

高级人力资源管理师文件筐测试答题思路

（一）、什么是文件筐测验？

文件筐测试又叫公文处理测验。在这种测试中，受测者假定将接替某个管理者的工作，要在规定的时间内处理相当数量的文件、电话、信笺等，主要考察受测者的计划、决策能力。这是被多年实践完善并被证明为有效的管理干部测评方法之一。其具体实施程序为：

首先，向应试者发一套文件，包括下级呈来的报告、请示、计划、预算，同级部门的备忘录，上级的指示、批复、规定、政策，外界用户、供应商、银行、政府有关部门乃至所在社区的函电、传真及电话记录，甚至还有群众检举或投诉信等。这些文件经常会出现在管理人员的办公桌上。

其次，向应试者介绍有关的背景材料，然后，告诉他(她)现在自己就是这个职位上的任职者，负责全权处理文件筐里的所有公文材料。要使被测试者认识到，他现在不是在演戏，也不是代人任职，而是货真价实的当权者，要根据自己的经验、知识和性格在预定的时间内去解决问题。他不能仅仅描述自己将如何去做，而应是真刀真枪地处理每一件事。由此，每个应试者都留下一沓笔记、备忘录、信件等。这是应试者工作成效的最好记录。最后，处理结果将交由测评组，按既定的考评维度与标准进行考评。通常不是定性式的给予评语，而是就那些维度逐一给予评分。

（二）、提供的信息文本

- 1、背景信息：组织信息、人员、主要问题、日历表、角色要求、作答说明等
- 2、公文：信件、请示、报告、指示、建议、备忘录、电话记录、抱怨投诉、统计报表
- 3、答题卡

（三）、测试的能力要素

最常见的考评维度有七个，即个人自信心、企业领导能力、计划安排能力、书面表达能力、分析决策能力、敢担风险倾向与信息敏感性。也可按具体情况增删，如加上创造思维能力、工作方法的合理性等。总的说来，是评估应聘者在拟予提升岗位上独立工作的胜任特征。

（四）、评价要素

- a) 是否每份文件都看过，并做了相应批复
- b) 是否利用了各种文件所提供的信息
- c) 能否分清轻重缓急，有条不紊地处理这些文件
- d) 对问题的判断是否得当，处理办法是否合理
- e) 是否依据文件所提供的事实进行判断和决策
- f) 是否恰当授权
- g) 是关注大局还是拘泥于细节

（五）、文件筐测试答题思路

回复方式：原则上与对方相对应方式回复，视具体情况（事情紧急程度、上下级关系）先做如下处理，再考虑灼见：

一、合理化建议问题

- 1、诚恳感谢建议
- 2、提出自己观点

二、员工要求加薪问题（核心人员）

- 1、指派薪酬主管进行薪酬市场调查
- 2、根据企业财务实力（支付能力）及市场变化情况，草拟薪酬调整方案

三、员工发展问题

- 1、针对员工的行为评价结果，决定其提升、重新安置、接受培训。
- 2、进行职业生涯发展需求分析。
- 3、进行培训需求分析。

- 4、制定针对性的培训计划。
- 5、对员工的进步和改变予以认可和鼓励。
- 6、定期进行观察和辅导。

四、 外部邀请函

1、决定派最相关人员或自己参加理由如下：

- (1) 会议研内容正是我们公司正在实施的相关措施。
- (2) 可以学习同行业工作经验，吸取专家经验
- (3) 可以扩大公司影响，树立公司良好社会形象
- (4) 可以发现专业人才，扩大人才信息库资源。
- (5) 可以激励我公司与会人员的工作热情和积极性。
- (6) 可提高我公司专业人员的专业工作水平。
- (7) 可以节约资金。

2、做好培训迁移工作

3、做好培训成果的股份工作。

4、如涉及收费的培训邀请函

(1) 根据企业的人力资源战略规划、培训规划、企业财务状况分析确定是否参加

(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，和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，看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。

5、确定参加讨论会的人员名单，讨论会主题，内容，解决方法

6、指示下级安排这次会议的时间、地点、议程等。

五、 问题员工处理

1、迅速查明事件的真相

2、如果事件属实，报告企业高层

3、按国家有关法律，企业内部规章制度处理该员工

4、努力追回经济损失

5、部署安排接替该员工的人选

6、今后：在选人，用人方面一定要坚持“人品第一”的标准。

7、加强公司有关规定和财务制度。

8、提示下属采取必要措施，不要因此影响当前工作任务完成

9、采取必要措施，避免对组织中其他成员产生不利的影

六、 工资分配调整方案

1、肯定 ~~XXX~~的分配方案建议，这样有利于激励 ~~XXX~~的工作积极性

2、建议做方案时，广泛求员工的意见，并拟定方案。

3、安排薪酬主管进一步与 ~~XXX~~磋商，协助工作。

4、拟定方案时要注意避免“平均主义”。

5、建立员工上诉通道。

6、方案试行时要注意相关信息的反馈。如有必要，应及时作出相应的调整。

7、做好方案推行的总结工作。

8、关于薪酬，必须制定企业的薪酬策略，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。

9、基于部门范围的激励薪酬方案：

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，其实施起来更容易。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。其比较适宜的情境一般具有如下特征：部门规模不大，员工努力和部门绩效联系明显；有令人瞩目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。

10、基于公司范围的激励薪酬方案

(1) 利润分享计划：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以现金支付的方式来实现，也可以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：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。最大的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的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：研究开发人员的工作决定着企业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。

七、 员工间矛盾问题

- 1、建立员工沟通平台，加强员工团队建设
- 2、建议下属在适当时机采取合适的沟通方法和双方进一步沟通，详细了解事实。
- 3、使问题明朗化，并逐步解决
- 4、采取必要措施，避免对组织中其他成员产生不利的影响
- 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。

八、 员工跳槽、离职问题

- 1、指派招聘主管了解部门情况，分析原因，拟定问题解决方案
- 2、建立长效留人机制
 - (1) 加强企业社会形象宣传，吸引人才
 - (2) 给有才华有能力的员工有效授权，委以重任，留住人才
 - (3) 培养有潜质员工，让员工感受到工作的成就感
 - (4) 营造尊重人才的良好企业文化
 - (5) 建立企业人才梯队计划
- 3、与离职员工面谈，了解离职原因。对离职作出快速反应，留住高级人才。
- 3、与离职员工所在部门主管面谈，了解其离职原因，调查事实真相，做出相应处理，并建立员工申诉通道
- 4、从战略角度制订相应的人力资源规划，进行岗位分析，做好人岗匹配
- 5、分析员工是功能性离职还是失能性离职，做出相应安排
- 6、对骨干与管理人员离职，代表公司感谢他们做出的贡献，消除负面影响

- 7、建立员工沟通平台
- 8、撰写分析报告，分析教训，总结经验
- 10、采取必要措施，避免对组织中其他成员产生不利的影响

九、 员工福利问题

- 1、考虑福利的稳定性，做好相关费用预算。
- 2、关注福利的潜在性，引导员工感受潜在福利对其产生的重要作用，解除员工的后顾之忧。
- 3、利用福利的延迟性，提高企业资金的利用率。
- 4、增加员工对公司的认同感，提高员工对组织的忠诚度
- 5、塑造企业形象，提高企业知名度。
- 6、在进行福利方案设计时要考虑福利总量与整体薪酬其他部分的比例。
- 7、福利构成要服从于吸引优秀员工加盟的薪酬战略，随组织目标的变化而变化。
- 8、要考虑员工队伍的特点，制定灵活性的福利制度。

十、 员工培训问题

- 1、注意选择适合的培训合作机构，明确双方权利和任务，做好培训投资风险防范工作
- 2、确定培训方式
- 3、建立培训长效机制
- 4、做好培训过程监控，及时评估，确保培训效果
- 5、指派培训主管与培训需求部门及时沟通，解除其后顾之忧
- 6、争取上级领导支持，召开部门协调会议，获得相关部门配合和支持
- 7、做好培训计划，费用预算，确保培训如期完成
- 8、建议在团队内分享培训成果，持续地进行沟通
- 9、和员工商量，先由个人支付，项目结束后作为合格者奖励返还。
- 10、今后，加强企业基本技能的日常培训。
- 11、在费用预算时，考虑一些突发事件。
- 12、加强人力资源管理费用的逐项审核和复审
- 13、关注国家有关规定和发放标准的新变化
- 14、关注企业人力资源管理活动调整时涉及到的相关费用增减问题

十一、 人员配置问题、

- 1、要求绩效主管提供相关人员绩效考核报告
- 2、安排相关人员提供后备人员名单，及其绩效考评情况优劣势分析
- 3、提供相关人员花名册、档案和资料
- 4、提供相关人员人力资源规划
- 5、准备人才需求计划
- 6、准备各部门相关人员任职资格和素质模型
- 7、给上级汇报时，准备好回报提纲，明确提出建议
- 8、如果有必要，可以和中层沟通，了解他们的个人职业规划。
- 9、准备人员选拔方案和有关测试，包括情景模拟，心理测试，角色扮演等。
- 10、根据岗位设置的基本原则“数量最低”尽量少设管理人员岗位
- 11、确实需要补充管理人员的，优先采用内部选拔的方法。当内部人员不能满足时考虑外部招聘，并考虑人员选拔方法。
- 12、今后：加强公司的职业生涯规划管理和人力资源规划工作。

十二、 员工职业生涯规划问题

- 1、确定企业的人力资源的需求及预测
- 2、将人力资源计划于企业目标相结合
- 3、根据企业需求及特性，培养企业人才，提升人员素质
- 4、拟定企业人才培养计划

- 5、拟定企业晋升及轮调计划
- 6、将人员配置与工作评价相结合
- 7、增加员工对公司的忠诚度及向心力
- 8、展现企业持续发展的经营理念
- 9、协助员工发现自己的潜质，把握机会
- 10、降低员工离职率
- 11、有效运用员工潜能促进组织发展

十三、绩效考核问题

- 1、指派绩效主管认真分析大部分部门未完成绩效任务的真正原因，并提出书面报告
- 2、做好宣传发动工作
 - (1) 争取高层领导的大力支持
 - (2) 做好部门经理的思想工作，使其理解企业的绩效管理制度，目标。绩效管理的目的是促进企业和员工的共同成长。
 - (3) 帮助部门经理做好基层员工的思想认识，获得企业员工的全面理解和支持。
- 3、做好相关培训工作
 - (1) 对既得经验和方法进行推广宣传
 - (2) 对未完成任务部门提供报名和技术指导
- 4、督促各部门按计划完成任务
- 5、做好相关制度保证工作，在绩效管理制度中明确各机构的责任。
- 6、对绩效工作的投入和支持，作为对中层的一项考核目标固定下来。
- 7、加强沟通与反馈
- 8、绩效监控
 - (1) 观察工作过程
 - (2) 阅读书面报告
 - (3) 查看绩效数据库
 - (4) 考察工作样本的质量
 - (5) 与员工进行回顾面谈
 - (6) 调查客户对产品和服务的满意度
 - (7) 进行市场调查，确定客户消费需求趋向
 - (8) 总结工作经验
- 9、在绩效管理过程中，激励应关注
 - (1) 要针对员工个性化需求
 - (2) 要与员工的成就相吻合
 - (3) 应及时具体
 - (4) 使用非正式激励营造积极的组织氛围
 - (5) 关注正面和负面的绩效反馈

十四、公司制度与人情矛盾问题

- 1、按照公司的制度规定和正常程序处理
- 2、对于相同条件下给予关照
- 3、不能给予照顾时及时说明

十五、与培训公司合同问题

- 1、要求下属提供详细的书面调查报告，围绕合同内容，提出具体的解决问题方案
- 2、了解培训未能进行的原因
- 3、听取相关部门的意见，修改预案，采取必要措施，保证该项目的顺利完成
- 4、要求下属完成项目合同中未尽事宜
- 5、如果本公司遇到特殊困难不能履行合同时，应按合同提出对策并做好谈判的准备
- 6、注意公司形象，考虑到与该公司长期合作的可能性，与对方保持良好的合作关系

十六、 员工工伤问题

- 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，按《工伤保险条例》规定，对员工的一切补偿由企业承担。
- 5、深入调查弄清工伤原因，引以为鉴，杜绝类似问题发生。
- 6、加强工伤预防和对职工安全教育。7、妥善安置相关事宜。
- 8、检查落实劳动安全卫生管理制度是否严格执行
- 9、积极营造劳动安全卫生的制度、技术环境。完善劳动场所设计、劳动组织优化、工作时间合理组织等

十七、 突发事件处理

- 1、上报主管部门，组成应急小组，立即澄清事实及时反馈上级领导
- 2、组织会议分析原因，吸取经验教训，提高预防建议，杜绝类似问题发生
- 3、追究责任人责任，按公司规定处理
- 4、争取适当防范措施，防止事态扩大。
- 5、成立相关人员工作小组前往核查事实真相，并采取预见性预防措施
- 6、对情况属实与否做出相应处理
- 7、总结经验，吸取教训，加强管理

十八、 招聘问题

- 1、扩大招聘范围，尝试其他招聘方式
- 2、安排招聘主管依据相关要求，拟定人员需求计划。
- 3、指派招聘主管安排依据用人部门提供的工作流程要求或建议，拟定作业人员的岗位要求和任职资格，进行岗位分析和胜任特征分析，制定岗位说明书。
- 4、安排招聘主管拟定招聘计划，做出招聘预算。
- 5、请用人部门协助对应聘人员的面试。
- 6、安排招聘主管协助用人部门进行岗位配置。
- 7、安排培训主管协助用人部门进行岗位培训。
- 8、安排招聘主管做出招聘评估报告。
- 9、不能完全依赖外部招聘，要和内部培养，内部选拔相结合。

十九、 人员大量流失问题

- 1、充分认识人力资源管理水平与企业现状的矛盾，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机急是建立人力资源管理基础平台，明确人力资源管理的理念，体系，各种制度和规划。
- 3、尽快制定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、控制的人才管理规划。

二十、 人工成本核算问题；

- 1、制定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、控制的人才管理规划。
- 2、企业要根据对具有外竞争性，对内具有公平性的原则，有效控制工资增长水平及人力资源管理费用的比例，使其适应人力资源战略发展需要。
- 3、预算人力资源管理费用（人力成本）在企业经营预算中的额度，以保证企业的支付能力和员工利益的实现。
- 4、人力资源管理费用预算应与人力资源规划工作结合起来。
- 5、人力成本预算要将国家工资指导线、社会物价消费指数和企业的工资市场水平调查三者联系考虑。

6、在进行人力成本预算时，要与上年度的费用结算情况及下年度的预期经营状况进行对比。

二十一、 产品外包利弊得失；

利：有利于降低成本，取得成本优势。

有利于提高企业效率和降低企业风险。

有利于强化核心竞争力。

弊：不利于公司控制产品最低成本。

选择合作外包企业易决策失误，寻找长期合作伙伴具有风险。

信息不对称及信息泄漏带来提高生产成本的风险

被竞争者模仿和赶超的风险

弱化公司职能部门，核心技术不易深入开发。

二十二、 上级检查应如何应对

1、准备上级检查工作的书面、现场汇报内容。

2、做好上级检查的接待工作。

3、做好上级检查过程中的问题记录

4、召开检查总结会议，总结工作中存在的问题及经验，并做出总结报告。

5、对检查中存在的问题进行整改及反馈。

二十三、 流程再造制度调整

1、成立流程再造领导小组，组织召开各部门协调、动员大会。

2、领导小组对原有流程进行全面的功能和效率分析，发现其存在问题。

3、设计新的流程改进方案，并进行小范围的试行，检验流程设计，对试行结果进行评估。

4、制定与流程改进方案相配套的组织结构、人力资源配置和业务规范等方面的改进规划，形成系统的企业再造方案。

5、领导小组报公司审批后，协同各部门将新制度在全公司进行推广和培训。

6、同时营造新流程制度的推广条件。

7、领导小组组织实施与持续改善新流程。

二十四、 劳动合同违规违法；

1、核查合同文本签订的具体情况。

2、与当事人协商。

3、积极参与劳动争议协调处理机构协调处理。

4、注意争议处理的时限。

5、在协调期间不得解除职工劳动关系。

6、按照劳动争议仲裁委员会的裁决执行相关决定。

7、总结劳动争议的经验，制定劳动争议事前预防措施：强化对劳动合同执行的监督检查，强化劳动关系当事人的法制观念，强化劳动合同的管理，强化企业的民主管理体制，强化与企业工会的沟通，制定劳动争议预防的工作计划。

8、营造积极进取的企业文化。

二十五、 大量裁员引发冲突。

1、要慎重准备新闻发言稿

2、对被解雇人员可能会采取的非理性行为要有所准备

3、考虑好如何公布员工被解聘的消息

4、精心准备解聘面谈，准备好员工协议、人力资源档案等

5、避免节假日前安排谈话，确认员工如期赴约，做好防范意外准备。

6、抓住要点，简明扼要说明解聘原因，并强调此决定无法改变

7、认真倾听员工讲话，与其讨论补偿金事宜。

- 二十六、 加班费问题
- 二十七、 员工满意度明显下降；
- 二十八、 费用超支如何控制；
- 二十九、 新建营销点招揽人才；
- 三十、 薪酬制度存在缺失；
- 三十一、 绩效考评与之不配套；
- 三十二、 人员招聘水土不服；
- 三十三、 环境不佳亟待改进
- 三十四、 绩效考评天花板效应
- 三十五、 高管离职现象分析；
- 三十六、 公司产品质量问题；
- 三十七、 不守纪律与考勤制度；
- 三十八、 空缺岗位如何补充；
- 三十九、 专业队伍组建与培训；
- 四十、 部门间协作问题
- 四十一、 员工能力不足问题
- 四十二、 员工休假问题
- 四十三、 下级同事求助

第一批文件筐

【文件一】

类别：电话录音

来电人：刘增 国际事业部总监

接受人：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，而且要懂理一定的专业知识，这类人员在校内招聘的难度很大。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：公司需要制定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，不知您有何意见想法，请尽快告知。

回复方式：电话回复。

做如下考虑后约谈刘增。

一、诚恳感谢国际事业部对人力资源管理工作的重视，并且指出了制定中长期人才规划的建议。

二、中长期人才规划的建议：指派下属到国际事业部有关专业部门听取意见，草拟适合本企业特点的技术开发型长期发展战略。

三、大学生在校招聘难的问题：可以考虑扩大招聘范围和其他招聘方式。分析招聘需求，制定招聘计划。

四、薪酬低的问题：指派薪酬主管进行薪酬市场调查，并根据企业的财务实力和市场情况的变化，草拟调整新聘人员薪酬方案。

五、英语水平问题：建立英语培训的长效机制。

六、人才流失的严重问题：

1、指派招聘主管到国际业务部进行了解，并约谈以前离职的职员，并形成书面的报告（存在的主要问题、分析人才流失的主要原因，并拟定解决问题的方案）。

2、建立吸引并留住人才的机制：

①建立员工的沟通和申诉通道。

②加强公司的形象宣传，树立良好的公司社会形象吸引人才。

③放手使用人才，给予有才能的人才更大的责任和权力，留住人才。

④鼓励员工在创业过程中体验成就感，及时肯定和表彰有成就的员工，利用工作成就感吸引留住人才。

⑤营造尊重人才的氛围。

【文件二】

类别：电话录音

来件人：王睿 劳动关系与安全主管

收件人：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，我接到郑州交通管理局的电话，六点半在郑州 203 国道上发生重大交通事故，我公司销售部的刘向东驾车与一辆人货车相撞，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员人员蔡庆华、隋东和王小亮、二人都不同程度受伤，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。

回复方式：电话回复

立即回复有关应急处理意见，并部署以下工作：

1、报告公司主管安全工作的副总裁或总裁，组成事故应急小组立即前往事发地。

2、依照有关规定向有关主管部门报告。

3、及时与保险公司进行联系。

4、向郑州当地交管部门了解并获取有关事故资料，明确事故责任。

5、慰问受伤人员，并向他们了解事故发生的情况，

6、考虑好受伤人员的治疗工作。

7、考虑好死亡员工的有关事项。

8、应急小组及时向公司汇报事故概况，及处理进展情况。

9、协助销售部有关人员做好事故车辆所载货物的保管及运输工作，以及业务交接工作。

10、组织事故分析会，分析事故原因，反馈预防建议，吸取经验教训，杜绝事故的再发生。

11、做好接待家属的准备工作，为家属前往郑州作出安排。

12、处理原则：以公司利益为重，依法维护公司的正当权益。执行公司以人为本的战略，关怀员工和家属的身心健康。

【文件三】

类别：电子邮件

来件人：张玲 绩效主管

收件人：李明翔 人力资源部总监

月 7 日

李总：您好！公司今年结束年中的绩效考核后，准备实施基于目标考核的新的绩效考核系统，从上周起要求各部门经理和员工一起制定员工下半年的工作目标，按原定计划，该项工作应在下周前完成，绩效监督小组对工作进程进行了检查，发现全公司 32 名部门经理仅有 4 个完成了工作，大部分经理尚未开始进行目标设定，当我们希望他们加快进度时，很多部门经理抱怨根本没有时间，觉得和员工共同制定工作目标是表面文章；还有部分部门经理认为这是部门内部的事，监督小组是在干涉他们的工作。目前工作进展很不顺利，请您能给我们一些支持。张玲

回复方式：电子邮件

考虑如下问题后约谈张玲。

- 1、绝大部分部门经理阻碍工作目标制订工作，说明前段工作安排工作欠妥。
- 2、安排绩效主管本次绩效考核分析，并出具书面报告。
- 3、做好绩效考核的宣传工作：
 - ①要获得高层领导的支持。
 - ②要做好部门经理的思想工作，赢得其理解和认同。
 - ③让基层员工认识到绩效考核是为了提高员工的绩效，发挥员工的主观的能动性。
- 4、要做好绩效管理的培训工作。
 - ①分析四个部门已完成的绩效目标制定方案，把经验和方法向其他部门进行推广，引导他们启动工作。
 - ②指定绩效主管及其下属到未完成的部门，指导并提供技术支持。
- 5、重申原定计划，督促各部门在下周前完成该任务。
- 6、做好绩效考核的制度保证工作。

【文件四】

类别：电子邮件

来件人：陈欣 培训专员

收件人：李明翔 人力资源部总监

日期：7 月 8 日

李总：您好！公司四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报务。可是，这 6 名技术人员英语水平较差，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。

回复方式：电子邮件

考虑如下问题后约谈陈欣。

陈欣：你好！邮件已收悉，现回复如下：**（有不同版本！！）**

- 1、此次培训，关系到企业在南非市场的开拓，按培训战略服务于企业战略的原则，必须在 10 月前完成。
- 2、本次英语培训方式：派员工到英语学校参加封闭式培训
- 3、召开一次相关部门联席会议，统一思想，争取各部门的支持，取得组织支持条件。
- 4、安排培训计划。
- 5、通过一定的程序增报培训经费预算。
- 6、建立英语培训的长效机制。
- 7、向工程部承诺：能如期派人去南非，解除工程部后顾之忧。
- 8、选择英语培训机构，并明确双方权利、义务。
- 9、做好培训投资风险防范工作。
- 10、分析上期培训失败的原因，以吸取教训。
- 11、加强本次培训的过程控制，及时评做，确保培训效果。

【文件五】

类别：书面请示

来件人：娄奇 招聘主管

收件人：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，今年三月，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，我们高薪聘用了几位博士也提出了离职申请，通过和他们的沟通，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。

回复方式：书面答复。

约谈对方并安排如下工作：

- 1、与申请离职员工面谈，了解员工离职原因。
- 2、与环保小组主管面谈，了解员工离职原因。
- 3、调查事实真相，做出相应处理，并建立员工申诉通道。
- 4、与上级沟通，从战略角度制定相应的人力资源规划。
- 5、进行岗位分析，做到人岗匹配。
- 6、分析员工申请离职是功能性离职，还是失能性离职，并做出相应安排。
- 7、对骨干技术和管理人员离职者，代表公司感谢他们对公司所做的贡献，消除负面影响。
- 8、建立员工沟通平台。
- 9、加强员工团队建设。
- 10、提交分析报告，总结经验，吸取教训。

【文件六】

类别：便函

来件人：章亮 总裁

收件人：李明翔 人力资源部总监

日期：7月8日

小李：9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，公司明年要上一些大项目，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。 章亮

回复方式：电话回复。

约定面谈时间，做好如下准备工作。

- 1、向总裁汇报，约定面谈时间。
- 2、要求绩效考核提供中层干部绩效考评报告。
- 3、安排相关人员提供一份可提拔晋升中层干部的名单，及其各自绩效情况、优劣势分析。
- 4、准备好现中层干部的花名册。
- 5、准备好相关人力资源规划。
- 6、准备好人才需求计划。
- 7、准备好各部门中层干部的任职资格。
- 8、整理汇报提纲。面谈时汇报实际情况，明确提出建议。

【文件七】

来件人：张越 华南分公司总经理

收件人：李明翔 人力资源部总监

日期：7月8日

李总：您好！有一个重要情况向您反映。前两天我们调查发现，总公司派驻华南分公司负责人力资源工作的王吕骏，在编制2006年度人力资源培训费用预算时，采取虚报培训项目，抬高项目价格，扯取回扣、刁难培训公司等手法，违规牟利2万余元。既给公司造成了经济损失，耽误了工作，也损害了公司的形象，更败坏了公司的风气，按照总公司的规定，由总公司派往分公司的职员如果出现问题，需上报总公司人力资源部统一处理。因此，特向您汇报此事，如何处理请您尽快指示。华南分公司总经理张越

回复方式：电子邮件或电话回复。

张越总经理：你好，报告收悉，回复如下：

- 1、恳请华南分公司提供正式的书面调查报告。
- 2、总公司相关人员组成处理小组前往华南分公司进行核实。
- 3、核实过程中要注意相关的预防工作。
- 4、如情况不属实，依据总公司相关规定对华南分公司总经理做出相应的处理。
- 5、如情况属实，依据调查结果及总公司相关规定对王吕骏做出相应的处理。
- 6、处理过程中，允许本人申诉，以取得王吕骏的书面签字认可。
- 7、处理过程中，做好相关预防措施。
- 8、对下派人员考察失误道歉，并自愿承担相关责任。
- 9、对相关培训公司做出道歉，挽回公司形象。
- 10、总结经验，吸取教训，加强管理。

【文件八】

类别：电话录音

来件人：张辉副总裁（分管生产与物流）

收件人：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，请你先提出一个人致想法，并在这几天与我沟通一下这个问题。

回复方式：信件或电子邮件。电话约定面谈时间。

张辉副总：你好！今天收听你的来电，并准备作如下安排：

- 1、恳请东莞分厂提出岗位设置建议。
- 2、安排招聘主管依据德方和生产技术部提供生产流程要求或建议，拟定生产线工作人员的岗位要求和任职资格，进行岗位分析和胜任特征分析，制定岗位说明书。
- 3、安排招聘主管协助东莞分厂进行岗位配置。
- 4、安排招聘主管依据相关要求，拟定人员需求计划。
- 5、做好会议相关安排工作（如：拟定与会成员、地点，相关资料的准备工作），具体时间由张总决定。

【文件九】

类别：电话录音

来电人：常进业务一部

接受人：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

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 月初制定完毕，所以我想听听您对我们采用团队奖励计划的看法。

回复方式：电话回复。

表明支持态度，做好如下工作：

常进：你好，我听了电话录音，做如下答复：

- 1、肯定基于项目小组研发模式的项目小组奖金分配方案，这样有利于激励各项目小组的研发工作的积极性。
- 2、恳请常进业务一部做方案时，广泛征求员工的意见，并拟定方案。
- 3、安排薪酬主管进一步与你磋商，协助你们的工作。
- 4、拟定方案时要注意“平均主义”。
- 5、建立员工上诉通道。
- 6、方案试行时要注意相关信息的反馈。如有必要，应及时做出相应的调整。
- 7、做好方案推行的总结工作。

【文件十】

类别：电话录

音来件人：田力平 培训专员

收件人：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专家和学者。会议费用也比较高，每人2500元，包括会议资料费，但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。

回复方式：电话回复。

一、力平：你好！刚收听你的来电录音，决定派最相关人员参加（原则上派一人），理由如下：

- 1、会议研讨内容正是我公司正在实施的相关措施。
- 2、可以学习同行业工作经验，吸取专家经验。
- 3、可以扩大公司影响，树立公司良好社会形象。
- 4、可以发现专业人才，扩大人才信息库资源。
- 5、可以激励我公司与会人员的工作热情和积极性。
- 6、可提高我公司专业人员的专业工作水平。
- 7、可以节约资金。

二、做好培训迁移工作。

三、做好培训成果分享工作。

关于文件十的回复表

1. 指定培训专员调查此次培训的主办单位，培训内容指导企业工作的作用有多大，落实培训的实用性
2. 了解公司培训费用使用情况，在经费允许的前提下
3. 向上级领导沟通，征得他们的意见，并请示培训期间的食宿和交通费的具体落实，派谁参加，派几人参加，若派本人参加，由领导指定培训期间人力资源部工作接管情况及人员，若此次培训有效，是否请专家、学者或咨询公司来公司进行实际培训、指导
4. 由培训专员负责培训报名，申请经费预支事宜
5. 妥善处理好参加培训前人力资源部的各项重要紧急工作和重要非紧急工作（时间管理法）
6. 向具体负责人交待清楚在本人培训期间人力资源部应继续做好的几项工作，应特别注意的几项工作

【情境】

点通电子设备有限公司是一家研发生产数字芯片的专业公司。公司的创始人陆华涛多年前留学美国，获得电子工程学博士学位，在集成电路设计方面颇有声誉，取得多项发明专利。2006年，陆华涛回国创业，并获得某风险投资公司的风险投资。公司将研发基地设立在M市留学人员科技创业园，得到当地政府的大力支持。陆华涛迅速组织了研发团队，经过两年多日以继夜的工作，公司的数字芯片产品不断创新，不断突破核心技术。员工人数也从2006年的17人扩大到目前的165人，其中，70%为研发技术人员，20%为生产人员，公司暂时没有成立销售部门，销售业务都是高层直接负责。过去两年，风险投资公司没有对产品的销售提出过高的要求，希望公司高层能把主要精力放在产品的研发上，现在产品已经成型，且技术领先，风险投资公司对明年提出了明确的盈利目标。虽然很多知名的企业都表示出批量购买的意愿，但公司高层都是技术出身，缺乏市场运作经验，产品也还没有形成批量生产，过去两年的市场指标都是在高层团队的奔走之下勉强达成，因此，风险投资公司提出的盈利目标让公司管理层感受到沉重的压力。

您（李峰）是负责行政事务和人力资源管理的综合事务部的经理，有三名下属，分别负责行政事务（行政专员），人力资源事务（人力资源专员）和商务事务（商务专员）。现在是2009年11月22日下午2点，您刚出差回到办公室，需要处理完积累下来的邮件和电话录音等文件，您必须在3个小时内处理好这些文件，并做出批示。5点钟还有一个重要的会议需要您主持，在这3个小时里，没有任何人来打扰您。您在处理文件的过程中，需要对不同文件涉及的问题有一个处理的基本思路。现在请您开始处理这些文件。

【任务】

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，并用如下回复表作为样例，给出您对每个文件的处理思路，并做出书面表达。

具体答题要求是：

- （1）确定您所选择的回复方式，并在相应选项前的“□”里划“√”；
- （2）请给出您的处理思路，并准确、详细地写出您将要采取的措施及意图；
- （3）在处理文件的过程中，请认真阅读情景和十个文件的内容，注意文件之间的相互联系；
- （4）在处理每个具体文件时，请考虑需要准备哪些资料，需要确认哪些信息，需要和哪些人（或部门）进行沟通，需要您的下属做哪些工作，您在处理这些问题时的权限和责任。如果相关问题在处理的过程中可能出现不同的情况，也要考虑针对不同的情况给出不同的处理意见。

【文件一】

类别：电子信件

来电人：隋蓝 图像芯片研发部经理

接受人：李峰 综合事务部经理

日期：11月18日

李峰：

我和数模技术研发部的常靖经理想和你就研发部员工的绩效考核和薪酬分配的方案沟通一下。公司内部研发人员的固定工资比例都很高，只有10%左右是绩效工资。按照规定，绩效工资和团队的整体绩效挂钩，由于公司的产品尚未大规模进入市场，所以同一个级别的研发人员的薪酬没有太大差异。而且，有的技术水平很高的员工未必业绩就好。我和几个研发部经理都认为目前的考核方式和薪酬模式对员工和公司都有很大的负面影响。我们希望就这些问题和你深入沟通一次。如果你下周有时间，请尽快告诉我。隋蓝

回复方式：电子邮件

要点：1、责成人事专员做如下工作后一周内汇总报告：

- a. 调查研发部人员绩效现状（与隋蓝与常靖沟通）
- b. 进行了研发人员薪酬满意度调查

2、就报告分析作如下工作：

- a. 与人力资源总监进行意向沟通，确定调整思路
- b. 基本薪酬保持高水平，调整比例为6:4

- d. 加强绩效考核，以区分优劣
- 3、电子邮件洽谈，要点：
 - a. 了解现状
 - b. 探讨基本思路

【文件二】

类别：电话录音
来电人：刘彩薇 生产一车间主任
接受人：李峰 综合事务部经理
日期：11月21日
李经理：

我遇到一个非常棘手的问题。最近我们车间由于产品质量问题频频返工，废品率达到了13%。几位老总都非常不满意。产品确实出现了不少问题，但我们也有自己的苦衷。现在公司的产品都是小批量生产，目前就有78种不同的产品型号，而且随着研发实力的增强，新产品的推出越来越快。我们的员工虽然懂得一些基本的芯片技术，但从事芯片生产的工作经历大都不足3年，应付频繁的产品更新非常吃力，虽然在每次生产新产品的时候都让研发部的人员对我们进行产品培训，但时间很仓促，大家还没有熟练掌握就要立刻投入生产，所以导致质量问题越来越严重。希望您能到车间来了解一下实际情况，帮我们和老总沟通一下，给我们提供足够的支持来改进质量问题。

回复方式：电话等

要点：1、责成行政专员和商务专员做如下工作：

- a. 车间调查情况实际情况，确认培训需求和质量降低的本质原因
- b. 研发部调查，确定培训针对性，有效性的方式
- c. 确定培训实施的可能方式和费用预算

2、接到报告后：

- a. 与老总沟通，就培训需求和费用预算达成一致
- b. 与研发部就兼职培训队伍进行沟通，形成队伍和培训规划
- c. 与财务沟通，就培训预算进行沟通

3、加强培训的措施：

- a. 培训时间延长，增加实操训练
- b. 专门培训设计，增强实效性
- c. 培训考核加强

【文件三】

类别：电子邮件
来电人：温玲 商务专员
接受人：李峰 综合事务部经理
日期：11月21日

李经理，您好！

不知道您什么时候有空，关于我的工作安排问题，想和您聊聊。在入职的时候，公司为我设定的主要职责是负责商务合同的审核、签订和管理，以及部分市场推广的工作。参加工作一年来，一方面公司的销售业务并没有展开，合同管理的工作量不大，另一方面，合同的签订完全由高层负责，我没有什么机会接触到这类业务。除了参加两次产品展销会以外，我基本上都是在辅助行政事务和人力资源事务，虽然这些工作也很重要，但我大学的专业是商务管理和市场营销，非常希望能从事与专业相关的工作。其实，我也萌生过离开公司的念头，但公司的工作气氛很好，未来的发展也很有前景，这让我非常犹豫。很想和您深入的聊聊这个事情，不知您什么时候有空。

温玲

回复方式：面谈

要点：前期准备：

- 1、查阅商务专员职位责任（岗位说明书），确定其主要职责
- 2、了解具体合同管理、市场推广现状，确定其工作状态
- 3、查阅温玲个人能力评价情况

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/275333233010011334>