

现代企业管理系列教材同步综合练习

# 人力资源开发与管理

## 同步综合练习

刘善敏 编



- ★ 主考院校命题专家主编 直击考点
- ★ 依据最新考试大纲编写 重点精析
- ★ 全真模拟题库实操演练 过关无忧

 科学出版社

现代企业管理系列教材同步综合练习

# 人力资源开发与管理 同步综合练习

刘善敏 编

科学出版社

北京

## 内 容 简 介

本书是为了配套现代企业管理系列教材《人力资源开发与管理》而编写的教学练习册。编写的目的是为了帮助读者总结和巩固人力资源开发与管理的课程知识,提高读者的应试能力。全书依据人力资源开发与管理考试大纲、按最新体例分章节进行编写,并配有多套全真模拟演练题,便于读者自测知识掌握情况,更加扎实地掌握学习内容。

本书可作为广东省高等教育自学考试“人力资源开发与管理”配套用书,也可作为普通高等院校经济管理类学生的学习参考书。

### 图书在版编目(CIP)数据

人力资源开发与管理同步综合练习/刘善敏编. —北京:科学出版社,2014

现代企业管理系列教材同步综合练习

ISBN 978-7-03-041791-6

I. ①人… II. ①刘… III. ①人力资源开发-习题集②人力资源管理-习题集 IV. ①F241-44

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 203894 号

责任编辑:张 宁 / 责任校对:朱光兰

责任印制:霍 兵 / 封面设计:蓝正设计

**科学出版社出版**

北京东黄城根北街16号

邮政编码:100717

<http://www.sciencep.com>

**文林印务有限公司印刷**

科学出版社发行 各地新华书店经销

\*

2014年9月第一版 开本:787×1092 1/16

2014年9月第一次印刷 印张:10 3/4

字数:254 000

定价:38.00元

(如有印装质量问题,我社负责调换)

## 编写说明



本书是为了配套现代企业管理专业系列教材《人力资源开发与管理》而编写的教学练习册。人力资源开发与管理（课程代码 06093）作为广东省高等教育自学考试现代企业管理（本科）专业必考的专业课，是为了培养和检验自学应考者的人力资源开发与管理的基本理论、基本知识和基本技能而设置的一门基础课。本门课程所使用的教材为刘善敏编，科学出版社 2011 年 6 月出版的《人力资源开发与管理》。

### 编写依据：

1. 广东省高等教育自学考试指导委员会颁布的《人力资源开发与管理自学考试大纲》；
2. 广东省高等教育自学考试指导委员会指定教材《人力资源开发与管理》（科学出版社，刘善敏编）。

### 本书的特点：

1. 以考试大纲规定的考试内容、考核知识点和考核要求为线索，按最新体例分章节进行编写。每章均列有考核内容，并将每一章节可能出现的考核知识按考试题型编写练习题，以便考生扎实、准确地掌握本章内容。

2. 本书含多套全真模拟演练题，贴近全真试题，命题科学，解答准确，便于考生模拟考试、自测知识掌握情况。

书中难免有不足和纰漏，恳请读者批评指正。

《人力资源开发与管理》编写小组

2014 年 8 月

# 目 录

## Contents

<b>第1章 人力资源管理概述</b> .....	1	考核内容 .....	70
考核内容 .....	1	重点和难点 .....	72
重点和难点 .....	3	同步综合练习题 .....	73
同步综合练习题 .....	4	参考答案 .....	77
参考答案 .....	12	<b>第7章 绩效管理</b> .....	80
<b>第2章 人力资源战略规划</b> .....	17	考核内容 .....	80
考核内容 .....	17	重点和难点 .....	82
重点和难点 .....	18	同步综合练习题 .....	83
同步综合练习题 .....	19	参考答案 .....	88
参考答案 .....	24	<b>第8章 薪酬管理</b> .....	94
<b>第3章 工作岗位分析</b> .....	28	考核内容 .....	94
考核内容 .....	28	重点和难点 .....	96
重点和难点 .....	30	同步综合练习题 .....	97
同步综合练习题 .....	31	参考答案 .....	102
参考答案 .....	36	<b>第9章 员工关系管理</b> .....	108
<b>第4章 员工招聘</b> .....	42	考核内容 .....	108
考核内容 .....	42	重点和难点 .....	110
重点和难点 .....	44	同步综合练习题 .....	111
同步综合练习题 .....	45	参考答案 .....	115
参考答案 .....	51	<b>全真模拟演练 (一)</b> .....	119
<b>第5章 员工培训概述</b> .....	56	<b>全真模拟演练 (二)</b> .....	127
考核内容 .....	56	<b>全真模拟演练 (三)</b> .....	135
重点和难点 .....	58	<b>全真模拟演练 (四)</b> .....	142
同步综合练习题 .....	59	<b>全真模拟演练 (五)</b> .....	149
参考答案 .....	65	<b>全真模拟演练 (六)</b> .....	157
<b>第6章 职业生涯管理</b> .....	70		

# 第1章 人力资源管理概述



## 考核内容

人力资源、人力资本、人力资源管理的基本概念；人力资源管理部和人力资源管理者的角色；人力资源管理的职能模式；人力资源管理的人性假设基础。

## 一、人力资源管理相关概念

### (一) 人力资源

人力资源是指一定时期内组织中的人所拥有的能够被企业所用,且对价值创造起贡献作用的知识、能力、技能、经验、体力等的总称。它包括数量和质量两个维度。

人力资源的特性可以归纳为:效用性、能动性、消耗性、不均衡性。

### (二) 人力资本

人力资本是作为一种生产要素而存在于人体内的具有经济价值的所有知识、技能、体力和健康等的总和,其能够为投资者现在和未来带来一定的现金流。它反映了人力资源质量的差别。

人力资本投资的主要途径有:教育投资、职业培训、医疗保健投资、人力迁移投资。

### (三) 人力资源管理

人力资源管理是指组织为了实现既定的目标,运用现代管理措施和手段,对人力资源的取得、开发、保持和运用等方面进行管理的一系列活动的总和。

企业对人的管理大致经历了三个发展阶段:人事管理、人力资源管理和战略性人力资源管理。

## 二、人力资源管理职能

### (一) 人力资源管理的角色

人力资源管理部门的角色有:发展战略的策划者、业务部门的战略伙伴、组织管理的技术幕僚、员工的代言人、变革的推进者、行政事务专家、内部公关高手。

人力资源从业人员应具备的才能:功能性才能、企业管理的才能、组织才能、个人的才能。

### (二) 人力资源管理的职能模式与组织结构

- (1) 产品导向的职能模式。
- (2) 客户导向的职能模式。

## 三、人力资源管理的人性假设

### (一) X、Y、Z 理论内容

- (1) X理论与经济人假设。
- (2) Y理论与社会人假设。
- (3) Z理论与“复杂人”假设。

## (二) X、Y、Z理论在人力资源管理中的应用

- (1) X理论的应用。
- (2) Y理论的应用。
- (3) Z理论的应用。



### 重点和难点

本章应掌握的主要知识点：(1) 人力资源、人力资本、人力资源管理基本概念；(2) 结合实际分析人力资源管理部门和人力资源管理者角色；(3) 人力资源管理各职能内容；(4) 理解企业处于不同发展阶段时的人力资源管理各重要职能；(5) 人力资源管理的人性假设基础及应用。



## 同步综合练习题

### 一、单项选择题

1. 衡量一个组织的人力资源状况，可以从人力资源的（ ）维度进行。  
A. 数量  
B. 质量  
C. 存量  
D. 数量和质量
2. 人力资源可以通过激励实现资源价值的不断增长，也可能因为激励不当，而导致消极价值的产生，这说明人力资源具有（ ）。  
A. 效用性  
B. 能动性  
C. 消耗性  
D. 不均衡性
3. 人力资源在使用过程中，面临着生理性、精神性和家庭性的消耗，这说明人力资源具有（ ）。  
A. 效用性  
B. 能动性  
C. 消耗性  
D. 不均衡性
4. 人力资源管理是一门科学，更是一门（ ）。  
A. 艺术  
B. 显学  
C. 隐学  
D. 玄学
5. 人力资本是作为一种生产要素而存在于人体内的具有经济价值的所有知识、技能、体力和健康等的总和，它反映了人力资源的（ ）差别。  
A. 数量  
B. 质量  
C. 素质  
D. 价值
6. 既作为一种生产要素存在于人体内的具有经济价值的所有知识、技能、体力和健康等的总和，又能够反映人力资源质量差异的指标是（ ）。  
A. 人力资源  
B. 人力资源数量  
C. 人力资本  
D. 人力资本投资
7. 从与所有者的关系角度考虑，人力资本区别于财务资本的主要特征是（ ）。  
A. 价格难以评估  
B. 不可分性  
C. 流动性  
D. 溢出性
8. 通过学习、交流和示范，可以影响其他人力资本价值的发挥，增加企业内外人力资本总量，这一点体现了人力资本的（ ）特征。  
A. 价格难以评估  
B. 收益不确定性  
C. 流动性  
D. 溢出性
9. 整个人力资本投资中最重要的投资渠道是（ ）。  
A. 教育投资  
B. 职业培训  
C. 医疗保健投资  
D. 人力迁移投资
10. 组织为了实现既定的目标，运用现代管理措施和手段，对人力资源的取得、开发、保持和运用等方面进行管理的一系列活动的总和指的是（ ）。  
A. 人力资本  
B. 人力资源管理  
C. 人力资源  
D. 人力资本管理

11. 在人力资源管理职能中, 培训与发展属于人员的( )。
- A. 流入      B. 流出      C. 使用      D. 维护
12. 人力资源管理初级阶段的人事部门具有( )的地位, 体现在既具有一定的参谋性又具有一定的决策性。
- A. 服务性      B. 咨询性      C. 半独立性      D. 控制性
13. 管理角色转变中, 从作业程序与短期的战术性操作的维度上看, 人力资源经理被称为( ), 负责构建人力资源各项管理基础工作、组织绩效评估等。
- A. 设计师      B. 代理人  
C. 领导者      D. 行政管理专家
14. 从企业的总体出发, 立足全局, 关注长远, 力求管理理念、组织制度和方法的创新, 不断提升人力资源竞争的优势, 这指的是人力资源管理的( )职能。
- A. 服务性      B. 战略性  
C. 经营性      D. 全局性
15. “运用正确的方式方法, 做正确的事情”这是( )所强调的核心。
- A. 方向性战略管理      B. 系统性资源管理  
C. 风险性投资管理      D. 交易性实务管理
16. 直接了解业务部门的具体业务、发展方向, 为业务部门提供主动式服务。这体现了人力资源部门的( )角色。
- A. 发展战略的策划者      B. 组织管理的技术幕僚  
C. 业务部门的战略伙伴      D. 行政事务专家
17. 人力资源经理战略思维的胜任特征中提到, 一个合格的人力资源经理要了解企业各部门的技术特征, 能把各部门的职能有机地组合起来, 从而形成( )。
- A. 企业理念      B. 企业文化  
C. 企业使命      D. 企业战略
18. 人力资源管理产品导向职能模式的( )职能, 主要体现在福利管理、职业安全与卫生、辞职与辞退管理、人事记录等方面。
- A. 组织、计划与获取职能      B. 激励与开发职能  
C. 企业管理职能      D. 维持和维护职能
19. 在客户导向的职能模式中, ( )是价值链的起点和最终环节, 是人力资源管理业务流程的核心。
- A. 客户      B. 员工  
C. 人力资源经理      D. 政府和其他机构
20. 各个业务模块的组织结构已逐步建立起来, 公司人数一般为100~200人, 人力资源部的日常工作已由专人负责等。这些特征属于企业的( )。
- A. 低级阶段      B. 初级阶段  
C. 中级阶段      D. 高级阶段
21. 人力资源管理制度化建设开始是在企业发展阶段的( ), 通过有效的人力资源制度建设来达到留住人才、激励人才、培育人才的目标。
- A. 低级阶段      B. 初级阶段



- C. 收益不确定性  
D. 流动性  
E. 溢出性
4. 人力资本投资的主要途径有( )。
- A. 学校教育  
B. 职业培训  
C. 资本投资  
D. 医疗保健  
E. 人力迁移
5. 下列有关人力资源管理理论与人力资本理论的关系描述正确的是( )。
- A. 现代人力资源管理理论是以人力资本理论为根据的  
B. 人力资本理论是人力资源管理理论的基础部分和重要内容  
C. 人力资源管理理论与人力资本理论差异不大,可以相互替代  
D. 人力资源理论是人力资本理论的基础  
E. 两者都是在研究人力作为生产要素在经济增长和发展理论中的作用中产生的
6. 人力资源管理的基本任务是( )。
- A. 吸引、保留组织所需要的人力资源  
B. 提高员工的工作效率和工作积极性  
C. 激励和开发组织所需要的人力资源  
D. 促成组织目标的实现  
E. 期望达到留住人才、激励人才、培育人才的目标
7. 人力资源管理的基本职能通常包括( )。
- A. 人力资源规划与工作分析  
B. 招聘与选拔  
C. 职业生涯规划  
D. 培训与发展  
E. 薪酬福利管理与劳动关系
8. 企业对人的管理大致经历了( )三个发展阶段。
- A. 企业组织管理  
B. 人事管理  
C. 人力资源管理  
D. 战略性人力资源管理  
E. 经营性人力资源管理
9. 企业对人的管理经历的发展阶段在转变过程中,具有的主要特点是( )。
- A. 组织性质的转变  
B. 管理角色的转变  
C. 管理职能的转变  
D. 管理战略的转变  
E. 管理模式的转变
10. 近年来,国外的一些人力资源管理专家从( )四个维度剖析了战略性人力资源管理在企业经营管理中的角色转变和新的定位。
- A. 管理程序  
B. 管理对象  
C. 管理目标  
D. 管理期限  
E. 管理性质
11. 从员工与企业长期发展战略的维度上看,人力资源经理被称为( )。
- A. 企业员工培训与技能开发推动者  
B. 实施员工管理的行政管理专家  
C. 组织发展和组织变革的设计师  
D. 企业改革的代理人  
E. 企业经营战略合作伙伴

12. 人力资源管理部门的角色定位有( )。
- A. 发展战略的策划者  
B. 业务部门的战略伙伴  
C. 组织技术的幕僚  
D. 员工的代言人与变革的推进者  
E. 行政事务专家与内部公关高手
13. 现代企业人力资源从业人员应具备四个方面的才能,包括( )。
- A. 功能性才能  
B. 企业管理的才能  
C. 组织的才能  
D. 领导的才能  
E. 个人的才能
14. 人力资源管理的职能模式包括( )。
- A. 目标导向型  
B. 市场导向型  
C. 产品导向型  
D. 客户导向型  
E. 服务导向型
15. 人力资源管理的客户导向职能模式中,主要职能有( )三个方面。
- A. 组织、计划与获取职能  
B. 激励与开发职能  
C. 满足客户需求职能  
D. 企业管理的职能  
E. 维持和维护职能
16. 人力资源的开发职能主要体现在( )环节上。
- A. 员工的引导  
B. 员工培训  
C. 员工开发  
D. 员工职业生涯设计  
E. 员工的管理
17. 人力资源职能的客户可以分为( )两类。
- A. 内部客户  
B. 潜在客户  
C. 现实客户  
D. 外部客户  
E. 原有客户
18. 企业的发展阶段有( )。
- A. 初始创业阶段  
B. 发展的初始阶段  
C. 中级阶段  
D. 高级阶段  
E. 最高阶段
19. 企业中级阶段人力资源部典型的组织结构包括( )。
- A. 负责户口、档案、保险等  
B. 考核  
C. 薪酬管理  
D. 对员工能力的管理  
E. 外聘人力资源管理专家团
20. 高级阶段总部人力资源管理的作用主要体现在( )。
- A. 把握人力资源的总体政策  
B. 完善人力资源管理的组织体系、系统性策划  
C. 组织与推进人力资源管理体系的建设  
D. 具体推进人力资源管理工作  
E. 在集团范围内推动企业文化建设、人力资源管理工作整体协调与监督
21. 麦格雷戈在《企业的人性方面》一书中曾把流行于当时管理活动中的人性假设称为

- X 理论, 这一理论认为( )。
- 一般人就本性而言大都趋利避害、好逸恶劳, 只要有可能, 他们总是设法逃避工作
  - 要想使绝大多数人努力工作, 实现组织目标, 必须通过强迫、处罚、威胁等手段
  - 在解决种种组织问题时, 大多数人具有相对的高度想象力、机智和创造的能力
  - 一般人大多得过且过、逃避责任, 把个人的安全看成是最重要的
  - 人能够相互信任
22. Y 理论与 X 理论的不同之处在于( )。
- 反对把人看作与动物一样趋利避害、好逸恶劳、不负责任
  - 看到了劳动的目的性是作为人与动物区别标志的本质特点
  - 看到了人的自觉能动性和创造力
  - 重视人的尊严与价值, 强调人的需求的差异性
  - 是对 X 理论的一种发展, 发展了人的社会属性
23. 在 Y 理论的应用中, 员工从经济人向社会人转变时, 人力资源管理工作者需要从满足人的( ) 等需求方面来激励员工。
- 安全
  - 物质
  - 娱乐
  - 交际
  - 自我提高
24. 与复杂人性假设的 Z 理论相对应的人力资源管理工作包括( ) 四个方面。
- 树立核心价值观
  - 建立企业使命
  - 创造条件使个人和组织的目标融合一致
  - 拥有共同愿景
  - 根据员工的差异实现多维度的管理
25. 制定人力资源战略的三阶段规划是( )。
- 确定核心岗位的职责及其要求
  - 在集团内部进行人力资源的优化配置
  - 搭建体系性构架, 夯实管理基础
  - 系统规划, 综合提升
  - 完善升级, 实施前瞻性管理

### 三、简答题

- 人力资本的特征包括哪几个方面?
- 简述人力资本投资的主要途径。
- 现代企业人力资源管理部门有哪几种角色?
- 现代企业人力资源从业人员应具备哪些才能?
- 企业如何制定人力资源战略?

### 四、论述题

- 人力资本投资包括哪几种途径?
- 人力资源的激励与开发职能体现在哪几个方面?
- 人力资源的维持与维护职能主要体现在哪几个方面?

4. Z 理论包括哪几个观点？

### 五、案例分析

#### 案例一

联想集团从 1984 年创业时的 11 个人、20 万元资金发展到今天已拥有近 7000 名员工、16 亿元资产、累计上缴利税 10.5 亿元，成为具有一定规模的贸、工、技一体化的中国民营高科技企业。当外界纷纷探索“联想为什么”的时候，当一大批优秀的年轻人被联想的外部光环吸引来联想的时候，我们不妨走入联想内部，去看看联想的人力资源管理。

#### 1. 观念的转变：从“蜡烛”到“蓄电池”

和每一个企业的成长历史相类似，联想也经历了初创、成长到成熟几个阶段。在企业成长过程中，随着企业规模扩大，企业领导层越来越认识到人的作用。1995 年，集团“人事部”改名为“人力资源部”，这种改变不仅是名称变化，更是一种观念的更新。

蒋北麒先生说：“过去的人才管理把人视作蜡烛，不停地燃烧直至告别社会舞台。而现在，把人才看作是资源，人好比蓄电池，可以不断地充电、放电。现在的管理强调人和岗位适配，强调人才的二次开发。对人才的管理不仅是让他为企业创造财富，同时也要让他寻找到最适合的岗位，最大限度地发挥自身潜能，体现个人价值，有利于自我成长。”

中关村是人才争夺重地，贝尔实验室、微软研究院、IBM 研究中心等外资研发机构纷纷在此安营扎寨。在这场人才抢夺战中，联想并不是被动挨打，而是主动迎战。他们认为这些跨国公司的进入，刺激了中国的人才市场搞活，同时也给国内企业提供了一个更新人才观念，改变管理机制的学习机会。为此，联想提出了自己的崭新理论：项链理论。也就是说，人才竞争不在于把最大最好的珠子买回，而是要先理好自己的一条线，形成完善的管理机制，把一颗颗珍珠串起来，串成一条精美的项链。而没有这条线，珠子再大再多还是一盘散沙。没有好的管理来形成强有力的企业凝聚力，仅仅依赖高薪也难留住人才。

#### 2. 在赛马中识别好马

联想为那些肯努力、肯上进并肯为之奋斗的年轻人提供了很多机会。今天，联想集团管理层的平均年龄只有 31.5 岁。联想电脑公司的总经理杨元庆、联想科技发展公司总经理郭为、联想科技园区的总经理陈国栋……都是没有超过 35 岁的年轻人，他们各自掌握着几亿元，甚至几十亿元营业额的决策权。从 1990 年起，联想就开始大量提拔和使用年轻人，几乎每年都有数十名年轻人受到提拔和重用。联想对管理者提出的口号是：你不会授权，你将不会被授权；你不会提拔人，你将不被提拔，从制度上保证年轻人的脱颖而出。

联想起用年轻人采取的策略是“在赛马中识别好马”。这包括三个方面的含义：①要有“赛场”，即为人才提供合适的岗位；②要有“跑道”划分，不能乱哄哄挤作一团，必须引导他们有秩序竞争；③要制定比赛规则，即建立一套较为科学的绩效考核和奖励评估系统。

媒体评论说联想“爱折腾”。从 1994 年开始，每到新年度的三四月间都会进行组织机构、业务结构的调整。在这些调整中，管理模式、人员变动都极大。通过“折腾”，联想给员工提供尽可能多的竞争机会，在工作中崭露头角的年轻人脱颖而出，而那些故步自封，跟不上时代变化的人就会被淘汰——这就是“在赛马中识别好马”。

### 3. 善于学习、善于进步

联想注重向世界知名的大公司请教。在人力资源管理上, IBM、HP 等都是他们的老师, 和这些公司的人力资源部保持着密切的关系。同时, 他们与国际上一些知名的顾问咨询公司合作, 引入先进的管理方法与观念。他们和 CRG 咨询公司合作, 参照该公司的“国际职位评估体系”在联想集团开展了岗位评估, 统一工薪项目, 推行“适才适岗、适岗适酬”的管理方针。蒋北麒经理介绍说:“适才适岗, 要求首先对岗位进行分析评估, 岗位职责明确并有量化考核指标; 其次对员工的技能素质、心理素质和潜质等进行分析。同时, 还必须有一套机制来保证适才适岗。通过建立企业内部劳动力市场, 通过轮岗制度, 来实现人和岗位的最佳配置。”

请回答下列问题:

1. 案例中涉及了哪些人力资源管理职能?
2. 请谈谈你对人才从“蜡烛”到“蓄电池”转变的看法, 这反映了从“人事管理”到“人力资源管理”哪些方面的变化?
3. 联想集团对人性的假设属于哪一类?
4. 对于珍珠项链理念, 你认为还可以补充些什么内容?

## 案例二

A 企业成立于 2000 年, 是一家集机床设备、家用电器和中央空调于一体的批发及零售企业。下设机床设备、家用电器及中央空调三个分公司以及一个卖场。共有员工 150 名, 其中管理层 15 名, 业务员 20 名, 营业员 115 名。家用电器主要代理台州区域美的家用空调、美的冰箱, 年销售额 2 亿元。中央空调代理台州区域美的隐藏式中央空调, 经营美的中央空调、美的中央热水器、大金中央空调和约克中央空调, 年销售额 4000 万元。A 企业一直坚持一贯传承下来的经营模式, 鼓励员工通过自我学习来提高个人能力。近年来, 企业业绩平平。

H 企业创建于 1996 年, 地处西北地区的中心城市西安, 是一家专注于医药健康产业的民营高科技企业。业务范围包括医药科技、医药原料、药物合成。在微乳及脂质体等制剂技术领域有较大优势, 特别是脂质体技术达到世界领先水平。近年来, H 企业结合员工所从事的工作需要、学历程度等, 对其进行以岗位和专业为主的各类培训。同时, 健全相应的培训制度, 使接受培训与劳动报酬挂钩。员工在接受培训时积极性较高, 促进了企业业绩的翻倍提升。

请回答下列问题:

1. 案例中, H 企业业绩较 A 企业在业绩方面有显著的提高, 主要是由于 H 企业在增加个体人力资本时采用了哪种途径进行人力资本的投资?
2. 请补充除 1 中提到的, 还可以采取哪种途径进行人力资本的投资?
3. 结合案例回答, 企业为什么要进行人力资本的投资?

## 案例三

万科企业股份有限公司, 成立于 1984 年 5 月, 是目前中国最大的专业住宅开发企业, 也是股市里的代表性地产蓝筹股。截至 2009 年, 已在 20 多个城市设立分公司。2010 年



公司完成新开工面积 1248 万平方米，实现销售面积 897.7 万平方米，销售金额 1081.6 亿元。营业收入 507.1 亿元，净利润 72.8 亿元。万科 2013 年前 10 个月销售额达 1458 亿元。

高业绩不可或缺的原因就是其对人才的重视。万科的人才理念是一个相当完整的体系，其中最主要的一条就是培养职业经理。对人才的基本要求都是围绕这一理念展开的。所谓“职业”的概念就是“以此谋生，精于此业”，职业经理人自然就是要以管理为生，精于管理。从初级管理层到决策管理层的全部管理人员组成公司的职业经理队伍，职业经理承担了公司的主要管理任务。

万科创业者很早就完成了转化为职业经理人的定位，很早就在企业内部建立了完善的经理人制度，从而避免了许多民营企业创始合伙人之间的冲突和震荡，使管理团队得以长期稳定，并且形成了系统的经理人文化，理性的创业者和优秀的职业经理团队使万科在管理上能够集中精力，做细、做深、做透，不仅能在本地区积聚优势，而且建成了跨地区管理的高效体系。

请回答下列问题：

1. 借鉴万科企业的案例总结表述，人力资源经理的胜任特征可以表现在哪些方面？
2. 万科的人力资源管理发展阶段主要体现了管理模式的转变，请结合案例详述战略性人力资源管理在管理思想和模式上发生的飞跃有哪些？
3. 案例中提到万科企业很早就完成了职业经理人的定位，请参考此案例并回答现代企业人力资源管理部门应具有哪些角色？

## 参 考 答 案

### 一、单项选择题

- |       |       |       |       |       |
|-------|-------|-------|-------|-------|
| 1. D  | 2. B  | 3. C  | 4. A  | 5. B  |
| 6. C  | 7. B  | 8. D  | 9. A  | 10. B |
| 11. C | 12. C | 13. D | 14. B | 15. A |
| 16. C | 17. B | 18. D | 19. A | 20. B |
| 21. C | 22. B | 23. A | 24. D | 25. A |
| 26. D | 27. B | 28. C |       |       |

### 二、多项选择题

- |           |           |           |          |          |
|-----------|-----------|-----------|----------|----------|
| 1. ABCDE  | 2. ABCD   | 3. ABCDE  | 4. ABDE  | 5. ABE   |
| 6. ACD    | 7. ABCDE  | 8. BCD    | 9. ABCE  | 10. ABDE |
| 11. ACD   | 12. ABCDE | 13. ABCE  | 14. CD   | 15. ABE  |
| 16. ABCDE | 17. AD    | 18. ABCDE | 19. BCD  | 20. ABCE |
| 21. ABD   | 22. ABCE  | 23. ACDE  | 24. ABDE | 25. CDE  |