

现代远程教育系列教材

人力资源管理

(第二版)

操作与习题手册

李文静 / 编



经济科学出版社
Economic Science Press

《人力资源管理（第二版）》

操作与习题手册

李文静 主编

经济科学出版社

目 录

第1章	人力资源管理导论	1
	§ 1.1 练习题	1
	§ 1.2 习题参考答案	2
第2章	人力资源规划	7
	§ 2.1 练习题	7
	§ 2.2 习题参考答案	8
第3章	工作分析	11
	§ 3.1 练习题	11
	§ 3.2 习题参考答案	12
第4章	员工招聘	16
	§ 4.1 练习题	16
	§ 4.2 习题参考答案	17
第5章	员工培训与开发	21
	§ 5.1 练习题	21
	§ 5.2 习题参考答案	23
第6章	员工绩效考核	30
	§ 6.1 练习题	30
	§ 6.2 习题参考答案	32
第7章	薪酬管理	35
	§ 7.1 练习题	35
	§ 7.2 习题参考答案	36
第8章	员工流动管理	40
	§ 8.1 练习题	40
	§ 8.2 习题参考答案	41
第9章	劳动关系管理	44
	§ 9.1 练习题	44
	§ 9.2 习题参考答案	45

第1章 人力资源管理导论

§ 1.1 练习题

§ 1.1.1 名词解释

1. 人力资源
2. 人力资源管理
3. X理论—Y理论
4. 需要层次论
5. 双因素理论

§ 1.1.2 填空题

1. 人力资源管理是依据组织和个人发展需要，对组织中的_____这一特殊资源进行有效开发、合理利用与_____的机制、制度、流程、技术和方法的总称。
2. 人力资源的性质包括：能动性、_____、时效性、_____、再生性。
3. 西奥多·舒尔茨认为，人力资本是劳动者身上所具备的两种能力，一种能力是通过_____获得的，是由个人与生俱来的基因所决定的，另一种能力是后天获得的，是由个人努力经过_____而形成的。
4. 美国人力资源管理协会将人力资源管理的职能划分成六种：人力资源规划、招募和选择；人力资源开发；_____；安全和健康；_____；人力资源研究。
5. 在管理学发展史上提出“期望理论”的是_____。

§ 1.1.3 多项选择题

1. 人力资源的作用有哪些？（ ）
 - A. 人力资源是财富形成的关键要素
 - B. 人力资源是经济发展的主要力量
 - C. 人力资源是企业的首要资源
 - D. 以上选项都包括
2. 人力资源管理的作用有哪些？（ ）
 - A. 有利于企业获得竞争优势
 - B. 利于组织生产经营活动的顺利进行
 - C. 有利于调动组织员工的积极性，提高劳动生产率
 - D. 有利于减少劳动消耗，提高组织经济效益
3. 人性假设理论包括哪几种假设？（ ）
 - A. 经济人假设
 - B. 社会人假设
 - C. 自我实现人假设
 - D. 复杂人假设
4. 马斯洛的需要层次理论都包括哪些需要？（ ）
 - A. 生理需要
 - B. 安全需要
 - C. 归属和爱的需要
 - D. 尊重的需要
 - E. 自我实现的需要

5. 人力资源的性质包括: ()

- A. 能动性 B. 两重性 C. 时效性
D. 社会性 E. 再生性

§ 1.1.4 简答题

1. 人力资源管理与人事管理的区别有哪些?
2. 人力资源管理的作用有哪些?
3. 美国人力资源管理模式的特点有哪些?

§ 1.1.5 论述题

1. 我国人力资源管理面临的挑战有哪些?
2. 我国人力资源管理未来的趋势有哪些?

§ 1.2 习题参考答案

§ 1.2.1 名词解释

1. 答: 人力资源是指在一定范围内能够为社会创造物质财富和精神财富、具有智力劳动和体力劳动能力的人口的总和, 它包括数量和质量两个方面。

2. 答: 所谓人力资源管理是依据组织和个人发展需要, 对组织中的人力这一特殊资源进行有效开发、合理利用与科学管理的机制、制度、流程、技术和方法的总称。

3. 答: 麦格雷戈提出了 X 理论—Y 理论, 这是一对基于两种完全相反假设的理论, X 理论认为人们有消极的工作原动力, 而 Y 理论则认为人们有积极的工作原动力。

4. 答: 需要层次论是由心理学家马斯洛提出的动机理论。该理论认为, 人的需要可以分为五个层次: 生理需要、安全需要、归属和爱的需要、尊重的需要、自我实现的需要。

5. 答: 双因素理论, 又称“激励—保健因素”理论, 是美国的行为科学家弗雷德里克·赫茨伯格提出来的。使职工感到满意的都是属于工作本身或工作内容方面的叫做激励因素; 使职工感到不满的, 都是属于工作环境或工作关系方面的叫做保健因素。

§ 1.2.2 填空题

1. 人力, 科学管理 2. 两重性, 社会性 3. 先天遗传, 学习
4. 报酬和福利, 员工和劳动关系 5. 弗罗姆

§ 1.2.3 多项选择题

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

§ 1.2.4 简答题

1. 答: 人力资源管理与人事管理的区别:

项目	人力资源管理	人事管理
观念	视员工为有价值的重要资源	员工是投入的成本负担
目的	满足员工自我发展的需要,保障组织的长远利益实现	保障组织短期目标的实现
内容	不仅是人员与劳动力的管理,而且是人力资本的管理	人员与劳动力的简单管理
模式	以人为本	以工作为中心
范围	正式组织、非正式组织、团队、组织外	正式组织内
组织结构	树型、矩阵型扩大到网络型	树型或矩阵型
视野	广阔、远程性	较狭窄
性质	战略、策略性	战术、业务性
深度	丰富、主动、注重开发	简单、被动、注重“管人”
功能	系统、整合	单一、分散
地位	从决策层到全员	人事部门执行层
作用	决定组织前途	提高效率与工作生活质量
工作方式	参与	控制、隐秘
协调关系	合作、和谐	监督、对立
角色	挑战性、动态性	例行性、记载式
导向	组织目标与员工行为目标一致	组织目标与员工行为目标分离
部门属性	生产与效益部门	行政部门

2. 答: (1) 有利于企业获得竞争优势; (2) 有利于组织生产经营活动的顺利进行; (3) 有利于调动组织员工的积极性, 提高劳动生产率; (4) 有利于减少劳动消耗, 提高组织经济效益。

3. 答: (1) 人力资源的高度市场化配置; (2) 以详细分工为基础的人力资源管理制度化; (3) 人才的快速提拔; (4) 薪酬水平的市场调节; (5) 强化培训; (6) 人力资源的全球化引进。

§ 1.2.5 论述题

1. 答: 改革开放 30 多年来, 中国经济、社会等各个方面都实现了空前的发展, 在社会经济发展中面临很多新问题和新的挑战, 加之经济危机的到来, 中国宏观经济的发展背景已经发生了很大变化, 中国的人力资源管理要想适应新时代的发展, 在竞争中保持优势,

应该克服以下四点挑战。

(1) 人力资源管理的全球化。全球化主宰着竞争的市场，蕴涵着新市场、新产品、新概念、新的竞争能力和对经营的新的思考方式。人力资源管理需要创建新的模式和流程来培养全球性的灵敏的嗅觉、效率和竞争。第一，人才流动国际化、无国界。21 世纪，企业要以全球的视野来招聘和选拔人才，来看待人才的流动。第二，人才市场竞争的国际化。国际化的人才交流市场与人才交流将出现，并成为一种主要形式。人才的价值（价格）就不仅仅是在一个区域市场内来体现，它更多的是要按照国际市场的要求来看待人才价值。第三，跨文化的人力资源管理成为重要内容。不同文化背景的人在一起，就构成了跨文化的环境。在跨文化背景下对不同层面的多样化的人力资源进行有效管理，是人力资源管理的重要任务。第四，人才网成为重要的人才市场形式。要通过利用网络优势来加速人才的交流与流动，并为客户提供人力资源的信息增值服务。第五，人才流动速率加快，流动交易成本与流动风险增加，人才流向高风险、高回报的知识创新型企业。

(2) 人力资源管理的信息化。当今信息技术的发展和应用，大大地改变了人们的生活，也给人力资源管理工作带来了深刻的变化。一方面，在信息化进程中起关键作用的资源是人力资源已成为人们的共识，人力资源的核心竞争力地位被充分肯定。企业的人力资源管理应能够适应信息化带来的变化，能够使信息化成为提高管理效率和水平的手段，因而对人力资源的获取、甄选、保留、使用等提出了更高的要求。另一方面，人力资源管理信息化也是企业信息化的重要组成部分。为了适应快速变化的市场，企业需要更加灵活、并能做出快速反应的人力资源管理平台和解决方案。越来越多的企业开始大力推进人力资源管理信息化，试图通过信息技术来降低企业成本，规范业务流程，提高工作效率和人力资源管理水平。由此可见，在信息化背景下，人力资源管理正在经历前所未有的冲击。

(3) 高端人才供给远远小于需求。十七大报告提出“优先发展教育，建立人力资源强国”，这就为中国人力资源管理提出了新的方向。目前人力资源素质较低问题在我国尤为突出，过去 30 年，我国实际上走的是依靠廉价劳动力的劳动密集型发展道路。我国是人力资源大国，劳动力丰富、价格低廉，根据资源禀赋理论，这种发展道路是正确的。但中国经济现在面临很多新的挑战，中国的经济增长模式需要我们进一步反思。实际上劳动力的供给和需求关系在悄然发生变化。尽管从学者的研究来看，中国现在还没有到达“刘易斯拐点”，但是供求关系已经发生变化而且有进一步变化的趋势，今后依靠廉价劳动力的发展模式将逐渐淡出历史舞台。同时随着经济高速增长，经济模式逐渐发生转变，高层次人才已经越来越供不应求，实际上中国不仅缺乏高端人才，也大量缺乏技术工人。企业要获得全面的竞争力，就必须依靠创新型高端人才，拥有知识的人才将对组织的生存与竞争具有关键意义。

(4) 《劳动合同法》的实施带来人力资源管理法制环境的变化。2008 年《劳动合同法》的实施，使得人力资源管理人员都在为解决劳动法可能引发的企业成本增加等经营问题寻找捷径。出台《劳动合同法》，为的是进一步保护劳动者的权益，规范雇主的用工行为。《劳动合同法》在长期来讲有利于促进人力资源管理作为战略伙伴关系的形成，但短期而言，对企业人力资源管理是个挑战。这需要人力资源管理者全面理解掌握这部法律。

2. 答：(1) 由战术性人力资源管理向战略性人力资源转变。从时间周期看，人力资源的获得与其他任何资源的获得相比都要用更长的时间。人力资源管理不仅仅是人力资源

职能部门的责任,也是全体员工及全体管理者的责任。尽管人力资源管理在内容上得到不断的丰富和发展,但许多企业的人力资源管理仍然局限于战术而非战略水平上。现在越来越多的企业认识到,人力资源管理的对象是组织中最最重要的资源,它通过所管理的人与其他管理职能进行互动,在实现组织整体目标的过程中起着不可估量的重大作用。而现代企业经营战略的实质,就是在特定的环境下,为实现预定的目标而有效运用包括人力资源在内的各种资源的策略。通过有效的人力资源管理,将促进员工积极参与企业经营目标和战略,并把它与个人目标结合起来,达到企业与员工“双赢”的状态。因此,人力资源管理将成为企业战略规划及战略管理不可分割的组成部分,而不再只是战略规划的执行过程,人力资源管理的战略性更加明显。新的人力资源部门应是规模更小,权力更大,核心任务就是战略。在执行层面上,人力资源合作伙伴将和总经理及他的团队紧密合作,根据战略价值和预期得到的价值,评估、诊断和发展组织联盟。这就要求人力资源专家不仅要商业有深刻的认识,而且要擅长组织设计、组织变革和干预方法,并且还需要具备分析能力和人际关系能力,以推动变革的顺利开展。很多企业都请人力资源专家实质性地参与战略研究和制定全过程,从而使人力资源管理在更高的层次上得到不断地变化,更趋于强调战略问题,强调如何使人力资源管理为实现组织目标做更大的贡献。

(2) 人力资源管理者的角色将重新界定。为适应人力资源管理部门的角色转变,企业人力资源管理者的角色将重新界定,主要表现在以下三方面:

第一,经营决策者角色。传统观点认为,人力资源管理部门是一个无足轻重的行政管理部门,同企业经营没有直接关系,只需要负责企业人员的招聘、培训、工资等日常管理活动。21世纪,随着市场竞争的日趋激烈,人力资源管理在企业的核心地位越来越突出,人力资源管理者不再仅仅局限在人事工作方面,而是更多地参与到企业经营活动中来,成为一个经营决策者。他们一方面要关注企业经营的长远发展,另一方面也要帮助直线经理和员工进行日常管理活动。

第二,CEO职位的主要竞争者。随着企业对人力资源管理的日益重视和人力资源在现实生活中的重要作用,使得人力资源管理者在企业中的地位不断上升。CEO职位的候选人从最初的营销人员、财务人员逐步扩展到人力资源管理人员,越来越多的高层人力资源主管会问鼎CEO职位,越来越多的人力资源主管会进入企业董事会。如在20世纪90年代,美国前200家大企业中就有96位人力资源高层主管出任CEO。

第三,直线经理的支持者和服務者。人力资源职能部门的权力淡化;直线经理的人力资源管理责任增加;员工自主管理的责任增加。人力资源管理将成为各级管理人员的共同职责,而不再只是人力资源管理部门的任务。人力资源管理开始被确认为各级管理人员的共同职责。越来越多的企业将要求各级管理人员参与人力资源管理,并对其进行人力资源管理的培训,推广企业人力资源管理的理念、方法和手段。这种趋势也使得各种管理协会、社团组织、教育机构的人力资源管理专业的培训得以蓬勃发展。同时,企业要把人力资源管理工作各项指标作为直线经理绩效考评的主要内容。企业各层主管应该主动与人力资源管理部门沟通,共同实现企业目标,而不仅仅在需要招工或辞退员工时,才想到人力资源管理部门。

(3) 人力资源管理工作外包化趋势日益明显。为了能够适应组织内部结构和工作量的经常变化,使组织能够维持较为有效的系统和程序,出现了人力资源管理工作外包。外包

就是将组织的人力资源管理活动委托给组织外部的公司承担，主要原因是组织内部投资结构和工作量的经常变化。一部分基础性工作向社会化的企业管理服务网络转移，企业的档案管理、社会保险、职称评定、招聘和培训等庞杂的事务性工作、知识含量不太高的工作从人力资源部门转移出去，而组织设计、工作分析等具有开创性的职能则交给管理咨询公司。人力资源管理外包的实质就是降低管理成本，通过从战略高度对企业成本结构和成本行为的全面了解、控制和改善，寻求长久的竞争优势，以获取持续有效地适应外部环境的能力，当组织发生变化时，人力资源部门通过它的机构和运行以使它变得更精干和更灵活。

(4) 培训的投资将不断增大。培训是企业获得高质量人力资源的重要手段。人力资源是企业所有资源中增值潜力最大、最具有投资价值的资源，而员工培训是企业所有投资中风险最小、收益最大的战略性投资。经过培训，企业由于员工技能提高而得到长足发展，员工则从企业发展和自身努力中获得收益。员工和企业不仅分担了培训成本，而且也分享了培训的收益，意味着企业和员工都有动力继续合作。同时，员工由于获得职业培训特别是特殊职业培训，而使其在企业外部的价值比在企业内部的价值低，必然会选择与企业的命运紧紧联系在一起。企业可以根据自身的实际需要，制定多层次、多渠道、多形式的业内培训，以提高员工业务技能和敬业精神。

(5) 工作方式将会发生根本性的变革。随着网络技术的发展，工作以项目为核心的发展趋势日益明显，员工居住地方越来越分散，居家办公也将进一步普及。现在，从事信息密集型行业的人数将逐渐超过从事传统服务业和制造业的人数，现代化的通讯手段，电子邮件、网络会议的使用将成为人们工作联系的主要方式。2000年美国劳工部调查表明，采用在家工作方式的人数已经达到1300万~1900万人，占其劳动力总数的10%以上。与此相应，在家工作正在成为现代劳动市场中正规部门就业的重要发展趋势。调查显示，受过高等教育的人群采取居家办公的工作形式比较多。人们愿意采取居家办公的最重要原因是舒适，人们不愿意采取居家办公的最主要原因是认为居家办公缺乏与同事和客户“面对面”的交流。

第2章 人力资源规划

§ 2.1 练习题

§ 2.1.1 名词解释

1. 人力资源规划
2. 人力资源需求预测
3. 人力资源供给预测
4. 人力资源管理信息系统

§ 2.1.2 填空题

1. 企业制定人力资源规划的原因是_____，制定人力资源规划的基础是_____。
2. 人力资源规划包括哪两方面的内容：_____，_____。
3. 人力资源规划的最后一个程序是_____。
4. 通过听取专家们关于处理和预测某种重大技术性问题的方法是_____。
5. 人力资源供给预测分为_____、_____两种。
6. 管理人员接替模型主要用于人力资源_____的预测。
7. 人力资源供需不平衡有哪三种情况：_____、_____、_____。
8. 人力资源管理信息系统应该包括哪三个方面的内容：_____、_____和_____。

§ 2.1.3 多项选择题

1. 下列哪些是影响人力资源规划的内部因素？（ ）
 - A. 经营目标的变化
 - B. 组织形式的变化
 - C. 企业高层管理人员的变化
 - D. 企业员工素质的变化
2. 影响人力资源规划的外部因素包括（ ）。
 - A. 人口和劳动力市场的变化
 - B. 行业发展状况的变化
 - C. 政府政策的变化
 - D. 社会文化的变化
3. 人力资源规划的制定原则包括（ ）。
 - A. 科学性
 - B. 系统性
 - C. 动态性
 - D. 局限性
4. 人力资源规划包括哪两方面内容？（ ）
 - A. 企业未来人力资源需求
 - B. 人力资源总体规划
 - C. 人力资源业务规划
 - D. 企业未来人力资源供给
5. 进行人力资源规划要收集研究相关信息，这些信息包括（ ）。
 - A. 企业财务状况
 - B. 经营战略
 - C. 经营环境
 - D. 人力资源现状

6. 人力资源需求预测方法中, 哪些属于定性分析方法? ()
- A. 现状规划法 B. 经验预测法 C. 趋势外推预测法 D. 德尔菲法
7. 人力资源内部供给预测方法包括哪些? ()
- A. 技能清单法 B. 人员核查法 C. 管理人员接替模型 D. 马尔可夫模型
8. 人力资源不平衡的状态一般有 ()。
- A. 供不应求 B. 供过于求 C. 总体失衡 D. 结构失衡

§ 2.1.4 简答题

1. 简述制定人力资源规划的目标。
2. 简述人力资源规划应遵循哪些原则。
3. 人力资源规划分为哪四个程序?
4. 简述德尔菲法操作步骤。
5. 简述人力资源管理信息系统的作用。

§ 2.1.5 论述题

1. 论述人力资源规划的影响因素。
2. 论述企业如何解决人力资源供求的不平衡?

§ 2.2 习题参考答案

§ 2.2.1 名词解释

1. 答: 人力资源规划是人力资源管理的一项基础性工作, 是指一个企业为了实现其战略目标, 根据企业的人力资源现状, 科学地预测、分析自己在未来环境变化中的人力资源供给与需求状况, 从而制定相应的政策和措施, 使企业的人力资源供给和需求达到平衡, 确保在需要的时间和需要的岗位上获得所需人才, 并使企业和个人都获得长期的利益。

2. 答: 人力资源需求预测是指以企业的战略目标、发展规划和工作任务为出发点, 综合考虑各种因素的影响, 对企业未来人力资源的数量、质量和时间等进行估计的活动。

3. 答: 人力资源供给预测是指企业为了实现其既定目标, 对未来一段时间内企业内部和外部各类人力资源补充来源情况的预测。

4. 答: 人力资源管理信息系统 (HRMIS), 也称为人力资源管理系统, 或人力资源信息系统。它是指对人力资源信息进行收集和加工, 利用信息进行人力资源的规划和预测, 辅助公司领导进行人力资源开发管理与人事决策的信息系统。

§ 2.2.2 填空题

1. 不断变化的企业环境, 搞清企业现有的人力资源状况
2. 人力资源总体规划, 人力资源业务规划
3. 人力资源规划的执行
4. 德尔菲法

5. 内部供给预测, 外部供给预测
6. 企业内部人力资源供给
7. 供不应求, 供过于求, 结构失衡
8. 管理要素, 信息要素, 系统要素

§ 2.2.3 多项选择题

1. ABCD 2. ABC 3. ABC 4. BC 5. BCD 6. ABD 7. ABCD 8. ABD

§ 2.2.4 简答题

1. 答: 制定人力资源规划有六个目标: (1) 保证组织在适当时间和不同的岗位上获得适当的员工; (2) 促使人力资源的合理利用; (3) 确保组织对外部环境变化做出及时的反应, 并根据实际情况进行适当的调整; (4) 为组织的人力资源活动提供了方向和工作思路; (5) 配合组织发展需求, 规划人力资源发展; (6) 将业务管理人员与职能管理人员的观点结合起来。

2. 答: 应遵循科学性原则、系统性原则、动态性原则、实用性与适用性原则、协调性原则和企业与员工共同发展原则。

3. 答: 四个程序为收集研究相关信息、人力资源供求预测、人力资源规划的制定、人力资源规划的执行。

4. 答: 一是预测筹划。预测筹划工作包括: 确定预测的课题及各预测项目; 设立负责预测组织工作的临时机构; 在组织内部和外部, 广泛选择研究人力资源问题领域的专家, 成立一个专家小组。二是由专家进行预测。专家预测工作包括: 预测机构把包含预测项目的预测表及有关背景材料寄送给各位专家; 专家以匿名方式独自对问题做出判断或预测。三是进行统计与反馈。统计与反馈工作包括: 收集各预测专家的预测结果; 预测机构对各专家意见进行统计分析, 综合第一次预测结果; 把综合结果反馈给专家小组成员, 再要求各专家对新预测表做出第二轮预测。如此反复须经过几轮, 通常为3~4轮, 专家的意见趋于一致。四是表达预测结果。即预测机构把经过几轮专家预测形成的结果以文字或图表形式表现出来。

5. 答: (1) 及时提供全面可靠的信息, 改善企业人力资源管理的效率; (2) 简化人力资源管理工作, 强化其战略职能; (3) 规范人力资源管理部门的业务流程; (4) 提高企业的整体管理水平; (5) 增强员工自我管理与开发能力, 增强企业员工的组织认同感。

§ 2.2.5 论述题

1. 答: (1) 企业内部的影响因素有: 经营目标的变化; 组织形式的变化; 企业高层管理人员的变化; 企业员工素质的变化。

(2) 企业外部的影响因素有: 人口和劳动力市场的变化; 行业发展状况的变化; 政府政策的变化。

2. 答: (1) 人力资源供大于求的调整方法: 对于总量上的人力资源过剩, 可以制定以下政策和措施进行调节: 增加无薪假期; 提前退休计划; 通过开拓新的企业生长点来吸收过剩的人力资源; 进行员工培训; 裁员。

(2) 人力资源供小于求的调整方法：对于总量上的人力资源短缺，可以制定以下政策和措施进行调节：企业人力资源失衡的内部调整；进行技能培训；提高技术改革水平；延长员工的工作时间或增加工作量，并相应地提高工资；聘用临时工；外包。

(3) 人力资源结构失衡的调整方法：通过企业内部人员的晋升和调任，以满足空缺职位对人力资源的需求；对于供过于求的普通人力资源，可以有针对性地对其进行培训，提高他们的知识技能，让他们发展成为企业需要的人才，补充到空缺的岗位上；通过人力资源外部流动，来补充企业某些岗位的人力资源需求，并释放另一些岗位过剩的人力资源。

第3章 工作分析

§ 3.1 练习题

§ 3.1.1 名词解释

1. 工作分析 2. 观察法 3. 问卷调查法 4. 工作说明书 5. 工作规范

§ 3.1.2 填空题

1. 工作分析是组织人力资源管理的_____。
2. 在进行问卷设计时,为了便于资料的统计,问卷常以_____为主。
3. 工作分析的最终结果是_____。
4. 获取职位要素信息、概括职位特征的直接分析是_____。
5. _____是指工作分析人员直接参与所研究的工作,由此掌握工作要求的第
一手资料的一种工作分析方法。

§ 3.1.3 多项选择题

1. 工作分析中主要收集的工作信息有 ()。
A. 工作活动 B. 工作标准
C. 所使用的工具设备和辅助工具 D. 工作环境和定位于人的活动
2. 观察法的缺点在于 ()。
A. 手段不多 B. 效率不高
C. 适用范围有限 D. 难以得到组织者合作
3. 一份比较完整的工作说明书应该包括 ()。
A. 工作标识 B. 工作概述 C. 工作内容 D. 工作条件和环境
4. 工作规范和工作说明书编写存在的误区具体表现在 ()。
A. 编写主题不明确 B. 缺乏客观公正性 C. 工作描述过于琐细 D. 追求一劳永逸

§ 3.1.4 简答题

1. 什么是工作分析? 工作分析包括哪些内容?
2. 工作说明书和工作规范的编写应该遵循什么原则?
3. 简述工作分析的程序。

§ 3.1.5 论述题

1. 试论在人力资源管理活动中工作分析的地位和作用。

2. 试述工作说明书和工作规范编写中存在的误区。

§ 3.2 习题参考答案

§ 3.2.1 名词解释

1. 答:所谓工作分析,就是对某特定的工作做出明确的规定,并确定完成这一工作所需要的知识技能等资格条件的过程。

2. 答:观察法是一种传统的工作分析方法,工作分析人员直接到工作现场,对某些特定的工作活动进行观察,收集、记录有关工作的内容、工作间的相互联系、人与工作的关系,以及工作环境、条件等信息,并用文字或图表形式记录下来,然后进行分析和归纳总结的方法。

3. 答:问卷调查法是通过让被调查职位的任职者、主管及其他相关人员填写调查问卷来获取工作相关信息的方法。

4. 答:工作说明书又称职位描述,是以书面的形式对组织中的各个职位的工作性质、工作任务、工作职责与工作环境等所作的统一要求,它实际要描述的是任职者的工作是什么、为什么做、如何做以及在何处做等。

5. 答: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,用于招聘、职业培训等活动。

§ 3.2.2 填空题

1. 基础 2. 封闭式问题 3. 工作说明书和工作规范 4. 职位描述 5. 工作实践法

§ 3.2.3 多项选择题

1. ABCD 2. CD 3. ABCD 4. ABD

§ 3.2.4 简答题

1. 答:所谓工作分析,就是对某特定的工作做出明确的规定,并确定完成这一工作所需要的知识技能等资格条件的过程。工作分析由两大部分组成:工作描述和工作说明书。通俗地讲,工作分析就是要通过一系列科学的方法,把职位的工作内容和职位对员工的素质要求弄明白。

(1) 工作描述。工作描述具体说明了某一工作的物质特点和环境特点,主要包括以下几个方面:一是工作名称的描述。这主要说明某项工作的专门名称或代号,目的是便于对各种工作进行识别、分类以及确定组织内外的各种工作关系。二是工作内容的描述。这主要是对所要完成的工作任务、工作责任、使用的原材料和机器设备、工作流程、与其他人的正式工作关系、接受监督以及进行监督的性质和内容等方面进行的描述。三是工作条件的描述。这包括对工作地点的温度、湿度、光线、噪声、安全条件、地理位置、屋内或室外等工作条件和物理环境的说明。四是工作社会环境的描述。工作社会环境又被称为工作人际因素,包括工作群体中的人数、完成工作所要求的人际交往的数量和程度、各部门之

间的关系、工作地点内外的文化设施、社会风俗的影响程度等。五是聘用条件的描述。这包括对工作时数、工资结构、支付工资的方法以及福利待遇等方面的描述。

(2) 工作规范。工作规范主要说明的是从事某项工作的人员必须具备的生理要求和心理要求等任职资格条件,主要包括以下几个方面:一是一般要求,指从事该项工作所需的一般要求,包括年龄、性别、学历、工作经验等。二是生理要求,指从事该项工作所需的生理性要求,包括健康状况、力量与体力、运动的灵活性、感官的灵敏度等。三是心理要求,指从事该项工作所需的心理性要求,包括事业心、合作性、观察力、领导能力、组织能力、沟通能力等。

2. 答:工作说明书和工作规范的编写应该遵循的规则有:

(1) 科学性原则。这是对编写程序的要求。工作说明书和工作规范的编写,应该避免主观随意性,从程序上保证其科学性。这就需要相关专家共同参与撰写,任职者的主管审定,人力资源管理部门存档。

(2) 适用性原则。这是对工作说明书和工作规范内容的要求。工作说明书和工作规范的内容应该简洁实用、重点突出,既不能过于详细,也不能过于简单,必须明确工作任务、工作职责和任职资格,使之能够被应用于人力资源管理的各项工作。

(3) 准确性原则。这是对工作说明书和工作规范的语言表达方面的要求。工作说明书和工作规范应该对工作进行全面清楚地描述,任职者阅读以后能够明确其工作责任和工作流程。工作规范还应该列举并且说明任职者所必须具备的个人特质、条件、所受培训和教育经历等;同时,工作说明书和工作规范描述应该准确,用词恰当,便于理解和把握。

(4) 规范性原则。这是对工作说明书和工作规范的格式要求。工作说明书和工作规范是组织人力资源管理系统的重要文件资料,其内容和描述的结果应该是基本一致的,内容应该是完备的,文本格式应该是统一的,从而使之能够适应现代化技术应用与发展的要求。

3. 答:工作分析是一个对工作进行全面评价的过程,这个过程可以分为四个阶段:准备阶段、调查阶段、分析阶段和完成阶段。

(1) 准备阶段。准备阶段是工作分析的第一个阶段,主要任务是了解情况,确定样本,建立关系,组成工作小组。

(2) 调查阶段。调查阶段是工作分析的第二个阶段,主要任务是搜集工作分析的信息。通过搜集有关工作活动、工作对员工行为的要求、工作条件、工作环境、工作对员工个人的要求等方面的信息,来进行实际的工作分析。分析的工作不同,所采取的方法也不同,通常可以结合多种方法进行分析。

(3) 分析阶段。分析阶段的主要任务是对有关工作特征和工作人员特征的调查进行全面的总结分析。工作分析提供了与工作的性质和功能及任职资格有关的信息,而这些信息只有与从事这些工作的员工及他们的直接主管人员进行核对才有可能不出现偏差。这一核对工作有助于确保工作分析所获得的信息的正确性、完整性,同时也有助于确定这些信息能否被所有与被分析工作相关的人所理解。

(4) 完成阶段。这是工作分析的最后阶段。前三个阶段的工作都是为此阶段工作奠定基础的,此阶段的主要任务是依据前三个阶段所得材料编制工作说明书与工作规范。在本章第1节中已经提到过,工作说明书主要指明了工作的内容是什么,工作规范则指明了需

要雇用什么样的人来从事这一工作。有时候，工作说明书和工作规范分成两份文件来写，有时候则合并在一份工作说明书中。

§ 3.2.5 论述题

1. 答：工作分析是人力资源管理的一项重要基础工作，只有做好工作分析，才能保证在人员招聘与录用过程中的适人适位，才能保证人员培训、绩效管理、薪酬管理、职业生涯规划等人力资源管理职能的规范化，从而最大限度地提高人力资源的使用效率，降低人力资源的使用成本。工作分析的作用具体表现在以下几个方面：

(1) 有利于人力资源规划。每个组织对于本单位内部的人员配备和工作安排，都必须有一个合理的计划。当内部或外部环境发生改变时，组织也应当根据工作或生产的发展趋势相应地调整人力资源规划。工作分析信息可以帮助组织确定未来的工作需求以及完成这些工作的人员需求。

(2) 有利于人员招聘与录用。从上述工作分析的含义我们已经知道，工作描述的主要内容是说明有关工作的静态和动态的特点；工作规范则提出了完成该项工作的有关人员的心理、生理、技能、受教育程度等方面的要求。毫无疑问，在此基础上确定的用人标准，可以帮助招聘人员寻找并发现真正适应工作岗位、能为组织做贡献的候选人。

(3) 有利于员工培训与开发。员工的培训与开发解决的是任职者的知识、技能和素质与岗位相互匹配的问题。应该培训开发什么？请专家、讲师来讲课能够开阔人的视野，但所讲的内容是否正是员工所短缺的知识和技能，是否能够有效地提高员工的工作绩效？一般意义上的培训很难回答以上的问题。因此，我们需要根据工作规范对任职者的要求，有针对性地对员工短缺的知识、技能和能力素质进行培训与开发，才能做到有的放矢，从而有效地提高员工的工作能力。通过工作分析，企业可以明确从事某项工作所应具备的技能、知识和其他各种素质条件。这些条件和要求并不能使当前从事各项工作的员工人人都能满足，这就需要企业根据工作分析的结果，参照员工的实际工作绩效，制订和设计培训方案，有区别、有针对性安排培训内容和方法，以提高员工的工作技能，进而提高工作效率。

(4) 有利于建立先进、合理的工作定额和报酬制度。所谓先进、合理，就是在现有工作条件下，经过一定的努力，大多数人能够达到，其中一部分人可以超过，少数人能够接近的定额水平。工作分析是动员和组织员工、提高工作效率的手段，是工作和生产计划的基础，也是制定企业部门定员标准和工资奖励制度的重要依据。工资奖励制度是与工资定额和技术等级标准密切相关的，把工作定额和技术等级标准的评定建立在工作分析的基础上，就能够制定出比较公平合理的报酬制度。

(5) 有利于职业生涯规划。随着员工在组织内部和组织间的流动日益频繁，工作分析的结果无论对组织还是对员工本人，在考虑进行流动时都是非常必要的。另外，无论组织还是个人，如果对工作要求和个人工作的联系没有充分了解，就不可能制定有效的职业生涯规划。职业生涯规划针对员工个人的发展方向和工作兴趣，为员工提供了职业发展的通道。工作说明书提供了工作的内容和任职资格，对能力素质也提出要求，为员工的职业发展提供客观的、可供遵循的轨迹。员工可以根据自身发展目标，结合自身的素质特长，清晰规划自己的发展渠道。