【章节巩固练习题】二级人力（第八版）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、常见的部门组合方式有哪些？各有什么特点？在设计具体的职能部门时要注意哪些问题？P21-22

答：

（一）以工作和任务为中心的部门组合方式

1、模式：直线制、直线职能制、矩阵制(任务小组)

2、优点：具有明确性和高度稳定性。

3、缺点：组织中的每一个人往往只了解自己的工作和任务，很难了解整体的任务并把自己的工作和它联系起来。

4、应用范围：在企业规模较小时，这种结构模式能够有效地保证企业总体目标的实现，在外部环境变化不大时，能够适应环境的要求;而当企业规模较大或外部环境复杂多变时，员工的不安全感就会上升，企业的适应性就随之下降。

（二）以成果为中心的部门组合方式

(1) 模式：事业部制、超事业部制和模拟分权制

(2)事业部制特点：一般在大型企业中采用，它既能使每个自治单位了解自己的任务，又能了解整个企业的任务;既具有高度的稳定性，又具有较强的适应性。当一个企业规模很大且产品种类复杂或者分布区域很广的时候，采用事业部结构模式能够取得良好的效果，但须设置较多的机构，管理费用较多。

(3)模拟分权制特点：各个部门和单位，由于企业生产技术上的联系紧密，不能完全拥有自治权，但它有自己的管理机构，并用内部规定的转移价格来相互购买和出售，或进行利润和成本计算。适用：当一个大型企业的不同组成部分在生产、技术、经营业务方面有紧密联系时，模拟分权结构模式比较适用，但其明确性不强，实际工作中也不易真正做到以成果为中心。

（三）以关系为中心的部门组合方式

(1) 模式：多维立体组织模式，流程型和网络型组织结构

(2) 特点：从本质上说，它只是将上述的组织设计原则和方法加以综合应用，结合现代组织存在的环境和特点，运用现代信息系统、网络通信等先进的方法技术，对企业组织的流程进行再造，采用更加灵活性、多样性和机动性等组织结构模式进行企业组织的设计与变革，从而适应竞争激烈市场的变化，满足日益增长顾客的需要。

（四）进行职能部门设计时应注意的问题

1.企业组织机构的设置必须保证行政命令和生产经营指挥的集中统一。

在机构设置上要实行：

①首脑负责制

②正职领导副职，正副职之间是上下级的关系。

③一级管一级，即确立“指挥链”。各个管理层次实行逐级指挥和逐级负责，一般情况下不应当越级指挥。

④实行直线一参谋制。

2.部门的责权利必须对应一致。

①建立岗位责任制，明确规定每一管理层次、部门、岗位的责任和权力，以利于建立和健全正常的管理秩序。

②赋予管理人员的责任和权力要相对应，即有多大的责任，就要有相应大的权力。

③责任制度的贯彻落实，还必须同相应的经济利益挂起钩来，使管理人员尽责用权具有必要的动力机制。

3.执行和监督机构应当分设。

4.机构和人员应当精简。

2、企业组织机构出现哪些征兆时需要进行变革？可以采取哪些具体的变革方式？P27

答：

（1）企业组织结构需要变革的征兆主要有：

①企业经营业绩下降，

例如市场占有率缩小、产品质量下降、成本增高等。

②组织机构本身病症的显露，

如决策迟缓、指挥不灵、信息不畅、管理跨度过大等。

③员工士气低落，不满情绪增加，合理化建议减少等。

（2）企业组织机构变革的方式有：

①改良式变革；

②爆破式变革；

③计划式变革。

3、企业组织结构内部不协调主要有哪些表现?可采取哪些组织结构整合的对策?P28

答：
（1）企业组织机构内部不协调主要有以下几方面的表现：
①各部门间经常出现冲突；
②存在过多的委员会；
③高层管理部门屡屡充当下属部门冲突时的裁判和调解者；
④组织机构本身失去了相互协调的机能，全靠某个有特殊地位的人或权威来协调。

（2）组织结构整合的具体对策有：
①如果上述现象不是十分明显或不很严重，整合可以在原有机构分解的基础上进行，或对原有机构分解仅作局部调整，重点放在协调措施的改进上；
②如果上述现象非常严重，则应按机构分解的基本原则和要求重新分解机构，在此基础上再作整合。

4、简述程序分析的具体分析工具的含义和适用范围。P37
答：工作岗位设计方法研究具体应用的技术包括下列分析工具：
(1)程序分析。
程序分析是以生产过程中的作业、运输及检验等环节为对象，通过对生产程序中的每项作业和运输的比较与分析，剔除不合理的部分，重新合理地安排生产程序，将人力、物力耗费降到最低限度，以提高岗位工作的综合的方法。它具体采用了以下分析工具：
①作业程序图。
作业程序图是显示产品在加工制作过程中，各个作业以及保证其效果的检验程序的图表。它能全面显示出在生产过程中原料投入、检验及全部作业的顺序。作业程序图的作用在于提供整个生产工作程序的概貌和程序中各作业相互间的关系，使研究人员易于发现问题。
②流程图。
流程图是显示产品在加工过程中，操作、检验、运输、延迟、储存等全部子过程的图表。由于它比操作程序图更具体更详细，常被用于分析研究某种产品、某一零部件或一项工作任务的加工制作过程。
③线图。
线图又称流线图，是用平面图或立体图来显示产品加工制作的全过程。
④人一机程序图。
人一机程序图，又称联合程序图，它是显示机手并动的操作程序图。人一机程序图的结构比较简单，通常是先绘制出专用的图表并在图表中定出一个时间标尺，然后在现场实地观测，将各个操作的内容及时间登记在图表上，经过对照比较，最后设计出新的人一机操作程序。
⑤多作业程序图。
多作业程序图是以多个岗位的多名员工以及所操纵的设备为对象绘制的程序图。主要用于分析研究多个岗位分工与协作关系，以揭示其存在的问题，采取有效措施加以改进。
⑥操作人程序图。
操作人程序图，又称左右手操作程序图，它是按岗位员工操作时的连续动作及先后顺序绘制的程序图。它主要用于研究岗位员工手工操作的作业，特别适应于工作地固定、操作重复性强、加工批量大的工作程序。

5、简要说明工业工程（IE）的基本功能及其内容。P41
答：
（1）工业工程（IE）的基本功能是：研究人员、物料、设备、能源、信息所组成的集成系统，进行设计、改善和设置。

（2）工业工程（IE）的具体表现为以下四个方面的内容：
①规划。确定一个组织在未来一定时期内从事生产所应采取的特定行动的预备活动。
②设计。实现某一既定目标而创建具体实施系统的前期工作。
③评价。对现存的各种系统、计划方案，以及个人与组织业绩的评审与鉴定。
④创新。对现存各系统的改进和提出崭新的、富于创造性和建设性见解的活动。

6、简述制定企业各类人员规划的基本程序。在评估人员规划时要注意哪些问题？P50/52
答：
（1）企业各类人员规划的基本程序：
①调查、收集和整理涉及企业战略决策和经营环境的各种信息。
②根据企业或部门实际情况确定其人员规划期限，了解企业现有人力资源状况，为预测工作准备精确而翔实的资料。
③在分析人力资源需求和供给的影响因素的基础上，采用定性和定量相结合，以定量为主的各种科学预测方法，对企业未来人力资源供求进行预测。
④制定人力资源供求协调平衡的总计划和各项业务计划，并分别提出各种具体的调整供大于求或求大于供的政策措施。
⑤人员规划的评价与修正。人员规划并非是一成不变的，它是一个动态的开放系统，应对其实施过程及结果进行监督、评估，并重视信息的反馈，不断调整规划，使其更切合实际，更好地促进企业目标的实现。

（2）人员规划评估的注意事项：
①在评估人员规划时，企业要注意，规划应当反映组织内部目标或外部目标的变化，必须明确有什么部门或人员承担了相应责任;为保证有效地完成计划，规划应有适当的弹性，给予执行人员一定的独立决策权;
②应当考虑人员规划与其他经营计划的相关性。

（3）为什么要对人员规划进行评价?
①要了解人员规划对企业经营的影响。
②可以对人员规划做出恰当的反馈。
③可以测算人员规划给企业带来的效益。

7、应当编制哪些人员计划才能满足企业人力资源管理的需要？各类人员计划之间存在着何种关系以及如何保证这些计划的实施？P52
答：
（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；
②人员需求计划；
③人员供给计划；
④人员培训计划；
⑤人力资源费用计划；
⑥人力资源政策调整计划。

（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人员需求预测计划的形成必须参考人员配置计划；
③人员供给计划是人员需求计划的对策性计划；
④人员供给计划的实现需要人员培训计划的支持；
⑤人力资源费用计划的编写要以其他人员计划为基础。

（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对执行上述计划的风险进行评估并提出对策。

8、SWOT分析法和竞争五要素分析法的主要内容有哪些？P58
答：
（1）SWOT 分析实际上是对企业内外部条件各方面内容进行综合概括，分析企业组织的优劣势、面临的机会和威胁的一种方法。
SWOT 分析法中，S 代表优势(Strength)；W 代表劣势(Weakness)；O 代表机会(Opportunity)；T 代表威胁(Threats)。
①优劣势分析主要是着眼于企业自身的实力及其与竞争对手的比较；
②机会和威胁分析将注意力放在外部环境的变化及对企业的影响上。
③外部环境的同一变化给具有不同资源和实力的企业带来的机会与威胁却可能完全不同，必须将两者分析紧密地联系起来。

（2）竞争五要素分析法主要进行以下五项分析：
①对新加入竞争者的分析；
②对竞争策略的分析；
③对自己产品替代品的分析；
④对顾客群的分析；
⑤对供应商的分析。

9、企业人力资源需求预测的预测阶段包括哪些具体的工作程序？P61
答：企业人力资源需求预测的预测阶段的工作内容：
1.根据工作岗位分析的结果确定职务编制和人员配置
2.进行人力资源盘点，统计出人员的缺编、超编以及是否符合职务资格要求;
3.将上述结果与部门管理者进行讨论，修正并得出统计结果
4.对预测期内退休的人员、未来可能发生的离职的人员(可以根据历史数据得到)进行统计，得出统计结果(为未来的人员流失状况);
5.根据企业发展战略规划，以及工作量的增长情况，确定各部门还需要增加的工作岗位与人员数量，得出统计结果(为未来人力资源需求量);
6.将现实人力资源需求量、未来的人员流失状况和未来的人力资源需求量进行汇总计算，得出企业整体的人力资源需求预测。

湖南新东方教育培训中心 www.xdfpx.com

10、企业人力资源需求预测的一般影响因素有哪些？P57
答：影响企业人力资源需求预测的因素包括：
（1）顾客的需求变化，即市场需求变化；
（2）生产需求（或者企业总产值）；
（3）劳动力成本趋势（或工资状况）；
（4）劳动生产率的变化趋势；
（5）追加培训的需求；
（6）每个工种员工的移动情况；
（7）旷工趋向（或出勤率）；
（8）政府方针政策的影响；
（9）工作小时的变化；
（10）退休年龄的变化；
（11）社会安全福利保障。

11、简述可以采用哪些定性与定量方法进行人力资源需求预测？在选择定量方法时要注意哪些问题？P64/71
答：（1）人力资源需求预测的方法：
①人力资源需求预测的定性方法包括：经验预测法；描述法；德尔菲法。
②人力资源需求预测的定量方法包括：
转换比率法；
人员比率法；
趋势外推法；
回归分析法；
经济计量模型法；
灰色预测模型法；
生产模型法；
马尔可夫分析法；
定员定额分析法；包括：A.工作定额分析法； B.岗位定员法； C.设备看管定额定员法； D.劳动效率定员法； E.比例定员法；
计算机模拟法。

（2）人力资源需求预测定量方法的注意事项
①转换比率法和数学模型法都是以现存的或者过去的组织业务量和员工之间的关系为基础，都适合于预测具有共同特征的员工的需求。
②人力资源需求预测的定量方法都是以函数关系不变作为前提，但是，这经常是不符合实际的，因此需要用管理人员的主观判断进行修正。
(1)提高产品或服务质量的决策或进入新市场的决策会影响到对新进人员和企业现有人员的能力等特征的需要，这时，只有数量分析是不够的。
(2)生产技术水平的提高和管理方式的改进会减少对人员的需求，这是数量分析中难以反映的。
(3)企业在未来能够支配的财务资源不仅会制约新进员工的数量，也会制约新进员工的质量，因为财务资源制约着员工的薪资水平。

12、简要说明采用专家评估法,进行人力资源需求预测时的一般工作步骤。 P65
答：专家评估法又叫德尔菲法。 运用该方法进行人力资源需求预测时，工作步骤一般分四轮进行:
(1)第一轮:提出预测目标和要求,确定专家组,准备有关资料,征求专家意见。
(2)第二轮:简明扼要地以调查表方式列出预测问题(问题一般以 25 个为宜) ,交付专家 组讨论评价,然后由预测组织统计整理。
(3)第三轮:修改预测结果,充分考虑有关专家的意见。
(4) 第四轮:进行最后预测,在第三轮统计资料的基础上,请专家们提出最后意见及根据。

13、在进行人力资源内部供给预测时，可以采取哪些方法？当预测到企业人力资源在未来的几年内可能发生短缺时，可以采取哪些措施解决人力资源供不应求的问题？P89/95
答：
（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：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
b. 管理才能清单
②管理人员接替模型
③马尔可夫模型

（2）应对企业人力资源短缺的措施：

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如果高科技人员出现短缺，应拟订培训和晋升计划，在企业内部无法满足要求时，应拟定外部招聘计划。
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。
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。
⑥制定聘用全日制临时工计划。

14、简述企业应对人力资源过剩的具体措施。P95
答：应对企业人力资源富余的措施：
①辞退某些劳动态度差，技术水平低，劳动纪律观念差的员工；
②合并和关闭某些臃肿的机构；
③有条件的企业鼓励内退；
④提高员工整体素质，为企业扩大再生产准备人力资本；
⑤加强培训工作，使员工掌握多种技能，增强他们的竞争力；
⑥鼓励部分员工自谋职业；
⑦减少员工的工作时间，随之降低工资水平；
⑧由多个员工分担以前只需一个或少数几个人就可完成的工作和任务，企业按工作任务完成量来计发工资。

15、简述人力资源管理制度规划的基本步骤。P105
答：人力资源管理制度规划的基本步骤：
(1)提出人力资源管理制度草案。
人力资源管理制度是企业单位组织实施人力资源管理活动的准则和行为的规范，作为人力资源管理活动的指导性文件，在拟定起草时，一定要从企业现实生产技术组织条件和管理工作的水平出发，不能脱离实际，注重它的科学性、系统性、严密性和可行性。
(2)广泛征求意见认真组织讨论。
人力资源管理制度草案提出后，应由专家和有关人员组成的工作小组，在广泛征询各级主管和被考评人意见的基础上，对其进行深入的讨论和研究，经反复调整和修改，再上报总经理审核批准。
(3)逐步修改调整充实完善。
人力资源管理制度一旦获得批准，人力资源部门应规定一个试行过渡期，使各级主管有一个逐步理解、适应和掌握的过程，在试行过程中如遇有特殊或重大问题，亦可以采取一些补救措施，以防止给生产经营活动带来不利的影响。

16、简述制定具体人力资源管理制度的程序。P106
答：人力资源管理制度涵盖的内容包括：
（1）概括说明建立本项人力资源管理制度的原因。
（2）对负责本项人力资源管理的机构设置、职责范周、业务分工，以及各级参与本项人力资源管理活动的人员的责任、权限、义务和要求作出具体的规定。
（3）明确规定本项人力资源管理的目标、程序和步骤，以及具体实施过程中应当遵守的基本原则和具体的要求。
（4）说明本项人力资源管理制度设计的依据和基本原理，对采用数据采集、汇总整理、信息传递的形式和方法，以及具体的指标和标准等作出简要确切的解释和说明。
（5）详细规定本项人力资源管理活动的类别、层次和期限。
（6）对本项人力资源管理制度中所使用的报表格式、量表、统计口径、填写方法、文字撰写和上报期限等提出具体的要求。
（7）对本项人力资源管理活动的结果应用原则和要求，以及与之配套的规章制度(如薪酬奖励、人事调整、晋升培训等)的贯彻实施和相关政策的兑现办法作出明确规定。
（8）对各个职能和业务部门本项人力资源管理活动的年度总结、表彰活动和要求作出原则规定。
（9）对本项人力资源管理活动中员工的权利与义务、具体程序和管理办法作出明确详细的规定。
（10）对本项人力资源管理制度的解释、实施和修改等其他有关问题作出必要的说明。