

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

答案：B

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”。

主要目的在于解决竞争手段的问题，即一个组织将依据何种标准或差别化的特征进行竞争的战略是（ ）。

- A.竞争战略
- B.组织发展战略
- C.职能战略
- D.稳定战略

答案：A

解析：本题考查的是战略的层次；竞争战略又称经营战略，主要回答如何进行竞争的问题，其主要目的是在于解决竞争手段的问题，即一个组织将依据何种标准或差别化的特征进行竞争，是成本、质量、可靠性还是产品或服务的提供；故本题选择A选项。

企业在实现实现愿景过程中重坚持的基本行为规范和道德伦理是指（ ）。

- A.使命
- B.愿景
- C.价值观
- D.制度规范

答案：C

解析：本题考查战略规划的主要任务。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”。

在制定战略规划阶段，关于人力资源管理与战略规划之间联系的说法，错误的是（ ）。

- A.所谓单向联系，是指人力资源部门能够参与战略制定的过程
- B.所谓双向联系，是指战略规划和人力资源管理之间形成了互动联系
- C.所谓一体化联系，是指战略规划与人力资源管理之间的互动是动态和全方位的
- D.所谓行政管理联系，是指人力资源部门不参与组织战略制定的过程

答案：A

解析：所谓单项联系是组织自行制定的战略规划，然后再将这种战略规划告知人力资源管理部门，让人力资源管理部门配合战略规划的实施和落地。人力资源部门并未参与战略制定的过程，选项 A 错误。

企业对经营活动进行分解，指明实现的路径和总体脉络，体现的是战略性人力资源管理的哪个工具（ ）。

- A.战略地图
- B.数字仪表盘
- C.人力资源计分卡
- D.关键绩效指标

答案：A

解析：本题考查战略性人力资源管理的工具。

战略地图实际上是对组织战略实现过程进行分解的一种图形工具，它形象地展示了为确保公司战略得以成功实现而必须完成的各种关键活动及其相互之间的驱动关系。

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

答案：A

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。

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

答案：C

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

答案：C

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

答案：A

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

某公司总裁最近对人力资源部的工作提出了批评，指出公司的人力资源管理工作层次过低，今后应当向战略性人力资源管理的层次迈进。为此，该公司今后的人力资源管理工作应当做到（ ）。

- A.确保人力资源管理战略与本公司的外部环境和组织战略相匹配
- B.确保公司的各项人力资源管理政策和实践之间保持高度一致性
- C.将人力资源管理工作的重点放在帮助企业降低成本方面
- D.不再从事日常行政事务性工作
- E.向公司的其他人证明人力资源管理专业人员对公司的目标实现做出了贡献

答案：AB

解析：战略性人力资源管理的核心概念是战略匹配或战略契合，包括两个方面的一致性：

- ①外部契合或垂直一致性（人力资源管理 with 组织战略保持一致）；
- ②内部契合或水平一致性（人力资源职能的内部一致性，组织内部人力资源管理政策和实践之间保持高度内部一致，相互之间形成一种良性的匹配、互动关系）。

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

答案：ABCE

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。

在组织战略规划过程中，人力资源职能部门发挥的作用是（ ）。

- A.为战略决策者提供组织人力资源方面的信息
- B.设计人力资源管理体系以执行组织战略
- C.分析组织外部劳动力市场情况
- D.分析组织内部人力资源状况
- E.招募执行战略所需的人力资源

答案：ACD

解析：选项B、E属于组织战略实施过程人力资源职能部门的作用。

企业常常会使用SWOT分析来制定战略，其中属于战略机会的是（ ）。

- A.尚未开发的客户市场
- B.对组织有帮助的技术进步
- C.尚未挖掘和利用的潜在人力资源
- D.竞争对手的技术创新
- E.即将出台的可能会对组织产生影响的法律

答案：ABC

解析：SWOT 分析中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；战略威胁则包括潜在的人员短缺，新的竞争对手进入市场，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。

组织战略执行过程中的五大要素除了信息系统外，还包括（ ）。

- A.组织结构
- B.工作任务设计
- C.员工关系
- D.报酬系统
- E.人员甄选、培训与开发

答案：ABDE

解析：本题考查人力资源管理战略执行。一个组织的战略是否能够得到成功的执行，主要取决于以下因素：组织结构；工作任务设计；人员的甄选、培训与开发；报酬系统；信息的类型以及信息系统。

在人力资源管理计分卡的设计过程中，需要对（ ）关系进行量化处理。

- A.各种人力资源管理活动
- B.人力资源管理活动所产生的员工行为
- C.员工的行为所产生的公司战略后果及绩效
- D.人力资源管理计划的制定
- E.人员技能、职位与工作任务之间的匹配

答案：ABC

解析：本题考查战略性人力资源管理的工具。在人力资源管理计分卡的设计过程中，通常需要对以下三个因素及其相互之间关系进行量化处理：

- （1）各种人力资源管理活动（甄选测试以及培训的数量等）；
- （2）人力资源管理活动所产生的员工行为（客户服务表现等）；
- （3）员工的行为所产生的公司战略后果及绩效（如客户满意度和利润率等）。

关于人力资源战略和不同组织战略匹配的说法，正确的是（ ）。

- A.采用内部成长战略的组织，人员招募和甄选压力就会比较小
- B.采用内部成长战略的组织，更为重视结果
- C.采用稳定战略的组织，其培训工作的重点是文化整合和价值观的统一
- D.采用稳定战略的组织，整体人力资源战略就是保持组织内部人力资源的稳定性以及管理手段的规范性、一致性和内部公平性
- E.采用收缩战略的组织，培训的压力会比较大

答案：BDE

解析：采用内部成长战略的组织，人员招募和甄选压力就会比较大。采用外部成长战略的组织，其培训工作的重点是文化整合和价值观的统一。。

人力资源管理实践中，劳资关系与员工关系的备选内容包括（ ）。

- A.集体谈判/个人谈判
- B.自上而下的决策/员工参与决策
- C.行为标准/结果标准
- D.正规的既定程序/无正规的既定程序
- E.将员工看成是费用支付项目/将员工看成是财富

答案：ABDE

解析：本题考查人力资源战略与人力资源管理实践选择。人力资源管理实践中，劳资关系与员工关系的备选内容包括：集体谈判/个人谈判；自上而下的决策/员工参与决策；正规的既定程序/无正规的既定程序；将员工看成是费用支付项目/将员工看成是财富。选项 C 属于绩效管理的备选内容。

关于学习型组织特征的说法，正确的有（ ）。

- A. 员工需要持续不断地学习与工作系统有关的知识
- B. 组织建立一套有助于鼓励员工和员工团队采用这种新的思维方式进行思考的报酬系统
- C. 鼓励员工承担风险和进行创新
- D. 关注确保每一位员工都能得到开发，并且保持身心健康
- E. 组织会立即对那些未能达到预期效果的想法进行惩罚

答案：ABCD

解析：学习型组织会鼓励员工承担风险和进行创新，所以不会立即对那些未能达到预期效果的想法进行惩罚。E 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

答案：BE

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

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

答案：D

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

答案：D

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体系的稳定性、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。

人工智能等新技术对人工的替代使很多行业对人力资源需求数量减少,这体现了影响人力资源需求的因素是（ ）。

- A.组织的战略调整
- B.组织的技术变革
- C.组织结构调整
- D.组织提供的产品和服务的变化

答案：B

解析：本题考查人力资源需求的影响因素。组织在未来可能会采用的新技术会影响到组织 的人力资源需求，这种影响可能不仅体现在对人力资源数量的要求上，而且体现在对人力资源质量的要求上。例如，生产的自动化、新技术的引进、人工智能的使用等，都有可能一方面减少对普通生产工人的需求，另一方面增加对技术工人的需求。

德尔菲法具有一些明显的优点，其中不包括（ ）。

- A.花费时间较短
- B.避免了从众的行为
- C.具有较高的准确性
- D.能吸取和综合众多专家的意见

答案：A

解析：本题考查德尔菲法（第五章 人力资源规划）。

德尔菲法具有一些明显的优点：它吸取了和综合了众多专家的意见，避免了个人预测的片面性；它不采用集体讨论的方式，而是匿名进行，这样就可以使专家独立地做出判断，避免了从众的行为，同时也避免了专家必须在一起开会的麻烦；它采取多轮预测的方法，经过几轮的反复，专家的意见趋于一致，具有较高的准确性。

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

答案：D

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。

企业人员需求小于供给时的正确做法（ ）。

- A.部分业务外包
- B.实施工作分享
- C.员工加班加点
- D.招聘新员工

答案：B

解析：人员需求小于供给的做法包括：解雇佣、鼓励员工提前退休、缩短每位现有员工的工作时间、临时性

解雇或永久性裁员、组织还可以考虑对冗余人员进行培训。选项 A、C、D 属于求大于供给的做法。

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

答案：C

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 |

关于离岸经营的说法，错误的是（ ）。

- A.离岸经营和外包是两种完全不同的形式
- B.离岸经营是将工作岗位从一个国家转移到另一个国家
- C.最初被以离岸经营方式外包出去的许多工作岗位都是工作范围很窄的简单工作
- D.现在离岸经营已经延伸到很多高技能的工作岗位，如证券分析、技术研发

答案：A

解析：本题考查人力资源供求平衡的方法分析。选项 A 错误，离岸经营是一种特殊的外包形式。

关于人力资源供求平衡的方法分析，下列说法错误的是（ ）。

- A.雇用临时员工具有较高的灵活性
- B.在减少未来劳动力过剩的方法中，降级的见效速度快、员工受伤害程度高
- C.对于那些有专利权或者需要严格的安全保障措施才能完成的工作实行离岸经营
- D.非带薪休假或放假的方式为一部分员工提供了更多的自由休息时间

答案：C

解析：本题考查人力资源供求平衡的方法分析。不要对那些有专利权或者需要严格的安全保障措施才能完成的工作实行离岸经营。需要被外包出去的工作应该是相对独立的，因而不需要发包公司透露任何本来需要保守的竞争秘密。

关于人力资源规划的说法，正确的有（ ）。

- A.地区经济发展水平会影响人力资源供给情况
- B.人力资源供给预测主要就是预测企业未来需要的人员数量
- C.人力资源需求预测主要就是劳动力市场形势进行预测分析
- D.人力资源规划要求进行人力资源需求和供给预测并进行平衡分析

E.人力资源供给和需求预测可以采用定量和定性的方法

答案：AD

解析：本题考查人力资源规划；B选项错误，人力资源供给指一个组织对自己在未来的某一特定时期内能够获得的人力资源数量、质量以及结构等；C选项错误，人力资源需求预测是指一个组织在未来一段时期内到底需要多少名员工以及需要的哪种类型的员工。E选项错误，人力资源需求预测可以采用定量和定性的方法；故本题选择AD。

7.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

答案：ABE

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

答案：BD

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。

下关于马尔科夫分析法的说法，正确的是（ ）。

- A.马尔科夫分析法能够反映组织内的职业发展通道
- B.马尔科夫分析法是一种人力资源供给预测的方法
- C.马尔科夫分析法能够显示不同时间不同类型员工所占的比例
- D.马尔科夫分析法通过供给更好预测未来人员的需求
- E.马尔科夫分析法主要工具是人员替换关系图

答案：ABC

解析：本题考查人力资源供给预测的主要方法。人员替换分析法和马尔科夫分析法是两种人力资源供给预测方法。D选项错误，马尔科夫分析法是一种人力资源供给预测的方法；E选项错误，人员替换分析法主要工具是人员替换关系图。

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

答案： ABCD

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

答案： ABCD

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。

案例分析题

某企业自成立后发展限速，随着市场份额的不断扩大，企业人员数量由 2500 人增加到 6000 人。但是随着市场产能过剩，市场空间逐步缩小，企业决定采取收缩战略，再加上该企业的产品类型较为单一，所以企业整体的人员冗余情况比较严重。而与此同时，内部有些部门却还存在着人手不足和明显的人岗不匹配现象。在行业不景气的大形势下，未来如何维持企业运营并保持一定增长，需要企业充分利用现有的人力资源，以满足战略发展的需要，对此，该企业的管理者感到很困惑。

根据以上资料，回答下列问题：

(1) 更好地利用现有人力资源，该企业需要重点做好的人力资源管理工作有（ ）。

- A.人力资源优化配置
- B.提高员工福利
- C.招聘新员工
- D.人力资源规划

答案： AD

解析： 题干中企业中面临的一系列的问题就是人力资源规划没有做好，企业想要充分利用现有的人力资源，以满足战略发展的需要，首先要做好人力资源规划，良好的人力资源规划有利于组织战略目标的实现，选项 D 正确。题干中强调人岗不匹配，所以要进行人力资源优化配置，选项 A 正确。选项 B、C 均是企业稳定后继而进行的工作。

(2) 该企业当前面临的人员冗余问题，反映了（ ）对人力资源需求的影响。

- A.技术

- B.企业战略
- C.人力资源供给
- D.产品市场

答案：BD

解析：题干中“企业决定采取收缩战略，再加上该企业的产品类型较为单一，所以企业整体的人员冗余情况比较严重”，反映了企业战略对人力资源需求的影响，故选项 B 正确。

(3) 解决该企业内部有些部门人才短缺的方法有 ()。

- A.本部门员工加班加点
- B.通过改进生产技术提高效率
- C.对其他部门中可用的富裕人员再培训后转到人才紧缺部
- D.在本部门内进行职位分享

答案：ABC

解析：人力资源需求大于供给时的组织对策包括：①延长现有人员的工作时间；②人员招募；③降低现有人员的流失率；④通过改进生产技术、优化工作流程、加强员工培训等方式提高员工的工作效率；⑤将组织中的部分非核心业务外包。

(4) 对企业整体人员过剩的情况，企业可以采取的方法有 ()。

- A.职位外包
- B.裁员
- C.鼓励提前退休
- D.冻结雇佣

答案：BCD

解析：劳动力过剩的应对方法包括裁员、提前退休、冻结雇佣等。选项 A 职位外包是避免劳动力出现短缺的应对方法。