# 人力资源管理答案

来源：网络 作者：空谷幽兰 更新时间：2024-10-18

*第一篇：人力资源管理答案人力资源管理答案一、单选题1、“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.物体8.把“员工视为活动主体、公司主人”是哪一种人力资源管理...*

**第一篇：人力资源管理答案**

人力资源管理答案

一、单选题

1、“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.物体

8.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

2、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.排序法D.评分法

3、“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

4、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

5、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

6、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

7、下面哪一项不是制定人力资源规划过程中的主要内容?(B)

A.预测未来的人力资源供给B.制定能保障人力资源供给的政策和措施

C.供给与需求的平衡D.评估规划的有效性并进行调整、控制和更新

8、一家电子公司录取的新员工需要岗位培训90天才能达到标准生产能力，而在这90天中的工资都是按标准生产能力应得工资支付的。那么这部分工资与按其90天中的实际生产能力应得工资的差额即构成了哪种成本(A)

A.在职培训成本B.专业定向成本C.脱产培训成本D.上岗前教育成本

9、人力资源管理科学化的基础是（B）

A．人员招聘B．工作分析C．岗位设计D．绩效考核E．就业指导

10、某公司今年离职人员数为30，而今年在职人员的平均数为200，那么，该公司的人员变动率是（A）A.20%B.10%C.15%D.25%

11、通过示范，教一名管理人员如何安排日常生产，这是人力资源管理的哪项工作？（B）

A、人员招聘B、员工培训C、绩效考核D、职业管理

12、人力资源管理呈现出许多新的可能的发展趋势包括（A）。

A．人力资源管理全面参与组织的战略管理过程

B．人力资源管理中不存在职能的外包和人才租赁

C．政府部门与企业的人力资源管理方式已相同

D．直线管理部门不承担人力资源管理的职责

13、下列哪项不是人力资源管理的研究对象？（D）。

A．人与人之间的关系调整B．人与事之间的匹配适应

C．事与事之间的关系协调D．人与物之间的关系协调

14、开放式的提问和封闭式的提问各有其目的，那么，封闭式的提问，目的是(B)。

A、获得更多有关应聘人员的信息B、尽快确认自己对应聘人员的判断

C、了解应聘人员的职业道德D、了解应聘人员的工作技能

15、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

16、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5 000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

17、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

18、.在人力资源流动中，提升、降职和平级调动属于下面哪种形式？（D）

A.自然流失B.退休C.跳槽D.内部变动

19、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

20、“深入工作现场，能比较全面地了解工作情况”是以下哪种工作分析法的优点（B）

A.写实法B.观察法C.问卷法D.参与法

二、多选题

1、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?(ABCDE)

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

2、人员分析的目的是分析人员配匹的合理性，需要分析的问题有:(ABCD)

A.谁做?B.为何由此人做?C.可否让其他人做? D.应当由谁来做? E.应当在何处做?

3、招聘策略包括哪些内容？（ABCDEF）

A.招聘地点的选择 B.招聘渠道或方法的选择 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

4、二十世纪西方几种经典的人性假设是(ABCD)

A.经济人B.社会人C.自我实现人D.复杂人 E.管理人F.文化人

5、人力资源(ACD)

A.关注的是价值问题B.反映的是存量问题

C.把人作为财富的源泉D.反映的是流量问题E.把人作为成本

6、我国《劳动法》第三条规定，员工可依法享有哪些权利?(ABCDEF)

A.劳动权B.民主管理权C.休息权D.劳动报酬权 E.劳动保护权

7、最近几年提出的，越来越多的人把人力看作是人员素质综合发挥的作用力。认为人力资源是劳动生产过程中，可以直接投人的(ABC)总和。

A.体力 B.脑力 C.心力 D.能力 E.动力

8、人力资源需求预测的方法有(AB)。

A.德尔菲法B.回归分析法c.因果分析法 D.成就需要分析法 E.市场定位法

9、“知识”这个考评目标过于笼统，因此可以把它分为哪几项考评内容?(CDE)

A.文化程度 B.毕业学校 C.基本知识.专业知识 E.相关知识

10、经济性福利通常以金钱或实物为其形式，其主要形式有哪些?(ABCDE)

A.超时酬金 B.住房性福利 C.交通性福利 D.教育培训性福利

E.医疗保健性福利F.工作环境保障

一、名词解释

1.人力资本：是指通过资本投资形成的，凝结于劳动者身上的知识、技能、品性和健康等。

2.职务说明书：是对某一职务或某一职位工作职责权限及其任职资格等其他内容的全面的说明。

3.工作评价：又称职务评价，即依据工作分析的结果，按照一定标准，对职务的性质、强度、责任、复杂性及所需资格条件等因素的程度差异，进行综合评估的活动。

4.人力资源管理：所谓人力资源管理，是根据组织的战略目标制定相应的人力资源战略规划，并为实现组织的战略目标进行人力资源这一特殊资源的获取、使用、保持、开发、评价和激励。

四、论述题（要展开论述）

1． 人力资源管理的活动领域有哪些？

(1）工作分析与工作设计。工作分析通过搜集工作岗位的相关信息，明确界定每个岗位的责任、任务或活动。工作设计则通过对工作的再设计，来提高员工的工作满意感，增强员工对组织的信任感，提高工作绩效水平。（2）人力资源规划。人力资源规划是指根据组织的战略目标和外部环境的发展变化，合理地分析和预测组织对人力资源的需求和供给情况，并据此制定出相应的计划或方案，以保证组织在适当的时候获得适当数量、质量和种类的人员补充，满足组织和个人的需求，因此，人力资源规划不仅在组织的人力资源管理活动中具有先导性和战略性，而且在实施组织总体规划中处于核心地位。（3）招募与甄选。人才是竞争的源泉，因此，挑选和录用合格乃至优秀的员工是企业占据竞争主动地位的重要环节。（4）培训与开发。培训分为岗前培训和在职培训。•岗前培训是对新员工进行职业教育，使其具有基本的职业素质；在职培训是结合员工工作中的表现，进一步开发和提高其工作能力。良好的培训能提高员工生产效率，培训稀缺性人才资源。（5）绩效考核。绩效考核又叫业绩考核，它通过系统的方法、原理来评定和测量员工在职务上的工作行为和工作效果。（6）薪酬、奖金和福利。应根据不同员工的不同情况，采取不同的激励方式，使合理的需求都能得到相应的满足，以充分调动员工的积极性，提高企业业绩。

2.人力资源管理与传统人事管理有什么区别？

答：人力资源管理与传统人事管理区别主要体现在：

（1）传统人事管理的特点是以“事”为中心，而现代人力资源管理是以“人”为中心，管理的根本出发点是“着眼于人”。

（2）传统人事管理把人设为一种成本，将人当作一种“工具”，注重的是投入、使用和控制。而现代人力资源管理把人作为一种“资源”，注重产出和开发。

（3）传统人事管理是某一职能部门单独使用的工具，似乎与其他职能部门的关系不大，但现代人力资源管理却与此截然不同。实施人力资源管理职能的各组织中的人事部门逐渐成为决策部门的重要伙伴，从而提高了人事部门在决策中的地位。

3..人力资源规划的作用是什么？

在所有的管理职能中，人力资源规划最具战略性和主动性。科学技术瞬息万变，而竞争环境也变化莫测。这不仅使得人力资源预测变得越来越困难，同时也变得越来越紧迫。人力资源管理部门必须对组织未来的人力资源供给和需求作出科学预测，保证组织在需要时就能及时获得所需要的各种人才，进而保证实现组织的战略目标。所以人力资源规划在各项管理职能中起着桥梁和纽带的作用。

（1）通过人力资源供给和需求的科学分析，制定合理的人力资源规划有助于一个组织战略目标、任务和规划的制定和实施；

（2）导致技术和其他工作流程的变革；

（3）提高竞争优势，如最大限度削减经费、降低成本、创造最佳效益；

（4）改变劳动力队伍结构，如数量、质量、年龄结构、知识结构等；

（5）辅助其他人力资源政策的制定和实施，如招聘、培训、职业生涯设计和发展等；

（6）按计划检查人力资源规划与方案的效果，进而帮助管理者进行科学有效的管理决策；

（7）适应并贯彻实施国家的有关法律和政策，如劳动法、职业教育法和社会劳动保障条例等

**第二篇：人力资源管理答案**

《人力资源管理》形考作业

1一、案例分析题：飞龙集团在人才队伍建设上的失误（30分）

1问题：⑴请结合案例，谈谈企业应该如何建设自己所需的人才队伍，搞好人力资源战略规划？

⑵通过案例分析，你有什么体会？请说明开发和管理人力资源的重要性。

1、分析提示：如果把人比作水，企业比作舟。显然，水能载舟，亦能覆舟。有学者说：一切自然灾难并不可怕，因为

我们坚信：人定胜天。但是由于人的原因造成的灾难，实际上，世界上任何形式的灾难，大都是“人的灾难”，这其实才是最为可怕的。只有人的灾难被化解了，人生的希望、企业的希望，也就会随之降临。做企业的人，不可能不知道“人才对企业的至关重要性”，飞龙集团的创始人亦然。但为什么有不少的企业因为人才资源的缺乏、不合理，而陷入困境，乃至绝境呢？

从其根本上来说，主要有以下几方面的原因：（1）以董事长或总经理为核心的企业决策集体在长期的市场运作中，会因为核心人物的人格特质作用，在企业中形成一种独特的、具有决定性作用的人格化的企业行为风格。如飞龙集团采用的“一套毛泽东式的行军作战的”市场营销策略和教育、管理员工的方案；巨人集团崇尚冒险、个人绝对权威的决策风格等。在企业的发展过程中，都会导致人才结构不合理、缺乏企业所需要的人才、人才素质偏低、人才选拔不畅、所谓的人才只能上不能下、企业人才近亲繁殖等现象。

（2）企业中负责人力资源管理的工作人员缺乏具体、易操作的人力资源招聘、管理、使用方面的科学方法、程序的有效培训。“葫萝卜吃一节开一节”，缺乏企业所需要的人力资源战略规划、没有企业所需要的人才结构的有效分析。企业就会因为高的人才流失率、人才不能为企业创造利润等，而致使企业极大地提高企业所需要的人力成本，造成严重损失。（3）由于企业采用“自我中心式、非理性化家族管理”，而不是采用“以人为中心、理性化团队管理”,选拔人才的途径只能是从自己所熟悉的人员中物色，这样一来，在企业中工作的各种人才可能都是自己的亲戚朋友。飞龙集团在人才招聘、管理方面的失误，决不仅仅是某一个企业的失误，而是我国大部分企业在相当长的一段时期内，将会碰到的一个“致命的问题”。为了解决这一“致命问题”，我们认为，企业在选人、用人的过程中，至少应做好以下三方面的工作。（1）企业决策集体应真正树立市场化的选人、用人观念，确立正确的人才选拔标准、原则。

（2）按照科学的程序选拔人才，把人才选拔作为一门科学来对待。（3）作为主管人力资源招聘工作的人员，应熟练掌握人力资源招聘技术，如工作分析、人员分析、面试技巧、心理测试、情景模拟测验等。

2、通过本案例分析，可见人力资源管理的意义如下：在人类所拥有的一切资源中，人力资源是第一宝贵的，自然成了现代管理的核心。不断提高人力资源开发与管理的水平，不仅是当前发展经济、提高市场竞争力的需要，也是一个国家、一个民族、一个地区、一个单位长期兴旺发达的重要保证，更是一个现代人充分开发自身潜能、适应社会、改造社会的重要措施。张德教授曾在其著作中指出人力资源管理的主要意义是：（1）通过合理的管理，实现人力资源的精干和高效，取得最大的使用价值。并且指出：人的使用价值达到最大＝人的有效技能最大地发挥。（2）通过采取一定措施，充分调动广大员工的积极性和创造性，也就是最大地发挥人的主观能动性。（3）培养全面发展的人。实际上，现代人力资源管理的意义可以从三个层面，即国家、组织、个人来加以理解。在这里，我们认为现代人力资源管理对企业的意义，至少体现在以下几方面。（1）对企业决策层。人、财、物、信息等，可以说是企业管理关注的主要方面，人又是最为重要的、活的、第一资源，只有管理好了“人”这一资源，才算抓住了管理的要义、纲领，纲举才能目张。（2）对人力资源管理部门。人不仅是被管理的“客体”，更是具有思想、感情、主观能动性的“主体”，如何制定科学、合理、有效的人力资源管理政策、制度，并为企业组织的决策提供有效信息，永远都是人力资源管理部门的课题。（3）对一般管理者。任何管理者都不可能是一个“万能使者”，更多的应该是扮演一个“决策、引导、协调”属下工作的角色。他不仅仅需要有效地完成业务工作，更需要培训下属，开发员工潜能，建立良好的团队组织等。（4）对一个普通员工。任何人都想掌握自己的命运，但自己适合做什么、企业组织的目标、价值观念是什么、岗位职责是什么、自己如何有效地融入组织中、结合企业组织目标如何开发自己的潜能、发挥自己的能力、如何设计自己的职业人生等，这是每个员工十分关心，而又深感困惑的问题。我们相信现代人力资源管理会为每位员工提供有效的帮助。

二.。问题：(1)对于服务工的投诉，你认为该如何解决?有何建议?

(2)如何防止类似意见分歧的重复发生?

(3)你认为该公司在管理上有何需改进之处?

答案要点：

1、针对案例的分析，我们可以看到，首先对服务工不应该解雇，在这里服务工做了不是份内的活，应该予以表

扬，适当地给予精神和物质奖励。

2、（1）、作为一个车间主任来说也应该适当的批评。没有一个合理、完善、准确的职务说明书，对工作岗位进行说明，车间主任难道没有一点责任吗？A、对职务书进行修改，增加这一项。B、对操作工讲，可以增加一种这样的条文，如工作时间保持机床周围的清洁。如果因操作不慎，造成周围环境污染。C、操作工要清扫干净。发生事情之后还要及时上报。E、对后勤工来讲也可以增加相应的条款，完成车间安排的临时、紧急性的任务。F、从案例知，“车间主任顾不上去查工作说明书上的原文，就找来一名服务工来做清扫”、“车间主任威胁说要把他解雇”。作为一个车间主任来说此为契机，努力学习，提高自身综合素质，树立正确观念，改变工作作风，公平、公正待人。增强领导者自身的影响力。进一步提高领导水平和管理能力，处理工作方面少一些主观臆断，多一份细心。（2）对操作工要批评教育,应向他指出：把机油洒在机床周围的地上并拒绝清扫是错误的。从案例知，“机床操作工的工作说明书规定：操作工有责任保持机床的清洁，使之处于可操作状态，但并未提及清扫地面”，何为“处于可操作状态”，机床周围的地上有机油洒难道是可操作状态？

3、A、根据公司的实际情况要进行管理分工、重新定位、对职务说明书进行修改。保证工作的顺利进行。B公司在管理上，可以让一些有丰富管理经验的基层管理人员参与到岗位职责的规划工作中来，基层管理人员对第一线的工作情况熟悉，比较清楚工作中存在的一些问题。根据实际情况制定出较为科学合理的工作说明书；进一步提高领导水平；提倡爱岗敬业、发扬团结协作精神，从而在发生类似事件时，能顺利地加以解决

人力资源管理 形成性考核册作业2

一、案例分析题：波音公司的新计算机系统（40分）

问题：⑴你认为该零部件部门的雇员需要接受何种培训？

⑵如何确定具体的培训目标？

⑶你认为波音公司请外部的咨询公司来组织这个培训比较合适，还是由本公司自己来组织实施比较合适？为什么？

⑷无论是由本公司还是由咨询公司来做这个培训项目，请说明你怎样设计这项培训计划。

分析：（1）员工培训包括岗前培训、在岗培训、离岗培训和业余自学四种类型。建议以在岗培训为主，鼓励员工业余学习，同时少量（好的或差的）人员进行离岗培训。（2）培训目标即培训结束时受训者应掌握哪些技能或目标。也就是说，零部件部门应掌握哪些知识，会哪些技能才能满足以顾客为中心的模式，？只有这样培训才能做好、有效。（3）二者结合。以自主为主，结合外部咨询机构。（4）培训计划设计要考虑以下几个问题：明确培训对象；确定培训目标；确立培训时间；落实实施机构；选择合适的培训方法；培训设施。

二、案例分析：天龙航空食品公司的员工考评（30分）

问题：⑴你认为罗芸给马伯兰等的考绩是用的什么方法?

⑵罗芸对老马绩效的考评合理吗?老马不服气有令人信服的理由吗?

⑶天龙公司的考绩制度有什么需要改进的地方?你建议该公司应做哪些改革?

＜分析＞1．罗芸给老马等的考绩用的是印象考评法。案例中，罗芸知道老马的长处和缺点，凭个人对下属的了解，进行考评打分。罗芸首先总体上给老马打6分，然后开始考虑怎么给老马的各项分配分数。这显然是用的印象考评法。2．（1）罗芸给老马打的分数明显打低了，对老马绩效的考评不是很合理。（2）A．印象考评法容易受主观因素的影响，易掺入个人情感，由一点推及其余。尽管老马的工作能力很强，工作实绩不俗，同自己的下属和客户的关系很好，但罗芸对老马不注意身体健康导致三个月病假以及太爱表现自己印象颇深。B．公正的讲：老马很善于和他重视的人，包括„„有好几位已被提升，当上其他地区的经理了。老马这一年的工作，总的来说干得不错。我想作为地区经理应该考虑这一客观因素。太爱表现自己虽是老马的一个缺点，但向经理汇报工作也是应该的。3．（1）天龙公司的考绩制度有什么需要改进的地方?由印象考评法改进为绩效考评法。绩效评估体系是组织对实现目标过程中进行控制的一种重要机制。员工绩效考核应做到公正、客观地评价。天龙公司考绩制度最好有所改进。（2）①天龙公司应根据企业自身的特点和实际情况，制定合适的考评标准和考评方法，尽量做到量化和细化。②做好考评前对员工的思想教育工作，说明考评是对过去工作反应。③绩效考评是员工提拔的重要参考之一，并不是全部。提拔甄选标准可以同考绩标准有所不同，绩效考评不能在主观上掺入提拔的标准，应提倡竞争上岗，条件公开。

三、案例分析：一家百货公司的工资制度（30分）

问题：⑴该百货公司实行什么类型的工资制度？

⑵分析该百货公司工资制度的特点和作用。

提示：绩效工资制，实际上是计件工资（因为营业员工资是根据销售额的多少来确定的），其特点和作用见教材第213-214页。计件工资是根据员工完成的合格产品数量或作业量和计件单价来计算报酬的一种工资形式，是定额工资的一种，用于自动化程序较底，采取体力劳动和手工操作的企业和工种，而自动化和机械化程度较高产品数量主要取决于机械设备性能的企业和工种，则不适宜实行计件工资，其特点：

1、对工作结果进行综合量化，制定出工作定额

2、把员工的岗位工资、技能、工龄、效益、生产奖、岗位津贴等所有工资收入捆绑，组成统一的计件工资计算额。

3、以工资定额为依据，计算计件工资制度以工作额作为员工的量化标准，区分了员工的劳动差别，合理计量了员工完成合格劳动应得的报酬，鼓励员工的劳动积极性。

《人力资源管理》形考作业3

一、社会调查报告（70分）选择一个你比较熟悉的企业，对它的人力资源管理状况进行分析，并写出一个1000字的分析报告。要求说明以下内容：

1、该企业的名称、住址、主要经营活动；

2、该企业的人力资源管理现状及问题；

3、重点分析它的人员保障制度是怎样设计？

4、该企业的人力资源应如何开发和管理？注：上述报告可以通过各种途径收集资料，你可以查阅有关文献，咨询一些专家，也可以到网上搜索一些资料来左证你的观点。要求注明资料来源。凡资料详实、来源清楚的至少可以得及格分；凡资料不实，来源不清的为不及格。

范文：（仅供给参考）江苏晶石集团人力资源管理调查江苏晶石集团公司（以下简称晶石）是在中国电子元器件行业享有盛誉的大型企业，多年来一直跻身于“中国电子元件百强企业”前十名。公司总部位于国家863/火炬计划无锡新材料产业基地，分别在深圳的蛇口、宝安，在青岛、无锡新区、锡山等地设立分公司十家。江苏晶石集团是国内最大的电子元器件、氨基酸原料药生产企业，也是全球最大的FBT供应商。主要产品包括：各类彩色显示器用高压包（FBT）、各类U型、E型软磁铁氧体磁性材料、变压器、各类开关电源、电感线圈、微波炉、医用氨基酸原料药等。公司致力于开发国内国际两个市场，与国际大公司真诚合作，目前已经与东芝、索尼、松下、飞利浦、摩托罗拉以及海尔、海信、长虹等公司建立了长期贸易关系，多次被摩托罗拉、LG、海尔等公司认定为优秀分供方、杰出供应商企业。公司注重基础质量管理，先后通过了ISO9000：2024质量体系认证、ISO14000环境管理体系认证、CQC认证、美国UL认证、德国CE认证、TUV认证、加拿大CSA认证、制药行业的GMP认证等。以下是几个主要方面的调查：1.人力资源规划：人力资源规划工作是企业招聘与调配、培训与发展的基础工作，而制定人力资源规划的一个基础工作是对企业现有人员的学历、年龄、专业、工龄等进行数据的收集与分析工作。2024年中，晶石共有员工5千多人（含生产工人）。由于晶石业务的不断扩大，新人的进入比较频繁，同时晶石的下属公司也比较多，各公司的人力资源统计与分析工作都比较薄弱，这就造成了晶石上下没有一个人能清楚的知道晶石究竟有多少具体的员工数量。2.职位体系建设工作：晶石有职位设置，但却没有明确每一职位的工作职责与任职条件，其中有多个的职位汇报关系也是没有理顺的。职位是一个企业流程与组织的集合体，也是组织与人的一个桥梁，任何人力资源管理的规范工作，有赖于职位体系的建设与规范。基于这样一个原理，职位体系的建设工作也是我们咨询的一个重点和基础性工作。但在晶石进行职位体系的建设工作中，晶石的管理人员没有认识到职位在管理工作中的重要作用，在观念上还未能发生转换。由于晶石过去是一家乡镇企业，人情观念比较重，同时企业的员工只有一条发展通道，即想要获得收入的增加，就必须做“官”。在过去，公司决策层为了照顾到一些工作了很久的人的涨薪需求，设置了较多的副职，如常务副总、不同职类的副总、总经理助理、各部门部长、副部长、部长助理、副部长助理等等，往往是一个只有50几个人的下属公司，管理人员就占了几乎一半的数量。3.薪酬体系建设工作：薪酬的改革工作永远都是企业最为敏感也是员工最为关注度的事件，这和企业的组织结构调整一样，是企业变革管理的重点。并对该下属公司的三分之二的职位进行了评估，形成了职位等级表，并在此基础上，结合该下属公司的财务状况，考虑到外部的薪酬市场情况，出台了薪点表，并形成了公司的奖金发放管理办法。

二、案例分析：阿莫可公司的职业管理系统（30分）阿莫可公司（Amoco）

问题：（1）你如何评价阿莫可公司的职业管理系统？（2）如果需要作进一步的改进，你可以提供什么样的建议？为什么？

提示：阿莫可公司的职业管理系统是一个比较合理的职业管理系统，它通过四个关键的组成部分，教育、评估、发展、结果，然后把他们有机的结合。如果要改进，我提供的建议是职业管理就是一个人对自己所要从事的职业，要去做的工作，组织在职业发展上要达到的高度等做出规划和设计，并为自己实现职业目标而积累知识，开发技能的过程，它通过选择职业、选择组织、选择工作岗位，在工作技能达到提高，职位得到晋升、才能发挥来实现。一个人的职业生涯设计的再好，如果不进入特定的组织就无从谈起。首先组织的职业管理应该从招聘新员工时就应该开始，提供较为现实的企业与未来工作的展望，将组织的基本理念和文化观念传达给应聘者，使他们尽可能真实的了解组织，另一方面要尽可能全面了解候选人，为新员工发展奠定好的开端．在进入组织初期的主要任务：１．了解职工兴趣、职业技能，然后把他们放到适合的职业轨道上２.岗前培训，引导新员工。３.挑选和培训新员工的主管.4.分配给新员工一项工作,对工作表现和潜能进行考察,并及时给与初期绩效反馈.帮助其学会如何工作.5.协助员工作出自己的职业规划.职业生涯中期,这个年龄段的员工大都有了明确的职业目标,组织要保证员工合理的职位轮换和晋升.为员工设置合理畅通的职业发展通道.到职业后期阶段,员工退休问题必须提到议事日程,组织有责任帮助员工认识接受这一个客观事实,并帮助每一个即将退休的员工制度退休计划,同时组织可以采取兼职、顾问或其他方式聘用他们，延长他们的职业生涯。

**第三篇：人力资源管理概论答案**

(1)san认为人力资源规划应兼顾组织和个人利益的观点，是（A）管理思想的体现。

A.“以人为本” B.“自我实现人” C.“经济人” D.“社会人

(2)人力资源规划的主要环节是（B）。

A.对员工素质的预测 B.对人力资源的供求预测 C.对企业发展目标的预测 D.对员工职业生涯发展的预测

(3)企业最容易出现人力资源结构性失衡的时期是（C）。

A.企业发展初期 B.企业快速发展时期 C.企业稳定发展时期 D.企业衰退时期

(4)下列不属于外部渠道招聘优势的是（B）。

A.为企业带来不同的价值观和新观点B.不存在“逆向选择”问题 C.外部渠道广阔 D.是一种很有效的信息交流方式

(5)在衡量测试方法对甄选录用的合宜程度时，表示测试有效性和准确性的指标是（A）。A.测试的效度B.测试的信度 C.测试的经济性 D.测试的公平性

(6)适合于那些以外显动作为主的职务，对于脑力劳动成分比较高的职务，效用不大的工作分析方法是（B）。

A.见习法B.观察法 C.工作日志法 D.访谈法

(7)由任职者按时间顺序，详细记录自己在一段时间内工作内容，以达到工作分析目的的方法是（D）。

A.访谈法B.观察法 C.见习法 D.工作日志法

(8)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 D.一次性资源

(9)下列人力资源管理与传统人事管理的区别，（B）项有误。

A.人力资源管理把人看作是一种“资源”，而传统人事管理则把人看作是成本 B.人力资源管理以事为中心，而传统人事管理的特点则以人为中心 C.人力资源管理将企业的人力资源系统地加以规划，而传统人事管理未形成系统规划 的协调，而传统人事管理则忽视人与环境的协调配合(10)下列属于需要型激励理论的是（A）。A.ERG理论 B.期望理论 C.公平理论 D.强化理论

\*以下为多选题部分：

(11)企业经营的四大类资源包括（ACDE）。

A.经济资源 B.辅助性资源 C.人力资源 D.物质资源 E.信息资源

D.人力资源管理重视人与环境(12)人本管理的基本原则有（ABDE）。

A.个性化发展原则B.引导性管理原则 C.监督管理原则 D.人与组织共同成长原则 E.环境创设原则

(13)奥德费的ERG理论与马斯洛的需要层次理论有相似之处，其中与生存需要相对应的是（AE）。

A.生理需要 B.社交需要 C.尊重需要 D.自我实现需要 E.安全需要

(14)er工作分析包括（BC）方面的基本内容。

A.工作分析报告 B.任职者说明 C.职务描述 D.人力资源规划 E.工作设计

(15)以下属于职务描述中的工作基本资料的有（ABCDE）。

A.工作名称 B.直接上司职位 C.所属部门 D.对应岗位等级 E.所辖人员

(16)任职者说明的主要内容有（ACE）。

A.资历要求 B.职务分析 C.生理要求 D.工作职责 E.心理要求

(17)问卷法的缺点有（CDE）。

A.成本高B.形式单一 C.技术要求高 D.被调查者不配合E.回收困难

(18)在工作分析时，以下哪些情况不宜采用观察法（BCD）。

A.要求熟练程度较高的职务B.脑力劳动成分较高的职务 C.活动范围较大的职务 D.在特设环境中活动的职务 E.危险环境的职务

(19)以下（BCDE）属于职务描述中的企业提供的聘用条件。A.工作权限 B.支付工资的方法 C.福利待遇 D.晋升机会 E.培训机会

(20)外部渠道就是通过外部获得企业所需的人员，以下哪些属于外部招聘的方式（CD）。A.岗位轮换 B.推荐 C.招聘广告 D.委托猎头公司 E.工作投标

\*以下为是非题部分：

(21)人力资源与其他一切资源最根本的区别在于人力资源具有能动性。A.正确

(22)根据双因素理论，保健因素大多与工作环境或工作条件有关，激励因素主要与工作内容和工作成果有关。

A.正确

(23)职位是指工作中不能再进一步分解的最小动作单元。B.错误

(24)工作分析的过程一般可以分为三个基本阶段，即前期准备、收集分析阶段和结果整合。A.正确(25)人力资源规划是组织战略的重要组成部分，实质是实现组织人力资源供给和需求的平衡过程。A.正确

(26)当人力资源需求大于人力资源供给时的状态，应该优先考虑外部招聘。B.错误

(27)招募是组织为了吸引更多更好的应聘者而进行的一系列活动，它是招聘工作的基础。A.正确

(28)猎头公司在接受客户委托以后，通过广告吸引潜在的求职者，并向个人收取服务费。B.错误

(29)甄选的步骤主要包括评价、面试、测试、考核和调查。A.正确

(30)序列面试是指事前预备好书面的工作说明书和录用标准，设计开发好问题，以避免面试者遗漏某些关键信息的一种面试方法。B.错误

如果人力资源得不到及时和适当的利用，个体所拥有人力资源的作用就会随着时间的流逝而降低甚至丧失，这体现了人力资源的（D）。A.能动性B.再生性 C.持续性 D.时效性

“管理者已不是指挥者、调节者或监督者，而是起辅助者的作用，从而给员工以支持和帮助”这种管理方式所对应的人性假设是（D）。

A.“经济人” B.“社会人” C.“复杂人” D.“自我实现人”

对工作信息进行收集、分析、综合以及做出明确规定的过程或一系列活动是（C）。A.人力资源规划 B.工作设计 C.工作分析 D.绩效评估

在运用关键事件法进行工作分析时的主要缺点体现在（D）。

A.难以获得任职者的合作 B.技术性要求较高 C.任职者只注重工作工程，不关心工作结果 D.不能对工作提供完整的描述

人力资源培训的（B）不是集中在人员、组织、部门现在有效工作所需要的知识、技能和能力，而是集中在他们未来有效工作所需要的知识、技能和能力。A.环境分析 B.战略分析 C.组织培训气候的分析 D.资源分析

用于培训的资源包括（A）。

A.人、设施、资金B.预算、场地、人 C.设施、计划、资金 D.职权、设施、资金

(8)下列对角色扮演法的描述中不正确的是（D）。

A.为了收到更好的培训效果，在培训中受训者常扮演自己工作所接触的对方的角色B.多用于有效沟通和领导模式分析的训练中 C.目的是为了训练员工解决日常管理问题的能力 D.要求角色扮演者根据对角色的理解随意发挥

通过职位空缺来预测人力资源需求的方法是（B）。A.领导估计法B.替换单法 C.德尔菲法 D.工作负荷法

招聘需求通常是由（C）提出的。

A.高层管理者B.人力资源部门 C.用人部门 D.一线员工

评价中心的主要形式有（ABCD）。

A.工作样本法B.无领导小组讨论 C.文件筐测验 D.角色扮演 E.心理测试法

影响人力资源供给的企业内部因素有（B E）。

A.经济发展水平B.工资因素 C.地区劳动力市场状况 D.地区人力资源的总体构成E.非工资因素

职务描述的主要内容有（A C E）。

A.工作基本资料 B.职务分析 C.工作详细说明 D.任职者说明E.企业提供的聘用条件

人力资源的实质是人所具有的运用物质资源进行物质财富或精神财富生产的能力，它包含（A B）等两个方面。

A.体能 B.智能 C.观察力 D.理解力E.思维判断力

人力资源管理活动包括（ABCDE）。

A.人力资源规划 B.工作分析 C.绩效考核 D.职业生涯管理 E.薪酬管理

以下属于赫茨伯格“双因素理论”中提到的激励因素的是（CDE）。A.薪水 B.人际关系 C.责任感 D.认可 E.成长

下列属于需要型激励理论的是（BCE）。

A.公平理论 B.ERG理论 C.需要层次理论 D.强化理论 E.双因素理论

人力资源是指在一定时空范围内人口的总和。B.错误

过程型激励理论不同于需要型和行为改造型激励理论，它把激励过程看作是一种“黑箱”，而只关注激励过程的结果。B.错误

工作分析通常又称为职务分析，它是组织人力资源规划以及其他一切人力资源管理活动的基础。

A.正确

观察法是通过对员工工作活动进行观察或监测而获取职务要素信息的方法。B.错误

组织对人力资源的需求是一种引致需求，受到多方面因素的影响。A.正确

德尔菲法对人力资源的需求做出预测，其优点在于发挥各位专家独立判断的作用，可以集思广益。A.正确

“一个岗位宁可暂时空缺，也不要让不合适的人选占据”体现了招聘工作应遵循的全面性原则。B.错误

人力资源不一定越多就越能产生效益，这体现了人力资源的（A）。A.内耗性B.时效性 C.持续性 D.再生性

人们的工作动机不只在于经济利益，更重要的是工作中的各种社会关系，这种人性假设理论是（B）。A.“经济人”假设理论 B.“社会人”假设理论 C.“自我实现人”假设理论 D.“复杂人”假设理论

模拟管理人员处理日常公文的情景，从而对应聘人员素质进行测评的方法被称为（A）。A.文件筐测验法 B.角色扮演法 C.无领导小组讨论法 D.工作样本法

（B）是指工作中不能再进一步分解的最小动作单元。A.职位 B.工作要素 C.职务 D.任务

以下属于业务规划的是（ACDE）。

A.人员补充规划 B.总体规划 C.培训开发规划 D.退休与解聘规划E.人员晋升规划

根据测验的具体对象，心理测试有（CD）。

A.个人测试 B.团体测试 C.认知测试 D.人格测试 E.文字性测试

工作规范又称岗位规范或者任职资格，是根据工作分析所提供的信息，拟定任职者的资格，列举并说明具体任职者的个人特质、条件、所受教育和培训等。A.正确

组织中可能会出现某类人员供不应求，而另一类人员供过于求的失衡现象。A.正确

在人力资源规划中，最重要的工作就是进行组织人力资源的需求和供给预测。A.正确

招聘的机会成本是指因招聘不慎，须重新再招聘时所花费的费用。B.错误

外聘可以为组织带来不同的价值观和新观点、新思路、新方法，为组织注入活力，因此在进行招聘录用工作时，外部招聘应先于内部招聘。B.错误

甄选是对候选的申请人进行筛选，甄选合格人选的过程。A.正确

人力资源的智能不包括下面的哪一项（C）？ A.智力 B.知识 C.工作 D.技能

人力资源管理的首要目标是（A）。

A.人力资源的合理配置B.节约用人成本，降低企业的运营费用 C.发挥最大的主观能动性，提高工作效率 D.维持并改进员工队伍的素质

测定培训对企业经营成果具有何种具体而直接的贡献的培训评价标准是（C）。A.反应标准 B.学习标准 C.成果标准 D.行为标准

（A）是从低水平或培训的初级阶段迈向中级阶段的重要方法与步骤。A.在岗培训 B.外派培训 C.岗前培训 D.内部培训

（D）的优点是：易于操作，适用于各种内容的培训；经济而又有效，有利于大面积培养人才。

A.研讨法B.角色扮演法 C.案例教学法 D.讲授方法

内部渠道就是从企业内部选拔合适的人才来补充空缺或新增的职位，以下属于内部渠道的有（A）。

A.岗位轮换 B.校园招聘 C.招聘广告 D.委托猎头公司

招聘工作应该遵循的基本原则有（ABCE）。

A.计划性原则B.公开性原则 C.合适性原则 D.片面性原则E.标准性原则

面试的方法有很多，企业可以根据自身招聘不同层次人员的不同需要选择，可供选择的方法有（ABCD）。A.序列面试 B.结构化面试 C.非结构化面试 D.小组面试 E.背景调查

以下哪些测评属于人格的测试（ABDE）。

A.性格测试 B.品德测试 C.能力倾向测试 D.态度测试 E.兴趣测试

人力资源需求预测的步骤包括（ABDE）。

A.预测现实的人力资源需求B.预测未来的人力资源需求 C.预测人力资源的需求分布 D.预测未来流失人力资源需求 E.预测企业整体人力资源需求

工作分析包括（B C）方面的基本内容。

A.工作分析报告 B.任职者说明 C.职务描述 D.人力资源规划 E.工作设计

以下（ABDE）属于职务描述中的工作详细说明资料。

A.工作概述 B.工作职责 C.工作名称 D.工作流程 E.与其他工作的关系

“复杂人” 假设的主要内容有（ABD）。

A.人有着层次和水平不同的、多种多样的需要B.人会不断会产生新的需要和动机 C.生产效率的高低，主要取决于员工的士气 D.不存在对任何时代、任何企业或任何人都普遍适用的管理模式 E.对员工的激励主要来自于工作本身的挑战性和责任性

下列属于过程型激励理论的是（C E）。

A.需要层次理论 B.双因素理论 C.公平理论 D.强化理论 E.期望理论

“自我实现人” 的假设在很大程度上依赖于薛恩提出的理论。B.错误

人力资源管理的首要目标是实现人力资源的合理配置。A.正确

所谓关键事件，就是对企业员工有重要意义的职务背景关系及相应的行为。B.错误

工作日志法的优点是（A）。

A.详尽性和可靠性B.双向沟通 C.手段多样 D.效率高

关于人性假设，其中提出“经济人”假设的代表人物是（C）。A.梅奥 B.马斯洛 C.泰罗 D.薛恩

马尔可夫分析预测法属于（D）。

A.人力资源需求主观预测的方法B.人力资源需求非主观预测的方法 C.外部人力资源供给预测

进行心理测试时一定要注意以下方面（ABCE）。

A.由心理专家主持和实施 B.对一些记分性的测试，记分方法要保密 C.实事求是地看待测试结果和作用 D.心理测试的方法可以作为甄选、录用的决定性方法 E.心理测试的工具设计要符合标准化和科学化的原则

工作分析的常用方法有（ACDE）。

A.关键事件法B.工作样本法 C.观察法 D.工作日志法E.访谈法

公平理论认为，当一个人做出了成绩并取得报酬以后，他不仅关心所得报酬的绝对量，而且关心额外报酬的相对量。A.正确

访谈法是工作分析人员通过面对面询问而获取工作要素信息的方法。A.正确

录用是招聘工作的决定性阶段，包括做出录用决策、安排体检和实际录用等方面的工作。A.正确

（C）理论认为，只要自己的才能表现出来，个体才能得到最大的满足。A.“经济人” B.“社会人” C.“自我实现人” D.“复杂人”

主要依赖专家的知识、经验和判断分析能力，进行人力资源需求预测的方法是（C）。A.领导估计法B.回归分析法 C.德尔菲法 D.工作负荷法

一种综合运用多种评价技术对被评价人员进行全面了解的程序称为（D）。A.心理测试 B.身体测试 C.工作样本法 D.评价中心法

在衡量测试方法对甄选录用的合宜程度时，表示测试稳定性和可靠性的指标是（B）。A.测试的效度B.测试的信度 C.测试的经济性 D.测试的公平性

招聘、甄选和录用工作的基础是（AC）。

A.人力资源规划 B.工作设计 C.工作分析 D.培训开发 E.绩效考评

D.内部人力资源供给预测 部门经理进行人际敏感性训练最适宜的方法是（C）。A.视听法B.案例教学法 C.角色扮演法 D.操作示范法

人力资源规划与企业战略的关系是（ABCDE）。

A.企业战略对人力资源规划的制定具有导向作用 B.企业战略对人力资源规划过程具有制约作用 C.人力资源规划为企业发展战略的实施提供了人力保障 D.人力资源规划有助于企业战略目标的进一步完善 E.人力资源规划是企业战略的重要组成部分

影响人力资源需求的因素有（ABCE）。

A.产业结构 B.技术水平C.企业发展 D.地区人力资源的总体构成E.预期员工的流动

培训合格者上岗试用，试用周期一般为6个月；特殊岗位的试用期可为1年。B.错误

**第四篇：人力资源管理3-答案**

人力资源管理模拟题 3

一、填空题：

1、工作分析的结果形成两份重要的文件是（工作描述）、（工作规范）。

2、职业发展的四个阶段是（职业预备期）、（职业初期）、（职业中期）、（职业后期）。

3、员工的职业类型有(技术型)、（管理型）、（安全型）、（创造型）、（独立型）。

4、绩效评估之后的四种类型的员工是核心型、骨干型、（问题型）、（僵化型）。

5、在面试测试中属于情景模拟的方法有（模拟公文处理）、（角色扮演）。

二、选择题：（下列题中有一个或多个正确答案，把正确的答案写在括号里，选 错或少选不得分）

1、人力资源管理经理应具有（ABCD）

A、人力资源管理技能

B、业务技能 C、变革的技能

D、人际信任

2、（C）是工作与工作之间比较的工作评价方法

A、排序法

B、点数法

C、海氏法

D、因素比较法

3、职务形状是下山型的有（B）

A、办公室职员

B、工程师

C、销售经理

4、薪酬的主要作用有（ABCD）

A、保障

B、激励

C、保障和激励

D、综合作用

5、（D）是长期薪酬

A、基本薪金

B、绩效薪金

C、红利

D、股票期权

6、属于过程型激励理论的是（BC）

A、双因素理论

B、期望理论

C、公平理论

D、成就理论

7、工作分析的时机是（ABC）

A、新企业成立时

B、新工作产生时

C、环境变化引起岗位变动时

D、员工对工作不满时

8、属于有害——情绪性冲突的是（BD）

A、两个技术人员在产品设计时发生矛盾后使各自在设计时考虑得更周到

B、人力资源部两个负责人为制定一项新的人事政策而争执不下结果制定的制度 得到真正的贯彻落实

C、财务经理与采购经理的关系不好财务经理从帐目中查出采购经理的违法行为

D、员工因个人对上级不满而故意拖延生产导致交货延期

9、影响薪酬设计的外部因素有（ABD）

A、行业的工资水平

B、当地居民生活水平

C、企业的工作性质及员工素质

D、劳动力市场状况

10、下列说法正确的是（C）

A、当组织效率低时应该对一般员工进行培训

B、当组织效率低时应该对管理人员进行培训

C、当组织效率低时应该对一般员工和管理人员都进行培训

D、当组织效率低时不一定会产生培训需求

三、名词解释；

人本管理

人本管理是指在人类社会任何有组织的活动中，从人性出发来分析问题，以人性为中心，按人性的基本状况来进行管理的一种较为普遍的管理方式。

人力资源计划

是一个企业或一个组织为实现其发展目标，而对所需人力资源进行供求预测、制定系统的政策和措施，以满足自身人力资源需求的活动。

职业生涯

职业生涯是指一个人一生中的所有与工作相联系的行为与活动，以及相关的态度、价值观、愿望等的连续性经历的过程。一个人的职业生涯受各方面的影响，它在一定程度上可以说是多方面相互作用的结果。工作评价

工作评价是依据职务分析的结果（职务说明书），按照一定标准，对工作的性质、强度、责任、复杂性及所需资格条件等因素的程度差异，进行综合评估的活动。

工资结构线

经过工作评价后，为组织内部各项工作确定了一个表示其劳动价值或重要性大小的工作评价值，这个工作评价值可以是顺序、等级，也可以是分数或象征性的货币值。

四、辨析题：

1、工作丰富化的工作设计方法适用任何人。

2、人永远是组织中最宝贵的资产。参考答案：

1、这种说法不正确

因为工作丰富化的这种工作设计方法的使用是有前提条件的，即它只对那些知识、技能同其岗位相匹配并且愿意承担挑战性工作的人才会起到激励作用。而不是对所有的人都适用。

2、这种说法不正确

因为对于组织中的员工来说，只有那些拥有同岗位相匹配的知识、技能，并且能为组织作出贡献的人，才是组织中最宝贵的资产，而那些不能胜任工作、不能为组织作出贡献的人不是组织中最宝贵的资产。

五、简述题： 1、21世纪人力资源部门的地位和工作将发生什么样的变化？

2、工作分析与工作设计的关系是什么？

3、人际沟通的特点是什么？

4、在确定绩效标准时，什么是标准的缺陷及标准的污染？

参考答案：

1、答；21 世纪人力资源部门地位的变化是将由企业的“战略伙伴”被提升到企业发展的“战略先导”地位。

人力资源部门的工作变化是具体的人力资源管理工作由各职能部门完成，人力资源部门的工作重点是（1）、为企业发展战略的制定和实施出谋划策、制定方案；（2）、创建企业文化。

2、答；工作分析和工作设计有着密切的联系，工作分析是对已知工作进行整体的全局的分析与安排，工作设计是对下一步工作进行具体的结构性的设计和布置。工作分析是工作设计的基础和前提，工作分析是说明要完成的任务和完成任务的人的特征，工作设计是说明任务怎样完成才能实现效率最高，员工最满意。

3、答：人际沟通的特点是：

（1）、人际沟通主要是通过语言、或文字的形式来进行。

（2）、人际沟通不仅是消息的交流，而且包括情感、思想、态度、观点的交流

（3）、在人际沟通中，心理因素有着重要意义。在信息发出者和接受者之间，需要彼此了解对方进行信息交流的动机和目的，信息交流的结果往往会改变人的行为。

（4）、在人际沟通过程中，会出现特殊的沟通障碍，这种障碍往往是因为人的心理障碍。

4、答：在确定绩效标准时应遵循的原则是：

（1）、要考虑战略相关性（2）、要防止标准的污染（3）、要防止标准的缺陷（4）、要具有可靠性（5）、要具体、可测量、可达及要有时间性

**第五篇：人力资源管理案例及答案**

人力资源管理案例及答案汇编

案例1：技术能力差不多的项目经理，我们如何选择？ A公司是中等规模的软件研发公司，招聘项目经理1人，人力资源部通过网络招聘成功物色到2名候选人。其中有1人已结婚生子，个性内向，专业能力较强。曾在相关大型软件行业做过，有带团队的经历。另1人单身，个性外向，喜欢与人打交道。有全面的项目管理体系知识，有项目管理实操经验。公司的主要客户为政府部门，需要反复与政府部门进行需求确认，因为政府部门的需求经常会变更。验收过程长，如果与项目合同不符合，需要进行再开发。验收完毕后才会付尾款。现技术部门认为A能胜任，因为A技术过硬。业务部门觉得B比较合适，因为B沟通能力好。这种情况，你应该怎么做？

案例解析：本案例中，招聘的过程应做好工作分析，明确招聘岗位的工作职责。项目经理属于管理类岗位，需要任职者有较强的组织、沟通、协调能力。这种岗位的特点是，技术能力要强，综合素质要高。本案例中，两人都具有较好的项目管理的经验。政府部门的需求经常变更，需要项目经理经常沟通确认。产品开发完毕后，正式验收要符合政府部门的确认过程，也需要大量的产品功能介绍方面的沟通。所以，结合其岗位职责，任职资格要求，B更适合公司的实际需求。知识点：工作分析

工作分析是指对工作岗位职责，任职资格进行分析、梳理的过程。在候选人选择的过程中，要重点考虑岗位职责，任职资格，评估候选人的胜任能力。案例2：校园招聘，学生违约怎么办？

深圳某高新技术企业到西安电子科技大学和西安邮电学院招聘软件、通信、计算机专业学生20人，在招聘的过程中，通过测试、面谈，确定相关20名候选人。在公司与学生签订三方协议时，签订了违约协议，并说明请大家认真考虑，签了协议就要执行。否则对公司来说，是成本的浪费，并将追究违约责任。后来签订三方协议后，有学生被录取为研究生，要求解约。公司是否要和学生解除协议，并追究违约金。知识点：校园招聘（违约处理）校园招聘是招聘的一种重要渠道，对于公司人才引进和培养，以及人才梯队建设都有很大的作用。违约协议，是保证校园招聘成功率的一种方式，不是最终目的。案例解析：本案例中，公司通过招聘补充人员的做法是可行的，对于违约风险处理建议如下。公司在校园招聘的过程中，主要是建立公司的影响力，并录用潜在的意向学生。在此过程中，有的学生可能签约后，因为有更好的选择，想解约。从校园招聘的管理而言，尽量保证招聘的录用率，降低违约率。所以，一方面在意向确认前，做好沟通，另一方面强调违约责任。但是，对于考研成功的情况，建议不予追究相关责任，争取成为以后合作的对象。对于违约人员考虑先协商处理，确实无意向也不可强求。案例3： 试用期管理中的劳动合同变更风险

2024年10月份，张先生应聘某高科技公司人力资源总监，公司周总裁让其担任人力资源经理，并承诺转正后让其担任公司的人力资源总监。公司于张先生签订了3年的劳动合同，试用期为3个月。试用期的过程，大家讨论认为张先生未能达到经理岗位的要求，建议延长试用期。经双方协商后，张先生接受了公司的安排。公司开始私下安排招聘，准备聘请刘先生作为人力资源总监。后来，张先生还是未能转正。本案例中，有哪些可能存在的劳动用工风险，请列举并说明解决办法。知识点：劳动合同管理

劳动合同管理，包括劳动合同的签订，续签，解除，终止等。在劳动合同出现变更内容，应双方达成一致，并留下相关证据，避免劳资纠纷的产生和风险。变更的内容包括，工作岗位，工作地点，工作薪资，工作地点，工作时间，考核等内容，应从管理制度和合同管理两个方面进行保证，合理规避风险。案例解析：本案例中，1，张先生的劳动合同中工作岗位，工作职责要明确，不能够是总监，而担任经理。

2、应确定张先生的工作目标和考核标准。如果是经理岗位，也不能够用总监的职责要求张先生。

3、延长试用期，应该有通知说明，签订相关的协议，备档。

4、张先生办理离职手续，应做好离职沟通，并在约定时间办理劳动合同的解除。

5、刘先生的工作职责和试用期目标应该明确下来。

案例4：劳务派遣的劳动合同关系管理

某软件开发公司因业务发展需要，需要招聘10名软件工程师。因项目时间赶，所以通过和外包公司合作，在2周内，保证了10名软件工程师的到位。10名工程师在本项目中，承担了不同的工作任务。其中，架构师2人，JAVA工程司3人，项目经理2人，安卓工程师3人。在近1年的工作中，1名架构师，1名项目经理表现极其优秀，用人部门经与2人沟通协商达成一致，建议转为正式员工。人力资源部应该怎么做？ 知识点：劳务派遣 劳务派遣是一种新的用工形式，也是企业紧急招聘或者非核心岗位补充的重要途径之一。劳务派遣人员与派遣公司签订劳动合同，劳务派遣公司负责派遣人员工资、福利的发放。案例解析：本案例关键是要理清三方之间的关系。首先，派遣人员的劳资关系是与派遣公司签订的。因此，首先派遣人员需要与派遣公司解除劳动合同。在此前提上，人力资源部要按照公司人员录职管理的要求，要求劳务派遣人员提供学历证明，离职证明，体检证明，社保，公积金卡等，经检查合格后，办理入职手续，签订公司与员工的劳动合同。另外，从系统性的角度考虑，建议公司制定相应的考核标准，这样可保证派遣人员转为正式人员的规范性。案例5：员工提前一个月申请离职，公司不放怎么办？

公司员工小A因个人发展填写《离职申请表》要求办理离职手续，主管张经理认为小A是部门的核心员工，现在部门是一个萝卜一个坑，人手紧张。希望其慎重考虑，能够留下来。并承诺小A，合适的时间将给小A加工资。一个月过去了，工资没有上调。小A再次提出离职。张经理以公司已经开始讨论他的需求继续拖延，小A提出自上次提出离职日算，截止1个月后将正式办理离职手续，希望公司找到合适的人，安排工作交接。小A的做法正确吗，是否要给公司经济赔偿？ 知识点：离职管理 离职管理，是从员工正式提出离职申请到解除劳动合同关系，办理离职交接手续完毕为止的整个过程。从员工的角度而言，正式员工应提前一个月申请，获批准后，按公司的离职管理的办法进行离职交接。从公司的角度而言，要做好人员的招聘和交接工作，确保人员到位以及工作和文件的交接。另外，如果是核心骨干员工应考虑先沟通慰留，了解员工的真实意图和想法。如员工确实无意向应该尽快安排交接手续，确保工作有人做，不出现空档。

案例解析：本案例中，小A的做法是正确的，不用给公司经济赔偿。提前1个月提出正式申请，并填写提交了《离职申请表》，1个月的时间期限内，公司既没有合理的留人措施，也没有一个合理的说法，这样的处理是不合适的。人力资源部应该尽快启动招聘措施，用人部门应该评估招聘进度，安排工作交接事宜。如果确实没有招到人，可以安排现有人员先完成交接手续。公司可以和小A协商，适当延长交接时间，确保工作的交接。案例6：“救火式”招聘，渠道怎么选择？

某高新技术企业A，售前技术部门提出招聘需求，人力资源部接到需求后开 始招聘。人力资源部初试后陆续安排了一些人员到售前技术部门的张经理那边，但张经理面试后总是说不合适。经沟通后，张经理说，面试人员的能力不能够胜任目标岗位的要求。一个月过去了，由于一直无法找到合适人选，人力资源部刘经理压力很大，两个部门的关系也很紧张。你是刘经理，你会怎么做？

知识点：招聘渠道，是指招聘选择通道，常规招聘渠道包括，网络招聘，现场招聘，猎头，内部竞聘，内部推荐等。现在随着互联网技术的发展，新兴渠道包括：社交媒体，微信，微博，BBS，专业论坛等。招聘渠道的选择没有定论，关键是针对招聘岗位定向型的收集有效的简历供面试。做好平因，明确培训的实际需求。通过双方向的调研，收集培训需求。本案例中，涉及到中层经理人角色意识和有效执行的类课程是培训课题重点。另外，公司应考虑中层经理能力的评估，设计专业和管理不同的发展通道。案例9：绩效考核目标设定，需要沟通吗？

某公司中层人员的考核目标直接由分管副总制定，以季度为周期进行考核。客服张经理本季度经常要出差，多数工作均出色的完成，还有部分重点工作未能按时完成。季度绩效考核结果，人力资源部参考直属上级的要求，考核等级为C（既绩效工资要扣减）。张经理认为本季度自己非常辛苦，工作表现相当出色，季度绩效不应该评C。你是人力资源部绩效考核主管，你认为本考核的过程有什么问题，如何改进？ 【案例答案】本案例中，在季度考核目标设定时，完全由分管副总确定，没有和张经理沟通，导致张经理对考核目标不清楚。同时，最终的考核结果，也没有和张经理沟通，并最终引起张经理对考核结果不认可。所以整个过程，对于绩效的沟通时很缺乏的。在绩效目标设定的时候，考核者应该和被考核者就考核的重点，目标达成一致。同时，在绩效考核过程中，考核者应做好被考核者的绩效辅导。最后，对考核的结果进行沟通。这样就可避免大家的认识不一致 案例10：360考核评估，怎么做更有效？

某公司为跨国广告公司M，它的核心价值观是“尊重每一个员工”。公司每年会进行1次绩效评估，采取的方式是360考核。考核由人力资源部组织，考核的主要内容包括：工作技能，工作配合，沟通能力，发展潜力，工作指导等。员工的考核由员工的上级，同事和下级进行评价。考评前，人力资源部会组织对大家培训。考评时，考核人填写相关表格。最后，人力资源部汇总考核评分。如果你是人力资源部绩效考核主管，怎么设计考核方案？ 案例11：劳务派遣的劳动合同关系管理

某软件开发公司A因业务发展需要，需要招聘安卓工程师10人。因项目的交付期短，所以公司人力资源部通过和劳务派遣公司合作，在2周内，保证了10名软件工程师的到位。其中，有3名软件工程师在项目工作中，表现极差。工作无法按时完成，还经常旷工。公司跟劳务派遣公司反映情况，要求替换这3名软件工程师。后来，3名软件工程师被劳务公司辞退。他们要求A公司进行经济补偿，他们是否合理，能否得到仲裁委员会的支持？

【案例答案】本案例中，3名工程师的要求是不合理的，他们的要求不会得到劳动仲裁委员会的支持。本案例关键是要理清三方之间的关系。首先，派遣人员的劳资关系是与派遣公司签订的。劳务派遣人员的工作管理是A公司负责，但他们与A公司并没有直接的劳动关系。因此，首先派遣人员应与派遣公司协商解除劳动合同解除的补偿问题。案例12：加班工资的核算？

某工厂有普工80人，普工的工资由基本工资和加班工资组成。其中，基本工资部分按照岗位不同，范围为800—1300元，当地的最低工资标准为1300元。公司约定，员工加班可以申请调休，没有调休的可以按照公司《加班管理制度》核算。其中，员工平时和周末加班都是1倍基本工资。法定假日，3倍基本工资，公司这样做正确吗？

【案例答案】本案例中工厂的做法是错误的。主要存在以下问题：

1、普工的工资是800—1300，说明普工的工资有些是低于1300元的当地最低工资标准的，这是违法的。所以，本案例的核算基数为1300元。

2、公司安排员工调休的依据是，平时和周末加班工资都是1倍的基本工资，这种理解是错误的。

3、核算办法如下：加班按照劳动合法规定核算，即平时加班为基本工资1.5倍，周末基本公司2倍，法定节假日基本工资3倍。案例13：公司岗位职责不清晰，工作谁来负责？ A公司是小型规模软件研发公司，公司的研发部门和生产部门都有卢经理负责。后来卢经理离职了，公司准备招聘1名研发部经理。通过精挑细选，公司找到了1名候选人王先生。王先生入职后，公司和他签订了劳动合同，并约定了岗位，工作职责，相关福利待遇等。王先生把研发部工作开展的很出色，部门管理井井有条。公司接到客户订单，要组织生产，于是总经理安排王先生负责生产管理。王先生由于不熟悉生产工作的安排，导致生产计划安排不合理，订单无法按时交付。请问，这是谁的失职？

【案例答案】本案例中，王先生应聘公司的研发部经理，把研发部工作开展的很出色，部门管理井井有条，说明他是胜任本职工作的。由于不熟悉生产工作的安排，导致生产计划安排不合理，订单无法按时交付客户，说明他不胜任生产管理。

由于公司规模小，多数管理人员身兼数职，包括其前任卢先生。因此，公司应该

1、重新安排王先生的工作，全权负责研发部的工作。

2、如果王先生兼管生产部，可通过帮王先生配副手或者下级的方式，实现对生产部的工作管理，具体的生产计划安排有专业人员安排。案例14：某工厂有普工80人，普工的工资由基本工资和加班工资组成。其中，基本工资部分按照岗位不同，范围为800—1300元，当地的最低工资标准为1300元。公司约定，员工加班可以申请调休，没有调休的可以按照公司《加班管理制度》核算。其中，员工平时和周末加班都是1倍基本工资。法定假日，3倍基本工资，公司这样做正确吗？

知识点：加班工资的核算，主要注意以下2点，1、工资核算基数应以员工的固定工资为基数

2、员工的基本工资不得低于最低工资标准

3、加班按照劳动合同法规定核算，即平时1.5倍，周末2倍，国家规定节假日3倍 案例解析：本案例中工厂的做法是错误的。主要存在以下问题：

1、普工的工资是800—1300，说明普工的工资有些是低于1300元的当地最低工资标准的，这是违法的。所以，本案例的核算基数为1300元。

2、公司安排员工调休的依据是，平时和周末加班工资都是1倍的基本工资，这种理解是错误的。

3、核算办法如下：加班按照劳动合法规定核算，即平时加班为基本工资1.5倍，周末基本公司2倍，法定节假日基本工资3倍。

相关法律条款：劳动法第44条规定：(1)用人单依法安排劳动者在日法定标准工作时间以外延长工作时间的，按照不低于劳动合同规定的劳动者本人小时工资标准的150%支付劳动者工资;(2)用人单依法安排劳动者在休息日工作，而又不能安排补休的，按照不低于劳动合同规定的劳动者本人日或小时工资标准的200%支付劳动者工资;;(3)用人单依法安排劳动者在法定休假日工作的，按照不低于劳动合同的劳动者本人日或小时工资标准的300%支付劳动者工资。

案例15：员工参加新员工培训后离职，是否要补偿？

某IT公司需要招聘一批新员工，负责公司产品的市场推广和销售。公司通过现场招聘的方式，找到10名合适的员工。该公司在员工入职后，签订了劳动合同和培训协议，约定服务期和违约金。入职后2个月，1名员工提出离职，公司要求该员工交付入职培训的违约金。该员工认为公司的违约金是违法的，自己不需要履行。你认为呢？

知识点：培训协议，公司让员工参加专业技能，管理技能等培训，承担专项的培训费用，签订协议，约定双方必须履行的义务和责任。培训协议通常和服务协议挂钩，说明付费的标准和服务的年限等相关问题。公司为保护自身利益，一般在新员工入职后签订培训协议。案例解析：本案例中，企业的新员工培训是公司的责任和义务，不属“专业技术”培训，不能够根据《劳动合同法》约定违约责任和违约金。所以即使签订了培训协议，没有法律依据，也是一纸空文，发挥不了任何法律效力。法律条款：《劳动合同法》第二十二条 用人单位为劳动者提供专项培训费用，对其进行专业技术培训的，可以与该劳动者订立协议，约定服务期。劳动者违反服务期约定的，应当按照约定向用人单位支付违约金。违约金的数额不得超过用人单位提供的培训费用。用人单位要求劳动者支付的违约金不得超过服务期尚未履行部分所应分摊的培训费用。

案例16：劳务派遣的劳动合同关系管理 某软件开发公司A因业务发展需要，需要招聘安卓工程师10人。因项目的交付期短，所以公司人力资源部通过和劳务派遣公司合作，在2周内，保证了10名软件工程师的到位。其中，有3名软件工程师在项目工作中，表现极差。工作无法按时完成，还经常旷工。公司跟劳务派遣公司反映情况，要求替换这3名软件工程师。后来，3名软件工程师被劳务公司辞退。他们要求A公司进行经济补偿，他们是否合理，能否得到仲裁委员会的支持？ 知识点：劳务派遣是一种新的用工形式，也是企业紧急招聘或者非核心岗位补充的重要途径之一。劳务派遣人员与派遣公司签订劳动合同，劳务派遣公司负责派遣人员工资、福利的发放。劳务派遣人员与雇佣公司没有直接劳动关系。

案例解析：本案例中，3名工程师的要求是不合理的，他们的要求不会得到劳动仲裁委员会的支持。本案例关键是要理清三方之间的关系。首先，派遣人员的劳资关系是与派遣公司签订的。劳务派遣人员的工作管理是A公司负责，但他们与A公司并没有直接的劳动关系。因此，首先派遣人员应与派遣公司协商解除劳动合同解除的补偿问题。案例17：公司岗位职责不清晰，工作谁来负责？ A公司是小型规模软件研发公司，公司的研发部门和生产部门都有卢经理负责。后来卢经理离职了，公司准备招聘1名研发部经理。通过精挑细选，公司找到了

1名候选人王先生。王先生入职后，公司和他签订了劳动合同，并约定了岗位，工作职责，相关福利待遇等。王先生把研发部工作开展的很出色，部门管理井井有条。公司接到客户订单，要组织生产，于是总经理安排王先生负责生产管理。王先生由于不熟悉生产工作的安排，导致生产计划安排不合理，订单无法按时交付。王先生压力很大，他准备和公司总经理沟通一下自己的工作安排„„ 知识点：人员配置，通过评估候选人的工作经验，工作能力，素质能力等，进行“人岗匹配”的分析和评估，结合候选人的胜任能力，安排人员具体工作。人员配置的前提是工作分析，在人员配置的过程中，通过工作分析可以重点明确岗位职责，任职资格。

案例解析：本案例中，王先生应聘公司的研发部经理，把研发部工作开展的很出色，部门管理井井有条，说明他是胜任本职工作的。由于不熟悉生产工作的安排，导致生产计划安排不合理，订单无法按时交付客户，说明他不胜任生产管理。

由于公司规模小，多数管理人员身兼数职，包括其前任卢先生。因此，公司应该

1、重新安排王先生的工作，全权负责研发部的工作。

2、如果王先生兼管生产部，可通过帮王先生配副手或者下级的方式，实现对生产部的工作管理，具体的生产计划安排有专业人员安排。案例18：绩效考核在人员优化时的运用？

传统软件行业A公司，因经济形势不理想，考虑优化人员结构，辞退部分员

工。人力资源部考虑从绩效考核的角度去进行人员考核，进而优化员工队伍。在实施的过程中，遇到绩效评价差的人员的否认自己绩效差，认为公司只不过是通过考核的手段裁员。人力资源部应该怎么做？

知识点：绩效考核是在一定的时间，通过量化员工的工作目标达成情况的方式，通过制定合理的目标，客观的考核标准，对员工进行工作评价，激发员工积极性，提高工作效率的一种管理方式。在人员优化的工作中，绩效考核可以作为一个重要的手段和参考依据。

案例解析：本案例中，人力资源部在人员优化的工作中，通过绩效考核评价员工工作表现，并最终作为人员优化的依据是可行的。具体实施，应采取以下方法：

1、在公司推行绩效考核时，要做好考核制度的培训和宣贯。绩效考核只是一种手段，帮助大家提高工作效率，确保公司目标的达成。

2、绩效实施完成后，考核双方应就考核的结果进行沟通。对于考核无法达到预期，应进行培训。

3、培训后仍然无法胜任工作的，可以协商解除劳动合同，并予以经济补偿。以上过程，应在绩效考核制度和劳动合同管理制度中明确，同时人力资源部应保留相关证据。法律条款：《劳动合同法》第40条第（二）项规定，劳动者不能胜任工作，经过培训或者调整工作岗位，仍不能胜任工作的，用人单位提前30日以书面形式通知劳动者本人或者额外支付劳动者一个月工资后，可以解除劳动合同。案例19：公司人力资源管理制度建设怎么做？

某公司是安监、安防类企业，在业内处于领先地位，公司计划通过抓管理上台阶，做好上市的准备工作。公司重点要求构建人力资源管理制度，能够适应公司未来发展的需要。公司让人力资源部收集相关的准备资料，制定制度建设的工作方案。作为人力资源部经理，应该如何做？

知识点：人力资源管理制度建设，是公司管理升级的一个重要方面。人力资源管理工作的落地，制度体系建设非常关键。人力资源制度主要包括：招聘、薪酬、绩效、培训等内容，应该能够指导日常的具体工作。在制度建设的准备阶段，应理顺现有制度存在的问题，结合实际进行制度的拟定或者修订。

案例分析：人力资源部应该收集公司的组织结构图，部门职能说明书。了解部门岗位配置，岗位说明书。确定现阶段人力资源工作的不足和改善方向。具体而言，在制度建设方面，1、应明确需要制定的主要制度，比如：人员招聘管理制度，公司薪酬管理办法，劳动合同管理办法，公司绩效管理办法等，明确人力资源部和各部门在管理制度执行的分工和责任。

2、在具体的实施步骤中，应该和各部门沟通，找到解决现有问题的最佳执行步骤。制度做好之后，应该组织评审收集意见。意见收集后，进行制度的完善修订。

3、制度正式发布后应该组织宣贯和学习。

本文档由站牛网zhann.net收集整理，更多优质范文文档请移步zhann.net站内查找