

2011 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. 下列关于道德的说法中, 正确的是_____。
(A) 从起源和概念内涵上看, 中西方“道德”均含有规则、规范之意
(B) 动物之间同样存在互助和友爱行为, 道德不是人类区别于动物的重要标志
(C) 道德与社会生产方式无直接关系, 人类社会存在共性道德
(D) 相比于法律, 道德不仅适用范围小而且调节力度弱
2. 所谓享乐主义, 其本质是_____。
(A) 会享受吃、喝、玩、乐所带来的乐趣
(B) 一切从自身利益出发
(C) 把追求个人享受和感官快乐作为人生的目的
(D) 刺激消费、拉动内需的现实需要
3. 作为职业活动内在的道德准则, “忠诚”的本质要求是_____。
(A) 忠诚职责, 寻求最佳
(B) 服从领导, 遵纪守法
(C) 敢于奉献, 不惧安危
(D) 克制欲求, 老实本分
4. 关于职业化, 正确的说法是_____。
(A) 职业化是一种他律性的工作态度
(B) 岗位固定化和工作长期化即职业化的核心

(C) 职业化素养要求在决策中增强主观性

(D) 职业化标准成为职业化行为规范

5. 关于“敬业”，正确的说法是_____。

(A) 敬业的判断标准是是否扎实工作、注重细节

(B) 敬业的本质在于心理活动

(C) 敬业是对从业人员最根本、最核心的要求

(D) 敬业需要理性和冷静，不提倡激情

6. 下列做法中，符合《中国商业企业诚信公约》规定的是_____。

(A) 宣传和树立“以商为本”的经营理念

(B) 建立和强化商品进货的免检、免验制度

(C) 倡导科学消费、积极消费、扩大消费等先进的消费方式

(D) 对售出商品实行商品质量先行负责制

7. 根据《关于禁止商业贿赂行为的暂行规定》，下列说法中正确的是_____。

(A) 不得以商业贿赂手段购买商品，但拓展市场、扩大销售不含其内

(B) 经营者的职工采用贿赂手段的行为，应当认定为经营者的行为

(C) 法律上的商业贿赂行为，严格界定为财物，如“请客”、“考察”等不计其内

(D) 《关于禁止商业贿赂的暂行规定》与《反不正当竞争法》不存在内在关联

8. 关于“节约”，正确的说法是_____。

(A) “节约”的要求应因人而异、因时而异 (B) “节约”是企业创新的重要驱动力量

(C) “节约”往往导致产品质次价低 (D) “节约”的核心目标是减少碳排放量

(二) 多项选择题 (9 ~ 16 题)

9. 依据《公民道德建设实施纲要》，从业人员应共同遵循的职业道德要求是_____。

(A) 爱企如家 (B) 诚实守信 (C) 奉献社会 (D) 崇尚科学

10. 下列属于我国传统职业道德精华的是_____。

(A) 达则兼济天下，穷则独善其身 (B) 专心致志，以事其业

(C) 见利思义，以义取利 (D) 人不为己，天诛地灭

11. “诚信”的特征包括_____。

(A) 知识性 (B) 破损性 (C) 智慧性 (D) 资质性

12. 下列做法中，符合《食品生产加工企业质量安全监督管理实施细则》规定的是_____。

(A) 企业必须具有与食品生产加工相适应的专业技术人员

(B) 从事食品生产加工的人员必须身体健康，无传染性疾病

(C) 检验人员无须取得从事食品质量检验的资质，但需具有检验能力

(D) 食品出厂前必须在其包装或者标示上加印（贴）QS 标志

13. “节约”的特征包括_____。

(A) 时代代表性 (B) 社会规定性 (C) 价值差异性 (D) 人为规定性

14. 下列说法中，体现了“合作”这一职业道德规范要求的是_____。

(A) 拿人钱财，与人消灾 (B) 君子和而不同

(C) 尺有所短，寸有所长 (D) 三个臭皮匠顶个诸葛亮

15. 下列做法中,符合“奉献”职业道德规范要求的是_____。

- (A) 明确岗位职责 (B) 培养职业情感 (C) 全力以赴工作 (D) 善于自我管理

16. 现代从业人员加强职业道德修养的正确途径和方法是_____。

- (A) 慎独 (B) 苦行
(C) 闻过则喜 (D) 己所不欲,勿施于人

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. 尽管你工作多年且十分努力,但你没有得到提拔,相反,比你工作时间短的年轻人却成了你的主管。你会_____。

- (A) 不再像以前那样卖命了
(B) 觉得自己能力不行,不再想自己提拔的事情了
(C) 看不到希望,选择离开
(D) 尽管心里很郁闷,但工作还得继续

18. 你与张某是同事,李某是你的主管,单从个人感情来说,你感觉李某不如张某。最近,张某和李某不知何故闹了别扭,而且越闹越僵。两人都在向你诉说对方的缺点,你会_____。

- (A) 站在张某的立场上,因为他是自己的好朋友
(B) 站在李某的立场上,因为上司总是水平更要高一些
(C) 与两人都保持一定的距离,避免介入是非
(D) 想办法促成二人的和解

19. 某企业家慷慨从事慈善捐助,但为了带动和影响周围更多的人,他每次捐助时,都大张旗鼓,场面热闹,好像生怕别人不知道似的。对此,你的看法是_____。

- (A) 做好事不留名,无法理解这位企业家的做法
(B) 不该过分关注捐助形式,而要学习其公益精神
(C) 他是打着慈善旗号,炫耀自己
(D) 他的这种做法与慈善的本意格格不入

20. 在你的心目中,上司的形象是_____。

- (A) 他们总是拿累活、难活为难下属员工
(B) 他们总是板着面孔,严肃地指出下属的缺点
(C) 在员工需要帮助时,总能够感受他们的存在
(D) 对企业的发展而言,他们的作用有限

21. 单位管理松散,许多人都养成了迟到早退的习惯,如果你刚到这个单位工作,你会_____。

- (A) 与大家一样上下班 (B) 克制自己,不要养成别人那样的习惯
(C) 严格要求自己,过一段时间再说 (D) 向单位领导提出加强管理的建议

22. 某人爱管闲事,例如,对无人的办公室他总是关灯并事后给予批评,自费买打气筒供大家使用,自愿护送女工下夜班等。然而,他所做的这一切没有得到大家的理解,相反,却招来很多非议,因为他只是一个普通的员工。你对此人的看法是_____。

- (A) 劝他今后别再这样做了 (B) 希望他坚持下去
(C) 为他感到不平,希望领导支持他 (D) 建议他去看心理医生

23. 对于金钱,你的看法是_____。

- (A) 钱乃身外之物 (B) 有钱能使鬼推磨
(C) 有钱就花 (D) 在一定条件下,钱是幸福的源泉

24. 如果你是上司,在“说话”方面,你喜欢的员工类型是_____。

- (A) 实话实说 (B) 见什么人说什么话
(C) 说逆耳之言 (D) 专说他人喜欢的話

25. 关于目前你所在的单位或者工作岗位,你总的感受是_____。

- (A) 有前景,干得很起劲 (B) 很忙碌,也很充实
(C) 不值得留恋了 (D) 没感觉了

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. 在生产要素市场,_____是生产要素的供给者。

- (A) 居民户 (B) 市场 (C) 政府 (D) 企业

27. 广义的_____是调整劳动关系以及与其他一些社会关系的法律规范。

- (A) 劳动法 (B) 劳动法律体系 (C) 劳动法学 (D) 劳动立法制度

28. _____是指具有法的效力作用和意义的法或法律的外在表现形式。

- (A) 法律渊源 (B) 劳动法 (C) 劳动合同 (D) 劳动关系

29. _____是影响企业战略决策的首要外部条件。

- (A) 经济环境 (B) 政治法律环境 (C) 技术环境 (D) 社会文化环境

30. _____是人对某种事物或特定对象所持有的一种肯定或否定的心理倾向。

- (A) 认知 (B) 态度 (C) 智慧 (D) 谦虚

31. 员工自我保护机制的特点不包括_____。

- (A) 它是一种动态表现
(B) 其目的大多数是为了满足个人需求
(C) 压力会使不同员工做出不同程度的反应
(D) 在一定条件下增强了员工的自主自立性

32. 以下关于组织理论与组织设计理论的说法不正确的是_____。

- (A) 组织理论研究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. 为了贯彻专业分工与协作的组织设计原则, 企业不必采取的措施是_____。
(A) 实行系统管理 (B) 创建学习型组织
(C) 创造协调环境 (D) 设立必要的委员会
34. 企业组织结构变革的方式不包括_____。
(A) 改良式 (B) 爆破式 (C) 计划式 (D) 渐进式
35. 企业在分析决策权应该归属于哪一管理层次和部门时, 无须考虑的因素是_____。
(A) 决策的性质 (B) 决策者所需具备的能力
(C) 决策的环境 (D) 决策对各职能的影响面
36. 影响企业人力资源规划的人口环境因素不包括_____。
(A) 人口的性别比例 (B) 劳动力队伍的数量
(C) 劳动力队伍的质量 (D) 劳动力队伍的结构
37. 企业人力资源需求预测依据的原理不包括_____。
(A) 惯性原理 (B) 相关性原理 (C) 趋势原理 (D) 相似性原理
38. _____一般采用问卷调查的方法, 听取专家的分析评估, 经多次重复后达成一致意见。
(A) 经验预测法 (B) 描述法 (C) 转换比率法 (D) 德尔菲法
39. 以下关于企业人力资源预测方法的说法不正确的是_____。
(A) 回归分析法本质上是经济计量模型法
(B) 经济计量模型实际上是一种转移概率矩阵
(C) 马尔可夫分析法可预测企业人力资源需求
(D) 灰色预测模型能对含有已知的、未知或非确定信息的系统进行预测
40. _____利用惯性原理, 对企业人力资源需求总量进行预测。
(A) 趋势外推法 (B) 人员比率法
(C) 回归分析法 (D) 经济计量模型法
41. _____作为测量“人”的尺度, 在员工与岗位之间架起了桥梁。
(A) 岗位分析 (B) 员工素质测评 (C) 岗位评价 (D) 员工绩效评价
42. 作为员工素质测评量化的主要形式, 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. 员工素质测评标准体系的构成要素不包括_____。
(A) 结构性要素 (B) 行为环境要素 (C) 时间性要素 (D) 工作绩效要素
44. 若选用集中方式对员工进行素质测评, 则测评时间应该选在_____。
(A) 星期一 (B) 星期三 (C) 星期五 (D) 周末
45. _____又称为序列化面试。
(A) 单独面试 (B) 小组面试 (C) 一次性面试 (D) 情景面试
46. “您还有什么事项需要补充说明的?” 这类题目一般用于面试实施过程的_____。
(A) 结束阶段 (B) 导入阶段 (C) 核心阶段 (D) 确认阶段

47. 在招聘人事专员的过程中, 关于劳动人事制度和法令的面试题属于_____问题。
(A) 背景性 (B) 知识性 (C) 思维性 (D) 经验性
48. 无领导小组讨论中, 一组被评人的数量为_____。
(A) 3~5 人 (B) 6~9 人 (C) 5~15 人 (D) 5~10 人
49. 无领导小组讨论中, _____问题让被评价者在两种互有利弊的选项中选择其中的一种。
(A) 排序选择型 (B) 开放式 (C) 资源争夺型 (D) 两难式
50. 员工培训规划的_____, 是指规划必须体现可靠性、针对性、相关性和高效性等。
(A) 系统性 (B) 标准化 (C) 有效性 (D) 普遍性
51. _____原则不是培训过程中教学计划的设计原则。
(A) 普遍性 (B) 适应性 (C) 针对性 (D) 最优化
52. 在培训课程设计文件中, 内容大纲不包括_____。
(A) 教学资源 (B) 交付时间 (C) 资料结构 (D) 课程评估
53. 不同的培训课程需要利用不同的培训方法, 以下最适合于态度培训的方法是_____。
(A) 课堂讲授 (B) 情景模拟 (C) 示范模拟 (D) 角色扮演
54. _____不是设计轮流任职计划的依据。
(A) 通过作业轮换, 管理人员将逐渐学会按照管理的原则来思考问题
(B) 将允许有一定能力的管理人员确定他们愿意进行管理的职务范围
(C) 能够使受训者身临其境, 在模拟的实践中加深对管理原理的领会
(D) 公司的高级职务可以由对不同部门的问题有广泛了解的人来担任
55. 在培训效果评估过程中, _____是以改进而不是以是否保留培训项目为目的的评估。
(A) 建设性评估 (B) 正式的评估 (C) 非正式评估 (D) 总结性评估
56. 在培训效果评估的层级体系中, 反应评估的评估内容是_____。
(A) 受训者在工作过程中行为方式的变化和改进等
(B) 受训者在技能、态度、行为方式等方面的收获
(C) 受训者取得的生产经营或技术管理方面的业绩
(D) 受训者对培训项目的主观感觉或满意程度如何
57. 对培训结果进行评估, 评估单位应为_____。
(A) 培训单位 (B) 学员的单位主管
(C) 培训教师 (D) 学员的直接主管
58. 对培训的情感成果进行评估时, 其测量方法不包括_____。
(A) 访谈 (B) 态度调查 (C) 关注某小组 (D) 现场观察
59. 以下不属于行为导向型考评方法的是_____。
(A) 强制分配法 (B) 强迫选择法 (C) 成对比较法 (D) 直接指标法
60. _____比较适用于考评从事教学、科研工作的教师、专家。
(A) 成绩记录法 (B) 短文法 (C) 劳动定额法 (D) 排列法
61. 日清日结法的实施程序包括: ①考评与激励; ②设定目标; ③控制。正确的顺序

为_____。

- (A) ③①② (B) ①②③ (C) ③②① (D) ②③①

62. 绩效考评的_____不是由考评者的主观性带来的。

- (A) 晕轮误差 (B) 自我中心效应 (C) 分布误差 (D) 评价标准误差

63. 设计绩效考评指标体系的程序包括：①理论验证；②工作分析；③指标调查；④修改调整。正确的顺序是_____。

- (A) ②③①④ (B) ③①②④ (C) ②①③④ (D) ①②③④

64. 对绩效考评指标标准进行多种要素综合计分，不宜选用_____。

- (A) 简单相加法 (B) 系数相乘法
(C) 百分比系数法 (D) 自然数计分法

65. 关键绩效指标可以分为数量指标、质量指标、成本指标和_____四种类型。

- (A) 生产指标 (B) 时限指标 (C) 利润指标 (D) 收益率指标

66. 在设定关键绩效指标时，_____不适合用来解决工作产出项目过多问题。

- (A) 设置更为全面的指标体系
(B) 比较产出结果对组织的贡献率
(C) 删除与工作目标不符合的产出项目
(D) 合并同类项，将增值贡献率的项目归到一个更高的类别

67. 在 360 度考评中，主观性最强的维度是_____。

- (A) 上级评价 (B) 同级评价 (C) 下级评价 (D) 自我评价

68. 具有“快、准、全”特点的薪酬调查方式是_____。

- (A) 企业之间相互调查 (B) 问卷调查
(C) 采集社会公开信息 (D) 委托中介机构进行调查

69. 百分位法将岗位的所有薪酬调查数据从低到高排列，分为_____。

- (A) 2 组 (B) 5 组 (C) 10 组 (D) 20 组

70. _____是按照岗位的工作性质和特点所进行的横向分类。

- (A) 职组 (B) 职等 (C) 岗级 (D) 岗等

71. 薪酬满意度调查的步骤包括：①设计并发放调查表；②回收并处理调查表；③确定调查方式；④确定调查对象；⑤反馈调查结果；⑥确定调查内容。排序正确的是_____。

- (A) ④③⑥①②⑤ (B) ⑥④③①②⑤ (C) ④⑥③①②⑤ (D) ⑥③④①②⑤

72. _____将企事业单位的所有岗位纳入由职组、职系、岗级和岗等构成的体系之中。

- (A) 岗位评价 (B) 岗位调查 (C) 岗位分级 (D) 岗位分析

73. 岗位评价要素的特征不包括_____。

- (A) 共通性 (B) 显著性 (C) 可观察性 (D) 可衡量性

74. 实行_____时，必须将工资计划和培训计划结合在一起。

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

75. 员工的_____同时与企业的经济效益、部门业绩考核结果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

76. _____是企业及其员工在依法参加基本养老保险的基础上, 自愿建立的补充养老保险制度。
- (A) 企业公积金 (B) 企业年薪 (C) 企业附加福利 (D) 企业年金
77. _____有义务向被派遣劳动者支付工资、缴纳社会保险、提供福利待遇。
- (A) 形式上的雇主 (B) 接受单位 (C) 劳动行政部门 (D) 劳务派遣单位
78. 为适合劳务派遣的特殊需要, 劳动合同还应增加的法定条款不包括_____。
- (A) 接受单位 (B) 派遣期限
(C) 派遣单位 (D) 接受单位的工作岗位
79. 以下关于被派遣劳动者的管理, 不正确的表述是_____。
- (A) 被派遣劳动者应与用工单位订立劳动合同
(B) 被派遣劳动者的派遣期限应当在劳动合同中载明
(C) 被派遣劳动者与正式雇员享有平等的法定劳动权利
(D) 同一岗位使用的被派遣劳动者与正式雇员同岗同酬
80. 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
81. _____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
82. 在劳动争议的处理程序中必须坚持先行_____。
- (A) 协商 (B) 调解 (C) 仲裁 (D) 诉讼
83. 企业劳动争议调解委员会的构成不包括_____。
- (A) 员工代表 (B) 用人单位代表
(C) 工会代表 (D) 劳动行政部门代表
84. 劳动争议仲裁委员会的构成不包括_____。
- (A) 上级工会代表 (B) 劳动行政部门代表
(C) 同级工会代表 (D) 用人单位方面的代表
85. 集体劳动争议应该自组成仲裁庭之日起_____日内结束, 需要延长的, 延长的期限不得超过_____日。
- (A) 15; 30 (B) 30; 15 (C) 15; 15 (D) 30; 30

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. 从劳动力参与率的长期变动来看, 描述正确的是_____。
- (A) 女性劳参率呈上升趋势 (B) 老年人口劳参率呈下降趋势
(C) 20 ~ 24 岁年龄组的人口劳参率下降 (D) 15 ~ 19 岁年龄组的人口劳参率下降
(E) 25 ~ 55 岁年龄段男性成年人口无显著的趋势性变化
87. 按照买方类型的不同, 可将市场分为_____。
- (A) 商品市场 (B) 服务市场 (C) 组织市场 (D) 金融市场
(E) 消费者市场

88. 满足权力需要的行为可以是_____。
- (A) 比竞争者更出色 (B) 影响他人并改变他们的态度和行为
(C) 对资源进行控制 (D) 占据一个高于别人的权威性的位置
(E) 拥有舒适的轿车
89. 人的_____相互联系, 相互影响, 构成人的心理过程。
- (A) 思维活动 (B) 记忆活动 (C) 认知活动 (D) 情感活动
(E) 意志活动
90. 有效管理幅度不是一个固定值, 它受_____等条件的影响。
- (A) 职务性质 (B) 人员素质 (C) 管理风格 (D) 管理层次
(E) 职能机构健全程度
91. 企业集团所设立的专业中心主要有_____。
- (A) 信息中心 (B) 指挥协调中心 (C) 人才培训中心 (D) 计量检测中心
(E) 科研开发中心
92. 狭义的人力资源规划, 包括的年度计划有_____。
- (A) 人员配备计划 (B) 人员培训计划 (C) 人员补充计划 (D) 人员晋升计划
(E) 薪酬激励计划
93. _____应列入人力资源费用计划预算范围。
- (A) 招聘费用 (B) 调配费用 (C) 奖励费用 (D) 员工薪酬
(E) 福利津贴
94. 以下关于企业人力资源预测的说法正确的有_____。
- (A) 预测的结果不是绝对的, 可进行调整
(B) 预测的基本原理是根据过去推测未来
(C) 人力资源需求预测要注意需求与净需求的区别
(D) 人力资源供给预测是人力资源规划的核心和前提
(E) 人力资源供给预测需考虑组织内外部供给的因素
95. 解决企业人力资源过剩的常用方法有_____。
- (A) 减少员工的工作时间 (B) 鼓励提前退休或内退
(C) 鼓励部分员工自谋职业 (D) 合并和关闭某些臃肿的机构
(E) 制定聘用全日制临时用工计划
96. 选拔性员工素质测评的主要特点包括_____。
- (A) 强调测评的区分功能 (B) 测评的过程强调客观性
(C) 测评指标具有灵活性 (D) 结果体现为分数或等级
(E) 测评标准具有机动性
97. 员工素质测评指标的标度形式有_____。
- (A) 量词式 (B) 等级式 (C) 测定式 (D) 定义式
(E) 综合式
98. 员工素质测评指导语的内容主要包括_____。
- (A) 阐明测评与一般测验无差异 (B) 员工素质测评的目的
(C) 填表前准备工作与填表要求 (D) 举例说明填写的要求
(E) 测评结果保密、处理及反馈

99. 面试中常见的问题有_____。

- (A) 面试目的不明确
- (B) 面试标准不具体
- (C) 面试缺乏系统性
- (D) 问题设计不合理
- (E) 面试考官存在偏见

100. 结构化面试要求面试考官_____。

- (A) 了解组织状况和岗位要求
- (B) 有丰富的社会工作经验
- (C) 掌握相关的人事测评技术
- (D) 具备丰富的心理学知识
- (E) 具有良好的个人品德修养

101. 无领导小组讨论的题目应具备_____等特性。

- (A) 科学性
- (B) 实用性
- (C) 可评性
- (D) 易评性
- (E) 复杂性

102. 以下不属于企业直接培训成本的是_____。

- (A) 教室设备的租赁费用
- (B) 培训教师的费用
- (C) 培训项目的设计费用
- (D) 学员的交通费用
- (E) 培训对象受训期间的工资福利

103. 设计培训课程时, 选择课程内容的原则包括_____。

- (A) 适应多样化的学员背景
- (B) 满足学员在时间方面的需求
- (C) 使学员掌握生产技术和技能
- (D) 选择相同难度的课程内容进行组合
- (E) 缺少什么培训什么, 需要什么培训什么

104. 在培训所使用的各种媒体中, 岗位指南的优点包括_____。

- (A) 查阅快捷
- (B) 重点突出
- (C) 使用简易
- (D) 记忆方便
- (E) 复杂全面

105. 企业管理人员的一般培训内容包括_____。

- (A) 技能开发
- (B) 知识更新
- (C) 观念转变
- (D) 知识补充
- (E) 思维技巧

106. 以下关于培训效果总结性评估的终局测试, 说法正确的是_____。

- (A) 终局测试具有较强的说服力
- (B) 能用于决定培训项目的取舍
- (C) 能作为培训项目改进的依据
- (D) 有助于培训对象学习的改进
- (E) 能用于决定是否授予受训者某种资格

107. 对员工培训的绩效成果进行评估时, 评估方法包括_____。

- (A) 态度调查
- (B) 原始记录
- (C) 现场观察
- (D) 笔试法
- (E) 统计日报

108. 综合型绩效考评方法包括_____。

- (A) 合成考评法
- (B) 直接指标法
- (C) 日清日结法
- (D) 关键事件法
- (E) 图解式评价量表法

109. 绩效考评效标是指评价员工绩效的指标及标准, 具体包括_____。

- (A) 卓越性效标
- (B) 特征性效标
- (C) 结果性效标
- (D) 行为性效标
- (E) 一般性效标

110. 绩效考评方法在实际应用中, 可能出现的偏误有_____。

- (A) 分布误差
- (B) 自我中心效应
- (C) 个人偏见
- (D) 优先和近期效应

(E) 标准误差

111. 头脑风暴法应该遵循的基本原则包括_____。

- (A) 鼓励别人改进想法 (B) 依靠个人的冷静思考
(C) 思想越激进越开放越好 (D) 强调产生想法的数量
(E) 任何时候都不批评别人的想法

112. 战略导向 KPI 体系的意义体现在_____。

- (A) 具有战略导向的牵引作用 (B) 是实施企业战略规划的重要工具
(C) 能够最大限度地激发员工的斗志 (D) 是激励约束员工行为的一种新型机制
(E) 能调动全员的积极性、主动性和创造性

113. 设计绩效考评指标体系时,应遵循的基本原则包括_____。

- (A) 简洁性原则 (B) 明确性原则 (C) 针对性原则 (D) 科学性原则
(E) 经济性原则

114. 从薪酬调查的_____来看,薪酬调查可以分为薪酬市场调查和员工薪酬满意度调查。

- (A) 对象 (B) 方法 (C) 组织者 (D) 方式
(E) 具体内容

115. 确定薪酬调查的范围,即确定_____。

- (A) 调查的岗位 (B) 调查的目的 (C) 调查的企业 (D) 调查的步骤
(E) 调查的薪酬信息

116. 下面关于设计薪酬调查问卷的说法正确的是_____。

- (A) 把相关的问题分开,分散收集信息 (B) 调查问卷语言规范,问题简单明确
(C) 充分考虑信息处理的简便性和正确性 (D) 确保表格中的每个调查项目都是必要的
(E) 先明确薪酬调查问卷的主要内容,再设计调查表

117. _____属于绩效工资制。

- (A) 佣金制 (B) 计件工资制
(C) 岗位技能工资制 (D) 计时工资制
(E) 销售提成工资制

118. 一般来说,可将团队划分为_____等不同的类型。

- (A) 核心团队 (B) 项目团队 (C) 平行团队 (D) 流程团队
(E) 虚拟团队

119. 工资制度总体设计的前期工作包括_____。

- (A) 个人业绩考评 (B) 工资的市场调查
(C) 确定工资原则与策略 (D) 工资制度的调整
(E) 工作岗位分析与评价

120. 劳务派遣现象的成因主要有_____。

- (A) 为强化劳动法制提供条件 (B) 降低劳动管理成本
(C) 减轻企业参加社会保险的负担 (D) 促进就业与再就业
(E) 满足外国组织驻华代表机构等特殊单位的需求

121. 关于工资集体协商的雇主代表,正确的说法有_____。

- (A) 可由雇员推举产生 (B) 可由当地劳动行政部门指定

- (C) 可由企业法定代表人担任 (D) 可由股东大会选出的代表担任
(E) 可由企业法定代表人指定的其他人担任
122. 工资集体协商期间, 雇员一方的首席代表_____。
(A) 可由工会主席担任 (B) 可由工会推举
(C) 可由企业高层决定 (D) 可由董事会任命
(E) 可由工会主席书面委托的其他雇员代表担任
123. 关于企业安全生产责任制度的表述, 正确的是_____。
(A) 总工程师负安全卫生技术领导责任
(B) 企业法定代表人对本单位的安全卫生负全面责任
(C) 工程技术人员和生产工人对安全生产负直接责任
(D) 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
(E) 工人在各自岗位上承担严格遵守劳动安全技术规程的义务
124. 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
(E) 团体争议
125. 工资指导线对企业的薪酬水平有约束作用, 可分为_____。
(A) 上线 (B) 增长线 (C) 中线 (D) 基准线
(E) 下线

卷册二：专业能力部分

一、简答题 (本题共 3 个小题, 第 1 小题 14 分, 第 2 小题 14 分, 第 3 小题 16 分, 共 44 分)

1. 企业组织结构内部不协调主要有哪些表现? 可采取哪些组织结构整合的对策? (14 分)
2. 简述企业在进行管理技能培训时, 开展决策竞赛的具体步骤。(14 分)
3. 简述工资集体协商的主要内容。(16 分)

二、综合分析题 (本题共 3 个小题, 第 1 小题 16 分, 第 2 小题 20 分, 第 3 小题 20 分, 共 56 分)

1. 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技能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,回答以下问题:

- (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)

2. 某知名家具公司的产品销售一直采用代理商模式。随着竞争环境的变化,公司高层领导决定在保留原有营销方式的同时,组建一支属于自己的专职营销队伍。去年公司正式组建了销售部,招聘了 20 名推销员。经过一年多的努力,这些人员给公司带来了较好的销售业绩,但是对这些推销员的考评工作却未走上正轨。人力资源部经理经过近一个月的时间为推销员设计了一套包含 20 多项指标的绩效考核体系。在征询意见时,销售部经理认为,这套体系所包含的指标过多过杂,需要进行认真的推敲与修改。

请结合本案例,回答以下问题:

- (1) 在设计推销员绩效指标体系时,可采用哪些具体方法?(4 分)
- (2) 在确定推销员绩效指标时,一般可包括哪些工作步骤?(8 分)
- (3) 该公司推销员的绩效指标太多,该如何进行调整?(4 分)
- (4) 虽然需要调整该公司推销员的绩效指标,但是有些指标是必不可少的,请列举至少四项适用于推销员的 KPI。(4 分)

3. 某大型国有企业实行员工收入与岗位、技能、贡献和效益“四挂钩”的工资奖金分配制度。其具体内容如下:

一是以实现劳动价值为依据,确定岗位等级和分配标准。该企业将全部岗位划分为科研、管理和生产三大类,每类又细分出 10~12 个等级,每个等级都有相应的工资和奖金分配标准。为了推进技术领先的发展战略,在倡导公平竞争的前提下,该企业对科研人员实行职称聘任制,每 3 年一聘。科研人员实行职称工资制,管理人员实行职务工资制,工人实行岗位技能工资制。科研岗位的平均工资是管理岗位的 2 倍,是生产岗位的 4 倍。

二是以岗位性质、任务完成情况和企业效益为依据,确定奖金分配数额。该企业每年都对科研、管理和生产工作中有突出贡献的人员给予重奖,最高可达到 10 万元。从总体上看,奖金是岗位工资的 1~3 倍。这种加大奖金分配力度的做法,进一步拉开工资分配的差距。

请结合本案例,回答以下问题:

- (1) 该企业推行的“四挂钩”工资奖金分配制度有哪些优点?(12 分)
- (2) 您对完善该企业的工资奖金分配制度还有哪些更好的建议?(8 分)

卷册三：综合评审部分

情境

假如你是江苏万圣公司的人力资源部经理。万圣公司是南京一家大型股份制企业，人力资源部是非常重要的部门，你有5个下属，分别负责招聘、培训、绩效、薪酬和劳动关系管理的相关工作。现在是下午2点钟，在听取了下属的工作汇报，做好今天的工作安排之后，你来到办公室。秘书（同时负责劳资的刘小敏）已经将你需要处理的近日积压的文件整理好，放在了文件夹内。文件顺序是随机排列的，没有任何意义，你需要自己去排序处理。你必须在两个小时内处理完文件，并作出批示。4点钟之后你需要接待公司的一个重要客户并陪同晚宴。在这两个小时里，你的秘书会为你推脱掉所有的杂事，相信没有什么人会来打扰你。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。所以，需要你以文件、备忘录、便条、批示等形式将所有文件的处理意见、办法，作书面表达，最后交给秘书负责传达。

在公司，你被员工称为秦经理。好了，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：刘小敏 劳资员
收电人：秦冬 人事经理
日期：5月18日

秦经理，您好！

前一段时间，按照您的意见，我对同行业的员工福利状况进行了一次调查。就每个月用于员工的人均福利费而言，我们公司位于同行业的中上等水平。但考虑到现在行业的激

烈竞争和目前我公司的高流动率，为了增强我们的凝聚力和吸引力，我认为，提高员工的福利待遇是一项有力的激励措施。因此，我们提出一项增加员工福利的计划，也就是将现在的人均福利费 1000 元/月提高到人均 1500 元/月的较高水平。不知您对这项计划的意见如何？请指示。

文件二

类 别：电子邮件

来信人：孙平 工程部经理

收信人：秦冬 人事经理

日 期：5 月 16 日

秦经理，您好！

我是工程部的孙平，去年 10 月中旬，人力资源部曾要求各部门上报 2011 年的大学生招聘计划。由于我部业务的特殊性，不仅要求员工有较高的英语水平，而且要懂得一定的专业知识，这类人员在校内招聘的难度很大。此外，由于我们公司薪酬水平较低，即使招聘来也很容易流失，过去几年的流失率高达 74%。为此我们工程部多次召开会议，并初步达成共识：公司需要制定中长期的人才规划以吸引并留住优秀人才。

但是，到底该如何操作，尚无具体方案。我刚和总裁通过电话，他建议我直接与您沟通，不知您有何意见与想法，请尽快告知。

文件三

类 别：电话录音

来电人：王睿 劳动关系与安全主管

收电人：秦冬 人事经理

日 期：5 月 17 日

秦经理，您好！

我是王睿，有件事情非常紧急，今早七点，我接到郑州交通管理局的电话，六点半在郑州 203 国道上发生重大交通事故，我公司销售部的刘向东驾车与一辆大货车相撞，刘向东当场死亡，对方司机重伤，目前正在医院抢救，与刘向东同车的还有公司的销售人员蔡庆华、隋东和王小亮，三人都不同程度受伤，但无生命危险。目前事故责任还不能确定，我准备立刻前往郑州处理相关事务，希望您能尽快和我联系，商量一下应对措施。

文件四

类 别：电子邮件

来信人：张玲 绩效专员

收信人：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，希望您能给我们一些支持。

文件五

类别：电子邮件

来信人：陈欣 培训专员

收信人：秦冬 人事经理

日期：5 月 17 日

秦经理，您好！

公司 4 月在南非首次承接的 420 工程现已开工，工程部准备委派 6 名高级技术人员到南非提供技术服务。可是，这 6 名技术人员英语水平较差，虽经过为期半年的在岗英语培训，但效果不尽如人意。因此，工程部计划临时安排他们去英语学校参加封闭式培训，培训时间为 2 个月，费用为每人 10000 元。该计划已经上报人力资源部。可是，昨天工程部来电称，财务部不同意支付培训费用，理由是该培训事先没有计划和预算，资金周转不过来，这几名员工原计划 10 月赴南非，工程部担心如果不能按期派人提供技术支持，可能会影响合同的执行和公司的声誉。目前，工程部非常焦急，请求您出面协调，请尽快回复。

文件六

类别：电子邮件

来信人：娄奇 招聘主管

收信人：秦冬 人事经理

日期：5 月 19 日

秦经理，您好！

由于业务调整，今年 3 月，公司决定停止化工产品的研发工作，将化工研发小组并入到研究方向相似的环保研发小组，并由原环保小组的项目主管全权负责。最近几个月，原化工小组的成员流失严重，我们高薪聘用的几位博士也提出了离职申请，通过和他们的沟通，原化工小组的成员普遍反映无法与原环保小组成员合作，在工作中受到忽视，重要的研讨会议从来不通知他们，只让他们做一些类似输入数据的简单工作。在上半年的绩效考核中，很多原化工小组的成员觉得受到了排挤，考核结果都不理想。针对此事希望您能给予指示。

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

卷册二：专业能力部分参考答案

一、简答题

1. （本小题 14 分）

（1）企业组织机构内部不协调主要有以下几方面的表现：①各部门间经常出现冲突；②存在过多的委员会；③高层管理部门屡屡充当下属部门冲突时的裁判和调解者；④组织

机构本身失去了相互协调的机能，全靠某个有特殊地位的人或权威来协调。

(2) 组织结构整合的具体对策有：

一是如果上述现象不是十分明显或不是很严重，整合可以在原有机构分解的基础上进行，或对原有机构分解仅做局部调整，重点放在协调措施的改进上；

二是如果上述现象非常严重，则应按机构分解的基本原则和要求重新分解机构，在此基础上再做整合。

2. (本小题 14 分)

开展决策竞赛的具体步骤如下：

(1) 竞赛主持人将参赛者分成若干小组，由小组做出最终决策；

(2) 假定一种需要做出决策的典型情况；

(3) 在指定的时间内，要求各参赛小组就营销、研发、人事、生产等方面做出决策；

(4) 裁判将各个参赛组的决策记录在专门的表格上并集中起来；

(5) 裁判按照事先确定的标准，测算各决策对公司的影响并反馈给参赛组，让他们重新决策；

(6) 重复上述的第 (4)、第 (5) 步，直至比赛结束；

(7) 比赛后召开评比会。

3. (本小题 16 分)

工资集体协商的主要内容包括：①工资协议的期限；②工资分配制度、工资标准和工资分配形式；③职工年度平均工资水平及其调整幅度；④奖金、津贴、补贴等分配办法；⑤工资支付办法；⑥变更、解除工资协议的程序；⑦工资协议的终止条件；⑧工资协议的违约责任；⑨双方认为应当协商约定的其他事项。

二、综合分析题

1. (本小题 16 分)

(1) 该公司在复试阶段采取的是结构化面试。

(2) 该公司在复试中提出的 5 个问题分别属于：背景性问题、思维性问题、压力性问题、情境性问题、经验性问题。

(3) 采用以上提问方式的优点：一是有利于预测应聘者的素质情况，有较高的效度；二是让应聘者无法事先杜撰或者掩饰，更能反映应聘者的真实情况。

2. (本小题 20 分)

(1) 设计销售员绩效考评指标体系时，可采用以下方法：要素图示法；问卷调查法；个案研究法；面谈法；经验总结法；头脑风暴法。

(2) 确定销售员的绩效考评指标体系，一般可分为以下四个步骤：①对销售人员进行工作岗位分析，初步确定绩效考评指标；②进行理论验证；③进行指标调查，确定指标体系；④进行必要的修改和调整。

(3) 可采取以下解决和纠正方法：①删除与销售人员工作目标不相符的指标；②比较各指标与销售业绩的贡献度，删除贡献度小的指标；③合并同类项，将增值贡献率的指标划归到更高的类别指标。

(4) 推销员的 KPI 可以是：①销售额；②销售额增长率；③销售费用；④客户投诉率；⑤合同履行率等。

3. (本小题 20 分)

(1) 该企业工资奖金分配制度的主要优势有:

一是“四挂钩”工资奖金分配制度,同时考虑了岗位特点、员工技能水平、员工贡献和企业效益四个方面,是一种综合平衡性的工资奖金分配体系;

二是将企业全部岗位划分为科研、管理和生产三大类,有利于对不同岗位的员工工资奖金进行分类管理;

三是将每类岗位细分为 10~12 等级,每个等级都有相应的工资和奖金分配标准,能充分体现各类岗位的劳动差别和员工的实际贡献;

四是该企业工资奖金分配制度重点突出,偏重于科技人员,使关键技术人才的工资水平高于一般可替代性强的员工工资水平,在市场中具有更强的竞争力;

五是采用加大奖金分配力度的做法拉开工资分配的差距,有利于激励员工不断提高自身的贡献率,从而促进企业效益的增长;

六是鼓励公平竞争,对科技人员实施聘任制,促进了薪资制度的动态化管理。

(2) 对完善该企业工资奖金分配制度的建议:

一是掌握市场同类企业薪资水平的新变化,及时调整收入水平,提高薪资的外部竞争力;

二是不断完善绩效管理制度,为薪资制度的运行提供依据,保证薪资对内公平性;

三是在贯彻薪资制度的过程中会遇到各种问题,因此需要建立并完善沟通平台,不断发现问题,提出对策,逐步加以完善;

四是注意长期激励与短期激励相结合,对高层管理者、核心技术人员和有突出贡献的员工推行长期激励,如年薪制、期权和股权计划等。

卷册三：综合评审部分参考答案

文件一

回复要点如下:

1. 做一次员工薪酬满意度调查,确定有无提高福利计划的必要。
2. 要求刘小敏提供具体的福利提高方案,包括形式、金额和提高比例等。
3. 向公司高层汇报。
4. 与财务部沟通,确定所能提高福利费用的幅度空间。
5. 建议人事处调查人才需求供给现状,提前做好人才储备工作。
6. 加强员工思想教育,提高员工忠诚度。
7. 加强企业文化建设,做好核心员工的稳定工作。

文件二

回复要点如下:

1. 派员去工程部作人员流失调查,并分析原因。
2. 派员做一份同行业薪金水平调查,对比分析国际业务部薪酬水平情况。
3. 派员与流失人员面谈,了解流失原因。

4. 指定人员到国际业务部听取意见，草拟适合公司特点的中长期人才规划。
5. 修改完善员工培训管理规划，重点突出英语培训。
6. 派员与财务等部门沟通，了解公司工资承受能力，决定国际业务部人员薪金提升幅度的可能性。
7. 建立吸引员工、留住人才的机制。
8. 关于国际业务部从在校学生中招聘难的问题，可适当扩大招聘范围和招聘方式，制定新的招聘制度。

文件三

回复要点如下：

1. 立即向主管汇报。
2. 立即根据公司应急预案组成事故处理小组。
3. 联系相关医院和郑州交警部门，确保伤病员的全力救治。
4. 联系伤亡员工家属。
5. 联系郑州交警部门，确定事故责任，全力维护公司利益。
6. 与销售部门联系，确保货物安全，做好工作交接，处理好与供应商的关系，求得理解。
7. 做好伤亡员工家属前往郑州的准备。
8. 联系保险公司，协商理赔事宜。
9. 事故处理完后，要召开一次会议，分析事故原因，修改应急预案，防止事故再次发生。

文件四

回复要点如下：

1. 请在近期内根据工作安排继续落实新方案。
2. 召开各部门会议，分析绩效考核系统进展缓慢的原因。
3. 向各部门解释新绩效考核系统的目的、意义和要求。
4. 肯定四个已完成方案制定部门的成绩，推广他们的做法。
5. 派员协助各部门制定新考核体系。
6. 在原定时间基础上，适当延长2~3天时间，让各部门能充分结合公司要求做好新方案。
7. 监督小组及时加强与各部门的沟通和协调，确保新考核体系的制定与公司提出的总目标的一致性。
8. 确保绩效考核方案的制定必须有员工参加，确保公平与效率，发挥好激励作用。

文件五

回复要点如下：

1. 为树立公司的良好形象，确保工作如期开展，必须开展好本次英语培训。
2. 与工程师面谈，了解培训效果不好的原因。
3. 认真总结这次岗位培训情况，分析效果不好的原因。

4. 与工程部沟通，请他们放心，英语培训一定要进行，人员可以如期派出。
5. 与英语学校沟通，拟定外语学校培训方案。
6. 与财务部门沟通，拟定新增培训费用预算。
7. 加强培训工作管理，对培训情况进行跟踪评估，确保效果。

8. 要吸取教训，今后在培训开发上：①要注意过程控制，确保效果；②要考虑公司在南非业务的拓展，重点要做好相关员工的英语培训。

文件六

回复要点如下：

1. 公司因业务调整，将化工小组并入环保小组的决定是不可更改的。
2. 与环保小组项目负责人座谈，了解原化工小组人员的离职原因。
3. 与原化工小组人员面谈，调查了解工作现状和不满原因；了解是功能性离职还是失能性离职，并做出相应安排。
4. 召开离职人员座谈会，感谢他们为公司所做的贡献，并为他们办理相关手续。
5. 加强工作职位分析，做到人员与职位匹配。
6. 建立吸引和留住员工的长效机制。
7. 建立员工沟通平台和申诉机制
8. 加强团队建设。
9. 加强沟通，建立与公司战略目标一致的人力资源规划。
10. 绩效考核方案要注意员工的参与，充分发挥激励作用。