

全国高等教育自学考试一本通

# 人力资源管理（一）

课程代码：00147

考霸魔方研发中心 编写

用命研发 用爱授课 用情服务



# 教材编写及使用说明

考霸魔方通关系列丛书——高等教育自学考试一本通，由考霸魔方研发中心组织多位长期担任自学考试培训项目的资深老师和研究员编写，并获得了多位业界名师的指导，使得此书顺利与各位见面。本书使用考霸魔方理论，对官方教材内容的重要考点进行筛选和提炼，并在考点内容的呈现方式上做到精炼、易懂、丰富多样。希望能帮助广大考生高效地掌握知识，通过考试。

本系列辅导教材包含自考项目各大大专业，内容紧扣最新考试大纲，知识结构明确，理解难度适中，同时搭配独创的在线学习联动模块，让每位考生都能拥有专属的学习方案，为考生通关护航。

本系列辅导教材配有独创性和定制化的学习体系。具体介绍如下：

## 1. 考试能力测评

考生扫描考试能力测评页面右上角二维码，即可开始考试能力测评。通过测评结果可以更清楚地了解到考生目前阶段的知识架构和背景，并针对之后的专业特点和学习方法等细节做针对性指导。实现家庭生活、职场工作与自律学习的无缝切换。

## 2. 零基础实战

零基础实战是考生在接触一门科目之前，使其自身知识体系与书本知识体系发生碰撞，是发现错误思维定势的手段，更是学习心态上的一次归零调整。考生扫描零基础实战页面右上角二维码，进入一门全新科目的综合测试，得到等级分数，了解自己对该门课程的掌握程度，确定该课程的学习规划，只安排适合考生个人高效率的学习模块，把时间用在刀刃上，全切考点，从而提高整体学习效率。

## 3. 思维脑图

学习是一场战斗，需要我们占领高地俯视全局，做到“从宏观到微观，从微观回到宏观”。学习整本书之前，先看一遍思维脑图，大致了解各章的内容，对全书有初步了解。

当理清全书章节框架之后，便可以深入到每章的细节学习。每章学完之后便可以打开思维脑图，对着框架回忆细节，让框架的血肉更加饱和，对知识的理解也更加深刻。

## 4. 通关宝典

通关宝典是对知识点和考点的精准梳理，是本系列辅导教材的知识内容主体。

(1) 为了让考生更直观地了解“通关宝典”中的知识点在考试中的重要性，知识点后标有★表示其重要程度。

★★★表示该知识点非常重要，在考试中出现频率很高，需要考生着重学习理解。

★★表示该知识点较为重要，在考试中出现频率较高，或者是考试大纲中要求掌握的知识点。

★表示该知识点一般重要，是考试大纲中要求熟悉的知识点。

没有★表示在考试中出现频率较低，是考试大纲中仅要求了解的知识点。

(2) 为了让考生更直观地了解“通关宝典”中的知识点对应的重点部分，故采取一套颜色符号体系来表示。

专色+双划线：考点级内容、(1)级内容中的关键词

专色+单划线：①级内容中的关键词

专色+着重号：a级内容中的关键词

专色：表格中内容和楷体字内容中的关键词

所有的考点视其在考试中的重要性会配有相应例题，供考生边学边理解，深入掌握知识点。本系列辅导教材中会有【注意】、【总结】、【提示】、【易混对比】、【小剧场】等板块标注，以进一步提高考生的学习效率。

### 5. 真题手稿

真题手稿是与考霸真实接触的模块。此模块是对历年经典真题进行系统全面地剖析并整理相应的应试技巧及考试经验分享给考生，便于考生掌握解题思路，增强考生的应试能力。此外，真题手稿也配有考题的解题思路和步骤的详细说明，供考生参考学习。

### 6. 魔法专项

魔法专项是针对每科考试题型屡试不爽的考试技巧进行分享的模块，主要是针对每科目的主观题按题型分类整合，从不同角度给出对应的解题技巧和评分标准，让考生在学习的过程中对每一类题型都有一个全新的认识，帮助考生在考试中乘风破浪，逢考必过。

### 7. 考试方法

考试方法主要是给出考生在考试前一周及考试当天针对本科目进行最有效及最充分的考试细节准备。在考前一周依据“一周备考计划”做最后的复习与冲刺，并与老师及时沟通，为考取高分做最充分的准备。考试当天，要严格按照考前、考中、考后三个时间节点使自己调整到最好的状态参加考试。

本系列辅导教材的编写组本着严谨认真、精益求精的态度进行编写，但由于时间有限，书中难免出现错漏与不足，恳请广大读者批评指正！联系方式 020-31214756。

# 目录

|                    |             |
|--------------------|-------------|
| <b>第一部分 考试能力测评</b> | <b>1</b>    |
| <b>第二部分 零基础实战</b>  | <b>3</b>    |
| <b>第三部分 思维脑图</b>   | <b>(插页)</b> |
| <b>第四部分 通关宝典</b>   | <b>5</b>    |
| <b>第一章 人力资源导论</b>  | <b>5</b>    |
| 第一节 人力资源概述         | 5           |
| 第二节 人力资源管理概述       | 9           |
| 第三节 战略性人力资源管理概述    | 12          |
| <b>第二章 员工激励</b>    | <b>15</b>   |
| 第一节 激励概述           | 15          |
| 第二节 激励理论           | 17          |
| 第三节 激励机制           | 25          |
| <b>第三章 工作分析</b>    | <b>28</b>   |
| 第一节 工作分析概述         | 28          |
| 第二节 工作分析的程序及方法     | 30          |
| 第三节 工作设计           | 35          |
| <b>第四章 人力资源规划</b>  | <b>38</b>   |
| 第一节 人力资源规划概述       | 38          |
| 第二节 人力资源预测         | 42          |
| 第三节 人力资源战略规划       | 45          |
| <b>第五章 招聘管理</b>    | <b>48</b>   |
| 第一节 招聘概述           | 48          |
| 第二节 人员招募           | 50          |
| 第三节 人员选拔           | 54          |
| 第四节 人员录用           | 59          |
| <b>第六章 人员素质测评</b>  | <b>61</b>   |
| 第一节 人员素质测评概述       | 61          |
| 第二节 人员素质测评方法       | 64          |
| 第三节 人员素质测评的实施      | 70          |
| <b>第七章 员工培训</b>    | <b>71</b>   |
| 第一节 培训概述           | 71          |

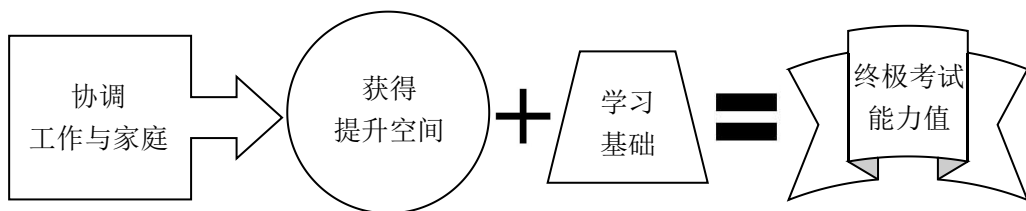
|                        |            |
|------------------------|------------|
| 第二节 员工培训的内容和步骤.....    | 72         |
| 第三节 员工培训的方法.....       | 77         |
| <b>第八章 绩效管理.....</b>   | <b>80</b>  |
| 第一节 绩效管理概述.....        | 80         |
| 第二节 绩效计划.....          | 82         |
| 第三节 绩效考核.....          | 86         |
| 第四节 绩效反馈.....          | 90         |
| <b>第九章 薪酬管理.....</b>   | <b>93</b>  |
| 第一节 薪酬概述.....          | 93         |
| 第二节 薪酬水平和结构.....       | 97         |
| 第三节 薪酬设计.....          | 100        |
| <b>第十章 职业生涯管理.....</b> | <b>102</b> |
| 第一节 职业生涯管理概述.....      | 102        |
| 第二节 职业生涯管理理论.....      | 104        |
| 第三节 员工职业生涯规划.....      | 106        |
| 第四节 组织的职业生涯设计.....     | 109        |
| <b>第五部分 真题手稿.....</b>  | <b>113</b> |
| <b>第六部分 魔法专项.....</b>  | <b>125</b> |
| <b>第七部分 考试方法.....</b>  | <b>179</b> |



考试能力测评

## 考试能力测评

考试乃是教学效果的检测手段，分数高低代表知识掌握程度高低。外部观察者根据分数作出甄选，学生则比照分数定位自己。然而，如果仅限于此，学习的所有意义可能会因此转化为用分数标识的符号本身，而知识体系本身的掌握与理解，则遮蔽于符号背后以至于逐渐淡出视野。考试主要有两种目的：一是检测考试者对某方面知识或技能的掌握程度；二是检验考试者是否已经具备获得某种资格的基本能力。而考试能力测评则是从家庭因素、工作因素和学习基础三个维度对于学生现有的知识基础，以及将来会阻碍学员获得考试能力的因素进行全方位分析与指导。



正所谓“知己知彼方能百战不殆”，当你在选择决定通过途径改变自己的时候，做的第一步就是了解自身，通过学习前的考试测评，了解自身的基础知识储备，学科知识架构，自己所擅长与欠缺的部分，才能在之后的系统学习中正确认识自己，以分数形式呈现出来，并根据特点进行有针对性地学习。

为了让广大学员心有所想、心有所期、正确定位自己，我们将此部分作为学习的第一步，本测评有以下基本特点与意义：

1. 涵盖面广，对中小学各学科进行全面知识了解与测评。

本题库是根据不同专业，设置了不同的考题，问卷题目的结构为专业题与公共题结合，公共题为基础的社会、历史、地理、文化、生活、文学等知识内容。通过多方位的测试，学员和老师可以更清楚地了解到目前阶段学员的知识架构和背景，针对后面的专业特点和学习方法等细节做针对性指导。

2. 衔接零基础实战与启航课。

零基础实战和启航是考霸魔方在正式学习之前给予大家最好的礼物，老师会针对学员的基础和考试测评中呈现的不同情况做出分析，设计针对性的实战和启航课可以帮助广大学员迅速补充基础知识，为更快理解和领悟学科专业知识打好基础。

### 3. 学员自身知识体系的重建与回归。

参加自考的学员们，很多由于自身工作繁忙等原因，远离系统学习生活甚久，有这样的一句话，说“高中时代是人生学习的巅峰时代，上知天体运动，下知社会现状，玩得了政治，侃得了历史，说得了 How are you，闲来无事背个古文，饶有情趣地解个数列。而如今，除了整天抱着手机，上个网，休息一下，还会做个啥？脑子也渐渐不好使了……”，当我们走向社会，发现自己需要充电的时候，原来的知识网络好像也渐行渐远，有时候翻开中小学教材做题都感觉一脸茫然。人生，就是个不断学习成长与寻找自我的过程，通过这样的学科学习测试，让我们重新审视自己，通过练习这些似曾相识的题目可以让学员迅速找到学生时代的感觉，回到以前的思考和学习状态。

### 4. 在家庭、学习、工作三者中找到平衡点。

考虑到自考是面对社会人士，学员或多或少在投入学习的时候会遇到各种因素的干扰，通过本次测评，及时发现问题，分析现状，并提出解决方案，清除阻碍学习的障碍。实现家庭生活、职场工作与自律学习的无缝切换。



## 零基础实战



人力资源管理一

在进入正式课程学习之前，我们有个非常重要的环节——零基础实战，就是在还没有知识输入的情况下，去进行了解和学习，熟悉后面每个环节要做的事情，做到心中有痛。痛，是警示，是激励。零基础实战是在学生在接触一门科目之前，使其自身知识体系与书本知识体系发生碰撞，是发现错误思维定势的手段，更是学习心态上的一次归零调整。从另一方面，让投机取巧的学员模拟裸考的感觉，提前尝试失败，敲响警钟，踏实入学。

学习的过程包括输入和输出部分，在学习过程中学习方法和效果是因人而异的，想要通过短期内达到高效率的学习效果乃至逢考必过，对于绝大多数人来说，需要一个系统的学习步骤和学习方案。

为了更好地帮助学员直观了解学习过程和目标，考霸魔方系统将自考学习过程分为14个阶段，从初出茅庐的“小圣”到最终“考霸”养成，对于这其中需要经历十四个学习模块的打造，学习就像一场修炼，想要得道飞仙，需要一步一步过关斩将。

通过零基础实战，可以了解自己对于这门课程的掌握程度。根据零基础实战不同的分数来确定自己这一门课的学习规划，只安排适合学生个人高效率的学习模块，把时间用在刀刃上，全切考点，从而提高整体学习效率。

每位学员可以根据自己之前的测试结果认识和定位自己，提前根据需要了解专业课本，对专业课本有个大概的认知，如有需要可以查查资料了解基础知识及了解自己的优缺点是哪些，在学习的过程中分清哪个环节是自己擅长的，哪个环节是自己还需要多花心思去学习的，这样在之后的学习过程中就可以更有心得。

“学习”有着深刻的内涵，“学”是对不知道的东西的接纳的过程，是知新；“习”是不断重复的过程，是温故。所以“学习”的原始意义就是一个人持续不断自我完善的过程。有了学习的态度和方法，一步一个脚印，让每个参与学习的人，都能学有所成。

| 学习规划    |    |      |      |    |       |      |      |      |      |      |       |      |     |      |      |
|---------|----|------|------|----|-------|------|------|------|------|------|-------|------|-----|------|------|
| 分数      | 级别 | 启航课程 | 思维导图 | 精讲 | 自适应题库 | 真题手稿 | 期中测试 | 高频错题 | 魔法专项 | 万能模板 | 考霸训练营 | 期末考试 | 押题宝 | 密押实战 | 考试方法 |
| 0——10   | 小圣 | ✓    | ✓    | ✓  | ✓     | ✓    | ✓    | ✓    | ✓    | ✓    | ✓     | ✓    | ✓   | ✓    | ✓    |
| 11——20  | 小仙 | ✓    | ✓    | ✓  | ✓     | ✓    | ✓    | ✓    | ✓    | ✓    | ✓     | ✓    | ✓   | ✓    | ✓    |
| 21——30  | 小神 | ✓    | ✓    | ✓  | ✓     | ✓    | ✓    | ✓    | ✓    | ✓    | ✓     | ✓    | ✓   | ✓    | ✓    |
| 31——40  | 大圣 |      |      | ✓  | ✓     | ✓    | ✓    | ✓    | ✓    | ✓    | ✓     | ✓    | ✓   | ✓    | ✓    |
| 41——50  | 大仙 |      |      |    | ✓     | ✓    | ✓    | ✓    | ✓    | ✓    | ✓     | ✓    | ✓   | ✓    | ✓    |
| 51——60  | 大神 |      |      |    |       | ✓    | ✓    | ✓    | ✓    | ✓    | ✓     | ✓    | ✓   | ✓    | ✓    |
| 61——70  | 考圣 |      |      |    |       |      | ✓    | ✓    | ✓    | ✓    | ✓     | ✓    | ✓   | ✓    | ✓    |
| 71——80  | 考仙 |      |      |    |       |      |      |      | ✓    | ✓    | ✓     | ✓    | ✓   | ✓    | ✓    |
| 81——90  | 考神 |      |      |    |       |      |      |      |      |      | ✓     | ✓    | ✓   | ✓    | ✓    |
| 91——100 | 考霸 |      |      |    |       |      |      |      |      |      |       |      | ✓   | ✓    | ✓    |

您的优秀，

让您有更多玩耍的时间！

您的优秀，  
让您有更多玩耍的时间！

根据学员零基实战的成绩制定的学习规划如表所示。

## 通关宝典

### 第一章 人力资源导论

#### 第一节 人力资源概述

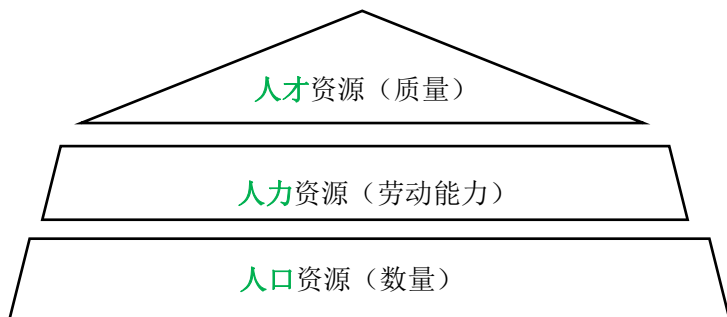
##### 一、人力资源及相关概念

考点 1: 概念★★★（考试大纲：识记）

- (1) 人才资源：能力较强、素质较高的人的总和（质量观念）；
- (2) 人力资源：具有智力和体力劳动能力人的总和；
- (3) 人口资源：所有人员的总和（数量观念）。

【注意】三者的数量关系为：人口资源>人力资源>人才资源。

【常考题型】单项选择题



考点 2: 人力资本的概念★★（考试大纲：识记）

(1) 人力资本是指体现在人身上的技能和知识的存量，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；

(2) 人力资本 = 技能存量 = 投资 + 累积（知识、技能、健康等）。

【常考题型】单项选择题

**考点 3：资本有三个普遍特征★**（考试大纲：识记）

- (1) 投资的结果；
- (2) 不断的收益（一定时期内）；
- (3) 有磨损现象（有形和无形）。

**【常考题型】**单项选择题

**考点 4：人力资源与人力资本的区别★**（考试大纲：领会）

- (1) 人力资源（**管理学**）=（**自然性**+资本性）人力资源；
- (2) 人力资本（**经济学**）=资本性人力资源；
- (3) 自然性人力资源=体力和脑力的总和+**还没有进入**劳动力市场交易；
- (4) 资本性人力资源=体力和脑力的总和+**已经进入**了劳动力市场交易+获得了收益的人力资源。

**【常考题型】**单项选择题

## 二、人力资源的特征和作用

**考点 1：人力资源的特征★★**（考试大纲：领会）

| 特征                | 解释                     |
|-------------------|------------------------|
| ①生成过程的 <b>时代性</b> | 随社会发展会改变（如优胜劣汰如诺基亚）    |
| ②开发对象的 <b>能动性</b> | 人是有想法的（即主观能动性，如动物就不会）  |
| ③使用过程的 <b>时效性</b> | 像 20 岁--60 岁，超过 60 就退休 |
| ④开发过程的 <b>持续性</b> | 人需要不断学习否则会被淘汰          |
| ⑤闲置过程的 <b>消耗性</b> | 人不工作也要吃饭、喝水等           |

**【常考题型】**单项选择题、多项选择题、简答题

**【例 1·单选】**人力资源作为最活跃的生产要素，具有**目的性**和社会意识性。这一特征是指（ ）。

- A. 生成过程的时代性
- B. 开发对象的**能动性**
- C. 闲置过程的消耗性
- D. 开发过程的持续性

**【答案】**B

**【解析】**题干联系选项法。题干的**目的性**和**意识性**，与选项 B **能动性**有对应，故选 B。

**考点 2：人力资源的作用★**（考试大纲：领会）

- (1) 现代组织最重要**资源**；
- (2) **经济**增长的主要动力；
- (3) **财富**形成的关键要素。

**【常考题型】**简答题

### 三、人力资源相关理论

**考点 1：舒尔茨的人力资本理论要点★★**（考试大纲：识记）

- (1) 人的智力、体力、能力等**素质总和**；
- (2) 人力资本以人的**数量**、**质量**以及**工时**计算；
- (3) 人力投资形成**资本**；
- (4) 人力资本带来**利润**。

**【注意】**舒尔茨是美国经济学家，曾发表《人力资本投资》，被誉为**人力资本之父**，1979 年获诺贝尔经济学奖。

**【常考题型】**简答题、论述题

**考点 2：人性假设理论与演变★★★**（考试大纲：领会）

| 人性假设理论<br>(提出者)        | 理论<br>(提出者)    | 观点      |
|------------------------|----------------|---------|
| “ <b>经济人</b> ”假设（麦格雷戈） | X 理论（麦格雷戈）     | 工作为钱    |
| “ <b>社会人</b> ”假设（梅奥）   | “人际关系”理论（梅奥）   | 工作为社会关系 |
| “ <b>自动人</b> ”假设（马斯洛）  | Y 理论（麦格雷戈）     | 工作为自我开发 |
| “ <b>复杂人</b> ”假设（薛恩）   | 超 Y 理论（莫尔斯和洛希） | 工作因人而异  |

**【常考题型】**单项选择题

**【记忆口诀】**

- ① “经济人”假设——**惊雷 X 闪电**；
- ② “社会人”假设——社会关系就像一道菜“**梅菜扣肉**”；
- ③ “自动人”假设——**自动马达 (Y)**；
- ④ “复杂人”假设——复杂的东西需要**学 (薛)**，超 Y，无敌是最落寞（洛、莫）。

【例2·单选】首先提出“**社会人**”假设的学者是（ ）。

- A. 泰罗
- B. **梅奥**
- C. 薛恩
- D. 马斯洛

【答案】B

【解析】记忆口诀：社会关系就像一道菜——**梅菜扣肉**。故选B。

### 考点3：“经济人”假设的管理措施★（考试大纲：领会）

- （1）管理工作重点是完成任务，提高劳动生产率；
- （2）管理工作是少数人的事，工人的责任就是干活；
- （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。

【注意】**泰罗**是“经济人”观点的典型代表。

【常考题型】多项选择题、简答题

### 考点4：“社会人”假设的管理措施★（考试大纲：领会）

- （1）注重完成工作任务，也要**关注人**，重视满足人的社会需要；
- （2）提倡集体奖励制度；
- （3）重视**非正式组织**的作用。

【常考题型】单项选择题、多项选择题

### 考点5：“自动人”假设的管理措施★（考试大纲：领会）

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

【常考题型】单项选择题、多项选择题、简答题

**考点 6：“复杂人”假设的管理措施★**（考试大纲：领会）

根据实际情况，具体问题具体分析，因人、因事、因其不同的情况，灵活采用不同的管理方法。

**【常考题型】**单项选择题

## 第二节 人力资源管理概述

### 一、人力资源管理的概念、作用和主要活动

**考点 1：人力资源管理的概念★**（考试大纲：识记）

人力资源管理对人力资源获取、整合、开发、利用等进行的计划、组织、领导、控制，以提高工作效率，为了实现组织目标和个人发展的管理活动。

**【注意】**

- ①宏观人力资源管理：国家层面、全局性；
- ②微观人力资源管理：特定组织。（本书所讲的人力资源管理）

**【常考题型】**单项选择题

**考点 2：人力资源管理的作用★★**（考试大纲：领会）

- （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。

**【常考题型】**简答题、论述题

考点 3：人力资源管理的主要活动★★（考试大纲：领会）

|             |     |          |
|-------------|-----|----------|
| 人力资源管理的主要活动 | 第三章 | 工作分析、设计  |
|             | 第四章 | 人力资源规划   |
|             | 第五章 | 招聘管理     |
|             | 第六章 | 素质测评     |
|             | 第七章 | 员工培训     |
|             | 第八章 | 绩效管理     |
|             | 第九章 | 薪酬管理     |
|             | 第十章 | 员工职业生涯管理 |

【常考题型】简答题、论述题

## 二、人力资源管理和传统人事管理的联系与区别

考点 1：人力资源管理四个发展阶段★★（考试大纲：领会）

| 人力资源管理发展阶段 | 工作重点       | （补充）                |
|------------|------------|---------------------|
| 初级阶段       | 传统经验管理     | 凭直觉、经验对工资与劳动条件管理    |
| 科学管理阶段     | 工作为中心      | 凭科学管理进行标准化生产和提高劳动效率 |
| 人力资源管理阶段   | 人与工作相互适应   | 凭人力资源管理             |
| 战略人力资源管理阶段 | 提升到企业战略的高度 | 参与组织战略制定            |

【注意】人力资源管理阶段——**德鲁克**《传统人事部门，再见！》。

【常考题型】单项选择题、论述题

考点 2：人力资源管理与传统人事管理的区别★★★（考试大纲：应用）

| 区别              | 人力资源管理                   | 传统人事管理             |
|-----------------|--------------------------|--------------------|
| ①管理 <b>观念</b>   | 人力是资源                    | 人力是成本              |
| ②管理 <b>模式</b>   | 主动开发型                    | 被动反应型              |
| ③管理 <b>重心</b>   | 以人为重心（注重人事结合）            | 以事为重心              |
| ④管理 <b>地位</b>   | 处于决策层                    | 处于执行层              |
| ⑤管理 <b>方法</b>   | 把人假设为“社会人”和“自我实现人”、人情味管理 | 把人假设为“经济人”、管理手段奖和罚 |
| ⑥管理 <b>部门性质</b> | 效益、利润部门                  | 非效益、非利润部门          |

【常考题型】单项选择题、多项选择题、论述题



【例1·单选】某公司将人力资源管理部门设置在管理的**高层**位置。这体现人力资源管理与传统人事管理的区别是（ ）。

- A. 管理观念不同
- B. 管理模式不同
- C. 管理方法不同
- D. 管理**地位**不同

【答案】D

【解析】题目的高层位置与D选项的地位相对应。故选D。

### 三、人力资源管理的模式和发展趋势

考点1：人力资源管理的模式★★（考试大纲：识记）

| 模式               | 关注点     |
|------------------|---------|
| ① <b>产业</b> 模式   | 劳工关系的协调 |
| ② <b>投资</b> 模式   | 公平就业机会  |
| ③ <b>参与</b> 模式   | 团队合作    |
| ④ <b>高灵活</b> 性模式 | 把握变化趋势  |

【常考题型】单项选择题、多项选择题、简答题

考点2：人力资源管理的发展趋势★★（考试大纲：领会）

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

【常考题型】论述题、分析说明题

### 第三节 战略性人力资源管理概述

#### 一、战略性人力资源管理的概念、特点和衡量标准

**考点 1：战略性人力资源管理的概念★**（考试大纲：识记）

战略性人力资源管理的核心理念是指人力资源管理必须能够帮助组织实现战略目标以及赢得竞争优势。

**【常考题型】**单项选择题

**考点 2：战略性人力资源管理特点★**（考试大纲：领会）

- （1）全新的管理理念；
- （2）系统化管理的过程；
- （3）发展的更高阶段；
- （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。

**【常考题型】**简答题

**考点 3：战略性人力资源管理的衡量标准★**（考试大纲：应用）

- （1）基础工作的健全程度；
- （2）组织系统的完善程度；
- （3）领导观念的更新程度；
- （4）综合管理的创新程度；
- （5）管理活动的精确程度。

**【常考题型】**多项选择题、简答题

## 二、人力资源战略的含义和类型

考点 1：人力资源战略的类型★★★（考试大纲：识记）

| 提出分类       | 类型  |
|------------|---|
| ①戴尔和霍德分类   | a. 诱引战略（靠高工资去诱引人才）<br>b. 投资战略（对员工进行培训和开发）<br>c. 参与战略（让员工有机会决策参与权和自主权）   |
| ②斯特雷斯和邓菲分类 | a. 家长式人力资源战略（用于避免变革、寻求稳定的组织）<br>b. 发展式人力资源战略（为了适应环境的变化和发展）<br>c. 任务式人力资源战略（局部变革，采取自上而下指令方式）<br>d. 转型式人力资源战略（全面变革，对结构进行重大调整） |
| ③舒勒分类      | a. 积累型战略（从长远来看，注重人才的培训）<br>b. 效用型战略（从短期来看，不注重人才培训）<br>c. 协调型战略（介于上述两点之间，有技术又能保持良好关系）  |

【注意】**人力资源战略**：人力资源管理部门用来帮助组织实现战略目标的**行动指南**。

【常考题型】单项选择题、多项选择题、简答题

【例 1·多选】在人力资源战略分类中，**舒勒**提出的人力资源战略类型（ ）。

- A. 积累型战略
- B. 效用型战略
- C. 协调型战略
- D. 家长型战略
- E. 发展型战略

【答案】ABC

【解析】**分家法**。积累型战略、效用型战略、协调型战略是一家；家长型战略、发展型战略是一家。题干问舒勒的战略，故选 ABC。

【例 2·单选】当组织处于一个**不断发展**和变化的经营环境时，为适应环境的变化和发展应当采用（ ）。

- A. 家长式人力资源战略
- B. **发展式**人力资源战略
- C. 任务式人力资源战略
- D. 转型式人力资源战略

【答案】B

【解析】题干有则选项有。题干的不断发展与 B 选项的发展式人力资源战略相对应。故选 B。

### 三、人力资源战略与组织战略

#### 考点 1：组织的战略层次划分★（考试大纲：领会）

（1）**组织**战略（公司战略、企业战略），主要回答到哪里去竞争的问题。

①成长战略；

②稳定战略；

③收缩战略。

（2）**经营**战略（竞争战略），主要回答如何竞争的问题。

①低成本战略；

②差异化战略；

③集中化战略。

（3）**职能**战略，主要回答我们凭什么来竞争的问题。人力资源战略是职能战略的一种。

**【常考题型】**单项选择题、多项选择题、简答题

#### 考点 2：人力资源战略与组织经营战略的匹配★（考试大纲：领会）

（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；

（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）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**创造**性。

**【常考题型】**简答题、论述题

**【例 3·多选】**组织的**经营**战略可以划分为（ ）。

A. 引诱战略

B. 低成本战略

C. 差别化战略

D. 集中化战略

E. 稳定战略

**【答案】**BCD

**【解析】分家法。**低成本战略、差别化战略、集中化战略是一家；引诱战略、稳定战略。题干问经营战略，故选 BCD。

## 第二章 员工激励

### 第一节 激励概述

#### 一、激励的含义与类型

**考点 1：激励的含义★**（考试大纲：识记）

激励是指组织通过设计外部薪酬形式和工作环境，来激发组织成员的行为，有效实现组织及员工个人目标的系统活动。激励是激发人的行为的心理过程。

**【常考题型】**单项选择题

**【例 1·单选】**激励是激发人的行为的（ ）。

- |         |                |
|---------|----------------|
| A. 行为过程 | B. <u>心理过程</u> |
| C. 精神过程 | D. 动机          |

**【答案】**B

**【解析】**激励是激发人的行为的心理过程。故选 B。

**考点 2：激励的内容★★**（考试大纲：识记）

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

**【注意】**激励的出发点是满足员工的需要。

**【常考题型】**多项选择题、简答题

**考点 3：激励的类型★★**（考试大纲：识记）

- (1) 物质激励与精神激励；
- (2) 正激励与负激励；（奖赏、制裁）
- (3) 内激励与外激励：

①内酬：工作任务本身的刺激（锻炼自己、追求成长、获得认可、自我实现）——持久。

②**外酬**：工作完成后或工作场所以外获得的满足感（奖金、补贴）——难以持久。

【**常考题型**】单项选择题、多项选择题

## 二、激励的基本原则

考点 1：激励的基本原则★★（考试大纲：识记）

- (1) 目标结合原则；（组织和员工目标）
- (2) 物质激励和精神激励相结合的原则；（物质是基础、精神是根本）
- (3) 正激励与负激励相结合的原则；
- (4) 引导性原则；（转化为自觉意愿，激励过程的内在要求）
- (5) 合理性原则；（激励水平适当、奖惩公平）
- (6) 明确性原则；（明确（目的）、公开、直观）
- (7) 时效性原则；（及时）
- (8) 按需激励原则。（因人而异、因时而异）

【**常考题型**】单项选择题、多项选择题

## 三、激励的作用

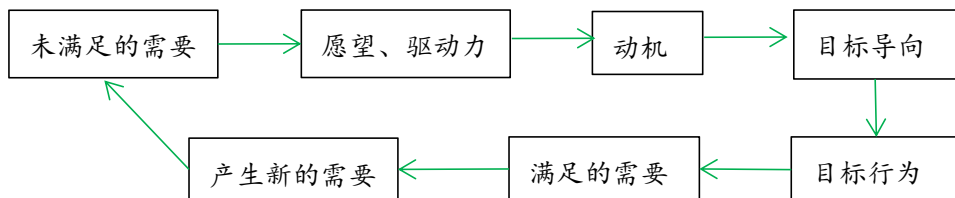
考点 1：激励的作用★★★（考试大纲：领会）

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

【**常考题型**】简答题

## 四、激励的过程

考点 1：激励过程的基本模式★（考试大纲：领会）



人的一切行为都是由当时的主导需求引发的，并朝着主导需求的目标努力，努力的结

果又作为新的刺激反馈回来调整人的需要结构，指导人的下一个新的行为。

【常考题型】简答题、论述题

考点 2：激励过程的基本要素★（考试大纲：识记）

（1）需要：激励的实质就是通过影响人的需要达到引导人的行为的目的。

（2）动机：动机是建立在需要的基础上。

（3）行为：动机对行为有重要功能。

①始发功能：原动力。

②选择功能：行为方向。

③维持和协调功能：强化。

【注意】内源性动机：看重工作本身（寻求挑战性工作、发挥个人潜力的机会、多为组织贡献等）；外源性动机：看重工作带来的报偿（工资、奖金、表扬、社会地位等）。

【常考题型】多项选择题

## 第二节 激励理论

### 一、内容型激励理论

考点 1：内容型激励理论的含义★（考试大纲：识记）

内容型激励理论是指针对激励的原因与起激励作用的因素的具体内容进行研究的理论。这种理论着眼于满足人们需要的内容。

【常考题型】单项选择题

考点 2：内容型激励理论包括★（考试大纲：识记）

（1）马斯洛“需要层次理论”；

（2）赫茨伯格“双因素理论”；

（3）阿尔德弗“ERG 理论”；

（4）麦克利兰“成就需要理论”。

【常考题型】单项选择题、多项选择题

**考点 3：马斯洛的需要层次理论基本内容（五个层次）★★（考试大纲：识记）**

- (1) **生理**的需要：对食物、水、住房、医药的需求（最基本的需求）；
- (2) **安全**的需要：对生命安全、劳动安全、职业有保障、心理安全的需求；
- (3) **社交**的需要：对友爱、归属的需求；
- (4) **尊重**的需要：

①自尊（内部尊重）：有实力、有信心；

②受人尊重（外部尊重）：有地位、有威信。

- (5) **自我实现**的需要：个人的成长和发展（最高层次需要）。

**【常考题型】**单项选择题、多项选择题、简答题

**【例 1·单选】**人对**食物、水、住房、医药**等的需求属于马斯洛需要层次理论的（ ）。

- |                  |            |
|------------------|------------|
| A. <b>生理</b> 的需要 | B. 安全的需要   |
| C. 尊重的需要         | D. 自我实现的需要 |

**【答案】**A

**【解析】**食物、水、住房等能维持人的基本生活需求，能活着。故选 A，生理需要。

**考点 4：需要层次理论基本观点★★（考试大纲：领会）**

- (1) 五种需要从低到高，**逐层**上升；
- (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）；
- (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；

- (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**不发达**国家：生理、安全需要人数占比较大；

②**发达**国家：高级需要人数占比较大；

③同一个国家不同时期，人的需要层次结构会**随着生产水平**的变化而变化。

**【注意】**任何一种需要都不会因为更高层次需要的发展而消失。

**【常考题型】**单项选择题、简答题

**考点 5：对需要层次理论的评价（考试大纲：领会）**

- (1) **高层**管理人员更能满足较高层次的需要；
- (2) **基层**管理人员满足较高层次比较困难；



(3) 需要的满足因个人工作、年龄、公司规模等因素不同有所差异。

【常考题型】论述题

考点 6：赫茨伯格的保健—激励双因素理论★★（考试大纲：识记）

(1) 基本内容：

| 双因素 | 激励因素                              | 保健因素                           |
|-----|-----------------------------------|--------------------------------|
| 含义  | 感到满意的因素                           | 感到不满意的因素                       |
| 包括  | 个人职业发展、 <u>得到认可</u> 、富有成就感、工作挑战性等 | 公司管理、 <u>工作条件</u> 、人际关系、地位、安全等 |
| 注意  | 改善→满意                             | 改善→不会产生不满                      |

① “满意”的对立面是“没有满意”，“不满意”的对立面是“没有不满意”；

② 满意与不满意是质的差别，不是量的差别；

③ 只有激励因素的需要得到满足，才能调动人们的积极性。

(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；

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。

【常考题型】单项选择题、论述题、案例分析题

考点 7：阿尔德弗的 ERG 理论★★（考试大纲：领会）

(1) 基本内容：

① 存在需要—E：衣食住行及工作；相当于马斯洛理论中的生理、安全需要。

② 关系需要—R：人际关系的需要；相当于马斯洛理论中的社交需要、一部分尊重需要。

③ 成长需要—G：自我发展、完善的需要；相当于马斯洛理论中的自我实现、尊重需要。

(2) 特点：

① 不严格强调需要层次的顺序；

② 较高级需要受到挫折，会降而求其次；

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。

(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。

【常考题型】单项选择题、多项选择题、简答题

【例2·单选】赫茨伯格的双因素理论认为**满意**的对立面是（ ）。

- A. 不满意
- B. **没有满意**
- C. 较满意
- D. 没有不满意

【答案】B

【解析】“满意”前面加上“没有”，就是它的对立面。故选B，没有满意。

### 考点8：麦克利兰的成就需要理论★★（考试大纲：领会）

麦克利兰把人的高层次需要归纳为**权力、友谊和成就**的需要。特别是对成就需要做了深入的研究。

#### （1）基本内容：

- ①**权力需要**：影响和控制别人的兴趣，追求领导者的地位（个人权力、职位性权力）。
- ②**友谊需要**：与马斯洛的社交需要基本相同（容易因为讲究义气而违背管理工作原则）。
- ③**成就需要**：具有成就需要的人的特点：
  - a. 对工作胜任感和成功有强烈的要求；
  - b. 热衷于接受挑战；
  - c. 敢于冒险，并以慎重的态度对待冒险；
  - d. 愿意承担所做工作的个人责任，并希望得到工作反馈；
  - e. 长时间全身心工作；
  - f. 喜欢表现自己。

#### （2）成就需要理论的主要特点：

侧重于对高层次管理中被管理者进行研究（科研管理人员）。

#### （3）对成就需要理论的评价：

成就需要理论对现代管理的重要**启示作用**：

- ①测量一个人的动机特征在人员选拔安置上有重要意义；
- ②不同的人应采用不同的激励方式；
- ③管理者可以提高员工的成就动机，以提高劳动生产率。

【注意】麦克利兰认为，一个公司如果有很多具有成就需要的人，那么公司就会发展很快。

【常考题型】单项选择题、多项选择题、分析题

## 二、过程型激励理论

**考点 1：过程型激励理论的含义★**（考试大纲：识记）

过程型理论重点研究从动机的产生到采取行动的心理过程。

**【常考题型】**单项选择题

**考点 2：过程型激励理论包括★**（考试大纲：识记）

- （1）弗鲁姆“期望理论”；
- （2）亚当斯“公平理论”；
- （3）洛克“目标设置理论”。

**【常考题型】**单项选择题、多项选择题

**考点 3：弗鲁姆的期望理论★★**（考试大纲：识记）

（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）

- 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。
- ②**效价**：活动结果对个人的价值大小。
- ③**期望值**：个人对实现这一结果的可能性判断。

（2）人的期望模式：



这个期望模式中的四个因素，需要兼顾几个方面的关系：

- ①努力和绩效的关系；
- ②绩效和奖励的关系；
- ③奖励和个人需要的关系；
- ④需要的满足与新的行为动力之间的关系。

（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。

**【常考题型】**单项选择题、多项选择题、论述题、分析题

#### 考点 4：亚当斯的公平理论★★（考试大纲：领会）

##### （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）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激励时应力求公平；

③对激励者公平心理的引导，使其树立正确的公平观。

【常考题型】多项选择题、简答题

【例 3·单选】公平理论又称社会比较理论，其提出者是（ ）。

A. 泰罗

B. 弗鲁姆

C. 阿尔德弗

D. 亚当斯

【答案】D

【解析】记忆口诀：“当”然公平。故选 D，亚当斯。

#### 考点 5：洛克的目标设置理论★★（考试大纲：领会）

##### （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）目标设置理论的要点：

①目标难度；

②目标清晰度；

③自我效能感：对自己能否有效地实现特定行为目标的自我认知。

④调节变量：影响目标设置和绩效之间的其他因素（能力、目标承诺、反馈、任务复杂性）。

##### （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。

【常考题型】单项选择题、多项选择题、论述题

### 三、行为后果型激励理论

**考点 1：行为后果型激励理论的含义★**（考试大纲：识记）

行为后果型理论是以行为后果为对象，研究如何对行为进行后续激励。

**【常考题型】**单项选择题

**考点 2：行为后果型激励理论包括★**（考试大纲：识记）

- （1）斯金纳“强化理论”；
- （2）“归因理论”——海德、韦纳。

**【常考题型】**单项选择题、多项选择题

**考点 3：斯金纳的强化理论★★**（考试大纲：领会）

（1）基本内容：

利用令人厌恶的刺激去纠正不正当的行为，用令人愉快的刺激去强化正当的行为。

**强化的三种类型：**

①**正强化**（积极强化）：做某种行为，从他人那里得到**愉快**的结果，成为**重复**此种行为的力量。如对职工努力进行安全生产的给予肯定、奖金或晋升，从而增强职工进一步进行安全生产的行为；

②**负强化**（消极强化）：对某种**不符合**要求的行为所引起的不愉快的后果，对该行为予以**否定**，从而**消除**此种行为，增大职工**符合**要求的行为重复**出现的可能性**。如不遵守安全规则工作受到批评，工人为了避免此种不愉快的结果，而认真按照规则安全工作。

③**自然消退**（衰减）：原先可接受的某种行为**强化的撤销**。如曾加班加点给予奖励，后发现不利于职工的身体健康和企业的长远利益，因此不再给予奖励，从而使加班加点的职工逐渐减少。

（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。

**【注意】****惩罚**是负强化的一种典型方式，是以某种带有强制性、威慑性手段（**如批评、行政处分、经济处罚等**）给人带来不愉快的结果，或者取消现有的令人愉快的条件，以表示对某种不符合要求的行为的否定。

**【常考题型】**单项选择题、多项选择题、简答题

【例4·单选】小王在工作中经常提出合理化建议，领导给予了表扬和奖励。这属于强化激励理论中的（ ）。

- A. 正强化
- B. 负强化
- C. 惩罚
- D. 忽略

【答案】A

【解析】题干联系选项。表扬和奖励是很正面的事情，与正强化相对应。故选A。

#### 考点4：归因理论★★（考试大纲：领会）

（1）归因理论由海德提出，后因为韦纳的研究而再次活跃起来。

（2）事件的原因（海德）：

- ①内因：情绪、态度、人格、能力等。
- ②外因：外界压力、天气、情境等。

（3）归因的原则（海德）：

- ①共变原则：原因不存在结果也不存在（把结果归于该原因）。
- ②排除原则：内因或外因某一方面的原因足以解释事件，就可以排除另一方面的归因。

（4）人们对行为成败原因归纳成六要素（韦纳）：

- ①能力；
- ②努力；
- ③任务难度；
- ④运气；
- ⑤身心状态；
- ⑥其他因素（如别人帮助或评分不公等）。

（5）把影响成败的因素纳入三个向度之内（韦纳）：

- ①控制点（因素源）：个人条件/内控（能力、努力及身心状态）；外在环境/外控（任务难度、运气、其他因素）。
- ②稳定性：稳定（能力、任务难度）；不稳定（努力、身心状态、运气、其他因素）。
- ③可控性：个人意愿控制（努力）；非个人意愿控制（能力、任务难度、身心状态、运气、其他因素）。

（6）韦纳的归因理论主要论点：

我们对成功和失败的解释会对以后的行为产生重大的影响。

- ①人的个性差异和成败经验影响着他的归因；

②人对前次成就的归因将会影响到他对下一次成就行为的期望、情绪和努力程度等；

③个人的期望、情绪和努力程度对成就行为有很大的影响。

【注意】波特—劳勒的综合型激励理论，是在概括和总结内容型、过程型、行为后果型激励理论基础上提出的。

【常考题型】单项选择题、多项选择题、论述题

## 第三节 激励机制

### 一、激励机制的含义与内容

考点 1：激励机制的含义★（考试大纲：识记）

激励机制是依据组织目标，制定必要的监控手段，形成的能够长期激励被管理者思想行为的一系列制度。

【常考题型】单项选择题

考点 2：激励机制的内容★★★（考试大纲：识记）

(1) 诱导因素集合：用于调动员工积极性的各种奖酬资源（外在和内在奖酬）。

(2) 行为导向制度：组织对成员期望的努力方向、行为方式。

(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。

(4) 行为时空制度：奖酬制度在时间和空间方面的规定。

(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。

【注意】诱导因素起发动行为的作用，后四者起导向、规范和制约行为的作用。

【常考题型】单项选择题、多项选择题、简答题

### 二、激励模式的步骤

考点 1：激励模式的五个步骤★★（考试大纲：领会）

(1) 双向交流：组织向员工阐明、了解员工；员工把自己的各方面要求表达出来。

(2) 各自选择行为：组织管理方式；员工工作态度。

(3) 阶段性评价：适当的评价周期，对工作进展进行评价。

(4) 年终评价与奖酬分配：年终进行工作业绩评价，获得奖酬。

(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。

【常考题型】简答题、论述题

### 三、激励方法

考点 1：物质激励的概念★（考试大纲：识记）

物质激励是以按劳分配的原则，满足人们对物质条件的需求，进而激发人们更大的工作积极性。

【常考题型】单项选择题

考点 2：物质激励的措施方法★★（考试大纲：识记）

- (1) 基本收入激励：基本收入是员工生活费用的基本来源，主要部分是工资。
- (2) 奖金奖励：奖金是超额劳动的报酬。
- (3) 福利激励：住房、煤气、奖励旅游、出境观光等。
- (4) 其他物质激励：对有创造发明、重大贡献、成绩突出的，给予大笔奖金或较高价值实物奖励。

【常考题型】单项选择题、多项选择题

考点 3：精神激励的措施方法★★（考试大纲：识记）

当员工的物质需求得到满足后，一方面他们会对物质需求继续追求，另一方面他们会进一步追求精神满足。

| 精神激励的方法           | 具体表现                           |
|-------------------|--------------------------------|
| ① <u>成长</u> 激励    | 创造发挥才能的机会、解决其能力不足问题、长知识、增才智的机会 |
| ② <u>关怀</u> 激励    | 身体状况、家庭困难、个人工作愿望、交通方便程度，给予关心帮助 |
| ③ <u>形象</u> 激励    | 管理者的形象：可尊重、可信赖                 |
| ④ <u>荣誉</u> 激励    | 荣誉称号                           |
| ⑤ <u>晋升</u> 激励    | 给予一定的职位或升迁                     |
| ⑥ <u>目标</u> 激励    | 明确具体、科学合理、阶段性、及时兑现             |
| ⑦ <u>命运共同体</u> 激励 | 企业与员工双方互为依托                    |

【注意 1】股权激励是企业为了激励和留住核心人才的一种长期激励机制。

【注意 2】企业的目标体系：总目标、部门目标、个人目标。

【常考题型】单项选择题、多项选择题、论述题



**考点 4：命运共同体激励的内容★**（考试大纲：领会）

（1）**命运共同体的基础**：企业和员工的目标一致，相互依赖、相互承认、相互融合，企业的声望、地位、前途与个人利益息息相关。

（2）**命运共同体激励的内容**：

- ①经常向员工**灌输命运共同体思想**；
- ②实行**民主管理**；
- ③创造良好的**企业文化**；
- ④在工作、生活上**支持员工**；
- ⑤开展多种形式**集体活动**；
- ⑥与员工**互相沟通**思想。

**【常考题型】**多项选择题、分析题

## 第三章 工作分析

### 第一节 工作分析概述

#### 一、工作分析中的基本概念

考点 1：工作与分析★（考试大纲：识记）

（1）工作的基本概念：

①狭义上：工作是任务；

②广义上：工作是组织紧密相连，组织中角色总和。

（2）工作包含四个方面的内容：

①工作是组织内部最基本的构成要素；

②工作是同类岗位（职位）的统称；

③工作是人进入组织的中介；

④工作与组织相互支持。

（3）工作分析的基本概念：

①是收集工作信息的系统过程；

②是一项基础管理活动的内容；

③直接结果形式为工作描述，表现形式有工作、资格说明书。

【常考题型】单项选择题、多项选择题

考点 2：工作分析的相关概念★★★（考试大纲：识记）

|           |         |                      |
|-----------|---------|----------------------|
| 工作分析的相关概念 | ①工作要素   | 最小活动单位               |
|           | ②工作任务   | 达到某一工作目的要素集合         |
|           | ③工作职责   | 由各项关联任务构成            |
|           | ④职位     | 某一主体担负的相互联系的责任集合（编制） |
|           | ⑤职务     | 一组责任相似或相同的职位         |
|           | ⑥职权     | 职位依法被赋予的某种权力         |
|           | ⑦职系（职种） | 职责不同、工作性质相似的所有职位集合   |

【常考题型】单项选择题

【例1·单选】工作中不能再继续分解的最小活动单位是（ ）。

- A. 工作任务  
B. 工作要素  
C. 工作职责  
D. 工作条件

【答案】B

【解析】4个选项对比，要素指的意思最小。故选B，工作要素。

## 二、工作分析的内容

考点1：工作分析的内容★★（考试大纲：领会）

|         |  |
|---------|--|
| 工作分析的内容 | <p><u>七个问题</u>的调查包括：</p> <p>①谁来做（who）                      ②做什么（what）                      ③何时做（when）</p> <p>④在哪里做（where）                      ⑤为什么做（why）</p> <p>⑥为谁做（for whom）                      ⑦如何做（how）</p> |
|         | <p><u>五个方面</u>的信息分析包括：</p> <p>①工作名称分析                      ②工作内容分析</p> <p>③工作环境分析                      ④工作条件分析</p> <p>⑤工作过程分析</p>  |

【常考题型】多项选择题、案例分析题

## 三、工作分析的作用

考点1：作用★★（考试大纲：领会）

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

【注意】工作分析是整个人力资源开发与管理的基础工程。

【常考题型】论述题、分析说明题

## 第二节 工作分析的程序及方法

### 一、工作分析的程序

考点 1：工作分析的程序★★（考试大纲：识记）

| 工作分析的程序 | 重点  |
|---------|---|
| ①准备阶段   | a. 确定工作分析的目的<br>b. 确定工作分析的岗位范围<br>c. 直接管理者的配合<br>d. 获得高层管理者的支持        |
| ②调查分析阶段 | a. 与工作分析涉及职位的任职者沟通<br>b. 制订调查分析工作计划<br>c. 调查分析信息数据                    |
| ③实施阶段   | a. 确定工作分析的目标和侧重点<br>b. 实施宣传培训<br>c. 建立工作分析项目组和有序的组织控制<br>d. 选择搜集信息的方法 |
| ④形成结果阶段 | 形成工作说明书   |
| ⑤应用反馈阶段 | 发现不足，及时修订、调整  |

【常考题型】单项选择题、案例分析题

### 二、工作分析的方法

考点 1：观察分析法★★（考试大纲：识记）

观察分析法又称现场观察法，是由有经验的人通过现场观察记录的方法。它是工作分析方法中最简单、最常用的一种方法。

（1）优点：

- ①较全面、深入了解工作要求；
- ②成本低、易操作；
- ③适用体力活动、短期外显行为、简单、不断重复、容易观察的工作，如流水线工人。

（2）缺点：

- ①不适用脑力劳动要求较高的工作以及户外工作，如律师、教师、护士、管理人员等；

- ②容易让员工难以接受，觉得自己被监视，产生反感；
- ③容易产生“**霍桑效应**”；
- ④不能得到有关任职者资格要求的信息。

**【常考题型】**单项选择题、多项选择题

## 考点 2：运用观察法时需要遵循的原则★★（考试大纲：领会）

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

**【常考题型】**多项选择题、简答题

## 考点 3：访谈法★★（考试大纲：识记）

### (1) 访谈内容：

- ①工作目标；
- ②工作内容；
- ③工作性质和范围；
- ④所负责任；
- ⑤任职资格。

### (2) 优点：

- ①**深入**广泛地探讨工作信息；
- ②及时对问题进行解释和引导；
- ③及时修正信息缺陷；
- ④及时对获得的信息与任职者进行现场确认。

### (3) 缺点：

- ①**耗时长、成本高**；
- ②工作信息可能**失真**；（固有观念、夸大）
- ③谈话技巧会影响效果；
- ④只适合与其他搜集方法一同使用

**【常考题型】**单项选择题、多项选择题

**考点 4：问卷法★★**（考试大纲：识记）

- （1）**问卷的分类**：职务定向、人员定向。
- （2）**问卷设计形式**：结构式、开放式、混合式（广泛）。

（3）**优点**：

①**费用低、速度快**；

②调查范围广；

③样本量大。

（4）**缺点**：

①**不易激起兴趣**；

②问卷内容不能太少，也不能太长；

③不容易了解其真实的态度和动机。

**【常考题型】**单项选择题、多项选择题

**考点 5：功能性职务分析法★★**（考试大纲：识记）

该方法理论基础是 **DPT 理论**。D 指“资料”，P 指“人”，T 指“事物”。

**【常考题型】**单项选择题、多项选择题

**考点 6：工作日志法★★**（考试大纲：识记）

（1）**优点**：

①信息可靠；

②采取逐日记录，可避免遗漏；

③费用低；

④可收集**最详尽**的资料信息。

（2）**缺点**：

①须任职者对工作要求很清楚；

②**重过程**，不重结果；

③不认真填写，会影响分析结果；

④会影响正常工作；

⑤存在误差，需要必要的检查。

**【常考题型】**单项选择题、多项选择题

**考点 7：工作参与法★★**（考试大纲：识记）

（1）优点：

- ①**质量高**、效果好；
- ②适合于**简单工作**职务分析。

（2）**缺点**：有一定的**局限性**，不够专业

**【常考题型】**单项选择题、多项选择题

**【例 1·单选】**在工作分析中，适用于**工作参与法**的工作类型是（ ）。

- A. 复杂工作
- B. **简单工作**
- C. 系统工作
- D. 社会工作

**【答案】**B

**【解析】**工作参与法是指非本岗位的人去体验工作，所以工作不能很复杂，一定是简单的。故选 B，简单工作。

### 三、工作说明书的编写

**考点 1：工作说明书的主要内容★★**（考试大纲：领会）

- （1）工作**标识**：工作名称、编号、部门，工作地点，编写日期等等；（**第一部分**）
- （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。

**【常考题型】**单项选择题、简答题

【例2·单选】工作说明书中属于工作标识的选项是（ ）。

- A. 工作联系
- B. 工作名称
- C. 工作规范
- D. 工作任务

【答案】B

【解析】题干联系选项。题干的工作标识，与选项工作名称相对应。故选B。

考点2：编写工作说明书应遵循的原则和基本要求★★（考试大纲：领会）

| 原则       | 要求        |
|----------|-----------|
| ①对岗不对人   | ①清晰       |
| ②对事不对人   | ②具体       |
| ③对当前不对未来 | ③简洁       |
| ④对职责不对待遇 | ④规范（统一格式） |

【常考题型】单项选择题、多项选择题

【例3·单选】编写工作说明书应遵循的原则是（ ）。

- A. 对人不对事
- B. 对人又对事
- C. 对岗又对人
- D. 对岗不对人

【答案】D

【解析】排除法。编写工作说明书应遵循的原则，只要出现“对人”，就是错误的。故选D。

### 第三节 工作设计

#### 一、工作设计的含义和内容

考点1：工作设计的含义★（考试大纲：识记）

工作设计是指为了有效实现组织目标采取与满足工作者个人需要有关的工作内容、工



作职能和工作关系的设计。

【常考题型】单项选择题

考点 2：工作设计的内容★★（考试大纲：识记）

- (1) 工作内容；
- (2) 工作职责；
- (3) 工作关系；
- (4) 工作结果；
- (5) 工作结果的反馈；
- (6) 任职者的反应。

【常考题型】简答题

## 二、工作设计的影响因素和原则

考点 1：工作设计的影响因素★（考试大纲：识记）

| 影响因素           | 重点  |
|----------------|---|
| ① <u>环境</u> 因素 | a. 社会可提供的人力资源储备<br>b. 社会期望                                    |
| ② <u>组织</u> 因素 | a. 专业化<br>b. 工作流程<br>c. 工作习惯（传统工作方式）                          |
| ③ <u>行为</u> 因素 | a. 工作整体性（完整工作）<br>b. 自主权<br>c. 工作的重要性<br>d. 技能多样性<br>e. 互动的反馈 |

【常考题型】多项选择题、简答题

考点 2：工作设计的原则★★（考试大纲：识记）

- (1) 因事设岗原则；
- (2) 系统性原则；
- (3) 实用性原则；

(4) **简单化**原则；

(5) **匹配**原则。

【**常考题型**】多项选择题、简答题

### 三、工作设计的形式和方法

**考点 1：工作设计的形式★★**（考试大纲：领会）

(1) 基于**任务**的工作设计；

(2) 基于**能力**的工作设计；

(3) 基于**团队**的工作设计（市场化、客户化）。

【**常考题型**】单项选择题、多项选择题

**考点 2：工作设计的方法★★★**（考试大纲：领会）

(1) **工作专业化**：把工作分解为许多很小的**单一化**、标准化、专业化的操作程序，只强调工作任务的完成，没有考虑工人的心理素质，在流水线生产上应用最广泛。（传统）

(2) **工作扩大化**：**横向**扩展工作，包括任务和职责；并没有改善员工工作的枯燥情绪，赫茨伯格批评其为“**零上加零**”。

(3) **工作丰富化**：对工作内容 and 责任层次的基本改变，是对工作责任的**垂直**深化；满足员工心理上的需要，能**激励员工**，提高工作效率。**工作丰富化的步骤**：

①确定自然的工作单元；

②合并任务；

③建立和客户之间的联系；

④下达权责；

⑤开发反馈渠道。

(4) **工作轮换**：在不同时间阶段，将员工从一个岗位**换**到另一个岗位，使其得到各种不同的经验，为今后在较高层次上任职打好基础。

(5) **工作特征再设计**：人性化的设计方法，**针对员工**设计工作，以员工为中心。

(6) **工作设计综合模型**：**综合考虑**各个方面的因素。

①主要因素：工作内容、工作方式、工作条件等；

②绩效成果目标因素：效率与效果标准、员工满意度标准；

③**环境**因素：社会环境、经济环境、政治环境、技术环境等；

④组织**内部环境**：组织规模、技术特征、工艺与管理流程、报酬激励方式、组织文化；

⑤员工个人因素：员工价值观、个性、需求层次、思维方式等。

**【常考题型】**单项选择题、多项选择题

**【例1·单选】**工作设计中的工作扩大化是指（ ）。

- A. 工作轮换
- B. 工作专业化
- C. 工作垂直深化
- D. 工作横向扩展

**【答案】**D

**【解析】**工作扩大化就像一个人长胖了，横着长。故选D，横向扩展。

## 第四章 人力资源规划

### 第一节 人力资源规划概述

#### 一、人力资源规划的含义及分类

**考点 1：人力资源规划的含义★**（考试大纲：识记）

**广义：**组织或企业的发展战略、目标及内外环境的变化，预测未来的组织任务和环境对企业的要求，为完成这些任务和满足这些要求而提供人力资源的过程。

**狭义：**具体的提供人力资源的行动计划，如人员招聘计划、人员使用计划、退休计划等。

**【常考题型】**单项选择题

**考点 2：人力资源规划的几层含义★**（考试大纲：识记）

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

**【常考题型】**单项选择题、简答题

**考点 3：人力资源规划的分类★**（考试大纲：识记）

| 人力资源规划的分类        | 重点       |
|------------------|----------|
| ①规划的 <u>独立性</u>  | 独立性、附属性  |
| ②规划的 <u>范围大小</u> | 整体、部门    |
| ③规划的 <u>时间长短</u> | 短期、中期、长期 |

**【常考题型】**单项选择题、多项选择题

## 二、人力资源规划的作用

考点 1: 人力资源规划在企业经营管理中具有重要的意义★★（考试大纲：领会）

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

【常考题型】论述题

## 三、人力资源规划的内容及程序

考点 1: 人力资源规划的内容★★（考试大纲：领会）

- (1) 总体规划：根据企业战略确定人力资源管理的总体目标和配套政策；
- (2) 配备计划：组织中、长期内处于不同职务、部门和工作类型的人员分布状况；
- (3) 退休解聘计划：达到退休年龄、合同期满或企业不再续聘等原因而离开企业；
- (4) 补充计划：出现岗位空缺能及时地获得所需数量和质量的人员；
- (5) 使用计划：晋升和轮换；
- (6) 培训开发计划：使员工更好地适应工作，为组织未来发展所需要的储备人才；
- (7) 职业计划：制定有关员工个人的成长发展与企业的需求发展相结合的计划；
- (8) 绩效计划：绩效标准及其衡量方法、实现绩效目标的主要措施等；
- (9) 薪酬福利计划：薪酬结构、工资总额、福利项目以及绩效与薪酬的对应关系等；
- (10) 劳动关系计划：如何减少和预防出现劳动争议，改造劳动关系的计划；
- (11) 人力资源预算：企业要在指定各项分预算的基础上，制定出人力资源的总预算。

【常考题型】多项选择题、论述题

考点 2: 人力资源规划的程序★★（考试大纲：领会）

- (1) 准备阶段：全面掌握相关的信息；
  - ①外部环境的信息：政治、经济、文化、法律、相关政策；
  - ②内部环境的信息：经营战略、发展规划、管理风格、管理体系；
  - ③现有人力资源的信息：数量、质量、结构、潜力。
- (2) 预测阶段：在充分掌握信息的基础上，选择有效的预测方法，对企业在未来的人

力资源供给和需求做出预测；

(3) **实施阶段**：实现人力资源的供需平衡；

(4) **评估阶段**：对实施的效果进行评估是整个规划过程的最后一步。

【常考题型】单项选择题、案例分析题

【例 1·单选】**收集**现有人力资源信息这一工作在人力资源规划中属于（ ）。

A. 准备阶段

B. 预测阶段

C. 实施阶段

D. 评估阶段

【答案】A

【解析】题干的题眼是“收集信息”，收集信息一般是前期准备的阶段。故选 A。

#### 四、人力资源规划的原则与目标

考点 1：人力资源规划的原则★★★（考试大纲：领会）

(1) **目标性**原则：人力资源效益、全员劳动生产率、人均利润等指标构成企业人力资源规划目标的核心；

(2) **系统性**原则：把企业人力资源规划作为整体，将企业内不同层次、不同部门的人力资源规划作为其子系统统一考虑、规划；

(3) **适应性**原则：与战略目标相适应；

(4) **协调性**原则：人力资源规划是整个企业发展规划的组成部分，在其编制与执行过程中，自始至终要同密切关联因素相协调、平衡；

(5) **科学预测**原则；

(6) **动态性**原则；

(7) **开放性**原则：没有开放性的理念，企业发展战略的设计会出现偏差；

(8) **共同发展**原则：能够使企业和员工得到长期利益，使企业和员工共同发展。

【常考题型】单项选择题、多项选择题、简答题

【例2·多选】制定人力资源**规划的原则**包括（ ）。

- A. 目标性原则
- B. 系统性原则
- C. 适应性原则
- D. 协调性原则
- E. 封闭性原则

【答案】ABCD

【解析】**排除**法。选项中出现不好的、消极意思的，一般是错误的，所以排除封闭性。  
故选 ABCD。

**考点2：人力资源规划的目标★**（考试大纲：领会）

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

【常考题型】简答题

## 第二节 人力资源预测

### 一、人力资源需求预测

考点 1：人力资源需求预测步骤★（考试大纲：识记）

| 人力资源需求预测的步骤                | 思路                      |
|----------------------------|-------------------------|
| ①根据结果，定编定配                 | 确认企业人力资源现状的 <b>基本情况</b> |
| ②盘点，统数统质                   |                         |
| ③讨论、修正统论                   |                         |
| ④确认统论                      |                         |
| ⑤预测退休                      | 预测 <b>未来流失</b> 的人力资源    |
| ⑥预测离职                      |                         |
| ⑦综合退休离职预测，确认预测流失人数         |                         |
| ⑧确定工作量                     | 预测未来需要 <b>增加</b> 的人力资源  |
| ⑨根据增量确定增员，汇总               |                         |
| ⑩确认预测增加需求人数                |                         |
| ⑪将预测的流失人数和增加的需求人数，汇总得出整体需求 | 以上三种情况综合，得出 <b>整体需求</b> |

【常考题型】案例分析题

考点 2：人力资源需求预测方法★★★（考试大纲：领会）

| 需求预测方法  |  |
|---|--|
| ① <b>定性</b> 方法——经验  | ② <b>定量</b> 方法   |
| a. <b>管理评价法</b> ：<br>由部门管理者和人力资源部专员一起预测和判断                  | a. <b>趋势</b> 分析法：<br>根据过去趋势来预测未来   |
| b. <b>德尔菲法</b> （ <b>专家判断法</b> ）：<br>预测筹划、专家预测、统计反馈（多轮）、预测结果 | b. <b>比例</b> 分析法：<br>通过人员的配比来进行预测<br>c. <b>回归</b> 分析法：<br>用数学回归原理进行预测<br>d. <b>计算机</b> 模拟法 |

【常考题型】单项选择题、多项选择题、简答题



【例1·单选】通过计算销售数量与销售人员的**数量关系**来预测未来销售人员需求的方法是（ ）。

- A. 趋势分析法  
B. **比例分析法**  
C. 回归分析法  
D. 计算机模拟法

【答案】B

【解析】题干联系选项。题干的**销售数量与销售人员的数量关系**，就是指两者的比例关系。故选B。

## 二、人力资源供给预测

考点1：人力资源供给预测步骤★（考试大纲：领会）

| 供给预测步骤                                  |  |
|---|--|
| ① <b>内部</b> 供给预测                        | ② <b>外部</b> 供给预测                         |
| a. 现有人力资源分析<br>b. 人力资源流动分析<br>c. 人员质量分析 | a. 外部劳动力市场的状况<br>b. 人们的就业意识<br>c. 企业的吸引力 |

【常考题型】单项选择题、简答题

考点2：人力资源供给预测的方法★★（考试大纲：领会）

| 供给预测的方法              | 概念                     |
|----------------------|------------------------|
| ① <b>技能清单法</b>       | 记录、反映员工工作能力和竞争力的图表     |
| ② <b>替换单法</b>        | 通过岗位空缺来预测人力需求          |
| ③人力资源“ <b>水池</b> ”模型 | 在预测内部人员流动的基础上预测企业的内部供给 |
| ④ <b>马尔科夫模型</b>      | 预测一定时间段各类人员的分布         |

【常考题型】单项选择题、多项选择题、简答题

【例2·单选】通过**岗位空缺**来预测人力资源需求的方法是（ ）。

- A. **替换单法**  
B. 比例分析法  
C. 技能清单法  
D. 趋势分析法

【答案】A

【解析】题干联系选项。**岗位空缺**，那就需要人替换补上。故选A。

### 三、人力资源供需关系

考点 1：供需非平衡存在三种可能关系★（考试大纲：领会）

| 关系    | 情况                  |
|-------|---------------------|
| ①供不应求 | 人力资源需求 > 人力资源供给     |
| ②供过于求 | 人力资源需求 < 人力资源供给     |
| ③结构失衡 | 某类人员供不应求，而另类人员又供过于求 |

【常考题型】单项选择题、多项选择题

考点 2：供过于求、供不应求的调整方法★★★（考试大纲：领会）

| 调整方法      |             |
|-----------|-------------|
| 供过于求的调整方法 | ①裁员         |
|           | ②提前退休       |
|           | ③变相裁员       |
|           | ④工作轮换       |
|           | ⑤工作分享——扩大就业 |
| 供不应求的调整方法 | ①外部招聘       |
|           | ②内部招聘       |
|           | ③延长工作时间     |
|           | ④工作扩大化      |
|           | ⑤外包         |

【注意】**变相裁员**的主要方法：①鼓励员工辞职；②买断工龄；③对富余人员实行下岗政策，交给再就业服务中心和人才交流中心等机构安排。

【常考题型】多项选择题、简答题

【例 3·单选】企业人力资源供大于求时采用**工作分享**措施的目的是（ ）。

- A. 扩大就业
- B. 减少就业
- C. 扩大工作范围
- D. 延长工作时间

【答案】A

【解析】工作分享是把自己一部分的工作给多余的人去做，让多余的人有工作。故选 A，扩大就业。

考点 3：外包的前提、优点和风险★（考试大纲：领会）

| 外包前提、优点和风险 |                         |
|------------|-------------------------|
| 前提         | ①工作在操作上具有基础性、重复性、通用性等特点 |
|            | ②人力资源专业服务机构的发展          |
| 优点         | ①缓解企业资源、技术短缺问题          |
|            | ②集中开展核心任务               |
|            | ③集中管理资源，解决专业人员短缺问题      |
|            | ④减少固定成本                 |
| 风险         | ①服务风险                   |
|            | ②员工、文化差异等方面的风险          |

【常考题型】多项选择题、简答题

### 第三节 人力资源战略规划

#### 一、人力资源战略规划概述

考点 1：人力资源战略规划的概念★（考试大纲：识记）

人力资源战略规划是人力资源管理活动的基础。它是以企业战略目标为基础，对人力资源战略的目标、方针与政策、实施步骤以及费用预算等做出的**总体安排**。

【常考题型】单项选择题

考点 2：人力资源战略规划的产生、发展和意义★★（考试大纲：领会）

| 产生、发展和意义 |  |
|----------|--|
| 产生环境     | ①经济全球化<br>②技术的发展<br>③改变旧战略，创造新的竞争力方法   |
| 发展       | ① <b>萌芽</b> 阶段：资本主义发展的早期<br>② <b>产生</b> 阶段：19 世纪末期<br>③ <b>发展</b> 阶段：20 世纪 60 年代<br>④ <b>成熟</b> 阶段：20 世纪 80 年代 |
| 意义       | ①识别战略目标<br>②创造战略目标实现的环境<br>③提供人力资源的保证<br>④为员工设计职业生涯发展道路  |

【常考题型】单项选择题、简答题

**考点3：人力资源战略与人力资源规划的关系★★（考试大纲：领会）**

- (1) 战略是规划的前提;
- (2) 规划是战略的延伸。

【注意】人力资源战略具有目标性、方向性和引导性，不具有可操作性。人力资源规划具有可操作性。

### 【常考题型】单项选择题

【例 1·单选】人力资源规划的前提是（ ）。

- A. 人力资源管理                      B. 人力资源开发  
C. 人力资源**战略**                     D. 人力资源发展

【答案】C

【解析】人力资源战略是公司人力资源全部工作的前提。故选 C。

## 二、人力资源战略规划的理论基础

**考点 1: 战略管理理论★★** (考试大纲: 领会)

战略管理理论对企业战略比较全面的看法一般认为是明兹伯格的 5P 模型。战略管理包括战略分析、战略选择和战略实施三个过程。

【注意】5P模型：计划、模式、定位、观念、计谋。

### 【常考题型】单项选择题

**考点 2: 组织理论★★** (考试大纲: 识记)

| 组织理论 |   |
|------|---|
| 组织特点 | ①有自己的目标<br>②由个人和群体组成<br>③通过分工、协调、合作实现目标   |
| 组织构成 | ①技术核心                      ②高层管理部门<br>③中层管理部门                ④技术支持部门<br>⑤管理支持部门 |

### 【常考题型】 多项选择题

### 三、人力资源战略规划体系

考点 1：人力资源战略规划编制的目的★（考试大纲：识记）

人力资源战略规划编制的目的是配合企业组织的整体经营战略，以确保组织人力资源得以有效运用的过程。

【常考题型】单项选择题

考点 2：人力资源战略规划编制的内容★（考试大纲：识记）

| 人力资源战略规划编制的内容     |  |
|-------------------|--|
| ①人力资源 <u>总体规划</u> | a. 数量规划                      b. 素质规划<br>c. 结构规划  |
| ②人力资源 <u>业务规划</u> | a. 补充计划                      b. 配置计划<br>c. 接替计划                      d. 培训计划<br>e. 工资激励计划                  f. 员工关系计划<br>g. 退休解聘计划等内容 |

【常考题型】多项选择题

考点 3：人力资源战略规划编制的层次★（考试大纲：识记）

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

【常考题型】多项选择题、简答题

考点 4：人力资源战略规划编制的程序★（考试大纲：识记）

- (1) 环境评估；（内在、外在）
- (2) 设定目标与战略；（近期、中期和远期目标）
- (3) 拟订方案；（工作分析、招聘规划、绩效考核规划等）
- (4) 实施与控制。

【常考题型】多项选择题、简答题

## 第五章 招聘管理

### 第一节 招聘概述

#### 一、招聘的概念和原则

考点 1：招聘概念★（考试大纲：识记）

招聘，是指组织为了发展的需要，从组织内部和外部获取人力资源的过程。它是人力资源规划的具体实施。

【常考题型】单项选择题

考点 2：招聘的原则★★（考试大纲：识记）

| 招聘的原则 |                          |
|-------|--------------------------|
| ①公开原则 | 招聘信息的公开透明                |
| ②竞争原则 | 动员多人报考，严格考核              |
| ③平等原则 | 对应聘者一视同仁                 |
| ④能级原则 | 量才录用，用其所长                |
| ⑤全面原则 | 对报考人德智体美劳全面核查            |
| ⑥择优原则 | 挑选最合适的人才                 |
| ⑦效率原则 | 根据要求灵活招聘，用低成本的招聘录用高质量的员工 |
| ⑧守法原则 | 遵守法律，不能有歧视行为             |

【常考题型】单项选择题、多项选择题、简答题、论述题

#### 二、招聘前提与流程

考点 1：招聘的基本前提和流程★（考试大纲：领会）

| 招聘的基本前提和流程 |  |
|------------|--|
| 基本前提       | ①人力资源规划      ②工作说明书                              |
| 流程         | ①招募（首要环节）    ②选拔<br>③录用                      ④评估 |

【常考题型】多项选择题、简答题

### 三、招聘者职责

**考点 1：用人单位与人力资源部门的职责★★★**（考试大纲：识记）

在现代组织中，起决定性作用的是用人部门，它完全处于主动的地位。人力资源部门只在招聘过程中起组织和服务的功能。

| 用人部门（主动地位）                    | 人力资源部门（服务组织功能）                    |
|-------------------------------|-----------------------------------|
| ①招聘计划的 <b>制定</b>              | ②招聘计划的 <b>审批</b>                  |
| ③招聘岗位的工作说明书及录用标准的 <b>提出</b>   | ④招聘信息的 <b>发布</b><br>⑤应聘者申请登记、资格审查 |
| ⑥应聘者 <b>初选</b> ，确定参加面试的人员名单   | ⑦ <b>通知</b> 参加面试的人员               |
| ⑧负责 <b>面试、考试</b> 工作           | ⑨面试、考试工作的组织<br>⑩个人资料的核实、人员体检      |
| ⑪ <b>录用</b> 名单、工作安排及试用期间待遇的确定 | ⑫试用合同的签订<br>⑬试用人员报到及生活安置          |
| ⑭正式录用决策                       | ⑮正式合同的签订                          |
| ⑯员工培训决策                       | ⑰员工培训服务                           |
| ⑱录用员工的绩效评估                    | ⑲招聘工作评估                           |
| ⑳人力资源规划修订                     |                                   |

**【常考题型】**单项选择题、多项选择题

**【例 1·单选】**在招聘工作中拥有计划、**录用**、人员安置等决策权的部门是（ ）。

- A. **用人**部门
- B. 行政管理部门
- C. 上级主管部门
- D. 人力资源管理部门

**【答案】**A

**【解析】**题干联系选项法，录用＝用人。故选 A。

## 第二节 人员招募

### 一、人员招募的过程

考点 1：人员招募的步骤★（考试大纲：识记）

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

【常考题型】多项选择题、简答题

### 二、制定招募计划

考点 1：招募计划的内容★★（考试大纲：识记）

| 招募计划的内容  |                     |
|--|---------------------|
| ①招募 <b>人数</b>                                    | 招募人数=组织需求-现有员工      |
| ②招募 <b>标准</b>                                    | 对员工基本素质和职位的要求       |
| ③招募 <b>对象</b>                                    | 限定应征群体              |
| ④招募 <b>周期</b>                                    | 招募周期=招募结束时间-招募开始时间  |
| ⑤招募 <b>成本</b> ：<br>a. 人事费用<br>b. 业务费用<br>c. 一般开支 | 招募成本=人事费用+业务费用+一般开支 |
| ⑥ <b>应征人员的估计</b>                                 | 企业希望吸引应征者最少人数的估计    |

【注意】**人事费用**：工资、福利、差旅费、生活费补助和加班费；**业务费用**：通信费、专业咨询费、广告费、信息服务费；**一般开支**：设备/场地租金、办公用品费、水电及物业管理费。

【常考题型】单项选择题、多项选择题、简答题



【例1·单选】对拟招募员工的基本素质**要求**以及针对不同职位的特殊要求称为( )。

- A. 招募人数
- B. 招募**标准**
- C. 招募对象
- D. 招募成本

【答案】B

【解析】题干联系选项法。要求的意思相当于标准。故选B。

### 三、实施招募计划

考点1：实施招募计划★★★（考试大纲：领会）

(1) **招募人员**的选择：（招募成败的关键）

- ①良好的个人品质和修养；
- ②相关的专业背景；
- ③丰富的社会工作经验；
- ④优秀的人际交往能力；
- ⑤对组织内部情况十分了解；
- ⑥对拟招聘岗位的工作特点及要求非常熟悉；
- ⑦了解各种人员素质测评技术；
- ⑧能有效面对各种应征者，掌控招募进程；
- ⑨能公正、客观、准确地识别应征者；
- ⑩能充分展现组织形象。

(2) **招募地点**的选择：

- ①**高级**管理人员在**全国**范围内招募；
- ②**中级**管理人员和**专业技术**人员在**跨地区**的劳动力市场上招募；
- ③**操作**工人和**办公**人员在组织**所在地**的劳动力市场上招募。

(3) **招募时间**的选择（招募工作开始时间的选择）：

招募日期=用人日期-准备周期

=用人日期-培训周期-招聘周期

(4) **招募渠道**的选择：（内部征招、外部征招）

- ①内部晋升；
- ②职位转换；

- ③自荐：外部招募里**成本最低**；
- ④员工引荐；
- ⑤广告招募：注意 **AIDA 法则**（A“注意”、I“兴趣”、D“欲望”、A“行动”）；
- ⑥就业机构招募；
- ⑦专职猎头机构招募：招募高级管理人员的主要渠道；
- ⑧校园招聘；
- ⑨网络招募；
- ⑩特色招募：如电话热线、接待日、体验营、主题活动。

（5）**招募信息的发布原则**：

- ①面广原则；
- ②及时原则；
- ③层次原则；
- ④最佳原则。

（6）**招募中的组织宣传**：利用招募的机会进行组织形象的宣传。

【**常考题型**】单项选择题、多项选择题、简答题、论述题

**考点 2：招募渠道的比较/优缺点★**（考试大纲：领会）

| 招募渠道         | 优点                       | 缺点                           |
|--------------|--------------------------|------------------------------|
| 内部晋升<br>职位转换 | 花费少、提高员工士气、<br>应征者了解企业情况 | 供给有限、产生新职业空缺、近亲繁殖、<br>缺乏创新意识 |
| 自荐           | 节省招募费用                   | 应征人员素质一般不会太高                 |
| 员工引荐         | 对应征者了解、成功率大、<br>就职后稳定    | 掺杂人情关系、难以辞退                  |
| 广告招募         | 覆盖面广、提高企业知名度             | 吸引不合格申请者、对应征者了解少、<br>招募工作量大  |
| 就业机构         | 费用合理、应征者来源广、<br>上岗效果好    | 对应征者了解少、难以招到优秀人才、<br>成功率低    |
| 猎头公司         | 猎取高级和特殊人才特别有效            | 费用高、容易上当受骗                   |
| 校园招聘         | 针对性强、素质较高                | 缺乏实际操作能力、培训成本高、<br>流失率可能较高   |
| 网络招募         | 涉及面广、信息量大、更新快            | 信息可能失真、初次筛选工作量大              |

【**常考题型**】多项选择题、分析题

### 考点 3：招募渠道的选择★（考试大纲：应用）

选择什么样的招募渠道与职位的类型、级别、组织的规模等有着很大的关系。

- （1）**管理职位**：内部晋升和报纸广告（主要），私人就业机构（次要）；
- （2）**专业技术职位**：校园招聘（主要），报纸和专业杂志广告（次要）；
- （3）**销售人员**：报纸广告（主要）；
- （4）**集中招募一批人员**：广告、校园招聘、人才交流中心等。

【常考题型】单项选择题

## 四、招募效果评估

### 考点 1：招募效果评估的主要内容★（考试大纲：应用）

- （1）招募成本评估；
- （2）招募人员评估；
- （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。

【常考题型】多项选择题、简答题

### 考点 2：招募效果评估指标体系★★（考试大纲：应用）

|             |  |
|-------------|--|
| 一般评价指标      | ①平均每位新员工的招募成本<br>②补充空缺岗位的数量或百分比<br>③ <u>业绩优良的新员工</u> 的数量或百分比<br>④留职至少一年以上的新员工数量或百分比<br>⑤对新工作满意的新员工数量或百分比 |
| 基于招募人员的评价指标 | ①从事面试的数量<br>②被面试者对面试质量的评级<br>③ <u>推荐的候选人</u> 被成功录用的比例<br>④推荐的候选人被成功录用且业绩突出者的比例<br>⑤平均每次面试的成本             |
| 基于招募渠道的评价指标 | ①引发的 <u>申请的数量</u><br>②引发的合格申请的数量<br>③平均每个申请的成本<br>④从渠道实施到接到申请的时间<br>⑤被成功录用员工的质量（业绩、出勤等）                  |

【常考题型】多项选择题

【例2·多选】下列选项中，基于**招募人员**的招募效果评价指标包括（ ）。

- A. 被面试者对面试质量的评级
- B. 平均每位新员工的招募成本
- C. 业绩优良新员工的数量或百分比
- D. 推荐的候选人被成功录用的比例
- E. 推荐的候选人被成功录用且业绩突出者比例

【答案】ADE

【解析】基于招募人员招募效果评估，与**面试和录用**有关。故选 ADE。

**考点3：提高招募效果的途径**（考试大纲：应用）

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

【常考题型】简答题

**考点4：提高招募效果需注意的几个问题**（考试大纲：应用）

- （1）歧视问题；
- （2）报酬问题；
- （3）资料问题；
- （4）上门问题；
- （5）通知问题。

【常考题型】多项选择题

## 第三节 人员选拔

### 一、人员选拔的概念、过程和模式

**考点1：人员选拔的概念**★（考试大纲：识记）

人员选拔是指从应征的候选人中**选出**组织需要的**优秀人才**，是招聘工作中最关键的一

步，也是技术性最强的一步。

【注意】**人员选拔**具有科学性、有效性、简明性、可行性原则。

【常考题型】单项选择题

**考点 2：人员选拔过程★**（考试大纲：识记）

| 人员选拔过程                          |  |
|---------------------------------|--|
| ① <b>初选</b> （人力资源部负责）           | a. 初步筛选 b. 初次面试（考察面试）                                  |
| ② <b>精选</b> （人力资源部与用人单位负责人共同协作） | a. 笔试<br>b. 心理测验<br>c. 第二次面试（诊断面试）<br>d. 甄选决策<br>e. 体检 |

【常考题型】多项选择题

**考点 3：人员选拔模式★★**（考试大纲：识记）

(1) **综合式**：每个应聘者接受所有的选拔测评，以最终分数为录用参考依据；

(2) **淘汰式**：每一轮通过测试淘汰不合格的人，合格者参加下一项测试；

(3) **混合式**：以上两种模式结合。

【常考题型】单项选择题、多项选择题

【例 1·多选】人员**选拔**的程序模式有（ ）。

- A. 古典式
- B. 综合式
- C. 混合式
- D. 现代式
- E. 淘汰式

【答案】BCE

【解析】**分家法**。BCE 为一家，AD 为一家，分析题干故选 BCE。

## 二、人员选拔方法

考点 1：人员选拔方法★（考试大纲：领会）

| 人员选拔方法 |  |
|--------|--|
| ①笔试    | 又称知识考试，通过纸笔测验对被试者的知识广度、深度进行了解                  |
| ②心理测试  | 对人的各种内在心理特征进行的标准化测量工具                          |
| ③面试    | 传统面谈，通过沟通、观察方式对应聘者是否适应职位要求                     |
| ④情景模拟  | 又称评价中心，模拟应试工作场景来测试应聘者是否适合岗位的方法；成本较高，适合高级管理人才选拔 |

【注意】

①笔试最薄弱的环节：命题技术。

②面试的五大要素：被试者、主试者、测评内容、实施程序、面试结果。

【常考题型】单项选择题、多项选择题

考点 2：面试的优缺点★★（考试大纲：领会）

| 面试的优缺点 |  |
|--------|--|
| ①优点    | <ul style="list-style-type: none"> <li>a. 考察内容深入广泛</li> <li>b. 考察灵活</li> <li>c. 持续时间较长</li> <li>d. 防止舞弊</li> <li>e. 可测试多方面的能力</li> </ul> |
| ②缺点    | <ul style="list-style-type: none"> <li>a. 随意性较强</li> <li>b. 实施过程不规范</li> <li>c. 评分客观性和一致性差</li> <li>d. 品格、诚实度等方面难把握</li> </ul>           |

【常考题型】多项选择题、简答题

【例2·多选】在人员选拔中，面试与笔试相比较所具有的**优点**有（ ）。

- A. 考察灵活
- B. 考察内容深入
- C. 客观性较强
- D. 实施过程规范
- E. 可测试多方面的能力

【答案】ABE

【解析】**排除法**。面试是面对面的面谈聊天，个人主观性很强，不客观，实施也没有笔试规范，所以CD错误。故选ABE。

### 考点3：面试的类型★★（考试大纲：领会）

| 划分标准                | 类型  |
|---------------------|---|
| ①从面试要达到的 <b>效果</b>  | a. 初步面试<br>b. 诊断面试                        |
| ②从参与面试过程的 <b>人员</b> | a. 个别面试<br>b. 小组面试<br>c. 集体面试<br>e. 流水式面试 |
| ③面试 <b>组织形式</b>     | a. 结构化面试<br>b. 非结构化面试<br>c. 半结构化面试        |
| ④测评 <b>目的</b>       | a. 压力面试<br>b. 评估性面试                       |
| ⑤面试内容的 <b>侧重点</b>   | a. 行为描述面试<br>b. 能力面试                      |

【常考题型】单项选择题、多项选择题

【例3·多选】按面试组织形式是否**标准化**、程序化，可将其分为（ ）。

- A. **结构**化面试
- B. 非**结构**化面试
- C. 半**结构**化面试
- D. 压力面试
- E. 评估性面试

【答案】ABC

【解析】题干问是否标准化，选项中凡是出现“结构”二字的都选。故选ABC

考点 4：面试技巧★（考试大纲：应用）

（1）面试提问技巧：

- ①清楚提问的目的、准备好提问的提纲；
- ②遵循先易后难、循序渐进的原则；
- ③注意提问的方式。

（2）面试评价技巧：评价项目尽量数量化、可操作化。

| 提问方式  | 目的                              | 举例                      |
|---|---------------------------------|-------------------------|
| <u>开放式</u> 提问：为什么、为何、什么、哪个                  | 获取信息；避免被动                       | 你为什么采用这种方式？             |
| <u>清单式</u> 提问：提出选择可能性或选择的问题                 | 获取信息；鼓励询问对象陈述优先选择；鼓励询问对象不只看一种选择 | 你认为产品质量下降的主要原因是什么？      |
| <u>假设性</u> 提问：探求别人的态度或观点                    | 鼓励人们从不同角度思考问题                   | 如果你处于这种状况，你会怎样处理这个问题？   |
| <u>重复性</u> 提问：返回信息以检验是否是对方的真正意图；检验得到的信息是否正确 | 让应聘者知道听见了他提供的信息，检验获得信息的准确性      | 你是说……如果我理解正确的话，你说的意思是…… |
| <u>确认式</u> 提问：表达出对信息的关心和理解                  | 鼓励应聘者继续交流                       | 我明白你的意思，这种想法很好……        |
| <u>封闭式</u> 提问：得到具体回答                        | 让应聘者用“是”“否”来回答                  | 你将文件打印好了吧？你曾经做过秘书工作吗？   |
| <u>追问式</u> 提问：请再往下说                         | 获取进一步的信息                        | 你有什么证据？                 |

【常考题型】多项选择题、简答题

考点 5：面试效果的影响因素★（考试大纲：应用）

- （1）过早地做出录用的决策；
- （2）过早强调面试表中的不利内容；
- （3）面试者本人对空缺岗位的任用条件不了解；
- （4）面试者本人缺乏面试经验；
- （5）面试过程中，面试者讲的太多；
- （6）面试速度过快，时间较短；
- （7）面试者受前一位应聘者的影响，去衡量后一位应聘者；
- （8）容易出现晕轮效应、趋中效应、以貌取人、个人偏见等心理偏差。

【常考题型】分析说明题



**考点 6：提高面试效果的对策★**（考试大纲：应用）

- （1）做好面试前准备工作；
- （2）围绕面试目的提问；
- （3）对每个应试者一视同仁；
- （4）营造和谐气氛；
- （5）保持良好互动；
- （6）防止先入为主；
- （7）注意非语言行为；
- （8）防止“与我相似”的心理因素；
- （9）避免暗示；
- （10）采用小组面试。

**【常考题型】**论述题、分析说明题

## 第四节 人员录用

### 一、人员录用原则

**考点 1：人员录用原则★★**（考试大纲：识记）

| 人员录用原则                          |  |
|---------------------------------|--|
| ① <b>因事择人</b> 与 <b>因人任职</b> 相结合 | 因事择人：按照岗位特性，工作需要来进行<br>因人任职：按个人能力、个性差异安排职位 |
| ② <b>平等竞争</b> 原则                | 一视同仁，择优录取                                  |
| ③ <b>慎用</b> 过分超过任职资格条件者原则       | 任职者要求过高，流动性增大                              |
| ④ <b>重工作能力</b> 原则               | 硬性指标相同时，对以往工作经验能力强者优先                      |
| ⑤ <b>工作动机优先</b> 原则              | 工作能力基本相同，动机、意愿强者优先考虑                       |

**【注意】**招聘的最后一个环节：**人员录用**。

**【常考题型】**单项选择题、多项选择题、简答题

【例1·单选】人员录用时，对过分超过任职资格条件应聘者通常采取的原则是（ ）。

- A. 不用
- B. 慎用
- C. 优先考虑
- D. 坚决录用

【答案】B

【解析】对于过分的人我们一定要谨慎。故选B。

## 考点2：人员录用注意事项（考试大纲：领会）

（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；

（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；

（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；

（4）有些应聘者只想暂时先找一份工作安身，要特别小心；

（5）对那些频频更换工作的求职者，要特别小心；

（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；

（7）对那些自称运气不好的人也要特别小心；

（8）永远不要企图能在“百坏中选一好”；

（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；

（10）不要急着做决定。

【常考题型】论述题

## 第六章 人员素质测评

### 第一节 人员素质测评概述

#### 一、人员素质测评的含义

**考点 1：素质的含义★**（考试大纲：识记）

素质是指个体为完成某项活动与任务所具备的基本条件和基本特点，是行为的基础与根本因素。它包括身体素质、心理素质、道德素质和专业素质等方面。

**【常考题型】**单项选择题

**考点 2：素质与绩效的关系★**（考试大纲：领会）

关注人的素质对绩效的影响。麦克利兰倡导用素质模型取代智力因素预测未来工作的绩效。

**【常考题型】**单项选择题

**考点 3：素质模型的含义★**（考试大纲：领会）

素质模型，也称胜任素质模型，或胜任力模型，是个体所应具备的对个人绩效和企业成功产生关键影响的各种素质要素的组合。潘斯塞给素质模型下的定义：素质模型是指能和参照效标有因果关系的个体的深层次特征。

**【常考题型】**单项选择题

**考点 4：素质的冰山模型★★**（考试大纲：识记）

- （1）美国著名心理学家麦克利兰提出了一个著名的素质冰山模型；
- （2）“冰山水上部分”包括基本知识、基本技能，外在表现，容易学习；而“冰山水下部分”包括角色定位、价值观、自我认知、品质和动机，内在、难以测量，不容易改变，对人员的行为起关键性作用。

**【常考题型】**单项选择题

【例1·单选】提出素质冰山模型的学者是（ ）。

- A. 施恩  
B. 霍兰德  
C. 博亚特兹  
D. 麦克利兰

【答案】D

【解析】记忆口诀：小麦很冷。故D项正确。

### 考点5：素质的洋葱模型★（考试大纲：识记）

（1）美国学者博亚特兹提出了“素质洋葱模型”，素质洋葱模型中的各核心要素由内至外分别是动机和个性、自我认知与社会角色、价值观、态度、知识、技能等；

（2）洋葱模型把胜任素质由内到外概括为层层包裹的结构；越向外层，越易于培养和评价；越向内层，越难以评价和习得；

（3）洋葱模型更突出潜在素质与显现素质的层次关系，比冰山模型更能说明素质之间的关系。

【常考题型】单项选择题

### 考点6：人员素质测评的含义★（考试大纲：识记）

人员素质测评，是指测评者采用科学的测量方法和手段对被测评者的身体素质和心理素质进行测量和评价的过程。测→量化方式测验；评→定性化方式评价。

【常考题型】单项选择题

## 二、人员素质测评的作用、原理和原则

### 考点1：素质测评的作用、原理和原则★（考试大纲：领会）

|    |   |
|----|---|
| 作用 | ①是科学的人力资源 <u>开发</u> 的基础<br>②为 <u>招聘</u> 选拔提供科学的评价技术与工具<br>③为 <u>人岗匹配</u> 提供基本依据<br>④为 <u>绩效</u> 考核和诊断提供解决方法 |
| 原理 | ①个体差异原理<br>②职位类别差异原理<br>③测量与评定原理<br>④定量方法与定性方法相结合的原理  |
| 原则 | ①客观性原则<br>②标准化原则<br>③信度和效度的原则<br>④可行性原则<br>⑤可比性原则   |

【常考题型】多项选择题、简答题

### 三、人员素质测评的类型、发展

**考点 1: 素质测评类型★★** (考试大纲: 领会)

| 素质测评类型 | 概念、特点  |
|--------|--|
| ①配置性测评 | 概念：实现人力资源配置，达到人岗匹配<br>特点：针对性、客观性、严格性   |
| ②选拔性测评 | 概念：岗位需要，内部选拔<br>特点：<br>①强调测评的区分和选拔功能   ②测评标准刚性要强<br>③测评指标的选择具有灵活性   ④测评结果多以分数或等级形式呈现         |
| ③开发性测评 | 概念：开发员工素质<br>特点：勘探性、配合性、促进性  |
| ④考核性测评 | 概念：又称鉴定性测评，鉴定和验证某种素质是否具备<br>特点：<br>①测评结果主要是提供依据或证明   ②测评结果具有较高信度和效度<br>③侧重于现有的素质价值与功用   ④概括性 |
| ⑤诊断性测评 | 概念：了解素质现状或开发问题<br>特点：<br>①测评内容精细、全面   ②测评过程寻根究底<br>③测评结果不公开   ④测评具有较强的系统性                    |

**【常考题型】**单项选择题、多项选择题

【例2·单选】主要目的是了解素质现状或素质开发问题的人员素质测评类型是( )。

- A. 诊断性测评                      B. 考核性测评  
C. 开发性测评                      D. 配置性测评

【答案】 A

【解析】题干联系选项法。有了问题我们就要诊断。故选 A。

考点 2：素质测评发展（考试大纲：领会）

| 素质测评的发展   |  |
|-----------|--|
| ①西方人员素质测评 | a. 西方人员素质测评发展是从心理测验起步的<br>b. 高尔顿，是应用等级评定表、问卷法及自由联想法的先驱<br>c. 卡特尔编制了“卡特尔 16 种人格因素问卷”简称“16PF”<br>d. 比奈编制质量测验量表：“比奈—西蒙量表”，智力测验创始人 |
| ②我国人员素质测评 | a. 萌芽阶段：1980 年至 1988 年，心理测验主要局限于教育领域<br>b. 初步应用阶段：1989 年至 1992 年，建立国家公务员考试制度<br>c. 繁荣发展阶段：1993 年至今，我国人员素质测评事业已到了一个繁荣发展阶段       |

【常考题型】单项选择题

## 第二节 人员素质测评方法

### 一、心理测验

考点 1：心理测验★（考试大纲：识记）

（1）定义：心理测验是指通过观察个体的少数有代表性的行为，对于贯穿在个体行为活动中的心理特征，依据确定的原则进行数量化分析的科学手段；

（2）心理测验的特点：

- ①对行为的测量；
- ②对一组行为样本的测量；
- ③不一定是真实行为，而是概括了的模拟行为；
- ④标准化的测验；
- ⑤力求客观的测量。

【常考题型】单项选择题、多项选择题、简答题

考点 2：心理测验的分类★★（考试大纲：领会）

| 心理测验的分类        |         |  |
|----------------|---------|--|
| 认知测验<br>(认知行为) | ①成就测验   | 测评人的知识与技能，对 <b>认知活动结果</b> 的测评                          |
|                | ②智力测验   | 较为稳定的行为特征，对 <b>认知过程</b> 的测评                            |
|                | ③能力倾向测验 | 对人认知 <b>潜在能力</b> 的测评                                   |
| 人格测验<br>(社会行为) | ①量表法    | <b>自陈</b> 量表法、 <b>评定</b> 量表法、<br>卡特尔 16PF 人格测验法（使用最广泛） |
|                | ②投射法    | 联想法（如文字联想测评和罗夏墨迹测评）、构造法、<br>完成法、选排法、表露法（如画树测评）         |
|                | ③作业法    | 由德国精神病医生 <b>克雷佩林</b> 编制                                |

【注意】**行政职业能力倾向测验**：数量关系、判断推理、常识判断、言语理解与表达以及资料分析。

【常考题型】单项选择题、多项选择题

考点 3：人格测验的含义★★（考试大纲：领会）

**人格**，是个体所具有的与他人相区别的、稳定和独特的**思维方式**和行为风格。

**人格测验**，是对人的行为中起稳定调节作用的心理特质和行为倾向进行**定量分析**，以便进一步预测未来。可分为：兴趣、态度、性格、品德。

【常考题型】单项选择题

【例 1·单选】属于**认知**测验的心理测验方法是（ ）。

- A. **智力**测验
- B. 价格测验
- C. 结构化面试
- D. 无领导小组

【答案】A

【解析】题干联系选项法。认知事物需要智力。故选 A。

## 二、面试

### 考点 1：面试的特点★（考试大纲：识记）

- (1) 对象的单一性；
- (2) 内容的灵活性；
- (3) 信息的复合性；
- (4) 交流的直接互动性；
- (5) 判断的直觉性。

【常考题型】单项选择题、多项选择题、简答题

### 考点 2：面试的内容★（考试大纲：领会）

- (1) 仪表风度；
- (2) 知识点广度与深度；
- (3) 实践经验与专业特长；
- (4) 工作态度与求职动机；
- (5) 事业进取心；
- (6) 反应能力与应变能力；
- (7) 分析判断与综合概括能力；
- (8) 兴趣爱好与活力；
- (9) 自我控制能力与情绪稳定性；
- (10) 口头表达和沟通能力。

【常考题型】单项选择题、多项选择题

### 考点 3：面试的方法技巧★（考试大纲：领会）

#### (1) 如何“问”：

- ①自然、亲切、渐进、聊天式的导入；
- ②提问应通俗、简明、有力；
- ③问题的安排要先易后难、循序渐进；
- 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；
- ②要善于把握与调节应聘者的情绪；



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；
- ②充分发挥感官的综合效应与直觉效应。

(4) 如何“评”：

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

**【常考题型】**论述题、案例分析题

### 三、评价中心

**考点 1：评价中心的特点★**（考试大纲：识记）

- (1) 情景模拟性；（首要特点）
- (2) 综合性；
- (3) 全面性；
- (4) 整体互动性；
- (5) 预测性。

**【常考题型】**多项选择题、简答题

**考点 2：评价中心的优缺点★**（考试大纲：领会）

评价中心通常用来选拔较高层次的管理人员和技术人员。

- (1) 优点：较高的信度和效度，结论质量较高；
- (2) 缺点：投入大量人力、物力和财力，耗时长，操作难度大，对测试者要求很高。

**【常考题型】**单项选择题、多项选择题

**考点 3：评价中心的形式★★★**（考试大纲：识记）

(1) 文件筐测验：

①含义：指将被测者置于特定的职位或管理岗位上，让其在给定的时间内处理一组杂乱无章的文件、信件、信息等；

②具体形式：

- a. 背景模拟;
- b. 公文类别处理模拟;
- c. 处理过程模拟。

③考虑因素:

- a. 成本因素;
- b. 评价因素。

(2) 无领导小组讨论:

①含义: 指一定数目的被测试者在一定的时间内就给定的问题进行讨论, 并最终给出确定的答案。小组中没有领导者(能考查出被测者的个性特征、表达沟通能力、人际交往能力、分析综合能力等);

②一般步骤:

- a. 接受问题, 各自准备发言提纲;
- b. 成员轮流发言;
- c. 成员交叉讨论;
- d. 方案总结并汇报讨论结果。

③无领导小组讨论的优点:

- a. 为被测评者提供平等的机会, 结论更加客观、准确;
- b. 真实诱发效应;
- c. 生动的人际互动;
- d. 独特的考察维度;
- e. 效率高, 应用范围广。

④试题形式:

- a. 开放式问题;
- b. 两难问题;
- c. 多项选择问题;
- d. 操作性问题;
- e. 资源争夺问题。

⑤评分标准:

- a. 发言次数的多少;
- b. 是否善于提出新的见解和方案、敢于发表不同意见、坚持自己的正确意见;
- c. 是否善于消除紧张气氛、说服别人、调节争议问题;

d. 创造一个使不愿开口的人也想发言的气氛，把众人的意见引向一致；

e. 能否倾听他人的意见，是否尊重他人，是否侵犯他人的发言权等。

(3) **管理游戏**：

管理游戏是一种以完成某项或某些实际工作任务为基础的标准化模拟活动，通过活动观察和测评被试者实际的管理能力；

①**优点**：具有趣味性，具有社会认知关系的功能；

②**缺点**：忽略管理原理的学习，压抑被测试者的开创性，操作不便观察，花费时间长。

(4) **模拟面谈**：

模拟面谈是**角色扮演**的一种形式，与被测评者谈话。扮演被测评者拟任职位的下属、客户或其他可能与被测评者在工作中发生关系的角色，甚至可以充当被测评者进行采访的电视台记者。

①**优点**：费时较少；

②**缺点**：增加人员需要，扮演者与不同的被测试者交谈可能有不同的表现。

**【常考题型】**单项选择题、多项选择题、简答题

**【例 2·单选】**在面试中，将应聘者置于某一特定的职位，让应聘者对一组杂乱无章的**文件**、信件、信息等在给定的时间内进行处理。这种测评方法被称为（ ）。

A. 模拟面谈

B. 管理游戏

C. **文件筐**测验

D. 无领导小组讨论

**【答案】C**

**【解析】**题干联系选项法。文件＝文件筐。故选 C。

**【例 3·单选】**运用**两难问题**进行人力资源素质测评，这种形式属于（ ）。

A. 模拟面谈

B. 管理游戏

C. 文件筐测验

D. 无领导小组**讨论**

**【答案】D**

**【解析】**题干联系选项法。遇到两难问题，我们要进行讨论。故选 D。

### 第三节 人员素质测评的实施

#### 一、人员素质测评的实施程序

考点 1：人员素质测评的实施程序★★★（考试大纲：识记）

人员的素质测评的过程包括准备阶段、实施阶段、评定结果阶段、跟踪检验和反馈阶段。

【常考题型】多项选择题、分析说明题

考点 2：准备阶段★★（考试大纲：领会）

（1）构建测评指标体系：

- ①构建胜任素质模型。
- ②基于胜任素质模型筛选测评指标：是否具有价值和可行性。
- ③确定测评指标权重：德尔菲法、层次分析法、主观经验法。
- ④确定测评标度：等级式、量词式、数量式。

（2）确定测评的工具和方法：

考虑工具和方法的效度、公平程度、实用性、成本四个指标。

（3）培训测评人员：使用统一的指示语。

【常考题型】多项选择题、分析说明题

考点 3：实施阶段★（考试大纲：领会）

- （1）选择合适的测评时间和测评环境；
- （2）获取测评数据（标准化）。

【常考题型】多项选择题

考点 4：评定结果阶段★（考试大纲：领会）

- （1）分析测评结果；
- （2）做出决策或建议。

【常考题型】多项选择题

## 第七章 员工培训

### 第一节 培训概述

#### 一、培训的概念

**考点 1：培训的目的★**（考试大纲：领会）

- （1）向本企业员工传授其他更广泛的技能；
- （2）强化员工的献身精神。

**【常考题型】**多项选择题

**考点 2：培训与教育区别★**（考试大纲：识记）

- （1）教育更抽象化，培训更具体化；
- （2）教育更耗时；
- （3）培训与工作场所紧密相连，而教育一般是脱产的；
- （4）培训培养当班人，而教育培养接班人。

**【常考题型】**简答题

#### 二、培训作用

**考点 1：培训的作用★**（考试大纲：领会）

- （1）调整矛盾，实现人事和谐的重要手段；
- （2）快出人才、多出人才的重要途径；
- （3）调动员工积极性的有效办法；
- （4）建立优秀组织文化的有力杠杆。

**【常考题型】**简答题

#### 三、培训理论

**考点 1：培训理论分类和特征★**（考试大纲：领会）

- （1）成人学习理论（诺尔斯）：
  - ①个体不断成熟，从依赖型人格向独立型人格转化；
  - ②生活经验为成人学习提供了丰富资源；

③学习计划、内容与方法等与社会角色任务相关；

④学习目的从工作准备知识向直接应用知识转变。

(2) **刺激—反应**理论（斯金纳）：

①强调反射是刺激和反应的函数关系；

②注重反应的强化刺激；

③自身反应，可通过外部强化或自我强化机制控制；

④具有可变的、适应环境的特性是发展的。

(3) **社会学习**理论（班杜拉）：又称**模仿理论**。

**【常考题型】**单项选择题、多项选择题

**【例1·单选】**美国社会心理学家**班杜拉**提出的社会学习理论又称为（ ）。

A. **模仿**理论

B. 职业锚理论

C. 成人学习理论

D. 刺激—反应理论

**【答案】**A

**【解析】**记忆口诀：班级的模范。故选A，模仿理论。

## 第二节 员工培训的内容和步骤

### 一、新员工培训

**考点1：新员工培训的意义★**（考试大纲：识记）

(1) 减少新进员工的**焦虑感**；

(2) 增进新员工的**归属感**，尽快地成为企业人；

(3) 增进新员工的**认同感**，激发动机，鼓励行为，提高士气。

**【常考题型】**简答题

**考点2：新员工培训的内容★★**（考试大纲：领会）

(1) **企业文化**方面的培训：精神层次、制度层次、物质层次；

(2) **业务方面**的培训：

①了解企业生产全过程；

②熟悉生产中最基本理论知识;

③根据岗位学习不同的业务知识。

(3) 开展对新员工的“传、帮、带”活动。

**【常考题型】**单项选择题、多项选择题、简答题

**【例 1·单选】**下列不属于企业文化精神层次的培训的是( )。

A. 参观厂史展览

B. 组织新员工学习企业规章制度

C. 请先进人物宣讲企业传统

D. 请企业负责人讲企业目的、宗旨

**【答案】**B

**【解析】**题干问不属于精神层次的, 直接选出 B 选项, B 选项属于制度层次。

**考点 3: 案例—华为公司新员工 180 天培训★★** (考试大纲: 应用)

(1) 第一阶段: 入职, 让他知道是来干什么的(3-7 天);

(2) 第二阶段: 过渡, 让他知道如何能做好(8-30 天);

(3) 第三阶段: 让新员工接受挑战性任务(31-60 天);

(4) 第四阶段: 表扬与鼓励, 建立互信关系(61-90 天);

(5) 第五阶段: 让新员工融入团队主动完成工作(91-120 天);

(6) 第六阶段: 赋予员工使命, 适度授权(121-179 天);

(7) 第七阶段: 总结, 制定发展计划(180 天);

(8) 第八阶段: 全方位地关注下属成长。

**【常考题型】**单项选择题

## 二、在职员工的培训

**考点 1: 在职员工培训应注意的问题★** (考试大纲: 领会)

(1) 重视员工的参与;

(2) 重视开发在职员工的潜力。

**【常考题型】**多项选择题

## 考点 2: 在职员工的分类培训★（考试大纲：领会）

（1）五个层次（按培训内容）：

- ①知识更新；
- ②能力培养；
- ③思维变革；
- ④观念变化；
- ⑤心理调整。

（2）按培训与工作关系：

- ①在职培训；
- ②脱产培训。

（3）从培训的目的：

- ①技能培训；
- ②素质培训。

（4）按照培训对象：

- ①普通员工培训：重在技能、技巧的提高；
- ②基层管理人员培训：重于管理工作的技能技巧培训；
- ③中层管理人员培训：重于发现、分析和解决问题的能力，用人能力，控制和协调能力，经营决策能力以及组织设计技巧的培养；
- ④高层管理人员培训：多方面培训，主要是政治法律意识、分析决策能力、公关能力、岗位胜任能力、团队建设的领导艺术；
- ⑤专业技术人员培训：按照行业的要求，规范培训技术岗位上的员工。

【常考题型】单项选择题、多项选择题

## 三、员工培训步骤

### 考点 1: 员工培训步骤★★★（考试大纲：应用）

（1）培训需求分析：

- ①概念：实施培训管理的首要环节，是确定培训目标和制订培训计划的前提，同时也是进行培训评估的重要依据；
- ②培训需求层次分析：
  - a. 组织层次分析：战略、资源、环境；
  - b. 工作岗位层次分析；



c. 个人层次分析。

### ③培训需求分析方法:

a. **任务分析法**: 适用于决定新进员工需要哪些培训;

b. **绩效分析法**: 适用于决定现职员工的培训需求。

### (2) **拟订培训计划**:

①培训的内容和目标 (培训什么);

②培训对象 (培训谁);

③培训时间和期限 (何时培训);

④培训场所 (在哪里培训);

⑤师资 (谁来培训);

⑥培训方法、课程和教材 (怎样培训)。

### (3) **实施培训计划**:

①实施计划是整个员工培训过程的**中心环节**; 员工培训的实施过程大致包括四个环节, 即**执行、检查、反馈**和**修正**;

### ②必须做到:

a. 严格执行计划;

b. 严格检查各个环节;

c. 重视员工反馈, 分析整理信息;

d. 及时调整和修正原计划。

### (4) **培训成果转化**:

### ①理论:

a. 同因素理论: 培训环境与工作环境完全相同——飞行员培训;

b. 激励推广理论: 一般原则运用于多种不同的工作环境——人际关系培训;

c. 认知转化理论: 存储和回忆——各种类型的培训内容和环境。

### ②层面:

a. 依样画瓢式的运用 (第一层面);

b. 举一反三 (第二层面);

c. 融会贯通 (第三层面);

d. 自我管理 (第四层面)。

③培训成果转化水平受环境因素的影响:

- a. 管理者的支持;
- b. 同事的支持;
- c. 受训者自身努力程度。

(5) **培训效果评估** (柯氏四级评估法):

- ①**反应**层, 即一级评估, 受训者对培训项目的看法 (**最低**层次);
- ②**学习**层, 即二级评估, 受训者对培训内容的掌握程度;
- ③**行为**层, 即三级评估, 受训者在实际工作中行为的变化;
- ④**结果**层, 即四级评估, 培训是否改变了组织绩效。

**【常考题型】**单项选择题、多项选择题、简答题、案例分析题

**【例 2·单选】**培训成果转化的**第三个**层面是 ( )。

- A. 依样画瓢
- B. 举一反三
- C. 融会贯通
- D. 自我管理

**【答案】C**

**【解析】**培训成果转化可分为四个层面: ①依样画瓢; ②举一反三; ③融会贯通; ④自我管理。故选 C。

**【例 3·多选】**下列选项中属于柯克帕里特模型培训效果评估指标的有 ( )。

- A. 反应层
- B. 学习层
- C. 行为层
- D. 结果层
- E. 领导层

**【答案】ABCD**

**【解析】排除法。**柯克帕里特模型培训效果评估不需要对领导层进行评估。故排除 E 选项。

### 第三节 员工培训的方法

#### 一、员工培训的方法及概念

考点 1：员工培训方法★★★（考试大纲：领会）

##### （1）讲授法：

①**概念**：指培训者通过**口头语言**向受训者传授知识的教学方法，是教师使用**最早的、应用最广**的教学方法；

##### ②**优缺点**：

- a. **优点**：信息量大、操作容易、传授的知识系统全面；
- b. **缺点**：单向的信息传递过程，缺少交流和沟通；对受训者的差异不敏感，缺乏针对性培训；讲授法一般不太适合技能的培训。

##### （2）案例分析法：

①**概念**：指把实际工作中真实的情景加以**典型化**处理，编写成供学员思考的**案例**，来提高学员分析问题和解决问题能力的一种培训方法；

②**案例选择的基本要求**：典型性、真实性、可操作性、结果的多样性；

##### ③**优缺点**：

- a. **优点**：生动形象，利于深化理论学习；方式灵活多样，利于激发学员的求知欲；利于学员能力的培养；
- b. **缺点**：收集到典型的有针对性的案例比较困难；案例对工作流程不具有广泛和普遍的指导作用，使学员难得到系统的和完整的技能或知识。

##### （3）角色扮演法：

①**概念**：多用于改善人际关系和处理冲突事件的训练；

②**要求**：明确目的，详尽的各角色说明资料，准备场景和工具；营造气氛，调动积极性；扮演结束后，进行评估总结。

##### ③**优缺点**：

- a. **优点**：参与性强；观察其他同学的扮演，可以学习各种交流技能；给学员提供模拟的实验机会；帮助学员认清自己的不足和优点；
- b. **缺点**：会出现简单化、表面化和虚假人工化等现象，造成对培训效果的直接影响，使受训者得不到真正的角色锻炼和能力提高的机会。

(4) **头脑风暴法**:

①**概念**: 由**奥斯本**提出的一种激发创造性思维的方法;

②**原则**:

- a. 禁止批评和评论;
- b. 以量求质;
- c. 异想天开;
- d. 鼓励综合。

③**实施要点**:

- a. 确定需要, 明确目标;
- b. 选择人员, 组成小组;
- c. 讲明要求, 营造气氛;
- d. 多出点子, 认真记录;
- e. 筛选组合, 寻找最优。

④**优点**和**影响因素**:

- a. **优点**: 简便易行、集思广益、创新性强、培养人才、增强团队精神;
- b. **影响因素**: 主持人的个人素质; 与会人员自身的素质和水平; 环境因素; 问题的难易程度。

(5) **视听法**:

①**概念**: 又称多媒体教学法, 指以电影、录像等多媒体视听教学设备为手段进行培训;

②**优缺点**:

- a. **优点**: 直观、规范、灵活;
- b. **缺点**: 先进的视听设备成本较高; 制作针对性的视听资料不容易; 受训者容易受设备和场所的限制。

(6) **游戏法**:

①**概念**: 种类有团队建设类、沟通技巧类、领导力与管理技能类等;

②**原则**:

- a. 制订游戏规则;
- b. 游戏需要有结果。

③**优缺点**:

- a. **优点**: 营造轻松的氛围; 让受训者在游戏过程中学习, 在学习的过程中思考;
- b. **缺点**: 游戏开发时间较长, 培训占用的时间也较多; 如果培训师讲解能力不够, 则

会使游戏失去培训的意义。

(7) **碎片化学习法**:

①**概念**: 利用零散的时间进行学习。根据自我学习需求, 随时随地获取零碎知识的学习方式;

②**优缺点**:

- a. **优点**: 灵活性、针对性、个性化、高效率;
- b. **缺点**: 无序性、随意性、浅层性。

③**如何使碎片化学习法更有效**:

- a. 第一步一定一个应用目标;
- b. 第二步一建立知识体系框架;
- c. 第三步一碎片化输入、体系化积累。

④**形成原因**: 互联网时代、人们阅读方式的改变、新媒体出现、微资源开发等。

⑤**发展前景**: 符合当代人学习的价值取向, 利用移动设备进行碎片化学习成为人们日常生活不可或缺的一部分。

**【常考题型】**单项选择题、多项选择题、简答题、分析说明题

**【例1·单选】**某公司在员工培训中, 针对生产部门和销售部门经常出现因不理解对方工作性质而发生冲突的情况, 将生产和销售部门人员进行**岗位对调**, 并分别模拟销售和生产的工作状态。这种培训方法是( )。

- A. 讲授法
- B. 案例法
- C. **角色扮演法**
- D. 头脑风暴法

**【答案】C**

**【解析】**题干联系选项法。岗位对相当于角色扮演。故选C。

**【例2·多选】**运用案例分析法对员工进行培训时, **案例**选择的基本要求有( )。

- A. 典型性
- B. 真实性
- C. 可操作性
- D. 结果的**唯一性**
- E. 结果的多样性

**【答案】ABCE**

**【解析】排除法。**案例分析法的案例, 结果一定不是唯一的, 如果结果是唯一的就不用分析了, 所以直接排除D选项。故选ABCE。

## 第八章 绩效管理

### 第一节 绩效管理概述

#### 一、绩效的含义与特点

**考点 1：绩效的含义★**（考试大纲：识记）

（1）管理学角度，绩效是组织为实现其目标而展现在不同层面上的有效输出（个人绩效和组织绩效）；

（2）人力资源管理角度，绩效也称业绩效绩、成效等，是人们从事某一种活动所产生的成绩和成果。

① “**结果论**”：绩效等于“结果”“产出”或“目标实现度”；

② “**过程论**”：绩效等于“行为”；

③ “**潜能论**”：绩效=“做了什么”+“能做什么”。

绩效就是指员工在工作过程中所表现出来的与组织目标相关的并且能够被评价的工作业绩、工作能力和工作态度。

**【常考题型】**单项选择题

**考点 2：绩效的几个要点★**（考试大纲：识记）

（1）绩效基于工作而产生；

（2）绩效与组织目标有关，对组织目标有直接的影响作用；

（3）绩效是表现出来的工作行为和工作结果；

（4）体现个人绩效、团队绩效，理解为结果、行为和潜能。

**【常考题型】**多项选择题

**考点 3：绩效的特点★★**（考试大纲：识记）

（1）多因性：员工的绩效受多种因素共同影响（个体、企业环境）；

（2）多维性：员工的绩效往往体现在多方面（工作业绩、工作能力、工作态度）；

（3）动态性：员工的绩效并不是一成不变的。

**【常考题型】**单项选择题、多项选择题、简答题

## 二、绩效管理

考点 1: 绩效管理的含义★（考试大纲：识记）

**绩效管理**，是指制定员工绩效目标并收集与绩效有关的信息，定期对员工的目标完成情况做出评价和反馈，以确保员工的工作活动和工作产出与组织保持一致，进而保证组织目标完成的管理手段与过程。

【常考题型】单项选择题

考点 2: 绩效管理的要点★（考试大纲：识记）

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

【常考题型】单项选择题、多项选择题、简答题

考点 3: 绩效管理的作用★（考试大纲：领会）

- (1) **引导**性作用；
- (2) **价值**性作用；
- (3) **战略**性作用。

【常考题型】多项选择题、简答题

## 三、绩效管理体系的含义与内容

考点 1: 绩效管理体系的含义★（考试大纲：识记）

企业为了完成绩效管理所构建起来的管理体系，就是**绩效管理体系**。

【常考题型】单项选择题

考点 2: 绩效管理体系的内容--PDCA★（考试大纲：识记）

- (1) **绩效计划**（Plan）：**起点**，在公司、部门、个人层面设定绩效目标和衡量指标。
- (2) **绩效实施**（Do）：实施绩效计划的过程。
- (3) **绩效考核**（Check）：考核主体，考核方法，考核评价。
- (4) **绩效反馈与调整**（Adjust）：影响着组织实现绩效管理目的的程度。

【注意】现代绩效管理的闭环控制体系：**PDCA**。

【常考题型】单项选择题、多项选择题、简答题

## 第二节 绩效计划

### 一、绩效计划的含义与作用

**考点 1：绩效计划的含义要点★**（考试大纲：识记）

（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）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；

②为实现目标，员工应采取的措施；

③对绩效跟进、考核和反馈阶段做规划和指导。

（3）绩效计划必须有员工和管理者双方的共同参与；

（4）随着外界环境和企业战略的变化而随时进行调整。

**【常考题型】**多项选择题、论述题

**考点 2：绩效计划的作用★**（考试大纲：领会）

（1）制订行动计划，指导 PDCA 有效实施；

（2）增强后续工作的计划性，降低浪费和冗余；

（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；

（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；

（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。

**【常考题型】**论述题

### 二、绩效计划主要内容

**考点 1：绩效目标的制定★**（考试大纲：识记）

绩效目标由绩效内容和绩效标准组成。

（1）绩效内容：工作任务，应当做什么事情。

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绩效指标：对绩效项目的进一步细化和分解。

a. 工作业绩，提取指标从数量、质量、成本和时间四个方面进行考虑；



- b. 工作能力和工作态度，具体情况具体分析，根据不同职位的不同工作内容进行设定；
- c. 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。

(2) **绩效标准**：应该怎样来做或者做到什么程度。确定绩效标准时，应当注意以下几个问题：

- ①**绩效标准应该明确**：目标越明确，激励效果越好。量化标准主要有三种类型：一是**数值型**的标准，二是**百分比型**的标准，三是**时间型**标准。能力和态度可用**描述性**标准。
- ②**绩效标准的压力要适度**：考核标准要使大多数人经过**努力可以达到**。
- ③**绩效标准要具有一定的稳定性**：保证标准的**权威性**。
- ④**绩效标准应该具有一定的可变性**：随着**技术的进步**、工具的改进、生产效率的不断提高，使得员工的工作环境也在发生着较快的变化，需要对其进行不断的修订。

【常考题型】单项选择题、多项选择题、论述题

## 考点 2：绩效考核周期★（考试大纲：识记）

**绩效考核周期**，又叫绩效考核期限，一个完整的 PDCA 绩效管理循环的时间，指多长时间应对员工进行一次绩效考核。**确定绩效考核周期**，通常要考虑的因素：

(1) **职位的性质**：职位的工作绩效比较容易考核的，考核周期相对要短一些；职位的工作绩效对企业整体绩效的影响比较大的，考核周期相对要短一些，有助于及时发现问题并加以改进。

(2) **指标的性质**：性质稳定的指标，考核周期相对要长一些；相反，性质缺乏稳定性的指标，考核周期相对就要短一些。

(3) **标准的性质**：考核周期的时间应当保证员工经过努力能够实现这些标准。

【常考题型】单项选择题、多项选择题

## 三、绩效计划的主要工具

### 考点 1：目标分解★（考试大纲：识记）

**目标分解**，指目标由组织的最高管理者设定，然后**分解成子目标**落实到组织的各个层次上。体现**自上而下**向员工下达任务，体现出对员工的控制作用。**这种方法的特点是**：

- (1) 单向过程，从上往下，逐级设定；
- (2) 对上一级目标的理解很重要。

【常考题型】单项选择题、多项选择题

## 考点 2：关键绩效指标—KPI★（考试大纲：识记）

（1）**含义**：关键绩效指标，是把企业的战略目标分解为可操作的工作目标的工具。

- ①对公司战略目标的分解；
- ②对绩效构成中可控部分的衡量；
- ③对重点经营活动的衡量，而不是对所有操作过程的反映；
- ④组织上、下认同的。

（2）**设计流程**：流程性、计划性和系统性。

- ①明确企业的**战略目标**：头脑风暴法和鱼骨分析法；
- ②各部门的主管建立部门级**关键绩效指标**；
- 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；
- ④设定**评价标准**；
- ⑤对关键绩效指标进行**审核**。

【**常考题型**】简答题、论述题

## 考点 3：平衡计分卡★★★（考试大纲：领会）

（1）**内容**：

- ①**财务类**指标：展现给股东、投资者看。
- ②**顾客市场**类指标：客户形象。
- ③**内部运营**类指标：经营效率。
- ④**学习与发展**类指标：员工感觉。

（2）**实现了五个平衡**：

- ①财务与非财务的平衡；
- ②短期与长期的平衡；
- ③前置与滞后的平衡；
- ④内部与外部的平衡；
- ⑤定量指标和定性指标的平衡。

（3）**实施步骤**：

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

(4) 成功实施平衡计分卡，决定性因素：

- ①最高管理层的决心、支持和推动；
- ②人力资源管理部门需要提升到战略高度；
- ③设定与企业战略相衔接的合适的目标；
- ④整合组织机构和流程，强化跨部门团队合作，减少行政性干扰。

【常考题型】多项选择题、论述题、案例分析题

## 四、绩效沟通

### 考点 1：绩效沟通的含义和作用★（考试大纲：识记）

(1) 含义：绩效沟通是绩效管理的核心，是指考核者与被考核者就绩效考评反映出的问题以及考核机制本身存在的问题展开实质性的沟通。绩效沟通贯穿整个绩效管理过程。

(2) 作用：

- ①设定共同认可的绩效目标；
- ②履行目标职责过程中不断沟通：

a. 良性方向发展：管理者能掌握员工的期望和要求，员工能及时地反馈工作完成情况，得到必要的帮助；

b. 恶性方向发展：降低企业负面影响，员工得到改进方法措施。

- ③使考核思想深入人心，考核结果令人信服。

【常考题型】多项选择题、简答题

### 考点 2：绩效沟通的内容与形式★（考试大纲：领会）

(1) 绩效沟通的内容：

- ①目标确定沟通；
- ②实施过程沟通（关键控制点）；
- ③绩效反馈沟通：评估所得的结果、员工目标的完成情况、没有完成的原因分析以及下阶段的改进计划。
- ④绩效改进沟通：绩效考评的完成，既是一个过程的终点，又是下一个过程的起点，不仅仅是谈过去，还要谈未来发展。

(2) 绩效沟通的方式：

- ①正式沟通：事先计划和安排好的沟通（定期）。
  - a. 定期的书面报告；

b. 一对一正式面谈；

c. 定期的会议沟通。

②**非正式沟通**：未经计划的沟通。如非正式的会议、闲聊、走动式交谈、吃饭时进行的交谈等。好处是形式多样、灵活，不需要刻意准备；沟通及时，使问题很快得到解决；容易拉近主管与员工之间的距离。

【常考题型】单项选择题、多项选择题

【例1·单选】某高校通过老师与学生共进**午餐**活动来增强校老师与学生之间的交流，这种沟通形式属于（ ）。

A. 正式沟通

B. 报告沟通

C. 会议沟通

D. **非正式沟通**

【答案】D

【解析】非正式的会议、闲聊、走动式交谈、吃饭时进行的交谈等属于非正式沟通。故选D。

## 第三节 绩效考核

### 一、绩效考核的含义和作用

考点1：绩效考核的含义★（考试大纲：识记）

**绩效考核**，也叫绩效评价，指企业运用特定的指标和标准，对员工的工作行为及工作业绩进行**评估**，并用评估的结果对员工将来的工作行为和工作业绩产生正面引导的过程和方法。

【常考题型】单项选择题

考点2：绩效考核的作用★（考试大纲：识记）

(1) **达成目标**方面；

(2) **挖掘问题**方面；

(3) **分配利益**方面；

(4) **促进成长**方面；

(5) **人员激励**方面。

【常考题型】多项选择题、简答题

## 二、绩效考核的流程

**考点 1：绩效考核的流程★**（考试大纲：领会）

- （1）**确立目标**：明确组织的战略目标，选择考核对象。
- （2）**建立评价系统**：确定评价主体，构建指标体系，选择恰当的考核方法。
- （3）**整理数据**：把绩效实施阶段收集到的绩效信息和数据进行整理分析，按照考核指标和标准进行界定、归类。
- （4）**分析判断**：对评价对象进行最终的判断。
- （5）**输出结果**：考核结束，给出具体的考核结果。考核结果既包括绩效得分和排名，同时也应该对绩效结果进行初步的分析，找出优秀或者不足的原因，以供反馈和改进。

**【常考题型】**分析题

## 三、绩效考核体系

**考点 1：绩效考核的主体★**（考试大纲：识记）

- （1）上级；
- （2）同级；
- （3）下级；
- （4）个人。

**【常考题型】**多项选择题

**考点 2：绩效考核的内容★**（考试大纲：领会）

- （1）**关键业绩**：任务的数量、质量及效率方面。
- （2）**能力素质**：所担任的工作、职务，能力是大是小、是强是弱等。
- （3）**满意度**：难以量化，从工作态度、基本能力、业务熟练程度、责任感、协调性等方面综合考核。

**【常考题型】**多项选择题

**考点 3：绩效考核的方式★**（考试大纲：领会）

- （1）**比较法**：相对考核的方法，通过员工之间的相互比较，从而得出考核结果。
  - ①**个体排序法**（排队法）：按每个人绩效的相对优劣排出顺序或名次。
  - ②**配对比较法**：两两比较，降低排队的难度。
  - ③**人物比较法**：考核前，先选出典型员工，以他的各方面表现为标准，对其他员工进

行考核。

(2) **强制分布法（强制比例法、强制分配法）**：先确定几个绩效等级，如优、良、中、差、劣，人为地确定每个等级中的员工数在总人数中所占的比例。

(3) **量表评价法**：根据设计的等级评价量表来对被评价者进行评价的方法（最广泛）。

(4) **目标考核法**：按一定的指标或评价标准来衡量员工完成既定目标和执行工作标准的情况。具体步骤是：

- ①确定总体目标和执行各层的具体目标；
- ②制订计划和业绩评价标准；
- ③业绩评价；
- ④检查调整。

(5) **关键事件法**：

由上级主管者记录员工平时工作中的关键事件，做得特别好的和做得不好的。在预定的时间，利用积累的记录，由主管者与被测评者讨论。关键事件法包含三个重点：

- ①观察；
- ②书面记录员工所做的事情；
- ③有关工作成败的关键性的事实。

(6) **行为锚定等级评价法**：将同一职务工作可能发生的各种典型行为进行评分度量建立一个锚定评分表，对员工工作中的实际行为进行测评记分。实质上是关键事件法与量表评价法的结合。具体步骤：

- ①获取关键事件；
- ②建立绩效评价等级；
- ③对关键事件重新分配，确定最后位置；
- ④对关键事件进行评定；
- ⑤确立最终的工作绩效评价体系。

(7) **360度绩效考核**（“360度绩效反馈”或“全方位评估”）：

由员工自己、上司、直接部属、同事甚至顾客等全方位来了解个人的绩效。英特尔企业首先提出实施。

**【常考题型】**单项选择题、多项选择题、论述题

#### 考点 4：绩效考核周期★（考试大纲：领会）

绩效考核周期，指的是多长时间进行一次绩效考核。

- (1) 固定时间间隔：日考核、周考核、月度考核、季度考核、年度考核；
- (2) 非固定时间间隔：一个任务或项目完成后进行的考核。

【常考题型】单项选择题

【例 1·多选】360 度绩效考核法中对被考核者做出评价的人包括（ ）。

- A. 上司
- B. 同事
- C. 直接部署
- D. 顾客
- E. 员工自己

【答案】ABCDE

【解析】360 度绩效考核法的评价主体包含全部人。故选 ABCDE。

【例 2·单选】公司先确定几个绩效等级，如优、良、中、差、劣，人为地确定每个等级中的员工数在总人数中所占的比例，这种方法属于（ ）。

- A. 配对比较法
- B. 强制分布法
- C. 关键事件法
- D. 量表评价法

【答案】B

【解析】题干联系选项。先确定对应选项 B 强制，故选 B 强制分布法。

## 四、绩效考核中常见的误区

#### 考点 1：绩效考核中常见的错误★★★（考试大纲：领会）

(1) **首因效应**（首次效应、优先效应或第一印象效应）：考核者由于对被考核者第一印象不佳或很好，以至于在以后的绩效考核中对他的评价偏低或偏高；“以貌取人”。

(2) **近因效应**：被考核者可能一向表现平庸，但在临近考核期做了一件让主管非常满意的事情，导致主管在评分时依据这一事件掩盖其长期的碌碌无为，使评分偏高；被考核者最近的一次失误也可能使几个月的优秀表现付诸东流，最后的评分比相应的要低。

(3) **从众效应**：当个体受到群体的影响（引导或施加的压力），会怀疑并改变自己的观点、判断和行为，朝着与群体大多数人一致的方向变化。

(4) **晕轮效应**：人们对他人的认知判断首先主要是根据个人的好恶得出的，然后再从这个判断推论出认知对象的其他品质的现象。最大弊端是以偏概全。

(5) **趋中效应**：将被考评者划为接近平均或中等水平。

(6) **拟己效应**（像我效应）：即“以己度人”，主管将自己与员工相比较，与自己相似的员工在绩效考核中不由自主地打出高分；与自己共同点少的员工，则给分较低。

(7) **个性效应**：不同的主管一般有不同的个性，由于主管个性的不同，在绩效考核中可能对被考核者的要求也会不一样。

(8) **情感效应**（情绪效应）：一个人的情绪状态可以影响到对某一个人今后的评价。

**【注意】**除了上述常见问题，**对比效应**、**宽大倾向**、**溢出效应**等错误也是比较常见的。

**【常考题型】**单项选择题、多项选择题

**【例3·单选】**某企业的绩效考核标准共分为五个等级，一级最低，五级最高。每年考核的结果显示，所有的员工都被评定在**二、三、四级**上。这种现象被称为（ ）。

- |         |                |
|---------|----------------|
| A. 晕轮效应 | B. <b>趋中效应</b> |
| C. 首因效应 | D. 个性效应        |

**【答案】**B

**【解析】**所有的员工都被评定在二、三、四级，中间级别，故选B趋中效应。

**【例4·单选】**老陈在绩效考核中常用**将自己与员工相比较**，来衡量员工的言行。这种现象称为（ ）。

- |         |                |
|---------|----------------|
| A. 晕轮效应 | B. 趋中效应        |
| C. 情感效应 | D. <b>拟己效应</b> |

**【答案】**D

**【解析】**将自己与员工相比较，属于拟己效应，也称像我效应。故选D。

## 第四节 绩效反馈

### 一、绩效反馈的含义

**考点1：绩效反馈的含义和目的★**（考试大纲：识记）

绩效反馈是一种**正式**的绩效沟通。**绩效反馈的目的**：

- (1) **回顾**现有工作绩效情况，双方就绩效考核结果达成共识；
- (2) **分析**现存绩效问题，找出需要改进的方面；



(3) 展望未来绩效发展路径，共同协商下一个绩效周期的绩效目标。

**【常考题型】**单项选择题、简答题

## 二、绩效反馈面谈

**考点 1：绩效反馈面谈的准备★**（考试大纲：领会）

- (1) 确定面谈者；
- (2) 收集与分析信息；
- (3) 起草绩效反馈面谈提纲；
- (4) 选择面谈的时间、地点并通知面谈对象。

**【常考题型】**多项选择题

**考点 2：绩效反馈面谈的程序★**（考试大纲：应用）

- (1) 面谈开场；
- (2) 面谈对象简要进行自我评估；
- (3) 面谈者对面谈对象进行评估；
- (4) 双方商谈；
- (5) 进一步讨论：未来工作的要求和期望，来年的工作目标达成一致性意见；
- (6) 确定绩效评估的得分或等级；
- (7) 绩效反馈面谈结束。

**【常考题型】**案例分析题

**考点 3：绩效反馈面谈的技巧★**（考试大纲：应用）

- (1) 保持友好认真的态度；
- (2) 先肯定成绩，再指出缺点；
- (3) 评估以事实为依据；
- (4) 着重员工的工作绩效，避免涉及与此无关的问题；
- (5) 把握面谈的局面，避免冷场，避免出现双方的冲突和僵局。

**【常考题型】**案例分析题

### 三、绩效改进

**考点 1：绩效改进的含义★**（考试大纲：识记）

绩效改进，指确认工作绩效的不足和差距，查明产生的原因，制订并实施有针对性的改进计划和策略，不断提高竞争优势的过程。绩效改进是绩效考核的后续应用阶段。

**【常考题型】**单项选择题

**考点 2：绩效改进的过程★**（考试大纲：领会）

- （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）一起对绩效问题进行分析，找出原因；
- （3）制订绩效改进目标和改进计划，并与员工达成一致；
- （4）以绩效改进计划补充绩效计划，帮助员工实现绩效计划。

**【常考题型】**论述题

### 四、绩效考核结果的应用

**考点 1：绩效考核结果的应用★**（考试大纲：应用）

- （1）用于招募与甄选；
- （2）用于人员调配；
- （3）用于人员培训与开发决策；
- （4）用于确定和调整员工薪酬。

**【常考题型】**多项选择题

## 第九章 薪酬管理

### 第一节 薪酬概述

#### 一、薪酬的概念

考点 1：薪酬的概念★（考试大纲：识记）

- （1）基础是雇佣关系；
- （2）主体是雇主；
- （3）客体是雇员；
- （4）本质是一种等价交换过程。

【常考题型】多项选择题、简答题

#### 二、薪酬的分类与构成

考点 1：薪酬的分类★★（考试大纲：识记）

- （1）货币衡量：
  - ①货币性薪酬；
  - ②非货币性薪酬。
- （2）发生机制不同：
  - ①外在薪酬；
  - ②内在薪酬。
- （3）支付量：
  - ①计时薪酬；
  - ②计件薪酬。
- （4）激励时间：
  - ①短期薪酬；
  - ②长期薪酬。
- （5）发放标准：
  - ①能力薪酬；
  - ②绩效薪酬；
  - ③职位薪酬。

【常考题型】单项选择题、多项选择题

【例 1·单选】将薪酬分为**货币**性薪酬和非货币性薪酬的标准是（ ）。

- A. 是否可以用**货币**衡量  
B. 基本发生机制  
C. 支付量的界定  
D. 激励时间长短

【答案】A

【解析】题干有，则选项有。题干的货币与选项 A 货币对应，故选 A。

考点 2：薪酬的构成★★★（考试大纲：领会）

| 薪酬的构成            |      |   |   |
|------------------|------|---|---|
| 经济性薪酬<br>(外在薪酬)  | 直接薪酬 | ①基本薪酬<br>(常规性、稳定性、综合性)<br>②激励薪酬<br>(补充性、激励性、灵活性、战略性)<br>③绩效薪酬 | 基本工资<br>绩效工资<br>激励工资<br>职位消费<br><b>股票期权</b> |
|                  | 间接薪酬 | 福利薪酬<br>(五险一金、生活补充福利)   | 生活福利<br>员工培训<br><b>带薪休假</b><br>保障计划<br>住房资助 |
| 非经济性薪酬<br>(内在薪酬) | 成果型  | 升职晋升<br>提高社会地位<br>工作成就感<br>自我实现价值                             |   |
|                  | 过程型  | 便利工作条件<br>舒适工作环境<br>工作挑战<br>参与公司决策                            |   |

【常考题型】单项选择题、多项选择题、简答题

【解析】股票期权可变现，所以属于直接经济薪酬。故选 C。

【解析】排除法。成果型的非经济性薪酬与工作的结果有关，E 选项不属于结果，属于过程。故选 ABCD。

(1) **定义：**又称**成就绩效**，是对员工超额完成工作或工作绩效突出而支付的一种奖励性报酬：

|    |   |
|----|---|
| 联系 | <ul style="list-style-type: none"> <li>①都与员工<b>工作业绩</b>直接相关</li> <li>②作为<b>基本薪酬</b>的补充形式</li> <li>③把员工和企业的利益联系在一起，起到<b>激励员工</b>的目的</li> </ul>   |
| 区别 | <ul style="list-style-type: none"> <li>①影响绩效的<b>方式不同</b>:             <ul style="list-style-type: none"> <li>a. 绩效薪酬对员工过去的突出业绩奖励，事先不知情</li> <li>b. 激励薪酬旨在影响员工未来行为，“诱导”完成理想业绩</li> </ul> </li> <li>②对企业劳动成本<b>影响不同</b>:             <ul style="list-style-type: none"> <li>a. 绩效奖励会永久加到员工基本薪酬上，增加企业劳动成本</li> <li>b. 激励薪酬会下浮或不支付，不会永久性影响企业劳动成本</li> </ul> </li> </ul> |

95

**考点 4：福利薪酬的特点★**（考试大纲：领会）

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

**【常考题型】**简答题

### 三、薪酬的功能

**考点 1：薪酬对员工、企业、社会的功能★★**（考试大纲：领会）

| 薪酬的功能             |   |
|-------------------|---|
| 薪酬对 <b>员工</b> 的功能 | ①补偿功能          ②激励功能<br>③保障功能          ④价值功能        |
| 薪酬对 <b>企业</b> 的功能 | ①资本增值功能    ②资源配置功能<br>③控制成本功能    ④文化塑造功能<br>⑤组织协调功能 |
| 薪酬对 <b>社会</b> 的功能 | ①价格信号功能<br>②公平标准功能<br>③宏观调控功能                       |

**【常考题型】**多项选择题、简答题

**【例 4·多选】**薪酬对**员工**的功能有（ ）。

- A. 补偿功能
- B. 激励功能
- C. 保障功能
- D. 价值功能
- E. 资本增值功能

**【答案】**ABCD

**【解析】**排除法。E 选项属于薪酬对企业的功能。故选 ABCD。

## 第二节 薪酬水平和结构

### 一、薪酬水平

考点 1：薪酬水平概念★（考试大纲：识记）

概念：一定国家，整个企业劳动者市场平均薪酬的高低程度。薪酬水平决定了企业薪酬的内部和外部竞争性。

【常考题型】单项选择题

考点 2：薪酬水平的影响因素★★（考试大纲：领会）

（1）宏观因素：

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

（2）微观因素：

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

【常考题型】多项选择题、简答题、论述题

【例 1·多选】影响企业薪酬水平的宏观因素有（ ）。

- A. 劳动生产率水平
- B. 积累消费水平
- C. 政府政策法规
- D. 企业经营效益
- E. 劳动力市场供给状况

【答案】ABCE

【解析】排除法。D 选项企业经营效益是企业内部的状况，属于微观因素。故选 ABCE。

### 考点 3: 薪酬水平的衡量★★ (考试大纲: 领会)

我们一般用薪酬平均率、增薪幅度和平均增薪率三个指标来衡量一个企业的薪酬水平:

- (1) 薪酬平均率:  $\text{薪酬平均率} = \text{实际平均薪酬} / \text{薪酬区间中间值}$ ;
- (2) 增薪幅度:  $\text{增薪幅度} = \text{本年度平均薪酬水平} - \text{上年度平均薪酬水平}$ ;
- (3) 平均增薪率:  $\text{平均增薪率} = \text{增薪幅度} / \text{上年平均薪酬水平}$ 。

【注意】薪酬平均率的数值越接近 1, 说明实际平均薪酬越接近于薪酬区间的中间值, 薪酬水平越理想。

【常考题型】单项选择题、多项选择题

【例 2·多选】衡量薪酬水平的指标有 ( )。

- |           |          |
|-----------|----------|
| A. 增薪幅度   | B. 薪酬平均率 |
| C. 薪酬区间   | D. 平均增薪率 |
| E. 薪酬变动比率 |          |

【答案】ABD

【解析】薪酬水平的衡量指标包括薪酬平均率、增薪幅度、平均增薪率, 故选 ABD。

## 二、薪酬结构

### 考点 1: 薪酬结构的含义★ (考试大纲: 识记)

(1) 狭义: 同一组织不同岗位之间薪酬水平的对比关系, 包括不同层次工作之间报酬差异的相对比值和绝对水平;

(2) 广义: 包括不同薪酬形式之间的比例关系, 如基本薪酬、可变薪酬与福利薪酬之间的比例管理等薪酬组合关系。

【常考题型】单项选择题

### 考点 2: 薪酬结构的构成要素★★ (考试大纲: 领会)

- (1) 薪酬的等级数量;
- (2) 薪酬趋势线 (最高薪酬线、中位薪酬线和最低薪酬线);
- (3) 同一薪酬等级内部的薪酬变动范围 (薪酬区间、薪酬变动比率、薪酬区间比较比率、薪酬区间渗透度);
- (4) 相邻两个薪酬等级之间的交叉与重叠关系。



**【注意1】**

①薪酬区间=最高值-最低值

=2×中间值×薪酬变动比率/(2+薪酬变动比率)；

②薪酬变动比率=(最高值-最低值)/最低值；

③中间值=(最高值+最低值)/2。

**【注意2】**

①薪酬区间比较比率：

a. 比率<100%，薪酬低于市场平均水平，不利吸引水平；

b. 比率>100%，薪酬高于薪酬等级的平均水平。

②薪酬区间渗透度=(实际所得基本薪酬-薪酬区间最低值)/薪酬区间。

**【常考题型】**单项选择题、多项选择题

**【例3·单选】**同一薪酬等级中薪酬最高值与最低值之差称为( )。

A. 薪酬水平

B. 薪酬区间

C. 薪酬结构

D. 薪酬幅度

**【答案】**B

**【解析】**题干联系选项。最高值与最低值之差为一个区间，故选B。

### 考点3：薪酬结构类型★★(考试大纲：领会)

(1) 以员工岗位为基础的薪酬结构：关键环节是工作评价；

(2) 基于任职者的薪酬结构：

①基于任职者的技能的薪酬结构；

②基于任职者能力的薪酬结构。

**【常考题型】**单项选择题、多项选择题

**【例4·单选】**实施以岗位为基础的薪酬结构的关键环节是( )。

A. 工作分析

B. 工作评价

C. 薪酬调查

D. 工资结构设计

**【答案】**B

**【解析】**以员工岗位为基础制定薪酬结构，关键是要做好该岗位的评价。故选B。

### 第三节 薪酬设计

## 一、薪酬设计原则

**考点 1: 薪酬设计原则★★ (考试大纲: 领会)**

| 薪酬设计原则         |  |
|----------------|--|
| ①公平性<br>(基础原则) | a. 内在公平：企业内部员工认可薪酬体系，认为公平<br>b. 外在公平：与同行业企业相比，企业所提供的薪酬有竞争力 |
| ②激励性           | a. 外在公平——和竞争原则相对应<br>b. 内在公平——和激励原则相对应                     |
| ③竞争性           | 薪酬结构多元、薪酬水平领先、薪酬价值体现                                       |
| ④经济性           | 薪酬综合控制、利润合理积累、劳动力价值平衡                                      |
| ⑤合法性           | 法律法规、企业制度  |
| ⑥战略性           | 企业目标、人力资源管理策略、薪酬战略   |

**【常考题型】**单项选择题、多项选择题、简答题

【例1·单选】相对于公司内部其他工作，如果王刚的工作获得了公平的薪酬，他对自己的薪酬所感受到的是（ ）。

- A. 员工公平  
B. 外在公平  
C. 内在公平  
D. 社会公平

【答案】 C

【解析】题干有，则选项有。题干的公司内部对应选项C内在公平。故选C。

【例 2·单选】薪酬设计原则中，与外在公平原则对应的原则是（ ）。

- A. 竞争性 B. 经济性  
C. 激励性 D. 合法性

【答案】 A

【解析】薪酬与其它企业相比较，做到外在公平，体现了该公司薪酬具有竞争力。故选 A。

## 二、薪酬设计的基本流程

### 考点 1：薪酬设计的基本流程★★（考试大纲：应用）

- (1) 确定薪酬原则和策略（第一步骤）；
- (2) 工作分析；
- (3) 工作评价；
- (4) 薪酬调查：
  - ①确定薪酬战略；
  - ②确定薪酬调查的范围和对象；
  - ③进行薪酬调查；
  - ④形成薪酬调查报告；
  - ⑤应用薪酬调查结果。
- (5) 工资结构设计；
- (6) 工资分级及定薪；
- (7) 薪酬体系的实施和修正。

**【注意】**薪酬调查是指通过正当途径、获取企业外部组织或个人相关薪酬信息的过程。

**【常考题型】**单项选择题、案例分析题

### 考点 2：工作评价方法★★（考试大纲：识记）

- (1) 排序法；
- (2) 套级法；
- (3) 因素比较法；
- (4) 评分法（最普遍）。

**【常考题型】**单项选择题、简答题

**【例 3·单选】**薪酬设计中应用最为普遍的一种工作评价方法是（ ）。

- |        |               |
|--------|---------------|
| A. 排序法 | B. <u>评分法</u> |
| C. 套级法 | D. 因素比较法      |

**【答案】**B

**【解析】**最为普遍的工作评价方法是评分法。故选 B。

## 第十章 职业生涯规划

### 第一节 职业生涯规划概述

#### 一、职业生涯规划的相关概念

**考点 1：职业的含义**（考试大纲：识记）

- （1）职业是个体进入社会生活中获得的社会位置和劳动角色；
- （2）职业是从事某一专门工作和活动的社会分工；
- （3）职业是具有专门性、具体性、连续性、稳定性特征的社会活动；
- （4）劳动者从事某项社会职业工作，必定获得一定的报酬，并得到满足。

**【常考题型】**单项选择题、多项选择题

**考点 2：生涯的特征★**（考试大纲：识记）

- （1）终身性；
- （2）独特性；
- （3）发展性；
- （4）综合性。

**【常考题型】**单项选择题、多项选择题

**考点 3：职业生涯的含义**（考试大纲：识记）

- （1）是个体概念，是指个体的行为经历，而非群体或组织的行为经历；
- （2）是职业的概念，实质是指一个人一生中的职业经历或历程；
- （3）是时间概念，意指职业生涯期；
- （4）是发展和动态概念，指个人的具体职业内容和职业的发展变化历程。

**【常考题型】**单项选择题、多项选择题

#### 考点 4：职业生涯管理的含义★（考试大纲：识记）

（1）职业生涯管理指组织和员工本人对职业生涯进行设计、规划、执行、评估、反馈的一个综合管理过程；

（2）包含了两层含义：

- ①组织职业生涯管理；
- ②个人职业生涯管理。

【常考题型】单项选择题

## 二、职业生涯管理的作用

#### 考点 1：职业生涯管理的作用★★（考试大纲：领会）

- （1）使员工掌握职业发展的方法、获得公平持续的发展；
- （2）使员工获得适宜的发展；
- （3）实现员工发展与组织发展的统一；
- （4）是组织吸引和留住人才的重要措施。

【常考题型】简答题

## 三、职业生涯管理中的责任

#### 考点 1：职业生涯管理中的责任★★（考试大纲：领会）

| 责任主体               | 责任  |
|--------------------|---|
| ① <u>员工</u>        | 与直线经理面谈、明确开发需求、了解学习机会、内外员工接触  |
| ② <u>直线经理</u>      | 教练：发现问题、倾听需求、界定需求<br>评估者：给出反馈、明确标准、确定工作职责和需求<br>顾问：提供选择、协助设置目标、提出建议<br>推荐人：与职业生涯管理资源联系、追踪规划执行情况                               |
| ③ <u>组织和人力资源部门</u> | 提供与职业发展有关的信息建议、服务和咨询<br>a. 举办职业生涯研讨会<br>b. 提供关于职业和工作机会的信息<br>c. 制定职业生涯规划工作手册<br>d. 提供职业生涯咨询<br>e. 提供职业生涯发展路径<br>f. 职业生涯规划系统监督 |

【常考题型】单项选择题、多项选择题

【例1·多选】企业职业生涯管理中的**责任主体**包括（ ）。

- A. 员工
- B. 组织
- C. 政府
- D. 直线经理
- E. 人力资源部门

【答案】ABDE

【解析】**排除法**。企业中员工的职业生涯管理与政府没有关系，故选 ABDE。

## 第二节 职业生涯管理理论

### 一、职业生涯发展阶段理论

考点1：金斯伯格的职业生涯发展阶段理论★★（考试大纲：识记）

- (1) **幻想期**（11岁之前）的职业心理特点：单纯凭自己的兴趣爱好。
- (2) **尝试期**（11—17岁）的职业心理特点：客观审视自己条件和能力、开始注意职业角色的社会地位、社会意义。
- (3) **现实期**（17岁之后）的职业心理特点：客观性、现实性、讲求实际。

【常考题型】单项选择题

考点2：舒伯的职业生涯发展阶段理论★★（考试大纲：识记）

- (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) **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；
- (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安排均衡；
- (4) **维持期**（45—65岁）的任务：巩固已有的地位并力争提升；
- (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。

【常考题型】单项选择题、论述题

## 二、职业选择理论

考点 1：帕森斯的职业—人员匹配理论★（考试大纲：识记）

- (1) 条件匹配；
- (2) 特长匹配。

【常考题型】单项选择题、多项选择题

考点 2：霍兰德人格类型—职业类型匹配理论★★（考试大纲：识记）

- (1) 现实型；
- (2) 调研型；
- (3) 艺术型；
- (4) 社会型；
- (5) 企业型；
- (6) 传统型。

【常考题型】单项选择题、多项选择题

【例 2·单选】不属于霍兰德人格类型—职业类型匹配理论的职业分类类型是（ ）。

- A. 现实型
- B. 艺术型
- C. 宗教型
- D. 社会型

【答案】C

【解析】霍兰德人格类型—职业类型匹配理论包括现实型、调研型、艺术型、社会型、企业型、传统型 6 种基本类型，不包括宗教型。故选 C。

## 三、职业锚理论

考点 1：施恩职业锚理论★★★（考试大纲：识记）

(1) 职业锚的类型：

- ① 技术职能型职业锚；
- ② 管理型职业锚；
- ③ 安全稳定型职业锚；
- ④ 独立自主型职业锚；
- ⑤ 创造型职业锚。

(2) 职业锚的功能:

- ① **识别**功能;
- ② 促进员工与组织相互接纳的功能;
- ③ 提升员工价值的功能。

【常考题型】单项选择题、多项选择题、简答题

【例3·单选】具备意志坚定、锲而不舍、勇于**冒险**等优良特质的人所属的职业锚类型是( )。

- A. 管理型职业锚
- B. **创造**型职业锚
- C. 安全稳定型职业锚
- D. 独立自主型职业锚

【答案】B

【解析】题干联系选项。冒险对应选项的创造，冒险和创造的意思相近。故选B。

### 第三节 员工职业生涯规划

#### 一、员工职业生涯规划的概念与意义

考点1: 员工职业生涯规划的概念★(考试大纲: 识记)

**员工职业生涯规划**, 是指员工根据自己的职业倾向, 确定最佳的职业奋斗目标, 对职业发展道路进行的设想和规划。包括: 选择什么职业, 在什么地区和什么单位从事这种职业, 打算担负什么职务等。

【常考题型】单项选择题

考点2: 员工职业生涯规划的意义★(考试大纲: 识记)

- (1) **个人**角度: 认识自我, 发掘潜能, 促进职业成功;
- (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。

【常考题型】简答题



## 二、员工职业生涯规划的步骤与内容

考点 1: 员工职业生涯规划的步骤与内容★（考试大纲：领会）

- (1) 自我剖析与定位;
- (2) 职业生涯机会评估;
- (3) 职业生涯目标与路线的设定:
  - ①立足本职的生涯路线;
  - ②转换职业的生涯路线;
  - ③自我创业的生涯路线。
- (4) 职业生涯策略的制定与实施;
- (5) 职业生涯规划的反馈与修正。

【常考题型】单项选择题、多项选择题、简答题

## 三、员工职业生涯规划的影响因素

考点 1: 员工职业生涯规划的影响因素★（考试大纲：识记）

- (1) 教育背景;
- (2) 家庭影响;
- (3) 个性与职业理想;
- (4) 外部环境: 社会环境、组织环境、机会运气。

【常考题型】多项选择题

## 四、不同类型员工的职业生涯规划

考点 1: 财务类人员的职业发展设计★（考试大纲：应用）

- (1) 职业特点:
  - ①工作比较繁杂, 而且不能有丝毫马虎;
  - ②工作接触范围广, 需要对企业的经营情况进行了解和把握。
- (2) 个性特点:
  - ①关注细节;
  - ②遵守规范和规则。

【常考题型】单项选择题、多项选择题

**考点 2：营销类人员的职业生涯规划★**（考试大纲：应用）

（1）职业特点：

- ①专业技术要求低；
- ②工作压力大；
- ③工作流动性强。

（2）个性特点：

- ①商务谈判能力；
- ②信息分析能力；
- ③人际沟通能力；
- ④问题解决能力。

**【常考题型】**单项选择题、多项选择题

**【例 1·多选】**营销类人员的职业特点有（ ）。

- A. 专业技术要求低
- B. 工作压力大
- C. 工作流动性强
- D. 具备多种职业技能
- E. 强调标准和规则

**【答案】**ABC

**【解析】**营销类人员的职业特点包括：专业技术要求低、工作压力大、工作流动性强。故选 ABC。DE 选项属于生产类人员的职业特点。

**考点 3：生产类人员的职业生涯规划★**（考试大纲：应用）

（1）职业特点：

- ①具备多种职业技能；
- ②强调标准和规则。

（2）个性特点：

- ①团队协作意识强；
- ②时间观念强；
- ③统筹协调能力强；
- ④问题解决能力强。

**【常考题型】**单项选择题、多项选择题

**考点 4：研发类人员的职业生涯规划★**（考试大纲：应用）

（1）**职业特点**：

- ①较高的文化素质；
- ②自治性强；
- ③工作相对封闭。

（2）**个性特点**：

- ①勇于接受挑战；
- ②具备持之以恒的钻研精神；
- ③缺乏对多类事项的统筹能力。

**【常考题型】**单项选择题、多项选择题

**【例 2·单选】**下列**不**属于研发类人员的职业特点的是（ ）。

- |            |           |
|------------|-----------|
| A. 较高的文化素质 | B. 自治性强   |
| C. 工作比较繁杂  | D. 工作相对封闭 |

**【答案】C**

**【解析】**研发类人员的职业特点包括：较高的文化素质、自治性强、工作相对封闭。C 选项属于财务类人员的职业特点。故选 C。

## 第四节 组织的职业生涯设计

### 一、职业生涯发展途径及其规划

**考点 1：职业生涯发展途径其规划★★**（考试大纲：识记）

职业生涯发展途径也称为职业途径，可分为：

- （1）**纵向**：向上晋升；
  - （2）**横向**：职位未提升情况下增加员工满意度；
  - （3）**网状**：纵向、横向综合发展；
  - （4）**多阶梯**：建立平行职业轨迹，给技术好但并不期望走管理路线的员工。
- ①管理职业途径；
  - ②技术职业途径。

**【常考题型】**单项选择题、多项选择题

【例1·单选】员工在组织内逐步**向上**晋升的职业发展途径属于（ ）。

- A. **纵向**职业途径
- B. 横向职业途径
- C. 网状职业途径
- D. 多阶梯职业途径

【答案】A

【解析】题干的向上对应选项A纵向。故选A。

## 二、职业生涯周期管理

考点1：对处于职业生涯早期的员工的管理★★（考试大纲：领会）

（1）早期员工的特征：

- ①进取心强，具有积极向上、争强好胜的心态；
- ②职业竞争力不断增强，具有做出一番轰轰烈烈事业的心理准备；
- ③开始组建家庭，逐步学习调适家庭和工作的关系。

（2）早期员工的组织化：

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**加速组织化**方法：

- a. 向新员工展示组织发展前景和工作发展前景；
- b. 新员工的培训；
- c. 给新员工配备职业顾问；
- d. 增加新员工在组织中的生存能力和发展机会。

【常考题型】单项选择题、多项选择题、简答题、案例分析题

考点2：对处于职业生涯中期的员工的管理★★（考试大纲：领会）

（1）中期员工的特征：（40—50岁）

- ①身体开始衰老；
- ②对自己职业目标的实现与否已有清楚的认识；
- ③开始寻找新的生活目标；
- ④家庭关系发生明显的变化；
- ⑤工作关系发生变化，对新员工的指导功能加强；
- ⑥工作颓废感日益强烈；
- ⑦工作流动性下降。

(2) 应对职业生涯中期危机的措施:

- ①保持积极进取的精神和乐观的**心态**;
- ②**选择**新的职业或进行职业角色选择决策转换;
- ③成为**良师益友**, 担任起言传身教的责任;
- ④维护职业工作、家庭生活和自我发展三者间的**平衡**。

【常考题型】单项选择题、多项选择题、简答题、案例分析题

考点 3: 对处于职业生涯后期的员工的管理★★ (考试大纲: 领会)

(1) 后期员工的特征:

- ①进取心、竞争力和职业能力明显下降;
- ②权力、责任和中心地位下降, 角色发生明显变化;
- ③优势尚存, 仍可发挥余热, 尽职尽责。

(2) 退休计划的管理:

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

【常考题型】单项选择题、多项选择题、简答题、案例分析题

【例 2·单选】下列**不**属于职业生涯**中期**员工面临的问题的是 ( )。

- A. 工作颓废感日益强烈
- B. 工作流动性下降, 对工作安全的关注增长
- C. 开始寻找新的生活目标
- D. 进取心、竞争力和职业能力**强**

【答案】D

【解析】职业生涯中期的员工竞争力较早期会有所下降, D 选项属于职业生涯早期的员工特点。故选 D。

【例3·单选】针对处于职业生涯**后期**的员工进行管理的措施是（ ）。

- A. 延伸管理
- B. 组织化管理
- C. **退休**计划管理
- D. 安排富有挑战性的工作

【答案】C

【解析】处于职业生涯后期的员工年龄较大，该考虑退休事宜，故选C退休计划管理。

### 三、职业生涯延伸管理

考点1：职业生涯延伸管理★★（考试大纲：领会）

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

【常考题型】多项选择题、简答题

【例4·多选】属于组织职业生涯**延伸**管理范畴的有（ ）。

- A. 为员工制定健康计划
- B. 给员工提供带薪休假
- C. 为失业者发放失业保险金
- D. 对即将退休员工进行心理辅导
- E. 协调员工工作与生活中的冲突

【答案】ADE

【解析】BC选项属于员工福利，不属于职业生涯延伸管理。故选ADE。

## 真题手稿

全国高等教育自学考试

《人力资源管理一》

课程代码：00147

### 一、单项选择题（本大题共25小题。每小题1分，共25分）

1. 美国学者麦格雷戈把“经济人”假设称为（ A ）。

A. X理论

↑  
记忆口诀：惊雷X闪电

B. Y理论

C. Z理论

D. 超Y理论

2. 人力资源储而不用会荒废退化，这一特征是指人力资源具有（ C ）。

A. 生成过程的时代性 ← 社会发展水平制约着人力资源素质水平

B. 闲置过程的消耗性 ← 人不干活，还要吃饭喝水

C. 使用过程的时效性

D. 开发过程的持续性 ← 终身不断学习

3. 关注“劳工关系协调”的人力资源管理模式称为（ B ）。

A. 投资模式 ← 关注公平就业机会

B. 产业模式

C. 参与模式 ← 关注团队合作

D. 灵活性模式 ← 关注不断变化的趋势

4. 目标设置理论的提出者是（ D ）。

A. 麦克利兰 ← 成就需要理论

B. 海德 ← 归因理论

C. 斯金纳 ← 强化理论

D. 洛克 → 记忆口诀：落幕（洛目）

5. 弗鲁姆的期望理论公式是( A )。

- A. 激励力(M) = 效价(V) × 期望值(E)
- B. 效价(V) = 激励力(M) × 期望值(E)
- C. 期望值(E) = 效价(V) × 激励力(M)
- D. 期望值(E) = 激励力(M) + 效价(V)

6. 在工作分析中, 工作分析人员能够及时对获得的信息与任职者进行现场确认的方法是( B )。

- A. 问卷法 ←—— 费用低, 速度快
- B. 访谈法
- C. 工作日志法 ←—— 员工每天记日志
- D. 工作参与法 ←—— 工作人员亲自参与工作活动, 体验工作全过程

7. 功能性职务分析法的基础是( B )。

- A. KSA理论
  - B. DPT理论
  - C. APP理论
  - D. FJA理论
- DPT {  
D: 资料  
P: 人  
T: 事物

8. 工作设计中的工作扩大化是指( D )。

- A. 工作轮换
  - B. 工作专业化
  - C. 工作垂直深化
  - D. 工作横向扩展
- “零上加零”

9. 通过岗位空缺来预测人力资源需求的方法是( A )。

- A. 替换单法
- B. 比例分析法
- C. 技能清单法 ←—— 一张反映员工工作能力和竞争力的图表
- D. 趋势分析法



10. 对企业战略有比较全面看法的明兹伯格模型简称为( D )。

A. 2P模型

B. 3P模型

C. 4P模型

D. 5P模型

5P模型: plan计划、Pattern模式  
position、perspective观念  
ploy计谋

11. 在招聘过程中负责面试的部门是( A )。

A. 用人部门

B. 行政管理部门

C. 上级主管部门

D. 人力资源部门 ← 组织面试

12. 从应征的候选人中挑选出符合组织需要的优秀人才称为( B )。

A. 人员招募

B. 人员选拔

C. 人员评估

D. 人员录用

“挑选出”的意思约等于“选拔”

13. 在其他条件相同时, 组织应该优先录用过往业绩优秀者。这一原则是( A )。

A. 重工作能力

B. 重工作动机 ← 对工作的渴望程度

C. 重个人学历

D. 重发展空间

14. 以实现人力资源的合理配置, 达到人岗匹配为目的的素质测评是( A )。

A. 配置性测评

B. 鉴定性测评

C. 诊断性测评 ← 了解现状或问题

D. 选拔性测评 ← 选拔优秀人才

15. 与其他人员素质测评形式相比, 面试的独特性表现在( B )。

- A. 判断的理性
- B. 判断的直觉性
- C. 判断的客观性
- D. 判断的随意性

16. 在员工分类培训中, 第一层次的培训是指( B )。

- A. 能力培养
- B. 知识更新
- C. 思维变革
- D. 观念变化

5个层次 {  
① 知识更新  
② 能力培养  
③ 思维变革  
④ 观念变化  
⑤ 心理调整

17. 华为新员工180天培训计划分成了八个阶段的培训工作, 其中第四个阶段是( C )。

- A. 让他知道如何能做好 ← 第二阶段
- B. 让新员工接受挑战性任务 ← 第三阶段
- C. 表扬与激励, 建立互信关系
- D. 融入团队主动完成工作 ← 第五阶段

18. 培训成果转化的第一层面是指( A )。

- A. 依样画瓢
- B. 举一反三
- C. 融会贯通
- D. 自我管理

成果转化层面 {  
① 依样画瓢  
② 举一反三  
③ 融会贯通  
④ 自我管理

19. 绩效指标应该通过一些关键指标反映评价的目的, 有时并不需要面面俱到。这体现了确定绩效指标的( D )。

- A. 有效性原则
- B. 明确具体原则
- C. 可测性原则
- D. 少而精原则

20. 将同一职务工作可能发生的各种典型行为进行评分度量，建立一个评分表，以此为依据，对员工工作中的实际行为进行测评记分的考评方法称为( C )。

- A. 强制分布法
- B. 量表评价法
- C. 行为锚定等级评价法
- D. 配对比较法

21. 企业对员工超额完成工作部分支付的报酬属于( C )。

- A. 基本薪酬
- B. 激励薪酬
- C. 绩效薪酬
- D. 福利薪酬 ← 间接薪酬

22. 本年度平均薪酬水平与上年度平均薪酬水平的差额称为( A )。

- A. 增薪幅度
- B. 平均增薪率
- C. 薪酬平均率
- D. 薪酬变动比率

23. 薪酬设计中，首先制定一套职务级别标准，然后将待评价岗位与评价标准相比较，从而确定这一岗位相对价值的工作评价方法是( B )。

- A. 排序法
- B. 套级法
- C. 评分法
- D. 因素比较法

24. 生涯是人一生中的一个连续不断的发展过程，并概括了一生中所拥有的各种职位和角色。这一特征反映了职业生涯具有( D )。

- A. 独立性
- B. 创造性
- C. 专业性
- D. 终身性

一生=终身

25. 在职业锚理论中，希望能够自己掌控时间，追求能够施展个人职业能力的职业锚类型是( C )。

- A. 管理型
- B. 创造型
- C. 独立自主型
- D. 安全稳定型

## 二、多项选择题（本大题共5小题，每小题2分，共10分）

26. 斯特雷斯和邓菲基于组织变革视角提出的人力资源战略类型有( BCDE )。

- A. 积累式人力资源战略 ← 舒勒
- B. 家长式人力资源战略
- C. 发展式人力资源战略
- D. 任务式人力资源战略
- E. 转型式人力资源战略

27. 下列选项中，基于招募人员的招募效果评价指标包括( ADE )。

- A. 被面试者对面试质量的评级
- B. 平均每位新员工的招募成本 ← 一般评价指标
- C. 业绩优良新员工的数量或百分比 ← 一般评价指标
- D. 推荐的候选人被成功录用的比例
- E. 推荐的候选人被成功录用且业绩突出者比例

28. 柯克帕特里克模型培训效果评估包括(ABCD)。

- A. 反应层
- B. 学习层
- C. 行为层
- D. 结果层
- E. 背景层

柯氏四级评估法

29. 绩效管理的目的包括(ABE)。

- A. 提升组织绩效水平
- B. 提升员工个人绩效水平
- C. 合理发放奖金
- D. 使员工获取福利
- E. 实现企业的战略目标

30. 企业职业生涯管理中的责任主体包括(ABDE)。

- A. 员工
- B. 组织
- C. 政府 ← 不关政府的事
- D. 直线经理
- E. 人力资源部门

### 三、简答题（本大题共5小题，每小题6分，共30分）

31. 简述洛克的目标设置理论要点。（6分）

答：

- (1) 目标难度：目标的挑战性和达到目标所需的努力程度；（1.5分）
- (2) 目标清晰度：目标要引导个体的努力，必须是清晰而具体的；（1.5分）
- (3) 自我效能感：对自己能否有效地实现特定行为目标的自我认知；（1.5分）
- (4) 调节变量：影响目标设置和绩效之间的其他因素，如能力、目标承诺、反馈、任务复杂性。（2分）

32. 简述工作分析时访谈法的内容。(6分)

答:

- (1) 工作目标: 为什么设立这一职务, 根据什么确定该职务的报酬; (1分)
- (2) 工作内容: 任职者的具体工作及其产生的影响; (1分)
- (3) 工作性质和范围: 访谈的核心内容, 主要了解该工作在组织结构中所处的位置, 上下级之间的关系, 需要具备的技术知识、管理知识、人际关系知识, 需要解决问题的性质及主动权; (2分)
- (4) 所负责任: 涉及组织、战略政策、控制、执行等; (1分)
- (5) 任职资格: 担任该项工作的员工需要怎样的学历背景、经验、技能条件等。 (1分)

33. 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; (1.5分)
- (2) 培训是快出人才、多出人才的重要途径; (1.5分)
- (3) 培训是调动员工积极性的有效办法; (1.5分)
- (4) 培训是建立优秀组织文化的有力杠杆。 (1.5分)

34. 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)

35. 简述职业生涯管理的含义与作用。（6分）

答：

（1）含义：职业生涯管理是指组织和员工本人对职业生涯进行设计、规划、执行、评估、反馈的一个综合管理过程。（2分）

（2）作用：

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分）

②职业生涯管理可以使员工获得适宜的发展；（1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分）

④职业生涯管理是组织吸引和留住人才的重要措施。（1分）

#### 四、论述题（本题10分）

36. 试述激励薪酬与绩效薪酬的联系与区别。（10分）

答：

（1）联系：

①两者都与员工的工作业绩直接相关；（1分）

②二者都可以作为基本薪酬的补充形式、都起到激励员工的目的。（1分）

（2）区别：

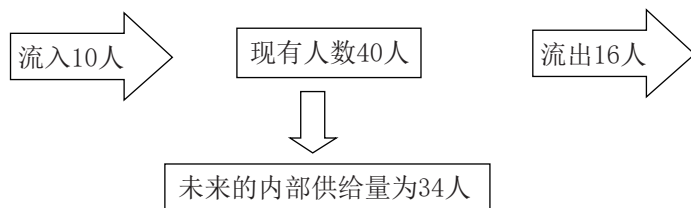
①影响绩效的方式不同。绩效薪酬是从过去的突出业绩出发，企业也没有预先告知员工具体的利益分配方案，是在员工的理想工作绩效出现之后的“奖励”。激励薪酬是在影响员工未来的行为，让员工明确自己的努力目标，是在员工的理想工作绩效出现之前的“诱导”；（4分）

②对企业的劳动成本的影响不同。绩效薪酬通常会永久加到员工的基本薪酬上，会增加企业的劳动成本。而激励薪酬，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，激励薪酬也可能自动下降。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）

## 五、分析说明题（10分）

### 37. 背景资料：

SGX公司是一家大型物流公司，在公司业务发展中，客户经理起到了重要作用。但客户经理的流动性比较大，公司一直关注客户经理基数，如果客户经理人数不足会直接影响公司业务。公司分管人力资源的副总经理要求人力资源部根据公司现有客户经理流动状况，预测未来公司内部客户经理供给信息。人力资源部经理根据领导要求进行了预测，下图即为人力资源部经理呈现给领导的客户经理内部供给预测图：



$$\text{未来供给量} = \text{现有人数数量} + \text{流入人员数量} - \text{流出人员数量}$$

问题：

（1）本图采用的人力资源供给预测的什么方法？（3分）

答：

本图采用的人力资源供给预测的人力资源“水池”模型。（3分）

人员流动如同水池流水

（2）简要说明该方法的特点。（7分）

答：

人力资源“水池”模型是在预测企业内部人员流动的基础上来预测人力资源的内部供给。

（1分）

①从岗位出发进行分析，预测的是未来某一段时间现实的供给；

（3分）

②这种方法一般要针对具体的部门、岗位层次或岗位类别来进行。

（3分）



## 六、案例分析说题（15分）

### 38. 背景材料：

A集团人力资源总监王先生最近压力非常大，因为公司内部出了大问题：前段时间刚上任不到一年的销售总监突然辞职，并带走了大量高端客户，投奔竞争对手。这名销售总监是王先生参与招聘进来的，该总监个人能力很强，到任后很好的带领销售团队为公司的快速发展作出了贡献。正当管理层庆幸遇到一个好帮手的时候，毫无征兆地出现了上面的事情，总部领导非常愤怒，责令人力资源部对此事作出检讨。

王先生几天来一直在思索，问题到底出在哪里。招聘都是按规范的流程进行的，应该没有问题。经过咨询专家，发现问题主要还是出在人员选拔时的素质测评上。公司的中高层管理人员招聘都是经过猎头公司进行的，根据猎头公司提供的简历，对候选人进行初步筛选；通过初筛的候选人会接受首轮素质测评，测评的内容包括相关专业知识、对工作相关信息的掌握情况等；第三轮的面试则主要了解应聘者的先前工作经历，以及一般人际沟通等情况。

专家认为，对企业来说中高层管理者的知识技能固然重要，但可能漏掉了更重要、更深层次的能力和素质。素质的洋葱模型是一个理解素质构成很好的工具，不仅可以用于招聘时制定人员素质测评的指标，还可以用于建立定期的内部员工评估机制，对员工的工作满意度和组织忠诚度进行监控。

问题：

（1）洋葱模型是如何论述素质的构成要素及其层次结构的？（10分）

答：

素质的构成要素：

① 动机和个性；（2分）

② 自我形象；（2分）

③ 价值观、态度；（2分）

④ 知识、技能等。（2分）

层次结构：胜任素质由内到外为层层包裹的结构，越向外层，越易于培养和评价；越向内层，越难以评价和习得。（2分）

（2）根据素质的洋葱模型分析A集团对销售总监素质测评存在的问题，并提出解决办法。（5分）

答：

① 存在的问题：只测评了知识和技能，对其他素质未进行测评，如：人员动机个性（诚信）、自我形象（自我职业发展规划）、价值观和态度（对企业价值观是否认同）；

（3分）

② 解决方法：采用现代人员测评技术对素质进行全面测评，并加强培训和职业生涯管理等方面的配套措施。（2分）

## 魔法专项

### 一、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）

【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）

**【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）

**【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）

**【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）

**【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）

**【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）

**【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）

**【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）

**【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）

【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）

【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）



**【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）

**【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)

**【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）

**【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）

【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）

【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）

**【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）

**【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）

**【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）

**【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）

**【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）

**【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）

**【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）

**【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）

### 【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）

**【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）

**【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）

**【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）

**【例 7】简述绩效反馈的目的。★（6分）**

答：

- (1) 回顾现有工作绩效情况，双方就绩效考核结果达成共识；（2分）
- (2) 分析现存绩效问题，找出需要改进的方面；（2分）
- (3) 展望未来绩效发展路径，共同协商下一个绩效周期的绩效目标。（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）

**【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）

**【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）

**【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 职业生涯规划

**【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）

**【例 3】简述员工职业生涯规划的步骤与内容。★★★（6 分）**

答：

- （1）自我剖析与定位；（1 分）
- （2）职业生涯机会评估；（1 分）
- （3）职业生涯目标与路线的设定；（1 分）
- （4）职业生涯规划策略的制定与实施；（1 分）
- （5）职业生涯规划反馈与修正。（2 分）

**【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）

**【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）

**【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）

**【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）

**【答题套路】**

答题格式：

答：

- (1) .....
- (2) .....
- (3) .....

注意：先写“答”，后另起一行，一定要**逐条分段**作答，字体工整，保持**卷面整洁**。



## 二、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）

#### 【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）

#### 【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）

**【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。

（注意：关键句共6分，展开论述共4分）

**【例5】试论述人力资源管理的发展趋势。★★（10分）**

(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）

【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）

**【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）

**【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）

【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)

### 【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)

**【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）



**【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）

**【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）

**【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）

**【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）

**【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）

**【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 职业生涯规划

**【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）

**【答题套路】**

答题格式：

答：

（1）……；

（2）……；

（3）……。

注意：先写“答”，后另起一行。**论述**题每点要**适当展开解释**，一定要**逐条分段**作答，字体工整，保持**卷面整洁**。

### 三、分析说明题

#### 考点 1：人力资源管理导论★★

【例 1】背景资料：人力资源管理作为一种理论体系，可以说是 20 世纪 70 年代已开始兴起，80 年代蓬勃发展，90 年代风靡世界。人力资源管理取代传统人事管理，使人事管理面貌为之一新。仅从表面上就可以看到，其管理幅度宽泛多了，管理的深度也加大了。特别是 1986 年美国著名管理学家德鲁克的《传统人事部门，再见！》一文的发表，是一个重要的标志，在国际社会引起了强烈的反响。一时间许多公司纷纷将人事部的牌子改换为人力资源部，但很多企业的人力资源部门并未实现职能的转变，仍然是具体事务的执行者，人力资源管理的理念没有真正指导企业管理实践，形成了新瓶装旧酒的现象。这说明在企业管理实践中，很多人还没有真正理解人事管理和人力资源管理的区别。

问题：请回答人力资源管理与传统人事管理的主要区别？（10 分）

答：

（1）**管理观念不同：**

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；（1 分）

（2）**管理模式不同：**

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”；（1 分）

（3）**管理重心不同：**（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，把人的发展和组织的发展有机地结合起来；可以说，传统人事管理谋求事得其人和人适其事，而人力资源管理谋求事得其人和人尽其才；（2 分）

（4）**管理地位不同：**

传统人事管理处于执行层，而人力资源管理处于决策层；（1 分）

（5）**管理方法不同：**（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”；（1 分）

（6）**管理部门性质不同：**（1 分）

传统人事管理部门一般被视为非效益、非利润部门，而人力资源管理部门被视为效益和利润部门。（1 分）

## 考点 2：员工激励★★

【例 1】背景资料：赵女士是国内某名牌大学会计学学士，在接受了许多公司的面试后，她选择了某著名会计公司的一个职位，并被派到某市办事处。两年来，工作一直像她希望的那样具有挑战性，让人满意，上级对她的工作也很认可，她刚刚得到了加薪。但是赵女士最近几周的工作积极性急速下降，原因是办事处刚刚聘用了一个某地方高校的应届本科毕业生。和赵女士相比，此人缺少实践经验，但工资却比赵女士现在工资还多100 元。除了愤怒，用其他任何语言都无法描述她现在的心情，她甚至不想干了。

问题：请你用亚当斯公平理论分析说明赵女士为什么会不满。（10 分）

答：

（1）公平理论认为，员工的工作动机不仅受其报酬的绝对值的影响，而且还受到报酬的相对值的影响；（2 分）

（2）如果相对值较高，员工就会感觉到自己的付出得到了比较公平的对待，就会感到满意；（2 分）

（3）如果相对值较低，员工就会感到不公，产生消极情绪影响工作；（2 分）

（4）员工比较的对象是同事或自己以前的情况，材料中赵女士比较的对象是刚毕业的大学毕业生；（2 分）

（5）赵女士不满的原因是因为感觉到没有获得公平的待遇。（2 分）

## 考点 3：工作分析★★

【例 1】背景资料：汉九公司是我国中部省份的一家房地产开发公司，作为企业人事主管的李明，在逐步认识到实行规范化、现代化人力资源管理的重要性后，决定在企业内部开展岗位规范工作，进行工作岗位分析，编制全公司职工的工作说明书，以求为公司人力资源管理的各个环节打下一个良好基础。此外，此举的另一个目的就是以此淘汰掉一大批不合格的人员。但该项工作如何进行呢？李明先是联系了几家咨询公司，但几次电话后，觉得这些咨询公司的要价是公司领导无法接受的，只能自己做了。但是李明等人没有专业学历，都不知道工作说明书如何编写。李明非常想知道工作说明书究竟包括哪些内容。

问题：请你告诉李明工作说明书的主要内容有哪些？（10 分）

答：

（1）工作标识；（1 分）

（2）工作综述；（1 分）

- (3) 工作**联系**；（1分）
- (4) 工作**职责与任务**；（1分）
- (5) 工作**权限**；（1分）
- (6) 绩效**标准**；（1分）
- (7) 工作**条件**与物理**环境**；（2分）
- (8) 工作**规范**。（2分）

**【例2】**背景资料：FQ公司是一家工业物业管理公司。为了提升公司的管理水平，公司招聘了一位名叫许志远的工商管理硕士担任公司人力资源部经理。他有6年的相关工作经验，对现代人力资源管理的理论有自己的见解。许经理上任不到两个月，便决定对公司管理人员进行工作分析，以形成管理人员的工作说明书。他把自己的想法向分管副总经理石刚进行了汇报，然而石刚不以为然。到年底时，许经理知道公司有一个部门负责人会议，他恳请石总在会上说明工作分析项目时，部门负责人大多数表示没有时间配合，石总也表示这个项目以后再说。许经理想要做的工作分析项目也就此**搁浅**。

**问题：**

- (1) 工作分析准备阶段有哪些具体内容？（8分）
- (2) 结合材料说明许经理工作分析项目搁浅的原因是什么？（2分）

**答：**

(1) 工作分析准备阶段具体内容：

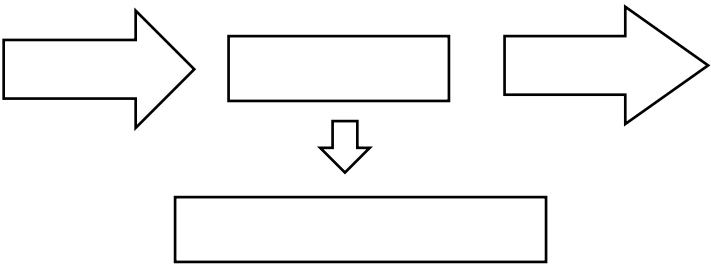
- ①确定工作分析的**目的**；（2分）
- ②确定工作分析的**岗位范围**；（2分）
- ③直接管理者的**配合**；（2分）
- ④获得高层管理者的**支持**。（2分）

(2) 许经理工作分析项目被搁浅的原因：

许经理的工作分析项目之所以搁浅，原因是他只是考虑了工作分析的目的和范围，而**没有得到**直接管理者和高层**管理者的支持**。（2分）

考点 4：人力资源规划★★

【例 1】背景资料：SGX 公司是一家大型物流公司在公司业务发展中，客户经理起到了重要作用。但客户经理的流动性比较大，公司一直关注客户经理基数，如果客户经理人数不足会直接影响公司业务。公司分管人力资源的副总经理要求人力资源部根据公司现有客户经理流动状况，预测未来公司内部客户经理供给信息。人力资源部经理根据领导要求进行预测。下图即为人力资源部经理呈现给领导的客户经理内部供给预测图：



问题：

- (1) 本图采用的人力资源供给预测的什么方法？（3 分）
- (2) 简要说明该方法的特点。（7 分）

答：

(1) 本图采用的人力资源供给预测方法：  
本图采用的人力资源供给预测的**人力资源“水池”模型**。（3 分）

- (2) 人力资源“水池”模型的特点：
- 该模型是在预测企业内部人员流动的基础上来预测人力资源的**内部供给**：（1 分）
- ①**从岗位出发**进行分析，预测的是**未来**某一段时间现实的供给；（3 分）
  - ②这种方法一般要针对**具体**的部门、岗位层次或岗位类别来进行。（3 分）



## 考点 5：招聘管理★★

### 【例 1】

曙光公司招募工作时间安排表

| 具体工作内容   | 时间安排    |
|----------|---------|
| 发布招募公告   | 7 天     |
| 接受应征者报名  | 3 天     |
| 应征者资格审查  | 3 天     |
| 笔试及准备    | 7 天     |
| 面试及准备    | 7 天     |
| 筛选合格者    | 3 天     |
| 通知合格者及报到 | 5 天     |
| 新员工培训    | 21 天    |
| 新员工上岗时间  | 7 月 1 日 |

问题：

(1) 什么是招募周期和招募日期？（6 分）

(2) 根据以上资料计算该公司的招募周期和招募日期。（4 分）

答：

(1) 招募周期和招募日期的含义：

①招募周期是指招募工作从开始到结束所需花费的时间；（2 分）

②招募日期的具体计算公式为：

**招募日期** = 用人日期 - 准备周期

= 用人日期 - 培训周期 - 招聘周期；（2 分）

培训周期是指新招员工上岗前的培训时间长短；招聘周期是指从开始报名、确定候选人名单、初试、复试直到最后录用的全部时间长短。（2 分）

(2) 该公司的招募周期和招募日期：

①该公司的招募周期是 **35 天**；（2 分）

②招募日期是 **5 月 6 日**。（2 分）

**【例2】背景材料：**

J公司是一家制造和销售高精度自动机床的大型公司，共有六个产品制造部门。最近几年，公司在物色中层管理干部上遇到了两难的困境。公司高层管理者认为，这些部门经理有必要了解生产线和生产过程，因为许多管理决策需在此基础上作出。所以公司一直严格从内部提拔中层干部，但后来发现这些从基层提拔到中层管理职位的员工缺乏相应的适应新职责的知识和技能。因此，公司决定外部招聘。在当地著名财经大学相关部门协助下，公司得到了许多有良好工商管理专业背景的应届毕业生作为候选人，从中录用了一些，先放在基层管理职位，经过一阶段时间锻炼后提升为中层管理人员。但在两年之中，所有的这些人都离开了该公司。公司只好又回到以前的政策，从内部提拔，但又碰到了过去同样素质欠佳的老问题。不久后又有几个重要职位的中层管理人员将退休，急待称职的后继者来填补这些空缺。面对这一问题，公司想请咨询专家来出些主意。

**问题：**

- (1) 请回答内部晋升的优缺点。(4分)
- (2) 根据该企业的实际情况提出你的建议。(6分)

**答：**

(1) 内部晋升的优缺点：

- ①**优点：**成本较低，晋升者了解企业情况，有利于提高员工士气；(2分)
- ②**缺点：**近亲繁殖，缺乏创新，供给有限。(2分)

(2) **建议：**

- ①对于内部晋升加强专业知识和技能的培训；(3分)
- ②对于外部招聘者要加强企业认同感和归属感的培养。(3分)

**考点6：人员素质测评★★**

**【例1】背景资料：**辉海公司是我国中部省份的一家科技公司，随着公司业务的逐步拓展，需要引进一批专业的技术人员。公司在专业网站上发布了招聘信息，以吸引求职者。两天后，招聘专业李敏发现求职者的数量远大于公司的需求。在经过初步筛选后，仍有较多优秀的求职者。为了选拔出更加合适的优秀人员，公司决定对这部分求职者进行素质测评。由于李敏是非人力资源管理专业出身，对于员工素质测评的程序并不了解，为此，她向人力资源管理专门出身的上级主管杨家诚请教。

问题：假如你是李敏的上级主管，请你告诉她员工素质测评的程序有哪些。（10分）

答：

- （1）**准备阶段**：构建测评指标体系、确定测评的工具和方法、培训测评人员；（2分）
  - （2）**实施阶段**：选择合适的测评时间和测评环境、获取测评数据；（2分）
  - （3）**评定结果阶段**：分析测评结果、做出决策或建议；（2分）
  - （4）**跟踪检验和反馈**。（2分）
- （注意：适当解释得2分）

### 考点7：员工培训★★

【例1】背景资料：宏达公司是一家省级科技开发公司，公司效益一直比较好，成立多年来一直非常重视新员工的引进与培训工作，随着公司业务的逐步拓展，为了适应企业需要，今年准备从高校应届毕业生中招聘一批新的员工。为使新聘入人员尽快地了解公司、认同公司，准备对其进行为期一周的入职培训。张明是公司人力资源部负责此次培训工作的主管，正在计划安排新员工的培训工作。

问题：假如你是张明，请列出新员工培训的内容有哪些。（10分）

答：

- （1）企业**文化方面**的培训：（1分）
  - ①企业**文化精神层次**的培训：（1分）
    - a. 参观厂史展览；
    - b. 请先进人物宣讲企业传统；
    - c. 请企业负责人讲企业目的、宗旨、企业哲学等。
  - ②企业**文化制度层次**的培训：
 

组织新员工学习企业规章制度，如考勤制度、奖惩制度、考核制度等，使员工自觉地遵守企业规章，按企业制定的规则、标准制度办事；（1分）
  - ③企业**文化物质层次**的培训：
    - a. 让员工了解企业的内外环境如厂容、厂貌等；
    - b. 了解企业的主要产品、设备、品牌、商标等；
    - c. 了解厂旗、厂标、厂服等。（1分）
- （2）**业务方面**的培训：（1分）
  - ①参观企业生产的全过程，请技师讲主要的**生产工艺和流程**；（1分）

②请总工程师给新员工上课，讲解企业生产中最基本的理论知识；（1分）

③根据每个人的不同岗位，分类学习有关的业务知识。（1分）

（3）开展对新员工的“传、帮、带”活动：（1分）

在对新员工集中培训之后，各部门指定专门人员对新员工进行分别的指导，使他们更加顺利地进入工作岗位；对新员工的“传、帮、带”活动，对新员工尽快独立地开展工作是非常有意义的。（1分）

### 【答题套路】

（1）先看问题，再看案例；

（2）在大脑中搜索与问题相关的理论知识，分析案例里面涉及到具体哪些知识点；

（3）答题格式：理论+案例。先写课本里面的知识点，再结合案例进行简单分析；

（4）记不住课本里面的知识点，就分析案例，用自己的话评价案例里面的人物行为。

## 四、案例分析题

### 考点 1: 工作分析★★

【例 1】背景材料：万家公司是一家大型家用电器集团公司，随着经营范围的不断扩大，市场占有率不断提高。但随之而来的一些问题却让管理层陷入困境——万家公司的员工似乎变得不好管了。

与创业初期相比，推诿责任的情况变得越来越频繁，有的事情没人管，有的事情大家都在管，但发生问题时又没人负责。追究责任时无制度可依，因为现在公司中使用的岗位说明书是好几年前的版本，与公司的实际严重脱节，责任无法落实。由于没有清晰的岗位职责，各个岗位的用人标准也比较模糊，人员的招聘、选拔和提升全凭领导主观意见。因为薪酬、晋升等问题引发的矛盾增多，就连新招聘的员工在工作方面的表现也不尽人意。这些问题的存在不仅降低了管理的有效性，还在很大程度上影响了员工的工作满意度，导致员工士气下降。

最近公司进行了一系列改革工作，一些年轻的、有才能的人进入管理层并开始发挥作用。管理层针对公司存在的问题进行了深入分析，决定聘请专业的咨询顾问进行系统的人力资源管理诊断，并构建科学的人力资源管理制度体系。外部专家进驻公司开展工作，根据系统诊断结果，提出了一套从工作分析入手的整改方案。

问题：

(1) 请你回答工作分析的具体程序有哪些？（5 分）

(2) 请结合案例对万家公司管理中出现的问题进行分析。（10 分）

答：

(1) 工作分析的具体程序：

- ①准备阶段；（1 分）
- ②调查分析阶段；（1 分）
- ③实施阶段；（1 分）
- ④形成结果阶段；（1 分）
- ⑤应用反馈阶段。（1 分）

(2) 万家公司管理中出现的问题:

- ①岗位**职责不清**; (2分)
- ②岗位**说明书陈旧**; (2分)
- ③**缺乏**科学的工作**分析**; (2分)
- ④用人标准**模糊不清**; (2分)
- ⑤领导凭**主观意志**决策。(2分)

## 考点 2: 人力资源规划★★

**【例 1】**背景材料: 北京科创软件公司成立不到四年, 但发展较快, 业务范围不断扩大。在公司每周经理例行工作会议上, 营销部经理王刚又宣布一个振奋人心的消息: “经过努力, 我们终于可以和世界著名的 MT 公司签订一笔很大的合同, 而且这次项目有利于扩大公司业务范围, 主要业务为动漫设计。现在我们要做的是如何在一年内而不是两年内完成该订单。”正在大家为这个项目欢欣鼓舞的时候, 人事部经理张霖站了起来, 她面色凝重地说: “在我看来, 我对这个项目如期完成缺乏信心, 虽然公司在一年前就考虑到了业务范围会扩大, 但我们并没有认真思考和研究相关应对措施, 我们主要精力都集中在眼前的项目上。我们现有的员工大部分都是管理信息方面的人才, 有一些动漫制作人才, 但动漫设计和创意人才几乎没有。如果要在一年内完成, 我们的人力资源成本就会大幅度上升, 我们需要高价聘用相关人员。关键是我们需要聘用多少这样的人? 这些人从哪里获取? 这些我们都不是十分清楚, 如果这样, 这个项目的前景是不容乐观的。目前公司人力资源状况已经不适应公司业务发展了。我想公司必须要根据未来业务发展战略认真研究公司的人力资源管理规划问题了, 否则公司的发展会受到很大影响。”

**问题:**

- (1) 从人力资源规划的角度分析张霖为什么对公司新的项目缺乏信心。(7分)
- (2) 你认为该公司应按何种步骤进行人力资源规划? (8分)

**答:**

- (1) 张霖对公司新的项目缺乏信心的原因:

因为该公司没有针对公司的发展方向制定合理的人力资源规划, 当前的人力资源状况已经**不能适应**公司目前的业务发展了; (1分) 人力资源规划在企业经营管理中具有重要的意义。

具体包括：

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

（2）该公司进行人力资源规划的步骤：

①**准备阶段**：由于影响企业人力资源供给和需求的因素很多，为了能够比较准确地作出预测，就需要收集和调查与之有关的各种信息。信息主要包括以下各个方面的内容：外部环境的信息、内部环境的信息、现有人力资源的信息；（2分）

②**预测阶段**：这一阶段的主要任务就是要在充分掌握信息的基础上，选择使用有效地预测方法，对企业在未来某一时期的人力资源供给和需求做出预测；在整个人力资源规划中，这是最关键的一部分，直接决定了规划的成败，只有准确地预测出供给和需求，才能采取有效的措施进行平衡；（2分）

③**实施阶段**：在供给和需求预测出来以后，就要根据两者之间的比较结果，通过人力资源的总体规划 and 业务规划，制定并实施平衡供需的措施，使企业对人力资源的需求得到满足；（2分）

④**评估阶段**：对人力资源规划实施的效果进行评估是整个规划过程的最后一步，人力资源规划的评估包括两层含义：一是指在实施的过程中，要随时根据内外部环境的变化来修正供给和需求的预测结果，并对平衡供需的措施做出调整；二是指要对预测的结果以及制定的措施进行评估，对预测的准确性和措施的有效性做出衡量，找出其中存在的问题以及有益的经验，为以后的规划提供借鉴和帮助。（2分）

**【例2】**背景材料：SK 公司是国内某著名重工集团公司的生产基地和销售基地。公司 2011 年成立，2014 年的销售就达到 20 多亿，2016 年销售 70 多亿。公司的快速发展说明公司发展战略定位清晰，研发投入的产出效率较高，销售渠道选择准确。但由于公司在快速发展期过于关注研发人员、生产人员和销售人员的引进，客观上忽视了客户服务人员和售后技术服务人员的招聘，导致在客户服务和售后技术服务方面的投诉不断增加。总裁办认为事情性质严重，必须马上解决，并让人力资源部总经理王华一周内拿出方案。王华迅速组织部门相关人员进行公司情况调查和市场调查。调查信息汇总后，王华发现：公司目前需要客户服务人员和售后技术服务人员约 200 人，而人才市场提供的信息表明，市场招聘大约能够招聘 50 人左右。如果在公司内部安排部分员工转岗，最多也只有 30 人左右，缺口依然很大。王华很清楚，导致目前困境的主要问题是，在 2014 年做人力资源规划时，对人力资源的需求预测和供给预测没有重视，另外与生产部门和销售部门的沟通也不及时。王华决定要尽快采取有效措施解决眼前难题，同时还要有一个面向未来的计划。

**问题：**

(1) 人力资源供不应求时应采取哪些措施？（4 分）

(2) 请你就 SK 公司未来发展避免类似困境再次出现提出建议。（6 分）

**答：**

(1) 供不应求的调整方式：

- ①外部招聘；（0.5 分）
- ②内部招聘；（0.5 分）
- ③延长工作时间；（1 分）
- ④工作扩大化；（1 分）
- ⑤外包。（1 分）

(2) 建议：

- ①重视人力资源规划的完整性；（2 分）
- ②重视公司未来人力资源的需求预测和供给预测；（2 分）
- ③加强公司内部各部门之间的信息交流。（2 分）



### 考点 3: 招聘管理★★★

【例 1】背景材料：桂西公司由于经营困难，最近被效益较好的珠江公司兼并了。兼并以后，桂西公司保留原来的主要管理人员，同时，珠江公司调配一些年轻的管理人员来协助桂西公司的工作。于是，桂西公司的人力资源部来了珠江公司的两位年轻人：程鹏和万里。这两个年轻人待人诚恳，工作勤奋，在大学里学的又是人力资源管理专业，所以，他们深受人力资源部部长老宋的赞赏。老宋担任了多年人事处处长，但有关人力资源管理的理论知识比较欠缺。最近几年，在企业中，人力资源管理的重要性得到广泛认同，人力资源部也不断增加新的工作内容，老宋有点力不从心。最初老宋觉得有两名新同事的加入，桂西公司的人力资源管理工作一定会更上一层楼，但是，老宋最近却感到工作不那么顺利，尤其是在员工招募问题上，老宋与程鹏、万里闹得很不开心。

事情的缘由是这样的：桂西公司被兼并以后，新的管理层决定淘汰一些已经过时的产品，新增设两条产品线，为此，需要招募一批操作工和一些基层的管理人员。老宋认为操作工可以通过广告招募，首要的筛选标准无疑是技术能力。关于这一点，程鹏和万里也同意。但是在招募基层管理人员时，老宋认为应该采用企业内部晋升方式，因为，作为管理人员，其自身的工作积极性、工作态度等是非常重要的标准。通过内部晋升，一方面对这些候选人比较了解，另一方面也可以调动现有员工的工作积极性。至于考核的标准，老宋认为学历并不重要，主要是候选人过去的工作业绩、政治态度、工作经历及工作热情等。而程鹏和万里坚持认为应采用多种渠道来招募基层管理人员。遴选的标准，应该是好的学历和胜任职位的能力。老宋不太明白，多种渠道具体有哪些渠道。

问题：

(1) 请你告诉老宋，人员招募的具体渠道有哪些。(10 分)

(2) 根据本案例，你认为应该如何招募基层管理人员？(5 分)

答：

(1) 人员招募的具体渠道：

- ①内部晋升；(1 分)
- ②职位转换；(1 分)
- ③自荐；(1 分)
- ④员工引荐；(1 分)
- ⑤广告招募；(1 分)
- ⑥就业机构招募；(1 分)

⑦专职猎头机构招募：（1分）

⑧校园招聘：（1分）

⑨网络招募：（1分）

⑩特色招募。（1分）

（2）招募基层管理人员的方法：

招募基层管理人员，可以采用内部晋升、报纸广告及就业机构招募的方式。（5分）

【例2】背景材料：强盛公司是一家民营公司，以研制、生产、销售保健品为主。随着生产业务的扩大，为了对生产部门的人力资源进行更有效的管理，公司决定在生产部设立一个新职位。生产部许经理提出在外部招聘合适的人员，但并未提出具体要求。人力资源部决定马上发布招聘信息，为了扩大公司的影响，选择了本地区发行量最大的报纸，并对公司环境、招聘岗位的工作性质、薪酬福利等进行了包装，以吸引优秀人才来应聘。

在接下来7天里，人力资源部共收到800多份简历。他们根据学历和专业背景先从中挑出70份候选简历，然后结合工作经历再次筛选，最后确定了5名候选者。人力资源部经理把候选人名单交给生产部，许经理翻了翻简历从中挑选了看上去比较顺眼的两人：宋强和李平，并决定和人力资源部经理一起对他们进行面试。面试以聊天方式进行，与两人的谈话都非常投机，两位经理对两位候选人都很满意。尽管李平以前曾在两个单位工作过，但没有最近工作过单位主管的评价材料。面试结束后，告知两人在三天内等候通知。在此期间，宋强在静候通知，而李平给生产部经理和人力资源部经理分别打过两次电话。第一次表示感谢，第二次表示渴望这份工作。其后，生产部经理和人力资源部经理商量最终录用谁。生产部许经理说：“两位候选人看来都不错，但我个人觉得李平更合适些。”人力资源部宋经理说：“既然他与你共事，当然由你说了算，那我就通知他明天来公司上班。”

李平进入公司工作6个月了，公司发现，他的工作没有预期的那么好，指定的工作经常不能按时完成，有时甚至表现出不胜任工作的状况，这引起了管理层的不满。而李平也觉得委屈，因为他发现公司的环境、他所担当的工作岗位的工作性质和薪酬福利与当初招聘广告的描述有很大出入。

问题：

（1）人员招聘的前提是什么？其流程如何？（10分）

（2）请结合案例分析强盛公司招聘中存在的问题。（5分）

答：

(1) 招聘的前提：**人力资源规划**和**工作说明书**；（2分）

流程包括四个环节：

- ①**招募**：包括招聘计划的制定与审批、招聘信息的发布、应聘者申请等；（2分）
- ②**选拔**：包括资格审查、初选、面试、笔试、体检、人员甄选等环节；（2分）
- ③**录用**：主要涉及员工的初始安置、试用、正式录用；（2分）
- ④**评估**：是对招聘活动的效益与录用人员的质量进行评估。（2分）

(2) 强盛公司招聘中存在的问题：

- ①岗位的职责和任职人员的**资格要求不明确**；（1分）
- ②招聘信息的**发布不真实**，渠道**选择不恰当**；（1分）
- ③招聘周期**过短**，人员选拔流程**不规范**，对应聘者**了解肤浅**；（1分）
- ④面试候选人**过少**，方法**简单**，考察**无重点**；（1分）
- ⑤录用凭好感，重资历，**轻能力**。（1分）

#### 考点 4：人员素质测评★★

【例 1】背景材料：A 集团人力资源总监王先生最近压力非常大，因为公司内部出了大问题：前段时间刚刚上任不到一年的销售总监突然辞职，并带走了大量高端客户，投奔竞争对手。这名销售总监是王先生参与招聘进来的，该总监个人能力很强，到任后很好的带领销售团队为公司的快速发展作出了贡献。正当管理层庆幸遇到一个好帮手的时候，毫无征兆地出现了上面的事情，总部领导非常愤怒，责令人力资源部对此事作出检讨。

王先生几天来一直在思索，问题到底出在哪里。招聘都是按规范的流程进行的，应该没有问题。经过咨询专家，发现问题主要还是出在人员选拔时的**素质测评**上。公司中高层管理人员招聘都是经过猎头公司进行的，根据猎头公司提供简历，对候选人进行初步筛选。通过初筛的候选人会接受首轮素质测评，测评内容包括相关专业知识、对工作相关信息的掌握情况等。第三轮的面试主要了解应聘者的先前工作经历，以及一般人际沟通等情况。

专家认为，对企业来说中高层管理者的**知识技能固然重要**，但可能漏掉了更重要、更深层次的**能力和素质**。素质的洋葱模型是一个理解素质构成很好的工具，不仅可以用于招聘时制定人员素质测评的指标，还可以用于建立**定期的内部员工评估机制**，对员工的工作满意度和组织忠诚度进行监控。

问题:

(1) 洋葱模型是如何论述素质的构成要素及其层次结构的? (10 分)

(2) 根据素质的洋葱模型分析 A 集团对销售总监素质测评存在的问题, 并提出解决办  
法和措施。(5 分)

答:

(1) 洋葱素质模型的构成要素及层次结构:

①动机和个性; (2 分)

②自我认知与社会角色; (2 分)

③价值观、态度; (2 分)

④知识、技能等; (2 分)

层次结构: 素质由内到外为层层包裹的结构, 越向外层, 越易于培养和评价; 越向内层, 越难以评价和习得。(2 分)

(2) A 集团对销售总监素质测评存在的问题和解决办法:

①存在的问题: 只测评了知识和技能, 对其他素质未进行测评, 如人员动机个性、自我认知与社会角色、价值观和态度; (3 分)

②解决方法: 采用现代人员测评技术对素质进行全面测评, 并加强培训和职业生涯管理等方面的配套措施。(2 分)

## 考点 5: 薪酬管理★★

【例 1】背景材料: 星辉集团股份有限公司有塑料玩具、手机游戏、影视传媒三项主营业务, 分别成立了三家子公司, 其中塑料玩具是公司赖以起家的传统业务, 手机游戏和影视传媒两类业务是后来公司收购的业务。自从有了手机游戏和影视传媒两家公司之后, 集团总裁就经常听到塑料玩具公司的员工抱怨后来收购的两家公司支付给员工的薪酬水平太高。集团总裁从个人情感方面来考虑, 也很想适当提高塑料玩具公司员工的薪酬水平, 因为他们中的许多人都是公司的老员工, 是当初与他艰苦创业的亲密战友。但冷静一想, 他又觉得有些不行, 因为如果把塑料玩具公司的薪酬水平提上去, 企业的总体人力成本就会迅速上升。如果把后来收购的两家公司的薪酬水平降下来, 必将导致这两家公司的优质员工大量流失, 最终影响到集团的总体发展。于是, 他决定聘请一家咨询公司来帮助解决这个难题。

咨询公司除了进行岗位分析、岗位评估以及一些常规调研之外，还对三个子公司的总体人员资质水平和总体薪酬水平分别与各自所处行业的市场水平作了对比。通过对比发现，塑料玩具公司员工的薪酬水平和资质水平都明显低于市场基准。手机游戏公司员工的薪酬水平与市场基准没有明显差异，但是资质水平明显高于市场基准。而影视传媒公司员工的薪酬水平明显高于市场基准，但是资质水平与市场基准没有明显差异。由此可以得出的结论是：考虑到塑料玩具公司员工的资质水平，他们的薪酬水平其实并不低，要想提高其薪酬水平，首先应当提升员工的资质水平和公司的业绩。考虑到手机游戏公司员工的资质水平，虽然他们的薪酬水平在集团中最高，但相对于市场水平来讲，其实是偏低了。而考虑到影视传媒公司员工的资质水平，他们的薪酬水平相对市场来说其实是偏低了。对于这一结论，集团总裁进行了认真的思考：塑料玩具公司的现状，其实他早就不满意，因为其员工素质、管理水平和盈利水平一直低于主要竞争对手。至于手机游戏公司，他当初决定收购的重要原因就是看中了公司的高成长性和高素质低成本的员工，对于这样的员工和公司，目前的薪酬水平的确不算高。影视传媒公司的员工虽然也不差，但是他也了解到，最近有不少来自其直接竞争对手的人员前来应聘，看来公司薪酬的吸引力还是很大的。最终，总裁采纳了咨询公司的建议，对集团内部的薪酬水平进行了统筹调整。

问题：

(1) 企业确定薪酬水平需要考虑哪些因素？（10分）

(2) 结合案例分析塑料玩具公司员工对薪酬水平不满的根本原因。（5分）

答：

(1) 企业确定薪酬水平因素：

①宏观因素：

- a. 劳动生产率水平；（1分）
- b. 积累消费水平；（1分）
- c. 政府政策法规的调节；（1分）
- d. 劳动力市场供求状况；（1分）
- e. 物价变动。（1分）

②微观因素：

- a. 企业经营效益；（1分）
- b. 企业薪酬策略及价值观；（1分）

c. 企业的规模和发展阶段；（1 分）

d. 员工异质性；（1 分）

e. 劳资双方的谈判；（0.5 分）

f. 心理因素。（0.5 分）

（2）塑料玩具公司员工对薪酬水平不满的根本原因：

根本原因是只将自己的薪酬水平与另外两家子公司进行了集团**内部的比较**；（2 分）  
没有将自己的薪酬水平与其**资质水平**、**公司盈利水平**相比较，更没有与所处行业的**市场水平**相比较。（3 分）

## 考点 6：职业生涯管理★★

**【例 1】**背景材料：万科股份有限公司经过 20 多年的发展，业务覆盖珠三角、长三角、环渤海三大城市经济圈以及中西部地区，成为国内最大的住宅开发企业。万科辉煌成就和迅猛发展的背后，是其独特的人力资源管理体系的支持。

万科十分重视员工的**职业生涯发展**。按照万科的理念，鼓励一个人终身从事自己不适合的工作，就是对对方不负责任的表现，不如引导和帮助他寻求更适合个人发展的职业空间。万科强调“个人自主选择性”和“企业对人的可替换性”。一边是员工的个人职业发展规划，一边是企业的人力资源规划，当两者吻合或产生交集时，才能**实现双赢**。

在职业通道方面，万科推行双通道发展模式，即技术和管理并行的双重职业发展道路。员工可以在一个或几个相关领域里持续深入地发展，也可以通过协调团队成员的工作，完成团队目标，发展自己在管理方面的能力。

2002 年后，万科的人力资源部开始描绘企业的岗位地图，对全集团所有岗位进行描述，包括职责描述和入职能力描述。员工通过各种测评手段进行自我优势测评之后，对照地图上的岗位描述，就可以了解自己与目标岗位入职要求之间的差距，从而决定个人的职业发展路径。对照**岗位地图**，员工可以主动选择自己的发展方向，万科也会根据企业发展的步伐，有针对性地对员工进行职业发展引导。

20 年来持续不断的专业团队建设使万科形成了和谐而富有激情的工作氛围，并得以吸引一大批优秀人才来到这个拥有健康丰富人生的地方。



问题:

(1) 员工职业生涯管理的含义和作用是什么? (10 分)

(2) 请你谈谈万科的职业生涯管理在哪些方面值得学习借鉴。 (5 分)

答:

(1) 员工职业生涯管理的含义和作用:

①含义: 职业生涯管理是指组织和员工本人对职业生涯进行设计规划、执行、评估、反馈的一个综合管理过程; (2 分)

②作用:

a. 可以使员工掌握职业发展的方法、获得公平持续的发展; (2 分)

b. 可以使员工获得适宜的发展; (2 分)

c. 可以实现员工发展与组织发展的统一; (2 分)

d. 是组织吸引和留住人才的重要措施。 (2 分)

(2) 万科的职业生涯管理值得学习借鉴的方面:

①将员工职业生涯管理作为人力资源管理的重要内容; (1 分)

②引导帮助员工寻求更合适个人发展的职业空间; (1 分)

③将员工的个人职业生涯发展计划与企业的人力资源规划结合起来; (1 分)

④推行管理与技术并行的双重职业发展通道; (1 分)

⑤构建了企业的岗位地图, 指导员工的职业发展。 (1 分)

**【例 2】**背景材料: 吴依明, 女, 28 岁, 是一家大型通信公司的运营经理, 管理着由 15 人组成的网络运营部, 年薪 40 万元。对于年仅 28 岁的吴依明来说, 能够获得这样一份权责较大、待遇优厚、潜力无穷的工作, 无疑是十分令人羡慕的。那么, 她是如何实现职业成长的呢?

六年前, 吴依明从学校取得文学学士学位后, 进入一家知名的快递公司, 从事文秘相关工作。工作中踏实肯干, 善于学习, 很快在同龄人中脱颖而出, 不久被公司提拔到管理岗位。物流业的迅速发展带动了高校物流人才的培养, 当越来越多物流专业毕业的大学生进入公司, 吴依明明显感到职业成长受限, 她开始探索其他职业发展的可能性。很快吴依明了解到, 如果想要得到自己真正想要的工作, 就必须进一步提高专业能力。她开始在当地商贸学校进修会计及经济学的夜间课程, 因为单位不提供学费补助, 于是她自付学费。后来, 她以优异成绩考取了在职企业管理硕士班。因为快递公司的工作特点, 使她无法兼

顾工作与学业，所以她决定辞掉当时年薪 14 万元的工作，并借助贷款全身心地投入到企业管理硕士进修班的学习中。吴依明决定主修营销。在选修的一门课中，她和两位同学为当地一家电信公司进行深度的市场调研，制订出了长途电话预付卡的营销方案。27 岁获得硕士学位后，她凭着学历与实践经验两者兼具的优势，终于找到了新单位——一家大型区域通信公司。

问题：

(1) 结合吴依明的职业成长经历谈谈你的感想。(10 分)

(2) 在制定个人职业生涯规划时需要考虑哪些要素？(5 分)

答：

(1) 吴依明她做到了：

①自我剖析与定位：在越来越多的优秀毕业生进入到这个行业的时候，她考虑转行。

(2 分)

②职业生涯机会评估。(2 分)

③职业生涯目标与路线的设置：她设定了自己的目标，如决定主攻营销方向。(2 分)

④职业生涯策略的制定与实施：成功的取得了硕士毕业证。(2 分)

⑤职业生涯规划的反馈与修正。(2 分)

做好职业生涯中重要的规划，才能更好地实现自己的价值目标。

(2) 个人职业生涯规划中应该考虑：

①个人情况，如个人兴趣爱好与特征、个人的性格等；(2 分)

②对个人能力的评估，正确认识到自己的优势和劣势，选择对自己有益的；(2 分)

③个人外部环境的分析。(1 分)

### 【答题套路】

(1) 先看问题，再看案例；

(2) 在大脑中搜索与问题相关的理论知识点，分析案例里面涉及到具体哪些知识点；

(3) 答题格式：理论+案例。先写课本里面的知识点，再写案例里面的有关情况，仔细看案例哪些是跟前面的知识点相关的，抄下来并进行分析；

(4) 记不住课本里面的知识点，就分析案例，用自己的话评价案例里面的人物行为。



# 考试方法

## 一、考前备考阶段

### 1. 试卷结构

《00147 人力资源管理一》考试题型：单选题、多选题、简答题、论述题、分析说明题、案例分析题。根据历年考情分析如下：

| 序号 | 题型    | 题量 | 分值                 | 分值分布重点章节       |
|----|-------|----|--------------------|----------------|
| 一  | 单选题   | 25 | $25 \times 1 = 25$ | 每章均有涉及         |
| 二  | 多选题   | 5  | $5 \times 2 = 10$  | 每章均有涉及         |
| 三  | 简答题   | 5  | $5 \times 6 = 30$  | 每章均有涉及         |
| 四  | 论述题   | 1  | 10                 | 第 3、4、6、9、10 章 |
| 五  | 分析说明题 | 1  | 10                 | 第 2、4、5、7、8 章  |
| 六  | 案例分析题 | 1  | 15                 | 第 2、4、5、7、8 章  |
| 合计 |       | 38 | 100                | -              |

### 2. 难易比例

根据《00147 人力资源管理一》考试大纲，试卷中包含四个不同层次：

| 层次   | 比例  | 要求                        | 常考题型       |
|------|-----|---------------------------|------------|
| 识记   | 30% | 识别和记忆本基本知识点               | 单选题<br>多选题 |
| 领会   | 20% | 领悟和理解知识的内涵和外延，熟悉考点间的区别和联系 | 简答题<br>论述题 |
| 简单应用 | 30% | 运用 1-2 个知识点，分析和解决一般应用问题   | 分析说明题      |
| 综合应用 | 20% | 运用 > 2 个知识点，分析和解决较复杂的应用问题 | 案例分析题      |

### 3. 冲刺计划

| Day1                    | Day2                    | Day3                     | Day4                   | Day5                   | Day6                   | Day7              |
|-------------------------|-------------------------|--------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|-------------------|
| 背押题宝<br>错题重做<br>(1-3 章) | 背押题宝<br>错题重做<br>(4-7 章) | 背押题宝<br>错题重做<br>(8-10 章) | 密押试卷 1<br>自我实战<br>查漏补缺 | 密押试卷 2<br>自我实战<br>查漏补缺 | 密押试卷 3<br>自我实战<br>查漏补缺 | 错题笔记<br>+<br>魔法专项 |

#### 4. 备考建议

- (1) 少做难题，**多做易题**。
- (2) 勤于思考，**举一反三**。
- (3) 全面梳理，**查漏补缺**。

#### 5. 考试须知

- (1) 备齐**考试用品**：

- ①准考证、身份证、座位号信息表；
- ②文具（2B 铅笔、橡皮、黑色签字笔）；
- ③水、手表。

- (2) 提前**“踩点”**，熟悉考场。

- (3) **准时**准点参加考试：提前出发，开考 15 分钟后，不得参加当次科目考试。

- (4) 积极**配合安检**：不得携带任何文字资料及无线电通讯工具等考试违禁物进入考场。

- (5) 诚信**文明应考**：不要参与作弊。

- (6) 认真**规范答题**：客观题和主观题，严格按要求填涂和答题。

- (7) 安排好**做题时间**：不会做先做标志再跳过，不要在纠结浪费时间。

## 二、考中应试技巧

- 1. 先填姓名，切莫慌张。
- 2. 浏览试卷，把握全局。
- 3. 认真审题，细心答题。
- 4. 检查试卷，切莫漏答。

## 三、考后注意事项

- 1. 完成该科考试，离开考场时，切记带齐自己的证件，不要遗漏。
- 2. 如若还有其他科目的考试，要抓紧时间吃饭休息，准备下一科的考试，切记不要与其他同学讨论答案。

## 四、寄语

**越努力越幸运！送给自考路上的你！**