

2009 年 5 月人力三级技能试题

一、简答题（20 分）

1、简要说明劳务外派工作的基本程序。（8 分）

答：

1)、个人填写《劳务人员申请表》，进行预约登记。（1 分）

2)、外派公司负责安排雇主面试劳务人员，或将申请人留存的个人资料推荐给雇主挑选。（1 分）

3)、外派公司与雇主签订劳务合同，并由雇主对录用人员发邀请函。（1 分）

4)、录用人员递交办理手续所需的有关资料。（1 分）

5)、劳务人员接受出境培训。（1 分）

6)、劳务人员到检疫机关办理国际旅行《健康证明书》《预防接种证书》。（1 分）

7)、外派公司负责办理审查、报批、护照、签证等手续。（1 分）

8)、离境前缴纳有关费用。（1 分）

2、简要说明员工满意度调查的基本步骤。（12 分）

答：

1)、确定调查对象。（2 分）

2)、确定满意度调查指向。（3 分）

3)、确定调查方法。（2 分）

4)、确定调查组织。（3 分）

5)、调查结果分析。（2 分）

二、计算题（20 分）

某公司毛利金额为 5400 万元，公司中推销人员月工资 1860，一年发 13 个月工资，公司为推销人员花费的总费用如表 1 所示

员工工资总额	社会保险费用	福利费用	教育费	住房费用	招聘费用	解聘费用
532	151	59	13	28	10	7

①该推销员年度目标销售毛利是多少？（16 分）

解：

推销人员人工费用总额=员工工资总额+社会保险费用+福利费用+教育费+住房费用+招聘费用+解聘费用（3 分）

=532+151+59+13+28+10+7 =800（万元）（3 分）

推销人员人工费用率=推销人员人工费用总额÷毛利额（2 分）

=800÷5400=14.81%（3 分）

该推销员年目标销售毛利=某推销人员工资÷推销员人工费用率（2 分）

=1860×13÷14.81%=163268（元）（3 分）

综上计算可得，该推销员年度目标销售毛利是 163268 元。

②该推销员月目标销售毛利是多少？（4 分）

解：

该推销员月目标销售毛利=该推销员年目标销售毛利÷12（2 分）

=163268÷12 =13605（元）（2 分）

综上计算可得，该推销员年度目标销售毛利是 13605 元。

三、综合分析题（60 分）

1、黄某是某化工公司的人力资源经理，要制定一份企业定员计划书。目前设备看管工、维修工有 725 人，行政文秘有 103 人，中层干部有 59 人，技工有 58 人，销售人员有 43 人，黄某在制定计划书时还收集以下数据：近 5 年员工平均离职率 4%，生产工人离职率为 8%，技术和管理干部离职率为 3%，同时按公司扩产计划，销售人员要新增 10%-15%，工程技术增 5%-6%，其它不变。

①公司应采用何种方法核定设备看管工及维修工的定员人数？（8 分）

答：

1)、设备看管工应采用按设备定员的方法核定定员人数。（4 分）

按设备定员是根据设备需要开动的台数和开动的班次、工人看管定额以及出勤率来计算定员人数的方法。

按设备定员主要适用于机械操作为主，使用同类型设备，采用多机床看管的工种。

类似设备看管工一类公种的定员人数，主要取决于机器设备的数量和工人在同一时间内能够看管设备的台数，所以应采用按设备定员的方法核定定员人数。

2)、维修工应采用按岗位定员的方法核定定员人数。（4 分）

按岗位定员是根据岗位的多少，以及岗位的工作量大小来计算定员人数的方法。

按岗位定员适合于有一定岗位，但没有设备，而又不能实行定额的人员。

维修工这一岗位与以上论述相符，故应采用按岗位定员的方法核定定员人数。

②在核定定员时应考虑哪些影响因素？（12 分）

答：

1)、定员必须以企业的生产经营目标为依据。（2 分）

2)、定员必须以精简、高效、节约为目标。（2 分）

3)、各类人员比例关系要协调。（2 分）

4)、要做到人尽其才、人事相宜。（2 分）

5)、创造贯彻执行定员标准的良好环境。（2 分）

6)、定员标准适时修订。（2 分）

2、ZX 橡胶公司成立于 1982 年，现有员工 3400 人，管理人 400 人，在企业发展壮大时，重视管理人员的培养，根据不同人员采取一系列培训方法，如角色扮演，工作轮换，案例研究，积累丰富经验。

如果你是 ZX 公司的培训主管，您将如何选择适合的培训方法？（20 分）

答：

1)、确定培训活动的领域。

企业培训的目的和特性形成培训目标，在具体实施培训活动时要划定培训的领域。

2)、分析培训方法的适用性。

培训方法是为了有效地实施培训目标而挑选出的手段和方法。它必须与教育培训需求、培训课程、培训目标相适应，同时，它的选择必须符合培训对象的要求。

3)、根据培训要求优选培训方法。

每一种培训方法都有它的长处与短处，有一定的适用领域。优选培训方法应考虑以下几点要求：

(1)、保证培训方法的选择要有针对性，即针对具体的工作任务来选择。

(2)、保证培训方法与培训目的、课程目标相适应。

(3)、保证选用的培训方法与受训者群体特征相适应。

-
- (4)、培训方式方法要与企业的培训文化相适应。
 - (5)、培训方法的选择还取决于培训资源与可能性。

3、富凯公司是一家超市连锁公司，在当地拥有相当大的客户群，然而随着几家超市在当地开业，使富凯公司在当地的销售额和日客户量逐渐下降，该公司经调查发现：其下属超市的硬件设施、配套环境、人员比例、所销售货物的质量与数量都与竞争对手没有本质区别，有的方面甚至还有优势。但一线人员在服务态度、责任心、主动性和积极性却存在严重问题，为改变这一现状，富凯公司制定了一系列措施，其中包括要对员工的考评方式和内容进行全面调整。以前，公司将员工绩效考评的核心和重点放在考察其完成任务上，现在决定重点放在工作行为上，拟采用行为锚定等级评价法进行员工绩效考评，从而加大对员工工作积极性和主动性的考评力度。

①采用行为锚定等级评价法对营业人员进行考评，应采取那些具体工作步骤？（10分）

答：

1)、进行岗位分析，获取本岗位的关键事件，由其主管人员作出明确简洁的描述。（2分）

2)、建立绩效评价的等级，一般为5~9级，将关键事件归并为若干绩效指标，并给出确切定义。（2分）

3)、由另一组管理人员对关键事件做出重新分配，将他们归入最适合的绩效要素及指标中，确定关键事件的最终位置，并确定出绩效考评指标体系。（2分）

4)、审核绩效考评指标等级划分的正确性，由第二组人员将绩效指标中包含的重要事件，由优到差，从高到低进行排列。（2分）

5)、建立行为锚定法的考评体系。（2分）

②行为锚定等级评价法具有哪些优势和不足？（10分）

答：

优势：

1)、对员工绩效的考量更加精确。（1分）

2)、绩效考评标准更加明确。（1分）

3)、具有良好的反馈功能。（1分）

4)、具有良好的连贯性。（1分）

5)、具有较高的信度。（1分）

6)、考评的维度清晰。（1分）

7)、各绩效要素的相对独立性强。（1分）

8)、有利于综合评价判断。（1分）

不足：

1)、设计和实施的费用高。（1分）

2)、费时费力。（1分）