

全国企业人力资源管理师考试重点试题精编

注意事项：

1. 全卷采用机器阅卷，请考生注意书写规范；考试时间为 120 分钟。
2. 在作答前，考生请将自己的学校、姓名、班级、准考证号涂写在试卷和答题卡规定位置。
3. 部分必须使用 2B 铅笔填涂；非选择题部分必须使用黑色签字笔书写，字体工整，笔迹清楚。
4. 请按照题号在答题卡上与题目对应的答题区域内规范作答，超出答题区域书写的答案无效；在草稿纸、试卷上答题无效。

一、选择题

- 1、在下列选项中，不属于绩效考评指标体系的设计原则的是()
 - A. 明确性
 - B. 时效性
 - C. 可测性
 - D. 关键性
- 2、在培训效果的层级体系中，反应评估的内容是()。
 - A. 受训者在工作过程中行为方式的改变
 - B. 受训者取得的生产经营或技术方面的业绩
 - C. 受训者在技能、态度、行为等方面的收获
 - D. 受训者对培训项目的主观感觉或满意程度
- 3、()的培训侧重于经营管理基本理论与实际运用的培训。
 - A. 高层管理者
 - B. 中层管理者
 - C. 基层管理者
 - D. 公司总经理
- 4、在安全生产责任制度中，()在各自的岗位承担严格遵守劳动安全技术规程的义务。
 - A. 企业法定代表人
 - B. 分管安全卫生的负责人和专职人员
 - C. 总工程师
 - D. 工人
- 5、下列关于职工代表大会制度的说法错误的是()。
 - A. 非国有企业实行民主协商制度
 - B. 职工代表大会主要在国有企业中实行
 - C. 职工大会和民主协商是并行不悖的制度
 - D. 职工代表大会制度是对企业管理的替代

编号：

姓名：

地区：

省市：

密封线

密封线

- 6、有效的绩效指标应该立足于（ ）的目的。
- A. 控制
 - B. 发展
 - C. 服务
 - D. 调节
- 7、关于企业员工中期培训规划，下列选项描述正确的是()
- A. 中期培训规划的时间跨度一般为 1~2 年
 - B. 是长期规划之外的计划
 - C. 是可有可无的计划
 - D. 与长期培训规划相比，中期培训规划的目标更加具体，不确定因素相对减少
- 8、在培训结束时，对受训者的学习效果和培训项目本身的有效性所进行的评估是（ ）。
- A. 建设性评估
 - B. 正式评估
 - C. 总结性评估
 - D. 非正式评估
- 9、关于战略导向 KPI 的表述，不正确的是（ ）。
- A. 以控制为中心
 - B. 有利于企业战略的实施
 - C. 战略目标自上而下分解
 - D. 将财务与非财务指标结合
- 10、下列选项中属于以成果为中心设计的部门组合方式是（ ）。
- A. 事业部制
 - B. 直线制
 - C. 矩阵制
 - D. 直线职能制
- 11、按照劳动争议的（ ）划分，可将劳动争议分为权利争议和利益争议。
- A. 主体
 - B. 性质
 - C. 客体
 - D. 标的
- 12、()是管理者根据绩效计划，采取恰当的 leadership 风格，对下属进行持续的指导，确保员工工作不偏离组织战略目标，并提高其绩效周期内的绩效水平以及长期胜任素质的过程。
- A. 绩效管理
 - B. 绩效考评
 - C. 绩效辅导
 - D. 绩效监控

13、以下关于敏感性训练的说法，错误的是()。

- A. 要求学员在小组中就个人情感等进行坦率、公正的讨论
- B. 目的是为了提学员对自己的行为和他人行为的洞察力
- C. 常采用集体住宿训练、小组讨论、个别交流等活动方式
- D. 适用于组织发展训练，不适用于晋升前的人际关系训练

14、()是以工作说明书、工作规范等作为员工任职要求的依据，将其和员工平时工作中的表现进行对比寻找差距的方法。

- A. 访谈法
- B. 工作任务分析法
- C. 日志法
- D. 重点团队分析法

15、动态组织设计理论中，()所研究的内容占有主导地位。

- A. 静态组织设计理论
- B. 动态组织设计理论
- C. 古典组织设计理论
- D. 近代组织设计理论

16、关于“天鹅都是白色的”这一假说，通常我们应该一只一只地调查天鹅的颜色。这种通过积累个别观察来验证假说或推导出定律的方法称为“归纳法”。但基于归纳法的推论不能带来可靠的正确性，哲学家波普提出了不依赖于归纳法的科学方法。他认为，试图证明假说是错误的才是科学的研究。例如，即使只找到了一只黑天鹅，也能证明“天鹅都是白色的”这一假说是错误的。虽然基于归纳法的验证通常是不可靠的，但如果证伪的话，则是可靠的。通过反复“设定一个用来解决问题的假说，寻找其反例来证伪假说，再设立新的假说……”，就可以进行科学的研究。

哲学家波普认为：

- A. 科学的方法应是“可归纳”
- B. 科学的方法应是“可证伪”
- C. 科学的方法应是“不可证伪”
- D. 科学的方法应是“不可归纳”

17、培训项目的课程系列计划以()为导向。

- A. 培训目标
- B. 培训过程
- C. 培训方法
- D. 培训结果

18、()是指最先的印象对人的知觉产生的强烈影响。

- A. 光环效应
- B. 投射效应
- C. 首因效应
- D. 刻板印象

- 19、某公司要培训管理人员，培训前进行了一次综合素质测评，这属于()测试。
- A. 开发性
 - B. 诊断性
 - C. 考核性
 - D. 选拔性
- 20、短期培训规划是以()为基础。
- A. 长期培训计划
 - B. 中期培训规划
 - C. 战略性培训规划
 - D. 管理性培训规划
- 21、()就是通过多方面信息的采集和处理，寻求一个企业成功的关键点，弄清到底是什么原因导致企业克敌制胜的。
- A. 关键分析法
 - B. 标杆基准法
 - C. 目标分解法
 - D. 目标综合法
- 22、()是企业最常用的组织结构变革方式。
- A. 扩张式变革
 - B. 爆破式变革
 - C. 组织结构整合
 - D. 突发式变革
- 23、()是指对行为的结果进行绩效考评和估价。
- A. 能力考评
 - B. 态度考评
 - C. 业绩考评
 - D. 自我考评
- 24、某公司要培训管理人员，培训前进行了一次综合素质测评，这属于()测试。※
- A. 开发性
 - B. 诊断性
 - C. 考核性
 - D. 选拔性
- 25、劳动安全卫生保护费用不包括()。
- A. 工伤保险费
 - B. 医疗保险费
 - C. 工伤认定、评残费用
 - D. 劳动安全卫生教育培训经费

26、发现员工的特点，并根据特点决定培养方向和使用方法，充分发挥个人长处，将个人与组织的发展目标有效结合，这体现了绩效管理的（ ）。

- A. 规范功能
- B. 发展功能
- C. 沟通功能
- D. 激励功能

27、面试评分中的量化方法往往是()

- A. 一次量化
- B. 二次量化
- C. 类别量化
- D. 模糊量化

28、（ ）能够鼓励员工发展各项技能，提高业绩表现，增强参与意识。

- A. 绩效薪酬
- B. 提成工资
- C. 技术薪酬
- D. 岗位薪酬

29、下列选项中，不属于绩效管理评估问卷设计的内容的是()

- A. 基本信息
- B. 问卷说明
- C. 主体部分
- D. 问卷附录

30、飞行员选拔标准来自于对飞机驾驶工作本身的直接描述，这种选拔标准是（ ）性标准。

- A. 效标参照
- B. 能力考核
- C. 常模参照
- D. 素质考核

31、当事人因主张有待确定的权利和义务所发生的争议,属于()。

- A. 个别争议
- B. 权利争议
- C. 集体争议
- D. 利益争议

32、在培训课程设计文件中，内容大纲不包括()。

- A. 课程时间长度
- B. 资料的结构
- C. 课程目标和内容
- D. 教学顺序和活动

33、()鼓励应聘者从不同角度思考问题。

A. 举例式提问

- B. 封闭式提问
- C. 假设式提问
- D. 开放式提问

34、()是指当对一个人的某些特性形成好或坏的印象之后,就倾向于据此推论其他方面的特性。

- A. 光环效应
- B. 投射效应
- C. 首因效应
- D. 刻板印象

35、在单位工作时,你会()。

- A. 怕有人说三道四,不敢多与异性同事交往
- B. 怕领导挑剔自己的工作,总是躲避与同事说话
- C. 怕信息传导错误,不在背地对人评头论足
- D. 怕影响工作,即使对要好的同事,说话也会注意分寸

36、市场的主要因素,不包括()。

- A. 人口
- B. 产品偏好
- C. 购买力
- D. 购买欲望

37、对外标准的形式划分,常常表现为对素质行为等特征或表现的范围,强度和频率和规定,这里描述的是()的概念

- A. 标准
- B. 指标
- C. 标记
- D. 标度

38、特别任务法常用于()

- A. 技能培训
- B. 离职培训
- C. 管理培训
- D. 在职培训

39、广义的人力资源规划不包括()。

- A. 人员培训开发计划
- B. 员工薪酬激励计划
- C. 员工职业生涯规划
- D. 人员晋升计划

40、劳动关系的内容是()。

- A. 劳动

- B. 劳动力
- C. 劳动者
- D. 报酬

41、在确定绩效考评标准时应做到“定量准确”，其衡量标准不包括（ ）。

- A. 考评标准越多越好
- B. 各标准间的差距要合理
- C. 标准的含义要明确
- D. 标准的等级数量

42、一般而言，（ ）不属于团队薪酬的组成部分。

- A. 员工福利
- B. 激励性薪酬
- C. 基本薪酬
- D. 绩效认可奖励

43、（ ）是企业员工最关心的一项政策。

- A. 安全政策
- B. 绩效政策
- C. 薪酬政策
- D. 食宿政策

44、KPI 作为绩效指标与考核标准的结合体，它必须具备的特征是（ ）。

- A. 定性化. 结果化
- B. 定性化. 行为化
- C. 定量化. 结果化
- D. 定量化. 行为化

45、企业人员供给计划不包括（ ）。

- A. 招聘计划
- B. 培训计划
- C. 内部调动计划
- D. 晋升计划

46、合成考评法属于（ ）的绩效考评方法。

- A. 品质导向型
- B. 综合型
- C. 结果导向型
- D. 行为导向型

47、（2018 年 11 月）无领导小组讨论的缺点不包括（ ）。

- A. 题目的质量影响测评的质量
- B. 对评价者和测评标准要求较高
- C. 应聘者表现易受同组成员影响

D. 被评价者行为没有伪装的可能

48、()检查的是用同一种测试方法对一组应聘者在两个不同时间进行测试结果的一致性。

- A. 稳定系数
- B. 外在一致性系数
- C. 等值系数
- D. 内在一致性系数

49、()绩效面谈为下属提供了参与考评以及与上级主管进行交流的机会,特别是员工在受到挫折时,有助于减少或消除员工的不良情绪。

- A. 双向倾听式
- B. 综合式
- C. 解决问题式
- D. 单向劝

50、绩效考评量表不包括()。

- A. 比率量表
- B. 等距量表
- C. 等级量表
- D. 差异量表

二、多选题

51、组织理论与组织设计理论在外延上是不等的,从逻辑上说,两者的关系是()。

- A. 组织理论应该包括组织设计理论
- B. 组织设计理论应该包括组织理论
- C. 组织设计理论应该大于组织理论
- D. 组织设计理论应该小于组织理论

52、()结构模式较多地出现在由横向合并而形成的企业中。

- A. 子公司与母公司
- B. 企业集团
- C. 分公司与总公司
- D. 模拟分权

53、课程需求度调查的层次不包括()。

- A. 组织调查
- B. 任务调查
- C. 个体调查
- D. 组织目标调查

54、关于应聘者过去所做过的事情的问题属于()

- A. 背景性问题
- B. 知识性问题
- C. 思维性问题

D. 经验性问题

55、培训规划的主要内容不包括()。

- A. 培训项目的确定
- B. 培训需求的分析
- C. 评估手段的选择
- D. 培训成本的预算

56、相较于组织结构变革的其他方式, ()是企业较为常用的方式。

- A. 改良式变革
- B. 爆破式变革
- C. 组织结构整合
- D. 突发式变革

57、越来越多的美食纪录片或是以昂贵的摄影设备、高水准的镜头语言造就美食奇观,或是用_____的体量形式、草根气息的真实味道成为下饭陪伴,又或以富含哲理的文案、食物背后的故事触发观众共情。

填入划横线部分最恰当的一项是:

- A. 长篇大论
- B. 长篇累牍
- C. 片言只语
- D. 短小精悍

58、以下关于劳动争议的说法, 正确的是()。

- A. 只有存在劳动关系的情况下才会发生劳动争议
- B. 是否遵循法律规范和合同规范是劳动争议的实质
- C. 权利争议通常是因订立、变更劳动合同所引起的
- D. 不存在劳动关系的劳动者可能成为劳动争议的当事人

59、()是最常见的一种测试应聘者知识水平、能力素质的通用形式, 对于应聘者的专业背景的要求也相对宽松。

- A. 技术性笔试
- B. 非技术性笔试
- C. 技术性面试
- D. 非技术性面试

60、劳动行政部门在收到集体合同后的()内将审核意见书送达。

- A. 7 天
- B. 10 天
- C. 15 天
- D. 30 天

61、工资集体协商的双方可书面委托本企业外的专业人士作为本方协商代表, 但委托人数不得超过本方代表的()。

- A. 1/2
- B. 1/3
- C. 1/4
- D. 1/5

62、销售工作要求执行者能说会道，秘书工作要求执行者细致周到。这体现了员工素质测评的（ ）原理。

- A. 个体差异
- B. 工作差异
- C. 人岗匹配
- D. 环境差异

63、在面试之前，已经有一个固定的框架或问题清单的面试方法是（ ）。

- A. 初步面试
- B. 结构化面试
- C. 诊断面试
- D. 非结构化面试

64、科学有效的培训管理，需要在培训计划的实施与管理控制中体现（ ）的指导思想。

- A. 经济、高效
- B. 计划、有序
- C. 经济、适用
- D. 实用、有序

65、进行薪酬调查时，若被调查岗位复杂且数量大，应采用（ ）。

- A. 问卷调查
- B. 企业之间相互调查
- C. 采集社会公开信息
- D. 委托中介机构调查

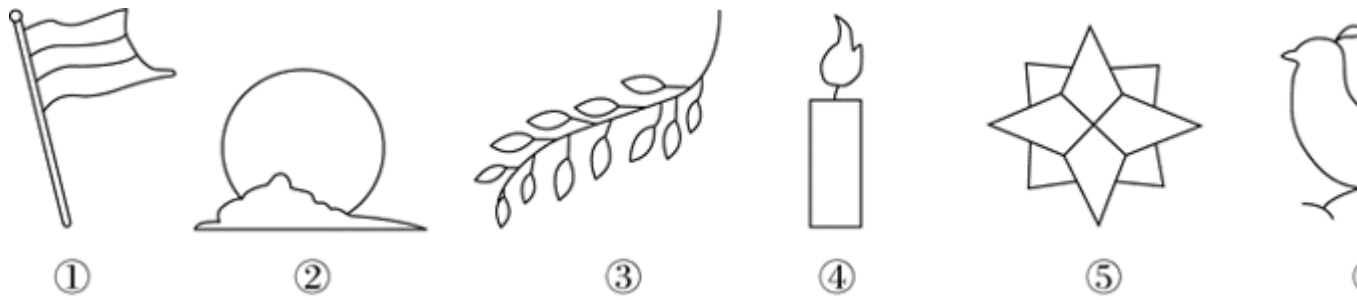
66、（ ）是使管理者在不同部门的不同管理岗位或非管理岗位上轮流工作，以使其全面了解整个企业的不同工作内容，得到各种不同的体验，为今后在较高层次上任职做准备。

- A. 设立副职
- B. 职务轮换
- C. 临时提升
- D. 替补训练

67、以下关于人力资源预测方法的说法，不正确的是（ ）。

- A. 德尔菲法适合于人力资源需求的长期趋势预测
- B. 转换比率法假定企业的劳动生产率是可变的
- C. 转换比率法无法说明不同类别员工需求的差异
- D. 德尔菲法可用于企业整体人力资源需求的预测

68、把下面的六个图形分为两类，使每一类图形都有各自的共同特征或规律，分类正确的一项是：



- A. ①②③, ④⑤⑥
- B. ①③⑤, ②④⑥
- C. ①②⑤, ③④⑥
- D. ①④⑤, ②③⑥

69、作为劳动争议主体的职工一方当事人，人数为（ ）以上，有共同争议理由的，属于集体劳动争议。

- A. 2 人
- B. 5 人
- C. 10 人
- D. 20 人

70、劳动法所规定的劳动标准为（ ）

- A. 最高标准并具有强制性
- B. 最低标准并具有非强制性
- C. 最高标准并具有非强制性
- D. 最低标准并具有强制性

71、根据岗位数量、岗位工作量和劳动者工作效率来核算定员人数的方法属于（ ）。

- A. 按设备定员
- B. 按比例定员
- C. 按效率定员
- D. 按岗位定员

72、（ ）不属于培训课程内容选择的基本要求。

- A. 价值性
- B. 相关性
- C. 有效性
- D. 普遍性

73、直接以口头语言的形式，综合上向沟通、下向沟通、横向沟通的信息沟通方式是（ ）。

- A. 例会制度
- B. 正式通报

- C. 员工满意度调查
- D. 劳动管理表单

74、绩效考评过程中的()表现为人格上的某一特征掩盖了其他特征。

- A. 个人偏见
- B. 晕轮误差
- C. 相似偏差
- D. 对比偏差

75、关于绩效考评指标的作用,下列描述错误的是()

- A. 有助于提高员工的专业能力素养
- B. 有助于战略的落实和达成
- C. 有助于改善组织的内部管理
- D. 有助于指引员工的行为朝向组织正确的方向上来

76、个体的沟通风格不包括()。

- A. 自我中心型
- B. 自我保护型
- C. 自我暴露型
- D. 自我实现型

77、以下关于企业定员管理的说法不正确的是()。

- A. 合理的劳动定员能提高劳动生产率
- B. 定员必须以生产效率最大化为依据
- C. 劳动定员可以激发员工钻研业务技术的积极性
- D. 合理的定员能使企业各工作岗位的任务量实现满负荷运转

78、为了保证考评的公正和公平性,人力资源部门应当确立保障系统,即员工()系统。

- A. 绩效评审
- B. 绩效申诉和监察
- C. 绩效监察
- D. 绩效评审和员工申诉

79、技术薪酬是以应用知识为基础的薪酬,主要应用于()员工。

- A. 白领
- B. 蓝领
- C. 绿领
- D. 金领

80、休息日安排劳动者工作又不能安排补休的,支付不低于工资的()的工资报酬。

- A. 150%
- B. 200%
- C. 300%
- D. 400%

81、(2017年5月)制定工资指导线水平应考虑的因素不包括()

- A. 社会劳动生产率
- B. 劳动力市场价格
- C. 企业经营状况
- D. 人工成本水平

82、企业薪酬调查与分析基本程序中的第一步骤是()。

- A. 确定调查方法
- B. 确定调查内容
- C. 确定被调查企业
- D. 明确调查的目的、要求和调查结果的用途

83、员工的()与企业的经济效益、部门业绩考核和个人业绩考核结果挂钩。

- A. 浮动工资
- B. 固定工资
- C. 基本工资
- D. 岗位工资

84、在薪酬调查数据的统计分析中。如果被调查单位没有给出某类岗位完整的工资数据，只能采集到某类岗位的平均工资数据。所应采取的分析方法应为()。

- A. 数据排列法
- B. 频率分析法
- C. 回归分析法
- D. 简单平均法

85、()不属于劳动安全卫生保护费用。

- A. 医疗保险费
- B. 劳动安全卫生教育培训经费
- C. 工伤保险费
- D. 健康检查和职业病防治费用

86、一般来说，经营者年薪制的构成要素不包括()

- A. 可变工资
- B. 浮动工资
- C. 提成工资
- D. 固定工资

87、“道”原指道路，后引申为()

- A. 方式
- B. 规律或规则
- C. 途径
- D. 方法

88、培训效果评估最常用的定量分析方法是()。

- A. 投资回报率分析法

- B. 比较评估法
- C. 社会效益评估法
- D. 问卷调查法

89、在企业生产过程所包含的基本要素中，()是能动主体。

- A. 劳动者
- B. 劳动对象
- C. 劳动资料
- D. 劳动环境

90、以()的薪酬结构会使员工只重视眼前效益，忽视未来的长期发展。

- A. 绩效为导向
- B. 行为为导向
- C. 工作为导向
- D. 技能为导向

91、下列关于企业外部培训师的说法，正确的是()。

- A. 可以从大中专院校聘请
- B. 培训师对企业了解，降低了培训风险
- C. 培训成本比较低
- D. 有丰富实践经验，不易导致“纸上谈兵”

92、在选择确定一些特殊岗位人员绩效考评指标的过程中，可以应用()。

- A. 头脑风暴法
- B. 个案研究法
- C. 问卷调查法
- D. 经验总结法

93、()是指用人单位除了非全日制用工形式外无书面劳动合同或无有效书面劳动合同形成的劳动法律关系。

- A. 劳动关系
- B. 劳动法律关系
- C. 事实劳动关系
- D. 劳务关系

94、下列选项中，不属于绩效管理评估问卷设计的内容的是()

- A. 基本信息
- B. 问卷说明
- C. 主体部分
- D. 问卷附录

95、企业开展员工培训的最终目的是()。

- A. 改善自身的竞争优势
- B. 提高员工素质

- C. 提高经济效益
- D. 促进员工和企业共同发展

96、《劳动法》的立法宗旨在于()。

- A. 规范企业的行为
- B. 保护劳动者的合法权益
- C. 规范劳动者行为
- D. 规范劳动力市场

97、()是团队生存、改进和适应变化着的环境的能力。

- A. 团队成长
- B. 团队建设
- C. 团队学习
- D. 团队发展

98、企业薪酬制度的职能不包括()。

- A. 激励
- B. 保障
- C. 监督
- D. 调节

99、对员工的学习能力进行测评,最简单有效的方式是()

- A. 面试
- B. 情景测验
- C. 智力测验
- D. 心理测验

100、岗位知识测验的内容,不包括()。

- A. 基础知识测验
- B. 外语考试
- C. 专业知识测验
- D. 性格测验

三、问答题

101、简述预防劳动安全卫生事故的基本对策。

102、请用图形描述企业薪酬设计的流程。

103、简述工作岗位分类及采用点数法对生产性岗位进行纵向分级的主要步骤。

104、“高精尖”产业是辐射带动力强的产业集群，对经济具有极强的拉动作用，不仅能实现中心城市的经济高质量发展，而且能带动周边地区的产业联动转型。京津冀协同发展中，产业对接协作是区域战略的核心内容之一，产业升级是三地的共同任务，在疏解非首都核心功能的过程中，天津和河北是北京产业转移的主要承接者。然而，两地仅简单承接北京转移的一般产业是远远不够的，迫切需要发展“高精尖”产业，带动区域科技创新与成果转化，促进区域产业联动，形成经济协同发展的格局。

这段文字意在说明：（）。

- A. “高精尖”产业承担着高水平创新的重大使命
- B. 形成“高精尖”产业是城市群建设的长远目标
- C. 我国区域经济发展应以“高精尖”产业为依托
- D. “高精尖”产业对京津冀协同发展有重要意义

105、随着企业生产经营规模的不断扩大，资本及技术水平逐步提高，某国有企业对人力资源的需求不但在总量上发生了变化，而且在业务上也出现了根本性的转变。但该企业的人力资源管理计划明显滞后，缺乏前瞻性和整体性，对人员招聘、配置、培训等工作起不到积极地指导作用。如果你是该企业的人力资源部门的负责人，请回答如下问题：

- (1)应当编制哪些人员计划才能满足企业人力资源管理的需求?(6分)、
- (2)这些人员计划之间存在着何种关系?(6分)
- (3)如何确保上述计划的实施?(6分)

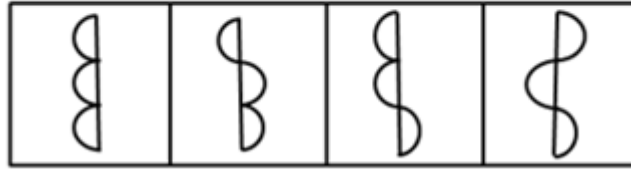
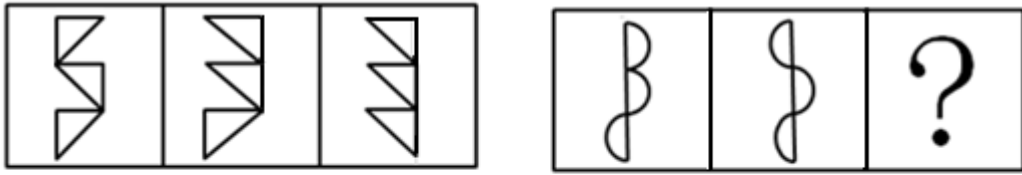
106、受到破坏后会对国家安全造成特别严重损害的信息系统应按照等级保护第（）级的要求进行安全规划。

- A. 二
- B. 三
- C. 四
- D. 五

107、简述关键绩效指标标准水平的种类，并说明为什么要对关键绩效指标标准水平进行有效控制。

108、企业在设计具体的职能或业务部门时，应解决好哪几个方面的问题?(15分)

109、请选择最适合的一项填入问号处，使右边图形的变化规律与左边图形一致的是哪一个。



A

B

C

D

- A. A
- B. B
- C. C

D. D

110、简述企业实施员工素质测评的具体步骤和程序。

111、简述宽带薪酬的设计原则。

112、对薪酬调查数据进行统计分析的方法有哪些？

113、简述员工素质测评的准备、实施、结果调整和综合分析的步骤和方法。

114、简述薪酬对企业的功能

115、简述企业劳动争议的协商解决的步骤。

116、2. 某公司自成立成，经过多年不断完善，形成了一整套比较完备的组织职能部门系统，但近期公司出现了一些变化，业绩下滑，机构臃肿，部门信息沟通不畅，员工情绪低落等不良情况，为了公司能更好的运行，公司有关部门要对公司的组织结构进行重新调整，这个任务就交给了小李，让他针对公司情况做出一份详细的组织职能设计规划。小李也为此做了大量的工作

根据本案例，回答 以下问题

1. 组织职能设计包括哪些内容？（6分）

2. 简述组织职能设计的步骤及方法（12分）

117、某次会议需要印制会议材料，参会人员共计 300 人，每人发放一份会议议程，每 5 人共用一份会议讨论资料，每间客房（每间住 2 人，无单人）发放一份本地出行提示。会议材料的印制价格如下，则印制会议材料一共需要花费多少元：

项目	会议议程	会议讨论资料	本地出行提示
价格（元）	5	23	8.5

A. 3390

B. 3875

C. 4155

D. 5430

118、考评者在进行绩效沟通时需要掌握哪些技巧？

119、在 OSI 参考模型中，负责对应用层消息进行压缩，加密功能的层次为（ ）。

A. 传输层

B. 会话层

C. 表示层

D. 应用层

120、LHB 公司是一家国际食品和家庭及个人卫生用品集团，该公司在 21 世纪初彻底进行了重组。在过去，该公司是高度分权化的，各国的子公司均享有高度的自治权。在 20 世纪 90 年代后期，该公司开始引入新的创新和战略流程，同时整合其核心业务。

直到 2000 年，由 H 国和 B 国的董事长以及他们的代表组成的一个特别委员会和一个包括职能、产品和地区经理等在内的 15 个董事一直独揽着公司的决策大权，整个结构是矩阵式的，其特点是加强了横向联系，组织的机动性加强，集权和分权相结合，专业人员潜能得到发挥，能培养各种人才。然而，矩阵制的缺点是成员位置不固定，有临时观念，有时责任心不够强；员工受双重领导，有时不易分清责任，一份“我们需要明确的目标和角色，董事会使自己过多地卷入了运营，从而对战略领导造成了损害”的内部报告也表明公司的组织结构存在的问题。

然而，2001 年启动的“杰出绩效塑造计划”带来了公司结构的实质性改变。该计划废除了特别委员会和地区经理这一层级，代之以一个由 7 人组成的董事会，由董事长及职能和大类产品（即食品、家庭及个人卫生用品）的经理组成。向他们报告的是 12 位负有明确盈利责任的业务集团总裁，后者在特定地区对其管理的产品利润负有完全的责任，全球战略领导被明确的置于执委会一级，运营绩效则是业务集团的直接责任。

在这种正式结构调整之后，国际协调是由许多正式和半正式的网络协助完成的。研究和发展的工作由国际网络创新中心负责实施，其领导责任通常归属于中心的专家而不是 H 国或者 B 国的总部机构。产品和品牌网络—国际业务小组—负责在全球范围内协调品牌和营销。同时，职能网络也开展一系列计划以便就一些关键问题，如录用和组织效能，实现全球协调。所有这些网络均大大依赖于非正式的领导和社会过程，同时也依赖于电子邮件和内部网络科技投入的支持。是否参与这种协调在很大程度上是由业务集团而非公司总部确定并资助的，这里所谓的企业网络组织，是指以某一具有核心能力的组织为中心，利用一定的手段，针对一定的目标，将一些相关的组织连接起来，形成一个互相支持、互相合作、互相依存的企业组织群体。在这个组织群体中，每个组织作为网络组织群体的成员，又是相对独立的，通过长期契约和信任，与核心组织群结在一起成为命运共同体而共同发展。网络型组织能够不断地适应企业的外部环境。网络型组织结构具有以下重要特征：极大的灵活性、虚拟性、动态协作性、组织柔性、信息交互性、无边界性、多元化和结构的扁平化。

请结合本案例。回答以下问题：

(1) 实施新的组织变革计划后。该公司组织结构发生了哪些新的变化？

(2) 该公司顺利完成了组织结构的变革，对我们有哪些重要的启示？

四、问答题

121、简述无领导小组讨论题目的类型、设计原则和流程。

122、按员工流出企业的意愿来划分，员工流出可以分为哪几类

123、简述岗位薪点薪酬制的优点。

124、【文件四】

类别：电子邮件

来件人：张玲 绩效专员

收件人：秦冬 人事经理

日期：5 月 17 日

秦经理：

您好!公司今年结束年中的绩效考核后,准备实施基于目标考核的新的绩效考核系统,从上周起要求各部门经理和员工一起制定员工下半年的工作目标,按原定计划,该项工作应在下周三前完成,绩效监督小组对工作进程进行了检查,发现全公司32名部门经理仅有4个完成了工作,大部分经理尚未开始进行目标设定,当我们希望他们加快进度时,很多部门经理抱怨根本没有时间,觉得和员工共同制定工作目标是表面文章;还有部分部门经理认为这是部门内部的事,监督小组是在干涉他们的工作。目前工作进展很不顺利,请您能给我们一些支持。

文件四的回复表

回复方式:(请将选项前的□打√)

- 信函/便函
- 面谈
- Email
- 电话/语音邮件 处理时间
- 不予处理

回复内容:(请作出准确、详细的回答)

125、某知名家用电器公司每年都要招聘一定数量的应届毕业生,该公司选拔人才时,通常用笔试与面试两种方式。第一轮面试采取一对一的方式,面试考官由具有一定经验并受过面试能力培训的部门经理担任。第二轮面试是30分钟的复试,面试考官由用人部门高层经理组成。面试过程中,面试考官按照预定的方案向应聘者提问,应聘者按要求作答;随着讨论问题的结束,面试进入尾声,这时面试考官会给应聘者一定时间,由应聘者提几个自己关心的问题。面试结束后,面试考官会立即整理记录,根据应聘者回答问题的情况及总体印象做出最终评定。在复试过程中,面试考官通常提出以下5个题目:

- (1)请问您在哪些单位实习过?
- (2)您认为职业成功的评价标准是什么?
- (3)我们发现您的知识与技能结构不太适合我们公司的要求,您怎么看这个问题?
- (4)如果您的上司给您一项任务,您必须去寻找相关的信息才能完成,您会怎么做?
- (5)请举一个例子,说明您如何兑现对他人的承诺。

请根据本案例回答下列问题:

- (1)该公司在复试阶段,采用了哪种类型的面试?(2分)
- (2)该公司在复试中提出的5个问题各属于哪种类型的面试题?(10分)
- (3)上述提问方式具有哪些优点?(4分)

126、请设计一份岗位(职务)等级表。

127、某水果店销售一批水果,按原价出售,利润率为25%。后来按原价的九折销售,结果每天的销量比降价前增加了1.5倍。

则打折后每天销售这批水果的利润比打折前增加了:

- A. 15%
- B. 20%
- C. 25%
- D. 30%

128、简述企业人力资源供给预测的步骤。

129、简答结构化面试试题的类型。

130、下列为某公司办公室主任的岗位职责：

(1) 协助公司领导做好重大决策、部署重要工作和贯彻落实上级领导的重要指示，并按照公司领导的要求进行督促检查；协助领导处理各项行政工作事宜；负责协调各部门的工作。

(2) 综合掌握本公司主要工作情况，了解存在的问题，组织调查研究。

(3) 负责安排和接待上级单位、地方政府领导来本公司视察、检查、调研。

(4) 及时了解公司突发性问题并协助领导共同处理好该问题。

该公司准备实行竞聘上岗，因此要对候选人做选拔性测评。

请为该公司人力资源部撰写一份选拔性素质测评的工作方案。

131、进程所请求的资源得到满足，可以使进程的状态从（ ）。

A. 运行态变为就绪态

B. 运行态变为等待态

C. 就绪态变为运行态

D. 等待态变为就绪态

132、某地一家知名电子科技研发公司，每年都要从高等院校的 MBA 毕业生中选拔一批后备的管理人才。经过认真的研究，公司人力资源部决定通过资格审查和笔试等办法，按照一定比例进行人员筛选，然后采用无领导小组讨论的方式进行精选，最终挑选出符合岗位要求的候选人。人力资源部经理安排招聘主管先提出一个具体的实施方案，并做好各项准备工作。

请结合本案例，回答以下问题：

(1) 在组织无领导小组讨论前应做好哪些准备工作？

(2) 在编制无领导小组讨论的题目时应当注意哪些问题？

133、6、【公文六】

类别：电话录音

来电人：李敏敏 总裁办公室秘书

接收人：陈莉 人力资源部经理

日期：5月8日

陈经理：

你好，我是总裁办小李。我们公司使用的一名派遣工因为个人情感问题与他人发生矛盾。上周三中午，他就餐后回公司上班时，对方在我公司大门 EI 将他拦住，双方发生激烈争吵，相互撕扯中从大门外打到大门内，最终这位派遣工将对方打伤。现在，对方将我们公司和这名员工一起告到法院，说是我们公司员工在我们单位内将其打伤，要求我们公司也要承担赔偿责任。总裁听说后，感觉挺冤，认为这名员工只是一名派遣员工，而且他打人也与公司无关，不应该为他的行为承担赔偿责任。另外，总部大楼的保洁、绿化、食堂等好多岗位也用的派遣工，乱哄哄的。前不久，还有人给媒体投诉，说我们公司从来不安排派遣工享受年休假。总裁要抽时间听听你的意见，请你赶快准备一下。

李敏敏

134、5、

2012年10月，李某应聘进入某铸锻公司，与该公司签订合同，合同约定：李某任经营部经理职务，月薪7000元。一年之后，公司以不胜任工作为由，调动李某为深圳分公司销售人员。李某不同意调整，多次与公司人力资源部门协商要解决劳动关系。2014年4月，公司在未履行任何职务变更手续以及工资变更手续的情况下，将李某的工资降至每月2500元，双方因涉及的经济补偿而协商不成。李某向仲裁委员会提出申请，以公司克扣工资为由。要求解除劳动关系，并要求支付经济补偿。

请对此案例作出分析。(18分)

135、请简述团队薪酬的组成要素。

136、SNMP的消息类型不包含()。

- A. Get-Request
- B. Get-Next-Request
- C. Get-Response
- D. Get-Next-Response

137、以下敏捷开发方法中，()使用迭代的方法，把一段短的时间(如30天)的迭代称为一个冲刺，并按照需求优先级来实现产品。

- A. 极限编程(XP)
- B. 水晶法(Crystal)
- C. 并列争球法(Scrum)
- D. 自适应软件开发(ASD)

138、利用问卷调查法设计绩效考评指标体系步骤

139、简述培训项目成本的构成。(16分)

140、团队薪酬的设计应注意的问题

参考答案与解析

1、 答案： B

本题解析：

很多企业在进行绩效指标体系设计时，常常会因为纷繁庞杂的指标体系而不知所措，针对这种情况，在进行绩效指标设计时，要重点把握好以下八个主要原则：针对性原则、关键性原则、科学性原则、明确性原则、完整性原则、合理性原则、独立性原则、可测性原则。

2、 答案： D

本题解析：

在培训效果的层级体系中，反应评估的内容是衡量学员对具体培训课程、培训师与培训组织的满意度。

3、 答案： B

本题解析：

中层管理者的培训侧重于经营管理基本理论与实际运用的培训，包括在服务意识、部门目标管理、绩效考核、成本控制、市场营销、人力资源开发与培训、员工激励、沟通技巧、领导艺术等方面实施有针对性的培训和英语培训。

4、 答案： D

本题解析：

在安全生产责任制度中，企业法定代表人对本单位安全卫生负全面责任，分管安全卫生的负责人和专职人员对安全卫生负直接责任，总工程师负安全卫生技术领导责任，各职能部门、各级生产组织负责人在各自分管的工作范围内对安全卫生负责，工人在各自的岗位上承担严格遵守劳动安全技术规程的义务。

5、 答案： D

本题解析：

职工代表大会(中小型企业为职工大会)是由企业职工经过民主选举产生的职工代表组成的，代表全体职工实行民主管理权利的机构。当前，根据我国相关立法，职工代表大会制度主要在国有企业中实行，非国有企业则实行民主协商制度；职工代表大会(职工大会)制度与民主协商是职工参与民主管理的两种主要的、并行不悖的制度，在协调劳动关系中发挥着重要的功能。职工代表大会制度是企业职工行使民主管理的基本形式，是职工民主管理的具体表现。

6、 答案： B

本题解析：

有效的绩效指标应该立足于发展的目的，即强调绩效指标是“旨在改进和提高管理绩效的学习过程的其中一个部分”。

7、 答案： D

本题解析：

中期培训规划的时间跨度一般为1~3年，中期规划并不是长期规划之外的计划，而是长期规划的分解计划，是实现长期规划的目标和任务的支持性计划，同时它又是为员工短期培训计划的制订与实施提供重要依据和指导，起着承上启下的作用。因此，它并不是可有可无的计划。与长期培训规划相比，中期培训规划的目标更加具体，不确定因素相对减少。

8、 答案： C

本题解析：

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。

如要下载或阅读全文，请访问：

<https://d.book118.com/075312012342011303>