

河北省普通高校专科升本科教育考试 人力资源管理专业考试说明

第一部分：管理学原理

I. 课程简介

一、内容概述与要求

《管理学原理》考试是针对经济管理类专科生升本科而设置的入学考试科目。参加《管理学原理》科目考试的学生应该正确理解管理的概念，掌握管理的普遍规律、基本原理和一般方法，并能综合运用于对实际问题的分析，初步具有解决一般管理问题的能力和综合管理素质。

二、考试形式与试卷结构

考试采用闭卷、笔试形式，全卷满分 150 分，考试时间为 75 分钟。

试卷题型包括名词解释、选择题、判断题、简答题和案例分析题，其中选择题为单选题，只需要在四个选项中选择出一个正确的选项即可；案例分析题需要运用正确理论深入分析资料内容。

II. 知识要点与考核要求

一、管理及管理学概述

（一）知识范围

1. 管理概念
2. 管理的性质
3. 管理者角色与技能
4. 管理职能

（二）考核要求

1. 识记管理的概念，管理二重性的含义，管理角色与技能及管理职能。
2. 领会管理概念的多种表述，管理学的特征。
3. 理论联系实际说明管理的重要性。

二、管理思想的演进

（一）知识范围

1. 中国管理思想的形成与发展
2. 西方早期管理思想的形成
3. 西方的古典管理理论
4. 西方的行为科学理论
5. 现代管理思想的新发展

（二）考核要求

1. 识记泰罗的科学管理理论的要点，梅奥的霍桑试验（人际关系学说）的主要内容。
2. 领会中国古代管理思想及评价，法约尔的一般管理理论要点，韦伯的行政组织理论要点，现代管理思想的发展趋势。
3. 应用古典管理理论在现代管理中的运用，行为科学理论在现代管理中的运用。

三、管理原理及管理方法

（一）知识范围

1. 原理与管理原理
2. 管理方法

（二）考核要求

1. 领会管理原理概念，领会系统原理、人本原理、能级原理、封闭原理等，领会管理经济方法、法律方法、教育方法等。
2. 应用管理原理和管理方法在管理中的应用。

四、计划职能

（一）知识范围

1. 计划的内涵
2. 计划的类型
3. 计划编制程序
4. 计划编制方法
5. 目标及目标管理
6. 战略规划

（二）考核要求

1. 识记：计划的概念，计划的类型，计划编制程序，目标管理的概念与特点。
2. 领会：计划工作的特征，计划工作的作用，滚动计划法基本思想，战略规划分析方法。

3. 应用：能够实际编制工作计划。

五、决策职能

（一）知识范围

1. 决策的内涵与类型
2. 决策的原则与影响因素
3. 决策的程序
4. 决策的方法

（二）考核要求

1. 识记：决策的概念，决策的类型，决策的过程，决策的方法。
2. 领会：决策的原则，决策的影响因素，决策理论。
3. 应用：能够使用决策树等方法计算现实决策问题。

六、组织职能

（一）知识范围

1. 组织与组织工作
2. 组织设计的任务与原则
3. 组织设计的影响因素
4. 管理幅度与组织层次
5. 集权与分权
6. 直线与参谋
7. 组织结构类型

（二）考核要求

1. 识记：组织的含义，组织设计的原则、组织设计的影响因素、管理幅度、组织层次，影响管理幅度的因素，影响集权与分权的主要因素，组织的各种类型及其优缺点。
2. 领会：组织设计的任务，职权、集权、分权的含义，直线职权、职能职权和参谋职权的含义。
3. 应用：分析组织（企业）的组织结构形式，能对各种不同类型组织结构的运行特点进行分析并提出这些结构形式的适用条件。

七、人员配备

（一）知识范围

1. 人员配备的任务与原则

2. 人员的选聘

3. 人员的考评

4. 人员的培训

5. 组织文化

6. 组织变革

（二）考核要求

1. 识记：人员配备的含义，管理人员外部招聘和内部提升的优缺点，组织文化概念。

2. 领会：人员配备的原则，考评的定义和作用，培训的目的与作用，组织文化建设，组织生命周期理论。

3. 应用：分析组织人员选聘、培训、考核等情况。

八、领导职能

（一）知识范围

1. 领导概念及领导影响力

2. 领导风格与理论

3. 领导艺术

（二）考核要求

1. 识记：领导的含义，领导方格理论、费德勒权变理论。

2. 领会：影响领导行为有效性的因素，领导者必备的要素，领导行为理论。

3. 应用：分析组织的领导方式和领导艺术。

九、激励职能

（一）知识范围

1. 激励概念及过程

2. 激励理论

3. 激励的方法

（二）考核要求

1. 识记：激励的含义，激励的基本过程，需要层次理论、双因素理论、公平理论、期望理论、强化理论的主要论点。

2. 领会：对各种类型激励理论的评述，激励方法。

3. 应用：运用激励理论分析现实问题。

十、沟通职能

(一) 知识范围

1. 沟通的概念、沟通的过程及方式
2. 沟通的类型
3. 沟通障碍与有效沟通

(二) 考核要求

1. 识记：沟通的定义，沟通的过程，沟通的类型，沟通障碍与有效沟通。
2. 领会：沟通的作用。

十一、控制职能

(一) 知识范围

1. 控制的内涵与重要性
2. 控制原理
3. 控制类型
4. 有效控制的原则

(二) 考核要求

1. 识记：控制的含义，按照不同分类标准的控制类型，控制工作的步骤。
2. 领会：控制的重要性，有效控制的原则。

III. 模拟试卷及参考答案

河北省普通高校专科升本科教育考试

管理学原理模拟试卷

(考试时间: 75 分钟)

(总分: 150 分)

说明: 请在答题纸的相应位置上作答, 在其它位置上作答的无效。

一、名词解释(本大题共 3 小题, 每小题 5 分, 共 15 分。请在答题纸的相应位置上作答。)

1. 管理
2. 决策
3. 激励

二、单项选择题(本大题共 10 小题, 每小题 3 分, 共 30 分。在每小题给出的四个备选项中, 选出一个正确的答案, 并将所选项前的字母填涂在答题纸的相应位置上。)

1. 以下属于管理过程基本活动的是 ()。
A. 采购原料 B. 组织 C. 调解纠纷 D. 学习
2. 领班属于下述哪一类管理人员 ()。
A. 基层第一线管理人员 B. 中层管理人员
C. 高层管理人员 D. 以上均不是
3. 某企业生产某种产品, 固定成本为 160 000 元, 单位变动成本为 10 000 元, 每台售价 12 000 元, 试计算该产品的盈亏平衡点是 ()。
A. 14 台 B. 12.5 台 C. 7.3 台 D. 80 台
4. 某种自然状态概率为“1”的决策是 () 决策。
A. 风险型 B. 确定型 C. 程序化 D. 非程序化
5. 计划工作应当是一项 () 的工作。
A. 普遍 B. 高层管理人员
C. 专业计划人员 D. 基层职工
6. 把组织任务分解成更小的组成部分, 称之为 ()。
A. 组织结构 B. 劳动分工 C. 组织设计 D. 分散化
7. 上级把权力或职权委任给中、下层管理人员的组织过程是 ()。
A. 授权 B. 劳动分工 C. 管理幅度 D. 分散

8. 曹雪芹虽食不果腹，仍然坚持《红楼梦》的创作，是出于其（ ）。

- A. 自尊需要
- B. 情感需要
- C. 自我实现的需要
- D. 以上都不是

9. 一般来说，沟通会受到来自（ ）的障碍的影响。

- A. 信息发送者
- B. 信息接受者
- C. 环境
- D. 以上都是

10. 控制过程的最后一步是（ ）。

- A. 制定标准
- B. 评价成绩并纠偏
- C. 用标准衡量成绩
- D. 质量控制

三、判断题（本大题共 15 小题，每小题 3 分，共 45 分。正确的打“√”，错误的打“×”，请在答题纸的相应位置上作答。）

- 1. 管理的对象是组织的全体人员。（ ）
- 2. 技术技能是指沟通、领导、激励下属的能力。（ ）
- 3. 法约尔认为企业存在技术、商业、财务、安全、会计、管理六项职能。（ ）
- 4. “社会人假设”是由霍桑在梅奥试验中提出来的。（ ）
- 5. 完成计划是组织的最终目的。（ ）
- 6. 决策本质上是一个系统的过程，而不是“瞬间”的决定。（ ）
- 7. 矩阵结构是现代企业的最佳组织模式。（ ）
- 8. 总经理的管理幅度是企业内所有员工人数。（ ）
- 9. 根据公平理论，平均分配是最合理的。（ ）
- 10. 领导者就是管理者，管理者就是领导者。（ ）
- 11. 自我实现是一种比生理需要更重要的需要。（ ）
- 12. 衡量绩效是控制活动的最终目的。（ ）
- 13. 成语所说的“亡羊补牢”就是属于现场控制。（ ）
- 14. 沟通的过程中不需要反馈。（ ）
- 15. 领导的权力只来源于职位。（ ）

四、简答题（本大题共 3 小题，每小题 10 分，共 30 分。请在答题纸的相应位置上作答。）

- 1. 简述泰罗的科学管理理论的主要内容。
- 2. 简述组织设计的原则。
- 3. 简述马斯洛需要层次理论五个层次的需要。

五、案例分析（本大题共 1 题，共 30 分。请在答题纸的相应位置上作答。）

李强已经在智宏软件开发公司工作了6年。在这期间，他工作勤恳负责，技术能力强，多次受到公司的表扬，领导很赏识他，并赋予他更多的工作和责任，几年中他从普通的程序员晋升到了资深的系统分析员。虽然他的工资不是很高，住房也不宽敞，但他对自己所在的公司还是比较满意的，并经常被工作中的创造性要求所激励。

去年7月份，公司有申报职称指标，李强属于有条件申报之列，但名额却给了一个学历比他低、工作业绩平平的老同志。他想问一下领导，谁知领导却先来找他：“李强，你年轻，机会有的是。”在和同事们的聊天中了解到他所在的部门新聘用了一位刚从大学毕业的程序分析员，但工资仅比他少50元。尽管李强平时是个不太计较的人，但对此还是感到迷惑不解，甚至很生气，他觉得这里可能有什么问题。

在这之后的一天下午，李强找到了人力资源部主管，问他此事是不是真的？主管说：“李强，我们现在非常需要增加一名程序分析员，而程序分析员在人才市场上很紧俏，为使公司能吸引合格人才，我们不得不提供较高的起薪。为了公司的整体利益，请你理解。”李强问能否相应提高他的工资。主管回答：“你的工作表现很好，领导很赏识你，我相信到时会给给你提薪的。”李强向主管说了声“知道了！”便离开了他的办公室，开始为自己在公司的前途感到忧虑。

分析上述案例，回答以下问题：

- (1) 用双因素理论解释李强的忧虑、困惑。（15分）
- (2) 谈一谈企业应如何做才能更好地、有效地激励员工。（15分）

管理学原理参考答案

一、名词解释（每题5分，共15分）

- 1. 管理：组织为了达到个人无法实现的目标，通过各项职能活动，合理分配、协调相关资源的过程。
- 2. 决策：管理者识别并解决问题的过程，或者管理者利用机会的过程。
- 3. 激励：创设满足员工各种需要的条件，激发员工的工作动机，引导、保持和规划组织成员的行为，使之产生实现组织目标的特定行为的过程。

二、单项选择题（每题3分，共30分）

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
B	A	D	B	A	B	A	C	D	B

三、判断题（每题 3 分，共 45 分）

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
×	×	√	×	×	√	×	×	×	×	×	×	×	×	×

四、简答题（每题 10 分，共 30 分）

1. 简述泰罗的科学管理理论的主要内容。（每点 2 分）

- 答：（1）工作定额；
- （2）标准化；
- （3）能力与工作相适应；
- （4）差别计件工资制；
- （5）计划职能与执行职能相分离。

2. 简述组织设计的原则。（每点 2 分）

- 答：（1）专业化分工原则；
- （2）统一指挥原则；
- （3）控制幅度原则；
- （4）权责对等原则；
- （5）柔性经济原则。

3. 简述马斯洛需要层次理论五个层次的需要。（每点 2 分）

- 答：（1）生理的需要；
- （2）安全的需要；
- （3）社交的需要；
- （4）尊重的需要；
- （5）自我实现的需要。

五、案例分析（30 分）

（1）答案要点：

导致李强忧虑、困惑的原因是企业激励工作存在的问题；

①激励理论中的双因素理论将影响工作效率的因素分为两类：保健因素和激励因素。

②保健因素是指人们对本组织的政策和管理、监督、工作条件、人际关系、薪金、地位、职业安定及个人生活所需等，如果得到则没有不满，得不到则产生不满。尽管保健因素不能起到激励作用，但却是人们有效工作的必要条件，能防止职工产生不满情绪。该公司对李强忽略了保健因素而导致李强的忧虑。

③激励因素，包括赏识（认可）、艰巨的工作、晋升和工作中成长、责任感等因素，如果得到则感到满意，得不到则没有不满；它能产生使职工满意的积极效果。但企业必须提供某些条件以满足保健因素的需要，才可以保持人们一定的工作积极性。该公司只注重了激励因素，而忽略了保健因素。

评分标准：

理论正确，理由与理论阐述内容契合，观点正确，12-15 分；

理论正确，理由与理论阐述内容不完全一致，观点正确，8-11 分；

理论正确，理由牵强，4-7 分；

缺少理论，只是根据自身理解，1-3 分。

(2) 答案要点：

要取得有效的激励效果，该公司主管人员必须做到：

①坚持物质利益原则；

②坚持按劳分配，力求公正；

③在激励过程中应注意对被激励者公平心理的疏导；

④对员工激励既要注重保健因素，更要注重激励因素；

⑤按需激励，根据员工各自需求针对性激励。

评分标准：

策略 5 条以上，且与管理密切相关，具有理论水平且具有可行性，12-15 分；

策略 3-5 条，且与管理密切相关，理论水平一般，部分具有可行性，8-11 分；

策略 3-5 条，且与管理相关，但和理论结合不紧密，4-7 分；

策略 1-2 条，且与管理相关，但完全没有结合理论，1-3 分。

第二部分 人力资源管理

I. 课程简介

一、内容概要与要求

（一）内容概要

人力资源管理是现代企业管理的一个重要组成部分，是一门研究如何采用计划、组织、指挥、监督、激励、协调、控制等措施和手段，充分开发和利用组织系统中的人力资源以提高工作效率并实现组织目标的学科。对人力资源这一特殊资源的研究需要结合经济因素、政治因素、文化因素、组织因素、心理因素、生理因素等多种因素。同时，它是一门吸收多学科知识的综合性学科，具有很强的实践性和应用性。

人力资源管理科目考试是针对经济管理类专科生接本而设置的入学考试科目。其具体考核内容主要包括：人力资源管理导论、战略性人力资源管理、组织结构与职位分析、人力资源规划与招募、员工甄选、培训与开发、绩效管理、薪酬管理等。通过学习，了解并掌握人力资源管理的基本知识和发展规律，从而达到人力资源的合理配置和充分开发，进而提高企业和社会经济效益。

（二）要求

人力资源管理科目考试大纲着重于考查考生对专业课程基本理论、基础知识和基本技能的掌握程度以及运用相关理论知识进行问题认识、问题分析、问题解决的能力。考试从了解、理解、掌握及应用三个层次上对考生进行测试。具体要求如下：

1. 系统地学习人力资源管理的思想、技术与方法，了解当今最新的管理观念和发展趋势，对人力资源管理的基本思想、基本假设和模型工具的性能指标有初步了解。
2. 围绕人力资源战略，组织结构与职位分析，招聘，绩效管理，薪酬管理，培训等核心问题，理解并掌握不同知识模块组成的人力资源管理理论部分。

3. 掌握人力资源管理的基本理论、核心理念、常用方法，能运用人力资源管理操作流程进行基础的人力资源管理工作。

二、考试形式与试卷结构

（一）考试形式

答题方式为闭卷、笔试。本试卷满分为 150 分，考试时间为 75 分钟。

（二）试卷结构

试卷题型包括名词解释、单项选择题、多项选择题、简答题、论述题或案例分析题。

三、参考书目

《人力资源管理》刘昕，（第三版），北京：中国人民大学出版社，2018 年 08 月

II. 知识要点与考核要求

一、人力资源管理导论

（一）知识要点

1. 人力资源的概念与特性；
2. 人力资源管理的概念、功能及基本职能；
3. 人力资源管理的基本原理；
4. 人力资源管理中的人性假设理论；
5. 各层管理者的人力资源管理责任。

（二）考核要求

1. 理解人力资源的定义和特性；
2. 掌握人力资源管理的定义、作用及基本原理；
3. 理解人力资源管理的主要职能；
4. 了解人性假设理论中的 X-Y 理论、沙因的四种人性假设；
5. 理解各层管理者的人力资源管理责任。

二、战略性人力资源管理

（一）知识要点

1. 企业战略与战略性人力资源管理；
2. 人力资源管理与战略规划和战略执行；
3. 战略性人力资源管理的工具与步骤；
4. 人力资源战略及其与战略的匹配；
5. 战略性人力资源管理的各种主要观点及重点内容

（二）考核要求

1. 了解战略的含义和层次；
2. 理解人力资源战略的含义及战略性人力资源管理的基本特征；
3. 理解战略性人力资源管理的衡量标准；
4. 掌握战略性人力资源管理的各种主要观点及重点内容

三、组织结构与职位分析

（一）知识要点

1. 组织设计的基本原理；
2. 组织的类型及其特点；
3. 职位分析的基本原理与主要方法；

（二）考核要求

1. 了解组织设计的基本原则和内容；
2. 了解直线职能型、矩阵制等组织结构特点和优缺点；
3. 掌握职位分析的主要方法；
4. 掌握职位说明书的编写方法；

四、人力资源规划与招募

（一）知识要点

1. 人力资源规划的含义和作用；
2. 人力资源规划的内容和程序；
3. 人力资源需求预测和供给预测的方法；
4. 人力资源需求预测和供给预测的影响因素；
5. 人力资源供求匹配及其平衡规划；
6. 人力资源招募的内涵和原则；
7. 人力资源招募的主要渠道及影响因素。

（二）考核要求

1. 了解人力资源规划的含义和内容；
2. 掌握人力资源规划的内容及程序；
3. 掌握人力资源供求预测的方法及供需平衡的措施；
4. 掌握人力资源招募的影响因素，招募的基本程序，内外部招募的优缺点，并能根据招募实际需要进行内外部渠道的选择。

五、员工甄选

（一）知识要点

1. 员工甄选的概念、作用与程序；
2. 甄选的影响因素与参照因素；
3. 员工甄选测试的信度和效度；
4. 人员素质测评的主要方法；
5. 面试的概念及其类型；

（二）考核要求

1. 掌握甄选的内涵、作用及程序；
2. 了解甄选的影响因素与参照因素；
3. 掌握人员素质测评的主要方法；

4. 掌握面试的类型；

六、培训与开发

（一）知识要点

1. 培训及其对组织的作用；
2. 培训管理的主要内容；
3. 培训效果评估；
4. 员工培训的主要方法及其特点；
5. 员工的职业生涯开发与管理。

（二）考核要求

1. 了解培训对于组织的作用；
2. 理解培训方法的使用及优缺点；
3. 掌握培训效果评估的衡量；
4. 理解员工开发的主要方法；
5. 理解职业生涯开发与管理概念；

七、绩效管理

（一）知识要点

1. 绩效的基本概念和原理；
2. 绩效管理的基本原理及主要环节；
3. 绩效考核的功能及关键点
4. 员工绩效评价的原则、内容及方法；

（二）考核要求

1. 了解绩效的概念、特征及其影响因素；
2. 了解绩效管理过程及其环节；

八、薪酬管理

（一）知识要点

1. 薪酬的基本概念与内涵；
2. 薪酬确定的原则和影响因素；
3. 薪酬管理与薪酬管理决策；
4. 薪酬制度的设计及基本程序；
5. 员工薪酬的组成部分；
6. 福利的种类 。

（二）考核要求

1. 了解薪酬的概念与内涵；
2. 了解薪酬制度结构设计及基本程序；
3. 理解薪酬制度的设计原则、程序和影响因素；
4. 掌握员工薪酬的组成部分；
5. 掌握福利的种类及其对组织和员工的影响。

III. 模拟试卷及参考答案

河北省普通高校专科升本科教育考试

人力资源管理概论模拟试卷

(考试时间: 75 分钟)

(总分: 150 分)

说明: 请在答题纸的相应位置上作答, 在其它位置上作答的无效

一、名词解释题(本大题共 4 题, 每题 5 分, 共 20 分。请在答题纸的相应位置上作答。)

- 1、人力资源管理
- 2、员工甄选
- 3、晕轮效应
- 4、平衡积分卡

二、单项选择题(本大题共 10 小题, 每题 3 分, 共 30 分。在每小题给出的四个备选项中, 选出一个正确的答案, 并将所选项前的字母填写在答题纸的相应位置上)

- 1、组织内部人力资源供大于求时可以采取以下哪种措施? ()
A 开拓新的业务增长点 B 外包 C 提高工作效率 D 鼓励员工加班加点
- 2、在现代人力资源管理理念中, 人力资源管理部分被视为 ()。
A 事务性机构 B 简单服务性机构 C 非生产非效益部门 D 生产与效益部门
- 3、被誉为人力资本之父的是 ()。
A 约翰·康芒斯 B 泰勒 C 舒尔茨 D 彼得·德鲁克
- 4、下列最不适合用无领导小组讨论方法进行人员素质测评的岗位是 ()。
A 销售部门经理 B 财务部门人员 C 人力资源主管 D 公关部门经理
- 5、处于激烈竞争环境下、有快速增长需求的企业常常采用人力资源 () 战略。
A 诱引 B 投资 C 参与 D 整合
- 6、绩效考核标准体现的是绩效考核的 ()。
A 管理功能 B 学习功能 C 导向功能 D 监控功能
- 7、工作轮换法属于 ()
A 脱产培训方法 B 在职培训方法 C 案例研究方法 D 角色扮演方法
- 8、以下哪项不是员工薪酬的组成部分? ()
A 基本薪酬 B 间接薪酬 C 可变薪酬 D 直接薪酬
- 9、从经济学角度看绩效意味着 ()

A 社会分工 B 有效输出 C 组织期望结果 D 承诺

10、请猎头公司可以招聘（ ）

A 销售人员 B 专业技术人员 C 高层管理人员 D 工人

三、多项选择题（本大题共 10 个小题，每小题 4 分，共 40 分。请在答题纸的相应位置上作答。）

1、人力资源的特性有（ ）

A 能动性 B 社会型 C 开发性 D 共享性 E 时效性

2、某管理者对员工采用“胡萝卜加大棒”的管理方法。他常说：“不好好干就回家去，干好了下个月多发奖金”。关于其管理方式的描述，正确的有（ ）

A 该管理者的观点与 Y 理论相符 B 该管理者的观点与 X 理论相符

C 该管理者把员工看成经济人 D 该管理者把员工看成社会人 E 该管理者把员工看成自我实现人

3、中层管理人员的人力资源管理责任（ ）

A 招募和甄选 B 员工培训开发 C 绩效考核 D 报酬 E 激励和保留

4、企业在预测内部人力资源供给时，应考虑的因素有（ ）

A 组织现有人力资源存量 B 员工自然损耗 C 内部人员流动

D 内部员工主动流出 E 组织人力资源政策变化

5、下列哪些选项是影响人力资源招聘的内部原因？（ ）

A 组织自身的形象 B 组织的招聘预算 C 组织的政策 D 竞争对手 E 劳动力市场

6、下列项目中，哪些属于法定员工福利（ ）

A 社会保险 B 教育援助计划 C 法定假期 D 免费体检 E 团体保险

7、下列关于在岗培训和脱产培训的表述正确的是（ ）。

A. 在岗培训可保证员工的工作不会受到影响

B. 脱产培训的实用性较好

C. 在岗培训可以得到及时的反馈

D. 脱产培训的费用较高

8、人力资源规划结果有（ ）

A 供大于求 B 供小于求 C 供求不平衡

D 供求总量平衡结构不平衡 E 供求总量结构都不平衡

9、组织在进行薪酬水平决策时要考虑以下哪几个方面因素（ ）

A 竞争对手的薪酬 B 组织的支付能力 C 薪酬战略 D 社会生活成本 E 薪酬结构

10、绩效管理一般来说包括的主要环节有（ ）

A 绩效计划 B 绩效评价 C 绩效方法 D 绩效监控 E 绩效反馈

四、简答题（本大题共 3 个小题，每小题 15 分，共 45 分。请在答题纸的相应位置上作答。）

1、矩阵式组织结构的优、缺点。

2、当组织战略为总成本领先战略时，人力资源的战略重点以及不同模块的要求是什么？

3、简答制定薪酬制度的基本程序？

五、分析题（本大题共 1 个小题，共 15 分。请在答题纸的相应位置上作答。）

用马尔可夫的转换矩阵分析法对某公司业务部人员下一年度的供给情况进行预测。根据下表中给出的各种人员的现有数字和每年平均变动概率，计算出各种人员的变动数和需补充的人数。（要求有列式计算分析过程）

职务	现有人数	人员变动概率			
		经理	主管	业务员	离职
经理	20	0.95	0.0	0.0	0.05
主管	20	0.05	0.60	0.05	0.30
业务员	100	0.0	0.06	0.6	0.34
总人数	140				
需补充人数					

人力资源管理概论课程参考答案

一、名词解释（每题 5 分 共 4 题）

- 1、人力资源管理是在一定的环境条件下，运用现代科学技术方法对组织内外的人力资源进行有效运用，以充分挖掘人的潜能，激发人的创造力，从而实现个人愿望与组织目标的一系列活动过程。
- 2、员工甄选是运用一定的方法和手段，对已经招募到的求职者进行鉴别和调查，从而挑选出最适合企业空缺岗位人选的过程。
- 3、晕轮效应是指当认知者对一个人的某些特征形成好或坏的印象后，倾向于用该印象推论该人其他方面的特征，本质上是一种以偏概全的认知上的偏误，是一种影响人际知觉的社会心理因素。
- 4、平衡计分卡(BSC)是常见的绩效考核方式之一，平衡计分卡是从财务、客户、内部运营、学习与成长四个角度，将组织的战略落实为可操作的衡量指标和目标值的一种新型绩效管理体系。

二、单项选择题（每题 3 分共 10 题）

- 1 A 2 D 3 C 4 B 5 A 6 C 7 B 8 D 9 D 10 C

三、多项选择题（每题 4 分共 10 题）

- 1 ABCE 2 BC 3 ABCDE 4 ABCDE 5 ABC 6 AC 7 ACD 8 ABCDE 9 ABD 10 ABDE

四、简答题（每题 15 分共 3 题）

- 1、矩阵式结构。指既按照产品、项目，又按照职能或地区来划分部门的一种组织结构形式。这种结构的特点是同时存在纵向和横向两个部门体系——职能部门和产品部门。优点：有利于各种复杂活动之间的协调，加强不同职能部门之间的配合和信息交流，组织方式灵活、机动，可随着产品、项目的开发与结束进行组织或解散。成员是各方面的专家，目标明确、任务清晰，有利于人员和其他资源进行高效配置，为攻克难关、促进项目的实施提供了条件。适合涉及面广、复杂、临时性的重大工程项目或管理变革任务。缺点：从员工角度来看，同一员工要接受来自两方面的领导，缺乏统一的指挥和控制，这容易给员工带来模糊感和压力，进而带来组织管理上的混乱。从管理者角度来看，产品、项目、负责人对其成员的管理仍然存在困难。因为该组织成员都来自不同的职能部门，容易产生临时感。如果没有合适的激励约束手段，势必会给产品或项目团队的工作带来一定影响。从组织政治角度来看，为了更有效地开展本部门的工作，各产品部门之间、产品部门与职能部门之间很有可能为争夺核心人才和资源进行权力斗争，这影响了组织的正常运作。
- 2、当组织战略为战略重点为总成本战略为效率/成本；员工扮演的角色为- 特定的和重复性

的；培训注重特殊的短期技能；招聘配置在于内部晋升；薪酬注重内部一致性，浮动薪酬比例大，奖励成本节约；绩效管理重点以行为为导向。

3、制定薪酬制度的程序

- (1) 确定薪酬策略
- (2) 岗位评价与分类
- (3) 薪酬市场调查
- (4) 薪酬水平的确定 (5) 薪酬结构的确定
- (6) 薪酬等级的确定 (7) 企业薪酬制度的实施与修正

五、分析题（每题 15 分共 1 题）

下一年度时经理留在原岗位数 $20 \times 0.95 = 19$ 离职 $20 \times 0.05 = 1$

主管留在原岗位数 $20 \times 0.6 = 12$ 升为经理 $20 \times 0.05 = 1$

降为业务员数 $20 \times 0.05 = 1$ 离职 $20 \times 0.30 = 6$

业务员留在原岗位数 $100 \times 0.6 = 60$ 升为主管 $100 \times 0.06 = 6$ 离职 $100 \times 0.34 = 34$

因此：下个年度共有经理 20 人，不需从外部补充

主管 18 人需要外部补充 2 人

业务员 61 人，需从外部补充 39 人