

2014年5月二级人力资源管理师考试真题【专业技能】

- 企业组织机构出现哪些征兆时需要进行变革? 可以采取哪些具体的变革方式?

试题答案

1. 企业组织结构变革的征兆

- (1) 企业经营业绩下降, 例如市场占有率缩小、产品质量下降、成本增加、顾客意见增多, 缺少新产品、新战略等。
- (2) 组织结构本身病症的显露, 如决策迟缓、指挥不灵、信息不畅、机构臃肿、管理跨度过大、“扯皮”增多、人事纠纷增加等。
- (3) 员工士气低落, 不满情绪增加, 合理化建议减少, 员工的旷工率、病假率、离职率增高等。

2. 企业组织结构变革的方式

- (1) 改良式变革。即日常的小改小革, 修修补补。如局部改变某个科室的职能, 新设一个职位等, 这是企业中常用的方式。这种方式符合企业实际需要, 局部变革, 阻力较小。
- (2) 爆破式变革。短期内完成组织结构的重大的以至根本性变革。如两家企业合并, 从职能制结构改为事业部制结构等, 这种方式常因考虑不周, 造成员工丧失安全感、阻力增大等的后果, 必须十分谨慎地使用。
- (3) 计划式变革。对改革方案经过系统研究, 制定全面规划, 然后有计划、分阶段地实施, 如企业组织结构的整合。这种方式比较理想, 现代组织设计理论主张尽量采用这种方式。

试题解析

- 简述培训项目成本的构成?

试题答案

培训成本包括: 直接成本和间接成本。

直接成本包括: 培训师、咨询人员和项目设计人员的工资和福利; 培训使用的材料和设施费用; 设备或教室的租金或购买费用, 以及交通费用。

间接成本包括: 受训者的工资和福利; 一般的办公用品; 设施、设备及相关的维护费用; 与培训没有直接关系的交通费用和各种支出; 与培训没有直接关系的培训部管理人员、行政人员和服务人员工资等。

试题解析

- 简述关键绩效标准水平的种类, 并说明为什么要对关键绩效标准水平进行有效控制。

试题答案

KPI 的标准水平可作出以下区分:

1. 先进的标准水平, 包括本行业先进水平, 国内同类企业的先进水平, 国际同类企业的先进水平。
2. 平均的标准水平, 包括本行业平均水平, 国内同类企业的平均水平, 以及国际同类企业的平均水平。
3. 基本的标准水平, 它是指期望被考评者达到的水平。这种标准的水平是每个被考评者经过一定程度的努力都能够达到的水平。

基本标准的作用主要是用于判断被考评者的绩效是否能够满足企业基本的要求。采用这类标准所获得的考评结果, 主要用于决定一些非激励性的工资待遇, 如基本工资的支付等。

在设定标准过程中, 对关键绩效指标标准水平的控制是一个极其重要的问题, 应当引起足够的重视。

1. 如果标准的水平定得过高, 被考评者可望而不可即, 经过多方努力工作产出还是达不到要求, 将会挫伤员工的积极性;
2. 如果标准的水平定得过低, 被考评者不费吹灰之力即可达到并超过标准, 那么, 考评标准就失去存在的意义。

试题解析

- 1、某大型起重设备制造公司准备从基层生产工人中选拔一批班组长后备人选, 人力资源部决定采用结构化面试方法对符合条件者进行甄选。选拔过程分两轮进行: 第一轮是笔试, 时间 90 分钟, 主要是围绕操作技能和班组管理等相关知识进行综合测试; 第二轮是复试, 主要是采用基于选拔性素质模型的结构化面试方法, 对通过笔试的候选人进行测试。请结合本案例回答以下问题:

- (1) 在结构化面试前, 应如何构建选拔性素质测评?
 - (2) 如何设计结构化面试的提纲?

试题答案

(1)

1. 组建测评小组。测评小组应包含公司高层管理人员、人力资源管理人员、招聘岗位所在部门的主管、招聘岗位的资深任职者, 并对测评小组进行培训。
2. 从招聘岗位的优秀任职人员中选出一定的人员组成测验样本。

3. 对测验样本进行人格测验, 总结各个被测人员的素质特征。
4. 将测评结果进行综合, 列出招聘岗位选拔性素质表。
5. 将岗位选拔性素质表中的各个素质进行分级, 绘制选拔

(2)

结构化面试提纲的设计, 实际上是结构化面试过程中所要提问的问题的设计, 它的主要依据是选拔性素质模型。其主要步骤如下:

1. 将选拔性素质模型分解为一组选拔性素质, 每一个选拔性素质就是一个测评指标。
2. 请专家针对每一个测评指标设计出一系列的问题, 并对这些问题进行修改完善, 形成问卷。
3. 将问卷发放给该岗位的部分员工, 进行预先测试, 检验其有效性。若通过检验, 则形成最终问卷; 若不通过, 则重新设计问题, 重复本步骤, 直至通过检验, 形成最终问卷。
4. 编写结构化面试大纲。结构化面试大纲本质上是结构化面试问卷的另一种表现形式

试题解析

● 3、光华科技发展公司是一家集新技术研发、新产品设计与生产销售为一体的高新技术企业, 近5年来企业规模不断扩大, 新技术转让和新产品销售额迅速增长, 已成为行业内的佼佼者。随着企业发展, 高学历、高素质的员工越来越多, 企业对产品研发、市场销售人员以及一线生产工人的操作技能和专业能力要求也越来越高。

2012年下半年, 根据发展战略的要求, 公司对薪资制度进行了全面调整, 新的薪资制度更加体现了不同岗位人员的工作性质和特点, 特别是加大了绩效工资的比重和激励力度, 经过一年多来的实践检验, 受到了各级主管和员工的好评。公司人力资源部经理认为新薪资制的运行虽然初见成效, 但配套措施必须跟上, 除了要进一步强化员工的绩效考评体系以及劳动统计计量监督之外, 还必须完善各部门薪酬计划的管理工作。 请结合本案例回答以下问题:

- (1) 制定薪酬计划可采用哪几种方法? 它们各有哪些特点?
- (2) 利用上述方法制定薪酬计划的步骤分别有哪些?

试题答案

(1)

制定薪酬计划的方法有两种, 一种是从下而上法, 另一种是从上而下法。名称虽然很普通, 但却形象地反映了两种方法的各自特点。

(一)从下而上法

顾名思义, “下”指员工, “上”指各级部门, 以至企业整体。从下而上法的工作程序是, 根据部门的人力资源规划和企业的每一位员工在未来一年薪酬的预算估计数字, 计算出整个部门所需要的薪酬支出, 然后汇集所有部门的预算数字, 编制出企业整体的薪酬计划。通常, 从下而上法比较实际、灵活, 且可行性较高。但不易控制总体的人工成本。

(二)从上而下法

与从下而上法相对照, 从上而下法的工作程序是, 先由企业的高层主管根据人力资源规划等决定企业整体的薪酬计划额和增薪的数额, 然后再将整个计划数目分配到每一个部门。各部门按照所分配的计划数额, 根据本部门内部的实际情况, 将数额分配到每一位员工。由此可见, 从上而下法中的计划额是每一个部门所能分配到的薪酬总额, 也是该

部门所有员工薪酬数额的极限。至于部门经理将这笔薪酬总额如何分派给每一个员工,由部门经理决定。部门经理可以按企业所决定的增额准则,决定员工分配的薪酬数额。根据员工不同的绩效表现来决定薪酬率的高低,或者采取单一的增薪率,但单一的增薪率会导致原有薪酬水平较高的员工的薪酬增加较多,而原有薪酬水平较低的员工实际得益较小。

一般说来,从上而下法虽然可以控制总体的薪酬成本,但缺乏灵活性,而且确定薪酬总额时主观因素过多,降低了计划的准确性,不利于调动员工的积极性。

(2)

制定薪酬计划的工作程序如下:

1. 通过薪酬市场调查,比较企业各岗位与市场上相对应岗位的薪酬水平(这里的薪酬水平是指总薪酬水平,包括工资、奖金、福利、长期激励等)。
2. 了解企业财力状况,根据企业人力资源策略,确定企业薪酬水平采用何种市场薪酬水平,是90%点处、75%点处,还是50%点处、25%点处。
3. 了解企业人力资源规划。
4. 将前三个步骤结合画出一张薪酬计划计算表。
5. 根据经营计划预计的业务收入和前几步骤预计的薪酬总额,计算薪酬总额/销售收入的比值,将计算出的比值与同行业的该比值或企业往年的该比值进行比较,如果计算的比值小于或等于同业或企业往年水平,则该薪酬计划可行;如果大于同业或企业往年水平,可以根据企业董事会对薪酬计划的要求将各岗位的薪酬水平适当降低。
6. 各部门根据企业整体的薪酬计划和企业薪酬分配制度规定,考虑本部门人员变化情况、各员工的基本情况如工龄、业绩考核结果、能力提高情况等做出部门的薪酬计划,并上报到人力资源部,由人力资源部进行所有部门薪酬计划的汇总。
7. 如果汇总的各部门薪酬计划与整体薪酬计划不一致,需要再进行调整。
8. 将确定的薪酬计划上报企业领导、董事会报批。

试题解析

● 张先生从2005年4月起一直在甲印刷公司工作,后成为该公司的技术和销售主管,并且掌握了该公司相关商业机密。2008年1月,张先生与该公司签订了保守商业机密的专项协议,双方约定:如果张先生离开公司,在两年内不得在本市范围内从事与印刷有关的工作,否则张先生要赔偿甲公司10万元。2012年1月,张先生和该公司的劳动合同到期,于是终止了和该公司的劳动关系。2012年10月,张先生到本市乙印刷公司担任业务主管。几个月后,甲印刷公司发现好多老客户流失到乙印刷公司,经调查原来是被张先生拉走的,2013年2月,甲印刷公司以张先生违背竞业禁止规定为由,向当地劳动争议仲裁委员会提出仲裁申请,并要求张先生赔偿违约金10万元。请结合本案例依照我国现行劳动法律法规做出评析。

试题答案

第一、这是一起因竞业限制协议而产生的劳动争议。

第二、本案的焦点:

- 1、张先生和甲公司签署了保守商业机密的专项协议;
- 2、由于张先生终止与甲公司的劳动合同后,去了经营业务与甲公司相同的乙公司,并带走了老客户;

3、甲公司要求张先生按照竞业限制条款支付赔偿违约金。

第三、甲公司的仲裁申请不能得到仲裁庭的支持。具体理由如下：

1、根据《中华人民共和国劳动合同法》第 23 条用人单位与劳动者可以在劳动合同中约定保守用人单位的商业秘密和与知识产权相关的保密事项。对负有保密义务的劳动者，用人单位可以在劳动合同或保密协议中与劳动者约定竞业限制条款，并约定在解除或终止劳动合同后，在竞业限制期限内按月给予劳动者经济补偿。劳动者违反竞业限制约定的，应当按月向用人单位支付违约金。

2、《劳动合同法》第 24 条：竞业限制的人员限于用人单位的高级管理人员、高级技术人员和其他负有保密义务的人员。竞业限制的范围、地域、期限由用人单位与劳动者约定，竞业限制的约定不得违反法律、法规的规定。在解除或终止劳动合同后，前款规定的人员到与本单位生产或经营同类产品、从事同类业务的有竞争关系的其他用人单位，或者自己开业生产或经营同类产品、从事同类业务的竞业限制期限，不得超过两年。

3、当事人在劳动合同或保密协议中约定了竞业限制，但未约定解除或终止劳动合同后给予劳动者经济补偿，劳动者履行了竞业限制义务，要求用人单位按照劳动者在劳动合同解除或终止前 12 个月平均工资的 30%按月支付经济补偿的，人民法院应予以支持。月平均工资的 30%低于劳动合同履行地最低工资标准的，按照劳动合同履行地的最低工资标准支付。

4、当事人在劳动合同或者保密协议中约定了竞业限制和经济补偿，当事人解除劳动合同时，除另有约定外，用人单位为要求劳动者履行竞业限制义务，或者劳动者履行了竞业限制义务后要求用人单位支付经济补偿的，予以支持。

5、当事人在劳动合同或保密协议中约定了竞业限制和经济补偿，劳动合同解除或终止后，因用人单位的原因导致 3 个月未支付经济补偿，劳动者请求解除竞业限制约定的，应予以支持。

6、劳动者违反竞业限制约定的，向用人单位支付违约金后，用人单位要求劳动者按照约定继续履行竞业限制义务的，应予以支持。

7、本案中：张先生与甲公司签订的保守商业机密的专项协议，对于劳动者张先生来说，并未约定在劳动合同解除或终止后，在竞业限制期限内给予劳动者经济补偿，而且从 2012 年 1 月份合同终止到 2013 年 2 月一年多的时间以来，甲公司并未支付给张先生经济补偿金；因用人单位原因导致 3 个月未支付经济补偿，那么劳动者就可以请求解除劳动竞业限制，仲裁和法院都应予以支持。

试题解析