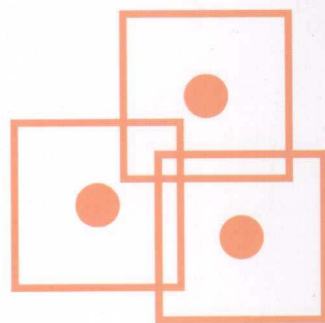


主 编 刘福成

副主编 汪金龙

《人力资源管理》 习题与案例库

RENLI ZIYUAN GUANLI
XITI YU ANLIKU



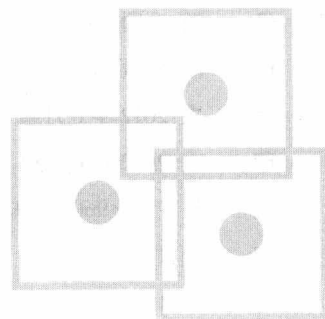
安徽师范大学出版社

主 编 刘福成

副主编 汪金龙

《人力资源管理》 习题与案例库

RENLI ZIYUAN GUANLI
XITI YU ANLIKU



安徽师范大学出版社

责任编辑:胡志恒 胡志立

装帧设计:丁奕奕

图书在版编目(CIP)数据

《人力资源管理》习题与案例库 / 刘福成主编. — 芜湖:安徽师范大学出版社, 2012.6

ISBN 978-7-81141-791-3

I. ①人… II. ①刘… III. ①人力资源管理 - 高等学校 - 教学参考资料
IV. ①F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 115273 号

《人力资源管理》习题与案例库

刘福成 主编

出版发行:安徽师范大学出版社

芜湖市九华南路 189 号安徽师范大学花津校区

邮政编码:241002

网 址: <http://www.ahnupress.com/>

发 行 部:0553-3883578 5910327 5910310(传真)

E-mail: asdcbsfxb@126.com

经 销:全国新华书店

印 刷:安徽芜湖新华印务有限责任公司

版 次:2012 年 6 月第 1 版

印 次:2012 年 6 月第 1 次印刷

规 格:787×960 1/16

印 张:11.25

字 数:176 千字

书 号:ISBN 978-7-81141-791-3

定 价:22.00 元

凡安徽师范大学出版社版图书有缺漏页、残破等质量问题,本社负责调换

前 言

现代管理的核心是人力资源管理。不断提高人力资源开发与管理的水平,不仅是一个组织保持强大竞争力的重要保证,也是人本发展的内在要求。因此现代人力资源管理学从20世纪50年代刚刚兴起,就迅速推广至全球,被各国政府、企业和研究者所重视和关注,展现出了蓬勃的学科生命力。我们相信,21世纪,知识化、创新化和变革化的管理趋势必将继续推动人力资源管理学的深入发展,同时也必将造就一大批人力资源管理精英。

为了帮助人力资源管理专业学生和从业者更好地理解人力资源管理相关理论,我们以刘福成教授主编的安徽省高校“十一五”规划教材《人力资源管理》为蓝本,编写了与这本教材配套的习题集。本书按照人力资源管理的一般体系安排课堂训练和课后习题,并给出相关参考答案提示。全书共有十章,每章分为习题和参考答案两部分。习题内容涵盖各章节的主要知识点,习题形式包括单选题、多选题、判断题、填空题、问答题、案例分析题和潜质测试题。本书特点如下:

一是注重基础。本习题集主要是针对人力资源管理学初学者设计的,每章的选择题、判断题和填空题特别注重基本概念和基本原理。

二是内容广泛。本习题集选编的各类题目,涉及面广,题型丰富,有利于读者从不同角度和不同层面来理解和把握人力资源管理的主要理论。

三是启发性强。本习题集选编了大量生动的管理案例,还增设了潜质测试题这一新型题型,能够有效提升学生分析和解决问题的能力,并增强习题的思维启发性。

参加本书编写的有:刘福成、汪金龙、高佩华、徐红、梁中、陈汉辉、张薇薇、朱永虹、邵炜、魏巍、张清。我们在编写过程中,参考、吸收了国内外许多学者的研究成果,不能一一列举,在此表示衷心感谢。

本书可作为高等院校教师的教学参考书,也可作为人力资源管理专业本科生、专科生等学员的参考书,同时还可作为HRM从业人员的工作参考用书或培训用书。由于编者水平所限,本习题集难免存在错漏之处,恳请广大读者不吝赐教。

目 录

前 言	1
第一部分 习题	1
第一章 绪论	2
第二章 人力资源战略与规划	12
第三章 工作分析	23
第四章 员工招聘	33
第五章 培训与开发	43
第六章 绩效管理	51
第七章 薪酬管理	62
第八章 职业生涯管理	71
第九章 劳动关系	82
第十章 国际人力资源管理	90
第二部分 参考答案	101
第一章	102
第二章	109
第三章	114
第四章	120
第五章	127
第六章	141

第七章	147
第八章	152
第九章	160
第十章	167

第一部分 习 题

第一章 绪 论

一、单项选择题

1. 人力资源与自然、资本、信息、时间等资源相比,最重要的特性是()
A. 时效性 B. 独占性
C. 能动性 D. 共享性
2. 人力资本的概念最早由()提出。
A. 沃尔什 B. 德鲁克
C. 舒尔茨 D. 贝克尔
3. 被称为“人力资本理论之父”的是()
A. 德鲁克 B. 沃尔什
C. 舒尔茨 D. 贝克尔
4. 经验管理阶段的“人”被视为()
A. 社会人 B. 物质人
C. 理性人 D. 文化人
5. 被称为“科学管理之父”的是()
A. 泰勒 B. 贝克尔
C. 德鲁克 D. 舒尔茨
6. 科学管理理论主要把人假设为()
A. 经济人 B. 复杂人
C. 社会人 D. 物质人
7. 马斯洛的需求层次理论中,最高层次的需求是()
A. 生理需要 B. 自我实现需要
C. 安全需要 D. 尊重需要
8. 赫茨伯格提出的激励理论是()
A. ERG 理论 B. 期望理论

- C. 成就激励理论 D. 双因素理论
9. 期望理论中的“效价”是指()
- A. 人的积极性大小 B. 人的内部潜力大小
- C. 活动成果的吸引力大小 D. 工作目标的大小
10. 根据期望理论,激励力的大小主要取决于()
- A. 期望概率 B. 效价与期望值
- C. 实际概率 D. 效价
11. 下列观点符合公平理论的是()
- A. 绝对的公平是不存在的
- B. 员工的积极性只受绝对报酬的影响
- C. 员工应坚持按酬付劳
- D. 员工的积极性只受相对报酬的影响
12. 现代人力资源管理的内容应()
- A. 以事为中心 B. 以企业为中心
- C. 以人中心 D. 以社会为中心
13. 在管理形式上,现代人力资源管理是()
- A. 静态管理 B. 权变管理
- C. 动态管理 D. 权威管理
14. 根据目标理论,激励的效果主要取决于()
- A. 目标的大小 B. 目标的明确度
- C. 目标的难度 D. 目标的明确度和难度
15. 强化理论属于以下哪一种类型的激励理论()
- A. 行为改造型激励理论 B. 内容型激励理论
- C. 过程型激励理论 D. 综合型激励理论
16. 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. 内部激励
- C. 满足社会需要 D. 搞好人际关系
17. 人力资本的实质内涵是()
- A. 劳动者的体能 B. 劳动者的智能
- C. 劳动者的知识 D. 劳动者的技能

18. 关于激励理论表述错误的是()
- A. 所有的激励理论都具有相应的适用范围
 - B. 挫折理论属于行为改造型激励理论
 - C. 激励理论都是从管理实践中发展而来
 - D. 激励的实质是控制员工
19. 关于人际关系理论表述错误的是()
- A. 人类工作的最大动力是社会和心理需要
 - B. 通过管理可以消除非正式组织群体
 - C. 组织中存在着非正式群体
 - D. 生产率高低主要取决于员工的士气
20. 促使管理理论从“以人适应物”转向“以人中心”的人性假设理论是()
- A. 经济人假设
 - B. 自我实现人假设
 - C. 社会人假设
 - D. 复杂人假设

二、多项选择题

1. 下列属于人力资源特征的有()
- A. 能动性
 - B. 再生性
 - C. 时效性
 - D. 社会性
2. 下列关于人力资本表述正确的有()
- A. 人力资本表现为人的智能和体能
 - B. 人力资本直接由投资费用转化而来
 - C. 人力资本与人体可以分离
 - D. 人力资本不具有累积性
3. 人力资源管理的功能主要有()
- A. 吸纳功能
 - B. 开发功能
 - C. 激励功能
 - D. 维持功能
4. 工业心理学阶段的人事管理思想特点有()
- A. 承认人的社会属性
 - B. 强调物质激励手段的运用
 - C. 承认非正式组织的存在
 - D. 承认管理的艺术性
5. 科学管理阶段的人事管理思想特点有()

- A. 劳动计量标准化 B. 劳动人事管理专门化
C. 有计划的培训 D. 员工管理的柔性化
6. 现代人力资源管理的特征有()
A. 以人为中心的管理 B. 强调柔性和参与管理
C. 以开发培训为主 D. 重视团队建设
7. 美国行为学家埃德加·沙因把西方人性理论概括为()
A. 经济人 B. 自我实现人
C. 社会人 D. 理性人
8. 成就激励理论认为人在满足生理需要的基础上,还有()
A. 尊重需要 B. 归属需要
C. 权力需要 D. 成就需要
9. 根据强化理论,可以采用哪些方式对人的行为进行修正()
A. 正强化 B. 负强化
C. 惩罚 D. 自然消退
10. 根据挫折理论,人为适用挫折情境采取的行为可以归纳为哪几种类型()
A. 坚持的行为 B. 妥协的行为
C. 对抗的行为 D. 放弃的行为

三、判断题

1. 古典管理理论认为,人是“经济人”。()
2. 行为科学理论认为,人是“社会人”。()
3. 员工的工作业绩完全由其个人的能力水平决定。()
4. 人力资源只具有生产性,不具有消费性。()
5. 现代人力资源管理是以任务为中心的管理。()
6. 人力资源具有一定的时效性。()
7. 人力资本与人力资源的概念实质上没有差异。()
8. 人力资本具有功利性。()
9. 在泰罗制的管理思想中,“人”的情感和社会心理需求得到承认和重视。()
10. 一般来说,人力资源数量对质量的替代性较强,而质量对数量的替代性较差。()

四、填空题

1. 人力资源管理将_____看作是组织最重要的资源。
2. 从国家的层面来说,人力资源的总量可以按照_____和_____两种口径来计量。
3. 劳动者的素质包括_____,_____和_____三个部分。
4. 从管理的历史发展角度,可以把人力资源管理的发展过程大致划分为经验管理阶段、科学管理阶段、_____,_____和_____等五个阶段。
5. 战略性人力资源管理的核心内容是_____和_____。

五、问答题

1. 简述人力资本理论与人力资源理论的联系与区别。
2. 简述人力资源管理活动的主要内容。
3. 简述人力资源管理的基本原理。
4. 从管理的历史发展角度,简述人力资源管理的主要发展阶段。
5. 简述“经济人”假设理论的主要观点及相应的管理方式。
6. 简述“社会人”假设理论的主要观点及相应的管理方式。
7. 简述双因素理论的主要内容。
8. 何谓战略性人力资源管理?其主要内容包括哪些?
9. 何谓人力资源管理外包?其主要内容和作用有哪些?
10. 挫折理论的主要内容有哪些?在人力资源管理中如何正确运用挫折理论。

六、案例分析题

案例一:施科长的激励管理试验^[1]

施迪闻是富强油漆厂的供应科科长,厂里同事乃至外厂的同行们都知道他心直口快,为人热情,尤其对新主意、新发明、新理论感兴趣,自己也常在工作里搞点新名堂。

前一阶段,常听见施科长对人嚷嚷说:“咱厂科室工作人员的那套奖金制

[1] 案例来源:黄雁芳,宋克勤:《管理学教程案例集》,上海财经大学出版社,2001年。

度,是彻底的‘大锅饭’平均主义,我看,到了非改不可的地步了。奖金总额不跟利润挂钩,每月按工资总额拿出5%当奖金,这5%是固定死了的,一共才那么一点钱。说是具体每人分多少,由各单位领导按每人每月工作表现去确定,要体现‘多劳多得’原则,还要求搞什么‘重赏重罚,承认差距’哩。可是谈何容易,‘巧妇难为无米之炊’呀!总共就那么一点点,还玩得出什么花样?照说这奖金也不多,有啥好计较的?可要是个钱不给,他就认为这简直是侮辱,存心丢他的脸。唉,难办!一个是咱厂穷,奖金拨的就少;二是咱中国人平均主义惯了,爱犯‘红眼病’。”

最近,施科长却跟人们谈起了他的一段有趣的新经历。他说:“改革科室奖金制度,我琢磨好久了,可就是想不出啥好点子来。直到上个月,厂里派我去市管理干部学院参加一期中层管理干部培训班。有一天,他们不知打哪儿请来一位美国教授,听说还挺有名,他给咱们作了一次讲演。”

“那教授说,美国有位学者,提出一个新见解,说是企业对职工的管理,不能太依靠高工资和奖金,那叫啥保健因素。又说:钱并不能真正调动人的积极性。你说怪不?什么都讲金钱万能的美国,这回倒说起钱不那么灵了。这倒要留心听听。”

“那教授继续说,能影响人积极性的因素很多,按其重要性,他列出了一长串单子。我记不太准了,好像是,最要紧的是‘工作的挑战性’这个洋名词。照他解释,就是指工作不能太简单,轻而易举地就完成了;要艰巨点,得让人动点脑筋,花点力气,那活才有干头。再就是工作要有趣,要有些变化,多点花样,别老一套,太单调。他说,还要给自主权、给责任,要让人家感到自己有所成就,有所提高。还有什么表扬啦,跟同事们关系友好融洽啦,劳动条件要舒服安全啦什么的,我也记不准、记不全了。可有一条我是记准了:工资和奖金是摆在最后一位的,也就是说,最无关紧要。”

“你想想,钱是无关紧要的!闻所未闻,乍一听都不敢相信。可是我细想想,觉得这话是有道理的,所有那些因素对人说来,可不都还是蛮重要的吗?我于是对那奖金制度不那么担心了,还有别的更有效的法宝呢。”

“那教授还说,这理论也有人批评,说那位学者研究的对象全是工程师、会计师、医生这类高级知识分子,对其他类型的人未见得合适。他还讲了一大堆新鲜事。总之,我这回可是大开眼界啦。”

“短训班办完,回到科里,正赶上年末工作总结讲评,要发年终奖金了。这回

我有了新主意。我那科里,论工作,就数小李子最突出:大学生,大小也算个知识分子,聪明能干,工作积极又能吃苦,还能动脑筋。于是我把他找来谈话。”

“别忘了我如今学过点现代管理理论了。我于是先强调了他这一年的贡献,特别表扬了他的成就,还细致讨论了明年怎么能使他的工作更有趣,责任更重,也更有挑战性……瞧,学来的新词儿,马上用上啦。我们甚至还确定了考核他明年成绩的具体指标,最后才谈到这最不要紧的事:奖金。我说,这回年终奖,你跟大伙儿一样,都是那么多。我心里挺得意:学的新理论,我马上就用到实际里来了。”

“可是,小李子竟发起火来了,真的火了。他蹦起来说:‘什么?就给我那一点?说了那一大堆好话,到头来我就值那么一点?得啦,您那套好听的请收回去送给别人吧,我不稀罕。表扬又不能当饭吃!’”

“这是怎么一回事?美国教授和学者的理论听起来那么有道理,小李也是知识分子,怎么就不管用了呢?把我搞糊涂了。”

问题 1: 试回答案例中美国教授提到的激励理论是什么理论? 施科长在运用该理论的过程中存在哪些问题?

问题 2: 根据案例提到的激励理论,你认为应如何解决“富强油漆厂”的奖金激励问题?

案例二:会元公司的人力资源外包^[1]

会元公司,成立于 1995 年 2 月,是中国较早成立的专业人才公司。经过十年的时间,会元不断发展创新,迄今为止举办各种大型招聘会 800 多届。近年来,会元通过资本收购不断扩大市场规模,目前旗下已拥有四家人才市场,为数百万人提供人才服务,会元已经成为“中国最大的民营人才市场”。会元有其专业的人才服务网站,创建于 1999 年 9 月,是中国最早成立的人才网站之一。网站致力于为企业和求职者个人提供网上网下相结合的求职、招聘、培训、猎头、资讯等 HR 解决方案。六年的运营发展,已经成为国内顶尖的人才网站,影响辐射全国。迄今为止,网站注册企业用户 50 万家,注册个人简历 150 多万份,日访问 IP 逾 10 万,页面日访问量 120 万,系统可同时支持 100000 人在线,每天新鲜职位达 10 万个,每年服务超过 20 万的企业会员,为企业和人才构建了强大的招

[1]案例来源:中华管理学习网,<http://www.zh09.com/Article/rcsc/200606/66179.html>

聘平台。

随着公司业务与规模的不断扩大,公司人力资源管理面临的挑战与压力也越来越大。各业务部门总是抱怨人手不够,同时部分员工抱怨工作饱和度不够,薪资偏低,年终奖金分配不合理,随意性太大,公司经营者没有办法了解到人均产值,也很难考察到每个人是否尽力工作了。各业务部门经常大规模招聘,但是看不到业绩的大幅上升。尤其明显的一个现象是:与公司一起成长起来的“打江山”的大量老员工,常常以功臣自居,人浮于事、效率低下的现象慢慢浮出水面,这也是许多民营企业在发展过程中常常面临的问题。问题出现了,公司管理层经过认真分析,认为这种现象源于长期以来公司没有一套合理的绩效考核体系,薪资不能很好地与绩效挂钩,最终导致了这种现象的出现。

会元公司的优势在于整合“网络+传统招聘会+移动通信+平面媒体”等多种媒介资源,全力打造求职招聘互动的交流平台,为企业招聘与人才求职提供更多的解决之道。公司管理层经过分析认为,设计绩效考核体系不是自己的优势,自己设计成本高,决定实行外包。

在明确 HR 外包的项目后,接下来的工作就是选择合适的外包服务商。会元公司首先收集了若干家 HR 外包服务商的信息,包括公司历史、成功实践、长期合作伙伴等。结合自己要外包的 HR 项目,终于圈定了 3 家外包服务商。之后通过各种渠道(例如:通过工商局查询企业是否有不良的记录,对公司服务客户的电话拜访,实地拜访外包商等)对有意向的外包商的资信状况与服务能力进行详实的调查。综合考虑各种因素后,通过对圈定公司的综合打分,会元认为把此项目外包给 A 公司性价比最高。A 公司,专注于为中小企业服务,比较了解民营企业的弊病,且有多次成功案例,业内口碑不错,最主要的是 A 公司自己在发展的过程中,曾出现过与会元公司相似的现象,且经营模式相似,只是经营业务领域不同。

决策做出后,A 公司工作人员进驻会元,针对各类岗位有代表性地进行信息的收集。一个月后,通过实地观察、访谈等手段,A 公司制定出了会元各岗位的职位说明书,并在此基础上设计了会元公司的绩效考核体系。按照会元公司管理的计划,新的考核体系的出台,将意味着员工的薪资、奖励以及年终奖等将与考核结果挂钩。

结果,A 公司设计的绩效考核体系遭到了会元公司许多员工的反对,尤其是

老员工的极大不满。不满主要来自两个方面,一是他们不认可 A 公司收集到信息的真实性、准确性和全面性;二是新的考核体系是对公司许多原有制度的破坏与否定,他们难以接受。之后,A 公司对会元公司进行了第二轮的信息收集与职位描述,在此过程中,重点加强了与不满员工的沟通,了解他们的心声,从老员工的利益出发向他们解释新的考核体系的出发点、依据和优势等,让他们了解到绩效考核不是减工资,而是拿出更合适的工资,薪资计算方法透明化,尤其在业务部门,大家可以算到自己这个月拿多少钱,别人比自己多多少,少多少,为什么会出现这种差异。通过沟通,老员工认识到新的考核体系不是对他们原有利益的损害,因为外包服务商作为企业管理层与员工之外的第三方,他们的话更能使得员工信服。新的绩效考核体系制定完成了,由于在绩效考核的过程,涉及企业内部的许多商业信息与个人业绩的数据,所以绩效考核的具体实施经会元公司研究决定仍由自己来做。

新的绩效体系运作以来,公司人浮于事的现象极大地减少了,制度的约束与激励作用是明显的,公司的办事效率较过去有了很大程度的提高,特别是老员工开始为适应新的业务要求,开始了积极主动的学习。同时也有一小部分不能适应的员工选择了离开公司,一定程度上,正好为公司实现了减员计划。经历了新的变革后,会元公司在稳步中继续前进。

问题 1: 会元公司是在什么情况下决定人力资源外包的? 其在人力资源外包过程中又是如何规避外包风险的?

问题 2: 你认为应当从哪几个方面来减少人力资源外包中的风险问题?

七、潜质测试题

自我评估: 你在一个大型组织中从事人力资源管理的动机有多强?

要求: 每一个问题, 填上最能反映你的动机强烈程度的数字, 然后加总你的分数。由弱到强, 分别打 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7 分。

1. 我希望与我的上级建立积极的人际关系。
2. 我希望与我同等地位的人在游戏或体育中比赛。
3. 我希望与我同等地位的人在与工作有关的活动中竞争。
4. 我希望以主动和果断的方式行事。
5. 我希望吩咐别人做什么和用制度、法令对别人施加影响。

6. 我希望在群体中以独特的和引人注目的方式出人头地。
7. 我希望完成与判断、评价别人性格和能力有关的工作任务。