

2007 年 11 月 劳动和社会保障部

国家职业资格全国统一鉴定

# 人力资源管理师专业技能试卷

## 标准答案与评分标准

### 一、改错题（本题共 2 题，每小题 5 分，共 10 分）

#### 1、评分标准：

- (1) 分布误差包括宽厚误差、苛严误差和集中趋势（或者：自我中心效应不属于分布误差）。(1 分)
- (2) 晕轮误差，是指某一个人格上的特征掩盖了其他人格上的特征。(1 分)
- (3) 个人偏见有时有利于受评者，有时不利于受评者。(1 分)
- (4) 优先效应是指考评者根据受评者最初的绩效信息，对其考评期内的全部表现作出总评价。(1 分)
- (5) 近期效应是指考评者根据受评者最近的绩效信息，对其考评期内的全部表现作出总评价。(1 分)

#### 2、评分标准：

- (1) 劳动争议是指劳动关系双方当事人之间因劳动权利和劳动义务的认定与实现所发生的纠纷。(1 分)
- (2) 劳动争议的当事人是特定的。(1 分)
- (3) 劳动争议的当事人就是劳动关系的当事人。(1 分)
- (4) 劳动争议的内容是特定的。(1 分)
- (5) 劳动争议具有特定的表现形式。(1 分)

### 二、简答题（本题共 3 题，每小题 10 分，共 30 分）

#### 1、评分标准：（每项 2 分，最高 10 分）

- (1) 撰写导言。即介绍评估实施的背景、评估目的和评估性质，并说明此评估方案以往的实施情况。(2 分)
- (2) 概述评估实施的过程。交待清楚评估方案的设计方法、抽样及统计方法、资料收集方法和评估所依据的量度指标，这是评估报告的方法论部分。(2 分)
- (3) 阐明评估结果，应与方法论密切相关。(2 分)
- (4) 解释、评论评估结果和提供参考意见。(2 分)
- (5) 撰写附录。主要内容包括收集和分析资料使用的图表、问卷、部分原始资料等。(2 分)
- (6) 撰写报告提要。对报告要点进行概述，使读者能掌握报告要点。(2 分)

**2、评分标准：**（每项 2 分，最高 10 分）

- （1）经济性：在制定实施本方法过程中所耗费的各种成本。（2 分）
- （2）可行性：在执行本方法的过程中是否容易贯彻实施。（2 分）
- （3）准确性：采用本方法所得到的考评结果误差偏向的程度。（2 分）
- （4）功能性：本方法在一般性评比、薪酬奖励和人事决策等方面的作用。（2 分）
- （5）开发性：在员工职业技能开发和行为激励方面可发挥的作用。（2 分）
- （6）有效性：大多数人认为本方法是可靠、实用、有效的方法。（2 分）

**3、评分标准：**

- （1）一次裁决原则。劳动争议仲裁实行一次裁决制度，一次裁决即为终局裁决，当事人不服仲裁裁决，只能向法院提起诉讼，不能向上一级仲裁委员会申请复议或要求重新处理。（2 分）
- （2）合议原则。仲裁庭裁决劳动争议，实行少数服从多数原则，以保证仲裁裁决的公正性。（2 分）
- （3）强制原则。劳动争议当事人申请仲裁不需双方当事人达成一致，只要一方当事人申请，仲裁委员会即可受理；仲裁庭对劳动争议调解不成时，可直接行使裁决权，无须当事人同意；对发生法律效力仲裁裁定，一方当事人不履行，另一方当事人可申请人民法院强制执行。（2 分）
- （4）回避原则。仲裁委员会委员、仲裁人员及其相关工作人员与劳动争议有利害关系的、与当事人有亲属关系的，以及其他关系的，可能影响公正裁决的人员应当回避。（2 分）
- （5）区分举证责任原则。由劳动关系特点所决定，反映平等主体关系间的争议事项，遵循“谁主张谁举证”的原则；反映隶属关系的争议事项，实行“谁决定谁举证”的原则。（2 分）

**三、综合题（第 1 小题 22 分，第 2 小题 18 分，第 3 小题 20 分，共 60 分）**

**1、评分标准：**

- （1）该公司选拔方法的优点：
  - ① 该公司高度重视人员招聘工作，紧紧抓住选聘合格人才的关键。（2 分）
  - ② 人员选拔过程中对应聘者进行多次测评，从而提高了人员招聘的质量。（2 分）
  - ③ 复试的过程分成四个阶段，面试问题由专家统一设计，事先对考官进行培训，规范合理，有较高的信度和效度。（2 分）
  - ④ 面试结束前，留出应聘者提问的时间，充分尊重应聘者。（2 分）
  - ⑤ 针对申请不同部门的应聘者，公司采用不同的选拔方法，如研发部门采用专题报告评审的方式筛选应聘者。（2 分）
  - ⑥ 给应聘者报销往返路费，体现出对他们的尊重和关爱，有利于公司形象的塑造。（2 分）
- （2）面试方法与题目类型：
  - ① 该公司采用的是结构化面试。（2 分）
  - ② 面试题目类型：
    - 第一个问题属于背景性问题。（1 分）
    - 第二个问题属于思维性问题。（1 分）
    - 第三个问题属于情境性问题。（1 分）
    - 第四个问题属于经验性、行为性问题。（1 分）

③ 采用以上提问方式的优点：

有利于预测应聘者的素质状况，有较高的效度。

(2 分)

让应聘者无法事先杜撰或者掩饰，更能反映应聘者的真实情况。

(2 分)

## 2、评分标准：

(1) 该公司现行工资体系存在的问题：

① 对外缺乏竞争性：核心技术、管理岗位人员的工资只达行业水平的 25%，导致这部分人员的流失率过大。(2 分)

② 对员工缺乏激励性：工资等级多达 48 级，工资等级之间的级差 50 元，对员工的激励作用很小，且缺乏对核心员工的中长期激励。(2 分)

③ 对内缺乏公平性：工资等级按行政级别区分，忽略岗位性质的不同，对工作强度高、对企业贡献大、工作环境差的岗位来说，工资水平偏低；而对工作强度低、对企业贡献小、工作环境优越的岗位来说，工资水平偏高。(2 分)

④ 没有形成以业绩、能力为导向的工资调整体系。

(2 分)

(2) 宽带式工资体系的设计程序：

① 明确公司的要求。即明确该公司的企业文化、价值观以及经营战略的具体要求，构建与宽带式工资体系相适应的绩效系统、团队文化、沟通文化和参与文化。(2 分)

② 工资等级的划分。即工资宽带数量的确定，可以根据岗位特点来划分，也可以根据员工的贡献大小来划分，大多数企业设计 4~8 个宽带，有些企业设计 10~15 个宽带。(2 分)

③ 工资宽带定价。即参照市场工资水平和工资变动区间，对同一工资宽带之中的不同职能或岗位族的工资分别进行定价。(2 分)

④ 员工工资的定位。即将员工放入工资宽带中的特定位置。

(2 分)

⑤ 员工工资的调整。在宽带式工资结构下，员工的能力和绩效是工资变动的基本条件和标准，企业必须建立起完善的员工能力评价以及绩效管理体系，才能体现公平。(2 分)

## 3、评分标准：

(1) 原有组织结构存在的问题：

① 三个高层管理者分权不当，由总经理直接领导三个产品部，总经理不能集中精力考虑企业管理的战略问题。同时，总经理所管辖的这些部门较难与其他两位副总经理所主管的部门进行协调；而副总经理主管的部门之间也很难相互协调，难以适应市场的变化。(2 分)

② 权力过于集中于上层领导，各生产部门缺乏必要的生产经营自主权。

(2 分)

③ 产品设计、销售与生产由职能部门和生产部门分别承担，职能与业务部门缺乏合理分工，使生产经营的连贯性不够，很难根据客户需求研发产品，并有效地进行生产、销售。(2 分)

(2) 组织结构应进行如下调整：

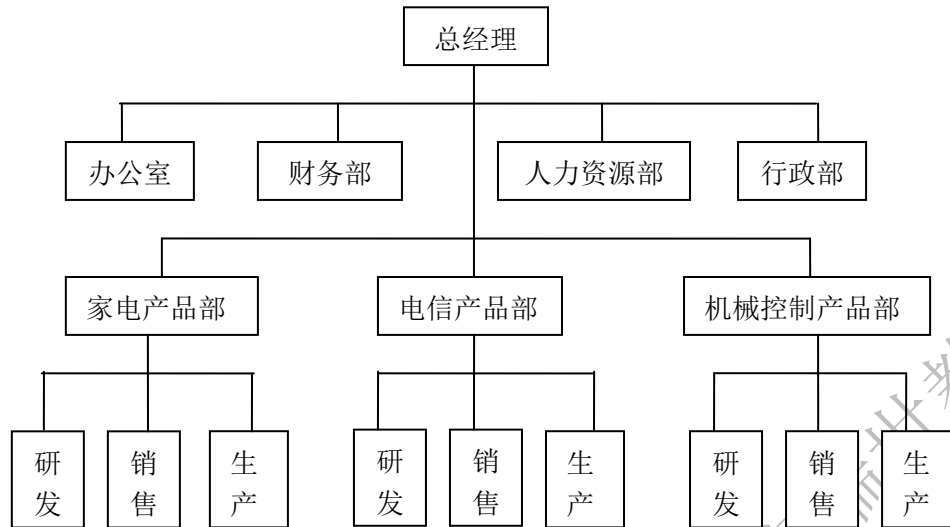
① 权力下放。在原有的三个产品部的基础上，按产品组建三个相对独立的事业部，并根据经营需要设置相应的职能部门，使各个事业部拥有经营管理的自主权。总公司高层管理者主要负责重大问题的决策，并通过利润指标对各事业部进行控制。(2 分)

② 精简总部机构。将某些职能及相关人员转移到各个事业部中，各事业部可根据自己的产品及市场特点，设置产品研发、生产和销售部门。(2 分)

③ 明确规定各个职能和业务部门的职责范围、业务分工和权限，保证各事业部实行高度专业化经营。(2 分)

该公司调整后的组织结构如图所示：

(2 分)



(3) 顺利推进组织变革的主要措施：(每项 2 分，最高 6 分)

① 让员工参加组织变革的计划、调查和诊断等活动，使他们充分认识变革的必要性，增强参与变革的责任感。(2 分)

② 大力推行与组织变革相应的人员培训计划，使员工掌握新的业务知识和专业技能，适应组织变革之后部门及其岗位的新要求。(2 分)

③ 完善各项基础工作，健全各项规章制度，明确岗位责任与权限，规范员工的行为。(2 分)

④ 培养和选拔中层技术和管理骨干，大胆起用年富力强，具有开拓创新精神的人才，从人事方面减少变革的阻力。(2 分)