

2012 年 5 月一级人力技能试题

一、简答题(本题共 2 题, 每小题 10 分, 共 20 分)

1、沙盘推演测评法和公文筐测评法相比, 有哪些不同?(10 分)

2、某企业主要生产家用消毒剂, 在该企业销售部的考核项目中, 有一项指标的考核权重占 70%。具体的考核内容是家用消毒剂的销量在今年年底前完成 30 万瓶, 比去年增长 15%。

请问: 这项指标的设计是否符合关键绩效指标的制定原则?(10 分)

二、综合分析题(本题共 4 题, 第 1 小题 30 分, 第 2 小题 20 分, 第 3 小题 10 分, 第 4 小题 20 分, 共 80 分)

1、某集团的主营业务是小家电产品的生产和制造。该集团是典型的家族企业, 董事长本人拥有集团公司 72%的股权, 董事会的大部分成员都是集团创始人的亲属, 集团公司所属的两家主体企业的管理高层都是董事会的成员。正是由于这些管理人员的能力局限, 公司近两年发展非常缓慢, 经股东大会决议, 在两家主体企业之上成立了集团公司, 负责集团的管理工作, 两家主体企业原有的管理高层退出主体企业, 担任集团公司的管理工作, 并聘请一批经营能力和业务能力出众的职业经理人来担当两家主体企业的管理高层。

(1) 该集团的职能机构发生了哪些转变?新职能机构与原有的职能机构有何不同?(4 分)

(2) 这些转变有哪些益处?也可能带来哪些问题?(12 分)

(3) 新职能机构下主体企业管理高层薪酬体系的设计应当注意哪些问题?(14 分)

2、某高新科技企业在煤化工技术研发方面一直处于行业的领先地位, 技术革新和专利层出不穷, 70%的员工是技术型的员工。该企业针对技术型员工的劳动合同一般是三年一签, 技术管理人员五年一签。由于企业规模不断扩大, 企业每年都要招聘一些新的技术型员工。在新员工进入企业的第一年, 企业要对其进行为期三个月的集中培训, 帮助员工获得行业内的从业技术资格, 此后每年都会对员工进行定期培训, 培训成本占人力资源成本的 15%左右。此外, 该企业技术部主管张某的劳动合同即将到期, 到期后该员工为企业服务的时间正好满十年, 在其劳动合同中, 已和企业签订了竞业限制条款。该员工最近向企业提出了高额加薪的要求, 并表示, 如果不同意加薪, 在合同期满后就会离职。

(1) 该企业在和新员工签订劳动合同时, 应注意哪些问题?(8 分)

(2) 该企业技术主管张某的劳动合同及报酬问题应当如何解决?(8 分)

(3) 该企业的技术型员工适合采用哪种职业生涯路径?这种职业生涯路径对企业的益处是什么?(4 分)

3、某公司行政部门的部分员工最近接受了工作环境安全监察的培训,培训结束后,这些员工都通过了相关的考试。当他们回到工作岗位后,行政部门的经理发现,这些员工并没有将所学的知识在实际中进行应用,在日常巡视时,他们对很多明显的安全漏洞都视而不见,行政部门的经理仔细分析了这些员工的学习内容,发现学习的内容非常符合工作需要。

请问:有哪些方法可以帮助员工更好地转化培训成果?(10 分)

4、Y 公司为其新开发的 A 产品专门成立了 A 产品事业部,负责 A 产品的研发和销售工作。A 产品是一种全新概念的产品,市场发展前景良好,市场上暂时没有类似的产品能与其相比。公司对该部门的要求是,尽一切可能占领市场,加大对研发的投入,保持技术的领先性,树立品牌的形象,最近两年对利润率的要求不高。Y 公司为该部门设计了今年部门的平衡计分卡,设计的结果如表 1:

表 1: A 产品事业部平衡计分卡的指标表

指标类别	关键业绩指标项目
财务指标	1、A 产品销售收入成长率 2、A 产品研发成本与竞争对手比较 3、A 产品利润率
客户指标	1、A 产品目标客户增长率 2、A 产品目标顾客满意度 3、A 产品价格与竞争者比较
内部流程指标	1、A 产品系列新品的推出速度 2、A 产品原材料的损耗 3、A 产品的单位成本
学习与成长指标	1、本部门员工满意度 2、本部门员工的流动率

该部门为了避免销售人员的无序竞争,每个细分地区只有一个销售人员来负责,并按月度对销售人员进行奖金的发放,发放规则如表 2:

表 2: A 产品事业部销售人员奖金发放对应表

完成销售收入计划额度的比例	对应奖金比例
90%以下	无奖金
90-99%	60%
100-109%	100%
110-119%	120%
120%及以上	140%封顶奖金

(1) 请评价该部门平衡计分卡关键业绩指标的设置情况。(12 分)

(2) A 产品事业部奖金发放方式的优势是什么?(8 分)