

2013 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. 在西方, “道德”(MORALE) 一词引申的意思是_____。
(A) 已经得到了, 不再做了 (B) 规范和行为品质
(C) 道路、路径 (D) 潮流和趋势
2. 下列说法中, 正确地反映了道德与法律差别的是_____。
(A) 在管理效力上, 道德比法律的作用效果差
(B) 在适用范围上, 道德比法律的适用范围小
(C) 在调节时效上, 道德比法律具有自觉性和事前性的特点
(D) 在社会地位上, 道德比法律地位低、权威弱
3. 下列关于职业活动内在道德准则的理解, 正确的说法是_____。
(A) 对企业的忠诚, 实际上就是对出资人的忠诚
(B) 摆脱审慎, 敢于冒险, 是对职业经理人的职业品质要求
(C) 善始善终, 不虎头蛇尾是勤勉的具体体现
(D) 强调规则和规范而非主动积极, 是职业化素养的核心
4. 下列符合“慎独”内涵要求的是_____。
(A) 崇尚自由、独立 (B) 小心驶得万年船
(C) 求于志同道合 (D) 无人监督, 仍行道德之事

5. 下列做法中,最符合“敬业”本质要求的是_____。

- (A) 用心做事 (B) 谨慎虔敬 (C) 服从领导 (D) 加班加点

6. 下列说法中,符合“世界 500 强企业关于优秀员工的 12 条核心标准”的是_____。

- (A) 能力不是主要的,只要有敬业精神,能力会提高
(B) 忠诚是重要的,无论何时都要站在企业立场上思考问题
(C) 员工既要保持鲜明的个性与独立性,又要学会团队合作
(D) 为了维护企业利益,员工必须懂得如何使他人分担责任

7. 上司对待下属的正确做法是_____。

- (A) 任务繁重时,要求下属无条件服从公司安排
(B) 下属工作出错时,上司要给予严厉的处罚
(C) 关心下属的成长,遵守与下属约定的事项
(D) 既要平等待人,更要特别关照有潜力的下属

8. 关于“公道”,正确的说法是_____。

- (A) 公道标准具有时代性,无从准确判定何为公道
(B) 公道是人的主观感觉,凭感觉办事是践行公道的基本要求
(C) 每个人的公道观念都不一样,因此不宜以公道判别事物
(D) 按照贡献取酬,是公道的具体实践

(二) 多项选择题 (9 ~ 16 题)

9. 《公民道德建设实施纲要》提出,从业人员职业道德要求包括_____。

- (A) 爱国创新 (B) 以人为本 (C) 服务群众 (D) 奉献社会

10. 关于职业化,正确的说法有_____。

- (A) 职业化是人力资源开发的基本途径
(B) 职业化是新型劳动观的核心内容
(C) 职业化是全球职场中的通用语言
(D) 职业化素养要求在工作中努力增强主观性

11. 根据“比尔·盖茨 10 大优秀员工准则”,正确的说法有_____。

- (A) 始终表现出对公司及产品的兴趣和热爱 (B) 站在上司的立场上为客户着想
(C) 思考如何让产品更贴近客户 (D) 做一个积极主动的人

12. 职业道德规范“诚信”的特征包括_____。

- (A) 通识性 (B) 智慧性 (C) 止损性 (D) 资质性

13. 违反《中华人民共和国反不正当竞争法》规定的行为有_____。

- (A) 擅自使用他人的企业名称或姓名,使人误认为是他人的商品
(B) 接受折扣、佣金的经营者必须如实入账
(C) 广告的经营者在未加核实的情况下,制发了虚假广告
(D) 经营者在任何情况下不得以低于成本价格销售商品

14. 下列做法中,符合职业纪律要求的有_____。

- (A) 某医生竭尽全力救护了一个十恶不赦的罪犯
(B) 某法院拒绝了一个恶贯满盈的杀人恶魔的辩护请求
(C) 某建筑企业要求全体从业人员必须佩戴安全帽作业

(D) 某机组要求乘务员登机服务时必须面带微笑

15. 关于“节约”，正确的说法有_____。

(A) 节约指的是当用则用，当省则省

(B) 少花钱多办事是节约的基本要求

(C) 零缺陷、零库存是“节约”向企业战略延伸的生动实践

(D) “节约”是企业竞争力的有机组成部分

16. 从业人员要做到求同存异，正确的做法有_____。

(A) 换位思考，理解他人

(B) 胸怀宽广，学会宽容

(C) 和谐相处，密切配合

(D) 机动灵活，不唯原则

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. 关于读书，你的看法是_____。

(A) 现在的书籍太多太烂，不值得读

(B) 读书不如朋友间的交谈收获大

(C) 读与工作相关的书，对自己提升较快

(D) 读书加上思考才是真正的读书

18. 某企业的年度销售冠军，一年后因工作压力太大，不堪重负，选择了轻生。对该员工的做法，你的看法是_____。

(A) 现代人压力太大，企业应多关心职工

(B) 太可惜了，对自己的要求应该适度

(C) 人生得意须尽欢，这是何必呢？

(D) 没啥看法，现在轻生的人不少

19. 某员工思维活跃，想法很多，并且许多点子还是很有启发性的，但他一直都是只说不练。为此，许多人都讥笑他，甚至拿他开涮。对于这样的人，你的看法是_____。

(A) 他不会有成就

(B) 他没有真才实学

(C) 少说多做会更好

(D) 他需要伯乐加以训练

20. 如果你帮助了别人，但是当你有困难寻求对方帮助时，对方却委婉拒绝了你。对此，你会_____。

(A) 认为自己看错了人，以后不再与之往来

(B) 仔细了解对方说的理由是否成立

(C) 认为这样的人太自我，以后和他保持一定的距离

(D) 以后不再热心帮助别人，先把自己的事做好

21. 公司聘请了一个总经理，起初他信心百倍、干劲十足，后来，由于公司管理制度方面的限制，他的许多设想无法实现，热情逐渐消退了，再后来，他干脆辞职了。你对此人的看法是_____。

(A) 他的应变能力不足

(B) 他没有处理好与聘用方的关系

(C) 公司聘而不能用，太可惜了

(D) 这个人该走

22. M 公司参与一项招标工程投标。公司觉得凭资金实力、技术水平和设计理念，肯定可以中标。但后来，有关渠道传来的消息说，竞争对手 W 公司已经采取了“非常”手

段,很可能会拿下订单。假如你是 M 公司的负责人,你会_____。

- (A) 也采取“非常”手段公关
- (B) 收集证据,以备将来控告 W 公司非法竞标
- (C) 直接到招标管理单位反映情况
- (D) 相信自己的实力

23. 假如你利用业余时间研制出了一项技术发明,并申请了个人专利。你向自己所在的公司负责人说明了情况,并希望用此专利促进公司的技术改造,但公司无人重视,不予理睬。你会_____。

- (A) 带着技术发明投奔其他公司
- (B) 反复向公司推荐,希望引起重视
- (C) 把发明专利卖出去
- (D) 观察一段时间再做决定

24. 某打工者 W 终日守候于电影公司门口,后感动导演,于是演了一部电影,从此, W 一举成名,名利双收。于是,许多人纷纷效仿,放弃工作,到电影公司门前聚集,期望有朝一日像 W 一样被发现。对于这种现象,你的看法是_____。

- (A) 守株待兔
- (B) 理解,但空想成分太多
- (C) 自己也会像 W 那样试一试
- (D) 凭本事吃饭,成功有很多方式

25. 最近你的主管总是对你不满甚至当面批评你,你觉得自己一直在按部就班、稳定有序地工作,与往常并没有不同之处。面对这样的情况,你会_____。

- (A) 感到疑惑,努力弄清主管的想法
- (B) 感到伤心,不满主管对自己的态度
- (C) 感到遗憾,但不会影响自己的工作
- (D) 感到不解,会找时间与主管聊一聊

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. 实际工资的计算公式是_____。

- (A) 货币工资 ÷ 价格
- (B) 货币工资 ÷ 价格指数
- (C) 货币工资 × 价格
- (D) 货币工资 × 价格指数

27. 劳动法的最主要表现形式是_____。

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

28. 完全劳动行为能力人是指身体健康,有完全行为自由_____。

- (A) 16 ~ 18 岁的劳动者
- (B) 16 岁以上的劳动者
- (C) 18 岁以上的劳动者
- (D) 18 岁以上的男性劳动者

29. 企业管理资源状况分析的内容不包括_____。

- (A) 企业文化
- (B) 品牌知名度
- (C) 领导风格
- (D) 组织管理水平

30. _____是指员工对工作所抱有的一般性的满足与否的态度。

- (A) 薪酬满意度
- (B) 工作绩效
- (C) 工作满意度
- (D) 工作成就

31. _____认为,创新就是“建立一种新的生产函数”。

(A) 泰勒 (B) 法约尔 (C) 熊彼特 (D) 德鲁克

32. _____是组织设计的最基本原则。

(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. 企业为了贯彻专业分工与协作的原则,可以采取的措施不包括_____。

(A) 实行系统管理 (B) 鼓励创建学习型组织

(C) 创造协调环境 (D) 设立一些必要的委员会

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) 任务

35. _____是企业最常用的组织结构变革方式。

(A) 扩张式变革 (B) 爆破式变革 (C) 组织结构整合 (D) 突发式变革

36. SWOT 分析法中, W 代表_____。

(A) 优势 (B) 机会 (C) 劣势 (D) 威胁

37. 人力资源需求预测所依据的一般原理不包括_____。

(A) 惯性原理 (B) 相关性原理 (C) 聚类原理 (D) 相似性原理

38. 企业人员需求预测方法中, _____不属于量化分析方法。

(A) 德尔菲预测法 (B) 趋势外推法 (C) 马尔可夫分析法 (D) 转换比率法

39. _____不属于定员定额分析法。

(A) 工作定额分析法 (B) 比例定员法

(C) 劳动效率定员法 (D) 人员比率法

40. 企业人力资源供不应求,会导致_____。

(A) 生产效率低下 (B) 组织内部人浮于事

(C) 企业设备闲置 (D) 固定资产利用率高

41. 下列关于人事测评的说法, 不正确是_____。

(A) 人的素质是有差异的 (B) 先天因素可以造成素质差异

(C) 测评的内容是心理素质 (D) 后天因素可以造成素质差异

42. 下列关于选拔性素质测评的表述, 正确的是_____。

(A) 测评标准无区分功能 (B) 强调定性描述测评结果

(C) 测评标准应具有弹性 (D) 测评标准要尽可能精确

43. 美国教育学家布卢姆将教育认知目标由低到高分多个层次, 最低层次是_____。

(A) 理解 (B) 应用 (C) 记忆 (D) 分析

44. 下列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. 企业员工素质测评的准备阶段包括以下步骤: ①制定测评方案; ②组织强有力的测评小组; ③收集必要的资料。正确的排序是_____。

(A) ③②① (B) ②③① (C) ②①③ (D) ③①②

46. “您在什么类型的企业工作过?” 属于结构化面试中的_____问题。

(A) 经验性 (B) 情境性 (C) 压力性 (D) 背景性

47. 评价中心技术不包括_____。
- (A) 公文筐测试 (B) 管理游戏
(C) 无领导小组讨论 (D) 心理测评
48. “在企业人事管理中, 物质激励更重要, 还是精神激励更重要?” 属于_____面试题。
- (A) 排序型 (B) 双向式 (C) 开放式 (D) 两难式
49. 无领导小组讨论题目的设计流程包括: 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) ①⑤③②④⑥ (B) ⑤②③①④⑥ (C) ①⑤②③⑥④ (D) ⑤③②①⑥④
50. _____属于企业培训的直接成本。
- (A) 培训教室租赁费 (B) 培训项目设计费
(C) 培训项目管理费 (D) 培训主管的工资
51. 企业培训课程设计的原则是_____。
- (A) 流行什么, 就培训什么 (B) 最前沿是什么, 就培训什么
(C) 需要什么, 就培训什么 (D) 员工需求培训什么, 就培训什么
52. 关于“岗位指南”这种培训材料的说法, 正确的是_____。
- (A) 岗位指南就是岗位说明书
(B) 岗位指南必须像技术手册那样精确
(C) 岗位指南使包含许多复杂步骤的任务简单化
(D) 岗位指南无法替代培训, 它增加了培训成本
53. 对于基层管理人员而言, _____是最重要的。
- (A) 专业技能 (B) 人文技能 (C) 理念技能 (D) 协调技能
54. _____是企业管理的中坚力量。
- (A) 高层管理人员 (B) 中层管理人员 (C) 基层管理人员 (D) 一线管理人员
55. 下列关于培训的非正式评估的说法, 不正确的是_____。
- (A) 不会给受训者造成太大压力 (B) 评估时需要大量的事实与数据
(C) 评估过程较为方便, 成本较低 (D) 建立在评估者主观看法之上
56. 对培训效果进行行为评估, 评估单位应为_____。
- (A) 培训单位 (B) 受训者的直接主管
(C) 培训教师 (D) 受训者的单位主管
57. _____很难评估培训的认知成果。
- (A) 笔试法 (B) 现场观察法 (C) 访谈法 (D) 工作抽样法
58. 某企业通过员工培训降低了事故发生率, 节约了生产成本, 这属于培训的_____。
- (A) 认知成果 (B) 技能成果 (C) 情感成果 (D) 绩效成果
59. _____校标更适用于评价人际交往频繁的工作岗位。
- (A) 行为 (B) 结果 (C) 特征 (D) 综合
60. _____不属于绩效考评结果的分布误差。
- (A) 宽厚误差 (B) 苛严误差 (C) 中间倾向 (D) 相似偏差
61. 考评的_____是指评定结果呈负偏态分布, 大多数员工被评为优良。

(A) 偏紧误差 (B) 中间倾向 (C) 宽松误差 (D) 标准误差

62. _____不是由考评者的主观性带来的。

(A) 对比偏差 (B) 自我中心效应 (C) 分布误差 (D) 评价标准误差

63. 一般情况下, 应以_____能达到的绩效水平作为考评指标的评定标准。

(A) 全体员工 (B) 多数员工 (C) 少数员工 (D) 个别员工

64. 在 KPI 指标和指标值的设定上, 不可以选择的参照企业是_____。

(A) 本行业领先的最佳企业 (B) 世界 500 强企业

(C) 行业内中等水平的企业 (D) 中国 500 强企业

65. 一般来说, KPI 是根据能够创造价值的_____设定的。

(A) 工作行为 (B) 工作结果 (C) 工作流程 (D) 工作方式

66. 在设计 KPI 时, 解决“工作产出项目过多”的问题, 不宜采用的方法是_____。

(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, 将增值贡献率的产出归到一个更高的类别

67. 下列关于 360 度考评的说法, 不正确的是_____。

(A) 具有全方位、多维度特点 (B) 不考评胜任特征指标

(C) 一般采取匿名的方式进行 (D) 有利于促进员工发展

68. 社会公开的薪酬调查数据源不包括_____。

(A) 各种媒体公布的薪酬数据 (B) 各种民间组织提供的薪酬数据

(C) 政府部门公布的薪酬数据资料 (D) 委托中介机构进行调查获得的薪酬数据

69. 岗位评价要素的特点不包括_____。

(A) 重复性 (B) 可观察性 (C) 共通性 (D) 可衡量性

70. _____显示了不同职系之间的相同相似岗位等级的比较和平衡关系。

(A) 职组 (B) 职门 (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。正确的排序是_____。

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

72. 下列关于岗位工资制的说法, 不正确的是_____。

(A) 工资给付的主观性较强 (B) 以岗位分析为基础

(C) 根据岗位性质给付工资 (D) 有利于贯彻同工同酬原则

73. 现代企业主要的绩效工资形式不包括_____。

(A) 计件工资制 (B) 佣金制 (C) 薪点工资制 (D) 提成工资制

74. 企业要实行经营者年薪制的前提条件, 不包括_____。

(A) 完善有效的高管甄选和晋升制度

(B) 明确的经营业绩考核指标体系

(C) 健全的经营人才市场, 完善的竞争机制

(D) 健全的职工代表大会制度, 完善的群众监督机制

75. 员工的_____与企业的经济效益、部门业绩考核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. 企业年金的缴费额度每年不超过本企业上年度员工工资总额的_____。
(A) 1/6 (B) 1/10 (C) 1/12 (D) 1/15
77. 企业工资集体协商内容不包括_____。
(A) 工资指导线 (B) 工资分配制度 (C) 工资分配形式 (D) 工资收入水平
78. 劳务派遣协议使派遣单位与接受单位双方建立起_____。
(A) 实际劳动关系 (B) 劳务派遣关系 (C) 形式劳动关系 (D) 民事法律关系
79. 劳务派遣单位的注册资本不得低于_____万元。
(A) 30 (B) 50 (C) 80 (D) 100
80. 工资集体协商的双方可书面委托本企业外的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. 伤亡事故报告和处理制度的内容不包括_____。
(A) 伤亡事故报告 (B) 伤亡事故调查 (C) 工伤事故预防 (D) 伤亡事故处理
82. 企业员工在劳动安全卫生保护工作中的职业道德行为准则不包括_____。
(A) 安全第一 (B) 注重效率 (C) 预防为主 (D) 以人为本
83. 下列关于劳动争议仲裁的说法,不正确的是_____。
(A) 仲裁要遵循回避原则 (B) 仲裁遵循非强制性原则
(C) 仲裁对象具有特定性 (D) 仲裁主体具有特定性
84. 劳动争议仲裁委员会的构成不包括_____。
(A) 员工代表 (B) 同级工会代表
(C) 用人单位方面的代表 (D) 劳动行政部门代表
85. 劳动争议仲裁的程序包括:①开庭审理和裁决;②申请和受理;③仲裁文书的送达;④案件仲裁准备。正确的排序是_____。
(A) ②④①③ (B) ②①③④ (C) ④③②① (D) ④②①③

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. 对国民经济就业总量影响最大的宏观调控政策有_____。
(A) 财政政策 (B) 贸易政策 (C) 货币政策 (D) 金融政策
(E) 收入政策
87. 企业战略的实质是实现_____之间的动态平衡。
(A) 外部环境 (B) 内部环境 (C) 企业实力 (D) 战略目标
(E) 长远发展
88. 影响群体决策的群体因素有_____。
(A) 群体熟悉度 (B) 群体多样性 (C) 参与决策程度 (D) 决策能力
(E) 群体认知能力
89. 下列关于人的心理属性的说法, 正确的有_____。
(A) 是人性的本质

- (B) 是人性的重要组成部分
(C) 由心理素质和心理状态两部分组成
(D) 由个性心理特征和个人行为倾向两部分组成
(E) 是人的感觉、知觉、记忆、思维等一切心理现象的总和
90. 下列关于组织结构设计的说法, 正确的有_____。
- (A) 以企业组织结构为核心 (B) 是企业管理的基本前提
(C) 是企业总体设计的重要组成部分 (D) 是一项理论性强、操作性弱的工作
(E) 要在企业人事管理理论的指导下进行
91. 以工作和任务为中心的部门结构形式包括_____。
- (A) 矩阵结构 (B) 直线制 (C) 事业部制 (D) 分权制
(E) 直线职能制
92. 狭义的人力资源规划包括_____。
- (A) 培训计划 (B) 补充计划 (C) 配备计划 (D) 薪酬计划
(E) 晋升计划
93. 人力资源规划可以通过对风险的_____等一系列活动防范风险。
- (A) 识别 (B) 对比 (C) 估计 (D) 盘点
(E) 监控
94. 人力资源预测的局限性, 主要表现在_____。
- (A) 预测方法不精密 (B) 企业内部的抵制
(C) 预测的成本高昂 (D) 知识水平的限制
(E) 环境的不确定性
95. 在计算某工种定员人数时, 通常要按公式核算出_____等指标数值。
- (A) 劳动力供给人数 (B) 出勤率
(C) 制度工时利用率 (D) 作业率
(E) 劳动定额完成率
96. 下列关于员工素质诊断性测评的说法, 正确的有_____。
- (A) 测评的结果不公开 (B) 测评指标较灵活
(C) 具有较强的系统性 (D) 强调测评的区分功能
(E) 测评的内容十分精细
97. 品德测评法包括_____。
- (A) 问卷法 (B) 抽样法 (C) 投射技术 (D) 访谈法
(E) FRC 测评法
98. 员工素质测评中, 能力测评的类型主要有_____。
- (A) 创造力测试 (B) 特殊能力测评 (C) 学习能力测评 (D) 综合能力测评
(E) 一般能力测评
99. 员工素质测评指导语的内容应包括_____。
- (A) 素质测评的目的 (B) 强调测评与测验考试的不同
(C) 举例说明填写要求 (D) 填表前的准备工作和填表要求
(E) 测评结果的保密和处理
100. 面试的发展趋势有_____。

- (A) 提问刚性化 (B) 面试考官的专业化
(C) 面试的形式丰富多样 (D) 测评的内容不断扩展
(E) 非结构化面试成为面试的主流
101. 下列关于无领导小组讨论的说法, 正确的有_____。
- (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) 被评价者的表现易受同组成员的影响 (D) 被评价者无法掩饰自己的不足
(E) 题目的数量对测评质量有显著影响
102. 在制定培训规划时, 必须保证培训规划的_____。
- (A) 普遍性 (B) 有效性 (C) 标准化 (D) 多样性
(E) 系统性
103. 企业在设计培训教学计划时, 应遵循的原则包括_____。
- (A) 针对性原则 (B) 紧跟前沿原则 (C) 创新性原则 (D) 成本最优原则
(E) 适应性原则
104. 在企业内部开发培训师的缺点有_____。
- (A) 开发成本高
(B) 培训过程较难控制
(C) 内部教师不易于在学员中树立威望
(D) 选择范围较小, 不易开发出高质量的教师队伍
(E) 受环境限制, 内部教师很难上升到新的高度来看待问题
105. 与高、基层管理人员相比, 中层管理人员更应具备的能力有_____。
- (A) 目标设定能力 (B) 协调能力
(C) 教练与咨询能力 (D) 批判能力
(E) 计划与控制能力
106. 培训效果评估的内容包括_____。
- (A) 培训的综合效果 (B) 培训报告完成情况
(C) 培训目标达成情况 (D) 培训计划执行情况
(E) 培训工作者的绩效
107. 在设定培训评价标准时, 应当注重评估指标和标准的_____。
- (A) 相关度 (B) 前沿性 (C) 区分度 (D) 可行性
(E) 动态性
108. 下列关于合成考评法的说法, 正确的有_____。
- (A) 考评对象可以是团队 (B) 只能针对个人进行考评
(C) 考评表格较为复杂, 不易填写 (D) 考评量表一般分为三个评定等级
(E) 考评既注重岗位职责与任务, 又注重个人潜能开发
109. 关于绩效考评方法, 下列表述正确的是_____。
- (A) 可以减小考评的晕轮效应 (B) 具有较大的局限性
(C) 可以降低考评的苛严误差 (D) 仅适用于激发员工表现
(E) 不能用于员工之间的比较
110. 绩效考评方法在实际应用中, 可能出现的偏误有_____。
- (A) 后继效应 (B) 统计误差 (C) 个人偏见 (D) 优先效应

(E) 晕轮误差

111. 设计绩效考评标准时, 应遵循的基本原则包括_____。

- (A) 突出特点 (B) 普遍通用 (C) 先进合理 (D) 简明扼要
(E) 定量准确

112. KPI 必须具有可测性, 也就是说_____。

- (A) 指标要易于获取 (B) 数据资料要准确可靠
(C) 数据资料要体现增值性 (D) 各指标标准要有明确的界定
(E) 各指标要有简便易行的计算方法

113. 利用客户关系图来提取 KPI, 能够_____。

- (A) 分析客户的满意度标准 (B) 了解企业的内外客户
(C) 掌握为客户所提供的具体产出 (D) 了解企业的市场占有率
(E) 设定考评标准来衡量团队或个人绩效

114. 从调查的组织者来看, 正式薪酬调查可以分为_____。

- (A) 区域薪酬调查 (B) 商业性薪酬调查
(C) 公众薪酬调查 (D) 专业性薪酬调查
(E) 政府薪酬调查

115. 一般来说, 企业可以选取_____作为薪酬调查对象。

- (A) 同行业同类型企业 (B) 全国 500 强企业
(C) 其他行业有类似岗位的企业 (D) 世界 500 强企业
(E) 本地区同一劳动力市场招聘同类型员工的企业

116. 薪酬满意度调查的内容包括员工对_____的满意度。

- (A) 薪酬水平 (B) 薪酬差距
(C) 薪酬发放形式 (D) 工作环境
(E) 薪酬决定因素

117. 一般来说, 团队可以分为_____。

- (A) 平行团队 (B) 交叉团队 (C) 项目团队 (D) 流程团队
(E) 复合团队

118. 工资制度总体设计的前期工作包括_____。

- (A) 建立绩效管理体系 (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

119. 宽带薪酬结构的特点有_____。

- (A) 不利于工作绩效改进 (B) 支持扁平型组织结构
(C) 不利于工作岗位变动 (D) 不利于员工自我发展
(E) 有利于管理人员的角色转变

120. 劳务派遣现象在我国的出现及其迅速发展, 有其内在的深刻原因, 这包括_____。

- (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. 随着市场经济体制的深入与完善, 国家对企业工资分配的宏观调控_____。
- (A) 由间接调控转变为调控工资总量 (B) 由间接调控转向直接控制
(C) 由调控工资水平转变为调控工资总量 (D) 由直接调控转向间接调控
(E) 由调控工资总量转变为调控工资水平
122. 制定劳动力市场工资指导价位时, 应_____。
- (A) 坚持市场取向 (B) 优先考虑企业
(C) 定期公开发布 (D) 优先保护劳动者
(E) 科学地考虑指导价位差别的因素
123. 按照劳动争议标的的不同, 可以把劳动争议划分为_____。
- (A) 权利争议 (B) 利益争议
(C) 由于劳动条件而发生的争议 (D) 劳动合同争议
(E) 由于劳动报酬而发生的争议
124. 劳动争议仲裁的原则包括_____。
- (A) 合议原则 (B) 自愿原则 (C) 强制原则 (D) 隶属原则
(E) 区分举证责任原则
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) 确定劳动争议的标的 (B) 分析确定意思表示的意志内容
(C) 确定引起劳动争议的事实和结果 (D) 根据差异当事人作出判断和选择
(E) 确定行为模式标准与当事人所实施行为的差异

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. 企业人力资源需求预测的一般影响因素有哪些？（16 分）
2. 简述企业管理人员一般培训的内容以及技能开发的基本模式。（16 分）
3. 简述劳动争议仲裁在申请与受理阶段的主要工作内容和相关规定。（14 分）

二、综合分析题（本题共 3 个小题，每小题 18 分，共 54 分）

1. 某家电公司已招聘地区销售主管若干名。人力资源部决定用群体决策法进行面试并确定录用人选，为此成立了由销售副总经理、人力资源部经理、集团销售部经理、地区资深销售主管 4 人组成的面试小组。表 1 是面试小组对甲、乙、丙、丁、戊 5 名候选人的评定结果。

表 1 评分结果汇总表

面试考官	候选人（人）					权重（%）
	甲	乙	丙	丁	戊	
销售副总经理	80	80	75	75	85	20
人力资源部经理	85	80	80	75	85	25
集团销售部经理	90	85	85	85	80	30
地区资深销售主管	85	85	75	80	80	25
最终得分						

注：各位考官评分所占权重分别为：20%、25%、30%、25%。

请根据以上材料，回答以下问题：

- (1) 什么是群体决策法？具有哪些优点？（6 分）
- (2) 请运用群体决策法从 5 名候选人中选出最适合录用人选。（12 分）

2. 某知名科技公司对员工绩效考评制度进行了调整，取消了以往七个等级（A、B、C、D、E、F、G）的评等方式，取而代之是四级（1、2、3、4）评等方式。员工如被评定为 1 等，说明该员工超越了原定目标；如果被评为 4 等，说明该员工业绩很差。数据显示被评为 4 等的员工所占比例很小，大部分员工都被评定为 2 等。新的绩效考评制度规定，除了由各级主管做年终绩效考评外，员工还可以另外寻找 6 位同事，以匿名的方式对他们进行考评。称之为“360 度反馈”。

每年年初，员工都要在充分理解公司业绩目标和本部门 KPI 的基础上，在主管的指导下制定自己的绩效计划，并列出自己“实现业绩目标、执行方案和团队合作”这三个方面所需要采取的具体行动，这相当于员工与公司签订了一份绩效合同。

请结合本案例，回答以下问题：

- (1) 采取定性表述，为该公司设计绩效考评结果 1~4 级的等级标准，填入表 2。（8 分）

表 2 绩效考评等级标准

考评等级	评等标准
1	
2	
3	
4	

- (2) 对该公司新的绩效考评制度进行剖析，说明其优点和不足。（10 分）

3. 安岩公司最近的员工流失问题十分严重，离职的员工不仅有对公司发展非常重要的技术研发人员，也有中基层管理者，一线生产操作人员的离职率也日渐升高。离职面谈显示收入因素是重要原因之一。以下是若干离职面谈的摘录：

A: 我 2007 年进入公司, 从那时起工资制度就没有变过, 现在我连工龄工资都没有;

B: 我现在工资水平是 2009 年确定的, 三年过去了我的收入连动都没动;

C: 现在五花肉都快涨到 20 元/斤了, 我的工资增长幅度是 0, 现在工资 2000 多元根本无法和两年前的 2000 多元相比;

D: 我表弟在东安公司和我做同样的工作, 每月工资比我高 300 多元, 一年就多 4000 元;

E: 我是设计人员, 可是我现在的收入和加班加点的一线工人差不多, 我觉得不公平;

F: 副总一年收入 30 万元, 生产线长一年收入 10 万元, 我年收入 3 万多元点, 这差距也太大了。关键是, 想要高薪就必须升职, 但职位就那么多, 我看不到涨工资的希望。

假如你是安岩公司的薪酬主管, 想了解员工对薪酬的具体满意度情况, 请设计一份薪酬满意度调查问卷。(18 分)

卷册三：综合评审部分

情境

开瑞集团公司是世界上排名在前十位的移动操作系统供应商, 业务已遍布全球 140 多个国家, 拥有 10 万员工。集团公司总部在美国, 是矩阵制组织架构, 人力资源由集团公司统一管理, 各下属公司均没有职能完整的人力资源部, 整个集团公司从事人力资源管理的人员约 600 人。因为企业发展速度快, 该公司每年都会通过网络进行大量招聘; 员工进公司一年为培训期, 在不同岗位上轮换, 一年后再确定适合哪个岗位; 公司内部有一个人才库, 提倡高级职务人员从公司内部选拔。北京公司正在筹备手机系统升级项目, 需要总部大量支持人员, 其中涉及用人的筛选、培训、薪酬、社保等情况, 都要在短时间内办理完毕。

你是开瑞中国公司人力资源总监顾飞。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, 你的秘书将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

在接下来的两个小时中, 请您查阅文件筐中的各种文件、信函、邮件和电话录音等, 并用如下文件处理列表作为样例, 给出您每个文件的处理思路, 并做出书面回复。

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: 电子邮件

来信人: 詹斯 集团公司人力资源总监

收信人: 顾飞 中国公司人力资源总监

日 期: 5 月 9 日

顾飞先生, 您好!

我是集团公司人力资源总监詹斯, 集团公司要做明年的大预算, 要求在本月底将预算报表汇总上报。人力资源管理的相关数据对于预算很重要, 请您结合现有情况, 并考虑到北京公司正在筹备手机系统升级项目, 需要总部大量支持人员等方面的情况, 将各公司的各类人力资源数据列表报给我们, 时间最好在本月 25 日前。谢谢!

如遇问题需要讨论, 非常欢迎来电来邮。

文件二

类 别: 电子邮件

来信人: 成菲然 中国公司招聘经理

收信人: 顾飞 中国公司人力资源总监

日 期: 5 月 9 日

顾总:

技术部经理徐江生明年 2 月就要退休了, 按照集团公司的规定, 在今年 11 月就要确定接班人。技术部是一个关键部门, 也是改革的重点, 这个部门经理的选择至关重要, 此事请您和相关高层领导提前商量一下, 具体需要我们做的工作请指示。

文件三

类 别: 电子邮件

来电人: 从淑洋 北京公司培训经理

收电人: 顾飞 中国公司人力资源总监

日 期: 5 月 9 日

顾总:

北京公司正在筹备的手机系统升级项目需要大量软、硬件开发技术人员, 根据中国公司总部安排, 人员来源主要从中国公司人才库内部调剂和外部高端人力资源市场招聘, 调

剂和招聘对象已由中国公司人力资源部基本筛选确定。考虑到北京公司手机升级项目对开发人才需求的迫切性，中国公司决定不采用一年轮岗的培训惯例，决定在人员选拔、招聘到位后，安排一次3个月期限的培训，培训的目标和要求是岗位针对性要强，尽快适应北京公司的企业文化和工作、生活环境，提升知识产权保护和公司技术保密的意识，建立培训期间的优胜劣汰机制。

因为此项目工程巨大，我们慎重起见，今特来函，请您对我们的工作给予指示。

文件四

类别：信函
来信人：周阳春 中国公司绩效经理
收信人：顾飞 中国公司人力资源总监
日期：5月9日

顾总，您好！

7月我们将要对集团的4家直属企业的管理班子进行考核，过去直属企业的考核由两部分组成，业绩考核和行为考核。各公司的业绩考核结果就是该班子成员的个人业绩结果，同一个公司的管理班子成员的业绩考核结果就是该公司的经营业绩评估结果，再加上集团的几位领导对直属企业的管理班子成员进行的行为评价结果，业绩考核结果和行为考核结果各占权重50%，上次我们和集团领导开会的时候，集团的几位领导反映对多数管理班子成员并不熟悉，很难给出行为评分，同时，很多直属企业的管理人员也认为，班子成员的业绩考核分数都一样其实是很不公平的。我们想对该考核方案进行调整，不知您的意见如何？

文件五

类别：电子邮件
来信人：徐江生 中国公司技术部经理
收信人：顾飞 中国公司人力资源总监
日期：5月5日

顾总，您好！

我是技术部经理徐江生，今年1月中旬，我曾和薪酬经理赵进就技术部的奖金分配方案进行过讨论：技术部和其他部门不一样，工作任务都是需要组建项目小组才能完成，员工相互协作的要求提高；而目前公司的奖金分配方案单纯与员工个人的业绩挂钩，我认为这种方式不适合我们部门的实情。在上次和赵进的讨论中，我们曾设想采取基于团队的奖励计划，但没有作出具体的方案，公司要求各部门的奖金分配方案必须尽快制定完毕，所以我想听听您对我们采用团体奖励计划的看法。

文件六

类别：电话录音
来电人：几位新员工

收电人：顾飞 中国公司人力资源总监

日 期：5 月 9 日

顾总：

我们是公司此次新招录的员工，这几天，单位要和我们签订劳动合同，可是我们发现，合同书上的工资约定很模糊，另外还约定了好多补充条款。我们对此很有异议，我们想去问问工会，结果人力资源部负责劳动关系的吴文华经理说，这都是公司规章制度规定的，签合同是你自己的事，找别人干吗，让人感觉不舒服。我们可以对补充条款提出异议吗？

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

卷册二：专业能力部分参考答案

一、简答题

1. （本小题 16 分）

影响人力资源需求预测的一般因素：①顾客的需求变化（市场需求）；②生产需求（或者企业总产值）；③劳动力成本趋势（工资状况）；④劳动生产率的变化趋势；⑤追加

培训的需求；⑥每个工种员工的移动情况；⑦员工的出勤率；⑧政府的方针政策的影响；⑨工作小时的变化；⑩退休年龄的变化；⑪社会安全福利保障。

2. (本小题 16 分)

(1) 企业管理人员的一般培训的内容：①知识补充与更新；②技能开发；③观念转变；④思维技巧。

(2) 管理技能开发的基本模式：①替补训练；②敏感性训练；③案例评点法；④事件过程法；⑤理论培训；⑥专家演讲学习班；⑦大学管理学习班；⑧阅读训练。

3. (本小题 14 分)

(1) 劳动争议当事人申请仲裁应当符合下列条件：①申请人与本案有直接利害关系；②有明确的被申请人；③有具体的仲裁请求以及所依据的事实、理由；④申请仲裁的劳动争议属于仲裁委员会的受理范围和受理仲裁委员会的管辖；⑤仲裁时间符合申请仲裁的时效规定。

(2) 仲裁申诉书应当载明下列事项：①劳动者的姓名、性别、年龄、职业、工作单位和住所，用人单位的名称、住所和法定代表人或者主要负责人的姓名、职务；②仲裁请求和所根据的事实、理由；③证据和证据来源、证人姓名和住所。

(3) 经审查符合受理条件的案件，填写《立案审批表》，报争议仲裁委员负责人审批，审批应在填表五日内做出决定：①决定立案的，应在决定立案的 5 日内向申诉人发出书面通知，将申诉副本送达被诉人，并要求在 15 日内提交答辩书和证据；②决定不予立案的，应在 5 日内制作不予受理通知书，说明不予立案的理由，送达申诉人。

(4) 当事人双方可以自行和解。自行和解后，申请仲裁的当事人应当向仲裁委员会提出撤诉申请。仲裁庭审查后决定其撤诉是否成立，认为成立的，应在 5 日内制发仲裁决定书准予撤诉。

二、综合分析题

1. (本小题 18 分)

(1) 群体决策法是指在招聘的最后阶段，组建决策团队，由具有不同背景的多个决策人员对应聘者进行评价和打分，最后综合各决策人的评价意见，得出应聘者的最终评价结果的招聘决策方法。

群体决策法的特点：

一是决策人员的来源广泛，使得企业能够从不同的角度对应聘者进行评价，比较全面，满足了企业选拔综合性人才的要求；

二是决策人员不唯一，在一定程度上削弱了决策者的主观因素对决策结果的影响，提高了招聘决策的客观性；

三是群体决策法运用了运筹学群体决策法的原理，提高了招聘决策的科学性与有效性。

(2) 最适合的录用人选是甲。具体过程如表 3 所示。

表3 录用过程

面试考官	候选人					权重（%）
	甲	乙	丙	丁	戊	
销售副总经理	80	80	75	75	85	20
人力资源部经理	85	80	80	75	85	25
集团销售部经理	90	85	85	85	80	30
地区资深销售主管	85	85	75	80	80	25
最终得分	85.5	82.75	79.25	79.25	82.25	——

注：各位考官评分所占权重分别为：20%、25%、30%、25%。

2.（本小题 18 分）

（1）为该公司设计的绩效考评等级标准如表 4 所示：

表4 绩效考评等级标准

考评等级	评等标准
1	超出所有的要求：出色完成任务，员工所取得的成果远远超出所设目标的要求，并对公司目标的达成做出重大贡献
2	达到所有要求：员工完成或部分超过了承诺的要求
3	没有达到所有的要求：员工达到了多数目标要求，但仍然需要增加相应的经验并改善其原有的结果
4	结果不满意：员工与既定目标相去甚远，须通过相应的努力来提高，如在既定的期限内没有改善将导致离职

（2）公司新的绩效考评制度的优点和不足：

主要优点：

一是简化了评定等级，更突出了对大多数员工的激励；

二是员工自始至终参与绩效计划的制定过程，增强了员工的自主性，提高了年度绩效计划的科学性和可行性；

三是使员工进一步明确了公司、部门以及自己在本年度内所应当达成的目标要求以及努力的方向；

四是突出了“行动”的重要性，积极倡导注重团队建设的个人承诺的企业文化；

五是根据管理人员的特殊性，采取了具有针对性的绩效管理新模式，通过有效的绩效管理，最大限度地调动各级主管的积极性和主动性；

六是新的绩效管理模式更有利于促进各级员工的成长和发展。

主要不足：

一是该考评法实质上是目标管理法的进一步发展，由于计划目标是根据具体情况确定的，各个部门乃至各个岗位员工的绩效水平，难以横向进行比较。

二是容易造成分配上的不公平，即除非有例外情况，绝大多数员工都能得到 2 等，这对绩效优异的部门会认为不公，因为部门主管会认为本单位得 2 等的人要多一些；而对绩效差的单位，也拿到同样比例的 2 等，也造成分配上不公平。

三是从考评者的角度看，以各级主管考评为主是科学合理的，由员工自己另外寻找 6 位同事，进行所谓的“360 度反馈”，具有片面性和盲目性，会直接影响考评结果的信度和绩效。

3. （本小题 18 分）

“薪酬满意度调查问卷”示例如下：

指导语：请您选择一个最符合您看法的答案。我们将对您的答案保密，请您务必表达真实的想法。				
所在的部门	年龄	性别	本专业/领域工作年限	
企业工龄	职务	学历	现在的年收入（元）	
1. 我对目前获得的收入感到满意：				
<input type="checkbox"/> 非常满意	<input type="checkbox"/> 比较满意	<input type="checkbox"/> 说不清楚	<input type="checkbox"/> 不同意	<input type="checkbox"/> 强烈反对
2. 我的收入与本地区同行业其他企业相比我感到满意：				
<input type="checkbox"/> 非常满意	<input type="checkbox"/> 比较满意	<input type="checkbox"/> 说不清楚	<input type="checkbox"/> 不同意	<input type="checkbox"/> 强烈反对
3. 我认为企业的奖金分配很公平：				
<input type="checkbox"/> 非常满意	<input type="checkbox"/> 比较满意	<input type="checkbox"/> 说不清楚	<input type="checkbox"/> 不同意	<input type="checkbox"/> 强烈反对
4. 我对企业提供的福利、补贴感到满意：				
<input type="checkbox"/> 非常满意	<input type="checkbox"/> 比较满意	<input type="checkbox"/> 说不清楚	<input type="checkbox"/> 不同意	<input type="checkbox"/> 强烈反对
5. 我的收入充分反映了我的业绩表现：				
<input type="checkbox"/> 非常满意	<input type="checkbox"/> 比较满意	<input type="checkbox"/> 说不清楚	<input type="checkbox"/> 不同意	<input type="checkbox"/> 强烈反对
6. 我的收入充分反映了我的岗位职责：				
<input type="checkbox"/> 非常满意	<input type="checkbox"/> 比较满意	<input type="checkbox"/> 说不清楚	<input type="checkbox"/> 不同意	<input type="checkbox"/> 强烈反对
7. 我的收入充分反映了我的工作能力：				
<input type="checkbox"/> 非常满意	<input type="checkbox"/> 比较满意	<input type="checkbox"/> 说不清楚	<input type="checkbox"/> 不同意	<input type="checkbox"/> 强烈反对
8. 我的收入各项目之间的比例是合理的：				
<input type="checkbox"/> 非常满意	<input type="checkbox"/> 比较满意	<input type="checkbox"/> 说不清楚	<input type="checkbox"/> 不同意	<input type="checkbox"/> 强烈反对
9. 我认为我的年收入应是_____元。				
10. 我认为在总收入中浮动工资部分应占_____ %。				

填表日期： 年 月 日

卷册三：综合评审部分参考答案

文件一

回复要点如下：

- 1. 认真分析公司明年发展目标，制定明年人力资源管理目标。
- 2. 通知各公司人力资源部收集明年因项目需要总部支持人员等方面的情况，尤其是北京分公司。
- 3. 确定各分公司定编调整情况。

4. 编制人力资源数据表，要求不可缺少工资总额、社保费用、培训费用、招聘费用、福利费用等内容。
5. 通知各公司人力资源部充分调研、全面考虑，准备填写，三天内上交。
6. 成立人力资源管理预算工作小组，负责通知和收集、汇总信息。
7. 与集团公司人力资源部沟通，预测明年人力资源管理方面的新预算。
8. 向中国公司总裁汇报，并预测明年人力资源管理方面的补充预算。
9. 与中国公司财务总监沟通，确认人力资源管理预算数据内容及其他新要求。
10. 建立人力资源管理预算制度。

文件二

回复要点如下：

1. 向上级领导汇报，征求对此事的指示。
2. 与徐江生经理沟通，了解他对接班人选的想法。
3. 对现有的技术部后备干部进行逐一考察。
4. 与技术部员工进行访谈，收集他们对后备干部的意见。
5. 安排部务会议，并就此事进行后续部署。
6. 布置人力资源部制定管理这次干部提任的工作计划。
7. 如内部无合适接班人选，可考虑与有关猎头公司联系，从外部招聘合适人选。
8. 如暂无合格接班人选，可考虑是否继续留任徐江生。

文件三

回复要点如下：

1. 布置北京分公司培训专员收集和掌握北京分公司手机系统升级的相关资料、信息。
2. 与中国公司技术部徐江生经理联系，约时间尽快商讨培训的岗位针对性的具体要求。
3. 与中国公司招聘经理程菲联系，了解招聘对象的基本情况。
4. 根据以上情况，拟定出培训计划草案。
5. 将中国公司布置的此项工作向北京公司总经理汇报。
6. 聘请公司法务部人员担任知识产权保护及公司技术类保密规定的培训师资并准备好培训资料。
7. 聘请相关技术人员担任手机系统升级开发的培训师资并准备好培训资料。
8. 由北京分公司培训专员准备北京公司企业文化培训及工作生活状况介绍。
9. 落实培训项目的场地、设备、资料、生活配套安排。
10. 拟定培训工作项目和阶段绩效考核方案，建立奖惩和淘汰机制。

文件四

回复要点如下：

1. 肯定周阳春的想法，授权其对现有的绩效考核方案进行分析，找出主要的问题，形成分析报告。
2. 约谈各直属企业的领导人员，倾听他们对绩效考核的意见。

3. 与集团领导沟通,询问领导对直属企业考核的意见。
4. 制定新的绩效考核方案,报总经理审批。
5. 查看近几年对直属企业领导班子考核结果,分析原有绩效考核方案的效用。
6. 构建直属企业领导和集团领导绩效沟通交流的平台和机制。
7. 建议采用 360 度考核,加上统计考评和下级考评两个维度,如采用下级对上级考评要注意评分结果的保密性。
8. 修正业绩考评和行为考评结果的比重。
9. 业绩考核除各直属企业管理班子成员所管辖部门的考核指标外加上个人考核的关键指标。
10. 考核指标的制定要符合 SMART 原则,考核结果应及时进行绩效反馈面谈。

文件五

回复要点如下:

1. 感谢和肯定徐江生对奖金分配方案的思考,并承诺会派人协助做好新方案。
2. 请赵进尽快到技术与徐江生面谈,调查了解以往的奖金分配情况,分析不合理原因。
3. 与技术部员工座谈,听取员工对奖金分配方式的意见。
4. 在技术部的协助下,设计基于项目团队的奖金分配方案。
5. 对技术部的岗位进行分析,了解技术部各岗位的工作特征。
6. 在制定基于项目团队的分配方案时要注意与原定方案的基本平衡。
7. 奖金分配方案要注意效率与公平,要与绩效考核结果挂钩。
8. 即使基于团队的奖金分配方案也要考虑对员工个体的激励作用。
9. 加强项目组成员团队精神的培训,提高项目团队的整体业绩。
10. 把技术部的新的奖金分配方案报总经理审批。

文件六

回复要点如下:

1. 首先向王小虎等员工表示歉意,公司合同签订过程中有不适当的,工人有权向公司提出。
2. 立即召见吴文华,对其在组织员工签订合同过程中的轻率言辞进行批评。
3. 组织人力资源部人员与新招录员工进行约谈,宣传介绍合同条款等方面的异议。
4. 签订和履行劳动合同过程中,工会应当帮助、指导员工,并约请工会人员参与全过程。
5. 劳动合同必须具备以下条款:单位名称资料、劳动者姓名资料、合同期限、工作内容地点、工时休假、劳动报酬、社会保险等。
6. 单位可以与职工就试用期、培训、保密、保险福利等事项进行约定,作为补充条款。
7. 签订劳动合同,应当遵循协商一致、诚实信用的原则。
8. 对合同中的报酬待遇等不确定的,可以重新协商,直到完全一致。
9. 对于直接涉及员工切身利益的企业规章制度或重大事项,应当经职工代表大会或者全体职工讨论、协商通过。