

# 2016年11月人力资源管理师二级真题及答案

## 【专业技能】

- 简述基于选拔性素质模型的结构化面试的主要步骤?

### 试题答案

- ①构建选拔性素质模型;
- ②设计结构化面试提纲;
- ③制定评分标准及等级评分表;
- ④培训结构化面试考官,提高结构化面试的信度和效度;
- ⑤结构化面试及评分;
- ⑥决策。

### 试题解析

- 简述企业培训需求分析在任务分析阶段的工作步骤?

### 试题答案

- ①根据组织的经营目标和部门职责选择有代表性的工作岗位;
- ②根据该工作岗位的说明书列出初步的任务及完成这些任务所需要的知识、技能和能力清单;
- ③工作任务和所需技能的确认;
  - a.反复观察员工的工作过程;
  - b.与有经验的员工、离休人员、部门主管以及制定工作说明的部门负责人进行访谈,以对工作任务和所需技能进行进一步确认
  - c.向专家或组织顾问委员会再次求证,以确定任务的执行频率,完成每一项任务所需的时间、质量标准,以及完成任务所需的技能要求和规范的操作程序等。
- ④为该工作岗位制定针对培训需要分析的任务分析表,包括已经量化的指标。

### 试题解析

- 简述员工工资标准个体调整和整改调整的内容。

#### 试题答案

一、个体调整的内容, 包括:

- ①薪酬等级调整;
- ②薪酬标准档次调整-
  - 1.“技变”晋档
  - 2.“学变”晋档
  - 3.“龄变”晋档
  - 4.“考核”晋档

二、整体调整的内容, 包括:

- ①定期普遍调整薪酬标准;
- ②根据业绩决定加薪幅度

#### 试题解析

● 某空港地面设备设施管理公司自组建以来, 业务范围不断扩大, 到今年7月, 其负责维修维护的机电设备已超过3000台。其他设备如行李分拣、安全检查、电子通信等工作任务量也有了大幅度的增加, 该公司的人员规模已经由原来的1000人扩大到3000人, 职能部门由原来的4个增加到8个, 所属的业务部门和子公司增加到12个。随着各项管理制度改革进程的加快, 该公司出现了机构膨胀、人浮于事、管理层次过多、部门之间相互扯皮推诿等一系列问题。在今年第三季度形式分析会上, 董事会作出决定, 要求公司主管领导在充分调研的基础上, 对公司组织结构进行一次全面的变革。

请结合本案例回答以下问题:

- (1) 公司全面推进组织结构变革, 应按照什么样的程序和步骤?
  - (2) 公司对现有组织结构进行变革时, 应当注意做好哪几项工作?

#### 试题答案

一、公司全面推进组织结构变革, 应按照以下程序和步骤进行:

- (1) 组织结构诊断
  - 1、组织结构调查;
  - 2、组织结构分析;
  - 3、组织决策分析;
  - 4、组织关系分析。
- (2) 实施结构变革
  - 1、企业组织结构变革的征兆;
  - 2、企业组织结构变革的方式;
  - 3、排除组织变革的阻力。

### (3) 组织结构评价

二、公司对现有组织结构进行变革时，应当注意做好以下工作：

- ①组织结构改革方案要经过仔细研究和充分酝酿，避免出现“心血来潮”“朝令夕改”的现象。
- ②尽可能地进行试点，在逐步推广，避免“限期完成”的运动方式。
- ③为了切实保证企业组织结构整合的顺利进行，除了要在事前做好各种准备之外，在初步完成整合之后，还需要建立健全和完善各种规章制度，以及相关的配套工作。

### 试题解析

● 某公司拟在明年推出一套全新的绩效管理体系，其中绩效考评指标及其标准由人力资源部负责组织设计。为此，人力资源部组织并召集专家进行了多次研讨。在讨论会上，有的专家提出，考评指标越多越细越全越好，这样才能体现出各类岗位的工作差别和贡献大小；有的专家则认为绩效考评不能过于复杂，应针对不同类别的岗位设计关键绩效指标；还有专家提出，采用平衡计分卡的方法更能提高绩效考评的质量。人力资源部认真总结了专家的意见，拟采用目标分解法，从平衡计分卡的四个维度设计公司的关键绩效指标。请结合本案例回答以下问题：

- (1) 采用目标分解法提取关键绩效指标时应关注哪些问题？
- (2) 提取和设定关键绩效指标时应当遵循哪几项基本原则？

### 试题答案

目标分解法采用的是平衡计分卡设定目标的方法，即通过建立包括财务指标与非财务指标的综合指标体系对企业的绩效水平进行监控。

a.确定战略的总目标和分目标——企业的战略目标是根据内外部环境条件和自身的发展状况确定的，但又必须不断地随着形势的变化进行调整，企业及其下属的各个部门在不同的发展阶段会有不同的生产经营或工作的重点。

b.进行业务价值树的决策分析——业务重点是各个部门为了实现企业的战略目标必须完成的重点，这些业务重点就是企业的关键绩效领域。

c.各项业务关键驱动因素分析——第一，进行关键驱动因素的敏感分析，找出对企业整体价值最有影响的几个财务指标；第二，将滞后的财务价值驱动因素与先行的非财务价值驱动因素链接起来。

二、

①整体性，关键绩效指标必须具有整体性，它应当是一个完整的用于管理被考评者绩效的定量化、行为化的指标和标准体系。

②增值性，关键绩效指标标准体系必须具有增值性，它作为一个完整的指标和标准体系，应当对企业的发展具有举足轻重的作用，能够对公司整体价值和业务重点产生重要的影响，使组织目标不断增值。

③可测性，KPI 指标标准体系必须具有可测性，不但各个指标标准有明确的界定和简便易行的计算方法，还能够有利于管理人员采集获取和处理，以保障相关数据资料的可靠性、公正性和准确性。

④可控性, KPI 指标标准体系必须具有可控性, KPI 体系的结构和内容, 不但应当在相关岗位人员可以控制范围之内, 而且指标的先进与落后, 其数值的大小或高低, 也都应当限定在员工通过积极努力和辛勤劳作可以达到的水平上。

⑤关联性, KPI 指标之间必须具有一定的关联性。

总之, 可以说具有整体性、增值性、可测性、可控性和关联性的关键绩效指标, 既是员工绩效管理的重要基石, 也是组织中进行绩效沟通的共同语言。

### 试题解析

●王先生于 2015 年 4 月 1 日与 A 电器公司签订了《直接业务员聘任合同》, 有效期至 2016 年 3 月 31 日, 合同约定, 乙方(王先生)代表甲方(A 电器公司)和最终顾客洽谈销售业务, 销售甲方产品, 甲方向乙方收取企业信誉保证金 3000 元, 乙方的工作报酬为销售价与产品出厂价的差额(3%), 甲方不负担乙方销售活动的任何费用; 乙方销售产品向甲方付清出厂价全款, 双方概不拖欠。2016 年 3 月 31 日合同到期后, 双方同意续延合同一年, 同时 A 电器公司向王先生颁发上岗资格证, 2016 年 4 月 9 日, 王先生与 B 公司洽谈了一份产品销售合同, 从 A 电器公司提取三套产品销售至 B 公司。4 月 12 日 A 电器公司绕过了王先生与 B 公司直接签订了《产品销售合同》, 并为 B 公司开具四套产品共计 160000 元销售发票一张, 4 月 15 日, 王先生向 A 电器公司索要工作报酬, 遭到公司拒绝, 王先生又到总经理办公室提出工作报酬诉求, 再一次遭到拒绝, 双方有言语冲突, 4 月 17 日 A 电器公司向王先生发出通报, 该通报称“销售人员王先生 2016 年 4 月 15 日上午在公司内无理取闹, 严重干扰了公司正常的生产秩序, 经公司研究决定, 取消王先生的销售资格, 其从今后的所有行为与本公司无关。”

王先生遂向当地劳动争议仲裁委员会提请仲裁, 并提出以下申请请求:

- 1、A 电器公司按照双方签订的《直接业务员聘任合同》规定, 向王先生支付应得的提成款 4800 元;
- 2、退还风险抵押金 3000 元;
- 3、撤销公司的除名决定, 恢复劳动关系;
- 4、按照月工资 5000 计算, 支付 2016 年 4 月 17 日起至裁决之日止的工资及补偿金;
- 5、补办劳动合同存续期间的社会保险手续并缴纳社会保险费。

调查事实如下:

- 1、《直接业务员聘任合同》约定: 乙方(王先生)代表甲方与最终顾客洽谈销售业务, 销售甲方产品; 乙方的工作报酬为销售价与产品出厂价的差额, 每笔业务结清后即可领取差价。
- 2、甲方不承担为乙方办理社会保险。
- 3、上岗资格证是履行《直接业务员聘任合同》的资格条件证明, 并要求直销人员负有保守 A 电器公司的商业秘密、维护公司形象等义务。

请结合本案例论述劳动争议仲裁的受理过程、结果及其具体理由。

### 试题答案

根据《劳动争议调整仲裁法》《劳动人事争议仲裁办案规则》的有关规定, 因为本案不属于劳动争议, 仲裁机构裁定不予受理。

其理由:

第一: 《直接业务员聘任合同》约定: 乙方(王先生)代表甲方(A 电器公司)和最终顾客洽谈销售业务, 销售甲方产品; 乙方的工作报酬为销售价与产品出厂价的差额, 每

笔业务结清后即可领取差价,甲方不承担乙方销售活动的任何费用。上述事实表明甲方与乙方不存在劳动关系,甲方没有义务定期为乙方支付工资、奖金和其他劳动报酬,双方属于劳务关系。乙方向甲方(A电器公司)提供劳动服务,甲方(A电器公司)依照约定向乙方支付劳务报酬,这是一种比较典型的劳务关系,前述合同为劳务合同而非劳动合同。

第二:2016年4月17日,甲方(A电器公司)向乙方(王先生)发出通报是取消乙方销售甲方(A电器公司)产品的资格,而不是与其解除劳动关系,双方根本不存在劳动关系。

第三:当事人双方是平等关系,乙方只是按照约定提供劳务,甲方只是按照约定支付劳务价格即销售价与出厂价的差价,双方不存在隶属关系,没有管理与被管理的权利义务。

第四:上岗资格证只是表明甲方对乙方销售行为实施监督的一种形式,以维护企业的合法权益,是基于合同约定或商业惯例。

第五:申请人关于A电器公司按照签订的《直接业务员聘任合同》的规定给付其应得的提成款4800元、退还风险抵押金3000元等项因非劳动争议处理事项应另行处理。

第六:按照月工资5000计算,支付2016年4月17日起至裁决之日止的工资及补偿金、补办劳动合同存续期间的社会保险手续并缴纳社会保险费等项请求因无法律依据和证据证明,不应支持。

综上,决定不予受理。

试题解析