

2014 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. 关于道德的说法中, 正确的是_____。
(A) 纵观历史, 人类道德几乎没有发生变化
(B) 道德与经济发展无关, 所谓道德观念总是抽象的
(C) 道德是处理人与其他事物之间关系的特殊行为规范
(D) 道德有时威力巨大, 有时则毫无功用
2. 企业文化的激励功能的根本表现是_____。
(A) 把追求经济效益作为员工的最大动力
(B) 通过树立正确人生观、价值观, 增强企业的发展动力
(C) 刺激员工的冒险精神, 推动企业发展
(D) 对员工的欲望, 有求必应
3. 关于协调与上司之间的关系, 职工比较正确的做法是_____。
(A) 信任上司, 无条件执行上司的指令
(B) 维护上司的权威, 绝不越级汇报工作
(C) 尊重上司的人格, 不在背地讲上司的不是
(D) 把握上司的脾气秉性, 以有效干预上司
4. 美国 IBM 公司宣称, “IBM 就是服务”。你对这句话的感受是_____。

- (A) IBM 公司对市场经营的理解比较深入客观
(B) IBM 公司的战略定位缺乏应有的高度和新意
(C) IBM 公司在经营上走的是“服务高于技术”的道路
(D) IBM 公司缺乏创新意识和创新能力
5. 当企业经营遇到重大困难时, 从业人员正确的做法是_____。
- (A) 离开企业 (B) 索要工资 (C) 不给上司添乱 (D) 想办法解决困难
6. 一般情况下, 从业人员的着装要求是_____。
- (A) 朴素大方 (B) 注重品牌 (C) 突出个性 (D) 时髦新潮
7. 从业人员对顾客有下列说法, 其中属于职业“忌语”的是_____。
- (A) “请谅解” (B) “请稍候” (C) “等会儿再说” (D) “同志”
8. 在职业活动中, 关于团结互助的正确认识是团结互助_____。
- (A) 落脚点是相互利用 (B) 只能够在亲戚、老乡、同学之间进行
(C) 会导致漠视纪律的风气 (D) 有助于人际和谐

(二) 多项选择题 (9 ~ 16 题)

9. 关于职业道德建设, 正确的说法有_____。
- (A) 抓好上司的职业道德建设, 一切职业道德建设都搞上去了
(B) 职业道德的本质是说教, 说教要形式多样, 并符合教育的规律
(C) 员工个人的职业道德表现要与其利益挂钩
(D) 职业道德建设要同完善职业道德监督机制相结合
10. 建设节约型社会, 要求_____。
- (A) 根据实际, 从业人员每日适当减少食物的摄入量
(B) 对企业的水、电等能源、资源消耗实行严格的指标限制
(C) 在自然光能够满足照明需要的情况下, 关闭室内照明灯
(D) 外出用餐时, 尽量不使用一次性筷子
11. 属于“八荣八耻”社会主义荣辱观内容的有_____。
- (A) 以崇尚科学为荣, 以愚昧无知为耻 (B) 以发家致富为荣, 以贫穷落后为耻
(C) 以辛勤劳动为荣, 以好逸恶劳为耻 (D) 以体面排场为荣, 以俭朴吝啬为耻
12. 对于节俭, 从业人员应该树立的正确认识有_____。
- (A) 不绝欲, 亦不纵欲 (B) 有钱则花, 没钱照样过
(C) 节俭至上, 甘当苦行僧 (D) 不为物役
13. 协调员工之间的关系, 适宜的做法有_____。
- (A) 要敢于在大庭广众之下对同事的不良举止发表评论意见
(B) 信奉“师徒如父子”的观念, 一切按照师傅的要求做事
(C) 给同事的工作带来困难时, 要给予道歉和补救
(D) 在工作上相互配合, 多替对方着想
14. 关于职业纪律, 从业人员的正确认识有_____。
- (A) 职业纪律是强制性与自觉性的统一
(B) 职业纪律是要求从业人员人人遵守的一种行为规范
(C) 遵守职业纪律, 很重要的方面是按照操作规程开展工作
(D) 遵守纪律虽然重要, 但往往也抑制了人们的创造性

15. _____的说法符合团结互助的要求。

- (A) 在崇尚个性化的时代, 倡导团结互助应控制在一定范围内
- (B) 在市场经济条件下, 团结互助应是建立在等价交换原则基础上的互利行为
- (C) 同事间常使用“您好”“谢谢”等话语, 有助于促进团结互助
- (D) 团结互助是团队精神的基本表现

16. 关于创新, 正确的说法有_____。

- (A) 创新的本质是突破旧的思维定式
- (B) 创新包括造型设计等事物的形式方面的创造
- (C) 创新的一个重要任务是追求新异、独特
- (D) 创新的最终结果一定是发明某种新产品

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. 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

18. 假如你在工作中出了差错, 你会_____。

- (A) 找主管, 承认错误
- (B) 找几个老乡合计一下
- (C) 找同事帮助说情
- (D) 查看规章制度, 看如何处理

19. 关于金钱, 你的看法是_____。

- (A) 每个人生活离不了的必需品
- (B) 衡量人生成功的标志
- (C) 对人具有支配作用
- (D) 金钱如粪土

20. 如果上了大学毕业后却找不到工作, 你会_____。

- (A) 不去上大学
- (B) 依然去上大学
- (C) 先去工作, 利用业余时间学习
- (D) 想不好

21. 如果你的理想在现实中受阻, 你会_____。

- (A) 继续追求
- (B) 放弃理想
- (C) 调整目标
- (D) 走着瞧

22. 就现在的情况看, 你的感受是_____。

- (A) 少了最初工作时的那种冲动和兴奋, 工作变得平淡起来
- (B) 对这种周而复始的单调工作越来越感到压抑, 找不到新鲜感
- (C) 自己每天都能够比前一天做得更好一点
- (D) 周围的各种环境变化得很快, 幸好自己还跟得上

23. 公司组织向贫困地区儿童捐助, 恰恰你也十分困难。你会_____。

- (A) 说明情况, 自己不捐
- (B) 少捐一点
- (C) 跟大家一样捐
- (D) 尽自己的最大可能去捐助

24. 如果公司要你外出进修半年, 但进修会导致你的收入减少一些, 你会_____。

- (A) 进修, 并寻找增加收入的机会 (B) 不去进修
(C) 进修, 不考虑收入的事情 (D) 进修学习, 不想其他
25. 你认为, 从现实走到理想, 这之间是_____。
- (A) 一条弯弯的小河 (B) 一座高高的雪山
(C) 一片毒蛇猛兽出没的密林 (D) 一片没有绿洲的荒漠

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. 失业率 = _____。

- (A) $\frac{\text{失业人数}}{\text{社会劳动力人数}} \times 100\%$ (B) $\frac{\text{失业人数}}{\text{就业人数}} \times 100\%$
(C) $\frac{\text{失业人数}}{\text{社会劳动力人数} + \text{失业人数}} \times 100\%$ (D) $\frac{\text{失业人数}}{\text{总人口}} \times 100\%$

27. 《工伤保险条例》属于_____。

- (A) 劳动法律 (B) 地方性劳动法规
(C) 劳动规章 (D) 国务院劳动行政法规

28. PDCA 循环法作为一种计划管理的方式, 包括: ①执行; ②处理; ③检查; ④计划。排序正确的是_____。

- (A) ④①③② (B) ③②①④ (C) ③①④② (D) ①②③④

29. 在复杂的购买行为中, 购买者的购买决策过程包括: ①收集信息; ②引起需求; ③评价方案; ④决定购买; ⑤买后行为。正确的排序是_____。

- (A) ②①③④⑤ (B) ③②①④⑤ (C) ③①④②⑤ (D) ④①③②⑤

30. 人事测量是_____在人事管理领域的应用。

- (A) 行为测量 (B) 心理测量 (C) 物理测验 (D) 情商测验

31. 在管理策略上, 现代人力资源管理更注重_____。

- (A) 以人为中心与以事为中心相结合 (B) 静态管理与动态管理相结合
(C) 主动管理与被动管理相结合 (D) 战术管理与战略管理相结合

32. _____是组织设计的最基本的原则。

- (A) 专业分工与协作原则 (B) 任务与目标原则
(C) 有效管理幅度原则 (D) 集权与分权原则

33. _____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

34. 以_____为中心设计的部门结构包括事业部制和模拟分权制。

- (A) 成果 (B) 工作 (C) 关系 (D) 人物

35. 改变某个科室的职能或新设一个职位, 这属于_____组织结构变革。

(A) 改良式 (B) 渐进式 (C) 计划式 (D) 爆破式

36. SWOT 分析法中, O 表示_____。

(A) 劣势 (B) 优势 (C) 威胁 (D) 机会

37. 企业人员需求预测方法中, _____不属于量化分析方法。

(A) 德尔菲法 (B) 趋势外推法 (C) 生产模型法 (D) 人员比率法

38. 以下关于人力资源需求预测方法的说法, 不正确的是_____。

(A) 工作研究是确定人力资源需求最古老最有效的方法
(B) 设备看管额定员法是按劳动效率定员方法的一种特殊形式
(C) 比例定员法的对象是同岗位工作任务量相关的代表性标志物
(D) 计算机模拟法是进行人力资源需求预测诸方法中比较简单的方法

39. _____可以用于企业人力资源供给预测。

(A) 定员定额法 (B) 灰色预测模型 (C) 岗位分析法 (D) 马尔可夫模型

40. _____导致企业设备闲置, 固定资产利用率低。

(A) 人力资源供求平衡 (B) 人力资源供过于求
(C) 人力资源供不应求 (D) 人力资源供求失衡

41. 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

42. 在某测量问卷中有一题目: “你对 JAVA 语言掌握的程度如何?” 其选项为 “A 精通; B 善于; C 尚可”, 这些选项属于_____。

(A) 标度 (B) 指标 (C) 标记 (D) 标准

43. 员工素质测评标准体系中, 常模参照性标准通常是_____。

(A) 客观的、绝对的 (B) 客观的、相对的
(C) 主观的、绝对的 (D) 主观的、相对的

44. 员工素质测评过程的核心阶段是_____。

(A) 准备阶段 (B) 实施阶段 (C) 调整阶段 (D) 评估阶段

45. 员工素质测评的准备阶段包括: ①制定测评方案; ②收集必要的资料; ③组织强有力的测评小组。排序正确的是_____。

(A) ③①② (B) ①②③ (C) ②①③ (D) ②③①

46. 面试中的常见问题不包括_____。

(A) 面试目的不明确 (B) 面试缺乏系统性
(C) 面试标准不具体 (D) 面试时间过长

47. 当上级对招聘结果有定额要求时, 面试考官对应聘者的评价标准就容易偏高。面试考官的这种偏见属于_____。

(A) 第一印象 (B) 对比效应 (C) 晕轮效应 (D) 录用压力

48. _____是指一定数量的一组被评人, 在规定时间内就给定的问题进行讨论。

(A) 案例分析 (B) 公文筐测验 (C) 管理游戏 (D) 无领导小组讨论

49. 无领导小组讨论题目设计的一般流程包括: ①向专家咨询; ②编写初稿; ③调查可用性; ④试测; ⑤选择题目类型; ⑥反馈、修改、完善。排序正确的是_____。

(A) ①⑤②③④⑥ (B) ⑤②③①④⑥ (C) ①⑤②③⑥④ (D) ⑤②③①⑥④

50. _____不是培训教学计划的基本内容。

- (A) 教学对象 (B) 课程设置 (C) 教学目标 (D) 教学形式
51. _____不是企业制定培训总体目标的依据。
- (A) 企业人力资源总体规划 (B) 企业总体战略目标
(C) 所在行业发展总体趋势 (D) 企业培训需求分析
52. 在培训课程设计文件中, 导言部分的内容不包括_____。
- (A) 教学顺序 (B) 项目名称 (C) 项目范围 (D) 课程评估
53. _____是指在组织中建立融洽人际关系并作为群体一员开展有效工作的能力。
- (A) 专业技能 (B) 人文技能 (C) 理念技能 (D) 协调技能
54. 运用角色扮演法培训管理人员的步骤, 包括: ①选取某种情境; ②组织全体讨论; ③集合受训人员; ④即兴进行情境表演。排序正确的是_____。
- (A) ③①④② (B) ③①②④ (C) ①③④② (D) ①③②④
55. 在培训效果评估的层级体系中, 第一级评估是_____。
- (A) 行为评估 (B) 学习评估 (C) 反应评估 (D) 结果评估
56. 对培训效果进行行为评估的时间应为_____。
- (A) 培训课程开始时 (B) 培训结束3个月或半年以后
(C) 培训课程结束时 (D) 培训结束6个月或一年以后
57. 员工培训技能成果的测量方法不包括_____。
- (A) 工作抽样 (B) 员工访谈 (C) 现场观察 (D) 专家评定
58. 培训的_____主要采用现象观察和原始记录等方法来进行评估。
- (A) 认知成果 (B) 技能成果 (C) 情感成果 (D) 绩效成果
59. 将几种比较有效的绩效考评方法综合在一起, 对组织或员工个人进行考评的方法是_____。
- (A) 合成考评法 (B) 日清日结法 (C) 评价中心法 (D) 强迫分布法
60. 以下关于劳动定额法的表述, 不正确的是_____。
- (A) 需要进行时间研究 (B) 需要进行工作研究
(C) 可采用多种定额形式 (D) 需要进行岗位评价
61. 在绩效考评过程中, 克服考评结果分布误差的最佳方法是_____。
- (A) 目标管理法 (B) 配对比较法 (C) 强迫分布法 (D) 评价中心法
62. 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
63. 设计绩效考评指标体系时无须遵循_____。
- (A) 明确性原则 (B) 通用性原则 (C) 针对性原则 (D) 科学性原则
64. 绩效考评指标体系设计的程序包括: ①理论验证; ②工作分析; ③修改调整; ④指标调查。排序正确的是_____。
- (A) ①③②④ (B) ①②③④ (C) ②①④③ (D) ①④②③
65. _____是由罗伯特·卡普兰和大卫·诺顿共同创造的一套业绩评价体系。
- (A) 平衡计分卡 (B) 关键绩效指标 (C) 目标管理法 (D) 经济增加值
66. 可采用_____的方法, 将KPI体系按组织结构层级进行纵向分解。
- (A) 目标—流程相结合 (B) 目标—结果相结合
(C) 目标—手段相结合 (D) 目标—责任相结合

67. 基于互联网的 360 度考评的优势不包括_____。

- (A) 提高了考评结果的有效性 (B) 降低了评价过程的复杂性
(C) 能保持评价过程的适时性和动态性 (D) 克服了地域差异对绩效考评的影响

68. _____是企业薪酬制度设计的基本依据和前提。

- (A) 薪酬的市场调查 (B) 岗位分析与评价
(C) 绩效考评的实施 (D) 岗位调查与分类

69. 进行薪酬调查时,若被调查的岗位复杂且数量大,应采用_____的方法。

- (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

70. _____不存在升级问题,员工只有在变动岗位时才能提高工资水平。

- (A) 一岗一薪工资制 (B) 技能工资制
(C) 一岗多薪工资制 (D) 提成工资制

71. 以下不属于岗位工资制的是_____。

- (A) 一岗一薪制 (B) 技术工资制 (C) 一岗多薪制 (D) 薪点工资制

72. 以下不属于技能工资制的是_____。

- (A) 技术工资制 (B) 基础能力工资制
(C) 提成工资制 (D) 特殊能力工资制

73. 关于绩效工资说法,不正确的是_____。

- (A) 佣金制不属于绩效工资形式 (B) 计件工资属于绩效工资形式
(C) 绩效工资过于强调个人的绩效 (D) 绩效工资制的基础缺乏公平性

74. 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

75. _____是指不同等级之间工资相差的幅度。

- (A) 工资差距 (B) 工资档次 (C) 工资级差 (D) 浮动幅度

76. _____是指同一个工资等级中,最高档次的工资水平与最低档次之间的工资差距。

- (A) 工资差距 (B) 工资档次 (C) 等级重叠 (D) 浮动幅度

77. 在劳务派遣中,被派遣劳动者应当与_____签订劳动合同。

- (A) 劳务接受单位 (B) 劳务行业协会 (C) 劳务派遣单位 (D) 劳动行政部门

78. 劳务派遣单位的出现是_____的必然结果。

- (A) 社会化大生产 (B) 科学技术发展
(C) 劳动管理专业化分工 (D) 劳动环境改善

79. 建立劳动力市场工资指导价位是_____通行的做法。

- (A) 发达国家 (B) 发展中国家 (C) 市场经济国家 (D) 混合经济国家

80. 劳动力市场工资指导价位的形式包括_____。

- (A) 年工资收入和月工资收入 (B) 月工资收入和日工资收入
(C) 周工资收入和日工资收入 (D) 日工资收入和年工资收入

81. _____不属于企业劳动安全卫生保护费用。

- (A) 劳动安全卫生培训费用 (B) 工伤保险费
(C) 劳动安全特殊岗位补贴 (D) 员工健康检查费用

82. 企业在劳动安全卫生保护工作中应遵循的职业道德行为准则不包括_____。
- (A) 安全第一 (B) 预防为主 (C) 以人为本 (D) 奖惩分明
83. 在企业劳动争议调解委员会中, 用人单位代表的人数不得超过总数的_____。
- (A) 1/2 (B) 1/3 (C) 1/4 (D) 2/5
84. 仲裁庭裁决劳动争议, 实行少数服从多数原则, 即_____。
- (A) 强制原则 (B) 一次裁决原则
- (C) 合议原则 (D) 区分举证责任原则
85. 劳动争议调解委员会的组成不包括_____。
- (A) 职工代表 (B) 用人单位代表
- (C) 工会代表 (D) 劳动行政部门代表

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. 福利的支付方式分为_____。
- (A) 当期支付 (B) 实物支付 (C) 延期支付 (D) 支票支付
- (E) 现金支付
87. 以下关于劳动法基本原则的说法, 正确的有_____。
- (A) 具有高度的权威性 (B) 具有高度的稳定性
- (C) 其稳定性低于劳动法 (D) 其权威性低于劳动法律制度
- (E) 反映了所调整劳动关系的特殊性
88. 企业的总体战略包括_____。
- (A) 进入战略 (B) 发展战略 (C) 稳定战略 (D) 撤退战略
- (E) 人才战略
89. 影响企业销售渠道选择的因素有_____。
- (A) 产品因素 (B) 市场因素 (C) 国家法律约束 (D) 企业因素
- (E) 中间商的特性
90. 下列关于企业组织理论与组织设计理论的说法, 正确的有_____。
- (A) 组织理论包括组织设计理论 (B) 组织设计理论被称为狭义组织理论
- (C) 组织设计理论被称为大组织理论 (D) 组织理论与组织设计理论外延不同
- (E) 组织理论与组织设计理论外延相同
91. 组织结构分析的内容有_____。
- (A) 各种职能的性质及类别 (B) 员工与岗位之间是否匹配
- (C) 哪些是决定企业经营的关键性职能 (D) 某个部门应同哪些单位和个人有关联
- (E) 内外环境变化引起企业经营战略和目标的改变
92. 狭义的人力资源规划包括_____。
- (A) 人员培训计划 (B) 人员补充计划 (C) 人员配备计划 (D) 人员薪酬计划
- (E) 人员晋升计划
93. 企业人力资源需求预测的主要内容包括_____。
- (A) 企业流失人员总量预测 (B) 企业人力资源存量预测
- (C) 企业人力资源增量预测 (D) 企业人力资源结构预测

(E) 企业特种人力资源预测

94. 人力资源预测的局限性包括_____。

- (A) 预测方法不精密 (B) 预测环境的不确定性
(C) 预测的代价高昂 (D) 所需知识水平的限制
(E) 易引发企业内部的抵制

95. 影响企业专业技术人员需求的参数有_____。

- (A) 科研经费 (B) 新项目投资 (C) 追加投资 (D) 劳动生产率
(E) 人工成本

96. 员工素质测评的类型包括_____。

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

97. 关于 FRC 品德测评法的说法, 正确的有_____。

- (A) 需借助计算机分析技术 (B) 报告方式可以是个别谈话
(C) 可以作出定性与定量评定 (D) 报告的方式可以是班组座谈
(E) 属于考核性品德测评方法

98. 员工素质测评指导语的内容应包括_____。

- (A) 测评目的 (B) 举例说明填写要求
(C) 强调测评与测验考试的一致性 (D) 填表前的准备工作和填表要求
(E) 测评结果的保密、处理和反馈

99. 在面试提问中, 背景性问题的内容包括_____。

- (A) 个人背景 (B) 家庭背景 (C) 教育背景 (D) 工作背景
(E) 遗传病史

100. 人事测评小组的成员应包括_____。

- (A) 公司高层管理人员 (B) 招聘岗位资深任职人员
(C) 企业人力资源管理人员 (D) 招聘岗位所在部门主管
(E) 企业选拔优秀员工代表

101. 无领导小组讨论的缺点有_____。

- (A) 对评价者和测评标准要求较高 (B) 题目的质量影响测评质量
(C) 被评价者行为仍然有伪装可能 (D) 需要准备大量的测评题目
(E) 应聘者的表现易受同组其他成员影响

102. 起草企业培训规划应做好的工作包括_____。

- (A) 描述培训目标 (B) 进行综合平衡
(C) 分配培训资源 (D) 确定具体项目子目标
(E) 制定培训的总体目标

103. 培训课程中, 提高时间利用率的途径主要包括_____。

- (A) 巧妙地分配课程时间 (B) 使学员积极参与
(C) 科学地安排课后作业 (D) 尽量选择内部培训师
(E) 尽可能安排脱产学习

104. 在培训过程中, 岗位指南的作用包括_____。

- (A) 强调课程重点 (B) 提高学习效果

- (C) 明确培训目标 (D) 节约培训成本
(E) 帮助学员记忆操作规程
105. 与中高层管理者相比, 基层管理人员更应具备的能力有_____。
(A) 协调能力 (B) 指导能力 (C) 判断能力 (D) 理解能力
(E) 概念归纳能力
106. 对培训效果进行行为评估的难点有_____。
(A) 占用时间较多, 人员不配合
(B) 培训一开始就要评估, 时间紧张
(C) 问卷设计非常重要但难度较大
(D) 评估带来的压力使员工参加培训的积极性不高
(E) 员工的表现多因多果, 难以剔除不相干因素的干扰
107. 设定培训评价指标和标准时, 应注重评价指标和标准的_____。
(A) 相关性 (B) 可靠性 (C) 精确度 (D) 可行性
(E) 区分度
108. 综合型的绩效考评方法包括_____。
(A) 合成考评法 (B) 加权量表法 (C) 目标管理法 (D) 日清日结法
(E) 评价中心法
109. 以下关于强迫选择法的说法, 正确的有_____。
(A) 是一种定量化考评方法 (B) 属于目标导向型的客观考评方法
(C) 属于行为导向型的主观考评方法 (D) 可以用来考评特殊工作行为表现
(E) 可以避免考评者的趋中倾向
110. 根据组织工作性质的不同, 组织绩效考评可分为_____。
(A) 生产性组织的绩效考评 (B) 开发性组织的绩效考评
(C) 技术性组织的绩效考评 (D) 管理性组织的绩效考评
(E) 服务性组织的绩效考评
111. 工作结果型的绩效考评指标包括_____。
(A) 专业知识面 (B) 客户投诉率 (C) 产品合格率 (D) 产品销售量
(E) 事业进取心
112. 以下关于战略导向的 KPI 体系的说法, 正确的有_____。
(A) KPI 体系是以控制为中心 (B) 将财务与非财务指标相结合
(C) 战略目标自上向下分解 (D) 能最大限度激发员工斗志
(E) 强调对员工行为的激励
113. 一般来说, KPI 可分为_____等几种类型。
(A) 数量指标 (B) 质量指标 (C) 成本指标 (D) 时限指标
(E) 综合指标
114. 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) 社会消费水平变化
(E) 企业经营状况与支付能力变化
115. 一般来说, 针对企业高层岗位的薪酬调查, 福利项目可以包括_____。

- (A) 公司支付的子女上学费用 (B) 使用公司的专车
(C) 公司提供的家庭保安服务 (D) 乘坐头等舱旅行
(E) 公司提供的家庭理财咨询
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) 离散趋势法
(E) 图表分析法
117. 岗位工资制的特点主要有_____。
(A) 根据业绩支付工资 (B) 客观性较强
(C) 以岗位分析为基础 (D) 对岗不对人
(E) 根据岗位支付工资
118. 以工作为导向的工资结构包括_____。
(A) 职务工资 (B) 提成工资 (C) 效益工资 (D) 岗位工资
(E) 技能工资
119. 薪酬计划报告的内容通常包括_____。
(A) 人力资源规划情况 (B) 各主要部门薪酬总额
(C) 本年度企业薪酬总额 (D) 上一年度企业薪酬总额和薪酬增长率
(E) 预测下一年度企业主要部门薪酬增长率
120. 被派遣劳动者与用工单位正式员工享有平等的法定劳动权利,包括_____。
(A) 参加工会的权利 (B) 民主参与的权利
(C) 休息休假的权利 (D) 提请劳动争议处理的权利
(E) 享受各种福利待遇
121. _____属于工资集体协商的内容。
(A) 工资标准 (B) 工资分配制度 (C) 福利待遇 (D) 工资支付办法
(E) 工资分配形式
122. 同一职业劳动力市场工资价位有高、中、低之分,是由_____等因素决定。
(A) 企业规模 (B) 企业经济效益
(C) 劳动力供求总量 (D) 企业类型
(E) 不同层次的劳动者
123. 为营造劳动安全卫生制度环境,企业应当_____。
(A) 奖惩分明 (B) 优化企业劳动组织
(C) 严格执行各项劳动安全卫生规程 (D) 完善劳动场所设计
(E) 建立健全劳动安全卫生管理制度
124. 以下关于劳动争议的说法,正确的有_____。
(A) 劳动争议的内容是特定的 (B) 劳动争议的当事人是特定的
(C) 劳动争议有特定的表现形式 (D) 劳动争议影响范围局限在争议主体之间
(E) 劳动争议虽然影响范围大,但不会造成严重影响
125. 针对因履行集体合同发生的争议,处理方法主要包括_____。
(A) 法院审理 (B) 调解委员会调解
(C) 当事人协商 (D) 劳动行政部门提出处理办法
(E) 劳动争议仲裁委员会仲裁

卷册二：专业能力部分

一、简答题（本题共3个小题，第1小题15分，第2小题16分，第3小题15分，共46分）

1. 企业组织机构出现哪些征兆时需要进行变革？可以采取哪些具体的变革方式？（15分）
2. 简述培训项目成本的构成。（16分）
3. 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。（15分）

二、综合分析题（本题共3个小题，每小题18分，共54分）

1. 某大型起重设备制造公司准备从基层生产工人中选拔一批班组长后备人选。人力资源部决定采用结构化面试方法对符合条件者进行甄选，选拔过程分两轮进行：第一轮是笔试，时间90分钟，主要是围绕操作技能和班组管理等相关知识进行综合测试；第二轮是复试，主要是采用基于选拔性素质模型的结构化面试方法，对通过笔试的候选人进行测试。

请结合本案例，回答以下问题：

- （1）在结构化面试前，应如何构建选拔性素质模型？（10分）
- （2）如何设计结构化面试的提纲？（8分）

2. 光华科技发展公司是一家集新技术研发，新产品设计与生产销售为一体的高新技术企业。近5年来企业规模不断扩大，新技术转让和新产品销售额迅速增长，已成为行业内的佼佼者。随着企业发展，高学历、高素质的员工越来越多，企业对产品研发、市场销售人员以及一线生产工人的操作技能和专业能力要求也越来越高。

2012年下半年，根据发展战略的要求，公司对薪资制度进行了全面调整，新的薪资制度更加体现了不同岗位人员的工作性质和特点，特别是加大了绩效工资的比重和激励制度，经过一年多来的实践检验，受到了各级主管和员工的好评。公司人力资源部经理认为新薪资制度的运行虽然初见成效，但配套措施必须跟上，除了要进一步强化员工的绩效考核体系以及劳动统计计量监督之外，还必须完善各部门薪酬计划的管理工作。

请结合本案例，回答以下问题：

- （1）制定薪酬计划可采用哪几种方法？它们各有哪些特点？（6分）
- （2）利用上述方法制定薪酬计划的步骤分别有哪些？（12分）

3. 张先生从2005年4月起一直在甲印刷公司工作，后来成为该公司的技术和销售主管，并且掌握了该公司的相关商业机密。2008年1月，张先生与该公司签订了保守商业机密的专项协议，双方约定：如果张先生离开公司，在两年内不得在本市范围内从事与印刷有关的工作，否则张先生要赔偿甲公司10万元。2012年1月，张先生和该公司的劳动合同到期，预示终止了和该公司的劳动关系。2012年10月，张先生到本市乙印刷公司担任

业务主管。几个月后，甲印刷公司发现好多老客户流失到乙印刷公司，经调查原来是被张先生拉走的。2013 年 2 月，甲印刷公司以张先生违背竞业禁止的规定为由，向当地劳动争议仲裁委员会提出仲裁申请，并要求张先生赔偿违约金 10 万元。

请结合本案例依照我国现行劳动法律法规作出评析。（18 分）

卷册三：综合评审部分

情境

恒东公司是一家小型的软件开发公司，公司总体发展战略还没有形成，总经理倡导学习型组织管理模式，工作有计划，条理清晰。明年是公司成立五周年，期望能扩大规模，技术开发能力达到业内先进水平。但是核心技术人员缺乏，公司中青年员工离职率高。

你是恒东软件开发公司的人力资源部经理章玲。今天是 5 月 9 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的会议需要你主持。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

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：电子录音

来电人：孔媛媛 招聘培训专员

收电人：章玲 人力资源部经理

日期：5 月 9 日

章经理，您好！

按照您的要求，近期我们在制定年度招聘计划和年度培训计划，听说公司将要扩大规

模，明年在技术开发能力方面期望达到业内先进水平，我们思考了几天还是无法着手；公司的员工职业规划比较模糊，尤其是技术人员士气不足；如果您能抽空带着我们，一起分析公司人力资源管理规划，我们的思路会清晰些。期待您的指导。

文件二

类别：电子录音
来电人：赵强 副总经理（分管科研）
收电人：章玲 人力资源部经理
日期：5月9日

章玲：
我听说最近有几家猎头公司在和研发中心主任陈正军进行接触，我有些担心。因为陈正军一直在负责我公司的软件开发工作，对核心技术非常了解，他带领团队的能力也很强，我们非常看好他的发展，我担心他会有些想法。希望你能从侧面了解一下他与猎头公司接触的情况和他的真实想法，然后我们再商量怎么办？

文件三

类别：电话邮件
来信人：吴国庆 总经理
收信人：章玲 人力资源部经理
日期：5月9日

章经理，您好！
公司成立快五年了，各方面发展还不错，但是在当前竞争激烈的市场中，我们公司的技术开发能力与知名大公司相比尚有距离。我们公司向来倡导学习型组织管理，对员工的培训历来比较重视，投入也不小，经常高薪聘请有名的大学教授来公司开讲座。但是公司产品缺乏竞争力；公司的企业文化建设没有很好的形成；员工普遍缺乏职业生涯规划而目光短视。公司决策层认为，我们公司的职工培训工作问题主要是没有科学有效的战略规划，培训工作往往“拍脑袋”、“跟着感觉走”，培训条件设施也是凑合对付，可能还有其他的一些问题。
请你们人力资源部在近期开展调查研究，“走出去”、“请进来”，学习借鉴培训工作做得好的企业的经验，尽快拿出我们公司职工培训工作的三年战略规划及具体实施意见，同时找出其他还有什么问题，一并提出解决方案。

文件四

类别：书面便签
来信人：吴国庆 总经理
收信人：章玲 人力资源部经理
日期：5月9日

章经理：

后下午你是否有空，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部分中层干部进行调整，另外，公司明年要上一些大项目，需要有针对性地补充一些项目经理，关于新上任项目经理的考核，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：电子邮件

来信人：徐军 绩效薪酬专员

收信人：章玲 人力资源部经理

日期：5 月 9 日

章经理，您好！

根据我们的调查，公司中青年员工离职率与公司现住房分配制度有一定关系。目前，公司已停止为员工建设或购买住房，仅为员工提供住房公积金，让他们自行租房居住或由公司提供帮助向银行抵押贷款买房居住。但由于房价太高，中青年员工无力购买，租房又不稳定，员工没有安全感。我们考虑，是否可由公司出资建设或购买一些小型公寓，以适当价格出租给暂时无房的员工，并规定在一定的期限后迁出公寓，给后来的员工暂住。这样可以使中青年员工安居乐业，降低核心员工流动率。此建议当否，请指示。如果可行，我们将制定详细的实施方案。

文件六

类别：电子邮件

来信人：朱雯 劳动关系专员

收信人：章玲 人力资源部经理

日期：5 月 9 日

章经理：

李承诺是我们公司的编程人员，与公司签订的是无固定期限劳动合同。2012 年 6 月，他因检查出腰椎间盘突出症而住院进行手术治疗，一个月后出院回到单位报到。由于编程工作要长时间坐在电脑前，而医嘱又不能长时间坐着工作，李承诺申请公司另行安排工作岗位，于是 8 月公司安排他去库房工作。李承诺认为自己患病初愈，而且库房工作需要搬运物品，不适合自己的身体，也觉得自己被“大材小用”了，于是，不同意公司决定。上月，公司以李承诺不能从事原工作，也不能从事另行安排的工作为由，解除了李的劳动合同，也依法支付了经济补偿金。

上周，李却跑到人力资源和社会保障部门投诉，说虽然申请调换工作岗位是自己提出的，但是公司也要与自己就新的工作岗位协调一致，新的岗位明摆着是自己目前身体状况无法胜任的，说公司的安排是恶意的。

我们也没想到会形成现在的状况。请您指点改进。

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

卷册二：专业能力部分参考答案

一、简答题

1. （本小题 15 分）
- (1) 企业组织机构变革的征兆主要有以下三点：
- 一是企业经营业绩下降。例如市场占有率缩小、产品质量下降、成本增加、顾客意见

增多, 缺少新产品、新战略等。

二是组织结构本身病症的显露。如决策迟缓、指挥不灵、信息不畅、机构臃肿、管理跨度过大、“扯皮”增多、人事纠纷增加等。

三是员工士气低落。如不满情绪增加, 合理化建议减少, 员工的旷工率、病假率、离职率增高等。

(2) 企业组织结构变革的方式:

一是改良式变革。即日常的小改小革, 修修补补。

二是爆破式变革。短期内完成组织结构的重大的以至根本性变革。

三是计划式变革。对改革方案经过系统研究, 制定全面规划, 然后有计划、分阶段地实施。

2. (本小题 16 分)

培训成本, 是指企业在员工培训的过程中所发生的一切费用, 包括培训之前的准备工作、培训的实施过程, 以及培训结束之后的效果评估等各种与之相关活动的各种费用的总和。

培训成本由以下两个部分构成:

(1) 直接培训成本, 是指在培训组织实施过程中培训者与受训者的一切费用总和。例如, 培训教师的费用, 学员的往来交通、食宿费用, 教室设备的租赁费用, 教材印发购置的费用, 以及培训实施过程中的其他各项花费等。

(2) 间接培训成本, 是指在培训组织实施过程之外企业所支付的一切费用总和。例如, 培训项目的设计费用、培训项目管理费用、培训对象受训期间的工资福利, 以及培训项目的评估费用等。

3. (本小题 15 分)

(1) KPI 的标准水平种类包括: ①先进的标准水平。包括本行业先进水平、国内同类企业的先进水平、国际同类企业的先进水平。②平均的标准水平。包括本行业平均水平、国内同类企业的平均水平, 以及国际同类企业的平均水平。③基本的标准水平。是指期望被考评者达到的水平, 这种标准的水平是每个被考评者经过一定程度的努力都能够达到的水平。

(2) 在设定标准过程中, 对关键绩效指标标准水平的控制是一个极其重要的问题, 应当引起足够的重视: ①如果标准的水平定得过高, 被考评者可望而不可即, 经过多方努力工作产出还是达不到要求, 将会挫伤员工的积极性; ②如果标准的水平定得过低, 被考评者不费吹灰之力即可达到并超过标准, 那么, 考评标准就失去存在的意义。

二、综合分析题

1. (本小题 18 分)

(1) 构建选拔性素质模型的步骤有:

一是组建测评小组, 测评小组应包含公司高层管理人员、人力资源管理人员、招聘岗位所在部门的主管、招聘岗位的资深任职者, 并对测评小组进行培训;

二是从招聘岗位的优秀任职人员中选出一定的人员组成测验样本;

三是对测验样本进行人格测验, 总结各个被测人员的素质特征;

四是将测评结果进行综合, 列出招聘岗位选拔性素质表;

五是将岗位选拔性素质表中的各个素质进行分级，绘制选拔性素质线，构建选拔性素质模型。

(2) 结构化面试提纲的设计实际上是结构化面试过程中所要提问的问题的设计。

它的主要依据是选拔性素质模型，主要步骤如下：

一是将选拔性素质模型分解为一组选拔性素质，每一个选拔性素质就是一个测评指标。

二是请专家针对每一个测评指标设计出一系列的问题，并对这些问题进行修改完善，形成问卷。

三是将问卷发放给该岗位的部分员工，进行预先测试，检验其有效性。若通过检验，则形成最终问卷；若不通过，则重新设计问题，重复本步骤，直至通过检验，形成最终问卷。

四是编写结构化面试大纲。结构化面试大纲本质上是结构化面试问卷的另一种表现形式。

2. (本小题 18 分)

(1) 制定薪酬计划的方法有两种，一种是从下而上法，另一种是从上而下法。

从下而上法比较实际、灵活，且可行性较高，但不易控制总体的人工成本。

从上而下法虽然可以控制总体的薪酬成本，但缺乏灵活性，而且确定薪酬总额时主观因素过多，降低了计划的准确性，不利于调动员工的积极性。

(2) 制定薪酬计划的步骤如下：

一是通过薪酬市场调查，比较企业各岗位与市场上相对应岗位的薪酬水平。

二是了解企业财力状况，根据企业人力资源策略，确定企业薪酬水平采用何种市场薪酬水平，是 90% 点处、75% 点处，还是 50% 点处、25% 点处。

三是了解企业人力资源规划。

四是结合前三个步骤绘出一张薪酬计划计算表。

五是根据经营计划预计的业务收入和前几步骤预计的薪酬总额，计算薪酬总额和销售收入的比值，将计算出的比值与同行业的该比值或企业往年的该比值进行比较：如果计算的比值小于或等于同行业或企业往年水平，则该薪酬计划可行；如果大于同行业或企业往年水平，可以根据企业董事会对薪酬计划的要求将各岗位的薪酬水平适当降低。

六是各部门根据企业整体的薪酬计划和企业薪酬分配制度规定，考虑本部门人员变化情况、各员工的基本情况如工龄、业绩考核结果、能力提高情况等作出部门的薪酬计划，并上报到人力资源部，由人力资源部进行所有部门薪酬计划的汇总。

七是如果汇总的各部门薪酬计划与整体薪酬计划不一致，需要重新进行调整。

八是将确定的薪酬计划上报企业薪酬管理委员会。

3. (本小题 18 分)

这是一起因商业竞争所产生的劳动争议案，但甲印刷公司的仲裁申请不能得到支持。具体分析如下：

(1) 劳动法律关系是一种双务关系，雇主、雇员在劳动法律关系之间既是权利主体，又是义务主体，互为对价关系。在通常情况下，任何一方在自己未履行义务的前提下无权要求对方履行义务，不能只要求对方履行义务而自己只享有权利，否则，违背了劳动法律关系主体地位平等的要求。我国法律要求权利与义务对等，甲印刷公司在维护自己权益的

同时，忽略了应尽的义务。依据原劳动部《关于企业职工流动若干问题的通知》第 2 条的规定，用人单位可以规定掌握商业秘密的职工在终止或解除劳动合同后的一定期限内，不得到生产同类产品或经营同类业务且有竞争关系的其他用人单位任职，也不得自己生产与原单位有竞争关系的同类产品或经营同类业务，但用人单位应当给予该职工一定数额的经济补偿。

(2) 在用人单位与劳动者对竞业禁止作出约定后，用人单位必须支付劳动者一定的经济补偿以体现公平。由于甲印刷公司未依据国家相关规定给予张先生一定数额的经济补偿费用，该商业禁止性条款违反国家的法律、法规，违反权利义务对等的原则，显失公平，应为无效，对当事人不具有约束力，因此，甲印刷公司依保密合同的条款要求张先生支付经济赔偿违约金 10 万元的理由不能成立，对其请求不予支持。

卷册三：综合评审部分参考答案

文件一

回复要点如下：

1. 鼓励孔媛媛要克服困难，对工作有信心，工作过程中有任何问题可以随时沟通。
2. 要求孔媛媛细致做好人力资源的供给和需求分析。
3. 据此提出与扩大规模相适应的人力资源规划，并起草相应的年度招聘计划，工作要稳步、扎实推进。
4. 要求孔媛媛做好培训需求、培训对象的分析和确认，有针对性地策划和开展专业技术开发能力方面的培训工作，并与财务部门做好经费使用上的沟通。
5. 培训计划要涵盖员工的职业生涯规划和公司文化培训。
6. 加强企业文化建设，以增强员工的组织认同和归属，提高员工工作士气。
7. 做好核心技术人才的培育和维持。
8. 尽快呈报相关方案，以供高层领导决策。

文件二

回复要点如下：

1. 与新产品研发部副总裁进行面谈。
2. 派员尽快与几家猎头公司联系，了解同行业和竞争对手对于数据技术研发经理这样的岗位，市场需求情况、薪酬状况。
3. 陈正军这类人才是我公司发展的关键人才，建议在薪酬结构上进行调整，小幅度提高固定工资，针对核心技术，可酌情给予产品开发奖金，或者根据贡献效率增幅给予一定的利润分享，以激励他长期留在公司，并鼓励他的自身价值体现。
4. 亲自与陈正军进行私下交流，了解他的心理动态和对自我的期望，从理性和感性上进行沟通交流，以期能够给他提供更好的发展空间。
5. 建议赵强副总经理与陈正军进行面谈，关心下属的工作状态和职业发展。
6. 今后将密切关注公司核心人才的工作状态。
7. 与猎头公司保持密切的联系，了解市场上薪酬状况，在同行业中猎取优秀人才，

同时防止公司核心人才流失。

8. 尽快拿出一套留住核心人才的绩效考核和薪酬体系，以供高层领导决策。

文件三

回复要点如下：

1. 派员详细调研公司技术开发能力与知名大公司存在差距的具体情况和原因，并提出解决方案。

2. 继续努力营造学习型组织氛围并落到实处。

3. 派员详细调查和分析公司培训效果不佳的原因，并“走出去”学习知名企业的先进做法和经验，提出解决方案。

4. 修订和完善公司培训体系，将品牌建设、文化建设、职业生涯规划等纳入其中。

5. 修订和完善公司培训制度，做好培训前、培训中、培训后的跟踪和评估。

6. 进一步做好培训需求分析，确认培训对象，反复斟酌确定培训方案并严格执行。

7. 构建多元的培训师资队伍和培训方法、模式。

8. 改进培训基础设施，不断优化培训环境。

9. 派员起草公司职工培训三年规划方案并反复论证。

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. 授权徐军就文件中提到的情况进行深入调查分析，核实员工离职率高与公司住房政策而产生的因果关系。

2. 要求徐军了解同行业关于解决员工住房矛盾的办法，综合各种解决方案以做参考。

3. 要求徐军综合比较发放住房补贴和建房（购房）的成本，及文件提议方案的可信性，制定详细、执行性强的操作草案。

4. 召集相关部门讨论草案的可行性，并进一步完善。

5. 与员工进行深入沟通，听取员工关于住房使用的想法，如申报资格、员工可接受价格等，制定切实可行的住房管理办法。

6. 根据情况，审核公司现行其他福利政策与员工的需求是否一致，动态跟踪，不断

完善。

7. 开展丰富多彩的员工活动，创造亲如一家的企业文化氛围，增加员工归属感。

8. 结合公司实际情况，对企业核心员工实行员工持股、期权激励方案，让员工个人业绩与公司业绩挂钩，增加员工收入。

文件六

回复要点如下：

1. 向人力资源和社会保障部门详细了解事件情况并密切跟进。

2. 与李承诺本人沟通，详细了解他的真实想法和诉求。

3. 了解并查阅该事件前后经过的相关事实资料。

4. 将事件详细情况和最新进展及时向总经理报告。

5. 明确公司对李承诺的岗位调整安排没有任何恶意，并向李承诺做好解释说明工作。

6. 事件处理过程中要维护好公司的合法权益和良好形象，也要依法尊重李承诺的正当权益要求。

7. 积极配合人力资源和社会保障部门，与李承诺协商妥善解决该事件，做到有礼有节。

8. 必要时应与公司法务人员做好沟通。