

2015年5月人力资源管理师二级真题及答案

【专业技能】

- 简述绩效考评标准量表的种类，并列举考评标准可采用的评分方法。

试题答案

绩效考评标准量表包括以下四种：

(1) 名称量表：或称类别量表。它是量表在测量上一种最低的形式，在这里根据一般原则指派给事物某一类别(特征)的数字或其他标志，仅仅是符号或称呼，没有任何数量大小的含义，因此用这类数字表示的量表叫做类别量表或名称量表。

(2) 等级量表：亦称位次量表，等级量表和类别量表都是在一个分类基础上或者说是在一个变量上对事物进行分类，但是根据事物的特性和分类原则，这时量表上每一个类别只具有序列性，因而指派给每一类别的数字就具有等级或序列的特性，但不表示数与数之间的差距是相等的。

(3) 等距量表：等距量表除了具有类别和等级量表的性质外，它要求一定数量差距在整个量表的阶梯上都是相同的。

(4) 比率量表：它是测量水平最高的量表，也被科学家认为是较为理想的量表。

(2) 考评标准的评分方法，包括：

① 自然数法计分：可以是每个等级只设定一个自然数，也可以是每个等级有多个自然数可供选择。多个自然数的选择可以是百分制，也可以采用非百分制，

② 系数法：分为函数法和常数法两种计分方法。

试题解析

- 简述设计企业员工宽带薪酬的关键决策，以及实施宽带薪酬的过程中应当关注的要点。

试题答案

(1) 设计宽带薪酬体系应关注以下三个关键决策：

① 宽带数量的确定；

② 宽带薪酬的定价；

③ 员工薪酬的定位与调整。

(2) 实施宽带薪酬过程中应当关注的要点有：

① 密切关注公司的文化、价值观和战略；

② 注重加强非人力资源部门的人力资源管理能力；

③ 鼓励员工的参与，加强沟通；

④ 要有配套的员工培训和开发计划。

试题解析

- 简述劳动争议调解委员会的调解程序。

试题答案

通过调解的形式处理劳动争议应按以下程序进行:

(一)申请和受理

- 1.申请:发生劳动争议后,当事人可以口头或者书面形式向调解委员会提出调解申请。
- 2.受理:调解委员会接到调解申请后,对属于劳动争议受理范围且双方当事人同意调解的,应当在3个工作日内受理。

(二)调查和调解

- 1.调解委员会调解劳动争议一般不公开进行。但是,双方当事人要求公开调解的除外。
- 2.调解委员会根据案件情况指定调解员或者调解小组进行调解,在征得当事人同意后,也可以邀请有关单位和个人协助调解。

(三)调解协议书

- 1.经调解达成调解协议的,由调解委员会制作调解协议书。调解协议书由双方当事人签名或者盖章,经调解员签名并加盖调解委员会印章后生效。生效的调解协议对双方当事人具有约束力,当事人应当履行。
- 2.双方当事人可以自调解协议生效之日起15日内共同向仲裁委员会提出仲裁审查申请。
- 3.双方当事人未提出仲裁审查申请,一方当事人在约定的期限内不履行调解协议的,另一方当事人可以依法申请仲裁。
- 4.调解委员会调解劳动争议,应当自受理调解申请之日起15日内结束。但是,双方当事人同意延期的可以延长。

试题解析

- 某汽车工业公司自组建以来,各职能部门和业务部门经多次合并和分解,基本满足了公司生产经营的需要。但最近几年,由于生产规模的不断扩大,职业和业务部门层级不断增加,公司出现了上下指挥不畅、政令不通、横向协调困难等一系列问题。最近,公司高层领导责令人力资源部在充分调研的基础上,提出公司组织结构的全面整改方案,并要求新方案要理清组织职能,减少公司现有职能部门的数量和层级,全面促进公司组织结构的合理化、科学化和高效化。

请结合本案例,回答以下问题:

- (1)分析说明企业组织职能设计的基本内容。
- (2)分析说明组织职能设计的基本步骤和方法。

试题答案

(1)

组织的职能设计是进行组织结构设计的首要步骤,是根据组织的目标来确定组织的基本职能及其构成,包括企业的经营和管理职能的设计,如企业的市场研究、经营决策、产品开发、质量管理、营销管理、人事管理等职能的设计。

(2)

一、组织职能设计的步骤

- 1.职能分析:是其核心内容。职能分析的目的是从宏观的角度确定组织需要的基本职能,明确企业的关键职能和基本职能。
- 2.职能调整:调整的方法包括充实已有职能、增加新的职能、转移或重新确定职能的重心。
- 3.职能分解:有利于各项职能的执行和落实并为部门设计、岗位设计和职权设计提供有效的前提条件。

二、组织职能设计的方法

1.基本职能设计

- 基本职能亦即企业组织一般性职能,它是根据组织设计的权变因素如环境、战略、规模、员工素质等因素,确定特定企业应具备的基本职能。
- 企业的基本职能设计,一般包括生产、计划、人事、财务、研发、信息、销售及售后服务等内容。

2.关键职能设计

- 关键职能是由企业的经营战略决定的。战略不同,关键职能则不同。
- 关键职能设计包括技术开发、市场营销、生产管理、质量安全、成本控制、资源开发等内容。

试题解析

- 某知名电网公司,今年计划从全国著名的工程类高校应届毕业生中选拔一批后备管理人才。公司人力资源部决定通过资格审核和笔试等方法,按照一定比例进行人员初选,再采用无领导小组讨论的方式进行细选,最终挑选出符合岗位要求的候选人。请结合本案例,回答以下问题:

(1)在无领导小组讨论的前期准备阶段,应做好哪些具体工作?

(2)在无领导小组讨论的评价和总结阶段,应着重评估应聘者的哪些表现?

试题答案

(1)

无领导小组讨论的前期准备阶段,应做好的具体工作如下:

- ①编制讨论题目
- ②设计评分表
- ③编制计时表
- ④对考官进行培训
- ⑤选定场地

⑥确定讨论小组

(2)

在无领导小组讨论的评价和总结阶段,应着重评估应聘者的表现如下:

- ①参与程度:观察记录应聘者的发言次数与时间,衡量参与程度。
- ②影响力:观测应聘者的发言是否引起小组成员们的注意,对达成意见是否起到了决定性的作用。
- ③决策程序:评估应聘者在决策形成过程中,是否具有清晰的决策思路,决策的依据是否充分,有没有考虑到对小组其他成员的影响。
- ④任务完成情况:评价应聘者是否为促成目标的实现提供了好的建议。
- ⑤团队氛围和成员共鸣感:评价应聘者的团队合作精神,在形成一个有效团队的过程中是否起到了积极作用。

试题解析

- 国内某家电生产企业对营销人员进行了一次专业知识培训, 参训对象大都是刚刚走上工作岗位的专科毕业生。培训结束后, 他们将被派往当地各大商场, 成为常住商家的推销员, 协助商家直接面对面为消费者提供咨询服务, 以提高企业产品的知名度。公司人力资源部和营销部门没有为本次为期2周的培训指定培训内容, 而是由来自某高校的几位市场营销学教授作为培训师来自行安排。培训教室选择在公司空置的厂房内, 由于是炎热的夏季, 教室里没有空调等降温设备, 使得参训人员的注意力难于集中。教授们所讲的内容, 学员早已在学校系统学习过。开始时, 培训还能引起大家的专注, 但终因“灌输式”的教学方式枯燥无味, 使学员们觉得十分困倦。最后, 公司专职的培训师讲授了公司主打产品的主要性能等内容。培训结束后, 学员被派到各大商场参加公司产品的促销活动。当顾客问及有关产品的性能和特点时, 他们还能作答, 但遇到更深层次的提问时, 这些新上岗的推销员们常常是无言以对, 甚至当着顾客面, 反复翻阅说明书和宣传材料做出答复。一个月下来, 该公司主打产品的销售量和市场占有率并没有任何起色。大家纷纷抱怨这次的培训没有起到什么作用。人力资源部的负责人也检讨认为, 没有制定清晰的培训计划是导致本次培训失败的原因之一。请结合本案例, 回答以下问题:

(1)本次培训没有达到预期效果的原因有哪些?

(2)若为本公司设计下一年度员工培训计划, 应按哪些具体步骤进行?

试题答案

(1)

本次培训没有达到预期效果, 在内容、培训师、培训方式方法、培训场地等方面都存在明显的缺陷和不足。

- ①在没有进行培训需求分析的情况下, 既没有弄清业务部门对本次培训的要求, 也没有制定一份专项培训计划, 对培训的目标、内容、程序、时间、地点、费用等出规定。
- ②没有制定一个切实可行的教学计划, 即没有对对本次培训的目标、培训的对象、教学形式、教学环节、教学的时间安排等几个方面做出规定。
- ③没有对培训的课程进行设计, 即没有对课程目标和内容, 教学模式和策略, 课程教材和课程评价, 教学组织, 课程时间和课程空间, 以及培训教师和学员的条件等方面做出规定。

- ④销售部门没有对本次培训的目标和内容等提出具体的要求。
- ⑤没有对培训过程进行全面跟踪和监测, 忽视对培训过程的管理。

(2)

制定企业员工年度培训计划时, 一般应按照以下步骤进行:

- ①培训需求的诊断分析
- ②确定培训对象
- ③确定培训目标
- ④根据岗位特征确定培训项目和内容
- ⑤确定培训方式和方法
- ⑥做好培训经费预算与控制
- ⑦预设培训评估项目和工具
- ⑧年度培训计划的确定方式

试题解析

