

## 人力资源三级真题答案

### 07年5月人力资源管理师三级真题答案

#### 07年5月企业人力资源管理师三级真题标准答案与评分标准

注：以下答人事考试教育网案来源于网络，仅供参考。

#### 一、单项选择题

- 26、B 6 27、A 20 28、A 39 29、A 32 30、B 57  
31、A 94 32、C 115 33、A 124 34、C 100 35、A 165  
36、C 171 37、D 183 38、A 1 39、C 1 40、C 2  
41、C 3 42、C 26 43、C 37 44、B 43 45、D 44  
46、A 46 47、D 58 48、C 62 49、B 64 50、D/70  
51、B 75 52、A 64 53、D 79 54、A 85 55、D 85  
56、B 123 57、B 125 58、C 135 59、D 135 60、B 141  
61、B 145 62、C 148 63、C 163 64、C 154 65、B 168  
66、C 184 67、B 188 68、A 198 69、C 203 70、B 184  
71、A 209 72、A 210 73、B 211 74、A 216 75、A 224  
76、A 242 77、D 78、C 269 79、B 269 80、C 270  
81、c 272 82、C 273 83、D 275 84、C 275 85、D 292

#### 二、多项选择题

- 86、ABDE19 87、BC13 88、ABCDE29 89、ABC34 90、ACDE88  
91、ABCDE95 92、ABE133 93、ABCE154 94、ACE1 95、ABCDE2  
96、ABCE4 97、ABCDE17 98、ACDE37 99、ABCDE43 100、ABCDE60  
101、ABCD65 102、BCDE67 103、ABCDE70 104、ABCDE75 105、BCE107  
106、ACE115 107、BD118 108、BE124 109、ABE124 110、ABCDE139  
111、AB152 112、BCDE170 113、ABCDE170 114、ABCE192 115、ABCD196  
116、ABCE212 117、AB 224 118、ACE228 119、BD 216 120、CDE270  
121、CE272 122、ABCE276 123、ABE277 124、ABCDE279 125、ACDE303

#### 一、简答题(本题共2题，第1小题12分，第2小题13分，共25分)

##### 1、评分标准：P193(12分)

##### (1)绩效管理中存在的矛盾冲突：

由于考评者与被考评者双方在绩效目标上的不同追求，可能产生二种矛盾：

- ①员工自我矛盾。(2分)
- ②主管自我矛盾。(2分)
- ③组织目标矛盾。(2分)

##### (2)化解绩效管理中存在的矛盾冲突的措施：

④在绩效面谈中，做到以行为为导向，以事实为依据，以制度为准绳，以诱导为手段。本着实事求是、以理服人的态度，克服轻视 F 属锋错误观念，与 F 属进行沟通交流。

(2分)

②在绩效考评中，将过去的、当前的以及今后可能的目标适当区分开。将近期绩效考评的目标与远期开发目标严格区分开，采用且体问题凡体分析解决的策略。(2分)

③简化科序。适当下放权限，鼓励下属参与。(2分)

##### 2、评分标准 P211(13分)

##### (1)影响员 1 个人薪酬水平的因素：

- ①劳动绩效。(1分)

②工作条件。(1分)

⑧年龄与工龄。(1分)

④职务或岗位。(1分)

⑤综合素质与技能。(1分)

##### (2)影响企业整体薪酬水平的因素：

①工会的力量。(1分)

②行业工资水平。(1分)

③地区工资水平。(1分)

④产品的需求弹性。(1分)

⑤企业的薪酬策略。(1分)

⑥企业工资支付能力。(1分)

⑦生活费用与物价水平。(1分)

⑧劳动力市场供求状况。(1分)

二、计算题(本题1题，共20分。先根据题意进行计算，然后进行必要分析只有计算结果没有计算过程不得分)

##### (1)建立矩阵

(2)进行约减(以下为参考答案，如有其他解法也可，但最终答案应与第(3)步以后的答案相同，才能给分)(4分)

##### (3)画盖 O 线

##### (4)求最优解

根据求得结果找到表 1 中对应的数据，即得如 F 结果：千成完成 c 任务；赵云完成 A 任务；江平完成 B 任务；李鹏完成 D 任务。(2分)

完成任务的总时间=2+5+6+9=22(小时)。(2分)

三、案例分析题(本题共2题，第1小题18分，第2小题15分，共33分)

##### 1、评分标准：P115(18分人事考试教育网 <http://www.chinatat.com>)

##### (1)这次培训失败的主要原因有：

①培训与需求严重脱节。(2分)

②培训层次不清。(2分)

③没有确定培训目标。(2分)

④没有进行培训效果评估。(2分)

##### (2)企业应如何把培训落到实处？

①培训前做好培训需求分析，包括培训层次分析、培训对象分析、培训阶段分析。(2分)

②尽量设立可以衡量的、标准化的培训目标。(2分)

⑤开发合理的培训考核方案，设计科学的培训考核指标体系。(2分)

④实施培训过程管理，实现培训中的互动。(2分)

⑤重视培训的价值体现。(2分)

##### 2、评分标准：P311(15分)

(1)本案例是因用人单位违反劳动安全卫生法规，不对职工实施劳动安全保护而引发

(2)按照劳动法有关规定，劳动者有获得劳动安全保护的权利。公司没有为李某提供必要的劳动保护用品，违反了劳动安全卫生法规，公司必须发给李某劳动保护用品。(3分)

(3)劳动者冈忠职业病需要暂停工作接受工伤医疗的划间为停工留薪期。劳动者在评定伤残等级后，劳动者在停工留薪期满后仍需治疗的，继续享受工伤医疗待遇。(3分)

(4)本案中李某被职业病鉴定机构确诊为尘肺病，患有尘肺病的劳动者有权享受职业病待遇。李某在暂停工作接受工伤医疗期间，公司应给予李某停工留薪待遇。同时，

在医疗期终结后，公司依据劳动鉴定委员会的伤残鉴定等级，支付李某一次性伤残补助金。(3分)

(5) 本案中李某被确诊为职业病后，即向公司提出调离岗位的请求，李某的要求是正当合理的。本案中公司在李某提出调离要求3个月后，仍不调换李某的工作岗位，这是违法的。公司应为李某调换工作岗位，并承担在此期间的治疗费用。(3分)

#### 四、方案设计题(本题1题，共22分)

评分标准：P6(22分)

人力资源部经理。作说明书应当包括以下内容：

(1) 基本资料。主要包括岗位名称、岗位等级(即岗位评价的结果)、岗位编码、定员标准、直接上、下级和分析日期等方面识别信息。(1分)

(2) 岗位职责。主要包括职责概述和职责范围。(2分)

(3) 监督与岗位关系。说明本岗位与其他岗位之间在横向与纵向上的联系。(2分)

(4) 工作内容和要求。对本岗位所从事的主要工作事项作出的说明。(2分)

(5) 工作权限。(2分)

(6) 劳动条件和环境。(2分)

(7) 工作时间。包含工作时间长度的规定和工作轮班制的设计等两方面内容。(2分)

(8) 任职资格。由工作经验和学历条件两个方面构成。(2分)

(9) 身体条件。结合岗位的性质、任务对员工的身体条件做出规定，包括体格和体力两项具体的要求。(2分)

(10) 心理品质要求。岗位心理品质及能力等方面要求，应紧密结合本岗位的性质和特点深入进行分析，并作出具体的规定。(2分)

(11) 专业知识技能要求。(2分)

(12) 绩效考评。从品质、行为和绩效等多个方面对员工进行全面的考核和评价。(1分)

参考答案：

人力资源部经理工作说明书

##### 一、基本资料(1分)

岗位名称 人力资源部经理 1 岗位等级 1X X X

岗位编码 X X X X X 1 所属部门 1 人力资源部

直接上级 总经理 直接下级 X X X

定员标准 1人 分析日期 X X X X ~ X X X 月

##### 二、岗位职责(2分)

###### (一)概述

###### (二)工作职责

1、负责人力资源发展规划的制定与完善。

2、负责人力资源管理系统的建立与完善。

3、负责人员的招聘与人才的储备。

5、负责各种绩效管理制度的制定。

6、负责处理员工劳动关系

7、完成公司交付的其他任务。

##### 三、监督与岗位关系(2分)

###### (一)所受监督与所施监督

1、所受监督：总经理

2、所施监督：下属人力资源管理人员

###### (二)与其他岗位关系

1、内部联系

2、外部联系

##### 四、工作内容和要求(2分)

工作内容 工作要求

1、建立人力资源发展规划、人力资源规划应符合公司发展目标

五、工作权限……(2分)

六、劳动条件和环境……(2分)

七、工作时间……(2分)

八、任职资格1、学历：2、工作经验……(2分)

九、身体条件……(2分)

十、心理品质要求……(2分)

十一、专业知识和技能要求……(2分)

十二、绩效考评……(1分)

#### 07年11月参考答案

##### 职业道德

###### (一)单选题

1~5、ABCBC 6~8、DCB

###### (二)多选题

9、ABCD 10、BCD 11、AB 12、ABCD 13、AB 14、AD 15、CD 16、CD

##### 职业道德个人表现部分(第17~25题)

17~21、CCDAC 22~25、BDBD

##### 理论知识

###### (一)单选题

26~30、BBABB 31~35、BCCAC 36~40、CDBBA

41~45、CDCBB 46~50、ADACC

51~55、BDDCB 56~60、DDAAD 61~65CDABA

66~70、AABCC 71~75、DDBCC

76~80、DDBDA 81~85、DCAAD

###### (二)多选题

86、ABCD 87、ABD 88、ACE 89、ABCDE 90、ACD 91、ABCDE 92、BCDE

93、BCDE 94、ACDE 95、ABCDE 96、CDE 97、BCDE 98、BCDE 99、ABDE

100、BCDE 101、ACE 102、BCDE 103、BCDE 104、BCE 105、ABDE 106、ACE 107、BD 108、AC 109、ABCE 110、ACE 111、ADE 112、ADE 113、ACDE 114、BCDE 115、ABDE 116、ACDE 117、ABCDE 118、ABCD 119、ABCDE 120、BCDE 121、ABCE 122、ABCDE 123、ABCD 124、BCDE 125、ABCDE

##### 技能参考答案：

###### 一、简答题

一) 应从以下几个方面做好考评的组织实施工作

1、考评的准确性

2、考评的公正性

3、考评结果的反馈方式

4、考评使用表格的再检验

5、考评方法的再审核

二) 劳动关系的调整方式依据调节手段的不同，主要分为七种，即通过劳动法律、法规对劳动关系的调整；劳动合同规范的调整；集体合同规范的调整；民主管理制度(职工代表大会、职工大会)的调整；企业内部劳动规则(规章制度)的调整；劳动争议处理制度的调整；劳动监督检查制度的调整。

###### 二、计算题

解：
$$\frac{A \text{ 产品小时数} \times A \text{ 产品数量} + B \text{ 产品小时数} \times B \text{ 产品数量} + C \text{ 产品小时数} \times C \text{ 产品数量}}{\text{年工作参数} \times \text{日工作小时} \times \text{定额完成率} \times}$$

$$\begin{aligned} & \text{出勤率} \times (1 - \text{废品率}) \\ & \frac{100 \times 30 + 200 \times 50 + 300 \times 60}{250 \times 8 \times 110\% \times 95\% \times (1 - 3\%)} \\ & = 15 \text{ (人)} \end{aligned}$$

### 三、案例分析题

一) 1、外部招募有以下优势:

- 1) 带来新思想和新方法
- 2) 有利于招聘一流人才
- 3) 树立形象的作用

2、内部招募有如下优点

- 1) 准确性高

二) 1、

### 四、方案设计题

- 2) 适应较快
- 3) 激励性强
- 4) 费用较低

从激励方面来分析,内部招募能够给员工提供发展的机会,强化员工为组织代作的动机,也增强了员工对组织的责任感。尤其是各级管理层人员的招募,这种晋升式的招募往往会带动一批人作一系列晋升,从而能鼓舞员工士气。同时,也有利于在组织内部树立榜样。通过这种相互之间的良性互动影响,可以在组织中形成积极进取、追求成功的氛围。

培训人员课程评估表

组织管理	内容	评估	改进意见										
	时间安排	A B C											
教师配备	A B C												
课程安排	A B C												
组织管理	A B C												
讲座评议	课程	内容安排	授课人	表现能力					表达能力				
		A B C	1	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
		A B C	2	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
		A B C	3	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
		A B C	4	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
		A B C	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	A B C	6	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
意见													

注: ①表中 A—不合格, B—合格, C—较合格; 1~5 代表分数, 共 5 个等级。 ②授课人应注明, 此处以序号代替。

### 08 年 5 月人力三级真题答案

一、单项选择题:

- 26.D 27.D 28.D P34 29.B P37 30.B P75 31.A  
 P79 32.D P100 33.A 34.B P117 35.A 36.D  
 37.C 38.B 39.A 40.C P17-18 41.D P17  
 42.D 43.B P26 44.C P35 45.B 46.D P56  
 47.D P60 48.B P67 49.D 50.D 51.B  
 52.B 53.A 54.C 55.B 56.D P121  
 57.C 58.B P134 59.C P136 60.A P146  
 61.D P148 62.B P152 63.B P164 64.A  
 P166 65.A P168 66.B P171 67.C P183  
 68.D P185 69.A P206 70.C P207 71.A P210  
 72.B P212 73.D P267 74.A P229 75.B P241  
 76.C P242 77.C P268 78.A P272 79.A P282  
 80.A P293 81.B P293 82.D P295 83.A  
 P302 84.D P306 85.A P313

二、多项选择题:

- 86.BCE P1 87.BC P24 88.ABE 89.AD  
 90.ABC 91.AC P90-92 92.AE 93.ABCE  
 P145-147 94.BE 95.ABCDE P5 96.ACDE P6  
 97.ABCDE 98.DE P28 99.ABCE P45  
 100.ABCDE P62 101.BCD P63 102.ABD P74  
 103.ACDE P78 104.ADE P92 105.ABE  
 106.ABCDE 107.ABCE P118-119 108.ABCDE P139  
 109.BCDE 110.ACDE P154 111.ACD P156  
 112.BDE P173 114.DE 115.BD P200

- 116.ABCE P210 117.ABCDE P213 118.ABCD P230  
 119.BCD P262 120.ABE P271 121.AE P276  
 122.ABD 123.ABCE P280 124.ABCDE P288  
 125.ACD P310

三、技能部分答案:

一、简答题(本题共 2 题, 每小题 10 分, 共 20 分)

1、在工作岗位分析准备阶段, 主要应当做好哪些工作?

评分标准: P7 (10 分)

(1) 根据工作岗位分析的总目标、总任务, 对企业各类岗位的现状进行初步了解, 掌握各种基本数据和资料。(2 分)

(2) 设计岗位调查方案。(2 分)

(3) 做好员工的思想工作, 说明该工作岗位分析的目的和意义。(2 分)

(4) 根据工作岗位分析的任务、程序, 分解成若干工作单元和环节, 以便逐项完成。(2 分)

(5) 对工作分析的人员进行必要的培训。(2 分)

2、如何运用无领导小组讨论进行人员选聘?(10 分)

评分标准: P80 (10 分)

(1) 无领导小组讨论法是对一组人同时进行测试的方法。(1 分)

(2) 讨论小组一般由 4 至 6 人组成。(2 分)

(3) 不指定谁充当主持讨论的组长, 也不布置议题与议程。(1 分)

(4) 在小组讨论的过程中, 测评者不出面干预。(2 分)

(5) 测评过程中由几位观察者给每一个参试者评分。(1 分)

(6) 评分的维度通常是主动性、沟通能力、人际协调能力、自信、心理承受力等。(1 分)

(7) 要考察的素质和能力可以通过被测者在讨论中所扮演的角色(如主动发起者、指挥者、鼓动者、协调者等)的行为来表现的。(2 分)

二、计算题(本题 1 题, 共 20 分。先根据题意进行计算, 然后进行必要分析, 只有计算结果没有计算过程不得分)某公司上年度相关费用如表 1 所示。上一年度净产值为 9780 万元, 本年度确定目标净产值为 12975 万元, 目标劳动分配率同上一年。

请根据上述资料, 分别计算出该企业本年度目标人工成本总额及其目标人工成本的增长率。

表 1 某公司上年度相关费用表

	在岗员工工资总额	不在岗员工工资总额	企业高管分红	社会保险费用	福利费用	教育经费	劳动保护费用	住房费用	工会经费	招聘费用	解聘费用
数额万元	2300	81	260	678	219	44	58	127	30	22	21

评分标准: P253-259 (20 分)

(1) 由于:  
人工成本费用(总额) = 企业在岗人员工资总额 + 不在岗员工工资总额 + 社会保险费用 + 福利费用 + 教育经费 + 劳动保护费用 + 住房费用 + 工会经费 + 招聘费用 + 解聘费用

(2) 则上一年度人工成本费用总额 =  $2300 + 81 + 678 + 219 + 44 + 58 + 127 + 30 + 22 + 21 = 3580$

(3) 又因: 劳动分配率 = 人工费用总额/净产值, 则:  
上一年度劳动分配率 =  $2580 \div 9780 = 36.61\%$

(4) 根据已知条件, 本年目标劳动分配率与上一年相同, 则:  
本年度目标劳动分配率 =  $36.61\%$

(5) 由于: 目标劳动分配率 = 目标人工成本费用/目标净产值  
即:  $36.61\% = \text{目标人工费用} / 12975$

则: 本年度目标人工成本 =  $12975 \times 36.61\% = 4749.54$  (万元)  
(6) 本年度目标人工成本增长率 =  $4749.51 \div 3580 - 100\% = 32.67\%$

员工每月工资不得低于 1300 元。刘某认为自己的工作标准低于集体合同的约定, 于是与公司交涉, 要求提高工资。但公司始终不同意, 刘某不服, 与 2006 年 7 月中旬, 向当地劳动争议仲裁委员会提起申诉, 要求振兴公司按照集体合同规定的月工资标准 1300 元履行劳动合同, 并补足 2006 年 5 月至 2006 年 7 月低于集体合同约定的月工资标准部分的劳动报酬。

如果您是当地劳动争议仲裁人员, 您如何进行裁决? (20 分)

评分标准: P283 (20 分)  
(1) 这是一起因集体合同与劳动合同有出入而引发的劳动争议, 主要涉及集体合同的订立、生效以及劳动合同和集体合同的约束力等内容。(3 分)

(2) 本案例订立集体合同的过程中, 振兴公司的工会推选了协商代表, 就员工最低工资、劳动时间等达成了一致, 并经 2/3 以上职工代表审议通过, 因此, 振兴公司集体合同的订立程序是符合法律、法规相关规定的。(3 分)

(3) 本案例中, 振兴公司将双方签订后的集体合同报送到劳动行政部门, 劳动行政部门自收到集体合同文本之日起 15 日内未提出异议, 因此该集体合同即行生效。(3 分)

(4) 本案中, 振兴公司与刘某签订劳动合同时, 该公司与工会签订的集体合同已经生效, 所以, 集体合同对刘某同样具有效力。同时刘某与公司签订的劳动合同中约定的工资报酬低于集体合同中约定的标准, 因此该项规定无效。(3 分)

综上所述, 劳动争议仲裁委员会应该做出以下裁决:  
(1) 振兴公司补发刘某 2 个月的工资差额: 即  $(1300 - 1000) \times 2 = 600$  元。(3 分)

(2) 在劳动合同剩余期限内, 振兴公司应当每月按照不低于 1300 元的标准, 支付刘某的工资;(3 分)

(3) 振兴公司与刘某所订立的劳动合同依然有效, 除工资条款外, 其他条款不变。(2 分)

三、综合分析题(本题共 3 题, 每小题 20 分, 共 60 分)

1、2006 年 3 月 10 日振兴公司与公司工会推选出的协商代表经过集体协商, 签订了一份集体合同草案。双方首席代表签字后, 该草案经五分之四的职工代表通过。其中, 关于工资和劳动时间条款规定: 公司所有员工每月工资不得低于 1300 元, 每天工作 8 小时。同年 3 月 17 日振兴公司将集体合同文本及说明材料报送当地劳动和社会保障局登记、审查、备案, 劳动和社会保障局在 15 日内未提出异议。所以, 2006 年 4 月 2 日, 振兴公司和工会以适当的方式向各自代表的成员公布了集体合同。

2006 年 5 月, 刘某应聘于振兴公司, 公司于当年 5 月 18 日与刘某签订了为期 2 年的劳动合同, 合同规定其每月工资 1000 元, 每天只需工作 6 小时。1 个多月后, 刘某在与同事聊天时偶然得知公司与工会签订了集体合同, 约定

2、安岩公司里一些新来的会计在结算每天的帐目时遇到了一些技术问题, 于是公司请某高校财会系的吴教授开发了一门培训课程。该课程设计良好, 而且完全适合该公司

的近三分之一需要在这方面提高技能的财会人员。公司总经理对此很满意，于是他决定，“既然有如此好的培训课程，那就让财务部所有人员都参加，这对他们都有坏处。”但是培训主管却反对这一决定，他说：“即使是简单培训也需要详尽的计划。”在听完培训主管的详细陈述后，总经理要求培训主管尽快制定除公司的培训规划。

请您结合本案例，回答以下问题：

(1) 一项培训规划主要包括哪些内容？(6分)

一个完整的培训规划包括这样几个方面的内容：(6分)

- ① 培训项目的确定 (1分)
- ② 培训内容的开发 (1分)
- ③ 实施过程的设计 (1分)
- ④ 评估手段的选择 (1分)
- ⑤ 培训资源的筹备 (1分)
- ⑥ 培训成本的预算 (1分)

(2) 如果你是安岩公司的培训主管，如何制定培训规划？(14分)

制定培训规划的步骤和方法：(14分)

- ① 培训需求分析 (2分)
- ② 工作说明：说明培训与什么工作有关或与什么无关。(1分)
- ③ 任务分析：对岗位工作任务的培训需求进行分析，以选择切实可行的培训方法。(2分)
- ④ 排序：对培训活动确定科学的学习次序按照时间顺序进行排序。(1分)
- ⑤ 陈述目标：对培训目标作清楚明白的说

明。(2分)

⑥ 设计测验：设计有效的工具用来测评培训效果。(1分)

⑦ 制定培训策略：根据培训面临的问题选择、制定相应的措施。(2分)

⑧ 设计培训内容：培训策略必须转化成具体的培训内容和培训程序，才能被执行和运用。(2分)

⑨ 实验：将培训规划进行实验，然后根据实验结果对之进行改善。(1分)

3、光华公司总经理认为，对管理人员评价的核心应放在行为管理，而不仅是考察指标完成了多少，销售额达到多少，利润率是多少。在光华公司对管理人员一般从六个方面采取综合素质的考评，这六个方面分别是：战略力、应变能力、协调配合力、团队精神、全局观、学习力与创新能力。

(1) 请问按效标的不同，绩效考评方法可分为几类？企业管理人员宜采用哪一类考评方法？(5分)

绩效考评的类型及管理者的考评方法：(5分)

① 由于的效标不同，考评方法可分为品质主导型、行为主导型和效果主导型三种。(3分)

② 对管理人员的考评，宜采用行为主导型的考评方法。(2分)

(2) 请运用行为观察量表法就案例中管理人员的“团队精神”指标，设计考评表。(15分)  
(示例)

### ## 公司管理人员考评表

【基本资料】 (2分)

考评岗位：( ) 所在部门：( )

被考评者：( ) 考评者：( )

【考评说明】 (4分)

考评管理者的行为，用 5~1 和 NA 代表下列各种行为出现的频率，评定后填在括号内：

5 表示 95%~100% 都能观察到这一行为；

4 表示 85%~94% 都能观察到这一行为；

3 表示 75%~84% 都能观察到这一行为；

2 表示 65%~74% 都能观察到这一行为；

0 表示 0~64% 都能观察到这一行为；

NA 表示从来没有这一行为。

【考评项目】 (6分)

#### 团队精神

(1) 大方地传播别人需要的信息； ( )

(2) 推动团体会议与讨论； ( )

(3) 确保每一个成员的参与经过深思 ( )

(4) 为他人提供展示其成果的机会； ( )

(5) 了解激励不同员工的方式； ( )

(6) 若有冲突，第一时间弄清实质，并及时解决。 ( )

【等级划分标准】 (2分)

A: 06~10 分：未达到标准；

B: 11~15 分：勉强达到标准；

C: 16~20分: 完全达到标准;  
 D: 21~25分: 出色达到标准;  
 E: 26~30分: 最优秀。

本考评项目等级: ( )

【签字确认】 (1分)

考评者: 被考评者:

日期: 年 月 日

**08年11月人力资源三级答案**

第二部分 理论知识

26、C P18 27、A P22 28、A P39 29、  
 B P40 30、C P48  
 31、A P83 32、D P101 33、  
 C P109 34、A P120 35、A P140  
 36、D P176 37、A P190 38、A P5 39、  
 B P6 40、C P2  
 41、B P19 42、C P24 43、C P29 44、  
 D P44 45、A P39  
 46、D P56 47、B P62 48、C P69 49、  
 B P74 50、A P76  
 51、D P77 52、D P83 53、D P85 54、  
 C P93 55、C P104  
 56、A P119 57、A P132 58、B P134 59、  
 C P136 60、B P146  
 61、B P149 62、B P153 63、B P156 64、  
 D P165 65、C P171  
 66、A P173 67、D P181 68、D P183 69、  
 C P191 70、C P206  
 71、D P210 72、D P213 73、C P228 74、  
 D P230 75、D P243  
 76、B P265 77、B P268 78、B P271 79、  
 C P277 80、C P279  
 81、B P283 82、B P292 83、A P293 84、  
 D P306 85、C P313  
  
 86、ABE P4 87、ABCDE P24 88、ACDE P29 89、  
 ABD P31 90、BDE P61  
 91、BDE P75 92、ABCDE P123 93、BC P165 94、  
 ABC P1 95、ABCD P2

96、ABDE P21 97、ABCD P30 98、  
 ABCDE P40 99、AE P55 100、ACDE P58  
 101、ABCD P66 102、ABCDE P69 103、  
 ACE P78 104、ABCDE P86 105、ACD P108  
 106、ACDE P117107、BCD P122 108、ABCDE P141  
 109、ABDE P143 110、ABCE P149  
 111、BDE P161 112、CDE P176 113、  
 ABDE P182 114、ABDE P184 115、ACDE P200  
 116、ABCE P210 117、ABCE P214 118、ABCDE  
 P223 119、ACDE P253 120、BCD P272  
 121、ACE P281 122、ABCDE P282 123、BCDE  
 P288 124、BDE P298 125、BCDE P310

一、简答题(本题共2题,每小题10分)

1、评分标准(10分) P7

工作岗位调查的设计方案应包括以下项目:

- (1) 明确岗位调查的目的 (2分)
- (2) 确定调查的对象和单位 (2分)
- (3) 确定调查项目 (2分)
- (4) 确定调查表格和填写说明 (2分)
- (5) 确定调查的时间、地点和方法 (2分)

2、评分标准(10分) P305

确定和调整最低工资标准应考虑的因素:

- (1) 劳动者本人及平均赡养人口的最低生活费用 (2分)
- (2) 社会平均工资水平 (2分)
- (3) 劳动生产率 (2分)
- (4) 就业状况 (2分)
- (5) 地区之间经济发展水平的差异 (2分)

二、计算题

1、评分标准 p252(14分)

表1

序号	工业企业人工成本构成(甲)	金额(乙)	列支科目(丙)
(1)	产品生产人员工资、奖金、津贴和补贴	520	制造费用(1分)
(2)	产品生产工人的员工福利费	41.6	制造费用(1分)
(3)	生产单位管理人员工资	24	制造费用(1分)
(4)	生产单位管理人员的员工福利费	2	制造费用(1分)
(5)	劳动保护费	18	制造费用(1分)
(6)	工厂管理人员工资	120	管理费用(1分)
(7)	工厂管理人员的员工福利费	10	管理费用(1分)
(8)	员工教育经费	36	管理费用(1分)

(9)	养老、医疗、失业、工伤和生育保险费	188	管理费用 (1分)
(10)	销售部门人员工资	210	销售费用 (1分)
(11)	销售部门人员的员工福利费	16	销售费用 (1分)
(12)	技工学校费	360	营业外支出 (1分)
(13)	工会经费	44	管理费用 (1分)
(14)	员工集体福利设施费	36	利润分配 (公益金) (1分)
合计		1625.6	-

(2) 核算在三项费用中列支的人工成本额:

① 在制造费用中列支的人工成本为:  $520+41.6+24+2+18=605.6$  (万元) (2分)

② 在管理费用中列支的人工成本为:  $120+10+36+188+44=398$  (万元) (2分)

③ 在公益金中列支的人工成本为: 36 (万元) (2分)

三、综合分析题

1、评分标准: p61 P67-68(20分)

(1) TZ 在 H 市人才市场召开招聘会, 要做的准备工作有:

① 与 H 市人才市场的有关沟通联系, 沟通的内容包括人才市场对招聘会的要求、需要对方的帮助等; (2分)

② 招聘会的宣传工作, 可以利用报纸、电视广告等方式对外宣传, 也可以在自己的网站上发布招聘会的消息; (2分)

③ 招聘人员的准备, 内容包括招聘人员的人选确定、回答问题的方式、着装等; (2分)

④ 招聘所用资料 and 设备的准备, 比如宣传单、申请表、电脑、投影仪等设备; (2分)

⑤ 招聘场所的准备, 包括场所的选择、布置等。(2分)

(2) 在初选阶段审查中申请表时, 应该注意以下问题:

① 重点看申请表的客观内容; (2分)

② 判断是否符合岗位资格要求和经验要求; (2分)

③ 判断应聘者的态度; (2分)

④ 关注与职业相关的问题; (2分)

⑤ 注明可疑之处。(2分)

2、评分标准: P115-160(20分)

(1) RB 公司的这项培训不合理的方面有:

① 没有对员工进行培训需求调查与分析, 使得培训工作的目标不是很明确, 也不了解员工对培训项目的认知情况(2分)

② 没有详细的培训计划, 具体表现在对受训员工的对待问题上, 没有“制度性”的规定, 不利于提高受训员工的学习积极性(2分)

③ 培训时间安排不合理, 在周五晚上进行培训, 学员“心不在焉”, 影响培训效果(2分)

④ 没有对培训进行全程的监控, 不能及时发现问题, 解决问题(2分)

⑤ 对培训工作的总结程度不够, 没有对培训的效果(结果)进行评估(2分)

(2) 作为 RR 公司的人力资源部经理, 在此次培训工作中应该做到:

① 首先进行培训需求分析, 了解员工对质量监管培训的认识, 了解员工对质量管理培训的意见和要求。(2分)

② 制定培训计划, 做出培训费预算, 合理的确定培训时间、地点、场地以及需要配置的器具设施和设备;(2分)

③ 选择合适的管理人员对培训的全过程进行监控, 及时发现问题、解决问题(2分)

④ 培训结束时, 对受训人员进行培训考核, 以了解培训工

作的效果(2分)

⑤ 对培训的总过程以及结果进行总结, 保留优点剔除问题缺点, 为下一次培训积累经验(2分)

3、评分标准: P199(20分)

(1) 财务部门不适合使用硬性分配法进行绩效考评其原因是:

① 强制分布法是假设组织中员工的工作行为和工作绩效整体呈正态分布, 那么按照正态分布的规律, 员工的工作行为和工作绩效好、中、差的分布存在一定的比例关系, 在中间的员工应该最多, 好的、差的是少数。

② 从案例中可以看出, 财务部门员工的工作行为与工作绩效并不符合正态分布, 员工业绩之间的差距很小, 不具备推行强制分布法的前提。

(2) 该方法的优缺点

① 可以避免考评者过分严厉或过分宽容的情况发生, 克服平均主义

② 适用范围有限, 如果员工的能力呈偏态分布, 该方法就不适合了

③ 只能把员工分为有限的几种类别, 难以具体比较每个员工的绩效差距。

④ 不能为诊断组织与员工工作中存在的问题提供准确可靠的信息。

2009年5月企业人力资源管理师三级试卷及答案

第一部分理论知识:

26—30BCADA      31—35DCABD      36—40DDDCB  
41—45DDBAA  
46—50CBDDD      51—55ADBDA      56—60CCDAC  
61—65ADBBC  
66—70BADAD      71—75AABBA      76—80DCBAC  
81—85BACCD  
86—90CE/ACE/ABCE/ABCDE/ABE  
91—95ABDE/BCDE/ABDE/ABCDE/ACD  
96—100ABE/ABCD/BCDE/ABDE/ABE  
101—105ABCD/ABCDE/AC/ABE/ABE  
106—110BCDE/ACDE/ABCDE/ADE/ABCDE  
111—115ACDE/AB/ABCDE/ABCD/ABCD  
116—120BCDE/AC/ABCDE/ABCD/ABDE  
121—125ABE/ABCDE/ACD/ACE/ABCDE

第二部分技能知识:

一、简答题

1、简要说明劳务外派工作的基本程序。(8分)

答: 1)、个人填写《劳务人员申请表》, 进行预约登记。(1分)

2)、外派公司负责安排雇主面试劳务人员, 或将申请人留存的个人资料推荐给雇主挑选(1分)

3)、外派公司与雇主签订劳务合同, 并由雇主对录用人员发邀请函。(1分)

4)、录用人员递交办理手续所需的有关资料。(1分)

- 5)、劳务人员接受出境培训。(1分)  
 6)、劳务人员到检疫机关办理国际旅行《健康证明书》《预防接种证书》。(1分)  
 7)、外派公司负责办理审查、报批、护照、签证等手续。(1分)  
 8)、离境前缴纳有关费用。(1分)
- 2、简要说明员工满意度调查的基本步骤。(12分)  
 答：1)、确定调查对象。(2分)

- 2)、确定满意度调查指向。(3分)  
 3)、确定调查方法。(2分)  
 4)、确定调查组织。(3分)  
 5)、调查结果分析。(2分)

三、计算题

某公司毛利金额为 5400 万元，公司为推销人员所花费的总费用如表 1 所示。公司中某推销人员月工资 1860 元，每年发 13 个月工资。

表 1

项目	员工工资总额	社会保险费用	福利费用	教育经费	住房费用	招聘费用	解聘费用
金额(万元)	532	151	59	13	28	10	7

①该推销员年度目标销售毛利是多少?(16分)

解：推销人员人工费用总额=员工工资总额+社会保险费用+福利费用+教育费+住房费用+招聘费用+解聘费用(3分)

$$=532+151+59+13+28+10+7$$

$$=800(\text{万元})(3\text{分})$$

推销人员人工费用率=推销人员人工费用总额÷毛利额(2分)

$$=800 \div 5400$$

$$=14.81\%(3\text{分})$$

该推销员年目标销售毛利=某推销人员工资÷推销员人工费用率(2分)

$$=1860 \times 13 \div 14.81\%$$

$$=163\ 268(\text{元})(3\text{分})$$

综上所述可得，该推销员年度目标销售毛利是 163 268 元。

②该推销员的月目标销售毛利是多少?(4分)

解：该推销员月目标销售毛利=该推销员年目标销售毛利÷12(2分)

$$=163268 \div 12$$

$$=13605(\text{元})(2\text{分})$$

综上所述可得，该推销员年度目标销售毛利是 13 605 元。

三、综合分析题(60分)

1、黄鹏是某化工公司的人力资源部副经理，该公司副总要求他提出一份企业定员计划书。目前该公司有设备看管工及维修工 725 人，行政文秘有 103 人，中层干部有 59 人，技术人员 58 人，销售员 43 人，黄鹏在编制定员计划书时，采集到了以下数据：近 5 年员工的平均离职率 4%，生产工人离职率为 8%，技术和管理干部离职率为 3%；同时，按照公司的扩产计划，销售人员要新增 10%-15%，工程技术人员要增加 5%-6%，其它人员结构不变。请您说明，

①该公司应采用何种方法核定设备看管及维修工的定员人数?(8分)

答：1)、设备看管工应采用按设备定员的方法核定定员人数。(4分)

按设备定员是根据设备需要开动的台数和开动的班次、工人看管定额以及出勤率来计算定员人数的方法。

按设备定员主要适用于机械操作为主，使用同类型设备，采用多机床看管的工种。

类似设备看管工一类工种的定员人数，主要取决于机

器设备的数量和工人在同一时间内能够看管设备的台数，所以应采用按设备定员的方法核定定员人数。

2)、维修工应采用按岗位定员的方法核定定员人数。(4分)

按岗位定员是根据岗位的多少，以及岗位的工作量大小来计算定员人数的方法。

按岗位定员适合于有一定岗位，但没有设备，而又不能实行定额的人员。

维修工这一岗位与以上论述相符，故应采用按岗位定员的方法核定定员人数。

②在核定定员时应考虑哪些影响因素?(12分)

答：1)、定员必须以企业的生产经营目标为依据。(2分)

2)、定员必须以精简、高效、节约为目标。(2分)

3)、各类人员比例关系要协调。(2分)

4)、要做到人尽其才、人事相宜。(2分)

5)、创造贯彻执行定员标准的良好环境。(2分)

6)、定员标准适时修订。(2分)

2、ZX 橡胶公司成立于 1982 年，现有员工 3400 人，管理人员近 400 人，在企业发展壮大时，企业重视管理人员的培养，并根据不同的管理人员的特征采取了一系列的培训方法，如角色扮演，工作轮换，案例研究等培训方法，积累了丰富的经验。

如果你是 ZX 公司的培训主管，您将如何选择适合的培训方法?(20分)

答：1)、确定培训活动的领域。

企业培训的目的和特性形成培训目标，在具体实施培训活动时要划定培训的领域。

2)、分析培训方法的适用性。

培训方法是为了有效地实施培训目标而挑选出的手段和方法。它必须与教育培训需求、培训课程、培训目标相适应，同时，它的选择必须符合培训对象的要求。

3)、根据培训要求优选培训方法。

每一种培训方法都有它的长处与短处，有一定的适用领域。优选培训方法应考虑以下几点要求：

(1)、保证培训方法的选择要有针对性，即针对具体的工作任务来选择。

(2)、保证培训方法与培训目的、课程目标相适应。

(3)、保证选用的培训方法与受训者群体特征相适应。

(4)、培训方式方法要与企业的培训文化相适应。

(5)、培训方法的选择还取决于培训资源与可能性。



3、富凯公司是一家超市连锁公司，在当地拥有相当大的客户群，然而随着几家超市在当地开业，使富凯公司在当地的销售额和日客户量逐渐下降，该公司经调查发现：公司下属超市的硬件设施、配套环境、人员比例、所销售货物的质量与数量都与竞争对手没有本质区别，有的方面甚至还有优势。但一线人员在服务态度、责任心、主动性和积极性等方面却存在着较为严重的问题，为了改变这种现状，该公司制定了一系列措施，其中包括要对员工的考评方式和内容进行全面调整。以前，公司将员工绩效考评的核心和重点放在考察其完成任务多少上，现在，公司决定重点放在工作行为上，拟采用行为锚定等级评价法进行员工绩效考评，从而加大对员工工作积极性和主动性的考评力度。

请您结合本案例，回答以下问题：

①采用行为锚定等级评价法对营业人员进行考评，应采取那些具体工作步骤？(10分)

答：

1)、进行岗位分析，获取本岗位的关键事件，由其主管人员作出明确简洁的描述。(2分)

2)、建立绩效评价的等级，一般为5~9级，将关键事件归并为若干绩效指标，并给出确切定义。(2分)

3)、由另一组管理人员对关键事件做出重新分配，将他们归入最适合的绩效要素及指标中，确定关键事件的最终位置，并确定出绩效考评指标体系。(2分)

4)、审核绩效考评指标等级划分的正确性，由第二组人员将绩效指标中包含的重要事件，由优到差，从高到低进行排列。(2分)

5)、建立行为锚定法的考评体系。(2分)

②行为锚定等级评价法具有哪些优势和不足？(10分)

答：

优势：

1)、对员工绩效的考量更加精确。(1分)

2)、绩效考评标准更加明确。(1分)

3)、具有良好的反馈功能。(1分)

4)、具有良好的连贯性。(1分)

5)、具有较高的信度。(1分)

6)、考评的维度清晰。(1分)

7)、各绩效要素的相对独立性强。(1分)

8)、有利于综合评价判断。(1分)

不足：

1)、设计和实施的费用高。(1分)

2)、费时费力。(1分)

### 2009年11月三级人力资源管理师专业能力试卷

#### 标准答案与评分标准

一、简答题(本题共2题，每小题15分，共30分)

1、评分标准：P218(15分)

(1)根据员工定级、入级规定，根据工作岗位评价结果、能力评价结果或绩效考核结果给员工入级；(3分)

(2)按照新的工资奖金方案确定每个员工的岗位工资、能力工资和奖金；(3分)

(3)如果出现某员工薪酬等级降低，原来的工资水平高于调整后的工资方案，根据过渡办法中的有关规定，一般维持原有的工资水平，但薪酬等级按调整后的方案确定；(3分)

(4)如果出现员工薪酬等级没有降低，但调整后的薪酬

水平比原有的低，则应分析原因，以便重新调整方案；(3分)

(5)汇集测算中出现的问题，供上级参考，以便对调整方案进行完善。(3分)

2、评分标准：P281(15分)

(1)确定集体合同的主体；(3分)

(2)协商集体合同；(3分)

(3)政府劳动行政部门审核；(3分)

(4)经过审核，集体合同生效；(3分)

(5)公布集体合同。(3分)

二、计算题(本题1题，共20分。先根据题意进行计算，然后进行必要分析，只有计算结果没有计算过程不得分)评分标准：P30~31(18分)

(1)计算单台设备定员人数，即看管定额。

①由于多人一机共同进行看管的设备，其岗位定员人数，亦即单台设备的看管定额的计算公式是：

班定员人数=

共同操作各岗位生产工作时间总和÷(工作班时间一个人需要与休息宽放时间)(4分)

②则该类设备的班定员人数=(300+220+280)÷(480-60)

=1.905≈2(人/台)即0.5(台/人)(4分)

(2)计算2009年该类设备的定员人数。

①核算该种设备定员总人数时，按设备定员的计算公式是：

定员人数=(需要开动设备台数×开动班次)/(员工看管定额×出勤率)(5分)

②则：该种印制设备的定员人数=(25×2)/(0.5×0.96)=50/0.48=104.17≈104(人)(5分)

三、综合题(本题共3题，第1小题16分，第2小题18分，第3小题18分，共52分)

1、评分标准：P65(16分)

(1)分析保洁公司只招收应届大学毕业生的原因：

①大学生具有可塑性，很容易接受组织文化，能很快融入企业，阻力相对较小。(2分)

②大学毕业生是最具发展潜力的人员群体，用于评价其潜质的信息相对完整、可信用度较高，从而能提高人员招聘的质量。

(2分)

③宝洁很重视年轻人的发展，实行内部提升制原则，大学生刚离开学校走入社会，大家都处在同一个起跑线，竞争与升迁的条件是均等的，有利于激发他们的斗志。

(2分)

④招聘有经验的管理人员进入企业，虽然有一定优势，但在工作安排、职务晋升、薪酬等方面必然会比大学生复杂的多，存在成本高、难管理，融入慢等问题，除非是特殊人才，企业不会冒此风险。

(2分)

(2)在进行校园招聘时，宝洁公司应注意以下问题：

①要注意了解和掌握政府在大学生就业方面的相关政策

- 和规定。 (2分)
- ②一部分大学生在就业中有脚踩两只船或几只船的现象。 (2分)
- ③大学生由于缺乏社会经验,在走上社会之前,往往对自己有不切实际的过高评价,或存在好高骛远的倾向。 (2分)
- ④针对学生感兴趣的问题做好应答准备。 (2分)

2、评分标准: P143~145 (18分)

(1) 沃尔玛交叉培训的成功,对企业开展培训工作的启示:

- ①员工培训不是万能的灵丹妙药,但如果目标明确,措施得当,其所获得回报是无法估量的; (2分)
- ②沃尔玛交叉培训的成功之处,首先在于其指导思想上的正确,它始终秉持了“以人为本”先进的管理理念,企业的发展是重要的,但员工的发展更重要; (2分)
- ③其次,沃尔玛交叉培训的成功之处,还在于创造了一种新型的培训模式,使每个员工由在熟练掌握一种技能的基础上,向掌握多种技能转化,增强了他们自身的核心竞争力,为他们职业生涯开辟了更为广阔的发展空间; (2分)
- ④最后,沃尔玛交叉培训的成功之处,还在于创造了一种新型的培训文化,他使员工与公司融为一体,成为利益的相关者,休戚与共的合作者,而不是充满了对立与冲突。 (2分)

(2) 应当从三个方面:

- ①从培训前对培训效果进行跟踪和反馈; (2分)
- ②在培训中对培训效果进行跟踪和反馈; (2分)
- ③在培训结束后对培训效果进行跟踪和反馈。 (2分)

(3) 撰写总结报告的信息来源有:

- ① 培 训 者 自 评 (2分)
- ②学员的评估 (2分)

3、评分标准: P188-189 (18分)

(1) 可以采取以下三种方法分析员工的工作绩效存在的差距和不足:

- ① 目 标 比 较 法 (2分)
- ② 水 平 比 较 法 (2分)
- ③ 横 向 比 较 法 。 (2分)

(2) 企业可以采取以下改进工作绩效的策略:

- ① 预 防 性 策 略 和 制 止 性 策 略 ; (4分)
- ② 正 向 激 励 策 略 和 负 向 激 励 策 略 ; (4分)
- ③ 组 织 变 革 策 略 与 人 事 调 整 策 略 。 (4分)

2010年5月答案

一、简答题(本题共2题,每小题10分,共10分)

1、简要说明岗位规范的定义和主要内容

答: 岗位规范亦称劳动规范、岗位规则或岗位标准,它是对组织中各类岗位某一专项事物或对某类员工劳动行为、素质要求等所做的统一规定  
 岗位规范的主要内容: 1 岗位劳动规则, 2 定员定额标准, 3 岗位培训规范, 4 岗位培训规范, 5 岗位员工规范

2、简要说明绩效面谈的种类

答: 按照绩效面谈的内容和形式,绩效面谈可区分为: 1 绩效计划面谈, 2 绩效指导面谈, 3 绩效考评面谈, 4 绩效总结面谈  
 按照绩效面谈的具体过程及其特点,绩效面谈有区分: 1 单向劝导式面谈, 2 双向倾听式面谈, 3 解决问题式面谈, 4 综合式绩效面谈

二、计算题(本题1题,共20分,先根据题意进行计算,然后进行必要分析,只有计算结果没有计算过程不得分)

某公司拟招聘两名工作人员,表1是人力资源部通过笔试进行初选之后,对所选出来的甲、乙、丙、丁四名候选人进行综合素质测评的得分,以及A和B两类岗位素质测评指标的权重(W1)请根据表1的数据,分别为A和B两类岗位各提出1名最终候选人

项目	知识水平	事业心	表达能力	适应能力	沟通能力	协调能力	决策能力	
甲	0.9	0.5	1	1	0.8	0.9	1	
乙	0.7	1	0.5	0.6	1	0.8	0.9	
丙	0.8	0.8	0.7	0.8	0.8	1	0.8	
丁	1	0.9	1	0.9	0.7	0.7	0.9	
权重	A 岗位	0.8	0.9	0.7	0.8	1	0.6	0.7
	B 岗位	0.9	1	0.8	0.9	0.9	1	1

答: 1A 岗位  
 候选人甲得分= $0.9 \cdot 0.8 + 0.5 \cdot 0.9 + 1 \cdot 0.7 + 1 \cdot 0.8 + 0.9 \cdot 0.6 + 1 \cdot 0.7$

$= 0.72 + 0.45 + 0.7 + 0.8 + 0.8 + 0.54 + 0.7$   
 $= 4.71$   
 候选人乙得分= $0.7 \cdot 0.8 + 1 \cdot 0.9 + 0.5 \cdot 0.7 + 0.6 \cdot 0.8 + 1 \cdot$

$$1+0.8 \cdot 0.6+0.9 \cdot 0.7$$

$$=0.56+0.9+0.35+0.48+1+0.48+0.63$$

$$=4.4$$

$$\text{候选人丙得分}=0.8 \cdot 0.8+0.8 \cdot 0.9+0.7 \cdot 0.7+0.8 \cdot 0.8+0.8 \cdot 1+1 \cdot 0.6+0.8 \cdot 0.7$$

$$=0.64+0.72+0.49+0.64+0.8+0.6+0.56=4.45$$

$$\text{候选人丁得分}=1 \cdot 0.8+0.9 \cdot 0.9+1 \cdot 0.7+0.9 \cdot 0.8+0.7 \cdot 1+0.7 \cdot 0.6+0.9 \cdot 0.7$$

$$=0.8+0.81+0.7+0.72+0.7+0.42+0.63=4.78$$

### B 岗位

$$\text{候选人甲得分}=0.9 \cdot 0.9+0.5 \cdot 1+1 \cdot 0.8+1 \cdot 0.9+0.8 \cdot 0.9+0.9 \cdot 1+1 \cdot 1$$

$$=0.81+0.5+0.8+0.9+0.72+0.9+1=5.63$$

$$\text{候选人乙得分}=0.7 \cdot 0.9+1 \cdot 1+0.5 \cdot 0.8+0.6 \cdot 0.9+1 \cdot 0.9+0.8 \cdot 1+0.9 \cdot 1$$

$$=0.63+1+0.4+0.54+0.9+0.8+0.9=5.17$$

$$\text{候选人丙得分}=0.8 \cdot 0.9+0.8 \cdot 1+0.7 \cdot 0.8+0.8 \cdot 0.9+0.8 \cdot 0.9+1 \cdot 1+0.8 \cdot 1$$

$$=0.72+0.8+0.56+0.72+0.72+1+0.8=5.32$$

$$\text{候选人丁得分}=1 \cdot 0.9+0.9 \cdot 1+1 \cdot 0.8+0.9 \cdot 0.9+0.7 \cdot 0.9+0.7 \cdot 1+0.9 \cdot 1$$

$$=0.9+0.9+0.8+0.81+0.63+0.7+0.9=5.64$$

通过以上核算可以看出：

- 1) 候选人丁应作为 A 岗位的最终候选人
- 2) 候选人甲应作为 B 岗位的最终候选人（候选人甲仅低于候选人丁 0.01 分）

### 三、综合分析题（本题共 3 题，每小题 20 分，共 60 分）

1、某公司成立于 1999 年，主要业务是生产销售各式服装，目前公司有员工 300 余人，大多数为生产工人，企业的发展策略是以过硬的质量占领市场，因此企业的价值观强调质量第一。

公司在人力资源管理方面起步较晚，原有的基础比较薄弱，尚未形成科学的体系，尤其是薪酬福利方面的问题比较突出，而且企业支付能力不是很高。在早期，公司人员较少，领导单凭一双眼、一支笔都可以分清楚给谁多少工资，但随着人员数量的增加，现在靠过去的老办法显然不行了，这样做带有很大的个人色彩，公平性、公正性、对外的竞争性就更谈不上。

请结合本案例说明应当掌握哪些基本依据，才能制定出合理的薪酬管理制度？

答：

- 1) 薪酬调查，选择本行业、本地区及竞争对手企业进行调查，因该企业支付能力不高，因此应关注 25% 点处的薪酬水平
- 2) 对企业的所有岗位进行深入的岗位分析和岗位评价
- 3) 明确掌握竞争对手的人工成本的状况
- 4) 明确掌握企业劳动力供给和需求关系
- 5) 明确企业总体发展战略规划的目标和要求，企业薪酬管理的目的是为了企业实现企业战略，为

了使薪酬管理成为实现企业战略成功的关键因素，薪酬管理原则的制定应以企业战略为转移

6) 明确企业的使命、价值观和经营理念。从该企业的价值观出发，正确确立薪酬管理的原则，该企业的价值观是重视质量，因此在考核中要将每个员工生产的产品及合格率同其薪酬紧密

联系起

7) 掌握企业的财力状况，根据企业战略发展的总方针和总要求，从企业的财务实力的状况出发，切实合理地确定企业员工的工薪酬水平

8) 掌握企业生产经营特点和员工特点，以便从企业生产经营的实际条件和环境出发，选择并制定适合的企业员工工资制度

9) 明确薪酬管理的基本策略，如：工资水平略低于市场平均工资，用量化指标考核员工生产业绩，建立岗位绩效工资制度，依据每个员工产品合格率有额外的奖罚措施

2、2005 年 6 月，19 岁的李某从东北农村来到北京，经亲戚介绍到一家印刷厂当了一名印刷工。2007 年 8 月，已有两年多工作经验的李某，在工作中不慎将左手卷进机器，虽经医院紧急抢救，仍没有保留住李某的左手。在医院治疗期间，劳动社会保障部门认定了李某的工伤。2008 年 3 月李某治疗终结后，被鉴定的工伤鉴定机构确定为工伤致残四级。身为农民工的李某失去了劳动能力，给其今后生活带来了许多困难。在其家人的陪同下，他向印刷厂提出按国家规定支付一次性伤残补助金、异地安家费、并按社会平均寿命 70 岁计算，一次性支付他抚恤金 58 万元。

请回答下列问题：

1) 李某的要求是否有法律依据？

答：

- 1) 李某的要求部分由法律依据
- 2) 李某要求厂里一次性支付伤残补助金有法律依据
- 3) 李某要求厂里支付异地安家费没有法律依据，因为李某本身是外地人员，不存在异地安家问题，因此他不能享受此待遇
- 4) 李某要求一次性支付他抚恤金 58 万元没有法律依据

2) 根据法律规定，李某应享受什么样的工伤致残待遇？

答：

- 1) 因工负伤被鉴定为一至四级的，应退出生产工作岗位，保留劳动关系，发给工伤伤残抚恤金证件
  - 2) 按月发给伤残抚恤金，李某为四级伤残，抚恤金标准为李某工资的 75%
  - 3) 发给一次性伤残补助金，李某为四级伤残可得到其 18 个月的本人工资
- 患病时按医疗保险有关规定执行，对其中由个人负担的部分遇有困难时，由工伤保险基金酌情补助。

3、某电信公司 2009 年 3 月份，从各大专院校招收了一批本科生和硕士研究生，这些人员将填补公司市场营销、财务人事、技术研发等各部门 120 多个工作岗位的空缺。

请您为该公司设计一个适合于对这些大学生进行入职教育的培训方案。

答：

#### 某电信公司新员工入职教育方案

##### 1、制定本方案的依据

- 1) 本方案专为 2009 年 3 月本公司新招收员工入职教育所制订
- 2) 本次新进入人员教育培训，除人力资源管理制度及员工教育实施办法另有规定外，都按本方案实施

##### 2、实施新进人员教育训练的目的

- 1) 为了新进人员了解本公司组织概况，历史现状及未来发展计划，以及各项管理制度，使其能遵守公司各项规章，尽快适应企业工作环境，为企业服务
- 2) 增强新进人员对本公司的企业文化的认同感，激发员工的求知欲、创造性，不断充实自己，建立起将个人事业发展与企业发展结合起来的思想

##### 3、培训的内容和形式

- 1) 公司发展历史
- 2) 本公司现行各种规章制度以及有关法规
- 3) 公司主管项目以及业务知识
- 4) 中国以及北京地区电信市场现状
- 5) 规范化电信服务与客户服务中心的功能
- 6) 企业文化与团队精神教育
- 7) 加深对公司的感知与认同

##### 8) 本岗位工作职责和工作要求

##### 4、培训授课讲师的选定

讲师以人力资源部门经理、各有关业务部门经理为主体，各部门主管进行协助

##### 5、方案实施办法

- 1) 本方案的实施应考虑新进人员的报到人数，另行确定培训时间与场所，经核准后即可依照本方案实施
- 2) 新进人员经集中培训后，分配到各部门，由各部门安排岗位职责培训

##### 6、教育经费预算

公司各业务部门协助人力资源部门进行入职教育的总体经费预算

##### 7、入职教育的管理

- 1) 人力资源部门全权负责整个入职教育管理事务
- 2) 经指定接受训练的人员，除有特殊情况事先经部门主管签报核准得予请假或免训外，一律不得故意规避参加教育，否则将从严论处
- 3) 训练课程的编排及时间，依实际需要另行制订
- 4) 本方案经董事长核准后施行。

人力资源部 X

年 X 月 X 日