

2022 年高级经济师《人力资源管理》真题

一、案例分析题

(一)

吉姆是某大型跨国公司的高管，负责管理一个由 20 多名来自世界各地的内部专家组成的虚拟团队。该团队的任务是负责公司全球业务发展的战略咨询。团队里面有的专家工作时间很长了，也有一部分是新加入的。他们的沟通是通过视频、电子邮件和电话。

团队建设初期，团队成员就抱怨工作负荷高，出差比较多，团队成员大部分每月出差 2 周，他们还要每天给每个人发自己的资料，每人每天要看上百封的邮件，他们感到身心疲惫，工作效率低。作为团队负责人，吉姆觉得没有发挥到团队的作用，感觉压力很大。

1. 按照优秀团队的标准衡量，这个虚拟团队的运作过程存在哪些问题？
2. 作为团队负责人的吉姆，应该采取哪些措施提升团队的有效性？

(二)

某矿业公司在改制后，为进一步激发员工工作积极性，公司自主摸索，制定并实行了绩效考核制度，但实际效果很不理想。通过分析发现，考核只有针对员工个人的，没有针对组织和部门的。由于缺乏绩效的分级分层管理，难以调动公司中层管理人员的积极性。此外，由于对员工的工作过程缺乏监督管理，并且考核方式是民主测评，出现了“轮流坐庄”的现象。最后，绩效考核的结果只用于确定绩效奖金，并没有充分发挥作用。

1. 按照标准的绩效管理流程，该公司在绩效管理过程中存在哪些问题？
2. 该公司应如何自上而下地建立具有内部一致性的绩效考核指标体系。
3. 该公司还应该在哪些方面加强绩效考核结果的应用？

(三)

某公司是一家大型企业建筑设计院，有项目经理 100 余名，这些项目经理经验能力参差不齐，业绩存在差异。近年来规划设计院市场竞争越来越激烈，公司面临巨大压力，公司希望加强项目经理队伍建设，一是要尽快提升项目经理队伍整体水平，二是要从现有设计师队伍中选拔一批高素质人才充实项目经理队伍。

与人力资源管理部门讨论后，该公司领导意识到胜任素质模型的构建和运用有助于解决公司当前问题。

1. 什么是胜任素质模型？如何构建胜任素质模型？
3. 胜任素质模型如何帮助公司解决项目经理队伍建设问题？

二、论述题

高质量的发展是国有企业“十四五”时期发展的重点，企业在制订人力资源管理“十四五”规划时，应紧密围绕企业战略转型和企业面临的问题与挑战，注重从机制建设、能力建设和基础建设等方面提升人力资源管理和开发水平。

企业制订人力资源管理“十四五”规划，应关注哪些问题？在机制建设、能力建设、基础建设方面应包括哪些内容？