

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**操作技能**

考试冲刺题解

裴建国 主编

- ✓ 领您踏上直通车
- ✓ 圆您考取证书梦
- ✓ 备考的良师益友
- ✓ 冲刺的得力助手

(二级、三级)

QIYE RENLI ZIYUAN GUANLISHI ZHIYE ZIGE KAOSHI YONGSHU

企业人力资源管理师国家职业资格培训教材

企业人力资源管理师操作技能

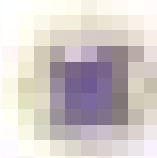
考试冲刺题解

第4版 1版

★ 依据《企业人力资源管理师国家职业标准》编写
★ 依据《企业人力资源管理师国家职业技能鉴定题库》编写
★ 依据《企业人力资源管理师国家职业资格培训教材》编写
★ 依据《企业人力资源管理师国家职业资格鉴定考试大纲》编写

(二、三、四级)

中国劳动社会保障出版社



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 操作技能考试冲刺题解

(二级、三级)

裴建国 主编



机械工业出版社

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 2007 年新版《企业人力资源管理师(二级、三级)》的“国家职业资格培训教程”编写了这本操作技能考试冲刺题解。本题解按相应等级教程的章节顺序编写了简答题、改错题、计算题、图表分析题、案例分析题、方案设计题、思考题及参考答案,三级中还增加了综合练习题(在考卷中除简答题、计算题外,其他题可称为综合题)。

本题解还将现代人力资源管理中所涵盖的各类有关操作技能题编入相关章节中,主要是为参加企业人力资源管理师职业资格考试的人员提供更多的相关知识和解题思路。本题解还将 2007 年的两套模拟试题收录到各章中。

本题解是企业人力资源管理师二、三级考试人员操作技能实战冲刺阶段不可多得的一本参考书,并可配合《企业人力资源管理师应试题解》同时使用。

注:2008 年的两次企业人力资源管理师全国统一职业鉴定考试定于 5 月 18 日和 11 月 23 日进行。希望考生在 4 月 11 日和 10 月 17 日前办理报名手续。

图书在版编目(CIP)数据

企业人力资源管理师操作技能考试冲刺题解. 二级、三级/裴建国主编.

—北京:机械工业出版社,2008.4

企业人力资源管理师职业资格考试用书

ISBN 978-7-111-23886-7

I. 企… II. 裴… III. 企业管理—劳动力资源—资源管理—资格考核—解题 IV. F272.92-44

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 049717 号

机械工业出版社(北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

策划编辑:何月秋 责任编辑:赵磊磊 版式设计:霍永明

责任校对:肖琳 封面设计:王伟光 责任印制:王书来

保定市中画美凯印刷有限公司印刷

2008 年 4 月第 1 版第 1 次印刷

184mm×260mm·16.25 印张·393 千字

0001—4000 册

标准书号:ISBN 978-7-111-23886-7

定价:30.00 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

销售服务热线电话(010)68326294

购书热线电话:(010)88379639 88379641 88379643

编辑热线电话:(010)88379080

封面无防伪标均为盗版

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2007年新版《企业人力资源管理师(二级、三级)》的“国家职业资格培训教程”编写了这本操作技能考试冲刺题解。

《国家职业标准 企业人力资源管理师》将企业人力资源管理师分为四级,本题解为二、三级职业资格考试操作技能鉴定的内容。

本题解按相应等级教程的章节顺序分为简答题、改错题、计算题、图表分析题、案例分析题、方案设计题、思考题及参考答案进行编写,三级中还增加了综合练习题(在考卷中除简答题、计算题外,其他题可称为综合题),并进行了较为详细的解答。在考试鉴定时鉴定点比重分为“X”、“Y”、“Z”,该题解中还将对应比重内容所含的题列出,同时还增加了第一版“教程”中相关的操作技能题和有关人力资源管理的案例。各类题中涉及到《劳动法》的问题一律以2008年1月1日执行的条款回答。

本题解是为准备参加企业人力资源管理师国家职业资格考试的人员编写的应试模拟题库。本题解的部分内容在有关培训学校中进行了模拟实验,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。

由于新版《企业人力资源管理师》是2007年2月出版的新教程,而企业人力资源管理人员考试是从2003年开始的,为合理衔接,原《企业人力资源管理人员》教程中的有些内容在国家鉴定考试中也会体现,本题解中增加了一些这方面的思考练习题,可能会对读者的职业资格鉴定考试有所帮助。

本书由裴建国主编,惠文平、裴培、张军、邓小辉参加编写。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!

由于时间仓促和编者水平问题,本书会有许多不足之处,希望有关企业人力资源管理及培训学校师生提出宝贵的意见和建议,以便补充改进。

编 者

目 录

前言

第一部分 企业人力资源管理师(二级)操作技能题	1
第一章 人力资源规划	1
一、简答题及参考答案	1
二、改错题及参考答案	7
三、计算题及参考答案	7
四、图表分析题及参考答案	9
五、案例分析题及参考答案	11
第二章 招聘与配置	19
一、简答题及参考答案	19
二、改错题及参考答案	28
三、计算题及参考答案	30
四、图表分析题及参考答案	30
五、案例分析题及参考答案	31
六、方案设计题及参考答案	35
七、思考题	37
第三章 培训与开发	39
一、简答题及参考答案	39
二、改错题及参考答案	45
三、计算题及参考答案	46
四、案例分析题及参考答案	49
五、方案设计题及参考答案	52
第四章 绩效管理	59
一、简答题及参考答案	59
二、改错题及参考答案	70
三、计算题及参考答案	71
四、图表分析题及参考答案	72
五、案例分析题及参考答案	78
六、方案设计题及参考答案	80
第五章 薪酬管理	85

一、简答题及参考答案	85
二、改错题及参考答案	101
三、计算题及参考答案	102
四、图表分析题及参考答案	103
五、案例分析题及参考答案	107
六、方案设计题及参考答案	108
七、思考题	110
第六章 劳动关系管理	113
一、简答题及参考答案	113
二、改错题及参考答案	120
三、案例分析题及参考答案	122
第二部分 企业人力资源管理师(三级)操作技能题	128
第一章 人力资源规划	128
一、简答题及参考答案	128
二、计算题及参考答案	139
三、案例分析题及参考答案	141
第二章 招聘与配置	145
一、简答题及参考答案	145
二、计算题及参考答案	154
三、案例分析题及参考答案	157
四、方案设计题及参考答案	158
第三章 培训与开发	159
一、简答题及参考答案	159
二、案例分析题及参考答案	173
三、方案设计题及参考答案	177
第四章 绩效管理	180
一、简答题及参考答案	180
二、案例分析题及参考答案	187
三、方案设计题及参考答案	188
第五章 薪酬管理	190
一、简答题及参考答案	190
二、计算题及参考答案	201
三、图表分析题及参考答案	203
四、方案设计题及参考答案	203
第六章 劳动关系管理	208
一、简答题及参考答案	208
二、案例分析题及参考答案	223
三、方案设计题及参考答案	230

综合练习题.....	233
一、案例分析题	233
二、计算题	243
三、方案设计题	247
参考文献.....	250

第一部分 企业人力资源管理师

(二级)操作技能题

第一章 人力资源规划

一、简答题及参考答案

1. 请分析企业战略与组织结构的关系。

答:企业战略与组织结构的关系如下:

1) 组织结构的功能在于分工和协调,是保证战略实施的必要手段。通过组织结构,企业的目标和战略转化成一定的体系或制度,融合进企业的日常生产经营活动中,发挥指导和协调的作用,以保证企业战略的完成。

企业选择一种新的战略以后,现行结构因不能立即适应新的战略而未发生变化,直到行政管理出现问题,企业效益下降,企业才将改变组织结构纳入议事日程。组织结构改变以后,保证了战略的实施,企业的获利能力大幅度提高。由此可见组织结构服从战略。

2) 有关企业发展阶段的研究可以从另一个角度进一步说明战略与组织结构的关系。企业发展到一定阶段,其规模、产品和市场都发生了变化。这时,企业应采用合适的组织发展战略,对组织结构作出相应的调整。主要战略有以下几点:

① 增大数量战略。在行业处于发展阶段,只需采用简单的结构或形式。

② 扩大地区战略。随着行业进一步发展,要求企业将产品或服务扩展到其他地区。为了协调这些产品和服务,以便形成标准化和专业化,企业组织要求建立职能部门结构。

③ 纵向整合战略。在行业增长阶段后期,竞争更加激烈,为了减少竞争的压力,企业会采取纵向整合战略。此时,企业组织应选择事业部制结构。

④ 多种经营战略。在行业进入成熟期,企业往往选择多种经营战略,这时企业应根据规模和市场的具体情况,分别采用矩阵结构和经营单位结构。

2. 请简述组织设计理论的内涵和组织设计的基本原则。

答:(1)组织设计理论的内涵包括:

1) 组织理论与组织设计理论的对比分析。

2) 组织理论的发展。

3) 组织设计理论的分类。

(2)组织设计的基本原则包括:

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。

3. 简述新型组织结构模式。

答:新型组织结构模式包括:多维立体组织结构;模拟分权组织结构;分公司与总公司;子公司与母公司;企业集团。

4. 简述智囊机构及业务公司和专业中心的特点。

答:智囊机构又称决策咨询委员会、战略研究部或信息公司,其任务有:搜集、整理、储存相关信息资料,提供给集团协商议事的理事会参考;参与制定集团的经营战略规划、中长期计划和年度生产经营计划;根据理事会的指示,为集团高层对重大问题的决策提供备选方案,参与集团的决策活动,为集团制定和实施正确的经营决策出谋划策。

业务公司和专业中心是在集团负责人的指导下,从事某项专业活动,更好地发挥企业集团的整体优势,为集团和集团成员企业服务,减轻集团和成员企业的繁杂事务,实现集团的经营战略目标的机构。这些业务公司和专业中心一般是独立核算、自负盈亏、自求发展的法人实体,他们为集团和集团成员企业所提供的服务,要计价结算、收取报酬。当然,所收取的报酬一般略低于集团外部有关单位提供同样服务的价格。企业集团设立的专业中心主要有信息中心、人才培训中心、计量检测中心、科研开发中心等;设立的业务公司主要有进出口贸易公司、产品销售服务公司、物资供应公司、运输公司、财务公司等。

5. 简述组织结构设计的程序以及部门结构不同模式的选择依据。

答:(1)组织结构设计的程序是:

1)分析组织结构的影响因素,选择最佳的组织结构模式。包括企业环境;企业规模;企业战略目标;信息沟通。

2)根据所选的组织结构模式,将企业划分为不同的、相对独立的部门。

3)为各个部门选择合适的部门结构,进行组织机构设置。

4)将各个部门组合起来,形成特别的组织结构。

5)根据环境变化不断调整组织结构。

(2)部门结构不同模式的选择依据是:

1)以工作和任务为中心来设计部门结构。

2)以成果为中心来设计部门结构。

3)以关系为中心来设计部门结构。

6. 简述组织结构诊断的基本内容与程序。

答:组织结构诊断的基本内容和程序如下:

1)组织结构调查的主要资料包括:

①工作岗位说明书。

②组织体系图。

③管理业务流程图。

2)组织结构分析包括:

①内外环境变化引起的企业经营战略和目标的改变:需要增加哪些新的职能;哪些原有职能需要加强;哪些陈旧职能可以取消或合并。

②哪些是决定企业经营的关键性职能,明确后应将其置于组织结构的中心地位。

③分析各种职能的性质及类别。即产生成果的职能、支援性职能和附属性业务。

3)组织决策分析要考虑的因素有:

①决策影响的时间。

②决策对各职能的影响面。

③决策者所需具备的能力。

④决策的性质。

4)组织关系分析。分析某个单位应同哪些单位和个人发生联系,要求别人给予何种配合和服务,它应对别的单位提供什么协作和服务。

7. 组织如何实施结构变革的征兆和变革的方式是什么? 如何排除组织结构变革的阻力?

答:(1)企业组织结构变革的征兆 组织结构变革需要较长的时间才能见效,企业领导者必须善于抓住组织结构需要变革的征兆及时进行改革。变革的征兆主要有以下几点:

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、顾客意见增多及缺少新产品、新战略等。

2)组织结构本身病症的显露,例如决策迟缓、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。例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。这种方式符合企业的实际需要,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致根本性的变革。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,因此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后制定全面规划,然后有计划、分阶段地实施,例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。

(3)排除组织结构变革的阻力 组织结构变革常招致各方面的抵制和反对。表现为生产经营情况恶化,工作效率下降,要求调职与离职的人数增加,发生争吵与敌对行为,提出各种似是而非的反对变革的理由等。人们反对变革的根本原因是由于改革冲击到他们已习惯了的工作方法和已有的业务知识和技能,使他们失去工作安全感;一部分领导与员工有因循守旧的思想,不了解组织变革是企业发展的必然趋势。

为保证变革顺利进行,应事先研究并采取如下相应措施:

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。

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。

8. 请叙述企业组织结构的整合有哪些基本内容。

答:组织结构的整合是企业最常用的组织结构变革方式,是一种计划式变革。其基本内容

如下：

(1)企业结构整合的依据 按照整分合原理,在总体目标指导下进行结构分化,明确各部门、各层次、各岗位的职能,这只是组织设计的第一步;紧接着必须对已作的职能分工进行有效的整合,这样才能使整个组织结构处于内部协调的状态,保证企业总体目标的实现。企业结构整合便是组织设计中的第二步工作。结构整合主要在于解决结构分化时出现的分散倾向问题和实现相互间的协调。因为结构分化使各部门、各层次、各岗位、各职位的职责明确,也必然产生出各自不同的要求。在这种情况下,就会出现某种程度的矛盾及相互间的重复交叉和冲突,组织成员间还会出现离散现象。这就需要通过有效的综合或整合,使企业组织上下畅通、左右协调。

(2)新建企业的结构整合 在设计一个新建企业的组织时,结构整合主要按规定的标准对分解后的各部门、各层次、各岗位和各职位之间的关系进行修正和确认,排除那些相互重复和冲突的职责、任务,改变那些不符合组织总目标的局部要求。这一工作可以通过建立结构分析图表来进行。由于这是在企业组织结构实际起作用之前进行的,因此,难免带有理想化的色彩。这个整合的结果是否合理,还需经过实践的检验。

(3)现有企业的结构整合 在对现有企业进行组织结构的重新设计和整合时,应该首先对原有结构分解的合理性进行分析,检查其是否存在不协调的问题。通常,企业组织结构内部的不协调会从以下几方面表现出来:

1)各部门间经常出现冲突。

2)存在过多的委员会。建立委员会本来是整合的表现,是用来解决部门间协调问题的,如果这种委员会过多,说明结构分解未能最大限度地分清各部门、各职位的职责。

3)高层管理部门屡屡充当下属部门相互冲突时的裁判和调解者。

4)组织结构本身失去了相互协调的机能,全靠某个有特殊地位的人或权威来协调。

如果上述现象不是十分明显或不很严重,整合可以在原有结构分解的基础上进行,或对原有结构分解仅作局部调整,重点放在协调措施的改进上;如果上述现象非常严重,则应首先按结构分解的基本原则和要求重新进行结构分解,在此基础上再作整合。

(4)企业结构整合的过程

1)拟定目标阶段。组织设计人员预先制定出组织的目标,以使结构分化有所遵循。它是整分合中“整”的阶段。

2)规划阶段。由于组织结构分化已经出现了某些消极现象,如部门、单位间的冲突和不恰当竞争,需要通过组织规划和运用多余资源来达到整合的目的。组织规划主要是通过各种程序重新建立目标,或者通过改变组织成员的某些行为来达到整体目标。在例外事件超出原结构的负荷能力时,放宽预算目标,动用后备资源。

3)互动阶段。这是执行规划的阶段。

4)控制阶段。即当组织运行过程中出现某些人不合作的倾向时,进行有效的控制,以保证目标和规划的最终实现。

9.简述企业人力资源规划的内容和作用及制定原则。

答:(1)企业人力资源规划的内容是:人力资源规划有广义与狭义之分。广义的人力资源规划泛指各种类型的人力资源规划,而狭义的人力资源规划特指企业人员。从时限上看,人力资源规划还可以分为中长期计划以及按照年度编制的短期计划。一般来说,五年以上的计划

可以称为规划。

狭义的人力资源规划包括人员配备计划、人员补充计划、人员晋升计划,广义的人力资源规划包括人员培训开展计划、员工薪酬激励计划、员工职业生涯规划等。

(2)企业人力资源规划的作用如下:

- 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率。
- 5)使组织和个人发展目标相一致。

(3)企业人力资源规划的制定原则是:

- 1)确保人力资源需求的原则。
- 2)与内外环境相适应的原则。
- 3)与战略目标相适应的原则。
- 4)保持适度流动性的原则。

10. 简述人力资源预测的内容和作用。

答:(1)人力资源预测的内容是:①企业人力资源需求预测;②企业人力资源存量与增量预测;③企业人力资源结构预测;④企业特种人力资源预测。

(2)人力资源预测的作用是:①对组织方面的贡献;②对人力资源管理的贡献。

11. 简述企业人员供给预测的步骤和内部供给预测的方法。

答:(1)企业人员供给预测的步骤如下:

- 1)对企业现有的人力资源进行盘点,了解企业员工队伍的现状。
- 2)分析企业的职务调整政策和历年员工调整数据,统计出员工调整的比例。
- 3)向各部门的主管人员了解将来可能出现的人事调整状况。
- 4)将上述的所有数据进行汇总,得出对企业内部人力资源供给量的预测。
- 5)分析影响外部人力资源供给的各种因素(主要是地域性因素和全国性因素),并依据分析结果得出企业外部人力资源供给预测。

6)将企业内外部人力资源供给预测进行汇总,得出企业人力资源供给预测。

(2)内部供给预测的方法是:①人力资源信息库;②管理人员接替模型;③马尔可夫模型。

12. 简述企业人力资源规划的基本程序。

答:企业人力资源规划的基本程序是:

- 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)根据企业或部门的实际情况确定人员规划期限,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的预测方法对企业未来人力资源供求进行预测。
- 4)制定协调人力资源供求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供不应求的政策措施。
- 5)人员规划的评价与修正。

13. 简述组织变革阻力的表现及其根本原因。

答:组织变革阻力的表现如下:生产经营状况恶化,工作效率下降,要求调职与离职的人数增加,发生争吵与敌对行为,提出各种似是而非的反对变革的理由等。人们反对变革的根本原因是由于改革冲击到他们已习惯了的工作方法和已有的业务知识和技能,使他们失去工作安全感;一部分领导与员工有因循守旧的思想,不了解组织变革是企业发展的必然趋势。

14. 简述人力资源需求预测技术路线中的定量预测方法。

答:人力资源需求预测技术路线中的定量预测方法包括转换比率法、人员比率法、趋势外推法、回归分析法、经济计量模型法、灰色预测模型法、生产模型分析法、马尔可夫分析法、定员定额法、计算机模型法等。

15. 分析影响人力资源需求的因素。

答:影响人力资源需求的因素如下:

1)顾客需求的变化(市场需求)。一般来说,市场需求直接影响企业的生产销售情况和经营状况,影响一个企业规模的变化,市场需求巨大,企业自然会扩大规模,投入更多的人力和物力。

2)生产需求(或者企业总产值)。对短期预测来说,销售收入情况往往不能反映生产人员的数量情况,而产品的产值和产量既直接反映了生产规模,也间接反映了生产人员的需求量。

3)劳动力成本趋势(工资状况)。一般说来,劳动力成本高,企业会选择以机器代替人,劳动力成本低,企业就可能多使用一些劳动力。

4)劳动生产率的变化趋势。如果劳动生产率增高,企业会选择使用较少的人力。

5)追加培训的需求。是对企业现有人员进行培训以使其适应岗位需要,还是从外面招聘,这也是影响需求的一个方面。

6)每个工种员工的移动情况。工种之间的移动使得熟练工人向更有技术性的相关工种调整,企业需要新人来适应初级和简单的工种。

7)旷工趋向(或出勤率)。出勤率的高低直接影响在职人员的总数量。一般说来,出勤率高,则员工总量需求低;出勤率低,则企业需要更多员工来满足工作需要。

8)政府方针政策的影响。政府的方针政策不仅直接影响企业的用人制度,还间接影响企业的用人战略。

9)工作小时的变化。通常工作时间长,则企业需要的人员少;工作时间短,则需要的人员多。

10)退休年龄的变化。退休年龄的变化对企业人力资源的影响是显著的,面对众多即将退休的员工,企业当然要考虑如何使他们的工作能够继续下去。

11)社会福利保障。如果福利保障好,一般来说企业人才流失的程度就比较轻。

16. 如何进行企业人员的供需平衡分析?

答:在对企业人力资源的供给与需求情况进行深入的预测分析之后,需要根据两个方面的预测结果来进行全面的平衡。

企业人力资源供求达到平衡(包括数量和质量)是人力资源规划的目的。企业人力资源供求关系有三种情况:人力资源供求平衡;人力资源供大于求,结果导致组织内部人浮于事,内耗严重,生产或工作效率低下;人力资源供小于求,企业设备闲置,固定资产利用率低,也是一种浪费。人力资源规划就是要根据企业人力资源供求预测结果,制定相应的政策措施,使企业未来的人力资源供求实现平衡。

二、改错题及参考答案

1. 企业所处的行业特征在很大程度上决定着企业的管理模式,也影响着人力资源管理工作。企业的行业属性不同,产品组合结构、生产的自动化程度、销售方式等内容也不同,则企业对所需要的人力资源的要求也不同。比如,对于生产性企业而言,生产技术和手段都比较程序化,人员招聘来源是以工人为主;而对于现代的高科技企业来说,需要的则是新技术开发人员。

请指出上述描述中存在的 5 处错误,并予以改正。

答:题中叙述需要更正处如下:

1) 企业的行业属性不同,企业的产品组合结构、生产的自动化程度、产品的销售方式等内容也不同。

2) 企业对所需要的人力资源在数量和质量上的要求也不同。

3) 对于传统的生产性企业而言,生产技术和手段都比较规范和程序化。

4) 人员招聘来源大都以掌握熟练技术的工人为主。

5) 而对于现代的高科技企业来说,则需要技术创新型的技术开发人员。

2. 人力资源需求预测就是估算组织未来需要的员工数量和能力组合,它是公司编制人力资源规划的前提,其直接依据是公司发展和年度预算。预测的基本原理是根据过去(经验或经验模型)推测未来,预测的技术主要是借鉴社会、科学领域常规的研究方法,但任何技术的选择都必须考虑到具体企业面临的现实环境、能获得的数据、管理风格等。人才预测的产物就是未来人力资源需求的目标,它们是管理人力资源、把握劳动市场变化、进行人事决策的重要依据。预测结果是绝对的,但是必须根据需要进行调整,并在调整中积累经验,提高准确性。

另外,在人力资源需求预测中还需要注意需求与净需求的区别。需求通常是总的需求,即企业用人总的数量;而净需求是指企业自身供给的差,是需要企业招聘和配置的人数。

请指出上述描述中存在的 5 处错误,并予以改正。

答:题中叙述需要更正处如下:

1) 它是公司编制人力资源规划的核心和前提,其直接依据是公司发展规划和年度预算。

2) 研究预测的技术主要是借鉴社会、行为科学领域常规的经验方法。

3) 人才预测的产品就是一系列未来人力资源需求表。

4) 预测结果不是绝对的,可根据需要进行调整,并在调整中积累经验,提高准确性。

5) 需求通常是指毛需求,即企业用人总的数量;而净需求是指毛需求与企业自身供给的差。

三、计算题及参考答案

1. 某高校 2006 年有在校生 15000 人,师生比例为 1:20,2007 年计划增加招生 1800 名,由于工作条件的改善,预计工作效率会提高 5%。根据需求预测的转换比率法,计算该校 2007 年需要的教师人数。

解:

$$\text{计划末期需要的员工数量} = \frac{\text{目前的业务量} + \text{计划期业务的增长量}}{\text{目前人均业务量} \times (1 + \text{生产率的增长率})}$$

$$2007 \text{ 年需要的教师数量} = \frac{15000 \text{ 人} + 1800 \text{ 人}}{20 \times (1 + 0.05)} = 800 \text{ 人}$$

2. 某机械生产公司在 2006 年的年产量为 10000 台, 基层生产员工为 200 人, 在 2007 年计划增产 5000 台, 估计生产率的增长率为 0.2, 假设该公司福利良好, 基层生产人员不流失, 那么在 2007 年该公司至少应招聘多少名基层生产人员?

解:

$$2007 \text{ 年该公司需要的基层生产人员数} = \frac{10000 \text{ 台} + 5000 \text{ 台}}{\frac{10000 \text{ 台}}{200 \text{ 人}} \times (1 + 0.2)} = 250 \text{ 人}$$

$$2007 \text{ 年该公司需要招聘的基层生产人员数} = 250 \text{ 人} - 200 \text{ 人} = 50 \text{ 人}$$

3. 某企业公司计划扩大生产规模, 已知条件如下:

1) 该企业在过去十年中机床操作人员、机床维修人员、基层管理人员的人数比例一直是 60 : 10 : 7。

2) 该企业明年计划补充新机床操作人员 600 人。

3) 该企业生产效率不变。

4) 该企业组织结构不变。

5) 明年该企业将有 30 名机床维修人员离职。

6) 明年该企业将有 8 名基层管理人员离职, 10 名基层管理人员获得晋升。

7) 明年该企业所需的机床维修人员和基层管理人员均由外部补充。

请问, 该企业明年至少应招收多少名机床维修人员和管理人员?

解:

1) 生产效率不变、组织结构不变, 说明该企业的机床操作人员、机床维修人员和基层管理人员的人数构成不变, 还是 60 : 10 : 7。

2) 由扩大生产规模引起的需要补充的机床维修人员数 = 600 人 $\times$ (10 $\div$ 60) = 100 人。

明年该企业需要补充的总的机床维修人员数 = 100 人 + 30 人 = 130 人。

3) 由扩大生产规模引起的需要补充的基层管理人员数 = 600 人 $\times$ (7 $\div$ 60) = 70 人。

明年该企业需要补充的总的基层管理人员数 = 70 人 + 10 人 + 8 人 = 88 人。

所以该企业明年至少应招收 130 名机床维修人员和 88 名基层管理人员。

4. 某机床厂准备 2008 年为全年每一个员工满额工作工时制定新措施。如下所述: 以钳工定员人数和数控机床操作工定员人数的计算标准计算。

根据收集到的数据, 在作业率、出勤率、废品率和定额完成率等指标已知的情况下, 对钳工和数控机床操作工定员人数进行核算。

(1) 已知钳工 2007 年的甲产品单件定额工时为 164.255 小时, 乙产品单件定额工时为 271.377 小时, 2007 年甲产品产量为 1415 台, 乙产品产量为 1054 台。2007 年的平均作业率为 90.2%, 平均出勤率为 98.6%, 废品率为 0.09%, 平均定额完成率为 128%, 则 2007 年钳工定员人数为多少? 已知年制度工时为 2008 小时, 钳工当年的人数为 239 人。

解: 2007 年钳工定员人数 = $(164.255 \times 1415 + 271.377 \times 1054) \div (1 + 0.09\%) \div (2008 \times$

$98.6\% \times 90.2\% \times 128\%$)人=227.008 人 $\approx$ 227 人

但实际上,钳工当年的人数为 239 人,这就是说在 2008 年钳工富余 12 人(239 人-227 人=12 人)。

(2)已知数控机床操作工 2007 年的甲产品单件定额工时为 52.785,乙产品单件定额工时为 87.21 小时,2007 年甲产品产量为 1415 台,乙产品产量为 1054 台。2007 年的平均作业率、平均出勤率、废品率、平均定额完成率同上,则 2007 年数控机床操作工定员人数为多少? 已知年制度工时为 2008 小时,数控机床操作工的实际人数是 68 人。

解:

2007 年数控机床操作工定员人数 = $\frac{(52.785 \times 1415 + 87.21 \times 1054)(1 + 0.09\%)}{(2008 \times 128\% \times 90.2\% \times 98.6\%)} \text{人} = 72.952 \text{人} \approx 73 \text{人}$

2007 年数控机床操作工的实际人数是 68 人,这说明 2008 年数控机床操作工还欠缺 5 人(73 人-68 人)=5 人),这个工种的工作有些吃紧,因此,工人在实际工作中需要加班加点才能完成生产任务。

四、图表分析题及参考答案

1. 某 IT 企业 1995~2006 年的销售收入、科技支出和设备数量分别代入回归方程,得到企业 1995~2006 年专业技术人员的预测人数,与实际人数进行对比,见表 1-1 和图 1-1。请说明其是否合理?

表 1-1 1995~2006 年企业专业技术人员实际值与预测值比较 (单位:人)

年份	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
预测值	313	318	313	326	322	315	361	368	438	425	502	542
实际值	304	304	323	300	332	377	409	462	445	517	565	591

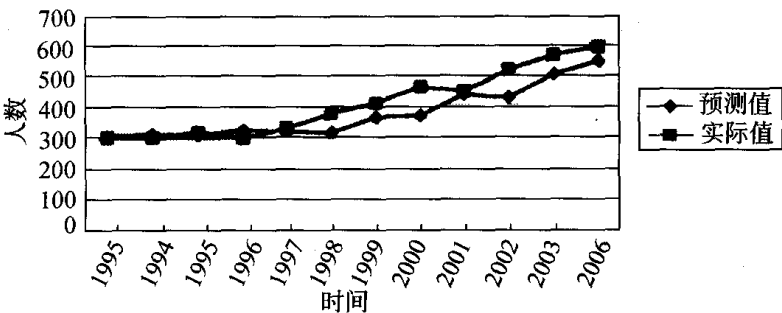


图 1-1 1995~2006 年企业专业技术人员实际值与预测值比较图

答:由图 1-1 所示可以直观看出,企业专业技术人员预测值的变化趋势基本反映了实际值的变化趋势。由此可以判断,所建立的回归模型用来预测企业专业技术人员的偏差率比较低,可靠度较高,是合理的。

2. 如图 1-2 所示是某公司 2006~2007 年度管理人员接替模型,对管理人员在 2008 年进行接替预测统计,并加以说明。