

# 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、从（ ）维度来看，人事经理是构建人力资源管理各项基础工作的行政专家。
  - A. 员工与长期发展战略
  - B. 短期战术性操作和员工
  - C. 作业程序和短期战术性操作
  - D. 长期发展战略与作业程序
- 2、绩效棱镜首先要考虑的是（ ）。
  - A. 战略
  - B. 企业的需要
  - C. 利益相关者的需要
  - D. 利益相关者的贡献
- 3、我国甲药品批发企业代理了某国 2 药品生产商生产的疫苗，该疫苗在销售中出现了重大安全隐患，使用时可能引起严重健康危害，应实施召回。  
该单位做出召回决定后，通知到有关药品经营企业、使用单位停止销售和使用的时限是
  - A. 12 小时内
  - B. 24 小时内
  - C. 48 小时内
  - D. 72 小时内
- 4、(2015 年 5 月)经济性福利不包括（ ）
  - A. 福利保险
  - B. 住房补贴
  - C. 企业年金
  - D. 培训机会
- 5、工会和雇主可以达成协议的情况是（ ）。
  - A. 雇主的坚持点低于工会的坚持点
  - B. 工会的上限高于雇主的下限

编号：

姓名：

地区：

省市：

密封线

密封线

- C. 工会的坚持点低于雇主的坚持点
- D. 工会的上限高于雇主的坚持点

6、(2023年4月补考) 国债偿债率是指( )

- A. 当年到期还本付息的国债总额与当年国内生产总值的比率
- B. 当年到期还本付息的国债总额与当年财政收入的比率
- C. 当年国债发行规模与当年财政收入
- D. 当年国债发行规模与当年财政支出的比率

7、( ) 是工会的首要职能。

- A. 参与集体协商
- B. 提高职工工资待遇
- C. 维护职工合法权益
- D. 吸引职工加入工会

8、在由英国经济学家庇古建立的短期工资决定模型中，工资率存在于一个由( ) 要求的工资上限和雇主愿意提供的工资下限构成的不确定性范围。

- A. 政府
- B. 工会
- C. 市场
- D. 行业协会

9、(2017年11月) ( ) 不属于核心企业控制和制约协作企业的方式。

- A. 业务控制
- B. 人事参与
- C. 企业系列化
- D. 提高协作企业的素质

10、(2022年补考真题) 绿色施工中，“四节”的重点是( )。

- A. 节能
- B. 节材
- C. 节水
- D. 节地

11、赫茨伯格的双因素理论是在( ) 时期提出。

- A. 经验管理
- B. 科学管理
- C. 现代管理
- D. 后现代管理

12、(2016年5月) 自己懒于思考，人云亦云，这属于( ) 思维障碍。

- A. 习惯型
- B. 从众型
- C. 权威型

D. 麻木型

13、根据职业生涯规划设计的()原则,应考虑目标是否符合自己的性格、兴趣和特长

- A. 清晰性
- B. 一致性
- C. 激励性
- D. 可评量

14、下列各项中,符合会计职业道德规范中“参与管理”要求的有( )。

- A. 积极对企业财务报告进行综合分析,并提交风险预警报告
- B. 主动参加公司重大投资项目的可行性研究分析
- C. 分析坏账形成的原因,提出加强授信管理、加快贷款回收建议
- D. 分析现金流量状况,查找存在的问题,提出改进措施

15、( )人力资本战略的实施过程是自下而上的。

- A. 变革型
- B. 增长型
- C. 文化型
- D. 合作型

16、平衡计分卡的设计体现了以( )为核心的思想。

- A. 财务
- B. 客户
- C. 内部流程
- D. 学习和成长

17、一般而言,韩国企业集团的四级组织结构形式是( )。

- A. 经理会—公司—工厂—班组
- B. 集团本部—事业部—工厂—班组
- C. 集团会长—营运委员会—子公司—工厂
- D. 母公司—子公司—工厂—车间

18、(2016年11月)劳动争议诉讼中,若当事人对一审判决不服的,可以自收到一审判决之日起( )内向上一级人民法院提起上诉。

- A. 5日
- B. 7日
- C. 10日
- D. 15日

19、某男,家贫,妻重病多年,外债累累。近日,妻病情加重,为了给妻子治病,他下列可能的做法中,你能够接受的是( )。

- A. 入室盗窃
- B. 已经尽力,听天由命
- C. 卖掉器官

D. 假装挟持人质，引起媒体关注

20、某女，50岁。肢体左侧偏枯不用，肢软无力，面色萎黄，舌质淡紫，苔薄白，脉细涩。宜选用的基础方剂是

- A. 真方白丸子
- B. 血府逐瘀汤
- C. 补阳还五汤
- D. 天麻钩藤饮
- E. 龙胆泻肝汤

21、在（ ）中，经营者期股每年所获得的红利要按协议规定全部用于补入所认购的期股。

- A. S模式
- B. B模式
- C. J模式
- D. G模式

22、在工作和生活中，总会偶遇一些具有不良习惯的人，你一般会（ ）。

- A. 不管对方是谁或者怎么想，自己会主动劝他们改正
- B. 会提醒他们改正，但不会寄希望他们短时间内能改正
- C. 只有对那些和自己关系较为密切的人，才会劝他们改正
- D. 认为这是别人的自由，自己不该去干涉

23、为使垄断协议获得豁免，经营者应当证明所达成的协议不会严重限制相关市场的竞争，并且能够使消费者分享由此产生的利益，但特定情形除外。下列《反垄断法》列举的豁免情形中，属于该特定情形而无需证明上述内容的是（ ）。

- A. 为改进技术、研究开发新产品的垄断协议
- B. 为实行专业化分工的垄断协议
- C. 为实现节约能源的垄断协议
- D. 为保障对外经济合作中的正当利益的垄断协议

24、（2022 补考真题）下列哪项仪器可以与计算机绘图机链接起来，配以数据处理软件和绘图软件，实现测图自动化

- A. 水准仪
- B. 经纬仪
- C. 全站仪
- D. 卫星定位

25、人脑通过形象化的概括作用对头脑中已有的记忆表象进行加工、改造或重组的思维活动指的是（ ）。

- A. 辐射思维
- B. 想象思维
- C. 联想思维
- D. 收敛思维

- 26、将职业人格分为常规型等6种类型的心理测试是（）
- A. DAT
  - B. SDS
  - C. MBTI
  - D. 16PF
- 27、（）认为组织存在物质资源、人力资源和组织资源三种基本资源。
- A. 一般系统理论
  - B. 资源基础理论
  - C. 人力资源理论
  - D. 交易成本理论
- 28、按照（）的不同，胜任特征可以分为个人胜任特征、组织胜任特征和国家胜任特征。
- A. 情境
  - B. 主体
  - C. 内涵
  - D. 区分标准
- 29、在中国传统道德中，所谓“礼之用，和为贵”意思是（）。
- A. 礼法的运用，要把求得一团和气作为重点
  - B. 道德的根本目的在于增进团结
  - C. 讲文明礼貌，没有高低贵贱之分
  - D. 以礼待人，促进和谐相处
- 30、劳动争议诉讼是权利（）方式。
- A. 自力救济
  - B. 社会救济
  - C. 公力救济
  - D. 合力求济
- 31、根据合伙企业法律制度的规定，合伙人向合伙人以外的人转让财产份额，该受让人成为合伙企业合伙人的时间是（）。
- A. 合伙人一致同意时
  - B. 签订转让协议时
  - C. 修改合伙协议时
  - D. 办理登记时
- 32、你认为，企业员工们是（）
- A. 为发财而聚集在一起的
  - B. 为梦想而走到一起的
  - C. 为了生活而工作在一起的
  - D. 为了增长本领来到一起的

33、(2016年11月)劳动行政部门责令限期支付劳动报酬,逾期不支付,责令用人单位按照应付金额的( )

- A. 30%
- B. 30%-50%
- C. 50%
- D. 50%-100%

34、以下有关横向结合型企业集团特征的说法错误的是( )。

- A. 成员企业相互持股
- B. 成员企业垂直持股
- C. 采用主银行制度
- D. 设立共同投资公司

35、药品零售连锁企业神龙平民大药房开办了网上药店,取名为“中华医药网”,其域名主体部分和另一家全国最大零售连锁药店几乎一模一样。该药店为了增加销售量,雇用了一家信息技术公司对该网上药店刷单,给予五星好评。该网上药店还设置10万元大奖来进行抽奖销售。并且,该网上药店还经常进行虚假广告,2022年9月该企业3部不同的虚假广告被连续查处3次。

上述信息中的网上药店的名称“中华医药网”存在的问题是

- A. 从事互联网药品信息服务网站的中文名称,除与主办单位名称相同的以外,不得以“中国”“中华”“全国”等冠名
- B. 从事互联网药品信息服务网站的中文名称,任何情况下,不得以“中国”“中华”“全国”等冠名
- C. 从事互联网药品交易服务网站的中文名称,除与主办单位名称相同的以外,不得以“中国”“中华”“全国”等冠名
- D. 从事互联网药品交易服务网站的中文名称,任何情况下,不得以“中国”“中华”“全国”等冠名

36、从个人层面上看,学习型组织有助于( )。

- A. 促进组织中形成员工之间探讨和对话的氛围
- B. 鼓励员工共同合作,增强团队的凝聚力
- C. 建立学习及共享系统,促使成员迈向共同愿景
- D. 促进组织与环境相适应,更好为社会及大众服务

37、甲公司负责人赵某与乙公司经理孙某就委托生产玩具火车合作事宜协商。二人开会时,孙某拿出乙公司研发的玩具火车模型,其与市场上的模型差异较大。赵某对此很感兴趣,经过孙某同意赵某将该玩具模型拿回公司。2021年3月1日,甲公司委托乙公司生产该模型的玩具火车,6个月内生产5万件,价款为350万元,约定以合同书形式签订合同。3月2日,甲公司将合同书盖上公章后邮寄给乙公司,孙某收到后将盖上公章后的合同书于当日送至甲公司。当日,甲公司与乙公司协商合作事宜时才得知,乙公司给孙某对外签订该玩具火车的权限为2万件,甲公司当场催问乙公司是否追认该合同,乙公司表示需研究后回复。但截至40日后乙公司仍未回复。

2021年4月30日,乙公司发现甲公司销售的新型玩具火车模型与自己的模型一致,并且甲

公司因此销售额大涨。乙公司遂起诉甲公司，要求甲公司承担赔偿责任。

乙公司注重产品的开发研究，鼓励企业员工进行研究开发。技术开发人员李某利用公司设备反复改造设计，并最终研究出新型X设计方案的模型方案。乙公司负责人公开表扬和奖励李某，准备以乙公司的名义申请专利权。丙公司得知后遂与乙公司磋商，双方协商后确定乙公司将X设计方案的专利申请权转让给丙公司，丙公司支付给乙公司350万元的费用。之后丙公司申请专利并顺利取得专利权。

为担保借款，丙公司与丁银行签订专利权质押合同，以该X设计方案专利权进行出质，并准备办理出质登记手续。在此期间，丙公司突然接到刚从乙公司离职的李某通知，李某表示X设计方案是李某研发的成果，该方案的专利申请权和专利权应当归自己所有，乙公司无权处分该财产。丙公司暂停办理出质登记，并要求乙公司承担违约责任。

根据上述资料以及合同法律制度的规定，回答下列问题：

1. 甲公司和乙公司的合同什么时候成立？并说明理由。
2. 2021年4月30日，甲公司和乙公司的合同效力状态是什么？并说明理由。
3. 乙公司是否有权要求甲公司承担赔偿责任？并说明理由。
4. X设计方案的使用和专利申请权是归李某还是乙公司享有？并说明理由。
5. 乙公司和丙公司之间的合同是什么类型的合同？并说明理由。
6. 丁银行是否享有专利权的质权？并说明理由。

38、有关部门负责人曾公开表示“不赞成网上买药”。但监管者的明确表态并没有阻挡电商涌入互联网药品产业的热情。阿里巴巴斥资13亿元入主医药电商中信21世纪，业内普遍认为此举真实意图是互联网第三方药品交易试点牌照和药品电子监管码数据。国家食品药品监督管理总局公布《互联网食品药品经营监督管理办法（征求意见稿）》。一方面在网售处方药、第三方交易平台等关键问题上有重大突破；另一方面，对经营主体市场准入门槛，禁止销售的药品、医疗器械目录，各部门职责分工等实质性内容依然未有具体举措。近期某电商深陷“假货”风波，为政策出台增加了变数。

下列关于向个人消费者提供的互联网药品交易服务错误的是

- A. 应当建立在线药学服务制度，配备执业药师，指导合理用药
- B. 规定不得通过互联网向个人消费者销售含麻黄碱类复方制剂
- C. 网络销售者为药品上市许可持有人、药品批发企业的，可以向个人消费者销售药品
- D. 网络销售者为药品上市许可持有人、药品批发企业的，不得向个人消费者销售药品

39、一般而言，实行()的企业集团具有一个庞大的集团总部。

- A. 战略控制型
- B. 财务控制型
- C. 运营控制型
- D. 风险控制型

40、断面纤维性，类白色或微红色，内皮层环纹明显，并可见多数维管束小点及棕色油点的中药材是

- A. 半夏
- B. 山药
- C. 温郁金
- D. 直立百部
- E. 石菖蒲

41、给被试者看一张图片，让其讲述一段含有过去、现在和未来的故事，属于投射测试的

是（ ）。

- A. 联想法
- B. 构造法
- C. 绘图法
- D. 完成法

42、根据边际生产力工资理论，随着工人人数的增加，每一单位劳动力的产品数量（ ）。

- A. 持续增加
- B. 持续减少
- C. 先增加后减少
- D. 先减少后增加

43、由药品监督管理部门进行注册管理的是

- A. 中药配方颗粒
- B. 中药注射剂
- C. 由中药饮片经粉碎后制成的胶囊剂
- D. 变态反应原根据《医疗机构制剂注册管理办法（试行）》和《关于对医疗机构应用传统工艺配制中药制剂实施备案管理的公告》

44、（2022年补考真题）下列建筑属于高层建筑的是（ ）。

- A. 21m高住宅
- B. 21m高办公楼
- C. 25m高办公楼
- D. 25m高住宅

45、团队绩效管理的第一步是（ ）

- A. 团队绩效考核指标的分类
- B. 团队绩效考核指标体系的建立
- C. 提取团队绩效考核主要指标
- D. 确定团队绩效考核指标提取方法

46、（2018年5月）（ ）集团总部的集权程度最高。

- A. 运作型
- B. 资本运营型
- C. 战略型
- D. 财务管控型

47、（ ）把重点放在员工多年努力的结果上。

- A. 基本工资
- B. 绩效工资
- C. 长期激励工资
- D. 员工保险福利

48、一个人在工作中很细心，在生活中常常也很细心，这体现了个性的（ ）。

- A. 独特性
- B. 一致性
- C. 稳定性
- D. 特征性

49、(2017年11月)()是企业制定整体性薪酬战略优先考虑的目标。

- A. 效率目标
- B. 公平目标
- C. 合法目标
- D. 合理目标

50、某女，40岁。头痛隐隐，时时昏晕，心悸失眠，面色少华，神疲乏力，遇劳加重，舌质淡，苔薄白，脉细弱。

1周后，患者诉上述症状有所好转，但最近因气温骤降，工作繁多，腰部冷痛重着，转侧不利，逐渐加重，静卧疼痛不减，寒冷和阴雨天加重。应避免使用的中成药是

- A. 腰痛片
- B. 附桂风湿膏
- C. 狗皮膏
- D. 风寒双离拐片
- E. 祛风舒筋丸

## 二、多选题

51、用工单位在《劳务派遣暂行规定》施行前使用被派遣劳动者数量超过其用工总量10%的，应当制定调整用工方案，于( )起2年内降至规定比例。

- A. 2013年12月30日
- B. 2014年1月24日
- C. 2014年3月1日
- D. 2014年4月1日

52、(2018年5月)()是战略主题的具体表达,同时又是设计、分解绩效指标的基础。

- A. 战略地图
- B. 战略衡量项目
- C. 战略目标
- D. 战略绩效领域

53、(2015年5月)( )模式规定,风险抵押金为基础年薪的50%。

- A. G
- B. N
- C. Y
- D. WX

54、根据行为的表现形式不同,可以将法律行为分为( )。

- A. 积极行为
- B. 消极行为

- C. 要式的行为
- D. 非要式行为

55、金字塔形的企业集团是由（ ）联结方式形成的。

- A. 层层控股型
- B. 共同投资型
- C. 环形持股型
- D. 资金借贷型

56、（ ）往往是招聘与甄选过程中的最后一道防护墙。

- A. 笔试
- B. 面试
- C. 背景调查
- D. 筛选申请表

57、(2015年11月)在绩效管理评估问卷中，一般将一些开放式问题放在（ ）部分。

- A. 基本信息
- B. 问卷说明
- C. 问卷主体
- D. 意见征询

58、在解决问题的过程中，（ ）由问题的中心指向四面八方。

- A. 发散思维
- B. 收敛思维
- C. 逻辑思维
- D. 联想思维

59、北方某地沙化严重，为治理沙漠，当地政府做出决定，只要你去那里，送给你一百亩荒地供你使用，如果有什么能够吸引你来到这里创业，你期望的其他条件是（ ）。

- A. 当地政府给自己一些资金支持
- B. 能够遇到几个志同道合的人和自己一起去
- C. 解决基本的生活问题，例如：水、住宿
- D. 家里人同意

60、（ ）模式认为经营者的效益年薪就是其经营的风险收入。

- A. G
- B. S
- C. WH
- D. WX

61、效率合约曲线中，效率合约是指（ ）。

- A. 工会的无差异曲线
- B. 雇主的等利润曲线
- C. 雇主的无差异曲线和工会的等利润曲线相交的点

D. 工会的无差异曲线和雇主的等利润曲线相切的点

62、头脑风暴会议通常限定的时间是（）。

- A. 10 分钟到 20 分钟
- B. 30 分钟到 1 小时
- C. 1 小时到 2 小时
- D. 1 小时到 3 小时

63、在我国，（）不宜通过集体协商的方式决定。

- A. 工作时间
- B. 休息休假
- C. 劳动安全卫生
- D. 最低工资标准

64、(2017 年 11 月)?( )属于绩效管理系统构建方面的评估指标。

- A. 系统层次划分的合理性
- B. 绩效信息的客观完整性
- C. 信息系统的安全稳定性
- D. 系统内部各环节设置的合理性

65、下列各项中，不属于评价专家工作恰当性的内容是（）。

- A. 专家的工作结果与其他审计证据的一致性
- B. 评价专家工作涉及使用的重要的假设和方法的相关性和合理性
- C. 评价专家的工作结果或结论的相关性和合理性
- D. 提请管理层评价专家涉及使用的重要原始数据的相关性、完整性和准确性

66、企业集团组织结构再设计过程中，了解现行组织结构的运行效率属于（）阶段的任务

- A. 组织结构诊断分析
- B. 组织结构再设计
- C. 制度体系健全完善
- D. 组织运行反馈调整

67、下列关于职业道德的说法中，正确的是（）。

- A. 社会分工和专业化程度的增强，对职业道德提出了更高要求
- B. 职业道德的稳定性特征，说明职业道德是稳定而不变化的
- C. 职业选择属于个人权利的范畴，不属于职业道德的范畴
- D. 职业道德与法律分属不同领域，二者没有关联性

68、(2015 年 11 月)成熟曲线反映的是（）报酬与工作年限之间的关系。

- A. 管理人员
- B. 销售人员
- C. 生产人员
- D. 专业技术人员

69、根据员工过去工作行为及表现增加的工资属于（）。

- A. 基本工资
- B. 绩效工资
- C. 短期激励工资
- D. 长期激励工资

70、（）不属于集体协商的特点。

- A. 谈判双方的对立性
- B. 谈判未来的不确定性
- C. 谈判问题的特殊复杂性
- D. 谈判本身的不确定性

71、(2016年11月)除了人员测评外，沙盘游戏最适用于（）

- A. 岗位评估
- B. 薪酬调查
- C. 管理培训
- D. 绩效考评

72、（）是组织学习力的首要视觉和触觉环节。

- A. 预警能力
- B. 信息传递能力
- C. 认知能力
- D. 调节应变能力

73、(2018年5月)(?)企业文化更强调人际关系。

- A. 家族式
- B. 发展式
- C. 市场式
- D. 官僚式

74、人民法院在立案之日起（）日内将起诉状副本送达被告，被告在收到之日起15日之内提出答辩状，也可以不事先答辩。

- A. 5
- B. 7
- C. 10
- D. 15

75、经营者持股数额一般以本企业员工平均持股数的（）为宜。

- A. 113-12倍
- B. 123-14倍
- C. 134-15倍
- D. 145-15倍

76、(2018年5月)ISO10015关注的焦点是()

- A. 培训中的人
- B. 培训信息反馈
- C. 企业培训制度
- D. 培训评估体系

77、狭义胜任特征是指( )。

- A. 微观层面的胜任特征
- B. 宏观层面的胜任特征
- C. 鉴别性的胜任特征
- D. 基础性的胜任特征

78、(2016年11月) ( )认为对员工与企业形成的有形或无形契约进行管理会提高组织效益。

- A. 资源基础理论
- B. 行为角色理论
- C. 人力资源理论
- D. 交易成本理论

79、2021年9月15日甲公司因资不抵债无法偿还到期债务，向人民法院申请破产。9月23日，法院受理了甲公司的破产申请并且指定了管理人。

管理人查明，公司股东李某尚有30万元出资没有缴纳，按照公司章程规定该出资义务是2022年5月1日前缴清，管理人向李某主张缴纳。李某以未到公司章程规定的缴纳期限为由拒绝缴纳。

2021年8月底乙公司与甲公司签订了价款50万元的设备买卖合同，并且约定了所有权保留条款。9月8号甲公司收到设备，但仅支付了10万元就未再支付。甲公司破产申请被受理后，管理人决定解除该合同，且经查该设备现在的价值已经受损，仅价值35万元。乙公司主张取回该设备，并要求甲公司承担设备亏损责任。

2021年破产申请前丙公司委托甲公司保管一批货物，后来丙公司知道甲公司破产后因业务繁忙并没有及时向管理人主张取回，一直到2021年12月底，才向管理人主张取回。此时破产财产变价方案已经通过债权人会议通过，并交给管理人执行。管理人不同意丙公司取回，认为此行为推翻已经通过的变价方案，并且造成的费用较大。

根据上述资料，回答下列问题：

1. 股东李某拒绝管理人的理由是否成立？并说明理由。
2. 乙公司是否有权取回该设备，并且对于乙公司该设备的财产损失如何处理？并说明理由。
3. 公司的破产财产变价方案是否可以由债权人会议通过后直接交由管理人执行？并说明理由。
4. 管理人拒绝丙公司取回货物的行为是否合理，相关费用由谁承担？并说明理由。

80、( )是建立在能创造不确定性资源的人力资源的基础上，并且是建立在动态性质资源，如智力信息、技术、组织等要素的基础上。

- A. 外部导向战略
- B. 经营战略
- C. 职能战略
- D. 内部导向战略

- 81、( ) 没有考虑到劳动力供给方面对工资的影响。
- A. 人力资本工资理论
  - B. 集体谈判工资理论
  - C. 均衡价格工资理论
  - D. 边际生产力工资理论
- 82、战略性人力资源管理与传统人力资源管理的最大区别在于 ( )。
- A. 出现了专门的人力资源管理部门
  - B. 人作为资源对组织而言越来越重要
  - C. 将人力资源管理与企业战略联系起来
  - D. 确保人力资源能够满足企业发展需要
- 83、( ) 不属于影响企业组织结构的内部因素。
- A. 共同投资
  - B. 经营范围
  - C. 股权拥有
  - D. 市场竞争
- 84、(2015 年 5 月) 通常情况下，最容易导致离职的惩罚措施是 ( )
- A. 谈话
  - B. 警告
  - C. 暂时停职
  - D. 降职
- 85、(2017 年 5 月) 集团总部部门的定位方法中，( ) 采用了岗位评价的思路和方法。
- A. 比较参照法
  - B. 标杆法
  - C. 要素评价法
  - D. 责任权限定位法
- 86、结社自由属于国际劳工公约分类的 ( ) 类别。
- A. 基本人权
  - B. 劳动关系
  - C. 社会保障
  - D. 就业与失业
- 87、人力资源战略的确定是 ( ) 职责。
- A. 全体员工
  - B. 部门负责人
  - C. 企业领导者
  - D. 人力资源管理人员
- 88、在企业集团的治理结构中，对执行机构人员的聘任和设置是 ( ) 的职责。

## A. 股东大会

- B. 董事会
- C. 经理班子
- D. 监事会

89、在同一企业不同岗位或不同技能水平之间，（ ）是薪酬战略的决定性因素。

- A. 内部一致性
- B. 外部竞争性
- C. 员工贡献率
- D. 薪酬体系的完备性

90、(2016年5月) ( )认为通过自我投资来提高工作能力的人将获得更高的薪酬。

- A. 效率工资理论
- B. 保留工资理论
- C. 信号工资理论
- D. 劳动力成本理论

91、(2015年5月)学习型组织在团体层面的作用是（ ）。

- A. 促使成员迈向共同愿景
- B. 促进了组织与环境相适应
- C. 鼓励员工相互合作，增加凝聚力
- D. 形成员工之间探讨和对话的氛围

92、( )不属于绩效管理的方法体系。

- A. MBO
- B. KPI
- C. BSC
- D. SWOT

93、根据合伙企业法律制度的规定，下列关于普通合伙企业合伙人退伙结算及其效果的表述中，正确的是（ ）。

- A. 退伙人在合伙企业中财产份额的退还办法，由合伙协议约定或者全体合伙人决定
- B. 合伙人退伙，其他合伙人应当与该退伙人按照入伙时的合伙企业财产状况进行结算
- C. 合伙人退伙时，合伙企业财产少于合伙企业债务的，退伙人不承担亏损责任
- D. 退伙人对基于其退伙前的原因发生的合伙企业债务，不承担连带责任

94、按照晋升的幅度可以把晋升分为（ ）。

- A. 内部晋升和外部聘用
- B. 公开晋升和封闭晋升
- C. 常规晋升和破格晋升
- D. 职位晋升和工资晋升

95、绩效考评结果一般不作为（ ）环节的决策依据。

- A. 培训开发
- B. 薪酬分配

- C. 人员调配
- D. 工作分析

96、在选择培训学员时，首先要选择（ ）。

- A. 普通员工
- B. 企业的中层管理者
- C. 企业急需的人才
- D. 有发展潜力的员工

97、主管的人格和能力属于员工流动率分析中的（ ）的因素。

- A. 员工个人发展方面
- B. 员工家庭生活方面
- C. 企业工作条件和环境方面
- D. 其他影响员工流动

98、关于资源约束型劳动力市场下列说法正确的是（ ）。

- A. 联想法
- B. 构造法
- C. 绘图法
- D. 完成法

99、(2022 补考真题) 关于沥青路面材料再生应用的说法，正确的是（ ）

- A. 再生剂具有良好的流变性质，复合流动度接近 1
- B. 再生沥青混合料采用自落式拌合机拌制
- C. 将旧沥青路面破碎后添加再生剂拌合，即可形成再生沥青混合料
- D. 用于交通量较大的路面面层时，旧沥青含量应为 50%-80%

100、胜任特征模型研究中，T 检验是为了（ ）

- A. 对胜任特征进行分级和界定
- B. 对胜任特征指标进行分析归类
- C. 研究胜任特征指标重叠性问题
- D. 比较样本特定指标数值的差异问题

### 三、问答题

101、(2018 年 11 月) 简述人力资本战略实施的模式和特点。(10 分)

102、简述公文筐测试的具体操作步骤和注意事项。

103、简述晋升策略选择的方法。

104、简述企业集团管理体制的特点。

105、说明股票期权的含义。

106、【文件十一】

刘总：

我们对近年来人员的变动情况进行了统计，现将结果呈报给您。为了减少人员流动、保持员工的相对稳定性，我们采用了多种手段，如提高福利待遇水平，增加工资性收入，提高本公司工龄津贴等，但总觉得收效不明显。我们对此问题探讨了很久，尚不能确定问题的症结所在，望您指示。

人事科

×年×月×日

处理意见：

107、某高新科技企业在煤化工技术研发方面一直处于行业的领先地位，技术革新和专利层出不穷，70%的员工是技术型的员工。该企业针对技术型员工的劳动合同一般是三年一签，技术管理人员五年一签。由于企业规模不断扩大，企业每年都要招聘一些新的技术型员工。在新员工进入企业的第一年，企业要对其进行为期三个月的集中培训，帮助员工获得行业内的从业技术资格，此后每年都会对员工进行定期培训，培训成本占人力资源成本的15%左右。此外，该企业技术部主管张某的劳动合同即将到期，到期后该员工为企业服务的时间正好满十年，在其劳动合同中，已和企业签订了竞业限制条款。该员工最近向企业提出了高额加薪的要求，并表示如果不同意加薪，在合同期满后就会离职。

(1)该企业在和新员工签订劳动合同时，应注意哪些问题？

(2)该企业技术主管张某的劳动合同及报酬问题应当如何解决？

(3)该企业的技术型员工适合采用哪种职业生涯路径？这种职业生涯路径对企业的益处是什么？

108、张某于2007年1月3日应聘进入一家机械加工厂，任数控机床高级技工，企业与其签订了2年期劳动合同。在此期间，张某工作踏实、认真，多次在厂内技术评比中获奖。车间主任对张某的评价是“工作表现突出，非常胜任本岗位工作”。

2009年1月份张某劳动合同到期后，人力资源部并未提及与其续签劳动合同的问题，2010年春节后，张某找到人力资源部，要求企业与其签订无固定期限劳动合同。

请根据上述实例，回答下列问题：

(1)请结合《劳动合同法》对于订立无固定期限劳动合同的相关规定，分析厂方应当怎样处理张某的问题。（10分）

(2)在贯彻《劳动合同法》的过程中，为提高人力资源配置的效率，企业应当在人力资源规划、招聘方面注意哪些问题？（10分）

109、(三)某生物制药科研机构2005年成立于北京，目标是打造国内领先的研发机构，现拥有研发人员113人。该机构将研发人员分为助理研究员、初级研究员、中级研究员和高级研究员四个级别，每个级别中又细分了若干档次。研发人员的薪酬由基本工资和绩效奖金两部分构成，基本工资的机构和水平如表2所示；绩效奖金主要和个人当年研发产品的获奖情况挂钩，例如获得国家级、省部级等奖项，绩效奖金的系数则会较高，否则系数较低；除此之外，没有设计期权等其他长期激励模式。

表2 研发人员基本工资表

职位等级	基本工资占总体薪酬的比例	人数	细分档次	基本工资
高级研究员	40%	2	三级	5700
			二级	5400
			一级	5100
中级研究员	40%	10	三级	4800
			二级	4500
			一级	4200
初级研究员	50%	30	三级	3900
			二级	3600
			一级	3300
助理研究员	50%	71	三级	3000
			二级	2700
			一级	2400

根据上述情境，请回答以下问题：

1. 该机构研发人员基本工资体系设计存在哪些问题？应如何改进？（15分）
2. 该机构研发人员绩效奖金的设计存在哪些问题？应如何改进？（10分）

110、(2015年11月)某企业希望通过职业锚来确定员工个人发展的职业定位或长期的贡献区。请回答以下问题：

(1) 帮助和指导员工寻觅职业锚的过程一般包括哪些步骤？（10分）

(2) 某市场主管今年34岁，女性，在企业工作了12年，工作业绩普通但工作态度认真，其配偶长期在外地工作，孩子3岁。她认为市场部工作时间不固定，出差较多，希望能在企业内部调换至工作稳定、工作压力较小的职位。针对这种情况，企业应当如何为其建立职业锚、设置职业发展通道？（10分）

111、【文件八】

类别：电话录音

来电人：张辉副总裁(分管生产与物流)

接收人：李明翔人力资源部总监

日期：7月8日

明翔：

你好！明年初，公司投资1500万元的配电设备生产线即将在东莞分厂安装并试运行，提供生产线的德国QDK公司也会提前安排4名技术人员参与生产线的安装与运行。我想通过人力资源部安排一次关于新生产线岗位设置与人员安排的专题讨论会。请你先提出一个大致的想法，并在这几天与我沟通一下这个问题。

关于文件八的回复表

回复方式：(请在相应选项前的“口”里画“√”)

信件/便函

电子邮件

电话

面谈

不予处理

其他处理方式，请注明

回复内容：(请作出准确、详细的回答)

112、10、类别：电子邮件

来件人：谢城威 印刷管理部部长

收件人：周与凡人力资源部部长

日期：10月23日

周部长：

这次机构调整后，我们从后勤部门独立出来成立了新的部门。原来印刷部门有10人左右，最近社里机构改革，我们部门的骨干员工有3人离职去了其他出版机构，目前部门加上我自己共7名员工，其中有2名员工年龄已经超过55岁。但社里的印刷管理工作非常繁重，我已经面试了多个应聘者，都不太满意，不是能力不够就是经验欠缺。希望人力资源部能再帮我们拓展一下招聘渠道，尽快找到合适的人员。

谢城威

文件十的处理表

回复方式：(请在相应选项前的“口”里画“√”)

信件/便函

电子邮件

电话

面谈

不予处理

其他处理方式，请注明——

回复内容：(请作出准确、详细的回答)

113、简述宽带薪酬的特征。(12分)

114、10、【文件十】

类别：电子邮件

来件人：潘可欣普华电脑职业技术学校校长

收件人：郭子明人力资源部部长

郭部长：

由于我们学校最近几年招生萎缩，教师和行政岗位出现冗余，根据集团要求，我们对学校 120 名教师进行了绩效考核，由于之前没有成熟的考核办法，我们采取了教职员工之间互相打分的方式，然后按照集团要求试行末位淘汰，准备辞退考核排名最后 20% 的教师和行政人员，我列出了这次拟被裁员的名单，请您查看。这次考核在员工中引起了强烈反响，学校里面人心惶惶，虽然裁员尚未进行，但我认为不利的影响已经产生了，不知道裁员名单公布之后会怎样。我个人也认为集团这种做法会伤害学校员工的感情。郭部长，您是否可以和董事会商议一下此举是否有变通的可能性。请方便时与我通个电话，谢谢。

潘可欣

文件中的处理列表

回复方式：（请在相应选项前的“口”里画“√”）

信件 / 便函

电子邮件

电话

面谈

不予处理

其他处理方式，请注明

回复内容：（请作出准确、详细的回答）

115、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？

（2）掌握哪些信息有助于找出员工流失的真实原因？

116、（2017 年 5 月）1、某主营地产业务的集团公司决定对总部职能部门进行调整和优化，调整的总目标是建立一个以资本运营为核心纽带，主业突出、治理良好、管理高效、集权与分权适度的大型控股集团公司。具体调整方案为：集团办公室、人力资源部、法律审计部保持不变；原计划财务部拆分为计划部和资本运营部；原市场部、公共关系部、宣传部、社会职能部合并为市场外联中心；原行政部、档案部、后勤部合并为行政事务中心；增设信息中心，主要负责集团办公自动化和设备管理；业务管理中心内部增设地产业务子中心、商业业务子中心和金融业务子中心，主要负责研究不同业务板块的发展战略、中长期规划和年度计划，参考各子公司的市场拓展和运营监控管理，子中心由业务管理中心进行总体协调管理。

根据上述情境，请回答以下问题：

（1）请对该集团公司总部组织结构调整方案进行分析评价。（14 分）

（2）试分析本次调整会导致哪些人员方面的变动？（5 分）

（3）本次调整之后，在补充各类岗位空缺、录用所需人员时，可采用哪些量化分析决策方法？（6 分）

117、张某是某汽车生产公司专业技术部门的一名老员工，由于缺乏管理能力，多年来一直没有获得职位上的晋升。公司规定，基本薪酬只与职位等级相挂钩，因此张某的基本薪酬也一直没有变化。最近张某提出基本薪酬增加 50% 的要求，如果公司不能满足，他就辞职。

请根据该案例回答以下问题：

- (1) 专业技术人员薪资制度设计应遵循哪些原则？(10 分)
- (2) 如果张某选择离职，可能会给公司带来哪些成本？(10 分)

118、请简述内部 EAP 与外部 EAP 的区别 (10 分)

119、简答工作业绩的四个档次。

120、9、类别：电子邮件

来件人：李莉培训主管

收件人：周与凡人力资源部部长

日期：10 月 21 日

周部长：

明年的培训计划基本完成了，培训项目和费用基本和去年一致，具体的计划我附在附件中，请您看完后尽快审批。有什么问题请随时联系我。

李莉

文件九的处理表

回复方式：(请在相应选项前的“口”里画“√”)

信件 / 便函

电子邮件

电话

面谈

不予处理

其他处理方式，请注明

回复内容：(请作出准确、详细的回答)

#### 四、问答题

121、【文件十】

类别：电子邮件

来电人：赵博 xx 劳务公司经理

接收人：刘克人力资源总监

刘总：

感谢贵公司多年以来对我们公司的信任与支持，贵公司是我们最大的客户，客户呼叫中心和大客户服务中心全部都是使用我公司的派遣员工，我们的合作也一直都非常愉快。三年前我们签订的合作协议就要到期了，我们希望能和贵公司继续合作下去。不知您什么时候方便，我想与您找个时间商议一下继续合作的事情。

122、A 公司为一家劳务派遣公司，今年开始向 B 公司提供劳务派遣服务。A 公司与被派遣劳动者签订了为期一年的劳动合同，然后将这些员工派遣到 B 公司工作，合同中规定，如果派遣工作结束回到 A 公司，在员工不工作的期间，A 公司不予支付工资。目前 B 公司的员工中

有 70%是来自 A 公司的被派遣员工，涉及销售、生产、行政及财务等多个岗位。与同岗位正式员工相比，派遣员工的工资要低 20%左右。

请根据相关法律法规,分析 A 公司与 B 公司在对劳务派遣员工的使用与管理方面存在哪些问题。(20 分)

123、某公司研发部门运用智力激励法就新产品的功能设计进行了讨论,在讨论过程中,由研发部经理担任主持人,研发部的 34 名员工都参与了讨论,还邀请了市场部负责市场推广的人员进行旁听,但不发表意见,在讨论开始前,主持人向参与讨论的员工说明,发表意见之前必须充分考虑制造成本,市场反馈和已有产品的现状,与会员工轮流开始发言,由记录员将其发言内容记录到一块黑板上供大家参考,发言后,大家立即集体决定是否采纳或放弃该员工的建议,每个人只负责自己发言内容的改进和补充,不与其他人的建议的完善工作。请问:上述哪些做法不符合智力激励法的要求,应当怎么做?

124、D 公司计划招聘一名负责销售与市场业务的销售总监,该职位要求有 10 年以上本行业的销售经验、5 年以上销售部门经理资历,并且在同行业其他公司担任过高层职位。该公司对该职位的招聘选拔拟按以下步骤进行:

测试步骤	具体测试内容、方法和流程
简历筛选	由人力资源部通过报纸、网络等媒体进行公开招聘,人力资源部对申请人提交的简历进行资格审核
初步面试	人力资源部对符合条件的人员进行初步面试,核查申请者的情况是否和简历一致,并与申请者进行薪酬水平协商
心理测试	对职业兴趣、职业人格等进行考察
专业笔试	进行销售知识等方面的笔试
结构化面试	和公司的高层一起对通过笔试的人员进行结构化面试,内容涉及对行业的了解、销售计划以及销售能力等方面
评价中心测试	让最后入选的 4~6 人参加评价中心测试
背景调查与通知	对评分第一名的候选人进行背景调查,并通知其他候选人未能竞聘成功。

根据上述情境,请回答以下问题:

- (1) 该公司对销售总监的招聘流程存在哪些问题? (10 分)
- (2) 在企业招聘的评价中心测试中,常常用公文筐测试的方法来对中高层管理人员进行甄选,公文筐测试具有哪些特点? (10 分)

125、2、绩效考评周期的影响因素包括哪些?这些因素如何影响考评周期决策? (10 分)

126、简述沙盘推演测评法的操作过程。

127、华夏工程设计有限公司前身是华夏化工集团公司的下属设计院,主要为集团公司提供工程设计服务,2008 年改制成为华夏工程设计有限公司(以下简称华夏公司),由华夏化工集团有限公司全资控股。近年来,华夏公司凭借其深厚的技术基础和完备的专业资质,迅速打开了市场,除了原有的设计咨询服务外,公司进一步拓展业务领域,逐渐建立起了集工程咨询、工程勘察、工程设计、工程监理和项目管理、工程总承包于一身,全方位、一体化的工程服务体系。公司现有员工 820 人,其中技术人员 640 人。在集团公司的支持下,华夏公司一直致力于管理水平和业务实力的提升,努力打造在行业内具有核心竞争力和科技创新能力的工程公司。

2010年，随着公司业务范围的不断扩大，华夏公司针对不同行业成立了两个事业部，并充分授权各事业部对运营、销售、人事及财务等各项事务进行自我管理。公司对第一事业部的定位主要是针对化工行业，其中很大一部分项目是来自于集团公司，这部分业务比较稳定，基本没有什么竞争。同时该事业部也承担集团外部的一些化工项目，但是面临的市场竞争较为激烈，业务拓展相对困难。第二事业部的业务定位主要是针对之前涉足不多的环卫及民用建筑等行业，有时也承担一些化工行业的项目。

公司领导认为，虽然集团公司的内部需求比较稳定，但过度依赖集团的内部业务会增加公司的经营风险，同时如果公司要扩大经营规模，必然要加入激烈的市场竞争中去，着力发展集团外的业务是公司未来的战略重点。公司的董事会目前正计划将第一事业部和第二事业部转变为子公司，提高公司工程服务的专业性，快速扩大公司的经营规模。

您（周汇文）是华夏公司人力资源部部长，直接上级是公司的董事长兼总经理张克林，5位直接下属分别是劳动关系经理、招聘经理、绩效经理、薪酬经理和培训经理，另外各事业部均配有1名人力资源经理。

现在是2012年11月18日下午14:00，您刚刚参加完3天的封闭会议归来，到办公室处理累积下来的电子邮件和电话留言等信息文件，17:00您还要赶往机场，赴外地处理一个非常紧急的事情，因此您必须在3个小时内处理好这些文件。在这3小时里，没有任何人来打扰您。好，现在可以开始工作了，祝您一切顺利！

请您查阅文件筐中的各种文件，并用如下文件处理列表为样例，给出您对每个文件的处理思路，并做出书面表述。

具体答题要求是：

1. 请您给出处理问题的思路，并准确、详细地写出您将采取的措施及意图。
2. 在处理文件的过程中，请认真阅读情境和十个文件的内容，注意文件之间的相互联系。
3. 在处理每个具体文件时，请重点考虑以下内容：
  - (1) 需要收集哪些资料。
  - (2) 需要和哪些部门或人员进行沟通。
  - (3) 需要您的下属做哪些工作。
  - (4) 应采取何种具体处理办法。
  - (5) 您在处理这些问题时的权限和责任。
4. 处理问题可能出现不同的情况，针对不同情况都要给出相应的处理办法。

类别：电子邮件

来件人：王东第一事业部部长

收件人：周汇文人力资源部部长

日期：11月15日

周部长：

最近我们第一事业部针对绩效考核体系进行了讨论，部分项目经理反映，目前的绩效考核体系存在不公平的现象。如你所知，对于集团系统内部和集团系统外部的业务，我们分别由不同项目组承担。相对而言，我们在系统内部的投标比较容易，有三分之二项目都是由集团公司指派给我们做的，另外集团内部单子的利润一般都比较有保障。而集团系统外部项目的市场竞争比较激烈，我们的优势并不突出，获得项目的难度很大，并且由于市场竞争的缘故，利润率也不高。但我们事业部对所有项目组的考核指标都是一样的，这样难免出现考评不公的情况。激励方面，项目组一般都按项目最后净利润的30%发放资金。实事求是地讲，系统外部的单子既辛苦，利润率又低，最后项目组付出较多拿到的资金反而很少。现在做系统外项目的员工都不愿留在原来的项目组，纷纷申请调往系统内业务的项目组中。为了解决这个问题，我们考

考虑两种不同的方案：一种是实施事业部内的岗位轮换，员工定期在不同的项目组轮换；另一种方案是针对不同项目，定出不同的考核标准和激励方案，我们想就这两个方案与人力资源部讨论一下，您方便时请与我联系。

#### 128、4、【文件四】

类别：电话留言

来电人：刘天宇培训主管

接收人：郭子明人力资源部部长

郭部长：

过去各下属学校新教师的入职培训都是由学校自己完成，今年是第一次将所有新教师入职培训都交予教师培训学校统一开展，培训时间初步定在12月中旬，但培训计划和培训内容都还没有确定，想征求一下您对此事的建议，时间比较紧迫，您回来请尽快与我联系。

刘天宇

文件四的处理列表

回复方式：（请在相应选项前的“口”里画“√”）

信件/便函

电子邮件

电话

面谈

不予处理

其他处理方式，请注明

回复内容：（请作出准确、详细的回答）

129、A集团公司是一家生产医疗设备的集团公司，过去十年一直致力于从产品到服务覆盖全产业链，其下属公司涉及医疗设备、医疗器材、医疗设备耗材、医疗服务等各个领域。为了开辟新市场，同时获得更多的用户数据入口，该集团以控股形式与其他公司共同成立了B公司，主要业务是生产和销售针对个人用户的医疗保健器械，目前已在全国近1000个社区建立了服务点，为家庭和社区提供产品和服务。此外，A集团在医疗器械上游端的优势，还参股了几家过去为集团公司提供医疗设备零件的供应商，以期实现整体制造成本的降低，同时保障产品品质。A集团对各子公司实施度管理，各子公司的经营计划、人事任免、财务核算等各项工作均要上报总部，由总部决策，各子公司具体执行。

根据上述情境，请回答以下问题：

(1) A集团公司采用的是哪种管控模式？这种管控模式在业务组合、战略管理、业务管理，人力资源管理和管理目标方面分别具有什么特点？（12分）

(2) A集团公司通过控股形式联合成立B公司，这种控股子公司制有哪些优点和缺点？（10分）

(3) 从企业集团组织结构层次来看，医疗设备零件供应厂商是属于A集团公司什么层次的企业？这些公司受核心公司制约和控制的主要表现有哪些？（4分）

130、简述职业心理测试及其相关概念。

131、A公司是一家风力发电设备的生产企业，成立于2010年。成立之初，人力资源部根据公司自身情况和业务发展状况进行了未来三年的人力资源战略规划，具体包括公司的定岗定编情况、人力资源需求和供给预测以及各项人力资源成本的核算等内容。同时还建立了人力资源数据库，详细记录了与人力资源有关的各项数据。例如公司每年都对员工满意

度进行调查，调查项目涉及工作负荷量、工

作环境、人际关系以及薪酬福利项目等内容;调查使用 5 点计分, 1 分非常不满意, 2 分为不满意, 3 分为一般, 4 分为满意, 5 分为非常满意。公司成立三年来员工满意度的平均分第一年为 3.8、第二年为 3.5、第三年为 3.4。此外公司还有针对员工离职率的统计分析, 数据显示员工第一年、第二年和第三年的主动离职率分别为 30%、15%和 8%。现在公司希望对三年前制定的人力资源战略规划进行评估, 以便在此基础上更加科学地开展新一轮规划。

请根据上述情况, 回答以下问题:

(1) 可以利用哪些指标、通过什么方法对人力资源战略规划进行评估? 请针对每项指标写出相应的评估方法。(16 分)

(2) 一般而言, 离职率变化应该与员工满意度变化成反比, 但该公司却出现了相反的情况, 另人力资源部十分困惑。请帮助分析可能

导致产生上述情况的原因 (14 分)

132、2、类别: 电子邮件

来件人: 方志玲社长

收件人: 周与凡人力资源部部长

日期: 10 月 21 日

小周:

昨天我和几个副社长在开碰头会时提到关于营销管理部的发行工作问题, 现在社里把教材教辅编辑和其他大众社科类的编辑工作

彻底分开了, 实际发行工作也应当分开才合理。教材的发行基本上是旱涝保收的, 职业教育类图书我们做了很多年, 市场也非常稳

定, 但大众社科文学类图书市场竞争很激烈, 也一直不是我们的优势, 光有好的选题, 没有好的市场策划和发行渠道也不行。过去社

里的发行是一把抓, 对员工的奖励也是大锅饭的部门奖金制度, 没有什么激励性。我们设想将为三个分社分别设计不同的发行模式,

不同类别的图书对应不同的发行模式, 对应的奖励模式也应该不一样。你从激励的角度考虑一下应该怎么办, 然后和我谈谈你的想

法。

方志玲

文件二的处理表

回复方式: (请在相应选项前的“口”里画“√”)

信件 / 便函

电子邮件

电话

面谈

不予处理

其他处理方式, 请注明

回复内容: (请作出准确、详细的回答)

133、6、【文件六】

类别: 电子邮件

来件人: 刘菲薪酬主管

收件人: 郭子明人力资源部部长

郭部长：

过去各下属学校的薪酬都是自己管理，薪酬水平、薪酬结构等都是由学校自己决定，但这样存在一个问题，现在针对下属学校的绩效考核体系正在设计过程之中，下一步各个学校的绩效考核是不是由集团统一进行管理？如果这样的话，就可能会导致绩效考核与薪酬管理之间的脱节，因此是否有必要将薪酬管理的权限收到集团层面，由集团统一来确定各学校、各岗位的薪酬激励方案和薪酬水平？您怎么看这个问题，等待您的回复。

刘菲

文件六的处理列表

回复方式：（请在相应选项前的“口”里画“√”）

信件 / 便函

电子邮件

电话

面谈

不予处理

其他处理方式，请注明

回复内容：（请作出准确、详细的回答）

134、（2015年11月）某生物制药科研机构2005年成立于北京，目标是打造国内领先的研发机构，现有研发人员113人。该机构将研发人员分为助理研究员、初级研究员、中级研究员、高级研究员四个级别，每个级别中又细分了若干档次。研发人员的薪酬由基本工资和绩效奖金两部分构成，基本工资的结构和水平如表2所示；绩效奖金主要和个人当年研发产品的获奖情况挂钩，例如获得国家、省部级等奖项，绩效奖金的系数则会较高，否则系数较低；除此之外，没有设计期权等长期激励模式。

表2 研发人员基本工资表

职位等级	基本工资占总体薪酬的比例	人数	细分档次	基本工资
高级研究员	40%	2	三级	5700
			二级	5400
			一级	5100
中级研究员	40%	10	三级	4800
			二级	4500
			一级	4200
初级研究员	50%	30	三级	3900
			二级	3600
			一级	3300
助理研究员	50%	71	三级	3000
			二级	2700
			一级	2400

根据上述情境，请回答以下问题：

（1）该机构研发人员基本工资体系设计存在哪些问题？应如何改进？（15分）

(2) 该机构研发人员绩效奖金的设计存在哪些问题？应如何改进？（10分）

135、简述企业绩效管理系统设计的主要步骤。

136、简述员工晋升的作用。

137、简述员工总流动率统计的内容。

138、8、【文件八】

类别：电子邮件

来件人：文锦明培训经理

收件人：周汇文人力资源部部长

日期：11月17日

周部长：

我上周统计了一下各部门报上来的培训需求，发现项目总包管理与风险控制是培训需求的焦点，几乎所有的业务部门都提出了相关需求，我觉得有必要开展这方面课程的培训。我查看了一下培训预算。该课程在年初培训规划中列出的预算大概只有4万元，这个费用最多只够40人参加培训，而我统计需要培训的人数多达80人。您看我们是否能向领导申请增加这个课程的培训预算，满足大家的学习愿望？另外，这个课程是个新课程，以前公司也没做过，我收集了一些培训机构提供的资料，请您有时间帮助甄选一下，看看在具体培训内容设置以及培训组织实施等方面有什么好的建议。

文件八的处理列表

处理步骤列表：（请做出准确、详细的回答）

来文日期：11月17日



☆关键词确定为“培训预算追加和培训机构选择”。

139、简述开展岗位胜任特征研究的重要意义和作用。

140、简述员工变动率主要变量的测量与分析评价。

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/196210120241010210>

