人力资源管理师（二级）《巩固练习题》（第七版）综合评审（文件筐）参考分析

注意：回复时须有回复方式（参见模拟试题（三）的评分标准），处理措施须有 10-12 条。

人力资源管理师（二级）综合评审（文件筐）全真模拟练习题（三）参考评分标准

第一题

回复内容：（本题满分 15 分）

回复方式：面谈（2 分）

1、通过访谈或者调查问卷联系各项目售楼部经理，调查清楚大量销售人员离职的确切原因；（3 分）

2、将调查结果及所有离职面谈结果反馈至公司营销部门负责人，召开销售部门会议，传递正面信息，加强销售人员管理，稳定销售团队，遏制大量人员流失趋势；（3 分）

3、要求劳动关系主管提供离职面谈数据，以便掌握离职人员具体离职原因，然后对症下药的设计招聘方案；（3 分）

4、如果离职面谈数据和调查结果表明一线销售人员离职原因主要是薪酬福利待遇问题，马上协同薪酬主管进行地产行业外部销售人员薪酬调研，出台更具竞争力的薪酬方案以吸引年轻销售人员，保证薪酬对外公平性；（3 分）

5、强调不可以随意降低对工作经验和技术能力的要求，应该保证基本的工作要求，并预测企业发展对于一线销售人员要求的动态发展水平标准；（3 分）

6、 加强企业文化建设，提高员工忠诚度，做好核心员工的稳定工作；（2 分）

7、改进招聘方法，在招聘预算允许范围内增加招聘广告投放量，开拓更多招聘渠道，把能利用上的渠道充分利用起来，包括各大招聘网站，地产行业网站，低端猎头，人才市场，政府机构，校园渠道等；（2 分）

8、整理有关材料，就相关情况向刘源部长汇报。（2 分）

视文字表达、语言、逻辑及总体评价酌情计分。

第二题

回复内容：（本题满分 15 分）

回复方式：电话（2 分）

1、马上落实领导指示，做好迎接魏总的准备工作；（2 分）

2、帮助魏总更快更全面的了解公司状况，安排行政专员做好如下工作：a.整理公司基本情况（组织架构、人事架构、政策等）；（2 分）

b.就魏征办公室安排、工卡等行政事宜进行安排；（2 分）

c.就营销现状进行情况总结；（2 分）

3、组织各部门负责人根据业务线条向魏总做一次汇报，使魏总能够掌握更多更全面的信息；（3 分）

4、与魏总探讨关于营销队伍建设的工作计划和想法，如销售人员的招聘与培训，薪酬管理等，安排招聘主管提前做好如下工作：（6 分）

a.就同行业营销队伍薪酬水平、人才供应现状等进行分析

b.提出招聘方案和费用预算

c.研究招聘人员资格要求和薪酬待遇等

视文字表达、语言、逻辑及总体评价酌情计分。

第三题

回复内容：（本题满分 20 分）

回复方式：面谈（2 分）

1、要求张林彬向保利项目分公司售楼部了解吴冰的实际表现和业绩，收集有关证据资料；（2 分）

2、针对“仲裁庭的一位仲裁员刘某是吴冰的大学同学”的事实，按照法定程序，公司可以向仲裁委员会申请撤销裁决；（3 分）

3、针对“吴冰向人民法院申请了支付令”的事实，要求张林彬尽快准备材料，必须在 15 日内向人民法院提出书面异议，中止支付令的督促程序，否则 15 日后支付令就会发生法律效力；（3 分）

4、向薪酬主管了解吴冰的之前薪酬待遇情况，要求其提供公司与吴冰解除劳动合同前 12 个月的月平均薪酬水平标准，根据有关法律规定，因公司与吴冰劳动合同已履行满 2 年，根据计算，如公司与吴冰解除劳动合同前 12 个月的平均薪酬水平不低于 1.2 万元，公司应在支付令规定的期限内支付其经济补偿金，如低于 1.2 万元，则应按规定据实支付经济补偿金；（3 分）

5、整理好上述有关材料后，依法于 15 日内向人民法院提请诉讼，争取在法院审理环节胜诉；（2 分）

6、针对此次事件的处理意见，向刘源部长汇报。（2 分）

7、等本次劳动争议处理完毕后，编写吴冰劳动争议案例，将案例处理流程与事发细节重新梳理一遍，找出问题关键

点，吸取经验教训与其他处理方法，并将此案例提供给培训部门，组织人力资源部所有同事一起培训；（2 分）
8、以后再遇到类似问题，可先建议业务部门与绩效部门先做绩效面谈，帮助员工改善工作方法，尽量避免开除员工的行为，可通过转岗、调岗、降级等方式做一个缓冲。（2 分）
视文字表达、语言、逻辑及总体评价酌情计分。

第四题

回复内容：（本题满分 15 分）
回复方式：面谈（2 分）
1、请绩效主管提供顾客投诉率低的具体问题数据，并进行统计分析，形成分析报告，找出顾客投诉频率最高的问题，反馈至各项目分公司人力资源部；（3 分）
2、与绩效主管一起分析第三方机构客户满意度调查结果，找出客户满意度降低的具体原因，做成多个原因列表，为各部门和三个分公司工作改善指明方向；（3 分）
3、请培训主管安排下属进行客户服务相关培训需求调查，再根据培训需求调查结果设计客户服务相关课程，组织相关人员进行培训，引导一线员工关注客户需求，提高服务意识，提供更贴心的服务；（3 分）
4、召集保利分公司人力资源工作对接人，反馈保利公司客户满意度下降的问题，督促其收集保利公司问题数据，以便方总了解最真实的情况；（3 分）
5、调整绩效考核指标比重分配，提高顾客投诉率与客户满意度两项指标比重，这样，不改善的后果就是绩效工资受到直接影响，用绩效目标来引导分公司负责人关注服务；（2 分）
6、建议公司由绩效部牵头成立项目管理研究小组，认真分析 8 个项目分公司的绩效情况，树立一个服务与业务都好的公公司作为标杆典型，以供其它公公司学习改进；（2 分）
7、建议方总召集各项目分公司开会，通报考核结果反映出来的两个问题，引起各分公司负责人的重视，并在会上协商解决方案；（2 分）
8、做好三个业务增长较好的分公司的协调工作，避免服务改善了，业务反而下降，出现本末倒置、顾此失彼的情况，从而达到在保证服务质量的前提下提高业务量，在提高业务量的同时，不影响服务质量的目标。（2 分）
视文字表达、语言、逻辑及总体评价酌情计分。

第五题

回复内容：（本题满分 15 分）
回复方式：书面批复（2 分）
1、了解研讨会内容、议程；让培训专员和培训公司联系索要详细培训信息、资料，争取价格折扣。（3 分）
2、如果培训费用不超过预算，确定要参加此次研讨会；（3 分）
3、开会之前向老总汇报，并说明工作安排；（3 分）
4、参会期间和专家建立联系，扩充公司的师资库；（3 分）
5、参会期间多和同行交流，可以扩大公司影响，树立公司良好的社会形象；（2 分）
6、参加会议可以学习同行业工作经验，吸取专家经验；（2 分）
7、请培训专员做好相关会议准备；合理安排好会议期间的日常工作；（2 分）
8、培训之后写份总结材料，向老总汇报会议精神；（2 分）
视文字表达、语言、逻辑及总体评价酌情计分。

第六题

回复内容：（本题满分 20 分）
回复方式：面谈（2 分）
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伤害是否是“因执行工作任务”，与他是否是派遣工没有区别。（3 分）
2、这派遣员工与他人争吵和打架，是因为自身情感私人原因，致人受伤的行为与执行工作任务并无关系。受害人应该直接找该员工要求赔偿。（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；（3 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、如果侵害行为与工作无关，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。（3

分）
9、如果劳务派遣协议没有约定年休假等相关待遇，必须尽快就此作出补充约定。（2 分）
视文字表达、语言、逻辑及总体评价酌情计分。

注：

1.本答案系参考答案，并非唯一正确的处理方式或标准答案。

2.考生的处理方式或要点如果能解决问题也应给分。

3.每题最后得分不应简单地根据答题要点的多少来评分，还应视整个处理方式方法的合法性及合理性等方面来综合评分。

人力资源管理师（二级）综合评审（文件筐）全真模拟练习题（一）参考评分标准

第一题

回复内容：（本题满分 25 分）

打电话给薪酬主管小李，建议薪酬部门对此事进行调查。（2 分）
1、要求薪酬部门进行市场调查，了解本公司与同行业其他公司的工资水平及工资结构的差异；（4 分）
2、要求薪酬部门分析本公司工资结构的具体情况，了解现阶段本公司工资水平及工资结构是否适应发展情况；（4 分）
3、要求进行内部员工问卷调查，了解员工对现行工资水平及工资结构的满意程度与建议；（4 分）
4、建议薪酬部门根据绩效考核结果，选择适当的工资结构，适当拉开员工收入；（2 分）
5、根据本公司岗位特点、部门要求，确定固定工资与绩效奖励的合理比例；（2 分）
6、要求薪酬部门根据调查结果，分析本公司的工资结构是否应该进行调整，以及如何调整，写出书面报告；（4 分）
7、要求薪酬部门提出几个有关本公司员工固定工资与绩效资金合理分配比例的预案以供领导决策。（4 分）
8、将几种不同方案上报总裁，请总裁对此事做出指示。（2 分）

第二题

回复内容：（本题满分 25 分）
1、要求张雷明向非电中央空调事业部了解吴冰的实际表现和业绩，收集有关证据资料；（2 分）
2、针对“仲裁庭的一位仲裁员刘某是吴冰的大学同学”的事实，按照法定程序，公司可以向仲裁委员会申请撤销裁决；（3 分）
3、针对“吴冰向人民法院申请了支付令”的事实，要求张雷明尽快准备材料，必须在 15 日内向人民法院提出书面异议，中止支付令的督促程序，否则 15 日后支付令就会发生法律效力；（6 分）
4、向薪酬主管了解吴冰的之前薪酬待遇情况，要求其提供公司与吴冰解除劳动合同前 12 个月的月平均薪酬水平标准，根据有关法律规定，因公司与吴冰劳动合同已履行满 2 年，根据计算，如公司与吴冰解除劳动合同前 12 个月的平均薪酬水平不低于 1.2 万元，公司应在支付令规定的期限内支付其经济补偿金，如低于 1.2 万元，则应按规定据实支付经济补偿金；（6 分）
5、整理好上述有关材料后，依法于 15 日内向人民法院提请诉讼，争取在法院审理环节胜诉；（3 分）
6、针对此次事件的处理意见，向总经理汇报。（2 分）
7、等本次劳动争议处理完毕后，编写吴冰劳动争议案例，将案例处理流程与事发细节重新梳理一遍，找出问题关键点，吸取经验教训与其他处理方法，并将此案例提供给培训部门，组织人力资源部所有同事一起培训；（4 分）
8、以后再遇到类似问题，可先建议业务部门与绩效部门先做绩效面谈，帮助员工改善工作方法，尽量避免开除员工的行为，可通过转岗、调岗、降级等方式做一个缓冲。（4 分）

第三题

回复内容：（本题满分 25 分）
1、许诺马上到芯片车间来了解一下实际情况；（2 分）
2、安排培训主管做如下工作：
①到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；（4 分）
②到研发部调查，确定培训针对性，有效性的方式；（4 分）
③确定培训实施的可能方式和费用预算；（4 分）
3、尽快制定培训计划，上交老总审核，就培训需求和费用预算达成一致；（4 分）
4、与研发部就兼职培训队伍进行沟通，形成培训队伍和培训规划；（4 分）
5、加强培训的过程管理，如：可适当延长培训时间，增加实操训练内容；专门组织培训老师进行培训设计，增强培训的实效性；（4 分）
6、培训后实施严格的考核措施，与绩效资金直接挂钩。（4 分）

第四题

回复内容：（本题满分 25 分）
1、邮件已阅，此事很重要，许诺尽快就此事与营销总监沟通。（3 分）
2、安排招聘主管到营销部了解营销经理的相关工作流程要求及其岗位任职资格，审核营销经理的岗位说明书，进行胜任特征分析；　（6 分）
3、安排招聘主管拟定招聘计划，做出招聘预算；（4 分）

4、尽快组建招聘团队，进行员工的初步筛选工作，（3分）
5、设定营销经理的测评标准，选择有效的测评工具；（4分）
6、请营销部门协助对应聘人员的面试工作；（3分）
7、分析测评结果并作出最终决策；（3分）
8、安排招聘主管协助用人部门进行岗位配置；（2分）
9、安排培训主管协助用人部门进行岗位培训；（2分）
10、安排招聘主管进行跟踪，做出招聘效果评估报告。（2分）

注：1.本答案系参考答案，并非唯一正确的处理方式或标准答案。
2.考生的处理方式或要点如果能解决问题也应给分。
3.每题最后得分不应简单地根据答题要点的多少来评分，还应视整个处理方式。方法的合法性及合理性等方面来综合评分。

人力资源管理师（二级）综合评审（文件筐）全真模拟练习题（二）参考评分标准

文件一（本题满分 30分）

回复方式：电子邮件（1分）
思路：编制和实施培训计划需要结合公司战略和实际。（1分）
措施 1、对外部环境做全面的调查，充分考虑外部环境的变化给培训带来的影响作用。（能写出具体内容得4分；只写要点得2分；其余适当扣减）
2、对公司内部用人政策等进行深入分析（能写出具体内容得3分；只写要点得2分；其余适当扣减）
3、授权下属详细了解大学生入职后差距的调研
3.1 调研其工作分析内容的履行情况（1分）；
3.2 调研其岗位胜任能力的水平（1分）；
3.3 调研其绩效差距（1分）。
4、全面分析大学生与企业的培训之外的整体关系
4.1 分析大学生与企业文化的融合程度（1分）；
4.2 分析大学生在职业生涯发展方面与企业的符合程度（1分）；
4.3 分析大学生新时代对于企业的新需求（1分）。
5、明确企业对于大学生新入职的总体要求和期望
5.1 包括企业在工作本身的基本寄望（1分）；
5.2 包括企业在企业文化方面的寄望（1分）；
5.3 包括企业在企业发展战略方面的寄望（1分）
6、尽快拟定针对这批实习生的入职培训计划（2分）。
7、《员工手册》的相关内容规定应该适用于实习生，但同时要考虑实习生的实际情况和特点（2分）。
8、协调沟通这次入职培训的有关部门，落实场地、师资、设备资料等准备工作（2分）。
9、根据用人部门意见对不胜任实习生进行相应处理（2分）。
10、建议尽快出台一个统一的实习津贴方案（2分）。
意图：准确把握内、外部环境的变化，精准预测内、外部环境的变化对于培训带来的具体影响。（2分）

文件二、回复内容：（本题满分 30分）

思路：编制研发人员薪酬制度要结合公司战略和实际。（1分）
1、电话回复匡小易，来信收到，谢谢他对公司工作的关注与自己工作的支持，并告诉他自己会认真处理这件事情（2分）
2、安排薪酬主管匡小易针对研发部岗位进行薪酬市场调查，了解市场薪酬水平与薪酬结构的差异。（2分）
3、安排薪酬主管匡小易在公司内部开展薪酬满意度调查，重点了解薪酬的外部公平性与个人公平性。（2分）
4、亲自与研发部经理进行个别面谈，找准问题，商讨对策（2分）。
5、与绩效主管沟通，分析绩效奖金调整的具体方案（2分）
6、分析绩效奖金与固定工资比例调整后可能会给研发人员带来的影响及对公司产生的后果（2分）
7、听取其它部门负责人对调整工资比例的意见（2分）
8、联系公司财务部经理，了解企业上年度与本年度的人工成本比例，计算薪酬提升的可能空间（2分）
9、制定“基本工资+团队绩效工资+提成奖励”的薪酬结构方案，并加大团队绩效工资所占比例（2分）
10、建议对新品研发项目设定难度（或评价）系统，在薪酬结构中体现（2分）
11、注重研发部门员工的团队合作意识和能力的建设，比如拓展训练等（2分）
12、注重薪酬制定中非货币收入的设计（2分）
13、强化企业文化建设（2分）
14、综合以上各项，形成书面方案分别汇报人力资源总监与公司总经理（2分）
意图：准确把握内、外部环境的变化，了解研发人员特点及需求，充分考虑研发人员对公司的重要性。（1分）

文件三、回复内容：（本题满分 20分）

回复方式：电话回复（1分）

思路：强化与国际标准接轨意识，加强国际合作与培训，扩大公司品牌的国际影响。开拓视野，提高公司核心人员全球化意识。（1分）
1、会议研讨会内容与公司业务紧密相关，同意参加培训（2分）；
2、考虑到国际会议，应关注受培训者条件（2分）；
3、准备好参会资料（2分）
4、注意借机了解国际行情（2分）；
5、应主动进行国际交流（2分）；
6、可考虑拓展国际市场的可能性（2分）；
7、建议带着问题培训以增加针对性（2分）；
8、根据培训计划做好经费预算（2分）；
9、加强培训后的效果评估工作（2分）。
意图：开拓视野，提高公司核心人员全球化意识。（1分）

文件四、回复内容：（本题满分 20 分）

回复方式：当面汇报（1分）
思路：绩效考核结果的运用要结合公司战略和实际。（1分）
1、准备两年来各部门的绩效考核评估结果；（3分）
2、分析绩效考核排名靠后部门存在的原因；（3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）
意图：准确把握上下级关系，了解绩效考核结果在绩效管理和人力资源管理中的地位，为完善和健全公司人力资源管理系统提供保障（1分）

人力资源管理师（二级）综合评审（文件筐）全真模拟练习题【四】参考评分标准

第一题

回复内容：（本题满分20分。其中1–4点必答，每点3分，最高12分；5–10点选答，每点2分，最高8分）
1、表明支持采用团队奖励计划的态度，肯定基于项目小组的奖金分配方案拟定；（3分）
2、仔细查阅公司员工薪酬满意度调查分析报告，掌握整体情况；（3分）
3、要求业务二部拟定方案时，广泛征求员工的意见；（3分）
4、安排薪酬主管协助提供有关数据、资料，支持业务二部团队奖励计划方案拟定；（3分）
5、拟定方案时要注意克服“平均主义”；（2分）
6、建立员工上诉通道；（2分）
7、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；（2分）
8、组织有关人员，探讨原薪酬制度的主要缺陷；（2分）
9、向公司人力资源总监汇报团队奖励计划；（2分）
10、做好方案推行的总结工作。（2分）

第二题

回复内容：（本题满分20分。其中1–4点必答，每点3分，最高12分；5–10点选答，每点2分，最高8分）
1、调查、收集和整理涉及公司目标的有关环境信息和人力资源信息；（3分）
2、根据公司新增加一条建筑机械生产线目标，确定现有岗位空缺人员的数量、结构、时间以及岗位说明书；（3分）
3、在分析人力资源需求和供给的影响因素基础上，对企业未来人力资源供求进行预测；（3分）
4、请示人力资源总监安排各部门经理、主管及相关人员召开专题会议，对人力资源规划修改提出意见；（3分）
5、调整人力资源供求平衡的总计划；（2分）
6、调整人力资源规划中的人员规划与培训计划；（2分）
7、调整人力资源费用计划与招聘计划；（2分）
8、根据公司各部门和岗位定员的实际情况，确定人力资源规划期限；（2分）
9、分别提出人力资源供大于求与求大于供的政策调整措施；（2分）
10、对人力资源规划的过程和结果进行监督、评估。（2分）

第三题

回复内容：（本题满分15分。其中1–2点必答，最高9分；3–8点选答，每点2分，最高6分）
1、认真分析培训出现问题的原因；（6分）
（1）管理人员培训学习的意识不强
（2）设置的培训课程内容针对性不强
（3）培训计划不合理，培训与工作冲突

（4）培训时间安排不恰当
（5）人力资源部与其他部门的沟通、协调不够
（6）授课教师对企业没有深入的了解
2、仔细查阅本次培训的《培训需求分析》，重点关注谁需要培训、为什么要培训、培训什么等问题。不能为培训而培训；（3分）
3、人力资源部要加强与机关各部门负责人的沟通、协调；（2分）
4、安排培训主管收集有关对培训时间、内容、授课教师的意见与建议；（2分）
5、与授课教师沟通，增强培训内容的针对性（2分）；
6、加强培训过程监督，确保培训目标实现；（2分）
7、提高员工学习培训的意识，收集培训效果信息，做好培训效果评估；（2分）
8、向公司人力资源总监汇报，请求支持并做好有关调整的协调工作。（2分）

第四题

回复内容：（本题满分15分。其中1-3点必答，每点3分，最高9分；4-10点选答，每点2分，最高6分）
1、安排招聘主管根据实际生产等需要，调查可以提供实习和将来工作的岗位数量、资格等要求后编制基本计划；（3分）
2、根据公司实际状况，表示支持专业对口学院安排实习，请学院具体提出学生实习的计划方案；（3分）
3、请学院提供实习的学生情况列表，包括学生的基本情况、学习课程、曾经实习经历、个人能力和爱好、对于自己职业发展的想法等；（3分）
4、招聘主管会同相关生产部门编制接待实习的具体实施方案；（2分）
5、学院提供学生情况的全面介绍；（2分）
6、向公司人力资源总监汇报，召开有关部门的协调会议讨论确定此事；（2分）
7、对于接待实习，安排相关的生活服务和各种要求；（2分）
8、制定学生实习有关纪律规定和制度；（2分）
9、制定具体的实习监控要求和定期评价制度和体系；（2分）
10、安排招聘主管制定实习与就业招聘筛选等相关工作方案。（2分）

第五题

回复内容：（本题满分15分。其中1-3点必答，每点3分，最高9分；4-8点选答，每点2分，最高6分）
1、安排绩效主管提供张小丽近三年的绩效考核结果；（3分）
2、由绩效主管向张小丽经常联系的部门及下属了解其工作情况；（3分）
3、安排劳动关系主管提供张小丽的个人资料；（3分）
4、劳动关系主管向张小丽周围人员了解她的家庭情况；（2分）
5、薪酬主管提供张小丽的收入情况；（2分）
6、制定任用新招聘主管准备方案：内部提升或者外部招聘；（2分）
7、安排与张小丽面谈时间，对员工的关心不够表示歉意并尽量缓解其工作压力；（2分）
8、尽力帮张小丽解决其提出的客观问题，如有挽留可能尽量挽留。（2分）

第六题

回复内容：（本题满分15分。其中1-3点必答，每点3分，最高9分；4-9点选答，每点2分，最高6分）
1、安排绩效主管对去年各部门的绩效考核结果进行分析；（3分）
2、考评结果与实际状况出现差异，可能是绩效考核指标设置有问题；（3分）
3、与财务部员工代表座谈，了解他们对于绩效考核指标设定的看法；（3分）
4、针对不同的职能部门，可以用不同的考评方式；（2分）
5、了解财务部考评信息的来源渠道；（2分）
6、向外部人力资源管理专家请教绩效考评的理论与实际问题；（2分）
7、提出完善绩效考评办法的初步建议；（2分）
8、向人力资源总监汇报，并听取意见与建议；（2分）
9、约合适时间与财务部经理沟通。（2分）