

劳动部人力资源管理师考试-试卷一 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/473/2021\\_2022\\_\\_E5\\_8A\\_B3\\_E5\\_8A\\_A8\\_E9\\_83\\_A8\\_E4\\_c67\\_473267.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/473/2021_2022__E5_8A_B3_E5_8A_A8_E9_83_A8_E4_c67_473267.htm)

一、简答题。（3个每题10分）1、简述劳动定员的原则和作用。（10分）2、简述面试常见的错误类型与改进措施。（10分）3、简述培训需求分析的作用和内容。（10分）二、计算题。（1个，共10分）

某实业公司实行薪点制，员工的月实得薪酬=岗位点值×薪点值，薪点值为2元/点，岗位点值由岗位评价的结果决定。公司人力资源部经理张杉和财务部经理李庆的岗位评价结果如下表所示。另外，按照相关规定，该市基本养老保险企业缴费率为19%，个人为7%；医疗保险企业缴费率为10%，个人缴费率为2% 3元；失业保险企业缴费率为1.5%，个人缴费率为0.5%。（假定缴费基数为员工实得薪酬）薪酬要素权重（%）

要素	等级1	等级2	等级3
任务完成度	50%	40%	30%
知识水平	30%	25%	20%
工作态度	10%	8%	6%
组织协调能力	10%	10%	8%

- 说明：（1）各岗位评价总点值均为1000分，表中的权重表示薪酬要素占总点值的百分比（2）人力资源部经理岗位的评价结果为：任务完成度1等，知识水平2等，工作态度1等，组织协调能力2等（3）财务部经理岗位的评价结果为：任务完成度2等，知识水平1等，工作态度1等，组织协调能力2等

1、分别计算张杉和李庆的实得薪酬（4分）2、计算该公司每月为张杉和李庆缴纳的三项保险费总额（2分）3、分别计算张杉和李庆应缴纳的三项保险费总额（4分）三、计算分析题。（1个，共10分）

山龙公司从1998年开始实施全员培训计划，该计划已经实行了5年，并在1998年培训现有员工200名

，从那年以后，每年都有5名受过培训的员工离开公司，又有25名新员工加入公司（如下表一所示），该公司5年来的各年度培训项目费用如表二所示

年份	1998	1999	2000	2001	2002
公司增加的受训员工	200	255	255	255	255
公司的受训员工	1998	2000	1999	255	2000
表一 年初始投入/元	500000	100000	19990	100000	20000
运转费用/元	100000	20000	100000	20010	100000
表二	请根据	以上案例	陈述计算	并回答：	1、 该公司5年培训计划中，影响

生产率（指在企业工作）累计培训总人次是多少？（4分）2、 该公司5年培训计划总成本是多少？（1分）3、 该公司5年培训计划在以下两种情况下的投资回报率(投资回报率 = 培训净收益/培训总成本 × 100%)是多少？并分别对培训计划的效果进行评价。（5分）（1）当培训收益为833.333元/人/年时。

（2）当培训收益为1000元/人/年时。四、案例分析。（2个每题15分）（一）ABC公司是国内一家生产家用电器的民营企业，在过去几年中，公司几经磨难，但还是走过来了。然而，进入2001年，公司管理层却发现公司依然处于内忧外患的状态之中，在市场环境日益恶劣的同时，员工的士气呈现出不断下降的趋势。为了找出问题之所在，总经理召集各部门的员工代表开会，就员工管理中出现的问题进行了讨论。让总经理感到意外的是，会议的主题迅速集中到员工绩效考核这一工作上。原来，ABC公司为了更好地激励员工，于2000年下半年对员工进行一次绩效考核，引入绩效薪酬制度，规定每半年对员工进行一次绩效考核，并根据考核结果决定员工的薪酬，同时实行末位淘汰制。管理层原本希望通过这种改革打破以往大锅饭的状态，激发员工的工作热情，然而，在这次会议上，员工代表们却纷纷攻击绩效考核结果

的不公正性，销售部的一名员工说：“我今年上半年超额完成了规定任务，按道理应被评为A级，但经理说我负责的那个销售区域都是老客户，工作难度小，而且，仅因为我一次忘记了跟客户约好的见面时间，导致公司差点损失一小笔业务，就给我评为C级。我想不通。”而行政部的代表反映了另外的问题：“我认为公司的绩效考核太主观，完全由经理说了算，考核结果不能真实反映我们的工作业绩、比如，有的员工明显工作懒散，但他的绩效等级却跟别的员工没什么区别。而有的员工因为同经理关系不好，再怎样努力工作也没用。”财务部的员工说：“我们的经理很善良，出纳小王的母亲前两个月生病住院，小王常去照顾，不能正常上班，但考虑到他家的经济状况相当困难，经理还是破例给他评了A级。”

- 1、ABC公司的绩效考核过程存在哪些问题？（3分）
- 2、请根据ABC公司的实际情况，说明为什么会存在上述问题。（6分）
- 3、运用人力资源管理相关知识谈谈如何进行有效地绩效考核。（6分）

（二）某化工企业根据国家有关规定设立了劳动争议调解委员会，共有5名成员：张一鸣（厂办公室副主任）、王和平（人力资源部经理）、李强（工会副主席）、赵宏（工会委员）和杨明（三车间职工），其中张一鸣担任调委会主任。不久，该厂发生了一起劳动争议：张二妮，女，技校毕业后于2001年3月10日与朝阳化工厂签订了为期5年的劳动合同，2002年3月2日，厂劳资科打电话通知张二妮，因“连续旷工超过15天”为由欲解除与张二妮的劳动合同。张二妮对此不服，于3月3日，找到该厂的劳动争议调解委员会要求厂方收回决定。3月5日，张一鸣通知张二妮调委会已受理此事，但并未让张二妮填写劳动争议调解申

请书，同时告知张二妮如果调解,不得再申请劳动争议仲裁,而且现在正迎接上级的卫生大检查，下个月再说。4月6日，张二妮接到盖有劳动争议调解委员会章的通知，让她明天到调委会办公室听候处理。张二妮去后，张一鸣以调委名义宣布，维持厂里的决定。4月7日，张二妮向当地人民法院提起诉讼申请。

1、该化工厂的劳动争议调解委员会的组成是否合法，为什么？（5分）

2、调解委员会在处理企业与张二妮的劳动争议过程中，哪些地方是错误的？（8分）

3、法院是否会受理张二妮的申请，为什么？（2分）

五、方案设计。（1个，共20分）

1999年,某机械制造企业经营班子根据"资本市场化、用工商品化、分配绩效化、管理制度化、物业社会化、企业出文化"的改革方针,推出公司人力资源薪酬设计工资改革，方案如下：

1. 基本原则：多数受益、横向拉平、重点倾斜、增幅控制、考核淘汰。
2. 员工工资由基本工资、岗位工资和绩效工资三部分组成。
3. 基本工资=起点工资 工龄工资 职称工资  
起点工资=200元 工龄工资=公司工龄(年) $\times$ 10元/年  
职称工资(以内部聘用为准)：高级120元、中级80元、初级40元。
4. 岗位工资=[个人岗位系数K1] $\times$ [部门工资系数K2] $\times$ [公司岗位工资基数]  
[个人岗位系数K1]共设12等32级。 [部门工资系数K2]公司经营会每月确定一次。 [公司岗位工资基数]由总经理办公会依公司效益情况每季度确定一次。
5. 绩效工资根据公司经济效益综合情况确定，半年确定一次。
6. 新工资改革方案实施的同时，原有的餐费补贴、防暑降温补贴、女工卫生补贴、电话补贴、职务津贴、突出贡献津贴、有毒有害工种补贴、不吸烟补贴(公司为全区禁烟)等全部取消。但是，

该方案在近三年的实施过程中发现存在如下问题：1、横向拉

平政策使真正有能力、有抱负、有潜力的核心员工怅然若失，难以调动其积极性，不利于核心骨干的进一步发展和脱颖而出。薪酬方案的激励作用打了折扣，存在局限性。

2、干群关系冷漠：由于全厂员工岗位系数清晰，档次鲜明，部分员工认为人被划分为“三六九等”，热情、和睦、融洽的人际氛围、工作氛围受到挑战。尤其中高层干部的“岗位系数”高高在上，使基层员工从心理上更加疏远他们，工作主动性难以调动。加上个别中、高层领导干部的不甚称职，更难以服民心，有时甚至出现“软抵抗”的个别极端现象。

3、企业文化沙漠或文化畸形倾向：中、高层员工的工作需要基层员工的充分理解和支持，而中、基层员工也需要高层领导的沟通和关注。在日益激烈的行业竞争、市场竞争中，单纯的“岗位定级”的薪酬分配体制，容易导致企业文化沙漠或畸形化，与企业提出的“企业出文化”的改革目标背道而驰。

根据上述材料，重新设计一个薪酬方案以解决该企业目前存在的问题。

100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 [www.100test.com](http://www.100test.com)