

200511 人力资源师级技能试卷

壹、 改错题

1、招聘工作的目的是选拔和录用最优秀的人员，成功的招聘过程就是人力资源合理配置的过程，合理配置指的是人与生产资料的匹配，以充分开发员工，实现组织目标，人员配置分析涉及总量配置分析、结果配置分析和质量配置分析三个方面的配置内容。其中总量配置是指有多少事要用多少人去做，这种数量关系是绝对性的；结构配置是指具有不同能力特点和水平的人，安排在要求相应特点和层次的职位上；质量配置是指依据事的难易、繁简程度及其对人员资格条件的要求，选拔具有相应能力水平的人去承担。

请指出上述描述中存在的5处错误，并予以改正。

2、劳动合同按照程序合法的原则一经签订，就具有法律效力。劳动合同的内容必须具有法定条款和约定条款。其中，法定条款包括工作内容、劳动报酬、补充保险等；约定条款包括试用期限、劳动纪律、培训等。为明确劳动关系双方的权利义务，劳动关系当事人可以签订专项协议，专项协议必须在订立劳动合同的同时协商确定，它包括服务期限协议、岗位协议书和聘任协议等。

请指出上述描述中存在的5处错误，并予以改正。

贰、 简答题

1、起草培训制度应包括哪些内容？

2、在分析劳动争议案例时，应注意哪些要点？

3、具体说明面试中常见的偏见有哪些，它们会给组织带来哪些不利影响？

参、 图表分析题

1、请阅读题目并回答问题。

某企业的绩效管理主要采用以下步骤和方法：

第一步，对于部门主管以上领导干部，年终由主管领导召集其下属员工开会，共同听取其述职报告，再由员工及上级领导根据其一年来的表现填写“年度领导干部考核评议表”。该表汇总后将分数按“领导、部门内同事、下属”（2：3：5的权重）加权平均得出总分。

第二步，全体员工共分四组排序：一般员工、主管、部门经理、高层领导。每组按考评结果分五个等级，每一等级所占比例如下表所示

等级	A	B	C	D	E
比例	10%	30%	54%	5%	1%

第三步，考评结果运用：A等级范围的人有机会获得奖金，而E等级的将被淘汰或降级。

(1) 请指出前两个步骤使用了那些绩效考评方法

(2) 上述考评方法有哪些不足之处？请针对这些不足提出改进建议。

2、某公司 2003-2004 年度管理人员变动情况如图 1 所示，2004 年度各级管理人员的补充是通过外部招聘的方式来完成的，公司高层在总结本年度人力资源管理工作经验的基础上，做出了以下决定：首先，2005 年度除一般管理人员可以通过外部各种招聘渠道补充之外，其他各层次管理人员一律由公司内部选拔；其次，各个层级的管理人员补充需要量严格按照公司制定的定员标准执行，不得突破额定人数；最后，要妥善安排好提升受阻的后备人才，2005 年管理岗位人员接替统计表见表 1

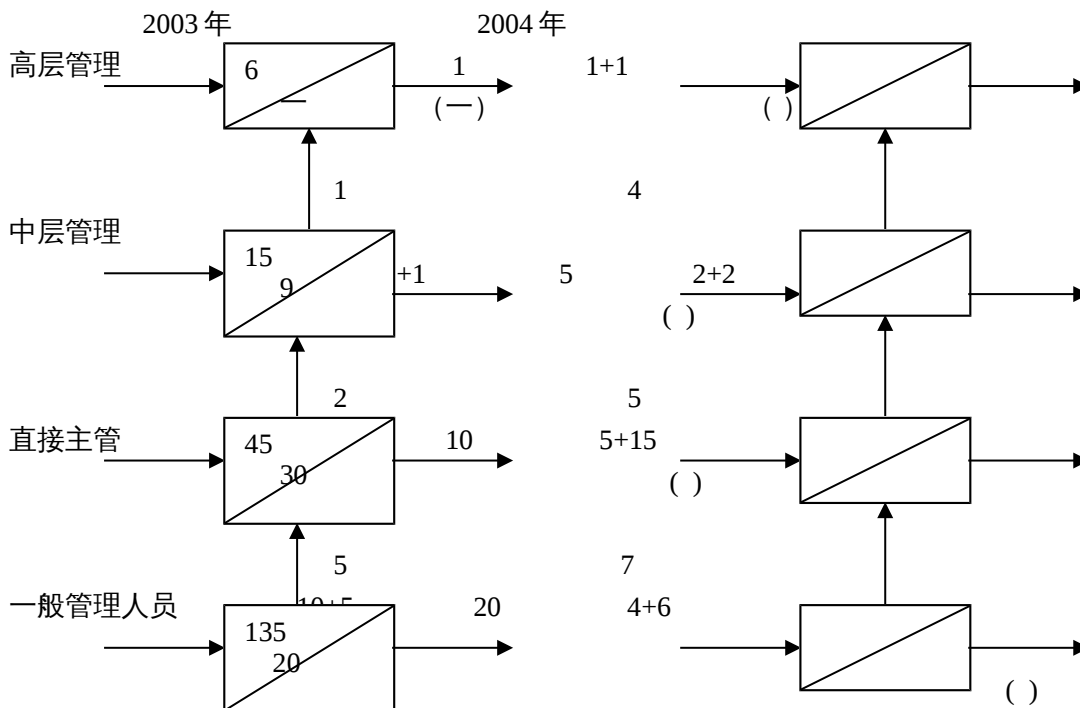


图 1 某公司 2003-2004 年度管理人员接替模型

表 1 某公司 2005 年管理岗位人员接替统计表

单位:人

序号	人员	2004 年		2005 年预测						接替方式	
		现有 人数	年末 人数	定员 标准	流出 人员	退休 人员	增补 计划	后备 人才	提升 受阻	外部 招聘	内部 升任
1	高层管理			7	0	0					
2	中层管理			17	-1	-2					
3	直接主管			35	-1	0					
4	一般管理			130	-2	-2					
	合计			189	-4	-4					

注:栏中后备人才指本层级待提升者人数

(1) 请根据图表中的已知数据,核算出 2004 年现有人数以及年末人数,并填补图 1 和表 1 中所缺少的各层管理人员的人数

(2) 该公司采取从内部选拔各层管理人员的策略有何优点?

(3) 应当采取哪些有效措施,鼓励提升受阻的后备人才,继续保持自己的竞争优势?

四、 综合分析题

长新皮鞋厂成立于1995年,是一家民营企业,企业创立之初,规模不大,是典型的直线制企业。总经理聘请了自己的几个亲友负责管理生产、销售、技术以及后勤业务。这几名管理人员的分工并不明确,但都非常敬业,忠诚度很高,在企业的发展初期起了很大的作用。目前生产线的员工实行的是计件工资制;销售人员只有提成工资;其他员工实行的是固定底薪,到年底按企业当年的效益发奖金,奖金的多少由总经理决定,企业的经济实力和业务规模近几年有了很大的提高,但也遇到很多发展中的问题,如企业的管理工作日益繁重,员工反映管理人员方法生硬;产品缺乏创新,导致一部分固定客户的流失;有些生产和销售的骨干被同行高薪挖走;人才的引进工作也不顺利,好不容易招聘到的几个技术人才不到半年就纷纷离开了。

为了改变这些困境,企业进行了一系列改革,如将企业的组织结构调整为直线职能制,明确了各部门的职责;在原有基础上对所有岗位的薪资按比例进行了调整;为了避嫌,免除了原有管理人员的职位,对这些人员在工作安排和薪酬发放上与一般员工一视同仁;为了提高管理水平,面向社会进行了重新招聘,并规定应聘人员的学历一律不能低于大学本科。

请回答以下问题:

- (1) 企业改革之前存在哪些问题?
- (2) 请对企业采取的改革措施做出评价。
- (3) 请对企业的薪酬制度提出改革建议。

四、综合分析题（本题共 25 分）

评分标准：

（1）改革之前存在的问题（每项 1 分，最高 5 分）：

- ①组织结构不适应业务的发展。 (1 分)
- ②生产线和销售人员的薪酬制度不合理。 (1 分)
- ③没有合理的绩效管理系统支持，部分岗位奖金的发放具有主观性。 (1 分)
- ④原有管理人员的素质不适应企业的发展要求。 (1 分)
- ⑤生产和销售骨干人员的薪酬水平低于市场水平。 (1 分)
- ⑥产品设计缺乏创新性，需要优秀的产品设计人才。 (1 分)
- ⑦没有为人才提供良好的薪酬与发展机会，缺乏对人才的引进和保留机制。 (1 分)

（2）对企业改革措施的评价：

- ①直线职能制更适合企业的生产规模和组织条件。 (2 分)
- ②总经理已经意识到企业关键岗位薪酬较低，但按比例调整薪酬的方式存在问题，应该根据岗位的不同特点制定不同的调整方案。 (2 分)
- ③对在企业创建初期为企业做出重大贡献的老员工的处理方式过于简单，在工作安排和薪酬上应考虑到个人对企业的贡献和资历等因素。 (2 分)
- ④能意识到目前管理人员的能力存在不足，但在招聘中缺乏对岗位要求的认识，没有明确的招聘要求，一味追求高学历。 (2 分)

（3）建议：

- ①首先对企业内部的职位进行岗位分析和岗位评价，确保薪酬的内部公平性。特别是对企业的管理、设计等关键岗位的任职资格进行详细分析，并作为招聘的依据。 (2 分)
- ②其次进行市场薪酬调查，确定各关键岗位的市场薪酬水平，提高企业市场竞争力。 (2 分)
- ③根据岗位特点设计不同的薪酬结构，同时注意维护薪酬福利的稳定性，比如生产和销售人员的薪酬结构应包括固定薪酬部分，增加员工的安全感。 (2 分)
- ④在公司内部建立合理、公平、有效的绩效管理制度，员工的奖金（浮动薪酬部分）根据考核结果发放，体现对员工个人的公平性。 (2 分)
- ⑤为重要岗位上的员工或要引进的专业人才设计特殊奖励计划，加强企业的吸引力。 (2 分)
- ⑥对那些曾经为企业做出过重大贡献，但自身条件不再适合担任管理岗位的员工，在薪酬上要体现出对这些员工做出贡献的认同。 (2 分)