

配套第三版新教程，把脉专业技能考试

企业人力资源管理师职业资格考试用书

# 企业人力资源管理师 专业技能考试 冲刺题解

裴建国 主编

(二级)

- ★ 全书梳理，重点突出
- ★ 历年考题，讲解详细
- ★ 考点准确，冲刺秘籍



中国工信出版集团



电子工业出版社  
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY  
<http://www.phei.com.cn>

企业人力资源管理师职业资格考试用书

# 企业人力资源管理师 专业技能考试 冲刺题解

(二级)

裴建国 主编

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。  
版权所有，侵权必究。

#### 图书在版编目（CIP）数据

企业人力资源管理师（二级）专业技能考试冲刺题解 / 裴建国主编. —北京：电子工业出版社，2015.3

企业人力资源管理师职业资格考试用书

ISBN 978-7-121-25624-0

I. ①企… II. ①裴… III. ①企业管理—人力资源管理—资格考试—题解 IV. ①F272.92-44

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第043958号

责任编辑：袁桂春

印 刷：涿州市京南印刷厂

装 订：涿州市京南印刷厂

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本：787×1092 1/16 印张：11 字数：248 千字

版 次：2015 年 3 月第 1 版

印 次：2015 年 3 月第 1 次印刷

定 价：32.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：（010）88254888。

质量投诉请发邮件至 [zltz@phei.com.cn](mailto:zltz@phei.com.cn)，盗版侵权举报请发邮件至 [dbqq@phei.com.cn](mailto:dbqq@phei.com.cn)。

服务热线：（010）88258888。

# 前 言

为了更好地推动“企业人力资源管理师”职业培训和职业技能鉴定工作，我们根据2014年2月第三版“国家职业资格培训教程”《企业人力资源管理师（二级）》（以下简称教程），编写了这本专业技能考试冲刺题解。

本书主要针对专业技能部分设置了题目和参考答案，每章末尾还增加了本章历年考题及答案和评分标准，以方便考生练习并掌握答题技巧。

本书是为准备参加企业人力资源管理师二级国家职业资格考试的人员编写的考试题库。本书中的部分内容在有关培训学校中进行了模拟，得到了在职考生的好评，也为考生参加考试提供了相关的答题思路。

为便于考生复习，提高备考效率，本书还提供了题目参考答案及页码，并与教程页码一一对应。

本书由裴建国主编，惠文平、裴培、张钧、邓晓辉、季晓煜、潘继革参加编写。在本书的编写过程中，还得到了许多同行的帮助和支持。在此向为本书提供相关资料的学校及职业培训中心表示衷心的感谢！

由于时间仓促，编者水平有限，书中会有不足之处，希望企业人力资源管理相关人员及培训学校师生提出宝贵的意见和建议，以便补充改进。谢谢！

编 者

咨询电话：（010）51859488

邮箱：JGOW27@163.com

# 目 录

|                                   |     |
|-----------------------------------|-----|
| 第一章 人力资源规划 .....                  | 1   |
| 一、专业技能题及参考答案 .....                | 1   |
| 二、计算题及参考答案 .....                  | 14  |
| 三、历年本章考题及参考答案 .....               | 16  |
| 第二章 招聘与配置 .....                   | 27  |
| 一、专业技能题及参考答案 .....                | 27  |
| 二、计算题及参考答案 .....                  | 41  |
| 三、历年本章考题及参考答案 .....               | 43  |
| 第三章 培训与开发 .....                   | 50  |
| 一、专业技能题及参考答案 .....                | 50  |
| 二、本章历年考题及参考答案 .....               | 75  |
| 第四章 绩效管理 .....                    | 84  |
| 一、专业技能题及参考答案 .....                | 84  |
| 二、本章历年考题及参考答案 .....               | 100 |
| 第五章 薪酬管理 .....                    | 107 |
| 一、专业技能题及参考答案 .....                | 107 |
| 二、历年本章考题及参考答案 .....               | 127 |
| 第六章 劳动关系管理 .....                  | 134 |
| 一、专业技能题及参考答案 .....                | 134 |
| 二、历年本章考题及参考答案 .....               | 156 |
| 附录 A 企业人力资源管理师（二级）考试大纲 .....      | 168 |
| 附录 B 企业人力资源管理师（二级）专业技能考试配分表 ..... | 171 |
| 参考文献 .....                        | 172 |

# 第一章 人力资源规划

## 一、专业技能题及参考答案

1. 简述管理学家厄威克提出的组织设计的 8 条指导原则。P2

答：（1）目标原则。

（2）相符原则。

（3）职责原则。

（4）组织阶层原则。

（5）管理幅度原则。

（6）专业化原则。

（7）协调原则。

（8）明确性原则。

2. 简述美国管理学家孔茨等人在继承古典管理学派的基础上，提出的健全组织工作的 15 条基本原则。P2

答：（1）目标一致原则。

（2）效率原则。

（3）管理幅度原则。

（4）分级原则。

（5）授权原则。

（6）职责的绝对性原则。

（7）职权和职责对等原则。

（8）统一指挥原则。

（9）职权等级原则。

（10）分工原则。

（11）职能明确性原则。

（12）检查职务与业务部门分设原则。

（13）平衡原则。

（14）灵活性原则。

（15）便于领导的原则。

3. 简述企业组织结构设计的基本原则。P2~3

答：（1）任务与目标原则。

（2）专业分工和协作的原则。

（3）有效管理幅度原则。

（4）集权与分权相结合的原则。

(5) 稳定性和适应性相结合的原则。

**4. 简述新型组织结构模式的种类。P4~11**

答：(1) 超事业部制。

(2) 矩阵制。

(3) 多维立体组织。

(4) 模拟分权组织。

(5) 流程型组织。

(6) 网络型组织。

**5. 简述超事业部制的主要优点。P4**

答：(1) 可利用几个事业部的力量联合开发新产品，加快新产品的研制开发进度，以更快地形成新产品的拳头优势。

(2) 超事业部的主要功能是协调各事业部的生产经营活动方向，从而大大增强了企业的灵活性和适应性。

(3) 能够使公司总经理从繁重的日常事务中解脱出来，将自己的主要时间和精力集中在企业重大战略性决策上。

(4) 有利于为最高领导层培养出色的接班人。

**6. 简述超事业部制的主要缺点。P4**

答：由于超事业部制增加了管理层次，一方面，会加大企业内部的横向、纵向的协调与沟通的工作量，降低决策与执行的效率；另一方面，也会带来管理人员和管理成本增加等一些新的问题。

**7. 简述矩阵制组织结构的主要优点。P5~6**

答：(1) 将企业横向联系和纵向联系较好地结合起来，有利于加强各职能部门之间的沟通、协作和配合，及时解决问题。

(2) 提高了组织的灵活性，可以随时组建、重建和解散团队，能在不增加机构设置和人员编制的前提下，充分利用组织的人力资源。

(3) 将不同部门的专业人员集中在一起，使员工有机会学到更多的技能。

(4) 能较好地解决组织结构相对稳定和管理任务多变之间的矛盾，使一些临时性的、跨部门工作的执行变得不再困难。

(5) 为企业综合管理与专业管理的结合提供了一种新组织结构形式，对于高层管理者而言，矩阵制组织结构是一种有效的分权工具。

(6) 由于项目团队成员享有较高的决策权，因而团队成员对组织承诺水平及组织对团队成员的激励水平均较高。

**8. 简述矩阵制组织结构的主要缺点。P6**

答：(1) 组织关系比较复杂，由于人员受双重领导，对来自两个上级的指令有时无所适从，不易分清责任。

(2) 由于项目组成员来自各个职能部门，当任务完成后仍要回原单位，因而容易产生临时观念，导致责任心不强。

(3) 项目小组负责人的责任大于权力, 既可能出现个人权力过大, 一个人说了算的情况, 也可能使组织陷入过度的妥协, 出现指挥混乱的情况, 影响决策的效率。

**9. 简述多维立体组织结构的主要优点。P6~7**

答: (1) 能够使产品事业部、地区事业部与专业职能参谋部门三方面都能从整个组织的全局考虑问题, 从而减少部门间的摩擦, 互通信息, 集思广益, 共同决策。

(2) 能够最大限度满足客户的要求。

(3) 在分权的基础上, 能够确保职能目标的实现。

(4) 使人力资源在多种产品线之间灵活共享。

(5) 能适应不确定性环境的变化, 进行复杂决策的需要。

(6) 主要应用于跨国公司和规模巨大的跨地区公司。

**10. 简述多维立体组织结构的主要缺点。P7**

答: (1) 员工面临三重职权关系, 容易产生无所适从的情况。

(2) 员工需要接受高强度的训练, 具有良好人际关系和多种专业技能。

(3) 部门之间的横向协调困难, 必须付出很大努力实现权力的平衡。

(4) 需要频繁召开会议协调关系, 讨论解决冲突的方案, 从而增加管理成本, 影响决策效率。

**11. 简述模拟分权组织结构模式的基本特征。P8**

答: (1) 只有总公司才是真正独立核算、自负盈亏的经济实体, 而总公司下的各专业分公司是“模拟”的经济实体。

(2) 只有总公司的总经理才是企业的法定代表人, 也只有总公司才具有企业法人资格。

(3) 实行统分结合的经营管理体制, 它兼有直线职能制与事业部制的主要特征, 一方面强调公司作为一个生产经营的整体、连续体而存在, 强调公司的整体效益、整体利益、统一运作和统一对外; 另一方面又授予各专业公司以尽可能大的生产经营自主权, 实行“模拟”的独立经营, 以调动生产单位的积极性, 使基层具有高度的灵活性、自主性。

**12. 简述模拟分权组织结构的主要优点。P8**

答: (1) 实践证明该组织结构模式具有较广的适用范围。

(2) 有利于深化国有企业的内部改革, 加速老企业经营机制的转换。

(3) 有利于增强企业活力, 调动分厂或车间的生产经营积极性, 大幅度提高劳动生产率。

(4) 有利于使责、权、利相结合, 强化责任感, 激发员工的参与意识, 努力降低成本, 提高质量, 提高效益。

**13. 简述模拟分权组织结构的主要缺点。P8**

答: (1) 内部的价格体系不容易完全理顺。

(2) 各专业分公司生产经营计划的目标和生产任务难以确定。

(3) 对各单位任务完成情况的考核显得比较困难而复杂。

(4) 企业内部的信息交流较差。

(5) 组织内横向协调的难度大。

**14. 简述流程型组织的主要特点。P8~9**

答：(1) 以提高对顾客需求的反应速度与效率，降低对顾客的产品或服务供应成本为目标。

(2) 管理者的职权很大，业务流程较长，实行全程式管理。在组织内部，所有提供一种产品或服务所需要的职能人员安排在同—个部门，这个部门由一个通常的“流程负责人”来管理。

(3) 纵向管理链较短，而横向管理链较长。与传统的职能型组织结构相比，流程型组织结构更加强调组织各要素之间的横向关系。

**15. 简述佩帕德和罗兰认为基于流程的组织结构必须具备的三方面内容。P9**

答：(1) 组织以流程维度为主干，每个流程由若干个子流程和团队组成。

(2) 设计必要的职能服务中心，以保障流程团队和业务流程的有效运行。

(3) 团队之间、业务流程之间及其与职能中心之间的整合和协同工作需要信息技术的支持。

**16. 简述流程型组织结构和传统组织结构相比较具有的优点。P10~11**

答：(1) 以顾客或市场为导向。

(2) 业务流程是以产出和顾客为中心，从而提高了组织的运行效率。

(3) 组织结构的扁平化。

(4) 流程团队是流程型组织的基本构成单位。

(5) 为了适应不断变化的市场环境，从集权层级制到分权层级制再到扁平化的流程组织，使企业组织结构的灵活性和适应性不断增强。

**17. 简述流程型组织结构的缺点。P11**

答：(1) 确定核心流程较为困难。

(2) 需要对组织文化、管理体制、人事财务、信息管理等系统进行配套性变革。

(3) 需要加强员工培训开发，提高其综合素质，逐步适应流程型团队工作的环境等。

**18. 网络型组织与一般流程型组织相比，它具有哪些特点？P12~13**

答：(1) 具有更大的灵活性，是一种“市场驱动型”组织。

(2) 组织结构的扁平化。

(3) 流程的动态化特征更为明显，能够实现对市场的敏捷响应。

(4) 突出企业自身的核心能力。

(5) 工作地点离散化，能够充分利用外部人力、物力、财力资源，实现成本共担，降低生产成本。

(6) 企业之间是为了完成一定的目标而结成的一种短暂的动态联盟。

(7) 各企业的核心能力得到最大限度的发挥，从而拥有得天独厚的竞争优势。

(8) 企业规模小型化趋势更为明显。

(9) 要求有更为完善的网络技术。

**19. 简述网络型组织结构的主要优点。P13**

答：（1）能够促进组织对顾客的变化做出灵活而快速的反应。

（2）能够实现企业间的优势互补，实现组织资源的优化配置。

（3）促进组织成员伙伴关系的建立，使企业将资源转向顾客和市场需求。

（4）能够降低企业管理成本，使中小型企业迅速成长。

（5）能够促进组织中每个成员提高其核心竞争力。

（6）有利于促进员工注重团队合作。

**20. 简述网络型组织结构的主要缺点。P13**

答：（1）由于企业边界的不确定性容易使企业丧失控制权。

（2）不同企业的组织文化及其发展目标的差异性，将使企业之间的相互关系难以协调。

（3）容易使企业潜在对手急速增加。

（4）容易暴露组织成员的专有技术，其知识产权被侵占。

（5）企业成员的专业领域狭窄，相互依存性增强，信用问题成为企业合作的主要问题。

**21. 简述企业组织结构变革的征兆和方式。P27**

答：（1）企业组织结构变革的征兆。

1）企业经营业绩下降，例如，市场占有率缩小，产品质量下降，成本增加，顾客意见增多，缺少新产品、新战略等。

2）组织结构本身病症的显露，如决策迟缓、指挥不灵、信息不畅、机构臃肿、管理跨度过大、“扯皮”增多、人事纠纷增加等。

3）员工士气低落，不满情绪增加，合理化建议减少，员工的旷工率、病假率、离职率增高等。

（2）企业组织结构变革的方式。

1）改良式变革。即日常的小改小革，修修补补。如局部改变某个科室的职能，新设一个职位等。这是企业中常用的方式。这种方式符合企业实际需要，局部变革阻力较小。

2）爆破式变革。短期内完成组织结构的重大的以至根本性变革。如两家企业合并，从职能制结构改为事业部制结构等，这种方式常因考虑不周，造成员工丧失安全感、阻力增大等后果，必须十分谨慎地使用。

3）计划式变革。对改革方案经过系统研究，制定全面规划，然后有计划、分阶段地实施，如企业组织结构的整合。这种方式比较理想，现代组织设计理论主张尽量采用这种方式。

**22. 为保证变革顺利进行，企业应事先研究并采取哪些措施？P27~28**

答：（1）让员工参加组织变革的调查、诊断和计划，使他们充分认识变革的必要性和变革的责任感。

（2）大力推行与组织变革相适应的人员培训计划，使员工掌握新的业务知识和技能，适应变革后的工作岗位。

(3) 大胆起用年富力强和具有开拓创新精神的人才，从组织方面减少变革的阻力。

**23. 工作岗位作为一个子功能单元来说，它还受到哪些因素的制约和影响？P32**

**答：**(1) 相关的技术状态，从事劳动活动所使用的设备工具的影响。

(2) 劳动条件和劳动环境的状况，包括：劳动者从事劳动活动的大环境，厂区厂房、办公大厦写字间；工作地的设施，如通风、降湿、恒温设施的配置状况；工作空间和工作地的布置等。

(3) 服务、加工的劳动对象的复杂性、多样性的影响。

(4) 本部门对岗位任务和目标的定位，主管对本岗位工作的分配指派，以及领导行为的影响。

(5) 本岗位不同时段不同经历任职者的思想意识、主观判断、个人意志等，对岗位工作任务和目标所产生的反作用。

(6) 企业生产业务系统的决策对岗位工作目标和活动的定位与调整的影响。

(7) 工业工程师、劳动定额师等职能性技术专家对岗位设计的影响。

(8) 软件环境条件的影响。

**24. 工作扩大化包括哪些内容？P34~35**

**答：**(1) 横向扩大工作。

1) 将属于分工很细的作业操作合并，由一人负责一道工序改为几个人共同负责几道工序。

2) 在单调的作业中增加一些变动因素，分担一部分维修保养、清洗润滑等辅助工作。

3) 采用包干负责制，由一个人或一个小组负责一项完整的工作。

4) 降低流水线传动速度，延长加工周期，用多项操作代替单项操作。

(2) 纵向扩大工作。

1) 将经营管理人员的部分职能转由生产者承担，工作范围沿组织形式的方向垂直扩大。

2) 生产工人参与计划制定，自行决定生产目标、作业程序、操作方法，检验衡量工作质量和数量，并进行经济核算。

3) 生产工人不但承担一部分生产任务，还参与产品试制、设计、工艺管理等项技术工作。

4) 工作扩大化使岗位工作范围、责任增加，改变了员工对工作感到单调、乏味的状况，从而有利于提高劳动效率。

**25. 简述劳动环境优化应考虑的因素。P36**

**答：**(1) 影响劳动环境的物质因素。

1) 工作地的组织。工作地的组织是要根据生产工艺要求和人体活动规律，使工作上的劳动者、劳动工具和劳动对象的关系达到最优化结合，既能方便工人操作，提高工作效率；又能保证环境安全卫生，使工人心情舒畅。

2) 照明与色彩。适宜的照明和适度的色彩环境，给人以舒适感，有利于稳定劳动者心理，促进工作效率的提高。

3) 设备、仪表和操纵器的配置。

(2) 影响劳动环境的自然因素。具体包括：空气、温度、湿度、噪声以及厂区绿化等因素。由于劳动环境优化涉及的范围很广、因素很多，需要综合利用多种学科，如生理学、心理学、人体工程学、工效学、环境学等知识，才能完成优化企业劳动环境的艰巨任务。

## 26. 方法研究的具体工作步骤是什么？ P37

答：一般包括选择、记录、分析、改进和实施五个阶段。

(1) 选择研究对象。一般应选择人力和机器时间消耗较多，重复性大，需要投入大量人力的工作岗位；需要高、精、尖技术的岗位；能源和材料等物力消耗量大的岗位；容易发生意外事故或者劳动条件很差的工作岗位作为研究对象。

(2) 用直接观察方法记录全部事实。只有掌握完备的资料，才能做出正确的分析。

(3) 分析观察记录的事实，找出改善的方案。

(4) 通过分析，研究出一套实用、经济、有效的新方法。将新旧方法做出比较，计算出采用新方法可能减少的作业次数、缩短运输的距离，以及可能节省的工时和费用等。

(5) 贯彻执行新方法。在正式实施新方法前，培训员工掌握新的作业操作方法，以保证新方法的推广和应用。在生产工作中，监督检查各个岗位员工实施新方法的情况，发现问题，采取措施，及时解决。

## 27. 现代工效学所研究的对象和内容主要包括哪些？ P40

答：(1) 人体测量的方法和标准。

(2) 劳动者作业区域、场所与作业设备、仪器、用具设计原理、原则和标准研究。

(3) 劳动者劳动强度与能量代谢问题研究。

(4) 劳动者的作业能力和作业疲劳问题研究。

(5) 人的感知特征和反应特征研究。

(6) 显示装置与控制系统设计原理与标准研究。

(7) 作业环境研究。

(8) 人机环境系统研究。

(9) 劳动安全研究及心理卫生问题研究。

## 28. 在进行岗位工作扩大化和丰富化设计中，还应关注哪些问题？ P45~46

答：(1) 保持岗位工作任务具有一定变动率，岗位任务的变动率不宜太高或太低。

(2) 每个岗位的工作都应当具有独立的技术内容和相对的完整性。

(3) 控制岗位工作的循环期，工作周期不宜过长或过短。

(4) 注意保持岗位工作的节奏感。

(5) 明确岗位工作的数量和质量考评标准，使员工逐步掌握岗位的操作技能技巧。

(6) 在基本作业之外，可将辅助性和准备性工作尽可能组合在一起。

(7) 建立岗位正常的晋升路线，对突出的优秀人才要提升到更高一级的岗位，保证岗位员工在掌握低技能等级工作之后，向高技能等级工作发展。

(8) 鼓励一专多能，在员工掌握一个工序或工种技能之后，要使其向多工种多职业

发展。

(9) 在可能的情况下，员工既从事生产工作，又承担一定的组织监督管理的任务。

(10) 建立信息的沟通渠道，保证岗位信息的对称性，为岗位设计提供科学的依据。

### 29. 狭义的人力资源规划按照年度编制的计划主要有哪些？P46~47

答：(1) 人员配备计划。企业按照内外环境的变化，采取不同的人员管理措施（比如使员工在企业内部合理流动、对岗位进行再设计等）以实现企业内部人员的最佳配置。

(2) 人员补充计划。人员补充计划是企业根据组织运行的实际情况，对企业在中、长期可能产生的空缺职位加以弥补的计划，旨在促进入力资源数量、质量和结构的完整与改善。一般来讲，人员补充计划是和人员晋升计划相联系的，因为晋升计划会造成组织内的职位空缺，并且这种职位空缺会逐级向下移动，最后导致企业对较低层次的人员需求加大。在企业进行招聘录用活动时，必须预测未来的一段时间内（比如1~2年）员工的使用情况。只有这样，才能制定出合理的人员补充计划，保证企业在每一发展阶段都有适合的员工担任各种岗位工作。

(3) 人员晋升计划。人员晋升计划是企业根据企业目标、人员需要和内部人员分布状况，制定的员工职务提升方案。对企业来说，要尽量使人与事达到最佳匹配，即尽量把有能力的员工配置到能够发挥其最大作用的岗位上去，这对于调动员工的积极性和提高人力资源利用率是非常重要的。职务的晋升意味着责任与权限的增大，按照赫兹伯格的双因素理论，责任与权限都属于工作的激励因素，它们的增加对员工的激励作用巨大。人员晋升计划的最直接的作用就是激励员工。

### 30. 广义的人力资源规划按照年度编制的计划，除人员配备计划、人员补充计划和人员晋升计划，还包括哪些？P47

答：(1) 人员培训开发计划。

1) 人员培训开发计划就是企业通过对员工有计划的培训，引导员工的技能发展与企业的发展目标相适应的策略方案。

2) 人力资源是一种再生性资源，企业可以通过有计划、有步骤的分门别类的培训来开发人力资源的潜力，培养出企业发展所需要的合格人才。

3) 企业人员培训的任务就是设计对现有员工的培训方案、生理与心理保健方案。

4) 人员培训计划的具体内容包括：受训人员的数量、培训的目标、培训的方式方法、培训的内容、培训费用的预算等。

(2) 员工薪酬激励计划。

1) 薪酬激励计划，一方面是为了保证企业人工成本与企业经营状况之间恰当的比例关系，另一方面是为了充分发挥薪酬的激励功能。

2) 企业通过薪酬激励计划，可以在预测企业发展的基础上，对未来的薪酬总额进行预测，并设计、制定、实施未来一段时期的激励措施，如激励方式的选择等，以充分调动员工的工作积极性。

(3) 员工职业生涯规划。

1) 员工职业生涯规划既是员工个人的发展规划，又是企业人员规划的有机组成部分。

2) 企业通过员工职业生涯规划, 能够把员工个人的职业发展与组织需要结合起来, 从而有效地留住人才, 稳定企业的员工队伍。

3) 特别是对那些具有相当发展潜力的员工, 企业可以通过个人职业生涯规划的制定, 激发他们的主观能动性, 使其在企业中发挥出更大的作用。

(4) 其他人力资源计划。其他人力资源计划包括劳动组织计划、员工援助计划、劳动卫生与安全生产计划等。

### 31. 简述企业人力资源规划的作用。P48

答: (1) 满足企业总体战略发展的要求。

(2) 促进企业人力资源管理的开展。

(3) 协调人力资源管理的各项计划。

(4) 提高企业人力资源的利用效率。

(5) 使组织和个人发展目标相一致。

### 32. 影响人力资源活动的法律因素有哪些? P49

答: (1) 政府有关的劳动就业制度。

(2) 工时制度。

(3) 最低工资标准。

(4) 职业卫生。

(5) 劳动保护。

(6) 安全生产。

(7) 户籍制度。

(8) 住房制度。

(9) 社会保障制度等。

### 33. 制定企业人员规划应遵循的基本原则是什么? P50

答: (1) 确保人力资源需求的原则。人力资源的供给保障问题是人员规划中应解决的核心问题, 因此, 企业人员规划要通过一系列科学的预测和分析 (包括对人员的流入分析、流出预测、人力资源供给状况分析、人员流动的损益分析等) 确保企业对所需要的人力资源的需求。只有满足了这一条件, 企业才可以进行更深层次的人力资源管理与开发。

(2) 与内外环境相适应的原则。企业在发展过程中, 总会受到某些不确定因素的干扰 (比如企业所处环境的不可预测的变化等), 给企业的发展带来风险。因此, 企业的人员规划要考虑到这点。规划毕竟是面向未来的, 必须要有前瞻性。企业要对可能出现的环境变化做出预测、分析, 并有所准备。这也是对人员规划的基本要求之一。

(3) 与战略目标相适应的原则。在制定人员规划时, 必须与企业战略目标相适应。因为人员规划是企业整个发展规划中的重要组成部分, 其首要前提就是服从企业整体发展战略的需要, 只有这样才能保证企业目标与企业资源的协调发展。

(4) 保持适度流动性的原则。员工队伍的合理流动对企业的稳定健康发展有着不言而喻的作用。员工流动性过高或过低, 都会对企业的发展造成不利影响。流动性过低,

不利于发挥员工的积极性和创造性；流动性过高，造成人力资本的损耗，使企业生产经营成本增加。保持适度的人员流动，可以使企业的人力资源得到有效的应用。

**34. 简述企业各类人员规划的步骤。P51~52**

答：（1）调查、收集和整理涉及企业战略决策和经营环境的各种信息。

（2）根据企业或部门实际情况确定其人员规划期限，了解企业现有人力资源状况，为预测工作准备精确而翔实的资料。

（3）在分析人力资源需求和供给的影响因素的基础上，采用定性和定量相结合，以定量为主的各种科学预测方法对企业未来人力资源供求进行预测。

（4）制定人力资源供求协调平衡的总计划和各项业务计划，并分别提出各种具体的调整供大于求或求大于供的政策措施。

（5）人员规划的评价与修正。

**35. 简述企业各类人员计划的编制步骤。P52~53**

答：（1）编写人员配置计划。

（2）编制人员需求计划。

（3）编制人员供给计划。

（4）编写人员培训计划。

（5）编写人力资源费用计划。

（6）编写人力资源政策调整计划。

（7）对风险进行评估并提出对策。

**36. 无论使用何种方法收集资料，都需设计相应的调查表。针对人员需求预测，可以设计哪几类调查表？P60**

答：（1）企业产品产量、工业总产值、税金、利润、销售收入、资产、能源消耗量调查表。

（2）预测期企业产量、产值、销售收入、利润调查表。

（3）企业总成本和人工成本统计表。

（4）企业投资情况调查表。

（5）新产品研发项目情况调查表。

（6）新产品研发费用结构及获奖情况调查表。

（7）企业人员数量、结构（学历、职称、年龄等）统计表。

（8）各部门人员流动情况调查表。

（9）企业各类人员流动调查表。

（10）企业人员培训调查表。

（11）各类人员变动情况统计表。

（12）设备变动情况调查表。

（13）企业各类产品分工种工时定额统计表。

（14）企业各类产品工时定额及产品产量统计表。

（15）企业分工种废品率、废品损失统计表。

(16) 企业人员出勤率、作业率统计表等。

**37. 当预测企业的人力资源在未来可能发生短缺时, 可采取哪些方案? P95**

**答:** (1) 将符合条件, 而又处于相对富余状态的人调往空缺职位。

(2) 如果高技术人员出现短缺, 应拟订培训和晋升计划, 在企业内部无法满足要求时, 应拟订外部招聘计划。

(3) 如果短缺现象不严重, 且本企业的员工又愿延长工作时间, 则可以根据《劳动法》等有关法规, 制订延长工时适当增加报酬的计划, 这只是一种短期应急措施。

(4) 提高企业资本技术有机构成, 提高工人的劳动生产率, 形成机器替代人力资源的格局。

(5) 制订聘用非全日制临时用工计划, 如返聘已退休者或聘用小时工等。

(6) 制订聘用全日制临时用工计划。

**38. 简述解决企业人力资源过剩的常用方法。P95~96**

**答:** (1) 永久性辞退某些劳动态度差、技术水平低、劳动纪律观念差的员工。

(2) 合并和关闭某些臃肿的机构。

(3) 鼓励提前退休或内退, 对一些接近而还未达退休年龄者, 应制定一些优惠措施, 如提前退休者仍按正常退休年龄计算养老保险工龄, 有条件的企业, 还可一次性发放部分奖金 (或补助), 鼓励提前退休。

(4) 提高员工整体素质, 如制订全员轮训计划, 使员工始终有一部分在接受培训, 为企业扩大再生产准备人力资本。

(5) 加强培训工作, 使企业员工掌握多种技能, 增强他们的竞争力。鼓励部分员工自谋职业, 同时, 可拨出部分资金开办第三产业。

(6) 减少员工的工作时间, 随之降低工资水平, 这是西方企业在经济萧条时经常采用的一种解决企业临时性人力资源过剩的有效方式。

(7) 采用由多个员工分担以前只需一个或少数几个人就可完成的工作和任务, 企业按工作任务完成量来计发工资的办法。这与上一种方法在实质上是一样, 都是减少员工工作时间, 降低工资水平。

**39. 简述制度化管理的特征。P97**

**答:** (1) 在劳动分工的基础上, 明确规定每个岗位的权力和责任, 并且把这些权力和责任作为明确规范而制度化。

(2) 按照各机构、各层次不同岗位权力的大小, 确定其在企业中的地位, 从而形成一个有序的指挥链或等级系统, 并以制度形式巩固下来。

(3) 以文字形式规定岗位特性以及对人员应具有素质、能力等要求, 根据通过正式考试或者教育训练而获得的技术资格, 来挑选组织中的所有成员。

(4) 在实行制度管理的企业中, 所有权与管理权相分离。管理人员不是所管理企业的所有者, 管理人员只是根据法律所赋予的权力, 暂时处于拥有权力的地位, 原则上企业中所有员工都应服从制度的规定。

(5) 管理人员在实施管理时有三个特点: 一是根据因事设人的原则, 每个管理人员

只负责特定的工作；二是每个管理者均拥有执行自己职能所必要的权力；三是管理人员所拥有的权力要受到严格的限制，要服从有关章程和制度的规定。这些规定不受个人情感的影响，普遍适用于所有情况和所有的人。

（6）管理者的职务是管理者的职业，他有固定的报酬，具有按资历、才干晋升的机会，他应忠于职守，而不是忠于某个人。

#### 40. 制度化管理的优点有哪些？ P97

答：（1）个人与权力相分离。在制度化管理中，职务是职业，不再是个人身份，所有管理行为都来自规章、制度的规定。制度化管理摆脱了传统管理的随机、易变、主观、偏见的影响，具有比传统管理优越得多的精确性、连续性、可靠性和稳定性。

（2）是理性精神合理化的体现。制度化管理是以理性分析为基础，制定出管理规章和制度，它是一种不徇人情的管理体系。

（3）适合现代大型企业组织的需要。早期传统的管理由于过分依赖个人裙带关系、人身依附关系，采用任意、主观、多变的管理方式，不适合现代大型企业组织管理的要求。现代大型企业组织由于规模大、内部分工细、层次多，更需要高度的统一，需要有准确、连续、稳定的秩序来保证各机构之间的协调一致，从不同的侧面保证企业经营目标的实现。

#### 41. 制度规范的类型有哪些？ P98

答：（1）企业基本制度。

1）企业基本制度是企业的“宪法”。它是企业制度规范中带有根本性质的，规定企业形成和组织方式，决定企业性质的基本制度。

2）企业基本制度主要包括企业的法律财产所有形式、企业章程、董事会组织、高层管理组织规范等方面的制度和规范。

3）它规定了企业所有者、经营管理人员、企业组织成员各自的权利、义务和相互关系；确定了财产的所有关系和分配方式；制约着企业活动的范围和性质。

（2）管理制度。

1）管理制度是对企业管理各基本方面规定的活动框架，调节集体协作行为的制度。

2）管理制度是比企业基本制度层次略低的制度规范，是用来约束集体性活动和行为的规范，主要针对集体而非个人。

（3）技术规范。

1）技术规范是涉及某些技术标准、技术规程的规定。它反映生产和流通过程中客观事物的内在技术要求，科学性和规律性强，在经济活动中必须严格遵守。

2）技术规范涉及内容很多，从各类技术标准到工艺生产流程，乃至包装、保管、运输、使用和处理都具有内在的规律。

3）企业组织管理中经常碰到的主要有技术标准、操作规程、生产工艺流程、保管运输要求、使用保养维修规定等。

（4）业务规范。

1）业务规范是针对业务活动过程中那些大量存在，反复出现，又能摸索出科学处理