问卷法从形式上划分为( )。

- A. 人员定向问卷
- B. 职位定向问卷
- C. 开放式问卷
- D. 封闭式问卷
- E. 工作日志法

21. 问卷法的优点有( )。

- A. 收集方式简单
- B. 容易进行,且可以同时收集大量的工作信息
- C. 对任职者工作可以充分地了解
- D. 成本低且节省时间,可在工作之余填写,不影响正常工作
- E. 员工有参与感,有助于加深其对工作分析的了解

22. 问卷法的缺点有( )。

- A. 不太适合于文化水平不高的员工
- B. 很难设计出一个能够收集完整资料的问卷
- C. 一般员工不愿意花时间正确地填写问卷
- D. 占用员工工作时间,妨碍生产
- E. 整理信息的工作量大,归纳工作烦琐

23. 工作日志法的优点有( )。

- A. 可以收集到最详尽的资料
- B. 获取工作信息的质量较高
- C. 对任职者工作可进行充分地了解
- D. 主管人员对工作非常了解,工作记录质量高,分析得比较深入
- E. 采用逐日或在工作活动及时记录,可避免遗漏工作信息



24. 工作日志法的缺点有( )。
- A. 受条件限制较多,往往难以实现
  - B. 整理信息的工作量大,归纳工作烦琐
  - C. 将注意力集中于工作活动过程,而不是结果
  - D. 员工可能会在夸张或隐藏某些活动同时掩饰其他行为
  - E. 费时,成本高且干扰员工工作
25. 收集信息阶段包括哪几项内容?( )。
- A. 确定信息收集的内容
  - B. 选择信息来源
  - C. 确定收集信息的原则
  - D. 确定收集信息的人员
  - E. 选择收集信息的方法和系统
26. 分析阶段是整个工作分析过程的核心部分,一般包括( )。
- A. 从事工作条件分析
  - B. 工作名称分析
  - C. 工作规范分析
  - D. 工作环境分析
  - E. 工作人员分析
27. 工作分析流程包括的程序有( )。
- A. 反馈调整阶段
  - B. 运用阶段
  - C. 描述阶段
  - D. 分析阶段
  - E. 收集信息阶段
28. 结构化工作分析方法主要有( )。
- A. 职位分析问卷法
  - B. 功能性工作分析法
  - C. 工作日志法
  - D. 主管人员分析法
  - E. 美国劳工部工作分析程序
29. 一个完整的职位说明书通常包含有( )。
- A. 工作薪酬
  - B. 人力资源规划
  - C. 工作说明书
  - D. 工作规范
  - E. 绩效评估
30. 在编制工作说明书的时候,需要注意的问题有( )。
- A. 清楚明确、具体简单
  - B. 获得所有员工的认同

- C. 获得最高管理层的支持
  - D. 随着组织机构的变化而不断更新
  - E. 明确其对管理的重要性
31. 常用的工作设计方法有( )。
- A. 工作分析
  - B. 工作丰富化
  - C. 工作扩大化
  - D. 工作轮换
  - E. 工作调整

### 三、简答题

#### 1. 在组织实施工作分析的过程中,应遵循哪些原则?

为了提高工作分析的科学与合理性,在组织实施工作分析的过程中,应遵循这样一些原则:

(1)目的原则。在工作分析中,要明确工作分析的目的。不同的目的决定工作分析不同的侧重点。

(2)职位原则。工作分析应以职位为出发点,分析职位本身的内容、性质、关系、环境及人员胜任特征,而不应是分析承担该职位的人员如何,这样才不会因为人员更替导致职责等内容变化,影响组织目标的实现。

(3)参与原则。工作分析尽管由人力资源部门主持开展,但它需要各级管理人员与员工的积极参与,尤其需要更高层管理者重视,其他相关部门大力配合才能得以成功。

(4)经济原则。工作分析是一项非常费心费力费钱的事,它涉及组织的各个方面。因此应当根据进行工作分析的目的,本着经济性原则选择工作分析的方法。

(5)系统原则。每一个组织都是一个系统。因此在对组织某一岗位进行分析时,要注意该岗位与其他岗位的关系,从总体上把握该岗位的特征及对人员的要求。

(6)动态原则。工作分析的结果不是一成不变的。要根据企业战略意图、环境的变化、业务的调整,经常性地对工作分析的结果进行调整。

#### 2. 写实法分为几种形式?各有什么特点?

它主要分为两种形式,如果做写实、描述工作的是任职者自己,则称为工作日志法;如果由主管人员对任职者的工作进行记录与分析,则称为主管人员



分析法。

(1)工作日志法。工作日志法是指要求任职者在一段时间内用工作日记的方工详细记录一切活动,然后运用这些材料进行工作分析的过程。如果这种记录记得很详细,经常会提供一些其他方法无法获得或者观察不到的细节。这种方法一般由工作者本人按标准格式的形式,及时详细地记录自己工作的内容与感受,然后在此基础上进行综合分析,实现工作分析目的。

工作日志法对高水平、复杂工作的分析,显得比较经济且有效。运用得好,可以得到大量准确的信息。但是,得到的信息如比较零乱则难以组织,所以对分析人员的能力要求较高。另外,任职人员在写日记时,有夸大自己工作重要性的倾向。同时,这种方法会增加员工的负担,员工每天必须抽出一部分时间用于写工作日志。

(2)主管人员分析法。主管人员分析是指由任职者的直接主管通过日常的管理权力来记录和分析任职者担任工作的任务、责任与要求等因素的方法。相对任职者而言,直接主管往往对任职者所担任的工作的理解更深,评价工作也更加客观,但是需要避免直接主管的偏见。在日常使用中,经常需要结合工作日志法进行工作分析。

39

### 3. 职位分析问卷法的优缺点有哪些?

职位分析问卷的优点在于:它按照五个基本领域将工作进行了排序,并且提供了一种量化的分数顺序。这五个基本领域是:

- (1)是否负有决策/沟通/社会方面的责任。
- (2)是否执行熟练的技能性活动。
- (3)是否伴随有相应的身体活动。
- (4)是否操纵汽车/设备。
- (5)是否需要对其进行加工。

职位分析问卷的真正优势就在于,问卷的实施者可以根据这五个基本维度对工作进行等级划分,也就是,按照这五个方面对于每一项工作分配一个量化的分数。

职位分析问卷的不足之处主要表现在以下两个方面。第一,由于职位分析问卷没有对职位的特定工作活动进行描述,因此,职位行为的共同属性就使得任务之间的差异比较模糊。第二,职位分析问卷的可读性不强,只有具备大学文化水平的人才能够理解其中的项目,这势必对问卷的使用范围产生很大的限制。

## 四、论述题

### 1. 工作分析流程有几个阶段?

(1)准备阶段。这一阶段的主要解决以下几个问题:①获得管理层的核准。②取得员工的认同。③建立工作分析小组。④明确工作分析的总目标和总任务。⑤明确分析的目的。⑥明确分析对象。⑦建立良好的工作关系。

(2)收集信息阶段。完成第一阶段的准备工作之后,就要开始收集信息了,这一阶段包括以下几项内容:①选择信息来源。②选择收集信息的方法和系统。③确定收集信息的原则。④确定信息收集的内容。

(3)分析阶段。工作分析阶段是收集、分析、综合与组织某项工作有关的信息的过程。也就是说该阶段包括信息的收集、分析、综合三个相关活动,是整个工作分析过程的核心部分。一般地,工作分析阶段包括四个方面的分析:①工作名称分析。②工作规范分析。③工作环境分析。④从事工作条件分析。

40

工作分析的内容很多,凡是一切与工作有关的资料均在分析的范围之内,分析人员可视不同的目的,全部予以分析,也可选择其中必要的项目予以分析。

(4)描述阶段。分析工作完成后,还必须将获得的信息予以整理并写出报告,通常工作分析所获得的信息可以职位说明书(工作说明书、工作规范)、业绩指标、薪酬标准以及工作分类依据等四种书面形式来表示,其中职位说明书是重点。

(5)运用阶段。此阶段是对工作分析的验证,只有通过实际的检验,工作分析才具有可行性和有效性,才能不断适应外部环境的变化,此阶段的工作主要有两部分:

第一,培训运用工作分析结果的人员。他们在很大程度上影响着分析程序运行的准确性、运行速度及费用,因此,对他们进行培训可以增强管理活动的科学性和规范性。

第二,根据工作分析的结果制定各种具体的应用文件,比如职位说明书、薪酬制度、考核制度等。

(6)反馈与调整阶段。由于组织面临的情况总是在不断地变化,组织中的职位职责也需要在适当的情况下进行调整,这势必会影响到先前所获得的各种工作分析成果的有效运用。因此,经过工作分析形成职位说明书等成果以后并非就一劳永逸的了,对于职位说明书的管理是一个动态的管理过程,控制活动贯穿着工作分析的始终。

分析人员在平时也应当时刻关注工作内容的最新变化与调整,收集相关的工作信息,特别是在组织结构调整或组织变革的时期,更是需要不断获取各种反馈意见,修正或更新工作说明书以及其他工作分析的成果。

## 2. 美国劳工部工作分析与功能性工作分析法的区别。

美国劳工部提出功能性工作分析法作为工作分析程序的一个阶段。尽管功能性工作分析法是以美国劳工部工作分析程序为基础的,但是,它所提供的信息比劳工部工作分析程序要多。这种方法所获得的信息还涉及工作任务、目的以及工作对任职者的培训要求等方面。

功能性工作分析法与美国劳工部工作分析程序的区别在于:功能性工作分析法不仅仅是依据信息、人、物三个方面来对工作进行分类,它在对工作进行分类时还考虑到以下四个因素:

- (1)在执行工作时需要得到多大程度的指导;
- (2)在执行工作时需要运用的推理和判断能力应达到什么程度;
- (3)完成工作所需要具备的数学能力有多高;
- (4)执行工作时所要求的口头及语言表达如何。

此外功能性工作分析法还确定工作的绩效标准以及工作对任职者的培训要求。这样,运用此方法进行工作分析,可以得知为了完成任务并达到新的绩效标准,需要对任职者进行哪些培训。

41



## 参考答案

### 一、单项选择题

1. B   2. A   3. D   4. C   5. A   6. D   7. B   8. A   9. C  
10. C   11. D   12. B   13. A   14. C   15. D   16. B   17. A  
18. D   19. C   20. A   21. B   22. C   23. A   24. C   25. D  
26. A   27. B   28. C   29. D   30. A

### 二、多项选择题

1. AD   2. ABC   3. DE   4. BCD   5. ACD   6. ABCDE  
7. ABCDE   8. BCDE   9. ABD   10. ACD   11. BCD   12. ACE

13. BC 14. ABCE 15. ACDE 16. BCDE 17. ADE 18. CDE  
19. AB 20. CD 21. BDE 22. ABC 23. ACE 24. BCDE  
25. ABCE 26. ABCD 27. ABCDE 28. ABE 29. CD 30. ACDE  
31. BCD



## 真题链接

1. 【2005. 10 单选 3】同一职系中繁简难易程度,责任轻重大小及任职条件十分相似的所有职位集合称为( )。

- A. 职级 B. 联等  
C. 职务 D. 职业

【答案】A。

2. 【2005. 10 单选 4】在工作设计中,工作扩大化是指( )。

- A. 工作内容的纵向扩展 B. 工作内容的专业化  
C. 工作时间的延长 D. 工作内容的横向扩展

【答案】D。

3. 【2005. 10 单选 27】为完成某项特定工作所必须具备的知识、技能、能力及其他的一些个性特征的目录清单称为( )。

- A. 工作说明书 B. 工作规范  
C. 劳动合同 D. 职位说明书

【答案】B。

4. 【2005. 10 多选 32】通过工作分析,在组织层面上对工作进行纵向划分形成( )。

- A. 职组 B. 职系  
C. 职级 D. 职等  
E. 职位

【答案】CD。

5. 【2005. 10 简答 39】简述工作分析的意义

【答案】(1)为人力资源管理各项功能决策提供基础。

- (2)通过对人员能力、个性等条件的分析,达到“人尽其才”的效果。
- (3)通过对工作职责、工作流程的分析,达到“才尽其职”的效果。
- (4)通过对工作环境、工作设备的分析,使人与物相互配合,相互协调。
- (5)科学评估员工的绩效,有效地激励员工。

## 第三章 人力资源规划



### 考核要点

人力资源规划是指根据组织的战略目标和外部环境的发展变化,合理地分析和预测组织对人力资源的需求和供给情况,并据此制定出相应的计划或方案,以保证组织在适当的时候获得适当数量、质量和种类的人员补充,满足组织和个人的需求。它在组织中的作用越来越突出,不仅是组织战略规划的核心部分,而且更是各项人力资源管理活动的基础和起点,在合理配置人力资源、控制员工成本、调动员工积极性等方面更具有举足轻重的作用。

44

人力资源规划的内容主要有岗位职务规划、人品配置规划、人员补充规划、教育培训规划、薪酬激励规划和职业生涯规划。人力资源规划可以分为8个步骤:对组织的内外环境进行分析;分析组织现有人力资源状况;预测人力资源需求;预测人力资源供给;制定人力资源供求平衡政策;制定人力资源的各项规划;对人力资源规划进行调整;对整个人力资源规划的有效性进行评估。

人力资源规划预测包括人力资源需求预测和人力资源供给预测。组织中的人力资源供求状况主要有三种:供求平衡、供大于求和供不应求。其中供求平衡是组保人力资源规划所追求的目标;当出现供大于求时主要采用重新安置、裁员和降低人工成本三种措施;当出现供不应求时主要采用内部调整、内部招聘和外部招聘三种措施。

人力资源规划能够成功实施的关键就在于是否能够获得准确而充足的信息,人力资源信息系统的建立使得组织可以快速应对瞬息万变的外部环境,同时为人力资源规划以及其他人力资源管理实践提供了有力保障。





弹性人力资源规划是未来发展的趋势,主要以满足组织临时性的人力需求为目的。



## 课后习题解答

### 1. 什么是人力资源规划?它包含哪些方面的内容?

从广义上讲,人力资源规划就是“根据变化的环境对组织的人力资源需求进行分析,并为满足这些需求而设计必要的活动”。

从狭义上讲,人力资源规划(human resource planning)是指根据组织的战略目标和外部环境的发展变化,合理地分析和预测组织对人力资源的需求和供给情况,并据此制定出相应的计划或方案,以保证组织在适当的时候获得适当数量、质量和种类的人员补充,满足组织和个人的需求。

人力资源规划包含三个方面的内容:

(1)人力资源规划的制定依据是组织的战略目标和外部环境。组织人力资源规划应根据组织战略规划的总体目标和阶段要求来分步制定。组织在不同时期对人员有不同要求,这包括人员的知识结构、年龄结构、管理人员与操作人员的比例、不同专业人员的比例等。组织在不同时期会有不同的工作重点和组织结构,也需要有相应的人员要求。此外,外部环境也是人力资源规划应该考虑的因素。组织需要考虑的外部环境因素包括经济发展、技术变革、劳动力的供求、相关法律法规等,在制定人力资源规划时要充分考虑这些因素。

(2)保证人力资源与未来组织发展各阶段的动态适应。没有变化就不需要规划,随着竞争的日益激烈,组织的战略目标可能会随之发生变化,而外部环境更是瞬息万变,这就导致了组织对人力资源供求的动态性。同时,人员流动日趋频繁,“在一个组织干一辈子”的思想已经属于过去,越来越多的人不断地尝试着新的工作环境。这就要求组织的人力资源规划必须是个动态过程,能够随时应对组织内部和外部所出现的各种变化。

(3)人力资源规划在实现组织目标的同时,也满足个人利益。组织的人力资源规划要为组织获取合格的人才,也要为合格的人才匹配合适的岗位,即做到“人职匹配”。当今组织间的竞争已经转为不同组织所拥有的人力资源之间的竞争,优秀的人力资源是一种稀缺性资源,为此,组织要想获得长足的发展,就必须最大限度地利用其所拥有的每一位员工的潜能,并且还要为每一位员工提供一个不断成长、最终实现个人价值的机会。为了达到这一目的,许多组

织开始越来越多地强调职业规划。

## 2. 人力资源规划有什么重要作用?

人力资源规划的作用主要表现在:

(1) 人力资源规划是组织战略规划的核心部分。组织的战略规划包括人力资源规划、财务规划、产品规划、市场规划等,人力资源规划可以协助组织在财务目标、产出目标、产品结构、技术和资源需求等方面完成组织预期的目标。一般情况是,组织在确定了业务发展计划以后,人力资源规划人员帮助组织设计出切实可行的组织结构,并且确定所需要的员工的数量和种类,以达成组织要求的财务和产出指标。在确定了组织结构和人员需求之后,人力资源规划者将设计一些具体的规划方案来实施这些目标。因此,人力资源规划是组织战略与运作之间的关键衔接因素。

(2) 人力资源规划是组织适应动态发展需要的重要条件。变化是市场唯一不变的法则,组织要想在激烈的市场竞争中生存并得以发展,必须面对不断变化的市场,不断对市场变化做出敏捷的反应。对于一个动态组织来说,人力资源的需求和供给的平衡不可能自动实现,因此就要分析供求的差异,并采取适当的手段调整,以消除差异。而人力资源规划的一项基本职能就是预测供求差异并予以调整,它的重要作用就在于可以从一个更为长远的视角来未雨绸缪,在变化发生之前就可以制定出应变措施。

(3) 人力资源规划是各项人力资源管理实践的起点和重要依据。人力资源规划作为人力资源管理的出发点,是任何一个人力资源管理方案得以成功实施的首要步骤之一。在组织的人力资源管理活动中,人力资源规划不仅具有先导性和战略性,而且在实施组织目标和规划的过程中,还能不断调整人力资源管理的政策和措施,指导人力资源管理活动,是其他各项人力资源管理活动的纽带。组织的工作分析等人力资源管理的基础活动,是人力资源规划的重要前提,而人力资源规划又对人员的招聘选拔、报酬福利、教育培训等各种人力资源管理活动的目标与实施步骤做了具体而详尽的安排。

(4) 人力资源规划有助于控制人工成本。人力资源规划对预测中、长期的人工成本具有重要作用。人工成本中最大的支出是工资,而工资总额在很大程度上取决于组织中的人员分布状况。人力资源规划可以对组织现有的人员结构进行深入分析,从而找出影响人力资源有效运作的关键因素,减少因此而产生的不必要的用人成本。在预测未来组织发展的条件下,有计划地逐步调整人员的分布状况,把人工成本控制在合理的支付范围内,显然是十分重要的。



(5)人力资源规划有助于调动员工的积极性。人力资源规划在调动员工的积极性方面也有很大的作用,员工的职业生涯设计和职业生涯规划都是在人力资源规划的协助下进行的。借助于合理的人力资源规划,员工能有更多的机会预见到自己的职业生涯发展前景,能有更多的机会参加有利于提升自身素质和工作胜任能力的培训。这样的情形往往会使员工的满意度增加,从而会获得一系列意想不到的理想结果——较低的缺勤率和流动率、较少的工作事故以及以更高的质量完成工作。

### 3. 人力资源规划分为哪些阶段?每一阶段包含哪些程序?

人力资源规划可分为三个阶段,即人力资源规划的分析阶段、制定阶段和评估阶段。

#### (1)人力资源规划的分析阶段。

##### ①对组织的内外环境进行分析。

外部环境包括劳动力市场的供求状况、相关政策法规;内部环境即内部战略目标 and 各项经营活动。

##### ②分析组织现有人力资源状况。

对现有人力资源状况的分析要分层分类进行,对各个部门、各个职位、不同层级的人员状况进行细致分析,找出其优势和不足,确定现有人力资源与组织实现战略目标所需人力资源之间的差距;为下一步的分析做好准备。

#### (2)人力资源规划的制定阶段。

##### ①预测人力资源需求。

首先要进行人力资源需求预测,即预测组织所需要的人力资源,包括人力资源的数量、质量和结构三个方面。

##### ②预测人力资源供给。

要对组织内现有的人员状况进行详细了解,包括现有人员的数量、技能、职责以及薪水或工资水平。

##### ③制定人力资源供求平衡政策。

##### ④制定人力资源的各项规划。

#### (3)人力资源规划评估阶段。

在这一阶段,人力资源规划主要包括人力资源规划的调整 and 人力资源规划的评估。

### 4. 常用的人力资源规划预测技术有哪些?具体内容是什么?它们都适用于什么情况?

(一) 人力资源需求的预测方法:

(1) 德尔菲(Delphi)法。这种方法由美国兰德公司于 20 世纪 50 年代发明,又叫做专家评估法,是一种定性预测技术。此方法一般采用问卷调查的方式,听取专家们,特别是人事专家对组织未来人力资源需求量的分析的评估,通过多次重复,最后达成一致意见。这种方法要求比较严格,一般不允许专家之间互相见面,组织者只是通过电话、传真或者网络与各个专家进行交流。

具体过程分以下四个步骤:①预测筹划工作。包括确定预测目标和课题,规定预测要求,选择若干名熟悉本课题的专家组成专家组,准备有关材料。

②首轮预测工作。针对预测项目提出预测问题,并以预测表格的形式随有关背景材料一起交给专家组,各专家以匿名的方式独自做出预测。

③反复预测工作。对各专家的预测结果进行整理、汇总和统计分析,最后形成第一次预测结果,并把结果再次分发给各位专家,由他们对新的预测表格进行第二轮预测,如此反复进行几轮。

④表述预测结果。经过几轮的预测以后,把最后的一轮的预测结果加以整理和分析,以文字或图表的形式表达出来。

适用情况:德菲尔法能够有效地避免不同专家受到他人的干扰,另外,它不需要专家面对面地坐在一起,这样就可以使不同地方的专家参与到同一个决策项目中。这种技术广泛地运用于人力资源规划。现代社会技术更新非常迅速,用传统的人力资源预测方法很难预计未来的技术人员的需求。相关领域的技术专家由于把握技术发展的趋势,所以能更加容易对该领域的技术人员状况做出预测。不过,这种方法也有它的不足——费时,如果想迅速做出决策,这种方法就不适用了。

(2) 经验判断法。这是一种主观预测的方法,即管理人员凭借自己的经验,根据组织过去几年的人力资源需求状况和自己认为将来可能会发生变化的因素,来对组织的人员需求进行估计和预测。经验预测法建立在启发式决策的基础上,这种决策的基本假设是:人力资源的需求与某些因素的变化之间存在着某种关系。一般来说,组织在未来一段时间内可能发生变化的因素有:

- ①组织决定提高产品质量或服务 quality,或者决定进入新市场。
- ②技术变革和管理变革导致生产率的提高。
- ③可能获得新的财力资源。

适用情况:由于此种方法完全依靠管理人员的个人经验,所以预测结果的准确性不能得到保证。

(3) 趋势分析法(trend analysis)。趋势分析法就是通过分析组织在过去若干年中的雇佣趋势,以此来预测组织未来的人员需求。此方法一般遵循以下步骤:首先,选择一个对人力资源需求影响比较大的适当的商业变量或经济变量(如销售额);然后分析该变量与所需员工之间的关系,二者的比率构成一种劳动生产率指标(如销售额/人);计算过去5年(或更长时间)的该指标值,求出均值;最后用平均劳动生产率去除目标年份的商业变量或经济变量,即可得出目标年份的人员需求预测值。

适用情况:趋势分析法虽然很有价值,但它是一种简单而又初步的预测方法,而且它的成立要依靠众多假设前提,如假定组织的生产技术构成不变,假定市场需求基本不变等,因此光靠这种方法来预测组织的人力资源需求量是远远不够的。

(4) 比率分析法(ratio analysis)。比率分析法是根据某种可变指标与所需人数之间的比例关系进行预测的方法。比例的大小通常来源于本组织的历史数据或本行业的经验数据以及国家颁布的行业标准。

适用情况:与趋势分析法一样,比率分析法也有很多假设条件,因此,当出现产品价格下降、劳动生产率提高或广告费用增加等情况时,该方法的预测结果需做调整。

(5) 散点分析法(scatter plot)。该方法借助于散点图,即把组织经济活动中的某种变量与人数之间的关系和变化趋势表示出来,如果二者之间存在相关关系,则可根据未来组织业务活动量的估计值来预测相关的人员需求量。

(6) 回归预测法(regression analysis)。回归预测法是一种定量预测技术,这种方法通过建立人力资源需求量及其影响因素之间的函数关系,根据影响因素的变化来推测人力资源需求量的变化。回归预测法有一元的,也有多元的;有线性的,也有非线性的。

(7) 计算机预测法。这是一种利用计算机系统来预测组织人力资源需求量的方法。具体地讲,人力资源专家和直线管理人员将所需要的信息综合在一起,建立起一套人员需求的计算机化预测系统。运用这一系统,组织可以对人员需求进行估计与预测。计算机预测法是组织人力资源需求预测技术中最复杂也是最精确的一种方法,但目前还没有一种被大家公认的通用的软件系统被广泛应用于人力资源需求预测中。

(二) 人力资源内部供给预测的常用方法:

(1) 管理者继任模型。这是一种主要针对组织中管理人员供给预测的方

法,该方法简单而有效。此种方法的大体做法为:

①根据组织未来几年中可能出现的各层次、各部门管理岗位的空缺,制定一份组织各层次各部门管理岗位的继任计划。

②按组织图绘制出管理人员关系图,每个管理岗位确定1~3名继任候选人,通常从下一层级现任的管理人员中物色。

③每年对这些人的晋升潜力进行评估,由此列出候选人次序。

④当某管理岗位出现空缺时,由具备条件的继任候选人替补。

⑤统计最终岗位缺数。

(2)马尔科夫法(Markov)。马尔科夫法是通过预测组织内部人员转移来预测内部人员供给的方法,它根据组织以往各类人员之间流动比率的概率来推断未来各类人员数量的分布。该方法的前提是:组织内部人员的转移是有规律的,且其转移概率有一定的规则,如果根据历史数据能够掌握各类人员之间转移比率(称为移动率),则可根据马尔科夫模型推断未来的人员分布。

应用马尔科夫模型进行人力供给预测的好处在于它考虑了个人晋升的前景,由于人员转移是“推进式”的,所以预测过程中也直接包括了晋升政策的产生。

(3)档案资料分析。通过对组织内部人员的档案资料进行分析,也可以预测组织内部人力资源的供给情况。人员档案中通常包括了年龄、性别、工作经历、受教育程度、技能等方面的内容,更完整的档案资料还包括了员工参加过的培训课程、本人对换岗的态度、职业兴趣、发明创造以及发表的学术论文和获得专利情况等信息资料。现在,越来越多的组织开始借助于计算机手段来管理档案,这就为利用人员档案预测组织内部人力资源供给提供了更有利的条件。

### 5. 人力资源信息系统包括哪些主要内容? 人力资源信息系统有哪些重要作用?

一个完善的人力资源信息系统包括以下内容:

(1)分析组织战略、经营目标以及常规经营计划信息,确定人力资源规划的种类以及总体框架。

(2)组织外部的人力资源供求信息以及这些信息的影响因素。这些影响因素通常包括:各类求职人员的供职条件、国家有关政策法规、外部劳动力市场上的劳动力供求长期发展趋势、整个社会的就业状况,等等。

(3)组织内部现有的人力资源信息。

重要作用:

人力资源信息系统除了能够为人力资源规划决策提供信息支持以外,还有以下几方面的作用:

- (1) 为组织战略的制定提供人力资源数据。
- (2) 为人事决策提供信息支持。
- (3) 为组织人事管理效果的评估提供反馈信息。
- (4) 为其他有关的人力资源管理活动提供信息支持。

#### 6. 建立弹性人力资源规划的意义何在?

所谓弹性人力资源规划,就是基于组织的核心竞争能力,重新评估并规划组织的人力资源,形成一个一般性的人力资源组合,目标就是在保证组织核心竞争优势需要的条件下,满足因外部经营环境变化而导致的临时性人力资源需求。如何使组织的中长期人力资源规划既能适应市场变化导致的人力需求,又能摆脱固定人力资源结构所造成的产品成本过高的缺陷,成为人力资源规划面临的核心问题。问题的解决方法应该是使组织的人力资源规划更具有弹性。只有弹性的人力资源规划才能切实提高组织的应变能力,为组织在未来环境中的生存和发展奠定坚实的基础。

51



## 同步强化训练

### 一、单项选择题

1. 人力资源规划的制定依据是组织的( )。  
A. 战略目标和员工利益    B. 外部环境和员工利益  
C. 战略目标和外部环境    D. 组织利益和个人利益
2. 人力资源规划在实现组织目标的同时,也要满足( )。  
A. 个人利益    B. 顾客利益  
C. 管理者利益    D. 经理利益
3. 人力资源规划的总体目标是( )。  
A. 满足组织利益    B. 尽可能有效地配置人力资源  
C. 满足员工个人利益    D. 二者利益兼顾
4. 为实现组织的战略目标提供保障的是( )。

- A. 预测组织中潜在的人员过剩或人力不足
  - B. 充分利用现有人力资源
  - C. 减少组织在关键技术环节对外部招聘的依赖性
  - D. 建设一支训练有素、运作灵活的劳动力队伍
5. 对于一个组织来说,人力资源规划的实质是通过确定组织中人力资源的( )来实现组织目标。
- A. 数量和质量
  - B. 现状和数量
  - C. 质量和结构
  - D. 现状和结构
6. 下列哪项不属于人力资源规划主要解决的问题?( )。
- A. 组织为实现战略目标对人力资源的要求
  - B. 组织的人力资源薪酬问题
  - C. 如何进行人力资源的预测
  - D. 如何来弥补组织人力资源理想与现状之间的差距
7. ( )是组织战略规划的核心部分。
- A. 人力资源管理
  - B. 人力资源开发
  - C. 人力资源规划
  - D. 人力资源战略
8. 人力资源规划主要是对组织人力资源的数量、质量和结构的规划。结构方面主要是( )。
- A. 研究组织人员的搭配是否高效合理
  - B. 探求现有的人力资源数量是否与组织所需的人员数量相匹配
  - C. 考察现有人员的受教育程度及培训状况
  - D. 考察员工的工作知识和工作能力的高低
9. ( )是各项人力资源管理实践的起点和重要依据。
- A. 人力资源规划
  - B. 人力资源管理
  - C. 人力资源战略
  - D. 人力资源开发
10. 人力资源规划中的短期规划一般是( )。
- A. 5~10年
  - B. 6~8年
  - C. 3~5年
  - D. 1~3年



11. 在人力资源规划中,侧重于组织的结构设计、职位设置、职位描述和任职资格要求等内容,属于( )。

- A. 人员配置规划
- B. 岗位职务规划
- C. 人员补充规划
- D. 教育培训规划

12. 在人力资源规划中,制定工资政策、激励政策和福利政策是属于( )。

- A. 职业生涯规划
- B. 岗位职务规划
- C. 薪酬激励规划
- D. 教育培训规划

13. ( )主要是指计划期间人力资源管理的总原则、总方针、总目标、总体实施步骤和总体预算安排。

- A. 总体规划
- B. 具体规划
- C. 长期规划
- D. 中期规划

14. ( )是执行计划,是中长期规划的贯彻和落实。

- A. 中期规划
- B. 具体规划
- C. 总体规划
- D. 短期规划

15. 下列哪项不属于人力资源规划的内容( )。

- A. 岗位职务规划和人员配置规划
- B. 人员补充规划和职业生涯规划
- C. 组织结构规划和内部人员规划
- D. 教育培训规划和薪酬激励规划

16. ( )是旨在于中长期内岗位职务空缺能从质量和数量上得到合理的补充。

- A. 人员补充规划
- B. 教育培训规划
- C. 岗位职务规划
- D. 人员配置规划

17. ( )是指组织为了不断增强其成员的满意感并使其与组织的发展和要求相一致,制定有关协调组织成员个人的成长发展与组织的需求发展相结合的计划。

- A. 职业生涯长期规划
- B. 个人层次的职业规划
- C. 组织层次的职业规划
- D. 总体规划

18. 人力资源规划的各种实践活动和结果都不能违反国家及地方法规及有关政策,体现了( )。

- A. 兼顾性原则
- B. 合法性原则
- C. 发展性原则
- D. 实效性原则

19. 下列哪项不属于制定人力资源规划的原则?( )。

- A. 合法性原则
- B. 发展性原则
- C. 实效性原则
- D. 参与性原则

20. 下列哪项不属于人力资源规划的流程?( )。

- A. 人力资源规划的准备阶段
- B. 人力资源规划的评估阶段
- C. 人力资源规划的制定阶段
- D. 人力资源规划的分析阶段

21. 下列程序:①对组织的内外环境进行分析;②分析组织现有人力资源状况;③预测人力资源需求;④预测人力资源供给;⑤制定人力资源供求平衡政策;⑥制定人力资源的各项规划。属于人力资源规划分析阶段的程序的有( )。

- A.
- B.
- C.
- D.

22. 上述程序中属于人力资源规划制定阶段的有( )。

- A.
- B.
- C.
- D.

23. 上述程序中属于人力资源规划评估阶段的有( )。

- A. 无
- B.
- C.
- D.

24. 下列哪项不属于影响组织人力资源需求的因素?( )。

- A. 人力资源自身因素
- B. 组织内部因素
- C. 组织发展状态
- D. 组织外部环境因素

25. 下列哪项不属于确定人力资源需求的程序?( )。

- A. 未来人力资源需求预测
- B. 未来人力资源供给预测

- C. 现实人力资源需求预测 D. 未来流失人力资源预测
26. 德尔菲法由美国兰德公司于 20 世纪 50 年代发明, 是一种( )。
- A. 定性预测技术 B. 主观预测方法  
C. 客观预测方法 D. 定量预测方法
27. 下列哪项不属于人力资源需求的预测方法?( )。
- A. 德尔菲法和经验判断法  
B. 趋势分析法和比率分析法  
C. 散点分析法和回归分析法  
D. 计算机预测法和马尔科夫法
28. ( ) 就是通过分析组织在过去若干年中的雇佣趋势, 以此来预测组织未来的人员需求。
- A. 经验判断法 B. 趋势分析法  
C. 散点分析法 D. 回归分析法
29. 下列哪项不属于人力资源内部供给预测的常用方法?( )。
- A. 马尔科夫法 B. 管理者继任模型  
C. 计算机预测法 D. 档案资料分析法
30. ( ) 主要包括将某些人员调到人员短缺的工作岗位上; 培训某些人员, 将他们提拔到人员短缺的岗位等。
- A. 内部招聘 B. 内部调整  
C. 外部招聘 D. 内部选拔
31. 下列哪选项不属于解决人力资源供大于求的政策与措施?( )。
- A. 裁员 B. 降低人工成本  
C. 内部调整 D. 重新安置
32. ( ) 不仅仅是一个计算机化的技能清单, 它是对一个组织的信息进行收集、储存、分析和控制的综合性方法。
- A. 人力资源信息系统 B. 人力资源战略系统  
C. 人力资源计算机系统 D. 人力资源数据库

33. 弹性人力资源规划是未来发展的趋势, 主要以满足组织( )的人力需求为目标。
- A. 长期性                      B. 固定性  
C. 短期化                      D. 临时性

## 二、多项选择题

1. 人力资源规划的狭义定义包含的内容有( )。
- A. 在实现组织目标时, 也满足个人利益  
B. 获取并保持一定数量的具备特定技能、知识结构和能力的人员  
C. 减少组织在关键技术环节对外部招聘的依赖性  
D. 制定的依据是组织的战略目标和外部环境  
E. 保证人力资源与未来组织发展各阶段的动态适应
2. 人力资源规划目标具体表现在( )。
- A. 建设一支训练有素、运作灵活的劳动力队伍  
B. 能够预测组织中潜在的人员过剩或人力不足  
C. 与组织中的业务规划相联系, 保持合理配置  
D. 充分利用现有人力资源, 为其他各项工作提供良好的基础  
E. 减少组织在关键技术环节对外部招聘的依赖性
3. 人力资源规划主要解决的基本问题包括( )。
- A. 组织如何进行内部调整  
B. 组织为实现战略目标对人力资源的要求  
C. 如何进行人力资源的预测  
D. 组织的人力资源现状、数量、质量、结构  
E. 如何来弥补组织人力资源理想与现状之间的差距
4. 人力资源规划的作用主要表现在( )。
- A. 有助于调动员工的积极性  
B. 有助于控制人工成本  
C. 是各项人力资源管理实践的起点和重要依据

- D. 是组织战略规划的核心部分  
E. 是组织适应动态发展需要的重要条件
5. 人力资源规划可分为( )。
- A. 长期规划                      B. 临时规划  
C. 中期规划                      D. 中长期规划  
E. 短期规划
6. 组织的人力资源规划分两个层次为( )。
- A. 长期规划                      B. 具体规划  
C. 总体规划                      D. 短期规划  
E. 中期规划
7. 人力资源规划具体包括( )。
- A. 职业生涯规划 and 岗位职务规划  
B. 人员配置规划 and 教育培训规划  
C. 人员选拔规划和人员补充规划  
D. 人员晋升规划和薪酬激励规划  
E. 人员补充规划和薪酬激励规划
8. 人员配置规划具体内容包括( )。
- A. 退休解聘规划                  B. 人力分配规划  
C. 晋升规划                      D. 调配规划  
E. 招聘规划
9. 在制定人力资源规划时要遵循的原则有( )。
- A. 发展性原则                      B. 合法性原则  
C. 兼顾性原则                      D. 实效性原则  
E. 参与性原则
10. 人力资源规划可分为( )。
- A. 准备阶段                      B. 制定阶段  
C. 评估阶段                      D. 分析阶段  
E. 实施阶段
11. 进行人力资源需求预测,包括人力资源的( )。

- A. 数量
- B. 年龄
- C. 结构
- D. 质量
- E. 健康

12. 在完成对组织人员需求和供给的预测之后,一般会出现的人力资源供求关系有( )。

- A. 供求失衡
- B. 供求平衡
- C. 供大于求
- D. 供不应求
- E. 供求无效

13. 在进行人力资源需求预测时,需要考虑的因素包括( )。

- A. 未来人力资源需求预测因素
- B. 现实人力资源需求预测因素
- C. 人力资源自身因素
- D. 组织外部环境因素
- E. 组织内部因素

14. 人力资源需求预测可分为( )。

- A. 现实人力资源需求预测
- B. 人力资源自身因素预测
- C. 未来人力资源需求预测
- D. 未来流失人力资源预测
- E. 未来引进人力资源预测

15. 德尔菲法具体的步骤是( )。

- A. 表述预测结果
- B. 首轮预测工作
- C. 预测筹划工作
- D. 预测结果评估
- E. 反复预测工作

16. 在经验判断法中,一般来说组织在未来一段时间内可能发生变化的因素有( )。

- A. 组织决定提高产品质量或服务质量,或者决定进入新市场
- B. 组织模式发生变化
- C. 可能获得新的财力资源
- D. 可能获得更多的人力资源
- E. 技术变革和管理变革导致生产率的提高

17. 影响人力资源供给的因素可以分为( )。
- A. 区域性因素                      B. 地区性因素  
C. 全国性因素                      D. 组织性因素
18. 组织内部人力资源流动通常有以下形式( )。
- A. 死亡                              B. 伤残  
C. 离职                              D. 退休  
E. 内部调动
19. 人力资源内部供给预测的常用方法有( )。
- A. 马尔科夫法                      B. 档案资料分析  
C. 德尔菲法                        D. 经验判断法  
E. 管理者继任模型
20. 在对组织外部人力资源供给进行预测的过程中, 需要注意的问题有( )。
- A. 为了提高预测的准确性, 对许多公开的不可信资料, 不能充分利用
- B. 为了提高预测的准确性, 对许多公开的具有一定可信度的资料要加以充分利用
- C. 外部人力资源供给会因为经济形势波动、人员离职、退休和病亡等而造成劳动力供需失衡的情况
- D. 德尔菲法、计算机模拟、回归预测等方法不能适用于对组织外部人力资源供给的预测
- E. 德尔菲法、计算机模拟、回归预测等方法同样适用于对组织外部人力资源供给的预测
21. 人力资源供不应求时的人力资源规划政策与措施主要有( )。
- A. 内部招聘                        B. 公开选拔  
C. 外部招聘                        D. 内部调整  
E. 外部租借
22. 内部调整的方法主要包括( )。

- A. 制定职业计划储备评价图
  - B. 提高劳动生产率
  - C. 调动人员到短缺的工作岗位
  - D. 培训人员并提拔到短缺的岗位
  - E. 鼓励员工加班
23. 人力资源供大于求时,人力资源规划政策与措施有( )。
- A. 内部招聘
  - B. 重新安置
  - C. 裁员
  - D. 内部调整
  - E. 降低人工成本
24. 建立人力资源信息系统的整个过程包括的步骤有( )。
- A. 将收集的各种信息归入人力资料数据库,并进行分类
  - B. 建立人力资源信息的收集、整理、分析、评价等各个子系统,确定每个子系统的  
具体方法
  - C. 建立组织的人力资源信息平台,构建人力资源信息数据库
  - D. 对数据库中的相关数据随时进行更新,确保数据的时效性
  - E. 运用人力资源信息系统和数据库进行工作,对人力资源  
状况进行准确判断和预测
25. 一个完善的人力资源信息系统包括的内容有( )。
- A. 组织外部的人力资源供求信息以及这些信息的影响因素
  - B. 组织内部现有的人力资源信息
  - C. 分析组织战略、经营目标以及常规经营计划信息,确定  
人力资源规划的种类以及总体框架
  - D. 建立组织的人力资源信息平台
  - E. 构建组织的人力资源信息数据库
26. 具体来讲,组织内部现有人力资源信息包括的内容有( )。
- A. 员工信息
  - B. 工作信息
  - C. 技能信息
  - D. 健康信息
  - E. 知识信息
27. 组织外部人力资源信息主要包括的内容有( )。



- A. 劳动力市场信息
  - B. 技术信息
  - C. 工作信息
  - D. 政策法规信息
  - E. 组织所在地区的经济发展状况和其所处行业的各种信息
28. 人力资源信息系统的功能有( )。
- A. 为其他有关的人力资源管理活动提供信息支持
  - B. 为人事决策提供信息支持
  - C. 为组织战略的制定提供人力资源数据
  - D. 为组织人事管理效果的评估提供反馈信息
  - E. 为组织战略的制定提供基础性依据
29. 组织人力资源信息系统的建立应注意的问题有( )。
- A. 管理人员对有关人力资源信息掌握的详细程度
  - B. 组织整体发展战略及其现有的规模
  - C. 组织内部信息传递的潜在可能性及其传输速度和质量
  - D. 其他组织人力资源信息系统的建立和运行情况
  - E. 人力资源管理部门对该人力资源信息系统的期望值和运用程度
30. 为使组织的人力资源规划能够充分体现弹性,应重点做好的工作有( )。
- A. 核心人力资源
  - B. 培训
  - C. 评估
  - D. 预备性支援人员
  - E. 临时人员储备计划

### 三、简答题

#### 1. 人员配置规划的具体内容有哪些?

该计划主要包括组织中每个职务的人员数量、职务变动以及职务人员空缺等内容,具体由以下内容组成:

(1) 人力分配规划:依据各级组织机构、岗位职务的专业分工来配置所需的人员,包括工人工种分配、管理人员职务调配及工作调动等内容。

(2) 晋升规划:实质上是组织晋升政策的一种表达方式。对组织来说,有计划地提升有能力的人员,以满足职位对人员的要求,是组织的一项重要职能。

从员工个人角度来看,有计划的提升会满足员工自我实现的需要。

(3) 调配规划:确定组织内人员的职位分配,是通过有计划的人员内部流动来实现的。

(4) 招聘规划:目的是合理填补组织中长期可能产生的职位空缺。组织要依据所需要增加的人力资源,制定出相应的人员招聘计划,这种计划一般以一年作为一个阶段。

(5) 退休解聘规划:建立组织内部退出机制,旨在解决人员冗余问题。该计划可以降低劳务成本,提高劳动生产率,调动员工的积极性,同时保持组织的竞争优势。

### 2. 在制定人力资源规划时要遵循哪些原则?

(1) 兼顾性原则。在制定人力资源规划时要兼顾组织内外部环境的变化,只有充分考虑内外环境的变化,才能真正做到为组织发展目标服务。内部变化主要指销售的变化、开发的变化,或者说组织发展战略的变化,还有组织员工的流动变化等,外部变化指社会消费市场的变化、政府有关人力资源政策的变化、人才市场的变化等。为了更好地适应这些变化,在人力资源规划中应该对可能出现的情况做出预测和风险规划,最好能有面对风险的应对策略。

(2) 合法性原则。要注意国家及地方人力资源政策环境的变化,人力资源规划的各种实践活动和结果都不能违反国家及地方法规及有关政策。

(3) 实效性原则。要保证组织的人力资源规划的实效性,在进行人力资源预测时要充分考虑各项因素,准确、客观地预测组织对人力资源的需求,为其他人力资源管理活动提供基础。

(4) 发展性原则。人力资源规划应该致力于组织的发展、壮大,应该以组织获得可持续发展的生命力为目的,现实中,组织的一时顺境并不代表组织的长远发展,因此这就要求组织领导者和人力资源管理者具有长远目标和宽阔的胸襟,从组织长远发展的大局出发,协调好各种关系,做好组织的人才再造和培养接班人的工作。

### 3. 建立人才资源信息系统的步骤有哪些?

(1) 建立组织的人力资源信息平台,通过计算机和网络技术构建组织的人力资源信息数据库,配备所需的各种硬件设备和软件设备。

(2) 建立人力资源信息的收集、整理、分析、评价等各个子系统,确定每个子系统的的方法。

(3) 将收集来的各种信息归入人力资源数据库,并进行分类。

(4) 运用人力资源信息系统和数据库进行各项人力资源规划工作,对组织的人力资源状况进行准确判断和预测。

(5) 对数据库中的相关数据随时进行更新,确保数据的时效性。

#### 4. 简述建立人力资源信息系统时应注意的事项。

人力资源信息系统是现代组织人力资源主管开展管理活动的基础。组织人力资源信息系统的建立,应当具体分析不同组织特征,因材施教。组织人力资源信息系统的建立应当注意以下几个方面:

- (1) 组织整体发展战略及其现有的规模。
- (2) 管理人员对有关人力资源信息掌握的详细程度。
- (3) 组织内部信息传递的潜在可能性及其传输速度和质量。
- (4) 人力资源管理部门对该人力资源信息系统的期望值和运用程度。
- (5) 其他组织人力资源信息系统的建立和运行情况。

在建立组织人力资源信息系统的过程中,还应当考虑到组织发展时系统的扩展性和使用过程中的可更正性。此外,还需要考虑到其他诸如数据存储、数量关系模式等属于纯技术范围内的专业问题。

63

### 四、论述题

#### 1. 人力资源供不应求时,人力资源规划政策与措施应如何调整?

人力资源供不应求会产生人员短缺情况,此时的人力资源规划政策与措施主要是利用现有人员和从组织外部招聘人员两种,其中利用现有人员的方法又可分为内部调整和内部招聘两种。

(1) 内部调整。内部调整的方法主要包括将某些人员调到人员短缺的工作岗位上;培训某些人员,将他们提拔到人员短缺的岗位;鼓励员工加班;提高劳动生产率等。提高劳动生产率是较为可行的一种方法,为了提高员工的劳动生产率,可以采取以下措施,如为员工加薪,提供经济上的激励;提高员工的工作技能,以便他们能用较少的工作时间生产出较多的产品或降低劳动成本;鼓励员工提供建议和措施,重新设计工作程序和方法,以提高产出;利用高效的机器和设备等。

(2) 内部招聘。可以通过建立组织人力资源储备库来实现组织的内部招聘。把员工的资料都纳入到系统中,从中选出能够胜任新职位要求的最佳人选;包括晋升计划,在组织内部帮助员工建立个人的职业生涯规划,指导员工

顺着适合自己的职业阶梯逐渐向上攀登;另外还有继任计划,人力资源部门对组织的每位管理人员进行详细调查并与决策者共同确定哪些人够格升迁到更高层次的位置。然后制定相应的“职业计划储备评价图”,列出岗位可以替换的人选。

(3) 外部招聘。从外部招聘新雇员会受到劳动力市场状况的影响,如果所需劳动力种类在劳动力市场上处于过剩状态,招聘就很容易;相反,如果同类人员在劳动力市场上处于紧缺状态,招聘难度就大很多。组织能否成功获得所需的合格人员,取决于组织的劳动力市场的综合发展状态及其自身的人力资源政策。

## 2. 人力资源供大于求时,人力资源规划政策与措施应如何调整?

人力资源供大于求会产生生产力过剩的情况,这些情况下的人力资源规划政策与措施主要有三种:重新安置、裁员和降低人工成本。

(1) 重新安置。如果组织内部的剩余人员只是局部的,可以采取重新安置的办法来解决冗员问题,也就是说,只是某些岗位出现剩余人员,而另一些岗位却存在短缺现象时,就可以把冗余人员安置到需要人员的岗位上去。不过,重新安置的一个前提是冗余人员必须具有新工作岗位所需的技能和知识。因此,重新安置需要提早计划,提前组织培训。人力资源规划要求组织人力资源管理人员综合运用计划、培训和调配手段来管理组织的人力资源。

(2) 裁员。解决人员过剩的另一种办法是裁员,而且是永久性的裁员。但是,需要注意的是,即使在西方市场经济国家,采取这种方法也是十分谨慎的,因为它不仅涉及员工技术及其家庭的利益,而且也会对整个社会产生影响。只有在组织经营出现严重亏损,生产难以为继,或生产不可能恢复的情况下,才采取这种办法。在裁员之前,组织会告知员工目前组织的经营状况以及困难所在,并尽力为冗余人员寻找新的工作岗位。在组织内部确实无法安置的情况下,方可进行裁员。

(3) 降低人工成本。解决人员过剩的第三种办法是降低人工成本,包括暂时解雇、减少工作时间、工作分担和降低工资等。以上这些措施是西方市场经济国家组织通常采用的办法,其优势在于,当预测到组织出现过剩人员时,不是简单地将其裁掉,而是留有缓冲余地,让组织和员工共同分担困难。如果员工个人不愿维持工作不充分、低工资的现状,可以自行另谋高就,这就避免了将其立即推向社会的振荡。

3. 一个企业原有总经理人员 4 名, 部门经理级人员 12 名, 其他员工 120 名。一年后, 总经理人员退休 1 名, 辞职 1 名, 部门经理级人员退休 2 名, 辞职 3 名; 其他员工退休 10 名, 辞职 5 名。如果该企业规模维持不变, 你将如何来编制人力资源规划?

目标 维持企业规模, 保证企业正常运作不变影响。

政策 采取晋升和补充相结合, 招聘和提拔员工。

方案 加强对现任管理人员的高级管理培训; 选择优秀部门经理人员进入总经理; 选择优秀一线员工接受管理培训及其他培训, 以选拔其部门经理合格人员, 向社会招聘员工、补充缺编人员。

4. 假设已经确定了人力资源目标——在未来两年里将人员流动比率降低到 10% 以内, 请你制定相应的政策和措施并列出进行评估的主要问题。

目标 在未来两年里将人员流动比率降低到 10% 以内。

政策 加强对人员的管理, 限制人员流动。

方案 强化档案管理, 规定人员流动需交纳 5 万元的流动费, 提高工资福利水平, 加快内部人员晋升, 加强思想政治教育; 将人员的个人目标与组织目标结合起来。

评估的主要问题:

(1) 我们的目标定得太高吗?

(2) 单位是否真正重视人员流动比率降低?

(3) 多少人员流动? 人员流动的动机是什么?

(4) 未流动人员的福利待遇如何? 单位下一步就此问题如何作出努力?

(5) 是否应推迟或改变原来的目标?



## 参考答案

### 一、单项选择题

- |       |       |       |       |       |       |       |       |      |
|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|------|
| 1. C  | 2. A  | 3. B  | 4. D  | 5. A  | 6. B  | 7. C  | 8. A  | 9. A |
| 10. D | 11. B | 12. C | 13. A | 14. D | 15. C | 16. A | 17. C |      |
| 18. B | 19. D | 20. A | 21. B | 22. D | 23. A | 24. C | 25. B |      |

26. A 27. D 28. B 29. C 30. B 31. C 32. A 33. D

## 二、多项选择题

1. ADE 2. ABCDE 3. BCDE 4. ABCDE 5. ACE 6. BC  
7. ABE 8. ABCDE 9. ABCD 10. BCD 11. ACD 12. BCD  
13. CDE 14. ACD 15. ABCE 16. ACE 17. BC 18. ABCDE  
19. ABE 20. BCE 21. ACD 22. BCDE 23. BCE 24. ABCDE  
25. ABC 26. AB 27. ABDE 28. ABCD 29. ABCDE 30. ACDE



## 真题链接

1. 【2005. 10 单选 5】在人员需求预测方法中, 专家评估法是一种定性预测技术, 又叫( )。

66

- A. 经验判断法 B. 德尔菲法  
C. 趋势分析法 D. 散点分析法

【答案】B。

2. 【2005. 10 单选 6】通过建立人力资源需求量及其影响因素之间的函数关系, 根据影响因素的变化来推测人力资源需求量变化的方法是( )。

- A. 趋势分析法 B. 散点分析法  
C. 比率分析法 D. 回归预测法

【答案】D。

3. 【2005. 10 简答 41】简述人力资源规划的重要作用

【答案】(1)人力资源规划是组织战略规划的核心部分。

(2)人力资源规划是组织适应动态发展需要的重要条件。

(3)人力资源规划是各项人力资源管理实践的起点和重要依据。

(4)人力资源规划有助于控制人工成本。

(5)人力资源规划有助于调动员工的积极性。



## 第四章 人员招募、甄选与录用



### 考核要点

人员招募是指根据组织人力资源规划和工作分析的要求,把具有一定技巧、能力和其他特性的申请人吸引到企业或组织空缺岗位上,以满足企业(或组织)的人力资源需求的过程。员工招募的意义在于,为企业补充新鲜血液,保持企业的良性循环。使得社会更广泛深入地了解企业,扩大企业的知名度,同时促进劳动力的合理流动,提高社会劳动力的合理配置。制定招募决策,实质上就是拟定人员补充政策,目的在于使企业在中长期内,能够合理地、有目标地将企业所需的数量、质量和结构的人员补充到可能产生的职位空缺上。通过吸引足够多的求职者,选择适宜的招募渠道、组建一支称职的招募队伍等途径可以提高招募的有效性。

67

人员招募的基本流程包括对空缺职位进行职位分析,确定基本的招募方式,拟定招募简章和发布招募信息等。招募渠道的类别和选择,一般包括企业外部招募和企业内部招募两类,各类别都有其优缺点,应该选择其中恰当的方法用于人员招募。

人员甄选是用人单位在招募工作完成后,根据用人条件和用人标准,运用恰当的方法和手段,对应聘者进行审查和筛选的过程。常见的方法有:简历筛选、测试甄选、面试甄选、背景调查以及其他一些特殊的甄选办法。面试是录用员工的必不可少的环节。它可以使招募人员有机会直接接触应聘者,判断职位候选人是否具有热诚和才智,判断其语言表达能力、情绪控制能力、逻辑思维能力以及处理专业事务的能力等。

甄选是从建立起来的招募蓄水池中挑选合格的求职者,而录用就是最终决定雇佣应聘者并分配给他们职位的过程。因此,录用

决策是招募过程的一个总结,是给招募工作划的一个句号。在做出录用决策之前,要对经过层层选拔的求职者进行背景调查和体检,以确保求职者符合企业空缺岗位的需要,然后才能做出正式的录用或拒绝决定。



## 课后习题解答

### 1. 简述人员招募、甄选的概念。

人员招募是指根据组织人力资源规划和工作分析的要求,把具有一定技巧、能力和其他特性的申请人吸引到企业或组织空缺岗位上,以满足企业(或组织)的人力资源需求的过程。它是企业人力资源管理活动的一个重要组成部分。

人员甄选是指用人单位在招募工作完成后,根据用人条件和用人标准,运用适当的方法和手段,对应聘者进行审查和筛选的过程。

68

### 2. 为什么要制定招募决策?

在招募开始之前,企业首先应该根据企业人力资源发展战略并结合空缺职位的工作性质和内容,确定对人力资源的需求,包括需求的数量、等级、技术与时间要求等,在此基础上,形成员工招募规划。招募决策过程,实质上就是在拟定人员补充政策,目的在于使企业在中长期内,能够合理地、有目标地将企业所需数量、质量和结构的人员补充到可能产生的职位空缺上。

### 3. 人员甄选的意义是什么?

对工作候选人进行科学的甄选对于企业和社会来说意义重大,如同高质量的产品必须有高质量的原材料一样,企业的生存和发展也必须有高质量的人力资源,员工甄选就是为了确保企业发展所需的高质量人力资源而进行的一项重要工作。

从一开始就聘用到合适的人选,会给企业带来可观的利益。有数据表明,这种经济收益相当于现有生产力水平的6%~20%。在有些情况下,尤其是小型的企业中,科学的人员甄选是保证企业经营状况良好的关键所在。人员与工作相适应,将带来较高的工作满意度和企业责任感,减少旷工和低流动率,从而获得一系列的其他优势。

### 4. 为什么说组建一支称职的招募团队是十分重要的?





其一,员工的招募工作是一个由企业发起的向社会各方选择、吸纳新员工的工作过程。招募主体的代理人即招募团队的专业水平和综合素质,将影响招募工作的各个环节的进展及其工作质量。企业在实施招募工作的过程中,应聘者是与企业的招募人员接触而不是与企业接触,在对企业了解甚少的情况下,应聘者会根据招募团队的工作表现来推断企业其他方面的信息,形成对企业的一个总体判断和选择意向。因此,招募团队扮演着企业窗口的角色,认真挑选招募团队成员成了一项非常重要的工作。

其二,招募人员对企业价值观和企业文化的理解和认可度、对企业的责任心和归属感,将决定他们是否能选择那些真正符合企业文化及其发展需要的员工。

其三,招募人员对人自身的了解、对人格特质的把握和合理运用以及对空缺职位的工作性质的综合理解,也会影响到能否选择与工作相匹配的人选及其任职后的工作绩效。

其四,表达能力和观察能力是招募团队成员应具备的最重要的能力。招募人员需要与劳动主管部门、广告媒体和其他机构接触,他们必须能够清楚地表达企业对应聘者的要求,因此,表达能力必不可少。他们还需要在很短的时间内了解应聘者的潜在工作能力、个性等方方面面,所以招募人员还必须善于观察应聘者的言行(特别是形体语言)并做出客观判断。

其五,广阔的知识面和专业技术能力。招募团队成员需要了解许多方面的知识,包括管理学、企业行为学、心理学、社会学、法学的相关知识并能综合运用。

其六,招募人员其他方面的综合素质,比如对工作过程的把握和控制能力、亲和力、逻辑思维能力、对信息的敏感度、客观公正等,都会影响到是否能甄选到企业所需的人员。

由此可见,组建一支称职的招募团队是一项非常关键的人力资源管理决策,企业对此应该慎重行事。应该选择那些对企业战略和文化高度谙熟并认可的、能注意维护企业形象的、对信息有相当感受力和剖析能力的、客观公正的员工去进行招聘。

### 5. 进行一场成功的面试必须做好哪些方面的工作?

- (1) 阅读工作规范和职位说明书;
- (2) 评价求职申请表;
- (3) 设计面试提纲;

- (4)拟定面试评价表;
- (5)面试过程的控制;
- (6)面试结果的处理;
- (7)常见的面试错误。

## 6. 常用的招募渠道有哪些?如何确定合适的招募渠道?

人员招募的渠道,从大的方面讲包括企业外部招募和企业内部招募两类。一般的外部招募渠道包括校园招聘、招募广告、人才交流会、猎头公司、人才中介机构、职工推荐和主动求职等。内部招聘一般是内部竞聘上岗。

(1)招募广告。它是在补充各种工作岗位人员时都可使用的方法,因此应用最为普遍。它最明显的优势在于宣传范围广泛,阅读这些广告的不仅有工作申请人,还有潜在的工作申请人,以及客户和一般大众。

(2)人才交流会。企业可以通过参加人才交流会直接获得大量应聘者的相关资料,既节省招募费用,也可缩短招募周期,并可以在信息公开、竞争公平的条件,公开考核,择优录用。

(3)校园招聘。它是企业获得潜在管理人员及专业技术雇员的一种重要途径,许多有晋升潜力的工作候选人最初就是企业通过到大学中直接招募雇佣来的。

(4)职业介绍机构。它的作用是帮助雇主选拔人员,节省雇主的时间,特别是在企业没有设立人力资源部门或者需要立即填补空缺职位时,可以借助职业介绍机构应聘者面广而且可提供专业的咨询和服务的优势。

(5)雇员推荐和申请人自荐。它鼓励现有的雇员向企业介绍新的工作候选人。这种做法可以通过减少广告费用和招募代理费而削减企业的招募成本,并且有可能招到高质量的工作候选人。

(6)猎头公司。也称作高级管理人员代理招募机构,但是由于它们运作方式和服务对象的特殊性,所以经常被人们视为一种独立的招募渠道。他们专门为雇主“搜寻”和推荐高级管理人才和关键技术人员。

(7)内部竞聘上岗。是内部招募的有效方式之一。

具体如何选择合适的招募渠道在很大程度上取决于企业的传统和过去的经验,人力资源部门可以按照员工流动率、旷工和工作表现来评估不同雇佣渠道的有效性,从而确定合适的招募渠道。

## 7. 人员录用时,应该注意哪些问题?

- (1)背景调查;

- (2)体检;
- (3)做出录用决策;
- (4)通知应聘者;
- (5)签订试用合同或聘用合同。



## 同步强化训练

### 一、单项选择题

1. ( ) 是指根据组织人力资源规划和工作分析的要求, 把具有一定技巧、能力和其他特性的申请人吸引到企业或组织空缺岗位上, 以满足企业或组织的人力资源需求的过程。

- A. 人员甄选
- B. 人员面试
- C. 人员招募
- D. 人员调配

2. 人员招募决策过程, 实质上就是( )。

- A. 拟定人员补充政策
- B. 规划人员培训规模
- C. 确定企业需要什么样的人力资源储备
- D. 招募费用的预算

3. 下列哪项不属于在设计人员招募规划时考虑的问题( )。

- A. 行业发展趋势
- B. 企业战略需要什么样的技术和人才做支撑
- C. 本行业劳动力市场供求状况如何
- D. 目前企业员工的薪酬结构

4. 下列哪项不属于为了提高招募的有效性而考虑的问题( )。

- A. 选择适宜的招募渠道
- B. 选择招募信息发布渠道
- C. 吸引足够多的求职者
- D. 组建一支称职的招募队伍

5. 一般采用( ) 的方式来帮助企业确定需要吸引多少人来申请工作。

- A. 招募筛选金字塔
- B. 招募筛选菱形

- C. 招募筛选倒金字塔      D. 招募筛选正方形
6. 在各种招募渠道中,较差的员工招聘方式有( )。
- A. 校园招募和杂志      B. 校园招募和报纸广告招募
- C. 传统广告和申请人自荐      D. 杂志和报纸广告招募
7. 下列哪项不属于人员招募的关键环节?( )。
- A. 拟定招募简章、发布招募信息
- B. 确定基本的招募方案
- C. 对空缺职位进行职位分析
- D. 人员的录用
8. 下列哪项不属于空缺职位产生的主要原因?( )。
- A. 企业人员进行开发教育      B. 企业的壮大和业务的发展
- C. 企业人员调整      D. 原岗位人员离退休或死亡
9. 当产生空缺职位时,进行工作分析,确定人员标准之后,一般要编制和填写( )。
- A. 人员招募申请表      B. 人员增补申请表
- C. 人员面试申请表      D. 人员录用申请表
10. 下列哪项不属于招募简章的基本内容?( )。
- A. 招募职位、人数和招募对象的条件
- B. 标题
- C. 发布招募的信息渠道
- D. 应聘时间、地点、邮编、联系方式和联系人
11. 一般在企业内部招募或大规模招募初级工人用( )方法。
- A. 在电视和广播上发布招募信息
- B. 在报纸上刊登招募简章
- C. 在专业杂志上发布招募信息
- D. 在招募区域内张贴招募简章
12. 一家企业需要招募专业技能很高的员工,可采取的招募方式是( )。

- A. 在专业杂志上发布招募信息
  - B. 在电视和广播上发布招募信息
  - C. 在报纸上刊登招募简章
  - D. 在招募区域内张贴招募简章
13. 现代企业常用来招募专业人才的方法是( )。
- A. 在专业杂志上发布招募信息
  - B. 在招募区域内张贴招募简章
  - C. 在报纸上刊登招募简章
  - D. 在电视和广播上发布招募信息
14. 企业高薪聘请高级经营管理者时,采用的方法是( )。
- A. 在招募区域内张贴招募简章
  - B. 举行新闻发布会发布招募信息
  - C. 在互联网上发布招募信息
  - D. 通过人才市场发布招募信息
15. ( )的方式优势在于成本低、容量大、速度快、强调个性化服务。
- A. 通过人才市场发布招募信息
  - B. 在报纸上刊登招募简章
  - C. 在互联网上发布招募信息
  - D. 举行新闻发布会发布招募信息
16. ( )是在补充各种岗位的人员时都可使用的方法,因此应用最为普遍。
- A. 主动求职
  - B. 人才中介机构
  - C. 招募广告
  - D. 人才交流会
17. 当企业招募对象是蓝领工人、办公室雇员和低层级管理人员时,往往最好的媒体是( )。
- A. 行业杂志
  - B. 专业杂志
  - C. 报纸
  - D. 地方性报纸
18. 下列哪项不属于报纸招募的优点?( )。

- A. 标题短小精炼
  - B. 广告大小一般不好选择
  - C. 发行集中于某一特定的地域
  - D. 各种栏目分类编排,便于积极的求职者查找
19. 招募广告的内容应根据拟录用职位的( )编制。
- A. 职位说明书
  - B. 容易接受性
  - C. 专业性
  - D. 时效性
20. 下列哪项不属于企业使用招募广告作为招募渠道的优点?( )。
- A. 广告渠道的成本较高
  - B. 广告渠道的成本较低
  - C. 工作空缺的信息发布迅速
  - D. 在广告中可以同时发布多种类别工作岗位的招募信息
21. ( ) 是企业获得潜在管理人员及专业技术雇员的一种重要途径。
- A. 人才交流会
  - B. 校园招募
  - C. 职业介绍机构
  - D. 猎头公司
22. 校园招聘的缺点是( )。
- A. 招募费用多
  - B. 招募周期长
  - C. 费钱费时
  - D. 容易出现人与企业空缺职位不匹配
23. ( ), 也称作高级管理人员代理招募机构, 是一种类似于职业介绍机构的就业中介企业, 专门为雇主“搜寻”和推荐高级管理人才和关键技术人员。
- A. 猎头公司
  - B. 雇员推荐和申请人自荐
  - C. 职业介绍机构
  - D. 校园招募
24. 国内很多企业实施的 ( ), 在一定程度上可以看成是内部招募的有效方式之一。

- A. 雇员推荐                      B. 申请人自荐  
C. 猎头公司                      D. 内部竞聘上岗
25. 下列哪项不属于内部提升人员需具备的条件?( )。
- A. 系统和完善的人员晋升和提拔制度  
B. 企业具有足够的人员储备以及员工开发和培训制度  
C. 企业文化鼓励员工个人的不断上进  
D. 企业领导人有这样的倾向
26. ( )是指用人单位在招募工作完成后,根据用人条件和用人标准,运用适当的方法和手段,对应聘者进行审查和筛选的过程。
- A. 人员招募                      B. 人员选拔  
C. 人员甄选                      D. 人员培训
27. “人格——工作适应性理论”的结论是,社会型的个体应该从事( )的工作。
- A. 社会型                          B. 传统型  
C. 企业型                          D. 艺术型
28. ( )主要能预测申请人的能力特征及在今后特定领域的工作表现,以帮助企业选择对职位要求特别适宜的人员。
- A. 面试甄选                      B. 简历筛选  
C. 背景调查                      D. 测试甄选
29. ( )是面试效果和效率的保证。
- A. 求职评价表                      B. 面试提纲  
C. 面试评价表                      D. 面试过程控制
30. ( )是招募过程的一个总结,是给招募工作划的一个句号。
- A. 录用决策  
B. 通知应聘者  
C. 签订试用合同或聘用合同  
D. 体检

## 二、多项选择题

1. 一般说来,企业中的人员不断变化的原因有( )。
  - A. 退休、自然减员、辞退、解聘等导致员工的减少
  - B. 新事业的开拓和企业规模的扩大,企业内部的人员需求增加
  - C. 企业内部进行的岗位调动、提升、免职、处罚等导致人员结构的改变
  - D. 企业为了促进劳动力的合理流动,提高社会劳动力的合理配置,实行人员招募
  - E. 企业面临缩减规模的形势、停止招募、辞退工人
2. 在设计人员招募规划时,应考虑的问题有( )。
  - A. 未来10年企业的发展趋势是什么?行业发展趋势是什么
  - B. 企业的发展是战略是什么?该战略需要什么样的技术和人才做支撑
  - C. 哪些岗位需要招募人员?招募多少人
  - D. 什么时候发布招募信息?采取何种招募渠道
  - E. 谁来判断是否合适?谁来决定是否录用
3. 企业在招募工作中为了提高招募的有效性,需要考虑的有( )。
  - A. 有明确的截止日期
  - B. 吸引足够多的求职者
  - C. 选择适宜的招募渠道
  - D. 组建一支称职的招募队伍
  - E. 谁来决定是否录取
4. 内部招聘的优点有( )。
  - A. 会提高员工的士气和动力
  - B. 员工候选人很了解公司
  - C. 可得到更多的人才
  - D. 公司对候选人的优缺点有很好的了解
  - E. 会提高企业对目前人力资源的投资回报



5. 外部招聘的优点有( )。
- A. 会给企业带来新的活力和观念
  - B. 会提高员工的士气和动力
  - C. 可得到更多的人才
  - D. 会提高企业对目前人力资源的投资回报
  - E. 雇用有技术的、熟练的或有管理才能的人才往往比较便

宜、容易

6. 企业实施内部招募的缺点有( )。
- A. “近亲繁殖”会窒息新的思想和革新
  - B. 调整和定位期较长
  - C. 会影响那些认为自己可以胜任空缺职位的内部员工的

士气

- D. 人员可能会被提升到一个他不能胜任的工作岗位
- E. 由于内部提升而导致的明争暗斗会对员工的士气产生

77

消极的影响

7. 人员招募的基本流程包括( )。
- A. 编制人力资源规划
  - B. 组建招募队伍
  - C. 确定基本的招募方案
  - D. 对空缺职位进行职位分析
  - E. 拟定招募简章、发布招募信息

8. 企业在选择并确定基本的人员招募方案时, 应该注意的问题有( )。

- A. 本招募程序是否公平
- B. 程序的成本、收益状况如何
- C. 本次招募活动将持续多长时间
- D. 在一定的时间内, 这个程序可以对多少应聘者进行评价
- E. 本程序在获取信息方面是否有效

9. 企业拟定招募简章的基本内容包括( )。

- A. 招募职位、人数和招募对象的条件
- B. 应聘时间、地点邮编、联系方式和联系人

C. 标题

D. 公司和企业的性质和经营范围等基本情况的简介

E. 落款

10. 企业在招募简章拟定后,就要向社会发布招募信息,发布的方式取决于( )。

A. 国家政策的允许范围

B. 招募渠道和预算

C. 企业规模和业务内容

D. 劳动力市场供求状况

E. 招募目标人员的规模和特点

11. 一般来说,优秀的招募简章具备的基本特征包括( )。

A. 招募对象的条件表述一目了然

B. 语言精简、凝练

C. 招募人数是实际需求人数的约 2 倍

D. 措辞既实事求是,又热情洋溢,表现出发对人才的渴求

78 和应有的尊重

E. 招募对象的薪酬交待清楚

12. 招募信息的发布方式主要包括( )。

A. 在电视和广播上发布招募信息

B. 在报纸上刊登招募简章

C. 在招募区域内张贴招募简章

D. 举行新闻发布会发布招募信息

E. 通过人才市场发布招募信息

13. 企业人员招募的渠道,从大的方面包括( )。

A. 内部招募

B. 外部招募

C. 媒体招募

D. 校园招聘

E. 申请人自荐

14. 杂志招募的优点包括( )。

A. 发行集中于某一特定的地域

B. 广告大小极富灵活性

C. 广告的印刷质量较高,有较高的编辑声誉

- D. 时限较长,求职者可能会再次翻看  
E. 专业杂志会到达特定的职业群体手中
15. 报纸招募使用的条件包括( )。
- A. 招募限于某一地区  
B. 当时间和地区限制不是最重要的时候  
C. 在较短的时间内足以对某一地区展开“闪电式轰炸”时  
D. 当可能的求职者大量集中于某一地区时  
E. 当有大量的求职者在看报纸,并且希望被雇佣时
16. 一般来说,选择媒体的时候要考虑的因素包括( )。
- A. 传播面和传播对象      B. 专业性和可靠性  
C. 时效性和成本          D. 效益和效率  
E. 传播面和容易接受性
17. 广告的结构要遵循 AIDA 原则,即( )。
- A. 行动(action)              B. 吸引(insorbing)  
C. 注意(attention)          D. 兴趣(interesting)  
E. 欲望(desire)
18. 企业使用招募广告作为招募渠道的优点包括( )。
- A. 同许多其他渠道相比,广告渠道的成本较低  
B. 在广告中可以同时发布多种类别工作岗位的招募信息  
C. 企业可以利用广告来发布“遮蔽广告”  
D. 工作空缺的信息发布迅速,能够在一两天内就传达给外界  
E. 广告发布方式给企业保留了许多操作上的优势
19. 校园招募过程中,需要注意的问题有( )。
- A. 广告设计要突出企业标识  
B. 对工作申请人的答复要及时,否则对申请人来公司服务的决心会产生消极影响  
C. 选派能力比较强的招募人员,因为大学生更看重企业的形象

- D. 公司的各项政策要能够体现出公平、诚实和人性化  
E. 要使用令人鼓舞和印象深刻的广告语
20. 企业在借助猎头公司招募人才时,应坚持的原则有( )。
- A. 事先确定服务费用的水平和支付方式  
B. 选择一家信得过的公司  
C. 向公司说明自己需要哪种人才及其理由  
D. 确信公司能自始至终完成整个招募过程  
E. 要求会见直接负责本企业业务的人,确保他有能力完成招募任务
21. 企业在使用内部候选人填补职位空缺时的优点包括( )。
- A. 内部员工比较理解企业的情况,离职的可能性比较小  
B. 能够获得内部员工一致认可  
C. 这是利用现有员工的能力提高企业人力资源的投资回报  
D. 提拔内部员工提高了所有员工对企业的忠诚度,使他们在制定管理决策时,能做比较长远的考虑  
E. 得到升迁的员工会认为自己的才干被企业承认,因此工作积极性和工作绩效都会提高
22. 企业实施内部提升的不足有( )。
- A. 可能会引起没有得到提拔的应征者的不满  
B. 近亲繁殖,不利于创新思想和新政策的贯彻和执行  
C. 新主管不容易建立领导声望  
D. 当企业出现创新需要而急需从外部招募人才时,可能遭到现有员工的抑制  
E. 因为早有中意人选,一大串不被看好的内部候选人参与是浪费时间
23. 在企业内部提升人员需具备的条件有( )。
- A. 企业有完善的人力资源规划  
B. 系统和完善的人员晋升和提拔制度  
C. 企业具有足够的人员储备以及员工开发与培训制度

- D. 企业文化鼓励员工个人的不断上进  
E. 企业具有内部提升的惯例
24. 人员甄选的主要内容包括( )。
- A. 应聘者是否合适                      B. 应聘者愿意做什么  
C. 应聘者能做什么                      D. 应聘者是干什么的  
E. 应聘者曾经干过什么
25. 常见的人员甄选方法有( )。
- A. 头脑风暴甄选法                      B. 测试甄选法  
C. 诊断性甄选法                      D. 简历筛选法  
E. 面试甄选法
26. 简历筛选时应着重注意的问题包括( )。
- A. 审核简历中表达模糊的地方  
B. 工作变化的频率  
C. 求职者的就业历史  
D. 求职者的个人品行描述  
E. 审核简历职责描述不够具体的地方
27. 测试甄选中测试的内容和方法包括( )。
- A. 智商测试                                  B. 情商测试  
C. 成就测试                                  D. 人格、个性与兴趣测试  
E. 能力测试
28. 面试甄选使招募人员直接地接触应聘者, 可以判断应聘者( )。
- A. 是否具有热诚和才智                  B. 语言表达能力  
C. 情绪控制能力                          D. 逻辑思维能力  
E. 处理专业事务的能力
29. 在人员录用过程中进行体检的目的是( )。
- A. 确定求职者是否患有传染性病  
B. 通过确定健康状况, 可以降低缺勤率和事故发生率  
C. 建立求职者健康记录, 以服务于未来保险或雇员的赔偿

要求

- D. 建立求职者健康记录,便于管理
- E. 确定求职者是否符合空缺职位的身体要求

30. 当候选人的素质差不多时,主管者做出录用决策时应考虑的因素有( )。

- A. 不用超过任职资格条件过高的人
- B. 当对候选人缺乏足够信心时,不能将就
- C. 尽量减少做出录用决策的人,以免难以协调不同意见
- D. 在候选人工作能力基本相同时,要优先考虑其工作动机
- E. 重在考察候选人的核心技能和潜在工作能力

31. 企业与录用人员签订的聘用合同的内容一般包括( )。

- A. 试用期,聘用期限
- B. 聘用合同变更的条件及违反合同时双方应承担的责任
- C. 双方认为需要规定的其他事项
- D. 被聘任者的职责、权限、任务
- E. 被聘任者的经济收入、保险、福利待遇等

82

### 三、简答题

#### 1. 简述外部招聘和内部招聘的优缺点。

(1)内部招聘。优点:①公司对候选人的优缺点有很好的了解;②员工候选人很了解公司;③会提高员工的士气和动力;④会提高企业对目前人力资源的投资回报。

缺点:①人员可能会被提升到一个他不能胜任的工作岗位;②由于内部提升而导致的明争暗斗会对员工的士气产生消极的影响;③“近亲繁殖”会窒息新的思想和革新。

(2)外部招聘。优点:①可得到更多的人才;②会给企业带来新的活力和观念;③从外部雇用有技术的、熟练的或有管理才能的人才往往比较便宜、容易。

缺点:①吸引、联系和评价外来员工较困难;②调整和定位期较长;③会影响那些认为自己可以胜任空缺职位的内部员工的士气。

#### 2. 简述企业空缺职位产生的原因。

人员招募的需要是由空缺职位产生的。空缺职位产生的原因主要有:

- (1)企业的壮大和业务的发展。
- (2)企业人员调整,原岗位人员调动、提升、免职、受到处罚等。
- (3)原岗位人员离退休或死亡。
- (4)原岗位人员辞职或被解雇。

### 3. 招募简章的基本内容包括哪些? 优秀的招募简章应具备哪些特征?

(1) 招募简章的基本内容。①标题,如“招募”、“诚聘”和“××单位诚聘”等。②公司和企业的性质和经营范围等基本情况的简介。③招募职位、人数和招募对象的条件。④应聘时间、地点、邮编、联系方式和联系人。⑤落款,如“××有限责任公司”。

(2) 优秀的招募简章应具备的特征。一份优秀的招募简章应该在突出企业的特色的同时,充分显示企业对人才的渴求和吸引力。一般说来,优秀的招募简章应具备以下基本特征:①语言精简、凝练。②招募对象的条件表述一目了然。③招募人数是实际需求人数的约2倍。④措辞既实事求是,又热情洋溢,表现出对人才的渴求和应有的尊重。

83

### 4. 简述企业与应聘者签订的聘用合同的内容。

当企业拟录用的应聘者同意接受职位后,企业就要考虑与其签订试用合同或聘用合同了。

聘用合同的内容一般包括:

- (1)被聘任者的职责、权限、任务。
- (2)被聘任者的经济收入、保险、福利待遇等。
- (3)试用期,聘用期限。
- (4)聘用合同变更的条件及违反合同时双方应承担的责任。
- (5)双方认为需要规定的其他事项。
- (6)做出遵守规章和保护公司秘密、知识产权的承诺并签订连带责任保证书。

## 四、论述题

### 1. 招募信息的发布方式主要有哪些?

招募简章拟定后,就要向社会发布招募信息,发布的方式取决于企业规模、业务内容、招募渠道、招募目标人员的规模、特点以及招募预算等因素,具体地说,招募信息的发布主要包括以下几种方式:

(1)在招募区域内张贴招募简章。该方法一般适用于在企业内部招募或大规模招募初级工人,因而常张贴于企业的公告栏内或者是人员流动量大的商业和文化中心地带(假如有关规定容许的话),以便让更多的人获悉招募信息。

(2)在电视和广播上发布招募信息。针对特定地区、特定人群广泛传播企业的招募信息采用这两种形式比较适合,同时也对企业形象的宣传有促进作用。

(3)在报纸上刊登招募简章。这是现代企业常用来招募专业人才的一种方法。

(4)在专业杂志上发布招募信息。如果需要招募专业技能很高的员工去从事技术性非常强的工作,在专业杂志或专业协会的内部通讯上发布信息,不失为一个好办法。

(5)举行新闻发布会招募信息。这种方法主要适用于下面两种情况:①企业因发展壮大,需要招募大批人员,包括经营管理者 and 熟练工人。由于招募是企业兴旺发达的标志之一,利用新闻发布会发布招募信息,有利于扩大企业影响,树立公众对企业的信心。②高薪聘请高级经营管理者,如总经理、总工程师等。在新闻发布会上发布这样的招募信息具有轰动效应,一方面它可以扩大企业的影响,另一方面,可吸引更多的高素质人才前来应聘,使企业有较大的选择余地。

(6)通过人才市场发布招募信息。这种方法主要是利用中介企业传播招募信息,如职业介绍所、就业辅导中心、定期举行的人才招聘会。

(7)在互联网上发布招募信息。据不完全统计,全国正式注册的招募网站约有 500 多家,全国数十家人才网站每日发布的招募职位都在万数以上,日平均访问量超过 1 万人次。利用网络发布招募信息的优势在于成本低、容量大、速度快、强调个性化服务。

## 2. 在招募广告中,选择各种媒体做广告的优缺点有哪些?

(1)报纸。优点:①标题短小精炼;②广告大小可灵活选择;③发行集中于某一特定地域;④各种栏目分类编排,便于积极的求职者查找。

缺点:①具有时限性,容易被而后可能的求职者所忽视;②集中的招募广告容易导致招募竞争的出现;③发行对象无特定性,企业不得不为大量的读者付费;④广告的印刷质量一般较差。

(2)杂志。优点:①专业杂志会到达特定的职业群体手中;②广告大小极富灵活性;③广告的印刷质量较高,有较高的编辑声誉;④时限较长,求职者可能会再次翻看。



缺点:①发行的地域太广,故在希望将招募者限定在某一特定区域时不宜使用;②广告的预约期较长。

(3)广播电视。优点:①不易被观众忽略;②比报纸和杂志更好地让不是很积极的求职者了解到招募信息;③可以将求职者来源限定于某一特定区域;④极富灵活性;⑤比印刷广告能更有效地渲染雇佣气氛;⑥较少因广告集中而引起招募竞争。

缺点:①只能传递简短的、不是很复杂的信息;②缺乏持续性,求职者不能回头再了解(需要不断地重复播出才能给人留下印象);③商业设计和制作(尤其是电视)不仅耗时而且成本很高;④缺乏特定的兴趣选择;⑤为无用的广告接收者付费。

(4)招募现场的宣传资料。优点:①在求职者可能采取某种立即行动的时候,引起他们对企业雇佣的兴趣;②极富灵活性。

缺点:①作用有限;②要使此种措施见效,首先必须保证求职者能到招募现场来。

### 3. 试述内部提升的优缺点和应具备的条件。

(1)使用内部候选人填补职位空缺的优点:①得到升迁的员工会认为自己的才干被企业承认,因此工作积极性和工作绩效都会提高。②内部员工比较了解企业的情况,为胜任新的工作岗位所需要的指导和培训会比较少,离职的可能性也比较小。③提拔内部员可以提高所有员工对企业的忠诚度,使他们在制定管理决策时,能做比较长远的考虑。④许多企业对人力资源的投资很大,充分利用现有员工的能力能够提高企业的投资回报。

(2)内部提升的不足之处:①近亲繁殖,在所有管理层成员都是从内部晋升上来的情况下,很可能出现“照章办事”和维持现状的倾向,不利于创新思想和新政策的贯彻和执行。②那些没有得到提拔的应征者可能会不满,因此需要做解释和鼓励的工作。③当新主管从同级员工中产生时,工作集体可能会有抵触情绪,这使得新主管不容易建立领导声望。④许多企业者要求管理人员将职位空缺情况公布出来,并且要同所有的内部候选人进行面谈,而管理人员往往早有中意人选,因而要同一大串并不看好的内部候选人面谈无疑是浪费时间。⑤如果企业已经有内部补充的惯例,当企业出现创新需要而急需从外部招募人才时,就可能遭到现有员工的抵制,损害员工的积极性。

(3)内部提升人员需具备的条件:①企业具有足够的人员储备以及员工开发与培训制度。②企业文化鼓励员工个人的不断上进。③系统和完善的人员晋

升和提拔制度。



## 参考答案

### 一、单项选择题

1. C   2. A   3. D   4. B   5. A   6. B   7. D   8. A   9. B  
10. C   11. D   12. A   13. C   14. B   15. C   16. C   17. D  
18. B   19. A   20. A   21. B   22. C   23. A   24. D   25. D  
26. C   27. A   28. D   29. B   30. A

### 二、单项选择题

1. ABC   2. BCDE   3. BCD   4. ABDE   5. ACE   6. ADE   7. CDE  
8. ABCDE   9. ABCDE   10. BCE   11. ABCD   12. ABCDE   13. AB  
14. BCDE   15. ADE   16. BCE   17. ACDE   18. ABCDE   19. BCD  
20. ABCDE   21. ACDE   22. ABCDE   23. BCD   24. ABC   25. BDE  
26. ABCE   27. CDE   28. ABCDE   29. BCE   30. ABCDE   31. ABCDE



## 真题链接

【2005. 10 单选 7】外部招募具有以下优点( )。

- A. 会提高员工的士气
- B. 会提高企业对人力资源的投资回报
- C. 可得到更多的人才
- D. 员工候选人很了解公司

【答案】C。



## 第五章 人员测评方法



### 考核要点

人员测评是建立在现代心理学、管理学、行为科学、计算机技术、测量技术等基础上的一种综合方法体系,它针对特定的人力资源管理的目的,运用多种科学的方法收集被测评者在主要活动领域的表征信息,对个体进行多方面的系统评价,从而为人力资源管理与开发提供参考依据。人员测评具有甄别、评定、诊断、反馈以及预测的功能。人员测评得以实施是因为:人与人之间是存在个体差异的,而某些差异特征又具有相对稳定性和可测量性。

误差、信度、效度、常模以及题目的难度、区分难度等是衡量测试过程和结果的主要指标。误差是指在测量中与目的无关的变量(原因)所产生的不准确或不一致效应。误差主要包括随机误差和系统误差两种。信度是评价测验结果的可靠与否的一个指标。信度的高低通常以信度系数表示。常用的信度包括:复本信度、重测信度、内部一致信度和评分者信度。效度指一项测试能够测量到所要测量目标的程度。常用的效度有内容效度、构想效度、效标关联效度三种类型。

根据测评目的和用途的不同可以把测评分为选拔性测评、配置性测评、开发性测评、诊断性测评和鉴定性测评。测评内容、测评要素、测评指标和评分标准共同构成了测评的指标体系。

人员测评的常用工具包括:纸笔测试、面试、心理测试、基于模拟的测试等几种类型。另外还有近年比较流行的评价中心,是一种综合运用多种工具的方法。

87



## 课后习题解答

### 1. 人员测评方法有哪些方面的功能?

人才测评具有多方面的功能,归纳起来主要有三个方面:

#### (1) 甄别和评定功能

这是人才测评最直接、最基础的功能。所谓甄别评定,是指对人才状况优劣、水平高低进行鉴别和评定,并以定量或定性的方式表示出来。其中甄别是测量个体之间的素质差异,评定是衡量受测者水平高低及其成熟程度。人才测评的甄别和评定功能的实现有赖于人才测评工具的科学性、人才测评实施过程的规范性以及评定标准的适当性,这三者是实现人才测评的鉴定功能的必要条件。

#### (2) 诊断和反馈功能

诊断是指通过测评,找出被测者素质构成及发展上的问题和不足。反馈是指根据测评结果,提供相关信息,分析被测评者的缺点和不足及其产生的原因,提出诊断意见和改进方案,帮助其克服缺点,发挥优势,推动其素质全面发展。

#### (3) 预测功能

预测功能,是指通过对人才素质现有状态的鉴别评定,可以预知推测其发展的趋向以及在实际工作中可能表现出的绩效水平。这种预测的有效性取决于人才素质特征的稳定程度和测评工具的效度。

### 2. 什么是效度和信度?它们有什么不同?

信度是评价一项测验可靠与否的一个指标。它是反映测验结果受随机误差影响程度的指标。它的高低通常以相关系数表示,称为信度系数。

效度指测试的有效性,即一项测试能够测量到所要测量目标的程度。它是评价测验好坏,选择测验的重要标准之一。

效度的作用比信度更为重要。如果一个测试的效度很低,无论它的信度多高,这项测验都没有应用价值。系统误差影响到测量的效度,随机误差同时影响到信度和效度。

### 3. 根据目的不同,测评可以分为哪几种类型?

根据测评目的和用途的不同可以把测评分为:

#### (1) 选拔性测评;



- (2)配置性测评;
- (3)开发性测评;
- (4)诊断性测评;
- (5)鉴定性测评;

#### 4. 有哪些人员测评工具属于基本模拟的测试? 它们分别是怎样进行的?

情景模拟测验主要适用于管理人员和某些专业人员。常用的情景模拟测验有下面几种:

(1)公文处理。在日常的管理工作中,管理者需要处理大量的公文,即高效地处理各种便函、备忘录、电话记录、报告和上级指示等。公文处理就是模拟了管理工作中的这一情景。在测验过程中,将实际工作中可能会碰到的各类信件、便笺、指令等放在一个文件筐中,要求被试者在一定时间内处理这些文件,相应地作出决定、撰写回信和报告、制定计划、组织和安排工作。考察被试者的敏感性、工作独立性、组织与规划能力、合作精神、控制能力、分析能力、判断能力和决策能力等。一小时后,看他处理了多少文件,如何处理的。首先,要看他处理的是否是关键问题;其次,要考核他处理问题是否坚决、果断,并使下级可以照办;再次,要看他有没有发现更深的问题以及各种问题间的内在联系,是否考虑了人的因素,此外,还要求他解释为什么这样处理。

公文处理适合于测试应试者的敏感性、工作主动性、独立性、组织和观察能力、合作精神、控制能力、分析能力、判断能力和决策能力等。

(2)无领导小组讨论。无领导小组讨论是安排一组互不相识的被试者(通常为6~8人)组成一个临时任务小组,不明确谁是组长,也不给他们提供如何讨论的规则和指导。让其共同讨论某项与拟任岗位相关、工作性质相近的业务或人事安排问题。例如,可以这样告诉他们,他们是某一公司的管理者,所做的工作是要在一定时期内使公司的利润得到增长,然后向他们提供有关的信息,并让他们自己决定如何最好地完成这一任务。在讨论过程中,定期告诉他们有关原材料的费用上涨情况以及其他相关产品的价格变化情况。

在讨论中,可以观察应试者的组织协调能力、口头表达能力、说服能力、人际技能、非语言沟通能力等各方面的能力和素质是否达到拟任职位的要求,同时可以考查应试者在讨论中所表现出来的自信心、进取心、责任心、灵活性等个性特点是否符合拟任职位的团体气氛和企业文化,并由此来评价此人是否合适。

(3) 角色扮演。角色扮演即在模拟场景中要求应试者扮演某一角色,并进入角色场景去处理各种问题和矛盾,以此来观察应试者的表现,了解其心理素质和潜在能力的一种测试方法。在角色扮演活动中,通常预先设定一些场景,考官也可以主动给应试者施加压力,设置障碍,以考察应试者的角色把握能力、人际关系技能和对突发事件的应变能力。

(4) 管理者游戏。由被试者组成小组,按小组分排任务,在规定的时间内完成某种实际操作任务。观察完成任务过程中每个被试者的行为表现。小组任务一般是有一定难度的,可以考察小组内每个被试者的管理技巧、合作能力、团队精神等方面的素质。

### 5. 什么是管理评价中心?

管理评价中心是一套人员测评程序,用它进行人员测评通常需要两三天的时间,在这期间,被试者组成一个小组,由一组测试人员对他们进行包括心理测验、面试、多项情景模拟测验在内的一系列测评,测评结果是在多个评价人员系统观察的基础上综合得到的。最大特点是注重情景模拟,在一次评价中心包含多个情景模拟测验,是多种测评方法的有机结合。

评价中心所测的要素包括:管理技能、人际技能、认知能力、工作与职业动机、个性特征、领导能力、绩效特征。

6. 请为其公司招聘人力资源部主管的面试设计一份结构化面试提纲。(答案参见教材 163 页)

90



## 同步强化训练

### 一、单项选择题

1. ( ) 是建立在现代心理学、管理学、行为科学、计算机技术、测量技术等基础上的一种综合方法体系。

- |         |         |
|---------|---------|
| A. 人员录用 | B. 人员招募 |
| C. 人员测评 | D. 人员甄选 |

2. 中国应用时间最长、影响最广的人才测评方法是( )。

- |         |         |
|---------|---------|
| A. 科举制度 | B. 试射   |
| C. 八观六验 | D. 知人七法 |



3. 世界上第一个智力测验量表是( )。  
A. 斯特朗男性职业兴趣量表 B. 比奈—西蒙量表  
C. 中国比奈测验 D. 韦氏儿童智力量表
4. 1927 年编制出版了世界上第一职业兴趣测验量表是( )。  
A. 中国比奈测验 B. 瑞文标准推理测验  
C. 比奈—西蒙量表 D. 斯特朗男性职业兴趣量表
5. 下列哪项不属于人才测评的功能?( )。  
A. 调节人才市场功能 B. 预测功能  
C. 甄别和评定功能 D. 诊断和反馈功能
6. ( )是人才测评最直接、最基础的功能。  
A. 配置人力功能 B. 甄别和评定功能  
C. 预测功能 D. 诊断和反馈功能
7. 下列哪项不属于人才测评的作用( )。  
A. 调节人才市场 B. 配置人才资源  
C. 推动人才开发 D. 预测功能
8. 下列说法错误的是( )。  
A. 人员测评是一种主观的测量手段  
B. 人员测评是一种客观的测量手段  
C. 人员测评是一种间接的测量手段  
D. 人员测评是一种相对的测量手段
9. 人们在给物体称重量时,不同的人对秤杆高度的掌握不同造成物体重量不一致,这种情况是( )。  
A. 系统误差 B. 误差  
C. 随机误差 D. 错误
10. 小商小贩在秤的秤砣上搞鬼,对顾客缺斤少两形成的误差属于( )。  
A. 随机误差 B. 良心误差  
C. 系统误差 D. 系统错误
11. ( )是评价一项测验可靠与否的一个指标,它是反映测

验结果受随机误差影响程度的指标。

- A. 效度
- B. 维度
- C. 难度
- D. 信度

12. 两份测试英语能力的测试题, 如果其中一个主要考察的是听力能力, 而另一个考察阅读能力, 关于两者之间关系说法正确的是( )。

- A. 两者之间的相关性很高, 复本信度很低
- B. 两者之间的相关性不高, 复本信度很高
- C. 两者之间的相关性不会很高, 复本信度就会低
- D. 两者之间的相关性很高, 复本信度很高

13. ( )是在不同时间里对同一群体施测两次, 它代表了测验成绩能力应用于不同时间的程度。

- A. 复本信度
- B. 重测信度
- C. 评分者信度
- D. 多测信度

14. ( )是指测试的有效性, 即一项测试能够测量到所要测量目标的程度。

- A. 效度
- B. 维度
- C. 信度
- D. 力度

15. 下列关于信度和效度的说法中错误的是( )。

- A. 信度的作用比效度更为重要
- B. 效度的作用比信度更为重要
- C. 系统误差影响到测量的效度
- D. 随机误差同时影响到信度和效度

16. 项目分析中定性分析主要考虑内容是( )。

- A. 内容信度
- B. 题目难度
- C. 内容效度
- D. 题目区分度

17. 以选拔优秀人员为目的的测评属于( )。

- A. 配置性测评
- B. 选拔性测评
- C. 开发性测评
- D. 诊断性测评



18. 下列哪项不属于选拔性测评的特点?( )。
- A. 测评的结果可以是分数也可以是等级
  - B. 整个测评特别强调区分性质
  - C. 测评过程特别强调客观性
  - D. 测评过程特别强调主观性
19. 在选拔性测评中要求能够反映求职者素质的真实差异, 保证选拔结果正确性的前提体现( )原则。
- A. 差异性
  - B. 公正性
  - C. 准确性
  - D. 可比性
20. ( ) 即针对需要配置的职位对任职者的素质要求设计测试, 对人员进行测评的一种测评方法。
- A. 开发性测评
  - B. 配置性测评
  - C. 选拔性测评
  - D. 诊断性测评
21. 以开发人员素质为目的的测评是( )。
- A. 诊断性测评
  - B. 选拔性测评
  - C. 开发性测评
  - D. 配置性测评
22. 下列哪项不属于诊断性测评主要特点( )。
- A. 测评结果公开化
  - B. 测评具有较强的系统性
  - C. 测评内容可以是十分精细的, 也可以是全面广泛的
  - D. 测评一般是由现象观察出发, 通过层层深入分析, 步步综合, 最终找到答案
23. ( ) 以考核与验证是否具备某种素质以及具备的程度为目的。
- A. 选择性测评
  - B. 鉴定性测评
  - C. 配置性测评
  - D. 选拔性测评
24. 下列哪项不属于在操作与运用鉴定性测评时应注意的原则( )。
- A. 权威性原则
  - B. 充足性原则

- C. 全面性原则 D. 准确性原则

25. ( )是指测评所要获取信息的具体对象与范围,它具有相对性。

- A. 测评方法 B. 测评对象  
C. 测评工具 D. 测评内容

26. 下列关于测评内容说法错误的是( )。

A. 测评内容的确定是以测评目的以及所要测评的人员的个体特点为依据的

- B. 兴趣量表中的“职业兴趣和偏好”是测评内容  
C. 面试中的“仪表”、“口才”属于测评内容  
D. 数学考试中,数学能力与数学知识就是测评内容

27. 我国一年一度的国家公务员考试属于( )。

- A. 面试 B. 心理测验  
C. 纸笔测试 D. 评价中心

28. ( )是通过测试者与被试者双方面对面的观察、交谈,收集有关信息,从而了解被试者的素质状况、能力特征以及动机的一种人员测量方法。

- A. 面试 B. 纸笔测试  
C. 评价中心 D. 心理测试

29. 当你在面试时被问到这样的问题:在你即将旅行的前一天晚上,你已整装待发。就在准备休息时,你接到了工厂的一个电话,厂里出现了一个只有你才能解决的问题,他们希望你前去处理此事。在这种情形下,你会怎么做?这种方法属于( )。

- A. 结构化面试 B. 行为描述面试  
C. 情境面试 D. 小组面试

30. 面试官常常这样问你:“请告诉我,你上次那份工作中最有成就的一件事,你是怎样开始计划的?你是怎样实施并最终完成计划的?你是怎样处理你遇到的障碍的?”这种方法属于( )。

- A. 结构化面试 B. 行为描述面试

- C. 情境面试 D. 小组面试
31. 小组面试的缺点是( )。
- A. 不能做出明确判断 B. 费人费时  
C. 费人费钱,效果差 D. 费时费钱,效果差
32. ( )是通过观察人的具有代表性的行为,对于贯穿在人的行为活动中的心理特征,依据确定的原则进行推论和数量化分析的一种科学手段。
- A. 压力面试 B. 系列式面试  
C. 心理测验 D. 评价中心
33. ( )主要适用于管理人员和某些专业人员。
- A. 情景模拟测验 B. 心理测验  
C. 评价中心 D. 情境面试
34. ( )是一套人员测评程序,最大特点是注重情景模拟,是多种测评方法的有机结合。
- A. 管理评价中心 B. 情景模拟测验  
C. 心理测验 D. 情境面试

## 二、多项选择题

1. 下列选项属于我国早期的人才测评思想的是( )。
- A. 科举选拔制 B. 八观六验法  
C. 八观五验法 D. 知人七法  
E. 九品中正制
2. 我国人员测评从 80 年代重新兴起,直接到现在的二十多年里,可以分为( )。
- A. 初步应用阶段 B. 起步阶段  
C. 复苏阶段 D. 跨越发展阶段  
E. 繁荣发展阶段
3. 人才测评的功能主要有( )。
- A. 鉴定和甄别功能 B. 甄别和评定功能

- C. 预测功能
- D. 配置人才功能
- E. 诊断和反馈功能
- 4. 人才测评的作用大致有( )。
  - A. 预测人才作用
  - B. 推动人才开发
  - C. 配置人才资源
  - D. 调节人才市场
  - E. 鉴定人才作用
- 5. 人员测评的基本原理包括( )。
  - A. 测评工具的测量指标
  - B. 测评工具的测量范围
  - C. 测评的理论基础
  - D. 测评工具的测量对象
  - E. 测评的内容
- 6. 下列说法中正确的有( )。
  - A. 人员测评是一种相对的测量手段
  - B. 人员测评是一种间接的测量手段
  - C. 人员测评是一种客观的测量手段
  - D. 人员测评是一种主观的测量手段
  - E. 人员测评是一种直接的测量手段
- 7. 测评过程的主要衡量指标包括( )。
  - A. 常模
  - B. 项目分析
  - C. 效度
  - D. 信度
  - E. 误差
- 8. 针对误差的不同来源,常用( )衡量测验结果的可靠程度。
  - A. 效度
  - B. 评分者信度
  - C. 复本信度
  - D. 重测信度
  - E. 多重信度
- 9. 误差主要包括( )。
  - A. 系统误差
  - B. 随机误差
  - C. 人为误差
  - D. 正误差
  - E. 负误差

10. 项目分析可以分为( )。
- A. 定质分析                      B. 定形分析  
C. 定性分析                      D. 定额分析  
E. 定量分析
11. 根据测评目的和用途的不同把测评分为( )。
- A. 鉴定性测评                      B. 选拔性测评  
C. 开发性测评                      D. 配置性测评  
E. 诊断性测评
12. 选拔性测评具有的特点包括( )。
- A. 结果可以是分数也可以是等级  
B. 测评内容可以是十分精细的,也可以是全面广泛的  
C. 测评过程特别强调客观性  
D. 整个测评特别强调区分性质  
E. 测评具有较强的系统性
13. 选拔性测评操作的基本原则包括( )。
- A. 全面性原则                      B. 差异性原则  
C. 公正性原则                      D. 准确性原则  
E. 可比性原则
14. 诊断性测评主要特点包括( )。
- A. 测评结果不公开  
B. 测评过程特别强调客观性  
C. 测评具有较强的系统性  
D. 测评的过程一般是由现象观察出发,通过层层深入分析,步步综合,最终找到答案  
E. 测评内容可以是十分精细的,也可以是全面广泛的
15. 鉴定性测评的主要特点包括( )。
- A. 要求测评结果具有较高的信度与效度  
B. 具有概括性的特点,是一种总结性的测评  
C. 比较注重素质的现有差异而不是素质发展的原有基础

或者发展过程的差异

D. 测评具有较强的系统性

E. 测评结果主要给想了解任职者或求职者素质结构与水平的人提供成绩或证明,是对人员素质的结构与水平的鉴定

16. 在操作与运用鉴定性测评时应注意的原则有( )。

A. 差异性原则

B. 权威性原则

C. 可比性原则

D. 充足性原则

E. 全面性原则

17. 常用的测评内容维度包括( )。

A. 能力素质

B. 技能素质

C. 心理素质

D. 文化素质

E. 身体素质

18. 测评内容的筛选时应注意的原则包括( )。

A. 实用原则

B. 独立原则

C. 相关原则

D. 明确原则

E. 科学原则

19. 测评的指标体系的主要构成包括( )。

A. 评分标准

B. 测评指标

C. 测评要素

D. 测评方法

E. 测评内容

20. 测评指标是内容的具体体现,它( )。

A. 具有可理解性

B. 具有可操作性

C. 是可度量的

D. 是可观察的

E. 是可描述的

21. 人员测评的常用工具包括( )。

A. 基于模拟的测试

B. 心理测验

C. 面试

D. 纸笔测试

E. 谈心测验

22. 纸笔测试的优点在于( )。

- A. 费时效率低                      B. 费时少效率高  
C. 成绩评定比较客观              D. 一次评价人数多  
E. 对报考者的知识、技术、技能的考查信度和效度较高
23. 纸笔测试的缺点包括( )。
- A. 不能全面地考察应聘者的组织能力  
B. 不能全面地考察应聘者的工作态度  
C. 不能全面地考察应聘者的品德修养  
D. 不能全面地考察应聘者的口头表达能力  
E. 不能全面地考察应聘者的操作技能
24. 面试是所有测评技术中使用最为广泛的一种,它有( )  
类型。
- A. 情境面试和系列式面试    B. 小组面试和压力面试  
C. 计算机辅助面试              D. 行为描述面试  
E. 结构化面试和非结构化面试
25. 结构化面试中面试项目一般包括( )。
- A. 仪表风度                      B. 个人品德  
C. 工作态度与求职动机        D. 事业进取心  
E. 个人出身
26. 使用计算机辅助面试的优点包括( )。
- A. 效度较高                      B. 效率高  
C. 大大节省招聘者的时间      D. 费用低  
E. 效果好
27. 心理测验可分为( )。
- A. 人格测验                      B. 智力测验  
C. 投射测验                      D. 兴趣测验  
E. 标准化测验
28. 标准化的心理测验具有( )等特点。
- A. 客观性                      B. 主观性  
C. 方便性                      D. 时效性

E. 经济性

29. 常用的情景模拟测验包括( )。

- A. 管理者游戏
- B. 角色扮演
- C. 无领导小组讨论
- D. 情境面试
- E. 公文处理

30. 在公文处理测验中需要特别注意的事项有( )。

- A. 它的适用对象为所有工作人员
- B. 它的适用对象为中、高级管理人员
- C. 它对评分者的要求较高
- D. 它对评分者的要求不高
- E. 它主要从技能角度和业务角度对管理人员进行测查

31. 管理评价中心所测的要素包括( )。

- A. 绩效特征
- B. 领导能力和认知能力
- C. 工作与职业动机
- D. 个性特征
- E. 管理技能和人际技能

100

### 三、简答题

#### 1. 人才测评的方法有哪些作用?

人才测评最主要的作用,是为人力资源提供可靠、客观的依据和参考性建议,它是人力资源决策的基本工具。其作用大致有三方面:

(1)配置人才资源。人才资源配置是人才资源管理的基础工程。传统的人事管理由于缺乏人才测评技术,人才资源没有得到科学合理的配置,造成人才资源的闲置、埋没和浪费。在人力资源管理引入人才测评技术,利于实现人才资源的优化配置。

人才测评的这一作用是由测评的功能派生的。因为人才测评可以测查人的素质状况,优点及缺点,了解其特长、兴趣和爱好。所以人员测评获得的这些信息可以成为人力资源部门使用、配置人员,以及领导进行人力资源决策的科学根据。

(2)推动人才开发。由于现代人才测评能够明确各人的长短优劣,所以可以有针对性地开展培训和人才开发,扬长避短,最大限度地开发人员的潜能。



(3) 调节人才市场。传统的人才价值尺度讲求的是学历、工作经验和职称等,这些指标通常只能说明某些问题,不能客观准确地反映人才的真正价值。所以,要想更为客观准确地反映人才的价值,必须借助于人才测评技术。通过人才真实价值的确定调节人才纵向、横向流动,促使社会人才资源合理布局。

## 2. 为什么说人员测评是一种间接的、客观的和相对的测量手段?

由于人员测评是对人的心理素质及潜在能力的测评,而科学发展到今天,还无法直接测量人的心理,只能通过测量人的外在行为表现推断出人的心理素质和潜在能力,因此说人员测评是一种间接的测量。

同时,由于人员测评以现代心理学、行为科学等理论为基础,借助了一系列客观的测评技术和手段,因此与传统的经验判断方法相比,它更加客观和科学。

另外,人员测评所测量的一个人某种素质的高低、强弱这些指标在评价时没有绝对的尺度,而是通过个体在群体中的相对位置来判定的,所以人员测评又具有相对性的特点。

## 3. 什么是误差?它可以分为几种?

误差是指测量值与实际值之间的差值。任何测量都无法做到绝对准确,不准确的数据就是误差。

误差主要包括随机误差和系统误差两种。随机误差是由与测量目的无关的偶然因素引起的,这些因素不易控制,使多次测量产生了不一致的结果。系统误差是稳定地存在于每一次测量中的误差,一般与测量工具本身有关。

## 4. 什么是纸笔测试?它有哪些优点和缺点?

这是一种最古老而又最基本的测试法。它是让报考者在试卷上笔答事先拟好的题目,然后由主考人根据报考者解答的正确程度予以评定成绩的一种测试方法。采用这种方法可以测量报考人的基本知识、专业知识、相关知识以及综合分析能力、文字表达能力等方面的差异。

纸笔测试的优点在于它花费时间少、效率高、一次评价人数多,对报考者的知识、技术、技能的考查信度和效度较高,成绩评定比较客观,因此笔试至今仍是企业使用频率较高的人才选拔方法。

纸笔测试的缺点是它不能全面地考察应聘者的工作态度、品德修养以及组织能力、口头表达能力和操作技能。因此,还必须采用其他测试方式作为补充。一般来说,在人员招聘和选拔中,调查知识、技能的纸笔测试往往作为应聘

者初次竞争的工具,合格者才能获得面试或下一轮测试的资格。

#### 5. 管理评价中心所测的要素包括哪些?

- (1)管理技能:包括计划、组织、指挥和协调能力、授权能力等;
- (2)人际技能:包括口头沟通能力、人际敏感性、理解他人的能力、冲突解决、合作意识等;
- (3)认知能力:包括问题判断、对人的认识、思维灵活性、逻辑推理、分析判断能力等;
- (4)工作与职业动机:包括成就倾向、工作兴趣等;
- (5)个性特征:包括自信心、情绪稳定性、责任心、独立性等;
- (6)领导能力:包括领导风格、影响力、个人权威等;
- (7)绩效特征:包括任务绩效与情景绩效、对绩效的关注等。

### 四、论述题

#### 1. 测评分为哪几种类型?它们分别怎样进行?

102

这里我们根据测评目的和用途的不同把测评分为选拔性测评、配置性测评、开发性测评、诊断性测评和鉴定性测评。

(1)选拔性测评。选拔性测评以选拔优秀人员为目的。这是人力资源管理活动中经常要使用的一种测评。选拔性测评有这样一些特点:①整个测评特别强调区分性质。选拔优秀求职者,实际上是一种相对性测评,需要通过人员测评把最优秀的求职者与一般性的合格者区分开来,便于雇主录用。②测评过程特别强调客观性。选拔性测评的目的性决定了人们对其操作的严格性以及精确性的要求。测评方法的改进过程实际上就是使其不断客观化的过程,其最明显的标志是对测评方法的数量化与计算机化的追求。③选拔性测评的结果可以是分数也可以是等级,这一点与其他测评类型相比,特别明显。评语式的测评结果无益于区分与选择。

选择性测评操作的基本原则是公正性、差异性、准确性与可比性。

(2)配置性测评。配置性测评即针对需要配置的职业对任职者的素质要求设计测试,对人员进行测评的一种测评方法。

配置性测评是人力资源管理中另一种常见的测评,它以人员合理配置为目的。现代企业的人力资源管理强调人员与工作的匹配,人适其事,事得其人,人尽其才,才尽其用。实践表明,每种工作职位对其任职者都有一定的基本要求,当任职者现有的素质符合职位要求时,个体的人力资源就能发挥主动性,

创造出高水平的绩效。否则,个体的人力资源就处于低效状态。

(3)开发性测评。开发性测评,是一种以开发人员素质为目的的测评。人的素质具有可塑性与潜在性,从当前状况来看,有些人也许并不具备某方面的素质,但他可能具有这方面的潜力。要想发现人员的潜力,显然有必要实施开发性测评。

(4)诊断性测评。诊断性测评是以了解素质现状为目的测评。在企业管理过程中,会遇到一些问题,需要从人员素质方面查找原因,这时可以使用诊断性测评。

诊断性测评主要特点如下:①测评内容可以是十分精细的,也可以是全面广泛的。诊断性测评是为了查找问题的原因,测评过程就像医生诊断病情一样,因此测评内容需要设计得十分精细与深入,任何细节都不能错过。另一方面,如果测评目的是了解现状,则其测评的内容就需要十分广泛了。②诊断性测评的过程,一般是由现象观察出发,通过层层深入分析,步步综合,最终找到答案。③测评结果不公开。其他各种类型的测评,结果一般都向众人公开,而诊断性测评的结果,只供内部掌握与参考。④测评具有较强的系统性。诊断性测评要求从表面特征与标志观察搜寻入手,继而深入分析问题与原因,诊断“症状”,接着提出矫正对策的方案。

(5)鉴定性测评。鉴定性测评以考核与验证是否具备某种素质以及具备的程度为目的,鉴定性测评经常穿插在选择性测评与配置性测评中使用。

鉴定性测评的主要特点如下:①其测评结果主要给想了解任职者或求职者素质结构与水平的人提供成绩或证明,是对人员素质的结构与水平的鉴定。②鉴定性测评比较注重素质的现有差异而不是素质发展的原有基础或者发展过程的差异,侧重于被测者现有素质的价值与功用。③具有概括性的特点,它测评的范围比较广泛,涉及素质表现的各个方面,是一种总结性的测评。④要求测评结果具有较高的信度与效度。也就是说,鉴定性测评较之其他类型,更要求所作评定结论的准确性与全面性,更要求所作的评定结论能够被验证。

在操作与运用鉴定性测评时应注意以下几个原则:①全面性原则。②充足性原则。③权威性原则。

## 2. 结构化面试中面试项目包括哪些内容?

(1)语言表达能力。语言表达能力的考查,包括对逻辑性、体态语言与说话内容、方式配合的协调性、感染力、影响力、清晰度、准确性、音质、音量、音调、节奏等具体内容的考查。

(2) 反应速度与应变能力。主要看被试者对主试所提的问题回答的迅速性、准确性,理解是否准确贴切,对于突发问题的反应是否机智敏捷、回答恰当,对于意外事情的处理是否得当、妥当。

(3) 分析判断与综合概括能力。看能否抓住问题本质,说明透彻、分析全面;对众多论点与不同意见的概括是否全面、得当、中心突出。

(4) 实践经验与专业特长。通过工作经历与实践经验的了解,还可以考查应试者的责任感、主动性、思维力、口头表达能力以及遇事的理智状况。

(5) 仪表风度。这是指应试者的体型、气色、外貌、穿着、举止以及精神状态等。此外有关研究表明,仪表端庄、衣着整洁、举止稳重的人,一般做事有规律、注意自我的约束、责任心较强。

(6) 知识的广度与深度。一般来说,面试具有灵活性,可以通过穿插一些问题考查被试者专业知识的广度与深度,通过所学课程及课外阅读的询问加以了解。

(7) 事业进取心。事业心进取心强的人一般都有明确的奋斗目标,并为之积极努力。这可从工作愿望、工作要求、工作成就、工资晋级情况、工作规划与奖励情况中考查。

(8) 工作态度与求职动机。工作态度的考查既包括他过去对工作学习的态度也包括他对现在工作岗位的态度与愿望。

(9) 兴趣爱好与活力。可以通过喜爱阅读的书籍、爱好的体育运动、娱乐活动、生活方式等来了解被试者的兴趣爱好与活力。



## 参考答案

### 一、单项选择题

- |       |       |       |       |       |       |       |       |      |
|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|------|
| 1. C  | 2. A  | 3. B  | 4. D  | 5. A  | 6. B  | 7. D  | 8. A  | 9. C |
| 10. C | 11. D | 12. C | 13. B | 14. A | 15. A | 16. C | 17. B |      |
| 18. D | 19. A | 20. B | 21. C | 22. A | 23. B | 24. D | 25. D |      |
| 26. D | 27. C | 28. A | 29. C | 30. B | 31. B | 32. C | 33. A |      |
| 34. A |       |       |       |       |       |       |       |      |

## 二、多项选择题

1. ABCDE    2. ACE    3. BCE    4. BCD    5. AC    6. ABC  
7. ABCDE    8. BCD    9. AB    10. CE    11. ABCDE    12. ACD  
13. BCDE    14. ACDE    15. ABCE    16. BDE    17. ABCDE    18. ABCDE  
19. ABCE    20. BCD    21. ABCD    22. BCDE    23. ABCDE  
24. ABCDE    25. ACD    26. AC    27. CE    28. ACE    29. ABCE  
30. BCE    31. ABCDE



## 真题链接

1. 【2005. 10 单选 8】以了解企业员工素质现状为目的的测评是( )。

- A. 选拔性测评                      B. 配置性测评  
C. 开发性测评                      D. 诊断性测评

【答案】D。

2. 【2005. 10 单选 9】评价一项测验可靠与否的指标是( )。

- A. 误差                              B. 信度  
C. 效度                              D. 常模

【答案】B。

3. 【2005. 10 多选 33】针对误差的不同来源,一般常用以下几种信度衡量测验结果的可靠程度( )。

- A. 复本信度                      B. 重测信度  
C. 样本信度                      D. 评分者信度  
E. 被测者信度

【答案】ABD。

4. 【2005. 10 简答 37】简述人才测评的作用。

【答案】人才测评最主要的作用是为人力资源决策提供可靠、客观的依据和参考性建议,它是人力资源决策的基本工具。

(1) 配置人才资源。在人力资源管理中引入人才测评技术,有利于实现人才资源的优化配置。

(2) 推动人才开发。现代人才测评能够明确各人的长短优劣,从而有利于针对性地开展培训和人才开发,最大限度地开发人员的潜能。

(3) 调节人才市场。通过人才真实价值的确定调节人才纵向、横向流动,促使社会人才资源合理布局。

## 第六章 绩效考核与管理



### 考核要点

绩效考核的最终目的是为了实现在绩效改进。在绩效考核中,主管上级与员工之间就工作职责、工作绩效和员工发展等问题所做的持续的双向沟通,帮助主管和员工不断提高工作质量,促进员工发展,确保个人、部门和公司绩效目标的最终实现。

完整的绩效考核流程包含计划、实施、结果应用三部分内容,它是一个持续循环、不断优化的系统。绩效计划主要确定两方面的内容:员工在考核期间应该完成什么工作以及应该达到什么样的绩效标准。在绩效实施阶段,管理人员需要和员工保持持续的沟通,一方面能够对绩效计划进行跟进和调整,另一方面能够在员工遇到困难的时候及时提供帮助和辅导。绩效考核的结果主要可以用于三个方面:用于人力资源管理的各环节,作为薪资支付、职务晋升、培训计划等的依据;用于绩效改进计划的制定,明确员工今后的工作改进重点;用于绩效计划的修订,进一步完善绩效管理系统。

主要的工作绩效评价工具包括图表评价法、交替排序法、强制分布法、行为锚定等级评价法等。每一种评价方法都有其优缺点,在评价过程中应该注意避免的问题包括:评价标准不明确、晕轮效应、居中趋势、评价标准掌握偏紧或偏松问题以及评价者的个人偏见。

工作绩效的面谈一共有三种形式。一种面谈的对象是工作绩效不令人满意但尚有改善可能的员工,这种面谈的目的就是帮助他们制定改善工作绩效的计划或方案。第二种面谈的对象是那些工作绩效尚令人满意但还不太可能得到晋升的员工,这种面谈的

107

目的是对他们进行人力开发以求得绩效的进一步改善。最后一种面谈是针对那些工作绩效令人满意并且可以得到晋升的员工,这种面谈的目的是讨论他们的职业发展规划。

衡量一个绩效管理系统是否有效至少可以从三个方面考虑:信度、效度、完备性。



## 课后习题解答

### 1. 什么是绩效考核?什么是绩效管理?它们有什么区别?

绩效考核就是通过系统的方法、原理来评定和测量员工在职务上的工作行为和工作效果。也就是在工作一段时间或工作完成之后,对照工作说明书或绩效标准,采用科学的方法,检查和评定员工对职务所规定的职责的履行程度以及员工个人的发展情况,对员工的工作结果进行评价,并将评定结果反馈给员工的过程。

绩效管理是通过对雇员的工作进行计划、考核、改进,最终使其工作活动和工作产出与组织目标相一致的过程。它是关于个人和组织绩效的一个系统思路,包括所有围绕提高绩效所采用的方法、制度、程序等。

在传统的绩效考核中,员工是被动的,不了解工作要求,不清楚绩效的衡量标准,也没有机会了解自己的工作成果,更没有任何人同其沟通关于其完成一项工作任务的期望。而绩效管理是以人为本的,它让员工充分参与组织的管理过程,重视员工的发展,在完成组织目标的同时,实现员工个人价值和制定职业生涯规划。

### 2. 绩效考核的目的、功能、原则是什么?

绩效考核的目的。绩效考核可以达到以下八个方面的目的:

- (1) 为员工的晋升、降职、调职和离职提供依据;
- (2) 组织对员工的绩效考评的反馈;
- (3) 对员工和团队对组织的贡献进行评估;
- (4) 为员工的薪酬决策提供依据;
- (5) 对招聘选择和工作分配的决策进行评估;
- (6) 了解员工和团队的培训和教育的需要;
- (7) 对培训和员工职业生涯规划效果的评估;





(8)对工作计划、预算评估和人力资源规划提供信息。

绩效考核的功能。一般来说,这些功能可以归纳为以下两个方面:

(1)管理方面的功能。从管理的角度看,绩效考核可以为人力资源管理活动的各个层面提供支撑性服务。

(2)员工发展方面的功能。从员工个人发展角度来看,绩效考核为评价个人优缺点和提高工作绩效提供了反馈渠道和改进方式。

绩效考核的原则。要想保证绩效管理系统的正常运转,发挥预期的作用,有一些原则我们必须遵循:

(1)“三公”原则。绩效考核必须以客观事实为依据,公平、公正、公开地对员工的绩效做出评价。

(2)有效沟通原则。有效的沟通行为将持续贯穿绩效考核活动的全过程,从绩效目标的制定、绩效计划的形成、达成目标过程中的目标调整 and 任务变更,到对绩效表现的评估、绩效改进计划的形成以及提出新的绩效目标,都会通过员工与直接上级的沟通来实现。

(3)全员参与的原则。绩效考核活动绝不仅仅是人力资源部门的职责,绩效考核应该是每个管理者,甚至是每个人的职责。管理者有责任去管理自己下属的绩效,每个人也有权利和义务去评估对自己工作任务的达成有影响的对象。

(4)上级考核与同级考核并行的原则。为保证考核的公正性,采用上级考核与同级考核并行的原则。即被考核者的直接上级对被考核者进行考核,相关部门之间进行相互考核。

### 3. 绩效考核流程主要包括哪几个主要部分?

- (1)确定工作要项;
- (2)确定绩效标准;
- (3)绩效辅导;
- (4)考核实施;
- (5)绩效反馈;
- (6)结果应用。

### 4. 绩效考核主要有哪几种方法? 请至少说出四种以上考核方法的优缺点。

常用的考核方法有:图表评定法、交替排序法、配对比较法、强制分布法、关键事件法、行为锚定等级评价法。行为观察评价法、组织行为修正法、评价中

心法等。

在大型企业里运用比较广泛的方法有:360度反馈评价、平衡记分卡。

(1) 图表评定法操作起来比较简单,但由于等级之间的区分没有足够明确的标准,评估的时候对考核者的依赖性太大,主观色彩较重。

(2) 配对比较法可使排序法更为有效,得到的考核结果更加可靠;但是它适合于人数不多的组织,否则将是一件非常繁琐的工作。

(3) 强制分布法比较容易发觉出那些工作确实优秀的员工来。但它会迫使管理者根据分布规则的要求而不只根据雇员的个人绩效将他们进行归类。同时若部门中优秀员工很多,会挫伤员工的工作积极性甚至会导致优秀员工的流失。

(4) 关键事件法的优点包括:它为管理人员向下属员工解释绩效评价结果提供了一些确切的事实证据;由于这些关键事件记录是在一个相当长的时间段里积累起来的,而不仅仅是针对员工最近一段时间的表现,所以比较具有说服力;一份动态的关键事件记录还可以清楚地展示员工是如何消除不良绩效的。缺点在于对员工进行比较或在作出与之相关的薪资提升决策时作用不大。

110

### 5. 绩效面谈主要有哪几个类型?如何进行有效的绩效面谈?

根据绩效考核的结果,对不同的员工要采用不同目的的面谈类型:

- (1) 以判定开发计划为目的的绩效面谈;
- (2) 以维持现有绩效为目的的绩效面谈;
- (3) 以绩效改善计划为目的的绩效面谈。

进行绩效面谈

(1) 营造良好的面谈氛围。为了使面谈能够达到预期的效果,在面谈开始时,应首先对下属的辛勤工作予以肯定,使下属放松心情,建立彼此相互信任的关系。

(2) 说明面谈的目的。向员工讲清楚面谈的主要目的是使双方形成对考核结果的一致看法,从而帮助员工改进绩效。

(3) 告知考核的结果。要简明、扼要、准确、清晰,不模棱两可,利用事先设定的目标和绩效标准评价进行对比说明。可以采取先扬后抑的做法,首先肯定其优点,希望其继续保持和发扬;其次指出其存在的缺点和不足之处;最后表示对其今后表现充满信心。在谈话中,注意不要泛泛而谈,而是要拿出具体的证据来支持你的结论。

(4) 请下属自述原因,主管听取意见。要共同解决问题,必须是个双方交流

的过程,应该给下属充分的表达机会,才能有效地了解下属的问题和想法,让他们阐述自己的观点,鼓励下属自己分析造成问题的原因,诊断出原因后,才可以对症下药。

(5) 制定绩效改进计划。经过双方讨论,对下一阶段的工作目标达成一致的意见,并与下属一起制定详细的、操作性强的绩效改进计划,并对每一项计划,标注具体的时间要求,给下属一定的压力。

(6) 结束面谈。一般来说,要在双方对绩效评估中的各项内容基本达成一致意见之后,就可以结束面谈了,结束面谈时,要表达出你对下属的信心和信任,避免对立和冲突,如果双方就某些问题争执不下,管理人员可以建议将其作为双方回去继续思考的问题,留做下一次面谈时需要沟通的内容。

(7)整理面谈记录,向上级主管报告。报告之后,管理者应该随时追踪下属绩效改进计划的落实情况。



## 同步强化训练

111

## 一、单项选择题

1. ( )就是在特定的时间里,特定的工作职能或活动的过程和产出记录。

- A. 成绩                  B. 效果  
C. 绩效                 D. 效度

2. ( ) 是通过系统的方法、原理来评定和测量员工在职务上的工作行为和工作效果。

- A. 绩效考核  
B. 绩效管理  
C. 绩效测量  
D. 绩效测评

3. 关注( )的绩效考核注重员工的工作态度和能 力,营造一种比较感性、和谐的文化氛围。

- A. 行动                      B. 过程  
C. 结果                     D. 成绩

4. 关注( )的绩效考核注重工作的最终业绩,营造一种比

较理性、任务导向的文化氛围。

- A. 成绩
- B. 过程
- C. 行动
- D. 结果

5. ( )是通过对雇员的工作进行计划、考核、改进,最终使其工作活动和工作产出与组织目标相一致的过程。

- A. 绩效考核
- B. 绩效测量
- C. 绩效测评
- D. 绩效管理

6. 绩效考核最根本的目的是( )。

- A. 为了实现绩效改进
- B. 帮助管理者提高管理质量
- C. 帮助员工提高工作质量
- D. 促进员工的发展

7. 绩效考核可以为人力资源管理活动的各个层面提供支撑性服务,这属于其( )。

- A. 员工发展方面的功能
- B. 组织管理方面的功能
- C. 管理方面的功能
- D. 管理者发展方面的功能

8. 绩效考核为评价个人优缺点和提高工作绩效提供了反馈渠道和改进方式,这属于其( )。

- A. 组织管理方面的功能
- B. 员工发展方面的功能
- C. 管理方面的功能
- D. 管理者发展方面的功能

9. 下列哪项不属于绩效考核应遵循的原则?( )。

- A. 有效沟通原则
- B. “三公”原则
- C. 全员参与原则
- D. 上级单独考核原则

10. ( )一般是指工作结果对组织有重大影响的活动或虽然不很重要但却是大量重复的活动。

- A. 工作任务
- B. 工作要项
- C. 工作重点
- D. 工作项目

11. 某企业规定每生产 1000 件产品中合格率要达到 99%,这属于绩效标准设定的( )。

- A. 明确性
- B. 可衡量性
- C. 切合实际性
- D. 难度适中性



12. 管理者和员工双方持续的沟通过程中,会议和书面报告形式属于( )。

- A. 非正式沟通
- B. 双向沟通
- C. 正式沟通
- D. 单向沟通

13. 下列关于非正式沟通说法错误的有( )。

- A. 非正式沟通容易营造一种开放、坦诚的谈话气氛
- B. 非正式沟通形式很灵活,不易受到时间地点的限制
- C. 非正式沟通由于信息的单项流动,很容易使沟通流于形式
- D. 非正式沟通更容易拉近管理者和员工的距离

14. 管理人员不可能完全靠自己的观察留意收集信息,因此让相关人员提供信息的收集方法是( )。

- A. 工作记录法
- B. 观察法
- C. 关键事件法
- D. 相关人员反馈法

15. ( )属于传统的考核方式,也是大多数绩效考核制度的核心所在。

- A. 上级评估
- B. 下级评估
- C. 同事评估
- D. 自我评估

16. ( )方法适用于服务业或者组织的营销公关部门,其好处是强化“服务观念”和“客户是上帝”的意识。

- A. 自我评估
- B. 顾客评估
- C. 同事评估
- D. 下级评估

17. 下列哪项不属于在制定绩效改进计划时应该注意的问题( )。

- A. 切合实际
- B. 具体明确
- C. 加强监控
- D. 时间约束

18. 绩效考核中最简单也最常用的工具是( )。

- A. 图表评定法
- B. 配对比较法
- C. 交替排序法
- D. 强制分布法

19. 图表评价法操作起来比较简单,它的不足是( )。

- A. 它适合于人数不多的组织,否则将是一件非常繁琐的工作
- B. 若部门中优秀员工很多,会挫伤员工的工作积极性甚至会导致优秀员工的流失
- C. 相对考核主观性较强,有时难以服人
- D. 评估的时候对考核者的依赖性太大,主观色彩较重

20. 交替排序法、配对比较法和强制分布法都是一种( )的方法。

- A. 相对考核标准
  - B. 绝对考核标准
  - C. 主观考核标准
  - D. 客观考核标准
21. 由美国学者弗拉赖根和伯恩斯共同创立的方法是( )。
- A. 等级分布法
  - B. 行为锚定等级评价法
  - C. 关键事件法
  - D. 360度反馈评价

22. 下列说法中错误的是( )。

- A. 关键事件法为管理人员向下属员工解释绩效评价结果提供了一些确切的事实证据
- B. 行为锚定等级评价法将描述性关键事实评价法和量化等级评价法的优点结合了起来
- C. 交替排序法、配对比较法和等级分布法都是一种相对考核标准的方法
- D. 关键事件法虽常被用作等级评价技术的一种补充,但它在认定员工特殊的良好表现和劣等表现方面不起作用

23. ( )常常被用在甄选和晋升决策中,也是一种衡量绩效的有效方法。

- A. 行为观察法
  - B. 评价中心法
  - C. 组织行为修正法
  - D. 360度反馈评价
24. ( )由与被评价者有密切关系的人分别匿名对被评价者进行评价。
- A. 平衡记分卡
  - B. 360度反馈评价
  - C. 中心评价法
  - D. 组织行为修正法

25. 在绩效考核过程中, 由于考核者对被考核者的某一方面评价较高或较低时, 往往会导致对此人的所有其他方面都评价偏高或偏低, 这属绩效考核中出现的( )。

- A. 晕轮效应
- B. 居中趋势
- C. 偏松或偏紧倾向
- D. 评价者的个人偏见

26. 下列哪项不属于绩效面谈的目的( )。

- A. 共同讨论下属未来的发展规划和目标
- B. 让员工了解自己在企业中的位置和现状
- C. 让员工了解上个考核周期中的考核结果, 作为改进其今后工作的依据
- D. 给下属提供一个良好的沟通机会

27. 在面谈中, 被考核者的工作绩效是令人满意的, 并且即将被提升, 这种面谈属于( )。

- A. 以制定开发计划为目的的面谈
- B. 以绩效改善计划为目的的面谈
- C. 以维持现有绩效为目的的面谈
- D. 以激励绩效为目的的面谈

28. 下列关于面谈准备说法中错误的是( )。

- A. 要让员工做好准备
- B. 管理人员的心理准备和资料准备
- C. 选择面谈的目的
- D. 选择面谈时间和地点

29. 下列哪项不属于进行绩效面谈的步骤( )。

- A. 结束面谈
- B. 说明面谈的目的
- C. 营造良好的面谈气氛
- D. 选择面谈时间和地点

30. ( ) 是指绩效管理系统用于不同考核目的的信息的能力。

- A. 效度
- B. 信度
- C. 完备性
- D. 可接受度

## 二、多项选择题

1. 绩效可以从( )这几个层次来考虑。
- A. 个体绩效                      B. 部门绩效
- C. 管理者绩效                  D. 管理层绩效
- E. 组织绩效
2. 下列关于绩效考核说法正确的有( )。
- A. 绩效考核的原理就是设定清晰的工作目标和合理的考核方法,给予员工公正的报酬和激励,让员工知道他要做什么、怎么做以及怎样获得回报
- B. 关注过程的绩效考核注重员工的工作态度和能,考核的内容主要集中在员工工作过程的行为、努力程度和工作态度
- C. 关注结果的绩效考核注重工作的最终业绩,以工作结果为导向,考核内容主要集中在工作的实际产出
- D. 关注过程的绩效考核营造的是一种比较理性、任务导向的文化氛围
- E. 关注结果的绩效考核营造的是一种比较理性、任务导向的文化氛围
3. 绩效管理要达到组织与员工之间“双赢”的局面,因此,它强调( )。
- A. 在于人与人的比较
- B. 就目标及如何达到目标需要达成共识
- C. 它不仅强调结果导向,而且重视达成目标的过程
- D. 它的重心在于“考”,由此提升绩效
- E. 它不是简单的任务管理,特别强调沟通、辅导和员工能力的提高
4. 美国组织行为学家约翰·伊凡斯维其认为绩效考核的目的包括( )。
- A. 对工作计划、预算评估和人力资源规划提供信息



- B. 对培训和员工职业生涯规划效果的评估
  - C. 为员的晋升、降职、离职等提供依据
  - D. 组织对员工的绩效考评的反馈
  - E. 为员工薪酬决策提供依据
5. 从心理学的角度来看,绩效考核应具的特点包括( )。
- A. 任务性
  - B. 惧怕性
  - C. 导向性
  - D. 反馈性
  - E. 考核性
6. 企业在保证绩效管理系统正常运转的情况下必须遵循的原则有( )。
- A. 上级考核与同级考核并行的原则
  - B. 全员参与的原则
  - C. 有效沟通的原则
  - D. “三公”原则
  - E. 只能上级考核下级的原则
7. 绩效考核的流程包括( )。
- A. 绩效反馈和绩效总结
  - B. 绩效辅导和考核实施
  - C. 绩效反馈和结果应用
  - D. 绩效评估和考核实施
  - E. 确定工作要项和确定绩效标准
8. 关于绩效标准设定应注意的事项有( )。
- A. 要有区分度
  - B. 要明确
  - C. 要可衡量
  - D. 要切合实际
  - E. 要难度适中
9. 通常来说,一个好的绩效计划应包括的内容有( )。
- A. 如何评价工作结果
  - B. 如何收集员工工作结果的信息
  - C. 员工在本次考核期间需要达到什么样的工作目标
  - D. 如何评价这些结果是好是坏
  - E. 达到目标的结果是怎样的?期限有何安排

10. 绩效辅导过程主要包括( )。
- A. 上级评估                      B. 数据收集  
C. 绩效沟通                      D. 同事评估  
E. 双向沟通
11. 收录和记录员工的绩效信息主要原因有( )。
- A. 发现优秀绩效和不良绩效产生的原因  
B. 为考核者提供有利依据  
C. 提供绩效改进的有利依据  
D. 提供被考核者的考核依据  
E. 提供绩效评估的事实依据
12. 管理人员收集员工绩效的相关数据方法包括( )。
- A. 相关人员反馈法              B. 评价中心法  
C. 工作记录法                  D. 关键事件法  
E. 观察法
13. 考核实施就是对被考核者的绩效状况进行评定, 一般来说包括的内容有( )。
- A. 辅导绩效                      B. 确定考核者  
C. 绩效总结                      D. 绩效反馈  
E. 确定考核周期和考核方法
14. 不同的人员从不同的角度对被考核者进行考核, 具体包括( )。
- A. 上级评估和下级评估          B. 二级评估和小组评估  
C. 顾客评估                      D. 自我评估  
E. 同事评估
15. 在制定绩效改进计划时应该注意的问题有( )。
- A. 要明确                          B. 时间约束  
C. 具体明确                      D. 切合实际  
E. 要难度适中
16. 对绩效考核的实践进行全面地总结分析, 具体包括( )。

- A. 绩效指导与强化的方法及绩效考核与回报方法
- B. 绩效计划的绩效考核内容
- C. 制定绩效改进计划
- D. 确定在人力资源管理各环节中的用途
- E. 绩效计划目标值

17. 为了使绩效改进计划确实能够执行, 在制定绩效改进计划时要遵循的原则是( )。

- A. 容易改进的暂时不列入计划
- B. 容易改进的优先列入计划
- C. 不易改进的列入长期计划
- D. 不易改进的不列入计划
- E. 不急于改进的暂时不要列入计划

18. 常用的绩效考核方法有( )。

- A. 图表评定法
- B. 配对比较法和交替排序法
- C. 强制分布法
- D. 行为锚定等级评价法
- E. 关键事件法

119

19. 下列属于相对考核标准的绩效考核方法有( )。

- A. 图表评定法
- B. 关键事件法
- C. 强制分布法
- D. 配对比较法
- E. 交替排序法

20. 关键事件法的优点包括( )。

- A. 它为管理员评价员工绩效提供了一些确切的事实证据
- B. 它为管理人员向下属员工解释绩效评价结果提供了一些确切的事实证据
- C. 一份动态的关键事件记录可以清楚地展示员工是如何消除不良绩效的
- D. 由于关键事件记录是在长时间里积累起来的, 所以比较具有说服力
- E. 关键事件法还清楚地展示员工如何产生不良绩效的

21. 在一些大型企业里运用得比较广泛的考核方法有( )。
- A. 行为观察评价法                      B. 评价中心法  
C. 平衡记分卡                          D. 组织行为修正法  
E. 360度反馈评价
22. 在绩效考核过程中通常会出现的问题包括( )。
- A. 晕轮效应和居中趋势              B. 工作绩效考核标准不明确  
C. 员工过去的绩效状况              D. 评价者的个人偏见  
E. 偏松或偏紧倾向
23. 在绩效考核过程要尽量避免发生问题, 需要注意的问题有( )。
- A. 要排出一些外部因素对绩效评价的影响  
B. 要根据员工选择绩效评价工具  
C. 要根据需要正确地选择绩效评价工具, 可以考虑几种工  
具的综合使用  
D. 要慎重挑选考核者并对考核者进行相关培训  
E. 要弄清楚在绩效评价过程中容易出现的问题, 有意识地加以避免
24. 绩效面谈的目的一般有( )。
- A. 给下属提供一个良好的沟通机会, 了解下属工作的实际情况和困难, 并让员工确信企业可以给予他们所需要的帮助  
B. 让员工了解上个考核周期中的考核结果, 作为改进其今后工作的依据  
C. 共同讨论下属未来的发展规划和目标, 确定企业、主管、员工个人的绩效改进行动计划  
D. 给员工提供一个良好的沟通机会, 让其知道自己在企业中的实际情况  
E. 让员工了解上个考核周期中的考核结果, 得知谁能获得奖励和惩罚
25. 根据绩效考核的结果, 对不同的员工要采用不同的面谈



类型有( )。

- A. 以激励为目的的绩效面谈
- B. 以绩效改善计划为目的的绩效面谈
- C. 以制定开发计划为目的的绩效面谈
- D. 以维持现有绩效为目的的绩效面谈
- E. 以制定培训计划为目的的绩效面谈

26. 要想使面谈达到想要的结果,必须在此之前做好充分准备,具体来说( )。

- A. 选择面谈的对象
- B. 选择面谈时间和地点
- C. 让员工做好准备
- D. 选择面谈的内容
- E. 管理人员的心理准备和资料准备

27. 主持面谈的管理人员在面谈中应该注意( )。

- A. 告知考核的过程
- B. 提出建设性意见
- C. 双向沟通,多问少讲
- D. 谈话要直接而具体
- E. 真诚,建立和维护信任关系

28. 评价一个绩效管理系统的有效性标准是( )。

- A. 完备性
- B. 难度
- C. 效度
- D. 可接受度
- E. 信度

29. 进行绩效面谈的主要内容包括( )。

- A. 整理面谈记录,向上级主管报告和结束面谈
- B. 说明面谈的目的和告知考核的结果
- C. 营造良好的面谈氛围
- D. 请下属自述原因,主管听取意见
- E. 制定绩效改进计划

### 三、简答题

#### 1. 绩效标准设定的注意事项有哪些?

(1) 要明确。由于绩效标准是考核判断的基础,因此必须客观化、量化,

只有这样才能让员工清晰地认识到自己的目标究竟是什么,也会尽可能地提高考核者做出判断的客观性,避免模棱两可的考核结果的出现。

(2)要可衡量。可以衡量的标准既包括数量上的标准,也包括质量上的标准,比如每一天要售出10件产品或每生产1000件产品中合格率要达到99%等,这些都是可衡量的数量标准,而计划完成程度或未完成程度就是可衡量的质量标准。

(3)要切合实际。标准的设置要建立在工作分析的基础上,只有这样才能保证绩效评价标准是与工作密切相关的。

(4)要难度适中。所定标准要充分考虑员工的能力,不能过高或这低,因为标准过高让员工可望而不可及,容易丧失信心;标准过低则不易激起员工的工作热情。只有那些合理的并且具有挑战性的标准才是具有最大激励性的。

(5)要有区分度。明确完成什么样的程度是合格水平,完成什么样的程度是优秀水平等,便于考核的时候拉开等级。

## 2. 收集和记录员工的绩效信息主要原因是什么?

(1)提供绩效评估的事实依据。做任何判断必须有充足的证据。在绩效评估的时候,管理者将一个员工的绩效判断为“优”、“良”、“中”、“差”,那么我们的依据在哪里?靠事实说话。事实越充分,评估结果越有说服力,越能为员工所接受。

(2)提供绩效改进的有利依据。在绩效实施的过程中,管理人员要帮助员工发现问题、解决问题、提高绩效,但当管理者指出员工存在的问题时,并不能只是笼统地说“做得不好”或哪方面“需要改进”,任何问题都会有外在表现,只有结合具体的事实,员工才能更清楚地认识到自己目前的差距并知道应该如何改进。

(3)发现优秀绩效和不良绩效产生的原因。任何事物的发展都有其规律性,在收集到足够多的绩效信息尤其是突出的绩效表现事件后,管理人员可以从中总结一下:绩效好的员工和绩效不好的员工在平常的工作表现中存在什么差异,一方面可以为员工们树立优秀的标杆,另一方面也有利于发现绩效差异产生的原因,从而对绩效不良的员工对症下药。

## 3. 收集员工绩效的相关数据的方法有哪些?

(1)观察法:即管理人员直接观察员工在工作中的表现并形成记录。

(2)工作记录法:员工在完成工作的时候常常需要按规定填写原始记录,这些记录可以在一定程度上体现员工工作目标的完成情况,比如财务记录、生产



记录等。

(3) 关键事件法:就是对员工在工作中的特别突出或异常失误的情况进行记录。关键事件的记录有利于管理人员对下属的突出业绩进行及时的激励,对下属存在的问题及时反馈和纠正。

(4) 相关人员反馈法:管理人员不可能完全靠自己的观察留意收集信息,员工在工作的过程中相当多的时间是和其他的相关人员接触,因此要注意让相关人员提供信息,比如客户、项目小组成员、相关部门的主管和员工等。

#### 4. 绩效面谈的目的一般有哪些?

(1) 让员工了解上个考核周期中的考核结果,作为改进其今后工作的依据;

(2) 给下属提供一个良好的沟通机会,了解下属工作的实际情况和困难,并让员工确信企业可以给予他们所需要的帮助;

(3) 共同讨论下属未来的发展规划和目标,确定企业、主管、员工个人的绩效改进行动计划。

#### 5. 在面谈之前要做好哪些准备工作?

要想使面谈达到想要的效果,一定要在面谈之前做好充分的准备,具体来说,至少需要做好三件事:

(1) 管理人员的心理准备和资料准备。面谈之前要事先了解将要面谈的员工的特点、工作状况,充分估计到下属在面谈中可能表现出来的情绪和行动,准备可能的应对策略;二是要进行数据、资料的整理和分析工作。在面谈前,管理人员对有关资料谙熟于胸,用科学的数据、事实来证明自己的观点。

(2) 让员工做好准备。只有经理本人做准备是不行的,面谈是经理和员工两个人共同完成的工作,只有双方都做了充分的准备,面谈的成功才成为可能。应至少提前一周通知员工,让员工也有充分的时间调整自己的心理、审查自己的工作,包括阅读他们自己的工作描述、分析自己工作中所存在的问题、搜集需要提出的问题和意见等。

(3) 选择面谈时间和地点。应该找一个对双方来说都比较方便的时间来进行面谈,以便在比较宽松自由的条件下进行开放式交流。而且面谈地点应当选择相对安静的地方,以免受到电话或来访者的打扰。

### 四、论述题

#### 1. 试述绩效考核的不同方式。

具体来说:

(1) 上级评估。是传统的考核方式,也是大多数绩效考核制度的核心所在。由于直接上级往往直接分派工作给员工,员工大部分工作也向其反馈,因此直接上级对员工的实际工作情况最为了解,是评价的最佳人选。但缺点是直接上级个人的好恶容易影响考核结果,从而无法保证考核结果的客观公正,容易破坏上下级之间的信任关系。

(2) 自我评估。自我评估的方式一般是在综合评价之前由员工自己填写一份评估表或进行述职(述职一般在政府)。这种方法的优点在于能够提高员工在绩效考核中的参与程度,增强其对企业考核制度的认同,同时还给了员工一个对自己工作进行总结的机会;但它的缺点在于员工们对自己的工作绩效所作出的评价往往要高于上司或同事对他们的评价,这就导致了矛盾的出现,甚至会损害上下级、平级之间的关系。

(3) 下级评估。这一方法用于对管理人员的评价。由于下级经常与上级打交道,对上级的的工作比较熟悉,并且站在一个独特的角度观察许多与工作有关的行为,比如领导能力、口头表达能力、授权、团队协作能力、对下属的关注程度等,它有利于管理者了解自己在下属心目中的形象,便于自省。但管理者的有些工作是下属看不到的,同时有些下属可能出自私心会故意扭曲评价结果,因此在实施下级评价时要综合考虑多个人的意见。

(4) 同事评估。现代企业对团队合作越来越重视,通过同事间的评估很容易看出员工的人际交往能力,同时由于朝夕相处,同事也容易观察到员工的日常工作行为和态度,能为考核提供更为真实的信息。但如果同事间相互勾结或相互报复,则此种考核方式的效果将会大打折扣。

(5) 顾客评估。该方法适用于服务业或者组织的营销公关部门。让客户评价公司员工的绩效,其好处是强化“服务观念”和“客户是上帝”的意识,直接了解客户对公司的看法。不足之处是客户往往从个人的立场和角度,而不是从公司或工作的角度来评价员工的工作。

(6) 二级评估与小组评估。为了避免上述考核方式的缺陷,有的公司采用了二级评估和小组评估的方式。所谓二级考核是指上司考核后,再由上司的上司进行复核,这样有助于减少肤浅的或有偏见的评价结果,因为间接上司虽然不如直接上司对下属的了解那么直观,但是往往却能把握“局外人”的客观。小组评估则是运用多个评价人来进行绩效结论,但多人评价所得出的综合性结果却通常比单个人的评价更可信、更有效。有的公司甚至进一步发展出 360 度考核的方法,即由员工的上司、下属、同事及服务对象同时对其评估,把各方面



的考核结果综合起来,作为对这个人考核。这样可以进一步保证考核结果的全面、客观和公正,但操作起来很复杂。

## 2. 试述考核过程中可能出现哪些问题及解决的方法。

绩效考核的过程中通常会出现下列一些问题:

(1)工作绩效考核标准不明确。这是造成工作绩效评价工具失效的常见原因之一。有的考核者评价标准低,有的则评价标准高,这样即便是评价同一个员工,也可能因为评价者不同,得出截然不同的结论,显然,这样得到的结论是缺乏公平性的。

解决这种问题最好的办法是用一些描述性的语言来对考核标准加以界定。如果可能的话,最好能进一步就每一评价要素的等级区分作出说明。

(2)晕轮效应。晕轮效应指的是人们在对其他人做出评价的时候,如果对他人的某一方面评价较高或较低时,往往会导致对此人的所有其他方面都评价偏高或偏低。在绩效考核中,这种情况也经常发生,如果管理者对下属的某一绩效要素也评价较高,那么他往往会对此人的所有其他绩效要素也评价较高;反之,当管理者特别讨厌某个下属的某个缺点,他就倾向于认为这个人的其他工作表现也很差,在实践中解决这一问题的有效办法是,要让考核者本人知道在一个人对其他人的认知过程中可能会出现这样的问题,以便督促其有意识地去避免这一问题的出现,因此对考核者进行适当的培训是十分必要的。

(3)居中趋势。居中趋势意味着所有员工不管干得好干得坏,都被简单的评定为“中”的等级。这样的结果是导致了严重的平均主义,这种过于集中的评价结果会使工作绩效考核变得扭曲,它对于企业做出晋升、工资方面的决定以及进行员工激励等工作所能起到的积极作用就很小。避免这种情况发生的一个有效的方法就是采用等级评定法,由于它是对员工之间的相对位置进行排序,所有的员工都必须就其绩效好坏排出高低。

(4)偏松或偏紧倾向。有些管理者在绩效考核的时候,倾向于总是对下属员工的工作绩效做出过高或过低的评价,这种情况在要求评价者对员工工作进行等级性评定时尤为严重,这使得不同考核者对员工的考核结果之间不具有可比性,也使考核结果丧失了公平性。评估者多半由于不想得罪人,怕引起人际冲突,或是怕影响与被评估者的私人关系,或是下属给上司做评估时怕将来上司利用职权对其进行报复等原因,会对被评估者做出过于宽容的评价;而严厉性的错误产生的主要原因是评估者自己心中的标准非常高,或是评估者为了鞭策被评估者,把低评价作为负激励的一种手段,而忽视了对正常评估标

准的把握。如果是要求考核者对被考核者的工作绩效以排序的方式进行等级排序,就可以避免这种倾向了。

(5)评价者的个人偏见。被考核者之间的个人差异(主要是指年龄、种族和性别这一类个人特点方面的差异),有时候也会影响他们所得到的评价,甚至会导致他们所得到的评价大大偏离他们的实际工作绩效。事实证明,这种对年龄和性别的歧视将极大地影响考核结果的公平性,是考核者在实施考核的过程中应该极力避免的。

(6)员工过去的绩效状况。员工过去的绩效状况也可能会影响他们当前所得到的绩效评价等级。这种历史事件所造成的误导可能会以几种不同的形式表现出来。之所以会有这些不准确的评价,主要是由于各个员工的绩效水平起点不同,考核者已经对每个员工的绩效情况产生一定的先入为主的印象,而这些印象往往又是深深地植根在考核者心中的,一旦形成就难以改变。

既然考核的过程中容易出现这么多的问题,如何才能尽量避免这些问题的发生呢?有几点可以注意:

首先,要弄清楚在绩效评价过程中容易出现的问题,有意识地加以避免;

其次,要根据需要正确地选择绩效评价工具,考虑到各个工具分别有其优缺点,可以考虑几种工具的综合使用;

再次,要慎重挑选考核者并对考核者进行相关培训,比如要挑选正直、公正的考核者,同时要对考核者如何避免晕轮效应、居中趋势以及偏松/偏紧倾向进行培训。

最后,要排出一些外部因素对绩效评价的影响,比如时间约束的强度、员工流动率的高低等。

### 3. 主持面谈的管理人员在面谈中应注意哪些问题?

(1)真诚,建立和维护信任关系。真诚是面谈的心理基础,不可过于谦逊,更不可夸大其词。如果是正面反馈,要让员工真实地感受你确实是满意他的表现,你的表扬确实是你的真情流露,而不是“套近乎”,拉关系。只有这样,员工才会把你的表扬当成激励,在以后的工作中更加努力。如果是反面反馈,对事而不对人,描述而不作判断。只能说部属工作中存在的问题,不能涉及到人格问题。最好不要拿他和其他员工做比较,而是与他的过去相比。

(2)谈话要直接而具体。尽管不能直接针对员工个人,但必须确保员工明白他或她到底做对了什么,又做错了什么。同时谈话一定要具体,无论批评还是表扬,都针对员工的具体行为或事实反馈,避免“你的态度很不好”或是“你



的工作做得不错”这为空泛的陈述。这时平常所收集到的关键事件能派上用场。

(3)双向沟通,多问少讲。面谈是一种双向沟通的过程,应该给下属充分的表达机会,才能有效地了解下属的问题和想法。从员工的角度,以聆听的态度听取员工本人的看法。

(4)提出建设性意见。绩效管理是一个往复不断的循环,一个周期的结束,同时也是下一个周期的开始。因此在对人员绩效进行评价和回顾后,还要帮助员工找准路线,认清下一阶段的目标,同时要给员工提出一些建设性的改进意见,以帮助员工获得更大提高和改进。

此外,你的目标并非仅仅在于让下属对绩效面谈感到满意,你的主要目标是使他们改进将来的工作绩效,从这个方面来说,面谈还有一项更重要的工作就是要和被评价者一起解决所有与工作相关的问题,与他们一起确定可以衡量的绩效目标以及达到这些目标的时间表,形成书面的行动计划。



## 参考答案

127

### 一、单项选择题

1. C   2. A   3. B   4. D   5. D   6. A   7. C   8. B   9. D  
10. B   11. B   12. C   13. C   14. D   15. A   16. B   17. C  
18. A   19. D   20. A   21. C   22. D   23. B   24. B   25. A  
26. B   27. A   28. C   29. D   30. C

### 二、多项选择题

1. ABE   2. ABCE   3. BCE   4. ABCDE   5. BCD   6. ABCD  
7. BCE   8. ABCDE   9. BCDE   10. BC   11. ACE   12. ACDE  
13. BE   14. ABCDE   15. BCD   16. ABE   17. BCE   18. ABCDE  
19. CDE   20. BCD   21. CE   22. ABCDE   23. ACDE   24. ABC  
25. BCD   26. BCE   27. BCDE   28. ACDE   29. ABCDE



## 真题链接

1. 【2005. 10 单选 10】具体而言,绩效辅导的过程主要包括两方面的工作( )。

- A. 绩效沟通与过程辅导      B. 绩效沟通与数据收集  
C. 确定考核者与计划跟进      D. 发现优秀绩效与激励

【答案】B。

2. 【2005. 10 单选 11】全方位反馈评价或多源反馈评价的绩效考核方法是( )。

- A. 平衡记分卡      B. 关键事件法  
C. 交替排序法      D. 360度反馈评价

【答案】D。

128

3. 【2005. 10 多选 34】在绩效标准的设定过程中应注意以下几个方面( )。

- A. 明确      B. 可衡量  
C. 切合实际      D. 难度适中  
E. 有区分度

【答案】ABCDE。

4. 【2005. 10 论述 42】试述绩效考核中可能存在的问题及解决的方法

【答案】(一)绩效考核中可能存在以下问题:

(1)工作绩效考核标准不明确,这是造成绩效评价工具失效的常见原因之一。

(2)晕轮效应。是指人们在评价其他人时,如果某一方面评价较高或较低往往会导致对此人的所有其他方面都评价偏高或偏低。

(3)居中趋势。居中趋势意味着所有员工不管干得好干得坏,都被简单的评定为“中”的等级。

(4)偏松或偏紧倾向。有些管理者倾向于对下属员工工作绩效做出过高或者过低的评价。



(5) 评价者的个人偏见。被考核者之间的个人差异,会影响他们所得到的评价。

(6) 员工过去的绩效状况。考核者对员工过去的绩效印象会影响员工当前的绩效评价等级。

(二) 为解决这些问题,应从以下几方面着手:

- (1) 要弄清楚在绩效评价过程中容易出现的问题,有意识地加以避免。
- (2) 要根据需要正确选择绩效评价工具,可以考虑几种工具的综合使用。
- (3) 要慎重挑选考核者并对考核者进行相关培训。
- (4) 要排除一些外部因素对绩效评价的影响,如时间约束的强度等。

## 第七章 薪酬管理



### 考核要点

薪酬是组织对自己的员工为组织所做出贡献的一种回报。薪酬在补偿劳动消耗、吸引和留住人才、保持员工良好的工作情绪和合理配置人力资本这四方面发挥作用。薪酬的管理应该满足公平性原则、竞争性原则、激励性原则和从实际出发的原则。总体薪酬包括基本工资、绩效工资、激励工资、福利四个组成部分。影响一个组织薪酬体系设计的因素很多,大体上可以分为战略、职位、素质、绩效、市场五种因素。

130

薪酬体系设计包括薪酬调查、确定每个职位的相对价值,将类似职位归入同一工资等级,确定每一工资级别表示的工资水平,确定薪酬浮动幅度,设计等级重叠,管理薪酬体系几个步骤。

工作评价系统包括两个内容:一是薪酬要素,二是根据这些薪酬要素对组织的重要性程度确定其权重分配方案。但常见的主要有工作重要性排序法、工作分类法、要素计点法和要素比较法。现在使用最多的是要素计点法。

薪酬有五种常见的模式,分别是:职位工资制、技能工资制、绩效工资制和计时工资制、计件工资制。还有诸如浮动工资制、年功工资制等。我们可以看到:没有一种薪酬模式是完美无缺的,同样,也没有一个薪酬模式是毫无价值的。具体的采取哪种薪酬模式要根据组织的实际情况确定。还介绍了斯坎伦计划、拉克计划、收益分享计划、利润分享计划、员工持股计划、股票期权计划等几种整体薪酬激励计划。





## 课后习题解答

### 1. 什么是薪酬? 一般来说, 薪酬包含哪些内容? 公平合理的薪酬体系对组织有哪些作用?

薪酬是组织对自己的员工为组织所做出贡献的一种回报。这些贡献包括他们实现的绩效、付出的努力、时间、学识、技能、经验与创造。薪酬实质上是组织和员工之间一种交易。员工为组织付出自己的劳动, 组织为员工提供货币的或者非货币的报酬。

薪酬一般包括基本工资、绩效工资、激励工资、福利等四个组成部分。

具体地说, 公平合理的薪酬体系将在以下四方面发挥作用:

(1) 补偿劳动消耗。员工劳动过程中要消耗体力和脑力, 如果不对之进行相应的补偿, 劳动能力就得不到恢复, 员工就无法继续进行劳动。而员工通过劳动得到了薪酬, 就可以用它来购买物质生活所需要的必需品。以恢复脑力和体力, 从而保证劳动力的生产和再生产。同时, 员工还可以将部分薪酬用于学习和锻炼, 以增强劳动能力, 从而实现劳动力的价值增值和再生产。这一点也是从经济学角度出发得到的薪酬最本质的功能。

(2) 吸引和留住人才。管理者通过具有竞争力的薪酬制度, 吸引劳动力市场上那些为组织发展所必需的各方面人才, 同时留住组织内优秀人才, 为实现组织目标贡献力量。

(3) 保持员工良好的工作情绪。薪酬是满足员工生理、安全、社交、自尊和自我实现需要的经济基础。公平合理的薪酬管理能够降低员工对于工作的不满意情绪, 端正员工的工作态度, 使员工安心工作并保持较高的业绩水平。

(4) 合理配置人才资本。管理者通过薪酬变动调节组织生产经营中各个环节的人力资本, 实现组织内部各种资源的有效配置。

### 2. 进行工作评价的方法主要有哪些? 请详细描述这些方法的实施要点。

(1) 工作重要性排序法。这是工作评价中最早的系统, 也是最简单的系统, 它是基于各种工作的相对重要性而进行排序的。其中一种最常用的排序方法是让评估者根据工作重要性的顺序, 分别做成标明各种工作的义务和责任的卡片。工作重要性排序这一工作可以由一个熟悉全部工作职责的人执行, 也可以由管理人员和员工代表组成一个委员会来做。

工作重要性排序的另一种方法是两两对比法。评估者先将所有的工作分别填入表中的行和列,制成两两对比法排序表格,然后利用这一表格,分别把行中的工作与列中的工作进行比较。如果行中的工作比例中的工作重要,便此格中标“×”。当所有的工作都已比较完毕,把各行中所有的“×”的个数进行加总,根据加总的结果对工作重要性进行排序。排序的差异可以统一到工作评定中。在工作评估之后,不同工作的工资水平就可以利用上文中所讨论的薪资调查来确定了。

工作重要性排序法的一个主要缺点是,它不能对每个工作的价值提供精确的计量。因为,工作比较一般是笼统地将一个工作与另一个工作从整体上进行比较,特定工作的一个或更多的因素可能会使工作重要性排序发生偏离,如果工作比较复杂,这种偏离就会更大。通过在进行排序工作之前让评估者确定一两个重要因素及确定这些因素的权重可以部分地克服这一不足。工作重要性排序法的另一个不足是,最后的排序结果仅仅解释了工作的相对重要性,而没能显示出不同工作之间的这种重要性的差异。工作重要性排序法的最后一个局限表现在,它仅仅适用于工作岗位较少的组织,最好不要超过15个。然而,正是它的简单性,使它成为小型组织理想的选择。

(2) 工作分类法。是一种根据工作性质和预先设置的等级,把一个组织的工作岗位进行分类和分组的工作价值评定体系。具体做法是依据工作所要求的责任、技能、知识、能力或其他一些相关因素将组织内的所有岗位进行分级分类。

工作分类法与工作重要性排序法一样,具有简单、易于理解和操作等优点,当组织出现新的工作岗位时,就可以按照固有的格式将它编入对应的类别,当原有的工作要求发生变化时也可以很方便地做出合适的调整,而且由于它是针对工作类别的差异性,而不是对单个工作的差异性进行解释,因此组织就可以根据不同的工作类别而不是具体的工作确定薪酬水平,这样有助于恰当的区分不同类别工作对于组织的重要性程度。但是,这种方法过于简单,远不如下面将要为大家介绍的要素计点法和要素比较法那样精确。

(3) 要素计点法。这种方法是一个量化的工作评价过程,它通过计算与一项工作有关的各要素总分值来确定该工作的相对价值。建立一套这样的评价系统是一个非常复杂的工作,首先要在比较工作说明书的基础上确定工作的评价要素,再由组织战略决定这些要素的重要性并赋予其适当的权重,最后由一个工作所对应的要素分值总和来得出它相应的职位价值。





要素计点是现阶段通常使用的工作评价方法,这是因为:

①要素计点法通用性好。由于要素计点法采用的是要素分解式的评价方法,因此能够克服不同职位类别间因工作性质不同而难以比较的障碍。对于每个类别都可以寻找出若干“付酬要素”,并分配适当的权重。

②要素计点法比较客观。同工作重要性排序法和工作分类法相比,要素计点法以量化的形式进行评判,并且对每类职位都可以设置多项评判要素。由于各项要素的评价误差会相互抵消,因此最终评价结果的主观成分会大幅度下降。而且,由于要素计点法在操作中一般要求选取标准职位进行复检比较,因而更能保证评价方案的合理性和科学性。

③要素计点法的稳定性较强。设计和形成一个效的评价方案,通常需要花费相当的时间和精力。因此一旦方案被确认可行后,往往要求它在一定时期内稳定的发挥作用。要素计点法能够做到这点。这是因为,要素计点法抓住了每个职位的付酬要素,即使出现新的职位或原有职位重新排列组合,方案仍然适用,不必再系统地将它们和其他同类职位进行重新分类比较。

(4)要素比较法。与点数法类似,要素比较法也是在要素相互比较的基础上完成工作评价的过程的,但是它与要素计点法不同之处在于,被评价的工作的薪酬要素是与组织中作为评价标准的关键工作的薪酬要素进行比较。关键工作可以定义为对薪酬设定非常重要的而且在劳动力市场上广为人知的工作,一般来说,关键工作具有如下特点:①对于员工和组织都非常重要;②具有稳定的工作内容;③被用于薪酬决定中的薪酬调查;④在组织中普遍存在。

在选定了关键工作以后,要根据薪酬调查的结果,为关键工作的每个薪酬要素赋予相应的分量薪酬,最后将要评价的工作与关键工作在每一个薪酬要素中进行比较,确定该工作在每个要素中的薪酬水平,并将其加总得到这项工作应得的薪酬水平。

采取这种方法进行工作评价,为了提高整个过程的客观公平性,通常会选出一个评价委员会对不同关键工作的标准进行排序,将货币化薪酬分派给每个关键工作的薪酬要素等。虽然这种方法看似比较科学,其实它是应用最普遍的一种,因为它的操作过程过于复杂,给管理工作增添了额外的成本和负担。

### 3. 设计薪酬体系的步骤和要点有哪些?

- (1)薪酬调查;
- (2)确定每个职位的相对价值;

- (3)将类似职位归入同一工资等级;
- (4)确定每一工资级别表示的工资水平——工资曲线;
- (5)确定薪酬浮动幅度;
- (6)设计等级重叠;
- (7)管理薪酬体系。

#### 4. 常见的薪酬模式有哪几种?分别有什么优缺点?

(1)职位工资制。目前从世界范围来看,使用最多的是职位工资制。

职位工资制的优势与挑战:

职位工资制有两个优点。一是和传统按资历和行政级别的付酬模式相比,采取同岗同酬的方式,内部公平性比较强;二是职位晋升、薪级也是晋级,调动了员工努力工作以争取晋升机会的积极性。

职位工资制也面临着挑战。一是如果一个员工长期得不到晋升,尽管工作越来越出色,但其收入水平很难有较大的提高,也就影响了其工作的积极性。二是组织中人才的作用增大,不同的人会使职位表现出不同的价值,关键人才成为组织生存发展的重要资源。组织必须根据不同的人采取具有竞争性、灵活性的薪酬政策,以保留和吸引人才。

(2)技能工资制。技能工资制是另一种重要的薪酬模式,这种模式将人的资质作为确定工资等级结构的主要依据,不同的资质决定了报酬的高低。

技能工资制的优点在于:一是员工注重自身资质的提升,员工资质的不断提升使组织能够适应环境的多变,组织的灵活性增强;二是不愿意在行政管理岗位上发展的员工可以在专业的领域深入下去,同样获得好的待遇,对组织来说留住了专业技术人才。

技能工资制的不足也值得注意:一是界定和评价资质不是一件容易做到的事情,管理成本高;二是对已达技能顶端的人才如何进一步的激励,也是其弱点之一。

(3)绩效工资制。绩效工资制在确定薪酬时,主要是依据绩效结果。绩效可以直接反映人的能力和行为态度,同时也能实现职位设置的真正目的,因此,它可以引导员工行为与组织目标相统一,具有很强的公平性、灵活性、激励性。

但是,绩效工资制同样存在问题:①对于员工而言,绩效工资制存在着风险,带来收入的不稳定。②绩效与能力和态度并不完全相等。短期的业绩有时并不符合组织战略的需要。绩效工资制的关键是设置合理的业绩衡量指标,这

些指标必须符合组织战略,将团队绩效与个体绩效结合起来。③绩效产生的原因是多方面的,有时与个人关系并不那么直接,市场、环境、组织系统、工具设备、同事合作等都是影响绩效的重要因素。④很多常规工作、基础工作并不直接与绩效相联系,因此很难用绩效来衡量。⑤导致机会主义和实用主义,追求短期的绩效,不利于组织的长远发展。

(4) 计时工资制。计时工资制是指根据员工的工作时间付给报酬的工资制度。

这种工资制在对操作性工作人员付酬时使用的比较多,如清洁工、门卫等。在使用时常常用小时工资或日工资来表示。

这类工资制度的优点之一是直接以劳动时间计量报酬,方法简单;二是考核和计量容易实行,具有适应性和及时性。

它的缺点也很明显,不能直接反映劳动强度和劳动效果。

(5) 计件工资制。计件工资制是把员工的报酬同其产量(或件数)直接挂钩,以劳动定额为标准,预先规定计件单价来计算劳动报酬的工资制度。

这种工资制度直接以劳动者完成的合格产品或工作量及计价单位为依据计发工资。

计件工资制通常也是针对操作性工人而使用,如生产工人按照产量获得的工资。另外营销人员根据销售额获得的工资也是计件工资的一种形式。

计件工资的优点和特点:①将劳动报酬与劳动成果最直接的联系在一起,使不同劳动者以及同一劳动者在不同时间上的劳动差别在劳动报酬上得到简单直接的反映;②计件工资的计算与分配的实现都有详细、明确的规定,在工资分配上有很高的透明度,使得员工对自己付出的劳动和能够获得的报酬心中有数;③工资收入直接取决于员工在单位时间内的合格产品数量,因此可以刺激劳动者从物质利益上关心自己的劳动成果,努力提高劳动技能,提高生产率。

计件工资制度的缺点:①劳动者很多劳动成果无法很直接地体现在产品或者销售额上,如大部分的管理人员的工作就是这种情况;②员工往往追求产量而忽视质量的精益求精、品种、消耗、利润等指标;③在单位处于盈亏分界点或者利润为负值的时候,产品生产越多就出现越大的亏损,计件工资就难以为继;④容易出现对所干工作的技术复杂、熟练、精确以及繁重等不同方面的要求,造成老员工和经验丰富者积极性降低;⑤由于单位的经济效益下降,造成计件单价下降,从而直接影响工人生产积极性,甚至使得生产陷入恶性循环等。

### 5. 比较收益分享计划和利润分享计划的异同。

二者相同之处在于：都是促进团体内各成员间的合作精神，增加团队压力，防止或减少个别员工的工作标准不一致的情况，同时集体统一计算奖励还可以节省行政费用和时间。二者都鼓励员工在以个人绩效为导向的报酬计划下，去追求更大范围的目标。

收益分享计划和利润分享计划的区别在于：收益分享计划是按照组织收入制度的某一公式来分配报酬；使用某一群体或工厂的绩效衡量因素。

利润分享计划是根据组织利润制定的某一共识来分配报酬，可以用现金支付，也可以用股权代替现金；使用组织层面上的绩效衡量因素。



## 同步强化训练

### 一、单项选择题

136

- ( )是组织对自己员工为组织所做出贡献的一种回报。  
A. 激励  
B. 奖励  
C. 薪酬  
D. 表扬
- 下列关于薪酬说法错误的是( )。  
A. 薪酬实质上是组织和员工之间的一种交易  
B. 薪酬一般包括基本工资、绩效工资、福利等组成部分  
C. 薪酬是员工为组织付出自己的劳动，组织为员工提供货币的或非货币的报酬  
D. 吸纳、维系、激励优秀员工是现代薪酬制度设计的战略性目标
- 组织实施薪酬管理的目的就是( )。  
A. 激励员工  
B. 调动员工工作积极性  
C. 组织为员工提供货币的或者非货币的报酬  
D. 协调组织与员工个人的发展目标
- 员工通过劳动得到薪酬购买物质生活所需要的必需品恢

复脑力和体力,从而保证劳动力的生产和再生产,这属公平合理的薪酬体系的( )。

- A. 补偿劳动消耗作用
- B. 合理配置人力资本作用
- C. 保持员工良好的工作情绪作用
- D. 吸引和留住人才作用

5. 组织提供的薪酬水平在人才市场上有吸引力、能够招聘到所需人才,这体现薪酬管理的( )。

- A. 从实际出发的原则
- B. 公平性原则
- C. 竞争性原则
- D. 激励性原则

6. 组织提供的薪酬强调职位重要者、多劳者和业绩水平高者多得,适当拉大差距,体现了薪酬管理的( )。

- A. 竞争性原则
- B. 激励性原则
- C. 公平性原则
- D. 从实际出发的原则

137

7. 下列哪项不属于薪酬的组成部分( )。

- A. 奖金
- B. 福利
- C. 基本工资
- D. 绩效工资

8. 在薪酬的组成部分中,反映员工所在岗位或所具备技能的价值中较为固定的价值的部分是( )。

- A. 福利
- B. 激励工资
- C. 基本工资
- D. 绩效工资

9. 随着员工工作绩效的变化而变化的,反映不同员工或不同群体之间的绩效水平的差异的报酬是( )。

- A. 福利
- B. 激励工资
- C. 基本工资
- D. 绩效工资

10. 组织中对于超额完成工作部分设立的悬赏,对高层管理人员或者高级技术人员分发的股份或红利等,属于( )。

- A. 福利
- B. 激励工资
- C. 基本工资
- D. 绩效工资

11. 组织为员工提供的养老保险、失业保险、带薪休假和免费参加培训的机会等,属于( )。

- A. 福利
- B. 激励工资
- C. 基本工资
- D. 绩效工资

12. ( )直接决定薪酬支付的总体水平、结构和方式。

- A. 职位
- B. 战略
- C. 素质
- D. 市场

13. 在( )组织依靠具有竞争性的薪酬去吸纳人才的加入,并使用股权、分红等方式吸纳优秀的管理、生产和销售人才。

- A. 快速成长阶段
- B. 成熟阶段
- C. 创业阶段
- D. 衰退阶段

14. 组织常能提供较有竞争力的基本工资、激励工资和福利,属于组织发展的( )。

- A. 衰退阶段
- B. 创业阶段
- C. 快速成长阶段
- D. 成熟阶段

15. 下列哪项不属于组织薪酬战略的选择( )。

- A. 市场成熟
- B. 市场滞后
- C. 市场领先
- D. 市场匹配

16. 组织支付给员工的薪酬高于市场上的大多数竞争者,从而使组织更具有吸引和保留人才的部分能力,这是薪酬策略的( )。

- A. 市场滞后
- B. 市场成熟
- C. 市场匹配
- D. 市场领先

17. 组织支付给员工的薪酬低于市场上的大多数竞争者,这是薪酬策略的( )。

- A. 市场滞后
- B. 市场成熟
- C. 市场匹配
- D. 市场领先

18. ( )主要影响薪酬中的基本工资部分的设计。

- A. 战略
- B. 职位
- C. 素质
- D. 市场

19. 员工资质的构成不包括( )。
- A. 态度 B. 知识  
C. 经验 D. 能力
20. ( )反映员工对于职位职责的实现程度,是衡量员工对组织做出的贡献的关键因素。
- A. 绩效 B. 资质  
C. 职位 D. 职责
21. 下列关于市场与薪酬说法错误的是( )。
- A. 薪酬支付实际上是组织进行生产的成本支出,因此薪酬水平受到组织生产产品的市场价格的影响
- B. 薪酬水平的高低取决于某一地区的劳动力供求状况
- C. 劳动力市场的人才大战,使得组织视员工为组织竞争力的最根本来源,因此,薪酬支付也是一种长期人力资本投资行为
- D. 劳动力市场的人才大战,使得组织只是从成本角度看待员工,因此薪酬支付也是一种长期人力资本投资行为
22. ( )就是某些权威机构通过抽样的方法,针对某个地区或行业的薪酬水平进行科学的调查,以提供关于某个职位的薪酬数据。
- A. 薪酬管理 B. 薪酬体系设计  
C. 薪酬调查 D. 薪酬策略
23. 在工作评价中最早的系统,也是最简单的系统,基于各种工作的相对重要性而进行排序的方法是( )。
- A. 工作分类法 B. 工作重要性排序法  
C. 要素计点法 D. 要素比较法
24. ( )是一种根据工作性质和预先设置的等级,把一个组织的工作岗位进行分类和分组的工作价值评定体系。
- A. 工作分类法 B. 工作重要性排序法  
C. 要素计点法 D. 要素比较法
25. ( )是一个定量的工作评价过程,它通过计算与一项工

作有关的各要素总分值来确定该工作的相对价值。

- A. 工作分类法
- B. 工作重要性排序法
- C. 要素计点法
- D. 要素比较法

26. 下面关于要素计点法说法错误的是( )。

- A. 要素计点法比较实用
- B. 要素计点法比较客观
- C. 要素计点法通用性好
- D. 要素计点法的稳定性强

27. ( )主要依据职位在组织内的相对价值为员工付酬。

- A. 计能工资制
- B. 绩效工资制
- C. 计时工资制
- D. 职位工资制

28. ( )是将人的资质作为确定工资等级结构的主要依据,不同的资质决定了报酬的高低。

- A. 计件工资制
- B. 技能工资制
- C. 绩效工资制
- D. 职位工资制

140

29. ( )是把员工的报酬同其产量直接挂钩,以劳动定额为标准,预先规定计件单价来计算劳动报酬的工资制度。

- A. 计时工资制
- B. 技能工资制
- C. 计件工资制
- D. 职位工资制

30. ( )鼓励多数或全体员工共同努力以达到组织的生产率目标,同时在员工和组织之间分享成本削减带来的额外收益。

- A. 收益分享计划
- B. 利润分享计划
- C. 拉克计划
- D. 员工持股计划

## 二、多项选择题

1. 公平合理的薪酬体系发挥的作用包括( )。

- A. 合理配置人力资本
- B. 保持员工良好的工作情绪
- C. 吸引和留住人才
- D. 补偿劳动消耗
- E. 合理取得收益

2. 薪酬的管理应该满足的原则包括( )。

- A. 从实际出发原则
- B. 激励性原则



- C. 竞争性原则                      D. 绩效性原则  
E. 公平性原则
3. 薪酬管理的公平性原则具体表现为( )。
- A. 层级公平                      B. 员工公平  
C. 外部公平                      D. 管理者公平  
E. 内部公平
4. 薪酬的组成部分包括( )。
- A. 奖金                      B. 激励工资  
C. 基本工资                      D. 绩效工资  
E. 福利
5. 下面说法中属于激励工资的是( )。
- A. 机械维修工因为突出的业绩表现,对他给予每个月 20% 的工资奖励
- B. 对于超额完成工作部分设立的悬赏
- C. 对高层管理人员或高级技术人员分发的股份或红利等
- D. 招聘一个机械维修工每月的基本工资为 600 元
- E. 为绩效优秀者提供更多的带薪休假、免费参加培训的机会等
6. 下列属于福利的有( )。
- A. 医疗保险                      B. 住房公积金  
C. 养老保险                      D. 教育补助  
E. 法律咨询
7. 影响一个组织薪酬体系设计的因素包括( )。
- A. 市场                      B. 绩效  
C. 资质                      D. 职位  
E. 战略
8. 关于薪酬与战略的说法正确的有( )。
- A. 只有联系组织战略的薪酬水平才能吸引到合适组织发展的人才

- B. 只有符合组织战略发展的薪酬政策才能使组织发展
  - C. 只有符合组织战略发展的薪酬政策才能促使组织达成生产经营目标
  - D. 基于战略的薪酬政策可以帮助组织赢得竞争优势
  - E. 战略直接决定薪酬支付的总体水平、结构和方式
9. 关于组织发展阶段与薪酬体系说法正确的有( )。
- A. 衰退阶段组织应在较低的基本工资之上,将奖金发放与成本控制相结合
  - B. 成熟阶段组织常能提供较有竞争力的基本工资、激励工资和福利
  - C. 快速成长阶段组织对于薪酬的内外部竞争力都有较高的要求
  - D. 成熟阶段组织对于薪酬的内外部竞争力都有较高的要求
  - E. 创业阶段使用股权、分红等激励工资去吸纳人才加入
10. 组织薪酬战略一般选择包括( )。
- A. 市场成熟
  - B. 市场滞后
  - C. 市场匹配
  - D. 市场导入
  - E. 市场领先
11. 资质的构成包括( )。
- A. 经验
  - B. 学历
  - C. 态度
  - D. 能力
  - E. 知识
12. 关于市场与薪酬说法正确的有( )。
- A. 薪酬支付实际上是组织进行生产的成本支出,因此薪酬水平受到组织生产产品的市场价格的影响
  - B. 薪酬水平的高低取决于某一地区的劳动力市场供求状况
  - C. 目前,组织树立人力资源观念,把薪酬支付作为一种长期人力资本投资行为
  - D. 组织对劳动力的要求是对产品需求的一种间接需求

E. 组织在面临劳动力市场的人才大战时,应把员工看待为成本

13. 薪酬体系设计包括( )。

- A. 确定每个职位的相对价值
- B. 薪酬调查
- C. 确定每一工资级别表示的工资水平——工资曲线
- D. 将类似职位归入同一工资等级
- E. 确定薪酬浮动幅度和设计等级重叠

14. 在薪酬调查之前要先考虑的问题有( )。

- A. 调查几次
- B. 调查的是哪些组织
- C. 调查哪些人
- D. 调查哪些工作
- E. 调查何种劳动力市场

15. 调查何种劳动力市场通常依据的原则是( )。

- A. 与其他组织相互争取具有专门技术的人才
- B. 在同一商品或劳务市场上竞争的哪些行业薪水比较高
- C. 相同行业或需要相同技能的行业
- D. 同一地区的劳动力供求状况
- E. 居住地区与工作地点的距离,员工是否愿意前往较远距

离的地方工作

16. 薪资调查的目的有( )。

- A. 了解市场上各种组织的工资水平
- B. 确定各职位的平均工资,然后由此制定工资
- C. 为确定福利方案收集有关养老金、保险、休假等相关信息
- D. 将数据用于基准职位,并根据每个职位在组织中的相对价值确定工资水平
- E. 对类似组织中类似的职位的报酬情况进行调查,然后根据市场价格直接确定工资

17. 工作评价系统一般包括( )。

- A. 薪酬要素
- B. 权重分配方案

- C. 工作所要求的技能      D. 需要承担的责任  
E. 工作条件和承担工作所需付出的努力
18. 常见的主要工作评价方法有( )。
- A. 工作分类法      B. 市场定位法  
C. 工作重要性排序法      D. 要素计点法  
E. 要素比较法
19. 要素计点法是现阶段通常使用的工作评价方法, 主要是  
因为( )。
- A. 要素计点法容易掌握      B. 要素计点法的稳定性强  
C. 要素计点法效果比较好      D. 要素计点法通用性好  
E. 要素计点法比较客观
20. 关键工作具有的特点是( )。
- A. 在组织中普遍存在  
B. 具有稳定的工作内容  
C. 对于员工和组织都非常重要  
D. 在工作上具有重要意义  
E. 被用于薪酬决定中的薪酬调查
21. 工作评价的主要步骤包括( )。
- A. 选择评价工具和评价对象  
B. 选择工作评价人员, 组成工作评价委员会  
C. 收集有关工作信息, 其主要信息应来源于工作说明书  
D. 评价结果回顾, 确保结果的合理性和一致性  
E. 使用工作评价系统对工作进行评价
22. 在进行工作评价时, 应注意的问题有( )。
- A. 评价时应工作和人相结合  
B. 评价的是工作本身而不是工作的人  
C. 各工作的评价结果应进行比较  
D. 理解评价工作, 委员会的人员应充分理解所评价工作的

- E. 在评价中应对不同的管理层级采取同一标准进行评价
23. 决定薪酬等级时,要考虑的因素有( )。
- A. 组织的层级越多,等级越多
- B. 组织的工作种类越多,等级越多
- C. 组织的规模越大,等级越多
- D. 每一工作群所含的工作种类越多,范围越广,所需等级就越多
- E. 每一工作群所含的工作种类越多,范围越广,所需等级就越少
24. 在使用工资曲线对员工工资结构做出决策时应注意的问题有( )。
- A. 可以针对竞争对手的特点,将组织的竞争方式反映在工资曲线上
- B. 必须根据数据日期之前的工资变化和生活成本的提高对调查数据做出相应的调整
- C. 薪酬设计者必须根据数据信息做出判断,来预测将来薪酬体系实施时可能发生的工资水平和生活成本的变化
- D. 必须根据数据日期之后的工资变化和生活成本的提高对调查数据做出相应调整
- E. 数据反映的是过去和现在一段时间的情况
25. 常见的薪酬模式包括( )。
- A. 计时工资制
- B. 计件工资制
- C. 职位工资制
- D. 技能工资制
- E. 绩效工资制
26. 技能工资制的优点是( )。
- A. 内部公平性比较强
- B. 员工注重自身资质的提升,使组织的灵活性增强
- C. 职位晋升,薪级晋级,调动员工工作积极性
- D. 管理成本低,管理方法简单

E. 不愿在行政管理岗位上发展的员工可以在专业领域深入下去,同样获得好的待遇

27. 绩效工资制存在的问题包括( )。

A. 绩效与能力和态度并不完全相等  
B. 导致机会主义和实用主义,追求短期的绩效,不利于组织的长远发展

C. 很多常规工作,基础工作并不直接与绩效联系,因此很难用绩效来衡量

D. 绩效产生的原因是多方面的,有时与个人关系并不那么直接

E. 对于员工而言,绩效工资制存在着风险,带来收入的不稳定

28. 计件工资制的优点有( )。

A. 方法简单  
B. 在工资分配上有很高的透明度  
C. 工资收入直接取决于员工在单位时间内的合格产品数量  
D. 将劳动报酬与劳动成果最直接的联系在一起  
E. 考核和计量容易实行,具有适应性和及时性

29. 整体薪酬激励计划包括( )。

A. 利润分享计划  
B. 员工持股计划  
C. 收益分享计划  
D. 拉克计划  
E. 斯坎伦计划

30. 斯坎伦计划的最基本原则是( )。

A. 公正性  
B. 公平性  
C. 参与制  
D. 能力  
E. 一致性

31. 实行员工持股计划的目的是( )。

A. 让员工分担组织的风险  
B. 奖励为组织持续贡献的员工

- C. 让员工分享组织的成功
- D. 增强薪酬的激励性
- E. 不断地吸纳人才,留住人才,合理使用人才,提升组织核心竞争力

### 三、简答题

#### 1. 薪酬管理应该满足哪些原则?

- (1) 公平性原则;
- (2) 竞争性原则;
- (3) 激励性原则;
- (4) 从实际出发的原则。

#### 2. 薪酬战略一般有哪些选择?

(1) 市场领先。即组织支付给员工的薪酬高于市场上的大多数竞争者,从而使组织更具有吸引和保留人才的竞争能力,这种薪酬策略有利于促进差别化战略目标的实现。

(2) 市场滞后。即组织支付给员工的薪酬低于市场上的大多数竞争者,这种薪酬策略有利于促进低成本战略目标的实现。

(3) 市场匹配。即组织紧跟市场薪酬水平。这种薪酬策略可能有利于差别化战略目标的实现,但不利于低成本战略目标的实现。

#### 3. 使用工资曲线对工资结构做出决策前应注意哪些问题?

(1) 必须根据数据日期之后的工资变化和生活成本的提高对调查数据做出相应调整,因为数据反映的是过去一段时间的情况;

(2) 薪酬设计者必须根据数据信息做出判断,来预测将来薪酬体系实施时可能发生的工资水平和生活成本的变化;

(3) 可以针对竞争对手的特点,将组织的竞争方式,比如是匹配型或领先型或滞后型,反映在工资曲线上。

#### 4. 斯坎伦计划的四项最基本的原则是什么?

(1) 一致性,这意味着组织要将目标或任务明确地阐述给员工,使员工的参与和组织的目标紧密联系。

(2) 能力,组织实施斯坎伦计划是对员工的能力有较高层次的期望,他们认为员工在计划的驱使下会产生变革的需要,并具备改善工作过程的愿望和

基本能力。

(3) 参与制, 为让员工更好地了解建议的流程, 组织要设立专门的建议委员会, 员工提出改进的建议上交到这些建议委员会中, 再由委员会挑选合适的提交管理高层决策, 其功能主要是把握建议计划的实际运行和评估活动。

(4) 公平性, 组织的成功并不是某一个人或某一个群体的功劳, 而是建立在员工、客户和投资者三方面共同努力的基础上, 他们会共同分享这一计划的成果。

### 5. 员工持股计划的目的是什么?

实行员工持股计划的目的是, 在于在组织内部引入一种新力量、新的机制和新动力, 是组织在新的形势的一种制度创新。可以将目的概括为:

- (1) 让员工分担组织的风险;
- (2) 让员工分享组织的成功;
- (3) 奖励为组织持续贡献的员工, 激励员工不断地为股东创造更多的价值;
- (4) 不断地吸纳人才, 留住人才, 合理使用人才, 提升组织核心竞争力。

148

## 四、论述题

### 1. 组织发展的不同时期应采用哪些薪酬体系?

(1) 创业阶段。创业阶段的组织产品和服务的质量一般不稳定, 生产成本较高, 品牌的效应低, 市场份额低。这一时期, 组织需要优秀的管理、生产和销售人才, 而组织本身的吸引力较低, 只有依靠具有竞争性的薪酬去吸纳人才的加入。这一时期, 为了减轻组织的财务负担, 总体薪酬刚性应当低一些, 具体地说就是基本工资和福利所占的比重要小, 而绩效工资所占的比重大。而且这段时期由于组织迫切需要优秀的管理、生产和销售人才, 为了避免财务上的压力, 不得不使用股权、分红等方式, 因此激励工资部分所占比重往往也很大。

(2) 快速成长阶段。这一阶段, 组织的业务迅猛增长, 品牌渐渐知名, 市场份额开始快速扩张。这一时期, 由于组织的快速成长与扩张, 组织内部各项管理制度不断完善和走向正轨, 需要大量高级的管理、技术和销售人才加盟以适应当期的发展。这一时期对于薪酬的内外部竞争力都有较高的要求。

(3) 成熟阶段。组织处于该阶段时, 其经营战略以维持利润和保护市场占有率为目标, 因此薪酬策略旨在鼓励新技术开发和市场开拓, 使基本薪资处于平均水平, 奖金所占比例较高, 福利处于中等水平。这些组织常能提供较有竞争力的基本工资、激励工资和福利。



(4) 衰退阶段。该类组织的战略是争取利润并转移目标, 转向新的投资点。组织为了加强成本控制, 应在较低的基本工资之上, 将奖金发放与成本控制相结合, 从而获利, 转移阵地。

## 2. 论述利润分享计划的优缺点。

(1) 其优点为: ①促使员工更加关心组织, 激励员工以实现组织目标为己任, 减少浪费, 更努力地工作; ②组织可以在不增加固定的情况下, 为员工提供养老金和其他福利, 因为这些费用只发生在获利的当年, 经营困难时期, 劳动力成本就会自然降低。

(2) 其不足之处在于: ①很多时候, 组织的利润影响因素有许多是员工无法控制的, 因此可能未必有意料中的激励作用; ②付也努力与获得奖励之间的时间差太大, 所以支付利润的周期长短对员工的士气而言也很重要; ③很多员工不了解利润是怎样计算出来的; ④很多员工认为延期利润分成计划会使他们的福利和养老金失去保障。



## 参考答案

149

### 一、单项选择题

1. C   2. B   3. D   4. A   5. C   6. B   7. A   8. C   9. D  
10. B   11. A   12. B   13. C   14. D   15. A   16. D   17. A  
18. B   19. C   20. A   21. D   22. C   23. B   24. A   25. C  
26. A   27. D   28. B   29. C   30. A

### 二、多项选择题

1. ABCD   2. ABCE   3. BCE   4. BCDE   5. BC   6. ABCDE  
7. ABCDE   8. ACDE   9. ABCE   10. BCE   11. CDE   12. ABC  
13. ABCDE   14. ABDE   15. ABCE   16. CDE   17. AB   18. ACDE  
19. BDE   20. ABCE   21. BCDE   22. BCD   23. CE   24. ACD  
25. ABCDE   26. BE   27. ABCDE   28. BCE   29. ABCDE   30. BCDE  
31. ABCE



## 真题链接

1. 【2005. 10 单选 12】反映员工所在岗位或所具备技能的价值中较为固定的价值的薪酬部分是( )。

- A. 激励工资
- B. 绩效工资
- C. 福利
- D. 基本工资

【答案】D。

2. 【2005. 10 单选 13】通过计算与一项工作有关的各要素总分值来确定该工作相对价值的方法是( )。

- A. 工作排序法
- B. 要素比较法
- C. 要素计点法
- D. 工作分类法

【答案】C。

150

3. 【2005. 10 单选 25】在组织初创阶段,其薪酬构成的特点体现为( )。

- A. 基本工资低 福利高 绩效奖金高
- B. 基本工资高 福利低 绩效奖金低
- C. 基本工资低 福利低 绩效奖金较高
- D. 基本工资高 福利高 绩效奖金低

【答案】C。

4. 【2005. 10 简答 40】简述薪酬管理的原则

【答案】(1)公平性原则。薪酬要实现外部公平、内部公平和员工公平。

(2)竞争性原则。组织提供的薪酬水平在人才市场上要有吸引力,能够招聘到所需人才。

(3)激励性原则。薪酬不能搞平均主义,应该适当的拉大差距。

(4)从实际出发原则。薪酬的制定要从实际出发考虑各种限制因素如经济发展水平、劳动生产率、劳动力市场供求状况、物价变动等。

## 第八章 员工培训



### 考核要点

培训就是向新员工或现有员工传授其完成本职工作的必需的相关知识、技能、价值观念、行业规范的过程,是由企业安排的对本企业员工所进行的有计划有步骤的培养和训练。员工培训的主要内容有两个方面:职业技能和职业品质。职业技能方面主要包括基本知识技能和专业知识技能。职业品质方面主要包括职业态度、责任感、职业道德、职业行为习惯等。员工培训可分为岗前培训、在岗培训、离岗培训、员工业余自学四种类型。员工接受培训是一种学习的过程,要注意学习理论在培训过程中的运用,如提供充分的实践机会,树立学习的榜样,及时的行为反馈和强化。

151

为使员工培训更具有科学性和有效性,培训工作的开展应遵循其基本程序:第一,培训需求分析,确定企业绩效方面的偏差是否可以通过培训得以矫正。第二,制定培训计划。第三,设计培训课程。第四,培训效果评估。培训需求分析的方法主要有任务分析法、绩效分析法和前瞻性培训需求分析模型三种。企业培训管理部门应当按照企业运营周期,制定年度员工培训计划和分项目培训计划。现代培训课程设计的基本程序是:在需求调查与分析的基础上明确课程的具体目标,根据目标的要求,安排课程内容,确定教学模式,组织课程执行者,准备培训教材,选择课程策略,制定课程评价标准,分配时间,安排场地。最后,培训效果评估是一项很重要也很难做的工作。可以通过对反应、学习、行为、成果四个指标的评估来衡量培训效果。不同的企业也可以根据自己的特点,寻找一些简便可行的评估方法。

有效的培训方法是保证培训效果的重要手段。培训的方法多

种多样,如讲授法、案例分析法、角色扮演法、研讨会等。每一种方法都有它的长处与短处,有一定的适用领域。但是,再好的方法也不是万能的。在实施培训时,应根据培训的目标、受训者的特点和培训的资源等因素来选择培训方法。



## 课后习题解答

### 1. 培训的基本内容有哪些?为什么要在这些方面对员工进行培训?

员工培训的内容主要有两个方面:即职业技能和职业品质。

(1)职业职能方面主要包括基本知识技能和专业知识技能。企业应把培训的重点放在专业知识技能上。这是因为:第一,基本知识和技能可以借助企业培训外的教育方式获得,而专业知识和技能只能通过企业培训获得。而企业对员工业务能力的要求,最终体现在专业知识和技能上。第二,基本知识和技能,是在任何一个企业都派得上用场的知识和技能,如读、写、口头表达能力、基础科技知识等,而专业知识和技能,则是在特定企业和特定岗位上才能用得着的知识和技能。这种知识和技能在企业之外学习不了,带出企业也没有用。接受这类培训的员工,由于所学知识的专门化和特殊性,员工对企业会产生更多的认同感和亲和力,不愿意随便离开企业。反之,如果员工接受的是一般知识技能的培训,新学的知识技能在任何一个企业都能用得上,往往会产生重新择业的机会。企业的培训投资也就会随着员工的离职而丧失。因此,企业一般都把专业知识和技能作为培训的重点。

(2)职业品质方面主要包括职业态度、责任感、职业行为习惯等,这些必须和本企业的文化相符合。在现代企业中,员工的知识水平和技能已不再是影响工作绩效的惟一重要因素,员工的态度、观念对企业生产力及企业效益的影响日益加强。因此,企业不仅应该要求员工有良好的职业知识技能,还应要求员工有良好的职业品质,这样才能保证员工不仅有能力,而且有动力做好工作。员工培训应注重职业品质方面的教育和引导,通过培训,建立起全企业和员工、员工和员工之间的相互合作、相互信任的关系。

### 2. 如何进行培训需求分析?

是否需要进行培训?需要什么时候进行培训?需要在哪些方面对哪些员工



进行培训?这是培训需求分析要解决的问题。培训需求分析可以在三个层次进行,即员工层次、企业层次、战略层次。员工层次主要分析员工个体在状况与应有状况的差距,在此基础上确定谁需要接受培训以及接受什么样的培训。企业层次主要通过企业的目标、资源、环境等因素的分析准确找出企业存在的问题,即现有状况与应有状况之间的差距,并确定培训是不是解决这类问题的最有效的方法。如果是培训可以解决的问题的话,那么应进一步分析需要什么样的培训项目。战略层次的分析,主要集中在企业未来有效运作所必需的知识 and 技能。为了满足企业未来发展的需要,应开发什么样的项目。这就是说,培训要与企业的发展目标和远景规划相吻合,否则,培训就失去了重点和方向。不论是从战略层次还是从企业层次对培训需求进行分析,培训的落脚点最终还是个人。我们可以根据新员工和原有员工的不同情况分别采用不同的方法进行培训需求分析。培训需求分析具体有3种方法:

(1)任务分析。所谓任务分析,在这里指对工作任务进行详细研究以确定工作中所需要哪些知识和技能,然后,根据所需知识和技能制定培训计划。任务分析主要适用于决定新员工需要哪些培训。

(2)绩效分析。绩效分析主要适用于决定现职员工的培训需求。所谓绩效分析,就是考察员工目前的实际绩效与理想的目标绩效之间是否存在偏差,然后决定是否可以通过培训来纠正偏差。绩效分析包括以下几个步骤:步骤一:绩效评估,以确认绩效偏差存在。这一步可以称为发现问题;步骤二:成本分析。就是权衡一下,花费时间和努力去解决上述问题是否值得。因为在某些场合下让问题悬着反比组织培训还要合算,这一步称为要不要解决问题。如果值得解决,就可以进入下一步骤。步骤三:绩效偏差的原因分析。这是要认定“能不能”或“肯不肯”的问题,即分析绩效偏差的原因是员工能做还是不肯做。这里需要分析三个不同的问题:一是知道该做什么吗?即员工是否了解岗位工作的内容和绩效标准。二是如果知道的话,能不能做到?三是肯尽心尽力去做吗?如果员工既知道工作的内容和标准,也有能力做好工作,但工作仍然没有做好,那就是“不肯做”的问题了。“不肯做”的问题往往表明员工缺乏激励,不是培训所能解决的。如果员工不了解岗位工作的内容和绩效的标准,或员工尽心尽力也不能做好工作,这说明导致绩效偏差的原因是“不能做”。步骤四:开始解决“不能做”的问题。对于“不能做”的问题还要做进一步的分析。

(3)前瞻性培训需求分析。随着技术的不断进步和员工在企业中个人成长的发展,即使员工目前的工作绩效是令人满意的,也可能会由于工作调动、职

位的晋升或者适应工作内容的变化等原因需要进行培训。

### 3. 培训计划都包括哪些内容?

(1) 培训对象。这是解决培训谁的问题。

(2) 培训目标。在确定培训目标的过程中,需要注意的是目标的设立与评价标准密切相关,因此培训目标应该是可以衡量的。培训目标指的是在培训结束时,学员应达到的水平和能展示的能力,它描述的是培训的结果而不是培训的过程。

(3) 培训时间。培训时间可以根据培训目标和要求、培训对象的素质水平、上班时间等因素来确定。

(4) 培训实施机构。从实施机构来看,可以有企业内部培训和外部培训两种。企业内部培训包括在企业内部场所或企业自己租用场地,由企业内部人员作为培训师进行培训,以及聘请外部专家和学者根据企业要求在企业培训基地进行的培训。企业外部培训是指企业外包给社会培训或教育机构为本企业员工进行的培训,包括由企业付费的学历教育。

(5) 培训方法、课程和教材。企业要根据自身的规模、经费、技术性质、培训内容、培训对象、人数、时间等因素来选定不同的课程、教材,采用适合成年人学习的培训方法和现代化的培训手段。

(6) 培训设施。培训设施的好坏对培训的效果有重大影响。

### 4. 在培训课程设计时,要特别注意的四个问题是什么?

(1) 培训课程的效益和回报。最有效的培训课程应始终把受训者当成资本的一种形式来看待,把培训作为使这种资本保值和增值的一个环节。这就要求培训课程必须针对企业的需求进行设计,对企业的需求变化要能及时了解、适时调整、同步适应,培训内容的安排一定要强调其有用性,以培训员工的能力、转变他们的观念为培训的重点,使员工在培训中学到的东西能很快转移到工作中去,产生效益。这也就是说员工培训的根本目的,是提高受训者履行岗位职责的能力,衡量培训效果的标尺,不是检查学了多少,而是要看其是否会用、用多少。

(2) 培训对象的特点。培训课程的设计要符合成人受训者的认知规律,以充分利用他们的优势。教学内容的编排、教学模式与方法的选择、教师的配备、教材的准备,都要遵守这一原则。首先,与青少年不同,成人都有一定的社会阅历和工作经验,并且都负有一定的社会责任。在课程策略上就应该采取使学习者经验共享的办法,营造一个氛围,让大家积极参与而不是被动听讲,让不同

的经验得到交流,使所有的学习者充分分享来源丰富的各种信息。其次,成年人在学习中,具有自我整合的能力,这种自我整合的能力使自我学习成为成人学习的最好方式。课程设计时,必须把学习者作为一个真正的学习主体去考虑,并把他们放在学习主导的位置上,这时培训讲师就不是传统意义上的传授知识的教师,而是学习活动的组织者和主持人,他应该能够调动起每一位学员积极参与、自主学习的主动性和能力,变“一言堂”为“群言堂”,使个体的学习行为变为群体的学习行为。因此,选择合适的培训师也是保证培训成功的一个重要因素。

(3)培训课程的岗位相关性。企业参加培训的员工,都有自己的工作岗位,他们学习的目的性很强,学习就是为了运用,为了胜任工作岗位的要求或即将从事的新工作的要求。一般来说,参加同一个培训项目的学习者,有着大致相同的工作背景与目标。所以,在课程设计时要把这种共同背景考虑进去,课程内容要选择要切实针对岗位的标准和工作的要求,教学方法必须要有利于在同一工作领域的学员相互交流和學習。

(4)最新科学技术手段的发挥。教学媒体的先进性与多样性,是现代培训课程设计的一个重要的特色。课程设计者的任务就是设法利用一切有利于学习者吸收和理解的手段与媒体,充分发挥和调动学习者各个器官的通道功能,从而使课程效果达到最优。总之,培训课程的设计,不可能是固定不变的,创新性和适应性必须成为课程设计的本质特点。

155

## 5. 怎样运用案例法进行培训?

案例分析法是本世纪初哈佛大学首创的一种教学和培训方法。它是把实际中的真实情景加以典型化处理,编写成供学员思考和决断的案例,通过独立研究和相互讨论的方式,来提高学员分析问题和解决问题能力的一种方法。

(1)要成功地运用案例分析法,教师和学员事先都必须进行认真的准备。在案例教学中,教师扮演着至关重要的角色。教师不应该是解释教科书原理的讲师或说教者,而应是催化剂和教练员。同时,还应是有效的信息源,在课堂上提出探讨性的问题以引发学员之间热烈的辩论,尽量让每个参加者陈述他们的看法,征求他人的意见,做出自己的决策。通过对学员的有效引导,使学员对教师的依赖程度降到最低。学员应事先阅读案例材料,查阅指定的资料和读物,收集必要的信息,并积极地思索,初步形成关于案例中问题的原因分析和解决方案。

(2)在培训中采用案例分析法,对案例的编写有很高的要求。第一,案例要

真实可信。案例是为培训目标服务的,它应该具有典型性,应该与所对应的理论知识有直接的相关性。第二,案例要客观主动。案例可随带附件,诸如该企业的有关规章制度、文件决议、合同摘要等,有关报表、台账、照片、曲线、图纸、当事人档案等一些与案例分析有关的图文资料。第三,案例应无答案。案例应该只有情况没有结果,有激烈的矛盾和冲突,没有处理的办法和结论。对问题的解决,应该由学员自己去决策、去处理,而且不同的办法会产生不同的结果。如果一眼便可望穿,或只有一好一坏两种结局,这样的案例就不会引起争论,学员就会失去兴趣。从这个意义上说,案例的结果越复杂越多样就越有价值。



## 同步强化训练

### 一、单项选择题

156

1. 在人力资源管理中,培训和( )是经常联系在一起使用的两个概念,二者实质一致。

- A. 学习
- B. 锻炼
- C. 开发
- D. 实践

2. 员工培训的内容主要有:职业技能和( )。

- A. 职业素养
- B. 职业品质
- C. 职业道德
- D. 职业技巧

3. 企业通常把( )作为录用员工的一项必要条件。

- A. 基本知识技能
- B. 专业知识技能
- C. 基础知识技能
- D. 职业知识技能

4. 企业通常把录用后的培训重点放在( )上。

- A. 基本知识技能
- B. 专业知识技能
- C. 基础知识技能
- D. 职业知识技能

5. ( )在企业中处于桥梁位置。

- A. 上层管理者
- B. 基层管理人员
- C. 各类专业人员
- D. 一般员工

6. 在岗前培训中,( )不是由人力资源部门为新员工提供





的信息。

- A. 企业概况
- B. 公司文化
- C. 工资福利
- D. 工作职责

7. 哈佛大学心理学家斯纳金是( )的创始人。

- A. 经典条件反射理论
- B. 操作条件反射理论
- C. 团队学习理论
- D. 社会学习理论

8. ( )用以确定企业绩效方面的偏差是否可以通过培训得以矫正。

- A. 培训需求分析
- B. 制定培训计划
- C. 设计培训课程
- D. 培训效果评估

9. 培训的落脚点最终还是( )。

- A. 企业
- B. 未来
- C. 发展
- D. 个人

10. ( )主要适用于决定新员工需要哪些培训。

- A. 前瞻性培训需求分析
- B. 任务分析
- C. 绩效分析
- D. 培训需求分析

11. ( )主要适用于决定现职员工的培训需求。

- A. 前瞻性培训需求分析
- B. 任务分析
- C. 绩效分析
- D. 培训需求分析

12. ( )是培训活动的主要成本因素,必须认真选择、精确计算。

- A. 培训对象
- B. 培训时间
- C. 培训课程
- D. 培训设施

13. 培训中最普遍、最常见的方法是( )。

- A. 讲授法
- B. 案例分析法
- C. 研讨法
- D. 角色扮演法

14. ( )是两种互补互利的讲授法。

- A. 讲述法和演讲法
- B. 讲解法和演讲法
- C. 讲解法和讲述法
- D. 讲述法和研讨法

15. ( )是本世纪初哈佛大学首创的一种教学和培训方法。
- A. 讲授法                      B. 案例分析法  
C. 研讨法                      D. 角色扮演法
16. 在案例教学中,( )扮演着至关重要的角色。
- A. 学员                          B. 教师  
C. 领导                          D. 群众
17. ( )多用于改善人际关系和处理冲突事件的训练。
- A. 讲授法                      B. 案例分析法  
C. 研讨法                      D. 角色扮演法
18. ( )是一种仅次于讲授法而广泛使用的方法,在培训中起着重要的作用。
- A. 讲授法                      B. 案例分析法  
C. 研讨法                      D. 角色扮演法
19. ( )是研讨会获得成功的关键。
- A. 要确定研讨会的主题      B. 要确定研讨会的主持人  
C. 要确定研讨会的形式      D. 要重视会前的准备
20. ( )的运用实现了个性化的培训。
- A. 视听技术                      B. 多媒体技术  
C. 通讯技术                      D. 电子技术
21. 在培训中采用案例分析时,对案例的编写应( )。
- A. 具有主观性                      B. 虚构而作  
C. 客观生动                      D. 有明确答案
22. ( )是教师用生动的语言,叙述、描绘和概括所要讲的知识内容。
- A. 讲解法                          B. 讲述法  
C. 演讲法                          D. 演示法
23. ( )是测试受训者对所学的原理、技能、态度的理解和掌握程度的一个指标。
- A. 反应                              B. 学习

- C. 行为 D. 成果
24. 培训效果是指在培训过程中受训者所获得的知识、技能应用于工作的( )。
- A. 效率 B. 结果  
C. 速度 D. 程度
25. 最有效的培训课程应始终把受训者当成( )的一种形式来看待。
- A. 成本 B. 资本  
C. 利润 D. 收益
26. 对员工进行培训,是通过( )来进行的。
- A. 培训内容 B. 培训方法  
C. 培训条件 D. 培训课程
27. 对接受培训的人员,第一应考虑的是( )。
- A. 培训计划所能容纳的人员数量  
B. 培训计划所具有的人员种类  
C. 人员的工作性质  
D. 人员的水平层次
28. 对( )的分析便于了解企业现有状况与应有状况之间的差距。
- A. 员工层次 B. 企业层次  
C. 社会层次 D. 战略层次
29. ( )是社会学习理论的核心。
- A. 观察 B. 行为  
C. 反应 D. 榜样的影响
30. 如果工作中使用的材料和设备很难搬到教室去,那么,选择( )最为恰当。
- A. 岗前培训 B. 案例培训  
C. 在岗培训 D. 离岗培训

## 二、多项选择题

1. 员工培训的内容主要包括( )。
  - A. 职业技能
  - B. 职业素养
  - C. 职业品质
  - D. 职业道德
  - E. 职业技巧
2. 职业技能方面主要包括( )。
  - A. 基本知识技能
  - B. 专业知识技能
  - C. 基础知识技能
  - D. 职业知识技能
  - E. 业务知识技能
3. 下面属于职业品质的有( )。
  - A. 职业态度
  - B. 责任感
  - C. 职业道德
  - D. 基础科技知识
  - E. 职业行为习惯
4. 员工培训的对象包括( )。
  - A. 上层管理者
  - B. 基层管理人员
  - C. 会计师
  - D. 一般员工
  - E. 经济师
5. 员工培训的种类包括( )。
  - A. 岗前培训
  - B. 在岗培训
  - C. 退岗培训
  - D. 离岗培训
  - E. 员工业余自学
6. 在岗前培训中由人力资源部门为新员工提供的信息主要包括( )。
  - A. 工作职责
  - B. 企业概况
  - C. 公司文化
  - D. 工资福利
  - E. 基本政策与制度
7. 在岗培训在实施时的步骤具体包括( )。
  - A. 解释工作程序
  - B. 给员工演示整个过程

- C. 鼓励员工提问                      D. 让员工自己动手做  
E. 继续不断观察
8. 榜样的影响是社会学习理论的核心,其影响过程具体包括( )。
- A. 注意过程                      B. 保持过程  
C. 记忆过程                      D. 动力复制过程  
E. 强化过程
9. 一般来说,员工培训的基本程序是( )。
- A. 培训需求分析                      B. 制定培训计划  
C. 设计培训课程                      D. 培训绩效分析  
E. 培训效果评估
10. 培训需求分析具体要在下面哪些层次中进行?( )。
- A. 员工层次                      B. 企业层次  
C. 群众层次                      D. 战术层次  
E. 战略层次
11. 培训需求分析具体方法有( )。
- A. 成本分析                      B. 任务分析  
C. 绩效分析                      D. 前瞻性培训需求分析  
E. 效益分析
12. 绩效分析在操作中的步骤包括( )。
- A. 绩效评估                      B. 开始解决“不能做”的问题  
C. 成本分析                      D. 效益分析  
E. 绩效偏差的原因分析
13. 在制定培训计划时,对培训对象需考虑( )。
- A. 人员数量                      B. 员工的工作性质  
C. 员工的水平层次                      D. 员工的时间安排  
E. 经过培训提高工作绩效的程度
14. 制定的培训目标应包括的要素是( )。
- A. 成本                      B. 收益

- C. 操作
- D. 绩效
- E. 标准

15. 制定培训计划主要包括的内容有( )。

- A. 培训对象
- B. 培训目标
- C. 培训时间
- D. 培训设施及实施机构
- E. 培训方法、课程和教材

16. 培训课程设计的要素包括( )。

- A. 课程目标与内容
- B. 教材与培训策略
- C. 课程实施模式
- D. 时间与空间
- E. 课程评价

17. 在培训课程的设计中,要特别注意的问题有( )。

- A. 课程的目标与内容
- B. 培训课程的效益与回报
- C. 培训对象的特点
- D. 培训课程的岗位相关性
- E. 最新科学技术手段的发挥

18. 对培训的效果进行评估的指标是( )。

- A. 成本
- B. 反应
- C. 学习
- D. 行为
- E. 成果

19. 有效的培训方法包括( )。

- A. 榜样示范
- B. 讲授法
- C. 案例分析法
- D. 角色扮演法
- E. 研讨法

20. 讲授法包含的种类有( )。

- A. 演示法
- B. 讲解法
- C. 讲述法
- D. 演讲法
- E. 研讨法

21. 讲述法的具体表现有( )。

- A. 运用阐述、说明、分析、论证和概括等手段讲授知识内容
- B. 用形象具体的语言描述事态情景

C. 借助口头语言和态势语言,面对学习者发表意见、抒发感情

D. 有声有色地讲述人、物、事、理

E. 恰当使用比喻、成语、名言警句

22. 讲授法存在缺点有( )。

A. 不够经济

B. 方法单调

C. 参与程度低

D. 不适合系统传授知识

E. 受训者处于被动地位

23. 在案例分析法中,对案例编写的具体要求有( )。

A. 真实可信

B. 主观臆测

C. 虚构而作

D. 客观生动

E. 没有答案

24. 案例分析法的优点是( )。

A. 省时省力

B. 生动具体

C. 直观易学

D. 便于集思广益

E. 对教师与学员没有太高要求

25. 运用研讨法这种方式时应注意( )。

A. 确定研讨会的主题

B. 确定研讨会的主持人

C. 确定研讨会的人数

D. 确定研讨形式

E. 重视会前的准备

26. 远程可视会议的特点有( )。

A. 教学双方无法看到对方

B. 学员可以和远方的教师进行交流

C. 可以看到对方的表情和演示

D. 可以根据受训者的不同要求对培训内容进行剪裁

E. 可以实现个性化的培训

27. 角色扮演法多用于( )。

A. 概念性知识的把握

B. 原理性知识的学习

C. 改善人际关系的训练

D. 处理冲突事件的训练

- E. 分析问题的逻辑与方法
28. 讲述法的优点有( )。
- A. 能够增强讲授的吸引力与说服力  
B. 使受训者处于主动地位  
C. 唤起受训者的激情和想像  
D. 使学到的知识印象深刻  
E. 参与程度高
29. 培训的效果评估时,测量成果的方法有( )。
- A. 考试  
B. 实际操作测试  
C. 统计方法  
D. 成本效益分析法  
E. 观察
30. 成人与青年学生相比,在学习时的特点是( )。
- A. 都有一定的社会阅历  
B. 有一定的工作经验  
C. 都负有一定的社会责任  
D. 具有自我整合的能力  
E. 接受能力相对较弱

### 三、简答题

#### 1. 简述学习理论在培训中是怎样应用的。

学习理论关注的都是如何改变人的行为,那么,培训过程所注重的也必然是作为培训结果的行为。培训的目的是要使员工的行为发生有利于组织目标实现的变化。如何促使这种变化的发生,可以从学习理论中获得如下启示:

(1)实践的机会。亲身实践是掌握所学知识和技能的重要环节。在培训中,要尽量使学习环境和工作环境相似,提供尽可能多的培训实习机会,也可以采用角色扮演、情景模拟、案例分析等培训手段,让受训者有更多的演练、参与的机会。

(2)榜样的示范。榜样的行为被认为是理想的和恰当的行为模式。在员工培训中,为了增加受训者对榜样的认同感,第一,所树立的榜样应该在年龄、性别等方面与观察者相近,这样更容易引起观察者的模仿。第二,示范的行为应该从易到难,对每一行为要有一定的重复率。

(3)及时的反馈和强化。反馈对于提高培训效果是非常重要的。培训者应



该在受训者行为发生后及时将行为的结果反馈给受训者,使其能将行为与结果紧密联系起来。反馈的重点应该是告诉受训者在何时何地以何种正确的方式完成了何种工作。反馈也是一种强化。在培训过程中,每当受训者做出期望的行为后,都应当对受训者予以奖励、强化和确认,重复下去,出现正确行为的概率就会增加。为使反馈和强化最为有效,必须在理想的行为发生后马上实施,并要明显与该行为相连。

## 2. 简述现代培训课程设计的基本程序。

现代培训课程设计的基本程序是:在需求调查与分析基础上,明确课程的具体目标,根据目标的要求,安排课程内容,确定教学模式,组织课程实施者,准备培训教材,选择课程策略,制定课程评价标准,分配时间,安排场地。初步设计完成后,要进行论证,确定可行因素,否定不可行的部分。如果是一个多次实施的课程,每一次实施效果的评价要反馈到下一轮的设计,不断改进。

## 3. 如何理解培训中的角色扮演法?其作用有哪些?

所谓角色扮演法,就是为受训者提供一种真实的情景,要求一些学员扮演某些特定的角色并出场表演。其他学员观看表演,注意与培训目标相关的行为。表演结束后,其他学员对角色扮演者完成任务的情况进行评价,表演者也可以联系表演时的情感体验来讨论表现出的行为。其作用体现在:运用这种方法,可以帮助学习者处在他人的位置上思考问题,可以体验各类人物的心理感受,训练学习者自我控制能力和随机应变能力,从而提高管理人员处理各类问题的能力。

## 4. 培训需求分析运用绩效分析的具体步骤有哪些?

(1)步骤一:绩效评估,以确认绩效偏差存在。这一步可以称为发现问题。

(2)步骤二:成本分析。就是权衡一下,花费时间和精力去解决上述问题是否值得。因为在某些场合下让问题悬着反比组织培训还要合算,这一步称为要不要解决问题。如果值得解决,就可以进入下一步骤。

(3)步骤三:绩效偏差的原则分析。这是要认定“能不能”或“肯不肯”的问题,即分析绩效偏差的原因是员工不能做还是不肯做。这里需要分析三个不同的问题:一是知道该做什么吗?即员工是否了解岗位工作的内容和绩效标准。二是如果知道的话,能不能做到?三是肯尽心尽力去做吗?如果员工既知道工作的内容和标准,也有能力做好工作,但工作仍然没有做好,那就是“不肯做”的问题了。“不肯做”的问题往往表明员工缺乏激励,不是培训所能解决的。如果员工不了解岗位工作的内容和绩效的标准,或员工尽心尽力也不能做好工

作,这说明导致绩效偏差的原因是“不能做”。

(4)步骤四:开始解决“不能做”的问题。对于“不能做”的问题还要做进一步的分析。

## 四、论述题

### 培训中如何运用研讨法?

研讨法是一种先由教师综合介绍一些基本概念与原理,然后围绕某一专题进行讨论的培训方式。运用研讨法这种方式时应注意:

(1)要确定研讨会的主题。这是研讨会获得成功的关键,围绕主题展开讨论,才能加深对所学知识的印象,真正达到预期的目的。

(2)要确定研讨会的主持人。主持人既可以由教师担任,也可以由学员担任。主持人一定要善于引导参与者围绕主题展开讨论。

(3)确定研讨形式。研讨会的形式可以多种多样,如班级研讨、小组研讨,还可以是主讲人讲授之后组织研讨等。

(4)重视会前的准备。举办研讨会之前,及时把参加的人数、形式、时间、地点确定下来,把各项要做的准备工作做好,如是否需要录音、录像设备,谁来做记录员,需要什么材料、茶点等。

166



## 参考答案

### 一、单项选择题

1. C   2. B   3. A   4. B   5. B   6. D   7. B   8. A   9. D  
10. B   11. C   12. A   13. A   14. C   15. B   16. B   17. D  
18. C   19. A   20. B   21. C   22. B   23. B   24. D   25. B  
26. D   27. A   28. B   29. D   30. C

### 二、多项选择题

1. AC   2. AB   3. ABCE   4. ABCDE   5. ABDE   6. BCDE  
7. ABCDE   8. ABDE   9. ABCE   10. ABE   11. BCD   12. ABCE



13. ABCDE 14. CE 15. ABCDE 16. ABCDE 17. BCDE 18. BCDE  
19. BCDE 20. BCD 21. BDE 22. BCE 23. ADE 24. BCD  
25. ABDE 26. BC 27. CD 28. ACD 29. CD 30. ABCD



## 真题链接

1. 【2005. 10 单选 14】测定受训者经过培训后在实际岗位工作中行为的改变,以判断所学知识、技能对实际工作的影响属于培训效果评估中的( )。

- A. 行为评估 B. 反应评估  
C. 成果评估 D. 学习评估

【答案】A。

2. 【2005. 10 单选 15】先由教师综合介绍一些基本概念与原理,然后围绕某一专题进行讨论的培训方式是( )。

- A. 角色扮演式 B. 案例分析法  
C. 讲授法 D. 研讨法

【答案】D。

3. 【2005. 10 单选 26】员工培训的两大内容是( )。

- A. 职业技能和专业知识技能  
B. 职业技能和职业品质  
C. 职业品质和职业行为  
D. 职业态度和职业道德

【答案】B。

4. 【2005. 10 多选 35】职业品质包括( )。

- A. 职业技能 B. 责任感  
C. 职业态度 D. 职业道德  
E. 职业行为习惯

【答案】BCDE。

## 第九章 组织职业生涯管理



### 考核要点

职业一般是指人们在社会生活中所从事的以获得物质报酬作为自己主要生活来源并能满足自己精神需求的、在社会分工中具有专门技能的工作。它是人类文明进步、经济发展以及社会分工的结果。

职业生涯就是指一个人一生在职业岗位上所能度过的、与工作活动相关的连续经历,并不包含在职业上成功与失败或进步快与慢的含义。职业生涯不仅表示职业工作时间的长短,而且内含着职业发展,变更的经历和过程,包括从事何种职业工作、职业发展的阶段、由一种职业向另一种职业的转换等具体内容。

职业生涯管理可以从个人和组织两个角度来进行。从个人的角度讲,职业生涯管理就是一个人对自己所要从事的职业、要去的工作组织、在职业发展上要达到的高度等作出规划和设计,并为实现自己的职业目标而积累知识、开发技能的过程,它一般通过选择职业,选择组织,选择工作岗位,在工作中技能得到提高、职位得到晋升、才干得到发挥等来实现。从组织的角度对员工的职业生涯进行管理,集中表现为帮助员工制定职业生涯规划、建立各种适合员工发展的职业通道,针对员工职业发展的需求进行适时的培训、给予员工必要的职业指导,促使员工职业生涯的成功。



### 课后习题解答

#### 1. 什么是职业和职业生涯?

职业是指不同时间、不同组织中工作性质类似的职务的总和。它是人们在



社会生活中所从事的以获得物质报酬作为自己主要生活来源并能满足自己精神需求的、在社会分工中具有专门技能的工作。它是人类文明进步、经济发展以及社会劳动分工的结果。

职业生涯就是表示这样一个动态过程,它指一个人一生在职业岗位上所度过的、与工作活动相关的连续经历,并不包含在职业上成功与失败或进步快与慢的含义,也就是说不论成功与否,每个工作着的人都有自己的职业生涯。职业生涯不仅表示职业工作时间的长短,而且内含着职业发展、变更的经历和过程,包括从事何种职业、职业发展的阶段、由一种职业向另一种职业的转换等具体内容。

## 2. 职业生涯发展有哪些不同阶段?

职业生涯的发展常常伴随着年龄的增长而变化,尽管每个人从事的具体职业各不相同,但在相同的年龄阶段往往表现出大致相同的职业特征、职业需求和职业发展任务,据此可以将一个人的职业生涯划分为不同的阶段。美国著名人力资源管理专家加里·德斯勒在其代表作《人力资源管理》一书中,综合其他专家的研究成果,将职业生涯划分为五个阶段:

(1)成长阶段(从出生到14岁)。在这一阶段,个人通过对家庭成员、朋友、老师的认同以及与他们之间的相互作用,逐渐建立起了关于自我的概念,并形成了对自己的兴趣和能力的看法,到这一阶段结束的时候,进入青春期的青少年就开始对各种可选择的职业进行某种带有现实性的思考了。

(2)探索阶段(15岁到24岁)。在这一时期,个人将认真地探索各种可能的职业选择。人们在这一阶段需要完成的最重要的任务就是自己的能力和天资形成一种现实性的评价,并尽可能地了解各种职业信息。

(3)确立阶段(25岁到44岁)。这是大多数人职业生涯中的核心部分。人们通常希望在这一阶段的早期能够找到合适的职业,并随之全力以赴地投入到有助于自己在此职业中取得永久发展的各项活动中。

(4)维持阶段(45岁到65岁)。在这一阶段,人们一般都已经在自己的工作领域中为自己创立了一席之地,因而他们的大多数经历主要就放在保有这一位置上了。

(5)下降阶段。当临近退休的时候,人们就不得不面临职业生涯中的下降阶段。这一阶段,许多人都不得不面临这样一种前景,接受权力和责任减少的现实,学会接受一种新角色,学会成为年轻人的良师益友。

## 3. 帕森斯、霍兰德的职业选择理论的主要内容是什么?

美国波士顿大学教授帕森斯 1909 年在其著作《选择一个职业》中阐述了人与职业相匹配这一经典理论。他认为,每个人都有自己独特的人格模式,每种人格模式的个人都有其相适应的职业类型,人人都有职业选择的机会,而职业选择的焦点就是人与职业相匹配,即寻找与自己特性相一致的职业。由此,他提出了职业选择的三大要素:第一,了解自己的能力倾向、兴趣爱好、气质性格特点、身体状况等个人特征。第二,分析各种职业对人的要求,以获得有关的职业信息。第三,上述两个因素的平衡,即在了解个人特征和职业要求的基础上,选择一种适合个人特点又可获得的职业。

约翰·霍兰德是美国约翰·霍普金斯大学心理学教授,著名的职业指导专家。他于 1959 年提出了具有广泛社会影响的人业互择理论。这一理论认为职业选择是个人人格的反映和延伸。他将人格分为六种基本类型,也将职业分为相应的六种类型。职业选择取决于人格与职业的相互作用。

霍兰德认为,最为理想的职业选择就是个体能够找到与其人格类型相重合的职业环境,在这样的环境中工作,个体容易感到内在的满足,最有可能充分发挥自己的才能。

170

#### 4. 如何从组织角度对员工进行职业生涯管理?

从组织角度进行的职业生涯管理,应该找出不同职业生涯期的管理重点。

(1) 招聘时期的职业生涯管理。对员工的职业生涯管理是一个长期动态的过程,从招聘新员工起就应该开始。招聘的过程实际上是应聘者和组织相互了解的过程。在这一阶段,组织急于网罗到高素质的人才,应聘者急于将自己优秀的一面展示给组织,双方往往都会发出不真实的信息。其结果是组织对应聘者的职业目标不能形成较为真实的印象,而应聘者对组织形成了一种较好的但也许是不现实的印象。组织在招聘时,要提供较为真实的企业与未来工作的展望,要将组织的基本理念和文化观念传达给应聘者,以使他们尽可能真实地了解组织。同时,要尽可能全面了解候选人,了解他们的能力倾向、个性特征、身体素质、受教育的程度和工作经历,以为空缺岗位配备合格的人选,并为新员工未来的职业发展奠定一个好的开端。

(2) 进入组织初期的职业生涯管理。这大致相当于职业生涯确立阶段的尝试子阶段。在这一阶段中,员工必须建立一种自信的感觉,必须学会与第一个上级和同事们相处,必须学会接受责任,然而最重要的还是对自己的才能、需要以及价值观是否与最初的职业目标相吻合进行审视和判断。在这一时期,组织在职业生涯管理中的主要任务是:



第一,了解员工的职业兴趣、职业技能,然后把他们放到最适合的职业轨道上去。

第二,进行岗前培训,引导新员工。

第三,挑选和培训新员工的主管。

第四,分配给新员工第一项工作,对其工作表现和潜能进行考察和测试,并及时给予初期绩效反馈,使他们了解自己做得如何,以消除不确定带来的紧张和不安,帮助其学会如何工作。

第五,协助员工作出自己的职业规划。

(3)中、后期的职业生涯管理。中期大致相当于职业生涯确立阶段的稳定子阶段和危机子阶段。职业生涯中期是一个时间长、变化多,既有事业成功,又可能引发职业危机的敏感时期。人到中年,一方面年富力强,自我发展的需要仍很强烈,另一方面会意识到职业机会随年龄增长越来越受到限制,从而产生职业危机感。总之,这是一个充满矛盾的复杂阶段,尤其需要组织加强职业生涯的管理。

这一时期的员工十分重视个人职业上的成长和发展。在这一时期的职业生涯管理中,组织要保证员工合理的职位轮换和晋升。组织管理的一项重要工作就是为员工设置合理畅通的职业发展通道。职业通道是组织中职业晋升的路线,是员工实现职业理想和获得满意工作,达到职业生涯目标的路径。组织中的职业发展通道不应是单一的,而应是多重的,以便使不同类型的员工都能寻找到适合自己的职业发展途径。

171



## 同步强化训练

### 一、单项选择题

1. ( )是职业的主体。  
A. 组织                      B. 个人  
C. 群体                      D. 单位
2. ( )是个人职业生涯得以存在和发展的载体。  
A. 组织                      B. 个人  
C. 群体                      D. 单位

3. ( ) 在 1909 年提出了人与职业相互匹配的理论。
- A. 帕尔森                      B. 霍兰德  
C. 帕森斯                      D. 罗纳德
4. 在《选择一个职业》一书中阐明了职业选择的焦点就是( )。
- A. 职业的社会价值              B. 职业的时效性  
C. 职业与人相匹配              D. 职业的有用性
5. 解决什么样的人适合做什么类型的工作的分析,叫做( )。
- A. 职业选择性的分析              B. 职业匹配性分析  
C. 职业特殊性分析              D. 职业适宜性分析
6. 工会在我国现有职业分类中属于( )。
- A. 专业技术人员              B. 国家机关、党群组织  
C. 办事人员                      D. 服务性工作人员
7. ( ) 是决定每个心理和行为的普遍性和差异性的那些特征和倾向的较稳定的有机组合。
- A. 动机                          B. 气质  
C. 个性                          D. 性格
8. 下面适合具备科研型职业能力的人从事的职业是( )。
- A. 写作                          B. 教育  
C. 打字                          D. 发明
9. 下面适合具备经营型职业能力的人从事的职业是( )。
- A. 调解                          B. 采购  
C. 管理                          D. 商业
10. 下面适合具备社交型职业能力的人从事的职业是( )。
- A. 发明                          B. 演艺  
C. 宣传                          D. 采购
11. ( ) 于 1959 年提出了具有广泛社会影响的人业互择理论。
- A. 帕金森                      B. 霍兰德  
C. 帕森斯                      D. 罗纳德



12. 属于实际型人格特点的是( )。
- A. 有坚持性 B. 有推理能力  
C. 乐观自信 D. 谨慎
13. 具备研究型人格的人适宜从事的职业是( )。
- A. 临床心理学家 B. 政治家  
C. 物理学家 D. 小说家
14. 剧作家的人格特征属于( )。
- A. 实际型 B. 艺术型  
C. 社会型 D. 研究型
15. 传教士的人格特征属于( )。
- A. 实际型 B. 艺术型  
C. 社会型 D. 研究型
16. 属于企业型人格特点的是( )。
- A. 有坚持性 B. 有推理能力  
C. 乐观自信 D. 谨慎
17. 具备传统型人格的人适宜从事的职业是( )。
- A. 教师 B. 各类研究人员  
C. 诗人 D. 统计员
18. 美国著名人力资源管理专家( )将职业生涯划分为五个阶段。
- A. 帕金森 B. 霍兰德  
C. 帕森斯 D. 加里
19. 大多数人职业生涯的核心部分都处于( )。
- A. 探索阶段 B. 维持阶段  
C. 确立阶段 D. 成长阶段
20. ( )最重要的任务就是对自己的能力和天资形成一种现实灾害性的评价。
- A. 探索阶段 B. 维持阶段  
C. 确立阶段 D. 成长阶段

21. 人们在( )时容易进入职业中期危机阶段。  
A. 25~30岁 B. 40~45岁  
C. 30~40岁 D. 45~65岁
22. 相当于职业生涯确立阶段的尝试子阶段的职业生涯管理是( )。  
A. 招聘时期的职业生涯管理  
B. 进入组织初期的职业生涯管理  
C. 中期的职业生涯管理  
D. 后期的职业生涯管理
23. ( )是组织中职业晋升的路线。  
A. 职业通道 B. 职业发展  
C. 职业转换 D. 职业成长
24. 下列表述有误的是( )。  
A. 个人职业生涯管理的成功,需要员工个人的努力  
B. 个人职业生涯管理的成功,不需要组织  
C. 在我国,职业生涯的开发与管理还是一个新的课题  
D. 职业生涯管理已引起我国许多有远见的企业的高度重视
25. 霍兰德编制的测评工具 VPI 指的是( )。  
A. 职业属性问卷 B. 职业偏好问卷  
C. 职业自我探索量表 D. 职业考察量表
26. 霍兰德编制的测评工具 SDS 指的是( )。  
A. 职业属性问卷 B. 职业偏好问卷  
C. 职业自我探索量表 D. 职业考察量表
27. 下面表述有误的是( )。  
A. 霍兰德的“人业互择”理论与帕森斯关于职业指导“三要素”的理论具有一脉相承的内在联系  
B. “人业互择”理论的关键在于对个人人格类型的分析与评定  
C. 个人的人格特征是职业选择和职业生涯成功的唯一影响因素

- D. 人格类型与职业类型的关系也并非绝对相对应
28. 下面表述正确的有( )。
- A. 职业生涯管理主要是指对职业生涯的设计与开发
  - B. 职业是由行为和态度两方面组成
  - C. 职业生涯是社会与个人的结合点
  - D. 职业活动出现在人的成熟期
29. 下面有关自主择业的表述正确的是( )。
- A. 表明自己将管理自己的职业
  - B. 意味着个人可以随心所欲
  - C. 组织将放弃用人的自主权
  - D. 它是从计划经济条件下开始的一种职业生涯管理形式
30. 具备企业型人格类型的特征是( )。
- A. 讲求实际
  - B. 有推理能力
  - C. 有合作精神
  - D. 喜欢冒险的

## 二、多项选择题

1. 职业是( )的结果。
- A. 人类文明进步
  - B. 社会进步
  - C. 经济发展
  - D. 社会劳动分工
  - E. 自然选择
2. 职业生涯是一种复杂的现象,由( )组成。
- A. 生命
  - B. 行为
  - C. 态度
  - D. 职业
  - E. 兴趣
3. 一个人职业生涯的主观内在特征包括( )。
- A. 价值观念
  - B. 态度
  - C. 需要
  - D. 动机
  - E. 能力
4. 一个人在择业上的自由度很大程度上取决于个人所拥有

的( )。

- A. 职业能力
- B. 职业特点
- C. 职业类型
- D. 职业品质
- E. 职业爱好

5. 帕森斯提出的职业选择三大要素是( )。

- A. 了解自己的个人特征
- B. 社会需求的认知
- C. 了解各种职业要求
- D. 认识自身的不足
- E. 选择一种适合个人特点又可获得的职业

6. 人们在选择职业时应获得的职业信息有( )。

- A. 职业性质
- B. 工资待遇
- C. 工作条件
- D. 晋升的可能性
- E. 求职的最低条件

7. 在职业分类中属于办事员的有( )。

- A. 检察院
- B. 具体业务工作人员
- C. 妇联
- D. 工会
- E. 机关中在负责人领导下的工作人员

8. 在职业分类中属于生产工人的有( )。

- A. 农业人员
- B. 职业生产人员
- C. 石油开采人员
- D. 产出制造人员
- E. 狩猎人员

9. 一个人的个性具体包括( )。

- A. 需要与动机
- B. 价值观
- C. 兴趣
- D. 气质
- E. 能力

10. 下面需具备操作型职业能力的职业有( )。

- A. 美工
- B. 采购
- C. 打字
- D. 驾驶
- E. 种植

11. 下列表述正确的有( )。



- A. 人的个性千差万别,对工作要求也就不同
  - B. 职业适宜性分析就是要解决什么样的人适合做什么类型的工作的问题
  - C. 职业适宜性分析一般从获取职业信息和人的个性分析两方面进行
  - D. 个性是不稳定的人性特征
  - E. 分析个性充分才能保证职业选择的方向性
12. 实际型人格类型的特点是( )。
- A. 富有合作精神
  - B. 真诚坦率
  - C. 有坚持性
  - D. 有稳定性
  - E. 乐观自信
13. 具备传统型人格类型的人适合的职业有( )。
- A. 诗人
  - B. 木工
  - C. 教师
  - D. 出纳员
  - E. 图书管理员
14. 具备社会型人格类型的人适合的职业有( )。
- A. 临床心理学家
  - B. 小说家
  - C. 传教士
  - D. 经理
  - E. 教师
15. 霍兰德编制的测评工具有( )。
- A. 职业属性问卷
  - B. 职业偏好问卷
  - C. 职业自我探索量表
  - D. 职业考察量表
  - E. 职业深层分析表
16. 职业生涯阶段中的确立阶段又分为( )。
- A. 探索阶段
  - B. 尝试子阶段
  - C. 维持阶段
  - D. 稳定子阶段
  - E. 职业中期危机阶段
17. 下列表述有误的是( )。
- A. 职业生涯的成长阶段将逐步建立自我的概念

B. 职业生涯的发展不会随年龄的增长而变化  
C. 职业生涯的确立阶段中,个人将认真地探索各种可能的职业选择

D. 职业生涯的确立阶段,人们一般都已经在自己的工作领域中为自己创立了一席之地

E. 职业生涯的维持阶段,人们一般都已经在自己的工作领域中为自己创立了一席之地

18. 要尽可能全面了解候选人,就要了解他们的( )。

- A. 能力倾向
- B. 个性特征
- C. 身体素质
- D. 受教育程度
- E. 工作经历

19. 进入组织初期的职业生涯管理,组织应做到( )。

- A. 要对新员工提供企业的工作计划
- B. 要将组织的基本理念传达给应聘者
- C. 了解员工的职业兴趣、职业技能
- D. 进行岗前培训、引导新员工
- E. 挑选和培训新员工的主管

20. 中、后期职业生涯管理相当于职业生涯确立阶段的( )。

- A. 探索阶段
- B. 尝试子阶段
- C. 维持阶段
- D. 稳定子阶段
- E. 职业中期危机阶段

21. 下面有关职业的表述有误的是( )。

- A. 职业的主体是组织
- B. 职业是不同时间、不同组织中工作性质类似的职务的总和
- C. 职业活动出现在人的成熟期
- D. 职业是人类文明进步、经济发展以及社会劳动分工的结果
- E. 职业是社会与个人或组织与人生的结合点

22. 职业生涯所包含的有( )。

- A. 职业工作时间的长短
- B. 职业发展的过程



- C. 职业变更的经历                      D. 职业的探寻  
E. 职业发展的阶段
23. 具备管理型职业能力的人比较适宜的职业类型有( )。
- A. 旅游业                                  B. 联络  
C. 经理                                      D. 厂长  
E. 商业
24. 霍兰德将人格分6种基本类型,下列属于其归类的是( )。
- A. 实际型                                  B. 社会型  
C. 操作型                                  D. 教育型  
E. 传统型
25. ( )人格特点的人的职业兴趣是在办公室工作。
- A. 有效的                                  B. 友好的  
C. 服从的                                  D. 有主见的  
E. 谨慎的
26. 有关 VPI 的表述,正确的有( )。
- A. 编制于 1970 年                      B. 1975 和 1977 年又作修订  
C. 是职业编制偏好问卷              D. 是职业自我探索量表  
E. 它通过让被试者在一个系列工作中作出选择答案,最后经过统计处理,确实其职业兴趣
27. 美国著名人力资源管理专家加里将人的职业生涯划分为( )。
- A. 成长阶段                              B. 探索阶段  
C. 确立阶段                              D. 维持阶段  
E. 下降阶段
28. 人们在职业确立阶段要做的是( )。
- A. 学会成为年轻人的良师益友  
B. 判定自己到底需要什么  
C. 思考职业在自己的全部生活中到底占多大的重要性  
D. 对自己的能力和天资形成一种现实性的评价

- E. 要尽可能了解各种职业信息
29. 人到中年,通常是( )。
- A. 年富力强  
B. 产生职业危机感  
C. 对职业有许多不切实际的幻想  
D. 是一个充满矛盾的复杂阶段  
E. 需要组织对之加强职业生涯的管理
30. 进入组织初期的职业生涯管理的主要任务是( )。
- A. 了解员工的职业兴趣      B. 挑选和培训新员工的主管  
C. 进行岗前培训              D. 分配给新员工第一份工作  
E. 协助员工作出自己的职业规划

### 三、简答题

180

#### 1. 什么是职业生涯管理?具体如何开展?

所谓职业生涯管理主要是指对职业生涯的设计与开发。但职业生涯管理可以从个人和组织两个不同的角度来进行。

(1) 从个人的角度讲,职业生涯管理就是一个人对自己所要从事的职业、要去的工作组织、在职业发展上要达到的高度等作出规划和设计,并为实现自己的职业目标而积累知识、开发技能的过程,它一般通过选择职业,选择组织(工作组织),选择工作岗位,在工作中技能得到提高、职位得到晋升、才干得到发挥等来实现。

(2) 从组织的角度对员工的职业生涯进行管理,集中表现为帮助员工制定职业生涯规划、建立各种适合员工发展的职业通道、针对员工职业发展的需求进行适时的培训、给予员工必要的职业指导、促使员工职业生涯的成功。

#### 2. 什么是职业适宜性分析?具体怎样进行?

所谓职业适宜性分析,就是要解决什么样的人适合做什么类型的工作,或者说什么样的工作需要什么样的人来做这一问题。它是通过分析、了解自我的个性特征和不同工作的性质、特点及其对任职者的具体要求,从而找出和个人相匹配的职业类型。这种职业适宜性分析是职业生涯管理中非常重要的一项工作。

职业适宜性分析一般要从两个方面进行,一方面要获取职业信息,一方面



对人的个性进行分析,在两方面相比较的基础上才能判定人与职业的适宜性问题:

(1) 获取职业信息。职业信息指的是与个人职业生活有关的知识和资料,其范围十分广泛。进行职业适宜性分析所需要的主要是有关职业分类和特定职业的性质、任务、操作程序、投资要求、工作环境等具体情况的职业信息。

(2) 个性分析。一个人在选择职业时,必须首先对自己进行个性分析,了解自己的心理动机、需要、兴趣、价值取向、性格、才能、不足等,才能保证职业选择的方向性,真正找到适合自己的职业。了解自己的个性,既可以通过自我总结来获得,也可以通过心理咨询借助心理测试工具来加深自我认识。

总之,一个人了解自己的职业能力的类型,又掌握了大量的职业信息,就可以在此基础上,作出自己的职业选择。

### 3. 认识人力资源管理活动在组织中的作用。

人力资源管理活动在组织中实际可以扮演两种角色。

(1) 从传统意义上来讲,他们的重要作用在于为组织找到合适的人选,即用能够达到既定兴趣、能力和技术等方面要求的员工来填补工作岗位的空缺。

(2) 人力资源管理活动还越来越多地扮演着另外一种角色,这就是确保员工的长期兴趣受到企业的保护,其作用尤其表现在鼓励员工不断成长,使他们能够争取发挥出他们全部潜能。

总之,所有的人力资源管理活动都可以不仅满足企业的需要,而且满足个人的需要,实现“双赢”的目标,即组织可以从更具有献身精神的员工所带来的绩效改善中获利,员工则可以从工作内容更为丰富、更具挑战性的职业中获得收益。

### 4. 简述职业生涯确立阶段的构成。

(1) 尝试子阶段(25—30岁)。在这一阶段,个人确定当前所选择的职业是否适合自己,如果不适合,就会更改自己的选择。

(2) 稳定子阶段(30—40岁),在这一阶段,人们往往已经定下了较为坚定的职业目标,并制定较为明确的职业计划来确定自己晋升的潜力、工作调换的必要性以及为实现这些目标需要开展哪些学习活动等。

(3) 在30多岁到40多岁之间的某个阶段上,人们可能会进入职业中期危机阶段。在这一阶段人们往往会根据自己最初的理想和目标对自己的职业进步状况做一次重要的重新评价。

#### 四、论述题

阐述组织在职业生涯管理中对新员工的第一任主管有何认识及作用。

新员工的第一任主管是其进入组织后的直接领导、第一个老师,主管的言行态度、工作风格对新员工的职业生涯影响极大。主管应成为新员工的良师益友。相关的研究表明,在新员工与其上级之间往往存在一种“皮格马利翁效应”,即你的期望越高,你对自己的新员工越信任、越支持,那么,你的新员工就干得越好。因此,专家们建议,不要将一位新员工安排到一位陈腐的、要求不高的或不愿意提供支持的主管那里。相反,在新员工开始尝试性、探索性工作的第一年,应当为他们找到一位受过特殊训练、有较高的工作绩效,并且能够通过建立较高工作标准而对自己的新员工提供必要支持的主管。

182



#### 参考答案

##### 一、单项选择题

1. B 2. A 3. C 4. C 5. D 6. B 7. C 8. D 9. C  
10. D 11. B 12. A 13. C 14. B 15. C 16. C 17. D  
18. D 19. C 20. A 21. C 22. B 23. A 24. B 25. B  
26. C 27. C 28. A 29. A 30. D

##### 二、多项选择题

1. ACD 2. BC 3. ABCDE 4. AD 5. ACE 6. ABCDE  
7. BE 8. CD 9. ABCDE 10. CDE 11. ABCE 12. BCD 13. DE  
14. ACE 15. BC 16. BDE 17. BCE 18. ABCDE 19. CDE  
20. DE 21. AC 22. ABCE 23. CD 24. ABE 25. ACE 26. BCE  
27. ABCDE 28. BC 29. ABDE 30. ABCDE





## 真题链接

1. 【2005. 10 单选 16】不同时间、不同组织中工作性质类似的职务的总和是( )。

- A. 职称
- B. 职业
- C. 职级
- D. 职位

【答案】B。

2. 【2005. 10 单选 17】一个人一生在职业岗位上所度过的与工作活动相关的连续经历是( )。

- A. 一般工龄
- B. 工作经历
- C. 职业生涯
- D. 连续工龄

【答案】C。

## 第十章 员工福利



### 考核要点

广义的员工福利是指员工作为国家的合法公民,而享受政府的公共福利和公共服务;作为企业成员,享受企业的集体福利和企业为员工及其家庭提供的各种实物和服务形式的福利。狭义的员工福利,是指企业为满足劳动者的生活需要,在工资收入以外,向企业员工及其家庭成员所提供的待遇,包括物质福利、带薪休假、专项服务等。狭义的员工福利又被称为劳动福利或者职业福利。国际上,员工福利的发展经历了三个发展阶段:早期发展阶段(企业自我管理时期)、成熟发展阶段(市场经营管理时期)和综合发展阶段(政府介入后与社会保障协调发展时期)。员工福利的基本特点是集体性、均等性、补充性、有限性、补偿性和差别性。按照福利制度是否具有强制性可以划分为强制性福利和自愿性福利。员工福利对于企业吸引企业外部优秀人才,减轻员工税赋的负担,增加员工实际收入,加强核心员工的留任意愿,树立良好企业形象,传递企业文化和价值观具有重大意义。

员工福利计划是指企业对所实施的员工福利进行规划和安排,也就是对员工福利各个模块的设计。企业在设计员工福利计划的时候,要考虑企业的外部 and 内部因素。它在具体的实施中需要做好三个方面的工作:首先要做好福利政策和计划方案的宣传沟通工作;其次,应按照既定的福利政策和计划,审查员工的资格,向不符合条件的申请者做出解释;对审查合格的申请者,应为其或协助其办理相关手续,帮助员工获得自己应享有的福利待遇;最后,注意节约开支,降低福利成本。

弹性福利计划就是每个员工在企业设定的年度福利总额范围

内,自行选择福利项目的福利计划形式。主要包括附加型弹性福利、核心加选择型弹性福利、弹性支用账户、福利“套餐”和选择型弹性福利“套餐”。



## 课后习题解答

### 1. 员工福利的定义是什么?从是否具有强制性来看,员工福利可以分为哪几种?

员工福利(employee benefits)可以从广义和狭义两个层次进行定义:

广义的员工福利包含三个方面——第一,是指企业员工作为国家的合法公民,享受政府的公共福利和公共服务;第二,企业员工作为企业成员,享受企业的集体福利;第三,除工资外,企业为员工及其家庭提供各种实物和服务形式的福利。

狭义的员工福利,是指企业为满足劳动者的生活需要,在工资收入以外,向企业员工及其家庭所提供的待遇,包括物质福利、带薪休假、专项服务等。按照福利制度是否具有强制性,可将其划分为强制性福利和自愿性福利。强制性福利又称法定福利,是国家通过立法来强制实施的员工福利政策;自愿性福利又称为企业福利,是指由企业自主建立的、为满足职工的生活和工作需要,向员工及其家庭提供的一系列的福利项目。

185

### 2. 什么是员工福利计划?主要内容是什么?

员工福利计划(Employees Benefits Plan, EBP),是指企业对所实施的员工福利进行的规划和安排,也就是对员工福利各个模块的设计。

其主要内容包括:

- (1)企业向员工提供福利的目的;
- (2)福利的具体内容。它决定了员工的满意度,因此企业在圈定福利内容的时候要充分考虑到本企业职工的需求情况;
- (3)确定提供福利的水平。它分别指两个层次的内容:一是确定企业整体的福利水平,二是确定员工个人的福利水平;
- (4)提供差异化的福利;
- (5)福利成本的承担。原则上可以有三种选择:一是完全由企业负担;二是企业和员工共同负担;三是完全由员工负担,但是第三种方法在实际当中很少

出现。

### 3. 什么是员工福利管理?其基本原则有哪些?

员工福利管理是指为了保证员工福利能够在既定的轨道上良性发展,实现福利计划的预期效果,采取各种措施和手段对员工福利的实施和发展进行控制和调整。

从管理角度看,为提高资源的使用效益,更好地为人力资源管理目标服务,对员工福利管理必须充分重视以下原则:

- (1)合理和必要的原则;
- (2)量力而行的原则;
- (3)统筹规划的原则;
- (4)公平的群众性原则。

### 4. 什么是弹性福利计划?弹性福利计划的基本类型有哪些?弹性福利计划的优缺点有哪些?

弹性福利计划又称自助食堂计划、自助餐式福利等,即每个员工在企业设定的年度福利总额范围内,自行选择福利项目的福利计划形式。因此,弹性福利计划并非一项福利内容,而是一种福利方案。

弹性福利的基本类型有:

- (1)附加型弹性福利;
- (2)核心加选择型弹性福利;
- (3)弹性支用账户;
- (4)福利“套餐”。

弹性福利计划的优点是:该方案富有灵活性和自由选择性,使员工拥有了权利和有价值的感觉,注重员工参与也激起了员工采用弹性福利计划的兴趣。

但它也存在着某些局限性:

- (1)管理起来比较复杂;
- (2)员工缺乏某种专业知识时,作为消费者,其选择有时不尽合理,可能会因为只注重眼前利益或未经仔细考虑,以致选择了不实用的福利项目,影响了员工的长期利益。
- (3)存在“逆选择”问题;
- (4)很难形成规模效益。



## 同步强化训练

### 一、单项选择题

1. 在国际上,员工福利的企业自我管理时期即( )。  
A. 早期发展阶段                      B. 中期发展阶段  
C. 成熟发展阶段                      D. 综合发展阶段
2. 下列表述有误的是( )。  
A. 现代的员工福利计划体现了个人、企业和政府三者的利益的结合  
B. 19世纪后半期,产业工人和资本家之间的矛盾日益加深  
C. 在员工福利的成熟发展阶段,政府的态度开始影响企业员工福利计划的建立和管理  
D. 20世纪30年代以来,西方国家的员工福利事业得到了迅速的发展
3. 法定福利指的是( )。  
A. 货币型福利                      B. 服务型福利  
C. 劳动条件福利                      D. 强制性福利
4. 社会保险是一种( )。  
A. 生活条件福利                      B. 劳动条件福利  
C. 强制性福利                      D. 人际关系福利
5. 在我国,教授、研究员以及相当职称的高级专家,经报请相关部门批准,可延长退休年龄,但最长不超过( )。  
A. 55周岁                      B. 60周岁  
C. 65周岁                      D. 70周岁
6. 下面表述正确的是( )。  
A. 在我国,失业保险坚持“低水平、广覆盖”的原则  
B. 在我国,医疗保险的统筹范围原则上为县级

- C. 失业保险是一种经济补偿
- D. 在我国失业保险的给付期限最长为 12 个月
- 7. 法定节日加班工资不低于( )的劳动报酬。
  - A. 100%
  - B. 200%
  - C. 300%
  - D. 400%
- 8. 自愿性福利指的是( )。
  - A. 人际关系福利
  - B. 生活条件福利
  - C. 服务型福利
  - D. 企业福利
- 9. 下列哪一项不属于社会保险?( )。
  - A. 养老保险
  - B. 人寿保险
  - C. 工伤保险
  - D. 生育保险
- 10. 下列哪一项不属于自愿性福利?( )。
  - A. 企业年金
  - B. 教育资助
  - C. 生活福利
  - D. 病假工资
- 11. 下列关于员工福利的表述错误的是( )。
  - A. 员工福利可以增加员工的税赋
  - B. 员工福利可以增加员工的实际收入
  - C. 员工福利可以加强核心员工的留任意愿
  - D. 员工福利可以树立良好企业形象
- 12. ( )决定了员工对福利的满意度。
  - A. 福利的目的
  - B. 福利的具体内容
  - C. 福利的水平
  - D. 福利的成本
- 13. 与市场水平大致相等的福利特点是( )。
  - A. 有助于提升企业薪酬的竞争力
  - B. 降低了决策的难度
  - C. 降低了企业的福利成本
  - D. 降低了员工的离职率
- 14. 一些企业规定,在职工享受福利时,退休职工不能享受,其参考标准是( )。



- A. 以工龄为标准                      B. 以员工对企业贡献为标准  
C. 以是否在职为标准                  D. 以工作时间为标准
15. 企业完全负担福利成本的不足在于( )。
- A. 总体福利成本对员工会上升  
B. 长期内,可能会使员工利益受损  
C. 管理上比较繁锁  
D. 员工不能享受税收上的好处
16. 关于员工福利管理的阐述有误的是( )。
- A. 福利费用的管理务求以最小的费用达到最大的效用  
B. 优厚的员工福利是经得起时间考验的福利管理方式  
C. 福利应以全体员工为对象,体现公平精神  
D. 建立员工福利的时候要统筹考虑员工福利同社会保障等其他社会福利活动的关系
17. 下面关于弹性福利计划的表述有误的是( )。
- A. 又被称为自助食堂计划  
B. 起源于 20 世纪 70 年代美国一些企业的“咖啡馆计划”  
C. 自 20 世纪 90 年代以来,弹性福利计划在全球范围内兴起  
D. 弹性福利计划是一项先进的福利内容
18. ( )是指在现有的福利项目之外,再提供一些福利措施或提高原有福利的标准。
- A. 附加型弹性福利                      B. 核心加选择型弹性福利  
C. 弹性支用账户                          D. 福利“套餐”
19. 下面阐述正确的是( )。
- A. 我国的规定是女职工产假 100 天  
B. 生育保险要通过国家立法  
C. 多胞胎生育的产假不增加  
D. 女职工产前休假为 1 个月
20. 员工之所以喜欢弹性福利计划,其原因就在于( )。
- A. 管理起来比较简单

- B. 容易形成规模效益  
C. 富有灵活性和自由选择性  
D. 回避了“逆选择”的问题
21. ( )是所有员工都享有的基本福利。  
A. 核心福利  
B. 弹性支用账户  
C. 福利“套餐”  
D. 弹性选择福利
22. 企业和员工对福利认识混乱的解决办法是( )。  
A. 企业应该在适当的时间对福利的成本进行一次全面的测试分析  
B. 要加强宣传力度,拟定一个与员工交流的计划  
C. 企业要在福利方案确定之后,充分考虑管理中可能出现的问题  
D. 企业要依赖政策的灵活性解决问题
23. 员工只要符合企业的相关规定条件,就有权享有其合法的福利,体现了福利管理的( )。  
A. 合理和必要的原则  
B. 量力而行的原则  
C. 统筹规划的原则  
D. 公平的群众性原则
24. 下列哪项不属于生育保险的内容( )。  
A. 产假  
B. 生育津贴  
C. 医疗服务  
D. 病假工资
25. 下面对“逆选择”的表述错误的是( )。  
A. 它是指理性的“经济人”没有做出利润最大化的选择,而是选择了非利润最大化的情况  
B. 弹性福利计划可以有效的对之控制  
C. 这样的结果是企业的福利成本可能并没有节约多少  
D. 员工很可能为了享受福利金额的最大化而选择了并非自己最需要的福利内容
26. 在国际上,员工福利的市场经营管理时期即( )。  
A. 早期发展阶段  
B. 中期发展阶段

- C. 成熟发展阶段 D. 综合发展阶段

27. 下面关于退休和离休的阐述,错误的是( )。

A. 工人与干部的退休金标准均一般为本人工资的 60% ~ 70%

B. 我国离休干部的特殊待遇是在特殊历史时期的特殊因素,将来必须要纳入统一的管理体系当中

C. 离休干部的养老金,由本人原标准工资和生活补贴两部分构成

D. 离休与退休待遇大致相同

28. 下面有关失业保险的表述正确的是( )。

A. 职工要按照本人工资的 2% 纳失业保险费

B. 失业保险的覆盖范围指所有城镇用人单位以及职工

C. 失业保险的给付期限最长 12 个月

D. 失业保险金以及领取失业保险金期间的其他相关费用  
包括医疗保险金、抚恤金等

29. 下面有关医疗保险的表述有误的是( )。

A. 医疗保险的覆盖范围包括城镇的企业和事业单位

B. 基本医疗保险费由单位和个人共同负担

C. 医疗保险制度的建立和推行,保障了现阶段处于企业改革和结构调整中的员工的利益

D. 医疗保险的统筹范围原则上为地市级

30. 下面有关工伤保险的表述正确的是( )。

A. 工伤保险的统筹范围原则上为市级

B. 工伤保险费只由企业或者雇主缴纳

C. 工伤保险的给付期限最长 12 个月

D. 工伤保险的覆盖范围是指所有城镇用人单位以及职工

## 二、多项选择题

1. 广义的员工福利包含( )。

A. 企业员工作为国家的合法公民,享受政府的公共福利和公共服务

B. 企业员工作为企业成员,享受企业的集体福利

C. 向企业员工及其家庭成员所提供的工资以外的待遇

D. 劳动福利

E. 职业福利

2. 国际上,员工福利的发展经历了( )。

A. 早期发展阶段

B. 中期发展阶段

C. 成熟发展阶段

D. 成长发展阶段

E. 综合发展阶段

3. 下列哪些属于员工福利的特点?( )。

A. 均等性

B. 无限性

C. 补偿性

D. 差别性

E. 集体性

4. 按照给付方式的不同,员工福利可分为( )。

A. 人际关系福利

B. 货币型福利

C. 生活条件福利

D. 实物型福利

E. 服务型福利

5. 按照发挥功能的不同,员工福利可分为( )。

A. 人际关系福利

B. 货币型福利

C. 生活条件福利

D. 劳动条件福利

E. 服务型福利

6. 强制性福利包括两大类是( )。

A. 教育资助

B. 人寿保险

C. 社会保险

D. 休假制度

E. 企业年金

7. 社会保险主要包括( )。

A. 养老保险

B. 失业保险

C. 医疗保险

D. 工伤保险

E. 生育保险

8. 下列关于失业保险的表述有误的是( )。

- A. 失业保险福利不是经济性补偿
- B. 失业保险的覆盖范围是所有城镇用人单位以及职工
- C. 企、事业单位应按照本单位工资总额的 2% 缴纳失业保

险费

- D. 失业保险的给付期限最长为 12 个月
- E. 国务院劳动保险行政部门是全国失业保险工作的主管

机构

9. 下列关于医疗保险的表述正确的是( )。

- A. 我国医疗保险坚持“低水平、广覆盖”的原则
- B. 基本医疗保险费由单位和个人共同负担
- C. 医疗保险的统筹范围原则上为县级
- D. 个人缴纳保险费为其工资收入的 6% 左右
- E. 医疗保险制度的建立和推行, 保障了现阶段处于企业改

革和结构调整中的员工的利益

10. 自愿性福利包括( )。

- A. 病假工资
- B. 企业年金
- C. 生活福利
- D. 人寿保险
- E. 教育资助

11. 对员工福利作用的认识是( )。

- A. 增加企业招募的优势
- B. 减轻员工税赋的负担
- C. 增加员工实际收入
- D. 加强核心员工的留任意愿
- E. 树立良好企业形象

12. 员工福利计划的基本内容有( )。

- A. 福利成本的承担
- B. 福利的具体内容
- C. 确定提供福利的水平
- D. 提供差异化的福利
- E. 企业向员工提供福利的目的

13. 对高水平的福利表述有误的是( )。

- A. 高水平的福利是以企业良好的财务状况为基础的
  - B. 高水平的福利可以简化决策过程
  - C. 高水平的福利可以提高员工满意度
  - D. 高水平的福利增加了福利管理的成本
  - E. 高水平的福利市场竞争力不强
14. 对低水平的福利表述正确的是( )。
- A. 低水平的福利可以降低企业的福利成本
  - B. 低水平的福利不具有竞争力
  - C. 低水平的福利很难吸引到优秀人才
  - D. 低水平的福利可以降低离职率
  - E. 低水平的福利降低了决策难度
15. 作出差异化福利的标准有( )。
- A. 工龄
  - B. 员工对企业的重要性
  - C. 职位
  - D. 是否在职
  - E. 每周工作时间
16. 企业完全负担福利成本的不足之处是( )。
- A. 管理上比较复杂
  - B. 导致员工对福利的不珍惜
  - C. 造成福利使用浪费
  - D. 会影响正常的生产
  - E. 长期内可能会使员工利益受损
17. 员工福利管理的原则是( )。
- A. 合理和必要的原则
  - B. 量力而行的原则
  - C. 全面兼顾的原则
  - D. 统筹规划的原则
  - E. 公平的群众性原则
18. 员工福利计划的实施,主要需要做好的工作有( )。
- A. 员工福利计划的宣传及沟通
  - B. 信息的反馈
  - C. 审查和帮助员工获得福利待遇
  - D. 缓解外部压力
  - E. 节约开支,降低福利成本

19. 企业与员工的加强交流的方式有( )。

- A. 个别交谈
- B. 文本印刷
- C. 电子通信
- D. 广告
- E. 宣传单

20. 在解决行政管理上的复杂性时的主要办法有( )。

- A. 一旦福利政策明确了以后,企业必须立即拟定一个与员工交流的计划
- B. 企业应该在适当的时间对福利的成本进行一次全面的测试分析
- C. 在制定福利方案时,要本着越简单越好的原则,以尽可能简单的方案包含所有可能出现的问题
- D. 企业要在福利方案确定之后,充分考虑管理中可能出现的问题
- E. 企业要依赖政策的灵活性来解决根本问题

21. 下面表述有误的是( )。

- A. 弹性福利计划又称为自助食堂计划
- B. 弹性福利计划是一项先进的福利内容
- C. 弹性福利计划起源于20世纪初
- D. 自20世纪90年代以来,弹性福利计划在全球范围内兴起
- E. 弹性福利制度强调员工福利的个性化和选择的灵活性

22. 弹性福利的类型有( )。

- A. 附加型弹性福利
- B. 核心加选择型弹性福利
- C. 弹性支用账户
- D. 福利“套餐”
- E. 选择型弹性福利

23. 核心加选择型弹性福利通常的构成部分是( )。

- A. 基本福利
- B. 核心福利
- C. 基础福利
- D. 选择账户
- E. 弹性选择福利

24. 弹性福利计划的局限性表现为( )。

- A. 管理起来比较复杂      B. 影响员工的参与兴趣  
C. 影响员工的长期利益      D. 存在“逆选择”问题  
E. 很难形成规模效益
25. 企业设计员工福利计划时要考虑的外部因素有( )。
- A. 国家的法律法规      B. 社会的物价水平  
C. 劳动力市场的状况      D. 竞争对手的福利状况  
E. 企业的经济实力
26. 休假制度具体包含( )。
- A. 生育津贴      B. 产假  
C. 休假和节假日薪资      D. 住院保险  
E. 病假工资
27. 下面关于企业年金的表述错误的是( )。
- A. 又被称为企业补充养老保险  
B. 它是对社会福利的重要补充  
C. 它是通过国家立法成立的  
D. 它是一种强制性社会保险  
E. 对员工而言,企业年金是一种延期收入
28. 员工福利成本的负担,方式有( )。
- A. 社会负担      B. 完全由企业负担  
C. 企业和员工共同负担      D. 完全由员工负担  
E. 政府完全负担
29. 要减少浪费,降低福利成本,采取的手段主要有( )。
- A. 由员工承担部分购买福利的费用  
B. 规定员工个人享用福利的上限  
C. 对不同的员工区别对待  
D. 实行员工福利成本控制政策  
E. 严格控制福利享用的条件



### 三、简答题

#### 1. 简述员工福利的特点。

员工福利作为企业报酬的一种重要形式,主要有以下特点:

(1)集体性。员工主要是通过集体消费或共同利用公共设施的方式分享员工福利。

(2)均等性。员工福利是企业支付员工的外在性间接报酬,员工在履行了劳动义务之后,都有享有企业各种福利的平等权利。员工是以作为企业的某种组织成员的身份而享受有关福利待遇的,具有一定的机会均等和利益均沾的特点。

(3)补充性。员工福利是对按劳分配的补充。员工福利可以在一定程度上缓解员工生活富裕程度的差别,作为工资的补充解决员工的生活困难。

(4)有限性。员工福利仅仅是对员工生活有限的、特定的需求的满足,不能像工资一样满足员工的基本需求。

(5)补偿性。员工福利是对员工所提供的劳动的一种物质补偿,是对员工工资收入的一种补充形式。当然,享受这一权利的前提是履行了劳动义务。

(6)差别性。在不同的企业之间,由于经济条件的限制,各个企业向员工提供的福利待遇会有些差别;即便是在同一企业之中,在某些福利项目上,也因员工个人的劳动贡献不同而有所不同。

#### 2. 员工福利的作用有哪些?

工资和福利是现代企业薪酬的两个主要构成部分,在很多方面,员工福利发挥着工资难以达到的作用。具体来讲有下列几个方面:

(1)增加企业招募的优势,吸引企业外部优秀人才。求职者在决定是否加入一定企业时,其考虑的因素多半是公司的知名度、工作本身是否有挑战性与薪资福利等。只要企业妥善做好福利规划,不仅可以避免外部恶性挖墙脚,而且可以将人事预算做最有效率的运用。

(2)减轻员工税赋的负担,增加员工实际收入。从员工赋税的减少来着手规划员工福利,也就是所谓的薪资福利化,则可以切实提高员工的收入水平,充分切入员工所需。

(3)加强核心员工的留任意愿。在企业逐渐将不具有核心竞争优势的业务转型为外包之际,组织内部人员精简是可以被预期的,此时存在于组织内部的核心人员便是未来企业创造价值的精英分子,增强企业的核心竞争能力,进而

创造更高的附加价值。建立一套符合企业特性又有所侧重的福利规划,不仅可以适度的提升员工的士气,而且可以留住核心员工为公司发展共同奋斗。

(4) 树立良好企业形象,传递企业文化和价值观。员工福利可以体现企业的管理特色,传递企业对员工的关怀,创造大家庭式的工作氛围和组织环境,获得较高的员工认同度;也会在社会大众中树立良好的形象,对公司的长远发展很有利。

### 3. 简析不同水平员工福利的优缺点。

(1) 高水平的福利有助于提升企业薪酬的竞争力,吸引优秀人才,提高员工满意度,降低离职率,但是这种福利水平的成本相比其他竞争对手较高,会给企业的经营和管理造成一定的压力,因此高水平的福利是以企业良好的财务状况为基础的。

(2) 与市场水平大致相等的福利,简化了福利的决策过程,市场水平是多少,企业的福利就定为多少,降低了决策的难度,同时较低的福利支出也减轻了企业经营的压力。但是,这种水平的福利的市场竞争力不强,而且由于需要监控市场福利水平的变动情况,增加了福利管理的成本。

(3) 低于市场水平的福利,其优点是显而易见的,可以降低企业的福利成本,从而降低人力成本。但是这种水平福利的缺点同样明显,由于不具有竞争力,很难吸引到优秀的人才,同时自身的员工队伍也很难保持必要的稳定。因此,这种福利水平多数情况下只在企业陷入困境的情况下才实行,很少有企业主动采用这种福利水平。

### 4. 简述员工福利计划实施的具体工作。

员工福利计划的实施,主要需要做好三个方面的工作:首先要做好福利政策和计划方案的宣传沟通工作。其次,应按照既定的福利政策和计划,审查员工资格,向不符合条件的申请者做出解释;对审查合格的申请者,应为其或协助其办理相关手续,帮助员工获得自己应享有的福利待遇。最后,注意节约开支,降低福利成本。

## 四、论述题

### 员工福利管理中存在哪些问题?分析解决办法。

现实中的员工福利管理存在着这样或那样的问题,综合起来主要有以下几类:

(1) 企业和员工对福利认识上的混乱。认识的分歧造成了企业很难确定他

们所应该承担的成本以及为什么应该承担。大多数情况下,企业在制定福利方案时扮演的是被动的角色。对员工来说,他们所缺少的不仅仅是该方面的基础理论。大部分员工对他们所享受的福利的种类、期限以及适用的范围模棱两可,一知半解。

解决办法:首先企业应当明确,员工福利计划是企业借助福利形式,缓解外部压力,借以获得竞争优势,并争取到相应的税收优惠政策。企业可将个别交谈、文本印刷、电子通信(电话及内部网)等方式结合起来,并且时常进行个别强化。通过与员工的交流,企业可以更好地评估现行的福利方案。

(2)福利成本和效用配比不当。某种福利的实施之初,企业和员工都觉得很划算,但是,随着情况的变化,原来的福利成本可能会急剧增长,这样,企业陷入了福利成本的负担之中。而从员工来看,员工普遍认为福利是应得的一种权利,而福利待遇又一直没有改变,所以他们就不会心存感激。企业明显地感到自己的付出没有得到回报。

解决办法:企业应该在适当的时间对福利的成本进行一次全面的测试分析。只有在对总成本做出估算之后,企业才能着眼于如何在提高个人福利收入的同时激发员工更高的工作热情。改变高成本的一种方式,就是将固定的福利方案转变为固定的投入方案,然后再设计投入方案。

在对福利的实际成本做出估计以后,企业可以考虑如何让这笔支出起到最大调节作用。

(3)行政管理上的复杂性。由于企业及员工对福利都很陌生,加上福利管理本身的复杂性,所以在具体执行时,存在着管理不力,或是管理过头的倾向。

解决办法:在制定福利方案时,要本着越简单越好的原则,以尽可能简单的方案包含所有可能出现的问题。企业要在福利方案确定之后,充分考虑管理中可能出现的问题。定期对福利方案进行检测,及时修正不合理的方案,并剔除没有必要的方案。

(4)缺乏针对性和灵活性。传统的福利制度诞生于一个传统的年代,无论是其对象还是福利的具体内容,都已经形成了一种固定化的模式。但是随着社会条件的变化,这种福利模式显然已不再适应现代的社会。传统的福利制度十分僵化,一旦制定一项福利项目,就自动适用于所有人,对所有人都支付相同数量的福利金额。

解决办法:造成政策和实践严重脱节的原因是,僵化的体制。虽然企业力争满足各位员工的不同需要,但是一个僵化的体制下,它也仅仅只能凭借一些

特殊的处理方式来解决员工的需求问题,结果导致很多不规范的行为。企业只有依赖政策的灵活性,才能从根本上解决这一问题,这就要有助于弹性福利计划的实施。



## 参考答案

### 一、单项选择题

1. A 2. C 3. D 4. C 5. D 6. C 7. C 8. D 9. B  
10. D 11. A 12. B 13. B 14. C 15. B 16. B 17. D  
18. A 19. B 20. C 21. A 22. B 23. D 24. D 25. B  
26. C 27. D 28. D 29. A 30. B

### 二、多项选择题

1. ABC 2. ACE 3. ACDE 4. BDE 5. ACD 6. CD 7. ABCDE  
8. ABD 9. ABE 10. BCDE 11. ABCDE 12. ABCDE 13. BDE  
14. ABC 15. ABDE 16. BCDE 17. ABDE 18. ACE 19. ABC  
20. CD 21. BC 22. ABCDE 23. BE 24. ACDE 25. ABCD  
26. CE 27. CD 28. BCD 29. ABCDE



## 真题链接

1.【2005. 10 单选 18】员工福利的发展经过了不同的发展阶段,早期发展阶段是指( )。

- A. 市场经营管理时期 B. 企业自我管理时期  
C. 政府介入时期 D. 社会保障协调发展时期

【答案】B。

2.【2005. 10 单选 19】国家规定在法定节假日,因工作需要必须安排员工加班的,其加班工资应不低于( )。

- A. 100% 的劳动报酬      B. 200% 的劳动报酬  
C. 300% 的劳动报酬      D. 400% 的劳动报酬

【答案】C。

3. 【2005. 10 单选 24】强制性福利又称为法定福利,是国家通过立法来强制实施的员工福利政策,主要包括的两大类是( )。

- A. 养老保险和人寿保险      B. 医疗保险和财产保险  
C. 教育保险和病假工资      D. 社会保险和休假制度

【答案】D。

4. 【2005. 10 单选 28】我国现阶段采取的养老保险制度是( )。

- A. 由个人自行承担的养老保险制度  
B. 社会统筹和个人账户相结合的养老保险制度  
C. 由社会保险机构提供补偿的养老保险制度  
D. 由国家负担的养老保险制度

201

【答案】B。

5. 【2005. 10 简答 38】简述员工福利的作用

【答案】(1)增加企业招募的优势,吸引企业外部优秀人才。

(2)减轻员工税赋的负担,增加员工实际收入。朝着薪资福利化的方向努力,在合法的基础上,充分考虑员工需要。

(3)加强核心员工的留任意愿。

(4)树立良好企业形象,传递企业文化和价值观。

## 第十一章 企业文化与人力资源管理



### 考核要点

企业文化是在企业内外环境中长期形成的以价值观为核心的行为规范、制度规范和外部形象的总和。其特征是：集合性、时代性、人本性、独特性、稳定性、可塑性、实践性、表达方式的高度概括性。企业的文化形式包括：企业哲学、企业价值观、企业精神、企业道德、企业目标、企业制度、企业形象、企业环境、企业文化活动、企业公共关系、企业人际关系、企业的文化载体。企业的文化功能主要指：企业文化对周围环境的影响；企业文化对企业管理的作用。这一作用表现为：区分功能、导向功能、约束功能、凝聚功能、激励功能、辐射功能。

企业文化的营建方式有：企业文化是在一定环境中适应企业生存发展的需要；形成的企业文化发端于少数人的倡导与示范；企业文化是坚持宣传、不断实践和规范管理的结果。营建企业文化应遵循的原则是树立正确的价值观；继承传统精神，适应时代；开拓创新；塑造企业英雄；集体参与；明确目标；保持企业的个性特点。企业文化维系与传承的方式主要有对内和对外两种方式。一般来说，企业文化对内的维系与传承的渠道包含这样几条：企业神话、企业英雄的种种神奇传说、奇闻轶事等；将企业文化传统用语录、标语、标记、口号、雕塑的形式表达出来，有助于强化人们对企业文化的传统的继承；企业家及管理者的意识、行为、作风、要求；企业见习、考核、晋升制度等功能作用发挥过程；企业通过一系列风俗、仪式不断在企业内部强化企业文化；传播企业文化、企业亚文化，也通过自己的组织体系进行企业文化对内的维系与传承。企业文化对外维系与传承的渠道很多，主要的是以下几种：企业产品、劳

202

务传递渠道;企业分工角色及其角色意识;通过各种传播媒介在社会中传播、扩散。

企业文化变革的步骤包括:建立企业文化指导机构;对企业内外环境开展调查;对现有文化进行诊断;对企业文化需求进行评估;制定变革方案;培训;领导垂范、英雄启迪。企业文化变革的方式有:由传统文化向团队文化转变;从等级化向平等化转变;由分裂状态向结合状态转变;由独立状态向互为依靠状态转变;由竞争状态向协调合作状态转变;从经验型处事方式向勇于开拓型处事方式转变;从本土化走向全球化。



## 课后习题解答

### 1. 企业文化的概念是什么?

企业文化没有一个统一的定义,这反映了企业文化内容丰富,涉及的问题比较复杂。国外的学者倾向于认为企业文化是组织成员共同具有的某种观念、意识等。我国学者理解的企业文化是企业在国内环境中长期形成的以价值观为核心的行为规范、制度规范和外部形象的总和。

### 2. 企业文化的特征有哪些?

企业文化的特征可概括为:

(1)集合性。企业文化是在企业生产经营过程中,逐步将自己的价值观、规范和制度沉淀下来形成的,是一个需要全体员工代代努力,代代实践的长期过程。

(2)时代性。企业是在现代的大背景和时空条件下运作的,所以它不可能不受到当时当地的政治经济和社会环境的影响,也不可能不反映时代精神。

(3)人本性。企业文化具有人本特征,是一种在企业中调整人际关系和人本身的人伦文化。

(4)独特性。不同国家、不同地区、不同民族、不同文化背景的企业文化都是不同的。

(5)稳定性。企业文化一旦形成,就在员工中产生“心理定势”,成为企业所有成员共同遵循的原则,不因领导人的变动而变化。

(6)可塑性。企业文化是在实践中不断发展的,它也会在传承中发生变化,

并且被塑造。

(7)实践性。企业文化只能在生产管理和生产经营的实践过程中有目的地培养起来,同时,企业文化又反过来指导、影响生产实践。

(8)表达方式的高度概括性。企业文化尽管是非纯理性的,难以表达,但优秀的企业为了传播其企业文化,总是竭力总结出几条能够尽可能贴切地反映企业文化实质的信条来。

### 3. 企业文化的形式可以分为哪些?

(1)企业哲学。它是企业全行为的根本指导思想,是企业形成自己独特风格的源泉。

(2)企业价值观。它是指以企业为主体的价值观念,是企业文化的核心。

(3)企业精神。它是企业全体成员所认同的一种高层观念,是企业文化的灵魂和企业的旗帜。

(4)企业道德。它是企业的规范性文化,反映的是一定企业环境对人们道德行为提出的客观要求。

(5)企业目标。它作为一种意念、一种符号、一种信号传达给企业人,引导企业人的行为。

(6)企业制度。精确性、稳定性、权威性是企业制度的基本属性。

(7)企业形象。它是各类公众对该企业综合认识后形成的最终印象,它是企业的魅力。

(8)企业环境。它包括内部环境和外部环境,可以分为工作环境和生活环境两大块。

(9)企业文化活动。它是为了发挥德、智、体、美育教化功能而培育发展起来的各种活动。

(10)企业公共关系。它就是为了协调与公众之间的依赖关系。以树立企业的良好形象和信誉。

(11)企业人际关系。它是企业在生产过程中和工作活动中形成的人与人之间的交往关系。

(12)企业文化载体。它是企业赖以生存和发挥作用的物质结构和手段。

### 4. 结合实际阐述如何营建企业文化。

企业文化通常是在一定的生产经营环境中,为适应企业生存发展的需要,首先由少数人倡导和实践,经过较长时间的传播和规范管理而逐步形成的。

(1)企业文化是在一定环境中适应企业生存发展的需要形成的。存在决定



意识,企业文化的核心价值观就是在企业图生存、求发展的环境中形成的。大庆油田的“为国分忧、艰苦创业、自力更生”的精神,在某种程度上是在 20 世纪五六十年代我国面临国外封锁、国内经济困难,石油生产又具有分散性及一定危险性等环境下形成的。

(2) 企业文化发端于少数人的倡导与示范。文化是人们意识的能力产物,不是客观环境的消极反映。在客观上出现对某种文化的需要往往交织在各种相互矛盾的利益之中,羁绊与根深蒂固的传统习俗之内,因而一开始总是只有少数首先觉悟,他们提出反映客观需要的文化主张,倡导改变旧的观念及行为方式,成为企业文化的先驱者。正是由于少数领袖人物和先进分子的示范,启发和带动了企业的其他人,形成了企业新的文化模式。

(3) 企业文化是坚持宣传、不断实践和规范管理的结果。企业文化实质上是一个以新的思想观念及行为方式战胜旧的思想观念及行为方式的过程,因此,新的思想观念必须经过广泛宣传,反复灌输才能逐步被员工所接受。例如日本经过几十年的宣传灌输,终于形成了企业员工乃至全民族的危机意识和拼命竞争的精神。

文化的自然演进是相当缓慢的,因此,企业文化一般都是规范管理的结果。企业领导者一旦确认新文化的合理性和必要性,在宣传教育的同时,便应制定相应的行为规范和管理制度,在实践中不断强化,努力转变员工的思想观念及行为模式,建立起新的企业文化。

## 5. 营建企业文化应该遵循的原则有哪些?

(1) 树立正确的价值观。企业价值在企业文化中居于核心地位,它是企业的导向,甚至有些人就把企业文化直接地理解为一种观念形态的价值观。

(2) 继承传统精神。一个有独特个性的企业要长期发展下去,就需要保持优良传统的延续。

(3) 适应时代,开拓创新。时代变化了,企业文化也要随之有所创新,以适应时代的变革,赋予历史使命感。

(4) 塑造企业英雄。榜样的力量是无穷的。作为企业员工榜样的英雄人物,体现着企业价值,是企业的象征,是企业的中流砥柱。

(5) 集体参与。企业文化是一个群体意识的表现,没有了员工的集体参与,就会是一纸空文、一句空洞的口号。

(6) 明确目标。只有明确了目标,企业才会有感召力和吸引力,才能达到有效地引导员工的目的。

(7)保持企业的个性特点。保持企业个性,才能在企业发展中独辟蹊径,树立起引人注目的企业形象。

#### 6. 企业文化维系与传承的方式主要有哪些?

通常而言,企业文化维系和传承的方式可以分为对内和对外两方面:

(1)企业文化对内的维系与传承的渠道包含有:

①企业神话、企业英雄传说;②语录、标语、标记、口号、雕塑等;③企业家及管理者的个人示范作用;④企业制度;⑤企业的风俗、仪式;⑥企业亚文化。

(2)企业文化对外的维系与传承的渠道包含有:

①企业产品、劳务传递渠道;②企业分工角色及其角色意识会影响到社会生活领域;③企业文化通过各种传播媒介在社会中传播、扩散;④企业文化通过正规的或企业自身的教育体系在社会中传播、扩散。

#### 7. 运用实例分析企业文化变革的步骤。

答案略。

#### 8. 企业文化变革的方式主要有哪些?

- (1)由传统文化向团队文化转变;
- (2)从等级化向平等化转变;
- (3)由分裂状态向结合状态转变;
- (4)由独立状态向互为依靠状态转变;
- (5)由竞争状态向协调合作状态转变;
- (6)从经验型处事方式向勇于开拓型处事方式转变;
- (7)从本土化走向全球化。

206



### 同步强化训练

#### 一、单项选择题

1. 对于企业文化的研究始于( )。  
A. 文化社会学                      B. 文化心理学  
C. 文化关系学                      D. 文化人类学
2. 文化的( ),形成了企业文化基础。  
A. 社会性                              B. 心理性

- C. 关系性 D. 人类性
3. 文化作为一个变量而进入管理学的范畴是 20 世纪 ( ) 年代的事情。
- A. 60 B. 70  
C. 80 D. 90
4. ( ) 将企业文化视为一个企业所信奉的主要价值观。
- A. 迪尔和肯尼迪 B. 布莱谢  
C. 沙因 D. 密克
5. ( ) 将企业文化定义为共有的价值观。
- A. 霍夫斯达特 B. 梯奇和利德卡  
C. 谢里顿和斯特恩 D. 戈夫曼
6. ( ) 定义企业文化是人们相互作用时共同遵循的行为规范。
- A. 大内、帕斯尔和阿托斯 B. 霍夫斯达特  
C. 梯奇和利德卡 D. 戈夫曼
7. ( ) 定义企业文化是指导企业制定员工和顾客政策的宗旨。
- A. 大内、帕斯尔和阿托斯 B. 霍夫斯达特  
C. 梯奇和利德卡 D. 戈夫曼
8. ( ) 认为企业文化是企业中与物质文化紧密相连的精神文化现象。
- A. “精神现象”说 B. “企业精神”说  
C. “总和”说 D. “三层次”说
9. 针对文化的多元化而言,企业文化具有 ( )。
- A. 人本性 B. 独特性  
C. 时代性 D. 稳定性
10. ( ) 是企业全部行为的根本指导思想。
- A. 企业价值观 B. 企业精神  
C. 企业哲学 D. 企业目标

11. ( )是企业文化的灵魂和企业的旗帜。  
A. 企业价值观                      B. 企业精神  
C. 企业哲学                         D. 企业目标
12. ( )是企业的规范性文化。  
A. 企业哲学                         B. 企业精神  
C. 企业制造                         D. 企业道德
13. 企业文化是一般都是( )的结果。  
A. 自然演讲                         B. 社会发展  
C. 宣传教育                         D. 规范管理
14. ( )在企业文化中居于核心地位。  
A. 企业道德                         B. 企业精神  
C. 企业价值                         D. 企业目标
15. 企业文化首先起源于( )。  
A. 日本                                B. 美国  
C. 英国                                D. 德国
16. 下面( )是企业文化对内维系与传承的渠道。  
A. 企业产品、劳务传递渠道  
B. 企业分工角色及其角色意识  
C. 通过各种传媒进行传播、扩散  
D. 企业家及管理者的个人示范作用
17. 下面( )不是企业文化对内维系与传承的渠道。  
A. 企业产品、劳务传递渠道  
B. 企业神话、企业英雄传说  
C. 企业家及其管理者的个人示范作用  
D. 企业的风俗、仪式
18. 马歇尔·麦克卢汉是( )著名的文化传播学家。  
A. 美国                                B. 加拿大  
C. 德国                                D. 意大利
19. ( )是企业文化媒介中适应性最强、最有活力的。

- A. 企业报刊                      B. 社会媒介  
C. 文件与简报                  D. 企业电台、电视台
20. ( )是企业部门最好、最方便的媒介。  
A. 企业简介小册子              B. 企业报刊  
C. 企业黑板报                  D. 企业电台、电视台
21. 企业文化变革是指由企业文化( )改变所引起的企业文化整体结构的变化。  
A. 性质                          B. 特质  
C. 特征                          D. 特点
22. 下面( )不是企业的外部环境。  
A. 政治与法律因素              B. 科学技术  
C. 行业竞争态势                D. 产权结构
23. 下面表述有误的是( )。  
A. 大部分企业都能描述出他们现存的企业文化或它们渴望具有的企业文化  
B. 企业文化按强度划分,可分为强势文化和弱势文化  
C. 对企业文化的发展状况进行分析,有利于把握企业文化变革的重点与强度  
D. 企业文化变革是一项系统工程
24. 下面表述正确的是( )。  
A. 企业文化变革是一个冲动性较强的策略手段  
B. 一个企业要真正实现从旧文化向新文化的转变最多需要一年时间  
C. 企业实施变革的不同力度对企业文化变革的时间影响不大  
D. 企业文化的变革需要时间、耐心和不懈的努力
25. 在团队化的企业中不该有的表现是( )。  
A. 管理界限和等级界限被淡化  
B. 决策权分散了

C. 地位等同于人们自己认为拥有的资源的数量和受管理的人的数量

D. 决策者范围放大了

26. 团队文化需要( )。

A. 人们形成并保留各自为政的小团体文化

B. 企业寻求完美无缺的个人

C. 鼓励促进各个专家和部门独立和自治的行为

D. 企业内部对信息资源和能力的分享方面进行更大的调整合作

27. 企业的内部环境包括( )。

A. 政治与法律因素

B. 科学技术

C. 行业竞争态势

D. 产权结构

28. 文件与简报的区别是( )。

A. 文件不定期公布发行,简报定期公布发行

B. 文件不是灵活机动的,简报比较灵活机动

C. 文件主要是为企业文化服务,简报往往服从与企业经营的需要

D. 文件比简报提供的资料更为准确和详尽

29. ( )是企业与外界文化联系中最常见的方式。

A. 广告

B. 文件

C. 商标

D. 产品包装

30. ( )向公众展示自己企业形象的手段最有说服力。

A. 赞助

B. 企业电台、电视台

C. 企业简介小册子

D. 展览展销会

## 二、多项选择题

1. 文化从广泛的民族学意义来说,包括( )。

A. 知识

B. 信仰

C. 艺术

D. 道德

E. 法律

2. 沙因对文化作出的定义是( )。

A. 文化是一种集意义、信仰、价值观、核心价值观在内的存在

B. 文化常常处于一个形成和变化的过程

C. 文化倾向于涵盖人类活动的所有方面

D. 文化应被理解成组织是什么

E. 文化是对外界的适应和内部的整合过程中通过学习而

获取的

3. “三层次”说认为企业文化包括的层次有( )。

A. 物质

B. 精神

C. 法律

D. 制度

E. 艺术

4. 企业文化的特征包括( )。

A. 时代性

B. 人本性

C. 可塑性

D. 实践性

E. 集合性

5. 下面关于企业哲学的表述有误的是( )。

A. 它是企业全部行为的根本指导思想

B. 它是企业形成自己独特风格的源泉

C. 它是企业文化的核心

D. 它是企业文化的灵魂和企业的旗帜

E. 它是企业的规范性文化

6. 企业精神的表达方式比较有影响的有( )。

A. 比喻式

B. 故事式

C. 主要式

D. 品名式

E. 人品式

7. ( )是企业制度的基本属性。

A. 整合性

B. 精确性

C. 客观性

D. 稳定性

E. 权威性

8. 企业目标按组织体系分( )。

- A. 企业整体目标
- B. 总目标
- C. 部门目标
- D. 分目标
- E. 个人目标

9. 企业环境按性质可分成大块为( )。

- A. 工作环境
- B. 学习环境
- C. 生活环境
- D. 竞争环境
- E. 社会环境

10. 企业的文化实体包括( )。

- A. 企业产品
- B. 企业电视台
- C. 企业实物
- D. 企业报刊
- E. 企业名称

212

11. 企业文化的功能主要表现在( )。

- A. 对企业所在地区的影响
- B. 对企业外环境的影响
- C. 对企业决策的影响
- D. 对企业经营管理的作用
- E. 对企业发展的影响

12. 企业的周围环境包括( )。

- A. 政治环境
- B. 地域环境
- C. 经济环境
- D. 文化环境
- E. 竞争环境

13. 企业文化对企业管理的作用表现为( )。

- A. 区分功能
- B. 导向功能
- C. 约束功能
- D. 凝聚功能
- E. 辐射功能

14. 企业文化具体通过( )实现大家的同心协力。

- A. 心理凝聚
- B. 目标凝聚
- C. 价值凝聚
- D. 理想凝聚
- E. 思想凝聚



15. 关于企业文化的营建表述正确的有( )。
- A. 创立企业文化,首先要树立自己独特的正确的企业价值观
  - B. 创建一种企业文化应该抛弃过去
  - C. 企业文化需要在任何时期形成稳固的定格
  - D. 创造一种企业文化,就是要让自己的员工集体参与进来
  - E. 企业文化要提高感召力与吸引力,需要设置明确的目标
16. 企业文化对内的维系与传承的渠道包括( )。
- A. 企业神话
  - B. 企业产品
  - C. 企业家的个人示范作用
  - D. 企业亚文化
  - E. 企业制度
17. 企业文化维系与传承常用的媒介包括( )。
- A. 企业报刊
  - B. 社会媒介
  - C. 会议
  - D. 员工服饰
  - E. 赞助
18. 展览展销会的特点包括( )。
- A. 客观性
  - B. 直观性
  - C. 吸引力
  - D. 时效性
  - E. 信息反馈真实、及时
19. 下面阐述有误的是( )。
- A. 广告是企业与外界文化联系的唯一方式
  - B. 文件与简报都是不定期公布发行
  - C. 会议是企业部门最好、最方便的媒介
  - D. 赞助可以提高企业美誉度的形象传播
  - E. 商标是品牌标签,是质量、形式的反映
20. 企业文化变革工程中的指导机构委员会的组成应遵循的原则有( )。
- A. 权威性
  - B. 灵活性
  - C. 多样化知识结构
  - D. 要有代表性
  - E. 民主性

21. 企业文化按强度划分,可分为( )。
- A. 中心文化                      B. 亚文化  
C. 中性文化                      D. 强势文化  
E. 弱势文化
22. 在制订企业文化变革的战略方案时,包括( )。
- A. 企业中心文化                  B. 企业精神文化  
C. 企业理念文化                  D. 企业制度文化  
E. 企业物态文化
23. 一般而言,企业文化变革可划分为( )。
- A. 变革初始阶段                  B. 上升阶段  
C. 成熟阶段                      D. 衰退阶段  
E. 变革阶段
24. 下面表述正确的有( )。
- A. 企业领导者的精神具有强烈的感召力和权威性  
B. 创造一种企业文化需要开展企业文化学习班  
C. 企业文化是一种冲动性的策略手段  
D. 要真正实现企业文化的变革最多需要一年时间  
E. 企业文化的变革应注重时效性,力求高速
25. 关于团队化的企业,表述正确的是( )。
- A. 决策权高度集中                  B. 决策权分散  
C. 决策者范围扩大                  D. 管理界限和等级界限被淡化  
E. 决策权受到严密地控制
26. 企业要从分裂状态向结合状态转变,需要做到( )。
- A. 促进部门间的协作  
B. 人们之间应具有更大的包容性  
C. 人们应乐于探查未经标明的水域  
D. 必须按其成果进行评估  
E. 了解民族文化差异对企业文化的重要性

### 三、简答题

#### 1. 企业文化的功能有哪些?

企业文化作为一种独特的文化,不仅受环境的影响,而且影响着环境,影响着企业,有其独特的功能。企业的功能主要表现在两个方面,一是对企业环境的影响;二是对企业经营管理的作用。

(1)企业文化对周围环境的影响。社会大文化是由众多亚文化构成的,企业文化是构成社会大文化的一个重要因素。历史发展到今天,企业在社会生活中处于举足轻重的地位。企业文化对社会大文化和其他亚文化的影响主要表现在以下几个方面。①企业文化对政治环境的影响。企业的建设,能具体地体现国家的政治追求;企业文化是国家方针的具体化,是方针政策的具体实践,同时也是方针、政策得以贯彻执行的重要保证。在工业化国家中,企业的发展是国家政局稳定,政治巩固的一个重要基础。②企业文化对经济环境的影响。企业的建设,有利于改善现实的经济环境,调整经济状况,改善落后的经济条件;企业文化的发展,有利于企业管理水平提高、企业劳动生产率上升,有利于整个社会经济水平的提高;企业文化的发展还有利于扩大经济交流,有利于东西方管理理论的交流,为经济管理理论的研究和实践开辟道路。

(2)企业文化对企业管理的作用。企业文化作为一种先进的管理理论,它是以人为本、以文化引导为根本手段、以激发员工的自觉行为为目的的独特文化现象和管理思想,是企业的灵魂和精神支柱,在企业管理中具有独特的功能。具体说来,企业文化具有以下功能:①区分功能。企业文化不仅造就了独特的组织,而且造就了独特的个体。②导向功能。企业文化对组织整体和组织每个成员的价值取向及行为取向起着引导作用,体现在规定组织行为的价值取向、明确组织的行动目标、确立组织的规章制度和行为方式等方面。③约束功能。企业文化对组织员工的思想、心理和行为具有约束和规范作用。④凝聚功能。企业文化的凝聚功能是指当一种价值观被组织员工共同认可后,它就会成为一种黏合力,从各个方面把其成员聚合起来,从而产生一种巨大的向心力和凝聚力。⑤激励功能。激励功能是指最大限度地激发员工的积极性和首创精神,最终达到组织目标。⑥辐射功能。企业文化一旦形成较为固定的模式,它不仅会在企业内部发挥作用,对员工产生影响,而且也会通过各种渠道(宣传、交往等)对社会产生辐射功能。

#### 2. 简述企业文化维系与传承常用的媒介。

215

(1)企业报刊。指企业报纸和企业定期或不定期(以月、季、年为时间单位)出版的刊物,包括企业季度总结、年鉴等在内。企业报纸可以说是企业文化媒介中适应性最强、最有活力的。

(2)社会媒介。利用社会大众传播媒介,是企业需要给予特殊注意的。

(3)文件与简报。文件和简报的区别在于文件主要是为企业文化服务,简报往往服从与企业经营的需要。它们都是不定期公布发行,比较灵活机动。文件与简报对组织变动和经营状况的反映具有连续性,为企业文化和经营文化的发展提供了准确和详尽的资料。

(4)企业简介小册子。企业简介小册子有对内、对外两种功能。对内它可以了解企业的过去、现在和未来的发展。对外是它的主要职能,它向社会宣传企业的发展规划,让人们了解企业的实力,为经济合作提供参考。

(5)商标和产品包装。商标和产品包装直接反映VI识别,随同产品一同进入社会,反映企业文化。

(6)企业电台、电视台。在企业报纸、电台、电视台这三种媒介之间比较,企业电台的普及率是最高的,这与它价格低廉,安装简便有关。

(7)会议。从传播的角度来看待会议,会议是非常好的传播媒介。

(8)展览展销会。这种以实物加上讲解、操作等,向公众展示自己企业形象的手段最有说服力。

(9)员工服饰。员工服饰不但是为了企业形象的需要,它还印证了团体动力学的原理。

(10)企业宣传栏、标语、黑板报。这些都是企业内部常用的媒介。

(11)赞助。企业赞助社会公益事业、文化体育活动和学术研究,既是为本企业优美形象增添光彩,也是提高企业美誉度的形象传播。

### 3. 什么是企业文化变革?并分析其根源。

企业文化变革是指由企业文化特质改变所引起的企业文化整体结构的变化。它是企业文化运动的必然趋势。企业文化变革的根源在于企业生存、发展的客观条件发生了根本性的变化。一方面,它是社会文化变革在企业内的反映;另一方面,它又是企业生存发展的必然要求。当企业原有文化体系难以适应企业经营发展的需要而陷入困境时,就必然通过文化变革创建新的企业文化。因此,企业文化变革是企业文化产生飞跃的重要契机。

### 4. 简述企业文化变革的指导机构委员会的组成原则。

委员会人员组成是否科学合理,直接关系到企业文化变革工程的实施效

果。一般地,委员会的组成应遵循以下原则:

(1) 权威性:实施企业文化变革都是自上而下进行的,为了最大限度地排除阻力,委员会应具有权威性,这种权威性直接表明了企业高层领导对企业文化变革的重视。为了体现权威性,委员会可直接由企业高层干部领导。

(2) 是多样化知识结构:企业文化变革是一项系统工程,涉及企业的多个方面,这些问题可能是企业理念问题,也可能是生产、营销、企业结构、行为规范、物态识别等方面的问题,需要参与人员从不同方面、多个角度思考 and 解决问题。这就要求委员会组成人员不仅要有管理类的人才,还要有熟悉心理学、传播学、历史学、美学等方面的人才。

(3) 要有代表性:企业文化变革需要企业员工的广泛参与,员工的参与配合程度往往决定着企业文化变革的成败。因此,在进行变革时,应尽可能让各职能部门干部和员工对企业文化变革都有较深入的了解和认识,并积极地配合变革工作的实施。

#### 四、论述题

##### 分析国内外学者对企业文化的定义。

(1) 西方学者对企业文化的看法。企业文化没有一个统一定义,这反映了企业文化内容丰富,涉及的问题比较复杂。国外的学者倾向于认为企业文化是组织成员共同具有的某种观念、意识等。

①迪尔和肯尼迪将企业文化视为一个企业所信奉的主要价值观,换言之,企业文化是各个层次上的员工的价值观和行为的总体及由此表现出的企业外在形象。

②布莱谢发现,企业文化对系统内每个成员的未来行为提出了期望,一定程度上就像自动驾驶仪一样,在社会生活中引导着人们的行为却不为人觉察。

③沙因定义,企业文化是由一些被认为是理所当然的基本假设所构成的范式。

④密克描述到:文化应被理解成组织是什么,而不是组织有什么……

⑤霍夫斯达特则认为:企业文化是一种“企业心理”及组织的潜意识,它一方面在组织成员们的行为中产生,另一方面又作为“共同的心理程序”引导这些成员的行为。

⑥梯奇和利德卡将企业文化定义为共有的价值观。

⑦谢里顿和斯特恩认为:企业文化包含了由企业员工所共有的观念、价值

取向以及行为等表现形式。

⑧戈夫曼定义:企业文化是人们相互作用时共同遵循的行为规范,例如使用的语言和行为的礼仪。

⑨大内、帕斯卡尔和阿托斯定义:企业文化是指导企业制定员工和(或)顾客政策的宗旨。

(2)我国学者对企业文化的看法。我国学者经常把组织的硬文化包括进企业文化中去,这里的硬文化主要是指组织的物质状况,即包括机器、设备、原材料、技术水平和组织效益等有形的东西。

①“精神现象”说。这一学派认为企业文化是指企业生存与活动过程中的精神现象,即企业以价值观念为核心的思维方式和行为方式。也就是说,企业文化就是企业中与物质文化紧密相连的精神文化现象。

②“企业精神”说。“企业精神”说认为企业文化是指以企业为主体的、广义的、深层的文化。

③“总和”说。“总和”说认为企业文化是企业物质和精神文化的总和,是硬件和软件的结合。

④“三层次”说。“三层次”说认为企业文化包括三个层次。机器设备、生产经营的产品是外层的物质文化;领导制度、人际关系是中层制度文化;员工的价值观念、行为规范是内层精神文化。物质、制度、精神三方面相结合便形成了企业文化。

⑤“企业特色的共同价值观”说。陈炳富、李非定义:“企业文化系指企业组织的基本信念、基本价值观和企业对内外环境的基本看法等,是由组织的全体成员共同遵守和信仰的行为规范、价值体系,是指导人们从事工作的哲学观念。”

⑥“员工群体意识”说。“员工群体意识”说认为企业文化是指企业受民族文化、社区文化等文化系统,及政治、法律、哲学、教育、自然地理众多因素的影响,在企业经营管理中所呈现出来的企业员工群体的心理水平状态和管理行为习惯的总和。

(3)企业文化的概念。综合以上学者的共同理解。企业文化可以定义如下:企业文化是企业在内外部环境中长期形成的以价值观为核心的行为规范、制度规范和外部形象的总和。





## 参考答案

### 一、单项选择题

1. D 2. A 3. C 4. A 5. B 6. D 7. A 8. A 9. B  
10. C 11. B 12. D 13. D 14. C 15. A 16. D 17. A  
18. B 19. A 20. C 21. B 22. D 23. A 24. D 25. C  
26. D 27. D 28. C 29. A 30. D

### 二、多项选择题

1. ABCDE 2. BCE 3. ABD 4. ABCDE 5. CDE 6. ABCDE  
7. BDE 8. ACE 9. AC 10. ACE 11. BD 12. AC 13. ABCDE  
14. BCD 15. ADE 16. ACDE 17. ABCDE 18. BCE 19. AC  
20. ACD 21. DE 22. CDE 23. ABCDE 24. AB 25. BCD 26. AB

219



## 真题链接

1. 【2005. 10 单选 20】根据企业文化的“三层次说”，员工的行为规范属于企业文化的( )。

- A. 外层物质文化 B. 中层制度文化  
C. 内层精神文化 D. 表层行为文化

【答案】C。

2. 【2005. 10 单选 21】企业的大小不同、行业不同、历史不同、管理不同都会给企业文化造成不同的影响，它反映的企业文化特征是( )。

- A. 综合性 B. 独特性  
C. 稳定性 D. 时代性

【答案】B。

## 第十二章 人力资源成本管理



### 考核要点

所谓人力资本就是指体现在人身上的技能和生产知识的存量,是后天投资所形成的劳动者所拥有的知识、技能和健康等的总和,它反映了劳动力质的差别。人力资本与物质资本是有一定区别的。人力资本理论兴于20世纪50年代末60年代初,美国的经济学家舒尔茨被尊称为“人力资本之父”。在舒尔茨之前,有关人力资本的思想早就有不少思想家、经济学家提出过,但由于生产力水平较低没有得重视,随着科技在生产中得到广泛的应用,人力资本理论研究和应用才得到发展。

人力资源成本可以理解为在提高劳动能力形成和使用过程中所耗费的各项费用的总和。人力资源成本有多种类型。其具体构成包括:人力资源取得成本;人力资源开发成本;人力资源使用成本;人力资源保障成本和人力资源离职成本。人力资源成本具有延续性的特点。对之的计量方法有:历史成本法、重置成本法和机会成本法。

加强人力资源成本管理有重要意义:可以提高企业效益;有利于提高员工的劳动生产率;有利于正确核算企业当期收益,合理分配利润;有利于国家对全社会人力资源进行宏观调控。加强人力资源成本管理的有效措施包括:强化人力资源成本管理意识;加强人力资源成本管理的研究工作;切实加强人力资源成本管理工作;设立人力资源成本会计,逐步建立人力资源成本核算体系。







## 课后习题解答

### 1. 简述人力资本的含义。

所谓人力资本就是体现在人身上的技能和生产知识的存量,是后天投资所形成的劳动者所拥有的知识、技能和健康等的总和,它反映了劳动力质的差别。

这个定义至少可以理解和延伸如下五层意思:

(1) 人力资本是依赖于人的体力能力和脑力能力,因而具有劳动能力的劳动者都有人力资本的依附基础。

(2) 人们的体力和智力是由营养、保健、医疗和教育、培训、自学等形成的,需要花费资金,即需要投资。

(3) 人力资本是通过人的有效劳动创造的价值体现出来的,失去劳动能力的人或不参加劳动的人,因为不能创造价值,因而也就失去了人力资本。

(4) 按照市场经济法则,谁投资谁受益,因而人力资本创造的经济效益,应按投资比例分配给个人、企业 and 国家。

(5) 人力资本对于个人是从小到大,直到老年,从投资、产出直到分配,从获得、增长直到降低、消失的全过程;对于社会人力资本则是教育、就业、医疗、保健、经济发展等社会经济生活的系统工程。

### 2. 简述人力资本与物质资本的区别。

(1) 人力资本体现在人身上,表现为人的才干、知识、技能和经验等非物质的东西;而物质资本体现在物体上,表现为建筑物、设备、原材料等。

(2) 物质资本往往是一次性投资,并可预期其收益;而人力资本则是长期投资,即所谓“活到老学到老”,是不易预期收益的。

(3) 物质资本投资构成企业物质资产,而物质资产的值是可以明确计算的,而人力资本投资则不同:作为资本投资和消费性投资是同时进行的,很难分清哪一部分是人力资本投资,哪一部分纯属于个人消费,因此,人力资本投资不易计算其数额。

(4) 物质资本归企业主占有,可以随意处置,企业主对物质资本的处置权是无条件的;而人力资本归劳动者个人所有,企业主只有在劳动者个人同意的前提下,与劳动者签订契约,承担契约规定的义务,才能使用人力。

(5) 物质资本体现在一系列物质上,物质本身是没有生命的,人们可以任

意加工、改造、使用;但人力资本不同,人力资本体现在人身上,离开了人就谈不上人力资本。

(6) 物质资本投资的成本直接由投资费用构成,而人力资本投资的成本,除了直接投资费用外,还包括因参加学习、训练等而放弃的收入,即机会成本。

### 3. 简述人力资源成本的含义及类别。

人力资源成本可定义为:在提高劳动能力形成和使用过程中所耗费的各项费用的总和。从不同角度来考察人力资源成本,可得出不同的人力资源成本概念:

(1) 从劳动者个人来说,人力资本包括直接成本和间接成本;

(2) 从企业来说,人力资源成本是指取得、开发、重置和保障人力资源再生产而支付的全部费用;

(3) 从社会来说,人力资源成本是指社会为提高劳动者的劳动能力所进行的各项投资。总之,从广义上讲,人力资源成本包括上述个人或家庭,企业和社会为了提高劳动者能力,合理使用劳动力,保证劳动力再生产,给劳动者提供保健等方面而支付的各项费用的总和。

人力资源成本的类别有:

(1) 按发生的时间特性,分为原始成本和重置成本;

(2) 按是否实际发生,分为实支成本和机会成本;

(3) 按是否能直接分清归属,分为直接成本和间接成本;

(4) 按是否可以控制,分为可控成本和不可控成本。

### 4. 简述加强人力资源成本管理的意义。

(1) 合理利用人力资源,提高企业效益。合理利用各种资源,使它们在经济过程中发挥最大的效益,始终是人类进行经济活动追求的目标,为此就必须做到“物尽其用,人尽其才”。合理利用人力资源,有利于节约企业人力资源成本,提高企业经济效益。

(2) 加强人力资源成本管理有利于提高员工的劳动生产率。企业从招聘员工到使用员工的过程中,人事成本的支出是已定的,而且在一定时期这种支出也是相对固定的。企业管理者不仅要树立效益意识,而且要树立人力资源成本意识。管理者要做到支付一分成本,就要收获两分效益。因此,加强人力资源成本管理有利于提高员工的满意度,提高劳动生产率。

(3) 有利于正确核算企业当期收益,合理分配利润。人力资源投资构成人力资源成本,这种投资包括个人(家庭)、企业和社会三部分。人们对于人力资

源进行投资的目的是为获得收益,因而是一种资本性投资。因此,正确测定三方的人力资源投资成本。为企业合理分配利润奠定了基础,个人通过获得收益,国家通过税收获得收入。企业以净利润形式获得效益。

(4)有利于国家对全社会人力资源进行宏观调控。通过对人力资源投资成本的测算,使政府了解整个社会人力资源维护和开发情况。由于人力资源的开发和利用关系到国家的近期利益和长期利益,因此政府就可以根据各地区、各部门、各行业、各单位的人力资源投资状况。通过法律的、行政的、经济的手段来调控社会各方面的人力资源投资,从人力资源上保持各地区、部门、行业的高速、均衡和持续发展。

### 5. 简述加强人力资源成本管理的主要措施。

由于管理水平直接影响人力资源成本,因此,应加强人力资源成本管理,使之取得最好的效益。如何加强人力资源成本管理,应从以下方面进行考虑:

(1)强化人力资源成本管理意识。针对目前人力资源成本观念淡薄,有些部门和领导不了解为什么人力资源要讲成本,不去考虑人力资源成本的投入产出比例,造成人力、物力、财力资源的浪费。因此要强化人力资源成本管理的意识。

(2)加强人力资源成本管理的研究工作。人力资源成本管理是人力资源管理的重要组成部分,人力资源成本管理的科学化是人力资源管理科学化的内在要求。目前乃至今后一段时间,应组织有关力量对人力资源成本问题进行较深层的研究,充分运用现代科学理论进行科学的分析,并尽快提出有一定理论深度、有价值、切实可行的研究成果,使人力资源管理上升到更高的水平。

(3)切实加强人力资源成本管理工作。人力资源成本管理是一个多方位的开放系统,并不是人力资源部一个部门能独立完成的,它是现代企业管理的一个重要组成部分,应从以下方面切实抓好:①做好人力资源成本管理的基础工作。首先要强化人力资源成本管理建设,树立效率与效能观念,第二要加强对人力资源成本各项费用的原始数据的收集、统计与分析,及时发现人力资源成本支出中的问题,并加以解决,以实现对人力资源成本的有效控制,使人力资源成本管理不断规范化、科学化和高效化。②进一步重视人力资源获取成本管理。获取成本直接涉及人力资源的入口,是人力资源管理的一项重要工作,关系到能否选拔到优秀人才的问题。③加强人力资源开发成本管理。高效率是一个企业经济快速发展的重要因素,而企业的高效率有赖于人力资源的高素质,提高人力资源素质的一个重要途径是通过培训来完成的。④改进人力资源使

用成本管理。为了调动广大员工的积极性,就需要给员工提供优厚的生活条件和健全的保障体系,使员工的生活保持在一个相对较高的水准上,以解除其后顾之忧,使其全力以赴投入到工作中去,为此,首先要建立一套规范科学的工资制度,使员工的工资收入,增收情况有法律保证。⑤完善人力资源保障成本管理。人力资源保障成本在今后的企业发展过程中是一项必需的费用。但是如何支出是需要不断探索的,随着我国各项法规的健全,完善人力资源保障成本显得尤为重要。

(4) 设立人力资源成本会计,逐步建立人力资源成本核算体系。目前我们国家对人力资源成本核算这一概念还比较陌生,由于没有建立人力资源成本核算制度,人力资源成本统计还不规范,所以各种统计报表没有统一指标体系。



## 同步强化训练

224

### 一、单项选择题

- ( )是人力资源中的精华。  
A. 知识 B. 技能  
C. 人才 D. 健康
- 下面( )不是人力资本的特点。  
A. 表现为非物质的东西  
B. 是长期投资的  
C. 不易计算其数额  
D. 其投资成本直接由投资费用构成
- 人力资本理论兴于 20 世纪( )。  
A. 40 年代末 50 年代初 B. 50 年代末 60 年代初  
C. 60 年代末 70 年代初 D. 70 年代末 80 年代初
- ( )被尊称为“人力资本之父”。  
A. 柏拉图 B. 亚里士多德  
C. 亚当·斯密 D. 舒尔茨



5. 经济学家( )曾将资本划分为“物质资本”和“精神资本”两种。

- A. 马克思
- B. 阿奎那
- C. 李斯特
- D. 亚当·斯密

6. 人力资本是相对于( )而言的一个概念。

- A. 物质资本
- B. 精神资本
- C. 社会资本
- D. 不变资本

7. 第一个把人力看作资本的经济学家是( )。

- A. 马克思
- B. 阿奎那
- C. 李斯特
- D. 亚当·斯密

8. ( )是产品生产过程中的耗费的各项费用的总和。

- A. 消费
- B. 投资
- C. 成本
- D. 资金

9. 从( )来说,人力资源成本是指取得、开发、重置和保障  
人力资源再生产而支付的全部费用。 225

- A. 劳动者
- B. 家庭
- C. 企业
- D. 社会

10. 按( ),人力资源成本可分为原始成本和重置成本。

- A. 发生的时间特性
- B. 是否实际发生
- C. 是否能直接分清归属
- D. 是否可以控制

11. ( )是指为获得或重置人力资源而放弃或损失掉的那  
部分收入。

- A. 实支成本
- B. 机会成本
- C. 原始成本
- D. 重置成本

12. 人力资源取得成本中( )是指把人员雇进企业而发生的成本。

- A. 人力资源招聘成本
- B. 人力资源选拔成本
- C. 人力资源录用成本
- D. 人力资源安置成本

13. ( )主要是针对岗前指导和在企业内部进行的脱产培

训而言。

- A. 培训方案设计成本
- B. 培训材料成本
- C. 培训间接成本
- D. 其他培训成本

14. 缺勤工资属于( )。

- A. 劳动事故保障成本
- B. 健康保障成本
- C. 退休养老保障成本
- D. 失业保障成本

15. ( )不是以支出费用的形式发生的,而是以工作效率降低而造成的收益减少表现出来的。

- A. 失业保障成本
- B. 离职补偿成本
- C. 离职前低效成本
- D. 空职成本

16. 历史成本法( )。

- A. 没有可验证性
- B. 不易理解
- C. 改变了传统的会计原则和会计方法
- D. 比较客观

17. 重置成本法( )。

- A. 相对于历史成本而言,更助于管理决策
- B. 遵循了传统的会计原则和会计方法
- C. 很难确定
- D. 客观性较强

18. ( )计算的人力资源成本只是一种可能成本。

- A. 重置成本法
- B. 历史成本法
- C. 机会成本法
- D. 实支成本法

19. 节假日开支费用属于( )。

- A. 维持成本
- B. 调剂成本
- C. 保障成本
- D. 奖励成本

20. 年终劳动分红属于( )。

- A. 维持成本
- B. 调剂成本
- C. 保障成本
- D. 奖励成本

21. ( )是知识经济社会中企业生存、发展、创新、进步的直接动力成本。

- A. 知识
- B. 信息
- C. 人才
- D. 科技

22. 下面表述正确的是( )。

- A. 劳动生产率和经济效益呈现多种关系
- B. 劳动生产率和人力资源成本呈现多种关系
- C. 劳动生产率和经济效益是一种反比关系
- D. 劳动生产率和人力资源成本是一种正比关系

23. 住房补贴属于( )。

- A. 维持成本
- B. 调剂成本
- C. 保障成本
- D. 奖励成本

24. 下列表述有误的是( )。

- A. 人力资源成本管理是人力资源管理的重要组成部分
- B. 人力资源成本管理是一个多方位的开放系统
- C. 人力资源成本管理的科学化是人力资源管理科学化的

外在要求

- D. 人力管理成本管理不是人力资源部一个部门能独立完

成的

25. ( )成本直接涉及人力资源的入口。

- A. 开发
- B. 获取
- C. 管理
- D. 使用

26. ( )应成为各种资源中的第一资源。

- A. 社会资源
- B. 信息资源
- C. 人力资源
- D. 物质资源

27. 下列表述有误的是( )。

- A. 目前我国对人力资源成本核算已十分成熟
- B. 一个能在社会上存在的企业,它的各项成本费用是由法

律规定必须支付的

C. 人力资源保障成本在今后的企业发展过程中是一项必需的费用

D. 提高人力资源素质的一个重要途径是通过培训来完成的

28. 遗属补偿金属于( )。

A. 劳动事故保障成本 B. 健康保障成本

C. 退休养老保障成本 D. 失业保障成本

29. 改善企业工作环境的费用属于( )。

A. 维持成本 B. 调剂成本

C. 保障成本 D. 奖励成本

30. ( )主要包括生产率损失和材料损失两部分。

A. 培训方案设计成本 B. 培训材料成本

C. 培训间接成本 D. 其他培训成本

228

## 二、多项选择题

1. 下列关于人力资本说法正确的有( )。

A. 具有劳动能力的劳动者都具有人力资本的依附基础

B. 人力资本是通过人的有效劳动创造的价值体现出来的

C. 人力资本创造的经济效益,应按比例分配给个人、企业  
和国家

D. 人力资本对于个人是从小到大,直到老年,从投资、产出  
直到分配,从获得、增长到降低、消失的全过程

E. 人们的体力和智力是由营养、保健、医疗和教育、培训、  
自学等形成的,需要投资

2. 按发生的时间特性,人力资源成本分为( )。

A. 重置成本 B. 原始成本

C. 实支成本 D. 机会成本

E. 直接成本

3. 按是否实际发生,人力资源成本分为( )。

A. 原始成本 B. 重置成本



- C. 机会成本                      D. 实支成本  
E. 间接成本
4. 按是否能直接分清归属,人力资源成本分为( )。
- A. 重置成本                      B. 直接成本  
C. 机会成本                      D. 实支成本  
E. 间接成本
5. 按是否可以控制,人力资源成本分为( )。
- A. 不可控成本                      B. 直接成本  
C. 可控成本                      D. 间接成本  
E. 机会成本
6. 人力资源成本的构成包括( )。
- A. 人力资源的离职成本              B. 人力资源的保障成本  
C. 人力资源的使用成本              D. 人力资源的开发成本  
E. 人力资源取得成本
7. 人力资源取得成本包括( )。
- A. 人力资源安置成本              B. 人力资源录用成本  
C. 人力资源选拔成本              D. 人力资源培训成本  
E. 人力资源招聘成本
8. 人力资源开发成本按照培训方式的不同可分为( )。
- A. 脱产培训成本                      B. 在职培训成本  
C. 培训教材成本                      D. 岗前指导成本  
E. 培训间接成本
9. 人力资源使用成本包括( )。
- A. 材料损失成本                      B. 调剂成本  
C. 奖励成本                          D. 绩效成本  
E. 维持成本
10. 人力资源保障成本包括( )。
- A. 住房保障成本                      B. 失业保障成本  
C. 退休养老保障成本                  D. 健康保障成本

E. 劳动事故保障成本

11. 人力资源的离职成本包括( )。

- A. 空职成本
- B. 退休养老成本
- C. 医疗保险成本
- D. 离职前低效成本
- E. 离职补偿成本

12. 常用的人力资源成本的计量方法有( )。

- A. 机会成本法
- B. 重置成本法
- C. 完全成本法
- D. 历史成本法
- E. 人力资本投资法

13. 加强人力资源成本管理的现实意义有( )。

- A. 有利于国家对全社会人力资源进行宏观调控
- B. 有利于正确核算企业长期收益,合理分配利润
- C. 有利正确核算企业当期收益,合理分配利润
- D. 加强人力资源成本管理有利于提高员工的劳动生产率
- E. 合理利用人力资源,提高企业效益

14. 加强人力资源成本管理的有效措施有( )。

- A. 强化人力资源成本意识
- B. 设立人力资源成本会计,逐步建立人力资源成本核算体系
- C. 切实加强人力资源成本管理工作
- D. 加强人力资源成本的研究工作
- E. 强化人力资源成本管理意识

15. 人力资源成本管理是现代企业管理的一个重要组成部分,应该从哪些方面切实抓好?( )。

- A. 改进人力资源使用成本管理
- B. 完善人力资源保障成本管理
- C. 做好人力资源成本管理的基础工作
- D. 进一步重视人力资源获取成本管理
- E. 加强人力资源开发成本管理

16. 建立人力资源成本核算体系包括( )。

A. 要及时准确分析人力资源成本,发现问题及时反馈,及时修正,为领导的决策提供准确可靠的依据

B. 要建立人力资源成本报表制度,建立起人力资源成本的预测预报制度,提高管理者的管理能力

C. 建立起人力资源成本核算的指标体系

D. 建立企业管理能力和管理水平指标

E. 建立企业成本投入的直接指标

17. 人力资源成本核算的指标体系包括的内容有( )。

A. 成本投入的直接指标      B. 成本投入的间接指标

C. 成本投入指标      D. 成本投入的收益指标

E. 企业管理能力和管理水平指标

18. 下列关于重置成本说法正确的有( )。

A. 它反映在现有条件下重新取得某项人力资源的支出和费用

B. 主观性强,估算工作量较大

C. 重置成本很难确定

D. 它比较客观,有可验证性

E. 易理解和接受

19. 人力资源开发成本包括( )。

A. 其他培训成本      B. 培训间接成本

C. 培训直接成本      D. 培训材料成本

E. 培训方案设计成本

20. 下列关于人力资源与物质资本说法正确的有( )。

A. 物质资本的成本直接由投资费用构成,而人力资本投资的成本除直接投资费用外,还包括机会成本

B. 物质资本体现在一系列物资上,但人力资本不同,体现在人身上

C. 物质资本往往是一次性投资,并可预期其收益;而人力资本则是长期投资,不易预期其收益的

D. 物质资本投资构成企业物质资产,可以明确计算;而人力资本作为资本投资和消费性投资同时进行,不易计算其数额

E. 物质资本归企业占有,可以无条件的随意处理;而人力资本归劳动者个人所有,只有在劳动者个人同意前提下才能使用人力

### 三、简答题

#### 1. 人力资源成本分为哪些类型?

- (1)按发生时间特性,分为原始成本和重置成本;
- (2)按是否实际发生,分为实支成本和机会成本;
- (3)按是否能直接分清归属,分为直接成本和间接成本;
- (4)按是否可以控制,分为可控成本和不可控成本。

#### 2. 人力资源取得成本包括哪些?

(1)人力资源招聘成本。是指企业确定内外的人力资源的可能来源而发生的成本。它既包括在企业内部和外部进行招聘的费用,也包括吸引未来可能成为企业成员的人选的费用。主要由两部分组成:第一部分是招聘前的准备工作发生的成本,主要是与那些要求填补职位空缺的部门负责人谈话确定职位空缺,并了解更多有关空缺职位的信息而发生的时间成本。第二部分是招聘宣传成本。由于企业招聘时间、所聘员工种类的不同,应选择不同的招聘方式。而在不同招聘方式下所发生的成本是不尽相同的。

(2)人力资源选拔成本。是指企业在对应聘的候选人进行鉴别选择过程中所支付的费用,即人员选拔要经过对应聘者的材料进行审查以确定预选对象,对预选对象进行测验、面试以及体检等一系列过程而发生的成本。

(3)人力资源录用成本。是指把人员雇进企业而发生的成本。主要包括做出录用决策时花费的时间成本,对新员工的有关信息进行搜集,整理,并记入工资档案、人事档案等人力资源信息系统所发生的时间成本和材料成本。如果是内部员工进行调配,也包括做出调配决策的时间成本,调配期间支付的工资或生活费等成本。

(4)人力资源安置成本。是对员工安置工作时发生的成本。主要包括人事部门和用人部门发生的时间成本,提供工作所需要的设备而发生的费用。

#### 3. 人力资源保障成本包括哪些?

(1)劳动事故保障成本。这是企业承担的职工因工伤事故应给予的经济补偿费用。包括企业承担的工伤职工的工资、医药费、遗属补贴,缺勤损失,最终补贴费等。

(2)健康保障成本。这是企业承担的职工因工作以外的原因引起的健康欠佳不能坚持工作而需给予的经济补偿费用。包括医药费、缺勤工资、产假工资及补贴、丧葬费等。

(3)退休养老保障成本。这是社会、企业及职工个人承担的保证退休人员老有所养和酬谢其辛勤劳动而给予的退休金和其他费用。包括养老金,养老医疗保险金、死亡丧葬补贴、遗属补偿金等。

(4)失业保障成本。这是企业对有工作能力但因客观原因造成暂时失去其工作的职工所给予的生活费用。包括一定时期的失业救济金。主要是为了保障职工在重新就业前的基本生活需求。

#### 4. 人力资源的离职成本包括哪些?

(1)离职补偿成本。这是企业辞退职工,或职工自动辞职时,企业所应补偿给职工的费用,包括至离职时间止应付职工的工资、一次性支付给职工的离职金、必要的离职人员安置费等支出。

(2)离职前低效成本。这是职工即将离开企业而造成的工作或生产低效率损失费用。在职工离职前由于办理各种离职手续或移交本岗位的工作,其工作效率一般都会降低而造成离职的低效率损失。这种成本不是以支出费用的形式发生的,而是以工作效率降低而造成的收益减少表现出来的。

(3)空职成本。这是职工离职后职位空缺的损失费用。由于某职位空缺可能会使某项工作或任务的完成受到不良影响,从而造成企业的损失。这种成本是一种间接成本。主要包括:由于某职位空缺而造成的该职位的业绩减少,以及由空职影响其他职位的工作而引起企业整体效益降低所造成的相关业绩的减少。这种成本与离职成本相同,是隐性成本。

### 四、论述题

#### 1. 什么是人力资源成本?怎样理解这一概念?

人力资源成本可定认为:在提高劳动能力形成和使用过程中所耗费的各项费用的总和。

进一步分析可以看出,从不同角度来考察人力资源成本,可得出不同的人力资源成本概念。

从劳动者个人来说,人力资源成本包括直接成本和间接成本。直接成本是指为了提高个人的劳动能力而在接受教育、职业训练、营养保健以及为了使自己的劳动能力得到合理利用而进行流动等并由个人或家庭支付的各项费用。只有那些直接和个人劳动能力提高有关费用才能构成人力资源成本,其他耗费属个人纯消费。间接成本是指个人为接受教育、训练而放弃的收入。

从企业来说,人力资源成本是指取得、开发、重置和保障人力资源再生产而支付的全部费用。就企业而言,它的人力成本仅指企业与劳动者建立劳动关系而耗费的费用。我们把这种人力资源成本称为人事成本。

从社会来说,人力资源成本是指社会为提高劳动者的劳动能力,合理使用劳动力而进行的教育、职业培训投资,指导劳动就业投资,给劳动者提供各种保健的投资等。这些投资的支出构成人力资源的社会成本。

## 2. 人力资源有什么特点?怎样计量?

(1) 人力资源成本的特点。人力资源和其他物质资源在投资形式上有很大的区别,物质资源的投资一般是投资—收回—再投资,不断循环往复,它的每一次投资都有明确的回收期限,因此,物质资源投资的成本是一种完全成本,可以在预期内完全收回。但人力资源投资则不同,随着社会和科技发展,需要对人力资源不断进行投资。因此人力资源投资相对于物质资源的投资来说具有延续性。这种延续性使人力资源投资形成的成本,不论是从人力资源群体看,也不论是从某一个会计期间还是整个经营活动期间看,都不是完全成本,而是不断发生的成本。因此不可能一次性或预定一定期限收回。

(2) 人力资源成本的计量方法。基于人力资源成本的上述特点,其计量可以采用以下常用的三种方法:

① 历史成本法。人力资源成本即为了获得和开发人力资源而实际发生的支出和利益牺牲,包括招募、选拔、聘用和培训等环节所发生的全部成本。在这种方法下,各个会计期间的人力资源支出都要按照划分收益性支出和资本性支出的原则,在各会计期间终了时将资本性投资支出部分确认为人力资源的成本。同时,还应该在各个会计期间根据人力资源成本的耗用情况对已经形成的人力资源成本进行摊销。

这种方法以历史资源为依据,比较客观,也有可验证性,遵循了传统的会计原则和会计方法,易理解,易接受。但采用历史成本法也有不足之处:第一,人力资源的实际价值可能大于历史成本,人力资源具有主观能动性,这是它和其他资源最根本的区别。经济活动的生命在于不断的发展、创新,而只有人力

资源才能做到这一点。第二,人力资源的增值、耗减与人力资源的实际能力增减不一致,其他一切资源在使用中都会引起自身损耗而使价值减少,而人力资源能够实现自我补偿与发展。也正是因为人力资源具有这样的特点,对人力资源投资形成增值还是贬值,与人力资源管理的水平有直接关系。

②重置成本法。人力资源的重置成本,即重新取得相当于现有人力资源所要发生的支出和利益牺牲,包括原有职员的离职费用和招聘职员并使之达到离职职员岗位要求的培训费用。由于重置成本反映在现有条件下重新取得某项人力资源的支出和费用,相对于历史成本而言,更有助于管理决策。

但是这种方法也有一定的局限性。第一,不可能找到两个素质以及能力完全相同的人,所以重置成本很难确定。第二,主观性较强,人力资源的重置成本要根据当时的市场状况进行估算,这种估算工作量较大。

(3)机会成本法。它是企业因职工离职、管理混乱、人员怠工等所蒙受的经济损失作为人力资源的计价依据。企业所蒙受的经济损失,既包括企业在该人力资产方面的投资支出没有补偿的部分,又包括该资产所可能创造的价值增值(或贬值)。这种方法计算的人力资源成本不是现实成本,只是一种可能成本。此种方法适用于高科技企业以及企业中高级管理人才和科技人才的管理,使用机会成本更接近于人力资源的实际价值,在加强人力资源流失管理方面具有重要意义。

235



## 参考答案

### 一、单项选择题

1. C   2. D   3. B   4. D   5. C   6. A   7. D   8. C   9. C  
10. A   11. B   12. C   13. B   14. B   15. C   16. D   17. C  
18. C   19. B   20. A   21. C   22. B   23. A   24. C   25. B  
26. C   27. A   28. C   29. B   30. C

### 二、多项选择题

1. ABCDE   2. AB   3. CD   4. BE   5. AC   6. ABCDE   7. ABCE  
8. ABD   9. BCE   10. BCDE   11. ADE   12. ABD   13. ACDE

14. BCDE 15. ABCDE 16. ABC 17. ACE 18. ABC 19. ABDE  
20. ABCDE



## 真题链接

1. 【2005. 10 单选 22】人力资本理论兴起的时间是( )。

- A. 20 世纪 30 年代末 40 年代初
- B. 20 世纪 50 年代末 60 年代初
- C. 20 世纪 60 年代末 70 年代初
- D. 20 世纪 70 年代末 80 年代初

【答案】B。

2. 【2005. 10 单选 23】小李因在工作中受伤住院三个月, 公司为他报销了全部医疗费用, 并给予一定的经济补偿, 这部分费用属于( )。

- A. 福利费用成本
- B. 劳动事故保障成本
- C. 健康保障成本
- D. 失业保障成本

【答案】B。

3. 【2005. 10 单选 29】将为了获得和开发人力资源而实际发生的支出和利益牺牲计入人力资源成本的计量方法称为( )。

- A. 历史成本法
- B. 重置成本法
- C. 机会成本法
- D. 实支成本法

【答案】A。

4. 【2005. 10 多选 31】人力资源的取得成本一般又可细分为( )。

- A. 招聘成本
- B. 选拔成本
- C. 录用成本
- D. 空职成本
- E. 安置成本

【答案】ABCE。





## 第三部分 模拟自测题及参考答案

### 模拟自测题(一)

#### 第 I 部分(选择题)

##### 一、单项选择题

1. ( )是指能够推动整个经济和社会发展的具有智力劳动和体力劳动能力的人们的总和。

- A. 自然资源                      B. 人力资源  
C. 资本资源                      D. 信息资源

2. 在效用型战略中,企业很少提供培训,是因为企业将人力资源视为( )。

- A. 资产                              B. 义务  
C. 成本                              D. 责任

3. 人力资源管理的初级阶段的中心是( )。

- A. 人与工作的相互适应  
B. 劳动关系改善和劳动效率提高  
C. 人与工作的相互适应  
D. 提升到企业战略的高度

4. 第一次真正有系统地对各项工作进行科学分析的管理学家是( )。

- A. 泰罗                              B. 孔茨  
C. 罗宾斯                              D. 吉尔布雷斯夫妇

237

第三部分  
模拟自测题(一)

5. ( )是指某个工作周期内个人承担的一项或数项相互联系的职责的集合。

- A. 职务
- B. 职业
- C. 要素
- D. 职位

6. 下列哪一项不处于同一职等?( )。

- A. 会计员
- B. 业务员
- C. 车间班长
- D. 部门经理

7. 人力资源规划的总体目标是( )。

- A. 满足组织利益
- B. 尽可能有效地配置人力资源
- C. 满足员工个人利益
- D. 二者利益兼顾

8. 在人力资源规划中,侧重于组织的结构设计、职位设置、职位描述和任职资格要求等内容,属于( )。

- A. 岗位职务规划
- B. 人员配置规划
- C. 人员补充规划
- D. 教育培训规划

9. ( )就是通过分析组织在过去若干年中的雇佣趋势,以此来预测组织未来的人员需求。

- A. 经验判断法
- B. 散点分析法
- C. 趋势分析法
- D. 回归分析法

10. 弹性人力资源规划是未来发展的趋势,主要满足组织的( )人力需求为目标。

- A. 临时性
- B. 长期性
- C. 固定性
- D. 短期性

11. 人员招募决策过程,实质上是( )。

- A. 规划人员培训规模
- B. 确定企业需要什么样的人力资源储备
- C. 拟定人员补充政策
- D. 招募费用的预算

12. ( )就是在特定的时间里,特定的工作职能或活动的过程和产出记录。

- A. 成绩
- B. 效果
- C. 绩效
- D. 效度

13. 某企业规定每生产 1000 件产品中合格率要达到 99%, 这属于绩效标准设定的( )。

- A. 明确性
- B. 可衡量性
- C. 切合实际性
- D. 难度适中性

14. 组织实施薪酬管理的目的就是( )。

- A. 激励员工
- B. 调动员工工作积极性
- C. 组织为员工提供货币的或者非货币的报酬
- D. 协调组织与员工个人的发展目标

15. 组织中对于超额完成工作部分设立的奖赏, 对高层管理人员或者高级技术人员分发的股份或红利等, 属于( )。

- A. 福利
- B. 激励工资
- C. 基本工资
- D. 绩效工资

16. 哈佛大学心理学家斯纳金是( )的创始人。

- A. 经典条件反射理论
- B. 操作条件反射理论
- C. 团队学习理论
- D. 社会学习理论

17. 在解决什么样的人适合做什么类型的工作的分析, 叫做( )。

- A. 职业选择性分析
- B. 职业匹配性分析
- C. 职业特殊性分析
- D. 职业适宜性分析

18. 在我国, 法定节假日加班工资应不低于( )的劳动报酬。

- A. 100%
- B. 200%
- C. 300%
- D. 400%

19. 下面表述正确的是( )。

- A. 企业文化变革是一个冲动较强的策略手段
- B. 一个企业要真正实现从旧文化向新文化的转变最多需

要一年时间

- C. 企业实施变革的不同力度对企业变革的时间影响不大
- D. 企业文化的变革需要时间、耐心和不懈的努力

20. 下列表述有错误的是( )。

- A. 人力资源成本管理是人力资源管理的重要组成部分
- B. 人力资源成本管理是一个多方位的开放系统
- C. 人力资源成本管理的科学化是人力资源管理科学化的

外在要求

- D. 人力资源成本管理不是人力资源部一个部门能独立完成的

## 二、多项选择题

21. 人力资源管理的目标包括( )。

- A. 提高组织的生产率,实现组织目标
- B. 指导企业战略规划,实现组织目标
- C. 建立科学的人力资源管理系统,达到有效管理高级管理层的目的
- D. 建立科学的人力资源管理系统,达到有效管理员工的目的
- E. 在实现人员管理的同时,达到组织体系、文化体系协同发展的目的

22. 投资模式以人力资源的培训和开发为重点,具体措施包括( )。

- A. 培训和长期薪酬
- B. 终生雇佣
- C. 丰富工作内容
- D. 员工更多的自主权
- E. 职业生涯设计

23. 效用型战略具有的特点是( )。

- A. 用短期的观点来看待人力资源管理,非终身雇佣制
- B. 注重人才培养

- C. 员工晋升速度快  
D. 采用以个人为基础的薪酬  
E. 将人力资源视为企业的一项资产
24. 访谈法的优点有( )。
- A. 可获得完全的工作资料以免去员工填写问卷之麻烦  
B. 深入工作现场,能比较全面地了解工作情况  
C. 可以不拘形式,内容较有弹性,可随时补充和反问  
D. 收集方式简单  
E. 可以进一步使员工和管理者沟通观念,以获取谅解和信任
25. 问卷法从形式上可划分为( )。
- A. 人员定向问卷                      B. 职位定向问卷  
C. 开放式问卷                         D. 封闭式问卷  
E. 工作日志法
26. 常用的工作设计方法有( )。
- A. 工作分析                            B. 工作丰富化  
C. 工作扩大化                         D. 工作轮换  
E. 工作调整
27. 人力资源规划的作用主要表现在( )。
- A. 有助于调动员工的积极性  
B. 有助于控制人工成本  
C. 是各项人力资源管理实践的起点和重要依据  
D. 是组织战略规划的核心部分  
E. 是组织适应动态发展需要的重要条件
28. 人力资源内部供给预测的常用方法有( )。
- A. 马尔科夫法                         B. 档案资料分析  
C. 德尔菲法                            D. 经验判断法  
E. 管理者继任模型
29. 企业在招募工作中为了提高招募的有效性,需要考虑的

因素包括( )。

- A. 有明确的截止日期
- B. 吸引足够的求职者
- C. 选择适宜的招募渠道
- D. 组建一支称职的招募队伍
- E. 谁来决定是否录用

30. 企业向社会发布招募信息方式的选择取决于( )。

- A. 招募渠道和预算
- B. 招募目标人员的规模和特点
- C. 企业规模和业务内容
- D. 劳动力市场供求状况
- E. 国家政策的允许范围

31. 企业实行内部提升时需要具备的条件有( )。

- A. 企业有完善的人力资源规划
- B. 系统和完善的人员晋升和提拔制度
- C. 企业具有足够的人员储备以及员工开发与培训制度
- D. 企业文化鼓励员工个人的不断上进
- E. 企业具有内部提升的惯例

32. 下列说法中正确的有( )。

- A. 人员测评是一种相对的测量手段
- B. 人员测评是一种间接的测量手段
- C. 人员测评是一种客观的测量手段
- D. 人员测评是一种主观的测量手段
- E. 人员测评是一种直接的测量手段

33. 选拔性测评具有的特点包括( )。

- A. 结果可以是分数也可以是等级
- B. 测评内容可以是十分精细的,也可以是全面广泛的
- C. 测评过程特别强调客观性
- D. 整个测评特别强调区分性质
- E. 测评具有较强的系统性

34. 通常来说,一个好的绩效计划应包括的内容有( )。

- A. 如何评工作结果
- B. 如何收集员工工作结果的信息

- C. 员工在本次考核期间需要达到什么样的工作目标  
D. 如何评价这些结果是好是坏  
E. 达到目标的结果是怎样的
35. 考核实施就是对被考核者的绩效状况进行评定, 一般说来包括的内容有( )。
- A. 确定考核者  
B. 确定考核周期和考核方法  
C. 绩效总结  
D. 绩效反馈  
E. 绩效辅导
36. 员工培训的种类包括( )。
- A. 岗前培训  
B. 在岗培训  
C. 退岗培训  
D. 离岗培训  
E. 员工业余自学
37. 一个人在择业上的自由度很大程度上取决于个人所拥有的( )。
- A. 职业能力  
B. 职业特点  
C. 职业类型  
D. 职业品质  
E. 职业爱好
38. 对高水平的福利表述有误的是( )。
- A. 高水平的福利是以企业良好的财务状况为基础的  
B. 高水平的福利可以简化决策过程  
C. 高水平的福利可以提高员工满意度  
D. 高水平的福利增加了福利管理的成本  
E. 高水平的福利市场竞争力不强
39. 企业的文化实体包括( )。
- A. 企业产品  
B. 企业电视台  
C. 企业实物  
D. 企业报刊  
E. 企业名称
40. 按是否能直接分清归属, 人力资源成本分为( )。
- A. 重置成本  
B. 直接成本

- C. 机会成本                      D. 实支成本  
E. 间接成本

## 第Ⅱ部分(非选择题)

### 三、简答题

41. 人力资源管理有几种功能模式?  
42. 职位分析问卷法的优缺点有哪些?  
43. 企业文化的功能有哪些?  
44. 人力资源保障成本包括哪些?

### 四、论述题

244

45. 人力资源供大于求时, 人力资源规划政策与措施应如何调整?  
46. 阐述组织在职业生涯管理中对新员工的第一位主管有何认识及作用。



## 模拟自测题(一)参考答案

### 一、单项选择题

1. B 2. C 3. B 4. A 5. D 6. D 7. B 8. A 9. C  
10. A 11. C 12. C 13. B 14. D 15. B 16. B 17. D  
18. C 19. D 20. C

### 二、多项选择题

21. ADE 22. ABCD 23. ACD 24. ACDE 25. CD 26. BCD  
27. ABCDE 28. ABE 29. BCD 30. ABC 31. BCD 32. ABC  
33. ACD 34. BCDE 35. AB 36. ABDE 37. AD 38. BDE  
39. ACE 40. BE

245

### 三、简答题

41. (1) 产业(工业)模式, 20 世纪 50 年代之前, 主要关注劳工关系的协调;  
(2) 投资模式, 20 世纪 60—70 年代, 关注重点转向以人力资源的培训和开发;  
(3) 参与模式, 20 世纪 80—90 年代, 在对人的管理中更多地采用参与、民主的方式;  
(4) 高灵活性的模式, 20 世纪 90 年代, 寻求新的发展动力, 采用灵活多变的管理内容。
42. 职位分析问卷的优点在于: 它按照五个基本领域将工作进行了排序, 并且提供了一种量化的分数顺序。这五个基本领域是:
- (1) 是否负有决策/沟通/社会方面的责任。
  - (2) 是否执行熟练的技能性活动。
  - (3) 是否伴随有相应的身体活动。

(4) 是否操纵汽车/设备。

(5) 是否需要与信息加工。

职位分析问卷的真正优势就在于, 问卷的实施者可以根据这五个基本维度对工作进行等级划分, 也就是, 按照这五个方面对于每一项工作分配一个量化的分数。

职位分析问卷的不足之处主要表现在以下两个方面。第一, 由于职位分析问卷没有对职位的特定工作活动进行描述, 因此, 职位行为的共同属性就使得任务之间的差异比较模糊。第二, 职位分析问卷的可读性不强, 只有具备大学文化水平的人才能够理解其中的项目, 这势必对问卷的使用范围产生很大的限制。

43. 企业文化作为一种独特的文化, 不仅受环境的影响, 而且影响着环境, 影响着企业, 有其独特的功能。企业文化的功能主要表现在两个方面, 一是对企业环境的影响; 二是对企业经营管理的作用。

(1) 企业文化对周围环境的影响。社会大文化是由众多亚文化构成的, 企业文化是构成社会大文化的一个重要因素。历史发展到今天, 企业在社会生活中处于举足轻重的地位。企业文化对社会大文化和其他亚文化的影响主要表现在以下几个方面。

①企业文化对政治环境的影响。企业文化的建设, 能具体地体现国家的政治追求; 企业文化是国家方针的具体化, 是方针政策的具体实践, 同时也是方针、政策得以贯彻执行的重要保证。在工业化国家中, 企业的发展是国家政局稳定, 政治巩固的一个重要基础。

②企业文化对经济环境的影响。企业文化的建设, 有利于改善现实的经济环境, 调整经济状况, 改善落后的经济条件; 企业文化的发展, 有利于企业管理水平提高、企业劳动生产率上升, 有利于整个社会经济水平的提高; 企业文化的发展还有利于扩大经济交流, 有利于东西方管理理论的交流, 为经济管理理论的研究和实践开辟道路。

(2) 企业文化对企业管理的作用。企业文化作为一种先进的管理理论, 它是以人为中心、以文化引导为根本手段、以激发员工的自觉行为为目的的独特文化现象和管理思想, 是企业的灵魂和精神支柱, 在企业管理中具有独特的功能。具体说来, 企业文化具有以下功能:

①区分功能。企业文化不仅造就了独特的组织, 而且造就了独特的个体。

②导向功能。企业文化对组织整体和组织每个成员的价值取向及行为取

向起着引导作用,体现在规定组织行为的价值取向、明确组织的行动目标、确立组织的规章制度和行为方式等方面。

③约束功能。企业文化对组织员工的思想、心理和行为具有约束和规范作用。

④凝聚功能。企业文化的凝聚功能是指当一种价值观被组织员工共同认可后,它就会成为一种黏合力,从各个方面把其成员聚合起来,从而产生一种巨大的向心力和凝聚力。

⑤激励功能。激励功能是指最大限度地激发员工的积极性和首创精神,最终达到组织目标。

⑥辐射功能。企业文化一旦形成较为固定的模式,它不仅会在企业内部发挥作用,对员工产生影响,而且也会通过各种渠道(宣传、交往等)对社会产生辐射功能。

44. (1)劳动事故保障成本。这是企业承担的职工因工伤事故应给予的经济补偿费用。包括企业承担的工伤职工的工资、医药费、遗属补贴,缺勤损失,最终补贴费等。

(2)健康保障成本。这是企业承担的职工因工作以外的原因引起的健康欠佳不能坚持工作而需给予的经济补偿费用。包括医药费、缺勤工资、产假工资及补贴、丧葬费等。

(3)退休养老保障成本。这是社会、企业及职工个人承担的保证退休人员老有所养和酬谢其辛勤劳动而给予的退休金和其他费用。包括养老金,养老医疗保险金、死亡丧葬补贴、遗属补偿金等。

(4)失业保障成本。这是企业对有工作能力但因客观原因造成暂时失去其工作的职工所给予的生活费用。包括一定时期的失业救济金。主要是为了保障职工在重新就业前的基本生活需求。

#### 四、论述题

45. 人力资源供大于求会产生生产力过剩的情况,这些情况下的人力资源规划政策与措施主要有三种:重新安置、裁员和降低人工成本。

(1)重新安置。如果组织内部的剩余人员只是局部的,可以采取重新安置的办法来解决冗员问题,也就是说,只是某些岗位出现剩余人员,而另一些岗位却存在短缺现象时,就可以把冗余人员安置到需要人员的岗位上去。不过,重新安置的一个前提是冗余人员必须具有新工作岗位所需的技能和知识。因

此,重新安置需要提早计划,提前组织培训。人力资源规划要求组织人力资源管理人员综合运用计划、培训和调配手段来管理组织的人力资源。

(2)裁员。解决人员过剩的另一种办法是裁员,而且是永久性的裁员。但是,需要注意的是,即使在西方市场经济国家,采取这种方法也是十分谨慎的,因为它不仅涉及员工技术及其家庭的利益,而且也会对整个社会产生影响。只有在组织经营出现严重亏损,生产难以为继,或生产不可能恢复的情况下,才采取这种办法。在裁员之前,组织会告知员工目前组织的经营状况以及困难所在,并尽力为冗余人员寻找新的工作岗位。在组织内部确实无法安置的情况下,方可进行裁员。

(3)降低人工成本。解决人员过剩的第三种办法是降低人工成本,包括暂时解雇、减少工作时间、工作分担和降低工资等。以上这些措施是西方市场经济国家组织通常采用的办法,其优势在于,当预测组织出现过剩人员时,不是简单地将其裁掉,而是留有缓冲余地,让组织和员工共同分担困难。如果员工个人不愿维持工作不充分、低工资的现状,可以自行另谋高就,这就避免了将其立即推向社会的振荡。

46. 新员工的第一任主管是其进入组织后的直接领导、第一个老师,主管的言行态度、工作风格对新员工的职业生涯影响极大。主管应成为新员工的良师益友。相关的研究表明,在新员工与其上级之间往往存在一种“皮格马利翁效应”,即你的期望越高,你对自己的新员越信任、越支持,那么,你的新员工就干得越好。因此,专家们建议,不要将一位新员工安排到一位陈腐的、要求不高的或不愿意提供支持的主管那里。相反,在新员工开始尝试性、探索性工作的第一年,应当为他们找到一位受过特殊训练、有较高的工作绩效,并且能够通过建立较高工作标准而对自己的新员工提供必要支持的主管。

## 模拟自测题(二)

### 第 I 部分(选择题)

#### 一、单项选择题

1. 在企业中,职位产生空缺随时进行填补,非终身雇佣制,员工晋升速度快,采用以个人为基础的薪酬,这种人力资源战略是( )。

- A. 效用型战略
- B. 累积型战略
- C. 协助型战略
- D. 整体型战略

2. 下列哪项不是人力资源管理面临的现实挑战?( )。

- A. 经济全球化的冲击
- B. 民族冲突
- C. 多元化的融合与冲突
- D. 人才的激烈争夺

3. 零件工人加工零件时还需要完成领取原材料、加工零件办理成品入库手续等任务,这属于他的( )。

- A. 职能
- B. 职务
- C. 职责
- D. 职位

4. 在组织内具有相当数量和主要性的一系列职位的集合或统称,被称为( )。

- A. 职责
- B. 职业
- C. 任务
- D. 职务

5. 下列哪项不属于工作分析的方法?( )。

- A. 观察法
- B. 访谈法
- C. 抽查法
- D. 参考法

6. 人力资源规划主要是对组织人力资源的数量、质量和结构

249

第三部分  
模拟自测题(二)

的规划。结构方面主要是指( )。

- A. 研究组织人员的搭配是否高效合理
- B. 探求现有的人力资源数量是否与组织所需的人员数量相匹配

- C. 考察现有人员的受教育程度及培训状况
- D. 考察员工的工作知识和工作能力的高低

7. 在人力资源规划中,制定工资政策、激励政策和福利政策是属于( )。

- A. 职业生涯规划
- B. 岗位职务规划
- C. 薪酬激励规划
- D. 教育培训规划

8. 当产生空缺职位时,进行工作分析,确定人员标准之后,一般要编制和填写( )。

- A. 人员招募申请表
- B. 人员增补申请表
- C. 人员面试申请表
- D. 人员录用申请表

9. 一家企业需要招募专业技能很高的员工,可采取的招募方式是( )。

- A. 在专业杂志上发布招募信息
- B. 在电视和广播上发布招募信息
- C. 在报纸上刊登招募简章
- D. 在招募区域内张贴招募简章

10. ( )是在补充各种岗位的人员时都可使用的方法,因此应用最为普遍。

- A. 主动求职
- B. 人才中介机构
- C. 人才交流会
- D. 招募广告

11. ( )是人才测评最直接、最基础的功能。

- A. 配置人力功能
- B. 甄别和评定功能
- C. 预测功能
- D. 诊断和反馈功能

12. ( )不属于在制定绩效改进计划时应该注意的问题。

- A. 切合实际
- B. 具体明确

- C. 加强监控 D. 时间约束
13. 组织提供的薪酬强调职位重要者、多劳者和业绩水平高者多得,适当拉开差距,体现了薪酬管理的( )。
- A. 竞争性原则 B. 激励性原则  
C. 公平性原则 D. 从实际出发的原则
14. ( )多用于改善人际关系和处理冲突事件的训练。
- A. 讲授法 B. 案例分析法  
C. 研讨法 D. 角色扮演法
15. 如果工作中使用的材料和设备很难搬到教室去,那么最恰当的培训方法是( )。
- A. 岗前培训 B. 案例培训  
C. 在岗培训 D. 离岗培训
16. 霍兰德编制的测评工具 VPI 指的是( )。
- A. 职业属性问卷 B. 职业偏好问卷  
C. 职业自我探索量表 D. 职业考察量表
17. 具备企业型人格类型的特征是( )。
- A. 讲求实际 B. 有推理能力  
C. 有合作精神 D. 喜欢冒险的
18. 下列哪项不属于自愿性福利?( )。
- A. 病假工资 B. 企业年金  
C. 教育资助 D. 生活福利
19. 团队文化需要( )。
- A. 人们形成并保留各自为政的小团体文化  
B. 企业寻求完美无缺的个人  
C. 鼓励促进各个专家和部门独立和自治的行为  
D. 企业内部对信息资源和能力的分享方面进行更大的调整合作
20. 企业提供给个人的住房补贴属于( )。
- A. 保障成本 B. 调剂成本

C. 维持成本

D. 奖励成本

## 二、多项选择题

21. 下列说法正确的有( )。

A. 产业模式关注的是以人力资源的培训和开发为重点

B. 投资模式关注的重点是人力资源的培训和开发

C. 产业模式关注的重点是劳工关系的协调

D. 参与模式要求企业在对人的管理中更多地采用参与、民主的方式

E. 高灵活性模式要求企业借助于“外脑”、聘请顾问等方式寻求新的发展动力

22. 现代人力资源管理面临的现实挑战有( )。

A. 人才的激励争夺

B. 民族冲突与矛盾

C. 多元文化的融合与冲突

D. 信息技术的全面渗透

E. 经济全球化的冲击

23. 在组织实施工作分析的过程中,应遵循的原则有( )。

A. 目的原则和动态原则

B. 职位原则和参与原则

C. 目的原则和静态原则

D. 经济原则和系统原则

E. 系统原则和实践原则

24. 问卷法从内容上可划分为( )。

A. 人员定向问卷

B. 职位定向问卷

C. 开放式问卷

D. 封闭式问卷

E. 工作日志法

25. 组织的人力资源规划可分为两个层次是( )。

A. 长期规划

B. 具体规划

C. 总体规划

D. 短期规划

E. 中期规划

26. 一个完善的人力资源信息系统包括的内容有( )。

A. 组织补充的人力资源供求信息及这些信息的影响因素



- B. 组织内部现有的人力资源信息
  - C. 分析组织战略、经营目标以及常规经营计划信息, 确定  
人力资源规划的种类以及总体框架
  - D. 建立组织的人力资源信息平台
  - E. 构建组织的人力资源信息数据库
27. 外部招聘的优点有( )。
- A. 会给企业带来新的活力和观念
  - B. 会提高员工的士气和动力
  - C. 可得到更多的人才
  - D. 会提高企业对目前人力资源的投资回报
  - E. 雇佣有技术的、熟练的或有管理才能的人才往往比较便  
宜、容易

28. 报纸招募使用的条件包括( )。
- A. 招募限于某一地区
  - B. 当时间和地区限制不是最重要的时候
  - C. 在较短的时间内足以对某一地区展开“闪电式轰炸”时
  - D. 当可能的求职者大量集中于某一地区时
  - E. 当有大量的求职者在看报纸, 并且希望被雇佣时

29. 误差主要包括( )。
- A. 系统误差
  - B. 随机误差
  - C. 人为误差
  - D. 正误差
  - E. 负误差

30. 诊断性测评主要特点包括( )。
- A. 测评结果不公开
  - B. 测评过程特别强调客观性
  - C. 测评具有较强的系统性
  - D. 测评过程由现象观察出发, 层层深入分析, 最终找到答案
  - E. 测评内容可以是十分精细的, 也可以是全面广泛的

31. 常用的测评内容维度包括( )。

- A. 能力素质
- B. 技能素质
- C. 心理素质
- D. 文化素质
- E. 身体素质

32. 绩效考核的流程包括( )。

- A. 确定工作要项和确定绩效标准
- B. 绩效辅导和考核实施
- C. 绩效反馈和结果应用
- D. 绩效评估和考核实施
- E. 绩效反馈和绩效总结

33. 关于薪酬与战略的说法正确的有( )。

A. 只有联系组织战略的薪酬水平才能吸引到合适组织发展的人

B. 只有符合组织战略发展的薪酬政策才能使组织发展

C. 只有符合组织战略发展的薪酬政策才能使组织达成生产经营目标

D. 基于战略的薪酬政策可以帮助组织赢得竞争优势

E. 战略直接决定薪酬支付的总体水平、结构和方式

34. 员工培训的内容主要包括( )。

- A. 职业技能
- B. 职业素养
- C. 职业品质
- D. 职业道德
- E. 职业技巧

35. 培训需求分析具体方法有( )。

- A. 成本分析
- B. 任务分析
- C. 绩效分析
- D. 前瞻性培训需求分析
- E. 效益分析

36. 进入组织初期的职业生涯管理,组织应做到( )。

- A. 要对新员工提供企业的工作计划
- B. 要将组织的基本理念传达给应聘者
- C. 了解员工的职业兴趣、职业技能



- D. 进行岗前培训,引导新员工
  - E. 挑选和培训新员工的主管
37. 下列关于医疗保险的表述正确的是( )。
- A. 我国医疗保险坚持“低水平,广覆盖”的原则
  - B. 基本医疗保险费由单位和个人共同负担
  - C. 医疗保险的统筹范围原则上为县级
  - D. 个人缴纳医疗保险费为其工资收入的6%左右
  - E. 医疗保险制度的建立和推行,保障了现阶段处于企业改革和结构调整中的员工的利益
38. 企业文化的特征包括( )。
- A. 时代性
  - B. 人本性
  - C. 可塑性
  - D. 实践性
  - E. 集合性
39. 关于企业文化营建的表述正确的有( )。
- A. 创立企业文化,首先要树立自己独特的正确的企业价值观
  - B. 创建一种企业文化应该抛弃过去
  - C. 企业文化需要在任何时期形成稳固的定格
  - D. 创造一种企业文化,就是要让自己的员工集体参与进来
  - E. 企业文化要提高感召力与吸引力,需要设置明确的目标
40. 人力资源开发成本按照培训方式的不同可分为( )。
- A. 脱产培训成本
  - B. 在职培训成本
  - C. 培训教材成本
  - D. 岗前指导成本
  - E. 培训间接成本

255

## 第Ⅱ部分(非选择题)

### 三、简答题

41. 简述职业生涯确立阶段的构成。

- 42. 如何理解培训的角色扮演法?其作用有哪些?
- 43. 员工持股计划的目的是什么?
- 44. 绩效面谈的目的—般有哪些?

#### 四、论述题

- 45. 员工福利管理中存在哪些问题?分析解决办法。
- 46. 分析国内外学者对企业文化的定义。

## 模拟自测题(二)参考答案

### 一、单项选择题

1. A 2. B 3. C 4. D 5. C 6. A 7. C 8. B 9. A  
10. D 11. B 12. C 13. B 14. D 15. C 16. B 17. D  
18. A 19. D 20. C

### 二、多项选择题

21. BCDE 22. ACDE 23. ABD 24. AB 25. BC 26. ABC  
27. ACE 28. ADE 29. AB 30. ACDE 31. ABCDE 32. ABC  
33. ACDE 34. AC 35. BCD 36. CDE 37. ABE 38. ABCDE  
39. ADE 40. ABD

257

### 三、简答题

41. 确立阶段本身又由三个子阶段构成:

(1) 尝试子阶段(25—30岁)。在这一阶段,个人确定当前所选择的职业是否适合自己,如果不适合,就会更改自己的选择。

(2) 稳定子阶段(30—40岁),在这一阶段,人们往往已经定下了较为坚定的职业目标,并制定较为明确的职业计划来确定自己晋升的潜力、工作调换的必要性以及为实现这些目标需要开展哪些学习活动等。

(3) 在30多岁到40多岁之间的某个阶段上,人们可能会进入职业中期危机阶段。在这一阶段人们往往会根据自己最初的理想和目标对自己的职业进步状况做一次重要的重新评价。

42. 所谓角色扮演法,就是为受训者提供一种真实的情景,要求一些学员扮演某些特定的角色并出场表演。其他学员观看表演,注意与培训目标相关的行为。表演结束后,其他学员对角色扮演者完成任务的情况进行评价,表演者也可以联系表演时的情感体验来讨论表现出的行为。其作用体现在:运用这种

方法,可以帮助学习者处在他人的位置上思考问题,可以体验各类人物的心理感受,训练学习者自我控制能力和随机应变能力,从而提高管理人员处理各类问题的能力。

43. 实行员工持股计划的目的是,在于在组织内部引入一种新力量、新的机制和新的动力,是组织在新的形势中一种制度创新。可以将目的概括为:

- (1)让员工分担组织的风险;
- (2)让员工分享组织的成功;
- (3)奖励为组织持续贡献的员工,激励员工不断地为股东创造更多的价值;
- (4)不断地吸纳人才,留住人才,合理使用人才,提升组织核心竞争力。

44. 绩效面谈的目的一般有:

- (1)让员工了解上个考核周期中的考核结果,作为改进其今后工作的依据;
- (2)给下属提供一个良好的沟通机会,了解下属工作的实际情况和困难,并让员工确信企业可以给予他们所需的帮助;
- (3)共同讨论下属未来的发展规划和目标,确定企业、主管、员工个人的绩效改进行动计划。

258

#### 四、论述题

45. 现实中的员工福利管理存在着这样或那样的问题,综合起来主要有以下几类:

(1)企业和员工对福利认识上的混乱。认识的分歧造成了企业很难确定他们所应该承担的成本以及为什么应该承担。大多数情况下,企业在制定福利方案时扮演的是被动的角色。对员工来说,他们所缺少的不仅仅是该方面的基础理论。大部分员工对他们所享受的福利的种类、期限以及适用的范围模棱两可,一知半解。

解决办法:首先企业应当明确,员工福利计划是企业借助福利形式,缓解外部压力,借以获得竞争优势,并争取到相应的税收优惠政策。企业可将个别交谈、文本印刷、电子通信(电话及内部网)等方式结合起来,并且时常进行个别强化。通过与员工的交流,企业可以更好地评估现行的福利方案。

(2)福利成本和效用配比不当。某种福利的实施之初,企业和员工都觉得很划算,但是,随着情况的变化,原来的福利成本可能会急剧增长,这样,企业陷入了福利成本的负担之中。而从员工来看,员工普遍认为福利是应得的一种权利,而福利待遇又一直没有改变,所以他们就不会心存感激。企业明显地感

到自己的付出没有得到回报。

解决办法：企业应该在适当的时间对福利的成本进行一次全面的测试分析。只有在对总成本做出估算之后，企业才能着眼于如何在提高个人福利收入的同时激发员工更高的工作热情。改变高成本的一种方式，就是将固定的福利方案转变为固定的投入方案，然后再设计投入方案。

在对福利的实际成本做出估计以后，企业可以考虑如何让这笔支出起到最大调节作用。

(3) 行政管理上的复杂性。由于企业及员工对福利都很陌生，加上福利管理本身的复杂性，所以在具体执行时，存在着管理不力，或是管理过头的倾向。

解决办法：在制定福利方案时，要本着越简单越好的原则，以尽可能简单的方案包含所有可能出现的问题。企业要在福利方案确定之后，充分考虑管理中可能出现的问题。定期对福利方案进行检测，及时修正不合理的方案，并剔除没有必要的方案。

(4) 缺乏针对性和灵活性。传统的福利制度诞生于一个传统的年代，无论是其对象还是福利的具体内容，都已经形成了一种固定化的模式。但是随着社会条件的变化，这种福利模式显然已不再适应现代的社会。传统的福利制度十分僵化，一旦制定一项福利项目，就自动适用于所有人，对所有人都支付相同数量的福利金额。

解决办法：造成政策和实践严重脱节的原因是，僵化的体制。虽然企业力争满足各位员工的不同需要，但是一个僵化的体制下，它也仅仅只能凭借一些特殊的处理方式来解决员工的需求问题，结果导致很多不规范的行为。企业只有依赖政策的灵活性，才能从根本上解决这一问题，这就有助于弹性福利计划的实施。

46. (1) 西方学者对企业文化的看法。企业文化没有一个统一定义，这反映了企业文化内容丰富，涉及的问题比较复杂。国外的学者倾向于认为企业文化是组织成员共同具有的某种观念、意识等。

①迪尔和肯尼迪将企业文化视为一个企业所信奉的主要价值观，换言之，企业文化是各个层次上的员工的价值观和行为的总体及由此表现出的企业外在形象。

②布莱谢发现，企业文化对系统内每个成员的未来行为提出了期望，一定程度上就像自动驾驶仪一样，在社会生活中引导着人们的行为却不为人觉察。

③沙因定义，企业文化是由一些被认为是理所当然的基本假设所构成的

范式。

④密克描述到:文化应被理解成组织是什么,而不是组织有什么……

⑤霍夫斯达特则认为:企业文化是一种“企业心理”及组织的潜意识,它一方面在组织成员们的行为中产生,另一方面又作为“共同的心理程序”引导这些成员的行为。

⑥梯奇和利德卡将企业文化定义为共有的价值观。

⑦谢里顿和斯特恩认为:企业文化包含了由企业员工所共有的观念、价值取向以及行为等表现形式。

⑧戈夫曼定义:企业文化是人们相互作用时共同遵循的行为规范,例如使用的语言和行为的礼仪。

⑨大内、帕斯卡尔和阿托斯定义:企业文化是指导企业制定员工和(或)顾客政策的宗旨。

(2)我国学者对企业文化的看法。我国学者经常把组织的硬文化包括进企业文化中去,这里的硬文化主要是指组织的物质状况,即包括机器、设备、原材料、技术水平和组织效益等有形的东西。

①“精神现象”说。这一学派认为企业文化是指企业生存与活动过程中的精神现象,即企业以价值观念为核心的思维方式和行为方式。也就是说,企业文化就是企业中与物质文化紧密相连的精神文化现象。

②“企业精神”说。“企业精神”说认为企业文化是指以企业为主体的、广义的、深层的文化。

③“总和”说。“总和”说认为企业文化是企业物质和精神文化的总和,是硬件和软件的结合。

④“三层次”说。“三层次”说认为企业文化包括三个层次。机器设备、生产经营的产品是外层的物质文化;领导制度、人际关系是中层制度文化;员工的价值观念、行为规范是内层精神文化。物质、制度、精神三方面相结合便形成了企业文化。

⑤“企业特色的共同价值观”说。陈炳富、李非定义:“企业文化系指企业组织的基本信念、基本价值观和企业对内外环境的基本看法等,是由组织的全体成员共同遵守和信仰的行为规范、价值体系,是指导人们从事工作的哲学观念。”

⑥“员工群体意识”说。“员工群体意识”说认为企业文化是指企业受民族文化、社区文化等文化系统,及政治、法律、哲学、教育、自然地理众多因素的影响。



响,在企业经营管理中所呈现出来的企业员工群体的心理水平状态和管理行为习惯的总和。

(3)企业文化的概念。综合以上学者的共同理解。企业文化可以定义如下:企业文化是企业在内外环境中长期形成的以价值观为核心的行为规范、制度规范和外部形象的总和。

第四部分 最新考试真题及评分标准

2005 年下半年全国高等教育自学考试  
《人力资源管理》 试题(0147)

题号	一	二	三	四	五	总分
题分	30	10	30	15	15	
得分						

262

总分合计人(签名) \_\_\_\_\_ 总分复核人(签名) \_\_\_\_\_  
复查总分 \_\_\_\_\_ 复查人(签名) \_\_\_\_\_

说明:本试卷分为两部分。第 I 部分(选择题)必须在“答题卡”上按规定要求填、涂;第 II 部分(非选择题)直接在试卷上作答。不按规定答题,一律无效。

第 I 部分(选择题,共 40 分)

第四部分  
最新考试真题

得分	评卷人

一、单项选择题(本大题共 30 小题,每小题 1 分,共 30 分) 在每小题列出的四个备选项中只有一个符合题目要求的,请将其代码填写在题后的括号内。错选、多选或未选均无分。

1. 舒勒认为人力资源战略的类型可以分为( )。  
A. 累积型、效用型、协助型    B. 分层型、累积型、双向型

- C. 细分型、协助型、累积型 D. 协作型、效用型、灵活型
2. 人与工作的相互适应是( )。
- A. 人事管理阶段的要求  
B. 人力资源管理阶段的要求  
C. 战略人力资源管理阶段的要求  
D. 人力资源管理初级阶段的要求
3. 同一职系中繁简难易程度, 责任轻重大小及任职条件十分相似的所有职位集合称为( )。
- A. 职级 B. 联等  
C. 职务 D. 职业
4. 在工作设计中, 工作扩大化是指( )。
- A. 工作内容的纵向扩展 B. 工作内容的专业化  
C. 工作时间的延长 D. 工作内容的横向扩展
5. 在人员需求预测方法中, 专家评估法是一种定性预测技术, 又叫( )。
- A. 经验判断法 B. 德尔菲法  
C. 趋势分析法 D. 散点分析法
6. 通过建立人力资源需求量及其影响因素之间的函数关系, 根据影响因素的变化来推测人力资源需求量变化的方法是( )。
- A. 趋势分析法 B. 散点分析法  
C. 比率分析法 D. 回归预测法
7. 外部招募具有以下优点( )。
- A. 会提高员工的士气  
B. 会提高企业对人力资源的投资回报  
C. 可得到更多的人才  
D. 员工候选人很了解公司
8. 以了解企业员工素质现状为目的的测评是( )。
- A. 选拔性测评 B. 配置性测评  
C. 开发性测评 D. 诊断性测评

9. 评价一项测验可靠与否的指标是( )。
- A. 误差 B. 信度  
C. 效度 D. 常模
10. 具体而言,绩效辅导的过程主要包括两方面的工作( )。
- A. 绩效沟通与过程辅导 B. 绩效沟通与数据收集  
C. 确定考核者与计划跟进 D. 发现优秀绩效与激励
11. 全方位反馈评价或多源反馈评价的绩效考核方法是( )。
- A. 平衡记分卡 B. 关键事件法  
C. 交替排序法 D. 360度反馈评价
12. 反映员工所在岗位或所具备技能的价值中较为固定的价值的薪酬部分是( )。
- A. 激励工资 B. 绩效工资  
C. 福利 D. 基本工资
- 264 13. 通过计算与一项工作有关的各要素总分值来确定该工作相对价值的方法是( )。
- A. 工作排序法 B. 要素比较法  
C. 要素计点法 D. 工作分类法
14. 测定受训者经过培训后在实际岗位工作中行为的改变,以判断所学知识、技能对实际工作的影响属于培训效果评估中的( )。
- A. 行为评估 B. 反应评估  
C. 成果评估 D. 学习评估
15. 先由教师综合介绍一些基本概念与原理,然后围绕某一专题进行讨论的培训方式是( )。
- A. 角色扮演式 B. 案例分析法  
C. 讲授法 D. 研讨法
16. 不同时间、不同组织中工作性质类似的职务的总和是( )。
- A. 职称 B. 职业  
C. 职级 D. 职位

17. 一个人一生在职业岗位上所度过的与工作活动相关的连续经历是( )。

- A. 一般工龄
- B. 工作经历
- C. 职业生涯
- D. 连续工龄

18. 员工福利的发展经过了不同的发展阶段,早期发展阶段是指( )。

- A. 市场经营管理时期
- B. 企业自我管理时期
- C. 政府介入时期
- D. 社会保障协调发展时期

19. 国家规定在法定节假日,因工作需要必须安排员工加班的,其加班工资应不低于( )。

- A. 100% 的劳动报酬
- B. 200% 的劳动报酬
- C. 300% 的劳动报酬
- D. 400% 的劳动报酬

20. 根据企业文化的“三层次说”,员工的行为规范属于企业文化的( )。

- A. 外层物质文化
- B. 中层制度文化
- C. 内层精神文化
- D. 表层行为文化

21. 企业的大小不同、行业不同、历史不同、管理不同都会给企业文化造成不同的影响,它反映的企业文化特征是( )。

- A. 综合性
- B. 独特性
- C. 稳定性
- D. 时代性

22. 人力资本理论兴起的时间是( )。

- A. 20 世纪 30 年代末 40 年代初
- B. 20 世纪 50 年代末 60 年代初
- C. 20 世纪 60 年代末 70 年代初
- D. 20 世纪 70 年代末 80 年代初

23. 小李因在工作中受伤住院三个月,公司为他报销了全部医疗费用,并给予一定的经济补偿,这部分费用属于( )。

- A. 福利费用成本
- B. 劳动事故保障成本
- C. 健康保障成本
- D. 失业保障成本

24. 强制性福利又称为法定福利,是国家通过立法来强制实施的员工福利政策,主要包括的两大类是( )。

- A. 养老保险和人寿保险
- B. 医疗保险和财产保险
- C. 教育保险和病假工资
- D. 社会保险和休假制度

25. 在组织初创阶段,其薪酬构成的特点体现为( )。

- A. 基本工资低 福利高 绩效奖金高
- B. 基本工资高 福利低 绩效奖金低
- C. 基本工资低 福利低 绩效奖金较高
- D. 基本工资高 福利高 绩效奖金低

26. 员工培训的两大内容是( )。

- A. 职业态度和职业道德
- B. 职业技能和职业品质
- C. 职业品质和职业行为
- D. 职业技能和专业知识技能

27. 为完成某项特定工作所必须具备的知识、技能、能力及其

266 他的一些个性特征的目录清单称为( )。

- A. 工作说明书
- B. 工作规范
- C. 劳动合同
- D. 职位说明书

28. 我国现阶段采取的养老保险制度是( )。

- A. 由个人自行承担的养老保险制度
- B. 社会统筹和个人账户相结合的养老保险制度
- C. 由社会保险机构提供补偿的养老保险制度
- D. 由国家负担的养老保险制度

29. 将为了获得和开发人力资源而实际发生的支出和利益牺牲计入人力资源成本的计量方法称为( )。

- A. 历史成本法
- B. 重置成本法
- C. 机会成本法
- D. 实支成本法

30. 微观人力资源管理是指( )。

- A. 一个地区的人力资源管理
- B. 国家的人力资源管理
- C. 特定组织的人力资源管理

D. 行业的人力资源管理

得分	评卷人

二、多项选择题 (本大题共 5 小题, 每小题 2 分, 共 10 分) 在每小题列出的五个备选项中至少有两个是符合题目要求的, 请将其代码填写在题后的括号内。错选、多选、少选或未选均无分。

31. 人力资源的取得成本一般又可细分为( )。
  - A. 招聘成本
  - B. 选拔成本
  - C. 录用成本
  - D. 空职成本
  - E. 安置成本
32. 通过工作分析, 在组织层面上对工作进行纵向划分形成( )。
  - A. 职组
  - B. 职系
  - C. 职级
  - D. 职等
  - E. 职位
33. 针对误差的不同来源, 一般常用以下几种信度衡量测验结果的可靠程度( )。
  - A. 复本信度
  - B. 重测信度
  - C. 样本信度
  - D. 评分者信度
  - E. 被测者信度
34. 在绩效标准的设定过程中应注意以下几个方面( )。
  - A. 明确
  - B. 可衡量
  - C. 切合实际
  - D. 难度适中
  - E. 有区分度
35. 职业品质包括( )。
  - A. 职业技能
  - B. 责任感
  - C. 职业态度
  - D. 职业道德
  - E. 职业行为习惯

第Ⅱ部分(非选择题,共 60 分)

得分	评卷人

三、简答题(本大题共 6 小题,每小题 5 分,共 30 分)

36. 简述人力资源管理的功能

268

37. 简述人才测评的作用

38. 简述员工福利的作用



39. 简述工作分析的意义

40. 简述薪酬管理的原则

269

41. 简述人力资源规划的重要作用

第四部分  
最新考试真题

第四部分 最新考试真题

得分	评卷人

四、论述题(本题 15 分)

42. 试述绩效考核中可能存在的问题及解决的方法

得分	评卷人

五、案例分析题(本题 15 分)

43. 案例分析:摩托罗拉的员工培训

摩托罗拉规定每年每位员工至少要接受 40 小时与工作有关的学习。摩托罗拉大学是摩托罗拉内部专门设置的教育培训机构,摩托罗拉的教育培训系统主要由四部分组成,即培训需求分析、培训设计与采购、实行培训和培训评估。相应地,摩托罗拉大学设置四个职能部门:客户代表部、课程设计部、培训信息中心及课程运作管理部。

摩托罗拉的培训工作是为客户为导向的,摩托罗拉大学客户代表部的主要职责是与各事业部的人力资源组织紧密合作,分析

组织现状与组织目标之间的差距,判断这些差距中哪些是可以通过培训解决的,并以此确定组织的培训需求,提供组织发展的咨询和培训方案。比如,某事业部明年的战略是要申请通过 ISO9000 质量系统认证,那么客户代表部就将与该事业部的有关部门合作,对该事业部质量系统方面的培训需求进行分析:首先从理想的状态来看,通过 ISO9000 系统认证的相关人员都应该具有该方面的知识和经验,熟知该系统认证的过程;然后对该事业部现有的相关人员该方面的知识与经验进行分析,确定他们现有水平;理想与现实之间的差距就是该事业部当前或认证前急需解决的问题。依据这个“差距”,制定出相关的培训方案。

当摩托罗拉客户代表部从各事业部获取了第一手客户培训需求后,会提出一整套培训方案。摩托罗拉的课程设计部应用专门的课程设计模型来设计课程或项目,其领域涵盖了管理、质量、工程、技术、文化、语言等方面。课程的设计还对课程的学习方法,学习效果的评估作出规定或建议以保证培训课程的有效实施。

271

培训结束后,摩托罗拉对培训效果进行评估,具体分为四个方面:(1)考查学员对所学课程的反应如何,其目的在于考查学员对课程的满意度。例如,在摩托罗拉,每个员工参加培训后都要填写一份课程评估表,其中的问题包括学员对教师、教材、时间安排等各项问题进行评估,并给予建议。(2)考查学员对课程内容的掌握情况。为了不给学员带来不必要的负担,摩托罗拉采取许多灵活、有趣的方式对学员学习情况作出评估,如游戏活动等。(3)考察学员是否将所学的知识转化为了相应的能力。由知识转化为能力需要时间,因此对能力的评估需要一个较为先进的评估方法。例如,为了配合摩托罗拉在华四大业务方针之一的加速管理人员本土化进程,设计发展了“中国强化管理培训”。学员在即将接受培训前,要接受多项评估以确定其培训前的能力水平,接受培训后 3 至 6 个月,进行再次能力评估,通过两次评估结果的对比分析,就可确定培训对学员能力发展所带来的影响和作用。(4)投资回报率,即

考查培训投资为各事业部及员工个人所带来的效益。例如,摩托罗拉公司于 1992 年推出一个旨在培训一批具有丰富经验的专业技术人才的计划,在其领域内推广、应用解决问题的技能和改进质量系统,从而取得产品在设计、制造、服务等各方面的不断进步。

摩托罗拉大学一直不断地完善这套员工培训与培养系统,并通过这套系统,不断加强与各事业部的伙伴合作关系,并努力致力于更好解决公司各事业部业务及培训发展的需要,努力成为摩托罗拉所需人才培养的热土。

问题:

1. 培训需求分析的方法有哪几种? 分别适用于组织中哪类员工培训的需要?(4 分)

2. 结合摩托罗拉公司培训需求的具体操作,说明该公司培训需求采用的是哪种方法?(3 分)

272

3. 摩托罗拉公司的培训效果评估是通过哪些指标进行的? 具体是如何操作的?(8 分)



## 《人力资源管理》试题(0147) 答案及评分标准

### 一、单项选择题

1. A   2. B   3. A   4. D   5. B   6. D   7. C   8. D   9. B  
10. B   11. D   12. D   13. C   14. A   15. D   16. B   17. C  
18. B   19. C   20. C   21. B   22. B   23. B   24. D   25. C  
26. B   27. B   28. B   29. A   30. C

### 二、多项选择题

31. ABCE   32. CD   33. ABD   34. ABCDE   35. BCDE

273

### 三、简答题

36. (1) 获取的功能。获得是通过对职位和人员进行测评,选拔出与组织中的职位最为匹配的任职人员的过程。(1分)

(2) 整合的功能。整合是指通过培训教育,使员工具有与企业一致的价值观,最终成为组织人的过程。

(3) 保持的功能。保持包括保持员工工作积极性和保持员工队伍相对稳定性两个方面内容。(1分)

(4) 开发的功能。开发是指提高员工知识、技能以及能力等各方面的资质,实现人力资本保值增值的过程。(1分)

(5) 控制与调整。这是对于工作行为表现以及工作达成结果情况作出的评价和鉴定的过程。(1分)

【评分标准】只答标题没有适当解释共扣2分。

37. 人才测评最主要的作用是为人力资源决策提供可靠、客观的依据和参考性建议,它是人力资源决策的基本工具。(1分)

(1) 配置人才资源。在人力资源管理中引入人才测评技术,有利于实现人

第四部分  
答案及评分标准

才资源的优化配置。(1分)

(2)推动人才开发。现代人才测评能够明确各人的长短优劣,从而有利于针对性地开展培训和人才开发,最大限度地开发人员的潜能。(2分)

(3)调节人才市场。通过人才真实价值的确定调节人才纵向、横向流动,促使社会人才资源合理布局。(1分)

**【评分标准】**只答标题没有适当解释共扣2分

38. (1)增加企业招募的优势,吸引企业外部优秀人才。(1分)

(2)减轻员工税赋的负担,增加员工实际收入。(1分)朝着薪资福利化的方向努力,在合法的基础上,充分考虑员工需要。(1分)

(3)加强核心员工的留任意愿。(1分)

(4)树立良好企业形象,传递企业文化和价值观。(1分)

**【评分标准】**用自己的语言表达意思正确可适当给分。

39. (1)为人力资源管理各项功能决策提供基础。(1分)

(2)通过对人员能力、个性等条件的分析,达到“人尽其才”的效果。(1分)

(3)通过对工作职责、工作流程的分析,达到“才尽其职”的效果。(1分)

(4)通过对工作环境、工作设备的分析,使人与物相互配合,相互协调。(1分)

(5)科学评估员工的绩效,有效地激励员工。(1分)

**【评分标准】**用自己的语言表述意思正确可适当给分。

40. (1)公平性原则。薪酬要实现外部公平、内部公平和员工公平。(1分)

(2)竞争性原则。组织提供的薪酬水平在人才市场上要有吸引力,能够招聘到所需人才。(1分)

(3)激励性原则。薪酬不能搞平均主义,应该适当的拉大差距。(1分)

(4)从实际出发原则。薪酬的制定要从实际出发考虑各种限制因素如经济发展水平、劳动生产率、劳动力市场供求状况、物价变动等。(2分)

**【评分标准】**只答题没有适当解释共2分。

41. (1)人力资源规划是组织战略规划的核心部分。(1分)

(2)人力资源规划是组织适应动态发展需要的重要条件。(1分)

(3)人力资源规划是各项人力资源管理实践的起点和重要依据。(1分)

(4)人力资源规划有助于控制人工成本。(1分)

(5)人力资源规划有助于调动员工的积极性。(1分)

【评分标准】用自己的语言表述意思正确可适当的给分。

#### 四、论述题

42. (一)绩效考核中可能存在以下问题:

(1)工作绩效考核标准不明确,这是造成绩效评价工具失效的常见原因之一。(1分)

(2)晕轮效应。(1分)是指人们在评价其他人时,如果某一方面评较高或较低往往会导致对此人的所有其他方面都评价偏高或偏低。

(3)居中趋势。居中趋势意味着所有员工不管干得好干得坏,都被简单的评定为“中”的等级。

(4)偏松或偏紧倾向。(1分)有些管理者倾向于对下属员工工作绩效做出过高或者过低的评价。(1分)

(5)评价者的个人偏见。(1分)被考核者之间的个人差异,会影响他们所得到的评价。(1分)

(6)员工过去的绩效状况。(1分)考核者对员工过去的绩效印象会影响员工当前的绩效评价等级。(1分)

(二)为解决这些问题,应从以下几方面着手:

(1)要弄清楚在绩效评价过程中容易出现的问题,有意识地加以避免。(1分)

(2)要根据需要正确选择绩效评价工具,可以考虑几种工具的综合使用。(1分)

(3)要慎重挑选考核者并对考核者进行相关培训。(1分)

(4)要排除一些外部因素对绩效评价的影响,如时间约束的强度等。(1分)

【评分标准】每点如果按自己理解回答,意思表述正确,可适当给分。

#### 五、案例分析题

43. 1. 培训需求分析的方法包括:任务分析、绩效分析、前瞻性培训需求分析。(1分)任务分析主要适用于决定新员工需要哪些培训,(1分)绩效分析主要适用于决定现职员工的培训需求(1分),前瞻性培训需求分析主要适用于技术的不断进步和员工在企业中成长的需要。(1分)

2. 摩托罗拉大学与各事业部的人力资源部门合作,分析组织现状与组织目标之间的差距,以此确定组织的培训需求,提供培训方案。(2分)

275

第四部分  
答案及评分标准

因此,摩托罗拉的培训需求采用的是绩效分析法。(1分)

3. 摩托罗拉的培训效果评估通过四项指标进行:

(1)反应。(1分)摩托罗拉通过课程评估表考查学员对新学课程的反应如何,以考查学员对课程的满意度。(1分)

(2)学习。(1分)摩托罗拉采取多种方式考察学员对课程内容的掌握情况。(1分)

(3)行为。(1分)摩托罗拉通过培训后与培训前员工能力评估,考察学员是否将所学的知识转化为了相应的能力。(1分)

(4)成果。(1分)摩托罗拉通过投资回报率,考察培训投资为各事业部及员工个人新带来的效益。(1分)

**【评分标准】**每点如果按自己理解回答,意思表述正确,可适当给分。



## 第五部分 试题精华

(该部分是自学考试命题研究组的专家和教师在对近年考试试卷的分析和对考纲及教材的反复研究的基础上精选出来的,既便于考生随身自测,又便于强化记忆,具有很强的实用性。)

### 一、单项选择题

1. (B) 是指能够推动整个经济和社会发展的具有智力劳动和体力劳动能力的人们的总和。

- A. 自然资源
- B. 人力资源
- C. 资本资源
- D. 信息资源

2. 下列哪项不是人力资源的主要特点?(C)。

- A. 不可剥夺性
- B. 时代性
- C. 不可再生性
- D. 生物性

3. 下列哪项不是人力资源管理的研究对象?(D)。

- A. 人与人之间的关系调整
- B. 人与事之间的匹配适应
- C. 事与事之间的关系协调
- D. 人与物之间的关系协调

4. 人力资源管理通过对人与人、事与事、人与事三者之间相互关系的管理,进而达到(C)生产过程的目的。

- A. 直接管理
- B. 介入管理
- C. 间接管理
- D. 干预管理

5. 下列哪项不是人力资源管理的目标?(A)。

- A. 使一组人事管理活动简单集合
- B. 建立科学的人力资源管理系统,达到有效管理员工的目的
- C. 通过人与人、人与事、事与事关系的管理,达到人员管理、组织体系、文化体系协同发展的目的
- D. 通过人力资源的管理,提高组

织的生产率,实现组织目标

6. 工作分析的最终产出表现为(A)。

- A. 职位说明书
- B. 工作描述
- C. 工作规范
- D. 工作设计

7. 下列哪项说法不正确?(D)。

A. 工作分析为人力资源管理各项功能决策提供基础

B. 工作分析的最终产出应表现为职位说明书

C. 工作分析可以科学评估员工的绩效,有效地激励员工

D. 工作分析内容中,Who 是指为谁做,即客户是谁

8. 在组织实施工作分析的过程中,不同的目的决定工作分析不同的侧重点,体现出(B)。

- A. 职位原则
- B. 目的原则
- C. 经济原则
- D. 动态原则

9. 下列哪项不属于工作分析应遵循的原则?(D)。

- A. 目的原则和动态原则
- B. 职位原则和参与原则
- C. 经济原则和系统原则
- D. 系统原则和静态原则

10. 在运用观察法时需要注意的原则不包括(C)。

- A. 稳定原则
- B. 信任原则
- C. 经济原则
- D. 隐蔽原则

11. 下列不属于工作设计方法的是(A)。

- A. 工作分析
- B. 工作丰富化
- C. 工作轮换
- D. 工作扩大化

12. 人力资源规划的制定依据是组织的(C)。

- A. 战略目标和员工利益
- B. 外部环境和员工利益
- C. 战略目标和外部环境
- D. 组织利益和个人利益

13. 人力资源规划的总体目标是(B)。

- A. 满足组织利益
- B. 尽可能有效地配置人力资源
- C. 满足员工个人利益

- D. 二者利益兼顾
14. 为实现组织的战略目标提供保障的是(D)。
- A. 预测组织中潜在的人员过剩或人力不足
- B. 充分利用现有人力资源
- C. 减少组织在关键技术环节对外部招聘的依赖性
- D. 建设一支训练有素、运作灵活的劳动力队伍
15. 下列哪项不属于人力资源规划主要解决的问题?(B)。
- A. 组织为实现战略目标对人力资源的要求
- B. 组织的人力资源薪酬问题
- C. 如何进行人力资源的预测
- D. 如何来弥补组织人力资源理想与现状之间的差距
16. 弹性人力资源规划是未来发展的趋势,主要以满足组织 (D) 的人力需求为目标。
- A. 长期性 B. 固定性
- C. 短期化 D. 临时性
17. (C) 是指根据组织人力资源规划和工作分析的要求,把具有一定技巧、能力和其他特性的申请人吸引到企业或组织空缺岗位上,以满足企业或组织的人力资源需求的过程。
- A. 人员甄选 B. 人员面试
- C. 人员招募 D. 人员调配
18. 人员招募决策过程,实质上就是(A)。
- A. 拟定人员补充政策
- B. 规划人员培训规模
- C. 确定企业需要什么样的人力资源储备
- D. 招募费用的预算
19. 下列哪项不属于为了提高招募的有效性而考虑的问题(B)。
- A. 组建一支称职的招募队伍
- B. 选择招募信息发布渠道
- C. 吸引足够多的求职者
- D. 选择适宜的招募渠道
20. 在各种招募渠道中,较差的员工招聘方式有(B)。
- A. 校园招聘和杂志
- B. 校园招聘和报纸广告招募
- C. 传统广告和申请人自荐
- D. 杂志和报纸广告招募
21. (D) 主要能预测申请人的能力特征及在今后特定领域的工作表现,以帮助企业选择对职位要求特别适宜的人员。
- A. 面试甄选 B. 简历筛选
- C. 背景调查 D. 测试甄选
22. (C) 是建立在现代心理学、管理学、行为科学、计算机技术、测量技术等基础上的一种综合方法体系。
- A. 人员录用 B. 人员招募
- C. 人员测评 D. 人员甄选
23. 世界上第一个智力测验量表是(B)。
- A. 斯特朗量表
- B. 比奈—西蒙量表
- C. 中国比奈测验
- D. 韦氏儿童智力量表
24. (B)是人才测评最直接、最基础的功能。
- A. 配置人力功能
- B. 甄别和评定功能
- C. 预测功能
- D. 诊断和反馈功能
25. 下列哪项不属于人才测评的作用(D)。
- A. 调节人才市场
- B. 配置人才资源
- C. 推动人才开发 D. 预测功能
26. (A)是通过系统的方法、原理来评定和测量员工在职务上的工作行为和工作效果。
- A. 绩效考核 B. 绩效管理
- C. 绩效测量 D. 绩效测评
27. 关注(B)的绩效考核注重员工的工作态度和能力,营造一种比较感性、和谐的文化氛围。
- A. 行动 B. 过程
- C. 结果 D. 成绩

28. 关注 (D) 的绩效考核注重工作的最终业绩, 营造一种比较理性任务导向的文化氛围。

- A. 成绩 B. 过程  
C. 行动 D. 结果

29. (D) 是通过对雇员的工作进行计划、考核、改进, 最终使其工作活动和工作产出与组织目标相一致的过程。

- A. 绩效考核 B. 绩效测量  
C. 绩效测评 D. 绩效管理

30. 绩效考核最根本的目的是(A)。

- A. 为了实现绩效改进  
B. 帮助管理者提高管理质量  
C. 帮助员工提高工作质量  
D. 促进员工的发展

31. 在 (C) 组织依靠具有竞争性的薪酬去吸纳人才的加入, 并使用股权、分红等方式吸纳优秀的管理、生产和销售人才。

- A. 快速成长阶段 B. 成熟阶段  
C. 创立阶段 D. 衰退阶段

32. 组织常能提供较有竞争力的基本工资、激励工资和福利, 属于组织发展的(D)。

- A. 衰退阶段 B. 创业阶段  
C. 快速成长阶段 D. 成熟阶段

33. 下列哪项不属于组织薪酬战略的选择(A)。

- A. 市场成熟 B. 市场滞后  
C. 市场领先 D. 市场匹配

34. 组织支付给员工的薪酬高于市场上的大多数竞争者, 从而使组织更具有吸引和保留人才的部分能力, 这是薪酬策略的(D)。

- A. 市场滞后 B. 市场成熟  
C. 市场匹配 D. 市场领先

35. 组织支付给员工的薪酬低于市场上的大多数竞争者, 这是薪酬策略的(A)。

- A. 市场滞后 B. 市场成熟  
C. 市场匹配 D. 市场领先

36. (B) 主要适用于决定新员工需要哪些培训。

- A. 前瞻性培训需求分析  
B. 任务分析

C. 绩效分析 D. 培训需求分析

37. (C) 主要适用于决定现职员工的培训需求。

- A. 前瞻性培训需求分析  
B. 任务分析  
C. 绩效分析 D. 培训需求分析

38. (A) 是培训活动的主要成本因素, 必须认真选择、精确计算。

- A. 培训对象 B. 培训时间  
C. 培训课程 D. 培训设施

39. 培训中最普遍、最常见的方法是(A)。

- A. 讲授法 B. 案例分析法  
C. 研讨法 D. 角色扮演法

40. (C) 是两种互补互利的讲授法。

- A. 讲述法和演讲法  
B. 讲解法和演讲法  
C. 讲解法和讲述法  
D. 讲述法和研讨法

41. 下面适合具备科研型职业能力的人从事的职业是(D)。

- A. 写作 B. 教育  
C. 打字 D. 发明

42. 下面适合具备经营型职业能力的人从事的职业是(C)。

- A. 调解 B. 采购  
C. 管理 D. 商业

43. 下面适合具备社交型职业能力的人从事的职业是(D)。

- A. 发明 B. 演艺  
C. 宣传 D. 采购

44. (B) 于 1959 年提出了具有广泛社会影响的人业互择理论。

- A. 帕金森 B. 霍兰德  
C. 帕森斯 D. 罗纳德

45. 属于实际型人格特点的是(A)。

- A. 有坚持性 B. 有推理能力  
C. 乐观自信 D. 谨慎

46. 社会保险是一种(C)。

- A. 生活条件福利  
B. 劳动条件福利  
C. 强制性福利  
D. 人际关系福利

47. 在我国,教授、研究员以及相当职称的高级专家,经报请相关部门批准,可延长退休年龄,但最长不超过(D)。

- A. 55 周岁      B. 60 周岁  
C. 65 周岁      D. 70 周岁

48. 下面表述正确的是(C)。

A. 在我国,失业保险坚持“低水平、广覆盖”的原则

B. 在我国,医疗保险的统筹范围原则上为县级

C. 失业保险是一种经济补偿

D. 在我国失业保险的给付期限最长为 12 个月

49. 法定节日加班工资不低于(C)的劳动报酬。

- A. 100%      B. 200%  
C. 300%      D. 400%

50. 自愿性福利指的是(D)。

- A. 人际关系福利  
B. 生活条件福利  
C. 服务型福利      D. 企业福利

51. (A) 认为企业文化是企业中与物质文化紧密相连的精神文化现象。

- A. “精神现象”说  
B. “企业精神”说  
C. “总和”说      D. “三层次”说

52. 针对文化的多元化而言,企业文化具有(B)。

- A. 人本性      B. 独特性  
C. 时代性      D. 稳定性

53. (C) 是企业全部行为的根本指导思想。

- A. 企业价值观      B. 企业精神  
C. 企业哲学      D. 企业目标

54. (B) 是企业文化的灵魂和企业的旗帜。

- A. 企业价值观      B. 企业精神  
C. 企业哲学      D. 企业目标

55. (D) 是企业的规范性文化。

- A. 企业哲学      B. 企业精神  
C. 企业制造      D. 企业道德

56. (C) 是人力资源中的精华。

- A. 知识      B. 技能

- C. 人才      D. 健康

57. 下面(D)不是人力资本的特点。

- A. 表现为非物质的东西  
B. 是长期投资的  
C. 不易计算其数额  
D. 其投资成本直接由投资费用构成

58. (B) 主要是针对岗前指导和在企业内部进行的脱产培训而言。

- A. 培训方案设计成本  
B. 培训材料成本  
C. 培训间接成本  
D. 其他培训成本

59. 缺勤工资属于(B)。

- A. 劳动事故保障成本  
B. 健康保障成本  
C. 退休养老保障成本  
D. 失业保障成本

60. (C) 不是以支出费用的形式发生的,而是以工作效率降低而造成的收益减少表现出来的。

- A. 失业保障成本  
B. 离职补偿成本  
C. 离职前低效成本  
D. 空职成本

## 二、多项选择题

1. 人力资源管理的模式有(ABDE)。

- A. 高灵活性模式      B. 投资模式  
C. 领导模式      D. 产业模式  
E. 参与模式

2. 产业模式关注的主要问题包括(ABCDE)。

- A. 工作规则的建立  
B. 职业晋升阶梯  
C. 职业生涯设计      D. 雇佣关系  
E. 绩效评估

3. 投资模式以人力资源的培训和开发为重点,具体措施包括(ABCD)。

- A. 培训和长期薪酬      B. 终生雇佣  
C. 丰富工作内容  
D. 员工更多的自主权

- E. 职业生涯设计
4. 人力资源管理从其产生到现在经历了(ABDE)发展阶段。
- A. 战略人力资源管理阶段  
B. 初级阶段  
C. 早期阶段 D. 人事管理阶段  
E. 人力资源管理阶段
5. 下列说法正确的有(BCDE)。
- A. 产业模式关注的是以人力资源的培训和开发为重点  
B. 投资模式关注的重点是人力资源的培训和开发  
C. 产业模式关注的重点是劳工关系的协调  
D. 参与模式要求企业在对人的管理中更多地采用参与、民主的方式  
E. 高灵活性模式要求企业借助于“外脑”、聘请顾问等方式寻求新的发展动力
6. 在访谈法中,访谈的主要内容包括(ABCE)。
- A. 工作内容 B. 工作设置目的  
C. 任职者所负的责任  
D. 工作的报酬  
E. 工作性质与范围
7. 访谈法的优点有(ACDE)。
- A. 可获得完全的工作资料以免去员工填写问卷之麻烦  
B. 深入工作现场,能比较全面地了解工作情况  
C. 可以不拘形式,问句内容较有弹性,又可随时补充和反问  
D. 收集方式简单  
E. 可以进一步使员工和管理者沟通观念,以获取谅解和信任
8. 观察法的缺点有(BCDE)。
- A. 占用工人工作时间,妨碍生产  
B. 无法全面收集任职资格方面的信息  
C. 干扰正常工作行为或给工作者带来心理压力  
D. 如果工作本质上偏重心理活动,是成效有限  
E. 无法感受或观察到特殊事件
9. 访谈法的缺点有(ADE)。
- A. 占用员工工作时间,妨碍生产  
B. 不太适合于文化水平不高的员工  
C. 无法感受或观察到特殊事件  
D. 分析项目繁杂时,费时且成本高  
E. 可能由于受访者怀疑分析者的动机、无意误解,或分析者访谈技巧不佳等因素而造成信息的扭曲
10. 运用访谈法时需要把握的原则有(CDE)。
- A. 参与原则 B. 系统原则  
C. 倾听原则 D. 尊重原则  
E. 互动原则
11. 人力资源内部供给预测的常用方法有(ABE)。
- A. 马尔科夫法 B. 档案资料分析  
C. 德尔菲法 D. 经验判断法  
E. 管理者继任模型
12. 在对组织外部人力资源供给进行预测的过程中,需要注意的问题有(BCE)。
- A. 为了提高预测的准确性,对许多公开的不可信资料,不能充分利用  
B. 为了提高预测的准确性,对许多公开的具有一定可信度的资料要加以充分利用  
C. 外部人力资源供给会因为经济形势波动、人员离职、退休和病亡等而造成劳动力供需失衡的情况  
D. 德尔菲法、计算机模拟、回归预测等方法不能适用于组织外部人力资源供给的预测  
E. 德尔菲法、计算机模拟、回归预测等方法能适用于组织外部人力资源供给的预测
13. 人力资源供不应求时的人力资源规划政策与措施主要有(ACD)。
- A. 内部招聘 B. 公开选拔  
C. 外部招聘 D. 内部调整  
E. 外部租借

14. 常用的人力资源成本的计量方法有(ABD)。
- 机会成本法
  - 重置成本法
  - 完全成本法
  - 历史成本法
  - 人力资本投资法
15. 内部调整的方法主要有(BCDE)。
- 制定职业计划储备评价图
  - 提高劳动生产率
  - 调动人员到短缺的工作岗位
  - 培训人员并提拔到短缺的岗位
  - 鼓励员工加班
16. 人力资源供大于求时, 人力资源规划政策与措施有(BCE)。
- 内部招聘
  - 重新安置
  - 裁员
  - 内部调整
  - 降低人工成本
17. 一个完善的人力资源信息系统包括的内容有(ABC)。
- 组织外部的人力资源供求信息以及这些信息的影响因素
  - 组织内部现有的人力资源信息
  - 分析组织战略、经营目标以及常规经营计划信息, 确定人力资源规划的种类以及总体框架
  - 建立组织的人力资源信息平台
  - 构建组织的人力资源信息数据库
18. 一般说来, 企业中的人员不断变化的原因有(ABC)。
- 退休、自然减员、辞退、解聘等导致员工的减少
  - 新事业的开拓和企业规模的扩大, 企业内部的人员需求增加
  - 企业内部进行的岗位调动、提升、免职、处罚等导致人员结构的改变
  - 企业为了促进劳动力的合理流动, 提高社会劳动力的合理配置, 实行人员招募
  - 企业面临缩减规模的形势、停止招募、辞退工人
19. 在设计人员招募规划时, 应考虑的问题有(BCDE)。
- 未来 10 年企业的发展趋势是什么? 行业发展趋势是什么
  - 企业的发展是战略是什么? 该战略需要什么样的技术和人才做支撑
  - 哪些岗位需要招募人员? 招募多少人
  - 什么时候发布招募信息? 采取何种招募渠道
  - 谁来判断是否合适? 谁来决定是否录用
20. 企业在招募工作中为了提高招募的有效性, 需要考虑的有(BCD)。
- 有明确的截止日期
  - 吸引足够多的求职者
  - 组建一支称职的招募队伍
  - 选择适宜的招募渠道
  - 谁来决定是否录取
21. 内部招聘的优点有(ABDE)。
- 会提高员工的士气和动力
  - 员工候选人很了解公司
  - 可得到更多的人才
  - 公司对候选人的优缺点有很好的了解
  - 会提高企业对目前人力资源的投资回报
22. 外部招聘的优点有(ACE)。
- 会给企业带来新的活力和观念
  - 会提高员工的士气和动力
  - 可得到更多的人才
  - 会提高企业对目前人力资源的投资回报
  - 雇用有技术的、熟练的或有管理才能的人才往往比较便宜、容易
23. 选拔性测评具有的特点包括(ACD)。
- 结果可以是分数也可以是等级
  - 测评内容可以是十分精细的, 也可以是全面广泛的
  - 测评过程特别强调客观性
  - 整个测评特别强调区分性性质
  - 测评具有较强的系统性
24. 选拔性测评操作的基本原则包括(BCDE)。
- 全面性原则
  - 差异性原则

- C. 公正性原则 D. 准确性原则  
E. 可比性原则
25. 诊断性测评主要特点有(ACDE)。  
A. 测评结果不公开  
B. 测评过程特别强调客观性  
C. 测评具有较强的系统性  
D. 测评的过程一般是由现象观察出发,通过层层深入分析,步步综合,最终找到答案  
E. 测评内容可以是十分精细的,也可以是全面广泛的
26. 鉴定性测评的主要特点有(ABCE)。  
A. 要求测评结果具有较高的信度与效度  
B. 具有概括性的特点,是一种总结性的测评  
C. 比较注重素质的现有差异而不是素质发展的原有基础或者发展过程的差异  
D. 测评具有较强的系统性  
E. 测评结果主要给想了解任职者或求职者素质结构与水平的人提供成绩或证明,是对人员素质的结构与水平的鉴定
27. 在操作与运用鉴定性测评时应注意的原则有(BDE)。  
A. 差异性原则 B. 权威性原则  
C. 可比性原则 D. 充足性原则  
E. 全面性原则
28. 常用的测评内容维度有(ABCDE)。  
A. 能力素质 B. 技能素质  
C. 心理素质 D. 文化素质  
E. 身体素质
29. 通常来说,一个良好的绩效计划应包括的内容有(BCDE)。  
A. 如何评价工作结果  
B. 如何收集员工工作结果的信息  
C. 员工在本次考核期间需要达到什么样的工作目标  
D. 如何评价这些结果是好是坏  
E. 达到目标的结果是怎样的?期限有何安排
30. 绩效辅导过程主要包括(BC)。  
A. 上级评估 B. 数据收集  
C. 绩效沟通 D. 同事评估  
E. 双向沟通
31. 收录和记录员工的绩效信息主要原因有(ACE)。  
A. 发现优秀绩效和不良绩效产生的原因  
B. 为考核者提供有利依据  
C. 提供绩效改进的有利依据  
D. 提供被考核者的考核依据  
E. 提供绩效评估的事实依据
32. 管理人员收集员工绩效的相关数据方法包括(ACDE)。  
A. 相关人员反馈法  
B. 评价中心法  
C. 工作记录法 D. 关键事件法  
E. 观察法
33. 考核实施就是对被考核者的绩效状况进行评定,一般来说包括的内容有(AB)。  
A. 确定考核周期和考核方法  
B. 确定考核者 C. 绩效总结  
D. 绩效反馈 E. 辅导绩效
34. 下面说法中属于激励工资的是(BC)。  
A. 机械维修工因为突出的业绩表现,对他给予每个月 20% 的工资奖励  
B. 对于超额完成工作部分设立的悬赏  
C. 对高层管理人员或高级技术人员分发的股份或红利等  
D. 招聘一个机械维修工每月的基本工资为 600 元  
E. 为绩效优秀者提供更多的带薪休假、免费参加培训的机会等
35. 下列属于福利的有(ABCDE)。  
A. 医疗保险 B. 住房公积金  
C. 养老保险 D. 教育补助  
E. 法律咨询
36. 影响一个组织薪酬体系设计的因素包括(ABCDE)。  
A. 市场 B. 绩效  
C. 资质 D. 职位  
E. 战略

37. 关于薪酬与战略的说法正确的有(ACDE)。
- A. 只有联系组织战略的薪酬水平才能吸引到合适组织发展的人才
- B. 只有符合组织战略发展的薪酬政策才能使组织发展
- C. 只有符合组织战略发展的薪酬政策才能促使组织达成生产经营目标
- D. 基于战略的薪酬政策可以帮助组织赢得竞争优势
- E. 战略直接决定薪酬支付的总体水平、结构和方式
38. 关于组织发展阶段与薪酬体系说法正确的有(ABCE)。
- A. 衰退阶段组织应在较低的基本工资之上,将奖金发放与成本控制相结合
- B. 成熟阶段组织常能提供较有竞争力的基本工资、激励工资和福利
- C. 快速成长阶段组织对于薪酬的内外部竞争力都有较高的要求
- D. 成熟阶段组织对于薪酬的内外部竞争力都有较高的要求
- E. 创业阶段使用股权、分红等激励工资去吸纳人才加入
39. 培训需求分析具体要在下面哪些层次中进行?(ABE)。
- A. 员工层次 B. 企业层次
- C. 群众层次 D. 战术层次
- E. 战略层次
40. 培训需求分析具体方法有(BCD)。
- A. 成本分析 B. 任务分析
- C. 绩效分析
- D. 前瞻性培训需求分析
- E. 效益分析
41. 绩效分析在操作中的步骤包括(ABCE)。
- A. 绩效评估
- B. 开始解决“不能做”的问题
- C. 成本分析 D. 效益分析
- E. 绩效偏差的原因分析
42. 在制定培训计划时,对培训对象需考虑(ABCDE)。
- A. 人员数量 B. 员工的工作性质
- C. 员工的水平层次
- D. 员工的时间安排
- E. 经过培训提高工作绩效的程度
43. 制定的培训目标应包括的要素是(CE)。
- A. 成本 B. 收益
- C. 操作 D. 绩效
- E. 标准
44. 一个人在择业上的自由度很大程度上取决于个人所拥有的(AD)。
- A. 职业能力 B. 职业特点
- C. 职业类型 D. 职业品质
- E. 职业爱好
45. 帕森斯提出的职业选择三大要素是(ACE)。
- A. 了解自己的个人特征
- B. 社会需求的认知
- C. 选择一种适合个人特点又可获得的职业
- D. 认识自身的不足
- E. 了解各种职业要求
46. 人们在选择职业时应获得的职业信息有(ABCDE)。
- A. 职业性质 B. 工资待遇
- C. 工作条件 D. 晋升的可能性
- E. 求职的最低条件
47. 在职业分类中属于办事员的有(BC)。
- A. 检察院 B. 具体业务工作人员
- C. 机关中在负责人领导下的工作人员
- D. 工会 E. 妇联
48. 在职业分类中属于生产工人的有(CD)。
- A. 农业人员 B. 职业生产人员
- C. 石油开采人员
- D. 产出制造人员
- E. 狩猎人员
49. 下面表述有误的是(BC)。
- A. 弹性福利计划又称为自助餐计划
- B. 弹性福利计划是一项先进的福利内容
- C. 弹性福利计划起源于20世纪



- 初
- D. 自 20 世纪 90 年代以来,弹性福利计划在全球范围内兴起
- E. 弹性福利制度强调员工福利的个性化和选择的灵活性
50. 弹性福利的类型有(ABCDE)。
- A. 附加型弹性福利
- B. 核心加选择型弹性福利
- C. 弹性支用账户
- D. 福利“套餐”
- E. 选择型弹性福利
51. 核心加选择型弹性的福利通常的构成部分是(BE)。
- A. 基本福利
- B. 核心福利
- C. 基础福利
- D. 选择账户
- E. 弹性选择福利
52. 弹性福利计划的局限性表现为(ACDE)。
- A. 管理起来比较复杂
- B. 影响员工的参与兴趣
- C. 影响员工的长期利益
- D. 存在“逆选择”问题
- E. 很难形成规模效益
53. 企业设计员工福利计划时要考虑的外部因素包括(ABCD)。
- A. 国家的法律法规
- B. 社会的物价水平
- C. 劳动力市场的状况
- D. 竞争对手的福利状况
- E. 企业的经济实力
54. 企业的文化实体包括(ACE)。
- A. 企业产品
- B. 企业电视台
- C. 企业实物
- D. 企业报刊
- E. 企业名称
55. 企业文化的功能主要表现在(BD)。
- A. 对企业所在地区的影响
- B. 对企业外环境的影响
- C. 对企业决策的影响
- D. 对企业经营管理的作用
- E. 对企业发展的影响
56. 企业的周围环境包括(AC)。
- A. 政治环境
- B. 地域环境
- C. 经济环境
- D. 文化环境
- E. 竞争环境
57. 企业文化对企业管理的作用表现为(ABCDE)。
- A. 区分功能
- B. 导向功能
- C. 约束功能
- D. 凝聚功能
- E. 辐射功能
58. 企业文化具体通过(BCD)实现大家的同心协力。
- A. 心理凝聚
- B. 目标凝聚
- C. 价值凝聚
- D. 理想凝聚
- E. 思想凝聚
59. 加强人力资源成本管理的现实意义有(ACDE)。
- A. 有利于国家对全社会人力资源进行宏观调控
- B. 有利于正确核算企业长期收益,合理分配利润
- C. 有利正确核算企业当期收益,合理分配利润
- D. 加强人力资源成本管理有利于提高员工的劳动生产率
- E. 合理利用人力资源,提高企业效益

### 三、简答题

#### 1. 人力资源管理的活动领域有哪些?

(1) 工作分析与工作设计。工作分析通过搜集工作岗位的相关信息,明确界定每个岗位的责任、任务或活动。工作设计则通过对工作的再设计,来提高员工的工作满意感,增强员工对组织的信任感,提高工作绩效水平。

(2) 人力资源规划。人力资源规划是指根据组织的战略目标和外部环境的发展变化,合理地分析和预测组织对人力资源的需求和供给情况,并据此制定出相应的计划或方案,以保证组织在适当的时候获得适当数量、质量和种类的人员补充,满足组织和个人的需求,因此,人力资源规划不仅在组织的人力资源管理活动中具有先导性和战略性,而且在实施组织总体规划中处于核心地位。

(3) 招募与甄选。人才是竞争的源泉,因此,挑选和录用合格乃至优秀的员工是企业占据竞争主动地位的重要环节。

(4) 培训与开发。培训分为岗前培训和在职培训。岗前培训是对新员工进行职业教育,使其具有基本的职业素质;在职培训是结合员工工作中的表现,进一步开发和提高其工作能力。良好的培训能提高员工生产效率,培训稀缺性人才资源。

(5) 绩效考核。绩效考核又叫业绩考核,它通过系统的方法、原理来评定和测量员工在职务上的工作行为和工作效果。

(6) 薪酬、奖金和福利。应根据不同员工的不同情况,采取不同的激励方式,使合理的需求都能得到相应的满足,以充分调动员工的积极性,提高企业业绩。

## 2. 人力资源管理有几种功能模式?

(1) 产业(工业)模式,20世纪50年代之前,主要关注劳工关系的协调;

(2) 投资模式,20世纪60—70年代,关注重点转向以人力资源的培训和开发;

(3) 参与模式,20世纪80—90年代,在对人的管理中更多地采用参与、民主的方式;

(4) 高灵活性的模式,20世纪90年代,寻求新的发展动力,采用灵活多变的管理内容。

## 3. 在组织实施工作分析的过程中,应遵循哪些原则?

为了提高工作分析的科学与合理性,在组织实施工作分析的过程中,应遵循这样一些原则:

(1) 目的原则。在工作分析中,要明确工作分析的目的。不同的目的决定工作分析不同的侧重点。

(2) 职位原则。工作分析应以职位为出发点,分析职位本身的内容、性质、关系、环境及人员胜任特征,而不应是分析承担该职位的人员如何,这样才不会因为人员更替导致职责等内容变化,影响组织目标的实现。

(3) 参与原则。工作分析尽管由人力资源部门主持开展,但它需要各级管理人

员与员工的积极参与,尤其需要更高层管理者重视,其他相关部门大力配合才能得以成功。

(4) 经济原则。工作分析是一项非常费心费力费钱的事,它涉及组织的各个方面。因此应当根据进行工作分析的目的,本着经济性原则选择工作分析的方法。

(5) 系统原则。每一个组织都是一个系统。因此在对组织某一岗位进行分析时,要注意该岗位与其他岗位的关系,从总体上把握该岗位的特征及对人员的要求。

(6) 动态原则。工作分析的结果不是一成不变的。要根据企业战略意图、环境的变化、业务的调整,经常性地对工作分析的结果进行调整。

## 4. 写实法分为几种形式?各有什么特点?

它主要分为两种形式,如果做写实、描述工作的是任职者自己,则称为工作日志法;如果由主管人员对任职者的工作进行记录与分析,则称为主管人员分析法。

(1) 工作日志法。工作日志法是指要求任职者在一段时间内用工作日记的方式详细记录一切活动,然后运用这些材料进行工作分析的过程。如果这种记录记得很详细,经常会提供一些其他方法无法获得或者观察不到的细节。这种方法一般由工作者本人按标准格式的形式,及时详细地记录自己工作的内容与感受,然后在此基础上进行综合分析,实现工作分析目的。

工作日志法对高水平、复杂工作的分析,显得比较经济且有效。运用得好,可以得到大量准确的信息。但是,得到的信息如比较零乱则难以组织,所以对分析人员的能力要求较高。另外,任职人员在写日记时,有夸大自己工作重要性的倾向。同时,这种方法会增加员工的负担,员工每天必须抽出一部分时间用于写工作日志。

(2) 主管人员分析法。主管人员分析是指由任职者的直接主管通过日常的管理权力来记录和分析任职者担任工作的任务、责任与要求等因素的方法。相对任职者而言,直接主管往往对任职者所担任的

工作的理解更深,评价工作也更加客观,但是需要避免直接主管的偏见。在日常使用中,经常需要结合工作日志法进行工作分析。

#### 5. 职位分析问卷法的优缺点有哪些?

职位分析问卷的优点在于:它按照五个基本领域将工作进行了排序,并且提供了一种量化的分数顺序。这五个基本领域是:

(1) 是否负有决策/沟通/社会方面的责任。

(2) 是否执行熟练的技能性活动。

(3) 是否伴随有相应的身体活动。

(4) 是否操纵汽车/设备。

(5) 是否需要与信息进行加工。

职位分析问卷的真正优势就在于,问卷的实施者可以根据这五个基本维度对工作进行等级划分,也就是,按照这五个方面对于每一项工作分配一个量化的分数。

职位分析问卷的不足之处主要表现在以下两个方面。第一,由于职位分析问卷没有对职位的特定工作活动进行描述,因此,职位行为的共同属性就使得任务之间的差异比较模糊。第二,职位分析问卷的可读性不强,只有具备大学文化水平的人才能理解其中的项目,这势必对问卷的使用范围产生很大的限制。

#### 6. 人员配置规划的具体内容有哪些?

该计划主要包括组织中每个职务的人员数量、职务变动以及职务人员空缺等内容,具体由以下内容组成:

(1) 人力分配规划:依据各级组织机构、岗位职务的专业分工来配置所需的人员,包括工人工种分配、管理人员职务调动等内容。

(2) 晋升规划:实质上是组织晋升政策的一种表达方式。对组织来说,有计划地提升有能力的人员,以满足职位对人员的要求,是组织的一项重要职能。从员工个人角度来看,有计划的提升会满足员工自我价值实现的需要。

(3) 调配规划:确定组织内人员的职位分配,是通过有计划的人员内部流动来实

现的。

(4) 招聘规划:目的是合理填补组织中长期可能产生的职位空缺。组织要依据所需要增加的人力资源,制定出相应的人员招聘计划,这种计划一般以一年作为一个阶段。

(5) 退休解聘规划:建立组织内部退出机制,旨在解决人员冗余问题。该计划可以降低劳务成本,提高劳动生产率,调动员工的积极性,同时保持组织的竞争优势。

#### 7. 在制定人力资源规划时要遵循哪些原则?

(1) 兼顾性原则。在制定人力资源规划时要兼顾组织内外部环境的变化,只有充分考虑内外环境的变化,才能真正做到为组织发展目标服务。内部变化主要指销售的变化、开发的变化,或者说组织发展战略的变化,还有组织员工的流动变化等,外部变化指社会消费市场的变化、政府有关人力资源政策的变化、人才市场的变化等。为了更好地适应这些变化,在人力资源规划中应该对可能出现的情况做出预测和风险规划,最好能有面对风险的应对策略。

(2) 合法性原则。要注意国家及地方人力资源政策环境的变化,人力资源规划的各种实践活动和结果都不能违反国家及地方法规及有关政策。

(3) 实效性原则。要保证组织的人力资源规划的实效性,在进行人力资源预测时要充分考虑各项因素,准确、客观地预测组织对人力资源的需求,为其他人力资源管理活动提供基础。

(4) 发展性原则。人力资源规划应该致力于组织的发展、壮大,应该以组织获得可持续发展的生命力为目的,现实中,组织的一时顺境并不代表组织的长远发展,因此这就要求组织领导者和人力资源管理者具有长远目标和宽阔的胸襟,从组织长远发展的大局出发,协调好各种关系,做好组织的人才再造和培养接班人的工作。

#### 8. 建立人才资源信息系统的步骤有哪些?

(1) 建立组织的人力资源信息平台,通过计算机和网络技术构建组织的人力资源信息数据库,配备所需的各种硬件设备和软件设备。

(2) 建立人力资源信息的收集、整理、分析、评价等各个子系统,确定每个子系统的

具体方法。

(3) 将收集来的各种信息归入人力资源数据库,并进行分类。

(4) 运用人力资源信息系统和数据库进行各项人力资源规划工作,对组织的人力资源状况进行准确判断和预测。

(5) 对数据库中的相关数据随时进行更新,确保数据的时效性。

**9. 简述建立人力资源信息系统时应注意的事项。**

人力资源信息系统是现代组织人力资源主管开展管理活动的基础。组织人力资源信息系统的建立,应当具体分析不同组织特征,因材施教。组织人力资源信息系统的建立应当注意以下几个方面:

(1) 组织整体发展战略及其现有的规模。

(2) 管理人员对有关人力资源信息掌握的详细程度。

(3) 组织内部信息传递的潜在可能性及其传输速度和质量。

(4) 人力资源管理部门对该人力资源信息系统的期望值和运用程度。

(5) 其他组织人力资源信息系统的建立和运行情况。

在建立组织人力资源信息系统的过程中,还应当考虑到组织发展时系统的扩展性和使用过程中的可更正性。此外,还需要考虑到其他诸如数据存储、数量关系模式等属于纯技术范围内的专业问题。

**10. 简述外部招聘和内部招聘的优缺点。**

(1) 内部招聘。优点:①公司对候选人的优缺点有很好的了解;②员工候选人很了解公司;③会提高员工的士气和动力;④会提高企业对目前人力资源的投资回报。

缺点:①人员可能会被提升到一个他

不能胜任的工作岗位;②由于内部提升而导致的明争暗斗会对员工的士气产生消极的影响;③“近亲繁殖”会窒息新的思想和革新。

(2) 外部招聘。优点:①可得到更多的人才;②会给企业带来新的活力和观念;③从外部雇用有技术的、熟练的或有管理才能的人才往往比较便宜、容易。

缺点:①吸引、联系和评价外来员工较困难;②调整和定位期较长;③会影响那些认为自己可以胜任空缺职位的内部员工的士气。

**11. 简述企业空缺职位产生的原因。**

人员招募的需要是由空缺职位产生的。空缺职位产生的原因主要有:

(1) 企业的壮大和业务的发展。

(2) 企业人员调整,原岗位人员调动、提升、免职、受到处罚等。

(3) 原岗位人员离退休或死亡。

(4) 原岗位人员辞职或被解雇。

**12. 招募简章的基本内容包括哪些?优秀的招募简章应具备哪些特征?**

(1) 招募简章的基本内容。①标题,如“招募”、“诚聘”和“××单位诚聘”等。②公司和企业的性质和经营范围等基本情况的简介。③招募职位、人数和招募对象的条件。④应聘时间、地点、邮编、联系方式和联系人。⑤落款,如“××有限责任公司”。

(2) 优秀的招募简章应具备的特征。一份优秀的招募简章应该在突出企业的特色的同时,充分显示企业对人才的渴求和吸引力。一般说来,优秀的招募简章应具备以下基本特征:①语言精简、凝练。②招募对象的条件表述一目了然。③招募人数是实际需求人数的约2倍。④措辞既实事求是,又热情洋溢,表现出对人才的渴求和应有的尊重。

**13. 简述企业与应聘者签订的聘用合同的内容。**

当企业拟录用的应聘者同意接受职位后,企业就要考虑与其签订试用合同或聘用合同了。

聘用合同的内容一般包括:

(1)被聘任者的职责、权限、任务。

(2)被聘任者的经济收入、保险、福利待遇等。

(3)试用期,聘用期限。

(4)聘用合同变更的条件及违反合同时双方应承担的责任。

(5)双方认为需要规定的其他事项。

(6)做出遵守规章和保护公司秘密、知识产权的承诺并签订连带责任保证书。

#### 14. 绩效标准设定的注意事项有哪些?

(1)要明确。由于绩效标准是考核判断的基础,因此必须客观化、量化,只有这样才能让员工清晰地认识到自己的目标究竟是什么,也会尽可能地提高考核者做出判断的客观性,避免模棱两可的考核结果的出现。

(2)要可衡量。可以衡量的标准既包括数量上的标准,也包括质量上的标准,比如每一天要售出10件产品或每生产1000件产品中合格率达到99%等,这些都是可衡量的数量标准,而计划完成程度或未完成程度就是可衡量的质量标准。

(3)要切合实际。标准的设置要建立在工作分析的基础上,只有这样才能保证绩效评价标准是与工作密切相关的。

(4)要难度适中。所定标准要充分考虑员工的能力,不能过高或这低,因为标准过高让员工可望而不可及,容易丧失信心;标准过低则不易激起员工的工作热情。只有那些合理的并且具有挑战性的标准才是具有最大激励性的。

(5)要有区分度。明确完成什么样的程度是合格水平,完成什么样的程度是优秀水平等,便于考核的时候拉开等级。

#### 15. 收集和记录员工的绩效信息主要原因是什么?

收集和记录员工的绩效信息主要有以下几点原因:

(1)提供绩效评估的事实依据。做任何判断必须有充足的证据。在绩效评估的时候,管理者将一个员工的绩效判断为

“优”、“良”、“中”、“差”,那么我们的依据在哪里?靠事实说话。事实越充分,评估结果越有说服力,越能为员工所接受。

(2)提供绩效改进的有利依据。在绩效实施的过程中,管理人员要帮助员工发现问题、解决问题、提高绩效,但当管理者指出员工存在的问题时,并不能只是笼统地结合具体的事实,员工才能更清楚地认识到自己目前的差距并知道应该如何改进。

(3)发现优秀绩效和不良绩效产生的原因。任何事物的发展都有其规律性,在收集到足够多的绩效信息尤其是突出的绩效表现事件后,管理人员可以从中总结一下:绩效好的员工和绩效不好的员工在平常的工作表现中存在什么差异,一方面可以为员工们树立优秀的标杆,另一方面也有利于发现绩效差异产生的原因,从而对绩效不良的员工对症下药。

#### 16. 收集员工绩效的相关数据的方法有哪些?

(1)观察法:即管理人员直接观察员工在工作中的表现并形成记录。

(2)工作记录法:员工在完成工作的时候常常需要按规定填写原始记录,这些记录可以在一定程度上体现员工工作目标的完成情况,比如财务记录、生产记录等。

(3)关键事件法:就是对员工在工作中的特别突出或异常失误的情况进行记录。关键事件的记录有利于管理人员对下属的突出业绩进行及时的激励,对下属存在的问题及时反馈和纠正。

(4)相关人员反馈法:管理人员不可能完全靠自己的观察留意收集信息,员工在工作过程中相当多的时间是和其他的相关人员接触,因此要注意让相关人员提供信息,比如客户、项目小组成员、相关部门的主管和员工等。

#### 17. 绩效面谈的目的有哪些?

(1)让员工了解上个考核周期中的考核结果,作为改进其今后工作的依据;

(2)给下属提供一个良好的沟通机会,了解下属工作的实际情况和困难,并让员工

工确信企业可以给予他们所需的帮助;

(3) 共同讨论下属未来的发展规划和目标,确定企业、主管、员工个人的绩效改进行动计划。

#### 18. 在面谈之前要做好哪些准备工作?

要想使面谈达到想要的效果,一定要在面谈之前做好充分的准备,具体来说,至少需要做好三件事:

(1) 管理人员的心理准备和资料准备。面谈之前要事先了解将要面谈的员工性格特点、工作状况,充分估计到下属在面谈中可能表现出来的情绪和行动,准备可能的应对策略;二是要进行数据、资料的整理和分析工作。在面谈前,管理人员对有关资料谙熟于胸,用科学的数据、事实来证明自己的观点。

(2) 让员工做好准备。只有经理本人做准备是不行的,面谈是经理和员工两个人共同完成的工作,只有双方都做了充分的准备,面谈的成功才成为可能。应至少提前一周通知员工,让员工也有充分的时间调整自己的心理、审查自己的工作,包括阅读他们自己的工作描述、分析自己工作中所存在的问题、搜集需要提出的问题和意见等。

(3) 选择面谈的时间和地点。应该找一个对双方来说都比较方便的时间来进行面谈,以便在比较宽松自由的条件下进行开放式交流。而且面谈地点应当选择相对安静的地方,以免受到电话或来访者的打扰。

#### 19. 薪酬管理应该满足哪些原则?

- (1) 公平性原则;
- (2) 竞争性原则;
- (3) 激励性原则;
- (4) 从实际出发的原则。

#### 20. 薪酬战略一般有哪些选择?

(1) 市场领先。即组织支付给员工的薪酬高于市场上的大多数竞争者,从而使组织更具有吸引和保留人才的竞争能力,这种薪酬策略有利于促进差别化战略目标的实现。

(2) 市场滞后。即组织支付给员工的薪酬低于市场上的大多数竞争者,这种薪酬策略有利于促进低成本战略目标的实现。

(3) 市场匹配。即组织紧跟市场薪酬水平。这种薪酬策略可能有利于差别化战略目标的实现,但不利于低成本战略目标的实现。

#### 21. 使用工资曲线对工资结构做出决策前应注意哪些问题?

在使用工资曲线来对工资结构做出决策之前要注意几个问题:

(1) 必须根据数据日期之后的工资变化和生活成本的提高对调查数据做出相应调整,因为数据反映的是过去一段时间的情况;

(2) 薪酬设计者必须根据数据信息做出判断,来预测将来薪酬体系实施时可能发生的工资水平和生活成本的变化;

(3) 可以针对竞争对手的特点,将组织的竞争方式,比如是匹配型或领先型或滞后型,反映在工资曲线上。

#### 22. 斯坎伦计划的四项最基本的原则是什么?

(1) 一致性,这意味着组织要将目标或任务明确地阐述给员工,使员工的参与和组织的目标紧密联系。

(2) 能力,组织实施斯坎伦计划是对员工的能力有较高层次的期望,他们认为员工在计划的驱使下会产生变革的需要,并具备改善工作过程的愿望和基本能力。

(3) 参与制,为员工更好地了解建议的流程,组织要设立专门的建议委员会,员工提出改进的建议上交到这些建议委员会中,再由委员会挑选合适的提交管理高层决策,其功能主要是把握建议计划的实际运行和评估活动。

(4) 公平性,组织的成功并不是某一个人或某一个群体的功劳,而是建立在员工、客户和投资者三方面共同努力的基础上,他们会共同分享这一计划的成果。

#### 23. 员工持股计划的目的是什么?

实行员工持股计划的目的,在于在组

织内部引入一种新力量、新的机制和新和动力,是组织在新的形势的一种制度创新。可以将目的概括为:

- (1)让员工分担组织的风险;
- (2)让员工分享组织的成功;
- (3)奖励为组织持续贡献的员工,激励员工不断地为股东创造更多的价值;
- (4)不断地吸纳人才,留住人才,合理使用人才,提升组织核心竞争力。

#### 24. 简述现代培训课程设计的基本程序。

现代培训课程设计的基本程序是:在需求调查与分析基础上,明确课程的具体目标,根据目标的要求,安排课程内容,确定教学模式,组织课程实施者,准备培训教材,选择课程策略,制定课程评价标准,分配时间,安排场地。初步设计完成后,要进行论证,确定可行因素,否定不可行的部分。如果是一个多次实施的课程,每一次实施效果的评价要反馈到下一次的设计,不断改进。

#### 25. 如何理解培训中的角色扮演法?其作用有哪些?

所谓角色扮演法,就是为受训者提供一种真实情景,要求一些学员扮演某些特定的角色并出场表演。其他学员观看表演,注意与培训目标相关的行为。表演结束后,其他学员对角色扮演者完成任务的情况进行评价,表演者也可以联系表演时的情感体验来讨论表现出的行为。其作用体现在:运用这种方法,可以帮助学习者处在他人的位置上思考问题,可以体验各类人物的心理感受,训练学习者自我控制能力和随机应变能力,从而提高管理人员处理各类问题的能力。

#### 26. 培训需求分析运用绩效分析的具体步骤有哪些?

- (1)步骤一:绩效评估,以确认绩效偏差存在。这一步可以称为发现问题。
- (2)步骤二:成本分析。就是权衡一下,花费时间和努力去解决上述问题是否值得。因为在某些场合下让问题悬着反比组织培训还要合算,这一步称为要不要解

决问题。如果值得解决,就可以进入下一步骤。

(3)步骤三:绩效偏差的原则分析。这是要认定“能不能”或“肯不肯”的问题,即分析绩效偏差的原因是员工不能做还是不肯做。这里需要分析三个不同的问题:一是知道该做什么吗?即员工是否了解岗位工作的内容和绩效标准。二是如果知道的话,能不能做到?三是肯尽心尽力去做吗?如果员工既知道工作的内容和标准,也有能力做好工作,但工作仍然没有做好,那就是“不肯做”的问题了。“不肯做”的问题往往表明员工缺乏激励,不是培训所能解决的。如果员工不了解岗位工作的内容和绩效的标准,或员工尽心尽力也不能做好工作,这说明导致绩效偏差的原因是“不能做”。

(4)步骤四:开始解决“不能做”的问题。对于“不能做”的问题还要做进一步的分析。

#### 27. 什么是职业生涯管理?具体如何开展?

所谓职业生涯管理主要是指对职业生涯的设计与开发。但职业生涯管理可以从个人和组织两个不同的角度来进行。

(1)从个人的角度讲,职业生涯管理就是一个人对自己所要从事的职业、要去的工作组织、在职业发展上要达到的高度等作出规划和设计,并为实现自己的职业目标而积累知识、开发技能的过程,它一般通过选择职业,选择组织(工作组织),选择工作岗位,在工作中技能得到提高、职位得到晋升、才干得到发挥等来实现。

(2)从组织的角度对员工的职业生涯进行管理,集中表现为帮助员工制定职业生涯规划、建立各种适合员工发展的职业通道、针对员工职业发展的需求进行适时的培训、给予员工必要的职业指导、促使员工职业生涯的成功。

#### 28. 什么是职业适宜性分析?具体怎样进行?

所谓职业适宜性分析,就是要解决什么样的人适合做什么类型的工作,或者说

什么类型的工作需要什么样的人来做这一问题。它是通过分析、了解自我的个性特征和不同工作的性质、特点及其对任职者的具体要求,从而找出和个人相匹配的职业类型。这种职业适宜性分析是职业生涯管理中非常重要的一项工作。

职业适宜性分析一般要从两个方面进行,一方面要获取职业信息,一方面对人的个性进行分析,在两方面相比较的基础上才能判定人与职业的适宜性问题:

(1) 获取职业信息。职业信息指的是与个人职业生活有关的知识 and 资料,其范围十分广泛。进行职业适宜性分析所需要的主要是有关职业分类和特定职业的性质、任务、操作程序、投资要求、工作环境等具体情况的职业信息。

(2) 个性分析。一个人在选择职业时,必须首先对自己进行个性分析,了解自己的心理动机、需要、兴趣、价值取向、性格、才能、不足等,才能保证职业选择的方向性,真正找到适合自己的职业。了解自己的个性,既可以通过自我总结来获得,也可以通过心理咨询借助心理测试工具来加深自我认识。

总之,一个人了解自己的职业能力的类型,又掌握了大量的职业信息,就可以在此基础上,作出自己的职业选择。

### 29. 认识人力资源管理活动在组织中的作用。

人力资源管理活动在组织中实际可以扮演两种角色。

(1) 从传统意义上讲,他们的重要作用在于为组织找到合适的人选,即用能够达到既定兴趣、能力和技术等方面要求的员工来填补工作岗位的空缺。

(2) 人力资源管理活动还越来越多地扮演着另外一种角色,这就是确保员工的长期兴趣受到企业的保护,其作用尤其表现在鼓励员工不断成长,使他们能够争取发挥出他们全部潜能。

总之,所有的人力资源管理活动都可以不仅满足企业的需要,而且满足个人的需要,实现“双赢”的目标,即组织可以从更

具有献身精神的员工所带来的绩效改善中获利,员工则可以从工作内容更为丰富、更具挑战性的职业中获得收益。

### 30. 简述职业生涯确立阶段的构成。

(1) 尝试子阶段(25—30岁)。在这一阶段,个人确定当前所选择的职业是否适合自己,如果不适合,就会更改自己的选择。

(2) 稳定子阶段(30—40岁),在这一阶段,人们往往已经定下了较为坚定的职业目标,并制定较为明确的职业计划来确定自己晋升的潜力、工作调换的必要性以及为实现这些目标需要开展哪些学习活动等。

(3) 在30多岁到40多岁之间的某个阶段上,人们可能会进入职业中期危机阶段。在这一阶段人们往往会根据自己最初的理想和目标对自己的职业进步状况做一次重要的重新评价。

### 31. 员工福利的作用有哪些?

工资和福利是现代企业薪酬的两个主要构成部分,在很多方面,员工福利发挥着工资难以达到的作用。具体来讲有下列几个方面:

(1) 增加企业招募的优势,吸引企业外部优秀人才。求职者在决定是否加入一定企业时,其考虑的因素多半是公司的知名度、工作本身是否有挑战性与薪资福利等。只要企业妥善做好福利规划,不仅可以避免外部恶性挖墙脚,而且可以将人事预算做最有效率的运用。

(2) 减轻员工税赋的负担,增加员工实际收入。从员工赋税的减少来着手规划员工福利,也就是所谓的薪资福利化,则可以切实提高员工的收入水平,充分切入员工所需。

(3) 加强核心员工的留任意愿。在企业逐渐将不具有核心竞争优势的业务转型为外包之际,组织内部人员精简是可以被预期的,此时存在于组织内部的核心人员便是未来企业创造价值的精英分子,增强企业的核心竞争能力,进而创造更高的附加价值。建立一套符合企业特性又有所侧



重的福利规划,不仅可以适度的提升员工的士气,而且可以留住核心员工为公司发展共同奋斗。

(4) 树立良好企业形象,传递企业文化和价值观。员工福利可以体现企业的管理特色,传递企业对员工的关怀,创造大家庭式的工作氛围和组织环境,获得较高的员工认同度;也会在社会大众中树立良好的形象,对公司的长远发展很有利。

### 32. 简析不同水平员工福利的优缺点。

(1) 高水平的福利有助于提升企业薪酬的竞争力,吸引优秀人才,提高员工满意度,降低离职率,但是这种福利水平的成本相比其他竞争对手较高,会给企业的经营和管理造成一定的压力,因此高水平的福利是以企业良好的财务状况为基础的。

(2) 与市场水平大致相等的福利,简化了福利的决策过程,市场水平是多少,企业的福利就定为多少,降低了决策的难度,同时较低的福利支出也减轻了企业经营的压力。但是,这种水平的福利的市场竞争力不强,而且由于需要监控市场福利水平的变动情况,增加了福利管理的成本。

(3) 低于市场水平的福利,其优点是显而易见的,可以降低企业的福利成本,从而降低人力成本。但是这种水平福利的缺点同样明显,由于不具有竞争力,很难吸引到优秀的人才,同时自身的员工队伍也很难保持必要的稳定。因此,这种福利水平多数情况下只在企业陷入困境的情况下才实行,很少有企业主动采用这种福利水平。

### 33. 简述员工福利计划实施的具体工作。

员工福利计划的实施,主要需要做好三个方面的工作:首先要做好福利政策和计划方案的宣传沟通工作。其次,应按照既定的福利政策和计划,审查员工资格,向不符合条件的申请者做出解释;对审查合格的申请者,应为其或协助其办理相关手续,帮助员工获得自己应享有的福利待遇。最后,注意节约开支,降低福利成本。

### 34. 简述企业文化维系与传承常用的

媒介。

企业文化维系与传承常用的媒介包括:

(1) 企业报刊。指企业报纸和企业定期或不定期(以月、季、年为时间单位)出版的刊物,包括企业季度总结、年鉴等在内。企业报纸可以说是企业文化媒介中适应性最强、最有活力的。

(2) 社会媒介。利用社会大众传播媒介,是企业需要给予特殊注意的。

(3) 文件与简报。文件和简报的区别在于文件主要是为企业文化服务,简报往往服从与企业经营的需要。它们都是不定期公布发行,比较灵活机动。文件与简报对组织变动和经营状况的反映具有连续性,为企业文化和经营文化的发展提供了准确和详尽的资料。

(4) 企业简介小册子。企业简介小册子有对内、对外两种功能。对内它可以让企业了解企业的过去、现在和未来的发展。对外是它的主要职能,它向社会宣传企业的发展规划,让人们了解企业的实力,为经济合作提供参考。

(5) 商标和产品包装。商标和产品包装直接反映 VI 识别,随同产品一同进入社会,反映企业文化。

(6) 企业电台、电视台。在企业报纸、电台、电视台这三种媒介之间比较,企业电台的普及率是最高的,这与它价格低廉,安装简便有关。

(7) 会议。从传播的角度来看待会议,会议是非常好的传播媒介。

(8) 展览展销会。这种以实物加上讲解、操作等,向公众展示自己企业形象的手段最有说服力。

(9) 员工服饰。员工服饰不但是为了企业形象的需要,它还印证了团体动力学的原理。

(10) 企业宣传栏、标语、黑板报。这些都是企业内部常用的媒介。

(11) 赞助。企业赞助社会公益事业、文化体育活动和学术研究,既是为本企业优美形象增添光彩,也是提高企业美誉度的形象传播。

### 35. 什么是企业文化变革? 并分析其根源。

企业文化变革是指由企业文化特质改变所引起的企业文化整体结构的变化。它是企业文化运动的必然趋势。企业文化变革的根源在于企业生存、发展的客观条件发生了根本性的变化。一方面,它是企业文化变革在企业内的反映;另一方面,它又是企业生存发展的必然要求。当企业原有文化体系难以适应企业经营发展的需要而陷入困境时,就必然通过文化变革创建新的企业文化。因此,企业文化变革是企业文化产生飞跃的重要契机。

### 36. 人力资源成本分为哪些类型?

(1)按发生时间特性,分为原始成本和重置成本;

(2)按是否实际发生,分为实支成本和机会成本;

(3)按是否能直接分清归属,分为直接成本和间接成本;

(4)按是否可以控制,分为可控成本和不可控成本。

### 37. 人力资源取得成本包括哪些?

(1) 人力资源招聘成本。人力资源招聘成本是指企业确定内外的人力资源的可能来源而发生的成本。它既包括在企业内部和外部进行招聘的费用,也包括吸引未来可能成为企业成员的人选的费用。主要由两部分组成:第一部分是招聘前的准备工作发生的成本,主要是与那些要求填补职位空缺的部门负责人谈话确定职位空缺,并了解更多有关空缺职位的信息而发生的时间成本。第二部分是招聘宣传成本。由于企业招聘时间、所聘员工种类的不同,应选择不同的招聘方式。而在不同招聘方式下所发生的成本是不尽相同的。

(2) 人力资源选拔成本。人力资源选拔成本是指企业在对应聘的候选人进行鉴别选择过程中所支付的费用,即人员选拔要经过对应聘者的材料进行审查以确定预选对象,对预选对象进行测验、面试以及体检等一系列过程而发生的成本。

(3) 人力资源录用成本。人力资源录

用成本是指把人员雇进企业而发生的成本。主要包括做出录用决策时花费的时间成本,对新员工的有关信息进行搜集、整理,并记入工资档案、人事档案等人力资源信息系统所发生的时间成本和材料成本。如果是内部员工进行调配,也包括做出调配决策的时间成本,调配期间支付的工资或生活费等成本。

(4) 人力资源安置成本。人力资源安置成本是对员工安置工作时发生的成本。主要包括人事部门和用人部门发生的时间成本,提供工作所需要的设备而发生的费用。

### 38. 人力资源保障成本包括哪些?

(1) 劳动事故保障成本。这是企业承担的职工因工伤事故应给予的经济补偿费用。包括企业承担的工伤职工的工资、医药费、遗属补贴、缺勤损失、最终补贴费等。

(2) 健康保障成本。这是企业承担的职工因工作以外的原因引起的健康欠佳不能坚持工作而需给予的经济补偿费用。包括医药费、缺勤工资、产假工资及补贴、丧葬费等。

(3) 退休养老保障成本。这是社会、企业及职工个人承担的保证退休人员老有所养和酬谢其辛勤劳动而给予的退休金和其他费用。包括养老金、养老医疗保险金、死亡丧葬补贴、遗属补偿金等。

(4) 失业保障成本。这是企业对有工作能力但因客观原因造成暂时失去其工作的职工所给予的生活费用。包括一定时期的失业救济金。主要是为了保障职工在重新就业前的基本生活需求。

### 39. 人力资源的离职成本包括哪些?

(1) 离职补偿成本。这是企业辞退职工,或职工自动辞职时,企业所应补偿给职工的费用,包括至离职时间止应付职工的工资、一次性支付给职工的离职金、必要的离职人员安置费等支出。

(2) 离职前低效成本。这是职工即将离开企业而造成的工作或生产低效率损失费用。在职工离职前由于办理各种离职手续或移交本岗位的工作,其工作效率一般

都会降低而造成离职的低效率损失。这种成本不是以支出费用的形式发生的,而是以工作效率降低而造成的收益减少表现出来的。

(3) 空缺成本。这是职工离职后职位空缺的损失费用。由于某职位空缺可能会使某项工作或任务的完成受到不良影响,从而造成企业的损失。这种成本是一种间接成本。主要包括:由于某职位空缺而造成的该职位的业绩减少,以及由空缺影响其他职位的工作而引起企业整体效益降低所造成的相关业绩的减少。这种成本与离职成本相同,是隐性成本。

#### 四、论述题

##### 1. 人力资源战略可以分成几种类型?它具有哪些特征?

(1) 人力资源战略的类型。

人力资源战略指导着企业的人力资源管理活动,它使人力资源管理的活动之间能够有效配合。因此,不同的人力资源战略必然会影响到人力资源的管理活动。舒勒认为人力资源战略可以分成累积型、效用型和协助型三种。

① 累积型战略。累积型(*accumulation*)的战略,即用长远观点看待人力资源管理,注重人才的培训,通过甄选来获取合适的人才。以终身雇佣为原则,以公平原则来对待员工,员工晋升速度慢;薪酬是以职务及年资为标准,高层管理者与新员工工资差距不大。

② 效用型战略。效用型(*utilization*)的战略,即用短期的观点来看待人力资源管理,较少提供培训。企业职位一有空缺随时进行填补,非终身雇佣制,员工晋升速度快,采用以个人为基础的薪酬。

③ 协助型战略。协助型(*facilitation*)的战略,即介于累积型和效用型战略之间,个人不仅需要技术性的能力,同时在同事间要有良好的人际关系。在培训方面,员工个人负有学习的责任,公司只是提供协助。

从人力资源战略的分类及其特征中我

们可以看出,当企业将人力资源视为一项资产时,就会提供较多的培训,如累积型战略;而当企业将人力资源视为企业的成本时,则会提供较少的培训以节约成本,如效用型战略。

(2) 人力资源战略的特征。

① 人力资源战略提出总体方向,包括各种方案或者活动计划,涉及多种职能,有时时限会超过一年。

② 人力资源战略提出实现企业战略的行动计划的焦点。行动计划包括多种必需的活动以及方案,而且每一种活动及方案都有具体的责任和期限。

③ 人力资源战略与其他企业中的战略一样,一般也要经过自上而下或者自下而上的方式来制定。

##### 2. 培训中如何运用研讨法?

研讨法是一种先由教师综合介绍一些基本概念与原理,然后围绕某一专题进行讨论的培训方式。运用研讨法这种方式时应注意:

(1) 要确定研讨会的主题。这是研讨会获得成功的关键,围绕主题展开讨论,才能加深对所学知识的印象,真正达到预期的目的。

(2) 要确定研讨会的主持人。主持人既可以由教师担任,也可以由学员担任。主持人一定要善于引导参与者围绕主题展开讨论。

(3) 确定研讨形式。研讨会的形式可以多种多样,如班级研讨、小组研讨,还可以是主讲人讲授之后组织研讨等。

(4) 重视会前的准备。举办研讨会之前,及时把参加的人数、形式、时间、地点确定下来,把各项要做的准备工作做好,如是否需要录音、录像设备,谁来做记录员,需要什么材料、茶点等。

##### 3. 美国劳工部工作分析与功能性工作分析法的区别。

美国劳工部提出功能性工作分析法作为工作分析程序的一个阶段。尽管功能性工作分析法是以美国劳工部工作分析程序为基础的,但是,它能够提供的信息比劳

工部工作分析程序要多。这种方法所获得的信息还涉及工作任务、目的以及工作对任职者的培训要求等方面。

功能性工作分析法与美国劳工部工作分析程序的区别在于：功能性工作分析法不仅仅是依据信息、人、物三个方面来对工作进行分类，它在对工作进行分类时还考虑到以下四个因素：

- (1) 在执行工作时需要得到多大程度的指导；
- (2) 在执行工作时需要运用的推理和判断能力应达到什么程度；
- (3) 完成工作所需要具备的数学能力有多高；
- (4) 执行工作时所要求的口头及语言表达如何。

此外功能性工作分析法还确定工作的绩效标准以及工作对任职者的培训要求。这样，运用此方法进行工作分析，可以得知为了完成任务并达到新的绩效标准，需要对任职者进行哪些培训。

#### 4. 人力资源供不应求时，人力资源规划政策与措施应如何调整？

人力资源供不应求会产生人员短缺情况，此时的人力资源规划政策与措施主要是利用现有人员和从组织外部招聘人员两种，其中利用现有人员的方法又可分为内部调整和内部招聘两种。

(1) 内部调整。内部调整的方法主要包括将某些人员调到人员短缺的工作岗位上；培训某些人员，将他们提拔到人员短缺的岗位；鼓励员工加班；提高劳动生产率等。提高劳动生产率是较为可行的一种方法，为了提高员工的劳动生产率，可以采取以下措施，如为员工加薪，提供经济上的激励；提高员工的工作技能，以便他们能用较少的工作时间生产出较多的产品或降低劳动成本；鼓励员工提供建议和措施，重新设计工作程序和方法，以提高产出，利用有效机器和设备等。

(2) 内部招聘。可以通过建立组织人力资源储备库来实现组织的内部招聘。把员工的资料都纳入到系统中，从中选出能够胜任新职位要求的最佳人选；包括晋升

计划，在组织内部帮助员工建立个人的职业生涯规划，指导员工顺着适合自己的职业阶梯逐渐向上攀登；另外还有继任计划，人力资源部门对组织的每位管理人员进行详细调查并与决策者共同确定哪些人够格升迁到更高层次的位置。然后制定相应的“职业计划储备评价图”，列出岗位可以替换的人选。

(3) 外部招聘。从外部招聘新雇员会受到劳动力市场状况的影响，如果所需劳动力种类在劳动力市场上处于过剩状态，招聘就很容易；相反，如果同类人员在劳动力市场上处于紧缺状态，招聘难度就大很多。组织能否成功获得所需的合格人员，取决于组织的劳动力市场的综合发展状态及其自身的人力资源政策。

#### 5. 人力资源供大于求时，人力资源规划政策与措施应如何调整？

人力资源供大于求会产生生产力过剩的情况，这些情况下的人力资源规划政策与措施主要有三种：重新安置、裁员和降低人工成本。

(1) 重新安置。如果组织内部的剩余人员只是局部的，可以采取重新安置的办法来解决冗员问题，也就是说，只是某些岗位出现剩余人员，而另一些岗位却存在短缺现象时，就可以把冗余人员安置到需要人员的岗位上去。不过，重新安置的一个前提是冗余人员必须具有新工作岗位所需的技能和知识。因此，重新安置需要提早计划，提前组织培训。人力资源规划要求组织人力资源管理人员综合运用计划、培训和调配手段来管理组织的人力资源。

(2) 裁员。解决人员过剩的另一种办法是裁员，而且是永久性的裁员。但是，需要注意的是，即使在西方市场经济国家，采取这种方法也是十分谨慎的，因为它不仅涉及员工技术及其家庭的利益，而且也会对整个社会产生影响。只有在组织经营出现严重亏损，生产难以为继，或生产不可能恢复的情况下，才采取这种办法。在裁员之前，组织会告知员工目前组织的经营状况以及困难所在，并尽力为冗余人员寻找

新的工作岗位。在组织内部确实无法安置的情况下,方可进行裁员。

(3) 降低人工成本。解决人员过剩的第三种办法是降低人工成本,包括暂时解雇、减少工作时间、工作分担和降低工资等。以上这些措施是西方市场经济国家组织通常采用的办法,其优势在于,当预测到组织出现过剩人员时,不是简单地将其裁掉,而是留有缓冲余地,让组织和员工共同分担困难。如果员工个人不愿维持工作不充分、低工资的现状,可以自行另谋高就,这就避免了将其立即推向社会的振荡。

6. 一个企业原有总经理人员 4 名,部门经理级人员 12 名,其他员工 120 名。一年后,总经理人员退休 1 名,辞职 1 名,部门经理级人员退休 2 名,辞职 3 名;其他员工退休 10 名,辞职 5 名。如果该企业规模维持不变,你将如何来编制人力资源规划?

目标 维持企业规模,保证企业正常运作不受影响。

政策 采取晋升和补充相结合,招聘和提拔员工。

方案 加强对现任管理人员的高级管理培训;选择优秀部门经理人员进入总经理;选择优秀一线员工接受管理培训及其他培训,以选拔其部门经理合格人员,向社会招聘员工、补充缺编人员。

7. 假设已经确定了人力资源目标——在未来两年里将人员流动比率降低到 10% 以内,请你制定相应的政策和措施并列出进行评估的主要问题。

目标 在未来两年里将人员流动比率降低到 10% 以内。

政策 加强对人员的管理,限制人员流动。

方案 强化档案管理,规定人员流动需交纳 5 万元的流动费,提高工资福利水平,加快内部人员晋升,加强思想政治教育;将人员的个人目标与组织目标结合起来。

评估的主要问题:

(1) 我们的目标定得太高吗?

(2) 单位是否真正重视人员流动比率

降低?

(3) 多少人员流动?人员流动的动机是什么?

(4) 未流动人员的福利待遇如何?单位下一步就此问题如何作出努力?

(5) 是否应推迟或改变原来的目标?

8. 招募信息的发布方式主要有哪些?

招募简章拟定后,就要向社会发布招募信息,发布的方式取决于企业规模、业务内容、招募渠道、招募目标人员的规模、特点以及招募预算等因素,具体地说,招募信息的发布主要包括以下几种方式:

(1) 在招募区域内张贴招募简章。该方法一般适用于在企业内部招募或大规模招募初级工人,因而常张贴于企业的公告栏内或者是人员流量大的商业和文化中心地带(假如有关规定容许的话),以便让更多的人获悉招募信息。

(2) 在电视和广播上发布招募信息。针对特定地区、特定人群广泛传播企业的招募信息采用这两种形式比较适合,同时也对企业形象的宣传有促进作用。

(3) 在报纸上刊登招募简章。这是现代企业常用来招募专业人才的一种方法。

(4) 在专业杂志上发布招募信息。如果需要招募专业技能很高的员工去从事技术性非常强的工作,在专业杂志或专业协会的內部通讯上发布信息,不失为一个好办法。

(5) 举行新闻发布会招募信息。这种方法主要适用于下面两种情况:①企业因发展壮大,需要招募大批人员,包括经营管理者 and 熟练工人。由于招募是企业兴旺发达的标志之一,利用新闻发布会发布招募信息,有利于扩大企业影响,树立公众对企业的信心。②高薪聘请高级经营管理者,如总经理、总工程师等。在新闻发布会上发布这样的招募信息具有轰动效应,一方面它可以扩大企业的影响,另一方面,可吸引更多的高素质人才前来应聘,使企业有较大的选择余地。

(6) 通过人才市场发布招募信息。这种方法主要是利用中介企业传播招募信

息,如职业介绍所、就业辅导中心、定期举行的人才招聘会。

(7) 在互联网上发布招聘信息。据不完全统计,全国正式注册的招募网站约有500多家,全国数十家人才网站每日发布的招募职位都在万数以上,日平均访问量超过1万人次。利用网络发布招募信息的优势在于成本低、容量大、速度快、强调个性化服务。

**9. 在招募广告中,选择各种媒体做广告的优缺点有哪些?**

(1) 报纸。优点:①标题短小精炼;②广告大小可灵活选择;③发行集中于某一特定地域;④各种栏目分类编排,便于积极的求职者查找。

缺点:①具有时限性,容易被而后可能的求职者所忽视;②集中的招募广告容易导致招募竞争的出现;③发行对象无特定性,企业不得不为大量的读者付费;④广告的印刷质量一般较差。

(2) 杂志。优点:①专业杂志会到达特定的职业群体手中;②广告大小极富灵活性;③广告的印刷质量较高,有较高的编辑声誉;④时限较长,求职者可能会再次翻看。

缺点:①发行的地域太广,故在希望将招募者限定在某一特定区域时不宜使用;②广告的预约期较长。

(3) 广播电视。优点:①不易被观众忽略;②比报纸和杂志更好地让不是很积极的求职者了解到招募信息;③可以将求职者来源限定于某一特定区域;④极富灵活性;⑤比印刷广告能更有效地渲染雇佣气氛;⑥较少因广告集中而引起招募竞争。

缺点:①只能传递简短的、不是很复杂的信息;②缺乏持续性,求职者不能回头再了解(需要不断地重复播出才能给人留下印象);③商业设计和制作(尤其是电视)不仅耗时而且成本很高;④缺乏特定的兴趣选择;⑤为无用的广告接收者付费。

(4) 招募现场的宣传资料。优点:①在求职者可能采取某种立即行动的时候,引起他们对企业雇佣的兴趣;②极富灵活性。

缺点:①作用有限;②要使此种措施见效,首先必须保证求职者能到招募现场来。

**10. 试述内部提升的优缺点和应具备的条件。**

(1) 使用内部候选人填补职位空缺的优点:①得到升迁的员工会认为自己的才干被企业承认,因此工作积极性和工作绩效都会提高。②内部员工比较了解企业的情况,为胜任新的工作岗位所需要的指导和培训会比较少,离职的可能性也比较小。③提拔内部员可以提高所有员工对企业的忠诚度,使他们在制定管理决策时,能做比较长远的考虑。④许多企业对人力资源的投资很大,充分利用现有员工的能力能够提高企业的投资回报。

(2) 内部提升的不足之处:①近亲繁殖,在所有管理层成员都是从内部晋升上来的情况下,很可能出现“照章办事”和维持现状的倾向,不利于创新思想和新政策的贯彻和执行。②那些没有得到提拔的应征者可能会不满,因此需要做解释和鼓励的工作。③当新主管从同级员工中产生时,工作集体可能会有抵触情绪,这使得新主管不容易建立领导声望。④许多企业者要求管理人员将职位空缺情况公布出来,并且要同所有的内部候选人进行面谈,而管理人员往往早有中意人选,因而要同一大串并不看好的内部候选人面谈无疑是浪费时间。⑤如果企业已经有内部补充的习惯,当企业出现创新需要而急需从外部招募人才时,就可能遭到现有员工的抵制,损害员工的积极性。

(3) 内部提升人员需具备的条件:①企业具有足够的人员储备以及员工开发与培训制度。②企业文化鼓励员工个人的不断上进。③系统和完善的人员晋升和提拔制度。

**11. 阐述组织在职业生涯管理中对新员工的第一任主管有何认识及作用。**

新员工的第一任主管是其进入组织后的直接领导、第一个老师,主管的言行态度、工作风格对新员工的职业生涯影响极大。主管应成为新员工的良师益友。相关

的研究表明,在新员工与其上级之间往往存在一种“皮格马利翁效应”,即你的期望越高,你对自己的新员工越信任、越支持,那么,你的新员工就干得越好。因此,专家们建议,不要将一位新员工安排到一位陈腐的、要求不高的或不愿意提供支持的主管那里。相反,在新员工开始尝试性、探索性工作的第一年,应当为他们找到一位受过特殊训练、有较高的工作绩效,并且能够通过建立较高工作标准而对自己的新员工提供必要支持的主管。

## 12. 结构化面试中面试项目包括哪些内容?

结构化面试中面试项目一般集中于以下内容:

(1) 语言表达能力。语言表达能力的考查,包括对逻辑性、体态语言与说话内容、方式配合的协调性、感染力、影响力、清晰度、准确性、音质、音量、音调、节奏等具体内容的考查。

(2) 反应速度与应变能力。主要看被试者对主试所提的问题回答的迅速性、准确性,理解是否准确贴切,对于突发问题的反应是否机智敏捷、回答恰当,对于意外事情的处理是否得当、妥当。

(3) 分析判断与综合概括能力。看能否抓住问题本质,说明透彻、分析全面;对众多论点与不同意见的概括是否全面、得当、中心突出。

(4) 实践经验与专业特长。通过工作经历与实践经验的了解,还可以考查应试者的责任感、主动性、思维力、口头表达能力以及遇事理智状况。

(5) 仪表风度。这是指应试者的体型、气色、外貌、穿着、举止以及精神状态等。此外有关研究表明,仪表端庄、衣着整洁、举止稳重的人,一般做事有规律、注意自我的约束、责任心较强。

(6) 知识的广度与深度。一般来说,面试具有灵活性,可以通过穿插一些问题考查被试者专业知识的广度与深度,通过所学课程及课外阅读的询问加以了解。

(7) 事业进取心。事业心进取心强的

人一般都有明确的奋斗目标,并为之积极努力。这可从工作愿望、工作要求、工作成就、工资晋级情况、工作规划与奖励情况中考查。

(8) 工作态度与求职动机。工作态度的考查既包括他过去对工作学习的态度也包括他对现在工作岗位的态度与愿望。

(9) 兴趣爱好与活力。可以通过喜爱阅读的书籍、爱好的体育运动、娱乐活动、生活方式等来了解被试者的兴趣爱好与活力。

## 13. 试述绩效考核的不同方式。

具体来说:

(1) 上级评估。这是传统的考核方式,也是大多数绩效考核制度的核心所在。由于直接上级往往直接分派工作给员工,员工大部分工作也向其反馈,因此直接上级对员工的实际工作情况最为了解,是评价的最佳人选。但缺点是直接上级个人的好恶容易影响考核结果,从而无法保证考核结果的客观公正,容易破坏上下级之间的信任关系。

(2) 自我评估。自我评估的方式一般是在综合评价之前由员工自己填写一份评估表或进行述职(述职一般在政府)。这种方法的优点在于能够提高员工在绩效考核中的参与程度,增强其对企业考核制度的认同,同时还给了员工一个对自己工作进行总结的机会;但它的缺点在于员工们对自己的工作绩效所作出的评价往往要高于上司或同事对他们的评价,这就导致了矛盾的出现,甚至会损害上下级、平级之间的关系。

(3) 下级评估。这一方法用于对管理人员的评价。由于下级经常与上级打交道,对上级的的工作比较熟悉,并且站在一个独特的角度观察许多与工作有关的行为,比如领导能力、口头表达能力、授权、团队协作能力、对下属的关注程度等,它有利于管理者了解自己在下属心目中的形象,便于自省。但管理者的有些工作是下属看不到的,同时有些下属可能出自私心会故意扭曲评价结果,因此在实施下级评价时要

综合考虑多个人的意见。

(4) 同事评估。现代企业对团队合作越来越重视,通过同事间的评估很容易看出员工的人际交往能力,同时由于朝夕相处,同事也容易观察到员工的日常工作行为和态度,能为考核提供更为真实的信息。但如果同事间相互勾结或相互报复,则此种考核方式的效果将会大打折扣。

(5) 顾客评估。该方法适用于服务业或者组织的营销公关部门。让客户评价公司员工的绩效,其好处是强化“服务观念”和“客户是上帝”的意识,直接了解客户对公司的看法。不足之处是客户往往从个人的立场和角度,而不是从公司或工作的角度来评价员工的工作。

(6) 二级评估与小组评估。为了避免上述考核方式的缺陷,有的公司采用了二级评估和小组评估的方式。所谓二级考核是指上司考核后,再由上司的上司进行复核,这样有助于减少肤浅的或有偏见的评价结果,因为间接上司虽然不如直接上司对下属的了解那么直观,但是往往却能把握“局外人”的客观。小组评估则是运用多个评价人来进行绩效结论,但多人评价所得出的综合性结果却通常比单个人的评价更可信、更有效。有的公司甚至进一步发展出360度考核的方法,即由员工的上司、下属、同事及服务对象同时对其评估,把各方面的考核结果综合起来,作为对这个人考核。这样可以进一步保证考核结果的全面、客观和公正,但操作起来很复杂。

#### 14. 试述考核过程中可能出现哪些问题及解决的方法。

绩效考核的过程中通常会出现下列一些问题:

(1) 工作绩效考核标准不明确。这是造成工作绩效评价工具失效的常见原因之一。有的考核者评价标准低,有的则评价标准高,这样即便是评价同一个员工,也可能因为评价者不同,得出截然不同的结论,显然,这样得到的结论是缺乏公平性的。

解决这种问题最好的办法是用一些描述性的语言来对考核标准加以界定。如果

可能的话,最好能进一步就每一评价要素的等级区分作出说明。

(2) 晕轮效应。晕轮效应指的是人们在对其他人做出评价的时候,如果对他人的某一方面评价较高或较低时,往往会导致对此人的所有其他方面都评价偏高或偏低。在绩效考核中,这种情况也经常发生,如果管理者对下属的某一绩效要素也评价较高,那么他往往会对其他人的所有其他绩效要素也评价较高;反之,当管理者特别讨厌某个下属的某个缺点,他就倾向于认为这个人的其他工作表现也很差,在实践中解决这一问题的有效办法是,要让考核者本人知道在一个人对其他人的认知过程中可能会出现这样的问题,以便督促其有意识地去避免这一问题的出现,因此对考核者进行适当的培训是十分必要的。

(3) 居中趋势。居中趋势意味着所有员工不管干得好干得坏,都被简单的评定为“中”的等级。这样的结果是导致了严重的平均主义,这种过于集中的评价结果会使工作绩效考核变得扭曲,它对于企业做出晋升、工资方面的决定以及进行员工激励等工作所能起到的积极作用就很小。避免这种情况发生的一个有效的方法就是采用等级评定法,由于它是对员工之间的相对位置进行排序,所有的员工都必须就其绩效好坏排出高低。

(4) 偏松或偏紧倾向。有些管理者在绩效考核的时候,倾向于总是对下属员工的工作绩效做出过高或过低的评价,这种情况在要求评价者对员工工作进行等级性评定时尤为严重,这使得不同考核者对员工的考核结果之间不具有可比性,也使考核结果丧失了公平性。评估者多半由于不想得罪人,怕引起人际冲突,或是怕影响与被评估者的私人关系,或是下属给上司做评估时怕将来上司利用职权对其进行报复等原因,会对被评估者做出过于宽容的评价;而严厉性的错误产生的主要原因是评估自己心中的标准非常高,或是评估者为了鞭策被评估者,把低评价作为负激励的一种手段,而忽视了对正常评估标准的把



握。如果是要求考核者对被考核者的工作绩效以排序的方式进行等级排序,就可以避免这种倾向了。

(5) 评价者的个人偏见。被考核者之间的个人差异(主要是指年龄、种族和性别这一类个人特点方面的差异),有时候也会影响他们所得到的评价,甚至会导致他们所得到的评价大大偏离他们的实际工作绩效。事实证明,这种对年龄和性别的歧视将极大地影响考核结果的公平性,是考核者在实施考核的过程中应该极力避免的。

(6) 员工过去的绩效状况。员工过去的绩效状况也可能影响他们当前所得到的绩效评价等级。这种历史事件所造成的误导可能会以几种不同的形式表现出来。之所以会有这些不准确的评价,主要是由于各个员工的绩效水平起点不同,考核者已经对每个员工的绩效情况产生一定的先入为主的印象,而这些印象往往又是深深地植根在考核者心中的,一旦形成就难以改变。

既然考核的过程中容易出现这么多的问题,如何才能尽量避免这些问题的发生呢?有几点可以注意:

首先,要弄清楚在绩效评价过程中容易出现的问题,有意识地加以避免;

其次,要根据需要正确地选择绩效评价工具,考虑到各个工具分别有其优缺点,可以考虑几种工具的综合使用;

再次,要慎重挑选考核者并对考核者进行相关培训,比如要挑选正直、公正的考核者,同时要对考核者如何避免晕轮效应、居中趋势以及偏松/偏紧倾向进行培训。

最后,要排出一些外部因素对绩效评价的影响,比如时间约束的强度、员工流动率的高低等。

#### 15. 主持面谈的管理人员在面谈中应注意哪些问题?

(1) 真诚,建立和维护信任关系。真诚是面谈的心理基础,不可过于谦逊,更不可夸大其词。如果是正面反馈,要让员工真实地感受你确实是满意他的表现,你的表扬确实是你的真情流露,而不是“套近乎”,

拉关系。只有这样,员工才会把你的表扬当成激励,在以后的工作中更加努力。如果是反面反馈,对事而不对人,描述而不作判断。只能说部属工作中存在的问题,不能涉及到人格问题。最好不要拿他和其他员工做比较,而是与他的过去相比。

(2) 谈话要直接而具体。尽管不能直接针对员工个人,但必须确保员工明白他或她到底做对了什么,又做错了什么。同时谈话一定要具体,无论批评还是表扬,都针对员工的具体行为或事实反馈,避免“你的态度很不好”或是“你的工作做得不错”这为空泛的陈述。这时平常所收集到的关键事件能派上用场。

(3) 双向沟通,多问少讲。面谈是一种双向沟通的过程,应该给下属充分的表达机会,才能有效地了解下属的问题和想法。从员工的角度,以聆听的态度听取员工本人的看法。

(4) 提出建设性意见。绩效管理是一个往复不断的循环,一个周期的结束,同时也是下一个周期的开始。因此在对人员绩效进行评价和回顾后,还要帮助员工找准路线,认清下一阶段的目标,同时要给员工提出一些建设性的改进意见,以帮助员工获得更大提高和改进。

此外,你的目标并非仅仅在于让下属对绩效面谈感到满意,你的主要目标是使他们改进将来的工作绩效,从这个方面来说,面谈还有一项更重要的工作就是要和被评价者一起解决所有与工作相关的问题,与他们一起确定可以衡量的绩效目标以及达到这些目标的时间表,形成书面的行动计划。

#### 16. 组织发展的不同时期应采用哪些薪酬体系?

在组织发展的不同时期,组织战略不同,所对应的薪酬体系也是不同的。

(1) 创业阶段。创业阶段的组织产品和服务的质量一般不稳定,生产成本较高,品牌的效应低,市场份额低。这一时期,组织需要优秀的管理、生产和销售人才,而组织本身的吸引力较低,只有依靠具有竞争

性的薪酬去吸纳人才的加入。这一时期,为了减轻组织的财务负担,总体薪酬刚性应当低一些,具体地说就是基本工资和福利所占的比重要小,而绩效工资所占的比重大。而且这段时期由于组织迫切需要优秀的管理、生产和销售人才,为了避免财务上的压力,不得不使用股权、分红等方式,因此激励工资部分所占比重往往也很大。

(2) 快速成长阶段。这一阶段,组织的业务迅猛增长,品牌渐渐知名,市场份额开始快速扩张。这一时期,由于组织的快速成长与扩张,组织内部各项管理制度不断完善和走向正轨,需要大量高级的管理、技术和销售人才加盟以适应当期的发展。这一时期对于薪酬的内外部竞争力都有较高的要求。

(3) 成熟阶段。组织处于该阶段时,其经营战略以维持利润和保护市场占有率为目标,因此薪酬策略旨在鼓励新技术开发和市场开拓,使基本薪资处于平均水平,奖金所占比例较高,福利处于中等水平。这些组织常能提供较有竞争力的基本工资、激励工资和福利。

(4) 衰退阶段。该类组织的战略是争

取利润并转移目标,转向新的投资点。组织为了加强成本控制,应在较低的基本工资之上,将奖金发放与成本控制相结合,从而获利,转移阵地。

#### 17. 论述利润分享计划的优缺点。

其优点为:

(1) 促使员工更加关心组织,激励员工以实现组织目标为己任,减少浪费,更努力地工作;

(2) 组织可以在不增加固定的情况下,为员工提供养老金和其他福利,因为这些费用只发生在获利的当年,经营困难时期,劳动力成本就会自然降低。

其不足之处在于:

(1) 很多时候,组织的利润影响因素有许多是员工无法控制的,因此可能未必有意料中的激励作用;

(2) 付也努力与获得奖励之间的时间差太大,所以支付利润的周期长短对员工的士气而言也很重要;

(3) 很多员工不了解利润是怎样计算出来的;

(4) 很多员工认为延期利润分成计划会使他们的福利和养老金失去保障。