

## 人力资源规划

### 1、请分析企业战略与组织结构的关系。

答：组织结构的功能在于分工和协调，是保证战略实施的必要手段；组织结构服从战略。

### 2、请分析组织结构的外部环境。

答：组织结构的外部环境包括：①经济环境；②人口环境；③科技环境；④文化、法律等社会因素。

### 3、简述组织结构设计的步骤，和部门结构选择的方式。

答：组织结构设计的步骤为：①分析组织结构的影响因素，选择最佳的组织结构模式；②根据所选的组织结构模式，将企业划分为不同的、相对独立的部门；③为各个部门选择合适的部门结构，进行组织机构设计；④将各个部门组合起来，形成特业的组织结构；⑤根据环境的变化不断调整组织结构。

部门结构选择的方式有：①以工作和任务为中心设计的部门组织结构可选择直线制、直线职能制、矩阵结构等模式；②以成果为中心设计的部门组织结构可选择事业部制和模拟分权制等模式；③以关系为中心设计的部门组织结构可选择分公司与总公司、子公司与母公司、企业集团等模式。

### 4、简述组织结构诊断的内容和程序。

答：组织结构诊断的内容包括：①对组织结构的现状和存在的问题进行调查，掌握资料 and 情况；②通过分析研究，明确现行组织结构存在的问题和缺陷，并为提出改进方案打下基础；③为实现企业目标，组织应当有哪些决策要做？决策由哪个管理层来做？决策制定涉及哪些部门等；④分析某个单位应同哪些单位和个人发生联系？要求别人如何配合和服务。

组织结构诊断的程序包括：①组织结构调；②组织结构分析；③组织决策分析；④组织关系分析。

### 5、简述组织变革实施的程序和方式。

答：组织变革实施的程序包括：①组织诊断；②确定问题；③提出改革方案；④确定实施计划；⑤评价效果；⑥信息反馈。

组织变革实施的方式有：①改良式变革；②爆破式变革；③计划式变革。

### 6、简述组织结构整的依据及过程。

答：组织结构整合的依据包括：①按照整分合原理，在总体目标指导下进行结构分化；②对已作的职能分工进行有效整合，才能使整个组织结构处于内部协调状态；③通过有效的分合和整合，使企业上下畅通、左右协调。

组织结构整合的过程包括：①拟定目标阶段；②规划阶段；③互动阶段；④控制阶段。

#### 7、简述企业人员规划的内容和作用。

答：企业人员规划的内容有：①人员配备计划；②人员补充计划；③人员晋升计划；④人员培训开发计划；⑤员工薪酬激励计划；⑥员工绩效管理计划；⑦其他计划。

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

#### 8、请对企业人员规划的环境进行分析。

答：企业人员规划的环境包括内部环境和外部环境。

其中外部环境包括：①经济环境；②人口环境；③科技环境；④文化、法律等社会因素。

内部环境包括：①企业的行业特征；②企业的发展战略；③企业文化；④企业人力资源管理系统。

#### 9、简述人力资源预测的内容、原理和作用。

答：人力资源预测的内容包括：①企业人力资源需求预测；②企业人力资源存量与增量预测；③企业人力资源结构预测；④企业特种人力资源预测。

人力资源预测的原理是：通过各种定性、定量方法对数据进行分析；发现事物发展过程中各种因素之间的，相互影响的规律性；包括需求预测与供给预测，以及二者的平衡。

人力资源预测的作用是：①对组织方面的贡献；②可以提高组织的竞争力。

#### 10、分析人力资源需求预测的影响因素。

答：影响人力资源需求预测的因素包括：①顾客需求的变化；②生产需求；③劳动力成本趋势；④劳动生产力的变化趋势；⑤追加培训的需求；⑥每个工种员工的移动情况；⑦旷工趋向；⑧政府方针政策的影响；⑨工作小时的变化；⑩退休年龄的变化；⑪社会安全福利保障。

#### 11、列举并简述你所知道的人力资源需求预测的分析方法。

答：① 经验预测法：利用现有的情报和资料，根据有关人员的经验，结合本公司的特点，对公司的人员需求加以预测；②描述法：通过对本企业组织在未来某一时期的，有关因素的变化进行描述和假设，从描述、假设、分析和综合中提出企业未来的人力资源需求预测；③德尔菲法：采取问卷调查的方式，听取专家对企业未来人力资源需求量的分析评估，并通过多次重复，最终达成一致意见；④转换比率法：根据企业生产任务估计组织所需要的一线生产人员的数量，然后根据这一数量来估计辅助人员的数量；⑤人员比率法：先计算出企业历史上关键业务指标的比例，然后根据可预见的变量，计算出所需要的各类人员数量；⑥趋势外推法：根据人力资源历史和现有资料，随时间变化的趋势具有连续性的原理，运用数学工具对该序列加以引申。即从过去延伸将来，从而评估人力资源的未来发展状况，达到预测目的；⑦回归分析法：依据事物发展变化的因果关系，来预测事物未来和发展趋势，达到预测目的；⑧经济计量法：综合考虑各种因素，且考虑各因素间的交互作用，依此来预测人力资源需求；⑨灰色预测模型法：对既含有已知信息，又含有未知或未确定信息的系统进行预测；⑩生产模型法：根据企业的产出水平，和资本总额来进行预测；⑪马尔可夫分析法：通过观察历年企业内部人数的变化，找出组织过去人事变动的规律，由此推断未来的人事变动趋势和状态；⑫定员定额分析法：通过对工作定额分析、岗位定员、设备看管定员定额、劳动效率定员、比例定员等方式来进行预测；⑬计算机模拟法：在计算机中运用各种复杂的数学模式，对各种情况下企业组织人数和配置运转情况进行模拟测试，从模拟测试中预测人力资源需求。

## 12. 列举并简述人所知道的人力资源供给预测的分析方法

答：①人力资源信息库：利用人力资源信息库，获取员工的晋升、调动、解聘等方面信息，来确切反映员工流动信息，达到人力资源供给预测的分析；②管理人员接替模型：设计管理人员的接替模型，从而达到管理人员的供给预测；③马尔可夫模型：通过发现组织人事变动的规律，推测组织在未来的人员供给情况；④外部供给预测分析：综合考虑地域性因素，人口政策及人口现状，劳动力市场发育程度，社会就业意识和择业心理偏差等因素，对外部供给预测进行分析。

## 13. 如何进行企业人员的供需平衡分析？

答：①组织内部人浮于事，内耗严重，生产式工作效率低下，说明人力资源供大于求；

②企业设备闲置，固定资产利用率低既是一种浪费，同时也说明人力资源供小以求；③对企业人力资源的供给与需求进行深入的预测分析之后，根据两个方面预测的结果，进行全面的综合平衡。

#### 14、简述制定人员规划应遵守的原则以及及的制定程序

答：制定人力资源规划应遵守四方面的原则：①确保人力资源需求的原则；②与内外环境相适应的原则；③与战略目标相适应的原则；④保持适度流动性原则

人力资源规划具体制定程序包括：①调查、收集和整理涉及企业战略决策和经营环境的各信息；②根据企业和部门的实际情况确定其人员规划期限，了解现有状况，为预测准备资料；③分析人力资源供需影响因素，采用定性定量的方法对供需进行预测；④制定人力资源供需平衡的总计划和各项业务计划；⑤人员规划的主人与修正。

#### 1 5、简述人力资源信息系统的内容与作用

答：人力资源信息系统的内容主要包括：①技能清单：包括员工的岗位适合度，技术等级和潜力等方面信息；②管理才能清单：包括管理者的管理才能及业绩。

人力资源信息系统的作用是：①为人事决策提供可行信息；②能够使企业更加合理，更加有效的利用人力资源

#### 1 6、请列出一个具体的案例：按照本章介绍的人员规划的程序与方法有行编制一份企业年度人力资源计划书

答：立鹏公司 2007 源计划书

2006 要结束，为了做好 2007 年的人力资源计划，特就公司 2007 年的战略目标及实际情况，作出 2007 年的人力资源规划：

①人员配备计划：在 2006 年销售量 400 万的基础上，2007 年再增加 1000 万的前提下，计划从内部人力资源信息系统中培训一些优秀员工或干部担任基层管理或更高一级的管理，再在现有的 500 人的前提下，根据人力资源需求分析，适当的招聘一部分员工；

②人员补充计划：按照内部供给分析，预测内部供给人数，再进行外部供给分析，预测外部供给人数，根据公司增加 100 万销售的战略要求，并对各个岗位，人员配置情况进行预测分析，确定最终的补充人数；

③人员晋升计划：按照晋升条件，晋升比率，晋升时间等指标，进行综合的考核，确定人员晋升计划，达到人与事的最佳匹配，把有能力的人用到最适合的岗位上；

④人员培训开发计划：制定 2007 年的年度培训计划，有效的开发人员培训与开发。培训计划包括：受训人员的数量、培训的方式方法、培训的内容、培训费用的预算等。最大极限的开发员工的潜能；

⑤员工薪酬激励计划：为了保证公司人工成本与经过状况之间的恰当比例关系，充分发挥薪酬的激励功能，制定薪酬激励计划。先对未来的薪酬总额进行预算，并设计、制定、实施未来一年的激励措施，以充分调动员工的积极性；

⑥员工绩效管理计划：通过员工职业生涯规划，把员工的个人职业发展与组织需要结合起来，从而有效留住人才，稳定公司的员工队伍。开展绩效考核制度，通过对各个方面的绩效评估，确定其绩效奖金，从而提高工作的积极性，激发他们的主观能动性，使其在公司发挥出更大的作用；

⑦其他计划：制定员工援助计划，安全生产计划等，确保员工在最需要帮助的时候给予一定的援助，让其感到公司的温暖，从而以厂为家的概念。提高安全生产，最大能力地保障生产需要。既为企业节省了不必要的安全事故的支出，又同时保障了员工的人身安全，达到以人为本的目的。

## 招聘与配置

### 1、简述员工素质测评的基本原理、类型和主要原则。

答：员工素质测评的基本原理包括：①个体差异原理；②工作差异原理；③人岗匹配原理。

员工素质测评的主要原则是：①客观测评与主观测试相结合；②定性测评与定量测评相结合；③静态测评与动态测评相结合；④素质测评与绩效测评相结合；⑤分项测评与综合测评相结合

### 2、简述员工素质测评量化的主要形式和测评标准体系

答：员工素质测评量化的主要形式包括：

①一次量化和二次量化；②类别量化和模糊量化；③顺序量化，等距量化与比例量化；④当量量化。

员工素质测评标准体系包含：①素质测评标准体系的要素（标准标度、标记）；②素质测评体系的构成（横向结构和纵向结构）；③测评标准体系的类型（效标参照性标准体系和常模参照性标准体系）。

### 3、简述品德测评、知识测评和能力测评的内容和方法

答：品德测评的内容和方法包括：

①FRC 品德测评法：事实报告计算机辅助分析的考核性品德测评；②问卷法：通过卡特尔 16 个因素修改问卷，艾森克个性问卷或明尼苏达多相个性问卷进行测评；③投射技术：把真正的测评目的加以隐蔽，从而间接地进行测评。

知识测评的内容包括：①记忆、②理解、③应用。方法可以归纳为：①知识；②理解；③应用；④分析；⑤综合；⑥评价。

能力测评的内容包括：①一般能力测评：通过智力测验、分为个人和团体两种方式；②特殊能力测评：对某行业，组织与岗位特定能力进行测评；③创造力测评：通过托兰斯创造性思维测验。威廉斯创造力测验系统及吉尔福德智力结构测验来进行测评；④学习能力测评：可通过心理测验，面试，情景测试等笔试方式进行测评。

### 4、简述素质测评的准备、实施、结果调整和综合分析的步骤和方法。

答：测评准备阶段的步骤和方法为：①收集必须有的资料；②组织强有力的测评小组；③测评方案的制定；④选择合理的测评方法。



测评实施阶段的步骤和方法为：①测评前的动员；②测评时间和环境的选择；测评操作程序（测评指导、实际测评、回收测评）。

测评结果调整阶段的步骤和方法为：①分析引起测评结果误差的原因；②测评结果处理的常用分析法（集中趋势分析、离散趋势分析、相关分析、因素分析）；③测评数据处理。

测评综合分析阶段的步骤和方法为：①测评结果的描述（数学描述、文字描述）；②员工分类（调查分类标准、数字分类标准）；③员工分类（调查分类标准、数学分类标准）；④测评结果分析（要素分析法、综合分析法、曲线分析法）。

## 5、说明面试的内涵、类型、发展趋势以及基本程序。

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

面试的类型主要包括：①根据面试标准化程序，面试可以分结构化面试、非结构化面试和半结构化面试；②根据面试实施的方式，面试可以分为单独面试与小组面试；③根据面试题目的内容，面试可分为情景性面试和经验性面试。

面试的发展趋势主要包括：①面试形式丰富多样；②结构化面试成为面试的主流；③提问的弹性化；④面试测评的内容不断扩展；⑤面试考官的专业化；面试的理论和方法不断发展。

面试的基本程序包括：①面试的准备阶段（制定面试指南、准备面试问题、评估方式确定、培训面试考官）；②面试的实施阶段：（关系建立阶段、导入阶段、核心阶段、确认阶段、结束阶段）；③面试的总结阶段：（综合面试结果、面试结果的反馈、面试结果的存档）；面试的评价阶段。

## 6、简述面试的常见问题与实施技巧。

答：面试过程中的常见问题包括：①面试目的不明确；②面试标准不具体；③面试缺乏系统性；④面试问题设计不合理；⑤面试考官的偏见。

面试过程中的实施技巧包括：①充分准备；②灵活提问；③多听少说；④善于提取要点；⑤进行阶段性总结；⑥排除各种干扰；⑦不要带有个人偏见；⑧在倾听时注意思考；⑨注意肢体语言沟通。

## 7、简介结构化面试的实施程序和开发方法。

答：结构化面试的实施程序主要包括：①构建选拔型素质模型；②设计结构化面试提纲；③制定评分标准及等级评分表；④培训结构化面试考官；⑤结构化面试及评分；⑥决策。

结构化面试的开发方法包括：①测评标准的开发；②结构化面试问题的设计；③评分标准的确定。

#### 8、简述行为结构面试的内涵和问题设计要求。

答：行为结构面试的内涵是：它采用的面试问题都是基于关键胜任特征的行为性问题，在对目标岗位进行充分而深入分析的基础上，对岗位所需要的关键胜任特征进行清晰的界定，然后在应聘者过去的经历中探测与这些要求相关的行为样本，在胜任特征的层次对应聘者作出评价。

行为结构面试的问题设计要求包括：①情境即经历过的特定工作情境或任务；②目标即在这情境当中所要达到的目标；③行动即为达到该目标所采取的行动；④结果即行动的结果，包括积极和消极的结果，生产性及非生产性的结果。

#### 9、简述招聘决策中的群体决策方法。

答：招聘决策中的群体决策方法是：①建立招聘团队确定招聘人员的评价权重；②实施招聘测试；③作出聘用决策。

#### 10、简述无领导小组的概念、类型、原理和优缺点。

答：无领导小组的概念是：简称 LGD，是评价中心方法的主要组成部分，是指由一事实上数量的一组被评人（6-9 人），在规定的时间内就给定的问题进行讨论，讨论中各个成员处于平等的地位，并不指定小组的领导者或主持人。

无领导小组的类型包括：根据讨论的主题有无情境性，可以分为情境性讨论和无情境性讨论。根据是否给应聘者分配角色，可以分为不定角色的讨论和指定角色的讨论。

无领导小组的原理是：运用松散群体讨论的形式，快速诱发人们的物定行为，并通过对这些行为的定性描述，定量分析以及人际比较来判断被评价者的个性特征。无领导小组的优点包括：①具有生动的人际互动效应；②能在被评价者之间产生互动；③讨论过程真实，易于客观评价；④被评价者难以掩饰自己的特点；⑤测评效率高。

无领导小组的缺点包括：①题目的质量影响测评的质量；②对评价者和测评标准的要求较高；③应聘者表现易受同组其他成员影响；④被评价者的行为仍然有伪装的可能性。

#### 11、简述无领导小组讨论的操作流程。

答：无领导小组讨论的操作流程是：①前期准备，（编制讨论题目、设计平分表、编制计时表、对考官的培训、选定场地、确定讨论小组）；②具体实施阶段（宣读指导语、讨论阶段）；③评价与总结（参与程序、影响力、决策程序、任务完成情况、团队氛围和成员共鸣感）。



## 12、简述无领导小组题目的类型、设计原则和流程。

答：无领导小组题目的类型包括：①开放式问题；②两难式问题；③排序选择型问题；④资源争夺型题目；⑤实际操作题目。

无领导小组题目的设计原则是：①联系工作内容；②难度适中；③具有一定的冲突性。

无领导小组题目的设计流程是：①选择题目类型；②编写初稿；③调查可用性；④向专家咨询；⑤测试；⑥反馈、修改、完善。

## 培训与开发

### 1、简述员工培训计划与教学计划制定的程序和方法。

答：员工培训计划的程序和方法是：①培训需要分析、测评现有成绩，估计它与理想水平的差距；②工作岗位说明，可观察查阅有关报告文献；③工作任务分析，对将要涉及的培训进行分类和分析；④培训内容排序，界定各项学习内容或议题的地位及其相互关系，据此进行排序；⑤描述培训目标，任务说明和有关摘要，对说明文字推敲、润色、加工；⑥设计培训内容，聘请专家或借助中介机构选择培训科目；⑦设计培训方法，采用经验总结、小组讨论、专家咨询等多种形式提出具体对策；⑧设计评估标准，采用模拟实验或聘请专家对测评工具、评估指标和标准进行初步评价；⑨试验难证，征求多方意见，或进行实验试点，进行诊断，找出问题并修改完善。

员工教学计划制定的程序和方法是：①确定教学目的；②阐明教学目标；③分析教学对象的特征；④选择教学策略；⑤选择教学方法及媒体；⑥实施具体的教学计划；⑦评估学员的学习情况，及时进行反馈修正。

### 2、简述培训课程要素、培训课程设计的原则和程序。

答：培训课程的要素包括：①课程目标；②课程内容；③课程教材；④教学模式；⑤教学策略；⑥课程评价；⑦教学评价；⑧教学组织；⑨课程时间；⑩课程空间；○11○培训教师；○12○学员。

培训课程设计的原则包括：①培训课程设计要符合企业和学员的要求；②培训课程设计要符合成人学员的认知规律；③培训课程的设置应体现企业培训功能的基本目标，进行人力资源开发。

培训课程设计的程序是：①培训项目计划（企业培训计划、课程系列计划、培训课程计划）；②培训课程分析（课程目标分析、培训环境分析）；③信息和资料的收集（咨询客户、学员和有关专家，借鉴其他培训课程）；④课程模块设计；⑤课程内容的确定（课程内容的选择、课程内容的制作、课程内容的安排）；⑥课程演练与试验；⑦信息反馈与课程修订。

### 3、介绍培训教师的来源、特点及选聘标准。

答：培训教师的来源主要包括外部聘请和内部开发。

外部聘请的特点是：①外部聘请选择范围大、可获得高质量的培训教师资源；②可带来全新的理念；③对学员具有较大的吸引力；④可提高档次，引起企业各方面的重视；⑤容易营造气氛获得良好的培训效果。

内部开发的特点是：①对各方面比较了解，使培训更有针对性，有利于提高培训效果；②

与学员相互熟识，能保证培训中交流的顺畅；③培训相对易于控制；④内部开发师资成本低。

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

#### 4、简述培训手段的设计方法。

答：培训手段的设计方法主要包括：①课程内容和培训方法：不同的课程内容需要利用不同的培训方法进行培训；②学员的差异性：选择培训手段时，还要考虑学员的差异性；③学员的兴趣与动力：要想取得比较好的效果，必须使用有效的培训手段来提高学员的兴趣和动力；④评估手段的可行性：在选择培训手段时，需要评估这种手段是否具有可行性。

#### 5、简述企业管理人员培训的内容和方法。

答：企业管理人员培训的内容主要包括：①知识补充与更新；②技能开发；③观念转变；④思维技巧。

企业管理人员培训的方法主要包括：①在职开发；②替补训练；③短期学习；④轮流任职计划；⑤决策模拟训练；⑥决策竞赛；⑦敏感性训练；⑧跨文化管理训练。

#### 6、简述培训效果评估的基本概念、类型、形式、作用和具体步骤。

答：培训效果评估的基本概念是：通过建立培训效果评估指标和标准体系，对员工培训是否达到了预期的目标，培训计划是否有效的实施等进行全面的检查、分析和评价，然后将评估结果反馈给主管部门，作为以后制定修订员工培训计划、以及进行培训需求分析的依据。

培训效果评估的类型包括：①反应评估；②学习评估；③行为评估；④结果评估。

培训效果评估的形式包括：①非正式评估和正式评估；②建设性评估和总结性评估。

培训效果评估的作用包括：①培训前评估的作用（保证培训需求确认的科学性；确保培训计划与实际需求的合理衔接；帮助实现培训资源的合理配置；保证培训效果测定的科学性）；②培训中评估的作用（保证培训活动按计划进行；培训执行情况的反馈和培训计划的调整；可以找出培训的不足，归纳出教训，以便改进今后的培训，同时能发现新的培训要求，从而为下一轮培训提供重要依据；过程监测和评估有助于科学解释培训的实际效果）；③培训后效果评估的作用（可以对培训效果进行合理的判断，以便了解某一项目的是否达到原定的目标和要求；受训人知识技能的提高或行为表现的改变是否直接来自培训的本身；可以检查出培训的费用效

益，评估培训活动的支出与收入的效益如何，有助于资金得到合理的配置；可以较客观地评价培训者的工作；可以分为管理决策者提供所需的信息）。

培训效果评估的具体步骤为：①作出培训评估的决定（评估的可行性分析、确定评估的目的）；②制定培训评估的计划（选择培训的评估人员、选定培训评估的对象、建立培训评估数据库、选择培训评估的形式、选择培训评估的方法、确定方案及测试工具）；③收集整理和分析数据；④培训项目成本收益分析；⑤撰写培训评估报告；⑥及时反馈评估结果。

## 7、简述培训评估的层级体系的特点、评估标准及评估方法的应用。

答：培训评估的层级体系的特点：将培训成果划分为四个层级的框架体系，包括反应评估、学习评估、行为评估、结果评估，因此在建立培训效果评估标准时，培训成果的考评内容和重点也就十分清晰明确。

培训评估的层级体系的评估标准包括：①相关度（标准干扰、标准缺陷）；②信度；③区分度；④可行性。

培训评估的层级体系的评估方法的应用主要包括：①反应评估：在课程刚结束时，了解学员对培训项目的主观感觉或满意程度；②学习评估：着眼于学习效果的度量，即评估学员在知识、技能、态度或行为方式方面的收获；③行为评估：评估学员在工作中的行为方式有多大程度的改变；④结果评估：通过对质量、数量、安全、销售额、成本利润、投资回报率等企业和学员上司关注的并且可量度的指标进行考查，与培训前进行对照，判断培训成果的转化情况。

## 8、简介培训评估报告的撰写步骤和要求。

答：培训评估报告的撰写步骤主要包括：①引言；②概述评估实施的过程；③阐明评估结果；④解释、评论、评估结果和提供参考意见；⑤附录；⑥报告提要。

培训评估报告的撰写要求有：①调查培训结果时必须注意接受调查的受训者的代表性；②组织对培训投入大量的时间和精力，必然力图通过评估来证明培训的价值；③评估者必须综观培训的整体效果；④评估者必须以一种圆熟的方式论述培训结果中的消极方面；⑤评估方案持续一年以上时间时，评估者需要作中期评估报告；⑥要注意报告的文学表述与修饰。

## 薪酬管理

### 1、说明薪酬市场调查的概念、种类、作用、薪酬调查的具体程序和步骤，以及数据资料处理分析的方法。

答：薪酬市场调查的概念：是指企业采用科学的方法，通过各种途径，采取有关企业各类人员的工资福利待遇以及支付状态的信息，并进行必要处理分析的过程。

薪酬市场调查的种类：A、从调查方式看有二种类型：①正式调查（商业性薪酬调查，专业性薪酬调查，政府薪酬调查）；②非正式调查。B、从主持薪酬调查的主体来看可分为：①政府的调查、②行业的调查、③专业协会或企业家联合会的调查、④咨询公司的调查、⑤公司自己组织的调查。

薪酬市场调查的作用：①为企业调整员工的薪酬水平提供依据；②为企业调整员工的薪酬制度奠定基础；③有助于掌握薪酬管理的新变化与新趋势；④有利于控制劳动力成本，增加企业竞争力。

薪酬市场调查的程序和步骤：①确定调查目的；②确定调查范围（确定调查的企业、岗位、薪酬信息、时间段）；③选择调查方式（企业之间的相互调查、委托中介机构进行调查、采聚社会公开的信息、调查问卷）；④薪酬调查数据的统计分析（数据排列法、频率分析法、趋中趋势分析、离散分析法、回归分析法、图表分析法）；⑤提交薪酬调查分析报告。

数据资料处理分析的方法：①简单平均法；②加权平均法；③中位数法；④百分位法；⑤四分位法；

### 2、说明员工薪酬满意度调查的基本内容、工作程序和分析方法。

答：员工薪酬满意度调查的基本内容：①员工对薪酬水平的满意度；②员工对薪酬结构、比例的满意度；③员工对薪酬差距的满意度；④员工对薪酬决定因素的满意度；⑤员工对薪酬调整的满意度；⑥员工对薪酬发放方式的满意度；⑦员工对工作本身的满意度；⑧员工对工作环境的满意度。

薪酬满意度调查的工作程序：①确定调查对象；②确定调查方式；③确定调查内容。

薪酬满意度调查的分析方法：①频率分析；②排序分析；③相关分析。

### 3、简述工作岗位分类的功能、要求，以及岗位分类的基本步骤。

答：工作岗位分类的功能是：在岗位调查、分析、设计和岗位评价的基础上，采用科学的方法，根据岗位自身的性质和特点，对企事业单位中的全部岗位，从横向与纵向两个维度上所进行的划分，从而区别出不同岗位类别和等级，作为企事业单位人力资源管理的重要基础和

依据。岗位分级的最终结果，是将企事业单位的所有岗位纳入由职组、职系、职级和岗位等构成的体系之中。

工作岗位分类的要求是：①岗位分类的层次宜少不宜多；②直接生产人员岗位的分类应根据企业的劳动分工和协作的性质与特点来确定；③大类、小类的数目多少与划分的粗细程度有关，应以实用为第一原则；④要充分考虑岗位工作任务难易程度；⑤要考虑对员工进行激励的程度；⑥要体现企业员工工资管理的策略。

岗位分类的基本步骤：①岗位的横向分级；②岗位的纵向分级；③根据岗位分类的结果，制定各类岗位的岗位规范；④建立企业岗位分类图表。

#### 4、分析说明工作岗位横向与纵向分类的区别和联系。

答：工作岗位横向与纵向分类的区别是：①横向分类是按照岗位的工作性质和特点，将岗位划分为职系和职组等；②纵向分类是按照岗位的责任大小、技能要求、劳动强度，劳动环境等要素将岗位划分为岗级和岗等。

工作岗位横向与纵向分类的联系是：岗位纵向分级是在横向分类的基础上，对同一职系的岗位划分出不同岗级，并对不同职系中的岗位进行统一规定岗等。最终结果是将企事业单位的所有岗位纳入由职组、职系、岗级和岗等构成的体系中。

#### 5、简述企业工资制度的内容及类型。

答：企业工资制度的内容是：①工资分配政策；②原则；③工资支付方式；④工资标准；⑤工资结构；⑥工资等级及级差；⑦奖金；⑧津贴；⑨过渡办法；⑩其他规定

企业工资制度的类型包括：①岗位工资制；②技能工资制；③绩效工资制；④特殊群体的工资。

#### 6、简述岗位工资制、技能工资制和绩效工资制的概念、类型，并比较三者的不同。

答：岗位工资制：①概念：是以员工在生产经营工作中的岗位为基础确定工资等级和工资标准，进行工资给予的工资制度。它代表了工资制度发展的主流。②类型：A 岗位等级的工资制；B 岗位薪点工资制；

技能工资制：①概念：是一种以员工的技术和能力为基础的工资。②类型：A 技术工资；B 能力工资。

绩效工资制：①概念：是以员工的工作业绩为基础支付的工资，支付的唯一根据或主要根据是工作成绩和劳动效率。②类型：A 计件工资制；B 佣金制（提成制）。



三者之间的区别和不同是：①岗位工资制工资的给予“对岗不对人”，工资水平的差距来源于员工岗位的不同；②技能工资制与传统的岗位工资制不同，它强调根据员工的个人能力提供工资；③绩效工资注重个人绩效差异的评定。

#### 7、简述宽带式工资结构设计的步骤。

答：宽带式工资结构设计步骤包括：①明确企业的要求；②工资等级的划分；③工资宽带的定价；④员工工资的定位；⑤员工工资的调整。

#### 8、简述经营者年薪制的组成形式以及团队工资制的主要组成要素。

答：经营者年薪制的组成形式包括：①基本工资加风险收入；②年薪加年终奖金。

团队工资制的主要组成要素包括：①基本工资；②激励性工资；③绩效认可奖励。

#### 9、简述企业工资制度设计的原则和程序。

答：企业工资制度设计的原则是：①公平性原则（内部公平性和外部公平性）；②激励性原则；③竞争性原则；④经济性原则；⑤合法性原则。

企业工资制度设计的程序是：①确定工资策略（高弹性类、高稳定类、折中类）；②岗位评价与分类；③工资市场调查；④工资水平的确定；⑤工资结构的确定；⑥工资等级的确定；⑦企业工资制度的实施与修正。

#### 10、影响企业工资水平的因素有哪些？企业如何确定其工资水平，如何设计工资等级？

答：影响企业工资水平的外因素有：①企业外部影响因素（市场因素、劳动力市场）；②生活费用和物价水平；③地域的影响；④政府的法律、法规。内部因素，如：企业行业特征对工资结构的影响；企业决策层的工资态度等。

企业应从以下几点确定其工资水平：①以绩效为导向的工资结构；②以工作为导向的工资结构；③以技能为导向的工资结构；④组合工资结构。

设计工资等级包括：①工资等级类型的选择；②工资档次的划分；③浮动工资的设计；

#### 11、简述企业工资标准与结构调整的基本内容和程序。

答：企业工资标准与结构调整的基本内容是：①工资定级性调整；物价性调整；②工龄性调整；③奖励性调整；④效益性调整；⑤考核性调整。

企业工资标准与结构调整的程序：①调整工资结构；②盘活工资存量；③将工资支付项目合并；④确定新的岗位工资标准。

#### 12、简述企业员工薪酬计划的准备工作与编制的程序。

答：企业员工薪酬计划的准备工作：在制定薪酬计划前，而搜集有关资料，包括员工薪酬的基本资料、企业整体的薪酬资料、企业在未来一年人力资源规划资料等，对所有信息进行分析、检查。

企业员工薪酬计划编制的程序是：①通过薪酬市场调查，比较企业各岗位与市场上相对应岗位的薪酬水平；②了解企业财力状况；③了解企业人力资源规划；④将前三个步骤结合画出一张薪酬计划计算表；⑤根据经营计划预计的业务收入和前几步骤预计的薪酬总额，计算薪酬总额与销售收入的比值；⑥各部门根据企业整体的薪酬计划和企业薪酬分配制度规定，考虑本部门人员变化情况，做出部门的薪酬计划后，报人力资源部汇总；⑦汇总与整体薪酬计划不一致的需要再进行调整；⑧将确定的薪酬计划上报企业领导或董事会报批。

### 13、说明企业年金和补充医疗保险设计的基本程序。

答：企业年金设计程序是：①确定补充养老金的来源；②确定每个员工和企业的缴费比例；③确定养老金支付的额度；④确定养老金的支付形式；⑤确定实行补充养老保险的时间；⑥确定养老金基金管理办法。

补充医疗保险的设计程序：①确定补充医疗保险的来源和额度；②确定补充医疗保险金支付的范围；③确定支付医疗费的作用；④确定补充医疗保险基金的管理办法。

## 1、简述绩效考评效标的概念和种类。

答：绩效考评效标的概念是：效标是指评价员工绩效的指标和标准，为了实现组织目标，对个人或集体的绩效应当达到的水平要求。

绩效考评效标的种类包括：①特征性效标；②行为性效标；③结果性效标。

## 2、具体说明行为导向型，结果导向型和综合型绩效考证的九种方法的内容，特点和实施要点。

答：1、结构式叙述法：

内容：它是采用一种预先设计的结构性的表格，由考评者按照各个项目的要求，以文字对员工的行为作出描述的考评方法。

特点：该方法简便易行，特别是要有被考评者的参与，使其正确性有所提高。但本方法由于受考评者的文字水平，实际参与考证的时间和精力的限制，使其可靠性和准确性大打折扣。

实施要点：将所有员工的个体工作绩效，通过一个共同的标准即整体绩效进行衡量，整体绩效作为一个全面的绩效考量指标，它是单一的、缺乏量化的、没有客观依据的一种考评标准，因而使考证结果受到考评者主观因素的制约和影响。

2、强迫选择法：

内容：它是一种行为导向型的客观考评方法，考评者必须从3-4个描述员工某一方面行为表现的项目中，选择一项内容作为单项考评结果。

特点：可以避免考评者的趋中倾向、过宽倾向、晕轮效应或其他常见的偏误。

实施要点：可以用来考评特殊工作行为表现，也可适用企业更宽泛的不同类别人员的绩效描述与考评，它是一种定量化考评。但难以在企业人力资源开发方面发挥作用，因为最终的考评结果不会反馈给员工个人。

3、短文法：

内容：在考评期末撰写一篇短文，对突出业绩作出描述，以作为上级主管考评的重要依据。或由考评者写一篇短文以描述员工绩效，列举突出的长处和短处的事实。

特点：由考评者撰写报告，能减少考评的偏见与晕轮效应；由被考评者撰写短文，水平低的人不得要领，水平高的人又容易夸大其词。

实施要点：考评者花费时间和精力较多；适用激发员工表现，开发其技能；而不能用于员工之间的比较，以及重要的人事决策；适用范围很小。

4、成绩记录法：

内容：由被考评者把自己与工作职责有关的成绩写在一张成绩记录表上，然后由其上级主

管验证，最后由外部专家分析，从而对被考评人的绩效进行评价。

特点：外部专家参与。其时间、人力和成本等耗费较高。适用律师和教职员工等职位。

实施要点：具有很强的适用性和有效性，特别是与行为量表等考评方法结合使用，效果会更好。

#### 5、劳动定额法：

内容：在工作研究、方法研究和动作研究的基础上，进行时间研究，对劳动消耗量作出了限定，制定工时定额，作为绩效考评的依据。

特点：使其组织形式和作业方法达到精简、高效、健康、舒适、安全等方面的要求，最终实现劳动组织最优化，工作环境条件安全化的目标。

实施要点：根据公司的工种和工序，可以采取多种不同形式的劳动定额，计划定额，设定定额等多种多样的形式和方法。

#### 6、图解式评价量表法：

内容：首先将岗位工作的性质和特点，选择绩效有关的若干评价要素，再以这些评价要素为基础，确定出具体的考评项目（指标），每个项目分成 5-9 个等级，最后制成专用的考评量表。

特点：涵盖员工个人的品质特征、行为表现和工作结果，使其具有广泛适应性，同时具有简单易行、设计简单、汇总快捷等优点。

实施要点：在应用过程中，考评者根据对下属的观察和了解。只需在量表的每个项目等级评估的尺度上作出记号，待考评完成后，将各项所得分相加，即得出考评总结果。

#### 7、合成考评法：

内容：将几种比较有效的方法综合在一起，采用合成的绩效考评的方法。

特点：合成考评法虽不能进行人员的横向比较，但对管理人员来说，具有更强的针对性和适用性，从而有助于提高绩效管理水平。

实施要点：采用一定的表格形式，在对各评价要素作出明确的描述和界定的基础上，将考评与绩效改进计划有效的结合在一起，通过考评，找出存在的问题和不足，并提出今后的改进措施和办法。

#### 8、日清日结法：

内容：对全公司所有工作、物品及区域进行详细分工，形成人人都管事，事事有人管的目标管理体系。同时，每人每天根据当天工作发现的问题及差距，确定第二天提高的目标进行动

态调整。

特点：体现了“客观、真实、公平、公正和公开”的原则，从而使薪酬奖励制度的“保障与激励”双重功能得以充分发挥。

实施要点：先设定目标，然后每天对工作进度和实际完成情况进行小结，对反映出来的问题及时纠偏。根据日清日结记录进行考评，使员工的绩效考评有据可查，事实清楚。

#### 9、评价中心技术：

内容：采取实务作业，自主式小组讨论，个人测验，面变评价，管理游戏，个人报告等方法技术，广泛观察被考评者的特质和行为，从而为绩效考评提供可靠真实的依据。

特点：通过实务作业、自主式小组讨论、个人测验、面谈评价、管理游戏、个人报告等，可以检验决策能力、分析能力、应变能力、授权技巧等，以及对人际关系，团队精神，领导能力，表达能力和影响力作出评价。

实施要点：实务模拟某管理岗位，并解决工作中出现的问题；团体讨论，围绕专题作出整体决定；通过陈述报告，检测表达和雄辩能力。

### 3、说明在绩效考评活动中可能出现的各种偏误，并对 20 种考评方法的性能特征进行对比分析。

答：在绩效考评活动中可能出现的偏误包括：①分布误差（宽厚误差、苛严误差、集中趋势和中间倾向）；②晕轮误差；③个人偏见；④优先和近期效应；⑤自我中心效应（对比误差、相似偏差）；⑥后继效应；⑦评价标准对考评结果的影响。

20 种考评方法的性能特征对比分析：这 20 种考评方法各具特点，既有自己的优势，也有自己的缺陷和不足，有的适用大型企业，有的适用中小企业，有些适用生产一线人员，有的适用管理或技术人员。主观考评的排列法、选择排列法、成对比较法、强制分配法、结构叙述法和客观考评的关键事件法、强迫选择法、行为定位法、行为观察法、加权选择量表法，属于行为导向型的考评方法。目标管理法、绩效标准法、短文法、直接指标法、成绩记录法和劳动定额法，属于结果导向型的考评方法。图解式评价量表法、合成考评法、日清日结法和评价中心法，属于综合型的绩效考评方法。

### 4、说明绩效考评指标体系设计的内容、原则，以及具体设计方法和程序。

答：绩效考评指标体系设计的内容包括：①适用不同对象范围的考评体系（组织绩效考评指标体系、个人绩效考评指标体系）；②不同性质指标构成的考评体系（品质特征型的绩效考评指标体系、行为过程型的绩效考评指标体系、工作结果型的绩效考评指标体系）；

绩效考评指标体系设计的原则包括：①针对性原则；②科学性原则；③明确性原则。

绩效考评指标体系设计的具体方法：①要素图示法；②问卷调查法；③个案研究法；④面谈法（个别面谈法、座谈讨论法）；⑤经验总结法；⑥头脑风暴法；

绩效考评指标体系设计和程序：①工作分析；②理论验证；③进行指标调查；④进行必要的修改和调整。

#### 5、说明绩效考评标准的种类、设计原则和评分方法、考评标准量表的内容和设计要求。

答：绩效考评标准的种类包括：①综合等级标准；②分解提问标准。

绩效考评标准的设计原则包括：①定量准确的原则；②先进合理的原则；③突出特点的原则；④简洁扼要的原则。

绩效考评标准的评分方法包括：①单一要素的计分方法；②多种要素综合计分法。

考评标准量表的内容包括：①名称量表；②等级量表；③等距量表；④比率量表。

考评标准量表的设计要求包括：充分认识其性质、结构和特点、明确量表中“数字”的性质，根据考评的对象和特点，以及绩效考评指标和标准的设计要求，正确地选择适用的测量量表。

#### 6、说明关键绩效指标的定义，设定关键绩效指标的目的，选择关键绩效指标的原则，平衡计分卡的概念和特点，以及确定工作产出的基本原则。

答：关键绩效指标的定义为：简称 KPI，不仅特指绩效考评指标体系中那些居于核心或中心地位，具有举足轻重的作用，能以制约影响其他变量的考评指标，而且也代表了绩效管理的实践活动中所派生出来的一种新的管理模式和方法。

设定关键绩效指标的目的包括：①从绩效管理的全过程来看，不提取并设定关键绩效指标对绩效进行管理，就无从提高组织或员工个人的绩效；②对于管理者来说，提取并设定关键绩效指标对组织或个人的绩效进行考评，能够把握全局，明确目标，突出重点，简化程序，满足企业绩效管理的需要；③对于被考评者来说，提取并设定关键绩效指标，有利于被考评者——无论是团队还是个人都有明确的努力方向和清晰的目标地位。

选择关键绩效指标的原则：①整体性；②增值性；③可测性；④可控性；⑤关联性；

平衡计分卡的概念：简称 BSC，是罗伯特.S. 卡普兰和大卫.P. 诺顿共同创建的业绩评价体系。从四个不同的角度（财务、客户、内部流程、学习与成长）来衡量企业的业绩，从而帮助企业解决有效的绩效评价和战略的实施，两个关键问题。

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



重要方式；④平衡计分卡也是一种理念十分先进的“游戏规则”，即一种规范化的管理制度。

确定工作产出的基本原则：①增值产出的原则；②客户导向的原则；③结果优先的原则；④设定权重的原则。

#### 7、说明提取关键绩效指标的基本方法、程序和步骤。

答：提取关键绩效指标的基本方法：①目标分解法（确定战略的总目标和分目标、进行业务价值树的决策分析、各项业务关键驱动因素分析）；②关键分析法；③标杆基准法；

提取关键绩效指标的程序和步骤：①利用客户关系图分析工作产出；②提取和设定绩效考评的指标；③根据提取的关键指标设定考评标准；④审核关键绩效指标和标准（工作产出是否为最终产品、结果是否具有可靠性和准确性、指标总和是否可解释 80%以上的工作目标，关键绩效指标的考评标准是否预留可以超越的空间）；⑤修改和完善关键绩效指标和标准。

#### 8、说明构建和完善企业关键绩效和标准体系的方法。

答：构建和完善企业关键绩效指标和标准体系的方法：①依据平衡计分卡的设计思想构建 KPI 体系；②根据不同部门所承担的责任确立 KPI 体系；③根据企业工作岗位分类建立 KPI 体系。

#### 9、简述 360 度考评的内涵和特点。

答：360 度考评的内涵是：360 度考评方法又称为全视角考评方法它是由被考评者的上级、同级、下级和客户（包括内部客户和外部客户）以及被考评者本人担任考评者，从多个角度对被考评者进行 360 度的全方位评价，再通过反馈程序，达到改变行为，提高绩效等目的的考评方法。

360 度考评的特点：①360 度考评具有全方位，多角度的特点；②360 度考评方法考虑的不仅仅是工作产出，还考虑深层次的胜任特征；③360 度考评有助于强化企业的核心价值观，增强企业的竞争优势，建立更为和谐的工作关系；④360 度考评采用匿名评价方式，消除考评者的顾虑，使其能够客观地进行评价，保证结果的有效性；⑤360 度考评充分尊重组织成员的意见，有助于组织创造更好的工作气氛，从而激发组织成员的创新性；⑥360 度考评加强了管理者与组织员工的双向交流，提高了组织成员的参与性；⑦促进员工个人发展。

#### 10、说明 360 度考评的实施程序和实施过程中的注意事项。

答：360 度考评的实施程序：①评价项目设计；②培训考评者；③实施 360 度考评（实施考评、统计评价信息并报告结果、对被考评者进行培训、制定改善计划）；④反馈面谈；⑤效果评价。

360 度考评实施过程中的注意事项：

- ① 确定并培训公司内部从事 360 度考评的管理人员；
- ② 实施 360 度考评方法，应选择最佳时机；
- ③ 上级主管应与每位考评进行沟通；
- ④ 使用客观的统计程序；
- ⑤ 防止考评过程中出现作弊，合谋等违规行为；
- ⑥ 准确识别和估计偏见，偏好等对业绩评价的影响；
- ⑦ 对考评者的个别意见实施保密；
- ⑧ 不同的考评目的决定了考评内容的不同，所注意的事项也有所不同。

### 1、争议仲裁的概念和程序分别是什么？

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

劳动争议仲裁的程序是：①申请和受理；②案件仲裁准备；③开庭审理和裁决；④仲裁文书的送达；

### 2、集体劳动争议和团体劳动争议有何区别？

答：集体劳动争议是指的是有共同理由，劳动者一方当事人在三人以上的劳动争议，团体劳动争议指的是团体因签订集体合同而发生的劳动争议。

### 3、结合一两个劳动争议案例，按照劳动争议案例分析要点试做分析。

答：劳动争议案例分析要点：①确定劳动争议的标的，即当事人之间矛盾所指向的对象；②分析引起劳动争议的事实和结果；③分析确定意思表示的意志内容；④确定行为模式标准与当事人所实施行为的差异性；⑤分析确定意思表示合法性分析，根据差异确定当事人做出的判断和选择的合法性；⑥分析确定劳动争议当事人所实施的行为；⑦分析确定当事人的行为是否造成或足以造成一定的危害；⑧分析确定当事人行为与危害结果之间是否存在直接的因果关系；⑨分析确定行为人的行为是否有主观上的过错。

### 4、为避免重大劳动安全卫生事故的发生，如何进行劳动安全卫生环境的营造？

答：为避免重大劳动安全事故的发生，可以从以下三个方面来进行劳动安全卫生环境的营造：①营造劳动安全卫生观念环境；②营造劳动安全卫生制度环境（(1)建立健全的劳动安全卫生管理制度；(2)严格执行各项劳动安全卫生规程；(3)奖罚分明）；③营造劳动安全卫生技术环境（(1)直接使用安全技术和无害装置、无害工艺，从基础上避免劳动安全卫生事故；(2)完善劳动场所设计、实现工作场所优化；(3)劳动组织优化）。

### 5、平等协商的含义是什么？平等协商与集体协商的主要区别是什么？

答：平等协商的含义是：指的是雇佣双方本着平等自愿、协商一致的基础，就双方的权力和义务进行协商，体现双方权益的公平、公正、公开性原则。

平等协商与集体协商的区别是：集体协商是在平等协商的基础上，企业工会（雇主）代表依法就企业内部制度，工资分配等事项进行协商，在协商一致的基础上签订协议的行为。集体协商是调整劳动关系运行的重要机制。

### 6、论述我国劳动关系从利益一体型向利益协调型转变的必然性。

答：利益一利是计划经济的基本特征，以国家代表各方面的利益为基本的出发点处理劳动关系的矛盾和问题。随着经济体制改革和现代企业制度的建立，劳动关系呈现多元化的新特征。伴随着政治和经济体制改革，我国劳动关系发生了深刻的变化，主要表现在以下 5 个方面：

①劳动关系主体明确化。一方为用人单位，另一方为劳动者；法人财产及劳动力产权的逐渐形成和明确，必然使劳动关系主体明确化。

②劳动关系多元化。多种经济式的发展，打破了公有制的劳动关系一统天下的局面，与多种经济形式相对应，劳动关系呈现多元化的特点。

③劳动关系利益复杂化。改革本身就是一场深刻的革命，是利益格局全面的调整。社会政治、经济的变化，体制改革所倡导的政企分开，以及此种变化相应带来的行为方式、思维方式的转变，均使劳动关系双方的利益追求趋向复杂化。

④劳动关系多变化。劳动权、择业权的确认与实施，企业经营权的确认与实施，市场经济本身的动态多变属性导致劳动关系的动态多变性。

⑤劳动关系利益协调机制趋向法制化。社会主义市场经济的发展，推动法律制约下的契约自由原则的实施，政府若仍使用行政手段干预，单方面的决定企业劳动关系双方的事务已不再适宜。市场经济、民主政治、群众的法制需要导致依法调节劳动关系双方的矛盾和利益，法律化是一个必然的趋势。

劳动关系的上述变化虽然各具特色，但其总的方向是在承认劳动关系双方利益差别的基础上，通过规范双方的权利义务来协调双方的利益差别和矛盾。

所以说：我国劳动关系从利益一体型向利益协调型转变是一个必然性的转变。