

# 人力—主观题（重点）

## 第一章 人力资源管理导论

【例 1】“**社会人**”假设的管理措施。简答 1804

答：

- （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。

【例 2】“**自动人**”假设的管理措施。没考过

答：

- （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**。

【例 3】人力资源管理的作用。简答 1504/1904

答：

- （1）达成**组织的目标**（最重要）；
- （2）为组织**招聘和培训**合格的人力资源；
- （3）优化组织的**内部沟通**；
- （4）**发挥**员工的**技能**；
- （5）提高员工的**工作满意度和自我实现感**。

【例 4】人力资源管理的主要活动。简答 1510

答：

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

## 目录

【例 5】人力资源管理所经历的发展阶段。论述 1604

答：

- （1）**初级**阶段：传统的经验管理。
- （2）**科学管理**阶段：以工作为中心。
- （3）**人力资源管理**阶段：人与工作相互适应。
- （4）**战略人力资源管理**阶段：人力资源管理提升到企业战略的高度。

【例 6】人力资源管理与传统人事管理的区别。论述 1310 分析 1410

答：

- （1）管理的**观念**不同；（2）管理的**模式**不同；
- （3）管理的**重心**不同；（4）管理的**地位**不同；
- （5）管理的**方法**不同；（6）管理**部门的性质**不同。

记忆口诀：观看模仿种（重）地的方法、性质

【例 7】人力资源管理的模式。简答 1810

答：

- (1) 产业模式；
- (2) 投资模式；
- (3) 参与模式；
- (4) 高灵活性模式。

记忆口诀：参与高投资产业

【例 8】人力资源管理的发展趋势。论述 1710

答：

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

## 第二章 员工激励

【例 1】激励含义包括的内容。没考过

答：

- (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。

记忆方法：谁、怎样、过程、目的

【例 2】激励的基本原则。新考点

答：

- (1) 目标结合原则；(2) 物质激励和精神激励相结合的原则；(3) 正激励与负激励相结合的原则；
- (4) 引导性原则；(5) 合理性原则；
- (6) 明确性原则；(7) 时效性原则；
- (8) 按需激励原则。

记忆方法：3 结合、按时、合理、明确、引导

【例 3】激励的作用。简答 1410/1810/1910 案例 1804

答：

- (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。

【例 4】韦纳的归因理论主要论点。新考点

答：

人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。

【例 5】激励机制的内容。新考点

答：

- (1) **诱导因素集合**；
- (2) **行为导向**制度； (3) **行为幅度**制度；
- (4) **行为时空**制度； (5) **行为归化**制度。

### 第三章 工作分析

【例 1】工作分析的作用。论述 1904/案例 1910

目录

答：答题模板：有利于.....

- (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**。

【例 2】工作分析的程序。案例 1410 分析 1604

- (1) **准备阶段**：①确定工作分析的**目的**和**岗位范围**、②获得直接管理者的**配合**和高层管理者的**支持**。
- (2) **调查分析阶段**：①与任职者沟通、②制订工作计划、③调查分析数据。
- (3) **实施阶段**：①确定目标、②宣传培训、③项目组建立和有序控制、④选择搜集信息方法。
- (4) **形成结果阶段**
- (5) **应用反馈阶段**

记忆口诀：备、查、施、果、馈

【例 3】编写工作说明书的原则和基本要求。简答 1504 分析 1710

答：

**原则**：①对岗**不对人**、②对事**不对人**、③对当前**不对未来**、④对职责**不对待遇**。

**基本要求**：①清晰、②具体、③简洁、④规范。

【例 4】工作说明书的主要内容。分析 1310

答：

- (1) 工作**标识**； (2) 工作综述； (3) 工作**联系**； (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。

**【例 5】工作设计的影响因素。简答 1610**

答：

- (1) **环境**因素：①社会可提供的人力资源**储备**；②**社会期望**。
- (2) **组织**因素：①专业化；②工作流程；③工作习惯。
- (3) **行为**因素：①工作**整体性**；②**自主权**；③工作**重要性**；④**技能多样性**；⑤**互动**的反馈。

**【例 6】工作设计的原则。简答 1804**

答：

- (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。

## 第四章 人力资源规划

**【例 1】人力资源规划的程序。简答 1310 案例 1404**

答：

- (1) **准备阶段**：
  - 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**：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。

**【例 2】人力资源规划的原则。没考过**

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。

**记忆口诀：调戏（系）科目，开动共识（适）**

**【例 3】人力资源规划的目标。没考过**

答：

- (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**。

**【例 4】供过于求的调整方法。没考过**

答：

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

【例 5】供不应求的调整方法。简答 1510 案例 1810

答：

- 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。

【例 6】人力资源外包的前提条件、优点和风险。简答 1604/1904

答：

（1）人力资源外包的前提条件：

- 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。

（2）人力资源外包的优点：

- ①缓解企业资源和技术短缺问题；
- ②有利于企业集中开展核心任务；
- ③解决专业人员短缺问题；
- ④减少人力资源部门的固定成本。

（3）人力资源外包的风险：

- ①来自外包服务方面的风险；
- ②来自员工和文化差异等方面的风险。

## 第五章 招聘管理

【例 1】招聘的基本前提和流程。案例 1510

答：

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

【例 2】招募信息发布的原则。简答 1804

答：

- ①面广原则；②及时原则；
- ③层次原则；④最佳原则。

### 记忆口诀：层面及佳

【例 3】提高招募效果的途径。分析 1710

答：

- （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。

**【例 4】面试效果的影响因素。没考过**

答：

- (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**。

**【例 5】提高面试效果的对策。论述 1410**

答：

- (1) 做好面试前的**准备工作**；
- (2) 紧紧围绕面试的目的**提问题**；
- (3) 对每一个应试者**一视同仁**；
- (4) 营造和谐的**气氛**；
- (5) 保持良好的**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) 尽可能采用**小组面试**。

**【例 6】人员录用原则。没考过**

答：

- (1) **因事择人**与**因人任职**相结合；
- (2) **平等竞争**原则；
- (3) **慎用**过分超过任职资格条件者原则；
- (4) **重工作能力**原则；
- (5) **工作动机优先**原则。

记忆口诀：人事平等，动机慎重

## 第六章 人员素质测评

**【例 1】人员素质测评的原则。简答 1510**

答：

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

**【例 2】人员素质测评的原理。没考过**

答：

- (1) 个体差异原理；
- (2) 职位类别差异原理；
- (3) 测量与评定结合的原理；
- (4) 定量方法与定性方法相结合的原理。

**【例 3】考核性测评的主要特点。没考过**

答：

- 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；
- ③侧重于现有的素质价值与功用；
- ④概括性。

**【例 4】诊断性测评的主要特点。没考过**

答：

- ①测评内容精细、全面；
- ②测评过程寻根究底；
- ③测评结果不公开；
- ④测评具有较强的系统性。

**【例 5】心理测验的特点。简答 1604**

答：

- (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。

**【例 6】评价中心的特点。简答 1610**

答：

- (1) 情境模拟性；
- (2) 综合性；
- (3) 全面性；
- (4) 整体互动性；
- (5) 预测性。

**【例 7】无领导小组讨论中对被测评者评分的标准。简答 1710**

答：

- (1) 发言次数的多少；
- (2) 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；
- (3) 是否善于消除紧张气氛、说服别人、调节争议问题；
- (4) 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；
- (5) 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。

【例 8】人员素质测评的程序。简答 1404 案例 1504

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) **实施阶段**：选择合适的测评时间和测评环境、获取测评数据；
- (3) **评定结果阶段**：分析测评结果、做出决策或建议；
- (4) **跟踪检验和反馈**。

## 第七章 员工培训

【例 1】员工培训的作用。简答 1704

答：

- (1) 调整人与事之间的矛盾，实现**人事和谐**；
- (2) **快出人才、多出人才**的重要途径；
- (3) 调动员工**积极性**；
- (4) 建立优秀**组织文化**。

【例 2】新员工培训的意义。没考过

答：

- (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。

【例 3】新员工培训的内容。简答 1504 分析 1610/1910

答：

- (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

【例 4】员工培训的基本步骤。简答 1404/1710/1810 论述 1510

答：

- (1) **培训需求分析**：**组织**、**工作岗位**和**个人**
- (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
- (3) **实施培训计划**：**执行**、**检查**、**反馈**和**修正**
- (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
- (5) **培训效果评估**：对培训效果进行评估

【例 5】培训成果转化中的环境因素。简答 1904

答：

- (1) **管理者**的支持；
- (2) **同事**的支持；
- (3) 受训者**自身努力**程度。



【例 6】讲授法的优缺点。简答 1804

答：

优点：信息量大、操作容易、传授的知识系统全面。

缺点：

- ①单向的信息传递过程，缺少交流和沟通
- ②对受训者的差异不敏感，缺乏针对性培训
- ③讲授法一般不太适合技能的培训

【例 7】头脑风暴法的原则、优点、影响因素。简答 1410

答：

原则：①禁止批评和评论；②以量求质；③异想天开；④鼓励综合。

优点：简答 1410

- ①简便易行；②集思广益；③创新性强；④培养人才；⑤增强团队精神。

影响因素：

- ①主持人的个人素质；②与会人员自身的素质和水平；③环境因素；④问题的难易程度。

【例 8】碎片化学习法的优缺点。新考点

答：

- ①优点：灵活性、针对性、个性化、高效率；
- ②缺点：无序性、随意性、浅层性。

【例 9】提高碎片化学习效果的有效方式。简答 1910

答：

- (1) 第一步一定一个应用目标；
- (2) 第二步一建立知识体系框架；
- (3) 第三步一碎片化输入、体系化积累。

## 第八章 绩效管理

【例 1】绩效的特点。新考点

答：

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

口诀：两多一动

【例 2】绩效管理的作用。简答 1810

答：

- (1) 引导性作用；(2) 价值性作用；(3) 战略性作用。

【例 3】绩效管理体系的内容。简答 1910

答：

- (1) 绩效计划 (P)；(2) 绩效实施 (D)；
- (3) 绩效考核 (C)；(4) 绩效反馈与调整 (A)。

**【例 4】绩效计划的作用。论述 1504**

答：

- (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**，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，有助于**组织战略目标的实现**。

**【例 5】确定绩效指标应遵循的原则。新考点**

答：

- ①**有效性**原则    ②**定量**指标为主    ③**定性**指标为辅    ④**明确**性原则
- ⑤**少而精**原则    ⑥**可测**性原则    ⑦**差异**性原则    ⑧**可变**性原则

**【例 6】确定绩效标准时，应当注意什么问题。新考点**

答：

- ①绩效标准应该**明确**；
- ②绩效标准的**压力要适度**；
- ③绩效标准要具有一定的**稳定性**；
- ④绩效标准应该具有一定的**可变性**。

**【例 7】关键绩效指标设计流程。新考点**

答：

- ①明确企业的**战略目标**；
- 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**。

**【例 8】平衡计分卡的内容。新考点**

答：

- ①**财务**类指标；
- ②**顾客市场**类指标；
- ③**内部运营**类指标；
- ④**学习与发展**类指标。

**【例 9】绩效考核的作用。新考点**

答：

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

**【例 10】绩效反馈的目的。新考点**

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。

**【例 11】绩效改进的过程。新考点**

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) 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**。

## 第九章 薪酬管理

**【例 1】成果型非经济薪酬的构成。没考过**

答：

- ①升职**晋升**；
- ②提高社会**地位**；
- ③工作**成就感**；
- ④自我实现**价值**。

**【例 2】激励薪酬与绩效薪酬的联系与区别。论述 1704**

答：

(1) **联系**：

- ①都与**工作业绩**直接相关；
- ②都作为基本薪酬的**补充**形式；
- ③都起到**激励员工**的目的。

(2) **差异**：

**①影响绩效的方式不同**

绩效薪酬：对员工**过去**的突出业绩奖励，事先不知情；

激励薪酬：影响员工**未来**行为，“诱导”完成理想业绩。

**②对企业劳动成本影响不同**

绩效薪酬：**永久**加到员工基本薪酬上，增加企业劳动成本；

激励薪酬：会下浮或不支付，**不会永久**性影响企业劳动成本。

**【例 3】薪酬对社会的功能。简答 1604**

答：

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

**【例 4】简述薪酬对企业的功能。没考过**

答：

- ①**资本增值**功能；
- ②**资源配置**功能；
- ③**控制成本**功能；
- ④**文化塑造**功能；
- ⑤**组织协调**功能。

**【例 5】薪酬水平的影响因素。案例 1610**

答：

(1) **宏观因素：论述 1810**

- 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：简答 1404/1904**

- 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。

**【例 6】薪酬设计的原则。简答 1704**

答：

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

**记忆口诀：和（合）平，经历（励）战争**

**【例 7】薪酬设计的基本流程。没考过**

答：

- (1) 确定薪酬**原则**和**策略**；
- (2) **工作分析**；
- (3) **工作评价**；
- (4) **薪酬调查**；
- (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**。

**【例 8】薪酬调查的步骤。没考过**

- 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**。

## 第十章 职业生涯管理

【例 1】职业生涯管理的作用。简答 1704 案例 1510

答：

- (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。

【例 2】职业锚功能。没考过


答：

- (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。

【例 3】员工职业生涯规划的步骤与内容。简答 1604 案例 1904

答：

- (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；
- (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**。

- 
- |   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>①立足<b>本职</b>的生涯路线</li><li>②<b>转换职业</b>的生涯路线</li><li>③<b>自我创业</b>的生涯路线</li></ul> |
|---|

【例 4】员工职业生涯规划的影响因素。没考过

答：

- (1) **教育背景**；
- (2) **家庭**影响；
- (3) **个性**与职业**理想**（人格特征、动机与需求价值）；
- (4) **外部环境**：**社会环境**、**组织环境**、**机会运气**。

【例 5】职业生涯**早期**员工所面临的主要任务及个人的心理特征。论述 1810

答：

(1) **工作任务**：

- ①进入组织，**学会工作**；
- ②**学会独立**，并**寻找职业锚**；
- ③完成**向成年人的过渡**。

(2) **心理特征**：

- 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。

【例 6】应对职业生涯**中期**危机的措施。论述 1404

答：

- (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**

**预防中期危机：**（组织）

提拔晋升、安排富有挑战性工作、实施工作轮换、赋予员工良师角色、改善工作环境

【例 7】对处于职业生涯后期员工的管理。没考过

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) 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。

【例 8】职业生涯延伸管理。没考过

答：

- (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。