【章节巩固练习题】一级人力（第八版）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：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、影响企业人力资源管理战略的内、外部因素包括哪些？25

答：1）外部环境因素：①劳动力市场的完善程度；②政府劳动法律法规的健全程度；③工会组织的作用；
2）内在条件因素：①企业文化；②生产技术；③财务实力。

3、企业文化包括哪些类型？各有什么特点？P28-29

答：

企业文化类型	特点
家族式企业文化。	强调人际关系，企业如同一个大家庭,彼此关心爱护,忠心敬业,发扬企业良好传统。
发展式企业文化：	强调创新和创业，企业组织比较松散，非正规化，一切注重发展与创新；
市场式企业文化：	强调市场导向，以产品为中心，强调员工按时按质量完成工作任务和经营目标；
官僚式企业文化：	规章至上，凡事循规蹈矩，要求员工有章可守、有法可依。企业强调组织结构正规化，企业管理追求稳定性和持久性。

4、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

5、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。

6、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

7、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。

8、企业集团管控的基本模式有哪几种？其管理目标和人力资源管理策略各有什么特点？P53 表 1-5

财务管控型、战略管控型、运营管控型

管控	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	直接对具体的人力资源管理操作进行控制

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

		政策	
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

9、简述企业集团集团组织结构的影响因素。P65 从集团总部的层面分析，企业集团管控模式的影响因素有哪些？P68

答：

企业集团集团组织结构的影响因素：

影响集团组织结构变化的外在因素主要有市场竞争、产业组织政策和反垄断法。

影响企业集团组织结构变化的内在因素主要包括共同投资、经营范围和股权拥有。

从母公司层面来看，企业集团管控模式的影响因素有：

集团类型、集团战略、业务主导度、集团规模、企业生命周期阶段、母公司管理成熟度、企业文化集权程度、企业家领导风格、集团信息化水平。

10、简述独立型职能部门的特点。P77

答：

优点：各职能部门职责明确，层次清楚，一般不会发生偏袒某个成员企业的现象。

缺点：难以在短期内形成一个指挥灵活、效率高的强有力的集团管理系统。

11、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。

12、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。

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、企业集团总部组织职能再造分析。P95

答：集团总部主要职能再造需从以下几个方面来进行分析：

（1）对于重复的职能要精简；

（2）对于管理层次过少导致管理幅度过大的情况，如有必要，则设置中间管理人员，实现上下级之间的有效沟通。

（3）对于职能划分不合理的结构要重新分析职能，把相近职能放在同一部门；
（4）对于组织职责不清的情况，要在分析基础上严格界定各部门职责；
（5）对于不同职能体系但放在同一部门的组织或岗位，应根据流程或职能的需要重新划分部门，随着集团发展的需要，按照职责明确的原则，就应该把财务和供应职能设置在不同的部门内。

15、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人才的开发与利用是企业集团总部保持核心竞争力的关键，正确处理总部组织结构再造后人员变动带来的影响也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，争取早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。

16、人力资本有哪些基本特征？P97
答：人力资本的基本特征主要有：
(1)人力资本是一种无形的资本；
(2)人力资本具有时效性；
(3)人力资本具有实效递增性；
(4)人力资本具有累积性；
(5)人力资本具有无限创造性；
(6)人力资本具有能动性；
(7)人力资本具有个体差异性。

17、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。

18、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。

19、简述人力资本战略实施的模式包括哪些？各有什么特点？　P111
答：人力资本战略实施的模式包括：
指令型。特点：高层领导指挥人力资本职能部门人员制定战略，然后强制下层管理者执行。缺点是战略制定者与执行者分享，因而往往会导致执行者缺乏积极性。
变革型。特点：高层经理重点考虑战略的实施问题。过份强调组织的体系结构，有可能失去战略的灵活性。
合作型。强调发挥集体智慧，采取各种手段使集团高层管理者参与战略制定、实施和控制的各个阶段。
文化型。特点：强调企业集团的所有员工都参与战略的制定与实施，使集团上下各成员企业的所有员工达成共识，战略实施迅速风险小，集团发展迅速，不足在于对员工素质要求高，战略的制定与实施耗费较多的人力物力和财力，独特鲜明的企业文化和价值观可能会掩盖某些问题和不足使企业付出一定的代价。。
增长型。制定与实施过程是自下而上的，关键是高层管理人员如何激励下层管理人员创造性地制定和实施战略。