**人力资源管理模拟试卷（六）**  
（闭卷 120分钟）

**一、名词解释（3×4=12分）**

1.人力资源  
2.人力资源规划  
3.考绩的信度  
4.招聘的效度

1. **判断题（2×10=20分）**  
   1.行为锚定评分法是职位评价的一种方法。  
   2.人力资源质量对数量的替代性比人力资源数量对质量的替代性要强。  
   3.可以认为人力资源规划是人力资源管理的首项职能，而人力资源规划的基础是工作分析。  
   4.录用比为录用人数/应聘人数，因而该比值越小，则相对来说，反映录用者的素质越高。  
   5.市场薪酬曲线反映了薪酬各构成部分所占的比例在市场上的反映。  
   6.奖酬指奖金加工资。  
   7.如果对设计工程师考绩时，检查他借阅资料文献按期归还的状况，则说明考绩的信度差。  
   8.留任率高可减少招聘、甄选、培训等费用，因而越高越好。  
   9.直接上级、同级、自身、直接下级、外部客户等均可充当考绩的实施者。  
   10.当个人绩效难界定，或间接贡献大，或绩效确需众人协调配合时，可采用群体层面的奖励制，并取人人相等来分配。

**三、单选题（2×10=20分）**  
1.下列不能用于人力资源需求预测的方法是（    ）。

A．经验判断法； B．马尔科夫法；

C．回归预测法； D．比率分析法

1. （ ）是以技能为基础来支付的一种薪酬系统。   
   A.技能工资 B.绩效工资 C.工龄工资 D.岗位工资  
   3. 企业对新录用的员工进行集中的培训，这种方式叫做（ ）。  
   A.岗前培训 B. 在岗培训 C. 离岗培训 D. 业余自学

4.在（ ）中面试考官可以随时发问，无固定的提问程序。   
A.半结构化面试 B.非结构化面试

C.结构化面试 D.全结构化面试

5.人与职业相匹配理论的提出者是 （ ）   
A.斯金纳 B.巴甫洛夫 C.霍兰德 D.帕森斯

6.视长期职业稳定和工作保障的人往往是具有何种职业锚（ ）。   
A. 安全/稳定型 B.创造型 C.管理型

D. 技术/职能型 E.自主/独立型

1. 某公司今年离职人数为30，新进员工人数是25，今年在职人员的平均数为150，那么，该公司的离职率是 （ ）   
   A.3% B.17% C.19% D.20%   
   8.失业保险所属的员工福利类型是 （ ）   
   A.企业自主福利 B.国家法定福利 C.生活福利 D.有偿假期
2. 符合绩效考核指标设置要求的陈述是（ ）。  
   A.让顾客完全满意 B.熟悉设备的使用和维护  
   C.尽量节约时间 D.每月废品率不超过1%
3. 人力资源管理活动的基础是（ ）。  
   A.人员甄选 B．员工培训 C．工作分析 D．人力资源规划

**四、简答题（5×4=20分）**  
1.职位分析的主要内容是什么？  
2.绩效的特征、影响因素各是什么？对考评者相应提出哪些要求？  
3.试述员工招聘的一般程序。  
4.如何进行培训需求分析？

**五、案例分析（28分）**  
 为何不断闹事？  
 某公司由于发展受阻，员工积极性不高，于是决定对技术人员和中层管理人员实行额外津贴制度以激励骨干人员，标准为：一定级别的管理干部享受一定的津贴，技术人员按照百分之二十的比例享受一定的津贴。此政策宣布后，立刻在公司技术人员中掀起轩然大波，技术人员纷纷表示不满，并矛头直指公司领导，表示若不能享受津贴，就让获得津贴的人干活。经过一段时间后，公司不得宣布调整对技术人员的津贴政策——按助工、工程师和高级工程师三个档次发放津贴。于是，公司的津贴激励制度变成了人人有分的大锅饭制度，钱花了，却收不到预期效果，反而引发一连串的麻烦。  
 该公司的一线生产为连续性生产，有大量倒班工人，他们知道此事后，都认为干部和工程师都涨工资了，他们的工资不涨，这不公平。于是他们决定推选一些不上班的工人向公司某领导集中反映意见，连续几个上午，公司总部办公楼被工人团团围住，要求增加津贴。一段时间后，公司宣布增加倒班工人津贴。  
 此事才平，又起一事。公司经过政府有关部门批准，决定在市内购买数千套期房作为福利房分售给职工。此事办得极为迅速，约半个月就和房地产开发商签订合同，并交了订金。然后按照公司拟订的条件，展开了分售房行动。数千户工龄较长，职务较高的雇员获得了高值商品房。这时，一部分居住于市内的雇员决心也要获得此优惠房，为此决定联合起来闹事。又是采用和前一次相同的手段，同样的如愿以偿。  
 一系列的事件使人们形成了印象：不管有理无理，只要找公司闹，终会得到满足。公司还会有麻烦。  
 问题：  
 1.本案例集中反映了人力资源管理中的哪一项管理活动？（5分）

2.你认为公司所遇到的闹事麻烦的原因是什么？（10分）

3.结合本案例，你认为薪酬系统至少应包括哪些部分？薪酬的设计与管理应坚持哪些原则？(13分)

**人力资源管理模拟试卷（六）参考答案**  
**一、名词解释**

1. 人力资源：所谓人力资源，是指人所具有的对价值创造起贡献作用并且能够被组织所利用的体力和脑力的总和。这个定义包括以下三个要点：第一，人力资源的本质是人所具有的体力和脑力的总和，可以统称为劳动能力。第二，这一能力要能对财富的创造起贡献作用，成为财富形成的来源。第三，这一能力还要能够被组织所利用，这里的“组织”可以大到一个国家和地区，也可以小到一个企业.部门或作坊。

2.人力资源规划：人力资源规划是为了实现企业的战略目标，根据企业目前的人力资源状况，为满足未来一段时间企业的人力资源质量和数量的需要，在引进、保持、利用、开发、流出人力资源等方面工作的预测和相关事宜。

3.考绩的信度：考绩的信度字面而言指考绩结果的可相信程度，具体指考绩的一致性（指考绩结果不会因所用考绩方法及考评者的不同而不同）和稳定性（指不长时间段内重复考绩的结果应相同），也即对同一个被考评者的考评结果应不随考评者、时间、方法的不同而不同。

4.招聘的效度：招聘效度是指招聘的有效性。具体指用人单位对应聘者真正测到的品质、特点与其想要测的品质、特点的符合程度。它主要由预测效度、内容效度、同测效度等指标来进行衡量。

**二、判断对错**  
1 × 2√ 3√ 4√ 5× 6 × 7 × 8× 9 √ 10×

**三、单选题**

1. B 2.A 3.A 4.B 5.C 6.A 7.D 8.B 9.D 10.C

**四、简答题**  
1.职务分析的主要内容是什么？  
 一般来说，职务分析包括两方面内容：①确定工作的具体特征；②找出工作对任职人员的各种要求。前者称为职务描述，后者称为任职说明。  
 职务描述具体说明了工作的物质特点和环境特点，主要解决工作内容与特征、工作责任与权利、工作目的与结果、工作标准与要求、工作时间与地点、工作岗位与条件、工作流程与规范等问题。工作描述虽无统一标准，但通常包括以下几个方面：工作名称、工作活动和工作程序、工作任务、职责权利、物理环境等.

任职说明也即任职要求，它说明担任某项职务的人员必须具备的生理要求和心理要求。通常包括以下几方面：一般要求（包括年龄、性别、学历、工作经验）、生理要求（包括健康状况、力量与体力、运动的灵活性、感觉器官的灵敏度）、心理要求（包括观察能力、记忆能力、理解能力、学习能力、解决问题能力、创造性、数学计算能力、语言表达能力、决策能力、交际能力、性格、气质兴趣爱好、领导能力等）。

2.绩效的特征、影响因素各是什么？对考评者相应提出哪些要求？  
 绩效是员工在一定时间与条件下完成某一任务所表现出的工作行为和所取得的工作结果，因而它具有多因性、多维性与动态性的特点。其中，多因性指绩效的优劣不是取决于单一因素，而是受技能（S）、激励（M）、环境（E）、机会（O）等主客观多种因素的影响，这一特征相应要求考评者应全面地进行绩效考评；多维性指绩效最终体现在多个维度或方面，如工人的绩效体现在产量指标、质量指标、原材料消耗等方面，这一特征要求沿多个维度或方面去考评；动态性指员工的绩效会随着时间的推移而变化，绩效差的可能会改善成好的，好的可能退化成差的，这一特征相应要求考评者不可凭一时印象，以僵化的观点看待被考评者的绩效。  
 上述特征中，绩效的多因性说明了绩效的影响因素有技能（S）、激励（M）、环境（E）、机会（O）。若用公式形象表达，则可表示为：P=（S.O.E.M） 其中P为绩效，即绩效是技能、机会、环境和激励的函数。技能指员工工作技巧与能力的水平，它取决于个人智力、教育与培训、经历与天赋等个人特点，其中教育培训不仅提高个人技能，还增强个人对实现目标的自信心，从而起到激励作用；机会则具偶然性，但个人技能则会促进偶然性向必然性的转变；环境指企业内部和外部的客观条件，前者如劳动场所、工作性质、企业组织结构、上下级间的关系，后者如社会政治、经济状况和市场竞争强度等；激励指能调动员工工作积极性的有关方面，激励本身与员工个人的需要结构、个性和价值观等有关，其中需要结构影响最大，因而企业应调查不同员工或同一员工不同阶段的需要结构，以便针对性地予以激发。  
 绩效的多因性要求考评者全面地进行考评，绩效的多维性要求考评者从绩效的多个角度进行考评，而绩效的动态性要求考评者用发展的.权变的眼光进行考评，只有这样才能保证考绩客观准确、公正、公平。

3．试述员工招聘的一般程序。  
 员工招聘包括制定招聘计划、发布招聘信息、甄别应聘人员、发出录用通知书、评价招聘效益等活动环节。  
（1）制定招聘计划  
 根据人力资源计划来制定，具体内容包括：确定本次招聘目的、描述应聘职务和人员的标准和条件、明确招聘对象的来源、确定传播招聘信息的方式、确定招聘组织人员、确定参与面试人员、确定招聘的时间和新员工进入组织的时间、确定招聘经费预算等。  
（2）发布招聘信息  
 是指利用各种传播工具发布岗位信息，鼓励和吸引人员参加应聘。在发布招聘信息时主要应注意信息发布的范围、信息发布的时间、招聘对象的层次。  
（3）应聘者提出申请  
 应聘者在获取招聘信息后，向招聘单位提出应聘申请。应聘申请常有两种：一是通过信函向招聘单位提出申请，二是直接填写招聘单位应聘申请表（网上填写提交或到单位填写提交）。应聘者应提供的资料包括：应聘申请表.个人简历、各种学历的证明包括获得的奖励、证明（复印件）、身份证（复印件）。  
（4）甄别应聘人员（也叫员工选拔过程）  
 其实质是在招聘中对职务申请人的选拔过程，具体又包括如下环节：审查申请表——初筛——与初筛者面谈、测验——第二次筛选——选中者与主管经理或高级行政管理人员面谈——确定最后合格人选——通知合格入选者作健康检查。此阶段一定要客观与公正，尽量减少面谈中各种主观因素的干扰。  
（5）发出录用通知书  
 招聘单位与入选者正式签订劳动合同并向其发出上班试工通知的过程。通知中通常应写明入选者开始上班的时间.地点与向谁报到。  
（6）对招聘活动的评估  
 对本次招聘活动作总结和评价，并将有关资料整理归档。评价指标包括招聘成本核算和录用人员评估。  
 当然以上仅是员工招聘的一般程序，组织宜根据自身实际情况对其中的某些环节进行简化，以提高招聘效率和效果。

4.培训需求分析一般包括组织分析、任务分析、人员分析。  
（1）组织分析。主要是通过对组织的目的、资源、环境等因素的分析，准确找出组织存在的问题，即现有问题与应有状况之间的差距，并确定培训是否是解决这类问题的最有效的办法。  
（2）任务分析。当一项工作内容发生变化时，需要进行任务分析，以便员工能够作出适当的调整，掌握新的技能。任务分析包括观察员工的工作表现、进行团体面谈、调查员工技能差距、定期绩效评价等。  
（3）人员分析。人员分析是通过对员工工作态度、动机、能力、技术等方面的分析确定哪些员工需要培训。

**五.案例分析**  
参考答案

1.本案例反映了人力资源管理中薪酬管理这项基本功能，集中折射出薪酬构成、如何保证薪酬制度的公平、如何实现薪酬的激励功能等问题。  
2.数次闹事的主要原因在于分配不公、不合理，其深层次原因在于管理层在制定时不作调查，不听取员工建议。  
3.本案例体现了薪酬系统中至少应包括直接金钱部分和非直接金钱部分（福利，住房补贴仅是其中的一种福利形式）。  
无论在分配薪酬构成的哪一部分时，都应坚持以下原则：  
◆补偿原则。保障员工收入能足以补偿劳动力再生产的费用。  
◆公平原则。考虑员工的绩效、能力及劳动强度、责任、外部竞争性、内部一致性等因素，使员工感受到薪酬的横向公平和纵向公平。  
◆激励性原则。薪酬能对员工产生强烈的激励作用。  
◆适度性原则。薪酬系统应该接受成本控制，在成本许可范围内制定，并要有上限和下限，以便于在一个适当区间内运行。  
◆合法性原则。薪酬要符合国家相关法律，同时还要使大多数员工知晓并认可。  
◆平衡性原则。薪酬构成中的各个方面要考虑并平衡，如既要考虑金钱报酬又要考虑非金钱奖励。