# 三级人力专业技能巩固练习题（第七版）答案解析-第一章 人力资源规划

综合分析题　反馈邮箱：331038640@qq.com

**附：**

**各类标准工作时间的计算方法**

根据《全国年节及纪念日放假办法》（国务院令第513号）的规定，职工全年月平均制度工作天数和工资折算办法如下。

1. 制度工作时间的计算。

(1)年制度工作日=365天-104天（休息日）-11天（法定节假日）=250天

(2)季制度工作日=250天÷4季=62.5天/季

(3)月制度工作日=250天÷12月=20.83天/月

(4)年制度度工作工时=250×8=2000（工时/人·年）

(5)季制度工作工时=62.5×8=500（工时/人·季）

(6)月制度工作工时=2000÷12=166.67（工时/人·月）

2. 日工资、小时工资的折算。按照《劳动法》第51条的规定．法定节假日用人单位应当依法支付工资，即折算日工资、小时工资时，不剔除国家规定的11天法定节假日。

(1)月计薪天数=(365-104)÷12=21.75（天/月）

(2)日工资=月工资收入÷月计薪天数

(3)小时工资=月工资收入÷（月计薪天数×8小时）

## 二、计算题：

1、计算公式为：

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

其中，工人劳动效率=劳动定额×定额完成率（如果完成率为100%，则工人劳动效率就是定额完成率），则可表示为：

$$\text{定员人数}=\frac{\text{计划期生产任务总量}}{\text{劳动定额}\times\text{定额完成率}\times\text{出勤率}}$$

解：将题目数据代入定员人数计算公式，得：

- 定员人数 = 1000/（5 ×1.25 ×0.9）≈178（人）

•答：计划期内该工种每班的定员人数应为178人。

2、

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

计算定员时，为了把废品因素考虑进去，则将（1-计划期废品率）除以上式

解：将题目数据带入定员人数计算公式，得：

- 定员人数 = （100 × 20）+（500 × 30）+（250 × 40）

（250 ×8 ×1.2 × 0.9） × （1 - 0.08）

≈ （人）•

答：计划期内该工种每班得定员人数应为　人。

3、参考解析：

（1）2008年A产品生产任务总量 = 100×30 = 3000（小时）

（2）2008年B产品生产任务总量 = 200×50 = 10000（小时）

（3）2008年C产品生产任务总量 = 300×60 = 18000（小时）

湖南新东方 教育培训中心 www.xdfpx.com

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

$$\text{定员人数}=\frac{3000+10000+18000}{(250\times 8\times 1.1\times 0.95)\times(1-0.03)}$$

=

4、解：将题目数据带入定员人数计算公式，得：

- 定员人数 $=40\times 2\div(2\times 0.96)\approx 42$（人）

5、解：将题目数据带入班定员人数计算公式，得：

- 班定员人数 $=(260+300+240)/(60\times 8-60)\approx 2$（人）

6、评分标准：P30～31（18 分）

（1）计算单台设备定员人数,即看管定额。

①由于多人一机共同进行看管的设备，其岗位定员人数，亦即单台设备的看管定额的计算公式是：

班定员人数＝

共同操作各岗位生产工作时间总和÷（工作班时间－个人需要与休息宽放时间）　(4 分)

②则该类设备的班定员人数 $=(300+220+280)\div(480-60)$

$=1.905\approx 2$(人/台)　即　0.5（台/人）　(4 分)

（2）计算 2009 年该类设备的定员人数。

①核算该种设备定员总人数时，按设备定员的计算公式是:

定员人数=（需要开动设备台数×开动班次）/（员工看管定额×出勤率）　(5 分)

②则：该种印制设备的定员人数 $=(25\times 2)/(0.5\times 0.96)$

$=50/0.48=104.17\approx 104$(人)　(5 分)

7、该医务所必要的医务人员数＝该医务所每天诊病总工作时间/每一位医务人员实际工作时间

$=(136\times 15)\div(60\times 8\times 0.85)=5$（人）

如按一定比例配备辅助人员和勤杂工（各配备 1 人）、再增加 1 名夜班人员。

则最后核算出医务所定员人数为：5＋＋2＋1＝8（人）

8、解：该车间的定员经济比较表如表 1—1 所示。新题型

表 1—1 定员经济比较表

| 工具保管员数（n） | 不用等待的概率（ ） | 平均等待时间（秒） | 771 人次因等造成的经济损失（元） | 支付工具保管员工资和等待损失（元） | |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | — | — | — | — | — |
| 2 | 0.166 | $50\times 1.5$ | | $40\times 2+321.3=401.3$ | — |
| 3 | 0.288 | 500.2 | | $40\times 3+42.8=162.8$ | 最优 |
| 4 | 0.237 | 500.036 | | $40\times 4+7.7=167.7$ | — |

$$\text{771 人次经济损失总数}=\frac{\text{771（人数）x 等待时间（秒）}}{\text{3600 秒}}\times\text{每一工时损失的价值}$$

通过上述计算，该车间配备 3 名工具保管员最为经济合理。

9、答：（1）①该公司设备看管工应采用按设备定员的方法核定定员人数。

这种方法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。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。因为这些工种的定员人数，主要取决于机器设备的数量和工人在同一时间内能够看管设备的台数。

②维修工应采用按岗位定员的方法核定定员人数。



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

按岗位定员是根据岗位的多少，以及岗位的工作量大小来计算定员人数的方法。这种方法适用于适合于有一定岗位，但没有设备，而又不能实行定额的人员。维修工这一岗位没有设备，又不能实行定额的人员，故应采用按岗位定员的方法核定定员人数。

（2）搞好劳动定员工作，核心是保持先进合理的定员水平，故在核定定员时应考虑以下因素：

①定员必须以企业生产经营目标为依据

定员的科学标准应是保证整个生产过程连续、协调进行所必须的人员数量，因此，定员必须以企业的生产经营目标及保证这一目标实现所需的人员为依据。

②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。应做好以下工作：

a.产品方案设计要科学。在制定产品方案时，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；

b.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；

c.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、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。

③各类人员的比例关系要协调

企业内人员的比例关系包括：直接生产人员和非直接生产人员的比例关系；基本生产工人和辅助生产工人的比例关系；非直接生产人员内部各类人员以及基本生产工人和辅助生产工人内部各工种之间的比例关系等。在编制定员中，应处理好这些比例关系。

④要做到人尽其才，人事相宜

一方面要认真分析、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；另一方面要进行工作岗位分析，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。

⑤要创造一个贯彻执行定员标准的良好环境

⑥定员标准应适时修订

随着生产任务的变动，技术的发展，劳动组织的完善，劳动者技术水平的提高，定员标准应做相应的调整，以适应变化了的情况。

**10、评分标准：**

（1）2011 年 A 产品生产任务总量 = 150 × 100 = 15000（工时）　（2 分）

（2）2011 年 B 产品生产任务总量 = 200 × 200 = 40000（工时）　（2 分）

（3）2011 年 C 产品生产任务总量 = 350 × 300 = 105000（工时）　（2 分）

（4）2011 年 D 产品生产任务总量 = 400 × 400 = 160000（工时）　（2 分）

（5）2011 年总生产任务量 = 15000+40000+105000+160000=320000（工时）　（1 分）

（6）2011 年员工年度制度工日数 = 365 – 11 – 104 = 250（天/人年）　（2 分）

或 2011 年员工年度制度工时数 =（365 – 11 – 104）× 8 = 2000（工时/人年）

（7）该企业2011年定员人数 $= \dfrac{\text{生产任务总量}}{\text{年制度工日} \times 8 \times \text{定额完成率} \times \text{出勤率} \times (1-\text{废品率})}$

$$= \frac{15000+40000+105000+160000}{250 \times 8 \times 1.1 \times 0.98 \times (1-0.025)} = \frac{320000}{2000 \times 1.1 \times 0.98 \times 0975}$$

$$= \frac{320000}{2102.1} \approx 152.23 \approx 152(\text{人})$$

$$\text{或者} = \frac{320000}{2000 \times 1.1 \times 0.98 \times (1-0.025)} \approx 152(\text{人})$$

注意：列出上述公式的 2 分，计算结果正确的 2 分，共计 4 分。

**11、解：**

（1）根据十天内的就诊统计数据，可求得每天的就诊人数的均值 $\overline{X}$ 和标准差 $\sigma$ 如下：



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

$$\overline{X}=\frac{\sum_{i=1}^{n}X_i}{n}=\frac{130+125+110+132+\cdots+135+110}{10}=123\text{（人）}$$

$$\sigma=\sqrt{\frac{\sum(X-\bar{X})^2}{n}}=8.47\approx8\text{(人次)}$$

且已知保证95%可靠性前提下，$\mu=1.6$
所以，医务所每天就诊人数的上限为：

$$X+\mu X\sigma=123+1.6X8=135.8\approx136\text{(人)}$$

（2）

$$\text{该医务所必要的医务人员数}=\frac{\text{该医务所每天诊病总工作时间}}{\text{每个医务人员实际工作时间}}$$

$$=\frac{136\times15}{60\times8\times0.85}=5\text{（人）}$$

除了必要的医务人员外，还应该按照一定比例配备辅助人员和勤杂人员（此处各配备1人）。同时考虑到医务人员需要值夜班，应再增加1名医务人员，因此，该医务所需要安排的医务人员数量为：5+2+1=8人。

12、解：

$$\text{定员人数}=\frac{\sum(\text{每种产品年总产量}\times\text{单位产品工时定额})}{\text{年制度工日}\times8\times\text{定额完成率}\times\text{出勤率}\times(1-\text{废品率})}$$

13、解：根据公式计算，可得表1-6。熟识P38－劳动定额完成程度指标的计算方法

表1-6

| 产品名称 | 单位产品工时定额(工时/件) | 实际产量(件) | 实际完成定额工时 | 单位产品实耗工时(工时/件) | 实耗工时 | 劳动定额完成程度指标(%) |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 公式 | $t_n$ | $Q_1$ | $Q_1t_n$ | $t_1$ | $Q_1t_1$ | $Q_1t_n/Q_1t_1$ |
| 甲 | 3 | 1500 | 4500 | 2 | 3000 | 150.0 |
| 乙 | 4 | 1000 | 4000 | 4 | 4000 | 100.0 |
| 丙 | 5 | 500 | 2500 | 4 | 2000 | 125.0 |
| 合计 | | | 11000 | | 9000 | 122.2 |

劳动定额完成程度指标=$\frac{\sum Q_1t_n}{\sum Q_1t_1}=\frac{11000}{9000}=1.222$或122.2%；

即该企业在报告期内三种产品的劳动定额平均超额完成22.2%。

14、解：由题意，生产工人劳动定额完成程度指标=$\frac{(Q_1+Q_1^{'})(t_n+t_1^{'})}{t_1}=\frac{22875}{18000}=127.1\%$。

企业劳动定额完成程度指标=$\frac{Q_1t_n}{t_1}=\frac{18000}{18000}=100.0\%$

15、解：

改造前，该企业单件产品的工时定额＝日制度工时÷日产量＝480÷30＝16（工分/件）；

改造后，该企业单件产品的工时定额＝日制度工时÷日产量＝480÷40＝12（工分/件）。

则，该企业产量定额的提高率＝(40－30)÷30≈33.3％；

该企业工时定额的降低率＝(16－12)÷16＝25％。

16、解：　P34

(1)$a_1=426\times136=57936$

$a_2=20\times251\times8\times0.95=38152$

$$y=\frac{a_1}{a_2}-1=\frac{57936}{38152}-1=0.5186$$

(2)求 $b$，由于 $a$=136，故

$$b=\frac{a}{1+y}=\frac{136}{1+0.5186}=89.56$$

（3）求 $x$，由于 $k$=20%，故

$x=(1+k)b=(1+20\%)\times89.56=107.47$（工时/吨）

按此值来确定 2012 年该产品的工时定额，则比 2011 年的旧定额下降 28.53 工时/吨（136–107.47），定额压缩率为 20.98%（28.53/136）。

17、 解： P41

（1）、计算指标：

生产工人劳动定额完成程度指标=$\frac{(Q_1+Q_1^{'})(t_n+t_n^{'})}{t_1}=\frac{20400}{17680}=115.4\%$

企业劳动定额完成程度指标=$\frac{Q_1t_n}{t_1}=\frac{16000}{17680}=90.5\%$

企业劳动条件失常增耗工时占实耗工时的比重=$\frac{Q_1^{'}t_n+Q_1t_n^{'}+Q_1^{'}t_n^{'})}{t_1}=\frac{4400}{17680}=24.9\%$

以企业全部工时消耗为基础的劳动定额综合完成程度指标=

$$\frac{Q_1t_n}{t_1+t_2+t_3+t_4}=\frac{16000}{20796}=76.9\%$$

（2）、通过上述计算表明，从企业整体来考察，企业劳动定额完成程度只达到 90.5%，如果将不必要的工



湖南新东方教育培训中心 www.xdfpx.com

时损失和占用的影响因素考虑在内，企业劳动定额综合完成程度仅为 76.9%，远没有达到现行劳动定额规定的要求。而从企业员工的技术状况和劳动能力来看，员工劳动定额完成程度为 115.4%，即员工实际工作 1 小时，可完成 1.154 个定额工时的任务。

企业与员工的劳动定额完成程度存在着很大的差别，其具体原因如下。

（1）由于劳动条件不正常损失了 4400 个定额工时，使企业劳动定额少完成了 24.9%（4400/17680=24.9%或 115.4%–90.5%=24.9%）。

（2）由于劳动时间利用得不充分，停工工时、非生产工时、缺勤工时合计为 3116 个工时。如果按企业劳动定额完成程度折算，总计损失约 2820 个工时（3116 × 0.905 = 2819.98），使得企业劳动定额少完成了 13.6%（2820/20796 = 13.6%或 90.5% – 76.9% = 13.6%）。

经过上述计算分析以后，应对企业生产组织和劳动组织的状况，以及劳动条件失常和工时利用不充分等原因进行更深入的调查研究，以便采取措施，加强人力资源管理，促进企业生产率的提高。

## 三、综合分析题

**1、评分标准：**（本题共 20 分）

（1）企业人力资源管理费用包含的基本项目：（注意：企业人力资源费用构成包括：人工成本和人力资源管理费用 2 个部分）P30

人力资源管理费用是指企业在一个生产经营周期（一般为一年）内，人力资源部 门的全部管理活动的费用支出，它是计划期内人力资源管理活动得以正常运行的资金保证。

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）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。

**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，提出本岗位员工所应具备的，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。

**3、**答案要点：

1、该企业的人力资源管理方面的问题较多，主要的结症在于缺乏有效的人力资源规划。具体来说，主要表现为：

（1）从企业外部来讲，企业缺乏合理的外部人力资源的补充计划。

（2）从企业内部来看，由于缺乏晋升计划、员工的培训开发与职业发展计划，使员工的内部补充渠道不畅，培训开发与职业发展严重不足或流于形式。



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

（3）缺乏企业人力资源的合理配置。
（4）企业缺乏对于人力资源，特别是核心人才的必要保留计划。
2、解决问题建议：
（1）在对企业内外环境分析以及人力资源供给与需求的预测基础上，制定切实可行的外部人员补充计划，查明需要补充的空缺职位所要求的人员数量和类型、招聘的可能来源，以及吸引优秀人才的方法。
（2）根据企业的人力分布状况和层级结构，制定人员的提升政策与规划。将有能力的人提升到适合其能力发挥的岗位上，激发员工的工作动机，以使组织获得更大效益。
（3）根据“人一职”匹配的原则，制定切实可行的人力资源的配置制度与政策，充分发挥员工的特长与能力。
（4）对培训以及职业前景的不满是员工跳槽的主要原因，企业需要根据自己的中长期发展整体规划，制定培训开发与员工职业生涯发展规划。培训的形成除了考虑新雇员适应岗位、学习基本技能和知识之外，还要考虑使员工达到期望的绩校标准的技术与工作能力方面的要求，有助于未来发展的培训，此外，还应考虑后备员工填补职位空缺的培训。
（5）定期进行员工的态度调查。了解员工对公司的忠诚度，对工资、工作、职业发展机会、组织等因素的满意程度，然后通过规划的形式，制定应对的措施，以最大限度的保留人才，尤其是那些对企业发展至关重要的人才。

4、答：(1)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。该案例中各个部门的员工都诉说自己的工作多么辛苦，工作责任多么大，以向公司施压提高自己的工资。专家只有先进行工作岗位分析，以了解各项工作性质，职责等，认清各项工作的客观复杂程度，然后才能向公司管理层提供薪酬改革的科学依据。

(2)工作岗位分析的重大意义
①工作岗位分析为招聘、选拔、任用合格的员工奠定了基础。通过工作岗位分析，掌握了工作任务的静态与动态特点，能够系统地提出有关人员的文化知识、专业技能、生理心理品质等方面的具体要求，并对本岗位的用人标准作出具体而详尽的规定。这就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。
②工作岗位分析为员工的考评、晋升提供了依据。员工的评估、考核、晋级和升职，如果缺乏科学的依据，将会挫伤各级员工的积极性，使企业单位的各项工作受到严重影响。根据岗位分析的结果，人力资源管理部门可制定出各类人员的考评指标和标准，以及晋职晋级的具体条件，提高员工绩效考评和晋升的科学性。
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。通过工作岗位分析，可以揭示生产和工作中的薄弱环节，反映工作设计和岗位配置中不合理、不科学的部分，发现劳动环境中危害员工生理卫生健康和劳动安全，加重员工的劳动强度和工作负荷，造成过度的紧张疲劳等方面不合理的因素，有利于改善工作设计，优化劳动环境和工作条件，使员工在安全、健康、舒适的环境下工作，最大限度地调动员工的工作兴趣，充分地激发员工的生产积极性和主动性。
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。每个企业对于岗位的配备和人员安排都要预先制定人力资源规划，并且要根据计划期内总的仟务量、工作岗位变动的情况和发展趋势，进行中、长期的人才供给与需求预测。工作岗位分析所形成的工作说明书，为企业有效地进行人才预测，编制企业人力资源中长期规划和年度实施计划提供了重要的前提。
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。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奠定了基础。
此外，工作岗位分析还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、任务、职责、权限和职务晋升路线，以及今后职业发展的方向和愿景，更有利于员工“量体裁衣”，结合自身的条件制定职业生涯规划，愉快地投身于本职工作中。
总之，工作岗位分析无论对我国宏观社会和经济发展还是对企业单位的人力资源开发和管理都具有极为重要的作用。

（3）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。

5、答：(1)企业改革之前存在的问题主要有:

①组织结构不适应业务的发展;(1 分)
②生产线和销售人员的薪酬制度不合理;(1 分)
③没有合理的绩效制度不合理;(1 分)
④原有管理人员的素质不适应企业的发展要求;(1 分)
⑤生产和销售骨干人员的薪酬水平低于市场水平;(1 分)
⑥产品设计缺乏创新性，需要优秀的产品设计人才；(1 分)
⑦没有为人才提供良好的薪酬与发展机会，缺乏对人才的引进和保留机制。(1 分)

(2)对企业改革措施的评价如下:
①直线职能制更适合企业的生产规模和组织条件。直线职能制是一种以直线制结构为基础，在厂长（经理）领导下设置职能部门，实行厂长(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。(2 分)
②总经理已经意识到企业关键岗位薪酬较低，但按比例调整薪酬的方式存在问题，应该根据岗位的不同特点制定不同的调整方案;(2 分)
③对在企业创建初期为企业做出重大贡献的老员工的处理方式过于简单，在工作安排和薪酬上应考虑到个人对企业的贡献和资历等因素。(2 分)
④能意识到目前管理人员的能力存在不足，但在招聘中缺乏对岗位要求的认识，没有明确的招聘要求，一味追求高学历。(2 分)

(3)该企业的薪酬制度可进行如下改革:
①首先对企业内部的职位进行岗位分析和岗位评价，确保薪酬的内部公平性。特别是对企业的管理，设计等关键岗位的任职资格进行详细分析，并作为招聘的依据（2 分)
②其次进行市场薪酬调查，确定各关键岗位的市场薪酬水平，提高企业市场竞争力；(2 分)
③根据岗位特点设计不同的薪酬结构，同时注意维护薪酬福利的稳定性，比如生产和销售人员的薪酬结构应包括固定薪酬部分，增加员工的安全感；(2 分)
④在公司内部建立合理、公平、有效的绩效管理制度，员工的奖金(浮动薪酬部分)根据考核结果发放，体现对员工个人的公平性;(2 分)
⑤为重要岗位上的员工或要引进的专业人才设计特殊奖励计划，加强企业的吸引力;(2 分)
⑥对那些曾经为企业做出过重大贡献，但自身条件不再适合担任管理岗位的员工，在薪酬上要体现出对这些员工做出贡献的认同。(2 分)

6、 答:（1）与企业原来的直线职能制相比，新的电信产品事业部的组织结构形式具有哪些优点和缺点?
答：事业部制结构的优点是权力下放，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；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；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；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；
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。
（2）在组织结构设计合理化的基础上，企业应当采取哪些措施加强基础工作，使人力资源纳入正确轨道?
答：在企业兼并过程中，主要问题是企业文化的冲突和原厂管理人员面对组织结构的调整、企业文化的整合过程中出现心态变化，针对这种特点，应主要抓好以下人力资源基础工作：
(1).做好人力资源规划工作。做好企业的组织结构调整，确定企业人员需求计划，建立健全各种人力资源管理制度。
(2)做好人员招聘和配置工作。面对企业整合过程中出现的问题，在做好工作岗位分析的基础上，进行人员的重新配置，确实做到人刚匹配，人尽其才。
(3)做好员工的培训开发工作。针对企业兼并过程中出现的各种问题，进行针对性的培训。
(4)做好绩效管理工作。
(5)制定对外具有竞争力、对内具有公正性、对员工具有激励性的薪酬福利制度。
(6)做好劳动关系管理工作。做好这项工作，对保障双方正当的权益、维护稳定和谐的劳动关系奠定基础。
（3）上级要求人力资源部设计一个培训方案，帮助电信产品事业部的管理人员加强沟通与合作。你认为哪些训练方法适合用于这次培训中？应选择外部培训师还是内部的培训师？为什么?
答：应该选择 A、敏感性训练法。B、行为模仿法。C、拓展训练法 D、角色扮演法。应选择外部培训师。因为：A、外部培训师的选择范围大，可获得高质量的培训教师资源。B、可带来许多全新的理念。C、对培训对象有较大的吸引力。D、可提高培训档次，引起企业各方面的重视。E、容易酿造气氛，从而促进培训效果。

7、答：评分标准：
（1）原有组织结构存在的主要问题：.
①权力过于集中，各生产一线部门缺乏必要的生产及经营自主权。　（3 分）
②职能部门机构与人员过于臃肿。非生产性人员所占比重过大，容易造成人浮于事，企业管理费用增加，影响生产正常进行的局面。　（3 分）

③缺乏需求调查、产品设计、生产、销售价值链的合理衔接。由于产品设计、销售与生产由职能部门和生产部门分别完成，缺乏生产经营的连贯性，很难真正做到按照客户的需求来开发设计产品并有效地进行生产与销售。（3分）

④管理机构缺乏灵活性。三个产品车间由总经理直接管理，较难自主处理日常事务，对市场的变化无法做出灵活快速的反应。（3分）

（2）组织结构的调整：

①权力下放。企业可将原有的三个产品车间调整为三个拥有经营管理自主权的事业部，独立核算，自负盈亏，并可根据经营需要设置相应的职能部门。而公司领导者主要研究和制定重大方针、政策，掌握投资、人员任免等方面的大权，并通过利润指标对事业部进行控制。（2分）

②各产品车间转为事业部制后，实行专业化经营，应明确规定责任与权限，并将物质利益与经营状况紧密挂钩。（2分）

③精简职能部门，将相关人员转移到各事业部中。各事业部可根据自己的产品及市场特点，设置自己的产品研发、制造及销售部门。（2分）

④在进行上述结构调整过程中，应注意建立部门与企业之间、部门与部门之间的协调机制，避免过度注重部门利益，而忽视企业整体利益。（2分）

（3）人力资源管理部门在企业裁减人员过程中的作用：（每项2分，最高分10分）

①为企业高层领导者提供企业员工的绩效评估结果报告，为人员裁减提供依据。（2分）

②协助高层领导者制定裁减人员的实施计划。（2分）

③为企业高层领导者提供人员安置方面的建议。（2分）

④倾听被裁减人员的意见，有针对性地进行解释、说明与引导。（2分）

⑤协助部门负责人对员工进行变革及压力管理培训。（2分）

⑥为部门管理者及员工提供应对变革的心理咨询。（2分）

⑦确保裁员过程的合法性。（2分）

8、答：

(1)总经理马明的错误

①没有对公司人力资源费用进行预算审核和支出控制，导致销售额下降而费用没有降低；

②面对公司的亏损，没有与他人探讨，更没有深入分析原因，而是凭主观臆断采取行动；

③盲目裁员，没有考虑不同部门间的区别，要求所有部门都必须裁减10%的员工。

(2)马明摆脱困境的对策

作为总经理，马明应进行深入分析，找到真正原因，并采取相应的措施。通过对案例进行分析，找到导致销售额下降而费用没有降低的原因——没有对公司人力资源费用进行预算审核和支出控制，因此建议马明采取以下措施：

①人力资源费用预算的审核

a. 审核人工成本预算

具体方法是：注重内外部环境变化，进行动态调整；注重比较分析费用使用趋势。保证企业支付能力和员工利益。

b. 审核人力资源管理费用预算

审核人力资源管理费用时，首先要认真分析人力资源管理各方面活动及其过程，然后确定需要哪些资源、多少资源需要支持(如人力资源、财务资源、物质资源)。这些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任务。

②人力资源费用支出的控制

a. 制定控制标准。这是实施控制的基础和前提条件。结合相关部门的有关规定及企业自身要求制定人工成本及管理费用的标准，要遵循合理、切实可行、科学严谨等原则。这个标准是在正常生产情况下，相对于各职位、各员工制定的，要有一个适度范围。标准制定后，要组织人力资源管理人员在各部门进行论证。

b. 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其是否在既定的标准内完成目标。对费用支出实行过程控制，收集各种信息资料，并对其进行加工整理，形成系统的人力资源费用支出的控制材料。

c. 差异的处理。如果预算结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，进行全面的分析，并作出进一步调整，尽量消除差异。在预算与支出的平衡过程中，也存在标准制定不合理的情况，需要重新审核人力资源各项费用的预算，若是标准确实不合理，则要考虑对控制标准进行修订。

9、答：

（1）菲尔和琳达不应当忽略老员工的抗议而按照他们自己认为合适的内容来编写工作说明书。菲尔和琳达应该向老员工讲明这次工作分析的目的，争取老员工的合作，然后在辅之以工作日志法、观察法、访谈法进行收集信



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

息。
编制工作说明书要站在员工的立场，结合企业的需要仔细思考他们描述的工作任务

（2）进行工作分析的程序如下：
第一阶段：准备阶段。准备阶段的具体任务是：了解情况，建立联系，设计岗位调查的方案，规定调查的范围、对象和方法。
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；
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。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。
第二阶段：调查阶段。
这一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。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。对各项调查事项的重要程度、发生频率（数）应详细记录。
第三阶段：总结分析阶段。
本阶段是岗位分析的最后环节。它首先要对岗位调查的结果进行深入细致的分析，最后，再采用文字图表等形式，做出全面的归纳和总结。

10、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。

11、答：（1）总经理郭福错误在于:① 没有对公司人力资源费用进行预算审核和支出控制，导致销售额下降而费用没有降低；② 面对公司的亏损，没有与他人探讨，更没有深入分析原因，而是凭主观臆断采取行动；③ 盲目裁员，没有考虑不同部门间的区别，要求所有部门都必须裁减 10%。
（2）郭福摆脱困境的对策：
作为总经理，郭福应进行深入分析，找到真正原因，并采取相应的措施。通过对案例进行分析，找到导致销售额下降而费用没有降低的原因是：没有对公司人力资源费用进行预算审核和支出控制，因此，建议郭福采取以下措施。
第一步，人力资源费用预算的审核
① 审核人工成本预算。具体方法是：注重内外部环境变化，进行动态调整；注重比较分析费用使用趋势；保证企业支付能力和员工利益。② 审核人力资源管理费用预算。首先要认真分析人力资源管理各方面活动及其过程，然后确定需要哪些资源、多少资源给予支持（如人力资源、财务资源、物质资源）。
第二步，人力资源费用支出的控制
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在既定的标准内完成目标。③ 差异的处理。如果预算结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，进行全面的分析，并做出进一步调整，尽量消除差异。

12、答：

（1）事业部制结构的主要缺点是：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。

（2）李总究竟该怎么办呢？

李总应该重新考虑一下，三个事业部的设置存在怎样的问题。产生这样的结果，原因在于三个事业部之间的生产、销售业务存在重叠的地方，李总需要重新划分三个事业部，合并相同、相似的职能。

13、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：

a.提高了企业管理的专业化程度和专业化水平；

b. 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；

c. 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；

d. 有利于提高各职能专家自身的业务水平；

e. 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：

a. 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；

b. 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；

c.机构复杂，增加管理费用，加重企业负担；

d. 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；

e. 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：

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。

④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。

(3)对总裁在两次职权划分时的失误分析如下：

①第一次划分职权时，周总没有考虑稳定性与灵活性的原则、目标统一性原则以及分工协作原则。这样职权划分过于宽松，权力下放范围太人（重要的人事、采购等职能），容易造成：

a. 各部门的经营活动太过自由，逐渐脱离总部的管理，背向企业的战略发展方向；

b. 各部门经理职能重叠，协调困难，使得人力重复安排，物力重复使用。

在采取事业部的组织结构时，要做到有的放矢，做到分权与集权相统一，既保证一定的总部控制力，又要能调动各部门经理的积极性。

②第二次划分职权时，周总没有考虑集权与分权相结合的原则、统一指挥原则以及责权相对等原则。这次职权划分过于严谨，下放的权力太少（如不应把新产品的研究与开发，营销战略的制定这两项权力收回等），没有发挥事业部制的优点。

a. 权力人少，自由不够，各部门经理无法尽情发挥自己的能力，从而极大的打击了他们的积极性；

h. 没有解放总部的压力，总经理没有摆脱日常事务，无法集中精力思考企业的战略问题。

事业部是根据产品性质不同划分的，如果把新产品的研究与开发权力收回，很难发挥事业部制的效果，另外不同产品有其针对性的营销战略，这两项工作下放到各部门会取得更好的效果。

14、答：(1)原有的组织结构存在的问题主要有：

①分工不合理，职位系统不清晰而造成上下左右职责关系的不明确；

②信息系统不流畅，沟通不良；

③决策周期长，行动迟缓，效率低下；

④机构臃肿，人浮于事；

⑤本位主义严重，部门之间协调困难。



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

(2)制约组织结构的因素包括：企业环境、企业规模、企业战略目标和信息沟通等。本案例采取的是局部调整策略。具体表现在：

①废除了处、科体制，原技术、事务部门的部、处、科等金字塔式的纵向组织结构，经过改革，成为没有层次的扁平的组织，减少了信息传递的层次，有利于信息及时传递，缩短决策周期。

②把原有部门中的2～3个处合并建成工作室，而各工作室之间根据各个时期的任务不同，临时建立各种相应的工作小组。精简组织机构，这样有利于组织协调。

15、（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　（3分）

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）（3分）

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）（3分）

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）（1分）

（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）　（2分）

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）（2分）

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）（2分）

C. 由于国家法定的制度工时数＝（365－11－104）×8＝2000（工时/人年）　（2分）

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。　（2分）

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<br>（一）概述<br>（二）工作职责<br>1、负责人力资源发展规划的制定与完善。<br>2、负责人力资源管理系统的建立与完善。<br>3、负责人员的招聘与人才的储备。<br>4、负责公司劳资管理，并按绩效考核情况实施奖罚。<br>5、负责各种绩效管理制度的制定。 | | | |



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

| |
|---|
| 6、负责处理员工劳动关系<br>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<br>1、所受监督：总经理<br>2、所施监督：下属人力资源管理人员<br>（二）与其他岗位关系<br>1、内部联系<br>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 1：oo～5：30 | | | | |
| 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 | | | | | |

3、参考教材 P20。

4、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；

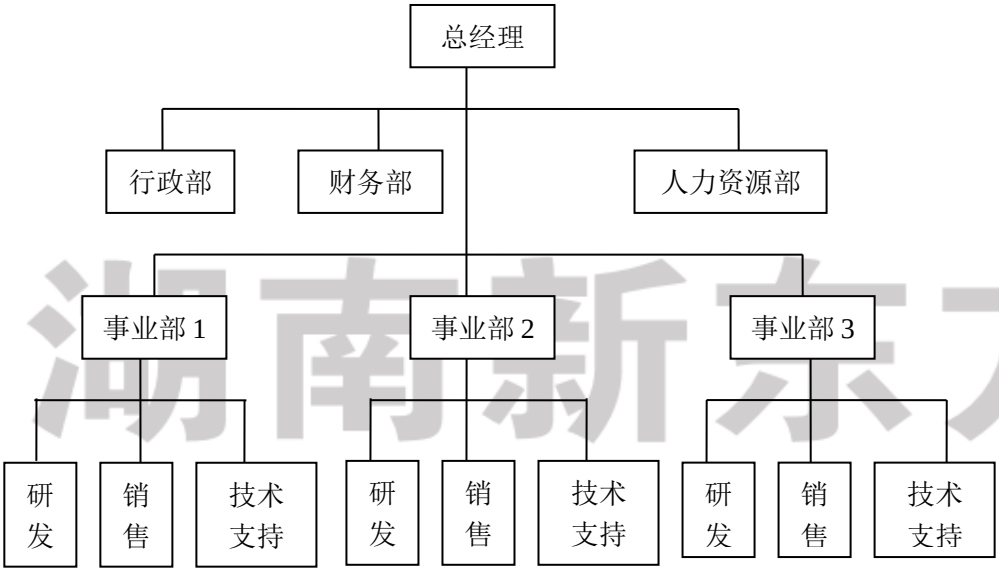
d. 各事业部经营责任和权限明确，物质利益与经营状况紧密挂钩。

（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。




湖南新东方教育培训中心
www.xdfpx.com