《专业培训教程》巩固练习题（第七版）理论知识参考答案解析

湖南新东方教育培训中心教务部　反馈邮箱：331038640@qq.com

第一章　人力资源规划

一、单项选择题（每小题只有一个最恰当的答案）

1.【答案】A
【解析】战略规划即人力资源战略规划，是根据企业总体发展战略的目标，对企业人力资源开发和利用的大政方针、政策和策略的规定，是各种人力资源具体计划的核心，是事关全局的关键性规划。

2.【答案】C
【解析】企业人力资源管理制度规划是保证人力资源总规划目标实现的重要保证，包括人力资源管理制度体系建设的程序、制度化管理等内容。

3.【答案】C
【解析】人力资源费用规划是对企业人工成本、人力资源管理费用的整体规划，包括人力资源费用预算、核算、审核、结算，以及人力资源费用控制。

4.【答案】B
【解析】在企业的人力资源管理活动中，人力资源规划不仅具有先导性和战略性，而且在实施企业总体发展战略规划和目标的过程中，它还能不断调整人力资源管理的政策和措施，指导人力资源管理活动。因此，人力资源规划又被称为人力资源管理活动的纽带。

5.【答案】A
【解析】生产岗位操作规范，又称生产岗位工作规范（标准），主要包括以下几项内容：①岗位的职责和主要任务；②岗位各项任务的数量和质量要求以及完成期限；③完成各项任务的程序和操作方法；④与相关岗位的协调配合程度。

6.【答案】B
【解析】B项，岗位规范所覆盖的范围、所涉及的内容要比工作说明书广泛得多。

7.【答案】C
【解析】制定企业定员的方法主要有：①按劳动效率定员；②按设备定员；③按岗位定员；④按比例定员；⑤按组织机构、职责范围和业务分工定员。

8.【答案】D
【解析】企业定员的贯彻执行需要有一个适宜的内部和外部环境。内部环境包括企业领导和广大员工思想认识的统一，以及相应的规章制度，如企业的用人制度、考勤制度、退职退休制度、奖惩制度、劳动力余缺调剂制度等。D项属于企业定员的外部环境，劳动者有权选择职业，企业有权选择劳动者。

9.【答案】B
【解析】题中情形属于按设备定员。由题意，该工种定员人数=

$$\frac{\text{需要开动设备台数}\times\text{每台设备开动班次}}{\text{工人看管定额}\times\text{出勤率}}=30\times3\div(2\times9\%)=50(\text{人})。$$

10.【答案】D
【解析】工作岗位定员适用于有一定岗位，但没有设备，而又不能实行定额的人员，如检修工、检验工、值班电工，以及茶炉工、警卫员、清洁工、文件收发员、信访人员等。这种定员方法和单人操纵的设备岗位定员的方法基本相似，主要根据工作任务、岗位区域、工作量，并考虑实行兼职作业的可能性等因素来确定定员人数。D项，医务人员适合按比例定员的方式。

11.【答案】D
【解析】采用按设备岗位定员的方法时，应考虑以下几方面的内容：①看管（操纵）的岗位量；②岗位的负荷量；③每一岗位的危险和安全的程度；④生产班次、倒班及替班的方法。对于多班制的企业单位，需要根据开动的班次计算多班制生产的定员人数。D项，对于单人操纵设备的工作，如天车工、皮带输送工等，主要根据设备条件、岗位区域、工作量以及实行兼职作业和交叉作业的可能性等因素来确定定员。

12.【答案】B

【解析】B 项，不同的设备需要开动台数，有不同的计算方法，一般要根据劳动定额和设备利用率来核算单台设备的生产能力，再根据生产任务来计算开动台数和班次。

13.【答案】A
【解析】从实施和应用的范围来看，在企业中除某些人员因长期脱离生产岗位不在定员管理之外，凡是在常年性工作岗位上工作的人员都纳入了定员管理的范围之内。在企业中可以实行定额的人员，也可以实行定员管理；而不能实行定额的人员，仍可实行定员管理。

14.【答案】B
【解析】B 项，企业劳动定员标准是在对整个生产过程和经营过程全面分析的基础上，以先进合理的定员标准和劳动定额为依据核定的。

15.【答案】A
【解析】一般来说，某工种生产产品的品种单一、变化较小而产量较大时，宜采用产量定额来计算人数。如计划期任务是按年规定的，而产量定额是按班规定的，可采用下面的公式计算：

$$\text{定员人数}=\frac{\sum \text{每种产品年总产量}\times\text{单位产品工时定额}}{\text{年制度工日}\times 8\times\text{定额完成率}\times\text{出勤率}}$$

16.【答案】D
【解析】企业定员标准根据生产规模、加工方法、工艺流程、设备类型和性能、岗位工作内容、职责范围等生产技术、劳动组织条件，明确规定出各类人员的数量和比例，并提出各个工序、设备或工作岗位具体的用人标准。而行业定员标准不仅包括上述内容，还应对不同类型企业的机构设置、管理层次、轮休轮班组织形式、作业率、出勤率以及设备开动率等提出原则性要求。

17.【答案】D
【解析】在劳动定员标准中，对人员数量标准的规定，可采用绝对（数）指标，具体明确；亦可采用相对（数）指标，便于按比例核定人数。有时根据需要还可以规定控制幅度。规定控制幅度既可适用于不同环境不同条件的单位，也可以促进企业提高定员水平，控制幅度中的低限是多数企业经过努力即可达到或超过的水平，高限是相对多数企业经过一定时间的努力方可达到的先进水平。

18.【答案】B
【解析】人工成本预算应注重内外部环境变化，进行动态调整，主要包括：①关注政府有关部门发布的年度企业工资指导线，包括基准线、预警线（上线）和控制下线；②定期进行劳动力工资水平的市场调查，了解同类企业各类劳动力工资价位的变化情况，掌握劳动力市场工资水平的上线、中线和下线；③关注消费者物价指数。三者相互关联，在进行人工成本预算的审核时，应当将三者联系起来一同考虑。

19.【答案】A
【解析】A 项，工资、加班工资、轮班津贴、岗位津贴、奖金等是工资项目下的子项目；劳动保险福利基金、养老储备金、员工医疗费、失业保险费、日常教育基金、住房基金、工会基金等是基金项目下的子项目。

20.【答案】B
【解析】人力资源费用支出控制的作用包括以下三点：①是在保证员工切身利益、使工作顺利完成的前提下使企业达成人工成本目标的重要手段；②是降低招聘、培训、劳动争议等人力资源管理费用的重要途径；③为防止滥用管理费用提供了保证。

21.【答案】A
【解析】人力资源规划的概念有广义和狭义之分，广义的人力资源规划是企业所有各类各种人力资源计划的总称，是战略计划与战术计划（即具体的实施计划）的统一；狭义的人力资源规划是指为实施企业的发展战略，完成企业的生产经营目标，根据企业内外环境和条件的变化，运用科学的方法，对企业人力资源的需求和供给进行预测，制定相宜的政策和措施，从而使企业人力资源供给和需求达到平衡，实现人力资源合理配置，有效激励员工的过程。

22.【答案】C
【解析】在企业的人力资源管理活动中，人力资源规划不仅具有先导性和战略性，而且在实施企业总体发展战略规划和目标的过程中，它还能不断调整人力资源管理的政策和措施，指导人力资源管理活动，充分显示了人力资源规划在企业人力资源管理活动中的重要地位和作用。

23.【答案】B
【解析】人员规划是对企业人员总量、构成、流动的整体规划，包括人力资源现状分析、企业定员定额、人员需求与供给预测和人员供需平衡等。

24.【答案】A
【解析】科室、车间、班组、岗位均可视作管理单位，而“企业一车间一班组一岗位”之间则形成管理层次，这是企业组织的有形部分，即管理体制中的“体”；企业组织还要分别对不同管理层次，不同管理单位的职责范围、工作任务、责任权限以及沟通、协作方式作出规定，形成制度，这是企业组织的无形部分，即管理体制的“制”。

25.【答案】B
【解析】管理跨度又称管理幅度，是指一个管理者直接指挥的下属人员数。管理层次是指从企业最高行政领导到最基层员工之间分级管理的层次，它与管理跨度呈反比，即管理跨度越大，层次越少。

26.【答案】B
【解析】直线制又称军队式结构，它是一种最简单的集权式组织结构形式。其领导关系按垂直系统建立，不设立专门的职能机构，自上而下形成垂直领导与被领导关系。直线制结构的优点包括：①结构简单，指挥系统清晰、统一；②责权关系明确；③横向联系少，内部协调容易；④信息沟通迅速，解决问题及时，管理效率高。

27.【答案】D
【解析】D 项，职能制结构容易导致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。

28.【答案】C
【解析】职能制结构是按照专业分工设置相应的职能管理部门，实行专业分工管理的组织结构形式。这种组织形式决策慢，不够灵活，难以适应环境的变化。因此职能制结构只适用于计划经济体制下的企业，必须经过改造才能应用于市场经济下的企业。

29.【答案】C
【解析】直线职能制是一种以直线制结构为基础，在厂长（总经理）领导下设置相应的职能部门，实行厂长（总经理）统一指挥与职能部门参谋、指导相结合的组织结构形式。厂长（总经理）对业务和职能部门均实行垂直式领导，各级直线管理人员在职权范围内对直接下属有指挥和命令的权力，并对此承担全部责任。职能管理部门是厂长（总经理）的参谋和助手，没有直接指挥权。

30.【答案】B
【解析】直线职能制是一种集权和分权相结合的组织结构形式，它在保留直线制统一指挥优点的基础上，引入管理工作专业化的做法，既保证统一指挥，又发挥职能管理部门的参谋指导作用，弥补领导人员在专业管理知识和能力方面的不足，协助领导人员决策。

31.【答案】D
【解析】职能管理部门是厂长（总经理）的参谋和助手，没有直接指挥权，其职能是向上级提供信息和建议，并对业务部门进行指导和监督，它与业务部门的关系只是一种指导关系，而非领导关系。

32.【答案】A
【解析】事业部制又称分权制结构，是一种在直线职能制基础上演变而来的现代企业组织结构形式。总公司主要负责研究和制定重大方针、政策，掌握投资、重要人员任免、价格幅度和经营监督等方面的大权，并通过利润指标对事业部实施控制。

33.【答案】B
【解析】职能制又称多线制，是指按照专业分工设置相应的职能管理部门，实行专业分工管理的组织结构形式。事业部制遵循“集中决策，分散经营“的总原则，实行集中决策指导下的分散经营，按产品、地区和顾客等标志将企业划分为若干相对独立的经营单位，分别组成事业部。企业在较大的或多样化的市场上提供单一的或密切相关的产品需要按职能划分部门，而不是按产品划分部门，适合采用职能制结构或事业部制结构。

34.【答案】A
【解析】B 项，子公司是指受集团或母公司控制但在法律上独立的法人企业，有独立的法人财产；C 项，直线制适用于那些规模较小或业务活动简单、稳定的企业；D 项，直线职能制中的职能管理部门与业务部门的关系是一种指导关系，而非领导关系。

35.【答案】D
【解析】事业部制又称分权制结构，是一种在直线职能制基础上演变而来的现代企业组织结构形式。它遵循“集中决策，分散经营”的总原则，实行集中决策指导下的分散经营，按产品、地区和顾客等标志将企业划分为若干相对独立的经营单位，分别组成事业部。

36.【答案】A
【解析】事业部制结构的主要不足：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。因此，事业部制结构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。

37.【答案】B
【解析】根据管理系统一元化原则，一个管理人员所能指挥、监督的人数是有限的。从事正常日常工作，可管辖15～30人；从事内容多变、经常需要做出决定的工作，可管辖3～7人。

38.【答案】B
【解析】根据合理分配职责的原则，各级主管在分配工作、划分职责范围时，必须避免重复、遗漏、含糊不清等情况的出现。同时，还应做到：①将相同性质的工作归纳起来进行分析；②分配工作时要具体、明确；③每一项工作不要分得过细，而应由许多下级一起承担；量才使用，任人唯贤；④经常检查，拾遗补阙，以防止出现工作上的缺口。

39.【答案】C
【解析】组织结构图的基本图示包括：①组织结构图，说明公司各个部门及职能科室、业务部门设置以及管理层次、相互关系的图；②组织职务图，表示各机构中所设立的各种职务的名称、种类的图；③组织职能图，表示各级行政负责人或员工主要职责范围的图；④组织功能图，表示某个机构或岗位主要功能的图。

40.【答案】A
【解析】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。因此，可以说，工作岗位分析为企业单位建立对外具有竞争力、对内具有公平性、对员工具有激励性的薪酬制度准备了条件。

41.【答案】C
【解析】工作岗位分析为招聘、选拔、任用合格的员工奠定了基础。工作岗位分析使企业人力资源管理部门在选人用人方面有了客观的依据，经过员工素质测评和业绩评估，为企业单位招聘和配置符合岗位数量和质量要求的合格人才，使人力资源管理的“人尽其才，岗得其人，能位匹配”的基本原则得以实现。

42.【答案】A
【解析】A项，工作岗位调查方式方法的确定，要从实际出发，在保证质量的前提下，力求节省人力、物力和时间，能采用抽样调查、重点调查方式，就不必进行全面调查。

43.【答案】B
【解析】工作说明书是组织对各类岗位的性质和特征（识别信息）、工作任务、职责权限、岗位关系、劳动条件和环境，以及本岗位人员任职的资格条件等事项所作的统一规定。A项，工作岗位分析是对各类工作岗位的性质任务、职责权限、岗位关系，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研究，并制定出工作说明书等岗位人事规范的过程；C项，岗位规范是对组织中各类岗位某一专项事务或对某类员工劳动行为、素质要求等所作的统一规定；D项，无此概念。

44.【答案】A
【解析】岗位劳动规则主要包括：①时间规则；②组织规则；③岗位规则；④协作规则；⑤行为规则。其中，组织规则是企业单位对各个职能、业务部门以及各层级组织机构的权责关系、指挥命令系统、所受监督和所施监督、保守组织机密等项内容所作的规定。

45.【答案】D
【解析】岗位规范与工作说明书的区别包括：①涉及的内容不同。岗位规范所覆盖的范围、所涉及的内容要比工作说明书广泛得多，只是其中有些内容如岗位人员规范，与工作说明书的内容有所交叉。②突出的主题不同。岗位规范是工作说明书的一个重要组成部分。③具体的结构形式不同。工作说明书一般不受标准化原则的限制，其内容可繁可简，精细程度深浅不一，结构形式呈现多样化。岗位规范一般是由企业单位职能部门按企业标准化原则，统一制定并发布执行的。

46.【答案】A

【解析】在调查中如果采用全面的调查方式，须对每个岗位（岗位即调查单位）一一进行调查，如果采用抽样调查的方式，应从总体中随机抽取一定数目的样本进行调查。能不能正确地确定调查对象和调查单位，直接关系到调查结果的完整性和准确性。

47.【答案】B
【解析】将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。

48.【答案】A
【解析】为了保证工作说明书科学性、可靠性和可行性，工作说明书需由初稿、第一稿、第二稿到送审稿增删多次，才能形成工作说明书审批稿，最终交由企业单位的总经理或负责人审查批准，并颁布执行。

49.【答案】B
【解析】巴克制将工人劳动（工作）效率，按其影响因素，进一步分解为作业效率和开工率两个方面。其数学表达式为：工作效率=工人作业效率×开工率，在公式中，工人作业效率指标反映了工人的努力程度，属于工人责任指标。开工率反映了管理人员的工作努力程度，是管理者责任指标。

50.【答案】C
【解析】按照劳动定额所考察的范围，劳动定额水平可分为以下三类：①车间定额水平。它是车间内部各个班组之间劳动定额综合达到的高低程度。②企业定额水平。它是企业内部各个车间之间劳动定额综合达到的高低程度。③行业或部门定额水平。同行业或部门所属企业之间劳动定额综合达到的高低程度。

51.【答案】A
【解析】定额水平具有相对性，由于对比的方法、衡量的标准不同，往往会得出不同的结果。保证定额水平既先进又合理，使其作用得到充分发挥，应当是确定定额水平的基本原则。

52.【答案】A
【解析】BD 两项是用实测工时或者用标准工时来衡量劳动定额水平时存在的不足，C 项是通过现行定额之间的比较来衡量劳动定额水平时的缺点。

53.【答案】B
【解析】劳动定额修改的间隔期不宜过短，也不宜过长。定额修改期间隔的长短，主要根据定额完成情况、生产潜力大小以及定额的质量来决定。同时，也应考虑企业生产类型和产品制造的特点。专业生产或成批轮番生产的产品，修改间隔期一般是 1 年。

54.【答案】D
【解析】由题意，该产品的压缩率=$\frac{\text{原产品台份定额}-\text{计划产品台份定额}}{\text{原产品台份定额}}\times 100\%$

$\frac{150-100}{150}\times 100\%=33\%$。

55.【答案】C
【解析】A 项主要适用于生产比较稳定、产品品种少、生产周期短的企业；B 项主要适用于生产周期较短、投入批量不大的企业；D 项适合于生产稳定、大批大量生产的企业。

56.【答案】B
【解析】为了确切掌握生产工人工作时间的支配情况，使制定和修订出的新定额达到先进合理的要求，还必须采用工作日写实、测时和瞬间观察法，对生产工人加工产品的实耗工时，以及整个工作班、工作时间消耗进行直接观察。

57.【答案】D
【解析】A 项，企业定员是对劳动力使用的一种数量质量界限；B 项，劳动定额的内涵是对活劳动消耗量的规定，科学合理定员才是企业内部组织生产、指导分配、对各类员工进行调配的主要依据；C 项，企业定员与劳动定额都是对人力消耗所规定的限额，而非标准，两者的计量单位不同、应用范围不同而已。

58.【答案】A

【解析】劳动定员标准作为劳动定额标准体系的重要组成部分，它属于劳动定额工作标准，即以人力（活劳动）消耗、占用为对象制定的标准。它具有劳动定额标准的科学性、技术性、先进性、可行性、法定性、统一性等一系列特征。

59.【答案】B
【解析】企业定员必须以精简、高效、节约为目标。在保证企业生产经营目标的前提下，应强调精简、高效、节约的原则。为此应做好以下工作：①产品方案设计要科学；②提倡兼职；③工作应有明确的分工和职责划分。

60.【答案】D
【解析】在保证企业生产经营目标的前提下，应强调精简、高效、节约的原则。为此，应做好以下工作：①产品方案设计要科学。在制订产品方案时，应用科学的方法进行预测，不要为了多留人或多用人而有意加大生产任务或工作量。②提倡兼职。兼职既可以充分利用工作时间，节约用人，又可以扩大员工的知识面，掌握多种技能，使劳动内容丰富多彩。③工作应有明确的分工和职责划分。新的岗位的设置必须和新的劳动分工与协作关系相适应，即在原有的岗位上无法完成的职责出现的时候，才能产生新的定员。

61.【答案】D
【解析】从制定的方法上看，制定企业定员的方法主要有：①按劳动效率定员；②按设备定员；③按岗位定员；④按比例定员；⑤按组织机构、职责范围和业务分工定员人数。其中，按岗位定员是根据岗位的多少，以及岗位的工作量大小计算定员人数。在上述五种方法中，前三种与劳动定额存在着直接的联系，而后两种方法是制定劳动定额的基本方法。

62.【答案】C
【解析】按劳动效率定员是根据生产任务、员工的劳动效率以及出勤率来计算定员人数的方法，实际上就是根据工作量和劳动定额来计算人员数量的方法。计算公式为：

$$\text{定员人数}=\frac{\text{计划期生产任务总量}}{\text{工人劳动效率}\times\text{出勤率}}$$

63.【答案】A
【解析】按设备定员是指根据设备需要开动的台数和开动的班次、员工看管定额以及出勤率来计算定员人数，计算公式为：

$$\text{定员人数}=\frac{\text{需要开动设备台数}\times\text{每台设备开动班次}}{\text{工人看管定额}\times\text{出勤率}}$$

这种定员方法属于按效率定员的一种特殊的形式，公式中公认的劳动效率表现为看管定额。它主要适用于机械操作为主，使用同类型设备，采用多机床看管的工种。

64.【答案】D
【解析】按岗位定员是指根据岗位的多少，以及岗位的工作量大小来计算定员人数的方法。该方法适用于连续性生产装置（或设备）组织生产的企业，如冶金、化工、炼油、造纸、玻璃制瓶、烟草以及机械制造、电子仪表等各类企业中使用大中型连动设备的人员，还适用于一些既不操纵设备又不实行劳动定额的人员。对于企业中非直接生产人员，辅助生产员工，政治思想工作人员，工会、妇联、共青团脱产人员，以及某些从事特殊工作的人员，通常参照按比例定员方法确定定员人数。

65.【答案】B
【解析】制定企业定员标准，核定用人数量的基本依据是制度时间内规定的总工作任务量和各类人员工作（劳动）效率，其计算方式可表示为：某类岗位用人数量某类岗位制度时间内计划工作任务总量

$$\text{某类人员工作（劳动）效率}=\frac{\text{某类岗位制度时间内计划工作任务总量}}{\text{某类人员工作(劳动)效率}}。$$

根据题意可得，该工种每班的定员人数为：

$$\frac{\text{计划期生产任务总量}}{\text{工人劳动效率}\times\text{出勤率}}=\frac{\text{计划期生产任务总量}}{\text{劳动定额}\times\text{定额完成率}\times\text{出勤率}}=\frac{2000}{5\times100\%\times90\%}\approx444\text{（人）}$$

66.【答案】B

【解析】由题意，该工种的定员人数=$\frac{\sum(\text{每种产品年总产量}\times\text{单位产品工时定额})}{\text{年制度工日}\times 8\times\text{定额完成率}\times\text{出勤率}}\div(1-\text{计划期废品率})=\frac{2000\times 20+500\times 30+200\times 40}{251\times 8\times 120\%\times 90\%}\div(1-8\%)\approx 32$（人）。

67.【答案】C

【解析】C项，工人劳动效率=劳动定额×定额完成率。

68.【答案】B

【解析】企业定员的新方法包括：①运用数理统计方法对管理人员进行定员；②运用概率推断确定经济合理的医务人员人数；③运用排队论确定经济合理的工具保管员人数；④零基定员法。

69.【答案】C

【解析】零基定员法打破常规，改变了过去以某一类人员人数为基础，按比例定企业二、三线人员的传统方法。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。

70.【答案】C

【解析】劳动定员标准属于劳动定额工作标准，具有劳动定额标准的科学性、技术性、先进性、可行性、法定性、统一性等一系列特征。

71.【答案】B

【解析】按定员标准的综合程度，劳动定员标准可区分为单项定员标准和综合定员标准。其中，综合定员标准又称概略定员标准，是以某类人员以至于企业全部人员为对象制定的标准。

72.【答案】A

【解析】劳动定员标准应由三大要素构成：①概述；②标准正文；③补充。A项，为了对劳动定员标准某些技术内容作重要补充，可在全部标准条文之后，增设附录。附录有两种，一种是标准的附录，它是标准不可分割的组成部分；另一种是提示的附录，它给出本标准有关的附加信息，排列在标准的附录之后。

73.【答案】A

【解析】A项，标准正文由一般要素和技术要素构成。其中，在一般要素中，包括标准名称、范围和引用标准三项内容。在标准的技术要素中，应包括定义、符号、缩略语，各工种、岗位、设备、各类人员的用人数量和质量要求。

74.【答案】C

【解析】人力资源费用预算的审核是指在一个生产周期内对各项人力资源费用的预算进行审核，以保证其符合政府有关规定及企业自身发展的需求，并为企业人力资源下期费用规划提供依据。审核人力资源费用预算的基本要求包括：①确保人力资源费用预算的合理性；②确保人力资源费用预算的准确性；③确保人力资源费用预算的可比性。

75.【答案】A

【解析】企业作经营预算有两种模式：①收入－利润=成本；②收入－成本=利润。这两个公式代表了两种经营思想：第一个公式说明企业在预测市场状况后，应得到总收入，首先保证股东的利益（利润），余下的是企业生产经营成本，这主要是为了控制成本，不得浪费；第二个公式说明企业在预测了市场状况后，应得到的总收入，首先扣除企业生产经营成本，对于股东的利益是剩下多少是多少。这两个公式不能决然分开，而是交互使用，但总趋势是：收入－利润=成本，在企业经营预算中起主导作用，它体现了预算的严肃性、严谨性和严格性，使企业有序经营，从而防止了人为的随意性。

76.【答案】B

【解析】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。大部分由人力资源部门掌握，项目之间根据余缺，在经过批准程序后可以调剂使用。对有些项目如培训费用，按使用部门进行控制，避免部门之间相互挤占而完不成各自的培训需求。

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

77.【答案】D
【解析】人力资源费用支出控制的基本原则包括：①及时性原则；②节约性原则；③适应性原则；④权责利相结合原则。

78.【答案】D
【解析】人力资源费用支出控制的程序为：①制定控制标准。这是实施控制的基础和前提条件。②人力资源费用支出控制的实施。将控制标准落实到各个项目，在发生实际费用支出时看是否是在既定的标准内完成目标。③差异的处理。经分析得出的预算结果，如果和实际支出出现差异，要尽快分析差异出现的原因，要以实际情况为准，进行全面的综合分析，找出差异出现的项目并作出进一步调整，尽量消除实际支出与标准之间的差异。

二、多项选择题（每题有多个答案正确）

1.【答案】ACE
【解析】从规划的期限上看，人力资源规划可区分为长期规划（5 年以上的计划）和短期计划（1 年及以内的计划），介于两者之间的为中期规划。

2.【答案】ABC
【解析】人力资源规划的内容包括：①战略规划；②组织规划；③制度规划；④人员规划；⑤费用规划。

3.【答案】ABCE
【解析】工作岗位分析的准备阶段的具体任务是了解情况，建立联系，设计岗位调查方案，规定调查的范围、对象和方法。

4.【答案】BDE
【解析】工作岗位分析的作用包括：①为招聘、选拔、任用合格的员工奠定了基础；②为员工的考评、晋升提供了依据；③工作岗位分析是企业单位改进工作设计、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。

5.【答案】ABCD
【解析】工作岗位分析信息的主要来源包括：①书面资料；②任职者的报告，可通过访谈、工作日志等方法得到；③同事的报告，除直接从任职者哪里获得有关的资料外，也可以从任职者的上级、下属等处获得资料；④直接观察。除此之外，岗位分析的资料还可以来自于顾客和用户等处。作为岗位分析人员，要寻求最为可靠的信息来源渠道。

6.【答案】CDE
【解析】管理岗位知识能力规范是对各类岗位的知识要求、能力要求、经历要求所作的统一规定。该种规范内容一般包括以下几类：①知识要求。胜任本岗位工作应具有的知识结构和知识水平。②能力要求。胜任本岗位工作应具备的各种能力素质。③经历要求。能胜任本岗位工作，一般应具有的一定年限的实际工作经验，从事低一级岗位的工作经历，以及从事过与之相关岗位工作的经历。

7.【答案】BD
【解析】管理岗位培训规范主要包括两项内容：①指导性培训计划。即对本岗位人员进行培训的总体性计划。主要内容有培训目的、培训对象、培训时间、培训项目（实际操作）、课程的设置与课时分配、培训方式、考核方法等。②参考性培训大纲和推荐教材。在培训大纲中应明确各门课程的教学目的、内容和要求，以及教学方式方法。

8.【答案】ABDE
【解析】工作说明书的内容包括：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。

9.【答案】ABC
【解析】企业定员，又称劳动定员或人员编制。企业劳动定员是在一定的生产技术组织条件下，为保证企业生产经营活动正常进行，按一定素质要求，对企业配备各类人员所预先规定的限额。人员编制按照社会实体单位的性质和特点，可分为行政编制、企业编制、军事编制等。

10.【答案】ABCE
【解析】按定员标准的具体形式，可将劳动定员标准区分为：①效率定员标准。根据生产任务量、每个劳动者的

工作效率、出勤率等因素确定的定员标准。②设备定员标准。根据设备性能、生产组织状况、技术要求、工作范围、劳动者负荷量等因素确定的定员标准。③岗位定员标准。根据工作岗位的性质和特点、工作流程和任务总量，以及劳动者的负荷量等因素确定的定员标准。④比例定员标准。按与员工总数或某类人员总数的比例，确定另一类人员人数的定员标准。⑤职责分工定员标准。根据生产规模、技术复杂程度、管理方式，以及工作人员的业务能力要求等因素，按组织机构、职责范围和业务分工确定的定员标准。

11.【答案】BCDE
【解析】为了实现劳动定员水平的先进合理，必须遵循以下原则：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；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。A 项，定员标准水平要科学、先进、合理。

12.【答案】DE
【解析】企业定员要做到人尽其才，人事相宜必须做到以下两个方面：①认真分析、了解劳动者的基本状况，包括年龄、工龄、体质、性别、文化和技术水平；②进行工作岗位分析，即对每项工作的性质、内容、任务和环境条件等有一个清晰的认识。只有这样，才能将劳动者安排到适合发挥其才能的工作岗位上，定员工作才能科学合理。

13.【答案】BDE
【解析】制定企业定员的方法主要有：①按劳动效率定员，根据生产任务和工人的劳动效率，以及出勤率来核算定员人数。②按设备定员，根据设备需要开动的台数和开动的班次、工人看管定额，以及出勤率来计算定员人数。③按岗位定员，根据岗位的多少，以及岗位的工作量大小以及劳动者的工作效率来计算定员人数。④按比例定员，按照与企业员工总数或某一类服务对象的总人数的比例，确定某种人员的定员人数。⑤按组织机构、职责范围和业务分工定员，一般是先定组织机构，定各职能科室，明确了各项业务及职责范围以后，根据各项业务工作量的大小、复杂程度，结合管理人员和工程技术人员的工作能力、技术水平确定定员。

14.【答案】ABCE
【解析】工作岗位定员适用于有一定岗位，但没有设备，而又不能实行定额的人员，这种定员方法和单人操纵的设备岗位定员的方法基本相似，主要根据工作任务、岗位区域、工作量，并考虑实行兼职作业的可能性等因素来确定定员人数。

15.【答案】ACDE
【解析】按照管理体制分类方法，企业劳动定员标准可区分为以下四类：①国家劳动定员标准，由国家标准化主管机构批准、发布，全国范围内统一实行的劳动定员标准；②行业劳动定员标准，由行业标准化主管机构批准、发布，在某一行业范围内统一实行的劳动定员标准；③地方劳动定员标准，由省、自治区、直辖市标准化主管部门批准、发布，在当地范围内统一实行的劳动定员标准；④企业劳动定员标准，企业批准、发布，在本企业范围内统一实行的劳动定员标准。

16.【答案】ABCE
【解析】一般来说，行业定员标准应包括以下内容：①企业管理体制以及机构设置的基本要求和规范，按照不同生产能力和生产规模，提出年实物劳动生产率和全员劳动生产率的原则要求，规定出编制总额以及各类人员员额控制幅度；②根据不同生产类型和生产环境、条件，提出不同规模企业各类人员比例控制幅度；③规定各类人员划分的方法和标准；④对本标准涉及的新术语给出确切定义；⑤企业各工种、岗位的划分，其名称、代号、工作程序、范围、职责和要求；⑥各工种、工序的工艺流程及作业要求；⑦采用的典型设备与技术条件；⑧用人的数量与质量要求；⑨人员任职的国家职业资格标准（等级）。企业定员标准的内容基本上与上述内容相似，只是更具体、细化。

17.【答案】ABCE
【解析】人员规划是对企业人员总量、构成、流动的整体规划。其内容包括：①人力资源现状分析；②企业定员定额；③人员需求与供给预测；④人员供需平衡等。

18.【答案】ABCE
【解析】组织结构图绘制的基本图式有以下四种：①组织机构图。说明公司各个部门及职能科室、业务部门设置以及管理层次、相互关系的图。②组织职务图。表示各机构中所设立的各种职务的名称、种类的图。③组织职能图。表示各级行政负责人或员工主要职责范围的图。④组织功能图。表示某个机构或岗位主要功能的图。

19.【答案】ABCD
【解析】事业部制主要具有以下几个方面的优势：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挂钩。

20.【答案】ABCD
【解析】直线制结构的优点包括：①结构简单，指挥系统清晰、统一；②责权关系明确；③横向联系少，内部协调容易；④信息沟通迅速，解决问题及时，管理效率高。E 项，经营管理事务依赖于少数几个人是直线制结构的缺点。

21.【答案】ABCD
【解析】职能制结构的不足包括：①多头领导，政出多门，不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。E 项，组织内部缺乏横向交流，是直线制结构的缺点。

22.【答案】BD
【解析】事业部制结构的主要不足包括：①容易造成组织机构重叠、管理人员膨胀的现象；②各事业部独立性强，考虑问题时容易忽视企业整体利益。A 项是超事业部制的缺点；C 项是职能制的缺点；E 项是直线制的缺点。

23.【答案】ABCE
【解析】为了使组织机构形成一个系统整体，有效、顺利、合理地发挥作用，组织结构设计后要实施要则包括：①管理系统一元化原则；②明确责任和权限原则；③先定岗再定员原则；④合理分配职责原则。

24.【答案】ABCD
【解析】一个管理人员所能指挥、监督的人数是有限的。管辖人数的多少应根据下级的分散程度、完成工作所需要的时间、工作内容、下级的能力、上级的能力、标准化程度等条件来确定。①从事日常工作，可管辖 15～30 人；②从事内容多变、经常需要做出决定的工作，可管辖 3～7 人。

25.【答案】ABCD
【解析】工作岗位分析是对各类工作岗位的性质任务、职责权限、岗位关系、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研究，并制定出工作说明书等岗位人事规范的过程。

26.【答案】ABCD
【解析】岗位规范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、素质要求等所作的统一规定。岗位规范包括：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。

27.【答案】ABCDE
【解析】按岗位规范的具体内容，岗位规范有以下几种基本形式：①管理岗位知识能力规范；②管理岗位培训规范；③生产岗位技术业务能力规范；④生产岗位操作规范；⑤其他种类的岗位规范，如管理岗位考核规范、生产岗位考核规范等。

28.【答案】ABCE
【解析】定员定额标准即对企业劳动定员定额的制定、贯彻执行、统计分析，以及修订等各个环节所作的统一规定。包括：①编制定员标准；②各类岗位人员标准；③时间定额标准；④产量定额标准或双重定额标准等。

29.【答案】ABCDE
【解析】岗位劳动规则是企业依法制定的要求员工在劳动过程中必须遵守的各种行为规范。包括：①时间规则；②组织规则；③岗位规则；④协作规则；⑤行为规则。这些规则的制定和贯彻执行，有利于维护企业正常的生产、工作秩序，监督劳动者严格按照统一的规则和要求履行自己的劳动义务，按时保质保量地完成本岗位的工作任务。

30.【答案】ACD
【解析】由于工作说明书所说明的对象不同，可以具体区分为：①岗位工作说明书，即以岗位为对象所编写的工作说明书；②部门工作说明书，即以某一部门或单位为对象编写的工作说明书；③公司工作说明书，即以公司为对象编写的工作说明书。后两种工作说明书也可以归为一类，统称为部门工作说明书，只是说明的范围有所

不同。

31.【答案】ACD
【解析】工作说明书是组织对各类岗位的性质和特征（识别信息）、工作任务、职责权限、岗位关系、劳动条件和环境，以及本岗位人员任职的资格条件等事项所作的统一规定。工作说明书中说明岗位的基本资料是指关于岗位各方面的识别信息，如岗位名称、位等级、岗位编码、定员标准、直接上下级和分析日期等方面的识别信息。

32.【答案】ABCE
【解析】工作岗位分析调查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，应灵活地运用}方谈、问卷、观察、小组集体讨论等方法，广泛、深入地收集有关岗位的各种数据资料。例如，岗位的识别信息，岗位任务、责任、权限，岗位劳动负荷、疲劳与紧张状况，岗位员工任职资格条件，生理心理方面的要求，劳动条件与环境等。

33.【答案】ABDE
【解析】劳动定额是一项生产技术性和经济性很强的管理工作，它包括定额的制定、贯彻执行、统计分析和修订四个重要环节。这四个环节之间相互联系、相互制约，构成了劳动定额管理工作的全过程。

34.【答案】ACDE
【解析】劳动定额的贯彻执行是企业劳动定额管理的一项很重要的工作内容。评价和衡量企业劳动定额的贯彻实施的情况，可采用以下几项标准：①劳动定额面的大小；②企业的计划、生产、财务、劳动各职能部门是不是按劳动定额组织企业的生产经营管理；③企业或车间、班组是不是按劳动定额对工人的劳动量进行了严格的考核，做到“日清月结”；④企业为了推行新定额是不是采取了有效的措施。

35.【答案】ABCD
【解析】劳动定额水平是在一定的生产技术组织条件下，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。在生产过程中，劳动定额形式具有多样化，定额水平按定额的综合程度可分为以下三类：①工序定额水平，指各个工序之间劳动定额的高低松紧程度。②工种定额水平。③零件或产品定额水平，指工序、工种劳动定额汇总的结果。

36.【答案】ABCD
【解析】衡量劳动定额水平的方法主要包括①用实耗工时来衡量；②用实测工时来衡量；③用标准工时来衡量；④通过现行定额之间的比较来衡量；⑤用标准差来衡量。

37.【答案】BCDE
【解析】企业在发生以下情况，对劳动定额有重要影响时，可不受修订定额的间隔期的限制，对劳动定额及时进行调整：①产品设计结构发生变动；②工艺方法改变；③设备或工艺装置改变；④原材料材质、规格变动；⑤劳动组织和生产组织变更；⑥个别定额存在明显不合理。以上情况如属于临时的一次性的改变，可给予补加偏差工时，而不修改现行定额。

38.【答案】ABCD
【解析】人力资源作为生产力的基本要素，是任何劳动组织从事经济活动赖以进行的必要条件。企业要制定用人标准，即需要加强企业定编、定岗、定员、定额工作，促进企业劳动组织的科学化。

39.【答案】BCD
【解析】劳动定员的作用主要有：①合理的劳动定员是企业用人的科学标准；②合理的劳动定员是企业制定人力资源计划的基础；③科学合理的劳动定员是企业内部各类员工调配的主要依据；④先进合理的劳动定员有利于提高员工队伍的素质。

40.【答案】ABCD
【解析】按设备定员是指根据设备需要开动的台数和开动的班次、员工看管定额以及出勤率来计算定员人数。计算公式为：

$$\text{定员人数}=\frac{\text{需要开动设备台数}\times\text{每台设备开动班次}}{\text{工人看管定额}\times\text{出勤率}}$$

41.【答案】BCDE
【解析】劳动定员标准按其综合程度可区分为：①单项定员标准，又称详细定员标准，是以某类岗位、设备、产品或工序为对象制定的标准；②综合定员标准，又称概略定员标准，是以某类人员乃至企业全部人员为对象制

定的标准。

42.【答案】CDE
【解析】企业定员，也称劳动定员或人员编制。劳动定员是以企业劳动组织常年性生产、工作岗位为对象，即凡是企业进行正常生产经营所需要的各类人员，都应包括在定员的范围之内。A 项，定员范围与用工形式无关，其员工人数应根据企业生产经营活动特点和实际的可能来确定；B 项，定员的对象包括从事各类活动的一般员工，也包括各类初、中级经营管理人员、专业技术人员，乃至高层领导者。

43.【答案】ABDE
【解析】按比例定员是按照与企业员工总数或某一类人员总数的比例，来计算某类人员的定员人数。该方法主要适用于企业食堂工作人员，托幼工作人员、卫生保健人员等服务人员的定员。对于企业中非直接生产人员，辅助生产工人，政治思想工作人员，工会、妇联、共青团脱产人员，以及某些从事特殊工作的人员，也可参照此种方法确定定员人数。C 项，工程技术人员适合按劳动效率定员。

44.【答案】AE
【解析】人力资源费用预算是企业在一个生产经营周期（一般为 1 年）内，人力资源全部管理活动预期费用支出的计划。人工成本的总预算是由人力资源规划和企业人员工资水平两个重要因素决定的。因为，费用预算的审核，实质是对企业人员的结构和数量的审核。

45.【答案】ABC
【解析】政府有关部门发布的年度企业工资指导线用三条线即基准线、预警线（上线）和控制下线来衡量本企业生产经营状况，以确定工资增长幅度，维护企业和员工双方各自合法权益。

46.【答案】ABCDE
【解析】人工成本是指企业在一个生产经营周期（一般为一年）内，支付给员工的全部费用，主要包括：①工资项目；②保险福利项目；③其他项目。保险福利项目即根据劳动合同以及国家相关规定，定期支付给本企业全体员工或定期为员工缴纳的保险福利费用，如基本养老保险费和补充养老保险费、医疗保险费、失业保险费、工伤保险费、生育保险费、员工福利费、员工教育经费、员工住房基金以及其他费用。

湖南新东方教育培训中心 www.xdfpx.com