【章节巩固练习题】一级人力（第八版-2）专业能力第一章人力资源规划参考解析

反馈邮箱：331038640@qq.com

综合分析题（看看答题分析和评分标准即可，无需背记。）

题 1、答：（1）该公司采用了何种产品竞争策略？此种策略适合哪些企业？

该公司采用了廉价型竞争策略；此策略适合于以扩大市场占有率为目的或者生产比较稳定、技术变化不大的企业；

（2）与此种竞争策略相适应的组织特征是什么？

持续性的资本投资，严密监督员工，低成本的配置系统，严密的成本控制要求，经常性与详尽的控制报告，结构化的组织与权责划分，产品设计以易于生产为主。

题 2、答题分析与评分标准

（1）评分标准：

1）自上而下法

首先由集团高层管理人员根据环境评价结果确立总体战略方向和目标。（2 分）

然后要求成员企业以及下属单位管理人员制定相应的运作计划和目标。（2 分）

一般要有一个反复评价的过程，直到各个子公司的人力资本计划都适合企业集团的总体人力资本战略规划的目标和要求。（2 分）

2）自下而上法

以成员企业制定本单位的人力资本规划为基础，从末端企业开始到集体总部逐层逐级设定。（2 分）

将具体的战略计划集合起来，形成内容丰富的整体战略。（2 分）

要求每个成员企业和部门首先明确本部门人力资本全局性战略问题，对这些关键问题进行具体的分析、预测和评价，考虑这些问题的范围、影响以及可能的解决方案，然后挑选和采纳具体的行动计划。（2 分）

（2）评分标准：

1）在外部环境存在不确定性的情况下，预算必须灵活才能适应环境的变化。（2 分）

2）要防止一些人或组织为了个人或局部利益而虚报预算，从而影响企业集团的总体资源配置效率。（2 分）

3）预算既要考虑短期重要问题，也要重视长期盈利能力。（2 分）

题 3、**答题分析与评分标准**

（1）评分标准：

1）开始是运营管控型模式；（1 分）

后来是财务管控型模式。（1 分）

2）前者拥有一个庞大的集团总部，是一种高度集权的总部，从宏观战略规划到具体决策实施都要负责，能够发挥生产经营的协同效应。在这种模式下，集团总部通常比较庞大，职能人员较多，以保证总部能够正确迅速地解决问题。各子公司都是由总部集权管理，计划由总部制定，下属单位只负责实施。（4 分）

3）后者总部是一个“资金中心”，负责集团的财务和资产运营，财务规划、投资决策和实施监控，以及对外部企业的收购和兼并。总部为下属企业制定一定的财务目标，并不干涉下属企业的经营管理，下属企业只要完成总部的财务目标即可。总部只负责资产运营，所以规模不大、职能人员不多。（4 分）

（2）评分标准：

1）该公司更适合采用战略管控型模式。（1 分）

2）主要原因为：

①该公司不适合运营管控型模式。尽管业务主要集中在家电领域，但产品涉及多个方面，各子公司生产、采购以及市场营销等业务管理流程存在较大差异。如果采用运营管控型模式，集中管理会造成总部工作过于繁重，工作效率低下。（2 分）

②该公司也不适合财务管控型模式。集团公司如果只关注财务指标，不关注总体战略规划和子公司业务的协调发展，可能造成关键业务领域缺失或不同子公司之间业务出现交叉、重叠，造成资源浪费和不必要竞争。（2 分）

③该公司比较适合战略管控型模式。战略管控型是由集团总部负责财务、资产和整体战略的规划，控制并

指导下属企业制定企业战略，但并不会直接控制经营过程，保证了总部运作效率的同时，也能促进子公司战略与集团战略相互协调，在集团内部形成产业价值链，实现资源利用最大化和集团利益最大化。（2分）

3）这种模式的人力资源管理特点是总部管理经营团队，对关键人力资源进行规划，掌握统一的人力资源政策，但不对子公司具体的人力资源管理进行控制。　　（3分）

题5、答题

（1）该公司采用了何种产品竞争策略？此种策略适合哪些企业？与此种竞争策略相对应的人力资源管理策略是什么？

答：该公司采用了廉价型竞争策略；此策略适合于以扩大市场占有率为目的或者生产比较稳定、技术变化不大的企业；与此竞争策略相对应的人力资源管理策略为吸引策略。

（2）针对该公司的产品竞争策略，进行人力资源管理时应采用哪些具体方式和方法？

答：针对该公司的产品竞争策略，进行人力资源管理时应采用的具体方式和方法有：

①岗位分析评价：详尽、具体、明确
②员工招聘来源：外部劳动力市场
③职位晋升阶梯：非常狭窄，不易转换
④绩效考核目标：注重短期目标、重视实际成果、以个人为主
⑤培训内容：应用范围有限的知识和技能
⑥薪酬原则和基本薪酬水平：对外公平、水平较低
⑦归属感：低
⑧雇佣保障：低

进行人力资源管理时应注意哪些问题？

有效率的生产
明确的工作说明书
详尽的工作规范
强调专业资格与技能
强调与工作有关的特定训练
强调以工作为基础的报酬
利用绩效评估作为发展工具

题8、

（1）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、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，或以发放调查问卷的方式来掌握实际情况；
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、资金周转率等指标进行衡量；
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，可以与社会平均水平、同行业同类岗位水平进行对比和评估；
⑥员工对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信息等，根据这些指标可以提出具体评价标准。

（2）企业应通过适当的诊断手段，制定出合理的人事管理政策，以促进企业员工的合理流动。应该从员工的角度出发，对以下五个常见变量进行测量和分析：

①对员工工作满意度的测量与分析评价
②员工对其在企业内未来发展的预期和评价
③员工对企业外其他工作机会的预期和评价
④非工作影响因素及其对工作行为的影响
⑤员工流动的行为倾向

题9、要点分析：

（一）、1、第一阶段的组织结构模式为：直线式组织结构。特点：总经理对员工实行垂直领导，没有部门，更没有部门经理，员工的工作由总经理直接安排，是典型的面对面管理模式。这种组织结构在企业经营管理过程中，充分发挥了以下优点：形式简单，易于理解和使用；指挥管理统一，效率高；管理费用少。

2、第二阶段组织结构模式为：直线职能式组织结构。特点：其一，以相同的业务作为岗位和部门的结合依据；其二，职能部门的经理作为总经理的助手。在职能式组织结构中，员工归属于不同的部门并在职能部门经理的带领下完成各自职能部门的工作目标。直线职能式组织结构最大的优势就在于它鼓励职能

部门的规模发展，因此对只生产一种或少数几种产品的中小企业而言，直线职能式组织结构是一种最佳模式。

3、第三阶段组织结构模式：根据产品类别划分的事业部式。特点：事业部式的组织结构实行分权化管理，各个事业部虽然不具有法人资格，只是企业直接领导下的经营部门，但具有较大的生产经营权限。同时，由于每个事业部都能规划自己的未来发展和灵活自主地适应市场出现的变化，有利于最高层领导摆脱日常行政事务；具有高度的产品前瞻性，内部的各个部门之间会形成良好的沟通和协调，消费者对产品的意见能及时反映到分部的相关部门。

（二）、影响企业集团组织结构变化的主要因素（**分析哪些因素的变化需要进行组织结构的调整**）:

1、外在因素：市场竞争：市场竞争引起的企业集团成员企业的破产或被兼并，使得组织结构必须进行调整，或是重新选择核心企业，或是增加集团的控股比例。

产业组织政策：政府为实现产业组织政策而采取的主要手段包括控制市场结构、控制市场行为、直接改善不合理的资源配置。控制市场行为包括禁止和限制竞争者的市场独占和对企业规模的限制，对企业集团组织结构有直接的影响。

反垄断法：反垄断法对企业集团组织结构的影响最大。反垄断法从司法上对企业的垄断行为进行了限制：解散已经形成的垄断企业；限制企业横向或纵向的合并，防止形成新的垄断企业；企业购股、转移业务达到一定规模时，必须申请或呈报。

2、内在因素：共同投资：共同投资的设立，可以从企业集团内部强化产业企业之间的连接纽带，同时加快集团成员企业规模的扩大和实力的增强。

经营范围：随着企业集团规模的扩大和实力的增强，跨行业或多品种经营成为一种可能。通过横向扩大、纵向扩大和混合扩大等形式的扩大经营范围，也要求集团组织结构予以调整；横向、纵向扩大要求加强人事参与和控股，对于混合扩大则要求人事参与和控股同时进行。

股权拥有：集团对成员企业拥有股权的变化，也使得企业集团的组织结构发生变化，增加或减少控股企业，调整协作（关系）企业的数量。

3、**影响 DZ 公司组织变革的因素分析：**

DZ 公司的组织结构形式随公司内外部因素的变化而变化。

DZ 公司自 1999 年初成立到 2005 年底 7 年间，企业组织由直线式一直线职能式一事业部式一学习型企业，经历了四个阶段的发展变化。DZ 公司随着自身规模的不断扩大，从单一产品发展到多种产品，其组织结构也随之变化。每一次的变革都是为了解决公司继续成长前的管理问题，同时也孕育着新的危机。

在公司初创阶段，公司的重点既是创造一种产品，又创造一个市场。公司规模小，人心齐，关系比较简单，直线式的组织结构也很简单，公司内基本上只有非正式的沟通。行动的控制来自直接的市场反馈。此时，公司能否生存和发展完全取决于高层管理者的素质和能力。

但是，随着公司的成长，规模扩大，生产需要制造效率；雇员不断增加，非正式沟通已经不能满足；加上随着市场变化的加剧，企业决策量的增加，企业还面临领导危机。因此。在此阶段寻找并委托 6 位强有力的部门经理。既为创始人所接受，又能齐心协力。这就成为公司发展的关键性选择。此时，创业者让位于能干的经理人员。产生建立在智能专业化基础上的组织结构。即直线职能式组织结构。

随着正规组织结构的建立，公司对先进管理技术的采用，在公司内部形成了一个有职称和职务的等级制度，信息沟通偏向于正规化，这种变化促使了公司的进一步成长。但是，随着公司规模的不断扩大，尤其是公司产品的多元化，一些中低层管理人员要求需要更多的决策权。分权制是公司发展的要求。同时，公司的上层领导又觉得不能失去对下层的管理，因此会适当集权。这时企业将组织结构形式调整为拥有 DZ1 分公司和 DZ2 分公司的事业部式。

随着公司规模的继续扩大。公司面临市场环境、技术环境、人员环境、政策环境等的变化，更重要的是随着总公司和分公司之间沟通的程序越来越繁琐，企业之间的沟通需要更大的自主性，DZ 公司的组织结构形式又将面临新的调整和变革，更新的组织结构将替代公司的现有结构。

（三）应着重考虑哪些问题？（**组织职能整合或分拆的情况同样从以下几个方面来进行分析**）

1、当企业内外部环境发生变化时。企业的组织结构形式应做出相应的调整。组织结构是连接外部环境与组织内各子系统的纽带。组织结构的设计与所处环境的不确定程度关系密切。由于任何企业管理组织总是要适应外界环境的要求和变化，这就要求组织结构发生相应的改变。同时。组织结构的调整需要遵循稳定性与适应性、动态化和系统化相结合的原则。

2、.组织结构设计要为公司战略目标服务。公司战略、管理策略和公司组织是不可分割、相辅相成的，最佳组织设计应能为公司的战略目标服务，为公司建立有效的组织流程，使组织形成良好的内外交流系统。

3、建立健全人力资源管理的各项基础工作，通过工作岗位分析，撰写部门和岗位工作说明书。在定编定岗定员定额的基础上，明确各部门的职责范围和业务分工，界定各个部门之间协作关系。哪些是决定企业经营的关键性职能？明确后应置于组织结构的中心地位。

4、明确功能、明确职责，解决好部门内部的分工协助关系。

5、在完善公司总体发展战略规划基础上，制定人力资源规划，对现在人员的素质结构进行分析，对未来所需人员进行预测，制定出人员引进、替换、培养的计划，通过有效的规划来降低人力成本。

湖南新东方培训网：www.xdfpx.com　　电话：0731－84165117（维一星城国际 20 层 2016）

6、设计合理的绩效考核体系。根据现有的管理水平，采用更加科学合理的绩效考核与激励员工的管理模式，充分发挥绩效管理的基础性作用。

7、组织结构设计要有利于企业整体利益最大化。整体利益与个体利益之间的取舍问题，实际上也是集权与分权的组合问题。集中管理有利于进行公司资源的统一配置，协调多个部门之间的利益，而权力下放有利于部门业务的拓展，能调动部门的积极性，从而实现部门利益最大化。但无论何种分权，都必须以企业整体利益最大化为目标。

（四）、企业集团人力资本管理的主要内容（职责）

1、人力资本的战略管理；（确定与人有关的最重要的问题，从总体上和全局上对这些问题予以解决）

2、人力资本的获得与配置；（外部和内部转移获得）

3、人力资本的价值计量；（价值计量是人力资本管理其他职能的基础。1、如何把各成员企业的人力资本综合起来，作为企业总的人力资本；2、如何对成员企业的人力资本进行比较分析；3、如何通过会计报表为高层管理者提供及时、准确的人力资本存量信息。）

4、人力资本投资；（人力资本投资是提供对人力资源一定的投入，改善人力资源质量和数量，并且这种改善最终反映在劳动产出增加上的一种投资行为。哪些由集团投入，哪些由成员企业投入，如何协调利益关系，使企业的总体人力资本投资收益最大化。）

5、人力资本绩效评价；（如何针对不同的环境条件和经营目标对成员企业的人力资本进行绩效评价。）

6、人力资本激励与约束机制；[对不同成员企业、不同地域和不同产业的员工，根据其人力资本价值量的大小和专业方向给予合理的收益分配和有效激励，同时，建立对高存量人力资本（激励为主）的监督和约束机制。]

（五）、高层管理人员薪酬管理策略（**研发、销售、高管薪酬策略必须熟悉**）

第一、高层管理人员薪酬特点分析

1、管理人员的薪酬构成：

基本薪酬。绝大多数企业都会选择使管理层的基本薪酬水平超出市场平均水平，至少相当于市场平均水平。

短期奖金。一般情况下，企业向管理人员支付短期奖金，旨在对其在特定的时间段里(通常是一年)为组织绩效作出的贡献进行报酬和奖励。

长期奖金。长期奖金则通常是延期支付的，它与组织的长期经营绩效具有紧密的联系，其主要目的在于通过经济上的利益关系促使管理层和企业的经营目标保持一致，从而激励管理者关注企业的长期发展以及持续性地达到更高的绩效水平。

福利与服务。管理者，尤其是高层管理者，通常都能得到名目众多的福利和服务。

总的来说，在高层管理人员的总体薪酬中，基本薪酬所占的比重相对较小，而短期奖金和长期奖金所占的比重往往较大。

2、高层管理人员薪酬管理特点

首先，企业高层管理人员的基本薪酬通常都是由以董事会主席为首的薪酬委员会来确定，决策的依据是上一年度的企业总体经营业绩以及对外部市场薪酬调查数据的分析。

其次，以年终奖形式出现的短期奖金在高级经营管理者的薪酬当中起着非常重要的作用。

再次，长期奖金在高级经营管理人员的总报酬中所占的比重也越来越大，其中主要是各种股票选择权计划。

最后，福利和服务在高级经营管理人员的薪酬收人中也起着越来越不可忽视的作用。

第二、高层管理者的薪酬管理策略

1. 将高层经营管理人员的薪酬与经营风险联系在一起。一般的情况是，高层管理人员的薪酬总额越高，则他们所获得报酬中与风险相联系的那部分所占的比例也越高。

2. 确定正确的绩效评价方法。为了提高绩效，很多组织已经选择了一些更为全面和广泛的经济指标，例如经济附加价值(EVA)、市场份额和市场占有率等绩效评价指标。

3. 实现高层管理者和股东之间的平衡。为了使得两者之间的目标协调一致，企业通常会要求高层管理者承担更多的风险、经历更长的决策期，并通过赋予他们一定的所有权以增强其参与意识。

4. 更好地支持企业文化。高层管理者的任务之一就是要给组织里的其他职位制定新的行为方式和确立新的价值观。

第三、具体的薪酬政策和措施

(1)薪酬取决于企业规模、员工人数及福利能力。

(2)薪酬取决于企业效益，通常享有较高的分红及奖金。　　。

(3)通常享有特别的绩效奖金或者目标达成奖金。

(4)通常享有额外之福利，如汽车、保险及各种科协会员资格证等。

(5)通常享有非财务性补偿，如头衔、秘书、名片、车位、办公室、弹性工作时间等。

题 10、答：

(1)该公司应当采取哪种人力资源管理策略?这种策略的特点是什么?

1）采取人力资源管理策略应该是投资策略。

2) 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。

(2)该公司目前和未来应当采取哪些措施来积累公司研发人员的人力资本存量?

为了有效地配合企业创新策略的实施，采取人力资源投资策略的企业，

①对研发类员工的胜任特征模型进行分析,确认哪些胜任特征符合公司发展的需要,将这些胜任特征界定为招聘和培训的重点.

②建立有效的招聘系统,通过有鉴别力的招聘招到技术实力较强,创新能力出众,能领导行业发展的研发团队.

③在进入中国市场之初强调通过招聘快速累积人力资本,招聘的重点是有工作经验、能符合公司较高要求的人才,此时需要付出较高的薪酬成本来吸引人才.

④在聘用时,要聘用能力比实际工作需要更高的员工,关注员工的未来发展空间.

⑤在未来的招聘中,如果业务开展稳定,可以考虑招聘一些当前知识水平不足,但潜力空间大的员工,一方面可以降低薪酬成本,另一方面可以通过培训等方式逐步提高员工的能力,有计划地进行人才储备.

⑥该公司为了适应市场的变化和技术的发展,应当高度重视员工的培训,注重专门人才的储备和培养,不断提高员工的个人素质.

⑦该公司通过各种激励手段,包括外部激励和内部激励,保证员工的工作积极性和主动性,愿意将自己的知识技能转化为工作成果.

⑧关注不同员工的个体差异,对各个个体的人力资本进行整合管理,使群体人力资本的效应最大化.

题 11、答：　（1）D 公司采用的是什么竞争策略？其特点是什么？哪种人力资源管理策略适合该公司的竞争策略？该人力资源管理策略的特点是什么？

D 公司采用的是创新策略。其特点是：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的创新型产品，以占领市场制高点，获取竞争优势。

投资策略适合该公司的竞争策略。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。（人力一级教材第一章 P21）

在薪酬的策略方面：

a. 应该着眼与对外具有竞争性，薪酬取决于市场的供求情况；

b. 应该在市场供应不足，较一般工程人员的薪酬要高；

c. 应该在激励上，当产品开发成功时，设立产品开发奖金和一定的利润分享。

(2)D 公司对于研发人员的做法有哪些优势和劣势?

优势：

a. 企业薪酬策略为领先型策略，对外具有竞争力，可以吸引研发人员求职。

b. 投资型人力资源管理策略，在员工招聘来源中更倾向于内部晋升，则有利于研发人员的职业发展，从而能使企业与员工建立长期的工作关系。

c. 在劳动力市场人才短缺的情况下，研发人员工资高于一般技术人员工资，对研发人员是一种肯定。

d. 公司对于招聘来的研发人员能力要求高，有利于公司研发团队的高质量建设，与更优秀的人共事，可以激励研发人员更努力的工作。

e. 招聘多于实际需要的研发人员，可以有利于提高公司“高人力资本存量”人员的储备数量，更有利于公司战略发展需要。

劣势：

a. 公司在进行人员招聘规划之前，应该懂得遵循一些原则，如企业的内外部环境和条件，外部条件包括劳动力市场的发育状况，劳动力的供求情况，，整个行业处于资源限制型状态，也许许诺研发人员高工资，也未必能找到人。

b. 企业在制定薪酬策略的时候也不得不考了人工成本预算问题，优质的薪酬策略可以在招聘到优秀人才的同时，根据企业的实际情况科学控制成本预算。

c. 对于那些有着权利期望以及成就期望的一部分研发人员来说，高薪酬未必会起到理想的激励效果，从而阻碍工作效率的提高。

d. 过高的人才招聘标准可能使企业在人才需求有缺口的时期招聘不到合适的人才，公司应该重视岗位胜任特征模型的构建，能够在科学的基础上进行适合岗位需求的研发人员招聘。

e. 除了基本薪酬，企业在重视研发人员长期激励的同时，逐步完善激励与约束机制，不可一味的运用领先策略，必要时应该运用混合型薪酬策略。

答：(3)如果 D 公司要提升专业技术人员的创新能力，应注意哪些问题?
1）研发人员工作价值取决于创造力、解决问题的能力及专业智能。
2）要提升专业技术人员的创新能力，需要突破八种常见思维障碍，即：习惯性思维障碍、直线型思维障碍、权威型思维障碍、从众型思维障碍、书本型思维障碍、自我中心型思维障碍、自卑型思维障碍、麻木型思维障碍。（人力一级教材第三章 P184-186）
3）方法创新：设问检查法、智力激励法。（人力一级教材第三章 P203）
因此，该公司在对研发人员招聘时，应注意：
a.在工作分析的基础上做好人力资源需求预测。
b.研发人员的薪酬
c.研发人员的工作是决定着企业技术产品是否能够适应竞争市场的需要，它是企业长远目标实现的有力保证，是企业发展的动力源。研发人员的薪酬着眼于对外具有竞争性，薪酬取决于市场的供需情况。（人力一级教材第五章 P355）
d.设计专业技术人员工资收入的出发点：一是收入水平要高；二是重在激励，鼓励科技创新；三是激励方式结合本企业实际，形式灵活，重在讲实效。（人力一级教材第五章 P394）
e.注意研发人员的素质的特殊要求及职业规划。如高学历、志趣相符、对工作环境和期望较高等特点。

题 12、答题：
（1）A 企业采取哪种人力资源管理策略较为合适？使用这种策略的企业在人力资源管理方面具有哪些特点?
答：　A 企业采取人力资源管理吸引策略较为合适。
当企业采取廉价竞争策略时，宜采用科学管理模式，如泰罗制。其特点是：中央集权，高度分工，严格控制，依靠工资、奖金维持员工的积极性。
采取吸引策略的企业，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模式，生产稳定、规模较大、分工巨细、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。
在采取廉价竞争策略的情况下，企业要尽量减少一切与业务无关的开支，对人工成本实行严格的控制，因此员工的配置要以“人少高效”为目标。企业无论是在招收、录用方面，还是在人员培训方面，投入的资金都很少，使企业与员工的关系纯粹是一种简单直接的利益交换关系。

（2）B 集团公司可以通过采取哪些方式来加强对 A 公司的制约和控制?
答：①企业系列化，即根据不同情况和需要，把协作(关系)企业组织起来，配套成龙。企业系列化有水平系列化和垂直系列化等多种形式。
②人事参与。为加强核心企业与协作(关系)企业之间的关系，核心企业不断派遣干部到协作(关系)企业协助工作。
③提高协作(关系)企业的素质。主要通过干部培训、技术交流等形式推广核心企业的管理方法，这样有利于提高协作(关系)企业的技术水平，提高核心企业主导产品零部件的质量，降低外购件的成本，而协作(关系)企业也能从中获得好处。

（3）A 企业如果继续按目前的战略发展，主要存在哪些弊端?
答：　　采取人力资源吸引策略的企业，其人员的补充主要依赖于外部劳动力市场，工作岗位的要求严格具体，员工晋升的路线阶梯狭窄，职位不易转换。在这种企业中，员工绩效评估具有三个特点：注重短线目标；以最终成果为评估标准；以个人考核为主体。在员工培训上，投入很少，强调“急用先学，立竿见影”，只要求员工掌握简单的应用技巧。在薪酬上，以对外公平为原则，不但薪酬水平低，员工的归属感、雇佣保障也很低。相比之下，采取人力资源投资策略或参与策略的企业，其具体管理模式和方法存在较大的差异。

题 13、【答案要点】
1. A 公司的组织结构存在的优越性主要体现为：
(1)专业性强；
(2)有利于调动事业部领导人的积极性和主动性，最大限度地发挥才干；
(3)有利于形成利益同盟。
A 公司的组织结构存在如下问题：
(1)各事业部可能会过分关心自己的利益，而忽视整体利益；
(2)事业部可能会出现管理机构膨胀、冗员的问题；
(3)各事业部的市场信息等资源不能共享；

(4)公司的信息、资源集中在事业部负责人手中，经营存在风险；
(5)总裁所管事务过多，不利于其研究外部环境和战略问题；
(6)各事业的存在问题，使公司不能及时对市场作出反应。
2. 可以通过如下途径优化 A 公司的组织结构：
(1)可以考虑采用直线职能制，避免资源不能共享的问题；
(2)增设一个营销总监和技术总监，统管各个事业部。
3. 在组织优化过程中可能会遇到下列问题：
(1)事业部的负责人可能会不愿意发生这样的变革，组织变革会面临很多阻力；
(2)员工可能出现抱怨和怠工等问题，会给公司带来更多的挑战；
(3)潜在的阻力十分微妙，可能会降低员工对组织忠诚度和工作积极性，使工作差错率上升等。
为了解决上述问题，可以采取如下措施：
(1)让员工参加组织变革的计划、调查和诊断等项活动，使他们充分认识变革的必要性，增强参与变革的责任感；
(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专业技能，适应组织变革之后部门及其岗位的新要求；
(3)完善各项基础工作，健全各项规章制度，明确岗位责任与权限，规范员工的行为；
(4)培养和选拔中层技术和管理骨干，大胆起用年富力强，具有开拓创新精神的人才，从人事方面减少变革的阻力。
4. A 公司的战略属于人力资源型，因为 A 公司不是以设备更新为重点，而是注重员工潜能的发挥，公司产品和服务主要是依靠人的潜能开发与应用，而不是机器设备生产的。
5. A 公司采用的是产品独特型竞争策略，“目前，A 公司不仅是全球三维地图的首创者和引领者，而且已经成为全球市场上最大的三维地图制作商。”可见，A 公司提供的产品和服务是竞争对手不能提供的。

题 14、**答案：每空 0.5 分，共 10 分。**

表 1 该企业转型前后竞争策略及人力资源管理策略的比较

	转型前	转型后
◆ 竞争策略	康价产品竞争策略	创新产品竞争策略
◆ 人力资源策略	吸引策略	投资策略
● 岗位分析评价	详尽，具体，明确	广泛
● 员工招聘来源	外部劳动力市场	内部劳动力市场
● 职位晋升阶梯	非常狭窄，不易转换	广泛，灵活多变
● 绩效考评目标	注重短期目标	注重长期目标
● 培训内容	有限的知识范围	广泛的知识范围
● 基本薪酬水平	水平较低	水平很高
● 归属感	低	较高
● 雇用保障	低	较高

（2）答案：每项 2 分，最高 10 分。
1）外部环境
①劳动力市场的完善程度；（2 分）
②政府劳动法律法规的健全程度；（2 分）
③工会组织的作用；（2 分）
2）内在条件
①企业文化；（2 分）
②生产技术；（2 分）
③财务实力。（2 分）

题 15、答：（1）该集团的职能机构发生的转变: (4 分)
a. 从职能机构的性质看，由传统的家族企业转变为现代企业集团；
b. 从职能机构的体制看，由原来的单一企业转变为母子联合体企业；
c. 从职能机构的关系看，由产权统一管理转变为所有权与经营权分离的委托代理关系;
d. 从职能机构的形式看，由依托型的职能机构转变为独立型的职能机构。
(2)这些转变有很多益处：（共 10 分）
第一，从独立型的职能机构自身来说。（6 分）
a.它是在各成员企业之上，建立一套独立的、专门的企业集团的职能机构，负责集团的管理工作，指导并协调各成员企业的生产经营活动。
b.这种管理体制适用于由行政性公司或企业性公司转变而来的企业集团，或者由若干实力大体相同的企业组成核心层的企业集团。股份制企业集团也以采用这种独立型职能机构的管理体制为好。
c.其优点是：各职能部门职责明确，层次清楚，一般不会发生偏袒某个成员企业的现象。

第二、企业集团的独特优势（4 分）
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。
也可能带来的问题有：（2 分）
从独立型的职能机构的缺点看，难以在短期内形成一个指挥灵活、效率高、强有力的集团管理系统。
从企业集团看，由于存在着这种区别和利益冲突，因此就存在着经理人员通过牺牲股东的利益而追求个人效用最大化的可能性。由于经理人员能力不足或工作失误所造成的损失称为代理成本。
(3)新职能机构下主体企业管理高层薪酬体系的设计应当注意问题：（共 14 分）
第一、在高层管理人员的总体薪酬中，基本薪酬所占的比重相对较小，而短期奖金和长期奖金所占的比重往往较大。
首先，企业高层管理人员的基本薪酬通常都是由以董事会主席为首的薪酬委员会来确定，决策的依据是上一年度的企业总体经营业绩以及对外部市场薪酬调查数据的分析。
其次，以年终奖形式出现的短期奖金在高级经营管理者的薪酬当中起着非常重要的作用。
再次，长期奖金在高级经营管理人员的总报酬中所占的比重也越来越大，其中主要是各种股票选择权计划。
最后，福利和服务在高级经营管理人员的薪酬收人中也起着越来越不可忽视的作用。
第二、高层管理者的薪酬管理策略（4 分）
1. 将高层经营管理人员的薪酬与经营风险联系在一起。一般的情况是，高层管理人员的薪酬总额越高，则他们所获得报酬中与风险相联系的那部分所占的比例也越高。
2. 确定正确的绩效评价方法。为了提高绩效，很多组织已经选择了一些更为全面和广泛的经济指标，例如经济附加价值(EVA)、市场份额和市场占有率等绩效评价指标。
3. 实现高层管理者和股东之间的平衡。为了使得两者之间的目标协调一致，企业通常会要求高层管理者承担更多的风险、经历更长的决策期，并通过赋予他们一定的所有权以增强其参与意识。
4. 更好地支持企业文化。高层管理者的任务之一就是要给组织里的其他职位制定新的行为方式和确立新的价值观。

题 16、（1） A 公司的市场策略是什么？适宜采用哪种人力资源管理策略？针对相应的人力资源管理策略，该公司对这 20 名员工的做法会带来哪些问题？（10 分）
答案：（1）
A 公司的市场策略是优质战略；（2.5 分）
适宜采用参与策略的人力资源管理策略；（2.5 分）
针对相应的人力资源管理策略，该公司对这 20 名员工的做法会带来如下问题：（5 分）
当企业采取高品质产品竞争策略时，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、主动性和创造性。
当对这 20 人采用解除原有事实合同，而采取劳务派遣的用工方式，将丧失优质策略的优势，其相应的人力资源管理策略也将随之发生变化，员工的积极性、主动性和创造性将大大降低，员工归属感也将大大降低，必将直接导致售后技术服务水平的降低。

（2）案例中劳动争议处理会涉及《劳动合同法》的哪些规定？按照相关规定应当如何对该劳动争议进行处理？（20 分）

涉及《劳动合同法》的规定：
1、没有签订劳动合同，但形成了事实劳动关系。（双倍工资 无固定期限劳动合同 第 10、14、82 条）
用人单位自用工之日起超过一个月不满一年未与劳动者订立书面劳动合同的，应当向劳动者每月支付二倍的工资。
用人单位自用工之日起满一年不与劳动者订立书面劳动合同的，视为用人单位与劳动者已订立无固定期限劳动合同。
2、违法解除劳动合同（第 46、87 条）
3、经济补偿金问题（第 46、47、48、50、87 条）
经济补偿按劳动者在本单位工作的年限，每满一年支付一个月工资的标准向劳动者支付。六个月以上不满一年的，按一年计算；不满六个月的，向劳动者支付半个月工资的经济补偿。
4、用工问题（直接雇用或劳务派遣）。

处理：
1、不同意解除劳动关系的应及时签订劳动合同，并且应该签订无固定期限劳动合同，同时要支付第一年双倍工资 11 个月。
2、同意解除劳动关系的，要支付第一年双倍工资 11 个月，同时，用人单位应当向劳动者支付经济补偿，按照 2 个月工资的标准向劳动者支付。
3、在劳务派遣用工过程中，应遵守相应法规。劳务派遣用工是补充形式，只能在临时性、辅助性或者替代性的工作岗位上实施。对于长期用工不能采用劳务派遣用工形式。

17、答：造成当前不利局面的可能原因是:
从不利局面的直接原因来看有四点：
第一，“没有给公司带来新客户的数量增长”的原因，是对于客户服务部门的绩效目标和指标的定位含糊不明确所带来。
即客户数量增长指标不是客户服务部门的主要绩效指标，它的绩效指标侧重点偏于指导和咨询，而销售部门主要才是这种推销职责并应该带来客户数量增长。
作为部门工作说明书中的职责，违背了“分工明确”的基本原则；作为绩效指标的部门和岗位职责指标 PRI 违背了 SMART 原则中的明确性原则。
第二，“老顾客的满意度也没有明显提高”的原因，是强调新职责而忽略了原来职责。
即重视新增加的“阶段性地为顾客和潜在顾客提高喂养的指导和咨询”职责，而忽略了“接受和顾客的投诉并及时向相关部门反馈；跟踪售后信息反馈，对投诉的顾客进行回访；处理顾客退换货。承担开具发票、寄存等工作”原有职责。
说明绩效考核与监管方面对于部门和岗位职责指标 PRI 内在构成因素的考核监管有不全面的地方，也反映出在培训方面的缺陷。
第三，“对客户投诉的平均处理时间反而增加了 20%”的原因，是用指导与咨询的工作代替或增加投诉处理理由的混淆而致。
即“接受和顾客的投诉并及时向相关部门反馈”是一个很具体的解决问题职责，不需要“阶段性地为顾客和潜在顾客提高喂养的指导和咨询”职责。
说明在职责之间逻辑关系上不够清晰,说明部门和岗位职责指标 PRI 没有遵循 SMART 原则中的可测性原则设立定量衡量指标；说明缺乏必要的、细致的培训以澄清这些问题。
第四，“各个子公司也抱怨客户服务中心干扰了他们的工作，未能提高有效服务，费用也过高”的原因，是在集团战略调整后，管理体制和组织有效运行方面上不够协调、理顺。
即与“主动服务”、与“对…子公司服务”的目的不符、不协调。
说明战略与实施战略的管理体制和组织设计、运行不协调。
从不利局面的间接的微观原因来看有四点：
第五，“没有给公司带来新客户的数量增长”，从组织设计和变革的部门关系来说，不是单纯一个部门的职责问题，是部门间职责不清而导致的。
如客户服务部门与销售部门的职责不清，反映在绩效衡量上的偏差或重叠。
第六，“…增加两项新职责”，从组织机构的有效运行的部门内部来说，部门组织设计本身分工不清，只有客户服务部门职责，没有部门内岗位分工与职责分配的内部调整。
即不增加人员配置，不等于对于内部人员的岗位职责不可以调整。
第七，“当前不利局面”，不仅仅是职责问题，在职责的基础上，缺少部门和岗位胜任特征方面的设立和考核。
即对于绩效目标来说，只是单纯考核部门和岗位职责指标 PRI 指标，而缺乏和忽略了部门和岗位胜任特征指标 PCI 指标。
第八，在具体的职责里边，原来职责中提及的“阶段性地为顾客和潜在顾客提高喂养的指导和咨询”职责，在执行中变异为“为顾客和潜在客户提供喂养指导和咨询花费了大量的时间和精力”之间矛盾。
即把“阶段性”衍变为“大量的时间和精力”。
从不利局面的间接的宏观原因来看有四点：
第九，“法人实体”来看，还涉及到产权关系的调整，由此而带来的公司法人治理结构、管理体制、组织结构等决定的、连续的逻辑关系缺乏辐射性的跟踪实施配合。
第十，“该部门由被动服务转为主动服务”，必然会涉及增加工作量的问题，所以，“不增加人员配置和人工成本”的前提是不合适的。
第十一，“对该部门进行了战略调整”，不但是职责的调整，还应该涉及到人力资源总体各方面策略的调整及调整中与企业整体战略及其他各部门策略的协调。
第十二，“将客户服务部门变更为针对整个集团分公司的服务，直接为各子公司的服务”，缺少对应的系统地辅助或配套体系，特别是组织设计配合，而不是单一地增加职责。

（2）若要保持现有组织设计不变，从培训的角度改善当前的不利局面，应该重点加强哪些方面的培训？为

什么？（8分）

答：

1，从工作说明书的角度，重点进行工作职责方面的培训。

主要针对解决过去存在的职责不清、职责之间关系不明确、职责轻重忽略的有些问题。

2，从岗位胜任特征模型的角度，重点进行能力水平的培训。

主要针对解决各职责的不同要求程度、达到绩效的各方面胜任力方面的培训。

3，从绩效考核的角度，对于绩效管理方法、考核指标和标准等的培训。

主要针对解决原来的客户需求与沟通、客户满意率、客户投诉处理方法、部门沟通方法与方式等，拟补绩效差距，提高理想绩效水平。

4，从组织设计内部关系的角度，对于高中层管理人员，进行现有组织结构下的各方面协调方法的培训。

主要针对解决部门职责及沟通、服务与各方策略的协调等问题。

5，从总体协调的角度，进行企业战略和人力资源策略的培训。

主要解决如何有效贯彻战略及协调关系的问题。

6，从客户服务中心的法律地位角度，进行产权、公司法人治理结构及相关问题的培训。

主要解决法人实体的具体辐射问题的确认。

7，从集团与分公司关系的角度，进行管理体制及集权与分权的培训。

主要解决疏通集团与分公司关系中的权限、关系等问题。

8，从涉及基础工作的角度，进行产品知识、市场调研、销售方法等的培训。

主要解决客户沟通的基础问题。

题18、思路：

解决KK企业的集团管控问题的关键主要有二，一是集团总部对下属公司负责人的人事管理的权限问题，而这一问题的解决必须征得当地政府主管部门的大力支持，适当下放人事权，二是考虑到KK企业的业务范围非常广，既有房地产业务，又有酒店和服装业务，既有住宅业务，又有商业地产业务和土地开发业务，因此集团总部必须明确总体战略思路和各业务板块的战略定位，进而才能确定总部对各下属公司的管控模式。

基于KK企业集团的发展战略和各业务状况，以及集团的管理团队和能力，对KK企业的集团管控问题提出了如下分析建议：

首先，住宅和商业地产是该企业的主业，地位至关重要，集团在这两类业务的市场开拓和经营管理上已建立起规范化的制度与流程，同时考虑到这两块业务跨越全国十几个城市和地区，而外地下属公司过去长期存在分权有余、集权不足的弊端，因此今后应加强管控，以确保集团主业的稳固发展，基于如上综合考虑，集团总部对这两块业务应实行相对集权、操作管控与战略管控相结合的管控模式，其中，对珠三角的各下属房地产公司可直接进行操作管理，对其它地区的下属公司则总体实行偏战略管控的方式，即各下属公司提出战略发展方向报集团总部批准，其主要负责人的任命、考核与奖惩由总部负责，财务总监由总部直接派人担任，对总部负责，在业务运作上，部分（指项目的投资计划、总体规划设计方案、营销策划等）归总部、部分（项目前期、工程管理、楼盘销售等）下放。

其次，物业管理业务尚处于摸索阶段，但它对公司品牌建设有重大影响，因此宜实行操作管控。

第三，土地开发业务尚处于成长初期，但投资大，且对后续的房产开发有重要作用，宜实行偏操作管控的方式。

第四，酒店业务与集团的商业地产主业的关联度较大，又发展良好，但公司对酒店业务的运作不够熟悉，因此可采取操作管控与战略管控相结合的管控方式，大的决策由集团总部掌握，具体运作多由各下属公司负责，关键节点可仍由总部把控。

第五，至于服装与食品业务，属于与房地产主业不相关的投资性业务，旨在谋求投资收益，未来可视具体情况或保留或逐渐退出，因此可实行财务管控的方式。

19、

（1）答案：每项2分，最高14分。

1）此次调整总体特点是精简服务类职能部门，强化集团公司对子公司的业务管理，符合总体改革思路。（2分）

2）集团办公室、人力资源部、法律审计部职能划分合理，与其他部门无职能交叉，可以保持不变。（2分）

3）原计划财务部拆分为计划财务部、资本运营部，符合公司以资本运营为核心纽带的战略，让资本运营和企业内部财务管理分隔开。（2分）

4）原市场部、公共关系部、宣传部、社会职能部合并为市场外联中心，原行政部、档案部、后勤部合并为行政事务中心，职能归类比较合理，符合机构精简原则。（2分）

5）各业务子中心由业务管理中心总体协调管理，强化各子公司的资源共享，监控和防范各业务群的系统风险，有助于实现集团总体价值最大化。（2分）

6）信息中心职能较为单一，与主营业务关联性不强，一定程度上违背了机构精简原则，可考虑合并至行政事务中心。（2分）

湖南新东方培训网：www.xdfpx.com 电话：0731－84165117（维一星城国际20层2016）

7）市场外联中心的职责与业务中心及其子中心存在交叉，需进一步优化。（2分）
8）子中心由业务管理中心进行总体协调管理，又涉及各子公司的市场拓展，可能存在与子公司相关业务部门职能交叉的情况。（2分）

（2）答案：每项1分，共5分。
1）部分职位会出现管理内容的增加，比如行政事务中心和市场外联中心，对管理人员的要求会更高，需考虑内部选拔或外部招募的方式进行补充。（1分）
2）部分人员因为部门的撤并而失去职位，出现人员冗余，需安置。（1分）
3）新增的业务部门需要补充人员，如资产运营部和业务子中心，需要通过外部招聘、内部安置或子公司上调的方式予以补充。（1分）
4）部分人员无法在新的组织结构中找到合适的位置，也无法进行内部安置，可能需要调整出组织。（1分）
5）部分职位的职责发生变化，如果人员培训后仍无法胜任，可能需要对其岗位进行调整或辞退。（1分）

（3）答案：每项2分，共6分。
1）综合加权法；（2分）
2）立即排除法；（2分）
3）能位匹配法。（2分）

湖南新东方教育培训中心
www.xdfpx.com