

劳动部人力资源管理师考试-试卷二 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/459/2021_2022__E5_8A_B3_E5_8A_A8_E9_83_A8_E4_c37_459389.htm

一、简答题。（2个每题10分）1、制定人才发展战略的程序和流程是什么？2、完善创新企业薪酬制度的工作程序是什么？二、计算分析题。（1个，共15分）山龙公司从1998年开始实施全员培训计划，该计划已经实行了5年，并在1998年培训现有员工200名，从那年以后，每年都有5名受过培训的员工离开公司，又有25名新员工加入公司（如表一所示），该公司5年来的各年度培训项目费用如表二所示

年	公司增加的受训员工	离开公司的受训员工
1998	200	0
1999	25	5
2000	25	5
2001	25	5
2002	25	5

表一

年	初始投入/元	运转费用/元
1998	500 000	100 000
1999	0	100 000
2000	0	100 000
2001	0	100 000
2002	0	100 000

表二

请根据以上案例陈述计算并回答：1、该公司5年培训计划中，影响生产率（指在企业工作）累计培训总人次是多少？2、该公司5年培训计划总成本是多少？3、该公司5年培训计划在以下两种情况下的总投资回报率是多少？并分别对培训计划的效果进行评价。（1）当培训收益为833元/人/年时。（2）当培训收益为1000元/人/年时。

三、案例分析题。（2个每题20分）（一）大地保健品有限公司是国有企业，位于××省××市，现拥有1300多名职工，3650万元的固定资产，为××天山市的重点骨干企业，产品主要有大地多糖营养液、玉米粥、开胃饮、太空水等系列产品。张浩，男，30岁，黑龙江佳木斯人，上海某著名大学经济系毕业，在校时任学生会干部，毕业后曾在上海霞飞、康美、天津康泰三家公司作过营销工作。

2001年1月9日，《××经济日报》登载了一则招聘广告：大地公司欲以月薪10万元的待遇招聘全国市场部经理一名。这则广告在当地引起了极大的反响，诸多新闻单位纷纷在黄金时间或显要位置发布消息、刊发评论。一时间，名不见经传的大地保健品有限公司成了家喻户晓的著名企业。在规定报名的短短4天时间里，有108名本科以上学历的符合招聘条件者留下了应聘材料。报名者的学历之高、条件之好、档次之高令大地公司总经理李铭感叹不已。108名应聘者中有50%硕士、20%的在读研究生、10%的留学回国人员，甚至吸引了天山市一些知名企业的厂长、经理。然后，总经理李铭和人力资源部的成员一起在包租的宾馆的房间内闭门谢客，对每一份应聘材料进行了仔细地研究分析。之后，又有设法与应聘者逐一见面，当场考核。经过层层筛选产生了三名候选人。2001年5月18日，张浩与其他两名候选人一同出现在电视台的直播现场。他们在专家答辩会上，就市场营销的问题进行了阐述答辩，然后有专家打分，张浩得了最高分，公证人员进行了公证。××电视台著名节目主持人笑盈盈地宣布张浩为50万元年薪得主，李铭也当场将聘书交与张浩。然而，2001年10月4日，李铭接到了张浩的辞职报告。张浩坦率地说：“我提出辞职的原因主要有三个：一是我犯了一个致命的错误，在50万元年薪的诱惑下，缺乏对大地公司的必要了解，除了厂房外，这家企业的管理风格我知之甚少；二是公司的人际关系过于复杂，领导不信任我，下级不听我，工作很难干；三是公司当初许诺的高额月薪到现在兑现不了。”而李铭对此也发表了自己的看法：“我们对张浩的工作也确实不满意，其原因有两个：一是张浩上任后干了两件事，开辟

杭州和苏南市场。然而，4月份大地系列饮品在杭州的销售额不足100万，9月份只有1.7万元。苏南市场发货达110万元，仅广告费开支就达32万元，而返还的货款只有17.8万元。二是对张浩的人品产生了怀疑，8月张浩以0.18元/片的价格在一个个体户那里订购了价值8万元的餐巾纸，我认为这种纸充其量每片0.10元。”此后李铭迅速将张浩辞职的消息向公司全体员工进行了通报。此后，李铭例行公事地与张浩做了一次离职面谈，李铭对张浩说：“你有两大致命的缺点，一是眼高手低，你编写的市场规划制度非常漂亮，这一点我非常佩服，但你的销售业绩却不能令我们满意；二是办事不讲效率，很多事拖着不办，这也是我迅速同意你辞职的原因所在。”张浩听后，一言未发，转身离去。

- 1、根据上述材料为大地公司撰写一份全国市场部经理的工作说明书。（5分）
- 2、假如你是李铭，如何搞好张浩的离职面谈？（5分）
- 3、利用人力资源管理的知识，联系实际，谈谈你对识别和使用人才的看法。（10分）

（二）A公司，成立于五十年代初。经过近五十年的努力，在业内已具有较高的知名度并获得了较大的发展。目前公司有员工一千人左右。总公司本身没有业务部门，只设一些职能部门。总公司下设有若干子公司，分别从事不同的业务。在同行业内的国有企业中，该公司无论在对管理的重视程度上还是在业绩上，都是比较不错的。由于国家政策的变化，该公司面临着众多中小企业的挑战。为此公司从前几年开始，一方面参加全国百家现代化企业制度试点。另一方面着手从管理上进行突破。绩效考核工作是公司重点投入的一项工作。公司的高层领导非常重视，人事部具体负责绩效考核制度的制定和实施。人事部是在原有的考核制度基础上

制定出了《中层干部考核办法》。在每年年底正式进行考核之前，人事部又出台当年的具体考核方案，以使考核达到可操作化程度。A公司的做法通常是由公司的高层领导与相关的职能部门人员组成考核小组。考核的方式和程序通常包括被考核者填写述职报告、在自己单位内召开全体职工大会进行述职、民意测评（范围涵盖全体职工）、向科级干部甚至全体职工征求意见（访谈）、考核小组进行汇总写出评价意见并征求主管副总的意见后报公司总经理。考核内容主要包含三个方面：被考核单位的经营管理情况，包括该单位的财务情况、经营情况、管理目标的实现等方面；被考核者的德、能、勤、绩及管理工作情况。下一步工作打算，重点努力的方向。具体的考核细目侧重于经营指标的完成、政治思想品德，对于能力的定义则比较抽象。各业务部门（子公司）都在年初与总公司对于自己部门的任务指标都行了讨价还价的过程。对中层干部的考核完成后，公司领导在年终总结会上进行说明，并将具体情况反馈给个人。尽管考核的方案中明确说考核与人事的升迁、工资的升降等方面挂钩，但最后的结果总是不了了之，没有任何下文。对于一般的员工的考核则由各部门的领导自己掌握。子公司的领导对于下属业务人员的考核通常是从经营指标的完成情况（该公司中所有子公司的业务员均有经营指标的任务）来进行的。对于非业务人员的考核，无论是总公司还是子公司均由各部门的领导自由进行。通常的做法，都是到了年底要分奖金了，部门领导才会对自己的下属做一个笼统的排序。这种考核方法，使得员工的介入程度较高，颇有点儿声势浩大、轰轰烈烈的感觉。公司在第一年进行操作时，获得了比较大的成功。由于被征求了意

见，一般员工觉得受到了重视，感到非常满意。领导则觉得该方案得到了大多数人的支持，也觉得满意。但是，被考核者觉得自己的部门与其它部门相比，由于历史条件和现实条件不同，年初所定的指标不同，觉得相互之间无法平衡，心里还是不服。考核者尽管需访谈三百人次左右，忙得团团转，但由于大权在握，体会到考核者的权威，还是乐此不疲。进行到第二年时，大家已经丧失了第一次时的热情。第三年、第四年进行考核时，员工考虑前两年考核的结果出来后，业绩差或好的领导并没有任何区别，自己还得在他手下干活，领导来找他谈话，他也只能敷衍了事。被考核者认为年年都是那一套考核方式，没有新意，失去积极性，只不过是领导布置的事情，不得不应付。

请问：1、该企业绩效考核存在什么问题？请详细说明。2、结合企业改革的实际情况，说明以上问题存在的原因。3、结合以上问题与原因，试述应如何进行有效的绩效考核。四、方案设计。（一个，共25分）

刘杰是某名牌大学人力资源管理专业的一名优秀本科生。他在大学四年中表现突出，不仅学习成绩名列前茅，而且在社会活动、学术方面都很优秀，还曾担任过院学生会主席和校企业管理协会会长，获得过市级和校级的两个学术大赛的一等奖。到了分配时节，老师和同学普遍认为他们能找到一个比较理想的单位。有一天，来了一个不错的单位到学院要人，刘杰满怀信心地投出了自己的简历。经过简历筛选，他进入了面试。面试的时候，考官问了几个涉及人力资源管理的问题。这丝毫难不倒这位高才生，他滔滔不绝地给出了圆满的回答。随后，他看了三位主考官一眼，发觉他们的表情有些奇怪。“他们一定是对我的回答感到震惊吧！”刘杰

心理很得意。但是在第二天笔试的名单上，刘杰却没有发现自己的名字，而那些他认为比他要弱得多的学生却榜上有名。最后该单位选定了一个条件很一般的学生。后来他连续遇到类似的情况，不是在简历筛选阶段被淘汰，就是过不了面试关，最后那些单位选走的人都很一般。在刘杰看来，他们都不如自己优秀。刘杰真地困惑了：“我不比别人差啊，为什么呢？”他跑去问一个老师。“原因在于你太优秀！”老师说道：“没有人愿意招一个比自己优秀的人来和自己抢饭碗！”刘杰恍然大悟。于是他将自己的简历做了一番修改，删去了几项荣誉和自己担任的一些职务，并在面试的时候，故意答错一些问题，三天后，他就顺利地被一大型公司录用了。现实中，许多公司的招聘人员在招聘的时候都不太愿意选择那些太优秀的人，他们宁愿选择比自己差一些的人。事情很简单，他们害怕那些优秀的人才招进来之后同自己抢饭碗。因此，他们在选择应聘者的时候，往往以自己为标准进行衡量，结果人越招越差，越差越招。而企业没有了良好的人力资源支持，也就必然走向衰亡

- 1、请分析这种问题及现象出现的原因是什么？
- 2、如果你是这家公司的人力资源主管，你如何运用人力资源管理技术与方法，设计一套有效的方案解决以上问题？

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