**2016年5月《企业人力资源管理师》一级全卷真题（含参考答案）**

**2016年5月国家职业资格全国统一鉴定**

**企业人力资源管理师一级**

**卷册一 理论知识部分真题**

**参考答案**

**第一部分  职业道德**

**（第1～25，共25道题）**

**一、职业道德基础理论与知识部分**

**答题指导：**

**◆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。**

**◆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。**

**◆错选、少选、多选，则该题均不得分。**

**（一）单项选择题（第1～8题）**

1.在职业活动中，“选择最佳手段以实现职责最优结果，努力规避风险”，这一做法所体现的职业活动内在的道德准则是（    ）。

（A）谨慎    **（B）审慎**    （C）慎微    （D）慎独

【答案】B

2.关于现代职业观，正确的说法是（    ）。

（A）按照人的个性和需求，自由地选择职业，即为现代职业观

（B）每个人都有自己的职业观，不可能形成共同的现代职业观

**（C）尊重自己所从事的职业并愿意努力付出，是现代职业观的基本价值尺度**

（D）一切按法律要求办事是现代职业观的核心

【答案】C

3.敬业的特征是（    ）。

**（A）主动、务实、持久**        （B）遵约、守纪、爱岗

（C）加班、奉献、忠诚        （D）细致、耐心、少言

【答案】A

4.诚信的“智慧性”是指在坚持诚信宗旨前提下，还要（    ）。

（A）深藏不露                 （B）始终言语谨慎

**（C）讲究方式策略**             （D）注重运用先进科技手段

【答案】C

5.违犯了国家“反不正当竞争法”规定的做法是（    ）。

（A）赵某以亏本的价格销售鲜活商品

（B）钱某以较低的价格处理了积压的商品

（C）孙某为了占有更多市场份额，开展了季节性降价

**（D）李某打着清偿债务的旗号，降价促销牟利**

【答案】D

6.根据国家“节约能源管理暂行条例”，下列说法中正确的是（    ）。

（A）企业把能源消耗定额分解落实到车间、班级和每一个员工

（B）国家鼓励大力使用柴油发电机组发电，并优先保证其用油供应充足

（C）引进国外工艺和设备时，节能效果好的优先引进，能耗高的减少引进

**（D）企业节能机构的管理人员和有关操作工人，应有计划地接受节能培训**

【答案】D

7.我国社会主义职业道德的核心是（    ）。

**（A）为人民服务**               （B）效率优先，兼顾公平

（C）诚实守信                 （D）集体主义

【答案】A

8.加强职业道德修养的正确方法是（    ）。

（A）在学习上，看别人怎样做，自己就怎样做

（B）在处理同事关系上，做到害人之心不可有、防人之心不可无

（C）在对外交往中坚持重大义、不计小利

**（D）对自己的言行，坚持“吾日三省吾身”**

【答案】D

**（二）多项选择题（第9～16题）**

9.属于世界500强企业关于优秀员工核心标准的有（    ）。

（A）始终按照上司指示工作         **（B）注重细节 ，追求完美**

**（C）不找任何借口** （D）具有鲜明的个性

【答案】BC

10.职业活动中，践行“信誉至上”的主要要求包括（    ）。

（A）充分信任，无需条件           **（B）积淀个人信誉**

（C）分别对待，因人制宜           **（D）维护职业集体的荣誉**

【答案】BD

11.关于集体主义，正确的理解有（    ）。

**（A）一切从集体利益出发，把集体利益放在个人利益之上**

**（B）集体要尊重个人利益，帮助实现个人利益**

（C）个人利益在集体利益面前微不足道

（D）集体利益与个人利益之间在本质上是一种博弈关系

【答案】AB

12.职业技能的特点包括（    ）。

**（A）推陈出新的时代性           （B）岗位职责的专业性**

**（C）工种级别的层次性           （D）履职过程的综合性**

【答案】ABCD

13.对从业人员坚守工作岗位的具体要求有（    ）。

    （A）从一而终   **（B）临危不退   （C）履行职责   （D）遵守规定**

【答案】BCD

14.企业上司对下属信任的正确做法包括（    ）。

**（A）不强制下属工作            （B）下属出现差错时，不一味处罚下属**

**（C）关怀下属的成功            （D）遵守与下属约定的事项**

【答案】ABCD

15.企业上司在坚持“公道”规范时，要做到（    ）。

（A）以其人之道，还治其人之身

**（B）坚持制度，把握策略**

**（C）坚持在制度、规则和纪律面前人人平等的原则**

（D）扶弱抑强，促进和谐

【答案】BC

16.爱因斯坦说：“一个人的价值，应当看他贡献什么，而不应当看他取得什么”。关于这句话，正确理解的有（    ）。

**（A）评价一个人，要看他是否乐于贡献，而不是能不能贡献**

（B）评价一个人，要坚持贡献第一，反对回报

**（C）一个人能够取得伟大成就是与其所具有的奉献精神密切相关的**

**（D）责任和人类的利益高于一切**

【答案】ACD

**二、职业道德个人表现部分（第17～25题）**

答题指导：

◆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。

◆请在答题卡上将所选择答案的相应字母涂黑。

17.如果你在工作中连续遭遇上司误解，你最可能采取的行动是（    ）。

（A）调换一份新工作            （B）找好朋友倾诉

（C）反思原因                  （D）感到压抑，但会默默忍受

18.假如长期以来，你的工作状态始终是又忙又累，你会（    ）。

（A）只要身体吃得消，就会坚持到底    （B）考虑调换工作岗位

（C）调整自己，不要求自己过分要强    （D）把标准调低一些

19.上班途中快到单位了，你突然接到电话，说家里有急事要你立刻赶回去。家人并未说清到底发生了什么，等你把电话打回去时，已经无人接听，此时你单位也有许多事情需要完成，这时你会（    ）。

（A）立即赶往家中处理事情

（B）打电话向单位上司请假，同意后回家处理

（C）赶紧联系其他人帮助自己处理家里的事情

（D）边赶往单位，边想解决问题的办法

20.如果你是公司主管，你下属中有这样一位员工——他自主性、独立性很强，不愿意受人管束，偶尔会顶撞上司，但他对工作认真负责，对承诺的工作总能完成得很好。对这样的员工，你会（    ）。

（A）给他更高难度的工作，让他感受挑战性

（B）尽量回避与他接触，以免发生冲突

（C）维持目前的工作状况

（D）为他设置一个特殊的工作岗位

21.上司安排给你一项任务，你对完成这项任务没有任何把握，觉得远远超出自己的能力范围，但你觉得这是上司对你的信任，你最终会（    ）。

（A）感谢上司的信任，坦言自己无法完成任务

（B）求助于同事，请求他们帮助自己完成任务

（C）自己先干起来，实在完不成任务时再说

（D）觉得上司是在难为自己

22.单位里新来一位员工，仅仅半年时间他便得到提拔重用，你的直接感受是（    ）。

（A）这位员工很能干          （B）可能是公司出于启用年轻干部的缘故

（C）肯定有靠山              （D）自己应该多向他学习

23.你因虑事不周，给工作造成损失，你会（    ）。

（A）后悔当初太粗心，设想要是当时采取其他措施就好了

（B）找人帮忙，尽量减轻对自己的处罚

（C）找人帮忙，尽量减轻工作上的损失

（D）考虑自己又不是故意的，猜想对自己的处罚不会太重

24.由于经营不景气，公司员工正处于放假状态。你计划陪伴家人外出小住几天，正准备起程时，公司接到一批订单，要求一线员工立即返岗恢复生产，这对处境艰难的公司来说十分重要，而你只是一位非一线的普通行政管理人员，听到这个消息，你会（    ）。

（A）取消外出计划，到公司上班     （B）继续外出，但缩短外出时间

（C）取消外出计划，随时服从安排   （D）按休假期限，继续外出

25.你工作中出了一点差错，一个平时爱打小报告的同事，跑到上司那里告了你一状，你觉得上司对你的态度发生了很大改变。你会（    ）。

（A）主动找上司进行解释

（B）找打小报告的同事说理

（C）找平时被打小报告的同事，一起研究对付办法

（D）反思自己的不足，尽量注意今后不被别人抓住“小辫子”

**第二部分理论知识**

**（26～125题，共100道题，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.最早创建工作绩效评价系统的是（     ）。

**（A）欧文**    （B）泰勒     （C）梅奥     （D）芒斯特伯格

【答案】A  P3

27.从长期战略性和员工的维度看，人力资源经理是（    ）。

（A）绩效贡献的领跑人          **（B）企业改革的代理人**

（C）企业经营战略的合作伙伴    （D）设计薪酬制度的专家

【答案】B  P11图1-4

28.（    ）经常涉及到公司财务资金运作和组织结构变革创新等事关全局的重大战略问题。

　　（A）业务战略　　（B）外部战略　　**（C）总体战略**　　（D）职能战略

【答案】C  P18

29.廉价竞争策略对应的是（    ）企业文化。

　　（A）官僚式+家族式　　**（B）官僚式+市场式**

　　（C）家族式+市场式　　（D）市场式+发展式

【答案】B  P29表1-3

30.（     ）集团公司总部在人力资源管理方面倾向于在公司治理结构框架内对企业高层实施管理。

**（A）财务管控型**　（B）战略管控型   （C）运营管控型  （D）业务管控型

【答案】A  P53表1-5

31.（   ）组织结构即为控股公司结构。

　　（A）U型　　**（B）H型**　　（C）M型　　（D）Y型

【答案】B   P55

32.金字塔形的企业集团是由（   ）联结方式形成的。

**（A）层层控股型**　（B）共同投资型　　（C）环形持股型　　（D）资金借贷型

【答案】A   P62

33.依托型企业集团职能机构不具备的优点是（    ）。

　　（A）精简机构和人员，提高工作效率

　　（B）集团公司总经理和各职能部门彼此熟悉，容易开展工作

　　（C）集团公司具有较大权威，容易协调指挥各成员企业的生产活动

**（D）各职能部门职责明确，层次清楚，一般不会发生偏袒某个成员企业的现象**

【答案】D  P77

34.集团总部组织结构设计的原则不包括（    ）。

　　（A）战略导向原则　    　（B）流程质量原则

**（C）财务集中核算原则**　　（D）基于母子公司体制原则

【答案】C  P83

35.在“生产——消耗”过程中，每一次补充，劳动者体内的人力资本会比上一阶段有所提高，这是人力资本的（     ）特点。

　　（A）时效性　　（B）收益递增性　　**（C）累积性**　　（D）无限创造性

【答案】C   P98

36.按照（   ）的不同，胜任特征可以分为个人胜任特征、组织胜任特征和国家胜任特征。

　　（A）情境　　**（B）主体**　　（C）内涵　　（D）区分标准

【答案】B   P117

37.（  ）胜任特征模型需要为每个胜任特征确定不同水平层次的行为标准。

　　（A）盒型　　（B）簇型　　**（C）锚型**　　（D）层级式

【答案】C    P119

38.（   ）最类似绩效考评中的关键事件法。

　　（A）观察法　　（B）专家小组法　　（C）问卷调查法　　**（D）行为事件访谈法**

【答案】D    P123

39.在沙盘推演测试过程的（    ）阶段，会安排被试给自己的团队取名字、分配团队角色。

**（A）被试者热身**（B）实战模拟　　（C）熟悉游戏规则　　（D）考官初步讲解

【答案】A   P136-137

40.“江山易改，本性难移”是指个性的（     ）。

（A）独特性　　（B）一致性　　**（C）稳定性**　　（D）特征性

【答案】C   P145

41.COPS属于（    ）。

　　（A）学业成就测试　　（B）职业能力测试

　　（C）职业人格测试　　**（D）职业兴趣测试**

【答案】D   P147

42.（   ）不属于量化分析录用决策方法。

　　（A）综合加权法　　**（B）主观判断法**　　（C）立即排除法　　（D）能位匹配法

【答案】B   P183-184

43.（   ）主要适用于管理人员，特别是高层管理人员的晋升考评。

　　（A）配对比较法　　（B）主管评定法　　**（C）评价中心法**　（D）升等考试法

【答案】C   P198

44.按照流动原因和具体类型计算的流动率不包括（     ）。

　　（A）主动辞职率　　**（B）员工留存率**　　（C）被动离职率　　（D）员工辞退率

【答案】B   P205-206

45.（    ）采用经济评价与分析方法研究企业员工流动率。

　　（A）经济效益分析法　　（B）效率评价法

**（C）成本收益分析法**　（D）员工流动后果分析

【答案】C    P210

46.（    ）是专门用于规范组织人力资源培训职能的国际标准。

　　（A）ISO9000　　（B）ISO14000　　（C）ISO9001　　**（D）ISO10015**

【答案】D  P215

47.有效的员工培训体系可分为三个层面，其中不包括（     ）。

　　（A）制度层　　（B）资源层　　**（C）理念层**　　（D）运营层

【答案】C  P219

48.（    ）组织模式中，企业大学成为人力资源部门的子部门，人力资源部门负责企业大学的战略规划，并确定教学方向。

**（A）指导型**　　（B）合作型　　（C）独立型　　（D）战略联合型

【答案】A  P223

49.学习型组织的特征不包括（     ）。

　　（A）愿景驱动型的组织　　    **（B）组织边界被清晰界定**

　　（C）由多个创造型团队组成　　（D）自由管理的扁平型组织

【答案】B  P231

50.鲍尔·沃尔纳的学习型组织五阶段模型中，“消费性学习”发生在（    ）。

　　（A）第一阶段　　**（B）第二阶段**　　（C）第三阶段　　（D）第四阶段

【答案】B  P235

51.自已懒于思考，人云亦云，这属于（     ）思维障碍。

　　（A）习惯型　　**（B）从众型**　　（C）权威型　　（D）麻木型

【答案】B   P251

52.头脑风暴会议通常限定的时间是（      ）。

　　（A）10分钟到20分钟　　 **（B）30分钟到1小时**

　　（C）1小时到2小时　　   （D）1小时到3小时

【答案】B   P271

53.（      ）是一种利用系统观念来网罗组合设想的创造发明方法。

　　（A）焦点法　　（B）二元坐标法　　C）主体附加法　　**（D）形态分析法**

【答案】D   P277

54.由组织、员工个人、上级和家庭成员等对员工的职业生涯进行评价，体现了组织职业管理的（    ）。

　　（A）利益整合原则　　（B）机会均等原则

　　（C）协作进行原则　　**（D）全面评价原则**

【答案】D   P285

55.从助理工程师到工程师，再到高级工程师，属于（    ）职业生涯发展。

　　（A）企业管理型　　（B）技能操作型

**（C）专业技术型**　　（D）专业技术与管理型

【答案】C  P294

56.（     ）是绩效管理系统中的主体因素。

　　（A）考评指标　　      （B）考评结果

　　（C）考评程序与方法　　**（D）考评者和被考评者**

【答案】D  P322

57.绩效管理体系设计的前期准备工作不包括（     ）。

　　（A）明确企业战略目标　　（B）进行工作分析

**（C）建立考评组织机构**　　（D）设计岗位胜任特征模型

【答案】C  P326

58.EVA是一项（     ）绩效考评指标。

　　（A）客户类　　（B）财务类　　（C）内部流程类　　（D）人力资本类

【答案】B  P329

59.通过战略地图，可以将企业战略分解为一系列的（     ）。

　　（A）绩效指标　　      （B）行动目标

**（C）战略性衡量项目**　　（D）战略性考评标准

【答案】C  P334

60.由“岗位职责，工作内容”归纳总结而出的指标是（      ）。

　　（A）KPI　　**（B）PRI**　（C）PCI　　（D）WAI

【答案】B  P339

61.下列绩效指标得分的计分方法中，计分最为精确的是（     ）。

**（A）百分率法**　（B）说明法　　（C）0—1法　　（D）区间计分法

【答案】A  P345-346

62.（    ）绩效反馈面谈的申述机会最少。

**（A）单向劝导式**　　（B）双向倾听式　　（C）解决问题式　（D）综合式

【答案】A  P365

63.（    ）属于平衡计分卡中的短期目标。

**（A）利润**　　（B）员工满意度　　（C）客户满意度　　（D）员工训练成本和次数

【答案】A  P386

64.（    ）的障碍属于设计平衡计分卡的技术上的障碍。

　　（A）组织与管理系统方面　　（B）信息交流方面

　　（C）对绩效考评认识方面　　**（D）组织考评和个体考评衔接方面**

【答案】D  P389-390

65. （     ）不属于为建立企业愿景和战略而使用的工具。

（A）SWOT  　　（B）PEST  　　**（C）SMART** 　　（D）利益相关者分析

【答案】C   P388

66.（   ）属于薪酬中的货币收益。

　　（A）职位安全　　（B）个人地位　　（C）晋升机会　　**（D）激励工资**

【答案】D   P406

67.企业采取以投资促进发展的战略时，适合采用（    ）的薪酬结构类型。

　　（A）以能力为导向、高弹性　　（B）以能力为导向、折中

**（C）以绩效为导向、高弹性**　　（D）以绩效为导向、折中

【答案】C   P417表5-1

68.（     ）没有考虑到劳动力供给方面对工资的影响。

　　（A）人力资本工资理论　　（B）均衡价格工资理论

　　（C）集体谈判工资理论　　**（D）边际生产力工资理论**

【答案】D   P422

69.（     ）属于人力资本支出中的无形支出。

　　（A）教育支出　（B）保健支出　（C）学习的艰苦　**（D）放弃工作的损失**

【答案】D   P425

70.（     ）认为通过自我投资来提高工作能力的人将获得更高的薪酬。

　　（A）效率工资理论　　（B）信号工资理论

　　（C）保留工资理论　　**（D）劳动力成本理论**

【答案】D   P428

71.根据马斯洛的需要层次理论，不解雇的承诺属于（   ）。

　　（A）生理的需要　**（B）安全的需要**　（C）社会的需要　（D）自尊的需要

【答案】B   P433

72.经营者按核定的实现利润基数分档提取效益年薪的模式是（   ）。

**（A）G模式**　　（B）S模式　　（C）WH模式　　（D）WX模式

【答案】A   P453

73.（   ）中成员的身份基本都是“兼职”的，除了团队工作外，还要将大部分时间投入到常规、正式的工作中。

　　（A）临时团队　　（B）流程团队　　**（C）平行团队**　　（D）项目团队

【答案】C   P462

74.股票期权的行使期限一般不超过（   ）。

　　（A）1年　　（B）3年　　（C）5年　　**（D）10年**

【答案】D   P471

75.法定福利保险不包括（    ）。

　　（A）失业保险　　（B）工伤保险　　**（C）企业年金**　　（D）生育保险

【答案】C   P494

76.在短期工资决定模型中，集体谈判的实际交涉区是（     ）之间的区域。

　　（A）工会的上限和雇主的下限　　  （B）工会的坚持点和雇主的下限

　　（C）工会的上限和雇主的坚持点　　**（D）工会的坚持点和雇主的坚持点**

【答案】D   P517图6-1

77.集体谈判中的（   ）让步方式，会使自己的谈判余地最少，但让对方觉得还有让步空间。

**（A）一次到位**　　（B）二次等比　　（C）四次等比　　（D）递减加价

【答案】A   P528

78.（   ）是指社会不同群体面对相互之间的各种冲突时，能够以共同认可和接受的价值准则处理可能出现的各类紧张关系。

　　（A）社会整合　　（B）社会有序　　**（C）社会稳定**　（D）社会发展

【答案】C   P530

79.风险种类多、可能发生多种事故类型的生产经营单位，应当组织编制本单位的（   ）。

　　（A）现场处置方案　　（B）专项应急方案

　　（C）安全管理预案　　**（D）综合应急方案**

【答案】D   P542

80.人民法院接到劳动争议诉讼的诉状后，应当在（    ）内进行审查。

　　（A）3日　　（B）5日　　**（C）7日**　　（D）15日

【答案】C   P552

81.劳动争议诉讼中的（      ），当事人之间对某一民事法律关系无争议。

　　（A）确认之诉　　**（B）变更之诉**　（C）给付之诉　　（D）调解之诉

【答案】B   P557

82.反诉的特征不包括（   ）。

　　（A）当事人具有特定性　　  （B）诉讼请求的独立性

　　（C）诉讼目的具有对抗性　　**（D）诉讼案件的复杂性**

【答案】D   P557

83.若某劳动争议诉讼时效届满为10月15日，但10月15日为周六，那么诉讼时效届满的最后一日应为

（    ）。

　　（A）10月14日　（B）10月15日　（C）10月16日　**（D）10月17日**

【答案】D   P561

84.职工发生事故伤害，所在单位应向统筹地区的（    ）提出工伤认定申请。

（A）上级管理单位　　    （B）就诊医院

**（C）社会保险行政部门**　　（D）劳动争议调解仲裁机构

【答案】C   P564

85.国际劳工组织的最高权力机关是（   ）。

　　（A）会员国政府　　**（B）国际劳工大会**

　　（C）国际劳工局　　（D）国际劳工组织理事会

【答案】B   P602

**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.现代人力资源管理取代传统人事管理的具体表现包括（    ）。

**（A）人事管理的范围进一步扩大**

　　（B）出现了专门的人事管理部门

　　（C）人事管理活动被纳入制度化的轨道

**（D）企业雇主开始接受把人力作为一种财富的价值观**

**（E）直线主管与人力资源部门共同对人力资源管理活动负责**

【答案】ADE   P6-7

87.企业人力资源发展战略模式包括（   ）。

　　（A）吸引型战略　**（B）进攻型战略**　　**（C）扭转型战略**

　　（D）参与型战略　　**（E）多样型战略**

【答案】BCE   P33图1-9

88.为了保证一个企业管理体制的正常运行，集团的组织结构必须包括（   ）。

　　（A）资源系统　　  **（B）决策系统**　　**（C）权力系统**

**（D）职能化系统**　　（E）关系系统

【答案】BCD   P48

89.企业集团管控的内容包括（     ）。

**（A）管控基础　　（B）管控体系**　   **（C）管控环境**

**（D）管控机制　　（E）职能与业务管控**

【答案】ABCDE   P51-52

90.企业集团组织结构的联结方式包括（    ）。

　　（A）集权统一型　　**（B）层层控股型　　（C）环状持股型**

**（D）资金借贷型**（E）横向联结型

【答案】BCD   P61

91.（   ）属于集团管控模式中母公司层面的影响因素。

　　（A）政策因素　　      **（B）业务主导度　   　（C）集团类型**

　　（D）环境不确定程度　　（E）子公司布局分散度

【答案】BC   P68表1-6

92.企业集团从层次上可以分为（  ）。

**（A）核心层　（B）紧密层　（C）半紧密层**　（D）合作层　**（E）松散层**

【答案】ABCE   P40

93.胜任特征冰山模型中的自我概念包括（    ）。

　　（A）表现欲　  　**（B）自我评估　　（C）自我认识**

**（D）自我教育**　（E）自身特质

【答案】BCD   P115 图2—1

94.（    ）属于构建岗位胜任特征模型的定性研究方法。

　　（A）相关分析法　　**（B）专家评分法　　（C）编码字典法**

　　（D）聚类分析法　　**（E）频次选拔法**

【答案】BCE   P126-127

95.一个良好的心理测试需要满足的条件包括（    ）。

**（A）具备良好的效度　　（B）具备比较理想的信度**

**（C）具备代表性的常模**　　（D）可以进行灵活的结果解释

**（E）测试具有标准化特征**

【答案】ABCE   P151-152

96.企业中的高级管理知识型人才包括（   ）。

**（A）发展战略的制定者**　　（B）公司政策的贯彻者

　　（C）行政业务的行家　  　**（D）人才开发的引领者**

**（E）组织变革的推动者**

【答案】ADE   P159图2-7

97.一般而言，企业在人才招募流程设计中比较关注的问题包括（    ）。

**（A）招募的数量**　　（B）招募的职位　　**（C）应聘者质量**

　　（D）招募的渠道　　（E）岗位的信息

【答案】AC   P161

98.人力资源的水平流动可以是（    ）之间的流动。

**（A）不同企业　　（B）不同部门**　   　（C）不同职位级别

**（D）不同行业**　　（E）不同职位类别

【答案】ABD   P189

99.以年功作为晋升主要依据的优势包括（    ）。

**（A）评价指标容易测量**　　（B）评价指标与绩效关系紧密

**（C）可以降低老员工的流失率**　　（D）可以促使员工不断提高能力

　　（E）可以对候选人进行全方位的评估

【答案】AC   P193

100.企业培训开发体系的一般构成包括（    ）。

**（A）培训管理体系**　　（B）培训工具体系

**（C）培训课程体系**　　**（D）培训实施体系**　　（E）培训师资体系

【答案】ACD   P212

101.构建学习型组织的内容包括（    ）。

　　（A）自我评价　　**（B）团队学习**　   　（C）实现个人理想

**（D）系统思考**　　**（E）改善心智模式**

【答案】BDE   P233

102.基于受训者层面分析，影响培训成果转化的培训能力因素包括（    ）。

**（A）学习能力**　　（B）自然遗忘　  　**（C）培训动机**

　　（D）工作环境　　**（E）自我效能**

【答案】ACE   P239

103.想象思维中的有意想象包括（   ）。

**（A）创造型想象　　（B）再造型想象　　（C）幻想型想象**

　　（D）对比型想象　　（E）相似性想象

【答案】ABC   P254

104.希望点列举法中，收集希望点的方法包括（    ）。

**（A）书面搜集法　　（B）会议法**　　    （C）问卷调查法

**（D）访问谈话法**　（E）相关分析法

【答案】ABD   P280

105.可以实现职位等级上升的职业生涯路径包括（    ）。

**（A）传统职业生涯路径　　（B）网状职业生涯路径**

　　（C）横向职业生涯路径　　（D）双重职业生涯路径

　　（E）工作轮换与员工调动

【答案】AB   P302

106.员工职业生涯中期的组织管理措施包括（    ）。

**（A）实施工作轮换**（B）做好细致的思想工作

**（C）改善工作环境和条件   （D）安排富有挑战性的工作**

**（E）提拔晋升，职业道路畅通**

【答案】ACDE   P315-318

107.战略性绩效管理的特点包括（    ）。

**（A）完整的绩效管理过程**

　　（B）立足于对企业当前状态的评价

**（C）能实现绩效管理与战略管理的协同**

**（D）个人、部门和组织绩效目标具有一致性**

　　（E）以会计准则为基础，以财务指标为核心

【答案】ACD   P324-325

108.EVA的不足之处包括（   ）。

**（A）EVA指标本身具有局限性**

**（B）EVA的调整比较复杂、难度很大**

**（C）EVA的概念、计算公式等尚未统一**

　　（D）EVA加剧了企业利益相关者的矛盾，无法形成共同目标

　　（E）EVA会导致管理者更加流利短期行为，忽视企业长期利益

【答案】ABC   P331

109.从考评周期的角度来看，（    ）通常是必不可少的。

**（A）年度考评**　　（B）日考评　　  （C）月考评

　　（D）周考评　　  **（E）半年度考评**

【答案】AE   P346

110.绩效考评管理机构对考评结果的管理职责主要包括（   ）。

　　（A）对考评数据进行统计分析和管理

**（B）对考评结果的信度和效度进行检验**

**（C）将考评结果和相关信息形成数据库**

**（D）形成绩效考评报告书并及时反馈给被考评对象**

**（E）根据实际情况合理确定考评结果的公开范围和公开方式**

【答案】BCDE   P349

111.团队绩效考评与部门绩效考评的差别主要有（    ）。

　　（A）和团队绩效相比，部门绩效考评的目标更清晰

**（B）部门绩效考评更关注结果，团队绩效考评更关注过程**

　　（C）和团队绩效相比，部门绩效考评与企业战略关系更紧密

　　（D）部门绩效考评只针对个人，团队绩效考评主要针对团队

**（E）部门绩效考评偏重对个人的奖励，团队绩效考评同时对团队和个人进行奖励**

【答案】BE   P353-354

112.绩效管理系统的评估方法包括（   ）。

**（A）座谈法**　    　（B）观察法　　    **（C）总体评价法**

**（D）问卷调查法　　（E）查看工作记录法**

【答案】ACDE   P373-374

113.通常情况下，和业绩直接挂钩的薪酬形式有（   ）。

　　（A）基本工资　　    （B）绩效工资　　  （C）福利保险

**（D）长期激励工资　　（E）短期激励工资**

【答案】BDE   P406-407

114.薪酬战略的构成包括（    ）。

　　（A）成本最小化　  　**（B）内部的一致性**

**（C）外部的竞争性　　（D）员工的贡献率　　（E）薪酬管理体系**

【答案】BCDE   P411-412

115.（    ）属于对劳动力需求模型修正的理论。

**（A）薪酬差异理论　　（B）效率工资理论**

　　（C）保留工资理论　　（D）岗位竞争理论　　**（E）信号工资理论**

【答案】ABE   P426-427

116.期望理论认为人的动机取决于（    ）。

**（A）效价**　　（B）兴趣　　**（C）期望　　（D）工具**　　（E）绩效

【答案】ACD   P434-435

117.经营者年薪制的职能包括（   ）。

**（A）补偿职能　　（B）激励职能　　（C）核算职能**

**（D）约束职能**　　（E）保障职能

【答案】ABCD   P447-448

118.期股形成的主要来源包括（    ）。

**（A）企业增资扩股中形成经营者的期股**

　　（B）通过发行新股形成的经营者的股份

**（C）通过企业股权转让形成经营者的期股**

**（D）企业经营者业绩延期兑换转换的股份**

**（E）企业改制的基础上建立新的股本结构，形成经营者期股**

【答案】ACDE   P476

119.与基本工资、绩效工资和奖金相比，福利的（    ）更明显。

**（A）稳定性**　（B）激励性　　**（C）潜在性**

　　（D）差异性　　**（E）延迟性**

【答案】ACE   P492

120.关于集体谈判，下列说法正确的有（    ）。

**（A）经济繁荣有利于提高工会的坚持点**

**（B）社会舆论倾向对工会和雇主均有影响**

　　（C）劳动力市场供大于求会增加工会的交涉力量

**（D）大量低工资劳动力的广泛存在，将增强雇主的交涉力量**

**（E）企业货币的支付能力取决于企业的劳动生产率、市场开拓状况和经济效益**

【答案】ABDE   P517-518

121.劳动争议诉讼的特征包括（    ）。

**（A）具有公权性**　　          **（B）具有强制性**

（C）是权利的自力救济方式　　（D）程序性比劳动争议仲裁更灵活

**（E）是解决劳动争议的终结性程序**

【答案】ABE   P549-550

122.劳务派遣用工单位与劳动者发生劳动争议时，劳动争议诉讼当事人包括（   ）。

**（A）用工单位　　         （B）劳动者　       　（C）劳务派遣单位**

　　（D）劳动争议调解委员会　 （E）劳动争议仲裁委员会

【答案】ABC   P554

123.（   ）属于影响压力的环境因素。

**（A）宏观经济环境恶化**

　　（B）公司内部人际关系恶化

**（C）同行业其他公司开始裁员**

**（D）信息技术发展导致部分职位消失**

　　（E）需要对太多人的任务期望作出反应

【答案】ACD   P573

124.《全球契约》的基本内容包括（    ）。

**（A）人权　　（B）反腐败　　（C）环境　　（D）劳工标准**　　（E）员工援助

【答案】ABCD   P589

125.国际劳工公约中就业与失业方面的内容包括（   ）。

**（A）就业政策**　       　（B）就业指标  　　**（C）就业保障**

**（D）就业服务与机构　　（E）职业指导和培训**

【答案】ACDE   P599

**卷册二专业能力部分真题**

**参考答案**

**一、简答题:  (本题共2题，每小题10分，共20分)**

**1、职业生涯面谈一般由什么人对员工实施？通过职业生涯面谈可以帮助员工发现职业生涯规划与发展中的哪些问题？（10分）**

答：【参见P307】

第一：职业生涯面谈，一般由人力资源部门的职业生涯专职管理人员或者由员工的精神导师对员工实施。

第二：通过职业生涯面谈，可以帮助员工发现其职业生涯规划与发展中的以下问题：

（1）人生目标选择不当，包括人生目标的层次定位不当（定得太高或太低），目标的侧重点定得不合理；

（2）职业生涯通道设计不当，包括与别人撞车、轮岗时间太长或太短、轮岗顺序不合理等；

（3）职业生涯规划不够周密，包括长期计划缺乏职业生涯战略，短期计划制订不详细，没有与轮岗、培训结合起来；

（4）培训不足，在实现职业规划目标过程中，特别在岗位变换之后常常感到力不从心。

**2、简述团队薪酬设计的基本流程以及团队中薪酬分配的方法。(10分)**

答：【参见P466】

第一：企业一般会采用典型的三步法来设计团队薪酬。

第一步：建立团队绩效标准，将设计的绩效标准作为报酬的基础。常见的绩效标准包括：效率提高、成本降低、产品质量改进、客户满意度、安全记录等。其中，效率和产品质量的提高或原料与劳动力成本的节约是最普遍的样板性标准。

第二步：确定团队薪酬总额，即根据团队实际工作业绩与绩效标准的对比来确定支付给该团队的薪酬总额度。

第三步：确定薪酬的支付形式，以及其在团队成员之间如何分配。

第二：薪酬总额在团队中的分配方法包括以下三种：

1）团队成员平均分配奖金，该方法可加强成员间的团队合作，在不能明显区分个人绩效的情况下适合采用这种方法；

2）团队成员根据贡献大小分配奖金，有时可以将一部分奖金平摊，而另一部分奖金则按照贡献大小分别支付；

3）按照团队成员基本薪酬的百分比支付奖金，这种方法应用较多。

**二、综合分析题： (本题共4题，第1小题18分，第2小题17分，第3小题30分，第4小题15分，共80分)**

**1、某集团公司所生产的太阳能热水器在市场上占有较高的份额，技术也在行业中处于领先地位，市场美誉度较高。集团公司最近成立了一家全资子公司，其业务领域聚焦在太阳能与建筑一体化的产品上。该子公司下设三个事业部，第一事业部主要负责建筑物光伏一体化，包括光伏建筑的设计、施工及维护，第二事业部主要负责太阳能空调技术与建筑物相结合的业务，第三事业部主要负责太阳能热利用技术、太阳能光导管照明及光纤照明等业务。**

**根据上述情境，请回答一下问题：**

**（1）该集团公司决定制定人力资本战略，请分别描述自上而下法和自下而上法的战略规划过程。（12分）**

答：【参见P107】

制定人力资本战略常用的方法有：双向规划过程、并列关联过程或单独制定过程等，该企业选择的是双向规划过程。

双向规划过程，与企业集团其他职能战略一样，人力资本战略一般也要通过在企业集团中自上而下和自下而上的方式来制定。管理人员对人力资本战略达成一致意见的方式，与对其他职能战略及企业集团的总体战略目标达成一致的方式一样。

自上而下的方法就是由高层管理人员根据环境评价确立总体战略方向和目标，然后要求成员企业以及下属单位管理人员制定相应的运作计划和目标。一般要有一个反复评价的过程，在这个过程中，修改和成员企业和下属单位的计划，直到这些计划都能适合企业集团的总体战略规划的目标和要求为止。在这个过程中，可能调整和重新确定整个企业集团的战略目标和计划。

自下而上的方法就是以成员企业制定本单位人力资本规划为基础，从末端企业开始到集团总部逐级累积的过程。它不是将企业集团的总体目标逐层分解为更具体的行动计划，而是将具体的战略计划集合起来，形成内容丰富的整体战略。它要求每个成员企业和部门首先明确部门人力资本全局性战略问题，对这些关键问题进行具体的分析、预测和评价，考虑这些问题的范围、影响以及可能的解决方案，然后挑选和采纳具体的行动计划。

在企业集团人力资本战略制定过程中，既可以重点强调自上而下的方法，也可以强调自下而上的方法，或者是将二者结合起来。

**（2）人力资本投资预算管理应注意哪些问题？（6分）**

答：【参见P109】

在人力资本投资的预算管理上应当做到：

1）在外部环境存在不确定性的情况下，预算必须灵活才能适应环境的变化；

2）要防止一些人或组织为了个人或组织的局部利益而虚报预算，从而影响企业集团的总体资源配置效率；

3）预算既要重视短期重要问题，也要重视长期赢利能力。

特别是在执行预算时，一是认真执行计划，有控制而不僵化；二是灵活掌握计划，有弹性而不无限度。

**2.赵某是某煤矿企业的负责人，他明知部分矿井不具备安全生产条件，仍安排工人下井工作，即使经有关部门提醒后，仍未对事故隐患采取措施。2014年6月，工人下井生产时，因使用电煤钻接线处失爆，产生电火花，引起瓦斯爆炸，造成1人死亡，3人受伤。事故发生后，赵某并未上报相关部门，擅自清理了现场，并很快复工。**

**根据上述情境，请回答以下问题：**

**（1）  该企业在安全生产管理方面存在哪些问题？（5分）**

 答：【参见P535】

企业的重大劳动安全卫生事故是劳动关系中突发事件的第一种表现形式，该企业的安全事故属于第二类，即矿山安全事故。矿山开采和作业场所的安全事故，如冒顶、滑坡、塌陷、爆炸等。

该企业在安全生产管理方面存在的问题包括：

（1）因未能有效地执行国家劳动安全规程，致使1人死亡，3人受伤的重大劳动安全生产事故。

（2）此外，对于煤矿企业，安全生产是重中之重。

（3）然而企业在安全管理方面，负责人对安全管理抱有侥幸心理，更缺乏在全体员工中树立安全意识；

（4）企业也没有依照相关要求，提前编制生产经营单位应急预案，这些都为安全生产埋下了严重的隐患。

**（2）企业发生上述事故后，在事故报告、事故调查和事故处理过程中正确的做法应该是什么？（12分）**

答：【参见P544-545】

当企业在发生上述事故后，在事故报告、事故调查和事故处理过程中正确的做法具体如下：

1）事故报告：当企业发生重大劳动安全卫生事故后，企业负责人必须及时了解事故情况，并应立即报告当地安全生产监督管理部门、劳动行政部门、公安部门、检察院、工会。发生重大劳动安全卫生事故的企业应当保护事故现场，采取一切必要措施抢救人员和财产，防止事故扩大；稳定全体职工的情绪和正常的生产工作秩序。伤亡事故发生后隐瞒不报、谍报、迟延不报、故意破坏事故现场的应承担行政责任；构成犯罪的，由司法机关依法追究刑事责任。

2） 事故调查：由于该事故造成1人死亡3人受伤，属于事故调查的第二种类型，即死亡或重大伤亡事故配合调查。企业出现该事故，应组成由企业劳动安全卫生第一负责人和企业生产、技术、劳动、工会等部门负责人的事故处理领导小组，处理相关事务。死亡或重大伤亡事故由一定级别以上的综合经济管理部门、劳动行政部门、同级工会、公安部门、监察部门、检察院以及有关专家联合组成调查组，进行调查。事故调查组有权向发生事故的企业和有关单位、有关人员了解情况、索取有关资料。企业事故处理领导小组及其有关人员必须配合调查组的工作，不得阻碍、干涉调查组的正常工作，并为调查组的工作提供一切方便条件。

3） 事故处理：在事故调查组提出事故处理意见和防范措施后，企业事故领导小组及其主管部门负责处理。在处理事故时，结合安全生产责任制的规定，应分清事故的直接责任者、主要责任者和领导责任者。同时，按照国家法律法规的有关规定，分别承担行政责任，构成犯罪的，由司法机关依法追究刑事责任。

**3.A公司是一家新成立的化妆品网络销售公司，目前正处于创业阶段，现有员工92人。公司职位分为5级，分别为普通员工级、主管级、部门经理级、总监级和总经理级。公司希望能在两年内冲进国内化妆品网络销售平台的前三甲，当前最重要的目标是扩大市场占有率。为了尽快实现目标，公司绩效考核采取的是业绩考核与品行考核相结合的方式，两类考核指标各占50%权重，由员工直接上级进行考核。业绩考核指标是根据公司的战略分解到部门再到岗位而来，以量化指标为主。品行考核指标全公司自上而下完全一样，由客户至上、团队合作、积极乐观、善于沟通和正直诚信5个指标构成，每个指标又划分为5个评价等级，以团队合作指标为例，如表1所示。**

**表1** **团队合作指标的评价等级**

|  |  |
| --- | --- |
| **团队合作** | |
| **1分** | **积极融入团队，尽一切努力完成团队的任务。** |
| **2分** | **为团队献计献策，服从团队的决定。** |
| **3分** | **主动帮助其他团队成员，乐于分享经验。** |
| **4分** | **能以自己的工作投入感影响其他团队成员。** |
| **5分** | **能带领团队完成艰难的工作，实现业绩突破。** |

**除了这两大类指标外，该公司还有一项规定，如果员工出现收受厂商回扣、在公司销售平台上制假贩假、故意对公司或客户隐瞒信息等违背诚信原则的行为，一经查实，便与员工解除劳动合同。**

**根据上述情境，请回答以下问题：**

**(1)** **该公司在品行考核方面存在哪些问题？（15分）**

答：【参见P343】

该公司在品行考核方面存在的主要问题如下：

1）公司绩效考核采取的是业绩考核（KPI）与品行考核相结合的方式，并考虑了否决指标（NNI）的设定，但这里的品行考核设定的太过宽泛，应具体将品行考核细化为品质+行为。品质考核侧重于员工是怎样的一个人，可以设定为岗位胜任特征指标（PCI）；行为考核侧重于员工是怎么做的，可以设定为岗位职责指标（PRI）和工作态度指标（WAI）。

2）由此品行考核指标全公司自上而下完全一样是不妥的，其中WAI指标可以不论职位高低，职位特性，保持一致，考评的重点是工作的认真度、责任度、工作的努力程度等；但涉及PCI和PRI的部分则需要做好进一步的拆分和细化。

3）同样道理，公司现有的5个品行考核指标（客户至上、团队合作、积极乐观、善于沟通和正直诚信）这种“一刀切”的设定也是有问题的。其中客户至上归于KPI或PRI为宜；团队合作和善于沟通归于PCI为宜；积极乐观可归于WAI；正直诚信应归于NNI为宜。

4）业绩考核与品行考核对各占50%权重，这是不妥的，应依据岗位特点，职级划分有所区别。对于工作结果不能立竿见影，更需要重视工作过程的研发岗位，可以向品行考核倾斜；但对于更重视工作结果的岗位，如销售，应以业绩考核为主，这部分所占权重要高。同样，部门经理及以上级别的岗位，也应以业绩考核为主。

5）一律采用上级考核的方式也有待改进，应根据岗位的特点适当考虑引入多元化的考评主体。如销售人员，客户服务人员等密切和外部客户打交道的岗位，就可以引入外部客户作为其中的考评主体，参与考评意见。

6）以团队合作为例的5个评价等级偏于主观，缺乏必要的行为指引，应以绩效指标设计的SMART原则为出发点，重新细化。

**(2)** **对该公司而言，绩效薪酬是否要与品行考核结果挂钩？为什么?  (10分)**

答：【参见P343，P406-407，P417】

对该公司而言，绩效薪酬需要与品行考核结果挂钩。

从直接原因上看，公司处于创业期，并希望能在两年内冲进国内化妆品网络销售平台的前三甲，这个阶段应采用投资促进发展的战略，薪酬结构应是以绩效为导向的高弹性类型。绩效薪酬是企业根据员工过去工作行为和已取得的工作业绩，在基本工资之外增加支付的工资，绩效薪酬往往随员工的工作表现及其业绩的变化而调整。对该公司而言，品行考核作为对员工工作过程的重要衡量指标，如果其考核结果不与绩效薪酬挂钩，则该项考核将变得形同虚设，无法起到对员工的约束和指引作用。

从间接原因上看，公司当前最大的目标是扩大市场占有率，这个目标的达成需要公司上下积极主动，全力投入。从期望理论的视角来看，弗洛姆认为人的动机取决于三个因素：效价(一个人需要的报酬数量)、期望(个人对努力所能产生成功绩效的概率估计)、工具(个人对绩效与得到的薪酬之间的估计)，用公式表示为；动机=效价×期望×工具。由此公式可以看出，将绩效薪酬与品行考核结果挂钩，可以相应提升效价和期望，从而促进员工形成更强的工作动机，作出最佳的业绩。

**(3)** **公司为了提高各个事业部专业技术人员的创新能力，可以开展哪些创新技法方面的培训？（5分）**

答：【参见P272-280】

作为一家处于创业阶段的网络销售公司，专业技术人员的创新能力是非常关键的。该公司为了提高各个事业部专业技术人员的创新能力，创新技法方面的培训课程可以涵盖：

1）设问检查法：包括奥斯本检核表法，5W1H法，和田十二法等；

2）组合技法：包括主体附加法，二元坐标法，焦点法，形态分析法等；

3）逆向转换型技法；

4）分析列举型技法：包括特性列举法，缺点列举法，希望点列举法，成对列举法等；

5）智力激励法。

**4、某公司计划在招聘过程中加入心理测试，提高人才选拔的效果。为此，该公司人力资源部从网络上下载了一些投射测试的图片，作为心里测试的主要材料，然后由各部门经理自学了测评标准后，对应聘者进行测评，根据自己的感觉为应聘者打分。如果应聘者在心理测试方面的得分较低，就不能进入下一轮。另外，为了保证选拔的公平性，公司决定公开每一轮得分，这其中也包括心理测试部分。**

**根据上述情境，请回答：**

**1）该公司的做法存在哪些问题？应当如何修正呢？（15分）**

答：【参见P144-152】

心理测试是指在控制情景的情况下，向应聘者提供一组标准人的刺激，以所引起的反应作为代表行为的样本，从而对个人的行为做出评价。职业心理测试是企业事业单位在招聘中判定求职者个体差异的有效工作。

该公司采用了投射测试，但确存在以下问题：

1）投射技术只能有限地用于高级人员的选拔，而非各层级人员。

2）投射测试对主试和评分者的要求很高，一般只能由经验丰富、有专业背景的人担当，而该公司却是由各部门经理自学后，进行测评。

3）投射结果的评价带有深重的主观色彩，不能满足人事测评的公平性原则，被试者的反应更容易受实施测试的情境的影响。

4）测试材料没有标准化

5）心理测试结果只是招聘甄选的一个参考标准，应试者不同时间，不同地点做就会有不同的结果，故心理测试结果不易进行公开。

**修正建议如下：**

一个具有良好的使用价值的心理测试，应该是经过严格验证的并满足了以下四个基本要件：

1）标准化：是指测试编制、施测、评分和测试分数解释必须遵循严格的、统一的科学程序，以保证对所有被试者来说都是公平的。

2）信度：信度是衡量测试结果是否稳定、可靠的指标。测试结果如果稳定、可靠，将会有如下特点：重测信度高，同质性信度高，评分者信度高。

3）效度：测试效度是衡量测试有效性的指标。

4）常模：常模是一级具有代表的被试样本的测试成绩的分布结构，包括它的集中趋势和离散趋势，一个良好的心理测试应具体有代表性的常。

   此外，应用心理测试还应注意：

1）要对心理测试的人进行专门训练。

2）要将心理测试与实践经验相结合。

3）要妥善保管好心理测试结果。

4）要做好使用心理测试方法的宣传。

**2）如何使用创新技法？（5分）**

答：【参见P147-153】

可以结合企业发展与需要，心理测试多元化，也可加入以下的测试方法：

1）学业成就测试

2）职业兴趣测试

3）职业能力测试

4）职业人格测试

综上所述，在选择测试方法时，还应考虑测试的时间、所需要的费用、专业人员对实施的专业培训、表面效度以及对测试结果的解释等。

**卷册三：综合评审**

**注   意   事   项**

**1、考试时间：180分钟。**

**2、请首先按要求在试卷和答题卷上相应处填写您的姓名和准考证号。**

**3、请仔细阅读各种题目的回答要求，在答题卷规定位置填写您的答案，否则无效。**

**4、不要在试卷和答题卷上乱写乱画，不要在标封区填写无关的内容。**

【情境】

安途旅汽有限公司（下称安途公司）成立于2000年，隶属于宏大交通集团，目前拥有出租车、小客车、大客车600多辆，营运驾驶员1200多人，管理、技术人员、维修、后勤服务人员等300多人，主要经营出租车、汽车租赁、包车、汽车维修及广告业务等。公司在总经理之下设立了两个副总经理职位，总经理负责全面工作，直接分管办公室、人力资源部、财务部和发展规划部，运营副总经理分管运营调度中心、出租车一部、出租车二部、出租车三部、汽车租赁业务部、包车业务部，技术副总经理分管技术设备部、广告业务部、汽车维修厂、后勤服务部。

安途公司是一家在当地很有影响力的出租汽车服务公司。其包车服务靠着合理的价格和良好的服务培育了一批稳定的客户群，发展态势良好。但是，随着互联网发展和电子商务普及，人人打车、华夏专车等依靠电子信息平台、快捷服务和廉价促销快速挤占了了安途公司的出租车和汽车租赁市场。其经营面临着越来越大的压力，2014年业务量一度下滑到前年业务量70%左右。为了能够在新的竞争环境中生存下去，安途公司决定从以下几个方面来实施变革：

首先，继续依靠在当地的知名度和美誉度，进一步拓展包车服务业务，为公司发展获取的经济来源。

其次，公司也要适应社会的发展，引进电子信息平台建设和营运人才，建设多功能的电子信息服务平台，提高出租车服务效率、减少空车行驶的耗费。

第三，考虑到与全国性租车公司的实力差距，取消汽车租赁业务，将汽车租赁业务部转变为专车业务部，依靠信息平台，为客户提供专车服务。

最后，拓展广告业务增加收入，用设备代替人力，减少后勤服务人员，节约人工成本。

您（谢新洲）是安途公司的人力资源部部长，您的直接上级是公司总经理魏鹏。人力资源部的相关业务您也需要向宏大交通集团的人力资源总监汇报。您有五位直接下属，分别是招聘配置主管、培训主管、绩效主管、薪酬主管和劳动关系主管。现在是2016年5月22日下午14:00，您刚刚参加完3天的封闭会议归来，到办公室处理累积下来的电子邮件和电话留言等信息文件，17:00您还要赶往机场，赴外地处理一个非常紧急的事情，因此您必须在3个小时内处理好这些文件。在这3个小时里，没有任何人来打扰您。好，现在可以开始工作了，祝您一切顺利！

**【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.  请列出处理问题的思路，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，请认真阅读情境和十个文件的内容，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.  问题处理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。

**【公文处理表示例】**

**文件的处理列表**

|  |
| --- |
| 处理步骤列表：（请做出准确、详细的回答）         1、许诺对方三日内给出答复。         2、 联系熟读星城磋商，制定应对方案。         3、 将讨论的方案上报主管领导，等待上级指示。  …… |

**【文件一】**

**类  别：电子邮件**

**来件人：秦  风    出租车一部部长**

**接收人：谢新洲    人力资源部部长**

**日  期： 5月21日**

谢部长：

最近，我部门不少司机都提出了离职申请。经了解，人人打车公司由于业务扩展正在大量招聘司机，他们给出的薪酬要高于我公司，而我公司由于业务量下滑，司机收入大幅下降，司机对公司前景缺乏信心，已有10%左右的司机提出离职，还有部分司机处于观望状态，有随时提出离职的可能，此种情况已经影响到我部门的正常运作。希望您能关注此事，给出一个好的解决办法。

**【文件一处理表】**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| |  | | --- | | 答：  1、指派招聘主管了解部门情况，分析原因，拟定问题解决方案 | | 2、建立长效留人机制 | | （1）加强企业社会形象宣传，吸引人才 | | （2）给有才华有能力的员工有效授权，委以重任，留住人才 | | （3）培养有潜质员工，让员工感受到工作的成就感 | | （4）营造尊重人才的良好企业文化 | | （5）建立企业人才梯队计划 | | 3、与离职员工面谈，了解离职原因。对离职作出快速反应，建立留住人才激励机制。 | | 4、与离职员工所在部门主管面谈，了解其离职原因，调查事实真相，做出相应处理，并建立员工申诉通道 | | 5、对骨干与管理人员离职，代表公司感谢他们做出的贡献，消除负面影响。 |   6、建议成立的薪酬管理委员会，集中领导整体的薪酬管理政策决策和指导，派薪酬专员调查人人车公司的司机薪酬制度。与公司薪酬体系对比分析。  7、与秦部长沟通，了解出租车一部业务模式，调整司机绩效分配制度底薪+业绩提成，目标多劳多得在公平基础上，使得公司薪酬具有竞争力。  8、安排培训主管近期给出租车一部司机做企业文化培训，关心员工职业规化、员工心理援助计划，使员工更加关爱企业发展。  9、与秦部长沟通，从老司机团队中公司选拔2名主管，提薪并分派权力，管理司机团队，并阐述公司晋升渠道，给大家公平发展空间。  10、定期培训、设定公司绩效考核管理和淘汰管理制度。 |

**【文件二】**

**类  别：电子邮件**

**来件人： 齐   福     汽车租赁业务部部长**

**接收人：谢新洲      人力资源部部长**

**日  期： 5月21日**

谢部长：

按照公司计划，汽车租赁业务部将转变职能，转为专业业务部，为有专门需要的客户提供高端的专业服务，同时，收取较高的服务费用。过去，我部门职能是人事汽车租赁业务，没有营运司机，现在职能转变为专车服务，估计至少需要100名司机才能开展业务，由于服对象是专门客户，对司机的驾驶技术、道路认知、服务态度、服务礼仪都有较高的要求，请人力资源部尽快帮我们解决司机队伍建设问题。

**【文件二处理表】**

|  |
| --- |
| 答：  1、回复齐部长，近期人事部对专业业务部100名司机的招聘需求需向总经理汇报，招聘审核通过后，进行如下工作安排。  2、分三批在三个月内完成招聘100名司机的工作需求，安排招聘主管负责此项工作，三个月内配比40，30，30名司机给专业业务部门。  3、人事部负责司机筛选的初部审核（岗位要求、任职资格），专业业务部派出专门考官负责二面，考核司机驾驶技术等业务水平。通过二轮面试后，由人事部安排相应录用工作。  4、调查分析业务职能转变后对工作岗位任职资格要求，并对企业人员招聘的环境分析     (1)人员招聘的外部环境分析  ①技术业务职能的变化  ②产品、服务市场状况分析a. 市场状况对用工量的影响。  b. 市场预期对劳动力供给的影响。c. 市场状况对工资的影响。  ③劳动力市场a. 市场的供求关系。b. 市场的地域环境。     (2)人员招聘的内部环境分析  ①组织战略  ②岗位性质   a. 岗位的挑战性和职责。b. 岗位的发展和晋升机会。  ③组织内部的政策与实践   a. 人力资源规划。b. 内部晋升政策。  5、进行企业吸引人才的因素分析（优势）  ①良好的组织形象和企业文化；②增强员工工作岗位的成就感；③赋予更多、更大的责任和权限；④提高岗位的稳定性和安全感；⑤保持工作、学习与生活的平衡。  6、分析企业吸引人才的其他途径和方法  ①向应聘者介绍企业的真实信息；②利用廉价的“广告”机会；③与职业中介机构保持密切联系；④建立自己的人际关系网；⑤营造尊重人才的氛围；⑥巧妙获取候选人信息。  7、对于因职能转变业务改变造成100名司机团队建设。  （1）符合条件，而又处于相对富余状态的人调往空缺职位。  （2）如果高技术人员出现短缺，应拟定培训和晋升计划，在企业内部无法满足要求时，应拟定外部招聘计划。  （3）如果短缺现象不严重，且本企业的员工又愿延长工作时间，则可以根据《劳动法》等有关法规，制定延长工时适当增加报酬的计划，这只是一种短期应急措施。  （4）提高企业资本技术有机构成，提高工人的劳动生产率，形成机器替代人力资源的格局。  （5）制定聘用非全日制临时用工计划，如返聘已退休者，或聘用小时工等。  （6）制定聘用全日制临时用工计划。  8、从广义和狭义对胜任条件司机队伍做好规划  ①人员配备计划②人员补充计划③人员晋升计划④人员培训开发计划⑤员工薪酬激励计划⑥员工职业生涯规划⑦其他计划包括劳动组织计划、员工援助计划、劳动卫生与安全生产计划等。  9、 从企业司机的驾驶技术、道路认知、服务态度、服务礼仪都有要求：(1)人员配置计划(2)人员需求计划 (3)人员供给计划 (4)人员培训计划 (5)人力资源费用计划 (6)人力资源政策调整计划  10、安排培训主管在司机入职一个月内负责培训工作，含驾驶技术、道路认知、服务态度、服务礼仪，企业文化、公司制度、薪酬福利，专业技能培训（由业务部门负责），并在培训后进行相应考核同时记入员工档案。 |

**【文件三】**

**类  别：电子邮件**

**来件人：周长林     薪酬主管**

**接收人：谢新洲     人力资源部部长**

**日  期： 5月21日**

谢部长：

最近公司进行了一次薪酬满意度调查，调查结果反映，出租车司机对目前的工资制度满意度较低。目前出租车司机的工资制度是“超额收益制”，即出租车司机的工资等于其业务收入减去固定费用和可变费用（耗油费）的余额。在过去客源充足的情况下，出租车司机不存在找客问题，只要“多拉快跑”就能拿到高工资。但是，在目前竞争激烈的环境下，客源多少不是由自己控制的，即便再努力，也未必能拉到客人，有时业务收入还不够交纳固定费用的。许多人都希望公司能改革出租车司机的工资制度，保障出租车司机的收入。目前环境下，我座谈出租车司机采用底薪加提成的工资制度比较合理，即正常出勤工作都可得到底薪，再根据业务收入按一定比例提成。想听听您的想法，得到您的指示。

**【文件三处理表】**

|  |
| --- |
| 答：  1、集团应该为适应企业发展战略和司机团队建设的需要建立整体的薪酬管理策略和方案。  2、做好工作分析和评价  （1）注意行业在薪酬方面的差异；  （2）注意职位级别在薪酬方面的差别；  （3）建立有效的职位等级表。  3、做好薪酬调查：  （1）掌握调查的支持理论  ①薪酬差异理论  ②效率工资理论  ③信号工资理论  （2）做好各方面的薪酬调查  ①对外竞争的薪酬调查；  ②对内公平的薪酬调查；  ③对员工个人的薪酬调查；  ④对发放程序的薪酬调查。  4、对于整个集团人工成本管理进行分析  （1）掌握管理的支持理论  ①保留工资理论  ②劳动力成本理论  ③岗位竞争理论  （2）调查人工成本在整体企业经营管理核算中的作用及控制体制  5、调查、分析薪酬与离职率的相关  （1）离职率与薪酬标准的关系；  （2）离职率与奖金制度的关系；  （3）离职率与晋升的关系；  （4）离职率与企业文化的关系。  6、建议成立集团的薪酬管理委员会，集中领导整体的薪酬管理政策决策和指导  7、周主管收到你反映的问题后，针对“超额收益制”转为底薪加提成的工资制度，能否具有可在操作性，要进行利弊和可行性分析方可实施。  8、与绩效主管沟通，汇报司机近期绩效考核情况及司机存在问题，有无可改进之处。  9、经过调查，公司司机薪酬处于同行业中高水平，在公司司机整体薪酬体系不变的基础上，改变司机薪酬设计模式，底薪+提成。底薪维持本市平均水平，并安排薪酬主管设计提成方案至人事总监，同时向上汇报至总经理处。  10、审批合格后，由司机部门领导和人事部薪酬主管在全公司范围内推行薪酬改革方案。 |

**【文件四】**

**类  别：电话留言**

**来件人：魏  强     后勤服务部部长**

**接收人：谢新洲     人力资源部部长**

**日  期： 5月21日**

谢部长：

我听说最近公司正计划引入电子停车系统、自动洗车设备、清洁设备来部分代替车场管理员、洗车服务、清洁工等岗位的员工，这个事情在我部门员工中间传开了，搞得大家人心惶惶，无心工作。我部门主要承担公司大楼值班、车场管理、清洁绿化、汽车清洗等工作，目前有员工30多人，部分是为公司服务了10年以上、接近退休年龄的老员工，部分是刚从农村出来到城市打工缺乏一技之长的青年员工，如果被裁员推向社会，很找到合适的工作。我想问一下公司是否考虑过我部门员工的安置问题？有空请给我回个电话。

**【文件四处理表】**

|  |
| --- |
| 答：  1、要慎重准备员工安置问题发言稿。  2、魏部长，公司引入新设备是为了更好的提升工作效率，这些机器要对30多人进行新技术培训，并竞聘上岗，择优录取。  3、对于后勤部门接近退休的员工，会安排其他技术性不强岗位，比如：汽车租赁业务部齐部长，他们哪边需要100名司机，岗位调动。  4、对被解雇人员可能会采取的非理性行为要有所准备。  5、考虑好如何公布员工被解聘的消息，并做好劳动安抚和心理援助计划。  6、精心准备解聘面谈，准备好员工协议、人力资源档案等。  7、避免节假日前安排谈话，确认员工如期赴约，做好防范意外准备。  8、抓住要点，简明扼要说明解聘原因，并强调此决定无法改变。  9、认真倾听员工讲话，与其讨论补偿金事宜。  10、打电话给后勤部长，说明公司意图，做好技术培训，竞聘上岗，退休岗位平掉和解聘安抚工作。 |

**【文件五】**

**类  别：电子邮件**

**来件人：丁文涛     培训主管**

**接收人：谢新洲     人力资源部部长**

**日  期： 5月21日**

 谢部长：

公司营运副总经理李刚在前天下午落实企业战略变革会议上强调，要加强培训，提高司机的服务意识和服务水平。我认真对照了年初的培训计划，没有相关的培训项目，我觉得有必要对年初的培训计划进行调整，制定专题培训计划，对全体司机进行专题培训，培训内容包括：服务意识、服务礼仪、道路认知等。关于如何制定这个计划，请您给出一些指导意见。

**【文件五处理表】**

|  |
| --- |
| 答：  1.注意选择适合的培训合作机构，明确双方权利和任务，做好培训投资风险防范工作；  2.确定培训方式，特别是服务意识、服务礼仪、道路认知，减少理论，提高实际演练和操作；  3. 建立培训长效机制、做好培训过程监控，及时评估，确保培训效果；  4. 培训目的是提高司机意识和服务水平，此项工作需加入考核中。请你与绩效考核主管沟通此事，在培训结束后，要有相应考核司机方案。要求绩效主管提出考核方案，在培训计划执行前；  5. 指派培训主管与培训需求部门及时沟通，建立内训师TTT机制，解除其后顾之忧；  6. 争取上级领导支持，召开部门协调会议，获得相关部门配合和支持；  7. 做好培训计划，费用预算，确保培训如期完成降低培训成本；  8. 建议在团队内分享培训成果,持续地进行沟通设计适合我们公司和岗位定制化培训课程；  9. 和员工商量，先由个人支付，项目结束后作为合格者奖励返还；  10. 今后，加强企业基本技能的日常培训。 |

**【文件六】**

**类  别：电子邮件**

**来件人：张宏     集团人力资源总监**

**接收人：谢新洲   人力资源部部长**

**日  期： 5月21日**

谢新洲：

为了充分利用整个集团的汽车维修资源，为集团各公司的汽车维修提供良好、快捷的维修服务，集团打算把各属下公司的汽车维修厂划出来，进行整合，组建隶属集团公司，为整个集团提供服务的专业汽车维修公司。目前正在进行前期资料收集和可行性分析，请将你公司汽车维修厂的人力资源状况于下周三前报集团人力资源部。另外，我也想听听你对此事的意见。

**【文件六处理表】**

|  |
| --- |
| 答：  1、张总监，我已安排劳动关系主管汇总各汽车维修公司汽车维修部员工情况，并于下周二汇报给您；  2、对目前人力资源数量分析，其重点在于探求现有的人力资源数量是否与企业机构的业务量相匹配；  3、检查现有的人力资源配量是否符合我们公司在一定业务量内的标准人力资源配置；  4、从企业各类人员计划的编制，前提：工作分析、企业发展战略  (1)人员配置情况（人员配置计划的主要内容应包括，企业每个岗位的人员数量、人员的职务变动情况、职务空缺数量以及相应的填补办法等。）(2)人员需求计划 (3)人员供给计划 (4)人员培训计划 (5)人力资源费用计划 (6)人力资源政策调整计划；  5、我赞同组建汽车维修公司。一是便于人员统一管理，以免出现维修工工作量不一致，提高维修专业化和集中化程度现象；  6、在整合前，了解目前人力资源人员比例构成：年龄结构，学历结构，性别结构，入职年限和技能职称来制定薪酬考核体系，体现薪酬公平性；  7、通过部门整合，提高专业性，提高工作饱合度，增除忙闲不均的现象；  8、通过部门整合，一旦实施，就会涉及组织架构、人员匹配、人员结构；  9、要进行人才梯队建设和人力资源制度优化；  10、进行新岗位绩效考核和薪酬福利设计； |

**【文件七】**

**类  别：电子邮件**

**来件人：田可为  招聘主管**

**接收人：谢新洲   人力资源部部长**

**日  期： 5月21日**

谢部长：

近期，公司出租车业务部、汽车租赁业务部都提出了对司机的招聘需求。我到本地的劳动力市场开展了现场招聘工作，但效果很不理想，前两年我们的招聘计划完成率都可以达到90%，但现在只有50%左右。我认为，招聘计划完成率低的原因：一方面是人人专车也在招聘司机，给出较高薪酬，吸引了一些应聘者；另一方面是不是我们的招聘渠道太单一、面太窄？另外，我也在考虑专职司机招聘越来越难的大环境下，可否使用一些下班后有兼职愿望的非全日制司机或其他方法来弥补司机不足的问题，此事想和您商议一下，看您什么时间方便。

**【文件七处理表】**

|  |
| --- |
| 答：  1、扩大招聘范围，尝试其他招聘方式，比如：  ①向应聘者介绍企业的真实信息；②利用廉价的“广告”机会；③与职业中介机构保持密切联系；④建立自己的人际关系网；⑤营造尊重人才的氛围；⑥巧妙获取候选人信息。  2、指派招聘主管安排依据用人部门提供的工作流程要求或建议，拟定作业人员的岗位要求和任职资格，进行岗位分析和胜任特征分析，制定岗位说明书。  3、应该为适应企业发展战略和国际化人才建设的需要建立整体的薪酬管理策略和方案。  4、田主管，你在工作中提出的增加非全日制司机招聘请求是个不错的建议。但此工作需向上级汇报，请你提报一份增加兼职司机招聘方案，包含兼职人员管理、薪酬计算、兼职员工培训、兼职员工考核方案给我。  5、策划企业人力资源供不应求状况的对策  当预测企业的人力资源在未来可能发生短缺时，要根据具体情况选择不同方案以避免短缺现象的发生。  （1）符合条件，而又处于相对富余状态的人调往空缺职位。  （2）如果高技术人员出现短缺，应拟定培训和晋升计划，在企业内部无法满足要求时，应拟定外部招聘计划。  （3）如果短缺现象不严重，且本企业的员工又愿延长工作时间，则可以根据《劳动法》等有关法规，制定延长工时适当增加报酬的计划，这只是一种短期应急措施。  （4）提高企业资本技术有机构成，提高工人的劳动生产率，形成机器替代人力资源的格局。  （5）制定聘用非全日制临时用工计划，如返聘已退休者，或聘用小时工等。（6）制定聘用全日制临时用工计划。  6、安排薪酬主管调查本市汽车行业司机薪酬情况，并出具薪酬报告给人事总监。  7、依据薪酬情况，调整薪酬分配制度，在整体公司薪酬支出不变情况下，增加企业软性福利，如培训、增加带薪年假、员工生日会等。  8、要求招聘主管拓展新招聘渠道如校招，并可把招聘范围扩大至全省。  9、进行企业吸引人才的因素分析（优势）  ①良好的组织形象和企业文化；②增强员工工作岗位的成就感；③赋予更多、更大的责任和权限；④提高岗位的稳定性和安全感；⑤保持工作、学习与生活的平衡。  10、做好工作分析和评价  （1）注意行业在薪酬方面的差异；  （2）注意职位级别在薪酬方面的差别；  （3）建立有效的职位等级表。 |

**【文件八】**

**类  别：电话留言**

**来件人：魏鹏     公司总经理**

**接收人：谢新洲   人力资源部部长**

**日  期：5月21日**

小谢：

最近，我和公司两位副总经过研究达成了一致意见，认为要摆脱公司目前的困境，就必须适应社会的发展，引进电子信息平台建设和营运人才，建设多功能的电子信息服务平台，提高出租车服务效率、减少空车行驶耗费。建设电子信息服务平台的事宜，有关功能定位请你与发展规划部徐敏部长进行沟通，是否单独设立部门，还是把岗位分设在现有部门？岗位设置数量、岗位职责、任职资格、工资定位等，请你与有关部门沟通，通盘考虑后，尽快拿出一个意见，向我汇报。

**【文件处理表】**

|  |
| --- |
| 答：  1、魏总，我与规划部徐部长沟通。建设多功能电子部门是专业IT部门，需有经验的主管带队管理，建立电子信息平台需独立组建部门。  2、我会与相关部门沟通所需人员、岗位情况后，出具具体招聘需求给您汇报，三日后给您书面总结并向您汇报。  3、集团人力资源流动和共享的相关问题，应该服从于整体的企业战略的需要；  （1）调研或提供企业整体战略对于人力资源方面的人才需求结构体系；  （2）调研组织职业生涯管理政策。  4、根据组织架构和部门职责，进行定编定岗定员定责  A、总体研讨角度：我们将从组织结构、管理体制、公司治理结构和企业战略四个方面来全面分析研讨这些问题；  B、组织结构的角度：鉴于独立型组织结构的弊端，我们根据公司实际情况和人力资源管理的常规经验，建议采取事业部制的组织结构的类型；  5、设计人才需求结构体系，编制未来人才编制目录，建立对应岗位胜任特征模型，编制管理人才的组织职业发展规划；查业务流程及体系中人才流动及共享的可行岗位；调研现有管理人才职业发展的可能前景；  6、应该分辨薪酬水平与激励机制的关系：  （1）薪酬水平是否具备基本的竞争力，如果不具备基本的竞争力，应该补充来达到，不是单纯不明显的问题；  （2）吸引和留住优秀人才，具有对应职位的竞争力的薪酬水平保障是基础，不是其他包括优惠购房能够替代的了的；  （3）激励机制需要在基本水平基础上的一系列短期和长期激励的薪酬机制和具体方式来支持。  7、调研社会人才市场管理人才竞争及供给的分析及预测；  管理体制的角度：建议采取集团本部-事业部型的类型，其在集权方面，可以做到资金控制、计划控制、分配控制、人事控制，在分权方面有较大的自主权；公司治理结构的角度：加强在对于经理人员的激励和约束，健全股东大会、董事会、经理班子、监事会等完善的体系和机制；  8、对接供需平衡的具体方案：  （1）建立人岗匹配对照表  （2）建立流动及晋升发展接替表  （3）建立后备管理人才储备信息库  9、建立人才流动制度及相应的配套体制；包含以创新竞争策略为主，其他廉价型竞争策略和优质竞争策略共有的综合战略体系，人力资源策略应该适应这些综合特点应该推行以投资策略为主、吸引策略和参与策略结合的综合策略体系。  10、在人力资源共享方面分析和预计各种可行性：  （1）招聘渠道等共享；  （2）培训资源等共享。 |

**【文件九】**

**类  别：电话留言**

**来件人：吴小凡   劳动关系主管**

**接收人：谢新洲   人力资源部部长**

**日  期： 5月22日**

谢部长：

我刚刚得到消息，我公司包车业务部的一名司机，在驾车去东湖旅行社为其提供包车服务途中与一辆大货车相撞，他在这次事故中受了重伤，货车司机受了轻伤，均正被送往医院，具体情况还不清楚，请您尽快与我联系，看如何处理。

**【文件九处理表】**

|  |
| --- |
| 答：  1、尽力抢救、治疗职工。  2、在第一时间内报告企业高层领导，联系有关部门和伤亡职工家属。  3、确认企业是否参加工伤保险，如果参加按国务院颁布的《工伤保险条例》办理相关事宜。包括工伤认定，工伤申请，工伤补偿等。  4、如果企业没有参加工伤保险，按《工伤保险条例》规定，对员工的一切补偿由企业承担。  5、深入调查弄清工伤原因，引以为鉴，杜绝类似问题发生。  6、加强工伤预防和对职工安全教育，妥善安置相关事宜。  7、争取适当防范措施，防止事态扩大。  8、成立相关人员工作小组前往核查事实真相，并采取预见性预防措施。  9、对情况属实与否做出相应处理。  10、总结经验，吸取教训，加强管理。 |

**【文件十】**

**类  别：电子邮件**

**来件人：赵   胜     广告业务部部长**

**接收人：谢新洲      人力资源部部长**

**日  期：5月21日**

谢部长：

我们广告业务部主要负责为公司承揽广告、赚取广告收入。目前我部门内部的绩效考核体系存在一些问题：一是考核对象是业务员个人，虽然对个人有激励性，但个人单打独斗、力量有限，很难接到大单，有时个别业务员为了自己的业务量，甚至互相挖墙脚、恶性竞争；二是考核指标只看重眼前业务量，造成业务员对于日常行为、安全、计生、廉政、客户满意度、业务未来发展都不理会，影响了整个部门的绩效考评分；三是考核周期为每年考核一次，到年底业务量达不到标准，想采取措施也来不及。我想对部门内的绩效考核体系进行调整，希望人力资源部给予专业指导意见。

**【文件十处理表】**

|  |
| --- |
| 答：  1、赵部长，很感谢你提出的问题，同时我了解到业务部门每年考核一次确实不太合理。我会指派绩效主管认真分析大部分部门未完成绩效任务的真正原因，并提出书面报告。  2做好宣传发动工作。  1)争取高层领导的大力支持  2)做到企业整体绩效防止出现个人单打独斗，让的绩效管理制度，目标。绩效管理的目的是促进企业和员工的共同成长。  3、做好相关绩效培训工作  1)对即得经验和方法进行推广宣传  2)对未完成任务部门提供报名和技术指导  4、对绩效进行阶段性评估（比如：基层进行月度考核，中层管理季度考核，高层年度考核）和绩效面谈，对绩效阶段性目标进行评估和调整  5、绩效监控，反馈机制要建立  6、增加考核内容，含业务完成量、客户满意度、廉政情况、开拓新业务量等指标。  7、在绩效管理过程中，激励应关注  1)要针对员工个性化需求  2)要与员工的成就相吻合  3)应及时具体  4)使用非正式激励营造积极的组织氛围  5)关注正面和负面的绩效反馈  8、针对绩效中反映出来的绩效指标问题，各个职能部门给予及时反馈，并列出绩效提升培训计划。  9、建立年度绩效奖金激励机制，帮助学习成长。  10、不断升级优化阶段性战略目标为导向绩效指标，使其不断提升个人和公司整体业绩，符合SMART原则，提取相关度高的KPI指标，实现阶段性战略效标。 |