

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

(一级)

- ★ 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证书考试用书

企业人力资源管理师 专业技能考试 冲刺题解

(一级)

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（一级）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 978-7-121-25625-7

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043961号

责任编辑：袁桂春

印刷：三河市华成印务有限公司

装订：三河市华成印务有限公司

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：9.25 字数：208 千字

版次：2015 年 3 月第 1 版

印次：2015 年 3 月第 1 次印刷

定价：29.00 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，盗版侵权举报请发邮件至 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（一级）》（以下简称教程），编写了这本专业技能考试冲刺题解。

根据考试规定，企业人力资源管理师一级考试内容包括三部分：职业道德和理论知识、专业技能、综合评审。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一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：JGOPW27@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、历年本章考题及参考答案	27
第二章 招聘与配置	31
一、专业技能题及参考答案	31
二、历年本章考题及参考答案	46
第三章 培训与开发	50
一、专业技能题及参考答案	50
二、历年本章考题及参考答案	73
第四章 绩效管理	79
一、专业技能题及参考答案	79
二、历年本章考题及参考答案	87
第五章 薪酬管理	93
一、专业技能题及参考答案	93
二、历年本章考题及参考答案	112
第六章 劳动关系管理	117
一、专业技能题及参考答案	117
二、历年本章考题及参考答案	136
附录 A 企业人力资源管理师（一级）考试大纲	141
附录 B 企业人力资源管理师（一级）专业技能考试配分表	143
参考文献	144

第一章 人力资源规划

一、专业技能题及参考答案

1. 简述战略性人力资源管理的特点。P2

答：(1) 战略性人力资源管理代表了现代企业一种全新的管理理念。

(2) 战略性人力资源管理是对人力资源战略进行系统化管理的过程。

(3) 战略性人力资源管理是现代人力资源管理发展的更高阶段，无论是在实践方面，还是在理论创新方面，都有了很大的进步。这一历史性飞跃使它具有一系列新的转变和新的特点。

(4) 战略性人力资源管理对企业专职人力资源管理人员和直线主管提出了更高更新的要求，他们不但应当具备战略规划管理的知识和技能，还必须具备更高水准的决策力和执行力。

2. 简述现代企业人力资源管理各个历史发展阶段。P5~7

答：(1) 传统人事管理由萌芽到成长的迅速发展阶段。从 20 世纪 20 年代开始到 50 年代后期，是西方传统人事管理由萌芽到成长的迅速发展时期。

(2) 现代人力资源管理替代传统人事管理的阶段。从 20 世纪 60 年代开始到 70 年代，是现代人力资源管理逐步替代传统人事管理的转换期。

(3) 现代人力资源管理由初阶向高阶发展的阶段。从 20 世纪 80 年代以来，现代人力资源管理的实践和理论，无论是在欧洲、美洲，还是在亚洲以及世界其他国家和地区都有了长足的进步。

3. 简述战略性人力资源管理的基本特征。P8~12

答：(1) 将企业经营的长期性目标作为人力资源管理的战略目标，由过去仅仅满足和实现企业年度生产经营计划的要求，提升到企业发展的战略层面，使企业人力资源管理系统成为企业总体发展战略的重要支持系统。

(2) 集当代多学科、多种理论研究的最新成果于一身，从而极大地提升和丰富了战略性人力资源管理的基本原理和基本方法。

1) 一般系统理论。

2) 行为角色理论。

3) 人力资本理论。

4) 交易成本理论。

5) 资源基础理论。

(3) 人力资源部门的性质和功能发生了重大转变。

1) 组织性质的转变。

2) 管理角色的转变。

- 3) 管理职能的转变。
- 4) 管理模式的转变。

4. 简述战略性人力资源管理的衡量标准。P12~13

答：(1) 基础工作的健全程度。企业人力资源管理的各项基础工作是否健全和牢固，如定编定岗定员定额标准化程度，各种规章制度的健全程度，人力资源信息管理的水平，包括信息输入、存储、处理与输出等环节的配套程度等。

(2) 组织系统的完善程度。企业人力资源战略管理的子系统是否确立，内外系统的配套性和协调性如何，通过何种方法和途径保障系统运行的有效性，即从人力资源战略的制定到实施、监督、反馈和控制的机制是否确立，各个环节的运作是否顺畅。

(3) 领导观念的更新程度。企业高层决策者是否树立全新的战略性人力资源管理的理念，实质性地将人力资源管理部门提升到决策层面，视人事经理为自己的战略经营伙伴。人事经理的角色是否重新定位，是否由单一的亚角色转变为二重、三重或四重角色。

(4) 综合管理的创新程度。从企业文化、管理理念到组织结构、制度规范、管理模式和管理方法等诸多方面，是否有所更新、有所变化、有所发展。

(5) 管理活动的精确程度。人力资源管理的精确程度可以从多个角度去衡量，如企业人力资源规划的正确性和可行性，重大人力资源管理决策的效率和效果，基础性管理的精细化程度，管理评估的数量化、标准化程度等。

5. 说明企业战略的一般特点。P14~16

答：(1) 目标性。企业战略的第一个特点是它必须体现企业发展的总体目标的要求。企业发展目标是企业使命和宗旨的具体化。企业使命是指为了达到生存、发展和盈利等经济目的，对经营活动内容和业务范围即企业长期的战略意向，以及价值观、行为准则和经营理念所做出的正确定位。企业使命包括企业生存发展的目的、企业宗旨、管理哲学和经营理念等具体内容。企业目标是一个体系，既有长期目标，又有中短期目标；既包括总体的全局性战略目标，又包括局部的阶段性战役、战术目标。

(2) 全局性。无论是从战争战略学的角度看，还是从企业战略学的角度看，战略问题是指具有全局性的问题。由此，也可以推论，研究企业生存发展的带有全局性的指导规律，应当是企业战略管理学的任务。

(3) 计划性。计划是由计划信息采集与分析、计划目标的定位、计划资源的供需平衡、计划决策、计划实施与检查、信息反馈等具体环节构成的，企业战略的形成过程也就是一项战略管理计划形成的过程。

(4) 长远性。企业战略是由总目标和若干分目标组成的，这些目标不是一时性权宜之计，而是具有前瞻性的长远大计，即需要从企业发展的大局出发，“不畏浮云遮望眼”，登高望远，经过充分的预测、考虑、剖析和综合平衡而最终确定的。企业发展战略是在未来相当长的一段时期内需要通过企业领导和全员的共同努力奋斗才能实现的。

(5) 纲领性。企业战略是企业为了生存、发展和盈利，实现企业的使命和宗旨，达到一定时期的发展目标而提出的一个纲领性的文件。这个文件指明了企业发展的总体方向，规划了企业未来发展的总体框架，对经营活动领域、业务扩张范围、技术攻关重点、

企业获利水平、市场营销策略等一系列关键性问题做了基本定位，但它不可能面面俱到，只能“写意”画出粗线条，战略规划“具体细化”的任务是由企业中短期计划如年度计划来体现和完成的。企业年度计划是实施战略规划的具体操作计划，是实现战略规划目标的保障计划。

(6) 应变性、竞争性和风险性。总体而言，企业战略具有双重属性和特点，一方面是它的目标性、全局性、计划性、长远性和纲领性，另一方面是它的应变性、竞争性和风险性。前者是相对稳定的，而后者是动态的、随机可变的。由于企业外部社会经济环境和条件的复杂性和多变性，以及内部资源的多样性，将可能使企业遭遇到始料不及的各种挑战、压力和威胁，这些随机出现的困难和问题，既是一种挑战，又是企业发展的一种机遇。这就需要高度重视对企业战略“例外的特殊问题”的管理，提高企业战略管理的应变性、竞争性，以及抵御风险的能力。

6. 在企业战略的管理范畴内，一般将战略区分为哪几个层次？P18~19

答：(1) 总体战略，也称公司战略，是从事多种经营、多元化的大中型企业、企业集团（总公司）所制定的最高层次的战略。其战略重点是：公司内的资源如何有效配置组合和合理分配，各个下属单位如何提高绩效、相互协调聚集团体的竞争优势，根据公司的体制和战略目标如何开拓新的事业、进入新的领域等。总体战略经常涉及公司财务资金运作和组织结构变革创新等事关全局的重大战略问题。

(2) 业务战略，也称竞争战略、经营战略，是公司的二级战略或属于事业部层次的战略。它一般是指在单一生产经营的企业中，为了生存发展和盈利，实现总体战略目标，围绕企业的生产经营模式、增强市场竞争优势、提高整体绩效等问题所做出的战略决策。

(3) 职能战略，是涉及公司各个职能部门（如生产、技术、人事、财务、供应等），充分发挥其功能，以推动企业总体发展战略实现的具体的分支战略。因此，在专指某种职能战略如人力资源战略时，一些专家往往采用“人力资源策略”的说法。实际上，有些专家学者并没有完全将业务战略和职能战略严格区分开来，通常使用“竞争策略”、“营销策略”、“人力资源策略”等说法。

7. 人力资源战略及其规划作为企业战略的重要组成部分，除了具有企业战略的一般属性和特征之外，还具有哪两个鲜明的特点？P16

答：(1) 精神性。相对于其他资源来说，人力资源是软件，属于哲学的精神范畴，而企业生产经营资料和条件、物力、财力等则属于哲学的物质范畴，按照正确的哲学观点，物质决定精神，精神又对物质产生巨大的反作用。人力资源战略作为企业战略的一部分，虽然受到一定时期内企业外部环境和条件，企业的经营范围、生产规模、财务实力等因素的制约和影响，但它始终是一种重要的核心性战略，它对企业的物质资源具有巨大的推动力。

(2) 可变性、可调性。企业其他的职能性战略，如技术开发、生产制造、供应销售等战略规划运作的周期长、见效慢，而人力资源战略却具有更大的弹性和灵活性，运作的周期短、见效快、潜力大、效益高。

8. 在企业总体发展战略确定的情况下，制定人力资源战略规划具有哪些重要意义？P17~18

答：（1）有利于使企业明确在未来相当长的一段时期内人力资源管理的重点，即哪件工作是真正值得投入，需要严密加以关注的。

（2）有利于界定人力资源的生存环境和活动空间。企业的管理问题可以分成内外两个部分，对内管理的目的是在现有的组织构架下，获得生产和工作活动的高效率化；对外管理的目的是在所处的环境下选择和拓展自己的生存发展空间，与外界机构、组织以及资源提供者保持均衡的互利互惠关系。由于企业人力资源战略的着眼点是使企业保持人才竞争的优势，因此，它的制定有利于界定人力资源的生存环境和活动空间。

（3）有利于发挥企业人力资源管理的职能及相关政策的合理定位。企业必须根据人力资源战略的要求，对一定时期内的工作重点，以及与之配套的劳动人事政策做出明确的规定，才能使人力资源的职能部门明确工作的目标，把握住正确的工作方向。

（4）有利于保持企业人力资源长期的竞争优势。企业人力资源战略核心是从全局发展的要求出发，着眼于企业人力资源的未来，从而增强和保持人力资源竞争的优势。一项成功的人力资源战略不仅要具有前瞻性，对企业人力资源管理发展的总方针和总方向做出明确的规定，还必须从企业现有资源状况出发，对各个阶段性工作做出正确的指引。

（5）有利于增强领导者的战略意识。人力资源战略的确定是企业领导者的天职，这是因为：第一，企业人力资源战略决策所需要的各种信息来自企业各个部门，只有企业领导者才有可能接触并掌握这些资料和数据；第二，由于居于高位的领导者与外界保持密切联系，只有他们才最了解谁是自己的主要竞争对手，谁又是潜在的未来的竞争对手，或者是有力的支持者、合作者；第三，战略的实施需要调动包括人力资源在内的企业所有资源，唯有企业的领导者有权全面地调节、配置和指派这些资源；第四，战略决策具有很大的风险性，为了规避风险，提高其效度和信度，唯有企业领导者可能具有这样能力和远见，而一般员工“不在其位，不谋其政”，不可能具有这样的胆识和远见。通过战略的制定与贯彻，将进一步促进企业领导者战略意识的提高。

（6）有利于全体员工树立正确的奋斗目标，鼓舞员工的士气，增强员工的信心，努力进行工作。人力资源战略的确定和贯彻落实，将使员工树立起正确的信念和奋斗目标，从根本上拓宽了员工生存和发展的空间，为有效地调动员工的生产积极性、主动性和创新性提供了前提条件。

9. 简述人力资源战略规划的分类。P19~20

答：（1）从时限上可区分为长期战略和中短期战略。长期战略即5年以上的人力资源总体规划，中短期战略即在近期的3~5年以内所采取的战略决策，或者称为人力资源策略。

（2）从层级和内容上可区分为人力资源总体发展战略、组织变革与创新战略、员工培训开发战略、专才培养选拔策略、员工招聘策略、绩效管理策略、薪酬福利与保险策略、员工激励与发展策略、劳动关系管理策略等。

（3）从性质上可区分为吸引策略、参与策略和投资策略。

10. 简述企业竞争策略的分类。P20~21

答：(1) 廉价型竞争策略。企业在参与市场竞争的过程中，力求以低价来推销自己的产品或提供某种服务，从而抢占市场的制高点。

(2) 独特型竞争策略。企业在参与市场竞争的过程中，力求以独特性的产品克敌制胜。采用独特性产品的竞争策略有以下两种具体形式：

1) 创新竞争策略。企业在参与市场竞争的过程中，力求生产销售竞争对手所不能制造产出的创新性商品，以占领市场的制高点，获取竞争的优势。

2) 优质竞争策略。企业在参与市场竞争的过程中，生产和销售竞争对手所不能制造的优质产品。虽然生产销售的产品与竞争对手是同类的，但是以其高品质赢得消费者的喜爱和欢迎。

11. 针对如何将人力资源管理与企业竞争策略匹配，美国康奈尔大学的一份研究报告提出了三种人力资源管理策略，请简要介绍。P21~22

答：(1) 吸引策略 (Inducement Strategy)。在企业采取廉价竞争策略时，宜采取科学管理模式，如泰勒制。其特点是中央集权、高度分工、严格控制、依靠工资和奖金维持员工的积极性。采用吸引策略的企业，其竞争策略是以廉价取胜。因此，企业的组织结构采用中央集权的模式，生产稳定、规模较大，分工过细、协作紧密，它要求员工具有一定的稳定性和可靠性，掌握简单的操作技术，高效率地进行生产，并对员工进行严格的监督和控制。

(2) 投资策略 (Investment Strategy)。在企业采取创新性产品竞争策略时，宜采用 IBM 公司投资策略的模式。其特点是重视人才储备和人力资本投资、企业与员工建立长期工作关系、重视发挥管理人员和技术人员的作用。

(3) 参与策略 (Involvement Strategy)。在企业采取高品质产品竞争策略时，宜采取日本企业管理模式。其特点是企业决策权下放，员工参与管理，使员工具有归属感；注重发挥绝大多数员工的积极性、创造性和主动性。

12. 简述企业人力资源战略规划的主要影响因素。P26~30

答：(1) 企业外部环境的分析：① 劳动力市场的完善程度；② 政府劳动法律法规的健全程度；③ 工会组织的作用。

(2) 企业内在条件的分析：① 企业文化；② 生产技术，企业的生产技术水平与企业人力资源管理制度存在非常密切的联系；③ 财务实力，企业的财务状况直接关系到人力资源策略的定位，直接影响到企业的招聘能力、劳动关系、绩效考评、薪酬福利与保险、员工技能培训与开发等人力资源运作模式的选择，以及具体管理制度的制定。

13. 企业人力资源战略规划的设计应当充分体现“信念、远景、任务、目标、策略”等基本要素的统一性和综合性，请简要解释上述基本要素。P30

答：(1) 信念是企业文化的内涵，属于精神范畴，它要对企业为什么存在以及企业的价值观做出简洁明确的概括。

(2) 远景是企业发展的宏伟蓝图，即企业将在国内或国外成为一家什么样的企业。

(3) 任务是企业所肩负的责任和义务以及对社会和客户的承诺。

(4) 目标是对企业发展的长期、中期和短期目标的定位。

(5) 策略是实现战略的具体措施和办法。

14. 请为公司设计“十二五”人才发展规划的基本框架。P31

答：(1) 历史回顾。主要是对公司过去五年的人力资源发展情况进行全面的总结和归纳，特别是人才队伍的建设取得了哪些积极的成果，还存在着哪些不足和问题。

(2) 发展目标。根据公司未来五年发展的总任务，进一步确定未来人才发展的远景，对各类人才发展的总量和结构进行需求与供给预测，运用竞争五要素分析法、SWOT分析法，分析企业内外环境和自身的优势、劣势，面临的机遇与挑战，提出人才发展的总任务和总目标以及技术人才、管理人才和技能操作人才发展的具体目标。

(3) 人才策略。根据未来三大类人才发展的总任务和总目标，提出了具体的人才发展策略，即全力推进高端人才选拔工程、管理后备人才培养工程、专业精英引进工程、经营专才发展工程、技能尖兵训练工程五大工程建设。

(4) 系统优化、机制创新。为了推进五大工程建设，需要构建、完善和优化三大体系，即积极有效的员工绩效管理体系、灵活激励的薪资福利管理体系以及丰富多彩的员工职业生涯发展体系，并不断实现能岗匹配的人才引进选拔与育用结合的人才培养开发两种机制的创新。

(5) 平台建设。为了推进五大工程建设，实现系统优化与机制创新，必须高度重视平台建设，加强各项基础工作，包括人力资源信息平台、专业资格认证平台、内外专家共享平台和学习型组织平台。

(6) 实施保障。为了切实保障上述任务和目标的实现，必须树立正确的人才价值观，强化各级主管领导的责任，营造人才发展的良好环境，确保人才队伍建设的资金投入。

15. 简述企业人力资源外部环境分析的目的和内容。P31~32

答：(1) 企业人力资源外部环境分析的目的：全面地了解和掌握外部环境的状况及其变化的总趋势，并揭示企业在未来发展中可能遇到的机会（发展的机遇）和威胁（面临的风险）。

(2) 企业人力资源外部环境分析的内容：社会环境分析，主要是对社会经济、政治、科技、文化、教育等方面发展状况和总趋势的分析；劳动力市场的环境分析，包括对劳动力市场四大支持系统的分析（就业与失业保险体系、劳动力的培训开发体系、中介服务体系和相关法规体系）；对劳动力市场功能的分析，如劳动力市场覆盖率、流动率以及劳动力流动的结构分析，各类专门人才供给分析，劳动力价位变动情况的分析；通过劳动力市场进入本企业的各类劳动力供给来源的分析（地域特点、员工素质状况、流动率和稳定性等）。劳动力市场的这些变数将会对企业产生何种有利与不利的影响；劳动人事法律法规和政策的环境分析，各种法律法规对企业产生了何种影响，利弊得失如何；产业结构调整与变化对本企业人力资源供给与需求的影响分析，对本企业将产生何种影响，企业的优势和劣势是什么；同行业各类各种劳动力供给与需求的分析，本企业与同业在人才市场的竞争中具有何种优势和劣势；竞争对手的分析，掌握竞争对手的相关情况，竞争对手采用何种策略吸引和留住人才，其企业文化状况与人力资源策略的分析，

人力资源管理具体模式的分析等。

16. 简述企业人力资源内部能力分析的概念、作用和内容。P32

答：(1) 概念：企业人力资源内部能力分析，是从企业人力资源的现状出发，通过全面深入的分析，了解并掌握企业在未来发展中的优势和劣势，为人力资源战略的确定提供依据。

(2) 作用：通过对企业人力资源内部能力的客观的全面分析，将有利于企业针对人力资源现存的问题，有效地克服各种妨碍企业战略目标实现的缺点或缺陷，并就如何继续保持和增强企业人力资源的竞争优势，做出正确的决策。

(3) 内容：企业人力资源的现状分析，各类专门人才（技术人才、管理人才和其他人才）的需求情况分析，人员素质结构的分析，员工岗位适合度与绩效情况的分析等；企业组织结构的分析，通过组织分析和诊断，发现组织上的优势以及存在的主要问题，提出组织变革和创新的设想；人力资源管理的规章制度以及相关的劳动人事政策的分析，什么企业在劳动组织、分工与协作、工作小组、工时与轮班制度、安全工时与轮班制度、安全生产与劳动卫生、薪酬福利与保险，以及劳动关系和劳动争议处理等方面所存在的优势和劣势；企业文化的分析，从文化的内涵如企业精神的培育、员工信念的树立、企业价值观的认同，乃至企业形象的设计，通过认真的检讨，找出企业文化的优势与缺陷、不足，并提出意见和建议。生产与劳动卫生、薪酬福利与保险，以及劳动关系和劳动争议处理等方面所在的优势和劣势；企业文化的分析，从文化的内涵如企业精神的培育、员工信念的树立、企业价值观的认同，乃至企业形象的设计，通过认真的检讨，找出企业文化的优势与缺陷、不足，并提出意见和建议。

17. 企业应如何正确选择人力资源发展战略模式？P33

答：(1) 当外部环境遇到良好的机遇，企业人力资源内部能力与竞争对手相比却处于劣势时，宜确定扭转型战略。

(2) 当企业人力资源具有较强的优势时，则应采用进攻型战略。

(3) 当外部环境遇到巨大威胁，企业人力资源内部能力与竞争对手相比却处于劣势时，宜确定防御型战略。

(4) 当企业人力资源具有较强的优势时，则应确定多样型战略。

18. 一项成功的人力资源战略，需要从哪些方面全面评析和综合平衡？P33

答：(1) 人员招募、甄选、晋升和替换的模式。

(2) 员工个体与组织绩效管理的重点。

(3) 员工薪资、福利与保险制度设计。

(4) 员工教育培训与技能开发的类型。

(5) 劳动关系调整与员工职业生涯发展计划。

(6) 企业内部组织整合、变革与创新的思路。

19. 对企业人力资源发展规划的实施进行有效管理应从哪几方面入手？P34~35

答：(1) 认真组织落实。

(2) 实现企业内部资源的合理配置。

- (3) 建立完善内部战略管理的支持系统。
- (4) 有效调动全员的积极因素。
- (5) 充分发挥领导者在战略实施中的核心和导向作用。

20. 说明企业人力资源战略规划的评价过程。P35~36

答：(1) 确定评价的内容。评价的具体内容是：企业战略使命与战略目标的执行情况，在战略实施过程中局部工作与全局工作的协调配合以及具体运作的情况，对影响战略实施的主要因素及其变化情况，各个部门和员工对战略目标的实现所做出的贡献。

(2) 建立评价衡量标准。监测和衡量企业人力资源战略规划的具体指标和方法主要有：

- 1) 岗位员工的适合度，岗位人员配置与人员接替的及时率以及岗位工作的负荷率等。
- 2) 员工的工作满意度，既可以通过上下级之间的沟通和对话来了解实际情况，也可以通过劳动力流动率、岗位人员流失率等统计指标，或发放调查问卷的方法来掌握实际情况。
- 3) 员工工作绩效，可以通过劳动生产率、出勤率、工时利用率、劳动定额完成率、文件传递速度、目标的实现率或工作进度、利润率、资金周转率等指标衡量。
- 4) 员工心理和生理承受程度和状态，通过测试、问卷或面谈等方式，掌握实际情况。
- 5) 员工的收入水平，与社会平均水平以及同行业同类岗位水平进行对比和评估。
- 6) 员工对本企业文化的认知程度，通过面谈或问卷来掌握实际情况。
- 7) 员工接受培训以及素质提高的情况，通过各种统计资料、面谈以及调查问卷等手段采集相关的信息等，根据这些指标可以提出具体评价标准。

(3) 评估实际绩效。在战略规划的评价内容和评价标准确定之后，应当定期定点地对企业人力资源运行的实际情况做出测量记录，为进行有效的战略控制提供必要的数据资料和信息依据。在这个工作阶段，应当注意采用定量分析与定性分析相结合的方法，深入实际进行调查，采集到第一手真实的数据资料，才能有利于战略评估的全面性和准确性。

(4) 根据分析结果采取行动，对战略决策进行必要的修改调整。在战略评价的过程中，用预定的标准对实际取得的业绩进行对比，以便查找出战略实施中存在的主要问题和偏差。如果业绩处于偏差的允许范围内，可以继续按照原定的战略计划执行；如果实际业绩与目标的要求差距太大，必须查明原因，经过比较分析，提出改进和调整的具体对策，并付诸实施。

21. 企业集团的概念是什么？P37

答：企业集团是在现代企业高速发展的基础上形成的一种以母子公司为主体，通过产权关系和生产经营协作等多种方式，由多个法人企业组成的经济联合体。

22. 简答企业集团的核心层。P37

答：自主经营、独立核算、自负盈亏、照章纳税，能够承担经济责任，具有法人资格的经济实体。

23. 简述我国对企业集团的不同见解。P37

答：(1) 企业集团是适应社会主义有计划商品经济和社会化大生产的客观需要而出现的一种具有多层次组织结构的经济组织。

(2) 企业集团是以一个势力雄厚的企业为核心，用资产和契约纽带把多个企业联合在一起的多层次的企业联合体。

(3) 企业集团是以母子公司为主体，以产权为主要联结纽带，以产权和契约等多种纽带把多个企业联结起来，具有多层次结构，经济上统一控制，法律上各自独立的多个法人组成的经济联合体。

24. 说明企业集团的基本特征。P38~39

答：(1) 企业集团是由多个法人企业组成的企业联合体。企业集团的各成员企业包括母公司、子公司和其他成员企业，它们都是具有独立法人资格的单独企业，各自独立依法享有民事权利和承担民事责任。而企业集团本身不是法律主体，没有民事权利，不承担民事责任，既不是统负盈亏的经济实体，也不具备总体法人地位。企业集团只是建立在控股、持股基础上的法人集合。

(2) 企业集团以产权为主要联结纽带。集团企业之间有多种联结纽带，但是以产权联结纽带为主。企业集团以母子公司为主体，这是企业集团区别于其他企业联合体最基本的特征。

(3) 企业集团以母子公司为主体。企业集团的主体是核心层和紧密层。核心层就是集团公司，实质上具有控股公司、母公司性质，也就是核心企业；紧密层是若干全资子公司、控股公司。

(4) 企业集团具有多层次结构。集团企业间按资本联结程度不同形成多层次企业组织结构。

1) 第一层次企业是集团公司，实质是控股公司、母公司性质，也称核心企业。

2) 第二层次企业包括控股层企业、参股层企业和协作层企业。

3) 第三层次企业由一级子公司、关联公司、再投资设立的二级子公司、关联公司组成。

25. 根据实际控制原则，子公司可以分为几种？P40

答：(1) 全资子公司。如母公司应持有某公司 100% 的股权，该公司即全资子公司。

(2) 绝对控股子公司。若母公司持有 B 公司 50% 以上的股权，掌握对 B 公司的绝对控制权力，B 公司为母公司的绝对控股子公司。

(3) 相对控股子公司。若母公司持有 B 公司小于 50% 的股份，且处于第一大股东的地位，母公司能够控制 B 公司的董事会，则 B 公司为母公司的相对控股子公司。

26. 简答企业集团在国民经济发展中的主要作用。P40~41

答：(1) 企业集团是推动国家产业结构调整，促进产业升级的主导力量。

(2) 企业集团是国家技术创新体系的支撑主体。

(3) 企业集团是市场秩序的自主管理者，可以避免企业之间的过度竞争、无序竞争。

(4) 企业集团能够很快形成在国际市场中竞争的实力，具有维护国家经济主权的战

略作用。

27. 简答企业集团的优势。P41

- 答：（1）规模经济的优势。
（2）分工协作的优势。
（3）集团的“舰队”优势。
（4）“垄断”优势。
（5）无形资产资源共享优势。
（6）战略上的优势。
（7）迅速扩大组织规模的优势。
（8）技术创新的优势。

28. 简答企业产权结构的分层。P42

答：企业的产权结构可分为两层：一是法人股东和个人股东之间的结构；二是法人股东内部的结构。

29. 简述公司治理结构的概念。P42

答：（1）狭义的公司治理结构是指有关董事会的功能、结构、股东的权力等方面的制度安排。

（2）广义的公司治理结构是指有关公司的控制权和剩余索取权、分配权等一整套法律、文化和制度的安排，这些制度安排决定着公司的目标、谁在什么状态下实施控制、如何控制风险和收益、如何在企业不同成员之间进行分配等一系列重大的问题。

30. 简答企业法人治理结构的内容。P42

- 答：（1）股东大会、董事会、监事会和经理班子的建立和权力分配的制度安排。
（2）股东（主要是法人股东）对董事会、经理人员和一般员工工作绩效监督和评价的制度安排。
（3）对经理人员的激励和约束机制的设计和实施办法。
（4）企业出现危机时，法人股东的行为方式。

31. 简答经理班子包括的成员。P43

答：总经理、副总经理、总工程师、总经济师和总会计师。

32. 企业集团管理体制的特点主要有哪些？P44~45

答：（1）管理活动的协商性。企业集团的管理采取的是平等互利、民主协商的原则。在企业集团中，虽然核心企业发挥着主导的作用，但是，集团的所有成员，作为具有法人地位的企业，作为独立的经济实体，各自具有独立的经济利益，都处在平等的地位上。在打破了传统经济体制中条块隶属关系，根据政府引导和企业自愿原则组建起来集团中，参加集团的各方之间不存在上级与下级的隶属关系。成员企业只要按集团章程规定的程序行事，就可以申请加入或退出集团，集团的外围企业尤其如此。

（2）管理体制的新型性。企业集团改变了过去单体大企业中运用的行政性垂直领导的管理机构，建立的是一种新型的管理机构，组织和协调联合各方的生产经营活动和利益分配。

(3) 管理内容的复杂性。企业集团独特的组织构造, 集团成员跨地区、跨部门, 加之集团多角度经营, 跨不同的行业, 这就使企业集团的管理内容, 诸如集团内部的计划、组织协调、生产经营等管理呈现出复杂性。

(4) 管理形式的多样性。每个单体企业, 由于自身规模、所有制、技术水平、设备状况、人员素质、产品情况、市场情况, 甚至地理位置等生产因素不同, 管理形式本来就是多样的。作为集团成员的单体企业, 集团的组织性作为其经济环境的一部分, 使管理形式更趋多样性。

(5) 管理协调的综合性。企业集团冲破传统经济体制中条块分割情况下单纯依赖行政手段管理企业的做法, 改用以经济方法和法律方法为主, 辅以全体成员企业事先认可的必要的行政协调, 结合管理和统一协调集团成员企业的生产经营活动。

(6) 利益主体多元性与多层次性。单个企业中, 投资主体可以是多元的, 但是对于该企业利益的实现而言, 利益主体还是一元的。企业集团由多法人联合而成, 因此, 其利益主体是多元的、多层次的。

33. 简述确立民主决策与监督制衡机制的意义。P46

答: (1) 在企业集团内部, 必须实行民主决策与监督制衡, 这是因为企业集团中所有企事业法人, 包括核心企业在内, 相互之间在法律上都处在平等的地位上, 既不存在谁是领导、谁是被领导的问题, 也不应该存在“大法人和小法人”或者“二级法人”等问题。由此可知, 企业集团通过民主协商来进行决策不仅是应该的, 而且是必要的。

(2) 正确处理企业集团内部利益关系也要求在管理体制中做到民主决策和监督制衡。由于参加企业集团的企事业单位都是独立的商品生产经营者, 其利益关系是建立在互惠互利基础上的, 因此, 经济利益既是集团发展的动力源泉和最终目标, 也是集团中每个成员企业的动力源泉和最终目标。

成员企业参加集团, 其根本动机就在于企业集团可以为它们创造更为有利的经营环境, 增强产品竞争能力, 扩大市场占有率, 期望在联合体中能够获得比联合前更好的经济效益。企业集团的利益分配是否合理, 在很大程度上决定着企业生产经营积极性的高低和集团凝聚力的强弱。

34. 正确处理集团利益关系的基本原则是什么? P46

答: (1) 坚持等价交换原则。等价交换是商品经济运行的一条最基本的准则, 商品在交换过程中等价交换, 才能使交换实现价值并相应获利。

(2) 坚持共同协商、适当让步原则。参加集团的成员企业都处于平等地位, 因此处理集团内的一切事务都需要相互协商、相互谅解, 在协商谅解的基础上达成协议。

(3) 坚持集团整体效益和成员企业利益相统一的原则。由于企业集团是由各个成员企业自愿结合组成的, 在经济利益分配上, 一定既要考虑集团的整体效益, 同时也要考虑成员企业的利益, 否则, 既影响企业参加集团的积极性, 也不利于企业集团的巩固发展。

(4) 坚持平等互利的原则。集团内合理分配的基本准则是平等、互利, 平等、互利是商品经济运行的规则之一, 这一规则在集团的经济关系上应该得到体现。

35. 简答母公司的主要职能。P47

- 答：（1）生产、经营、计划的协调与控制。
（2）组织管理与协调。
（3）财务管理（包括税后利润分配）。
（4）投资的协调与控制。
（5）子公司高级职员的聘任。

36. 简答经理会的主要职能。P47~48

- 答：（1）在集团成员公司之间进行调整组合。
（2）决定集团成员公司组成共同投资公司。
（3）决定集团的对外活动，包括与其他集团的关系或对集团外企业的投资。
（4）决定成员公司领导层的人事问题。

37. 简答集团的组织结构包括的系统。P48

- 答：（1）职能化系统，实行专业化分工。
（2）权力系统，导致集团成员接受管理者的决定。
（3）决策系统，对集团的经营管理进行合理决策。

38. 简答国外企业集团组织结构的类型。P48

- 答：（1）直线组织。
（2）职能组织。
（3）直线职能（参谋）组织。
（4）委员会组织。

39. 母公司承担的经营责任主要有几种情况？P49

答：（1）对一般控股企业，母公司董事会成员必须遵守谨慎和规范经营原则，违反规定并给子公司造成损失的，应承担赔偿责任。

（2）对有控制协议的子公司的盈亏负责，子公司的年终亏损如果不能用该企业积累的利润后备金弥补，必须由母公司来平衡，但母公司不承担子公司欠第三者的债务。

（3）对有利润上缴协议的子公司，母公司和子公司可以成为一个纳税单位，子公司在经济、财务和组织上并入母公司，只是保留在法律上的独立地位。

40. 简答集团本部控制事业部的措施。P49~50

答：（1）资金控制。事业部所需的固定资金和流动资金只能从集团本部获得，不能向集团外银行借款，也不能在其他事业部之间进行调剂。各事业部内部资金额度根据标准限额推算确定，其中固定资金根据各事业部所需的各种固定资产的价值确定，流动资金则根据各事业部所处的市场条件的差异、产品环境的好坏，对其库存和应收账款分别规定一个标准周转期，然后据此算出各事业部所需的流动资金。

（2）计划控制。集团本部每半年向各事业部公布一次集团的总方针，同时给各事业部下达销售额指标。各事业部根据指标进行分解，制定本事业部的计划，并负责完成。事业部计划一经批准，各事业部就按计划办事，集团本部随时进行检查。

（3）分配控制。事业部获得的利润，首先要交付集团本部的经营管理费、科研费等，