**2016.11企业人力资源管理师国家职业资格二级**

**卷册一**

**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、（ ）是指社会在一定时期内对产品和服务需求的总和。

A．总需求

B．商品需求

C．投资品需求

D．消费品需求

【答案】A

27、（ ）是指劳动法的各项具体劳动法律制度的构成和相互关系。

A．劳动法的体系

B．劳动法的渊源

C．劳动法的原则

D．劳动法的内容

【答案】A

28、（ 　）不属于战略控制的基本要素。

A．战略分解

B．实际成效

C．绩效评价

D．战略评价标准

【答案】A

29、（　）是指对某个群体形成一种概括而固定的看法后，会据此去推断这个群体每个成员的特征。

A．首因效应

B．光环效应

C．投射效应

D．刻板印象

【答案】D

30、（　）是人通过自己的社会性的生命活动，形成或获得的全部属性的总和，亦即现实生活中的人所具有的全部规定性。

A．人的本性

B．人的社会属性

C．人的特征

D．人的自然属性

【答案】A

31、在企业生产过程所包含的基本要素中，（　）是能动主体。

A．劳动者

B．劳动对象

C．劳动资料

D．劳动环境

【答案】A

32、关于组织理论与组织设计理论的说法，不正确的

（ ）。

A．在逻辑上，组织理论包括组织设计理论

B．组织理论与组织设计理论在外延上是相同的

C．动态的组织设计理论包含静态的组织设计理论

D．组织理论的研究对象包括组织运行的全部问题

【答案】B

33、（　　）是在直线职能制垂直形态组织系统的基础上，再增加一种横向的管理系统。

A．矩阵制

B．超事业部制

C．事业部制

D．模拟分权制

【答案】A

34、在行业处于发展阶段，为了扩大市场份额，企业会采取（　　）。

A．增大数量战略

B．扩大地区战略

C．纵向整合战略

D．多种经营战略

【答案】A

35、改变某个科室的职能或新设一个职位属于（　）的组织结构变革。

A．改良式

B．渐进式

C．计划式

D．爆破式

【答案】A

36、（　）是指通过充实岗位的工作内容，增加岗位技术技能含量，使岗位工作变得多样化。

A．工作满负荷

B．工作扩大化

C．工作丰富化

D．岗位的轮换

【答案】C

37、人员培训开发计划的具体内容不包括（　）。

A．培训的目标

B．培训费用的预算

C．培训的内容

D．培训人员的激励

【答案】D

38、关于人力资源预测的说法，不正确的是（　）。

A．人力资源预测能引导员工进行职业生涯设计

B．动态的组织条件下，人力资源预测非常必要

C．静态的组织条件下，人力资源预测并非必要

D．人力资源预测不利于调动员工的工作积极性

【答案】D

39、关于人力资源预测方法的论述，不正确的（　）。

A．趋势外推法最为简单，其自变量只有一个

B．经济计量模型法不需要考虑自变量之间的影响

C．马尔可夫法可以进行企业人力资源供给的预测

D．马尔可夫法可以进行企业人力资源需求的预测

【答案】B

40、（　）可以进行人力资源供给预测。

A．定员定额法

B．灰色预测模型

C．岗位分析法

D．管理人员接替模型

【答案】D

41、销售工作要求执行者能说会道，秘书工作要求执行者细致周到。这体现了员工素质测评的（　　）原理。

A．个体差异

B．工作差异

C．人岗匹配

D．环境差异

【答案】B

42、面试评分中的量化往往是（ 　）。

A．一次量化

B．二次量化

C．类别量化

D．模糊量化

【答案】A

43、美国教育学家布卢姆将教育认知目标由低到高分为六个层次，最高层是（　　）。

A．理解

B．应用

C．评价

D．分析

【答案】C

44、以昨天的记忆代替整个测评时期的全部表现，这属于员工素质测评的（　　）。

A．晕轮效应

B．感情效应

C．近因误差

D．离散误差

【答案】C

45、（　　）的阅卷方式是笔试测验的必然趋势。

A．统一化与针对性

B．多样化与针对性

C．统一化与普适性

D．多样化与普适性

【答案】B

46、（　　）是当前人员招聘面试发展的主流。

A．结构化面试

B．单独面试

C．非结构化面试

D．一次性面试

【答案】A

47、面试考官过分强调应聘者的不利因素，以致不能全面了解应聘者，这属于面试考官偏见中的（　　）。

A．第一印象

B．对比效应

C．晕轮效应

D．感情效应

【答案】C

48、“你好像不太适合我们这里的工作，你看呢？”属于（　　）面试问题。

A．压力性

B．知识性

C．思维性

D．经验性

【答案】A

49、企业员工的劳动活动按照工作性质进行区分，不包括（　　）劳动。   
A．工艺性

B．技术性   
C．辅助性

D．重复性

【答案】D

50、企业员工培训规划的基础是（　 ）。   
A．人力资源开发体系   
B．培训需求分析   
C．企业薪酬管理体系   
D．组织结构分析

【答案】B

51、（　）不是企业年度培训计划的组成部分。

A．目录模块

B．需求分析模块

C．计划概要模块

D．主体计划模块

【答案】B

52、科学有效的培训管理，需要在培训计划的实施与管理控制中体现（　　）的指导思想。   
A．经济、高效

B．计划、有序   
C．经济、适用

D．实用、有序

【答案】A

53、在企业成熟期，企业培训课程设计应以（　　）为重点。   
A．建设企业文化   
B．提高创业者的营销公关能力   
C．提高中层管理人员的管理能力   
D．提高管理者的管理观念和技能

【答案】A

选项B是创业初期重点，选项C、D是发展期重点。

54、岗位指南的优点不包括（　　）。   
A．重点突出

B．使用简易   
C．精细深入

D．记忆方便

【答案】C

55、对企业高层管理者的培训，应侧重于培养（ ）。   
A．经营理念

B．沟通技巧   
C．专业知识

D．工作方法

【答案】A

56、在进行管理人员培训需求分析时，工作任务分析的内容是（　　）。

A．要求做到什么

B．实际做到什么

C．不应该做什么

D．应该做到什么

【答案】D，

57、编制管理人员培训开发计划，应坚持以（　　）为中心。   
A．服务培训对象

B．培训需求分析   
C．确定培训目标

D．培训实施和效果评估

【答案】A

58、（　　）是最基本、最普遍的培训效果评估。   
A．反应评估

B．学习评估   
C．行为评估

D．结果评估

【答案】A

59、对管理性组织和服务性组织的考评，一般不宜采用的指标是（　　）。   
A．工作方式

B．工作产出   
C．组织气氛

D．工作效率

【答案】B

60、一般而言，（　　）不是绩效考评指标的来源。   
A．部门职能与岗位职责   
B．绩效短板与不足   
C．组织战略与经营规划   
D．员工薪酬福利水平

【答案】D

61、绩效考评量表不包括（　　）。   
A．比率量表

B．等距量表   
C．等级量表

D．差异量表

【答案】D

62、设定KPI和指标值时，一般不会选取（　　）作为参考标杆。   
A．本地区中等水平的企业   
B．国内领先地位的最优企业   
C．本行业领先的最佳企业   
D．世界领先地位的顶尖企业

【答案】A

63、当绩效指标的跟踪和监控耗时过多时，可采取的改进措施是（　　）。   
A．缩短跟踪和监控的时间   
B．增加人力、物力的投入   
C．设置更为精细的跟踪指标   
D．由跟踪“正确率”指标转为跟踪“错误率”指标

【答案】D

64、考量员工个人特质的效标属于（　　）。   
A．行为性效标

B．特征性效标   
C．结果性效标

D．品质性效标

【答案】B

65、绩效考评偏误中的（　　），容易增加工作压力，降低工作满意度，不利于调动业务骨干的积极性、主动性和创造性。   
A．苛严误差

B．集中趋势   
C．宽厚误差

D．晕轮误差

【答案】A

66、对考评者主观因素造成的各种偏误，不包括

（　）。   
A．晕轮误差

B．自我中心效应   
C．分布误差

D．评价标准误差

【答案】D

67、（　）是基于胜任特征的考评方法，使用这种方法得出的结果更全面。   
A．平衡计分卡

B．行为定位法   
C．评价中心法

D．360度考评

【答案】D

68、（　　）是员工为企业提供劳动而得到的各种货币与实物报酬的总和。   
A．薪酬

B．工资   
C．福利

D．奖金

【答案】A

69、薪酬管理包括薪酬体系设计和（　　）两个方面。   
A．薪酬结构管理

B．薪酬日常管理   
C．薪酬制度管理

D．薪酬预算管理

【答案】B

70、可以用工资总额占（　　）的合理比重来推算合理的工资总额。   
A．附加值

B．人工成本   
C．营业额

D．福利总额

【答案】A

71、企业要采取薪酬领先策略，薪酬水平要定在市场薪酬水平的（　　）。   
A．15到30分位

B．50分位   
C．45分位

D．75甚至90分位

【答案】D

72、某企业属于新兴行业，宜采用（　　）的方式进行薪酬调查。   
A．调查问卷

B．企业之间相互调查   
C．委托中介机构

D．采集社会公开信息

【答案】C

73、相比较而言，简单易行的市场薪酬调查方法是（ ）。  
A．电话调查

B．面谈调查   
C．文献收集

D．趋势分析

【答案】C

74、（　 ）是以事为标准，事在人先，以事择人。   
A．人员分类

B．职级分组   
C．岗位分类

D．品位分类

【答案】C

75、一般而言，（　　）不属于团队薪酬的组成部分。   
A．员工福利

B．激励性薪酬   
C．基本薪酬

D．绩效认可奖励

【答案】A

76、从广义上讲，（　　）是指医疗保障体系中除基本医疗保险之外的其他所有医疗保险形式。   
A．短期医疗保险

B．补充医疗保险   
C．长期医疗保险

D．特殊医疗保险

【答案】B

77、关于劳动关系的表述，不正确的是（　　）。   
A．劳动关系的内容是劳动   
B．劳动关系就是指劳动法律关系   
C．劳动关系具有平等性和隶属性   
D．劳动关系兼有人身关系和财产关系属性

【答案】B

78、已建立劳动关系，未同时订立书面劳动合同的，自用工之日起（　）内订立书面劳动合同。其行为不违法。   
A．1个月

B．2个月   
C．3个月

D．6个月

【答案】A

79、经营劳务派遣业务的劳务派遣单位，注册资本不得少于（　　）元。   
A．50万

B．100万   
C．200万

D．500万

【答案】C

80、企业的工资指导线不包括（　　）。   
A．下线

B．均值线   
C．基准线

D．预警线

【答案】B

81、企业的总工程师对本单位的安全生产负有（ ）。   
A．全面责任

B．担保责任   
C．直接责任

D．安全卫生技术领导责任

【答案】D

82、作为劳动争议主体的职工一方当事人。人数为 （　）以上，有共同争议理由的，属于集体劳动争议。   
A．2人

B．5人   
C．10人

D．20 人

【答案】C

83、（ 　）不属于劳动争议仲裁委员会的组成人员。   
A．企业职工代表   
B．劳动行政部门代表   
C．同级工会代表   
D．用人单位方面代表

【答案】A

84、劳动争议申请仲裁的时效期间为（　　）。   
A．2个月

B．6个月   
C．1年

D．2年

【答案】C

85、拖欠劳动报酬的用人单位再收到法院的支付令后，如果属实的，可以在（　）内完成支付，以避免进入强制执行程序。   
A．15日

B．30日   
C．60日

D．90日

【答案】A

**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、财政政策的内容主要包括（  ）。   
A．降低利率

B．增减预算支出水平   
C．增减政府税收

D．发展社会保险事业   
E．调节法定准备金率

【答案】BCD

87、企业战略的实质是实现（　　）之间的动态平衡。   
A．外部环境

B．内部环境   
C．企业实力

D．战略目标   
E．人文环境

【答案】ACD

88、人的实际能力又可分为（　　）。   
A．一般能力

B．管理能力   
C．特殊能力

D．适应能力   
E．理解能力

【答案】AC

89、人本管理的原则包括（　　）。   
A．人的管理第一   
B．和谐人际关系   
C．使员工个人与组织共同发展   
D．满足社会需要   
E．构建以人为中心的组织形态

【答案】ABCE

90、多维立体组织结构形成了（　　）等管理组织机构系统。   
A．产品利润中心

B．专业成本中心   
C．地区利润中心

D．部门利润中心   
E. 服务管理中心

【答案】ABC

91、根据组织成员的特征及其相互关系，网络型组织可分为（　　）。   
A．内部网络

B．虚拟网络   
C．垂直网络

D．市场网络   
E ．机会网络

【答案】ACDE

92、属于组织结构爆破式变革的有（　　）。   
A．新设一个部门   
B．两家企业合并   
C．企业组织结构的整合   
D．局部改变某个科室的职能   
E．组织结构从职能制改为事业部制

【答案】BE

93、工作岗位设计的基本方法中，工业工程的功能具体表现为（　　）。   
A．创新

B．规划

C．评价   
D．改进

E．设计

【答案】ABCE

94、企业各类人员计划包括（　　）。   
A．人员配备计划

B．人员考核计划   
C．人员薪酬计划

D．人员福利计划   
E．人员供给计划

【答案】AE

95、定员定额分析法的具体方法包括（　 ）。   
A．劳动定额分析法   
B．效率定员法   
C．类推比较定员法   
D．比例定员法   
E．设备看管定额定员法

【答案】ABDE

96、人岗匹配包括（　　）相匹配。   
A．工作报酬与员工贡献   
B．不同岗位之间   
C．工作要求与员工素质   
D．不同员工之间   
E．工作权限与员工愿望

【答案】ABCD

97、关于FRC品德测评法的表述，正确的有（　　）。   
A．需要借助计算机分析技术   
B．报告方式可以是个别谈话   
C．属于考核性品德测评方法   
D．报告的方式可以是班组座谈   
E．可以做出定性与定量评定

【答案】ABCE

98、（　 ）能够引起员工素质测评结果的误差。   
A．晕轮效应   
B．感情效应   
C．参评人员训练不足   
D．近因误差   
E．测评指标选择不当

【答案】ABCD

99、在面试过程中要理解肢体语言，其中目光接触的典型含义包括（　　）。   
A．友好

B．紧张

C．真诚   
D．自信

E．冷淡

【答案】ACD

100、知识测验主观题的优点有（　　）。   
A．试题内容综合度高   
B．有利于考查知识运用能力   
C．命题量小题干比较简单   
D．评判更科学、客观

E．考点覆盖面较广

【答案】ABC

101、按照配置方式的不同，可将企业人力资源配置分为（　　）的优化配置。   
A．结构

B．数量

C．时间

D．质量

E．空间

【答案】CE

102、以战略为导向的培训需求分析包括（　　）。   
A．组织分析

B．任务分析   
C．企业战略分析

D．人员分析   
E．工作环境分析

【答案】ABCD

103、年度培训计划设计的基本程序有（　　）。   
A．培训调查与分析研究   
B．前期准备   
C．年度培训计划的制定   
D．培训课程设计   
E．年度培训计划的审批及展开

【答案】ABCE

104、培训课程设计的基本原则包括（　　）。   
A．满足市场发展要求   
B．满足企业与学习者的需求   
C．兼顾实用型和系统性   
D．体现成年人的认知规律   
E．体现现代系统理论的基本原理

【答案】BDE

105、培训中使用的印刷材料有（　　）。   
A．岗位说明书

B．工作任务表   
C．学员手册

D．培训者指南   
E．测验试卷

【答案】BCDE

106、企业培训管理中的工作团队具有以下特点

（　）。   
A．具有更多的工作自主权   
B．注重个体自我开发   
C．体现流程团队的特性   
D．注重团队成员的同质性   
E．体现个体学习、团队培训、组织开发三位一体

【答案】ABE

107、在设定培训评估标准时，应当注重评估指标和标准的（　　）。

A．相关度

B．信度   
C．区分度

D．重合度   
E．可行性

【答案】ABCE

108、根据组织工作性质的不同，组织绩效考评可分为（ 　）。   
A．生产性组织的绩效考评   
B．科研性组织的绩效考评   
C．技术性组织的绩效考评   
D．管理性组织的绩效考评   
E．服务性组织的绩效考评

【答案】ACDE

109、关于等距量表的说法，正确的有（　　）。   
A．有绝对零点   
B．数量差距相同   
C．数量差距以相同的比例变化   
D．没有绝对零点   
E．可以进行加减乘除四则运算

【答案】BD

110、利用客户关系图来提取关键绩效指标，能够（ ）。

A．分析客户的满意度

B．了解企业的内外客户   
C．掌握为客户提供的具体产出   
D．提高员工的服务意识

E．设定考评标准衡量团队或个人绩效

【答案】ABCE

111、行为导向型的考评方法包括（　　）。   
A．排列法

B．关键事件法   
C．行为观察法

D．强制分配法   
E．绩效标准法

【答案】ABCD

112、下列管理行为或管理意图中，（　）易造成绩效考评的苛严误差。   
A．主管为了缓和与员工的关系   
B．拟扩大提薪或奖励人数比例   
C．为有计划地减员提供证据   
D．惩罚那些不服管理的员工   
E．设定了高水平的绩效评定标准

【答案】CDE

113、360度考评的实施程序包括（　　）。   
A．反馈面谈

B．评价实施效果   
C．培训考评者

D．实施360度考评   
E．设计考评项目

【答案】ABCDE

114、非货币性薪酬是指由（　　）等因素带给员工的愉悦和满足感。   
A．直接薪酬

B．工作本身   
C．间接薪酬

D．组织特征   
E．工作环境

【答案】BDE

115、政府部门的薪酬数据具有（　　）等优点。   
A．结果可靠

B．内容分类细致   
C．处理方法简单

D．范围比较集中   
E．涵盖的范围广

【答案】ABE

116、（　）是按照岗位的工作性质及其特征，对岗位所进行的横向分类。   
A．职系

B．岗级

C．职组   
D．岗等

E．职门

【答案】AC

117、薪点薪酬制的优点包括（　　）。   
A．体现了效率优先的原则   
B．有利于提高员工素质和绩效   
C．有利于增强团队的协作精神   
D．容易使薪酬向关键岗位倾斜   
E．薪酬标准用金额表示，加大了激励强度

【答案】ABCD

118、（ 　）属于以绩效为导向的薪酬结构。   
A．计件薪酬制

B．薪点薪酬制   
C．销售提成制

D．岗位薪酬制   
E．技术薪酬制

【答案】AC

119、企业员工薪酬制度的调整包括（　　）。   
A．物价性调整

B．季节性调整   
C．工龄性调整

D．政策性调整   
E．考核性调整

【答案】ACE

120、用人单位招用劳动者未订立书面劳动合同，但同时具备（　　）等条件的，劳动关系成立。   
A．劳动者受用人单位的劳动管理   
B．劳动者从事用人单位安排的有报酬的劳动   
C．劳动者提供的劳动是用人单位业务的组成部分   
D．用人单位和劳动者符合法律、法规规定的主体资格   
E．用人单位依法制定的各项劳动规章制度适用于劳动者

【答案】ABCDE

121、劳务派遣用工只能在（　）的工作岗位上实施。   
A．临时性

B．辅助性   
C．长期性

D．主营性   
E．代替性

【答案】ABE

122、关于制定工资指导线的说法，正确的有（　）。   
A．只需符合企业的需求   
B．应注意与国际经济发展状况相适应   
C．坚持平均工资的增长低于劳动生产率的增长   
D．坚持企业工资总额的增长低于企业经济效益的增长   
E．应符合国家宏观经济政策和对工资增长的总体要求

【答案】CDE

123、解决劳动争议，应该根据事实，遵循（ ）原则，依法保护当事人的合法权益。  
A.合法

B.公正   
C.及时

D.着重调解   
E.强制调解

【答案】ABCD

124、依照劳动争议调解仲裁法的规定，劳动争议调解组织主要包括（ ）。  
A.企业劳动争议调解委员会   
B.依法设立的基层人民调解组织   
C.省级人民政府专设的省级劳动争议调解机构   
D.市一级人民政府专设的地市级劳动争议调解组织   
E.乡镇，街道设立的具有劳动争议调解职能的组织

【答案】ABE

125、劳动争议的基本途径包括（ ）。  
A.仲裁

B.调解   
C.协商解决

D.向人民法院起诉   
E.向政府申诉

【答案】ABCD

**卷册二 专业技能**

**一、简答题（本题共3题。共计46分）**

**1、简述基于选拔性素质模型的结构化面试的主要步骤？**

【参考】

基于选拔性素质模型的结构化面试的主要步骤包括：

一、构建选拔性素质模型

包括：组建测评小组，选取测评样本，对样本测试总结素质特征，列出选拔性素质表，并对表中素质进行分级，构建选拔性素质模型。

二、设计结构化面试提纲

包括：分解素质模型，请专家对测评指标设计问题，对问题进行预先测试，编写结构化面试大纲。  
三、制定评分标准及等级评分表

以指标等级为横坐标，以选拔性素质水平线与等级的交点为零点，给各等级赋予相应的分数。

四、培训结构化面试考官，提高结构化面试的信度和效度

要求面试考官具有专业知识、丰富的社会经验、掌握相关的测评技术、良好的品德和修养等。

五、结构化面试及评分

根据应聘者对问题的行为反应，考官利用指标等级评分表进行评分。

六、决策

参照模型指标等级得分情况，对比岗位和候选人的选拔性素质水平线，为招聘、选拔、安置和晋升进行“人-岗位-组织”匹配决策。

**2、简述企业培训需求分析在任务分析阶段的工作步骤？**

【参考】

任务分析通过确定重要的任务以及需要具备知识、技能、行为方式等，以帮助员工胜任本职岗位的工作任务。一般分为四个步骤：

1.根据组织的经营目标和部门职责选择有代表性的工作岗位。

2.根据该工作岗位的说明书列出初步的任务及完成这些任务所需要的知识、技能和能力清单。

3.工作任务和所需技能的确认包括：

（1）反复观察员工的工作过程，特别是操作性、重复性较强的工作，以确认工作说明书中的工作任务、工作技能要求是否符合实际。

（2）与有经验的员工、离休人员、部门主管以及制定工作说明的部门负责人进行访谈，以对工作任务和所需技能进行进一步确认。

（3）向专家或组织顾问委员会再次求证，以确定任务的执行频率，完成每一项任务所需的时间、质量标准，以及完成任务所需的技能要求和规范的操作程序等。

4.为该工作岗位制定针对培训需要分析的任务分析表，包括已经量化的指标，如工作量要素、工作质量要求、工作技能要求、工作操作规范等内容。

**3、简述员工工资标准个体调整和整体调整的内容。**

【参考】

一、员工个体薪酬标准的调整包括：

（一）薪酬等级调整

由于岗位的调整，晋升薪酬等级或下调薪酬等级，一律从新任岗位（职务）的次月起执行。

（二）薪酬标准档次调整

包括以下情况：

1.“技变”晋档

专业技术等级、技术等级提高，应当调整薪酬档次的，一般从取得有效证书之月起调整。

2.“学变”晋档

员工取得比现有等级高一等级的有效学历证书，一般从取得高一等级证书之月起晋升薪酬档次。

3.“龄变”晋档

专业技术年限、技术年限或工作年限增长，需要调整薪酬档次的，一般从当年的1月5日起调整。

4.“考核”变档

连续2年或3年考核优秀、业绩突出的，可以晋升一个薪酬档次，如果考核结果较差，可以降低薪酬档次。

二、员工薪酬标准的整体调整

（一）定期普遍调整薪酬标准

根据上年度企业所在地区社会平均薪酬的增长，同行业、同类人员的平均薪酬增长，在企业生产经营基本正常，具备支付能力的前提下，参照当地政府劳动部门公布的薪酬指导线，每年或每两年调整一次。

（二）根据业绩决定加薪幅度

具体做法是，在每个年度的年终，通常由员工的直接主管对其进行评价，并根据绩效等级决定基本薪酬的加薪幅度。

**二、综合题（本题共3题，共54分）**

1．某空港地面设备设施管理公司自组建以来，业务范围不断扩大，到今年7月，其负责维修维护的机电设备已超过3000台。其他设备如行李分拣、安全检查、电子通信等工作任务量也有了大幅度的增加，该公司的人员规模已经由原来的1000人扩大到3000人，职能部门由原来的4个增加到8个，所属的业务部门和子公司增加到12个。随着各项管理制度改革进程的加快，该公司出现了机构膨胀、人浮于事、管理层次过多、部门之间相互扯皮推诿等一系列问题。在今年第三季度形式分析会上，董事会作出决定，要求公司主管领导在充分调研的基础上，对公司组织结构进行一次全面的变革。

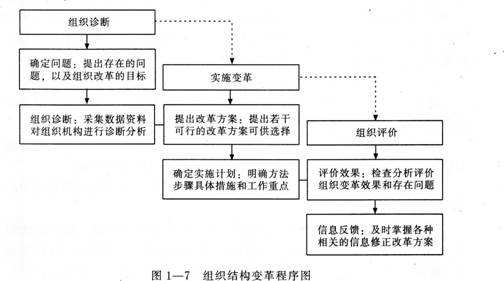
**请结合本案例回答以下问题：**

**（1）公司全面推进组织结构变革，应按照什么样的程序和步骤？**

**（2）公司对现有组织结构进行变革时，应当注意做好哪几项工作？**

（1）【参考】

完整、合理的组织机构变革程序和步骤，可归纳为一个大致的模型，如图所示，



（一）组织结构诊断

1.组织结构调查

系统反映组织结构的资料有：工作岗位说明书、组织体系图、管理业务流程图。

2.组织结构分析

主要有三个方面：

（1）内外环境变化引起的企业经营战略和目标的改变；

（2）哪些是决定企业经营的关键性职能；

（3）分析各种职能的性质及类别。

3.组织决策分析

要考虑的因素有：决策影响的时间；决策对各职能的影响面；决策者所需具备的能力；决策的性质。

4.组织关系分析

（二）实施结构变革

1.企业组织结构变革的征兆

变革的征兆主要有以下三点：

（1）企业经营业绩下降；（2）组织结构本身病症的显露；（3）员工士气低落，不满情绪增加等。

2.企业组织结构变革的方式

（1）改良式变革；（2）爆破式变革；（3）计划式变革。

3.排除组织结构变革的阻力

措施：

（1）让员工参与组织变革的调查、诊断和计划；

（2）大力推进与组织变革相适应的人员培训计划；

（3）大胆启用年富力强和具有开拓创新精神的人才。

（2）【参考】

对组织结构变革要持积极态度，防止产生观望等待和消极畏难情绪，具体要做到：

1.组织结构改革方案要经过仔细研究和充分酝酿，避免出现“心血来潮”“朝令夕改”的现象。

2.尽可能地进行试点，在逐步推广，避免“限期完成”的运动方式。

3.为了切实保证企业组织结构整合的顺利进行，除了要在事前做好各种准备之外，在初步完成整合之后，还需要建立健全和完善各种规章制度，以及相关的配套工作。

2．某公司拟在明年推出一套全新的绩效管理体系，其中绩效考评指标及其标准由人力资源部负责组织设计。为此，人力资源部组织并召集专家进行了多次研讨。在讨论会上，有的专家提出，考评指标越多越细越全越好，这样才能体现出各类岗位的工作差别和贡献大小；有的专家则认为绩效考评不能过于复杂，应针对不同类别的岗位设计关键绩效指标；还有专家提出，采用平衡计分卡的方法更能提高绩效考评的质量。

人力资源部认真总结了专家的意见，拟采用目标分解法，从平衡计分卡的四个维度设计公司的关键绩效指标。

**请结合本案例回答以下问题：**

**（1）采用目标分解法提取关键绩效指标时应关注哪些问题？**

**（2）提取和设定关键绩效指标时应当遵循哪几项基本原则？**

（1）【参考】

目标分解法采用的是平衡计分卡设定目标的方法，即通过建立包括财务指标与非财务指标的综合指标体系对企业的绩效水平进行监控。

1．确定战略的总目标和分目标

企业的战略目标是根据内外部环境条件和自身的发展状况确定的，但又必须不断地随着形势的变化进行调整，企业及其下属的各个部门在不同的发展阶段会有不同的生产经营或工作的重点。

2．进行业务价值树的决策分析

业务重点是各个部门为了实现企业的战略目标必须完成的重点，这些业务重点就是企业的关键绩效领域。

3．各项业务关键驱动因素分析

第一，进行关键驱动因素的敏感分析，找出对企业整体价值最有影响的几个财务指标；

第二，将滞后的财务价值驱动因素与先行的非财务价值驱动因素链接起来。

（2）【参考】

1.整体性

它应当是一个完整的用于管理被考评者绩效的定量化、行为化的指标和标准体系。

2.增值性

它作为一个完整的指标和标准体系，应当对企业的发展具有举足轻重的作用，能够对公司整体价值和业务重点产生重要的影响，使组织目标不断增值。

3.可测性

不但各个指标标准有明确的界定和简便易行的计算方法，还能够有利于管理人员采集获取和处理，以保障相关数据资料的可靠性、公正性和准确性。

4.可控性

KPI体系的结构和内容，不但应当在相关岗位人员可以控制范围之内，而且指标的先进与落后，其数值的大小或高低，也都应当限定在员工通过积极努力和辛勤劳作可以达到的水平上。

5.关联性

KPI指标之间必须具有一定的关联性。

总之，可以说具有整体性、增值性、可测性、可控性和关联性的关键绩效指标，既是员工绩效管理的重要基石，也是组织中进行绩效沟通的共同语言。

3．王先生于2015年4月1日与A电器公司签订了《直接业务员聘任合同》，有效期至2016年3月31日，合同约定，乙方（王先生）代表甲方（A电器公司）和最终顾客洽谈销售业务，销售甲方产品，甲方向乙方收取企业信誉保证金3000元，乙方的工作报酬为销售价与产品出厂价的差额（3%），甲方不负担乙方销售活动的任何费用；乙方销售产品向甲方付清出厂价全款，双方概不拖欠。2016年3月31日合同到期后，双方同意续延合同一年，同时A电器公司向王先生颁发上岗资格证，2016年4月9日，王先生与B公司洽谈了一份产品销售合同，从A电器公司提取三套产品销售至B公司。4月12日A电器公司绕过了王先生与B公司直接签订了《产品销售合同》，并为B公司开具四套产品共计160000元销售发票一张，4月15日，王先生向A电器公司索要工作报酬，遭到公司拒绝，王先生又到总经理办公室提出工作报酬诉求，再一次遭到拒绝，双方有言语冲突，4月17日A电器公司向王先生发出通报，该通报称“销售人员王先生2016年4月15日上午在公司内无理取闹，严重干扰了公司正常的生产秩序，经公司研究决定，取消王先生的销售资格，其从今后的所有行为与本公司无关。”

王先生遂向当地劳动争议仲裁委员会提请仲裁，并提出以下申请请求：

1、A电器公司按照双方签订的《直接业务员聘任合同》规定，向王先生支付应得的提成款4800元；

2、退还风险抵押金3000元；

3、撤销公司的除名决定，恢复劳动关系；

4、按照月工资5000计算，支付2016年4月17日起至裁决之日止的工资及补偿金；

5、补办劳动合同存续期间的社会保险手续并缴纳社会保险费。

调查事实如下：

1、《直接业务员聘任合同》约定：乙方（王先生）代表甲方与最终顾客洽谈销售业务，销售甲方产品；乙方的工作报酬为销售价与产品出厂价的差额，每笔业务结清后即可领取差价。

2、甲方不承担为乙方办理社会保险。

3、上岗资格证是履行《直接业务员聘任合同》的资格条件证明，并要求直销人员负有保守A电器公司的商业秘密、维护公司形象等义务。

**请结合本案例论述劳动争议冲裁的受理过程、结果及其具体理由。**

【参考】：（综合分析考虑）

这是一起是否存在劳动关系而引起的纠纷案件。

根据《劳动争议调整仲裁法》、《劳动人事争议仲裁办案规则》的有关规定，因为本案不属于劳动争议，仲裁机构裁定不予受理。其理由：

第一：《直接业务员聘任合同》约定：乙方（王先生）代表甲方（A电器公司）和最终顾客洽谈销售业务，销售甲方产品；乙方的工作报酬为销售价与产品出厂价的差额，每笔业务结清后即可领取差价，甲方不负担乙方销售活动的任何费用。

上述事实表明甲方与乙方不存在劳动关系，甲方没有义务定期为乙方支付工资、奖金和其他劳动报酬，双方属于劳务关系。乙方向甲方（A电器公司）提供劳动服务，甲方（A电器公司）依照约定向乙方支付劳务报酬，这是一种比较典型的劳务关系，前述合同为劳务合同而非劳动合同。

第二：2016年4月17日，甲方（A电器公司）向乙方（王先生）发出通报是取消乙方销售甲方（A电器公司）产品的资格，而不是与其解除劳动关系，双方根本不存在劳动关系。

   第三：当事人双方是平等关系，乙方只是按照约定提供劳务，甲方只是按照约定支付劳务价格即销售价与出厂价的差价，双方不存在隶属关系，没有管理与被管理的权利义务。

第四：上岗资格证只是表明甲方对乙方销售行为实施监督的一种形式，以维护企业的合法权益，是基于合同约定或商业惯例。

第五：申请人关于A电器公司按照签订的《直接业务员聘任合同》的规定给付其应得的提成款4800元、退还风险抵押金3000元等项因非劳动争议处理事项应另行处理。

第六：按照月工资5000计算，支付2016年4月17日起至裁决之日止的工资及补偿金、补办劳动合同存续期间的社会保险手续并缴纳社会保险费等项请求因无法律依据和证据证明，不应支持。

  综上，决定不予受理。

（完）

【申明】：此试卷仅做为学员参加2017年5月考前复习参考使用。参考答案由王全一HR工作室编制。