

2016年11月人力资源管理师三级专业技能考试真题及解析

简述设计培训效果评估方案的基本步骤。

试题答案

(1) 明确培训评估的目的。

(2) 培训评估方案的制订。此阶段最核心的工作包括评估方法选择、评估设计方案和评估策略选择。

(3) 培训评估信息的收集。培训评估数据的收集主要是注意数据的有效性、可靠性、简单易行性和经济的特点。

(4) 培训评估信息的整理与分析。数据收集完毕后, 要对收集到的信息进行分类, 并根据不同的培训评估内容的需要进行归档, 还要应用相应的统计方法进行整理分析。(3分)

(5) 撰写培训评估报告。撰写培训评估报告是整个培训评估的最后工作环节, 同时也是影响培训评估结果的重要环节。

试题解析

简述绩效管理系统评估的主要内容。

试题答案

绩效管理系统评估是对绩效管理中各个环节和工作要素进行全面监测分析的过程。评估的具体内容包括以下五个方面:

(1) 对管理制度的评估。如现行的绩效管理制度在执行的过程中, 哪些条款得到了落实, 哪些条款遇到了障碍难以贯彻, 绩效管理制度存在着哪些地方需要修改调整。

(2) 对绩效管理体系的评估。如绩效管理体系在运行中存在着哪些问题, 各个子系统之间健全完善的程度如何, 各子系统相互协调配合的情况如何, 目前亟待解决的问题是什么等。

(3) 对绩效考评指标体系的评估。如绩效考评指标体系与考评标准是否全面完整、科学合理、切实可行, 有哪些指标和标准需要修改调整等。

(4) 对考评全面、全过程的评估。如在执行绩效管理的规章制度以及实施考评的各个环节中, 有哪些成功的经验可以推广, 有哪些问题亟待解决; 考评者自身的职业品质、管

理素质、专业技能有哪些提高,还存在哪些不足等;在企业绩效管理的各项活动中,员工持有何种态度,通过参与绩效管理活动,员工有何转变,在实际工作取得何种成果,职业品质和素养有哪些提高等。

(5)对绩效管理系统与人力资源管理其他系统的衔接的评估。主要观察绩效管理与培训、薪酬、年度先进评选、人事变动等工作是否衔接得当。

试题解析

某车间产品装配组有甲、乙、丙、丁四名员工,现有A、B、C三项任务需要完成,在现有生产技术组织条件下,每位员工完成每项工作所需要的工时如表1所示。

表1 四名员工完成3项任务的工时统计表 单位为工时

工作任务 \ 员工	甲	乙	丙	丁
A	10	8	9	18
B	11	18	6	12
C	18	16	10	9

请运用匈牙利法求出员工与任务的配置方法,以保证完成任务的总时间最短,并求出完成任务的最短时间。

试题答案

四名员工负责三项任务,则必须有一名员工没有任务,此时可增添一项虚拟任务D,各员工完成任务D的时间均为0,表1变形为表2,如下:

表2 四名员工完成任务的工时统计表 单位为工时

工作任务 \ 员工	甲	乙	丙	丁
A	10	8	9	18
B	11	18	6	12
C	18	16	10	9
D	0	0	0	0

此时, 可利用匈牙利法。

(1) 根据表 2, 构造矩阵一。

10	8	9	18
11	18	6	12
18	16	10	9
0	0	0	0

(2) 对矩阵一进行行约减, 即每一行数据减去本行数据中的最小数, 得矩阵二。

2	0	1	10
5	12	0	6
9	7	1	0
0	0	0	0

(3) 检查矩阵二, 发现矩阵二中各行各列均有“0”, 因此进入第四步, 画“盖 0”线, 即画最少的线将矩阵二中的“0”全部覆盖住, 得矩阵三。

2	0	1	10
5	12	0	6
9	7	1	0
0	0	0	0

(4) 检查矩阵三, 发现矩阵三中“盖 0”线的数目等于矩阵的维数, 因此进行下列操作: 找出只含有一个“0”的行 (或列), 将该行 (或列) 中的“0”打“√”, 得矩阵四。

2	0√	1	10
5	12	0√	6
9	7	1	0√
0	0	0	0

(5) 由此, 我们可以看出乙负责任务 A, 丙负责任务 B, 丁负责任务 C, 如表 3 所示:

表3 四名员工完成任务的工时统计表

单位为工时

工作任务 \ 员工	甲	乙	丙	丁
A		8		
B			6	
C				9
D				0

(6) 完成任务的总工时数=8+6+9=23 (小时)。

试题解析

● 某公司是一家以连续性生产设备组织生产的日用化工企业。人力资源部经理, 根据公司领导的要求正在起草一份企业劳动定员管理计划书。王先生觉得这个计划, 必须考虑以下几个关键因素: 一是本公司人力资源配置的基本情况; 二是设备看管工及维修工、生产经营管理人员、技术人员等的数量及其结构比例, 3年来生产工人以及其他各类人员的平均离职率和内部的流动率; 三是各成员的工时消耗以及利用率等方面的统计数据等。总之, 王先生认为起草的劳动定员管理计划书, 应当将企业不同工作岗位的各类人员都包括进去。

请结合本案例, 说明该公司应采用何种方法核定设备看管和维修工人的定时。核定定员时应当考虑哪些影响因素?

试题答案

(1) 设备看管工应采用按设备定员的方法核定定员人数。

按设备定员是根据设备需要开动的台数和开动的班次、工人看管定额以及出勤率来计算定员人数的方法。按设备定员主要适用于机械操作为主, 使用同类型设备, 采用多机床看管的工种。类似设备看管工一类的定员人数, 主要取决于机器设备的数量和工人在同一时间内能够看管设备的台数, 所以应采用按设备定员的方法核定定员人数。

(2) 维修工应采用按岗位定员的方法核定定员人数。

按岗位定员是根据岗位的多少, 以及岗位的工作量大小来计算定员人数的方法。按岗位定员适用于有一定岗位, 但不操纵设备, 而又不能实行劳动定额的人员。维修工这一岗位与以上论述相符, 故应采用按岗位定员的方法核定定员人数。

核定定员时应当考虑的因素包括:

- (1) 定员必须以保证实现企业的生产经营目标为依据。
- (2) 定员必须以精简、离散、节约为目标。
- (3) 各类人员的比例关系要协调。
- (4) 要做到人尽其才、人事相宜。

- (5) 要创造一个贯彻执行定员标准的良好内外部环境。
- (6) 定员标准应适时修订。

试题解析

● 某公司在成立初期，分配形式单一，员工薪酬长期处于较低水平，员工薪酬的差距不明显，以人定岗的现象十分突出，同岗不同酬，多劳不多得的现象普遍存在。最近，公司准备对薪酬制度进行一次彻底的变革，根据专家的建议，拟在一线生产岗位推行岗位技能工资制。因此，人力资源部门准备先从工作岗位评价入手。

请结合本案例，说明工作岗位评价的主要步骤。

试题答案

岗位评价的主要步骤如下：

- (1) 组建岗位评价委员会。
- (2) 制定、讨论、通过《岗位评价体系》。
- (3) 制定《岗位评价表》，评价委员人手一份。
- (4) 评委会集体讨论岗位清单，并充分交流岗位信息。
- (5) 集体讨论：按照评价要素及其分级定义，逐一要素确定每个岗位的等级（要求每个要素讨论一轮）。
- (6) 代表性岗位试评，交流试评信息。
- (7) 评委打点：每一评价委员根据《岗位说明书》和日常观察掌握的岗位信息，按照岗位评价标准体系，逐一要素对岗位进行评价，并得出每一岗位评价总点数。
- (8) 制定岗位评价汇总表，汇总各评价委员的评价结果，求出每一岗位算术平均数。（1分）
- (9) 根据汇总计算的平均岗位点数，按升值顺序排列。
- (10) 根据评价点数情况，确定岗位等级数目，并确定岗位等级划分点数幅度表。
- (11) 根据岗位等级点数幅度表，划岗归级，作为岗位初评岗位等级序列表。
- (12) 将初评岗位等级序列表反馈评价委员，对有争议的岗位进行复评。
- (13) 将复评结果汇总，形成岗位等级序列表，岗位评价委员会工作结束。
- (14) 将岗位等级序列表提交工资改革决策委员会讨论通过，形成最终的岗位等级序列表。

试题解析

● 去年6月初甲公司代表与工会代表经过集体协商，签订了一份集体合同草案。其中，关于工资和劳动时间条款规定：公司所有员工每月工资不得低于3500元。6月17日甲公司将集体合同文本及说明材料报送当地劳动行政部门登记、审查、备案。劳动行政部门在15日内未提出异议，该集体合同自行生效，并在公司内张榜公布。去年7月末，张先生到甲公司应聘并被录用。公司于8月1日与张先生签订了为期3年的劳动合同，合同规定其每月工资3000元。1个

多月后, 张先生在与同事聊天时偶然得知公司与工会订立了集体合同, 约定员工每月工资不得低于 3500 元。张先生认为自己的工资标准低于集体合同的约定, 于是与公司进行交涉, 要求提高工资, 但公司始终不同意, 张先生不服, 在去年 10 月中旬, 向当地劳动争议仲裁委员会提起申诉, 要求甲公司按照集体合同规定的月工资标准 3500 元履行劳动合同, 并补足去年 8 月至 10 月低于集体合同约定的月工资标准的部分劳动报酬。

请您对本案例做出评析。

试题答案

这是一起因集体合同与劳动合同有出入而引发的劳动争议。

(1) 该公司集体合同的订立是符合法定程序的, 甲公司将集体合同文本及说明材料报送当地劳动行政部门进行了登记、审查、备案, 劳动行政部门 15 日内并未提出异议, 证明该集体合同生效, 双方当事人应在合同生效之日起自觉遵守。

(2) 《中华人民共和国劳动法》第 35 条规定: “依法签订的集体合同对企业和企业全体职工具有约束力。职工个人与企业订立的劳动合同中劳动条件和劳动报酬等标准不得低于集体合同的规定。”

(3) 公司与刘某签订劳动合同时, 集体合同已经生效。劳动合同中规定的工资标准低于集体合同约定的标准, 因此劳动合同的约定无效。

鉴于以上原因, 公司应支付张先生 8 月至 10 月低于集体合同部分的工资, 同时在集体合同有效期期间执行不低于 3500 无 / 月的工资标准。

试题解析