

2014年11月人力资源管理师二级真题及答案

【专业技能】

- 简述提取关键绩效指标的程序与步骤。

试题答案

提取关键绩效指标的程序和步骤如下:

- (1)利用客户关系图分析工作产出。
- (2)提取和设定绩效考评的指标。
- (3)根据提取的关键指标设定考评标准。
- (4)审核关键绩效指标和标准。
- (5)修改和完善关键绩效指标和标准。

试题解析

- 简述利用访谈法对培训效果评估的程序和步骤。

试题答案

访谈法是通过访员和受访人面对面地交谈来了解某些特定情况的基本方法。利用访谈法进行培训效果评估,其程序和步骤如下:

- (1)明确所要采集的培训效果评估的信息。
- (2)设计访谈方案。访谈方案是评估人员在访谈中要提问问题的清单,与调查问卷的设计类似。
- (3)测试访谈方案。在访谈实施前进行依次测试,可以对访谈方案进行修改和完善,还可以提高访谈者的访谈技能。
- (4)全面实施。
- (5)进行资料分析,编写调查信息报告。

试题解析

- 简述应对企业人力资源短缺的措施。

试题答案

企业的人力资源发生短缺时,要根据具体情况选择不同方案以应对短缺现象的发生。

- (1)将符合条件,而又处于相对富余状态的人调往空缺职位。
- (2)如果高技术人员也现短缺,应拟订培训和晋升计划,在企业内部无法满足要求时,应拟订外部招聘计划。
- (3)如果短缺现象不严重,且本企业的员工又愿延长工作时间,则可以根据《中华人民共和国劳动法》等有关法规,制订延长工时适当增加报酬的计划,这只是一种短期应急措施。
- (4)提高企业资本技术有机构成,提高工人的劳动生产率,形成机器替代人力资源的格局。
- (5)制订聘用非全日制临时用工计划,如返聘已退休者+或聘用小时工等。
- (6)制订聘用全日制临时用工计划,总之,以上这些措施,虽是解决组织人力资源短缺的有效途径,但最为有效的方法是通过科学的激励机制,以及培训提高员工生产率、改进工艺设计等方式来调动员工积极性,提高劳动生产率,减少对人力资源的需求:

试题解析

- 某企业通过笔试、面试等程序选拔了 30 位优秀员工。
 - (1) 企业员工素质测评,导致测评结果误差的原因是什么?(5分)
 - (2) 员工素质测评结果处理的常用分析方法。(7分)
 - (3) 员工素质测评结果处理的方法中,集中趋势分析中的集中量数有什么作用?常见的集中量数有哪些?(6分)

试题答案

- (1)引起测评结果误差的原因包括:
 - ①测评的指标体系和参照标准不够明确。
 - ②晕轮效应。
 - ③近因误差。
 - ④感情效应。
 - ⑤参评人员训练不足。
- (2)员工素质测评结果处理的常用分析方法有:
 - ①集中趋势分析
 - ②离散趋势分析
 - ③相关分析
 - ④因素分析
- (3)员工素质测评结果处理的方法中,集中趋势分析中的集中量数的作用:【P132】集中趋势分析是指在大量测评数据分布中,测评数据向某点集中的情况。描述集中趋势的量数,在数理统计学中叫集中量数,其功用有二:
 - ①它是一组数据的代表值,可以用来说明一组数据全貌的一个方面的特征,即它们的典型情况。

②可以用来进行组间比较,以判明一组数据与另一组数据的数值差别。在素质测评中,最常使用的集中趋势量数有算术平均数和中位数。

试题解析

● 2012年10月,李某应聘进入某铸锻公司,与该公司签订合同,合同约定:李某任经营部经理职务,月薪7000元。一年之后,公司以不胜任工作为由,调动李某为深圳分公司销售人员。李某不同意调整,多次与公司人力资源部门协商要解决劳动关系。2014年4月,公司在未履行任何职务变更手续以及工资变更手续的情况下,将李某的工资降至每月2500元,双方因涉及的经济补偿而协商不成。李某同仲裁委员会提出申请,以公司克扣工资为由。要求解除劳动关系,并要求支付经济补偿。请对此案例作出分析。

试题答案

根据《中华人民共和国》第四十条规定,劳动者存在不能胜任工作的情形时,用人单位可以调整其工作岗位。对照该条款规定,被申请人及其总公司对李某的岗位调整存在以下问题:

一是,总公司直接对李某工作岗位所作的调整,超越了变更劳动合同的范畴,劳动合同中岗位的变更应限于用人单位内部即被申请人单位内,而不应将李某“变更”至被申请人以外的单位,且总公司调整申请人工作岗位的意图也应由被申请人予以实施;

二是,对李某工作岗位进行调整的理由不充分,所谓不能胜任工作,是指不能按要求完成劳动合同约定的任务或者同工种、同岗位人员的工作量,被申请人没有任何证据证明李某存在不能完成工作任务、工作中有过错行为等事实的情况下,仅凭主观印象对李某作出的认定,依法不能成立;

三是,对李某工作岗位的调整缺乏合理性,李某原任部门经理,属被申请人单位的主要管理人员,将李某调整为普通工作人员,工资下降了三分之二,对李某的工作地位及收入造成的变化程度,显然是让人无法接受的。

综上所述,被申请人单位对李某工作岗位的调整,不符合法律规定的条件,应认定为无效,由此给李某造成的工资收入损失,被申请人应予赔偿。被申请人在劳动合同履行过程中存在过错行为,擅自变更申请人工作岗位,降低工资薪酬,给李某造成了损害。李某依据《中华人民共和国劳动合同法》第三十八条的相关规定行使劳动合同解除权,并向被申请人履行告知义务,要求用人单位办理解除合同手续,支付经济补偿金,符合《中华人民共和国劳动合同法》的相关规定,应予支持。用人单位的用工自主权是法律赋予用人单位的权利,但这种权利应在不违反法律、法规规定的前提下行使,滥用用工自主权侵犯劳动者合法权益的行为,必然得不到法律的保护。

试题解析

- (1) 工资策略有哪些类型?各具什么特点?
- (2) 企业处于不同阶段选择什么样的工资策略?

试题答案

(1)薪酬结构策的制定实际上是薪酬结构的选择,它与企业发展战的关系密切。薪酬策从性质上可以分为三类:

①高弹性类。该类薪酬结构的特点是:员工的薪酬在不同时期个人收入起伏较大一绩效薪酬与奖金占的比重较大。以绩效为导向的薪酬结构属于这种类型。

②高稳定类。该类薪酬结构的特点是:员工的薪酬与实际绩效关系不太大,而主要取决于年及企业整体经营状况,员工的薪酬相对稳定,给人一种安全感。采用这类薪酬结构的企业,员工薪酬中基本薪酬所占的比重相当大,而奖金则根据企业整体经营:状况,按照个人基本薪酬的一定比例发放,如日本的年功序列薪酬制度。

③折中类。既有高弹睫成分,以激励员工提高绩效,又有高稳定成分,以促使员工注意长远目标。如以能力为导向的薪酬结构、以岗位为导向的薪酬结构及组合薪酬结构,采用孩类型的企业较多。

(2)企业根据不同阶段选择不同的工资策略:

①当企业处于合并或迅速发展阶段,薪酬策略以业绩力主,薪酬结构以绩效为导向,适用高弹性工资策略;

②当企业处于正常发展至成熟阶段,薪酬策略重在薪酬管理技巧,薪酬结构比较多样化,以绩效为导向适用于高弹性工资策略;以年功工资为主的,适用高稳定性工资策略;以技能为导向、以工作为导向、组合薪酬,适用折中的工资策略;

③当企业处于无发展或衰退阶段,薪酬策略着重成本控制,薪酬结构以绩效为导向,适用高弹性;以能力为导同、以工作为导向、组合薪酬的,适用折中的工资策略。

试题解析