

# 2014年5月企业人力资源管理师三级历年真题

## 【专业技能】

•

简述在整顿劳动组织时，可采用哪些方法改进过细的劳动分工？

### 试题答案

扩大业务法。将同一性质（技术水平相当）的作业，由纵向分工改为横向分工。充实业务法。将工作性质与负荷不完全相同的业务重新进行分工。工作连贯法。将紧密联系的工作交给一个人（组）连续完成。轮换工作法。将若干项不同内容的工作交给若干人去完成，每人每周轮换一次，实行工作轮换制。小组工作法。将若干延续时间较短的作业合并，由几名员工组成的作业共同承担，改变过去短时间内一人只负责一道工序的局面。安排生产员工负担力所能及的维修工作，个人包干负责。

### 试题解析

•

简述企业各项福利总额预算计划的制定程序和内容。

### 试题答案

制订福利总额预算计划的程序和内容如下：该项福利的性质：设施或服务。该项福利的起始、执行日期，上年度的效果以及评价分数。该项福利的受益者、覆盖面、上年度总支出和本年度预算。新增福利的名称、原因、受益者、覆盖面、本年度预算、效果预测、效果评价标准。根据薪酬总额计划以及工资、资金等计划，检查该项福利计划的成本是否能控制在薪酬总额计划内。

### 试题解析

●某地机场年度旅客吞吐量近800多万人，在航站楼进口处原设有20个值机柜台负责接待旅客，办理登机卡，托运行李。随着出港旅客流量的日益增长，为了提高服务质量，尽可能地减少旅客的等待时间，机场旅客客服服务中心从2013年起，又增加了10个值机柜台。同时，采用新的工作轮班方式，即每个值班柜台配置3名员工，吃饭和休息(但不能超过1个小时)。员工轮流倒班如遇法定节假日上班时，一律按照国家航班运行的变动情况，配备一定数量人员负责夜航值班服务。根据过去3年的统计数据，该类值机柜台的员工平均出勤率为98%。

请根据本案例回答下列问题：

- (1) 采用劳动效率定员法核算出该旅客服务中心 2013 年值机柜台定员总人数。
- (2) 推行新的每个员工“工作 1 天休息 2 天”的工作轮班制度后, 值机柜台员工全年实际工作工时是多少, 并说明其合法性。

#### 试题答案

(1) 需要开动的设备台数=20+10=30 台 每台设备开动的班次为 1。因为每个值机柜台配置 3 名员工, 故 1 名员工在同一时间内可以看管的设备台数为 1/3。定员人数=需要开动设备台数×每台设备开动班次=30×1 工人看管定额×出勤率 1/3×98% ≈91.84≈92

(人) 故 2013 年值机柜台定员总人数为 92 人。

(2) 因为法定节假日和休息日都安排上班, 每人工作 1 天休息 2 天, 故每人每年上班天数为  $365 \div 3 \approx 121.67$  (天) 因为每天早上 6:00 上班, 晚上 22:30 下班, 其间轮流安排吃饭和休息, 但不超过 1 个小时, 故每天的上班时间为 15.5 小时。故员工每年上班的工时=121.67×15.5≈1885.83 (小时) 劳动法规定的标准工作时间为 (365-52×2-11) ×8=2000 (小时) 故该地机场员工全年实际工时数为 1885.83 小时, 小于劳动法的相关规定, 因而是合法的。

#### 试题解析

- 某起重机械总公司由于海外市场的不断扩大, 每年都会引进一批既有一定技术或经营管理水平, 又能熟练使用英语与客户进行交流的专业人员, 但囿于当地人才市场的局限性, 经常出现人才供不应求的情况, 极大地影响了海外市场业务的开展。因此, 公司领导决定从企业内部选拔一批既有工科背景, 又达到一定外语水平的新毕业的大学生作为公司外派人员的后备人选, 并要求人力资源部制定一个切实可行的培训计划, 培训时间一般不超过 3 月, 力求在一年之内培养出 50 名左右的专门人才。人力资源部经过认真的讨论, 制定了一个具体实施方案。在该实施方案中, 提出的第一项任务就是要求培训项目主管进行一次全面培训需求调查, 并通过各种渠道和方法广泛地收集培训需求信息。

请结合本案例, 回答以下问题:

- (1) 可采用哪些方法收集这批受训者真实、全面的培训需求信息?
- (2) 在取得受训者需求信息后, 应如何分析与输出培训需求结果?

#### 试题答案

(1) 可采用的方法有: ①面谈法。这种方法是指培训对象在哪些方面需要培训, 就培训对象对于工作或对于自己的未来抱有什么样的态度, 或者说是否有什么具体的计划, 并且由此而产生相关的工作技能、知识、态度或观念等方面的需求而进行面谈的方法。②重点团队分析法。这种方法是指培训者在培训对象中选出一批熟悉问题的员工作为代表参加讨论, 以调查培训需求信息。③工作任务分析法。这种方法以工作说明书、工作规范或工作任务分析记录表作为确定员工到达要求所必须掌握的知识、技能和态度的依据, 将其和员工平时工作中的表现进行对比, 以判定员工要完成工作任务的差距所在。④观察法。这种方法是指培训者亲自到员工身边了解员工的具体情况, 通过与员工在一起工作, 观察员工的工作技能、工作态度, 了解其在工作中遇到的困难, 搜集培训需求信息的方法。⑤问卷调查。这种方法利用问卷调查员工的培训需求, 是培训组织者较常采用的一种方法。

(2) ①对培训需求调查信息进行归类、整理。培训需求调查的信息来源于不同的渠道,信息形式有所不同,因此,有必要对收集到的信息进行分类,并根据不同的培训调查内容的需要进行信息的归档,同时要制作表格对信息所表现的趋势和分布状况予以形象的处理。②对培训需求进行分析、总结。对收集上来的调查资料进行仔细分析,从中找出培训需求。此时应注意个别需求和普遍需求、当前需求和未来需求之间的关系。要结合业务发展的需要,根据培训任务的重要程度和紧迫程度对各类需求进行排序。③撰写培训需求分析报告。对所有的信息进行分类处理、分析总结以后,就要根据处理结果撰写培训需求调查报告,报告结论要以调查信息为依据,不能以个人主观看法作出结论。

### 试题解析

● 某公司又到了年终绩效考核的时候,从主管到员工每个人都很紧张,大家议论纷纷。公司采用强制分布的末尾淘汰法,年底时,根据员工的表现,将每个部门的员工计较结果分为 A、B、C、D、E 五个等级,个等级上员工分布比例分别占 10%、20%、40%、20%、10%。如果员工有一次被排在最后一级,工资降一级,如果有两次排在最后一级,则下岗进行培训,培训后根据考察的结果决定其是否重新上岗,如果上岗后再排在最后一级,则被淘汰,培训期间只发给基本生活费。主管与员工对此都有意见,但公司仍然强制执行。财务部主管吴经理每年都为此煞费苦心,把谁评为 E 档都不合适。该部门是职能部门,大家都没有什么错误,工作完成得也很好。去年,出纳员李丽有急事,请了几天假,有几次迟到了,但是也没耽误工作,吴经理没办法只好把出纳员李丽报上去了。为此,李丽到现在还耿耿于怀,今年不可能再把李丽报上去了,那又该报谁上去呢?

请结合本案例,回答下列问题:

- (1) 财务部是否适合采用强制分布法进行绩效考评,为什么?
- (2) 强制分布法有何优点和不足?

### 试题答案

(1) 财务部门不适合使用强制分布法进行绩效考评。理由如下: ①强制分布法就是按照一定的百分比,将被考评的员工强制分配到各个类别中。使用该方法的假设前提是:员工的工作行为和工作绩效好、中、差的分布存在一定的比例关系,被评为中等的员工应该最多,好与差的是少数。②财务部门员工的工作行为与工作绩效不符合正态分布,从案例中也可以看到,员工业绩之间的差距很小,因此不适合采用强制分布法进行业绩考评。

(2) ①强制分布法优点有: 等级划分清晰,不同的等级赋予不同的含义,区别显著;只需要确定各层级比例,简单计算即可得出结果;常常与员工的奖惩联系在一起,对绩效“优秀”的重奖,绩效“较差”的重罚,强烈的正负激励同时运用,给人以强烈刺激;由于必须在员工中按比例区分出等级,可以避免考评者过分严厉或过分宽容的情况发生,克服平均主义。②强制分布法缺点有: 如果员工的业绩水平事实上不遵从正态分布,那么按照考评者的设想对员工进行硬性区别容易引起员工不满;只能把员工分为有限几种类别,难以具体比较员工差别,也不能在诊断工作问题时提供准确可靠的信息;不能明确地告诉员工以后怎么样做才能做好,即绩效的改进反馈功能差;采用该法非常不利于员工间的合作。

### 试题解析

●某制药股份公司（以下简称制药公司）与工会签订了集体合同。合同规定：职工工作时间为每日8小时，每周40小时，在上午和下午连续工作4小时，期间安排工间操一次，时间为20分钟，这20分钟计入每日8小时的工作时间。职工每月的工资不低于2800元，于每月4日前支付，合同有效期自2010年7月1日至2013年6月30日。同年7月中旬，制药公司从人才市场招聘了一批技术工人去新建的制药分厂工作。每个技术工人都和制药公司签订了劳动合同，合同有效期自2010年7月15日至2013年7月14日，工作时间为每日8小时，每周40小时，上、下午各4小时，期间无工间休息，工人每月工资不低于2500元。技术工人上班后发现车间药味很浓，连续工作头晕脑胀。部分工人向分厂负责人提出要像总厂工人那样有工间休息，且每月工资不应低于2800元。但分厂的答复是：总厂集体合同订立在先，分厂设立在后，集体合同对分厂职工无效，分厂职工不能要求和总厂职工享受同等的待遇。

请根据我国现行劳动法律法规，对本案例作出评析。

### 试题答案

《劳动合同法》第54条规定，依法订立的集体合同对用人单位和劳动者具有约束力。这条法规指明，集体合同订立、生效后，对签订集体合同双方所代表的人员都具有约束力。任何一方不得擅自变更或解除集体合同。由于集体合同是全体职工或职工代表大会讨论同意后，由工会或职工代表与用人单位订立的书面协议。因此，对于劳动者来说，除集体合同有特别规定外，集体合同的全部内容适用于企业内部全体职工。依法订立的集体合同对用人单位和劳动者具有约束力，这体现出集体合同效力的普遍性。在此案例中，制药分厂属于制药公司的一部分，受集体合同的约束和规范。因此，该制药公司的集体合同条款也适用于制药分厂。《劳动合同法》第55条规定，用人单位与劳动者订立的劳动合同中劳动报酬和劳动条件等标准不得低于集体合同规定的标准。《集体合同规定》第6条规定，用人单位与职工个人签订的劳动合同约定的劳动条件和劳动报酬等标准，不得低于集体合同或专项集体合同的规定。可见，集体合同的法律效力高于劳动合同，集体合同对一般劳动合同具有准法规的效力，其所确立的劳动报酬，劳动条件等是一般劳动合同内容的基准。根据《劳动合同法》相关规定，该制药分厂与技术工人签订的劳动合同中工资和无工间休息时间的条款都不符合集体合同的标准，这两条无效，应当按照集体合同的标准实行。

### 试题解析