

## 一级人力资源管理师考试《综合评审》模拟试卷(2)

综合评审。在接下来的3小时中，请您查阅文件筐中的各种信函、电话录音以及电子邮件等，并用回复表作为样例，给出您每个文件的处理思路，并作出书面表述。

### 1、【情景】

华达公司是一家大型民营上市公司，业务领域涉及水利工程、环保科技和电力自动化等多个领域。其人力资源部下设五个主管岗位，分别是招聘主管、薪酬主管、绩效主管、培训主管和劳动关系与安全主管，每个主管有2~3位下属。今天是2006年7月9日，你(李明翔)有机会在以后的3个小时里担任该公司人力资源部总监的职务，全面主持公司人力资源管理工作。

现在是上午8点，你提前来到办公室，秘书已经将你需要处理的邮件和电话录音整理完毕，放在了文件夹内。文件的顺序是随机排列的，你必须在3个小时内处理好这些文件，并作出批示。11点还有一个重要的会议需要你主持。在这3个小时里，你的秘书会为你推掉所有的杂事，没有任何人来打扰。

### 【任务】

在接下来的3个小时中，请你查阅文件筐中的各种信函、电话录音以及电子邮件等，并用如下的回复表作样例，给出你对每个材料的处理意见。

具体答题要求是：

确定你所选择的回复方式，并在相应选项的“口”里画“√”。

请给出你的处理意见，并准确、详细地写出你将要采取的措施及意图。

### 【回复表示例】

关于文件的回复表

回复方式：(请在相应选项前的“口”里画“√”)

信件 / 便函

电子邮件

电话

面谈

不予处理

其他处理方式，请注明\_\_\_\_\_

回复内容：(请作出准确、详细的回答)

### 【文件一】

类别：电话录音

来电人：刘增国际事业部总监

接收人：李明翔人力资源部总监

日期：7月8日

李总：

您好！我是国际事业部的刘增。去年10月中旬，人力资源部曾要求各部门上报2006年的大学生招聘计划。由于我部业务的特殊性，不仅要求较高的英语水平，而且要具备一定的专业知识，这类人员在校内招聘难度很大。此外，由于我们公司薪酬水平较低，即使招聘来也很容易流失，过去几年的流失率高达74%。为此我们国际事业部多次召开会议，并初步达成共识：公司需要制订中长期的人才规划以吸引并留住优秀人才。

但是，到底该如何操作，尚无具体方案。我刚和总裁通过电话，他建议我直接与您沟通。

不知您有何意见和想法，请尽快告知。

关于文件一的回复表

回复方式：(请在相应选项前的“口”里画“√”)

信件 / 便函

电子邮件

电话

面谈

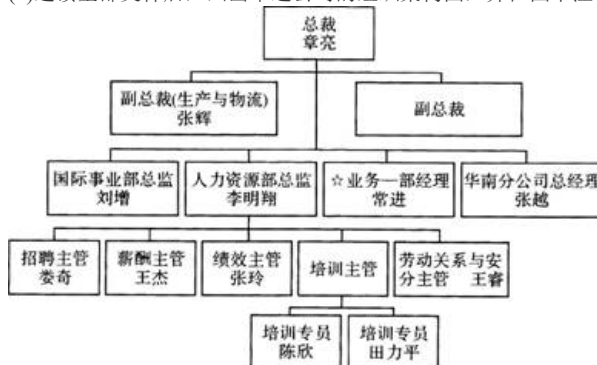
不予处理

其他处理方式，请注明\_\_\_\_\_

回复内容：(请作出准确、详细的回答)

具体解题流程

(1)通读全部文件后，画出华达公司的组织架构图，并在图中注明每一个文件中出现的人物姓名和职务。



☆业务一部经理在级别上比人力资源部总监低半级。

(2)根据每一个文件的具体内容画出结构图，并确定文件的关键词，然后结合一级企业人力资源管理师的专业知识答题。

### 【文件一】

来文日期：7月8日



☆关键词确定为“人力资源战略规划”。

参考答案

回复方式：面谈

回复内容：

1. 充分认识人力资源管理水平与企业现状的矛盾，以及战略性人力资源管理的长期性、艰巨性和阶段性。
2. 人力资源管理的当务之急是建立人力资源管理的基础平台，明确人力资源管理的理念、体系、各种制度和规划。
3. 针对不同的职位和人员采用有效的岗位招聘方式在招聘过程中十分重要，当校园招聘无效时，可选用其他如社会招聘、委托中介、内部招聘、网上招聘等方式。
4. 不能完全依赖外部招聘，要和内部培养、内部选拔相结合。
5. 关于薪酬，必须制订企业的薪酬策略，当企业财力不佳时，要对关键岗位职工采用高于市场中点，其他人员可考虑低于市场平均水平。困难中的企业更要注重通过感情、制度、事业的精神激励方式留人。
6. 尽快制订企业的中长期人才规划，必须从企业的战略出发，构建未来的人才需求蓝图和相应的吸引、培育、激励、整合、开发、控制人才的管理规划。

## 2、【文件六】

刘总：

公司办公室转来一封群众来信。信中说公司总务处员工李小军在其居住地扰得四邻不安，群众很有意见。如果情况属实，将会对公司名誉产生负面影响，特别是其居住地附近有我们公司重要大客户的一些中高级管理人员。总裁要求尽快处理此事。

秘书

×年×月×日

处理意见：

附群众来信：

××公司：

我们是A小区7号楼的部分住户。贵公司员工李小军在我们这里租房居住。他经常在家中搞舞会接待朋友，唱卡拉OK，夜里很晚也不结束，影响了我们正常的生活和休息。此外，他还常与社会上一些不三不四的无业人员来往密切，令人反感。希望贵公司能够对此人帮助教育。如果他继续这样下去，我们将与派出所联系解决。

A小区7号楼居民

×年×月×日

处理意见：

来文E1期：×月×日



☆关键词确定为“员工处罚管理、沟通协调”。

参考答案

回复方式：电子邮件

回复内容：

小王：

请将此群众来信转总务处张丰处长，请他核实此事。如情况属实，责成总务处牵头，劳资科派人参与对李小军进行批评教育。并就此事向A小区7号楼居民代表道歉。

刘×

## 3、【文件五】

类别：书面请示

来件人：委奇招聘主管

接收人：李明翔人力资源部总监

日期：7月7日

李总：

您好!由于业务调整，今年3月，公司决定停止化工产品的研发工作，将化工研发小组并入到研究方向相似的环保研发小组，并由原环保小组的项目主管全权负责。最近几个月，原化工小组的成员流失严重，我们高薪聘用的几位博士也提出了离职申请，通过和他们的沟通得知，原化工小组的成员普遍反映无法与原环保小组的成员合作，在工作中受到忽视，重要的研讨会议从来不通知他们，只让他们做一些类似输入数据的简单工作。在上半年的绩效考核中，很多原化工小组的成员觉得受到了排挤，考核结果都不理想。针对此事希望您能给予指示。

关于文件五的回复表

回复方式：(请在相应选项前的“口”里画“√”)

信件 / 便函

电子邮件

电话

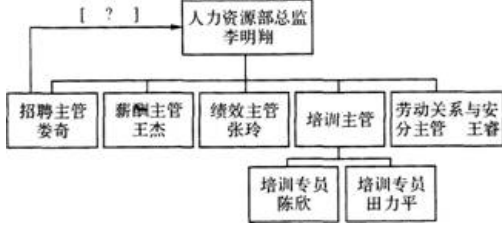
面谈

不予处理

其他处理方式，请注明

回复内容：(请作出准确、详细的回答)

来文日期：7月7日



☆关键词确定为“员工流动管理”。

参考答案

回复方式：电子邮件

回复内容：

娄奇：

1. 和双方进一步沟通，详细了解事实。
2. 对离职作出快速反应，留住高级人才。
3. 确定事件发生的原因，严肃处理相关责任人。
4. 在充分沟通的基础上，对小组的岗位和领导全面进行调整和配置。
5. 对员工进行有关团队合作和人际关系知识的培训，加强员工的团队观念。

李明翔

#### 4、【文件九】

类别：电话录音

来电人：常进业务一部

接收人：李明翔人力资源部总监

日期：7月8日

李总：

您好！我是业务一部的经理常进。2月中旬，我曾和薪酬主管王杰就业务一部的奖金分配方案进行过讨论。我们部门的客户和其他业务部不太一样，多是大型客户。在我们部门里，需要通过项目小组的模式才能完成客户的订单，员工相互协作的要求很高。目前公司的奖金分配方案完全和个人的业绩挂钩，我认为这种发放方式不太适合我们部门的实情。在上次和王杰的讨论中，我们曾设想采取基于团队的奖励计划，但没有做出具体的方案。您也知道，公司要求各部门的奖金分配方案必须在8月初制订完毕，所以我想听听您对我们采用团队奖励计划的看法。

关于文件九的回复表

回复方式：(请在相应选项前的“口”里画“√”)

信件 / 便函

电子邮件

电话

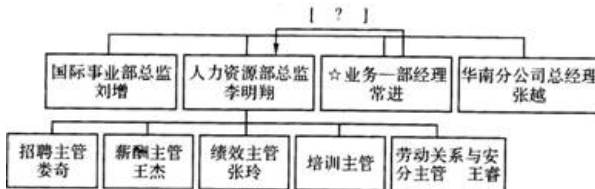
面谈

不予处理

其他方式，请注明

回复内容：(请作出准确、详细的回答)

来文日期：7月8日



☆关键词确定为“激励薪酬方案设计”。

参考答案

回复方式：电子邮件

回复内容：

业务一部：

一、基于部门范围的激励薪酬方案

收益分享计划常见的形式有：斯坎伦计划(Scanlin Plan)和Rucker计划(Rucker Plan)等。

1. 斯坎伦计划倡导合作，尤其是管理人员与员工的参与；主张让员工了解公司的业务流程和目标，希望员工能胜任工作，收益共享。根据劳动力的节约来付给员工奖金。一般类型的分配比是：员工占75%，企业占25%。实践证明，斯坎伦计划在降低成本、培养员工的合作精神方面取得了良好的效果。但是，斯坎伦计划也有一定的局限性。它更适合产量和成本比较稳定、人数不太多(少于1000人)、有良好的监督体系和员工关系的企业。

2. Rucker计划是采用某种措施、方法或政策来降低成本，然后分享收益，只是在具体的奖金计算方式上有些差异。比如，在计算收益时，不仅考虑劳动力的节约，也考虑其他投入生产的资源的节省，比如材料、服务等，并且其计算方式也更为复杂。在具体实践中，究竟应采取何种奖励方式，应根据企业的实际情况选择。基于部门范围的激励薪酬方案一般具有如下优点：有利于激发员工参与公司的管理工作；有利于激发员工参与工作程序的改进；有利于促进员工的合作水平；相对于个体和团队的奖励方案，实施起来更容易。其缺点有：庇护低绩效者；员工参与使管理者产生权力旁落的威胁感；奖励的关键指标和标准较难确定。比较适宜的情景一般具有如下特征：部门规模不大、员工努力和部门绩效联系明显；有令人信服的历史资料证明计划能够得到有效贯彻；产品或服务市场相对稳定。

二、基于公司范围的激励薪酬方案

1. 利润分享计划

所谓利润分享计划是指企业或部门获得一定利润后，将一定比例的盈利分发给企业或部门的所有成员的做法。利润分享计划既可以现金支付的方式来实现，也可以延迟支付的方式来实现。或者一部分以现金支付，另一部分以延迟支付的方式进行。

2. 员工持股计划

前面的团队奖励计划都是以现金的形式发放的。随着公司股份制改革的推进，越来越多的公司开始采用股票这一特殊的形式来激励员工，而员工持股计划是这种奖励方式的一种主要形式。所谓员工X-持股计划是指：公司捐赠现金(专用于购买本公司股票)或直接捐赠本公司股票给所有或大多数员工的一种奖励计划。

员工持股计划的最大好处就是通过让员工购买公司股票成为企业的所有者，来调动员工工作的积极性和主动性，让员工更关心公司的经营和发展。同时，员工也随着公司股票增值享受相应的额外奖励。对公司来说，通过员工持股计划可以使公司没有现金流出，同时能筹集到更多的资金，从而推动企业的发展进程。

基于公司范围的激励薪酬方案具有以下优点：研发人员的工作决定着企业的技术产品是否能够适应市场竞争的需要，是企业长远目标的有力保证和企业发展的后劲所在。

李明翔

#### 5、【文件十】

类别：电话录音

来电人：田力平培训专员  
接收人：李明翔人力资源部总监  
日期：7月8日  
李总：

您好！我是田力平。我刚收到一份通知，本月30日在北京召开大型企业人力资源管理研讨会。此次会议的主要议题涉及我公司目前正在实施的“360度评估”、“EAP”和“企业文化建设实务”等内容。该研讨会级别较高，与会者均为各企业人力资源的主要负责人，还有一些人力资源管理的专家和学者。会议费用也比较高，每人2500元，仅包括会议资料费，不包括住宿和交通费用。公司一向重视培训工作，但目前经费较紧张，这次会议是否还派人参加？由于临近报名截止时限，请尽快回复，以便我及早做出安排并办理报名事宜。

关于文件一的回复表

回复方式：（请在相应选项前的“口”里画“√”）

信件 / 便函

电子邮件

电话

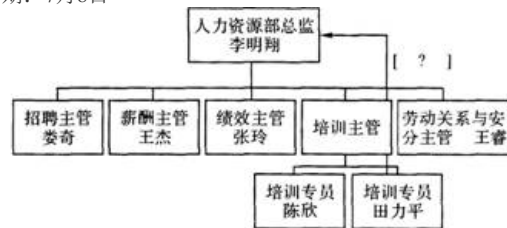
面谈

不予处理

其他处理方式，请注明\_\_\_\_\_

回复内容：（请作出准确、详细的回答）

来文日期：7月8日



☆关键词确定为“培训规划”。

参考答案

回复方式：电子邮件

回复内容：

力平：

请注意以下几点：

1. 根据企业的人力资源战略规划、培训规划、企业财务状况进行分析。
2. 考虑可否用其他低成本的培训方式代替这次培训的效果。
3. 确认培训机构的质量以及与这次培训内容与企业工作的相关性。
4. 这次培训内容属于前瞻性培训，根据目前企业的人力资源管理水平和需要选择参加一部分培训项目。

李明翔

## 6、【文件二】

类别：电话录音

来电人：王睿劳动关系与安全主管

接收人：李明翔人力资源部总监

日期：7月9日

李总：

您好！我是王睿。有件事情非常紧急。今早七点，我接到郑州交警局的电话：六点半在郑州203国道上发生了重大交通事故。我公司销售部的刘向东驾车与一辆大货车相撞，刘向东当场死亡，对方司机重伤，目前正在医院抢救。与刘向东同车的还有公司的销售人员蔡庆华、隋东和王小亮，三人都不同程度受伤，但无生命危险。目前事故责任还不能确定，我准备立刻前往郑州处理相关事务。希望您能尽快和我联系，商量一下应对措施。

关于文件二的回复表

回复方式：（请在相应选项前的“口”里画“√”）

信件 / 便函

电子邮件

电话

面谈

不予处理

其他处理方式，请注明\_\_\_\_\_

回复内容：（请作出准确、详细的回答）

来文日期：7月9日



☆关键词确定为“重大突发事件处理”。

参考答案

回复方式：面谈

回复内容：

1. 尽力抢救、治疗职工。
2. 在第一时间内报告企业高层领导，联系有关部门和伤亡职工家属。
3. 确认企业是否参加工伤保险，如果参加，按国务院2004年1月1日颁布的《工伤保险条例》办理相关事宜，包括工伤认定、工伤申请、工伤补偿等。
4. 如果企业没有参加工伤保险，则按《工伤保险条例》规定，对员工的一切补偿由企业承担。
5. 加强工伤预防和对职工进行安全教育。
6. 妥善安置相关事宜。

## 7、【文件四】

类别：电子邮件

来件人：陈欣培训专员  
接收人：李明翔人力资源部总监  
日期：7月8日  
李总：

您好！公司4月份在南非首次承接的420工程现已开工，工程部准备委派6名高级技术人员到南非提供技术服务。可是，这6名技术人员的英语水平较差，虽经过为期半年的在岗英语培训，但效果不尽如人意。因此，工程部计划临时安排他们去英语学校参加封闭式培训，培训时间为2个月，费用为每人10000元。该计划已经上报人力资源部。可是，昨天工程部来电称，财务部不同意支付培训费用，理由是该培训事先没有计划和预算，资金周转不过来。这几名员工原计划10月份赴南非，工程部担心如果不能按期派人提供技术支持，可能会影响合同的执行和公司的声誉。目前，工程部非常焦急，请求您出面协调，敬请尽快回复。

关于文件四的回复表

回复方式：(请在相应选项前的“口”里画“√”)

口信件 / 便函

口电子邮件

口电话

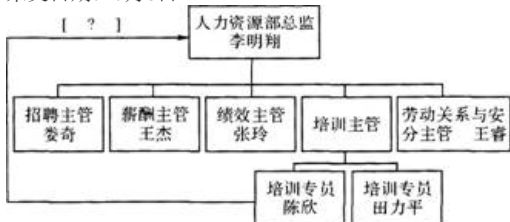
口面谈

口不予处理

口其他处理方式，请注明\_\_\_\_\_

回复内容：(请作出准确、详细的回答)

来文日期：7月8日



☆关键词确定为“培训规划”。

参考答案

回复方式：电子邮件

回复内容：

陈欣：

1. 调换其他培训项目。
2. 改变培训方式。
3. 另选一个费用低的效果相同的培训项目。
4. 和培训机构协商，延期支付培训费。
5. 和财务部主管深入沟通，争取其理解和支持。
6. 和员工商量，先由个人支付，项目结束后作为英语掌握合格者奖励返还。
7. 争取第三方，南非提供免费培训。
8. 今后，应加强企业基本技能如英语、计算机的日常培训。
9. 在费用预算时，考虑一些突发事件。

李明翔

## 8、【文件九】

刘总：

由于受世界金融危机的影响，公司近来效益有所下降。目前公司承受较高的工资成本有一定困难。总裁提出适当降低员工的工资水平，但这又有可能造成企业核心员工流失。另外，如果真的降低工资水平，是降低固定工资水平还是降低奖金水平？请指示。

劳资科

×年×月×日

处理意见：

来文日期：×月×日



☆关键词确定为“绩效考核、工资制度改革”。

参考答案

回复方式：电子邮件

回复内容：

劳资科并万科长：

公司总经理办公会已就我公司工资成本问题通过决议，适当降低工资水平。你科应以此为契机，推进我司全员绩效考核和工资制度改革。在操作过程中应注意：

1. 在上半年绩效考核的基础上，选择合适科学的KPI指标体系，进一步完善全员季度或月度考核。
2. 拟定我司工资改革方案，将奖金纳入绩效工资范畴，根据考核结果按期兑现，工资总额应在总经理办公会要求的幅度基础上适当下浮。
3. 公司绩效考核和工资制度改革是关系职工切身利益的大事，应高度重视，你科还应会同相关科室制订切实可行的配套方案。

刘×

## 9、【文件八】

类别：电话录音

来电人：张辉副总裁(分管生产与物流)

接收人：李明翔人力资源部总监

日期：7月8日

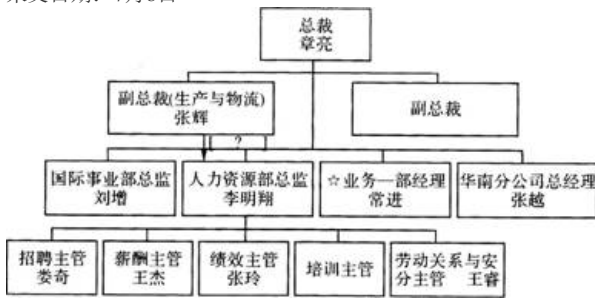
明翔：

你好！明年初，公司投资1500万元的配电设备生产线即将在东莞分厂安装并试运行，提供生产线的德国QDK公司也会提前安排4名技术人员参与生产线的安装与运行。我想通过人力资源部安排一次关于新生产线岗位设置与人员安排的专题讨论会。请你先提出一个大概的想法，并在这几天与我沟通一下这个问题。

关于文件八的回复表

回复方式：(请在相应选项前的“口”里画“√”)  
 口信件 / 便函  
 口电子邮件  
 口电话  
 口面谈  
 口不予处理  
 口其他处理方式，请注明  
 回复内容：(请作出准确、详细的回答)

来文日期：7月8日



☆关键词确定为“会议会务组织、岗位设置与人员安排”。

参考答案

回复方式：电话

回复内容：

张副总工：

1. 确定参加讨论会的人员名单、讨论会主题、内容、解决方法。
2. 指示下级安排这次会议的时间、地点、议程等。
3. 根据德国公司的建议，设置新岗位的数量，制订新生产线的岗位说明书。
4. 确定人员招募的方式：如广告法、熟人推荐、网上招聘等。
5. 对新员工进行培训。
6. 落实经费。

10、【文件十二】

刘总：

我们根据总裁办公室的意见，分析了目前公司的工资水平及工资结构。与同行业其他公司相比，本公司的工资水平处于中上等，但这并未能对员工提高绩效产生良好的推动作用。我们认为，可能是因为公司的固定工资和绩效奖金的比例不尽合理。目前，前者与后者的比例大致为8：2，绩效奖金所占比例太小，同等资历的员工收入相差不多，即使他们的工作绩效大不一样，也未能产生良好的激励作用。因此，我们建议调整公司的工资结构，将固定工资与绩效奖金的比例变更为6：4或5：5。

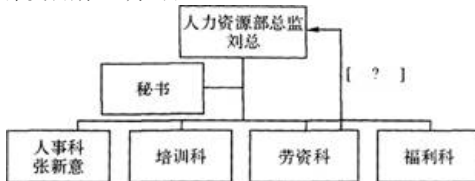
此建议妥否，请指示。

劳资科

×年×月×日

处理意见：

来文日期：×月×日



☆关键词确定为“工资结构调整”。

参考答案

回复方式：电子邮件

回复内容：

劳资科：

你们的建议很好，工资结构合理与否在很大程度上决定了激励的力度和效率。公司员工薪酬中固定部分所占比重较大，适度的绩效工资相辅，是有历史原因的，这几年在稳定员工、留住员工上起了一定的作用。但目前公司业务蒸蒸日上，员工人数已达千余人，这样的工资结构达不到应有的激励作用。根据目前的情况，以及我司绩效考核体系和工资改革的推进，将固定工资与绩效奖金的比例变更为

6：4较为合适，至于5：5，可以作为工资改革的下一个阶段的目标。

刘×