# 历年11月人力资源管理师二级考试试题及答案

来源：网络 作者：清风徐来 更新时间：2025-08-10

*第一篇：历年11月人力资源管理师二级考试试题及答案历年11月人力资源管理师二级考试试题及答案\_人力资源新闻\_教育历年11月人力资源管理师二级考试试题及答案，历年11月人力资源管理师二级考试试题及答案，资格认证人力资源考试资讯，更多人力资源...*

**第一篇：历年11月人力资源管理师二级考试试题及答案**

历年11月人力资源管理师二级考试试题及答案\_人力资源新闻\_教育

历年11月人力资源管理师二级考试试题及答案，历年11月人力资源管理师二级考试试题及答案，资格认证人力资源考试资讯，更多人力资源新闻请访问教育人生网.infos.edulife.com.cn/201008/03132490782.html 2025-8-10百度快照

**第二篇：2025年人力资源管理师考试模拟试题及答案精选**

2025年人力资源管理师考试模拟试题及答案精选

一、单项选择题：

2、(A)是绩效考核中比较简单易行的一种综合比较方法.A、排列法 B、比较法C、分布法D、对比法

3、应用开发阶段是绩效管理的终点,又是一个新的绩效管理工作循环的(A).A、始点

B、中点C、终点D、总结

4、符合绩效考核指标设置要求的陈述是(D).A、让顾客完全满意B、熟悉设备的使用和维护C、尽量节约时间采集者退散D、每月废品率不超过1%

5、如果人员的(B)不能达到组织提出的效益标准,就说明存在着某种培训需求.A、工作态度B、工作绩效C、工作内容D、工作状态

6、(A)是指记录和观察在某些工作领域内,员工在完成工作任务过程中有效或无效的工作行为导致的成功或失败的结果.A、关键事件法B、行为观察法C、行为观察量表法D、行为定点量表法

7、行为主导型的考评内容以考评员工的(D)为主,效果主导型着眼于干出了什么,重点在于产出和贡献,而不关心行为和过程.A、工作效果B、工作态度C、工作业绩

D、工作行为

二、多项选择题：

1、面试考官应由(ABD)组成A、人力资源部主管B、用人部门主管C、其他部门主管D、独立评选人

2、绩效考核的类型为(BCD)A、季度考核B、考核C、平时考核D、专向考核

3、绩效考核程序分为(AB)A、封闭式B、开放式C、全程开放D、全程封闭

4、劳动行政部门自收到集体合同文本(CD)未提出异议的，集体合同生效。A、一个月B、一个星期C、半个月D、15天

5、经济运行主体可以分为(ABC)A、个人B、企业C、社会D、政府

三、简答题：

1、人力资源规划的目标

答：(1)得到和保持一定数量具备特定技能、知识结构和能力的人员;(2)充分利用现有人力资源;(3)能够预测企业组织中潜在的人员过剩或人力不足;(4)建设一支训练有素，运作灵活的劳动力队伍，增强企业适应未知环境的能力;(5)减少企业在关键技术环节对外部招聘的依赖性;

2、保护劳动者合法权益的原则。

答：(1)偏重保护和优先保护原则;偏重保护指，劳动法在对劳动关系当事人双方都给予保护的，偏重于保护在劳动关系中事实上牌相对弱者地位的劳动者;优先保护是指，在特定条件下，当对劳动者利益的保护与对用人单位利益的保护发生冲突时，劳动法应优先保护劳动者利益。(2)平等保护的原则;平等保护指，全体劳动者的合法权益都平等地受劳动法的保护。(3)全面保护的原则;全面保护是指劳动者的合法权益都纳入劳动法的保护范围之内。(4)基本保护的原则;是指，对劳动者的最低限度保护，也就是对劳动者基本权益的保护。

3、企业培训与开发的程序与方法。

培训：是给新雇员或现有雇员传授其完成本职工作所必需的基本技能的过程采集者退散培训程序：(1)制定企业的培训计划，呈交企业主管审批，并检查培训计划的执行情况，定期向企业主管汇报。(2)制定培训预算，呈交 企业主管审批，并定期向企业主管培训费用的开支情况。(3)了解企业各级各类人员的培训需求，并分别制定相

应的培训计划。(4)制定各类培训计划，具体安排各种培训课程或活动。(5)与人力资源部门合作搞好职工培训垢管理，为培养企业各级各类经营管理人员和开发企业人力资源的发展打下基础。培训开发的需求分析：工作任务需求分析、人员需求分析、组织需求分析。培训方法：讲授法、操作示范法、安全研讨法。采集者退散

四、论述题：

1、简说员工招聘与录用

答：(一)招聘的原因及要求：员工招聘原因有以下几种：①新公司成立;②现在职位因各种原因发生空缺;③公司业务扩大;④调整不合理的职工队伍等;企业招聘工作中的要求：①符合国家的有关法律、政策和本国利益;②公平原则;③坚持平等就业;④要确保录用人员的质量;⑤要根据企业人力资源规划工作需求和职务说明书中应职人员的任职资格要求;⑥努力降低招聘成本;

(二)招聘工作的步聚和程序：1)、人力需求诊断2)、制定招聘计划3)、员工招聘与录用4)、招聘测试与面试5)、录用人员岗前培训6)、试用员工上岗试用

2、简述人力资源管理工作的内容和任务

答：A、制定人力资源计划B、人力资源费用核算工作C、工作分析和设计D、人力资源的招聘与配置E、雇用管理与劳资关系F、入厂教育、培训和发展G、绩效考评H、帮助员工的职业生涯发展I、员工工资报酬与福利保障J、建立员工档案

3、请简单谈一下你对人力资源管理的认识。

答：人力资源是存在于人的体能、知识、技能、能力、个性行为特征与倾向等载体中的经济资源。人力资源有四个特征：是活的资源，具有能动性、周期性、磨损性;是创造利润的主要源泉;是一种战略性资源;是可以无限开发的资源;人力资源管理工作的内容和任务：A制定人力资源计划;B人力资源费用核算工作;C工作分析和设计;D人力资源的招聘与配置;E雇用管理与劳资关系;F入厂教育、培训和发展;G绩效考评;H帮助员工的职业生涯发展;I员工工资报酬与福利保障;人力资源管理的特征：在管理内容上，现代人力资源管理以人为中心，开发人的潜能、激发人的活力，使员工能积极主动地创造性地开展工作;在管理形式上，现代人力资源管理强调动态管理，整体开发，也就是说，对员工不仅安排工作，还要根据组织目标和个人状况，为其做好职业生涯设计，不断培训，充分发挥个人才能;在管理方式上，现代人力资源管理采取人性化管理;在管理策略上，现代人力资源管理以注重人力资源的整体开发、预测与规划;在管理技术上，现代人力资源管理以追求科学性和艺术性;在管理体制上，现代人力资源管理以主动开发;在管理手段上，现代人力资源管理以软件系统自动生成结果，及时准确地提供决策依据;在管理层次上，现代人力资源管理直接参与单位的决策性工作。

2025年人力资源管理师考试标准预测试卷及答案

一、单项选择题(本大题共30小题，每小题1分，共30分)

1、经济学通常把为了创造物质财富而投入生产过程中的一切要素，称为()A、能源 B、资源 C、资财 D、财富

2、决定我国人力资源整体素质是()A、高等教育 B、职业教育 C、技术教育 D、基础教育

3、岗位横向分类的依据是()A、工作轻重程序 B、工作的量 C、工作性质 D、工作责任轻重

4、岗位研究首先产生于()A、美国 B、中国 C、德国 D、英国

5、甄选活动处在下列哪一环节上()A、用 B、进 C、管 D、出

6、猎头公司普遍存在的不足和问题包括()A、推荐人才较多 B、开展完整搜寻工作的能力有限 C、收费昂贵 D、工作人员能力有限

7、将心理测验划分为挑选性、描述性、预测性等形式的依据是()A、测验目的 B、测验对象 C、材料特点 D、质量要求

8、用直算法计算劳动生产率时，商业企业的劳动生产率等于销售额除以()A、、产品单价 B、销售数量 C、销售人数 D、销售时间

9、企业活劳动消耗而创造的价值是()A、企业净产值 B、物质消耗 C、劳动消耗 D、劳动成果

10、让新参加工作的技术人员到车间实践的做法属于()A、临时轮岗 B、换岗 C、转岗 D、调岗

11、现代培训方法在很大程度上吸取了下列哪一种思想()A、案例教学法 B、参与式教学 C、启发式教学 D、模拟教学法

12、MG 法的中文全称是()A、管理网络法 B、沟通分析法 C、潜能开发法 D、经营演习法

13、根据网络理论，管理者的行为模式可分为如下两种：()A、“关心利益”和“关心员工” B、“关心管理”和“关心利益”C、“关心员工”和“关心业绩” D、“关心行为”和“关心心理”

14、绩效考核中最常见的考核方式是()A、定性考核 B、定期考核 C、自我考核 D、上级考核

15、考核的纵向程序的一般顺序是()A、基层→中层→上层B、上层→中层→基层C、中层→基层→上层D、中层→上层→基层

16、在组织行为科学研究基础上发展起来的一种测量与评价领导者行为与工作绩效的新方法是()A、量表考核法 B、行为锚定评分法 C、因素评定法 D、领导行为效能测定法

17、关于动机与需要的关系的描述不正确的有()A、人的动机产生于人的需要 B、动机是由需要引发的内在动力C、需要来源于动机 D、动机是对需要满足程度

18、工作生活质量的理论基础来源于()A、美国 B、德国 C、中国 D、英国

19、物质方面的报酬最重要的部分是()A、工资 B、超时与超额奖金 C、质量奖 D、发明奖

20、能力工资制度确定的依据是()A、能力高低 B、学历高低 C、工龄长短 D、智力高低

21、对不同等级职工实际支付的工资数额是()A、标准工资 B、工资级差 C、工资标准 D、实际工资

22、奖金和津贴是工资形式中的()A、补充形式 B、计时工资 C、计件工资 D、结构工资

23、下列属于与劳动过程有关的职业危害因素是()A、厂房低矮 B、空气不清洁 C、噪声污染严重 D、劳动强度过大

24、下列不属于个人福利的是()A、养老金 B、交通费 C、贷款担保 D、海外津贴

25、库克曲线的研究对象是组织中的()A、管理人员 B、大学生 C、研究生 D、一般科研人员

26、下列理论不属于论证人员流动必要性的理论是()A、勒温的场论 B、卡兹曲线 C、雷诺曲线 D、库克曲线

27、下列引起员工辞职的原因中，属于外部环境的有()A、工作上的原因 B、新的工作的吸引 C、待遇上的原因 D、组织政策的原因

28、美国企业“功绩晋升制”强调的晋升标准是()A、学历 B、资历 C、素质 D、绩效

29、人员流动中的惩罚措施有()A、辞职 B、辞退 C、资遣 D、调出

30、《中华人民共和国劳动法》实施始于()A、1991 年3月5 日 B、1994年5 月1日 C、1995年1 月1 日 D、1997年10 月1 日

二、多项选择题(本大题共5小题，每小题2分，共10分)

31、影响人力资源需求的因素主要有()A、技术、设备条件的变化 B、职工个人利益需求的变化C、企业规模的变化 D、企业经营方向的变化 E、外部因素

32、劳动生产率的产品数量计算的指标体系有()A、实物指标 B、变换指标 C、劳动消耗指标 D、价值指标 E、工时消耗指标

33、岗位技能工资制的组成部分有()A、岗位工资 B、职务工资 C、级别工资 D、基础工资 E、技能工资

34、影响组织中员工福利的因素很多，除政府的政策法规及医疗费的增加外，还有()A、高层管理者的经营理念 B、工资的控制 C、竞争性 D、人员保护的必要 E、工会的压力

35、解决劳动争议的途径主要有()A、协商 B、调解 C、仲裁 D、诉讼 E、静坐罢工第二部分 非选择题

三、名词解释(本大题共4小题，每小题3分，共12分)

36、有偿假期

37、人员培训

38、报酬

39、劳动力市场

四、简答题(本大题共5小题，每小题4分，共20分)

40、简述人力资源供过于求时应采取的政策措施。

41、简述劳动定员的意义。

42、简述竞赛与评比的心理学意义

43、简述制定工资等级表的步骤。

44、公共福利主要有哪些项目?

五、论述题(本大题共2小题，每小题14分，共28分)

45、为保证绩效考核的公正性、准确性、客观性，在考核中应采取哪些限制方法?

46、如何进行员工福利的管理?

测试卷(二)参考答案

一、1 2 3 4 5 6 7 8 9 10B D C A B A A C A A11 12 13 14 15 16 17 18 19 20B A

C D A D C D A A21 22 23 24 25 26 27 28 29 30

二、31 32 33 34 35ACDE ABDE AE ABCE BCD

三、36、有偿假期是指员工在有报酬的前提下，不来上班工作时的一类福利项目，主要包括脱产培训、病假、事假、公休、节日假、工作间休息和旅游等。

37、人员培训是指组织根据国家经济和社会发展及实际工作的需要，依照国家法律、法规和规定，采取多种多样的形式对工作人员进行有目的、有计划、有组织、多层次、多渠道的培养、教育和训练的活动。它即是组织成员应当享受的一项基本权利，也是其必须履行的一项义务。

38、报酬是指组织对自己的员工为组织所付出的劳动的一种直接回报，这种直接的回报包括精神与物质两个方面。

39、所谓劳动力市场，就是通过劳动力供求双方相互选择而自动配置人力资源的体系，或者说是一种以市场机制调节劳动力供求的经济关系。

**第三篇：人力资源管理师二级实务技能试题**

二级

第三部分实务技能试题

（一）项目策划题

项目策划第1题

背景综述：华日公司的前身是一家主要经营地毯等纺织品的集体所有制性质的工厂，由于经营观念落后，以及经营体制等各方面的束缚，企业连年亏损，濒临倒闭。1995年，企业改制，吸引了部分外资，成立了华日公司。公司与原来的老企业相比，从组织结构到管理体制等各方面都作了重大改革。公司主要有家具部、纺织品部和纤维部三个生产部门，其中纺织品部下辖六个分厂，分别生产服装、地毯、以及其他工业用纺织品。应该说这种改革顺应了当时的经济潮流，使公司能够轻装上阵，转变经营理念，及时把握商机，改制后两年多来，华日公司取得了长足的发展。企业的规模也得以扩大，员工人数达900多人，管理人员也增加为140人，此外还有产品开发与设计人员10人，营销人员20名。

华日公司的总经理钱明从公司成立伊始，就被公司董事会任命为总经理。钱明从一开始就强调公司包括管理人员在内的所有员工的受教育程度和学历很重要。公司制定了详细的规章制度，为管理人员和员工的培训和学习提供了有利的条件，钱明本人也经过两年多的在职学习，获得了工商管理硕士学位。在华日公司，受教育和培训的经历是员工进行工作流动和升职的必要条件。

华日公司的这些举措收到了明显的效果。公司的员工都热爱自己的工作，乐意通过提高自己的素质和技能来提高工作的质量和效率。员工之间的人际关系十分融洽，由于公司的效益良好，因此，员工的报酬也很丰厚。每个员工都为自己是华日公司的一员而自豪。

但到1998年，公司的效益出现了大幅度的滑坡，1999年年底的财务报告显示，公司已经出现了严重的亏损。

导致公司衰退的原因是多方面的。从公司的外部环境来看，日益加剧的竞争，导致很多原来是公司拳头产品的市场萎缩，消费需求的下降也是公司产品销路不畅的一个原因；从公司内部的原因来看，产品的质量问题一直是困扰钱明的心腹之患，前几年，因为公司产品畅销，产品的质量问题也就被忽略了，迟迟没得到彻底解决。如今，随着竞争的加剧，许多竞争对手廉价物美的产品赢得了消费者的亲睐，相比之下，华日的产品更显得质次价高。另外，公司产品缺乏创新也是华日产品日渐失去消费者的原因所在。

处于窘境的华日公司总经理钱明向董事会提出了精简组织结构以及裁员的报告，获得了董事会的同意。但华日究竟应该保留多少员工？这是钱明面临的一个难题。在前几年中，由于公司发展迅速，人力资源部的主要任务是不断为新增加的职位招聘员工，并且为公司所有员工的薪酬福利等事务服务，至于人力资源规划上的问题，人民利益从来没有提到人力资源部经理的议事日程上。

经过董事会和公司管理部门的多次开会讨论，最终决定了裁员后的公司组织结构，新的公司有两个主要的生产部门：家具部主要生产各类家庭及办公用家具；纺织口部有两个分部：一个分部生产地毯；另一个分部以来料加工方式制作各类服装、这样，重组后公司将保留一线员工625人，其中家具部400人，地毯部125人，服装分部100人。此外，公司将消减管理人员至88人，产品研发人员的数量增加至32人，营销人员36人。钱明深信，在具体执行裁员下岗工作时，一定还有许多的困难。

策划要求：

1、华日公司的人力资源计划存在什么问题？

2、如果你是华日的人力资源部经理，你将采用哪些人力资源供求的预测方法？

项目策划第2题

背景描述：在1999年6月3日登载于《上海商业周刊》上的一篇文章中，作为航空包裹运送行业领袖的“联合快递公司”，宣布了两位高级执行长的突然辞职。“联合快递”负责全球顾客作的副总裁李涛，辞职的生效日期为1999年6月21日，他接受一个名为“通讯沟通系统公司”的总裁和首席执行长的职位。一位负责营销和公司传播的资深副总裁林海，宣布她的辞职的生效日期是1999年9月1日。她的辞职决定是突然和自愿的。

该公司任命刘克强接替李涛。刘克强是负责销售和客户服务的前资深副总裁。没有人代替林海，也没有人填补由刘克强先生的晋升而留下的空缺职位。

这两个关键人物的辞职都发生联合快递公司财务报告亏损和公司盈利下降这样一个时期。人们说李涛已经改善了财务运作，尽管它们尚未盈利。

在这些高层人员辞职后，“联合快递公司”的股票价格下跌，一个经纪公司把该公司的股票从它的推荐名单上划掉了，另一个经纪公司则把评定从“买进”变成了“适度吸引力”，这些都是市场对这两位高级执行长辞职的反应。该公司的股票在6月3日星期四平均以每股40元收市，每股下降了4元。那一天在上海股票交易所有764100股的交易，其平均日交易量为165000股。股票交易甚至在市场开盘时被推迟了，因为卖出股数多于买进股数而导致了订单换衡。宏利证劵经纪公司的一位分析员承认，她担心该公司继续失去管理人才。根据宏利公司的另一位分析员的说法，流动不是一个好征兆。

策划要求：

1、请问李涛和林海这两位高级执行长的突然辞职，对联合快递公司产生怎样的影响？

2、请你为该公司策划一个能够采用的计划，以避免未来发生类似的事件。

（二）案例分析题

案例分析第1题

背景综述：新世纪摄影公司的主要业务是摄影、冲印底片和制作艺术照片。公司由50名雇员组成，有8位管理人员。艺术部（8名雇员和1名管理人员）的基本工作是挑选相片，进行艺术处理，并装订成册。如果组织得当，这些工作其实是很有趣的。在工作设计之前，主管人员接受所有的任务，将它们归类整理，然后按工人的技术水平分派任务，指定完成期限。工作负担过重时，主管者本人也将完成一部分工作，完成工作后，他必须检查所有的产品，并修补有问题的部分。

对主管人员而言，修补有问题的相片是个令人头痛的问题，它需要大量细致且繁琐的工作，而主管者花费了大量的时间和精力在上面，仍有积压，以至顾客和其他部门经常抱怨变质拖延，结果他忙得几乎没有时间培训和管理员工，而雇员的出错率也越来越高，积压也越来越多，工作的效率也越来越低下。

同时，不合理的计酬方式使情况更加恶化。报酬的高低以完成任务的数量来定而不考虑工作难以程度。这使那些有经验的工人从事耗时多的复杂工作而报酬偏低，而那些做着简单工作的新雇员却得到高收入。职工的不满情绪日益增加，2个月内，有3个职工离开了该部门。

于是对艺术部的工作进行了重新设计，共分成两个组：普通艺术照组合婚礼肖像组，每个组由一名熟练工人任组长，负责分工和训练新工人，除了刚来的新人，每个工人负责自己的工作质量，一旦出现错误直接返回给本人，主管不再负责修复，加工过程出现问题时员工直接与顾客协商，工资支付方式在原有数量基础上乘工作难度系数，工作难度越高，系数也越大，工资也越高。

这些改变使艺术部的月产量增加了30%，质量也大大提高，工人也安心工作。

分析要求：

1、该摄影公司是如何进行工作设计的？

2、工作设计后，会有什么样的结果？

3、是否有其他更好的工作设计的方法？

案例分析题第2题

背景综述：在1993年6月3日的一篇登载在《孟菲斯商业诉求》上的文章中，作为航空包裹运送行业领袖的联邦快递公司，宣布了两位高级执行官的突然辞职。托马斯.R.奥列弗，联邦快递公司负责全球顾客运作的副总裁，他的辞职的生效日期是1993年6月21日，他接受了一名为语音沟通系统公司的总裁和首席执行官的职位。

卡罗尔.A.普莱斯利，联邦快递公司负责营销和公司传播的资深副总裁，她的辞职生效日期是1993年9月1日。她计划移居佛罗里达，写作并创建一家咨询公司。她的辞职决定是突然和自愿的。

该公司任命威廉.拉祖克接替奥列弗。拉祖克是负责销售和顾客服务的前资深副总裁。没有人接替普莱斯利夫人，也没有人填补由拉祖克先生的晋升而留下的空缺。

这两个关键人物的辞职都发生在这样一个时期：该公司报告国际性亏损和公司赢利下降。人们说奥列弗已经改善了国际性的运作，尽管它们不赢利。

在这些辞职之后，联邦快递公司的股票价格下跌。一个经纪公司把该公司的股票从它的推荐名单上划掉了，另一个经纪公司则把评定从“买进”变成了“适度有吸引力”，这些都是市场对这两位高级执行官辞职的反应。该公司的股票在6月3日星期四以每股45.50美元收市，每股下降了4.371美元。那一天在纽约股票交易所有764 100股的交易，其平均日交易量为165 100股，股票交易甚至在市场开盘时被推迟了，因为卖出股数多于买进股数而导致了某种订单失衡。李曼兄弟公司的一位分析员承认，她担心该公司继续失去管理人才。根据摩根.斯坦利公司的另一位分析员的说法，流动不是一个好兆头。

分析要求：

1、你认为这些人为什么辞职？

2、大致描绘该组织为避免未来发生这种性质的问题能够采用的某个计划。

3、这些辞职将会怎样影响为该公司的短期和长期未来而制定的总体战略规划？

实务技能题

（一）项目策划

项目策划第1题

参考答案：

1、从总体上看，华日公司的人力资源计划工作并不得力，每次的变革都是在环境的压力下进行的，事前的预测和计划工作不到位。如95年改革后，生产力极大的提高了，人力资源工作吗忙于应付不断增加的人力资源需求，而没有去策划总体规划等人力资源规划的工作。所以说该公司的人力资源规划和其他公司战略之间是脱节的。

2、作为该公司的人力资源经理，要进行该公司的人力资源供求的预测，必须根据该公司的发展战略，根据内外环境的变化，采用如下一些预测方法：管理人员判断，马可夫分析方法，德尔菲法。

项目策划第2题

参考答案：

策划要求1：

联合快递公司两位高层人员突然辞职，虽然有负责销售和客户服务的前资深副总裁刘克强接替李涛。但是没有人代替林梅，也没有人填补由刘克强的晋升而留下的空缺职位，因此造成投资者对公司（管理团队）信心不足，而影响到联合快递公司的股票价格下跌。在我国，企业对人力资源的需求中，一般说来，中层管理者和中级技术人员以下的人力资源供给时相当充足的。但是，对高层管理和技术人才的供给却一直处于短缺中。因此企业更需要针对高层管理人员做好人力资源规划。

策划要求2：（若提出其他可行的方案，也可参照给分）

为免未来发生类似的事件，联合快递公司在制定高级人力资源规划时应产生一个未来人力资源需要的管理清单，也就是未来工作的空缺和需要哪些类型的人去填补空缺，需要一个满足这些需要的继承计划。（也可以说建立高层管理者的储备机制和管理人员开发计划）

管理清单应是用来专门登记主管和经理人员的才能的方法。管理清单是为主管和经理人员而设计的技能清单，管理清单应该包括主管和经理人员的成功和失败的记录，他或她的长处和短处，他或她向更高职位流动的潜力。

所谓继承计划，是指企业为其重要的主管职位可能出现的空缺，包括由于正常原因或者非常原因可能出现的空缺所进行的填补安排。在制定继承计划时，预测内部或者外部的候选者资源都是很重要的，但是对企业的最高的职位来说，内部资源比外部资源重要的多。大企业如果缺乏这样的接替计划，在出现意外的时候，就会陷于不必要的混乱和烦烦之中。如果企业未来对高级人员需要的基础上，根据绩效评估和潜力，对候选人进行职业生涯规划，提供职业生涯的咨询；进行必要的培训与开发，候选人具备适应将来角色的能力。

（二）案例分析题

案例分析第1题

参考答案：

1、该摄影公司艺术部基于这样的原则进行工作设计的：

（1）采用工作专门化的方式，将艺术部根据工作任务的不同，分为两个组。每个组的组长从具体的工作任务中脱离出来，专司分工和培训新员工。

（2）采用工作丰富化和扩大化的方式，让每个员工负责一整项工作，既便于管理，又便于克服计酬方面出现的不平等。

2、采用这种设计方式后，极大地提高员工的工作积极性，取得了很好地效果。关键在于：

(1)每位员工负责一项完整的工作，便于管理，克服了相互推诿。

(2)引入了工作难度系数，解决了同工部同酬的问题，调动了工作积极性。

(3)管理人员从繁琐的具体事务中脱离出来，极大地提高了管理效率。

3、这种工作设计的方式是在分析存在的问题，根据公司的实际而采取的一种比较有效地方式。当然还有工作轮换等工作设计方法，效果地好坏主要取决于实际情况。没有绝对好的工作设计，只有最适合公司实际的工作设计。

案例分析第2题

参考答案

1、同一时期，多名公司高层管理者的辞职，反映出该公司在人力资源管理等方面存在较为严重的问题，如公司的发展潜力不佳、管理问题、个人的成长空间有限等，这也是他们辞职的原因。从案例中可以看到，公司处于国际性亏损和盈利下降阶段，而高管的辞职是自愿的，突发的。这些都反映出公司存在的问题。

2、一个大型的公司要避免这些问题，除了在高层管理者的任命选拔上做好外，还要建立相应的管理人员开发计划，形成高层管理者的储备机制，这样才能不至于因为某些人员的离职而影响公司的形象和业务。

3、高层管理者是公司的代言人，他们的一举一动往往对公司的战略产生影响。这一点在这个案例中得到了充分反映。从短期来讲，因为高管的辞职会影响公司的计划，不利于计划的实现，造成人力资源成本的上升，如聘用和培养替代人选等；从长期来讲，影响公司在公众中的形象，不利于企业文化的塑造。

**第四篇：人力资源管理师二级考试经验心得**

人力资源考试经验分享

1、关于考试时间与题型 这个问题对于考生来说非常重要。可能大家都听说了，5月份的考试时间已经比以前短了很多（当然，题量也少了很多），但总体来看，题量还是很多，考试时间还是不够。考试分两部分，一部分是理论题，题型主要是单选、多选。除了部分劳动法和职业道德理的分析题外，理论部分考试题目的答案全部可以在书本上找到答案，就是说，只要你认真看书，有可能理论得到很高的分书。和一般的考试一样，单选题比较容易，多选题有一定的难度，主要是一些似是而非的选项比较难以把握。职业道德里的部分试题是用于测谎的，要慎重对待。职业道德的总分一般是20分，但没有在试卷上反映出来（试卷上理论和实践各100分），但还是有计算在总分里面，据说如果职业道德的分数没有达到12分以上，那你的理论可能不合格——说明你没有职业道德，后面的试卷根本就不用再看了。实践题总分也是100分，主要题型是简答、改错、案例分析、程序设计等。简答题相对来说时间充裕一些，因为题量少了很多，不过回答起来还是有一定难度的。但实践题的答案也全部是来自书本，关键是看你如何把书本中的语言进行组织，不管是改错还是案例分析，都是将书本中的理论进行分解到实际案例中，要求用书本中的知识对案例进行分析和解答，所以书本必须要非常熟悉，对一些基本的框架性的东西要牢记在心。

3、关于考试资料 我们都知道，考试资料对考试有很大的帮助。不过，我的观点始终是“万变不离七宗”，就是说，书本就是最好的考试资料。现在看到很多朋友在要一些培训资料的密码，其实那些东西真的没有太大的实际作用，没必要苦苦求索那个下载密码。当然，朋友们肯定会说，书本这么多，怎么看，怎么记啊，有资料多好。其实这是一种不太正确的思维。资料只是作为一种引导，考试的内容都是来自书本。把书本中的那些大的框架的内容多看几遍，记熟一些，考试时灵活运用，其实也不会很难的。我是怎样通过人力资源管理师考试的

人力资源师考试为“理论知识”和“技能操作”两张试卷。“理论知识”的题型是单项、多项选择题和判断题;而“技能操作”考核的题型包括计算分析题、案例分析题和方案设计等。考试内容涉及企业人力资源规、招聘与配置、培与开发、绩效管理、薪酬福利管理、动关系管理等六部分以及相关的基础知识。

在日常工作中，我体会到人才测评、绩效评估和薪资激励制度是人力资源管理模的核心，而人力资源管理工作中实际遇到的问题以及解决问题的能力，特别是在“技能操作”这张试卷中表现得更为明显。例如，为一个刚毕业的大学生设计未来五年的职业生涯;对待个工作能力强但人际关系差的员工，人力资源部经理如何扮演自己角色，如何帮助他协调工作。还有可能给出一个案例，指出案例的成功之处和不足之处。这些题目在书中都没有现成的答案，只有凭自己的分析，结合工作实际，以及对人力资源知识的理解来回答。我个人建议，如果没有工作经验者想通过考试，必须在这部分多下功夫。

“理论知识”也是考查考生在人力资源管理中的应变能力和沟通能力等必备素质，因此需要死记硬背的东西并不多，关键是对观点和概念的理解，并做出正确的判断，这不是临考突击一下就能解决的。这些题目均需要占用大量的时间阅读，几乎没有思考的时间。对于离开“考场”多年的人来说提高阅读和答题速度是很重要的。

在教材选择方面，我选择的是劳动和社会保障部培训就业司指定的教材，再加上安通学校的人力资源管理师培训教材。不过，还是那句话，一定要把教材内容与人力资源管理工作结合起来理解，这样才能达到事半功倍的效果。

人力资源管理师考前12天,如何应考！时间过得真快，还有12天就要上战场了，大家复习的如何，在这剩下的这12天里面准备怎么迎考呢，你们有什么心得，大家在此交流。

我先向各位汇报一下，我上半年通过了3级，下半年报考了2级，我从8月20日开始准备，到今天70 天了，在这70天的时间，我把2级的书本看了不下于6遍，从看第三遍开始就开始每看一章就做《考试指南》上的习题，看第四遍的时候就对应做《辅导练习》上的试题，第五遍书结束的时候做了3套师级的模拟考试卷，昨天也就是第六遍书本结束的时候又做了，2025年上半年，2025年11月，2025年6月，2025年11月份的4套试卷;我发现2级的考试除了书本外，还有相当的部分是4、3级书本上的，比如今年上半年的组织机构图表题师实际上是4级课本的，还有20分是《基础知识》上的，那上面的“公文、计算机、劳动法”一定要看，还好这方面我是今年上半年才考的，很多知识还记得，所以在这70 的时间内，《基础知识》《4级合级教材》我也看了2遍，另外《职业道德》一定要结合纲要看，我 大概做了500道职业道德选择题目，感觉还好。

各位战友，我感觉到我付出很多时间，随着考试天上一天天临近，我还是不太塌实，因为我做题目时，发现考80分以上是很困难的，原因我总结有以下几方面： 1 2

**第五篇：人力资源管理师二级考试程序、步骤大汇总**

1组织结构设计程序：1分析组织结构的影响因素，选择最佳的组织结构模式（①企业环境②企业规模③战略目标④信息沟通）2根据所选的组织结构模式，将企业划分为不同的相对独立的部门3为各个部门选择合适的部门结构，进行组织机构设置4将各个部门组合起来，形成特定的组织结构5根据环境的变化不断调整组织结构。

2组织结构变革的程序：1组织结构诊断、2实施结构变革、3企业组织结构评价。

3组织结构变革程序：

一、组织诊断①确定问题：提出存在的问题，以及组织改革的目标②组织诊断：采集数据资料对组织机构进行诊断分析。

二、实施变革①提出改革方案：提出若干可行的改革方案可供选择②确定实施计划：明确方法步骤具体措施和工作重点。

三、组织评价①评价效果：检查分析评价组织变革效果和存在问题②信息反馈：及时掌握各种相关的信息修正改革方案。

4组织结构诊断的程序：1组织结构调查（工

5企业结构整合的过程：1拟订目标阶段、2规划阶段、3互动阶段、4控制阶段。

6制定企业HR规划的基本程序：

1、调查、收集和整理涉及企业战略决策和经营环境的各种信息

2、根据企业或部门的实际情况确定其人员规划期限，了解企业现有HR状况，为预测工作准备精确而翔实的资料

3、在分析HR需求和供给的影响因素的基础上，采用定性和定量相结合，以定量为主的各种科学预测方法对企业未来HR供求进行预测

4、制定HR供求协调平衡的总计划和各项业务计划，并分别提出各种具体的调整、供大于求或求大于供的政策措施

5、人员规划的评价与修正。

7、HR需求预测程序：一准备阶段（1构建HR需求预测系统、23岗位分类、4资料采集与初步处理）、二预测阶段（12进行HR盘点，3统计结果，进行讨论，修正统计结果4为未来的人员流失状况得出统计结果5为未来HR需求量

6、将现实HR需求量、未来的人员流失状况和未来的HR需求量进行汇总计算，得出企业整体的HR需求预测）、三编制人员需求计划。

8德尔菲法的工作步骤：第一轮提出预测目标和要求，确定专家组，准备有关资料，征求专家意见；第二轮简明扼要地以调查表方式列出预测问题，交付专家组讨论评价，然后由预测组织统计整理；第三轮修改预测结果，充分考虑有关专家的意见；第四轮进行最后预测，在第三轮统计资料的基础上，请专家提出最后意见及依据。适合对人力需求的长期趋势预测。

9企业人员供给预测的步骤：

1、对企业现有的HR进行盘点，了解企业员工队伍的现状

2、分析企业的职务调整政策和历年员工调整数据，统计出员工调整的比例

3、向各部门的主管人员了解将来可能出现的人事调整状况

4、将上述所有数据进行汇总，得出对企业内部HR供给量的预测

5、分析影响外部HR供给的各种因素，并依据分析结果得出企业外部HR供给预测

6、将企业内外部HR供给预测进行汇总，得出企业HR供给预测。

10P86企业员工素质测评的实施过程：1准备阶段（1收集必要的资料、2、3测评方案的制定）、2实施阶段（1测评前的动员、2测评时间和3测评操作程序）、3测评结果调整4综合分析测评结果 11测评操作程序：1报告测评指导语、2具体操作、3回收测评数据

12P94招聘的过程：1组建招聘团队 2员工初步筛选 3设计测评标准 4选择测评工具 5分析测评结果 6做出最终决策 7发放录用通知

13面试的程序：1准备阶段（1制定面试指南、2准备面试问题确定、4培训面试考官）、2实施阶段（1关系建立阶段、2导入阶段、3确认阶段、5结束阶段）、3总结阶段（1综合面试结果、2面试结果的反存档）、4评价阶段

14基于选拔性素质模型的结构化面试步骤：1构建选拔性素质模型2设计结构化面试提纲 3制定评分标准及等级评分表

4培训结构化面试考官，提高结构化面试的信度和效度5结构化面试及评分6决策

15群体决策法的步骤：

1、建立招聘团队（由企业高层管理人员、专业HR管理人员、用人部门经理、用人部门经验丰富的员工代表组成）

2、实施招聘测试

3、作出聘用决策

16无领导小组讨论的操作流程：1前期准备（1编制讨论题目、2设计评分表、3、4对考官的培训、5选定场地、6确定讨论小组）、2具体实施阶段（1宣读指导语、2讨论阶段）1参与程度2影响力3决策程序5团队氛围和成员共鸣感）

17题目设计的流程：1选择题目类型、2编写初稿（1团队合作234向专家咨询、5试测（1题目的难度2平衡性）、6反馈修改参与者的意见2

18制定培训规划的基本步骤：1培训需求分析、2工作岗位说明、3工作任务分析、4培训内容

排序、5描述培训目标、6设计培训内容、7设计培训方法、8设计评估标准、9试验验证

19培训课程设计的程序：1培训项目计划、2培训课程分析、3信息和资料的收集、4课程模块设计、5课程内容的确定、6课程演练与试验、7信息反馈与课程修订

20外部培训资源的开发途径：1从大中专院校聘请教师2聘请专职的培训师3从顾问公司聘请培训顾问4聘请本专业的专家、学者5在网络上寻找并联系培训老师。

21P180培训效果评估的步骤：1作出培训评估的决定、2制定培训评估的计划、3收集整理和分析数据、4培训项目成本收益分析、5撰写培训评估报告、6及时反馈评估结果

22问卷调查的步骤：

1、明确你要通过问卷调查了解什么信息

2、设计问卷（问卷的顺序、问卷的表达方式、问卷的实际内容、问题的形式）

3、测试问卷

4、正式开展调查

5、进行资料分析，编写调查信息报告

23访谈法的步骤：

1、明确要采集的信息

2、设计访谈方案

3、测试访谈方案

4、全面实施

5、进行资料分析，编写调查信息报告

24内省法的步骤：

1、准备工作

2、全面实施阶段

3、排序计分阶段

25笔试法的步骤：

1、确定培训目标

2、起草测试题目

3、选择、排列测试题目

4、为学员准备考试说明

5、准备记分卡

6、进行测验

7、分析测验结果

26撰写培训评估报告的步骤：

1、导言

2、概述评估实施的过程

3、阐明评估结果

4、解释、评论评估结果和提供参考意见

5、附录

6、报告提要

27日清日结法的步骤：

1、设定目标

2、控制

3、考评与激励

28问卷调查法的步骤：1查阅工作岗位说明书 2列出具体的指标3用语言或计算公式，做出准确的界定4确定调查问卷的具体形式、所调查对象和范围、步骤、方法5设计调查问卷6发放问卷7回收问卷。

29绩效考评指标体系的设计程序：

1、工作分析（岗位分析）

2、理论验证

3、进行指标调查，确定指标体系

4、进行必要的修改和调整

30提取关键绩效指标的程序和步骤：

1、利用客户关系图分析工作产出

2、提取和设定绩效考评的指标（1数量、质量、成本、时限指标）

3、绩效指标和标准

5、修改和完善关键绩效指标和标准31、360度考评的实施程序：

1、评价项目设计

2、培训考评者

3、实施360度考评

4、反馈面谈

5、效果评价

32薪酬市场调查的过程：1确定调查目的、2确定调查范围（确定调查的企业、确定调查的岗位、确定需要调查的薪酬信息、确定调查的时间段）、3选择调查方式、4薪酬调查数据的统计分析、5提交薪酬调查分析报告

33薪酬满意度调查的程序：1确定调查对象、2确定调查方式、3确定调查内容

34工作岗位分类的步骤：

1、岗位的横向分级

2、岗位纵向分级

3、根据岗位分类的结果，制定各类岗位的岗位规范即岗位说明书，并以此作为各项HR管理工作的依据

4、建立企业岗位分类图表，说明企业各类岗位的分布及其配置状况，为企业员工的分类管理提供依据。

35P327企业工资设计程序：1确定工资策略、2岗位评价与分类、3工资市场调查、4工资水平的确定、5工资结构的确定、6工资等级的确定、7企业工资制度的实施与修正

36宽带式工资结构的设计程序：1明确企业的要求、2工资等级的划分、3工资宽带的定价、4员工工资的定位、5员工工资的调整

37制定薪酬计划的程序：

1、通过薪酬市场调查，比较企业各岗位与市场上相对应岗位的薪酬水平

2、了解企业财力状况，根据企业HR策略，确定企业薪酬水平采用何种市场薪酬水平

3、了解企业HR规划

4、将前三个步骤结合画出一张薪酬计划计算表

5、根据经营计划预计的业务收入和前几步骤预计的薪酬总额，计算薪酬总额与销售收入的比值，通过比较看薪酬计划是否可行

6、各部门根据企业整体的薪酬计划和企业薪酬分配制度规定，考虑本部门人员变化情况、各员工的基本情况做出部门的薪酬计划，并上报到HR部汇总

7、如果汇总的各部门薪酬计划与整体薪酬计划不一致，需要再进行调整

8、将确定的薪酬计划上报企业领导、董事会报批.38企业年金设计程序：

1、确定补充养老金的来源

2、确定每个员工和企业的缴费比例

3、确定养老金支付的额度

4、确定养老金的支付形式

5、确定实行补充养老保险的时间

6、确定养老金基金管理办法.39补充医疗保险设计程序：1确定补充医疗保险基金的来源与额度2确定补充医疗保险金支付的范围4

40P365工资集体协商的程序：1工资集体协商代表的确定、2工资集体协商的实施步骤、3工441工资集体协商的实施步骤：1．提出方应事先向另一方提出书面的协商意向书，明确协商的时间、地点、内容等；另一方接到协意向书后，应于20日内予以书面答复，并与提出方共同进的前提下，协商双方有义务按照对方的要求，在协商开始前5日内，提供与工资集体协商有3．协商形成的工资协议草案，应提交职工代表大会或职工大会讨论审议。442劳动力市场工资指导价位的制定程序：1信息采集、2价位制定、3公开发布

43劳动争议处理的程序：1协商解决2（不成或不愿）企业调解委员会调解3（不愿或不成）劳动争议仲裁4（不服）上诉人民法愿最终裁决

44调解委员会调解的程序：1申请和受理：劳动争议发生后，当事人双方都可以自知道或应当知道其权利被侵害之日起的30日内，以口头或书面的形式向调解委员会提出申请，并填写《劳动争议调解申请书》。2调查和调解3制作调解协调书或调解意见书：调解委员会调解劳动争议的期限为30日，即调解委员会应当自当事人申请调解之日起的30日内结束，到期末结束的，视为调解不成。

45劳动争议仲裁程序：1申请和受理（7日）、2案件仲裁准备（4日前）、3开庭审理和裁决、4仲裁文书送达，仲裁调解书一经送达当事人且当事人不反悔的，即发生法律效力；仲裁裁决书自双方当事人收到之日起的15日内不向人民

本DOCX文档由 www.zciku.com/中词库网 生成，海量范文文档任你选，，为你的工作锦上添花,祝你一臂之力！