【章节巩固练习题】三级人力（第八-2版）专业能力简答题参考答案　第一章

反馈邮箱：331038640@qq.com

第一章　人力资源规划

一、简答题

1、简述企业组织机构设置的基本原则。P3
答：①任务目标原则。
②分工协作原则.
③统一领导、权力制衡原则.
④权责对应原则.
⑤精简及有效跨度原则.
⑥稳定性与适应性相结合原则.

2、简述事业部制的特点。P8
答：（1）事业部制的优势：
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，制订长远的、全局性的发展战略规划，使其成为强有力的决策中心。
②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活动的主动性和创造性，提高企业的适应能力。
③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。
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性钩。
（2）事业部制结构的不足：
①容易造成组织机构重叠，管理人员膨胀现象；各事业部独立性强，考虑问题时容易忽视企业整体利益。
②事业部制结构只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。

3、请说明组织结构的类型以及绘制组织结构图的基本方法。P12
答：（1）企业组织结构的类型包括：直线制 职能制、直线职能制、事业部制等。
（2）绘制组织结构图的基本方法：
①框图一般要画四层，从中心层计算，其上画一层，其下画两层，用框图表示。中心层框图最大，上层稍小，以下两层逐渐缩小；
②功能、职责、权限相同机构(岗位或职务)的框图大小应一致，并列在同一水平线上；
③表示接受命令指挥系统的线，从上一层垂下来与框图中间或两端横向引出线相接。其高低位置，表示所处的级别；
④命令指挥系统用实线，彼此有协作服务关系的用虚线；
⑤具有参谋作用的机构、岗位的框图，用横线与上一层垂线相连，并画在左、右上方。

4、简述工作岗位分析的作用。P14
答：工作岗位分析的作用：
①工作岗位分析为招聘 选拔、任用合格的员工奠定了基础。
②工作岗位分析为员工的考评、晋升提供了依据。
③工作岗位分析是企业岗位改进工作设计、优化劳动环境的必要条件。
④工作岗位分析是制定有效的人力资源规划、进行各类人才供给和需求预测的重要前提。
⑤工作岗位分析是工作岗位评价的基础，而工作岗位评价又是建立健全企业单位薪酬制度的重要步骤。
⑥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、任务、职责、权限和职务晋升路线。

5、简述岗位规范的定义和主要内容。P15-16
答：（1）岗位规范的定义
岗位规范亦称劳动规范、岗位规则或岗位标准，它是对组织中各类岗位某一专项事物或对某类员工劳动行为、素质要求等所做的统一规定。
（2）岗位规范的主要内容：
①岗位劳动规则。
②定员定额标准。
③岗位培训规范。
④岗位员工规范。

6、简述工作说明书的主要内容。P17
答：工作说明书的内容：
（1）基本资料。

（2）岗位职责。
（3）监督与岗位关系。
（4）工作内容和要求。
（5）工作权限。
（6）劳动条件和环境。
（7）工作时间。
（8）资历。
（9）身体条件。
（10）心理品质要求。
（11）专业知识和技能要求。
（12）绩效考评。

7、简述工作岗位分析在各阶段的主要任务。P18-20
答:（一）准备阶段
1.对企业各类岗位的现状进行初步了解
2.设计岗位调查方案
3.做好员工的思想工作
4.把任务任务分解成若干工作单元和环节，逐项完成
5.组织有关人员学习并掌握调查的内容
（二）调查阶段
根据调查方案，对岗位进行认真细致的调查研究）
（三）总结分析
对岗位调查的结果进行深入细致的分析，再采用文字图表等形式，作出全面的归纳和总结。

8、简述在工作岗位分析准备阶段，主要应做好哪些工作？P18
答：在工作岗位分析的准备阶段,主要解决以下几方面的问题:
(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)设计岗位的调查方案.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)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.必要时可先对若干个重点岗位进行初步调查分析,以便取得岗位调查的经验.

9、简述劳动定额水平的衡量方法和要求。P29-31
答:(1)劳动定额水平是指在一定的生产技术和组织条件下,行业或企业规定的劳动定额在数值上所表现的高低松紧程度。
劳动定额水平的衡量方法:
①用实耗工时来衡量。实耗工时和定额工时相比，能反映生产员工实际完成定额的情况。
②用实测工时来衡量。实测工时就是选择具有平均技术熟练程度的员工，在正常的生产技术组织条件下，经过现场测定及必要的评定而获得的工时。
③用标准工时来衡量。标准工时是指依据时间定额标准制定的工时，在衡量企业现行定额水平时，应选择经过国家有关部门正式颁布或批准的时间定额标准作依据。
④通过现行定额之间的比较来衡量。与现行定额之间的比较，是指与条件相同的企业的定额水平，或本企业历史上先进的定额水平相比较。
⑤用标准差来衡量。定额水平不仅要具有先进合理性，还要具有平衡和统一性。

（2）劳动定额水平需符合以下要求:
①要体现科学性和先进合理性。在制定和修订劳动定额时，应尽量从企业的实际出发，从现有的生产水平和技术组织状况出发，采用科学的方法，使定额达到:“在正常条件下，经过努力，多数员工在多数情况下能够达到或超过，部分员工能够接近的水平。”
②在每个工作班内，使员工充分和有效地利用工作时间，保持适当的工作强度;
③大多数员工在多数情况下，以正常的速度进行操作，其脑力或体力的支出，应达到或接近国家或部门的劳动卫生标准。
④从定额执行的全过程看，某一生产岗位的员工，在定额执行初期可能在贯彻新定额时还存在着一些困难，但到了中期、后期，由于员工提高了熟练程度，通过积极努力会达到并超过定额。

10、简述劳动定额定期修订的步骤。P32
答：劳动定额定期修订通常可按下述步骤进行。
（一）准备阶段

1） 思想准备。
2） 组织准备。
本阶段具体的工作步骤如下：
①在定额修订前，定额人员要调查摸底，切实分析定额完成情况和当前存在的问题，为修订定额提供充足的数据资料。
②在收集资料的基础上，确定修改定额的控制数即调整幅度。
（二）修订阶段。
首先应做好思想动员工作，提高员工的认识，然后组织员工认真讨论，逐项细致地对所承担的各种产品、各道工序的定额提出修改意见，并汇总上报。
（三）审查平衡和总结阶段。
企业劳动定额管理部门应对各车间意见统一审议和平衡汇总后，呈报总经理正式批准。同时，还应认真抓好修订工作的经验总结，收集积累有关劳动定额资料，以利于日后工作的开展。

11、简述实耗工时统计方法和劳动定额完成程度指标的计算方法。P36-38
答：（1）产品实耗工时统计方法：
1）以各种原始记录为根据的产品实耗工时统计。
① 按产品零件逐道工序汇总产品的实耗工时。
②按产品投入批量统计汇总实耗工时。
③按照重点产品、重点零部件和主要工序统计汇总实耗工时。
④按照生产单位和生产者个人统计汇总实耗工时。直接计算法。间接计算法。
2）以现场测定为基础的产品实耗工时统计。
①工作日写实。
A.实际用于作业以及完成作业所必需工时消耗。
B.不必要的工时损失和占用，如停工时间、非生产工作时间等。
②测时。
③瞬间观察法。

12、简述企业定员的原则和基本方法。P45/46
答：（1）企业定员的原则：
①定员必须以保证实现企业生产经营目标为依据。
②定员必须以精简、高效、节约为目标。
为此，应做好以下工作。
A.产品方案设计要科学。
B.提倡兼职。
C.工作应有明确的分工和职责划分。
③各类人员的比例关系要协调。
④要做到人尽其才、人事相宜。
⑤要创造一个贯彻执行定员标准的良好的内外部环境。
⑥定员标准应适时修订。
（2）企业定员的基本方法：
①按劳动效率定员。
②按设备定员。
③按岗位定员。
A.设备岗位定员。
B.工作岗位定员。
④按比例定员。
⑤按组织机构、职责范围和业务分工定员。

13、零基定员法的基本原理是什么？该方法的具体实施步骤包括哪些内容？P53
答：（1）零基定员法是以零为起点按岗位的实际工作负荷量确定定员人数的方法。以岗位劳动量为依据，一切从零点开始，按工作负荷量和岗位负荷标准（系数）决定岗位设置，对工作量不饱和的岗位实行并岗或者由一人兼职兼岗，使定员水平趋于合理，劳动效率大幅度提高。
（2）零基定员法的具体步骤如下。
①按月核定各岗位工作量。
②核定各岗位工作量负荷系数。
③通过岗位分析和岗位评定建立各类岗位工作量负荷系数标准。
④初步核定定员人数。

14、请说明企业人力资源管理费用包括哪些基本项目?P60
答：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。

15、简述审核人力资源管理费用预算的方法。P65
答：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。

16、简述人力资源费用支出控制的程序。P66
答：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

湖南新东方教育培训中心 www.xdfpx.com