《章节巩固练习题》（第七版）第三部分综合评审（文件筐）模拟试题参考解析

特别提醒：一级人力文件筐的回复须有：回复方式、思路、措施（10－12 条）、意图。参见模拟试题（一）和（四）的评分标准。

高级人力资源管理师(一级)综合评审模拟试题（一）参考评分标准

（一级人力文件筐标准回复要求和格式：须有回复方式、思路、措施、意图）

第一题（满分 25 分）

回复方式：电子邮件

回复内容：

思路：执行招聘规划不仅仅只关注招聘对象语言这一主要因素，还有其他重要因素，这取决于对销售部岗位功能的界定，且首要取决于战略和发展模式，而不是只懂英语的人才；用足用好政府政策，合理安排对口培训，提高销售人员和生产一线员工技能。（5 分）

措施：

（1）该公司着力于开拓矿山设备生产与销售的海外市场，建立完善职前职后一体化的专业教育体系是必要的。（2 分）

（2）、授权下属了解相关政策，到相关部门进一步了解情况，并分析原因；（2 分）

（3）、授权下属对相关人员的技能水平进行摸底,并拿出培训方案；（2 分）

（4）、与政府相关部门进行对接；（2 分）

（5）、根据岗位要求，明确招聘条件；（2 分）

（6）、合理安排培训内容；（2 分）

（7）、做好培训经费预算；调整培训经费发放方式，确保培训开支；（2 分）

（8）、加强部门内沟通与交流；（2 分）

（9）、提交方案征求上级意见。（2 分）

意图：扩展销售部岗位及其相关的功能范围，从而实现企业战略，保证生产与销售队伍的实际需求及其开发性的突破（2 分）

第二题（满分 25 分）

回复方式：电子邮件

回复内容：

思路：授权下属优先充分做好绩效工资方案和战略性薪酬方案完善的准备工作，从专业化角度为开展工作做好充分准备。（2 分）

措施：

1、传统绩效考评的目的是通过对员工的工作业绩进行评估，将评估结果作为确定员工薪酬、奖惩、晋升或降级的依据。而现代绩效管理的目的不限于此，员工能力的不断提高以及绩效的持续改进和发展才是根本目的（5 分）

2、就绩效工资问题对销售部门员工进行调研；（2 分）

3、通过离职面谈，进一步了解离职原因；（2 分）

4、比较同行业工资结构及工资水平；（2 分）

5、根据目前状态提出绩效工资调整建议方案；（2 分）

6、综合考虑解决员工离职问题；（2 分）

7、了解员工对工龄的意见和看法；（2 分）

8、根据调研结果调整工龄工资方案；（2 分）

9、征求上级意见。（2 分）

意图：以薪酬战略为导向，专业化、科学化对待绩效考核和绩效工资方案的设计与完善工作，合理合法设计好工龄工资、绩效工资，提高绩效管理、薪酬管理的工作水平。（2 分）

第三题（满分 25 分）

回复方式：电子邮件

回复内容：

思路：结合互联网技术，了解电子商务运营模式所需平台条件以及人力资源状况，科学设计电子商务的管理模式及方案（4 分）

措施：

1、了解电子商务知识；（2 分）

2、授权下属了解公司实施电子商务运营模式的平台条件状况；（2 分）

3、了解相关企业电子商务部门的组织结构和人员状况；（2 分）
4、探讨公司进行电子商务的组织结构；（2 分）
5、探讨公司进行电子商务的人员配备；（2 分）
6、探讨公司进行电子商务的管理模式；（2 分）
7、预测公司进行电子商务的其他人事问题；（2 分）
8、做好方案预设；（2 分）
9、报分管领导审核（2 分）。
意图：以公司发展战略为导向，以市场需求为前提，利用现代互联网技术，搭建公司电子商务运营模式所需平台（3 分）。

第四题（满分 25 分）

回复方式：**电子邮件**
回复内容：
思路：注意福利的适合度，加重分析和预计整体方案的落实问题。（2 分）
措施：
1、根据所反映的问题，加快福利调整方案的起草确定（2 分）
2、安排劳资主管到相关部门进一步核实了解员工子女人数和年龄情况；（2 分）
3、了解生产部员工子女就学情况；（2 分）
4、了解生产部员工就近入学意愿（2 分）；
5、安排劳动关系主管与工会主席到已实施弹性福利制度的企业参观学习（2 分）
6、探讨解决员工子女进城入学的可行性；（2 分）
7、与教育部门沟通；（2 分）
8、做好相关费用预算；（2 分）
9、原则同意按照同等条件报销配偶探亲费用；（2 分）
10、与企业工会主席沟通，了解工会对福利方案的看法（2 分）
11、拿出建议方案征求上级意见。（2 分）
意图：对福利方案的落实通过实施推演，避免教条和空想，确保符合实际。（1 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。

人力资源管理师综合评审（文件筐）全真模拟练习题（四）参考评分标准

（一级人力文件筐标准回复要求和格式：须有回复方式、思路、措施、意图）

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、（本题满分 30分）

回复方式：电话回复
思路：编制研发人员薪酬制度要结合公司战略和实际。（1分）
措施:
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、（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）
措施:
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、（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）
措施:
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）

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。

高级人力资源管理师(一级)综合评审模拟试题（二）参考评分标准

文件一

回复方式：电子邮件
思路：编制招聘规划需要结合集团战略和模式。
措施 1、授权委派下属对招聘的外部环境做全面的调查，充分考虑外部环境的变化给招聘规划带来的影响作用。（5 分）
外部环境分析：　1.技术的变化、2. 产品、服务市场状况分析[(1)市场状况对用工量的影响。(2)市场预期对劳动力供给的影响。(3)市场状况对工资的影响。] 3. 劳动力市场,(1)市场的供求关系。　(2)市场的地域环境。　4. 竞争对手的分析,[(1)竞争对手正在招聘哪类人员?招聘条件是怎样的? (2)竞争对手采取怎样的招聘方式? (3)竞争对手提供的薪酬水平是怎样的?(4)竞争对手的用人政策是怎样的?]
意图：准确把握外部环境的变化，精准预测外部对于招聘带来的具体影响。
措施 2、授权委派下属对招聘的内部环境做全面的调查，充分考虑内部环境的变化给招聘规划带来的影响作用。（5 分）
内部环境分析：1. 组织战略，2. 岗位性质：(1)岗位的挑战性和职责。(2)岗位的发展和晋升机会。3. 组织内部的政策与实践：(1)人力资源规划。(2)内部晋升政策。
意图：准确把握内部环境的变化，精准预测内部对于招聘带来的具体影响。
措施 3、了解集团的管理体制——依托型（当前）特点，指导招聘工作。（5 分）
如依托型的优缺点。实行“两块牌子，一套管理人员”的管理体制，优点是：①减少管理层次，精简机构和人员，提高工作效率。②集团公司的总经理与各职能机构彼此熟悉，容易开展工作，且由于集团公司、核心企业具有雄厚实力，可作为企业的坚强后盾；具有较高的权威，容易协调、指挥集团和各成员企业的生产经营活动。缺点是：①集团公司的总经理和各职能部门原来的任务就十分繁重，再兼任集团的管理工作，工作量加大，容易造成失误。②集团公司总经理和职能部门可能由于习惯上的原因或其他原因，容易忽视其他成员企业的利益，或者怕其他成员企业说自己偏袒本企业，而不敢果断地处理问题。
意图：依据依托型的特点，扬长避短，提高招聘工作效率。
措施 4、正确界定招聘管理的分工与协作，分清责任及其范围，有效地评价其后的工作流程环节和业绩。（5 分）
各部门职能和分工的差异，会带来在招聘规划上的分工与协作，不同管理层次上的分工也应当是非常明确的。
(1)高层管理者
高层管理者是指集团的主要负责人或人力资源的主管领导。他应该在全局和整体上把握招聘规划的指导思想和总体原则。具体任务包括：审核工作分析、制定招聘的总体政策、批准招聘规划、确定招聘录用的标准等。
(2)子公司经理
作为空缺岗位所在公司的经理，在制订招聘规划的过程中也肩负着重要的责任。他们应该掌握有关用人需求的信息，向人力资源管理部门提供本部门空缺岗位的数量、类型和要求，参加对本公司应聘者的面试、甄选工作。
(3)人力资源经理
人力资源管理部门将具体负责执行招聘政策。首先，需要同相关部门负责人一起研究员工需求情况；其次，分析内外部因素对招聘的影响和制约；再次，制定具体的招聘策略和招聘程序；最后，人力资源管理部门进行具体的招聘初选工作，如审阅候选人的简历、进行初步面谈、实施测评等，而在招聘后期将邀请子公司经理参与面试和甄选、录用决策。此外，还需对缺乏专业面试经验的部门招聘人员进行面试培训。
意图：这次人员招聘，应该注意集团高层和部门负责人的意见及其作用，同时人力资源部门有责任协调。

措施 5、授权调查资本运作和技术研发岗位的工作分析与评价体系，检查和把握招聘工作的基础环境。(2 分)
包括工作说明书、工作规范、工作价值评价、职位登记表（图）、职位晋升图等。
意图：根据原有的工作分析与评价的资料，针对现有变化，做出必要的调整，以适应招聘工作需要。
措施 6、授权下属调查原来的招聘管理体制、情况和渠道等，结合集团现在情况，分析目前可以采纳的地方。(2 分)
如：过去公司在招聘体制方面的利弊，招聘工作的布局与效果，招聘渠道的选择和效果（招聘成本、招聘质量与招聘效果的评估）等。
意图：总结经验和教训，取长补短，研究新情况、新问题，提出新办法。
措施 7、落实招聘工作，把握关键流程和环节，并关注各环节的控制。(2 分)
即：人才选拔的程序和方法：通常要经过以下步骤来完成：筛选申请材料(如简历、应聘申请表)、预备性面试、知识技能测验、职业心理测试、公文筐测试、结构化面试、评价中心测试(如情境面试)、身体检查、背景调查等。
意图：结合具体情况，合理安排程序，提高工作效率，提高招聘工作质量和效果。
措施 8、从公司职业生涯管理的角度，完善招聘工作。(2 分)
（1）基于集团公司前途建立员工的职业发展愿景
（2）明晰公司职业生涯发展途径
（3）注重工作与职业的弹性
意图：公司职业生涯管理的好坏，影响员工队伍建设。
措施 9、明确外部招聘渠道并与财务部沟通协调解决招聘费用(2 分)
措施 10、分析体制优劣，选择适合的策略；分析各种问题发生，制定其风险预案。(2 分)
意图：正确分析失误，准确估计风险，把握未来预测的效度。

文件二的处理列表（30 分）

回复方式：电子邮件
回复内容：
思路：绩效考核体系应该从绩效战略的角度来决定，在公司管理多个层面层层分析和推论得出，而不是单纯的指标本身。(2 分)

措施 1、授权下属处在公司的层面做好准备工作，认清环境与条件，以利决策。(4 分)
（1）从公司战略规划、愿景、目标和战术目标等长期计划（5 年以上）、中期计划（1–5 年以内）和短期计划（1 年以内）等来衡量绩效考核的标准；
（2）从具体的操作上，做好企业内部、外部环境、绩效管理系统、各业务流程等的全面分析；
（3）以工作分析形成工作说明书，在工作说明书的基础上进行岗位胜任特征模型设计。
措施 2、对下属提出对绩效考核体系进行调整的想法给予肯定，并对现在的绩效考核方案进行分析，找出主要问题："业绩考核结果和行为考核结果各占一半权重"是不合理的。(4 分)
注意绩效考核指标问题与绩效考核方法问题的关联，授权下属对"业绩考核结果和行为考核结果各占一半权重"不合理的问题进行重新梳理，分清其不同性质，也是把握指标具体编制的方向性问题。绩效考核方法的大体分类：品质主导型、行为主导型、结果主导型、综合型四类中，考核不仅应该选择结果主导型的客观指标，而且注意和品质主导型、行为主导型及综合型有效结合。应该注意从综合型来全面设计指标。
措施 3、授权下属优先充分做好绩效考核体系设计的准备工作，从专业化角度为开展工作做好充分准备。(4 分)
（1）做好全面分析，基本方面包括：绩效管理系统、流程和环境；
（2）做好绩效管理或考核的定义和及衡量目标，基本方面包括：组织目标，即愿景（或使命）、战略（目标）和战术（目标）。
（3）做好绩效考核指标设计的准备工作，基本方面包括：明确集团公司的战略目标，进行工作分析以形成工作说明书，在工作说明书的基础上进行岗位胜任特征模型设计。
措施 4、指出现代绩效管理与传统绩效管理在考核方面的主要差别，具体引入现代考核指标，完善和充实指标体系。(4 分)
（1）传统的绩效管理仅包括业绩的考评，可能还会有部分对工作态度的考察，但完整的绩效管理在业绩考评之外，还应该包括知识管理、工作态度、专业技能、特殊能力等综合发展的目标；
（2）并有机地与员工职业生涯规划、开发与管理结合在一起；
（3）还可以增加类似于否定指标、EVA 等新指标。
措施 5、把握绩效战略的高度，遵循基本原则，指出总体改进方向。(4 分)
（1）从绩效棱镜的角度全面理解绩效考核工作，即能力、流程、战略、利益相关者的愿望与贡献；
（2）从多种绩效考核方法角度选择最适合的方法，如 MBO、KPI、BSC，战略地图、任务分工矩阵、目标分解鱼骨图等；
（3）从绩效考核设计的基本原则角度把握绩效考核设计的准确性，如在设计关键绩效指标的时候，必须符合 SMART 原则，即：明确性原则(Specific)、可测性原则(Measurable)、可达成原则(Attainable)、相关性(Relevant)、时限性原则(Time–based)
措施 6、在总体原则和具体方法指导之下，指出具体改进方法及要求，完善体系方案。(4 分)
（1）做好前期调研工作，特别注意企业发展战略、企业文化，注意行业绩效管理规律性问题的考察；

（2）做好总体设计，如绩效管理运作体系设计主要包括考评的组织设计、考评流程设计以及考评的方式方法和考评工具设计等内容。具体如关键绩效指标的内容，完整的 KPI 包括指标的编号、名称、定义、设定目的、责任人、数据来源、计算方法、计分方式、考评周期等内容，如绩效考核程序：a.确定考评指标、考评者和被考评者，b.确定考评的方式和方法，c.确定考评的时间，d.进行考评，e.计算考评的成绩，f.绩效面谈与申诉，g.制订绩效改进计划；（3）做好具体设计工作，如增加指标：关键绩效指标(KPI)、岗位职责指标(PRI)、岗位胜任特征指标(PCI)、工作态度指标(WAI)和否决指标(NNI) 【重点关注安全生产指标】、经济增加值(EVA)。

措施 7、面谈子公司的领导人员，倾听他们对绩效考核的意见。(2 分)

措施 8、沟通集团领导，询问领导对直属单位考核的意见。(2 分)

措施 9、查看近一年对子公司领导班子考核结果。(2 分)

措施 10、构建子公司领导和集团领导沟通交流的平台和机制。(2 分)

措施 11、制定新的绩效考核方案，建议采用 360 度考核。(2 分)

文件三（20 分，每点 2 分）

回复方式：电子邮件

1、授权王海做一次培训需求调查。
2、建议王海在借鉴国外经验的基础上，针对企业员工现状进行针对性培训。
3、建立培训转化机制，将培训内容转化到工作生产中去。
4、建议培训中加入安全教育和珍爱生命的的培训。
5、建立培训考核机制。
6、将培训工作日常化、常态化。
7、培训可以加入反面案例的教育。
8、建立先培训后上岗、不培训不上岗的机制。
9、培训应取得部门经理的支持，推广首先对经理层级进行培训。
10、培训后建立安全生产的监督机制，对违反培训内容不安全生产的予以辞退。
11、培训后要参加人员上报培训心得，并签字存档。

文件四（20 分，每点 2 分）

回复方式：准备下列工作后面谈总裁：

1、授权下属致电省环保局，核实考察人员级别及大概人数。
2、如实撰写汇报材料：煤气层开发是前景和安全措施。
3、准备好检查组的吃、住、行。
4、协同行政部，准好接送检查组车辆和司机。
5、对参与接待人员进行全面培训。
6、联系新闻媒体进行报道，做好企业的宣传工作。
7、联系收购的老煤矿经理，通报此事，做好迎接检查准备。
8、分析当前收购的煤矿存在的问题以及整改措施和整改时间表。
9、对检查组的检查意见要认真落实，及时反馈给检查组，争取早日环保达标。
10、委派环保监督部长做好检查后的监督落实工作。
11、建立快速联系渠道，有环保问题直接向上联系。

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。

高级人力资源管理师综合评审（文件筐）全真模拟练习题（三）参考评分标准

第一题（本题满分 25 分）

回复内容：

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）

湖南新东方培训中心 www.xdfpx.com

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（本题满分 25 分）

回复内容：

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（本题满分 25 分）

回复内容：

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（本题满分 25 分）

回复内容：

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。