

## 人力资源管理模拟卷（一）参考答案

### 一、名词解释题

1. 人力资源管理：指的是为实现组织的战略目标，组织利用现代科学技术和管理理论，通过不断地获得人力资源，对所获得的人力资源进行整合、调控及开发，并给予他们报偿以有效地开发和利用之。
2. 人力资源规划：人力资源计划是为了实现企业的战略目标，根据企业目前的人力资源状况，为满足未来一段时间企业的人力资源质量和数量的需要，在引进、保持、利用、开发、流出人力资源等方面工作的预测和相关事宜。
3. 考绩的信度：就字面而言即指考绩结果的可相信程度，具体指考绩的一致性（指考绩结果不会因所用考绩方法及考评者的不同而不同）和稳定性（指不长时间段内重复考绩的结果应相同），也即对同一个被考评者的考评结果应不随考评者、时间、方法的不同而不同。
4. 招聘的效度：招聘效度是指招聘的有效性。具体指用人单位对应聘者真正测到的品质、特点与其想要测的品质、特点的符合程度。它主要由预测效度、内容效度、同测效度等指标来进行衡量。

### 二、单项选择题

1. C 2. B 3. C 4. D 5. B 6. A 7. B 8. D 9. D 10. B

### 三、多项选择题

1. ABCDE 2. BD 3. BCDE 4. BDE 5. ABCDE

### 四、简答题

1. ① 经济全球化的冲击。  
② 多元文化的融合与冲突。  
③ 信息技术的全面渗透。  
④ 人才的激烈争夺。
2. 在编制工作说明书时，应注意的问题主要包括以下几个方面：
  - (1) 获得最高管理层的支持。
  - (2) 明确工作说明书对管理的重要性。
  - (3) 工作说明书应该清楚明确、具体且简单。
  - (4) 工作说明书必须随组织机构的变化而不断更新。
3. 人力资源规划的总体目标是尽可能有效地配置人力资源，为实现组织目标服务，具体表现在：
  - (1) 获取并保持一定数量和质量的员工。
  - (2) 充分利用现有员工资源，为其他人力资源管理活动提供良好的基础。
  - (3) 能够预测组织中潜在的人力过剩或短缺，并在问题出现之前，调整组织人力资源需求，从而减少人力资源管理方面的支出。
    - (4) 与组织中的业务规划相联系，保持人力资源的合理配置，为优化业务规划提供支持。
    - (5) 建设一支训练有素、运作灵活的劳动力队伍，增强组织适应未知环境的能力，为实现组织的战略目标提供保障。
    - (6) 减少组织在关键技术环节对外部招聘的依赖性，唤起组织中各层级员工对人力资源管理重要性的认识。

### 五、论述题

1. 工作设计常用的方法主要有：工作轮换、工作扩大化以及工作丰富化。

#### (1) 工作轮换

优点：减少员工的枯燥感，激发员工的工作积极性，提升员工的自身竞争力；可以为员工提供一个个体行为适应总体工作的适宜环境，增加员工对自己的最终成果的认识；增加了灵活性，给企业带来很大的益处。

缺点：工作轮换会使培训费用上升，可能会影响到组织现有的生产效率；对员工的适应性要求增加，同时，管理者需要付出更多精力来处理由此而出现的人际关系方面的问题。

#### (2) 工作扩大化

优点：通过员工工作内容的增加，要求员工掌握更多的知识和技能，从而提高员工的工作效率；员工的满意度在一定程度上得到满足。

缺点：在激发员工工作积极性和培养挑战意识方面显得不足。

#### (3) 工作丰富化

优点：提高了对员工的激励水平和员工的工作满意度，进而提高员工生产效率与产品质量以及降低员工离职率和缺勤率。

缺点：培训费用增加，工资报酬上升，工作设施的完善或补充，导致成本提高。

## 人力资源管理模拟卷（二）参考答案

### 一、名词解释题

- 福利：有广义和狭义之分。广义的福利包括三个层次：一是作为一个合法的公民，应享有或是有权享受的政府提供的文化、教育、卫生、社会保障等公共福利和公共服务；二是作为企业员工，享有的企业兴办的各种集体福利；三是薪资外的，企业为员工个人及家庭所提供的实物和服务等福利形式。狭义的福利又称职业福利或是劳动福利，是为了满足员工的生活需要，在工资收入之外，企业向员工本人和家庭提供的货币、实物、及其它服务形式。
- 人力资源开发：就是把人的智慧、知识、经验、技能、创造性、积极性当作一种资源加以发掘、培养、发展和利用的一系列活 动，是一个复杂的系统工程。
- 劳动定员：是企业劳动管理的一个重要组成部分。劳动定员是企业根据生产方向、生产规模和产品方案，根据劳动定额和定员标准以及企业经营 管理 层次和机构设置等编制的。它规定一定时期内、一定技术条件下企业各部门应当占有的人力 资源数量。
- 职务分析：是一种狭义的工作分析，它是相对某一企事业组织内部各岗位工作的分析。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的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。

### 二、单项选择题

1. A 2. C 3. C 4. D 5. B 6. A 7. C 8. A 9. C 10. D

### 三、多项选择题

1. ABCE 2. ABCDE 3. BCE 4. ADE 5. ABC

### 四、简答题

- 人才测评最主要的作用是为人力资源决策提供可靠、客观的依据和参考性建议，它是人力资源决策的基本工具。
  - 配置人力资源。在人力资源管理中引入人才测评技术，有利于实现人才资源的优化配置。
  - 推动人才开发。现代人才测评能够明确各人的长短优劣，从而能够有针对性地开展培训和人才开发，最大限度地开发人员的潜能。
  - 调节人才市场。通过人才真实价值的确定调节人才纵向、横向流动，促使社会人才资源合理布局。
- 收集和记录员工的绩效信息的主要原因是：
  - 提供绩效评估的事实依据。
  - 提供绩效改进的有利依据。
  - 发现优秀绩效和不良绩效产生的原因。
- 它为管理人员向下属员工解释绩效评估结果提供了一些确切的事实证据。
  - 由于这些关键事件记录是在一个相当长的时间段内（整个绩效实施阶段）积累起来的，而不仅仅是针对员工最近一段时间的表现，所以比较具有说服力。
  - 一份动态的关键事件记录还可以清楚地展示员工是如何消除不良绩效的。  
关键事件法常被用作等级评价技术的一种补充，因为它在认定员工特殊的良好表现和劣等表现方面是十分有效的，而且对于制定旨在改善不良绩效的规划也是非常方便的。

### 五、论述题

1. 案例一般是对企业内部的个体、群体或组织中的一个或几个乃至更多的变量之间相互关系的一种描述和说明。它以企业现实问题为对象，以事实和数据为依据，是实际工作的仿真和缩影。在案例教学中，要求学员运用相关的知识和过去的经验，进行分析和研究，通过明确问题、探讨成因、提出多种可供选择的方案、找出最佳方案这样几个步骤，达到训练学员解决企业实际问题能力的目的。也可以由学员扮演案例中的角色，全体学员面对同一个案例，在教师的指导下，各抒己见，以引起争论。经过充分的讨论，取得可行的最佳方案。

要成功地运用案例分析法，教师和学员事先必须进行认真的准备。其中，教师扮演着至关重要的角色。他应当是催化剂和教练员，同时还是信息的提供者，以便引发学员辩论，尽量让每个学员陈述其意见、征求他人意见、做出自己的决策。并且通过有效的引导，使学员对教师的依赖程度降到最低。学员则应事先阅读案例材料，查阅指定的资料和读物，收集必要的信息，并积极地思索，初步形成关于案例中问题的原因分析和解决方案。

在课堂上进行讨论时，可先分小组进行。教师根据学员的年龄、学历、工作经历、职位等因素，将学员分为一个个由3-7人组成的小组。各个小组的活动场所彼此分开，教师不进行干涉。然后，由各组推举代表在全班发言，交换各组的意见。最后，由教师引导全体学员进行总结。

另外，还要注意编写出真实可信、客观生动、无固定答案的案例，这对于运用案例分析法很重要。

## 人力资源管理模拟卷（三）参考答案

### 一、名词解释题

1. 绩效考核：它是对员工的工作行为与工作结果全面性、系统性、科学的进行考察、分析、评估与传递的过程。
2. 培训：就是向新员工或现有员工传授其完成本职工作所必需的相关知识、技能、价值观念、行为规范的过程，是由企业安排的对本企业员工所进行的有计划有步骤的培养。
3. 核心能力：企业自主拥有的，能够为客户提供独特价值的，竞争对手在短时间内无法模仿的各种知识、技能、技术、管理等要素的组合。
4. 职位评价：是一个为组织制定职位结构而系统地确定各职位相对价值的过程。这个评价是以工作内容、所需技能、对组织的价值、组织文化以及外部市场为基础的。

### 二、单项选择题

1. D 2. C 3. B 4. B 5. D 6. C 7. A 8. D 9. A 10. B

### 三、多项选择题

1. ABCDE 2. ABCD 3. CDE 4. BCDE 5. BD

### 四、简答题

1. 美国波士顿大学教授帕森斯的人与职业相匹配的理论认为：每个人都有自己独特的人格模式，每种人格模式的个人都有其相适应的职业类型，人人都有职业选择的机会，而职业选择的焦点就是人与职业相匹配。由此，帕森斯提出了职业选择的三大要素：第一，了解自己的能力倾向、兴趣爱好、气质性格特点、身体状况等个人特征；第二，分析各种职业对人的要求，以获得有关的职业信息；第三，上述两个因素的平衡，即在了解个人特征和职业要求的基础上，选择一种适合个人特点又可获得的职业。

2. (1) 以工龄为标准。员工福利待遇与工龄挂钩，随工龄增加，一些福利只有在员工为企业服务年限达到标准时才能享受。

(2) 以员工对企业的重要性，对企业的贡献为标准。对企业贡献大的员工，享受较高的福利待遇。

(3) 以是否在职为标准。在职员工享受的福利，退休职工和因经济不景气而临时解雇的员工则不必享受。

(4) 以每周工作时间为标准。全日工享受的福利，半日工、临时工则不必全部享受。

3. ① 集合性。② 时代性。③ 人本性。④ 独特性。⑤ 稳定性。⑥ 可塑性。⑦ 实践性。⑧ 表达方式的高度概括性。

### 五、论述题

1. (1) 企业和员工对福利认识上的混乱

其表现为：企业对于应该给予何种福利，员工对于应该享受何种福利，双方的认识都很模糊；企业竞争日趋激烈时，这种困惑尤其突出。

解决办法：首先企业应当明确，员工福利计划是企业借助福利形式，缓解外部压力，借以获得竞争优势，并争取到相应的税收优惠政策；一旦福利政策明确后，企业必须立即拟定一个与员工交流的计划；通过与员工的交流，以便更好地评估现行的福利方案。

(2) 福利成本和效用配比不当

其表现为：当某些情况发生变化时，原来的福利成本可能会急剧增长，这样，企业陷入了福利成本的负担之中。而员工则普遍认为福利是一种应得的权利，而福利待遇又一直没有改变，所以他们就不会心存感激。企业明显感到自己的付出没有得到回报。

解决办法：企业应当在适当的时间对福利的成本进行一次全面的测试分析。在对福利的实际成本做出估计后，企业可以考虑如何让这笔支出起到最大的调节作用。

(3) 行政管理上的复杂性

其表现为：各方对福利机制的陌生以及福利管理本身的复杂性，导致在具体执行时，存在着管理不力或是管理过头的倾向。

解决办法：在制定福利方案时，要本着越简单越好的原则，以尽可能简单的方案包含所有可能出现的问题。在遇到具体的问题时，首先考虑事先确定的基本原则和解决办法，然后根据现实情况进行合理的修正，并为以后处理类似的问题提供参考的依据。同时，定期对福利方案进行检测，及时修正不合理的方案，并剔除没有必要的方案。

(4) 缺乏针对性和灵活性

其表现为：传统的福利制度十分僵化，一旦制定一项福利项目，就自动适用于所有人，对所有人都支付相同数量、相同内容的福利。这样的制度不但不受员工的欢迎，也给企业带来了巨大的成本压力。

解决办法：企业只有依赖政策的灵活性，才能从根本上解决这一问题，这就要借助于弹性福利计划的实施，以满足各位员工的不同需要。

## 人力资源管理模拟卷（四）参考答案

### 一、名词解释题

1. 胜任力：是驱动员工产生优秀工作绩效的、可预测、可测量的各种个性特征的集合，是可以通过不同方式表现出来的知识、技能、个性与内驱力等。
2. 关键业绩指标：是对企业战略成功关键要素的提炼和归纳，并转化为可量化或可行为化的指标体系。
3. 信度：指系列测试所得的结果稳定性与一致性的高低，分为重测信度、对等信度和分半信度。
4. 关键事件：指在劳动过程中，给工作造成显著影响的事件，通常关键事件对工作的结果有决定性的影响，关键事件基本决定了工作的成功与失败、盈利与亏损、高效与低产等等。

### 二、单项选择题

1. A 2. D 3. A 4. A 5. B 6. D 7. C 8. D 9. D 10. C

### 三、多项选择题

1. BCDE 2. ABCD 3. ACDE 4. BE 5. ABCDE

### 四、简答题

#### 1. 人力资源规划可分为三个阶段：

##### (1) 人力资源规划的分析阶段。

它包括以下程序：对组织的内外部环境进行分析；分析组织现有人力资源状况。

##### (2) 人力资源规划的制定阶段。

它包括以下程序：预测人力资源需求；预测人力资源供给；制定人力资源供求平衡政策；制定人力资源的各项规划。

##### (3) 人力资源规划评估阶段。

它包括以下程序：人力资源规划的调整；人力资源规划的评估。

#### 2. (1) 一定时期内吸引应聘者的数量。

##### (2) 目标人选与非目标人选的比率。

##### (3) 从招募到录用的时间。

##### (4) 每录用一名人选的平均费用。

##### (5) 参加面试的人数。

##### (6) 以往各种渠道招募录用的人选的任职期限、职位与业绩表现等。

#### 3. (1) 确定工作要项。

##### (2) 确定绩效标准。

##### (3) 绩效辅导。

##### (4) 考核实施。

##### (5) 绩效反馈。

##### (6) 结果应用。

### 五、论述题

#### 1. 培训需求分析可以在三个层次上进行：

##### (1) 员工层次。这主要分析员工个体在状况与应有状况的差距，在此基础上确定谁需要接受培训以及接受什么样的培训。

(2) 企业层次。这主要通过企业的目标、资源、环境等因素的分析准确找出企业存在的问题，并确定培训是不是解决这类问题的最有效的方法。

##### (3) 战略层次。这主要集中在企业未来有效运作所必需的知识和技能。

无论是从哪个层次对培训需求进行分析，培训的落脚点最终还是个人。我们可以根据新老员工的不同情况分别采用不同的方法进行培训需求分析。下面是培训需求分析的几种方法：

① 任务分析。即对工作任务进行详细研究以确定工作中需要哪些知识和技能，然后根据所需知识和技能制定培训计划。其主要适用于决定新员工需要哪些培训。

② 绩效分析。即考察员工目前的实际绩效与理想的目标绩效之间是否存在偏差，然后决定是否可以通过培训来纠正偏差。其主要适用于决定现职员工的培训需求。

③ 前瞻性培训需求分析。即为可能由于工作调动、职位的晋升或者适应工作内容的变化等原因需要进行培训的员工，而进行的培训需求分析。

## 人力资源管理模拟卷（五）参考答案

### 一、名词解释题

1. 自我评估：员工通过各种信息来确定自己的职业兴趣、价值观、性格倾向和行为倾向。
2. 人力资源：指人所具有的对价值创造起贡献作用并且能够被组织所利用的体力和脑力的总和。
3. 人性假设：人性假设是管理的理论基础，即管理理论的构建和方法的设计，是以对人性的一定看法为基础。纵观管理历史的发展，不同的管理模式和管理思想有赖于管理者或管理学家对人性的不同假设。
4. 激励：激励就是激发人内在的行为动机并使之朝着既定目标前进的整个过程。

### 二、单项选择题

1. B 2. D 3. C 4. C 5. B 6. A 7. D 8. D 9. C 10. D

### 三、多项选择题

1. BCE 2. AB 3. ABCDE 4. ABCDE 5. ACD

### 四、简答题

1. (1) 建立科学的人力资源管理系统，达到有效管理员工的目的。  
(2) 通过人与人、事与事、人与事关系的管理，在实现人员管理的同时，达到组织体系、文化体系协同发展的目的。  
(3) 通过人力资源的管理，提高组织的生产率，实现组织目标。
2. 工作分析的意义主要体现在以下几个方面：  
(1) 为人力资源管理各项功能决策提供基础。  
(2) 通过对人员能力、个性等条件的分析，达到“人尽其才”的效果。  
(3) 通过对工作职责、工作流程的分析，达到“才尽其职”的效果。  
(4) 通过对工作环境、工作设备的分析，使人与物相互配合，相互协调。  
(5) 科学评估员工的绩效，有效地激励员工。
3. ① 薪酬调查。  
② 确定每个职位的相对价值。  
③ 将类似职位归入同一工资等级。  
④ 确定每一工资级别表示的工资水平——工资曲线。  
⑤ 确定薪酬浮动幅度。  
⑥ 设计等级重叠。  
⑦ 管理薪酬体系。

### 五、论述题

1. 绩效考核，又叫绩效评估或绩效评价，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。

绩效管理是通过对雇员的工作进行计划、考核、改进，最终使其工作活动和工作产出与组织目标相一致的过程。它是关于个人和组织绩效的一个系统思路，包括所有围绕提高绩效所采用的方法、制度、程序等。

传统的绩效考核只是一个相对独立的系统，经常与组织中的其他背景因素相脱离，而这些因素对于成功地实施绩效考核有着非常重要的作用。正因为传统的绩效考核对于诸如提高员工的满意度和绩效作用有限，对完成组织目标的作用不大，从而导致绩效考核向绩效管理的转变。绩效考核的重心在于“考”，而绩效管理的重心在于绩效提升，它已经成为企业管理的重要工具与手段。而绩效考核是绩效管理的一个重要环节。与绩效考核相比，绩效管理强调的是：

- (1) 就目标及如何达到目标需要达成共识。
- (2) 绩效管理不是简单的任务管理，它特别强调沟通、辅导和员工能力的提高。
- (3) 绩效管理不仅强调结果导向，而且重视达成目标的过程。同单纯的考核相比，它更注重未来，更注重长期，更注重参与。

## 人力资源管理模拟卷（六）参考答案

### 一、名词解释题

1. 人力资源管理环境：人力资源管理的环境，主要是指能够对人力资源管理活动产生影响的各种因素。
2. 竞争优势：指一个组织必须获得和维持某种对其竞争者的优势。
3. 人力资本：劳动者赖以获得劳动报酬的专业知识与技能。
4. 量表调查法：量表调查法是用一种标准化的等级量表，通过组织测评、员工测评、自己测评等多种途径，对人力资源管理状况进行全面调查的方法

### 二、单项选择题

1. C 2. D 3. D 4. A 5. B 6. C 7. D 8. A 9. A 10. B

### 三、多项选择题

1. AD 2. ABCD 3. ABCDE 4. BCDE 5. ACE

### 四、简答题

1. (1) 工作分析是一个过程。通过选用合适的方法，全面收集与工作相关的信息。  
(2) 这里的信息主要围绕两个方面，一是关于工作本身的描述，二是关于任职资格方面的内容。  
(3) 工作分析的最终产出为职位说明书，采用书面的方式系统地表达出工作描述和工作规范的内容。
2. 建立人力资源信息系统的整个过程包括以下步骤：  
(1) 建立组织的人力资源信息平台，通过计算机和网络技术构建组织的人力资源信息数据库，配备所需的各种硬件设备和软件设备。  
(2) 建立人力资源信息的收集、整理、分析、评价等各个子系统，确定每个子系统的的功能。  
(3) 将收集来的各种信息归入人力资源数据库，并进行分类。  
(4) 运用人力资源信息系统和数据库进行各项人力资源规划工作，对组织的人力资源状况进行准确判断和预测。  
(5) 对数据库中的相关数据随时进行更新，确保数据的时效性。
3. 绩效面谈的目的主要在于：  
(1) 让员工了解上个考核周期中的考核结果，作为改进其今后工作的依据。  
(2) 给下属提供一个良好的沟通机会，了解下属工作的实际情况和困难，并让员工确信企业可以给予他们所需要的帮助。  
(3) 共同探讨下属未来的发展规划和目标，确定企业、主管、员工个人的绩效改进行动计划。

### 五、论述题

1. (1) 职业选择是个人人格的反映和延伸。  
(2) 霍兰德提出了实际型、研究型、艺术型、社会型、企业型和传统型这六种人格类型，分析了其相应的职业。  
(3) 尽管大多数人的性格类型可以主要地划归为某一类型，但个人又有着广泛的适应能力，其性格类型在某种程度上相近于另外两种类型，也能适应另外两种职业类型的工作。  
(4) 霍兰德用六边形图简明地描述了六种人格类型之间的关系。  
(5) 最为理想的职业选择是个体能够找到与其人格类型相重合的职业环境。  
(6) 如果个人不能获得与其人格类型相一致的工作环境，则可寻找与其人格相接近的职业环境。  
(7) 霍兰德的人业互择理论主要是通过人格类型与职业类型的匹配来说明个人职业选择和职业适应问题的。

## 人力资源管理模拟卷（七）参考答案

### 一、名词解释题

1. 无领导小组讨论：指数名应征者集中在一起就某一问题进行讨论，事前并不指定讨论会的支持人，评价者在一旁观察评价对象的行为表现并对被试者做出评价的一种方法。
2. 招聘：是企业吸收与获取人才的过程，包括两个相对独立的过程，即招募和选拔聘用。
3. 人员选拔：人员选拔的目标就是从应征的候选人中挑选出符合组织需要的优秀人才。
4. 职业发展：一个人一生的工作经历，特别是职业、职位的变迁及工作理想的实现过程。

### 二、单项选择题

1. D 2. C 3. B 4. D 5. A 6. C 7. C 8. B 9. D 10. C

### 三、多项选择题

1. ABDE 2. ABCD 3. ABCDE 4. CE 5. AC

### 四、简答题

1. (1) 人力资源管理全面参与组织的战略管理过程。  
(2) 人力资源管理事务性职能的外包和人才租赁。  
(3) 直线管理部门承担人力资源管理的职责。  
(4) 政府部门与企业的人力资源管理方式渐趋一致。
2. 为使组织的人力资源规划能够充分体现弹性，适应未来快速变化的环境，应重点做好以下工作：  
(1) 对现有人力资源状况的评估。  
(2) 确定核心人力资源。  
(3) 制定预备性的支援人员规划。  
(4) 实施临时人员储备计划。
3. 企业使用招募广告作为招募渠道有很多优点：  
(1) 工作空缺的信息发布迅速，能够在一两天内就传达给外界。  
(2) 同许多其他渠道相比，广告渠道的成本较低。  
(3) 在广告中可以同时发布多种类别工作岗位的招募信息。  
(4) 广告发布方式给企业保留了许多操作上的优势：企业可以要求申请人在特定的时间段内亲自来企业、打电话或向企业的人力资源部门邮寄简历和提出工资等方面的要求等。  
(5) 企业还可以利用广告来发布“遮蔽广告”。

### 五、论述题

1. 从组织角度进行的职业生涯管理，应该根据员工职业生涯阶段理论找出不同职业生涯时期的管理重点。
  - (1) 招聘时期的职业生涯管理  
组织在该阶段，应提供较为现实的企业与未来工作的展望，要将组织的基本理念和文化观念传达给应聘者，以使他们尽可能真实地了解组织；另一方面要尽可能全面地了解候选人，包括他们的能力倾向、个性特征、身体素质、所受教育和工作经历，从而为空缺岗位配备合格的人才，也为新员工未来的职业发展奠定一个好的基础。
  - (2) 进入组织初期的职业生涯管理  
在该阶段的职业生涯管理中，组织的主要任务是：
    - ① 了解员工职业兴趣、职业技能，将其安置于最适合的职业轨道上。
    - ② 进行岗前培训，引导新员工，其目的是引导员工熟悉组织环境，减少焦虑感，增加归属感和认同感。
    - ③ 挑选和培训新员工的主管。
    - ④ 分配给新员工第一份工作，对其进行考察和测验，并及时给予绩效反馈，帮助其学会如何工作。
    - ⑤ 协助员工做出自己的职业生涯规划。
  - (3) 中、后期的职业生涯管理  
处于职业生涯中期的员工十分重视个人职业上的成长和发展，组织在这一时期的职业生涯管理中的一项重要工作就是为员工设置合理畅通的职业发展通道。  
到了职业后期阶段，员工面临退休的压力，组织有责任帮助员工认识和接受这一事实，并帮助即将退休的员工制定具体的退休计划。

## 人力资源管理模拟卷（八）参考答案

### 一、名词解释题

1. 绩效：员工在工作岗位上的工作行为表现与工作结果，它体现了员工对组织的贡献大小，价值大小。
2. 薪酬：指员工在从事劳动、履行责任并完成任务之后所获得经济上的酬劳或回报。
3. 行为描述面试：作为结构化面试的一种主要方法，由于其信度和效度都优越于传统的非结构化面试，逐渐在组织选拔人员测评时得到应用。但目前面试考官对这种方法的开发和应用技术还普遍掌握不足，使得这种面试在实际使用时效果并不显著。
4. 企业人力资源：指人口资源中能够推动整个企业发展的劳动者的能力的总称。

### 二、单项选择题

1. D 2. A 3. A 4. C 5. D 6. A 7. D 8. C 9. B 10. B

### 三、多项选择题

1. ACDE 2. ABCDE 3. ABCD 4. ABCDE 5. CDE

### 四、简答题

#### 1. 人力资源战略的类型有：

- (1) 累积型战略，即用长远观点来看待人力资源管理，注重人才的培训，通过甄选来获取合适的人才。
- (2) 效用型战略，即用短期的观点来看待人力资源管理，较少提供培训。
- (3) 协助型战略，即介于累积型战略和效用型战略之间，个人不仅需要具备技术性的能力，同时在同事间要有良好的人际关系。

#### 2. ① 阅读工作规范和职位说明书。

- ② 评价求职申请表。
- ③ 设计面试提纲。
- ④ 拟定面试评价表。
- ⑤ 对面试过程进行控制。
- ⑥ 处理面试结果。
- ⑦ 避免常见的面试错误。

#### 3. 优点：

- (1) 采取同岗同酬的方式，内部公平性比较强。
- (2) 职位晋升，薪级也是晋级，调动了员工努力工作以争取晋升机会的积极性。

#### 缺点：

- (1) 若员工长期得不到晋升，即使工作出色，其收入水平也很难有较大的提高，这势必影响其积极性。
- (2) 当组织中人才的作用增大，不同的人会使职位表现出不同的价值，而职位工资制不能正确反映其价值的大小，易导致人才的流失。

### 五、论述题

#### 1. (1) 绩效考核中可能存在以下问题：

- ① 工作绩效考核标准不明确，这是造成绩效评价工具失效的常见原因之一。

② 晕轮效应。晕轮效应是指人们在评价其他人时，如果对他人某一方面的评价较高或较低，往往会导致对此人的所有其他方面都评价偏高或偏低。

- ③ 居中趋势。居中趋势意味着所有员工不管干得好还是干得坏，都被简单地评定为“中”的等级。

- ④ 偏松或偏紧倾向。有些管理者倾向于对下属员工工作绩效做出过高或者过低的评价。

- ⑤ 评价者的个人偏见。被考核者之间的个人差异，会影响他们所得到的评价。

- ⑥ 员工过去的绩效状况。考核者对员工过去的绩效印象会影响员工当前的绩效评价等级。

#### (2) 为避免出现这些问题，应从以下几方面着手：

- ① 要弄清楚在绩效评价过程中容易出现的问题，有意识地加以避免。
- ② 要根据需要正确选择绩效评价工具，可以考虑几种工具的综合使用。
- ③ 要慎重地挑选考核者，并对考核者进行相关培训。
- ④ 要排除一些外部因素对绩效评价的影响，如时间约束的强度等。

## 人力资源管理模拟卷（九）参考答案

### 一、名词解释题

1. 近因效应：在人与人的交往中，最后给人留下的印象对人的社会知觉具有更强烈的影响，这叫近因效应。
2. 人才资源：人力资源中具有创新意识、创造能力的资源。
3. 压力面试：是指有意制造紧张，以了解求职者将如何面对工作压力。面试人通过提出生硬的、不礼貌的问题故意使候选人感到不舒服，针对某一事项或问题做一连串的发问，打破沙锅问到底，直至无法回答。其目的是确定求职者对压力的承受能力、在压力前的应变能力和人际关系能力。
4. 人才租赁：是人才流动管理的一种新模式，与传统的人才聘用不同，用人单位与派遣人才之间不存在劳动关系，而只有有偿使用关系。

### 二、单项选择题

1. C 2. B 3. D 4. B 5. C 6. C 7. D 8. D 9. A 10. A

### 三、多项选择题

1. BDE 2. ABCDE 3. ABCD 4. ACE 5. ABCD

### 四、简答题

1. 美国著名的人力资源管理专家诺伊认为，人力资源管理专家要成为组织战略管理过程中的战略伙伴，就必须具备四个方面的基本能力：

- (1) 经营能力，即了解公司的经营和财务的能力。
- (2) 专业技术知识与能力，即人力资源管理职能所涉及的技术与方法。
- (3) 变革管理能力，即掌控组织变革过程管理的能力。
- (4) 综合能力，即能够看到并有效配合人力资源管理各项职能的能力。

2. (1) 对空缺职位进行职位分析。

- (2) 确定基本的招募方案。
- (3) 拟定招募简章、发布招募信息。

3. ① 语言表达能力。

- ② 反应速度与应变能力。
- ③ 分析判断能力与综合概括能力。
- ④ 实践经验与专业特长。
- ⑤ 仪表风度。
- ⑥ 知识的广度与深度。
- ⑦ 事业进取心。
- ⑧ 工作态度与求职动机。
- ⑨ 兴趣爱好与活力。

### 五、论述题

1. 人力资本与物质资本的区别表现在以下几方面：

(1) 人力资本体现在人身上，表现为人的才干、知识、技能和经验等非物质的东西；而物质资本体现在物体上，表现为建筑物、设备、原材料等。

(2) 物质资本往往是一次性投资，并可预期其收益；而人力资本则是长期投资，是不容易预期收益的。

(3) 物质资本投资构成企业物质资产，而物质资产的值是可以明确计算的，并可在若干年内按比例逐年折旧收回；而人力资本投资则不易计算其投资数额，且无法预期人力投资成本收回年限。

(4) 物质资本归企业主占有，可随意处置；而人力资本归劳动者个人所有，企业主只有在劳动者个人同意的前提下，与劳动者签订契约，承担契约规定的义务，才能使用人力。

(5) 物质资本体现在一系列物资上，物资本身是没有生命的，人们可以做任意加工、改造、使用；而人力资本体现在活生生的人身上，企业主在利用人力时，必须关心人、尊重人，以人为本。

(6) 物质资本的投资成本直接由投资费用构成；而人力资本的投资成本，除了直接投资费用外，还包括因参加学习、训练等而放弃的收入，即机会成本。

## 人力资源管理模拟卷（十）参考答案

### 一、名词解释题

1. 情景模拟：根据被试者可能担任的职位，编制一套与该职位实际情况相似的测试项目，将被试者安排在模拟的、逼真的工作环境中，要求被试者处理可能出现的各种问题，来测试出其心理素质、实际工作能力及潜能的方法。
2. 培训：是指企业为了使员工获得或改进与工作有关的知识、技能、态度和行为，增进其绩效，更好的实现组织目标系统化的过程。
3. 职业生涯路径：一系列的工作职位，它包括雇员在公司内晋升所需从事的相似工作和拥有的相关技能。
4. 代理理论：主要分析了企业的不同利益相关群体之间所存在的利益差异与目标分歧，以及怎样才能利用薪酬制度来使得这些不同利益群体之间的利益与目标连在一起。

### 二、单项选择题

1. A 2. B 3. A 4. C 5. D 6. C 7. A 8. B 9. C 10. A

### 三、多项选择题

1. BE 2. BCDE 3. ABCD 4. AD 5. AE

### 四、简答题

1. (1) 为人力资源规划决策提供信息支持。  
(2) 为组织战略的制定提供人力资源数据。  
(3) 为人事决策提供信息支持。  
(4) 为组织人事管理效果的评估提供反馈信息。  
(5) 为其他有关的人力资源管理活动提供信息支持。
2. (1) 近亲繁殖，不利于创新思想和新政策的贯彻和执行。  
(2) 没有得到提拔的应征者可能会不满，需要解释和鼓励。  
(3) 新主管如果从同级员工中产生，工作集体可能会有抵触情绪，这导致新主管不易建立领导声望。  
(4) 许多企业都要求管理人员公布职位空缺情况，并要同所有内部候选人面谈，太耗时间。  
(5) 如果企业已有内部补充的惯例，当企业出现创新需要而急需从外部招募人才时，会遭到员工的抵制，降低员工积极性。
3. 人员测评中常用的内容维度有：  
(1) 身体素质，包括强度、速度、耐力、灵活性。  
(2) 心理素质，包括智力、个性、观念。  
(3) 文化素质，包括结构、水平、品行。  
(4) 技能素质，包括种类、技能、效果。  
(5) 能力素质，包括种类、水平、效果。

### 五、论述题

1. 企业文化是一种先进的管理理论，在企业管理中具有独特的功能。
  - (1) 区分功能。企业文化造就了独特的组织，也造就了独特的个体；它区分了组织与组织，也区分了不同组织的员工。
  - (2) 导向功能。企业文化对组织成员个体的思想行为与组织整体的价值取向和行为都起着导向作用。
  - (3) 约束功能。企业文化对员工的思想、心理和行为具有非制度式的软约束和规范作用；开放的企业文化是对严谨制度的平衡和补充。
    - (4) 凝聚功能。当企业文化被组织员工认可后，它就成为一种黏合力，将其成员聚合起来，产生巨大的向心力和凝聚力。
    - (5) 激励功能。企业文化能够最大限度地激发员工积极性和首创精神，最终达到组织目标。
    - (6) 辐射功能。优秀企业文化的传播和发散，会对社会成员的价值观和行为产生强烈的影响。

## 人力资源管理模拟卷（十一）参考答案

### 一、名词解释题

1. 战略人力资源管理：是指组织为能够实现目标的行为所采取的一系列有计划、有战略意义的人力资源管理部署和管理行为。
2. 行动学习法：就是透过行动实践学习。即在一个专门以学习为目标的背景环境中，以组织面临的重要问题作载体，学习者通过对实际工作中的问题、任务、项目等进行处理，从而达到开发人力资源和发展组织的目的。
3. 心理测验：对人的智力、潜能、气质、性格、态度、兴趣等心理特征进行测度的标准化测量工具。
4. 人员招聘：企业以发现和吸引雇员为主要目的而采取的任何做法和活动。

### 二、单项选择题

1. C 2. C 3. A 4. C 5. D 6. B 7. D 8. A 9. C 10. A

### 三、多项选择题

1. BDE 2. ACDE 3. ABCDE 4. ABCDE 5. ABCD

### 四、简答题(本大题共 6 小题，每小题 5 分，共 30 分。)

1. (1) 获得最高管理层的支持。  
(2) 明确工作说明书对管理的重要性。  
(3) 工作说明书应该清楚明确、具体且简单。  
(4) 工作说明书必须随组织机构的变化而不断更新。
2. (1) 建立组织的人力资源信息平台，通过计算机和网络技术构建组织的人力资源信息数据库，配备所需的各种硬件设备和软件设备。  
(2) 建立人力资源信息的收集、整理、分析、评价等子系统，并确定具体方法。  
(3) 将收集来的各种信息归入人力资源数据库，并进行分类。  
(4) 运用相关信息对组织的人力资源状况进行准确判断和预测。  
(5) 更新数据，确保数据的时效性。
3. (1) 近亲繁殖，不利于创新思想和新政策的贯彻和执行。  
(2) 没有得到提拔的应征者可能会不满，需要解释和鼓励。  
(3) 新主管如果从同级员工中产生，工作集体可能会有抵触情绪，新主管不易建立领导声望。  
(4) 许多企业都要求管理人员公布职位空缺情况，并要同所有内部候选人面谈，太耗时间。  
(5) 如果企业已有内部补充的惯例，当企业出现创新需要而急需从外部招聘时，会遭到员工的抵制。

### 五、论述题

1. (1) 经济全球化的冲击。

经济全球化加快了人力资源在不同产业、不同职业、不同国家和地区间的流动，大大改变了劳动力市场的面貌，也使组织的外部环境更加复杂多变。

- (2) 多元文化的融合与冲突。

作为经济全球化自然结果的跨国公司在不同国家的运行，带来了企业人力资源多元文化的融合与冲突。

- (3) 信息技术的全面渗透。

电子通信、计算机、互联网和其他互动技术的迅猛发展对企业管理方式产生了巨大影响。改变了组织结构的模式、工作以及沟通的方式。

- (4) 人才的激烈争夺。

人力资源成了知识经济时代的第一资源。全球化加剧了市场竞争，使人力资源成为全球争夺的焦点。

## 人力资源管理模拟卷（十二）参考答案

### 一、名词解释题

1. 组织氛围：指企业经营者的领导方式、管理方法和员工间的工作关系、人际关系综合而成的企业环境，它体现组织结构是否明确，权责是否分明，授权是否适当，赏罚是否分明，气氛是否和谐。
2. 晕轮效应：根据一样可取之处而部分青红皂白地把一个人的其他品质也都认为是可取的。
3. 培训效果评估：对前一段培训工作的效果进行估量，为培训成果的运用提供标准和依据，也是改进和完善下一阶段培训工作的重要步骤。
4. 技能老化：在员工完成初始教育后，由于缺乏对新的工作流程、技能和技术知识的了解，而导致能力下降。

### 二、单项选择题

1. C 2. B 3. B 4. B 5. C 6. A 7. B 8. C 9. A 10. B

### 三、多项选择题

1. BC 2. CDE 3. ABCDE 4. ABCD 5. ACE

### 四、简答题

1. (1) 人力资源管理全面参与组织的战略管理过程。  
(2) 人力资源管理中事务性职能的外包和人才租赁。  
(3) 直线管理部门承担人力资源管理的职责。  
(4) 政府部门与企业的人力资源管理方式渐趋一致。
2. (1) 根据职务分析的结果来确定职务编制和人员配置。  
(2) 进行人力资源盘点，统计出人员的缺编、超编是否符合职务资格的要求。  
(3) 就上述统计结论与部门管理者进行讨论，修正统计结论，该统计结论就是现实的人力资源需求。
3. (1) 内涵：结构化面试也称作“引导化面试”，是根据对职位的分析，确定面试的测评要素，在每一个测评的维度上预先编制好面试题目，并制定相应的评分标准，面试时，把预先确定的标准化的问题按一定顺序提问应试者。  
(2) 特点：
  - ① 标准化：有固定的程序。
  - ② 一致性：评价的标准和评分方法有严格规定。
  - ③ 主观性较小。

### 五、论述题

1. (1) 职业选择是个人人格的反映和延伸。  
(2) 霍兰德提出了实际型、研究型、艺术型、社会型、企业型和传统型六种人格类型，分析了其相应的职业。  
(3) 尽管大多数人的性格类型可以主要地划归为某一类型，但个人又有着广泛的适应能力，其人格类型在某种程度上相近于另外两种类型，也能适应另外两种职业类型的工作。  
(4) 霍兰德用六边形图简明地描述了六种类型之间的关系。  
(5) 最为理想的职业选择是个体能够找到与其人格类型相重合的职业环境。  
(6) 如果个人不能获得与其人格类型相一致的工作环境，则可以寻找与其人格相接近的职业环境。  
(7) 霍兰德的人业互择理论主要通过人格类型与职业类型的匹配来说明个人职业选择和职业适应问题的。