

中级经济师

人力资源专业知识和实务

模考测评班

三、案例分析题

(共 20 题，每题 2 分。由单选和多选组成。错选，本题不得分；少选所选的每个选项得 0.5 分。)

(一)

张明是一家著名高科技企业的人力资源总监，企业成立时他就负责人力资源工作。公司的主要领导对他很信任，有关人事方面的事情都是他说了算。他的激励方法就是支付高额奖金。经过十几年的努力，这家公司发展成为一家大型企业。公司的业务也由以到下游的测评、咨询和规划等方面。但不知什么缘故，最近这些新业务部门的员工，如销售部门和咨询部门的员工对张明的意见很大，他们认为张明制定的激励措施没有考虑到他们的工作性质，他们加班不需要待在办公室，按照在办公室加班时间来发奖金不公平。

此外，他们向总经理反映张明不懂人力资源管理。这让张明很恼火，他认为用高额奖金激励员工没有什么不对。多劳多得不是我们所提倡的吗？

根据以上资料，回答下列问题：

81、用马斯洛的需要层次理论解释张明的做法，正确的是（ ）。

- A. 张明没有充分考虑到员工的自我实现的需要
- B. 用高额奖金满足员工低层次需要的投入效益是递增的
- C. 奖金一定能够满足员工的高级需要
- D. 不同部门员工的需要应该一致

网校答案：A

网校解析：本题考查需要层次理论。张明的激励方法就是支付高额奖金，说明他没有考虑员工不同层次的需要，并为每一层次的需要设计相应的激励措施。组织用于满足低层次需要的投入效益是递减的。管理者需要考虑每个员工的特殊需要，因为不同人的需要是不同的。如果想要激励一个人，就需要知道他现在哪个层次的需要占主导地位，从而相应地为该层次需要的满足提条件。

82、如果张明按照双因素理论的观点来摆脱面临的困境，他应该（ ）。

- A. 用更加严格的制度管理员工
- B. 给员工减发奖金
- C. 让员工对自己的工作有成就感
- D. 让员工在工作中承担更多的责任

网校答案：CD

网校解析：本题考查双因素理论。双因素理论认为，让员工满意和防止员工不满是两回事，需要从两方面入手。提供保健因素，只能防止牢骚，消除不满，却不一定能激励员工，要想激励员工，就必须重视员工的成就感、认同感、责任感以及个人成长等。

83、上述情境中，员工的不满来自（ ）。

- A. 张明用单一方式对待每一个员工
- B. 张明没有考虑到咨询等部门的特点
- C. 计发奖金的方式不公平
- D. 认为张明用人唯亲

网校答案：ABC

网校解析：本题考查激励理论。张明的激励方法就是支付高额奖金，并且没有考虑到销售部的咨询部门员工的工作性质，只是按照在办公室加班时间来发奖金明显不公平。这些情况说明，张明用单一方式对待每个员

工，没有考虑到咨询等部门的特点，计发奖金的方式不公平。

84、要让员工觉得公平，张明今后应该（ ）。

- A. 多和员工沟通，了解不同员工的不同需求
- B. 对不同部门的员工的业绩衡量采取不同的标准
- C. 加强自己的领导权威
- D. 考虑不同部门工作性质的差异，制定与员工贡献相匹配的奖励方案

网校答案：ABD

网校解析：本题考查激励理论。针对员工不满、感觉不公平的原因所在，张明今后应该了解不同员工的不同需求；根据不同部门的工作特点，对不同部门员工的业绩衡量采取不同的标准；考虑不同部门工作性质的差异，制定与员工贡献相匹配的奖励方案。

（二）

2002年，创业时的H公司，只生产风扇，需要的是当机立断的决策机制。当时采用直线式管理简单直接、环节清晰。几年后H公司已经变成了集团，直线式管理的弊端渐显。各个产品经营单位埋头生产，整个集团的五大种类、近千种产品统一由销售公司负责推广。产销脱节的矛盾使原有的市场优势渐渐失去。

2013年，H集团开始了事业部形式的体制改革试点，一年后，改革全面铺开。集团负责总体发展战略、产业发展取向、投资导向、资本经营和品牌经营，原有的五大类核心产品生产单位组建成五个事业部，实行开发、生产、销售、服务一体化，事业部自主权的充分落实为企业带来了活力。各事业部由原先单纯的“生产型企业”变成了“市场型企业”，在市场经营中主动出击，快速反应。

空调事业部总经理张先生说，以前的冷气机公司只管生产，实行业务部制后，它成为一个以市场为导向，集产品开发、生产制造、市场营销为一体的现代化企业。H集团副总裁陈先生描述道，实行业务部制以前，总裁一天到晚忙得焦头烂额，原材料没有了，找总裁；产品有次品，找总裁。总裁成了“大保姆”。改革后，高层干部把以往埋头拉车的时间，用来抬头看路了，从日常工作中解脱出来，有时间思考企业文化、经营方针等战略问题。

根据以上资料，回答下列问题。

85、创业时的H公司所采取的组织设计类型是（ ）。

- A. 行政层级式
- B. 职能制
- C. 矩阵组织形式
- D. 无边界组织形式

网校答案：B

网校解析：本题考查职能制结构。案例中，创业时的H公司，只生产风扇，需要的是当机立断的决策机制。当时采用直线式管理简单直接、环节清晰，组织设计类型是职能制结构。选项B正确。

86、创业时的H公司采取直线式管理之所以是适宜的，并取得成功，是因为（ ）。

- A. 当时的环境是简单/动态的
- B. 公司当时是中小型企业
- C. 公司产品品种比较单一
- D. 管理权力高度集中，便于公司最高层对整个企业实施严格的控制

网校答案：BCD

网校解析：本题考查职能制的适用范围。职能制的适用范围：

（1）在简单/静态的环境中效果较好。

（2）适用于中小型的、产品品种比较单一、生产技术发展变化较慢、外部环境比较稳定的企业。职能制结构优点之一是管理权力高度集中，便于公司最高层对整个企业实施严格的控制。选项B、C、D正确。

87、H集团后来实行业务部制之所以是适宜的，是因为（ ）。

- A. 集团的产品种类多
- B. 集团所面临的市场环境变化快
- C. 集团是一家强调适应性的大型联合性公司

D. 集团想削减管理成本与费用

网校答案：ABC

网校解析：本题考查事业部制组织形式的适用范围。事业部制结构适用于产品种类多且产品之间工艺差别大，或市场分布范围广且市场情况变化快、要求适应性强的大型联合企业或公司。选项 A、B、C 正确。

88、H 集团实行业务部制之所以取得成功，是因为（ ）。

- A. 集团高层摆脱了具体管理事务，集中精力于战略问题
- B. 事业部之间相互协调，从而减少了企业的活力
- C. 集团能够组织高度的专业化生产，从而提高了生产效率
- D. 事业部得到集团对经营活动更具体的指导

网校答案：AC

网校解析：本题考查事业部制组织形式的优点。

事业部制组织形式的优点表现在：

- (1) 有利于总公司的高层管理者摆脱具体管理事务，集中精力进行战略决策和长远规划。
- (2) 增强企业的活力。
- (3) 有利于把联合化和专业化结合起来，提高生产效率。

缺点：

- (1) 容易使各事业部只顾自身的利益，削弱整个公司的协调一致性。
- (2) 公司和各个事业部的职能机构重复，会增加费用和管理成本。

(三)

某机床厂因订单减少，开工不足，近 5 年来第一次发生亏损。于是厂长考虑精减人员，为此他来到人力资源部听取意见，素来以“铁面无私”著称的小李刚从财务部轮岗上任，他从财务部成本的角度认为裁员一定能大幅度降低人工成本，并主张以绩效标准为依据，裁减绩效差的员工或者实施减薪方案；

而一直从事员工关系管理工作的小赵则认为裁员会给企业带来震荡，必须考虑裁员可能给员工带来消极影响，他提出使用自然裁员或提前退休的方法；肖经理从战略人力资源管理角度出发，认为企业的困境不是裁员就能克服的，他主张通过组织的战略分析，开拓新的增长点，从而增加对人力资源的需要。经过调研，厂长感觉裁员确实不能草率地实施，决定先实施人力资源规划，以此确定具体的应对方案。

根据以上资料，回答下列问题：

89、实施人力资源规划对解决该企业当前困境的意义是（ ）。

- A. 有助于降低人力资本开支
- B. 有利于组织战略目标的实现
- C. 有助于改善员工的福利
- D. 有助于提高企业的薪酬水平

网校答案：AB

网校解析：本题考查人力资源规划的意义和作用。人力资源规划的意义和作用：

- (1) 人力资源规划有利于组织战略目标的实现。
- (2) 良好的人力资源规划有利于组织整体人力资源管理体系的稳定性、一致性和有效性，有利于组织的健康和可持续发展。
- (3) 良好的人力资源规划还有助于组织对人工成本的合理控制。

90、当人力资源需求小于供给时，有效的应对策略是（ ）。

- A. 鼓励员工提前退休
- B. 延长现有员工的工作时间
- C. 改进生产技术
- D. 提高员工的工作效率

网校答案：A

网校解析：本题考查人力资源供求平衡的基本政策。通常情况下，当一个组织面临人力资源需求小于人力资

源供给的情形时，主要可以采取以下几种措施：

- (1) 冻结雇用。(2) 鼓励员工提前退休。
- (3) 缩短每位现有员工的工作时间，采用工作分享的方式同时降低工资。(4) 临时性解雇或永久性裁员。
- (5) 对冗余人员进行培训，为未来的发展做好人力资源储备，或者利用现有的人力资源开展新的项目或新的经营活动。

91、在该企业人力资源部提出的方案中，关于裁员的说法错误的是（ ）。

- A. 裁员有助于提升人力资源管理的价值
- B. 成功裁员的关键在于采用手术式的战略裁员
- C. 管理不当的裁员将会导致人才流失
- D. 裁员在成本削减方面会产生立竿见影的效果

网校答案：A

网校解析：本题考查人力资源供求平衡的方法分析。选项 A，外包可以适当控制和精简企业自身直接雇用的人员数量，有助于提升人力资源管理的价值。

92、在该企业人力资源部提出的方案中，执行速度快、员工受到伤害大的方案是（ ）。

- A. 减薪
- B. 提前退休
- C. 自然减员
- D. 裁员

网校答案：AD

网校解析：本题考查人力资源供求平衡的方法分析。执行速度快、员工受到伤害大的方案有降级、减薪和裁员。

(四)

2019年3月，王某到某建筑公司打工，双方签订了为期1年的劳动合同，合同约定：月工资4000元，每天工作9小时，每周工作7天，不享受年休假，合同履行期间发生伤残概不负责。2019年6月，王某在施工中因操作不当被砸伤。王某认为自己被砸伤属于工伤，要求公司予以赔偿，公司却以王某违反规章制度为由解除与王某劳动合同。王某不服，向当地劳动争议仲裁委员会申请仲裁，要求认定被砸伤为工伤，并要求公司支付解除劳动合同经济补偿。

根据以上资料，回答下列问题：

93、下列劳动合同约定中，符合法律规定的是（ ）。

- A. 王某与某建筑公司签订的劳动合同为期1年
- B. 王某与某建筑公司签订的劳动合同约定每日工作9小时，每周工作7天
- C. 王某与某建筑公司签订的劳动合同约定合同履行期间发生伤残，公司概不负责
- D. 王某与某建筑公司签订的劳动合同约定不享受年休假

网校答案：A

网校解析：本题考查劳动法。选项 B，劳动法规定，用人单位应当保证劳动者每周至少休息1日；选项 C，合同履行期间发生伤残，公司应负责；选项 D，应享受年休假。

94、关于王某被砸伤是否为工伤的说法，符合法律规定的是（ ）。

- A. 王某在施工中因操作不当被砸伤，责任在王某本人，因此所受伤不应当为工伤
- B. 王某与公司已约定发生伤残公司概不负责，因此所受伤不应当为工伤
- C. 王某在施工中因操作不当被砸伤，王某本人有一定责任，但所受伤仍应当为工伤
- D. 王某在建筑公司如果工作1年以上，所受伤才可以认定为工伤

网校答案：C

网校解析：本题考查工伤保险。工伤保险又称职业伤害保险，是指职工在工作过程中因工作原因受到事故伤害或者患职业病，由社会保险经办机构对其本人或供养亲属给予物质帮助和经济补偿的一项社会保险制度。

95、关于工伤认定的说法，正确的是（ ）。

- A. 王某已申请劳动争议仲裁，劳动争议仲裁委员会应对王某所受伤做出工伤认定
- B. 劳动争议仲裁委员会无权对王某所受伤做出工伤认定
- C. 王某被砸伤后可以向社会保险行政部门申请工伤认定
- D. 王某认为自己被砸伤属于工伤，某建筑公司应当同意王某的看法

网校答案：BC

网校解析：本题考查工伤认定。工伤认定是指社会保险行政部门根据工伤保险法律法规及相关政策规定，确定职工受到的伤害是否属于工伤。

96、如果王某所受伤没有被认定为工伤，甲公司依法支付王某解除劳动合同经济补偿金额为（ ）。

- A. 2000 B. 4000
- C. 6000 D. 12000

网校答案：A

网校解析：本题考查经济补偿的计算标准。

经济补偿按劳动者在本单位工作的年限，每满1年向劳动者支付1个月工资的经济补偿（6个月以上不满1年的，按1年计算）；不满6个月的，向劳动者支付半个月工资的经济补偿。

（五）

2015年1月1日，小李与位于S市的某单位，签订劳动合同，约定日薪200元，合同期限截至2017年12月31日，小李由单位安排到G市工作，工作期间小李周末共加班70天，每周加班有单位考勤记录为准，但考勤记录由单位保管，2017年12月31日劳动合同到期后劳动关系终止，2018年8月，小李向该单位主张加班费，单位认为2015年和2016年的加班费已过仲裁时效，同时主张曾向小李支付过5000元的加班费，仲裁委员会支持了小李的仲裁请求，单位表示不服。

据悉，S市和G市2017年、2018年的最低工资均为3000元。

根据以上资料，回答下列问题：

97、关于本案仲裁管辖的说法，错误的是（ ）。

- A. 如果小李和单位同时分别向S市和G市的仲裁委员会仲裁，从方便劳动者角度出发应当由S市仲裁委员会管辖
- B. S市和G市的仲裁委员会都有权管辖
- C. 如果在S市仲裁委员会仲裁过程中，单位搬迁到G市，此时仲裁管辖不发生变更
- D. 在答辩期满前，当事人可以书面提出管辖异议

网校答案：A

网校解析：本题考查仲裁管辖。选项A错误，劳动争议由劳动合同履行地或者用人单位所在地的劳动人事争议仲裁委员会管辖。也就是说，发生劳动争议，申请人可以选择向劳动合同履行地或者用人单位所在地的劳动人事争议仲裁委员会中的任何一个劳动人事争议仲裁委员会提起仲裁申请。双方当事人分别向劳动合同履行地和用人单位所在地的劳动人事争议仲裁委员会申请仲裁的，由劳动合同履行地的劳动人事争议仲裁委员会管辖。

98、关于本案举证责任的说法，错误的是（ ）。

- A. 举证是当事人的义务，仲裁委员会没有收集证据的权限
- B. 如果用人单位主张已经向小李支付过加班费，应就该事实承担举证责任
- C. 小李主张加班费的，应就加班的事实承担举证责任
- D. 用人单位应出示考勤表，否则应承担不利后果

网校答案：A

网校解析：本题考查劳动争议当事人的举证责任。选项A错误，当事人因客观原因不能自行收集的证据，劳动人事争议仲裁委员会可以根据当事人的申请，参照《中华人民共和国民事诉讼法》有关规定予以收集；劳动人事争议仲裁委员会认为有必要的，也可以决定参照《中华人民共和国民事诉讼法》有关规定予以收集。选项B、C正确，在劳动争议仲裁或诉讼活动中，既实行“谁主张，谁举证”的举证责任原则，又实行“谁作决定，谁举证”的举证责任原则。选项D正确，与争议事项有关的证据属于用人单位掌握管理的，用人单位

应当提供；用人单位不提供的，应当承担不利后果。

99、关于本案加班费仲裁时效的说法，正确的是（ ）。

- A. 小李离职未满一年，可以主张离职前的全部加班费
- B. 小李离职之后八个月才主张加班费，已有八个月的加班费超过仲裁时效
- C. 主张加班费的仲裁时效是两年
- D. 单位可以提起行政复议

网校答案：A

网校解析：本题考查仲裁的时效期间。选项 A 正确，选项 B 和 C 错误。《劳动争议调解仲裁法》规定，劳动争议申请仲裁的时效期间为 1 年，仲裁时效期间从当事人知道或者应当知道其权利被侵害之日起计算。劳动关系存续期间因拖欠劳动报酬系发生争议的，劳动者申请仲裁不受 1 年仲裁时效期间的限制；但是，劳动关系终止的，应当自劳动关系终止之日起 1 年内提出。选项 D 错误，劳动人事争议仲裁委员会的仲裁、调解等行为不可以进行行政复议。

100、关于本案裁决的说法，错误的是（ ）。

- A. 因执行国家劳动标准在工作时间方面发生的争议，属于终局裁决
- B. 仲裁裁决被撤销后，中级人民法院可以直接作出判决
- C. 劳动者隐瞒足以影响公正裁决的证据时，法院可以撤销仲裁裁决
- D. 仲裁裁决被撤销后，高级人民法院可以直接作出判决

网校答案：BD

网校解析：本题考查仲裁裁决。选项 B、D 错误，仲裁裁决被人民法院裁定撤销的，当事人可以自收到裁定书之日起 15 日内就该劳动争议事项向人民法院提起诉讼。