

2019年四级人力资源管理师《专业技能》特训试卷二

一、简答题(本项共3题，第1小题14分，第2小题12分，第3小题12分，共38分)

1、简述劳动安全卫生管理制度包括哪些具体制度。(12分)

安全生产责任制度、安全技术措施计划管理制度、安全生产教育制度、安全生产检查制度、重大事故隐患管理制度、安全卫生认证制度、伤亡事故报告和處理制度、个人劳动安全卫生防护用品管理制度、劳动者健康检查制度。

2、简述培训成本信息的采集内容和培训收益分析的方法。(12分)

(1)培训成本信息的采集

编制培训预算方案前，主要应当采集以下与员工培训相关的信息：

- ①采集需要参加公司外部培训的员工的数据资料。即采集所有需要参加外部培训的员工可能发生的费用资料，如学费、资料费、参观考察、交通食宿等费用。
- ②收集企业及其各个下属部门在企业内部组织培训可能发生的各项费用资料。包括公司拟举办的各种类型培训班，在培训场地、聘请讲师、购买教材等方面的费用资料。
- ③收集企业培训所需要新建场地设施，新增设备器材器具的购置等方面的数据资料。这些数据资料主要涉及有形资本费用和无形资本费用两大类费用。

(2)培训成本收益分析的方法

有许多方法可用来分析企业培训成本所带来的收益，主要包括以下三种：

- ①可以运用专业的研究成果、生产实践活动的变化证实培训计划所取得的收益；
- ②在企业大规模投入资源之前，通过实验性培训，评价一部分受训者所获得的收益；
- ③通过对成功的工作者的观察，可帮助企业确定成功与不成功的工作者的绩效差别。

3、什么是人员招聘与配置?说明分析内部招聘与外部招聘的利弊。(10分)

人员招聘与配置是人力资源管理的首要环节，是实现人力资源管理有效性的重要保证。

(1)人员招聘与配置的定义

人员招聘是企业为了弥补岗位的空缺而进行的一系列人力资源管理活动的总称。它是人力资源管理的首要环节，是实现人力资源管理有效性的重要保证。

人员配置是企业为了实现生产经营的目标，采用科学的方法，根据岗得其人、人得其位、适才适所的原则，实现人力资源与其他物力、财力资源的有效结合而进行的一系列管理活动的总称。

(2)内部招聘与外部招聘的利弊

①内部招聘是指通过内部晋升、工作调换、工作轮换、人员重聘等方法，从企业内部人力资源储备中选拔出合适的人员补充到空缺或新增的岗位上去的活动。

内部招聘具有如下优点：

- a. 准确性高。从招聘的有效性和可信性来看，由于对内部员工有较充分的了解，提高了人事决策的成功率。
- b. 适应较快。从运作模式看，现有的员工更了解本组织的运营模式，与从外部招聘的新员工相比，他们能更快地适应新的工作。
- c. 激励性强。从激励方面来分析，内部招聘能够给员工提供发展的机会，强化员工为组织工作的动机，也增强了员工对组织的责任感。
- d. 费用较低。内部招聘可以节约大量的费用。

内部招聘的缺点：

- a. 因处理不公、方法不当或员工个人原因，可能会在组织中造成一些矛盾，产生不利的影响。
- b. 容易造成“近亲繁殖”。统一组织内的员工有相同的文化背景，可能会产生“团体思维”现象，抑制了个体创新。
- c. 此外，组织的高层管理者如多数是从基层逐步晋升的，管理层的年龄就会偏高，不利于冒险和创新精神的发扬。

②外部招聘是指企业利用媒体发布信息或者中介机构等企业外部招聘人员。外部招聘的优点：

- a. 带来新思想、新方法。从外部招聘来的员工对现有的组织文化有一种崭新的、大胆的视角，而较少有感情的依恋。
- b. 有利于招到一流人才。外部招聘的人员来源广，选择余地很大，能招聘到许多优秀人才，尤其是一些稀缺的复合型人才，这样可以节省内部培训费用。
- c. 树立形象的作用。外部招聘也是一种很有效的交流方式，组织可以借此在其员工、客户和其他外界人士中树立良好的形象。

外部招聘的缺点：

- a. 筛选难度大，时间长。
- b. 进入角色慢。从外部招聘来的员工需要花费较长时间来进行培训和定位，才能了解组织的工作流程和运作方式，增加了培训成本。
- c. 招聘成本大。外部招聘需要在媒体发布信息或者通过中介机构招聘，而这些招聘方式成本都非常高。
- d. 决策风险大。外部招聘只能通过几次短时间的接触，就必须判断候选人是否符合本组织空缺岗位的要求，很可能因为一些外部的因素而做出不准确的判断，进而增加了决策的风险。
- e. 影响内部员工的积极性。如果组织中有胜任的人未被选用或提拔。即内部员工得不到相应的晋升和发展机会，内部员工的积极性可能会受到影响，容易导致“招来女婿气走儿子”的现象的发生。

二、计算题(本题共2题，第1小题18分，第2小题6分，共24分。先根据题意进行计算，然后进行必要分析，只有计算结果没有计算过程不得分)

4、某公司目前已有的福利项目如下表所示。

福利项目	费用(万元)
班车	3
工作服装	20
带薪休假	21
通讯费和交通费	15
社会保险	6
带薪培训	30

公司明年准备增加5万元带薪培训的投资，增加40万元的企业补充养老保险和4万元的医疗保险，并根据管理的要求，取消班车，发放车补10万元。

请根据上述资料，提出明年该公司福利费用总额的预算。(10分)

根据题意可知，明年该公司提供的福利项目及费用为：班车费0元，工作服装20万元，带薪休假21万元，通讯费和交通费25(15+10)万元，社会保险50(6+40+4)万元，带薪培训35(30+5)万元，即总计明年该公司福利费用总额=20+21+25+50+35=151(万元)。

5、某企业职工王鹏，7月份实际上班天数为25天(制度工作时间为22天)，其中有10天时间由于业务繁忙，每天工作时间为11个小时。请计算7月份该职工的加班比重指标、加班强度指标和平均加班长度指标。(18分)

计算期加班工时=(25-22)×8+10×(11-8)=54小时

计算期全部实际工时=(25-10)×8+10×11=230小时

加班比重指标=计算期加班工时 / 计算期全部实际工作工时=54÷230×100%=23. 5%

计算期制度内实际工作工时=22×8=176小时

加班强度指标=计算期加班工时 / 计算期制度内实际工作工时=54÷176×100%=30. 7%

平均加班长度指标=计算期加班工时数 / 计算期制度内实际工作工日=54÷25=2. 16小时 / 工日

三、综合题(本题共2题，第1小题18分，第2小题20分，共38分)

6、某公司主要经营油漆、壁纸以及自己生产的其他产品。李总上任后将直线制改造为事业部制。公司分三个事业部，各自拥有生产、营销、销售的业务，这三个部门除了和公司外部的竞争者竞争外，彼此之间也展开了竞争。开始执行这种结构时效果相当不错，销售额增长了50%。然而，最近人们发现了一些问题，譬如，在同一客户那里同时可以看到三个部门的业务代表在进行业务洽谈，同一天公司会有若干辆运货车给同一个客户运送公司的产品。公司的管理层对实际事业部制产生了分歧，公司董事长也不像以前那样支持李总的做法了，但三个部门的经理坚决支持李总，甚至到了摊牌的地步。李总认为，如果推动集中式管理，肯定会引起三个部门经理的反对，打击他们的积极性，如果坚持分散管理，管理层又可能出现不和。

(1)假如你是李总，你该怎么办呢?(10分)

(2)从该案例中，可以得到什么经验教训?(10分)

(1)李总面临的问题表面上是集中式管理和分散式管理之间的矛盾，即组织形式问题。实际上，公司所面临的是成本与利润的问题。公司采用的是事业部制组织结构，事业部制又称分权制结构，遵循“集中决策，分散经营”的总原则，实行集中决策指导下级的分散经营，按产品、地区和顾客等标志将企业划分为若干相对独立的经营单位，分别组成事业部。各事业部都在经营管理方面拥有较大的自主权，实行独立核算、自负盈亏，并可根据经营需要设置相应的职能部门。事业部制结构的主要不足是：容易造成组织机构重叠、管理人员膨胀的现象，各事业部独立性强，考虑问题时容易忽视企业整体利益。因此，在该公司出现了同一客户那里同时可以看到三个部门的业务代表在进行业务洽谈，同一天公司会有若干辆运货车给同一个客户运送公司的产品的现象。这种现象的发生增加了公司的成本，降低了公司的利润。

针对公司出现的上述问题，可以采取以下措施：

①针对事业部制组织结构的缺陷，与三个部门的经理沟通，以促进公司的发展为目标，取得部门经理对公司组织结构调整的支持。

②产生这样的结果，原因在于三个事业部之间的生产、销售业务存在重叠的地方，李总需要重新划分三个事业部，合并相同、相似的职能。

(2)从该案例中，可以得到以下启示：

①降低公司的生产成本，增加利润，维持企业的生存与发展是最根本的问题，这是判断其他问题的原则；

②分散式管理与集中式管理没有好坏之分，只有适合与否；

③分散式管理应当注意企业内部协调与资源共享的问题。

7、某企业员工薪酬构成主要包括：岗位工资、月奖金、年终奖金。月奖的标准是根据岗位等级而定的，职级越高，奖金越多。月奖与考核不挂钩，实际上是工资的补充。年底奖金：管理部门如财务部的年底奖金是年底双薪，业务部门的总奖金是按部门业绩提成的，但有时不能兑现。

业务部门员工的奖金是背靠背的，由部门经理发放，员工不知道发放的依据。由于原有的方案存在许多问题，需要重做。

现在请结合案例，制定一个合理的薪酬分配方案。(20分)

薪酬分配方案示例如下：

(1)明确薪酬分配的基本原则：竞争力原则、公正性原则、激励原则、成本控制原则。

(2)分析原方案中存在的问题：

①月奖与考核不挂钩(只与职级有关)。使得考核标准不明确，考核结果不公平，月奖的激励作用也很难显现。

②各部门年底奖金分配方式不统一。如财务部的年底奖金是年底双薪，业务部门的总奖金是按部门业绩提成的，从而造成不同部门间员工心理不平衡。

③业务部门员工的奖金是背靠背的，由部门经理发放，员工不知道发放的依据，致使业务部门奖金分配混乱，无章可循。

(3)制定新方案

①明确企业的薪酬政策与目标

明确企业的薪酬政策与目标，企业薪酬政策必须与企业的总体人力资源策略相匹配，保持一致性。

②工作岗位分析与评价

工作岗位分析与评价，是制定科学合理的工资制度的前提和依据。通过工作岗位分析与评价，能够明确岗位的工作性质、所承担责任的大小、劳动强度的大小、工作环境的优劣以及劳动者所应具备的工作经验、专业技能、学识、身体条件等方面的具体要求。对企业内各个层次和职级的工作岗位的相对价值做出客观的评价，并以岗位评价的结果作为确定企业基本工资制度的依据。

③不同地区、行业 and 不同类型的企业的薪酬调查

通过必要的市场调查，充分了解和掌握企业外部的各种薪酬影响因素，包括劳动力市场上人才竞争与供给状况、各行业的薪资水平以及其他企业所设立的薪酬福利保险项目等，以确保企业的薪酬制度对外具有一定的竞争性，对内具有一定的公平性。

④企业工资制度结构的确定

根据工作岗位分析与评价和薪酬调查的结果，以及企业的实际情况，可以确定本企业各级员工的工资结构，规划各个职级的工资幅度、起薪点和顶薪点等关键性指标。明确各岗位的相对价值与实付工资对应的数值关系，通常这种关系用“工资结构线”来表示。

⑤设定工资等级与工资标准

将众多类型的岗位工资归并组合成若干等级，形成一个工资等级系列，确定企业内各岗位的具体工资范围。一般来说，各个等级的工资范围，变化幅度不一定相同，属于不同工资等级岗位的实付工资可能相同，属于同一工资等级的岗位，其实付工资可能不同。

