**2015年5月人力资源管理师考试真题答案解析**

**第二部分理论知识**

　　一、单项选择题

　　26．【答案】C

　　【解析】在现代市场经济中，市场运作的主体是企业和个人。作为市场主体的个人追求的目标是效用最大化。

　　27．【答案】B

　　【解析】劳动力市场的客体是劳动者的劳动力，即存在于劳动者身体之内的体力和智力的总和——劳动能力。

　　28．【答案】B

　　【解析】劳动法的基本原则直接决定了各项劳动法律制度的性质。

　　29．【答案】B

　　【解析】宪法在国家的法律体系中具有最高的法律效力。

　　30．【答案】A

　　【解析】企业战略是指企业为了适应未来环境的变化，寻求长期生存和稳定发展而制定的总体性和长远性的谋划与方略。其实质是实现外部环境、企业实力和战略目标三者之间的动态平衡。

　　31．【答案】D

　　【解析】企业的进入战略包括合资战略、内部创业战略和购并战略。

　　32．【答案】B

　　【解析】消费者市场是指所有为了个人消费而购买商品或服务的个人和家庭所构成的市场。

　　33．【答案】C

　　【解析】人格包括了动机、情绪、态度、价值观、自我观念等多方面的内容。

　　34．【答案】D

　　【解析】森德斯罗姆和麦克英蒂尔认为团队的有效性由四个要素构成：(1)绩效，指团队的产出。可按质量、数量、及时性、效率和创新等方面加以测定。(2)成员满意度，指团队成员如何通过承诺、信任和满足个人需要而产生的某种正面态度和体验。(3)团队学习，指团队生存、改进和适应变化着的环境的能力。(4)外人的满意度，指团队怎样满足顾客、供应商等外部委托人的需要并使他们高兴。

　　35．【答案】C

　　【解析】路径一目标理论认为领导者的主要任务是提供必要的支持以帮助下属达到他们的目标，并确保他们的目标与群体和组织的目标相互配合、协调一致。

　　36．【答案】C

　　【解析】人力资本投资报酬递减的原因有：(1)随着受教育年限延长，技能与知识边际增长率下降，从而使边际增长速度放慢，因而影响到内部收益率。(2)边际教育成本的快速增长。(3)人力资本投资与人的预期收益时间有关。

　　37．【答案】A

　　【解析】组织从自己的基本目标出发，能够从事三种类型的活动，即B、C、D三项所述内容。

　　38．【答案】C

　　【解析】人力资源战略规划是根据企业总体发展战略的目标，对企业人力资源开发和利用的大政方针、政策和策略的规定，是各种人力资源具体计划的核心，是事关全局的关键性规划。

　　39．【答案】B

　　【解析】组织结构设计后的实施要则包括：(1)管理系统一元化原则。(2)明确责任和权限原则。(3)先定岗再定员原则。(4)合理分配职责原则。

　　40．【答案】A

　　【解析】工作岗位分析的作用包括：(1)为招聘、选拔、任用合格的员工奠定了基础。(2)为员工的考评、晋升提供了依据。(3)是企业单位改进工作设计、优化劳动环境的必要条件。(4)是制定有效的人力资源规划，进行各类人才供给和需求预测的重要前提。(5)是工作岗位评价的基础，而工作岗位评价又是建立、健全企业单位薪酬的重要步骤。

　　41．【答案】B

　　【解析】工作说明书一般不受标准化原则的限制，其内容可繁可简，结构形式多样化。而岗位规范一般是由企业单位职能部门按企业标准化原则，统一制定并发布执行的，故8选项错误。

　　42．【答案】A

　　【解析】实耗工时和定额工时相比，能反映生产员工实际完成定额的情况。

　　43．【答案】A

　　【解析】在人力资源管理中，“定员”与“编制”之间存在着非常密切的关系，故A选项不正确。

　　44．【答案】C

　　【解析】制定企业定员标准，核定用人数量的基本依据是制度时间内规定的总工作任务量和各类人员工作(劳动)效率，即：某类岗位用人数量一某类岗位制度时间内计划工作任务总量÷某类人员工作(劳动)效率。

　　45．【答案】C

　　【解析】按定员标准的综合程度，劳动定员标准可区分为单项定员标准和综合定员标准。单项定员标准又称为详细定员标准，是以某类岗位、设备、产品或工序为对象制定的标准；综合定员标准亦称概略定员标准，是以某类人员乃至企业全部人员为对象制定的标准。

　　46．【答案】A

　　【解析】内部招募能够给员工提供发展的机会，强化员工为组织工作的动机。

　　47．【答案】B

　　【解析】通过测试应聘者的基础知识和素质能力差异，判断应聘者对招聘岗位的适应性的筛选方法是笔试法。

　　48．【答案】C

　　【解析】外部招募的主要方法包括：发布广告、借助中介、校园招聘、网络招聘、熟人推荐等，布告法属于内部招募的方法。

　　49．【答案】B

　　【解析】结构化面试的缺点是谈话方式过于程式化，难以随机应变，所收集的信息的范围受到限制。

　　50．【答案】D

　　【解析】假设式提问是鼓励应聘者从不同角度思

　　考问题。

　　51．【答案】D

　　【解析】招聘成本效益评估是鉴定招聘效率的一个重要指标。

　　52．【答案】B

　　【解析】招聘完成比大于等于100%时，说明在数量上完成或超额完成了招聘任务。

　　53．【答案】A

　　【解析】作业组是企业中最基本的协作方式，它是企业最基本的组织形式。

　　54．【答案】A

　　【解析】培训需求分析是现代培训活动的首要环节，它是确定培训目标、制定培训计划的前提，是进行培训评估的基础，对企业的培训工作至关重要。

　　55．【答案】B

　　【解析】对于员工层面的培训需求调查与分析，更多地以问卷调查法和面谈法为主，调查中应该包括的信息有理想工作绩效、实际工作绩效、受训人员对工作的各方面感受、受训人员自认为产生绩效问题的可能原因及解决问题的可能途径。

　　56．【答案】B

　　【解析】层次评估法的主要特点在于：(1)层次分明，对培训效果的评估由易到难，循序渐进。(2)定性和定量分析方法相结合。(3)其中的多层次评估法把对培训效果的评估逐步由对个人素质能力提高的评估转移到整个组织绩效提高的评估上来。

　　57．【答案】A

　　【解析】层次评估法是国外企业培训效果评估方法中发展最完善、运用最广泛的一种方法。

　　58．【答案】B

　　【解析】培训课程内容应以实现培训课程目标为出发点去选择并组合。

　　59．【答案】D

　　【解析】在培训过程中调动学员参与的积极性，是使培训工作取得成功的关键之举。

　　60．【解析】A

　　【解析】模拟训练法以工作中的实际情况为基础，将实际工作中可利用的资源、约束条件和工作过程模型化，学员在假定的工作情景中参与活动，学习从事特定工作的行为和技能，提高其处理问题的能力。

　　61．【答案】C

　　【解析】做好准备工作、决定如何在学员之间分组、对“培训者指南”中提到的材料进行检查均属于培训前对培训师的基本要求。

　　62．【答案】A

　　【解析】绩效管理制度是企业单位组织实施绩效管理活动的准则和行为的规范，它是以企业单位规章规则的形式，对绩效管理的目的、意义、性质和特点，以及组织实施绩效管理的程序、步骤、方法、原则和要求所作的统一规定。

　　63．【答案】A

　　【解析】在一些大的公司中，总经理、管理人员或专业人员的绩效考评一般采用结果导向型考评方法。

　　64．【答案】B

　　【解析】企业绩效管理体系是保证考评者和被考评者正常活动的前提和条件。

　　65．【答案】B

　　【解析】行为导向型的主观考评方法包括排列法、选择排列法、成对比较法、强制分布法和结构式叙述法。B项是行为导向型客观考评方法。

　　66．【答案】A

　　【解析】行为观察法是在关键事件法的基础上发展起来的，与行为锚定等级评价法大体接近，只是在量表的结构上有所不同。本方法不是首先确定工作行为处于何种水平上，而是确认员工某种行为出现的概率，它要求评定者根据某一工作行为发生频率或次数的多少来对被评定者打分。

　　67．【答案】B

　　【解析】绩效考评方法中可以克服员工优异表现与较差表现共生性的考评方法为绩效标准法。

　　68．【答案】D

　　【解析】图解式评价量表法也称图表评估尺度法、尺度评价法、图尺度评价法、业绩评定表法。本方法选择的与绩效有关的评价要素有：个体方面的因素，如判断能力、适应性、积极性等；与工作成果有关的因素，如工作质量、数量等；与行为有关的因素。

　　69．【答案】D

　　【解析】提高绩效面谈质量必须采取有效的信息反馈方式，并且使其具有针对性、真实性、及时性、主动性和适应性。

　　70．【答案】B

　　【解析】工资通常指以工时或完成产品的件数计算员工应当获得的劳动报酬。

　　71．【答案】D

　　【解析】直接薪酬是员工薪酬的主体组成部分，它包括员工的基本薪酬，即基本工资，如周薪、月薪、年薪等；也包括员工的激励薪酬，如绩效工资、红利和利润分成等。

　　72．【答案】A

　　【解析】影响企业整体薪酬水平的因素包括：企业的薪酬策略、工会的力量、产品的需求弹性、劳动力市场供求状况、地区和行业工作水平、企业工资支付能力、生活费用与物价水平。工作条件属于影响员工个人薪酬水平的因素。

　　73．【答案】C

　　【解析】企业薪酬管理应遵循对内具有公平性原则。支付相当于员工岗位价值的薪酬，在企业内部，不同岗位的薪酬水平应当与这些岗位对企业的贡献相一致，否则会影响员工的工作积极性。薪酬的设定应该对岗不对人。无论男女老少在同一岗位上工作都应当享受同等的薪酬。

　　74．【答案】A

　　【解析】岗位评价以岗位为评价对象。岗位评价的中心是“事”不是“人”。岗位评价虽然也会涉及员工，但它是以岗位为对象，即以岗位所担负的工作任务为对象进行的客观评比和估计。

　　75．【答案】A

　　【解析】在工作岗位评价中，工作轮班制评价的是岗位劳动组织安排对劳动者身体的影响程度。

　　76．【答案】A

　　【解析】内容效度是指评价要素和评价标准体系反映岗位特征的有效程度。

　　77．【答案】D

　　【解析】简单排列法又称排列法，是一种最简单的岗位评价方法。

　　78．【答案】D

　　【解析】职工代表大会是由企业职工经过民主选举产生的职工代表组成的，代表全体职工实行民主管理权利的机构。

　　79．【答案】D

　　【解析】正式通报的优点是信息不易受到歪曲、信息传递准确、沟通内容易于保存。

　　80．【答案】A

　　【解析】标准工作时间是指由国家法律制度规定的，在正常情况下劳动者从事工作或劳动的时间。标准工作时间为：职工每昼夜工作8小时为标准工作日；每周40小时为标准工作周，即每周工作5天，休息2天。

　　81．【答案】A

　　【解析】用人单位内部劳动规则是企业和劳动者共同的行为规范，对双方均具有约束力，故本题选A。

　　82．【答案】A

　　【解析】根据劳动法的规定，集体合同由工会代表职工与企业签订，没有成立工会组织的，由职工代表代表职工与企业签订。

　　83．【答案】C

　　【解析】劳动行政部门自收到集体合同文本之日起15日内未提出异议的，集体合同自行生效。

　　84．【答案】C

　　【解析】按照伤害而致休息的时间长度划分，工伤事故可分为：轻伤，即休息1～104日的失能伤害；重伤，即休息105日以上的失能伤害。

　　85．【答案】A

　　【解析】根据《生产安全事故报告和调查处理条例》的规定，造成10人以上30人以下死亡，或者50人以上100人以下重伤，或者5000万元以上1亿元以下直接经济损失的事故，称为重大事故。

　　二、多项选择题

　　86．【答案】CE

　　【解析】在有的经济衰退时期，总劳动力参与率上升，而在另一些经济衰退时期，总劳动力参与率下降。针对这种状况，研究者们提出两种劳动参与假说：附加性劳动力假说与悲观性劳动力假说。

　　87．【答案】ACE

　　【解析】解决技术性失业最有效的办法是推行积极的劳动力市场政策，强化职业培训，普遍地实施职业技能开发。

　　88．【答案】BCE

　　【解析】劳动法基本原则的内容在明确性程度上显然低于调整劳动关系的具体规定。但是基本原则所覆盖的事实状态远远地大于具体规定。劳动法的基本原则有着高度的稳定性，只要社会的基本经济制度、政治制度未发生根本性的变化，基本原则是不会改变的。

　　89．【答案】ABCE

　　【解析】促进就业制度的主要内容是规范国家在促进就业方面的职责，各级政府促进就业的职责，对社会特定人口群体如妇女、残疾人员、少数民族人员、退出现役的军人等的专门促进就业措施。

　　90．【答案】ABCDE

　　【解析】企业经营战略的实施是战略管理工作的主体。为贯彻已定的战略所必须从事的工作包括建立相应的组织、配置战略资源、调动群体力量实现战略计划、设置行政支持系统和实行战略控制。

　　91．【答案】BCDE

　　【解析】企业采购中心通常包括五种成员：使用者、影响者、采购者、决定者、信息控制者。

　　92．【答案】ACDE

　　【解析】群体决策的缺点有：要比个体决策需要更多的时间；由于从众心理会妨碍不同意见的表达；群体讨论时易产生个人倾向；对决策结果的责任不清。

　　93．【答案】ABCDE

　　【解析】心理属性是指人的感觉、知觉、记忆、思维、想象、意志、需要、动机等一切心理现象的总和。这是人性的重要组成部分，是人性的本质。

　　94．【答案】ACE

　　【解析】从规划的期限上看，人力资源规划可区分为长期规划(五年及以上的计划)和短期计划(一年及以内的计划)，介于两者之间的为中期规划。

　　95．【答案】ABCD

　　【解析】组织结构图绘制的基本图示有以下四种：(1)组织结构图。说明公司各个部门及职能科室、业务部门设置以及管理层次、相互关系的图。(2)组织职务图。表示各机构中所设立的各种职务的名称、种类的图。(3)组织职能图。表示各级行政负责人或员工主要职责范围的图。(4)组织功能图。表示某个机构或岗位主要功能的图。

　　96．【答案】ACDE

　　【解析】工作说明书中说明岗位的基本资料是指关于岗位各方面的识别信息，包括岗位名称、岗位等级、岗位编码、定员标准、直接上下级和分析日期等。

　　97．【答案】ACE

　　【解析】企业统计产品实耗工时指标，一般应以原始记录、工时统计台账和厂内报表为基础，即通过经常性调查取得有关数据。同时，为了保证质量，提高统计资料的准确程度，企业还应当注意通过非全面调查(如工作日写实、测时和瞬间观察等)，在工作现场直接进行观测，以取得第一手资料，弥补日常统计中的不足。

　　98．【答案】ABCD

　　【解析】按设备定员，即根据出勤率、设备需要开动班次、员工看管定额、设备需要开动的台数来计算定员人数。

　　99．【答案】ABCD

　　【解析】内部招募是指通过内部晋升、工作调换、工作轮换、人员重聘等方法，从企业内部人力资源储备中选拔出合适的人员补充到空缺或新增的岗位上去的活动。

　　100．【答案】CE

　　【解析】发布广告的关键问题在于广告媒体如何选择和广告内容如何设计。

　　101．【答案】ABCDE

　　【解析】面试可以使用人单位全面了解应聘者的社会背景，以及语言表达能力、反应能力、个人修养、逻辑思维能力等方面综合素质的状况；同时，面试也能使应聘者了解自己在该单位未来的发展前景，并将个人期望与现实情况进行对比，找到最好的结合点。

　　102．【答案】ABCE

　　【解析】一般地说，心理测试主要包括以下几种类型：人格测试、兴趣测试、能力测试、情境模拟测试。

　　103．【答案】ADE

　　【解析】通常将信度分为稳定系数、等值系数、内在一致性系数。

　　104．【答案】ABCD

　　【解析】一个单位或组织的工作，一般可分为四个层级，即决策层、管理层、执行层、操作层。

　　105．【答案】BDE

　　【解析】Goldstein组织培训需求分析模型指出，培训需求应从组织分析、任务分析和人员分析三个方面着手，综合分析培训的环境及相关因素，考虑培训需求原因或“压力点”，基于环境因素分析以作正确选择和判断。其中，组织分析是任务分析和人员分析的前提，任务分析更侧重于职业活动的理想状况，而人员分析更侧重于员工个人的主观特征方面的分析。A项是前瞻性培训需求评估模型的特点，C项是培训需求循环评估模型的特点。

　　106．【答案】BCDE

　　【解析】企业可以将重点培养的内部培训师当作企业聘请来的外部培训师的助手，助手(内部培训师)不仅要为外部培训师准备企业的内部的案例、素材，更主要的任务是要认真学习外部培训师的授课方法，以期提高自己的授课水平。定期组织内部培训师进行模拟授课，共同研讨企业内部培训教材的开发、案例制作、授课技巧的问题，组成“内部培训师俱乐部”。定期组织相应的活动，促进彼此之间的了解与交流，以期共同提高。

　　107．【答案】 ABCE

　　【解析】目标导向模型法的精髓在于：(1)关注的是受训者而非培训者的动机。(2)评估受训者个人素质能力的提高。(3)把培训效果的测量和确定作为优先考虑的因素。(4)培训者和公司的其他人员是培训的执行者和评估者。

　　108．【答案】BCDE

　　【解析】学习型组织作为未来企业成功的模式，具有崭新的学习观念，其培训战略的制定可以归结为四个原则：(I)系统地从过去和当前的培训项目与经验中学习。(2)鼓励使用数量化的测量标准和衡量基准进行培训信息反馈和改进。(3)视参与者的支持为培训的一部分和进步依据。(4)促进各个培训参与主体之间的联系，实现资源共享。

　　109．【答案】ACDE

　　【解析】案例分析培训方法中，案例编写信息的来源一般有四个：一是公开出版发行的报刊书籍，二是内部的文件资料，三是有关人员的叙述，四是自己的经历。如果仅依据公开的报刊书籍而不进行深入调查，很难编写出高水平的案例。

　　110．【答案】CD

　　【解析】绩效管理程序的设计，由于涉及的工作对象和内容的不同，可分为管理的总流程设计和具体考评程序设计两部分。

　　111．【答案】ACD

　　【解析】绩效管理系统的设计包括绩效管理程序的设计和绩效管理制度的设计。

　　112．【答案】ABD

　　【解析】绩效计划的主要特征包括：绩效计划是关于工作目标和标准的契约；绩效计划是一个双向沟通的过程；参与和承诺是制定绩效计划的前提。

　　113．【答案】ABC

　　【解析】行为观察法也称行为观察评价法、行为观察量表法、行为观察量表评价法。

　　114．【答案】AE

　　【解析】综合型绩效考评方法包括图解式评价量表法和合成考评法。

　　115．【答案】ACDE

　　【解析】薪酬泛指员工获得的一切形式的报酬，包括薪资、福利和保险等各种直接或间接的报酬。薪酬有不同的表现形式：精神的与物质的，有形的与无形的，货币的与非货币的，内在的与外在的等。

　　116．【答案】BCDE

　　【解析】企业薪酬管理的基本原则包括：(1)对外具有竞争力原则。(2)对内具有公正性原则。(3)对员工具有激励性原则。(4)对成本具有控制性原则。

　　117．【答案】ABCD

　　【解析】企业人工成本也称用人费用(人工费用)或人事费用，是指企业在生产经营活动中用于支付给员工的全部费用。人工成本包括从业人员的劳动报酬总额、社会保险费用、福利费用、教育费用、劳动保护费用、住房费用和其他人工成本等。

　　118．【答案】ABCD

　　【解析】工作岗位评价的基本功能包括：(1)为实现薪酬管理的内部公平公正提供依据。(2)为企事业单位岗位归级列等奠定了基础。(3)横向比较岗位的价值，具体说明其在企业单位中所处的地位和作用。(4)量化岗位的综合特征。

　　119．【答案】ACE

　　【解析】合理确定人工成本的方法包括：(1)劳动分配率基准法。(2)销售净额基准法。(3)损益分歧点基准法。

　　120．【答案】ABCE

　　【解析】福利管理的主要原则包括合理性原则、必要性原则、计划性原则、协调性原则。

　　121．【答案】ADE

　　【解析】职工通过在本岗位的工作和自治实现对管理的参与，如质量管理小组、班组自我管理、各类岗位责任制。

　　122．【答案】ABCDE

　　【解析】企业实施员工满意度调查的目的包括：诊断公司潜在的问题；找出本阶段出现的主要问题的原因；评估组织变化和企业政策对员工的影响；促进公司与员工之间的沟通和交流；增强企业的凝聚力。

　　123．【答案】ABCE

　　【解析】限制延长工作时间的措施包括条件限制、时间限制、报酬限制、人员限制。

　　124．【答案】ABCDE

　　【解析】集体合同除具有一般协议的主体平等性、意思表示一致性、合法性和法律约束性外，还具有以下特点：(1)集体合同是整体性规定劳动条件的协议。(2)工会或劳动者代表职工一方与企业签订。(3)集体合同是定期的书面合同，其生效需经特定程序。

　　125．【答案】ACD

　　【解析】劳动保护费用的类别主要包括：劳动安全卫生保护设施建设费用；劳动安全卫生保护设施更新改造费用；个人劳动安全卫生防护用品费用；劳动安全卫生教育培训经费；健康检查和职业病防治费用；有毒有害作业场所定期检测费用；工伤保险费；工伤认定、评残费用等。

**一、简答题（14分/题，共28分）**

**1、简述培训信息效果收集的方法。**

**1、通过资料收集信息。**

　　主要应收集以下资料：

　　（1）培训方案的资料；

　　（2）有关培训方案的领导批示；

　　（3）有关培训的录音；

　　（4）有关培训的调查问卷及相关统计分析资料；

　　（5）有关培训的录像资料；

　　（6）有关培训实施人员写的会议纪要、现场记录；

　　（7）编写的培训教材等。

**2、通过观察收集信息**

　　主要包括：

　　（1）培训组织准备工作观察；

　　（2）培训实施现场观察

　　（3）培训对象参加情况观察

　　（4）培训对象反映情况观察

　　（5）观察培训后一段时间内培训对象的变化

**3、通过访问收集信息**

　　主要包括：

　　（1）培训需求调查

　　（2）培训组织调查

　　（3）培训内容及形式调查

　　（4）培训讲师调查

　　（5）培训效果综合调查

**2、简述员工绩效管理总系统的设计流程**

　　1、准备阶段：

　　（1）明确绩效管理的对象

　　（2）提出企业各类人员的绩效考评要素（指标）和标准体系

　　（3）正确选择考评方法

　　（4）对绩效管理的运行程序实施步骤提出具体要求。

　　2、实施阶段

　　（1）严格执行绩效管理制度的有关规定，认真完成各项工作任务

　　（2）通过提高员工的共组绩效增强核心竞争力

　　（3）收集信息并注意资料的累积

　　3、考评阶段：

　　做好考评准确性、公正性、考评结果的反馈方式。

　　4、总计阶段

　　各个管理单元之间需要完成绩效管理考评的总结工作

　　5、应用开发阶段

　　重视考评者绩效管理能力的开发、被考评者的绩效开发、绩效管理的系统开发统一区特组织的绩效开发。

**二、计算题（18分）**

　　某车间产品装配组有 成成、灰太狼、毛毛、三位员工，现有A、B、C、D四项任务，在现有生成技术组织条件下，每位员工完成每项工作所需要的工时如表1所示。由于现在有四项任务，而只有三个员工，可让一名效率较高的员工完成2项任务

　　请运用匈牙利法求出员工与任务的配置情况，以保证完成任务的总时间最短，并求出完成成任务的最短时间。

　　表1 每位员工完成四项工作任务的工时统计表 单位工时

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 2015年5月人力资源三级专业技能考试真题 | 成成 | 灰太狼 | 毛毛 |
| A | 13 | 8 | 13 |
| B | 16 | 21 | 9 |
| C | 5 | 6 | 4 |
| D | 21 | 19 | 13 |

　　解：

　　1)因为员工数小于任务数（四项任务，而只有三个员工），必有一名员工需要完成2项任务，故此将每个员工虚设为2人，即使虚拟的成成′,灰太狼′,毛毛′

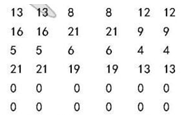
　　2)现在为6名员工,4项任务,任务数小于员工数,故此需虚拟2项E和F任务，完成这两项任务的时间为0

　　3)现在为6名员工6个任务，可以使用匈牙利法求解，故此构成以下表格：

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 2015年5月人力资源三级专业技能考试真题 | 成成 | 成成′ | 灰太狼 | 灰太狼′ | 毛毛 | 毛毛′ |
| A | 13 | 13 | 8 | 8 | 12 | 12 |
| B | 16 | 16 | 21 | 21 | 9 | 9 |
| C | 5 | 5 | 6 | 6 | 4 | 4 |
| D | 21 | 21 | 19 | 19 | 13 | 13 |
| E | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| F | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

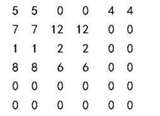
　　使用匈牙利法解：

　　1、构成矩阵



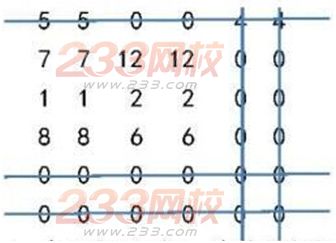
　　2、使每行每列至少包含一个零

　　用每行或每列的数分别减该行或该列的最小数即可，得以下矩阵



　　3、画盖零的直线数等于维数

　　a首先从零最多的行或列画盖零的直线



　　b直线数<维数，将进行数据转换

　　(找未被直线盖的最小数1；所有未被直线盖的数-1：两直线相交点+1)

　　构成以下矩阵



　　4求最优解

　　a找只有一个零的行或列(因为有3名员工虚拟的，故与员工本人数相同，即同一人的两个零可看成一个零)，将其打√

　　b将其对应的行或列的其它零打×

　　c将最后打√的零对应的敷(表格中)相加，即为最少工作时间

　　5　　　5　　　**0√　　0** 　　　5　　　5

　　6　　　6　　　11　　11　　　0×　　**0√**

**0√　　0**　　　1　　　1　　　0×　　0×

　　7　　　7　　　5　　　5　　　**0√**　　**0**

　　0×　　0×　　0×　　0×　　　1　　　1

　　0×　　0×　　0×　　0×　　　1　　　1

　　通过与表格数据对照，工作分配如下：

　　新航道负责c任务(5小时)，灰太狼负责A任务(8小时)，毛毛负责B任务(9小时)与D任务(13小时)，共完成所有任务最小时间为5+8+9+13=35小时

**三 案例分析题(18/题，36分)**

　　综合分析题（本题共2题，每题18分，共36分）

　　某公司是一家有色金属产品加工企业，近年来，由于外部市场激烈的竞争，特别是人工成本的大幅度上升，使企业盈利水平出现了急剧下降的趋势。公司总经理在审定人力资源部2015年度工作计划时，做出如下批复：“人力资源部应将人工成本核算问题作为本年度的工作重点之一，通过人工成本核算全面掌握劳动力使用成本，找出适合的人工成本投入产出点，既达到以最新投入换取最佳利益，又能激发员工积极性的目的。”人力资源部张经理根据总经理的要求，随即专门召开了专题工作会，围绕人工成本核算等问题进行了深入的讨论。

　　请结合本案例，回答下列问题：

　　(2)企业核算人工成本时，首先需要核算哪些基本指标？（14分）

　　(2)核算人工成本投入产出指标时，需要核算哪些指标？（4分）

　　答：

　　1）核算人工成本时，需要核算哪些基本指标

　　1 企业从业人员年平均人数

　　2 企业从业人员年人均工作时数

　　3 企业销售收入(营业收入)

　　4 企业增加值（附加值）

　　生产法=总产出=中间投入

　　收入法=劳动者报酬+固定资产折旧+生产税净额+营业盈余

　　5 企业利润总额

　　6 企业成本（费用）总额

　　7 企业人工总本总额

　　2）核算人工成本投入产出指标，需要核算哪些指标

　　1 销售收入（营业收入）与人工费用比率

　　人工费用率=人工成本(费用)/销售收入(营业收入)

　　2 劳动分配率

　　劳动分配率=人工成本(费用)/增加值(纯收入)

　　2 2012年10月，19岁的赵某从农村来到某经济开发区，经朋友介绍到某机械公司当了一名冲压工。2014年10月，已有两年多工作经验的李某，在工作中不慎将左手卷进及其，虽经医院紧急抢救，仍没有保留住李某的左手。在医院治疗期间，劳动社会保障部门认定了李某的工伤。2015年3月刘某治疗终结后，被制定的工伤鉴定机构确定为工伤致残四级。身为农民工的赵某失去了劳动能力，给其今后生活带来了许多困难。在其家人的陪同下，他向印刷厂提出按国家规定支付一次性伤残补助金、异地安家费，并按社会平均寿命70岁计算，一次性支付他抚恤金58万元、

　　请回答下列问题：

　　1）赵某的要求是否有法律一句？（8分）

　　1、赵某的要求中部分是有法律依据的。

　　2、赵某要求印刷厂一次性支付伤残补助金有法律依据。

　　3、赵某要求支付安家费用有法律的依据不予以支持。（因赵某是外地人，不存在安家之事，所以不能享有此待遇。）

　　4、赵某要求一次性支付58万抚恤金是无法律依据的。

　　2)根据法律规定，赵某应享受什么样的工伤致残待遇？（12分）

　　1、因工负伤被鉴定为四级，应推出生产岗位，保留劳动关系。发给工伤伤残抚恤金证件。

　　2、按月发给伤残补助金，赵某为四级工伤，抚恤金标准为本人工资的75%，退休后赚养老保险按刺梨支付，直到死亡。

　　3、发给一次性伤残补助金，赵某为四级工伤，可得到21个月工资的伤残补助金。

　　4、患病按医疗保险有关规定执行，对其中由个人负担的部分有困难时，由工伤保险基本酌情补助。

**四、方案设计题（18/题，36分）**

　　某大型企业集团主要生产和机营机械电子产品，该集团总部设立了战略规划部、市场开发部、技术创新部、行政事务部、人力资源部和财务审计部等六大职能部门，负责研究和制定集团重大方针政策，掌握投资、重要人事任免。市场经营和监督检查等方面的管控。根据产品的不同，该集团还敲门了六个事业部：通用机械事业部、起重设备事业部、充电设备事业部、化工机械带来部、家用电器带来部和农用机械事业部。各事业部实行独立核算、自负盈亏，并可根据经营需要设置相应的职能部门，各事业部下均设有研发、生产和销售三大部门。

　　请根据该集团上述组织机构设置的情况，绘制出组织结构框图。（18分）

　　提示：绘制组织结构图的基本方法

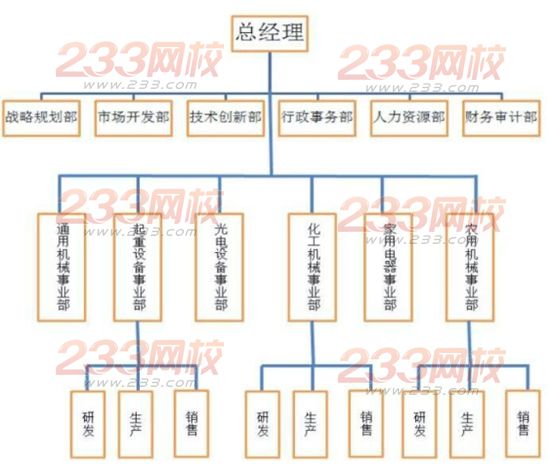
　　1、一般画4层：1中心层最大，上1层稍小，下2层渐小；

　　2、功能、职责、权限相同的机构，大小一致，水平并列；

　　3、命令指挥系统线从上一层垂下来，位置高表示级别高；

　　4、命令指挥系统线用实线，协作服务关系用虚线；

　　5、参谋机构用横线与上一层垂线相连，放左、右上方



**某集团公司组织结构图**