企业人力资源管理师（四级）考试重点

# 第一章 人力资源规划

**一、人力资源规划—指**

为实施企业的发展战略，完成企业的生产经营目标，根据
企业内外环境和条件的变化，运用科学的方法，对企业人力资源的需求和供给进
行预测，制定相宜的政策和措施，从而使企业人力资源供给和需求达到平衡，实
现人力资源的合理配置，有效激励员工的过程。
工作岗位分析

**二、人力资源规划的内容：**

战略规划、组织规划、制度规划、人员规划、费用规
划

三、工作岗位分析的内容：
1、对各类工作岗位的性质任务、职责权限、岗位关系、劳动条件及环境进行系
统研究。
2、界定工作范围和内容后，提出承担本岗位任务应具备的员工资格条件。
3、制定出工作说明书等岗位人事规范。
**四、工作岗位分析的作用：**
1、为招聘、选拔、任用合格的人员奠定了基础。
2、为员工的考评、晋升提供了依据。
3、是企业单位改进工作设计、优化劳动环境的必要条件。
4、是制定有效的人力资源规划，进行各类人才供给和需求预测的重要前提。
5、是工作岗位评价的基础，而工作岗位评价又是建立、健全企业单位薪酬的重
要步骤。
**五、工作岗位分析的程序：**1、准备阶段；2、调查阶段；3、总结分析阶段。
**六、岗位规范**—即劳动规范、岗位规则或岗位标准，它是组织中各类岗位某一专
项事物或对某类员工劳动行为、素质要求等所作的统一规定。
**七、工作说明书—**是组织对各类岗位的性质和特征、工作任务、职责权限、岗位
关系、劳动条件和环境，以及本岗位人员任职的资格条件等事项所作的统一规定。
**八、岗位规范和工作说明书区别：**
1、所涉及的内容不同。工作说明书是以岗位“事”和“物”为中心，而岗位规
范所覆盖的范围、所涉及的内容要比工和说明广泛得多，只是其有些内容与工作
说明书的内容有所交叉。
2、所突出的主题不同。岗位说明书是在岗位分析的基础上，解决 “什么样的人
才能胜任本岗位的工作”的问题；工作说明书不仅要解决岗位说明书的问题，还
要回答 “该岗位是一个什么岗位？这个岗位做什么？在什么地点和环境条件下
做？”
3、具体的结构形式不同。工作说明书不受标准化原则的限制，可繁可简，结构
形式多样化；岗位规范一般由企业职能部门按企业标准化原则，统一制定并发布
执行的。
九、工作岗位设计的原则：因事设岗。
十、工作岗位设计的方法：
1、岗位设置的数目是否符合最低数量原则。
2、所有岗位是否实现了有效配合，是否足以保证组织的总目标、总任务的实现。
3、每个岗位是否在组织中发挥了积极效应，它与上下左右岗位之间的相互关系
是否协调。
4、组织中的所有岗位是否体现了经济、科学、合理、系统化的原则。
十一、企业定员的作用：1、是企业用人的科学标准；2、是企业人力资源计划的基
础；3、是企业内部各类员工调配的主要依据；4、有利于提高员工队伍的素质。
十二、企业定员的原则：
1、以企业生产经营目标为依据；
3、各类人员的比便关系要协调；
2、以精简、高效、节约为目标；
4、人尽其才、人事相宜；
5、要创造一个贯彻执行定员标准的良好环境；6、定员标准适时修订。
十三、企业定员的基本方法：
某类岗位用人数量=某类岗位制度时间内计划工作任务总量/某类人员工作
（劳动）效率
（1）按劳动效率定员：
定员人数=计划期生产任务总量/（工人劳动效率 X 出勤率）
（2）按设备定员：
定员人数=（需要开动设备台数 X 每台设备开动班次） /（工人看管定额X 出勤
率）
（3）按岗位定员：
①设备岗位定员
班定员人数 =共同操作的各岗位生产工作时间的总和/（工作班时间 -个人需要休
息宽放时间）
②工作岗位定员。主要根据工作任务、岗位区域、工作量，并考虑实行兼职作业
的可能性等因素来确定人数。
（4）按比例定员
某类人员的定员人数=员工总数或某一类人员总数 X 定员标准（百分比）
（5）按组织机构、职责范围和业务分工定员。适用于企业管理人员和工程技术
人员的定员。
十四、企业定员的新方法
十五、人力资源管理制度体系的特点与构成
特点：1、体现了人力资源管理的基本职能。由录用、保持、发展、考评、调整
五种基本职能构成。
2、体现了物质存在与精神意识的统一。
十六、制定人力资源管理制度的原则、要求和步骤。
原则：（1）共同发展原则；（2）适合企业特点；（3）学习与创新并重；（4）符合
法律规定；（5）与集体合同协调一致；（6）保持动态性。
要求：（1）从企业具体情况出发；（2）满足企业的实际需要；（3）符合法律和道
德规范；（4）注重系统性和配套性；（5）保持合理性和先进性。
步骤：（1）提出人力资源管理制度草案；（2）广泛征求意见，认真组织讨论；（3）逐步修改调整、充实完善。
十七、人力资源管理费用审核的方法与程序：
方法：（1）确保审核的合理性；（2）确保审核的准确性；（3）确保审核的可比性。
程序：要检查项目是否齐全，尤其是那些子项目。
1、工资项目下的子项目，各企业不同的情况有不同的子项目；
2、基金项目下的子项目，一般都是根据国家有关规定设置的；
3、其它费用项目下一般是指属于人办资源管理费用范围，而不属于工资
与基金项目下的费用。
十八、人力资源费用控制的作用与程序：
（1）建立成本核算账目。包括原始成本和重置成本。
（2）确定具体项目的核算办法。包括核算单位、核算形式和计算方法的确定。
（3）制定本企业的人力资源管理标准成本。
①制定标准成本的依据为对本企业人力资源管理历史成本。
②标准成本可分为人才资源获得标准成本、人力资源开发标准成本和人力资
源重置标准成本三类。
（4）审核和评估人力资源管理实际成本。审核和评估的目的是确定成本支出的
合理性，审核的资料包括成本账目、核算结果、原始记录和凭证。

# 第二章人员招聘与配置

一、员工招聘渠道和特点：员工招聘渠道有内部招募和外部招募。
内部招募优点：准确性高、适应较快、激励性强、费用较低。缺点：因处理不公、
方法不当或员工个人原因可能在组织造成一些矛盾，产生不利影响；容易抑制创
新。
外部招募优点：带来新思想和新方法，有利于招聘一流人才，树立形象。缺点：
筛选难度大、时间长，进入角色慢，招募成本大，决策风险大，影响内部员工的
积极性。
二、对应聘者进行初步筛选的方法：
1、筛选简历的方法。分析简历结构；重点看客观内容；判断是否符合岗位技
术和经验要求；审查简历中的逻辑性；对简历的整体印象。
2、筛选申请表的方法。判断应聘者的态度；关注与职业相关的问题；注明可
疑之处。
3、笔试方法。命题是否恰当；确定评阅分规则；阅卷及成绩复核。
4、其它选拔方法。（1）情境模拟测试法。分为公文处理模拟法和无领导小组讨
论法。（2）心理测试法。分为能力测试、人格测试和兴趣测试。
三、各种筛选方法的特点？
四、面试的基本步骤：面试前准备、面试开始、正式面试、结束面试、面试评价。
五、面试提问的技巧：开放式、封闭式、清单式、假设式、重复式、确认式、举
例式。
六、心里测验的分类：人格测试、兴趣测试、能力测试、情境模拟测试法
七、情景模拟法的分类：语言表达能力测试、组织能力测试、事务处理能力测试。
八、员工录用决策策略的分类：多重淘汰式、补偿式、结合式。
九、如何进行员工招聘的评估：
1、成本效益评估：招聘成本、成本效用评估、招聘收益—成正比。
2、数量与质量评估。
3、信度与效度评估。
十、劳动分工—是在科学分解生产过程的基础上所实现的劳动专业化，使许多劳
动者从事不同的、但又相互联系的工作。
十一、劳动分工的原则：
1、把直接生产工作和管理工作、服务工作分开；2、把不同的工艺阶段和工种分开；3、把准备性工作和执行性工作分开；4、把基本工作和辅助性工作分开；5、把技术高低不同的工作分开；6、防止劳动分工过细带来的消极影响。
十二、劳动协作—是采用适当的形式，把从事各种局部性工作的劳动者联合起来，
共同完成某种整体性的工作。
十三、劳动协作的要求：
1、尽可能地固定各种协作关系，并在企业管理制度中，对协作关系的建立、变
更，解除的程序、方法，审批权限等内容作出严格规定；
2、实行经济合同制；
3、全面加强计划、财务、劳动人事等项管理，借用各种经济杠杆和行政手段，
保证协作关系的实现。
劳动协作的形式：简单协作、复杂协作。
十四、员工配置的方法：以人为标准进行配置、以岗位为标准进行配置、以双向选
择为标准进行配置。
十五、“5S”活动的内涵：整理 seiri、整顿 seiton、清扫 seiso、清洁 seiketsu、素养
shitsuke。
十六、劳动环境优化的内容：1、照明与色彩；2、噪声；3、温度与湿度；4、绿化。
十七、劳动轮班的组织形式：两班制、三班制、四班制。
十八、四班三运转的组织形式：即四班轮休制。是以八天为一个循环期，组织四个
轮班，实行早、中、夜色三班轮流生产，保持设备连续生产不停，工人每八天轮
休两天的轮班工作制。
五班四运转的组织形式：即五班轮休制。是以十天为一个循环期，组织五个
轮班，实行早、中、认错 三班轮流生产，保持设备连续生产不停，并每天安排
一个副班，按照白天的正常上班时间上班（不超过 6 小时），负责完成清洗设备、
打扫卫生、维护环境等辅助性、服务性工作任务。
十九、劳务外派的程序：
1、 个人填写《劳务人员申请表》，进行预约登记；
2、外派公司负责安排雇主面试劳务人员，或将申请人留存的个人资料推荐给雇
主挑选；
3、外派公司与雇主签订《劳务合同》，并由雇主对录用人员发邀请函；
4、录用人员递交办理手续所需的有关资料；
5、劳务人员接受出境培训；
6、劳务人员到检疫机关办理国际旅行《健康证明书》《预防接种证书》；
7、外派公司负责办理审查、报批、护照、签证等手续；
8、离境前缴纳有关费用。
二十、劳务外派的管理：（1）外派劳务项目的审查；（2）外派劳务人员的挑选；（3）
外派劳务人员的培训。
劳务引进的管理：（1）聘用外国人的审批；（2）聘用外国人的就业条件；（3）
入境后的工作。

# 第三章 培训与开发

**一、如何进行培训需求信息的收集与整理：**
培训需求信息可以通过档案资料来收集，主要来源渠道有（1）来自于领导层的
主要信息；（2）来自于积压部门的主要信息；（3）来自于外部的主要信息；（4）来自于组织内部个人的主要信息。
培训需求信息的方法：（1）面谈法；（2）重点团队分析法；（3）工作任务分析法；
（4）观察法；（5）调查问卷。
培训需求信息的工具：（1）培训需求概况信息调查工具；（2）态度、知识和技能
需求信息调查工具；（3）课程选择式调查工具；（4）外部培训机构或培训经销商、
服务商调查工具。
**二、需求分析的基本工作程序**
（一）做好培训前期的准备工作
1、建立员工背景档案；
2、同各部门人员保持
密切联系；
3、向主管领导反映情况；
4、准备培训需求调
查。
（二）制定培训需求调查计划。包括：
1、培训需求调查工作的行动计划；
2、确定培训需求调查工作的目标；
3、选择合适的培训需求调查工作；
4、确定培训需求调查的内容。
（三）实施培训需求调查工作
1、提出培训需求动议或愿望。
2、调查、申报、汇总需求动议；
3、分析培训需求；
4、汇总培训需求意见，确认培训需求。
（四）
1、对培训需求调查信息进行归类、整理；
2、对培训需求进行分析、总结；
3、撰写培训需求分析报告。
**三、运用绩效差距模型进行培训需求分析：**
1、发现问题阶段。问题是理想绩效和实际绩效之间差距的一个指标。往往其存
在问题的地方，也就是需要培训来加以改善的地方。
2、预先分析阶段。通常情况下，对问题进行预先分析和直觉判断是很重要的。
要决定一般方法的问题及应用何种工具收集资料的问题。
3、需求分析阶段。这一阶段的任务是寻找绩效差距。传统上，分析的重点是工
作人员目前的个体绩效同工作要求之间的差距，随着环境变化速度的加快，需求
还包括分析未来组织需求和工作说明。因此，工作设计和培训就高度地结合在一
起了。
**四、培训规划的主要内容：**
1、培训项目的确定；2、培训内容的开发；3、实施过程的设计；4、评估手段的
选择；
5、培训资源的筹备；6、培训成本的预算。
**五、制定员工培训计划的步骤和方法：**
1、培训需求分析。需求分析可以运用从纯粹的主观判断到客观的定量分析之间
的各种方法。方法的确定依赖于对于整个工作中“哪些工作领域是最重要的”和
“哪种培种效果最好”的判断。然而，最可靠的需求分析基于实证性的数据。我
们要尽可能客观地收集和分析数据，并在此基础上决定是否真正地需要培训。
2、工作说明。工作说明的方法包括直接观察熟练工的实际工作，收集熟练工自
己的介绍等间接资料，等等。有些方法注意熟练工的外显行为，有些方法则注意
熟练工进行工作时的精神活动。当工作说明根据实证数据来决定培训目的与什么
相关，与什么不相关时，它才是最可靠的。因此要尽可能搜集客观的、全面的数
据。
3、任务分析。一种方法是列出工作人员在工作中的实际表现，进而对它们进行
分类，并分析它们的技术构成。另一种方法是列出工作人员在工作中心理活动，
然后进行分类和分析其技术构成。两种方法中，设计者既可靠主观定性分析，又
可靠客观定量分析。究竟采用哪种方式，工由费用、时间等因素来决定。
4、排序。通常，排序依赖于对任务说明的结果的检查与分析。任务说明的结果
能显示出任务之间在层次、程序上的联系，这些是排序的基本依据。基于这些联
系，再考虑到其他一些因素，排序就能完成。
5、陈述目标。设计者依靠工作说明的结果进行转换，就成了目标。目标越精确、
细致，设计者就越易于进行下面的活动。
6、设计测验。“测试学”是心理学中一门比较成熟的分支学科，有关编制测验的
技术也相当先进并广为人知，这些都可在设计测验时进行应用。
7、制定培训策略。设计者回顾前面几个步骤的结果，分析必须适应的问题环境。
任务说明、目标陈述和设计测验的结果规定了工作要求的类型；任务分析的结果
规定了基于工作要求的学习目标；受训者分析的结果明确那些可能影响受训者达
到培训目标的因素；排序的结果明确了实现所有目标的最优次序排列。培训策略
就要适应这些条件，最好的策略能在这些条件和对应措施间进行最适宜的搭配。
8、设计培训内容。通常的方法是根据工作要求确定培训内容的性质和类型，然
后对这些内容进行分析，将其分解成一个个细节，并根据受训者的心理发展规律、
内容之间的联系来确定各个细节的先后顺序，再选择适宜的工具和方法来展现这
些细节。
9、实验。实验的对象要从将要参加培训的学员集体中选取。实验的环境条件、
方法步骤、内容形式、设备工具要尽可能和直正的培训一样。实验数据的收集要
全面、真实、准确。也可以在多轮实验中变换实验方法和工具，然后将各自的结
果加以比较分析。在实验数据的统计分析中要充分照顾到来自学员方面的信息。
学员关于培训内容的难易程度、各部分内容的特点和问题、培训方法、培训环境、
教师，以及改进方式等方面的看法，一定要充分反映到培训规划的改进中去。
**六、培训课程的实施与管理工作的三个阶段。**
（一）前期准备工作。1、确认并通知参加培训的学员；2、培训后勤准备；3、确
认培训时间；4、相关资料的准备；5、确认理想的培训师。
（二）培训实施阶段。1、课前工作；2、培训开始的介绍工作；3、培训器材的
维护、保管。
（三）知识或技能的传授。1、注意观察讲师的表现、学员的课堂反应，及时与
讲师沟通、协调；2、协助上课、休息时间的控制；3、做好上课记录、
摄影、录像。
（四）对学习进行回顾和评估。
（五）培训后的工作：1、向培训师致谢；2、作问卷调查；3、颁发结业证书；
4、清理、检查设备；5、培训效果评估。
**七、培训效果的信息种类及评估指标：**
1、培训及时性信息。培训的实施必须有前瞻性，不能何时需要何时再培训，应
当在岗位工作需要前就做好培训，以适应新工作的需要。培训也不能太提前，这
样可能在工作需要时再进行补充或强化培训，否则会因受训人忘记培训内容而失
去或削弱培训的作用。
2、培训目的设定合理与否的信息。培训目的的设定是否能真正满足培训需求。
3、培训内容设置方面的信息。培训内容设置合理，就有可能达到培训目的。
4、教材选用与编辑方面的信息。教材选用与编辑方面的信息是指选用和编写的
教材是否符合培训的需求，能否达到培训目的。
5、教师选定方面的信息。教师是否有能力做好培训，是否了解受训人员，是否
有良好的教学水平，是否掌握受训人员能接受的教学方法，是否能让受训人员全
部或者部分地接受培训内容。
6、培训时间选定方面的信息。培训时间选定的信息包括两方面：一是培训时机
选择是否得当；二是具体培训时间的确定，这直接影响了受训人员及教师的情绪，
决定着培训效果的好坏。
7、培训场地选定方面的信息。培训场地要根据培训具体内容而定，不同的培训
内容要选择不同的培训场所。
8、受训群体选择方面的信息。受训群体是根据受训人员在素质、知识水平、经
验上的不同，选择相应的教材和适宜的授课方式。这主要从培训效果和受训人员
的接受能力来考虑。
9、培训形式选择方面的信息。选择的培训方式是否有助于受培训人员接受培训
的内容，是否有更好的方法。
10、培训组织与管理方面的信息。指培训的后勤保证、培训的现场组织等方面的
事宜。
**八、培训效果跟踪与监控的程序和方法：**
（一）培训前对培训效果的跟踪与反馈。对受训者进行训前的状况摸底，了解受
训者在与自己的实际工作高度相关的方面的知识、技能和水平。
（二）培训中对培训效果的跟踪与反馈
1、受训者与培训内容的相关性；
2、受训者对培训项目的认知程度；
3、培训内容；
4、培训的进度和中间效果；
5、培训环境；
6、培训机构和培训人员。
（三）培训效果评估
1、可以以考卷形式或实际操作形式来测试评估受训人员究竟学习或掌握了哪些
东西；
2、受训者把在培训中学到的知识技能是否有效地运用到工作中去；
3、如果培训达到了改进受训者工作行为的目的，那么这种改进能否提高企业的
经营业绩。
（四）培训效率评估。最有效的方法就是提供一份详细的培训项目评估报告，
他们知道投资后的回报。
**九、如何根据培训的目的和培训课程的实施与管理准备工作培训的内容，选择培训方法。**
（一）直接传授培训法。包括讲授法、专题讲座法和研讨法等。
讲授法是最基本的培训方法。适用于各类学员对学科知识、前沿理论的系统了解。
专题讲座适合于管理人员或技术人员了解专业技术发展方向或当前热点问题等。
研讨法是在教师引导下，学员围绕某一个或几个主题进行交流，相互启发的培训
方法。
（二）实践型培训法。通常采用工作指导法、工作轮换法、特别任务法、个别指导
法。
工作指导法应用广泛，可用于基层生产工人培训，也可用于各级管理人员培训，
让受训者与现任管理人员一起工作，后者负责对受训者进行指导，一旦出现管理
人员因退休、提升、调动等原因离开岗位时，训练有素的受训者便可立即顶替。
工作轮换法鼓励“通才化”，适合于一般直线管理人员的培训，不适用于职能管
理人员。
特别任务法通常用于管理培训。
个别指导法是通过资历较深的员工的指导，使新员工能够迅速掌握岗位技能。
（三）参与型培训法。通常有自学、案例研究法、头脑风暴法、模拟训练法、敏感
性训练法、管理者训练。
参与型培训法的特征是每个培训对象积极参与培训活动，从亲身参与中获得知
识、技能，掌握正确的行为方法，开拓思维，转变观念。
（四）态度型培训法。具体包括角色扮演法和拓展训练等。
角色扮演法适用于中层管理人员、基层管理人员、一般员工的培训。
拓展训练应用于管理训练和心理训练等领域。
（五）科技时代的培训方式。通常有网上培训、虚拟培训等方式。
（六）其它方法。函授、业余进修，开展读书活动，参观方问等。
**十、培训制度的内容：**
1、制定企业员工培训制度的依据；
2、实施企业员工培训的目的或宗旨；
3、企业员工培训制度实施办法；
4、企业培训制度的核准与施行；
5、企业培训制度的解释与修订权限的规定。
**十一、各项培训管理制度起草的要求和方法：**
（一）培训服务制度
1、培训服务制度条款
（1）员工正式参加培训前，根据个人和组织需要向培训管理部门或部门经理提
出的申请；
（2）在培训申请被批准后城要履行的培训服务协议签订手续；
（3）培训服务协议签订后方可参加培训。
2、协议条款
（1）参加培训的申请人；（2）参加培训的项目和目的；
（3）参加培训的时间、地点、费用和形式等；（4）参加培训后要达到的技术或能力水平；（5）参加培训后要在企业服务的时间和岗位；（6）参加培训后如果出现违约的补偿。（7）部门经理人员的意见；（8）参加人员与培训批准人的有效法 律签署。
（二）入职培训制度
内容：（1）培训的意义和目的；（2）需要参加的人员界定；
（3）特殊情况不能参加入职培训的解决措施；（4）入职培训的主要责任区（部
门经理还是培训组织者）；（5）入职培训的基本要求标准（内容、时间、考核等）；
（6）入职培训的方法。
（三）培训激励制度
内容：（1）完善的岗位任职资格要求；（2）公平、公正、客观的业绩考核标准；
（3）公平竞争的晋升规定；（4）以能力和业绩为导向的分配原则。
（四）培训考核评估制度
内容：（1）被考核评估的对象；（2）考核评估的执行组织（培训管理者或部门经
理）；（3）考核的标准区分；（4）考核的主要方式；（5）考核的评分标准；（6）考核结果的签署确认；（7）考核结果的备案；（8）考核结果的证明（发放证书等）；（9）考核结果的使用。
（五）培训奖惩制度
内容：（1）制度制定的目的；（2）制度的执行组织和程序；（3）奖惩对象说明；
（4）奖惩标准；（5）奖惩的执行方式和方法。
（六）培训风险管理制度
内容：（1）企业根据《劳动法》与员工建立相对稳定的劳动关系；
（2）根据具体的培训活动情况考虑与受训者签订培训合同，从而明确双方的权
利义务和违约责任；
（3）在培训前，企业要与受训者签订培训合同，明确企业和受训者各自负担的
成本、受训者的服务期限、保密协议和违约补偿等相关事项；
（4）根据“利益获得原则”，即谁投资谁受益，投资与受益成正比关系，考虑培
训成本的分摊与补偿。
**十二、起草培训制度草案：**1、依据；2、目的或宗旨；3、实施办法；4、核准与施
行（与公司相结合）；5、解释与修行（本制度由本公司 XX 批准后则行，修改时亦然，解释权归人力资源部）。

# 第四章 绩效管理

**一、绩效管理系统设计的基本内容：**绩效管理制度的设计和绩效管理程序的设计
**二、企业绩效管理包含哪五个具体阶段，每个阶段的工作内容和实施要点 。**
（1）准备阶段
1、明确绩效管理对象，以通讯各个管理层级的关系。
2、根据绩效考评的对象，正确的选择考评方法。确定考评方法
时要考虑 a.管理成本；b.工作实用性；c.工作适用性。
3、根据考评的具体方法，提出企业各类人员的绩效考评要素（指
标）和标准体系。
4、对绩效管理的运行程序、实施步骤提出具体要求。
（2）实施阶段
1、通过提高员工的工作绩效增强核心竞争力。
2、收集信息并
注意资料的积累。
（3）考评阶段
1、考评的准确性。
2、考评的公正性。
3、考评结果的反馈方式。
4、考评使用表格的再检验。
5、考评方法的再审核。
（4）总结阶段
1、对企业绩效管理系统的全面诊断。
2、各个单位主管应承担
的责任。
3、各级考评者应当掌握绩效面谈的技项。
（5）应用开发阶段
1、重视考评者绩效管理能力的开发。
2、被考评者的绩效开发。
3、绩效管理的系统开发。
4、企业组织的绩效开发。
**三、为了绩效管理系统的有效运行，应采取哪些具体措施？**
1、座谈法。通过如开不同人员参加的专题座谈会，可以广泛地征询各级主管、
考评者与被考评者对绩效管理制度、工作程序、操作步骤、考评指标和标准、考
评表格形式、信息反馈、绩效面谈、绩效改进等各个方面的意见，并根据会议记
录写出发析报告书，针对目前绩效 理系统存在的主要问题，提出具体的调整和
改进的建议。
2、问卷调查法。有时为了节约时间，减少员工之间的干扰，充分了解各级主管
和下属对绩效管理系统的看法和意见，可以预先设计出一张能够检测系统故障和
问题的调查问卷，然后发给相关人员填写，采用问卷调查的主法，好处是有利于
掌握更详细、更真实的信息，能对特定的内容进行更深入全面的剖析。
3、查看工作记录法。为了检验管理系统中考评方法的适用性和可行性，可以采
用查看各种绩效管理原始记录的方法，对其作出具体的评价。
4、总体评价法。为了提高绩效管理的水平，可以聘请企业内外的专家，组成评
价小组，运用多种检测手段，对企业绩效管理系统进行总体的评价。
**四、绩效面谈的种类，以及提高绩效面谈质量的措施与方法。**
按具体内容区分：1、绩效计划面谈。2、绩效指导面谈。3、绩效考评面谈。4、
绩效总结面谈。
按具体过程及特点分：1、单向劝导式面试。2、双向倾听式面谈。3、解决问题式面谈。4、综合式绩效面谈。
为提高和保证绩效面谈的质量和效果，考评者应注意：
1、拟定面谈计划，明确面谈的主题，预先告知被考评者面谈的时间地点，以及
应准备和各种绩效记录和资料。
2、收集各种与绩效相关的信息资料。
除了应做好绩效面谈前的各种准备工作之外，更重要的采取有效的信息反馈方
式，有效的信息反馈应具有针对性、真实性、及时性、主动性和适应性。
**五、改进员工绩效的具体程序和方法**
（一）分析工作绩效的差距与原因
1、分析工作绩效的差距，具体方法有目标比较法、水平比较法、横向比较法。
2、查明产生差距的原因，可借用因果分析图的方式进行分析。
（二）制定改进工作绩效的策略
1、预防性策略与制止性策略。2、正向激励策略与负向激励策略。3、组织变革策略与人事调整策略。
**六、绩效管理的考评类型：**（1）品质主导型；（2）行为主导型；（3）效果主导型。
绩效管理的考评特点：
1、按具体形式区分的考评方法。分为量表评定法、混合标准尺度法、书面法。
2、以员工行为为对象进行考评的方法。分关键事件法、行为观察法、行为定点
量表法、硬性分配法、排队法。
3、按照员工的工作成果进行考评的方法。分生产能力衡量法、目标管理法。
类型：
**七、各种绩效考评方法的适用范围和主要特点，在应用中应注意的问题。**
从绩效管理的考评内容看，绩效考评可以分为品质主导型、行为主导型和效果主
导型三种类型。
（1）品质主导型的绩效考评，采用特征性效标，以考评员工的潜质（如心理品
质、能力素质）为主。品质主导型的考评很难具体掌握，并且考评操作性及其信
度和效度较差，涉及员工信念、价值观、动机、忠诚度、诚信度，以及一系列能
力素质。
（2）行为主导型的绩效考评，采用行为性效标，以考评员工的工作行为为主。
行为主导型的考评，重在工作过程而非工作结果，考评的标准较容易确定，操作
性较强。行为主导型适合于对管理性、事务性工作进行考评，特别是对人际接触
和交往频繁的工作岗位尤其重要。
（3）效果主导型的绩效考评功，采用结果性效标，以考评员工或组织工作效果
为主。由于考评注重的是员工或团队的产出和贡献，即工作业绩，而所以考评的
标准容易确定，操作性很强。此类考评方法具有滞后性、短期性和表现性等特点，
它更适合生产性、操作性，以及工作成果可以计量的工作岗位采用，对事务性工
作岗人员的考评不太适合。
**八、应用各种考评方法时，可以采用哪些有效措施和方法，防止和控制可能出现的各种偏差和问题。**
1、以工作岗位分析和岗位实际调查为基础，以客观准确的数据资料和各种原始
记录为前提，明确绩效管理的重要意义和作用，制定出科学合理、具体明确、切
实可行的评价要素指标和标准体系。
2、从企业单位的客观环境和生产经营条件出发、根据企业的生产类型和特点，
充分考虑本企业员工的人员素质状况与结构特征，选择恰当的考评工具和方法，
更加强调绩效管理的灵活性和综合性、一切从实际出发，有的放矢，不断总结成
功的经验，认真汲取失败的教训，从而有效地避免各种考评误差和偏颇的出现。
3、绩效考评的侧重点应当放在绩效行为和产出结果上，尽可能建立以行为和成
果为导向的考评体系。
4、为了避免个人偏见等错误，可以采用 360 度的考评方法，由多个考评者一起
来参与，由较多的考评者参与，虽然可能会增加一些费用，但可以使绩效考评作
出更准确可靠的判断。
5、企业单位必须重视对考评者的培养训练，定期总结考评的经验并进行专门的
系统性培训，使他们不断地增长绩效考评及其各种相关的管理理论知识，掌握绩
效考评的各种方法，具有实际运作的操作技能，能独立地调整、处理绩效考评中
出现的偏误和问题。
6、为提高绩效管理的质量和水平，还应当重视绩效考评过程中各个环节的管理。

# 第五章 薪酬管理

**一、某企业员工薪酬构成主要包括：**岗位工资、月奖金、年终奖金。月奖的标准
是根据岗位等级而定的，职级越高，奖金越多。月奖与考核不挂构，实际上是工
资的补充。年底奖金：管理部门如财务部的年底奖金是年底双薪，业务部门的奖
金是按部门业绩提成的，但有时不能兑现。业务部门员工的奖金是背靠背的，由
部门经理发放，员工不知道发放的依据，由于原有的方案存在许多问题，现在要
重新调整薪酬分配方案，请制定一个合理的薪酬分配原则。
**二、某企业销售部的一句司机，是位老员工，有十几年工龄。由于企业原来薪酬分配制度的不合理，造成该员工的收入远远高于市场上该岗位的薪酬水平，这次企业进行薪酬调整，按工作岗位评价结果确定岗位工资，司机岗的工资也按市场价来确定，在薪酬测算时，怎样处理该司机的薪酬？
三、工作岗位评价的原则：**系统性、实用性、标准化、能级对应、优化原则。
**四、岗位评价的功能：**
1、为实现薪酬管理的内部公平公正提供依据。
2、对岗位工作任务的繁简难易程度，责任权限大小，所需的资格条件等因素，
在定性分析的基础上进行定量测评，从而以量化数值表现出工作岗位的特征。
3、使单位内各个岗位之间，能在客观衡量自身价值量的基础上进行横向纵向比
较，并具体说明其在企业单位中处的地位和作用。
4、系统全面的工作岗位评价制度为企事业单位岗位归级列等奠定了基础。
**五、岗位评价的步骤：**
1、按岗位工作性质，将企事业单位的全部岗位分类。
2、收集有关岗位的信息。
3、建立工作岗位评价小组，培训有关的评价人员。
4、制定工作岗位评价的总体计划，并提出具体的行动方案或实施细则。
5、找出与岗位有直接联系、密切相关的主要因素及其指标，列出细目清单。
6、通过评价专家小组的集体讨论，设计有关调查问卷和测量评比的量表。
7、先对重要岗位进行试点，以便总结经验，发现问题，及时纠正。
8、全面落实评价计划，逐步实施，。
9、撰写出企事业单位各个层级岗位的评价报告书，提供给各有关部门。
10、对工作岗位评价工作进行全面总结，吸取经验和教训。
**六、工作岗位的评价要素的分类：**1、主要因素；2、一般因素；3、次要因素；4、
极次要因素。
**七、工作岗位评价指标的构成：**1、劳动责任要素；2、劳动技能要素；3、劳动强
度要素；4、劳动环境要素；5、社会心理要素。
**八、工作岗位评价要素和指标的基本原则 ：**1、少而精的原则；2、界限清晰便于
测量的原则；3、综合性原则；4、可比性原则。
**九、工作岗位评价指标的分级标准的制定方法：**
（1）劳动责任要素所属的工作岗位评价指标的评价标准。分为质量责任指标、
产量责任指标、看管责任指标、安全责任指标、消耗责任指标、管理责任指标标
准、知识经验要求、操作复杂程度、看管设备复杂程度、产品质量难易程度、处
理预防事故复杂程度分级标准。
（2）劳动强度、劳动环境和社会心理要素所属评价指标的分级标准。分为、体
力劳动强度、工时利用率、劳动姿势、劳动紧张程度、工作轮班制、粉尘危害程
度、高温作业危害程度、噪声危害程度、辐射热危害程度、其他有害因素危害程
度分级标准和社会心理评价指标。
**十、工作岗位评价指标的计分标准的制定方法：**
（1）单一指标计分标准的制定。可采用自然数法和系数法。
（2）多种要素综合计分标准的制定。包括简单相加法、系数相乘法、连乘积法
和百分比系数法等。
**十一、工作岗位评价指标的权重标准的制定方法 ：**评价指标权重标准的制定是指各
类权重系数的设计。权重系数通常是预先规定的，将定量分析与定性分析有效地
结合起来，使用概率加权法。
**十二、工作岗位评价结果误差调整的方法 ：**分为事先调整和事后调整两种。事先调
整主要是通过加权来解决，而事后调整多采用平衡系数调整法，平衡系数可用于
调整总分，也可用于调整各要素结构和积压项目指标，适用于测评过程初始调整、
中期调整和终结调整。
**十三、岗位测评信度和效度检查：**
（1）信度的检查，是通过信度系数即两次测评得分的相关系数来完成的。
（2）效度的检查。1、内容效度，主要依靠专家来完成，有时也可以采用一些数
量化指标。
2、统计效度，通过建立一定指标来检查测评结果的效度。
**十四、各种排列法的步骤：**
（1）定限排列法。工作程序：将最高与最低的岗位选择出来，作为最低界限的
标准。
（2）成对排列法。工作程序：将企业中所有工作岗位，成对地加以比较。
**十五、分类法的步骤：**
（1）确定岗位类别的数目；
（2）对岗位类别的各个级别进行明确定义；
（3）将被评价岗位与所设定的等级标准进行比较，将它们定位在合适的岗位类别中的合适的级别上；
（4）当岗位评价完成以后，就可以以此为基础设定薪酬等级了。
**十六、因素比较法的步骤：**
（1）获取岗位信息；
（2）确定薪酬要素；
（3）选择关键基准岗位；
（4）根据薪酬要素将关键岗位排序；
（5）根据薪酬要素确定各岗位的工资率；
（6）根据工资率将关键岗位排序；
（7）根据两种排序结果选出不便于利用的关键岗位；
（8）确定岗位薪酬等级；
（9）使用岗位比较等级。
**十七、评分法的步骤：**
1、确定工作岗位评价的主要影响因素。
2、根据岗位的性质和特征，确定各类工作岗位评价的具体项目。
3、对各评价因素区分出不同级别，并赋予一定的点数，以提高评价的准确程度。

4、将全部评价项目合并为一个总体，根据各个项目在总体中的地位和重要性，分别给定权数。
5、为了将企事业单位相同性质的岗位归入一定等级，可将工作岗位评价的总点数分为若干级别。
**十八、人工成本—企业人工成本，也称用人费，是指企业在生产经营活动中用于和支付给员工的全部费用。**
人工成本的构成：从业人员的劳动报酬（含不在岗员工生活费）、社会保险费用、住房费用、福利费用、教育经费、劳动保护费和其他人工成本。人工成本的影响因素：企业的支付能力、员工的标准生计费用和工资的市场行情。
**十九、人工成本核算的意义：**

通过人工成本核算，企业可以知道自己使用劳动力所付出的代价，可以了解产品成本和人工成本的主要支出方向，可以及时、有效地监督、控制生产经营过程中的费用支出，改善费用支出结构，节约成本，降低产品价格，提高市场竞争力。
**二十、人工成本核算的程序和方法：**
（一）核算人工成本的基本指标。包括企业从业人员年平均人数、企业从业人员
年人约工作时数、企业销售收入（营业收入）、企业增加值（纯收入）、企业利润
总额、企业成本（费用）总额、企业人工成本总额等。
企业从业人员人均工作时数=（企业年制度工时+年加班工时-损耗工时）/企业从
业人员年平均人数纯收入
（1）生产法：增加值=总产出-中间投入
（2）收入法：增加值=劳动者报酬+固定资产折旧+生产税净额+营业盈余
人工成本 =企业从业人员劳动报酬总额+社会保险费用 +福利费用 +教育费用 +劳
动保护费用+住房费用+其他人工成本
（二）核算人工成本投入产出指标
1、销售收入（营业收入）与人工费用比率
人工费用比率=人工费用/销售收入（营业收入）
=（人员费用/员工总数量）/（销售收入（营业收入）/员工人数）
=薪酬水平/单位员工销售收入（营业收入）
2、劳动分配率
劳动分配率=人工费用/增加值（纯收入）
**二十一、企业如何确定合理的人工成本？**
1、劳动分配率基准法（劳动分配率是指企业人工成本占企业附加价值的比率）
计算附加价值
扣除法：附加价值=销货（生产）净额-外购部分
=销货净额-当期进货成本（直接原材料+购入零配件+外包加工
费+间接材料）
相加法：附加价值=利润+人工成本+其他形附加价值的各项费用
=利润+人工成本+财务费用+租金+折旧+税收
合理的人工费用率=人工费用/销货额
=（净产值/销货额）X（人工费用/净产值）
=目标附加价值率 X 目标劳动分配率
（1）用目标人工费用（也称计划人工费用）和目标净产值率（也称计划净产值
率）及目标劳动分配率（也称计划劳动分配率）三项指标计算目标销售额（也称
计划销售额）。
目标销售额=目标人工费用/人工费用率
=目标人工费用/（目标净产值率 X 目标劳动分配率）
（2）运用劳动分配率求出合理薪资的增长幅度。具体办法：在计算上年度和确
定本年度目标劳动分配率的基础上，根据本年的目标销售额计算出本年目标人工
费用，并计算出薪酬总额的增长幅度。
目标劳动分配率=目标人工费用率/目标净产值
2、销售净额基准法（根据前几年实际人工费用率、上年平均人数、平均薪酬和
本年目标薪酬增长率，求出本年的目标销售额，并以此作为本年应实现的最低销
售净额）
目标人工成本=本年计划平均人数 X 上年平均薪酬 X（1+计划平均薪酬增长率）目标销售额=目标人工成本/人工费用率
A.利用人工费用率（人工费用/销售额）还可以计算销售人员每人的目标销售额。
（步骤：先确定推销员的人工费用率，再根据推销员的月薪或年薪及推销员人工
费用率计算推销员的年度销售目标。
销售人员年度销售目标=推销人工费用/推销员的人工费用率
B.还有一种根据毛利率及人工费用率，计算推销员目标销售毛利额及推销人员毛
利与工资的大致比例。
推销人员人工费用率=推销人员人工费用总额/毛利额
目标销售毛利=某推销员工资/推销员人工费用率
3、损益分歧点基准法（即损益平衡点或收支平衡点。指在单位产品价格一定的
条件下与产品制造和销售及管理费用相等的销货额，或者说达到这一销货额的产
品销售数量。也可概括为公司利润为零时的销货额或销售量。
销售收入=制造成本+销售及管理费用
如果将制造成本和销售成本及管理费用划分为固定费用（也称固定成本、是指不
随生产量多少而增减的费有用，如折旧费、房租、间接人工费用等）和变动费用
（也称变动成本，是指随产销数量变动而增减的费用，如材料费、保管费、直接
人工费等）。销售收入=固定成本+变动成本
为便于表达，上式各因式可用符号表示。 P—单位产品售价； V—单位产品变动
成本；F—固定成本；
X—产量或销售量。损益分歧点可用代表式表示为：PX=F+VX
在损益分歧点所要达到的销售量为：X=F/（P-V），式中，P-V 为每单位产品边际
利益。
每单位产品的边际利益除以每单位的产品价格，为边际利益率=（P-V）/ P
以销售金额表示的损益分歧点，用公式表示为：
损益分歧点之销售额=固定成本/边际利益率，PX=F/（P-V）/ P = PF /（P-V）
损益分歧点基准法可应用于三种目的：以损益分歧点为基准
（1）计算一定人工成本总额下的损益分歧点之销售额及薪酬支付的最高限高。
（2）计算损益分歧点之上危险盈利点所应达到的销货额，并继而推算出薪支付的可能限度，即可能人工费用率。
（3）计算出损益分歧点之上剩余额保留点之销货额，并进而推算出人
工费用支付的适当限度，即合理人工费用率（也称之为安全人工费用率）。
**二十二、某企业这两年由于市场定位准确，企业效益比较好，企业中新员工比较多。**
近来为了使员工更加关心企业的长远利益，也为了留住人才，准备建立企业员工
补充养老金这项福利，请问在制定企业补充养老金计划时应考虑哪些因素？

# 第六章 劳动关系管理

**一、劳动法律关系构成要素包括劳动法律关系的主体、内容与客体。**
**二、劳动法律事实—依法能够引起劳动法律关系产生、变更和消灭的客观现象就是劳动法律事实。**
**三、劳动法律行为中的意思表示应符合：**
（1）行为人的意思表示必须包含建立、变更和终止劳动法律关系的意图；
（2）意思表示必须完整地表达劳动法律关系建立、变更和终止的必须内容，残
缺不全的，通常不能使法律行为成立；
（3）行为人必须以一定的方式将自己的内心意图表示于外部，可以由他人客观
地加以识别。
**四、集体合同**—指用人单位与单位职工根据法津、法规、规章的规定，就劳动报
酬、工作时间、休息休假、劳动安全卫生、职业培训、保险福利等事项，通过集
体协商签订的书面协议。
集体合同与劳动合同的区别：
（1）主体不同。集体合同的当事人一方是企业，一方是工会组织或劳动者按合
法程序推举的代表；劳动合同当事人则是企业和劳动都者个人。
（2）内容不同。集体合同涉及全体劳动者的权利义务；劳动合同只涉及单个劳
动者的权利义务。
（3）功能不同。集体合同是规定企业的一般劳动条件，为劳动关系的各方面设
定具体标准；劳动合同的目的是确定劳动者和企业的劳动关系。
（4）法律效力不同。集体合同规定企业的最低劳动标准，凡是劳动合同规定的
标准低于集体合同的标准一律无效，故集体合同的法律效力高于劳动合同。
**五、举例说明工作满意度调查问卷问题设计的提问方法，并分析其优缺点。调查问卷一般分为两类：**
1、目标型调查。一般是先提出问题，并且设定问题的若干个答案，由被调查对
象设定的答案进行选择，包括选择法、正误法、序数法。优点是便于进行统计分
析，降低调查费用、提高调查效率；缺点是被调查者只能选择哪些最接近自身心
理感受的答案，而设定的答案并不能完全准确地表达他们的真实感受，不能完全
地给被调查者更多的机会表达自己的意愿。
2、描述型调查法。由被调查者用自己的语言自由地表达自身的意愿和想法，准
确地表明自己的感受。可分为确定性提问和不定性提问。确定性提问可以比较深
入地了解员工对某一问题的感受，不定性提问的重点在于了解一般员工的一般感
受，但可以使管理者了解组织运行中迫切需要解决的问题是什么。
**六、最低工资**—是国家以一定的立法程序规定的，劳动者在法定时间内提供了正
常劳动的前提下，其所在单位应支付的最低劳动报酬。
确定和调整最低工资应考虑的因素：
（1）劳动者本人及平均赡养人口的最低生活费用；
（2）社会平均工资水平；
（3）劳动生产率；
（4）就业状况；
（5）地区之间经济发展水平的差异。
**七、完善的员工沟通构成要素：**信息的发出者、信息沟通渠道、信息的接收者。
**八、职业病的分类：**职业中毒、尘肺、物理因素职业病、职业性传染病、职业性
皮肤病、职业性肿瘤、其它职业病。
**九、何种情况下可以认定为工伤？**
1、在工作时间和工作场所内，因工作原因受到事故伤害的；
2、工作时间前后在工作场所内，从事与工作有关的预备性或者收尾性工作受到
事故伤害的；
3、在工作时间和场所内，因履行工作职责受到暴力等意外伤害的；
4、患职业病的；
5、因工外出期间，由于工作原因受到伤害或者发生事故下落不明的；
6、在上下班途中，受到机动车事故伤害的；
7、法律、行政法规规定应当认定为工作的其他情形。
（1）在工作时间和工作岗位，突发疾病死亡或者在 48 小时之内经抢救无效死忘
的；
（2）在抢险救灾等维护国家利益、公共利益活动中受到伤害的；
（3）劳动者原在军队服役，因战、因公负伤致残，已取得革命伤残军人证，到
用人单位后旧伤复发的。
**十、工伤保险待遇的主要内容**
（一）工伤医疗期待遇
1、医疗待遇。报有效医疗费用和必要的护理费用；
2、工伤津贴。按照平均工资支付工伤津贴；
3、福利待遇。与本单位其他员工享受同等福金。
（二）工伤致残待遇
1、职工因工伤致残被鉴定为一至四级，应当退出生产、工作岗位，终止劳动关
系，发给抚恤金；
2、职工因工伤致残被鉴定为五至十级，原则上由用人单位安排适当工作。