

中级工商管理冲刺:人力资源开发与管理 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/83/2021_2022__E4_B8_AD_E7_BA_A7_E5_B7_A5_E5_c49_83597.htm 考试目的：要求在掌握人力资源开发与管理的基础概念和原理的基础上，掌握人力资源规划、职务分析和职务设计、员工流动管理、管理人员选拔、培训和考评、领导者选拔和激励、跨国公司人力资源管理等方面的概念、作用、原则、实施过程、操作方法或途径的掌握程度，以及运用上述知识从事人力资源开发与管理、解决工作中实际问题的基本能力和技能。往年所占分值：共9题，11分。

一、人力资源规划

1. 人力资源规划中总体规划与各项业务计划的内容与关系：人力资源规划是指企业对预测所需的人才要求及其提供人才的过程。包括总体规划（指计划期内人力资源管理的总目标、总策略、实施步骤及总预算安排，）和各项业务计划，各项业务计划中又包括员工招聘、使用、培训、发展、报酬和劳动关系计划等。各项业务计划是总体规划的展开和具体化。企业的经营战略制约和影响人力资源总体规划的制订；企业的经营计划制约和影响人力资源业务计划的制定和实施。

2. 人力资源需求预测的方法主要有以下几种：A. 德尔菲法：综合不同专家的意见来预测某一领域的发展趋势，适合于长期趋势预测。选择专家（只要熟悉问题，专家可以是管理者，也可是普通员工，企业内外人士都可以）主持者归纳分析第一轮预测结果，并反馈给各位专家再提出修改意见 战略分析 反馈 达成一致意见 优点：集思广益、客观准确。缺点：花费时间较长。在预测过程中要注意：主持者应为专家们提供充分的信息，所提

的问题要尽可能简单以便于专家理解，专家们的观测结果不要求精确但要求说明对预测结果的肯定程度。

B．时间序列分析法：根据过去一定时期内员工数量的变动趋势来预测未来的人力资源需求，比较适合短期预测。缺点：由于只考虑了时间因素，所以预测结果的准确性受到很大限制。

C．回归分析法 一元线性回归分析法的步骤：首先，利用所给资料数据确定回归方程 $Y=a+bX$ 中的回归系数 a 与 b ，其中， X_i 为自变量第 i 期的实际值， Y_i 为因变量第 i 期的实际值 其次，写出以 a 、 b 的具体数值表示的回归方程，如 $Y=5.84+6.77X$ 最后，用上述模型（方程）进行预测。

D．转换比率分析法 主要用于预测企业辅助人员、服务人员需求量。 辅助人员数量=一线员工数/辅助人员的生产率 主要应该掌握各种方法的概念和做法，重点计算是回归分析法。 例：某企业通过综合专家们的意见来预测人力需求的发展趋势，可采用的预测方法是（ ）。 A．回归分析法 B．德尔菲法 C．时间序列分析法 D．马尔可夫模型法

3．人力资源供给预测分为内部供给和外部供给 内部供给预测：两种方法： A．管理人员接续计划：某职务的现职人数 可能的流入人数（招聘、提升）-可能的流出量（退、辞、解、降、提升的人数） B．马尔可夫模型：（转换概率矩阵分析法）人员变动矩阵中的每一个元素表示两个职务间调动的员工数量的百分比。把初期人员数量×这些相应的比率，就得到人员变动的绝对数。依此类推，最后将各列纵向相加，就可算出各职位总计的内部人力资源供给量。 外部供给预测包括三个方面：宏观经济形势的好坏，企业当地劳动力市场的供求情况，行业劳动力市场供求情况。

二、职务分析和职务设计 1．职务分析的内容包括五项：对职务所

承担的工作任务的分析。（把工作任务按分工协作原则落实到个人）；对工作职责的分析。即对职务权限、范围、责任大小的分析；对职务关系的分析。即某职务与相关的上下左右职务的关系；对任职者应具有起码的知识、技能、经验、身体状况的分析；对劳动环境和劳动条件的分析。职务分析中注意区分任务、职位、职务、职务描述、职务规范和任职资格几个概念（P168）：任务指一项具体工作内容；职位指一组任务；职务又是由一组相似的职位组成；职务描述是指根据职务分析的结果，以书面形式加以描述并整理成文件的过程，最终的表现就是职务说明书；职务说明书以“事”为中心，职务规范则以“人”为中心，它是指任职者承担某职务需达到的任职资格，包括知识、技能、经验、身体健康状况等。例：职务分析中的职务是由许多工作性质、类别、环境相同的（）组成的。A．职责 B．职权 C．职位 D．职能

2．职务分析方法：1) 观察法：即分析人员到工作现场对员工进行直接观察。优点是：全面、深入、直接缺点是：容易使员工产生反感，导致工作变形。2) 面谈法：即和职务承担者交谈收集有关信息。其中，个人面谈适合于工作有差别、时间较宽松的情况；集体面谈法适合于多名员工从事同一职务的情况；主管人员面谈法适合于主管人员对下属相当了解。优点是：简单迅速，适用面广。缺点是员工容易产生压力，故意夸大岗位责任和难度，导致信息失真。

100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问

www.100test.com