

作业 1

一、选择题(请在列出的备选答案中选出正确答案)(30分)

1. 认为人力资源是具有劳动能力的全部人口的观点属于(A)。
A. 成年人口观 B. 在岗人员观 C. 人员素质观
2. 人力资源与人力资本在D这一点上有相似之处。
A. 品性 B. 态度 C. 经验 D. 形式
3. 具有内耗性特征的资源是(B)。
A. 自然资源 B. 人力资源 C. 矿产资源
4. “人力资源管理，即负责组织人员的招聘、甄选、训练及报酬等功能的活动，以达成个人与组织的目标。”这一概念属于(A)。
A. 过程揭示论 B. 目的揭示论
C. 现象揭示论 D. 综合揭示论
5. 人力资源管理与人事管理的主要区别体现在(B)。
A. 内容上 B. 观念上 C. 工作程序上
6. 以“任务管理”为主要内容的泰勒的“科学管理原理，是在哪种人性假设基础上提出来的?(A)
A. 经济人 B. 社会人 C. 自我实现人 D. 复杂人
7. “社会人”人性理论假设的基础是什么?(D)
A. 泰勒的科学管理原理 B. 梅奥的人际关系理论
C. 马斯洛的需要层次理论 D. 霍桑试验
8. 以人性为核心的人本管理的主体是何种基本要素?(A)
A. 职工 B. 环境 C. 文化 D. 价值观
9. 期望激励理论属于哪种类型的激励理论?(B)
A. 内容型激励理论 B. 过程型激励理论
C. 行为改造型激励理论 D. 综合激励理论
10. 通常制约人们士气、创造力、生产效率和目标实现程度的组织气候属于哪种环境类型?(B)
A. 组织外部环境 B. 组织内部环境
C. 物质环境 D. 人文环境
11. 某企业对 10 名新招来的员工进行上岗前培训，从讲课到实习一共花了 5000 元费用，请问这笔费用应从人力资源成本的哪个项目中列支?(B)
A. 获得成本 B. 开发成本 C. 使用成本 D. 保障成本
12. 预测由未来工作岗位的性质与要求所决定的人员素质和技能的类型，这是制定人力资源规划时哪一个步骤?(B)
A. 预测未来的人力资源供给
B. 预测未来的人力资源需求
C. 供给与需求的平衡
D. 制定能满足人力资源需求的政策和措施
13. 从现实的应用形态来看；下面哪个方面不是人力资源所应包含的内容?(C)
A. 体质 B. 智力 C. 思想 D. 技能
14. “只有真正解放了被管理者，才能最终解放管理者自己。这句话表明现代人力资源管理把人看成什么?(A)
A. 资源 B. 成本 C. 工具 D. 物体
15. 任何一个人都不可能是一个“万能使者”，这是针对谁来说的?(C)
A. 对企业决策层 B. 对人力资源管理部门
C. 对一般管理者 D. 对一个普通员工
16. 把“员工视为活动主体、公司主人”是哪一种人力资源管理模式?(C)
A. 自我中心式、非理性化家族管理
B. 以人为中心、非理性化家族管理
C. 以人为中心、理性化团队管理
D. 自我中心式、理性化团队管理
17. 每个员工都明确企业发展目标，团结协作努力实现企业目标，这反映了“以人为中心、理性化团队管理”模式的什么特点?(B)
A. 封闭式的自危表现 B. 开放式的悦纳表现
C. 封闭式的悦纳表现 D. 开放式的自危表现
18. “好吃懒做、唯利是图”，符合下面哪种思想假设?(A)
A. “经济人”假设 B. “社会人”假设
C. “自我实现的人”假设 D. “复杂人”假设
19. 主张集体奖，而不主张个人奖。这是哪种假设的思想?(B)
A. “经济人”假设 B. “社会人”假设
C. “自我实现的人”假设 D. “复杂人”假设
20. 下面哪一项不是人本管理的基本要素?(D)
A. 企业人 B. 环境 C. 文化 D. 产品

人人好公，则天下太平；人人营私，则天下大乱。——刘鹗

21. 与员工同甘共苦、同舟共济，反映了人本管理哪方面的基本内容?(D)
A. 人的管理第一 B. 以激励为主要方式
C. 积极开发人力资源 D. 培育和发挥团队精神
22. 明确目标责任，使其竞争，是进行人本管理的哪种运行机制?(B)
A. 动力机制 B. 压力机制
C. 约束机制 D. 环境影响机制
23. 通过检查人力资源目标的实现程度，来提供关于人力资源计划系统的反馈信息。这是人力资源规划系统的哪项活动?(D)
A. 人员档案资源 B. 人力资源预测
C. 行动计划 D. 控制与评价
24. 在 P=F(SOME) 模式中的函数指的是哪个变量?(A)
A. 绩效 B. 技能 C. 激励 D. 机会与环境
25. 马斯洛提出的需要层次理论属于哪种类型的激励理论?(A)
A. 内容型激励理论 B. 过程型激励理论
C. 强化型激励理论 D. 归因型激励理论
26. 人力资源管理科学化的基础是(B)。
A. 工作评价 B. 工作分析 C. 岗位设计
27. 适合于流水作业岗位的任务分析方法是(A)。
A. 决策表 B. 语句描述
C. 时间列形式 D. 任务清单
28. 工作分析中方法分析常用的方法是(C)。
A. 关键事件技术 B. 职能工作分析
C. 问题分析 D. 流程图
29. 管理人员定员的方法是(C)。
A. 设备定员法 B. 效率定员法 C. 职责定员法
30. 依据个体的经验判断，把所有待评价的职务依序排列，由此确定每种工作的价值的方法是(C)。
A. 因素分解法 B. 因素比较法
C. 经验排序法 D. 因素评分法

二、实验分析题(10分)

在以工作为中心的管理模式中，只强调工作的高效率，强调对物、财的管理与对事的管理，而忽视人的需要，忽视人的社会性。把人当作机器使用，又要马儿走的快又要马儿不吃草。这种管理在本世纪40年代以前比较普遍。在这种管理模式下，员工们情绪不满，消极怠工，罢工现象时有发生，不但工作效率维持在低速上运行，而且管理人员与员工始终处于对立的情绪状态。面对这种情况，1924年11月——1927年4月，美国科学家应邀到芝加哥电器公司进行研究，寻找影响工作效率的主要因素。在霍桑工厂的工人中，他们作了一系列的实验研究，简称霍桑实验。其中较为典型的有照明实验与福利实验。

进行照明实验的目的是探讨工作途径与工作效率之间的关系，实验组把工作场所的灯泡由15瓦改变为60瓦，而对照组不变。观察比较两组的工作效率后发现，实验组改善照明途径后，效率明显高于对照组，但随后两组差距越来越小，最后持平。另一方面，当实验组的灯泡由60瓦再次改回原来的15瓦时，工作效率仍然保持与60瓦时一样。

进行福利实验的目的是探讨福利措施对工作效果的影响。实验者采取增加休息时间，缩短工作日，在工间休息时免费提供茶点等措施，结果发现产量显著提高。但2个月后突然又取消了这些福利措施，结果生产量不但没有下降，反而上升了。

问题：

1. 霍桑实验说明了什么？

答：参考答案要点：

霍桑实验表明：

(1) 影响员工工作效率、效果的众多因素中，人的因素最为重要；

(2) 间照明等工作途径的改变与福利措施的改变，对生产效率与效果的影响只是暂时、轻微的，而人的精神作用是永久的与强大的。

因此，人们提出了以人为中心的管理模式。以人为中心的管理即重视人的价值作用，重视人的各种需求的满足和重视人的精神作用与关系的协调。

三、问答题(40分)

1. 人力资源管理的目标与任务是什么？

答：(1)保证组织人力资源的需求得到最大限度的满足；

(2)最大限度地开发与组织内外的人力资源，促进组织的持续发展；

(3)维护与激励组织内部人力资源，使其潜能得到最大限度的发挥，使其人力资本得到应有的提升与扩充。

2. 简述人本管理的理论模式。

答：人本管理的理论模式是：主客体目标协调—激励—权变领导—管理即培训—塑造环境—文化整合—生活质量法—完成社会角色体系。

(1)主客体目标协调。人是管理的主客体，有其生物存在和社会、人际关系的相关性，无论管理主客体各自实现利益的目标是怎样客观和主观，总是存在着由于关系协调使双方目标趋于一致的协调空间，因此存在人本管理的可能。

勿以恶小而为之，勿以善小而不为。——刘备

吾日三省乎吾身。为人谋而不忠乎？与朋友交而不信乎？传不习乎？——《论语》

(2)激励。指“组织人”为实施管理、接受管理、完成人本管理目标，而制定的激发“组织人”工作动机、努力程度并保障管理实效的各项措施。目的是让组织中的员工发挥最大的主动性、积极性、创造性等潜能。

(3)权变领导。指管理者以影响管理的各种因素为依据，抓住以人为本的前提，采取有利于自己的领导作风与方法。

(4)管理即培训。通过管理培训，使员工把完成自己担当的“组织人”和社会角色任务，看作是自己的理想和追求，从而尽其所能为实现个人和组织的目标而奋斗。

(5)塑造环境。在组织和社会范围内塑造有助于人的主动性、积极性、创造性的充分发挥和人的自由全面发展的环境氛围，使个人感觉到自己的劳动为组织和社会所承认。

(6)文化整合。指组织文化对“组织人”的心理、需要和个人行为方式的形成和发展，起着引导、规范、激励等制约和影响作用。文化整合功能的确立与完善，对于有效实施人本管理是至关重要的。

(7)生活质量管理法。在承认组织需要利润的前提下，充分考虑组织中员工的利益要求，并保障社会利益；从而将组织利益与社会利益一致起来。

(8)完成社会角色。指组织中的员工在担任组织角色的同时也要完成其所扮演的社会角色。组织实施人本管理，从根本的意义上说，就是要帮助组织的员工出色地掌握和完成自己的社会角色，以此促进组织、社会和个人发展目标的实现。

3. 人力资源成本核算有哪些方法？

答：人力资源成本核算方法包括三类：

一是人力资源原始成本的核算。人力资源原始成本主要包括三个部分：获得成本（包括招聘成本、选拔成本、录用和安置成本等）；开发成本（包括专业定向、在职培训成本、脱产培训成本等）；使用成本（包括维持成本、奖励成本、调剂成本等）。

二是人力资源重置成本的核算。人力资源重置成本的内容主要包括方面：获得成本；开发成本；离职成本（包括离职补偿成本、离职成本、离职前低效成本、空职成本等）。

三是人力资源保障成本的核算。人力资源保障成本主要包括劳动事故保障成本；健康保障成本；退休养老保障成本；失业保障成本等

4. 人力资源规划系统包括哪些主要内容？

答：(1)人员档案资料，用于估计目前的人力资源（技术、能力和潜力）和分析这些人力资源的利用情况。

(2)人力资源预测，预测未来的人员要求(所需的工作者数量、预计的可供数量、所需的技术组合、内部与外部劳动力供给量)。

(3)行动计划，通过招募、录用、培训、工作安排、工作调动、提升、发展和酬劳等行动来增加合格的人员，弥补预计的空缺。

(4)控制与评价，通过检查人力资源目标的实现程度，提供关于人力资源计划系统的反馈信息。

5. 工作分析的方法可分成哪些类型？

答：工作分析的方法分类，依照不同的标准有不同的形式。依照功用划分，有基本方法与非基本方法；按照分析内容的确定程度划分，有结构性分析方法与非结构性分析方法；依据对象划分，有任务分析、人员分析与方法分析；依照基本方式划分，有观察法、写实法及调查法等。

四、案例分析题(20分)

香港中资企业的人力资源规划

香港的中资企业，是属于社会主义公有制性质的企业，但实行资本主义的经营管理方式。企业与员工的关系是雇主与员工的雇佣关系。

香港的中资企业在制定人力资源总体规划时的指导思想是积极为业务发展服务，最大限度地激励全体员工的积极性、创造性，完成和超额完成企业的目标任务。根据这一总的规划指导思想，各单位制定的具体政策内容非常广泛，几乎涉及到员工的衣、食、住、行、康、乐等各个方面。

中资企业的人力资源规划具有以下特点：

(1)具有较大的灵活性。在制定具体的人事政策时，必须考虑到公司的经济承受能力，人员编制、工资福利、晋升、奖励、招聘、辞退等各个方面都必须根据需求和可能来决定。中旅集团介绍说，他们的企业是根据业务发展，广泛收集人力，补充流失，既适当增加又防止人浮于事的指导原则，从严控制。在执行过程中，各所需单位还可以根据需要增加或减少。业务不好的公司，即使总公司在规划时多给编制数，他们也不会要。

(2)具有很强的竞争性。人才竞争是企业竞争最突出的表现，在总体规划下的具体人事政策必须适应竞争的需要。在劳动力短缺的香港，人事政策更需要具有吸引力、凝集力，才能留住人才。根据华润、中银、中旅集团人事部的负责人介绍，这几家大的中资企业员工的工资水平属于同行业的中上等，在其他福利待遇、培训教育和工作环境上优于同行业，这一点正好适应了当代香港人做工不仅讲工资，而且讲发展、讲环境的就业观点。因此，香港员工的平均流动率为25-30%，而这三家中资企业只有13%左右。

(3)严肃性。中资企业制定当地员工管理人事政策时，必须遵守当地的法律规定，并且必须根据法律的规定修改或变动，随时修订企业的人事政策，如果违反了法律规定，公司或员工可以随时投诉。香港政府专门设有劳资审判处解决此类问题，各集团公司人事部也专门有熟悉当地法律规定的人员负责当地员工的管理，公司与员工相互都必须按“雇佣合约”议定的条款办事，谁违反了谁就得负法律责任。

(4)具有相对自主权。中资企业的人事政策，在不违背当地法律规定的前提下，对一些特殊问题各单位可以根据具体情况做出决定。如高于规定标准的各种福利待遇、奖金多少等，各个企业不尽相同。

问题：

请用人力资源规划理论加以分析。

丈夫志四方，有事先悬弧，焉能钧三江，终年守菰蒲。——《顾炎武》

丈夫志四方，有事先悬弧，焉能钧三江，终年守菰蒲。——《顾炎武》

答：分析提示：

凡事预则立，不预则废，这是亘古不变的真理。其实，一个组织或企业要维持生存或发展，拥有合格、高效的人员结构，就必须进行人力资源规划。

人力资源规划作为预测未来的组织任务和环境对组织的要求以及为完成这些任务和满足这些要求而提供人员的过程。其目的是为了工作者和组织的利益，最有效地利用短缺人才。

人力资源规划是人力资源管理的一个重要职能，起着统一和协调的作用。在制定人力资源规划时，需要确定完成组织目标所需要的人员数量和类型，因而需要收集和分析各种信息并且预测人力资源的有效供给和未来的需求。在确定所需人员类型和数量以后，人力资源管理就可以着手制定战略计划和采取各种措施以获得所需要的人力资源。

从根本上说，规划过程主要是将可获得的供给与需求的预测值加以比较以确定未来某一时间对人员的净需求。净需求既可以是某类人员的短缺，也可以是他们的剩余。一旦确定了短缺或剩余的人员数量，规划人员可以提出预选方案以确保供给适于需求。

为了制定科学的人力资源规划，就必须采用科学、准确的方法预测人力资源的需求和供给。目前在组织或企业中使用较多的人力资源需求和供给预测方法主要有：维持现状法、经验规则、单元预测、德尔菲法、多方案法、计算机模拟、劳动生产率分析法、人员比例法、描述法、外推预测法等，在这些方法中，既有定性描述，也有定量分析。我们可以根据自己的工作需要，选择相应的预测方法。

总之，人力资源规划是将企业经营战略和目标转化成人力需求，以企业整体的超前和量化的角度分析和制定人力资源管理的一些具体目标。因此，企业的人力资源规划是一个系统的体系，设计企业管理的方方面面，在具体设计一个企业的人力资源规划时，还必须结合企业自身的特点、历史状况和企业文化，同时注意到中国企业员工的心理、需求、行为等诸方面的特点，以取得最大的功效。

作业 2

一、选择题(请在列出的备选答案中选出正确答案)(20分)

1. 影响招聘的内部因素是(A)。
 - A. 企事业组织形象
 - B. 劳动力市场条件
 - C. 法律的监控
2. 招聘中运用评价中心技术频率最高的是(B)。
 - A. 管理游戏
 - B. 公文处理
 - C. 案例分析
3. 甄选程序中不包括的是(C)。
 - A. 填写申请表
 - B. 职位安排
 - C. 寻找候选人
4. 企业对新录用的员工进行集中的培训，这种方式叫做(A)
 - A. 岗前培训
 - B. 在岗培训
 - C. 离岗培训
 - D. 业余自学
5. 在培训中，先由教师综合介绍一些基本概念与原理，然后围绕某一专题进行讨论的培训方式是(B)。
 - A. 讲授法
 - B. 研讨法
 - C. 角色扮演法
 - D. 案例分析法
6. 岗位培训成本应属于下列哪种成本?(B)
 - A. 获得成本
 - B. 开发成本
 - C. 使用成本
 - D. 保障成本
7. 让被试根据一个或一组图形或文字材料讲述一个完整故事的测评方法被称为(B)
 - A. 联想技术
 - B. 构成技术
 - C. 表现技术
 - D. 个案分析技术
8. 检验测量结果稳定性和一致性程度的指标被称为(A)
 - A. 信度
 - B. 效度
 - C. 误差
 - D. 常模
9. 让秘书起草一份文件这是一种(A)。86
 - A. 任务
 - B. 职位
 - C. 职务
 - D. 职业
10. 为使分配公正合理，必须对每一职务在企业中的相对价值、贡献和地位，进行客观、准确、数量化的评估并加以排序。这是职务分析的哪一项主要内容?(B)
 - A. 绩效评估
 - B. 职务评价
 - C. 人员的选拔与使用
 - D. 人力资源规划的制定
11. “人尽其才，才尽其用”主要表现了职务分析哪一方面的内容?(C)
 - A. 组织结构的设计
 - B. 人力资源规划的制定
 - C. 人员的选拔与使用
 - D. 培训计划的制定
12. 企业在招募、选择、录用和安置员工的过程中所发生的费用称为(A)
 - A. 人力资源的获得成本
 - B. 人力资源的开发成本
 - C. 人力资源的使用成本
 - D. 人力资源保障成本
13. 通过人员分析，确定人员标准。这是招聘选拔工作的哪一阶段?(A)
 - A. 准备阶段
 - B. 实施阶段
 - C. 选择阶段
 - D. 检验效度阶段
14. 拟定招工简章，进行“安民告示”。这是企业每年一次招聘录用工作的哪个阶段?(B)
 - A. 筹划与准备阶段
 - B. 宣传与报名阶段

谋事在人，成事在天！——《增广贤文》

万两黄金容易得，知心一个也难求。——《曹雪芹》

- C. 考核与录用阶段 D. 岗前教育与安置阶段
15. 工作程序的变化性比较有限，工作性质是半重复性的，需要一些决策运作。这是一种什么样的培训策略?(B)
- A. 日常工作 B. 按细节说明的工作
- C. 工作操作程序有变化 D. 计划和操作复杂的工作
16. 按照考评范围与内容来分，可分为(C)。
- A. 单项考评 B. 自我考评 C. 诊断性考评
17. 考评对象的基本单位是(A)。
- A. 考评要素 B. 考评标志 C. 考评标度
18. 员工考评指标设计分为(C)个阶段。
- A. 4 B. 5 C. 6
19. 下列方法中不属于考评指标量化的方法是(B)
- A. 加权 B. 标度划分 C 赋分 D. 计分
20. 相对比较判断法包括(A)
- A. 成对比较法 B. 回忆印象评判法
- C. 加权综合考评法 D. 目标等级考评法

二、计算题(20分)

1. 春风汽车制造厂规定每个工人每个月必须出勤 25 天，允许工人享受国家规定的节假日休息时间为 5 天(每月按 30 天计算)。李明是该厂第二车间专门生产汽车发动机的工人，他在上个月内因厂里供电系统改造，被迫停工 4 天；另外厂里举办酬谢新老顾客服务活动，抽他去厂办帮忙 2 天。

请问他在上个月生产岗位上的有效工时利用率是多少？

答：提示：

$$\begin{aligned} \text{有效工时利用率} &= \frac{\text{制度工时} - \text{停工工时} - \text{非工作工时} - \text{休息及生理需要工时}}{\text{制度工时}} \times 100\% \\ &= \frac{25 - 4 - 2 - 5}{25} \times 100\% = 56\% \end{aligned}$$

三、问答题(40分)

1. 面试有什么功能和作用？

答：(1)可以有效的避免高分低能或冒名顶替者入选。

(2)可以弥补笔试的失误。

(3)可以考查笔试与观察中难以测评到的内容。

(4)可以灵活、具体、确切地考查一个人的知识、能力、经验及品德特征。

(5)可以测评个体的任何素质。

2. 培训的内容有哪些？

答：员工培训的内容主要有两个方面：即职业技能和职业品质。(1)职业技能方面。主要包括基本知识技能和专业知识技能。企

业应把培训的重点放在专业知识和技能上。

(2)职业品质方面。主要包括职业态度、责任感、职业道德、职业行为习惯等，这些必须和本企业的文化相符合。企业不仅应该要求员工有良好的职业技能，还应要求员工有良好的职业品质，这样才能保证员工不仅有能力，而且有动力做好工作。

3. 简述员工培训工作的组织与实施。

答：员工培训的组织与实施程序有四个：(1)培训需求的分析，确定企业绩效方面的偏差是否可以通过培训得以矫正；(2)制定培训计划；(3)设计培训课；(4)培训效率评估。

4. 简述指标设计的步骤和方法。

答：

(1)指标设计的步骤

①内容设计。包括考评要素的拟定、考评标志的选择与考评标度的划分。

②归类合并筛选。这个阶段主要把拟定的各种考评指标进行审查、比较归类、合并及筛选。

③量化。量化包括整个指标体系纵向的加权等值与横向的赋分、计量规定。

④试用；包括试用的主体与客体选择、情景控制与偶发情况记录。

⑤检验。根据试用过程所获得的数据资料对指标的质量进行检验。

⑥修改。如果指标经检验，发现不合要求，就应立即从设计步骤开始，逐一检查，找出原因，加以修正。

(2)指标设计的方法

指标内容的设计，包括要素的拟定、标志的选择及标度的划分三项内容。

①要素拟定。包括对象分析法、结构模块法、榜样分析法、4. 调查咨询法、“神仙”会聚法、文献查阅法、职务说明书查阅法。

②标志选择。包括对象表征选择、关键点特征选择、区分点特征选择、相关特征选择。

(3)标度划分。考评标度，实际上是考评对象在考评标志上表现的不同状态与差异的类型划分。

5. 简述员工考评的组织与实施内容。

吾日三省乎吾身。为人谋而不忠乎？与朋友交而不信乎？传不习乎？——《论语》

宠辱不惊，看庭前花开花落；去留无意，望天上云卷云舒。——《洪应明》

答：(1)实施程序。绩效考评的程序一般分为两种：

一是“横向程序”。是指绩效考评工作实施的先后顺序和步骤，包括制定绩效考评标准体系、实施绩效考评、绩效考评结果的分析与评定、结果反馈与误差校正

二是纵向程序。是指按组织层级逐级进行绩效考评的程序。绩效考评一般是先基层，再中层，最后是高层，形成由下而上的过程。其主要环节有下列几项：基层考评、中层考评、高层考评。

(2)考评执行者。考评执行者有五类，即直接上级、同级同事、被考评者自身、所隶属的下级以及外界的人事考评专家或顾问。

(3)考评的时间。考评时间并没有什么惟一的标准。典型的正规考评周期一般是两个月、一季、半年或一年，也可在一项特殊任务或项目完工之后进行。

(4)考评的信度和效度。所谓信度是指考评的一致性(不因考评方法及考评者的改变而导致不同结果)和稳定性(不久时间内重复考评所得到的结果应相同)。影响考评的因素有四方面：考评者的判断、与被考评者的关系、考评标准与方法、组织条件。

(5)考评后的面谈。只作考评而不将结果反馈给被考评者本人，考评便失去它极重要的激励、奖惩、教育与管理的功能。反馈的方式主要是考评面谈。

四、案例分析题(20分)

招聘中层管理者的困难

远翔精密机械公司在最近几年招募中层管理职位上不断遇到困难。该公司是制造销售较复杂机器的公司，目前重组成六个半自动制造部门。公司的高层管理层相信这些部门的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做出。传统上，公司本来一贯是严格地从内部选拔人员。但不久就发现提拔到中层管理职位的基层员工缺乏相应的适应新职位的技能。

这样，公司决定改为从外部招募，尤其是招聘那些企业管理专业的好学生。通过一个职业招募机构，公司得到了许多有良好训练的工商管理专业毕业生作候选人。他们录用了一些，并先安置在基层管理职位上，以便为今后提为中层管理人员做好准备。不料在两天之内，所有这些都离开了该公司。

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问题。不久就有几个重要职位的中层管理人员将要退休了，他们的空缺急待称职的后继者。面对这一问题，公司想请咨询专家来出些主意。

问题：

1. 这家公司确实存在提拔和招募问题吗？
2. 如你是咨询专家，你会有哪些建议？

答：提示，仅举有两种回答：

第一种：

①这家公司不存在招募方面的问题，而存在甄选方面的问题。因为公司内部如果有可以利用的人才，那就是基层的员工，但是不能象这家公司那样直接的向他们选拔利用，因为他们虽然有基层的工作经验，了解生产线和生产过程，但是他们缺乏的是生产管理工作的素质，这样就需要公司对他们进行心理素质的测评，包括知识和心理素质两个方面的测评。如果经过测评后仍无法选拔出人来，那就需要进行公司的外部招聘工作了。但是，公司把外部招聘来的专业管理放在基层去工作，这就造成了人员能力与岗位不相匹配的现象，使管理人才无法发挥他们的能力，所以人才很快就会流失掉。

②如果我是咨询专家的话，我会建议该公司：第一、先进行公司内部甄选工作，对那些了解生产线和生产过程的员工进行心理素质测评，通过素质测评选出一些可以利用的人选，把这些作为候选人，然后再针对对他们进行培训，最后正式上岗。第二、如果在素质测评后不能选出适当的人选，就只能进行公司外部的招聘工作。招聘严格按照工作流程进行，明确招聘的需要，确定招聘计划，综合测评，培训等等。不能象以前那样把招聘来的人才放在不适合的岗位上，这样反而会增加成本。

第二种：

①这家公司确实存在选拔和招聘当中的问题，这家公司主要的失误就是在人才的招聘、管理方面的失误，主要原因：一是没有一个长远的人才战略；二是人才机制没有市场化；三是人才结构单一；四是人才的选拔不畅。

②如果我是咨询专家的话，应当这样：企业在选人和用人的过程当中，至少应该做好以下几方面的工作：一是企业在决策时，集体应当真正的树立市场化的选人、用人的观念，确立正确的人才选拔的标准、原则，建立一个长远的人才战略。市场竞争是残酷的，只有拥有优秀的人才的时候，才能使企业的竞争具有勃勃的生机。为了求得优秀的人才，必须树立一种“能者上、平者让、庸者下”的观念，这是十分必要的；二是按照科学的选拔人才，把人才选拔作为一门科学来对待，一般来说人才的选拔主要有三个阶段：即准备阶段、选择阶段、招聘总结以及检验效果阶段。尽管在实际人才招聘工作当中，这些步骤会有一些的变化，但本质上是一致的，它能有效的保证人才招聘的科学、准确、客观、合理等等。作为主管人才招聘工作的人员，应当熟练的掌握人力资源招聘的技术。

作业3

一、选择题(请在列出的备选答案中选出正确答案)(20分)

1. 基本工资的计量形式有(B)。
A. 基本工资和辅助工资 B. 计时工资和计件工资
C. 岗位工资和技能工资 D. 定额工资和提成工资
2. 下列特点的企业哪个适宜采取计时工资?(C)

先天下之忧而忧，后天下之乐而乐。——范仲淹

百川东到海，何时复西归？少壮不尽力，老大徒伤悲。——汉乐府《长歌行》

- A. 依靠体力劳动和手工操作进行生产
 - B. 劳动成果容易用数量衡量
 - C. 产品数量主要取决于机械设备的性能
 - D. 自动化、机械化程度较低
3. 下列特点的组织和工种哪个适宜采取岗位工资制?(C)
- A. 同一岗位技能要求差别大
 - B. 生产专业化、自动化程度低
 - C. 同一岗位技能要求差别小
 - D. 不同岗位之间劳动差别小
4. 可变型岗位工资制的岗内工资标准等级划分依据的是(C)
- A. 劳动责任大小
 - B. 劳动条件好坏
 - C. 工龄或技术熟练程度
 - D. 劳动贡献大小
5. 为了使同一技能而实际劳动贡献不同的员工各得其所，可让技能工资与下列哪些类型的工资结合起来使用?(B)
- A. 岗位工资
 - B. 奖金
 - C. 结构工资
 - D. 浮动工资
6. 由若干个工资部分组合而成的工资形式称(D)。
- A. 绩效工资制
 - B. 岗位工资制
 - C. 技能工资制
 - D. 结构工资制
7. 下列奖金哪些属于长期奖金?(C)
- A. 超额奖
 - B. 成本奖
 - C. 员工持股计划
 - D. 合理化建议奖
8. 在贯彻按劳取酬原则时，需要以哪种劳动为主要依据同时考虑哪几种劳动来进行分配?(A)
- A. 物化劳动；潜在劳动和流动劳动
 - B. 潜在劳动；物化劳动和流动劳动
 - C. 流动劳动；物化劳动和潜在劳动
 - D. 物化劳动；流动劳动和固定劳动
9. 工作评价是指通过确定岗位的什么来划分岗位等级及相应工资的方法(B)。
- A. 劳动差别
 - B. 劳动价值
 - C. 劳动条件
 - D. 劳动责任
10. 各种字词的联想测验技术属于哪种心理测验的方法?(C)
- A. 纸笔测验
 - B. 量表法
 - C. 投射测验
 - D. 仪器测量法
11. 根据劳动的复杂程度、繁重与精确程度和责任大小来划分等级，根据等级规定工资标准。这是一种什么工资制度?(A)
- A. 技能等级工资制
 - B. 职务等级工资制
 - C. 结构工资制
 - D. 多元化工资制度
12. 我国的社会保险制度体系主要包括——、医疗保险、失业保险、工伤保险、生育保险等内容。(A)
- A. 养老保险
 - B. 就业保险
 - C. 生活保障
13. 失业保险基金的筹集主要有以下三个原则：B、无偿性原则、固定性原则。
- A. 强迫原则
 - B. 强制性原则
 - C. 强行原则
14. 中国劳动安全卫生工作的基本原则是：(1)安全第一，预防为主；(2)保护员工在劳动过程中的安全与健康；(3)B。
- A. 安全与生产兼管
 - B. 管生产必须管安全
 - C. 只管生产不管安全
15. 劳动合同一般都有试用期限。按我国《劳动法》的规定，试用期最长不超过(B)
- A. 4个月
 - B. 6个月
 - C. 8个月
 - D. 10个月
16. 人与职业相匹配的职业选择理论是由A提出的。
- A. 美国波士顿大学教授帕森斯
 - B. 美国约翰·霍普金斯大学教授霍兰德
17. 人性化设计的特点主要有：界面友好(BCD)。
- A. 人际匹配
 - B. 操作简便
 - C. 程序流畅
 - D. 一看就懂
18. 一个好的、优秀的、功能充分的人力资源系统，可以帮助人们提高A，保证B，带动企业管理水平获得全面提高，把企业人力资源管理对企业的保证作用和推动作用真正体现出来。
- A. 管理效能
 - B. 管理质量
 - C. 管理水平
 - D. 管理创新
19. 劳动者因在生产经营活动中所发生的或在规定的某些特殊情况下，遭受意外伤害、职业病以及因这两种情况造成死亡，在劳动者暂时或永久丧失劳动能力时，劳动者或其遗属能够从国家、社会得到必要的现金补偿。这是哪种社会保险制度?(D)
- A. 人养老保险
 - B. 医疗保险
 - C. 失业保险
 - D. 工伤保险

以铜为镜，可以正衣冠；以古为镜，可以知兴替；以人为镜，可以明得失。——《旧唐书·魏征列传》

海纳百川，有容乃大；壁立千仞，无欲则刚。——林则徐

20. 根据各种职业生涯设计读物所展示的方法，进行自我测定，自我评价，从而把握职业方向。这是一种什么样的个人职业生涯设计方法?(A)

- A. 自行设计法
- B. 专家预测法
- C. 评价中心法
- D. 生命计划法

二、设计题(20分)

中美上海施宝制药有限公司部门经理、管理人员绩效考核表

被评者职位:

姓名:

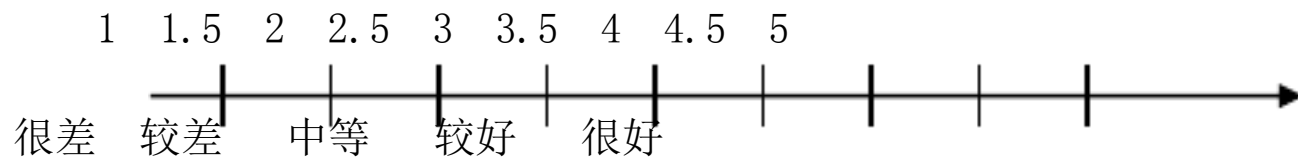
与被评者关系:

上级口同级口下级口自我口

日期:

说明:

本表主要用于考评部门经理、管理人员在工作绩效方面的情况。“文字说明”一栏是要求您对每一所评内容提供更具体的说明。考评方法如下:



序号	测评项目	等级	文字说明
1	根据本公司的产品发展需要提出临床试验方案并及时了解临床工作的进展。	4.5 3.5 2.5 1.5 5 4 3 2 1	
2	认真制定培训计划，积极负责完成培训工作，以提高营销人员的业务水平。		
3	积极吸收、消化国外的先进资料，为本公司产品发展服务。		
以下由工作人员填写: 测评表权数: 得分: 综合分: 文字说明: 被评者在工作中的主要优点和缺点:			

问题:

请你完善上面绩效考核表，并参照这个表格设计一套适合自己单位的绩效考核方案。

没有标准答案，请同学们自己完善、设计，也可参考本次讲评答案。

提示:

某某单位绩效考核方案

实际的工作结果	绩效评分				
	5	4	3	2	1

一寸光阴一寸金，寸金难买寸光阴。——《增广贤文》

以铜为镜，可以正衣冠；以古为镜，可以知兴替；以人为镜，可以明得失。——《旧唐书·魏征列传》

附录：

总体评分（根据所有的工作目标，根据下面的定义，评价个体的绩效水平）：

- 5分代表被考评者在所有领域都达到了要求
- 4分代表被考评者在所有关键领域上达到了要求
- 3分代表被考评者在大部分领域上达到了要求
- 2分代表被考评者基本达到了要求
- 1分代表被考评者没有达到工作要求

三、问答题(40分)

1. 薪酬制度设计的基本原则。

答：(1)按劳取酬原则；(2)同工同酬原则；(3)外部平衡原则；(4)合法保障原则。

2. 劳动安全卫生工作的指导思想。

答：我国劳动安全卫生工作的指导思想是：(1)安全第一，预防为主；(2)保护员工在劳动过程中的安全与健康；(3)管理生产必须管理安全。

3. 我国社会保障制度改革的原则。

答：我国社会保障制度改革的原则主要有以下七个方面：

- (1)社会保险水平应与我国社会生产力发展水平相适应。
- (2)公平与效率相结合。
- (3)权利与义务相对应。
- (4)社会保险制度要覆盖城镇所有从业人员。
- (5)政事分开。
- (6)管理服务社会化。
- (7)管理法制化。

4. 就业指导工作包括的主要内容是什么？

答：(1)职业素质分析；(2)职业信息服务；(3)职业咨询

5. 解决劳动争议的途径和方法有哪些？

答：(1)通过劳动争议仲裁委员会进行调解；(2)通过劳动争议仲裁委员会进行裁决；(3)通过人民法院处理劳动争议案件。

四、案例分析题(20分)

一家百货公司的工资制度

我国某百货公司的营业员的工资收入90%是效益工资和技能工资。其中，技能工资是效益工资的一部分，即年终考核达标，拿全额效益工资；反之，扣一定数额的效益工资。效益工资按当年公司下达给商品柜组的销售任务和经营利润指标进行考核，同时把服务规范、商品质量、安全保卫等作为评定指标考核。采取2级分配方法，即实行公司对商品柜组，商品柜组对个人的层层清算考核。具体做法如下：

公司对商品柜组：柜组工资：柜组销售额工资+柜组利润工资—公司对柜组其他指标考核扣罚额。其中，柜组销售额工资二柜组实际完成销售额X提取比例；经营大件商品柜组销售额工资占全部销售额工资的70%，经营一般商品的柜组的销售额工资占全部销售额工资的50%。柜组利润工资二柜组实际完成经营利润额X提取比例；经营大件商品柜组利润工资占全部利润工资的30%，经营一般商品的柜组的利润工资占全部利润工资的50%。柜组完成经营利润指标的，可提取全部利润工资，完不成的，每差1%减人均工资的1%；超额完成的，超10%以下的每超1%增1%的人均工资，超额完成10%以上的每超1%增1.5%的人均工资。

柜组对营业员：营业员工资：营业员销售额工资+营业员利润工资—柜组对营业员其他指标考核扣罚额。其中，营业员销售额工资：个人实际完成销售额X提取比例；营业员必须完成当月销售指标的70%，如连续两次完不成，则下岗一次，拿该公司所在市规定的最低工资，下岗两次，则解除合同。

问题：

- 1. 该百货公司实行什么类型的工资制度？
- 2. 分析该百货公司工资制度的特点和作用。

答：提示，仅举有两种回答：

第一种：

该公司采用的是绩效工资制度。特点是以公司的经济效益和员工个人的实际贡献为主要依据来决定报酬的，员工工资与绩效直接挂钩，能调动员工特别是优良员工的劳动积极性，由于工资成本随销售额、利润等指标的变动而变动，因此它能够

好学近乎知，力行近乎仁，知耻近乎勇。——《中庸》

良辰美景奈何天，便赏心乐事谁家院。则为你如花美眷，似水流年。——《汤显祖》

防止工资成本过分膨胀，直观透明、简便易行，开发成本和执行成本都是比较底的。作用在于使员工能够尽力的去进行销售工作，而且服务质量也会有所提高，从而使公司的销售额增加。

第二种：

该公司采用的是提成工资制。也就是根据柜组和营业员的销售额以及利润额按一定的比例提取部分货币进行分配的一种工资形式。该公司工资制度具有以下几个特点：一是将销售额和利润额同时用于工资提成，鼓励营业员既要多销售商品，又要保证有足够的利润；二是同时把营业员的服务质量、商品质量、安全保卫等作为否定指标，比如出差错将影响柜组和营业员的收入，以此促进营业员的规范服务，保证服务质量，赢得顾客的信赖；三是按所售商品的特征和种类的不同，对各柜组的提成比例也不一样，以达成各柜组和营业员之间收入水平的平衡，提高小商品柜组和营业员的积极性；四是采用二级分配方法，也就是公司对各柜组进行奖金分配，柜组再对营业员进行分配，这样可以根据各柜组商品种类的不同，而且有针对性的采用不同的分配比例；五是采用淘汰制。对服务态度不好、销售业绩不佳的员工在进行教育以及帮助以后，仍未改变的，则解除合同。

作业 4

一、判断正误(正确的在题前的括号中划V，错误的划x，每小题1分，共10分)

- (V)1. 以人性为核心的人本管理包括企业人、环境、文化、价值观四个方面。
- (V)2. 现代人力资源管理是人力资源获取、整合、保持激励、控制调整及开发的过程。
- (V)3. 在企业经营管理活动中，人是管理活动的主体，又是管理活动的客体。
- (V)4. 工作分析的结果是职务说明书
- (V)5. “经常敲击热水瓶”的描述句远不及“每八小时内敲击热水瓶六小时”的描述句。
- (X)6. 定额与定员不相关。
- (V)7. 通过人才交流中心选择人员，有针对性强且费用低廉等优点，但对于如计算机、通讯等热门人才或高级人才效果不太理想。
- (X)8. 培训就是人们经常说的开发，二者在内涵和实质方面都是一致的。
- (V)9. 榜样的影响是社会学习理论的核心。
- (X)10. 员工薪酬就是指发给员工的工资。

二、单项选择题(每小题1分，共10分)

- 1. 以“任务管理”为主要内容的泰勒的“科学管理原理”，是在哪种人性假设基础上提出来的?(A)
 - A. 经济人 B. 社会人 C. 自我实现人 D. 复杂人
- 2. 人力资源管理与人事管理的关键区别体现在(B)
 - A. 内容上 B. 观念上 C. 工作程序上 D. 工作方法上
- 3. “只有真正解放了被管理者，才能最终解放管理者自己。这句话表明现代人力资源管理把人看成什么?(A)
 - A. 资源 B. 成本 C. 工具 D. 物体
- 4. 与员工同甘共苦、同舟共济，反映了人本管理哪方面的基本内容?(D)
 - A. 人的管理第一 B. 以激励为主要方式
 - C. 积极开发人力资源 D. 培育和发挥团队精神
- 5. 影响招聘的内部因素是(A)。
 - A. 企事业组织形象 B. 劳动力市场条件
 - C. 法律的监控 D. 国家宏观调控
- 6. 甄选程序中不包括(B)
 - A. 填写申请表 B. 职位安排 C. 寻找候选人
- 7. 下列方法中不属于考评指标量化方法的是(B)。
 - A. 加权 B. 标度划分 C. 赋分 D. 计分
- 8. 为了使同一技能而实际劳动贡献不同的员工各得其所，可让技能工资与下列哪些类型的工资结合起来使用(A)。
 - A. 岗位工资 B. 奖金 C. 结构工资 D. 浮动工资
- 9. 我国的社会保险制度体系主要包括(A)、医疗保险、失业保险、工伤保险、生育保险等内容。
 - A. 养老保险 B. 就业保险
 - C. 生活保障 D. 健康保险
- 10. 中国劳动安全卫生工作的基本原则是：(1)安全第一，预防为主；(2)保护员工在劳动过程中的安全与健康；(3)(B)。
 - A. 只管安全不管生产 B. 管生产必须管安全
 - C. 只管生产不管安全 D. 安全必须靠员工自己管

三、多项选择题(每小题2分，共20分)

- 1. 为人本管理理论提供理论支持的是下面哪几种理论?(C、D、E)
 - A. 经济人假设 B. 社会人假设
 - C. 人际(群)关系学 D. 行为科学 E. 以人为本理论
- 2. 关于人力资源的解释有三种代表性观点，即(A、B、C)
 - A. 成年人观 B. 在岗人员观
 - C. 人员素质观 D. 成本观 E. 激励观

先天下之忧而忧，后天下之乐而乐。——范仲淹

穷则独善其身，达则兼善天下。——《孟子》

3. 人力资源管理软件人性化设计的特点主要有：界面友好和(B、C、D)
 - A. 人际匹配
 - B. 操作简便
 - C. 程序流畅
 - D. 一看就懂
4. 人事管理人员的职责之一是进行工资调查。这一职责由下列任务所组成(A、B、C、E)
 - A. 设计调查问卷
 - B. 把问卷发给调查对象
 - C. 将结果表格化并加以解释
 - D. 召开专家讨论鉴定会
 - E. 把调查结果反馈给调查对象
 - F. 请领导签署意见
5. 问题分析中的目的分析是消除工作中不必要的环节，一般包括哪几个问题(A、B、C、D、E)
 - A. 实际做了什么
 - B. 为什么要做
 - C. 该环节是否真的必要
 - D. 应该做什么
 - E. 在什么地方做这项活动
6. 招聘策略包括哪些内容?(A、B、C、D、E、F)
 - A. 招聘地点的选择
 - B. 招聘渠道或者方法的选择
 - C. 招聘时间的确定
 - D. 招聘宣传战略
 - E. 招聘推销战略
 - F. 招聘的评价和招聘的扫尾工作安排
7. 人们在长期的人力资源招聘工作实践中，发展了许多种实用的甄选方法，它们是(A、B、C、D、E、F)
 - A. 面试法
 - B. 测验法
 - C. 评价中心法
 - D. 个人信息法
 - E. 背景检验法
 - F. 笔迹学法
8. 下面各种方法有哪些是培训能用到的?(A、B、C、D、E、F)
 - A. 讲授法
 - B. 角色扮演法
 - C. 实习
 - D. 观摩
 - E. 远程教学法
 - F. 游戏和模拟工具训练法
9. 按考评主体划分，可把员工考评的类型划分成哪些种类?(A、B、F)
 - A. 自我考评
 - B. 他人考评
 - C. 个人考评
 - D. 群体考评
 - E. 同级考试
 - F. 下级考评
10. 职业生涯的发展常常伴随着年龄的增长而变化，因此可以将一个人的职业生涯划分为以下哪几个不同的阶段?(A、B、C、D、E)
 - A. 成长阶段
 - B. 探索阶段
 - C. 确立阶段
 - D. 维持阶段
 - E. 下降阶段

四、简答题(每小题8分，共40分)

1. 与“经济人”假设相应的管理方式是什么?

答：以经济人假设为指导思想，必然导致严密控制和监督的管理方式，采取所谓的“任务管理”的措施，其主要特点如下：

- (1)管理工作的特点在于提高劳动生产率、完成生产任务，而不是考虑人的感情。管理就是为完成任务而进行计划、组织、指导和监督。
- (2)管理是少数人的事，与一般员工无关。员工的任务就是听从指挥，努力生产。
- (3)在奖励制度上，主要依靠金钱来刺激员工的生产积极性，同时对消极怠工者予以严惩。
- (4)以权力和控制体系来保护组织并引导员工。

2. 简述组织对人力资源投资收益分析的一般程序。

答：组织对人力资源投资收益分析评价的一般程序主要包括以下四个步骤：

- (1)准确估算其投资方案的现金流出量；
- (2)确定资本成本的一般水平；
- (3)确定投资方案的收入现值；
- (4)通过对收入现值和所需投资支出作比较

3. 岗位定位分析有哪些步骤?

答：岗位定位分析步骤大致如下：

- (1)分析岗位工作描述中的框架要求；
- (2)把这些要求与知识、技能、能力及其他个性特征因素加以对照与比较；
- (3)在综合(1)、(2)工作的基础上，确定任职资格要求；
- (4)考虑工作中所运用的工具、信息采集量、数据分析方法等因素，对(3)获得的结果进行修正。

4. 简述薪酬制度设计的程序或步骤。

答：薪酬制度的设计过程由7个程序或步骤组成。

步骤一：组织付酬原则与政策的制定。是薪酬制度设计的前提步骤，在设计薪酬制度中对其他诸步骤起着重要的指导作用。这一步骤的主要工作是编写关于企业文化及薪酬政策的文件。

人之为学，不日进则日退，独学无友，则孤陋而难成；久处一方，则习染而不自觉。——《顾炎武》

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/778007133105006022>