# 北京电大-人力资源管理平时作业

来源：网络 作者：烟雨蒙蒙 更新时间：2024-08-07

*第一篇：北京电大-人力资源管理平时作业人力资源-作业1 主题讨论。（共1道试题，每题100分）1、讨论题目：结合工作实际阐述你理解中的人力资源管理中工作分析、人力资源规划、员工招聘、员工培训、员工考评、薪酬管理、员工保障管理、职业生涯管理...*

**第一篇：北京电大-人力资源管理平时作业**

人力资源-作业1 主题讨论。（共1道试题，每题100分）

1、讨论题目：结合工作实际阐述你理解中的人力资源管理中工作分析、人力资源规划、员工招聘、员工培训、员工考评、薪酬管理、员工保障管理、职业生涯管理、员工关系管理等各职能之间的关系。要求：

1.在课程论坛-主题讨论区发表个人观点并参加讨论；

2.完善个人观点并以word附件形式提交到本形考测评系统。（要求不少于800字）。人力资源作业2 工作分歧小组讨论。（共1道试题，每题50分）

1、一个机床操作工把大量的机油洒在他机床周围的地面上。车间主任叫操作工把洒掉的机油清扫干净，操作工拒绝执行，理由是工作说明书里并没有包括清扫的条文。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。但服务工同样拒绝，他的理由是工作说明书里也没有包括这一类工作。车间主任威胁说要把他解雇，因为这种服务工是分配到车间来做杂务的临时工。服务工勉强同意，但是干完之后立即向公司投诉。

有关人员看了投拆后，审阅了三类人员的工作说明书：机床操作工、服务工和勤杂工。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。服务工的工作说明书规定：服务工有责任以各种方式协助操作工，如领取原材料和工具，随叫随到，即时服务，但也没有明确写明包括清扫工作。勤杂工的工作说明书中确实包含了各种形式的清扫，但是他的工作时间是从正常工人下班后开始。

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? 要求：以学习小组形式（每组5-6人）现场讨论或在课程论坛-小组活动区开展讨论，分别记录发言内容，由小组长综合本组成员发言内容并进行归纳总结。并由小组成员分别提交word附件形式到本形考测评系统。报告形式如下：

1.组长本人观点： 2.小组成员发言：

\_\_\_\_同学发言（记录主要观点）

\_\_\_\_同学发言（记录主要观点）

\_\_\_\_同学发言（记录主要观点）

\_\_\_\_ 同学发言（记录主要观点）

\_\_\_\_同学发言（记录主要观点）

3.组长归纳总结： 小组长签字： 人力资源-作业3 案例分析题。（共2道试题，每题50分）

1、提谁当副院长更合适

作者单位：李来喜，宁夏贺兰县立岗卫生院，院长 指导教师：高世民，宁夏广播电视大学

李院长是宁夏贺兰县立岗地区卫生院院长，毕业于宁夏医学院，曾留校任教多年，后辞去公职自己开办诊所。凭借自己扎实的功底，他的诊所开办得非常成功。2024年贺兰县卫生系统在全区公开招聘医院院长，李来喜经过公开演讲、答辩、民主测评、组织考察等程序被聘为立岗中心卫生院院长。李院长上任后对卫生院的管理进行了一番精心的思考。该卫生院就医环境差，职工队伍不稳，缺乏业务骨干。如何搞好医院的管理，改善就医环境，稳定职工队伍，培养业务骨干，是当前工作的重点。经过几番思考，他决定要提拔一位得力的副院长作为自己的助手，以便有力地开展工作。当时医院有甲、乙两名职工可作为副院长的人选。职工甲，男，1974年出生，医学大专毕业，工作认真，业务能力强，性格内向。职工乙，男，1978年出生，医学中专毕业，业务上不如甲，但性格较外向，擅长与人交际。李院长认为医院是业务单位，自己也是专业出身，就提拔甲做了他的副手。甲被提拔为副院长后与职工之间沟通较少，产生了不少的矛盾，也不主动找李院长汇报工作，还经常与李院长产生这样或那样的隔阂，他自己干得很累，职工对他也很有意见。李院长的工作也很吃力。2024年秋李院长进入宁夏电大学习，在学习了人力资源管理、组织行为学等课程后，受到了启发，经过做工作，甲辞去了副院长的职务。经过公开答辩、民主测评，理论考试等，聘任乙做了副院长，经过几个月的实践，甲的业务比以前好了，乙和李院长在工作上配合得也比较好，李院长感觉工作比原来轻松多了。问题：

1．李院长提拔副院长的做法有什么不妥之处? 2．职工甲为什么不能胜任副院长职务?职工乙为什么能与院长配合得较好? 3．这个案例给你什么启示?你从中获得哪些心得?(从人才选拔和使用的角度回答)请将答案以word附件形式提交到本形考测评系统 人力资源--作业-4 案例分析题。（共2道试题，每题50分）

1、保险公司高经理的烦心事

作者单位：胡 鑫，安徽省电视台，广告中心，营销经理 陈肖静，安徽省合肥市英之辅语言培训学校，校长 高 翔，银商集团有限公司安徽省分公司，市场部业务经理 指导教师：王 俊，安徽广播电视大学

年终，某保险公司合肥分公司行政部经理高原忙得焦头烂额，刚刚结束的大大小小的年终总结、答谢会已经把他折腾得筋疲力尽，还没来得及喘口气，上头又布置下了任务，各部门要对员工进行年终考核和年终奖规划，这可是件比策划、组织会议更让人头疼的事。一年前，高经理还是合肥一家知名广告公司的销售骨干，虽说业绩做得不错，但常年的奔波辛劳让他感觉到有些疲惫。2024年初，某保险公司在合肥开设了安徽第一家地区分支机构，在公司刚进入合肥市场时，高原便通过各种公关手段，签下了该公司在合肥地区初期市场推广的整个策划项目，并顺利地得到了实施。高原的能力和敬业精神给保险公司老总们留下了深刻的印象。2024年底，高原顺利地“跳槽”到了这家公司，担任行政部高管职务，主要负责公司后勤、文秘、接待、会议等工作的协调管理。通过这几年的经营，公司的保险额迅速增长到2024万元人民币，经营业务范围也由原先的人身保险、车险、财产损失险、责任保险及信用与保证保险等法定产险业务，扩展到住房按揭房屋保险、分期付款购车保险、律师责任保险、会计师责任保险、医师责任保险等符合市场需求的新险种。员工人数增加到56人，其中行政部6人。

少了销售任务的压力，“退居二线”的高经理并没有感到轻松，公司业务的迅速发展给行政部门不断提出更高的要求，各种琐碎的事情让高经理有些应接不暇。最难熬的就是这年终的考核评估，人缘一向超好的高经理这下可犯了难，眼看到了考核名单上报日期，高经理的心里还是没个主意。

公司采用的是末位淘汰制，根据员工全年的表现，将每个部门的员工划分为A、B、C、D、E五个等级，分别占员工总数的10%、20%、40%、20%和10%，如果员工有一年被排在最后一级，年终奖发放60%，如果连续两年排在最后一级，年终奖发放30%，如果连续三年排在最后一级，则被淘汰。本部门的员工对这种绩效考核方法都很有意见，高经理为此也煞费苦心，行政部是职能部门，大家工作都完成得都不错，也没有犯过原则性的错误，把谁评为E级都不合适，毕竟自己刚来头一年，该把谁报上去呢? 高经理想起了以前在广告公司作销售的时候，采取的也是分级末位淘汰制，将员工销售业绩定量考核与年终奖挂钩，效果非常好，员工工作的积极性也很高。想到这里，高经理搬出了公司非业务部门的考核指标，将“劳动纪律”、“工作差错”、“言谈举止”、“团队精神”、“尊重同事”等指标一一统计，结果发现老张迟到1次早退1次、小韩办公室抽烟2次、小马迟到3次。统计完这些数据，高经理心里犯起了嘀咕：最后一级难道给小马不成？

为了慎重起见，也是本着“以人为本”的思想，在最终确定之前，他想开个部门会议，听听部门员工的想法。

“高经理，其实说句心里话，这样的考核方法对我们不公平啊！”老张首先发言：“公司上下应酬、协调关系、会议，哪个不是我们行政部在做啊，大小事那么多，我们部门的员工迟到几次早退几次，那还不是因为应酬多啊。”

“要说贡献，我们部门不比任何部门小，可看看我们拿的工资，才只有业务部一半，我们也没计较过，但业务部门用这样考核，对我们也‘照葫芦画瓢’，我不接受。”迟到最多的小马接过话茬激动地说。

“我在办公室抽烟，那能怨我吗？业务单位来了，人家给你烟，难道你让我告诉别人，‘咱们去抽烟室抽吧？’！那人家还好意思抽吗？如果连烟都不许抽，这关系还怎么开展啊。再说了，‘烟酒不离手，工作才顺手’！”因抽烟违反纪律的小韩也埋怨起来。„„

高经理安抚了一下大家的情绪，会议散了，高经理又没了主意。他点起了已经戒了半个月的香烟，猛吸了一口，呛得直流眼泪，看来部门经理不好当啊，到底该评谁为E级呢？难道要评自己不成？高经理陷入了沉思„„

附件：某保险公司合肥分公司考核项目和评分办法 考核采用100分制。

1、业务部门：

1）业务交易指标：包括全年实际交易额、平均月/季销售额、利润额、超额完成任务；70分。

2）市场拓展指标：包括发展客户数字、新老客户比重、核心客户开发；20分。3）服务、管理指标：包括客户投诉、客户管理、客户流失率；10分。

2、非业务部门：

1）劳动纪律：具体包括出勤、遵守公司纪律；30分。2）工作差错：工作效率、工作中是否出现差错；20分。3）言谈举止：礼仪、服饰、行为；20分。4）团队精神：能否配合其他部门开展工作；15分。5）尊重同事：是否礼貌待人、尊重同事；15分。

3、年终奖发放标准：

1）考核级别在A级：年终奖按公司平均奖100%足额核发。2）考核级别在A级（不含）以下的，年终奖发放标准： 考核级别在B级（不含）的，年终奖按公司平均奖90%核发； 考核级别在C级（不含）的，年终奖按公司平均奖80%核发； 考核级别在D级（不含）的，年终奖按公司平均奖70%核发； 考核级别在E级（不含）以下的，年终奖按公司平均奖60%核发。

问题：

（1）请问该公司采用的是哪种考核方法？行政部是否适用这种方法？为什么？（2）如果重新设计该公司行政部的绩效考评方案，你认为应该采用哪种方法比较妥当？

请将答案以word附件形式提交到本形考测评系统。人力资源---作业—5 个人职业生涯规划书。（共1道试题，每题100分）

1、要求按照附件中《个人职业生涯规划书》格式撰写个人职业生涯规划，并以附件形式提交到本形考测评系统。

题目附件

**第二篇：人力资源管理平时作业**

一、单选题（每题2分，共20分）

1.在价值创造过程中,人力资源总是处于主动地位,是劳动过程中最积极、最活跃的因素,这一观点体现了人力资源的(A)A.能动性 C.社会性

2.下列有关双因素理论的描述中,错误的是(B)A.由美国行为科学家赫茨伯格提出

B.工资属于保健因素,即使与员工的绩效水平挂钩也不会产生更大的激励作用 C.保健因素只能避免不满意,而不会产生激励作用 D.物质需求的满足是必要的,没有它会导致不满意

3.人力资源需求预测方法中专家预测法也称（D）

A、回归分析法 B、劳动定额法 C、转换比例法 D、德尔菲预测技术

4.人力资源规划的组织者和实施者是（B）

A、决策层 B、管理层 C、业务层 D、人力资源部门

5.在人力资源管理者和人力资源管理部门承担的活动和任务中,产生附加值最高的是(A)。

A.战略性和变革性的活动 B.业务性的职能活动 C.处理员工关系的活动

6.笔试是我们录用人员的一个常用的办法，在进行笔试的时候，对基础知识和素质能力的测试一般包括两个层次，即(D)： A、思维能力和应用能力 B、知识能力和动手能力 C、知识能力和举一反三能力 D、一般知识能力和专业知识能力

7.职位分析的定量方法不包括(C)。

A.PAQ B.MPDQ C.CIT D.CMQ

D.行政性的事务活动 B.时效性

D.可变性 8.在培训需求分析中，人员需求分析包括两个方面，即(D)。A、知识评价和技能评价 B、思考评价和行动评价 C、绩效评价和薪酬满意度

D、人员的能力、素质、技能分析以及针对工作绩效的评价

9.依照人力资源规划的程序,收集和调查内外部环境信息是在(A)。A.准备阶段

B.预测阶段

C.实施阶段

D.评估阶段

10.设计基本薪酬的步骤一般包括:①职位分析;②职位评价;③薪酬调查;④建立薪酬曲线;⑤确定薪酬等级。正确的顺序应当是(A)。A.①②③④⑤ C.①②③⑤④

二、判断题（每题2分，共20分）

1.对基层管理人员的培训重点应放在管理技能。√ 2.按照直线职能制这种传统组织结构设置人力资源部门的组织一般是小型企业。√ 3.对组织在一定时期内的人力资源需求和供给作出预测属于人力资源管理基本职能中的员工招聘。√

4.终身就业制是美国人力资源管理的典型特征。×

5.中国企业人力资源管理模式特点之一,自我中心式非理性化家族管理模式。√

6.功能性工作文化的核心是制度化。√ 7.公司试用期最长不得超过3个月。× 8.经济学家将信息资源称为第一资源。√ B.②①③④⑤ D.②①③⑤④

9.分析者战略在招聘时采用混合式招聘和甄选方式。

√

10.薪酬等级数量较多,每一等级的薪酬幅度较小的薪酬体系是窄带薪酬体系。×

三、名词解释（每题7分，共28分）

1.人力资源的性质

答：人力资源的性质是能动性、两重性、时效性、社会性、连续性、再生性。2.绩效管理内容

答：绩效管理内容主要是：

1、绩效指标体系

2、考评运作体系

3、结果反馈体系 3.劳动关系

答：是指劳动者与用人单位（包括各类企业、个体工商户、事业单位等）在实现劳动过程中建立的社会经济关系。4.职业生涯管理

答：是对规划的实行、组织、指挥、协调和控制，高效率地完成既定目标。

四、简答（每题6分，共12分）

1.四种人性假设理论分别是？

答：经济人: 即理性的经济人, 它是假设人的行为动机是为了满足自己的私利, 工作是为了得到经济报酬的一种人性理论。

社会人:又称“社交人”。它是假设人们在 工作中得到物质利益固然可以受到鼓舞, 但不能忽视人是高级的社会动物, 与周围其它人的人际关系对人的工作积极性也有很大影响的一种人性理论.自我实现人:是根据心理学家马斯罗的自我 实现理论提出的。它假设人性是扇的, 只要能充分发挥人性的优点, 就可以把工作搞好的一种人性理论。

复杂人:即权变人, 是一种假设随着人的发 展与生活条件的变化, 人们会因人、因事、因时、因地而不断变化出多种多样的需要, 各种需要相互结合, 形成了动机和行为的多样性, 掺杂着善与恶的混合的一种人性理论。

2.弹性福利及其类型是什么？

答：弹性福利：是指企业确定对每个员工福利的投入的前提下，由员工在福利菜单中选择适合自己的福利。

类型是：

1、附加型弹性福利

2、核心加选择型弹性福利

3、弹性支用账户

4、福利“套餐”

5、选择型弹性套餐

五、论述题（20分）

什么是职业生涯?职业生涯发展有哪些理论?

一、职业生涯是指个体职业发展的历程，一般是指一个人终生经历的所有职业发展的整个历程。

二、职业生涯发展的理论有：

1、萨珀职业生涯发展阶段理论（职业心理与职业行为成熟过程理论）：将人生职业生涯发展划分为五个 阶段，即成长阶段﹝ 0-14 岁﹞、探索阶段﹝ 15-24 岁﹞、创业阶段﹝ 25-45 岁﹞和衰退阶段 ﹝ 65 岁以上﹞。在探索阶段又分为试探阶段、转变期、尝试和初步承诺期。在创业阶段分 为稳定期和建立期。

2、金兹伯格职业生涯发展理论（职业选择心理与行为发展变化理论）：将人生职业生涯发展划分为三个阶段，即幻想期﹝ 11 岁以 前﹞、尝试期﹝ 11-18 岁﹞和实现期﹝ 18 岁以后﹞。从金兹伯格的三个阶段划分来看，他 着重研究的是一个人的早期生涯发展。

3、施恩的职业生涯发展理论（问题和工作任务发展变化理论）：将职业生涯分 为 9 个阶段：、成长、幻想、探索阶段。一般 0~21 岁处于这一职业发展阶段。2、进入工作世界。16~25 岁的人步入该阶段。3、基础培训。处于该阶段的年龄段 16~25 岁。、早期职业的正式成员资格。此阶段的年龄为 17~30 岁，取得组织新的正式成员资格。5、职业中期。处于职业中期的正式成员，年龄一般在 25 岁以上。6、职业中期危险阶段。处于这一阶段的是 35~45 岁者。7、职业后期。从 40 岁以后直到退休，可说是处于职业后期阶段、衰退和离职阶段。一般在40 岁之后到退休期间，不同的人在不同的年龄会衰退或离职。9、离开组织或职业--退休。

**第三篇：电大 作业人力资源管理**

第一次作业

1、郭某被辞退的真正原因是跟科室关系处理不协调.外科主任动员全科室医生使用某种抗生素药，每用一支推销员给8元钱。郭某因涉及数万元金额，他担心这样做会出事，并认为过分追求经济利益会导致不合理用药，甚至滥用药。因此，他向医院党委作了汇报。郭某认为最终导致他失业的直接原因是院内的一次医疗纠纷引起的。一位入院时还能喊叫的女青年，在经治疗后却成了植物人.因在治疗过程中病人反映主刀医师不明，术后没有向家属及时通报病情，且科主任涉及离岗、索要高额会诊费、让家属买来棒冰作物理降温等问题，家属因此大吵大闹并与保安发生冲突，导致院领导被打，脑外科一个月不能正常开展工作.科主任指责是他向家属透露病历资料致使家属吵闹的,。

2、C医院的人才生态环境非常的糟。医疗纠纷不断、医生不敢开刀、前来就诊的病人少、科内团结差等。在C医院工作期间，郭某与美国罗玛琳达大学Robert Iacono博士、日本九州大学Fumio Shima博士合作的课题“立体定向多靶点复合胎脑移植治疗帕金森氏病”开国际之先河，系列论文在国内外多家刊物发表。其课题“经颞浅动脉逆行插管造影、化疗技术”也系国内外首创。另一项“脑星形细胞瘤分子生物学研究”得到7名国内著名专家好评，获1997—1998A省卫生厅科技成果奖。1998年，他发表了7篇论文。这样的人才C医院不要，还要与其解除合同。在科室中受到排挤，凭不上副教授，可见C医院的人才生态环境非常的糟。

3、完善C医院的人才生态环境的措施。各级部门都在讲重视人才、尊重人才，关键是要落实在行动上，既要创造人才成长的环境，更要创造让他们发挥才华、心情舒畅的环境。（1）、要注意现代化市场经济条件下人力资源的竞争性。人力资源总量与社会各方面对它的巨大需求相比，显得尤为稀缺和宝贵。但是，人才流动必然带来竞争，竞争可以导致人力资源的合理分配，但是，盲目的竞争却会带来人力资源的浪费，可见从人力资源管理的角度来看，要对人力资源的流动做出正确的引导，避免无谓的竞争所导致的不合理的人力流动。（2）、要注意区分普通人力资源和高素质人才资源。普通人力资源和高素质人才资源的区别就是一般劳动者与人才的区别。两者的区别是由每个劳动者的自身素质决定的，从一般作用上讲人力资源都是普通的劳动力。但是，一旦具备了某种技能，就有了很大的区别。通常我们把素质较高的，具备某种技能和创造力的劳动者叫做人才。特别是高级人才，在创造物质财富和精神财富方面比一般劳动者的贡献更大得多。（3）、应该确立大的人才战略。应该认识到人才是国家人力资源的精华部分，人才是为经济建设服务的，国家经济发展的总战略和人力资源开发战略是人才管理战略的基础。我们要争取较高的人才占有率，要保持人才拥有量大于培养量，还要保持较高的人才合理使用率。其次，要树立宏观的人才使用观念。尊重知识、尊重人才，其核心是正确地使用人才。（4）优化人力资源战略和政策环境，引进适用人才。引进人才是当今世界各国特别是发达国家争夺人才的主要形式，其有效手段就是用优惠的政策吸引人才。这些年来，各地在优化引人环境方面做了大量工作，对有关引人政策做了明确规定，取得了显著成效。但要进一步优化引人环境，办法应该更多一些，落实应该到位一些。（5）提高人力资源安全环境，防止人才流失。世界各国尤其是发达国家从保护自身利益和长远安全出发，纷纷制定了人才发展战略及人才安全的法律与制度保障体系。经过多年的改革与建设，我国人力资源安全环境有了一定的改善。当事主体不仅在观念上已经认识到人才安全的重要性，而且在人力开发的各个层面采取一系列的激励措施以降低人才流失的风险。但是，同国外人力资源安全机制相比，中国人力资源安全机制还处在初步建构的过程中。在人才流失风险加大的环境下，要有效防止重要人才流失，我们需要高度重视和充分信任国家重要人才，通过立法维护国家重要人才安全。需要制定政策法规，提高重要人才待遇，保障重要人才权益，规范重要人才流动。需要建立国家重要人才的信息档案，实施动态管理。

第二次作业

围绕“以人为本与公共部门人力资源管理”这一主题，自行选择论述角度，撰写一篇不低于

1500字的论文。

参考范文一

政府在人力资源开发与管理的过程中，必须坚定的确立起以人为本的管理理念和战略指导原则，并在实践中自觉贯彻执行，具体而言要从“更新观念”、“建立机制”、“落实方法”三个方面入手：

1.转变观念，发展教育。人力资本理论的创始人，美国经济学家，诺贝尔奖金获得者舒尔茨提出：人类的未来不是由耕地、空间、能源所决定的，人类的未来是由人类的智慧所决定的。所以人力资本理论当中渗透着人文关怀，深刻思考和乐观的情绪，与人力资本的现实与未来息息相关。我们不能再将专家、学者、青年中的睿智者等同于机器设备，认为仅仅给予物质的刺激和鼓励便可以趋之如牛。政府应在全社会范围内真正实现尊重人才，服务人才，给人才的成长和才能发挥开路，给予专家、学者以更多的信任，委以重任，给青年中的人才以更多施展才华和自我发展的机会，使之在精神上得到满足，情感上拥有归宿。这不仅是使人力资源能够充分发挥其价值的有效手段，更是我们在硝烟四起的国际人才争夺战中唯一可以与对手抗衡的武器

不错，当我们的竞争对手以高工资、高报酬、优越的工作条件等诱人的物质条件来挖我们的人才时，我们的确捉襟见肘。如果想通过颁布几条政策，给人才的离去多设置几道关卡，这只能是堵了门，却堵不住窗的自欺欺人之术。既然，我们不想像印度那样成为软件发达国家的“后方加工厂”，就必须改变原来被动的留人之道，而改为“一稳定，二发展，三招募”的积极型战略。加入WTO后人才为世界所共有。一方面我们的人才外流严重，另一方面我们也拥有留在海外的“人才银行”。因此，如何改变观念，探索一条具有中国特色的留才之道，是加入WTO后首先应认真思考的问题。中国有众多优秀的高等院校，有许多待开发的课题，更有广阔的市场和发展空间，完全可以靠事业留人，靠环境留人，靠体制留人，而这一切方法的关键是人的感情因素，给予人才更多的信任，更大的权力，更大的施展空间，就能在感情上吸引人才，留住人才。

2、建立吸引人才的机制。首先必须站在国家战略的高度来实施人才战略，人才战略的重点是培育决策人才和创新人才、高级经营管理人才，制定出一套培养、造就管理家、前沿领域的科学家和高科技工业领域专家的制度。同时还应制定出既符合国情又具有运作活力的包括知识产权、劳动合同以及社会保障等方面的法律法规体系，从而保证人才作用的充分发挥和人才价值的最大体现。

其次，对于出国留学人员以及已在海外定居的华人学者，政府也应认真研究出一套能吸引他们回国服务的政策，并且应建立一套以“不求所有，但求所用”为指导思想的用人制度，对于已从海外回国的人员不要因为“不放心”就只任命为副校长、副经理、副主任，只要他能把业务搞上去，就放权，让他在技术上说了算。同时还应该允许他们继续与国外保持联系，允许他们再次出国深造，消除他们回国服务的后顾之忧。再次，还应加快科技体制和教育体制改革的步伐，促进科技、教育与经济、工业的紧密结合。目前，我国受过高等教育的人才资源有80%以上都在高校、科技院所和事业单位工作，让他们放弃较稳定的收入待遇和安逸的生活条件去企业工作显然不现实。政府应建立一套以科技投资或风险性期权报酬为引导的灵活多样的奖励制度鼓励科技人员、科研院所进入企业，服务于企业的技术创新，加快知识技术产业化的进程，为科技成果与企业构建一个通畅的交流渠道，真正激发科研人员的创造\*\*，也为科技创新增添活力。

最后，加大国家和社会对教育、科研的投资。教育也是一种产业，而且是投资收益率很高的产业，经济学家经测算后认为高等教育的投资收益率在发达国家、中等发达国家和发展中国家分别为9%、10%和13%，而个人投资的收益率则分别为12%、17%和24%，均远远高于国家平均经济增长率，可以认为教育投资是一项利国利民的投资决策。只是教育投资的投资期限较长，而收益的又是无形资产，因此，政府更应起协调、带动作用，减少个人投资风险，调动个人和企业扩大对教育的投资，从而促进社会人才资源的发展，从整体上提高国力，来应对国际竞争。国家的兴旺发达，同时也是吸引人才的极为有利的条件。

3、科学的落实手段。面对发达国家几近疯狂的人才“掠夺”和国内发展所需优秀人才奇缺的现实，政府应坚决落实一套具操作性和实用性的政策，以保证人才资源的合理开发和有效利用，以保证我们能够与国外的猎头公司和用人公司进行有实力的争夺。

第一，确立以市场为基础的灵活多样的人才流动机制，建立正规的劳动力市场中介服务机构，清除旧体制的障碍，促进人才的合理流动，真正使人才能够实现自身价值最大化。第二，真正建立一套按贡献大小支付报酬的分配制度，而且要使报酬多少的差距真正体现出贡献大小的差距来，使报酬真正成为衡量人才价值的一把标尺，而且应综合运用高工资，风险期权和继续教育等多种分配手段，使分配真正成为有效调动人才积极性的基础手段。第三，为科技院所和高等院校的研究成果建立一个通畅的与企业沟通和科技创新商业化、产业化的转化渠道。如鼓励首创精神的政策、保护知识产权的政策和法律、以及创新成果的价格确定政策等。

第四，制定鼓励个人、企业扩大教育投资的政策，可给予收入分配，社会保障待遇，以及税收、费用等方面的优惠政策等，这些均可起到不错的效果。

第五，宣传新的用人观念，为人才的“柔性流动”提供服务和帮助。

第三次作业

结合中西方用人的理论与经验，联系实际，采取课堂小组的形式，讨论公共部门如何更好的用人。

教师根据每一位学生的讨论提纲以及小组讨论的提纲给每一位学生评分。

1.个人讨论提纲（50）

(1)、用其所长、用其所愿、用当其时。

知人善任，用其所长、用其所愿、用当其时是用人之道的核心。用其所长，就是使用人才要扬长避短，兼收并蓄。把人才放在最能充分显示其才能的位置上，让其尽展其才；用其所愿，就是根据使用对象的兴趣、爱好和个人的意愿来使用人才。因为兴趣和热情是人们对一定事物的积极态度，是推动人们积极认识事物，从事活动的内在驱动力。用其所愿，有利于个人自身价值的实现和公共部门管理目标相统一；用当其时，就是使用人才要抓住最佳的时机。人的才能和人自身一样，从萌发到鼎盛再到衰退，其发展轨迹犹如一个抛物线，都有其发展的顶端。因此，要充分珍惜人才才华的绩优期和其工作的最佳年龄，打破论资排辈、求全、平衡、照顾的束缚，适时“起用”。

(2)、鼓励竞争、优胜劣汰、人尽其才。

用人的目的是“激活”人，而非“管住”“管死”人。要做到人尽其才，必须鼓励竞争，优胜劣汰。公共部门用人如果缺乏甚至拒绝竞争，不仅会造成用人的高额成本，而且工作只会死水一潭，直接影响到公共部门的服务质量，甚至阻碍社会的发展。因而鼓励竞争，不仅能促进公共部门人员能上能下、能进能出和让优秀人才脱颖而出的用人机制的形成，而且在存优汰劣、升优汰劣的同时，也有利于促进平庸者的成长与发展，在这种压力下，他们会努力向优秀靠拢，转化。

2.小组讨论提纲（50）

(1)、以人为本、以能为本

新经济理论认为人是生产力诸多要素中最积极、最活跃和最具有能动性的因素，是经济增长的真正源泉。诺贝尔奖金的获得者卢卡斯也认为，技术进步与人力资本结合所形成的资本积累(即人才资源)才是经济增长的真正源泉。因此在公共部门管理中，我们要牢固树立以人为本的新观念，改变传统的将人作为工具、手段的管理模式，突出人在管理中的地位，实

现以人为中心的管理。

(2)、德才兼备、注重实绩

坚持德才兼备，就是在选拔使用人才时，既要考察人才的思想觉悟和政治品质，又要考察人才的文化水平和领导才能。首先，在选拔人才时，应将德与才看成是一个完整的统一体，不能割裂，不可偏废。其次，德和才相比较，德是第一位的。德，是才的方向和灵魂，是才发展的内部动力。只有在正确的政治方向指导下，人才的聪明才智才能更好地为人民的事业服务。因此，在坚持德才兼备的前提下，应注重对德的考察。

(3)、优化资源、合理配置。

公共部门掌握公共权力，对社会公共事务进行管理的同时，为民众提供公共服务。而公共权力是由众多员工在不同的岗位分担掌握的，其员工配合程度如何，直接影响其为民众服务的质量。因此，在公共部门人力使用上，优化资源、合理配置，意义重大。优化资源、合理配置，重要的是要做到人岗匹配

第四次作业

一、多项选择

1、ABD2、ACD3、ABC4、ABD5、AD

二、判断题

1、T2、F3、T4、F5、T6、F7、T8、T9、T10、F

三、名词解释

1、职位分类指的是以职位为对象，以职位的工作性质、难以程度、责任大小及所需资格条件为评价因素，把职位划分成不同的类别和级别，作为人事管理基础的一种人事分类制度。

2、公共部门人力资源生态环境：是指客观存在的并直接或间接地影响公共部门人力资源生存和发展的各种要素的总和，它是公共部门人力资源赖以生存和发展的各种自然和社会环境的总和，是公共部门人力资源发展的外因条件和首要前提，它主要包括公共部门人力资源的外部环境和内部环境。

3、绩效评估是按照一定的标准采用科学的方法检查和评定组织内部公务员对职位所规定的职责的履行程度，以确定其工作成绩的管理方法。

4、公共部门人力资源培训与开发是指为了促进公共部门组织目标的实现，根据组织实际工作情况和员工发展需要，对员工的知识，技能，能力和态度等所实施的培养和训练。

四、简答题

1、公共部门人力资本与一般人力资本有哪些不同？（1）公共部门人力资本具有社会延展性；（2）公共部门人力资本具有成本差异性；（3）公共部门人力资本具有绩效测定的困难性；（4）公共部门人力资本具有收入与贡献难以对等性；（5）公共部门人力资本具有市场交易不充分性。

2、公共部门工作分析的作用（1）工作分析是公共部门人力资源规划的基础。（2）工作分析为公共部门人员甄选与录用提供了客观标准。（3）工作分析对公共部门的员工培训与开发工作具有重要的指导意义。（4）工作分析为公共部门的绩效评价提供客观依据。（5）工作分析有助于薪酬制度设计的科学性。（6）工作分析有利于公共部门员工的动态调配与安置。（7）工作分析有助于劳动安全。（8）工作分析有助于公共部门的工作设计工作。

3、如何深化公务员福利制度的改革

（1）简化各项补贴项目，实现福利的货币化，显现化。（2）建立驻地财务中心制度，加大预算外资金监管力度。（3）福利费的增减应与国民收入相协调，按一个合适的比例范围上下浮动。（4）通过全国统一平衡和协调，逐步缩小发达地区与不发达地区之间的差距

五、论述题

1、试论现代公共部门人力资源管理发展的新趋势。（1）、专家治理以及政府管理职业化。随着知识经济和信息社会的来临，随着政府管理复杂性的增加，随着政府管理对大量信息的需求，随着政府管理日趋技术化和专门化，政府管理对专门性的需要更加强烈，这一切均导致了知识工作者的兴起。以发达国家为例，据估计，在不远的将来，无论是公共组织还是私营组织的工作，将有９０％为专家系统或人工智能所扩张或替代，所谓扩张，系指专家系统与专门技术人员兼顾工作，使工作的效率效能提高；所谓替代，系指未来相当比例的工作，由机器代替人力去做。与此同时，知识和信息工作者，在政府公务领域内将占主导地位。在未来的公共组织中，知识和专家的权威将会日益显现。

（2）、从消极的控制转为积极的管理。传统的公共部门人力资源管理，是一种以控制为导向的消极的管理，这种管理的基本特点在于：强调效率价值的优先性；强调公务员的工具角色；强调严格的规划和程序；重视监督的控制；强调集中性的管理等。传统的以控制为导向的管理不免使公共部门人事制度僵化、缺乏活力。而新的公共部门人力资源管理更具积极性。所谓积极性的公共部门人力资源管理，乃是要在已有的公共部门人事制度的基础上，创造一个公务员潜能发挥的良好环境，促使公务人员具有使命感，从而更好地促使组织目标的达成和效能的实现。与传统的控制导向不同，新的公共部门人力资源管理强调的“授能”，即授权赋能，主要特征表现在：开放参与决策机会；提供行政人员发展自主性的机会；发展组织共同愿景；发展并维持组织成员之间的依赖、开放式沟通等。（3）、公共部门人力资源发展的重视和强调。面对知识经济和信息社会的到来，面对新知识和新技术的挑战，越来越多的组织认识到公共部门人力资源发展——即通过持续的学习以改变公务员和公共管理者的态度、行为和技能——的重要性。更为重要的是由于今天公共组织管理者和公务员面临的是一个快速变迁的社会，过去被动式的学习已经无法适应时代的要求，具备新的学习能力是公共部门人力资源发展的核心，学者马库德称之为“新学习”，所谓新学习它具有以下特征：学习目标是欲达成组织绩效；学习的重点在“学习如何学习”的过程；灵活适用具有弹性的组织结构，使学习多样化；学习时要发挥运用创造力，培养非直线式、直觉式的思考；学习可使人们更有意愿及能力，发挥更有效率而迈向成功；鼓励人们积极参与及投入各项组织的活动；组织应具有开放性的特性，对于不同的学习方式都能够讨论及包含；学习是一连串的规划、执行与反馈过程；强调教学相长，相互学习；将学习融入工作之中，同时成为生活中不可分割的一部分。（4）、人力资源管理与新型组织的整合。在信息技术的冲击下，传统的金字塔形的组织机构正在让位于更合乎新信息社会需要的组织结构。为了因应环境的变化，提高效率、符合创新的要求，发挥公共部门人力的专业才能、有效运用科学技术，组织的弹性化、灵活化、临时性扩大授权已成为必然趋势。对未来的组织结构，人们有许多描述，如网络组织、无缝隙组织、后官僚组织等等，不管叫什么名称，可以肯定，新型的组织结构将具有如下特色：对环境具有开放性，组织结构的弹性化；组织更趋扁平化，中层管理的削减；强调通过对话建立权威，权力的均等化；信息的共享和决策的开放；权力结构从集中、等级式的，转化为分散网络式的；从自上而下的控制转为相互作用和组织成员自我控制；组织的价值观从效率、安全、回避风险转向效能、敏感性、适应性和勇于创新。总之，新型组织结构强调一种更能发挥公务员能力和潜能，而不是抑制创新与活力的组织。（5）、公共部门人力资源管理的电子化。信息和网络技术在公务员管理中的应用已成为一个显著的特征，人力资源管理的电子化和网络化，可以增加效率，节约成本；有利于人力资源战略和政策制定；有利于加强人员之间的沟通与联系；有利于实现参与管理。未来主要的发展包括：电子人事政策法规和电子人力资源资料库；电子招聘；电子福利支付；电子动态管理等。卓越人社区-全国最大的大学生交流社区2 I9 H/ W4 zi

(6)、政府人力精简与小而能的政府。政府组织规模的庞大，乃是过去时代各国政府的一个普遍现象，究其原因在于政府功能的扩张、社会的发达、政务的增繁以及政府自身的内在扩张。而政府之扩张反过来导致赤字、绩效低下、成本扩张。所以，从1９９０年以后，各国之文官改革，莫不把人力精简和紧缩管理作为主要措施。美国在1９９９年会计精简全职公务人员27.2９万人；加拿大亦在总数22.5万名公务员中精简5.5万名。中国中央政府

亦精简了3０％的公务员。随着“小政府”观念的深入人心，人力精简继续成为公共部门人力资源管理的一个基本趋势。

(7)、绩效管理的强调与重视。随着公共组织目的取向色彩日益浓厚，绩效将深入种种目标当中，成为最受关注的课题。事实上，组织的成功与否，应视人力资源有效运用的有效程度而定。如今，无论公、私组织，绩效管理成为一个最热门的话题。绩效管理意味着组织管理者为公务员规划责任及目标，以使他们的能力获得最大的发挥；并通过绩效考评，以此作为公务员奖惩的依据。一个有效的绩效管理系统应包括以下几部分：对每一项任务及价值作清楚的陈述；规划一套用以建立个人行为表现契约的程序；建立一套流程，作为公务人员能力改善计划的基础；订立绩效指标；建立绩效评鉴机制。

(8)、公务伦理责任的强调和重视。近年来，越来越多的公职人员的不道德行为（如腐败）导致了政府威信的下降，导致了公民对政府官员产生“信任赤字”，严重影响到了政府的合法性问题，在此背景下，通过强调公务员的伦理责任而重振政府的威信，就成为未来公共部门人力资源管理的一个显著特征和趋势。在美国，1９78年制定“政府伦理法”，对公务员的伦理作为法律规定，同时成立“政府伦理局”，具体负责公务人员的伦理管理问题。美国公共行政学会1９85年发表公务员伦理法典，1９９4年又予以修正，要求公务员为公共利益服务，尊重宪法及法律，展现个人正直，追求专业卓越表现。OECD国家也致力于公务道德基础设施建设工作，许多国家亦有公务员伦理的法律。我国目前虽然还没有关于公务员伦理的法律法规，维持公务员的职业伦理还主要停留在靠党规党纪和说服教育的层面，但随着“以德治国”观念的逐步深入，公务员的职业伦理总是会越来越受人们重视。可以肯定，如

何维系公务员伦理行为，是今后我国公共部门人力资源管理面临的挑战之一。

**第四篇：人力资源管理平时作业例题讲评**

人力资源管理平时作业例题讲评（2）

华为的人力资源体系基础

讲评：工作分析又称职务分析是对某一企事业单位内部各自岗位工作地分析，即分析者采取科学的手段与技术对每个职务同类岗位工作地结构因素及其相互关系进行分解、比较与综合，确定该职务岗位工作的要素特点、性质与要求的过程。工作分析在人力资源的开发与管理过程中具有十分重要的意义。（1）它是整个人事管理科学化的基础。（2）它是提高现实社会生产力的需要。（3）它是企业现代化管理的客观要求。（4）它有助于工作测评、人员测评以及定员定额。

华为公司在此方面所做的工作主要是根据企业转型的实际，重新确定设置什么样的工作岗位，用什么样的人，用人做什么样的事情这样的工作分析和人力资源分析和预测的工作，然后在此基础上进行人员招聘、职位安排、考核等工作，取得了良好的效果。充分说明了工作分析在企业发展中的重要作用。

**第五篇：2024年人力资源管理平时作业(1-4)**

《人力资源管理》平时作业（1）

案例分析：飞龙集团在人才队伍建设上的失误

问题：⑴请结合案例，谈谈企业应如何搞好招聘工作？

⑵应如何规划和建设自己所需的人才队伍？

⑶通过案例分析，请说明开发和管理人力资源的重要性。

(4)通过分析案例，你有什么体会？

问题（1）

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。

市场竞争是残酷的，只有拥有优秀人才时，才能使企业的市场竞争具有勃勃生机。为了求得优秀人才，避免“武大郎开店”的不良心态作用，树立一种“能者上，平者让，庸者下”的观念是十分必要的。

(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。企业在招聘高级管理人员时，经常使用面试、标准化的心理测试和情景模拟测验等招聘技术。问题（2）：请结合案例，谈谈企业应如何建设自己所需的人才队伍，搞好人力资源战略规划？、飞龙公司在人才队伍建设方面确实存在一些问题，主要有，一是人才结构不合理，缺乏企业发展所需要的人才；人才选拔渠道不畅，所谓的人才只能上不能下；内部搞近亲繁殖。二是缺乏具体、易操作的人才选拔、使用、管理的有效机制。

2、飞龙公司应针对上述存在的问题，树立市场化选人、用人的观念；制定适合本企业发展要求的人才选聘标准、原则、程序和方法。

3、飞龙公司要按照组织发展目标的要求，搞好各类人员供需的分析和规划。在进行供需分析时，要考虑组织发展规模、技术水平、产业结构等状况；同时，要考虑组织内外的人才状况。在某些人才短缺时，应尽快加以补充：一是通过教育培训等方法，开发和提升企业人员的专业技能和业务水平，以充分利用现有人才；二是通过外部招聘，以弥补紧缺人才的不足。

问题3：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。

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。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。

《人力资源管理》（案例分析）波音公司的新计算机系统

（二）答：⑴你认为该零部件部门的雇员需要接受何种培训？

我认为该零部件部门的雇员培训应该采用离岗培训、在岗培训及自学相结合的方式进行。在安装新计算机系统之前，或新计算机系统安装过程中，对一些最关键的部门及人员进行集中的离岗培训，对大多数人员则在进行在岗培训，对所有雇员提倡自学。

⑵如何确定具体的培训目标？

第一，掌握新的计算机系统的使用与操作方法。

第二，掌握输入信息的准确性对整个计算机系统及其他部门工作的重大影响。

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？

关于是自己培训还是请外部咨询公司组织培训，还需要做进一步的调查和分析。

如果波音公司的培训部门在人力和经验上有一定的保证，还是应该自己组织培训。因为自己培训既懂得本公司内部的情况，又懂得自己专业、人员素质等内部的特点，培训起来可能会更有针对性。而请外部咨询公司组织培训，第一，会带来一些成本外流，第二，更重要的是，在培训的效果上能否更好地结合本公司的实际情况进行培训，很难确定。

相反，如果波音公司的培训部门仅仅有“技术培训”方面的经验，而缺乏“如何使每一个使用新系统的雇员成为‘以顾客为中心’的雇员”方面的概念（观念）培训经验；而外部咨询公司又能迅速而有针对性地设计出适合本公司具体情况的培训方案，则应考虑聘请外部咨询公司进行培训。

亦可考虑请外部咨询公司设计总体培训方案，提出必要的培训资料（书面资料、录像资料等），由本公司培训部门具体组织培训。

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。

第一，确定培训对象。要对整个部门700名雇员实施全员培训。

第二，明确培训目标。（1）培训新计算机系统的操作技术；（1）培训全体雇员“以顾客为中心”的观念。

第三，确定培训时间。根据新计算机系统的安装进度，保证在新系统运行之初，使相关雇员掌握必要的观念与技术。

第四，确定培训机构。根据实际情况，或由本公司组织培训，或请外部咨询机构组织培训，或两者相互配合，共同完成培训任务。

第五，确定培训方法。通过研讨班、录像教学、讲座、以及书面资料等方式进行综合培训。具体实施。根据实际情况，对选定的雇员进行分阶段的集中或在岗培训

一、案例分析《一家百货公司的工资制度》

1、该百货公司实行绩效工资制度。该百货公司营业员的工资构成主要是销售额工资、利润工资与超额工资，这些工资形式与绩效工资的特征相符，因而可以说，该公司实行的是绩效工资制度。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），也就是根据员工实际劳动成果或工作绩效，来决定报酬的工资方式。

2、特点和作用：绩效工资制度中，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、利润等指标变动而变动，因此能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均较低。绩效工资制度也存在一些缺点：导致员工过分注重短期绩效而忽视长期绩效；容易导致员工之间的收入差距过大，影响员工之间的和睦关系；导致员工忽视售后服务等非销售任务；员工收入稳定性比较差。

四、例分析：阿莫可公司的职业管理系统（30分）

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？

分析提示：

1、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。

2、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。

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