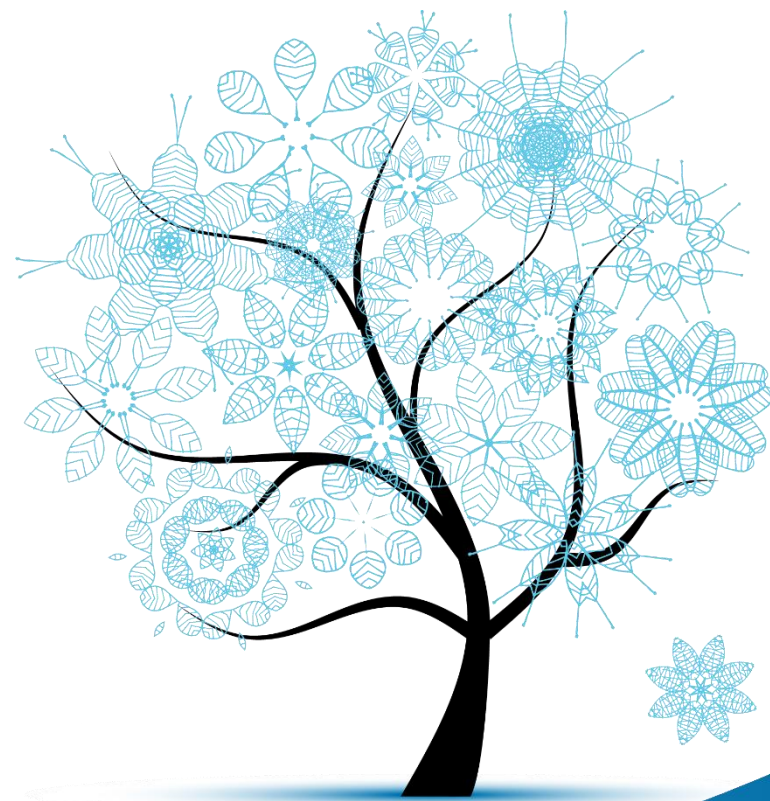


# 人力资源管理（一）

## 简答题、论述题 魔法专项

主讲教师：娜娜

寄语：态度决定一切，实力捍卫尊严



努力到感动自己

# 简答题

# 第一章 人力资源管理导论

【例 1】简述舒尔茨人力资本理论的要点。★★（6 分）

答：

- （1）人力资本体现在**人的身上**，表现为人的体力、智力、能力等素质的总和；（1 分）
- （2）人力资本通常用人的**数量**、**质量**以及有效劳动**时间**来计算；（1 分）
- （3）人的能力和素质是通过**人力投资**而获得的，因此人力资本又可以理解为对人力的投资所形成的资本；（2 分）
- （4）人力是一种资本，无论对个人还是对社会，其投资必然有收益，即**人力资本**可以带来利润。（2 分）

# 第一章 人力资源管理导论

【例 2】简述人力资源的特征。★★（6 分）

答：

- （1）生成过程的**时代性**；（1 分）
- （2）开发对象的**能动性**；（1 分）
- （3）使用过程的**时效性**；（1 分）
- （4）开发过程的**持续性**；（1 分）
- （5）闲置过程的**消耗性**。（2 分）

【例 3】简述人力资源的作用。★（6 分）

答：

- （1）现代组织**最重要资源**；（2 分）
- （2）经济增长的**主要动力**；（2 分）
- （3）财富形成的**关键要素**。（2 分）

# 第一章 人力资源管理导论

## 【例 4】“经济人”假设的管理措施。★（6 分）

答：

- （1）管理工作重点是完成任务，提高劳动生产率；（2 分）
- （2）管理工作是少数人的事，工人的责任就是干活；（2 分）
- （3）**胡萝卜加大棒**的管理方法，效率高的重奖，消极怠工的重罚。（2 分）

## 【例 5】“自动人”假设的管理措施。★（6 分）

答：

- （1）管理重点为员工**创造适宜的工作环境和条件**；（2 分）
- （2）减少和消除员工在自我实现过程中的困难和障碍；（2 分）
- （3）主张激发人的内在动机来调动员工的积极性。（2 分）

# 第一章 人力资源管理导论

【例 6】简述人力资源管理的模式。★★（6 分）

答：

- (1) **产业**模式（1 分）
- (2) **投资**模式（1 分）
- (3) **参与**模式（2 分）
- (4) **高灵活性**模式（2 分）

【例 7】简述战略性人力资源管理特点。★（6 分）

答：

- (1) **全新**的管理理念；（1 分）
- (2) **系统**化管理的过程；（1 分）
- (3) 发展的**更高阶段**；（2 分）
- (4) 对管理者提出**更高的要求**：战略规划的知识技能，及更高水平的决策力和执行力。（2 分）

# 第一章 人力资源管理导论

【例 8】简述战略性人力资源管理的衡量标准。★（6 分）

答：

- （1）基础工作的**健全**程度；（1 分）
- （2）组织系统的**完善**程度；（1 分）
- （3）领导观念的**更新**程度；（1 分）
- （4）综合管理的**创新**程度；（1 分）
- （5）管理活动的**精确**程度。（2 分）

## 第二章 员工激励

### 【例 1】简述激励的内容。★★（6 分）

答：

- (1) **激励对象**是需要尚未得到满足的员工；（1 分）
- (2) 科学的激励工作需要**奖励**和惩罚并举；（1 分）
- (3) 激励**贯穿**于员工**工作的全过程**；（1 分）
- (4) 激励全程**信息沟通**；（1 分）
- (5) 激励的**最终目的**是实现组织的特定目标。（2 分）

### 【例 2】简述激励的作用。★★★（6 分）

答：

- (1) **吸引**优秀人才；（1 分）
- (2) **留住**优秀人才；（1 分）
- (3) 发挥员工的**才智**；（2 分）
- (4) 创造**良性竞争环境**。（2 分）



## 第二章 员工激励

【例 3】简述马斯洛关于人的不同层次需要的主要内容。★★★（6 分）

答：

- (1) **生理**的需要；（1 分）
- (2) **安全**的需要；（1 分）
- (3) **社交**的需要；（1 分）
- (4) **尊重**的需要；（1 分）
- (5) **自我实现**的需要。（2 分）

【例 4】简述需要层次理论基本观点。★★（6 分）

答：

- (1) 五种需要从低到高，**逐层**上升；（1 分）
- (2) 需要结构很复杂，同时有**多个层次需要影响**人的行为，只有一种需要**占支配**地位；（2 分）
- (3) 生理、安全、社交需要属于**低级**需要，外部条件可满足；尊重和自我实现需要属于**高级**需要，内部因素才能满足；（2 分）
- (4) 需要层次结构同一个国家的**经济、科技发展水平**直接相关。（1 分）

## 第二章 员工激励

【例 5】简述阿尔德弗的 ERG 理论。★★ (6 分)

答：

(1) 基本内容：

- ①**存在**需要--E：衣食住行及工作； (1 分)
- ②**关系**需要--R：人际关系的需要； (0.5 分)
- ③**成长**需要--G：自我发展、完善的需要。 (0.5 分)

(2) 特点：

- ①**不严格**强调需要层次的**顺序**； (0.5 分)
- ②较高级需要受到挫折，会**降**而求其**次**； (0.5 分)
- ③某种需要得到满足后，对其强烈程度不会减弱，还可能会**增强**。 (1 分)

(3) 评价：

ERG 理论偏重于带有特殊性的个体差异，表现在其对不同需要之间的联系限制较少。 (2 分)

## 第二章 员工激励

### 【例 6】简述亚当斯的公平理论。★★（6 分）

答：

（1）基本内容：

公平理论又称为社会比较理论。该理论侧重研究**报酬公平性、合理性**对员工积极性的影响。报酬的公平感直接影响职工的工作动机和行为。（2 分）

（2）评价：

①影响激励效果的因素不仅有报酬的**绝对值**，还有报酬的**相对值**；（2 分）

②激励时应力求**公平**；（1 分）

③对激励者公平心理的引导，使其树立正确的**公平观**。（1 分）

## 第二章 员工激励

【例 7】简述斯金纳的强化理论。★★（6 分）

答：

（1）基本内容--强化的三种类型：

①**正强化**（积极强化）；（1 分）

②**负强化**（消极强化）；（1 分）

③**自然消退**（衰减）。（2 分）

（2）对强化理论的评价：只讨论外部因素对行为的影响，**忽略了人的内在因素和主观能动性**对环境的反作用；

强化理论有助于对人们行为的理解和引导。（2 分）

## 第二章 员工激励

【例 8】简述激励机制的内容。★★★（6 分）

答：

- （1）**诱导因素**集合：用于调动员工积极性的各种奖酬资源。（1 分）
- （2）**行为导向**制度：组织对成员期望的努力方向、行为方式。（1 分）
- （3）**行为幅度**制度：诱导因素所激发的行为在强度方面的控制规则。（1 分）
- （4）**行为时空**制度：奖酬制度在时间和空间方面的规定。（1 分）
- （5）**行为归化**制度：对成员进行组织同化和对违反行为规范的处罚、教育。（2 分）

## 第三章 工作分析

【例 1】简述运用观察法时需要遵循的原则。★★（6 分）

答：

- （1）**稳定**原则；（1 分）
- （2）**信任**原则；（1 分）
- （3）**隐蔽**原则；（1 分）
- （4）**详尽**原则；（1 分）
- （5）**代表性**原则；（1 分）
- （6）**沟通**原则。（1 分）

## 第三章 工作分析

【例 2】简述工作说明书的主要内容。★★（6 分）

答：

- （1）工作**标识**：工作名称、编号、部门，工作地点，编写日期等等；
- （2）工作**综述**；
- （3）工作联系：任职者与组织内外其他人之间的联系情况；
- （4）工作职责与任务；
- （5）工作权限；
- （6）绩效标准；
- （7）工作条件与物理环境；
- （8）工作规范。

（注意：以上每点 1 分，答对 6 点得满分）

## 第三章 工作分析

【例 3】简述工作设计的内容。★★ (6 分)

答：

- (1) 工作**内容**； (1 分)
- (2) 工作**职责**； (1 分)
- (3) 工作**关系**； (1 分)
- (4) 工作**结果**； (1 分)
- (5) 工作结果的**反馈**； (1 分)
- (6) 任职者的**反应**。 (1 分)



## 第三章 工作分析

【例 4】简述工作设计的影响因素。★（6 分）

答：

- (1) **环境**因素；（2 分）
- (2) **组织**因素；（2 分）
- (3) **行为**因素。（2 分）

【例 5】简述工作设计的原则。★★（6 分）

答：

- (1) **因事设岗**原则；（1 分）
- (2) **系统性**原则；（1 分）
- (3) **实用性**原则；（1 分）
- (4) **简单化**原则；（1 分）
- (5) **匹配**原则。（2 分）

## 第四章 人力资源规划

【例 1】简述人力资源规划的几层含义。★（6 分）

答：

- （1）组织环境是变化的；（1 分）
- （2）**关键**是确保人力需求如期实现；（1 分）
- （3）使组织和个体得到长期的利益；（1 分）
- （4）**目的**是为了实现企业的战略目标，配备足够的人力资源；（1 分）
- （5）基础是搞清企业现有的人力资源状况；（1 分）
- （6）主要环节是制定必要的人力资源政策和措施。（1 分）

## 第四章 人力资源规划

【例 2】简述人力资源规划的原则。★★★ (6 分)

答：

- (1) **目标性**原则；
- (2) **系统性**原则；
- (3) **适应性**原则；
- (4) **协调性**原则；
- (5) **科学预测**原则；
- (6) **动态性**原则；
- (7) **开放性**原则；
- (8) **共同发展**原则。

(注意：以上每点 1 分，答对 6 点得满分)

## 第四章 人力资源规划

【例 3】简述人力资源规划的目标。★（6 分）

答：

- （1）配合**组织发展**需要；（1 分）
- （2）**规划**人力发展；（1 分）
- （3）促使人力资源**合理运用**；（2 分）
- （4）用人成本**合理化**。（2 分）

【例 4】简述人力资源需求预测方法。★★★（6 分）

答：

- （1）**定性**方法：①管理评价法；（1 分）；②德尔菲法（专家判断法）；（1 分）
- （2）**定量**方法：①趋势分析法；（1 分）②比例分析法；（1 分）③回归分析法；（1 分）④计算机模拟法。（1 分）

## 第四章 人力资源规划

【例 5】简述人力资源供给预测步骤。★（6 分）

答：

（1）**内部供给**预测

①现有人力资源分析；（1 分）

②人力资源流动分析；（1 分）

③人员质量分析。（1 分）

（2）**外部供给**预测

①外部劳动力市场的状况；（1 分）

②人们的就业意识；（1 分）

③企业的吸引力。（1 分）

## 第四章 人力资源规划

【例 6】简述人力资源供给预测的方法。★★（6 分）

答：

- (1) **技能清单**法；（1 分）
- (2) **替换单**法；（1 分）
- (3) 人力资源“**水池**”模型；（2 分）
- (4) **马尔科夫**模型。（2 分）

【例 7】简述供过于求的调整方法。★★★（6 分）

答：

- (1) 裁员；（1 分）
- (2) 提前退休；（1 分）
- (3) 变相裁员；（1 分）
- (4) 工作轮换；（1 分）
- (5) 工作分享。（2 分）

## 第四章 人力资源规划

【例 8】简述人力资源外包的优点和风险。★★（6 分）

答：

（1）人力资源外包的**优点**：

- ①缓解企业**资源**和**技术短缺**问题；（1 分）
- ②有利于企业集中开展**核心任务**；（1 分）
- ③集中优势管理资源，解决**专业人员短缺问题**；（1 分）
- ④减少人力资源部门的**固定成本**。（1 分）

（2）人力资源外包的**风险**：

- ①来自**外包服务**方面的风险；（1 分）
- ②来自**员工和文化差异**等方面的风险。（1 分）

## 第四章 人力资源规划

【例 9】简述人力资源战略规划编制的层次。★（6 分）

答：

- (1) **长期战略**性人力资源战略规划；（2 分）
- (2) **短期经营**性人力资源战略规划；（2 分）
- (3) 人力资源战略规划的**实施、控制与评价**。（2 分）

【例 10】简述人力资源战略规划编制的程序。★（6 分）

答：

- (1) **环境评估**；（1 分）
- (2) **设定**目标与战略；（2 分）
- (3) 拟订**方案**；（2 分）
- (4) **实施**与控制。（1 分）



## 第五章 招聘管理

【例 1】简述招聘的原则。★★ (6 分)

答：

- (1) **公开**原则；
- (2) **竞争**原则；
- (3) **平等**原则；
- (4) **能级**原则；
- (5) **全面**原则；
- (6) **择优**原则；
- (7) **效率**原则；
- (8) **守法**原则。

(注意：以上每点 1 分，答对 6 点得满分)

## 第五章 招聘管理

### 【例 2】简述招聘的基本前提和流程。★（6 分）

答：

- （1）基本前提：①人力资源规划；（1 分）；②工作说明书。（1 分）
- （2）流程：①招募；（1 分）②选拔；（1 分）③录用；（1 分）；④评估。（1 分）

### 【例 3】简述人员招募的步骤。★（6 分）

答：

- （1）**制定**招募计划；（2 分）
- （2）**实施**招募计划；（2 分）
- （3）**招募**效果评估。（2 分）

## 第五章 招聘管理

【例 4】简述招募计划的内容。★★（6 分）

答：

- （1）招募**人数**；（1 分）
- （2）招募**标准**；（1 分）
- （3）招募**对象**；（1 分）
- （4）招募**周期**；（1 分）
- （5）招募**成本**；（1 分）
- （6）**应征人员的估计**。（1 分）

## 第五章 招聘管理

【例 5】简述招募效果评估的主要内容。★（6 分）

答：

- （1）招募**成本**评估；（2 分）
- （2）招募**人员**评估；（2 分）
- （3）撰写招募效果**评估小结**：招募计划、招募进程、招募结果、招募经费、招募评定。（2 分）

【例 6】简述提高招募效果的途径。★（6 分）

答：

- （1）诚恳的招募**态度**；（1 分）
- （2）**为应征者着想**；（1 分）
- （3）增加职位**吸引力**；（1 分）
- （4）善于**识别虚假**材料；（1 分）
- （5）注意**拒绝的艺术**。（2 分）

## 第五章 招聘管理

【例 7】简述面试的优缺点。★★（6 分）

答：

（1）优点：

- ①考察内容**深入广泛**；（1 分）
- ②考察**灵活**；（0.5 分）
- ③持续**时间较长**；（0.5 分）
- ④**防止舞弊**；（0.5 分）
- ⑤可测试**多方面的能力**。（1 分）

（2）缺点：

- ①**随意性较强**；（1 分）
- ②实施过程**不规范**；（0.5 分）
- ③评分客观性和一致性差；（0.5 分）
- ④品格、诚实度等方面难把握。（0.5 分）

## 第五章 招聘管理

### 【例 8】简述面试技巧。★（6 分）

答：

（1）面试提问技巧：

①清楚提问的**目的**、准备好提问的**提纲**；（1.5 分）

②遵循**先易后难、循序渐进**的原则；（1.5 分）

③注意提问的方式。（1.5 分）

（2）面试**评价技巧**：评价项目尽量数量化、可操作化。（1.5 分）

### 【例 9】简述人员录用原则。★★（6 分）

答：

（1）**因事择人**与**因人任职**相结合；（1 分）

（2）**平等竞争**原则；（1 分）

（3）**慎用**过分超过任职资格条件者原则；（1 分）

（4）**重工作能力**原则；（1 分）

（5）**工作动机优先**原则。（2 分）

## 第六章 人员素质测评

【例 1】简述人员素质测评的作用。★★★（6 分）

答：

- (1) 人员素质测评是科学的**人力资源开发**的**基础**；（1.5 分）
- (2) 人员素质测评为招聘选拔提供科学的**评价技术与工具**；（1.5 分）
- (3) 人员素质测评为人岗匹配提供**基本依据**；（1.5 分）
- (4) 人员素质测评为**绩效考核**和**诊断**提供解决方法。（1.5 分）

【例 2】简述面试的特点。★（6 分）

答：

- (1) 对象的**单一**性；（1 分）
- (2) 内容的**灵活**性；（1 分）
- (3) 信息的**复合**性；（1 分）
- (4) 交流的**直接互动**性；（1 分）
- (5) 判断的**直觉**性。（2 分）

## 第六章 人员素质测评

【例 3】简述评价中心的特点。★（6 分）

答：

- (1) **情境模拟**性；（1 分）
- (2) **综合**性；（1 分）
- (3) **全面**性；（1 分）
- (4) **整体互动**性；（1 分）
- (5) **预测**性。（2 分）

【例 4】简述选拔性测评的主要特点。★（6 分）

答：

- (1) 强调测评的**区分**和**选择**功能；（2 分）
- (2) 测评标准具有**刚性**强；（2 分）
- (3) 测评指标的选择具有**灵活性**；（1 分）
- (4) 测评结果多以**分数**或**等级**的形式呈现。（1 分）



## 第六章 人员素质测评

【例 5】简述心理测验的主要特点。★（6 分）

答：

- (1) 是对**行为**的测量；（1 分）
- (2) 是对**一组行为**样本的测验；（1 分）
- (3) 行为样本组**不一定是真实行为**；（1 分）
- (4) 是一种**标准化**的测验；（1 分）
- (5) 是一种**力求客观**的测量。（2 分）

【例 6】简述人员素质测评的原则。★（6 分）

答：

- (1) **客观性**原则；（1 分）
- (2) **标准化**原则；（1 分）
- (3) **信度**原则；（1 分）
- (4) **效度**原则；（1 分）
- (5) **可行性**原则；（1 分）
- (6) **可比性**原则。（1 分）

## 第七章 员工培训

### 【例 1】培训与教育区别。★（6 分）

答：

- （1）教育更**抽象化**，培训更**具体化**；（1 分）
- （2）教育**更耗时**；（1 分）
- （3）培训与工作场所紧密**相连**，而教育一般是**脱产**的；（2 分）
- （4）培训培养**当班人**，而教育培养**接班人**。（2 分）

### 【例 2】简述员工培训的作用。★★（6 分）

答：

- （1）培训是调整人与事之间的**矛盾**，实现人事和谐的重要手段；（2 分）
- （2）培训是快出人才、多出人才的**重要途径**；（2 分）
- （3）培训是调动员工积极性的**有效办法**；（1 分）
- （4）培训是建立优秀组织文化的**有力杠杆**。（1 分）

## 第七章 员工培训

【例 3】简述新员工培训的意义。★（6 分）

答：

- （1）减少新进员工的**焦虑感**；（2 分）
- （2）增进新员工的**归属感**，尽快地成为企业人；（2 分）
- （3）增进新员工的**认同感**，激发动机，鼓励行为，提高士气。（2 分）

【例 4】简述新员工培训的内容。★★（6 分）

答：

- （1）**企业文化**方面的培训：精神层次、制度层次、物质层次；（2 分）
- （2）**业务方面**的培训：
  - ①了解企业生产全过程；（0.5 分）
  - ②熟悉生产中最基本理论知识；（0.5 分）
  - ③根据岗位学习不同的业务知识。（1 分）
- （3）开展对新员工的“传、帮、带”活动。（2 分）

## 第七章 员工培训

【例 5】简述培训中案例分析法的优点。★★★（6 分）

答：

- （1）案例分析法**生动形象**，有利于深化理论学习；（2 分）
- （2）案例分析法运用方式**灵活多样**，有利于激发学员的求知欲；（2 分）
- （3）案例分析过程中的交流，有利于**学员能力的培养**。（2 分）

【例 6】简述头脑风暴法的优点。★（6 分）

答：

- （1）**简便**易行；（1 分）
- （2）**集思**广益；（1 分）
- （3）**创新**性强；（1 分）
- （4）培养**人才**；（1 分）
- （5）增强**团队精神**。（2 分）

## 第八章 绩效管理

### 【例 1】简述绩效的特点。★★（6 分）

答：

- (1) **多因性**：员工的绩效受多种因素共同影响；（2 分）
- (2) **多维性**：员工的绩效往往体现在多方面；（2 分）
- (3) **动态性**：员工的绩效并不是一成不变的。（2 分）

### 【例 2】简述绩效管理的要点。★（6 分）

答：

- (1) 建立了**组织**目标与**员工**目标的联系与整合；（1 分）
- (2) 以**绩效考核制度**为基础的人力资源管理的子系统；（1 分）
- (3) 强调**以人**为中心的绩效管理循环过程；（2 分）
- (4) 强调组织**沟通**、**辅导**和**员工能力**的提升。（2 分）

## 第八章 绩效管理

【例 3】简述绩效管理的作用。★（6 分）

答：

- (1) **引导性**作用；（2 分）
- (2) **价值性**作用；（2 分）
- (3) **战略性**作用。（2 分）

【例 4】简述绩效管理体系的内容。★（6 分）

答：

- (1) 绩效**计划**（Plan）；（1 分）
- (2) 绩效**实施**（Do）；（1 分）
- (3) 绩效**考核**（Check）；（2 分）
- (4) 绩效**反馈与调整**（Adjust）；（2 分）

## 第八章 绩效管理

【例 5】简述绩效沟通的作用。★（6 分）

答：

- （1）设定**共同认可**的绩效目标；（2 分）
- （2）履行目标职责过程中**不断沟通**；（2 分）
- （3）使考核思想深入人心，考核结果**令人信服**。（2 分）

【例 6】简述绩效考核的作用。★（6 分）

答：

- （1）**达成目标**方面；（1 分）
- （2）**挖掘问题**方面；（1 分）
- （3）**分配利益**方面；（1 分）
- （4）**促进成长**方面；（1 分）
- （5）**人员激励**方面。（2 分）

## 第九章 薪酬管理

【例 1】简述薪酬的概念。★（6 分）

答：

- (1) 薪酬的**基础**是雇佣关系；（1 分）
- (2) 薪酬的**主体**是雇主；（1 分）
- (3) 薪酬的**客体**是雇员；（2 分）
- (4) 薪酬的**本质**是一种**等价交换**过程。（2 分）

【例 2】简述直接经济薪酬的构成。★（6 分）

答：

- (1) **基本**工资；（1 分）
- (2) **绩效**工资；（1 分）
- (3) **激励**工资；（1 分）
- (4) 职位**消费**；（1 分）
- (5) **股票**期权。（2 分）



## 第九章 薪酬管理

【例 3】简述福利薪酬的特点。★（6 分）

答：

- （1）**支付形式灵活**，有针对性满足员工的生活需求；（2 分）
- （2）对企业起到**节税效果**；（2 分）
- （3）保证员工基本生活的**有力补偿**。（2 分）

【例 4】简述间接经济薪酬的构成。★（6 分）

答：

- （1）生活**福利**；（2 分）
- （2）员工**培训**；（1 分）
- （3）带薪**休假**；（1 分）
- （4）**保障**计划；（1 分）
- （5）住房**资助**。（1 分）

## 第九章 薪酬管理

【例 5】简述薪酬对员工的功能。★★（6 分）

答：

- （1）**补偿**功能；（1 分）
- （2）**激励**功能；（1 分）
- （3）**保障**功能；（2 分）
- （4）**价值**功能。（2 分）

【例 6】简述薪酬对社会的功能。★（6 分）

答：

- （1）**价格信号**功能；（2 分）
- （2）**公平标准**功能；（2 分）
- （3）**宏观调整**功能。（2 分）

## 第九章 薪酬管理

【例 7】简述薪酬设计的原则。★★（6 分）

答：

- (1) **公平性**原则；（1 分）
- (2) **竞争性**原则；（1 分）
- (3) **激励性**原则；（1 分）
- (4) **经济性**原则；（1 分）
- (5) **合法性**原则；（1 分）
- (6) **战略性**原则。（1 分）

【例 8】简述工作评价方法。★★（6 分）

答：

- (1) **排序**法；（1 分）
- (2) **套级**法；（1 分）
- (3) **因素比较**法；（2 分）
- (4) **评分**法（最普遍）。（2 分）

## 第十章 职业生涯管理

### 【例 1】简述职业锚功能。★★（6 分）

答：

- （1）**识别**功能；（1 分）
- （2）促进员工与组织**相互接纳**的功能；（1 分）
- （3）提升员工**价值**的功能。（1 分）

### 【例 2】简述员工职业生涯规划的意义。★（6 分）

答：

- （1）**个人角度**：认识自我，发掘潜能，促进职业成功；（3 分）
- （2）**组织角度**：增强员工归属感，促进良性竞争，满足组织发展需求。（3 分）

## 第十章 职业生涯管理

【例 4】简述职业生涯管理的作用。★★（6 分）

答：

- （1）职业生涯管理可以使员工掌握职业发展的方法、获得**公平持续的发展**；（1.5 分）
- （2）职业生涯管理可以使员工获得**适宜的发展**；（1.5 分）
- （3）职业生涯管理可以实现**员工发展与组织发展的统一**；（1.5 分）
- （4）职业生涯管理是组织**吸引和留住人才**的重要措施。（1.5 分）

## 第十章 职业生涯管理

【例 5】简述对处于职业生涯早期的员工的管理。★★（6 分）

答：

（1）**个人组织化**：自由人向组织人转化，向所有雇员灌输组织所期望的态度、规范、价值观和行为模式。（2 分）

（2）**加速组织化方法**：

①向新员工展示组织发展前景和工作发展前景；（1 分）

②新员工的培训；（1 分）

③给新员工配备职业顾问；（1 分）

④增加新员工在组织中的生存能力和发展机会。（1 分）

## 第十章 职业生涯管理

【例 6】简述应对职业生涯中期危机的措施。★★（6 分）

答：

- （1）保持积极进取的精神和乐观的**心态**；（1 分）
- （2）选择新的职业或进行职业角色选择**决策转换**；（2 分）
- （3）成为**良师益友**，担任起言传身教的责任；（1 分）
- （4）维护**职业工作**、**家庭生活**和**自我发展**三者间的平衡。（2 分）

## 第十章 职业生涯管理

【例 7】简述对处于职业生涯后期的员工的管理。★★（6 分）

答：

对处于职业生涯后期的员工进行退休计划的管理：

- （1）树立正确**观念**，坦然面对退休；（2 分）
- （2）开展退休**咨询**，着手退休行动；（1 分）
- （3）做好退休员工的**职业衔接**；（1 分）
- （4）采取多种措施，做好员工退休后的**工作安排**；（1 分）
- （5）召开退休员工座谈会等**多种形式关心退休员工**。（1 分）

【例 8】简述职业生涯延伸管理。★★（6 分）

答：

- （1）关注员工**健康**；（1 分）
- （2）**处理**员工工作与生活的**矛盾**；（1 分）
- （3）**帮助再就业**；（2 分）
- （4）**员工退休管理**。（2 分）



# 论述题

# 第一章 人力资源管理导论

【例 1】试述人力资源管理的作用。★★ (10 分)

答：

- (1) 协助**组织达成目标**；（最重要的作用）
- (2) 充分**发挥员工的技能**；
- (3) **招聘**和**培训**合格的人力资源；
- (4) 最大限度提高员工的**工作满意度**和**自我实现感**；
- (5) 就人力资源管理政策、制度等与相关人员进行**沟通**。

(注意：关键句共 7.5 分，展开论述共 2.5 分)

# 第一章 人力资源管理导论

【例 2】试述人力资源管理的主要活动。★★ (10 分)

答：

- (1) 工作**分析**与工作**设计**； (1 分)
- (2) 人力资源**规划**； (1 分)
- (3) **招聘管理**； (1 分)
- (4) 员工**素质测评**； (1 分)
- (5) 员工**培训**； (1 分)
- (6) **绩效管理**； (1 分)
- (7) **薪酬管理**； (2 分)
- (8) 员工职业**生涯管理**。 (2 分)

# 第一章 人力资源管理导论

【例 3】试述人力资源管理所经历的发展阶段。★（10 分）

答：

- （1）**初级**阶段，传统的经验管理：主要是对工人的工资和劳动条件进行管理；（3 分）
- （2）**科学**管理阶段，以工作为中心：第二次产业革命推动经验管理走向科学管理，实行标准化生产和提高劳动生产率的种种措施；（3 分）
- （3）**人力资源**管理阶段，人与工作的相互适应：随着科学技术的飞速发展，世界迎来了一个人力资源管理的新时代；（2 分）
- （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：人力资源管理成为企业管理的核心。（2 分）

# 第一章 人力资源管理导论

【例 4】试述人力资源管理与传统人事管理的区别。★★（10 分）

答：

（1）管理的**观念不同**：（1 分）

传统人事管理视人力为成本，而人力资源管理则视人力为资源；

（2）管理的**模式不同**：（1 分）

传统人事管理多为“被动反应型”，而人力资源管理是“主动开发型”；

（3）管理的**重心不同**：（1 分）

传统人事管理以事为重心，而人力资源管理则以人为重心，注重人与事互相适应；

（4）管理的**地位不同**：（1 分）

传统人事管理处于执行层，而人力资源管理处于决策层；

（5）管理的**方法不同**：（1 分）

传统人事管理把人假设为“经济人”，而人力资源管理把人假设为“社会人”和“自我实现人”；

（6）管理部门的**性质不同**：（1 分）

传统人事管理部门被视为非效益、非利润部门，而人力资源管理部门被视为效益和利润部门。

# 第一章 人力资源管理导论

【例 5】试论述人力资源管理的发展趋势。★★（10 分）

答：

- (1) **人本**管理（中心思想）；（2 分）
- (2) 人力资源管理**全面参与战略管理**；（2 分）
- (3) 人力管理**全球化**；（2 分）
- (4) 人力资源管理重心为**知识型**员工的管理；（2 分）
- (5) 向员工提供**客户化**的人力资源产品与服务。（2 分）

【例 6】试述人力资源战略与组织经营战略的匹配。★（10 分）

答：

- (1) 与**低成本**战略相匹配的人力资源战略：重视短期目标和员工的稳定性；（3 分）
- (2) 与**差异化**战略相匹配的人力资源战略：重视培训高度创造性的员工；（3 分）
- (3) 与**集中化**战略相匹配的人力资源战略：既重视员工的稳定性，也重视员工创造性。（4 分）

## 第二章 员工激励

【例 1】试述赫茨伯格的双因素理论。★★（10 分）

答：

（1）基本内容：

- ①**激励**因素：个人职业发展、得到认可、富有成就感、工作挑战性等；保健因素：公司管理、工作条件、人际关系、地位、安全等；（2 分）
- ②“满意”对立面是“没有满意”，“不满意”的对立面是“没有不满意”；（2 分）
- ③满意与不满意是**质**的差别，不是量的差别；（2 分）
- ④只有激励因素的需要得到满足，才能调动人们的积极性。（2 分）

（2）对双因素理论的**评价**：

- ①注重与工作本身相关的因素，给予员工持续的激励；（1 分）
- ②不仅要注意物质利益和工作条件等外部因素，更要注意精神鼓励，给予表扬及发展机会。（2 分）

## 第二章 员工激励

### 【例 3】试述弗鲁姆的期望理论。★★ (10 分)

答：

(1) 基本观点内容：

弗鲁姆认为某项活动对某人的激励力取决于该活动结果给此人带来的价值以及实现这一结果的可能性。用公式表示为：

**激励力 (M) = 效价 (V) × 期望值 (E)**。(2 分)

①激励力：个人对某项活动的积极性程度，希望达到活动目标的欲望度；(1 分)

②效价：活动结果对个人的价值大小；(1 分)

③期望值：个人对实现这一结果的可能性判断。(1 分)

(2) 人的期望模式，需要兼顾几个方面的关系：

①**努力**和**绩效**的关系；(0.5 分)

②**绩效**和**奖励**的关系；(0.5 分)

③**奖励**和**个人需要**的关系；(0.5 分)

④**需要的满足**与**新的行为动力**之间的关系。(0.5 分)

(3) 对期望理论的评价：

因为不同的人有不同的目标，同一个目标，对不同的人也会有不同的价值。只有具体问题具体分析，才能真正调动每个员工的积极性。(3 分)



## 第二章 员工激励

### 【例 4】试述洛克的目标设置理论。★★（10 分）

答：

（1）基本内容：

目标本身就具有激励作用。目标能把人的需要转变为动机，再由动机支配行动以达到目标的过程就是目标激励。（2 分）

（2）目标设置理论的要点：

①目标**难度**；（1.5 分）

②目标**清晰度**；（1.5 分）

③自我**效能感**；（1.5 分）

④调节**变量**。（1.5 分）

（3）对目标设置理论的评价：

具有很强的可操作性，便于绩效考核，能够帮助员工进行职业生涯规划与管理，有利于**实现组织的使命和战略**。（2 分）

## 第二章 员工激励

【例 5】试述激励模式的五个步骤。★★（10 分）

答：

- (1) **双向交流**：组织向员工阐明情况；员工把自己的各方面要求表达出来。（2 分）
- (2) **各自选择行为**：组织管理方式；员工工作态度。（2 分）
- (3) **阶段性评价**：适当的评价周期，对工作进展进行评价。（2 分）
- (4) **年终评价与奖酬分配**：年终进行工作业绩评价，获得奖酬。（2 分）
- (5) **比较与再交流**：获得的奖酬与其他人进行比较，是否满意和公平。若不满意，可与管理人员进行建设性沟通。  
(2 分)

## 第三章 工作分析

【例 1】试述工作分析的作用。★★（10 分）

答：

- （1）人力资源**规划**的重要条件和基础；（2 分）
- （2）**招聘**管理的依据；（1 分）
- （3）员工**培训**与开发的必要条件；（2 分）
- （4）**绩效**管理的重要前提和依据；（2 分）
- （5）**薪酬**管理的可靠保证；（1 分）
- （6）提供员工的**职业生涯规划**。（2 分）

## 第四章 人力资源规划

【例 1】试述人力资源规划在企业经营管理中具有重要的意义。★★（10 分）

答：

- （1）有利于企业制定长远的**战略目标**和**发展规划**；（1.5 分）
- （2）确保企业在生存发展过程中对**人力资源的需求**；（2 分）
- （3）有利于人力资源管理活动的**有序化**；（1.5 分）
- （4）使企业有效地**控制人工成本**；（1.5 分）
- （5）有助于满足员工需求和调动其**积极性**；（1.5 分）
- （6）为企业的人事决策**提供依据和指导**。（2 分）

## 第四章 人力资源规划

**【例 2】试述人力资源规划的内容。★★（10 分）**

答：

- (1) 总体规划；
- (2) 配备计划；
- (3) 退休解聘计划；
- (4) 补充计划；
- (5) 使用计划；
- (6) 培训开发计划；
- (7) 职业计划；
- (8) 绩效计划；
- (9) 薪酬福利计划；
- (10) 劳动关系计划；
- (11) 人力资源预算。

(注意：以上每点 1 分，答对 10 点得满分)

## 第五章 招聘管理

【例 1】试述招聘的原则。★★（10 分）

答：

- (1) **公开**原则；（1 分）
- (2) **竞争**原则；（1 分）
- (3) **平等**原则；（1 分）
- (4) **能级**原则；（1 分）
- (5) **全面**原则；（1 分）
- (6) **择优**原则；（1 分）
- (7) **效率**原则；（2 分）
- (8) **守法**原则。（2 分）

## 第五章 招聘管理

【例 2】试述提高面试效果的对策。★★（10 分）

答：

- （1）做好面试前的**准备工作**；（1 分）
- （2）紧紧围绕面试的目的**提问题**；（1 分）
- （3）对每一个应试者**一视同仁**；（1 分）
- （4）营造和谐的**气氛**；（1 分）
- （5）保持良好的**互动**；（1 分）
- （6）防止**先入为主**；（1 分）
- （7）注意**非语言行为**；（1 分）
- （8）防止与我相似的**心理因素**；（1 分）
- （9）避免**暗示**；（1 分）
- （10）尽可能采用**小组面试**。（1 分）

## 第五章 招聘管理

### 【例 3】试述人员录用注意事项。★★（10 分）

答：

- （1）正式录用后，要**及时通知**已录用应聘者，同时，对于未录用的应聘者，要由人力资源部门领导亲笔签名委婉地拒绝；（1 分）
- （2）录用后**合同签订、试用期的培训**等工作必不可少，它是关系企业形象的重要工作；（1 分）
- （3）如果空缺的岗位没有很大的发展前景，就不要录用能力超强的人；因为对工作感觉不充实的员工会很快对工作感到厌烦，并离职；（1 分）
- （4）有些应聘者只想暂时先找一份工作安身，要特别小心；（1 分）
- （5）对那些**频频更换工作**的求职者，要特别小心；（1 分）
- （6）在决定录取某个人时，要考虑这个人是否能跟小组里的其他成员相处；（1 分）
- （7）对那些自称运气不好的人也要特别小心；（1 分）
- （8）永远不要企图能在“百坏中选一好”；（1 分）
- （9）假如面试后合适的应聘者有好几个，要利用考试的方法，找出最佳人选；（1 分）
- （10）不要急着做决定。（1 分）



## 第六章 人员素质测评

### 【例 1】试述面试的方法技巧。★★（10 分）

答：

#### （1）如何“问”：

- ①自然、亲切、渐进、聊天式的导入；（1 分）
- ②提问应通俗、简明、有力；（1 分）
- ③问题的安排要先易后难、循序渐进；（1 分）
- ④坚持问准、问实原则。

#### （2）如何“听”：

- ①要善于发挥目光、点头的作用；（1 分）
- ②要善于把握与调节应聘者的情绪；（1 分）
- ③要注意从言辞、音色、音质、音量、音调等方面区别应聘者的内在素质水平。

#### （3）如何“观”：

- ①谨防以貌取人；（1 分）
- ②充分发挥感官的综合效应与直觉效应。（1 分）

#### （4）如何“评”：

- ①选择适当的标准形式；（1 分）
- ②分项测评与综合测评相结合；（1 分）
- ③横观纵察比较评判；（0.5 分）
- ④注意反应过程与结果的观察。（0.5 分）

## 第七章 员工培训

【例 1】试述员工培训的基本步骤。★★（10 分）

答：

- （1）**培训需求分析**：采用适当方法确定培训的需求；（2 分）
- （2）**拟定培训计划**：培训什么、培训谁、何时培训、谁来培训、怎样培训等；（2 分）
- （3）**实施培训计划**：根据计划进行培训；（2 分）
- （4）**培训成果转化**：将培训中心到的知识、技能等运用到实际工作中；（2 分）
- （5）**培训效果评估**：对培训效果进行评估。（2 分）

## 第八章 绩效管理

### 【例 1】试述绩效计划的含义要点。★（10 分）

答：

- （1）绩效计划是对整个绩效管理过程的指导和规划，一种**前瞻性**的思考；（2 分）
- （2）绩效计划包含三部分内容：
  - ①绩效目标体系和绩效**考核周期**；（1.5 分）
  - ②为实现目标，员工应**采取的措施**；（1.5 分）
  - ③对绩效跟进、考核和反馈阶段做**规划**和**指导**。（1 分）
- （3）绩效计划必须有员工和管理者双方的**共同参与**；（2 分）
- （4）随着外界环境和企业战略的变化而随时进行**调整**。（2 分）

## 第八章 绩效管理

### 【例 2】试述绩效计划的作用。★（10 分）

答：

- （1）制订行动计划，指导 **PDCA** 有效实施；（2 分）
- （2）增强后续工作的计划性，**降低浪费和冗余**；（2 分）
- （3）有利于对员工工作的**监控和指导**，为考核提供衡量指标，使考核公正、客观、科学，容易获得员工的接受；（2 分）
- （4）员工参与计划的制订，增强员工**参与感**和受重视感，提高员工对绩效目标的承诺；（2 分）
- （5）将战略目标和员工考核指标相结合，使绩效考核和管理上升到组织战略高度，**有助于组织战略目标的实现**。（2 分）

## 第八章 绩效管理

### 【例 3】试述绩效目标的制定。★（10 分）

答：

绩效目标由绩效内容和绩效标准组成：（1 分）

#### （1）**绩效内容**：

①绩效项目：指绩效的维度，包括工作业绩、工作能力和工作态度三个方面。（2 分）

②绩效指标：对绩效项目的进一步细化和分解。确定绩效指标遵循的原则：有效性原则，定量指标为主、定性指标为辅原则，明确性原则，少而精原则，可测性原则，差异性原则，可变性原则。（3 分）

#### （2）**绩效标准**：

①绩效标准应该明确；（1 分）

②绩效标准的压力要适度；（1 分）

③绩效标准要具有一定的稳定性；（1 分）

④绩效标准应该具有一定的可变性；（1 分）

## 第八章 绩效管理

【例 4】试述关键绩效指标的设计流程。★（10 分）

答：

- （1）明确企业的**战略目标**：头脑风暴法和鱼骨分析法；（2 分）
- （2）各部门的主管建立部门级**关键绩效指标**；（2 分）
- （3）再将关键绩效指标进一步**细分**，分解为更细的关键绩效指标；（2 分）
- （4）设定**评价标准**；（2 分）
- （5）对关键绩效指标进行**审核**。（2 分）

## 第八章 绩效管理

【例 5】试述平衡计分卡的内容和实施步骤。★★（10 分）

答：

（1）内容：

- ①**财务类**指标；（1 分）
- ②**顾客市场类**指标；（1 分）
- ③**内部运营类**指标；（1 分）
- ④**学习与发展类**指标。（1 分）

（2）实施步骤：

- ①明确公司的**使命**、**愿景**和**战略**；（1 分）
- ②战略目标**沟通**，上下沟通；（1 分）
- ③基于战略的业务**规划**；（1 分）
- ④建立**反馈机制**、绩效考核和能力发展模型；（2 分）
- ⑤建立浮动薪酬的绩效**激励系统**。（1 分）

## 第八章 绩效管理

【例 6】试述绩效改进的过程。★（10 分）

答：

- （1）分析员工的绩效考核结果，明确其中存在的**不足和问题**；（2 分）
- （2）一起对绩效问题进行分析，**找出原因**；（2 分）
- （3）制订绩效**改进目标和改进计划**，并与员工达成一致；（3 分）
- （4）以绩效改进计划补充绩效计划，帮助员工**实现绩效计划**。（3 分）



## 第九章 薪酬管理

### 【例 1】试述激励薪酬与绩效薪酬的联系与区别。★★（10 分）

答：

(1) 激励薪酬和绩效薪酬两者都与员工的**工作业绩直接相关**，二者都可以作为基本薪酬的补充形式，都到激励员工的目的；

(2 分)

(2) 二者主要存在如下两方面的差异：

①**影响绩效的方式不同**：绩效薪酬是从过去的突出业绩出发，不预先告知员工具体的利益分配方案，是在员工的理想工作绩效出现后的“奖励”；激励薪酬是在影响员工未来行为，让员工明确努力目标，是在员工的理想工作绩效出现之前的“诱导”；（4 分）

②**对企业的劳动成本的影响不同**：绩效薪酬会永久加到员工的基本薪酬上，会增加企业的劳动成本；激励薪酬，如果无法达到预先规定的业绩目标，激励薪酬会下浮或者不支付；因此，一次性支付的激励薪酬不会对企业劳动成本造成永久性的影响。（4 分）

## 第九章 薪酬管理

【例 2】试述薪酬水平的影响因素。★★ (10 分)

答：

(1) **宏观因素：**

- ①劳动生产率水平； (1 分)
- ②积累消费水平； (1 分)
- ③政府政策法规的调节； (1 分)
- ④劳动力市场供求状况； (1 分)
- ⑤物价变动。 (1 分)

(2) **微观因素：**

- ①企业经营效益； (1 分)
- ②企业薪酬政策； (1 分)
- ③企业规模和发展阶段； (1 分)
- ④企业员工的情况； (1 分)
- ⑤劳资双方的谈判； (0.5 分)
- ⑥心理因素。 (0.5 分)

## 第十章 职业生涯管理

【例 1】试述舒伯的职业生涯发展阶段理论。★★（10 分）

答：

- （1）**成长期**（0-14 岁）的任务：通过学校学习来认识自我，理解工作的意义；（2 分）
- （2）**探索期**（15--24 岁）的任务：深化职业和工作的认识，将学习成果沉淀，具体化自己的职业；（2 分）
- （3）**建立期**（25--44 岁）的任务：稳定工作，学会在家庭和事业之间合理地安排均衡；（2 分）
- （4）**维持期**（45--65 岁）的任务：巩固已有的地位并力争提升；（2 分）
- （5）**衰退期**（65 岁以后）的任务：安排退休和开始退休生活，精神上寻求新的满足点。（2 分）



---

**岁月如歌，努力向上**