

## 二级人力资源管理师考试《综合评审》真题及解析一

综合评审。（本卷共有六题，每项20分，考生选择其中任意五题作答。如六题全部作答，只按前五题计总分）在接下来的2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，给出您对每个文件的处理思路，并作出书面表述。

### 1、【情境】

春藤贸易公司是一家大型国有企业，其从2001年发展到今天已经有10年的历史，在过去的10年里，这家公司不仅出口大型机械到欧美等发达国家，而且在国内构建了自己的生产基地。春藤贸易公司人力资源部下设4个科，即人事管理科、劳资福利科、考核科和培训科。你是这家公司的元老，曾做过业务和办公室主任，现在公司发展规模迅速扩大，公司越来越重视人力资源管理，所以把你调到此部门担任人力资源部经理。你是陈莉，1975年生，大学专业是国际贸易，原来在公司办公室也做过员工档案等相关工作，你最近还参加了很多人力资源管理培训，你有信心把这份工作做好。

今天是5月10日，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文件、信函、邮件和电话录音整理好，放在了文件夹内。文件的顺序是随机排列的。你必须在两个小时内处理好这些文件，并做出批示。10点钟在会议室还有一个重要的会议需要主持。这两小时里，你的秘书会为你推掉所有的杂事没有任何人打扰你。另外，很抱歉，由于电话线路正在维修，你在处理文件的过程中，没有办法与外界通话。好，可以开始工作了，祝你一切顺利！

### 【任务】

在接下来的两小时中，请你查阅文件筐里的各种文件、信函、邮件和电话录音等，并用如下的处理表给出你对公文的处理思路，做出书面回复。

具体答题的要求是：

1. 以下6个公文，可任意选择其中的5个进行回复，每题20分，满分100分。
2. 请给出你处理问题的思路，并准确、详细地写出你将要采取的措施及意图。
3. 在处理每个具体公文时，请认真考虑需要准备哪些资料，需要确认哪些信息，需要和哪些人(部门)进行沟通，需要你的下属做哪些工作，你在处理这些问题时的权限和责任。

### 【公文处理表示例】

#### 公文处理表

1. 许诺对方三日内给出答复。
  2. 联系相关部门进行磋商，制定应对方案。
  3. 将讨论的方案上报主管领导，等待上级批示。
- .....

#### 【公文一】

类别：便函

发件人：唐利华 经理

接收人：陈莉 人力资源部经理

日期：5月9日

陈莉：

技术开发部最近提出了明年的部门人力资源规划，该部门经理赵照辉刚从国外归来，对技术趋势把握能力很强，在行业内也有一定的影响。赵经理在部门的人力资源规划方案中提出，目前公司总体技术力量不强与技术开发部员工的素质不高有很大关系，该部门计划裁减三分之二的员工，然后再面向国内外招聘高素质的技术人员。由于这一要求事关重大，请提出你的意见。

唐利华

#### 公文一处理表

回复内容：

1. 通过这几年的绩效考核结果等信息了解技术开发部门人员的基本情况。(2分)
2. 与赵经理面谈听取建议，并与之探讨人员大幅裁减对工作的影响程度。(2分)
3. 听取赵经理直接上司技术副总对当前技术人员素质结构的看法。(2分)
4. 做好替换成本与人力投资资本的预算。(2分)
5. 收集技术开发部人力资源规划所需资料信息。(2分)
6. 向赵经理和招聘主管了解高素质人员招聘渠道。(2分)
7. 拟定技术开发部人员的培训计划。(2分)
8. 如果确实需要裁减员工，要分批、结合绩效考核进行。(2分)
9. 建立技术开发部的考核机制，建议用淘汰、转岗而不是裁员的方式进行。(2分)
10. 与猎头公司联系，探讨替换现有人员的可行性。(2分)

### 2、【公文二】

类别：电子邮件

发件人：张超金 工车间主任

接收人：陈莉 人力资源部经理

日期：5月9日

陈经理：

你好！我是金工车间张超，鉴于我车间工作性质的特点及业务规模的扩大，迫切需要一批既有一定专业知识，也能进行实际操作的具有专业化初级水平的人才。去年8月虽然新招进一批高职院校的应届毕业生，但由于我公司薪酬水平较低，已有一半流失。为此，我们希望人力资源部尽快安排，今年至少要招聘20名操作工，以解燃眉之急。

张超

#### 公文二处理表

回复内容：

1. 派员去金工车间进行流失人员情况调查，并分析原因。(2分)
2. 与财务部门沟通，沟通公司薪金提升忠诚度。(2分)
3. 加强企业文化建设，提高员工忠诚度。(2分)

4. 派员直接到高职院校进行上门招聘。(2分)
5. 向公司高层汇报,争取高层支持。(2分)
6. 派员做一份同行业工资水平调查,并与金工车间作对比分析。(2分)
7. 及时与人力资源市场联系,提出招聘需求信息。(2分)
8. 对参加校园招聘工作的人员进行培训,提高其业务能力。(2分)
9. 尝试通过定向培养、委托培养等方式直接从学校获得所需人才。(2分)
10. 派员设法与流失人员面谈,了解流失原因。(2分)

### 3、【公文三】

类别:电话录音

来电人:杜轶 培训科长

接收人:陈莉 人力资源部经理

日期:5月8日

陈经理:

你好!因为日本地震灾后重建急需大量工程机械,公司看好出口日本这块业务的商机,但是目前公司报关人员严重不足,临时招聘难度很大且难解燃眉之急。根据公司人力资源规划,也需要自己培养报关员。据了解,本市的海关、院校和社会培训机构经常举办报关员培训班,但考试通过率都不是很高。公司内部想考报关员的人很多,其中还有新生代农民,但是相当一部分是想考出报关员证后跳槽。另外,今年的公司培训经费预算中没有这项外出培训报关员的经费项目。这件事迫在眉睫了,怎么办?请陈经理具体指示。

杜轶

公文三处理表

回复内容:

1. 立即向公司高层汇报,提出选送人员外出培训的方案。(3分)
2. 拟定外出培训所需追加经费预算方案,报相关领导和财务部。(3分)
3. 确定送培对象,签订与公司送培员工的培训协议。(2分)
4. 确定老报关员与新报关员一一对应实践辅导责任。(2分)
5. 制定外出培训考核方案,提出培训费用报销办法。(2分)
6. 确定今年报关员补充计划人数,并在公司内部发布报名信息。(2分)
7. 调查各个报关员培训机构的资质声誉、开班时间、费用标准、考试通过率等。(2分)
8. 根据对培训机构的调查结果,选择最佳培训机构并进行沟通。(2分)
9. 拟定公司与送培员工签订的约定服务期的培训协议。(2分)

### 4、【公文四】

类别:电子邮件

发件人:汤利华 总经理

接收人:陈莉 人力资源部经理

日期:5月8日

陈莉:

10号下午你是否有空,我刚刚看过上半年的绩效考评结果,综合过去两年来各部门运行情况,我觉得有必要对公司的中层干部进行调整。另外,公司明年要上一些新项目,需要有针对性地补充一些管理人员,我想听听你的意见,请准备一下相关资料,并与我联系。

汤利华

公文四处理表

回复内容:

1. 准备两年来各部门的绩效考核评估结果。(2分)
2. 分析绩效考核排名靠后部门存在的原因。(2分)
3. 准备现有组织架构图和高层、中层干部名单。(3分)
4. 实施同行业人员薪金调查,拟定新设岗位薪酬方案。(3分)
5. 根据新上项目,进行岗位分析和胜任能力评估。(2分)
6. 根据考核结果和人才库名单,初步确定拟提升人员名单。(2分)
7. 拟定调整人员的工作岗位安排建议。(2分)
8. 完善中层干部培训方案,提高中层干部素质。(2分)
9. 完善绩效考核机制,充分发挥激励作用。(2分)

### 5、【公文五】

类别:电话录音

来电人:王健 劳资福利科长

接收人:陈莉 人力资源部经理

日期:5月6日

陈经理:

你好!由于国际金融危机后北美和欧盟经济恢复缓慢,出口订单数量下降,加上代理商对我公司出口商品的压价,公司销售部门员工的绩效考核部分大幅下降,因为现公司销售部门员工的薪酬结构中绩效工资比例很大,造成总收入下降。近几个月已有好几个销售业务骨干离职,还有相当一些也有离职意向。经离职访谈,主要反映是对公司绩效工资的制度不能根据市场环境变化而变化意见较大,而且认为公司现有薪酬结构中的岗位技能工资和绩效工资比例不合理。看来这个问题较大,如不及时妥善解决,公司的销售业务骨干的流失将带走客户和市场,请陈经理尽快指示。

王健

公文五处理表

回复内容:

1. 向公司高层汇报,并提请公司高层注意问题的严重性。(2分)
2. 在销售部门内进行员工薪酬满意度调查,重点是对薪酬结构的调查。(3分)
3. 进行外贸销售岗位的市场薪酬调查。(2分)
4. 与销售部经理沟通,商讨薪酬结构存在的问题。(3分)
5. 召开销售部门员工座谈会,征求对现有薪酬制度和结构的改进建议。(2分)
6. 制定销售部门新的薪酬改进方案。(2分)
7. 薪酬改进方案中,加强非货币收入的设计。(2分)
8. 在销售部门开展企业文化和忠诚度的培训。(2分)
9. 制定与绩效挂钩的激励政策和评奖标准,与年度收入挂钩。(2分)

### 6、【公文六】

类别：电话录音  
来电人：李敏敏 总裁办公室秘书  
接收人：陈莉 人力资源部经理  
日期：5月8日  
陈经理：

你好，我是总裁办小李。我们公司使用的一名派遣工因为个人情感问题与他人发生矛盾。上周三中午，他就餐后回公司上班时，对方在我公司大门E将他拦住，双方发生激烈争吵，相互撕扯中从大门外打到大门内，最终这位派遣工将对方打伤。现在，对方将我们公司和这名员工一起告到法院，说是我们公司员工在我们单位内将其打伤，要求我们公司也要承担赔偿责任。总裁听说后，感觉挺冤，认为这名员工只是一名派遣员工，而且他打人也与公司无关，不应该为他的行为承担赔偿责任。另外，总部大楼的保洁、绿化、食堂等好多岗位也用的派遣工，乱哄哄的。前不久，还有人给媒体投诉，说我们公司从来不安排派遣工享受年假。总裁要抽时间听听你的意见，请你赶快准备一下。

李敏敏

公文六处理表

回复内容：

1. 准备文件依据：公司是否要承担赔偿责任，关键在于该员工造成他人损害是否是“因执行工作任务，”与他是否是派遣工没有区别。(2分)
2. 这位派遣工与他人争吵和打架，是因自身情感私人原因，致人受伤的行为与执行工作任务并无关系。受害人应当直接找该职工要求赔偿。(2分)
3. 检查与劳务派遣单位签订的劳务派遣协议，是否约定派遣工的年休假等待遇。(3分)
4. 立即召集各使用派遣工的部门，对派遣工的情况进行评价。对与本公司合作的劳务派遣公司进行一下梳理。(3分)
5. 劳务派遣单位有协助本单位进行员工管理的义务，应加强对员工的教育管理。(2分)
6. 检查现有岗位用人情况，除了临时性、辅助性或者替代性的工作岗位外，避免使用劳务派遣工。(2分)
7. 本公司对劳务派遣工的日常管理仍负有主要责任，要严格管理，提高效率。(2分)
8. 如果侵权行为与工作无关，即使发生在工作时间、工作地点，用人单位也不承担责任，由该员工自己承担。(2分)
9. 如果劳务派遣协议没有约定年休假等相关待遇，必须尽快就此做出补充约定。(2分)