

劳动部人力资源管理师考试-试卷二答案 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__E5_8A_B3_E5_8A_A8_E9_83_A8_E4_c37_452659.htm

一、简答题（本题2小题，共20分，每题10分）

1、人才发展战略制定的程序（1分）

（1）分析企业内外部环境。（0.5分）

（2）确定人才发展战略的具体目标。（0.5分）

（3）实现员工期望与组织发展目标的有机结合。（1分）

（4）对战略的评价与反馈（0.5分）

（5）战略的调整与修改。（0.5分）

人才发展战略制定的流程是（1分）

（1）分析企业的内外环境（1分）

（2）制定人才发展战略（1分）

1) 确定人力资源开发与管理的的基本战略和目标。（0.5分）

2) 将确定后的人才发展战略总体目标需要层层分解到子公司、部门和个人。（0.5分）

3) 制定人才发展战略的实施计划。（0.5分）

（3）实施人才发展战略（1分）

1) 加强日常人力资源开发与管理工作（0.5分）

2) 协调好组织与个人间的利益关系。（0.5分）

3) 充分利用资源人才发展战略的实现。（0.5分）

（4）对人才发展战略进行评估。（1分）

语言表述清晰

2．完善创新企业薪酬制度的工作程序是：（1分）

（1）建立以岗位工资为主的基本工资制度。（1分）

（2）灵活的工资支付形式。（1分）

（3）实行董事会、经理层成员按职责和贡献取得报酬的办法。（1分）

（4）对科技人员实行收激励政策。（1分）

（5）探索进行企业内部员工持股试点。（1分）

（6）积极试行技术入股，探索技术要素参与分配办法。（1分）

（7）可以试行劳动分红办法。（1分）

（8）加强企业内部分配基础管理工作。（1分）

（9）实行人工成本的合理约束。（1分）

（10）员工民主参与决策和

监督。（1分）语言表述清晰 二、计算分析题（本题共15分）

1（1）各年度影响生产率的培训人次 3分 1) 1998年：200

2) 1999年：200 + 25 - 5 = 220 3) 2000年：220 + 25 - 5 = 240 4)

2001年：240 + 25 - 5 = 260 5) 2002年：260 + 25 - 5 = 280（2）

影响生产率的累计培训人次 = 200 + 220 + 240 + 260 + 280

= 1200 2分 2) 培训总成本 = 500000 + 100000 + 100000 + 100000

+ 100000 + 100000 = 1000000 2分 3（1）2分 1) 培训净收益

= $833.333 \times 1200 - 1000000$ 0 2) 投资回报率 = $0/1000000 \times 100$

% = 0（2）2分 1) 培训净收益 = $1000 \times 1200 - 1000000$

= 200000 2) 投资回报率 = $200000/1000000 \times 100\% = 20\%$ （3）

4分 针对上面的两种情况做出文字描述，要求语言规范、分析合理

三、案例分析（本题2小题，共40分，每题20分）

案例一：1、（1）工作说明书的内容：（4分）工作标识（工

作的基本资料）；工作综述；工作活动和工作程序；工作条

件与物理环境；社会环境；工作权限；工作的绩效标准；聘

用条件；工作规范（2）工说明书的形式（1分）形式上灵活

多样，符合清晰具体简短的原则 2、（1）离职面谈的内容

（2分）建立融洽关系，探究离职的原因，提出改进意见（2

）离职面谈的技巧（3分）做好离职面谈的准备 运用离职面

谈技巧 做好面谈后的作业 3、人力资源管理理论运用恰当得

体（2分）紧密结合案例（2分）联系当前人力资源管理的

现状（2分）观点明确、语言规范（2分）综合印象（2分）

案例二（一）该企业绩效考核存在问题如下：1、对考核定

位的模糊与偏差。（1分）2、绩效指标的确定缺乏科学性

（1分）3、考核周期的设置不尽合理（1分）4、考核关系不

够合理（1分）5、绩效考核与其前后的其它工作环节衔接不

好（1分）（二）该企业存在以上问题的原因如下：1、考核人员素质不高（1分）2、对绩效考核理解不充分（1分）3、没有抓住绩效考核的关键点，进行工作分析和岗位评价（1分）4、对绩效考核的技术和方法没有掌握（1分）5、组织沟通环节存在漏洞（1分）（三）主要解决策略1、进行考核的定位（1分）2、明确绩效考核系统包含的主要流程。（1分）3、设计各种绩效考核表，将考核内容和具体项目表格化，明确不同考核内容相应的考核方法。（1分）4、制定以工作职责、工作内容范围和能力要求为要点的职位说明书，职务描述要全面清晰，给予行动导向。（1分）5、目标设定 动态反馈指导 定期考核 绩效面谈 建立个性化的薪酬系统和发展系统。（1分）语言表述清晰 四、方案设计题（本题共25分）（一）造成这种现象的原因。1、直接原因可归结为利益冲突。（2分）2、造成这种现象的根本原因是：没有良好的机制使个人的利益同企业的利益相一致。（2分）（二）解决方案1、建立牵引机制：在新招募人员的最终绩效考核结果上，至少应包括以下两条指标。（1分）（1）胜任本职的程度，分别以从1到5的分数进行打分。（2分）（2）优秀水准，在可比人群中的优秀水平。（2分）结合这些新进人员的考核结果，拟定对招聘人员和招聘部门的考核指标。（2分）（1）新进人员胜任率。（1分）（2）新进人员优秀水准。（1分）（3）与晋升、薪资福利等方面挂钩。（1分）2、建立推动机制（2分）（1）建立投拆通道（1分）（2）建立材料保留制度（1分）3、建立规范约束机制（2分）（1）招聘流程的标准化建设（1分）（2）招聘文书标准化（1分）（3）流程作业方式标准化（1分）（4）电子

化建设（1分）（5）思想教育（1分）以上各点均需表述清晰并展开论述，否则各点扣一半分 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