人力资源与社会保障部职业资格认证

企业培训师（一、二级）培训课程




主讲：陈友志

时间：2017年4月

# 提 纲

## ★ 文件筐测验理论

- 什么是文件筐测验
- 企业为什么要做文件筐测验
- 怎么来做文件筐测验

## ● 企业培训师文件筐测验实战进阶

- 文件筐测验——学会分析问题
- 文件筐测验——学会体现能力
- 文件筐测验答题注意事项


湖南新东方教育培训中心
www.xdfpx.com 0731-84165117

# 什么是文件筐测验

## 文件筐测验

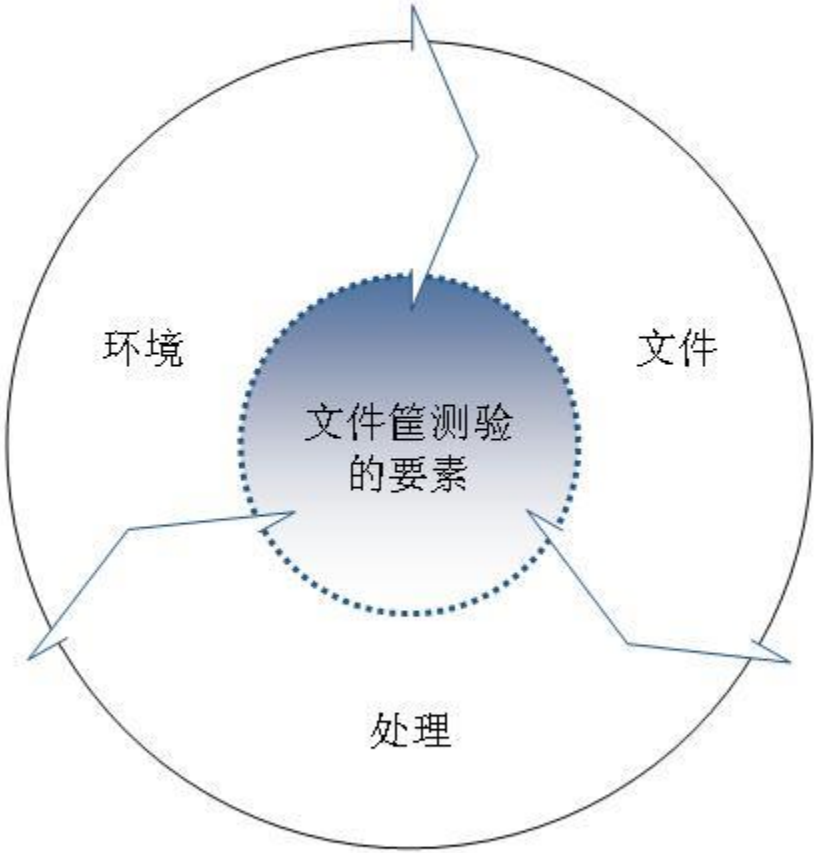
- 文件筐测验，又叫实务作业、公文筐测验、篮中训练法(In-basket)。它将被评价者置于特定职位或管理岗位的模拟环境中，由评价者提供一批该岗位经常需要处理的文件，要求被评价者在一定的时间和规定的条件下处理完毕，并且还要以文字形式解释说明这样处理的原则和理由。
- 文件筐测验是评价中心中最常用和最核心的技术之一。


湖南新东方教育培训中心
www.xdfpx.com 0731-84165117

# 什么是文件筐测验

◆特定的企业

◆特定的职位或岗位




◆上级的指示、批复、规定、政策；

◆下级呈来的报告、请示、计划、预算；

◆同级的备忘录、信函；

◆外部客户如用户、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

◆一定的时间

◆书面表达



湖南新东方教育培训中心
www.xdfpx.com 0731-84165117

# 企业为什么要做文件筐测验

## 选拔人才

◆文件筐测验的所有题目都来自于管理工作的实战，通过考察被测评者在处理具体业务中的表现，评估其关键能力，以选拔人才。

◆文件筐测验可以评估通用能力，如分析能力、决策能力、计划能力、组织能力、应变能力、授权技能等等

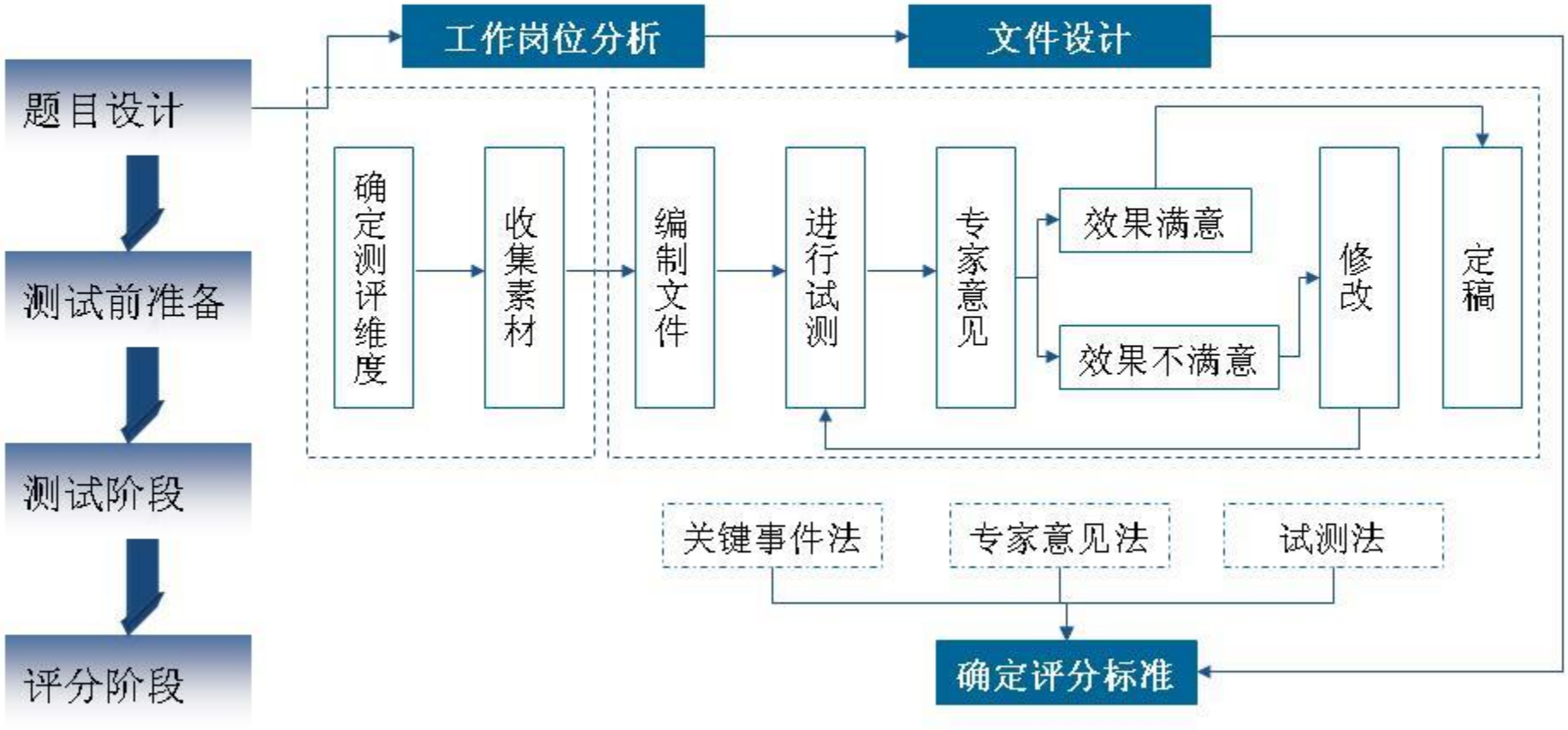
◆文件筐测验也可以评估专业能力。

## 培训人才

◆文件筐还可以用做培训，训练被考评者的胜任能力，使选拔过程成为培训过程的开始，使参加测验的被试者提高其管理技巧，解决人际冲突的和组织内部各部门间的摩擦的技巧。

◆——在选拔过程中提高被试者的能力。

# 怎么来做文件筐测验


题目设计
测试前准备
测试阶段
评分阶段
工作岗位分析
文件设计
确定测评维度
收集素材
编制文件
进行试测
专家意见
效果满意
效果不满意
修改
定稿
关键事件法
专家意见法
试测法
确定评分标准

# 提 纲

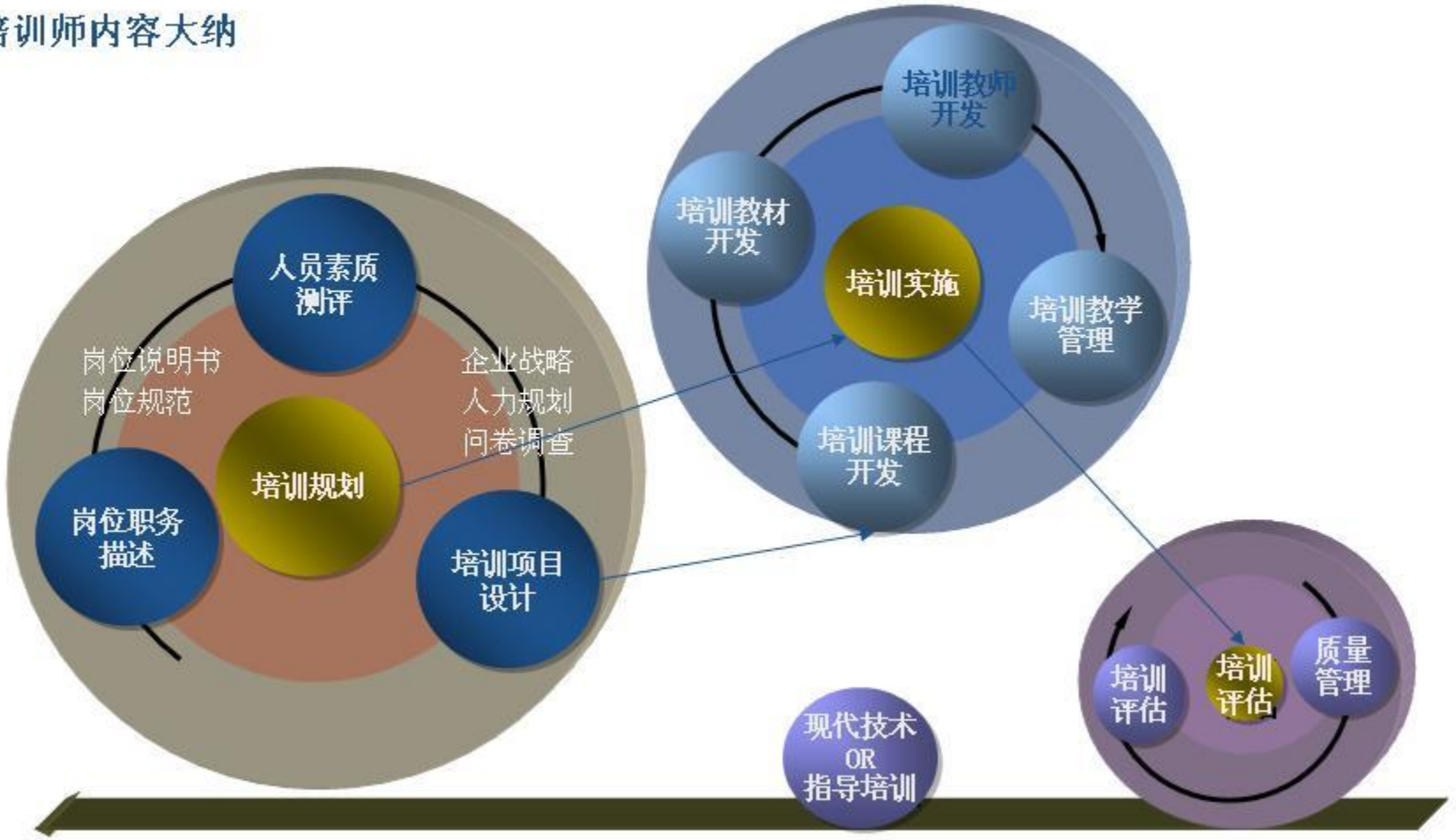
- 文件筐测验理论
  - 什么是文件筐
  - 企业为什么要做文件筐测验
  - 怎么来做文件筐测验

**★企业培训师文件筐测验实战进阶**

- 文件筐测验——学会分析问题
- 文件筐测验——学会体现能力
- 文件筐测验答题注意事项

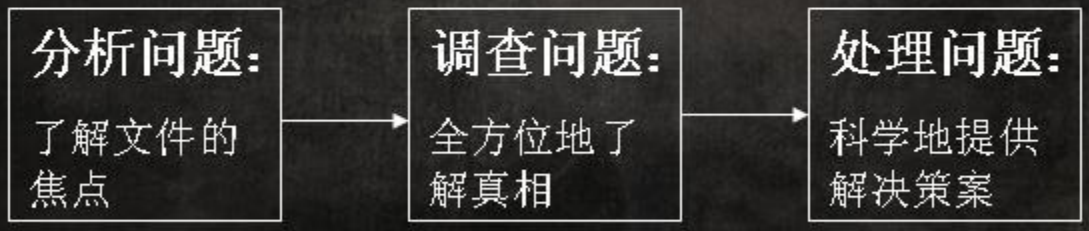
# 企业培训师课程内容疏理

## 企业培训师内容大纳



# 文件筐测验——学会分析问题

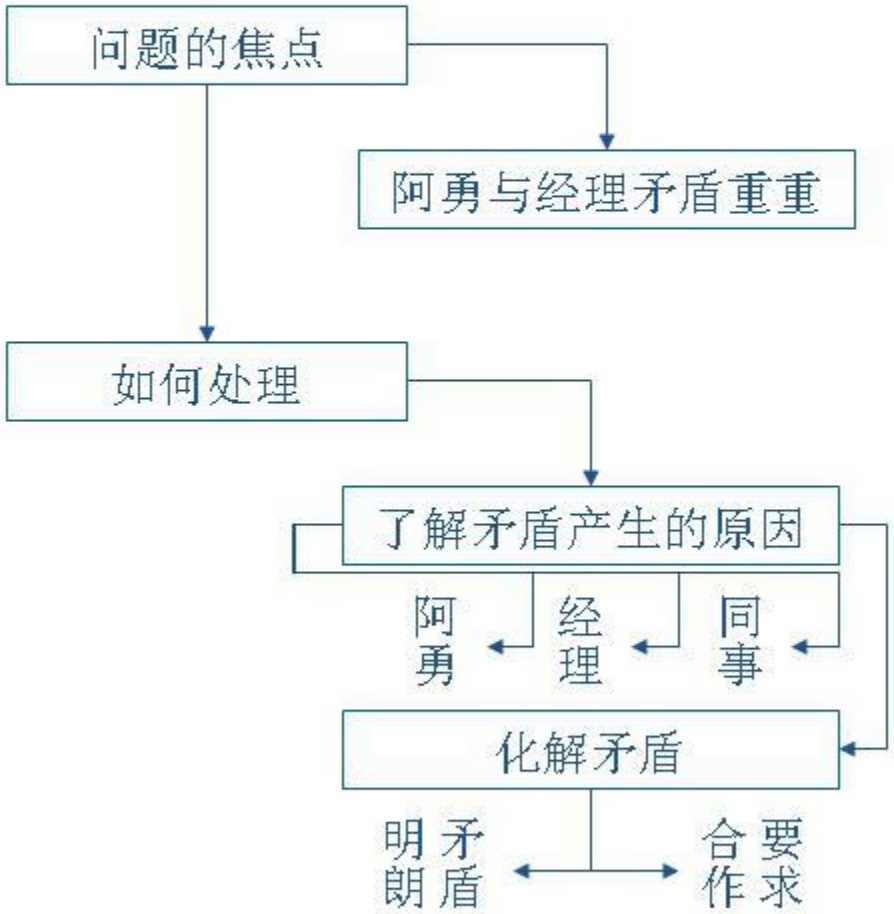
- 培训部教学主管阿勇一直和他的经理合不来，因为他觉得经理根本就是一个中看不中用的人，所以两人合作起来总是会有一些矛盾，弄得阿勇自己也很憋气，有一天开会的时候，阿勇提出的一个方案，被经理当众否决了，这就让他越发觉得郁闷，甚至萌发了离职的念头，但是公司的其他人和阿勇都相处的非常好，老板对他也很器重，所以走又放不下，继续做，又总是发生不愉快的事情，这让阿勇觉得很烦。我们该如何帮助他们解决这一矛盾？





湖南新东方教育培训中心
www.xdfpx.com 0731-84165117

# 文件筐测验——学会分析问题




- 1、这是一个如何解决阿勇与经理之间矛盾的问题。
- 2、找阿勇面谈了解其真实想法
- 3、与培训部经理面谈了解矛盾的真正原因
- 4、还可向培训部员工侧面了解阿勇与经理其它可能存在的情况
- 5、择时约谈阿勇与经理，将问题和矛盾明朗化
- 6、消除两人之间的误会，要求他们加强合作


湖南新东方教育培训中心
www.xdfpx.com 0731-84165117

# 文件筐测验解题的一般流程

- 1、这是一个如何解决如何解决阿勇和经理之间矛盾的问题。
- 2、这个问题折射到员工关系与团队建设乃至企业文化建设的问题。
- 3、找阿勇面谈了解其真实想法
- 4、与培训经理面谈了解矛盾的真正原因
- 5、还可向培训部员工侧面了解阿勇与经理其它可能存在的情况
- 6、择时约谈阿勇与经理，将问题和矛盾明朗化
- 7、消除两人之间的误会，要求他们加强合作
- 8、同时加强培训部团队建设与企业文化建设
- 9、考虑安排培训部员工参与必要的团队训练，训练中注意强调协作与信任
- 10、在培训部营造沟通、和谐、参与的企业文化。


湖南新东方教育培训中心
www.xdfpx.com 0731-84165117

# 文件筐测验——学会体现能力

- 【情境】
- 跃华公司是一家大型民营公司，从1980年发展到今天已经有35年的历史，业务领域涉及建筑工程机械，开发环保科技和安全认证等多个领域，其企业培训部直接上级为人力资源总监王海，部门下设三个主管岗位，分别是培训主管，教学主管、综合主管，每个主管有2-3位下属。你是张晓明，1984年出生，大学学的是机械制造专业，毕业后先后担任技术员、助理工程师、车间副主任等职。现在公司发展规模迅速扩大，公司越来越重视职工的教育和培训，3月初，你被调到培训部担任培训部经理。你最近还参加了企业培训师、人力资源管理等方面的培训，你有信心把这份工作做好。
- 今天是2017年5月21日，现在是下午2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。4点钟在会议室还有一个重要的会议需要你主持。在这两个小时里，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！


湖南新东方教育培训中心
www.xdfpx.com 0731-84165117

# 文件筐测验——学会体现能力

- 文件筐操作思路

| | | |
|---|---|---|
| 1 | 读题 | ●仔细阅读问题情境，重点的背景信息。<br>●了解企业与职位客户关系 |
| 2 | 问题整体分析 | ●通读全部文件，初步分析每个文件的考核点<br>●注意文件之间的相互关系 |
| 3 | 答题 | ● 按照特定的程序书面回答每一个问题 |


湖南新东方教育培训中心
www.xdfpx.com 0731-84165117

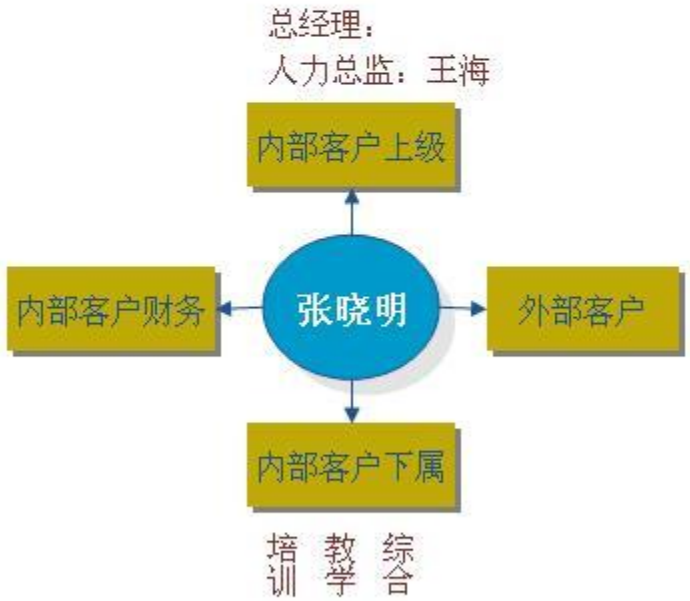
# 文件筐测验——学会体现能力

- 读题读什么？

## 读企业——基本信息

| | |
|---|---|
| 行业特点 | 建筑行业 |
| 生产规模 | 大型企业 |
| 主要产品 | 工程机械环保安全认证 |
| 经营模式 | |
| 经营状况 | 良好 |
| 问题机遇 | 快速发展/重视培训 |

## 读职位——客户关系





湖南新东方教育培训中心
www.xdfpx.com 0731-84165117

# 文件筐测验——学会体现能力

- 文件筐解题思路——三段论

| | | | |
|---|---|---|---|
| 1 | 是什么？ | ●分析文件指向的是一个什么样的问题<br>●向任务提供者表示接受任务 | 接受任务 |
| 2 | 为什么？ | ●通过内外、资料与人员查清任务需要的全部事实。 | 调查事实 |
| 3 | 怎么办？ | ●在调查事实的基础上处理问题<br>●在必要的情况下向指定方向回复 | 处理答复 |


湖南新东方教育培训中心
www.xdfpx.com 0731-84165117

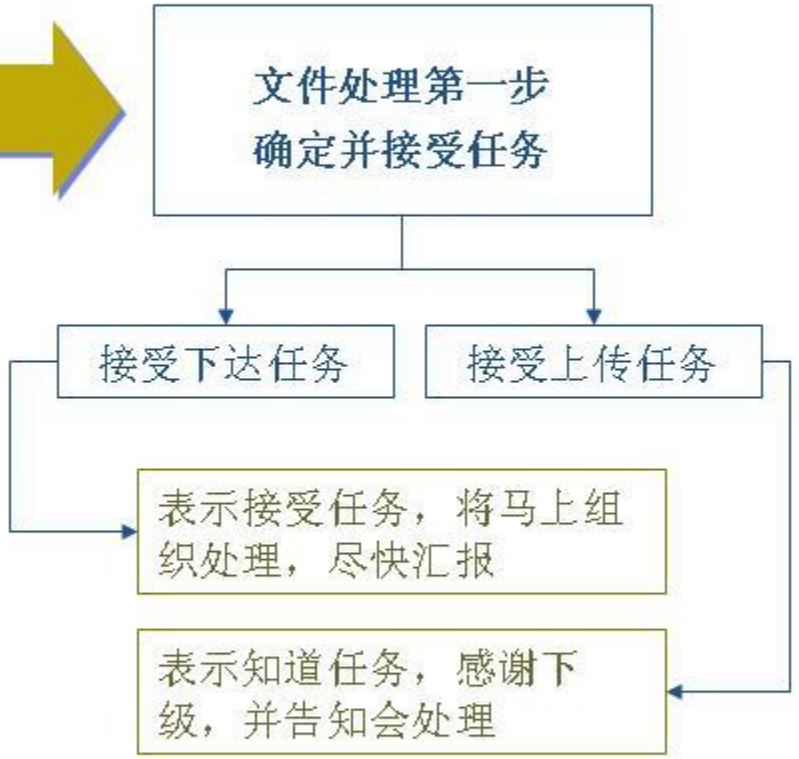
# 文件筐测验——学会体现能力

- 本题分值：25分
- 类　　别：便函
- 发 件 人：王海　　人力资源总监
- 接 受 人：张晓明　　培训部经理
- 日　　期：11月20日
- 晓明：你好！
- 为了规范集团公司的班组管理工作，提升班组的管理水平，以适应企业现代化发展的需要，公司领导要求培训部对公司所有班组长进行一次素质摸底，在此基础上开发一个培训项目。经过前期努力，基本摸清了全公司所有班组长的现状。第一，各分公司、车间对班组长的管理要求不尽一致，因此对班组的管理有待统一和规范。第二，对公司、车间210名班组长素质的摸底来看，70名班组长称职，但需要尽快熟悉公司新的班组管理规范；有20名班组长不称职，建议予以解聘；120名班组长不同程度地存在安全应急处理能力偏低，成本管理意识、质量管理意识淡薄，工作方法简单，不重视班组业务学等问题。第三，79名班组长不会操作计算机。如不进行系统培训，难以适应公司发展要求。现在应如何开发培训项目，开展系统培训，我想听听你的意见。
- 王海


湖南新东方教育培训中心
www.xdfpx.com 0731-84165117

# 文件筐测验——学会体现能力

- 晓明：你好！
- 为了规范集团公司的班组管理工作，提升班组的管理水平，以适应企业现代化发展的需要，公[illegible]要求培训部对公司所有班组长进行一次素质[illegible]在此基础上开发一个培训项目。经过前期努力，基本摸清了全公司所有班组长的现状。第一，各分公司、车间对班组长的管理要求不尽一致，因此对班组的管理有待统一和规范。第二，对公司、车间210名班组长素质的摸底来看，70名班组长称职，但需要尽快熟悉公司新的班组管理规范；有20名班组长不称职，建议予以解聘；120名班组长不同程度地存在安全应急处理能力偏低，成本管理意识、质量管理意识淡薄，工作方法简单，不重视班组业务学等问题。第三，79名班组长不会操作计算机。如不进行系统培训，难以适应公司发展要求。现在应如何开发培训项目，开展系统培训，我想听听你的意见。
- 王海





湖南新东方教育培训中心
www.xdfpx.com 0731-84165117

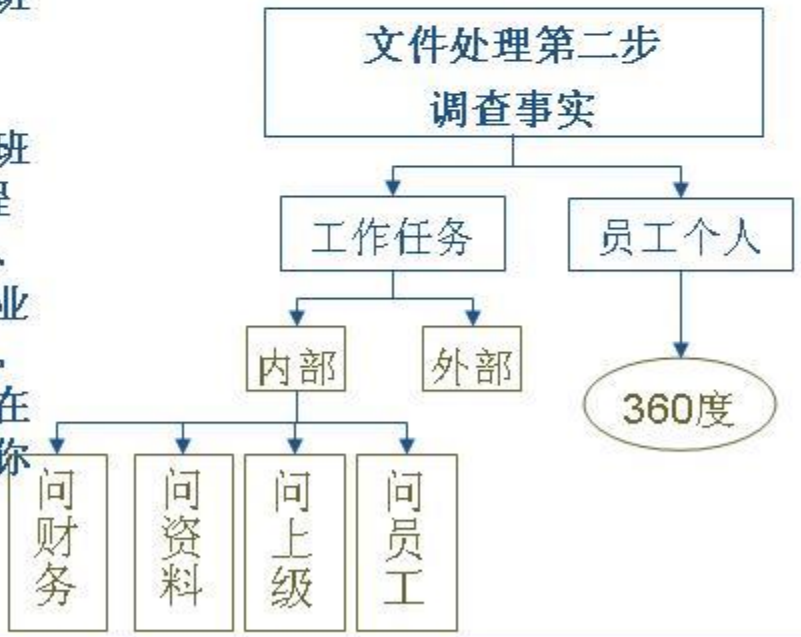
# 文件筐测验——学会体现能力

- （回复方式：电话回复）
- 1、这是一个培训项目开发的问题。
- 2、给人力资源总监王海回电话，许诺马上处理，尽快会给其相关的处理意见。


湖南新东方教育培训中心
www.xdfpx.com 0731-84165117

# 文件筐测验——学会体现能力

- 晓明：你好！
- 为了规范集团公司的班组管理工作，提升班组的管理水平，以适应企业现代化发展的需要，公司领导要求培训部对公司所有班组长进行一次素质摸底，在此基础上开发一个培训项目。经过前期努力，基本摸清了全公司所有班组长的现状。第一，各分公司、车间对班组长的管理要求不尽一致，因此对班组的管理有待统一和规范。第二，对公司、车间210名班组长素质的摸底来看，70名班组长称职，但需要尽快熟悉公司新的班组管理规范；有20名班组长不称职，建议予以解聘；120名班组长不同程度地存在安全应急处理能力偏低，成本管理意识、质量管理意识淡薄，工作方法简单，不重视班组业务学等问题。第三，79名班组长不会操作计算机。如不进行系统培训，难以适应公司发展要求。现在应如何开发培训项目，开展系统培训，我想听听你的意见。
- 王海





湖南新东方教育培训中心
www.xdfpx.com 0731-84165117

# 文件筐测验——学会体现能力

- 1、这是一个培训项目开发的问题。
- 2、给人力资源总监王海回电话，许诺马上处理，尽快会给其相关的处理意见。
- 3、调出企业战略规划，了解战略规划对人力资源的要求
- 4、了解企业年度人力资源规划尤其是晋升与调整计划
- 5、了解班组长岗位岗位说明书，了解相关任职要求
- 6、亲自与部门经理交流，了解班组长能力缺陷的深层次原因
- 7、与部分班组长个别交流或座谈，进一步了解他们的培训需求
- 8、安排培训主管了解企业培训预算与财务状况

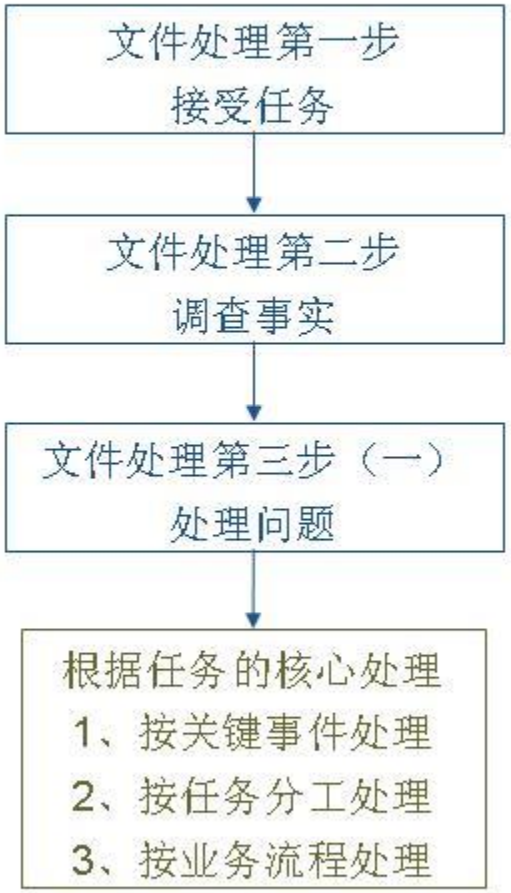
问资料　问上级　问本人　问财务



湖南新东方教育培训中心
www.xdfpx.com 0731-84165117

# 文件筐测验——学会体现能力

- 晓明：你好！
- 为了规范集团公司的班组管理工作，提升班组的管理水平，以适应企业现代化发展的需要，公司领导要求培训部对公司所有班组长进行一次素质摸底，在此基础上开发一个培训项目。经过前期努力，基本摸清了全公司所有班组长的现状。第一，各分公司、车间对班组长的管理要求不尽一致，因此对班组的管理有待统一和规范。第二，对公司、车间210名班组长素质的摸底来看，70名班组长称职，但需要尽快熟悉公司新的班组管理规范；有20名班组长不称职，建议予以解聘；120名班组长不同程度地存在安全应急处理能力偏低，成本管理意识、质量管理意识淡薄，工作方法简单，不重视班组业务学等问题。第三，79名班组长不会操作计算机。如不进行系统培训，难以适应公司发展要求。现在应如何开发培训项目，开展系统培训，我想听听你的意见。
- 王海





湖南新东方教育培训中心
www.xdfpx.com 0731-84165117

# 文件筐测验——学会体现能力

- 1、这是一个培训项目开发的问题。
- 2、给人力资源总监王海回电话，许诺马上处理，尽快会给其相关的处理意见。
- 3、调出企业战略规划，了解战略规划对人力资源的要求
- 4、了解企业年度人力资源规划尤其是晋升与调节计划
- 5、调了班组长岗位岗位说明书，了解相关任职要求
- 6、亲自与部门经理交流，了解班组长能力缺陷的深层次原因与要求
- 7、与部分班组长个别交流或座谈，进一步了解他们的培训需求
- 8、安排培训主管了解企业培训预算与财务状况
- 9、拟定此次培训的目的与对象
- 10、拟定培训项目的具体目标与内容
- 11、拟定培训的组织形式（包括方式、方法、考核方式）
- 12、拟定培训的周期或者时间安排
- 13、估算培训项目费用
- 14、拟定培训项目的评估方式

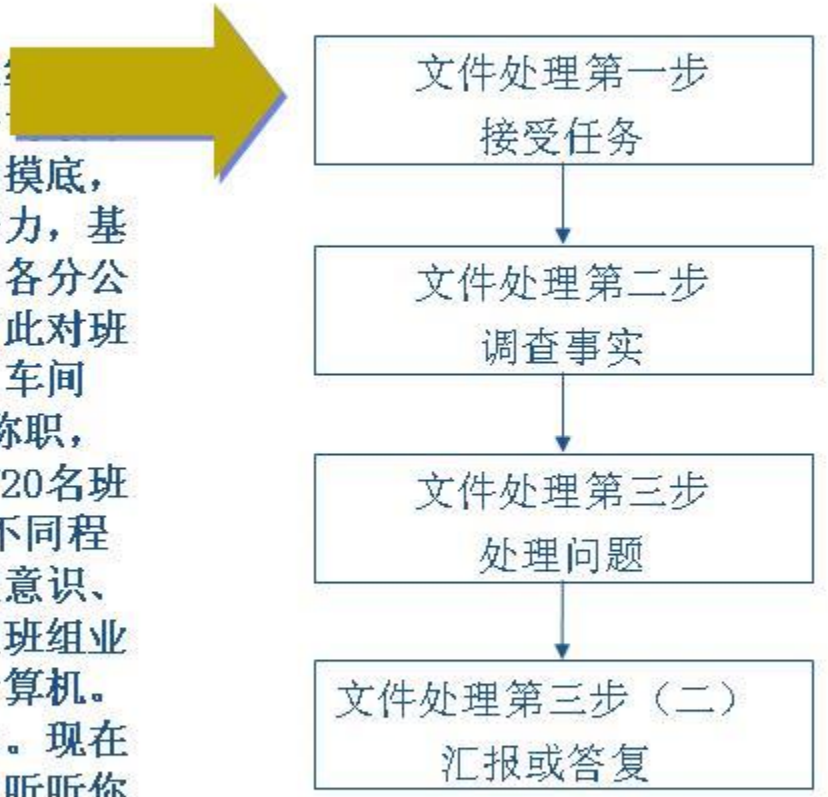
按业务流程



湖南新东方教育培训中心
www.xdfpx.com 0731-84165117

# 文件筐测验——学会体现能力

- 晓明：你好！
- 为了规范集团公司的班组管理工作，提升班组管理水平，以适应企业现代化发展的需要，公司要求培训部对公司所有班组长进行一次素质摸底，在此基础上开发一个培训项目。经过前期努力，基本摸清了全公司所有班组长的现状。第一，各分公司、车间对班组长的管理要求不尽一致，因此对班组的管理有待统一和规范。第二，对公司、车间210名班组长素质的摸底来看，70名班组长称职，但需要尽快熟悉公司新的班组管理规范；有20名班组长不称职，建议予以解聘；120名班组长不同程度地存在安全应急处理能力偏低，成本管理意识、质量管理意识淡薄，工作方法简单，不重视班组业务学等问题。第三，79名班组长不会操作计算机。如不进行系统培训，难以适应公司发展要求。现在应如何开发培训项目，开展系统培训，我想听听你的意见。
- 王海




是否需要形成文字性的方案？是否需要内部讨论？向谁汇报或答复



湖南新东方教育培训中心
www.xdfpx.com 0731-84165117

# 文件筐测验——学会体现能力

- 1、这是一个培训项目开发的问题。
- 2、给人力资源总监王海回电话，许诺马上处理，尽快会给其相关的处理意见。
- 3、调出企业战略规划，了解战略规划对人力资源的要求
- 4、了解企业年度人力资源规划尤其是晋升与调节计划
- 5、调了班组长岗位岗位说明书，了解相关任职要求
- 6、亲自与部门经理交流，了解班组长能力缺陷的深层次原因与要求
- 7、与部分班组长个别交流或座谈，进一步了解他们的培训需求
- 8、安排培训主管了解企业培训预算与财务状况
- 9、拟定此次培训的目的与对象
- 10、拟定培训项目的具体目标与内容
- 11、拟定培训的组织形式（包括方式、方法、考核方式）
- 12、拟定培训的周期或者时间安排
- 13、估算培训项目费用
- 14、拟定培训项目的评估方式
- 15、综合以上内容，形成书面的《班组长岗位适应性培训方案草案》
- 16、召集本部门3位主管，对《草案》进行讨论研究与完善
- 17、与人力资源副总监王海约定时间，汇报《草案》


湖南新东方教育培训中心
www.xdfpx.com 0731-84165117

# 文件筐测验——学会体现能力

- 本题分值：25分
- 类别：电子邮件
- 来件人：张一凡 培训主管
- 接受人：张晓明　　培训部经理
- 日期：11月20日
- 张经理：你好！
- 11月15日收到公司总经理办公室转来的一份通知，下月28日在广州紫园饭店召开中南地区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“班/组长培训设计”“培训评估与绩效考核”和“培训指导”等内容。该研讨会级别较高，与会者均为各企业培训部经理或人力资源经理及国内外一些人力资源管理专家和学者。会议费用也比较高，每人3000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，这次是否还派人参加？由于临近报名截止时间，请尽快回复，以便我及早作出安排，办理相关报名事务。
- 张一凡


湖南新东方教育培训中心
www.xdfpx.com 0731-84165117

# 文件筐测验——学会体现能力

- 1、这是一个计划外培训项目的问题
- 2、电子邮件回复培训主管张一凡，邮件收到，正在处理
- 3、请培训主管按相关制度审视培训费用是否超过预算，如没有，确定1-2人参加此次研讨会，具体可在HR经理、HR副经理与自己中间选择。
- 4、请培训主管与研讨会主办方联系，了解会议的内容、议程
- 5、请培训主管了解会议报告者（或主讲者）的背景资料，包括履历、专业方向、特长等
- 6、准备会议期间与同行交流的资料，包括名片、企业资料等
- 7、准备会议期间与专家交流的问题，尤其是班组长培训项目设计方面的
- 8、请培训主管做好其它准备工作，如报名、请款、机（车）票、送机（站）等
- 9、合理安排好会议期间的日常工作
- 10、开会之前向上级汇报，并说明工作安排
- 11、参会期间与专家建立联系，扩充公司的师资库
- 12、会议结束返回后与下属交流会议心得与相关动态
- 13、会议结束返回后写份总结材料，向上级汇报会议精神（要点）与心得（建议）


湖南新东方教育培训中心
www.xdfpx.com 0731-84165117

# 文件筐测验——学会体现能力

- 类别：书面报告
- 来件人：张越　　华南分公司总经理
- 收件人：张晓明　　培训部经理
- 日期：11月20日
- 张经理：你好！
- 有一个重要的情况向你反映。前两天我们调查发现，总公司派驻华南分公司负责培训工作的王吕俊，在编制2015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，收取回扣、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，又耽误了工作，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，特此向你汇报此事，如何处理请你尽快指示。
- 张越


湖南新东方教育培训中心
www.xdfpx.com 0731-84165117

# 文件筐测验——学会体现能力

- 1、这是一个培训管理的问题。
- 2、书面或者电子邮件回复张越，感谢他及时将问题汇报到总公司，并表示将马上亲自处理此事。
- 3、亲自到华南分公司，对分公司王吕俊的2013年人力资源培训预算费用进行审核是否有虚报行为。（资料）
- 4、与交往频繁的各部门主管沟通，了解王吕俊在公司口碑情况。（同事）
- 5、侧面了解华南分公司张越总经理是否和王吕俊有其他过节或个人矛盾。（同事）
- 6、对合作过的外部培训公司走访，是否有刁难和违规牟利事件发生。（客户）
- 7、与王吕俊本人沟通，进一步了解王吕俊的真实心理。（本人）
- 8、与张越就王吕俊的问题进行深入交换意见。（上级）
- 9、向培训公司道歉并退还多收款项，挽回公司形象。
- 10、根据公司相关制度对王吕俊进行处理。
- 11、进一步在培训部开展职业道德教育。
- 12、物色王吕俊接替人员并培训上岗。
- 13、进一步规范公司培训相关制度与流程。
- 14、将处理意见形成书面报告上报人力资源经理以及总监。


湖南新东方教育培训中心
www.xdfpx.com 0731-84165117

# 文件筐测验——学会体现能力

- 类别：电话录音
- 来件人：李君 综合主管
- 接受人：张晓明　　培训部经理
- 日期：11月20日
- 张经理：您好！
- 由于“民工荒”、“招工难”，今年公司生产基地相当部分的新员工是降低要求招聘进来的，文化程度普遍较低，按公司的原入职计划开展培训，经培训效果跟踪调查，达不到预期培训要求。具体问题表现为：对公司发展前景和企业文化不甚了解；对公司《员工手册》内容部能很好把握；对安全生产知识和操作规程不太重视；过分关注薪酬和福利待遇。我想对他们重新培训，经与生产基地经理协商，但5个生产基地经理都以生产任务重、人手紧为由，不太同意再把他们从岗位上抽出来培训。怎么办？请指示。
- 李君


湖南新东方教育培训中心
www.xdfpx.com 0731-84165117

# 文件筐测验——学会体现能力

- 1、电话通知李君，这是一个入职培训与培训效果的问题，应尽快处理。
- 2、请李君到人力资源部了解并统计今年生产基地招聘员工的相关信息，包括姓名、年龄、学历、经历等。
- 3、查阅公司生产基地工作说明书，了解生产基地对员工的知识能力技能要求。
- 4、了解公司原入职培训计划相关内容。
- 5、到生产基地与新员工上级交流，了解新员工生产绩效状态。
- 6、到生产基地与新员工同事交流，了解新员工技能、安全生产及思想状态。
- 7、请培训主管了解当年培训预算与培训计划。
- 8、通过个别交流或者座谈的方式，进一步与新员工进行交流，重点宣传企业发展前景。
- 9、与5个基地经理进行交流，说明进一步培训的重要性，争取支持。
- 10、修改新员工入职培训计划与教学大纲，进一步突出安全生产和操作规程培训。
- 11、邀请HR经理约时面谈，汇报修改后的入职培训计划与教学大纲并说明理由。
- 12、根据计划与大纲进一步培训新员工。
- 13、培训结束后，及时进行培训效果评估，并结评估结果汇报HR经理与总监。


湖南新东方教育培训中心
www.xdfpx.com 0731-84165117

# 文件筐测验——学会体现能力

- 类　别：电话录音
- 来 件 人：贺正国　营销部经理
- 接 受 人：张晓明　培训部经理
- 日　期：11月20日
- 张经理：
- 你好，我是营销部贺正国，感谢你们培训部对我们工作的支持。前段时间，公司委托“三替培训公司”对公司的销售人员进行营销技能培训，为此公司人均支付了3000元的培训费。但培训后，公司销售人员认为培训效果不理想，教师授课能力不高，培训费花得冤枉。但培训公司认为情况不是这样，他们是按照国际惯例进行培训的，他们愿意接受任何机构的评估。基于此，我们想对此次培训进行一次评估，以便于我们与培训公司进行协商或索赔。你是企业培训师，是这方面专家，我想听听你的看法。
- 贺正国


湖南新东方教育培训中心
www.xdfpx.com 0731-84165117

# 文件筐测验——学会体现能力

- 1、这是一个培训效果评估的问题。
- 2、电话通知贺正国经理，录音收到，会尽快组织评估。
- 3、请培训主管张一凡设计培训效果调查问卷，到销售参培人员中进行调查
- 4、亲自与贺正国经理深入交流，了解培训项目相关事宜。
- 5、查阅销售岗位工作说明书，了解销售岗位素质与技能要求。
- 6、亲自去三替培训公司了解培训公司资质状况与公司实力。
- 7、侧面深入了解授课教授的资质学历与培训经历。
- 8、索要培训合同副本或复印件，深入了解合同标的，尤其是培训师与违约责任。
- 9、索要培训项目书，深入了解整个培训项目尤其是培训目的与目标。
- 10、到财务部等部门了解销售人员销售业绩是否发生明显变化。
- 11、到人力资源部门了解销售人员客户满意率是否发生明显变化。
- 12、结合以上各项形成诊断性评估报告。
- 13、与贺正国经理约定时间，反馈评估结果。
- 14、对此次培训进行检讨，健全相关培训制度，规范培训行为


湖南新东方教育培训中心
www.xdfpx.com 0731-84165117

# 文件筐测验——学会体现能力

- 本题分值：25分
- 类 别：便函
- 发件人：刘明　　机械设备分厂厂长
- 接受人：张晓明　培训部经理
- 日 期：11月20日
- 张经理：你好！
- 公司最近连续招录了几批一线生产工人，但总感觉不尽如人意，我们希望所要招录的应该是能够直接上手做事的人。而目前招录的人，都不能够胜任实际操作工作，并不是我们所要的人。人力资源部说按照“岗位说明书”的要求招聘的，但我们发现人力资源部的“岗位说明书”已经过时，而且与我们现在的实际要求有很大的差距。为了解决这一问题，我们希望对各岗位重新编写岗位说明书，但具体如何操作人力资源部要我听听你们的意见，并请你们参与编写。
- 刘明


湖南新东方教育培训中心
www.xdfpx.com 0731-84165117

# 文件筐测验——学会体现能力

- 1、这是一个职位描述或工作分析的问题
- 2、电话通知刘明厂长，便函收到，会尽快安排。
- 3、与刘明厂长面谈，深入了解新招员工的实际工作情况。
- 4、亲自到机械设备分厂车间，了解新招员工的工作状况与主要问题。
- 5、调出机械分厂各岗位的岗位说明书，分析其与工作要求的差距。
- 6、安排下属了解其它部门是否存在类似情况。
- 7、与人力资源经理约谈，交流机械设备分厂工作分析的相关工作安排。
- 8、建议成立机械设备分厂工作分析小组并对小组成员进行培训。
- 9、（建议）起草机械设备分厂工作分析方案。
- 10、设计机械设备分厂工作分析调查问卷，重点调查岗位职责、工作标准与技能要求相关数据。
- 11、必要时采用观察法、工作日写实等方法补充工作分析数据。
- 12、对部分典型岗位开展工作分析试验，分析试验结果。
- 13、根据实验结果修订工作分析方案。
- 14、就试验结果与工作分析方案再次与人力资源部经理沟通，确定最后方案。
- 15、与刘明厂长约定时间，交流工作分析方案，分解任务，开始正式的工作分析。


湖南新东方教育培训中心
www.xdfpx.com 0731-84165117

# 文件筐测验——学会体现能力

- 本题分值：25分
- 类　别：书面报告
- 接 受 人：张晓明　培训部经理
- 来 件 人：刘平　中南分公司总经理
- 日　期：11月19日
- 张经理：
- 您好！首先感谢您长期对我们中南分公司人员培训工作的支持，培训部派到分公司的培训师对提高我们的员工素质起到极其重要的作用。但培训部新派驻中南分公司负责培训工作的张华，是刚从生产管理部门来的培训师，对一线的销售情况还不甚了解。在开发培训项目、课程开发、课程教学等方面都存在一些问题，分公司受训人员对此反映强烈。您是高级培训师，是企业培训方面的专家，请您加强对他的指导，提高培训能力，提高中南分公司的业绩：谢谢！
- 中南分公司总经理 刘平


湖南新东方教育培训中心
www.xdfpx.com 0731-84165117

# 文件筐测验——学会体现能力

- 1、这是一个培训指导的问题
- 2、电话通知刘平经理，报告收到，会尽快安排。
- 3、与刘平经理面谈，深入了解张华在企业的成长与培训经历
- 4、与张华原部门的主管与同事交流，了解张华的性格特征、工作习惯与特点。
- 5、阅读中南分公司培训专员的岗位说明书，重点了解其工作职责特殊之处。
- 6、了解公司战略，尤其是针对中南分公司的具体发展要求。
- 7、了解中南分公司的部门、岗位设置与员工特点。
- 8、设计面向张华的的培训指导方案，重点为培训项目开发、课程开发与教学。
- 9、物色培训指导委托人，并向其说明指导方案的基本思路，由委托人指导。
- 10、及时沟通，分阶段了解指导工作进展，并提出意见与建议。
- 11、指导结束后，对培训指导委托人、张华工作进行评价。
- 12、与张华面谈，对整个培训指导工作进行反馈，鼓励他做好培训工作。
- 13、将培训指导工作及其评价结果形成书面材料，函寄刘平经理。
- 14、总结与反思此次培训指导工作，进一步完善自己的培训指导思路。


湖南新东方教育培训中心
www.xdfpx.com 0731-84165117

# 文件筐测验——学会体现能力

- 发件人：钟小佳　项目开发科科长
- 接受人：周　宇　培训部经理
- 周经理：你好！
- 为适应公司企业发展的需要，加大对公司人力资源管理的力度，便于后期培训工作的开展，根据公司的安排，我们制定了“集团公司人员素质综合测评总体工作方案”，请您审定。

钟小佳

- 鑫新集团公司人员素质综合测评总体工作方案
- 根据公司人员培养三年规划的目标要求，结合公司目前的人员结构状况，提出如下人员素质综合测评方案，以便有针对性地设计培训工作方案，开展有效培训。
- 一、人员基本情况经统计、调查。集团公司现有职工总数为14958人。中层以上管理人员400人；具有中级以上与业技术职称的与业技术人员3100人，其中，2800人受聘于与业技术岗位；具有国家职业资格三级以上的生产技术工人4500人；其余各类生产一线人员、后勤人员共计8500人。



湖南新东方教育培训中心
www.xdfpx.com 0731-84165117

# 文件筐测验——学会体现能力

- 二、综合测评对象。拟对以下三部分人员是是综合测评。1、全体在岗的中层以上管理人员，计400人；2、目前受聘于与业技术岗位的中级以上与业技术人员，计2800人：3、具有三级以上国家职业资格的生产一线技术工人，计4500人；
- 三、测评内容和形式
- 1、中层以上管理人员：(1)政策法规常识测评。考试形式：闭卷考试。
- 2、专业技术人员：(1)撰写与专业工作方案。考试形式：堂下准备方案，堂上答辩。
- 3、生产一线技术工人：(1)生产操作理论知识测验。考试形式：闭卷笔试。
- 四、时间安排
- 本次测评工作由于对象复杂，涉及人员众多，计划从第二季度最后一个月开始，直到年底结束。
- 五、组织管理
- 由集团公司人力资源部、培训中心会同有关业务部门组成测评工作领导小组，集团公司主管领导任组长。负责测评工作的总体管理。


湖南新东方教育培训中心
www.xdfpx.com 0731-84165117

# 文件筐测验——学会体现能力

- 1、这是一个人员素质测评总体方案审定的问题
- 2、电话通知钟小佳科长，方案收到，会尽快审定。
- 3、了解公司战略，对人员素质的要求
- 4、分析企业中长期培训规划
- 5、了解员工基本情况信息
- 6、借鉴同行业其它企业人员素质测评的先进经验
- 7、方案组织性审查：是否团队完成方案
- 8、方案内容审查：是否体现为人才培养目标服务
- 9、方案结构性审查：是否项目齐全
- 10、方案针对性审查：是否突出测评对象的特点
- 11、方案时间审查：是否具有可操作性
- 12、方案应用性审查：测验效果如何应用
- 13、试题开发审查：是否有试题开发方案
- 14、形成审查报告，与钟小佳约定时间交流审查结果


湖南新东方教育培训中心
www.xdfpx.com 0731-84165117

# 文件筐测验答题注意事项

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


湖南新东方教育培训中心
www.xdfpx.com 0731-84165117



# 人力资源与社会保障部职业资格认证

## 人力资源管理师·文件筐课程

请尊重知识产权，切勿上传互联网

PPT制作：陈友志；主讲：陈友志；修改时间：2017年5月
联系方式：1553992584@qq.com