

2013 年 11 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. 在道德建设中, 所谓“应该”和“不应该”的含义是_____。
(A) 自己想怎么做, 就怎么做, 凭自己的主观判断行事
(B) 社会公众所谓的“应该”, 在自己看来往往是“不应该”
(C) 人们在长期的社会生活中所形成共同的行为规范
(D) 长辈或上司说“应该”就是“应该”, 反之亦然
2. 道德与法律相比较, 二者的区别是_____。
(A) 道德比法律产生得早
(B) 道德不如法律的作用力强
(C) 道德依附于法律
(D) 道德的适用范围小
3. 企业文化的整合功能是指_____。
(A) 对人们起到整顿效用
(B) 增强人们的归属意识
(C) 抑制功能
(D) 激励作用
4. 符合文明礼貌具体要求的是_____。
(A) 市场经济条件下, 做生意要讨价还价
(B) 从业人员热情服务, 主动将顾客拉进店铺
(C) 饰品华丽, 以招徕顾客
(D) 主动向顾客介绍情况, 当好参谋

5. 下列描述中, 不合乎语言规范要求的是_____。
- (A) “您走好” (B) “请稍后” (C) “嘿” (D) “您请便”
6. 下列典故中, 其核心体现爱岗敬业精神的是_____。
- (A) 三顾茅庐 (B) 庖丁解牛 (C) 买椟还珠 (D) 刻舟求剑
7. 职业责任的特点是_____。
- (A) 明确的规定性 (B) 非物质利益相关性
- (C) 人为性 (D) 非强制性
8. 下列做法中, 体现了诚实守信要求的是_____。
- (A) 知耻后勇 (B) 凿壁借光 (C) 童叟无欺 (D) 程门立雪

(二) 多项选择题 (9 ~ 16 题)

9. 据说某公司有如下做法, 其中你认为真实的是_____。
- (A) 每次开会前, 贴出告示, 告诉与会者每秒钟值多少钱
- (B) 工作用的手套, 一只破损了, 只允许换这一只
- (C) 员工办事, 离开工作岗位三步以上, 一律要跑步前进
- (D) 在厕所的马桶里放三块砖, 以节约冲水量
10. 对从业人员站姿的要求是_____。
- (A) 不托腮, 两手下垂 (B) 不前趴后仰
- (C) 直立, 目视前方 (D) 没有顾客时, 抓紧时间学习
11. 在处理各种利益关系时, 要做到_____。
- (A) 把个人利益放在第二位, 以个人利益服从集体利益
- (B) 不管发生怎样的事情, 要始终把企业利益放在第一位
- (C) 处理好眼前利益与长远利益的关系, 以眼前利益为重
- (D) 在发生利益矛盾时, 以局部利益服从整体利益
12. 符合忠诚所属企业要求的做法是_____。
- (A) 不管发生怎样的变化, 只在一个单位工作
- (B) 按照与企业签订的合同和契约, 开展各种职业活动
- (C) 在产品生产上, 用一些略次一点的材料, 以降低生产成本
- (D) 敢于批评所在企业的弊端
13. 关于产品的认识, 正确的看法是_____。
- (A) 产品如人品
- (B) 产品反映着一个企业的文化品位
- (C) 产品中既包含着技术和技能, 也包含着职业道德要素
- (D) 产品中凝结着超过市场价值以外的价值
14. 下列做法中, 违背办事公道要求的是_____。
- (A) “这个人虽然穿着一身布, 但看起来好像很有钱, 我们不能怠慢”
- (B) “一个巴掌拍不响, 两个人都写检查, 各扣发半个月奖金”
- (C) “请大家排队, 不分男女, 先来后到, 依次购物”
- (D) “看装束, 你是个学生, 但如果你拿不出证件, 就只能购买全价票”
15. 体现了团结互助要求的是_____。
- (A) 三个臭皮匠顶个诸葛亮 (B) 三人行, 则必有我师焉

(C) 以子之矛，攻子之盾 (D) 人敬我一尺，我敬人一丈

16. 关于创造，正确的认识是_____。

(A) 人人是创造之人 (B) 天天是创造之时

(C) 事事是创造之机 (D) 处处是创造之地

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. 小李总与别人的观点不一致，并常因此与他人发生争执。你认为小李应该_____。

(A) 坚持自己的观点 (B) 调整自己，尽量与别人一致

(C) 多与他人沟通 (D) 不在乎别人怎么说

18. 小亮春节放鞭炮，炸伤了手。如果你是小亮的父母，你会_____。

(A) 责备自己，不该让小亮放鞭炮 (B) 以后再也不允许小亮放鞭炮

(C) 教小亮正确的放鞭炮的方法 (D) 以后让小亮放安全性高的鞭炮

19. 你在回家的途中买了些东西，但回到家，发现售货员少找了 you 两块钱。购买东西的商店离你家有三四里路，你会_____。

(A) 难以接受，但自认倒霉 (B) 返回去，讨要少找的钱

(C) 考虑售货员可能不认账，就算了 (D) 就当捐助了

20. 有个朋友向你借了 50 元钱，但一年过去了，他依然没有还。你会_____。

(A) 向朋友要钱

(B) 朋友不可能这么长时间不还账，怀疑自己是否记错了

(C) 既然是朋友，这么一点小钱，就不再要了

(D) 即使不还也没关系，绝不放在心上

21. 朋友聚会时，你觉得在付餐饮费这个问题上_____是你所赞赏的。

(A) 大家都主动争着付费

(B) 谁做东，谁付费

(C) 大家轮流付费

(D) AA 制

22. 如果上司交给你一项任务，你认为自己难以完成，而上司说你行，你会_____。

(A) 试着去做

(B) 说明理由，推脱任务

(C) 征求自己最好的朋友的意见

(D) 接受任务，但对上司说明后果

23. 某人考上了一所名牌大学，但他后来认为自己面临一个不错的商机，遂中途退学经商。但多年来，他在生意场上却屡遭挫折，并未如愿。你认为_____。

(A) 他不该下海经商，而应该首先完成学业

(B) 他选择的经商时机实际上是不正确的

(C) 他的选择没错，也许未来他能够成功

(D) 认准的事情就干下去，他有选择的自由

24. 假如你在单位的表现已十分优异了，但某个新来的同事的业绩总是比你更突出，

这时你会_____。

- (A) 产生“既生瑜，何生亮”的感觉 (B) 努力与他做朋友
(C) 暗自努力，超过他 (D) 多少有点忧伤

25. 上司交给你一个任务，规定你一个月内完成，但现在突然改变了时间，限你在一周之内完成，你分析了任务和时间，认为有可能在一周之内完成任务。你会告诉上司_____。

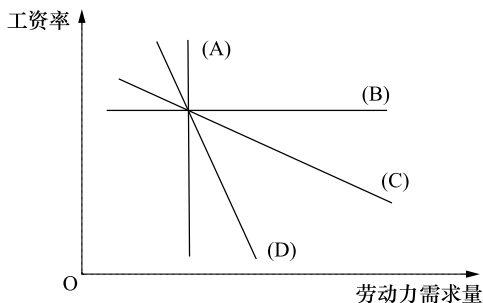
- (A) 自己难以完成，要求上司另请他人
(B) 自己只能试一试，能否完成任务不好说
(C) 自己可以尽力试一试，但完不成任务不能怪罪自己
(D) 自己努力在一周之内完成任务

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. 下列劳动力需求曲线中，_____表示劳动力需求量变动相对于工资率变动富有弹性。



27. _____在国家的法律体系中具有最高法律效力。

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

28. PDCA 循环包括：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. _____是指当对一个人某些特征形成好或坏的印象之后，就倾向于据此推论其他方面的特性。

- (A) 光环效应 (B) 投射效应 (C) 首因效应 (D) 刻板印象

30. 下列关于员工激励的说法，不正确的是_____。

- (A) 任何一种激励方法都不是万能的 (B) 对员工的激励不一定达到满意效果
(C) 员工对激励做出的反应需要一定时间 (D) 对员工的激励一定会产生直接反应

31. 下列关于现代企业人力资源管理的说法，不正确的是_____。

- (A) 更加强调管理的系统化 (B) 更加强调管理手段的现代化

(C) 更加强调管理的规范化 (D) 更加强调管理技术的静态化

32. 静态的组织设计理论不研究_____等方面的问题。

(A) 行为规范 (B) 组织体制 (C) 信息控制 (D) 部门结构

33. _____组织将矩阵组织结构形式与事业部组织结构形式有机地结合在一起。

(A) 独立型 (B) 模拟分权制 (C) 依托型 (D) 多维立体制

34. 进行组织结构设计时, 要选择不同的部门结构模式。_____不属于部门结构模式。

(A) 直线职能制 (B) 咨询机构 (C) 超事业部制 (D) 事业部制

35. _____不属于组织结构分析的内容。

(A) 各种职能的性质及类别 (B) 员工与岗位之间是否匹配

(C) 决定企业经营的关键性职能 (D) 内外环境变化对企业组织职能的影响

36. 企业结构整合的过程包括: ①互动阶段; ②拟定目标阶段; ③控制阶段; ④规划阶段。排序正确的是_____。

(A) ①②④③ (B) ②④①③ (C) ②④③① (D) ④②①③

37. 编制人员需求计划时, 计划期内员工的补充需要量等于_____。

(A) 计划期人员总需要量减去报告期期末人员总数, 加上计划期自然减员人数

(B) 计划期人员总需要量加上报告期期末人员总数, 减去计划期自然减员人数

(C) 计划期自然减员人数加上计划期人员总需要量, 减去报告期期初人员总数

(D) 报告期自然减员人数减去计划期人员总需要量, 加上报告期期末人员总数

38. 下列关于人力资源预测的说法, 不正确的是_____。

(A) 人力资源预测的方案和过程相对简单易行

(B) 要求预测者具有高度的创造性和分析能力

(C) 人力资源预测所面临的环境具有不确定性

(D) 人力资源预测能够引导员工的职业生涯规划

39. _____依据实物发展变化的因果关系来预测事物未来的发展趋势, 这种方法也可以进行人力资源需求预测。

(A) 趋势外推法 (B) 人员比率法 (C) 回归分析法 (D) 转换比率法

40. 下列关于人力资源预测方法的说法, 不正确的是_____。

(A) 趋势外推法最简单, 自变量只有一个

(B) 回归分析法不考虑不同自变量之间的影响

(C) 趋势外推法与回归分析法本质上都是经济计量模型法

(D) 经济计量模型一般只在管理基础较薄弱的小公司采用

41. _____素质测评的目的是了解员工素质现状或查找问题根源。

(A) 选拔性 (B) 考核性 (C) 开发性 (D) 诊断性

42. _____的对象一般具有明显的数量关系, 量化后的数据直接提示了测评对象的实际特征。

(A) 一次量化 (B) 二次量化 (C) 类别量化 (D) 模糊量化

43. 对被测评者的回答或反应不做任何限制的品德测评技术是_____。

(A) 心理技术 (B) FRC 技术 (C) 投射技术 (D) 问卷技术

44. 对员工的学习能力进行测评, 最简单有效的方式是_____。

(A) 面试 (B) 情景测验 (C) 智力测验 (D) 心理测验

45. _____不是员工素质测评结果的分析方法。

(A) 要素分析法 (B) 曲线分析法 (C) 综合分析法 (D) 岗位分析法

46. 面试考官根据面试阶段的感受对应聘者做出主观评价, 这属于_____。

(A) 第一印象 (B) 对比效应 (C) 晕轮效应 (D) 录用压力

47. “您好像不太适合我们这里的工作, 你看呢”属于_____面试问题。

(A) 压力性 (B) 知识性 (C) 思维性 (D) 经验性

48. 招聘过程中经常用到群体决策法, 关于这种方法的论述, 不正确的是_____。

(A) 需要组建决策团队 (B) 由不同背景的人进行评价

(C) 增强了招聘的主观决策性 (D) 需要利用运筹学原理

49. 设计无领导小组讨论评分表时, 评分指标应控制在_____以内。

(A) 5 个 (B) 10 个 (C) 30 个 (D) 40 个

50. 独立的小型组织部门的培训宜采用_____的培训方式。

(A) 分散 (B) 边实践边学习 (C) 集中 (D) 完全脱产学习

51. 制定培训规划时, 培训需求分析的目标是_____。

(A) 明确员工现有技能与理想状态间的差距

(B) 收集有关新岗位和现在岗位要求的数据

(C) 明确培训的需求, 预测培训的潜在困难

(D) 明确测评培训规划的工具、指标和标准

52. 企业在成立初期, 培训力量应集中于_____。

(A) 组建管理团队 (B) 提高创业者的营销公关能力

(C) 提高员工对企业的认同感 (D) 提高中层管理人员的管理能力

53. 企业中层管理人员的培训目标不包括_____。

(A) 提高其经验、知识和技能 (B) 使其适应不断变换的环境

(C) 培养业务骨干成为接班人 (D) 对目前的业务能更加熟练

54. 一般来说, 不同层次的管理人员有不同的技能要求, 对于中层管理人员而言, _____是最重要的。

(A) 专业技能 (B) 理念技能 (C) 人文技能 (D) 协调技能

55. 企业需要对培训效果进行建设性评估, 下列说法不正确的是_____。

(A) 建设性评估是非正式评估

(B) 建设性评估是主观性评估

(C) 建设性评估的结果决定了培训项目是否保留

(D) 建设性评估让培训对象认识到自己是否进步

56. 对培训效果进行行为评估的方法不包括_____。

(A) 任务项目法 (B) 问卷调查法 (C) 笔试题法 (D) 行为观察法

57. 员工培训的认知成果是_____的主要对象和内容。

(A) 学习评估 (B) 反应评估 (C) 结果评估 (D) 行为评估

58. _____更适用于调查面广, 以封闭式问题为主的调查。

(A) 访谈法 (B) 问卷调查法 (C) 观察法 (D) 电话调查法

59. 劳动定额法属于_____绩效考评方法。

(A) 品质导向型 (B) 结果导向型 (C) 行为导向型 (D) 综合型

60. 下列关于强迫选择法的表述, 不正确的是_____。

(A) 是一种量化考评方法 (B) 属于行为导向型的客观考评方法
(C) 可以用来考评特殊工作行为表现 (D) 属于行为导向型的主观考评方法

61. _____是一种评价中心技术, 它将被考评者置于模拟管理岗位上, 让他在一段时间内参与有关文件或文书的起草, 并解决工作中出现的各种问题。

(A) 实务作业 (B) 个人报告 (C) 管理游戏 (D) 个人测验

62. 对于科技人员进行绩效考评, 主要考评_____方面的指标。

(A) 个人绩效 (B) 人员素质 (C) 工作流程 (D) 工作过程和成果

63. “获得专利权的项目数”属于_____的绩效考评指标。

(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. 战略导向的 KPI 体系更加强调对员工_____的激励。

(A) 目标 (B) 行为 (C) 心理 (D) 学习

65. 关键绩效指标法的核心是_____。

(A) 考评标准的建立 (B) 新型激励机制的构建
(C) KPI 指标的提取 (D) 企业战略目标的明确

66. 在绩效评价中最常采用的评价方式是_____。

(A) 客户评价 (B) 自我评价 (C) 上级评价 (D) 同级评价

67. _____是指能将绩效优秀者与绩效一般者区分开来的个体潜在的深层次特征。

(A) 行为特征 (B) 胜任特征 (C) 心理特征 (D) 业绩特征

68. _____所得到的市场薪酬信息, 其缺点是数据的针对性不强。

(A) 企业之间相互调查 (B) 问卷调查
(C) 采集社会公开信息 (D) 访谈调查

69. 一般来说, 工资水平高的企业应关注市场_____点处的薪酬水平。

(A) 15% (B) 25% (C) 50% (D) 75%

70. _____是岗位横向分类的最后一步。

(A) 职级的划分 (B) 岗级的划分 (C) 职系的划分 (D) 岗等的划分

71. _____将工资水平直接与企业效益和员工的工作业绩相联系。

(A) 一岗一薪工资制 (B) 薪点工资制
(C) 一岗多薪工资制 (D) 提成工资制

72. 下列关于绩效工资制的说法, 不正确的是_____。

(A) 以工作业绩为基础支付工资 (B) 注重团体绩效差异的确定
(C) 计件工资制是一种典型形式 (D) 提成制是一种典型形式

73. _____的工作方式是: 确保成员将小部分的时间和精力投入到团队中去, 而将大部分时间和精力投入到各自的常规工作中去。

(A) 平行团队 (B) 交叉团队 (C) 流程团队 (D) 项目团队

74. _____的工资结构比较适用于责、权、利明确的企业。

(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

75. 工资水平对外具有竞争性的企业, 其工资水平应比行业平均工资水平高_____。

(A) 5% (B) 15% (C) 50% (D) 75%

76. 人力资源和社会保障行政部门自收到企业年金方案文本之日起_____内未提出异议的,企业年金方案即行生效。

- (A) 15 日 (B) 30 日 (C) 45 日 (D) 60 日

77. 下列关于劳务派遣的说法,不正确的是_____。

- (A) 雇员是被派遣的劳动者 (B) 是一种组合劳动关系
(C) 本质是劳动力的雇佣和使用相统一 (D) 雇主是劳务派遣单位

78. 工资集体协商的内容不包括_____。

- (A) 最低工资标准的确定 (B) 年度平均工资水平及其调整幅度
(C) 工资分配制度、工资标准和形式 (D) 工资协议的终止条件与违约责任

79. 政府在工资宏观调控方面的总原则不包括_____。

- (A) 平均工资的增长低于劳动生产率的增长
(B) 平均工资的增长低于人均 GDP 的增长
(C) 在工资的调控上由总量控制向水平控制转变
(D) 企业工资总额的增长低于经济效益的增长

80. 制定劳动力市场工资指导价位的依据不包括_____。

- (A) 就业状况 (B) 经济总量 (C) 物价水平 (D) 劳动力供求关系

81. 企业制定_____的目的是:及时处理事故,采取预防措施,总结经验,防止类似事件再次发生。

- (A) 安全生产责任制度 (B) 重大事故隐患管理制度
(C) 安全生产检查制度 (D) 伤亡事故报告和处理制度

82. 安全卫生认证制度的要点不包括_____。

- (A) 重大事故隐患分类
(B) 有关人员资格认证
(C) 有关单位、机构的劳动安全卫生资格认证
(D) 与劳动安全卫生联系特别密切的物质技术产品的质量认证

83. 企业劳动争议调解委员会对劳动争议进行调解,这种调解的特点不包括_____。

- (A) 群众性 (B) 合法性 (C) 自治性 (D) 非强制性

84. 劳动争议申请仲裁的时效期间为_____。

- (A) 1 个月 (B) 半年 (C) 3 个月 (D) 1 年

85. 劳动争议仲裁委员会收到仲裁申请之日起_____内,认为符合受理条件的,应当受理。

- (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. 劳动资源稀缺性的属性包括_____。

- (A) 具有普遍性 (B) 仅存在于市场经济中
(C) 是一种相对的稀缺性 (D) 仅存在于当前社会
(E) 可以表现为消费劳动资源的支付能力和支付手段的稀缺性

87. 劳动权的核心内容包括_____。

- (A) 平等就业权 (B) 劳动报酬权 (C) 休息休假权 (D) 自由择业权
(E) 职业培训权

88. 满足安全需要的行为可以是_____。

- (A) 免受失业和经济危机的威胁 (B) 比竞争者更出色
(C) 避免任务或者决策失败的风险 (D) 免受疾病和残疾的威胁
(E) 避免受到伤害或处于危险的环境

89. 人力资源的一般特点包括_____。

- (A) 时间性 (B) 消费性 (C) 地域性 (D) 创造性
(E) 主观能动性

90. 某单位在进行组织结构诊断时要分析组织关系, 即需要明确_____。

- (A) 应同哪些单位和个人发生联系 (B) 要求别人给予何种配合和服务
(C) 如何才能取得行业的领头位置 (D) 应当为别的单位提供哪些服务
(E) 内外环境变化如何引起战略和目标的改变

91. 企业组织结构整合的目的主要在于_____。

- (A) 实现组织间的相互协调 (B) 实现组织管理的系统化
(C) 解决部门内部的分工问题 (D) 解决结构分化时的分散倾向
(E) 保证企业生产经营活动的正常运行

92. 企业晋升计划的内容一般由_____等指标组成。

- (A) 晋升时间 (B) 晋升比率 (C) 晋升条件 (D) 晋升职位
(E) 晋升人数

93. 人员晋升计划是企业根据_____制定的员工职务提升方案。

- (A) 企业目标 (B) 人员需要 (C) 工作条件 (D) 工资水平
(E) 内部人员分布情况

94. 下列关于人力资源预测方法的说法, 正确的有_____。

- (A) 马尔可夫法可以预测企业的人力资源需求
(B) 经济计量模型法其实是一种转移概率矩阵
(C) 马尔可夫法可以预测企业的人力资源供给
(D) 趋势外推法与回归分析法本质上都是经济计量模型法
(E) 灰色预测模型法仅能对含有未知或非确定信息的系统进行预测

95. 预测企业内部人力资源供给量必须考虑的因素包括_____。

- (A) 替休 (B) 退休 (C) 平调 (D) 晋升
(E) 轮换

96. 员工素质测评标准体系的要素包括_____。

- (A) 标准 (B) 标度 (C) 标记 (D) 数据
(E) 模型

97. 员工素质测评中, 特殊能力测评的主要内容包括_____。

- (A) 文书能力 (B) 运动能力 (C) 操作能力 (D) 学习能力
(E) 机械能力

98. 员工素质测评结果处理的常用分析方法有_____。

- (A) 集中趋势分析 (B) 岗位分析 (C) 离散趋势分析 (D) 因素分析

(E) 文字分析

99. _____属于面试中背景性问题的内容。

(A) 个人兴趣 (B) 家庭情况 (C) 法律常识 (D) 工作经历

(E) 遗传病史

100. 下列关于无领导小组讨论的表述, 不正确的是_____。

(A) 它有效地运用密集性群体讨论的方式

(B) 它可以快速地诱发被评价者特定的行为

(C) 它可以用于选拔员工, 也可以进行培训诊断

(D) 它可以用来判断被评价者所具有的个性特征

(E) 考官可以在现场临近观察并直接写出评定意见

101. 下列关于无领导小组讨论的表述, 正确的有_____。

(A) 评价指标应具有针对性

(B) 面试场地的布置要肃穆给人以压力感

(C) 应从岗位分析中提取特定的评价指标

(D) 设计评分表的重点是确定测评能力指标

(E) 被测评者应以抽签的方式决定座位顺序

102. 在企业员工培训活动中, 教学形式受_____等因素的影响。

(A) 教师 (B) 时间 (C) 教材 (D) 课程

(E) 教案

103. 一般来说, 企业外部培训资源的开发途径包括_____。

(A) 聘请专职的培训师 (B) 聘请本专业的专家、学者

(C) 从高校毕业生中进行招聘 (D) 从高校或技术学院聘请教师

(E) 从顾问公司聘请培训顾问

104. 培训中评估的内容包括_____。

(A) 培训内容 (B) 培训环境

(C) 培训活动的参与状况 (D) 培训机构和培训人员

(E) 培训进度与中间效果

105. 对培训效果进行正式评估的优点包括_____。

(A) 不会给受训者带来太大压力

(B) 使得评估结论更具有说服力

(C) 简便易行不需投入过多成本

(D) 在数据和事实的基础上作出判断, 客观性较强

(E) 可将评估结论与最初计划比较核对, 易发现问题

106. 对新的培训方式进行效果评估, 则评估的侧重点在于_____。

(A) 课程组织 (B) 培训教材 (C) 教学人员 (D) 课程设计

(E) 应用效果

107. 一般来说, 进行员工培训评估时, 投资回报率的评估标准包括_____。

(A) 劳动效率 (B) 直接成本 (C) 专利项数 (D) 间接成本

(E) 质量要求

108. 从考评的性质和特点看, 行为导向型主观评价方法的特点是_____。

- (A) 考评有客观依据 (B) 缺乏量化的考评标准
- (C) 可以用于考评团队绩效 (D) 受考评者主观因素的制约和影响
- (E) 利用同一标准衡量所有员工的工作绩效

109. 下列关于日清日结法的表述, 正确的有_____。

- (A) 是一种目标管理方法 (B) 可有效提高工作效率
- (C) 将 PDCA 周期压缩至一周时间 (D) 可提高工作有效性和及时性
- (E) 是一种静态、固化的绩效考评方法

110. 绩效考评造成宽厚误差的原因主要有_____。

- (A) 考评标准和方法的主观性强 (B) 评价标准过低
- (C) 拟压缩提薪或奖励人数比例 (D) 评价标准过高
- (E) 为缓和上下级关系, 给被考评者过高的评价

111. 下列关于比率量表的说法, 正确的有_____。

- (A) 量表中没有绝对零点 (B) 采用的统计方法较为单一
- (C) 是测量水平最高的量表 (D) 测量结果可以进行四则运算
- (E) 测量结果可以计算几何平均数

112. 为 KPI 设定工作产出时, 应当遵守_____的原则。

- (A) 增值产出 (B) 组织优化 (C) 结果优先 (D) 设定权重
- (E) 客户导向

113. 360 度考评中, 外部客户评价的内容包括_____。

- (A) 心理素质 (B) 服务态度 (C) 成本收益 (D) 服务质量
- (E) 工作数量

114. 市场薪酬调查的被调查岗位, 应在_____等方面与本企业岗位具有可比性。

- (A) 工作性质 (B) 岗位职责 (C) 劳动强度 (D) 薪酬水平
- (E) 在岗人数

115. 在不同企业中, 工作职责相同的岗位薪酬却存在较大差距, 其原因可能是_____。

- (A) 不同行业有不同的惯例 (B) 管理理念和薪酬策略不同
- (C) 不同企业所处的地理位置不同 (D) 对企业的价值或贡献大小不同
- (E) 在职者在该岗位上工作时间的长短不同

116. 实行一岗一薪制, 需要测评的岗位因素包括_____。

- (A) 职责范围 (B) 薪酬水平 (C) 劳动强度 (D) 责任大小
- (E) 在岗人数

117. 人力资源部向员工介绍企业工资制度的途径包括_____。

- (A) 员工招聘会 (B) 员工手册 (C) 员工座谈会 (D) 企业内部网站
- (E) 工资满意度调查

118. 工资调整的具体类型包括_____。

- (A) 物价性调整 (B) 工龄性调整 (C) 随机性调整 (D) 效益性调整
- (E) 考核性调整

119. 企业在制定薪酬计划时, 应掌握的人力资源规划资料包括_____。

- (A) 企业现有的员工人数 (B) 未来一年预计休假的员工人数

- (C) 未来一年预计岗位轮换的员工人数 (D) 未来一年预计晋升职务的员工人数
(E) 企业在过去三年的各类员工总数
120. 劳务派遣的主体有_____。
- (A) 用工单位 (B) 政府 (C) 劳务派遣单位 (D) 工会
(E) 被派遣劳动者
121. 被派遣劳动者的用工单位应履行的义务包括_____。
- (A) 提供工作岗位 (B) 进行劳动安全卫生教育
(C) 进行劳动组织和监督管理 (D) 支付工资、缴纳社会保险费
(E) 提供与工作岗位相关的劳动条件
122. 运用劳动力市场工资指导价位时, 必须处理好指导价位与_____的关系。
- (A) “两低于”原则 (B) 企业员工总数 (C) 企业经济效益 (D) 企业员工结构
(E) 企业短期货币工资决定方式
123. 企业所有员工在劳动安全卫生保护工作中应遵循的职业道德行为准则包括_____。
- (A) 安全第一 (B) 预防为主 (C) 以人为本 (D) 防治结合
(E) 奖惩结合
124. 根据争议性质的不同, 劳动争议可划分为_____。
- (A) 劳动合同争议 (B) 劳务派遣争议 (C) 集体合同争议 (D) 权利争议
(E) 利益争议
125. 按照承担法律责任要件对劳动争议案例进行分析, 其思维结构包括_____。
- (A) 分析确定劳动争议的标的
(B) 分析确定劳动争议当事人所实施的行为
(C) 分析确定行为人的行为是否有主观上的过错
(D) 分析确定当事人的行为是否造成或足以造成一定的危害
(E) 分析确定当事人行为与危害结果之间是否存在直接的因果关系

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. 在员工素质测评的准备阶段需要完成哪些具体工作? (16 分)

2. 根据培训效果四级评估体系的主要内容和评估方法, 填写下表。(16 分)

	评估层级	评估内容	评估方法
第一级			
第二级			
第三级			
第四级			

3. 采用问卷调查法设计绩效考评指标体系的具体步骤有哪些?(14 分)

二、综合分析题(本题共 3 个小题, 每小题 18 分, 共 54 分)

1. 某公司决定起草《公司人力资源发展规划》, 由规划专员小王负责预测公司的人力资源需求。该公司生产部门在过去几年中技能操作人员、专业技术人员和管理人员的人数比例一直稳定在 6:3:1。根据业务规划, 生产部门计划明年补充技能操作人员 60 人, 目前已经确定将会有 15 名专业技术人员和 8 名管理人员离职, 5 名管理人员调整到其他部门。

假设你是规划专员小王, 请结合本案例, 回答以下问题:

(1) 可采用哪些定性与定量方法进行人力资源需求预测?(10 分)

(2) 假设生产部门组织结构和生产效率不变, 请利用人员比率法确定该部门明年专业技术人员和管理人员的需求量。(8 分)

2. 某建筑材料公司 2013 年上半年销售收入明显下降, 而生产总成本比去年同期提高了 15%, 特别是人工成本有了较大幅度的增加。2013 年 10 月公司人力资源部委托一家中介机构对国内同行业的薪酬水平进行了深入调查, 发现公司薪酬水平位于市场薪酬的 75% 点处, 根据公司市场部预测, 未来三年公司的营业收入将会有显著提高, 年平均增长 16% 左右。公司人力资源部经过研究后认为, 2014 年员工的薪酬水平增幅应控制在 8% 以下。

请结合本案例, 说明该公司应当如何编制年度员工薪酬计划?(18 分)

3. 2013 年 1 月, 美国一家酒店管理公司委派以安德鲁为首的管理团队进军 A 市, 准备在短时间内使第一家五星级酒店开业。公司要求安德鲁必须在 2 个月内完成副总经理以下管理人员及全部辅助人员的招聘工作。安德鲁感觉工作非常棘手, 于是与 A 市一家从事中高端人力资源派遣业务的公司签订协议, 由该派遣公司在 45 日内完成酒店要求的人员招聘, 并负责完成劳动合同签订、社会保险登记与缴纳、个税处理等一系列的人力资源手续。2013 年 6 月, 这家五星级酒店正式营业, 酒店的经营团队就遇到一个管理难题, 即如何管理好这支庞大的被派遣员工队伍。

请结合我国《劳动合同法》的相关规定, 阐述以安德鲁为首的管理团队应当从哪些方面入手, 管理好这支员工队伍。(18 分)

卷册三：综合评审部分

情境

江阳鼓风集团股份有限公司（简称江鼓集团）是一家拥有近 80 年历史的国有企业，是以提供国家重大技术装备为主导产品的国家高新技术企业，在筹划上市期间兼并了一家老国有针织机制造企业。公司发展迅速，人力资源管理工作越来越被总经理重视。目前，公司急需提高大专以上人员比例，尤其是中高层中的本科以上学历占比。由于公司人力资源管理体系不够完善，组织机构调整导致了部分中层以上人员跳槽，造成了一定程度的负面影响。

你是江鼓集团的人力资源部经理秦海蓉。今天是 11 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，将没有任何人来打搅你，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：电话录音
来电人：胡仁国 总经理
收电人：秦海蓉 人力资源部经理
日期：11 月 9 日

小秦：

我们江鼓集团兼并了老国有针织制造企业，各方面稍作一些调整，但是组织机构调整后，部分中层以上人员跳槽，你们人力资源部要用心关注这些现象，建议下个月安排一次

工作分析活动，对公司人力资源管理方面存在的问题做一次诊断，你准备一下，抽空我们面谈。

文件二

类 别：电子邮件

来信人：刘鑫德 招聘专员

收信人：秦海蓉 人力资源部经理

日 期：11 月 9 日

秦经理，您好！

我公司目前员工流失比较严重，特别是一线工人的流失率高达 50% 以上，虽然我们适当提高了一线工人的薪酬水平，在招聘过程中，还适当降低了对工作经验和技术能力的要求，但依然不能达到人员需求数量。我分析了一下，现在的工人主要以“80 后”和“90 后”为主，与过去相比，这些工人对工作职位以及薪酬福利待遇的看法有了很大的变化，而我们目前的招聘方法和几年前差别不大，招聘条件也仅仅是在工资上有所提高，这已经不适应当今的招聘形式了。我希望就此事尽快和您商讨一下。

文件三

类 别：电子邮件

来信人：胡仁国 总经理

收信人：秦海蓉 人力资源部经理

日 期：11 月 9 日

小秦：

根据公司拟上市的要求和公司目前人力资源的现状，公司中层干部学历需要提升，对企业的忠诚度需要提高，鉴于目前中高层干部大部分是公司元老且实际工作经验丰富，大幅度调整人员不利于公司各项工作的开展，反而会导致骨干的跳槽。公司决定对中高层干部中 45 岁以下未具有大学本科学历的人员，由公司创造条件，采用在职进修的方式，在 3 年内全部达到大学本科学历。

具体这项工作由公司人力资源部负责，请人力资源部拿出具体可行的实施方案，10 天后报总经理办公室。

文件四

类 别：电子邮件

来信人：赵杰 绩效薪酬专员

收信人：秦海蓉 人力资源部经理

日 期：11 月 9 日

秦经理，您好！

根据您上次给我布置的关于对公司绩效考核情况进行系统分析的任务，我用了近一个

月的时间进行了调研分析，发现营销部和其他部门的考核结果有很大差异，主要问题在于员工的业绩考核结果和行为考核结果的相关性很低，很多业绩排名靠前的员工，其行为考核都处于部门靠后的位置，而行为考核优秀的员工业绩表现却很一般。营销部今年以 360 度评估替代原来的上级考评方式，我在思考这种新的方式是否适合营销部员工，我已将分析报告整理完毕，请过目，如有时间，我想和您讨论一下 360 度评估这种考核方式是否还应继续在营销部实施。

文件五

类别：电子邮件
来信人：赵杰 绩效薪酬专员
收信人：秦海蓉 人力资源部经理
日期：11 月 9 日

秦经理：
前段时间，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等水平。考虑到现在行业的激烈竞争和目前我公司的高流动率，为了增强公司的凝聚力和吸引力，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每月福利费提高到行业的上等水平。不知您对这项计划的意见如何？请指示。

文件六

类别：电话录音
来电人：冯晓 劳动关系专员
收电人：秦海蓉 人力资源部经理
日期：11 月 9 日

秦经理：
我们集团兼并的这家老国有针织机制造企业，老员工很多，之前我们已经指导他们协商变更了大部分人的劳动合同，公司准备裁减一部分人员。昨天，被兼并的针织机公司报了一份裁员工作方案给我们，这个方案很粗糙。他们报方案的当天也就在公司大会上公布了，而且给拟被裁员工只有一天的考虑时间，不来签订协议就将单方解约，相关政策待遇也不清晰。裁员名单中，还有 3 个是孕妇和哺乳期的。现在，职工议论纷纷，几乎处于完全停工状态。请您给些意见，我协助他们处理好这一事件。

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

卷册二：专业能力部分参考答案

一、简答题

1.（本小题 16 分）

员工素质测评的准备阶段需要完成以下具体工作：

（1）收集必要的资料。在实施素质能力测评之前，必须掌握测评过程中所需的相关资

料和数据，不同的方法和不同的对象应该有相应的资料。

(2) 组织强有力的测评小组。在测评之前，应设立一个工作小组，具体负责测评过程中的事务性工作，然后选择适当的测评人员，组成强有力的测评小组。

(3) 测评方案的制定。测评方案的内容主要涉及被测评对象、素质能力测评的指标体系和参照标准设计的确立、测评人员的选择，以及测评方法的选择。

2. (本小题 16 分)

	评估层级	评估内容	评估方法
第一级	反应评估	衡量学员对具体培训课程、培训师与培训组织的满意度	问卷调查、电话调查、访谈法、观察法、综合座谈
第二级	学习评估	衡量学员对于培训内容、技巧、概念的吸收与掌握程度	提问法、角色扮演、笔试法、口试法、演讲、模拟练习与演示、心得报告与文章发表
第三级	行为评估	衡量学员在培训后的行为改变是否因培训所导致	问卷调查、行为观察、访谈法、绩效评估、管理能力评鉴、任务项目法、360 度评估
第四级	结果评估	衡量培训给公司的业绩带来的影响	个人与组织绩效指标、生产率、缺勤率、离职率、成本效益分析、组织气候等资料分析、客户与市场调查、360 度满意度调查

3. (本小题 14 分)

采用问卷调查法设计绩效考评指标体系的具体步骤如下：

(1) 根据绩效考评目的和对象，查阅工作岗位说明书，通过必要的现场调查，详细地采集与工作绩效各种要素和指标相关的数据和资料；

(2) 列出所有相关的影响和制约工作绩效的要素及具体指标，并进行初步筛选；

(3) 用简洁精练的语言或计算公式，对每个相关要素（指标）概念的内涵和外延，作出准确的界定；

(4) 根据调查的目的和单位的具体情况，确定调查问卷的具体形式、所调查对象和范围，以及具体的实施步骤和方法；

(5) 设计调查问卷，将需要调查的内容，以一定的格式编制成问卷；

(6) 发放调查问卷，通过一定的渠道将调查问卷分发给调查者，选择的渠道应是可靠的；

(7) 回收调查问卷，进行整理汇总和统计分析，取得最后的调查结果。

二、综合分析题

1. (本小题 18 分)

(1) 定性方法：经验预测法、描述法、德尔菲法。

定量方法：转换比率法、人员比率法、趋势外推法、回归分析法、经济计量模型法、灰色预测模型法、生产模型法、马尔可夫分析法、定员定额分析法、计算机模拟法。

(2) 在假设生产部门组织结构和生产效率不变的情况下，利用人员比率法确定该部门明年专业技术人员和管理人员需求量的具体做法如下：

一是生产部门组织结构和生产效率不变，说明该公司的技能操作人员、专业技术人员

和管理人员的人数构成不变，还是 6:3:1；

二是根据业务规划需要补充的专业技术人员数： $60 \times (3 \div 6) = 30$ 人，则该部门明年需要补充的专业技术人员数： $30 + 15 = 45$ 人；

三是根据业务规划需要补充的管理人员数： $60 \times (1 \div 6) = 10$ 人，则该部门明年需要补充的总的管理人员数： $10 + 5 + 8 = 23$ 人。

因此，该企业明年至少应招收 45 名专业技术人员和 23 名管理人员。

2. (本小题 18 分)

编制年度员工薪酬计划工作程序如下：

(1) 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（这里的薪酬水平是指总薪酬水平，包括工资、奖金、福利、长期激励等）。

(2) 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薪酬水平，是 90% 点处、75% 点处，还是 50% 点处、25% 点处。

(3) 了解企业人力资源规划。

(4) 结合前三个步骤绘出一张薪酬计划计算表。

(5) 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：①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；②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。

(6) 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。

(7) 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。

(8) 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)

(1) 安德鲁管理的酒店应与 A 市派遣公司订立劳务派遣协议。

劳务派遣协议单位派遣劳动者应当与接受以劳务派遣形式用工的单位订立劳务派遣协议。劳务派遣协议应当约定派遣岗位和人员数量、派遣期限、劳动报酬和社会保险费的数额与支付方式以及违反协议的责任。用工单位应当根据工作岗位的实际需要与劳务派遣单位确定派遣期限，不得将连续用工期限分割订立数个短期劳务派遣协议。劳务派遣单位应当将劳务派遣协议的内容告知被派遣劳动者。

(2) A 市派遣公司应当与被招聘的劳动者订立劳动合同。

劳动合同中应当载明被派遣劳动者的用工单位以及派遣期限、工作岗位等情况。劳务派遣单位应当与被派遣劳动者订立两年以上的固定期限劳动合同，按月支付劳动报酬。被派遣劳动者在无工作期间，劳务派遣单位应当按照所在地人民政府规定的最低工资标准，向其按月支付报酬。

(3) 明确劳务派遣单位的法定义务。

一是应当将劳务派遣协议的内容告知被派遣劳动者；二是不得克扣用工单位按照劳务派遣协议支付给被派遣劳动者的劳动报酬；三是不得向被派遣劳动者收取费用；四是跨地区派遣劳动者的，被派遣劳动者享有的劳动报酬和劳动条件，按照用工单位所在地的标准执行。

(4) 用工单位应当履行下列义务。

一是执行国家劳动标准，提供相应的劳动条件和劳动保护；二是告知被派遣劳动者其工作要求和劳动报酬；三是支付加班费、绩效奖金，提供与工作岗位相关的福利待遇；四是对在岗被派遣劳动者进行工作岗位所必需的培训；五是连续用工的，实行正常的工资调整机制；六是用工单位不得将被派遣劳动者再派遣到其他用人单位。

(5) 被派遣劳动者的派遣期限到期，应提前告知，并应协同劳务派遣单位办理劳动合同的终止手续和工作交接。被派遣劳动者劳动合同的解除、终止的法定条件按照《劳动合同法》的相关规定执行。

卷册三：综合评审部分参考答案

文件一

回复要点如下：

1. 组织本部门人员学习公司发展战略和发展目标。
2. 成立组织变革工作小组，包含人力资源部人员和各职能部门负责人以及高层职能人员。
3. 派员与跳槽的部分中层以上人员沟通，了解其离职原因。
4. 研究组织架构图、工作岗位说明书和管理流程图，各职能部门先自查，提出存在问题。
5. 人力资源部汇总各职能部门提出的问题，召开高层职能人员会议讨论确定。
6. 派员编写工作分析活动方案。
7. 派员编制工作分析调查问卷。
8. 派员负责汇总工作分析问卷，以及撰写工作分析报告。
9. 与总经理约定时间，汇报调查和诊断结果，了解他对公司工作分析以及组织变革的具体想法。

文件二

回复要点如下：

1. 对招聘工作作出整体分析和诊断，包括招聘工作与企业发展战略的对接程度，原有招聘方法、渠道、程序等方面的问题及相应的改进方案等。
2. 要求刘鑫德对应聘对象及劳动力市场进行系统调查和分析，并作出书面报告。
3. 根据调查分析，结合企业发展战略，制定具体可行的招聘方案，确保招聘任务的完成。
4. 与相关部门人员进行座谈，了解流失情况，分析流失原因，重新设计工作职位和薪酬体系。
5. 与账务部门沟通，了解公司工资承受能力，决定薪酬提升幅度。
6. 强调不可以随意降低对工作经验和技術能力的要求，应该保证基本的工作要求，并预测企业发展对于一线工人要求的动态发展水平标准。
7. 加强企业文化建设，提高员工忠诚度，做好核心员工的稳定工作。

8. 重视建立企业用工的全面预警机制和一系列方案。

文件三

回复要点如下：

1. 调查摸清公司 45 岁以下中高层干部的学历和专业情况。
2. 安排培训专员联系本地区高校的继续教育学院，了解高校所设专业、教学模式、入学条件、经费等情况。
3. 拟出公司 45 岁以下中高层干部学历提升进修计划方案。
4. 由劳动关系专员拟出学历提升进修对象的劳动合同中关于服务期的补充约定。
5. 组织进修对象开展培训动员。
6. 由绩效薪酬专员拟定学历提升进修的绩效考核方案。
7. 测算所需经费，做出预算报分管财务的副总经理。
8. 有必要的话开展进修对象入学考前辅导。
9. 对进修对象开展企业忠诚度教育培训。

文件四

回复要点如下：

1. 仔细阅读分析报告，确定目前营销部考核中存在的核心问题。
2. 与营销副总与营销部经理沟通听取其对业务员绩效考核与业绩情况的看法。
3. 与营销部业务员座谈了解他们对于绩效考核标准设定的看法。
4. 形成新的考核方案的书面文案交总经理审批。
5. 了解 360 度评估维度和权重的设置状况，看是否有调整的必要性，并对考评者进行绩效考评方法的培训。
6. 授权赵杰了解同行业其他优秀企业营销部的考核指标设定状况。
7. 为营销部的员工培训，加强营销部员工的行为规范。
8. 与业绩考核结果靠前的员工沟通，强调其加强行为规范。
9. 与行为考核结果靠前的员工沟通，勉励其提高业绩。
10. 注意新方案中考核指标的设定应该符合 SMART 原则，考核之后要与员工绩效面谈。

文件五

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. 要求赵杰提供具体的福利提高的方案，包括形式、金额和提高比例等。
3. 与财务部沟通，确定所能提高福利费用的幅度空间。
4. 把确定的调整方案以书面形式向公司高层汇报。
5. 召开各层次员工座谈会，听取员工对福利的期望和建议。
6. 做好大专以上学历以上员工的职业生涯规划 and 培训 works，稳定核心员工。
7. 加强企业文化建设，提高员工忠诚度。
8. 调查公司目前除薪酬之外的其他方面的市场竞争状况。

9. 在福利调整方案没有正式出台之前注意对方案细则的保密。

10. 如果有薪酬增长空间，看是否把薪酬增长与绩效考核挂钩，让薪酬增长具有激励效果。

文件六

回复要点如下：

1. 立即向分管副总汇报针织机公司的这一事件，以引起重视。

2. 立即组织人员调查了解情况，指导裁员行为，避免矛盾激化。

3. 企业转产、经营方式调整，或者因劳动合同订立时所依据的客观经济情况发生重大变化等情形下，经变更劳动合同后，仍需裁减人员的，企业有裁减人员权利。

4. 尽力做好沟通、补偿与安抚工作，必须保护员工的利益、感情和尊严。

5. 慎重考虑裁减孕期、哺乳期女职工，避免公司将会承担赔偿金等更大的风险。

6. 注意与工会及政府部门的沟通联系，用人单位应提前 30 日向工会或者全体职工说明裁员情况，听取意见后，裁员方案经向劳动行政部门报告，方可实施。

7. 优先留用与本单位订立较长期限的固定期限劳动合同的人员。

8. 优先留用与本单位订立无固定期限劳动合同的人员。

9. 向员工表明，企业今后重新招人时会通知被裁减的人员并优先招录。