

企业人力资源管理师职业资格考试用书

QIYE RENLI ZIYUAN GUANLISHI ZHIYE ZIGE KAOSHI YONGSHU

企业人力资源管理师专业技能

考试冲刺题解

裴建国 〇 主编

- ✓ 领您踏上直通车
- ✓ 圆您考取证书梦
- ✓ 备考的秘籍法宝
- ✓ 冲刺的得力助手

(二级)

QIYE RENLI ZIYUAN GUANLISHI ZHUANYE JINENG KAOSHI CHONG



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



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



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)》的“国家职业资格培训教程”编写了这本《企业人力资源管理师专业技能考试冲刺题解(二级)》。本冲刺题解按教程的章节编写了简答题、综合分析题、历年本章考过的试题及参考答案。

本题解将《企业人力资源管理师(二级)》教程中所涉及的各类有关专业技能题编入相关章节中,同时也将历年考过的试题编录在册,为参加企业人力资源管理师职业资格考试的人员提供了更多的相关知识和解题思路。

为方便考生复习备考,快速与《企业人力资源管理师(二级)》教程对照学习,本书还在题末附上了与“教程”内容对应的页码。

本题解是企业人力资源管理师二级考试人员专业技能实战冲刺阶段不可多得的一本参考书,配合《企业人力资源管理师应试题解(二级)》同时使用会收到更好的复习效果。

注:企业人力资源管理师全国统一职业鉴定考试,每年两次,分别于5月中旬和11月中旬进行。希望考生在每年的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专业技能考试冲刺题解. 二级/裴建国主编.

—北京:机械工业出版社,2009.9

企业人力资源管理师职业资格考试用书

ISBN 978-7-111-28396-6

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(2009)第169886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:何月秋 封面设计:王伟光

责任校对:姚培新 责任印制:王书来

北京兴华昌盛印刷有限公司

2009年10月第1版第1次印刷

184mm×260mm·10印张·240千字

0001—4000册

标准书号:ISBN 978-7-111-28396-6

定价:25.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社服务中心:(010)88361066

门户网:<http://www.cmpbook.com>

销售一部:(010)68326294

教材网:<http://www.cmpedu.com>

销售二部:(010)88379649

读者服务部:(010)68993821

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“国家职业资格培训教程”《企业人力资源管理师(二级)》和2008年出版的《企业人力资源管理师操作技能考试冲刺题解(二级、三级)》编写了这本专业技能考试冲刺题解。

根据新的考试规定,企业人力资源管理师(二级)专业技能考试内容包括简答题和综合分析题,本冲刺题解对这两类题进行了较为详细的解答,各类题中涉及到“人力资源常用法律条款”以新的为准。

本题解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应试题库。本题解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。

第2版《企业人力资源管理师》是2007年出版的新教程,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,增加了原《企业人力资源管理人员》教程中的有些专业技能题。本题解书末增加了模拟练习题,以方便考生模拟练习,将对读者的职业资格鉴定考试有所帮助。

本题解中还编入了2007年至2009年5月已考过的试题及答案。

为便于考生复习,提高备考效率,本题解还在题末给出了本题答案对应的《企业人力资源管理师(二级)》教程的相应页码。

本书由裴建国主编,惠文闰、裴培、张钧、邓晓辉参加编写。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,编者水平有限,本书会有许多不足之处,希望有关企业人力资源管理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。

编 者

目 录

前言

第一章 人力资源规划	1
一、简答题及参考答案	1
二、综合分析题及参考答案	6
三、历年本章考过试题及参考答案	19
第二章 招聘与配置	22
一、简答题及参考答案	22
二、综合分析题及参考答案	30
三、历年本章考过试题及参考答案	46
第三章 培训与开发	49
一、简答题及参考答案	49
二、综合分析题及参考答案	56
三、历年本章考过试题及参考答案	66
第四章 绩效管理	70
一、简答题及参考答案	70
二、综合分析题及参考答案	73
三、历年本章考过试题及参考答案	97
第五章 薪酬管理	98
一、简答题及参考答案	98
二、综合分析题及参考答案	104
三、历年本章考过试题及参考答案	128
四、思考题	132
第六章 劳动关系管理	135
一、简答题及参考答案	135
二、综合分析题及参考答案	138
三、历年本章考过试题及参考答案	148
专业技能模拟练习题	151
参考文献	154

第一章 人力资源规划

一、简答题及参考答案

1. 请简述组织设计理论的内涵和组织设计的基本原则。(P1、P2)

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。

2. 请回答组织设计理论分为哪几类? 静态、动态组织设计理论包括哪些内容? 它们的相互关系如何?(P2)

答:(1)组织设计理论分为静态的组织设计理论和动态的组织设计理论。

(2)静态的组织设计理论主要研究组织的体制(权、责结构)、机构(部门划分的形式和结构)和规章(管理行为规范)。在静态组织设计理论基础上加进了人的因素,加进了组织结构设计,以及组织在运行过程中的各种问题,包括协调、信息控制、绩效管理、激励制度、人员配备及培训等,构成动态的组织设计理论。

(3)相互关系如下:

在动态组织设计理论中,静态设计理论所研究的内容仍然占有主导地位,依然是组织设计的核心内容。动态组织设计理论是静态组织设计理论的进一步发展,两者是相互依存的包容关系。

3. 简述健全组织工作基本原则。(P2)

答:组织工作的基本原则是:目标一致原则、效率原则、管理幅度原则、分级原则、授权原则、职责的绝对性原则、职权和职责对等原则、统一指挥原则、职权等级原则、分工原则、职能明确性原则、检查职务与业务部门分设原则、平衡原则、灵活性原则和便于领导原则。

4. 简述新型组织结构模式。(P4~P6)

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。

5. 简述智囊机构及业务公司和专业中心的特点。(P7)

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。

6. 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。(P8)

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。

7. 简述组织结构诊断的基本内容与程序。(P10)

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。

8. 简述依托型企业集团职能机构的组成。(P7)

答:依托型企业集团职能机构的组成为集团理事会、集团总经理(兼由主体企业总经理兼任)、集团的职能机构(由主体企业的职能机构兼任)集团的成员企业。

9. A公司是一个有着30年历史的公司,为了适应改革的需要准备对公司现有结构重新整合,请说明现有企业的结构整合应具备的条件和整合的过程。(P14)

答:(1)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间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。

(2)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多余资源运用来达到整合的目的。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。

10. 请说明组织结构变革程序流程。(P11)

答:(1)组织诊断

1)确定问题:提出存在的问题,以及组织改革的目标。

2)组织诊断:采集数据资料对组织机构进行诊断分析。

(2)实施变革

1)提出改革方案:提出若干可行的改革方案可供选择。

2)确定实施计划:明确方法步骤具体措施和工作重点。

(3)组织评价

1)评价效果:检查分析评价组织变革效果和存在问题。

2)信息反馈:及时掌握各种相关的信息修正改革方案。

11. 简述制定企业各类人员规划的基本程序及各类人员计划的编制。(P26~P27)

答:(1)基本程序如下:

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。

(2) 各类人员计划的编制如下:

1) 人员配置计划。

2) 人员需求计划。

3) 人员供给计划。

4) 人员培训计划。

5) 人力资源费用计划。

6) 人力资源政策调整计划。

7) 对风险进行评估并提出对策。

12. 简述企业人力资源需求预测的局限性。(P32)

答: 局限性如下:

1) 环境的不确定性。

2) 企业内部的抵制。

3) 预测的代价高昂。

4) 知识水平的限制。

13. 如何进行企业人员的供需平衡分析?(P69、P70)

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, 进行全面的综合平衡。

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, 结果是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, 使企业未来人力资源供求实现平衡。

14. 简述企业人力资源规划的内容和作用及制定原则。(P21~P22)

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。

15. 简述人力资源预测的内容和作用。(P30、P31)

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。

16. 简述企业人员供给预测的步骤和内部供给预测的方法。(P64)

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。

17. 简述企业人力资源规划的基本程序。(P26)

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。

18. 组织变革阻力的表现及其根本原因有哪些? 如何保证组织变革顺利进行?(P13)

答:(1)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:由于改革冲击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思想,不了解组织变革是企业发展的必然趋势。

(2)为保证变革顺利进行,应事先研究并采取如下措施:

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。

19. 简述人力资源需求预测技术路线中的定量预测方法。(P41)

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。

二、综合分析题及参考答案

1. 某电子产品公司的组织结构及各部门人数见图 1-1。总经理直接负责财务部和办公室的工作,并直接管理家电产品部、电信产品部及机械控制产品部 3 个部门的生产工作。下设副总经理两名,其中一名负责企业的行政部、人力资源部的工作;另一名负责研发部、销售部以及企业规划部的工作。随着企业的不断发展壮大,高层管理者日益感到现行组织结构的制约,许多新的问题开始显露,如:产品无法满足客户的需要,产品销售出现了下滑趋势;管理人员人浮于事的现象比较严重;各部门之间,尤其是生产部门与职能部门之间的矛盾与冲突时有发生。在管理咨询专家的建议下,企业领导决定按照事业部的方式对组织结构进行调整和变革,以达到提高管理效率,增强企业竞争力的目的。(P5)(2007 年 11 月全国统一考试题,16 分)

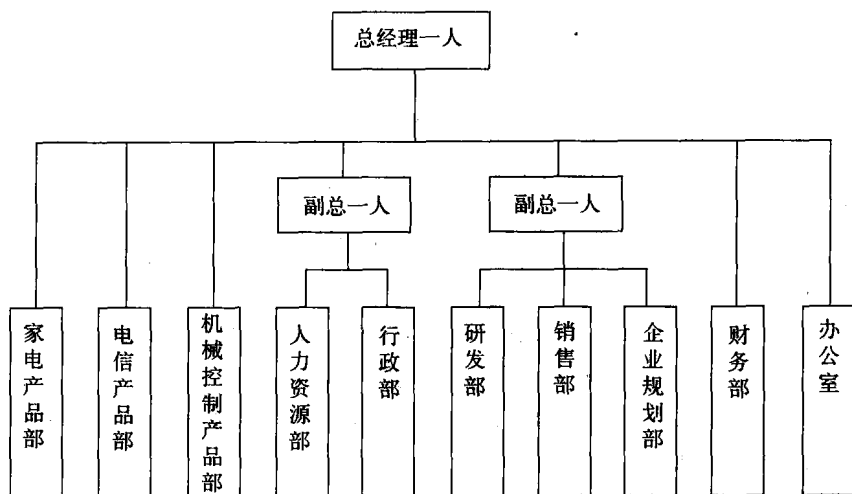


图 1-1 组织结构图

(1) 请描述原有组织结构的主要问题。

(2) 该公司组织结构应该如何进行调整?

(3) 促进变革顺利实施的措施有哪些?

答:(1) 原有组织结构存在的问题:

1) 三个高层管理者分权不当,由总经理直接领导三个产品部,总经理不能集中精力考虑企业管理的战略问题。同时,总经理所管辖的这些部门较难与其他两位副总经理所主管的部门进行协调;而副总经理主管的部门之间也很难相互协调,难以适应市场的变化。(2 分)

2) 权力过于集中于上层领导,各生产部门缺乏必要的生产经营自主权。(2 分)

3) 产品设计、销售与生产由职能部门和生产部门分别承担,职能与业务部门缺乏合理分工,使生产经营的连贯性不够,很难根据客户需求研发产品,并有效地进行生产、销售。(2 分)

(2)组织结构应进行如下调整:

1)权力下放。在原有的三个产品部的基础上,按产品组建三个相对独立的事业部。并根据经营需要设置相应的职能部门,使各个事业部拥有经营管理的自主权。总公司高层管理者主要负责重大问题的决策,并通过利润指标对各事业部进行控制。(2分)

2)精简总部机构。将某些职能及相关人员转移到各个事业部中,各事业部可根据自己的产品及市场特点,设置产品研发、生产和销售部门。(2分)

3)明确规定各个职能和业务部门的职责范围、业务分工和权限,保证各事业部实行高度专业化经营。(2分)

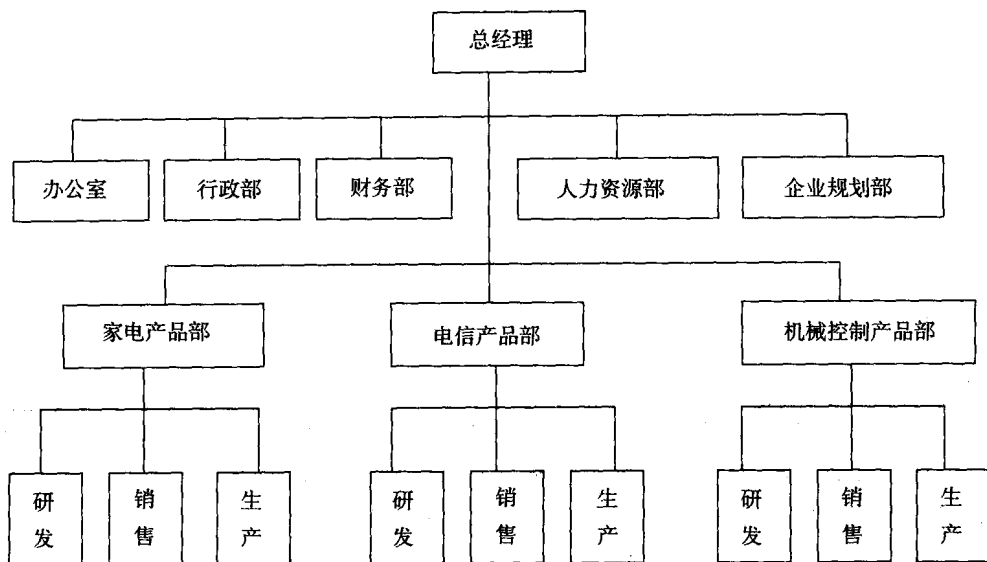


图 1-2 调整后的组织结构图

(3)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。

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。

2. 何仁现任和平公司人力资源部经理助理。11月中旬,公司要求人力资源部在两星期内提交一份公司明年的人力资源规划初稿,以便在12月初的公司计划会议上讨论。人力资源部经理王生将此任务交给何仁,并指出必须考虑和处理好下列的关键因素:

——公司的现状。公司现有生产及维修工人850人,文秘和行政职员56人,工程技术人员40人,中层与基层管理人员38人,销售人员24人,高层管理人员10人。

——统计数字表明,近五年来,生产及维修工人的离职率高达8%,销售人员离职率为6%,文职人员离职率为4%,工程技术人员离职率为3%,中层与基层管理人员离职率为3%,高层管理人员的离职率只有1%,预计明年不会有大的改变。

——按企业已制定的生产发展规划,文职人员要增加 10%,销售人员要增加 15%,工程技术人员要增加 6%,而生产及维修工人要增加 5%,高层、中层和基层管理人员可以不增加。

(1)要求在上述因素的基础上为明年提出合理可行的人员补充规划,其中要列出现有的、可能离职的以及必须增补的各类人员的数目。

(2)假设你是何仁,将如何制定人力资源规划?

答:(1)明年人员补充规划见表 1-1。

表 1-1 明年人员补充规划 (单位:人)

项目	现有人员数量	可能离职人员数量	预测期人员总需求	必须增补人员数量
生产及维修工人	850	$850 \times 8\% = 68$	$850 + 850 \times 5\% = 893$	$893 - (850 - 68) = 111$
文秘和行政职员	56	$56 \times 4\% \approx 2$	$56 + 56 \times 10\% \approx 62$	$62 - (56 - 2) = 8$
工程技术人员	40	$40 \times 3\% \approx 1$	$40 + 40 \times 6\% \approx 42$	$42 - (40 - 1) = 3$
中层与基层管理人员	38	$38 \times 3\% \approx 1$	38	$38 - (38 - 1) = 1$
销售人员	24	$24 \times 6\% \approx 1$	$24 + 24 \times 15\% \approx 28$	$28 - (24 - 1) = 5$
高层管理人员	10	$10 \times 1\% \approx 0$	10	$10 - (10 - 0) = 0$
合计	1018	73	1073	128

(2)人力资源规划的制定流程:了解企业的发展战略,收集本企业经营环境的相关信息。

1)盘点现有的人力资源:核查人力资源的数量、质量、结构及分布状况。这一部分工作需要结合人力资源管理信息系统和职务分析的有关信息来进行。

2)人力资源需求预测:这一步工作与人力资源核查可同时进行,主要是根据企业的发展战略规划和本企业的内外部条件选择预测技术,然后对人力资源需求的结构和数量、质量进行预测。

人力资源需求预测的方法有两类,即直觉方法预测(定性预测)和数学方法预测(定量预测)。

3)人力资源供给预测:人力资源供给预测也称为人员拥有量预测,是人力资源预测的又一个关键环节,只有进行人员拥有量预测并把它与人员需求量相对比之后,才能制定各种具体的规划。人力资源供给预测包括两部分:一部分是内部拥有量预测,即根据现有的人力资源及其未来变动情况,预测规划各时间点上的人员拥有量;另一部分是对外部人力资源供给量进行预测,确定在规划时间点上的各类人员的可供量。

4)起草计划匹配供需:

①确定人员需求量。主要是把预测到的各规划时间点上的供给与需求进行比较,确定人员在质量、数量、结构及分布上的不同之处,从而得到纯人员需求量。

②制定匹配政策以确保需求与供给的一致。这一步实际是制定各种具体的规划和行动方案,保证需求与供给在规划各时间点上的匹配。主要包括人员配置计划、人员需求计划、人员供给计划、人员培训计划、人力资源费用计划等具体行动方案。

5)执行规划和实施监控。

6)评估人力资源规划。

3.某企业在生产发展的同时,准备在2008年生产新的产品,公司经理要求人力资源部制定一份人力资源需求预测计划。人力资源部在制定人力资源需求预测定量时只反映了增加定员的方法。请问:

(1)他们这样预测对吗?

(2)人力资源需求预测定量应注意的事项是什么?

答:(1)他们这样预测不对。

(2)人力资源需求预测定量应注意的事项是:

1)转换比率法和数学模型法都是以现存的或者过去的组织业务量和员工之间的关系为基础,都适合于预测具有共同特征的员工的需求。这种预测方法的精确性有赖于两者之间关系的强度、这种关系提炼方法的精确性和这种关系在将来继续保持的程度。如果员工的数量不仅取决于业务量一个因素,而是取决于多个解释变量,那么就需要采用多元回归分析方法。

2)人力资源需求预测的定量方法都是以函数关系不变作为前提,但是这经常是不符合实际的,因此需要用管理人员的主观判断进行修正。

①提高产品及服务质量的决策或进入新市场的决策会影响到对新进人员和企业现有人员的能力等特征的需要,这时只有数量分析是不够的。

②生产水平的提高和管理方式的改进会减少对人员的需求,这是数量分析中难以反映的。

③企业在未来能够支配的财务资源不仅会制约新进员工的数量,也会制约新进员工的质量,因为财务资源制约着员工的薪资水平。

4.某民营企业是从一个仅有几十名员工的小作坊式机电企业发展起来的,目前已拥有3000多名员工,年销售额达几千万元,其组织结构属于比较典型的直线职能制形式。随着本行业的技术更新和竞争的加剧,高层领导者开始意识到,企业必须向产品多元化方向发展。其中一个重要的决策是转产与原生产工艺较为接近、市场前景较好的电信产品。恰逢某国有电子设备厂濒临倒闭,于是他们并购了该厂,在对其进行技术和设备改造的基础上,组建了电信产品事业部。

然而,企业在转型过程中的各种人力资源管理问题日益显现出来。除了需要进行组织结构的调整之外,还需要加强企业人力资源管理的基础工作,调整不合理的人员结构,裁减一批冗余员工,从根本上改变企业人力资源管理落后的局面。

请回答以下问题:

(1)与企业原来的直线职能制相比,新的电信产品事业部的组织结构形式具有哪些优点和缺点?

(2)在组织结构设计合理、科学化的基础上,企业应当采取哪些措施加强基础工作,使人力资源管理步入正确轨道?

答:(1)事业部的组织结构形式的优缺点如下:

1)优点:

①权力下放,有利于最高管理层摆脱日常行政事务,集中精力于外部环境的研究,制定长远的、全局性的发展战略规划。

②事业部主管能自主处理日常工作,有助于加强责任感,发挥经营管理的主动性和创造

性,提高企业经营的适应能力。

③事业部可集中力量从事某一方面的经营活动,实现高度专业化,整个企业可以容纳若干经营特点有很大差别的事事业部,形成大型联合企业。

④各事业部经营责任和权限明确,物质利益与经营状况紧密挂钩。

2)缺点:容易出现组织机构重叠、管理人员膨胀的现象,且各事业部独立性强,考虑问题时容易忽视企业的整体利益。

(2)在组织结构设计合理、科学化的基础上,企业应当采取以下措施加强基础工作:

1)在明确部门的业务分工、职责范围的基础上,确定工作岗位的划分,即定岗。

2)在工作定岗的基础上,核定各个岗位的工作任务量,提出企业定员标准。

3)进行系统的工作岗位分析,编写工作说明书,提出各类岗位的用人标准。

4)根据企业新的定岗定员标准,对企业现有人员结构进行分析,提出中长期人力资源规划。

5)按照新的人力资源规划,健全完善企业各种人力资源管理的规章制度,逐步建立主体,分流富余人员。

5. 请对企业人员规划的环境进行分析。

答:企业人员规划的环境包括:

(1)外部环境

1)经济环境:经济环境方面的各种变化在宏观上改变着企业员工队伍的数量、质量和结构,它对企业人力资源的需求影响较大。其影响主要体现在以下几个方面:

①经济形势。当经济处于萧条期时,人力资源的获得成本和人工成本较低,但是企业受经济形势的影响,对人力资源的需求减少;当经济处于繁荣期时,劳动力成本较高,但是企业处于扩张时期,对人力资源的需求量会增加。企业在进行人员规划时,必须考虑所处经济社会的宏观经济形势,在整体趋势上保证人员规划总体战略的正确性。

②劳动力市场的供求关系。劳动力市场上各种人才的供求关系对于企业获得各种人才的成本、难易程度都有较大的影响。

2)人口环境:人员规划的对象是人,因此人口环境尤其是企业所在地区的人口环境,对企业获取人力资源有着重要的影响。人口环境因素主要包括社会或本地区的人口规模、劳动力队伍的数量、结构和质量等特征。

在制定人员规划时,还要考虑劳动力年龄因素对人员规划的影响。因为不同年龄段的员工在收入、生理需要、价值观念、生活方式、社会活动等方面存在着一定的差异性,有着不同的追求。

3)科技环境。科学技术对企业人员规划的影响是全方位的,它使企业对人力资源的需要和供给处于结构性的变化状态或处于动态的不平衡状态。例如,计算机网络技术的飞速发展,使得网络招聘等成为现实;新技术的引进与新机器设备的应用,使得企业对低技能员工的需求量减少,对高技能员工的需求量增加。

4)文化法律等社会因素。社会文化反映社会民众的基本信念和价值观,对人力资源管理有间接的影响。例如,不同的文化对待劳动关系的观点就有所不同。我国东部沿海地区受西方文化的影响较大,人们在选择工作、与企业确定劳动关系时,可能很痛快地与企业签订契约关系;而在我国西部广大地区,人们可能比较喜欢传统的较为稳定的终身雇用制度。因此企业

在制定人员规划时,应慎重考虑社会文化环境因素。尤其是跨国公司,在国际化与本土化相结合的经营战略下,人员规划以及在人力资源管理的其他环节都要充分考虑各个国家和地区社会文化的差异性。

影响人力资源活动的法律因素包括:政府有关的劳动就业制度、工时制度、最低工资标准、职业卫生、劳动保护、安全生产等规定,以及户籍制度、住房制度、社会保障制度等,因为这些制度、政策、规定会影响到人力资源管理工作的全过程,当然也会影响到企业的人员规划。

(2) 内部环境

1) 企业的行业特征。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,其产品组合结构、生产的自动化程度、产品的销售方式等内容也不同,则企业对所需要的人力资源数量和质量的要求也不同。比如,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,人员招聘来源大都以熟练掌握技术的工人为主;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) 企业的发展战略。企业在确定发展战略目标时,就要制定相应的措施来保证企业发展目标的实现。比如企业生产规模的扩大、产品结构的调整或升级、采用新生产工艺等,会造成企业人力资源结构的调整。因此,在制定企业人员规划时要着重考虑企业的发展战略;以保证企业人力资源符合企业战略目标的要求。

3) 企业文化。企业文化对企业的发展有着重要的影响,好的、适合的企业文化能加强企业的凝聚力,增强员工的进取精神,稳定企业的员工队伍,企业面临的人力资源方面的不确定性因素就会少一些,有利于人员规划的制定。

4) 企业人力资源管理系统。企业人力资源管理系统既包括企业拥有的人力资源的数量、质量和结构等特征,也包括人力资源战略、培训制度、薪酬激励制度、员工职业生涯规划等功能模块,这些都对人员规划有着重要的影响。

6. 北山医药集团是一家民营企业,从1990年建厂以来,在短短的十几年时间里,企业由原来仅有20多名员工的小作坊式工厂发展成为一个拥有3000多名员工、年销售额达十多亿的现代化制药集团。然而,随着企业的发展壮大,特别是近些年制药行业的竞争加剧,企业面临的人力资源管理方面的问题日益突出。企业的业务在迅速地扩展,如企业的产品技术层次在不断地提升,经营开始走向多元化,现有的人员已经无法满足新增业务对技能方面的要求,特别是有经验的技术人员与管理干部的缺乏,严重地影响了业务的发展。然而,正是在这个时候,却又有几个非常重要的核心员工被竞争对手挖去,使企业发展蒙受了巨大的损失。高层领导开始意识到,如果这个问题不认真地加以解决,企业今后在更为激烈的市场竞争中将会败下阵来。

为此,企业聘请人力资源管理咨询专家进行了大规模的调查研究。调查结果表明,该企业员工对于自己的工资与福利待遇较为满意;企业的高层次人才多采用校园招聘的形式,但招聘人才的条件与专业却是由人力资源部根据情况确定的,员工的工作安排随意性较大,专业不对口的现象较为普遍。此外,企业内部的调动非常频繁,升迁多由高层管理者仓促任命;而企业的培训多根据现有的环境与条件安排,不得影响生产,因此,员工对自己的职业发展的满意度不高,不少人有了离职“跳槽”的想法。

问题:

从人力资源管理职能角度来看,北山医药集团在管理方面的主要症结表现在哪些方面?

您认为应该从哪几方面来着手解决这些问题？

答：(1)该企业人力资源管理方面的问题较多，主要的症结在于缺乏有效的人力资源规划。具体来说，主要表现为：

- 1)从企业外部来讲，企业缺乏合理的外部人力资源的补充计划。
 - 2)从企业内部来看，由于缺乏晋升计划、员工的培训开发与职业发展计划，使员工的内部补充渠道不畅，培训开发与职业发展严重不足或流于形式。
 - 3)缺乏企业人力资源的合理配置。
 - 4)企业缺乏对人力资源，特别是核心人才的必要的保留计划。
- (2)解决问题的建议如下：

1)在对企业内外环境分析以及人力资源供给与需求预测的基础上，制定切实可行的外部人员补充计划，查明需要补充的空缺职位所要求的人员数量和类型、招聘的可能来源，以及吸引优秀人才的方法。

2)根据企业的人员分布状况和层级结构，制定人员的提升政策与规划。将有能力的人提升到适合其能力发挥的岗位上，激发员工的工作动机，以使组织获得更大效益。

3)根据“人一职”匹配的原则，制定切实可行的人力资源配置制度与政策，充分发挥员工的特长与能力。

4)对培训以及职业前景的不满员工跳槽的主要原因，企业需要根据自己的中长期发展整体规划，制定培训开发与员工职业生涯发展规划。培训的形式除了考虑新雇员适应岗位、学习基本技能和知识之外，还要考虑使员工达到期望的绩效标准的技术与工作能力方面的要求，以及有助于未来发展的培训，此外还应考虑后备员工填补职位空缺的培训。

5)定期进行员工的态度调查。了解员工对公司的忠诚度，对工资、工作、职业发展机会、组织等因素的满意程度，然后通过规划的形式，制定应对的措施，以最大限度地保留人才，尤其是那些对企业发展至关重要的人才。

7. 某公司人力资源供给情况的马尔可夫分析见表 1-2，在任何一年里，平均 80% 的高层领导人仍在本企业任职，而有 20% 的人退出。同样，在任何一年里，大约有 65% 的会计员留在原工作岗位，15% 的会计员被提升为高级会计师，20% 的会计员离职。一般用这些历史数据来代表每一种工作人员变动的概率，就可以推测出未来的人员变动（即供给量）情况。将规划初期每一种工作的人员数量与每一种工作人员的变动概率相乘，然后纵向相加，即可得出企业内部未来的劳动力的净供给量，见表 1-3。

表 1-2 某公司人力资源供给情况的马尔可夫分析

A	人员调动分概率				
	<i>g</i>	<i>j</i>	<i>s</i>	<i>y</i>	离职
高层领导人(<i>g</i>)	0.80				0.20
基层领导人(<i>j</i>)	0.10	0.70			0.20
高级会计师(<i>s</i>)		0.50	0.80	0.05	0.10
会计员(<i>y</i>)			0.15	0.65	0.20