

2007年5月人力资源师学员答题简评---综合分析题 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/463/2021_2022_2007_E5_B9_B45_E6_9C_c37_463035.htm 综合分析题 1、第一题 【题目】

YT公司是一家大型的电子企业。2006年，该公司实行了企业工资与档案工资脱钩，与岗位、技能、贡献和效益挂钩的“一脱四挂钩”工资、奖金分配制度：一是以实现劳动价值为依据，确定岗位等级和分配标准，岗位等级和分配标准经职代会通过形成。公司将全部岗位划分为科研、管理和生产三大类，每类又划分出10多个等级，每个等级都有相应的工资和奖金分配标准。科研人员实行职称工资，管理人员实行职务-七资，工人实行岗位技术工资，科研岗位的平均工资是管理岗位的2倍，是生产岗位的4倍- 二是以岗位性质和任务完成情况为依据，确定奖金分配数额，每年对科研、管理和生产工作中有突出贡献的人员给予重奖，最高的达到8万元。总体上看，该公司加大了奖金分配的力度进一步拉开薪酬差距。YT公司注重公平竞争，以此作为拉开薪酬差距的前提，如对科研人员实行职称聘任制，每年一聘，这样既稳定了科研人员队伍，又鼓励优秀人员脱颖而出，为企业长远发展提供源源不断的智力支持。请根据案例回答以下问题；（1）YT公司薪酬体系的优势主要体现在哪些方面（12分）（2）您对完善YT公司的薪酬体系有何建议（8分）【评价】此题考的是人力资源管理模块中的“薪酬管理”模块，考点主要是薪酬体系中“薪酬设计考虑的几个要素、岗位分类、薪酬差距、薪酬的内部公平和外部竞争”等知识点。此题有两个问题，对于第一个问题，大多数考生只要仔细阅读了题目，从题目中

的精选一些信息稍加修改和总结，基本上都得了7分以上。此题得分较差的是第二小问“您对完善该公司的薪酬体系有何建议”部分，很多考生基本上觉得该公司的薪酬分配体系是比较完善的了，很难再找出什么“要完善之处”，基本上只得到3分左右。其实只要从该公司的薪酬体系优势的几个知识点考虑，如薪酬设计考虑的几个要素（如同行业外部薪酬水平变化）、薪酬与绩效的关联（如构建绩效考评体系/制度等）和薪酬的长期激励（如股权、年薪制等）等方面着眼，是可以得到8分中的6分以上的。当然，第二小问确实有点难度，要仔细挖掘信息点以及具有全局观才可以得高分。【得分标准】(1)YT公司薪酬体系的优势：YT公司的“一脱四挂钩”工资、奖金分配制度，同时考虑了岗位特点、员工技能水平、员工贡献和企业效益四个方面，可见YT公司的薪酬体系是一种平衡的薪酬体系。(2分)YT公司将企业的全部岗位划分为科研、管理和生产三类，岗位分类较合理。(2分)YT公司将每类岗位细分出10多个等级，每个等级都有相应的工资和奖金分配标准，可见YT公司的薪酬体系细节明确，为新的薪酬体系奠定了坚实的基础。(2分)YT公司的薪酬体系重点突出，偏重于科研人员，使关键技术人才的薪酬水平高于一般可替代性强的员工薪酬水平，在市场中具有竞争力。(2分)YT公司通过加大奖金分配力度的做法来拉开薪酬差距，有利于企业效益的增长。(2分)YT公司注重公平竞争，如对科研人员实施聘任制，为拉开薪酬差距提供前提。(2分)(2)对YT公司的薪酬体系的建议：YT公司的薪酬制度虽然有根人优势，但要保证其有效运行，还需做到以下几点：掌握市场薪酬水平变化，及时进行薪资调整，提高薪

酬制度的对外竞争力。(2分) 不断完善绩效管理制度，为薪酬制度的运行提供依据，保证薪酬制度的公平合理。(2分) 在贯彻薪酬制度的过程中会遇到各种问题，因此需要建立并完善沟通平台，上情下达，下情上达，不断发现问题，提出对策，完善薪酬制度。(2分) 注意长期激励与短期激励相结合，对高层管理者、核心技术人员和有突出贡献的员工推行长期激励，如年薪制、期权和股权计划等。(2分)

2、第二题【题目】某汽车集团是一个有20年历史的大型国有企业，主要生产轿车和轻型汽车。该集团由总经理直接领导下设多个职能部门(如总经理办公室、人力资源部、财务部、生产管理部、企划信息部，另外还有自己的投资室、审计室和战略研究所。集团下属工厂除了总装厂外，还有配套生产厂，如发动机厂、车身厂和变速器厂。各生产厂实行厂长负责制，彼此相互独立，它们除了有自己的研发中心、生产中心和销售中心外，还有相应的职能机构，如计划科、厂长办公室、质量管理科等。集团赋予各生产厂尽可能大的生产经营自主权，但是配套生产厂生产的产品主要供给总装厂使用。该集团适合采用哪种组织结构模式 请设计其组织结构图，并说明理由。(10分) 发动机厂适合采用哪种组织结构模式 请设计其组织结构图，并说明理由。(10分)【评价】此题考的是“组织结构”这个知识点，应该说是这次5月份的管理师综合分析题中的一道最难的题目，考生的整体得分较差，20分的题目，如果严格按照评分标准来评卷，基本上都是8分以下的。关于组织结构，人力资源管理师新教程第4页讲了新型组织结构模式，很多学员朋友们脑海中的概念可能就是“多维立体”、“模拟分权”这两种组织结构，因为新教材没有讲传统的

企业组织结构模式，只是说了“新型组织结构模式”，而一些曾经看过老教材的学员朋友，可能脑海中有“直线职能制”、“矩阵制”、“事业部制”等组织结构的模式。在阅卷中，笔者发现，看过旧教材的学员朋友，基本上是用旧教材的组织结构模式答题，而看过新教材的学员朋友，基本上是用新教材的组织结构模式来答题。没有把旧教材和新教材结合起来答题，即使结合起来，也是混淆了各个组织结构模式的概念，答非所问。看过旧教材的学员朋友，对于第一小问“该集团适合采用哪种组织结构模式”，基本上还可以答出事业部制，并画出组织结构图和说明理由，而看过新教材的朋友，就把什么多维立体和模拟分权都答上去了，也没仔细看题目中的信息。看过新教材的学员朋友，对于第一小问和第二小问的组织结构模式选择，分别答的是多维立体和模拟分权或者模拟分权和多维立体。此题答的较差，笔者以为，主要还是学员朋友们在看书的时候，没有把传统的组织结构模式和新型组织结构模式结合起来看，充分理解各种组织结构模式的特点以及题目中透露出来的信息点。

【得分标准】(1)该汽车集团可以采用事业部制组织结构模式。(2分 集团F属有很多分厂，各个分厂实行厂长负责制，独立核算。分别构成各个独立的利润中心因此，可以分成四个事业部：总装厂、发动机厂、车身厂和变速器厂。(2分) 组织结构图评分标准：层次清晰，上下关系明确，结构完整，各2分，共6分，画到分厂级即可(2)发动机厂可以采用模拟分权的组织结构模式。(2分) 发动机厂的生产经营活动连续性很强，根据生产技术特点及其对管理的不同要求，可以将发动机厂分为三个组织单位：研发中心、生产中心和销售中心，将它们看成是

相对独立的生产经营部，赋予其尽可能大的经营自主权。拥有自己的职能机构，使每一单位负有“模拟性”的盈亏责任，实现“模拟”的独立经营、独立核算，以此调动各个组织单位的生产积极性。(2分) 组织结构图评分标准：层次清晰，上下关系明确，结构完整，各2分，共6分。

3、第三题【题目】PS计算机网络技术有限公司是一家专门从事软件开发、电子商务、系统集成、计算机产品代理销售的盯高新企业。最近，PS公司准备招聘客户经理，主要从事网络产品的推广，工作中需要与客户进行沟通。该公司准备采用面试方法对应聘者进行甄选。面试分两轮进行，第一轮初试，由一位HR招聘专员对求职者进行面试。每人面试时间大约10~15分钟，测评指标如下：仪表良好、言谈举止得体、具有亲和力、普通话标准、性格开朗、对岗位了解、逻辑条理清晰。第二轮复试，采用结构化面试方法。考官根据求职者的应答表现：对其相关胜任素质做出相应的评价。该职位有一重要的能力指标为沟通能力，该指标的定义如表1所示。

能力指标	指标说明
沟通能力	语言简洁，能准确地表达自己的思想；能根据叙述内容和沟通对象的特点采取适当表达方式；在人际交往中，能通过各种途径和线索准确的把握和理解对方的意图，并使别人接纳自己的建议和想法。

请根据案例回答以下问题：(1) 在面试实施过程中应注意掌握哪些技巧(10分) (2) 根据上述资料，为“沟通能力”指标设计一个面试提问和评分标准。(10分)【评价】此题考的知识点是“招聘与配置”模块中的“面试技巧”和“关于能力指标的面试提问和评分标准”。整体来说，此题20分，只要充分掌握了题目中的信息，答题实际上是不难的，即

使不看题目，光看问题，也可以答出来。在阅卷中，笔者发现，学员朋友们基本上可以得13分以上。关于面试技巧，二级教程的第109页有9点说明，而参考答案是10点，除了书中9点外，还有一点是“创造和谐的面试气氛”。这一点书中没讲，但一些学员朋友还是可以答出来。关于面试技巧，很多考生答了10多点，基本上得到了10分中的7分以上。关于为沟通能力指标设计一个面试提问和评分标准，此题学员朋友们基本上还是答的比较好，提出的问题是与沟通能力相关的有时间规定的行为性的问题，设计的评分标准也基本上有4个以上，各个等级之间有明显区别且有相应的分值。【评分标准】(1)面试实施技巧：充分准备。灵活提问。多听少说。善于提取要点。进行阶段性总结。排除各种干扰。不要带有个人偏见。在倾听时注意思考。注意肢体语言信息。创造和谐的面试气氛。(2)评分标准：(每符合一项得2分，最高10分) 提出的问题是行为性的问题。所设计的问题内容应针对沟通能力，与指标说明内容密切相关。所设计评分标准应针对沟通能力的指标内容，评分等级数量不少于3个 各评分等级之间有明显的区别，易于评定。每个评分等级要有相应的分值。有同答题的时间限定。提问与评分标准举例：问题：在与他人的交往中，你遇到过令人非常尴尬的事情吗 你通常如何处理？回答时间5分钟。等级 评分标准 分值 A例子真实：处理得当，化尴尬于无形，沟通能力优秀 10分 B例子真实，勉强能处理好，沟通能力良好 8分 C善于逃避尴尬环境，沟通能力一般 6分 D难以处理该事件，沟通能力弱 4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