

2023 年高级经济师《人力资源管理》真题

一、案例分析题（共 3 道，第一道 20 分，第二道 25 分，第三道 25 分）

（一）

某大型连锁餐饮公司因为经济环境不好，客流减少，经营业绩持续下滑，这种情况预计在今后还将持续一些时间。公司现有家底也仅能支付三个月的工资，公司准备降低人工成本，决策层要求人力资源总监给出方案。

1.如果你是人力资源负责人，你会怎么办？

2.公司决定裁员，应注意哪些内容？

（二）

某公司高管团队在员工培训问题上出现了分歧，刘总等人认为员工培训非常重要，必须持续加大投入。但张总认为，知识和技能的提升应该是员工自己的事情，企业只要根据员工的岗位、能力以及绩效水平提供薪酬即可，没必要花那么多钱搞培训。王总也认为，企业投入大量资金用于培训，但有些员工接受培训后说走就走，企业难以获得培训投资的收益。

1.你是否同意张总的观点？请从人力资本投资理论的角度，说明一般培训和特殊培训的区别，并在此基础上分析企业提供员工培训的必要性。

2.培训后有员工离职，怎么降低培训投入的损失？

（三）

某大型国有独资企业，其总部和二级公司的领导干部都是从内部选拔的，能上不能下，知识技能相对老化，观念陈旧，薪酬与经营业绩脱节，存在的这一系列问题导致该企业缺乏市场竞争力。为了解决这些问题，该国有企业决定建立科学的选人用人机制，准备在重要岗位引入职业经理人制度。

1.引进和选用职业经理人的意义和注意事项？

2.在考察职业经理人候选人时应该注重哪些内容？

二、论述题（共 1 道，30 分）

有效的绩效管理对于提升公司的核心竞争力具有重要价值。请说明绩效管理的主要环节及其内容，并论述为有效推行绩效管理公司高层、人力资源部门及其他部门应承担的责任。

2.绩效管理的有效推行需要人力资源管理部门、直线部门、企业高层及员工的密切合作才能实现。