

中级经济师

人力资源专业知识和实务

习题精析班

第四章 战略性人力资源管理

单项选择题

下列关于战略性人力资源管理的理念，不包括（ ）。

- A. 要对人力资源管理活动的成本和收益进行分析和评价
- B. 人力资源管理是“成本中心”而不是利润中心
- C. 要对人力资源管理职能人员进行培训和提升
- D. 人力资源管理战略要和组织战略保持一致

网校答案：B

网校解析：本题考查战略性人力资源管理与战略管理，战略性人力资源管理这一概念所强调的核心理念就是人力资源管理必须能够帮助组织实现战略，赢得竞争优势。现代人力资源管理已经被看成是一种“利润中心”，而不只是一种“成本中心”。

某公司提出“通过互联网服务，提升人类生活品质”，体现的是该公司（ ）。

- A. 愿景
- B. 价值观
- C. 使命
- D. 道德

网校答案：C

网校解析：战略规划过程首先要阐明组织的使命、愿景、价值观以及长期目标。

使命描述了一个组织存在的理由、目的和意义；

愿景是对组织未来发展方向的总体描述；

价值观则是在履行使命以及实现愿景过程中坚持的基本行为规范和道德伦理。

例如，我国某著名的互联网服务公司对自己的愿景描述就是“成为最受尊敬的互联网企业”；使命陈述是“通过互联网服务提升人类生活品质”，而价值观则是“正直、进取、合作、创新”。

对于采取稳定性战略的组织而言，人力资源管理的关键活动是（ ）。

- A. 制定特殊的人才保留战略，留住关键员工
- B. 迅速裁员从而实现对劳动力队伍的精简
- C. 合并不同的人力资源管理体系，建立全新的人力资源战略
- D. 制定规划，大量吸收与培训新员工

网校答案：A

网校解析：本题考查稳定性战略下的人力资源需求。对于采取稳定性战略的组织重要的是确定关键员工，并制定特殊的人才保留战略以留住他们。

下列不属于组织战略成功执行的决定因素的是（ ）。

- A. 组织结构
- B. 工作任务设计
- C. 报酬系统
- D. 组织绩效

网校答案：D

网校解析：本题考查人力资源管理与战略执行。一个组织的战略是否能够得到成功的执行，主要取决于五个要素：组织结构，工作任务设计，人员的甄选、培训与开发，报酬系统，信息系统。

公司领导为了能够随时掌握组织的各项战略任务完成情况以及重要工作的进度需要使用的是（ ）。

- A. 战略地图
- B. 平衡计分卡

C. 数字仪表盘 D. 人力资源计分卡

网校答案：C

网校解析：本题考查战略性人力资源管理的工具与步骤，组织的管理者尤其是高层管理者还需要随时掌握组织的各项战略任务完成情况以及重要工作的进度。这时，数字仪表盘就能够发挥重要的作用。

我们在创造价值的时候，需要完成最为重要的活动及战略成本的过程是（ ）。

- A. 明确人力资源管理活动
- B. 确定战略规划
- C. 组织的价值链
- D. 组织成果

网校答案：C

网校解析：本题考查战略性人力资源管理的工具与步骤，组织的价值链是一种可以用来确定、分解、展现以及分析组织需要完成的最为重要的活动以及战略成本的工具，它有助于管理者更好地理解驱动组织绩效的活动到底是什么，故此题选择C选项。

关于学习型组织的说法，不正确的是（ ）。

- A. 强调组织的人力资源管理系统必须与组织的战略和目标保持一致并且确保组织战略实现
- B. 一个学习型组织中，员工是最基本的组成要素
- C. 致力于持续学习
- D. 培训被视为组织对人力资源的一种投资

网校答案：A

网校解析：本题考查学习型组织。

A项表达的内容是高绩效管理系统，不是学习型组织，所以A项错误。一个学习型组织中，员工是最基本的组成要素，B项正确；致力于持续学习，C项正确；培训被视为组织对人力资源的一种投资，因为它会提升员工对组织的价值，D项正确。A项属于高绩效管理系统两种定义的相关内容。

多项选择题

战略匹配或战略契合要求一个组织的人力资源管理活动必须具备的一致性包括（ ）。

- A. 水平一致性
- B. 全部一致性
- C. 垂直一致性
- D. 外部契合
- E. 内部契合

网校答案：ACDE

网校解析：战略匹配或战略契合要求人力资源管理战略与外部环境和组织战略之间的一致性，也称外部契合或垂直一致性；人力资源管理职能的内部一致性，也称内部契合或水平一致性。

关于战略的三个层次的说法，正确的是（ ）。

- A. 竞争战略有时又称为经营战略，它主要回答如何进行竞争的问题
- B. 组织战略主要回答到哪里去竞争的问题
- C. 职能战略主要回答凭借什么来进行竞争的问题
- D. 人力资源战略属于竞争战略
- E. 市场营销战略属于职能战略

网校答案：ABCE

网校解析：战略可以分为组织战略、竞争战略和职能战略三个层次。其中，组织战略可以划分为成长战略、稳定战略和收缩战略；竞争战略可以划分为总成本领先战略、差别化战略和市场集中战略；职能战略包括市场营销战略、人力资源战略和财务战略等。

企业常常会使用SWOT（即内部的优势和劣势以及外部的机会与威胁）分析来制定战略，其中属于战略威胁的有（ ）。

- A. 本企业的人力资源管理水平较低
- B. 可能对本企业不利的法律即将出台
- C. 竞争对手实现技术创新

- D. 强劲竞争者的数量增加
- E. 劳动力市场上缺乏本企业所需的高素质人才

网校答案：BCDE

网校解析：本题考查 SWOT 分析。

战略威胁包括：潜在的人员短缺；新的竞争对进入市场；即将出台的可能会对组织产生影响的法律；竞争对手的技术创新等。

战略机会包括：尚未开发的客户市场，对组织有帮助的技术进步，尚未挖掘和利用的潜在人力资源等。

内部分析的目的是分析组织内部的优势和劣势。集中考察组织可能获得的财务资源、资本资源、技术资源以及人力资源等各种资源的数量和质量，以确定每一种资源对组织来说到底是一种优势还是一种劣势。

下列选项中，关于一体化联系的说法，正确的是（ ）。

- A. 是建立在战略规划职能和人力资源管理职能之间持续互动基础之上的
- B. 是有一定先后顺序的单方向推进过程
- C. 战略规划和人力资源管理之间的联系是静态的
- D. 战略规划和人力资源管理之间的联系是全方位的
- E. 人力资源管理职能全程参与战略规划过程

网校答案：ADE

网校解析：一体化联系是建立在战略规划职能和人力资源管理职能之间的持续互动基础之上的，而不是有一定先后顺序的单方向推进过程，战略规划和人力资源管理之间的联系是动态的和全方位的。人力资源管理职能全程参与战略规划过程。

下列选项中，关于竞争战略的说法，正确的是（ ）。

- A. 创新战略是以产品的创新以及产品生命周期的缩短为导向的一种竞争战略
- B. 创新战略对于组织内部的职位等级结构以及相对稳定的职位评价等不是很重视
- C. 追求成本领先战略的组织都非常重视效率
- D. 成本领先战略的培训内容重点是组织未来的发展
- E. 采用客户中心战略的组织所关注的是如何取悦客户

网校答案：ABCE

网校解析：本题考查人力资源战略与不同竞争战略的匹配。

创新战略是以产品的创新以及产品生命周期的缩短为导向的一种竞争战略。创新战略非常强调客户的满意度和客户的个性化需要，而对于组织内部的职位等级结构以及相对稳定的职位评价等则不是很重视。

成本领先战略的组织都非常重视效率，其培训的内容重点是针对员工当前所从事工作的需要而非未来的发展。

客户中心战略是一种以提高客户服务质量、服务效率、服务速度等来赢得竞争优势的战略，很重视如何取悦客户。

关于人力资源战略与人力资源管理实践选择的说法，不正确的有（ ）。

- A. 过去的职位设计要求职位描述宽泛，工作范围界定得很清楚
- B. 培训和开发不同，培训更多地侧重于未来
- C. 稳定环境中的稳定型组织绩效评价更为重视定量的结果性绩效指标
- D. 支付高水平薪酬容易对人工成本产生不利的影响
- E. 员工关系强调员工参与

网校答案：ABC

网校解析：过去的职位设计要求职位描述细致，工作范围界定得很清楚，A 项错误。培训和开发不同，开发更多地侧重于未来，B 项错误。稳定环境中的稳定型组织更为重视员工的行为和工作的过程；不稳定环境中的扩张型组织对员工尤其是对管理人员进行绩效评价时，往往更为重视定量的结果性绩效指标，C 项错误。

下列关于人才管理的说法，不正确的有（ ）。

- A. 人才不是抽象的，更不是绝对的

- B. 对人才进行评价的重点只着眼于当前绩效
- C. 那些构成员工队伍大多数的、有能力且绩效稳定的员工需要受到重视
- D. 小规模、多批次地培养人才有利于降低风险的新型人才队伍调节机制
- E. 人才就是指最优秀或最重要的员工

网校答案：BE

网校解析：对人才进行评价的重点在于绩效和潜力两个方面，绩效关注的是过去和现在，而潜力关心的则是未来，B项错误。人才不不只是指最优秀或最重要的少部分员工，相反，它囊括了能够在当前或未来为组织做出重要贡献的在员工队伍中相当大比例的各种人才，E项错误。

第五章 人力资源规划

单项选择题

公司人力资源部门制定未来几年的人力资源规划时，应当首先从了解（ ）入手。

- A. 组织结构和业务流程
- B. 外部劳动力市场状况
- C. 竞争对手的情况
- D. 公司的战略规划

网校答案：D

网校解析：人力资源规划就是指组织根据自身战略的需要，采用科学的手段来预测组织未来可能会遇到的人力资源需求和供给状况，进而制定必要的人力资源获取、利用、保留和开发计划，满足组织对于人力资源数量和质量的需求，从而不仅帮助组织实现战略目标，而且确保组织在人力资源的使用方面达到合理和高效。公司人力资源规划是从明确组织的战略规划开始的。补充：人力资源规划有广义和狭义之分。

（ ）不属于人力资源规划的意义和作用。

- A. 有利于组织战略目标的实现
- B. 有利于组织整体人力资源管理系统的稳定性、一致性和有效性
- C. 有助于组织对人工成本的合理控制
- D. 有助于组织开展绩效管理和人员培训有助于薪酬管理的效率提升

网校答案：D

网校解析：人力资源规划的意义和作用包括：①人力资源规划有利于组织战略目标的实现；②良好的人力资源规划有利于组织整体人力资源管理系统的稳定性、一致性和有效性，有利于组织的健康和可持续发展；③良好的人力资源规划还有助于组织对人工成本的合理控制。

下列选项中，针对具体职位进行人力资源供给预测的方法是（ ）。

- A. 趋势预测法
- B. 马尔科夫分析法
- C. 回归分析法
- D. 人员替换分析法

网校答案：D

网校解析：本题考查人力资源供给预测的主要方法。

人员替换分析法是针对具体职位进行人力资源供给预测的方法。

马尔科夫分析法是基于多种职位以及人员流动状况进行人力资源供给预测的方法。

在人力资源避免未来出现劳动力短缺的方法中，属于见效速度慢、可撤回程度高的是（ ）。

- A. 外包
- B. 雇用临时工
- C. 再培训后换岗
- D. 从外部雇用新人

网校答案：C

网校解析：避免未来出现劳动力短缺的方法。

方法	速度	可撤回程度
1. 加班加点	快	高
2. 雇佣临时工	快	高
3. 业务外包	快	高
4. 再培训后换岗	慢	高
5. 降低流动率	慢	中等
6. 从外部雇佣新人	慢	低
7. 技术创新	慢	低

下列选项中，关于外包的说法，错误的是（ ）。

- A. 外包仅适用于生产加工活动
- B. 通过外包可以适当控制和精减企业自身直接雇用的人员数量
- C. 外包有助于提升人力资源管理的价值
- D. 外包可以使得人力资源管理部门能够把精力更多地集中在战略层面的问题上

网校答案：A

网校解析：除了生产加工活动的外包外，人力资源、财务、信息技术、总务后勤等一部分职能管理、专业技术以及行政后勤类工作都可以外包。

补充：离岸经营是一种特殊的外包形式。

多项选择题

在进行一个组织的人力资源需求预测时，主要应当考虑（ ）几个方面的因素。

- A. 地域差异
- B. 产品和服务的变化情况
- C. 组织的技术变革
- D. 组织结构调整
- E. 组织的战略定位和战略调整

网校答案：BCDE

网校解析：本题考查人力资源需求预测的影响因素。在进行一个组织的人力资源需求预测时，主要应当考虑：组织的战略定位和战略调整、组织所提供的产品和服务的变化情况、组织的技术变革、组织结构调整以及流程再造等若干方面的因素。

下列关于人力资源需求预测方法的表述正确的有（ ）。

- A. 人力资源需求既可以从宏观层面进行预测也可以从微观层面进行预测
- B. 德尔菲法又称专家预测法，源于兰德公司
- C. 比率分析法的实用性比较强，但是比较粗糙
- D. 根据回归方程所涉及的自变量数量，可以将回归分析法划分为线性回归和非线性回归
- E. 在使用经验判断法时，需要管理人员必须具备比较丰富的个人经验

网校答案：ABE

网校解析：本题考查人力资源需求预测的主要方法。

选项 C 错误，趋势预测法的实用性比较强；同时由于比较粗糙，预测的准确度会打一定的折扣。

选项 D 错误，根据回归方程所涉及的自变量数量，可以将回归分析法划分为一元回归分析法和多元回归分析法。

下列选项中，关于人力资源供给预测的说法，正确的是（ ）。

- A. 仅仅需要考虑组织内部的人力资源供给状况
- B. 所在地区的经济发展水平是影响因素
- C. 所在地区的人口、性别和年龄结构是影响因素
- D. 内部的技能库是用于评价现有员工供给状况的一种主要工具
- E. 技能库中所包含的信息必须具有普适性

网校答案：BD

网校解析：人力资源供给预测需要同时考虑组织外部的人力资源供给状况和组织内部的人力资源供给状况。所在地区的经济发展水平、人口数量以及劳动力参与率是影响因素，性别和年龄结构不是影响因素。技能库中所包含的信息必须适合组织的独特需要。

事实上，在人力资源供求的数量大体平衡的情况下，却存在供求结构不一致的问题，在这种供求结构不对等的情况下，组织需要采取的措施包括（ ）。

- A. 在可能的情况下，加强对现有人员的培训开发
- B. 通过自然退休的方式让现有的一些员工离开组织
- C. 从组织外部招聘高素质的新员工
- D. 将原来的一些技能不足的老员工逐渐替换到一些辅助性的工作岗位上
- E. 缩短每位现有员工的工作时间，采用工作分享的方式同时降低工资

网校答案：ABCD

网校解析：本题考查人力资源需求与供给结构不匹配时的组织对策。在供求结构不对等的情况下，组织需要采取的措施可能包括：

- （1）加强对现有人员的培训开发，使他们能够胜任当前尤其是未来的工作需要。
- （2）在现有人员胜任未来的工作有困难的情况下，组织可能需要通过到期终止劳动合同、自然退休等方式，逐渐让现有的一些员工离开组织，同时从组织外部招聘高素质的新员工，从而为未来新的工作需要储备足够的人才。
- （3）如果组织仍然处于扩张期，人力资源需求在不断增长，则可以在可能的情况下将原来的些技能不足的老员工逐渐替换到一些辅助性的工作岗位上，把一些重要的生产、管理类岗位留给那些后来招聘的有能力的候选人。

关于临时性解雇或永久性裁员这种组织对策，下列选项中说法正确的有（ ）。

- A. 该方法是一种最简单直接、见效最快的方法
- B. 该方法可能会受到国家法律方面的制约
- C. 该方法可能会受到工会的质疑和挑战
- D. 需要付出较高的成本
- E. 该方法会提升组织在劳动力市场上的形象

网校答案：ABCD

网校解析：本题考查人力资源需求小于供给时的组织对策。组织如果一贯采取临时性解雇或永久性裁员的方法，会影响组织在劳动力市场上的形象，不利于组织未来人力资源招聘工作的开展。