

企业人力资源管理师职业资格考试用书

QIYE RENLI ZIYUAN GUANLISHI ZHIYE ZIGE KAOSHI YONGSHU

企业人力资源管理师专业技能

考试冲刺题解

裴建国 ◎ 主编

- ✓ 领您踏上直通车
- ✓ 圆您考取证书梦
- ✓ 备考的秘籍法宝
- ✓ 冲刺的得力助手

(三级)

QIYE RENLI ZIYUAN GUANLISHI ZHUANYE JINENG KAOSHI CHONG



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



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



机械工业出版社

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2007年新版《企业人力资源管理师(三级)》的“国家职业资格培训教程”编写了这本《企业人力资源管理师专业技能考试冲刺题解(三级)》。本冲刺题解按教程的章节编写了简答题、计算题、综合分析题、历年本章考过试题及参考答案。

本题解将《企业人力资源管理师(三级)》教程中所涉及的各类有关专业技能题编入相关章节中,同时也将历年考过的试题编录在册,为参加企业人力资源管理师职业资格考试的人员提供了更多的相关知识和解题思路。

为方便考生复习备考,快速与《企业人力资源管理师(三级)》教程对照学习,本书还在题末附上了与“教程”内容对应的页码。

本题解是企业人力资源管理师三级考试人员专业技能实战冲刺阶段不可多得的一本参考书,配合《企业人力资源管理师应试题解(三级)》同时使用会收到更好的复习效果。

注:企业人力资源管理师全国统一职业鉴定考试,每年两次,分别于5月中旬和11月中旬进行。希望考生在每年的4月11日和10月17日前办理报名手续。

图书在版编目(CIP)数据

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.

—北京:机械工业出版社,2009.9

企业人力资源管理师职业资格考试用书

ISBN 978-7-111-28397-3

I.企… II.裴… III.企业管理—劳动力资源—资源管
理—资格考核—解题 IV.F272.92-44

中国版本图书馆CIP数据核字(2009)第169885号

机械工业出版社(北京市百万庄大街22号 邮政编码100037)

策划编辑:何月秋 责任编辑:何月秋 封面设计:王伟光

责任校对:姚培新 责任印制:王书来

北京兴华昌盛印刷有限公司

2009年10月第1版第1次印刷

184mm×260mm·8.5印张·209千字

0001—4000册

标准书号:ISBN 978-7-111-28397-3

定价:23.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社服务中心:(010)88361066

门户网:<http://www.cmpbook.com>

销售一部:(010)68326294

教材网:<http://www.cmpedu.com>

销售二部:(010)88379649

读者服务部:(010)68993821

封面防伪标均为盗版

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2007年新版“国家职业资格培训教程”《企业人力资源管理师(三级)》和2008年出版的《企业人力资源管理师操作技能考试冲刺题解(二级、三级)》编写了这本专业技能考试冲刺题解。

根据新的考试规定,企业人力资源管理师(三级)专业技能考试内容包括简答题、计算题、综合分析题三类题,本冲刺题解对这三类题进行了较为详细的解答,各类题中涉及“人力资源常用法律条款”以新的为准。

本题解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应试题库。本题解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。

第2版《企业人力资源管理师》是2007年2月出版的新教程,而企业人力资源管理人员考试是从2003年开始的,为合理衔接,增加了原《企业人力资源管理人员》教程中的有些专业技能题。本题解书末增加了模拟练习题,以方便考生模拟练习,将对读者的职业资格鉴定考试有所帮助。

本题解中还编入了2007年至2009年5月已考过的试题及答案。

为便于考生复习,提高备考效率,本题解还在题末给出了本题答案对应的《企业人力资源管理师(三级)》教程的相应页码。

本书由裴建国主编,惠文平、裴培、张钧、邓晓辉参加编写。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,希望有关企业人力资源管理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。

编者

目 录

前言

第一章 人力资源规划	1
一、简答题及参考答案	1
二、计算题及参考答案	9
三、综合分析题及参考答案	11
四、历年本章考过试题及参考答案	20
第二章 人员招聘与配置	24
一、简答题及参考答案	24
二、计算题及参考答案	32
三、综合分析题及参考答案	33
四、历年本章考过试题及参考答案	37
第三章 培训与开发	43
一、简答题及参考答案	43
二、综合分析题及参考答案	54
三、历年本章考过试题及参考答案	65
第四章 绩效管理	68
一、简答题及参考答案	68
二、综合分析题及参考答案	72
三、历年本章考过试题及参考答案	78
第五章 薪酬管理	82
一、简答题及参考答案	82
二、计算题及参考答案	92
三、历年本章考过试题及参考答案	101
第六章 劳动关系管理	103
一、简答题及参考答案	103
二、综合分析题及参考答案	115
三、历年本章考过试题及参考答案	125
专业技能模拟练习题	128
参考文献	132

第一章 人力资源规划

一、简答题及参考答案

1. 简述人力资源规划的内容。(P1~2)

答:人力资源规划包括:①战略规划;②组织规划;③制度规划;④人员规划;⑤费用规划。

2. 简述工作岗位分析的内容。(P2)

答:工作岗位分析的内容包括:

(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、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。

3. 简述人力资源规划的基本概念。(P1~2)

答:人力资源规划的基本概念如下:

- (1)人力资源规划的内涵。
- (2)人力资源规划的内容。
- (3)人力资源规划与企业其他规划的关系。
- (4)人力资源规划与企业管理活动系统的关系。

4. 简述工作岗位分析的作用。(P3)

答:工作岗位分析的作用如下:

- (1)工作岗位分析为招聘、选拔、任用合格的员工奠定了基础。
- (2)工作岗位分析为员工的考评、晋升提供了依据。
- (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。
- (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。
- (5)工作岗位分析是工作岗位评价的基础,工作岗位评价又是建立健全企业薪酬制度的重要步骤。

5. 说明工作岗位分析信息的主要来源。(P4)

答:工作岗位分析信息的主要来源为:

- (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记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。例如组织中现有的岗位职责、供招聘用的广告等。

(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。因为如果让任职者自己描述所做的主要工作以及是如何完成的,很难保证所有的工作方面都能涉及到,而且无法保证信息本身的客观性与真实性。

(3)同事的报告。除了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。这些资料可以弥补其他报告的不足。

(4)直接的观察。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。

(5)除此之外。岗位分析的资料还可以来自于下属、顾客和用户等处。尽管信息的来源多种多样,但作为岗位分析人员,要寻求最为可靠的信息来源渠道。

6. 企业依法制定的员工劳动过程各种行为规范有哪些? (P4~5)

答:企业依法制定的员工劳动过程各种行为规范有:

(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。亦称岗位劳动规范,它是对岗位的职责、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、上岗标准等项具体内容。

(4)协作规则。企业单位对各个工种、工序、岗位之间的关系及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。

7. 岗位规范有哪些基本形式? (P5)

答:岗位规范有下列基本形式:

(1)管理岗位知识能力规范。

(2)管理岗位培训规范。

(3)生产岗位技术业务能力规范。

(4)生产岗位操作规范。

8. 管理岗位知识能力的规范内容一般有哪些? (P5)

答:(1)职责要求。对本岗位的主要职责作出简要的概括和说明。

(2)知识要求。胜任本岗位工作应具有的知识结构和知识水平。

(3)能力要求。胜任本岗位工作应具备的各种能力素质。

(4)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。

9. 生产岗位操作规范主要有哪些? (P5)

答:生产岗位操作规范主要有如下内容:

(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。

10. 简述工作岗位分析的程序。(P7~8)

答:工作岗位分析的程序如下:

(1)准备阶段。具体任务是了解情况,建立联系,设计岗位调查的方案,规定调查的范围、对象和方法。

(2)设计岗位调查的方案:

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和程序,将其分解成若干工作单元和环节,以便逐项完成。

(5)组织有关人员学习并掌握调查的内容,熟悉集体的实施步骤和调查方法。必要时可先对若干个重点岗位进行初步调查分析,以便取得岗位调查的经验。

11. 简述工作岗位设计的原则。(P15)

答:工作岗位设计的原则包括:

(1)明确任务目标的原则。

(2)合理分工协作的原则。

(3)责任权利相对应的原则。

12. 工作岗位作为一个子功能单元,它会受到哪些因素的制约和影响?(P13~14)

答:工作岗位会受到下列因素的制约和影响:

(1)相关的技术状态,如从事劳动活动所使用的设备工具的影响。

(2)劳动条件和劳动环境的状况,包括劳动者从事劳动活动的大环境,如厂区厂房、办公大厦写字间等;工作地的设施,如通风、降湿、恒温设施的配置状况;工作空间和工作地的布置等。

(3)服务、加工的劳动对象的复杂性、多样性的影响。

(4)本部门对岗位任务和目标的定位,如主管对本岗位工作的分配指派以及领导行为的影响。

(5)本岗位不同时段、不同经历任职者的思想意识、主观判断、个人意志等对岗位工作任务和目标所产生的反作用。

(6)企业生产业务系统的决策,对岗位工作目标和活动的定位与调整的影响。

(7)工业工程师、劳动定额师等职能性技术专家对岗位设计的影响。

(8)软环境条件的影响。

13. 某机场在 2008 年制定的岗位规范说明书中提到的旅客部接待室主任岗位权限范围是什么?(P11~12)

答:岗位范围包括:

(1)对旅客接待室的业务和行政管理工作有指导和监督权。

(2)有权对下属员工的奖惩提出建议。

(3)有对上级部门提出合理化建议和意见的权力。

(4)根据股份公司的规定有权对员工的假期审批提出建议。

(5)有就本部门的规划向上级领导申报设备更新改造和申请拓展新的经营领域的权力。

14. 简述定员标准编写依据? (P39)

答:定员标准编写依据是:

(1)劳动定员标准(无论是哪一个级别的标准)的制定、修订,都应当严格按照国家以及各级标准化行政主管部门和归口部门发布的各种法规、条例、规定、实施细则的要求,认真组织制定、审批、发布和实施。

(2)一项标准草案的形成,以至经过多次征询意见,最终具备送审、报批的条件,除其技术内容(如定额、定员水平)经验证达到先进合理的要求之外。一个很重要的方面就是其编写格式是否完全符合《标准化工作细则》提出的各种要求。

(3)劳动定员定额标准书面格式应严格按照国家标准化工作导则的要求编写。

15. 简述工作说明书的分类。(P6)

答:工作说明书可分为以下几类:

(1)岗位工作说明书,即以岗位为对象所编写的工作说明书。

(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。

16. 简述工作岗位说明书的内容。(P6)

答:工作岗位说明书包括:

(1)基本资料。主要包括岗位名称、岗位等级(即岗位评价的结果)、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。它是指在一定时间空间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方面内容。

(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。

17. 简述企业劳动环境优化应考虑的因素包括哪些? (P18)

答:劳动环境优化应考虑以下因素:

(1)影响劳动环境的物质因素。这些因素包括:①工作地的组织;②照明与色彩;③设备、仪表和操纵器的配置。

(2)影响劳动环境的自然因素。具体包括:空气、温度、湿度、噪声以及厂区绿化等因素。

18. 一切应从实际情况出发,因事设岗时应考虑哪几个关系? (P16)

答:因事设岗时应考虑以下关系:

(1)根据企业发展的总体发展战略的要求,对现存的组织结构模式以及组织机构的设置进行评价,看其是否存在资源配置不合理、运行规则不适应、纵向管理不顺畅、横向管理不协调的地方?如有必要,应当对现存组织进行何种调整或如何实施重大的变革?

(2)在组织结构模式和组织机构设置科学合理的前提下,所有岗位工作责任和目标是否具体、明确?是否足以保证组织的总任务和总目标的实现?

(3)岗位设置的总数目是否符合最低数量的要求,即是否以尽可能少的岗位设置承担尽可能多的工作任务?

(4)站在组织总体系统的高度上俯视每个岗位,观察各个岗位之间上下左右的关系如何?它们之间的关系是否协调?是否能在组织中发挥积极有效的作用?

(5)最后再对组织中的每个工作岗位进行剖析,它的存在是否体现了科学化、合理化和系统化的设置要求?更具体地说,这一岗位的工作内容是否充实、丰富和饱满?责任权限是否明确、具体和清晰?

不断改进工作岗位的设计是企业发展的客观要求,是保证企业社会或经济效益稳定提高的重要手段。因此,在进行岗位分析和岗位设计的过程中,应注意将有关信息及时传送、反馈到各有关部门,以便制定出更具科学性、系统性和可行性的组织发展规划,采取积极有效的措施,不断地改进岗位设计,推进组织的变革和发展。

19. 工作岗位设计方法研究具体应用的技术包括哪些分析工具? (P19、20)

答:工作岗位设计方法研究具体应用的技术包括下列分析工具:

(1)程序分析:①作业程序图;②流程图;③线图;④人一机程序图;⑤多作业程序图;⑥操作人程序图。

(2)动作研究:①人体的利用;②工作地布置的工作条件的改善;③工具和设备的设计。

20. 针对一个企业的总体系统来说,IE的功能和具体表现是什么? (P23)

答:IE的基本功能是:研究人员、物料、设备、能源、信息所组成的集成系统,进行设计、改善和设置。IE的具体表现是:规划、设计、评价和创新等。

21. 简述企业定员的作用。 (P26)

答:企业定员的作用如下:

(1)合理的劳动定员是企业用人的科学标准。

(2)合理的劳动定员是企业人力资源计划的基础。

(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。

(4)先进合理的劳动定员有利于提高员工队伍的素质。

22. 简述企业定员的原则。 (P27)

答:企业定员的原则如下:

(1)定员必须以企业生产经营目标为依据。

(2)定员必须以精简、高效、节约为目标。

(3)各类人员的比例关系要协调。

(4)要做到人尽其才、人事相宜。

(5)创造一个贯彻执行定员标准的良好环境。

(6)应适时修订定员标准。

23. 简述企业定员的基本方法。(P28)

答:企业定员的基本方法如下:

(1)按劳动效率定员:这种方法是根据生产任务和工人的劳动效率以及出勤率来计算定员人数。

(2)按设备定员:这种方法根据设备需要开动的台数和开动的班次、工人看管定额以及出勤率来计算定员人数。

(3)按岗位定员:这种方法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:这种方法是按照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:这种方法主要适用于企业管理人员和工程技术人员定员。

24. 简述企业定员标准的分级和分类。(P37)

答:(1)企业定员标准的分级为:①国家劳动定员标准;②行业劳动定员标准;③地方劳动定员标准;④企业劳动定员标准。

(2)企业定员标准的分类为:①单项定员标准;②综合定员标准。

25. 简述定员标准的具体形式。(P38)

答:定员标准的具体形式为:①效率定员标准;②设备定员标准;③岗位定员标准;④比例定员标准;⑤职责分工定员标准。

26. 简述企业编制定员标准的原则。(P38)

答:企业编制定员标准的原则如下:

(1)定员标准水平要科学、先进、合理。

(2)依据要科学。

(3)方法要先进。

(4)计算要统一。

(5)形式要简化。

(6)内容要协调。

27. 行业定员标准应包括哪些标准?(P40、41)

答:行业定员标准应包括下列标准:

(1)企业管理体制以及机构设置的基本要求和规范,按照不同生产能力和生产规模,提出年实物劳动生产率和全员劳动生产率的原则要求,规定出编制总额以及各类人员总额的控制幅度。

(2)根据不同生产类型和生产环境及条件,提出不同规模的企业各类人员比例的控制幅度。

(3)规定各类人员划分的方法和标准。

(4)对本标准涉及的新术语给出确切的定义。

(5)企业各工种、岗位的划分,包括其名称、代号、工作程序、范围、职责和要求。

(6)各工种、工序的工艺流程及作业要求。

(7)采用的典型设备与技术条件。

(8)用人的数量与质量要求。

(9)人员任职的国家职业资格标准(等级)。

28. 简述劳动定员标准表的格式设计。(P41)

答:劳动定员标准表的格式设计包括:

(1)表的编号。

(2)表的接排。

(3)表格画法。

(4)表头的项目设计:

①序号。

②编码。

③工种或岗位名称。

④主要设备的名称、型号、规格、车速、日(年)生产能力、有效作业(台时)率等指标。

⑤岗位主要工作的职责要求。

⑥劳动定额定员的形式、计量单位的基本要求,同时可规定出勤率、作业或作业时间标准。

⑦人员素质要求,如职业标准的等级要求。

29. 简述人力资源管理制度化管理的优点。(P43)

答:人力资源管理制度化管理的优点如下:

(1)个人与权力相分离。在制度化管理中,职务是职业,不再是个人身份,所有管理行为都来自规章、制度的规定。制度化管理摆脱了传统管理的随机、易变、主观、偏见的影响,具有比传统管理优越得多的精确性、连续性、可靠性和稳定性。

(2)制度化管理以管理理性分析为基础,是理性精神合理化的体现。制定出的管理规章和制度,是理性精神的体现。

(3)适合现代大型企业组织的需要。早期传统的管理由于过分依赖个人裙带关系、人身依附关系,采用任意、主观、多变的管理方式,不适合现代大型企业组织管理的要求。现代大型企业组织由于规模大、内部分工细、层次多,更需要高度的统一,需要有准确、连续、稳定的秩序来保证各机构之间的协调一致,从不同的侧面保证企业经营目标的实现。

30. 简述人力资源管理制度规范的类型。(P43、44)

答:人力资源管理制度规范的类型包括:①企业基本制度;②管理制度;③技术规范;④业务规范;⑤行为规范。

31. 简述企业人力资源管理制度制度的基本职能。(P45)

答:企业人力资源管理制度制度的基本职能包括:①录用;②保持;③发展;④考评;⑤调整。

32. 简述企业人力资源管理制度规划的原则。(P46~49)

答:企业人力资源管理制度规划的原则包括:①共同发展原则;②适合企业特点;③学习与创造并重;④符合法律规定;⑤与集体合同协调一致;⑥保持动态性。

33. 简述人力资源管理制度规划的基本步骤。(P49、50)

答:人力资源管理制度规划的基本步骤如下:

(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。

34. 简述制定具体人力资源管理制度的程序。(P50、51)

答:制定具体人力资源管理制度的程序如下:

(1)概括说明建立本项人力资源管理制度的原因,在人力资源管理中的地位 and 作用,即在企业单位中加强人力资源管理的重要性和必要性。

(2)对负责本项人力资源管理的机构设置、职责范围、业务分工,以及各级参与本项人力资源管理活动的人员的责任、权限、义务和要求作出具体规定。

(3)明确规定本项人力资源管理的目标、程序和步骤,以及具体实施过程中应当遵守的基本原则。

(4)说明本项人力资源管理制度设计的依据和基本原理,对采用数据采集、汇总整理、信息传递的形式和方法以及具体的指标和标准等作出简要、确切的解释和说明。

(5)详细规定本项人力资源管理活动的类别、层次和期限,如何时提出计划,何时确定计划,何时开始实施,何时具体检查,何时反馈汇总,何时总结上报等。

(6)对本项人力资源管理制度中所使用的报表格式、量表、统计口径、填写方法、文字撰写和上报期限等提出具体的要求。

(7)对本项人力资源管理活动的结果应用原则和要求,以及与之配套的规章制度(如薪酬奖励、人事调整、晋升培训等)的贯彻实施作出明确规定。

(8)对各个职能和业务部门的本项人力资源管理活动的年度总结、表彰活动和要求作出原则规定。

(9)对本项人力资源管理活动中员工的权利与义务、具体程序和管理办法作出明确详细的规定。

(10)对本项人力资源管理制度的解释、实施和修改等其他相关问题作出必要的说明。

35. 简述人力资源费用审核的方法。(P52)

答:人力资源费用审核的方法如下:

(1)注重内外部环境变化,进行动态调整。

1)关注政府有关部门发布的年度企业工资指导线。

2)定期进行劳动力工资水平的市场调查。

3)关注消费者物价指数。

(2)注意比较分析费用使用趋势。

(3)保证企业支付能力和员工利益。

36. 简述人力资源费用预算审核的程序。(P52)

答:人力资源费用预算是企业在一个生产经营周期(一般为一年)内,人力资源全部管理活动预期费用支出的计划。

人力资源费用审核的程序如下:

(1)在审核下一年度的人工成本预算时,首先要检查项目是否齐全,尤其是那些子项目。

(2)在审核费用预算时,应当关注国家有关规定和发放标准的新变化,特别是那些涉及员工权益的资金管理、社会保险等重要项目,以保证在人力资源费用预算中得以体现。

(3)审核人力资源管理费用的预算程序基本相同。

37. 简述人力资源费用支出控制的作用、原则与程序。(P56)

答:(1)人力资源费用支出控制的作用如下:

1)人力资源费用支出控制的实施是在保证员工切身利益,使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。

(2)人力资源费用支出控制的原则:①及时性原则;②节约性原则;③适应性原则;④权责利相结合原则。

(3)人力资源费用支出控制的程序为:①制定控制标准;②人力资源费用支出控制的实施;③差异的处理。

38. 简述工作扩大化与工作丰富化的基本内容和它们之间的区别。(P16~17)

答:(1)工作扩大化包括横向扩大工作和纵向扩大工作。

(2)工作丰富化包括:①任务的多样化;②明确任务的意义;③任务的整体性;④赋予必要的自主权;⑤注重信息的沟通与反馈。

工作扩大化和工作丰富化虽然都属于改进岗位设计的重要方法,但两者存在明显差异。前者是通过增加任务、扩大岗位工作任务结构,使员工完成任务的内容、形式和手段发生变更;而后者是通过岗位工作内容的充实,使岗位的工作变得丰富多彩,更有利于员工的身心健康,促进员工的综合素质逐步提高,得到全面的发展。

39. 简述人力资源费用支出控制的程序。(P56)

答:人力资源费用支出控制的程序如下:

(1)制订控制标准。制订控制标准是实施控制的基础和前提条件。

(2)人力资源费用支出控制的实施。将控制标准落实到各个项目,在发生实际费用支出时看是否在既定的标准内完成目标。

(3)差异的处理。经分析得出的预算结果,如果和实际支出出现差异,要尽快分析差异出现的原因,要以实际情况为准,进行全面的综合分析,作出进一步调整,尽量消除实际支出与标准之间的差异。

二、计算题及参考答案

1. 某工厂车间有生产工人 771 人,在生产中需要到工具室借还各类使用的工具,如果每个工人在借还中浪费 20 元,而车间为了解决这个问题应配备几名工具保管员最为合理。如果一名工具保管员的工资每天是 40 元,该车间应配备几名工具保管员最为合理,即支付的人员工资最低。请绘出定员经济比较表。(P35)

注:不用等待的概率(P_0)为 2 人 0.166、3 人 0.288、4 人 0.237,平均等待时间为 2 人 50×1.5 、2 人 50×0.2 、3 人 50×0.036 。

答:结果见表 1-1。

表 1-1 定员经济比较表

工具 管理 员数 N	不用等 待的概 率(P ₀)	平均等 待时间/秒	771 人次因等待造成 的经济损失/元	支付工具保管员 工资和等待损失/元	
1	—	—	—	—	—
2	0.166	50×1.5	$\frac{771 \times 50 \times 1.5}{3600} \times 20 = 321.3$	40×2+321.3=401.3	—
3	0.288	50×0.2	$\frac{771 \times 50 \times 0.2}{3600} \times 20 = 42.8$	40×3+42.8=162.8	最优
4	0.237	50×0.036	$\frac{771 \times 50 \times 0.036}{3600} \times 20 = 7.7$	40×4+7.7=167.7	

2. 某加工企业在 2007 年 5 月生产的 A 产品为 200 台, B 产品为 400 台, C 产品为 600 台, D 产品为 100 台, 其工作单台工时定额分别是 25 小时、30 小时、35 小时、50 小时, 计划期内定额完成率为 130%, 出勤率为 90%, 废品为 5%, 计算该企业应有多少定员人数可以完成任务。(P29)

注: 年制度工日为 251。

答:

$$\text{定员人数} = \frac{(200 \times 25) + (400 \times 30) + (600 \times 35) + (100 \times 50)}{251 \times 8 \times 1.3 \times 0.9 \times (1 - 0.05)} \text{人} \approx 10 \text{ 人}$$

3. 某医务所诊治病人次数最高的月份, 平均每天就诊 120 人次。其标准差为 10 人次, 在保证 95% 可靠性的前提下, 该企业医务所每天就诊人次数为 $120 + 1.6 \times 10 = 136$ 人次; 同时, 又已知医务人员接待每一位病人平均时间为 15 分钟, 医务人员除正常休息及上下班准备、收尾时间和病事假、缺勤等因素外, 其平均每天实际工作时间利用率为 85%。根据上述材料, 可推算出必要的医务人员应有多少? 辅助人员和勤杂工应配备多少? (P33)

解:

$$\text{该医务所必要的医务人员数} = \frac{136 \times 15}{60 \times 8 \times 0.85} \text{人} = 5 \text{ 人}$$

由于有夜班, 所以医务人员的辅助人员应配 2 人, 勤杂工应配 1 人。

合计该医务所人员应是 $(5 + 2 + 1)$ 人 = 8 人。

4. 计划期内某车间每轮班生产某产品的产量为 1000 件, 每个工人的班产量定额为 15 件, 定额完成率预计平均为 125%, 出勤率为 90%, 请计算出该工种每班的定员人数。(P29)

解:

$$\text{定员人数} = \frac{1000}{15 \times 1.25 \times 0.9} \text{人} \approx 59 \text{ 人}$$

5. 某纺织车间在 5 月份开工使用纺织机 400 台, 每台开机班次为三班, 每人定额看机为 20 台, 出勤率为 95%, 请问需要多少定员人数? (P30)

解:

$$\text{定员人数} = \frac{400 \times 3}{20 \times 0.95} \text{人} \approx 63 \text{ 人}$$

6. 某车间有一套制氧量为 50m³/h 的空气分离设备, 现有 3 个岗位共同操作, 通过工作日

记,甲岗位生产时间为 260 工分,乙岗位为 400 工分,丙岗位为 340 工分,按该工种的劳动条件强度等因素要求,每个员工需要的时间为 60 工分,请计算该岗位班定员人数是多少? (P31)
解:

$$\text{班定员人数} = \frac{260+400+340}{60 \times 8 - 60} \text{人} \approx 2 \text{人}$$

7. 某医院呼吸科,连续十天的就诊人数从表 1-2 中可以看出,已知医务人员接待每位病人的平均时间为 15 分钟,医务人员的时间利用率为 85%,请问:
(1) 在保证 95% 可靠性($\mu=1.6$)的前提下,该呼吸科每天的就诊人数上限为多少?
(2) 需要安排的医务人员数量为多少? (P33)

表 1-2 某医院呼吸科连续十天的就诊人数

时间	就诊人数	时间	就诊人数
第 1 天	130	第 6 天	115
第 2 天	125	第 7 天	125
第 3 天	110	第 8 天	120
第 4 天	132	第 9 天	135
第 5 天	128	第 10 天	110

解:(1) 根据十天内的就诊统计数据,可求得每天的就诊人数的均值 $\bar{X}$ 和标准差 σ

$$\bar{X} = \frac{\sum_{i=1}^n X_i}{n} = \frac{130+125+110+132+\cdots+135+110}{10} \text{人} = 123 \text{人}$$
$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum (X - \bar{X})^2}{n}} = 8.47 \text{人次} \approx 8 \text{人次}$$

且已知保证 95% 可靠性前提下, $\mu=1.6$
所以,医务所每天就诊人数的上限为:

$$\bar{X} + \mu \times \sigma = (123 + 1.6 \times 8 = 135.8) \text{人} \approx 136 \text{人}$$

(2) 该医务所必要的医务人员数 = $\frac{\text{该医务所每天诊病总工作时间}}{\text{每个医务人员实际工作时间}}$

$$= \frac{136 \times 15}{60 \times 8 \times 0.85} \text{人} = 5 \text{人}$$

除了必要的医务人员外,还应该按照一定比例配备辅助人员和勤杂人员(此处各配备 1 人)。同时考虑到医务人员需要值夜班,应再增加 1 名医务人员,因此,该医务所需要安排的医务人员数量为:(5+2+1)人=8 人。

三、综合分析题及参考答案

1. 李宏是国企 S 公司的人事主管。在逐步认识到实行规范化、现代化人力资源管理的重要性后,她决定在企业内开展岗位规范工作,进行工作岗位分析,编制全公司职工的工作说明书,以求为公司人力资源管理的各环节打下一个良好基础。另外作为国企的人事主管,此举她还有一个最直接的目的,就是想以此淘汰一大批不合格的人员,谁不能达到工作说明书的要

求,就老老实实地下岗。但这项工作该如何进行呢?李宏先是联系了几家人事咨询公司,但几次电话后,她觉得这些咨询公司的要价是公司领导无法接受的。如果自己做,人事部算上李宏只有三个人,而且她们都没有专业学历。请问:李宏该如何做呢?

(1)你同意李宏的做法吗?

(2)如果同意,请你帮李宏设计工作岗位分析的步骤和程序。(P7~8)

答:(1)同意李宏的做法。工作岗位分析是对企业各类岗位的性质、任务、职责、劳动条件和环境,以及员工承担本岗位任务应具备的资格条件所进行的系统分析与研究。并由此制订岗位规范、工作说明书等人力资源管理文件的过程。

(2)工作岗位分析的步骤和程序。

1)准备阶段。

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。

a. 明确岗位调查的目的。

b. 确定调查的对象和单位。

c. 确定调查项目。

d. 确定调查表格和填写说明。

e. 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组织有关人员学习并掌握调查的内容,熟悉具体的实施步骤和调查方法。必要时可先对若干重点岗位进行初步调查分析,以便取得岗位调查的经验。

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,广泛深入地搜集有关岗位的各种数据资料。对各项调查事项的重要程度、发生频率详细记录。

3)总结分析阶段。该阶段首先对岗位调查结果进行深入分析,采用文字图表等形式,作出全面的归纳和总结。分析岗位的特征和要求作出全面深入的考察,充分揭示其主要任务结构和关键影响因素,并在系统分析和归纳总结的基础上,撰写工作说明书、岗位规范等人力资源管理的规章制度。

2. 某公司人力资源部的章先生在负责为D分厂的新生产任务配置人员岗位工作。由于是第一次做这样大的一个先进厂的人员配置工作,因此感到没有把握。经对厂区设备生产作业的了解后准备动手对生产的工作岗位进行设计,请问:你能给他一些提示吗?(P19)

(1)写出研究方法的具体步骤。

(2)写出研究方法具体应用的技术包括哪些。

答:(1)研究方法的具体工作步骤:一般包括选择、记录、分析、改进和实施五个阶段。

1)选择研究对象。一般应选择需要投入大量人力的工作岗位。需要高、精、尖技术的岗位、能源和材料等消耗量大的岗位、容易发生意外事故或者劳动条件很差的工作岗位作为研究对象。