

## 2024 年《高级经济实务（人力资源管理）》考试题及参考答案

### 一、案例分析题（共 3 道，第一道 20 分，第二道 25 分，第三道 25 分）

#### （一）

某知名互联网企业高管在自媒体上声称，员工应当无条件服从企业的安排，主动加班，尽量把可用时间都用于工作，至于员工的家庭生活和个人需要，企业没有责任关心，此番言论迅速成为社会热点，引起广泛讨论。

近年来，由于互联网行业中的竞争压力越来越大，产品迭代速度越来越快，不少互联网公司直接或间接鼓励员工延长工作时间，以满足经营需要。这种情况导致很多劳动者的工作时间过长，休息、学习和家庭生活的时间被挤占，身心健康和合法权益受到伤害。

#### 1. 按照劳动法、劳动合同法，我国企业工时制度的基本类型有哪些？并解释。

**【参考答案】**我国法律规定，我国实行标准工时制度和特殊工时制度，特殊工时制度包括不定时工作制和综合计算工时工作制。标准工时制度作为使用最普遍的制度，企业和劳动者均比较熟悉。在区分不定时工作制和综合计算工时工作制时，应特别注意以下几个方面。

（1）特殊工时制度不能约定。《劳动法》规定，实行特殊工时制度必须经过劳动行政部门批准。司法实践中有些企业和劳动者在劳动合同中约定实行特殊工时制度，但这种行为因并未得到劳动行政部门的批准，而没有法律效力。

（2）适用对象和范围不同。对此，《劳动部关于企业实行不定时工作制和综合计算工时工作制的审批办法》已作出明确规定。

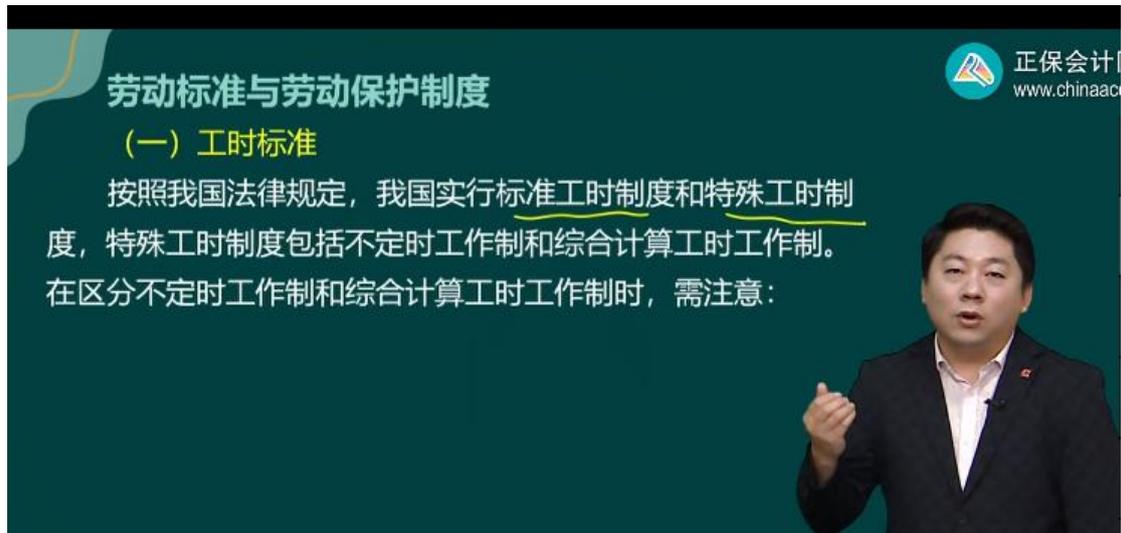
（3）应当考虑加班加点情形。企业在适用不定时工作制时不需要考虑加班加点情形，但适用综合计算工时工作制时要考虑加班加点的法律规定。《劳动部关于职工工作时间有关问题的复函》规定，综合计算工时工作制的平均日工作时间和平均周工作时间应与法定标准工作时间基本相同。也就是说，在综合计算周期内，某一具体日（或周）的实际工作时间可以超过 8 小时（或 40 小时），但综合计算周期内的总实际工作时间不应超过总法定标准工作时间，超过部分应视为延长工作时间，而且延长工作时间的小时数平均每月不得超过 36 小时。

（4）要保障职工休息权利。在保障职工身体健康并充分听取职工意见的基础上，采用集中工作、集中休息、轮休调休、弹性工作时间等适当方式，确保在满足职工的休息休假权利的同时实现生产、工作任务的完成。

**【出题角度】** 本题考查工时标准。

**【难易度】** 中

【点评】该考点在网校 2024 年辅导的下列资料中有涉及：①基础班第二十章第 01 讲。②串讲班第二十章第 01 讲。③网校题库第二十章提高阶段练习。



## 2. 企业在制订和实施加班制度时要注意哪些要点？

【参考答案】按照《劳动法》及相关规定，加班加点的工资应按以下标准支付：①用人单位依法安排劳动者延长工作时间的，按照不低于劳动合同规定的劳动者本人小时工资标准的 150% 支付劳动者工资；②用人单位依法安排劳动者在休息日工作，而又不能安排补休的，按照不低于劳动合同规定的劳动者本人日或小时工资标准的 200% 支付劳动者工资；③用人单位依法安排劳动者在法定节假日工作的，按照不低于劳动合同规定的劳动者本人日或小时工资标准的 300% 支付劳动者工资。

对于企业来讲，应建立合适的加班加点管理机制；留存员工加班加点的有关材料，以便双方当事人发生争议时查证；确保加班加点费的及时发放，以免产生后续法律风险。

【出题角度】本题考查加班加点制度。

【难易度】中

【点评】该考点在网校 2024 年辅导的下列资料中有涉及：①基础班第二十章第 01 讲。②串讲班第二十章第 01 讲。③网校题库第二十章基础阶段练习。

## 劳动标准与劳动保护制度

### (二) 加班加点制度

按照《劳动法》及相关规定，加班加点的工资应按以下标准进行支付：

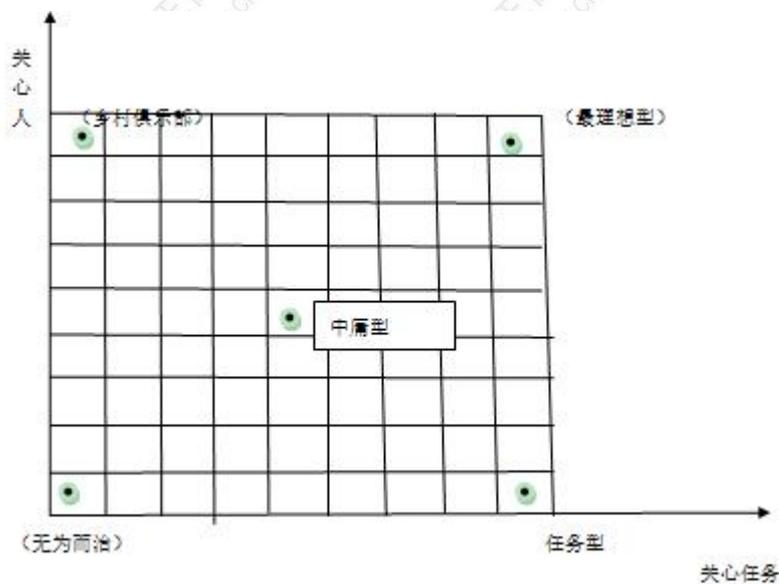
(1) 用人单位依法安排劳动者延长工作时间的，按照不低于劳动合同规定的劳动者本人小时工资标准的**150%**支付劳动者工资；

(2) 用人单位依法安排劳动者在休息日工作，而又不能安排补休的，按照不低于劳动合同规定的劳动者本人日工资标准的**200%**支付劳动者工资；



## (二)

管理方格图理论是领导理论中的一种，它以著名的 X 理论和 Y 理论为基础，通过 81 个方格组成管理方格图(如下图表示)。方格图中的纵坐标代表领导者关心人的程度，横坐标代表领导者关心任务的程度，各分为 9 个等级。图中列出了几种有代表性的管理风格，每一种用一组数字表示，如方格 (1, 1) 代表“无为而治型管理”，方格 (9, 9) 代表“理想型管理”。



## 1. “理想型管理”风格的特点是什么？

**【参考答案】**位于坐标 (9, 9) 的领导风格既关心任务，又关心人，被该理论认为是最理想的领导风格。工作的完成依靠高承诺的员工，实现组织目标过程中的相互依赖促成信任和相互尊重的人际关系。

关心人是指领导者注重人际关系，尊重和关心下属的建议与情感，更愿意建立相互信任的工

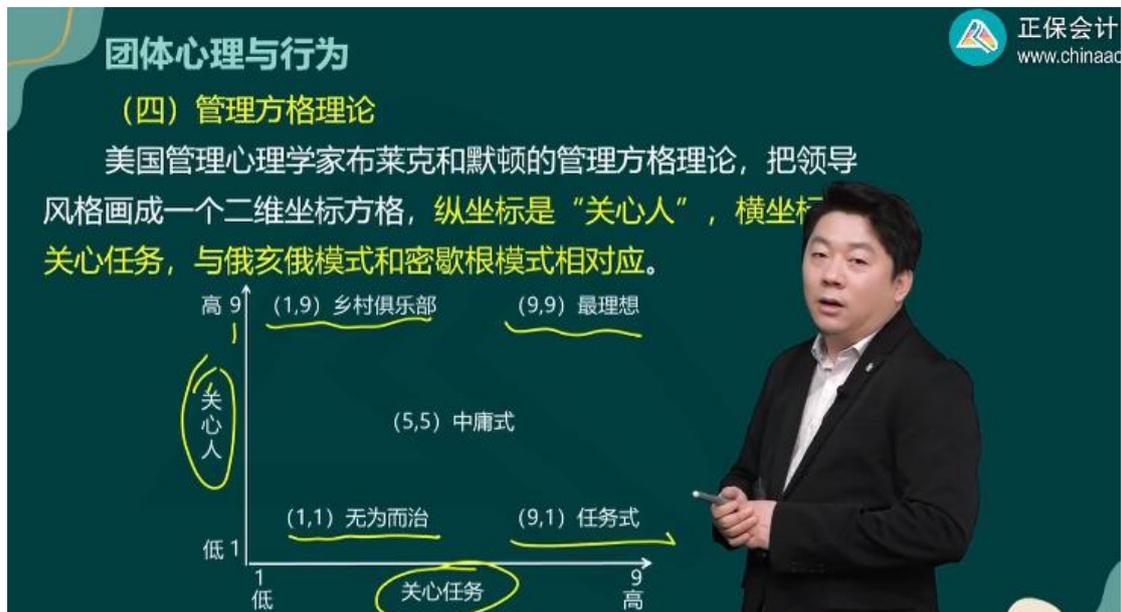
作关系，帮助下属解决个人问题，友善而平易近人，公平对待每一个下属，关心下属的生活、健康、地位和满意度。

关心任务是指领导者为了实现目标而在规定或确定自己与下属的角色时所从事的行为活动，包括组织工作任务、工作关系、工作目标。

【出题角度】 本题考查管理方格理论。

【难易度】 易

【点评】 该考点在网校 2024 年辅导的下列资料中有涉及：①基础班第二章第 03 讲。②串讲班第二章第 01 讲。③网校题库机考系统练习题。



2. 对于人员素质较低且对生产效率要求较高的团队，哪种领导风格最为适用？说明理由。

【参考答案】 根据材料描述，该组织人员素质较低，但对生产效率要求较高，可以在早期选择任务型的领导风格，是极度关心任务，对人漠不关心。工作效率来自对工作条件进行布置，使人的因素的影响尽可能小；过度重视任务，忽视对人的关心，会形成高压的环境，员工满意度下降，甚至会出现劳资之间的冲突和矛盾；故而此种领导风格不可持久；随着员工能力的不断提升，则可以选择最理想的领导风格，最理想的领导风格是既关心任务又关心人，工作的完成依靠高承诺的员工，实现组织目标过程中的相互依赖促成信任和相互尊重的人际关系，采用此种领导风格可以兼顾生产效率与员工满意度。

【出题角度】 本题考查管理方格理论。

【难易度】 难

【点评】 该考点在网校 2024 年辅导的下列资料中有涉及：①基础班第二章第 03 讲。②串讲班第二章第 01 讲。③网校题库机考系统练习题。

**团体心理与行为**

**(三) 管理方格图**

美国管理心理学家布莱克和默顿的管理方格理论，把领导风格画成一个二维坐标方格；纵坐标是“关心人”，横坐标是“关心任务”，与俄亥俄模式和密歇根模式相对应。

正保会计网校 www.chinaacc.com

3. “乡村俱乐部”风格有哪些优缺点？

**【参考答案】**“乡村俱乐部”领导风格，对人极端关注，对任务的关注度较低。

优点：领导者对人极端关注，善于建立友好、舒适的组织氛围，团队成员之间相互信任，尊重下级意见，关心下级情感、生活和健康。

缺点：由于该类型的领导对任务不关心，可能导致组织生产效率下降，降低组织的竞争力，使组织无法完成战略目标。

**【出题角度】** 本题考查管理方格理论。

**【难易度】** 中

**【点评】** 该考点在网校 2024 年辅导的下列资料中有涉及：①基础班第二章第 03 讲。②串讲班第二章 01 讲。③网校题库机考系统练习题。

**团体心理与行为**

坐标	基本风格	具体表现
(1, 1)	无为而治	只投入最少量的努力使必要的工作完成和维持适合的组织成员关系
(9, 9)	最理想的领导风格，既关心任务又关心人	工作的完成依靠高承诺的相互依赖和相互尊重的人际关系
(1, 9)	乡村俱乐部型	极度关心人的需要，通过建立良好的友好、舒适的组织氛围
(9, 1)	任务型管理	极度关心任务，通过提高效率来自对工作条件进行控制，使不利因素的影响尽可能小

正保会计网校 www.chinaacc.com

## (三)

某企业经过二十多年的发展，已经成为一家以高科技制造为主业，涉足金融、地产、贸易等多个业务领域的集团公司，下辖几十个控股子公司。最近集团注意到，一些子公司的经营收入增速下降，工资总额却增长很快，与公司利润的增长速度明显不匹配。还有一些子公司的工资分配存在很多问题：有的公司工资分配过于平均，没有体现出人员能力和业绩方面的差异；有的公司薪酬竞争力不足，导致业务骨干人才流失；有的公司存在拖欠工资现象等。集团公司决定加强对子公司的工资总额管理和工资分配工作的指导。

**1. 确定年度工资总额时，应考虑哪些因素？****【参考答案】****(1) 工资总额确定办法。**

按照国家工资收入分配宏观政策要求，根据企业发展战略和薪酬策略、年度生产经营目标和经济效益，综合考虑劳动生产率提高和人工成本投入产出率、职工工资水平市场对标等情况，结合政府职能部门发布的工资指导线，合理确定年度工资总额。

**(2) 工资与效益联动机制。**

- ①企业经济效益增长的，当年工资总额增长幅度可在不超过经济效益增长幅度范围内确定。
- ②企业经济效益下降的，除受政策调整等非经营性因素影响外，当年工资总额原则上相应下降。
- ③企业未实现资产保值增值的，工资总额不得增长，或者适度下降。

企业按照工资与效益联动机制确定工资总额，原则上增人不增工资总额、减人不减工资总额，但发生兼并重组、新设企业或机构等情况的，可以合理增加或者减少工资总额。

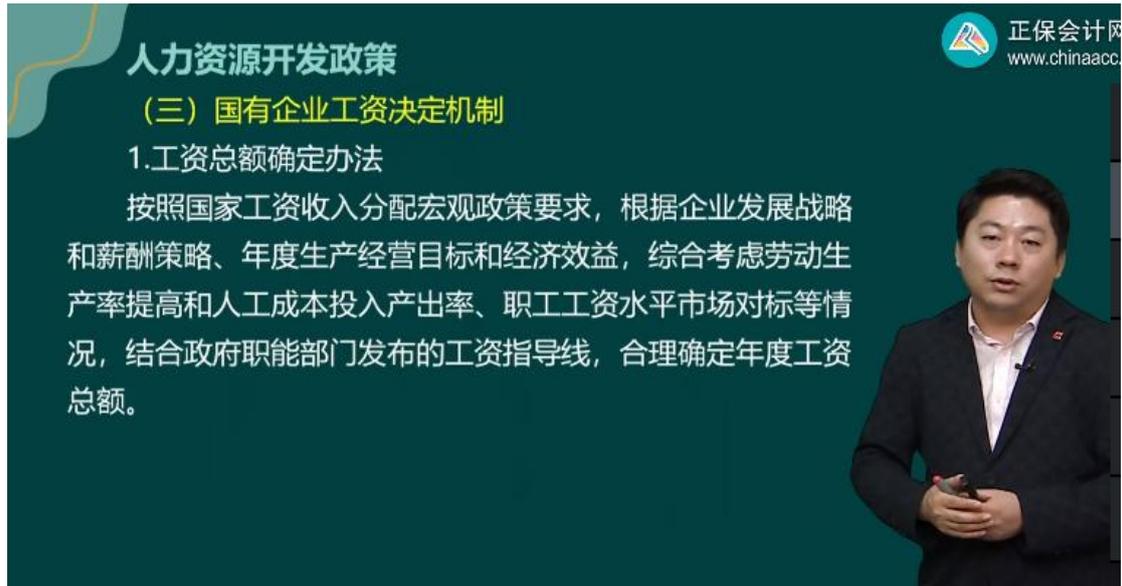
**(3) 工资效益联动指标。**

根据企业功能性质定位、行业特点，科学设置工资效益联动指标，合理确定考核目标，突出不同考核重点。劳动生产率指标一般以人均增加值、人均利润为主，根据企业实际情况，可选取人均营业收入、人均工作量等指标。

**【出题角度】** 本题考查年度工资总额的确定。

**【难易度】** 难

**【点评】** 该考点在网校 2024 年辅导的下列资料中有涉及：基础班第二十二章第 01 讲。



**人力资源开发政策**

**(三) 国有企业工资决定机制**

**1. 工资总额确定办法**

按照国家工资收入分配宏观政策要求，根据企业发展战略和薪酬策略、年度生产经营目标 and 经济效益，综合考虑劳动生产率提高和人工成本投入产出率、职工工资水平市场对标等情况，结合政府职能部门发布的工资指导线，合理确定年度工资总额。

正保会计网校  
www.chinaacc.com

2. 该集团在指导各子公司的工资分配时，应确定哪些原则？

**【参考答案】**

组织的薪酬管理系统一般要同时达到公平性、有效性和合法性三大目标。

(1) 公平性，是指员工对于组织薪酬管理系统以及管理过程的公平性、公正性的看法或感知，这种公平性涉及员工对于本人薪酬与组织外部劳动力市场薪酬状况、组织内部不同职位以及类似职位的薪酬水平之间的对比结果。

(2) 有效性，是指薪酬管理系统在多大程度上能够帮助组织实现预定的经营目标。这种经营目标并不仅仅包括利润率、销售额、股票价格上涨等方面的财务指标，还包括客户服务水平、产品或服务质量、团队建设以及组织和员工的创新和学习能力等方面的定性指标。

(3) 合法性，是指组织的薪酬管理体系和管理过程是否符合国家的相关法律规定。

任何一个组织的薪酬管理体系都必须达到以下四个方面的公平性要求：

①薪酬的外部公平性或者外部竞争性。这一标准所考虑的是员工会将本人的薪酬与外部劳动力市场或其他组织中从事同样工作的员工所获得的薪酬进行比较。由于这种比较的结果常常会影响求职者是否选择到某家组织去工作或者影响组织中现有的员工是否会作出跳槽的决策，所以，一般情况下，组织往往都会注意借助市场薪酬调查来避免员工产生强烈的外部不公平感。

②薪酬的内部公平性或者内部一致性。这一标准所关注的是一家组织内部不同职位之间的薪酬对比问题。在组织采用职位薪酬体系的情况下，员工常常把自己的薪酬与比自己等级低的职位、等级相同的职位以及等级更高的职位所获得的薪酬加以对比，通过这种对比来判断组织对本人所从事的工作支付的薪酬是否公平合理。在实践中，组织往往通过职位评价来强化

员工对薪酬内部公平性的认可。

③绩效报酬的公平性。员工通常还会与那些与自己在同一家组织中从事相同或类似工作的同事进行薪酬比较。如果员工认为，在一家组织中从事相同或类似工作的员工，无论是绩效优秀、绩效一般还是绩效不良，都能够拿到大体相同的薪酬，他们就会产生不公平感。因此，组织通常采用绩效加薪以及其他绩效奖金等方式来体现业绩水平不同的员工对于组织的贡献大小。

④薪酬管理过程的公平性。薪酬管理过程和薪酬政策的实施方式也会影响员工对组织薪酬制度的公平性的看法，“暗箱操作”式的薪酬决策方式以及薪酬保密的政策往往导致员工对于组织薪酬制度的不信任，而公开、透明和通过与员工的沟通所作出的薪酬决策以及由此制定的薪酬制度则往往容易导致员工对组织薪酬公平性的认同，接受起来更为容易，并且薪酬系统的有效性也会相应提高。

**【出题角度】** 本题考查薪酬管理的基本要求。

**【难易度】** 中

**【点评】** 该考点在网校 2024 年辅导的下列资料中有涉及：①基础班第十一章第 01 讲。②习题班第十一章第 01 讲。③串讲班第十一章第 01 讲。④网校题库机考模考系统。



## 二、论述题（共 1 道，30 分）

论述开展人力资源规划的意义，分析组织在进行人力资源需求预测和供给预测时应分别考虑的主要因素。

**【参考答案】**

1. 人力资源规划的意义。

人力资源规划通过对组织在不同时期、不同内外部环境、不同组织战略目标下的人力资源供需情况进行预测，不仅有助于确保组织在需要的时候能够获得必要的各类人力资源，而且有助于确保组织员工队伍的精简和高效。因此，科学、可靠的人力资源规划工作对于一个组织来说意义重大。

(1) 人力资源规划有利于组织战略目标的实现。任何一个组织的战略规划最终都要依靠人来执行，因此，在缺乏有效的人力资源规划的情况下，再好的组织战略都有可能落空。而人力资源规划恰恰能够依据组织的战略部署，根据组织在战略进程中的不同阶段对人力资源的需求，以及在考虑到未来可能的人力资源供给状况的前提下，帮助组织制定相应的对策来平衡人力资源的供求关系，从而确保组织战略的顺利实施。

(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稳定性、一致性和有效性，有利于组织的健康和可持续发展。良好的人力资源规划不仅有利于组织长期保持良好的运行态势，而且有利于保持员工队伍的稳定性和可靠性，有利于组织保持人力资源管理系统乃至组织文化的一致性和稳定性，从而为组织在人力资源市场上赢得良好的声誉。不仅如此，良好的人力资源规划还会对招募与甄选、培训与开发、员工关系等其他各项人力资源管理工作的有效实施产生良好的指导作用。

(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。一方面，组织期望自己能够在需要的时候获得必要的人力资源，不至于因人手不足或者人员质量达不到组织的工作需要而发愁；另一方面，又不希望组织中长期充斥着一些得不到有效利用的冗员。良好的人力资源规划恰恰可以为组织同时实现这两个方面的目标提供便利条件，因为它能够有效地预测组织在不同时期和阶段的人力资源需求，然后根据对内部和外部劳动力供给情况的预测，帮助组织选择低成本的有效方式来平衡人力资源供求矛盾，这样就可以帮助组织避免人力资源的浪费，从而节省人工成本的支出。

## 2. 在进行人力资源需求预测时需要考虑的因素。

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、组织内部各职位上员工的工作量、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。

- (1) 组织战略。一个组织的人力资源需求会受组织未来发展战略和竞争战略的重要影响。
- (2) 产品和服务。一个组织提供的产品和服务的变化情况显然是影响组织的劳动力需求的重要因素之一。
- (3) 技术。组织在未来可能会采用的新技术显然也会影响组织的人力资源需求，这种影响

不仅体现在人力资源数量上，而且可能体现在对人力资源质量的要求上。

(4) 组织变革。组织结构的重新调整、流程再造以及业务外包等也会影响组织的人力资源需求。

### 3. 在进行人力资源供给预测时需要考虑的因素。

在进行人力资源供给预测时，组织必须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。

(1) 一个组织的人力资源供给状况一定会受到外部劳动力市场总体供给情况的影响，而这里的劳动力市场既包括组织所在地区的地区性劳动力市场的情况，也需要考虑全国劳动力市场的情况。总之，组织在进行未来的人力资源供给情况预测时，既要考虑未来的国家经济形势、教育发展状况尤其是未来的各类学校毕业生规模等国家整体性因素对劳动力市场的影响，又要考虑所在地区的经济发展水平、人口数量以及劳动力参与率，本地区对其他地区劳动力的吸引力，本地区的高等教育和技能教育发展水平，本地区其他企业或组织对劳动力的需求增长情况等多种因素的影响。

(2) 在进行人力资源供给预测时，组织还必须对组织内部现有的人力资源状况有清晰的了解。这种了解并不仅是对人员数量和一般结构的统计分析，更重要的是要了解现有人员的技能水平，要了解在不久的将来员工可能会因退休、晋升、调动、自愿流动以及解雇等方面出现的一些变动情况，即建立组织内部的员工技能数据库，这种数据库通常是组织人力资源管理信息系统的一个重要组成部分。这种数据库是用于评价现有员工供给状况的一个主要工具。

**【出题角度】** 本题考查人力资源规划、人力资源需求预测、供给预测。

**【难易度】** 易

**【点评】** 该考点在网校 2024 年辅导的下列资料中有涉及：①基础班第六章第 03 讲。②习题班第六章第 02 讲。③串讲班第六章第 01 讲。④网校题库机考模考系统。

**战略性人力资源管理**

**战略性人力资源管理**

正保会计 www.chinaacc.com

(二) 人力资源规划的意义和作用

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。



**战略性人力资源管理**

正保会计 www.chinaacc.com

**战略性人力资源管理**

人力资源需求预测的影响因素

影响因素	内容
组织战略	组织进入一个新的业务领域，或者在原业务领域中快速扩大经营规模等因素，都有可能导致组织的人力资源需求大大增加；相反，如果组织采取的是稳定战略甚至收缩战略，组织的人力资源需求则可能会呈现变化幅度不大甚至压缩的情况。
产品和服务	劳动力需求是引致需求或派生需求，即劳动力需求是从外部客户对组织所提供的产品和服务的需求中派生出来的，一个组织提供的产品和服务的变化情况显然是影响组织的劳动力需求最为重要的因素之一。
技术	组织在未来可能会采用的新技术显然也会影响到组织的人力资源需求，不仅体现在人力资源数量上，而且可能体现在对人力资源素质的要求上。
组织变革	组织结构的重新调整、流程再造以及业务外包等也会影响组织的人力资源需求。



 正保会计  
www.chinaacc.com  

## 战略性人力资源管理与人资源规划

**供给预测时应考虑因素：**

- 1.外部劳动力市场总体供给状况的影响；
  - (1) 包括组织所在地区的地区性劳动力市场的情况，也需要考虑全国劳动力市场的情况。
  - (2) 外部人力资源供给来源：毕业生、失业人员、转业退伍军人、准备离职换工作的人，获得许可到本国或本地求职的外国人。



## 2024 年高级经济师考试《高级经济实务（人力资源管理）》考情分析

### 一、题型、题量

2024 年《高级经济实务（人力资源管理）》的考试题型、题量没有变化：案例分析题 3 道大题，总计 70 分；论述题 1 道大题，总计 30 分。

### 二、考试难度分析

从这次试题来看，难度比以往考试稍小，主要表现为大部分题目考查都比较直接明了，学员答题点相对明确。案例分析第二题考查的内容比较集中，而教材对此内容的讲解又很简单，所以学员答题素材较少，致使案例二难度稍大，另外，案例分析第三题第一问，高级人力教材没有具体讲解，可参考中级人力相关知识点回答。其余题目难度适中，都是我们强调的重点所在。

### 三、考试范围

高级经济师的考试范围相对比较广，考试题具有一定的灵活性和综合性。在本次考试中，个别题目的知识点在高级经济师教材中没有具体讲解，但正保会计网校的老师在讲课中进行了知识点的补充拓展。

从本次考试来看，考试题集中分布在第 2 章、第 6 章、第 11 章、第 20 章、第 22 章，章节分布比较集中，题目所涉及考点，老师在讲课中也都反复强调过，在网校的题库中也涉及过这些知识点的练习题目。

考点及分布情况：

题目	考查内容	涉及教材章节	分值	难度
案例-1	工时标准、加班加点制度	第 20 章	20 分	☆☆
案例-2	管理方格理论	第 2 章	25 分	☆☆☆
案例-3	年度工资总额、薪酬管理的基本要求	第 11 章、第 22 章	25 分	☆☆☆
论述	人力资源规划、人力资源需求预测的影响因素、人力资源供给预测的影响因素	第 6 章	30 分	☆☆

#### 四、考试与辅导

本次考试结束后，网校搜集了一些学员的反馈，从广大考生反映来看，网校老师预测到了大部分的考试范围，考试涉及的知识点在老师的各个授课班次中也进行了重点讲解，尤其是对于教材没有具体讲解的内容，老师预见性的进行了补充，这对我们通过考试帮助非常大。

另外，网校提供的练习题也涉及到了考试的出题点，例如工时标准、加班制度、管理方格图、薪酬管理、人力资源规划的意义，人力资源的需求预测、供给预测，这些试题在网校的题库中都有涉及。

总之，考生只要认真跟着网校老师的课程学习，及时完成网校的练习题，通过考试是没有问题的！