三级人力专业技能巩固练习题（第八版）答案解析-第一章 人力资源规划

综合分析题　反馈邮箱：hnxdfpx@vip.163.com

【综合分析题1】:

答:（1）人力资源管理费用主要包括三个方面的内容：招聘费用、培训费用和劳动争议处理费用。

1. 招聘费用。即招聘过程中发生的所有费用。

(1)招聘前：调研费、广告费、招聘会经费、高校奖学金等。

(2)招聘中：选拔测试方案制订与实施的经费、获取测试工具的经费等。

(3)招聘后：通知录取结果的经费、分析招聘结果的经费、签订劳动合同的经费等。

2. 培训费用。即培训过程中发生的所有费用。

(1)培训前：绩效考核经费和制定培训方案的经费，前者包括考评方案制定与实施的经费、获取考评工具的经费、处理考评结果的经费等。

(2)培训中：教材费、教员劳务费、培训费(差旅费)等。

(3)培训后：评价培训结果的经费等。

3. 劳动争议处理费用。即处理劳动争议的过程中发生的费用，如法律咨询费。

（2）审核人力资源管理费用预算的程序和方法：

1.要认真分析人力资源管理各方面活动及其过程。

2.确定活动过程需要哪些资源、多少资源给予支持（如：人力资源、财务资源、物质资源）。

3.费用预算与执行的原则是“分头预算，总体控制，个案执行”，公司根据上年度预算与结算的比较情况提出一个控制额度。

【综合分析题2】:

答：(1)通过工作岗位分析可以让每个人的作用、责任和奖励都一清二楚。工作岗位分析能使员工通过工作说明书、岗位规范等人事文件，充分了解本岗位在整个组织中的地位和作用，明确自己工作的性质、需要完成的任务、在完成任务中承担的责任、自己享有权力的范围和职务晋升路线，以及帮助员工结合自身的条件制定职业生涯规划，使其愉快地投身于本职工作中。

(2)工作岗位分析的内容

在企业单位中，每一个工作岗位都有它的名称、工作条件、工作地点、工作范围、工作对象以及所使用的工作资料。岗位分析包括了以下三个方面的内容：

①在完成岗位调查取得相关信息的基础上，首先要对岗位存在的时间、空间范围作出科学的界定，然后再对岗位内在活动的内容进行系统的分析，即对岗位的名称、性质、任务、权责、程序、工作对象和工作资料，以及本岗位与相关岗位之间的联系和制约方式等因素逐一进行比较、分析和描述，并作出必要的总结和概括。

②在界定了岗位的工作范围和内容以后，应根据岗位自身的特点，明确岗位对员工的素质要求，提出本岗位员丁所应具备的，诸如知识水平、工作经验、道德标准、心理品质、身体状况等方面的资格和条件。

③将上述岗位分析的研究成果，按照一定的程序和标准，以文字和图表的形式加以表述，最终制定出工作说明书、岗位规范等人事文件。

【综合分析题3】:

（1）原有的直线职能制的不足：

①随着企业规模的进一步扩大，职能部门也将会随之增多，各部门之间的横向联系和协作将变得更加复杂和困难。

②各业务和职能部门都须向厂长（经理）请示、汇报，使其往往无暇顾及企业面临的重大问题。

③当设立管理委员会、完善协调制度等改良措施都不足以解决这些问题时，企业组织结构改革就会倾向于更多的分权。

湖南新东方教育培训中心 www.hnxdfpx.com

（2）事业部制结构的优点：
①权力下放，有利于高层管理人员从日常行政事务中摆脱出来，集中精力考虑重大战略问题；
②各事业部拥有很大自主权，有助于增强其责任感，发挥其主动性和创造性，提高企业经营适应能力；
③各事业部集中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异的事业部，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；

事业部制结构的缺点：容易造成机构重叠，管理人员膨胀；各事业部独立性强，考虑问题时容易忽视企业整体利益。

【综合分析题 4】:
答：（1）同意李明的做法。工作岗位分析是对企业各类岗位的性质、任务、职责、劳动条件和环境，以及员工承担本岗位任务应具备的资格条件所进行的系统分析与研究，并由此制订岗位规范、工作说明书等人力资源管理文件的过程。

（2）工作岗位分析的步骤和程序：
第一步，准备阶段
① 根据工作岗位分析的总目标、总任务，对企业各类岗位的现状进行初步了解，掌握各种基本数据和资料。
② 设计岗位调查方案。明确岗位调查的目的。确定调查的对象和单位。确定调查项目。确定调查表格和填写说明。确定调查的时间、地点和方法。
③ 为了搞好工作岗位分析，还应做好员工的思想工作，说明该工作岗位分析的目的和意义，建立友好合作的关系，使有关员工对岗位分析有良好的心理准备。
④根据工作岗位分析的任务、程序，分解成若干工作单元和环节，以便逐项完成。
⑤ 组织有关人员，学习并掌握调查的内容，熟悉具体的实施步骤和调查方法。
第二步，调查阶段
该阶段的主要任务是根据调查方案，对岗位进行认真细致的调查研究。在调查中，灵活运用访谈、问卷、观察、小组集体讨论等方法，广泛深入地搜集有关岗位的各种数据资料。对各项调查事项的重要程度、发生频率详细记录。
第三步，总结分析阶段
该阶段首先对岗位调查结果进行深入分析，采用文字图表等形式作出归纳、总结。对岗位的特征和要求作出全面深入的考察，充分揭示其主要任务结构和关键影响因素，并在系统分析和归纳总结的基础上，撰写工作说明书、岗位规范等人力资源管理的规章制度。

【综合分析题 5】:
（1）审核人力资源管理费用预算的方法：
①要认真分析人力资源管理各方面活动及其过程。
②确定活动过程需要哪些资源、多少资源给予支持（如：人力资源、财务资源、物质资源）。
③费用预算与执行的原则是“分头预算，总体控制，个案执行”，公司根据上年度预算与结算的比较情况提出一个控制额度。

（2）人力资源费用支出控制的措施：
①制定控制标准
②人力资源费用支出控制的实施
③差异的处理

【综合分析题 6】:
答：
（1）东方公司在重组前是职能结构，重组后是事业部制结构。

（2）东方公司重组前后两种结构的优缺点：

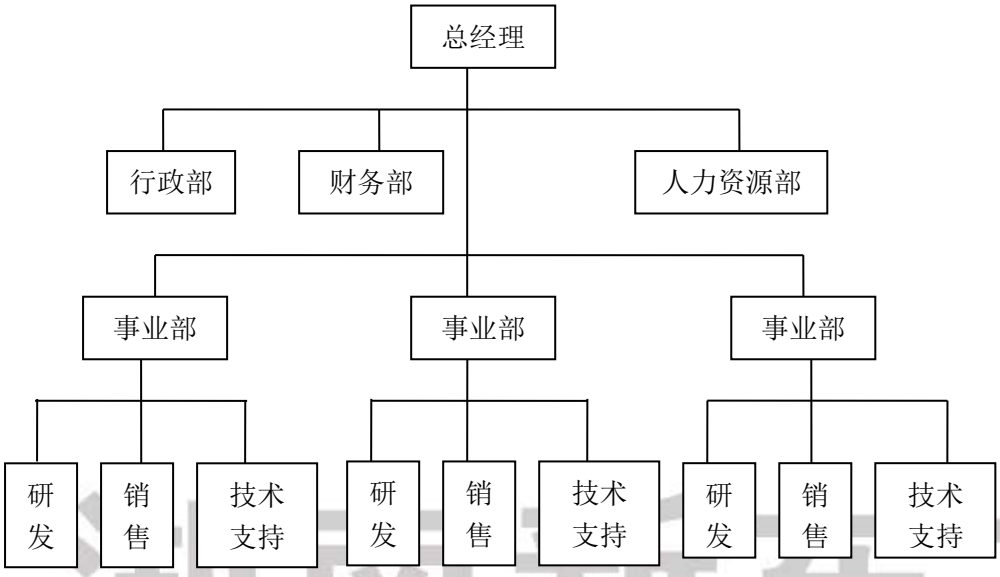
1、职能制结构的优点：
①提高了企业管理的专业化程度和专业化水平；
②由于每个职能部门只负责某一方面工作，可充分发挥专家的作用，对下级的工作提供详细的业务指导；
③由于吸收了专用家参与管理，直线领导的工作负担得到了减轻，从而有更多的时间和精力考虑组织的重大战略问题；
④有利于提高各职能专家自身的业务水平；
⑤有利于各职能管理者的选拔、培训和考核的实施。

2、职能制结构的缺点：
①多头领导．政出多门，小利于集中领导和统一指挥，造成管理混乱，令下属无所适从；
②直线人员和职能部门责权不清，彼此之间易产生意见分歧，互相争名夺利，争功诿过，难以协调，最终必然导致功过不明，赏罚不公，责、权、利不能很好地统一起来；
③机构复杂，增加管理费用，加重企业负担；
④由于过分强调按职能进行行专业分工，各职能人员的知识面和经验较狭窄，不利于培养全面型的管理人才；
⑤这种组织形式决策慢，不够灵活，难以适应环境的变化。

3、事业部制结构的优点：
①权力下放，有利于高层管理人员从日常行政事务中摆脱出来，集中精力考虑重大战略问题；
②各事业部拥有很大自主权，有助于增强其责任感，发挥其主动性和创造性，提高企业经营适应能力；
③各事业部集中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异的事业部，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；
4、事业部制结构的缺点：容易造成机构重叠，管理人员膨胀；各事业部独立性强，考虑问题时容易忽视企业整体利益。

湖南新东方 教育培训中心 www.xdfpx.com

【综合分析题 7】:
答：
该公司采用的是事业部制。
特点：
（1）事业部制结构的优点：
a. 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，制订长远的、全局性的发展战略规划，使其成为强有有力的决策中心；
b. 各事业部主管摆脱了事事请示汇报的规定，能自主处理各种日常工作，有助于增强事业部管理者的责任感，发挥他们搞好经营管理的主动性和创造性，提高企业的适应能力；
c.各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迥异的事业部，形成大型联合企业；
d. 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）事业部制结构的缺点：
a. 容易造成组纵机构重叠、管理人员膨胀的现象；
b. 各事业部独立性强，考虑问题时容易忽视企业整体利益。
事业部制的适用范围：适合那些经营规模大、生产经营业务多元化、市场环境差异大、要求较强适应性的企业。



湖南新东方

【综合分析题 8】:

（1）该旅客服务中心 2013 年值机柜台定员总人数:

A.该旅客服务中心值机柜台定员人数的基本公式是:

定员总人数 = 该类岗位全年任务总量 ÷ 值机柜台员工全年的劳动效率

B.由于该中心每天需要开动 30 个值机柜台，并规定每个工作轮班从早上 6：00 延续到晚上 22：30。因此，其实际工作日长度为 16.5（工时），已知 2013 年全年日历日数为 365 天，则:

该类岗位的全年任务总量 = 30(个/天) × 16.5（工时/个）×365（天/年）= 180675（工时/年）

C.已知员工平均出勤率为 98%，则:

值机柜台员工全年人均劳动效率工时 = [365 – 11 –（52 × 2）] × 8 × 0.98 = 1960（工时/人年）

最后，可核算出旅客服务中心值机柜台的定员人数，即:

值机柜台的定员总人数 = 180675（工时/年）÷ 1960（工时/人年）= 92.18（人）≈92（人）

（2）由于该中心实行“工作 1 天休息 2 天” 的工作轮班制度，则:

A. 值机柜台员工平均每年轮班工作工日数 = 365 ÷ 3≈121.67（工日/人年）

B. 值机柜台员工每个工作轮班工作工时数 = 16.5 – 1（轮班中吃饭休息工时）= 15.5（工时/工日）

则值机柜台员工平均每年轮班工作工时数 = 121.67 × 15.5 = 1885.885≈1886（工时/人年）

C. 由于国家法定的制度工时数 =（365 – 11 – 104）× 8 = 2000（工时/人年）

由此可知，该客服中心值机柜台员工全年工作轮班工作工时数，要比国家法定的制度工时标准还少 114 小时（2000 – 1886=114），说明新实行的工作轮班制度具有合法性。

四、方案设计:

1、评分标准：P6

人力资源部经理工作说明书应当包括以下内容:

（1）基本资料。主要包括岗位名称、岗位等级（即岗位评价的结果）、岗位编码、定员标准、直接上、下级和分析日期等方面识别信息。（1 分）

（2）岗位职责。主要包括职责概述和职责范围。（2 分）

（3）监督与岗位关系。说明本岗位与其他岗位之间在横向与纵向上的联系。（2 分）

（4）工作内容和要求。对本岗位所要从事的主要工作事项作出的说明。（2 分）

（5）工作权限。（2 分）

（6）劳动条件和环境。（2 分）

（7）工作时间。包含工作时间长度的规定和工作轮班制的设计等两方面内容。（2 分）

（8）任职资格。由工作经验和学历条件两个方面构成。（2分）
（9）身体条件。结合岗位的性质、任务对员工的身体条件做出规定，包括体格和体力两项具体的要求。（2分）
（10）心理品质要求。岗位心理品质及能力等方面要求，应紧密结合本岗位的性质和特点深入进行分析，并作出具体的规定。（2分）
（11）专业知识和技能要求。（2分）
（12）绩效考评。从品质、行为和绩效等多个方面对员工进行全面的考核和评价。（1分）

参考答案：

人力资源部经理工作说明书

一、基本资料			
岗位名称	人力资源部经理	岗位等级	××××
岗位编码	××××××	所属部门	人力资源部
直接上级	总经理	直接下级	×××
定员标准	1人	分析日期	××××年××月
二、岗位职责 （一）概述 （二）工作职责 1、负责人力资源发展规划的制定与完善。 2、负责人力资源管理系统的建立与完善。 3、负责人员的招聘与人才的储备。 4、负责公司劳资管理，并按绩效考核情况实施奖罚。 5、负责各种绩效管理制度的制定。 6、负责处理员工劳动关系 7、完成公司交付的其他任务。			
三、监督与岗位关系			
（一）所受监督与所施监督 1、所受监督：总经理 2、所施监督：下属人力资源管理人员 （二）与其他岗位关系 1、内部联系 2、外部联系			
四、工作内容和要求			
工作内容		工作要求	
1、建立人力资源发展规划		1、人力资源规划应符合公司发展目标	
……		……	
五、工作权限……			
六、劳动条件和环境……			
七、工作时间……			
八、任职资格 1、学历；2、工作经验……			
九、身体条件……			
十、心理品质要求　……			
十一、专业知识和技能要求……			
十二、绩效考评……			

2、答：根据本案例要求，编写工作说明书如下：

出纳员工作说明书

岗位名称	出纳员	岗位等级	C系列四等	岗位编号	
定员人数	1人	直接上级	财务经理	工作性质	服务人员
所属部门	财务中心	分析日期			
岗位职责及内容	负责公司日常的现金收支管理、现金日记帐管理，公司工资及福利核算，费用统计及分析等事项				
工作权限					
劳动条件及环境					
工作时间	上午9：00～12：oo，下午l：oo～5：30				

新东方 教育培训中心 www.xdfpx.com

资历	任职资格为大学专科会计专业，同等学历的经济管理类专业也可以接受。应当有一年以下相关的工作经验，要求在上岗前要通过出纳、会计及企业文化等方面的培训考试
身体条件	
心理品质	
专业知识和技能	
绩效考评	

湖南新东方
教育培训中心
www.xdfpx.com