



北京市丰台区成人职业技能培训学校

人力资源管理师

求实创新 自强不息



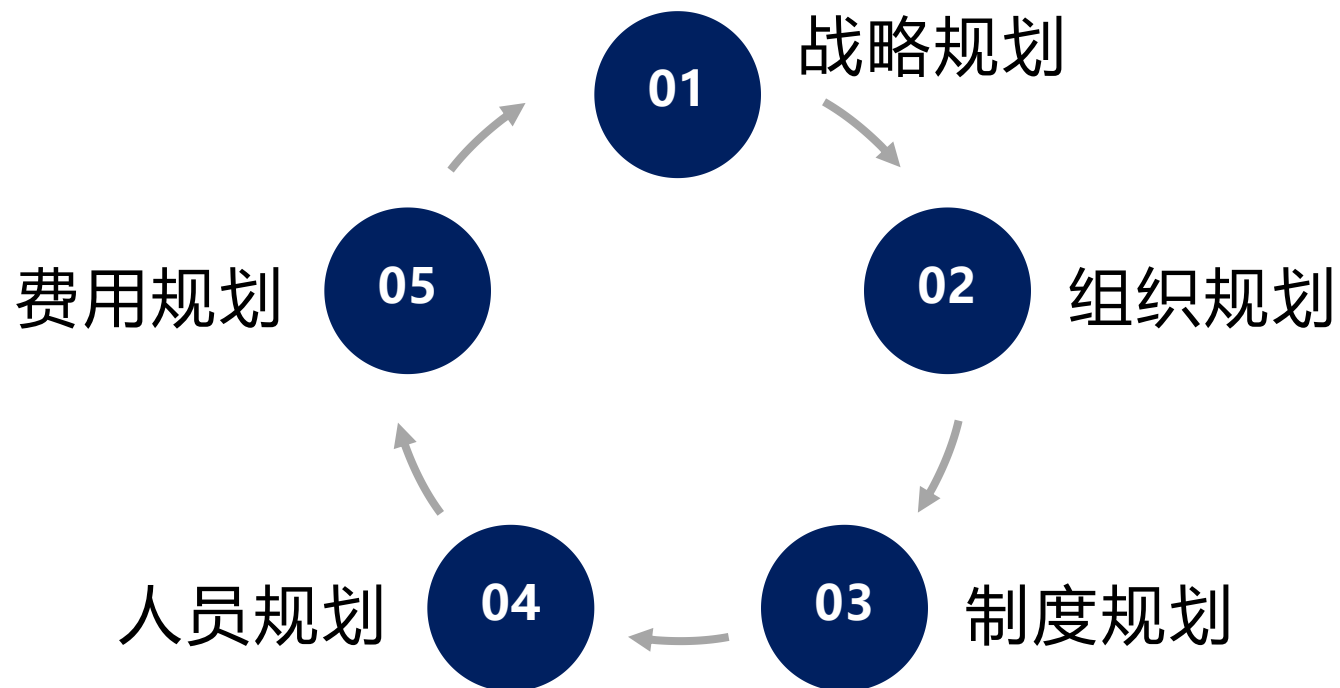
第一章 人力资源规划

主讲：文馨

企业人力资源管理师（四级）

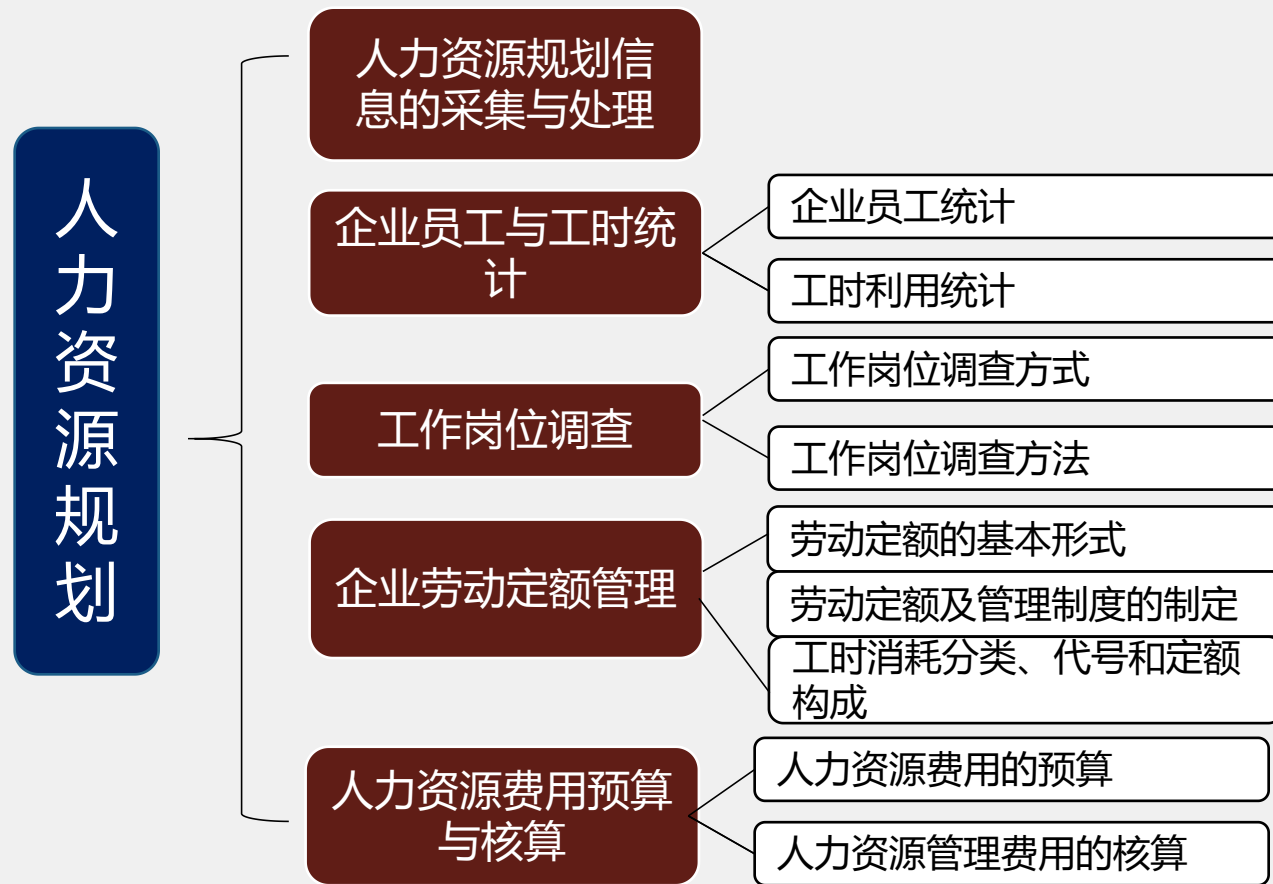


人力资源规划的五大内容





本章架构





第一节 人力资源规划信息的采集与处理

知识要求

一、人力资源规划的概念和分类

(一) 人力资源规划的概念 (广义、狭义)

- 1、**广义**：是企业所有的人力资源计划的总称；是战略计划与战术计划即各项具体的实施计划的统一。
- 2、**狭义**：是指企业从战略规划和发展目标出发，根据其内外部环境的变化，对未来人力资源的**需求**和**供给**进行预测，制定相应措施，实现人力资源有效配置的过程。



一、人力资源规划的概念和分类

(二) 企业人力资源规划的分类

- 1、按规划的期限划分为：**长**（5年以上）、**中**（1-5）年、**短**（1年以内）
- 2、按规划内容包括以下几类：

战略规划	是根据企业总体发展战略目标，对 企业人力资源开发和利用的大政方针、政策和策略 的规定，是各种 人力资源计划的核心 ，是 事关全局的关键规划 （一级管理师）。
组织规划	是对 企业整体框架的设计 ，主要包括组织信息的采集、处理和应用，组织结构图的绘制，组织调查，诊断和评价，组织设计与调整，以及组织机构设置等（四级）。
制度规划	是人力资源总规划目标实现的重要保证，包括 人力资源管理制度体系建设的程序、制度化 管理等内容（二级）。
人员规划	是对 企业人员的总量、构成、流动的整体规划 ，包括人力资源现状分析、企业定员、人员需求与供给预测和人员供需平衡等（四、三级）。
费用规划	是对 企业人工成本、人力资源管理费用 的整体规划，包括人力资源费用的预算、核算、审核、结算，以及人力资源费用控制（四级）。

真题. 练习

()是对企业人工成本和人力资源管理费用的整体规划

A. 人员规划
C. 费用计划

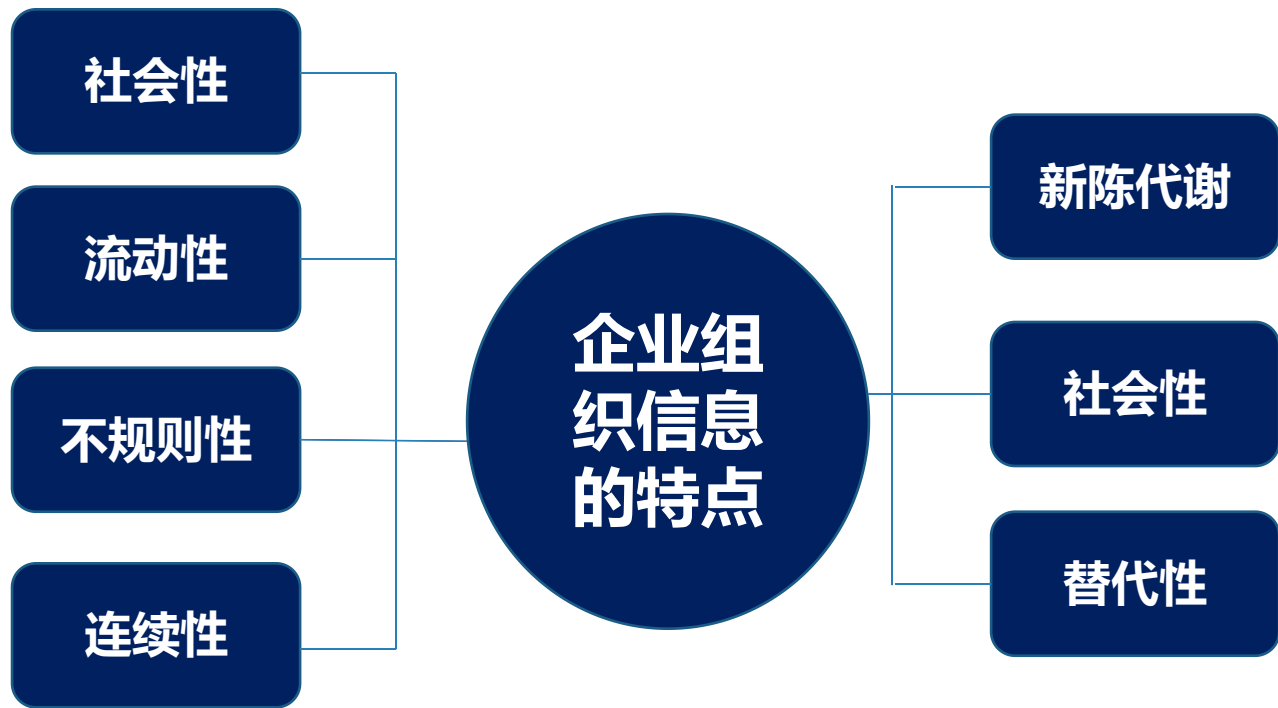
B. 成本规划
D. 战略规划

真题. 练习

答案：C



二、企业组织信息的特点





三、企业组织信息采集和处理的基本原则 (选择题)



真题. 练习

下列各项不属于组织信息调研具体要求的是（）

- A 综合性
- B 系统性
- C 经济型
- D 及时性

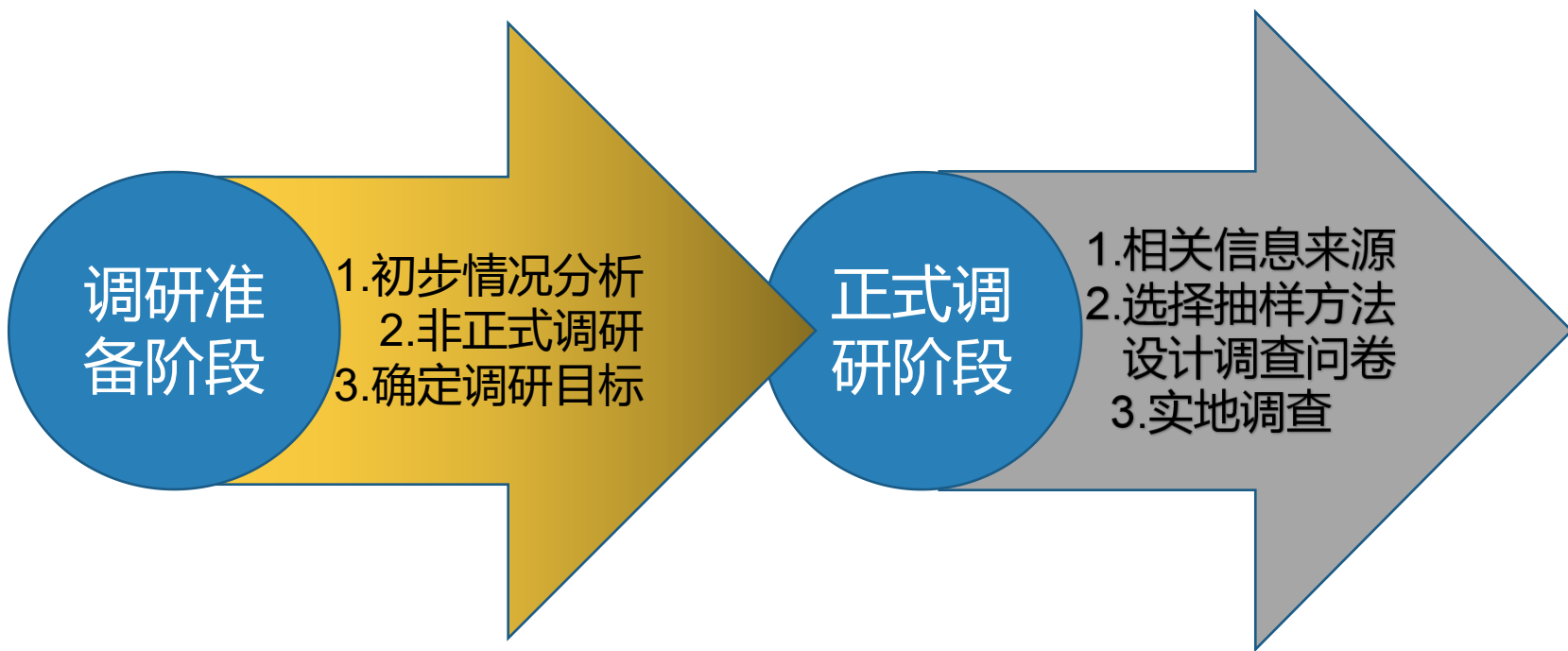
真题. 练习

答案: A



能力要求

一、企业组织信息采集的程序（选择题）



真题. 练习

企业组织信息采集的步骤如下：①非正式调研；②正式调研；③初步情况分析；④确定调研目标，排序正确的是（）

A ③①②④
C ①③④②

B ③①④②
D ③④①②

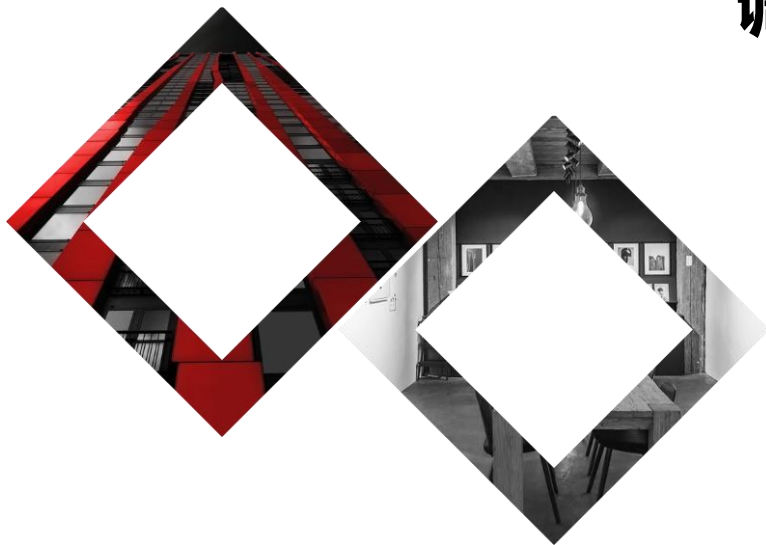
真题. 练习

答案：B

二、企业组织信息采集的方法

档案记录法

采集组织过去的决策
机构效率、决策效率、
决策效果、执行效率、
文件审批效率、文件
传递效率



调查研究法

包括：

- 1.访问法（当面、电话、会议、邮寄、问卷）
- 2.观察法（直接、行为记录）

调查研究法的优缺点（重点，选择题）

方法名称	定义	优点	缺点	适用于
当面调查法	又称面谈调查法 指调查者当面问被调查者的方法	灵活、不受时间、地点限制、真实客观、资料全面可靠	耗时长、成本高、结果易受主观因素影响、范围窄，不具代表性	采集内容复杂、要求细致的信息
电话调查法	又称电话询问法 指通过打电话问被调查者的方法	成本低、速度快、面广量大、能设计统一询问表格便于统计处理	-----	采集简单信息：是与非、对与错等
会议调查法	指调查者邀请被调查者在约定时间、地点以会议方式展开的方法	可直接听观点、有互动机会、花费时间费用低、效率高	受时间地点限制、人员较多不能充分发挥被调查者见解、易受他人影响	对学者、专家或企业高层调查
邮寄调查法	又称函件询问、调查法，指通过信函邮寄把设计好的表发给被调者	成本低、不受行业地区时间限制、面广量大、广泛全面，被调者有充分时间思考	邮寄往返麻烦、时长、回收率低、影响调查样本代表性、统计分析归纳困难	内容简单、答题要求不高、时限长的调查
问卷调查法	-----	费用适中、回收率较高、效果良好	-----	采集内容较多、答题要求不高、时限短

真题. 练习

会议调查询问法的缺点包括：（）

- A 耗时长，成本高
- B 被调查者不能充分发表见解
- C 调查结果误差大
- D 被调查者易受到他人的影响
- E 受时间、地点限制

真题. 练习

答案: BDE

真题. 练习

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

真题. 练习

答案：D



三、企业人力资源规划信息的处理

定义：对调查研究所获得的资料进行去粗取精、去伪存真的(1)筛选；(2)统计；(3)分析的过程。信息分析、撰写调研报告和信息应用三个内容。

(一) 企业人力资源规划信息的分析。

可靠性分析、数理统计分析、经济学分析 (SWOT)

(二) 调研报告的撰写 (原则：真实、完整、客观、适用) (选择)

注意：资料来源；统计方法；对象情况；信息分类

(三) 企业组织信息的应用 (传输、存储、检索)

真题.练习

撰写企业组织调研报告时，无须坚持（）

- A 真实原则
- B 及时原则
- C 完整原则
- D 客观原则

真题. 练习

答案：B

真题.练习

调研报告必须坚持真实，完整和客观的原则，在撰写调研报告时主要应注意的要点有（）

- A 符合调研者的意愿
- B 调查研究资料的来源
- C 调研报告的专业性
- D 调查对象的基本情况
- E 对企业组织信息进行分类

真题. 练习

答案: BDE



第二节 企业员工与工时统计

人力资源规划

第一单元 企业员工统计

第二单元 工时利用统计



第一单元 企业员工统计

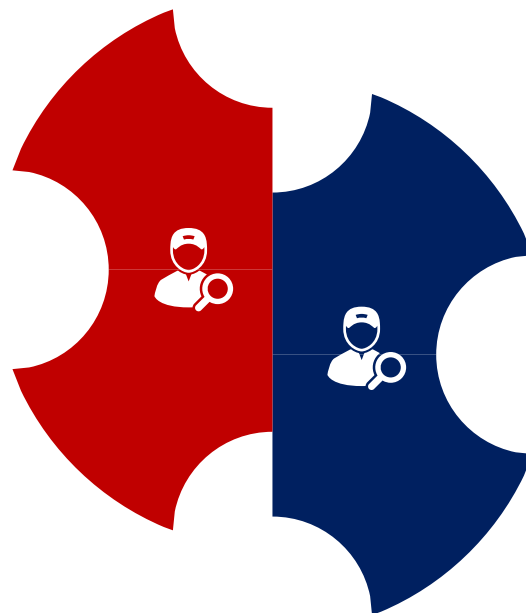
知识要求

一、企业员工的分类：

1.按性别

2.按年龄

3.按学历



4.按职业能力

管理人员：高级、中级、初级

技术人员：高级技师、技师、高级工、
中级工、初级工

5.按专业

6.按职业类别

所从事的职业类别



第一单元 企业员工统计

知识要求

二、企业员工的统计：

- 1.企业员工统计包括：人数统计+结构统计
- 2.人数统计：指一定时期内对整个企业或某个部门在职员工总人数的统计，又称平均人数统计。
- 3.结构统计：指一定时期内对整个企业或某个部门在职员工按照一定标志所进行的构成统计



能力要求

一、员工平均人数统计

(一) 月平均人数

月平均人数 =

计算月内每天实际人数之和

计算月内的日历日数

人员增减变动很小的企业:

月平均人数 =

月初人数 + 月末人数

2

注意：易错部位：

- 1.公休日与节假日的人数按前一天的人数计算；
- 2.未满月的单位，计算平均人数时公式中的分母一定要用本月的日历日数。



(二) 季平均人数

定义：计算季内平均每天拥有的人数。

公式：季平均人数 =
$$\frac{\text{计算季内各月平均人数之和}}{3}$$

易错部位：

千万不要用该季度每天人数之和除以该季度的天数，将费力不讨好。



(三) 年平均人数

$$\text{年平均人数} = \frac{\text{计算年内12个月平均人数之和}}{12}$$

$$\text{年平均人数} = \frac{\text{计算年内4个季度平均人数之和}}{4}$$



二、员工结构统计 (计算题)

(一) 员工性别构成统计 (计算题考过)

(二) 员工年龄构成统计

(三) 员工学历构成统计

(四) 员工职业资格结构统计



第二单元 工时利用统计

知识要求

一、工作时间的概念和种类：

1、概念：

工作时间简称工时，是指劳动者在一定生产、技术组织条件下，从事生产性、服务性或管理性等各类劳动活动所消耗的时间。

2、种类：标准工时、综合工时、不定时工时。



二、工作时间统计的意义(选择)

- 1.为合理安排作业计划和定岗定员提供依据
- 2.为企业产品成本核算提供依据
- 3.为合理发放工作报酬、考核、奖励、晋升提供依据
- 4.为提高工作效率提供依据



真题. 练习

进行工作时机统计为（）提供了依据

- A 定岗定员
- B 产品成本核算
- C 员工晋升
- D 提高工作效率
- E 考核奖励



真题. 练习

答案: ABCDE



二、工作时间的构成

1. 日历时间：整个时间资源的总量，是员工工作时间的自然天数。

2. 制度公休时间：法定公休日和节假日。

我国制度共休假共计为115天（104六日+11节假日）

3. 制度工作时间——法定工作时间。

月平均工作天数： $(365-115) / 12 = 20.8333$ 天

月平均工作小时数： $20.8333 * 8 = 166.67$ 小时

4. 缺勤时间：在制度工作时间内，由于个人原因没有上班的时间。

全日缺勤：1个工作日内都未上班；

非全日缺勤：1个工作日内仅有一部分时间没有上班。

5. 出勤时间：在制度工作时间内，实际上班时间。



6.停工时间：在制度工作时间内，由企业的原因造成员工上班但没有从事生产活动的时间。

将公休与工作日调换使用时，工作日休息不算停工时间，公休日工作不算加班时间。

停工时间分为：停工被利用时间和停工损失时间

停工被利用时间是指停工后被安排从事非本职的其他生产性工作时间。

如企业安排从事的是非生产性活动，不能计入停工被利用时间内。

7.非生产时间：在制度工作时间内，员工出勤后从事非生产性活动的时间。（如选举、公益活动）

8. 制度内实际工作时间：在制度工作时间内，员工出勤后实际从事生产作业活动的时间。（核心时间）

9. 加班时间——指在制度工作时间以外，由于生产经营活动的需要，企业安排员工实际从事生产作业活动的时间。

10. 全部实际工作时间——员工在规定工作以内和以外，实际从事生产作业的时间总和。



各种工作时间指标之间的关系图1-1

1 日历时间					
2 制度公休时间		3 制度工作时间			
11 实际公休时间	9 加班时间	5 出勤时间			4 缺勤时间
		12 制度内从事本职工作劳动时间	6 停工时间		7 非生产时间
			13 停工被利用时间	14 停工损失时间	
		8 制度内实际工作时间		工作时间关系图 (工作时间万能图)	
	10 全部实际工作时间				



能力要求

一、工作时间的核算

1. 日历工日数与日历工时数

日历工日 = 计算期的日历天数 × 计算期平均人数

日历工时 = 日历工日 × 制度工作日长度

(每日法定工时数)

2. 制度公休工日与制度公休工时

制度公休工日数 = 计算期制度公休天数 × 计算期平均人数

制度公休工时 = 制度公休工日 × 制度工作日长度

(每日法定工时数)



3.制度工作工日与制度工作工时

$$\begin{aligned}\text{制度工作工日} &= \text{计算期制度工作天数} \times \text{计算期平均人数} \\ &= \text{日历工日} - \text{制度公休工日} \\ &= \text{出勤工日} + \text{缺勤工日}\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{制度工作工时} &= \text{制度工作工日} \times \text{制度工作日长度} \\ &= \text{日历工时} - \text{制度公休工时}\end{aligned}$$

4.缺勤工日数与缺勤工时数

$$\text{缺勤工日} = \text{计算期缺勤天数} \times \text{计算期平均人数}$$

$$\text{缺勤工时} = \text{缺勤工日} \times \text{制度工作日长度} + \text{非全日缺勤工时}$$

5.出勤工日数与出勤工时数

$$\begin{aligned}\text{出勤工日} &= \text{制度工作工日} - \text{缺勤工日} \\ &= \text{全日出勤工日} + \text{非全日出勤工日 (非全日缺勤)}\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{出勤工时} &= \text{制度工作工时} - \text{缺勤工时} \\ &= \text{出勤工日} \times \text{制度工作日长度} - \text{非全日缺勤工时} \\ &= \text{全日出勤工日} \times \text{制度工作日长度} + \text{非全日缺勤工时}\end{aligned}$$



6.停工工日数与停工工时数

停工工日 = 计算期员工出勤工日中的全日停工工日的累计

停工工时 = 全日停工工日 × 制度工作日长度 + 非全日停工工时

7.非生产工日数与非生产工时数

非生产工日 = 全日非生产工日

非生产工时 = 全日非生产工日 × 制度工作日长度 + 非全日非生产工时

8.制度内实际工作工日与制度内实际工作工时数

制度内实际工作工日 (时)

= 制度工作工日 (时) - 缺勤工日 (时) - 停工工日 (时) -
非生产工日 (时) + 停工被利用工日 (时)

= 出勤工日 (时) - 停工工日 (时) - 非生产工日 (时) +
停工被利用工日 (时)



9.加班工日数与加班工时数

加班工日 = 全日加班工日

加班工时 = 全日加班工日 × 制度工作日长度 + 非全日加班工时 (加班工日)

10.全部实际工作工日数与全部实际工时数

全部实际工作工日 = 制度内实际工作工日 + 加班工日

全部实际工作工时 = 制度内实际工作工时 + 加班工时



二、工作时间利用程度分析

(一) 工作时间利用程度的基本分析 (计算题)

1.出勤率指标和缺勤率指标:

$$\text{出勤率} = \text{实际出勤工时} \div \text{制度工作工时} \times 100\%$$

$$\text{缺勤率} = \text{实际缺勤工时} \div \text{制度工作工时} \times 100\%$$

2.出勤时间利用率(作业率)指标:

$$\text{出勤时间利用率} = \text{制度内实际工作工时} \div \text{出勤工作工时} \times 100\% \text{ (作业率)}$$

3.制度时间利用率指标:

$$\text{制度时间利用率} = \text{制度内实际工作时间} \div \text{制度工作时间} \times 100\%$$

$$= \text{出勤率} \times \text{出勤时间利用率}$$

$$= (\text{实际出勤工时} \div \text{制度工作工时}) \times (\text{制度内实际工作时间} \div \text{出勤工作工时})$$

4.工作负荷率指标:

$$\text{工作负荷率} = \text{全部实际工作时间} \div \text{制度工作时间} \times 100\%$$

真题. 练习

张先生4月份实际出勤天数为20天（该月制度工时为22天）此外，4月10日，由于参加工会主席选举活动，占用了4小时，4月20日，因跟随领导外出参观，占用了6小时，请计算张先生该月的出勤率、缺勤率、出勤时间利用率和制度工时利用率（18分）

制度工作时间=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）出勤率=实际出勤工时/制度工作工时*100=160/176=90.9%

（2）缺勤率=实际缺勤工时/制度工作工时*100%=16/176=9.1%

（3）出勤时间利用率=实际工作工时/出勤工作工时

*100%=150/160=93.75%

（4）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=85.2%

真题. 练习

小王是某国有企业的一名操作工人，他在3月的工作情况如下：本月制度公休时间为8天，但小王只休息了2天，其他时间均加班，平均每天工作11小时，用制度工作时间中的1天参加了共青团组织的活动。

请计算小王在该月的制度工时利用率和工作负荷率

解析：

$$(1) \text{ 3月份制度工时} = (31-8) * 8 = 184 \text{ 小时}$$

$$\text{制度内实际工作时间} = (31-8-1) * 8 = 176 \text{ 小时}$$

$$\begin{aligned} \text{制度工时利用率} &= \text{实际工作工时总数} / \text{制度工作工时总数} * 100\% \\ &= 176 / 184 * 100\% \\ &= 95.7\% \end{aligned}$$

$$(2) \text{ 全部实际工作按} = (31-2-1) * 11 = 308 \text{ 小时}$$

$$\begin{aligned} \text{工作符合率} &= \text{实际工作时间} / \text{制度工作时间} * 100\% \\ &= 308 / 184 * 100\% \\ &= 167.4\% \end{aligned}$$



真题. 练习

()是反映员工在出勤时间内实际工作工时及其被利用情况的指标。

- A. 出勤时间利用率 B. 出勤率
- C. 工作日利用率 D. 工作效率



真题. 练习

答案: A

真题. 练习

下列关于制度工时利用率指标的计算方法，不正确的是（）

A 制度工时利用率=作业率*出勤率

B 制度工时利用率=出勤率*出勤时间利用率

C 制度工时利用率=100%*实际工作工时总数/制度工作工时总数

D 制度工时利用率=100%*实际工作工时总数/出勤工作工时



真题. 练习

答案: D



二、工作时间利用程度分析

(二) 其他工作时间利用程度的分析

1. 工作日利用率（计算题）：

工作日利用率 = 制度工作日实际长度 ÷ 制度工作日长度 × 100%

制度工作日实际长度 = 制度内实际工作工时 ÷ 制度内实际工作工日

2. 工作月利用率：

工作月利用率 = 制度工作月实际长度 ÷ 制度工作月规定长度 × 100%

制度工作月实际长度（天数） = 制度内实际工作日 ÷ 全月平均人数

制度工作月规定长度（天数） = 全月制度工作工日 ÷ 生产工人月平均人数

真题.练习

某公司的制度工作日长度为7小时，2007年3月该公司对员工小王进行工作日写实，写实结果如表所示。2013年11月真题

	3月份	3月份	3月份	3月份	3月份
工作日	1-2日	5-9日	12-16日	19-23日	26-30日
是否出勤	否	是	是	是	是
工作日实际长度	0	6	5.9	5.7	5.7

请计算3月份小王的工作日利用率（5天一记录）

解析：

$$\begin{aligned}\text{制度工作日实际长度} &= \text{制度内实际工作工时总数} / \text{制度内实际工作工日总数} * 100\% \\ &= (6 * 5 \text{天} + 5.9 * 5 \text{天} + 5.7 * 5 \text{天} + 5.7 * 5 \text{天}) / (5 + 5 + 5 + 5) \text{天} * 100\% \\ &= 5.825 \text{小时}\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{工作日利用率} &= \text{制度日实际长度} / \text{制度工作日长度} * 100\% \\ &= 5.825 \text{小时} / 7 \text{小时} \\ &= 83.2\%\end{aligned}$$

真题. 练习

工作日利用率的计算公式为()。

- A. 制度内实际工作时间÷制度工作工时×100%
- B. 出勤率×出勤时间利用率
- C. 制度工作日实际长度÷制度工作日长度×100%
- D. 制度工作月实际长度÷制度工作月规定长度×100%



真题. 练习

答案: C



二、工作时间利用程度分析

(三) 加班时间的分析 (计算题)

1. 加班比重 = 计算期加班工时 ÷ 计算期全部实际工作工时

2. 加班强度 = 计算期加班工时 ÷ 计算期制度内实际工作工时 × 100 (记住: 不带%)

3. 平均加班长度 = 计算期加班工时 ÷ 计算期制度内实际工作工日

真题. 练习

李某是某一大型国有企业的职工，他7月份实际上班天数为25天（制度工作时间为20.83天）其中有10天时间由于业务繁忙，每天工作时间为11小时，法定工作时间按8小时计算，请计算：

李某7月份的加班强度指标、加班比重指标、平均加班强度指标。（14.11；10.5；12.5都考了）

真题.练习

答题：

制度内实际工时=8小时*20.83天=166.64小时

全部实际工时= (25天-10天) *8小时+10天*11小时=230小时

加班工时=10天* (11小时-8小时) + (25天-20.83天) *8小时=63.36小时

加班强度指标 = 加班工时数÷制度内实际工作工时数×100
=63.36/166.64*100
=38.02

加班比重指标 = 加班加点工时数÷实际工作工时数×100%
=63.36/230*100%
=27.54%

平均加班长度指标 = 计算期加班工时/计算期制度内实际工作日
=63.36/20.83
=3.04小时/天



第三节 工作岗位调查

工作岗位调查

第一单元 工作岗位调查方式

第二单元 工作岗位调查方法



第一单元 工作岗位调查方式

知识要求

一、工作岗位研究概述

(一) 工作岗位研究的概念

工作岗位研究是岗位调查、岗位分析、岗位设计、岗位评价和岗位分类等项活动的总称。

真题. 练习

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 岗位分类

真题. 练习

答案: ABCDE



(二) 工作岗位研究的特点

1.对象性——以工作岗位为研究对象

2.系统性——完整的体系

岗位调查、岗位分析、岗位设计、岗位评价、岗位分类...

3.综合性——运用多学科的理论和方法

现代管理学、劳动心理学、劳动经济学、人力资源管理学...

4.应用性——实用性很强

5.科学性——有针对、完整系统、可操作等

知识点1:

2.工作岗位研究的相关概念 (P21-22)

任务：是为达到一定的工作目标而进行的一项劳动活动

职务：即岗位名称，是对某一工作岗位特定的指称

责任：是根据劳动分工与协作的要求，规定员工在本岗位范围内对事物或对所承担的各种义务

职责：根据岗位特性和特点，对岗位员工全部的工作任务、责任从时间空间上做出的界定

职权：指职务范围以内所应具有权力

权限：对职权范围内的具体规定

职位：即岗位，多指国家行政机关中的工作岗位

岗位：指在特点的组织中，在一定的时间、空间范围内，由员工所要完成的工作任务以及与之对应的责任，权限和职务组成的统一体

工作：**有三种含义**：（1）泛指体力和脑力劳动活动（2）专指职业（3）狭义指若干项专门任务

工作是由一组相近、相似的任务所组成的劳动活动，是构成岗位的前提和基础

工作族：是两个或两个以上的工作的集合

职业：指人们在社会中所从事的作为主要生活来源的某种工作（**单选**）

真题. 练习

工作的含义包括（）

- A 为达到一定的工作目标而进行的一项劳动活动**
- B 专指职业**
- C 特指若干项专门任务**
- D 指根据劳动分工与协作的要求，规定员工在本岗位范围内对事，对物或对所承担的各种义务**
- E 泛指体力和脑力劳动活动**

真题. 练习

答案: BCE

真题. 练习

()是指人们在社会中所从事的作为主要生活来源的某种工作

A 工作

B 职业

C 职位

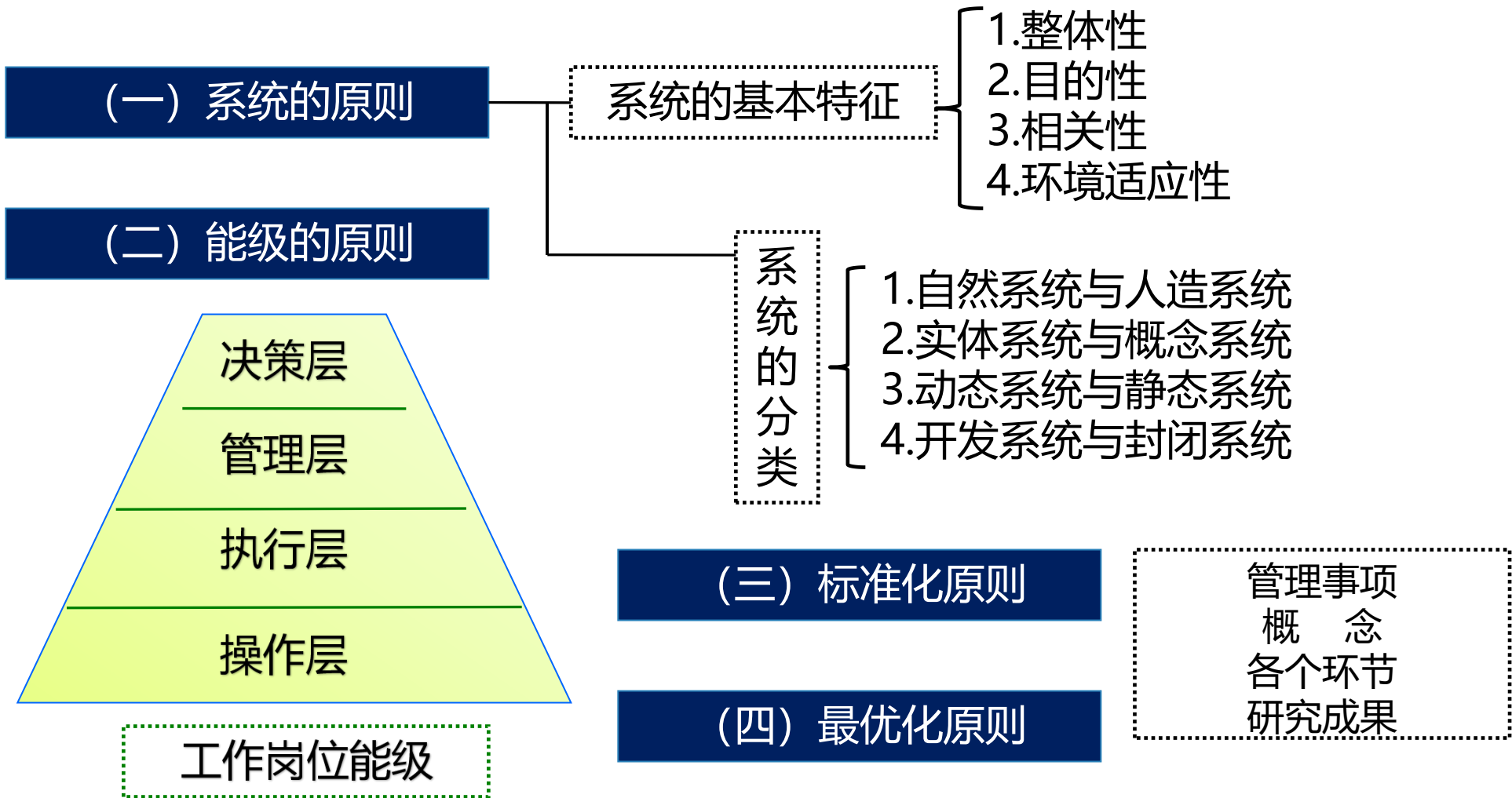
D 岗位

真题. 练习

答案： B



二、工作岗位研究的原则





二、工作岗位调查

(一) 工作岗位调查的定义

工作岗位调查——以工作岗位为对象
采用科学的调查方法
收集岗位相关的信息和资料

(二) 工作岗位调查的目的

- 1.系统、全面、深入地描述岗位；
- 2.为改进工作岗位设计提供信息；
- 3.为制定人事文件（岗位规范等）、进行岗位分析提供资料；
- 4.为工作岗位评价和工作岗位分类分级提供依据。



二、工作岗位调查

(三) 工作岗位调查的内容 (选择题)

- 1.工作任务;
- 2.名称、工作地点、员工情况;
- 3.责任;
- 4.资格、条件;
- 5.所需要的体力;
- 6.工作危险性;
- 7.劳动强度、劳动姿势、空间、操作的自由度;
- 8.使用的设备和工具的复杂程度;
- 9.工作条件和劳动环境;
- 10.其他。



真题. 练习

工作岗位调查的内容主要应该包括：（）

A 承担本岗位的资格、条件

B 本岗位的工作地点

C 本岗位在职人员的姓名

D 本岗位责任

E 担任本岗位所需要的体力



真题. 练习

答案: ABDE



能力要求

一、工作岗位调查的方式

(一) 面谈

特点：调查人直接与员工见面

注意事项（技巧）：

- 1.尊重被调查人；
- 2.根据调查目的布置面谈环境；
- 3.应允许长篇大论；
- 4.调查人对重大原则问题不发表意见，“引而不发”；
- 5.避免命令式提问，采取启发式提问；
- 6.调查人应先拟定调查提纲（补充内容）；
- 7.选择的对象应尽量广泛些（补充内容）。



(二) 现场观测

特点：调查人直接到工作现场进行实地考察和测定

注意事项（技巧）：

- 1.对调查的工作事项多提几个为什么；
- 2.调查人应在不引人注意的地方；
- 3.选择多处场地对同类岗位进行观察。

(三) 书面调查

特点：利用调查表进行岗位调查

书面调查结果的可靠性和准确性的影响因素：

- 1.调查表本身设计的合理性；
- 2.被调查人文化水平的高低及填写时的诚意、兴趣和态度。



如何选择工作岗位调查的方式（补充内容选择题）？

共三种方式：（一）面谈（二）现场观测（三）书面调查

1. 岗位数目较少的企业：选择（一）（二）
2. 岗位数目较多企业的重要岗位：选择（一）（二）
3. 岗位数目较多企业的一般岗位：选择（三）
4. 对一般岗位的个别不清楚的调查项目：选择（一）（二）



真题. 练习

若企业规模大，岗位设置繁杂，进行岗位调查时应采取（）

A 现场观察法

B 面谈法

C 书面调查法

D 综合采用上述方法



真题. 练习

答案: D



真题. 练习

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



真题. 练习

答案: ACD



第二单元 工作岗位调查方法

知识要求

一、在填写调查表时应注意以下几点：

- 1.按时间顺序，列出本岗位的全部工作任务；
- 2.对每一事项详细加以说明；
- 3.避免使用含糊不清的词句；
- 4.指出完成各项工作责任的大小；
- 5.指出各项工作所需时间或占总工作时间的百分比；
- 6.指出最困难、最重要的工作，并说明原因；
- 7.指出是否有监督、指挥、领导的责任；
- 8.指出本岗位与其他岗位的关系。



二、工作岗位写实

(一) 岗位写实的概念和功能

概念：按时间顺序，对某一岗位的员工在整个工作日内的工作活动情况进行观察记录和分析的调查方法（单选）。

基本功能：

- 1.全面了解被调查对象在一个工作日内工作活动情况，掌握其具体的工作内容、程序、步骤和方法；
- 2.通过提问，了解事件的背景及产生原因，透视隐含的真相；
- 3.掌握员工工时利用情况，分析其损失原因，提高其利用率；
- 4.可发现各方面管理工作的薄弱环节；
- 5.为最大限度增加产量、规定员工和设备在工作日内合理的负荷量，确定劳动者体力劳动强度的级别等提供依据；
- 6.满足岗位调查表填写要求，采集更具体翔实的数据和资料。



二、工作岗位写实

(二) 岗位写实的种类

根据岗位调查对象不同：

- 1.个人岗位写实 (1名员工, 1个工作日)
- 2.工组岗位写实 (1组员工, 1个工作日, 1或几个工作地点)
- 3.多机台看管写实 (1名或1组员工, 1个工作日, 多机台看管)
- 4.特殊岗位写实 (满足特殊需要)
- 5.自我岗位写实 (对自己, 1个工作日)



二、工作岗位写实

(三) 岗位写实的原则

- 1.写实人员不能向被观察者发号施令，强加于人。
- 2.写实人员应以真诚友好的态度和行为，善待被观察者，与其建立和谐的工作关系。
- 3.写实人员应循循善诱，积极引导，排除各种干扰和阻力，保证写实的顺利进行，以期获得理想的岗位信息。



三、作业测时

(一) 作业测试的概念

概念：以工序或某一作业为对象按照操作顺序进行实地观察记录研究作业活动的调查方法。

(二) 作业测试的基本功能：

- 1.为制定工时定额提供数据资料；
- 2.总结和推广先进员工的操作方法和先进经验，帮助后进员工，使操作方法合理化、科学化，减轻员工体力消耗和劳动强度；
- 3.分析和研究多机台看管和生产流水线的节拍，合理确定各工作岗位的劳动负荷量，改善劳动组织，提高劳动生产率；
- 4.为掌握岗位的劳动负荷量，以及进行体劳动强度分级提供依据；
- 5.弥补岗位写实无法获得的工时数据资料。



三、作业测时

(三) 岗位写实与作业测时的区别

区别	岗位写实	作业测试
范围不同	整个工作日	工作日中某一工序或作业
观测精细程度不同	“粗略”	“精细”
具体作用不同	为岗位分析与岗位设计等提供依据	改进工序作业活动（内容、操作、节约工时等）



四、岗位抽样

(一) 概念

是统计抽样法在工作岗位调查中的具体运用，是根据概率论和数理统计学的原理，对工作岗位随机地进行抽样调查，利用抽样调查得到的数据资料对总体状况做出推断的一种调查方法。

(二) 作用：

- 1.用于调查各类员工在工作班内的工作活动情况，掌握其内容、程序、步骤等各种相关数据和资料。
- 2.掌握岗位各类工时消耗的情况，为制定修订劳动定员定额标准，衡量评价定员定额水平提供依据。
- 3.用于研究机械设备的运转情况，调查设备的利用率、故障率。
- 4.用于改进工作程序 and 操作方法。

真题. 练习

岗位抽样的作用不包括（）

- A 掌握各类工时消耗的情况
- B 研究机械设备运转情况
- C 改进工作程序 and 操作方法
- D 提高员工工作的满意度

真题. 练习

答案: D



四、岗位抽样

(三) 岗位抽样的特点

- 1.使用范围广，可用于各类单位的岗位研究；
- 2.节省时间，节约费用。
- 3.取得的数据真实可靠，能消除被观测人员在生理心理上的影响。
- 4.测定人员不必整天连续在工作现场进行观察，减少了工作量，避免了观测带来的疲劳和厌烦情绪。



真题. 练习

关于岗位抽样，说法不正确的是（）

- A 观测次数就是岗位抽样的样本数
- B 样本数量越少，结果可靠性越低
- C 观测时刻的总时限应以周为单位
- D 工作抽样时不需使用秒表或其他计时工具



真题. 练习

答案: C

知识点4:

企业在进行岗位调查时，主要采用哪些方法？ (P30-41)简答题

在组织工作岗位调查时可以采用的具体的调查方法主要包括:

(1)岗位写实: 岗位写实是按时间消耗的顺序，对某一岗位的员工在整个工作日内的的工作活动情况进行观察记录和分析的一种方法。

(2)作业测时: 作业测时是以工序或某一作业为对象，按照操作顺序进行实地观察记录，研究作业活动的一种方法:

(3)岗位抽样: 岗位抽样是统计抽样法在工作岗位调查中的具体运用，它是

根据概率论“工作”和“职业”的主要区别在于其范围不同。前者与“不工作”相对，其范围很广，泛指人们的劳动活动过程。而后者范围较窄，特指人们所从事的具有某种性质和特点的劳动活动，如教师、律师、职业经理、电器工程师、推销员、汽车维修工等都可以归于某一职业范畴。据资料对总体状况做出推断的一种方法。

(4)工作岗位调查的其他方法: 包括:①技术会议法; ②结构调查法; ③日志法; ④关键事件法; ⑤设计信息法; ⑥活动纪录法; ⑦档案资料法。



能力要求

一、工作岗位写实的具体步骤

第一步：岗位写实前的准备工作

- 1.根据目的，确定岗位写实的对象（主体、客体）
- 2.进行初步岗位调查
- 3.制定出写实工作计划
- 4.培训写实人员
- 5.向被调查者解释写实意图和要求

第二步：实地观察记录

岗位写实一般应从上班开始，一直到下班结束，将整个工作日的活动情况无遗漏的记录下来，保证写实资料的完整。在观察记录过程中，写实人员要集中精力，在员工配合下，按顺序判明每项活动性质，简明摘要记录，注明开始结束时间，有交叉项目内容需备注。



第三步：写实资料的整理汇总

- (1) 计算各活动事项的时间消耗
- (2) 对事项分类，汇总算出每类工时的合计数
- (3) 编制岗位写实的汇总表，计算出每类工时消耗占用全部工作时间及作业时间的比重
- (4) 分析岗位工作的内外环境和条件，掌握关联工作活动的各种信息；
- (5) 根据岗位写实的结果，写出岗位综合分析的报告。

真题. 练习

岗位写实的具体步骤包括（）

- A 岗位写实前的准备工作
- B 实地观察记录
- C 实地测时观察
- D 测时资料的整理、分析
- E 写实资料的整理汇总

真题. 练习

答案: ABE



二、作业测时的具体步骤 **(按简答题掌握)**

1.测时前的准备

- (1) 根据测时的目的选择测时对象；
- (2) 了解被测对象和加工作业方面的情况；
- (3) 根据实际情况，将工序划分为操作或操作组；
划分原则：基本时间和辅助时间要分开、机动时间、
手动时间和手工操作时间要分开。
- (4) 测时最好在上班1-2小时后待生产稳定后进行。



二、作业测时的具体步骤

2.实地测时观察（通常采取的方法）

- (1) 连续测时法： 工序时间较长：连续记录起至时间
- (2) 反复测时法： 工序时间较短：交替记录起至时间
- (3) 整体法： 反复记录全部操作的延续时间

3.测时资料的整理、分析

- (1) 根据测时记录，删去不正常的数值，以便求出在正常条件下操作的延续时间；
- (2) 计算有效的观察次数，求出每一操作的平均延续时间；
- (3) 计算稳定系数，检验每一项操作平均延时时间的准确和可靠程度。

稳定系数=测时数列中最大的数值/测时数列中最小的数值

- (4) 由各操作平均延续时间计算出工序作业时间，经工时评定得到符合定额水平的时间值，作为制定时间定额的依据



二、作业测时的具体步骤

3.测时资料的整理、分析

- (1) 根据测时记录，删去不正常的数值，以便求出在正常条件下操作的延续时间；
- (2) 计算有效的观察次数，求出每一操作的平均延续时间；
- (3) 计算稳定系数，检验每一项操作平均延时时间的准确和可靠程度。
稳定系数=测时数列中最大的数值/测时数列中最小的数值
- (4) 由各操作平均延续时间计算出工序作业时间，经工时评定得到符合定额水平的时间值，作为制定时间定额的依据



三、岗位抽样的步骤（按简答题记）

- 1.明确调查目的
- 2.作业活动分类
- 3.确定观测次数
- 4.确定观测的时刻（遵循随机原则）
- 5.现场观测（像拍照一样，只记录这一瞬间）
- 6.检验抽样数据
- 7.评价最后抽样结果

四、工作岗位调查其他方法（选择）





第四节 企业劳动定额管理

劳动定额管理

第一单元 劳动定额的基本形式

第二单元 劳动定额及其管理制度的制定

第三单元 工时消耗分类、代号和定额构成



第一单元 劳动定额的基本形式

知识要求

一、劳动定额的基本概念

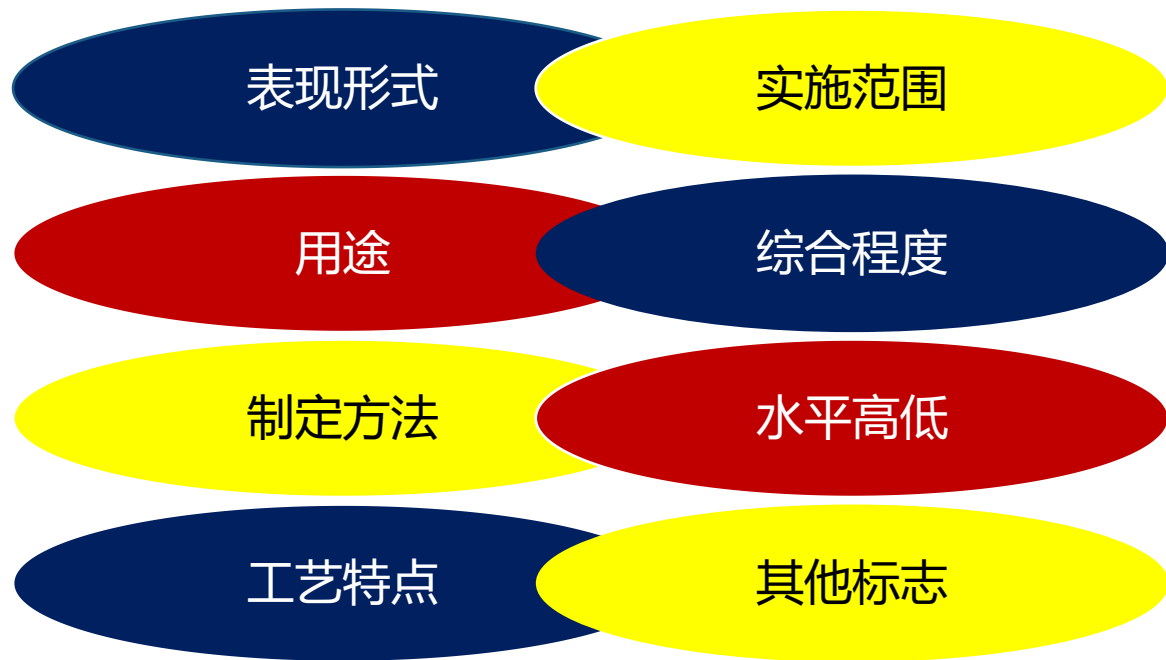
是指在一定生产技术组织条件下，采用科学合理的方法，对生产单位合格产品或完成任务的活劳动消耗量所预先规定的限额（GB/T14002）

主要包括几个要点：

- 1、劳动定额是在一定条件下制定的，不能脱离生产、技术、组织条件等，还受各种客观物质条件的制约。
- 2、劳动定额的对象是劳动者的劳动量，即劳动者在劳动过程中，脑力和体力的支出。（活劳动力消耗）
- 3、针对性质和特点不同，劳动定额课采用多种计量方法。
- 4、劳动定额在生产或工作进行之前制定。
- 5、劳动定额限定的是合格，保质、有效的劳动。



二、劳动定额的种类





二、劳动定额的种类

(一) 按劳动定额的表现形式分类

名称	定义
1.时间	又称工时定额，指为生产“单位合格产品”或完成一定工作任务的劳动时间消耗限额
2.产量	是指单位时间内生产合格产品的数量或规定完成一定的工作任务的限额
3.看管	指对操作者在同一时间内照管机器设备的台数或工作岗位数所规定的限额
4.服务	指按一定的质量要求，对服务人员在制定时间内提供某种服务所规定的限额
5.工作	指采用多种指标和方法对各类人员完成技术性、管理性、公务性劳动所规定的限额
6.人员	又称企业、劳动定员。指在一定生产技术组织条件下，为保证企业生产经营活动进行，对企业各类岗位人员配置所规定的限额
7.其他	如销售，在规定时间内完成多少金额等



真题. 练习

**酒店服务员负责看管清扫房间的数量为每人5间，
这种定额为（）**

- | | |
|--------|---------|
| A.时间定额 | B. 产量定额 |
| C.服务定额 | D.看管定额 |



真题. 练习

答案: C

真题. 练习

劳动定额的基本表现形式为 ()

A. 工时定额

B. 现行定额

C. 产量定额

D. 计划定额

E. 设计定额

真题. 练习

答案: AC



二、劳动定额的种类

(二) 按劳动定额的范围分类

名称	定义
1.统一	是某一部门、地区或行业对所属行业的主要产品，在广泛调查研究的基础上制定的定额
2.企业	是企业根据自己具体生产、技术、组织条件，参照统一劳动定额，由企业组织制定的劳动定额，经批准后可在企业范围内执行
3.一次性	指企业在特殊情况下由定额人员会同生产技术主管部门有关人员，根据实际情况，在一定时期、范围和条件下实行的定额。

真题. 练习

按照劳动定额的实施范围分类，劳动定额可分为（）

A.经验估工定额

B. 统一定额

C.类推比较定额

D.企业定额

E.一次性定额

真题. 练习

答案: BDE



二、劳动定额的种类

（三）按劳动定额的用途分类

名称	定义
1.现行	是在日常生产和管理中具体实行的劳动定额
2.计划	是在计划期内预计要实行的定额
3.设定	指设计或计划部门根据产品工艺资料和初步设计的年产量，参照技术定额标准，或通过与同类型产品的线型定额进行对比分析计算出的定额
4.不变	指将某个时期的现行定额固定下来，在几年或一段时期内保持不变的定额。



二、劳动定额的种类

(四) 按劳动定额的综合程度分类

名称	定义
1.时间	指单位（单件）产品的时间定额
2.产量	产量定额可分为单项、综合定额

(五) 按劳动定额的制定方法分类

名称	定义
1.经验估工	指采用经验估工法制定的限额
2.统计	是运用统计资料，经过必要的统计整理和分析制定的定额
3.技术	指运用实地观测或技术分析计算方法制定的定额
4.类推比较	指采用类推比较法制定的劳动定额

真题. 练习

劳动定额按照制定方法可分为 ()

A.经验估工定额

B. 统计定额

C.类推比较定额

D.技术定额

E.看管定额

真题. 练习

答案: ABCD

三、劳动定额的工作内容

采用适当方法快、准、全的制定出产品、零件、工序各项工时定额。是劳动定额**首要环节**，是搞好定额管理的**基本前提**

(一) 劳动定额 的制定

(二) 劳动定额 的贯彻执 行

贯彻实施的标准：

- 1.劳动定额面的大小
- 2.各职能部门是否按劳动定额组织企业生产经营管理
- 3.是否按劳动定额对工人劳动量进行严格考核，做到日清月结。
- 4.企业为推行新定额是否采取了有效措施

是企业劳动定额管理的一项及其重要的基础工作

(三) 劳动定额 统计分析

(四) 劳动定额 的修订

是劳动定额管理的最后一个环节，又标志着新的定额生产。



能力要求

一、工时定额和产量定额的换算

工时定额和产量定额是劳动定额的两种基本表现形式，它们在数值上互成**倒数关系**

$$\text{产量定额 } T = 1 / \text{工时定额 } Q \text{ 或者 } \text{工时定额 } Q = 1 / \text{产量定额 } T$$

例如：规定一个工人在一个工作班内完成20件产品（20件/工日），那该产品单件工时定额为480分钟/20件=24每分/件。假定产量定额提高到30件/工日，则工时定额减少到480/30=16公分/件
其中产量定额提高程度（率）为：30-20/20*100%=50%
而工时定额降低程度为：24-16/24*100%=33%

二者之间存在依存关系，

根据以上推演出：

$$\text{工时定额降低程度 } (X) = (Y) \text{ 产量定额提高程度} / (1 + Y)$$



二、工时定额和产量定额换算的目的

1

为了**比较**工人的**实际成果或劳动效率**。在一个生产单位内，从事不同工种、工序、零件加工时，采用工时定额换算进行不同考核、对比和分析。

2

为了便于**核算**企业劳动能力，**加强定员管理，合理配备**，使用劳动力。

3

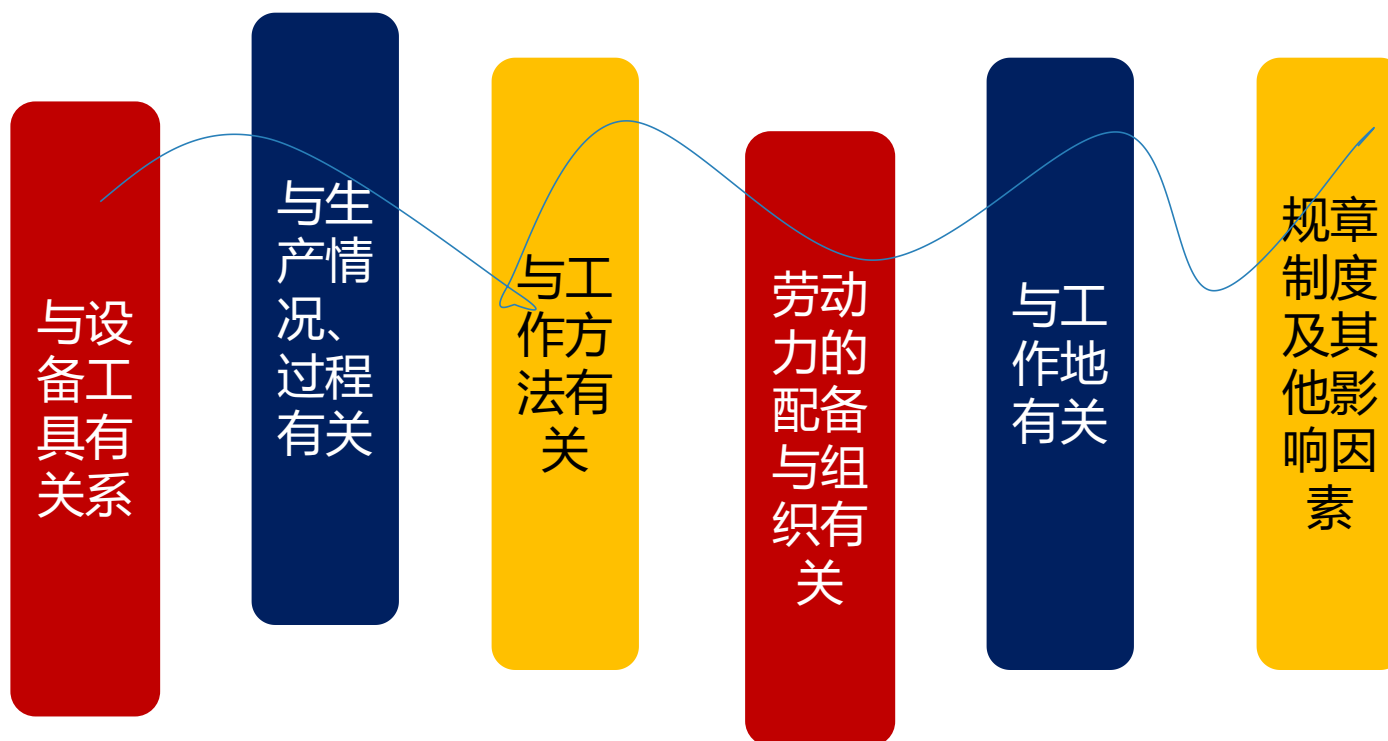
为了合理控制企业不同生产车间、工种、产品的劳动定额水平，使其达到先进合理要求，利用上述各种换算关系**进行综合平衡**



第二单元 劳动定额及管理制度制定

知识要求

一、劳动定额的影响因素





二、制定劳动定额的科学依据（选择题）

（1）技术依据

包括：生产条件；
对工作地的供应
服务和组织状况；
操作者的技术水
平、经验和技能

（2）经济依据

包括：劳动者在
一定的工作时间
内工作负荷程度、
整个生产周期和
产品总劳动量

（3）心理生理依据

包括：劳动环境
和生产条件对操
作者的影响；工
作时间的长度和
休息时间的比重；
劳动分工和协作



真题. 练习

制定劳动定额依据包括（）

A.技术依据

B. 成本依据

C.经济依据

D.心理生理依据

E.职责依据



真题. 练习

答案: ACD



三、制定劳动定额的要求（选择题）

“快、准、全”的制定劳动定额是企业管理对劳动定额工作提出的一项基本要求。

快

是时间上的要求，单个的制定应该迅速及时，以满足生产和管理的需要

准

质量要求，制定的劳动定额应该先进行合理，同时在不同产品、车间和工种之间保持水平平衡

全

范围要求应该完整齐全，凡是需要和可能制定劳动定额的产品、车间、工种、岗位都要实施定额管理



能力要求

一、企业制定劳动定额的基本方法

方法（选择）	定义
1.经验估工法	由定额员依照过去的实践经验对产品劳动消耗量进行估定的一种方法。（优缺点记一下）
2.统计分析法	是根据过去原始记录和统计资料，整理分析、考虑后制定或修订定额的方法。
3.类推比较法	以现有同类产品、工序的定额为依据，经分析比较推算出另一种产品定额的方法。
4.技术定额法	通过对生存技术条件分析，在挖掘生存潜力以及操作合理化的基础上。采用分析计算或实地测定来制定定额的方法。



真题. 练习

制定劳动定额的基本方法有（）

- A.经验估工法 B. 实际测量法 C.统计分析法
- D.技术定额法 E.类推比较法



真题. 练习

答案: ACDE



二、统计定额的制定

(一) 简单算术平均法

定义：是根据实耗工时的统计数据，采用简单算术平均数的基本计算公式，先求出一次平均数，然后再求出二次平均数，经过认真分析和调整再制定出新的定额。

例如：某零件A工序加工原定额为14公分/件，已知其实耗工时统计资料为11、13、14、12、10、9公分/件，试根据这些资料求出平均先进值。

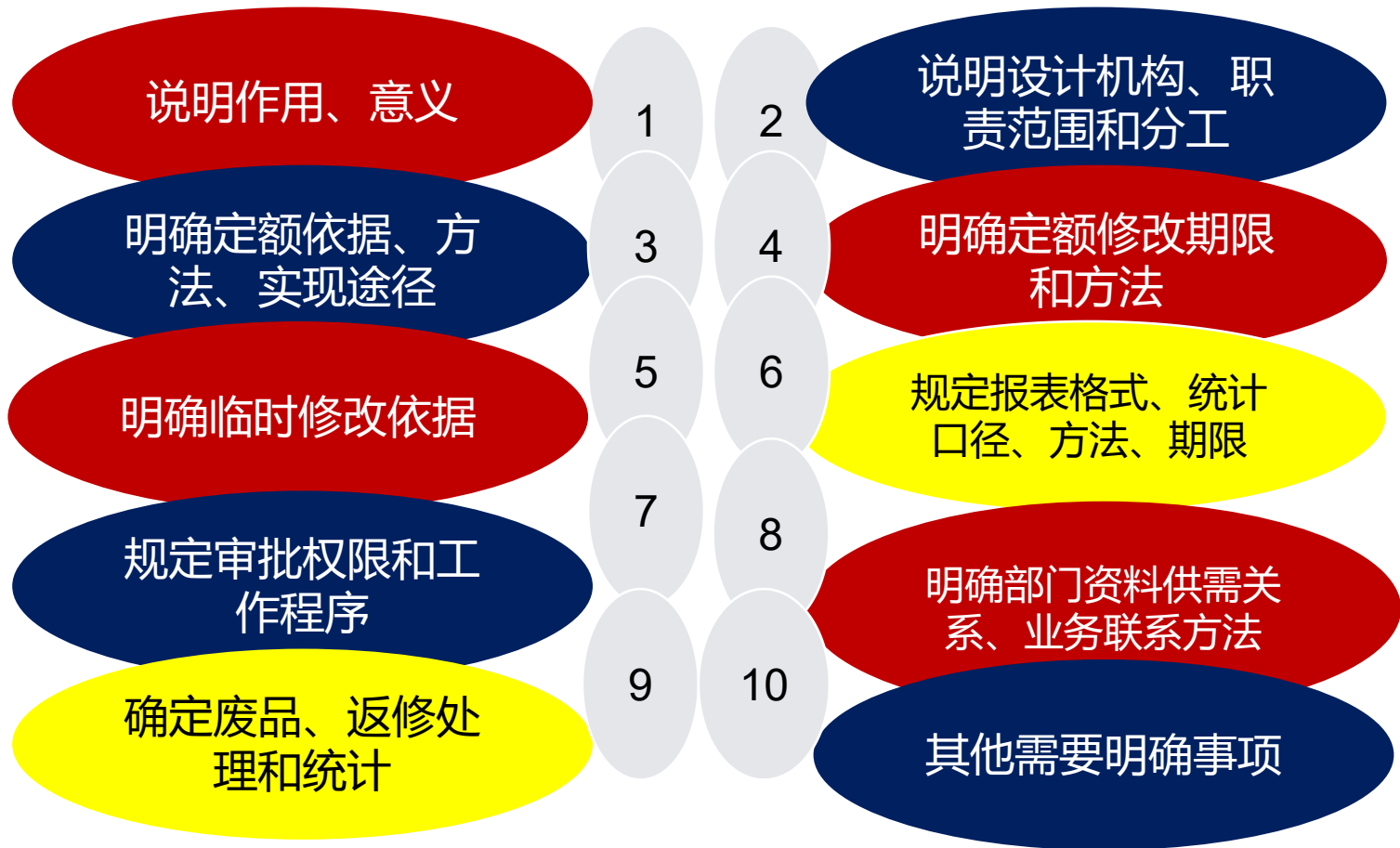
计算平均先进值的方法有以下几种：参看P52-53

(二) 加权算术平均法

当企业积累的实耗工时统计资料比较多时，可将工时资料先进行适当的分组，然后再采取加权算术平均法求出平均先进值。



三、定额管理制度的起草





第三单元 工时消耗分类、代号和定额构成

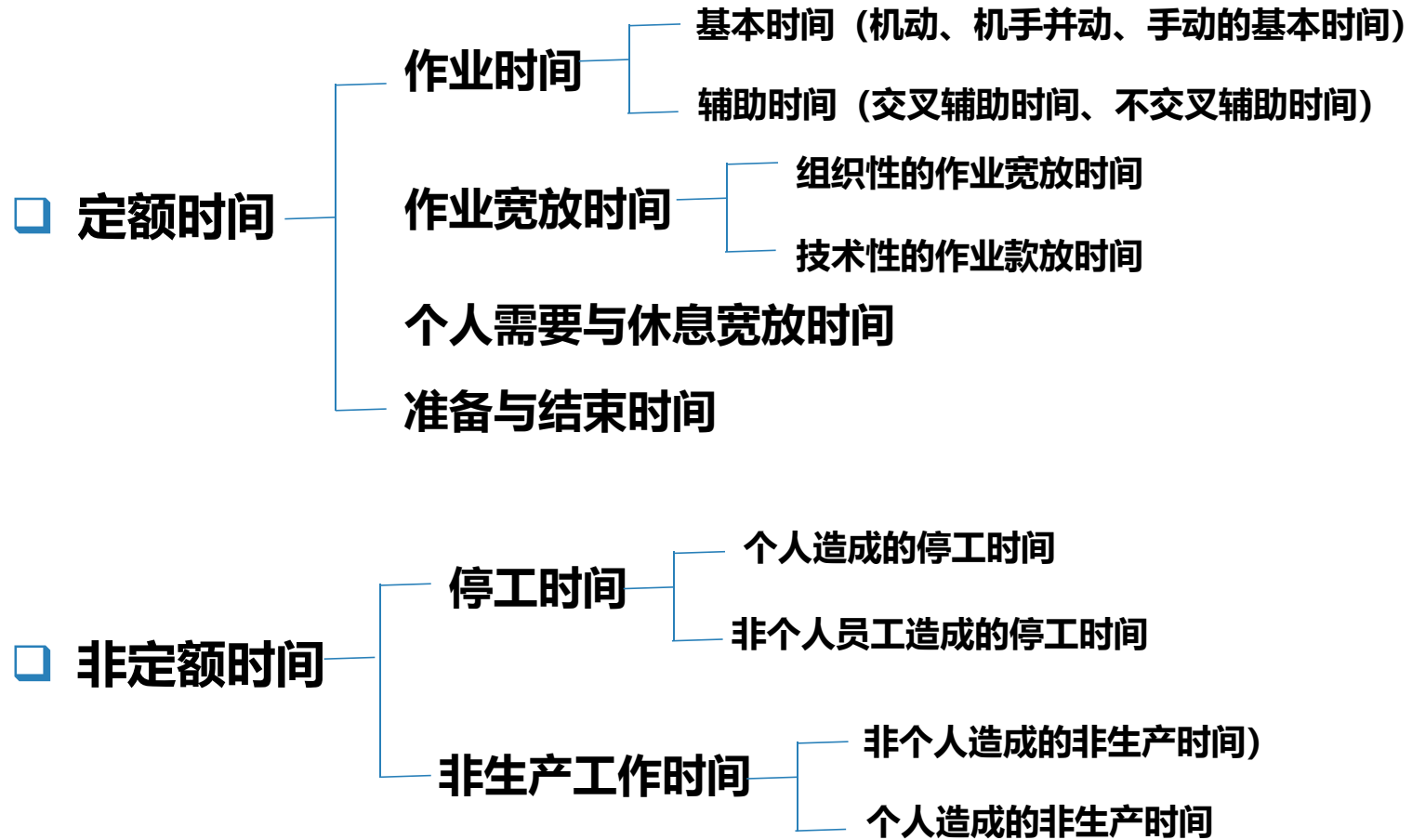
知识要求

一、企业工时消耗概念

- 1、工时消耗：指企业员工在各项生产作业活动中的时间耗费
- 2、工时消耗的分类：是将员工整个工作班内所耗费的劳动时间按照它们的性质特点所做出的区分。
- 3、分类的目的：研究员工在工作班内工时消耗的实际情况，掌握工时消耗的构成，找出损失的原因以便采取措施，减少不必要的工时损失。



二、工时消耗的分类与代号





能力要求

一、产品单件工时定额的基本构成 (选择题)



- 作业时间
是工时定额的主要部分
- 作业宽放时间
出现在工作开始和即将结束时
- 个人需要与休息宽放时间
生理方面的需求
- 准备与结束时间



真题. 练习

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



真题. 练习

答案: BCDE

真题. 练习

计算题：

某企业平均每个工人每天生产30件产品，改造生产线后，平均每个工人每天生产40件产品。

求：该企业产量定额的提高率和工时定额的降低率。

解 析

$$\begin{aligned}\text{改造前, 该企业单件产品的工时定额} &= \text{日制度工时} \div \text{日产量} \\ &= 480 \div 30 \\ &= 16 \text{ (工分/件)}\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{改造后, 该企业单件产品的工时定额} &= \text{日制度工时} \div \text{日产量} \\ &= 480 \div 40 \\ &= 12 \text{ (工分/件)} \text{。}\end{aligned}$$

$$\text{则, 该企业产量定额的提高率} = (40 - 30) \div 30 \approx 33.3\%;$$

$$\text{该企业工时定额的降低率} = (16 - 12) \div 16 = 25\%。$$



第五节 人力资源费用预算与核算

人力资源费用

第一单元 人力资源费用的预算

第二单元 人力资源管理费用的核算



第一单元 人力资源费用的预算

知识要求

一、企业人力资源费用的构成

(一) 人工成本

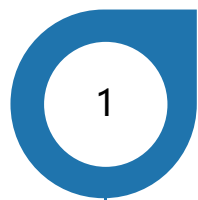
- 1.工资项目（工资、奖金、津贴、补贴）
- 2.保险福利项目（保险费、福利费）
- 3.其他项目（其他社会费用、其他退休费用等）

(二) 人力资源管理费用

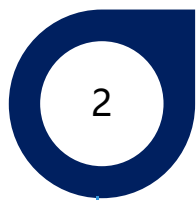
- 1.招聘费用（招聘前、招聘中、招聘后）
- 2.培训费用（培训前、培训中、培训后）
- 3.劳动争议处理费用（法律咨询费等）



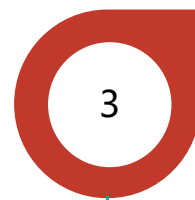
二、企业人力资源费用测算的原则



合法合理原则



客观准确原则



整体兼顾原则



严肃认真原则



能力要求

一、人工成本预算编制的程序和方法

(一) 工资项目的预算

1. 前期工作

- (1) 分析最低工资标准
- (2) 分析消费者物价指数
- (3) 领会企业高层领导对工资调整的意向
- (4) 考察对比上一年各子项目的预算和结算情况，分析工资费用的发展趋势
- (5) 考察对比本年度各子项目的预算和结算情况，分析工资费用的发展趋势



2.工资预算的步骤

- (1) 从工资费用预算、结算结果的发展趋势进行预测，
提出**方案一**；
- (2) 从公司的生产经营发展趋势进行预测，提出**方案二**；
- (3) 结合最低工资标准、消费者物价指数、工资指导线和企业高层领导的调整意向，对方案一和方案二进行调整，
形成**最终工资费用预算方案**。



(二) 社会保险费与其他项目的预算

(具有较强连续性, 相对容易预测)

1.要进行如下准备工作:

- (1) 分析检查国家规定有无变化;
- (2) 掌握本地区上年度工资水平的数据资料;
- (3) 掌握本企业上年度工资及社会保险等统计数据和资料。

2.根据以上情况进行预算。



二、人力资源管理费用的预算编制

- 1.确定各个人力资源管理活动所需的费用项目，
分别统计核实，纳入相关会计科目；
(P66：表1-18)
- 2.根据企业实际情况，为各个费用项目进行预算。

人力资源管理费用的预算与执行**原则**是：

分头预算、总体控制、个案执行。



第一单元 新员工录用与培训

知识要求

一、人力资源管理费用核算的要求

(一) 加强费用开支的审核和控制

目的：控制成本、节约能耗、提高经济效益

(二) 正确划分各种费用的界限；

(三) 适应企业特点、管理要求，采用适当的核算方法。



二、人力资源微观管理行为失误或不当所导致的成本

人力资源管理行为不当所导致的成本是指：

HR管理人员的行为产生的副作用而形成的成本。

(一) 直接成本

- 1.纪律监控：人员缺勤率高、离职率高等；
- 2.工作绩效：生产或服务质量不达标等；
- 3.设备仪器：超损耗、原料超用等；
- 4.生产安全：事故多发等。

(二) 间接成本

- 1.工作态度：工作热情不高、缺乏主动性等；
- 2.交流方面：不愿与管理人员交流和提供真实反馈等；
- 3.工作关系：缺乏相互信任和尊重、工作上不配合等。

真题. 练习

人力资源管理行为不当所导致的成本一般表现为()。

- A. 直接成本
- B. 间接成本
- C. 原始成本
- D. 重置成本
- E. 标准成本

真题. 练习

答案：AB



能力要求

人力资源管理费用的核算

- 1.分析HRM费用的项目，建立成本核算账目；
- 2.确定具体项目的核算方法。具体应注意如下几点：
 - (1) 人员招募与人员选拔的成本应按实际录用人数分摊；
 - (2) 在某些直接成本项目中也包括间接成本；
 - (3) 某些成本项目部分可能交差。

知识点5:

简述人力资源管理费用的核算程序与方法(P68-69)

(1)分析人力资源管理费用的项目，建立成本核算账目

各个企业可以根据实际人力资源管理活动的内容和范围，确定进行成本核算的主要项目(招聘、培训、劳动争议处理费用等)，然后根据企业需要将这些项目进行细化，分类排列，形成人力资源管理成本账目。

(2)确定具体项目的核算办法

企业可以根据需要来规定本企业的人力资源管理成本核算办法，包括核算单位、核算形式和计算方法等。

在核算上述所列项目时应注意以下几个方面:

- ①人员招募与人员选拔的成本应按实际录用人数分摊。
- ②在某些直接成本项目中也包括间接成本。例如，在录用安置项目中，不仅包括为员工上岗所直接付出的费用，而且还包括各种相关的行政费用以及管理人员为员工上岗提供必须的物质条件而付出的时间等。
- ③某些成本项目部分交叉。例如，职业生涯管理成本与教育培训成本会有部分交叉。在核算时，要注意鉴别成本交叉部分，避免重复核算。



真题. 练习

企业人力资源费用包括()。

A. 工资

B. 福利

C. 保险

D. 培训费用

E. 招聘费用



真题. 练习

答案: ABCDE



真题. 练习

()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



真题. 练习

答案: ABCE



真题. 练习

人力资源费用预算的原则有()。

- A. 合法合理原则
- B. 客观准确原则
- C. 整体兼顾原则
- D. 严肃认真原则
- E. 公平公正原则



真题. 练习

答案: ABCD

感谢大家聆听！