

2016年5月人力资源管理师二级真题及答案

【专业技能】

- 简述岗位工作扩大化的主要方法和具体形式。

试题答案

一、岗位工作扩大化的设计中，一种方法是岗位宽度扩大法，另一种是岗位深度扩大法。

1. 岗位宽度扩大法

它主要有以下三种具体的形式：

- (1) 延长加工周期。将若干周期较短的岗位合并，由几名员工组成作业小组共同承担原来多个岗位的生产任务。改变过去短时间内一个岗位只完成一道工序的局面。
- (2) 增加岗位的工作内容，如安排员工承担力所能及的设备维修、前期准备以及后期收尾的工作任务。改变过去辅助或服务工作由专门岗位负责的状况。
- (3) 包干负责。增加岗位活动的范围，将原来几个不同性质的岗位归并在一起，由一个岗位员工负责。例如由一个岗位员工负责装配、检验、包装等作业活动，完成任务后挂上署名标牌，以便由客户对装配包装的质量进行监督。

二、岗位深度扩大法

为了改进岗位设计的水平，还可以采用深度扩大法，它包括以下五种具体的形式：

- (1) 岗位工作纵向调整。将同一或相似相近的岗位，由横向分工改为纵向分工，提高岗位技术和技能含量。
- (2) 充实岗位工作内容。将不同性质与负荷不完全相同的岗位重新进行调整，以充实岗位业务活动的内容。
- (3) 岗位工作连贯设计：该种形式的技术难度要比其他形式大得多。
- (4) 岗位工作轮换设计。
- (5) 岗位工作矩阵设计。

试题解析

- 简述 360 度考评的实施程序及其工作内容。

试题答案

360 度考评实施的程序及其工作内容：

一、考评项目设计。

1. 进行需求分析和可行性分析，决定是否采用 360 度考评方法。

2.编制基于岗位胜任特征模型的考评问卷。

二、培训考评者。

1.组建 360 度考评者队伍。

2.对选拔出的考评者进行如下培训，沟通技巧，考评实施技巧，总结考评结果的方法，反馈考评结果的方法等。

三、实施 360 度考评。

1、考评，对具体实施过程进行监控和质量管理。

2、统计考评信息并报告结果。

3、对被考评人员进行如何接受他人的考评信息的培训，让他们体会到 360 度考评最主要的目的是改进员工的工作绩效，为员工的职业生涯规划提供咨询建议，从而提高被考评人员对考评目的和方法可靠性的认同度。

4、企业管理部门对中队考勤的结果所反映出来的问题制定改善绩效，或促进职业生涯发展)的行动计划。

四、反馈面谈。

1、确定进行面谈的成员和对象。

2、有效进行反馈面谈.及时反馈考评的结果。帮助被考评人员改进自己不断提高工作绩效，完成个人的职业生涯规划。

五、效果评价。

1、确认执行过程的安全性

2、评价应用效果

3、总结考评过程中的经验和不足，找出存在的问题，不断完善整个考评系统。

试题解析

- 简述企业制定薪酬战略的基本步骤。

试题答案

一、评估薪酬的意义和目的，要求企业了解所在的行业情况以及企业计划怎样在此行业中竞争。企业对待员工的价值观也反映在企业的薪酬战略中。此外，社会、经济和政治环境同样影响薪酬战略的选择。

1、全球性的竞争压力 2、员工的薪酬需求。

二、开发薪酬战略师资同企业经营战略和环境相匹配。

通过对企业所处的内外环境和经营战略的分析，开发支持企业经营战略、提升企业竞争优势的薪酬战略。

三、实施薪酬战略

通过设计薪酬体系来实施薪酬战略，薪酬体系是将薪酬战略转变成薪酬管理实践。

四、对薪酬战略和经营战略匹配进行再评价

企业所处的环境是不断变化的，敬业战略也相应不断变化，因而薪酬战略就必须随之而变。为确保这点，定西对薪酬战略和经营战略匹配进行再评价就成为了必要。

试题解析

●某电子产品销售公司拟在本年度内为地区销售部门招聘20名营销经理。公司人力资源部制定了招聘计划,将招聘工作分为初选、复选和终选三个阶段,即:在对应聘人员的简历、求职表和推荐信等资料进行初选的基础上,对应聘人员进行一次笔试,然后采用员工素质测评,从80名应聘者中选拔出40名候选人。

请根据本案例,回答以下问题:

(1)笔试应包括哪些基本步骤?

(2)员工素质测评的量化技术主要有哪几种具体形式?

试题答案

一、笔试应包括的基本步骤如下:

(1)成立考务小组,笔试过程中有大量的工作要进行准备,通过笔试考务小组可以有效推进整个过程的实施。

(2)制定笔试计划。为了使笔试能有序进行,需要制定周密详细的实施计划。包括:

- 1、笔试的目的和科目确定。
- 2、笔试的组织与安排,
- 3、笔试试卷的装订和装订搜同以及阅卷的组织与管理。
- 4、笔试的经费预算与效果预测。

(3)设计笔试试题,根据企业计划招聘岗位的要求,明确笔试的目的确定需要测试的主要内容和指标,并以此为基础确定试题的内容和项目类型难易程度提亮计分方法标准答案或参考答案等。

(4)监控笔试过程,伪劣保障测试的质量,应当加强对比笔试实施全过程的监督和控制在。

(5)笔试阅卷评分。对回收的试卷,安排评阅人进行阅卷评分,安排工作人员审核分数最终形成笔试成绩报告。

(6)笔试结构运用。对于笔试的最终成绩一般有两种筛选方法:一种是淘汰法,这种筛选方法体现了,优胜劣汰的原则。另外一种方法是达到一定分数的人员,可以进入下一轮的测试。这种方法在一定程度上避免了唯分数论导致的高分低能的风险。

二、素质测评的量化技术,从理论上说,具体包括一次量化、二次量化、类别量化、模糊量化、顺序量化、等距量化、比例量化与当量量化等多种形式。

试题解析

●三年来,某大型矿业集团先后从全国各类高校招聘了一大批毕业生,分配至各级经营管理岗位。去年,集团人力资源部为了掌握这批新生力量的成长情况,进行了一次全面的摸底调查,调查内容包括人员岗位适合度、主管领导满意度、学习成长环境满意度以及培训需求等。集团人力资源部要求各下属子公司以及所属中心、研究院要根据本次调查结果,结合各单位实际情况,编制今年的经营管理培训开发计划。

请结合本案例,回答以下问题:

(1)简要说明编制管理人员培训开发计划,应遵循的基本原则。

(2) 实施管理人员培训开发计划可分为几个阶段, 各有何具体要求?

试题答案

一、编制管理人员的培训开发计划, 应遵循的基本原则如下:

1. 战略性原则
2. 有效性原则
3. 计划性原则
4. 规范性原则
5. 持续性原则
6. 实用性原则。

二、第一阶段, 全面培训阶段。对全体管理人员分层次, 有重点地进行常规管理知识和技能的培训。使 80% 以上经营管理人员达到合格的职业经理人。

第二阶段, 定向提高阶段, 对处于不同岗位上的管理人员进行针对性的岗位管理知识与技能培训。使 40% 以上的经营管理人员达到优良的职业经理人。

第三阶段, 重点提高阶段。对部分确有培训潜力的经营管理人员进行重点培训提高, 使其成为优秀的职业经理人。

试题解析

● 去年 1 月, 李某通过招聘进入 A 保健品公司下手的销售部门, 任 C 区市场拓展部经理, 双方订立了为期 3 年的劳动合同。今年 1 月, 在 A 公司举行的市场与销售业绩总结分析会上, 总经理认为李某主导的市场拓展和公关工作效果不明显, 也导致了本地区同级别销售经理的业绩乏善可陈。于是, 总经理决定将李某的薪资降低 2 个级别, 从原来的 8000 元调整为 6000 元, 并表示如果接下来两个季度市场工作仍无起色, 公司将与李某解除劳动合同, 而李某认为, 上一年度的销售业绩不佳, 最重要的原因是市场整体滑坡, 假冒伪劣产品泛滥等, 而公司销售人员现行的薪酬制度多年没有调整, 激励力度不高, 也是销售业绩不好的主因。更何况, 在自己所签订的劳动合同中, 公司虽确定岗位是市场拓展部经理, 但没有特别提到负责拓展与医院、社团及政府的公共关系。李某还认为, 总经理做出减薪等决定的真实目的在于逼走自己, 由他的亲信取而代之。于是, 李某多次向公司人力资源部提出申诉, 要求公司总经理撤销上述不合理的决定, 但是人力资源部未做出任何答复。于是李某到当地劳动争议仲裁委员会申请仲裁。仲裁庭经审理做出裁决, 认定该公司减薪行为违法, 应予补发李某应得薪资。

请依据我国劳动法律法规对本案做出评析, 并为企业提出避免此类劳动争议发生的对策建议。

试题答案

根据劳动法中, 用人单位可以解除劳动合同的情景, 有以下 4 种:

- 1、试用期间不符合录用条件。
- 2、严重违反劳动纪律或者用人单位规章制度的。
- 3、严重失职营私舞弊, 对用人单位利益造成重大损害。
- 4、被依法追究刑事责任的。因李某不属于以上 4 种情况, 所以用 A 公司无权直接解聘且应给予补发李某应得薪资。A 保健品企业若需避免此类劳动争议发生, 应当

- 一、应遵守劳动，法律法规，
- 二、可在签订劳动合同是订立不超过 6 个月的试用期来考核劳动者是否适合该岗位，
- 三、在该公司作出，降级解聘决定时应遵守劳动法，提前做出通告。

试题解析

