

2015 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. 关于道德, 正确的说法是_____。
(A) 道德反映着社会正义力量的要求
(B) 道德的表现方式是说教
(C) 道德是为了维持秩序而强加在人们头上的外在约束力量
(D) 道德评价完全属于主观判断的范畴
2. 关于道德与法律, 正确的说法是_____。
(A) 在法律健全完善的社会, 不需要道德
(B) 由于道德不具备法律那样的强制性, 道德的社会功用不如法律
(C) 在人类历史上, 道德与法律同时产生
(D) 在一定条件下, 道德与法律能够相互转化、相互作用
3. 关于文明礼貌, 正确的说法是_____。
(A) 文明礼貌对企业的生产和经营不起作用
(B) 好的企业不会把功夫用在文明礼貌的倡导上
(C) 文明礼貌是企业成功的唯一标志
(D) 文明礼貌反映了企业的管理水平
4. 在市场经济条件下, 企业应该树立的义利观是_____。

- (A) 君子喻于义，小人喻于利 (B) 唯利是图，促进经济发展
(C) 以义为先，以义制利 (D) 守法是企业经营的唯一准则
5. 态度恭敬的意思是说，从业人员要_____。
(A) 一切按照顾客的要求办事 (B) 顾客问什么，就要如实回答什么
(C) 对顾客做到内心尊重而外有礼貌 (D) 遇到刁蛮无理的顾客时，要予以回避
6. 符合爱岗敬业要求的是_____。
(A) 绝不能违背上司的意愿
(B) 干一行，专一行
(C) 不转行，不跳槽
(D) 舍弃个人和家庭利益，全身心投入到岗位工作之中
7. 处理好企业员工之间的关系，正确的做法是_____。
(A) 尊重同事的隐私，不过分询问他人的私生活
(B) 任何时候都能够直接提出自己的意见和建议
(C) 避免接触感情上不融洽的同事，以防激化矛盾
(D) 对感情好的同事，要加强交往，形成牢不可破的“联盟”
8. 符合创新要求的做法是_____。
(A) 某员工把业余时间全部用于发明永动机之上
(B) 某公司花钱购买了一项新技术
(C) 某企业开辟了一个新的销售市场
(D) 某公司做出一项新规定，员工用餐时间不能超过十分钟

(二) 多项选择题 (9 ~ 16 题)

9. 下列言语中，属于职业“禁语”的是_____。
(A) “不知道” (B) “还没上班呢，等会儿再说”
(C) “您需要点什么” (D) “排队去”
10. 员工正确处理利益关系的做法是_____。
(A) 破除利益最大化观念，把个人利益始终让给他人
(B) 在满足他人所有需要的基础上，实现自身的利益
(C) 坚持在集体事业的发展中实现个人利益
(D) 以长远利益为重，同时也要兼顾到眼前利益
11. 下列做法中，不符合从业人员服饰要求的是_____。
(A) 装扮时尚 (B) 颜色亮丽 (C) 款式新潮 (D) 香水浓烈
12. 符合待人热情要求的做法是_____。
(A) 嬉笑迎客 (B) 主动热情 (C) 亲昵友善 (D) 情绪饱满
13. 从业人员在服务的过程中，坚持办事公道原则的做法是_____。
(A) 不以财富多寡作为服务标准 (B) 对师长提供特别服务
(C) 不以貌取人 (D) 童叟无欺
14. 增强职业责任意识，正确的态度是_____。
(A) 加强职业责任修养 (B) 反思自己是否竭尽全力
(C) 不断矫正自己的行为偏差 (D) 养成职业道德行为习惯
15. 从业人员应该树立的法纪观念是_____。

- (A) 法不责众 (B) 不犯法即可, 没有必要学法
(C) 法制纪律是从业人员利益的基本保障 (D) 只有遵纪守法, 才能够获得长远发展
16. 关于遵守法纪与道德, 错误的理解是_____。
- (A) 大法不犯, 小错不断, 难死领导, 气死法院
(B) 法律无法制约那些犯小错误的人, 道德对犯了小错误的人又不管用
(C) 在一定限度内, 为了维护公民的自由和权益, 要以牺牲道德为代价
(D) 法律不是万能的, 而道德是万能的

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. 经理办公会上, 经理提议由你来做他的助理, 但是这项提议遭到其他几位副经理的反对而未果。在公司, 你属于资格较老的中层领导, 勤苦工作已多年, 对这样的局面, 你会_____。

- (A) 感到很失落 (B) 找经理说道说道
(C) 分析原因, 改进工作 (D) 以后不再那么拼命工作了

18. 假如主管在安排工作时, 总与你对工作的理解不一致, 而你凭借多年工作经验, 你认为自己的理解是正确的, 而主管对工作的认识和安排多有不妥, 你会_____。

- (A) 按照主管的要求做事 (B) 按自己的理解做事
(C) 和同事沟通, 按同事的意见办事 (D) 找主管进一步协商

19. 社区成立小动物保护协会, 收养了许多流浪猫、狗。你的看法是_____。

- (A) 流浪的猫、狗一般传播病菌, 人们要远离他们
(B) 收养流浪猫、狗的做法, 限制了动物们的自由
(C) 小动物保护协会的人们有爱心
(D) 应该收养的是流浪的人, 而不是猫、狗

20. 某些公司员工在业余时间里兼职, 以增加收入, 但长此以往, 由于体力精力等原因影响了本职工作的正常开展, 对此, 你的看法是_____。

- (A) 应该制定新制度, 规范员工的兼职行为
(B) 允许员工兼职, 但兼职工作收入一部分要上缴公司
(C) 兼职是在业余时间进行的, 是员工的权利
(D) 兼职活动是无法禁止的, 随他去吧

21. 一般情况下, 和同事或朋友约会, 你会_____。

- (A) 准时到达 (B) 比预定时间早一会儿到达
(C) 晚点 (D) 晚点, 会通知同事或朋友

22. 养犬的人越来越多, 犬粪犬吠干扰了他人的正常生活, 你认为_____。

- (A) 养犬没有实际意义, 应该禁止所有的居民养犬
(B) 治理养犬的关键是征缴高额税费

(C) 提高养犬的人文明素质最重要

(D) 人们应相互宽容理解

23. 如果你的某位同事总是喜欢拿你某方面的“短处”开玩笑,虽然玩笑并无恶意,但你觉得心里很别扭,你会_____。

(A) 也拿对方开玩笑

(B) 既然发现对方没有恶意,那就随便他好了

(C) 警告对方,要他尊重他人

(D) 与对方沟通,明确告诉对方自己的感受

24. 日常生活和工作中,听窗外的蝉、青蛙或者鸟儿持续不断地鸣叫,你的感受是_____。

(A) 聒噪,令人心烦意乱

(B) 有点烦,但还能够忍受

(C) 习惯了,没有感觉

(D) 悦耳动听

25. 下列描述中,最接近你常态的感觉是_____。

(A) 有朋友,有知己

(B) 有知己,没朋友

(C) 有朋友,没知己

(D) 没朋友,没知己

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. 关于均衡国民收入的公式,不正确的是_____。

(A) 均衡国民收入 = 消费 + 收入

(B) 均衡国民收入 = 总供给

(C) 均衡国民收入 = 消费 + 储蓄

(D) 均衡国民收入 = 消费 + 投资

27. 正常情况下,依照法定程序延长的工作时间每月不能超过_____。

(A) 20 小时

(B) 36 小时

(C) 30 小时

(D) 40 小时

28. 确定型决策方法不包括_____。

(A) 微分法

(B) 量本利分析法

(C) 收益矩阵法

(D) 线性规划法

29. _____是人对某种事物或特定对象所持有的一种肯定或否定心理倾向。

(A) 归因

(B) 知觉

(C) 动机

(D) 态度

30. 人的本性即人的_____。

(A) 自然属性和心理属性

(B) 社会属性和心理属性

(C) 自然属性和社会属性

(D) 阶级属性和心理属性

31. _____不属于现代人力资源管理的基本原理。

(A) 同素异构原理

(B) 能位匹配原理

(C) 适才适用原理

(D) 动态优势原理

32. 关于组织理论与组织设计理论的说法,不正确的是_____。

(A) 组织理论包括了组织运行的全部问题

(B) 逻辑上组织理论应该包括组织设计理论

(C) 组织设计理论主要研究企业组织结构设计

(D) 组织理论与组织设计理论在外延上是相同的

33. 多维立体组织结构的主要管理组织结构系统不包括_____。

(A) 地区利润中心 (B) 专业成本中心 (C) 产品利润中心 (D) 地区成本中心

34. 在行业增长阶段后期, 为了减轻竞争压力, 企业会采取_____。

(A) 增大数量战略 (B) 扩大地区战略 (C) 纵向整合战略 (D) 多种经营战略

35. 组织结构变革常招致各方面的抵制和反对, 不属于其表现的是_____。

(A) 发生争吵与敌对行为 (B) 工作效率下降

(C) 要求离职的人员增多 (D) 市场明显萎缩

36. 关于工作丰富化的说法, 不正确的是_____。

(A) 可促进员工综合素质的提高 (B) 有利于提高岗位的工作效率

(C) 可增强员工在生理、心理上的满足感 (D) 使员工完成任务的内容和手段发生变化

37. 人员培训开发计划的具体内容不包括_____。

(A) 参训人员的数量 (B) 培训的方式方法

(C) 培训费用的预算 (D) 培训的奖励措施

38. 人力资源预测的局限性不包括_____。

(A) 顾客需求多变 (B) 知识水平的限制

(C) 预测的代价昂贵 (D) 环境的不确定性

39. _____又称时间序列法, 是一种定量的人力资源需求预测方法。

(A) 趋势外推法 (B) 回归分析法

(C) 马尔可夫分析法 (D) 定额员法

40. _____具体表现为机构臃肿、人浮于事、生产效率下降。

(A) 人力资源供求平衡 (B) 人力资源供大于求

(C) 人力资源供不应求 (D) 人力资源供求失真

41. 某公司要培训管理人员, 培训前要做一次综合素质测评, 它属于_____素质测试。

(A) 开发性 (B) 诊断性 (C) 考核性 (D) 选拔性

42. 类别量化与模糊量化都可以看作是_____。

(A) 当量量化 (B) 二次量化 (C) 等距量化 (D) 比例量化

43. _____是指素质测评标准体系的内在规定性, 常常表现为各种素质的规范化行为特征或表征的描述与规定。

(A) 标度 (B) 标记 (C) 标准 (D) 准则

44. 关于集中量数的说法, 不正确的是_____。

(A) 它是描述数据集中趋势的指标 (B) 算术平均数和标准差都属于集中量数

(C) 它可以说明一组数据的某项特征 (D) 可以用它进行几组数据间的比较

45. 知识测验_____的答案是开放的、非唯一的。

(A) 主观题 (B) 客观题 (C) 问答题 (D) 选择题

46. 在面试准备阶段, _____是促使面试顺利进行的指导方针。

(A) 面试问题 (B) 面试团队 (C) 面试指南 (D) 面试评估

47. 面试官从应聘者的某一优缺点出发去评价应聘者的其他方面, 这种偏见属

于_____。

- (A) 首因效应 (B) 对比效应 (C) 晕轮效应 (D) 录用压力

48. 关于行为描述面试的说法, 不正确的是_____。

- (A) 它是一种特殊的结构化面试
(B) 所有的提问都是行为性问题
(C) 其假设前提是“说和做存在较高的一致性”
(D) 其实是识别关键性的工作要求

49. 企业人力资源的_____是指在工作岗位分析和人员素质测评的基础上, 实现员工与岗位的优化配置。

- (A) 时间配置 (B) 个体配置 (C) 空间配置 (D) 整体配置

50. _____对企业培训工作起全局性的指导和控制作用。

- (A) 管理性培训规划 (B) 战略性培训规划
(C) 培训课程规划 (D) 培训需求分析

51. 专业技能提升培训的内容是_____。

- (A) 专业知识 (B) 企业文化 (C) 规章制度 (D) 管理能力提升

52. _____属于企业全员培训的外部环境因素。

- (A) 培训者 (B) 培训设备 (C) 培训场所 (D) 组织环境

53. 满足企业与学习者的需求是培训课程设计的_____。

- (A) 本质属性 (B) 主要依据 (C) 根本任务 (D) 内在要求

54. 培训需求分析的客体具有_____。

- (A) 多层次性 (B) 同一性 (C) 时间滞后性 (D) 规范性

55. _____不属于企业外部师资的优点。

- (A) 可带来许多全新的理念 (B) 可提高培训的档次
(C) 对学员具有较大的吸引力 (D) 培训相对易于控制

56. _____的主要目的在于拓宽管理人员或潜在管理人员的知识面。

- (A) 替补训练 (B) 职务轮换 (C) 集中培训 (D) 临时提升

57. 培训评估需遵循_____, 即要根据评估目标、评估对象以及评估周期确定评估方法。

- (A) 综合性原则 (B) 战略性原则 (C) 灵活性原则 (D) 客观性原则

58. 培训后评估内容不包括_____。

- (A) 目标达成情况 (B) 培训环境
(C) 培训主管工作绩效 (D) 培训效果效益

59. 一般来说, _____会作为生产性组织的主要绩效考评指标。

- (A) 工作效率 (B) 成本控制 (C) 工作过程 (D) 工作成果

60. 设计绩效考评指标体系无须遵循_____。

- (A) 明确性原则 (B) 灵活性原则 (C) 针对性原则 (D) 科学性原则

61. 没有绝对的零点, 只能做加减运算的绩效考评标准量表是_____。

- (A) 比率量表 (B) 等距量表 (C) 等级量表 (D) 名称量表

62. 提取关键绩效指标的程序包括: ①分析工作产出; ②审核指标和标准; ③修改和完善; ④设定考核标准; ⑤提取和设定绩效考评指标。正确的排序是_____。

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

63. 绩效监控始终关注员工的_____, 旨在通过提高个体绩效水平来改进部门和组织的绩效。

(A) 工作态度 (B) 工作行为 (C) 工作绩效 (D) 工作过程

64. 对人际接触和交往频繁的工作岗位尤为重要的绩效考评效标是_____。

(A) 行为性效标 (B) 特征性效标 (C) 结果性效标 (D) 过程性效标

65. “好人不好, 强人不强, 弱者不弱”, 这种绩效考评误差是_____。

(A) 苛严误差 (B) 居中趋势 (C) 宽厚误差 (D) 个人偏见

66. _____是绩效考评结果在总体上出现的误差。

(A) 后继效应 (B) 晕轮效应 (C) 分布误差 (D) 个人偏见

67. 360 度考评的缺点不包括_____。

(A) 成本相对较高 (B) 信息一致性差
(C) 定性评价比重较大 (D) 结果有效性差

68. _____一般由咨询公司完成。

(A) 公司薪酬调查 (B) 商业性薪酬调查
(C) 政府薪酬调查 (D) 专业性薪酬调查

69. 进行薪酬调查时, 若被调查岗位复杂且数量大, 应采用的调查方式是_____。

(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

70. _____表示的是不同职系之间的相同相似岗位等级的比较和平衡。

(A) 职组 (B) 职门 (C) 岗级 (D) 岗等

71. 工作岗位横向分类的程序包括: ①职组的划分; ②职门的划分; ③职系的划分。排序正确的是_____。

(A) ②③① (B) ③②① (C) ②①③ (D) ③①②

72. _____代表了工资制度发展的主流, 为越来越多的企业所采用。

(A) 岗位工资制 (B) 年薪制 (C) 绩效工资制 (D) 技能工资制

73. _____作为薪点值的组成部分, 它依据企业的整体经济效益确定。

(A) 标准值 (B) 基值 (C) 浮动值 (D) 固定值

74. 绩效工资制的形式不包括_____。

(A) 计件工资制 (B) 提成制 (C) 技能工资制 (D) 佣金制

75. 员工的工资结构中, _____设计的主要依据是企业的经济效益、部门业绩和员工的工作表现。

(A) 浮动工资 (B) 固定工资 (C) 基本工资 (D) 岗位工资

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. 对事实劳动关系的表述, 不正确的是_____。

(A) 我国劳动立法对事实劳动关系有相应的规范
(B) 欠缺书面劳动合同的事实劳动关系不受法律保护
(C) 事实劳动关系与劳动关系相比较而言, 只是缺少书面劳动合同
(D) 事实劳动关系是用人单位除非全日制用工形式外无书面或无有效书面劳动合同

而形成的劳动关系

78. 用人单位自用工之日起一个月内未订立书面劳动合同的,自第二个月起向劳动者支付_____工资。

- (A) 2 倍 (B) 3 倍 (C) 4 倍 (D) 5 倍

79. 劳务派遣单位应当与被派遣劳动者订立_____以上的固定期限劳动合同。

- (A) 1 年 (B) 2 年 (C) 3 年 (D) 5 年

80. 劳务派遣单位、用工单位违反有关劳务派遣规定的,由劳动行政部门责令限期改正;逾期不改正的,以每人_____的标准处于罚款。

- (A) 1000 元以上 2000 元以下 (B) 1000 元以上 5000 元以下
(C) 2000 元以上 5000 元以下 (D) 5000 元以上 10000 元以下

81. 企业分管安全卫生的负责人和负责安全卫生的专职人员对本单位的安全生产负有_____。

- (A) 全面责任 (B) 领导责任 (C) 直接责任 (D) 间接责任

82. 劳动关系协调须贯彻“三方原则”,不属于“三方”的是_____。

- (A) 企业职工代表 (B) 劳动行政部门代表
(C) 同级工会代表 (D) 用人单位方面代表

83. 劳动争议案件的_____是进行诉讼的前置必经程序。

- (A) 协商 (B) 仲裁 (C) 调解 (D) 和解

84. 劳动关系存续期间因_____发生争议的,劳动者申请仲裁不受一年仲裁时效期间的限制。

- (A) 休息、休假 (B) 职务变动 (C) 拖欠劳动报酬 (D) 参加工会活动

85. 支付令是人民法院依据《民事诉讼法》规定的督促程序,具有强制性特征。债务人接到支付令_____内,不向人民法院提出书面异议时支付令方可生效。

- (A) 15 日 (B) 30 日 (C) 60 日 (D) 90 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. 最长劳动时间标准包括国家通过立法规定的_____。

- (A) 工时制度 (B) 休假制度
(C) 休息制度 (D) 延长工作时间的最高限额
(E) 延长工作时间的最低限额

87. 企业战略的特点包括_____。

- (A) 创新性 (B) 系统性 (C) 针对性 (D) 风险性
(E) 长远性

88. 阿伦和梅耶所进行的综合研究认为,组织承诺的形式包括_____。

- (A) 感情承诺 (B) 自我承诺 (C) 继续承诺 (D) 契约承诺
(E) 规范承诺

89. 以人为本的企业组织形态应具有_____等基本特征。

- (A) 集权与分权适宜,管理幅度逐步加大
(B) 确立企业员工参与管理的制度与渠道

- (C) 满足组织的利益要求, 员工自愿接受组织的职权和权威
- (D) 组织必须为其成员创造利益, 并明确组织的宗旨和目标
- (E) 组织成员在共同利益和目标的基础上相互接纳协同合作

90. 组织理论的发展大致经历了_____等多个阶段。

- (A) 古典组织理论
- (B) 新古典组织理论
- (C) 近代组织理论
- (D) 当代新组织理论
- (E) 现代组织理论

91. 企业组织结构的设计一般包括_____等内容。

- (A) 组织环境分析
- (B) 组织发展目标的确立
- (C) 企业流程设计
- (D) 组织职能与部门设计
- (E) 岗位评价设计

92. 企业组织结构需要变革的征兆包括_____。

- (A) 成本增加
- (B) 合理化建议减少
- (C) 指挥不灵
- (D) 市场占有率降低
- (E) 信息不畅

93. 岗位工作扩大化的具体方法包括_____。

- (A) 延长加工周期
- (B) 增加岗位工作内容
- (C) 岗位工作纵向调整
- (D) 岗位工作连贯设计
- (E) 岗位工作轮换设计

94. 列入人力资源预算范围的费用有_____。

- (A) 招聘费用
- (B) 调配费用
- (C) 奖励费用
- (D) 管理费用
- (E) 福利津贴

95. 劳动效率定员法是根据预测期内企业的_____来计算和确定某类岗位人员需求的一种方法。

- (A) 工作岗位的数量
- (B) 人均劳动效率
- (C) 工作负荷量的大小
- (D) 生产任务总量
- (E) 岗位工作人员的经验

96. 员工素质测评的类型包括_____。

- (A) 选拔性测评
- (B) 激励性测评
- (C) 开发性测评
- (D) 诊断性测评
- (E) 考核性测评

97. 员工测评指标的标度, 包括_____等多种形式。

- (A) 量词式
- (B) 等级式
- (C) 测定式
- (D) 定义式
- (E) 数量式

98. 员工素质测评量化的主要形式, 包括_____。

- (A) 类别量化
- (B) 横向量化
- (C) 模糊量化
- (D) 纵向量化
- (E) 比例量化

99. 员工素质测评指导语的内容包括_____。

- (A) 素质测评的目的
- (B) 举例说明填写要求
- (C) 测评结果的保密和处理
- (D) 强调测评与测验考试的不同
- (E) 填表前的准备工作和填表要求

100. 应聘笔试的缺点有_____。
- (A) 题型多样, 不易控制 (B) 可能出现高分低能现象
(C) 无法考查应聘者的思想品德 (D) 无法考查应聘者的口头表达
(E) 无法考查应聘者的工作态度
101. 从配置的性质上看, 可将企业人力资源配置分为_____。
- (A) 结构配置 (B) 数量配置 (C) 个体配置 (D) 质量配置
(E) 空间配置
102. 制定企业员工培训规划的要求有_____。
- (A) 系统性 (B) 多样性 (C) 有效性 (D) 标准化
(E) 普遍性
103. 对培训需求分析的表述, 正确的有_____。
- (A) 要全方位考虑 (B) 需要企业多部门共同协商
(C) 要考虑企业近中期的工作计划 (D) 应当由企业人力资源部门提出
(E) 一般由培训的组织管理部门负责完成培训需求的确认
104. 课程设计程序包括_____等工作内容。
- (A) 课程决策 (B) 课程设计 (C) 课程改进 (D) 课程评价
(E) 课程宣讲
105. 管理培训体系的设计要有利于_____。
- (A) 企业总体目标的实现 (B) 企业竞争能力的提高
(C) 企业获利能力的提高 (D) 企业获利水平的提高
(E) 企业基层员工的整体素质的提高
106. 案例评点法作为一种培训方法, 所选择的案例要有_____等特点。
- (A) 多样性 (B) 真实性 (C) 创新性 (D) 启发性
(E) 结合性
107. 进行培训效果行为评估的难点包括_____。
- (A) 花费很多时间和精力 (B) 难以剔除不相干因素的干扰
(C) 问卷设计存在较大的难度 (D) 难以分辨培训效果与培训课程的关系
(E) 学员对培训师的印象好坏容易影响评估结果
108. 针对管理性组织和服务性组织, 考评的主要内容是_____。
- (A) 出勤率 (B) 工作效率 (C) 工作方式 (D) 组织气氛
(E) 整体素质
109. 按照测量水平的不同, 考评量表包括_____。
- (A) 名称量表 (B) 系数量表 (C) 等级量表 (D) 等距量表
(E) 比率量表
110. 用客户关系分析图法提取关键绩效指标, 该方法的特点包括_____。
- (A) 其应用范围受较大限制 (B) 适用于各种工作岗位
(C) 可用于个人的工作产出分析 (D) 可用于团队的工作产出评估
(E) 可分析企业下属的各个部门
111. _____属于行为导向型的主观考评方法。
- (A) 关键事件法 (B) 选择排列法 (C) 成对比较法 (D) 强制分配法

(E) 行为定位法

112. 考评结果过松过宽, 容易_____。

- (A) 阻碍组织的变革和发展
- (B) 使业绩优秀的员工受到伤害
- (C) 促使员工个人主义情绪高涨
- (D) 形成狭隘的内部保护主义倾向
- (E) 使员工滋生某种侥幸心理蒙混过关

113. 实施 360 度考评应密切关注的问题包括_____。

- (A) 使用客观的统计程序
- (B) 应公开绩效考评的结果
- (C) 要求考评者对其意见承担责任
- (D) 培训管理者成为 360 度考评的专家
- (E) 在组织面临士气问题时宜采用此法

114. 一般而言, 企业进行薪酬调整的依据包括_____。

- (A) 员工的绩效改善
- (B) 生活成本变动
- (C) 竞争对手薪酬水平的调整
- (D) 经济发展水平提高
- (E) 企业经营状况与支付能力变化

115. 一般而言, 薪酬调查的结果能够为_____提供参考依据。

- (A) 绩效管理制度的调整
- (B) 员工薪酬差距的调整
- (C) 整体薪酬水平的调整
- (D) 岗位薪酬水平的调整
- (E) 薪酬晋级政策的调整

116. 对薪酬调查的数据进行整理、分析时, 可以采取的方法包括_____。

- (A) 数据排列法
- (B) 频率分析法
- (C) 回归分析法
- (D) 离散分析法
- (E) 概率推断法

117. 关于经营者年薪制的说法, 正确的是_____。

- (A) 经营者的年薪与工作责任、决策风险、经济效益挂钩
- (B) 经营者的年薪及其调整由企业的董事会或股东大会决定
- (C) 经营者的利益与员工的利益相分离, 而与企业利益相联系
- (D) 经营者的年薪应在员工工资总额内列支, 与员工工资制度相分离
- (E) 年薪的浮动工资从管理费用中支出, 固定工资从企业税后利润中支出

118. 工资结构的类型包括_____。

- (A) 以绩效为导向
- (B) 以行为为导向
- (C) 以工作为导向
- (D) 以技能为导向
- (E) 以服务为导向

119. 在制定薪酬计划时, 应掌握企业未来一年人力资源规划资料, 包括_____。

- (A) 拟晋升职务的员工人数
- (B) 拟退休的员工人数
- (C) 拟岗位轮换的员工人数
- (D) 拟休假的员工人数
- (E) 企业拟为员工增薪的时间和额度

120. 用人单位未与劳动者签订劳动合同, 可依据_____等凭证认定双方存在劳动关系。

- (A) 考勤记录
- (B) 劳动者的家属及其相关人员的证明
- (C) 劳动者填写的用人单位招工招聘“登记表”、“报名表”等招用记录
- (D) 工资支付凭证记录(职工工资发放花名册)、社会保险费缴费记录
- (E) 用人单位向劳动者发放的“工作证”、“服务证”等能够证明身份的证件

121. 劳务派遣中, _____属于用工单位应当履行的义务。

- (A) 告知被派遣劳动者的工作要求和报酬

122. 关于制定工资指导线的说法，不正确的是_____。

- (A) 只需符合各个行业及其企业的需求

123. 按照劳动争议主体的不同，可以把劳动争议划分为_____。

- (A) 权利争议 (B) 利益争议 (C) 个别争议 (D) 集体争议

124. 劳动争议的解决机制包括_____。

- (A) 自力救济 (B) 社会救济

125. 劳动争议当事人申请仲裁应当符合的条件包括_____。

- (A) 有明确的被申请人

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15分，第3小题15分，共46分）

1. 简述绩效考评标准量表的种类，并列举考评标准可采用的评分方法。（16 分）

2. 简述设计企业员工宽带薪酬的关键决策, 以及实施宽带薪酬的过程中应当关注的要点。(15 分)

3. 简述劳动争议调解委员会的调解程序。(15 分)

二、综合分析题 (本题共 3 个小题, 每小题 18 分, 共 54 分)

1. 某集团公司从大学毕业生中招募一批储备人员，在进行过简历筛选及简单初试之后，计划对入选人员进行一次无领导小组讨论评估，公司相关人员准备好场地和题目，让

入选人员进行讨论。讨论过程中不指定谁是领导，也不指定受测者应坐的位置，让受测者自行安排组织，评价者来观测考生的组织协调能力、口头表达能力，辩论的说服能力等各方面的能力和素质是否达到拟任岗位的要求，以及自信程度、进取心、情绪稳定性、反应灵活性等个性特点是否符合拟任岗位的团体气氛，由此来综合评价考生之间的差别。

请根据本案例，回答以下问题：

(1) 无领导小组讨论的前期准备阶段，应做好哪些准备工作？(6 分)

(2) 在进行无领导小组讨论时，考官应重点评估应试者哪些方面的表现？(12 分)

2. 某公司自成立起，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。为了公司能更好地运行，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。

请根据本案例，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)

3. 国内某家电生产企业对营销人员进行了一次专业知识培训，参训对象大都是刚刚走上工作岗位的专科毕业生。培训结束后，他们将被派往当地各大商场，成为常住商家的推销员，协助商家直接面对消费者提供咨询服务，以提高企业产品的知名度。公司人力资源部和销售部门没有为本次为期 2 周的培训指定培训内容，而是由来自某高校的几位市场营销学教授作为培训师来自行安排。培训教室选择在公司空置的厂房内，由于是炎热的夏季，教室里没有空调等降温设备，使得参训人员的注意力难以集中。教授们所讲授的内容，学员早已在学校系统学习过。开始时，培训还能引起大家的专注，但终因“灌输式”的教学方式枯燥无味，使学员们觉得十分困倦。最后，公司专职的培训师讲授了公司主打展品的主要性能等内容。

培训结束后，学员被派到各大商场参加公司产品的促销活动。当顾客问及有关产品的性能和特点时，他们还能作答，但遇到更深层次的提问时，这些新上岗的推销员们常常是无言以对，甚至当着顾客面，反复翻阅说明书和宣传材料做出答复。一个月下来，该公司主打产品的销售量和市场占有率并没有任何起色。大家纷纷抱怨这次的培训没有起到什么作用。人力资源部的负责人也检讨认为，没有制定清晰的培训计划是导致本次培训失败的原因之一。

请根据本案例，回答以下问题：

(1) 本次培训没有达到预期效果的原因有哪些？(10 分)

(2) 若为本公司设计下一年度员工培训计划，应按哪些具体步骤进行？(8 分)

卷册三：综合评审部分

情境

HD 公司是一家研发精密电阻的民营企业，拥有员工 500 多人，在精密电阻元件领域占有一席之地。电子元器件产业绝对是一个快鱼吃慢鱼的行业，其产品的更新换代速度非

常快。HD 公司在首席工程师陈东林的带领下，产品研发一直能紧跟行业发展的节奏，保证了公司的市场地位。但是，3 个月前，首席工程师陈东林和公司另外两位重要的产品研发经理在出差回来的路上遇到车祸，三人不幸遇难。虽然公司员工化悲痛为力量，但是没有了核心研发人员的 HD 公司很快便出现了问题，新产品研发周期变长，无法满足交货期要求，产品客户投诉增多，公司业绩快速下滑，加上公司薪酬是和业绩高度关联，员工开始产生抱怨，个别营销人员开始跳槽，负面情绪开始蔓延，公司面临着严峻的考验。

你是 HD 公司的人力资源部经理王正刚。今天是 5 月 16 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邮件和电话录音整理好。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。10 点钟在会议室还有一个重要会议需要你主持。在这两个小时里，你的秘书会为你推掉所有的杂事，将没有任何人来打扰你，你也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

在接下来的 3 小时中，请您查阅文件筐中的各种文件，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：①需要准备、收集和确认哪些资料和信息；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：电话录音
来电人：陆和新 总经理
收电人：王正刚 人力资源部经理
日期：5 月 15 日

小王：
前一段时间，你处理陈工等研发人员车祸事件费了不少心，但是眼前研发职能的弱化已经影响到日常生产和销售，请你下午 2 点到总经理室参加研发部门人员安排事宜。

文件二

类别：电子邮件
来信人：王强 研发部经理
收信人：王正刚 人力资源部经理
日期：5 月 15 日

王经理：

三个月前的一场车祸，我部首席工程师陈东林和另外两位重要的研发人员遇难，使我公司没有了核心的研发人员，这严重影响了我公司的新品研发，无法满足用户需求。为此，我迫切要求能尽快招聘有关人员，以解燃眉之急。

文件三

类 别：电子邮件

来信人：陆和新 总经理

收信人：王正刚 人力资源部经理

日 期：5 月 15 日

小王：

公司的人力资源现状已经严重影响公司的生存和发展，新产品研发人员断档；员工负面情绪开始蔓延；客户投诉增加。新产品研发领军人才的招聘不是一时半会能有满意的结果，员工薪酬与公司业绩挂钩的政策不可能有大的改变。好在研发部门近些年录用的年轻工程师对新产品研发的流程和数据整理以及新品在生产线上试生产的工艺制定和质量控制等已有基础和经验，但对工业 4.0 对电子元器件研发生产的新要求和发展趋势缺乏掌控。另据销售部反映，最近招聘补充的营销人员在处理客户投诉时效果不佳。除了加强研发人员招聘的工作力度和员工薪酬福利的调整完善上动点脑筋外，你们人力资源部在培训和开发上要想想办法，对目前公司严峻局面的改善发挥作用，请你尽快拿出工作方案并尽快实施，希望在短期内见效。

文件四

类 别：电子邮件

来信人：冯玉成 绩效薪酬专员

收信人：王正刚 人力资源部经理

日 期：5 月 15 日

王经理：

您上次给我布置的关于对营销部门绩效考核情况进行系统分析的任务，我用了近一个星期的时间进行了调研，并撰写了调研报告，调研报告见附件。我发现营销部和其他部门的考核有很大差异，营销部门的考核主要以业绩为主，其他指标所占比重极低，营销部一直氛围不太好，缺乏团队合作精神，今年由于研发部门的突发事件，导致近两个月老客户对产品的投诉增多，需求减少，部分营销部员工的奖金有很大的下滑。公司的职能部门目前推行的是 360 度评估，我在思考这种新的方式是否适合营销部的员工，我已将分析报告整理完毕，请您过目。如有时间，我想和您讨论一下。

文件五

类 别：电子邮件

来信人：冯玉成 绩效薪酬专员

收信人：王正刚 人力资源部经理
日 期：5 月 15 日

王经理：

由于受首席工程师陈东林和公司另外两位重要的产品研发经理遭遇车祸的影响，公司近来效益有所下降。目前公司研发部门承受较高的工资成本，这个部门的员工很大一部分是公司刚开始成立就招聘过来的老员工。这批员工的研发能力很弱，目前无法满足客户的研发需求。陆总在上次公司大会上提出为了公司的生存我们要共同渡过难关，有些部门的员工甚至可以适当降低工资水平，我做了个初步方案，让研发部门一部分绩效不佳的老员工适当调低固定工资，但我担心这样会令很多员工产生不安全感，也可能导致研发部门员工流失。我也一直拿不定主意，请您给予指示。

文件六

类 别：电话录音
来电人：金丽 劳动关系专员
收电人：王正刚 人力资源部经理
日 期：5 月 15 日

王经理：

上一周，公司营销部有 7 个人提出辞职。其中，有 2 个是书面提出的，2 个是通过电子邮件提出，另外 3 个是口头说了一下，人就不来了。这样集中的人员流失，我不知道该怎么办，请您给予指示。

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

卷册二：专业能力部分参考答案

一、简答题

1.（本小题 16 分）

（1）绩效考评标准量表的种类如下：①名称量表或称类别量表；②等级量表或称位次量表；③等距量表；④比率量表。

(2) 考评标准可采用的评分方法有：①对考评指标、考评标准的计分，可采用自然数法和系数法；②自然数法计分可以是每个等级只设定一个自然数，也可以是每个等级有多个自然数可供选择。多个自然数的选择可以是百分制，也可以采用非百分制；③系数法可分为函数法和常数法两种计分方法；④采用上述计分方法时，可直接计分或间接计分。

2. (本小题 15 分)

(1) 设计企业员工宽带薪酬的关键决策有：①宽带数量的确定；②薪酬宽带的定价；③员工薪酬的定位与调整。

(2) 实施宽带薪酬的过程中应当关注的要点有：①密切关注公司的文化、价值观和战略；②注重加强非人力资源部门的人力资源管理能力；③鼓励员工的参与，加强沟通；④要有配套的员工培训和开发计划。

3. (本小题 15 分)

劳动争议调解委员会的调解程序：①申请和受理；②调查和调解；③调解协议书；④与协商、调解相关的时效规定；⑤人民法院的支付令。

二、综合分析题

1. (本小题 18 分)

(1) 在无领导小组讨论的前期准备阶段，应做好以下具体工作：①编制讨论题目；②设计评分表；③编制计时表；④对考官的培训；⑤选定场地；⑥确定讨论小组。

(2) 在讨论过程中，应该着重评估被评价者以下几方面的表现：

一是参与程度。可以通过计时表的记录看出被评价者发言次数与时间，以此作为衡量参与程度的一个重要指标。

二是影响力。观测的指标不是发言的次数与时间，而是是否引起小组其他成员的注意，对达成意见是否起到了决定性作用。

三是决策程序。评价人要观察在决策形成过程中，被评价者是否具有清晰的决策思路，是谁最后做的决策，最后决策时的依据是否充分，做决策的时候有没有考虑到对小组其他成员的影响等。

四是任务完成情况。最终讨论的结果是考察讨论效果的一个重要指标。要观察是谁为促成目标的实现提供了好的建议。

五是团队氛围和成员共鸣感。评价者应观察讨论过程中的氛围如何，是混乱、沉闷、松散的，还是明晰、活泼、凝聚的。成员之间的团队合作精神如何，每个成员在形成一个有效团队的过程中是起了积极的作用还是消极的作用。

六是根据评定意见和综合得分形成最终的综合评定录用结果及报告，说明每个被评价者的具体表现、最终录用结果、自己的建议等。

2. (本小题 18 分)

(1) 组织职能设计包括以下内容：

职能是指作用和功能，组织的职能设计是进行组织结构设计的首要步骤，是根据组织的目标来确定组织的基本职能及其构成，包括企业的经营和管理职能的设计。

(2) 组织职能设计的步骤：

一是职能分析。职能分析的目的是从宏观的角度确定组织需要的基本职能，明确企业的关键职能和基本职能。

二是职能调整。对一般企业而言，组织职能的调整是随着企业经营环境的变化和企业战略目标的调整，而对企业现存组织的职能结构所进行的调整，调整的方法包括充实已有职能、增加新的职能、转移或重新确定职能的重心。

三是职能分解。组织职能的分解是将已经确定的职能按照一定的逻辑关系，逐步进行细分细化，将总职能分解为若干相对独立的易于操作的具体业务活动。

(3) 组织职能设计的方法：

一是基本职能设计。企业的基本职能设计，一般包括生产、计划、人事、财务、研发、信息、销售及售后服务等项内容。

二是关键职能设计。关键职能设计包括技术开发、市场营销、生产管理、质量安全、成本控制、资源开发等内容。

3. (本小题 18 分)

(1) 本次培训没有达到预期效果，此公司在以下方面存在问题：

一是培训与需求严重脱节。案例中，企业完全没有考虑员工的需求，不是以是否需要培训为出发点，由于企业员工素质参差不齐、岗位不一，培训需求各异，因而不能全厂人员开同一个“药方”，全厂人员同喝“一罐药”。

二是培训层次不清。根据岗位特色、员工层次，选择合适的受训人员和培训内容是企业培训成功的必要条件。

三是培训没有评估。培训评估是监督和检查培训效果不可缺少的一个环节，只有重视培训的全面评估，才能改进培训质量，增强培训效果、降低培训成本，因为培训评估不仅关系到培训工作本身是否做到位，更是一个不断反思的过程，反思怎样进行培训才能达到效果，反思怎样才能把培训落到实处，培训效果评估主要包括四个层面，即反应层面、学习层面、行为层面和结果层面。

(2) 设计下一年度员工培训计划，具体步骤如下：①培训需求的诊断分析；②确定培训对象，包括分析员工状况、明确员工差距、筛选培训对象；③确定培训目标，包括培训目标层次分析、培训目标的可行性检查、培训目标的订立；④根据岗位特征确定培训项目和内容；⑤确定培训方式和方法：培训方式有职内培训、职外培训、自我开发；⑥做好培训经费预算与控制；⑦预设培训评估项目和工具；⑧年度培训计划的确定方式。

卷册三：综合评审部分参考答案

文件一

回复要点如下：

1. 回复总经理，会准时参加会议。
2. 询问总经理办公室，此次会议安排事宜，了解参会人员构成。
3. 预约总经理，能否在会议前先短暂见面，汇报并听取总经理意见。
4. 整理此次车祸事件的相关材料，尤其是事件目前进展情况，准备在会上做简单的汇报说明。
5. 收集整理这几个月来，公司在研发部门、销售部门出现变化的各方反馈。
6. 准备目前研发部各相关人员的基本信息资料。

7. 授权绩效主管，将人事调整涉及到的研发部相关人员的近一年的绩效考核数据进行整理，并及时提交给自己。

8. 根据人力资源部掌握的资料，草拟研发部门人员人事安排的建议，并在会议前与总经理沟通。

文件二

回复要点如下：

1. 与王经理面谈听取具体建议，并与之探讨可行的人员调整计划。
2. 向王经理和招聘主管了解高素质人员的招聘渠道。
3. 授权绩效主管，通过这几年的绩效考核结果等信息了解现有研发部人员基本情况。
4. 与猎头公司联系，探讨引进外部高端技术研发人才的可行性。
5. 了解研发部现有组织结构，提出岗位调整方案。
6. 授权薪酬主管，草拟技术创新奖励计划，鼓励研发部员工技术创新，解决研发力度不够等问题。
7. 与相关高校或研究所联系，讨论输送人员学习的可行性。
8. 制定后备研发人才储备计划，防止人才断流。
9. 将会谈结果上报总经理。

文件三

回复要点如下：

1. 与研发部王经理面谈听取具体建议，并与之探讨人员培训需求。
2. 与销售部主管面谈听取具体建议，并与之探讨人员培训需求。
3. 授权绩效主管，通过这几年的绩效考核结果等信息了解现有两个部门人员绩效考核情况。
4. 比对两个部门相关岗位的工作说明书，找出绩效差距。
5. 对绩效有差距的员工进行面谈，了解产生绩效差距的原因，从中确定哪些是可以通过培训进行提升的。
6. 授权培训主管，草拟培训计划，聘请外部专家，对工业 4.0 对电子元器件研发生产的新要求和发展趋势进行详细的讲解。
7. 授权培训主管，从老销售人员中挑选有培训师潜质的人员，就如何处理客户投诉对新营销人员进行灵活多样的培训。
8. 建立长效的企业内部培训师评定体系，做好技术传帮带。

文件四

回复要点如下：

1. 请绩效专员分析整理现有职能部门推行 360 考评的情况，总结经验。
2. 草拟营销部实行 360 度考评的计划和执行方案，上报高层领导讨论。
3. 通过近期的绩效考核结果等信息了解现有销售部门人员绩效考核情况。
4. 比对销售部门相关岗位的工作说明书，找出绩效差距。
5. 对营销部的绩效考核指标和标准的选择进行调研，提出是否需要调整意见。

6. 与销售部主管面谈听取具体建议，并与之探讨增强团队合作等人员素质培训需求。
7. 建议在销售部进行一次绩效考核方法的问卷调查，听取员工的意见。
8. 对营销部相关岗位的薪酬制度进行调研，提出是否需要调整的意见。
9. 360 度考评侧重于综合评价，定性评价比重较大，定量的业绩评价较少，因此要与 KPI 关键绩效评价相结合，使评价更全面。
10. 对绩效专员提交的分析报告阅读后，提出反馈意见。

文件五

回复要点如下：

1. 组织中高层领导对减薪方案进行讨论，听取修改意见。
2. 将调整后的减薪方案提交总经理审阅。
3. 与财务部门沟通，对研发部门工资成本进行详细核算。
4. 通过近期的绩效考核结果等信息了解现有研发部门人员绩效考核情况，确认有绩效差距的人员名单。
5. 对研发部的绩效考核指标和标准的选择进行调研，提出是否需要调整意见。
6. 与研发部主管面谈听取具体建议，并与之探讨绩效不合格人员转岗的可能性。
7. 与招聘主管沟通，商讨研发部门人员转岗的调整方案，及转岗后空缺岗位的填补计划。
8. 调研外部劳动力市场，对研发人员的招聘提出优选渠道和方式。
9. 与培训主管沟通，对拟转岗人员提出相对应的培训方案，提高转岗人员的适应能力。

文件六

回复要点如下：

1. 派人员去营销部进行流失人员情况调查，并分析原因。
2. 与财务部门沟通，研究公司薪酬提升的可能性和幅度，提出招聘经费预算。
3. 加强企业文化建设，提高员工忠诚度。
4. 派人员直接去有关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. 做一份同行业薪酬水平调查，并与营销部作对比分析。
7. 及时与人力资源市场联系，提出招聘需求信息。
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、委托培养方式直接从学校获得所需人才。
10. 派人员设法与流失人员面谈，了解流失原因。