

新版经济师考前 60 天冲刺

人力资源[中级]

田兴燕 编著

新大纲

赠20元网校学习卡



海洋出版社

新版经济师考前 60 天冲刺

Xinban Jingjishi Kaoqian 60 Tian Chongci

人力资源(中级)

Renliziyuan (Zhongji)

田兴燕 编著

海洋出版社

2006 年 · 北京

图书在版编目(CIP)数据

新版经济师考前 60 天冲刺. 人力资源. 中级/田兴燕编著.
—北京: 海洋出版社, 2005. 7
ISBN 7-5027-6394-5

I. 新... II. 田... III. ①经济师—资格考核—自学
参考资料②劳动力资源—资源管理—经济师—资格考核—
自学参考资料 IV. ①F②F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 085370 号

责任编辑: 李 勤

责任印制: 刘志恒

海洋出版社 出版发行

<http://www.oceanpress.com.cn>

(100081 北京市海淀区大慧寺路 8 号)

北京四季青印刷厂印刷 新华书店发行所经销

2005 年 8 月第 1 版 2006 年 5 月北京第 2 次印刷

开本: 787mm × 1092mm 1/16 总印张: 10.375

字数: 250 千字 印数: 3000 册

定价: 28.00 元

海洋版图书印、装错误可随时退换

出版者的话

《新版经济师考前60天冲刺》系列辅导丛书是由知名的职业培训网校——环球职业教育在线(www.edu24ol.com)根据经济师考试大纲的要求,组织网校授课专家编写而成。2005年第一次出版,受到广大读者的好评。2006年我们根据当年考试精神,针对读者及网校学员提出的问题进行了必要的修改。辅导丛书包括七个分册,分别为《新版经济师考前60天冲刺——经济基础(初级)》《新版经济师考前60天冲刺——经济基础(中级)》《新版经济师考前60天冲刺——工商管理(中级)》《新版经济师考前60天冲刺——人力资源(中级)》《新版经济师考前60天冲刺——财政税收(中级)》《新版经济师考前60天冲刺——商业(中级)》《新版经济师考前60天冲刺——金融(中级)》。

环球职业教育在线是国内著名的职业培训网校,2003、2004、2005年连续被评为全国十佳网络教育机构。目前网校设有多种资格考试培训课程,年培训学员数十万人。她是国内最早从事经济师网络辅导的机构,也是目前国内经济师培训规模最大的机构。网校拥有深受广大学员喜爱的郭俊华、沈蕾、葛卫华、王继洲等经济师课程辅导专家。

本系列丛书有如下特点:

1. 权威授课专家主笔。该系列辅导丛书的作者均为环球职业教育在线历年经济师考试课程辅导专家,在近几年的经济师考试辅导中积累了丰富的经验,他们是郭俊华(中级经济基础)、葛卫华(初级经济基础)、王继洲(中级金融)、沈蕾(中级工商管理)、田兴燕(中级人力资源)、刘艳霞(中级财政税收、中级商业)。

2. 考点精粹+9套模拟试题+2004年真题。为帮助考生在有限的时间内充分掌握教材中的考点、重点、难点,专家们专门编写了考点精粹提供给广大考生参考;9套模拟试题是专家们根据多年辅导经验所精心挑选的习题,以帮助考生检验知识掌握水平;2004年真题的提供可以帮助考生把握考试的难度、体验考试气氛。

3. 重点习题的精解析。在每一套习题中,专家们都根据其对历年考试方向的预测挑选出20道题进行精解析,以加深考生们对重点知识的理解。

我们相信《新版经济师考前60天冲刺》能够为广大考生顺利通过考试提供有利的帮助。

说 明

一、教材基本框架

全国经济师专业技术资格考试用书《人力资源管理专业知识与实务（中级）》教材共计二十二章，全书分为四大部分。

第一部分：组织行为学与组织文化

本部分主要介绍了领导行为学基础（第一章）；需要与激励（第二章）；组织设计与组织文化（第三章），该部分题型主要为单选和多选。

第二部分：人力资源管理

本部分主要介绍了人力资源管理概述（第四章）；雇佣关系的理论分析（第五章）；人力资源规划（第六章）；工作分析（第七章）；人员招聘（第八章）；绩效管理（第九章）；薪酬管理（第十章）；人力资源培训与开发（第十一章）；员工关系管理（第十二章）。该部分为历年考试重点，近几年案例分析题均出自这部分内容，所占分值一般在60分以上，需要考生重点掌握。

第三部分：劳动力市场

本部分主要包括劳动力市场（第十三章）；人力资本投资理论（第十四章）；工资与激励问题的经济分析（第十五章）。该部分题型以单选和多选为主。

第四部分：劳动保障与人事政策法规

本部分主要包括劳动和社会保险法律关系（第十六章）；劳动力市场管理（第十七章）；劳动合同法律关系（第十八章）；劳动安全生产（第十九章）；劳动争议处理制度（第二十章）；劳动保障执法与监督（第二十一章）；事业单位人事法规与政策（第二十二章）。该部分题型以单选和多选为主。

二、近年考试命题规律总结

分析近几年的试题可以看出经济师考试命题所遵循的原则是“全面考核，重点突出，理论联系实务。”

“全面考核”就是试题一般要覆盖到教材的所有内容，即使是非重点内容也经常会有考题出现，只不过所占分值较低。

“重点突出”就是在全面考核的基础上针对一些重要问题重点考察，例如基础薪资、劳动力供需分析等。

“理论联系实务”就是命题时，会将理论的内容与实际结合起来，常以案例分析的形式出现，旨在考察考生的实际操作能力和分析判断能力。考生要在学好理论的基础上，将理论和实务融会贯通。

三、复习方法

1. 理解性记忆。
2. 多思考、多归纳。
3. 在全面复习的基础上，把握重点知识。
4. 勤练习，多做题。

目 次

第一部分 组织行为学与组织文化	(1)
第一讲 领导行为学基础	(1)
第二讲 激励与组织设计	(2)
第二部分 人力资源管理	(4)
第三讲 人力资源管理概述	(4)
第四讲 雇佣关系的理论分析	(5)
第五讲 人力资源规划与工作分析	(5)
第六讲 人员招聘和绩效管理概述	(7)
第七讲 绩效管理和薪酬福利	(8)
第八讲 人力资源培训开发与员工关系管理	(10)
第三部分 劳动力市场	(13)
第九讲 劳动力市场	(13)
第十讲 人力资本投资理论	(14)
第十一讲 工资与激励问题的经济分析	(16)
第四部分 劳动保障与人事政策法规	(19)
第十二讲 劳动和社会保险法律关系	(19)
第十三讲 劳动力市场管理和劳动合同法律关系	(20)
第十四讲 劳动安全卫生和劳动争议处理制度	(21)
第十五讲 劳动保障执法与监察	(23)
第十六讲 事业单位人事法规与政策	(24)
模拟题一	(27)
模拟题一参考答案	(38)
模拟题二	(40)
模拟题二参考答案	(50)
模拟题三	(54)
模拟题三参考答案	(65)
模拟题四	(67)
模拟题四参考答案	(77)
模拟题五	(80)

模拟题五参考答案	(90)
模拟题六	(93)
模拟题六参考答案	(104)
模拟题七	(106)
模拟题七参考答案	(116)
模拟题八	(119)
模拟题八参考答案	(130)
模拟题九	(133)
模拟题九参考答案	(144)
《2004 年度全国经济专业技术资格考试人力资源管理专业知识与实务(中级)	
试卷》	(146)
参考答案	(160)

第一部分 组织行为学与组织文化

第一讲 领导行为学基础

考试要求

通过本讲的系统学习，考生能够理解和掌握与领导有关的一些概念和知识，掌握领导理论的历史沿革、不同时代的领导理论的特色、领导者的领导风格和领导技能，以及作为组织核心的领导者如何决策等问题。

考点精粹

一、有关领导的几个经典研究

勒温、斯托克蒂尔是两个人，俄亥俄和密西根是两种领导模式，考生们在学习这部分内容时，首先对领导的含义要有一个确切的了解。尤其是应该区分出领导的多重含义，即领导能力和领导者。领导的定义（指影响群体、影响他人以达成组织目标的能力）指的是领导能力。领导的特点则指的是领导者所应具备的特点。

领导理论虽然比较多，但他们有着内在的联系。我们知道领导指影响群体、影响他人以达成组织目标的能力，领导理论的研究在时间上呈先后；在内容上是逐层递进。早期研究领导就是研究影响这种影响力的因素或维度，尤其应该熟悉每种理论的结论，有可能出选择题。其后的领导特质理论是基础。后面的领导理论都是在批判的基础上从不同的角度入手得出来的。例如特质理论指领导是天生的，是内生性的。那么如果从外生性上进行研究，认为领导可以进行培养，就自然得出了领导的行为理论。因此学习时除了清楚每一理论的内容、特点外，还要清楚他们之间的内在联系。只有这样才能学以致用。最后出现的现代领导理论，主要研究具有创新性、有魅力的领导。

在领导-成员交换理论中，下属不再是同一的了，而是分成了不同的两个部分，领导就是领导者和下属双方通过团体进行的一个互惠、相互影响的过程。

二、领导风格与技能

在经典研究过程中，我们可以知道领导风格既可能是正性的也可能是负性的，2005年全国经济专业技术资格考试用书《人力资源管理专业知识与实务中级》中的表1-4用图标表明了这一点。管理方格理论从关心人和任务两个维度用二维图形来表示，并形象地用“乡村俱乐部”等名称表示；生命周期理论用成熟度的概念和两个维度结合而得出了四种领导风格。

领导的三种角色是人际角色、信息角色和决策角色；领导者的活动可归纳为四种：日常沟通、传统的管理、人力资源管理和社交活动。要区分成功和有效管理者的差异。

领导技能是技术、人际和概念技能。不同层次的领导者需要的技能有差别而且技能可以发展培养。

三、领导决策

所谓决策就是作决定，因此决策的过程就是作决定的过程。西蒙和明茨伯格的三个决策阶段是对决策过程的划分，而且是反馈的、动态的。

决策模型有三个，经济理性和有限理性联系密切，较好理解。社会模型强调人类决策的非理性因素，因为人的需求是无意识的。

决策风格分为指导型、分析型、概念型和行为型。它们的区分维度是价值取向（关心任务还是关心人）和模糊耐受性（环境和任务的确定性）。

团体决策就是多人决策，其优缺点是和个体决策相对而言的。

第二讲 激励与组织设计

考试要求

通过本讲系统的学习与练习，考生能够掌握需要、激励和组织设计、组织结构设计及组织文化的概念定义。掌握主要的激励理论，熟悉激励的基本形式及常用的激励方式。熟悉组织设计的基本程序，掌握基本的组织设计类型、优缺点及适用范围。熟悉组织文化的类型。掌握组织变革、发展的含义及技术。

考点精粹

一、需要与激励的概念和理论

本部分一开始就学习到了需要的概念，需要是指个体缺乏或期待某种结果而产生的心理状态。动机是人们从事某种活动，为某一目标付出努力的意愿。因此动机产生于需要，需要的强度决定了动机的大小，同时记住动机的三个要素和分类（内源性动机和外源性动机）。

在激励理论的学习中，明白激励就是通过满足员工的需要而使其努力工作，因而激励理论研究需要方面的就较多，无论在需要层次理论、三重需要理论、公平理论和期望理论中，都从不同的角度对需要进行分类研究，从而达到激励的目的。

需要注意的是在双因素理论中，满意与不满意的关系，这是理解此理论的基础。满意的对面是没有满意，不满意的与没有不满意相对。激励因素是促进满意，但是没有的话只能产生没有满意而不是不满意。ERG 理论的三个字母是三种需要的英文单词的首字母，注意它的“挫折-退化”理论。这两种理论可以和马斯洛的需要理论结合起来记忆。

二、激励理论在实践中的应用

激励理论的应用在实践中应该说是相当广泛的，其具体形式也较多，书中选取了其中的三种进行了说明。但是由于其实践性强，因而易于通过结合实践来记忆。尤其应该记住三个概念的定义，目标管理的四个要素及绩效薪金制的具体形式。

三、组织设计概述及类型

这一部分和下一部分的内容就不像前面那样只在理论层面上论述，它更多的是在操作层面上讲解，所以学习这一部分内容就须明白：做什么和原则程序。就拿组织结构设计来讲，首先要明白组织结构设计的定义、内容和设计的主要参数，然后就须了解它的程序步骤。

组织设计的类型实际上是对现实中组织形式的科学总结。行政层级组织形式和职能制比较常见，适用于静态环境，可结合实际现象学习；矩阵组织形式适用于动态环境中，有着特殊的优点。故此考生在学的时候切不可拘泥于一点而不见全貌。

四、组织文化和组织发展

组织文化是现今社会上比较流行的一个词，甚至成了包治企业百病的良方。那它到底讲的是什么呢？这一部分的内容给了你一个很好的解答。组织文化是组织的一组规范组合，表明了组织成员的共同价值观体系。受到最高管理层、工作群体的特征、管理者和基层主管的领导风格、组织特征和管理过程的影响。组织文化的类型比较好记，但重要的是理解其内涵。

组织变革是新加的内容，是指根据内外环境的变化而进行的自身调整和修正。组织变革有四种方法：以人员为中心的、以结构为中心的、以技术为中心的和以系统为中心的变革。前三个就组织的部分而言，但实际上系统的观点是最基本的观点。组织变革的程序有四个步骤：确定问题、组织诊断、实行变革和变革效果评估。

组织发展的概念和大家平时所学的不一样，因而首先要理解其含义，特别是对它针对的几个目标一定要了解。组织的发展方法可以分类理解。结构技术是改变组织的硬的一面，而人文技术则是改变组织的软的一面，这样组织发展的方法就容易记忆了。

第二部分 人力资源管理

第三讲 人力资源管理概述

考试要求

通过本讲的系统学习,考生应该了解战略性人力资源的概念,掌握人力资源实务一致性的概念、意义及影响因素,掌握外部环境、劳动力、组织文化、组织战略及生产技术等五方面因素对人力资源策略的影响。

考点精粹

一、组织战略与人力资源实务一致性

我们知道传统的人力资源管理脱胎于人事管理,而现在讲得最多的战略型人力资源管理则脱胎于传统的人力资源管理。它不再仅仅将企业中的人视为最有价值的资源和资产来加以开发利用,而是人力资源管理层次的提高与扩张。人力资源管理不再是人力资源管理部门一家的管理职责,而是具有了全局的观点,即向上进入组织战略决策而且强调和其他职能部门的配合。

另外,一致性就是要求一样,因此所谓人力资源管理实务的一致性就是人力资源管理的各项政策和措施的一致性,具体从时间和空间上来讲它的三个分类也就易于理解了,即个体员工的一致性、员工之间的一致性和时间一致性。再一个就是明白一致是相对的一致而不是绝对的,是受到各种相关因素的影响的。还有,既然讲一致性,那么它就是可以衡量的,要掌握衡量标准。

二、如何评价人力资源策略的效力

人力资源策略的效力实际上讲的是人力资源策略的实用性,也就是它如何适应组织内外环境的影响并且如何去调整环境带来的问题。

人力资源策略的一致性的人力资源管理各个系统之间相互适应协调的,本部分所讲的适应性则是人力资源策略本身如何与影响它的因素相适应,也就是适应性的第二个方面,它包括五个方面的因素,需要注意的是它们对人力资源策略的影响。其中比较重要的影响因素是劳动力和生产技术。其中劳动力的同质性与异质性须理解,而讲劳动力对人力资源策略的影响指的是劳动力的人口统计学状况。生产技术在广泛意义上的技术,是使劳动力投入转化为产出的条件和因素,包括物理布局、技术要求、监控系统、工作任务的模糊性、员工间相互依赖的程度和工作成果的分布,它们对人力资源策略的影响都是相当大的。

第四讲 雇佣关系的理论分析

考试要求

通过本讲的学习,使考生认识雇佣关系的特点,掌握对长期雇佣关系的优缺点和管理措施,掌握影响雇佣关系的心理因素,考生须掌握心理契约、社会知觉、归因、动机和分配公正及程序公正的概念、效应,以及它们对人力资源策略的影响。

考点精粹

一、雇佣关系的特点

首先需要强调的一点是,因为组织的雇佣关系是人力资源管理的基础,所以本讲综合地分析了影响雇佣关系的各种因素及对人力资源策略的影响。本部分还讲了长期雇佣的优势、特点和可采取的具体措施。

在雇佣关系的特点中,雇佣关系的效率和管辖形式是重点。促成有效雇佣关系的三个因素是:适应性、对雇佣关系的投资和自我利益的克制,然而它们的共同基础是组织和员工之间的信任。也就是说,要想促成有效的雇佣关系就必须增强信任(自觉性和道德约束、法律保障、合同规定)。管辖是指雇佣关系中存在的决策程序,即谁在决策,其划分形式取决于两个因素:信息优势和声誉基础。

二、雇佣关系质量的心理分析

这一部分是组织行为学在人力资源管理上的理论分析与应用,其中有许多我们感觉熟悉的概念,但在这儿应结合人力资源管理的特点来加以理解。同时这一部分讲的社会知觉和归因理论和大家的切身实际关系密切,大家可以仔细加以体会。

首先知道心理契约是和经济契约相对而言的,指雇佣双方在心理上对对方的期望。

组织中常见的几种社会知觉效应要分清,社会刻板印象是对社会上的一类人(以阶层、地域等划分);其余的就是指专门的一个人了。但第一印象指时间上的最初,月轮效应突出了某一个人的某一特点,而投射则是一种类比。

在归因中,人们依据三个因素(独特性、共同性和一贯性)对他人的行为进行归因。员工承诺指的是在工作上的投入意愿。

分配公平是结果上的公正,程序公正指的是程序。

第五讲 人力资源规划与工作分析

考试要求

通过本讲的学习,考生须掌握战略性人力资源规划的特点及其与人力资源职能的关

系，了解人力资源规划的动态性。掌握人力资源规划运作的程序、方法和技术。掌握人力资源需求预测的技术和方法及人力供给预测的方法。

同时通过本讲的学习，考生对人力资源管理的基本技术——工作分析和工作设计的基本理论与实施有一定的认识和理解，掌握、熟悉工作分析和工作设计的概念、方法、程序及应用时需注意的问题。

考点精粹

一、人力资源规划

战略人力资源规划是实现组织战略的主要基础，和一般人力资源规划相比，更贴近组织战略，是组织战略制定、实施、实现中的一个重要环节。

人力资源规划作为人力资源策略的一环，主要起预测和规划的作用。因此在人力资源规划过程中信息资料的搜集和分析就占据着十分重要的地位，给其他人力资源职能（工作设计、人员招聘和录用、绩效考核、薪酬福利、培训和开发）带来影响和要求。

既然是规划，那么就应从供给和需求两方面来加以考虑。人力资源规划运作的具体步骤：

1. 核查现有人力资源
2. 人力需求预测
3. 人力供给预测
4. 起草计划匹配供需
5. 执行规划和实施监控
6. 评估人力资源规划

在人力需求预测中，掌握预测因素、程序和技术方法。

在人力供给预测中，要掌握的方法有内部人员核查法和马尔科夫模型，记住它们是对内部拥有量的预测。

在起草计划匹配供需中，掌握匹配供需的五个具体行动方案（全局整体规划、人力资源发展计划、招聘计划、人才保留计划和灵活性规划）。

二、工作分析与工作设计

工作分析是人力资源管理实务的基础性工作，它的成果也仅仅表现为工作说明书和工作规范，但它是一项最基本的工作，因此许多考生不了解它的重要性，也不知人力资源管理的许多概念都和它有联系。即使在实际的人力资源管理实务中，工作分析质量的好坏也影响着其他的人力资源管理工作。

这部分内容实际上是分为了两个相对独立的部分：工作分析和工作设计。在工作分析中理解工作分析的概念和基本术语，尤其是工作分析对于组织管理的作用：提供信息、指导和标准。工作分析的方法比较多，具体有：工作实践、典型事例法、观察法、访谈法、问卷法和工作日志法。每一种方法都有其自身的优缺点，也有使用上的局限性，要进行比较来记忆。

而在工作设计中考生们首先要知道工作设计的概念和六种形式：工作轮换、工作扩大

化、工作丰富化、社会技术系统、目标设置和工作生活质量。虽然形式不同，其目的都是为了进行工作设计，因而都体现了工作的不同要求。其次要记住工作特性模式的五个方面，以及从这五个方面评估工作的激励程度的方法： $\text{激励度} = (\text{技能多样性} + \text{任务完整性} + \text{任务重要性}) / 3 \times \text{自主性} \times \text{反馈度}$ 。

第六讲 人员招聘和绩效管理概述

考试要求

通过本讲的学习，能够掌握招聘计划的内容与选择，筛选人员的四种主要技术及各自的特点；掌握内部招聘、内部劳动力市场的基本概念。熟悉内部劳动力市场产生的条件。同时能够理解绩效管理的概念和基本过程。

考点精粹

一、招聘计划、渠道

如果你工作在人力资源的第一线，那么这部分内容就应该比较熟悉了。招聘作为人力资源管理实践的开始，要受到整个人力资源管理策略的影响和制约，作为一个相对独立的部分，它又有着自己的特点、程序和技术。因此在学习这一部分的内容时，我们要先明了招聘的框架，包括招聘开始的招聘计划的意义、内容，其内容包括：录用人数以及达到规定录用比率所需要的人员、从候选人应聘到雇佣之间的时间间隔、录用基准、录用来源、招聘录用成本计算等。

关于招聘来源的选择包括招聘渠道的选择和方法的选择。渠道包括：组织内部人员调整和外部选聘（职业学校、学院与大学、竞争对手或其他公司、失业者/下岗人员、退伍/转业军人、老年人、个体劳动者）；招聘方法（通过专门机构推荐、利用招聘广告募集、入校招聘、工作会招聘、员工引荐、猎头公司、自荐求职者）。由此可见，招聘方法包括对招聘渠道的选择，但二者的配合使用才能达到好的效果。而招聘计划的选择则是组织实际情况与内外部员工来源的匹配。

二、人员筛选技术

筛选技术就是人员选拔技术，比较常用的是面试和笔试，对它的内容和程序应该熟悉，在心理测试法和行为模拟法中要熟悉其中的概念。

笔试是适用于初步筛选的工具。在面试中要注意面试程序：面试前的准备、面试开始阶段、正式面试、结束面试。面试主要考察应试者的综合能力和专业技术知识和技术性能力。

行为模拟法的形式有：工作任务完成、角色扮演和评价中心技术。评价中心技术又包括公文筐测验、角色扮演（这里的角色局限于管理者）和小组互动测验。

三、内部招聘和内部劳动力市场

在概念内涵上，内部劳动力市场包含着内部招聘，内部招聘制度就是内部劳动力市场

的一种体现。因此二者的优缺点具有极大的相似性，在学习时应注意这一点。

内部招聘就是从内部提升来填补一个空缺职位，其优点是能提升员工士气、增加认同感、激发员工献身精神而且更加安全和节省成本。其缺陷就是角色转变的困难和近亲繁殖。内部招聘常用的方法是：工作公告和投标程序。

另外在学习内部劳动力市场这部分内容时，除了记住概念外，还要知道有关的变量：确定晋升的标准、允许加入内部劳动力市场的雇员的数量、结构和文化特点。

四、绩效管理概述

首先可以看到名称的改变，由绩效考核改为绩效管理，这反应认识范围的扩大，不再将绩效看为一个独立的部分，而是成了一个体系，即绩效管理是一个包括绩效计划、绩效实施、绩效考核、绩效反馈等若干环节的系统，而且是一个循环的系统，考生应该熟悉考试用书 127 页图 9-1。

绩效考核具有很重要的作用，许多企业想用或者正在使用，但真正起到作用的并不多。绩效考核本身是一个完整的系统，它和人力资源管理的其他部分都有着联系。所以学习时应知晓绩效考核的三个主要步骤：界定工作本身的要求；评价实际的工作绩效和提供反馈。同时还要明白一个好的绩效考核系统应该具有的要素：与工作相关的标准、明确的业绩期望、时间的确定性、合格的评价者和信息的交流反馈。

第七讲 绩效管理和薪酬福利

考试要求

通过本讲的学习，能够理解和把握绩效管理的基本要求和操作注意要点。熟悉掌握绩效管理过程、绩效与绩效计划、绩效辅导与绩效监控和绩效结果应用等内容。

同时通过本讲的学习，能够认识和理解薪酬管理的基本理论和形式；了解掌握基础薪资、奖金、特殊群体的薪酬和企业人工成本控制等知识。

考点精粹

一、绩效目标与绩效计划

所谓目标管理，是一种经过与员工协商而将组织目标分解为部门目标，进而落实到个人的管理程序或过程。具体程序为：确定目标、执行计划、过程检查和自我调解。

关键绩效指标是对关键参数的设置，而平衡积分卡则将目标分解为四个方面：财务、客户、内部流程和学习与成长。

绩效计划的制定是一个自下而上的目标确定的过程，通过这一过程将个人目标、部门或团队目标与组织目标结合起来。因此，计划过程是一个员工全面参与的过程。

例题：

1. 目标管理的两个关键部分是（ ）。
 - A. 目标的量化
 - B. 分担目标的确立
 - C. 对目标加以检验
 - D. 目标的行为化

答案：BC

2. 关键绩效指标通常包括（ ）类型。

A. 质量

B. 数量

C. 利润

D. 时限

答案：ABD

二、绩效辅导、监控和反馈

绩效辅导、监控和反馈是绩效管理环路中的环节，因此考虑这些内容都应该将其放在一个系统之中。绩效辅导就是将极小结果不断地反馈给员工，不断地给员工灌输提高绩效的愿望，其中要注意两个变量，即员工的预期绩效和自我效能感，不仅让员工知道应该提高绩效，而且能够得到提高。

绩效监控的形式有两种：正式的绩效沟通和非正式的绩效沟通。

绩效反馈的直接目的是使员工了解员工自身的绩效水平，其最终目的是管理者通过绩效反馈的方式对下属的工作进行控制和管理。反馈方法有反馈面谈、自我反馈和多渠道反馈。

绩效结果可以应用于招聘决策、人员调配、人员的培训和开发决策等，其主要目的是提高整个组织的效率。

例题：

1. 如同一面镜子，让员工知道自己到底做得怎么样，在同事和领导心中是个什么样的形象，这一过程是（ ）。

A. 绩效改进

B. 绩效监控

C. 绩效计划

D. 绩效反馈

答案：D

2. “我能学习那个，我能做那个，我可以那样”的观念指每个人的（ ）。

A. 自我效能感

B. 自我鼓励

C. 自我崇拜

D. 寻找目标

答案：A

3. 绩效反馈的最终目的是（ ）。

A. 使员工了解自身绩效水平

B. 管理者通过绩效反馈的方式对下属的工作进行控制和管理

C. 为了绩效改进

D. 使员工能够了解管理者考核的意图

答案：B

三、基础薪酬、奖金、福利

薪酬问题对于任何一个人力资源管理人员来讲绝对不会陌生，但很多人却没有认真想过薪酬的具体含义和如何才能做得更好。首先一个好的薪酬方案能够体现组织的内、外部公平，但如何保持公平并不是一件容易的事情，需要在一定的薪酬原则下通过工作评价和薪酬调查来获得。具体薪资的设定要按一定的步骤来进行，其目的就是为了制定一个合理公平的薪资方案。薪资设定的步骤至少能让组织少犯一些错误。其步骤是：企业付酬原则与策略的拟定、工作设计与工作分析、工作评价、薪资结构设计、外界薪资状况调查及数据分析、薪资分级和定薪。

薪资结构线是薪酬结构分析的常用工具，它可以清晰地显示出组织内各个职务的相对价值和与其对应的实付薪资之间的关系。同时可以用来检查已有的薪资制度的合理性，工作改进的依据，还可以和反应市场状况的线对照一下，从而发现本公司的薪资在市场上所处的地位及竞争力的强弱。

而薪资分级也是我们在企业中常用的，总的原则是职级的数目不能少到相对价值相差甚大的职务都处于同一职级而无区别，也不能多到价值稍有不同就处于不同职级而须做区分的程度。

个人奖励、团队奖励和组织奖励的范围在不断扩大，因而其考核指标由个人至部门，再至整个组织的绩效。它们的形式也各不相同。个人奖励形式有：计件制、管理激励计划、行为鼓励计划和推荐计划；团队奖励形式有：班组或小团队奖励计划、利润分成计划；而组织奖励形式有：利润分享计划和职工股权计划。

福利是不和员工绩效挂钩，而是组织成员以其身份享有的。考生应知道其功能和形式。

四、特殊群体的薪酬和企业管理成本

薪酬的形式可以按不同的标准来划分，如按使用对象可以分为：管理人员的薪酬、专业人员的薪酬和销售人员的薪酬，其实按薪酬的含义来讲，绩效工资（或技能工资或市场工资制）加非经济报偿就是薪酬了。因此考生们在学习时要清楚这些概念之间的关系，同时要知道管理人员的报酬通常的构成元素是：基本薪酬、短期奖励或奖金、长期奖励和资本增值计划、行政福利及津贴。

人工成本是指雇主因雇佣劳动力而发生的费用，其构成如下：员工工资总额、员工福利费用、员工教育费用、劳动保险费、失业保险费、劳动保护费和公益金。

第八讲 人力资源培训开发与员工关系管理

考试要求

通过本讲的学习，考生能够认识理解人力资源培训与开发的决策分析要点，掌握人力资源培训开发的操作流程和技术方法，提高对人力资源培训开发活动的组织和策划能力。

同时考生还要掌握以下内容：（1）员工关系管理的基本概念和重要性；（2）员工职位变动与职业管理的主要内容，包括晋升、调动、降职、辞退和退休等；（3）有关劳动纪律与奖惩的基本内容，包括纪律处分的方式和实施纪律处分时应注意的事项等。

考点精粹

一、人力资源培训与开发

人力资源培训与开发是通过培训和开发项目改进员工能力水平和组织业绩的一种有计划的、连续性的工作。其中培训与开发是两个不同的概念，培训着眼于眼前，开发着眼于