

2017年11月人力资源三级管理师（专业技能）真题及答案解析

●

简要说明工作岗位调查设计方案的构成。

试题答案

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) 确定调查的对象和单位。
- (3) 确定调查项目。
- (4) 确定调查表格和填写说明。
- (5) 确定调查的时间、地点和方法。

试题解析

●

我国劳动法对确定和调整最低工资标准应考虑的因素作了哪些原则性的规定？

试题答案

确定和调整最低工资标准应考虑的因素有：

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

一般来说，最低工资标准应高于社会救济金和失业保险金标准。

试题解析

● 某公司开展了一次春季招聘活动，人员招聘情况如表1所示，招聘经费如表2所示。

表 1 某公司春季招聘情况统计表

招聘岗位	计划招聘人数	应聘人数	参加测试人数	候选人数	录用人数
营销经理	3	100	90	9	3
生产部经理	2	90	70	7	2
财务部经理	1	80	60	5	1
合计	6	270	220	21	6

注：根据专家的评估，新录用的6名人员每年将为公司创造200万元以上的价值

表 2 某公司春季招聘经费项目表

招聘阶段	费用科目	金额(元)
招聘方案设计	方案设计费用	20000
招募	广告费	10000
招聘实施	招聘测试费	20000
	应聘者纪念品	2700
	招待费	5000
	杂费	3500
录用	体格体检费	10000
	录用家属的安置费用	5000
	合计	76200

请根据表 1、表 2 中的数据，计算以下指标：

- （1）本次招聘成本效益评估指标（按万元计算），包括总成本效益、招募成本效益、选拔成本效益、录用成本效益和招聘收益成本比。
- （2）本次招聘数量评估指标，包括录用比、招聘完成比和应聘比。

试题答案

- （1）总成本效益=录用人数/招聘总成本=G/76200=0.79（人/万元）
招募成本效益=应聘人数/招募期间的费用=270/10000=270（人/万元）

选拔成本效益=被选中人数/选拔期间的费用=21/(20000+2700+5000+3500)=6.73(人/万元)

录用成本效益=正式录用人数/录用期间的费用=6/(10000+5000)=4(人/万元)

招聘收益成本比=所有新员工为组织创造的总价值/招聘总成本=2000000/76200=26.25

(2) 录用比=(录用人数/应聘人数)×100%=6/270×100%=2.22%

招聘完成比=(录用人数/计划招聘人数)×100%=6/6×100%=100%

应聘比=(应聘人数/计划招聘人数)×100%=270/6×100%=4500%

试题解析

● 某电子芯片加工公司的人力资源部培训项目主管小王,正在为编制明年公司管理人员、技术人员培训计划做前期的准备工作,当他在翻阅到一份由中介提供的年度培训评估报告时,有一段评语引起了他的注意:“在中高层管理人员、技术类人员的培训中,普遍存在着培训方法过于单一、缺乏针对性等问题。没有使每一位受训者都能积极地参与培训,在培训过程中缺乏相互交流启迪环节,无法激发创新性思维”。由此,小王受到启发,准备在明年的中高层人员培训计划中,要针对不同培训内容,选择具体的培训方法,如采用案例分析法、头脑风暴法、模拟训练法等方法,鼓励受训者积极参与培训。

请结合本案例,分析说明头脑风暴法的操作程序。

试题答案

头脑风暴法的操作程序是:

(1) 准备阶段。教师应事先对所议问题进行一定的研究,弄清问题的实质,找到问题的关键,设定解决问题所要达到的目标。同时选定参加会议人员,一般以5~10人为宜,不宜太多。然后将会议的时间、地点、所要解决的问题、可供参考的资料和设想、需要达到的目标等事宜一并提前通知与会人员,让大家做好充分的准备。

(2) 热身阶段。这个阶段的目的是营造一种自由、宽松、祥和的氛围,使大家得以放松,进入一种无拘无束的状态。主持人宣布开会后,先说明会议规则,然后随便谈点有趣的话题,让大家的思维处于轻松和活跃的状态。

(3) 明确问题。主持人简要地介绍有待解决的问题。介绍时须简洁、明确,不可过分周全,否则过多的信息会限制人的思维,干扰思维的创新性。作为启发思想的开端,教师通常要给学生10~15分钟的时间进行头脑风暴(或震荡)。

(4) 记录参加者的思想。经过一段时间的思考后,大家对问题已经有了较深程度的理解。这时,为了使大家具有新思维,能够从新的角度思考问题,需认真记载各人提供的建议,从中筛选出一些思想,并把这些思想用幻灯片或在黑板上呈现出来。

(5) 畅谈阶段。畅谈是头脑风暴法的创意阶段。为了使大家能够畅所欲言,需要制定的规则是:第一,不要私下交谈,以免分散注意力;第二,不妨碍及评论他人发言,每人只谈自己的想法;第三,发表见解时要简单明了,一次发言只谈一种见解。主持人首先要向大家宣布这些规则,随后引导大家自由发言、自由想象,使彼此相互启发、相互补充,真正做到知无不言、言无不尽、畅所欲言,然后将会议发言记录进行整理。

(6) 解决问题。在综合大家的意见后,将大家的想法整理成若干方案,经过多次反复比较和优中择优,最后确定1~3个最佳方案。这些方案往往是多种创意的优势组合,是大家的集体智慧综合作用的结果,进而提出最终解决问题的可行性方案。

试题解析

● 某公司销售主管王成对下属赵云飞说：“你下班前到我办公室来一趟，我想就你的工作表现和你谈一下，也算是年终的考评。”赵云飞等这句话很长时间了，因为公司业务发生了重大改变，自己的工作也有所调整，因此他很想与主管讨论一下，可否根据自己工作的变化重新制定新的考评标准。此外，他对考评结果也有一些担心，因为他认为自己在上一年中的工作表现不是太好。下班前，在王成主管的办公室，王成对赵云飞说：“我已经填好了你的考评表，你不用看了，我在你所有的方面都评了优，签上名吧！今年大家都得了优，因为一个月大家加班加点把订单都赶出来了——这批订单对公司实在太重要了。所以我没有什么可多说的了，继续好好干吧，我会给你加工资的。”赵云飞看过考评表后签了字，他可以看出主管确实很忙。所以他觉得自己还是离开为好，可是，当赵云飞离开主管的办公室时，还是有一种强烈的失落和无助感——“又重复进行了一次无效的交流”。

请结合本案例，说明各级主管作为考评者，应当采取哪些有效的措施和方法，来提高绩效反馈面谈的质量？

试题答案

提高绩效反馈面谈的质量的措施和方法有：

(1) 绩效面谈的准备工作。为了提高和保证绩效面谈的质量和效果，考评者应当注意做好以下两项准备工作：①拟订面谈计划，明确面谈的主题，预先告知被考评者面谈的时间、地点，以及应准备的各种绩效记录和资料。②收集各种与绩效相关的信息资料。绩效面谈的质量和效果不但取决于考评者与被考评者事先的准备程度，更重要的是取决于双方所提供展示的数据资料的翔实和准确程度。

(2) 提高绩效面谈有效性的具体措施。在绩效管理的过程中，由于目的不同，所采用的绩效面谈方式也不同，各级主管应该有能力根据考评的目的和要求，以及不同下属人员工作岗位的性质和特点，决定采用一种或多种面谈形式。企业大量事实证明，要保证绩效面谈的质量，进一步提高其有效性和科学性，除了应做好绩效面谈前的各种准备工作外，更重要的是采取有效的信息反馈方式并达到以下要求：①有效的信息反馈应具有针对性。②有效的信息反馈应具有真实性。此外，有效的信息反馈不仅具有真实可靠性，还应使其明确、具体而详细，防止过于简单化的表述。③有效的信息反馈应具有及时性。④有效的信息反馈应具有主动性。⑤有效的信息反馈应具有适应性。不管采取了多么有效的信息反馈形式，为了使员工工作绩效达到要求，还必须采取相应的配套措施。

试题解析

● 某知名重型机械工业公司，目前有员工 400 余人，生产工人占 80%，公司的发展策略是以过硬的质量占领市场，因此公司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，尚未形成完整的体系，特别是在员工的薪酬方面，存在的问题比较突出，如一线工人工资 3 年未进行调整，一直低于当地平均工资水平；同类岗位员工干好干坏、干多干少一个样，一线工人工资明显低于行政管理人员，等等。创业初期，公司人员较少，公司领导主要靠经验判断决定企业发展中的各种问题，在薪酬方面从未进行过全面深入研究，但现在公司一线员工人数增加了好多，如果还靠过去的老办法进行管理，采用单一的薪酬制度，显然会挫伤员工的积极性和主动性。为此，人力资源部聘请专家进行了会诊，专家们建议公司应建

立以岗位薪酬制为基础的,以多种激励方式相结合的薪酬制度。

请结合本案例说明岗位薪酬体系设计的步骤。

试题答案

一般来说,岗位薪酬体系的设计包括以下步骤:

(1) 环境分析。通过调查分析,了解企业所处的内外环境的现状和发展趋势。它是薪酬设计的前提和基础。

(2) 确定薪酬策略。薪酬策略是有关薪酬分配的原则、标准、薪酬总体水平的政策和策略。

(3) 岗位分析。岗位分析是人力资源管理最基础的活动之一,一般通过问卷调查法、参与法、观察法、访谈法、关键事件法、工作日志法等获取相关岗位信息,并据此编制包含该岗位基本信息、工作环境、任职资格等内容的岗位说明书,从而为确定每个岗位的相对价值提供重要的依据。

(4) 岗位评价。常用的岗位评价方法有排序法、归类法、因素比较法、计点法、海氏评估法等。

(5) 岗位等级划分。通过岗位评价,企业可以得出组织不同岗位的价值的大小,从而为组织确定岗位结构奠定基础。

(6) 市场薪酬调查。通过调查,企业更加明确薪酬的发展趋势,不断调整和优化薪酬结构和水平,以提高企业薪酬的竞争力和员工的满意度。

(7) 确定薪酬结构与水平。市场薪酬调查的目的就是为确定薪酬结构和薪酬水平提供参考。

(8) 实施与反馈。薪酬体系设计完成之后,必须制度化、标准化为企业薪酬管理制度,通过实施才能实现薪酬的战略及目标。

试题解析