



2023 年一级人力资源管理师《专业技能》模拟试卷

一、简答题（共 2 题）

1. 简述基于胜任特征的人才招募与甄选的基本步骤。

【参考解析】

基于胜任特征的人才招募与甄选包括 10 个基本步骤：

- (1) 选拔具有招聘专员岗位胜任特征的人员组成人才招聘专门小组。
- (2) 进一步明确企业总体战略的发展方向、总目标和总任务，确保包括人才空缺岗位在内的企业所有岗位人才的绩效任务与组织发展方向保持一致。
- (3) 根据已经建立的并经过验证的胜任特征模型，对现有的岗位说明书进行全面的更新、修订。
- (4) 确定人才招募来源或渠道。
- (5) 制作基于岗位胜任特征的应聘申请表。
- (6) 建立甄选标准并对应聘申请表进行审核。
- (7) 进行行为面试设计，并对相关招聘人员进行系统培训。
- (8) 采用被企业实践证明行之有效的其他方式方法，对候选人进行补充性或验证性测量和评估。
- (9) 基于岗位胜任特征，对候选人进行背景审查。
- (10) 做出人才招聘的决定。或回到招募的起点；或可以发出录用通知。

2. 简述联想思维与想象思维的区别。

【参考解析】

1. 联想只能在已存入人的记忆系统的表象之间进行，而想象则可以超出已有的记忆表象范围。
2. 想象可以产生新的记忆表象，而联想不能。
3. 联想思维的操作过程是一维的、线性的、单向的，想象思维则可以是多维的、立体的、全方位的。
4. 联想思维的活动空间是封闭的、有限的，想象思维的活动空间则是开放的、无限的。想象思维所获得的结果又可以引起新的联想。
5. 想象思维的结果可以超越现实，联想思维的结果不能超越现实。

二、案例分析题（共 4 题）

3. 某跨国企业 A 公司在数据库技术上处于全球的领先地位，该公司希望能在近期进入中国市场，并立足中国市场的长期发展。公司首先在北京建立了研发中心，计划在一年内组织好国内的研发队伍，迅速开发出适合中国市场的产品，争取以市场技术优势拓展中国市场。

- (1) 该公司应当采取哪种人力资源管理策略？这种策略的特点是什么？
- (2) 该公司目前和未来应当采取哪些措施来积累公司研发人员的人力资本存量？

【参考解析】

(1) 该公司采取人力资源管理策略应该是投资策略。

其特点是：重视人才储备和人力资本投资，企业与员工建立长期工作关系，重视发挥管理人员和技术人员的作用。

(2) 为了有效配合企业创新策略的实施，该公司应采取以下措施：

- ① 聘用多于实际工作需要的员工，注重专门人才的储备和培养。
- ② 高度重视对员工的教育培养和训练，不断提高员工个体素质和企业整体素质。
- ③ 通过较高的薪酬福利保险，与员工建立长期稳固的关系。





④企业将人员作为投资的主要对象，以求获得技术与产品创新的竞争优势。

4. 张某是 A 公司技术部门的一名老员工，由于缺乏管理能力，多年来一直没有获得职位上的晋升。公司规定，基本薪酬只与职位等级相挂钩，因此张某的基本薪酬也一直没有变化。最近张某提出基本薪酬增加 50% 的要求，如果公司不能满足，他就选择离职。

根据上述情境，请回答以下问题：

- (1) A 公司专业技术人员的薪酬体系存在的突出问题是什么？应该如何进行改进？
- (2) 在哪些情况下可以对员工个体的基本薪酬进行调整？
- (3) A 公司是否应该满足张某的调薪要求？如果张某选择离职，可能会给公司带来哪些成本？

【答案解析】

(1) A 公司专业技术人员的薪酬体系存在的突出问题：第一是，在薪酬体系设计上，对内公平性存在问题，即员工基本薪资的公平性——“干什么活拿什么钱”、一岗一薪、同岗同薪等可能存在问题；第二是，在专业技术人员职业阶梯方面存在问题，即专业技术人员应该有双通道，只有管理性岗位的晋升阶梯，没有技术性岗位的晋升阶梯；第三是，技术性岗位的晋升阶梯或管理性岗位的晋升阶梯应该合理地细分；第四是，还有员工公平问题，即在绩效工资与激励工资方面的公平，做到“多劳多得，少劳少得，不劳不得”。对于这些问题的解决，应该采取的办法：除具体对应上述突出问题作为分析依据外，应该从整体的企业薪酬战略的角度来调整。应该根据企业整体的经营战略要求，在分析各种环境条件，进行充分薪酬调查的基础上，来逐步解决。

具体步骤如下：①分析评价整体性薪酬战略的内涵。本阶段需要明确掌握以下信息：企业文化与价值观，企业的外部环境，社会政治与经济形式，全球化竞争的压力（国外与国内市场的状况），员工或工会组织的需要，企业总体战略对人力资源战略以及薪酬的影响，现行人力资源管理制度体系以及薪酬管理的现状等。

②使薪酬战略与企业经营战略和环境相适应，薪酬决策与薪酬战略相适应。即如何保证薪酬目标、企业内部一致性、外部的竞争力、员工的贡献率和薪酬管理体系等策略，与企业发展的总方向和总目标保持配套性、统一性和协调性，在此基础上，确立企业薪酬发展的总方向和总目标，并提出相应企业整体性薪酬战略规划。在企业整个人力资源战略中，薪酬战略既可以处于主导地位，也可以处于支撑和辅助的地位，或者成为企业人力资源管理制度变革的诱因。不管它起到哪一种作用，薪酬战略都是企业整个人力资源规划中必不可少的重要组成部分。因此，制定整体性薪酬战略，应从企业总体发展战略出发，根据企业的内外部环境、企业文化价值观、不同的发展战略、不同的市场地位和发展阶段选择不同的薪酬策略，达到有力地支持企业总体发展战略的目的。从表 5—1 中可以看出薪酬战略与企业发展战略的关系。

③将企业整体性薪酬战略的目标具体化。即提出薪酬的具体政策和策略，设计出具体薪酬制度以及实施的步骤、技术和技巧，使薪酬战略更具操作性，并转变为实践活动。

④重新衡量薪酬战略与企业战略和环境之间的适应性，在实施中及时发现问题和不足，并根据企业发展战略的变化进行必要的修正和调整，保持企业薪酬制度体系的动态性和适应性。

(2) 对基本薪酬的定期调整，一般是基于以下事实：整个生活水平发生变化或通货膨胀；其他员工对同类工作的薪酬有所改变；员工的经验进一步丰富；或其业绩、技能有所提高。

(3) A 公司不应该满足张某的调薪要求。

如果张某选择离职，可能会给公司带来的成本有两方面：即人力资本的投入和产出。

人力资本投资是多方面的：第一，有形支出，又称为直接支出、实际支出，主要投资形式包括教育支出、保健支出、劳动力国内流动(移居)支出或用于移民入境支出（为了寻找工作）以及收集劳动力价格等收入的





信息等，其中最主要的投资形式是教育支出。

第二，无形支出，又称为机会成本，它是指因为投资期间不可能工作，至少不能从事全日制工作而放弃的收入。

第三，心理损失，又称为精神成本、心理成本，它是指学习艰苦、令人厌烦，寻找职业令人乏味、劳神；迁移需要远离朋友等。

人力资本支出一般包括：人力资本收益分配，如员工薪资、福利、股票、期权等；人力资本常规管理费用，如办公费用、差旅费、会议费、项目费用、人员重置成本等；企业集团人力资本投资，如培训费等。人员费用过去一直被视为企业的一种支出，所以一般将其看做间接成本，企业总是千方百计想通过降低人员费用来增加企业收益。而在将员工看做是人力资本的今天，人员费用是一种直接成本。在环境迅速变化、竞争不断加剧的条件下，企业集团的竞争力主要取决于研究与开发新产品、市场营销和销售以及有效地协调各种关系等方面，这些人力资本费用必须与生产成本、销售成本一样被看作是直接成本。

5. 某企业招聘售后服务总监，根据企业要求的四个岗位胜任特征：执行力、跨部门沟通、突发状况处理和流程改进来设计面试问题。然后再组织人员通过智力激励法，来确定售后服务指标。

(1) 请你针对胜任能力指标：执行力、跨部门合作能力、流程改造、危机应对能力，采用基于胜任特征的行为面试方法设计面试步骤。

(2) 智力激励法对主持人的要求有哪些？

【答案解析】

(1) 行为面试流程设计在基于胜任特征的招聘与甄选流程设计中占有极其主要的地位，它是全部工作环节中最为关键的核心环节。一般来说，行为面试的流程应当包括以下几个基本步骤：

- ①全面分析岗位信息；
- ②选定必测胜任特征；
- ③设计行为面试体系；
- ④评估设计出的体系。

由于企业自身的外部与内部环境条件的不同，撰写具体的工作步骤时可能会有所缩减或者进行必要的扩展。

(2) 主持人对智力激励法的成功有很大作用。对主持人的要求是：

- ①以平等的态度参加会议，友好地对待每一个与会者，促使会议形成融洽气氛。
- ②及时制止违反会议原则的现象，创造一种自由畅想的局面，充分诱导与会者积极思考，提出大胆的、独特的设想。
- ③目标统一，讨论要围绕中心议题，发言集中，不允许私下谈话。
- ④对与会者提出的每一个设想，主持人都要让记录员记下，并放到醒目位置。鼓励与会者互相激励，由别人的启发而产生新思想，引起链式反应。
- ⑤对问题必须有比较明确、深刻的理解，以便在会议中能进行启示和诱导。因此，主持人在会议前应与会问题的提出者一起作详细的分析研究。

6. 2015年7月张敏进入舜林公司任出纳，双方订立了书面劳动合同，合同中约定，合同期限从2015年7月1日起，到2017年6月30日止。在入职时，公司要求张敏缴纳5000元保证金，并与张敏约定，入职两年内不得生育，一旦生育公司有权与其解除劳动合同，并没收保证金。公司将该项于约定写入劳动合同的附件。2017年3月，张敏怀孕，公司以张敏违反公司规章制度为由，与张敏解除了劳动合同。

根据上述情况，回答以下问题：





- (1) 根据我国现行劳动法律法规，该公司的哪些做法是不合法的？
(2) 张敏应如何保护自己的合法权益？请在履行劳动合同和解除劳动合同两种情形下进行分析。

【答案解析】

(1) 这是一起以违反企业规章制度为由解除劳动合同引发的劳动争议。

该公司不合法的做法有：

- ① 合同中约定缴纳保证金不合法。劳动合同双方自愿签订劳动合同，可以约定工作时间、工作地点等，但不能收取保证金。
- ② 合同中约定两年内不能生育不合法。生育属于职工个人的权利，劳动合同不能剥夺该权利。
- ③ 合同中约定“一旦生育，公司有权与其解除劳动合同”不合法，职工生育不属于企业合法解除劳动合同的规定。
- ④ 公司解除劳动合同并没收保证金不合法。
- ⑤ 张敏怀孕后，公司以违反规章制度为由解除劳动合同不合法。三期女职工受法律保护，若非法律规定，不应解除劳动合同。

(2) 张敏保证自己的合法权益可通过协商、调解、仲裁、诉讼等步骤进行：

- ① 首先与公司进行协商，对劳动合同相关事项进行修订；
- ② 如与单位协商不成，可向当地劳动争议调解委员会申请调解；
- ③ 调解不成，可向当地劳动争议仲裁委员会申请仲裁；
- ④ 仲裁不合理，在收到仲裁书 15 日内，向当地人民法院诉讼。

如果张敏选择继续履行劳动合同，可要求单位：

- ① 要求公司收回解除自己的劳动合同的约定，并继续履行合同。
- ② 要求公司退还 5000 元保证金。
- ③ 要求公司修改劳动合同，将两年内不能生育、生育后扣除保证金的条款删除。

张敏选择解除劳动合同情况，可要求单位：

- ① 要求公司退还 5000 元的保证金。
- ② 要求公司按工作年限、生育等情况支付经济补偿金。

