

人力资源管理师二级问答题

第一章 人力资源规划

1.简述组织构造设计的环节，和部门构造选择的方式。

答（1）组织构造设计的程序

首先应充足考虑企业环境 企业规模 企业战略目的 信息沟通这四方面的影响原因，选择最佳的组织构造模式；根据所选的组织构造模式，将企业划分为不一样的、相对独立的部门；为各个部门选择合适的部门构造，进行组织构造设置；将各个部门组合起来，形成特定的组织构造；根据环境的变化不停调整组织构造。

（2）部门构造不一样模式的选择

以工作和任务为中心设计的部门内部构造包括：直线制、直线职能制、矩阵构造等模式，也就是广义的职能制组织构造模式。长处是具有明确性和高度稳定性。缺陷是组织中的每个人往往只能理解自己的工作和任务，很难理解整体任务并把自己的工作和它联络起来。合用于企业规模较小或外部环境变化不大的企业。此模式合用范围较小

以成果为中心设计的部门内部构造包括：事业部制和模拟分权制等模式。长处是既有高度的稳定性，又具有较强的适应性。缺陷是需设置较多的分支机构，管理费用多。一般在大型企业中采用

以关系为中心设计的部门内部构造一般出目前某些尤其巨大的企业或项目之中，如某些跨国企业。从本质上说，它只是将其他组织设计原则加以综合应用，缺乏明确性，实用性差。

2. 简述组织变革实行的程序和方式。

答：为了使企业适应外部环境及内部条件的变化，顺利地成长和发展，应当及时对企业的组织构造进行调整和改革。变革程序和环节如下：

（1）组织构造诊断。其中包括：

组织构造调查：通过调查理解和掌握组织构造的现实状况和存在的问题。重要调查资料有 工作岗位说明书 组织体系图 管理业务流程图 。

组织构造分析：通过度析明确现行组织构造存在的问题，并为提出改善方案打下基础。

组织决策分析：其要考虑的原因有 决策影响的时间 决策对各职能的影响面 决策者所具有的能力 决策的性质。

组织关系分析

（2）实行构造变革：企业领导者应善于抓住组织构造需要变革的征兆及时进行变革。征兆重要有如下几点：企业经营业绩下降 组织构造自身病症的显露 员工士气低落。

企业组织构造变革的方式包括：改良式变革 爆破式变革 计划式变革

排除组织构造变革的阻力：

由于改革冲击我们已习惯了的工作措施和已经有的业务知识和技能，使他们失去工作安全感，一部分领导与员工有因循守旧思想，不理解变革是企业发展的必然趋势。故而变革常招致各方面的抵制和反对。为保证变革的顺利进行，应事先采用如下对应措施：

让员工参与组织变革的调查、诊断和计划，使他们充分认识变革的必要性和变革的责任感。

大力推行与组织变革相适应的人员培训计划，使员工掌握新的业务知识和技能，适应变革后的工作岗位。

大胆起用年富力强和具有开拓创新精神的人才，从组织方面减少变革阻力。

(3) 企业组织构造评价：对变革后的组织构造进行分析，考察变革的效果和存在的问题，修正变革方案，为后来的调整和变革做好准备。

3.简述企业人员规划的内容和作用。

答：(1) 企业人力资源规划的内容：

人力资源规划有广义与狭义之分。广义的泛指多种类型人力资源规划，狭义是指企业人员规划。

狭义人力资源规划按年度编制的计划有人员配置计划、人员补充计划、人员晋升计划。

广义人力资源规划按年度编制的计划有，除包括狭义外还包括人员培训开发计划、员工薪酬鼓励计划、员工绩效管理计划、其他计划（员工劳动组织计划、员工援助计划、劳动卫生与安全生产计划、员工职业生涯计划等）。

(2) 企业人力资源规划的作用：

满足企业总体战略发展的规定； 增进企业人力资源管理的开展； 协调人力资源管理的各项计划； 提高企业人力资源的运用效率； 使组织和个人发展目的相一致。

4. 简述制定企业人力资源规划应遵守的原则及详细制定程序。

(1) 原则： 保证人力资源需求的原则； 与内外环境相适应原则； 与战略目的相适应的原则； 保持适度流动性的原则。

(2) 制定程序： 调查、搜集和整顿波及企业战略决策和经营环境的多种信息； 根据企业或部门的实际状况确定其人员规划期限，理解企业既有人力资源状况，为预测工作准备精确而翔实的资料； 在分析人力资源需求和供应的影响原因的基础上，采用定性和定量相结合，以定量为主的多种科学预测措施对企业未来人力资源供求进行预测； 制定人力资源供求协调平衡的总计划和各项业务计划，并分别提出多种详细的调整、供不小于求或供不不小于求的政策措施； 人员规划的评价与修正。

5. 分析人力资源需求预测的作用和影响原因。

答： (1) 人力资源预测的作用是，在服从组织战略目的的前提下，通过预测人员需求，采用措施保留和吸引企业对口专业人才，从而获得和保持企业的竞争优势。人力资源预测的作用重要表目前如下两个方面： 1) 对组织方面的奉献： 满足组织在生存和发展过程中对人力资源的需求； 提高组织的竞争力； 人力资源预测是人力资源部门与其他直线部门进行良好沟通的基础。 2) 对人力资源管理的奉献： 人力资源预测是实行人力资源管理的重要根据； 有助于调动员工的积极性。

(2) 影响原因： 顾客需求的变化（市场需求）； 生产需求（或企业总产值）； 劳动力成本趋势（工资状况）； 劳动生产率的变化趋势； 追加培训的需求； 每

个工种员工的移动状况；旷工趋向（或出勤率）；政府方针政策的影响；工作小时的变化；退休年龄的变化；社会安全福利保障。

6.简述人力资源供应预测的环节。

（1）对企业既有的人力资源进行盘点，理解企业员工队伍的现实状况；（2）分析企业的职务调整政策和历年员工调整数据，记录出员工调整的比例；（3）向各部门的主管人员理解未来也许出现的人事调整状况；（4）将上述的所有数据进行汇总，得出对企业内部人力资源供应量的预测；（5）分析影响外部人力资源供应的多种原因（重要是地区性原因和全国性原因），并根据分析成果得出企业外部人力资源供应预测；（6）将企业内外部人力资源供应预测进行汇总，得出企业人力资源供应预测。

第二章 招聘与配置

1.简述员工素质测评的基本原理、类型和重要原则。

（1）原理：个体差异原理；工作差异原理；人岗匹配原理

（2）员工素质测评的类型：1）选拔性测评 目的：选拔优秀员工 特点：a.强调测评的辨别功能。b.测评原则刚性。c.测评过程强调客观性。d.测评指标具有灵活性。e.成果体现为分数或等级。2）开发性测评 目的：以开发员工素质 3）诊断性测评 目的：理解现实状况或查找本源 特点：a.测评内容或精细或广泛。b.成果不公开。c.有较强的系统性。4）考核性测评 目的：鉴定或验证与否具有的程度 特点：a.概括性。b.成果规定有较高的信度与效度。

（3）员工素质测评的重要原则：客观测评与主管测评相结合；定性测评与定

量测评相结合；静态测评与动态测评相结合；素质测评与绩效测评相结合；分项测评与综合测评相结合。

2.简述面试的特点、发展趋势以及基本程序。

（1）面试的特点：以谈话和观测为重要工具；面试是一种双向沟通的过程；面试具有明确的目的性；面试是按照预先设计的程序进行的；面试考官与应聘者在面试过程中的地位是不平等的。

（2）面试的发展趋势：面试形式丰富多样，从单独到集体面试、从一次性到分阶段面试、从非结构化到结构化面试；结构化面试成为面试的主流；提问的弹性化；面试测评的内容不停扩展；面试考官的专业化；面试的理论和措施不停发展。

（3）面试的基本程序：1）面试的准备阶段：制定面试指南；准备面试问题；评估方式确定；培训面试考官。2）面试的实行阶段：关系建立阶段；导入阶段；关键阶段；确认阶段；结束阶段。3）面试的总结阶段：综合面试成果；面试成果的反馈；面试成果的存档。

（4）面试的评价阶段，总结经验，为下一次的面试设计做准备。

3. 简述面试的常见问题、实行技巧及招聘应注意的问题。

（1）面试中常见的问题：面试目的不明确；面试原则不详细；面试缺乏系统性；面试问题设计不合理；面试考官的偏见（第一印象、对比效应、晕轮效应、录取压力）。

（2）面试的实行技巧：充足准备、灵活提问、多听少说、善于提取要点、

进行阶段总结、排除多种干扰、不带个人偏见、在倾听时注意思索、注意肢体语言沟通。

(3) 员工招聘应注意的问题：简历并不能代表本人；工作经历比学历更重要；不要忽视求职者的个性特性；让应聘者更多地理解组织；给应聘者更多的体现机会；注意不忠诚和欠缺诚意的应聘者；关注特殊员工；谨慎做决定；面试考官要注意自身形象。

4. 简述构造化面试的问题类型和实程序（环节）。

(1) 问题类型：背景性问题；知识性问题；思维性问题；经验性问题；情境性问题；压力性问题；行为性问题。

(2) 实程序（环节）：构建素质模型；设计构造化面试提纲；制定评分原则即等级评分表；培训构造化面试考官，提高构造化面试的信度和效度；构造化面试及评分；决策。

5.简述无领导小组讨论的优缺陷。

(1) 无领导小组讨论的长处：具有生动的人际互动效应；能在被评价者之间产生互动；讨论过程真实，易于客观评价；被评者难以掩饰自己的特点；测评效率高。

(2) 无领导小组讨论的缺陷：题目的质量影响测评的质量；对评价者和测评原则的规定较高；应聘者体现易受同组其他组员影响；被评者的行为仍然有伪装的也许。

6. 简述无领导小组讨论题目的类型、设计原则和设计流程。

(1) 题目的类型：开放式问题；两难式问题； 排序选择型问题； 资源争夺型题； 实际操作型题目。

(2) 设计题目的原则： 联络工作内容； 难度适中； 具有一定的冲突性。

(3) 题目设计流程： 选择题目类型；编写草稿；调查可用性；向专家征询；试测；反馈、修改、完善。

第三章 培训与开发

1.简述培训规划的重要内容和制定培训规划的基本环节。

(1) 培训规划的重要内容： 培训的目的； 培训的目的； 培训对象和内容； 培训的范围； 培训规模； 培训的时间； 培训的地点； 培训的费用； 培训的措施； 培训的教师； 计划的实行。

(2) 制定培训规划的基本环节： 培训需求分析； 工作岗位阐明； 工作任务分析； 培训内容排序； 描述培训目的； 设计培训内容； 设计培训措施； 设计评估原则； 试验验证。

2.简述培训课程要素、培训课程设计的原则和程序。

(1) 培训课程的要素： 1) 课程目的 2) 课程内容 3) 课程教材 4) 教学模式 5) 教学方略 6) 课程评价 7) 教学组织 8) 课程时间 9) 课程空间 10) 培训教师 11) 学员。

(2) 培训课程设计的基本原则： 1) 培训课程设计要符合企业和学员的需求 2) 培训课程设计要符合成人学员的认知规律 3) 培训课程的设置应体现企业培训功能的基本目的，进行人力资源开发。

(3) 培训课程设计的程序：1) 培训项目计划 2) 培训课程分析 3) 信息和资料的搜集 4) 课程模块设计 5) 课程内容确实定 6) 课程演习与试验 7) 信息反馈与课程修订。

3.简述培训效果评估的作用、重要内容和详细环节。

(1) 培训效果评估的作用：①可以对培训效果进行对的合理的判断，以便理解某一项目与否到达原定的目的和规定；②受训人知识技术能力的提高或行为体现的变化与否直接来自培训的自身；③可以检查出培训的费用效益，有助于资金得到愈加合理的配置；④可以较客观地评价培训者的工作；⑤可认为管理者决策提供所需的信息。

(2) 评估内容：①培训目的到达状况评估；②培训效果效益综合评估；③培训工作者的工作绩效评估

(3) 培训效果评估的基本环节①作出培训评估的决定；②制定培训评估的计划；③搜集整顿和分析数据；④培训项目成本收益分析；⑤撰写培训评估汇报；⑥及时反馈评估成果。

4.简述培训评估的层级体系的特点及评估措施。

(1) 层次体系的特点：①反应评估 易于进行，最基本普遍的评估方式。缺陷是学员的感情原因较高；②学习评估 长处是对学员有压力，使他们更认真的学习。对培训讲师也是一种压力，使他们更负责、精心地准备课程和讲议。缺陷：评估所带来的压力导致报名不踊跃，所采用的测试措施的可靠度和可信度有多大，测试措施的难度与否合适对工作行为转变来说并非最佳的参照指标；③行

为评估 长处：可以直接反应培训效果，可以使领导及直接主管看到培训效果，使他们支持培训。缺陷：实行时间跨度长、花费时间多、占用人员广、问卷设计难、有不相干原因干扰；成果评估 长处：可以打消高层主管投资培训的疑虑、支持培训。缺陷：a.时间长 b.有关经验少、评估技术不完善 c.必须获得管理层的合作 d.不好辨别成果与培训的因果关系。

(2) 培训效果评估的措施：1)定性评估措施。评估措施有：问卷调查、访谈、观测和座谈等；2)定量评估措施。

5.简介培训评估汇报的撰写规定和环节。

(1) 评估汇报的撰写规定：①注意接受调查的受训者的代表性，防止因调查样本缺乏代表性而作出不充足的归纳；②要尽量实事求是切忌过度美化和粉饰评估成果；③必须观测培训的整体效果以免以偏概全；④必须以一种圆熟的方式论述培训成果中的消极方面，防止打击有关培训人员的积极性。；⑤当评估方案持续一年以上时间时，评估者需要作中期评估汇报；⑥要注意汇报的文字表述与修饰。

(2) 撰写评估汇报的环节：①导言；②概述评估实行的过程；③阐明评估成果；④解释评论评估成果和提供参照意见；⑤附录；⑥汇报提纲。

第四章 绩效管理

1.简述绩效考核的效标及考核措施种类。

(1) 效标的类别：特性性效标； 行为性效标； 成果性效标

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/257030132150006112>