人力资源管理师专业能力巩固练习题（第八版）参考答案

【章节巩固练习题】二级人力（第八版）专业能力参考解析－第一章人力资源规划

反馈邮箱：331038640@qq.com

二、综合分析题（无需死背，重点看看答题分析和步骤）

1、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）

2、评分标准：

（1）组织的职能设计是根据组织目标来确定组织的基本职能及其构成。（2分）

它作为企业组织结构设计的首要步骤，包括企业的经营和管理职能的设计，如企业的市场研究、经营决策、产品开发、质量管理、营销管理、人事管理等职能的设计。（1分）

（2）组织职能设计的步骤和方法是：

1）组织职能设计的步骤

组织职能设计过程包括以下三个具体的步骤，其中职能分析是其核心内容。

①职能分析；（3分）

②职能调整；（3分）

③职能分解。（3分）

2）组织职能设计的方法

职能设计是在职能分析的基础上进行的，包括：

② 基本职能设计；（3分）

②关键职能设计。（3分）

3、评分标准：

（1）解决人员富余的主要途径：（每项2分，最高10分）

①永久性辞退某些员工。（2分）

②鼓励提前退休。（2分）

③让一部分员工接受培训。（2分）

④鼓励部分员工自谋职业。（2分）

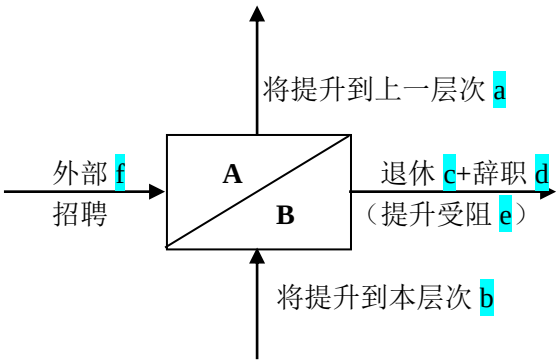
⑤减少员工的工作时间并降低工资水平。（2分）

⑥由多个员工分担以前只需一个或少数几个人就可以完成的工作和任务，企业按工作任务完成量计发工资等。（2分）

（2）制定人力资源规划的主要步骤：
①确认企业的总体发展战略和目标，明确其对人力资源规划的要求。（2分）
②根据企业发展的总体要求，进行人力资源需求预测。（2分）
③进行人力资源供给预测，包括两个方面内容：一是内部供给预测，二是外部人力资源供给预测。（2分）
④对人力资源供给和需求进行综合平衡，并编制人力资源规划。（2分）
⑤执行人力资源规划并实施监控。（2分）
（3）如何做好结构调整：（每项2分，最高10分）
①做好员工职业发展规划，设计合理的职业发展通道。（2分）
②根据企业发展战略做好核心人力资源规划，及时调整人力资源管理的重心。（2分）
③调整薪酬激励机制，将员工的个人发展方向引向与企业的发展方向一致的轨道。（2分）
④强化培训，打造适合企业发展需要的员工队伍。（2分）
⑤建立企业内部劳动力市场，优化内部人员流动机制。（2分）
⑥适当引进企业急需的核心人才，进一步优化内部人员结构，提高企业竞争力。（2分）

4、评分标准：
（1）人力资源管理需求预测的准备阶段包括以下四项工作程序：
①构建人力资源需求预测的三个子系统；（2分）
②分析人力资源预测的环境与影响因素；（2分）
③对各类工作岗位人员进行详细的分类；（2分）
④各类数据资料的采集与初步处理。（2分）
（2）人力资源需求预测可设计以下几类调查表（每项1分，最高10分）
1）企业产品产量、工业总产值、税金、利润、销售收入、资产、能源消耗量调查表；
2）预测期企业产量、产值、销售收入、利润调查表；
3）企业总成本和人工成本统计表；
4）企业投资情况调查表；
5）新产品研发项目情况调查表，新产品研发费用结构及获奖情况调查表；
6）企业人员数量、结构（学历、职称、年龄等）统计表；
7）企业各类人员变动情况统计表，各部门人员流动情况调查表；
8）企业人员培训情况调查表；
9）企业各类产品分工种工时定额统计表，各类产品工时定额及产品产量统计表；
10）企业分工种废品率、废品损失统计表；
11）企业人员工时方面的统计表，如出勤率、作业率、工时利用率统计表等；
12）设备变动情况调查表。
13）企业各类产品分工种工时定额统计表；
14）企业各类产品工时定额及产品产量统计表；
15）企业分工种废品率、废品损失统计表。
16）企业人员出勤率、作业率统计表等。

5、答：解题思路：
管理人员接替模型为：



等式：B＝a+e
用字母进行表示：
a 将提升到上一层次
b 将提升到本层次

c 退休
d 辞职
e 提升受阻
f 外部招聘
（注意区分：转换比例法、人员比例法、马尔可夫法、管理人员接替模型。）
1、2006 年现有人数，从图 1 中得知为：4、19、47、135、205　见㈠列；
2、2006 年年末人数，依据图 1 中数据，
　　根据公式：年末人数 = 现有人数—流出人数—退休人数—提升到上一层人数 + 外部招聘 + 下一级提升到本层人数
　　即：4-1-2+4=5；19-2-2-4+5=16；47-15-15-5+10+7=29；135-14-16-7+20=118（由高层至一般管理）见㈡列；
3、2007 年后备人才为 2006 年提升受阻人员，依据图 1 可得出：—、4、23、8、35 见㈨列；
4、2007 年现有人数应为 2006 年年末人数，根据：列㈡、㈣、㈤、㈨得出 2007 年接替模型如下：
　（解：
　1、增补人数=定员标准—现有人数+流出人员+退休人员+内部升任(提升到上级人员)，得出增补人数为：1、8、15、24、48 见㈥列，
　2、其中因题目要求“除一般管理人员通过外部招聘进行补充外，其他各层次管理人员一律从公司内部选拔”，所以直接主管所所增补的 15 人需由下一层可提升人员（一般管理人员中的后备人才 8 人）和外部招聘共同完成，即内部升任 8 人，外部招聘 7 人，即外部招聘人员为：—、—、7、24、31 见㈦列；
　3、内部升任为：　1、8、8、0、17 见㈧列）
5、2007 年提升受阻人员　本层提升受阻人员 = 本层后备人员 —提升到上一级人员，即：—、3、15、0 、18 见㈩ 列。

（2）该公司采取从内部选拔各层管理人员的策略，与外部招聘相比，具有以下优点:
①选人的准确性高。从招聘的有效性和可信性来看，由于对内部员工有较充分的了解，如对该员工过去的业绩评价资料是较容易获得的，管理者对内部员工的性格、工作动机，以及发展潜能等方面也有比较客观、准确的认识，使得对内部员工的全面了解更加可靠，提高了招聘的成功率。(1 分)
②员工的适应性快。从运作模式看，内部员工更了解本组织的运营模式，与从外部招募的新员工相比，他们能更快地适应新的工作。(1 分)
③对员工激励性强。从激励方面来分析，内部招募能够给员工提供发展的机会，强化员工为组织工作的动机，也增强了员工对组织的责任感。尤其是各级管理层人员的招募，这种晋升式的招募往往会带动一批人作一系列晋升，从而鼓舞员工士气。同时，也有利于在组织内部树立榜样。通过这种相互之间的良性互动影响，可以在组织中形成积极进取、追求成功的氛围。(1 分)
④招聘的费用低。内部招募可以节约大量的费用，如广告费用·招聘人员与应聘人员的差旅费等，同时还可以省去一些不必要的培训项目，减少了组织因岗位空缺而造成的间接损失。(1 分)

(3)公司对晋升受阻的人员应做好以下工作:
①进行一次“一对一”的面谈，就有关升迁问题深入交换意见，鼓励他们继续努力工作和学习全面提高自身素质;(2 分)
②为他们提供更加宽松的发展空间，为他们提供更多的培训或深造的机会；（2 分）
③给他们压“重担”，活当扩大他们的工作范围，让其承担更多更重要的责任，在可能的情况下，即使不升职也可以提高他们的薪资等级。（2 分）

6、答
　（1）、该企业在进行人力资源内部供给预测时，可以采取哪些方法?
企业内部供给预测的方法：①人力资源信息库：技能清单，管理才能清单；②管理人员接替模型；③马尔可夫模型。
（2）、影响该企业外部人力资源供给的因素有哪些?
影响企业外部劳动力供给的因素：①地域性因素；②人口政策及人口现状；③劳动力市场的发育程度；④社会就业意识和择业心理偏好。
（3）、根据转换比率分析法计算，该企业 2011 年需要增加管理人员多少人?
销售额每增加 1000 万元，需增加管理人员、销售人员和客服人员共 40 名，预计 2011 年销售额比 2010 年销售额

增加 1000 万元，所以管理人员、销售人员和客服人员共增加 40 名。管理人员、销售人员和客服人员的比例是 1:5:2，所以需增加管理人员 40 × (1/8) = 5(人)。

（4）、根据马尔可夫模型法计算，该企业 2011 年业务主管的内部供给量为多少人?

根据表格内容可知每年留在业务主管一职的概率是 0.7，期初业务主管有 10 人，所以有 10 × 0.7 = 7(人)留在业务主管一职。同时每年还有 0.1 概率的业务员晋升为业务主管，期初业务员有 100 人。所以有 100 × 0.1=10(人)会晋升为业务主管。所以业务主管的内部供应量为 7+10 = 17(人)。

（5）、P94

应提出以下具体的对策：

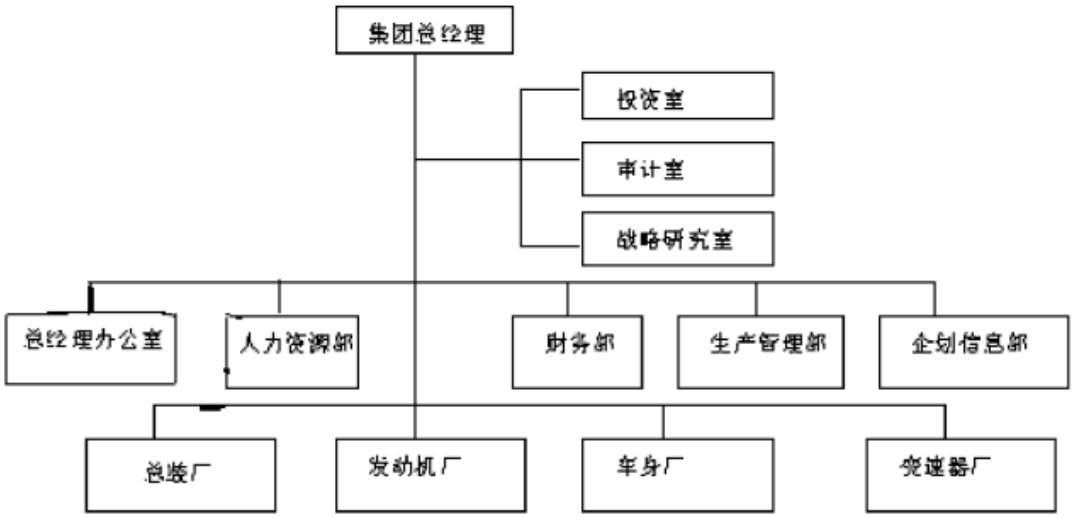
- 查明公司业务主管离职率高的原因，采取必要的措施尽快地降低离职率；
- 加大对公司业务员的培训力度，使他们尽快地晋升为业务主管；
- 采用多种方式，广开人员补充的渠道，吸引更多的专业人才填补业务主管的岗位空缺。

7、答

(1)该集团适合采用哪种组织结构模式?请设计其组织结构图. 并说明理由. (10 分)

答：该汽车集团可以采用事业部制组织结构模式。（2 分）

事业部又称分权制结构，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决策经营，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。各事业部在经营管理方面拥有较大的自主权，实行独立核算，自负盈亏，并可根据经营需要设置相应的职能部门，总公司主要负责研究和制定重大的方针、政策、掌握抽资、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。



该集团下属有很多分厂，各个分厂实行厂长负责制，独立核算，分别构成各个独立的利润中心，因此，可以分成四个事业部：总装厂、发动机厂、车身厂和变速器厂，其组织结构如下所示。

组织结构图评分标准：

层次分明，上下关系明确，结构完整，各 2 分，共 6 分，画到分厂一级即可。

(2)发动机厂适合采用哪种组织结构模式? 请设计其组织结构图，并说明理由。(10 分)

答：模拟分权组织结构是指根据生产经营活动连续性很强的大型联合企业（如钢铁企业、化学工业企业等）内部各组成部分的生产技术特点及其对管理的不同要求，人为地把企业分成许多“组织单位， 并将其看成是相对独立的生产经营部门，赋予它们参与可能大的生产经营自主权，让它们拥有职能机构，使每一单位负有”模拟性的盈亏责任，实现模拟的独立经营、独立核算，以调动其生产经营积极性利主动性，达到改善整个企业生产经营管理的目的的组织结构。

发动机厂的经营活动连续性很强，可以采用模拟分权组织结构，将发动机厂分为研发中心、生产中心和销售中心三个组织单位，其组织结构如图 2 所示。

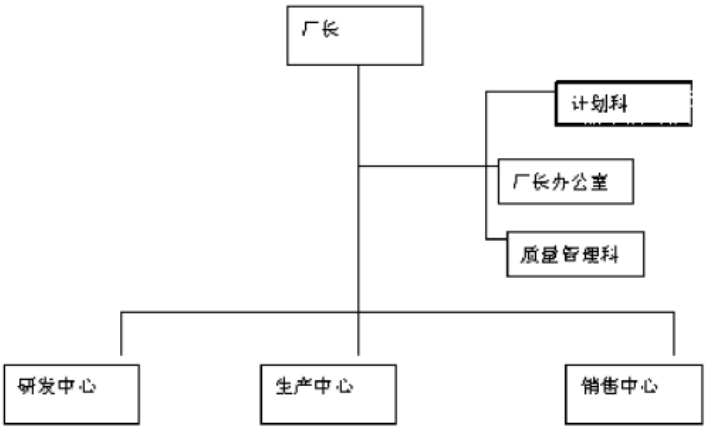


图 2　发动机厂组织结构图（6 分）

组织结构图评分标准：

层次分明，上下关系明确，结构完整，各 2 分，共 6 分。

8、评分标准：

（1）完整、合理的组织机构变革包括组织诊断、实施变革和组织评价三大程序，其主要工作步骤是：

①分析问题：明确存在的问题，提出组织改革的目标；（2 分）

②组织诊断：采集数据资料对组织结构进行分析诊断；（2 分）

③设计变革方案：提出若干可行的变革方案以供选择；（2 分）

④确定实施计划：明确方法步骤、措施和工作重点；（2 分）

⑤评价效果：评价组织变革效果并分析存在的问题；（2 分）

⑥信息反馈：及时掌握各种相关信息，并修正变革方案。（2 分）

（2）组织机构变革是一项既复杂又细致的工作，需要认真论证，并且做到：

①组织机构变革方案要经过仔细研究；（2 分）

②尽可能地先进行试点，再逐步推广；（2 分）

③建立健全和完善各种规章制度，以及相关的配套工作。（2 分）

9、评分标准：

（1）该公司组织结构发生的新变化：

①在组织结构模式上进行变革，以新型的企业网络组织，取代了原有的矩阵式的组织结构，从而克服了矩阵制存在的种种缺点，如成员位置不固定，有临时观念，有时责任心不够强；人员受双重领导，有时不易分清责任等等。（2 分）

②新的企业网络型组织结构，公司组织结构更加充满活力，即具有更大的灵活性、虚拟性、动态协作性、组织柔性、信息交互性、无边界性、多元化和结构扁平化。（2 分）

③减少了管理层次，精简了组织人员。如撤消了特别委员会和地区经理这一层级。同时，减少了董事会的名额，从 15 人压缩到 7 人。（2 分）

④明确了各个层级职责和权限，由 12 位业务集团总裁在特定地区对其管理的产品负有完全的利润责任。即全球战略领导被明确的置于执委会一级，运营绩效则是业务集团的直接责任，从根本上解决了董事会管得过宽，“使自己过多地卷入了运营”，而不能集中精力研究企业发展的战略问题。（2 分）

⑤进一步健全并完善该公司的组织机构。如建立了国际网络创新中心，由中心的专家负责集团的研究和发展工作；设置了产品和品牌网络（国际业务小组），负责在全球范围内协调品牌和营销。（2 分）

（2）启示：

①企业组织结构是完成企业目标的基石，科学合理的组织结构能够将企业一切可供利用的资源整合起来，对其进行优化分配，从而发挥资源利用的整体优势，实现价值的最大化。因此，企业要想在激烈市场竞争中克敌制胜，就必须高度重视企业组织结构变革。（2 分）

②“现代社会唯一不变的就是变化”，一个企业组织结构设置好之后并不是一成不变的。处在经济全球化快速变革的时代，企业必须从所处的外部环境和内部条件出发，适时地进行组织结构的变革，才能适应市场环境的剧烈变化，应对竞争对手的挑战。（2 分）

③该公司采用较为稳妥的“计划式”组织变革模式，提出了“杰出绩效塑造计划”，采取“网络型组织结构”的新模式，有计划、分阶段、循序渐进地完成了组织结构的变革。现代组织设计理论主张尽量采用计划式的组织变革模式。（2 分）

④实践证明，在市场经济条件下，采用以工作和任务为中心设计部门结构的方法，如矩阵制，其适用范围十分狭小；而采用以成果－利润为中心设计部门结构的方法，具有更强适应性，如企业网络型组织。

10、答

（1）该公司在企业人力资源管理方面目前存在哪些问题？（10 分）

答：该公司主要存在的问题：

（1）公司组织内部的横向管理十分薄弱，每个部门各自为政，相互之间互相协调困难，遇到交叉性问题，就都“矛盾上交。直接反映到总经理，使贾总越来越感到力不从心（2 分）

（2）公司各个部门的职责不清，导致出现问题无法追究相应责任，制定的战略规划也不能贯彻执行；（2 分）

（3）公司原有管理人员的素质不符合公司的发展要求，但由于是亲戚和朋友关系，给管理层人员的调整和撤换带来的困难；（2 分）

（4）导致公司出现（有米无法下锅）困境，其根本原则在于：公司没有对人力资源管理工作给予足够的重视，没有根据公司总体发展战略的要求，对公司人力资源做出全面的规划；没有对现有人员的素质和构成及时地分析、预测和调整；（2 分）

（5）缺乏合理的绩效考核体系，公司人力资源部门单纯依靠上级考评来对所有员工进行绩效考核，不能达到择优淘汰的目的。（2 分）

（2）请根据该公司存在的主要问题，提出具体的解决方案。（10 分）

答：（1）对公司的组织结构进行必要的调整，根据业务范围和职能的同类性和关联性，将公司原有职能部门划分为若干职能中心，如财务中心，人力资源中心、企管中心和技术中心等，每个中心由一名副总经理负责分管，适度归并职能部门，压缩决策层的管理幅度，缓解总经理的压力（2 分）

（2）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，明确各部门的范围和业务分工，界定各个部门之间协作关系（2 分）

（3）在完善公司总体发展战略规划基础上，制定公司的人力资源规划，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。（2 分）

（4）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。（2 分）

（5）在上述各种工作健全完善的基础上，通过公司内、外部招聘等多种渠道，采用多种方法选拔和培养一批专门人才，逐步替代不合格的中高层业务主管，从而逐步建立一支具有竞争优势的高素质的员工队伍。（2 分）

11、评分标准：

（1）企业人力资源内部供给预测的基本方法：

①人力资源信息库　　（2 分）

人力资源信息库针对企业不同人员，又可以分为：

a.技能清单　　（1 分）b.管理才能清单　（1 分）②管理人员接替模型（2 分）③马尔可夫模型（2 分）

（2）应对企业人力资源短缺的措施：（每项 2 分，最高 10 分）

①将符合条件，而又处于相对富余状态的人调往空缺职位。　（2 分）

②如果高技术人员出现短缺，应拟定培训和晋升计划，在企业内部无法满足要求时，应拟定外部招聘计划。（2 分）

③如果短缺现象不严重，且本企业的员工又愿延长工作时间，则可以根据《劳动法》等有关法规，制定延长工时适当增加报酬的计划，这只是一种短期应急措施。（2 分）

④提高企业资本技术有机构成，提高劳动生产率，形成机器替代人力的格局。　（2 分）

⑤制定聘用非全日制临时工计划，如返聘已退休者，或聘用小时工等。（2 分）

⑥制定聘用全日制临时工计划。（2 分）

12、评分标准：

（1）为了满足企业人力资源管理的需求，应当编制以下人员计划：

①人员配置计划；　（1 分）

②人员需求计划；　（1 分）

③人员供给计划；　（1 分）

④人员培训计划；　（1 分）

⑤人力资源费用计划；　（1 分）

⑥人力资源政策调整计划。　（1 分）

（2）上述计划的关系是：

①企业的人员配置计划要根据企业的发展战略，结合企业的工作岗位分析所制作的工作岗位说明书和企业人力资源盘点的情况来编制；　（2 分）

②人员需求预测计划的形成必须参考人员配置计划；　（2 分）

③人员供给计划是人员需求计划的对策性计划；　（2 分）

④人员供给计划的实现需要人员培训计划的支持；　（2 分）

⑤人力资源费用计划的编写要以其他人员计划为基础。（2分）

（3）为了确保上述计划的有效实施，应当：

①编制人力资源政策调整计划；（2分）

②对执行上述计划的风险进行评估并提出对策。（2分）

13、答

2010年钳工岗位人员需求人数

=（164.255×1415+271.377×1054）×(1+0.09%)÷(2000×98.6%×90.2%×128%)

=227.917≈228(人)

但实际上，钳工当年的人数为239人，这就是说，钳工富余11人(239-228=11)。

解决富余人员途径：参考教材P95 （7点）

14、答：

(1)该公司应按照下列步骤制定人力资源规划：

①收集有关信息资料。人力资源规划的信息包括组织内部信息和组织外部环境信息。组织内部信息主要包括企业的战略计划、战术计划、行动方案、本企业各部门的计划、人力资源现状等。该公司人力资源部在制定人力资源规划时应和各部门密切合作，认真分析各部门今后发展方向，人才变动情况，使人力资源规划为企业战略的实现提供优秀的人才队伍。

组织外部环境信息主要包括今后荷兰的整体经济走向，该行业在荷兰的发展趋势，是否得到政府的支持，荷兰人口结构和生活习惯的变化等。

②人力资源需求预测。人力资源需求预测包括短期预测和长期预测，总量预测和各个岗位需求预测。该公司需要做出以下预测：a. 通过计算企业现在需要员工总数和实际拥有员工数，预测现在企业需要补充的员工数量；b. 在现实人力资源需求预测的基础上，结合企业发展战略估计企业未来需要的员工数量；c. 在对未来经济走向，行业竞争，人口因素等分析的基础上，以及荷兰人不喜欢从一个地点移到另一个地点的习惯，预测可能会流失的员工；d. 总结以上预测，得出企业人力资源净需求量。

③人力资源供给预测。人力资源供给预测包括组织内部供给预测和外部供给预测。外部供给预测主要根据荷兰现今人口总量和人口结构，估计未来劳动力的数量。再结合荷兰的教育水平，该企业对人才的吸引力等因素，预测该企业可招到的员工数量。最后，根据上两步的预测，得出人力资源净供给量。

④分析企业人力资源供求情况。结合人力资源需求和预测，设计企业人力资源规划。要注意这里所说的人力资源量既包括人员数量，又包括人员的质量、结构，即既要确定“需要多少人”，又要确定“需要什么人”，数量和质量要对应起来。这样就可以有针对性地进行招聘或培训，为组织制定有关人力资源的政策和措施提供了依据。

(2)工作丰富化(Job Enrichment)是在岗位现有工作的基础上，通过充实工作内容，增加岗位的技术和技能的含量，使岗位的工作更加多样化、充实化，消除因从事单调乏味工作而产生的枯燥厌倦情绪，从心理生理上满足员工的合理要求。由于荷兰工人在工作生涯中，并不习惯从一个地点移动到另一个地点，员工的工作调动很是困难，所以工作丰富化对荷兰工人尤为重要。

为了使岗位工作丰富化，还应注重考虑达到以下**五个方面的要求**：

①任务的多样化，尽量使员工进行不同工序设备的操作或者多种不同性质的工作，实现“一专多能”。

②明确任务的意义，使员工明确完成本岗位任务的重要作用和实际意义。

③任务的整体性，使员工了解本岗位所承担的任务与单位的总任务、总目标、总过程的关系，组织的总目标是什么，本部门的目标是什么，本岗位的目标是什么。

④赋予必要的自主权，在确保单位总目标和部门分目标实现的前提下，员工可以自行设定中短期的工作目标和任务，提高员工的责任感和激励度。

⑤注重信息的沟通与反馈，上级应当及时将有关信息向下级传输，下情要通过一定管道上达，通过必要的沟通和反馈，员工不但可以获得各种有关信息，特别是自己工作成果方面的信息，也能将所思所想、所遇到的困难和问题，及时反馈到直接主管，促进上级领导作出正确的决策。

15、答

2010年数控机床操作工岗位人员需求量

=(52.785×1415+87.21×1054) (1+0.09%) / (2000×128%×90.2%×98.6%)

=73.243≈73(人)

2010年数控机床操作工的实际人数是68人，这说明数控机床操作工还欠缺5人(68-73=-5)，这个工种的工作有些吃紧，因此，工人在实际工作中需要加班加点才能完成生产任务。

解决人员短缺的途径：参考教材P95 （6点）

附：预测某一工种岗位人员的需求人数，通常利用以下公式进行预测：

(1) 定额完成率=实际完成定额工时总数/实作工时总数。

(2) 实作工时总数 = 制度工时总数 – 缺勤工时总数 – 非生产工时总数 – 停工工时总数 + 加班加点工时总数，或者 – 制度工时总数 × 工时利用率 + 加班加点工时总数。

(3) 工时利用率 = 作业率 × 出勤率

(4) 出勤率 = 出勤工时/制度工时。

(5) 作业率 = 实作工时/出勤工时。

(6) 需求人数 = 计划定额工时总数 × (1 + 废品率)/(2000 × 出勤率 × 作业率 × 定额完成率)。

16、评分标准：

（1）该公司组织结构存在的主要问题是：（每项 2 分，最高 6 分）

①三个高层管理者分权不当，如两个副总之间的工作分工不尽合理，总经理直接分管三个产品部、四个职能部门，不能集中精力考虑企业管理的战略问题；（2 分）

②党群工作部、行政部、办公室等部门的工作性质相似，职能易有重叠之处；（2 分）

③权力过于集中于上层领导，各生产部门缺乏必要的生产经营自主权；（2 分）

④产品设计、生产与销售由职能部门和生产部门分别承担，职能与业务部门缺乏合理分工与协作，难以根据市场的需求，有效进行产品研发、生产和销售。（2 分）

（2）组织结构应进行如下调整：（每项 2 分，最高 6 分）

①权力下放：参照模拟分权制组织机构形式，在原有的三个产品部的基础上，按产品组建三个相对独立的事业部，总公司高层管理者主要负责重大问题的决策，并通过利润指标对各事业部进行控制；（2 分）

②精简总部机构：将某些职能及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，设置产品研发、生产、销售部门；（2 分）

③可以将党群工作部、办公室、行政部等部门进行合并，成立新的行政办公室；（2 分）

④明确规定各个职能和业务部门的职责范围、业务分工和权限，保证各事业部实行高度专业化经营。（2 分）

（3）顺利推进组织变革的主要措施包括：（每项 2 分，最高 6 分）

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 分）

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，适应组织变革之后岗位的新要求；（2 分）

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，正确规范岗位人员的工作活动；（2 分）

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。（2 分）

17、答：

(1)该摄影公司艺术部采取了以下方法进行工作设计：

①工作扩大化。具体包括以下几点：将属于分工很细的操作合并，由一人负责一道工序改为几个人共同负责几道工序，如艺术部以前是每个人负责所有照片的挑选，改为现在分成两个小组，分别负责普通艺术照和婚礼肖像照；在单调的作业中增加一些变动因素，原来由主管负责修复有问题的照片改为每个工人负责自己的工作质量，一旦出现错误直接返同给本人，主管不再负责修复。

②工作丰富化。工作丰富化是指在岗位现有工作的基础上，通过充实工作内容，增加岗位的技术和技能的含量，使岗位的工作更加多样化、充实化。如改进工作设计后，让员工负责从照片挑选、修复到直接和顾客交流，使员 T 的任务多样化，让他们明确任务的意义，工作的作用。而且员工在整个工作中有了很大的自主权。

③考核绩效科学化。艺术部工资支付方式在原有数量基础上乘工作难度系数，工作难度越高，系数也越大，工资也越高。从而使该部门工资考核更加公平、合理。

(2)工作设计后，员工因从事单调乏味工作而产生的枯燥厌倦情绪得以消除，现在的工作任务更具挑战性，员工工作热情高涨；解决了工作难度大工资低，工作难度小工资高的扭曲现象，使得工资考核更加科学，合理；管理人员从繁琐的具体事务中脱离出来，可以全心的参与管理，极大地提高了管理效率，促进了组织的良性循环。

18、（人员比率法）评分标准：

（1）以下每种方法 1 分，最高 10 分。

①人力资源需求预测的定性方法包括：

经验预测法；（1 分）

描述法；（1 分）

德尔菲法。（1 分）

②人力资源需求预测的定量方法包括：

转换比率法；（1 分）

人员比率法；（1 分）

趋势外推法；（1 分）

回归分析法；（1 分）

经济计量模型法；（1 分）

灰色预测模型法；（1分）
生产模型法；（1分）
马尔可夫分析法；（1分）
定员定额分析法；（1分）
包括：A.工作定额分析法；（1分）
B.岗位定员法；（1分）
C.设备看管定额定员法；（1分）
D.劳动效率定员法；（1分）
E.比例定员法；（1分）
计算机模拟法。（1分）

（2）可应用人员比率法，按照以下步骤进行计算：
①生产效率不变、组织结构不变，表示明年该部门技能操作人员、专业技术人员和管理人员的人数比例一直稳定在6：3：1。（1分）
②根据业务规划需要补充的专业技术人员数＝60×（3/6）＝30（人）；（1分）
明年该部门需要补充的技术人员总数＝30＋15＝45（人）。（2分）
③根据业务规划需要补充的管理人员数＝60×（1/6）＝10（人）；（1分）
明年该部门需要补充的管理人员总数＝10+8+5＝23（人）。（2分）
即：该部门明年专业技术人员和管理人员的需求量分别为45人和23人。（1分）

19、答案：
（1）明年人员补充规划（见下表）

明年人员补充规划

	①	②	③	④
生产及维修工人	850	850×8%=68	850+850×5% 893	893-(850-68)=111
文秘和行政职员	56	56×4% 2	56+56×10% 62	62-(56-2)=8
工程技术人员	40	40×3% 1	40+40×6% 42	42-(40-1)=3
中层与基层管理人员	38	38×3% 1	38	38-(38-1)=1
销售人员	24	24×6% 1	24+24×15% 28	28-(24-1)=5
高层管理人员	10	10×1% 0	10	10-(10-0)=0
合计	1018	73	1073	128

①——现有人员数量；②——可能离职人员数量；
③——预测期人员总需求；④——必须增补人员数量。

（2）**人力资源规划的制定流程**
了解本企业的发展战略，收集本企业经营环境的相关信息。
1） 盘点现有人力资源：
核查人力资源的数量、质量、结构及分布状况。这一部分工作需要结合人力资源管理信息系统和职务分析的有关信息来进行。
2）人力资源需求预测：
这一步工作与人力资源核查可同时进行，主要是根据企业的发展战略规划和本企业的内外部条件选择预测技术，然后对人力资源需求的结构和数量、质量进行预测。
人力资源需求预测的方法分两类：即直觉预测方法（定性预测）和数学方法预测（定量预测）。
3）人力资源供给预测：
人力资源供给预测也称为人员拥有量预测，是人力资源预测的又一个关键环节，只有进行人员拥有量预测并把它与人员需求量相对比之后，才能制定各种具体的规划。人力资源供给预测包括两部分：一是内部拥有量预测，即根据现有人力资源及其未来变动情况，预测规划各时间点上的人员拥有量；另一部分是对外部人力资源供给量进行预测，确定在规划时间点上的各类人员的可供量。
4）起草计划匹配供需。起草计划匹配供需包括：
①确定人员需求量。这步主要是把预测到的各规划时间点上的供给与需求进行比较，确定人员在质量、数量、结构及分布上的不一致之处，从而得到纯人员需求量。
②制定匹配政策以确保需求与供给的一致。这步实际是制定各种具体的规划和行动方案，保证需求与供给在规划各时间点上的匹配。主要包括：人员配置计划、人员需求计划、人员供给计划、人员培训计划、人力资源费用计划等具体行动方案。
5） 执行规划和实施监控。
6） 评估人力资源规划。

20、（马尔科夫模型）答：
答案：（1）表1中的数据可以说明：

①到 2013 年年初，公司区域经理有 80%还在原岗位上，有 20%离职；　（1 分）

②到 2013 年年初，分公司经理有 75%留在原岗位上，有 5%晋升为区域经理，有 5%下降为经营部经理，有 15%离职；　（1 分）

③到 2013 年年初，经营部经理有 85%留在原岗位上，有 3.5%晋升为分公司经理，有 11.5%离职；（1 分）

④到 2013 年年初，业务主管，有 70%留在原岗位上，有 2.6%晋升为经营部经理，有 27.4%离职；（1 分）

⑤到 2013 年年初，服务人员有 83%留在原岗位上，有 2.5%晋升为业务主管，有 14.5%离职。（1 分）

上述分析可以看出，区域经理的离职率为 20%，而业务主管的离职率高达 27.4%，说明该公司人事部门应当对这两类岗位将会出现人员短缺的现象，引起高度重视。　（1 分）

具体解决的办法：

①区域经理的离职率虽然较高（为 20%），但可更多从下一级岗位的后备人才中加以选拔补充，亦可以适度从公司外部来招聘。　（2 分）

②由于业务主管的离职率过高，工作的重点应当有所偏移，人事部门应当查明业务主管的离职率过高的原因，并提出具体的对策。　（2 分）

③公司还可以采取以下措施，解决该岗位人员短缺的问题；

A.加强对公司服务人员中待提拔后备人才的培训力度，积极创造条件，使他们尽快晋升到上一级岗位：业务主管；　（2 分）

B. 采用多种方式，拓宽人员补充渠道，吸引更多的专业人才填补到业务主管的岗位空缺中来。（2 分）

（2）表中第（1）~（6）栏内填写的数字每 2 处 1 分，但最高不超过 10 分。

表 2　　某公司 2008 年内部供给预测表

职位名称	2013 年期初人数	2008 年 1 月预测					
		区域经理（1）	分公司经理（2）	经营部经理（3）	业务主管（4）	服务人员（5）	离职人员（6）
区域经理	5	4					1
分公司经理	24	1	18	1			4
经营部经理	95		3	81			11
业务主管	266			7	186		73
服务人员	1560				39	1295	226
预计人员内部供给		5	21	89	225	1295	–

（3）、如果服务人员出现冗余，可以通过哪些途径来解决冗余人员的问题？（供过于求的措施）

21、（转换比率法）解：

$$\text{计划末期需要的员工数量}=\frac{\text{目前的业务量}+\text{计划期业务的增长量}}{\text{目前人均业务量}\times(1+\text{生产率的增长率})}$$

$$\text{2015 年需要的教师数量}=\frac{15\,000+1\,800}{20\times(1+0.05)}=800\text{（人）}$$