

配套第三版新教程，把脉专业技能考试

企业人力资源管理师职业资格考试用书

# 企业人力资源管理师

## 专业技能考试

### 冲刺题解

裴建国 主编

(三级)

- ★全书梳理，重点突出
- ★历年考题，讲解详细
- ★考点准确，冲刺秘籍



中国工信出版集团



电子工业出版社  
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY  
<http://www.phei.com.cn>

企业人力资源管理师职业资格考试用书

# 企业人力资源管理师

## 专业技能考试

### 冲刺题解

(三级)

裴建国 主编

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。  
版权所有，侵权必究。

### 图书在版编目（CIP）数据

企业人力资源管理师（三级）专业技能考试冲刺题解 / 裴建国主编. —北京：电子工业出版社，  
2015.3

企业人力资源管理师职业资格考试用书

ISBN 978-7-121-25623-3

I. ①企… II. ①裴… III. ①企业管理—人力资源管理—资格考试—题解 IV. ①F272.92-44

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第043960号

责任编辑：袁桂春

印 刷：涿州市京南印刷厂

装 订：涿州市京南印刷厂

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本：787×1092 1/16 印张：12.5 字数：281 千字

版 次：2015 年 3 月第 1 版

印 次：2015 年 3 月第 1 次印刷

定 价：35.00 元



凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：(010) 88254888。

质量投诉请发邮件至 [zlts@phei.com.cn](mailto:zlts@phei.com.cn)，盗版侵权举报请发邮件至 [dbqq@phei.com.cn](mailto:dbqq@phei.com.cn)。

服务热线：(010) 88258888。

# 前 言

为了更好地推动“企业人力资源管理师”职业培训和职业技能鉴定工作，我们根据2014年2月第三版“国家职业资格培训教程”《企业人力资源管理师（三级）》（以下简称教程），编写了这本专业技能考试冲刺题解。

根据考试规定，企业人力资源管理师三级考试内容包括两部分：职业道德和理论知识、专业技能。本书主要针对专业技能部分设置了题目和参考答案，每章末尾还增加了本章历年考题及答案和评分标准，以方便考生练习并掌握答题技巧。

本书是为准备参加企业人力资源管理师三级国家职业资格考试的人员编写的考试题库。本书中的部分内容在有关培训学校中进行了模拟，得到了在职考生的好评，也为考生参加考试提供了相关的答题思路。

为便于考生复习，提高备考效率，本书还提供了题目参考答案及页码，并与教程页码一一对应。

本书由裴建国主编，惠文平、裴培、张钧、邓晓辉、季晓煜、潘继革参加编写。在本书的编写过程中还得到了许多同行的帮助和支持，在此向为本书提供相关资料的学校及职业培训中心表示衷心的感谢！

由于时间仓促，编者水平有限，书中会有不足之处，希望企业人力资源管理相关人员及培训学校师生提出宝贵的意见和建议，以便补充改进。谢谢！

编 者

咨询电话：（010）51859488

邮箱：JGOW27@163.com

# 目 录

|                                   |     |
|-----------------------------------|-----|
| 第一章 人力资源规划 .....                  | 1   |
| 一、专业技能题及参考答案 .....                | 1   |
| 二、计算题及参考答案 .....                  | 11  |
| 三、历年本章考题及参考答案 .....               | 15  |
| 第二章 人才招聘与配置 .....                 | 24  |
| 一、专业技能题及参考答案 .....                | 24  |
| 二、计算题及参考答案 .....                  | 37  |
| 三、历年本章考题及参考答案 .....               | 40  |
| 第三章 培训与开发 .....                   | 47  |
| 一、专业技能题及参考答案 .....                | 47  |
| 二、计算题及参考答案 .....                  | 74  |
| 三、历年本章考题及参考答案 .....               | 76  |
| 第四章 绩效管理 .....                    | 92  |
| 一、专业技能题及参考答案 .....                | 92  |
| 二、历年本章考题及参考答案 .....               | 107 |
| 第五章 薪酬管理 .....                    | 117 |
| 一、专业技能题及参考答案 .....                | 117 |
| 二、计算题及参考答案 .....                  | 138 |
| 三、本章历年考题及参考答案 .....               | 141 |
| 第六章 劳动关系管理 .....                  | 148 |
| 一、专业技能题及参考答案 .....                | 148 |
| 二、计算题及参考答案 .....                  | 181 |
| 三、历年本章考题及参考答案 .....               | 181 |
| 附录 A 企业人力资源管理师（三级）考试大纲 .....      | 192 |
| 附录 B 企业人力资源管理师（三级）专业技能考试配分表 ..... | 195 |
| 参考文献 .....                        | 196 |

# 第一章 人力资源规划

## 一、专业技能题及参考答案

### 1. 简述人力资源规划的内容。P1~2

答：（1）战略规划。人力资源战略规划是根据企业总体发展战略的目标，对企业人力资源开发和利用的大政方针、政策和策略的规定，是各种人力资源具体计划的核心，是事关全局的关键性规划。

（2）组织规划。组织规划是对企业整体框架的设计，主要包括组织信息的采集、处理和应用，组织结构图的绘制，组织调查、诊断和评价，组织设计与调整，以及组织机构的设置等。

（3）制度规划。企业人力资源管理制度规划是保证人力资源总规划目标实现的重要保证，包括人力资源管理制度体系建设的程序、制度化管理等内容。

（4）人员规划。人员规划是对企业人员总量、构成、流动的整体规划，包括人力资源现状分析、企业定员定额、人员需求与供给预测、人员供需平衡等。

（5）费用规划。人力资源费用规划是对企业人工成本、人力资源管理费用的整体规划，包括人力资源费用预算、核算、审核、结算，以及人力资源费用控制。

### 2. 简述企业组织机构的概念。P2

答：企业组织机构是保障企业生产经营活动正常进行所设置各类职能与业务部门的总称。企业组织结构是对组织机构内涵的性质和特点及其存在形式的概括。

### 3. 简答组织机构设置的原则。P3~5

答：（1）任务目标原则。

（2）分工协作原则。

（3）统一领导、权力制衡原则。

（4）权责对应原则。

（5）精简及有效跨度原则。

（6）稳定性与适应性相结合原则。

### 4. 简答现代企业组织结构的类型。P5

答：企业的组织结构出现过直线制、职能制、直线职能制、事业部制等多种形式。

### 5. 简答直线制结构的优点。P5

答：（1）结构简单，指挥系统清晰、统一。

（2）责权关系明确。

（3）横向联系少，内部协调容易。

（4）信息沟通迅速，解决问题及时，管理效率高。

**6. 简答直线制结构的缺点。P5~6**

答：（1）组织结构缺乏弹性。

（2）组织内部缺乏横向交流。

（3）缺乏专业化分工，不利于管理水平的提高。

（4）经营管理事务依赖于少数几个人，要求企业领导人必须是经营管理全才，但这是很难做到的，尤其是在企业规模扩大时，管理工作会超过个人能力所能承受的限度，不利于集中精力研究企业管理的重大问题。

**7. 简答职能制结构的优点。P6**

答：（1）提高了企业管理的专业化程度和专业化水平。

（2）可充分发挥专家的作用，对下级的工作提供详细的业务指导。

（3）由于吸收了专家参与管理，减轻了直线领导的工作负担，使其有更多的时间和精力考虑组织的重大战略问题。

（4）有利于提高各职能专家自身的业务水平。

（5）有利于各职能管理者的选拔、培训和考核的实施。

**8. 简答职能制结构的不足。P6**

答：（1）多头领导，政出多门，不利于集中领导和统一指挥，造成管理混乱，令下属无所适从。

（2）直线人员和职能部门责权不清，彼此之间易产生意见分歧，互相争名夺利，争功诿过，难以协调，最终必然导致功过不明，赏罚不公，责、权、利不能很好地统一起来。

（3）机构复杂，增加管理费用，加重企业负担。

（4）由于过分强调按职能进行专业分工，使各职能人员的知识面和经验较狭窄，不利于培养全面型的管理人才。

（5）这种组织形式决策慢，不够灵活，难以适应环境的变化。

因此，职能制结构只适用于计划经济体制下的企业，必须经过改良才能应用于市场经济下的企业。

**9. 简述事业部制的优势。P8**

答：（1）权力下放，有利于最高管理层摆脱日常行政事务，集中精力于外部环境的研究，制定长远的、全局性的发展战略规划，使其成为强有力的决策中心。

（2）各事业部主管摆脱了事事请示汇报的规定，能自主处理各种日常工作，有助于增强事业部管理者的责任感，发挥他们搞好经营管理活动的主动性和创造性，提高企业的适应能力。

（3）各事业部可集中力量从事某一方面的经营活动，实现高度专业化，整个企业可以容纳若干经营特点迥异的事业部，形成大型联合企业。

（4）各事业部经营责任和权限明确，物质利益与经营状况紧密挂钩。

**10. 简答绘制组织结构图的基本方法。P12**

答：（1）框图一般要画四层，从中心层计算，其上画一层，其下画两层，用框图表示。

(2) 功能、职责、权限相同机构(岗位或职务)的框图大小应一致,并列在同一水平线上。

(3) 表示接受命令指挥系统的线,从上一层垂下来与框图中间或两端横向引出线相接。其高低位置表示所处的级别。

(4) 命令指挥系统用实线,彼此有协作服务关系的用虚线。

(5) 具有参谋作用的机构、岗位的框图,用横线与上一层垂线相连,并画在左、右上方。

#### 11. 简述工作岗位分析的内容。P14

答:(1) 在完成岗位调查取得相关信息的基础上,首先要对岗位存在的时间和空间范围作出科学的界定,然后再对岗位内在活动的内容进行系统的分析,即对岗位的名称、性质、任务、权责、程序、工作对象和工作资料,以及本岗位与相关岗位之间的联系和制约方式等因素逐一进行比较、分析和描述,并作出必要的总结和概括。

(2) 在界定了岗位的工作范围和内容以后,应根据岗位自身的特点,明确岗位对员工的素质要求,提出本岗位员工所应具备的,诸如知识水平、工作经验、道德标准、心理品质、身体状况等方面的资格和条件。

(3) 将上述岗位分析的研究成果,按照一定的程序和标准,以文字和图表的形式加以表述,最终制定出工作说明书、岗位规范等人事文件。

#### 12. 简述工作岗位分析的作用。P14~15

答:(1) 工作岗位分析为招聘、选拔、任用合格的员工奠定了基础。通过工作岗位分析,掌握了工作任务的静态与动态特点,能够系统地提出有关人员的文化知识、专业技能、生理心理品质等方面的具体要求,并对本岗位的用人标准作出具体而详尽的规定。这就使企业人力资源管理部门在选人用人方面有了客观的依据,经过员工素质测评和业绩评估,为企业单位招聘和配置符合岗位数量和质量要求的合格人才,使人力资源管理的“人尽其才、岗得其人、能位匹配”的基本原则得以实现。

(2) 工作岗位分析为员工的考评、晋升提供了依据。员工的评估、考核、晋级和升职,如果缺乏科学的依据,将会挫伤各级员工的积极性,使企业单位的各项工作受到严重影响。根据岗位分析的结果,人力资源管理部门可制定出各类人员的考评指标和标准,以及晋职晋级的具体条件,提高员工绩效考评和晋升的科学性。

(3) 工作岗位分析是企业单位改进工作设计、优化劳动环境的必要条件。通过工作岗位分析,可以揭示生产和工作中的薄弱环节,反映工作设计和岗位配置中不合理、不科学的部分,发现劳动环境中危害员工生理卫生和劳动安全、加重员工劳动强度和工作负荷、造成过度的紧张疲劳等方面不合理的因素,有利于改善工作设计,优化劳动环境和工作条件,使员工在安全、健康、舒适的环境下工作,最大限度地调动员工的工作兴趣,充分激发劳动者的生产积极性和主动性。

(4) 工作岗位分析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。每个企业对于岗位的配备和人员安排都要预先制定人力资源规划,并且要根据计划期内总的任务量、工作岗位变动的情况和发展趋势,进行中长期的人才供给与需求

预测。工作岗位分析所形成的工作说明书，为企业有效地进行人才预测、编制企业人力资源中长期规划和年度实施计划提供了重要的前提。

（5）工作岗位分析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制度的重要步骤。因此，可以说，工作岗位分析为企业单位建立对外具有竞争力、对内具有公平性、对员工具有激励性的薪酬制度准备了条件。

### 13. 简述工作岗位分析信息的主要来源。P15

答：（1）书面资料。在企业中，一般都保存各类岗位现职人员的资料汇录以及岗位责任的说明，这些资料对工作岗位分析非常有用。

（2）任职者的报告。可以通过访谈、工作日志等方法得到任职者的报告。由于是任职者自己描述所做的主要工作以及是如何完成的，因此，很难保证所有的工作方面都能涉及，而且无法保证信息本身的客观性与真实性。

（3）同事的报告。除直接从任职者那里获得有关的资料外，也可以从任职者的上级、下属等处获得资料。同事的报告有助于提供一个对比，也有助于弥补仅从任职者那里获得资料的不足，上级的评价还可检查结果是否有效。

（4）直接观察。到任职者的工作现场进行直接观察也是一种获取有关工作信息的方法。尽管岗位分析人员出现在任职者的工作现场对于任职者会造成一定的影响，但这种方法仍能提供一些其他方法所不能提供的信息。

### 14. 简述岗位规范的概念、主要内容和结构模式。P15~17

答：（1）岗位规范的概念。岗位规范是对组织中各类岗位某一专项事务或对某类员工劳动行为、素质要求等所作的统一规定。

（2）岗位规范的主要内容。岗位规范包括的内容多，覆盖的范围大，大致涉及以下几个方面。

1) 岗位劳动规则。即企业依法制定的要求员工在劳动过程中必须遵守的各种行为规范。包括：① 时间规则。对作息时间、考勤办法、请假程序、交接要求等方面所作的规定。② 组织规则。企业单位对各个职能、业务部门以及各层级组织机构的权责关系、指挥命令系统、所受监督和所施监督、保守组织机密等项内容所作的规定。③ 岗位规则，也称岗位劳动规范，它是对岗位职责、劳动任务、劳动手段和工作对象的特点、操作程序、职业道德等所提出的各种具体要求，包括岗位名称、技术要求、上岗标准等具体内容。④ 协作规则。企业单位对各个工种、工序、岗位之间的关系，上下级之间的连接配合等方面所作的规定。⑤ 行为规则。对员工的行为举止、工作用语、着装、礼貌礼节等所作的规定。这些规则的制定和贯彻执行，有利于维护企业正常的生产、工作秩序，监督劳动者严格按照统一的规则和要求履行自己的劳动义务，按时保质保量地完成本岗位的工作任务。

2) 定员定额标准。即对企业劳动定员定额的制定、贯彻执行、统计分析以及修订等各个环节所作的统一规定。包括编制定员标准、各类岗位人员标准、时间定额标准、产量定额标准或双重定额标准等。

3) 岗位培训规范。即根据岗位的性质、特点和任务要求，对本岗位员工职业技能培

训与开发所作的明确规定。

4) 岗位员工规范。即在岗位系统分析的基础上,对某类岗位员任职资格以及知识水平、工作经验、文化程度、专业技能、心理品质、胜任能力等方面素质要求所作的统一规定。

(3) 岗位规范的结构模式。按岗位规范的具体内容,岗位规范结构模式有以下几种。

1) 管理岗位知识能力规范。对各类岗位的知识要求、能力要求、经历要求所作的统一规定。该种规范内容一般包括以下几类:① 知识要求。胜任本岗位工作应具有的知识结构和知识水平。② 能力要求。胜任本岗位工作应具备的各种能力素质。③ 经历要求。指能胜任本岗位工作,一般应具有的一定年限的实际工作经验,从事低一级岗位的工作经历,以及从事过与之相关的岗位工作的经历。

2) 管理岗位培训规范。它主要包括以下几项内容。① 指导性培训计划。即对本岗位人员进行培训的总体性计划。主要内容有培训目的、培训对象、培训时间、培训项目(实际操作)、课程的设置与课时分配、培训方式、考核方法等。② 参考性培训大纲和推荐教材。在培训大纲中应明确各门课程的教学目的、内容和要求,以及教学方式方法。推荐教材要符合培训大纲的要求,讲求针对性和实用性。

3) 生产岗位技术业务能力规范。它是我国传统的国有企业所使用的一种劳动规范,也称生产岗位技能规范,主要包括以下三项内容。① 应知。胜任本岗位工作所应具备的专业理论知识,如所使用机器设备的工作原理、性能、构造,加工材料的特点和技术操作规程等。② 应会。胜任本岗位工作所应具备的技术能力,如使用、调整某一设备的技能,使用某种工具、仪器仪表的能力等。③ 工作实例。根据“应知”、“应会”的要求,列出本岗位的典型工作项目,以便判定员工的实际工作经验,以及掌握“应知”、“应会”的程度。

4) 生产岗位操作规范。也称生产岗位工作规范(标准),主要包括以下几项内容。① 岗位的职责和主要任务。② 岗位各项任务的数量和质量要求以及完成期限。③ 完成各项任务的程序 and 操作方法。④ 与相关岗位的协调配合程度。

5) 其他种类的岗位规范,如管理岗位考核规范、生产岗位考核规范等。

#### 15. 简述工作说明书的概念、分类及内容。P17~18

答:(1) 工作说明书的概念。工作说明书是组织对各类岗位的性质和特征(识别信息)、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。

(2) 工作说明书的分类。由于工作说明书所说明的对象不同,可以具体区分为以下三类。

1) 岗位工作说明书,即以岗位为对象编写的工作说明书。

2) 部门工作说明书,即以某一部门或单位为对象编写的工作说明书。

3) 公司工作说明书,即以公司为对象编写的工作说明书。

后两种工作说明书也可以归为一类,统称为部门工作说明书,只是说明的范围有所不同。

(3) 工作说明书的内容。

1) 基本资料。主要包括岗位名称、岗位等级（岗位评价的结果）、岗位编码、定员标准、直接上下级和分析日期等方面识别信息。

2) 岗位职责。主要包括职责概述和职责范围。

3) 监督与岗位关系。说明本岗位与其他岗位之间在横向与纵向上的联系。

4) 工作内容和要求。它是岗位职责的具体化，即对本岗位所要从事的主要工作事项作出的说明。

5) 工作权限。为了确保工作的正常开展，必须赋予每个岗位不同的权限，但权限必须与工作责任相协调、相一致。

6) 劳动条件和环境。它是指在一定时空范围内工作所涉及的各种物质条件。

7) 工作时间。包含工作时间长度的规定和工作轮班制的设计两个方面的内容。

8) 资历。由工作经验和学历条件两个方面构成。

9) 身体条件。结合岗位的性质、任务对员工的身体条件作出规定，包括体格和体力两项具体的要求。

10) 心理品质要求。岗位心理品质及能力等方面的要求，应紧密结合本岗位的性质和特点深入进行分析，并作出具体的规定。

11) 专业知识和技能要求。

12) 绩效考评。从品质、行为和绩效等多个方面对员工进行全面的考核和评价。

#### 16. 简述岗位规范与工作说明书的区别。P18

答：(1) 从涉及的内容来看，工作说明书是以岗位的“事”和“物”为中心，对岗位的内涵进行系统、深入的分析，并以文字和图表的形式加以归纳和总结，成为企业劳动人事管理规章制度的重要部分，为企业进行岗位设计、岗位评价和岗位分类，强化人力资源管理各项基础工作提供了必要的前提和依据。而岗位规范所覆盖的范围、所涉及的内容要比工作说明书广泛得多，只是其中有些内容如岗位人员规范，与工作说明书的内容有所交叉。

(2) 工作说明书与岗位规范所突出的主题不同。岗位规范是在岗位分析的基础上，解决“什么样的员工才能胜任本岗位工作”的问题，以便为企业员工的招收、培训、考核、选拔、任用提供依据。而工作说明书则通过岗位系统分析，不但要分析“什么样的员工才能胜任本岗位工作”，还要正确回答“该岗位是一个什么样的岗位，这一岗位做什么，在什么地点和环境条件下做，如何做”，总之，要对岗位进行系统、全面、深入的剖析。因此，从这个意义上说，岗位规范是工作说明书的一个重要组成部分。

(3) 从具体的结构形式来看，工作说明书一般不受标准化原则的限制，其内容可繁可简，精细程度深浅不一，结构形式呈现多样化。企业单位在撰写工作说明书时，可从本单位的实际情况出发，不拘一格地设计出具有自己特色的文本来。而岗位规范一般是由企业单位职能部门按企业标准化原则，统一制定并发布执行的。

#### 17. 简答工作岗位分析的程序。P18~20

答：(1) 准备阶段。准备阶段的具体任务是了解情况，建立联系，设计岗位调查方

案,规定调查的范围对象和方法。

1) 根据工作岗位分析的总目标、总任务,对企业各类岗位的现状进行初步了解,掌握各种基本数据和资料。

2) 设计岗位调查方案。① 明确岗位调查的目的;② 确定调查的对象和单位;③ 确定调查项目;④ 确定调查表格和填写说明;⑤ 确定调查的时间、地点和方法。

3) 为了搞好工作岗位分析,还应做好员工的思想工作,说明该工作岗位分析的目的和意义,建立友好合作的关系,使有关员工对岗位分析有良好的心理准备。

4) 根据工作岗位分析的任务、程序,分解成若干工作单元和环节,以便逐项完成。

5) 组织有关人员先行一步,学习并掌握调查的内容,熟悉具体的实施步骤和调查方法。

(2) 调查阶段。这一阶段的主要任务是根据调查方案,对岗位进行认真细致的调查研究。在调查中,应灵活地运用访谈、问卷、观察、小组集体讨论等方法,广泛、深入地收集有关岗位的各种数据资料。

(3) 总结分析阶段。本阶段是岗位分析中最后的关键环节。它首先要对岗位调查的结果进行深入细致的分析,最后,再采用文字图表等形式,作出全面的归纳和总结。

#### 18. 简答劳动定额水平的概念。P28

答:劳动定额水平是在一定的生产技术组织条件下,行业或企业规定的劳动定额在数值上所表现的高低松紧程度。

#### 19. 简述衡量劳动定额水平的方法。P29~30

答:(1) 用实耗工时来衡量。实耗工时和定额工时相比,能反映生产员工实际完成定额的情况。

(2) 用实测工时来衡量。实测工时就是选择具有平均技术熟练程度的员工,在正常的生产技术组织条件下,经过现场测定及必要的评定而获得的工时。

(3) 用标准工时来衡量。标准工时是指依据时间定额标准制定的工时,在衡量企业现行定额水平时,应选择经过国家有关部门正式颁布或批准的时间定额标准作依据。

(4) 通过现行定额之间的比较来衡量。与现行定额之间的比较,是指与条件相同的企业的定额水平,或本企业历史上先进的定额水平相比较。

(5) 用标准差来衡量。定额水平不仅要具有先进合理性,还要具有平衡和统一性。因此,对定额水平还需要作横向的综合考察。

#### 20. 简述劳动定额的定期修订要求。P31

答:劳动定额修改的间隔期不宜过短,也不宜过长。如长期不作修订,定额水平必然与生产实际达到的水平相差悬殊,使定额起不到促进生产发展的作用。如果间隔期过短,频繁修改,也会产生上面所提到的那些消极作用。定额修改期间隔的长短,主要根据定额完成情况、生产潜力大小以及定额的质量来决定。

#### 21. 简答如何根据企业生产类型和产品制造的特点进行劳动定额的定期修订。P31~32

答:(1) 新产品的定额应在试制完成以后,随着图纸工艺等技术文件的整顿而进行必要的修订。修订后的定额适于小批试制。

(2) 在小批试制后要转入成批生产时，要随着图纸工艺技术文件的定型，再修订一次定额。

(3) 专业生产或成批轮番生产的产品，修改间隔期一般是 1 年。

(4) 对某些工艺操作方法业已定型、生产潜力不很大的老产品或标准件，以及质量较好较高、工时定额比较稳定的时间标准，可以每年定期进行一次检查，全面修改的期限可以适度延长。

(5) 由于定额制定质量不高，定额水平参差不齐，可先进行内部调整，这种调整也应列入定期修订的计划内。

**22. 企业在发生何种情况时可以不受修订定额间隔期的限制？P32**

答：(1) 产品设计结构发生变动。

(2) 工艺方法改变。

(3) 设备或工艺装置改变。

(4) 原材料材质、规格变动。

(5) 劳动组织和生产组织变更。

(6) 个别定额存在明显不合理。

**23. 简答劳动定额定期修订的步骤。P32~33**

答：(1) 准备阶段。

1) 思想准备。

2) 组织准备。

(2) 修订阶段。

(3) 审查平衡和总结阶段。

**24. 简述企业定员管理的作用。P44~45**

答：(1) 合理的劳动定员是企业用人的科学标准。有了定员标准，便于企业在用人方面精打细算，能促使企业在保证员工生理需要的前提下，合理地、节约地使用人力资源，用尽可能少的活劳动消耗生产出更多的产品，从而提高劳动生产率。

(2) 合理的劳动定员是企业制订人力资源规划的基础。因为企业劳动定员标准是在对整个生产过程和经营过程全面分析的基础上，以先进合理的定员标准和劳动定额为依据核定的，所以，按定员标准编制企业各类员工的需要量计划，是企业制订人力资源规划时应遵循的原则。

(3) 科学合理的劳动定员是企业内部各类员工调配的主要依据。企业内部员工调配工作的目的是开发人才，实现人尽其才。要做到这点，除了要了解员工，掌握他们的爱好、技能和健康等各方面的素质状况外，还必须了解企业的定员，掌握各个生产、工作岗位需要多少人和需要什么条件的人。所以，定员是人员调配的主要根据，而调配工作又是定员标准得以贯彻的保证。

(4) 先进合理的劳动定员有利于提高员工队伍的素质。合理的定员能使企业各工作岗位的任务量实现满负荷运转。这就要求在岗的所有人员必须兢兢业业，并且具备一定的技术业务水平，否则不能胜任其工作。因此，劳动定员可以激发员工钻研业务技术的

积极性，从而提高员工的素质。

## 25. 简述企业定员的原则。P45~46

答：（1）定员必须以保证实现企业生产经营目标为依据。定员的科学标准应是保证整个生产过程连续、协调进行所必需的人员数量，因此，定员必须以企业的生产经营目标及保证这一目标实现所需的人员为依据。

（2）定员必须以精简、高效、节约为目标。在保证企业生产经营目标的前提下，应强调精简、高效、节约的原则。为此，应做好以下工作。

1）产品方案设计要科学。只有产品方案具有实现的可能性，才能做到定员工作的精简、高效、节约。所以，在制订产品方案时，应用科学的方法进行预测，不要为了多留人或多用人而有意加大生产任务或工作量。

2）提倡兼职。兼职就是让一个人去完成两种或两种以上的作业。兼职既可以充分利用工作时间，节约用人，又可以扩大员工的知识面，掌握多种技能，使劳动内容丰富多彩。这对于挖掘企业劳动潜力，实现精简、高效、节约具有现实意义。

3）工作应有明确的分工和职责划分。新的岗位的设置必须和新的劳动分工与协作关系相适应，即在原有的岗位上无法完成的职责出现的时候，才能产生新的定员。

（3）各类人员的比例关系要协调。企业内人员的比例关系包括直接生产人员和非直接生产人员的比例关系，基本生产员工和辅助生产员工的比例关系，非直接生产人员内部各类人员以及基本生产员工和辅助生产员工内部各工种之间的比例关系等。在一定的产品结构和一定的生产技术条件下，上述各种关系存在数量上的最佳比例，按这一比例配备各类人员，能使企业获得最佳效益。因此，在编制定员中，应处理好这些比例关系。

（4）要做到人尽其才、人事相宜。定员问题，不是单纯的数量问题，而且涉及人力资源的质量，以及不同劳动者的合理使用。因此，还要考虑人尽其才、人事相宜。要做到这点，一方面要认真分析、了解劳动者的基本状况，包括年龄、工龄、体质、性别、文化和技术水平；另一方面要进行工作岗位分析，即对每项工作的性质、内容、任务和环境条件等有一个清晰的认识。只有这样，才能将劳动者安排到适合发挥其才能的工作岗位上，定员工作才能科学合理。

（5）要创造一个贯彻执行定员标准的良好的内外部环境。定员的贯彻执行需要有一个适宜的内部和外部环境。所谓内部环境，包括企业领导和广大员工思想认识的统一，以及相应的规章制度，如企业的用人制度、考勤制度、退職退休制度、奖惩制度、劳动力余缺调剂制度等。所谓外部环境，包括企业真正成为独立的商品生产者，使企业的经营成果真正与员工的经济利益相联系；同时还要建立劳务市场，使劳动者有权选择职业，企业有权选择劳动者。

（6）定员标准应适时修订。在一定时期内，企业的生产技术和组织条件具有相对的稳定性，所以，企业的定员也应有相应的稳定性。但是，随着生产任务的变动、技术的发展、劳动组织的完善、劳动者技术水平的提高，定员标准应作相应的调整，以适应不断变化的情况。

**26. 简述企业定员的基本方法。P46~49**

**答：**（1）按劳动效率定员。就是根据生产任务和员工的劳动效率以及出勤率来计算定员人数。

（2）按设备定员。即根据设备需要开动的台数和开动的班次、员工看管定额以及出勤率来计算定员人数。

（3）按岗位定员。即根据岗位的多少，以及岗位的工作量大小来计算定员人数。

（4）按比例定员。即按照与企业员工总数或某一类人员总数的比例，来计算某类人员的定员人数。

（5）按组织机构、职责范围和业务分工定员。

**27. 简述企业定员的新方法。P50~53**

**答：**（1）运用数理统计方法对管理人员进行定员。

1) 将管理人员按职能分类，然后分别根据其工作量影响因素来计算定员。

2) 用回归分析法求出管理人员与其工作量各影响因素的关系。

（2）运用概率推断确定经济合理的医务人员人数。

1) 根据统计调查掌握企业医务所（院）全年员工诊病的人数资料。

2) 测定每位医务人员每天所做准备工作、接待每位患者以及必要的休息和生理需要时间。

3) 测定必要的医务人员数。

4) 经济评价。

（3）运用排队论确定经济合理的工具保管员人数。

（4）运用零基法确定二、三线人员定员人数，即零基定员法。它是以零为起点按岗位的实际工作负荷量确定定员人数的方法。

**28. BB 公司要根据 2014 年的生产情况制定 2015 年各项管理费用预算。请为该公司制定一份人力资源部管理费用项目统计表。P65~66，表 1-6**

BB 公司人力资源部管理费用项目统计表

| 活动项目        | 费用项目               |
|-------------|--------------------|
| 1. 招聘       | 广告费、招聘会经费、高校奖学金    |
| 2. 工资水平市场调查 | 调研费                |
| 3. 人员测评     | 测评费                |
| 4. 培训       | 教材费、教员劳务费、培训费（差旅费） |
| 5. 公务出国     | 护照费用、签证费           |
| 6. 调研       | 专题研究会议费用、专业协会会员费用  |
| 7. 劳动合同     | 签订劳动合同费用           |
| 8. 辞退       | 补偿费                |
| 9. 残疾人安置    | 残疾人就业保障金           |
| 10. 劳动纠纷    | 法律咨询费              |
| 11. 办公业务    | 办公用品费与设备投资         |

## 29. 简述人力资源费用支出控制的作用。P66

答：(1) 人力资源费用支出控制的实施是在保证员工切身利益、工作顺利完成的前提下使企业达成人工成本目标的重要手段。

(2) 人力资源费用支出控制的实施是降低招聘、培训、劳动争议等人力资源管理费用的重要途径。

(3) 人力资源费用支出控制的实施为防止滥用管理费用提供了保证。

## 30. 简述人力资源费用支出控制的原则。P66

答：(1) 及时性原则。人力资源费用支出的控制，能及时发现费用预算与实际支出之间的差异，结合有关制度规定的标准及时调整、消除偏差，减少失控期间的损失。

(2) 节约性原则。在控制招聘、培训、劳动争议处理等人力资源管理费用支出时，通过切实有效的控制活动降低成本，使费用利用价值最大化。

(3) 适应性原则。随着时间的推移和内外条件的变化，使人力资源费用支出控制适应这种变化，并能在变化的条件下较好地发挥控制作用。

(4) 权责利相结合原则。实施人力资源费用支出的控制时，严格把握各项费用的出处及去向，各部门以至于个人在享有使用费用权利的同时，也有责任充分利用，使之发挥作用。

## 二、计算题及参考答案

1. 某产品原台份的工时定额为 100 小时，计划定额调整到 80 小时，则压缩率是多少？P33

解：

$$\text{压缩率} = \frac{100 - 80}{100} \times 100\% = 20\%$$

2. 某企业甲车间生产产品 A，2011 年工时定额  $a$  为 136 工时/吨，生产员工人数为 20 人，年实际产量为 426 吨，年制度工日为 251 天，平均出勤率为 95%，2012 年修改后的定额工时允许比上年实际耗用工时高 20% ( $k$ )，试核算出新的工时定额。P34

解：(1)  $a_1 = 426 \times 136 = 57\,936$  (工时/吨)

$$a_2 = 20 \times 251 \times 8 \times 0.95 = 38\,152 \text{ (工时/吨)}$$

$$y = \frac{a_1}{a_2} - 1 = \frac{57\,936}{38\,152} - 1 = 0.5186$$

(2) 求  $b$ ，由于  $a = 136$ ，故

$$b = \frac{a}{a + y} = \frac{136}{1 + 0.5186} = 89.56 \text{ (工时/吨)}$$

(3) 求  $x$ ，由于  $k = 20\%$ ，故

$$x = (1 + k)b = (1 + 20\%) \times 89.56 = 107.47 \text{ (工时/吨)}$$

按此值来确定 2012 年该产品的工时定额，则比 2011 年的旧定额下降了 28.53 工时/吨 ( $136 - 107.47$ )，定额压缩率为 20.98% ( $28.53/136$ )。

3. 某月甲车工完成合格产品 720 件, 实耗工时为 160, 并知该产品车削加工产量定额为 3 件/工时。计算该车工劳动定额完成情况。P38

解:

$$\text{产量定额完成程度指标} = \frac{720/160}{3} \times 100\% = 150\%$$

$$\text{工时定额完成程度指标} = \frac{1/3}{160/720} \times 100\% = 150\%$$

4. 某车间在报告期内生产甲、乙、丙三种产品, 每种产品的劳动定额完成情况见下表。试计算劳动定额完成程度指标。P39

| 产品名称 | 单位产品工时定额(工时件) | 实际产量(件) | 实际完成定额工时  | 单位产品实耗工时(工时/件) | 实耗工时      | 劳动定额完成程度指标(%)       |
|------|---------------|---------|-----------|----------------|-----------|---------------------|
|      | $t_n$         | $Q_1$   | $Q_1 t_n$ | $t_1$          | $Q_1 t_1$ | $Q_1 t_n / Q_1 t_1$ |
| 甲    | 2             | 1 500   | 3 000     | 1.5            | 2 250     | 133.3               |
| 乙    | 3             | 1 000   | 3 000     | 2              | 2 000     | 150.0               |
| 丙    | 4             | 500     | 2 000     | 3.5            | 1 750     | 114.3               |
| 合计   | —             | —       | 8 000     | —              | 6 000     | 133.3               |

解:

$$\text{劳动定额完成程度指标} = \frac{\sum Q_1 t_n}{\sum Q_1 t_1} = \frac{8\,000}{6\,000} = 1.333 \text{ 或 } 133.3\%$$

计算结果表明, 该企业在报告期内三种产品的劳动定额平均超额完成 33.3%, 因而生产工人在报告期内节约了 2 000 个工时 (8 000—6 000)。

5. 某车间 100 名员工劳动定额完成程度经过分组后, 得出下表中的统计结果。试分析整个车间劳动定额完成情况, 企业应采取何种措施。P41

| 组别 | 生产工人按劳动定额完成程度分组 |          |           |           |           |        | 人数合计 | 劳动定额完成程度指标(%) |
|----|-----------------|----------|-----------|-----------|-----------|--------|------|---------------|
|    | 90%以下           | 90%~100% | 100%~110% | 110%~120% | 120%~130% | 130%以上 |      |               |
| 甲组 | 2               | 4        | 20        | 3         | 3         | 1      | 33   | 106.2         |
| 乙组 | 1               | 2        | 30        | 5         | 3         | 2      | 43   | 108.0         |
| 丙组 | 2               | 4        | 10        | 2         | 4         | 2      | 24   | 108.3         |
| 合计 | 5               | 10       | 60        | 10        | 10        | 5      | 100  | 107.5         |

答: 从表中可以看出, 该车间丙组员工超额完成定额 8.3%, 是各组中较好的一组, 其次是乙组、甲组。从各组的分布情况来看, 三个组都有完不成定额的或超额比较多的员工。甲组中未完成定额的员工占 18% (6/33), 乙组中未完成定额的员工占 6.98% (3/43), 丙组中未完成定额的员工占 25% (6/24)。这说明乙组员工完成定额的比例最高, 而甲组次之, 丙组最低。从整个车间来看, 完不成定额的人占 15%, 而有 85% 的人完成并超额完成了定额。在经过统计分析后, 企业还应当进一步查明员工没有完成定额的原因, 及时采取有效措施, 帮助这部分员工逐步接近并完成定额。