

2017年助理人力资源管理师考试真题及答案 (5月三级)专业技能

简述审核人工成本预算的方法。

试题答案

- (1) 注重内外部环境变化, 进行动态调整。
- (2) 在审核下一年度的人工成本预算时, 先将本年度的费用预算和上一年度的费用预算, 以及上一年度费用结算和当年已发生的费用结算情况统计清楚, 然后比较分析, 从预算与结算的比较结果, 分析费用使用趋势。再结合上一年度和当年生产经营状况及下一年度预期的生产经营状况状态进行分析。
- (3) 预算人工成本在企业经营预算中的额度, 以保证企业的支付能力和员工利益的实现。审核人工成本的预算, 也应与人力资源规划工作结合起来。因为, 费用预算的审核, 实质是对企业人员的结构和数量的审核, 固为人工成本的总预算是由人力资源规划和企业人员工资水平两个重要因素决定的。

试题解析

简述组织工作轮班应注意的问题。

试题答案

- 为了组织好多班制生产, 除了要解决轮休、倒班方法外, 还应注意以下几个问题。(1) 工作轮班的组织, 应从生产的具体情况出发, 以便充分利用工时和节约人力。
- (1) 要平衡各个轮班人员的配备
 - (2) 建立健全交接班制度。
 - (3) 建立健全交接班制度。
 - (4) 适当组织各班员工交叉上班。
 - (5) 工作轮班制对人的生理、心理会产生一定的影响, 特别是夜班对人的影响最大。为了解决夜班疲劳、员工生理心理不适应和工作效率下降的问题, 一般可采用以下两种办法。
a. 适当增加夜班前后的休息时间。
b. 缩短上夜班的次数, 例如果职四班三运转的倒班办法。

试题解析

测定指标	分值 P_i	相对权数 A_i					概率权数 X_i	得分 $P_i X_i$
		1	2	3	4	5		
		0.2	0.4	0.6	0.8	1.0		
E_{11}	20	0.0	0.0	0.2	0.3	0.5		
E_{12}	15	0.0	0.0	0.0	0.1	0.9		
E_{13}	15	0.0	0.0	0.2	0.2	0.6		
E_{14}	20	0.1	0.2	0.3	0.4	0.0		
E_{15}	30	0.0	0.1	0.2	0.2	0.5		
合计	100	-	-	-	-	-		

请根据表中已知数据，求概率权数及得分。

试题答案

第一步，先对各项指标的等级系数（相对权数）的概率（ a_{ij} ）进行推断，如：指标 E_{11} 的最高权数 1.0 的概率为 0.5，而 4 级权数 0.8 的概率为 0.3，3 级权数 0.6 的概率为 0.2。依此类推，求出指标 E_{11} 、

E_{12} 、 E_{13} 、 E_{14} 、 E_{15} 各个等级的概率。

第二步，将各等级的相对权数（ A_i ）与对应的概率值相乘，汇总出概率权数（ X_i ）。其计算公式为： $X_i = \sum_{j=1}^n A_{ij} a_{ij}$ 例如，指标 E_{11} 的权数为 $X_1 = 1.0 \times 0.5 + 0.8 \times 0.3 + 0.6 \times 0.2 = 0.86$

（2分）指标 E_{12} 的权数为 $X_2 = 1.0 \times 0.9 + 0.8 \times 0.1 = 0.98$ （2分）指标 E_{13} 的权数为 $X_3 = 1.0 \times 0.6 + 0.8 \times 0.2 + 0.6 \times 0.2 = 0.88$ （2分）

指标 E_{14} 的权数为 $X_4 = 0.8 \times 0.4 + 0.6 \times 0.3 + 0.4 \times 0.2 + 0.2 \times 0.1 = 0.60$ （2分）

指标 E_{15} 的权数为 $X_5 = 1.0 \times 0.5 + 0.8 \times 0.2 + 0.6 \times 0.2 + 0.4 \times 0.1 = 0.82$ （2分）

第三步，用各测定指标分值（绝对权数 P_i ）乘以各自概率权数（ X_i ），即可求出要素总分： $E = \sum_{i=1}^n P_i X_i = 17.2 + 14.7 + 13.2 + 12.0 + 24.6 = 81.7$

测定指标	分值 P_i	相对权数 A_i					概率权数 X_i	得分 $P_i X_i$
		1	2	3	4	5		
		0.2	0.4	0.6	0.8	1.0		
E_{11}	20	0.0	0.0	0.2	0.3	0.5	0.86	17.2
E_{12}	15	0.0	0.0	0.0	0.1	0.9	0.98	14.7
E_{13}	15	0.0	0.0	0.2	0.2	0.6	0.88	13.2
E_{14}	20	0.1	0.2	0.3	0.4	0.0	0.60	12.0
E_{15}	30	0.0	0.1	0.2	0.2	0.5	0.82	24.6
合计	100	-	-	-	-	-	-	81.7

试题解析

- 某家用电器公司的人力资源部经理严先生，正在审核 2014 年度的公司全员培训计划。由于公司技术资源部编制的设备运维案例库、质量控制与安全管理案例库、管理与技术案例库等已通过审定，严经理认为在 2014 年的人员培训计划中，一定要充分利用好案例库这一培训资源，克服以往培训内容缺乏针对性、培训方法过于单一等方面的不足，使

员工培训工作迈上一个新的台阶。因此,严经理在修改意见中,提出“一定要采用更加灵活多样的培训方法,如案例分析法、事件处理法、模拟训练法等,充分开发利用公司新建的案例库系统,使受训者者积极参与培训,能够认真地汲取过去成功的经验和失败的教训,坚持理论联系实际,提高其实战能力”。

请结合本案例,分析说明事件处理法的基本程序和实施要点。

试题答案

(1) 准备阶段。①指导员确定培训对象及人数。②指导员确定议题的大致范围,范围不宜过细,以免学员无话可说。③每位学员根据议题制作个人亲历案例。④指导员将学员分组,每组5~6人。⑤确定会议地点和会议时间。⑥指导员应准备的知识,包括个案研究法的一般方法、实施要点及其他应用个案研究法进行培训时应注意的问题。③事件处理法特有的方法、注意点、背景特色以及会议后的评价。

(2) 实施阶段。①指导员向各小组成员介绍本法实施概要、背景特色及注意点。②各小组简单介绍小组成员所提出的个案,包括问题名称及发生状况。③从较容易讨论的内容开始,由指导员或组长排定讨论程序。④各组开始进行讨论。先提出个案,由各组员收集实情。个案制作者在讨论到他制作的个案时,应作为本轮讨论的主持人,其他组员收集实情时可质询主持人。发现问题时,组员相互讨论,并阐述个人的解决方法。组长或指导员组织学员进行评价,讨论“学到些什么”。

(3) 实施要点。①指导员确定的议题范围不宜过细,以免学员们没有问题可讨论;议题涉及问题不宜太少,否则不能充分实现公司情报的共有化利用。②制作个人亲历案例时应注意的事项:这一案例应该是你亲身经历的问题中最难解决的一个实例,应尽可能是最近发生的,应是工作上经常发生的,难以判断、把握和处理,不前任其再次发生的;要简单记进该案例的原委。由于提出个案是为介绍其他小组,加深彼此的经验,因此,不论是成功还是失败的例子都可以选择,但必须选择自己亲身经历的案例。③记录个案发生的背景时应依据的5W2H原则:何人(Who)、何事(What)、何时(When)、何地(Where)、何物(Which)、如何做(How)、多少费用(How much)。④各组讨论时应注意:学员自主讨论,指导员不参加讨论;自主讨论时,必须明确讨论目标,并注意时间的控制,每个个案进行时间约为30~40分钟;主持人在回答组员告询时,应回答事件发生前的背景情况,而不是事件发生后的解决策略。⑤在讨论学到些什么时,需多花费一些时间。

试题解析

●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:其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漫有本质区别,有的方面甚至还有优势。但一线人员在服务态度、责任心、主动性和积极性却存在严重问题,为改变这一现状,富凯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上,现在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。(引用2009年5月真题)

(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?

(2) 行为锚定等级评价法具有哪些优势和不足?

试题答案

(1) 工作步骤: 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建立绩效评价等级, 一般为 5~9 级, 将关键事件归并为若干绩效指标, 并作出确切定义。③由另一组管理人员对关键事件作出重新分配, 将它们归入最合适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。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, 从优到差、从高到低进行排列。) ⑤建立行为锚定法的考评体系。

(2) 优势: ①对员工绩效的考量更加精确。由于参与本方法设计的人员众多, 对本岗位熟悉, 专业技术性强, 所以精确度更高。②绩效考评标准更加明确。评定量表上的等级尺度是与行为表现的具体文字描述一一对应的, 或者说通过行为表述锚定评定等级, 使考评标准更加明确。③具有良好的反馈功能。评定量表上的行为描述可以为反馈提供更多必要的信息。④具有良好的连贯性和较高的信度。使用本方法是对对考评者使用同样的量表, 对同一个对象进行不同时间段的考评, 能够明显提高考评的连贯性和可靠性。⑥考评维度清晰, 各绩效要素相对独立性强, 有利于综合评价判断。不足: ①设计和实施的费用高 ②比许多考评方法费时费力。

试题解析

- 去年 1 月初, 小张到某公司工作, 双方未签订劳动合同, 但双方约定小张每月工资为 4000 元, 1 月底, 该公司做出一项决定, 从全体职工的工资中拿出 20%, 作为绩效工资, 如果在年底公司完成各项指标, 公司将绩效工资一次性发放职工本人, 如果完不成指标, 绩效工资将不予发放。从 2 月起, 小张每月领到 3200 元的工资, 小张为此与公司多次协商未果。4 月初小张决定诉诸法律以维护自己合法权益。(引用 2016 年 5 月真题)

请根据我国现行劳动法律法规, 对本案件作出评析。

试题答案

(1) 该公司的做法是违法的。首先, 该公司在用工之日起未与小张签订劳动合同, 违反了劳动法的相关规定。小张在该公司工作, 即已形成双方的事实劳动关系, 3 月 20 日前双方约定的工资数额即可确定为小张劳动合同中双方约定的工资数额。其次, 根据工资奖金调整的规定, 该公司在做出工资改革前要向全体员工履行告知义务。如果在薪资改革后, 出现员工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, 一般是本着维持工资水平不下降的原则, 维持原有的工资水平。最后, 根据《劳动法》第九十一条第一款, 用人单位是不能以任何理由或方式扣除员工工资的。如果双方重新约定了双方认可的薪酬调整规定, 作为员工的绩效工资的发放, 应依据绩效考核的相关规定考评后核算员工工资, 而非按照企业业绩发放。

(2) 小张是可以获得补偿的。首先小张是在劳动争议发生的 60 天内向劳动仲裁提出的仲裁申请。另外,《劳动法》第九十一条第一款规定,用人单位侵害员工利益私自扣除工资的,应予以补偿。

试题解析

