【章节巩固练习题】一级人力（第八-2版）专业能力简答题　第一章

反馈邮箱：331038640@qq.com

第一章　人力资源规划

一、简答题

1、简述三种竞争策略与之对应的人力资源管理策略的特点。P21-24

答：

（1）企业竞争策略及与之对应的人力资源管理策略

竞争策略	廉价策略	创新策略	优质策略
特点	借助高科技、扩大生产规模、雄厚的财务实力等手段，在生产上，采购供应上或在营销过程中，精打细算、节约开支、降低成本才能得以实现。	生产和销售竞争对手所不能生产的创新性产品，已占领市场制高点，获取竞争的优势	生产和销售竞争对手所不能制造的优质产品，虽然与竞争对手是同类产品，但是以其高品质获取竞争优势。
	适用于生产比较稳定、技术变化不大的企业，扩大市场占有率为目的的企业。	欧美企业	日本企业
人力资源管理策略	吸引策略	投资策略	参与策略
特点	中央集权、高度分工、严格控制、依据工资、奖金维持员工的积极性	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	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和主动性和创造性
对员工的要求	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。	聘用多于实际工作需要的员工，注重专门人才储备和培养，高度重视员工的教育和培训，不断提高员工和企业素质，并通过提供较高的薪凑福利保险，与员工建立稳定关系	每个员工参与决策
企业文化类型和特点	官僚式+市场式企业文化。 以使用人为主,重视短期绩效表现。 强调组织结构的正规化和市场导向。	发展式+市场式企业文化。 以发展人为主,培养和提高员工技能。 强调创新创业和市场导向	家族式+市场式企业文化。 以员工参与管理,信任和放权。 强调人际关系和市场导向。

（2）三种人力资源管理策略的对比：

内容	吸引策略	投资策略	参与策略
岗位分析评价	详尽、具体、明确	广泛	详尽、明确
员工招聘来源	外部劳动力市场	内部劳动力市场	两者兼顾
职位晋升阶梯	非常狭窄、不易转移	广泛、灵活多样	较为狭窄、不易转换
绩效考评目标 行为/结果导向 个人/小组导向	注重短线目标 重视实际成果 以个人为主	注重广泛目标 重视行为与成果 以小组为主	注重中短期目标 重视实际结果 个人和小组综合评估
培训内容	应用范围有限的知识和技能	应用范围广泛的知识和技能	应用范围始终的知识和技能
薪酬原则 基本薪酬水平	对外公平 水平较低	对内公平 水平较高	对内公平 水平适中
归属感	低	较高	很高
雇佣保障	低	较高	很高

2、简述人力资源战略规划设计的基本要素。P30
答：企业人力资源战略规划的设计，应当充分体现“信念、远景、任务、目标、策略”等基本要素的统一性和综合性。
1、信念是企业文化的内涵，属于精神范畴
2、远景是企业发展的宏伟蓝图，即企业将在国内或国外成为一家什么样的企业
3、任务是企业所肩负的责任和义务，以及对社会和客户的承诺
4、目标是对企业长期、中期、短期目标的定位
5、策略是实现战略的具体实施和办法

3、可以从哪些方面来全面评价企业人力资源发展战略？P33
答：一项成功的人力资源战略。需要从以下六个方面来进行全面评价和综合平衡：
（1）人员招聘、甄选、晋升和替换的模式。
（2）员工个体和组织绩效管理的重点。
（3）员工薪资、福利与保险制度设计。
（4）员工教育培训与技能开发的类型。
（5）劳动关系调整与员工职业生涯发展计划。
（6）企业内部组织整合、变革与创新的思路。

4、简述人力资源发展规划的实施的步骤。P34
答：对人力资源发展规划实施有效管理的手段包括：
（1）认真组织实施。
（2）实现企业内部资源的合理配置。
（3）建立完善内部战略管理的支持系统。
（4）有效调动全员的积极因素。
（5）充分发挥领导者在战略实施中的核心和导向作用

5、可以利用哪些指标、通过什么方法对人力资源战略规划进行评估？ P35
答：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。

6、企业集团的治理结构是由哪些机构组成的？分别承担哪些职责？P42
答：(1)企业集团的治理结构由股东大会、董事会、经理班子和监事会构成。
(2)各机构的职责如下:
①股东大会:由公司全体股东组成,是对公司的经营管理和股东利益进行议决的公司最高权力机构.
②董事会:在股东大会闭会期间行使职权的机构,是公司的常设权力机构,决定公司的一切重大问题,包括执行机构的人员聘任和设置。
③经理班子:由高层管理人员组成,在董事会授权的范围内负责公司的日常经营活动.
④监事会:是公司经营管理活动的监督机构,直接对股东或股东大会负责,对公司事务进行监督,防止董事会和经理班子滥用权力。

7、企业集团管控的基本模式各有什么特点？P53 表 1-5
答：（1）企业集团管控基本模式的特点：

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

管控内容	财务管控型	战略管控型	运营管控型
	分权 ⇦		⇨ 集权
业务组合	各种非相关的独立业务	业务相关，表现为纵向一体化或横向一体化	业务单一或者高度相关
战略管理	注重集团内部的资本运营和外部收购、兼并等投资机会	注重集团整体战略制定与实施、控制，知道或直接制定下属企业战略，并分配资源	具体集团及下属企业战略制定和实施、控制
业务管理	基本不介入具体业务，强调财务目标的实现	不直接介入具体业务，侧重战略角度的实施控制和中长期业绩评估	具体重大经营决策和相关业务的统一管理
人力资源管理	在公司治理结构框架内对企业高层实施管理	管理经验团队，对关键人力资源进行规划，掌握统一的人力资源政策	直接对具体的人力资源管理操作进行控制
管理目标	投资回报最大化；通过资本运营和投资组合实行公司价值最大化	业务组合优化，下属企业业务协调发展	下属企业经营行为的统一与优化，控制行业关键

（2）企业集团组织结构有效运行的考评指标有哪些？P79

答：对各级组织机构的工作效率进行评定的具体考评指标有：

①决策机构的反应速度。

②决策机构的效率与效果。

③机构的执行能力与执行效率。

④公文的审批效率。

⑤公文的传递效率。

8、企业集团总部组织结构不同类型各有什么特点？P81

答：集团总部组织结构的类型有：

（1）运作型总部。

①高度集权的总部，总部从集团的战略规划到决策的具体实施，都要做决定。

②为了保证集团战略的实施和目标的实现，集团总部的各种管理职能非常深入。

③总部的职能人员通常很多，规模比较庞大，从而保证总部能够正确决策并迅速解决各种问题。

④为了保证其战略的实施，各事业部都是由总部进行集权管理的，计划由总部制定，下属单位只负责保证实施。

（2）战略型总部。

①负责集团的财务、资产运营、文化和集团的战略规划，各下属单位或事业部同时也要制定自己的业务战略规划，并实时提出达成规划目标所需的各项资源预算。

②为保证下属单位目标的实现和集团整体利益的最大化，集团总部的规模并不是很大，精力主要集中在综合平衡、总体协调、提高集团综合效益上。

③目前大多数集团都是采用或者正在转向这种类型的总部结构模式。

（3）资本经营型总部。

①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、投资决策和实时监控以及对外部企业的收购、兼并工作，其他职能由下属企业承担。

②总部每年给下属企业一定的财务目标，下属企业只要达成财务目标就可以了。

③下属企业的相关性可以很小，集团的业务涉及范围广。

④由于总部只负责资产运作，因为职能人员不多，主要是财务管理人员。

⑤相对分权的总部结构模式，可以创造资本经营的协同效应。

9、企业集团总部组织结构调整的措施包括哪些？P82

答：集团总部组织结构调整的措施：

①服务功能外包；为了提高总部的效率，总部的服务功能将大量外包，总部的组织结构也将不断精简。

②战略等功能强化；强化总部的战略功能，加强对集团发展所需的高级经营管理人才的培养，加强对总部、

对集团战略的规划。
③提高总部影响力。不断提高集团总部的管理水平为下属企业带来更多的附加值，提高集团的综合效应。

10、简述企业集团总部组织结构设计的基本程序。P86
答：
（1）明确组织结构设计的依据。
（2）掌握组织结构设计的原理。
（3）构建组织结构的基本框架。
（4）总部智能设计与部门设置。

11、简述集团总部职能的正确定位。P87
答：从职能上来讲，总部应该成为企业集团的五大中心，即战略中心、人力资源中心、制度中心、资本中心、文化中心。
（1）战略中心：集团总部是公司战略决策的核心，应该把集团总部放在各个公司战略研究的中心。
（2）人力资源中心：完成后备人才队伍的管理和建设，保证集团发展的人才需要。
（3）制度中心：制定、完善整个集团的制度，保证集团按制度要求合理动作。
（4）资本中心：负责资本运营项目动作，重大投融资项目的管理，产权管理，招商引资，完成集团公司的资本动作，实现资本增值。
（5）文化中心：负责企业文化的建设和发展，企业形象的宣传和维护。

12、企业集团总部组织结构设计的基本要素包括哪几个方面内容？P89
答：集团总部组织结构设计的基本要素应包括：
①职能分工。集团总部的职能是由集团的总功能和总目标决定的。
②业务流程。总部的全部活动过程可细化为多个分流程、支流程乃至相对独立的作业流程单元。
③协作关系。责任、权力、岗位之间的关系是总部组织结构的空间脉络。
④权力分层。每一层的管理者掌握的权力有多大，决策层、高层管理层、中层管理层、基层管理层、执行管理层、执行层分别在多大的范围内从事工作。
⑤控制幅度。每个管理者所直接领导的人员数量是多少，合理科学的幅度是实现有效控制的保证。
⑥责任链。一个岗位在多大范围内对本岗位的工作任务负责。

13、企业集团总部组织结构的常见问题分析。P93
答：
1)对集团总部职能问题的分析。
①总部定位不清。
②缺少关键职能。
2)对集团总部架构的分析。
①总部组织结构层次过于单一；
②集团总部的组织结构庞大；
③集团所属部门设置不合理。

14、企业集团总部组织结构再造后的人力资源管理措施。P96
答：企业集团总部组织结构再造后的人力资源管理措施：
①正确处理总部组织结构再造后人员变动带来的影响是总部组织变革能否顺利进行的关键。
②企业集团内部必须建立能上能下、能进能退、能进能出、能高能低的人才管理机制，对部分岗位实行竞争上岗，打破“铁交椅”的传统观念。
③企业集团要做好对总部经营层和管理层的选拔和培养工作，争取造就一批优秀的企业家，努力培训各级人员，提高集团人才的整体素质水平，保证核心岗位人员到位，构建合理的人才梯队，保证集团人才的可持续发展。
④人员职务调动和升迁，必然要求人员素质有所提升，才能适应新的岗位要求。
⑤集团还必须考虑通过各种方式弥补这些人员因为职位变迁带来的心理上的不平衡，比如采用工作丰富化

和扩大化的方法，为他们提供自身迫切需求的多种形式的激励。

15、企业集团人力资本管理的内容包括哪些？P102
答：人力资本管理的内容包括以下六个方面：
（1）人力资本的战略管理；
（2）人力资本的获得与配置；
（3）人力资本的价值计量；
（4）人力资本投资；
（5）人力资本绩效评价；
（6）人力资本激励与约束机制。

16、简述企业集团人力资本管理的优势。P104
答：企业集团人力资本的优势：
①可以在更广阔的领域获得和配置人力资本
②可以发挥团队优势和整体实力
③具有很强的吸引优秀人才的优势
④人力资本可以在企业集团内部转移。

17、人力资本投资预算管理应注意哪些问题？P109
答：在人力资本投资的预算管理上要做到：
（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。
（3）预算既要考虑短期重要问题，也要重视长期盈利能力。

湖南新东方教育培训中心 www.xdfpx.com