

2012 年 5 月二级企业人力资源管理师 鉴定真题及参考答案

卷册一：职业道德与理论知识部分

第一部分 职业道德

(第 1 ~ 25 题, 共 25 题)

一、职业道德基础理论与知识部分 (1 ~ 16 题)

答题指导:

1. 该部分均为选择题, 每题均有四个备选项。其中, 单项选择题只有一个选项是正确的, 多项选择题有两个或两个以上选项是正确的。
2. 请根据题意的内容和要求答题, 并在答题卡上将所选答案的相应字母涂黑。
3. 错选、少选、多选, 则该题均不得分。

(一) 单项选择题 (1 ~ 8 题)

1. 下列说法中, 属于道德范畴的是_____。
(A) 畸形与正常 (B) 偏私与公正 (C) 羸弱与强壮 (D) 丑陋与漂亮
2. 所谓拜金主义, 其本质是_____。
(A) 以“挣钱光荣”为人生信念
(B) 对金钱充满虔诚与恭敬的特殊情感
(C) 以金钱为人生目的和以金钱为是非标准的价值观
(D) 无节制消费的生活方式
3. 作为职业活动内在的道德准则, “勤勉”的本质要求是_____。
(A) 早出晚归, 加班加点 (B) 自觉自愿, 忠诚敬业
(C) 不惧安危, 自我勉励 (D) 以勤补拙, 笨鸟先飞
4. 关于职业化与新型劳动观, 正确的说法是_____。
(A) 只有彻底颠覆传统劳动观, 职业化背景下的新型劳动观才能得以确立
(B) 职业化强调员工理解职业化对人生的价值和意义, 这是新型劳动观的重要内容
(C) 职业化虽然不是新型劳动观的核心内容, 但这是实践新型劳动观的重要渠道
(D) 职业化的本质是职业行为规范化, 这一特性决定了新型劳动观的核心是等价

5. 关于“敬业”的说法中，正确的是_____。

- (A) 敬业度高的员工比敬业度低的员工的工作效率高4~9倍
- (B) 敬业度这一概念是著名学者马克斯·韦伯提出来的
- (C) 敬业状况取决于从业人员所从事的职业状况，不受所在企业的影响
- (D) 敬业是一种心理活动，外在表现一般并不反映人们的敬业程度

6. “诚信”的特征包括_____。

- (A) 通识性、智慧性、止损性、资质性
- (B) 通达性、知识性、破损性、对等性
- (C) 适宜性、差异性、契约性、功利性
- (D) 通识性、简约性、价值性、资源性

7. 根据《中国商业企业诚信公约》，下列说法中正确的是_____。

- (A) 限制消费者合法权益必须事先征得消费者或其代理组织的许可
- (B) 加强商品源头管理，建立健全商品进货免检制度
- (C) 履行“三包”规定，对售出商品实行商品质量先行负责制
- (D) 除了商品促销外，杜绝其他活动中的价格欺诈和虚假宣传广告

8. 经营者下列做法中违反《中华人民共和国反不正当竞争法》规定的是_____。

- (A) 为销售鲜活商品，以低于成本的价格进行销售
- (B) 处理即将到期的商品或者其他积压的商品
- (C) 因清偿债务、转产、歇业降价销售产品
- (D) 创新模式，利用有奖销售和加价手段，推销质量不高的产品

(二) 多项选择题 (9~16题)

9. 西方发达国家职业道德的精华是_____。

- (A) 企业利益至上
- (B) 种族和谐共处
- (C) 诚信
- (D) 创新

10. 关于“职业精神”的说法中，正确的是_____。

- (A) 职业精神是以敬业、责任等形式体现出来的职业态度
- (B) 具有良好的职业道德是形成职业精神的重要体现
- (C) 职业精神是从业人员对自己的严格要求
- (D) 职业精神是对从业人员的严格要求，而非从业实践

11. 下列属于比尔·盖茨关于10大优秀员工准则的是_____。

- (A) 专注自己的工作，不关注别人的事情
- (B) 站在自己的立场为客户着想
- (C) 奖金和薪水不是唯一的工作动力
- (D) 把自己融入到整个团队中去

12. 爱默生说：“诚实的人必须对自己守信，他的最后靠山就是真诚。”下列说法中，符合上述意思的是_____。

- (A) 诚信的重要体现是首先要求自己做到言而有信
- (B) 如果因客观原因不能守信了，那么就拿出真诚来感动对方
- (C) 对自己守信是对对方守信的前提
- (D) 不管守信不守信，只要真诚就能够立存于世

13. 根据《禁止商业贿赂行为的暂行规定》，下列说法中正确的是_____。

- (A) 商业贿赂中的所谓财物包括促销费、佣金等，但不包括咨询费
- (B) 以旅游、考察等名义给予对方资助可以算作商业贿赂范围
- (C) 经营者销售商品，可以以明示方式给予对方折扣，同时须如实入账
- (D) 经营者在销售或者购买商品时使用佣金，一律界定为贿赂行为

14. 关于企业管理中的“职业纪律”，正确的说法是_____。

- (A) 遵守纪律没有商量 (B) 增强企业执行力，关键是纪律
(C) 纪律面前人人平等 (D) 纪律搞好了，则企业必胜

15. 关于“节约”，正确的理解是_____。

- (A) “节约”已逐渐在企业经营管理中上升为竞争战略
(B) 随着生产发展和收入增加，“节约”的事项可以逐渐减少
(C) 一面倡导“节约”，一面提倡尊重民意，二者是矛盾的
(D) 无论“节约”形式如何变化，但节用有度的本质内涵没有变化

16. 企业管理人员有效促进合作的途径和方法包括_____。

- (A) 不断沟通和交流 (B) 见什么人说什么话，绝不说批评的话
(C) 善于听取别人的意见和建议 (D) 把小矛盾化解在萌芽之中

二、职业道德个人表现部分（17~25题）

答题指导：

1. 该部分均为选择题，每题均有四个备选项，您只能根据自己的实际状况选择其中一个选项作为您的答案。

2. 请在答题卡上将所选择答案的相应字母涂黑。

17. 假如你因揭发检举公司违规行为被免职并遭受大家排斥，你会_____。

- (A) 路在脚下，慢慢摸索 (B) 走自己的路，让别人说去吧
(C) 光脚的不怕穿鞋的 (D) 觉得无路可走

18. 最近单位里的同事结婚的比较多，“随份礼”的开销已经花去了你大半个月的工资。这时，又有一个你只是认识的同事给你送来婚礼请柬，你会_____。

- (A) 咬牙克服困难参加婚礼，并送上一份礼物
(B) 就说自己有要事不能参加，但会祝福他们
(C) 自己亲手制作一样省钱又好玩的礼物送去
(D) 因为仅仅是认识关系，不参加婚礼

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. 四名女子容貌姣好、青春靓丽，参加电视征婚。如果现在你也在参加征婚，四个女性站在你的面前由你选择，你最不可能的选择是_____。

- (A) 女1：“你家里的钱多吗？” (B) 女2：“结婚后，能不做家务吗？”
(C) 女3：“婚后不想和父母住在一起。” (D) 女4：“只有结婚后听我的才能谈。”

21. 关于中国足球战绩不佳的原因，可谓众说纷纭。下列说法中，你倾向于赞同的是_____。

- (A) 足协体制和管理机制出了问题
(B) 足球队员付出少，平时没有好好下功夫
(C) 家长不愿意把孩子送去踢足球，梯队建设没有搞好

- (D) 足球队员的待遇偏低, 无法保障他们的未来生存和发展
22. 你通常工作时的感受是_____。
- (A) 兴奋 (B) 高兴 (C) 平淡 (D) 麻木
23. 平时和朋友们在一起聊天时, 你的状况是_____。
- (A) 谈完想说的话就想离开 (B) 漫无边际, 总是说个没完没了
- (C) 扯来扯去总离不开工作 (D) 总是能够找到有意思的话题
24. 要你来选择自己的主管, 你会选择_____。
- (A) 帅气靓丽的年轻人 (B) 经验丰富的老同志
- (C) 学识渊博的人 (D) 人品端正的人
25. 如果你的上司是一个刚愎自用、脾气暴躁而又狭隘自私的人, 你与他相处时会_____。
- (A) 忍无可忍 (B) 多说好话 (C) 少说多做 (D) 尽量躲避

第二部分 理论知识

(第 26 ~ 125 题, 共 100 题, 满分为 100 分)

一、单项选择题 (26 ~ 85 题, 每题 1 分, 共 60 分。每小题只有一个最恰当的答案, 请在答题卡上将所选答案的相应字母涂黑)

26. 下列关于劳动力市场的说法, 不正确的是_____。
- (A) 企业是劳动力的供给方
- (B) 劳动力市场的功能与其他市场相似
- (C) 决定工资是劳动力市场的基本功能
- (D) 劳动力市场供求机制调节着劳动资源的配置
27. 劳动法的立法宗旨在于_____。
- (A) 规范企业的行为 (C) 保护劳动者的合法权益
- (B) 规范劳动者行为 (D) 规范劳动力市场
28. 企业从某个行业采取撤退战略的方式不包括_____。
- (A) 分包 (B) 特许经营 (C) 买断 (D) 低成本
29. 阿伦和梅耶 (Allen & Meyer) 提出的组织承诺不包括_____。
- (A) 感情承诺 (B) 继续承诺 (C) 规范承诺 (D) 口头承诺
30. _____不属于森德斯罗姆和麦克英蒂尔 (Sundstrom & McIntyre) 提出的团队有效性的组成要素。
- (A) 团队规模 (B) 团队绩效 (C) 团队学习 (D) 团队成员满意度
31. 在管理策略上, 现代人力资源管理属于_____的管理。
- (A) 战术与战略相结合 (B) 以战略为主
- (C) 静态与动态相结合 (D) 以动态为主
32. 静态的组织设计理论研究的内容不包括_____。
- (A) 权责结构 (B) 组织规则 (C) 组织激励制度 (D) 组织机构
33. 多维立体组织按照职能划分的不同而成立不同的参谋机构, 即成立各种_____。

- (A) 地区利润中心 (B) 地区成本中心 (C) 产品利润中心 (D) 专业成本中心
34. _____组织结构模式较多地出现在横向合并而形成的企业中。
- (A) 子公司和母公司 (B) 多维立体 (C) 分公司和总公司 (D) 模拟分权
35. 企业组织结构的整合属于_____组织结构变革。
- (A) 爆破式 (B) 计划式 (C) 扩张式 (D) 改良式
36. 一般来说, 人员晋升计划的内容不包括_____。
- (A) 晋升条件 (B) 晋升比率 (C) 晋升时间 (D) 晋升制度
37. _____不属于影响企业人力资源活动的法律因素。
- (A) 质量管理体系 (C) 户籍制度 (B) 最低工资标准 (D) 社会保障制度
38. 竞争五个因素分析模型是由_____提出的。
- (A) 迈克尔·波特 (C) 彼得·德鲁克 (B) 杰克·韦尔奇 (D) 彼得·圣吉
39. 人力资源需求预测的定量方法不包括_____。
- (A) 趋势外推法 (B) 经验预测法 (C) 回归分析法 (D) 马尔可夫分析法
40. 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
41. _____素质测评可以鉴定一个人是否具备某种素质以及具备的程度。
- (A) 选拔性 (B) 考核性 (C) 开发性 (D) 诊断性
42. _____可以将不同类别、不同质的素质测评对象进行比较。
- (A) 等距量化 (B) 当量量化 (C) 类别量化 (D) 模糊量化
43. 下列关于心理素质的说法, 不正确的是_____。
- (A) 心理素质控制和调节人的能力发挥
- (B) 心理素质属于结构性素质测评体系要素
- (C) 心理素质包括智能素质、品德素质和文化素质
- (D) 心理素质从动态的角度反映了人的素质及其功能
44. 测评学习能力的最简单有效的方法是_____。
- (A) 心理测验 (B) 品德测验 (C) 投射技术 (D) 情境测验
45. _____是当前人员招聘面试发展的主流。
- (A) 结构化面试 (B) 非结构化面试 (C) 单独面试 (D) 一次性面试
46. 在面试过程中, 面试官不恰当的行为是_____。
- (A) 向应聘者澄清一些疑问 (B) 就某一问题充分发表自己的意见
- (C) 向应聘者提问, 时间不宜过长 (D) 向应聘者提供企业和岗位的信息
47. “假如现在让你做公司的财务总监, 你会怎么做?” 这类面试问题属于_____。
- (A) 背景性问题 (B) 情境性问题 (C) 思维性问题 (D) 经验性问题
48. _____被认为是当代人力资源管理中识别有才能管理者的最有效工具。
- (A) 评价中心 (B) 面试 (C) 心理测试 (D) 笔试
49. 下列关于无领导小组讨论的说法, 不正确的是_____。
- (A) 对评价者和测评标准的要求较高 (B) 题目的质量影响测评的质量

- (C) 应聘者的表现易受同组成员影响 (D) 被评价者的行为没有伪装的可能
50. _____不属于员工培训的直接培训成本。
- (A) 教室设备的租赁费用 (B) 培训教师的课酬
- (C) 培训项目的管理费用 (D) 教材印发购置费用
51. 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
52. 培训课程目标分析的内容不包括_____。
- (A) 学员知识能力水平分析 (B) 岗位的技能要求分析
- (C) 课程结束后的预期分析 (D) 培训课程的费用分析
53. 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”
54. 企业培训前评估的内容不包括_____。
- (A) 培训环境评估 (B) 培训需求整体评估
- (C) 培训计划评估 (D) 培训对象知识水平评估
55. 下列关于培训效果正式评估的说法, 不正确的是_____。
- (A) 无法将评估结论与最初计划相比较
- (B) 对评估者自身素质的要求降低了
- (C) 在数据和事实的基础上做出评判
- (D) 有详细的评估方案、测试工具和评判标准
56. 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
57. 利用_____无法进行培训效果的反应评估。
- (A) 访谈法 (B) 电话调查法 (C) 心得报告法 (D) 综合座谈会
58. 行为观察法是一种培训效果评估方法, 对其论述不正确的是_____。
- (A) 能够向学员当场反馈学习的进展 (B) 能够考核培训后学员的能力进步
- (C) 能够检验培训项目设置是否合理 (D) 能够测量和评价学员的行为变化
59. _____对人际接触和交往频繁的工作岗位尤其重要。
- (A) 结果性效标 (B) 特征性效标 (C) 行为性效标 (D) 品质性效标
60. _____又称业绩评定法, 由美国斯科特公司设计, 曾在美国工商企业中广泛应用。
- (A) 合成考评法 (B) OEC 法
- (C) 评价中心技术中心 (D) 图解式评价量表法
61. 下列行为或意图, _____不会产生考评的苛严误差。
- (A) 考评标准过低 (B) 惩罚一些不服管理的员工
- (C) 压缩提薪人员的比例 (D) 为裁员提供有说服力的证据
62. 对员工进行考评时, 如果前一名被考评者甲被认为是表现“差”, 即使被考评者

乙的表现一般，考评者仍然会给出较高的评分。这种误差被称为是考评的_____。

- (A) 相似偏差 (B) 后继效应 (C) 对比偏差 (D) 晕轮效应

63. “客户投诉率”属于_____绩效考评指标。

- (A) 行为过程型 (B) 品质特征型 (C) 工作结果型 (D) 工作方式型

64. 绩效考评标准分为两种，即_____。

- (A) 分解提问标准、综合提问标准 (B) 综合等级标准、分解提问标准
(C) 综合提问标准、分解等级标准 (D) 分解等级标准、综合等级标准

65. 平衡计分卡把企业的战略分为_____不同维度。

- (A) 2 个 (B) 3 个 (C) 4 个 (D) 5 个

66. 提取 KPI 的程序包括：①分析工作产出；②审核指标和标准；③修改和完善；④设定考评标准；⑤提取和设定绩效考评指标。排序正确的是_____。

- (A) ①④③⑤② (B) ①⑤②③④ (C) ①④②⑤③ (D) ①⑤④②③

67. 360 度考评方法中，_____具有较高的主观性，常给予较高的分数。

- (A) 自我评价 (B) 下级评价 (C) 上级评价 (D) 同级评价

68. 下列关于企业薪酬调查数据的说法，不正确的是_____。

- (A) 可以忽略历史薪酬数据的收集 (B) 要收集货币薪酬数据
(C) 尽可能做到全面、深入、准确 (D) 要收集非货币薪酬数据

69. 薪酬调查分析报告的内容不包括_____。

- (A) 调查实施情况分析 (B) 薪酬政策分析
(C) 薪酬水平调整建议 (D) 薪酬满意度分析

70. 通常来说，制造型企业从基层岗位到总经理的岗等不超过_____。

- (A) 5 个 (B) 8 个 (C) 10 个 (D) 15 个

71. 岗位薪点数的构成不包括_____。

- (A) 部门薪点 (B) 岗位薪点 (C) 个人薪点 (D) 加分薪点

72. _____以员工的工作业绩为基础支付工资。

- (A) 薪点工资制 (B) 绩效工资制 (C) 技术工资制 (D) 岗位工资制

73. 当下，企业经营者的工资制度通常是_____。

- (A) 绩效工资制 (B) 年薪制 (C) 技能工资制 (D) 岗位工资制

74. _____依据员工的绩效、技术和培训水平、职务、年龄和工龄等因素确定工资额。

- (A) 绩效工资制 (B) 岗位工资制 (C) 技能工资制 (D) 组合工资制

75. _____的目的是确定各个岗位的价值，并建立起岗位间的相对价值关系。

- (A) 岗位分析 (B) 岗位评价 (C) 薪酬调查 (D) 岗位分类

76. 采用_____制定薪酬计划，可以控制总体的薪酬成本，但缺乏灵活性。

- (A) 从下而上法 (B) 从上而下法 (C) 由内到外法 (D) 由外到内法

77. 处理异地劳动争议时，被派遣劳动者与派遣机构的劳动争议由_____所在地管辖。

- (A) 派遣机构 (B) 被派遣劳动者 (C) 接受单位 (D) 劳动合同约定

78. 下列关于劳务派遣的说法，正确的是_____。

- (A) 被派遣劳动者的派遣期限到期应当提前告知

- (B) 被派遣劳动者不得与劳务派遣单位解除劳动合同
- (C) 实际用工单位可以将被派遣劳动者派遣到其他用人单位
- (D) 用人单位可以将连续用工期限分割, 订立数个短期劳务派遣协议

79. 以下关于工资指导线的说法, 不正确的是_____。

- (A) 有利于企业自觉控制人工成本水平
- (B) 反映整个社会经济发展与雇员工资增长的关系
- (C) 为企业集体协商确定年度工资增长水平提供依据
- (D) 所有企业都应该按照指导线的水平给雇员增加工资

80. 制定劳动力市场工资指导价位, 首先要采集相关数据, 下列说法不正确的是_____。

- (A) 要以随机抽样的方式收集数据
- (B) 收集的数据要有可比性
- (C) 应按照国家相关政策规定进行
- (D) 收集数据的范围是城镇企业

81. 人力资源和社会保障部门、产业主管部门、用人单位、工会组织对劳动安全卫生法律、法规、制度的实施依法进行监督检查, 由此形成_____。

- (A) 安全生产责任制度
- (B) 安全生产教育制度
- (C) 安全生产检查制度
- (D) 安全卫生认证制度

82. _____不属于劳动组织优化的内容。

- (A) 劳动环境优化
- (B) 作业班组合理组织
- (C) 不同工艺阶段合理组织
- (D) 工作时间合理组织

83. 劳动争议的_____贯穿于劳动争议处理的各个程序。

- (A) 受理
- (B) 调解
- (C) 仲裁
- (D) 判决

84. 劳动争议调解组织自收到调解申请的_____内未达成调解协议, 当事人可依法申请仲裁。

- (A) 10 日
- (B) 15 日
- (C) 30 日
- (D) 60 日

85. 劳动争议仲裁的被申请人收到仲裁申请书副本后, 应在_____内提交答辩书。

- (A) 5 日
- (B) 10 日
- (C) 15 日
- (D) 30 日

二、多项选择题 (86 ~ 125 题, 每题 1 分, 共 40 分。每题有多个答案正确, 请在答题卡上将所选答案的相应字母涂黑。错选、少选、多选, 均不得分)

86. 以下关于劳动力市场的说法正确的是_____。

- (A) 劳动力市场是社会生产得以进行的前提条件
- (B) 劳动力与工资的交换行为只能是一种等价交换
- (C) 劳动力市场交换具有最高效率, 消耗最低费用
- (D) 劳动力市场的劳动交换决定了劳动力的市场价值
- (E) 工资是实现和决定劳动力市场交换行为的必要手段

87. 职业培训制度规定了政府有关部门和用人单位在发展培训事业和开发劳动者职业技能方面的_____。

- (A) 法律法规
- (B) 管理权限
- (C) 通用标准
- (D) 职业分类
- (E) 职业技能考核鉴定制度

88. 成熟期企业可以采取的营销策略有_____。

- (A) 市场改良
- (B) 市场营销组合改良
- (C) 产品改良
- (D) 销售渠道功效改良
- (E) 功能改良

89. 企业人际关系对_____产生极为重要的影响。

- (A) 企业整体行为
- (B) 人的身心健康
- (C) 企业工作效率
- (D) 企业的凝聚力
- (E) 员工个人发展

90. 在组织结构设计时, 要分析组织结构的影响因素, 包括_____。

- (A) 企业环境
- (B) 企业规模
- (C) 产品生产结构
- (D) 信息沟通
- (E) 企业战略目标

91. 企业不同的组织结构形式对应着不同的组织发展战略, 下列选项中相匹配的“战略—组织结构”组合是_____。

- (A) 多种经营战略—矩阵制结构
- (B) 扩大地区战略—职能制结构
- (C) 增大数量战略—简单组织结构
- (D) 人才培养战略—矩阵制结构
- (E) 纵向整合战略—事业部制结构

92. 企业进行组织决策分析时, 需考虑的因素有_____。

- (A) 决策的常规性
- (B) 决策者所需具备的能力
- (C) 决策的层次性
- (D) 决策对各职能的影响面
- (E) 决策影响的时间

93. 编制人员需求计划时, 企业的生产部门应根据_____来确定人员的需求量。

- (A) 生产任务总量
- (B) 劳动生产率
- (C) 计划劳动定额
- (D) 定员的标准
- (E) 组织机构设置

94. 企业人力资源需求预测的依据指标包括_____。

- (A) 企业管理水平
- (B) 企业员工总数及结构指标
- (C) 企业技术水平
- (D) 当地劳动力市场工资水平
- (E) 当地劳动力总体素质

95. 影响企业外部劳动力供给的地域性因素包括_____。

- (A) 劳动力市场完善程度
- (B) 企业所在地的人力资源现状
- (C) 企业所在地对人才的吸引程度
- (D) 企业所在地薪酬对人才的吸引程度
- (E) 社会就业意识和择业心理偏好

96. 人岗匹配包括_____。

- (A) 岗位与岗位之间相匹配
- (B) 员工与员工之间相匹配
- (C) 工作报酬与员工贡献相匹配
- (D) 工作要求与员工素质相匹配
- (E) 工作报酬与员工学历相匹配

97. 员工测评标准体系的行为环境要素包括员工的_____。

- (A) 工作表现
- (B) 所处环境
- (C) 身体素质
- (D) 心理素质
- (E) 工作业绩

98. 对员工素质测评结果进行文字描述, 所需材料包括_____。

- (A) 测评手册
- (B) 测评说明
- (C) 测评示范
- (D) 测评理论
- (E) 影响因素分析

99. 企业员工招聘的下列观点或行为, 正确的有_____。

- (A) 简历能代表应聘者的素质 (B) 学历比工作经历更重要
(C) 要给应聘者更多的表现机会 (D) 不要忽视求职者的个性特征
(E) 要让应聘者更多地了解企业
100. 无领导小组讨论的特点包括_____。
- (A) 具有生动的人际互动效应 (B) 组织的成本较大, 效率较低
(C) 讨论过程真实, 易于客观评价 (D) 被评价者难以掩饰自己的特点
(E) 无法在被评价者之间产生互动
101. 无领导小组讨论的前期准备工作包括_____。
- (A) 编制题目 (B) 设计评分表 (C) 确定讨论小组 (D) 编制计时表
(E) 选定设备器具
102. 制定培训规划的过程必须达到_____的要求。
- (A) 标准化 (B) 系统性 (C) 普遍性 (D) 统一化
(E) 有效性
103. 在制定培训规划时, 应在_____之间进行综合平衡。
- (A) 培训项目与培训完成期限 (B) 培训费用与企业人工成本
(C) 企业正常生产与培训项目 (D) 培训费用与员工培训意愿
(E) 员工培训与个人职业生涯规划
104. 企业接班人教育培训的具体方式包括_____。
- (A) 下放到基层锻炼 (B) 参加公司外部各种研讨班
(C) 在企业内部召开学习研讨会 (D) 到国内外高等学校进修工商管理课程
(E) 到子公司实习, 获得领导者的决策体验
105. 一般来说, 基层管理人员培训的重点内容包括_____。
- (A) 管理理念 (B) 管理前沿理论
(C) 管理知识技巧 (D) 管理工作的实施技能
(E) 企业管理面临的内外部环境
106. 培训评估结果应及时反馈给_____。
- (A) 培训主管 (B) 外部客户 (C) (副) 总经理 (D) 参训员工
(E) 参训员工的直接上级
107. _____可以测量员工培训的技能成果。
- (A) 工作抽样 (B) 原始记录 (C) 现场观察 (D) 统计日报
(E) 态度调查
108. 日清日结法又称 OEC 法, 其中字母 E 代表_____。
- (A) Everyone (B) Every time (C) Everything (D) Every plan
(E) Everyday
109. 强迫选择法可以避免考评过程中出现的_____。
- (A) 趋中倾向 (B) 过宽倾向 (C) 相似偏差 (D) 苛严误差
(E) 对比偏差
110. 按岗位在企业生产过程中的地位和作用不同, 可以将其分为_____。
- (A) 生产岗位 (B) 服务岗位 (C) 技术岗位 (D) 管理岗位
(E) 基层岗位

111. 从实验心理学和测量学的角度看,按照测量水平的不同,考评量表可以分为_____。
- (A) 类别量表 (B) 等距量表 (C) 位次量表 (D) 等比量表
(E) 比率量表
112. 要确定 KPI, 首先应按照_____来确定工作产出。
- (A) 财务导向原则 (B) 增值产出原则 (C) 结果优先原则 (D) 数量至上原则
(E) 设定权重原则
113. 制定 KPI 要遵循 SMART 原则, SMART 由五个英文单词的首字母组成, 下列“字母—单词”的组合, 相匹配的是_____。
- (A) S: Specific (B) M: Measurable (C) A: Attainable (D) R: Reasonable
(E) T: Technical
114. 薪酬调查的结果可以为_____提供参考依据。
- (A) 整体薪酬水平的调整 (B) 具体岗位薪酬的调整
(C) 薪酬晋升政策的调整 (D) 岗位评价指标的调整
(E) 薪酬差距水平的调整
115. 常用的薪酬数据统计分析方法有_____。
- (A) 离散分析法 (B) 数据排列法 (C) 频率分析法 (D) 相关分析法
(E) 图标分解法
116. 岗位工资制的特点包括_____。
- (A) 对人不对岗 (B) 对岗不对人
(C) 根据岗位支付工资 (D) 工资支付的主观性较强
(E) 以岗位分析为基础
117. 影响企业工资水平的内部因素包括_____。
- (A) 政府颁布的法律法规 (B) 企业的规模
(C) 企业所处的发展阶段 (D) 企业所属行业性质
(E) 领导班子对工资问题的重视程度
118. _____属于以技能为导向的工资结构。
- (A) 职务工资 (B) 能力资格工资 (C) 效益工资 (D) 技术等级工资
(E) 岗位工资
119. 制定薪酬计划所需要的员工基本资料包括_____。
- (A) 当前薪酬水平 (B) 所在岗位 (C) 上次调薪情况 (D) 当前的工资级别
(E) 所在工资级别的最高工资
120. 劳务派遣单位的职责包括_____。
- (A) 向被派遣者支付工资 (B) 为被派遣者提供福利待遇
(C) 为被派遣者缴纳社会保险费 (D) 监督管理被派遣者的具体工作
(E) 为被派遣者提供实现劳动给付的工作岗位
121. _____属于工资集体协商的内容。
- (A) 工资标准 (B) 福利待遇标准 (C) 工资分配形式 (D) 工资支付办法
(E) 工资协议违约责任
122. 重大事故隐患管理制度的要点包括_____。

- (A) 重大事故隐患分类 (B) 重大事故隐患报告
(C) 重大事故隐患处理 (D) 重大事故隐患预防
(E) 重大事故隐患整改措施

123. 劳动者健康检查制度包括_____。

- (A) 伤亡事故报告 (B) 员工招聘健康检查
(C) 职业病防护制度 (D) 有关人员资格认证
(E) 企业员工的定期体检

124. _____属于根据争议标的划分的劳动争议范畴。

- (A) 关于劳动权利的争议 (B) 关于工作时间的争议
(C) 关于休息休假的争议 (D) 关于保险福利的争议
(E) 关于劳动利益的争议

125. 下列关于劳动争议仲裁强制原则的说法, 正确的是_____。

- (A) 劳动争议双方当事人必须都同意仲裁, 仲裁委员会才能受理
(B) 劳动争议当事人只要有一方申请仲裁, 仲裁委员会即可受理
(C) 仲裁庭对劳动争议调解不成, 必须征得当事人同意, 才可行使裁决权
(D) 仲裁庭对劳动争议调解不成, 无须征得当事人同意, 可直接行使裁决权
(E) 对发生法律效力仲裁裁定, 一方当事人不服的, 另一方当事人可申请人民法院强制执行

卷册二：专业能力部分

一、简答题 (本题共 3 个小题, 第 1 小题 16 分, 第 2 小题 16 分, 第 3 小题 14 分, 共 46 分)

1. 简述企业解决人力资源过剩的常用方法有哪些? (16 分)
2. 简述企业选配培训教师的基本标准有哪些? (16 分)
3. 企业薪酬调查数据统计分析方法有哪些? (14 分)

二、综合分析题 (本题共 3 个小题, 每小题 18 分, 共 54 分)

1. 某家电销售公司计划招聘 3 名地区经营部销售主管。人力资源部通过发布广告、简历筛选、资格审查、笔试等一系列工作, 选拔出 24 名候选人。人力资源部将所有候选人分成 3 组, 拟采用无领导小组讨论的方式, 考察候选人的计划能力、决策能力、组织协调能力、人际关系能力、团队合作能力和语言表达能力。假如您是该公司人力资源部招聘主管。

请结合本案例, 回答以下问题:

- (1) 请为本次招聘设计一个资源争夺型的无领导小组讨论题目。(8 分)
- (2) 请设计一份“无领导小组讨论评分表”。(10 分)

2. 某公司管理不善, 秩序混乱, 员工工作积极性不高, 公司成本一直在上升, 经公

司讨论决定年底对员工考核，采取了以绩效考核为核心的考核内容，实行“末位淘汰制”。在实施初期良好，确实改善了员工的工作态度。但是随着“末位淘汰制”的进行，也显现出一些问题，工作做得多的人，出错率较高，坚持原则的人，得罪人最多。公司大多数中层领导对淘汰这种方法意见非常大，认为如果做得多的人被淘汰，以后谁还做那么多工作；如果坚持原则的人被淘汰，以后谁还敢说真话。公司项目部业绩一直很好，在 10 月就完成了全年业绩，但是却有两位员工并列末位，项目部领导一时很难做出决定。公司以绩效考核为核心考核内容，使得各部门领导在考核时左右为难，很难做出决定。

请结合本案例，回答以下问题：

(1) 请结合案例说明该企业“末位淘汰制”存在的问题。(8 分)

(2) 请结合对“末位淘汰制”的综合分析，提出改进意见。(10 分)

3. 某企业在该地区是一个民营企业，生产的产品是市场上紧俏的产品。企业领导为赚取更大的利润，要求员工积极努力地生产，但是企业员工工资水平仅高于当地最低工资水平一点。员工加班加点，长期疲惫造成事故多发。员工多次向人力资源和社会保障部投诉企业，经调解决定集体协调解决工资问题。

请问工资集体协商代表如何确定？基本要求是什么？(18 分)

卷册三：综合评审部分

情境

春藤贸易公司是一家大型国有企业，在过去的 10 年里，这家公司不仅出口大型机械到欧美等发达国家，而且在国内构建了自己的生产基地。春藤贸易公司人力资源部下设 4 个科，即人事管理科、劳资福利科、考核科和培训科。你是这家公司的元老，曾做过业务和办公室主任，现在公司发展规模迅速扩大，公司越来越重视人力资源管理，所以把你调到此部门担任人力资源部经理。你是陈莉，1975 年生，大学专业是国际贸易，原来在公司办公室也做过员工档案等相关工作，你最近还参加了很多人力资源管理培训，你有信心把这份工作做好。

今天是 5 月 10 日，现在是上午 8 点，你提前来到办公室，秘书已经将你需要处理的文件、信函、邮件和电话录音整理好，放在了文件夹内。文件的顺序是随机排列的。你必须在两个小时内处理好这些文件，并做出批示。10 点钟在会议室还有一个重要的会议需要主持。这两小时里，你的秘书会为你推掉所有的杂事，没有任何人打扰你。另外，很抱歉，由于电话线路正在维修，你在处理文件的过程中，没有办法与外界通话。

好，可以开始工作了，祝你一切顺利！

任务

请您查阅文件筐中的各种文件，并用如下文件处理列表作为样例，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、详细地写出您将要采取的措施及意图。

2. 在处理文件的过程中，请认真阅读情境和 6 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需要您的下属做些什么工作；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. 处理问题时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。

文件一

类别：便函
来信人：唐利华 经理
收信人：陈莉 人力资源部经理
日期：5 月 9 日

陈莉：

技术开发部最近提出了明年的部门人力资源规划，该部门经理赵照辉刚从国外归来，对技术趋势把握能力很强，在行业内也有一定的影响。赵经理在部门的人力资源规划方案中提出，目前公司总体技术力量不强与技术开发部员工的素质不高有很大关系，该部门计划裁减三分之二的员工，然后再面向国内外招聘高素质的技术人员。由于这一要求事关重大，请提出你的意见。

文件二

类别：电子邮件
来信人：张超 金工车间主任
收信人：陈莉 人力资源部经理
日期：5 月 9 日

陈经理，您好！

我是金工车间张超，鉴于我车间工作性质的特点及业务规模的扩大，迫切需要一批既有一定专业知识，也能进行实际操作的具有专业化初级水平的人才。去年 8 月虽然新招进一批高职院校的应届毕业生，但由于我公司薪酬水平较低，已有一半流失。为此，我们希望人力资源部尽快安排，今年至少要招聘 20 名操作工，以解燃眉之急。

文件三

类别：电话录音
来电人：杜轶 培训科长
收电人：陈莉 人力资源部经理
日期：5 月 8 日

陈经理，您好！

因为日本地震灾后重建急需大量工程机械，公司看好出口日本这块业务的商机，但是

目前公司报关人员严重不足，临时招聘难度很大且难解燃眉之急。根据公司人力资源规划，也需要自己培养报关员。据了解，本市的海关、院校和社会培训机构经常举办报关员培训班，但考试通过率都不是很高。公司内部想考报关员的人很多，其中还有新生代农民，但是相当一部分是想考出报关员证后跳槽。另外，今年的公司培训经费预算中没有这项外出培训报关员的经费项目。这件事迫在眉睫了，怎么办？请陈经理具体指示。

文件四

类 别：电子邮件

来信人：汤利华 总经理

收信人：陈莉 人力资源部经理

日 期：5 月 8 日

陈莉：

10 号下午你是否有空，我刚刚看过上半年的绩效考评结果，综合过去两年来各部门运行情况，我觉得有必要对公司的中层干部进行调整。另外，公司明年要上一些新项目，需要有针对性地补充一些管理人员，我想听听你的意见，请准备一下相关资料，并与我联系。

文件五

类 别：电话录音

来电人：王健 劳资福利科长

收电人：陈莉 人力资源部经理

日 期：5 月 6 日

陈经理，您好！

由于国际金融危机后北美和欧盟经济恢复缓慢，出口订单数量下降，加上代理商对我公司出口商品的压价，公司销售部门员工的绩效考核部分大幅下降，因为现公司销售部门员工的薪酬结构中绩效工资比例很大，造成总收入下降。近几个月已有好几个销售业务骨干离职，还有相当一些也有离职意向。经离职访谈，主要反映是对公司绩效工资的制定不能根据市场环境变化而变化意见较大，而且认为公司现有薪酬结构中的岗位技能工资和绩效工资比例不合理。看来这个问题较大，如不及时妥善解决，公司的销售业务骨干的流失将带走客户和市场，请陈经理尽快指示。

文件六

类 别：电话录音

来电人：李敏敏 总裁办公室秘书

收电人：陈莉 人力资源部经理

日 期：5 月 8 日

陈经理，您好！

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，对方在我公司大门口将他拦住，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是派遣工，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。

卷册一：职业道德与理论知识部分参考答案

题号	1	2	3	4	5	6	7	8		
答案	B	C	B	B	A	A	C	D		
题号	9	10	11	12	13	14	15	16		
答案	CD	ABC	CD	ABC	BC	ABC	AD	ACD		
题号	17	18	19	20	21	22	23	24	25	
答案	——									
题号	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35
答案	A	B	D	D	A	A	C	D	C	B
题号	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45
答案	D	A	A	B	B	B	B	D	A	A
题号	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55
答案	B	B	A	D	C	A	C	A	A	A
题号	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65
答案	D	C	C	C	D	A	C	C	B	B
题号	66	67	68	69	70	71	72	73	74	75
答案	D	A	A	D	C	A	B	B	D	B
题号	76	77	78	79	80	81	82	83	84	85
答案	B	C	A	D	C	C	A	B	C	C
题号	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95
答案	ABCDE	BCDE	ABC	BCDE	ABDE	ABCE	BDE	ABCD	AC	BCD
题号	96	97	98	99	100	101	102	103	104	105
答案	ABCD	AB	ABCE	CDE	ACD	ABCD	ABCE	ACE	BCDE	CD
题号	106	107	108	109	110	111	112	113	114	115
答案	ACDE	AC	ACE	AB	ABCD	BE	BCE	ABC	ABCE	ABC
题号	116	117	118	119	120	121	122	123	124	125
答案	BCE	BCDE	BD	ABCDE	ABC	ACDE	ABDE	BE	BCD	BDE

卷册二：专业能力部分参考答案

一、简答题

1. （本小题 16 分）

解决企业人力资源过剩的常用方法有：①永久性辞退某些劳动态度差、技术水平低、劳动纪律观念差的员工；②合并和关闭某些臃肿的机构；③鼓励提前退休或内退；④提高

员工整体素质；⑤加强培训工作；⑥减少员工的工作时间，随之降低工资水平；⑦采用由多个员工分担以前只需一个或少数几个人就可完成的工作和任务。

2. （本小题 16 分）

企业选配培训教师的基本标准包括：①具备经济管理类和培训内容方面的专业理论知识；②对培训内容所涉及的问题应有实际工作经验；③具有培训授课经验和技巧；④能够熟练运用培训所需要的培训教材与工具；⑤具有良好的交流与沟通能力；⑥具有引导学员自我学习的能力；⑦善于在课堂上发现问题并解决问题；⑧能够积累或已经积累了与培训内容相关的案例与资料；⑨掌握培训内容所涉及的一些前沿问题；⑩拥有培训热情和教学愿望。

3. （本小题 14 分）

薪酬调查数据的统计分析方法有：①数据排列法；②频率分析法；③趋中趋势分析法，具体包括：简单平均法、加权平均法、中位数法；④离散分析法，具体包括：百分位法、四分位法；⑤回归分析法；⑥图表分析法。

二、综合分析题

1. （本小题 18 分）

（1）提供的资源争夺性讨论题目如下（示例）：

你们是某集团公司下属的八个分公司的人力资源部经理，你们同时也是集团公司报酬委员会的代表，现在集团公司决定将一笔特殊的奖金授予八个分公司中的四名工作出色的员工。你们八个分公司各自推荐了一名候选人，你代表的是其中一个分公司。这笔奖金的总数是 5 万元。虽然你希望所有的候选人都能得到这笔奖金，因为他们都很优秀，但是公司的利益不允许你这样做，这笔奖金只能授予一等奖 1 人，奖金 3 万元；二等奖 2 人，奖金各 1 万元。你会得到你所代表分公司的候选人的有关资料，并且分公司经理同意这个候选人争取这笔奖金。在委员会的讨论中你的任务是代表你的候选人去争取更多的奖金，同时帮助报酬委员会做出最合理的奖金分配决定。委员会中的其他人也同样代表他们所在的分公司的候选人，他们会努力为他们所在的分公司的候选人争取尽可能多的奖金。

候选人资料：略。

在讨论开始之前，有 10 分钟的熟悉材料和准备时间，然后有 50 分钟的时间用于讨论，可以先分别表明自己的建议，再集体协商。在讨论结束的时候，必须要拿出一个一致性的建议，否则任何人都无法得到这笔奖金。最后结果由一个人向考官汇报，并陈述理由，其他人可以补充。如果到规定时间，你们还是没有得到一致的建议，那么你们每个人的成绩都会被扣除一定分数。

（2）设计的无领导小组评分表如表 1 所示：

表 1 无领导小组评分表

测评指标	计划能力	决策能力	影响能力	人际关系能力	团队合作能力	语言表达能力
权重（%）	17	18	18	17	15	15
行为记录						
评分						
加权得分						
评分标准：优 -10；良 -7；中 -4；差 -1				总分：		

2. (本小题 18 分)

(1) 该公司的“末位淘汰制”主要存在以下问题:

- 一是没有对不同的部门进行区别对待,搞“一刀切”,产品项目部就是一个典型事例;
- 二是没有建立一套科学合理的绩效考评体系,考核的人为因素影响过大;
- 三是没有建立相关的配套制度,如培训制度、晋升制度、薪酬制度等;
- 四是没有根据企业不同发展阶段的变化及时进行调整。

(2) 改进建议:

- 一是应该将绩效中员工难以控制的因素剥离出来,上交给高层主管人员,根据本人原则给予考虑,而不是仅仅根据一个结果;
- 二是允许犯错,也允许改正错误,不要一次就打死,对于一些个别因素导致业绩低下者,应分析原因,给予员工多一点改正机会;
- 三是总的考核时间应放长一点,对绩效优秀的团队,尽可能地不减人员(说明这个团队很符合公司的需要,并且成为稀缺资源),还可以根据公司的业务需要增添人手;
- 四是严格执行奖惩制度,包括开除、辞退制度,对于违反公司制度的要严格执行;
- 五是通过薪酬系统实现调节机制,那些绩效低下者,可以通过降低绩效奖金的办法,调整其工资总额,长期低效者,给予更低工资或者调岗、劝退等。

3. (本小题 18 分)

(1) 工资集体协商代表的确定:

- 一是雇员一方由工会代表,未建立工会的企业,由雇员民主推举代表,并得到半数以上雇员同意;
- 二是雇主一方代表由企业法定代表人和法定代表人指定的其他人员担任;
- 三是协商双方应各自确定一名首席代表,在协商期间轮流担任协商会议执行主席,负责工资集体协商有关的组织工作,并对协商过程中发生的问题提出处理建议;
- 四是雇员一方的首席代表应当由工会主席担任,工会主席也可以书面委托其他雇员方面的代表作为首席代表;
- 五是未成立工会的,由雇员集体协商代表推举;
- 六是雇主一方的首席代表应当由法定代表人担任,法定代表人也可以书面委托其他雇主方面的代表作为首席代表。

(2) 基本要求:

- 一是协商双方均可书面委托本企业以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 1/3;
- 二是协商双方享有平等的建议权、否决权和陈述权;
- 三是雇员协商代表的合法权益受法律保护,雇主不得对其采取歧视性行为,不得违法解除或变更其劳动合同;
- 四是由企业内部产生的协商代表参加工资集体协商活动,应视为提供了正常劳动,原来所享受的工资、奖金、津贴、补贴、保险福利待遇不变;
- 五是协商代表应遵守双方确定的协商规则,并负有保守企业商业秘密的责任;
- 六是协商代表任何一方不得采取过激、威胁、收买、欺骗等行为;
- 七是协商代表应了解和掌握工资分配的有关情况,广泛征求各方面的意见,接受本方人员对工资集体协商有关问题的质询。

卷册三：综合评审部分参考答案

文件一

回复要点如下：

1. 通过这几年的绩效考核结果等信息了解技术开发部门人员的基本情况。
2. 与赵经理面谈听取建议，并与之探讨人员大幅裁减对工作的影响程度。
3. 听取赵经理直接上司技术副总对当前技术人员素质结构的看法。
4. 做好替换成本与人力投资资本的预算。
5. 收集技术开发部人力资源规划所需资料信息。
6. 向赵经理和招聘主管了解高素质人员招聘渠道。
7. 拟定技术开发部人员的培训计划。
8. 如果确定需要裁减员工，要分批、结合绩效考核进行。
9. 建立技术开发部的考核机制，建议用淘汰、转岗而不是裁员的方式进行。
10. 与猎头公司联系，探讨替换现有人员的可行性。

文件二

回复要点如下：

1. 派员去金工车间进行流失人员情况调查，并分析原因。
2. 与财务部门沟通，沟通公司薪金提升忠诚度。
3. 加强企业文化建设，提高员工忠诚度。
4. 派员直接到高职院校进行上门招聘。
5. 向公司高层汇报，争取高层支持。
6. 派员做一份同行业工资水平调查，并与金工车间作对比分析。
7. 及时与人力资源市场联系，提出招聘需求消息。
8. 对参加校园招聘工作的人员进行培训，提高其业务能力。
9. 尝试通过定向培养、委托培养等方式直接从学校获得所需人才。
10. 派员设法与流失人员面谈，了解流失原因。

文件三

回复要点如下：

1. 立即向公司高层汇报，提出选送人员外出培训的方案。
2. 拟定外出培训所需追加经费预算方案，报相关领导和财务部。
3. 确定送培对象，签订与公司送培员工的培训协议。
4. 确定老报关员与新报关员一一对应实践辅导责任。
5. 制定外出培训考核方案，提出培训费用报销办法。
6. 确定今年报关员补充计划人数，并在公司内部发布报名信息。
7. 调查各个报关员培训机构的资质声誉、开班时间、费用标准、考试通过率等。
8. 根据对培训机构的调查结果，选择最佳培训机构并进行沟通。
9. 拟定公司与送培员工签订的约定服务期的培训协议。

文件四

回复要点如下：

1. 准备两年来各部门的绩效考核评估结果。
2. 分析绩效考核排名靠后部门存在的原因。
3. 准备现有组织架构图和高层、中层干部名单。
4. 实施同行业人员薪金调查，拟定新设岗位薪酬方案。
5. 根据新上项目，进行岗位分析和胜任能力评估。
6. 根据考核结果和人才库名单，初步确定拟提升人员名单。
7. 拟定调整人员的工作岗位安排建议。
8. 完善中层干部培训方案，提高中层干部素质。
9. 完善绩效考核机制，充分发挥激励作用。

文件五

回复要点如下：

1. 向公司高层汇报，并提请公司高层注意问题的严重性。
2. 在销售部门内进行员工薪酬满意度调查，重点是对薪酬结构的调查。
3. 进行外贸销售岗位的市场薪酬调查。
4. 与销售部经理沟通，商讨薪酬结构存在的问题。
5. 召开销售部门员工座谈会，征求对现有薪酬制度和结构的改进建议。
6. 制定销售部门新的薪酬改进方案。
7. 薪酬改进方案中，加强非货币收入的设计。
8. 在销售部门开展企业文化和忠诚度的培训。
9. 制定与绩效挂钩的激励政策和评奖标准，与年度收入挂钩。

文件六

回复要点如下：

1. 准备文件依据：公司是否要承担赔偿责任，关键在于该员工造成他人损害是否是“因执行工作任务”，与他是否是派遣工没有区别。
2. 这位派遣工与他人争吵和打架，是因自身情感私人原因，致人受伤的行为与执行工作任务并无关系。受害人应当直接找该职工要求赔偿。
3. 检查与劳务派遣单位签订的劳务派遣协议，是否约定派遣工的年休假等待遇。
4. 立即召集各使用派遣工的部门，对派遣工的情况进行评价。对与本公司合作的劳动派遣公司进行一下梳理。
5. 劳务派遣单位有协助本单位进行员工管理的义务，应加强对员工的教育管理。
6. 检查现有岗位用人情况，除了临时性、辅助性或者替代性的工作岗位外，避免使用劳务派遣工。
7. 本公司对劳务派遣工的日常管理仍负有主要责任，要严格管理，提高效率。
8. 如果侵害行为与工作无关，即使发生在工作时间、工作地点，用人单位也不承担责任，由该员工自己承担。
9. 如果劳务派遣协议没有约定年休假等相关待遇，必须尽快就此做出补充约定。