



## 2023 年人力资源管理考试题目与答案（一级专业技能）汇总

### 第一套：

#### 一、简答题

1. 原有组织结构不协调时的表现特点有哪些？

参考答案：

- 1、各部门间经常出现冲突。
- 2、存在过多的委员会。
- 3、高层管理部门屡屡充当下属部门相互间冲突时的裁判和调解者。
- 4、组织结构本身失去了相互协调的技能，全靠某个有特殊地位的人或权威来协调。

2. 请说明员工招聘时应注意的问题。

参考答案：

- (1) 简历并不能代表本人；
- (2) 工作经历比学历更重要；
- (3) 不要忽视求职者的个性特征；
- (4) 让应聘者更多地了解组织；
- (5) 给应聘者更多地表现机会；
- (6) 注意不忠诚和欠缺诚意的面试者；
- (7) 关注特殊员工；
- (8) 慎重地做决定；
- (9) 面试考官要注意自身的形象。

3. 不同层次的管理人员应具备何种的能力特征？





参考答案：不同层次的管理人员应具备不同的能力组合。其能力组合包括：专业技能、人文技能、理念技能。级别越高，理念技能要求越高。

专业技能是对生产和服务的特定知识、程序和工具的理解和掌握。人文技能是在组织中建立融洽人际关系并作为群体中的一员有效工作的能力。

理念技能是从整体把握组织目标、洞察组织与环境的相互关系的能力。

高层管理人员：理念技能最重要，其次是人文技能，专业技能最不重要。

中层管理人员：人文技能最重要，其次是理念技能，专业技能最次。

基层管理人员：专业技能最重要，其次是人文技能，再次是理念技能。在员工培训方面，则应该针对不同层次的管理人员设计不同的培训内容及形式。

## 二、综合分析题

1. 某公司最近决定在荷兰新开设一家工厂，以发挥其竞争优势。该公司一个重要的竞争优势是，在荷兰已经有现成的生产设施。另一个优势是，该公司对荷兰的劳动力具有很大的吸引力。该公司在建厂前进行了周密的战略研究。当然，它所关注的重要因素之一，就是合格的人力资源的供给问题，公司怎样做才能使今后 10 年乃至 20 年的劳动力供给与公司的发展特点相适应。因为荷兰工人的基本特点是：在工作生涯中，并不习惯从一个地点移动到另一个地点，因此员工的工作调动很困难，而员工的更换几乎是不可能的。鉴于这些因素，为保持其竞争优势，该公司正在试图制定一个切实可行的人力资源规划，并结合现有生产工人的特点，拟采用工作轮换和工作丰富化的组织措施，以提高人力资源的机动性和适用性

问题：

1. 该公司应如何制定使全公司绩效最优化的人力资源规划？
2. 该公司怎样做才能使工作丰富化？

参考答案：

1. 即制定人力资源规划的程序
  - 1) 调查、收集和整理涉及企业战略决策和经营环境各种信息
  - 2) 根据企业或部门实际情况确定其人力资源规划期限。
  - 3) 采用定性和定量相结合的办法进行预测
  - 4) 分别制定各项业务计划





2. 要使工作丰富化，该公司可以

1) 工作扩大化

2) 工作多样化

3) 工作满负荷

4) 工作环境优化

2. 黄某是某化工公司人力资源部经理，该公司副总要求他提出一份企业定员计划书。目前该公司有设备看管工及维修工 725 人，行政文秘类职员 103 人，总层干部 59 人，技术人员 58 人，销售员 43 人。黄某在编制定员计划书时，采集到了以下数据：近 5 年员工的平均离职率为 4%。生产工人离职率为 8%，技术和管理干部离职率为 3%；同时，按照公司的扩产计划，销售人员要新增 10%到 15%，工程技术人员要增加 5%到 6%，其他人员结构不变。请说明：

1. 该公司应采取何种方法核定设备看管及维修工的定员人数？

2. 在核定定员时应当考虑哪些影响因素？

1. 核定设备看管及维修工的定员人数的方法：

(1) 设备看管工应采用按设备定员的方法核定定员人数。

按设备定员是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的方法。

按设备定员主要适用于机械操作为主，使用同类型设备，采用多机床看管的工种。

类似设备看管工一类工种的定员人数，主要取决于机器设备的数量和工人在同一时间内能够看管设备的台数，所以应采用按设备定员的方法核定定员人数。

(2) 维修工应采用按岗位定员的方法核定定员人数。

按岗位定员是根据岗位的多少，以及岗位的工作量大小来计算定员人数的方法。

按岗位定员适合于有一定岗位，但没有设备，而又不能实行定额的人员。

维修工这一岗位与以上论述相符，故应采用按岗位定员的方法核定定员人数。

2. 在核定定员时应当考虑的因素如下：

(1) 定员必须以企业的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) 各类人员比例关系要协调。
- (4) 要做到人尽其才、人事相宜。
- (5) 创造贯彻执行定员标准的良好环境。
- (6) 定员标准适时修订。

## 第二套：

### 多选题

1-下列属于劳动权利义务内容的有( )。

- A. 就业
- B. 工资
- C. 工时
- D. 培训
- E. 保险福利

2. 劳动争议解决机制的形式包括( )。

- A. 自力救济
- B. 政府救济
- C. 社会救济
- D. 公力救济
- E. 社会救济与公力救济相结合

3. 属于劳动合同法法定条款内容的有( )。

- A. 劳动合同当事人
- B. 劳动报酬
- C. 保守秘密





D. 劳动合同期限

E. 职业危害防护

4. 只要劳动者提出或同意续订、订立劳动合同时，用人单位应当订立无固定期限劳动合同的情形有（ ）。

A. 劳动者在该用人单位连续工作满 10 年的

B. 劳动者连续订立两次固定期限劳动合同的

C. 劳动者试用期满，且达到录用条件要求的

D. 用人单位自用工之日起满 1 年不与劳动者订立书面劳动合同的

E. 国企改制重新订立劳动合同，劳动者距法定退休年龄不足 10 年的

5. 用人单位可与劳动者解除劳动合同的情形包括（ ）。

A. 用人单位与劳动者协商一致的

B. 用人单位依法进行经济性裁员的

C. 劳动者有严重违法、违纪、违规行为的

D. 劳动者患病医疗期满后不能胜任原工作且不能从事另行安排工作的

E. 劳动合同订立时所依据客观情况发生重大变化，致使劳动合同无法履行的

6. 县级以上劳动行政部门依法对劳动合同制度实施情况进行监督检查所涉及的内容有（ ）。

A. 订立和解除劳动合同的情况

B. 用工单位遵守劳务派遣有关规定的情况

C. 劳务派遣单位遵守劳务派遣有关规定的情况

D. 涉及企业切身利益的规章制度及其执行的情况

E. 参加各项社会保险和缴纳社会保险费的情况

7. 劳动争议仲裁委员会处理劳动争议兼具（ ）相结合的属性。

A. 自力救济





- B. 政府救济
- C. 社会救济
- D. 公力救济
- E. 组织救济
8. 集体合同所包含的事项有( )。
- A. 劳动报酬
- B. 工作时间
- C. 休息休假
- D. 职业培训
- E. 劳动安全卫生
9. 根据英国经济学家庇古提出的“短期工资决定模型”，集体谈判双方坚持点的确定，主要取决于( )。
- A. 工资指导线
- B. 宏观经济状况
- C. 微观经济状况
- D. 企业货币工资支付能力
- E. 劳动力市场劳动力供求状况
10. 在劳动关系双方利益调整的各种形式中，占主导地位的有( )。
- A. 员工援助计划
- B. 集体协商
- C. 集体谈判
- D. 订立集体合同
- E. 集体劳动争议处理





11. 劳动力需求的工资弹性主要取决于( )。
- A. 产品需求的价格弹性
  - B. 劳动力的供给弹性
  - C. 劳动力成本占总成本比重
  - D. 其他投入要素的供给水平
  - E. 生产过程中以其他投入要素替代劳动力的难易程度
12. 在“效率合约模型”中，劳动力需求曲线是工资率的一个简单函数，它被看做( )之间关系的最简单模型。
- A. 劳动者
  - B. 工会
  - C. 政府
  - D. 雇主协会
  - E. 雇主
13. 属于集体谈判特征的有( )。
- A. 谈判环境的多变性
  - B. 谈判本身的不确定性
  - C. 谈判代表的特殊性
  - D. 谈判未来的不确定性
  - E. 谈判目标的模糊性
14. 在集体协商中，协商双方应掌握的信息包括( )。
- A. 地区的人工成本水平
  - B. 企业资产保值增值能力
  - C. 行业平均工资水平





D. 企业劳动生产率

E. 企业经济效益

15. 集体劳动争议与团体劳动争议的区别有( )。

A. 表现形式不同

B. 内容不同

C. 当事人不同

D. 激烈程度不同

E. 处理程序不同

16. 进行集体协商，签订集体合同或专项集体合同，应当遵循的原则包括( )。

A. 遵守法律、法规、规章

B. 互相尊重、平等协商

C. 诚实守信、公平合作

D. 兼顾双方合法权益

E. 不得采取过激行为

17. 社会整体的需要包括( )。

A. 有序

B. 积极

C. 稳定

D. 发展

E. 社会整合

18. 韦伯提出划分社会层次结构的三重标准是( )。

A. 社会—经济标准





B. 财富—经济标准

C. 威望—社会标准

D. 社会—政治标准

E. 权力—政治标准

19. 劳工问题的特征包括( )。

A. 客观性

B. 动态性

C. 主观性

D. 社会性

E. 历史性

20. 下列属于重大工厂安全技术事故的有( )。

A. 建筑物的安全事故

B. 动力锅炉的安全事故

C. 机器设备的安全事故

D. 电气设备的安全事故

E. 爆炸危险场所的安全事故

21. 属于劳资冲突表现形式的有( )。

A. 怠工

B. 集会

C. 游行

D. 上访

E. 集体请愿





22. 突发事件的特点有( )。

- A. 形式的多样性
- B. 群体性
- C. 社会的影响性
- D. 利益的矛盾性
- E. 突发性和不可预期性

23. 突发事件预警传导包括( )。

- A. 行业突发事件预警企业突发事件
- B. 企业突发事件预警行业突发事件
- C. 重大事件预警企业突发事件
- D. 企业突发事件预警重大事件
- E. 地域突发事件预警企业突发事件

24. 事故所处阶段特征的预先描述一般分为( )。

- A. 事故潜伏期
- B. 慢性危险期
- C. 事故发展期
- D. 事故爆发期
- E. 事故消解期

25. 工会应当代表职工与企业、事业单位进行交涉，要求其采取措施予以改正的情形包括( )。

- A. 克扣职工工资的
- B. 随意延长劳动时间的
- C. 不提供劳动安全卫生条件的





D. 不与劳动者续签劳动合同的

E. 侵犯女职工和未成年工特殊权益的

26. 维护职工合法权益是我国工会的首要职能，同时工会还有（ ）等职能。

A. 管理

B. 协调

C. 建设

D. 参与

E. 教育

27. 企业社会责任国际标准(SA8000)主要内容包括（ ）。

A. 歧视

B. 工作时间

C. 工资报酬

D. 管理系统

E. 健康与安全

28. 企业社会责任国际标准(SA8000)对我国的消极影响包括（ ）。

A. 不利于企业可持续发展

B. 降低出口产品的国际竞争力

C. 不利于落实科学发展观

D. 降低我国国际贸易的比较优势

E. 产品出口受阻或者被取消供应商资格

29. 国际劳工公约和建议书按照内容进行的分类包括（ ）。

A. 基本人权





B. 工资

C. 就业与失业

D. 劳动安全卫生标准

E. 工作时间和休息时间

30. 组织内引起员工压力感的因素有( )。

A. 角色模糊

B. 角色冲突

C. 任务超载

D. 任务欠载

E. 人际关系

(二)多选题

1. ABCDE2. ACDE3. ABDE4. AD5. ABCDE

6. ABCE7. CD8. ABCDE9. BDE10. BCD

11. ACE12. BE13. BD14. ABCDE15. BCE

16. ABCDE17. ACDE18. BCE19. ACDE20. ABCDE

21. ABCDE22. BCDE23. ACE24. ABDE25. ABCE

26. CDE27. ABCDE28. BDE29. ABCDE30. ABCDE

## 第三套：

案例探讨:HR 十大最糟糕招聘方式

因为他不象硬件一样用钱就可以买得到;而是像一个无价之宝的软件一样可与而不可求,因为不可求才弥足珍贵中小企业的很大一部分人才开发的工作,寄托在人力资源部门;但是人力资源部门能够担当起这样的重任吗?!恐怕不行,原因是复杂的;但是我们不探讨问题的复杂性;问题也是单纯的,我们之探讨问题的单纯性,这样才能够针对问题解决问题;中小企业的人力资源部门负责人低水平的专业能力是中小企业的人力资源开发的核心瓶颈问题!





## 一、语言糟糕式：

- 1 姜太公钓鱼，愿者上钩 。
- 2 只听不说，只卖东西但不吆喝
- 3 不是不想讲，而是不会讲，害怕讲话
- 4 结果有点不理想，告诉老板，人才市场有问题???

### 智慧点评：

建议企业，把他派到生产一线做工作，动口的不行，动手的总行，上天是公平的!!!

## 二、形象糟糕式：

- 1 衣着不专业：不穿正装，工装，职业装.
- 2 比应聘的人员还业余。
- 3 美女 HR，着露脐装，穿着超短裙，展现一流身材;应聘的没来，泡妞的来了一群 !!!

### 智慧点评：

建议企业成立选美大赛，推荐他参赛，参赛后，就可以回家等着，等候明年来参加大赛!!!

## 三、拖家带口保姆聊天式：

- 1 带表弟、表妹、兄弟、阿姨、女儿、儿子等招聘。
- 2 顺便做保姆，顺便交流感情，两个人聊的不亦乐乎，旁若无人!!!
- 3 是个好保姆，好朋友，但是就不是一个好的 HR!!!

### 智慧点评：

- 1 建议企业成立员工情感沟通中心，由他作情感沟通部长
- 2 建议企业，成立企业的幼儿园，由他作院长，顺便能够把自己的小孩放进去，工作保姆两不误!!!

## 四、图书馆式：

- 1 每当做是在招聘人才，当作去图书馆看书时间，看小说/刊物。





2 爱学习，但是时间地点都不对

智慧点评：

建议企业，把他派回学校去读研究生，或者去管理公司图书馆，或者仓库。

五、泡妞抠仔式：

1 对面的女孩看过来，看过去，

2 只愿意和美女(俊男)聊天，不管今天招聘的是技术员(只要男的)或者只招秘书、文员(女的)！

3 中午才想起来是来招聘的!!!

智慧点评：

建议企业成立选美大赛时，让他做评委!!!

六、顺便找工作式：

1 为公司招聘是次要的

2 为自己找下一个工作是重要的

3 到处去和别家公司的经理递卡片，套交情

4 结果没有招聘到合适的人才，但是很高兴，因为自己找到了一家更好的公司???

智慧点评：建议企业成立人才推荐大会，让别的公司到自己企业来选人才!!!

七、口才演讲式：

1 只讲不看，只说不听，只沟不通。

2 把做讲师，当作人力资源的核心

3 不知道培训是人力资源六大板块中之一而已

4 练习演讲，只是选错了地点

智慧点评：

建议企业成立培训部，让他做专业的培训专员，而不是招聘经理或专员!!!





八、选美式：

- 1 只选俊男靓女。
- 2 认为公司就应该是美女靓仔的天堂！
- 3 不知道俊男靓女，大多只是鲜花，不能用来出力
- 4 三个月是俊男靓女的逃跑倒计时

智慧点评：

建议企业成立选美大赛，由他来做大赛的操盘手!!!

九、胡说八道式：

- 1 把企业吹得象朵花，
- 2 随口乱说，或者只说好的，不说坏的。
- 3 结果：人才被蒙骗一看企业，3 天不到，就逃走

智慧点评：建议企业，把它作为公司职业规划师，为所有的员工描绘企业未来的无限美好前景!!!

十、头重脚轻式：

- 1 重点人才目标，没有招聘到，
- 2 不该招聘的找了一堆。
- 3 回去挨上级骂，挨领导批！

智慧点评：头重脚轻，定位不清晰，需要培养专业知识，分清主次工作。

结论：

1. 对营销系统而言，没有淡季的市场，只有淡季的思想！
2. 对企业的人力资源经理而言，市场上从来都不缺人才，只是中小企业里从来都缺乏优秀的 HR 人才。

## 第四套：

雇佣关系不适用《劳动合同法》





外地来京人员张大姐在一家企业当保洁员一晃已经三年了，在劳动报酬上，除了工资，企业给员工的一些福利，张大姐也都有。时间长了，张大姐把自己看成是企业的一员了。而且，随着《劳动法》的普及，张大姐开始琢磨企业怎么没和自己签订劳动合同，也没为自己缴纳社会保险？由此，她认为企业的做法肯定不合法，而和企业发生了劳动纠纷。

那么，该企业真的违法了吗？记者进行了采访。

## 1. 案例回放

保洁员：要求企业签合同上保险

2008 年春节刚过，通过老乡介绍，张大姐从老家来到北京某企业的家属区做保洁员，企业后勤部门的负责人吴主任与张大姐口头约定，由张大姐每天负责家属区院内和两栋宿舍楼的卫生保洁工作，宿舍楼里的每户居民每月交 5 元卫生费，两栋楼共计 900 元，这笔钱由张大姐来收，然后作为张大姐每月的劳务费。

干了一个月后，张大姐来找吴主任，说她去收卫生费时很多住户因为不认识她都不肯给。吴主任请示了有关领导后，就对张大姐说以后不用她上门去收钱了，企业每月在发工资时先把各户的卫生费代扣了，然后再发给张大姐。

过了些日子，张大姐又来找吴主任，说自己来到北京后一直住在丈夫打工的地方，她每天来上班的路程很远，想请企业给安排个住处。吴主任考虑到张大姐的实际困难，就把家属院内一间放杂物的平房腾出来让张大姐居住，不用交房租，每月水电费自理。没多久，张大姐两口子就搬了过来，然后她又把 4 岁的儿子从老家接到北京，一家三口过得其乐融融。

一转眼，三年过去了，张大姐的老公所在单位与他续签了 5 年合同，这让张大姐开始琢磨：自己现在不但在家属院做保洁工作，每天还负责厂区办公楼里的卫生；现在每月 1300 元工资中的 400 元是由企业出的；而且每逢节假日企业发东西，自己的待遇也跟其他职工一样。这不都说明自己是这家企业的一名员工吗？所以企业也应该跟自己签劳动合同上保险。

可到劳资科一问，人家说张大姐不符合条件。于是，张大姐就想找个说理的地方问问，在丰台区工会劳动争议调解大厅，张大姐向记者讲述了这些。

## 2. 法律剖析

企业：双方不存在劳动关系

某企业后勤部门的吴主任介绍，张大姐现在的工作是负责家属院、两栋宿舍楼、厂区内的办公楼共三处的卫生保洁工作，工资也由企业来发，但企业与张大姐不是劳动关系，而是非全日制雇佣关系。

首先，企业对张大姐的管理与其他职工不同。在企业中，无论干部还是工人，也无论什么岗位，上下班都实行电子指纹打卡制度。但张大姐则不需要打卡，且在工作中企业没有硬性规定每天干多长时间，只要求干净即可，所以张大姐通常两三天才打扫一次。在对企业办公楼的保洁中，企业也没规定她几点上班，张大姐一般是每周一至周五早晨 6 点多去打扫，8 点左右清理完她就回家了。下午 1 点多，她再去办公楼去清理一下职工吃完的剩菜剩饭和空餐盒，然后就没事了。张大姐对吴主任的这一说法并不反对。





其次，考核制度不同。企业职工迟到、早退或请假都要扣钱，但三年来企业从没扣过张大姐的一分钱。吴主任说，张大姐干活时间都由她自己定。有时她有事就让她丈夫来替自己干活，而任何单位是不会允许职工找人顶替自己上班的，这足以说明企业与张大姐之间是雇佣关系。

第三，企业向张大姐提供免费住房和与职工相同的福利待遇，是企业对雇佣人员的关心和照顾，但这并不表明企业与张大姐就是劳动关系。

### 3. 专家点评

雇佣关系不适用《劳动合同法》

针对这起劳动纠纷，记者采访了北京市东易律师事务所的律师徐严严。徐律师介绍，此纠纷的关键在于张大姐与企业之间是劳动关系还是劳务雇佣关系，如果属于劳动关系，那么企业必须与张大姐签订劳动合同，并为其缴纳养老保险。但如果是后者，企业就不用承担缴纳社会保险等法定义务。

劳动关系是指劳动者与用人单位之间，为实现劳动过程而发生的一方有偿提供劳动力，由另一方用于同其生产资料相结合的社会关系。雇佣关系则是指受雇人与雇佣人约定，由受雇人为雇佣人提供劳务，雇佣人支付报酬而发生的社会关系。两者最显著的区别是用人单位和个人之间是否存在人身行政上的隶属关系。

在劳动关系中，劳动者除提供劳动之外，还要接受用人单位的管理等。但劳务雇佣关系的双方主体之间不存在行政隶属关系，没有管理与被管理、支配与被支配的权利和义务，劳动者提供劳务服务，用人单位支付劳务报酬，各自独立、地位平等。这是劳动关系与劳务关系最明显的区别。

徐律师说，在管理与考核方面，企业职工上下班都要打卡，张大姐却不用打卡，而且她何时在何处做保洁都由她自己决定；她有事或生病时也可以由其丈夫代替她工作，这两种情况都说明企业不对她进行管理，这符合劳动雇佣关系中用人单位不对劳动者进行管理，只要求劳动者按质按量完成劳动任务即可的特征。

所以，张大姐与企业之间属于雇佣关系。因此，她不能按《劳动合同法》的内容来要求企业与其签订劳动合同并缴纳养老保险。

## 第五套：

### 一、简答题

1. 小张所在单位拟进行工作岗位分析，在准备阶段需要设计调查方案，请问该方案应该包括哪些内容？

【答案】 小张所在单位拟进行工作岗位分析，在准备阶段需要设计调查方案，该方案应包括以下内容：

(1) 明确岗位调查的目的；有了明确的目的，才能正确确定调查的范围、对象和内容，选定调查方式，弄清应当收集哪些数据资料，到哪儿去收集岗位信息，用什么方法去收集岗位信息。（环球网校提供人力资源管理师专业技能考前押题）





(2) 确定调查的对象和单位;调查对象是指被调查的现象总体,它是由许多性质相同的调查单位所组成的一个整体。所谓调查单位就是构成总体的每一个单位。能不能正确地确定调查对象和调查单位,直接关系到调查结果的完整性和准确性。

(3) 确定调查项目;这些项目所包含的各种基本情况和指标,就是需要对总体单位进行调查的具体内容。

(4) 确定调查表格和填写说明;为了保证这些问题得到统一的理解和准确的回答,便于汇总整理,必须根据调查项目,制定统一的调查表格(问卷)和填写说明。

(5) 确定调查的时间、地点和方法。确定调查时间应包括:

① 明确规定调查的期限,指出从什么时间开始到什么时间结束。

② 明确调查的日期、时点。在调查方案中还要指出调查地点,调查地点是指登记资料、收集数据的地点。

③ 在调查方案中,还应当根据调查目的、内容,决定采用什么方式进行调查。调查方式及方法的确定,要从实际出发,在保证质量的前提下,力求节省人力、物力和时间,能采用抽样调查、重点调查方式,就不必讲行全面调查。

## 2. 企业组织工作轮班应注意哪些问题?

【答案】 工作轮班制作为企业工作时间组织的基本形式,它是指在工作日内组建不同班次的作业组,在同一工作地轮番进行生产的劳动协作形式。企业组织工作轮班应注意如下问题:(环球网校提供人力资源管理师专业技能考前押题)

(1) 工作轮班的组织,应从生产的具体情况出发,以便充分利用工时和节约人力。在一个企业里,并非各类员工都须实行统一的轮班制度。例如,在化工企业,有的化工产品的操作工需要三班连续工作,但包装员工也可组织两班制甚至单班制生产。再如,车间的检修员工,除在系统停车大修或主要设备发生故障时需要实行多班制,通常只需要实行单班制。

(2) 要平衡各个轮班人员的配备。应注意各班人员数量保持大致相等,避免相差过多。在业务素质、技术力量的配备上,也要注意平衡,防止把骨干力量都集中在一个班,使其余各班力量相对削弱,各班人员配备后,应尽量保持相对固定,避免调动频繁,以利于加强班组管理和员工之间的联系。

(3) 建立健全交接班制度。在交接班时,对于交接设备的完整、清洁、润滑和安全,机器的使用和运转,工具有无丢失,产品的质量和数量,在制品的完成程度以及生产中存在的问题等情况,都要按规定的手续交接清楚。这样不仅能明确各班员工的责任,使各班员工更关心本班生产,并且能够加强各班之间的协作,使上一班员工关心下一班员工的工作,主动为下一班创造有利的生产条件。

(4) 适当组织各班员工交叉上班。当员工从事前后密切衔接的不同工序时,为了便利下一班员工在接班前做好准备工作,上一班员工做好结束工作,可以把各班员工的上下班的起止时间,进行适当的交叉;或者下一班员工中的一部分员工,提前上班,先做好生产准备工作。这就可使前后两班的工作更密切地配合,减少不必要的工时损失。

(5) 工作轮班制对人的生理、心理会产生一定的影响,特别是夜班对人的影响最大。科学家和社会学家的研究表明,倒班制使员工的生物钟发生极大混乱。为了解决夜班疲劳、员工生理心理不适应和工作效率下降的问题,一般可采用以下两种办法:①适当增加夜班前后的休息时间。②缩短上夜班的次数,例如采取四班三运转的倒班办法。





## 综合题

1. 某公司是一家大型家用电器公司，人力资源部张经理正在开一个专题工作会议，参加者包括公司招聘专员、经理和各个下属分厂劳动人事部负责人。在分析 2012 年上半年各类员工流动率时，发现去年通过外部招聘来的员工中专营经理和技术人才的流失都很高，而内部招募的技术、业务岗位的人员流动很低。由此大家展开了热烈的讨论。有的认为以后技术业务骨干应采用内部招聘，而大家认为如果不从外部招募是根本不可能的事情，等等。大家的看法是一致的。

请结合本案例，分析说明外部招募的优势和不足，并对他们的说法进行分析。

【答案】 (1) 外部招募有以下优势：

①带来新思想和新方法。从外部招募来的员工对现有的组织文化有一种崭新的、大胆的视角，而较少有感情的依恋。典型的内部员工已经彻底地被组织文化同化了，受惯性思维影响，既看不出组织有待改进之处，也没有进行变革、自我提高的意识和动力，整个组织缺乏竞争的意识 and 氛围，可能呈现出一潭死水的局面。通过从外部招募优秀的技术人才和管理专家，就可以在无形中给组织内原有员工施加压力、激发斗志，从而产生“鲶鱼效应”。特别是在高层管理人员的引进上，这一优点尤为突出，因为他们有能力重新塑造组织文化。

②有利于招聘一流人才。外部招募的人员来源广，选择余地很大，能招聘到许多优秀人才，尤其是一些稀缺的复合型人才。这样可以节省内部培训费用。

③树立形象的作用。外部招募也是一种很有效的交流方式，组织可以借此在其员工、客户和其他外界人士中树立良好的形象。

(2) 外部招募也有以下不足：

①筛选难度大，时间长。组织希望能够比较准确地了解应聘者的能力、性格、态度、兴趣等素质，从而预测他们在未来的工作岗位上能否达到组织所期望的要求。而研究表明，仅仅依靠招聘时的了解来进行科学的录用决策是比较困难的。

②进入角色慢。从外部招募来的员工需要花费较长的时间来进行培训和定位，才能了解组织的工作流程和运作方式，增加了培训成本。

③招募成本大。外部招募需要在媒体发布信息或者通过中介机构招募，一般需要支付一笔费用，而且由于外界应聘人员相对较多，后续的挑选过程非常繁琐与复杂，不仅耗费巨大的人力、财力，还占用了很多的时间，所以外部招募的成本较大。

④决策风险大。外部招聘只能通过几次短时间的接触，就必须判断候选人是否符合本组织空缺岗位的要求，而不像内部招聘那样经过长期的接触和考察，所以，很可能因为一些外部的因素(例如应聘者为了得到这份工作而夸大自己的实际能力等)而做出不准确的判断，进而加大了决策的风险。

⑤影响内部员工的积极性。如果组织中有胜任的人未被选用或提拔，即内部员工得不到相应的晋升和发展机会，内部员工的积极性可能会受到影响，容易导致“招来女婿气走儿子”的现象发生。因此，外部招募一定要慎重。





2. 某公司人力资源部培训项目主管小王，正在为编制下一年度的管理人员、技术人员的培训计划做准备工作。当他翻阅到一份由中企公司提供的年度培训评估报告时，有一段评语引起了他的关注：“在中高层管理、技术的培训中普遍存在着培训方法过于单一，缺乏针对性等问题，没有让每一位受训者都能积极地参与培训，在培训过程中相互交流启发，激发创新能力……”。由此，小王很受启发，心想在明年的中高层人员培训计划中，一定针对不同人员的内容，对培训方法做出具体的规定。如提倡采用案例分析法、头脑风暴法、模拟调查法等方法鼓励受训者积极参与培训。

请结合本案例，分析说明头脑风暴法的操作程序。

**【答案】** (1) 头脑风暴法又称“研讨会法”、“讨论培训法”。头脑风暴法的特点是培训对象在培训活动中相互启迪思想、激发创造性思维，它能最大限度地发挥每个参加者的创造能力，提供解决问题的更多、更好的方案。

(2) 操作程序：

①规定一个主题，即明确要解决的问题，保证讨论内容不泛滥。

②把参加者组织在一起无拘无束地提出解决问题的建议或方案，组织者和参加者都不能评议他人的建议和方案。

③事后再收集各参加者的意见，交给全体参加者。然后排除重复的、明显不合理的方案，重新表达内容含糊的方案。

④组织全体参加者对各可行方案逐一评估，选出最优方案。

(3) 头脑风暴法的优点：培训过程中为企业解决了实际问题，大大提高了培训的收益；可以帮助学员解决工作中遇到的实际困难；培训中学员参与性强；小组讨论有利于加深学员对问题理解的程度；集中了集体的智慧，达到了相互启发的目的。

(4) 头脑风暴法的缺点：对培训顾问要求高，如果不善于引导讨论，可能会使讨论漫无边际；培训顾问主要扮演引导的角色，讲授的机会较少；研究的主题能否得到解决也受培训对象水平的限制；主题的挑选难度大，不是所有的主题都适合用来讨论。

(5) 在本案例中，以往的培训缺乏针对性，没有让每一位受训者都能积极地参与培训，在培训过程中相互交流启发，激发创新能力。而头脑风暴法恰好能解决上述问题，她的关键就是要排除思维障碍，消除心理压力，让参加者轻松自由、各抒己见。

