

人力资源管理师技能试题及答案(一) PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/54/2021\\_2022\\_\\_E4\\_BA\\_BA\\_E5\\_8A\\_9B\\_E8\\_B5\\_84\\_E6\\_c37\\_54621.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/54/2021_2022__E4_BA_BA_E5_8A_9B_E8_B5_84_E6_c37_54621.htm)

企业人力资源管理人员》（人力资源管理师）技能试卷一、项目策划（每题20分，共40分）

1、背景综述：中天会计事务所是一家在亚洲的知名民营事务所，自1986年成立，刚开始由几位创业元老在兢兢业业的努力下，为公司打下一片江山，多年以来公司逐渐趋于稳定经营，在1999年公司达成稳定局面，并维持一定规模。由于公司业务日趋繁忙，常造成公司事务工作应接不暇，总是等到人才流失后才开始招聘人才，对于人才不到位，以及人员到位后学习阶段的中间工作绩效空缺阶段，一直没有能够填补起来。公司提供内部资料如下：公司员工职位有四层，分别为合伙人、经理、高级会计师和会计员。各职位人员如下表1。表1：一九九九年中天会计事务所各职位人员数

职位	代号	人数
合伙人	P	40
经理	M	80
高级会计师	S	120
会计员	A	160

以及在过去五年中，员工调动的概率如下表2，其中包括各职位人员升迁和离职的百分比率。在升迁部分，各职位除最高合伙人之外，只要表现好，皆有升迁的机会，对于特别优异的高级会计师还有机会直接升为合伙人，只是机会不大；在离职方面，由于人才竞争激烈，每年在各职位上的人员皆有离职的情况。表2：中天会计事务所过去五年员工调动的概率

单位	百分比	职位	合伙人	经理	高级会计师	会计员
年度	离职	升为合伙人	离职	升为合伙人	升为经理	离职
升为高级会计师	离职	1995	0.20	0.08	0.13	0.08
		1996	0.23	0.07	0.27	0.02
		1997	0.17	0.13	0.20	0.04

0.08 0.10 0.11 0.20 1998 0.21 0.12 0.21 0.05 0.03 0.09 0.17 0.19 1999  
0.19 0.10 0.19 0.06 0.02 0.08 0.13 0.21 策划要求：该事务所委托  
您策划一个项目来解决公司目前和将来可能面临的人力资源  
问题。2、背景综述：天龙公司被视为中国的无线通讯巨人  
，支配无线通讯市场已有多年历史。通讯器材与半导体是天  
龙公司的两大支柱。移动电话有高达40%的市场占有率。此  
外，在电话交换机、警用无线电话、特殊宇宙无线电话等方  
面也享有极高的声誉。天龙公司在招聘时非常注重个人素质  
：看这个人有没有发展意识，既要发展自己，同时也必须发  
展别人。因为员工在天龙公司发展到某一阶段，他就有发展  
别人的义务。天龙公司在招聘时，从他以前的工作经验来看  
他在这方面的素质。对应届毕业生，则看他的社会活动，看  
他愿不愿意学习，从书本还是从实践中学习，了解他的团队  
精神，以及这个人是否能适应变化和正确地看待这个变化。  
天龙公司在天津的生产厂主要是招聘技术员和操作工，人力  
资源部会根据工厂需要的工作岗位出考题，通过笔试来录用  
人。通过考试，天龙公司已经录用了上万人。天龙公司有标  
准的试题库，每次考试的试题都不一样。通过对招聘进来的  
员工的考核，天龙公司觉得考试成绩非常准确地反映了应聘  
者的素质。和所有外企一样，天龙公司对英语有同样的要求  
，因为作为一个全球公司，天龙公司希望员工的交谈不让人  
误解，自己的想法也能让人正确理解。天龙公司对招进的员  
工有进一步提高英语的安排，有时候是外籍教员和中国员工  
一对一学习，让员工了解他们的思维习惯和工作生活环境。  
天龙公司在天津有一个语言室，是专门用来提高员工的英语  
能力的。天龙公司非常喜欢应届毕业大学生，在高峰期，天

龙公司招聘的应届大学生占总招聘人数的50%。天龙公司认为，从长远来看，应届大学生是生力军，他们有很多长处。这几年，天龙公司招聘的应届毕业大学生只占总招聘人数的10% - 20%，主要原因是应届大学生流失严重，有很多毕业生工作几年后想出国。目前，天龙公司虽然用应届大学生的比例有所下降，但是长远的目标是应届大学毕业生人数达到占总招聘人数的50%。策划要求：人力资源策略必须与公司长远目标相配合，假如你是天龙公司人力资源部主管，总经理请你负责策划一个校园招聘活动项目，目的是提高校园招聘的效率，实现公司长远的目标50%。

3、背景综述：AB公司是一家创立于1990年在北京的保险公司，旗下员工以业务人员比率最高。由于公司强调业务导向、业绩挂帅，组织内许多决策都以业绩做为最主要的考虑因素。公司也为业务人员设计一套完全包底的制度，也就是有业绩有奖金，没业绩没奖金。奖金计算方式以当期业绩的30%至40%为计算方式，会进行这样的设计一来是可以节省公司大笔的固定人事费用，二来为的是要鼓励业务人员能冲高业绩。除了薪资制度的设计外，公司每季还举办季竞赛来奖励那些销售成绩优异的人员。虽然激励制度实施的一开始，的确改变了原来销售不佳的窘境，为组织带来许多的业绩，但是在实施一段时间后，公司的主管开始发现许多问题。首先由于公司奖金计算方式是以当期新保单金额累加基础，业务人员想尽办法让客户买完保险之后，对于后续客户的问题处理与售后服务就变得不是那么积极，许多客户常打电话过来抱怨，长期下来恐有损公司品牌形象。再者，业务人员之间的竞争开始激化，甚至听到业务人员为了抢客户而产生彼此不合的传闻，另外公

司业绩不佳的员工，也会施予许多压力，造成员工的不安全感，影响办公室紧张气氛。最后，这些凡事以业务挂帅的人员只对如何提升业绩感兴趣，对于公司其它政策的配合度上意愿不高，致使公司许多政策不易贯彻。细究这些保险业务员的来源动机，大部分是临时找份工作过活，再来就是通过关系进到公司，想赚点奖金过日子，谁也没想到要在公司里面一直呆下去。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](http://www.100test.com)