

人力资源管理考试题型

名词解释 4 ‘*5 简答 10’ *3 论述 20 ‘*1 案例 30’

名词解释范围：人力资源管理、人力资源规划、工作分析、职位说明书、招聘、

绩效评估、360 度绩效评估法、薪酬、福利、职业生涯规划简答范围：简述人力

资源管理的职能、简述人力资源规划的内容和程序、简述绩效评估的主要方法、

简述职业锚及其主要类型

论述题：论述人力资源管理的基本环节及其关系，800 字左右案例题：薪酬体系

设计（案例由林伟胜提供，他公司的实际案例）

名词解释：

1. 人力资源管理指对组织的人力资源进行总体的有效管理，其目的是确保组织在适当的时间、以适当的成本获得适当数量、类型和技能的员工，以满足组织当前及未来的需要。
2. 公共部门人力资源规划指的是公共部门根据一定时期组织发展战略需要，在对外部环境和本部门人力资源需求状况进行分析预测的基础上，为确保组织对人力资源数量、质量和结构上的需求，制定本部门人力资源管理的行动方针的过程。
3. 公共部门的工作分析指的是通过收集和分析公共组织中某职务或工作的目的、职责、隶属关系、工作环境以及任职资格条件等相关信息，对该职务或工作的性质以及完成该工作所需的知识、技能、经验等资格条件做出明确规定的过程。
4. 职位说明书：用文件形式来表达职位分析的结果，主要内容是工作描述和任职者说明。
5. **招聘**：就是通过各种信息途径寻找和确定工作候选人，以充足的质量和数量来满足企业(或组织)的人力资源需求的过程。实际中间夹着甄选。

公共部门中的绩效评估又称绩效考核或绩效评价，它是按照一定的标准采用科学的方法检查和评定组织内部公务员对职位所规定的职责的履行程度，以确定其工作成绩的管理方法。

6. 360度绩效评估又称为全方位评估，它是指从员工自己、上司、直接部属、同事甚至客户等各个角度来了解员工个人的绩效，包括沟通技巧、人际关系、领导能力、行政能力等。

7. **薪酬：**指的是组织成员向其所在的组织或单位提供劳动而获得的所有直接的和间接的经济收入，包括工资，奖金，津贴以及其他各种福利保健收入。

8. 公共部门人力资源福利指的是通过举办集体福利设施、发放各种补贴等方式满足本单位、本部门员工某些普遍性和共同性的消费需求，并且以低费或免费形式提供。

9. 职业生涯规划：根据组织的需要和员工个人的工作业绩、潜力和偏好的评估塑造个人在组织内的职业进步。

简答：

一、 1、人力资源规划的主要目标是预算准备和人力资源计划、在政府官员之间划分与分配工作任务（工作分析、职位分类和工作评估）、决定工作的价值（工资或薪酬）。公共部门人事管理者应承担技术人员、专业人员、人力资源管理专家及斡旋者的角色。预算过程表现了政治回应性和效率的价值，科学的工作分类与分析，能够提高行政效率，而且有利于对社会公正和个人权利更多地加以关注。工资与福利制度不仅有利于改善雇员的经济生活，而且还有助于提供评判雇员个人价值的相对客观的经济尺度，同时还能够体现个人权利的价值。

2、人力资源获取的主要目标是招募、选录和甄补政府雇员。公平就业机会、弱势群体保护行动和劳动力多样化计划对人事管理的功能产生了重要的影响。这些计划均建立在社会公平和个人权利的价值，以及用于实现这些价值的弱势群体保护行动的法律和程序的基础上。由于公共职位是稀缺资源，因而在其分配过程中存在着影响人力资源获取功能实现的价值冲突，这些价值是分配公共职位的基础，主要包括回应性、效率、个人权利和社会公平等。

3、人力资源开发的主要目标是适应、培训、激励及评估雇员，提高其知识、技能与能力。人力资源开发是现代公共部门人事管理的重点和核心，追求工作质量要求雇主在劳动力的知识、技能和能力上给予投资，劳动力的资格条件要求雇员通晓公共服务提供的系统和适应顾客的需求。公共服务系统中的效率价值，为政府应对这些挑战提高了基础。绩效评估体现了个人责任、社会公平、效率和回应性等价值。职业安全与健康则体现了人力资源管理中的主要价值观念——对民选官员的回应、行政效率以及雇员权利的保护之间的难以避免的冲突。

4、纪律与惩戒的主要目标是确立、保证雇员和雇主之间的期望、权力与义务的关系，建立惩戒途径与雇员申诉程序；健康、安全以及雇员宪法权力等。纪律与惩戒是人事管理四个核心功能中最重要的功能，其过程体现了行政效率、个人权利与有关组织正义的合理作用的冲突。

总的来看，公共部门人事管理的四项功能之间是相互关联、环环相扣的，并且与外部环境处于动态的平衡之中。其中，人力资源规划是基础，是整个人力资源管理体系的蓝图和基石；人力资源获取是手段，是整个人力资源管理体系的砖石；人力资源开发是核心，是整个人力资源管理体系的心脏；纪律与惩戒是保障，是整个人力资源管理体系的安全阀。上述四个方面的功能构成一个有机整体，各个部分之间相对独立，但又相互影响、相互制约。

二、

1、总体规划。总体规划是从整个公共组织系统和公职人员队伍出发，在分析政府机构和预算状况的基础上，确定一个时期内人力资源管理的总目标、总政策、实施步骤和总预算的安排，以求公共组织的职位与人员数量、素质结构在总量上达到基本均衡。这一规划具有战略性指导性，是公共组织自身战略发展规划的重要组成部分。人力资源总体规划是连接组织战略与人力资源管理战略、人力资源管理战略与人力资源具体活动的桥梁。

2、业务规划。业务规划是指公共组织根据其工作岗位的需要、部门预算情况及其发展方向，在工作描述和工作分析的基础上，确定本组织在一个时期或一个财政年度内，对人力资源的需求状况，制定出人力资源获取、分析、晋升、教育培训、考核评估、工资保险福利、劳动关系、退休等方面的工作计

划。这些计划是宏观人力资源规划的展开和具体化，每一项业务计划都由目标、任务、政策、步骤及预算等部门构成。

企业各类人员规划的基本程序是：

- (1) 调查、收集和整理涉及企业战略决策和经营环境的各种信息。
- (2) 根据企业或部门的实际情况确定人员规划期限，了解企业现有人力资源状况，为预测工作准备精确而翔实的资料。
- (3) 在分析人力资源需求和供给的影响因素的基础上，采用定性和定量相结合，以定量为主的各种科学预测方法对企业未来人力资源供求进行预测。
- (4) 制定人力资源供求协调平衡的总计划和各项业务计划，并分别提出各种具体的调整供大于求或供不应求的政策措施。
- (5) 人员规划的评价与修正。

三、

企业的 KPI 体系一般可以沿着两条主线进行设计，一是按组织结构的层级进行纵向分解，采用目标—手段相结合的分析方法；另一种是按企业主要业务流程进行横向分解，采用目标—责任相结合的分析方法。在明确两条主线后，可以采用以下三种方法进行具体设计 1. 依据平衡计分卡的设计思想构建 KPI 体系 2. 根据不同部门所承担的责任构建 KPI 体系 3. 根据企业工作岗位分类建立 KPI 体系。

种类①综合等级标准②分解提问标准原则①定量准确的原则②先进合理的原则③突出特点的原则④简洁扼要的原则

评分方法①单一要素的计分方法②多种要素综合计分法内容①名称量表②等级量表③等距量表④比率量表设计要求充分认识其性质、结构和特点、明确量表中“数字”的性质，根据考评的对象和特点，以及绩效考评指标和标准的设计要求，正确地选择适用的测量量表设计原则 1. 定量准确的原则 2. 先进合理的原则 3. 突出特点的原则 4. 简明扼要的原则

四、

图形等级量表法

图形等级量表法：最简单、运用最普遍的绩效评价技术。图形等级量表法列举了一些绩效特征要素（如质量、可靠性等），同时还分别为每一个绩效特征要素列举了取值范围（从不令人满意到优异）。

工作绩效评价表

员工姓名

职位

部门

员工编号

绩效评价原因：年度例行 晋升 绩效不佳 工资 用期结束 其他

员工到现职时间

最后一次评价时间

正式评价日期时间

说明：请根据员工从事工作的现有要求仔细地对员工的工作业绩加以评价。请核查各代表员工绩效等级的小方框。如果绩效等级不合适，请以 N/A 字样标明。请按照尺度中所标明的等级来核定员工的工作绩效分数，并将其填写在相应的用于填写分数的方框内。最终的工作绩效结果通过将所有分数进行加总平均而得出。

评价等级说明

O:杰出 (Outstanding) 在所有方面的绩效都十分突出，并且明显地比其他人的绩效要优异的多

V:很好 (Very Good) 工作业绩的大多数方面明显超出职位的要求。工作绩效是高质量的并且在考核期间一贯如此

G:好 (Good) 是一种称职的和可信赖的工作绩效水平，达到了工作绩效的要求

I:需要改进 (Improvement Needed) 在绩效的某一方面存在缺陷，需要进行改进

U:不令人满意 (Unsatisfactory) 工作绩效水平总的来说无法让人接受，必须立即加以改进。绩效评价等级在这一水平上的员工不能增加工资

N:不做评论 (Not Rated) 在绩效等级表中无法利用标准或因时间太短而无法得出结论

一般性工作绩效评价要素 评价尺度 评价事实依据或评语

质量 所完成工作的精确度、彻底性和接受性

交替排序法

交替排序法:根据某一种或多种绩效特征要素将雇员进行排序,排出从绩效最好的人一直到绩效最差的人,因为挑出绩效最好和绩效最差的人比较容易,因此交替排序法是一种运用最为普遍的绩效评价方法之一.

操作方法(最佳、最差;次优,次差):

(1)将所有需要被评价的下属名单列出来,将不是很熟悉因而无法对其进行评价的人的名单划去;

(2)在表格上标注出,在被评价的某一项绩效特征上,哪一位雇员应当排在最前面,哪一个应该在最后面;

(3)再在剩下的雇员中挑选出最好的和最差的;

(4)以此类推,直到所有需要被评价的雇员都被排列到表格中为止.

配对比较法

配对比较法:使得排序变得更为准确,这种方法需要根据每一种绩效评价要素(如工作数量、质量)来将每一位雇员与其他雇员进行配对比较.

(1)画一张表,横轴被评价员工,纵轴被比较对象(全部罗列),对于每一种评价要素上可能出现的所有雇员配对情况全部罗列出来;

(2)根据某一个绩效要素将配对中更好一些的雇员标注出来(用“+”和“-”表示);

(3)将每一位雇员得到的“+”号总数加起来.

强制分布法

类似于在一条[曲线](#)上进行等级区分,需要按照预定的比例将被评价者分布到相应的绩效等级上,比如通用电气绩效最高占 20%,一般占 70%,较低占 10%. 太阳微系统公司采用强制分布法对其 4.3 万名雇员进行绩效评价,把所有雇员划分为很多小组,每个小组 30 人左右,每个小组大约 10%的人会被放到绩效水平最低的等级中,企业提供给这些人 90 天的绩效改进时间,90 天后仍然在 10%中,可以选择辞职会被解雇(无解雇费).

关键事件法

关键事件法:主管将一位下属在工作活动中所表现出来的非常好的行为或非常不好的行为(关键事件)记录下来,然后在每6个月左右的时间里,主管人员和其下属面对面地以所记录的事件为例,共同讨论后者的工作绩效.

其优点

(1)为管理人员提供了一些关于雇员的优良绩效和不良绩效的确切事实,便于向下属解释自己对他们绩效进行评价的结果;

(2)它确保管理人员在全年中都会想着下属人员的绩效问题.这样绩效评价所反映的就不仅仅是雇员在最近一段时间里的绩效表现;

(3)关键事件记录还可以为主管提供一些具体例子来告诉下属他们可以通过做些什么样的事情来消除自己的绩效缺陷.不过,如果没有一些量化的评价结果,这种方法在对雇员进行比较或进行工资决策方面就不是那么有效了.

缺点

(1)对于什么是关键事件,并非在所有的经理人员那里都具有相同的定义;

(2)每天或每周记下对每个员工的表现和评价会很费时间;

(3)它可能使员工过分关注他们的上司到底写了些什么,并因此而恐惧经理的“小黑本”.

描述性表格法

描述性表格法-绩效改善计划:书面绩效评价时,最后都采取描述性语言格式来结束.对雇员所取得的进步与发展进行评价:

(1)针对每一种绩效要素或技能对下属的工作绩效进行评价;

(2)写下关键的绩效事例;

(3)制定一份绩效改善计划.

行为锚定等级评价法

行为锚定等级评价法:通过用一些特定的关于优良绩效和不良绩效的描述性事例来对一个量化的尺度加以解释或锚定,将描述性的关键事件评价法和量化的等级评价法(像图形等级这样的评价工具)的优点结合了起来,即量化等级+对应的关键事件.步骤如下:

(1)获取关键事件.首先要求对某一职位比较了解的人(职位承担者及其上级主管)对一些代表该职位上的优良绩效和不良绩效的关键事件进行描述;

(2)开发绩效维度.然后由上面这些人将这些关键事件合并成为为数不多的几个绩效维度(如5个或10个),并对其中的每一个绩效维度(例如责任感、计划能力、组织能力)加以界定;

(3)重新分配关键事件.再由另外一组同样对职位比较了解的人对原始关键事件进行重新分类.他们会得到已经界定好的工作绩效维度以及所有的关键事件,然后所要做的是将所有这些关键事件分别放入他们认为最适合的绩效维度中.如果就同一关键事件而言,第二组中有一定比例(通常是50-80%)以上的人将其放入的绩效维度与第一组人将其放入的绩效维度相同,那么,这一关键事件的最后位置就可以确定在这一绩效维度中.

(4)对这些关键事件进行评价.在用关键事件来描述行为后,第二组人还要再对这些行为在每一绩效维度方面所代表的有效和无效程度加以评定(一般采用7点尺度或9点尺度)

(5)建立最终的绩效评价工具.对于每一个工作绩效维度来说,选择6-7个关键事件作为其行为锚.

目标管理法

目标管理法:要求管理人员与每一位雇员共同制定一套便于衡量的具体工作目标,并定期与雇员共同审查其目标完成情况.要想建立一套实用的目标管理计划,需要与下属一起共同制定目标,并定期向他们提供反馈.不过,目标管理法通常是指一种复杂的、涵盖整个组织的目标设立和评价体系.这种评价方法主要包括6个实施步骤:

MBO的步骤:

(1) 制定组织目标:制定下一年工作计划,确定公司相应的目标;

(2) 制定部门目标:各部门负责人在了解到公司目标(如将利润提高 20%)后,还要与其上级共同制定本部门的工作目标;

(3) 讨论部门目标:就本部门的目标与下属展开讨论(部门全会),并要求雇员初步制定自己个人的工作目标.

(4) 对预期成果的界定(确定个人目标):部门负责人与他们的下属人员共同制定短期的个人绩效目标.

(5) 工作绩效评估:部门负责人对每一位雇员的实际工作绩效与他们事前商定的雇员个人工作目标进行比较.

(6) 提供反馈:部门负责人与下属雇员一起讨论和评价雇员在目标实现方面所取得的成就.

运用目标管理法可能出现的问题:

(1) 所制定的目标不够明确,不具有可衡量性是一个最主要问题,例如“更好地做好培训工作”,而“使 4 名下属在本年度得到提升”才是可以衡量的;

(2) 目标管理法比较费时间:订立目标、衡量雇员在目标实现方面的进展、向雇员反馈等,这些会导致每年必须在每一位雇员身上至少花费几个小时的时间,而这通常超出你以前在对雇员的工作绩效进行评价所花费的时间;

(3) 与下属共同制定目标的过程会变成“口舌战”.这就需要对职位和雇员能力有十分的了解.因为想要激励雇员达成工作绩效,就必须使目标本身不仅是公平的,而且是雇员能够达到的.你对下属人员的能力越了解,所制定的绩效标准就会越有信心.

五、

职业生涯规划期限,划分为短期规划、中期规划和长期规划。

短期规划,为三年以内的规划,主要是确定近期目标,规划近期完成的任务。如专业知识的学习,掌握哪些业务知识等

中期规划，一般为三至五年，规划三至五年内的目标与任务。如规划到不同业务部门经理，规划从大型公司公司部门经理到小公司做总经理等

长期规划，其规划时间是 5-10 年的规划，主要设定较长远的目标。如规划 30 岁之前成为一家中兴公司的部门经理，40 岁成为大型公司的副总等

论述

人力资源管理分为六大模块：组织规划，招聘，培训，绩效管理，薪资福利管理，员工关系管理。

大部分情况下，人力资源部门下会有招聘、培训、绩效管理和行政。

行政会负责员工管理管理，包括合同，人事档案管理等；组织规划一般是有招聘和人力资源总监一起来完成。

企业会首先通过人力资源规划，对组织未来一个阶段内人员的职位需求，培训需求，结合企业员工职业生涯规划通道来确定，并对下一阶段的招聘计划和培训计划起到决定性的指导作用。绩效管理现在在组织中也已经上升到一定的高度，通过 PDCA 的循环，寻找人力资源规划中存在的问题，并通过绩效考核的方式规范和把握人力资源规划希望达到的方向。同时，薪资福利的制定，一部分是参考市场上薪资福利的状况，同时需要和员工职业生涯规划以及绩效管理的部分相结合，以最大限度的增大对员工的激励性。

1. 通过规划、组织、调配、和招聘等方式，保证以一定数量和质量的劳动力和各种专业人员，满足企业发展的需要。

2. 通过各种方式和途径，有计划的加强对现有员工的培训，不断提高他们的文化知识与技术业务水平。

3. 结合每一个员工的具体职业生涯发展目标，搞好对员工的选拔、使用、考核和奖惩工作，作到能发现人才、合理使用人才和充分发挥人才的作用。

4. 采取各种措施，包括思想教育、合理安排劳动和工作，关心员工的生活和物质利益等，激发员工的工作积极性。

5. 根据现代企业制度的要求，做好工资、福利等工作，协调劳资关系。

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/317026113140006123>