

第二场专业能力部分，大多数失利的原因答题思路不对、落实的内容不准确；解决的办法是观察已有的参考答案，特别是历次总复习资料，滤清思路、辐射重点采分点；同时，深入总结各方面的问题联系。在简答题方面，应该关注次重点问题、隐蔽性的重点问题，往往会成为考点。

2015 年 11 月人力资源管理师一级专业技能真题及答案

2015 年 11 月人力资源管理师考试时间在 2015 年 11 月 22 日进行，233 网校人力资源管理师考试频道将在考后及时更新发布 2015 年 11 月人力资源管理师一级专业技能真题及答案的相关信息，敬请关注！【ctrl+D 收藏页面】

一、简答题（本题共 2 题，每小题 10 分，共 20 分）

（一）绩效反馈面谈中，考评者应关注哪些方面的技巧？（10 分）

答题要点：（P369）

绩效反馈面谈中，考评者应关注下面五个方面的技巧：

1) 考评者一定要摆好自己与被考评者的位置，双方应当是具有共同目标的交流者，具有同向关系，双方是完全平等的交流者。面谈不是宣讲，而是沟通。

2) 通过正面鼓励或者反馈，关注和肯定被考评者的长处

3) 要提前向被考评者提供考评结果，强调客观事实。这里尤为重要提醒员工注意在绩效指标的标准设计中、在绩效合同中双方达成一致的内容，提示员工实现的承诺；

4) 应当鼓励被考评者参与讨论，发表自己的意见和看法，以核对考评结果是否合适；

5) 针对考评结果，与被考评者协商，提出未来计划期内的工作目标与发展计划。

（二）根据投射测试被试者的反应方式，可将投射测试分为哪几种具体方法？（10 分）

答题要点：（P154）

根据投射测试被试者的反应方式，可将投射测试分为以下五种具体方法：

1) 联想法：先给被试者一定的刺激，如给一个文字、看一张墨子图形等，然后让被试者说出由这些刺激所引起的联想。

- 2) 构造法：要被试者根据他看到的图画，讲述一段含有过去、现在、将来等发展过程的故事。
- 3) 绘画法：投射中的绘图测试常见的是画一棵树。
- 4) 完成法：提供一些不完整的句子、故事或辩论材料，让被试者自由补充，使之完整。
- 5) 逆境对话法：这种测验由一些图片组成，通常图画中有两个人。

二、综合分析题（本题共 4 题，第 1 小题 20 分，第 2 小题 15 分，第 3 小题 25 分，第 4 小题 20 分，共 80 分）

（一）某大型全国性经济连锁酒店一直以门店数量多、入住价格极具市场竞争力而著称。最近两年，该企业开始谋求转型，改变以往以经济型酒店为主打的经营模式，逐步转向中高端细分市场，希望能够在中高端市场有所作为。

根据上述情境，请回答以下问题：

1. 该企业在转型前后分别采取了什么竞争策略？各对应何种人力资源管理策略？请对两种人力资源管理策略进行比较。（填写表 1）（10 分）

答题要点：（ P24）

表 1 该企业转型前后竞争策略及人力资源管理策略的比较

	转型前	转型后
u 竞争策略	廉价型竞争策略	优质竞争策略
u 人力资源策略	吸引策略	参与策略
l 岗位分析评价	详尽、具体、明确	详尽、明确

I 员工招聘来源	外部劳动力市场	外部和内部劳动力市场兼顾
I 职位晋升阶梯	非常狭窄，不易转换	较为狭窄，不易转换
I 绩效考评目标	注重短线目标，重视实际成果，以个人为主	注重中短期目标，重视实际成果，个人和小组综合评估
I 培训内容	应用范围有限的知识和技能	应用范围适中的知识和技能
I 基本薪酬水平	对外公平，水平较低	对内公平，水平适中

2. 影响企业人力资源管理策略的内、外部因素包括哪些？（10 分）

答题要点（ P26）：

外部因素：

- 1) 本行业发展状况与趋势；
- 2) 劳动力市场的发育情况；
- 3) 国家劳动人事法律规章；
- 4) 工会组织健全完善程度。

内部因素：

- 1) 企业竞争策略的定位；
- 2) 企业文化建设的情况；
- 3) 生产技术条件与装备；

4) 企业资本与财务实力。

(二) 新能源科技公司与技术部员工张英在劳动合同中约定了竞业限制条款，即张英在离职后两年内不得到具有竞争关系的公司从事相关技术工作，若违反约定，张英将赔偿 10 万元的违约金，但并未约定离职补偿金等相关事宜。在双方劳动合同到期后，张英离开公司。由于竞业限制条款的存在，使就业范围受限的他一直未找到新的工作，在家呆了 3 个月。他认为，原公司应支付一定的竞业限制补偿金，随后多次与公司进行沟通，但公司都以竞业限制条款中没有约定为由拒绝。张英见公司不予支付补偿金，认为竞业限制条款对自己也不具备约束力，便到竞争对手公司求职并继续从事相关技术工作。该新能源科技公司得知后，认为张英违反了劳动合同中约定的竞业限制条款，要求他支付违约金。张英则表示竞业限制条款不合理，拒不支付违约金。

1. 我国相关法律法规的规定，应当如何处理这起劳动争议？(15 分)

答题要点：(P559)

1) 当事人在劳动合同或者保密协议中约定了竞业限制，但未约定解除或者终止劳动合同后给予劳动者经济补偿，劳动者履行了竞业限制义务，要求用人单位按照劳动者在劳动合同解除或者终止前 12 个月平均工资的 30%按月支付经济补偿的，人民法院应予支持。

2) 当事人在劳动合同或者保密协议中约定了竞业限制和经济补偿，当事人解除劳动合同时，除另有约定外，用人单位要求劳动者履行竞业限制义务，或者劳动者履行了竞业限制义务后要求用人单位支付经济补偿的，人民法院应予支持。

3) 当事人在劳动合同或者保密协议中约定了竞业限制和经济补偿，劳动合同解除或者终止后，因用人单位的原因导致 3 个月未支付经济补偿，劳动者请求解除竞业限制约定的，人民法院应予支持。

4) 劳动者违反竞业限制约定，向用人单位支付违约金后，用人单位要求劳动者按照约定继续履行竞业限制义务的，人民法院应予支持。

(三) 某生物制药科研机构 2005 年成立于北京，目标是打造国内领先的研发机构，现拥有研发人员 113 人。该机构将研发人员分为助理研究员、初级研究员、中级研究员和高级研究员四个级别，每个级别中又细分了若干档次。研发人员的薪酬由基本工资和绩效奖金两部分构成，基本工资的机构和水平如表 2 所示；绩效奖金主要和个人当年研发产品的获奖

情况挂钩，例如获得国家级、省部级等奖项，绩效奖金的系数则会较高，否则系数较低；除此之外，没有设计期权等其他长期激励模式。

表 2 研发人员基本工资表

职位等级	基本工资占总体薪酬的比例	人数	细分档次	基本工资
高级研究员	40%	2	三级	5700
			二级	5400
			一级	5100
中级研究员	40%	10	三级	4800
			二级	4500
			一级	4200
初级研究员	50%	30	三级	3900
			二级	3600
			一级	3300
助理研究员	50%	71	三级	3000
			二级	2700
			一级	2400

根据上述情境，请回答以下问题：

1. 该机构研发人员基本工资体系设计存在哪些问题？应如何改进？（15分）

答题要点：P485

研发人员属于专业技术人员，薪酬体系设计参考专业技术人员薪资制度设计的原则：

- 1) 人力资源投资补偿与回报
- 2) 高产出高报酬的原则
- 3) 反映科技人才稀缺性的原则
- 4) 竞争力优先的原则
- 5) 尊重知识、尊重人才的原则

2. 该机构研发人员绩效奖金的设计存在哪些问题？应如何改进？（10分）

绩效奖金设计可以参考专业技术人员的薪资模式：

- 1) 单一的高工资模式
- 2) 较高的工资加奖金
- 3) 科研项目工资制
- 4) 股权激励

（四）某企业希望通过职业锚来确定员工个人发展的职业定位或长期的贡献区。

回答以下问题：

1. 帮助和指导员工寻觅职业锚的过程一般包括哪些步骤？（10分）

答题要点：（P319）

帮助和指导员工寻觅职业锚的过程一般包括以下三个步骤：

- 1) 收集个人的具体资料；

2) 组织从收集的具体资料中归纳出一半结论

3) 帮助员工从他们自己所提供的大量信息资料中逐渐认识自己的一般形象

2. 某市场主管今年 34 岁，女性，在企业工作了 12 年，工作业绩普通但工作态度认真，其配偶长期在外地工作，孩子 3 岁，她认为市场部工作时间不固定，出差较多，希望能在企业内部调换至工作时间稳定、工作压力较小的职位。针对这种情况，企业应当如何为其建立职业锚、设置职业发展通道？（10 分）

答题要点：（P320）

职业锚的定位属于：生活方式平衡型定位，这种定位的主旨在于实现自身生活各主要方面的平衡。

通过以下方式为员工建立职业锚设置通道：

1) 通过对员工工作实践的考察和员工个人评价结果切实对每个员工个人职业综合把握；

主要了解和掌握：

员工职业追求、愿望、价值观和抛锚职业目标；

员工个人的职业工作能力；

员工所适宜的职业工作。

2) 组织职业岗位的梳理和广泛的工作分析研究，确定职业需求；

3) 员工个人目标与组织需求相匹配；

4) 为每个员工设置职业锚通道；

5) 实施计划方案。

2015 年 5 月企业人力资源管理师一级

卷册二：专业能力

一、简答题（本题共 2 题，每小题 10 分，共 20 分）

1、企业人力资源发展战略模式有哪几种？如何根据外部环境和内部能力进行战略模式选择？（10 分）

答：企业人力资源发展战略有四种模式，分别是：扭转型战略、进攻型战略、防御型战略和多样型战略。

当外部环境遇到良好的机遇，企业人力资源内部能力与竞争对手相比却处于劣势时，宜确定扭转型战略，而当企业人力资源具有较强的优势时，则应采取进攻型战略。当外部环境遇到巨大的威胁，企业人力资源内部能力与竞争对手相比却处于劣势时，宜确定防御型战略，而当企业人力资源具有较强的优势时，则应运用多样型战略。

教材：新 P33；属于第一章人力资源规划

2、工资方案评价的内容主要包括哪些？（10 分）

答：工资方案的评价内容主要有：

（1）对工资方案管理状况的评价

是否每年进行一次工资调查，是否听取员工意见，是否定期修订等。

（2）对工资方案明确性的评价

工资表是否明确，是否在工资提升和奖金发放时进行人事考核，各种规章是否完备，津贴种类是否过多。

（3）对工资方案能力性的评价

是否采用工作工资或能力工资，是否进行职务分析与职务评价，是否通过能力或技能测评、资格考试、考核制度等决定薪酬等级。

（4）对工资方案激励性的评价

是否根据目标工作（生产量）、利润额等确定业绩工资或奖金，奖金是否采用利润分配或业绩奖励方式。

（5）对工资方案安全性的评价

工资水平是否达到生活费水平要求，工资水平是否达到市场一般水平，工资的提高率是否高于劳动生产率提高率，工资总额占销售额或总成本等的比例是否合适。

教材：新 P438；属于第五章薪酬管理

二、综合分析题（本题共 4 题，第 1 小题 28 分，第 2 小题 22 分，第 3 小题 10 分，第 4 小题 20 分，共 80 分）

1、某空调设备服务企业的一项重要业务是为家庭用户提供空调的安装维修服务，为了满足服务需求，该公司新近招聘了 50 名应届毕业生，这些毕业生大都毕业于机电制冷专业，但均没有实际工作经验。为此，公司为这些新员工安排了为期一个月的培训。

根据上述情景，请回答以下问题：

（1）新员工入职培训的内容应主要包括哪些方面？（8 分）

（2）培训结束后这些新员工开始正式工作，但部分员工的工作表现不尽如人意，请从受训者层面进行分析，培训效果不佳可能由哪些原因所导致？（10 分）

（3）该公司让一名有经验的老员工和一名新员工组成一个固定小组为顾客提供服务，在这

种情况下，应该从哪些方面为新员工设计绩效考核指标？请分别举例。（10分）

1、

根据上述情景，请回答以下问题：

（1）新员工入职培训的内容应主要包括哪些方面？（8分）

答：

新员工入职培训的项目（二级教材 P230-231 表 2）

新员工入职培训的项目共 2 类。

一、新员工到企业报到之日进行的简单入职事项告知

二、每 2 个月统一组织一次的新员工培训，内容包括：

1. 企业文化和发展史
2. 员工行为规范要求
3. 企业业务概况
4. 各岗位基本事务
5. 安全管理与保密
6. 职业道德与利益
7. 质量管理体系
8. 团队合作
9. 试用期辅导计划
10. 企业规章制度

附：【三级教程“培训制度”中新员工入职培训】

(1)培训的意义和目的；

(2)需要参加的人员界定；

(3)特殊情况不能参加入职培训的解决措施；

(4)入职培训的主要责任区（部门经理还是培训组织者）；

(5)入职培训的基本要求标准（内容、时间、考核等）；

(6)入职培训的方法。

2．制度解释

入职培训制度就是规定员工上岗之前和任职之前必须经过全面的培训，没有经过全面培训的员工不得上岗和任职。它体现了“先培训，后上岗”“先培训，后任职”的原则，适应企业培训的实际需要，有利于提高员工队伍的素质，提高工作效率。

制度的制定要与人力资源部有关人员配合进行，并争取与其他各部门经理人员共同商讨，这对于此制度的贯彻执行是非常有利的。

新员工由于对企业文化、企业制度不了解而不能融入企业，或是由于对企业工作岗位的不熟悉而不能很好地胜任新工作，此时就需要对新员工进行培训。对于新员工的培训需求分析，特别是对于从事低层次工作的新员工培训需求分析，通常使用任务分析法来确定其在工作需要的各种技能。

（2）培训结束后这些新员工开始正式工作，但部分员工的工作表现不尽如人意，请从受训者层面进行分析，培训效果不佳可能由哪些原因所导致？（10分）

答：教材：新 P239

培训能力：培训能力主要指受训者的学习意愿。培训能力通过受训者的学习能力、学习培训动机和自我效能等三个方面得到体现。

学习能力，显示出受训者必须由学习动机和学习能力，缺少任何一方面学习就不能发生。

培训动机，主要是指受训者学习培训项目内容的一种预期，包括受训者的学习热情和当项目材料有难度时受训者的坚持程度。

自我效能，是指个体对自己的行为能力及行为能否产生预期结果所抱有的信念。

以上任何方面表现得较差都会使得培训效果不佳。

自然遗忘：人的记忆能力也是影响培训成果转化的因素之一。有些人对已经学习过的知识遗忘得较快，培训效果就会不理想。

受训者培训转化的层面：从第一层面到第四层面依次是依样画瓢、举一反三、融会贯通、自我管理。受训者如果所处层面越低则培训效果越差。

2、某建筑材料公司为其核心岗位构建了胜任特征模型，并计划将胜任特征模型运用到人员招聘、培训开发和绩效考核等方面。

根据上述情境，请回答以下问题：

（1）运用胜任特征模型进行招聘有哪些优势？（6分）

（2）基于胜任特征的人员招聘甄选主要包括哪些步骤？（10分）

（3）对岗位胜任特征指标进行考核时，通常采用什么考评方法？为什么？（6分）

（1）运用胜任特征模型进行招聘有哪些优势？（6分）

答：教材 P166

将岗位胜任特征理论和模型运用于人力资源招募与甄选过程，与一般人才招募甄选的流程相比具有很多明显的优势。包括：

基于胜任特征的招募与甄选流程是结果导向的，它有利于将目光聚集在那些优秀的绩效表现者所带来的工作成果或绩效产出上。

基于胜任特征的招募能够吸引那些具备了很难或无法通过培训与开发获取的个体特征的应聘者。

基于胜任特征的招募和甄选流程为应聘者提供了一个运用胜任特征语言来描述、展示自身资质的机会。

由于胜任特征能够在不同的工作环境中进行转移和过渡，因此，基于胜任特征的甄选将能够有效地帮助组织在快速变化的环境中成功运转。

基于胜任特征的招募与甄选流程有助于为新雇员制定胜任特征开发和提升方案，也有助于为那些必须转岗的老员工制定相应的胜任特征开发和提升计划。

基于胜任特征的招募流程没有歧视性，它只看中那些能够带来预期工作成果或绩效产出的因素。

在准备实施继任者计划时，基于胜任特征的甄选流程能够确定出候选人所具备的胜任特征状况，这有利于为那些关键岗位确定出继任者。

基于胜任特征的人才招募与甄选流程，能够保证有较好的胜任素质的应聘者成为候选人，这些高素质的候选人一旦踏上工作岗位，将很快胜任本岗位的工作，从而大大地减少上岗培训时间和成本，同时也有助于提高组织的绩效水平。

（2）基于胜任特征的人员招聘甄选主要包括哪些步骤？（10分）

答：教材 P171

基于胜任特征的人才招募与甄选流程主要由以下10项基本步骤组成：

选拔具有招聘专员岗位胜任特征的人员组成人才招聘专门小组。

进一步明确企业总体战略的发展方向、总目标和总任务，确保包括人才空缺岗位在内的企

业所有岗位人才的绩效任务与组织发展方向保持一致。

根据已经建立的并经过验证的胜任特征模型，对现有的工作岗位说明书进行全面的更新、修订。

确定人才招聘来源或渠道。

制作基于岗位胜任特征的申请表。

建立甄选标准并对申请表进行审核。

进行行为面试设计，并对相关招聘人员进行系统培训。

采用被企业实践证明行之有效的其他方式方法，对候选人进行补充性或验证性测量和评估。

基于岗位胜任特征对候选人进行背景审查。

作出人才招聘的决定。

（3）对岗位胜任特征指标进行考核时，通常采用什么考评方法？为什么？（6分）

答：教材 P356

PCI考评适用于 360 度考评或者 180 度的周边考评（即由员工上级和员工同级对员工进行考评）。

员工绩效的完成，得益于自己的知识、能力与努力（即态度），这些都对绩效结果有影响，所以有必要对这方面的内容进行考评，以确定员工的业务水平与发展方向。由于员工的知识能力以及态度等特质都是在达成绩效结果的过程中表现出来的，而和员工有业务关系的组织和个人能够直接感受到员工这些特质的作用，因此，他们适合做这些绩效指标的考评者。所以，PCI考评适用于 360 度考评或者 180 度的周边考评。

3、某办公用品公司的销售模式为上门销售，该公司最近对销售人员的考核体系进行了调整：将 PCI 指标在绩效考核指标中的权重从 10%调整为 40%，由上级进行评估；具体评估指标包括沟通能力、谈判能力和时间管理；销售人员的奖金也与绩效考核的总分直接相关。

请分析这种调整可能存在的问题。（10分）

答：

指标权重从 10%调整为 40%，增加幅度偏大，如果挤占了 KPI、PRI 指标的权重则不能充分体现销售人员考核的业绩导向。

PCI指标适用于 360 度考评或者 180 度的周边考评（即由员工上级和员工同级对员工进行考评）。调整方案中考评方式仅由上级进行评估，而没有设置员工的自我评估或员工同级评估。PCI考评与员工的职业发展规划联系最密切，如果不能全面、科学地考评员工 PCI指标，则不利于实现员工与岗位的动态匹配，难以促进员工职业生涯的良性发展。

评估指标只包含沟通能力、谈判能力和时间管理三项，指标项目设置较少，不能充分体现员工成功完成本岗位工作任务所应当具备或者达到的核心能力素质要求。

4、A 公司 2014 年 6 月招聘张某为公司的库房管理员，但一直未与张某签订劳动合同，也没有给张某上工伤保险。2015 年 2 月，张某在上班途中被违反交通规则的机动车撞倒，造成右腿骨折。张某认为自己这种情况应当属于工伤，但 A 公司以张某不是公司的正式员工为由，拒绝向张某提供工伤补偿。

根据上述情境，请回答以下问题：

（1）张某应当如何申请工伤认定？（8分）

（2）根据我国现行的法律法规，应如何对上述劳动争议进行处理？（12分）

（1）张某应当如何申请工伤认定？（8分）

答：教材 P564

张某在事故伤害发生之日起 1 年内可以直接向 A 公司所在地统筹地区社会保险行政部门提出工伤认定申请。申请时提交以下材料：

工伤认定申请表。

与用人单位存在劳动关系（包括事实劳动关系）的证明材料。

A 公司虽然没有与张某签订劳动合同及缴纳工伤保险，但双方已建立事实劳动关系，张某可以出具工资条、工作证等作为证明材料。

医疗诊断证明。

（2）根据我国现行的法律法规，应如何对上述劳动争议进行处理？（12 分）

答案：来自法规

应认定 A 公司与张某之间存在劳动关系。A 公司 2014 年 6 月招聘张某为公司的库房管理员，即张某已于 2014 年 6 月成为 A 公司员工，A 公司未与张某签订劳动合同并不能否定双方劳动关系的存在，A 公司的做法属违法行为。

A 公司不与张某签订劳动合同应承担相应法律责任。

根据《劳动合同法实施条例》第六条规定，用人单位自用工之日起超过一个月不满一年未与劳动者订立书面劳动合同的，应当依照劳动合同法第八十二条的规定向劳动者每月支付两倍的工资，并与劳动者补订书面劳动合同；劳动者不与用人单位订立书面劳动合同的，用人单位应当书面通知劳动者终止劳动关系，并依照劳动合同法第四十七条的规定支付经济补偿。前款规定的用人单位向劳动者每月支付两倍工资的起算时间为用工之日起满一个月的次日，截止时间为补订书面劳动合同的前一日。

因此，A 公司应与张某补订书面劳动合同，并且在 2014 年 7 月——补订劳动合同之前的时间内应向张某支付双倍工资。

《工伤保险条例》第十四条第（六）款规定职工在上下班途中，受到非本人主要责任的交通事故或者城市轨道交通、客运轮渡、火车事故伤害的应当认定为工伤。

由此可知张某向 A 公司所在地统筹地区社会保险行政部门提出工伤认定申请后会被认定为工伤。

对于张某的工伤 A 公司应承担相应法律责任。

《工伤保险条例》第三十条规定，职工因工作遭受事故伤害或者患职业病进行治疗，享受工伤医疗待遇。

职工住院治疗工伤的伙食补助费，以及经医疗机构出具证明，报经办机构同意，工伤职工到统筹地区以外就医所需的交通、食宿费用从工伤保险基金支付，基金支付的具体标准由统筹地区人民政府规定。

《工伤保险条例》第三十三条规定，职工因工作遭受事故伤害或者患职业病需要暂停工作接受工伤医疗的，在停工留薪期内，原工资福利待遇不变，由所在单位按月支付。

生活不能自理的工伤职工在停工留薪期需要护理的，由所在单位负责。

《工伤保险条例》第六十二条规定，依照本条例规定应当参加工伤保险而未参加工伤保险的用人单位职工发生工伤的，由该用人单位按照本条例规定的工伤保险待遇项目和标准支付费用。

由于 A 公司违反条例规定未给张某上工伤保险，所以应由 A 公司按照条例规定的工伤保险待遇项目和标准向张某支付费用。具体包括张某暂停工作接受治疗期间的工资福利待遇、工伤医疗费用、住院期间伙食补助费、护理费等。

（完）

2014 年 11 月企业人力资源管理师一级

卷册二：专业能力

参考答案

(王全一 HR 工作室编)

一、简答题(本题共 2 题,每小是 10 分,共 20 分)

1、简述影响企业集团组织结构变化的外在和内在因素。(10 分)

解答:影响组织结构变化的因素,可以从外因和内因两个方面来分析说明。

(一)变化的外在因素

企业集团组织的类型多样化,但影响集团组织结构变化的外在因素却是共同的,主要有市场竞争、产业组织政策和反垄断法。(王全一 HR 工作室编)

(二)变化的内在因素

企业集团组织结构变化的内在因素主要包括:共同投资、经营范围和股权拥有。

(三)变化趋势

企业集团随着规模的扩大和竞争力的增强,集团内部组织结构开始变得更为复杂,即组织结构的层次越来越多,各层次企业之间的关系也错综复杂。

书:新书 P65-67,旧书 P54-56;属于第一章人力资源规划

2、按照内涵的大小,胜任特征可分为哪几种类型?(10 分)

解答:按内涵的大小,胜任特征可分为六种类型,即元胜任特征、行业通用胜任特征、组织内部胜任特征、标准技术胜任特征、行业技术胜任特征和特殊技术胜任特征。

书:新书 P117-118,旧书 P90-91;属于第二章招聘与配置

二、综合分析题(本题共 4 题,第 1 小题 24 分,第 2 小题 16 分,第 3 小题 20 分,第 4 小题 20 分,共 80 分)

1、某皮鞋制造企业今年开始调整经营策略,在原在批量生产的基础上,新增设了一个产品制造部门,专门为脚型比较特殊的顾客提供量身定制皮鞋服务,其职能涉及从发掘目标客户、获得订单、定制皮鞋到售后服务整个流程。制鞋员工经过认真挑选,由其有较强制鞋技能和丰富工作经验的人员组成。除此之外,该部门还会不断跟踪和积累定制客户的产品数据,争取将定制过产品的客户都发展为长期客户,并对其进行多种产品的组合销售,以求获得更高的利润回报。

请根据上述情境,回答以下问题:

(1)该部门应采用哪种产品竞争策略和人力资源策略?(2 分)

(2)公司若为该部门设计绩效考评体系,应特别注意哪些问题?(16 分)

(3)由于该部门采用的是流程团队的作业模式,公司领导建议该部门采用“基本工资+激励性工资”的团队工资模式,这种薪资模式是否适用于该部门?简述在设计团队工资时应注意的问题。(6 分)

解答:

(1)该部门应采用哪种产品竞争策略和人力资源策略?(2 分)

答:该部门应采用企业的优质竞争策略(1 分)和人力资源的参与策略(1 分)

书：新教材 P18-24；旧教材 P20-23

(2) 公司若为该部门设计绩效考评体系，应特别注意哪些问题？(16分)(以下内容可以缩减)

答：

a.从绩效管理系统角度设计部门绩效考评体系。即包括绩效指标体系、绩效考评运作体系、绩效结果反馈体系。旧教材 P325【1分】

b. 该部门设计绩效考评体系中重点：绩效指标体系应该着重注意 KPI、PRI、NNI 指标(根据工作说明书的内容设计企业各部门、班组以及岗位的岗位职责指标 (Position Responsibility Indicator, PRI); 根据岗位胜任特征模型设计各类岗位的岗位胜任特征指标 (Position Competency Indicator, PCI);) P326; 绩效考评运作体系包括考评组织的建立、考评者与被考评者的确定、考评方式方法、考评程序的确立、考评信息数据的收集与管理以及绩效管理制度的建立与运行等内容; 绩效结果反馈体系应根据绩效考评的结果开展各项管理工作, 具体表现在人员规划、人事调整、员工激励、培训开发、员工流动、兑现薪酬乃至劳动关系的调整等方面。(旧教材 P325)【6分】(王全一 HR 工作室编)

c.具体指标重点：KPI 指标以战略地图为主 (P334), PRI 指标以工作说明书为主要依据 (P339), NNI 指标注意行业性质特点不同导致的此类指标不同 (P344)【3分】

d. 组织机构

纵向组织

在纵向维度上, 根据组织层级, 可以按照上级考评的方式把考评关系分为 A、B、C 三个等级, 每一级的上级领导为考评者, 下属单位或岗位为被考评者。其中:

A 级组长参与设定企业 KPI 指标及其具体数量标准; 负责对所辖部门和单位的考评; 审核、批准所辖部门的 KPI、PRI 以及数量标准。

B 级组长参与制定部门 KPI、PRI 及其具体数量标准; 负责审批所辖岗位和班组提交的 KPI、PRI 以及数量标准; 负责考评所辖岗位和班组的业绩。【1分】

C 级组长提出本组 KPI、PRI 以及数量标准; 负责审批所辖岗位的 KPI、PRI 以及数量标准。普通岗位员工参与本岗位绩效指标的制定, 负责所在岗位所肩负的所有绩效指标的完成, 认真配合所有与已有关的绩效考评工作, 如认为在绩效管理过程中存在不公平不合理的现象, 可以向有关部门申诉。

同时, 绩效管理委员会还就企业制定的 NNI 对所有单位和岗位进行否决考评。

e.绩效考评的一般程序: (旧教材 P355)【1分】

(一) 确定考评指标、考评者和被考评者

(二) 确定考评的方式和方法

绩效考评的方式、方法有品质主导型、行为主导型 (包括主观考评与客观考评方法)、结果主导型和综合型四大类 20 多种。这些考评方式和方法, 各具不同的特点和优势, 适用于不同的绩效考评环境和考评对象。

(三) 确定考评的时间

(四) 进行考评

(五) 计算考评的成绩

(六) 绩效面谈与申诉

(七) 制订绩效改进计划

传统绩效考评的目的是通过对员工的工作业绩进行评估, 将评估结果作为确定员工薪酬、奖惩、晋升或降级的依据。而现代绩效管理的目的不限于此, 员工能力的不断提高以及绩效的持续改进和发展才是根本目的。在绩效考评和绩效面谈的基础上, 考评者要根据被考评者的实际情况共同为被考评者制订绩效改进计划。这是绩效考评过程中非常重要的环节, 体现了

现代绩效管理与传统的绩效管理的不同之处。（王全一 HR工作室编）

所以，绩效改进工作的成功与否，是绩效管理过程是否发挥效果的关键。

f.各指标细节注意：【3分】

KPI与PRI考评（旧P356）

企业KPI的考评是通过整体核算的形式进行的，由相关核算部门根据考评周期的不同核算整个企业KPI的完成情况，比如企业的销售收入可以由财务部进行核算，比照年初制定的目标和考评标准，得出这一指标的考评成绩，并赋予相应的分数。

部门与班组KPI与PRI指标的制定可以按照两种方式进行：一是自下而上的方式，即由下级提出考评指标以及考评标准，报上级审批；二是直接由上级制定指标。在考评时，上级考评者根据指标完成情况进行考评打分。

企业NNI考评是由绩效管理委员会通过否决考评来进行的，根据相关部门提供的NNI的异常数据，绩效管理委员会直接考评相关的组织和个人，根据标准直接减去相关分数，并直接落实到当事人和所在组织。（P359）

g.从建立部门KPI指标过程角度看：当平衡计分卡四个方面的指标都分解到了部门，便可以建立部门平衡计分卡。图4—15所示为人力资源部BSC的一个实例。（P394-395）【1分】

（3）由于该部门采用的是流程团队的作业模式，公司领导建议该部门采用“基本工资+激励性工资”的团队工资模式，这种薪资模式是否适用于该部门？简述在设计团队工资时应注意的问题。（6分）

答：新教材P462（此处旧教材没有）（王全一 HR工作室编）

适合该部门。（1分）

应注意的问题：

第一、一般注意问题（3分）

流程团队是通过其成员的共同合作来承担某项工作或某个工作流程，一般是具有全职性、长期性的特点。

成员接受正规训练，工作能力相当或技能互补，工作目标明确。

流程团队的薪酬支付有别于平行团队。企业通常向流程团队支付基本薪酬，但支付的等级不宜过细，标准之间的差距也不宜过大，可以兼顾市场薪酬率和工作评价的结果。（王全一 HR工作室编）

同时，适当的增薪、被认可的绩效奖励薪酬对于流程团队都是必要的。

第二、团队薪酬设计的原则（1分）

激励与控制相结合、个人绩效与组织绩效相结合、内部公平与外不公平相结合、固定薪酬与浮动薪酬相结合、经济薪酬与非经济薪酬相结合。

第三、团队薪酬的目标管理模式设计（1分）

具体做法：设置双目标管理模式，一个是工作目标，另一个是薪酬目标做到“自我控制，自我管理”。

解析：此题从规划、绩效、薪酬三个方面提问。各部分均有模糊性掩饰，有外延的弹性，对于把握核心内容需要准确判别。

2、K公司研发中心下设5个研发部，设有研发总监、部门经理和一般员工三个职位层级，由于各研发部门的工作内容相似性较高，所采用的技术也基本一致，为了更好的激发研发中心员工的工作积极性和创造性，K公司考虑取消部门经理这一职位，全面推行研发项目主持人负责制。研发中心将定期公布《新研发项目的目录》，面向全体员工进行招标，符合条件的员工均可申请参加竞标，竞标成功并获得研发总监批准后，可作为项目负责人，项目负责人

应先参加公司专门组织的项目负责人培训班， 培训结束后， 项目负责人根据研发中心的相关规定， 在中心内部招募项目成员， 组成项目研发小组， 在项目研发过程中， 项目负责人直接接受研发总监领导， 并对其负全责， 项目组以自主管理为主。（王全一 HR 工作室编）

请根据上述情境，回答以下问题：

（1）制订项目负责人的培训开发规划时应注意哪些事项？（6 分）

（2）为了确保培训成果的转化，研发总监在培训前、培训中和培训后应当给予哪些支持？（10 分）

解答：

（1）制订项目负责人的培训开发规划时应注意哪些事项？（6 分）

答：旧教材 P164，新教材无（可参照本章开始部分）

员工培训开发规划是为了实现企业人力资源战略的发展目标，对企业未来一段时期内（至少在 3—5 年以上）员工的培训与开发工作所做的总体设计与全面安排。而员工培训开发的规划系统是从企业的生产经营总体发展战略的要求出发，在全面客观的培训需求分析基础上，对培训开发的培训者（Who）、培训对象（Whom）、时间（When）、培训地点（Where）、培训方式（How）和培训内容（What）等一系列关键问题预先进行设计的子系统。（2 分）

企业员工培训开发规划的设计必须满足企业及员工两方面的需求，兼顾企业资源条件及员工素质基础，并充分考虑企业人才培养的超前性及培训结果的不确定性。（4 分）（王全一 HR 工作室编）

（2）为了确保培训成果的转化，研发总监在培训前、培训中和培训后应当给予哪些支持？（10 分）

答：研发总监作为管理者，为了确保培训成果的转化，在培训前、培训中和培训后应当给予支持如下表所示：

新教材 P245

关键人员

培训开始前（2 分）

培训过程中（2 分）

培训结束后（6 分）

管理者 / 主管

- | 了解是什么问题导致不良绩效
- | 向培训者强调组织目标并且为受训者建立培训目标
- | 参与制定和 / 或评价培训计划
- | 参与培训需求评估，选择受训者并制定培训成果转化计划
- | 建立支持机制
- | 观察或参与培训
- | 获得受训者的进展报告
- | 鼓励受训者
- | 如果可能，重新分配受训者的工作量
- | 尽可能避免中断受训者的培训
- | 制定培训结束后的行动计划
- | 和培训者、受训者的同事一起编写受训者的培训报告
- | 维持支持机制
- | 监控培训计划的进展
- | 成为辅导员或行为榜样
- | 为受训者提供应用新技能的机会

I 评估受训者的工作业绩

I 经常进行正面强化，让学员把工作过程中的错误当成学习机会。

注：斜线文字部分为与教材有所差异的内容（即教材不完整，追溯资料来源给予补充的部分内容，不作为固定标准答案内容）

解析：此题有二级内容充分，表明基础专业知识的重要。同时，突出了培训成果转化的重要性，并显示其中的重心“管理者”。

3、A 公司为一家劳务派遣公司，今年开始向 B 公司提供劳务派遣服务，A 公司与被派遣劳动者签订了为期一年的劳动合同，然后将这些员工派遣到 B 公司工作，合同中规定，如果派遣工作结束回到 A 公司，在员工不工作的期间，A 公司不予支付工资，目前 B 公司的员工中有 70%是来自 A 公司的被派遣员工，涉及销售、生产、行政及财务等多个岗位。与同岗位正式员工相比，派遣员工的工资要低 20%左右。（王全一 HR 工作室编）

请根据相关法律法规，分析 A 公司与 B 公司在对劳务派遣员工的使用与管理方面存在哪些问题。（20 分）

解答：

答：

根据劳务派遣管理相关法律法规，A 公司与 B 公司在对劳务派遣员工的使用与管理方面存在问题如下：（此题为旧版人力二级教材和法规）

【简单回答方案】

一、关于劳务派遣的三个主体：劳务派遣机构、用工单位、被派遣劳动者。三重关系：劳务派遣单位与被派遣劳动者的关系：依法订立劳动合同；劳务派遣单位和用工接受单位签订劳务派遣协议，属于民事法律关系；用工接受单位与被派遣劳动者之间是实际劳动关系。错处：此题只说两个主体劳务派遣机构、被派遣劳动者，缺少用工单位；只说合同，缺少协议。（二级教材 P508）。（8 分）

二、对于劳务派遣机构的管理：劳务派遣单位应当与被派遣劳动者订立两年以上的固定期限劳动合同，按月支付劳动报酬，被派遣劳动者在无工作期间，劳务派遣单位应当按照所在地人民政府规定的最低工资标准，向其按月支付报酬。A 公司的做法与法律规定是相违背的，错处：A 公司与被派遣劳动者签订了为期一年的劳动合同；在员工不工作的期间，A 公司不予支付工资。（二级教材 PP510-511）（6 分）（王全一 HR 工作室编）

三、对于用工接受单位的管理：特殊性主要在于避免可能出现的劳动歧视问题，即单位的正式员工与被派遣劳动者在地位、待遇等方面的差别对待。对于用工接受单位的管理必须遵守下述规定：被派遣劳动者与正式雇员享有平等的法定劳动权利。被派遣劳动者享有与用工单位的劳动者同工同酬的权利。所以 B 公司的薪酬分配制度违背了关于劳务派遣中对于用工接受单位的管理规定。应实行同工同酬。错处：与同岗位正式员工相比，派遣员工的工资要低 20%左右。（二级教材 P511）（3 分）

四、对于用工总数中劳务派遣人数比例要求为 10%。错处：此题已经达到 70%，超出规定了。（来自法规）（3 分）

【复杂回答方案】

在劳务派遣主体方面：（1 分）

应该三个主体：劳务派遣机构、用工单位、被派遣劳动者。此题只说两个主体劳务派遣机构、被派遣劳动者，缺少用工单位。

在劳务派遣单位的管理方面：（3 分）

1. 资格条件有问题。很多问题不符合劳务派遣管理相关法律法规，不具备资格条件。如：合同中规定，如果派遣工作结束回到 A 公司，在员工不工作的期间，A 公司不予支付工资。
2. 合同体系有问题。为保护被派遣劳动者的合法权益，劳务派遣单位应当与被派遣劳动者订立二年以上的固定期限劳动合同，按月支付劳动报酬。而原文错处：A 公司与被派遣劳动者签订了为期一年的劳动合同。此题只说合同，缺少协议。（王全一 HR 工作室编）
3. 劳务派遣单位不得克扣接受单位按照劳务派遣协议支付给被派遣劳动者的劳动报酬。劳务派遣单位和接受单位不得向被派遣劳动者收取费用。而错处：与同岗位正式员工相比，派遣员工的工资要低 20%左右。

在被派遣劳动者管理方面：（6 分）

1. 被派遣劳动者与正式雇员享有平等的法定劳动权利，如参加工会的权利、民主参与的权利、提请劳动争议处理的权利等，工作时间、休息休假、劳动安全卫生等劳动标准统一适用；实际用工单位的集体合同规定的劳动条件标准同样适用于被派遣劳动者。而错处：与同岗位正式员工相比，派遣员工的工资要低 20%左右。
 2. 在同一岗位使用的被派遣劳动者与正式雇员应当同等待遇，同岗同酬。而错处：与同岗位正式员工相比，派遣员工的工资要低 20%左右。（王全一 HR 工作室编）
 3. 实际用工单位的内部劳动规则的实施。而错处：与同岗位正式员工相比，派遣员工的工资要低 20%左右。
 4. 实际用工单位应当根据工作岗位的实际需要与劳务派遣单位确定派遣期限，不得将连续用工期限分割订立数个短期劳务派遣协议，不得超过 10%的用工人数。而错处：目前 B 公司的员工中有 70%是来自 A 公司的被派遣员工，涉及销售、生产、行政及财务等多个岗位。
 5. 被派遣劳动者可以依据《劳动合同法》的有关规定，与劳务派遣单位解除劳动合同。而错处：合同中规定，如果派遣工作结束回到 A 公司，在员工不工作的期间，A 公司不予支付工资。
 6. 被派遣劳动者如果有严重违纪、严重失职、营私舞弊以及不能胜任工作等《劳动合同法》规定的相应情形的，用工单位可以将劳动者退回派遣单位，派遣单位依法可以与劳动者解除劳动合同。被派遣劳动者的派遣期限到期，应提前告知，并应协同派遣单位办理劳动合同的终止手续和工作交接。而错处：A 公司与被派遣劳动者签订了为期一年的劳动合同，然后将这些员工派遣到 B 公司工作。（王全一 HR 工作室编）
 7. 实际用工单位不得将被派遣劳动者再派遣到其他用人单位。而错处：A 公司与被派遣劳动者签订了为期一年的劳动合同，然后将这些员工派遣到 B 公司工作。即不能保证此点。
- 解析：此处为二级内容，说明一级与二级的融合性与基础的相关性及常见法规。

4、某大型通讯设备制造企业集团下设一家生产视频会议系统的全资子公司，虽然该子公司的产品性能和质量在行业中处于领先地位，但由于该子公司的管理层对公司发展的战略规划不符合市场需求，同时也没有很好地进行市场推广，导致近几年的业绩不够理想，去年甚至出现了亏损的情况。集团公司董事会决定免除该子公司总经理的职务，另觅合适人选。请根据上述情境，回答以下问题：

- (1)若对该总经理职位进行公开招聘，在任职经验和工作能力方面应重点考虑哪些内容？（10 分）
- (2)在设计该总经理职位的薪酬时，应注意哪些问题？（10 分）

解答：

- (1)若对该总经理职位进行公开招聘，在任职经验和工作能力方面应重点考虑哪些内容？（10 分）

答：

在任职经验方面应重点考虑内容：（4分）

建议关注以下几个方面的问题：（旧教材 P137，新教材无准确对应内容）

1. 学历、经验和技能水平。符合岗位要求为最好，对于内部招聘和外部招聘可以有一定的差别。

2. 职业生涯发展趋势。这是值得关注的一个重要问题，主要是预测求职者任职的稳定性。比如，求职者在一定时间内跳槽或转岗的频率。（王全一 HR 工作室编）

3. 履历的真实可信度。这也是应当关注的重点，主要是看求职者所填写的资料是否实事求是。比如，当时的情境是什么？面对的任务是什么？采取了什么行动？结果如何？

4. 自我评价的适度性。适度的自我评价能够反映求职者的成熟度和自我认知的客观性。

5. 推荐人的资格审定及评价内容的事实依据。推荐人是否可靠、客观，提供的事实是否有说服力。

6. 书写格式的规范化。这能体现求职者的基本水平和素质，必要时可以要求其提供手写的简历或信件。

7. 求职者联系方式的自由度。有关求职者的联系方式应当尊重其本人的意愿。

下面是从新教材看（新教材 P174 第二~四段，P175 表 2-6）：

在申请表设计中，撰写横纵栏目的标题、名称、提问或说明时一定要做到明确、具体、准确、简洁。

包括：结果导向、影响力、主动性、团队工作、管理绩效、服务意识等。

在工作能力方面（即胜任特征负面）应重点考虑内容：（6分）

对于人员招聘，岗位胜任特征尤为重要。其一，岗位胜任特征的出现，改变了传统的招聘选拔模式，扭转了过于注重人员知识和技能等外显特征的情况，使得人才的核心特质和动机逐步成为招聘选拔的重点；其二，岗位胜任特征的引用解决了测评小组或面试官择人导向不一，甚至与企业文化相冲突的问题，同时保证了甄选出的人才符合组织和岗位要求，并能有效进行高绩效水平的工作；其三，基于岗位胜任特征模型的人员招聘机制建立在企业发展愿景、企业价值观和工作分析评价的基础之上，注重人员、岗位和组织三者之间的动态匹配，所招聘到的员工是能胜任该岗位工作的人员，员工与企业之间所确立的关系，是兼顾劳动契约和心理契约的双重契约关系。（旧教材 P92、新教材 P120）（王全一 HR 工作室编）

（2）在设计该总经理职位的薪酬时，应注意哪些问题？（10分）

答：

a. 薪酬战略方面注意问题（0.5分）

以顾客为核心的战略强调取悦顾客，按照顾客满意度支付员工的工资。总之，不同的发展战略要求有不同的薪酬制度体系相配合，并不存在“放之四海而皆准”的薪酬制度。（旧教材 323 及图 5-1）

b. 薪酬竞争策略注意问题（0.5分）

属于领先型薪酬策略（旧教材 P350，新教材 P431-432）

领先型薪酬策略（下面内容可以减缩）

领先型薪酬策略强调高薪用人，突出高回报，以高于市场竞争对手的薪酬水平增强企业薪酬的竞争力。领先型薪酬策略能最大限度地发挥组织吸纳和留住员工的能力，同时，把员工对薪酬的不满意度减低到最低水平。而且它能弥补岗位工作存在着的一些困难和不足，如工作条件恶劣、内容单调乏味、劳动强度大、缺乏安全保障、经常出差等。同时，也应当看到领先型薪酬策略的推行，可能会给企业带来以下一些问题：如人工成本的加大，不但产生财务

方面的压力，还会影响到产品或服务的竞争力；由于一些企业的薪酬在总成本中比例并不高，因此导致一些企业，即便是管理比较规范的企业，也可能将高薪转嫁到消费者身上；企业单凭领先型策略不一定能挑选到最优秀的员工，即便是招收到了高素质员工，也不一定能给企业带来较高的生产率，或提高产品质量，减少单位成本。（王全一 HR 工作室编）

国外的一些专家通过研究证明，企业采取领先策略之后，求职者的质量有所提高，数量有所上升，跳槽率和缺勤率有所降低。但薪酬水平对企业的资产回报率几乎没有什么影响，而采用不同的薪酬形式，如奖金和长期激励工资等却能提高资产回报率。

在薪酬管理的实际活动中，越来越多的管理人员相信：不规定基本工资而采用多种薪酬形式，这将更有效地引导员工的行为。对于工资低的员工来说，增加激励工资和福利待遇比提高基本工资更实惠。基本工资仅仅是员工薪酬中的一部分，强调基本工资，忽视奖金、激励工资、股票、工作安全、福利或其他薪酬形式，不利于调动员工的积极性、主动性和创造性。（王全一 HR 工作室编）

c. 高管人员薪酬特点及对策（旧教材 P355-356，新教材 P436）（下面内容可以减缩）（1 分）

高级主管的薪酬

高级主管人员是企业的中坚力量，是企业目标的发展环节，是落实企业方针、目标的重要组织者。

1. 工作价值的衡量

(1) 工作价值取决于部门的职权及管理幅度。实现的中间重要

(2) 工作价值取决于企业整体绩效及部门团体绩效。

2. 人员素质的特殊要求

(1) 通常是较资深且多专长的人员。

(2) 较多的是重视“名”甚于“利”。

(3) 擅长沟通、领导及规划。

3. 具体的薪酬政策和措施

(1) 薪酬取决于企业规模、员工人数及福利能力。

(2) 薪酬取决于企业效益，通常享有较高的分红及奖金。

(3) 通常享有特别的绩效奖金或者目标达成奖金。（王全一 HR 工作室编）

(4) 通常享有额外之福利，如汽车、保险及各种科协会员资格证等。

(5) 通常享有非财务性补偿，如头衔、秘书、名片、车位、办公室、弹性工作时间等。

d. 高管薪资制度设计（旧教材 P395-396，新教材无）（下面内容可以减缩）（0.5 分）

管理人员的薪资制度设计

(一) 管理人员的薪酬构成

基本薪酬。绝大多数企业都会选择使管理层的基本薪酬水平超出市场平均水平，至少相当于市场平均水平。

短期奖金。一般情况下，企业向管理人员支付短期奖金，旨在对其在特定的时间段里（通常是一年）为组织绩效作出的贡献进行报酬和奖励。（王全一 HR 工作室编）

长期奖金。长期奖金则通常是延期支付的，它与组织的长期经营绩效具有紧密的联系，其主要目的在于通过经济上的利益关系促使管理层和企业的经营目标保持一致，从而激励管理者关注企业的长期发展以及持续性地达到更高的绩效水平。

福利与服务。管理者，尤其是高层管理者，通常都能得到名目众多的福利和服务。

(二) 高层管理人员的薪酬管理

总的来说，在高层管理人员的总体薪酬中，基本薪酬所占的比重相对较小，而短期奖金和长期奖金所占的比重往往较大。（王全一 HR 工作室编）

首先，企业高层管理人员的基本薪酬通常都是由以董事会主席为首的薪酬委员会来确定，决

策的依据是上一年度的企业总体经营业绩以及对外部市场薪酬调查数据的分析。

其次，以年终奖形式出现的短期奖金在高级经营管理人员的薪酬当中起着非常重要的作用。

再次，长期奖金在高级经营管理人员的总报酬中所占的比重也越来越大，其中主要是各种股票选择权计划。

最后，福利和服务在高级经营管理人员的薪酬收入中也起着越来越不可忽视的作用。

(三)高层管理者的薪酬管理策略

1. 将高层经营管理人员的薪酬与经营风险联系在一起。一般的情况是，高层管理人员的薪酬总额越高，则他们所获得报酬中与风险相联系的那部分所占的比例也越高。（王全一 HR 工作室编）

2. 确定正确的绩效评价方法。为了提高绩效，很多组织已经选择了一些更为全面和广泛的经济指标，例如经济附加价值（EVA）、市场份额和市场占有率等绩效评价指标。（王全一 HR 工作室编）

3. 实现高层管理者和股东之间的平衡。为了使得两者之间的目标协调一致，企业通常会要求高层管理者承担更多的风险、经历更长的决策期，并通过赋予他们一定的所有权以增强其参与意识。

4. 更好地支持企业文化。高层管理者的任务之一就是要给组织里的其他职位制定新的行为方式和确立新的价值观。

(四)管理层与员工之间薪酬沟通的重要性

管理层与员工之间的不信任，管理者缺乏沟通的技巧，可能会使一些设计良好的报酬制度的实际效果大打折扣。员工在不信任决策的公平性时，他们可能怀疑甚至厌恶那些绩效奖金。

薪酬水平本身以及薪酬是否符合劳动力市场状况等也可能受到员工的质疑。（王全一 HR 工作室编）

针对薪酬政策及其目的进行沟通、吸收员工参与制度设计、促进管理者和员工之间的相互信任，会使带有缺陷的薪酬系统变得更为有效。（王全一 HR 工作室编）

此外，人力资源管理部门和部门经理人员之间也有可能产生冲突：前者希望改进薪酬制度，而后者希望按照个人认为适当的水平和方式来支付薪酬。例如，当薪酬的外部竞争性和内部一致性之间存在冲突时。

e.薪酬模式设计方面注意问题：（旧教材 P363-375，新教材 P445-460）（下面内容可以减缩）（6分）

第一、经营者年薪制的特点（1分）

1. 其核心和宗旨是把企业经营者的利益同本企业职工的利益相分离，以确保资产所有者的利益。

2. 能够从工资制度上突出经营者的重要地位，增强经营者的责任感，强化责任、生产经营成果和应得利益的一致性。（王全一 HR 工作室编）

3. 能够较好地体现企业经营者的工作特点。企业一般以一年作为一个生产经营周期，因此，以年度为单位考核确定经营者的收入水平，能够更好地将收入与业绩联系起来，使其收入较充分地体现付出的劳动和经营的薪酬管理业绩。

4. 使经营者的收入公开化、规范化。

第二、何种企业可以实行年薪制（本题属于 S 模式）（1分）

基本模式判断

根据我国的具体国情，目前主要有以下三种意见可供参考：

1. S 模式：在 S 地区依法设立的市属国有全资企业、国有独资公司、国有控股的有限责任公司和股份有限公司。其他企业可以参照执行。（王全一 HR 工作室编）

2. N 模式：在 N 地区依法设立的国有企业以及国有资产占控股地位的股份制企业。

3. Y模式：由Y地区政府授权经营的集团公司，省、市重点集团公司，国有独资公司；部分经营者素质较高、效益较好、有一定发展潜力的国有（集体）控股的股份制企业和国有（集体）企业。

第三、企业经营者年薪收入模式（4分）

一般认为，企业经营者年薪收入包括基本收入和效益收入两部分。基本收入也称基本年薪，效益收入也称效益年薪。（王全一 HR工作室编）

基本年薪：

对于基本年薪的确定，应以所聘经营者的劳动力市场价位为基础，并考虑其经营企业的总资产、销售收入规模和企业状况等因素。具体的确定方法是：在竞争性企业中，可根据市场价格，采用协商工资制，即由资产所有者与经营者协商确定其基薪水平；在垄断性企业中，可根据企业规模大小实行岗位系数年薪制，即由国有资产管理部门根据经营者岗位责任大小等因素确定不同系数的基薪水平。

设计企业经营者基本年薪时，可以采用分类定级综合指标模式和单一企业净利润指标模式的方法：

1. F模式。例如，在某地区政府发布的《国有企业经营者年薪收入管理办法》中规定，经营者年薪基数按当年本地区职工平均工资的40%与本企业职工平均工资的60%之和确定，再按国家统一规定的企业类型增加倍数：小型企业按基数增加1倍；中型企业增加2倍；大型企业增加3倍。

2. B模式。例如，某地区年薪制的基薪采用分类定级方法。首先按企业规模进行评价分类，分类标准是根据企业的总资产、实现利税和销售收入三项指标，按照4:3:3的比重进行评价；其次对企业经济效益进行评价定级，定级指标包括总资产利税率、工资利税率和人均利税额，所占比重为4:2:4。

经营者的基本收入 = $(W_1 + W_2) / 2 \times (C + D) \times S$

W₁：——上年度本市同行业职工平均工资；

W₂：——上年度本企业职工平均工资；

C——本企业经济效益水平评价得分；

D——本企业生产经营规模评价得分（注

0.5 C+D “C:D

工资倍数（经营者与企业员工综合平均工资之比，一般不超过

工资水平的3倍）；

S——调节系数。

3. Y模式。例如，某地区采用“四位一体”类型划分系数方法。基本年薪根据企业前两年总资产、所有者权益、销售收入和利润总额四项指标的移动加权平均数确定为六个档次。

单一企业净利润指标模式：

该模式经营者的基薪是根据企业上年度净利润效益指标情况划分档次，并据此规定工商企业法定代表人的基薪收入水平（见表5—5）。（王全一 HR工作室编）

经营者效益年薪的确定

此题适宜采取：G模式

该模式认为经营者的效益收入即是其经营的风险收入。核定其效益收入时，将经营者风险收入与企业实现利润挂钩，经营者每年在完成核定的实现利润后，按核定的比例从超过核定的实现利润基数中，根据企业实际情况，分档提取（见表5—6）（王全一 HR工作室编）

第三、经营者年薪的支付与列支渠道：此题选择S模式（0.5分）

经营者基本年薪列入成本，由企业按月以现金形式支付

经营者的增值年薪列入企业成本， 年终考核并经董事会或产权单位同意， 由企业一次性以现金形式支付。

经营者奖励年薪从企业税后利润中提取， 由产权单位以现金、 股份、可转换债券等形式支付。

经营者基本年薪和增值年薪在企业工资总额外单列。 （王全一 HR 工作室编）

董事长、总经理年薪收入的兑现要考核企业当年上缴利润的情况，不缴或欠缴利润的企业，以及虚盈实亏的企业，不能发放董事长、总经理的增值年薪和奖励年薪。

第四、风险抵押金选择 G 模式（ 1 分）

企业每年从经营者风险收入中提取 50%作为风险基金存留企业，存入经营者专户，风险基金余额在经营者离任时，连同按银行同期同档利率计算的利息归还给经营者。 （王全一 HR 工作室编）

经营者未能完成核定的实现利润基数， 要给予企业经济补偿。 补偿金额按提取风险收入同样比例计算， 并在风险基金中扣除。 如在离任时不能用风险基金补足的， 由其自有资金和工资收入抵补。

【说明】上述解答为参考答案，如有异议请依教材为准。

【完】

2014 年 5 月一级企业人力资源管理师考试真题

专业能力部分真题及参考答案

(王全一 HR 工作室提供)

【原题】

一、简答题(本题共 2 题,每小题 10 分,共 20 分)

1、请简述内部 EAP 与外部 EAP 的区别(10 分)

2、绩效指标有哪些计分方式?请分别举例说明。(10 分)

二、综合分析题(本题共 4 题,第 1 小题 20 分,第 2 小题 20 分,第 3 小题 20 分,第 4 小题 20 分共 80 分)

1、某婴儿食品集团公司的客户服务部门的职责如下:

- u 建立和管理客户档案;
- u 接受和处理顾客的投诉并及时向相关部门反馈;
- u 跟踪售后信息反馈,对投诉的顾客进行回访;
- u 处理顾客退换货,承担开具发票、寄存等工作。

集团公司高层认为该部门应当由被动服务向主动服务转化,于是对该部门进行了战略调整。

在不增加人员配置和人工成本的前提下,将客户服务部门变更为针对整个集团公司的客户服务中心,直接为奶粉子公司和特殊婴儿食品自公司服务。该中心独立核算,成为自负盈亏的法人实体,并且在过去工作自责的基础上增加两项新的职责:

- u 主动跟踪并记录顾客的产品使用情况;
- u 阶段性地为顾客和潜在顾客提供喂养指导和咨询。

经过半年的实施,虽然该部门员工为顾客和潜在顾客提供喂养指导和咨询花费了大量时间和精力,却并没有给公司带来新客户数量的增长,老顾客的满意度也没有明显提高,对顾客投诉的平均处理时间反而增加了 20%。各个子公司也抱怨客户服务中心干扰了他们的工作,未能提供有效服务,收费也过高。

请根据上述情境,回答以下问题:

(1)造成当前不利局面的可能原因是什么?

(2)若要保持现有组织设计不变,从培训角度改善当前的不利局面,应该重点加强哪些方面的培训?为什么?(8 分)

2、某公司设计了一套内部激励计划,在现有基于绩效考虑的薪酬奖励基础上,每年拿出当年纯利润的 50%对员工进行奖励,适用对象所有在职员工。具体规定如下:在职员按照职位级别获得不同的虚拟股份,该股份并不是实际拥有,只具备分红权,不参与企业的决策,但需要支付一定费用购买虚拟股份。随着员工职位级别或岗位的变化,所拥有的虚拟股份也会随之发生变化,即使员工的职位没有变化,随着员工工作年限的增加,每年也会获得企业奖励的与工龄相关的虚拟股份。同时,股份的数额还和员工当年的业绩有一定关系。每个部门相同岗位处于业绩后 10%的员工要扣除 20%的股份,这部分股份会奖励给业绩排名前 10%的员工。当员工离职或退休时,公司将回收虚拟股份,并将这些股份按规定出售给新员工。

请根据上述情境,回答以下问题:

(1)请分析该公司内部激励计划的积极之处。(12 分)

(2)请指出该公司内部激励计划存在的不足(8 分)

3、某制药公司要提高内部的人力资本存量,因而对所有部门经理增加了一些与之相关的评价指标,这些指标合计占部门经理考核指标总权重的 3%。以研发部为例,该部门有 78 名员

工，其中初级研究员 50 名，中级研究员 22 名，高级研究员 6 名，这些员工分属 6 个研发团队，每个团队由高级研究员带领，高级研究员向研发部经理汇报，该经理的人力资本存量评价指标如表 1 所示。

表 1 研发部经理的人力资本存量评价指标

考核指标

考核标准

权重

员工保留

当年业绩排名前 10%的员工流失率低于 5%

20%

员工满意度

当年部门员工的满意度比去年提高 20%

20%

员工培训

当年部门的技术培训不少于 1.3 次/人

10%

员工能力提升

当年至少 15 名初级研究员能晋级为中级研究员

10%

员工成本控制

当年本部门的人员工资总额不超过预算，培训费用控制在 1200 元/人

20%

部门创新能力

部门当年为公司研发新药总数超过 50 种

20%

请分析该公司研发部经理的人力资本存量评价体系的问题与不足。（20 分）

4、某银行要对高端客户经理的胜任特征进行研究。该职位要求理财经理具备丰富的业务知识、持续学习各类理财产品的能力，能通过多种方式积极开拓、挖掘、获取高端客户；能根据客户资产状况进行客户分层，并建立完备的客户档案；能根据客户的理财目标和投资偏好，有针对性地向贵宾客户提供专业的投资理财建议和规划，帮助客户达成理财目标；做好顾客跟踪维护工作，通过各种手段提高客户的满意度，确保高端客户不流失。

（1）如果使用专家评分法进行胜任特征模型研究，请列出详细步骤（16 分）

（2）请列出对胜任特征指标进行考评的主要步骤。（4 分）

【参考答案】

2014 年 5 月一级企业人力资源管理师考试真题
专业能力部分参考答案

二、简答题

1、请简述内部 EAP 与外部 EAP 的区别？（10 分）

答：【第六章劳动关系管理，第六节，10 分】

(1) 配置不同：

内部 EAP 是建立在企业内部，配置专门机构或人员，为员工提供服务。大型和成熟企业会建立内部 EAP，而且由企业内机构和人员加以实施，更贴近和了解企业及员工的情况，因而能及时有效地发现和解决问题。

外部 EAP 由专业 EAP 服务机构操作。企业需要与服务机构签订合同，并安排 1—2 名 EAP 专员负责联络和配合。

(2) 成本不同：

一般而言，内部 EAP 比外部 EAP 更节省成本。

(3) 信任程度不同：

由于员工心理敏感和保密需求，内部 EAP 对 EAP 的信任程度可能不如外部 EAP。

(4) 网络服务不同：

外部专业 EAP 服务机构往往有着广泛的服务网络，能够为全国甚至全世界提供服务，这是内部 EAP 难以企及的。所以在实践中，内部 EAP 和外部 EAP 往往结合使用。

(5) 建立周期不同：

在没有实施经验以及专业机构指导、帮助下，企业想马上建立内部 EAP 会很困难，所以绝大多数企业都是先实施外部 EAP，然后建立内部的、长期的 EAP。

2、绩效指标有哪些计分方式？请分别举例说明？（10 分）

答：【第四章绩效管理，第一节第二单元，10 分】

计分方式不同于计算方法，它是根据计算方法得出的结果，赋予被考评指标的分值。计算绩效指标得分的方法有五种，即百分率法、区间赋分法、0—1 法、减分考评法和说明法。

如：区间赋分法按照区间来划分分数，不对指标值的实际完成情况进行精确的计算，只与大致区间分数对应起来（见表 4—6）。

表 4—6 区间赋分法实例

三、综合分析题

1、【第一章人力资源规划 13 分，第二章招聘与配置 2 分，第四章绩效管理 5 分，】

(1) 造成当前不利局面的可能原因是什么？（12 分）

答：造成当前不利局面的可能原因是：

从不利局面的直接原因来看有四点：

第一，“没有给公司带来新客户数量增长”的原因，是对于客户服务部门的绩效目标和指标的定位含糊不明确所带来。

即客户数量增长指标不是客户服务部门的主要绩效指标，它的绩效指标侧重点偏于指导和咨询，而销售部门主要才是这种推销职责并应该带来客户数量增长。

作为部门工作说明书中的职责，违背了“分工明确”的基本原则；作为绩效指标的部门和岗位职责指标 PRI 违背了 SMART 原则中的明确性原则。

第二，“老顾客的满意度也没有明显提高”的原因，是强调新职责而忽略了原来职责。

即重视新增加的“阶段性地为顾客和潜在顾客提高喂养的指导和咨询”职责，而忽略了“接受和顾客的投诉并及时向相关部门反馈；跟踪售后信息反馈，对投诉的顾客进行回访；处理顾客退换货。承担开具发票、寄存等工作”原有职责。

说明绩效考核与监管方面对于部门和岗位职责指标 PRI 内在构成因素的考核监管有不全面的地方，也反映出在培训方面的缺陷。

第三，“对客户投诉的平均处理时间反而增加了 20%”的原因，是用指导与咨询的工作代替

或增加投诉处理理由的混淆而致。

即“接受和顾客的投诉并及时向相关部门反馈”是一个很具体的解决问题职责，不需要“阶段性地为顾客和潜在顾客提高喂养的指导和咨询”职责。

说明在职责之间逻辑关系上不够清晰，说明部门和岗位职责指标PRI没有遵循SMART原则中的可测性原则设立定量衡量指标；说明缺乏必要的、细致的培训以澄清这些问题。

第四，“各个子公司也抱怨客户服务中心干扰了他们的工作，未能提高有效服务，费用也过高”的原因，是在集团战略调整后，管理体制和组织有效运行方面上不够协调、理顺。

即与“主动服务”、与“对，子公司服务”的目的不符、不协调。

说明战略与实施战略的管理体制和组织设计、运行不协调。

从不利局面的间接的微观原因来看有四点：

第五，“没有给公司带来新客户数量增长”，从组织设计和变革的部门关系来说，不是单纯一个部门的职责问题，是部门间职责不清而导致的。

如客户服务部门与销售部门的职责不清，反映在绩效衡量上的偏差或重叠。

第六，“增加两项新职责”，从组织机构的有效运行的部门内部来说，部门组织设计本身分工不清，只有客户服务部门职责，没有部门内岗位分工与职责分配的内部调整。

即不增加人员配置，不等于对于内部人员的岗位职责不可以调整。

第七，“当前不利局面”，不仅仅是职责问题，在职责的基础上，缺少部门和岗位胜任特征方面的设立和考核。

即对于绩效目标来说，只是单纯考核部门和岗位职责指标PRI指标，而缺乏和忽略了部门和岗位胜任特征指标PCI指标。

第八，在具体的职责里边，原来职责中提及的“阶段性地为顾客和潜在顾客提高喂养的指导和咨询”职责，在执行中变异为“为顾客和潜在客户id提供喂养指导和咨询花费了大量的时间和精力”之间矛盾。

即把“阶段性”衍变为“大量的时间和精力”。

从不利局面的间接的宏观原因来看有四点：

第九，“法人实体”来看，还涉及到产权关系的调整，由此而带来的公司法人治理结构、管理体制、组织结构等决定的、连续的逻辑关系缺乏辐射性的跟踪实施配合。

第十，“该部门由被动服务转为主动服务”，必然会涉及增加工作量的问题，所以，“不增加人员配置和人工成本”的前提是不合适的。

第十一，“对该部门进行了战略调整”，不但是职责的调整，还应该涉及到人力资源总体各方面策略的调整及调整中与企业整体战略及其他各部门策略的协调。

第十二，“将客户服务部门变更为针对整个集团分公司的服务，直接为各子公司的服务”，缺少对应的系统地辅助或配套体系，特别是组织设计配合，而不是单一地增加职责。

（2）若要保持现有组织设计不变，从培训的角度改善当前的不利局面，应该重点加强哪些方面的培训？为什么？（8分）

答：

从直接解决问题的角度，有4个方面：

第一，从工作说明书的角度，重点进行工作职责方面的培训。

主要针对解决过去存在的职责不清、职责之间关系不明确、职责轻重忽略的有些问题。

第二，从岗位胜任特征模型的角度，重点进行能力水平的培训。

主要针对解决各职责的不同要求程度、达到绩效的各方面胜任力方面的培训。

第三，从绩效考核的角度，对于绩效管理方法、考核指标和标准等的培训。

主要针对解决原来的客户需求与沟通、客户满意率、客户投诉处理方法、部门沟通方法与方

式等，拟补绩效差距，提高理想绩效水平。

第四，从组织设计内部关系的角度，对于高中层管理人员，进行现有组织结构下的各方面协调方法的培训。

主要针对解决部门职责及沟通、服务与各方策略的协调等问题。

从间接解决问题的角度，有 4 个方面：

第五，从总体协调的角度，进行企业战略和人力资源策略的培训。

主要解决如何有效贯彻战略及协调关系的问题。

第六，从客户服务中心的法律地位角度，进行产权、公司法人治理结构及相关问题的培训。

主要解决法人实体的具体辐射问题的确认。

第七，从集团与分公司关系的角度，进行管理体制及集权与分权的培训。

主要解决疏通集团与分公司关系中的权限、关系等问题。

第八，从涉及基础工作的角度，进行产品知识、市场调研、销售方法等的培训。

主要解决客户沟通的基础问题。

2、请根据上述情境，回答以下问题： 【第五章薪酬管理，第三节第四单元员工持股计划 20 分】

（1）请分析该公司内部激励计划的积极之处。（12 分）

第一，“在现有基于绩效考核的薪酬奖励基础上”设计了这套内部激励计划，即员工持股计划，说明在绩效工资的基础上，增加了长期激励工资，说明企业建立长期激励工资制度可以使员工利益与企业利益紧密地连接在一起，有利于培养员工的主人翁责任感和参与意识，是他们更加关注企业的未来和发展。（参考 P322）

第二，“每年拿出当年纯利润的 50%对员工进行奖励”，说明奖励幅度大，说明员工参与经营与决策管理程度深。（P391）

第三，“适用对象为正式员工”，有利于企业长远和稳定发展的需要，使得员工和企业生存息息相关，这种股权结构对于企业的经营起着“自动稳压器”的作用，稳定了企业的基本结构；迹象表明也企业保持长久劳动关系愿望的员工列入此中。（P389）

第四，“在职员工按照职位级别获得不同的虚拟股份，该股份并不是实际拥有，只具备分红权，不参与企业决策，但需要支付一定费用购买虚拟股份”，这类股份属于福利分配型员工持股，不是风险交易型员工持股；不需要个人作出长期决策，与其他福利没有本质区别，有利于吸引员工和调动员工的积极性。（P387）

第五，“随着员工职位级别或岗位的变化，所有的虚拟股份也会随之发生变化，即使员工的职位没有变化，随着员工工作年限的增加，每年也会获得企业奖励的与工龄相关的虚拟股份”，符合总的原则，即职位越高，贡献越大，工龄越长，员工获得的收益和承担的风险就应该越大，及对企业贡献及稳定性紧密相关。（P392）

第六，“当应该离职或退休时，公司收回虚拟股份，并将这些股份按规定出售给新员工”，这些表现企业收回，转作预留股份，有利于企业长期利益的有效循环。（P389、391）

（2）请分析该公司内部激励计划存在的不足。（8 分）

答：

第一，这种应该持股计划，阻碍企业资本的重视和资源的重新配置，不利于劳动力的自由流动和重新配置（P389）

第二，“适用对象为正式员工”中，应该剔除没有较长固定期限劳动合同的员工，和不愿意与企业长期保持长久劳动关系的员工。（P391）

第三，“但需要支付一定费用购买虚拟股份”、“并将这些股份按规定出售给新员工”，其中按

照规定，在福利分配型员工持股，不论哪种，都无需个人出资。（ P387）
第四，“每个部门相同岗位处于业绩后 10%的员工要扣除 20%的股份，者部分股份会奖励给业绩排名前 10%的员工”，属于强迫行为，不符合员工持股计划的筹资来源，违背自愿原则，应该坚决杜绝。（ P389-390）。

3、请分析该公司研发部经理的人力资本存量评价体系的问题与不足。
（ 20 分）

【原题部分】

表 1 研发部经理的人力资本存量评价指标

考核指标	考核标准	权重
员工保留	当年业绩排名前 10%的员工流失率低于 5%	20%
员工满意度	当年部门员工的满意度比去年提高 20%	20%
员工培训	当年部门的技术培训不少于 1.3 次/人	10%
员工能力提升	当年至少 15 名初级研究员能晋级为中级研究员	10%
员工成本控制	当年本部门的人员工资总额不超过预算，培训费用控制在 1200 元/人	20%
部门创新能力	部门当年为公司研发新药总数超过 50 种	20%

【回答】

第一、关于考核指标的问题与不足：（ 6 分）

（ 1 ）考核指标不准确，应该纠正（ 2 分）：“员工保留”改为“部门员工保留”；“员工满意度”改为“部门员工满意度”；“员工培训”改为“部门员工培训”；“员工能力提升”改为“部门员工能力提升”；“员工成本控制”改为“部门员工人工成本控制”。

（ 2 ）增加必要的、新的考核指标（ 2 分）：对于高级研究员的考察指标、保健类指标（新 P97）、（工作）交换类指标（新 P97）、存量积累类指标（如有效招聘、“干中学”等指标）（新 P99）。

（ 3 ）增加更高的、新的考核指标（ 1 分）：高存量的监督与约束指标（新 P104）；整合效应指标（新 P108）、协调效应指标（新 P108）、“个人创新能力”等指标。

（ 4 ）增加充分的、新的考核指标（新 P108、109）（ 1 分）：人力资本战略制定的相关指标：行动计划的手段类（沟通、培训、工作绩效目标、激励等）、行动计划定量方法类（人力资

本流动率、工作态度、生产率改进、服务质量或能力发展等）、资源分配类支出指标（人力资本收益分配：如员工薪资、福利、股票、期权等）、资源分配类分配指标（管理费用、办公费、差旅费、会议费等）、资源分配类投资指标（人力资本费用与生产成本、销售成本一样看做是直接成本）；预算类指标等。

第二、关于考核标准的问题与不足：（12分）

（5）“员工保留”的考核标准的问题与不足：“当年业绩排名前10%的员工流失率低于5%”过于苛刻；应该扩大到或定义为骨干员工为好，业绩排名前10%的员工不能够准确界定属于骨干员工的范围；员工流失应该分类、连带因素考察，不是笼统考察，以增加指标设置的准确性和考察的公平性。（2分）

（6）“员工满意度”的考核标准的问题与不足：“当年部门员工的满意度比去年提高20%”过于主观；应该根据以往递增情况和未来可能性来确定新的标准；应该将“员工满意度”细分考察为好。（2分）

（7）“员工培训”的考核标准的问题与不足：“当年部门的技术培训不少于1.3次/人”过低（或少）；不仅局限在技术类培训，应该技术之外与成效有密切相关的培训项目；应该增加一些EAP（员工援助计划，解决心理压力等问题）方面的支持类培训；应该引进更先进的培训文化，如学习型组织等。（2分）

（8）“员工能力提升”的考核标准的问题与不足：“当年至少15名初级研究员能晋级为中级研究员”标准，应该与职称晋级规定相符（一般容许3年晋级一次，见习研究员例外但也有规定）；能力提升，还应该扩展涵义范围和类别；能力提升，还应该增加中级和高级人员的标准考核项目；应该具有鼓励特殊能力和特别潜质的人员开发机制的标准。（2分）

（9）“员工（人工）成本控制”的考核标准的问题与不足：“当年本部门的人员工资总额不超过预算”，过于单一，应该增加广义的薪酬涵义，即增加工资之外的其他福利等成本项目；“培训费用控制在1200元/人”，不利于培训及人力资本的提升，标准应该采用投入产出比率来衡量为佳；扩大广义人工成本的核算和标准；寻找更佳的具有激励作用的人工成本控制机制的新标准。（2分）

（10）“部门创新能力”的考核标准的问题与不足：“部门当年为公司研发新药总数超过50种”这个标准只是一般标准，重点应该引导对于具有综合效益高的项目的研发；对于个人创新能力也应该提出标准；对于创新项目选题也应该提出评价标准，以利于构成从源泉鼓励机制；对于创新项目应用指导，也应该成为考察的完整部分。（2分）

第三、关于权重的问题与不足：（4分）

（11）就原有指标来说，比重不够合理。应该突出“员工能力提升”、“部门创新能力”、“员工保留”三项的比重，其次是“员工培训”的比重，再次是“员工（人工）成本控制”，最好是“员工满意度”。（3分）

（12）对于重点类别指标，应该再细分设置分项考察及其对应的比重。（1分）

【注：原题干中，高级研究员带队伍的直接定位设置有待探讨，即高级研究员带队伍，应该是有条件的和履行考核程序的，而不是直接必然的。这个问题直接关联到“研发部经理”评价的前提是否有效的问题？即指标设置与评价前提的意义】

4、

（1）如果使用专家评分法进行胜任特征模型研究，请列出详细步骤。（16分）

答：专家评分法主要以德尔菲法为主，讨论过程如下：【第二章招聘与配置，P100，16分】

1.各位专家分别对某个岗位所需要的胜任特征指标进行评估，将评估结果交给主持者。

2.主持者收到以上资料后，分别对不同专家的资料进行整理，将整理后的材料重新交给每位专家，供其相互参考，前提是保证专家们不知道提出不同意见的是谁。

3. 各位专家拿到不同意见的材料后，重新审视自己的思路和结论，得出新的结论，再将新的结论交给主持者。

按上述步骤反复进行多次，直到各位专家意见较为统一，得到该岗位胜任特征指标。假设在本次讨论中专家们没有提出超出从 A 到 N 这 14 项指标的新指标，那么最终的可能结果是专家们达成一致意见后选取了 A、B、C、D、F、H、L、M、N 这 9 项指标作为最后的胜任特征指标。

(2) 请列出对胜任特征指标进行考评的主要步骤。(4 分)

答：对员工 PCI 考评可以分为以下几个步骤：【第四章绩效管理，P283-284，4 分】

1. 测评员工目前的胜任特征水平，绘制员工胜任特征水平线。

2. 考察员工与其所在岗位的匹配程度

根据不同的匹配程度作出晋升、降职、变动等决策。

(完)

高级企业人力资源管理师

2013 年 11 月份考试专业能力部分真题及解析

【王全一 HR 工作室编写】

说明：

- 1、本真题及答案为王全一 HR 工作室提供的参考答案，非国家正式标准答案；
- 2、本答案依据及最终解释方法依照国家职业标准、各级教程及各级《考试指南》方法；
- 3、参考答案中如有差错，依据教程为准，并请发邮件 wqyhr@sina.com 来提出，欢迎各界朋友提出批评指正。

一、简答题（本题共 2 题，每小题 10 分，共 20 分）

- 1、就测试效果而言，投射测试的不足表现在哪些方面？（10 分）

【解析】：P120-122。

投射技术只能有限地用于高级管理人员的选拔，而大多数情况下运用于临床心理诊断。在运用投射测试的过程中，其不足也是明显的，主要表现为：

由于投射测试结果的分析一般是凭主试的经验主观推断而来，其科学性有待进一步考察。

投射测试在计分和解释上相对缺乏客观标准，人为性较强，不同的主试对同一测试结果的解释往往不同，并且投射测试的重测信度也较低。

对于投射技术是否能真正避免防御反应的干扰，在研究上并未得出一致结论。

投射测试在应用时存在不便之处。例如：

- a. 投射测试一般为个体测试，不仅测试时间长，分析结果所需要的时间也很长，实施起来耗费精力。
- b. 投射测试对主试的要求很高，一般只能由经验丰富、有专业背景的人担当主试。
- c. 对投射测试结果的评价带有浓重的主观色彩，不能体现人事测评的公平性原则。

在评分上缺乏客观标准，难以量化，测试结果难以解释，被试的反应更容易受施测的情境影响。

- 2、绩效考评周期的影响因素包括哪些？这些因素如何影响考评周期决策？（10 分）

【解析】：P278-279。

考评周期的设定要考虑企业的管理层次、管理水平、被考评指标的类型以及指标所涉及的业务性质与工作内容等因素。

不同层面的考评周期是不同的，一般来说对企业级的绩效考评周期分为年度考评与半年度考评，部门级的考评周期为季度考评加上年度考评，班组和员工的考评周期为月度加上年度考评。因此考评周期自上而下越来越短。

管理水平也对考评周期有影响。考评尤其是全企业范围内的考评毕竟是一件耗费时间与精力的事情，而且考评必须和收入相挂钩，否则会失去考评的直接意义。所以如果企业的管理水平不高，每一次考评都会牵扯很大精力，这样的情况就宜采用较长的考评周期。如果企业的管理水平很高，而且采用了信息化的网络考评，这样即使月度考评也不是一件难事。

不同类型的绩效指标，其考评周期也不同，比如项目指标，宜按照项目的完成时间为考评周期，可以将项目进行的中期作为跟踪点来把握整个项目的进度；而利润、收入等指标则宜采用年度、半年度等财务周期作为考评周期。

绩效指标所涉及的业务性质和工作内容也对考评周期有影响。比如对酒店服务员的服务态度、客户投诉等指标的考评宜采用日考评、月总结的方式，因为其工作有很大的重复性，便于观察，而且考评也有利于监督其工作表现。而其他销售型企业的此类指标可能适宜采用月

度考评的方式。

有时候考评周期是根据付薪周期来确定的，比如对日薪或小时工资制的员工的考评，就只能采用日考评的方式，以便根据绩效状况给付薪资。

二、综合分析题（本题共 4 题，第一小题 30 分，第 2 小题 20 分，第 3 小题 15 分，第 4 小题 15 分，共 80 分）

1、A 公司是一家风力发电设备的生产企业，成立于 2010 年。成立之初，人力资源部根据公司自身情况和业务发展状况进行了未来三年的人力资源战略规划，具体包括公司的定岗定编情况、人力资源需求和供给预测以及各项人力资源成本的核算等内容。同时还建立了人力资源数据库，详细记录了与人力资源有关的各项数据。例如公司每年都对员工满意度进行调查，调查项目涉及工作负荷量、工作环境、人际关系以及薪酬福利项目等内容；调查使用 5 点计分，1 分非常不满意，2 分为不满意，3 分为一般，4 分为满意，5 分为非常满意。公司成立三年来员工满意度的平均分第一年为 3.8、第二年为 3.5、第三年为 3.4。此外公司还有针对员工离职率的统计分析，数据显示员工第一年、第二年和第三年的主动离职率分别为 30%、15%和 8%。现在公司希望对三年前制定的人力资源战略规划进行评估，以便在此基础上更加科学地开展新一轮规划。

请根据上述情况，回答以下问题：

（1）可以利用哪些指标、通过什么方法对人力资源战略规划进行评估？请针对每项指标写出相应的评估方法。（16 分）

（2）一般而言，离职率变化应该与员工满意度变化成反比，但该公司却出现了相反的情况，另人力资源部十分困惑。请帮助分析可能导致产生上述情况的原因（14 分）

【解析】：（1）P34

监测和衡量企业人力资源战略规划的具体指标和方法主要有：

岗位员工的适合度、岗位人员配置与人员接替的及时率、岗位工作的负荷率等；

员工的工作满意度，既可以通过上下级之间的沟通和对话来了解实际情况，也可以通过劳动力流动率、岗位人员流失率等统计指标，或以发放调查问卷的方式来掌握实际情况；

员工工作绩效，可以通过劳动生产率、出勤率、工时利用率、劳动定额完成率、文件传递速度、目标的实现率或工作进度、利润率、资金周转率等指标进行衡量；

员工心理和生理承受程度和状态，通过测试、问卷或面谈等方式掌握实际情况；

员工的收入水平，可以与社会平均水平、同行业同类岗位水平进行对比和评估；

员工对企业文化的认知程度，通过面谈或问卷来掌握实际情况；

员工接受培训以及素质提高的情况，通过各种统计资料、面谈以及调查问卷等手段采集相关信息等，根据这些指标可以提出具体评价标准。

（2）P155-158

【解析】：企业应通过适当的诊断手段，制定出合理的人事管理政策，以促进企业员工的合理流动。应该从员工的角度出发，对以下五个常见变量进行测量和分析：员工工作满意度；员工对其在企业内未来发展的预期和评价；员工对企业外其他工作机会的预期和评价；非工作影响因素及其对工作行为的影响；员工流动的行为倾向。

对员工工作满意度的测量与分析评价

工作满意度并不是唯一制约和影响企业员工流动的主要变量，只有将员工工作满意度与其他主要变量结合在一起进行分析，才能更有效地理解和预测企业员工流动的规模、方向和动机。对于企业员工来说，工作内容是决定工作满意度及员工流动的一项比较重要的指标。工作诊断调查设置了一系列标准化的指标来衡量和测试与工作密切联系的变量，如工作任务的多样性、重要性、独特性，工作的自主性，工作信息反馈，以及一些个体差异和工作满意的变量。

此外，与员工工作满意度有关的指标通常还包括工作报酬、工作内容、直接主管、工作合作伙伴、工作条件以及劳动环境等。

员工对其在企业内未来发展的预期和评价

工作满意度是员工对现在及过去工作的感觉和评价。企业要全面掌握员工流动的原因，还需要分析和估计员工对其将来在企业内发展机会的预期和评价。

员工预期其工作会有所进步，还是会变得越来越不尽如人意？员工现在的工作岗位能否实现其个人职业抱负？员工是否预期并认识到自己在企业内的晋升或发展机会？过去在进行企业员工流动率的分析时，很少有人会具体地考虑员工对自身在企业内未来晋升或发展机会的预期和评价。无论是从理论的角度来看，还是从实践的角度来看，对员工自身发展提高这一变量的测度和分析，在企业员工流动率研究中具有十分重要的意义。

员工对企业外其他工作机会的预期和评价

此外，员工对企业外其他工作机会的认识、预期和评价也是影响员工流动的一个重要决定因素。企业外部的招聘信息会对企业在职员工产生巨大的吸引力，只有当它的力量大到足以克服企业对员工的吸引力时，在职员工流出企业的现象才会发生。

在企业中，会有一些员工因对现有工作不满意，或者自己的抱负难以实现而“骑马找马”，积极地企业外部寻求新的工作机会。即使那些对现有工作满意，或者认为在本企业能够很好地实现自身理想的员工，也常常会被企业外部新的工作机会、优厚的工资福利待遇、良好的工作条件等所吸引。

企业人力资源管理部门需要运用各种工具和手段进行薪酬市场调查，深入掌握同行业、同类企业乃至竞争对手的员工薪酬水平及薪酬结构的数据资料，用以衡量本企业薪酬管理水平，完善本企业薪酬管理制度，真正体现“对外具有竞争力，对内具有公平性，对员工具有激励性”的基本原则，这样才能够使本企业的薪酬方案对自身员工和人力资源市场中的人才具有吸引力。

薪酬并不是留住员工的最根本条件。在现实条件下，企业员工跳槽更多的是看重新岗位的工作内容更有意义、晋升机会更多、工作时间更有弹性、上司更支持员工工作，以及拥有更好的工作环境等。

非工作影响因素及其对工作行为的影响

非工作影响因素，即员工非工作价值和非工作角色的偏好，如员工对闲暇时间、工作地域的偏好等对工作行为的影响，会直接导致企业员工的流动，或者是与其他影响员工流动的变量共同决定着企业员工流动的流向和流量。此外，员工的家庭责任、双职工家庭以及工作与非工作角色的冲突等，也都会影响员工的流动。在分析员工流动的原因时，不仅要分析研究与工作岗位直接相关的变量，还必须充分考虑与工作岗位非直接相关的变量，这样才能使员工流动率的分析更加深入、更加全面。

员工流动的行为倾向

员工流动最准确的预报器是员工流动的行为倾向，即员工对自身离开或留下来的意图的陈述，往往可以从员工的态度或对工作的满意度方面作出推断。诸如此类关于行为意图的陈述，对企业诊断分析员工流动率、编制人力资源计划、预测员工流失率都会有所帮助。

2、H公司是一家以创新为核心竞争力的信息技术公司，该公司针对研发部门员工设计了一套培训方案。员工进入公司的第一天起，公司就开始记录每一位员工的能力发展情况，每年年底，公司根据每一位员工的能力现状、能力发展的可能性、为公司服务的时间以及岗位级别等情况，为每一位员工提供一份下一年度的培训发展建议。员工培训预算包括三部分：第一部分是根据公司的发展战略分解到各部门，再形成各个岗位的培训需求，通常情况下，这部分培训费用会占到员工培训预算的60%左右；第二部分是上级主管对员工的培训建议，主要是选择第一部分没有涉及却有对员工能力培养至关重要的一些培训项目，约占培

训预算的 25%；第三部分是员工根据个人兴趣选择参加的培训，约占培训预算的 15%。相对而言，该公司对员工的平均培训投入要远高于同行业的其他公司，并且公司规定只要员工申请的培训费用在预算之内，上级都应当积极支持，特殊情况下，甚至可以增加培训预算。

请根据上述情境，回答以下问题：

（1）对该公司为研发技术人员设计的培训方案进行评价。（14分）

（2）如何对员工专业知识方面的培训成果进行评估？请写出具体的评估方法和评估主体。（6分）

（1）P170-172

【解析】：

具体分辨：

（1）公司选择创新为核心竞争力是正确的，这决定了培训方案的方向；

（2）培训考察和分析的因素不止是能力，还应该有更多。

企业培训开发规划（方案）是以企业内在发展要素为对象制订的规划，它不仅要对员工的外在发展的目标、方针、政策和策略作出明确的定位，还要对员工内在发展的目标、途径、措施、步骤和方法作出精心的设计。员工内在的发展是心理品质、知识、技能、工作经验、岗位适合度等方面的提高。

（3）在培训预算中前两部分是正确的，第三部分，要看企业发展的程度，是否足以满足员工个人兴趣的程度。

企业员工培训开发规划的设计必须满足企业及员工两方面的需求，兼顾企业资源条件及员工素质基础，并充分考虑企业人才培养的超前性及培训结果的不确定性。

判断一个企业培训开发规划的制订的好坏可以从以下几个方面分析：

第一、是否充分体现企业员工培训开发的制订原则，即：

1．全面掌握各类员工的知识、技能等方面素质的状况，深入进行员工培训与开发的需求调查和分析，提出具体的分析报告。

2．结合企业总体发展的战略规划以及企业人力资源战略规划的基本要求，确立企业员工培训开发的总目标和总任务。

3．将员工培训开发的总目标、总任务与企业员工队伍的现状相对照，按照轻重缓急，从高中层到基层，对各类生产经营管理、专业技术和技能人员的培训需求进行细分，以明确各类人员的培训目标、培训内容及培训要求。

4．初步拟订企业员工的培训开发规划草案。

5．反复征求各级职能、业务部门及其主管的意见，对规划草案进行必要修改和调整。

6．上报企业主管领导审批，发现问题及时修正。经过上级领导批准后，选择适当的时机正式发布并组织实施。

7．各下属部门根据企业员工培训规划的要求，分别制订年度培训计划，将企业培训开发规划的目标和要求落到实处。

8．企业人力资源管理部门应当对各个部门的培训开发年度计划进行审核，并对年度计划的执行情况进行必要指导、监督和检查，提供各种技术支持和专业服务。

9．每年对企业员工培训开发规划的贯彻执行情况进行一次评估，对比培训开发的目标、内容、要求和效果，进行阶段性总结，及时修正培训规划，提出新的要求。

第二、年度培训计划本质上属于作业计划，其执行主体是企业下属的各个部门。该计划应当正确回答“谁需要培训，培训什么，采取何种方式培训，如何组织实施，需要投入多少资源，将会取得什么样的成果或收益”等基本问题。

第三、制订年度培训计划的基本要求

1．各部门及下属机构应当根据自身需求情况制订初步的部门级年度培训计划，这个计

划体现员工培训需求和部门培训需求两个层次。

2. 培训部门应当分析组织层面的培训需求，作为年度培训计划的方向。

3. 培训部门负责综合所有年度培训计划，并进行评价论证与协调，最后得出公司年度培训计划。

4. 各个部门或机构应当根据公司通过的年度培训计划，对本部门或机构的年度培训计划做修改，并提交培训管理部门进行备案。

(2) P220-221

【解析】：培训作为企业行为，目的在于改变员工的思维方式和行为习惯，提高组织绩效，建立企业竞争优势。但真正影响培训和开发效果的不是培训人员，而是受训人员的直线管理者【评估主体】，如果他们没有这方面的意识和技能，培训与开发的措施往往落空。

为了巩固培训效果，培训人员可建议管理者采取以下方法【评估方法】：有建立学习小组、行动计划、多阶段培训方案、应用表单、营造支持性的工作环境。

具体如下：

(一)建立学习小组

无论是从学习的规律还是从转移的过程来看，重复学习都有助于受训者掌握培训中所学的知识和技能，对一些岗位要求的基本技能和关键技能则要进行过渡学习，如紧急处理危险事件程序等。此外，建立学习小组也有助于学员之间的相互帮助、相互激励、相互监督。理想的状态是同一部门的同一工作组的人员参加同一培训后成立小组，并和培训师保持联系，定期复习，这样就能改变整个部门或小组的行为模式，培训人员可为小组准备一些相关的复习资料。

(二)行动计划

在培训课程结束时可要求受训者制订行动计划，明确行动目标，确保回到工作岗位上能够不断地应用新学习的技能。为了确保行动计划的有效执行，参加者的上级应提供支持和监督。一种有效的方法是将行动计划写成合同，双方定期回顾计划的执行情况，培训人员也可参与行动计划的执行，给予一定的辅导。

(三)多阶段培训方案

多阶段的培训方案经过系统设计分段实施，每个阶段结束后，给受训者布置作业，要求他们应用课程中所学技能，并在下一阶段将运用中的成功经验和其他参训者分享，在完全掌握此阶段的内容后，进入下一阶段的学习。由于此种方法历时较长，易受干扰，故需和受训者的上级共同设计，获得支持。

(四)应用表单

应用表单是将培训中的程序、步骤和方法等内容用表单的形式提炼出来，便于受训人员在工作中的应用，如核查单、程序单。受训者可以利用它们进行自我指导，养成利用表单的习惯后，就能正确地应用所学的内容。为防止受训者中途懈怠，可由其上级或培训人员定期检查或抽查。此类方法较适合技能类的培训项目。

(五)营造支持性的工作环境

许多企业的培训没有产生效果，往往是缺乏可应用的工作环境，使学习的内容无法进行转移。缺乏上级和同事的支持，受训者改变工作行为的意图是不会成功的。有效的途径是由高层在企业内长期倡导学习，将培训的责任归于一线的管理者，而不仅仅是培训部门。短期内可建立制度，将培训纳入考核中去，使所有的管理者有培训下属的责任，并在自己部门中建立一对一的辅导关系，保证受训者将所学的知识应用到工作环境中。

3、某公司是一家在智能家电领域具备领先地位的公司，其市场知名度和美誉都很高。该公司在设计薪酬体系时，很据不同职位层级和职位类别进行了差异化的设计：层级方面，公司

将底层级职位的薪酬水平控制在市场平均水平，中层职位的薪酬水平保持在市场较高位置，而高层级职位的薪酬水平则保持在市场绝对领先地位； 职位类别方面， 技术和销售类薪酬的市场领先程度要高于行政管理类职位。 （15 分）

请根据上述情境，回答以下问题：

（1）该公司采用的是哪种薪酬策略？这种薪酬策略有何特点？（ 5 分）

（2）试分析该公司采取这种薪酬策略的原因。（10 分）

【解析】：（1）P349-351

题目中该公司采用的是混合型薪酬策略。

采用混合薪酬策略的企业， 只要它的效益好， 员工就可通过绩效工资或激励工资得到更高水平的报酬。 这种竞争策略具有以下几个方面的影响： 首先， 可变的薪酬策略促使员工关注企业的财务状况， 刺激员工提高劳动生产率；其次， 它向员工表明， 公司需要勇于承担风险的员工， 并希望他们能与企业承受冒险的压力； 最后， 它的基薪低于市场平均水平， 相对降低了劳动成本。

一般来说， 企业的高层经营管理者， 总是将员工薪酬问题纳入人力资源管理的大环境和背景中。

【解析】：（2）P333-336

题目中该公司采用了混合型薪酬策略的原因符合此类特征，可以从以下几个方面分析：

跟随型、 领先型和滞后型都是传统的薪酬策略。 有些企业采用非传统的薪酬策略方式， 它们根据不同的员工群体制定不同的薪酬策略， 以便在选择薪酬决策类型时， 更具有灵活性。

有些企业根据不同的工作岗位人员制定不同的薪酬策略， 中高级专业技术人员、 管理人员或者中高级技能人员的薪酬水平高于市场平均水平， 而其他一般员工的薪酬水平等于或低于市场平均水平。

它们根据不同的薪酬形式制定不同的薪酬策略。 例如， 一家保险公司采用了以卜的薪酬策略， 即公司的总目标是确保全员总薪酬水平高于市场竞争对手。

但基本工资和绩效工资略低于市场平均水平， 而激励工资远远高于市场平均水平。

4、 某公司准备于某应聘人员签订劳动合同，下面是该合同的部分条款（公司为甲方，被聘用员工为乙方）：

第一条劳动合同期限为两年，从 2013 年 12 月 15 日至 2015 年 12 月 14 日，其中试用期为三个月，至 2014 年 3 月 14 日止。

第二条乙方担任网络管理员工作， 工作地点待定， 甲方根据业务需要将乙方安排至全国任何省、市分公司。

第三条乙方每天工作 8 小时、每周工作 40 小时，甲方为乙方提供 5000 元/月的工资报酬，其中包括基本工资，绩效工资和加班工资等内容。试用期工资按岗位工资的 70%发放。

第四条甲、乙双方按国家规定参加社会保险。 甲方为乙方办理有关保险手续， 并承担相应的社会保险义务， 乙方应缴纳的社会保险费由甲方代缴。 乙方患病或非因公负伤的医疗待遇按国家有关规定执行。 若乙方一月内病假超过 10 天，甲方不发放 10 天以上的病假工资； 若乙方一年内病假超过 30 天，甲方有权单方面解除劳动合同。

第五条合同生效后， 甲、乙双方无正当理由不得提前解除劳动合同。任何一方解除合同，需提前 30 天通知对方。若甲方经营状况不佳需要裁员，可提前 30 天通知乙方解除劳动合同，不需要支付经济补偿。

试分析上述条例哪些地方不符合我国劳动法律法规的有关规定？应该如何进行修改？（15 分）

【解析】某公司准备与某应聘人员签订劳动合同，下面是该合同的部分条款（公司为甲方，

被聘用员工为乙方)

第一条劳动合同期限为两年，从 2013 年 12 月 15 日至 2015 年 12 月 14 日止。其中试用期为三个月，至 2014 年 3 月 14 日止。

P420 劳动合同期限 1 年以上不满 3 年的，试用期不得超过 2 个月。

第二条乙方担任网络管理员工作，工作地点待定，甲方可根据业务需要将乙方安排至全国各省、市的分公司。

P418, 3 劳动合同的必备条款： 劳动合同当事人、 期限、 工作内容、 工作地点、 工作时间、 休息休假、 劳动报酬、 社会保险、 劳动保护、 劳动条件和职业危害防护。

第三条乙方每天工作 8 小时，每周工作 4 小时，甲方为乙方提供 5000 元/月的工资报酬，其中包括基本工资、绩效工资、加班工资等内容，试用期工资按照岗位工资的 70%发放。

P420, 劳动者试用期间的工资不得低于本单位相同岗位最低工资或者劳动合同约定工资的 80%，并不得低于用人单位所在地的最低工资标准。

劳动报酬是劳动合同中必备条款， 劳动报酬约定不明， 加班工资， 休息日加班可以用补休代替加班费。 企业决定权， 员工无选择权。 法定节假日不可以用补休代替加班费。必须给加班费。（劳动法 44 条第 3 项规定应支付不低于 300%的工资报酬，不得安排补休）。

第四条甲乙双方按照国家规定参加社会保险，甲方为乙方办理有关社会保险手续，并承担相应社会保险义务， 乙方应缴的社会保险费由甲方代扣代缴， 乙方患病或非因公负伤的医疗待遇按照国家有关规定执行。 若乙方一个月内病假超过 10 天，甲方不发放 10 天以上的病假工资，若乙方在一年内病假超过 30 天，甲方有权单方面解除劳动合同。

?甲方规定乙方不能在一个月内超过 10 天病假，且不发放 10 天以上病假工资是违背劳动法关于病假及医疗期的规定：

?病假：不能长期请病假。

? 1.医疗期：不能解除劳动合同，医疗期 =3-24 个月可累计计算

? 2.医疗期内医疗终结：（原岗位、新岗位）进行劳动能力签订

?【 1-4 级终止劳动关系，办理退休、退职，享受退休、退职待遇

? 5-10 级医疗期内不得解除劳动合同；医疗期满，可解除，经济补偿金和医疗补助待遇

? 3.医疗期满未治愈：

? 1-4 级，解除劳动关系，退休、退职办理

? 5-10 级，解除劳动合同，享受经济补偿金和医疗补助待遇（不低于 > 6 个月工资的医疗补助待遇）】

?医疗期日工资 =最低工资标准 × 80% ÷ 21.75 天

因此超过 30 天，甲方有权单方面解除劳动合同的行为也是违反劳动法的行为。

第五条合同生效后，甲乙双方无正当理由不得提前解除劳动合同。任何乙方解除劳动合同，须提前 30 天通知对方。若甲方因经营状况不佳，需要裁员时，可提前 30 天通知乙方，解除劳动合同，不需要支付经济补偿金。

企业经营形式不好劳动法第四十一条规定有下列情形之一， 需要裁减人员二十人以上或者裁减不足二十人但占企业职工总数百分之十以上的， 用人单位应当提前三十日向工会或者全体职工说明情况， 听取工会或者职工的意见后， 裁减人员方案经向劳动行政部门报告， 可以裁减人员：（一）依照企业破产法规定进行重整的； （二）生产经营发生严重困难的（ 亏损：

停产、半停产； 欠发工资 6 个月以上； 拖欠社会保险； 停止招工、停止加班加点；
法院确认财务报表； 人力资源及时向主管部门提出认定请求） ;(三) 企业转产、 重大技术
革新或者经营方式调整，经变更劳动合同后，仍需裁减人员的； (四) 其他因劳动合同订立
时所依据的客观经济情况发生重大变化， 致使劳动合同无法履行的。 按照劳动法的相关规定
给予经济补偿金。

试分析上述条款哪些地方不符合我国劳动法律法规的有关规定？应该如何进行修改？

答：

第一条 P420，劳动合同期限 1 年以上不满 3 年的，试用期不得超过 2 个月。

应修改为：劳动合同期限为两年，从 2013 年 12 月 15 日至 2015 年 12 月 14 日止。其中试
用期为二个月，至 2014 年 2 月 14 日止。

第二条 P418， 3 劳动合同的必备条款：劳动合同当事人、期限、工作内容、工作地点、工
作时间、休息休假、劳动报酬、社会保险、劳动保护、劳动条件和职业危害防护。

应修改为：乙方担任网络管理员工作，工作地点为甲方某一分公司，甲方可根据业务需要，
双方协商一致的基础上，调往其他分公司。

第三条 P420，劳动者试用期间的工资不得低于本单位相同岗位最低工资或者劳动合同约定
工资的 80%，并不得低于用人单位所在地的最低工资标准。

劳动报酬是劳动合同中必备条款， 劳动报酬约定不明， 加班工资， 休息日加班可以用补休代
替加班费。 企业决定权， 员工无选择权。 法定节假日不可以用补休代替加班费。必须给加班
费。（劳动法 44 条第 3 项规定应支付不低于 300%的工资报酬，不得安排补休）

应修改为：乙方每天工作 8 小时，每周工作 4 小时，甲方为乙方提供 5000 元/月的工资报酬，
其中包括基本工资为元、 绩效工资元、 法定节假日加班工资按照规定计算， 试用期工资按照
岗位工资的 80%发放。

第四条甲方规定乙方不能在一个月之内超过 10 天病假，且不发放 10 天以上病假工资是违背劳
动法关于病假及医疗期的规定：

病假：不能长期请病假。

1.医疗期：不能解除劳动合同，医疗期 =3-24 个月可累计计算

2.医疗期内医疗终结：（原岗位、新岗位）进行劳动能力签订

医疗期日工资 =最低工资标准 × 80% ÷ 21.75 天

因此超过 30 天，甲方有权单方面解除劳动合同的行为也是违反劳动法的行为。

应修改为：甲乙双方按照国家规定参加社会保险， 甲方为乙方办理有关社会保险手续， 并承
担相应社会保险义务， 乙方应缴的社会保险费由甲方代扣代缴， 乙方患病或非因公负伤的医
疗待遇按照国家有关规定执行。 若乙方在在医疗期内， 按照医疗期内给付医疗期工资， 若医
疗期已满，按照相关规定，甲方有权解除劳动合同。

企业经营形式不好， 企业可以进行经济性裁员劳动法第四十一条规定有下列情形之一， 需要
裁减人员二十人以上或者裁减不足二十人但占企业职工总数百分之十以上的， 用人单位应当
提前三十日向工会或者全体职工说明情况， 听取工会或者职工的意见后， 裁减人员方案经向
劳动行政部门报告，可以裁减人员： （一）依照企业破产法规定进行重整的； （二）生产经营
发生严重困难的（ 亏损：停产、半停产； 欠发工资 6 个月以上； 拖欠社会保险； 停
止招工、 停止加班加点； 法院确认财务报表； 人力资源及时向主管部门提出认定请求） ；

（三）企业转产、重大技术革新或者经营方式调整，经变更劳动合同后，仍需裁减人员的；
（四）其他因劳动合同订立时所依据的客观经济情况发生重大变化，致使劳动合同无法履行的。按照劳动法的相关规定给予经济补偿金。

应改为：合同生效后，甲乙双方无正当理由不得提前解除劳动合同。任何一方解除劳动合同，须提前 30 天通知对方。若甲方因经营状况不佳，需要裁员时，可提前 30 天通知乙方，解除劳动合同，按照劳动法相关支付经济补偿金。

（完）

2013 年 5 月一级企业人力资源管理师真题参考答案

（王全一 HR 工作室）

卷册二：专业能力

一、简答题

1、简述以年功为依据的晋升策略的优势与弊端。（10分）

答案：

采取以年功为依据的晋升策略，主要有两方面的优势：

一是操作起来比较容易，员工年功是一个比较容易测量的指标。采取以知识和能力为依据的晋升策略，在测量和评定上具有相当大的难度。（2.5分）

二是采取以年功为依据的晋升策略，有利于提高员工对企业的忠诚度和持久性，可以有效降低员工流失率。（2.5分）

企业大量的案例证明，采取以年功为依据的晋升策略，存在诸多弊端。

首先，该种策略对企业老员工十分有利，过于优先和偏重保护老员工的利益，不利于调动年资浅但能力强、业绩好、贡献大的员工的积极性；（2.5分）

其次，年功长的员工不一定能力强、效率高，采取该策略，很可能使庸者上能者下，容易引发新老员工之间的对立和冲突，造成组织的不团结、不协调，涣散员工斗志。（2.5分）

页码：P143

2、绩效棱镜包含哪五个方面？请分别进行解释。（10分）

答案：绩效测量棱镜的五个棱面。即利益相关者满意、利益相关者贡献、战略、流程和能力。

1. 利益相关者的满意——主要的利益相关者以及他们的愿望和要求。

2. 利益相关者的贡献——组织对利益相关者的要求。

3. 战略——采取的战略要能满足利益相关者要求的同时，也能满足自己的要求。

4. 流程——能够执行组织战略的流程。

5. 能力——能够运作组织流程的能力。

页码：P265-266

二、综合分析题（本题共4题，第1小题30分，第2小题20分，第3小题14分，第4小题16分，共80分）

1、（1）A公司的市场策略是什么？适宜采用哪种人力资源管理策略？针对相应的人力资源管理策略，该公司对这20名员工的做法会带来哪些问题？（10分）

答案：（1）

A公司的市场策略是优质战略；（2.5分）

适宜采用参与策略的人力资源管理策略；（2.5分）

针对相应的人力资源管理策略，该公司对这20名员工的做法会带来如下问题：（5分）

当企业采取高品质产品竞争策略时，宜采用日本企业管理模式。其特点是：企业决策权下放，员工参与管理，使员工具有归属感；注重发挥绝大多数员工的积极性、主动性和创造性。

采取参与策略的企业，立足于产出高品质的产品，故此企业将决策权下放到基层，使每个员工都有参与决策的机会。例如，日本企业中的小组自制（SelfManagedWorkTeam）使员工享有较大自主权，小组员工的聘任由小组决定，管理人员只为小组提供必要的信息和技术上的支持，培训的重点放在员工的沟通、协调以及解决问题的能力方面，薪酬与奖励制度也是以小组为单位贯彻和实施，这样就从根本上保障了全面质量控制（TQC）制度得到了有效的贯彻和落实。

页码：P21-22

（2）案例中劳动争议处理会涉及《劳动合同法》的哪些规定？按照相关规定应当如何对该

劳动争议进行处理？（ 20 分）

答案：

观点：该劳动关系属于事实劳动关系，即劳动关系成立，该单位行为是不符合法律规定的违法行为。

建立劳动关系，应当订立书面劳动合同。已建立劳动关系，未同时订立书面劳动合同的，应当自用工之日起一个月内订立书面劳动合同。用人单位与劳动者在用工前订立劳动合同的，劳动关系自用工之日起建立。用人单位自用工之日起超过一个月不满一年未与劳动者订立书面劳动合同的，自第二个月起应当向劳动者每月支付两倍的工资。（P418）

《劳动合同法》对于订立无固定期限劳动合同给予了比较详细的规定：第一，根据订立劳动合同应遵循的原则，只要用人单位与劳动者协商一致，可以订立无固定期限劳动合同。第二，有下述法定情形之一，劳动者只要提出或者同意续订、订立劳动合同的，除劳动者提出订立固定期限劳动合同外，应当订立无固定期限劳动合同：劳动者在该用人单位连续工作满十年的；用人单位初次实行劳动合同制度或者国有企业改制重新订立劳动合同时，劳动者在该用人单位连续工作满十年且距法定退休年龄不足十年的；连续订立两次固定期限劳动合同，且劳动者没有《劳动合同法》第三十九条和第四十条第一项、第二项规定的情形，续订劳动合同的；用人单位自用工之日起满一年不与劳动者订立书面劳动合同的，视为用人单位与劳动者已订立无固定期限劳动合同。（P418）

劳务派遣中派遣单位与接受单位（实际用工单位）对于被派遣劳动者两两之间的关系都是劳动关系。但是这两种劳动关系却都是不完整的劳动关系。前者，即劳务派遣单位与被派遣劳动者的关系属于有“关系”，没劳动的形式劳动关系；后者，即接受单位与被派遣劳动者的关系属于有劳动没“关系”的实际劳动关系，因而都是不完整的劳动关系。但是，将二者结合起来观察，它们则构成了一个完整的劳动关系，一种特殊的组合劳动关系。既然是劳动关系，其运行理所当然地适用劳动法的规范。两种不完整的劳动关系能够组合在一起的桥梁或纽带是劳务派遣单位与接受单位的劳务派遣协议。该协议规定派遣单位与接受单位双方的权利义务，从而使派遣单位与接受单位建立起民事法律关系。正是通过这种民事法律关系将不完整的形式劳动关系和实际劳动关系合并构成组合劳动关系。（二级内容）

及时获得足额劳动报酬的权利。劳动报酬权是劳动者的一项基本权利。《劳动合同法》将“劳动报酬”作为劳动合同的必备条款之一，并规定：劳动合同中缺少“劳动报酬”条款的，由劳动行政部门责令改正；给劳动者造成损害的，由用人单位承担赔偿责任。用人单位拖欠或者未足额支付劳动报酬的，劳动者可以依法向当地人民法院申请支付令，人民法院应当依法发出支付令。用人单位未按照劳动合同的约定或者国家规定及时足额支付劳动者劳动报酬的，由劳动行政部门责令限期支付劳动报酬；劳动报酬低于当地最低工资标准的，应当支付差额部分；逾期不支付的，责令用人单位按应付金额50%以上100%以下的标准向劳动者加付赔偿金。（P419）

要求依法支付经济补偿的权利。在法定条件下，劳动者或用人单位解除劳动合同，用人单位应承担经济补偿的义务，它是用人单位承担的一种社会责任；同时，经济补偿也是国家调节劳动关系的一种经济手段，可以引导用人单位进行利益权衡，谨慎行为以及行使解除劳动合同的权利。《劳动合同法》延续了《劳动法》的有关规定，赋予了劳动者要求用人单位依法支付经济补偿的权利，并对应当给予经济补偿的情形和补偿标准进一步作了具体规定。主要是：劳动者依照《劳动合同法》（以下简称“本法”）第三十八条规定解除劳动合同的，即实践中所称的劳动者“被迫解除劳动合同”的；用人单位依照本法第三十六条规定向劳动者提出解除劳动合同并与劳动者协商一致解除劳动合同的；用人单位依照本法第四十条规定解除劳动合同的，此种情形即为“非过失性辞退”，劳动者无过失，用人单位也无过错，但为了保护劳动者，仍需支付经济补偿；用人单位依照本法第四十一条第一款规定解除劳

动合同的，这种情形即为实践中所称的“经济性裁员”；除用人单位维持或者提高劳动合同约定条件续订劳动合同，劳动者不同意续订的情形外，依照本法第四十四条第一项规定终止固定期限劳动合同的；依照本法第四十四条第四项、第五项规定终止劳动合同的，等等。此外，《劳动合同法实施条例》规定，以完成一定任务为期限的劳动合同，工作任务完成，按照《劳动合同法》第四十七条的规定支付经济补偿金。

依法约定竞业限制的权利。竞业限制是在劳动关系结束后，要求特定的劳动者在法定时间内继续保守原用人单位的商业秘密及与知识产权相关的保密事项。劳动力市场的非正当竞争直接影响企业发展。商业秘密及与知识产权相关的保密事项关乎企业的竞争能力，不仅关系企业的发展，有时甚至直接影响到企业的生存。我国法律一贯重视对知识产权和商业秘密的保护，《公司法》《反不正当竞争法》都有相应的规定。《劳动合同法》赋予了用人单位与劳动者约定竞业限制的权利，并规定：用人单位与劳动者可以在劳动合同中约定保守用人单位的商业秘密及与知识产权相关的保密事项。对负有保密义务的劳动者，用人单位可以在劳动合同或者保密协议中与劳动者约定竞业限制条款，并约定在解除或者终止劳动合同后，在竞业限制期限内按月给予劳动者经济补偿。劳动者违反竞业限制约定的，应当按照约定向用人单位支付违约金。竞业限制的人员限于用人单位的高级管理人员、高级技术人员和其他负有保密义务的人员。竞业限制的范围、地域、期限由用人单位与劳动者约定，竞业限制的约定不得违反法律、法规的规定。在解除或者终止劳动合同后，负有保密义务的人员到与本单位生产或者经营同类产品、从事同类业务的有竞争关系的其他用人单位，或者自己开业生产或者经营同类产品、从事同类业务的竞业限制期限，不得超过两年。

页码：P420 及二级教材。

2、（1）该公司薪酬调整后，研发人员的职业生涯路径发生了怎样的转变？对公司而言，这种职业生涯路径的优势是什么？（8分）

答案：（1）

该公司薪酬调整后，研发人员的职业生涯路径发生的转变，其结果就促成了双通道职业的形成（的转变），即管理性岗位和技术性岗位的晋升阶梯。（P399）

双通道职业阶梯实际上提供的是在企业中发展的两条不同的路径。第一条路径，即管理阶梯的晋升，是指通过监督或指导责任的加重而获得升迁机会；第二条路径，即技术阶梯的晋升则是通过专业贡献的增大来实现的，而且这种专业贡献不以监督、管理员工为主要内容。

（P399）

专业技术人员在职业生涯的某些阶段，有机会选择是进入管理轨道还是继续他们专业技术研发的轨道。对于他们而言，双通道职业阶梯提供的不仅是更大的晋升机会，而且是技术轨道的最高基本工资，这个工资可以接近高层管理职位的最高基本工资。（P399）

页码：P399

（2）作为技术领先型企业，公司针对研发人员的培训存在哪些难点问题？（6分）

答案：（2）

作为技术领先型企业，专业技术人工资焦点在于，为他们所受的科学性或智力性的特殊教育和训练提供回报。专业技术人员面临的一个特殊工资问题是：在他们参加工作的最初几年里把自己学到的最新知识应用到实践中是其主要目标，这样，他们的知识对于企业是一种宝贵的资源。但是，他们的知识将逐渐过时。工资增加与知识过时非常相似。参加工作的早些年间，专业技术人员的增资速度比平均增资速度（与其他职业领域的员工相比）快。10年之后，增资速度比平均增资速度慢，而在15—20年这段时期，工资增长线急剧下滑，其部分

原因是“工资高原”的出现，这时许多专业技术人员转换职业，如进入管理阶层或暂时离开工作岗位去更新自己的科学知识等。一些企业努力去应付高原效应，给成熟的专业技术人员提供不同职业发展的机会，以提高他们的激励水平。

公司针对研发人员的培训存在难点问题有两个方面：一是从技术阶梯争取晋升机会所受限制较多，通常不及管理阶梯晋升的机会多、晋升快；二是企业最高层一般情况下都是属于管理性质的职位，所以专业人员发展到一定的程度，若想在企业中继续晋升，只有逐渐脱离原有专业，向管理方向发展。（P399）

也应当看到领先型薪酬策略的推行，可能会给企业带来以下一些问题：如人工成本的加大，不但产生财务方面的压力，还会影响到产品或服务的竞争力；由于一些企业的薪酬在总成本中比例并不高，因此导致一些企业，即便是管理比较规范的企业，也可能将高薪转嫁到消费者身上；企业单凭领先型策略不一定能挑选到最优秀的员工，即便是招收到了高素质员工，也不一定能给企业带来较高的生产率，或提高产品质量，减少单位成本。（P351）

在专业技术人员一整套薪资体系的设计中，要面临的另一个重要问题是如何实现薪资的公正公平。正是知识及其传播的性质，要求专业技术人员要在企业内相互配合、密切协作。事实上，专业技术人员倾向于拿自己与那些同期进入劳动力市场的其他毕业生相比较，考虑其所得报酬是否公平。一部分是出于这个原因，另一部分是出于这种职业的工资和工作内容经常变化，企业在决定他们工资时，主要依据市场数据，这导致了成熟曲线的应用。

成熟曲线反映的是专业技术人员报酬与劳动力市场上工作年限之间的关系。总体而言，调查机构把调查者的工资当做是他取得最后一个学位之后年限的函数，在此基础上搜寻有关信息，其目的在于衡量被调查者的工作年限与其技术的过时程度的关系。

从核心原理来说，薪酬政策有两个考虑（薪酬双重影响原理）。一个方面的考虑是保持自己的薪酬在市场上有很大的竞争力。以此来了解人才市场的宏观情形。这是大公司在制定薪酬标准时的通常做法。另一个方面的考虑是人力成本因素。这是次方面的分析基础。

一方面，高薪酬能够留住人才，所以每年的加薪必然也能够留住人才；另一方面，薪酬不能任意上涨，必须和人才市场的情况挂钩，如果有人因为薪酬问题提出辞职，很多情况下是让他走或者用别的办法留人，所以薪酬留人本身是个悖论。

页码：P351\398-404

（3）上述薪酬模式是否适用于生产型员工？为什么？（6分）

答案：不适用。

因为：

- a.这个薪酬模式，是以行为为导向主导型，而生产型员工是以结果为导向主导型；
- b. 这个薪酬模式，是以职位晋升为主导型，而生产型员工是以技术能力提升为主导型；
- c 这个薪酬模式，是以双通道为主导型，而生产型员工还是以单通道为主导型
- d.

页码：依据二级教材

3、（1）对“谈判能力”进行考察，采用评价中心测试和文件筐测试法哪种更为合适？为什么？（7分）

答案：（1）

对“谈判能力”进行考察，采用评价中心测试更为合适，尤其是其中的角色扮演和情景评价方法。（3分）

因为：

文件筐测试法，被试能力的发挥受到其书面表达能力的限制（被试的书面表达能力是关键的测试因素之一）；这种测试主要考察被试的计划、决策能力。（2分）（P111、115、138）

评价中心是企业经常采用的一种高级人才测评技术。这种方法将被试置于一个逼真的模拟工作情境中，采用多种测评技术来观察和评价其心理、行为表现。评价中心的主要特点是情境模拟性。（2分）（P138）

页码：P115、138

（2）下表是该公司用PCI指标对“谈判能力”进行考核的表格，请完成该指标各锚定等级的行为描述。（7分）

表1 谈判能力的行为锚定表格

表1 谈判能力的行为锚定表格

锚定等级

行为描述

0：不合格

1：合格

答案：

锚定等级

行为描述

0：不合格

基本要素能力不合格：观察能力、决断能力、语言表达能力、应变能力四种能力。

1：合格

具有基本的观察能力、决断能力、语言表达能力、应变能力四种能力。

具体表现为：

(1)观察能力。

能够随时而又敏锐地注意到有关事物的各种极不显著但却重要的细节或特征的能力。

在商务谈判的独立作战或群体作战中明察秋毫，审时度势，避开险难，探索行动的方向和路子，寻求突破。

(2)决断能力。

表现在谈判人员可以通过对事物现象的观察分析，能够由此及彼，由表及里，去粗取精，去伪存真，排除各种假象的干扰，了解事物的本质，做出正确的判断；

表现在能及早地洞察存在的问题或关键所在，准确地预见事物发展的方向和结果；

表现在综合运用各种方法、手段，对不同条件、不同形势下的问题能及时做出正确的行为反应和行动选择。

(3)语言表达能力。

如，语言有口头语言和文字语言，都应该学好、用好。

语言表达能力的提高，一要注意语言表达的规范，要增强语言的逻辑性；二要注意语言表达的准确性，必须语音纯正，措辞准确，言简意赅；三要讲究语言的艺术性，表现在语言表达的灵活性、创造性和情境适用性上。

必须有效地克服语言沟通的障碍，提高语言表达技巧，要注重无声语言、暗示性语言、模糊语言、幽默语言、情感语言的运用。

谈判人员还应善于运用和理解身体语言，以增强谈判的沟通能力和理解能力。

(4)应变能力

要求从事商务活动的人员要有应付不确定性的准备和办法，要有临场应变能力。

处变不惊，应是一个优秀的谈判人员具备的品质。面对复杂多变的情况，谈判者要善于根据谈判情势的变化修订自己的目标和策略，冷静而沉着地处理各种可能出现的问题。

应变能力需要创造力的配合。

页码：外部及平时积累。

4、(1)该集团公司在进行薪酬管理分权时需要注意哪些问题？(10分)

答案：

A. 母子公司型企业集团内部分权：子公司在母公司的统一领导下，有相对独立的经营自主权，按照母公司的经营方针和经营计划，子公司可以制定符合本公司情况的经营方针和经营计划，相对独立地自主经营。子公司的盈亏、产品的生产和销售都由子公司负责。子公司的投资方向可以由子公司提出，获得母公司批准后由子公司实施。(P48)

B. 集团本部一事业部型企业集团内部分权：事业部具有较大的自主权。事业部部长负责事业部的一切经营活动，定期召开各职能部门和工厂参加的部务会议，研究事业部的重大问题。部长可以在不受集团本部干预的情况下，根据市场及社会的变化情况对生产、销售等问题进行独立决策。事业部有自己的职能部门，充当部长的参谋，其设置除财务部门外，可根据需要对其他企业管理部门进行安排，不一定与集团本部统一，且与集团本部的职能部门也不是垂直的被领导关系，以保证事业部部长有权自主经营，同时也保证了事业部作为集团利润中心的地位。(P49)

C. 基于战略的企业薪酬分配的根本目的可总结为以下几点：1. 促进企业的可持续发展企业要可持续发展，必须解决价值分配中以下三方面的内在矛盾：(1)现在与将来的矛盾。(2)老员工与新员工的矛盾。(3)个体与团体的矛盾。2. 强化企业的核心价值观。3. 能够支持企业战略的实施。其基本评价点为：(1)外部竞争性。(2)内部公平性。4. 有利于培育和增强企业的核心能力。5. 有利于营造响应变革和实施变革的文化。基于以上薪酬分配目的系统分析，在企业设计薪酬制度时必须体现企业个性化特征，必须以企业整体战略和核心价值观为基础，而不能简单地搬用其他公司的薪酬制度。首先，应在整体薪酬分配结构中考虑各项分配制度的独特作用和相互关系；其次，再从技术层面上来有效设计各项分配制度，使制度能有效运作。(P327-328)

页码：P48、327-328

(2)两个子公司在制定销售人员薪酬激励计划时分别需要注意什么问题？(6分)

答案：

A.根据：从各国实行利润分享的情况看，利润分享的具体形式有以下几种：(P354)

1. 无保障工资的纯利润分享。无保障工资的纯利润分享，是指员工工资的多少完全取决于企业利润大小，如果企业当年利润为负，则员工不仅得不到任何收入，还要支付一定费用，以弥补损失，这是一种极端的情况。

2. 有保障工资的部分利润分享。员工收入不完全取决于企业利润，而是部分取决于企业利润，另一部分是以工作时间计算的保障工资。

3. 按利润的一定比重分享。比如，企业在实行计时工资制的同时，规定一定比例让员工分享企业利润。

4. 年终或年中一次性分红。

B. 具体的薪酬政策和措施 (P357)

(1)薪酬取决于企业效益，通常享有利润分享。

(2)由于中高级营销人才相对短缺，因此薪酬可能较一般管理人员要高。

(3)对于市场开发、市场占有率有重大突破者，应给予特殊奖金。

C.各公司在制定销售人员薪酬激励计划时分别需要注意问题： (P396)

1. 销售人员薪酬方案：纯佣金制（适合 S 公司）

基本薪酬：没有。

佣金：根据实际销售业绩浮动计发，上不封顶。

2. 销售人员薪酬方案：基本薪酬 + 佣金（适合 S 公司）

基本薪酬：有。

佣金：根据实际销售业绩浮动计发，上不封顶。

3. 销售人员薪酬计划：基本薪酬 + 奖金（适合 M 公司）

基本薪酬：有。

奖金：根据实际销售业绩浮动计发，上限封顶。

4. 销售人员薪酬计划：基本薪酬 + 佣金 + 奖金（适合 M 公司）

基本薪酬：有。

佣金：每月发放，佣金比率为销售额的一定百分比。

奖金：季度发放，相当于佣金的百分比。

目标薪酬：上不封顶。

D. 设计新的薪酬方案 (P398)

制订方案时，应当对销售人员薪酬计划的覆盖范围，薪酬组合的形式，绩效衡量的标准，奖励的计算公式等作出具体的说明。

评价新的薪酬方案

(1)客户方面。对于销售人员薪酬计划所产生结果的一个经常性衡量指标是对不同类型客户的销售额。

(2)产品方面。在销售多种产品的企业中，有些产品比其他一些产品所产生的利润率显然要高得多。如果企业的产品销售战略已经确定，那么一种比较好的分析方法是，看一看到底有多少奖金或者佣金被用来对新产品销售进行奖励或者是对企业主推产品的销售状况进行奖励。

(3)成本与生产率指标。一般情况下，企业销售人员的奖励预算都是基于预期的销售额确定的。

E. 企业薪酬设计技巧举例 (P402)

技巧 1：基本工资按照内部一致性原则，绩效工资按市场竞争原则（企业成长及成熟阶段）。（适合 S 公司）

技巧 2：薪酬总量不变。基本工资低于市场水平，绩效工资高于市场水平，福利和劳动保护与竞争对手看齐（创新型、冒险型企业）。（适合 M 公司）

页码：P354、396、398、402

2012 年 11 月一级企业人力资源管理师考试

[王全一 HR 工作室编辑] 一、简答题（本题共 2 题，每小题 10 分，共 20 分）

1、简述战略性人力资源管理的衡量标准。（10 分）[王全一 HR 工作室编辑]

答：

建立一个战略性人力资源管理的衡量标准 (模型)。至少应从以下五个方面提出具体的衡量标准：

1. 基础工作的健全程度 (2 分)

企业人力资源管理的各项基础工作是否健全和牢固 ?如定编定岗定员定额标准化程度, 各种规章制度的健全程度, 人力资源信息管理的水平, 包括信息输入、存储、处理与输出等环节的配套程度。

2. 组织系统的完善程度 (2 分)

企业人力资源战略管理的子系统是否确立 ?内外系统的配套性和协调性如何 ?通过何种方法和途径保障系统运行的有效性, 即从人力资源战略的制定到实施、监督、反馈和控制的机制是否确立 ?各个环节的运作是否顺畅 ?

3. 领导观念的更新程度 (2 分)

企业高层决策者是否树立全新的战略性人力资源管理的理念, 实质性地将人力资源管理部门提升到决策层面, 视人事经理为自己的战略经营伙伴。人事经理的角色是否重新定位, 是否由单一的亚角色转变为二重、三重或四重角色。

4. 综合管理的创新程度 (2 分)

从企业文化、管理理念到组织结构、范、管理模式和管理方法等诸多方面, 是否有所更新、有所变化、

5. 管理活动的精确程度 (2 分)

人力资源管理的精确程度可以从多个角度去衡量, 如企业人力资源规划的正确性和可行性, 重大人力资源管理决策的效率和效果, 基础性管理的精细化程度, 管理评估的数量化、标准化程度等。

总之, 从传统的人事管理发展到现今的企业人力资源管理, 无论是从企业管理的实践活动方面来分析, 还是从专业理论和学科发展方面去考察, 战略性人力资源管理不但面临着以往不同的内外环境和条件的巨大变化, 也产生了过去未曾有过的一系列新特点。现代人力资源管理由初阶向高阶, 乃至向更高更新阶段的不断演变, 告诉我们这样一个最基本的事实: 人力资源管理是一门艺术, 需要我们与时俱进, 深入实践, 努力学习, 不断探索, 力求创新, 才能在瞬息万变的经济大舞台上导演出全新的、生动的剧目, 使现代人力资源管理理论和实践更加绚丽多彩。

2、什么是职业锚?如何通过分配员工以挑战性的工作, 为员工提供建立职业锚的机会。 (10 分) [王全一 HR 工作室编辑]

答: P248-249 [能力要求] 3.4.2.4

职业锚虽然是员工个人发展的职业定位或者是其长期的贡献区, 但是, 员工能否确认自己所渴望的锚位, 并非完全取决于个人, 组织是否为其提供职业发展的顺畅通道, 是重要的决定性因素之一。 (2 分)

因此, 组织对员工个人职业锚的开发与实现, 有着举足轻重的作用, 那么, 从组织的角度讲, 如何积极地进行职业锚的开发呢 ?

分配给员工以挑战性工作, 为其提供建立职业锚的机会

员工虽然进入企业时间不长, 但是, 组织要对员工充满信任, 大胆使用, 敢于分配其富于挑战性工作。对于新员工来讲, 所谓挑战性工作, 主要是:

1. 独立完成某一具体工作任务。 (2 分)

2. 主持某项工作, 成为该项工作小组的临时负责人。 (2 分)

3. 担当比较重要的、关键性的工作任务, 或者某项要求高、时间又紧迫的工作任务。

(2 分)

4. 承担某项技术性较强的工作。 (2分)

富于挑战性的工作，可以给员工真正审视、了解和评价自我的机会，充分展现自己的机会，也可以给组织全面、真实地考察和评定员工的机会。与此同时，初次工作的挑战性，易使员工热爱自己的职业工作，有利于其职业锚的确定，并使其在今后的职业生涯中保持自己的竞争能力和旺盛的工作热情，清楚地认识到自己的责任。

二、分析题 (本题共 4 题，第 1 小题 22 分，第 2 小题 18 分，第 3 小题 20 分，第 4 小题 20 分，共 80 分) [王全一 HR 工作室编辑]

1、张某是 A 公司技术部门的一名老员工，由于缺乏管理能力，多年来一直没有获得职位上的晋升。公司规定，基本薪酬只与职位等级相挂钩，因此张某的基本薪酬也一直没有变化。最近张某提出基本薪酬增加 50% 的要求，如果公司不能满足，他就选择离职。

根据上述情境，请回答以下问题：

(1) A 公司专业技术人员的薪酬体系存在的突出问题是什么？应该如何进行改进？ (4 分)

答：A 公司专业技术人员的薪酬体系存在的突出问题：

第一是，在薪酬体系设计上，对内公平性存在问题，即员工基本薪资的公平性——“干什么活纳什么钱”、一岗一薪、同岗同薪等可能存在问题；

第二是，在专业技术人员职业阶梯方面存在问题，即专业技术人员应该有双通道，只有管理性岗位的晋升阶梯，没有技术性岗位的晋升阶梯；

第三是，技术性岗位的晋升阶梯或管理性岗位的晋升阶梯应该合理地细分；

第四是，还有员工公平问题，即在绩效工资与激励工资方面的公平，做到“多劳多得，少劳少得，不老不得”。

对于这些问题的解决，应该采取的办法：

除具体对应上述突出问题作为分析依据外，应该从整体的企业薪酬战略的角度来调整。应该根据企业整体的经营战略要求，在分析各种环境条件，进行充分薪酬调查的基础上，来逐步解决。具体步骤如下：

1. 评价整体性薪酬战略的内涵。

【加释：本阶段需要明确掌握以下信息：企业文化与价值观，企业的外部环境，社会政治与经济形势，全球化竞争的压力 (国外与国内市场的状况)，员工或工会组织的需要，企业总体战略对人力资源战略以及薪酬的影响，现行人力资源管理制度体系以及薪酬管理的现状等。】

2. 使薪酬战略与企业经营战略和环境相适应，薪酬决策与薪酬战略相适应。

【加释：即如何保证薪酬目标、企业内部一致性、外部的竞争力、员工的贡献率和薪酬管理体系等策略，与企业发展的总方向和总目标保持配套性、统一性和协调性，在此基础上，确立企业薪酬发展的总方向和总目标，并提出相应企业整体性薪酬战略规划。】

【加释：在企业整个人力资源战略中，薪酬战略既可以处于主导地位，也可以处于支撑和辅助的地位，或者成为企业人力资源管理制度变革的诱因。不管它起到哪一种作用，薪酬战略都是企业整个人力资源规划中必不可少的重要组成部分。因此，制定整体性薪酬战略，应从企业总体发展战略出发，根据企业的内外部环境、企业文化价值观、不同的发展战略、不同的市场地位和发展阶段选择不同的薪酬策略，达到有力地支持企业总体发展战略的目的。从表 5—1 中可以看出薪酬战略与企业发展战略的关系。】

3. 将企业整体性薪酬战略的目标具体化。

【加释：即提出薪酬的具体政策和策略，设计出具体薪酬制度以及实施的步骤、技术和技巧，使薪酬战略更具操作性，并转变为实践活动。】

4. 重新衡量薪酬战略与企业战略和环境之间的适应性，在实施中及时发现问题和不足，并根据企业发展战略的变化进行必要的修正和调整，保持企业薪酬制度体系的动态性和适应性。

(2) 在哪些情况下可以对员工个体的基本薪酬进行调整? (5分)

答: 对基本工资的定期调整, 一般是基于以下事实: 整个生活水平发生变化或通货膨胀; 其他员工对同类工作的薪酬有所改变; 员工的经验进一步丰富; 或其业绩、技能有所提高。

(3) A 公司是否应该满足张某的调薪要求? 如果张某选择离职, 可能会给公司带来哪些成本? (13分)

答: A 公司不应该满足张某的调薪要求。 (1分)

如果张某选择离职, 可能会给公司带来的成本有两方面: 即人力资本的投入和产出。

人力资本投资

是多方面的:

第一, 有形支出, 又称为直接支出、实际支出 (2分), 主要投资形式包括教育支出、保健支出、劳动力国内流动 (移居) 支出或用于移民入境支出 (为了寻找工作) 以及收集劳动力价格等信息, 其中最主要的投资形式是教育支出。

第二, 无形支出, 又称为机会成本 (2分), 它是指因为投资期间不可能工作, 至少不能从事全日制工作而放弃的收入。

第三, 心理损失, 又称为精神成本、心理成本 (2分), 它是指诸如学习艰苦、令人厌烦; 寻找职业令人乏味、劳神; 迁移需要远离朋友等。

人力资本支出

一般包括: 人力资本收益分配 (2分), 如员工薪资、福利、股票、期权等; 人力资本常规管理费用 (2分), 如办公费用、差旅费、会议费、项目费用、人员重置成本等; 企业集团人力资本投资, 如培训费等 (2分)。人员费用过去一直被视为企业的一种支出, 所以一般将其看做间接成本, 企业总是千方百计想通过降低人员费用来增加企业收益。而在将员工看做是人力资本的今天, 人员费用是一种直接成本。在环境迅速变化、竞争不断加剧的条件下, 企业集团的竞争力主要取决于研究与开发新产品、市场营销和销售以及有效地协调各种关系等方面, 这些人力资本费用必须与生产成本、销售成本一样被看做是直接成本。 [王全一 HR 工作室编辑]

2、F 公司是 M 市的一家生产有机奶酪的食品公司, 产品属于市场中知名的高端品牌, 价格比较昂贵, 该公司过去主要向 M 市的四、五星级酒店提供产品, 也有部分产品在超市中销售, 但销售额并不大, 购买群体主要是一些高收入的个人客户。近年来, F 公司酒店客户的需求量一直比较稳定, 而针对个人客户的零售业务占公司销售额的比例虽然不是很大, 但增长的速度非常快。经过市场调查 F 公司了解到, 公司虽然没有在零售市场上做过宣传, 但在奶酪购买者中的口碑很好, 已经拥有了一批忠实客户。公司下一步计划进一步拓展零售市场, 加强在零售市场中的品牌宣传, 并针对个人客户成立网络销售项目组, 在网上直接接受订单, 按照客户要求及时送货。项目组采取自主管理的形式, 公司只是为项目组定出总体考核指标, 并不干涉其日常管理。 [王全一 HR 工作室编辑]

根据上述情境, 请回答以下问题:

(1) 公司对该项目组采用的是哪种人力资源管理策略? 该项目组人力资源管理需要注意哪些问题? (10分)

答: 公司对该项目组采用的是人力资源管理策略是参与策略。 (2分)

(参与策略。当企业采取高品质产品竞争策略时, 宜采用日本企业管理模式。其特点是: 企业决策权下放, 员工参与管理, 使员工具有归属感; 注重发挥绝大多数员工的积极性、主动性和创造性。

采取参与策略的企业, 立足于产出高品质的产品, 故此企业将决策权下放到基层, 使每个员工都有参与决策的机会。例如, 日本企业中的小组自管制 (SelfManagedWorkTeam) 使员工享

有较大自主权，小组员工的聘任由小组决定，管理人员只为小组提供必要的信息和技术上的支持，培训的重点放在员工的沟通、协调以及解决问题的能力方面，薪酬与奖励制度也是以小组为单位贯彻和实施，这样就从根本上保障了全面质量控制 (TQC)制度得到了有效的贯彻和落实。)

该项目组人力资源管理需要注意哪些问题：

岗位分析评价：详尽、明确； (1分)

员工招聘来源：内外部兼顾； (1分)

职位晋升阶梯：较为狭窄，不易转换； (1分)

绩效考评目标：注重中短期目标、重视实际成果、个人和小组综合评价； (1分)

培训内容：应用范围适中的知识和技能； (1分)

薪酬原则 /基本薪酬水平：对内公平 /水平适中； (1分)

归属感：很高； (1分)

雇佣保障：很高。 (1分)

(2) 请利用平衡计分卡设计该项目组的关键绩效指标。 (8分)

答：

利用战略地图、任务分工矩阵等工具设计部门与班组级平衡计分卡； (2分)

部门平衡计分卡的建立

如前所述，在设定与分解企业层面的 KPI 时，战略地图是必不可少的工具，因为战略地图能够清晰地呈现“企业价值是如何创造的”，而且利用战略地图还可以设计企业层面 KPI。在设计企业 KPI 时，还有一种工具可以利用，那就是关键指标树。

图 4—13 所示为一种比较简单明了的企业战略地图，我们可以从中选出最关键的“关键衡量项目”，如图中颜色深的选项，此图财务方面的“提高资产利用率”、客户方面的“提高最终客户满意度”、内部流程方面的“提高技术创新水平”、学习与成长方面的“提高员工技能水平”。(2分)

以提高员工技能水平为例，如图 4—14 所示，可以设定“技术创新综合指数”这一指标作为企业层面的 KPI，在此基础上，设定达到这一指标的高绩效所必不可少的关键成功因子，比如“提高技术创新性”“提高研发有效性”“缩短开发周期”等，再给这些关键成功因子配备一个或多个指标以便考评，比如“新产品上市数量”“新产品开发周期”等，这些指标就是相应部门(技术开发部)的 KPI。(2分)

这样，便把企业的战略目标通过关键衡量项目、企业 KPI、关键成功因子等一系列工具分解到了部门，相应地也就建立了某个方面的部门 KPI。当平衡计分卡四个方面的指标都分解到了部门，便可以建立部门平衡计分卡。(2分)

图 4—15 所示为人力资源部 BSC 的一个实例。

如图：

LHR1第四章图 4-13

LHR1第四章图 4-14

在设计岗位平衡计分卡时，可以按照设计部门平衡计分卡的方法进行，但对岗位和部门甚至班组而言是不同的，在设计时需要注意以下问题。

作为平衡计分卡本身，其财务指标、客户指标、内部流程指标以及学习与成长指标都是针对一个战略业务单位提出的，并由学习与成长指标、内部流程指标与客户指标共同指向财务业绩，这是部门内部各类员工(技术类、操作类、事务类等)团结协作的结果。但是，对于岗位而言，平衡计分卡四个方面指标不是必需的，而且它们之间存在的驱动关系也并不严密。例

如，

LHR1第四章图 4-15

3、某企业的工会最近听到很多一线员工反映工资待遇太低，与管理层差距过大。并且加班时间长期超过国家规定，而加班费却一拖再拖，没有发放到员工手中，他们要求企业提高工资待遇，改善劳动条件，否则将选择离职。而另一方面，工会也了解到由于市场竞争压力过大，企业被迫降低产品价格，利润率不断下降，企业的经营层也正努力通过各种手段维持企业的正常运转，最近公司争取了几个重要的大客户，此时正值供货的关键时期，一旦由于人手不足而停产，会造成严重的后果。 [王全一 HR工作室编辑]

请回答，工会可以通过哪些方式来促进员工和企业的利益达成一致。（20分）

答：

（一）工会实现目标的约束条件

在集体谈判过程中，工会组织当然希望达成对自身极为有利的条款，但这个目标的实现受诸多因素的制约。首先是政府，因为劳动条件诸多方面的标准具有单方面的强制性，不由劳动关系当事人的协商谈判确定。工会实现目标的另一个约束条件是市场，这是一个起着决定性作用的约束条件。因为集体谈判中的另一方是雇主，所达成的集体合同必须使得雇主既能够与工会和谐共处，又能够在市场上获得必要的成功。提高工人的劳动条件会给雇主提供一种用资本替代劳动的刺激；而且，如果雇主的生产成本提高到一定程度，他们还有可能会受到缩减经营规模的压力。我们可以短期货币工资决定为例说明集体谈判的约束条件。

货币工资决定，工会必须面对一条向右下倾斜的劳动力需求曲线。这样，无论是这条曲线的位置还是其弹性的大小，都会对工会达到其目标的能力构成一种约束。

【加释：假定谈判过程中，劳动力需求曲线从 D_1 向右平移到 D_2 ，这种移动可能是因为对最终产品的需求上升所导致的。如果工会成功地将工资率提高到 W_2 ，那么在这种情况下，就业量就不存在绝对的减少，只不过工会没有使就业量扩大到 L_2 ，而只是扩大到 L_1 。因此，在一般情况下，如果其他条件相同，那么劳动力需求曲线向右（左）平移速度越快，则与任何既定工资水

P430 图 6-3

图 6—3 劳动力需求的工资弹性对工会的影响

平提高程度相联系的就业量或就业增长率降低速度越慢（越快）。】

因此，在那些劳动力需求曲线缺乏弹性的快速增长产业中，工会提高工资的能力强；反之，在那些劳动力需求的工资弹性极高的产业以及劳动力需求曲线向左平移的产业中，工会提高工资的能力弱。

（二）工会弱化约束的努力（5分）

上述约束条件限制了工会实现目标的能力，工会必然会通过一些方式来弱化这些约束条件。

在各种约束条件中，劳动力需求的工资弹性的影响是最大的，而劳动力需求的工资弹性主要取决于四个因素：生产过程中以其他要素投入替代劳动力的难易程度；产品需求的价格弹性；其他要素投入的供给弹性；劳动力成本占总成本的比重。

【加释：其他条件相同，上述四个因素与劳动力需求的工资弹性存在着正向关系。如果产品需求的价格弹性较小，以其他要素投入替代劳动力很困难，其他要素投入的供给弹性小，劳动力成本占总成本的比重很少，那么，劳动力的需求就会缺乏弹性，工资的提高也不会因就业量的减少而受阻；反之，劳动力需求弹性越大，工会赢得工资增长的可能性越小。这是因为劳动力需求曲线越富有弹性，与工资增长一定百分比相对应的就业量下降的百分比就越

大。】

因此，工会对工资的影响集中于力求降低劳动力需求的工资弹性，弱化工会面临的市场约束，或者增加产品的社会需求。工会一般通过以下活动力求弱化市场约束。

工会通过对立法的支持和直接的公共关系运动改变对最终产品的需求。

工会特别重视技术变化和工艺流程等能够造成对劳动力替代的问题。【加释：各国工会目前对计算机技术的发展与应用尤为关注，提出如果遇到重大技术变化，有权提出重新进行集体谈判的要求。】另外，工会还限制雇主用其他投入替代劳动力。【加释：例如，在集体合同中规定工作岗位的最低定员标准，以防止雇主随意以其他投入替代劳动力。】

【加释：劳动力市场中存在着大量低工资劳动者，这也是对工会努力提高工资的一种威胁。

工会积极提升工会组建率，大力支持政府的充分就业政策、工资保证计划以及社会劳动力流动的某些管理政策等，以降低这类劳动力的市场存量。如果工会不能削减市场中这类劳动力的规模，至少也要提高这类劳动力的价格。】所以，工会积极支持政府的工资保证计划（最低工资、平等收入等），要求提高各种劳动标准等，以提高非会员劳动力的价格。在企业中，工会经常使用集体合同中限制雇主转包工作等条款来减少低工资劳动力对会员劳动力的影响。

下面结合效率合约模型介绍在市场约束既定的情况下，工会和雇主就工资和福利进行集体谈判的过程中所采取的行为，即工资和就业之间的相互作用以及相互替代。

(三)通过效率合约来发挥工会

1. 在约束条件下工会效用最大化（5分）

【加释：集体谈判中，首先假定工会有能力单方确定劳动力的价格，雇主只能在既定的新工资率下通过调整雇佣量来谋求自己利润的最大化。这一模型的含义是：】工会所面临的劳动力需求曲线是工资率的一个简单函数，它被看做工会和雇主之间关系的最简单模型，如图6—4所示。

P430 图 6-4

图 6—4 劳动力需求曲线约束之下的工会效用最大化

【加释：在图 6—4 中，横轴为就业量，纵轴为工资率，向右下倾斜的 D 为企业的劳动力需求曲线。】

【加释：我们假定工会对其所代表的会员的工资水平和就业量的价值评价是一样的，并且它能够对其会员关于工资与就业的偏好进行汇总求和，从而以工资率和就业量为自变量的工会效用函数就可以成立。工会效用函数通过无差异曲线 U_0 、 U_1 、 U_2 、 U_3 来表示，其数学表达式为： $U = F(W, L)$ 。每一条曲线都代表着对工会来说没有效用差别的一系列工资率和就业量的组合。无差异曲线具有负斜率，即在保持工会效用函数不变的情况下，工资增加所导致的效用的提高须用就业的降低来补偿，也就是边际替代率递减（它们凸向原点）。右上方的无差异曲线代表较高的工会效用水平，左下方的无差异曲线则代表较低的效用水平。】

【加释：假设在没有工会和集体谈判的情况下，市场力量导致工资率达到 W_0 的水平，就业量达到 L_0 的水平（如图 6—4 中的 A 点所示）。现在，我们考虑工会和集体谈判这个因素。假定工会并不满意 W_0 的工资率，因为这一工资率对于工会组织而言，效用水平比较低，其效用水平在 U_1 上。当然，工会组织希望以 U_2 的工资与就业组合形成集体谈判的结果。但是受到劳动力需求曲线的约束，工会达不到如此之高的效用水平。假设通过集体谈判，工会和雇主同意制定一个较高的工资率，于是雇主将在既定的工资率下决定所要雇用的劳动力。而在谈判工资率一定的情况下，雇主为了实现利润最大化，必须根据劳动力需求曲线来确定自己的雇佣量。】因此，工会的目标就是：在工资率和就业量组合必须处于劳动力需求曲线上这一约束条件之下，使得自己的效用实现最大化。

【加释：基于这种情况，工会将会通过集体谈判努力使谈判结果向月处移动，在这一点上，

无差异曲线 U ：正好与劳动力需求曲线相切。在这一点上的工资率等于 W_0 ，而就业量则等于 L_0 ，在劳动力需求曲线这一约束条件既定的情况下，点 B 就代表了工会所能够取得的最高效用水平。】

2. 效率合约模型（5分）

【加释：前述分析结构表明，雇主是被动地接受工会的工资要求，在确定的谈判工资率的情况下，通过劳动投入量的调整以实现利润的最大化。谈判结果所决定的工资与就业组合，相对于工会而言确实是在约束条件下实现了效用的最大化。但是，此种组合是否有效率则不得而知。】

现实生活中，劳动条件并不是由单方决定的，而是工会和雇主协会两大组织共同协商工资率、就业量等问题，这实际上属于双边垄断组织的竞争行为。由于是双方竞争共同决定工资率和就业量，那么双方的福利从理论上说能够得到改善，因此就存在一系列至少可以使其中一方获益而却不使另一方受损的工资率和就业量组合，这些组合被称为“效率合约”。

【加释：关于效率，这里指的是狭义上的，广义上的效率是指帕累托最优。一种交易如果使得至少一个人的境况变得更好，同时又没有使任何人的利益受损，那么这种交易就被认为是帕累托改进。进一步，如果某种资源配置状态使得任何帕累托改进均不存在，即在该状态下，任何改变都不能使至少有一个市场主体的福利增加而又不使任何主体的福利受损，则此种状态为帕累托最优。换言之，如果对于某种状态还存在有帕累托改进，即还存在着某种改变可以使至少一个市场主体的福利增加而又不使任何市场主体的福利下降，则这种状态就不是帕累托最优。帕累托最优一般是指社会福利的改善，即经济效率。我们在这里讨论的“效率”仅仅是指劳动关系双方福利的改善，它并不意味着整个社会从中获益。社会的福利水平是否提高，在这里的讨论是不确定的。为了说明效率合约，我们首先引出等利润曲线这个分析工具。】

【加释：等利润曲线是一条由一系列工资率和雇佣量组合而形成的轨迹，沿着这条轨迹运动，按照一定的工资率投入相应的劳动要素，则雇主所获得的利润是不会改变的。如图 6—5 所示， D 是劳动力需求曲线， J_1, J_2, J_3 是等利润曲线，初始工资率为 W_0 ，雇佣量为 L_0 。如果雇主想要扩大雇佣量，那么利润就将下降，为了不使利润下降，就需要制定一个较低的工资率。等利润曲线在图形上则表现为凸形曲线。】

P432 图 6-5

图 6—5 雇主的等利润曲线

【加释：较高的等利润曲线所代表的雇主利润水平较低，这是因为在较高的等利润曲线上，与每一雇佣水平相联系的工资水平更高，可以说相对于等利润曲线 J_1 上的任何一点， J_2 上的所有点都更好一些。显然，最初的工资率和雇佣量组合点 d 在 J_1 上，而 J_2 上则包含了工会所得出的工资率和雇佣量的最优组合点 e 。】

【加释：如果把以上两个图形合并在一个坐标上，效果如图 6—6 所示。】

【加释：在图 6—6 中，曲线的含义与前图一致，它描述了工会所得出的工资率和雇佣量的组合，即点 e 不是一种“效率合约”。假设工会的决策点不是定在点 e 上，双方经过谈判所确定的集体合同的结果为点 d ，这时的工资率 W ，虽然比点 e 所确定的工资率低，但是就业量则增加为 L_d 。在点 d 上，工会的福利将会更高，因为现在它将处于一个更高的无差异曲线 U_2 上，而企业却并未遭受任何损失，因为它同时还在等利润曲线 J_1 上。】因此，此种变化相对于工会和雇主而言的确是帕累托改进——工会受益，雇主并未受损。

【加释：假设工会同雇主谈判所订立的集体合同在点 e 上，则工资率为 W_0 ，雇佣量为 L_0 ，与工会的决策点 e 相比，工会的福利状况没有改变，因为它还】

P433 图 6-6

图 6—6 效率合约曲线（或效率合约轨迹）

【停留在同一条无差异曲线 U_1 上，而企业的福利状况却得到了改善，这是因为它现在处于

等利润曲线 J' 在上。而 J 在 J' 的下面，即它所代表的是更高的利润水平，此种改变同样是帕累托改进——雇主受益，工会并未受损。】

【加释：事实上，工会和雇主双方能够找到一系列至少不比点 6 差的集体合同结果，这些合约是图中阴影部分所示的工资和就业的组合，这些组合中的任一组合对于工会和雇主的福利均比点凸好。所谓效率合约，是指那些能够使雇主的等利润曲线与工会的无差异曲线相切的那些点，比如点 d 和点 e 。在这些点上，任何一方福利的增加都会使对方的福利受损，即不存在任何帕累托改进的可能。事实上，还存在着一条代表这些点的完整轨迹。】在图 6—6 中，存在着无数条工会的等效用曲线和雇主的等利润曲线，将它们的切点连接起来，可得到曲线 d ，曲线 ed 通常被称为效率合约曲线（或效率合约轨迹）。这条曲线上的每一点都代表着工会的无差异曲线和雇主的等利润曲线的一个切点。在这些点上，劳动关系双方的福利，即工会的效用和雇主的利润至少与点 6 相同，并且至少有一方的福利比点凸更好。进一步，任何改变，即偏离效率合约曲线，都将使一方的福利受损。然而，在曲线 ed 所有的决策点上，双方并不是无差异的，工会的偏好接近点 d ，雇主的偏好接近点 e 。实际的集体谈判结果究竟确定在效率合约曲线的哪一点上，则主要取决于双方谈判力量的大小。

从集体协商的特点来看工会的作用

工会与雇主之间的集体谈判，是谈判行为在劳动关系领域中的一种表现形式，而作为谈判的一个特征，是谈判的不确定性和特殊复杂性。这种不确定性可以概括为以下几个方面：

【加释：第一，谈判本身的不确定性。谈判延续多长时间、谈判是否有结果、谈判结果是什么、谈判中是否会出现产业行动或关闭企业等抵制行为、谈判双方是否能够达到各自目的等，存在着不确定性。】

【加释：第二，谈判未来的不确定性。集体谈判的目的在于未来，双方谈判未来几年的集体合同，然而在谈判中双方均不可能准确预计未来合同期间的经济形势。例如，未来社会的经济活动状况、企业本身的销售与利润、今后的消费品价格水平，以及为保证雇员的生活水平而需要增加的工资数额等。】

【加释：此外，集体谈判还有一个特征，就是谈判问题的特殊复杂性。这种复杂性源于以下一些因素：首先，劳动力是附着在劳动者身上的，劳动者把劳动力让渡给雇主，两者必然形成一种人身关系，存在着领导与被领导，指挥、命令和服从的关系。劳动者必须每周在就业场所里至少工作 40 个小时。这种时时刻刻的依存关系势必影响集体协商谈判活动。其次，工资只是劳动条件的一个方面，集体谈判不仅仅涉及工资的决定问题，而且必然涉及劳动条件的其他方面，诸如工作规则、晋升和培训、劳动安全、附加福利、裁员条款及其他一系列问题。两者在上述协商谈判事项方面客观地存在着某种信息的不对称，因而也决定了谈判的复杂性。最后，工人和雇主之间的关系是长期的。双方现在谈判签订了一份集体合同，经过一定时期如 2~3 年以后还需再行谈判签订新的协议，如此继续下去。这种团体劳动关系的长期性是非常重要的，因为今年所签订协议的内容对以后的协议有着系统的影响，从而增加了谈判的复杂性】。

从集体协商的策略来看工会的作用

【加释：集体协商的不确定性和特殊复杂性，决定了劳动关系双方在谈判中的基本策略。在谈判中，双方首先是对各种谈判问题进行分析，从而确定谈判的目标和各个项目的先后顺序。然而在几乎所有的集体谈判中，各方对于各种问题的公开要求与可以接受的条件之间，与国家相应最低劳动标准之间，与有关的劳动条件标准的指导意见之间，如工资指导线、工种岗位的劳动力市场工资指导价位之间等总是留有较大的余地。企业同时还要考虑短期与未来长期发展战略之间的种种复杂关系等，这就使双方均难以确定对方对各种问题的实际态度（最后的位置），双方既不能读透对方的心理，也不能对谈判的发展作出预测。这种情况也决定了谈判的必要性，因为通过谈判过程的信息交换、对话与讨论，双方将获得较为完整的信息，

并对上述问题有较好的了解。这样，就可以在谈判过程中了解对方关心的问题以及对方对这些问题的态度。通过谈判，各方了解各种谈判问题对于对方的重要程度，了解在这些问题上对方留有多大的余地。】

集体谈判的另一项策略是妥协与让步。在几乎所有的谈判中，妥协是关键要素。在尽可能考虑自己利益的前提之下，谈判各方都在寻找一种可以接受的解决途径。

在集体协商中，信息对于协商双方来说具有巨大的价值。协商应掌握下述信息：

- (1)地区、行业、企业的人工成本水平。
- (2)地区、行业的平均工资水平。
- (3)当地政府发布的工资指导价、劳动力市场工资指导价位。
- (4)本地区城镇居民消费价格指数。
- (5)企业劳动生产率和经济效益。
- (6)企业资产保值增值。
- (7)上年度企业工资总额和平均工资水平。
- (8)其他与工资集体协商有关的情况。

谈判中下述技巧是经常运用的：

(1)根据企业的生产经营状况确定几套方案，当工资谈不下来时，谈休息休假、福利、补充保险等内容；实际上，谈判中总是有多种替代方案，同意或者不同意某一条款，完全取决于最佳可选方案的吸引力。

(2)预计达到的期望值一般要低于谈判时提出的目标，确保能实现期望值。解决问题在本质上应是这样一个过程：清楚地列出期望的结果，分析达到目标所需要的条件，寻求一种将它们结合起来的方式。在处理需要通过合力解决问题的情况时，不仅要考虑本方的期望，同时还要充分考虑对方的期望。

(3)掌握好进退度，有进有退，每次妥协要通过集体讨论，适时让步。

(4)掌握的材料按重要程度确定顺序，依谈判情况确定提交的材料。

(5)当谈判陷入僵局时，可以采取让其他代表发言或休会等方式加以解决。

虽然劳动关系双方的谈判实力是影响集体谈判最终结果的重要因素，但起决定性作用的仍然是经济因素。市场经济条件下，在短期内假设其他条件不变，则企业的工资、劳动条件和利润互为消长，因此企业总是具有尽量降低工资及其他劳动条件标准增长幅度的动机。劳动力要素相对于资本要素来说处于劣势，使这种动机能够产生效果。但是，这种动机遇到的一个极限便是工人的基本生活资料、已经达到的生活水平等。劳动者必须生存并能保障劳动力的再生产正常进行，这不仅是社会道德的起码要求，也是企业获取利润的需要。因此，在给定的经济环境下，法定最低劳动条件标准构成企业的工资增长水平和其他劳动条件标准的下限。

【加释：雇主投资的目的在于获取利润，而利润率必须要高于利息率，否则就不会有投资行为。没有投资行为，对劳动者也不利，】因此工会在确定工资时必须能够使雇主获得超过利息率的利润率。【加释：利润率的下限为利息率，故当利润率等于利息率时，工资达到它的上限。在生产函数中，资本和劳动力两种要素存在替代性，当雇主的收入等于资本的边际收益——利息时，工人的收入等于劳动力的边际收益——工资，此时，工资达到其上限——劳动力的边际产品收益。由此可见，集体协议决定的工资在短期内若高于劳动生产率，那么雇主就会力图恢复工资率与生产率的均衡。同理，若较多地背离劳动生产率及雇主的支付能力，工会、雇主或劳动关系双方就会采取行动使工资与劳动生产率朝着均衡的方向发展。】因此，工会组织和雇主，即劳动关系双方的组织力量实际上是劳动力市场的媒介。通过这种媒介及协议机制，客观的经济力量才能发挥作用；工资率的变动与劳动生产率的提高，才有可能在长期内形成动态均衡。通过集体谈判订立集体合同，劳动关系双方共同决定劳动条件是经济运行规律得以发挥作用的形式，进一步，劳动立法规定的促进产业民主的规范也不过是对经

济运行规律认识的结果。 [王全一 HR 工作室编辑]

4、D 公司计划招聘一名负责销售与市场业务的销售总监，该职位要求有 10 年以上本行业的销售经验、5 年以上销售部门经理资历，并且在同行业其他公司担任过高层职位。该公司对该职位的招聘选拔拟按以下步骤进行：

测试步骤

具体测试内容、方法和流程

简历筛选

由人力资源部通过报纸、网络等媒体进行公开招聘，人力资源部对申请人提交的简历进行资格审核。

初步面试

人力资源部对符合条件的人员进行初步面试，核查申请者的情况是否和简历一致，并与申请者进行薪酬水平协商。

心理测试

对职业兴趣、职业人格等进行考察。

专业笔试

进行销售知识等方面的笔试。

结构化面试

和公司的高层一起对通过笔试的人员进行结构化面试，内容涉及对行业的了解、销售计划以及销售能力等方面。

评价中心测试

让最后入选的 4-6 人参加评价中心测试。

背景调查与通知

对评分第一名的候选人进行背景调查，并通知其他候选人未能竞聘成功。

根据上述情境，请回答以下问题：

(1) 该公司对销售总监的招聘流程存在哪些问题？(10 分)

(2) 在企业招聘的评价中心测试中，常常用公文筐测试的方法来对中高层管理人员进行甄选，公文筐测试具有哪些特点？(10 分)

[王全一 HR 工作室编辑]

答：

(1)

答：

总体程序中基本都是正确的，即它通常要经过以下步骤来完成：筛选申请材料(如简历、应聘申请表)、预备性面试、知识技能测验、职业心理测试、公文筐测试、结构化面试、评价中心测试(如情境面试)、身体检查、背景调查等。(2 分)

但具体每个环节中的程序或内容有差错，表现为内容不够明确：

具体差错如下：

(一)筛选申请材料

不是单纯的方式，还应该明确补充的：

1. 学历、经验和技能水平。符合岗位要求为最好，对于内部招聘和外部招聘可以有一定的差别。

2. 职业生涯发展趋势。这是值得关注的一个重要问题，主要是预测求职者任职的稳定性。比如，求职者在一定时间内跳槽或转岗的频率。

3. 履历的真实可信度。这也是应当关注的重点，主要是看求职者所填写的资料是否实

事求是。比如，当时的情境是什么？面对的任务是什么？采取了什么行动？结果如何？

4.自我评价的适度性。适度的自我评价能够反映求职者的成熟度和自我认知的客观性。

5.推荐人的资格审定及评价内容的事实依据。推荐人是否可靠、客观，提供的事实是否有说服力。

6.书写格式的规范化。这能体现求职者的基本水平和素质，必要时可以要求其提供手写的简历或信件。

7.求职者联系方式的自由度。有关求职者的联系方式应当尊重其本人的意愿。

(二)预备性面试

此阶段不需要与申请者进行薪酬水平协商，除核查申请者的情况是否和简历一致，应该明确补充的：

预备性面试主要应关注以下四个方面的问题：

第一，注意求职者仪表、气质特征是否符合岗位要求，服饰是否职业化。

第二，通过谈话考察求职者概括化的思维水平。

第三，注意求职者的非言语行为（如目光接触面部表情、手势、体态、空间距离等）以及其中传达的一些信息。

第四，与岗位要求的符合性（高分限制项目）。

(三)职业心理测试

应该明确补充的：职业能力测试

根据岗位胜任特征模型的要求，选择相应的职业心理测试方法。人力资源部根据心理测试结果，淘汰不合格者，并将候选人推荐给部门经理。需要强调的是，此前的招聘工作主要是由人力资源部进行，从该阶段起，部门经理开始介入人才选拔过程。

(四)公文筐测试

应该明确补充的：

在公文筐测试中，假定被试将接替某个中高层管理者的工作，并被要求在规定的时间内处理相当数量的文件、电话、信件等。这种测试主要考察被试的计划、决策能力。

(五)笔试和结构化面试

应该明确补充的：

不仅是销售知识，应该根据岗位胜任特征要求，编制结构化面试题库、评分标准及实施要求，通过对面试官的培训，使其掌握结构化面试的实施方法，特别是评分标准和方法，实施结构化面试。结构化面试的主要功能是选优。

(六)评价中心测试

应该明确补充的：

除了职业心理测试、公文筐测试和结构化面试之外，评价中心的测试方法还包括无领导小组讨论、情境评价、角色扮演、演讲等。

(七)背景调查

应该明确补充的：背景调查的内容通常包括应聘者的教育状况、工作经历、个人品质、工作能力等。背景调查主要采取电话、访谈、要求提供推荐信等方式。背景调查也可以聘请代理机构进行。组织在运用背景调查时须遵循以下原则：

第一，只调查与工作有关的情况，并以书面形式记录，以证明将来的录用或拒绝是有依据的。

第二，重点调查核实客观内容，忽略应聘者性格等方面的主观评价内容。

第三，慎重选择第三者。要求对方尽可能依据公开记录来评价求职者的工作情况，避免偏见的影响。

第四，评估调查材料的可靠程度。一般来说，应聘者的直接上级的评价要比人力资源管理人员的评价更为可信。

第五，利用结构化表格，确保不会遗漏重要问题。

（2）公文筐测试的特点

答：

1．公文筐测试的适用对象为中高层管理人员，它可以帮助组织选拔优秀的管理人才，考核现有管理人员或甄选出新的管理人员。由于它的测试时间比较长（一般约为 2 小时），因此它常被作为选拔和考核的最后一个环节加以使用。

2．公文筐测试从以下两个角度对管理人员进行测查：一是技能角度，主要考察管理者的计划、预测、决策和沟通能力；二是业务角度，公文筐材料涉及财务、人事、行政、市场等多方面业务，它要求管理者对多方面管理业务具有整体运作的 ability，包括对人、财、物流的控制。

3．公文筐测试对评分者的要求较高，它要求评分者了解测试的本质，通晓每份材料之间的内部联系，对每个可能的答案了如指掌。评分前要对评分者进行系统培训，以保证测评结果的客观和公正。

4．考察内容范围十分广泛。纸笔形式的公文筐测试，测评被试的依据是文件处理的方式及理由，是静态的思维结果。因此，除了必须通过实际操作动态过程才能体现的要素外，任何背景知识、业务知识、操作经验以及能力要素都可以涵盖于文件之中，借助于被试对文件的处理来实现对被试素质的考察。

5．情境性强。公文筐测试完全模拟现实中真实发生的经营、管理情境，与实际操作有高度相似性，因而预测效度高。测试材料涉及日常管理、人事、财务、市场、公共关系、政策法规等各项工作，从而能够对中高层管理人员进行全面的测试与评价。

2012 年 5 月一级企业人力资源管理师
卷册二：专业能力

一、简答题（本题共 2 题，每小题 10 分，共 20 分）

1、沙盘推演测评法和公文筐测评法相比，有哪些不同？（10 分）

答：

第一、采用的测评方式不同（ 2 分）

沙盘推演测评法是动态的推演方式， 是一种全新的具有竞争性的体验式学习， 公文筐测试是静态的思维结果记录方式，是依据纸笔形式的文件处理的方式及理由。

第二、情景性的表露程度不同（ 2 分）

沙盘推演测评法场景能激发被试的兴趣、 被试之间实现互动、 直观展示被试的真实水平、 被试获得身临其境的体验， 公文筐测试则是全然相反或不同， 即没有很真实的模拟场景——谈不上能激发被试的兴趣、 被试之间无法实现互动、 不能够直观展示被试的真实水平、 被试无法获得身临其境的体验。

第三、测评性质的特点和的程度不同（ 2 分） [王全一于彩凤编]

沙盘推演测评法具有竞争力、 趣味性、 实用性和实战性是其他人事测评方法难于比拟的， 公文筐测试文字表达性强、高职位的模拟性强。

第四、考察的维度不同（ 2 分）

沙盘推演考察的维度包括： 经营管理知识掌握的程度、 决策能力、 判断能力、 团队合作能力、 沟通能力等；公文筐测试测评维度有：个人自信心、组织领导能力、计划安排能力、书面表达能力、分析决策能力、风险态度、信息敏感性等。

第五、测评的安排不同（ 2 分）

（1）人数不同：沙盘推演测评法 6 人一组，分两组，公文筐测试只有对 1 人。

（2）时间不同：沙盘推演测评法可以达到 8 个小时，公文筐测试只有 2-3 小时。

（3）程序不同：

沙盘推演测评法操作过程： 1、被试热身； 2、考官初步讲解； 3、熟悉游戏规则； 4、实战模拟； 5、阶段小结； 6、决战胜负； 7、评价阶段；

公文筐测试： 首先向被试介绍有关的背景材料， 然后告诉被试他 / 她现在就是某个职位的任职者，负责处理公文筐里的所有公文材料。接下来向每一位被试发一套 (5 ~ 15 份)公文，包括下级的报告、请示、计划、预算，同级部门的备忘录，上级的指示、批复、规定、政策，外部用户、供应商、银行、政府有关部门乃至来自社区的函电、传真以及电话记录，此外还有群众检举或投诉信等， 这些都是经常会出现在管理人员办公桌上的公文。 最后，把处理结果交给测评专家，按照既定的测评维度与标准进行评价。

2、某企业主要生产家用消毒剂，在该企业销售部的考核项目中，有一项指标的考核权重占 70%。具体的考核内容是家用消毒剂的销量在今年年底前完成 30 万瓶，比去年增长 15%。请问：这项指标的设计是否符合关键绩效指标的制定原则？ (10 分)

答：这项指标的设计符合关键绩效指标的制定原则。 [王全一于彩凤编]

即符合 SMART原则，包括：

1.明确性原则 (Specific) (2 分)

2.可测性原则 (Measurable) (2 分)

3.可达成原则 (Attainable) (2 分)

4.相关性 (Relevant) (2 分)

5.时限性原则 (Time-based) (2 分)

本企业在具体内容上， 直接表现： 考核权重占 70%。具体的考核内容是家用消毒剂的销量在今年年底前完成 30 万瓶，比去年增长 15%。均表现上述五个原则。

二、综合分析题 (本题共 4 题，第 1 小题 30 分，第 2 小题 20 分，第 3 小题 10 分，第 4 小题 20 分，共 80 分)

1、某集团的主营业务是小家电产品的生产和制造。该集团是典型的家族企业，董事长本人

拥有集团公司 72%的股权，董事会的大部分成员都是集团创始人的亲属，集团公司所属的两家主体企业的管理高层都是董事会的成员。正是由于这些管理人员的能力局限，公司近两年发展非常缓慢，经股东大会决议，在两家主体企业之上成立了集团公司，负责集团的管理工作，两家主体企业原有的管理高层退出主体企业，担任集团公司的管理工作，并聘请一批经营能力和业务能力出众的职业经理人来担当两家主体企业的管理高层。

(1)该集团的职能机构发生了哪些转变？新职能机构与原有的职能机构有何不同？(4分)

(2)这些转变有哪些益处？也可能带来哪些问题？(12分)

(3)新职能机构下主体企业管理高层薪酬体系的设计应当注意哪些问题？(14分)

答：(1)该集团的职能机构发生的转变：(4分)

- a. 从职能机构的性质看，由传统的家族企业转变为现代企业集团；
- b. 从职能机构的体制看，由原来的单一企业转变为母子联合体企业；
- c. 从职能机构的关系看，由产权统一管理转变为所有权与经营权分离的委托代理关系；
- d. 从职能机构的形式看，由依托型的职能机构转变为独立型的职能机构。

(2)这些转变有很多益处：(共10分)

第一，从独立型的职能机构自身来说。(6分)

- a.它是在各成员企业之上，建立一套独立的、专门的企业集团的职能机构，负责集团的管理工作，指导并协调各成员企业的生产经营活动。[王全一于彩凤编]
- b.这种管理体制适用于由行政性公司或企业性公司转变而来的企业集团，或者由若干实力大体相同的企业组成核心层的企业集团。股份制企业集团也以采用这种独立型职能机构的管理体制为好。
- c.其优点是：各职能部门职责明确，层次清楚，一般不会发生偏袒某个成员企业的现象。

第二、企业集团在国民经济发展中的作用主要有：(2分)

企业集团是国家技术创新体系的支撑主体；

企业集团是市场秩序的自主管理者，可以避免企业之间的过度竞争、无序竞争；

能够很快形成在国际市场中竞争的實力，具有维护国家经济主权的战略作用。

第三、企业集团的独特优势(2分)

规模经济的优势。

分工协作的优势。

集团的“舰队”优势。

“垄断”优势。

无形资产资源共享优势。

战略上的优势。

迅速扩大组织规模的优势。

技术创新的优势。

也可能带来的问题有：(2分)

从独立型的职能机构的缺点看，难以在短期内形成一个指挥灵活、效率高、强有力的集团管理系统。

从企业集团看，由于存在着这种区别和利益冲突，因此就存在着经理人员通过牺牲股东的利益而追求个人效用最大化的可能性。由于经理人员能力不足或工作失误所造成的损失称为代理成本。

(3)新职能机构下主体企业管理高层薪酬体系的设计应当注意问题：(共14分)

第一、总体意见(5分)

管理人员的薪酬构成：

基本薪酬。绝大多数企业都会选择使管理层的基本薪酬水平超出市场平均水平，至少相当于

市场平均水平。

短期奖金。一般情况下，企业向管理人员支付短期奖金，旨在对其在特定的时间段里（通常是一年）为组织绩效作出的贡献进行报酬和奖励。 [王全一于彩凤编]

长期奖金。长期奖金则通常是延期支付的，它与组织的长期经营绩效具有紧密的联系，其主要目的在于通过经济上的利益关系促使管理层和企业的经营目标保持一致，从而激励管理者关注企业的长期发展以及持续性地达到更高的绩效水平。

福利与服务。管理者，尤其是高层管理者，通常都能得到名目众多的福利和服务。

总的来说，在高层管理人员的总体薪酬中，基本薪酬所占的比重相对较小，而短期奖金和长期奖金所占的比重往往较大。

首先，企业高层管理人员的基本薪酬通常都是由以董事会主席为首的薪酬委员会来确定，决策的依据是上一年度的企业总体经营业绩以及对外部市场薪酬调查数据的分析。

其次，以年终奖形式出现的短期奖金在高级经营管理人员的薪酬当中起着非常重要的作用。

再次，长期奖金在高级经营管理人员的总报酬中所占的比重也越来越大，其中主要是各种股票选择权计划。

最后，福利和服务在高级经营管理人员的薪酬收入中也起着越来越不可忽视的作用。

第二、高层管理者的薪酬管理策略（4分）

1. 将高层经营管理人员的薪酬与经营风险联系在一起。一般的情况是，高层管理人员的薪酬总额越高，则他们所获得报酬中与风险相联系的那部分所占的比例也越高。

2. 确定正确的绩效评价方法。为了提高绩效，很多组织已经选择了一些更为全面和广泛的经济指标，例如经济附加价值（EVA）、市场份额和市场占有率等绩效评价指标。

3. 实现高层管理者和股东之间的平衡。为了使得两者之间的目标协调一致，企业通常会要求高层管理者承担更多的风险、经历更长的决策期，并通过赋予他们一定的所有权以增强其参与意识。

4. 更好地支持企业文化。高层管理者的任务之一就是要给组织里的其他职位制定新的行为方式和确立新的价值观。 [王全一于彩凤编]

第三、具体的薪酬政策和措施（5分）

- (1)薪酬取决于企业规模、员工人数及福利能力。
- (2)薪酬取决于企业效益，通常享有较高的分红及奖金。
- (3)通常享有特别的绩效奖金或者目标达成奖金。
- (4)通常享有额外之福利，如汽车、保险及各种协会会员资格证等。
- (5)通常享有非财务性补偿，如头衔、秘书、名片、车位、办公室、弹性工作时间等。

2、某高新科技企业在煤化工技术研发方面一直处于行业的领先地位，技术革新和专利层出不穷，70%的员工是技术型的员工。该企业针对技术型员工的劳动合同一般是三年一签，技术管理人员五年一签。由于企业规模不断扩大，企业每年都要招聘一些新的技术型员工。在新员工进入企业的第一年，企业要对其进行为期三个月的集中培训，帮助员工获得行业内的从业技术资格，此后每年都会对员工进行定期培训，培训成本占人力资源成本的15%左右。此外，该企业技术部主管张某的劳动合同即将到期，到期后该员工为企业服务的时间正好满十年，在其劳动合同中，已和企业签订了竞业限制条款。该员工最近向企业提出了高额加薪的要求，并表示，如果不同意加薪，在合同期满后就会离职。

(1)该企业在和新员工签订劳动合同时，应注意哪些问题？（8分）

(2)该企业技术主管张某的劳动合同及报酬问题应当如何解决？（8分）

(3)该企业的技术型员工适合采用哪种职业生涯路径？这种职业生涯路径对企业的益处是什么？（4分）

答：

(1) 该企业在和新员工签订劳动合同时，应注意哪些问题？(8分)

应该注意以下问题：

注意保证签订劳动合同的必备条款。(2分)

主要包括：劳动合同当事人，劳动合同期限，工作内容和工作地点，工作时间和休息休假，劳动报酬，社会保险，劳动保护、劳动条件和职业危害防护。

注意依法约定试用期和服务期的权利。(2分)

《劳动合同法》规定：用人单位为劳动者提供专项培训费用，对其进行专业技术培训的，可以与该劳动者订立协议，约定服务期。劳动者违反服务期约定的，应当按照约定向用人单位支付违约金。违约金的数额不得超过用人单位提供的培训费用。用人单位要求劳动者支付的违约金不得超过服务期尚未履行部分所应分摊的培训费用。用人单位与劳动者约定服务期的，不影响按照正常的工资调整机制提高劳动者服务期间的劳动报酬。

为了防止有些用人单位滥用试用期，《劳动合同法》规定：劳动合同期限三个月以上不满一年的，试用期不得超过一个月；劳动合同期限一年以上不满三年的，试用期不得超过两个月；三年以上固定期限和无固定期限的劳动合同，试用期不得超过六个月。同一用人单位与同一劳动者只能约定一次试用期。以完成一定工作任务为期限的劳动合同或者劳动合同期限不满三个月的，不得约定试用期。试用期包含在劳动合同期限内。劳动合同仅约定试用期的，试用期不成立，该期限为劳动合同期限。劳动者试用期间的工资不得低于本单位相同岗位最低工资或者劳动合同约定工资的80%，并不得低于用人单位所在地的最低工资标准。

注意依法约定竞业限制的权利。(2分)

即在劳动关系结束后，要求特定的劳动者在法定时间内继续保守原用人单位的商业秘密及与知识产权相关的保密事项。[王全一于彩凤编]

竞业限制的范围、地域、期限由用人单位与劳动者约定，竞业限制的约定不得违反法律、法规的规定。在解除或者终止劳动合同后，负有保密义务的人员到与本单位生产或者经营同类产品、从事同类业务的有竞争关系的其他用人单位，或者自己开业生产或者经营同类产品、从事同类业务的竞业限制期限，不得超过两年。

注意尊重劳动者知情权的义务。(1分)

《劳动合同法》规定用人单位招用劳动者时，应当如实告知劳动者工作内容、工作条件、工作地点、职业危害、安全生产状况、劳动报酬，以及劳动者要求了解的其他情况。

注意在招用劳动者时不得扣押劳动者的证件和收取财物。(1分)

《劳动合同法》规定：“用人单位招用劳动者，不得扣押劳动者的居民身份证和其他证件，不得要求劳动者提供担保或者其他名义向劳动者收取财物。”并规定了相应的法律责任。

(2) 该企业技术主管张某的劳动合同及报酬问题应当如何解决？(8分)

答：解决如下：

调查原因(2分)

a.调查内容：效率、公平、合法。其中公平为主，如通过员工薪酬总水平、员工基本薪资、员工绩效工资与激励工资，来调查对外、对内、对员工的公平。

b.调查方法：如：诊断法、满意度调查、招聘结果调查、骨干员工流失率调查。

c.调查归因：(正式)：薪酬并不是留住员工的最根本条件。在现实条件下，企业员工跳槽更多的是看重新岗位的工作内容更有意义、晋升机会更多、工作时间更有弹性、上司更支持员工工作，以及拥有更好的工作环境等。(非正式)：非工作影响因素及其对工作行为的影响。

(企业战略薪酬设计)：战略、制度、技术层面看。(岗位竞争理论)影响企业获得劳动力的其他因素还有很多。如工作之间流动的地理障碍、工会的要求、职位空缺信息的不对称、工作风险大小和失业率也对劳动力市场状况产生影响。[王全一于彩凤编]

d. 扩大调查：人力资本投资是多方面的：第一，有形支出，又称为直接支出、实际支出；第二，无形支出，又称为机会成本；第三，心理损失，又称为精神成本、心理成本。

情况判断（ 2 分）

- a. 从信号量理论理论：此类员工属于物质型，薪酬水平对物质型的应聘者非常重要，
- b. 从薪酬的交易模型：此类人员属于高薪高责任的宗教式。
- c. 从企业薪酬水平的控制关系到两个基本目标：一般来说，薪酬水平高于市场水平，对企业急需的各类人才，特别对中高级人才的吸纳和维系能力就强；反之，企业对各类人才的吸纳和维系能力就弱，就难以占领劳动力市场的制高点。（一是企业劳动力成本的控制。员工的薪酬水平决策对企业的总费用会产生重大影响。在其他条件相同的情况下，薪酬水平越高劳动力成本就越高。进一步讲，与竞争对手相比，生产同样产品和提供同样服务的相对成本越高，薪酬水平越高。二是各类专门人才和一般员工的吸纳和维系。）
- d.从薪酬策略：领先型薪酬策略强调高薪用人，突出高回报，以高于市场竞争对手的薪酬水平增强企业薪酬的竞争力。领先型薪酬策略能最大限度地发挥组织吸纳和留住员工的能力，同时，把员工对薪酬的不满意度减低到最低水平。

解决办法（ 2 分）

- a. 从薪酬政策和策略：第一、研发人员的薪酬着眼于对外具有竞争性，薪酬取决于市场的供需情；第二、市场供应不足，研发人员的薪酬可能较一般工程人员的薪酬要高；第三、特别在激励措施上，对于产品开发成功时，可酌情给予产品开发奖金，或者根据贡献的效率增幅给予一定的利润分享，以期鼓励其自身价值的体现，又能影响这部分人的团队效应的馈赠，激发其潜能智慧在企业中的充分发挥。
- b.从薪资模式：此类人员属于新产品开发的专业技术人员，应该采用“较高的工资加科技成果转化提成制”薪资模式。
- c.从增加薪资模式结构：同时，采用“科研项目工资制”和“股权激励”。
- d.从具体工资方案：方案的要点是：高薪制，劳动者付出越多，薪酬就越高；采取激励工资的辅助形式，利益共享而不用分担风险；鼓励参与管理，充分授权，信息共享，实现内部晋升制，保持工作稳定；重视员工培训，加强员工技能开发等。

解决方式：（ 2 分）

- a.双方协商：因为张某已在企业服务十年，企业可以向张某提出在合同期满后签订无固定期限劳动合同，建立长期稳定的劳动关系，对双方都有利。[王全一于彩凤编]
- b.可以按照企业规定适当加薪，也可以全面考核评价张某，给予适当晋升，如从主管晋升至经理，或者对于工作满十年的给予一定奖励。但不是无原则的一次性高额加薪。
- c.如果张某不同意公司安排，坚持要求高额加薪，则有威胁公司意图。合同期满后不再续约，但是企业提醒他有关竞业限制的规定，希望他三思后行。如果违反，公司会保留追究其法律责任的权利。如果不再从事本行业，则他在到其他公司薪酬上没有明显的优势。
- d.坚持有理有法有情有道的原则，站在张某的立场上为其充分考虑利害得失，并充分征求对于公司的意见甚至于要求，争取其能够留在公司继续工作。具体坚持原则：人力资本投资补偿与回报原则、高产出高报酬的原则、反映科技人才稀缺性的原则、竞争力优先的原则、尊重知识、尊重人才的原则。

（ 3 ）该企业的技术型员工适合采用哪种职业生涯路径？这种职业生涯路径对企业的益处是什么？（ 4 分）

答：

该企业技术型员工适合采用双重职业路径。（ 1 分）

对企业的益处，是通过成熟曲线理论有三个方面的作用：

- a . 明确企业工资水平的市场地位；（ 1 分）

- b . 决定员工的工资等级； （ 1 分）
- c . 工资调整。（ 1 分）

3、某公司行政部门的部分员工最近接受了工作环境安全监督的培训，培训结束后，这些员工都通过了相关的考试。 当他们回到工作岗位后， 行政部门的经理发现， 这些员工并没有将所学的知识在实际中进行应用， 在日常巡视时， 他们对很多明显的安全漏洞都视而不见。 行政部门的经理仔细分析了这些员工的学习内容，发现学习的内容非常符合工作需要。

请问：有哪些方法可以帮助员工更好地转化培训成果？（ 10 分）

答：培训成果转化方法有：

- （ 1）建立学习小组（ 2 分）。行政部门的参加培训的员工可以组成小组，并和培训师保持联系，定期复习，就能改变部门或者小组的行为模式。
- （ 2）行动计划（ 2 分）。课程结束时，要求受训者制定行动计划，明确行动目标，确保回到工作岗位上能够不断应用新学习到的技能。或者将行动计划写出合同。
- （ 3）多阶段培训方案（ 2 分）。
- （ 4）应用表单（ 2 分）。将培训中的程序、步骤和方法等内容用表单的形式提炼出来，便于应用。
- （ 5）营造支持性的工作环境（ 2 分）。将培训的责任归于一线管理者。短期内可建立制度，将培训纳入到考核中， 使所有管理者有培训下属的责任， 并在自己部门建立辅导关系， 保证受训者将所学应用到工作中。

4、Y 公司为其新开发的 A 产品专门成立了 A 产品事业部，负责 A 产品的研发和销售工作。A 产品是一种全新概念的产品， 市场发展前景良好， 市场上暂时没有类似的产品能与其相比。公司对该部门的要求是： 尽一切可能占领市场，加大对研发的投入，保持技术的领先性，树立品牌的形象，最近两年对利润率的要求不高。 Y 公司为该部门设计了今年部门的平衡计分卡，设计的结果如表 1：

表 1：A 产品事业部平衡计分卡的指标表

指标类别

关键业绩指标项目

财务指标

- 1、A 产品销售收入成长率
- 2、A 产品研发成本与竞争对手比较
- 3、A 产品利润率

客户指标

- 1、A 产品目标客户增长率
- 2、A 产品目标顾客满意度
- 3、A 产品价格与竞争者比较

内部流程指标

- 1、A 产品系列新品的推出速度
- 2、A 产品原材料的损耗
- 3、A 产品的单位成本

学习与成长指标

- 1、本部门员工满意度
- 2、本部门员工的流动率

该部门为了避免销售人员的无序竞争， 每个细分地区只有一个销售人员来负责， 并按月度对

销售人员进行奖金的发放，发放规则如表 2：

表 2：A 产品事业部销售人员奖金发放对应表

完成销售收入计划额度的比例

对应奖金比例

90%以下

无奖金

90-99%

60%

100-109%

100%

110-119%

120%

120%以上

140%封顶奖金

答：

（1）请评价该部门平衡计分卡关键业绩指标的设置情况。（12 分）

总体说：（4 分）

- a. 从 KPI 内容看，完整的包含了平衡计分卡的四个方面；
- b. 从各层面看，部门绩效应该有 KPI、PRI 以及 NNI，本表包含 KPI；
- c. 从绩效总体要求看，基本能够体现公司对该部门在战略上的安排意图；
- d. 从设计原则上看，基本符合 SMART 原则 [即：明确性原则 (Specific)、可测性原则 (Measurable)、可达成原则 (Attainable)、相关性 (Relevant)、时限性原则 (Time-based)]。

具体内容评价：

（2 分）财务指标层面，要求“公司对 A 产品事业部的要求是最近两年对利润率要求不高，A 产品是处在市场导入期或者成长期，尽一切可能占领市场，加大对研发的投入，树立品牌的形象”。所以：

- a. “产品销售收入成长率”，做关键业绩指标不是很合适；
- b. “产品利润率”，做关键业绩指标不是很合适； [王全一于彩凤编]
- c. “产品研发成本与竞争对手比较”这个关键业绩指标不是很合适，改为研究研发经费占销售额比例和市场占有率更合适一些。
- d. 可以增加“资产利用或投资战略指标”类。

（2 分）客户类指标：要求“尽一切可能占领市场，树立品牌的形象”

- a. “产品目标客户增长率”，符合要求；
- b. “产品目标顾客满意度”，符合要求；
- c. “产品价格与竞争者比较”，做关键业绩指标不是很合适；
- d. 增加“客户保留度”；
- e. 增加“客户利润贡献率”；
- f. 需要做的更精细，增加顾客类别或者区域类别的销售分析，为以后做好准备。

（2 分）内部流程指标：要求“加大对研发的投入，保持技术的领先性，树立品牌的形象”。

- a. “产品系列新品的推出速度”，做关键业绩指标是很合适；
- b. “产品原材料的损耗”，做关键业绩指标不是很合适；
- c. “产品的单位成本”，做关键业绩指标不是很合适；
- d. 增加“评价企业售后服务绩效的指标”类。

（2 分）学习与成长指标：要求“树立品牌的形象，（加大对研发的投入，保持技术的领

先性)”

- a. “本部门员工满意度”，做关键业绩指标是很合适；
- b. “本部门员工的流动率”，做关键业绩指标是很合适；
- c. 增加“评价企业信息能力的指标”类；
- d. 增加“评价激励、授权与协作的指标”类；
- e. 增加“员工的技术水平、管理水平、培训次数等与技术密切相关的学习成长指标”。

答：(2) A 产品事业部奖金发放方式的优势是什么？(8 分)

体现了公司的战略意图，尽可能占领市场。(1 分)

奖金发放以考核销售收入为主，是对的。(1 分)

奖金的在一定范围内的增长额度大于销售收入的增长度，可以有效提升积极性。比如 100-109%是 100%的奖金，但是 110-119%，奖金就是 120%。(1 分)

奖金的在一定范围内的减少额度也大于销售收入的减少度，提升惩罚作用。比如 90%以下，拿不到奖金；90-100%，可以拿到 60%。(1 分) [王全一于彩凤编]

因为公司对于这个产品的市场目前尚不熟悉，上有封顶奖金，可以有效控制风险。(1 分)

按照月度兑现奖金，周期合适，可以及时起到激励作用。(1 分)

每个细分地区只有一个销售人员来负责，有利于分工管理与控制。(1 分)

此方式，有利于鼓励专业技术人员瞄准市场，多出成果、快出成果。(1 分)

[注：综合评审待登]

(完)

2011 年 11 月人力资源和社会保障部

国家职业资格全国统一鉴定

一、简答题(本题共 2 题，第 1 小题 10 分，第 2 小题 11 分，共 21 分)

得分

评分人

1、某工厂准备对生产流程进行创新，初步分析认为分拣环节是整个生产线的速度瓶颈，下一步打算用 5W1H 法进行深入检查，该工厂在检查时应该提出哪些问题？(10 分)

答：【P207，第三章，第二节第二单元。】

用 5W1H 法进行深入检查，该工厂在检查时应该提出问题：

为什么 (Why)，如为什么发光？为什么漆成红色？

做什么 (What)，如条件是什么？目的是什么？重点是什么？功能是什么？规范是什么？要素是什么？

何人 (Who)，如谁来办合适？谁能做？谁不宜加入？谁是服务对象？谁支持？谁来决策？忽略了谁？

何时 (When)，如何时完成？何时安装？何时销售？何时产量最高？

何地 (Where)，如何地最适宜种植？从何处着手才最经济？从何处去买？

如何 (How)，如怎样做最省力？怎样做最快？怎样做效率最高？怎样改进？

得分

评分人

2、什么是同工同酬？《劳动合同法》中关于同工同酬有哪些具体规定？（11 分）

答：【P419，第六章，第一节。】

所谓同工同酬，是指在相同或者相近的工作岗位上付出相同的劳动，应当得到相同的劳动报酬。

《劳动合同法》规定：

（1）用人单位与劳动者约定的劳动报酬不明确或者对劳动报酬约定有争议的，按照集体合同规定的标准执行；

（2）没有集体合同或者集体合同未规定的，实行同工同酬。派遣劳动者享有与用工单位的劳动者同工同酬的权利；

（3）用工单位无同类岗位劳动者的，参照用工单位所在地相同或者相近岗位劳动者的劳动报酬确定。

二、综合分析题（本题共 4 题，第 1 小题 25 分，第 2 小题 20 分，第 3 小题 16 分，第 4 小题 18 分，共 79 分）

得分

评分人

1、A 企业是 B 集团公司的协作企业，主要承担 B 集团某些产品的零部件生产业务，不参与产品的设计和创新过程。A 企业 80%的业务量来自于 B 集团，B 集团通过精细化预算和采购管理，使 A 企业为其加工所获得的利润控制在 15%左右。

根据上述情境，请回答以下问题：

（1）A 企业采取哪种人力资源管理策略较为合适？使用这种策略的企业在人力资源管理方面具有哪些特点？（9 分）

答：【P21、23，第一章，第一节。】

A 企业采取人力资源管理吸引策略较为合适。

当企业采取廉价竞争策略时，宜采用科学管理模式，如泰罗制。其特点是：中央集权，高度分工，严格控制，依靠工资、奖金维持员工的积极性。

采取吸引策略的企业，其竞争策略是以廉价取胜。因此，企业的组织结构采用中央集权模式，生产稳定、规模较大、分工巨细、协作紧密，它要求员工具有一定的稳定性和可靠性，掌握简单的操作技术，高效率地进行生产，并对员工进行严格的监督和控制。

在采取廉价竞争策略的情况下，企业要尽量减少一切与业务无关的开支，对人工成本实行严格的控制，因此员工的配置要以“人少高效”为目标。企业无论是在招收、录用方面，还是在人员培训方面，投入的资金都很少，使企业与员工的关系纯粹是一种简单直接的利益交换关系。

(2) B 集团公司可以通过采取哪些方式来加强对 A 公司的制约和控制？(8 分)

答：【P52，第一章，第二节。】

企业系列化，即根据不同情况和需要，把协作(关系)企业组织起来，配套成龙。企业系列化有水平系列化和垂直系列化等多种形式。

人事参与。为加强核心企业与协作(关系)企业之间的关系，核心企业不断派遣干部到协作(关系)企业协助工作。

提高协作(关系)企业的素质。主要通过干部培训、技术交流等形式推广核心企业的管理方法，这样有利于提高协作(关系)企业的技术水平，提高核心企业主导产品零部件的质量，降低外购件的成本，而协作(关系)企业也能从中获得好处。

(3) A 企业如果继续按目前的战略发展，主要存在哪些弊端？(8 分)

答：【P22，第一章，第一节，第一单元。】

采取人力资源吸引策略的企业，其人员的补充主要依赖于外部劳动力市场，工作岗位的要求严格具体，员工晋升的路线阶梯狭窄，职位不易转换。在这种企业中，员工绩效评估具有三个特点：注重短线目标；以最终成果为评估标准；以个人考核为主体。在员工培训上，投入很少，强调“急用先学，立竿见影”，只要求员工掌握简单的应用技巧。在薪酬上，以对外公平为原则，不但薪酬水平低，员工的归属感、雇佣保障也很低。相比之下，采取人力资源投资策略或参与策略的企业，其具体管理模式和方法存在较大的差异。

得分

评分人

2、C 公司计划对行政部经理这一职位进行内部公开竞聘。

请回答以下问题：

(1) 该职位是否适合进行内部竞聘，为什么？(4 分)

答：【P130-136，第二章，第三节。】

行政部经理这一职位适合进行内部竞聘

考虑三个重要因素，一、符合企业需要，符合企业的战略发展、企业未来的组织结构变化及人力资源发展规划；二、岗位适合做公开竞聘，一般说来，中高层岗位才适合用来做公开竞聘；三，符合企业文化习惯和要求，必须考虑拿出来做公开竞聘的岗位、相应的人力资源配套政策是员工可以接受的。

(2) 在正式竞聘之前，人力资源部需要做好哪些工作？(10 分)

答：【P136-138，第二章，第三节。】

第一，制定竞聘计划；

第二，请求审批计划；

第三，发布竞聘信息；
第四，整理竞聘者资料，进行筛选；
第五，发布竞聘动员会议通知，向参赛人发布竞聘资料。

（3）在对申请对象进行筛选时，要考虑哪些选拔标准？（6分）

答：【P136-138，第二章，第三节。】

在对申请对象进行筛选时，要考虑选拔标准：

1. 学历、经验和技能水平。符合岗位要求为最好，对于内部招聘和外部招聘可以有一定的差别。
2. 职业生涯发展趋势。这是值得关注的一个重要问题，主要是预测求职者任职的稳定性。比如，求职者在一定时间内跳槽或转岗的频率。
3. 履历的真实可信度。这也是应当关注的重点，主要是看求职者所填写的资料是否实事求是。比如，当时的情境是什么？面对的任务是什么？采取了什么行动？结果如何？
4. 自我评价的适度性。适度的自我评价能够反映求职者的成熟度和自我认知的客观性。
5. 推荐人的资格审定及评价内容的事实依据。推荐人是否可靠、客观，提供的事实是否有说服力。
6. 书写格式的规范化。这能体现求职者的基本水平和素质，必要时可以要求其提供手写的简历或信件。
7. 求职者联系方式的自由度。有关求职者的联系方式应当尊重其本人的意愿。

得分

评分人

3、D 集团公司得到上级单位指示，要求该企业必须满足上级下达的环保指标，否则会受到严厉处罚，情况严重的要追究企业的法律责任。为此，该企业计划对下属的工业企业增加环保指标的考核。

请回答：D 公司在环保考核体系的构建过程中应注意哪些问题？（16分）

答：【P266“一”、270“SMART”、276“五”“六”，第四章，第一节，第二单元。】

- 1、环保指标，可以作为否决指标（NNI）；
- 2、体系设计包括：战略地图、任务分工矩阵、目标分解鱼骨图、确定指标的原则【明确性原则 (Specific)；可测性原则 (Measurable)；可达成原则 (Attainable)；相关性 (Relevant)；时限性原则 Time-based)】；指标的内容；指标分解。
- 3、指标库的建立（在指标库中，每个指标都会包含编号、名称、定义、设定目的、责任人、数据来源、考评周期、计算方法、计分方法等内容）。
- 4、注意设计内容：组织绩效考核体系和个人绩效考核体系，品质特征型、行为特征型和结果特征型。
- 5、注意设计原则：针对性原则、科学性原则、明确性原则。
- 6、注意设计方法：要素图示法、问卷调查法、个案研究法、面谈法、经验总结法、头脑风暴法；评分方法有单一要素的计分方法和多种要素的计分方法；量表的设计有名称量表、等级量表、等距量表、比率量表。
- 7、注意设计程序：工作分析、理论验证、进行指标调查确定指标体系、进行必要的修改。
- 8、注意环保指标内 KPI 的选用。

- (1) 注意其原则：整体性、增值性、可测性、可控性、关联性；
- (2) 工作产出的原则：增值产出的原则、客户导向的原则、结果优先的原则、设定权重的原则；
- (3) 注意从绩效棱镜的角度全面展开：利益相关者满意和贡献、战略、流程、能力。

得分

评分人

4、E 公司为了提高员工的归属感和认同感，为销售部门的员工设计了一套福利保险方案，如表 1 所示。

表 1 E 公司福利保险方案

职位级别

必选项目

自选项目（最多选择两项）

销售总监

- 1、年假
- 2、养老保险
- 3、医疗保险
- 4、工伤保险
- 5、生育保险
- 6、交通补助： 3000 元 / 月
- 7、通讯补助： 1000 元 / 月
- 8、伙食补助：免费工作餐
- 1、旅游福利：每年总费用不超过 15000 元。
- 2、培训福利：报销培训费用，每年不超过 15000 元。
- 3、EAP 服务包：价值 8000 元。

销售经理

- 1、年假
- 2、养老保险
- 3、医疗保险
- 4、工伤保险
- 5、生育保险
- 6、伙食补助：免费工作餐
- 1、培训福利：报销图书或培训费，每年不超过 2000 元。
- 2、通讯补助： 2000 元 / 年。
- 3、EAP 服务包：价值 2000 元。

销售员

- 1、年假
- 2、养老保险
- 3、医疗保险
- 4、工伤保险
- 5、生育保险

I、每年提供的价值 100 元的生日蛋糕。

请对该福利保险方案进行评价。（18 分）

答：【P354、P357-358 第五章，第一节，第三单元； P397-398 第五章，第二节，第五单元；
P405-411（重点 409-411），第五章，第三节。】

1、评价依据：

（1）内外部激励措施 P354

[根据企业人员的需要特点，对企业人员可采取内部激励与外部激励相结合的措施。]

[(一)内部激励

内部激励的三个特征为：

1．人的内在动机，人的行为完全取决于自身，并没有外界刺激迫使他采取行动。

2．内部激励是人为了自我实现而采取的行动，无须外力驱使。

3．内部激励使人在行动中获得愉悦和满足。

对企业人员产生内部激励作用的因素有：工作本身，如喜欢的工作、工作具有挑战性、工作内容丰富化、工作自主性、工作稳定性、工作交流与反馈、学习与成长机会等；工作结果，如业务成就、创新、团结、参与等；个人因素，如个人目标设定、个体发展、自我实现、帮助他人的欲望等；另外，闲暇时间、与上级的良好关系也能产生内部激励作用。

(二)外部激励

与内部激励的概念相对应，外部激励是指由外在动机引起的人的行为。

外部激励的特征有：

1．外部激励是在外界的需求和外力作用下人的行为。

2．需要外力驱使。

3．外部激励通过将行为结果和渴望的回报联系起来达到刺激人采取行动的目的。

外部激励分为物质激励和社会感情激励。物质激励通常是指那些由工资、奖金、其他各种福利待遇等物质性的资源来满足员工的需要。社会感情激励通常要用友谊、温暖、特殊的亲密关系、信任、认可、表扬、尊重、荣誉等社会感情性的资源来满足，与物质需要相比，社会感情激励是较高层次的。]

（2）企业薪酬制度的评价 P357-358 第五章，第一节，第三单元

[企业薪酬制度的评价 P357]

[(一)评价薪酬制度的目的

1．不断完善企业员工的薪酬激励方案。

2．提出更加适合企业自身特点的薪酬激励方案。

3．充分发挥薪资福利制度的保障与激励职能。

(二)优化薪酬制度的特征

1．从劳动者的角度看，薪酬制度应当达到以下要求：简单明了，便于核算；工资差别是可以认同的；同工同酬，同绩效同酬；至少能保证基本生活；对企业未来有安定感，能调动工作积极性。

2．从企业的角度看，薪酬制度应当达到以下要求：提高企业的经济效益；发挥员工的劳动潜能；有助于员工之间的团结协作；能够吸引高效率、合格的劳动力。

薪酬制度的评价 P358

(一)员工薪酬满意度调查

在进行员工薪酬满意度调查前，要对调查人员和被调查者进行必要的培训调查时，可以采用问卷调查的方式，也可以采取直接面谈的方法，还可以聘请专业咨询公司进行员工薪酬满意度调查以及薪酬的市场调查。

(二) 调查分析。

首先，要了解企业战略、组织结构和工作流程；其次，要掌握企业工资总额和有关的财务数据；最后，要明确企业薪酬制度的内容和各类员工的薪酬水平。

(三) 对工资方案进行评价

工资方案的评价内容主要有：

1．对工资方案管理状况的评价。是否每年一次工资调查；是否听取员工意见；是否定期修订等。

2．对工资方案明确性的评价。工资表是否明确；在工资提升和发奖金时是否进行人事考核；各种规章是否完备；津贴种类是否过多。

3．对工资方案能力性的评价。是否采用工作工资或能力工资；是否进行职务分析与职务评价；是否通过能力或技能测评、资格考试、考核制度等决定薪酬等级。

4．对工资方案激励性的评价。是否根据目标（生产量）、利润额等确定业绩工资或奖金；奖金是否采用利润分配或业绩奖励方式。

5．对工资方案安全性的评价。工资水平是否达到生活费水平要求；工资水平是否达到市场一般水平；工资的提高率是否高于劳动生产率提高率；工资总额占销售额或总成本等的比例是否合适。

二、薪酬制度的完善与创新 P358

在激烈的市场竞争中，企业应当从自身的内外环境和资源条件出发，根据企业薪酬战略决策，注重人力资源管理制度的创新，不断充实和完善内部薪酬体系，保持薪酬制度的公平性和一致性，才能占领人才市场的制高点，最终赢得产品与服务的竞争优势。]

(3) 销售人员具体的薪酬政策 P357

[(1) 薪酬取决于企业效益，通常享有利润分享。

(2) 由于中高级营销人才相对短缺，因此薪酬可能较一般管理人员要高。

(3) 对于市场开发、市场占有率有重大突破者，应给予特殊奖金。]

(4) 销售人员薪资制度设计

[1．评估现有的薪酬计划

(1) 对经营战略的支持程度。任何一种销售人员薪酬计划实际上都为销售队伍制定了明确的目标，薪酬计划中的绩效评价指标以及评价办法其实就是对企业所要达成的经营战略，以及期望销售人员完成的目标所作的一种事实上的陈述。

(2) 是否达到了支出目标。从企业的角度来说，理想的薪酬支出状态是，实际的薪酬支付应当是围绕目标薪酬水平而呈现出来的一种正态分布。

(3) 是否提高了销售人员队伍的有效性。销售人员的薪酬计划还应当有助于销售人员的能力增长，尽管对销售人员的能力增长状况进行判断可能存在一定的困难。

2．设计新的薪酬方案

制订方案时，应当对销售人员薪酬计划的覆盖范围，薪酬组合的形式，绩效衡量的标准，奖励的计算公式等作出具体的说明。

3．执行新的薪酬方案

计划的发布与沟通。对销售人员薪酬计划的说明应当能够揭示新的薪酬计划的目的以及所涉及奖金或佣金的计算方法，然后还可能回答员工最有可能提出的一些问题。

对一线的销售管理人员进行相关培训。在新的销售人员薪酬计划实施的时候，对一线的销售管理人员进行培训通常是必要的。

对新的薪酬方案实施情况进行监控。在新的销售人员薪酬计划开始执行之后的一段时间里，企业还必须对计划的执行情况进行跟踪和有效监控，以确保销售人员能够正确理解新的薪酬计划。

4. 评价新的薪酬方案

(1)客户方面。对于销售人员薪酬计划所产生结果的标是对不同类型客户的销售额。个经常性衡量指

(2)产品方面。在销售多种产品的企业中，有些产品比其他一些产品所产生的利润率显然要高得多。如果企业的产品销售战略已经确定，那么一种比较好的分析方法是，看一看到底有多少奖金或者佣金被用来对新产品销售进行奖励或者是对企业主推产品的销售状况进行奖励。

(3)成本与生产率指标。一般情况下，企业销售人员的奖励预算都是基于预期的销售额确定的。]

(5) 福利种类与构成 P406-407

[福利有多种多样的形式，一般可以划分为如下几类：非工作日福利、保险福利、员工服务福利和额外津贴。

(一)非工作日福利

非工作日福利分为两种情况，一种为无薪非工作日，另一种为带薪非工作日。后者更为常见，它指在某段时间员工即使不参加工作，也能拿到工资。这里所指的非工作日主要是指法定节假日、企业规定的各种休假（如探亲假等）和病休等。

法定节假日指国家政策和制度规定的各种假日，在我国国家规定的节假日有：元旦、春节、清明节、五一劳动节、端午节、中秋节和十一国庆节。国家对于非工作日的工资都有明确的规定，企业必须坚决执行。

企业规定的节假日依据各企业的实际情况而有所不同，每年可能只有几天，也有可能有几周。但是，具体企业在制定节假日制度时，必须考虑什么职位的员工和工作了多长时间的员工能享受企业的休假；休假期为多长；在休假期间的工资计算方案。

病休是指员工因疾病而不能工作时，应享受企业的正常工资待遇

(二)保险福利

劳动保险是指国家规定的在员工年老、患病、工伤、失业、生育等情况下获得的帮助和补偿。

劳动保险有助于帮助员工解决生活困难，并为员工的身体健康提供保障。《中华人民共和国劳动保险条例》规定的劳动保险有：

1. 员工因工负伤、残废、死亡保险。员工因工负伤、残废、死亡时的医疗和生活补助。
2. 员工非因工负伤、残废、死亡保险。员工在非因工负伤亡时的医疗和生活补助。
3. 员工的医疗保险。员工在生病期间的医疗和生活补助。残废、
4. 员工养老保险。劳动者丧失劳动力之后，在养老期间的医疗和生活补助。
5. 员工生育保险。员工在生育时的补助和医疗保障。

(三)员工服务和额外津贴

除了非工作日工资和劳动保险外，企业还向员工提供其他各种各样的服务和额外津贴。常见的形式有：

1. 住房福利：以成本价向员工出售住房，或向员工提供房租补贴等。
2. 交通福利：提供免费班车，或向员工提供交通补助等。
3. 饮食福利：免费工作餐、误餐补助或发放一些日常生活物品等。
4. 文艺休闲福利：生日 PARTY 举办卡拉 OK 比赛、各种文艺晚会、春游、各种运动会或者比赛等。
5. 培训和教育的福利：建图书馆，组建各种兴趣小组或者协会，提供子女教育资助等。
6. 其他福利：向员工提供法律咨询、心理咨询、性骚扰保护、隐私保护等。]

[当要确定整套福利方案中应包括哪些项目时，应该至少考虑如下三个问题：总体薪酬战略、企业发展目标和员工队伍的特点。

(一)总体薪酬战略

企业应基于有利于吸引优秀员工加盟的总体薪酬战略来选择福利构成，管理者应在制订福利方案时密切关注：在人才市场上，和本企业争夺人才对手是谁，它给它的员工提供什么类型的福利。

(二)企业发展目标

福利构成也应随企业发展目标的不同而有所变化。假如某高科技企业的组织目标可能是吸引敢于冒险和富有创新精神的青年员工，那它就可能不提供失业保险或退休福利。例如，苹果电脑公司就不提供退休福利，因为它认为，退休福利并不能吸引它所需要的创业者。

(三)员工队伍的特点

企业员工队伍的结构和特点，在确定福利构成的时候也应该予以特别关注。假如某公司的员工大部分由青年妇女组成，那么，照顾婴幼儿之类的福利就显得很重要；如果员工的文化程度普遍较高，那么，就应当增加一些文化方面的福利服务项目等。]

(6)福利监控 P410

[首先，有关福利的法律经常会发生变化，组织需要关注这些法律规定，检查自己是否适合某些法律法规的规定。

其次，员工的需要和偏好也会随着员工队伍构成的不断变化以及员工自身职业生涯的发展阶段而处于不断变化之中。

再次，与对外部市场的直接薪酬状况变化类似，对其他企业的福利实践的了解也是企业在劳动力市场上竞争的一种重要手段。

最后，对企业而言，最复杂的问题莫过于由外部组织提供的福利的成本所发生的变化了，例如如由保险公司所提供的保险价格的改变等。]

(7)弹性福利计划的基本内容与方法 P410

[弹性福利计划的基本内容与方法是：

首先，应该了解员工的需求。一般采用调查问卷的方式对员工进行调查，从而掌握员工的具体需要。需要调查对于把握员工的需要，设计出有针对性的福利计划是很有帮助的。调查出来的需求可能会是千奇百态的，企业就需要选择切实可行的措施作为员工的可选福利，比如员工进修补助、教育训练、子女教育补助、托儿补助、伙食津贴、住宿津贴、购房利息补助、交通补助、购车利息补助、旅游补助、团体保险、健康检查、生日礼金、节日贺礼、结婚礼金、生育补助、带薪假期等。

其次，对所有的福利项目进行明码标价。不同的福利项目或者福利项目的不同级别其价格是不同的，应明确以货币的形式标记出来，以便于计算和选择。当然，也可以用点数的形式来标记。

最后，除了政府规定的必须设立的福利项目（如养老保险、医疗保险等）是人人都有的之外，其他福利项目并非无限度供给，而应依员工的职等制定每人福利费用的预算，职等越高福利越高。员工根据自己的额度，在可选福利项目中自由组合，选择自己所需要的福利项目。有些公司也会为某些福利项目设定一定的条件，比如购房利息补助是工作满三年方可享受；有些公司也将员工业绩与福利联系起来等。

企业通过弹性福利计划，能够使高昂的福利投入获得应有的回报。]

2、评价所指

(1)正确列项及评价

保证了基本政府的保险福利项目：养老保险、医疗保险、工伤保险、生育保险；

保证了基本的非工作福利：年假；

增加了员工服务和额外津贴：交通补助、通讯补助、伙食补助、旅游福利、培训福利、生日蛋糕、EAP服务包；

项目比较全面；
符合弹性福利的构成；
符合职务等级越高福利越高的原则；
部分符合明码标价的原则；
分必选与自选很好。

(2) 不正确的项目：

有些项目不公平，应该都有的项目：

- a.生日蛋糕不止是普通销售人员，全体均可；
- b.交通补助、通讯补助、伙食补助都应该均有；
- c.培训福利也应该均有。

有些项目不公平，应该都有的项目，只是程度有所不同：

- a.年假可以根据不同级别的不同情况而定；
- b.旅游福利、交通补助、通讯补助、伙食补助可以根据不同级别的不同情况而定；
- c.培训福利可以根据不同级别的不同情况而定。

有些项目侧重应该有所不同：

如：越是基层人员：越需要培训、越需要 EAP 服务包，所以其比例应该增大。

有些项目数额较低：

如：销售经理的培训福利和通信补助。

有些项目不应该是必选项目：

如：交通补助、通讯补助、伙食补助

有些项目应该有具体的规定或标准：

如：年假。

可以增加项目：公积金、失业保险、住宿津贴、购房利息补助、健康检查

应该明码标价。

(3) 设计方法问题

方案结构不够全面； 缺少设计依据和调查； 没有责任跟踪的说明； 应该与业绩挂钩或联系； 注意全面的激励的具体体现。

2011 年 5 月人力资源和社会保障部
国家职业资格全国统一鉴定
卷册二：专业能力

职业：企业人力资源管理师
等级：国家职业资格一级
卷册二：专业能力

注意事项：

- 1、请按要求在试卷的标封处填写您的姓名、准考证号、身份证号和所在地区。
- 2、请仔细阅读各种题目的回答要求，并在规定的位置填写您的答案。

3、请保持卷面整洁，不要在试卷上作任何与答题无关的标记，也不得在标封区填写无关的内容。

一、简答题（本题共 2 题，每小题 10 分，共 20 分）

1、请简要回答如下问题：

(1)在进行工作再设计的过程中要注意什么？工作再设计对员工有哪些益处？(5 分)

答：在进行工作再设计的过程中要注意：

【从教材方面回答】

1) 工作岗位分析。明确任务目标、合理分工协作和责权利的相对应。这是工作设计及再设计的前提。（人力三级教材第一章 P15 自己稍加工）

2) 工作再设计实际上是企业在组织水平上的压力管理策略之一。（一级教材第六章 P473-474）

由于并非所有员工都愿意使自己的工作内容更加丰富，所以对那些成就需要较低的员工进行工作设计时，应使他们承担较轻的工作责任，同时还应增加具体化的内容。如果员工更乐意从事例行和程序化的工作，那么，降低对他们工作技能的要求，就能相应地降低工作的不确定性和工作压力感。

【另外角度：从总体知识及经验方面回答】

工作再设计必须进行整体考虑，

（1）在主要设计工作开始前，要考虑组织的环境因素和工作设计本身的因素如工作内容、工作自主、工作难度、信息流程、责任、职权关系、协作要求、与其他人交往建立友谊的机会、集体合作的要求等；

（2）设计关注的目标在于绩效成果因素（如生产率、员工反应—满意度、出勤率、离职率）和员工的个人特征如个人需求、价值观倾向、个性及学习等。

（3）工作再设计的方式有很多种，比如工作内容多样化、工作责任丰富化、工作纵向专业化等。无论哪一种形式，都有某些因素很容易被忽略掉，但它们对工作再设计能否成功却有着非常大的影响。

工作再设计对员工有哪些益处：

【从教材方面回答】

由于员工对工作目标、工作预期、上级对自己如何评价这类问题常常会产生不确定感，如果管理人员让员工参与这方面的决策，就能够增强员工的控制感，帮助员工减轻角色压力。从这个角度来说，管理人员应提高员工参与决策的水平。而参与组织的重新设计是提高员工参与决策水平的重要途径。重新设计工作可以给员工带来更多的责任、更大的自主性和更强的反馈，这样有助于减轻员工的压力感。这是因为重新设计所带来的责任、自主性和反馈使员工对工作活动有了更强的控制力，并降低了对他人的依赖性。

【另外角度：从总体知识及经验方面回答】

（1）工作再设计在很多情况下是改善员工工作生活质量的工具。

（2）工作再设计是为了提高生产力和改进工作质量而对某些具体工作内容和安排的改变。

（3）工作再设计涉及用于低增值工作任务管理的自动化、计算机化、内部资源和外部资源等方面。

（4）根据不同的方案，工作任务可以被重新设计成为更广泛、更充实、可交替的方式，并可以提供灵活的工作安排。

(2)在进行工作轮换时要注意什么？工作轮换对员工有哪些益处？(5 分)

答：在进行工作轮换时要注意：

【从教材方面回答】

工作轮换是企业内部招聘的方法之一。

1) 因处理不公、方法不当或员工个人原因，可能会在组织中造成一些矛盾，产生不利的影响。

2) 容易抑制创新。（以上两条来源于三级教材第二章 P58-59）

3) 工作轮换法鼓励“通才化”，适合于一般直线管理人员，不适用于职能管理人员。（三级教材第三章 P148）

【另外角度：从总体知识及经验方面回答】

1、首先必须对工作进行分析，明确哪些职位之间可以互相轮换。一般来说，职位间的工作轮换首先从同一个职位类别中的职位之间开始，然后再考虑不同职位类别之间的工作轮换。

2、工作轮换必须有序进行，以免影响正常的工作秩序和工作效率。

3、应充分考虑员工个人的意愿，不能进行强制性的工作轮换。因为，有些员工不一定喜欢过多地尝试新的职位，而是希望专注于一个领域深入发展。

工作轮换对员工的益处：

【从教材方面回答】

（三级教材第三章 P148）

1) 能丰富员工的工作经验，增加对企业工作的了解；

2) 使员工明确自己的长处和弱点，找到适合自己的位置；

3) 改善部门间的合作，使管理者能更好地理解相互间的问题。

【另外角度：从总体知识及经验方面回答】

激励因素、促进员工对部门了解、满足员工内在需求、满足员工成长需要、满足员工的职业选择倾向、满足职业生涯发展的需要。

（对于组织：促进组织发展、激发组织的活力、储备多样化人才、增强部门间协作）

2、D 公司人力资源部在构建销售专员胜任特征模型的过程中，首先用上级提名的方式选出 5 名优秀员工，对其采用行为事件访谈法获取胜任特征的数据资料，对访谈报告的内容进行编码，分析并记录各胜任特征出现的频率，将频率最高的要素作为该职位的胜任特征。为了解所选择的胜任特征与绩效的关系，人力资源部采用了 t 检验法进行分析。构建过程结束后，人力资源部将所获得的胜任特征作为行为考核指标对销售部的所有员工进行可考核。

请指出该公司人力资源部在上述工作过程中的失误。（10 分）

答：该公司人力资源部在上述工作过程中的失误是在构建岗位胜任特征模型的过程中缺少必要的环节和重点要素内容。

就行为事件访谈法而言：

（1）在实施方法前，没有定义绩效标准；

（2）在实施方法前，没有随机抽样（是上级提名）；

（3）在实施方法前，没有完善建模和检验模型；

（4）之中，没有分出成功、不成功、负面事件三类，没有与问卷结合，没有最后的总结；

（5）之中，没有分组好（优秀组与一般组）、时间没有遵守 1-3 小时。

就 t 检验法中的失误而言：

（1）选取样本方法，不应该是上级提名的方式，应该独立采集，且样本数太少，至少

应该 50 名；

- (2) 选取样本类别不对，应该包括优秀组和一般组；
- (3) 组织中，应该有专家意见汇总、标注、直接打分；
- (4) 技术上，应该应用 SPSS 统计软件进行 t 检验法进行分析；
- (5) 实施上，应该淘汰频次过低的指标。

二、综合分析题（本题共 4 题，第 1 小题 20 分、第 2 小题 21 分、第 3 小题 24 分、第 4 小题 15 分，共 80 分）

1、张某于 2007 年 1 月 3 日应聘进入一家机械加工厂，任数控机床高级技工，企业与其签订了 2 年期劳动合同。在此期间，张某工作踏实、认真，多次在厂内技术评比中获奖。车间主任对张某的评价是“工作表现突出，非常胜任本岗位工作”。

2009 年 1 月份张某劳动合同到期后，人力资源部并未提及与其续签劳动合同的问题。2010 年春节后，张某找到人力资源部，要求企业与其签订无固定期限劳动合同。

请根据上述案例回答下列问题；

(1)请结合《劳动合同法》对于订立无固定期限劳动合同的相关规定，分析厂方应当怎样处理张某的问题。（10 分）

(2)在贯彻《劳动合同法》的过程中，为提高人力资源配置的效率，企业应在人力资源规划、招聘方面注意哪些问题？（10 分）

答：(1)请结合《劳动合同法》对于订立无固定期限劳动合同的相关规定，分析厂方应当怎样处理张某的问题。（10 分）

根据《劳动合同法》有关规定，张某的情况不符合订立无固定期限劳动合同的条件，因此，厂方应安抚并向张某解释此有关规定，如未发现张某有其它违反《劳动合同法》规定的，应及时与其续签劳动合同，并鼓励其继续努力工作，待其符合订立无固定期限劳动合同的条件后厂方会优先考虑满足其要求。

依据：

有下述法定情形之一，劳动者只要提出或者同意续订、订立劳动合同的，除劳动者提出订立固定期限劳动合同外，应当订立无固定期限劳动合同：（人力一级教材第六章 P418）

劳动者在该用人单位连续工作满十年的；

用人单位初次实行劳动合同制度或者国有企业改制重新订立劳动合同时，劳动者在该用人单位连续工作满十年且距法定退休年龄不足十年的；

连续订立两次固定期限劳动合同，且劳动者没有《劳动合同法》第三十九条和第四十条第一项、第二项规定的情形，续订劳动合同的；

用人单位自用工之日起满一年不与劳动者订立书面劳动合同的，视为用人单位与劳动者已订立无固定期限劳动合同。

(2)在贯彻《劳动合同法》的过程中，为提高人力资源配置的效率，企业应在人力资源规划、招聘方面注意哪些问题？（10 分）

答：1) 企业按照内外部环境的变化，采取不同的人员管理措施以实现企业内部人员的最佳配置。（人力二级教材第一章 P22\28）

- a.企业的人员配置计划要根据企业的发展战略来编制；
- b. 企业的人员配置计划要结合企业的工作岗位分析做制作的工作说明书的情况来编制。
- c. 企业的人员配置计划要结合企业的工作岗位分析做制作的企业人力资源盘点的情况来编制。

2) 企业在员工素质测评时应注意人岗匹配的原理及岗位胜任特征。

a. 基于岗位胜任特征模型的人员招聘机制建立在企业发展愿景、企业价值观和工作分析评价的基础之上，注重人员、员工与企业之间的动态匹配；

b. 所招聘到的员工是能胜任该岗位工作的人员，员工与企业之间所确立的关系，是兼顾劳动契约和心理契约的双重契约关系。

2、D 公司是专业从事智能卡产品及相关设备研发、生产、销售的国内最大的智能卡供应商之一。业务范围涉及移动通信、电信、身份识别、社会保障、金融、交通等多个智能卡应用领域，客户遍及近 60 个国家和地区。公司拥有一批多年来专注于智能卡技术研究的专业研发人才，这确保了其在智能卡技术上遥遥领先于其他同行业公司。

D 公司所处行业中，优秀的研发人员数量不多，整个行业都处于需求大于供给的状况，而该公司在招聘专业研发人员时所制定的能力标准远远高于同行业其他公司，招聘的人数多于实际需求，薪酬水平也远远高于竞争对手。

请根据上述案例，回答下列问题：

(1) D 公司采用的是什么竞争策略？其特点是什么？哪种人力资源管理策略适合该公司的竞争策略？该人力资源管理策略的特点是什么？(6 分)

(2) D 公司对于研发人员的做法有哪些优势和劣势？(10 分)

(3) 如果 D 公司要提升专业技术人员的创新能力，应注意哪些问题？(5 分)

答：(1) D 公司采用的是什么竞争策略？其特点是什么？哪种人力资源管理策略适合该公司的竞争策略？该人力资源管理策略的特点是什么？(6 分)

D 公司采用的企业竞争策略是创新策略，其特点是：企业在参与市场竞争的过程中，力求生产销售竞争对手所不能制造的创新产品，以占领市场的制高点，获得竞争优势。(人力一级教材第一章 P20)

D 公司采用的人力资源策略为投资策略适合该公司的竞争策略。其特点是：重视人才储备和人力资本投资，企业与员工建立长期工作关系，重视发挥管理人员和技术人员的作用。(人力一级教材第一章 P21)

在薪酬的策略方面：

- a. 应该着眼与对外具有竞争性，薪酬取决于市场的供求情况；
- b. 应该在市场供应不足，较一般工程人员的薪酬要高；
- c. 应该在激励上，当产品开发成功时，设立产品开发奖金和一定的利润分享。

答：(2) D 公司对于研发人员的做法有哪些优势和劣势？(10 分)

优势：

- a. 企业薪酬策略为领先型策略，对外具有竞争力，可以吸引研发人员求职。
- b. 投资型人力资源管理策略，在员工招聘来源中更倾向于内部晋升，则有利于研发人员的职业发展，从而能使企业与员工建立长期的工作关系。
- c. 在劳动力市场人才短缺的情况下，研发人员工资高于一般技术人员工资，对研发人员是一种肯定。
- d. 公司对于招聘来的研发人员能力要求高，有利于公司研发团队的高质量建设，与更优秀的人共事，可以激励研发人员更努力的工作。
- e. 招聘多于实际需要的研发人员，可以有利于提高公司“高人力资本存量”人员的储备数量，更有利于公司战略发展需要。

劣势：

- a. 公司在进行人员招聘规划之前，应该懂得遵循一些原则，如企业的内外部环境和条件，外部条件包括劳动力市场的发育状况，劳动力的供求情况，整个行业处于资源限制型

状态，也许许诺研发人员高工资，也未必能找到人。

b. 企业在制定薪酬策略的时候也不得不考了人工成本预算问题，优质的薪酬策略可以在招聘到优秀人才的同时，根据企业的实际情况科学控制成本预算。

c. 对于那些有着权利期望以及成就期望的一部分研发人员来说，高薪酬未必会起到理想的激励效果，从而阻碍工作效率的提高。

d. 过高的人才招聘标准可能使企业在人才需求有缺口的时期招聘不到合适的人才，公司应该重视岗位胜任特征模型的构建，能够在科学的基础上进行适合岗位需求的研发人员招聘。

e. 除了基本薪酬，企业在重视研发人员长期激励的同时，逐步完善激励与约束机制，不可一味的运用领先策略，必要时应该运用混合型薪酬策略。

(简短回答：该公司在招聘专业研发人员时所制定的能力标准远远高于同行业其他公司，招聘的人数多于实际需求，薪酬水平也远远高于竞争对手。优势：有利于公司的人才储备及提高市场竞争力。劣势：增加了公司成本。)

答：(3)如果 D 公司要提升专业技术人员的创新能力，应注意哪些问题？(5 分)

1) 研发人员工作价值取决于创造力、解决问题的能力及专业智能。(人力一级教材第五章 P353) 创新能力是指在前人发现或发明的基础上，通过自身努力，创造性地提出新的发现、发明或改进革新方案的能力。(人力一级教材第三章 P184)

2) 要提升专业技术人员的创新能力，需要突破八种常见思维障碍，即：习惯性思维障碍、直线型思维障碍、权威型思维障碍、从众型思维障碍、书本型思维障碍、自我中心型思维障碍、自卑型思维障碍、麻木型思维障碍。(人力一级教材第三章 P184-186)

3) 方法创新：设问检查法、智力激励法。(人力一级教材第三章 P203)

因此，该公司在对研发人员招聘时，应注意：

a. 在工作分析的基础上做好人力资源需求预测。

b. 研发人员的薪酬

c. 研发人员的工作是决定着企业技术产品是否能够适应竞争市场的需要，它是企业长远目标实现的有力保证，是企业发展的动力源。研发人员的薪酬着眼于对外具有竞争性，薪酬取决于市场的供需情况。(人力一级教材第五章 P355)

d. 设计专业技术人员工资收入的出发点：一是收入水平要高；二是重在激励，鼓励科技创新；三是激励方式结合本企业实际，形式灵活，重在讲实效。(人力一级教材第五章 P394)

e. 注意研发人员的素质的特殊要求及职业规划。如高学历、志趣相符、对工作环境和期望较高等特点。

3、某国有企业集团公司为下属子公司的高层管理者制定了考核方案，方案规定，子公司的总体经营业绩即为总经理的经营业绩，经营业绩考核占考核总分的 50%，集团领导对子公司总经理的行为考核占 50%。子公司其他分管市场、技术、行政、工会纪检的四位副总由集团委派，其考核模式均为子公司的总体经营业绩占考核的 70%，子公司总经理对其的行为考核占 30%。

子公司总经理的效益年薪奖励模式为“增值年薪 + 奖励年薪”，其中，“增值年薪 = 利润总额增值（与去年相比）* 0.003 + 销售收入增值（与去年相比）* 0.002”。当公司的高新技术产品的销售增加超过 10% 或公司在全国同行业中资产规模每上升一位，总经理会获得集团公司给予的奖励年薪。增值年薪是以现金和期权的形式发放，奖励年薪一般以期权的形式发放。

请根据上述案例，回答下列问题：

(1) 请对该考核模式进行评价。(12 分)

(2) 请对子公司总经理的效益年薪奖励模式做出评价。(12 分)

答：(1) 请对该考核模式进行评价。(12分)

1) 考核方案不完全正确：“子公司的总体经营业绩即为总经理的经营业绩”，是不完全合适的，应该加上带领队伍的成效方面的考核；“经营业绩考核占考核总分的50%，集团领导对子公司总经理的行为考核占50%”也是不合适的，经营业绩考核占考核总分应该占多数比例，集团领导对子公司总经理的考核不单是行为考核，且占比重不应该大；“子公司其他分管市场、技术、行政、工会纪检的四位副总由集团委派，其考核模式均为子公司的总体经营业绩占考核的70%，子公司总经理对其的行为考核占30%”，也不完全正确，应该根据不同类别，在行为、结果性的比重方面各有偏重，如市场、技术方面，偏结果性，行政、工会偏行为性。

该公司对经营者采取的就是经营者年薪制长期激励形式，把重点放在员工多年努力的成果上。高层管理人员或高级专业技术人员经常获得股份或红利，这样，他们会把精力主要放在投资回报、市场占有率、资产净收益等企业的长期目标上。(人力一级教材第五章 P322)

薪酬的形式主要包括：基本工资、绩效工资、短期和长期激励工资、员工福利保险和服务。(人力一级教材第五章 P321)

2) 基本年薪是对经营者年度经营的基本回报，从根本上体现了经营者的价值，因而不应与其经营成果相联系。对于基本年薪的确定，应以所聘经营者的劳动力市场价位为基础，并考虑其经营企业的总资产、销售收入规模和企业状况等因素。(人力一级教材第五章 P365)

该公司采用了经营者年薪制的考核模式，此模式采用恰当，激发了经营者的积极性与主动性。

答：(2) 请对子公司总经理的效益年薪奖励模式做出评价。(12分)

1) 经营者年薪制是以年度为单位确定经营者的基本收入，并视其经营成果分档浮动支付效益年薪的工资制度。(人力一级教材第五章 P321)

2) 经营者年薪制的特点：(人力一级教材第五章 P363)

a. 其核心和宗旨是把企业经营者的利益同本企业职工的利益相分离，以确保资产所有者的利益。

b. 能够从工资制度上突出经营者的重要地位，增强经营者的责任感，强化责任、生产经营成果和应得利益的一致性。

c. 能够较好地体现企业经营者的工作特点。企业一般以一年作为一个生产经营周期，因此，以年度为单位考核确定经营者的收入水平，能够更好地将收入与业绩联系起来，使其收入较充分地体现付出的劳动和经营的薪酬管理业绩。

d. 使经营者的收入公开化、规范化。实行年薪制以后，经营者的收入要由其年薪主管部门确定，并经过考核、审计等严格的程序后再行支付。

2) 效益年薪即效益收入。确定效益收入的基本思路是：经营者效益收入取决于其经营成果。当经营者达到核定的经济效益指标时，应得到效益收入。效益收入随着效益的增减而增减。一般来说，经营者的效益收入根据本企业当年实际完成的经济效益情况确定，同时，还应参考其生产经营的责任轻重、难易程度等因素。亏损企业的经营者，应视其扭亏、减亏幅度，在核定的基本收入基础上，适当核定其效益收入。

4、某著名信息咨询公司采用弹性工作制。在公司内部设定了一个共同的核心工作段：上午 9:00 点到下午 16:00 点，员工可以选择上午 8:00 到下午 16:00 或上午 9:00 到下午 17:00 进行工作。另外，员工每周也可以选择 1 天非集中会议工作日在家远程办公。公司还允许员工每天有 1 个小时的自由工作段或从事自己感兴趣的工作，如果在此期间员工产生好的想法，公司还会给予奖励。

请问：以上管理模式会给公司带来哪些益处？(15分)

答：

（1）该公司采用了弹性工作制，有利于降低缺勤率，提高生产率，减少加班费用开支，减轻工人对管理人员的敌意，从而增加员工的工作满意度，减少压力的产生。

（2）弹性工作制满足了员工生理和人际关系的需求。

从组织角度来看，压力管理主要是为被管理者营造一个能充分调动员工积极性的适度压力的工作环境，避免导致紧张的过度压力产生。管理者可从工作任务和角色需求以及生理和人际关系需求方面来满足员工的各种需求，从而消除紧张情绪，提高工作绩效。（人力一级教材第六章 P474）

（3）奖励机制，有利于提高员工的参与性与主动性，可为公司出谋献策，从而提高公司收益。

2010 年 11 月一级企业人力资源管理师真题

参考答案

（王全一于彩凤）

一、简答题：

1、答：

企业集团的治理结构是由哪些机构组成的？（4 分）

企业法人治理结构包括：股东大会、董事会、监事会和经理班子机构
分别承担哪些职责？

（1）从管理权限的角度说：（4 分）

股东大会

a. 股东大会是通过公司内部设置的能够自主表达意愿的公司最高权力机构；

b. 是对公司的经营管理和股东利益进行议决的公司最高权力机构。

c. 保留重大方针、政策制定权。

董事会

(董事会是股东大会闭会期间行使职权的机构, 是公司常设权力机构和经营管理决策的领导机构, 是公司治理结构的中枢和管理权力中心。)

董事会作为公司产权与治理的主体,

a. 对外是公司的代表和权力象征,

b. 对内是公司的决策者和指挥者。

c. 董事会决定公司的一切重大问题, 包括执行机构的人员聘任和设置。

经理班子

经理班子是由高层经理人员 (包括总经理、副总经理、总工程师、总经济师和总会计师) 组成的公司执行机构。

经理受聘于董事会, 在董事会授权的范围内拥有:

a. 对公司事务的管理权,

b. 负责日常经营活动。

c. 在现代经济生活中, 董事会的主要职能已经从过去的常规管理转为战略决策和监督作用

监事会

监事会是公司经营管理活动的监督机构, 直接对股东或股东大会负责。

· 财务上的检查审核权,

· 对董事会或经理人员的业务执行情况是否得当也拥有检查权。

· 有权对董事会成员和经理人员实施监督, 对损害公司利益的玩忽职守者有权提出罢免意见。

(2) 从健全体制的角度说: (4 分)

股东大会、董事会、监事会和经理班子的建立及权力分配的制度安排;

· 股东 (主要是法人股东) 对董事会、经理人员和一般员工工作绩效监督和评价的制度安排;

对经理人员的激励和约束机制的设计及实施办法;

出现危机时, 法人股东的行为方式。

2、答:

《劳动争议调解仲裁法》关于劳动争议处理制度的部分新规定

(一)《劳动争议调解仲裁法》的程序性与公法性 (2 分)

(二)《劳动争议调解仲裁法》的任务 (2 分)

《劳动争议调解仲裁法》的主要任务是: 第一, 公正及时解决劳动争议, 保护当事人合法权益; 第二, 促进劳动关系和谐稳定。

(三)《劳动争议调解仲裁法》关于劳动争议处理新的制度设计

1. 强化了劳动争议调解程序。 (2 分)

2.《劳动争议调解仲裁法》规定部分案件实行有条件的 “一裁终局” 制度。 (2 分)

3.《劳动争议调解仲裁法》对申请劳动争议仲裁时效期间作了更为科学的规定。按 《企业劳动争议处理条例》的规定, 劳动争议当事人应当自劳动争议发生之日起 60 日内【现已延长至一年】向劳动争议仲裁委员会提出书面申请。

该法第二十七条规定: “劳动争议申请仲裁的时效期间为一年。 (2 分)

4. 缩短了劳动争议仲裁审理期限, 并明确了先行裁决的条件。 (2 分)

5. 合理分配举证责任。遵循 “谁主张、谁举证” 的原则; 反映隶属性关系的争议

事项，实行“谁决定、谁举证”的原则。（2分）

6. 减轻了当事人的经济负担。《劳动争议调解仲裁法》规定，劳动争议仲裁不收费。劳动争议仲裁委员会经费由财政予以保障。P425（2分）

二、综合分析题

1、（1）答：

应该从员工的角度出发，对以下五个常见变量进行测量和分析：

员工工作满意度；

员工对其在企业内未来发展的预期和评价；

员工对企业外其他工作机会的预期和评价；

非工作影响因素及其对工作行为的影响；

员工流动的行为倾向。

（2）答：

企业工作条件和环境方面的因素；如工作时间、轮班制度、工作场所环境条件等；

员工家庭生活方面的影响因素，如带薪假期、子女教育、上下班交通、照顾子女、家庭成员生病等；

员工个人发展方面的影响因素，如找到更适合自己的新岗位或更好的发展机会，自己决定重新创业等；

其他影响员工流动因素，如企业违反劳动法规，员工试用期不符合要求等。

2、（1）在进行正式面试之前，人力资源要做好哪些工作？（10分）

答：

预备性面试主要应关注以下五个方面的问题：

第一，对简历内容进行简要核对。

第二，注意求职者仪表、气质特征是否符合岗位要求，服饰是否职业化。

第三，通过谈话考察求职者概括化的思维水平。

第四，注意求职者的非言语行为（如目光接触面部表情、手势、体态、空间距离等）以及其中传达的一些信息。

第五，与岗位要求的符合性（高分限制项目）。

在此基础上，应根据岗位工作说明书的要求，对求职者进行专业知识与技能的测试，并将测试成绩记录在案。如果采取淘汰式选拔策略，也可将低分者筛选掉。

（2）在筛选该职位应聘者的简历时，应考虑那些因素？（10分）

答：申请表所提供信息的准确性是一个很有争议的问题，特别是如何判断个人简历、履历和推荐信的真实性。建议关注以下几个方面的问题：

a. 学历、经验和技能水平。符合岗位要求为最好，对于内部招聘和外部招聘可以有一定的差别。

b. 职业生涯发展趋势。这是值得关注的一个重要问题，主要是预测求职者任职的稳定性。比如，求职者在规定时间内跳槽或转岗的频率。

c. 履历的真实可信度。这也是应当关注的重点，主要是看求职者所填写的资料是否实事求是。比如，当时的情境是什么？面对的任务是什么？采取了什么行动？结果如何？

d. 自我评价的适度性。适度的自我评价能够反映求职者的成熟度和自我认知的客观性。

e. 推荐人的资格审定及评价内容的事实依据。推荐人是否可靠、客观，提供的事实是否有说服力。

f. 书写格式的规范化。这能体现求职者的基本水平和素质，必要时可以要求其提供手写的简历或信件。

g. 求职者联系方式的自由度。有关求职者的联系方式应当尊重其本人的意愿。

3、上述那些做法不符合智力激励法的要求，应当怎么做？（15分）

答：上述那些做法不符合智力激励法的要求？（至少答5点）

a.违反“限时限人原则”会议通常限定时间为30分钟到1小时，人数10人左右，而题中为34人，超过通常人数。

b.违反“自由畅想原则”，主持人的一些说法（如：主持人向参与讨论的员工说明，发表意见之前必须充分考虑制造成本、市场反馈和已有产品的现状。）限制了讨论自由。

c.违反“延迟批评原则”，如：“发言后，大家立即集体决策是否采纳或放弃该员工的建议，每个人只负责自己发言内用的改进和补充，不与其他人的建议的完善工作。”

d. 违反“以量求质原则”，如只讲形式，“与会员工轮流开始发言。”

e.违反“综合改善原则”，如：“每个人只负责自己发言内用的改进和补充”。

f. 主持人不符合要求，应该及时制止上述违反会议原则的现象

g. 要求本身有矛盾。既要求“发表意见之前必须充分考虑制造成本、市场反馈和已有产品的现状”，又不让市场部发表意见。

应当怎么做？

答：步骤：

(一)准备阶段

(二)热身活动 P214

(三)明确问题

1. 介绍问题

2. 重新叙述问题

执行此步骤时应注意两点：一是不要急于提出具体的设想；二是鼓励与会者尽可能多地对问题提出重叙形式。

3. 选择最富启发性的重新叙述形式

(四)自由畅谈

(五)加工整理

会上提出的设想大都是未经仔细斟酌和认真评论的，经加工完善之后才有实用价值。

1. 设想的增加

2. 评价和发展

P215

4、（1）该考核指标体系应当包括那些类别？请分别举例说明。（10分）

答：

安全生产部部长绩效考核表指标类别：

A.财务方面

产量

材料消耗

B.顾客方面

安全保卫满意度

C内部营运流程方面

千人负伤率

合同按时完成率

重点合同按时完成率

D.学习与成长方面

事故发生率

员工生产率

举例如下：

岗位职责指标 PRI 设备安全检查符合率人员安全培训次数（每月次）等

岗位胜任特征指标 PCI 对下属工作的指导

工作态度指标 WAI 工作责任心等

否决指标 NNI 事故发生次（一票否决）

（2）该考核指标体系下各类指标的考核周期是否应当一致？为什么？（9分）

答：

（1）一般情况下，年度和半年度考评必不可少；

因为年度考评涉及年度工作总结和年度奖金的发放，而半年度考评旨在跟踪所有工作的进度。

（2）考评周期的设定要考虑企业的管理层次、管理水平、被考评指标的类型以及指标所涉及的业务性质与工作内容等因年度考评与半年度考评，部门级的考评周期为季度考评加上年度考评，班组和员工的考评周期为月度加上年度考评。

这样划分的主要原因有两个：第一，由于员工是具体工作的执行者，他们工作质量的好坏直接决定了班组部门和企业的绩效。因此加强对员工工作的监控和指导，在最短的时间周期内发现问题、解决问题，及时纠正他们可能出现的失误和偏差是非常有必要的。

具体划分如下：

岗位职责指标适合季度考核或半年度考核；

岗位胜任指标适合月度考核或季度考核；

工作态度指标适合月度考核或季度考核；

否决指标适合月度考核

部门 KPI 适合季度考核或半年度考核

因此岗位是安全生产部部长职位，安全事故发生（次）与整个组织的组织目标关系重大，此指标设置为月度比较合理；职责指标为部门指标，设置为季度或半年度比较合理。

2010 年 5 月

专业技能考试

一、简答题（本题共 2 题，每小题 10 分，共 20 分）

1. 学习型组织的评价标准有哪些？（10 分）P

答：与传统组织相比，学习型组织具有以下特征：P178

1. 愿景驱动型的组织

2. 组织由多个创造型团队组成

3. 自主管理的扁平型组织

4. 组织的边界将被重新界定

5. 注重员工家庭生活与职业发展的平衡

6. 领导者扮演新的角色

7. 善于不断学习的组织

- (1)员工个人终身学习。
- (2)全员学习。
- (3)学习工作化。
- (4)团体学习。

8. 具有创造能量的组织

同时，企业在构建学习型组织时，还应当达到以下几点具体要求： P181

1. 明确构建学习型组织的各类重要学习工具。
2. 激励员工取得并保持参与学习活动中的优势。
3. 将学习融入企业文化建设的各种活动之中，树立正确的学习价值观。
4. 采取有效措施消除员工学习中的各种障碍。
5. 对员工学习活动进行全面管理。

总之，学习型组织是通过组织成员和整个组织的持续学习而建立的，持续学习是组织持续发展的精神基础。组织必须创造一个有利于学习的组织氛围，并表扬或奖励那些主动迎接挑战，为组织的长远发展而勤奋、刻苦努力学习的人。

2. 从事高级人力资源管理师工作应具备哪些鉴别性胜任特征 ?(10 分) P11

答：首先，从作业程序与短期的战术性操作的维度上看，人事经理是构建人力资源各项管理基础工作，组织绩效评估，进行薪酬制度设计，实施员工管理的行政管理专家；

其次，从短期的战术性操作与管理的对象——员工的维度上看，人事经理是了解并尽可能满足员工的需求，使员工为企业作出贡献的领跑者、带头人即领导者；

再次，从员工与企业长期发展战略的维度上看，人事经理是企业员工培训与技能开发的推动者，组织发展和组织变革的设计师，企业改革的代理人；

最后，从长期发展战略与管理作业运作的维度上看，人事经理是企业经营战略合作伙伴，他不但要把人力资源管理与企业发展战略有机地结合起来，制订出适应企业内外部环境和条件的战略规划，而且能够运用各种工具和手段，对规划进行有效的实施、监督、控制和反馈，最终保障战略规划目标的实现，如图 1—4 所示

现代人力资源管理之所以能够不断演进，其根本原因在于人力资源管理具有经营性和战略性的双重职能。

二、综合分析属（本题共 4 题，第 1 题 20 分，第 2 题 20 分，第 3 题 30 分，第 4 题 10 分，共

1. (1)请为该职位的胜任特征“危机（突发）事件处理能力”设计一道结构化面试题目及评分标准（10 分）

结构化面试题目： P447

1. 您认为危机处理的关键要素是什么？（突发事件预警和突发事件处理）

2. 您在处理前有集权化的危机处理管理机构吗？

3. 您在危机处理中（前）有预警机制吗？具体有哪些？（健全突发事件防范制度，保障突发事件信息传导畅通，设计应对突发事件的措施）

4. 您如何实施危机处理？（正确将突发事件归类和收集与突发事件相关信息，以确认突发事件程度）

5. 您在发生时怎样处理？（第一，准确迅捷的信息传递；第二，及时的信息确认，杜绝任何形式的信息偏误；第三，科学地理解信息以及据此信息作出迅速反应）

6. 您认为危机处理最关键的问题是什么？（在突发事件解决过程中，最关键的是速度）

(2) 如果公司决定对顺利通过面试的应聘者进行背景调查，应注意哪些问题？(10 分)

- a. 是否亲身经历或处理过危机事件？
- b. 是否组织过相应的管理机构？在其中担任什么职位？
- c. 是否起草过相关制度？
- d. 对于信息的处理能力怎么样？
- f. 处理效果如何？

2. (1) 李主任处于职业发展的哪个阶段？该阶段的组织管理措施包括哪些？(12 分)

答：李主任处于职业发展的中期职业阶段。 P242

该阶段的组织管理措施包括：

(一) 提拔晋升，职业通路畅通

这一措施主要用于培养有前途、有作为、上得去的员工。提拔晋升有三条主要路径：

1. 职务的提拔晋升。 2. 转变职业。 3. 承担重要的技术项目或任务，督促员工提高技术，成为技能专才。

(二) 安排富有挑战性的工作和新的工作任务，或者安排探索性的工作对于处于职业生涯中期的员工，组织依然要充满信任，大胆地将富有挑战性的工作和新的工作任务交给他们。

(三) 实施工作轮换

从组织角度讲，一个重要的预防措施就是制订出明确的工作轮换方案。为此，先要做好三项工作：

1. 检查每一个连续在同一职业岗位上干了 5 年以上，特别是更长时间的、正处于职业中期的员工（包括经理在内）的人事文件。

2. 评价这些员工的工作，认清其工作专长，了解其个人特征、才干等。

3. 调查这些员工的变化，包括心理、价值取向、需求及未来打算等。

(四) 继续教育和培训

这里主要强调：

1. 一定不要放弃对处于职业中期阶段员工的人力资本投资，且要根据情况适当扩大这一投资。

2. 准确把握每个员工的具体情况和需求。

3. 根据不同员工的情况和需求，采取不同的对策和教育培训方式与内容。

(五) 赋予员工以良师益友角色，提供适宜的职业机会

(六) 改善工作环境和条件，增加报酬福利

(七) 实施灵活的处理方案

(2) 请分析在员工不同职业发展阶段的管理任务，并填写在表 1 中。

答：p245

表 1 不同阶段职业生涯管理的任务

职业生涯期

职业生涯管理任务

进入组织阶段

在本阶段，组织的主要任务是：做好招聘、挑选和配置工作，组织上岗培训，考察评定新员工，达成一种可行的心理契约，接纳和进一步整合新员工。

早期职业阶段

在本阶段，新员工和组织之间相互认识，组织通过试用和新工作的挑战，发现员工的才能，帮助员工确立长期贡献区，即帮助员工建立和发展职业锚。

中期职业阶段

在本阶段，个人事业发展基本定型或趋向定型，个人特征表现明显，人生情感复杂化，容易引发职业生涯中期的危机。面对这一复杂的人生阶段，组织要特别加强职业生涯管理。一方面，通过各种方式，帮助员工解决诸多实际问题，激励他们继续奋进，将危机作为成长的机会，顺利渡过职业阶段人的不同情况进行分类指导，为其开通职业生涯发展通道。

后期职业阶段

在本阶段，员工年老即将结束职业生涯，组织的任务依然很重：一方面，要鼓励、帮助员工继续发挥自己的才能和智慧，传授自己的经验；另一方面，要帮助员工做好退休的心理准备和退休后的生活安排。此外，还要适时做好人员更替计划和人事调整计划。

3. (1) 如果要与候选人签订三年的任期绩效合同，在制定绩效指标时，上级领导单位应注意哪些问题？(10分)

答：应注意：P363后（该题提供答题思路如下）

经营者年薪的支付构成（教材第五章第二节 P365）

一般认为，企业经营者年薪收入包括基本收入和效益收入两部分。基本收入也称基本年薪，效益收入也称效益年薪。

（一）经营者年薪的支付形式

1. 基本年薪加效益年薪，这是年薪制的基本形式。
2. 基本年薪加效益年薪，其中效益年薪部分用于购买本企业股份。
3. 基本年薪加认股权。

（二）经营者年薪的结构模式

由年薪基本结构派生出的其他年薪结构主要有以下三种具体模式：

1．年薪收入 = 基薪收入 + 风险收入 + 年功收入 + 特别年薪奖励

2．年薪收入 = 基本年薪 + 增值年薪 + 奖励年薪

3．年薪收入 = 年薪工资 + 风险工资 + 重点目标责任工资

经营者基本年薪的确定 P365

基本年薪是对经营者年度经营的基本回报，从根本上体现了经营者的价值，因而不应与其经营成果相联系。也正因为如此，基本年薪不宜定得过高，否则即使出现经营失误，也照样会使经营者得到较高的收入，这有悖于年薪制的基本原则。

对于基本年薪的确定，应以所聘经营者的劳动力市场价位为基础，并考虑其经营企业的总资产、销售收入规模和企业状况等因素。具体的确定方法是：在竞争性企业中，可根据市场价格，采用协商工资制，即由资产所有者与经营者协商确定其基薪水平；在垄断性企业中，可根据企业规模大小实行岗位系数年薪制，即由国有资产管理部门根据经营者岗位责任大小等因素确定不同系数的基薪水平。

设计企业经营者基本年薪时，可以采用以下几种不同的方法：

(一)分类定级综合指标模式

1．F模式。 2．B模式。 3．Y模式。

(二)单一企业规模类型绝对水平模式

(三)单一企业规模类型系数模式

(四)以单一所有者权益指标确定岗位系数模式

(五)单一企业规模倍数模式

(六)单一企业净利润指标模式

经营者效益年薪的确定 P367

效益年薪即效益收入。确定效益收入的基本思路是：经营者效益收入取决于其经营成果。当经营者达到核定的经济效益指标时，应得到效益收入。效益收入随着效益的增减而增减。一般来说，经营者的效益收入根据本企业当年实际完成的经济效益情况确定，同时，还应参考其生产经营的责任轻重、难易程度等因素。亏损企业的经营者，应视其扭亏、减亏幅度，在核定的基本收入基础上，适当核定其效益收入。

经营者年薪的支付与列支渠道 372

风险抵押金 P374

(2) 为候选人制定薪酬方案时应注意哪些问题？ (10分)

答：

高层管理者的薪酬管理策略 P355

1．将高层经营管理人员的薪酬与经营风险联系在一起。一般的情况是，高层管理人员的薪酬总额越高，则他们所获得报酬中与风险相联系的那部分所占的比例也越高。

2．确定正确的绩效评价方法。为了提高绩效，很多组织已经选择了一些更为全面和广泛的经济指标，例如经济附加价值 (EVA) 市场份额和市场占有率等绩效评价指标。

3．实现高层管理者和股东之间的平衡。为了使得两者之间的目标协调一致，企业通常会要求高层管理者承担更多的风险、经历更长的决策期，并通过赋予他们一定的所有权以增强其参与意识。

4．更好地支持企业文化。高层管理者的任务之一就是要给组织里的其他职位制定新的行为方式和确立新的价值观。

注意管理层与员工之间薪酬沟通的一系列问题 (重要性)

管理层与员工之间的不信任，管理者缺乏沟通的技巧，可能会使一些设计良好的报酬制

度的实际效果大打折扣。员工在不信任决策的公平性时，他们可能怀疑甚至厌恶那些绩效奖金。薪酬水平本身以及薪酬是否符合劳动力市场状况等也可能受到员工的质疑。

针对薪酬政策及其目的进行沟通、吸收员工参与制度设计、促进管理者和员工之间的相互信任，会使带有缺陷的薪酬系统变得更为有效。

此外，人力资源管理部门和部门经理人员之间也有可能产生冲突：前者希望改进薪酬制度，而后者希望按照个人认为适当的水平和方式来支付薪酬。例如，当薪酬的外部竞争性和内部一致性之间存在冲突时。

高级主管人员是企业的中坚力量，是企业目标的发展、实现的中间重要环节，是落实企业方针、目标的重要组织者。 P355

1．工作价值的衡量

(1)工作价值取决于部门的职权及管理幅度。

(2)工作价值取决于企业整体绩效及部门团体绩效。

2．人员素质的特殊要求

(1)通常是较资深且多专长的人员。

(2)较多的是重视“名”甚于“利”。

(3)擅长沟通、领导及规划。

3．具体的薪酬政策和措施

(1)薪酬取决于企业规模、员工人数及福利能力。

(2)薪酬取决于企业效益，通常享有较高的分红及奖金。

(3)通常享有特别的绩效奖金或者目标达成奖金。

(4)通常享有额外之福利，如汽车、保险及各种科协会员资格证等。

(5)通常享有非财务性补偿，如头衔、秘书、名片、车位、办公室、弹性工作时间等。

(3) 如果该总经理一年后由于工作压力过大而辞职，导致其压力过大的组织因素可能有哪些？(10 分)

答： P468

组织内有许多因素能引起压力感。角色模糊、角色冲突、任务超载、任务欠载、人际关系、企业文化、工作条件等都会给员工带来压力。有些因素在不同程度上可以加以控制，有些则不然。

1．角色模糊

当员工不理解工作内容时就会产生角色模糊。因此，必须让员工了解工作的主体、工作的范围和责任。随着企业合并和兼并活动的增加，越来越多的员工不能确定是否履行了主管期望的职责，或者所完成的任务是否是别人工作的一部分，从而觉得紧张和不安。这是由于任务不明造成的，员工由此感到工作的压力和威胁。

2．角色冲突

当某个人不得不完成完全相反的目标时会发生角色冲突。例如，要求一位经理增加产量，却又必须裁减劳动力，同时达到两个目标是很困难的，于是就会产生压力。

3．任务超载

员工由于必须对太多人的任务期望作出反应而受到压力。当分配给员工超出其能力所及的工作或者时间不容许时，他们会成为超负荷工作的承受者；在一定期限内被要求做很多事时，会感到焦虑和压力，随着时间的推移，患难感更为严重，就会导致精力衰竭。

4．任务欠载

对某些工作或某些员工来说，压力来自于欠载。任务欠载是指员工的工作太少或工作单调的状况。商店无人光顾，售货员成天站着无所事事，这就可称为任务欠载。具有讽刺意味

的是，任务欠载能导致任务超载的同样问题：自尊心不强，易紧张和抱怨，以及健康出现问题。任务欠载最严重的后果是惰性，体力和精神上的厌倦和疲劳。即使在空闲时间，员工对社会活动和体育活动也全无兴趣。

5．人际关系

产生工作压力的另一个重要根源是人与人（包括上级、下属、同事或顾客）之间的关系。如果个人缺乏同事的社会支持，与同事关系紧张，都会使员工产生相当大的压力感。此外，公司有关升职、加薪和提高地位等奖励制度所带来的竞争也会使人际关系问题更加突出。当员工与同事或领导者处于一种不良状态时，这种压力就会更加恶化。

6．企业文化

通常说来，企业文化和压力也是密切相关的，组织的心理气氛会对工作产生压力。当一个组织的日常生活笼罩着敌对、疏远或者不友好的气氛时，员工会终日感觉紧张，相互之间不信任，不愿意相互支持，并且缺少解决问题的协作精神。这时，企业高层领导者的领导风格经常起着决定性作用。可以想见，一位独断专行、几乎听不进下属意见的总裁，就会自然地产生一种紧张的心理环境，形成以员工的紧张、恐惧和焦虑为特征的组织文化。

7．工作条件

如果工作环境的温度、噪声及其他条件有危险或不受欢迎，会使员工焦虑感增强。一台常出故障、落后的复印机，平时并无大碍，但是在一份重要报告必须迅速复印出来，并且要在第一时间呈送到总裁手里时，它就会给办公室秘书制造极其紧张的氛围。

4．(1)一般而言，S公司最可能是哪种类型的企业？(2分)

答：S公司最可能是领先型薪酬策略

(工资指导线上线也称预警线，是对工资增长较快、工资水平较高企业提出的预警和提示。在符合“工资总额的增长低于经济效益的增长，实际平均工资的增长低于劳动生产率的增长”的原则下，工资增长水平不宜突破的警戒线。工资水平较高的企业工资增长达到或接近工资指导线上线时，雇主与工会应当加大自我约束，避免工资过快增长对整个分配秩序产生冲击。参见二级教材)

(2)S公司为保证员工工资每年8%的增长率，如果突破预警线的限制连续几年增加工资可能带来哪些问题？(8分)

答：P349

领先型薪酬策略强调高薪用人，突出高回报，以高于市场竞争对手的薪酬水平增强企业薪酬的竞争力。

应当看到领先型薪酬策略的推行，可能会给企业带来以下一些问题：如人工成本的加大，不但产生财务方面的压力，还会影响到产品或服务的竞争力；由于一些企业的薪酬在总成本中比例并不高，因此导致一些企业，即便是管理比较规范的企业，也可能将高薪转嫁到消费者身上；企业单凭领先型策略不一定能挑选到最优秀的员工，即便是招收到了高素质员工，也不一定能给企业带来较高的生产率，或提高产品质量，减少单位成本。

国外的一些专家通过研究证明，薪酬水平对企业的资产回报率几乎没有什么影响，而采用不同的薪酬形式，如奖金和长期激励工资等却能提高资产回报率。

在薪酬管理的实际活动中，越来越多的管理人员相信：不规定基本工资而采用多种薪酬形式，这将更有效地引导员工的行为。对于工资低的员工来说，增加激励工资和福利待遇比提高基本工资更实惠。基本工资仅仅是员工薪酬中的一部分，强调基本工资，忽视奖金、激励工资、股票、工作安全、福利或其他薪酬形式，不利于调动员工的积极性、主动性和创造性。

2015 年 11 月考前企业人力资源管理师
一级总复习交流资料
(王全一 HR 工作室提供)

(申明：本文只为交流所用)

第二场专业能力总复习

第一章人力资源规划

【补充】

1.企业战略的三个层次 P18-19

2.企业经营策略(两类竞争策略) P20-21

3.人力资本的含义 P17【知识要求】下第 3 自然段

- 4.人力资本管理的研究对象 P101
- 5.制定人力资本战略的基本方法 P107-108【注意：双向规划过程】
- 6.人力资本战略管理的行动计划和资源分配 P108-109【注意：要详细】

【*调整】

- 1、企业人力资源发展规划设计问题
 - (1) 环境综合分析(P31-34)
 - (2) 结构设计(P30-31)
 - (3) 实施与评价(P34-37)
- 2、人力资源策略问题
 - (1) 影响因素(P25-30, P29 表 1-3)
 - (2) 策略判断?(P20-25)
 - (3) 策略怎么样?(P21-25、 P24 表 1-1、 P25 表 1-2、)
- 3、管理体制问题
 - (1) 一般问题(P44-49)
 - (2) 集权与分权?(P49-50“(五)”、 P80 第四段)
 - (3) 在各章(模块)的体现?
- 4、集团管控问题
 - (1) 内容?(P50-54)
 - (2) 模式选择?(P67-70)
- 5、组织结构模式(再设计)问题(2014 年考过)
 - (1) M 型(P55-56、 75-76)
 - (2) 事业部制(P57-58)
 - (3) 有效运行(P79-80、 83-93、 93-96)
- 6、人力资本问题
 - (1) 内容(P102-103)
 - (2) 规划(P105-106)
 - (3) 模式(P110-111)
 - (4) 评价与控制(P112)

第二章招聘与配置

补充：

- 1.投射的应用举例(5 种具体方法) P154-157【注意：要详细】

【*调整】

- 1、构建胜任特征模型
 - (1) 作用(P119-123)
 - (2) 程序(P123-126)
 - (3) 方法(P126-133)
- 2、人才测评工作方案问题
 - (1) 类别(P147-151)
 - (2) 方法(P147-151 内)
 - (3) 设计标准和要求(P151-152)
 - (4) 实施(P152-153)

(5) 注意事项 (P158)

3、高级人才、 稀缺人才、 骨干人才招聘问题 (不止是招聘部分 , 应该扩展到更多部分)

(1) 流程及关注 (P163-165)

(2) 工作说明书 (第三节第一单元)

(3) 岗位胜任特征模型 (第三节第二单元)

(4) 申请表、行为面试、背景调查 (P173-181)

4、工作轮换问题

(1) 配置的轮换 (P200-201)

(2) 职业生涯中的轮换 (P316)

(3) 工作压力中的轮换 (P579 “ 工作再设计 ”)

5、晋升设计

(1) 种类 (P192-193)

(2) 策略 (P193-195)

(3) 措施与管理 (P195-198)

6、人员流失问题

(1) 状况 (P204-205)

(2) 原因 (P206-209)

(3) 后果 (P209-211)

(4) 解决办法 (自立)

(5) 分析方法 (自立)

第三章培训与开发

补充 :

1.什么是职业生涯面谈?为什么面谈?谁谈? P306-307

2.职业生涯面谈能帮助和指导员工什么? P307 第 2 自然段

【*调整】

1、培训开发体系设计

(1) 企业文化功能 (P229)

(2) 构建方式、体系设计、配套建设 (P215-217)

(3) 模式 (P219-226)

(4) 保障 (P217-218)

2、企业大学问题 (含企业文化、学习型组织等)

(1) 模式 (P223-224)

(2) 模式构建 (P226-228)

(3) 相关 (企业培训文化、学习型组织、培训成果转化) (P228-249)

3、学以致用问题 (即培训成果转化问题)

(1) 因素 (P239-242)

(2) 机制 (P242-244)

(3) 策略 (P244-249)

(4) 相关 (企业文化等) (P228-229)

4、管理人员思维方式问题

(1) 思维障碍类别 (P251-252)

(2) 各种思维方法 (P252-258 四、五、六) 【注意 : 要详细】

(3) 方法创新 (P269-282)

5、职业生涯问题

- (1) 定位 (P287-289)
- (2) 影响因素、作用 (P292-293)
- (3) 模式 (P297 原则 309)
- (4) 早、中期问题 (P310、 312-318)
- (5) 职业锚 (P310-312、)
- (6) 应用问题 (P319-320)

第四章绩效管理

补充：

- 1.绩效管理系统各组成要素 P322-323
 - 3.职业生涯面谈能帮助和指导员工什么？ P307 第 2 自然段
- 【*调整】

1、绩效指标设置问题

- (1) 子系统 (P325-326 , 第一节第二单元 -第四单元)
- (2) 指标库 (P344-347)
- (3) KPI (P334-339)

2、绩效反馈问题

- (1) 归属子系统 (第四单元)
- (2) 步骤技巧 (P365-366、 368-369)
- (3) 应用 (P366-368、 369-372)

3、BSC(平衡计分卡)问题

- (1) 指标 (P382-385)
- (2) 程序 (P391-396)
- (3) 应用 (P388-391)

4、激励问题 (考过)

- (1) 内部激励与外部激励 (参见 P330 激励制度、 433-434)
- (2) 激励方法 (参见第二章第四节第一单元，晋升问题)

第五章薪酬管理

补充：

1.宽带薪酬优缺点

【*调整】

1、薪酬理论论述及应用

- (1) 现代西方工资理论 (P422-426)
- (2) 劳动力供给与需求理论 (P426-429)
- (3) 工资效益理论 (P429-430)

2、薪酬制度完善问题

- (1) 目的与特征 (P437-438)
- (2) 步骤、完善与创新 (P438-444)

3、经营者年薪制问题

- (1) 基本年薪 (P450)
- (2) 效益年薪 (P453)
- (3) 支付和列支渠道 (P457)

- (4) 风险抵押金 (P459)
- 4、股票期权与期股的特点 (P469、475)
 - (1) 相同
 - (2) 区别
- 5、专业人员薪酬问题
 - (1) 工作价值评价 (P436)
 - (2) 工作素质 (P436)
 - (3) 薪酬政策与策略 (P408-421 含薪酬战略各项及其步骤)
 - (4) 薪资模式 (P435-436、486-487)
 - (5) 职业规划 (P487-488)
- 6、薪酬模式
 - (1) 跟随型 (P431)
 - (2) 领先型 (P431-432)
 - (3) 滞后型 (P432)
 - (4) 混合型 (P432-433)
- 7、福利组合问题 (即弹性福利计划)
 - (1) 类型 (P505-507)
 - (2) 原则 (P507-508)
 - (3) 制定 (P511-512)
 - (4) 实施 (P512)
- 8、员工持股问题 (P478-485)

第六章劳动关系管理

补充：

- 1.集体协商：特点 P524、谈判策略的选择与应用 P525-530
- 2.劳动争议处理的案例分析题 P568-571 (应用第三节的原理、程序来进行分析)
- 3.关于劳动争议诉讼请求的注意要点 (注意：竞业限制) P558-560
- 【*调整】
- 1、突发事件问题
 - (1) 形式与特点 (P534-536-539)
 - (2) 突发大事件一般对策 (P539-541)
 - (3) 重突发大事件对策 (P546-549)
 - (4) 重大劳动安全卫生事故处理对策 (P541-545)【注意：(五)程序与要求】
 - (5) 重大集体 (团体) 争议处理对策 (P545-546)
- 2、劳动争议问题
 - (1) 工伤认定 (P564-568)
 - (2) 案例 (P568-571)
- 3、工作压力与 EAP问题
 - (1) 工作压力管理 (P573-580)
 - (2) EAP (P580-583)
- 4、工会问题或社会责任问题
 - (1) 工会建设与职能 (P583-587)
 - (2) 社会责任 (意义、内容 2 个、条件等) (P593-597)

综合问题

【*调整】

1、团队问题

(1) 基本概念 (P351-354)

(2) 团队绩效 (P360-365)

(3) 团队薪酬 (P460-468 包含：因素、类型及其特点、设计流程) 【注意：要详细】

(4) 团队规划 (参见职业规划等)

2、高级人才问题 (自编)

(1) 规划

(2) 招聘

(3) 绩效

(4) 薪酬

(5) 职业规划

3、人力资本问题 (第一、三、五章)

(1) 理论

(2) 内容

(3) 应用

(完)