



2023 年企业人力资源管理师四级试卷汇总

【理论知识部分】

一、单项选择题

26. 劳动力供给的工资弹性 E_s 的计算公式为()。

A. $(\Delta S/S)/(\Delta W/W)$

B. $(\Delta W/W)/(\Delta S/S)$

C. $(\Delta W/S)/(\Delta S/W)$

D. $(\Delta S/W)/(\Delta W/S)$

【答案】A

27. 以下关于平均失业持续期表述错误的是()。

A. 无论时间长短都属于非正常失业

B. 它的长度是反映失业严重程度的重要指标

C. 平均失业持续期相对较短的反映了经济的动态性

D. 平均失业持续期延长表明劳动力市场中存在长期失业者

【答案】A

28. ()是指一国在一定时期内生产的最终产品和服务按价格计算的货币价值总量。

A. 总需求

B. 民收入

C. 总供给

D. 国民生产总值

【答案】C





29. () 是通过工会与雇主或雇主协会按照合法的程序，经过集体谈判达成的关于一般劳动

条件的协议。

- A. 劳动合同
- B. 雇用规则
- C. 司法解释
- D. 集体合同

【答案】D

30. () 包括工作时间和休息休假制度、工资制度、劳动安全卫生制度以及女职工和未成年

工特殊保护制度等。

- A. 劳动标准制度
- B. 促进就业法律制度
- C. 职业培训制度
- D. 社会保险和福利制度

【答案】A

31. 正式解释不包括 (

)。

- A. 立法解释
- B. 司法解释
- C. 任意解释
- D. 行政解释

【答案】C

32. () 即雇员与雇主在劳动过程中的权利义务关系。





- A. 劳动合同关系
- B. 劳动行政法律关系
- C. 劳动法律渊源
- D. 劳动服务法律关系

【答案】A

33. ()是指为了更好地完成采购工作任务，产业购买者适当改变要采购的某些产业用品的规格、价格等条件，从而有可能重新选择供货商。

- A. 修正重购
- B. 直接重购
- C. 新购
- D. 间接重购

【答案】A

34. 市场营销计划的控制不包括()。

- A. 季度计划控制
- B. 效率控制
- C. 年度计划控制
- D. 战略控制

【答案】A

35. 顾客力量分析是企业特定经营环境分析的重要内容，不包括()。

- A. 顾客购买动机分析
- B. 顾客年龄结构分析
- C. 顾客消费承受能力





D. 产品消费群体分析

【答案】B

36. 阿伦和梅耶提出的组织承诺不包括()。

A. 感情承诺

B. 继续承诺

C. 规范承诺

D. 口头承诺

【答案】D

37. 社会学习理论的创始人()做出了大量研究,证明人们可以向其他人学习,即观察学习。

A. 弗洛姆

B. 班杜拉

C. 爱德华·桑代克

D. 赫兹伯格

【答案】B

38. 群体决策的缺点不包括()。

A. 对决策结果的责任不清

B. 无法增加决策的可接受性

C. 要比个体决策需要更多时间

D. 群体讨论时易产生个人倾向

【答案】B

39. 以下心理测验的分类中,不是按测验目的不同分类的是()。

A. 描述性测验





B. 诊断性测验

C. 综合性测验

D. 预测性测验

【答案】C

40. 基于“经济人”假说的管理是运用()来调动人的积极性。

A. 物质刺激

B. 满足社会需要

C. 内部激励

D. 搞好人际关系

【答案】A

41. 在正常情况下，组织开发的重点是组织的()。

A. 协作能力

B. 创新能力

C. 竞争能力

D. 发展能力

【答案】A

42. (

)是岗位调查、岗位分析、岗位评价与岗位分类分级等项活动的总称。

A. 定岗定员

B. 工作研究

C. 工作分析

D. 岗位研究





【答案】D

43. ()不属于现代人力资源管理的基本原理。

- A. 同素异构原理
- B. 能位匹配原理
- C. 适才适用原理
- D. 动态优势原理

【答案】C

44. 在下列调查研究方法中，不属于询问法的是()。

- A. 会议调查法
- B. 邮寄调查法
- C. 问卷调查法
- D. 行为记录法

【答案】D

45. 某企业上个季度的工时定额下降 20 个百分点，那么相应的产量定额提高率为()。

- A. 15%
- B. 20%
- C. 25%
- D. 30%

【答案】C

46. ()是为达到一定的工作目标而进行的一项劳动活动。

- A. 职务





B. 任务

C. 职责

D. 责任

【答案】B

47. 岗位抽样的作用不包括()。

A. 掌握各类工时消耗的情况

B. 研究机器设备运转情况

C. 改进工作程序 and 操作方法

D. 提高员工工作的满意度

【答案】D

48. ()是整个时间资源的总量，是员工工作时间的自然极限。

A. 日历时间

B. 制度工作时间

C. 自然时间

D. 实际工作时间

【答案】A

49. ()一般是在工作轮班的开始和结束所消耗的准备或结束工作所消耗的时间。

A. 机动的的基本时间

B. 组织性的作业宽放时间

C. 技术性的作业宽放时间

D. 交叉的辅助时间

【答案】B





50. ()是指在一次平均数之外，所有先进数值的二次平均数。

- A. 平均日产量
- B. 简单平均值
- C. 先进平均工时
- D. 加权平均值

【答案】C

51. ()是由调查人员对一个工作日内一组员工在一个或几个工作地点上共同劳作的全部情况，进行观察、记录和分析的写实方法。

- A. 个人岗位写实
- B. 工组岗位写实
- C. 自我岗位写实
- D. 多机台看管写实

【答案】B

52. 人力资源管理不当所导致的间接成本一般不表现为()。

- A. 员工缺乏工作主动性
- B. 离职率高
- C. 员工不愿意和管理人员交流
- D. 工作上不配合

【答案】B

53. 竞聘上岗的理论基础是()。

- A. 能岗匹配原理
- B. 动态优先原理





C. 同素异构原理

D. 效率优先原理

【答案】A

54. () 招聘广告比较适用于在某个特定地区的招聘、适合候选人数量较大的岗位。

A. 网上招聘

B. 广播电视

C. 报纸

D. 杂志

【答案】C

55. 某一新成立的网络公司需要招聘一名具有一定经验的技术总监，那么，其最适合的招聘来源是()。

A. 学校招聘

B. 竞争对手

C. 下岗失业

D. 退伍军人

【答案】B

56. 传统简历调查与档案考核的测评手段，具有信息量小、科学性差、缺乏预测性的缺点，采用()的方式进行简历分析可以弥补这一不足。

A. 心理测试

B. 背景调查

C. 应聘者推荐表

D. 加权应聘申请表





【答案】D

57. 企业对应聘者进行背景调查时，应遵循的原则不包括（

）。

A. 重视客观内容的调查核实

B. 全方位的进行调查

C. 利用结构化表格

D. 估计调查材料的可靠程度

【答案】B

58. 筛选应聘人员相关材料时，应避免出现的问题，说法错误的是（ ）。

A. 按一定比例淘汰投档者

B. 过分看重分数和学历

C. 出现性别歧视

D. 出现生源歧视

【答案】A

59. 培训需求的确认，应该由（ ）来负责。

A. 人力资源部培训主管

B. 企业相关的主管部门

C. 战略发展部门主管

D. 各类部门及各级主管

【答案】A

60. 岗前培训提纲编写的内容中，企业文化介绍不包括（ ）。

A. 企业基础

B. 公司使命

C. 核心价值观

D. 企业精神

【答案】A

61. 晋升培训的任职后训练阶段时间为任职后的（ ）。

A. 1—2 月

B. 3—5 月

C. 1—2 年

D. 2—3 年

【答案】C

62. 在管理人员教程培训中，三级培训的培训对象是（ ）。

A. 具有管理潜能的员工

B. 具有较高潜力的初级管理人员

C. 负责核心流程或多项职能的管理人员





D. 管理业务或项目并对其业绩全权负责者

【答案】B

63. 在课堂培训的方法中，（
）是指学员围绕某一个或几个主题进行交流，相互启发。

A. 模拟练习法

B. 演示法

C. 研讨法

D. 案例分析法

【答案】C

64. 如果一项培训内容的掌握有赖于实践，那么这项培训就适合于（）。

A. 课堂培训

B. 现场培训

C. 业余自学

D. 以上均可

【答案】B

65. 以下关于强制分布法的说法不正确的是（）。

A. 该方法等级划分清晰，不同的等级赋予不同含义

B. 进行考评时只需确定各层级比例

C. 能具体比较员工的差别

D. 避免评估中出现过严或过松等现象

【答案】C

66. （）是绩效管理体系的灵魂，使绩效管理建立在科学合理、现实可行的基础上。

A. 绩效沟通

B. 绩效计划

C. 绩效反馈





D. 绩效诊断

【答案】A

67. 关于人力资源部门在绩效管理方面的管理责任，表述不正确的是()。

- A. 收集反馈信息
- B. 培训实施绩效管理的人员
- C. 在本部门认真执行绩效管理制度，起到示范作用
- D. 根据人力资源开发计划确定相应的绩效管理内容

【答案】D

68. 绩效管理在员工层面的功能不包括()。

- A. 监测功能
- B. 激励功能
- C. 发展功能
- D. 规范功能

【答案】A

69. 企业在进行绩效考评时，首选应该确定()。

- A. 工作要项
- B. 绩效标准
- C. 考评方法
- D. 考评类型

【答案】A

70. 造成绩效信息失真的原因不包括()。





- A. 绩效信息监督机制的缺失
- B. 绩效信息提供者提供虚假的数据
- C. 组织内部绩效信息传输渠道不畅
- D. 考评者的信息处理分析能力低下

【答案】D

71. () 通常是以工时或完成产品的件数计算员工应当获得的报酬。

- A. 薪金
- B. 薪资
- C. 奖金
- D. 工资

【答案】D

72. 工资指导线在每年()底之前颁布。

- A. 一月
- B. 二月
- C. 三月
- D. 四月

【答案】C

73. 最适用于销售人员的工资制度是()。

- A. 计件工资制
- B. 销售提成制
- C. 结构工资制
- D. 薪点工资制





【答案】B

74. 企业结构工资不包括()。

- A. 学历技能工资
- B. 基础工资
- C. 年功工资
- D. 技能工资

【答案】A

75. ()是国家或企业给予在特殊劳动条件下工作的员工的生产性质的补偿。

- A. 工资
- B. 奖金
- C. 津贴
- D. 补贴

【答案】C

76. 企业薪酬管理的目标不包括()。

- A. 减少企业人工成本
- B. 肯定员工对企业的贡献
- C. 增强企业产品的竞争力
- D. 谋求员工与企业共同发展

【答案】A

77. 以下有关奖金总额的计算公式错误的是()。

- A. 奖金总额=成本节约额×计奖比例





- B. 奖金总额=实际利润总额×超额利润奖金系数
- C. 奖金总额=(年度实现销售额-年度目标销售额)×计奖比例
- D. 奖金总额=生产总量×标准人工成本费用-实际支付工作总额

【答案】B

78. 非经济性福利中的工作环境保护项目不包括()。

- A. 实行弹性工作时间
- B. 缩短工作时间
- C. 员工参与民主化管理
- D. 实行轮班制度

【答案】D

79. ()是指由员工自愿参加、自愿选择经办机构的一种补充保险形式。

- A. 基本养老保险
- B. 企业补充养老保险
- C. 企业储蓄型养老保险
- D. 个人储蓄型养老保险

【答案】D

80. 以下关于雇主的说法中错误的是()。

- A. 与雇员相对的一方
- B. 企业财产的人格化代表
- C. 一个孤立的自然人
- D. 生产经营与管理权的载体

【答案】C





81. 调整劳动关系应当遵循的原则性规范和最低标准是()。

- A. 劳动合同
- B. 劳动法律法规
- C. 社会道德
- D. 民主管理制度

【答案】B

82. ()指必须具备特定的形式或履行一定手续方具有法律效力的合同。

- A. 专项协议
- B. 劳动合同
- C. 要式合同
- D. 集体合同

【答案】C

83. 劳动合同变更第一前提要求是(

)。

- A. 共同协商
- B. 提前书面通知
- C. 到期前 3 日
- D. 到期向劳动者变更劳动合同

【答案】B

84. 订立 4 年期的劳动合同，双方约定了 6 个月的试用期，则劳动合同的期限为()。

- A. 48 个月
- B. 50 个月





C. 42 个月

D. 54 个月

【答案】A

85. 2004 年 6 月，李先生与某企业签订了 5 年期的劳动合同，2007 年 1 月，企业因工作需要

与李先生协商一致，同意解除劳动合同，李先生可以得到（ ）工资的经济补偿金。

A. 4 个月

B. 5 个月

C. 3 个月

D. 12 个月

【答案】C

二、多项选择题

86. 阻碍互惠交换实现的主要障碍包括（

）。

A. 信息障碍

B. 体制障碍

C. 市场缺陷

D. 人为障碍

E. 经济滞后

【答案】ABC

87. 政府实施货币政策的主要措施包括（

）。

A. 调整贴现率





- B. 调整税率
- C. 公开市场业务
- D. 调整政府转移支付
- E. 调整法定准备金率

【答案】ACE

88. 人口年龄结构对劳动力供给的影响主要是通过()的变动来实现的。

- A. 劳动年龄人口占失业人口比重
- B. 劳动年龄组内部年龄结构
- C. 劳动年龄人口占人口总数比重
- D. 劳动年龄人口平均年龄
- E. 就业人口总量

【答案】BC

89. 依据劳动法律事实是否以当事人的意志为转移，法律事实可分为()。

- A. 劳动法律行为
- B. 劳动法律渊源
- C. 劳动法律体系
- D. 劳动法律事件
- E. 劳动合同关系

【答案】AD

90. 政府制定或调整重大劳动关系标准应当贯彻“三方原则”，其中三方指的是()。

- A. 雇主协会
- B. 政府





C. 企业员工

D. 工会

E. 社会团体

【答案】ABD

91. 企业资源开发和利用活动一般分为基本活动和支持活动两部分，其中基本活动包括()。

A. 生产加工

B. 工艺设计

C. 成品储运

D. 售后服务

E. 市场营销

【答案】ACDE

92. 企业经营战略的实施工作包括()。

A. 建立相应组织

B. 合理配置战略资源

C. 设置行政支持系统

D. 实行有效战略控制

E. 调动群体力量实现战略计划

【答案】ABCDE

93. 按照买方的类型的不同，可将市场分为()。

A. 商品市场

B. 消费者市场





C. 服务市场

D. 组织市场

E. 技术市场

【答案】BD

94. 满足地位需要的行为可以是()。

A. 居住在合适的社区，参加俱乐部

B. 具有执行官的特权

C. 影响他人并改变他们的态度和行为

D. 拥有舒适的轿车，合体的穿着

E. 为合适的公司工作，拥有合适的职位

【答案】ABDE

95. 亨利·明茨伯格认为管理者的决策类角色主要包括(

)。

A. 企业家

B. 发言人

C. 谈判者

D. 联络员

E. 资源分配者

【答案】ACE

B 属于信息类。D 属于人际关系类。

96. 以人为本的企业组织形态应具有()等基本特征。

A. 集权与分权适宜，管理幅度逐步加大





- B. 确立企业员工参与管理的制度与渠道
- C. 满足组织的利益要求前提下，员工自愿接受组织的职权和权威
- D. 组织必须为其成员创造利益，并明确组织的宗旨和目标
- E. 组织成员在共同利益和目标的基础上相互接纳协同合作

【答案】BDE

97. 人力资源开发的根本目标包括()。

- A. 员工发展
- B. 有效运用人的潜能
- C. 企业发展
- D. 有效开发人的潜能
- E. 社会发展

【答案】BD

98. 撰写企业组织信息调研报告时，必须坚持(

)的原则。

- A. 真实
- B. 及时
- C. 完整
- D. 客观
- E. 适用

【答案】ACDE

99. 会议调查询问法的优点包括()。

- A. 调研双方有互动的机会





- B. 被调查者能充分发表见解
- C. 时间和费用较低
- D. 被调查者不易受到他人的影响
- E. 不受时间、地点限制

【答案】AC

100. 单件产品工序、工时定额应包括()。

- A. 非生产工作时间
- B. 作业时间
- C. 作业宽放时间
- D. 个人需要与休息宽放时间
- E. 准备与结束时间

【答案】BCDE

101. 工作岗位研究是()等项活动的总称。

- A. 岗位调查
- B. 岗位分析
- C. 岗位设计
- D. 岗位评价
- E. 岗位分级

【答案】ABCD

102. 工作岗位调查的方式包括()。

- A. 现场观测
- B. 询问





C. 书面调查

D. 面谈

E. 会议调查

【答案】ACD

103. ()属于人工成本的范围。

A. 企业工资项目

B. 企业职工福利费

C. 职工住房基金

D. 企业办公用品费用

E. 工会基金

【答案】ABCE

104. 企业外部招聘的不足包括()。

A. 筛选难度大，时间长

B. 招聘成本高

C. 招聘程序复杂

D. 抑制个体创新

E. 决策风险大

【答案】ABC

105. 应聘申请表的特点包括()。

A. 节省时间

B. 准确了解应聘者的信息

C. 提供后续选择的参考





D. 格式可以不统一

E. 有助于深入了解应聘者

【答案】ABC

106. 在校园招聘中组织笔试时，应当注意解决好（

）问题。

A. 简单地把笔试成绩作为筛选依据

B. 招聘人员无法胜任笔试工作

C. 笔试内容不确定

D. 笔试题目的难度把握不准

E. 把笔试气氛弄得很紧张

【答案】AD

107. 人员录用包括（ ）等内容。

A. 决定录用人员

B. 通知录用人员

C. 劳动合同的签订

D. 员工的初始安排

E. 绩效考评

【答案】ABCD

108. （ ）为作业层面的培训需求评估提供了重要信息。

A. 工作分析

B. 组织结构

C. 绩效评价





D. 质量控制报告

E. 客户反映

【答案】ACDE

109. 培训系统的设计和开发必须回答的问题有()。

A. 培训目标是什么

B. 如何实现目标

C. 培训的对象是谁

D. 如何检验目标

E. 实现目标会给企业带来何种好处

【答案】ABD

110. 根据培训的组织形式，员工培训可分为()。

A. 自学

B. 正规学校

C. 短训班

D. 现场培训

E. 非正规大学

【答案】ABCE

111. 工作指导法的培训要点包括()。

A. 关键工作环节的要求

B. 改善员工间的合作

C. 做好工作的原则和技巧

D. 增加对企业工作的了解





E. 须避免、防止的问题和错误

【答案】ACE

112. 从对企业的贡献来看，绩效管理的功能包括()。

- A. 诊断功能
- B. 监测功能
- C. 激励功能
- D. 导向功能
- E. 竞争功能

【答案】ABDE

113. 对员工进行态度考评时，可以选取的考评要素包括()。

- A. 纪律性
- B. 理解力
- C. 积极性
- D. 判断力
- E. 出勤状况

【答案】ACE

114. 制定起草企业绩效管理制度的基本要求是()。

- A. 整体性与系统性
- B. 全面性与完整性
- C. 公正性与客观性
- D. 明确性与具体性





E. 相关性与有效性

【答案】BCDE

115. 以下关于考评数据分析方法的说法正确的是()。

- A. 能级分析法只将分数排队
- B. 顺序法只能依据总分排序
- C. 对比分析法可以采取要素得分来比较
- D. 综合分析法要求不与别人的考评结果进行对比
- E. 常模分析法将考评结果与某个固定岗位模式进行对比

【答案】CDE

116. 在薪点工资制中，薪点数的确定可以取决于()。

- A. 岗位点数
- B. 个人绩效点数
- C. 年龄点数
- D. 个人贡献点数
- E. 技能点数

【答案】ABDE

117. 在选择适合企业的工资制度时，一般应考虑的因素有()。

- A. 企业规模
- B. 企业所处行业的发展速度
- C. 企业盈利水平
- D. 地区及行业的薪酬水平





E. 工资管理成本

【答案】ABCE

118. 岗位评价的基本功能包括()。

A. 为实现薪酬管理的内部公平公正提供依据

B. 量化岗位的综合特征

C. 横向比较岗位的价值

D. 为企事业单位岗位归级列等奠定基础

E. 减少员工之间的攀比行为

【答案】ABCD

119. 奖金的特点有()。

A. 特殊性

B. 单一性

C. 灵活性

D. 及时性

E. 荣誉性

【答案】BCDE

120. 选择工资形式的原则包括()。

A. 工资的发放要及时

B. 计划简明易懂，便于计算

C. 选择的具体工资形式要与岗位的特点相吻合

D. 员工收入与本人的工作效率直接成正比关系

E. 工资实施计划一经制订出来，就应当比较稳定





【答案】ABCDE

121. 补充福利项目包括()。

- A. 免费住房
- B. 工作午餐
- C. 通讯补助
- D. 法律顾问
- E. 带薪假期

【答案】ABCD

122. 根据签约代表所代表的范围的不同，集体合同可分为()。

- A. 基层集体合同
- B. 单位集体合同
- C. 行业集体合同
- D. 地区集团合同
- E. 国家集体合同

【答案】ACD

123. 以下关于企业内部劳动规则制定的说法正确的是()。

- A. 它以雇员为制定的主体
- B. 它以企业为制定的主体
- C. 它的制定是用人单位的单方法律行为
- D. 它的制定程序应当保证劳动者的参与
- E. 它以企业公开、正式的行政文件为表现形式





【答案】BCDE

124. 劳动合同的法定条款应明确规定劳动条件条款，具体的生产工作条件包括()。

- A. 劳动工作条件
- B. 生产工艺流程
- C. 安全操作规程
- D. 安全卫生制度
- E. 女工及未成年工特殊保护

【答案】ABCDE

125. 伤亡事故报告和处理制度的内容包括()。

- A. 伤亡事故分类
- B. 伤亡事故报告
- C. 伤亡事故调查
- D. 伤亡事故处理
- E. 伤亡事故总结

【答案】ABCD

【专业技能部分】

一、简答题

1. 请简述劳动定额的内容。

【参考解析】

劳动定额的工作内容包括以下几个部分：

(1) 劳动定额的制定

是劳动定额管理的首要环节，是搞好定额管理的基本前提。





(2) 劳动定额的贯彻执行

评价和衡量企业劳动定额的贯彻实施的情况，可采用以下几项标准：①劳动定额面的大小；

②企业的计划、生产、财务、劳动各职能部门是否按劳动定额组织企业的生产经营管理；③企业

或车间、班组是否按劳动定额对工人的劳动量进行了严格的考核，做到“日清日结”；④企业为了

推行新定额是否采取了有效的措施。

(3) 劳动定额的统计分析

通过收集各种信息及数据资料，经过统计汇总、整理和统计分析加以说明。

(4) 劳动定额的修订

企业只有在总结推广先进经验的基础上，不断组织力量修改原有的劳动定额，提高企业生产

经营管理水平，才能促进企业生产的发展。劳动定额的修订是在定额的贯彻实施、统计分析之后，

对定额的重新整顿和修改，既是劳动定额管理的最后一个环节，又标志着新的定额产生。

2. 请简述绩效考评的作用。

【参考解析】

通过绩效考评可以发挥以下作用：

(1) 上级主管不必介入到所有具体事务中。

(2) 通过赋予员工必要的知识来帮助自我决策，从而节省管理者时间。

(3) 减少员工之间因职责不明而产生的误解，减少出现当上级主管需要信息时没有信息的局面。

(4) 通过帮助员工找到绩效低下的原因，以减少错误和偏差。

(5) 通过定期交流，员工能清醒面对自己的不足，从而激发他们的积极性、主动性和创造性。

3. 请简述计件工资制的优缺点。

【参考解析】





计件工资是指根据员工完成合格产品的数量，按计件单价支付的劳动报酬。不仅能反映不同等级的工人之间的劳动差别，而且能够反映同等级工人之间的劳动差别。

计件工资制具有以下的特点：

(1) 优点：①提高了薪酬的公平性；②提高了劳动生产率。

(2) 不足：①容易出现片面追求产品数量，忽视质量、消耗定额、安全等倾向；②因管理或技术改造而使生产效率增加时，提高定额会遇到困难；③因追求收入会使劳动者工作过度紧张，有碍健康；④企业以利润最大化为目标时，容易导致对计件制的滥用；⑤计件工资制本身不能反映物价的变化。

二、计算题

1. 张先生 4 月份实际出勤天数为 20 天(该月制度工作时间为 22 天)。此外，4 月 10 日，由于参加工会主席的换届选举活动，占用了 4 个小时；4 月 20 日，因跟随领导外出参观；占用了 6 个小时。

请计算张先生该月的缺勤率、出勤时间利用率和制度工时利用率。

【参考解析】

制度工作工时=22×8=176 小时

实际缺勤工时=(22-20)×8=16 小时

出勤工作工时=20×8=160 小时

实际工作工时=160-(4+6)=150 小时

(1) 缺勤率=实际缺勤工时÷制度工作工时×100%=16÷176×100%=9.1%

(2) 出勤时间利用率=实际工作工时÷出勤工作工时×100%=150÷160×100%=93.75%

(3) 制度工时利用率=实际工作工时总数÷制度工作工时总数×100%=150÷176×100%=85.2%

2. 甲公司培训中心某一培训项目费用预算情况如下：①发生在教师身上的费用 175000 元；②





教材及辅导材料的印制、购置费 8000 元;③教室、电教、教具、实训仪器、设备、材料、水电费

用等 12000 元;④外出参观、游览的车票、门票、外联费用等 36000 元;⑤学员食宿、文体、医

疗等费用 28000 元;⑥其他培训费用 6000 元;⑦计划招收学员 50 人,管理费用系数 15%。

请计算:单个学员培训收费标准是多少?

【参考解析】

单个学员培训收费标准=该班预计发生的经费总额÷本班学员数

预计发生的经费总额=(1+管理费用系数)×各项成本合计

$= (1+15\%) \times (175000+8000+12000+36000+28000+6000)$

$= 1.15 \times 265000$

$= 304750 (\text{元})$

单个学员培训收费标准 $= 304750 \div 50 = 6095 (\text{元})$

三、综合分析题

1. C 集团公司是一家迅速发展起来的医药企业,2013 年到 2015 年该集团公司的销售额连续三

年都超过 2 亿元,但到 2016 年 6 月 30 日,C 集团公司突然发布一则公告:自即日起进行停业整顿。

据 C 集团公司原副总经理李先生透露,C 集团除 2013 年向社会严格招聘营销人才之外,在以后的

几年里,基本上是随时需要人员,随时进行招收,主要凭人情或内部人员的推荐,这种情况持续

了三年之久。之后,C 集团又盲目地招收了大量中医药方向的专门人才,并且安插在企业各个下属

业务和职能部门中,作为各个单位的负责人,结果使各个单位的管理出现了不同程度的混乱。2016

年 3 月,由于一位高层领导的失误,又造成营销中心主任愤然离开公司,营销中心一度陷入无人

负责管理的状况。请您结合本案例回答下列问题:

(1)试从人力资源管理的角度分析导致 C 集团公司失败的主要原因。

(2)C 集团公司要想摆脱目前面临的困境,应该采取哪些补救性措施?





【参考解析】

(1)C 集团公司失败的主要原因有：

①人员招聘方式不合理。本案例中，“除 2013 年向社会严格招聘营销人才之外，在以后的几

年里，基本上是随时需要人员，随时进行招收，主要凭人情或者内部人员的推荐。”这说明 C 集团

公司主要采用的是内部招募方式，内部招聘有优点也有缺点，在该公司主要体现的是缺陷的一面。

内部招聘的缺陷有：

因处理不公、方法不当或员工个人原因，可能会在组织中造成一些矛盾，产生不利的影响。

内部招聘需要竞争，而竞争的结果必然有成功与失败，并且失败者占多数。竞争失败的员工可能

会心灰意冷、士气低下，不利于组织的内部团结；内部选拔还可能导致部门之间“挖人才”现象，

不利于部门之间的团结协作；此外，如果在内部招聘过程中，按资历而非能力进行选择，将会诱

发员工养成“不求有功，但求无过”的心理，也给有能力的员工的职业生涯发展设置了障碍，导

致优秀人才外流或被埋没，从而削弱了企业的竞争力。

容易造成“近亲繁殖”。同一组织内的员工有相同的文化背景，可能会产生“团体思维”现象，

抑制了个体创新，尤其是当组织内部重要岗位主要由基层员工逐级升任时，就可能会因缺乏新人

与新观念的输入，而逐渐产生一种趋于僵化的思维意识，这将不利于组织的长期发展。

内部招聘，尤其是从企业内部提拔管理人员，有可能出现“照顾性提拔”的倾向，将不符合

条件人员提拔到他所不能胜任的岗位上工作。

②管理者的选拔机制与管理不善，缺乏必要的人力资源规划。本案例中，“C 集团又盲目地招

收了大量中医药方向的专门人才，并且安插在企业各个下属业务和职能部门中作为部门负责人。”

由此可知，C 集团公司的管理人员严重缺乏且综合素质偏下，这直接导致了各部门的管理出现了不

同程度的混乱。

(2)C 集团公司要想摆脱目前面临的困境，应该采取的补救措施有：





①建立一套符合该公司文化的绩效管理考核系统，对内部员工进行严格相关的“文化考试”

和“技能考试”测试。即采用 360 度考核的考核方法，剔除明显不符合要求的员工，并且坚决杜

绝凭人情走后门进入公司的现象。

②改变该公司业务部门和职能部门的领导机制，选拔一批具有综合能力的领袖人才。为公司

增添新的血液，并且迅速整顿公司各个层面的面貌，尽可能地减少偏差。

③找到原营销中心的主任，通过与他的沟通及一系列的激励诱导方式，使其回到营销中心工

作。同时让他根据营销部门各员工的能力分配不同的工作，并且设立相应的业绩指标。

④采用外部招聘方式，从社会严格招聘一批能够带来新思想、新方法的营销实战人才，使营

销部门的工作得到良好运行。

⑤通过物质激励和情感激励等方式，激励员工，并且时常开展一些营销心理讲座，增强员工

的执行力与抗压力。

⑥挖掘新的营销渠道。例如：通过电子商务等新兴的网络营销方式销售产品，增加产品的市

场占有率等。

通过以上方式的全面整顿改革，相信 C 集团公司不久会恢复迅速发展面貌。

2. 去年 1 月初，小张到某公司工作，双方未签订劳动合同，但双方约定小张每月工资为 4000

元。1 月底，该公司做出一项决定，从全体职工的工资中拿出 20%，作为绩效工资，如果在年底公

司完成各项指标，公司将绩效工资一次性发放职工本人，如果完不成指标，绩效工资将不予发放。

从 2 月起，小张每月领到 3200 元的工资，小张为此与公司多次协商未果。4 月初小张决定诉诸法

律以维护自己合法权益。

请依据我国现行劳动法律法规，对本案件做出评析。

【参考解析】

这是一起因用人单位不执行劳动合同法律法规，使劳动者的合法权益受到侵犯而引发的劳动





争议案件。

(1)按照我国劳动合同法的相关规定，劳动者与用人单位建立劳动关系，应当订立书面劳动

合同。该公司未依法与小张签订书面劳动合同，其行为明显违法，且责任在该公司。

(2)双方虽然没有订立书面劳动合同，但小张从去年 1 月起即与该公司确立了劳动关系，存

在事实劳动关系，其合法权益亦受到法律保护。

(3)双方在确立劳动关系时，对小张的月工资 4000 元，已经协商一致，口头约定，没有异

议，因此，该公司应当严格执行。该公司不能兑现小张的月工资 4000 元，属于违法。

(4)劳动报酬条款是必备条款，即使口头约定，也具有法律效力。

(5)根据我国劳动合同法的规定，用人单位与劳动者协商一致，可以变更劳动合同约定的内

容。公司拿出 20%的工资作为绩效工资，应与员工小张协商，未经协商，公司单方做出变更决定，

属于无效。

(6)按照我国劳动合同法规定，公司未足额发放小张的工资，属于未按约定支付员工工资，

该公司应予补足，即小张应该补发 2、3 月份的工资，共计 1600 元。

(7)按照我国劳动合同法的规定，该公司应自用工之日起超过一个月不满一年未与劳动者订

立书面劳动合同的，应从 2 月份开始向小张每月支付 2 倍的工资。

