

## 人力资源助理管理师复习参考资料

### 第一章 人力资源规划

#### 一、简述人力资源规划的内容？

- 答：**（1）战略规划：即人力资源战略规划，是根据企业中体发展战略的目标，对企业人力资源开发和利用的大政方针、政策和策略的规定，是人力资源具体计划的核心，是事关重全局的关键性规划。
- （2）组织规划：组织规划是对企业整体框架规划的设计，主要包括组织信息的采集、处理和应用，组织结构图的绘制，组织调查，诊断和评价，组织设计与整理，以及组织机构的设置等。
- （3）制度规划：企业人力资源管理制度规划是人力资源总规划目标实现的重要保证，包括人力资源管理制度体系建设的程序、制度化管理等内容。
- （4）人员规划：人员规划是对企业人员总量、构成、流动的整体规划，包括人力资源现状分析、企业定员、人员需求与供给预测和供求平衡等。
- （5）费用规划：人力资源规划费用是对企业人工成本、人力资源管理费用的整体规划，包括人力资源费用预算、核算、审核、结算，以及人力资源管理费用控制。

#### 二、简述工作岗位分析设计的内容、作用和程序？

**答：1、工作岗位设计的内容：**

在完成岗位调查取得相关信息的基础上，首先要对岗位存在的时间、空间范围作出科学的界定，然后再对岗位内在活动的内容进行系统的分析，即对岗位的名称、性质、任务、权责、程序、工作对象和工作资料，以及本岗与相关岗位之间的联系和制约方式等因素逐一进行比较、分析和描述，并作出必要的总结和概括。

- （1）在界定了岗位的工作范围和内容以后，应根据岗位自身的特点，明确岗位对员工的素质要求，提出本岗位员工所应具备的，诸如知识水平、工作经验、道德标准、心理品质、身体状况等方面的资格和条件。
- （2）将上述岗位分析的研究成果，按照一定的程序和标准，以文件和图表的形式加以表述，最终制定出工作说明书、岗位规范等人事文件。

**2、工作岗位设计的作用：**

- （1）工作岗位分析为招聘、选拔、任用合格的员工奠定了基础。
- （2）工作岗位分析为员工的考评、晋升提供了依据。
- （3）工作岗位分析是企业单位改进工作设计、优化劳动环境的必要条件。
- （4）工作岗位分析是制定有效的人力资源规划，进行各类人才供给和需求预测的重要前提。
- （5）工作岗位分析是工作岗位评价的基础，而工作岗位评价又是建立、健全企业单位薪酬制度的重要步骤。

**3、工作岗位设计的程序：**（1）准备阶段      （2）调查阶段      （3）总结分析阶段

#### 三、简述工作岗位设计的原则和方法？

**答：1、工作岗位设计的原则：**

- （1）明确任务目标的原则      （2）合理分工协作的原则      （3）责任权力相对应的原则

**2、工作岗位设计的方法：**

- （1）传统的方法研究技术      （2）现代工效教学的方法      （3）其他可借鉴的方法

#### 四、简述企业定员的作用、原则？

**答：1、企业定员的作用：**

- （1）合理的劳动定员是企业用人的科学标准。
- （2）合理的劳动定员是企业人力资源计划的基础。
- （3）科学合理定员是企业内部各类员工调配的主要依据。
- （4）先进合理的劳动定员有利于提高员工队伍的素质。

**2、企业定员的原则：**

- (1) 定员必须以企业生产经营目标为依据 (2) 定员必须以精简、高效、节能为目标  
 (3) 各类人员的比例关系协调 (4) 要做到人尽其才，认事相宜  
 (5) 要创建一个贯彻执行定员标准的良好环境 (6) 定员标准应适时修改

**五、说明企业定员的基本方法？**

- 答：**(1) 按劳动效率定员 (2) 按设备定员  
 (3) 按岗位定员 (4) 按比例定员  
 (5) 按组织机构、职责范围和业务员工定员

**六、介绍企业定员的新方法？**

- 答：**(1) 运用数理统计方法对管理人员进行定员 (2) 运用概率推断确定经济合理的医务人员人数  
 (3) 运用排列队论确定经济合理的工具保管人数 (4) 零基定员法

**七、分析人力资源管理制度体系的特点与构成？****答：1、人力资源管理制度体系的特点：**

- (1) 企业人力资源管理制度体系体现了人力资源管理的基本职能  
 (2) 企业人力资源管理制度体现了物质存在与精神意识的统一

**2、人力资源管理制度体系的构成：**

- (1) 基础性管理制度：包括{组织机构和设置调整的规定、工作岗位分析与评价工作的规定、岗位设置和人员费用预算的规定、对内外人员招聘的规定、员工绩效管理的规定、人员培训与开发的规定、薪酬福利规定、劳动保护用品与安全事故处理的规定、其他方面的规定}  
 (2) 员工管理制度：包括{工作时间的规定、考勤规定、休假规定、年假的规定、女工劳动保护计划生育规定、员工因私出境规定、员工内部沟通规定、员工合理化建议规定、以及其他有关的规定}

**八、简述制定人力资源管理制度原则、要求和步骤？****答：1、制定人力资源管理制度原则：**

- (1) 共同发展原则 (2) 适合企业特点 (3) 学习与创新并重  
 (4) 符合法律规定 (5) 与集体合同协调一致 (6) 保持动态性

**2、制定人力资源规划制度的要求：**

- (1) 从企业具体情况出发 (2) 满足企业的实际需要 (3) 符合法律和道德法规  
 (4) 注重系统性和配套性 (5) 保持合理性和先进性

**3、制定人力资源规划制度的步骤：**

- (1) 提出人力资源管理制度草案 (2) 广泛征求意见，认真组织讨论 (3) 逐步修改调整充实完善

**九、简述人力资源费用审核的方法与程序？****答：1、人力资源费用审核的方法：**

- 1 注重内外部环境的变化，进行动态调整包括：(1) 关注政府部门发布的年度企业工资指导价 (2) 定期进行劳动力工资水平的市场调查，了解同类企业各类劳动力工资价位的变化情况，掌握劳动力市场工资水平的上线、中线和下线 (3) 关注消费者物价指数  
 2 注意比较分析费用使用趋势  
 3 保证企业支付能力和员工利益

**2、人力资源费用核算的程序：**

- (1) 首先要检查项目是否齐全，尤其是那些子项目 (2) 其他费用项目下一般是指属于人力资源管理费用范围，而又不属于工资与基金项目下的费用，如非奖励基金的奖金，还有一些其他社会费用。

**十、简述人力资源费用控制的作用与程序？****答：1、人力资源费用控制的作用：**

- (1) 人力资源费用支出控制的事实是在保证员工切身利益，使工作顺利完成的的前提下是企业达成人工成本目标的重要手段。  
 (2) 人力资源费用支出控制的是适时降低招聘、培训、劳动争议等人力资源管理费用的重要途径。

(3) 人力资源费用支出控制的实施为防止滥用管理费用提供了保证。

## 2、人力资源费用控制的程序：

- (1) 制定控制标准                      (2) 人力资源费用支出控制的实施                      (3) 差异的处理

## 第二章 人员招聘与配置

### 一、员工招聘渠道有哪些？简述各种员工招聘渠道的特点。

答：员工的招聘渠道有两种，即内部和外部两个渠道。两种招聘的特点

招聘渠道	优点	缺点
内部招聘	1 准确性高 2 适应性块 3 激励性强 4 费用较低	1 因处理不公、方法不当或员工个人的原因，可能会在组织中造成一些矛盾，产生不利的影响。 2 容易抑制创新。
外部招聘	1 带来新思想和新方法 2 有利招聘到一流人才 3 有利于树立公司形象	1 筛选难度大，时间长 2 进入角色慢 3 招募成本大 4 决策风险大 5 影响内部员工的积极性

### 二、对应聘者进行初步筛选的方法有哪些？简述各种筛选方法的特点？

答：初步筛选方法是对应聘者是否符合岗位基本要求的一种资格审查，目的是筛选出那些背景和潜质都与职务规范所需条件相当的候选人，并从合格的应聘者中选出参加后续选拔的人员。初步筛选的方法分为：**筛选简历方法和筛选申请表方法：**

筛选简历是对应聘者自带的个人介绍材料进行评估。常有几下方面

- (1) 分析简历结构                      (2) 审查简历的客观内容                      (3) 判断是否符合岗位的技术和经验要求  
(4) 检查简历中的逻辑性                      (5) 对简历的整体印象

**筛选申请表方法的特点：** 1 判断应聘者的态度 2 关注与职业相关的问题 3 注明可疑之处

### 三、简述面试的基本步骤？

答：面试的基本步骤分为：(1) 面试前准备阶段                      (2) 面试开始阶段                      (3) 正式面试阶段  
(4) 结束面试阶段                      (5) 面试评价阶段

### 四、简述面试的技巧；面试体温的技巧有？ (1) 开放式提问 (2) 封闭式提问 (3) 清单式提问

- (4) 假设式提问                      (5) 重复式提问                      (6) 确认是否提问                      (7) 举例式提问

### 五、简述心理测试的分类？

答：心理测试是指在控制的情景下，向应试者提供一组标准化的刺激，以引起的反应作为代表行为的样本，从而对其个人的行为作出评价的方法。

#### 心理测试主要的分类？

- (1) 人格测试 人格测试指对人格特质构成，包括：体格与生理特质、气质、能力、动机、价值观、社会态度等进行测试，目的是为了了解应试者的人格特质。一般可分为 16 种
- (2) 兴趣测试 通过了解人们想做什么、喜欢做什么，从中发现应聘者的最感兴趣并总中得到最大满足的工作是什么。一般兴趣可分为六种。
- (3) 能力测试 它是一种用于测定从事某项特殊工作所具备的某种潜在能力的一种心理测试。其内容一般分为：一般能力倾向测试 特殊职业能力测试 心理运动机能测试
- (4) 情景模拟测试法 是一种非常有效的人员选拔方法，它是根据被试者可能担任的岗位，编制一套与该岗位实际情况相似的测试项目，将被试者安排在模拟、逼真的工作环境中，要求被试者处理可能出现各种问题，用多种方法来测试其心理素质、实际工作能力、潜在能力等综合素质。

### 六、简述情景模拟法的分类？

**答：**情景模拟测试法按内容分类包括：语言表达能力测试、组织能力测试和事务处理能力测试。

语言表达测试，侧重于考察语言表达能力，包括演讲能力测试、介绍能力测试、说服能力测试、沟通能力测试等；

组织能力测试，侧重于考察协调能力，包括会议主持能力测试、部门利益协调能力测试、团队组建能力测试。

事务处理能力测试，侧重于考察事务处理能力，如公文处理能力测试、冲突处理能力测试、行政工作处理能力等。

## 七、简述员工录用决策策略的分类？

**答：**员工录用是依据选拔的结果作出录用决策并进行安置的活动，其中最关键的内容是做好录用决策。

录用测试依据人员录用的原则，避免主观武断和不正之风的干扰，把选拔阶段多种考核和测验结果结合起来，进行综合评价，从中择优确定录用名单。其主要策略有：

- (1) 多充淘汰式 多种淘汰式中每种测试方法都是淘汰性的，应聘者必须在每种测试中都达到一定水平，方能合格，该方法是将多种考核与测验项目依次实施，每次淘汰若干低分者。全部通过考核项目者，再按最后面试或测验的实得分数排出名次，择优确定录用名单。
- (2) 补偿式 补偿式种不同测试成绩可以互为补充，最后根据应聘者的所有测试中的总成绩作出录用决策。
- (3) 结合式 结合式中把淘汰式和补偿式两中决策策略结合起来作出的录用决策

## 八、简述如何进行员工招聘的评估？

**答：**招聘评估是指通过成本与效益核算及对员工的绩效、实际能力、工作潜力的评估。对员工可招聘进行以下的评估：(1) 成本效益评估 招聘成本效益评估是对招聘中的费用进行调查、核实，并对照预算进行评估的过程。招聘成本效益评估是鉴定招聘效率的一个重要指标。其中包括：招聘成本 成本效用评估 招聘收益成本比

(2) 数量和质量评估 包括数量评估和质量评估 (3) 信度与效度评估 包括信度评估和效度评估

## 九、简述劳动分工的内容与原则？

**答：**劳动分工是在科学分解劳动过程基础上所实现的劳动专业化，使许多劳动者从事着不同的、但又相互联系的工作。劳动分工有三方面的内容：即一般分工 特殊分工和个别分工。

**劳动分工的原则：**(1) 把直接生产工作和管理工作、服务工作分开 (2) 把不同工艺阶段和工种分开 (3) 把准备性工作和执行性工作分开 (4) 把基本工作和辅助工作分开 (5) 把技术高低不同的工作分开 (6) 防止分工过细带来的消极影响

## 十、简述劳动协作的内容、要求与形式？

**答：**劳动协作，是采用适当的形式，把从事各种局部性工作的劳动者联合起来，共同完成某种整体性工作。

**1、组织企业内部劳动协作的要求：**(1) 尽可能固定各种协作关系并在企业管理制度中，对协作关系的建立、变更、解除的程序、方法、审批权限等内容作出严格的规定 (2) 实行经济合同制 (3) 全面加强计划、财务、劳动人事等项管理，借用各种经济杠杆和行政手段，保证协作关系的实现。

**2、劳动协作的形式，**一般分为企业之间的协作和企业内部的协作从写作范围上看，有空间范围的劳动协作和实践范围的劳动协作。

## 十一、简述员工配置的方法。

**答：**员工配置的基本方法主要有三种，以人为标准进行配置、以岗位为标准进行配置和一双向选择为标准配置。

(1) 以人员为标准进行配置即从人的角度，按每人的最高分的一项给前排岗位。这样做可能同时多人在该岗位上得分最高，结果只能选择一个员工，而是优秀的人拒之门外。

(2) 以岗位为标准进行配置是从岗位角度出发，每个岗位都选择最好的人来做，但这样做可能导致一个人同时被好几个岗位选中。



- (3) 一双向选择为标准进行配置 由于单纯以人为标准或者以岗位为标准进行配置, 均有欠缺, 因此, 可采用双向选择的方法进行配置, 即在岗位和应聘者两者之间进行必要调整, 以满足各个岗位人员配置的要求。

## 十二、简述“5S”活动的内涵?

答: “5S”活动是日本企业率县实施的现场管理方法, 它分别表示五个日语词汇的罗马拼音 Seiri (整理), Seiton (整顿) Seiso (清扫) Seiketsu (清洁) Shitsuke (素养)

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

## 十三、简述劳动环境优化的内容?

答: 劳动环境优化是为劳动者创造一个舒适安全且有效率的劳动环境, 这是管理者的一项重要工作内容。

优化劳动环境涉及的范围很广, 主要包括以下几个方面: 一 照明与色彩 在设计照明时, 应尽量利用自然光, 因为自然光线柔和, 而且对人体机能还有良好影响。二 噪声 噪声对人的听觉和其他器官都有严重危害, 劳动环境应尽量控制噪声。三温度和湿度 工作地要保持正常的温度和湿度。四绿化 厂区绿化是优化劳动环境的一项重要工作。绿化不仅能改善工厂的自然环境, 还能为劳动环境的中各种因素的优化起到辅助作用。

## 十四、简述劳动轮班的组织形式?

答: 工作轮班的组织形式很多, 企业采用过的有两班制、三班制和四班制。

两班制是每天分早、中两班组织生产, 工人不上夜班。三班制是每天分早、中、夜三班组织生产。根据公休日是否进行生产, 又可分为间断性三班制和连续性三班制。四班制是指每天组织四个班进行生产。四班是轮班组织又分为三种形式, 即“四把交叉”、四六工作制和五班轮休制。

## 十五、简述四班三运转和五班三运转的组织形式?

答: 四班轮休制, 即四班三运转, 亦称四三制。四班三运转的轮班是以八天为一个循环期, 组织四个班, 实行早、中、夜三班轮流生产, 保证设备连续生产不停, 工人每八天轮休两天的轮班工作制度。

五班轮休制, 即“五班四运转”它是员工每工作是天轮休两天的轮班制度。它是以十天为一个循环期, 组织五个班, 实行早、中、夜三班轮流生产, 保持设备连续生产不停, 并每天安排一个副班, 按照白天的正常时间上班 (不超过 6 小时), 负责完成清洗设备、打扫卫生、维护环境等辅助性、服务性工作任务。

## 十六、简述劳务外派与引用的程序?

答: 外派劳务工作的基本程序如下,

- (1) 个人填写《劳务人员申请表》, 进行预约登记。
- (2) 外派公司负责安排雇主面试劳务人员, 或将申请人留存的个人资料推荐给雇主挑选。
- (3) 外派公司与雇主签订《劳务合同》, 并由雇主对录用人员发邀请函。
- (4) 录用人员递交办理手续所需的有关资料。
- (5) 劳务人员接受出境培训。
- (6) 劳务人员对检疫机关办理国际旅行《健康证明书》《预防接种证书》
- (7) 外派公司负责办理审查、包皮、护照、签证等手续。
- (8) 离境前缴纳有关费用

## 十七、简述劳务外派与引进的管理

答: 外派劳务的管理包括 (1) 外派劳务项目的审查 (2) 外派劳务人员的挑选 (3) 外派劳务人员的培训

劳务引进的管理指一旦决定引进外国人员并依照好人选, 人力资源部门就要及早准备, 仔细计划好与此相关的所有环节。包括: (1) 聘用外国人的审批 (2) 聘用外国人就业的基本条件

(3) 入境后的工作 即申请就业证和申请居留证的工作

## 第三章 培训与开发

## 一、如何进行培训需求信息的收集与整理？可选用那些方法和工具？

答：1、需求信息的收集：

- |                |                  |
|----------------|------------------|
| (1) 提出培训需求调查工作 | (2) 调查、申报、汇总需求动议 |
| (3) 分析培训需求     | (4) 汇总培训需求意见     |

2、需求信息的整理：

- |                      |                  |
|----------------------|------------------|
| (1) 对培训需求调查信息进行归类、调整 | (1) 对培训需求进行分析、总结 |
| (3) 撰写培训需求分析报告       |                  |

3、方法：

- |         |             |             |
|---------|-------------|-------------|
| (1) 面谈法 | (2) 重点团队分析法 | (3) 工作任务分析法 |
| (4) 观察法 | (5) 调查问卷法   |             |

4、工具：

- |        |          |                          |
|--------|----------|--------------------------|
| (1) 面谈 | (2) 会议   | (3) 工作说明书、工作规范或工作任务分析记录表 |
| (4) 观察 | (5) 调查问卷 |                          |

## 二、简述需求分析的基本工作程序？

答：(1) 做好培训前期的准备工作 (2) 制定培训需求调查计划  
(3) 实施培训需求调查工作 (4) 分析与输出培训需求结果

## 三、如何运用绩效差距模型模型培训需求分析？

答：绩效差距分析方法是一种重点分析方法。绩效差距分析方法的环节如下 (1) 发现问题阶段  
(2) 预先分析阶段 (3) 需求分析阶段

## 四、简述培训规划的主要内容？

答 (1) 培训项目的确定 (2) 培训内容的开发 (3) 实施过程的设计  
(4) 评估手段的选择 (5) 培训资源的筹备 (6) 培训成本的预算

## 五、简述制定员工培训计划的步骤和方法？

答：制定员工培训计划的步骤为：

- |            |            |          |
|------------|------------|----------|
| (1) 培训需求分析 | (2) 工作说明   | (3) 任务分析 |
| (4) 排序     | (5) 陈述目标   | (6) 设计测验 |
| (7) 制定培训策略 | (8) 设计培训内容 | (9) 实验   |

相对应的方法有：（此不仅供参考）

- (1) 需求分析可以运用从纯粹的主观判断到可观的定量分析之间的各种方法
- (2) 工作说明的方法包括直接观察熟练工的实际工作，收集熟练工自己的介绍等间接资料
- (3) 任务分析的方法一是列出工作人员在工作中的实际表现，进而对它们进行分类，并分析它们的技术构成。另一种是列出工作人员在工作中的心理活动，然后进行分类和分析其技术构成。
- (4) 排序依赖于对任务说明的结果的检查与分析
- (5) 陈述目的的方法是依靠工作说明的结果进行转换，就成了目标。
- (6) 设计测验的方法是有关测试学的编制测验的技术
- (8) 制定培训策略是能在所有目标的最优次序排序中和对应措施见进行最合意的搭配。
- (8) (9) 略

## 六、简述培训课程的实施与管理工作的三个阶段？

答：培训课程的实施阶段分为 (1) 前期准备工作 (2) 培训实施阶段 (3) 知识或技能的传授  
(4) 对学习进行回顾和评价 (5) 培训后的工作  
培训课程的管理工作：

## 七、简述培训效果的信息种类及评估指标？

答：1、培训效果的信息种类：

- |                |                 |                 |
|----------------|-----------------|-----------------|
| (1) 培训及时性信息    | (2) 培训的设定合理与否的信 | (3) 培训内容涉及方面的信息 |
| (4) 教材选用与编辑方面的 | (5) 教师选定方面的信息   | (6) 培训时间选定方面的信息 |

(7) 培训场地选定方面的信息 (8) 受训群体逐则方面的信息 (9) 培训形式选择方面的信息

(10) 培训组织与管理方面的信息

## 2、培训效果的评估指标:

- (1) 认知成果 (2) 机能成果 (3) 情感成果  
(4) 技效成果 (5) 投资回报

## 八、简述培训效果跟踪与监控的程序和方法? (培训效果跟踪与控制的方法) 略

答: 1、培训效果跟踪与控制的程序:

- (1) 培训前对培训效果的跟踪与反馈 (2) 培训中对培训效果的跟踪与反馈  
(3) 培训效果评估 (4) 培训效率评估

## 九、如何根据培训的目的和培训课程的实施与管理准备工作培训的内容, 选择培训的方法?

答: (1) 直接传授型培训法 (2) 实践性培训法 (3) 参与型培训法  
(4) 态度型培训法 (5) 科技时代的培训方式 (6) 其他方法

## 十、简述培训制度的内容及各项培训管理制度起草的要求和方法?

答: 培训制度, 即能够影响与作用于培训系统及其活动的各种法律、法规、制度及政策的总和。它包括培训的法律和规章、培训的具体制度和政策两个方面。

### 1、培训制度的内容:

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

### 2、培训管理制度起草的要求:

- (1) 培训制度的战略性 (2) 培训战略的长远性 (3) 培训制度的适用性

### 3、培训管理制度起草的方法:

- (1) 培训服务制度 (2) 入职培训制度 (3) 培训激励制度  
(4) 培训考核评估制度 (5) 培训奖惩制度 (6) 培训管理风险制度

## 第四张 绩效管理

### 一、说明绩效管理系统设计的基本内容?

答: 绩效管理系统的的设计包括绩效管理的设计与绩效管理程序的设计两个部分

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

绩效管理程序设计, 由于涉及的工作对象和内容不同, 可分为管理的总流程设计和具体考评流程设计两部分。总流程设计是从企业的宏观角度对绩效管理流程进行的设计。而具体流程设计是从较小的范围内, 对部门或科室员工绩效考评活动所做的设计。

两者相互制约、相互影响、相互作用, 缺一不可。绩效管理制度设计应当充分体现企业的价值观和经营理念, 以及人力资源发展战略和策略的要求, 而绩效管理程序应当从程序、步骤和方法上, 切实保障企业绩效管理制度得到有效的贯彻和实施。

### 二、说明企业绩效管理包含哪五个具体阶段, 每个阶段的工作内容和实施要点?

答: 企业管理总流程设计, 可包括五个阶段, 即准备阶段、实施阶段、考评阶段、总结阶段和应用开发阶段。

(一) 准备阶段 本阶段是绩效管理活动的前提和基础, 需要解决四个问题。

(1) 明确绩效管理的对象, 以及各个管理层级的关系。2 根据绩效考评对象, 正确选择考评方法。3 根

据考评的具体方法,提出企业各类人员的绩效考评要素(指标)和标准体系。4 对绩效管理的运行程序、实施步骤提出具体要求

- (二) 实施阶段 实施阶段是在完成企业绩效管理系统设计基础上,组织全体员工贯彻绩效管理制度的全过程。作为企业绩效管理的领导者和考评者,在贯彻实施阶段应当注意以下两个问题:1 通过提高员工的工作绩效增强核心竞争力 2 收集信息并注意资料的积累
- (三) 考评阶段 考评阶段是绩效管理的重心,它不仅关系到整体极小管理系统运行的质量和效果,也将涉及员工的当前和长远的利益,需要人力资源部门和所有参与考评的主管高度重视,并从以下方面做好考评的组织实施工作。1 考评的准确性 2 考评的公正性 3 考评结果的反馈方式 4 考评使用表格的再检验
- (四) 总结阶段 总结阶段是绩效管理的一个重要阶段,不仅是在各个层面之间进行绩效面谈,沟通管理信息,相互激励的过程,也是对企业整体绩效管理体系,乃至企业总体管理状况和水平进行必要的检测、评估和诊断的过程。包括:1 对企业绩效管理系统的全面诊断 2 各单位主管应承担的责任 3 各级考评者应当掌握绩效面谈的技巧
- (五) 应用开发阶段 它是绩效管理的重点,又是一个新的绩效管理工作循环的始点。应从以下几个方面:1 重视考评者绩效管理能力的开发 2 被考评者的绩效开发 3 绩效管理的系统开发 4 企业组织的绩效开发

### 三、为了绩效管理系统的有效运行,应当采取哪些具体的措施?

- 答:** 绩效管理系统运行中将遇到很多困难和问题,为了保证绩效管理系统运行的有效性,各级主管应掌握绩效面谈、绩效改进、以及解决冲突的策略和方法。包括:(一)提高面谈质量的措施和方法 分为:(1)绩效面谈的准备工作 (2)提高绩效面谈有效性的具体措施
- (二)绩效改进的方法与策略 具体分为 (1)分析工作绩效的差距和原因 (2)制订改进工作绩效的策略
- (三)绩效管理中的矛盾冲突与解决方法 具体为:1 在绩效面谈中,应当做到以行为为导向,以事实为依据,以制度为准绳,以诱导为手段,本着实事求是、以理服人的态度,克服轻视下属等错误观念,与下属进行沟通交流。2 考评中,将过去的、当前的和今后的可能的目标适当分开,将近期绩效考评的目标和远期开发目标严格分开。采取具体问题具体分析解决策略,有利于解除下属思想上的种种顾虑,放下包袱,轻装上阵。3 适当下放权限,鼓励下属参与。

### 四、说明绩效面谈的种类,以及提高绩效面谈质量的措施和方法?

- 答:**从绩效面谈的内容和形式上看,绩效面谈可以有多种分类方式,如按照具体内容可分为:1 绩效计划面谈 2 绩效指导面谈 3 绩效考评面谈 4 绩效总结面谈
- 按照绩效面谈的具体过程及其特点,绩效面谈可分为四种:1 单项劝导式面谈 2 双向倾听式面谈 3 解决问题时面谈 4 综合式绩效面谈
- 提高绩效面谈质量的措施和方法:
- (一)绩效面谈的准备工作 为了提高和保证面谈的质量和效率,考评者应注意做好以下两项准备工作(1)拟定面谈计划,明确面谈主题,预先告知被考评者面谈的时间、地点,以及应准备的各种绩效记录和资料。2 收集各种与绩效相关的信息资料
- (二)提高绩效面谈有效性的具体措施 绩效面谈必须反馈有效的信息,考评双方只有掌握弯曲的信息,真正地把握要害,才能明确应当从何处入手,以何种方式更好地解决问题,提高员工的工作绩效,使企业目标得以实现。采取有效的信息反馈方式,并达到以下要求 1 有效的信息反馈应有针对性 2 有效信息反馈应有真实性 3 有效的信息应具有及时性 4 有效的信息应具有主动性 5 有效的信息应具有适应性

### 五、说明改进员工绩效的具体程序和方法?

- 答:**所谓绩效改进就是指确认组织或员工工作绩效的不足和差距,查明原因,制订并实施有针对性的改进计划和策略,不断提高企业员工竞争优势的过程。
- 改进员工绩效具体程序:一 分析工作绩效差距与原因 二 制订改进工作绩效的策略



改进员工绩效的方法及策略：1 预防性策略和制止性策略 2 正向激励策略和负向激励策略 3 组织变革策略和人事调动策略

## 六、说明绩效管理的考评类型及其特点？

答：绩效管理的考评内容上看分为品质主导型、行为主导性和效果主导型三种类型。

（一）品质主导型 品质主导型的绩效考评，采用特征性效标，以考评员工的潜质为主，着眼于“他这个人怎么样”，重点是考量该员工是一个具有何种潜质的人。

特点：由于品质主导型的考评使用较多定型的形容词，所以很难具体掌握，并且考评操作性及其信度和效度较差。

（二）行为主导性 行为主导性的绩效考评，采用行为性效标，以考评员工的工作行为为主，着眼于“干什么”“如何去干的”重点考量员工的工作方式和工作行为。

特点：由于行为主导性的考评，重在工作过程而非工作结果，考评的标准较容易确定，操作性较强。

（三）效果主导型 效果主导型的绩效考评，采用结果性效标，以考评员工或组织工作的效果为主，着眼于“干出了什么”，重点考量“员工提供了何种服务，完成了哪些工作任务或生产了哪些产品”。由于效果主导型的考评，注重的是员工或团队的产出和贡献，即工作以及，而不关心员工和组织的行为和工作过程，所以考评的标准容易确定，操作性强。

特点：滞后性、短期性和表现性

## 七、说明各种绩效考评方法的使用范围和主要特点，在应用中应注意的问题？

答：绩效考评的方法分为品质主导型、行为主导性和效果主导型三种类型。

（一）品质主导型

使用范围：常有来说明员工信念、价值观、动机、忠诚度、诚信度，以及一系列的能力素质，如领导力、人际沟通能力、组织协调能力等

特点和注意问题：由于品质主导型的考评需要使用如忠诚、可靠、主动、创造性、自信心等定型的形容词，所以很难具体掌握，并且考评操作性及其信度和效度较差。

（二）行为主导性

特点：由于行为主导性的考评，重在工作过程而非工作结果，考评的标准较容易确定，操作性较强。

使用范围及注意问题：它较适合于对管理型，事务性工作考评，特别是对人际接触和交往频繁的工作岗位尤其重要。

（三）效果主导型 由于效果主导型的考评，注重的是员工或团队的产出和贡献，即工作以及，而不关心员工和组织的行为和工作过程，所以考评的标准容易确定，操作性强。

特点：滞后性、短期性和表现性

使用范围及注意问题：更适合生产性、操作性，以及工作结果可以计量的工作岗位采用，对事务性工作岗位人员的考评不太合适。

## 八、应用各种考评方法时，可以采用哪些有效的措施和方法，防止和控制可能出现的各种偏差和问题。

答：为了有效避免、防止和解决在考评中可能出现的各种各样的偏误，以及其他不利情况和问题，应注意采取以下各种必要的措施和方法。

（1）以工作岗位分析和岗位实际调查为基础，以客观准确的数据资料和各种原始记录为前提，明确绩效管理的重要意义和作用，制订出科学合理、具体明确、切实可行的评价要素指标和标准体系。

（2）以企业单位的客观环境和生产经营条件出发，根据企业的生产偕行的特点，充分考虑企业员工的人员素质状况和结构特征，选择合理的考评工具和方法，更加强调绩效管理灵活性和综合性，一切从实际出发，有的放矢，不断总结成功的经验，认真汲取失败的教训，从而有效地避免各种考评误差和偏颇的出现。

（3）绩效考评的侧重点应放在绩效行为和产出结果上，尽可能建立以行为和结果为导向的考评体系。

（4）为了避免个人偏见等错误，可以采用 360 度的考评方式，由多个考评者一起来参与，有较多的考评者参与，虽然可能会增加一些费用，但可以使绩效考评作出更准确的判断。

（5）考评者自身的素质和绩效管理的水平对绩效考评工作的影响很大。因此，企业单位必须重视对

考评者的培养训练，定期总结考评的经验并进行串门的系统性培训，使她们不断递增长绩效考评及其各种相关关系理论知识，掌握绩效考评的各种方法，据用实际运作的操作技能，能独立地调整、处理绩效考评中出现的偏误和问题。

(6) 为了提高绩效管理的质量和水平，还应当重视绩效考评过程中各个环节的管理。重视绩效考评的各种会见面、谈活动的开展；注意不断调整靠东关系，完善薪酬奖励制度。

## 第五章 薪酬管理

### 一、简述工作岗位评价的原则、功能和步骤？

答：1、工作岗位评价的原则：

- (1) 工作岗位评价中评价的是岗位而不是岗位中的员工。
- (2) 让员工积极地参与到工作岗位评价工作中来，以便他们认同工作岗位评价的结果。
- (3) 工作岗位评价的结果应公开。

2、工作岗位评价的功能：

- (1) 为实现薪酬管理的内部公平公正提供依据。
- (2) 对岗位工作任务的繁简难易程度，责任权限大小，所需要的资格条件等因素。
- (3) 由于对性质相同相近的岗位制定了统一的测量、评定标准，从而使单位内各个岗位之间，能够衡量自身价值量的基础上进行横向比较，并具体说明其在企业单位中所处的地位和作用。
- (4) 系统全面的工作岗位评价制度为企事业单位归级劣等奠定了基础。

3、工作岗位评价的步骤：

- (1) 按岗位的性质分类
- (2) 收集有关岗位的各种信息
- (3) 建立有岗位分析评价专家组的工作岗位小组
- (4) 制定出工作岗位评价的总计划。
- (5) 在广泛收集资料的基础上，找出与岗位有直接联系，密切相关的各种主要因素及其指标。
- (6) 通过评价专家小组的集体讨论，构建工作岗位评价的指标。
- (7) 先抓几个重点岗位进行试点，以便总结经验，发现问题，采取对策，及时纠正。
- (8) 全面落实工作岗位评价计划，按照预定方案，逐步组织实施。
- (9) 最后撰写出企事业单位各个层级岗位的评价报告书，提供给各有关部门。
- 10) 对工作岗位评价工作进行全面总结。

### 二、简述工作岗位评价要素的分类，以及工作岗位评价指标的构成？

答：1、工作岗位评价要素的分类：

- (1) 主要因素，即高度相关（相关系数在 0.8 以上）或显著相关系数在 0.5—0.8 的要素。
- (2) 一般因素，即中度相关（系数在 0.4—0.5）的要素。
- (3) 次要因素，即低毒相关（系数在 0.3—0.4）的要素。
- (4) 极次要因素，即相关程度极低货物相关（相关系数在 0.3 以下）的要素。

2、工作岗位评价的构成：

- (1) 劳动责任要素
- (2) 劳动技能要素
- (3) 劳动强度要素
- (4) 劳动环境要素
- (5) 社会心理要素

### 三、简述确定工作岗位评价要素和指标的基本原则？

答：(1) 少而精的原则：工作岗位评价要素及其指标的设计和选择应当尽量简化。

(2) 界限清洗便于测量的原则：对每个要素所包含的具体评价指标都要给出明确的定义使内涵明确。

(3) 综合性原则：一定要符合“用尽量少的指标反映进可能多的内容”要求。

(4) 可比性原则：各个不同岗位的任务可以在数量或任务上进行对比，各个不同岗位的评价指标可以从绝对数或相对数上进行对比。

### 四、简述工作岗位评价指标的分级标准、计分标准和权重标准的制定方法？

答：1、岗位评价指标的分级标准：

- (1) 劳动责任要素所属的工作岗位评价指标的评价标准
- (2) 劳动强度, 劳动环境和社会心理亚要素所属评价指标的分级标准

## 2、岗位指标的计分标准:

- (1) 单一指标计分标准的制定
- (2) 多种要素综合计分标准的制定

## 3、岗位评价指标的权重标准: 评价指标权重标准的制定是指各类权重系数的设计。

## 五、简述工作岗位评价结果误差调整的方法?

- 答: (1) 事先调整法: 事先调整主要是通过加权来解决, 而事后调整多用平衡系数调整法。
- (2) 事后调整法: 平衡系数可用于调整分总数, 也可用于调整各要素结构和各项指标。它适用于测评过程各个阶段, 可以是初级调整、中级调整、也可以是中级调整。

## 六、简述岗位测评信度和效度检查?

- 答: (1) 岗位测评信度: 是指测评结果的前后一致性程度, 即测评得分可信赖程度的大小。
- (2) 岗位测评效度: 效度是指测评本身可能达到期望目标的程度, 也就是评价结果反映被评价对象的真实程度, 一般来说测评的效度高, 信度也高, 测评效度的实质是测评结果的客观性、有效性问题。
- (3) 岗位效度检查包括: { 内容效度、统计效度、其他有关岗位的信息 }

## 七、介绍各种排列法的步骤?

- 答: (1) 简单排列法 (2) 选择排列法 (3) 成本对比法

## 八、介绍分类法的步骤?

- 答: (1) 由企事业单位专门人员组成评价小组, 收集各种有关的资料。
- (2) 按照生产经营过程中各岗位的做作和特征, 将企事业单位的全部岗位分成几个大的系统。
- (3) 在将各个系统中的各岗位分成若干层次, 最少分为 5—7 档, 最多的可分为 11—17 档。
- (4) 明确给定各档次岗位的工作内容、职责和权限。
- (5) 明确各系统、各档次(等级) 岗位的资格要求。
- (6) 评定出不同系统、不同岗位之间的相对价值和关系。

## 九、介绍因素比较法的步骤?

- 答: (1) 先从全部岗位中选出 15—20 个主要岗位, 其所得到的劳动报酬(薪酬总额) 应是公平合理的(必须是大多数人公认的)。
- (2) 选定个岗位共有的影响因素, 作为工作岗位评价的基础。
- (3) 将每一个主要岗位的每个影响因素分别加以比较, 按程度的高低进行排列。
- (4) 岗位评价小组应对以岗位的工资总额, 经过认真协调, 找出对应的工资份额。
- (5) 找企事业单位中尚未进行评定的其它岗位, 与现有的一评定完毕的重要岗位对比, 某岗位的要
- 素与哪一主要岗位的某要素相近, 就按条件的岗位工资分配计算工资, 累计后就是本岗位工资。

## 十、介绍评分法的步骤?

- 答: (1) 确定工作岗位评价的主要影响素。
- (2) 根据岗位的性质和特征, 确定各类工作岗位评价的具体项目。
- (3) 对各评价因素区分出不同级别, 并赋予一定的点数(分值), 以提高评价的标准程度。
- (4) 将全部评价项目合并成一个总体, 根据各项在总体中的地位 and 重要性, 分别给定权数(f)。一般来说, 重要项目给以较大权数, 次要的项目给以较小的权数。
- (5) 为了将企事业单位相同性质的岗位贵如一定等级, 可将工作岗位评价的总点数分为若干级别。

## 十一、简述人工成本的概念、构成和影响因素?

### 答: 1、人工成本的概念:

企业人工成本, 也称用人费用(人工费) 或人事费用, 是指企业在生产经营活动中用于和支付给工的全部费用。它包括从业人员劳动报酬总额、社会保险费用、福利费用、教育费用、劳动保护费、住房费用和其他人工成本等。

### 2、人工成本的构成:

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

### 3、人工成本影响因素：

- (1) 企业的支付能力
- (2) 员工的生计费用
- (3) 工资的市场行情

## 十二、简述人工成本核算的意义，并且介绍人工成本核算程序和方法？

### 答：1、人工成本核算的意义：

通过人工核算，企业可以知道自己使用劳动力所付出的代价，可以了解产品成本和人工成本的主要支出方向，可以及时、有效地监督、控制生产经营过程中的费用支出，改善费用支出结构，节约成本，降低产品价格，提高市场竞争力。

### 2、人工成本核算的程序：

- (1) 核算人工成本的基本标准包括 { 企业从业人员年均人数、企业从业人员年人均工作时数、企业销售收入（营业收入）、企业增加值（纯收入）、企业利润总额、企业成本（费用）总额、企业人工成本总额 }
- (2) 核算人工成本投入产出指标包括 { 销售收入（营业收入）与人工费用比率、 劳动分配率 }

### 3、人工成本核算的方法：

- (1) 劳动分配率基准法
- (2) 销售净额基准法
- (3) 损益分歧点基准法

## 十三、企业如何确定合理的人工成本？

**答：**企业确定合理的人工费用是，应以企业的支付能力、员工的标准生计费用和工资的市场行情，这三个因素不一定要有同等的权数，有些情况以企业的支付能力为主，有些情况应以市场行情为主，哪个因素重要，还需要企业与代表员工一方的工会共同协商

## 第六章 劳动关系管理

### 一、劳动法律关系构成要素包括哪些方面？

劳动法律关系构成要素分别为劳动法律关系的主体、内容与客体。

#### 1. 劳动法律关系的主体

劳动法律关系的主体是指依据劳动法律的规定，享有权利，承担义务的劳动法律关系的参与者，包括企业、个体经济组织，机关、事业组织、社会团体等用人单位和与之建立劳动的劳动者，即雇主与雇员。

#### 2. 劳动法律关系的内容

劳动法律关系的内容是指劳动法律关系主体依法享有的权利和承担的义务。因为劳动法律关系为双务关系，当事人互为权利义务主体，故一方的义务为另一方的权利。

#### 3. 劳动法律关系的客体

劳动法律关系的客体是指主体权利义务所指的事物，即劳动法律关系所要达到的目的和结果。

### 二、何谓劳动法律事实？劳动法律行为中的意思表示应符合哪些基本要求？

依法能够引起劳动法律关系产生、变更和消灭的客观现象就是劳动法律事实，并不是任何事实都可以成为劳动法律事实，只有依据劳动法的规定，带来一定劳动法律后果的事实才能成劳动法律事实。

1. 劳动法律行为。劳动法律行为是指以当事人的意志为转移，能够引起劳动法律关系产生、变更和消灭，具有一定法律后果的活动。
2. 劳动法律事件。是指不依当事人的主观意志为转移，能够引起一定劳动法律后果的客观现象。



### 三、何谓集体合同？集体合同与劳动合同的区别是什么？

是指用人单位与本单位职工根据法律、法规、规章的规定，就劳动报酬、工作时间、休息休假、劳动安全、职业培训、保险福利等事项，通过集体协商签订的书面协议。

1. 主体不同。协商、谈判、签订、集体合同的当事人一方是企业，另一方是工会组织或劳动者按照合法程序推举的代表；劳动合同的当事人则是企业和劳动者个人。
2. 内容不同。集体合同的内容是关于企业的一般劳动条件标准的约定，以全体劳动者共同权利和义务为内容。
3. 功能不同。协商、订立集体合同的目的是规定企业的一般劳动条件，为劳动关系的各个方面设定具体标准，并作为单个劳动合同的基础和指导原则，劳动合同的目的是确立劳动者和企业的劳动关系。
4. 法律顾问效力不同。集体合同规定企业的最低劳动标准，劳动合同约定的标准低于集体合同标准的一律无效，故集体合同的法律效力高于劳动合同。

### 四、举例说明工作满意度调查问卷问题设计的提问方式，并分析其优缺点？

答：员工满意度调查方法通常有调查法和访谈法。调查问卷一般分为目标型调查和描述型调查，

- 1 目标型调查法    2 选择法    3 正误法    4 序数表示法    5 描述型调查方法

### 五、何谓最低工资？确定和调整最低工资应考虑哪些因素？

答：1、**最低工资的含义**：是指用人单位职工根据法律、法规、规章制度的规定，就劳动报酬、工作时间、休息休假、劳动安全卫生、职业培训、保险福利等事项，通过集体协商签订的书面协议。

#### 2、确定和调整最低工资应考虑哪些因素：

- (1) 劳动者本人及平均赡养人口的最低生活费用    (2) 社会平均工资水平  
(3) 劳动生产率    (4) 就业状况    (5) 地区之间经济发展水平的差异

### 六、工资支付应遵循哪些规则？

答：1、**工资支付的一般规则**：

- (1) 货币支付    (2) 直接支付    (3) 按时支付    (4) 全额支付

#### 2、特殊情况下的工资支付：

- (1) 劳动关系双方依法解除或终止劳动合同时，用人单位一次性付清劳动者工资。  
(2) 劳动者在法定工作时间内依法参加社会活动期间，或者担任集体协商代表履行代表职责，参加集体协商活动期间，用人单位应当视同其提供正常劳动支付。

### 七、一个完整的员工沟通是由哪些要素构成？

答：1、**纵向信息沟通**：(1) 下向沟通    (2) 上向沟通

2、**横向信息沟通**：横向沟通是组织内部依据具体分工，在同一级机构、职能业务人员之间的信息传递。

- 3、**建立标准信息载体**：(1) 制定标准劳动管理表单    (2) 总会报表  
(3) 正式汇报    (4) 例会制度

### 八、职业病可以分为那些类别

答：职业病的类别有：职业中毒、尘肺、物理因素职业病、职业性传染病、职业性皮肤病、职业性肿瘤、其他职业病

### 九、何种情况下可以认定为工伤

答：劳动者有下列情形之一的，应当认定为工伤：

- (1) 在工作时间和工作场所内，因工作原因受到事故伤害的；
- (2) 工作时间前后的工作场所内，从事与工作有关的预备性或者收尾性工作受到事故伤害的；
- (3) 在工作时间和工作场所内，因履行工作职责受到暴力等意外伤害的；
- (4) 患职业病的；
- (5) 因工外出期间，由于工作原因受到伤害或发生事故下落不明的；
- (6) 在上下班途中，受到机动车事故伤害的；
- (7) 法律、行政法规规定应该认为工伤的其他情形。

**十、简述工伤保险待遇的主要内容（参看人力资源管理师教材 313—314 页）**

**答：**我国工伤保险待遇分为工伤医疗待遇和工伤致残待遇

（一）工伤医疗期待遇 包括：1 医疗待遇 2 工伤津贴

（二）工伤致残待遇 包括：

- （1）职工因工致残待遇被鉴定为一至四级，应当退出生产、工作岗位，终止劳动关系，发给工伤伤残抚恤证件。其待遇是：（1）（2）（3）（4）
- （2）职工因工致残被鉴定为五级、六级伤残的，享受一下待遇：（1）（2）
- （3）职工因工致残被鉴定为七级至十级伤残的，享受以下待遇：（1）（2）
- （4）职工因工死亡，其直系亲属按照下列规定从工伤保险基金领取丧葬补助金、供养亲属抚恤和一次性工亡补助金。（1）（2）（3）

**注：**该复习资料为企业人力资源管理助师教材每章课后的习题，整理目的是复习时较方便。

**请同学在复习时一定要参照教材，以教材为标准！本文件仅供参考！**