

21

世纪
管理学教材



主 编 葛玉辉
副主编 于 林 陈 倩

人力资源管理

学习指导

Human Resource Management



清华大学出版社

21

世纪
管理^学教材

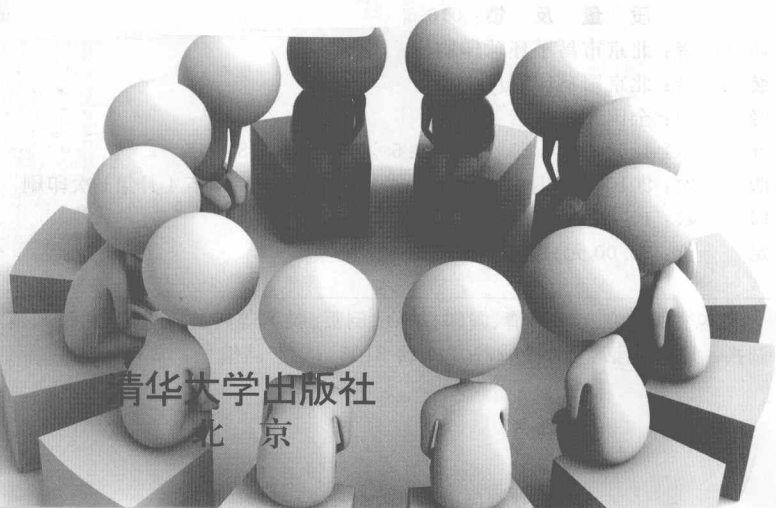
应用型

主 编 葛玉辉
副主编 于 林 陈 倩

人力资源管理

学习指导

Human Resource Management



清华大学出版社
北 京

内 容 简 介

本书是《人力资源管理(第2版)》教材的配套学习指导书,全书分为上下两篇。

为了帮助读者更好地学习,本书作者在互联网上搭建了一个编者与读者教与学的开放式互动平台,将最新理论成果、作业习题、课程试卷、学生作业展示等课程相关资料展现在网上(<http://www.e8621.com>),方便学生的学习与交流。

本书适合 MBA、经济管理专业研究生、MPA 和本科生作为教学辅导教材使用,也可供研究人员及各类组织的管理人员自修和培训使用。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理学习指导/葛玉辉主编. —北京:清华大学出版社,2010.4
(21世纪管理学教材)

ISBN 978-7-302-21955-2

I. ①人… II. ①葛… III. ①劳动力资源-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(2010)第 015910 号

责任编辑:谷 铭 陈仕云

封面设计:唐韵设计

版式设计:王世月

责任校对:柴 燕

责任印制:杨 艳

出版发行:清华大学出版社

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座

<http://www.tup.com.cn>

邮 编:100084

社 总 机:010-62770175

邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 刷 者:北京市昌平环球印刷厂

装 订 者:北京国马印刷厂

经 销:全国新华书店

开 本:185×230 印 张:13.5 字 数:268 千字

版 次:2010 年 4 月第 1 版 印 次:2010 年 4 月第 1 次印刷

印 数:1~4000

定 价:22.00 元

本书如存在文字不清、漏印、缺页、倒页、脱页等印装质量问题,请与清华大学出版社出版部联系调换。联系电话:(010)62770177 转 3103 产品编号:033668-01

前 言

本书是《人力资源管理（第2版）》教材（葛玉辉主编，清华大学出版社2008年6月出版，ISBN 978-7-302-17600-8）的配套学习指导书。

近年来，人力资源部门的重要性日益凸显。作为目前职场上的明星职种，想做HR的人越来越多，HR职业资格证书被业内人士认为是“发展势头最好的证书之一”，人力资源管理师的考证浪潮一浪高过一浪。随着《人力资源管理》教材的大量使用，为了配合课堂教学和课后的有效练习，我们编写了本书。

本书共分为上下两篇。

上篇为基础理论辅导与练习，共11章，前10章为同步练习题及参考答案，为读者学好本课程，扎实掌握人力资源管理的基础理论知识提供有效的帮助。第11章为综合模拟试卷，包括3套综合模拟试卷，帮助学生在巩固的基础上进行自测检验。

下篇为2008年以来，劳动和社会保障部国家职业资格企业人力资源管理师二级的考试真题及答案，以及2010年5月企业人力资源管理师二级模拟试题及答案。

本书在编写中遵循和突出以下特色。

1. 紧贴教材

针对高等学校的人力资源管理教学要求，本书在内容上紧贴《人力资源管理（第2版）》教材，按照该教材的内容体系设计进行章节安排，每章配有单项选择题、多项选择题、名词解释、问答题、计算题、论述题、案例分析题等试题和参考答案，力争涵盖人力资源管理的相关内容及其主要活动，保持理论的系统性。

2. 助推考证

针对“人力资源管理师”的考证需要，将2008年以来，劳动和社会保障部国家职业资格企业人力资源管理师的考试真题及答案进行了汇总和归纳，以帮助考生熟悉历年真题，检验所学知识，拾漏补缺。

3. 网络互动

在互联网上搭建一个编者与读者教与学的互动平台的基础上，将最新理论成果、作业习题、课程试卷、学生作业展示等课程相关资料展现在网上（<http://www.e8621.com>），形成教与

学互动，资源共享。

在编写本教材的过程中，我们参阅和借鉴了大量的相关书籍和论文，在此谨向这些书籍和论文的作者表示最诚挚的谢意。清华大学出版社的编辑老师为本书的出版付出了辛勤的劳动，谨此表示特别的感谢。

由于编者水平有限，书中疏漏和不足之处在所难免，恳请广大读者批评指正。

葛玉辉

2010年1月

目 录

上篇 人力资源管理同步练习与综合测试

第1章 人力资源概述	1
第2章 人力资源管理概述	8
第3章 人力资源管理理论基础.....	14
第4章 人力资源战略与规划.....	21
第5章 工作分析与工作评价.....	29
第6章 招聘、甄选与录用	43
第7章 入职引导与培训开发.....	55
第8章 绩效管理	63
第9章 薪酬管理	75
第10章 职业生涯管理	88
第11章 综合模拟试卷.....	95

下篇 人力资源管理师历年考试真题

2008年5月企业人力资源管理师二级考试真题.....	116
2008年5月企业人力资源管理师二级考试参考答案.....	134
2008年11月企业人力资源管理师二级考试真题.....	139
2008年11月企业人力资源管理师二级考试参考答案.....	157
2009年5月企业人力资源管理师二级考试真题.....	162
2009年5月企业人力资源管理师二级考试参考答案.....	180
2010年5月企业人力资源管理师二级模拟试题.....	184
2010年5月企业人力资源管理师二级模拟试题参考答案.....	204

上篇 人力资源管理同步练习与综合测试

第 1 章 人力资源概述

学习要点及难点

- ◆ 人力资源的概念及包括的要点
- ◆ 人力资源的数量和质量概念及影响因素
- ◆ 人口资源、劳动力资源、人才资源、人力资源的含义
- ◆ 人力资本的含义
- ◆ 人力资源和人力资本的联系与区别
- ◆ 人力资源的性质：能动性、时效性、增值性、社会性、可变性
- ◆ 人力资源对经济活动的作用

互联网资料

- ◆ <http://www.ipma-hr.org>
- ◆ <http://www.shrm.org>

练 习 题

一、单项选择题（请从每题的备选答案中选出唯一正确的答案，将其英文大写字母填入括号内）

1. 下列概念中主要突出质量概念的是（ ）。
A. 人口资源 B. 劳动力资源
C. 人力资源 D. 人才资源
2. 经济学家将（ ）称为第一资源。
A. 人力资源 B. 财力资源

- C. 物力资源 D. 信息资源
3. 下列对劳动要素的特点描述不正确的是（ ）。
- A. 经济性 B. 自我选择性
- C. 动力性 D. 个体差异性
4. 下列除了（ ）之外，都是影响宏观劳动力供给质量的因素。
- A. 教育因素 B. 经济体制与经济发展水平
- C. 人力投资的动力 D. 个人对劳动力供给的偏好
5. 人力资源的（ ）是指一定的人力资源必然表现为一定的人口数量。
- A. 有限性 B. 可用性
- C. 物质性 D. 能动性
6. 社会主义市场经济条件下，不属于劳动力资源宏观配置的是（ ）。
- A. 定期举办的各类人力资源招聘会
- B. 某部门主管调至子公司任总经理
- C. 用人单位到学校招聘应届毕业生
- D. 某劳动者从一单位跳槽到另一单位
7. 以下各因素中影响人力资源质量的主要因素是（ ）。
- A. 教育因素 B. 人种因素
- C. 年龄因素 D. 宗教因素
8. （ ）是赋予人力资源质量的一种最重要、最直接的手段。
- A. 体育锻炼 B. 医疗保健
- C. 教育 D. 精神鼓励

参考答案

1. D 2. A 3. A 4. D 5. D 6. C 7. A 8. C

二、多项选择题（每题正确的答案为两个或两个以上，请从每题的备选答案中选出正确的答案，将其英文大写字母填入括号内）

1. 人力资源的质量主要受（ ）的影响。
- A. 遗传和其他先天因素 B. 营养因素
- C. 教育方面的因素 D. 人口的年龄构成
2. 人力资源的性质可以概括为以下（ ）等方面。
- A. 能动性 B. 时效性 C. 增值性
- D. 可变性 E. 社会性
3. 按照劳动经济学的观点，人力资本的投资形式主要有（ ）。

5. 人力资源相对量

人力资源相对量即人力资源率，它是指人力资源的绝对量占总人口的比例，是反映经济实力的更重要的指标。

四、问答题

1. 人力资源的含义？

人力资源就是指人所具有的对价值创造起贡献作用并且能够被组织所利用的体力和脑力的总和。该解释包括以下几个要点：

(1) 人力资源的本质是人所具有的脑力和体力的总和，可以统称为劳动能力。

(2) 这一能力要能为财富的创造起贡献作用，成为财富形成的来源。

(3) 这一能力还要能够被组织所利用，这里的“组织”可以大到一个国家或地区，也可以小到一个企业或单位。

2. 人力资源的作用体现在哪些方面？

人力资源是经济活动中最活跃的因素，也是一切资源中最重要资源。它对经济增长具有特殊重要性，同时也对企业生存和发展具有重要意义。

(1) 人力资源在经济增长中的作用。

(2) 人力资源对企业生存和发展的重要意义。

① 人力资源是企业获取并保持成本优势的控制因素。

② 人力资源是企业获取和保持产品差别优势的决定性因素。

③ 人力资源是制约企业管理效率的关键因素。

④ 人力资源是企业在知识经济时代立于不败之地的宝贵财富。

3. 人力资源的质量主要受哪些方面的影响？

(1) 遗传和其他先天因素。人类的体质和智能具有一定的继承性，这种继承性来源于人口代际间遗传基因的保持，并通过遗传与变异，使人类不断地进化、发展。人口的遗传，从根本上决定了人力资源的质量及最大可能达到的限度。

(2) 营养因素。营养因素是人体发育的重要条件，一个人儿童时期的营养状况，必然影响其未来成为人力资源时的体质与智力水平。

(3) 教育方面的因素。教育是人为传授知识、经验的一种社会活动，是一部分人对另一部分人进行多方面影响的过程，这是赋予人力资源质量的一种最重要、最直接的手段，它能使人力资源的智力水平和专业技能水平都得到提高。

4. 影响人力资源数量的因素有哪些方面？

(1) 人口总量及其再生产状况。由于劳动力人口是人口总体中的一部分，而人力资源的数量体现为劳动人口的数量，因此，人力资源的数量首先取决于人口总量及其通过人口

的再生产形成的人口变化。

(2) 人口的年龄构成。人口的年龄构成是影响人力资源的一个重要因素。在人口总量一定的情况下,人口的年龄构成直接决定了人力资源的数量。

(3) 人口迁移。人口迁移可以使得一个地区的人口数量发生变化,继而使得人力资源的数量发生变化。

5. 什么是人力资源的性质?

作为一种特殊的资源形式,人力资源具有不同于自然资源的特殊方面,要想准确地理解人力资源的性质,就必须从其本质入手。人力资源的本质就是人所具有的脑力和体力,它所有的性质都是围绕这个本质而形成的。因此,将人力资源的性质概括为以下几个方面:

(1) 能动性。人力资源是劳动者所有的能力,而人总是有目的、有计划地在使用自己的脑力和体力,这也是人和其他动物的本质区别。

(2) 时效性。人力资源是以人为载体,表现为人的脑力和体力,因此它与人的生命周期是紧密相连的。人的生命周期一般可以分为发育成长期、成年期、老年期三个大的阶段。

(3) 增值性。与自然资源相比,人力资源具有明显的增值性。

(4) 社会性。人所具有的体力和脑力明显地受到时代和社会因素的影响,从而具有社会属性。

(5) 可变性。人力资源和自然资源不同,在使用过程中它所发挥作用的程度可能会有所变动,从而具有一定的可变性。

五、论述题

1. 人力资源和人力资本之间的关系如何。

人力资源和人力资本都是以人为基础而产生的概念,研究的对象都是人所具有的脑力和体力,从这点看两者是一致的。而且,现代人力资源理论大都是以人力资本理论为根据的;人力资本理论是人力资源理论的重点内容和基础部分;人力资源经济活动及其收益的核算是基于人力资本理论进行的。两者都是在研究人力作为生产要素在经济增长和经济发展中的重要作用时产生的。

虽然这两个概念有着紧密的联系,但它们之间还存在着一定的区别。

(1) 在与社会财富和社会价值的关系上两者是不同的。人力资本是由投资而形成的,它与社会价值的关系应当说是一种由因及果的关系。而人力资源则不同,作为一种资源,劳动者拥有的脑力和体力对价值的创造起着重要的贡献作用,它与社会价值的关系应当说是一种由果溯因的关系。

(2) 两者研究问题的角度和关注的重点也不同。人力资本是通过投资形成的存在于人体中的资本形式,是形成人的脑力和体力的物质资本在人身上的价值凝结,是从成本收益

的角度来研究人在经济增长中的作用,关注的重点是收益问题,即投资能否带来收益以及带来多少收益的问题。人力资源则不同,它将人作为财富的来源看待,是从投入产出的角度来研究人对经济发展的作用,关注的重点是产出问题,即人力资源对经济发展的贡献有多大,对经济发展的推动力有多强。

(3) 人力资源和人力资本的计量形式不同。资源是存量的概念,而资本则是兼有存量和流量的一个概念,人力资源和人力资本同样如此。

2. 人力资源对企业生存和发展的重要意义。

企业要从事经济活动以实现其既定的目的,就必须使用各种资源作为投入。通常认为这些基本资源可分为五类,即人、财、物、信息与时间。

(1) 人力资源是企业获取并保持成本优势的控制因素。

① 高素质的员工需要较少的职业培训,从而减少教育培训成本支出。

② 高素质的员工有更高的劳动生产率,可以大大降低生产成本支出。

③ 高素质的员工更能动脑筋,寻求节约的方法,提出合理化的建议,减少浪费,从而降低能耗和原材料消耗,降低成本。

④ 高素质的员工表现为能力强、自觉性高,无须严密监控管理,可以大大降低管理成本。各种成本的降低就会使企业在市场竞争中处于价格优势地位。

(2) 人力资源是企业获取和保持产品差别优势的决定性因素。

(3) 人力资源是制约企业管理效率的关键因素。

(4) 人力资源是企业在知识经济时代立于不败之地的宝贵财富。

其中,包括持久的工作热情、坚韧不拔的意志力、兼收并蓄的开放态度、人际协调沟通技能、团队合作精神等在内的健康人格均对企业竞争力具有重要意义。由此可知,在知识经济时代,企业的生存和发展依赖于智能型加心理健康型人才。

六、案例分析题

某电子产品公司的组织结构如图 1-1 所示,该图表明,总经理对公司的财务和人事全权负责,并直接管理家电产品车间、电信产品车间及机械产品车间 3 个生产部门。设副总经理 2 名,其中一名负责企业的行政部和办公室的工作;另一名副总经理负责研发部、销售部以及企业规划部的运作。公司的业务流程是,由企业规划部在总经理和 1 名主管副总的领导下,根据市场信息来规划产品的研制与生产;研发部门按照企业规划部的规划,负责新产品的研发工作,新产品研发成功,经公司领导讨论决定后,交由产品车间负责生产;销售部销售生产出来的产品,并负责收集市场反馈信息。

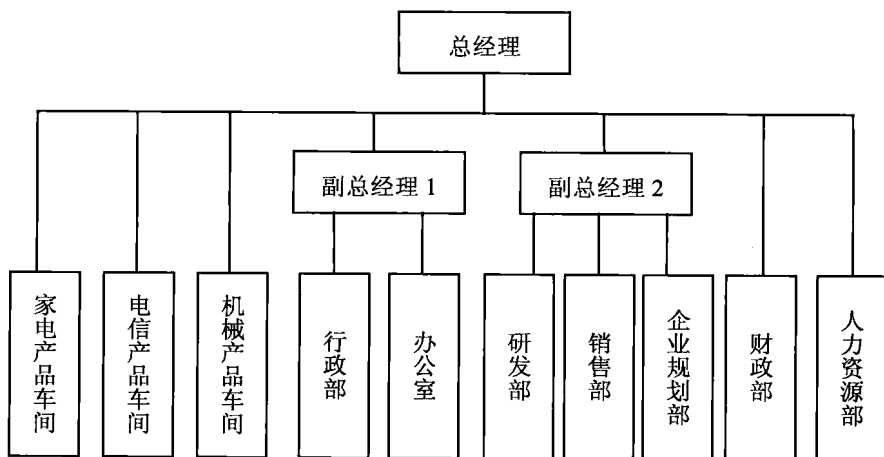


图 1-1 某电子产品公司的组织结构图

问题：

- (1) 该公司的现有组织结构存在哪些问题？
- (2) 为了顺利推进组织变革，公司应采取哪些具体措施？

参考答案

(1) 现有组织结构的主要问题：缺乏弹性；组织内部缺乏横向交流；缺乏专业化分工，不利于管理水平的提高；经营管理工作仅依赖于少数几个人。要求企业领导人必须是经营管理人才，这是很难做到的，尤其是在企业规模扩大时，管理工作会超过个人能力所能承受的限度，不利于集中精力研究企业管理的重大问题。因此，直线制组织结构的适用范围是有限的，它只适用于那些规模较小或业务简单、稳定的企业。

(2) 促进变革顺利实施的措施有：

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。

第2章 人力资源管理概述

学习要点及难点

- ◆ 管理的本质和目标
- ◆ 人力资源管理的含义
- ◆ 战略性人力资源管理的含义
- ◆ 传统人事管理与现代人力资源管理的异同
- ◆ 人力资源管理的演变过程
- ◆ 人力资源管理的基本职能及其之间的关系
- ◆ 人力资源管理目标、企业价值链和各项职能活动之间存在的关系

互联网资料

- ◆ <http://www.hrworld.com>
- ◆ <http://www.hr.com.cn>

练习题

一、单项选择题（请从每题的备选答案中选出唯一正确的答案，将其英文大写字母填入括号内）

1. () 是人力资源管理的基础。
A. 工作分析和工作评价 B. 绩效管理
C. 薪酬管理 D. 员工关系管理
2. () 是人力资源管理的核心。
A. 工作分析和工作评价 B. 绩效管理
C. 薪酬管理 D. 员工关系管理
3. 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. 以人为主 D. 以社会为中心

4. 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

5. ()是现代人力资源管理的重要特征之一。

- A. 物质性
- B. 战略性
- C. 可用性
- D. 有限性

参考答案

1. A 2. B 3. C 4. C 5. B

二、多项选择题(每题正确的答案为两个或两个以上,请从每题的备选答案中选出正确的答案,将其英文大写字母填入括号内)

1. 管理过程是由一系列相关职能组成的,这些职能包括()。

- A. 计划
- B. 组织
- C. 领导
- D. 控制
- E. 协调

2. 效率越高,表示资源的利用程度越高,提高效率的方式有()。

- A. 投入不变的条件下提高产出
- B. 产出不变的条件下减少投入
- C. 提高产出的同时降低投入
- D. 产出不变的条件下增加投入

3. 人力资源管理的发展演进大致分为()等阶段。

- A. 萌芽阶段
- B. 建立阶段
- C. 反省阶段
- D. 发展阶段
- E. 整合阶段
- F. 战略阶段

参考答案

1. ABCDE 2. ABC 3. ABCDEF

三、名词解释

1. 人力资源管理

人力资源管理是企业为了获取、开发、保持和有效利用在生产和经营过程中必不可少的人力资源,通过运用科学的、系统的技术和方法进行各种相关的计划、组织、指挥、协调、控制活动,以实现企业的既定目标。

2. 人力资源管理的目标

人力资源管理的目标应从最终目标和具体目标这两个层次来进行理解。人力资源管理的最终目标是要有助于实现企业的整体战略和目标。具体目标包括保证价值源泉中人力资

源的数量和质量；为价值创造营造良好的人力资源环境；保证员工价值评价的准确有效；实现员工价值分配的公平合理。

3. 效果、效率

效果与组织的目标有关，是指实现目标的有效程度，当管理实现或有助于实现组织的目标时，我们就可以说它是有效果的；否则，管理就是无效果的。

效率是指投入与产出的关系，组织的投入包括资金、技术、信息、劳动力、原材料和时间等，而产出指生产经营活动的结果，包括产品或服务，当然这些产品或服务必须是合格的或有效的。

4. 战略性人力资源管理

整体增长型组织，其人力资源管理部门直接参与公司战略决策，深刻领悟公司战略意图，与其他职能部门协调一致，共同实现公司战略目标。

四、问答题

1. 管理的本质和目标是什么？

管理就是在特定的环境下，对组织所拥有的各种资源进行计划、组织、协调、领导、控制，并将其协调一致，保证以有效的方式实现组织既定目标的过程。

通过对管理含义的解释，可以将管理活动所追求的主要目标概括为“一个中心，两个基本点”，一个中心就是组织的目标，两个基本点就是效率和效果。

2. 什么是管理活动的五个要点？

(1) 管理活动是在特定的环境下进行的，要受到组织内外部各种环境因素的制约。

(2) 管理的对象是组织所拥有的各种资源。资源既是管理的对象，同时也是管理活动的基础。

(3) 管理过程是由一系列相关职能组成的，这些职能包括计划、组织、领导、控制、协调等。管理职能是管理者进行管理活动的方法和手段，同时也是管理活动区别于一般作业活动的标志。

(4) 管理是要实现既定的组织目标，为组织目标的实现服务，因此管理是一个有目的、有意识的活动过程。组织的目标在不同时期可能有所不同，同一时期的目标可能也是多层次、多方面的。

(5) 管理要以最有效的方式来实现目标，这也是管理的价值所在。管理要通过各种手段和方式以最小的资源投入来实现既定的目标，否则管理就没有存在的必要和意义。

3. 促成人事管理向人本型人力资源管理转变的内、外因素是什么？

(1) 员工因素

员工队伍文化构成改变，平均学历显著提高，他们的期望与价值观和经历过经济危机

与战争的父辈相比，都有很大差距；白领化及工会化程度也不同。

(2) 环境因素

首先是科技的发展使技术老化及更新加速，这一方面促成了部分工人失业，增加了对员工培训的要求；另一方面使得企业对白领员工的依赖加强。

其次是经济方面，世界市场的形成，资金、技术、人力的跨国流动，对人力资源及其管理提出了新的要求；市场竞争激烈化，经济波动与通货膨胀，都对就业状况造成影响。

最后是法律方面，民权运动，平等就业，各种反歧视立法纷纷出台。同时，工会施压加重。

4. 传统人事管理与现代人力资源管理有何区别？

传统人事管理与现代人力资源管理两者既有其相同点，同时两者又在管理视角、目的、活动、内容、地位、模式、方式、性质等方面存在区别。

5. 现代人力资源管理所探索的新措施包括哪些方面？

全面工作生活质量的概念涵盖面很广，几乎包容了员工的工作和生活的所有方面，人力资源管理正是为满足这些需求而筹划的。

- (1) 改善奖酬福利及所有权参与。
- (2) 改善员工工作、生活条件。
- (3) 为员工合法权益提供保障。
- (4) 提供个人成长与发展机会。
- (5) 发展民主参与管理和自下而上的监督。

五、论述题

1. 人力资源管理的基本职能包括哪些方面？它们之间存在何种关系？

(1) 人力资源管理的基本职能包括人力资源规划、工作分析、招聘录用、绩效管理、薪酬管理、培训开发、员工关系管理七个方面。

(2) 人力资源管理的基本职能之间的关系为：① 工作分析和绩效评价是基础；② 绩效管理是整个系统的核心；③ 其他各职能关系密切。

录用甄选要在招聘的基础上进行，没有人来应聘就无法进行甄选；而招聘计划的制定要依据人力资源规划，招聘什么样的员工、招聘多少员工，这些都是人力资源规划的结果；培训开发也要受到甄选结果的影响。如果甄选的效果不好，员工无法满足职位的要求，那么对新员工培训的任务就会加重；反之，新员工的培训任务就比较轻。员工关系管理的目标是提高员工的组织承诺度，而培训开发和薪酬管理则是达成这一目标的重要手段。培训开发和薪酬管理之间也有联系。员工薪酬的内容，除了工资、福利等货币报酬外，还包括各种形式的非货币报酬，而培训就是其中的一种重要形式，因此从广义上来讲，培训开发