

201911 人力三级技能考试真题考点及解析

广东、安徽、浙江、海南、湖南、四川、辽宁

一、简答题

1. 绩效合同的一般内容 (P241) 【技能内部资料第四章-绩效管理考点 4 绩效合同的设计】

答：绩效合同没有固定的流程和格式，一般包括以下内容：受约人信息、发约人签字、合同期限、计划内容、考评意见、签字确认。

2. 薪酬设计的前期准备工作 (P290) 【三级教材课后题】

答：薪酬体系设计前期准备工作的具体内容：1. 明确企业的价值观和经营理念；2. 明确企业总体发展战略规划的目标和要求；3. 账务企业生产经营特点和员工特点；4. 掌握企业的财务状况；5. 明确掌握企业劳动力供给与需求关系；6. 明确掌握竞争对手的人工成本状况

二、计算题：

3. 一企业准备开 30 台机器，开设两班，每人负责 3 台机器，出勤率 95%，需要定多少人？

答：按设备定员 (P47) 【技能内部资料第一章人力资源规划-考点 5 核定用人数量的基本方法】

三、综合分析：

第一题案例分析：

第一问：结果导向型客观考评方式的重点（方法），(P254)

答：结果导向型的绩效考评方法是以实际产出为基础，考评的重点是员工工作的成效和劳动的结果。

第二问：劳动定额的五个环节 (P256) 【三级 18 年 11 月仿真机考选择题】

答：劳动定额法在贯彻实施过程中，包括五个基本环节，即定额制订，定额贯彻，定额考评，定额统计，定额修订。

第三问：目标管理法的含义和优缺点 (P254)

答：目标管理法是由员工与主管共同协商制定个人目标，个人的目标依据企业的战略目标以及相应的部门目标而确定，并与它们尽可能一致。

优点：目标管理法的评价标准直接反映员工的工作内容，结果易于观测，所以很少出现评价失误，也适合对员工提供建议，进行反馈和辅导。由于目标管理的过程是员工共同参与的过程，因此，员工工作积极性大为提高，增强了责任心和事业心。

缺点：目标管理法没有在不同部门、不同员工之间设立统一目标，因此，难以对员工和不同部门间的工作绩效作横向比较，不能为以后的晋升决策提供依据。

第四问：绩效改进的方法和策略 (P274) 【2013 年 5 月简答真题】 【技能内部资料第四章绩效管理-考点 5 绩效改进的方法与策略】



(一) 分析工作绩效的差距与原因。

1. 分析工作绩效的差距。具体方法有：

(1) 目标比较法。它是将考评期内员工的实际工作表现与绩效计划的目标进行对比，寻找工作绩效的差距和不足的方法。

(2) 水平比较法。它是将考评期内员工的实际业绩与上期(或去年同期)的工作业绩进行比较的方法。

(3) 横向比较法。在各个部门或单位之间、各个下属成员之间进行横向的对比，以发现组织与下属员工工作绩效实际存在的差距和不足。

2. 查明产生差距的原因。既有员工主观的因素也有企业客观的因素，既有物质的影响因素也有精神的影响因素，特别是员工工作行为和工作表现受到多种因素的影响。

(二) 制定改进工作绩效的策略

1. 预防性策略与制止性策略。(1) 预防性策略是员工进行作业之前采取。(2) 制止性策略是对员工的工作劳动过程进行全面的跟踪检查和监测。

2. 正向激励策略与负向激励策略。(1) 正向激励策略是通过制定一系列行为标准，以及与之配套的人事激励政策如奖励、晋级、升职、提拔等，鼓励员工更加积极主动工作的策略。

(2) 负向激励策略，也可称为反向激励策略，它对待下属员工与正向激励策略完全相反，采取了惩罚的手段，以防止和克服他们绩效低下的行为。惩罚的手段主要有：扣发工资奖金、降薪、调任、免职、解雇、除名、开除等。

3. 组织变革策略与人事调整策略。①劳动组织的调整；②岗位人员的调动；③其他非常措施，如解雇、除名、开除等。

第二题案例分析：

有个是小芳发现公司新研发有个漏洞，为公司节约 200 万元损失和防止名誉受损，人力资源临时决定私下奖励 1000 元，为此小芳寒心，

第一问：小芳为什么寒心？

第二问：设计特殊贡献奖的注意事项（16 年多选题）【这里有点歧义，也有人说是设计建设奖】（P299）

答：特殊贡献奖是指员工为企业做出了特殊贡献，企业为鼓励员工这种行为而支付的奖金。是一种物质激励。设计特殊贡献奖时，应注意：（1）制定标准要具有可操作性（2）为企业增加的金额（或减少损失的金额）要大（3）要明确规定只有在他人或平时无法完成的情况下，该员工却完成时才能获奖（4）获奖人数较少，金额较大（5）颁奖时要大力宣传，使获奖人和其他人均受到鼓励。

第三问：奖金制度的程序（P298）【2014 年 11 月简答真题】



1. 按照企业经营计划的实际完成情况确定奖金总额。
2. 根据企业战略、企业文化等确定奖金分配原则。
3. 确定奖金发放对象及范围。
4. 确定个人奖金计算方法。

第三题：题目：原来是总经理直接决策，后来公司发现大了，采取各个分部自己独自经营，问新的组织结构的特点【最后一题正确答案应为？有人答的事业部制，有人答的是职能制】

事业部制的特点；（P7）

