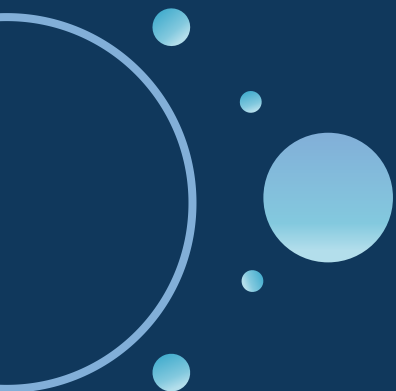


# 企业人力资源管理师 (四级)

真题解析班(2017上)

授课教师：卢丹



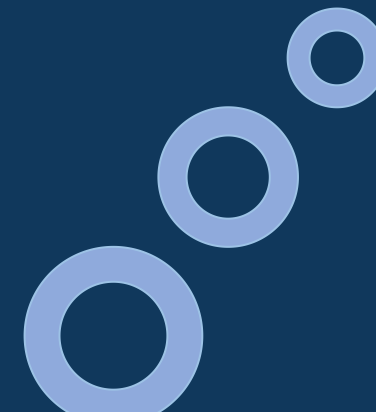


# 理论知识



## 一、单项选择题

一、单项选择题（ 1~60题，每题1分，共60分。 ）





## 一、单项选择题

1.在生产要素市场，（ ）是生产要素的供给者。

A.居民户

B.市场

C.劳动者

D.企业

答案：A

解析：在生产要素市场，居民户是生产要素的供给者，企业是生产要素的需求者。



## 一、单项选择题

2.收入差距的衡量指标是（ ）。

A.国民收入

B.基尼系数

C.人均GDP

D.需求弹性

答案：B

解析：在现代经济学中，对于收入差距的衡量指标，有洛伦茨曲线、基尼系数、库兹涅茨比率、人口（或家庭）众数组分布频率、帕累托定律等。最常用的是基尼系数。



## 一、单项选择题

3. ( ) 是政府通过调节利率来调节总需求水平，以促进充分就业、稳定物价和经济增长的一种宏观经济管理政策。

A. 财政政策

B. 货币政策

C. 金融政策

D. 收入政策

答案：B

解析：货币政策是指政府以控制货币供应量为手段，通过调节利率来调节总需求水平，以促进充分就业、稳定物价和经济增长的一种宏观经济管理对策。



## 一、单项选择题

4. ( ) 是劳动权的核心。

A.择业权和劳动报酬权

B.就业权和择业权

C.休息休假权和劳动保护权

D.劳动保护权和职业培训权

答案：B

解析：平等的就业权和自由择业权是劳动权的核心。该项权利对于公民来说，不分性别、民族、政信仰、财产状况，均有权实现就业，有权依法自主自由地选择职业。



## 一、单项选择题

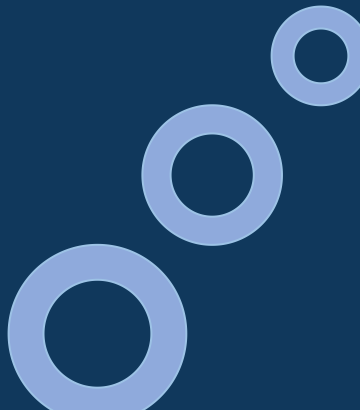
5.正常情况下，每个月依照法定程序延长的工作时间不能超过（ ）。

A.20小时

B.30小时

C.36小时

D.40小时







## 一、单项选择题

答案：C

解析：劳动关系当事人约定的工资可以高于国家规定的最低工资标准，但是不能低于该项标准；再如工作时间，在正常情况下可以低于每日8小时的标准工作日，但是不能约定超过8小时的工作日，当然，依照法定程序延长工作时间的不在此列。即使依照法定程序延长工作时间，在正常情况下，每月也不能超过36小时。





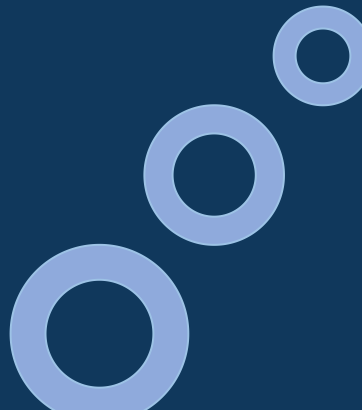
## 一、单项选择题

6. 劳动法律关系是（ ）。

- A. 劳动关系
- B. 双务关系
- C. 正向关系
- D. 单务关系

答案：B

解析：劳动法律关系是一种双务关系，雇主、雇员在劳动法律关系之中既是权利主体，又是义务主体，互为对价关系。雇员的权利即为雇主的义务，而雇主的权利则为雇员的义务。





## 一、单项选择题

7.顾客力量分析是企业特定经营环境分析的重要内容，不包括（ ）。

- A.顾客购买动机分析
- B.顾客年龄结构分析
- C.顾客消费承受能力
- D.产品消费群体分析

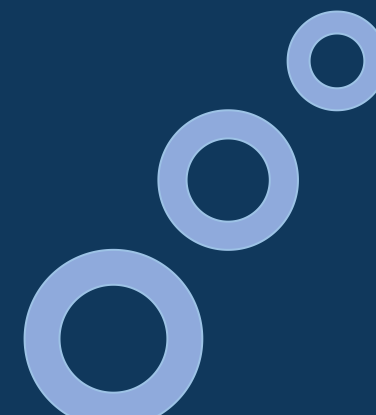




## 一、单项选择题

答案：B

解析：顾客力量的分析是企业特定经营环境分析的重要内容。它包括企业产品消费群体分析、顾客购买动机分析等。有时还要分析顾客消费承受能力。

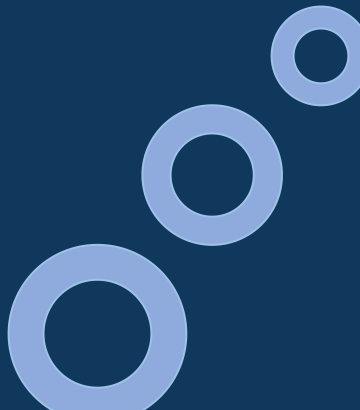




## 一、单项选择题

8. ( ) 是指企业的采购部门根据过去和许多供应商打交道的经验，选取供货企业，并订购过去采购的同类产业用品。

- A.修正重购
- B.直接重购
- C.新购
- D.间接重购





## 一、单项选择题

答案：B

解析：产业购买者购买情况大体有三种类型：

（1）直接重购。即企业的采购部门根据过去和许多供应商打交道的经验，从供应商名单中选择供货企业，并直接重新订购过去采购的同类产业用品。

（2）修正重购。即为了更好地完成采购工作任务，产业购买者适当改变要采购的某些产业用品的规格、价格等条件，从而有可能重新选择供货商。

（3）新购。即企业第一次采购某种产业用品。



## 一、单项选择题

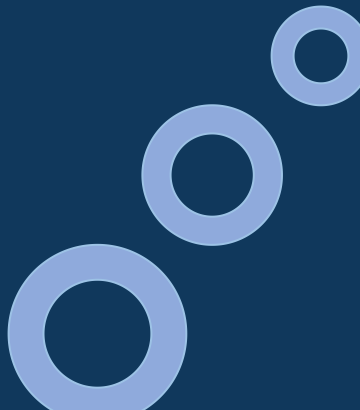
9.组织市场的类型不包括（ ）。

A.买方市场

B.产业市场

C.转卖者市场

D.政府市场





## 一、单项选择题

答案：A

解析：组织市场的类型包括：

- ①产业市场，又称生产者市场或企业市场，是指一切购买产品和服务，并将之用于生产其他产品或劳务，以供销售、出租或供应给他人的个人和组织；
- ②转卖者市场，是指那些通过购买商品和劳务以转售或出租给他人获取利润为目的的个人和组织；
- ③政府市场，是指那些为执行政府的主要职能而采购或租用商品的各级政府单位。在这三种类型的组织市场中，产业市场最具代表性，是最多样化和最庞大的组织市场，是市场营销分析主要对象。

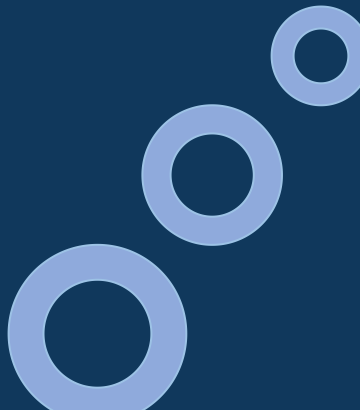




## 一、单项选择题

10.影响产业购买者购买决定的主要因素不包括（ ）。

- A.薪酬因素
- B.环境因素
- C.组织因素
- D.人际因素





## 一、单项选择题

答案：A

解析：影响产业购买者购买决定的主要因素如下：

- ①环境因素，即企业外部环境，如国家经济前景、市场需求、政治法律状况等；
- ②组织因素，即企业自身的目标、政策、组织结构等；
- ③人际因素，购买参与者在企业中的地位、职权、说服力及他们之间的关系，会对购买行为产生影响；
- ④个人因素，即各个购买参与者的年龄、受教育程度、个性不同，对待问题感觉、看法各异，从而影响购买行为。



## 一、单项选择题

11.成熟企业不适宜采取的营销策略有（ ）。

- A.市场改良
- B.市场营销组合改良
- C.产品改良
- D.增强销售渠道功效





## 一、单项选择题

答案：D

解析：成熟期企业的营销重点是维持市场占有率并争取利润最大化。企业可以采取以下营销策略：

- ①市场改良，这种策略不是要改变产品本身，而是发现产品的新用途和寻求新的用户等，以扩大产品销售；
- ②产品改良，这种策略是通过产品自身的改变来满足顾客的不同需求，以扩大产品的销售量；
- ③市场营销组合改良，这种策略是通过改变市场营销组合因素，刺激销售，达到延长产品的成长期、成熟期的目的。



## 一、单项选择题

12. 个体的沟通风格不包括（ ）。

- A. 自我完善型
- B. 自我保护型
- C. 自我暴露型
- D. 自我实现型

答案：A

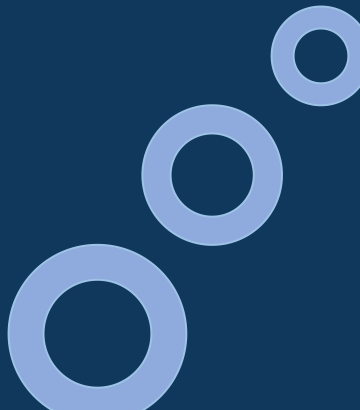
解析：个体的沟通风格有四种类型：①自我克制型。 ②自我保护型。 ③自我暴露型。 ④自我实现型。



## 一、单项选择题

13. ( ) 是指当对一个人某些特性形成好或的印象之后，人们就倾向于据此推论其他面的特性。

- A. 光环效应
- B. 投射效应
- C. 首因效应
- D. 刻板印象





## 一、单项选择题

答案：A

解析：光环效应是指当对一个人的某些特性形成好或坏的印象之后，人们就倾向于据此推论其他方面的特性。好像明亮的月光使周围的星星黯然失色一样，一个突出的特征掩盖了其他特征。所谓“一好百好”“一坏百坏”。

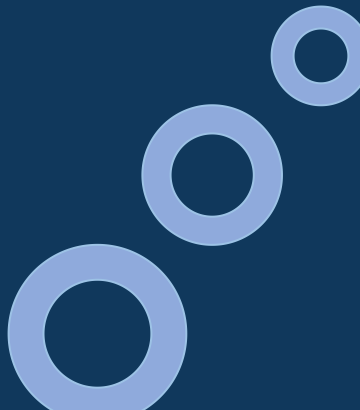




## 一、单项选择题

14.把领导行为风格与下属参与决策相联系，论如何选择领导方式和参与决策的形式，及参与程度的模型是（ ）。

- A.费德勒权变模型
- B.情境领导理论
- C.路径—目标理论
- D.参与模型







## 一、单项选择题

答案：D

解析：弗罗姆和耶顿（V.Vroom & P.Yetton）提出了“领导者参与模型”。他们把领导行为风格与下属参与决策相联系，并在具体情境和工作结构下讨论如何选择领导方式和参与决策的形式以及参与的程度。该模型的突出特点是其规范化：它提出了一系列根据不同情境类型而遵循的规则，供领导者决策时确定下属参与的形式与程度。这一复杂的模型包含了七项权变因素和五种可供选择的领导风格。后来，弗罗姆和加格（A.Lago）对模型进行了修订。修订后的模型仍包括过去的五种领导风格，但权变因素扩展为12个。



## 一、单项选择题

15.领导情境理论中选择领导方式的权变因素主要包括两方面：一是工作成熟度；二是（ ）。

- A.心理成熟度
- B.心理承受度
- C.精神成熟度
- D.精神承受度

答案：A

解析：选择领导方式的权变因素一被领导者的成熟度，在领导情境理论中主要包括两个方面的内容：

①工作成熟度；②心理成熟度。



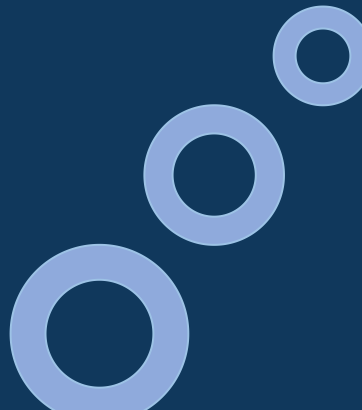
## 一、单项选择题

16.组织开发的基本目标不包括（ ）。

- A.改变组织氛围
- B.改变组织环境
- C.改变组织文化
- D.改变组织结构

答案：D

解析：组织开发是提高组织能力的一套技术措施，其基本目标是改变组织氛围、组织环境和组织文化。





## 一、单项选择题

17.员工的动态特征不包括（ ）。

- A.员工学习
- B.员工自我保护机制
- C.员工激励
- D.员工的成熟和发展

答案：A

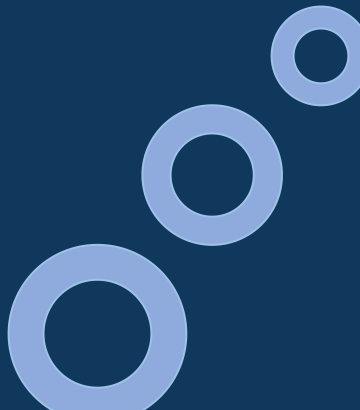
解析：人是由一系列复杂交错、不断变化更新的因素组成的多面体。员工的动态特征包括员工激励、员工的自我保护机制、员工的成熟和发展。



## 一、单项选择题

18.企业组织信息的应用不包括（ ）。

- A.信息的传输
- B.信息的存储
- C.信息的检索
- D.信息的收集





## 一、单项选择题

答案：D

解析：企业组织信息的应用包括：

①企业组织信息的传输，形成了企业信息流，在其传输过程中，信息发布方和接收方之间建立起了双边或多边关系。②企业组织信息的存储。有价值的企业组织信息要么对组织现在的管理决策有指导作用，要么对组织未来的管理决策有指导作用，要么对二者均有指导作用。

③企业组织信息的检索。企业信息库中存储着大量关于技术、经济、生产、人事等的信息。因此，应建立一套科学的检索方法，以便能迅速从中查找所需信息。



## 一、单项选择题

19.在下列调查研究方法中，不属于询问法的是（ ）。

A.会议调查法

B.邮寄调查法

C.问卷调查法

D.行为记录法

答案：D

解析：询问法是指调查者通过询问的方式向被调查者展开调查的方法。根据调查者与被调查者接触方式方法的不同，询问法可以分为当面调查法、电话调查法、会议调查法、邮寄调查法和问卷调查法等。



## 一、单项选择题

20.关于劳动定额，下列说法不正确的是（ ）。

A.劳动定额是在一定条件下制定的，不能脱离具体的生产、技术、组织条件

B.劳动定额受到各种客观物质条件的制约，但不受各种主观因素的影响

C.在具体规定劳动定额时，应从实际出发，针对不同的工作特点，采取行之有效的科学方法

D.劳动定额限定的对象是有效的劳动，不是无效的劳动





## 一、单项选择题

答案：B

解析：劳动定额是指在一定生产、技术、组织条件下，采用科学合理的方法，对生产单位合格产品或完成一定工作任务的活劳动消耗量所预先规定的限额。劳动定额不仅受到各种客观物质条件的制约，还受到各种主观因素的影响，如生产者的文化水平，生产专业知识和技能操作，劳动态度及主动性、积极性，管理者的专业素质和管理水平，劳动关系等。



## 一、单项选择题

21.酒店服务员负责看管清扫房间的数量为每人5间，这种定额为（ ）。

- A.时间定额
- B.产量定额
- C.服务定额
- D.看管定额

答案：C

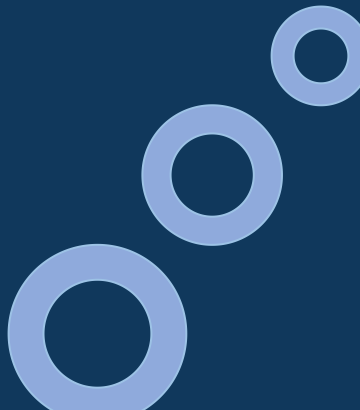
解析：服务定额是指按一定的质量要求，对服务人员在制度时间内提供某种服务所规定的限额。



## 一、单项选择题

22. ( )地制定劳动定额，是企业管理对劳动定额工作提出的一项基本要求。

- A.快、精、准
- B.快、准、全
- C.慢、全、精
- D.全、准、精





## 一、单项选择题

答案：B

解析：“快、准、全”地制定劳动定额，是企业管理对劳动定额工作提出的一项基本要求。“快”是时间上的要求，就是定额的制定应该迅速及时，以满足生产和管理的需要；

“准”是质量上的要求，即制定的劳动定额应该先进合理，同时在不同产品、不同车间和工种之间保持水平平衡，只有这样，才能使劳动定额在生产和分配中发挥积极的作用；

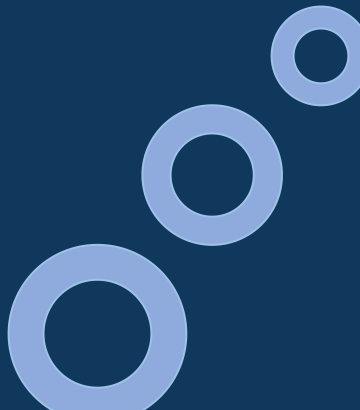
“全”是定额制定范围上的要求，即制定的劳动定额应该完整齐全，凡是需要和可能制定劳动定额的产品、车间、工种、岗位都要实施定额管理。



## 一、单项选择题

23.工作岗位研究的原则不包括（ ）。

- A.系统的原则
- B.标准化原则
- C.经济性原则
- D.最优化原则





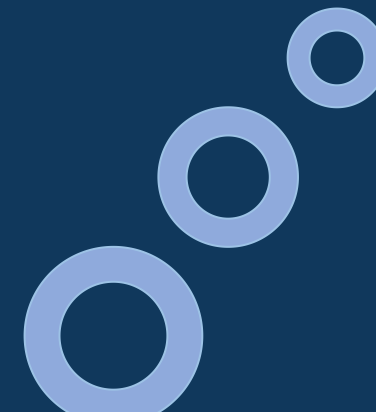
## 一、单项选择题

答案：C

解析：工作岗位研究的原则：

①系统的原则，所谓系统，就是由若干既有区别又相互依存的要素所组成的，处于一定环境条件中，具有特定结构和功能的有机整体。

②能级的原则，能级是指组织机构中各个岗位功能的等级，也就是岗位在组织机构这个“管理场”中所具有的能量等级。





## 一、单项选择题

③标准化原则，标准化是现代企业人力资源管理的基础，也是有效推行各项管理的重要手段。

④最优化原则，最优化是指在一定约束条件下，使系统的目标函数达到最大值或最小值。

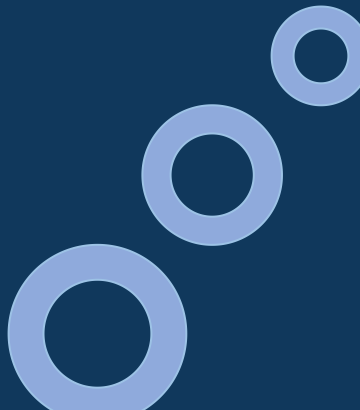




## 一、单项选择题

24. ( ) 能够给员工提供发展的机会，强化员工为组织工作的动机，增强员工对组织的责任感。

- A. 竞争上岗
- B. 外部招聘
- C. 公开选拔
- D. 内部招聘







## 一、单项选择题

答案：D

解析：内部招募是指通过内部晋升、工作调换、工作轮换、人员重聘等方法，从企业内部人力资源储备中选拔出合适的人员补充到空缺或新增的岗位上去的活动。内部招聘的优势有：

①准确性高；②适应较快；③激励性强；④费用较低。

从激励方面来分析，内部招聘能够给员工提供发展的机会，强化员工为组织工作的动机，也增强了员工对组织的责任感。



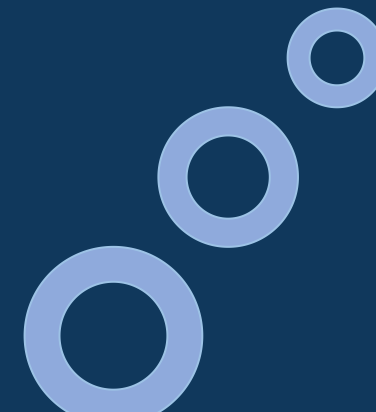
## 一、单项选择题

25.工作岗位研究应遵循的原则不包括（ ）。

- A.系统原则
- B.客观性原则
- C.能级原则
- D.标准化原则

答案：B

解析：工作岗位研究应遵循的原则包括：系统的原则、能级的原则、标准化的原则和最优化的原则。





## 一、单项选择题

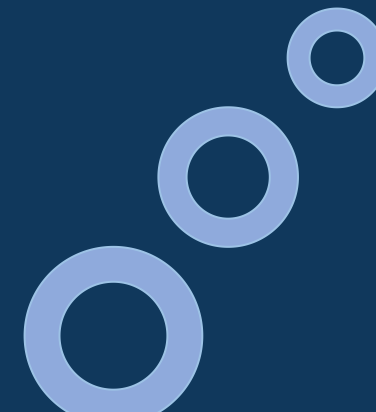
26.不属于工作岗位调查方式的是（ ）。

A.德尔菲法

B.面谈

C.现场观测

D.书面调查





## 一、单项选择题

答案：A

解析：工作岗位的调查方式包括：

- ①面谈，是指为了获得岗位的相关信息，调查人直接与员工见面，调查其所在岗位的情况的方法。
- ②现场观测，是指调查人直接到工作现场进行实地观察和测定的方法。如测时、工作日写实、工作抽样等；
- ③书面调查，是指利用调查表进行岗位调查的方法。调查表由专业人员在调查之前设计编制。



## 一、单项选择题

27. ( ) 就是通过各种资料信息来考察和选拔人才的方法。

- A. 笔试筛选法
- B. 面试筛选法
- C. 小组筛选法
- D. 材料筛选法

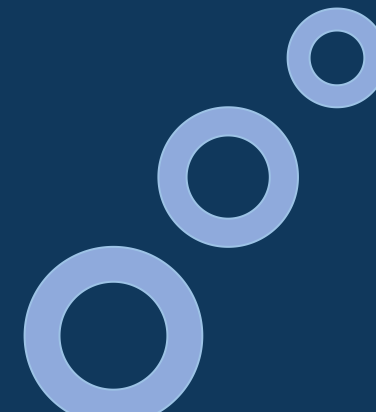




## 一、单项选择题

答案：D

解析：材料筛选法是通过一些材料信息来考察和选拔人才的方法。申请表、履历分析、证明材料、推荐信、背景调查等都是材料筛选法的具体形式。材料筛选法主要依据应聘者个人的基本信息及背景材料，因而必须与其他人才选拔方法如面试、笔试等方法结合使用，才能取得令人满意的结果。总之，材料筛选法是一种适合于初步选拔应聘者的重要方法。

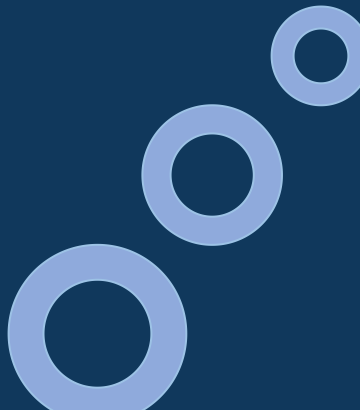




## 一、单项选择题

28.竞聘上岗的理论基础是（ ）。

- A.能岗匹配原理
- B.动态优先原理
- C.同素异构原理
- D.效率优先原理

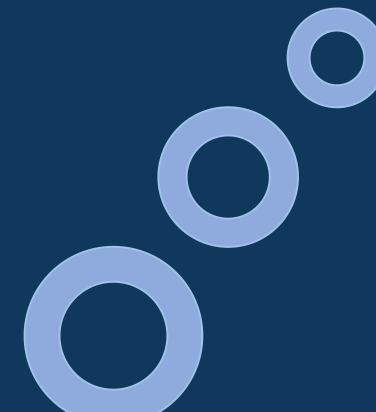




## 一、单项选择题

答案：A

解析：竞聘上岗的理论基础是能岗匹配原理。根据这一原理，企业聘任谁来承担某一管理岗位的工作，谁是这一岗位的最适合者，不是凭领导主观判断，而是通过公开竞聘的方式，从企业现有的具备聘任条件的各级专业技术、经营管理人员中来挑选。







## 一、单项选择题

29.通知被录用者应遵循的最重要的原则是（ ）。

- A.及时
- B.热情
- C.正式
- D.庄严

答案：A

解析：在通知被录用者方面，最重要的原则是及时。录用通知哪怕晚发一天，都有可能损失单位重要的人力资源。因此录用决策一旦做出，就应该马上通知被录用者。



## 一、单项选择题

30.关于公司和应聘者之间的关系，下列说法不正确的是（ ）。

- A.公司和应聘者之间是双向选择的关系
- B.公司应该着重显示其选择的强势的一面
- C.公司应该客观全面的介绍公司整体形象
- D.公司应向应聘者树立良好的企业形象





## 一、单项选择题

答案：B

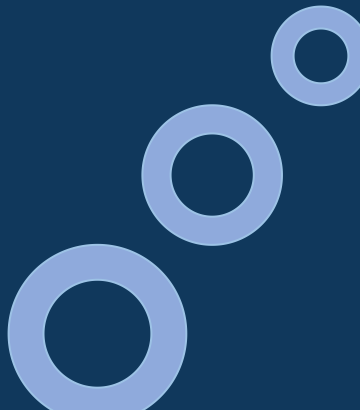
解析：在企业人员招聘活动中，公司和应聘者之间是双向选择的关系，公司希望了解应聘者的相关信息，以判断其是否适合本公司的招聘需求；同时，应聘者也希望获得公司全面、真实、客观的资料，做出自己正确的职业生涯选择。因此，企业为了吸引应聘者，向应聘人员乃至全社会树立企业的良好形象，应当对本公司以及工作岗位的基本情况做出全面的介绍。公司不应该只显露强势的一面，还应该客观全面地介绍公司现在和未来的整体信息，让应聘者了解组织的真实情况。



## 一、单项选择题

31.背景调查的内容应（ ）。

- A.迅速、有效
- B.简明、实用
- C.简单、明了
- D.周全、详尽





## 一、单项选择题

答案：B

解析：背景调查内容应以简明、实用为原则。内容简明是为了控制背景调查的工作量，降低调查成本，缩短调查时间，以免延误上岗时间而导致用人部门人力紧张，影响业务开展。再者，优秀人才往往被几家企业互相争夺，长时间的调查就会给竞争对手制造机会。内容实用是指调查的项目必须与拟任职位需求高度相关，以避免查非所用，用者未查。





## 一、单项选择题

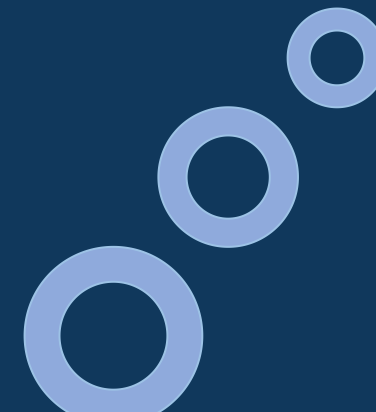
32. ( ) 是获得组织支持的重要途径之一。

A. 培训组织实施

B. 培训需求分析

C. 培训计划设计

D. 培训效果评估





## 一、单项选择题

答案：B

解析：组织中的培训工作必然会影响到组织成员的日常工作 and 行为，因而培训需求分析的结果应该能够赢得组织人员对培训活动的支持，从而有助于保证培训活动的顺利进行。组织成员支持贯穿于培训的全过程，如果没有组织的支持，任何培训项目都不可能顺利进行，更不可能获得成功。而获得组织支持的重要途径之一就是进行培训需求分析。

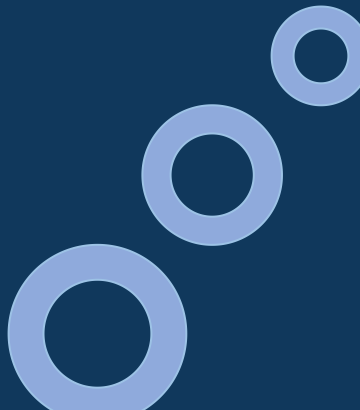




## 一、单项选择题

33.校园招聘小组中应包含了解学校情况的人，其主要职责是（ ）。

- A.着重考察应聘者的能力
- B.控制招聘流程、安排细节
- C.对应聘者提问进行解答
- D.对人才做出较准确的判断







## 一、单项选择题

答案：D

解析：招聘小组人员包括人力资源部人员，控制招聘流程，安排细节；需求人才部门的主管人员，着重于考察应聘者的能力，解疑等；了解学校情况的人，主要是能对人才做出较为准确的判断。

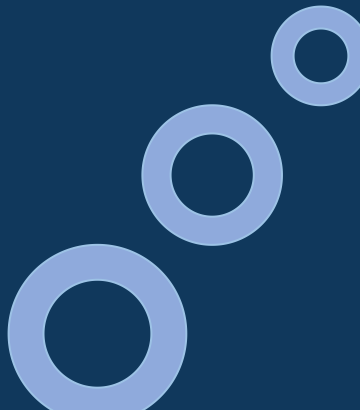




## 一、单项选择题

34.培训开发对员工的重要性，不包括（ ）。

- A.提高员工的综合素质
- B.改善员工的工作质量
- C.提高员工的整体素质
- D.增强员工职业稳定性





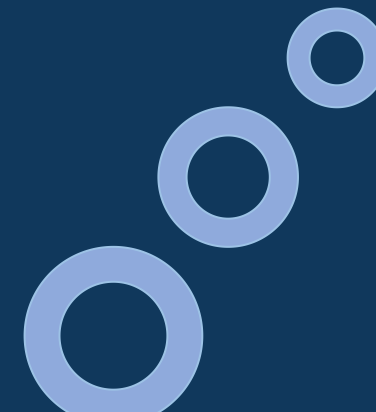
## 一、单项选择题

答案：C

解析：培训对员工的重要性主要体现在：

- ①可以提高员工的综合素质；
- ②能够改善员工的工作质量；
- ③有利于增强员工职业的稳定性；
- ④可增加员工获得较高收入的机会；
- ⑤能够帮助员工激发自己的潜能。

C项属于培训对企业的作用。





## 一、单项选择题

35.关于现代企业有效的培训系统，说法不正确的是（ ）。

- A.最终能够有效地改善企业的经营业绩
- B.能促进员工现在和未来工作绩效的提高
- C.目的是在企业中最大限度地实现才尽其用
- D.应积极通过学习训练等手段提高员工的工作能力





## 一、单项选择题

答案：C

解析：现代企业有效的培训系统是指企业从自身的生产发展需要出发，积极通过学习训练等手段提高员工的工作能力、知识水平及潜力发挥，最大限度地使员工的个人素质与工作要求相匹配，促进员工现在和未来工作绩效的提高，最终能够有效地改善企业的经营业绩这样一个系统化的行为改变过程。

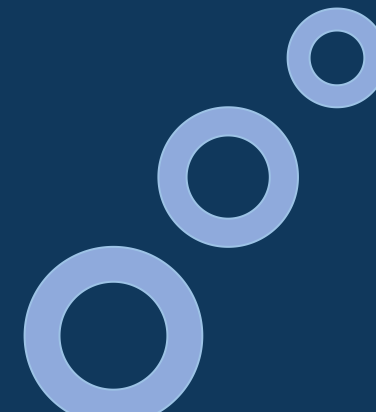




## 一、单项选择题

36.除了技能培训外，现场培训应当是以（ ）为主，指导为辅。

- A.案例分析和实践
- B.自学、观察和实践
- C.讲授、讨论和案例分析
- D.自学、讲授和讨论





## 一、单项选择题

答案：B

解析：现场培训的过程是受训者在指导者的指导下进行观察、实践或锻炼，其中指导者的作用很重要。指导者应由本部门的领导或资深员工担任。指导者确定后应在人力资源部门备案，现场培训指导者最好不要频繁更换。除了技能培训外，现场培训应当是以自学、观察和实践为主，指导为辅。

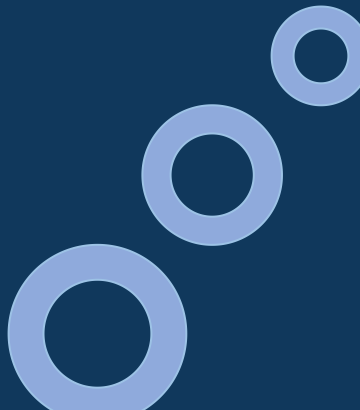




## 一、单项选择题

37.在绩效管理五阶段模型中，（ ）是绩效管理体系的灵魂。

- A.绩效沟通
- B.绩效计划
- C.绩效反馈
- D.绩效诊断





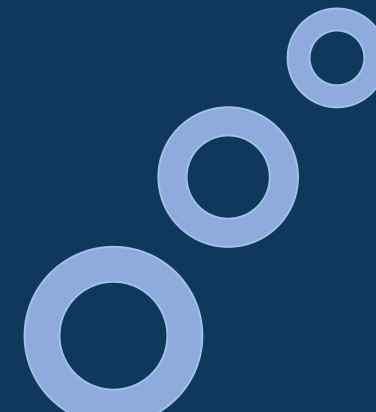


## 一、单项选择题

答案：A

解析：绩效管理五阶段模型由绩效计划、绩效沟通、绩效考评、绩效诊断和绩效总结这五个阶段和部分组成。

绩效管理是在互动中实现的，主管与下属之间通过有效的沟通，可以及时地对下属的工作进行必要的指导，帮助下属解决工作中遇到的困难和问题。绩效沟通与指导使绩效管理建立在科学合理、现实可行的基础上，从这个意义上看，绩效沟通与指导是绩效管理体系的灵魂。



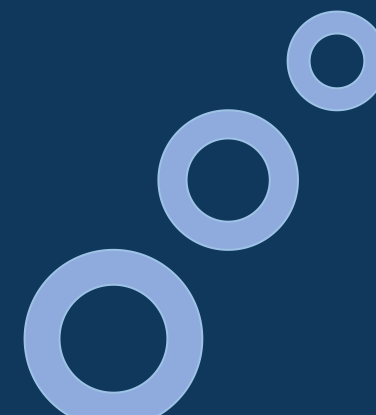


## 一、单项选择题

38. 管理人员教程培训的设计一般按照四个级别进行。

其中一级培训是（ ）。

- A. 基础管理教程
- B. 管理理论教程
- C. 高级管理教程
- D. 总体管理教程

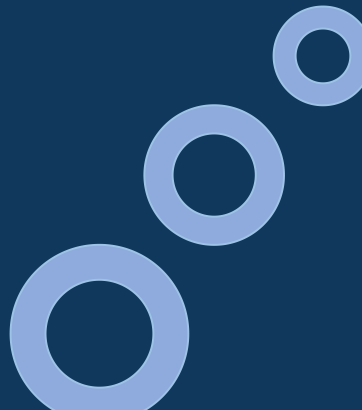




## 一、单项选择题

答案：D

解析：一级培训：总体管理教程。培训对象：管理业务或项目并对其业绩全权负责者；至少负责两个职能部门者；培训目的：塑造领导能力；培训内容：高级战略管理技术、知识管理、识别全球趋势、调整公司业务、管理全球性合作；培训日程：与工作同步的两年培训；每次为期6天的研讨会2次。





## 一、单项选择题

39.常用于管理培训的现场培训方法是（ ）。

- A.工作指导法
- B.工作轮换法
- C.特别任务法
- D.个别指导法





## 一、单项选择题

答案：C

解析：现场培训的方法的具体形式有：工作指导法、工作轮换法、特别任务法和个别指导法。其中特别任务法是指企业通过为某些员工分派特别任务对其进行培训的方法，此法常用于管理培训。





## 一、单项选择题

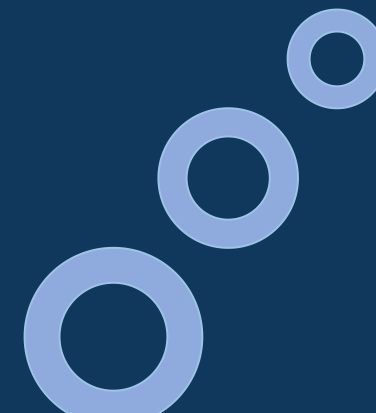
40.在绩效管理中，一般以上级考评为主，其考评分数对被考评者的结果影响很大，约占（ ）。

A.30%—40%

B.40%—50%

C.50%—60%

D.60%—70%





## 一、单项选择题

答案：D

解析：在上级考评中，管理人员（上级）是被考评者的上级主管，他对被考评者承担着直接的领导、管理与监督责任，对下属人员是否完成了工作任务，达到了预定的绩效目标等实际情况比较熟悉，而且在思想上也没有更多的顾忌，能较客观地进行考评，所以在绩效管理中。一般以上级主管的考评为主，其考评分数对被考评者的结果影响很大，占60%—70%。

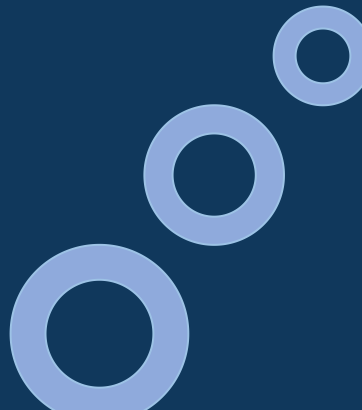




## 一、单项选择题

41. ( ) 是绩效管理体系的灵魂，绩效管理建立在科学合理、现实可行的基础上。

- A. 绩效沟通
- B. 绩效计划
- C. 绩效反馈
- D. 绩效诊断







## 一、单项选择题

答案：B

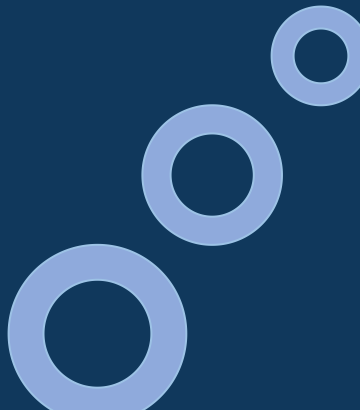
解析：绩效管理制度的可操作性与精确性是指考评标准必须便于操作，即可直接测量；考评指标应尽可能量化；绩效管理标准应是“有形的”、可度量的，尽量转化为具体行为或活动，“工作热情高”的标准显然不符合上述要求。应当规定什么样的行为表现才能算“工作热情高”，若变为“工作认真，不闲聊，不使设备停机或空转”，就满足了具体性与可操作性的要求。



## 一、单项选择题

42.绩效考评数据分析方法中，（ ）只根据考评标准进行分析，不与别人的考评结果进行对比。

- A.常模分析法
- B.能级分析法
- C.对比分析法
- D.综合分析法





## 一、单项选择题

答案：D

解析：绩效数据的分析是利用科学的分析方法，对绩效数据及相关资料进行综合考评，为人力资源的决策提供依据。分析绩效数据大致有下面几种方法：

①顺序法；②能级分析法；③对比分析法；④综合分析法；

⑤常模分析法。其中，综合分析法是指运用绩效数据对员工进行全面细致综合的考评，这种考评只根据考评标准进行分析，不与别人的考评结果进行对比。



## 一、单项选择题

43.在绩效改进指导过程中，考评者与被考评者讨论的核心问题是（ ）。

- A.切实保证本岗位工作的有效性
- B.将工作的实际情况与考评标准逐一对照
- C.制订绩效改进计划
- D.确定绩效标准





## 一、单项选择题

答案：A

解析：在绩效改进指导过程中，切实保证本岗位工作的有效性，应当是考评者与被考评者讨论的核心问题。上级主管应经常对下属工作绩效的改进做出正确的指导，并在精神上、物质上予以必要的支持。





## 一、单项选择题

44. ( ) 是指对行为的结果进行绩效考评和评价。

A.能力考评

B.态度考评

C.业绩考评

D.自我考评

答案：C

解析：“业绩考评”就是对行为的结果进行绩效考评和评价，是对员工承担岗位工作的成果所进行的评定和估价。



## 一、单项选择题

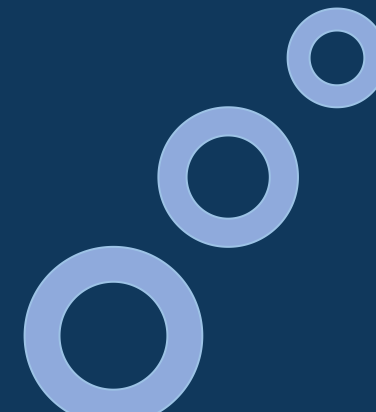
45.我国计时工资制常用的具体形式不包括（ ）。

A.年工资制

B.月工资制

C.日工资制

D.小时工资制





## 一、单项选择题

答案：A

解析：按照计算的时间单位不同，我国常用的计时工资制包括：

- ①月工资制，即依照工资标准按月计发员工工资的制度；
- ②日工资制，即根据工人的日工资标准和实际工作日数计发员工工资的形式；
- ③小时工资制，即根据工人的小时工资标准和实际工作小时数计发员工工资的形式。目前，我国计时工资一般是以月工资率为基准。

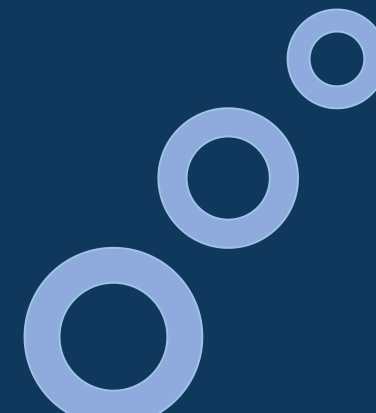




## 一、单项选择题

46.以下关于工资计算的说法，不正确的是（ ）。

- A.根据考勤记录，扣除缺勤工资
- B.根据相关规定，扣除全部社会保险费用
- C.根据员工所在薪酬等级，确定备项津贴、补贴的金额
- D.根据员工所在薪酬等级，确定员工的岗位工资标准、能力工资标准





## 一、单项选择题

答案：B

解析：根据员工所在薪酬等级，确定各项津贴、补贴的金额，再根据员工考勤记录，扣除缺勤工资、各项社会保险个人承担部分以及个人所得税，计算员工的实际工资额。

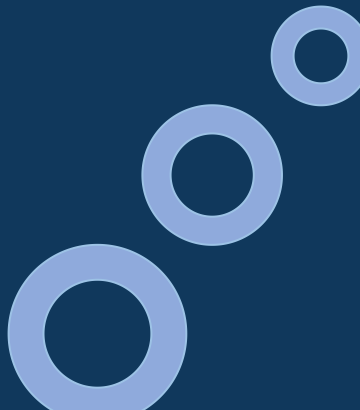




## 一、单项选择题

47.最适用于销售人员的工资制度是（ ）。

- A.计件工资制
- B.销售提成制
- C.结构工资制
- D.薪点工资制





## 一、单项选择题

答案：B

解析：销售提成制是指根据员工所销售产品的数量和事先确定的销售单位产品可以得到的提成金额或提成比例计算工资的一种工资制度，提成金额或提成比例的高低取决于商品销售的难易程度，难销售的商品提成多一些，反之则少一些。销售提成制最适用于销售人员。





## 一、单项选择题

48. ( ) 是指基于劳动合同，为获取工资而有义务处于从属地位、为他人提供劳动的人。

- A. 雇员
- B. 用人单位主管
- C. 雇主
- D. 劳动力使用者

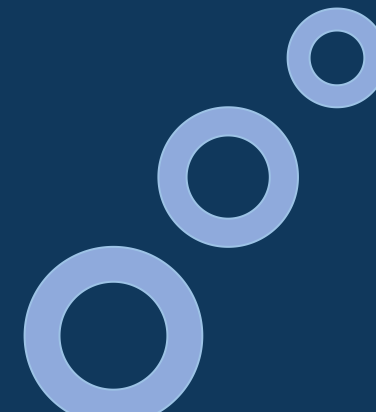




## 一、单项选择题

答案：A

解析：在劳动关系领域，劳动者通常表述为雇员，用人单位通常表述为雇主。雇员是与雇主相对的一个概念，通常是指基于劳动合同为获取工资而有义务处于从属地位、为他人即雇主提供劳动的人。判断劳动给付的一方主体是否属于雇员，不能从所从事的劳动种类上加以识别，因为几乎任何劳动都有可能由雇员从事也可以由独立的劳务人员承担。

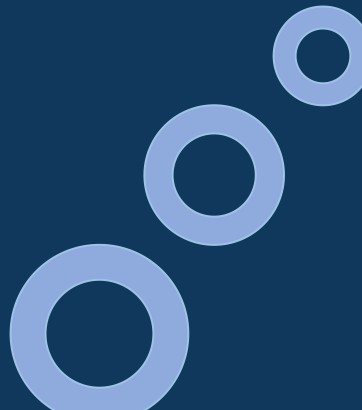




## 一、单项选择题

49.津贴和补贴是员工工资的一种补充形式，其特点不包括（ ）。

- A.具有单一性
- B.具有较大的灵活性
- C.具有多样性
- D.具有一定的补偿性

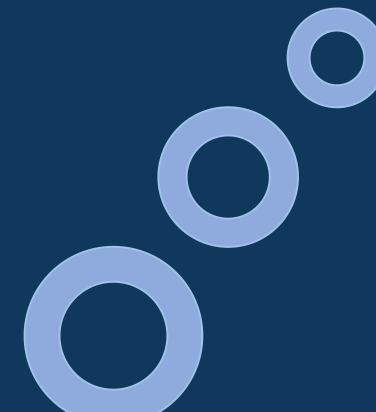




## 一、单项选择题

答案：C

解析：津贴和补贴是员工工资的一种补充形式，主要有以下特点：①是一种补偿性的劳动报酬；  
②具有单一性；③具有较大的灵活性。







## 一、单项选择题

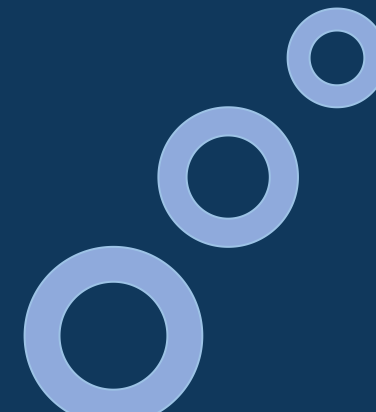
50.我国集体合同体制是以（ ）为主导体制。

A.基层集体合同

B.单位集体合同

C.行业集体合同

D.地区集体合同





## 一、单项选择题

答案：A

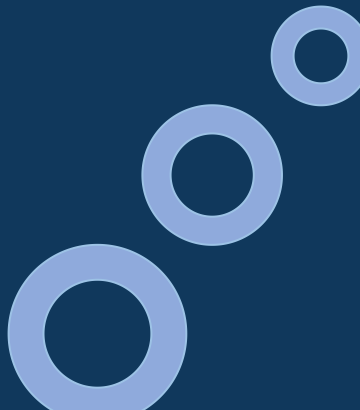
解析：集体合同是集体协商双方代表根据劳动法律、法规的规定，就劳动报酬、工作时间、休息休假、劳动安全卫生、保险福利等事项，在平等协商一致的基础上签订的书面协议。集体合同根据协商、签约代表所代表的范围不同，分为基层集体合同、行业集体合同、地区集体合同等。我国集体合同体制以基层集体合同为主导体制，即集体合同由基层工会组织与企业签订，只对签订单位具有法律效力。



## 一、单项选择题

51.劳动合同当事人的法律地位平等，在组织管理上具有（ ）关系。

- A.隶属
- B.平等
- C.合作
- D.协商

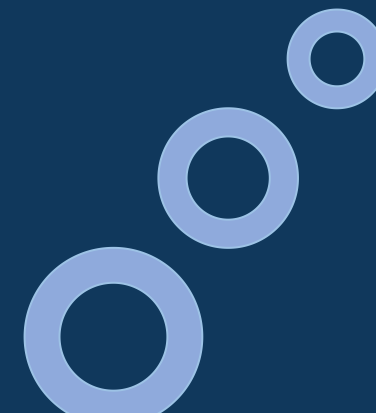




## 一、单项选择题

答案：A

解析：劳动合同当事人的法律地位平等，但在组织管理上具有隶属关系。劳动合同当事人这种职责上的隶属关系是在双方当事人权利、义务关系对等的基础上，依照社会化大生产劳动过程的分工要求形成的，并不是一种人身依附关系。





## 一、单项选择题

52.以下有关奖金总额的计算公式错误的是（ ）。

A.奖金总额=成本节约额计奖比例

B.奖金总额=实际利润总额超额利润奖金系数

C.奖金总额=（年度实现销售额—年度目标销售额）计奖比例

D.奖金总额=生产总量标准人工成本费用—实际支付工资总额



## 一、单项选择题

答案：B

解析：按产量、销售量、成本节约量来发放奖金总额，据情况不同有以下三种计算方法：（1）按企业实际经营效果 and 实际支付的人工成本两因素决定奖金的支付。计算公式为：奖金总额=生产（或销售）总量×标准人工成本费用—实际支付工资总额。

（2）按企业年度产量（销售量）的超额程度提取奖金。计算公式为：年度奖金总额=（年度实现销售额—年度目标销售额）×计奖比例。（3）按成本节约量的一定比例提取奖金总额。计算公式为：奖金总额=成本节约额×计奖比例。



## 一、单项选择题

53.日工资制的计算方法为月工资标准除以（ ）而得。

A.工作小时

B.工作实用天数

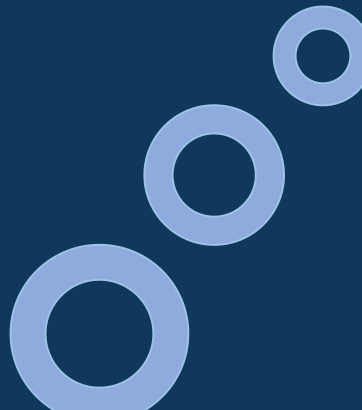
C.20.90

D.21.75

答案：D

解析：日工资制的计算方法为：

日工资标准=月工资标准/21.75。





## 一、单项选择题

54.企业缴纳基本养老保险费的比例，一般不得超过企业工资总额的（ ）。

- A.10%
- B.15%
- C.20%
- D.25%

答案：C

解析：企业缴纳基本养老保险费的比例，一般不得超过企业工资总额的20%（包括个人账户的部分），具体比例由省、自治区、直辖市人民政府确定。





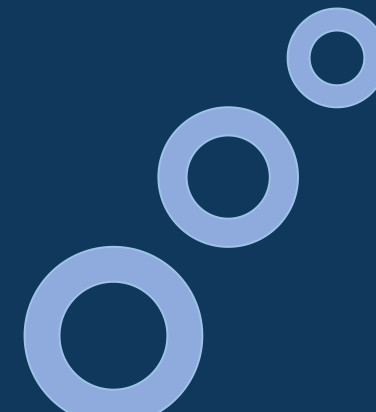
## 一、单项选择题

55.以下现场培训的对象不包括（ ）。

- A.从学校毕业的新员工
- B.企业的后备人才
- C.不需要改善绩效的员工
- D.有相关工作经验的新聘用人员

答案：C

解析：C项应该是需要改善绩效的员工。这类员工要改进的项目适合于现场培训。





## 一、单项选择题

56.调整劳动关系应当遵循的原则性规范和最低标准是（ ）。

- A.劳动合同
- B.劳动法律、法规
- C.社会道德
- D.民主管理制度

答案：B

解析：劳动法律、法规由国家制定，体现国家意志，覆盖所有劳动关系，通常为调整劳动关系应当遵循的原则性规范和最低标准。其基本特点是体现国家意志。



## 一、单项选择题

57.下列不属于转岗培训的方式的是（ ）。

- A.与新员工一起参加
- B.拟转换岗位的岗前培训
- C.接受现场的一对一指导
- D.外出参加培训管理理论培训

答案：D

解析：转岗培训的方式有：与新员工一起参加拟转换岗位的岗前培训；接受现场的一对一指导；外出参加培训；接受企业的定向培训。



## 一、单项选择题

58.下列不属于法人机关的是（ ）。

- A.意思机关
- B.履行机关
- C.执行机关
- D.监察机关

答案：B

解析：法人机关有权代表法人进行活动，法人机关是法人的权利能力和行为能力的行使者。法人机关通常分为意思机关、执行机关、代表机关和监察机关。



## 一、单项选择题

59.下列对劳动合同的变更表述不正确的是（ ）。

- A.可以变更合同的内容
- B.可以变更合同的主体
- C.提出变更合同的一方应提前书面通知对方
- D.双方当事人平等协商一致后方能变更合同

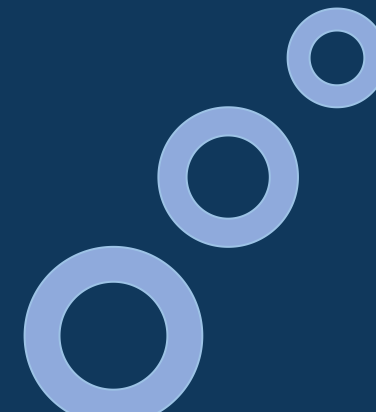




## 一、单项选择题

答案：B

解析：劳动合同的变更是指劳动合同双方当事人就已经订立的合同条款达成修改或补充的法律行为。通过权利义务关系的调整，使劳动合同适应变化发展的新情况，从而保证合同的继续履行。劳动合同的变更仅限于劳动合同内容的变化，而不是主体的变更。主体变更须另行订立劳动合同。





## 一、单项选择题

60.下列不属于集中归档的优点（ ）。

- A.可以避免绩效管理资料的重复和浪费
- B.需要多种存档程序工作人员
- C.能提供质量更好的服务
- D.不会出现积压等待归档的资料

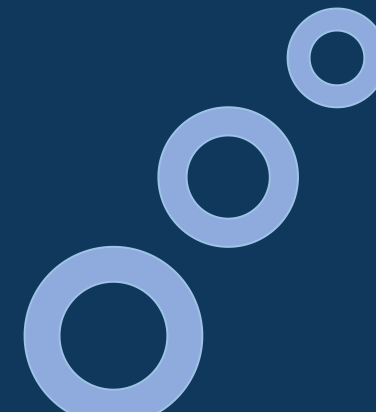
答案：B

解析：集中归档的优点是：可以避免绩效管理资料的重复和浪费；工作人员能提供质量更好的服务；不会出现积压等待归档的资料；只需要一种存档的程序。



## 二、多项选择题

二、多项选择题（第61-100题，每题1分，共40分。每小题有多个答案正确，错选、少选、多选，均不得分。）







## 二、多项选择题

61. 劳动力市场均衡的意义有（ ）。

- A. 充分就业
- B. 体现工资差异
- C. 增大工资总额
- D. 劳动力资源的最优分配
- E. 同质的劳动力获得同样的工资





## 二、多项选择题

答案：ADE

解析：劳动力市场均衡的意义包括：

- ①劳动力资源的最优分配，在完全竞争的市场结构中，劳动力市场实现均衡，劳动力资源就能达到最有效率的分配；
- ②同质的劳动力获得同样的工资，不存在任何职业的、行业的和地区的工资差别；
- ③充分就业，劳动力供给与劳动力需求的竞争在均衡工资决定的同时，实现充分就业。



## 二、多项选择题

62.根据宏观经济学基本原理，社会就业总量取决于（ ）。

- A.总供给水平
- B.工资水平
- C.总需求水平
- D.均衡国民收入
- E.劳动力数量





## 二、多项选择题

答案：CD

解析：经济社会的总需求价格与总供给价格相等时的社会总需求，一般称为有效需求，亦称均衡国民收入。因而，社会就业总量取决于均衡国民收入，或者更准确地说，取决于总需求水平。





## 二、多项选择题

63. 扩张性财政政策包括（ ）。

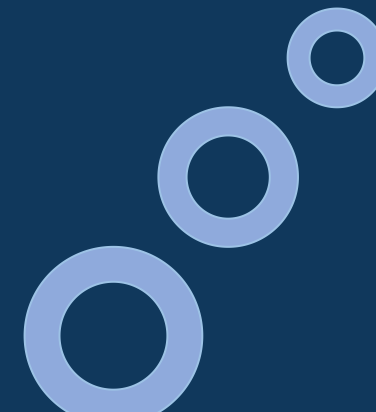
A. 提高税率

B. 免税

C. 减少政府购买

D. 退税

E. 增加政府转移支付

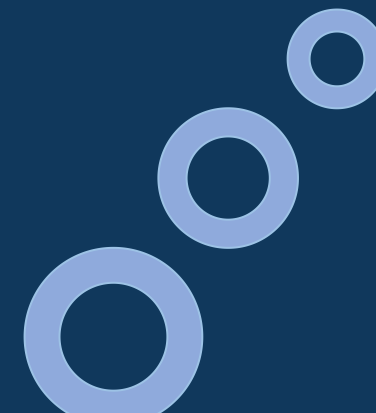




## 二、多项选择题

答案：BDE

解析：当经济处于不景气时期，总需求小于总供给，由于有效需求不足，导致企业开工不足，经济中存在较高水平的失业率，政府就要实行扩张性的财政政策，如免税、退税、降低税率，增加公共工程开支、扩大政府购买，增加政府转移支付等。





## 二、多项选择题

64. 劳动权包括平等的（ ）。

- A. 职业培训权
- B. 劳动报酬权
- C. 休息休假权
- D. 劳动保护权
- E. 地区流动权





## 二、多项选择题

答案：ABCD

解析：劳动权是指法律保证的有劳动能力的公民能够参加社会劳动并因劳动而产生或与劳动有密切联系的各项权利，包括：

- ①平等的劳动就业权； ②自由择业权；
- ③劳动报酬权； ④休息休假权；
- ⑤劳动保护权； ⑥职业培训权等。

劳动权绝不是仅仅包括工作权一项权利，而是包括与劳动相关的一组权利束，劳动权亦是人权的重要组成部分。





## 二、多项选择题

65. 劳动权是人权的重要组成部分。其核心内容包括（ ）。

- A. 平等就业权
- B. 劳动报酬权
- C. 休息休假权
- D. 自由择业权
- E. 职业培训权

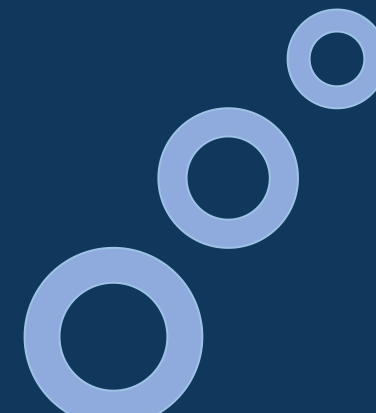




## 二、多项选择题

答案：AD

解析：劳动权是指法律保证的有劳动能力的公民能够参加社会劳动并因劳动而产生或与劳动有密切联系的各项权利，包括平等的劳动就业权、自由择业权、劳动报酬权、休息休假权、劳动保护权、职业培训权等。平等的就业权和自由择业权是劳动权的核心。





## 二、多项选择题

66.企业经营环境的微观分析包括（ ）。

- A.顾客力量分析
- B.现有竞争对手分析
- C.供应商力量分析
- D.潜在竞争对手分析
- E.替代产品威胁的分析





## 二、多项选择题

答案：ABCDE

解析：微观环境指市场和产业环境，企业的生产经营活动直接处于微观环境的影响下。企业经营环境的微观分析具体包括：

- ①现有竞争对手的分析；
- ②潜在竞争对手分析；
- ③替代产品或服务威胁的分析；
- ④顾客力量的分析；
- ⑤供应商力量的分析。



## 二、多项选择题

67.按照消费者在购买决策过程中的作用不同，角色可分为（ ）。

- A.倡议者
- B.跟随者
- C.决策者
- D.购买者
- E.使用者





## 二、多项选择题

答案：ACDE

解析：按照消费者在购买决策过程中的作用不同，角色可分为：①倡议者，即首先提出或有意购买某一产品和服务的人；②影响者，即其看法和建议对最终决策具有一定影响的人；③决策者，即对是否买、如何买、何处买等方面的购买决策做出完全或部分最后决定的人；④购买者，即执行购买决策的人；⑤使用者，即实际消费或使用产品和服务的人；营销者分清参与购买的不同角色，有针对性地开展活动，才能取得最佳效果。



## 二、多项选择题

68.企业采购中心的成员通常包括（ ）。

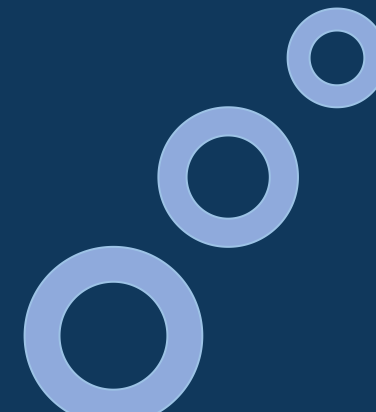
A.生产者

B.影响者

C.采购者

D.决定者

E.信息控制者





## 二、多项选择题

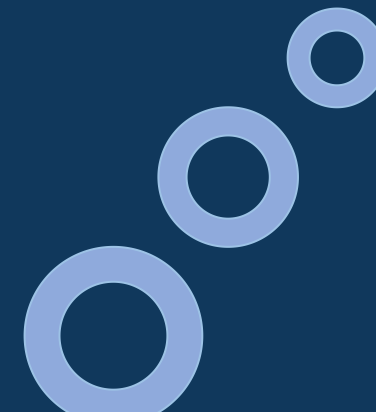
答案：BCDE

解析：所有参与购买决策的人员构成采购组织的决策单位，称为采购中心。企业采购中心通常包括五种成员：

①使用者，即具体使用欲购买的某种产业用品的人员。

他们是最初提出某种产业用品意见的人，在确定产品品种、规格时起重要作用；

②影响者，即在企业内外部直接或就间接影响购买决策的人员，如企业技术人员等；





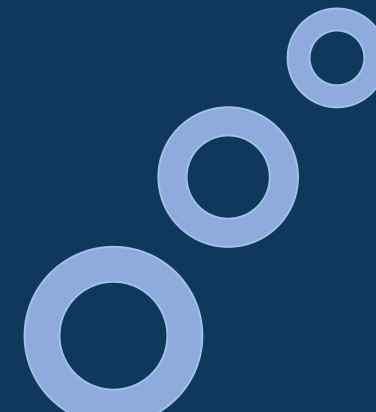


## 二、多项选择题

③采购者，即在企业中负责采购工作的有正式职权的人员；

④决定者，即在企业中有批准购买产业用品权力的人，在例行采购中采购者常常是决定者，而在复杂的采购中，领导人常常是决定者；

⑤信息控制者，即在企业内外部能控制信息并传递给决策者、使用者的人员，如购买代理商、技术人员等。





## 二、多项选择题

69.满足成就需要的行为可以是（ ）。

- A.发现和使用更好的方法完成工作
- B.比竞争者更出色
- C.实现或者超越一个难以达到的目标
- D.解决一个复杂问题
- E.影响他人并改变他们的态度和行为

**答案：ABCD**

**解析：**E项，影响他人并改变他们的态度和行为属于满足权力需要的行为。



## 二、多项选择题

70.亨利·明茨伯格认为管理者的角色主要包括（ ）。

- A.决策类角色
- B.工作计划角色
- C.信息类角色
- D.任务处理角色
- E.人际关系类角色



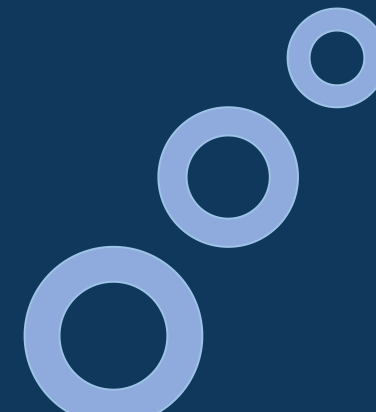


## 二、多项选择题

答案：ACE

解析：亨利·明茨伯格用三类十种不同的却是高度相关的角色来说明了管理者，将其分类为三种不同的角色：

- ①人际关系类角色，包括挂名首脑、联络员和领导者；
- ②信息类角色，包括监听者、传播者和发言人；
- ③决策类角色，包括企业家、障碍处理者、谈判者和资源分配者。





## 二、多项选择题

71.人的个性心理特征是个体在（ ）等方面表现出的个性差异。

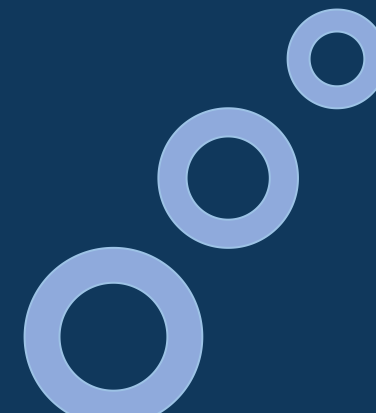
A.能力

B.态度

C.气质

D.信念

E.性格

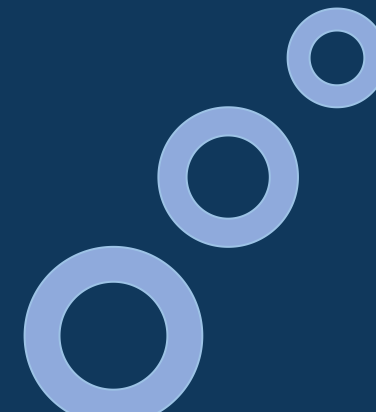




## 二、多项选择题

答案：ACE

解析：个性是指个体在社会关系中形成的带有倾向性的、本质的、稳定持久的心理特征的总和；个性心理特征是个体在能力、气质和性格等方面表现出的个性差异。正是因为这些个性心理特征差异，人与人之间彼此区别开来。BD两项，个性意识倾向是指一定社会条件下所形成的个人的需要、动机、兴趣、态度、理想、信念、价值观等意识倾向。





## 二、多项选择题

72. 工作环境优化机制的主要因素包括（ ）。

- A. 福利待遇
- B. 教育培训制度
- C. 工作条件
- D. 人际关系环境
- E. 工作环境





## 二、多项选择题

答案：CDE

解析：人的积极性、创造性的发挥，人的全面发展，都受到环境的重要影响与制约。对于企业员工而言，主要有两大环境因素：

- ①工作本身的条件与环境；
- ②企业中的人际关系环境。工作条件和环境直接影响人的心境、情绪。优化工作环境，即可提高工作条件和环境质量。





## 二、多项选择题

73.企业信息采集和处理的基本原则包括（ ）。

- A.准确性
- B.系统性
- C.针对性
- D.科学性
- E.经济性





## 二、多项选择题

答案：ABCE

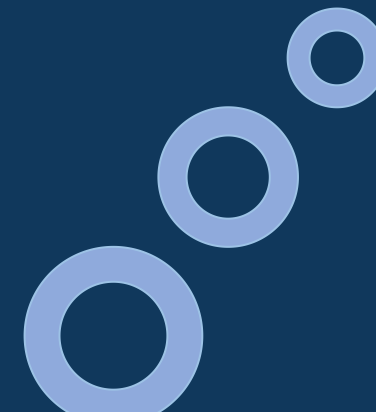
解析：企业组织信息采集和处理的基本原则包括：

- ①准确性原则，是指在企业信息采集和处理的过程中，调研人员必须本着科学的态度和实事求是的精神，客观地反映企业实际情况；
- ②系统性原则，是指对企业信息要进行科学的分类、整理、加工，做到系统化，保证和调查主题相关信息的完整性；
- ③针对性原则，是指有的放矢，有目的、有计划地采集和处理企业信息；



## 二、多项选择题

- ④及时性原则，是指信息只在一定时间范围内发挥作用；
- ⑤适用性原则，是指根据企业内部各管理层次和管理系统的不同需求，提供不同类别和形式的信息；
- ⑥经济性原则，是指在信息采集和处理的过程中，统筹考虑企业的经济效益。





## 二、多项选择题

74.制定劳动定额的依据包括（ ）。

- A.技术依据
- B.成本依据
- C.经济依据
- D.心理生理依据
- E.职责依据





## 二、多项选择题

答案：ACD

解析：制定劳动定额的科学依据：

①技术依据，它包括：生产条件；对工作地的供应服务和组织的状况；操作者的技术水平、经验和技能。

②经济依据，它包括：劳动者在一定的工作时间内工作负荷程度；整个生产周期和产品总劳动量。

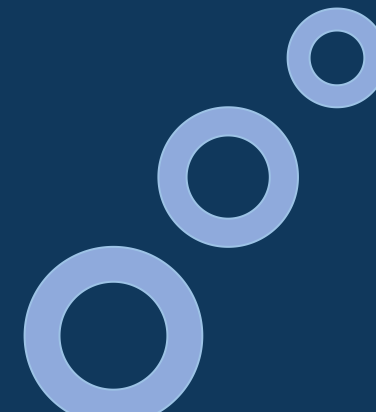
③心理生理依据，它包括：劳动环境和生产条件对操作者的影响；工作时间的长度和休息时间的比重；劳动分工和协作的状况。



## 二、多项选择题

75.岗位抽样的特点包括（ ）。

- A.节约费用
- B.适用范围广
- C.节省时间
- D.数据真实可靠
- E.增加了工作量





## 二、多项选择题

答案：ABCD

解析：岗位抽样的特点：

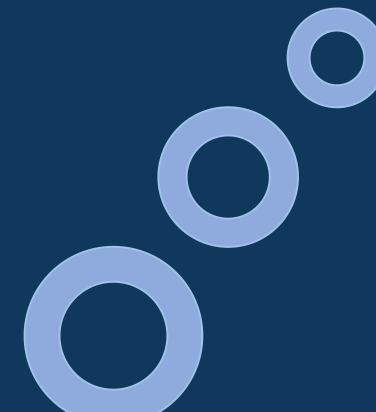
- ①使用范围广；
- ②节省时间，节约费用；
- ③取得的数据真实可靠，能消除被观测人员在生理心理上的影响；
- ④测定人员不必整天连续在工作现场进行观察，大大减少了工作量，避免因冗长的观测所带来的疲劳和厌烦情绪。



## 二、多项选择题

76.以下关于工作岗位调查的方法正确的是（ ）。

- A.活动记录法的投入费用通常很低
- B.活动记录法采集的信息真实可靠
- C.日志法所采用的“日志”没有固定的格式
- D.关键事件法有助于鉴别本岗位工作的中心内容
- E.日志登记记录如果当日没有完成，第二天可以补记







## 二、多项选择题

答案：BCD

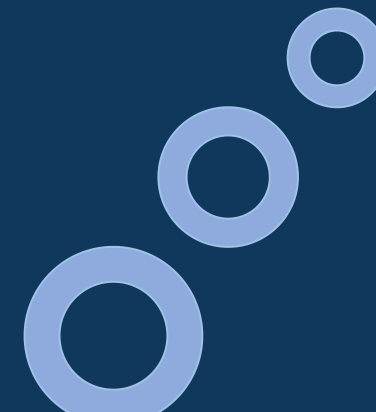
解析：AB两项，活动记录法是指采用现代数字工具，如摄像机、录音机等设备，记录岗位相关信息的方法；采用本方法采集的信息真实可靠，但投入费用很高。

CE两项，日志法是由操作者对其一天或连续几天内工作活动的情况进行登记记录的信息采集方法；操作者所使用的“日志”没有固定的格式；日志的登记必须当日完成，不能在第二天以后再补记。



## 二、多项选择题

D项，关键事件法是由岗位调查者对承担本岗位工作的操作者的劳动行为进行观察，将其“最好”和“最差”（或者“有效”和“无效”）的行为进行登记记录的方法；采用关键事件法有助于鉴别出本岗位工作的中心内容和重要项目。





## 二、多项选择题

77.与社会招聘相比，学校招聘的优势是（ ）。

- A.学生的可塑性强
- B.候选人专业多样化
- C.招募成本较高
- D.可满足企业多方面需求
- E.有助于宣传企业形象



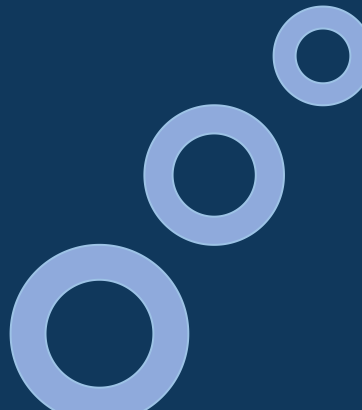


## 二、多项选择题

答案：ABDE

解析：学校是人才资源的重要来源，每年学校有几百万的毕业生走出校门，进入社会。学校毕业生已成为各企业技术人才和管理人才的最主要来源。跟社会招聘相比，学校招聘的优势包括：

- ①学生的可塑性强；
- ②选择余地大；
- ③候选人专业多样化，可满足企业多方面需求；
- ④招募成本较低；
- ⑤有助于宣传企业形象等。





## 二、多项选择题

78.工作时间的构成包括（ ）。

- A.日历时间
- B.停工时间
- C.缺勤时间
- D.出勤时间
- E.加班时间





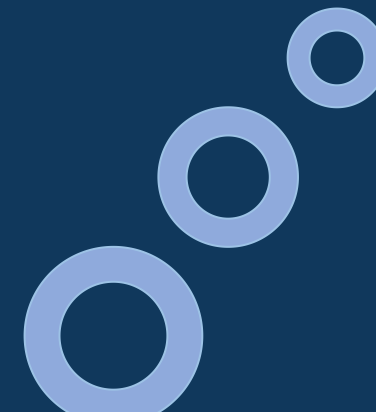
## 二、多项选择题

答案：ABCDE

解析：

工作时间的构成：

- ①日历时间；                      ②制度公休时间；
- ③制度工作时间；                ④缺勤时间；
- ⑤出勤时间；                      ⑥停工时间；
- ⑦非生产时间；                   ⑧制度内实际工作时间；
- ⑨加班时间；                      ⑩全部实际工作时间。





## 二、多项选择题

79.外部招募的不足表现在（ ）。

- A.筛选难度大
- B.进入角色慢
- C.招募成本高
- D.决策风险大
- E.影响内部员工的积极性

答案：ABCDE

解析：外部招募的局限：

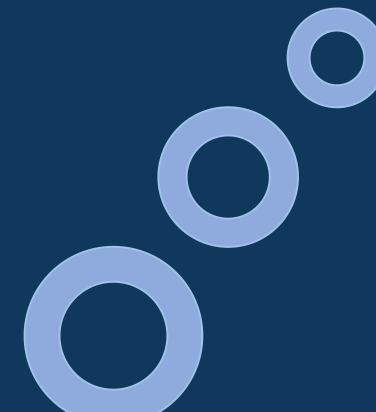
- ①筛选难度大，时间长；②进入角色慢；③招募成本大；
- ④决策风险大；⑤影响内部员工的积极性。



## 二、多项选择题

80.员工信息是以员工个人为单元，真实地反映（ ）等方面情况。

- A.个人经历
- B.思想品德
- C.业务能力
- D.思维方式
- E.行为习惯



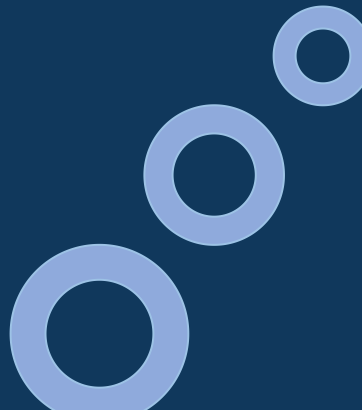




## 二、多项选择题

答案：ABC

解析：员工信息管理是指记述和保存员工在社会活动中的经历和德才表现等方面信息的管理。员工信息以其个人为单元，是个人经历、思想品德、业务能力等情况的真实记录，客观地反映了一个员工的真实情况。当企业按照一定的原则与方法对员工信息进行加工整理，并由各企业的人力资源部门设专人统一保管时，就构成了员工信息管理。





## 二、多项选择题

81.公司简介的功能包括( )。

- A.传达公司的价值观
- B.让应聘者明确期望
- C.让应聘者对未来工作有心理准备
- D.吸引行业内精英
- E.使应聘者感到可以信赖





## 二、多项选择题

答案：ABCE

解析：通过编制和发放公司简介可以起到以下几个方面的作用：

- ①公司传达其价值观，展示真实的公司概况和工作情景可以使应聘者首先进行一次自我筛选，判断自己与这家公司的要求是否匹配；
- ②公司简介可以使应聘者清楚地知道什么是可以在这个组织中期望的，什么是不可以期望的；



## 二、多项选择题

③公司向应聘者全面、真实地介绍公司概况及工作情景会使应聘者感到公司是真诚的，值得信赖的；

④公司简介所呈现出的工作概况以及对具体环境和条件的描述，可以使应聘者对未来发展可能面临的困难和问题，有一定的思想准备，即使将来在工作中遇到一些困难和问题，他们也不致退缩和回避，而是采取积极的态度，面对困难，想方设法去解决问题。





## 二、多项选择题

82.假文凭的识别方法有（ ）。

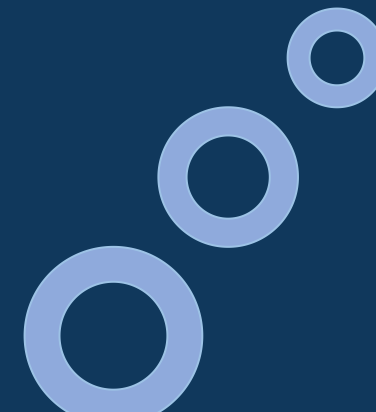
A.电话查询

B.观察法

C.邮寄法

D.核实法

E.网上查询





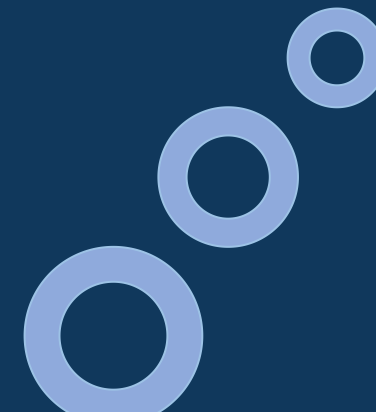
## 二、多项选择题

答案：BDE

解析：假文凭的识别方法有：

①观察法，有些假文凭做工比较低劣，如纸质硬度不够、学校公章模糊、钢印不清等，通过肉眼可以识别出来，但有些假文凭制作比较逼真，这时可以将它与真文凭进行对比，从而识别假文凭；

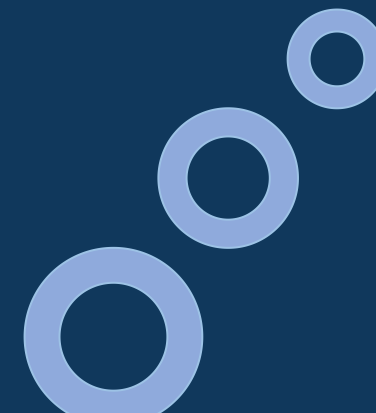
②提问法，通过对应聘者学识、常识和能力的提问来鉴别文凭的真假是有效的方法之一；





## 二、多项选择题

- ③核实法，招聘单位可以与颁发文凭的学校的学籍管理部门取得联系，让学校协助调查文凭的真伪；
- ④网上查询，国家教育部最近建立了全国高等教学学历网络查询系统，用人单位若想查询20世纪90年代以后毕业的学生信息，上网便可查到。





## 二、多项选择题

83.企业员工岗前培训的三阶段包括（ ）。

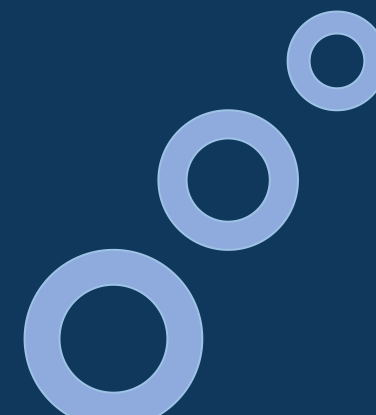
A.全公司培训

B.小组培训

C.分支机构培训

D.总部培训

E.工作现场培训







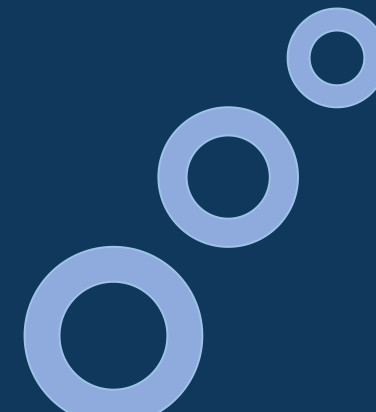
## 二、多项选择题

答案：CDE

解析：岗前培训的三阶段培训包括：

①总部培训；②分支机构或部门培训；③工作现场培训。

岗前培训的前提是企业要建立两级培训体制，下属企业或部门在上级人力资源部门的监督和指导对岗前培训进行安排和组织，培训结束后，下属企业或部门应将培训情况和结果报上级人力资源部门备案。





## 二、多项选择题

84.教室布置的决定因素包括（ ）。

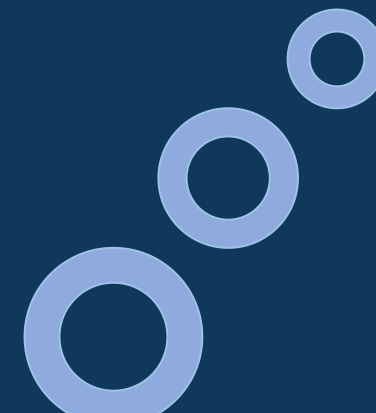
A.教师的教学方法

B.参训者人数

C.不同的培训活动形式

D.课程的正式程度

E.培训者希望对课堂的控制程度





## 二、多项选择题

答案：BCDE

解析：教室布置的决定因素包括：

- ①参训者人数；
- ②不同的培训活动形式；
- ③课程的正式程度；
- ④培训者希望对课堂的控制程度。教室布置过程中，要走到最后的座位，从学员的角度对整个教室进行观察。留意是否有分散注意力的因素，是否大家都能听得见、看得清，这种布置是否是最佳的。A项属于影响课堂培训效果的因素。



## 二、多项选择题

85.在岗培训的培训指导负责人应该具备的素质包括（ ）。

- A.职业技能
- B.组织能力
- C.协调能力
- D.创新能力
- E.语言表达能力





## 二、多项选择题

答案：ABCE

解析：培训指导负责人的职责：接受并带领参训员工进行培训；掌握培训的进展速度。培训指导负责人应该具备以下条件：深厚的学识修养和高超的职业技能；一定的组织能力和策划能力；相当强的协调能力；一定的语言表达能力和控制能力；较强的自制能力。

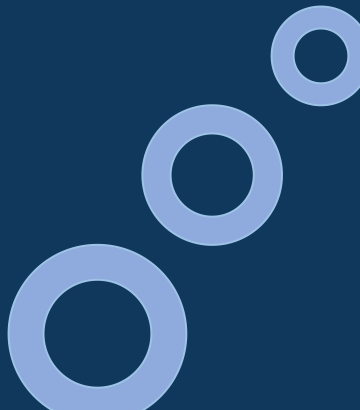




## 二、多项选择题

86.圆桌分组教师布置法的主要优势包括（ ）。

- A.比较适合较大型团队培训
- B.可以在桌与桌之间进行沟通
- C.教师可以在各桌之间巡视
- D.有利于培养学员的团队意识
- E.有利于学员集中精力





## 二、多项选择题

答案：ABCDE

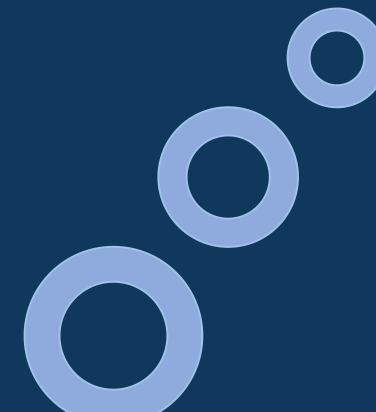
解析：圆桌会议布置法适应于人数在15人以下的研讨性培训，也容易增加亲近感，学员精神比较容易集中。而圆桌分组布置方式的主要优势是：比较适合较大型的团队培训；有利于培养团队意识，可以在桌与桌之间进行沟通，不离开位置就能组成新的小组，培训师可以在各桌之间巡视，并且加入任何一组。其不足是：学员们不容易看到培训师，并且在观看投影时都得转动一个角度，在演讲时，这种布置方式鼓励了私下的谈话，削弱了演讲效果。



## 二、多项选择题

87.绩效考评的作用包括( )。

- A.有利于促进劳动分工科学化
- B.上级主管不必介入所有事务中
- C.有助于员工正确认识估价自我
- D.利于员工找到工作效率低下的原因
- E.减少员工之间因职责不清引起的误解





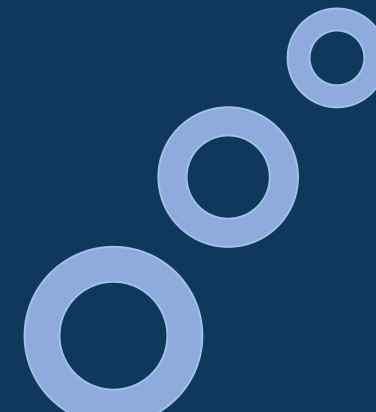


## 二、多项选择题

答案：BCDE

解析：通过绩效考评可以发挥以下作用：

- ①上级主管不必介入到所有具体事务中；
- ②通过赋予员工必要的知识来帮助他们进行合理的自我决策，从而节省管理者的时间；
- ③减少员工之间因职责不明而产生的误解，减少出现当上级主管需要信息时没有信息的局面；





## 二、多项选择题

- ④通过帮助员工找到效率低下的原因，以减少错误和偏差（包括重复出错的问题），同时还能使员工得到有关他们工作业绩和工作现状的反馈；
- ⑤通过定期的交流，员工不但对自己的长处有了全面的正确的估价，也能清醒、冷静地面对自己的不足和缺陷，从而激发他们劳动的积极性、主动性和创新性，扬长避短，努力学习，不断进步。



## 二、多项选择题

88.科学地确定绩效考评的基础需要（ ）。

- A.确定工作要项
- B.确定考评方法
- C.确定绩效标准
- D.确定考评周期
- E.确定考评指标



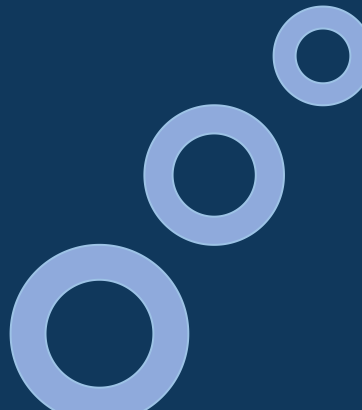


## 二、多项选择题

答案：AC

解析：科学地确定考评的基础需要做到以下几点：

- ①确定工作要项，工作要项是指工作结果对组织有重大影响的活动或大量的重复性活动；
- ②确定绩效标准，绩效应以完成工作所达到的可接受的条件为标准，必须客观化、定量化，具体做法是将考评要项逐一分解，形成考评的评判标准。

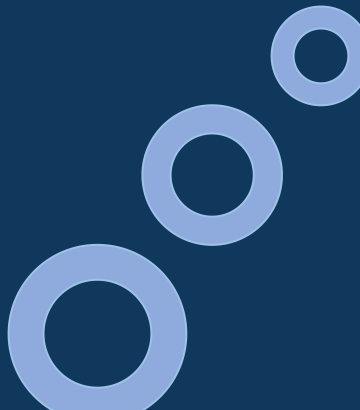




## 二、多项选择题

89.绩效考评指标的选择依据包括（ ）。

- A.绩效考评的目的
- B.被考评人员所承担的工作内容和绩效标准
- C.取得考评所需信息的便利程度
- D.高层主管的个人意愿
- E.被考核者的职业品质、管理素质、专业技能



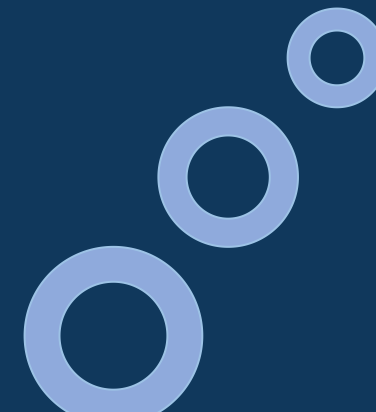


## 二、多项选择题

答案：ABC

解析：绩效考评指标要以组织战略和岗位职责为基本参考，因此绩效考评的目的和被考评人员所承担的工作内容和绩效标准就成为绩效考评指标的选择依据。绩效考评指标的选择依据包括：

- ①绩效考评的目的；
- ②被考评人员所承担的工作内容和绩效标准；
- ③取得考评所需信息的便利程度。

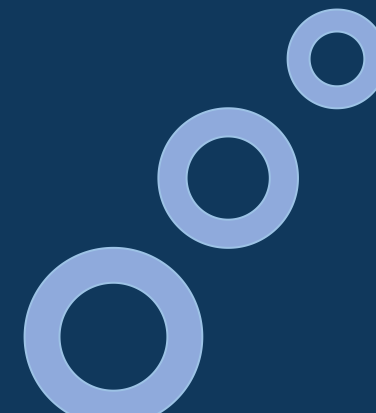




## 二、多项选择题

90.以下关于绩效考评的说法正确的是( )。

- A.绩效考评是人力资源管理体系的基础
- B.绩效考评可以按照月度定期进行
- C.绩效考评与企业的经营管理息息相关
- D.绩效考评可以不定期地进行考核
- E.非正式的绩效考评也很重要





## 二、多项选择题

答案：BCDE

解析：

（1）绩效考评不是孤立的事件，它与企业的发展战略、组织架构、人力资源管理、经营管理息息相关。

（2）绩效考评具有指向性，它的出发点和终点就是企业的整体绩效，是为了使企业更好地生存和发展。

（3）绩效考评具有层次性和针对性，不同的岗位、不同的部门和不同的行业对绩效考评的标准、方式和内容的要求是不同的。



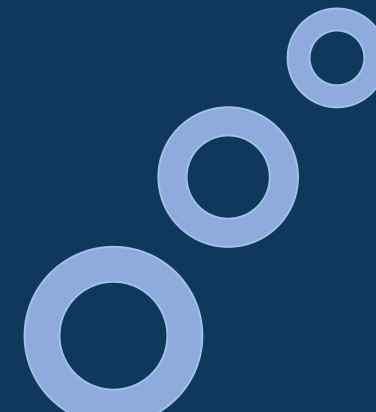


## 二、多项选择题

(4) 绩效考评具有时限性，它要求在一段时间以内，对考评做出明确的结论。考评既可以按照月度、季度、年度定期进行，也可以不定期进行。

(5) 绩效考评是一个过程，不是简单的行为，它是由诸多步骤共同组合而成的行为的集合。

(6) 实际管理过程中，对员工的绩效考评和评价工作可以是正式的，也可以是非正式的。现代企业里，正式的绩效考评是必不可少的，非正式的考评评价也很重要。





## 二、多项选择题

91.在薪点工资制中，薪点数的确定可以取决于（ ）。

- A.岗位点数
- B.个人绩效点数
- C.年龄点数
- D.个人贡献点数
- E.技能点数





## 二、多项选择题

答案：ABDE

解析：薪点工资制是用点数和点值来确定员工的工资，即员工的工资由薪点数乘以点值确定。点值取决于企业、所在部门的经济效益。薪点数的决定在各企业、各类员工中有所不同，有的企业或员工主要取决于岗位点数，有的企业或员工主要取决于技能或能力点数，有的企业或员工主要取决于员工的个人贡献点数，还有的企业取决于岗位点数、技能点数、个人绩效点数、工龄点数、基本生活保障点数的综合或部分点数之和。



## 二、多项选择题

92. ( ) 应依据工资指导线进行集体协商确定工资。

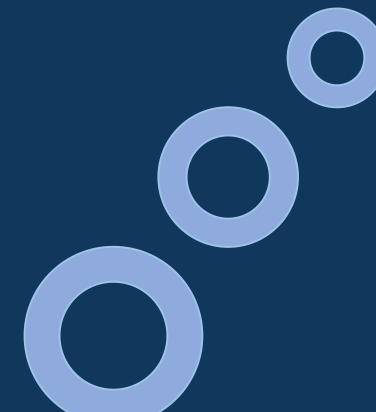
A. 城镇集体企业

B. 国有企业

C. 外商投资企业

D. 私营企业

E. 国有控股企业





## 二、多项选择题

答案：ACD

解析：工资指导线对不同类别的企业实行不同的调控办法。国有企业和国有控股企业，应严格执行政府颁布的工资指导线。非国有企业（城镇集体企业、外商投资企业、私营企业等）应依据工资指导线进行集体协商确定工资，尚未建立集体协商制度的企业，依据工资指导线确定工资分配，并积极建立集体协商制度。



## 二、多项选择题

93.关于岗位评价的信息来源，下列说法正确的有（ ）。

- A.岗位评价所需信息可通过直接渠道和间接渠道获得
- B.间接的信息来源可通过工作说明书、岗位规范、规章制度等，对岗位进行评价
- C.采取间接的岗位信息，可节省时间、节约费用
- D.直接信息来源所获取的信息过于笼统、简单，有可能影响岗位评价的质量
- E.直接的信息来源是直接通过组织现场岗位调查，采集有关数据资料



## 二、多项选择题

答案：ABCE

解析：D项，直接的信息来源所获得的岗位信息真实可靠、详细全面，但需要投入大量人力、物力和时间；间接信息来源所获取的信息过于笼统、简单，有可能影响岗位评价的质量。

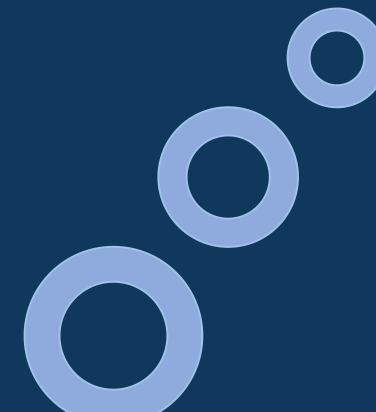




## 二、多项选择题

94. 补充福利项目包括（ ）。

- A. 免费住房
- B. 工作午餐
- C. 通信补助
- D. 法律顾问
- E. 带薪年假







## 二、多项选择题

答案：ABCD

解析：补充福利是指在国家法定的基本福利之外，由企业自定的福利项目。经常见到的补充福利的项目包括：房租补助、免费住房、工作午餐、女工卫生费、通信补助、员工生活困难补助、财产保险、人寿保险、法律顾问、心理咨询、贷款担保、内部优惠商品、搬家补助、子女医疗费补助等。E项，法定福利又称基本福利，是指按照国家法律、法规和政策规定必须发生的福利项目，包括：①社会保险；②法定带薪假日；③特殊情况下的工资支付；④工资总额外补贴项目。



## 二、多项选择题

95.省级劳动行政主管部门在确定最低工资率时，应向当地（ ）咨询。

- A.财政部门
- B.专业研究机构
- C.统计部门
- D.工商业联合会
- E.民政部门

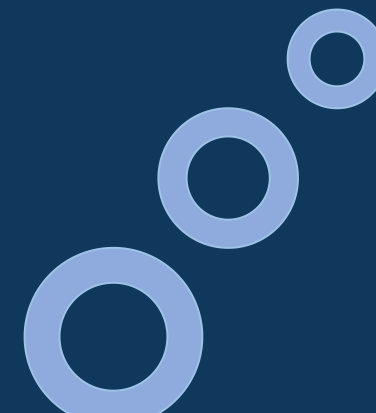




## 二、多项选择题

答案：ACDE

解析：最低工资率考虑到同一地区不同区域和行业的特点，对不同经济发展区域和行业可以确定不同的最低工资率。各省、自治区、直辖市劳动行政主管部门会同工会、企业家协会在确定最低工资率时，应该向当地工商业联合会、财政、民政、统计等部门咨询。





## 二、多项选择题

96.计件工资制的具体形式有( )。

- A.累计计件工资制
- B.包工工资制
- C.超额计件工资制
- D.提成工资制
- E.综合计件工资制





## 二、多项选择题

答案：ABCDE

解析：计件工资是指根据员工完成合格产品的数量，按计件单价支付的劳动报酬，包括：实行超额累进计件、直接无限计件、限额计件、超定额计件等工资制，按劳动部门或主管部门批准的定额和计件单价支付给个人的工资；按工作任务包干方法支付给个人的工资；按营业额提成或利润提成办法支付给个人的工资。

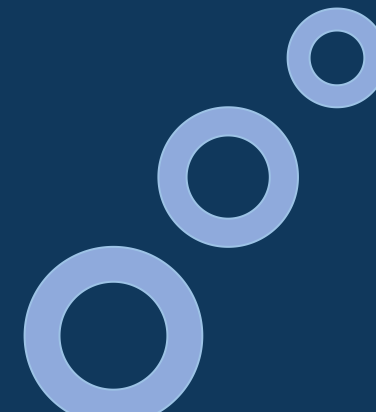




## 二、多项选择题

97. 劳动法律关系的特点包括（ ）。

- A. 劳动法律关系是非经济性的社会关系
- B. 劳动法律关系具有国家强制性
- C. 劳动法律关系是劳动关系的现实形态
- D. 劳动法律关系的内容是权利和义务
- E. 劳动法律关系是双务关系



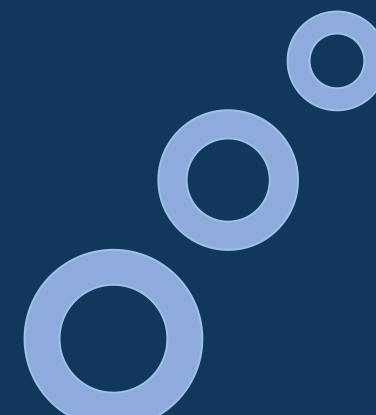


## 二、多项选择题

答案：BCDE

解析：劳动法律关系的特点包括：

- ①劳动法律关系是劳动关系的现实形态；
- ②劳动法律关系的内容是权利和义务；
- ③劳动法律关系的双务关系；
- ④劳动法律关系具有国家强制性。





## 二、多项选择题

98. ( ) 属于劳动合同的约定条款。

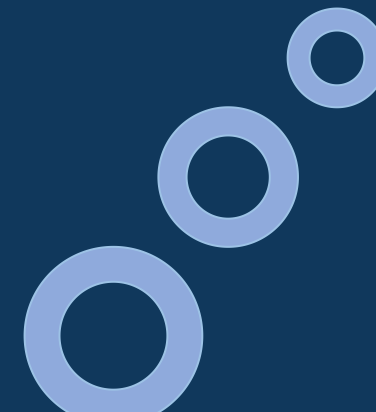
A. 试用期限

B. 工作内容

C. 补充保险和福利待遇

D. 保密事项

E. 劳动保护和劳动条件







## 二、多项选择题

答案：ACD

解析：劳动合同除以上法定条款以外，双方当事人可以根据实际需要在协商一致的基础上，规定其他补充条款。约定条款的内容只要合法，就同法定条款一样，对当事人具有法律约束力。一般常见的约定条款有以下内容：试用期限、培训、保密事项、补充保险和福利待遇、当事人协商约定的其他事项。





## 二、多项选择题

99.女职工劳动保护制度的基本内容有哪些（ ）。

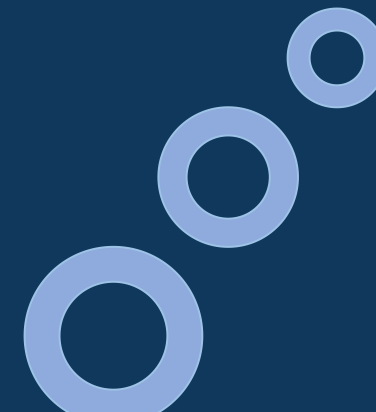
A.确定女职工禁忌从事的劳动范围

B.怀孕、生育、哺乳期保护

C.产假保护

D.哺乳期劳动时间

E.女职工特殊保护设施

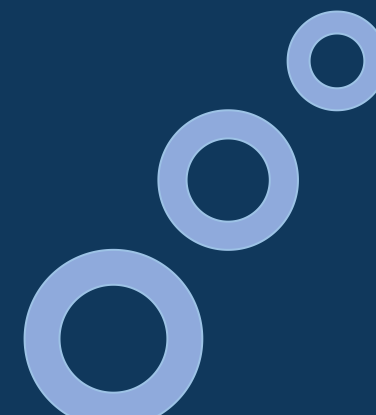




## 二、多项选择题

答案：ABCDE

解析：国家为了减少和解决女职工在劳动中因生理特点造成的特殊困难，保护女职工健康制定的规范称为女职工劳动保护制度。其基本内容包括：确定女职工禁忌从事的劳动范围；怀孕、生育、哺乳期保护；产假保护；哺乳期劳动时间；女职工特殊保护设施；在劳动场所的劳动保护。





## 二、多项选择题

100.劳动保障监察的职责有哪些（ ）。

A.宣传劳动保障法律、法规和规章，督促用人单位贯彻执行

B.检查用人单位遵守劳动保障法律、法规和规章的情况

C.受理对违反劳动保障法律、法规或者规章的行为的举报、投诉

D.依法纠正和查处违反劳动保障法律、法规或者违章的行为

E.用人单位需保障生产安全

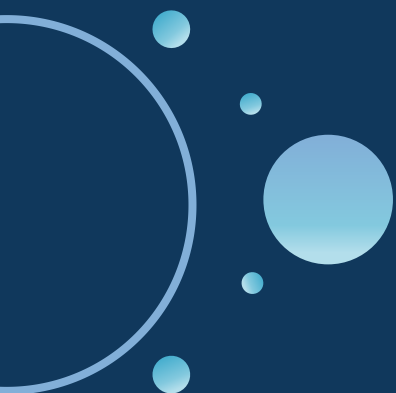


## 二、多项选择题

答案：ABCD

解析：劳动保障监察的职责包括：宣传劳动保障法律、法规和规章，督促用人单位贯彻执行；检查用人单位遵守劳动保障法律、法规和规章的情况受理对违反劳动保障法律、法规或者规章的行为的举报、投诉；依法纠正和查处违反劳动保障法律、法规或者违章的行为。



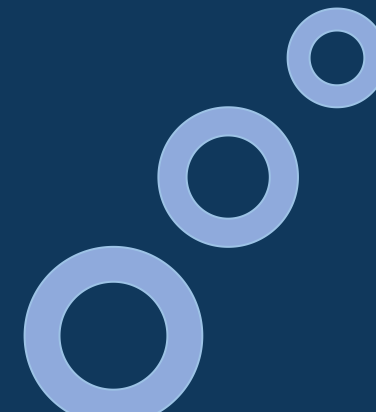


# 专业能力



## 一、简答题

一、简答题（本题共3题，第1小题16分，第2小题14分，第3小题16分，共46分。）





## 一、简答题

1.简述采用层次分析法确定绩效考评权重的主要步骤。

除该方法外，还有哪些方法可以确定绩效考评权重？

（16分）

答案：（1）层次分析法确定绩效考评权重的主要步骤

如下：①建立层次结构模型

在深入分析实际问题的基础上，将有关的各个因素按照不同属性自上而下地分解成若干层次，同一层的诸因素从属于上一层的因素或对上层因素有影响，同时又支配下一层的因素或受到下层因素的作用。





## 一、简答题

### ②确立思维判断定量化的标度

在两个因素互相比时，需要有定量的标度，通过建立科学合理的定量标度，同时确定每一标度所代表的含义，以达到两个因素能够相互比较的目的。

### ③构造判断矩阵

运用两两比较方法，对各相关元素进行两两比较评分，根据中间层的若干指标，绘制因素比较矩阵。



## 一、简答题

### ④计算权向量并做一致性检验

对于上述的因素比较矩阵计算最大特征根及对应特征向量，利用一致性指标、随机一致性指标和一致性比率做一致性检验。若检验通过，特征向量（归一化后）即为权重向量；若不通过，需重新构造成对比较阵，再进行计算。





## 一、简答题

(2) 确定绩效考评权重的方法除了层次分析法以外，还包括以下几种方法：

### ①专家经验判定法

专家经验判定法是决策者个人根据自己的经验和对各项考评指标重要程度的认识，或者从引导意图出发，对各项考评指标的权重进行分配。有时决策者也会召集一些人讨论一下，听取大家的意见，然后决策者确定权重的大小。



## 一、简答题

### ②排序法

排序法建立在专家判断的基础上，同时又要求专家对各个指标进行排序，区分出各个指标的相对重程度，然后在此基础上计算权重。





## 一、简答题

2.简述定期进行绩效管理总结时应当围绕哪些重点问题展开。（14分）

**答案：**在企业人力资源管理的实践中，员工的绩效管理几乎与企业所有的人力资源管理事项和功能都密切相关，绩效管理是企业一个非常重要的检测手段，它不仅可以检验员工的士气、工作态度、技能水平、素质状况和岗位适应度，也显示和反映企业领导行为方式、企业经营管理状况、组织结构的合理性、团队及企业精神、凝聚力程度等方面的实际情况。总之，为了加强企业人力资源管理，对绩效管理进行定期的总结是十分必要的，主要应围绕以下重点展开：



## 一、简答题

- (1) 为企业提供薪酬方面的相关信息。
- (2) 为员工的晋升、调动等人事计划的制订提供依据。
- (3) 对企业员工士气和工作氛围进行评估，完善企业文化建设。
- (4) 对部门及员工的业绩做出评估，提出改进的方针和措施。
- (5) 不断挖掘企业员工的潜力，探索实现员工与企业共同发展的途径和方法。
- (6) 分析员工总体素质状况，进行培训需求分析，提出员工技能开发的改进措施和计划。



## 一、简答题

3.企业员工绩效信息有哪些采集的方法？（16分）

**答案：**绩效信息如何采集，要有明确的信息采集方法。不同的绩效指标，信息采集方法也不一样。概括起来，常见的绩效信息采集方法主要有以下几种：

（1）实地调查法。

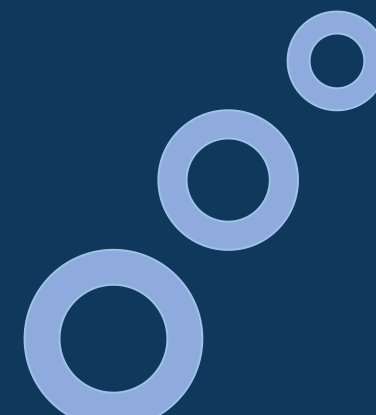
实地调查法，即负责考评的人员到实际工作地点调查工作完成的情况，对工作地点有关人员提供的绩效考核信息，考评人员客观、如实记录，并要求提供绩效信息者对所提供信息的验证签字，以确保绩效信息的准确性。通过此种手段采集的绩效考核信息比较客观，但是如果信息源选择不当，也可能会出现偏误。



## 一、简答题

(2) 现场记录法。

现场记录法，即考评人员到工作现场或绩效指标要求指定场地进行检查，采集绩效信息。如考核指标规定“公司召开会议不得迟到，每迟到一次扣1分”，那么就必须有专门人员在会场进行监督，记录迟到人员和迟到时间。







## 一、简答题

### (3) 数据积累法。

数据积累法，即考评人员到有关数据统计或汇总的权威部门查证有关数据采集考核信息。企业中常见的数据提供部门包括财务部、办公室、行政处、人力资源部门、纪检室等，为了确保数据收集的及时性，可以根据绩效指标的属性，建立常态的绩效数据收集机制，由相关部门在规定的時間点上提供相关的信息或数据。





## 一、简答题

### (4) 问卷调查法

问卷调查法是指通过向服务对象发放调查表，征求服务对象的意见和满意度，以此作为考评的依据。调查表上要列出需要调查的绩效项目和指标，项目指标要简单明了，通常采取选择回答的方式。这样便于调查对象节约时间，愿意配合进行调查。

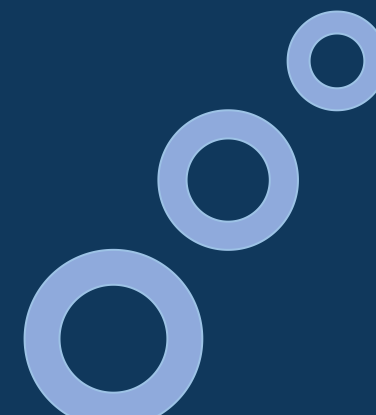




## 一、简答题

( 5 ) 抽样调查法。

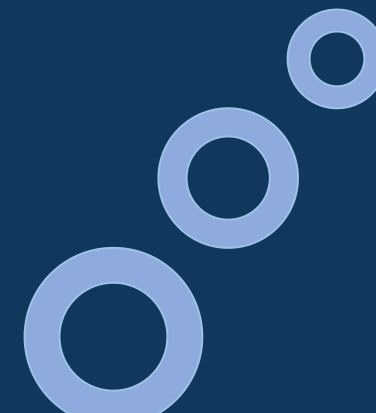
在绩效考评过程中，限于精力和成本，不可能对所有的内容都进行全面考评，特别是行为类指标。行为时时在进行，不能全天候地观察所有员工的行为，只能采取抽检的方式，抽查员工规定绩效。抽样的方法主要包括单纯随机抽样、系统抽样、整群抽样和分层抽样。





## 二、计算题

二、计算题（ 本题18分。先根据题意进行计算，然后进行必要分析，只有计算结果没有计算过程不得分。 ）





## 二、计算题

1.某市基本养老保险企业缴费费率为19%，个人为7%；医疗保险企业缴费费率为10%，个人是2%元；失业保险企业缴费费率是1.5%，个人是0.5%。某企业现有员工10名，工资情况（每月）如表1所示。

表1 某企业员工工资分布

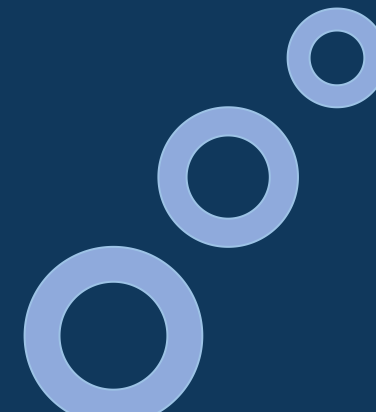
工资（元）	5000	3000	2000	1000
人数（人）	1	3	4	2



## 二、计算题

问题：

- (1) 企业每月三项保险共需缴纳多少保险费？(5分)
- (2) 每个员工每月应该缴纳多少保险费？(13分)





## 二、计算题

答案：（1）企业每月需缴纳三项保险费为：

企业的工资总额为：

$$5000 + 3000 \times 3 + 2000 \times 4 + 1000 \times 2 = 24000 \text{ (元)} ;$$

$$\text{企业所缴纳的养老保险费} = 24000 \times 19\% = 4560 \text{ (元)} ;$$

$$\text{企业所缴纳的医疗保险费} = 24000 \times 10\% = 2400 \text{ (元)} ;$$

$$\text{企业所缴纳的失业的保险费} = 24000 \times 1.5\% = 360 \text{ (元)} ;$$

企业每月所缴纳的三项保险费总和

$$= 4560 + 2400 + 360 = 7320 \text{ (元)}。$$

（2）每位员工每月需缴纳保险费总额具体如表4所示。



## 二、计算题

表4 每月需缴纳保险费总额

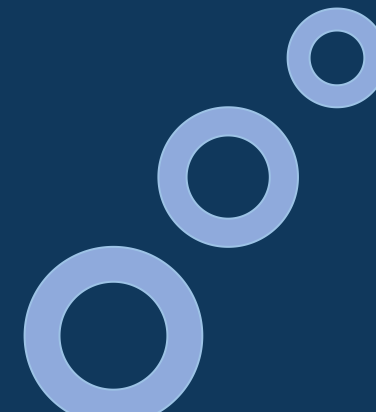
员工工资（元/月）		5000	3000	2000	1000
员工缴费 （元/月）	养老保险费	350	210	140	70
	医疗保险费	100	60	40	20
	失业保险费	25	15	10	5





### 三、综合分析题

三、综合分析题（本题共2题，每小题18分，共36分。）





### 三、综合分析题

1.在麦当劳的企业里，有超过75%的餐厅经理，50%以上的中高级主管，以及1/3以上的加盟经营者，普通雇员在麦当劳的职业生涯是由计时员工开始的。“麦当劳的训练魔法”一直令外界好奇。

（一）认定训练利益麦当劳创始人雷克罗克先生说过一句经典的话：“无论在哪里，我们都需要人才。我们要不断为人才投资。”麦当劳认定了训练带来的利益。早在1976年，麦当劳就已经开始在人员的发展上做投资。

（二）训练不只是课程和其他企业不同，麦当劳的训练发生在真实的工作里面，而不只是一个课程。



### 三、综合分析题

强调对人员策略的重视，主动地执行训练计划，并且把训练和人员的自我梦想期望结合在一起。麦当劳还强调员工的参与、认同和责任感。在麦当劳香港汉堡大学的课程中，有一堂叫做“与成功有约”，目的是让高层主管有机会分享成功经验，同时也帮助未来经营领导者的成长与训练。最后一个就是“衡量”。麦当劳有很好的培训需求分析，针对需要进行设计，同时必须评估培训的成果是否达到组织所需。

（三）四个层次的评估第一个是“反应”，就是检查上课后大家对课程的反应如何。第二是对讲师的评估，评价讲师的技巧、知识，是否符合组织所要传递的内容。



### 三、综合分析题

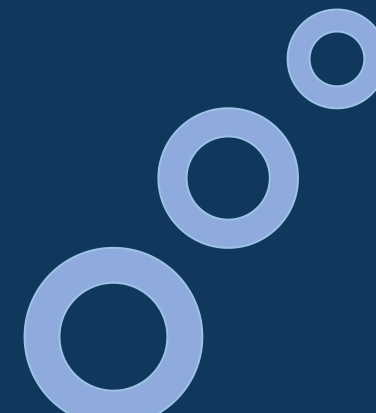
第三是“行为”，检查员工所学到的东西能否应用到工作中，达到更高的绩效第四是“绩效”方面，每次上完课，学生必须制定他的行动计划，回去之后必须执行，执行后要由管来做鉴定，以确保训练与绩效结合。

（四）全职业生涯计划麦当劳对所有员工，从计时员工到高层主管，都有不同的培训计划，除了传递全球一致的产品和服务以外，还帮助员工实现梦想，给予每一个员工能力提升的机会。在麦当劳，经理可以从计时员工晋升，也可以从实习经理培训而成。培训内容包括楼面经营、最基本的餐厅运作、如何使顾客用餐舒畅等。



### 三、综合分析题

中层主管培训重点有两个：一是顾问的技巧，另一个是部门的领导。提升为麦当劳高层主管之前，在汉堡大学学习也是重要一环。对职能型和管理型的知识技能已经有某种程度的掌握，才能做到高层主管。高层主管训练有三方面：全球讨论会、外部发展讨论会以及执行辅导。

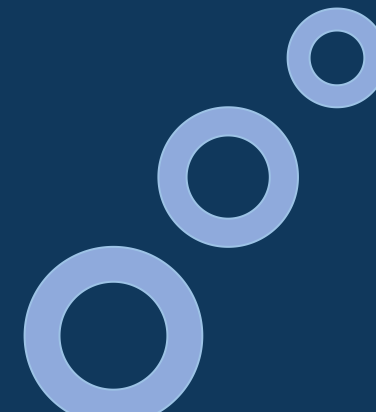




### 三、综合分析题

请阅读案例并回答下列问题：

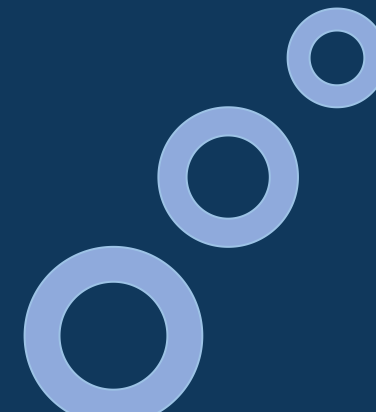
- (1) 麦当劳的培训理念是什么？(2分)
- (2) 麦当劳如何将培训与企业需要有效结合在一起的？  
(4分)
- (3) 麦当劳在培训评估方面有哪些可取之处？(6分)
- (4) 麦当劳对员工职业生涯的关注表现在哪些方面？  
从组织或员工的角度思考，你认为如何保证组织发展和  
员工发展的双赢？(6分)





### 三、综合分析题

答案：（1）麦当劳的培训理念是培训是一种人力资本投资。麦当劳创始人雷克罗克先生说过一句经典的话：“无论在哪里，我们都需要人才。我们要不断为人才投资。”麦当劳把员工培训作为一种企业人力资本的投资行为来看待。

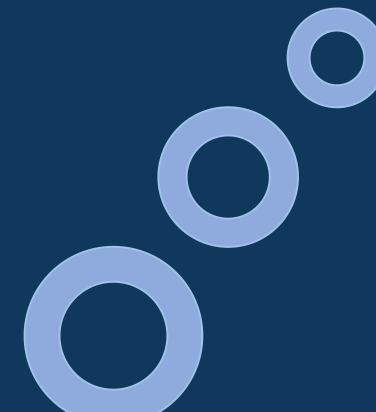




### 三、综合分析题

(2) 麦当劳的培训通过以下方式与企业的需要有效地结合在一起：

- ①有科学的培训需求分析，针对性强；
- ②培训不只是课程，而是发生在真实的工作中，实用性强；
- ③对培训效果进行有效评估，保证培训符合组织需要；
- ④培训范围大，培训内容丰富，满足组织的需要。







### 三、综合分析题

(3) ①麦当劳在培训评估中采用了四层次评估模型，通过对培训中、培训后的效果进行评估，保证了培训的有效性。

②培训评估不仅评估学员对培训课程的反应如何，员工所学到的东西能否应用到工作中，还评估员工能否学以致用，真正实现培训与绩效相结合。评估体系全面完整，避免了培训流于形式。

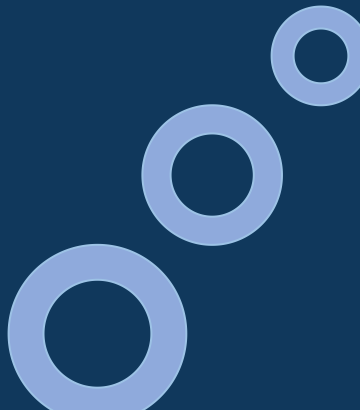
③麦当劳不仅对学员进行评估，还评估培训讲师的技巧、知识，保证讲师能满足企业的需要。



### 三、综合分析题

(4) ①麦当劳对员工职业生涯的关注表现在以下方面：

- a. 麦当劳的所有员工，从计时员到高层主管都有不同的培训计划；
- b. 麦当劳将训练和员工的自我梦想结合在一起，重视员工参与、认同和责任感；
- c. 麦当劳的内部晋升制度，每一个员工都有可晋升的职业生涯通道。





### 三、综合分析题

②从组织的角度来看，保证组织发展和员工发展的双赢可以采取以下措施：

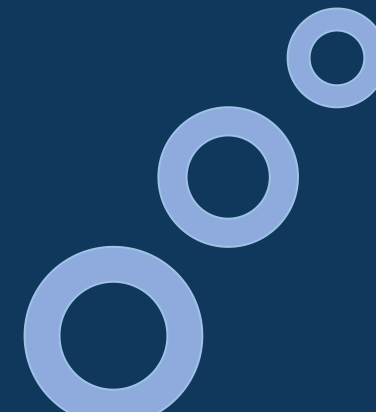
- a.为了保证组织发展和员工发展的双赢，组织应当建立基于企业战略和员工职业生涯发展的培训开发计划；
- b.组织应当为员工提供测评工具，帮助员工认识自己、了解自己的优势，从而帮助员工确定符合自身特点的职业生涯规划；





### 三、综合分析题

c.组织可以通过培训、企业文化熏陶等其他方式使员工接受组织的战略目标，使员工把他们自己的职业发展目标看成是企业发展目标的一部分，组织目标的实现是个体目标实现的集合，从而实现组织发展和员工发展的双赢。





### 三、综合分析题

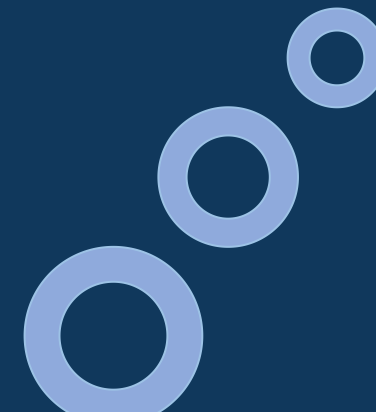
③从员工的角度来看，保证组织发展和员工发展的双赢可以采取以下措施：

- a.员工作为企业的一员，员工的目标不能脱离组织的目标；
- b.员工应该积极配合组织提供的培训，提升自己的能力，实现组织的战略目标；
- c.员工自己的职业生涯规划应该与组织的战略目标保持一致，通过依托组织战略目标的实现促使自身职业生涯目标的达成，实现自己的价值。



### 三、综合分析题

2.某房地产集团下属一家物业经营管理公司。成立初期，该公司非常注重管理的规范化和充分调动员工的积极性，制定了一套科学完善的薪酬管理制度，公司得到了较快的发展。随着规模的扩大，该公司的经营业绩却不断滑坡，客户的投诉也不断增加，员工的工作失去了往日的热情，出现了部分技术、管理骨干离职，其他人员也出现不稳定的征兆。





### 三、综合分析题

经过对公司内部管理的深入了解和诊断，发现问题出在公司的薪酬系统上：关键的技术骨干员工的薪酬水平明显低于市场水平，对外缺乏竞争力；公司的薪酬结构也不尽合理，从而导致技术骨干和部分中层管理人员流失。针对这一具体问题，该公司进行了薪酬市场调查分析，并对公司原有薪酬制度进行调整，制定了新的与企业战略和组织架构相匹配的薪资方案，激发了员工的积极性和创造性，公司发展又开始恢复良好的势头。



### 三、综合分析题

请问该公司员工流失的原因是什么？从中能够获得什么启示？（18分）

**答案：**从这一案例中可以看出，企业的薪酬制度科学与否，对企业发展的影响是巨大的，甚至是致命的。怎样建立科学合理的薪酬激励机制，如何发挥薪酬的最佳激励效果，以使企业能吸引和留住人才，造就一支高效、稳定的员工队伍，实现企业可持续发展，是企业人力资源管理的一项非常重要的工作。现代企业理想的薪酬制度应达到以下三个目的：





### 三、综合分析题

- ①具有市场竞争力的薪酬，以吸引有才能的人。
- ②确定组织内部的公平，合理确定企业内部各岗位的相对价值。
- ③薪酬必须与工作绩效挂钩，强化员工的工作动机，奖励业绩优秀的员工，利用金钱奖赏达到激励员工的目的。



### 三、综合分析题

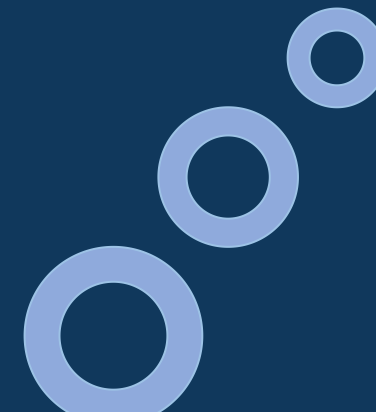
(1) 该公司员工流失的主要原因包括：

①该公司关键的技术骨干员工的薪酬水平低，对外缺乏竞争力。企业的薪酬水平是否合理，直接影响到企业在人才市场上的竞争力。只有对外部具有竞争力的薪酬，企业才能吸引所需的各类优秀人才。上述案例中的企业薪酬水平偏低，特别是关键的技术骨干力量的薪酬水平较市场明显偏低，对外缺乏竞争力，从而导致技术骨干和部分中层管理人员流失。薪酬缺乏市场竞争力，造成企业人才流失的后果是极为明显的，其结果是造成企业不断招聘新员工以满足运作需求的同时，老员工又不断离职的恶性循环，这是对人力资源的极大浪费。



### 三、综合分析题

②公司的薪酬结构不合理。公司的薪酬对内缺乏公平性，员工关心薪酬差别的程度高于关心薪酬水平。员工个人能力及其工作职务、工作态度的区别必然带来个人薪酬的差别，如何使这种“差别”既能鼓励先进员工又能被大多数员工所接受，这对薪酬管理来说越来越重要。薪酬的内部公平性是稳定公司员工队伍，激发员工的积极性和创造性的重要手段。





### 三、综合分析题

(2) 从该案例得到的启示主要有：

①企业管理者必须认识到薪酬对激励员工的重要意义。

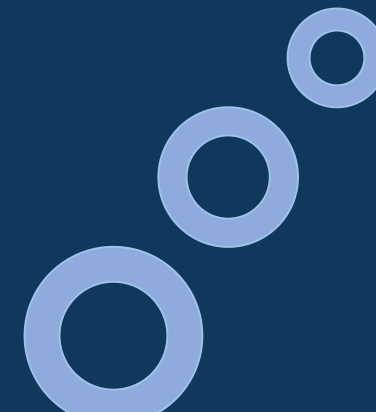
薪酬管理并不是对金钱的直接关注，而是关注如何正确使用薪酬这一金钱的激励作用。即使薪酬总额相同，但其分配的方式不同，也会取得不同的激励效果。

②重视薪酬市场调查的作用。通过薪酬市场调查，使企业的薪酬水平保持对外具有竞争力。



### 三、综合分析题

③薪酬结构的设计要科学。适当拉开员工薪酬差距，激励员工努力工作的同时，保证薪酬水平的内部公平性。防止薪酬结构不合理造成员工不满.带来企业员工队伍的不稳定。



THANKS

