

2010 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

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		二				总分	总分人
	1	2	1	2	3	4		
得分								

**一、简答题（本题共 2 题，每小题 10 分，共 20 分）**

1、某高尔夫俱乐部以会员资格销售的模式来拓展市场，会员将在一年会员资格结束后决定是否继续购买第二年的会员资格，俱乐部的硬件条件优越，收费在市场上偏高，并且只为会员服务。该俱乐部在绩效考核过程中采取平衡计分卡的考核体系。请问：在该俱乐部的考评体系中，从客户方面看，应采取哪些绩效指标来进行考评？（10 分）

2、某企业希望通过谈判的方式解决遇到的劳资冲突。在进行谈判之前，企业的谈判小组准备了一套谈判方案，谈判的条款在最大限度上确保了企业的利益，而企业职工代表也在广泛征询意见的基础上，提出了一个确保员工利益的方案，在谈判中双方僵持不下，请问：在谈判中企业可以运用哪些技巧使谈判顺利进行？（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 30 分，第 4 小题 10 分，共 80 分）**

1、某跨国企业 A 公司在数据库技术上处于全球的领先地位，该公司希望能在近期进入中国市场，并立足中国市场的长期发展。公司首先在北京建立了研发中心，计划在一年内组织好国内的研发队伍，迅速开发出适合中国市场的产品，争取以市场技术优势拓展中国市场。

（1）该公司应当采取哪种人力资源管理策略？这种策略的特点是什么？（4 分）

（2）该公司目前和未来应当采取哪些措施来积累公司研发人员的人力资本存量？（16 分）

2、L 公司是一家知名广告设计公司，每年都为广告设计专业的应届毕业生提供实习机会。这些毕业生在实习期间会参与不同的产品设计团队的工作，了解不同产品的广告设计流程，并承担一些基础性的工作。实习期结束后，各团队的管理者会给这些学生按照不同的项目进行评分，邀请其中的优秀者加入公司，成为公司的初级设计师。公司运作项目的流程是：

- 为客户的产品成立设计团队
- 和客户进行深入沟通，了解产品和产品的用户群
- 作出多套初步方案
- 获得客户对方案的意见，反复修改，直至客户认同
- 制作广告小样
- 了解典型产品使用者对广告的反馈
- 修改并正式制作广告

(1) 表 1 是在实习期结束后，各团队管理者对参与实习的学生进行评价的部分表格，表中不同项目代表不同的思维障碍，请填写对应的思维障碍类型（10 分）

表 1 团队管理者对实习学生进行评价的部分表格

编号	评价内容	思维障碍类型
1	在参与讨论时，习惯沿用类似的产品广告的思路	
2	提出产品设计思路时，固执己见，不愿聆听他人的想法	
3	如果上级的想法和自己不一致，会马上放弃自己的意见	
4	在广告设计思路上没有自己的想法，人云亦云	
5	习惯套用理论或概念，但对理论的理解仅限于字面的意义	

(2) 可以通过哪些训练培养学生的思维创新？(10 分)

3、P 公司 2007 年的员工流失率为 14%，2008 年的员工流失率为 12%，这两年的公司人力资源部都进行了员工满意度调查，发现连续两年员工对公司薪酬的满意度都比较低，公司在 2009 年将全体员工的基本薪酬提高了 15%，当年员工的流失率下降为 6%。

(1) 该公司提高薪酬的做法是否正确？为什么？（14 分）

(2) 掌握哪些信息有助于找出员工流失的真实原因？（16 分）

4、张刚是公司技术部的副经理，今年 40 岁，在公司工作了整整 12 年，从普通的技术员做到目前的职位，他工作勤奋，技术过硬，也有一定的管理能力，今年，张刚参加了公司内部竞聘的选拔，申请了技术部经理的职位，由于有其他竞争者技术能力和管理能力都比其更胜一筹，张刚竞聘未能成功，根据规定，参加内部竞聘上岗的年龄不得超过 40 岁，张刚未来在公司晋升的可能性已经不大。请问：张刚目前处于职业生涯哪个阶段？人力资源部应当采取哪些措施为其拓宽职业路径？拓宽职业路径时需要注意哪些问题？（10 分）