

09年人力资源管理师二级考试预测试题答案解析人力资源管理考试 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/583/2021_2022_09_E5_B9_B4_E4_BA_BA_E5_8A_c37_583642.htm 职业道德部分 1、C 2、C

3、C 4、A 5、D 6、B 7、D 8、B 9、BC 10、CD 11、ABC 12、AB 13、AB 14、CD 15、AB 16、ACD 17-----25不设标准答案

理论知识部分 26、A 27、A 28、C 29、B 30、D 31、C 32

、D 33、A 34、D 35、A 36、C 37、A 38、B 39、D 40、C 41

、A 42、C 43、B 44、C 45、D 46、C 47、A 48、B 49、A 50

、A 51、D 52、C 53、C 54、D 55、D 56、C 57、B 58、B 59

、B 60、A 61、A 62、A 63、B 64、D 65、C 66、C 67、B 68

、C 69、D 70、D 71、B 72、A 73、C 74、B 75、C 76、B 77

、D 78、D 79、D 80、B 81、D 82、B 83、C 84、A 85、C

86-----125(答案在每题下面) 技能部分参考答案 一、改错题 1.

(1)部门管理者应部分承担人力资源管理职责 (2)部门管理者不能

直接负责薪酬福利管理、合同管理、员工档案管理等应由

人力资源管理部门该做的工作 (3) 辅导和培养下属以及部门的

团队建设等并不完全属于人力资源管理工作 (4) 企业文化建设

、企业发展战略决策不应该有部门经理协助人力资源管理部门

完成。 (5) 公司人事政策的制定并不需要其他部门的配合 2.

(1)长期合同应明确合同期限 (2)应列出劳动保护和劳动条件

(3) 应列出社会保险项目 (4)应列出劳动合同终止条件 (5) 应列

出违反劳动合同的责任 二、简答题 1、要点提示：(1)行为描述

面试简称BD面试，是近年来的研究成果。这种面试是基于

行为的连贯性发展起来的，其假设前提是：一个人过去的行为

最能预示其未来的行为。行为描述面试的另一个假设前提

为：说和做是截然不同的两码事。(2)一般来说，面试考官通过行为描述面试要了解两方面的信息。一是应聘者过去的工作经历，判断他选择本单位发展的原因，预测他未来在本组织中发展所采取的行为模式。二是了解他对特定行为所采取的行为模式，并将其行为模式与空缺岗位所期望的行为模式进行比较分析。考试/大(3)面试考官可以这样发问：“1998年至1999年在A企业销售部营销助理期间你曾连续两次获得该企业销售冠军，能够告诉我们你是通过什么样的销售策略获得成功的？或是“2003年在B企业市场总监的时候你曾成功策划了2次全国性的大型产品展销活动，能够告诉我们你当时遇到的最大困难是什么？你是如何克服这个困难的？”(4)做营销一方面是把企业的产品推销出去，另一方面还要建立企业的形象，树立企业品牌等，主管考官也可以从这些方面来提问，看其是如何做的。

2、要点提示：(1)组织结构变革常招致各方面的抵制和反对。表现为生产经营情况恶化，工作效率下降，考试/大要求调职与离职的人数增加，发生争吵与敌对行为，提出各种似是而非的反对变革的理由等。管理者首先要分析变革的主要原因：由于改革冲击他们已习惯了的工作方法和已有的业务知识和技能，担心变革会失去工作安全感。一部分领导与员工有因循守旧思想，不了解组织变革是企业发展的必然趋势。(2)为保证变革顺利进行，应事先研究并采取相应措施：让员工参加组织改革的调查、诊断和计划，使他们充分认识改革的必要性和改革的责任感。大力推行与组织变革相适应的人员培训计划，使员工掌握新的业务知识和技能，适应改革后的工作岗位。大胆起用年富力强和具有开拓创新精神的人才，从组织方面减少阻力。多与员工做沟通，

及时了解他们对组织变革的想法。(3)员工沟通的程序如下：

a.形成概念。进行信息沟通的第一步是信息发送者想要传输什么信息，即形成、确定概念或思想。 b.选择与确定信息传输语言、方法、时机。根据欲要传输信息的内容，选择、确定信息传输语言、传输方法和传输时机。 d.信息传输。通过选择并确定的传输方式、时机实施信息的传输，即发送信息。 c.信息接收。信息发出者将信息借助一定的信息传输手段、利用一定的信息传输方式传送给信息接收者。 e.信息说明、解释。信息传输过程中形成或建立信息说明或解释机制，使信息接收者真实、正确理解与认识信息的含义。 f.信息利用。信息接收者利用信息以实现信息发送者传输信息的目的。 g.反馈。根据传输信息的性质，以及信息传输所要实现的目的，信息传输者选择、确定信息反馈形式及反馈渠道。 3

、要点提示：人们将考评失误的责任归因于考评者，并认为考评的偏差主要来自以下一些原因，考试/大如：(1)考评标准缺乏客观性和准确性.(2)考评者不能坚持原则.随心所欲亲者宽，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，以及其他因素的影响等等。 三、图表分析题 1、要点提示：

(1)该企业的薪酬水平和薪酬结构各有什么特点?从图表中可以看出： 1)薪酬水平：此企业总体的薪酬水平比市场的平均值高，具有一定的竞争力。等级低的员工的总体薪酬水平市场比平均水平高5%左右，等级高的员工的总体薪酬水平比市场高10%左右，具有一定的激励性。但此企业员工的基本工资的整体水平在市场上并不具有竞争力，等级低的基本公司比市场的平均水平略高，随着等级的提高，基本工资在市场

的竞争力较弱，最高等级的员工比市场平均水平要低4%左右。

2)薪酬结构：该企业的薪酬构成由基本工资和绩效工资两个部分所组成，等级低的员工主要以基本工资为主，等级高员工以绩效工资为主，随着薪酬等级的提高，绩效工资所占的比重逐渐增大。

(2)试对该企业的薪酬结构进行评价。 此企业的总体薪酬结构既包括基本工资，又包括了绩效工资，既体现了员工的岗位价值，又体现了员工的个人价值，较为合理。 该企业的总体薪酬水平比市场的平均值要高，具有一定的竞争性。 等级低的员工基本工资比市场略高，绩效工资所占的比重不大，体现了企业对绩效等级低员工的薪酬策略，以稳定为主。 等级高的员工总体薪酬比市场的薪酬高，但基本工资在市场上没有什么竞争力，考试/大员工的薪酬中有很大的比例是来自于绩效工资，体现了“多劳多得”的薪酬理念。 等级3和4的工资反而高于等级5、6的工资，存在倒挂现象，这一情况不利于公司中层岗位的稳定，存在较大的问题。

2. 要点提示：1.总体来看，下级与同事的评价相对较高，而上级评价相对较低，自我评价除主动性外，也相对较低。需要注意的问题有：(1)在授权、应变和主动性方面做得较好，应继续发扬这些长处。(2)在应变和授权方面个人自评与他人评价，尤其是下级评价差异较大，应认清自我，树立信心，努力提高工作水平。(3)在激励、客户服务等方面有所差距，需要再接再厉，提高这方面的素质与技能，以取得更大的成绩。。

2.在提出培训与发展建议时应注意如下问题：(1)应就需要提高的能力与员工达成一致。(2)应了解员工是否有提高与进一步发展的意愿。(3)应就激励、客户服务以及专业基础方面的培训进行讨论，确定可能采取的方

式，如参加专业知识方面的培训，进行公关礼仪方面的训练，参加现代管理及领导能力方面的培训等。(4)应就培训与发展所需要的资源进行讨论。

四、综合分析题 要点提示：

(1) 总体分析 能够指出员工满意度各纬度中最令人满意的纬度和最令人不满意的纬度，最好的两项是工作关系和工作环境，最差的两项是工作报酬和安全感。结合去年和今年的调查结果，能分析出公司年初实施的绩效考评制度和薪酬制度对员工的工作认可度，工作报酬和安全感这三个纬度影响较大。能考虑到部门之间的满意度有比较大的差距。尤其是销售部门和研发部门。

(2) 对具体部门的分析 一方面要关注在图中评分较低的纬度，同时也要关注各部门评分差距较大的纬度。由于实施了绩效和薪酬的改革，部门实施了末位淘汰制，所以，要特别关注工作认可度，工作报酬和安全感的评分状况。

分析中要提及工作认可度、工作报酬和安全感之间的相互关系。

考试/大 销售部门：在工作认可度上，由于销售部的业绩目标相对好量化，所以，业绩评分和工作结果能较好的匹配，员工能认可这样的评分，另外，销售部的经理可能在平时的部门管理中注意对员工工作的肯定。所以，销售部的工作认可程度得分明显高于全公司的评分。由于绩效考核的结构与浮动工资挂钩，也可能是销售部门的满意度比其他部门高的原因之一，虽然实施了末位淘汰制，但销售人员的安全感评分和全公司的评分结果没有明显的差异，说明销售人员对此种制度有较好的承受能力。

研发部：研发机构的绩效比较难量化，业绩目标比较难确定，每个季度都要考核一次，可能不符合研发产品的规律，业绩考核结果可能与实际的工作成效不符。研发部经理平时可能忽视对员工日常工作的评

价，可能是造成员工工作认可度较低的原因。研发部的薪酬虽然也与业绩挂钩，但是由于科研绩效没有得到认可，也造成员工的心理的不公平感，薪酬水平过低也许是不满的原因之一。末位淘汰制可能是研发部门在安全感上得分低得原因之一，研发部门看来并不适合这种淘汰制。也可能是末位淘汰制得原因，造成部门间的竞争加剧，销售部门和研发部门的工作关系得分和其他部门相比较低。对研发部门在人力资源管理方面的建议 季度考核在时间上不适合研发部门，可按产品开发时间规律安排考核周期。研发部门并不适合末位淘汰制，应改进激励的方法。注重对研发人员平时工作的肯定和评估。参照市场薪酬状况设计适合研发部门岗位特点的薪酬结构。调整研发人员考核的量化标准，不能量化的职责考虑用行为指标评价。公司加强与研发部门的沟通。公司加大培训的力度。人力资源管理师复习宝典更多信息请访问：百考试题人力资源频道点击进入：百考试题人力资源管理师网校课堂百考试题人力资源管理师预测试题希望与其他考生进行交流？点击进入人力资源考试论坛<#F8F8F8" 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