

2004年6月操作技能试题以及答案 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/452/2021_2022_2004_E5_B9_B46_E6_9C_c37_452656.htm

2004年6劳动和社会保障部国家职业资格统一鉴定 职业：企业人力资源管理人员 等级：国家职业资格二级 卷册二：操作技能 注意事项：1、请按要求在试卷的标封处填写您的姓名、准考证号、身份证号和所在地区。

2、请仔细阅读各种题目的回答要求，并在规定的位置填写您的答案。3、请保持卷面整洁，不要在试卷上作任何与答题无关的标记，也不得在标封区填写无关的内容

一、改错题（本题共2题，每小题5分，共10分）

1、在某些工作领域内，员工在完成工作任务过程中，有效的工作行为导致了成功，无效的工作行为导致了失败。这些有效或无效的工作行为称为“关键事件”。关键事件法可以弥补其他考评方法的不足，为其他方法提供依据和参考。在评定员工行为时，管理者可以利用这些关键事件作为考证的指标和衡量的尺度。关键事件法对事也对人。当然，考核还要考虑到行为发生的情境，这样，可以用来向员工提供明确的住处使他们知道自己在哪些方面做得好，哪些方面做得不好。关键事件法考评的内容是下属的品质和个性特征，而不是行为本身。关键事件法搜集的材料还可用来进行定量分析，它能为考评者提供客观的事实依据。还可以采用这种方法来对员工之间的行为优劣进行比较。不过，关键事件法也有不足的方面，如记录关键事件需要花费大量的时间和精力，其结果只能从静态的角度了解下属的表现。请指出上述描述中存在的5个错误的地方，请予以改正。(159)（1）错：对事也对人应该是对事不

对人（2）错：内容是下属的品质和个性特征，而不是行为本身。应该下属特定的行为，而不是品质和个性特征（3）错：进行定量分析 应该是能做定性分析不能做定量分析（4）错：明确的住处 应该是信息（5）错：对员工之间的行为优劣进行比较。 应该是很难在员工之间进行比较

2、集体合同均为定期集体合同，我国劳动立法规定集体合同的期限为3-5年，劳动者一方的签约人，法定为基层工会委员会；用人单位一方的签约人，法定为用人单位行政机关，即法定代表人。集体合同协商代表双方人数对等，各方为3-10名，并确定一名首席代表，记录员在协商代表中产生。集体合同草案经过讨论修订并提交职工代表大会或职工会议审议通过后，所有协商代表要经过审议通过的信贷合同文本上签字。由企业一方将签字的集体合同文本一式三份及说明材料，在集体合同签订后的7天内报送县级以上政府劳动行政部门审查，劳动行政部门在收到集体合同后的20天内将《审核意见书》送达；集体合同的生效日期以《审核意见书》确认的日期为准。若集体合同经劳动行政部门审核认定存在无效条款或部分无效条款的，签约双方在30日内对其进行修改并重新报送审核。请指出上述描述中存在的5个错误的地方，请予以改正。

（1）错：集体合同的期限为3-5年。应是1-3年（2）错：记录员在协商代表中产生 应是记录员在协商代表外指派（3）错：所有协商代表要经过审议通过的信贷合同文本上签字 应该双方首席代表。。。集体合同上签字（4）错：20天内 应该是15日（5）错：30日内 应该是15日

二、简答题（本题共3题，每小题10分，共30分）1、某企业需要招聘一位市场营销经理，下面是某求职者简历的部分内容：frac34. 2000

年至2002年 A企业销售部营销主管，产品销售额连续3年增长10%； $\frac{34}{100}$ 。2003年至今 B企业市场总监，成功策划了2次全国性的产品展销活动。依据这些情况介绍，人力资源部决定对其进行面试。请问应如何采用行为描述面试的方式来询问该求职者，才能更加深入、准确地了解求职者的真实情况？作为面试考官，提出的问题应该让应聘者用其言行实例来回答，了解其过去工作经历中的关键环节，来判断应聘者的能力。而不要轻信应聘者自己的评价。同时了解他在特定行为所采取的行为模式。以便与空缺岗位所期望的行为模式进行比较。

2、在企业组织变革的过程中会遇到很多来自员工的阻力或障碍。请简要说明企业管理者应如何通过沟通来克服这些障碍？

员工沟通的分析：

- 1、工作压力分析。包括工作压力表现；工作压力产生的原因；
- 2、挫折分析。
 - (1) 分析挫折的表现。一种是采取积极进取的反应，自我调整，积极适应；另一种是消极甚至反抗的态度的分析。
 - (2) 挫折的原因。包括主观因素（期望过高、自我评价失真及性格特点等）和客观因素（环境障碍、管理模式、敢立方法、协作关系等制度因素）。

3、在绩效管理中，如何保证考评的准确是一个重要问题，请问影响考评准确性的主要原因有哪些？（144页）

- 1) 考评标准缺乏客观性和准确性，
- 2) 考评者不坚持原则，亲者宽疏者严。
- 3) 观察不全面，记忆力不好。
- 4) 行政程序不合理、不完善。
- 5) 政治性考虑。
- 6) 信息不对称，资料数据不准确等。

三．图表分析题（本题共2题，每小题15分，共30分）

- 1、某企业员工的薪酬由基本工资和绩效工资两部分组成。最近，该企业进行了市场薪酬调查，并将本企业的薪酬状况与市场薪酬调查结果进行了比较，其各

个薪酬等级的基本工资及薪酬总和与市场平均薪酬水平的比较结果见图1。图1 某企业薪酬与市场薪酬的比较情况 请回答下列问题：（1）该企业的薪酬水平和薪酬结构各有什么特点？

- 1、该工资结构为以能力为导向的薪酬结构。级别越低，其主要工资构成约以职务工资为主要基础，工龄工资和能力工资所占比重越小；
- 2、随着级别的升高，基础工资所占比重逐步下降，甚至低于市场工资结构平均水平，而技术等级工资逐步提高。
- 3、熟练技工包括中层技术骨干的薪酬水平高于市场平均水平较为突出，甚至可以与高级管理层水平相比较；
- 3、高层管理者的基本工资所占比重大大低于市场平均比重。技术等级工资档次逐步拉开。

（2）试对该企业的薪酬结构进行评价。该薪酬结构工资的优点是有利于激励员工提高技术、能力。但是忽略了工作绩效及能力的世纪发挥等因素。企业辛丑成本也比较高。适应面较窄。只是应与技术复杂程度高、劳动熟练程度差别大的企业。或处在艰难起，继续提高企业核心能力的企业。

2、最近，某企业人力资源部发现员工的离职率有所上升，他们在对以往自愿离职员工的离职面谈资料进行整理之后，形成了下列统计结果，分别见图2、图3和图4。图2 某企业2001-2003年员工离职原因分析图3 离职员工的职位分布图4 离职员工的年龄分布 请回答下列问题：（1）导致该企业员工流失的主要原因是什么？并对流失员工的构成情况进行分。

（一）原因：1、员工流失主要原因不在于领导作风和工作压力，主要是因为缺乏晋升机会越来越少；2、员工才能得不到真正发挥；3、领导尽管不断加薪，改进工作作风，但是不注重抓员工培训；导致不满情绪逐年上升。造成员工流失。

（二）流失员工结构：图

三图四表明；流失员工的结构特点是：1、一线主管因为得不到培训和晋升机会造成流失的主要人群；2、技术人员由于得不到重视和技能的发挥也感到前途渺茫；3、一般员工则由于不适应公司总体环境和缺乏晋升机会而成为第三种流失人群。4、从年龄组分布可知，30-40岁组的各方面骨干人才流失严重；40-50岁组的应该是一线主管和成熟的技术人员群体。企业的基础骨干人才的严重流失加纳用影响企业的发展必须从根本上改革企业人力资源管理思路和用人机制。（2）采取哪些人力资源管理措施，才能有效地解决目前存在的问题？应该从两个方面改进人力资源管理：1、近三年公司的薪酬满意度在提升。但是缺乏激励性。应该加强以绩效为主的激励措施满足一般员工的需求；2、应普遍加强培训，提高不同层次的人员素质。包括从有能力的一线主管人员中有目标地提拔晋升骨干人才；3、应注重技术骨干人才的培养和工作环境，激励机制，为企业技术改造出力；4、强化精神激励：注意满足感事业需要；强化感情留人；加强沟通，提供社交机会，使工作成为乐趣；诚心诚意留住优秀职工。促进有功的内部晋升和流动满足员工职业生涯目标的实现等。

四、综合分析题（本题共30分）某民营企业是一个由仅几十名员工的小作坊式机电企业发展起来的，目前已拥有3000多名员工，年销售额达几千万元，其组织机构属于比较典型的直线职能制形式。随着本行业的技术更新和竞争的加剧，高层领导者开始意识到，企业必须向产品多元化方向发展。其中一个重要的决策是转产与原生产工艺较为接近、市场前景较好的电信产品。恰逢某国有电子设备厂濒临倒闭，于是他们并购了该厂，在对其进行技术和设备改造的基础上，组建

了电信产品事业部。然而，企业在转型过程中的各种人力资源管理问题日益显现出来。除了需要进行组织结构的调整之外，还需要加强企业人力资源管理的基础工作，调整不合理的人员结构，裁减一批冗余的员工，从根本上改变企业人力资源管理落后的局面。此外，根据购并协议，安排在新组建的电信产品事业部工作的原厂18名中低层管理人员，与公司新委派来的12名管理人员之间的沟通与合作也出现了一些问题。如双方沟通交往较少，彼此的信任程度有待提高；沟通中存在着障碍和干扰，导致了一些不必要的误会、矛盾，甚至是冲突的发生。他们希望公司能够通过一些培训来帮助他们解决这些问题。请回答以下问题：（1）与企业原来的直线职能制相比，新的电信产品事业部的组织结构形式具有哪些优点和缺点？优点应答出：1、权力下放；2、各事业部主管摆脱请示汇报的安置，自主处理日常事务；3、事业不可集中力量从事专业化的工作，形成大型联合企业；4、事业部全县明确物质利益与经济状况紧密挂钩；缺点：1、机构重叠。管理人员膨胀；2、部门独立性强，容易忽视整体利益。（2）在组织结构设计合理化的基础上，企业应当采取哪些措施加强基础工作，使人力资源管理纳入正确轨道？1、“集中决策、分散经营”；2、给各经营部门以较大的独立自主权；独立核算、自负盈亏和设置相应部门；3、总公司负责研究重大战略、政策方针；掌握投资、中药人员任免、价格幅度和经营监督等大权。通过利润指标对事业部实施控制。（3）上级要求人力资源部设计一个培训方案，帮助电信产品事业部的管理人员加强沟通与合作。您认为哪些培训方法适合用于这次培训中？应选择外部培训师还是内部的培训师？

为什么？ 1、适合管理人员培训的主要方法是管理者训练（MTP）旨在使学员系统学习，深刻领会管理基本原理和知识，提高管理能力。适用于对培训中底层管理人员掌握管理的基本原理、知识，提高管理能力。 2、应选择专家授课、学员间研讨的培训方法。因指导教师是管理培训法的关键，一般应采用外聘专家或由企业内部曾受过此法训练的高级管理人员担任 100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com