

人力资源管理师（二级）之考前总复习

# 人力资源管理师 考前总复习

主讲 王贵军



志在必得！ 战无不胜！

王贵军 祝您考试成功！

# 各种题型及答题技巧

## 第三部分

# 各种题型及答题技巧

志在必得！ 战无不胜！

王贵军 祝您考试成功！

# 单项选择题

- **题数：**60个
- **特点：**主要是章节中的一些重要的概念与观点，只有一个正确选项；一般得分率高。
- **应答技巧：**凭记忆就可作答，不熟悉的题可用淘汰法与对比分析法。
- **复习技巧：**对章节中的重要概念与观点要准确记忆。

# 试题举例

- 狭义的人力资源规划实质上是（ D ）。
- A、企业人力资源开发规划
- B、企业人力资源制度改革规划
- C、企业组织变革与组织发展规划
- D、企业各类人员需求的补充规划
- 一般情况下，差异量数越小，集中量数的代表性就越（ A91 ）。
- A、大    B、无关    C、小    D、不确定

- 以（**A**）为中心设计的部门结构包括事业部制和模拟分权制等模式。
  - （**A**）成果                      （**B**）工作
  - （**C**）关系                      （**D**）人员
- 
- 经营者年薪制的构成一般不包括（**D318**）。
  - （**A**）固定工资                      （**B**）浮动工资
  - （**C**）可变工资                      （**D**）提成工资

- 设计绩效考评指标体系的程序包括：①理论验证；②工作分析；③指标调查；④修改调整。其正确的程序是（ ）**C238**
- （A） ②③①④                      （B） ①②③④
- （C） ②①③④                      （D） ③①②④

- 课程目标提供了学习的方向和学习各个阶段要达到的标准，通常使用（ ）等认知指标。

**B152**

- （A）理解、分析、应用
- （B）记住、了解、掌握
- （C）价值、信念、信仰
- （D）情感、行为、态度、理解

- （**D**）表示的是不同职系之间的相同相似岗位等级的比较和平衡。
- （**A**）职组
- （**B**）职门
- （**C**）岗级
- （**D**）岗等



# 多项选择题

- **题数：40个**
- **特点：**主要是章节中的一些并列项（类型、功能、作用、意义、特点、原则等）和对某些内容的多项解释（理解），不止一个正确选项，多、少、错选不给分；一般得分率低。
- **应答技巧：**记忆+理解+分析=做答，一般可先用淘汰法，再用比较分析法。
- **复习技巧：**对章节中的并列项多的地方要尤为注意，关键是平时学习中要加强对知识的理解。

## 试题举例

属于销售主管的鉴别性胜任特征的有（ ）。

- A. 相关产品知识
- B. 填写发货单据的技能
- C. 主动性与客户服务意识
- D. 影响他人以及组织协调能力
- E. 综合分析能力和判断推理能力

**答案：CDE**

## 试题举例

企业工资制度的类型主要包括（ ）。

- A. 固定工资制
- B. 组合工资制
- C. 绩效工资制
- D. 岗位工资制
- E. 技能工资制

答案：

**CDE**

- 在培训中要评估的内容有（ ）
- （A）培训需求评估
- （B）培训计划评估
- （C）培训内容监测
- （D）培训环境监测
- （E）培训效益评估

**ABCDE**

- 在制定培训规划时，必须保证培训规划的（    ）。
- （A）普遍性
- （B）有效性
- （C）标准化
- （D）多样性
- （E）系统性

**ABCE**

- 对市场营销人员的考评指标主要有（ ）
- （A）商品销售额
- （B）合同兑现率
- （C）贷款周转率
- （D）产品返修率
- （E）包装缺损率

**ABC**

- 劳动组织优化的主要内容包括（     ）。
- （A）以劳务关系取代劳动关系
- （B）工作时间合理组织
- （C）不同工种、工艺阶段合理组织
- （D）工作场地供应服务
- （E）准备性和执行性工作合理组织

**BCE**

# 改错题

- **题数：**2个，一般为5分一个。
- **特点：**主要是考一些重要原理或方法的记忆与理解和对流程、技术标准和操作方法的理解与应用。本次出题的可能性在第二、四、六章的可能性比较大。
- **应答技巧：**凭记忆、理解和常识作答。
- **复习技巧：**第一和第二遍看书要细心，尤其是对关键点（特点/性质/重要方法/流程/条款等较多的地方）要认真看。。



- 按照所选择的效标不同，绩效考评方法可以分为以下五种类别：品质导向型的考评方法，主要有心理测验法、情景模拟法、特殊能力测试法和PAQ问卷法；行为导向型的主观考评方法，主要有排列法、选择排列法、成对比较法、强制分配法、强迫选择法和结构式叙述法；行为导向型的客观考评方法，主要有关键事件法、行为定位法、行为观察法、加权选择量表法和直接指标法；结果导向型的绩效考评方法，主要有劳动定额法、绩效标准法、短文法、成绩记录法和评价中心法；综合型的绩效考评方法，主要有图解式评价量表法、合成考评法、日清日结法和目标管理法。

- 请指出上述描述中存在的5个错误的地方，并予以改正。

- 评分标准
- 1、**PAQ**问卷法不属于品质导向型的考评方法
- 2、强迫选择法属于行为导向型的客观考评法
- 3、直接指标法属于结果导向型的绩效考评法
- 4、评价中心法属于综合型的绩效考评法
- 5、目标管理法属于结果导向型的绩效考评法

- 在某些工作领域内，员工在完成工作任务过程中，有效的工作行为导致了成功，无效的工作行为导致了失败，这些有效或无效的工作行为称为“关键事件”，关键事件法可以弥补其他考评方法的不足，为其他方法提供依据和参考，在评定的员工行为时，管理者可以利用这些关键事件作为考评的指标和衡量的尺度。关键事件法对事也对人，当然，考核还要考虑到行为发生的情境，这样可以用来向员工提供明确的信息，使他们知道自己在哪些方面做得好，哪些方面做得不好。关键事件法考评的内容是下属的品质和个性特征，而不是行为本身，关键事件法搜集的材料还可以用来进行定量的分析，它能为考评者提供客观的事实依据。还可以用这种方法来对员工之间的行为优劣仅进行比较。不过关键事件法也有不足的地方，如记录关键事件法需要花费大量的时间和精力，其结果只能从静态的角度了解下属的表现。

- 请指出上述描述中存在的5个错误的地方，并予以改正。

志在必得！ 战无不胜！

王贵军 祝您考试成功！

- 1、关键事件法对事不对人。
- 2、关键事件法考评的内容是下属的特定的行为，而不是他的品质和个性特征。
- 3、关键事件法搜集的材料能做定性分析，不能做定量分析。
- 4、关键事件法不能具体区分工作行为的重要性程度，很难使用该方法在员工之间进行比较。
- 5、关键事件法以事实为根据，保持了动态的关键事件记录，可以全面了解下属是如何消除不良机小，如何改建和提高绩效的。

# 简答题

- **题数：**3个，一般是10分一个。
- **特点：**主要是章节中的一些点数较多的地方（原则、特点、作用、意义、内容、程序或步骤、注意事项等）；本次第二章、第四章出题的可能性较大，此种题得分率不高。
- **应答技巧：**以记忆为主（理解为次）作答；只要答出完整的知识要点即可，不必深入阐述。
- **复习技巧：**平时要多加记忆，总复习时主要背记那些还不够熟悉的部分，完全陌生的部分干脆放弃，熟悉的部分还要过过目。
- **实战演练**

- 在实施**360度**考评时，应该密切关注哪些问题？（**0705**）

- 评分标准
- 1) 确定并培训公司内部专门360度考评的管理人员——1分
- 2) 实施360度考评方法，应选择最佳时机。组织面临士气问题，处于过渡时期，或走下坡路时，不宜采用360度考评——2分
- 3) 上级主管应与每位考评者进行沟通，要求考评者对其意见承担责任，确保考评者的意见真实可靠——1分
- 4) 使用客观的统计程序。如使用加权平均方法或其他量化方法，需要注意的是：对不同的被考评者，应使用相同的权数以保证公平——2分
- 5) 防止考评过程中出现作弊、合谋等违规行为——1分
- 6) 准确识别和估计偏见、偏好等对业绩评价结果的影响——1分
- 7) 对考评者的个别意见进行保密，上级评价除外——1分
- 8) 不同的考评目的决定了考评内容的不同，所应关注的事项也有所不同——1分



- 在绩效管理中，如何保证考评的准确性是一个重要问题，请问影响考评准确性的主要原因有哪些？（**0405**）



- 影响考评准确性的主要原因有：
- ①考评标准缺乏客观性和准确性。
- ②考评者不能坚持原则，随心所欲，亲者宽，疏者严。
- ③观察不全面，记忆力不好。
- ④行政程序不合理、不完善。
- ⑤政治性考虑
- ⑥信息不对称，资料数据不准确，以及其他因素的影响。

- 在制定绩效考核目标时，部门经理需要与员工达成一致，请问部门经理在与员工就此进行沟通时需要注意哪些事项？

- 评分标准：（每点2分，最高分10分）
- （1）向员工概述绩效管理目标设计的目的，讲明部门和员工的主要任务及其考核指标，并阐明个人目标与部门目标之间的关系。（2分）
- （2）鼓励员工就任务的内容、可测性及可实现的程度表达自己的观点并提出建议。（2分）
- （3）和员工就每一项考核目标及目标发生改变后的处理模式进行讨论并达成一致。（2分）
- （4）就实现目标的具体步骤及行动计划达成共识。（2分）
- （5）讨论为达成目标所需的资源和支持。（2分）
- （6）就与目标考核相对应的奖惩方式予以说明。（2分）
- （7）对讨论的结果进行总结，并将所达成共识的内容记录在案，双方签字确认。（2分）

# 图形分析题

（原来题型，现可含于综合题中）

- **题数：**2个，一般是15分一个。
- **特点：**主要是通过设定问题情境，考察对人力资源管理的原理、规则与图表呈现问题准确结合的能力，考察解决实际问题的能力。
- **应答技巧：**认真分析图形特点、找准考核点，一般第一问都是针对图形的现实情况进行“写实性”描述——只需“看图说话”即可；对于原因/问题/措施/方法的分析，应结合书本知识与实际操作（以书本知识为主）。
- **复习技巧：**最后2周中要看历年考题和一些模拟题——先自己做，再查书或对答案，训练逻辑思维能力与表达能力；在复习中注重对重要知识点的理解和归纳总结。
- **实战演练**

# 试题举例

## ● 图表分析题：

评分标准：（与市场的比较，差距分析，结果的影响）

（1）企业A：薪酬水平全面显著高于其他同类企业的平均水平，基层员工之间薪酬差距较大，而高层岗位间差距较小。这可能导致人工成本太高，不利于企业取得竞争优势，较低等级岗位之间薪酬水平差距大，而中高级岗位之间差距反而较小，不利于激发高层人才的工作积极性。（4分）

（2）企业B：基层员工的薪酬水平低于市场一般薪酬水平。中高级员工的薪酬水平高于市场一般薪酬水平，等级低的岗位和等级高的岗位之间的薪酬差距相同，中高级岗位之间的差距拉不开，可能会影响相应员工的工作积极性。（3分）

（3）企业C：基层员工的薪酬水平高于市场一般薪酬水平，中高级员工的薪酬水平低于市场一般薪酬水平，等级低的岗位和等级高的岗位之间的薪酬差距相同。基层岗位和中高层岗位之间的薪酬差距很小。这不利于留住中高级人才，平均主义的色彩比较浓厚。（4分）

（4）企业D：薪酬水平全面显著低于同类企业的平均水平，岗位评价等级高的岗位之间的薪酬差距较大，而等级低的岗位之间差距较小。由于薪酬水平太低，容易导致人才流失。但从其薪酬等级及级差来看，有利于激励员工尤其是中高级员工的工作积极性。（4分）

例如：甲、乙是两个规模相当的公司，其岗位等级标准表如表1、表2所示

表1 甲公司岗位工资登记标准表

档次 等级	1	2	3	4	5	6	7	8
一	10400	11400	12400					
二	8200	8800	9400					
三	6700	7000	7300	7600				
四	5200	5500	5800	6100	6400			
五	3700	4000	4300	4600	4900			
六	2900	3000	3100	3200	3300	3400		
七	2300	2400	2500	2600	2700	2800		
八	1700	1800	1900	2000	2100	2200		
九	1300	1350	1400	1450	1500	1550	1600	
十	900	950	1000	1050	1100	1150	1200	1250
十一	500	550	600	650	700	750	800	850

志在必得！ 战无不胜！

王贵军 祝您考试成功!

表2 乙公司岗位工资等级标准表

档次 等级	1	2	3	4	5	6	7
一	5400	7000	8600	10200	11800	13400	15000
二	3000	3800	4600	5400	6200	7000	7800
三	1800	2200	2600	3000	3400	3800	4200
四	1200	1400	1600	1800	2000	2200	2400
五	900	1000	1100	1200	1300	1400	1500

请比较分析两个公司的工资标准反映的特点。

志在必得！ 战无不胜！

王贵军 祝您考试成功！

## 图表分析题

### 答案要点：

1）甲公司岗位工资标准表（表1）对应的是分层式薪酬等级设计。乙公司岗位工资标准表（表2）对应的是宽泛式薪酬等级设计。

2）分层式薪酬等级设计的特点是包含的薪酬等级比较多，呈金字塔形排列；员工薪酬水平的提高是随着个人岗位级别向上发展而提高的；由于等级多，薪酬级别差往往较小，每等级的薪酬浮动幅度较小；在成熟的、等级型的企业中比较常见。

3）宽泛式薪酬等级设计的特点是包含的薪酬等级少，呈平行四边形排列；员工薪酬水平的提高既可以是个人岗位级别向上发展而提高，也可以是因为横向工作调整而提高；由于等级较少，薪酬级差往往较大，每等级的薪酬浮动幅度较小；在不成熟、业务灵活性强的企业中比较常见。



# 综合分析题

- **题数：**3个，一般是20分一个。
- **特点：**一般是对书本中的重要原理和逻辑顺序或操作的技能要求的考核，往往同时考若干个知识点；每章皆可出此种题型；各章出综合分析题的可能知识点（总复习中已经讲述）。
- **应答技巧：**详见《指南》P22-24。
- **复习技巧：**最后2周中要看历年考题和一些模拟题——先自己做，再查书或对答案；训练逻辑思维能力和表达能力，掌握答题技巧；在复习中注重对重要知识点的理解和归纳总结。
- **实战演练**

- （0705——20分）
- YT公司是一家大型的电子企业。2006年，该公司实行了企业工资与档案工资脱钩，与岗位、技能、贡献和效益挂钩的“一脱四挂钩”工资、奖金分配制度。
- 一是以实现劳动价值为依据，确定岗位等级和分配标准。岗位等级和分配标准经职代会通过形成。公司将全部岗位划分科研、管理和生产三大类，每类又划分出10多个等级，每个等级都有相应的工资和奖金分配标准。科研人员实行职称工资，管理人员实行职务工资，工人实行岗位技术工资。科研岗位的平均工资是管理岗位的2倍，也生产岗位的4倍。
- 二是以岗位性质和任务完成情况为依据，确定奖金分配数额。每年对科研、管理和生产工作中有突出贡献的人员给予重奖，最高的达到8万元。总体上看，该公司加大了奖金分配的力度，进一步拉开薪酬差距。
- YT公司注重公平竞争，以此作为拉开薪酬差距的前提。如对科研人员实行职称聘任制，每年一聘。这样既稳定了科研人员队伍，又鼓励优秀人员脱颖而出，为企业长远发展提供源源不断的智力支持。
- 请根据案例回答以下问题：
- 1、YT公司薪酬体系的优势主要体现在哪些方面？
- 2、您对完善YT公司的薪酬体系有何建议？

# 评分标准

- 1、YT公司的优势：
- 1) YT公司的“一脱四挂钩”工资、奖金分配制度，同时考虑了岗位特点、员工技能水平、员工贡献和企业效益四个方面，可见YT公司的薪酬体系是一种平衡的薪酬体系——2分
- 2) YT公司将企业的全部岗位划分为科研、管理和生产三大类，岗位分类较合理——2分
- 3) YT公司将每类岗位细分出10多个等级，每个等级都有相应的工资和奖金分配标准，可见YT公司的薪酬体系细节明确，为新的薪酬体系奠定了坚实的基础——2分
- 4) YT公司的薪酬体系重点突出，偏重于科研人员，使关键技术人才的薪酬水平高于一般可替代性强的员工薪酬水平，在市场中具有竞争力——2分
- 5) YT公司通过加大奖金分配力度的做法来拉开薪酬差距，有利于企业效益的增长——2分
- 6) YT公司注重公平竞争，如对科研人员实施聘任制，为拉开薪酬差距提供前提——2分

# 评分标准

- 1、对YT公司薪酬体系的建议：
- 1) 掌握市场薪酬水平变化，及时进行薪资调整，提高薪酬制度的对外竞争力——2分
- 2) 不断完善绩效管理制度，为薪酬制度的运行提供依据，保证薪酬制度的公平合理——2分
- 3) 在贯彻薪酬制度的过程中会遇到各种问题，因此需要建立并完善沟通平台，上情下达，下情上达，不断发现问题，提出对策，完善薪酬制度——2分
- 4) 注意长期激励与短期激励相结合，对高层管理者、核心技术人员和有突出贡献的员工推行长期激励，如年薪制、期权和股权计划等——2分

- **0505综合分析题（本题30分）**

- 国内某公司与英国某大学签订了一项培训协议，每年选派2-3名管理人员到该学校攻读管理硕士学位。学业完成后，员工必须回公司服务5年，服务期满方可调离。2002年5月，销售部助理小张经过公司几轮挑选，终于与其他两位同事一起获得了推荐。但小张早有预谋，
- 在此之前已获取了英国另一所学院管理硕士的录取通知书。虽然该校的学费较高，但其声誉好，教学质量高，还能帮助学生申请到数额可观的助学贷款。经过公司人事部的同意，小张用公司提供的奖学金交了学费，又申请了3万美金的助学贷款，以解决和妻子在英国的生活费。按照目前小张的收入水平，需要8年时间才能还清贷款，如果他在一家外资公司工作，不到4年便可还清贷款。行期将近，公司人事部多次催促与其签订培训合同书，一直到离开公司的前一天小张才在协议书上签了字。130、2003年9月末，小张学成回国，并马上回公司报到。不过，10月初，他便向公司人事部递交了辞呈，并按合同还清了公司为其支付的英语培训考试费、赴英签证费、学费等一切费用。不久，他便在一家美国大公司得到一个年收入20万以上的职位。
- 根据本案例，请回答下列问题：
- (1)该公司在选派员工出国培训的工作中主要存在哪些问题？
- (2)该公司采取哪些措施才能确立更有效的培训体系，防止此类的事件发生？
- (3)如果要为该公司起草一份员工培训协议书，应当包含哪些条款？

志在必得！战无不胜！

王费哪！祝您考试成功！



## 评分标准：

(1)该公司在组织员工出国培训方面主要存在的问题：

- ①未进行必要的培训需求分析，选派员工出国培训的目的不明确。
- ②未选择适宜的培训方式，应当根据具体的培训目的和要求，选择投入较少，收益较大的培训方式，对员工进行有针对性培训。
- ③没有确立有效的人才选拔机制，象出国培训这样高投入具有一定风险的培训项目，为了提高培训效果，应当选派那些具有很高忠诚度和很强事业心的员工作为培养对象。
- ④没有建立规避培训风险机制，如培训合同管理不够健全完善，协议书约定条款缺乏合理性，对违约责任没有明确的规定。

评分标准：

(2)可以采取的措施：

- ①建立培训需求分析系统，明确公司培训目标，制定公司的中长期培训规划。
- ②确立公司培训评估系统，选择适合的培训方式方法，提高培训效果。
- ③完善各类培对象的选拔机制，注重对后备人才的甄靠选，确保人才选拔的可靠性
- ④建立培训风险防范机制，完善培训合同管理，运用多种手段制止违约行为。
- ⑤采取多种渠道、手段和方法有效激励员工，避免优秀人才的流失，如加强企业文化建设，与员工之间确立遵守承诺的互信机制，构建公正公平的薪酬福利制度，等等。

## 评分标准：

### (3)员工培训协议书的内容包括：

- ①明确协议双方是谁
- ②培训期限及方式
- ③培训地点
- ④培训内容
- ⑤双方在培训期间的权利和义务
- ⑥培训费用的负担
- ⑦违约责任
- ⑧培训后的服务期限
- ⑨服务期限与劳动合同的合同期限冲突的处理
- ⑩双方的有效法律签署



# 关于复习生活与考试技巧

## 第四部分

# 关于复习生活与考试技巧

志在必得！ 战无不胜！

王贵军 祝您考试成功！

## 关于复习与生活的几点建议

- 树立信息、调整心态，保持适度紧张
- 合理安排最后两周的时间，尽量多的保证总复习时间（考前两周很关键）
- 根据自己的生物钟和复习情况，合理安排复习内容
- 劳逸结合、适度运动、注意营养

## 答题建议

- 知识考试90分钟，技能是120分钟，考卷的特点总的来说是：题量大，时间紧
- 答卷前先估算每部分答题的时间，以免最后时间不够。
- 分配答题时间的时候，一方面要考虑各部分的分值，另一方面要考虑自己把握最大的题。
- 从自己觉得最熟悉，最简单的题答起。
- 一定要为填写答题卡留出时间。
- 如果最后没时间了，答题卡上的空也不要空着。

$90 \times 60 / 125 = 43.2$  一般十分钟左右做完25道职业道德题目,30分钟左右做完60道单选题,40分钟左右做完40道多选题,10分钟左右有重点的检查.

## 答题建议

- 知识题共有**100**道题，不要在一道题上浪费时间
- 技能题的改错题一共只有**10**分，如果实在找不出错误，不要耽误时间，向下做。
- 技能题如果不会，不要空着，答一点都会给分。
- 简答题要针对问题回答，一定要简明扼要。
- 综合分析题可能涉及到的不止一个模块，可以多运用自己的实际工作经验来回答。

## 其他建议

- 考前一段时间注意保重身体，不要生病。
- 考试消耗的体能极大，考试前一天一定要好好休息，不必临时抱佛脚。
- 提前准备好考试用品。稍微提前一点出门。
- 可以带一点清凉油或风油精等用于提神。
- 可以带一点糖或巧克力，帮助恢复体力。
- 穿自己觉得最舒适的衣服。

# 答疑解惑！ 欢迎提问！

志在必得！ 战无不胜！

王贵军 祝您考试成功！

# 谢谢大家！

## 祝大家**考试成功**！

联系方式：02033133797,13178814581;  
[cheerfulcat@126.com](mailto:cheerfulcat@126.com)

志在必得！ 战无不胜！

王贵军 祝您考试成功！