人力资源与社会保障部职业资格认证

企业人力资源管理师（一级）培训课程



文件筐测试 第4版

主讲：陈友志

时间：2017年5月

说明的几个问题

- 考试问题（数量、质量）
- 学习问题（5+4）
- 深度问题

提 纲

★ 文件筐测验理论

- 什么是文件筐测验
- 为什么要做文件筐测验（功能与测评要素）
- 怎么来做文件筐测验

● 人力资源管理人员文件筐解题思路

- 文件筐解题的一般流程
- 处理问题的几个策略
- 文件筐战略提升

什么是文件筐测验

文件筐测验

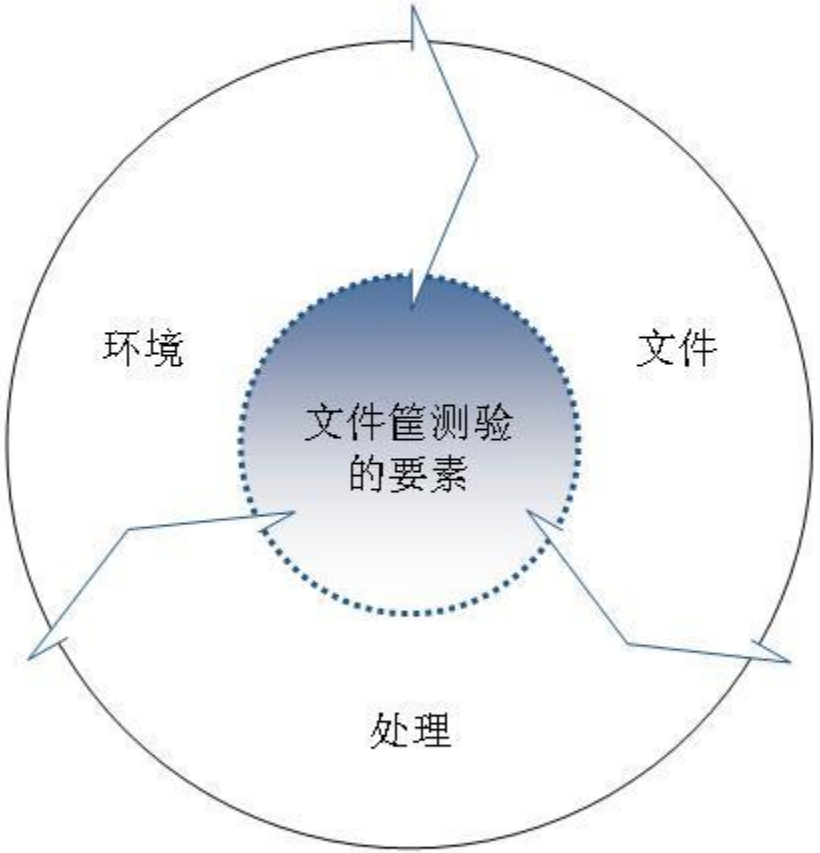
- 文件筐测验，又叫实务作业、公文筐测验、篮中训练法(In-basket)。它将被评价者置于特定职位或管理岗位的模拟环境中，由评价者提供一批该岗位经常需要处理的文件，要求被评价者在一定的时间和规定的条件下处理完毕，并且还要以文字形式解释说明这样处理的原则和理由。
- 文件筐测验是评价中心中最常用和最核心的技术之一。

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

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。

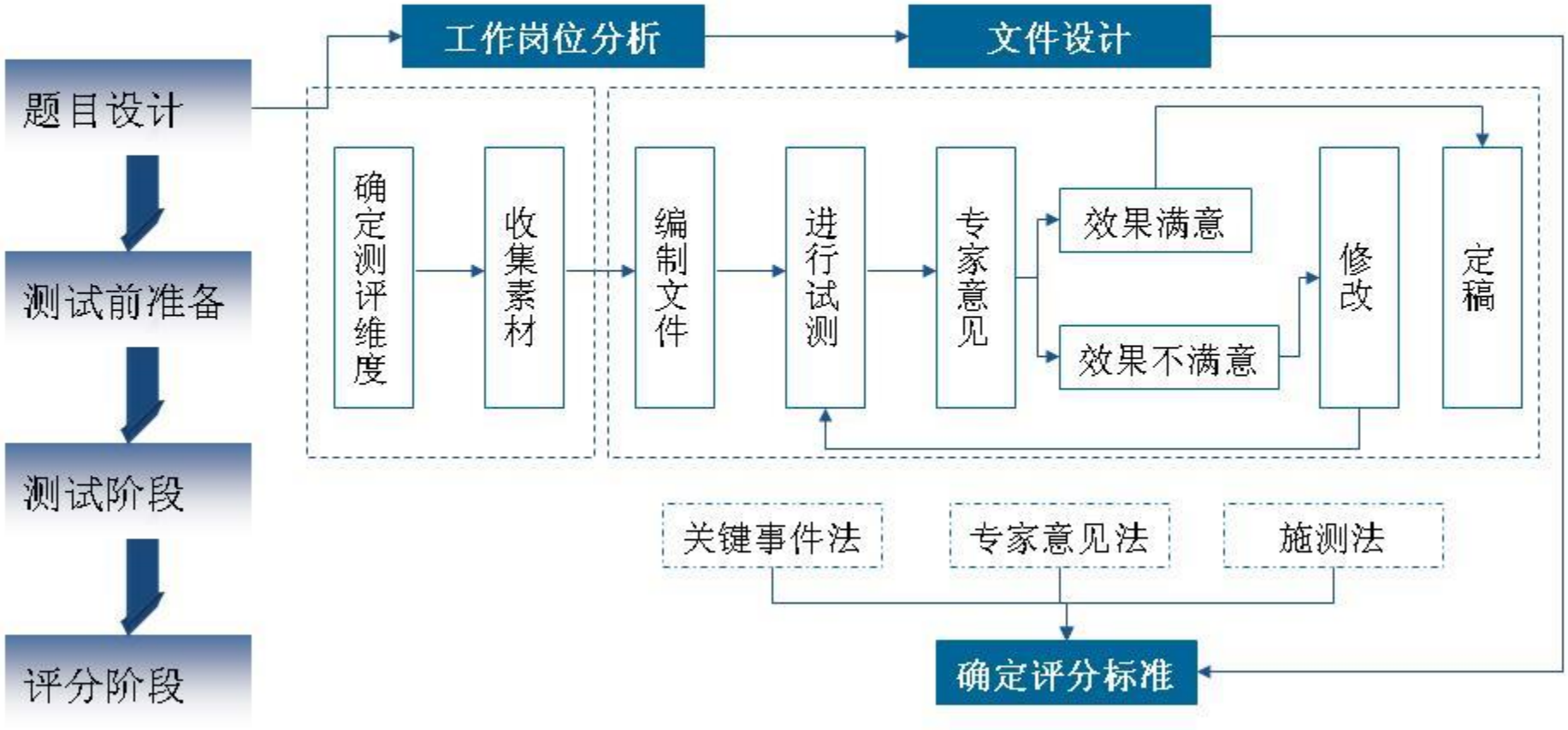
培训人才

◆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。**

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

怎么来做文件筐测验

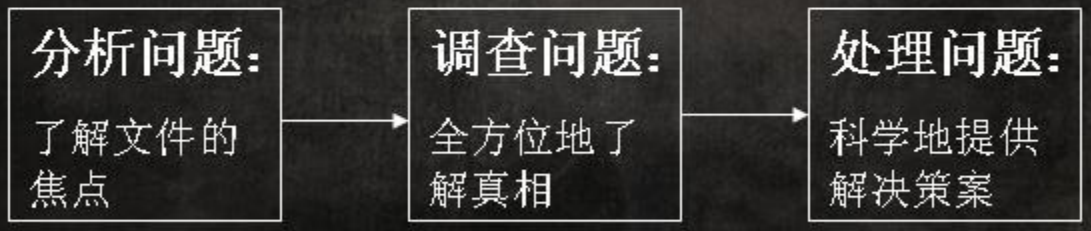

题目设计
测试前准备
测试阶段
评分阶段
工作岗位分析
文件设计
确定测评维度
收集素材
编制文件
进行试测
专家意见
效果满意
效果不满意
修改
定稿
关键事件法
专家意见法
施测法
确定评分标准

提 纲

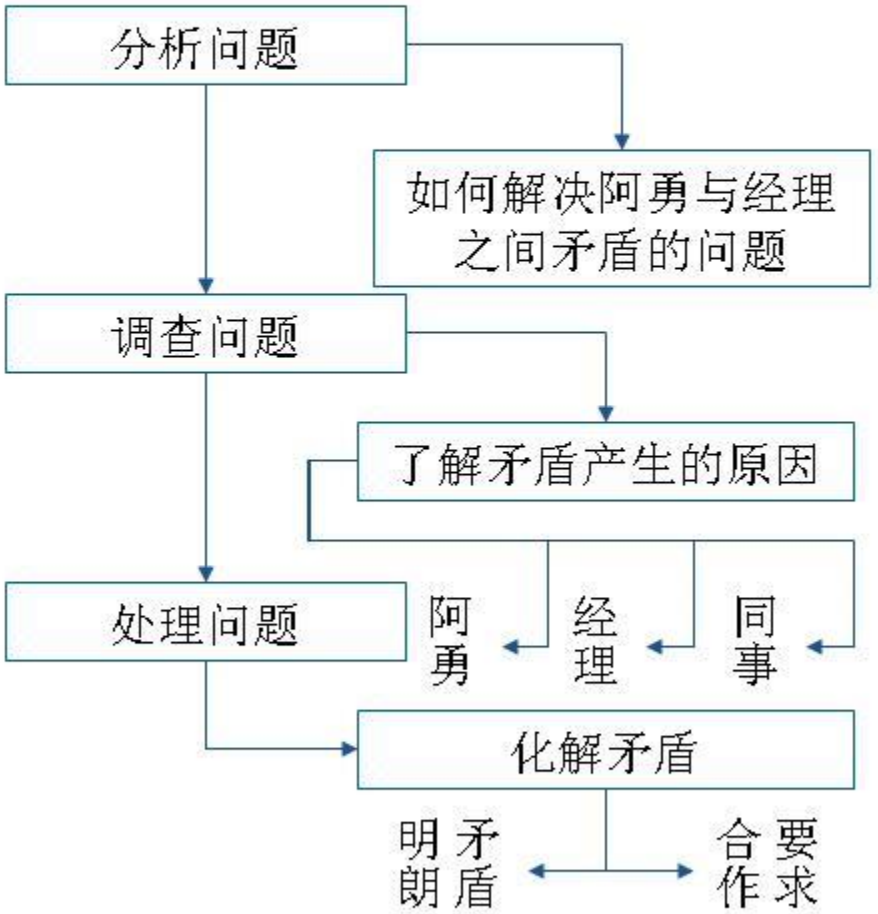
- 文件筐测验理论
  - 什么是文件筐测验
  - 为什么要做文件筐测验（功能与测评要素）
  - 怎么来做文件筐测验
- ★ 人力资源管理人力文件筐解题思路
  - 文件筐解题的一般流程
  - 处理问题的几个策略
  - 文件筐战略提升

文件筐测验解题的一般流程

财务部副部长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。我们该如何解决这一矛盾？



文件筐测验解题的一般流程



- 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、与财务经理面谈了解矛盾的真正原因
- 4、还可向财务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

综合评审

文件筐测验解题的一般流程

- **思路：建立和谐的员工关系与沟通参与的企业文化是现代企业劳动关系管理的要点。**
- 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、与财务经理面谈了解矛盾的真正原因
- 5、还可向财务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、同时加强财务部团队建设与企业文化建设
- 9、考虑安排财务部员工参与必要的团队培训，培训中注意强调协作与信任
- 10、在财务部营造沟通、和谐、参与的企业文化。
- **意图：通过解决阿勇与经理之间的矛盾，由点到面深化企业文化建设。**

文件筐测验解题的一般流程

- {背景信息}汇联商业集团股份有限公司（以下简称“汇联”）成立于1997年，是华北地区知名连锁超市集团，目前有54家大型超市，133家社区便利店，在华北地区市场占有率达17%。汇联集团以物美价廉著称，在顾客中的口碑也一直很好。
- 2004年，汇联成立汇联商品中心自有品牌部，统一管理整个集团自有品牌的规划、设计、开发、质量控制和销售工作，分别推出了纺织品、零食、电子等多个自有品牌的产品。但自有品牌的市场表现并不一致，有的品牌持续热销，有的品牌的市场表现则令人失望，尤其是电子类产品，到目前为止，给集团带来的亏损已超过2400万。集团面临对自有品牌的重新调整。

文件筐测验解题的一般流程

- 2016年，国内著名的信息系统供应商信驰集团成为汇联的第二大股东，持有汇联12.5%的股份。为了降低日益增长的人工成本，汇联与信驰计划在2016年构建国内第一家大型无人售货超市。顾客购物时领取条码读取仪，该仪器扫描条码后可以对产品进行语音介绍，并准确提供商品信息，商品挑选完毕后，顾客可以把条形码放在机器上一扫，然后用触摸屏选择付款方式即可，整个购买过程无需任何人帮忙。这是汇联2014年的重点工作之一，对汇联未来的战略发展也具有非常重要的意义。
- 2016年初，汇联全资收购了华北地区的柯美商业集团股份有限公司（以下简称“柯美”），柯美成为汇联的一家全资子公司，柯美是一家中高端百货集团公司，在华北地区的中心城市拥有13家商场，在高收入消费者人群中有较高的认知度。汇联希望通过此次收购能进入全新的高端百货消费的细分市场。原柯美集团的董事长和总经理赵方名继续担任这个子公司的总经理，并担任集团的副董事长。柯美的经营方向、管理模式、进货渠道、目标客户和汇联都有很大区别，虽然并购已经完成，但柯美的经营管理依然维持着过去的状态。

文件筐测验解题的一般流程

- {问题情景}您（曹建明）是汇联集团的人力资源总监，您的直接上级是公司的董事长兼执行总裁潘丽。您分管集团公司人力资源部门的工作。此外，您会和集团各门店经理以及子公司（包括新收购的柯美集团）的总经理共同管理各单位的人力资源工作。在集团公司，您还有5名下属，分管人力资源的招聘、培训、劳动关系、绩效和薪酬等业务模块。
- 现在是2017年5月21日下午14:00，您刚刚参加完3天的封闭会议归来，到办公室处理累积下来的电子邮件和电话留言等信息文件，16:00您还要参加一个重要活动。在这2个小时里，没有任何人来打扰您，好，现在可以开始工作了，祝您一切顺利！

文件筐测验解题的一般流程

- 请您查阅文件筐中的各种文件，并用如下文件处理列表作为样例，给出您对每个文件的处理思路，并做出书面表述。具体答题要求是：
- 1、请您给出处理问题的思路，并准确、详细地写出您将要采取的措施及意图。
- 2、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。
- 3、在处理每个具体文件时，请重点考虑以下内容：
- （1）需要收集哪些资料：　（2）需要和哪些部门或人员进行沟通：　（3）需要您的下属做哪些工作：　（4）应采取何种具体处理办法：　（5）您在处理这些问题时的权限和责任。
- 4、问题处理可能出现不同的情况，针对不同情况都要给出相应的处理办法。

文件筐测验解题的一般流程

1	读题	●仔细阅读题目，重点的企业背景信息。 ●了解企业与职位客户关系
2	问题整体分析	●快读全部文件，初步分析每个文件的考核点 ●注意文件之间的相互关系,尤其是发展阶段、战略、时间
3	答题	● 按照特定的程序书面回答每一个问题

文件筐测验解题的一般流程

- 读题读什么？

读企业——基本信息

行业特点	商业零售行业
生产规模	大型企业
主要产品	销售兼生产
经营模式	股份制
经营状况	良好
问题机遇	快速发展/重视人力资源
战略态势	发展

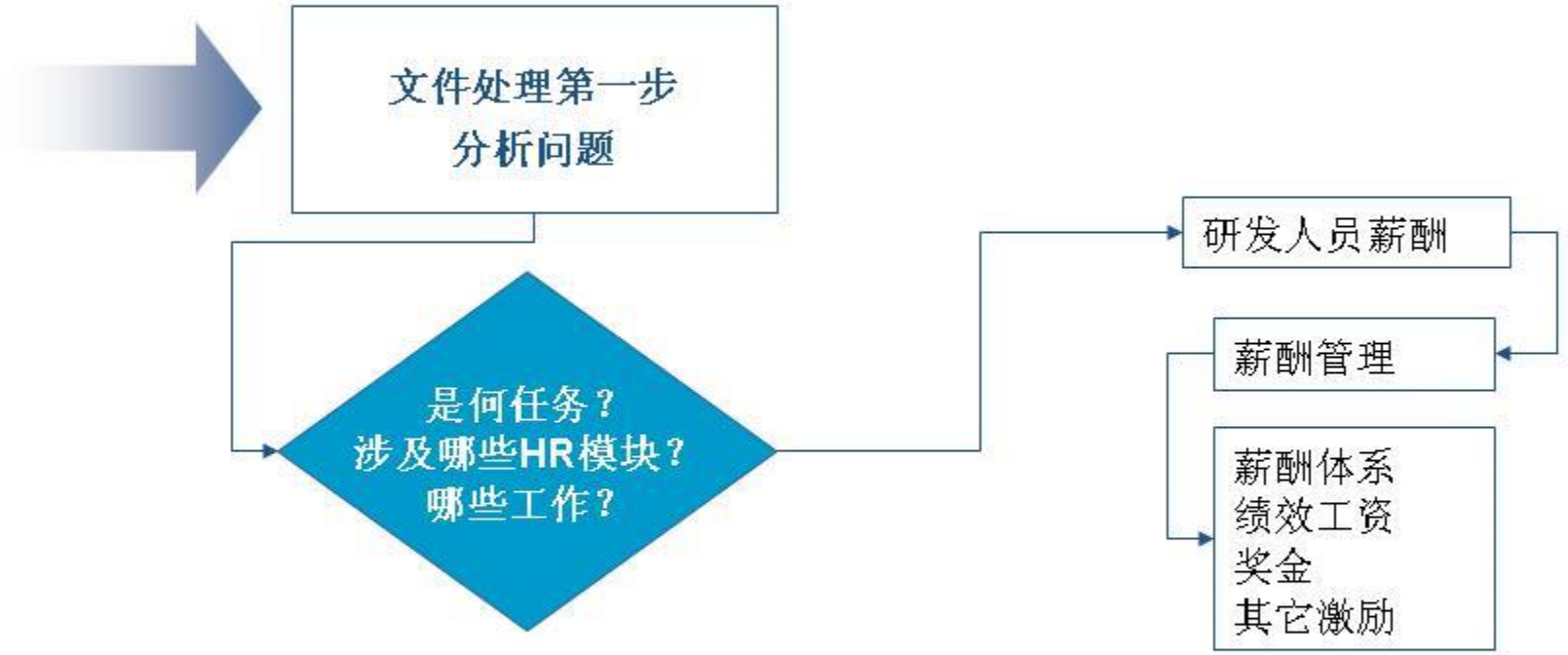
读职位——客户关系



文件筐测验解题的一般流程

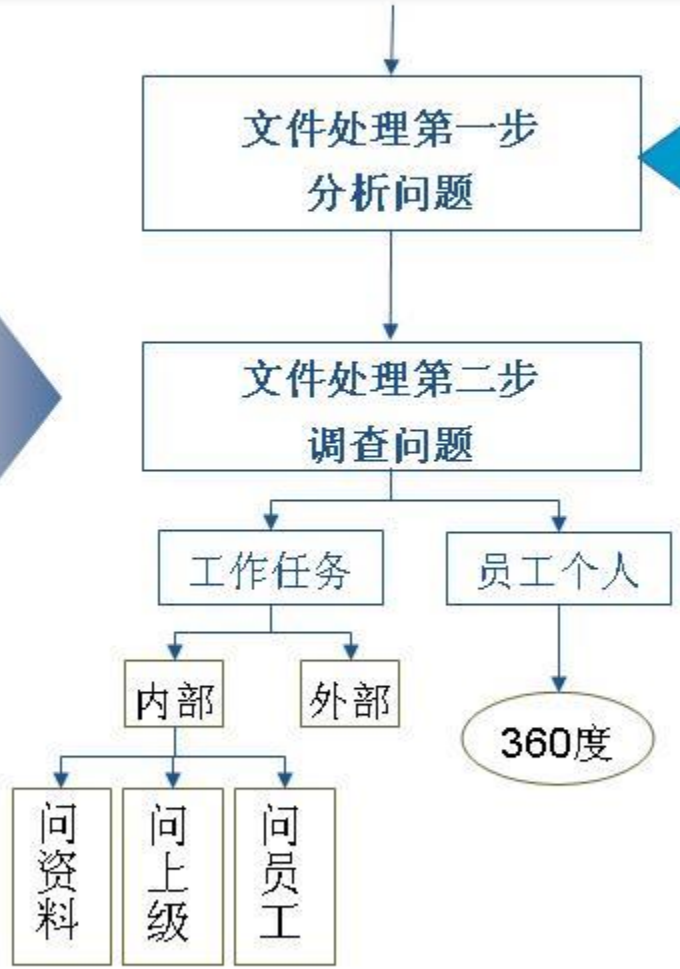
- 类　别：电子邮件
- 来件人：冯　辉　自有品牌部总经理
- 收件人：曹建明　人力资源总监
- 日　期：5月21日
- 曹总：
- 关于我们部门产品研发人员的薪酬激励问题，我想和您约个时间细谈一下。目前我们部门有7个研发团队。分别为7个品牌进行产品研发工作。其中包括零食品牌“乐嘴”、清洁品牌“洁霸王”、家纺品牌“和雅”、厨具品牌“大厨梦”、家用电器品牌“黑马”等。其中“乐嘴”是我们所有品牌中做的最为成功的，每年销售增幅在35%以上，已经是市场上知名度很高的品牌。集团的投入也很大，是集团唯一投放过电视广告的品牌。其他品牌大都还可以，但也有的品牌不尽人意，特别是家用电脑品牌“黑马”。尽管集团过去对“黑马”的投资最大，但该项目仍然持续亏损。我们部门研发人员的薪酬结构基本上都是采取高比例底薪加低比例项目奖金的方式。项目奖金不仅比例低，主要发放的依据也主要是和工作态度等主观性考评指标挂钩，因此各项目组人员之间的差距不大，那些产品效益好的项目组觉得很不公平，自己给公司带来了很大的利润，但获得的报酬和那些亏损项目组差不多，我也觉得目前这种现状不是很合理，希望能和人力资源部共同设计更有激励作用的薪酬模式，您什么时候有空请与我联系，我们详谈一下。

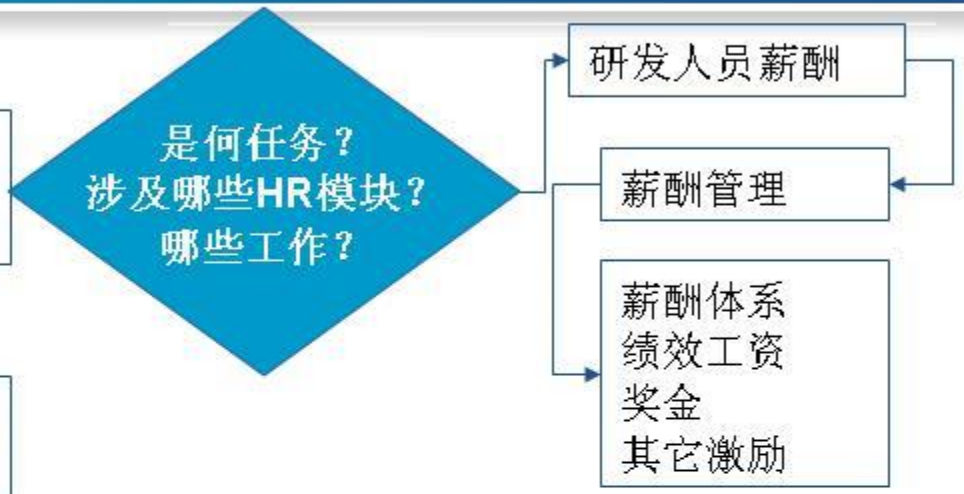
文件筐测验解题的一般流程



1、这是一个研发人员薪酬激励机制构建的问题。

文件筐测验解题的一般流程





跟HRM有关的资料有哪些？

1、组织资料：战略规划、组织体系图、管理业务流程图；

2、岗位资料：如岗位说明书、胜任特征模型、岗位规范

3、员工资料：管理能力清单、技能清单、劳动合同

4、法规制度：《劳动法》《劳动合同法》《社会保险法》《员工手册》

5、财务资料：工资总额、人工成本总额、销售收入

综合评审

文件筐测验解题的一般流程

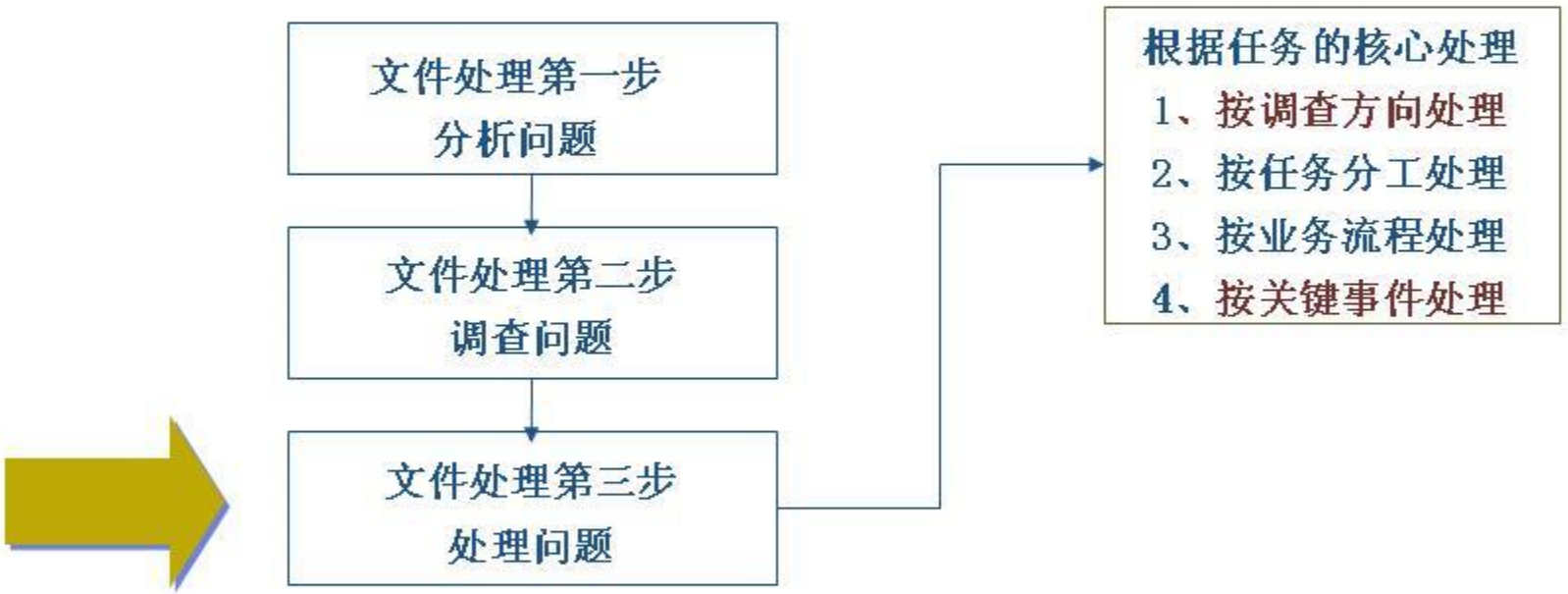
我们部门研发人员的薪酬结构基本上都是采取高比例底薪加低比例项目奖金的方式。项目奖金不仅比例低，主要发放的依据也主要是和工作态度等主观性考评指标挂钩，因此各项目组人员之间的差距不大，那些产品效益好的项目组觉得很不公平，自己给公司带来了很大的利润，但获得的报酬和那些亏损项目组差不多，我也觉得目前这种现状不是很合理，希望能和人力资源部共同设计更有激励作用的薪酬模式，您什么时候有空请与我联系，我们详谈一下。

- 1、进行研发岗位的薪酬市场调查，重点了解研发人员的薪酬结构与薪酬市场水平。外部
- 2、进行薪酬满意度调查，重点了解研发人员对薪酬结构与激励效果的看法。内部—员工
- 3、与研发人员进行个别面谈或者座谈，进一步了解绩效与激励的关系。内部—员工
- 4、与自有品牌部经理冯辉交流，对自有品牌部研发人员绩效考评的方法进行进一步的审视，是否可行有效。内部—上级
- 5、调出自有品牌部研发岗位的岗位说明书，重点分析岗位职责与任职要求。内部—资料
- 6、调出自有品牌部研发岗位的胜任特征模型，了解人岗匹配程度。内部—资料

调查过程中的授权技巧：调查资料一般安排下属，调查人可以考虑自己亲自出马。

综合评审

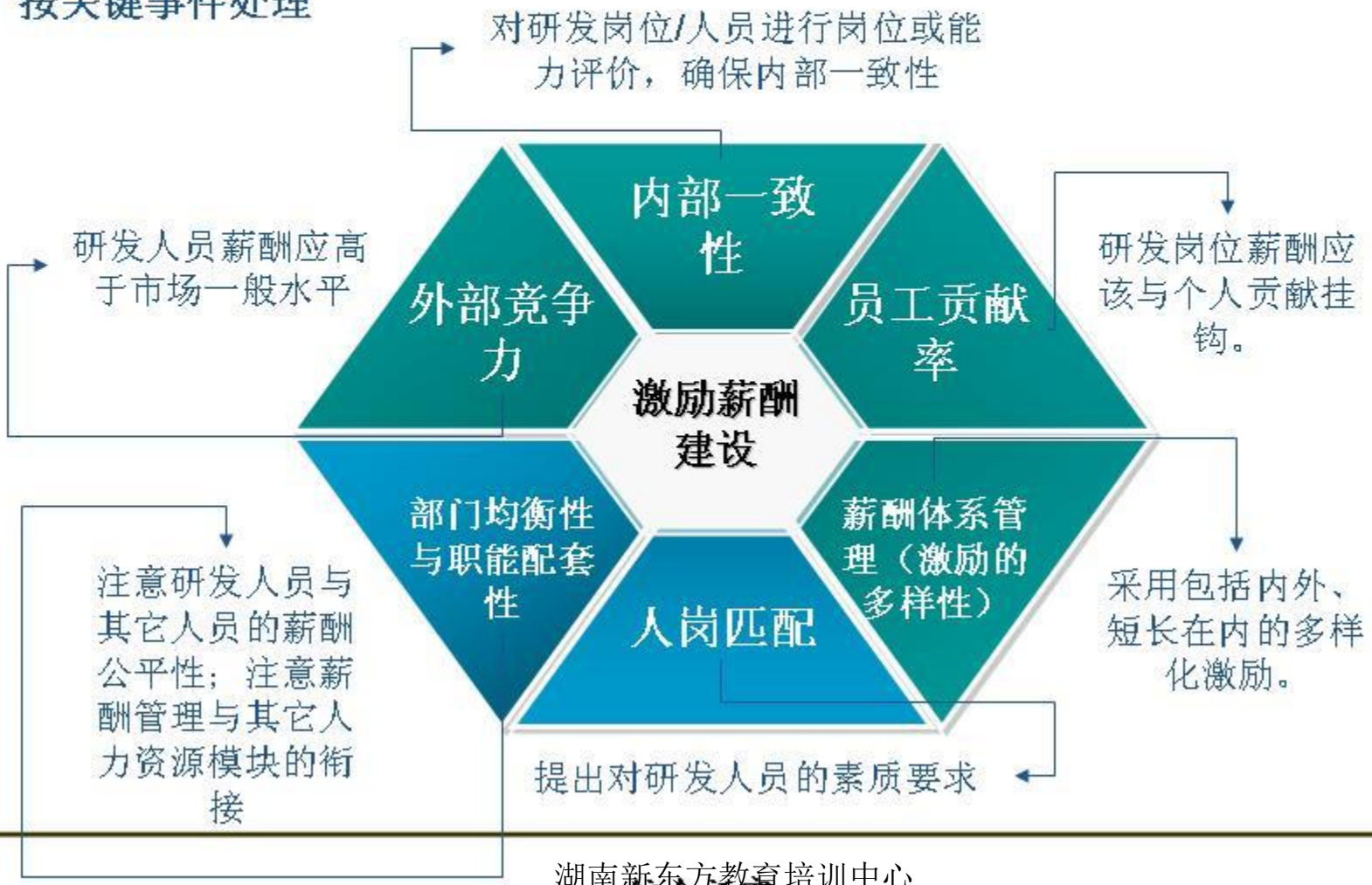
文件筐测验解题的一般流程



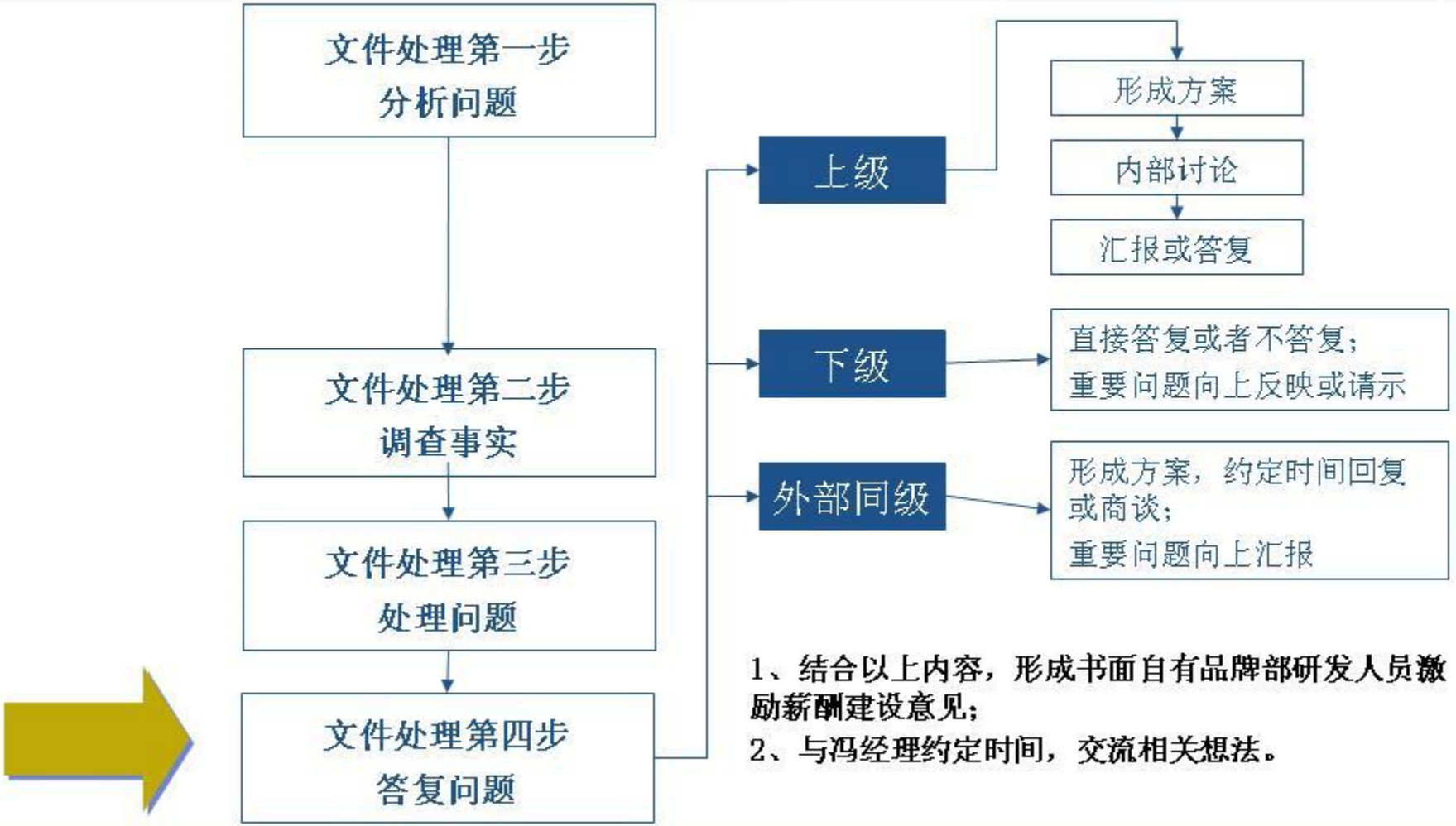
湖南新东方教育培训中心
www.xdfpx.com 0731-84165117

文件筐测验——学会体现能力

- 按关键事件处理



文件筐测验——学会体现能力



综合评审

文件筐测验——学会体现能力

- 1、这是一个研发人员薪酬激励机制构建的问题。
- 2、安排薪酬专员进行研发岗位的薪酬市场调查，重点了解研发人员的薪酬结构与薪酬市场水平。
- 3、安排薪酬专员进行薪酬满意度调查，重点了解研发人员对薪酬结构与激励效果的看法。
- 4、亲自与研发人员进行个别面谈或者座谈，进一步了解绩效与激励的关系。
- 5、与自有品牌部经理冯辉交流，对自有品牌部研发人员绩效考评的方法进行进一步的审视，是否可行有效。
- 6、安排下属调出自有品牌部研发岗位的岗位说明书，重点分析岗位职责与任职要求。
- 7、安排下属调出自有品牌部研发岗位的胜任特征模型，了解人岗匹配程度
- 8、确保研发人员薪酬的外部竞争性，以吸引保留优秀人才。
- 9、建议设计总体的激励模式，完善激励机制，对研发人员可以考虑内部激励与外激励相结合、短期激励与长期激励相结合。
- 10、对研发系列岗位进行进一步评价，以确保薪酬的内部一致性。
- 11、建议对研发人员的基本素质有一个完整的要求。
- 12、建议对研发人员的绩效考评方法进行变革，薪酬要与员工贡献率挂钩。
- 13、注意研发人员与其它人员的薪酬公平性；注意薪酬管理与其它人力资源模块的衔接。
- 14、结合以上内容，形成书面自有品牌部研发人员激励薪酬建设意见。
- 15、与冯经理约定时间，交流相关想法。

文件筐测验——学会体现能力

- **进一步完善答题思路**
- 回复方式：电子邮件（同级——电子邮件；下级——书面批示；上级——书面汇报或请示）
- 思路：根据企业发展战略与市场竞争策略，构建研发人员公平公正的薪酬体系，以吸引、保留、激励优秀人才。 **（思考的条理脉络）**
- **1、.....**
- **2、.....**
- **15、.....**

- 意图：在内外调查的基础上作出与企业总体战略和环境背景相适应的薪酬目标、内部一致性、外部竞争力、员工贡献率和薪酬体系管理5种薪酬决策。**（希望达到某种目的的打算）**

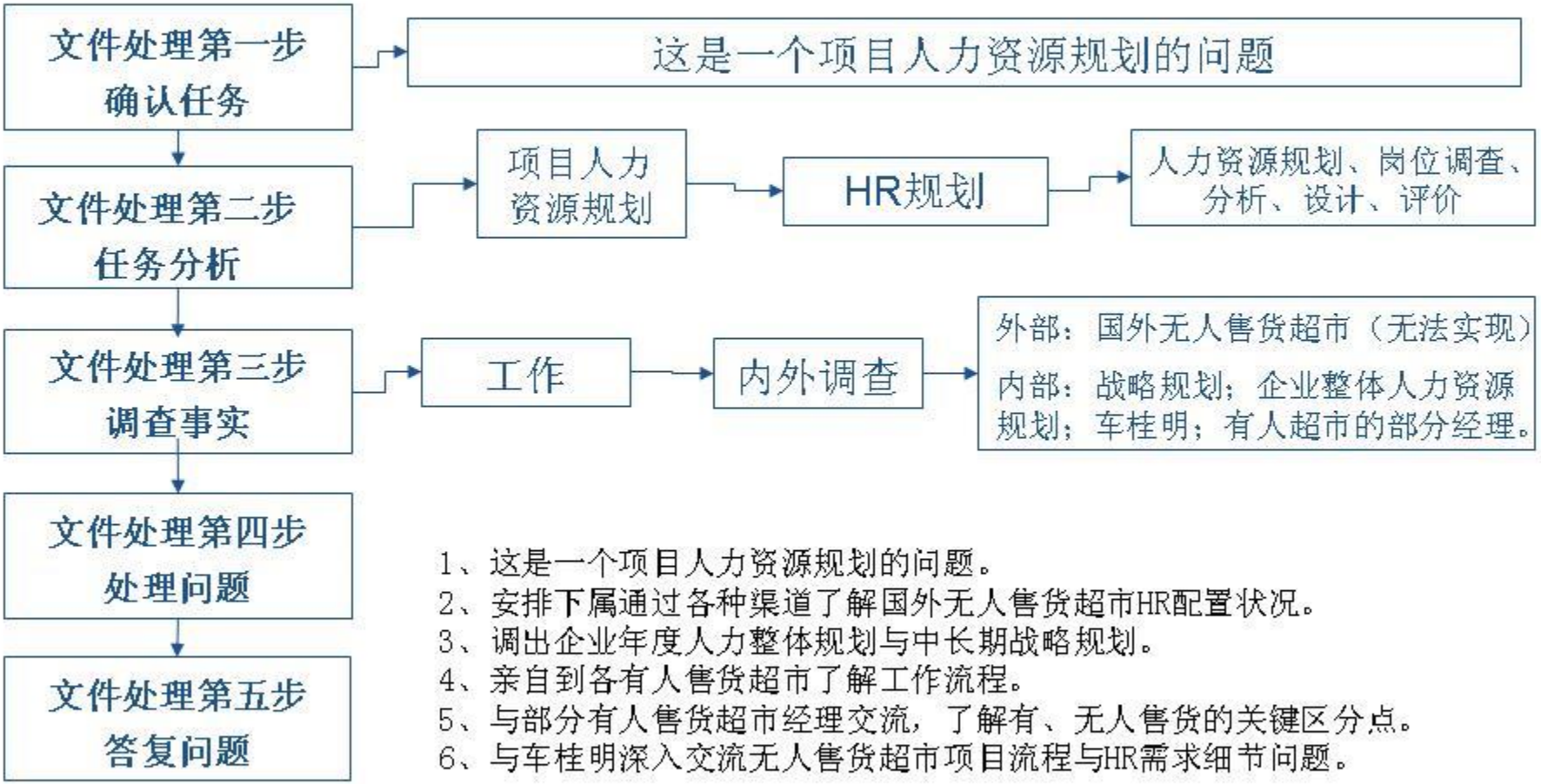
湖南新东方教育培训中心
www.xdfpx.com 0731-84165117

文件筐测验——学会体现能力

- 类 别：电话录音
- 来件人：车桂明 集团“无人售货超市项目”主任
- 收件人：曹建明 人力资源总监
- 日 期：5月21日
- 曹总：
- 下周二要召开“无人售货超市项目”中期研讨会。我们想邀请集团人力资源、财务、物流管理、信息等部门参加，集团公司的部分领导和信驰的技术专家也会到会，希望得到您的支持，虽然项目叫做“无人售货超市项目”，实际上这个门店依然会有很多岗位。包括保安、理货等。开始运营时，可能还需要一些人工收银台来帮助顾客逐渐接受这种模式。在客户服务方面，也要比传统门店的要求更高。另外还有一些其他门店没有的新职位。如信息咨询员等，也有人员需求。希望人力资源部能根据这个新门店的特点拿出一套人力资源规划的草案来参与下周的讨论。

综合评审

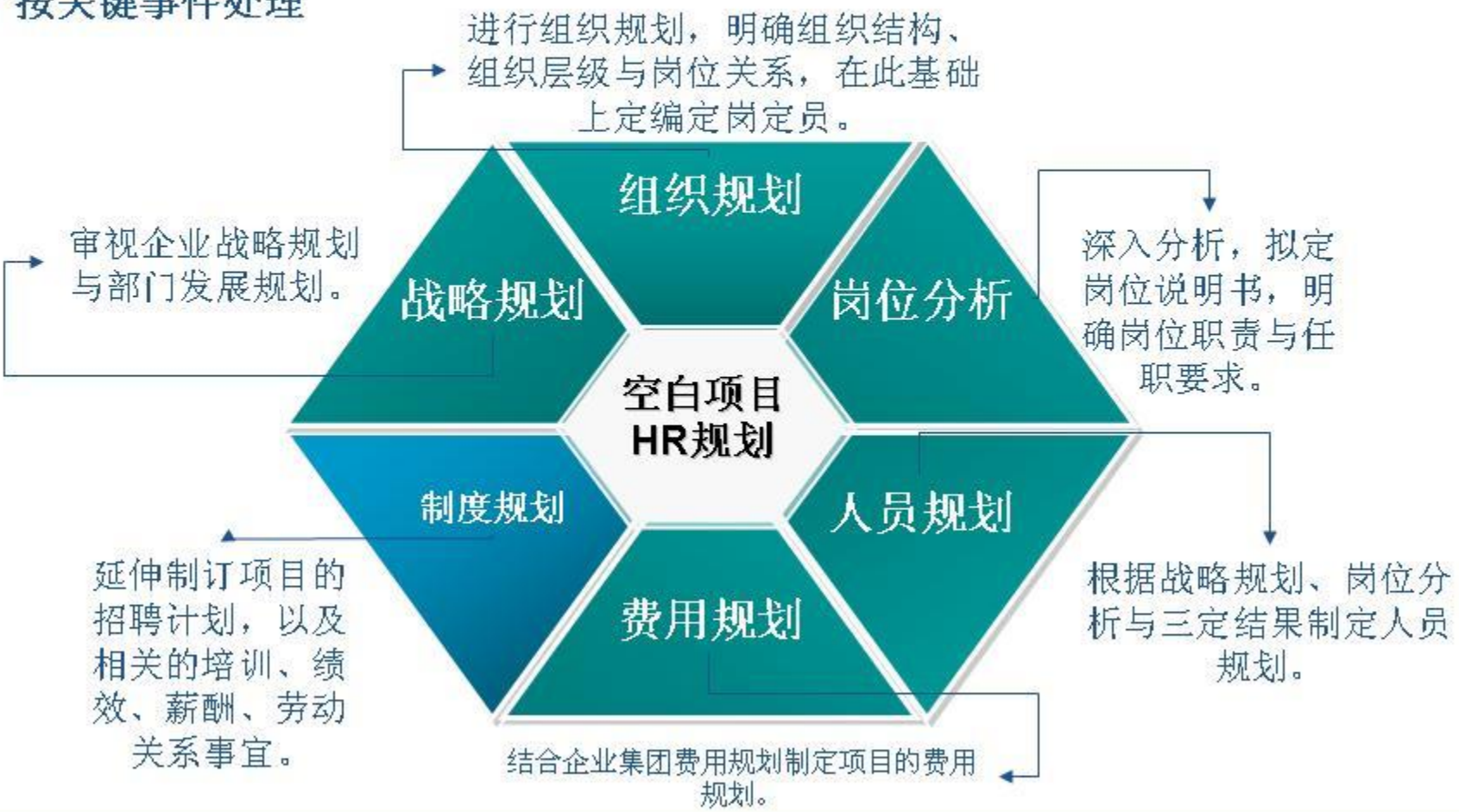
文件筐测验——学会体现能力



1、这是一个项目人力资源规划的问题。
2、安排下属通过各种渠道了解国外无人售货超市HR配置状况。
3、调出企业年度人力整体规划与中长期战略规划。
4、亲自到各有人售货超市了解工作流程。
5、与部分有人售货超市经理交流，了解有、无人售货的关键区分点。
6、与车桂明深入交流无人售货超市项目流程与HR需求细节问题。

文件筐测验——学会体现能力

- 按关键事件处理



综合评审

文件筐测验——学会体现能力

- 1、这是一个项目人力资源规划的问题。
- 2、调出企业年度人力整体规划与中长期战略规划。
- 3、安排下属通过各种渠道了解国外无人售货超市HR配置状况。
- 4、亲自到各有人售货超市了解工作流程。
- 5、与部分有人售货超市经理交流，了解有、无人售货的关键区分点。
- 6、与车桂明深入交流无人售货超市项目流程与HR需求细节问题。
- 7、审视企业战略规划与部门发展规划。
- 8、进行组织规划，明确组织结构、组织层级与岗位关系，在此基础上定编定岗定员。
- 9、深入分析，拟定岗位说明书，明确岗位职责与任职要求。
- 10、根据战略规划、岗位分析与定编定岗定员结果制定人员规划。
- 11、结合企业集团费用规划制定项目的费用规划。
- 12、考虑无人售货超市项目相关的HR招聘、培训、绩效、薪酬、劳动关系事宜。
- 13、通过公司战略验证规划的可行性。
- 14、形成书面的项目人力资源规划方案。

综合评审

文件筐测验——学会体现能力

- **进一步完善答题思路：**
- 回复方式：电话回复（电子邮件）
- 思路：项目或分公司的人力资源规划应该服从企业整体人力资源规划与人力资源战略及企业发展战略。
- **1、.....**
- **2、.....**
- **14、.....**

- 意图：结合企业发展战略与整体人力资源规划，规划无人售货超市人力资源数量、质量需求及其相关的人力资源政策问题。

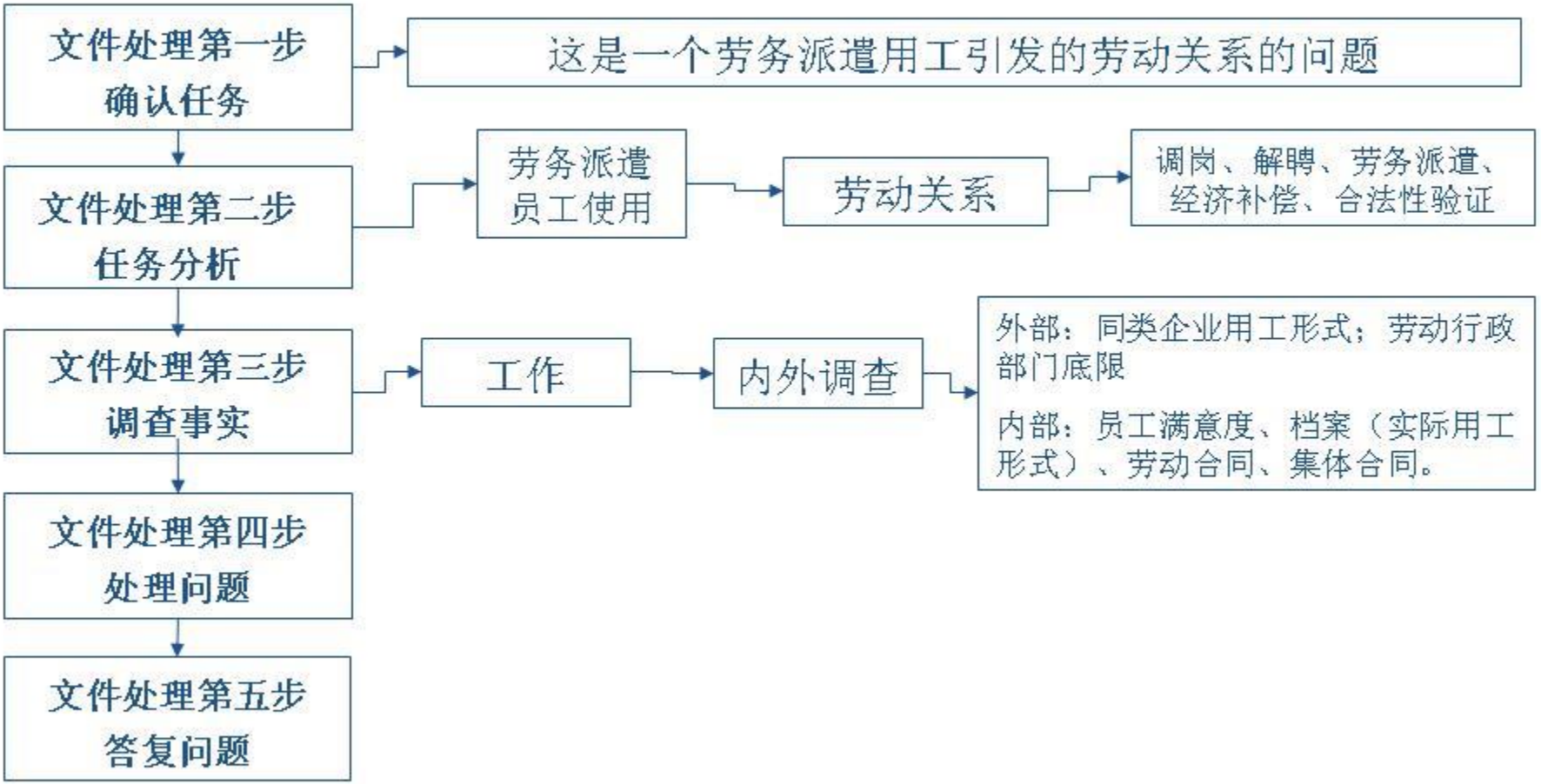
湖南新东方教育培训中心
www.xdfpx.com 0731-84165117

文件筐测验——学会体现能力

- 类 别：电子邮件
- 来件人：艾克威 劳动关系主管
- 收件人：曹建明 人力资源总监
- 日 期：5月21日
- 曹总：
- 集团公司在去年初的中长期战略规划中，强调要在未来五年控制公司的长期人力成本。潘总提出要在未来几年通过两种途径控制人力成本，一是公司正在试点的“无人售货超市项目”，二是要用五年时间将50%的超市员工替换为劳务派遣用工的形式。目前，超市中各厂家的直销人员采用的基本都是劳务派遣模式，他们的经验值得我们学习，公司未来重点是要将理货和收银等岗位逐渐派遣化。目前，劳务派遣的员工占总员工的人数不到8%。我认为这个任务非常艰巨，会遇到各种难以预料的困境，也会涉及到人力资源管理的各个方面，我想听听您的看法，以便开展下一步工作。

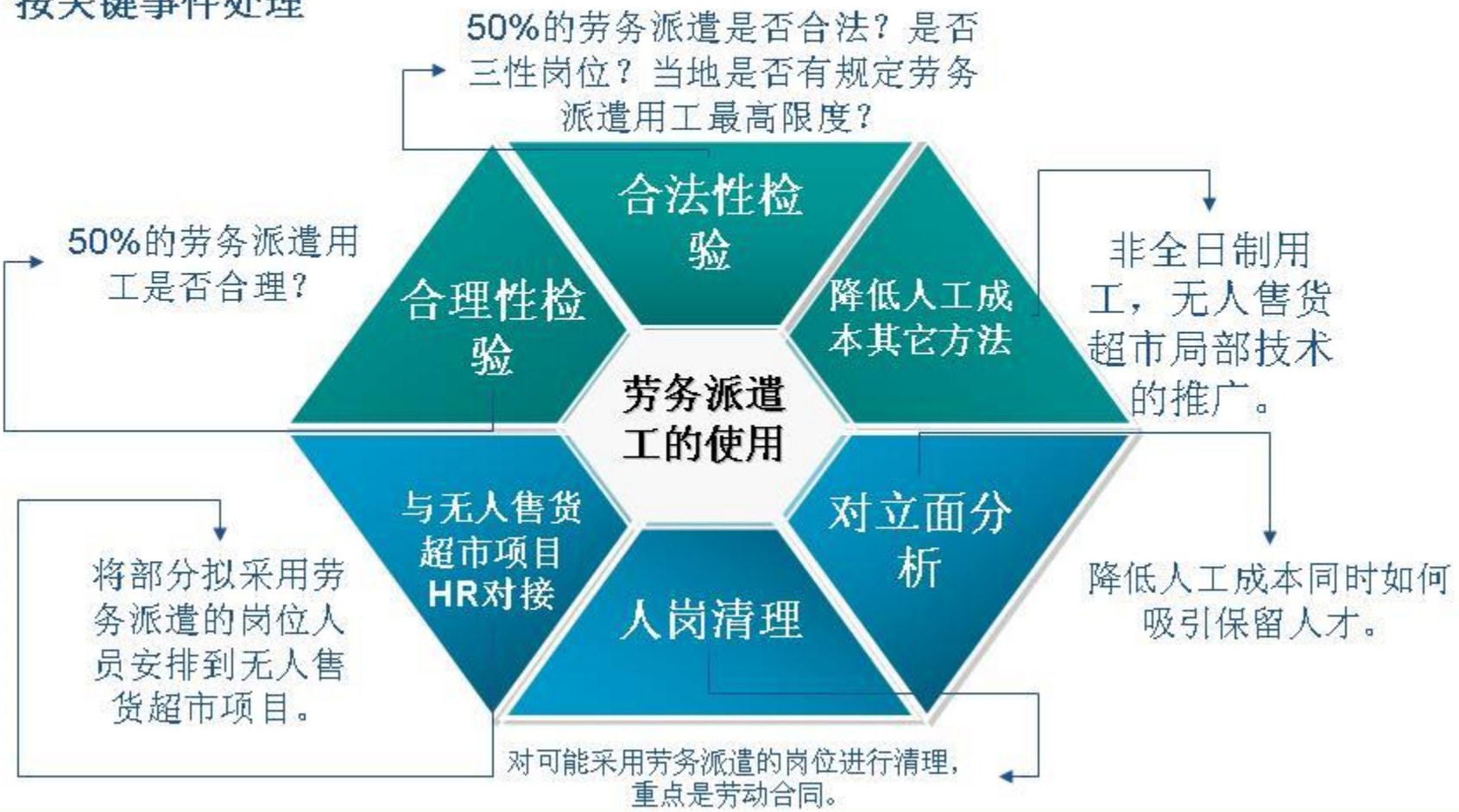
综合评审

文件筐测验——学会体现能力



文件筐测验——学会体现能力

- 按关键事件处理



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、这是一个劳务派遣用工引发的劳动关系问题。
- 2、委托劳动关系主管艾威克调查同类企业用工形式及用工比例。
- 3、委托劳动关系主管艾威克到劳动行政部门咨询是否有相关的政策规定。
- 4、考虑进行一次员工满意度调查，重点了解员工对企业的归属感。
- 5、对企业人力资源信息库进行分析，掌握企业用工形式的详细数据。
- 6、向劳动关系主管了解劳动合同签订情况。
- 7、向劳动关系主管了解集体合同的内容，了解改变用工形式是否有涉及违反集体合同相关约定条款。
- 8、考虑50%的劳务派遣用工是否合理？
- 9、 50%的劳务派遣是否合法？是否三性岗位？当地是否有规定劳务派遣用工最高限度？
- 10、考虑采用非全日制用工，无人售货超市局部技术的推广等方式对人工成本节省的影响 。
- 11、降低人工成本同时需要考虑如何吸引保留优秀人才。
- 12、对可能采用劳务派遣的岗位进行清理，重点是劳动合同，必要时列出详单。
- 13、将部分拟采用劳务派遣的岗位人员考虑安排到无人售货超市项目。
- 14、由于外部法律环境的改变，有必要将这一变化告知潘总，考虑将以上内容整理成文本，报公司董事长，必要时进行战略修正。

文件筐测验——学会体现能力

- 进一步完善答题思路：
- 回复方式：书面批示
- 思路：灵活地用工形式是企业实现战略的策略之一，但合法用工是确保企业可持续发展的重要前提。
- 1、.....
- 2、.....
- 14、.....

- 意图：结合法律环境的变化，构建合理、合法、灵活的企业用工体系。避免公司形象因用工形式问题受到损害。

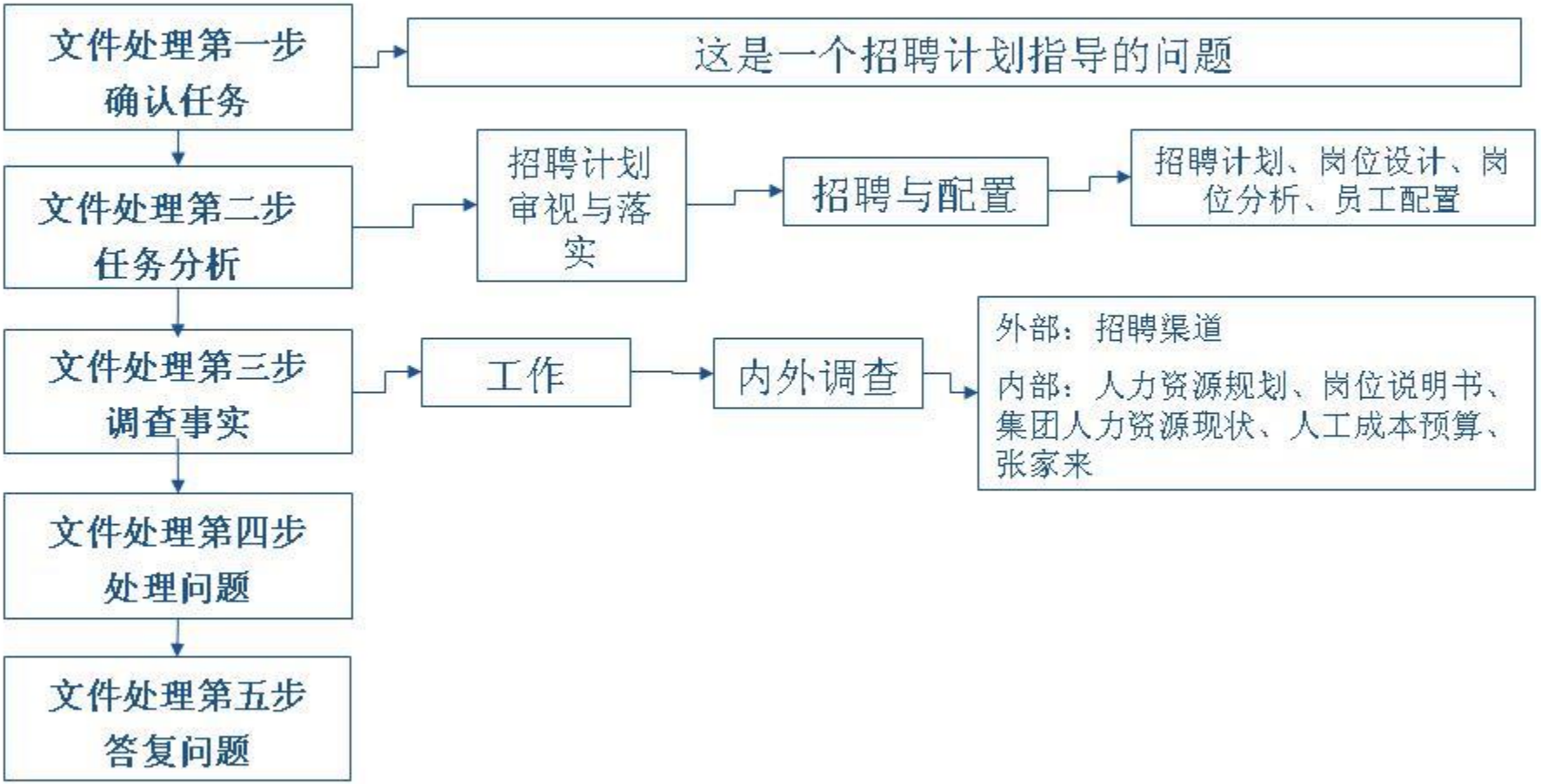
湖南新东方教育培训中心
www.xdfpx.com 0731-84165117

文件筐测验——学会体现能力

- 类 别：电子邮件
- 来件人：张家来 某超市门店经理
- 收件人：曹建明 人力资源总监
- 日 期：5月21日
- 曹总：
- 我们门店预计在3个月后开业，届时将成为本市最大的门店之一。经过业务核算，招聘计划我们已经做好，预计要招聘340名基层岗位员工和28名管理人员，请您看看人数和配置上是否可行。如果没什么问题，您批准后我们就着手准备招聘。由于时间比较紧迫，请您尽快回复我们。

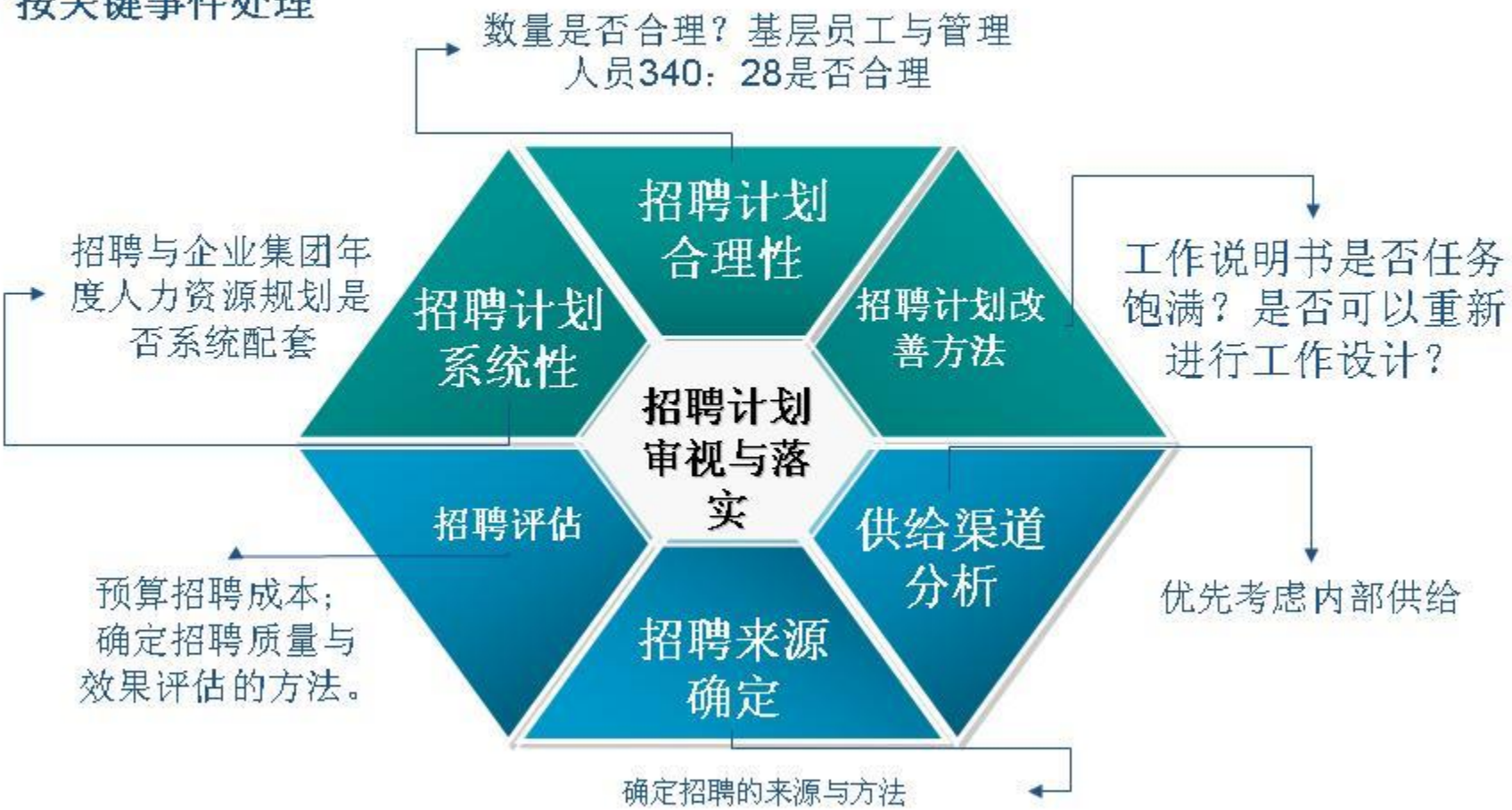
湖南新东方教育培训中心
www.xdfpx.com 0731-84165117

文件筐测验——学会体现能力



文件筐测验——学会体现能力

- 按关键事件处理



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、这是一个招聘计划的指导（审查）问题。
- 2、向招聘主管了解门店基层员工与管理人员外部供给基本情况。
- 3、调出企业人力资源规划，了解当年度集团人力资源规划状况。
- 4、安排劳动关系主管了解集团人力资源现状。
- 5、了解企业的财务状况与人工成本预算。
- 6、向张家来了解岗位设置情况与岗位说明书的基本内容。
- 7、分析门店招聘计划与集团人力资源规划是否系统配套。
- 8、根据人员配置计划分析招聘数量是否合理。
- 9、分析基层员工与管理人员340：28结构是否合理。
- 10、根据工作说明书的内容分析工作任务是否饱满？是否可以重新进行工作设计。
- 11、根据集团战略与整体人力资源规划确定合理的用工形式。
- 12、提示张家来优先考虑内部供给。
- 13、安排招聘主管与张家来研究招聘渠道与方法。
- 14、预算招聘成本，考虑招聘质量与效果评估的相关方法。
- 15、与张家来约定时间，进一步完善招聘计划。

文件筐测验——学会体现能力

- **进一步完善答题思路：**
- 回复方式：书面批复
- 思路：招聘计划必须与集团发展战略与整体人力资源规划保持一致。
- **1、.....**
- **2、.....**
- **15、.....**

- 意图：充分考虑企业人力资源现状与人工成本预算，把握招聘计划的数量关、结构关，并考虑改进的方案，在人员补充上，优先考虑内部供给补充。

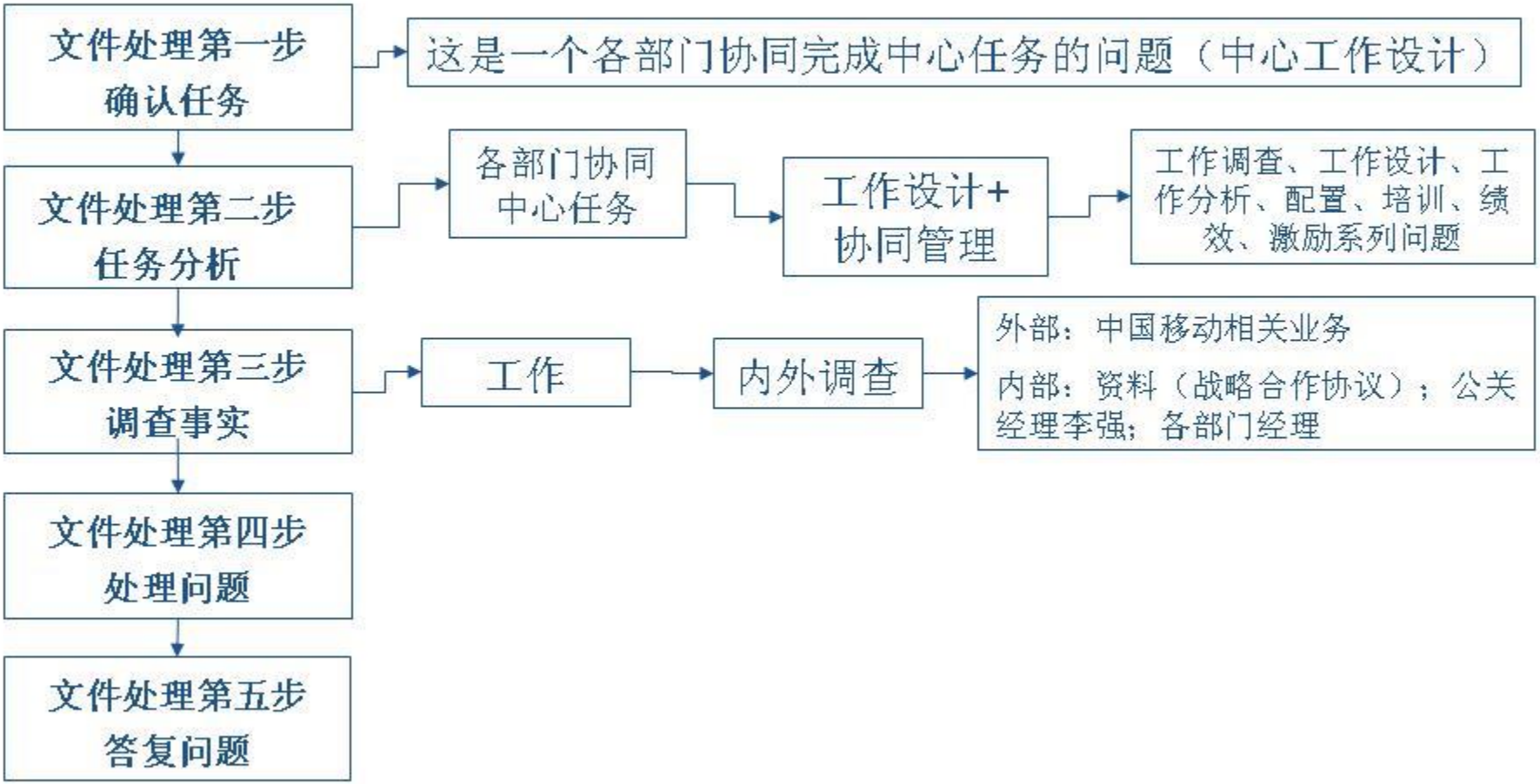
湖南新东方教育培训中心
www.xdfpx.com 0731-84165117

文件筐测验——学会体现能力

- 类 别：电子邮件
- 来件人：李 强 公关总监
- 收件人：曹建明 人力资源总监
- 日 期：5月21日
- 曹总：
- 我们集团与中国移动正式签署战略合作协议，双方将就手机充值、手机钱包和积分回馈交换等方面开展多项业务合作。战略合作签约仪式及新闻发布会将在下个月12日在汇联旗舰店门前广场举行，集团潘总和移动公司副总经理均会出席签约现场，潘总还要发表主题演讲，签约仪式后，参会的集团高管与移动的领导会到旗舰店体验手机充值、手机钱包支付以及手机电子券购物，预计会有30家媒体记者参加签约仪式并跟踪报道整个业务体验过程。潘总说请人力资源部配合我们进行各部门的人员调配，以确保顺利完成这次签约会议的组织和接待工作。您大概什么时候有时间，请与我联系。

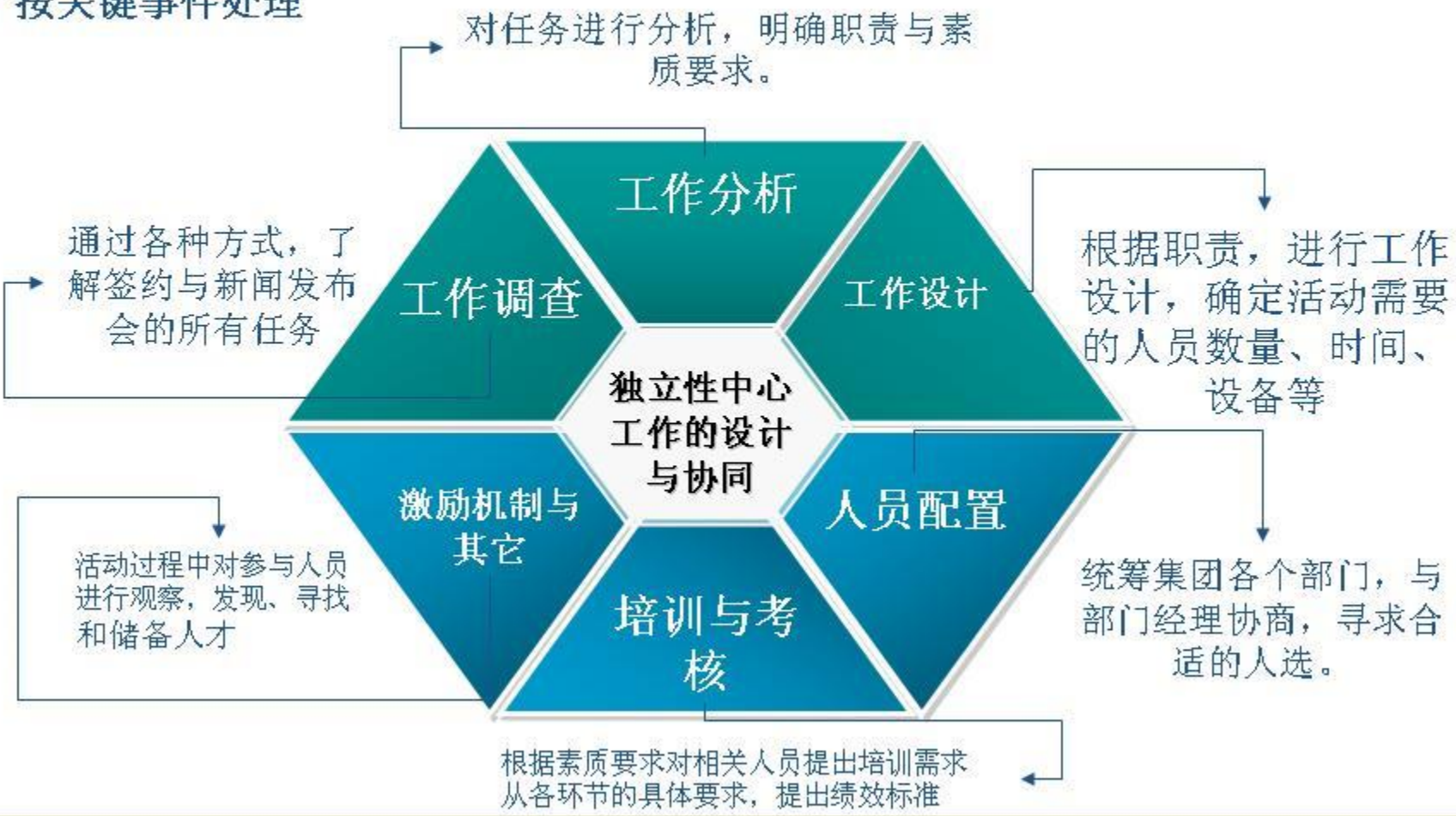
综合评审

文件筐测验——学会体现能力



文件筐测验——学会体现能力

- 按关键事件处理



文件筐测验——学会体现能力

- 1、这是一个跨部门中心工作合作的问题。
- 2、与中国移动相关人员联系，熟悉中国移动拟合作的相关业务。
- 3、安排下属借阅集团与中国移动的战略合作协议，了解相关条款。
- 4、与公关经理李强面谈，明确公关部与人力资源部的任务分工。
- 5、侧面向各部门经理了解，物色参与大型活动的人选。
- 6、通过各种方式，了解签约与新闻发布会的所有任务
- 7、对任务进行分析，明确职责与素质要求。
- 8、根据职责，进行工作设计，确定活动需要的人员数量、时间、设备等。
- 9、统筹集团各个部门，与部门经理协商，寻求合适的人选。
- 10、根据素质要求对相关人员提出培训需求，根据各环节的具体要求，提出绩效标准。
- 11、活动过程中对参与人员进行观察，发现、寻找和储备人才 。
- 12、指定或安排下属跟进上述所有工作。

文件筐测验——学会体现能力

- 进一步完善答题思路：
- 回复方式：电话回复
- 思路：跨部门协调的中心工作事关集团的战略方向与外部形象，必须周密细致地予以安排。
- 1、.....
- 2、.....
- 12、.....

- 意图：明确公关部与人力资源部的分工，细化各项工作任务与关键节点，确保活动的顺利圆满。

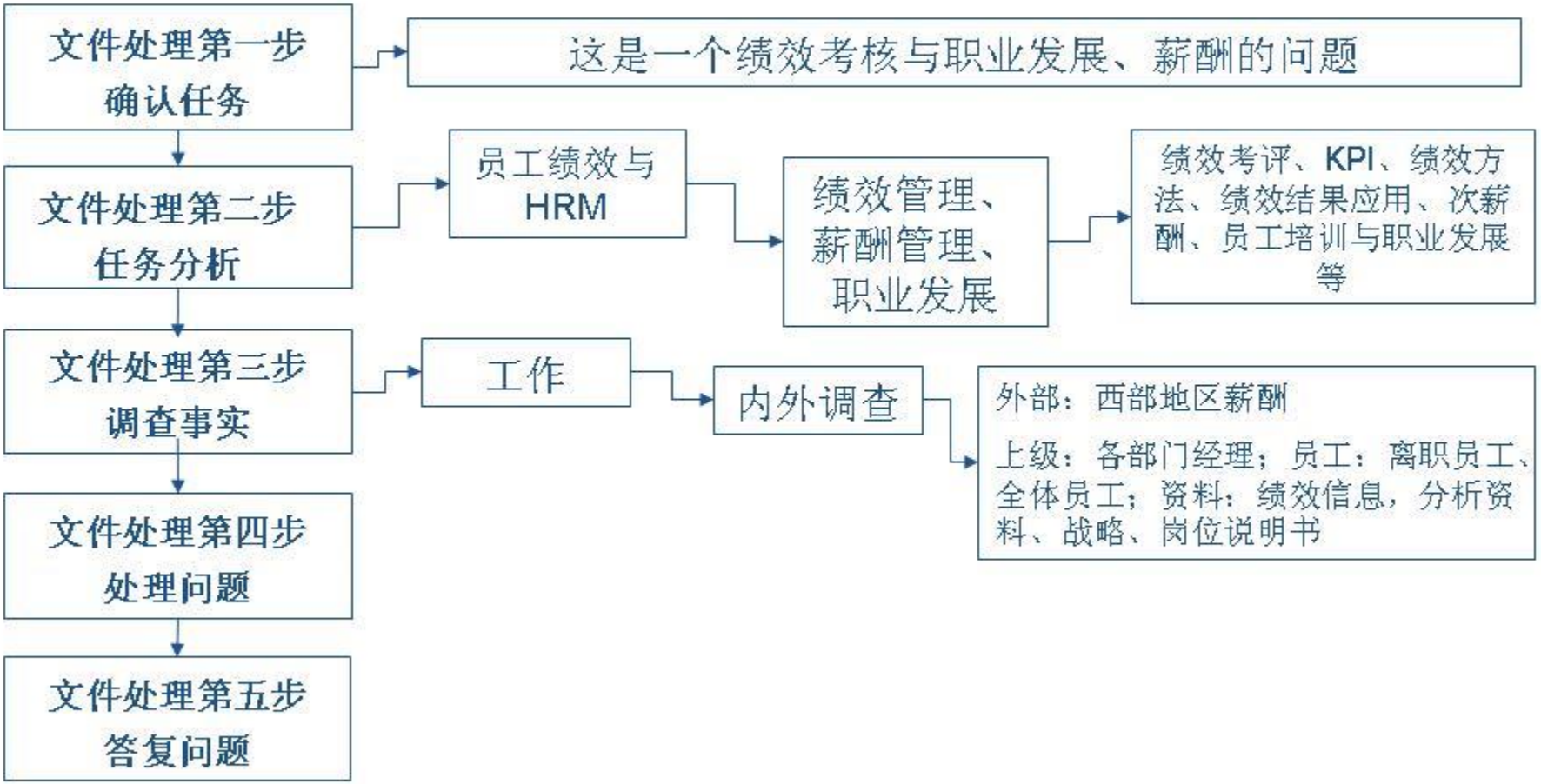
湖南新东方教育培训中心
www.xdfpx.com 0731-84165117

文件筐测验——学会体现能力

- 本题分值：35分（2016.5）
- 类别：电话留言
- 来电人：曹 兵 公司总经理
- 接收人：张 明 人力资源部总监
- 日 期：4月23日
- 张明：您好！从上个月的绩效情况来看，公司整体绩效水平欠佳，某些员工考核成绩不理想，员工对公司的绩效考核方式不满意，认为没有真正体现关键性业绩，以及绩效考评指标的标准设置也不合理，加上公司现在扩张西部市场，但考核时并没有倾斜或照顾。之前总部针对此事进行过讨论，并提高了西部分公司每位员工的薪资待遇，但是近日已有数位中层管理者和员工相继离职，经调查是分公司员工认为发展前景渺茫，没有晋升空间，公司对此将召开一次小型的内部研讨会，董事会成员和公司管理层均会出席，也请您一定参加，希望您能从人力资源管理的角度给出建议。

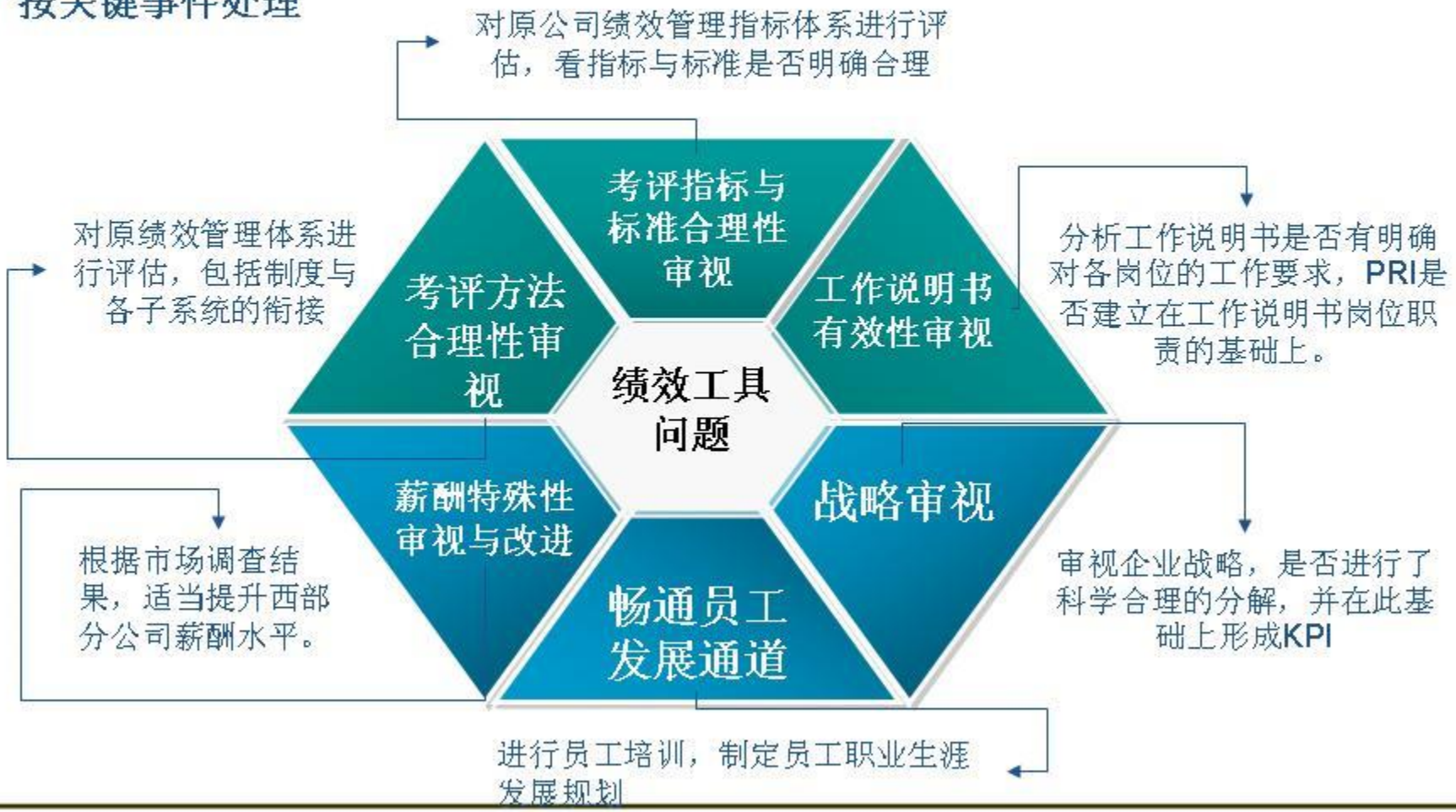
湖南新东方教育培训中心
www.xdfpx.com 0731-84165117

文件筐测验——学会体现能力



文件筐测验——学会体现能力

- 按关键事件处理



文件筐测验——学会体现能力

- 1、这是一个绩效考核与职业发展、薪酬管理的问题。
- 2、安排绩效主管调出最近一年的绩效考核资料，了解公司绩效考核可能存在的问题；
- 3、收集企业核心岗位的岗位说明书与企业战略；
- 4、与各部门经理交流，了解绩效考核可能存在的深层次的原因；同时与有离职意向的员工进行个别交流，了解其离职的真实原因。
- 5、安排下属考虑在全公司进行一次绩效满意度调查；
- 6、安排薪酬主管针对西部分公司开展一次薪酬满意度调查；
- 7、安排薪酬主管对西部地分同类企业开展薪酬市场调查，了解市场薪酬水平；
- 8、对原绩效管理体系进行评估，包括制度与各子系统的衔接
- 9、对原公司绩效管理指标体系进行评估，看指标与标准是否明确合理
- 10、分析工作说明书是否有明确对各岗位的工作要求，PRI是否建立在工作说明书岗位职责的基础上。
- 11、审视企业战略，是否进行了科学合理的分解，并在此基础上形成KPI。
- 12、在评估的基础上，安排绩效主管重新梳理、改善公司绩效管理系统。
- 13、加强员工培训，制定员工职业生涯发展规划，理顺员工职业发展通道。
- 14、加强公司人力资源规划，尤其是晋升计划。
- 15、针对西部发展战略，结合薪酬调查结果，建议西部分公司薪酬水平高于市场一般水平。
- 16、调整西部分公司薪酬水平的同时，注意保持与总公司与其它分子公司的内部一致性。
- 17、针对绩效差的员工，指导分公司经理为其制订绩效改进计划。

综合评审

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

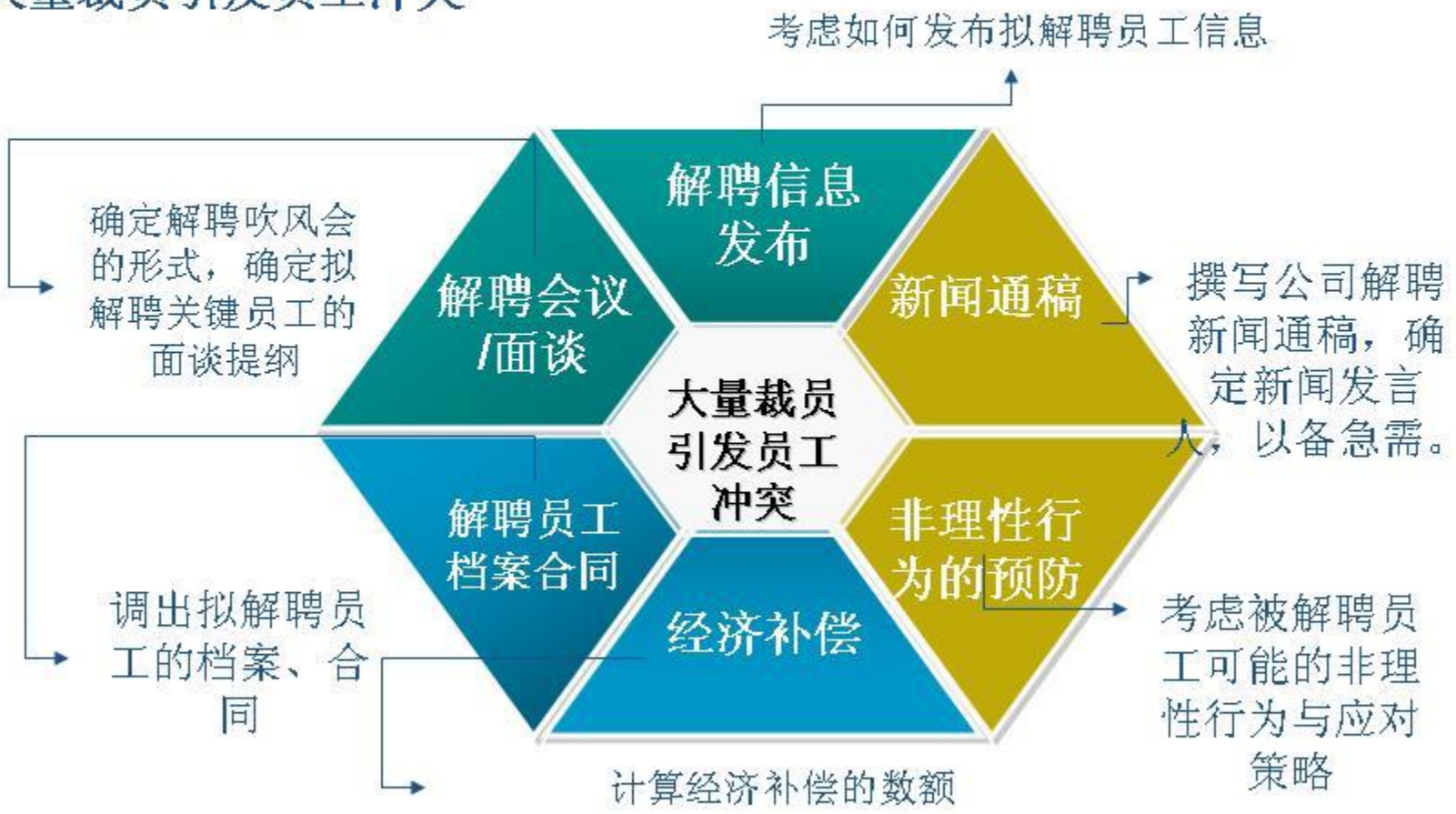
- **进一步完善答题思路：**
- 回复方式：电子邮件回复总经理，就便函迟到1个月一事进行道歉并解释。同时告知自己会尽快准备相关事宜，择时向其汇报。
- 思路：评估现行绩效管理系统的合理性，以战略为中心提出改善方案。
- **1、.....**
- **2、.....**
- **12、.....**

- 意图：通过改善绩效管理系统，畅通员工职业通道、根据战略有针对性地提高薪酬水平，达到吸引、保留、激励、发展优秀人才的目的。

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

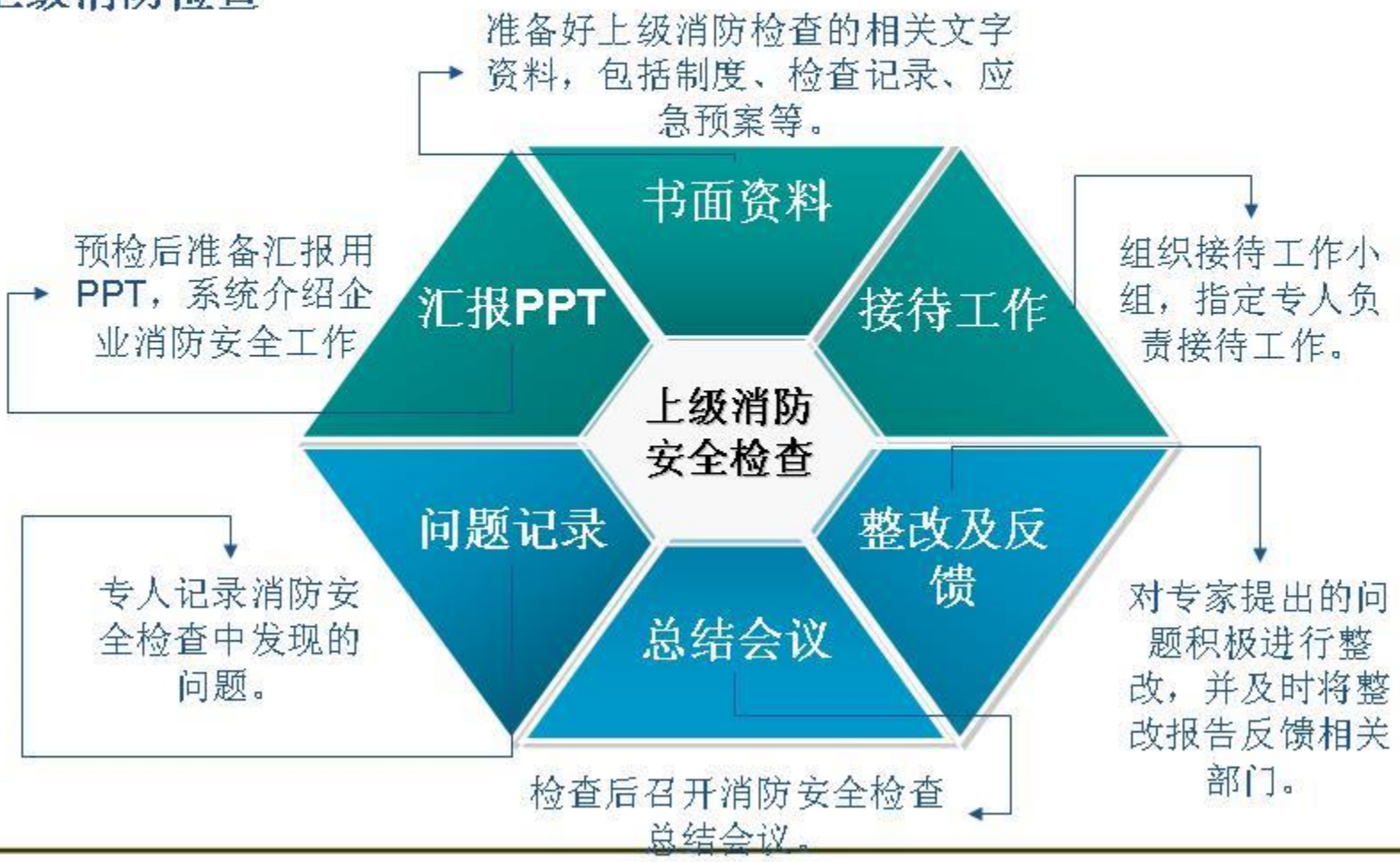
如何解决一些人力资源管理常见问题

- 大量裁员引发员工冲突



如何解决一些人力资源管理常见问题

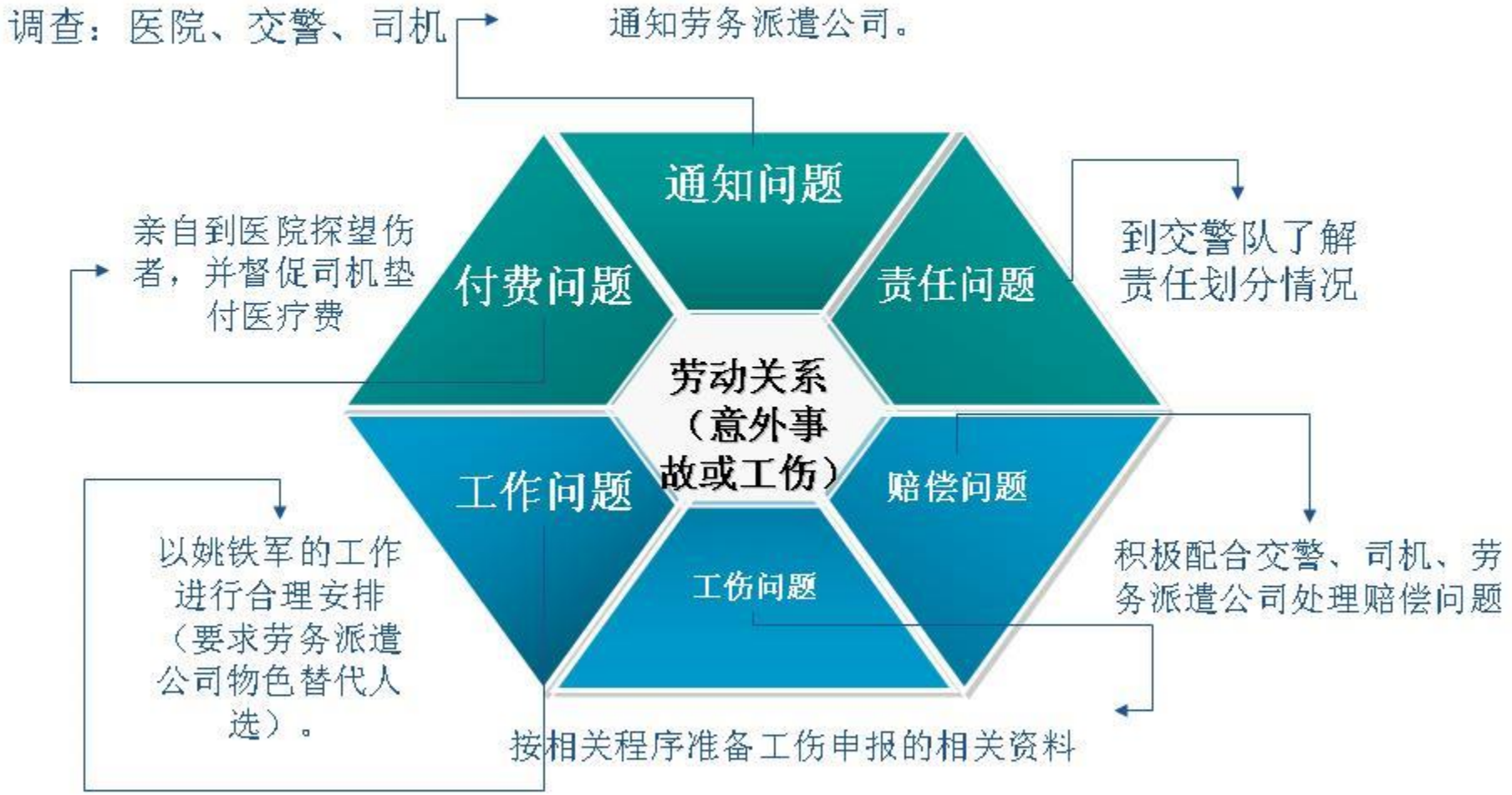
- 上级消防检查



如何解决一些人力资源管理常见问题

- 本题分值：15分
- 类　别：电话录音
- 来件人：贺敏　　总经理办公室秘书
- 收件人：曹建明　人力资源总监
- 日　期：　5月21日
- 张经理：
- 　　你好，我是总经理办小贺。今天上午7点40分，公司刘总经理接到装配车间工人姚铁军(劳务派遣工)家属的电话，说姚铁军在上班途中，被一辆小轿车撞伤，现在医院抢救，姚铁军家属要求公司尽快到医院交医药费。这件事很急，刘总想听听你的意见，请你赶快准备一下。
- 　　贺敏

如何解决一些人力资源管理常见问题



提 纲

- 文件筐测验理论
  - 文件筐测验的功能与特点
  - 文件筐测验的实施程序
  - 文件筐测验的评价要素
- 人力资源管理人员文件筐测验实战进阶
  - 文件筐测验——学会体现能力
  - 如何解决一些人力资源管理常见问题

★文件筐战略提升

- 文件筐战略提升

文件筐战略提升


企业集团的战略层次
总体战略
业务战略
职能战略
➢也称公司战略，指从事多种经营、多元化的大中型企业、企业集团所制定的最高层次的战略。
➢总体战略解决三个问题：资源配置、竞争协同、事业开拓。
➢战略态势：发展战略、稳定战略、收获战略
➢也称竞争战略、经营战略，是公司的二级战略或属于事业部层次的战略。它是经营单元为实现总体战略目标，围绕生产经营模式、增强市场竞争优势、提高整体绩效所作出的战略决策。
➢业务战略涉及产业、产品、区域、客户
➢一般的业务（竞争）战略有廉价、创新、优质战略
➢是涉及各职能部门充分的挥其功能，以推动企业总体战略实现的具体分支战略。
➢主要包括研发、采购、生产、销售、财务、人力6个方面。

企业人力资源战略规划的分类

按时限上

1. 长期战略（5年以上）
2. 中短期战略（3-5年）

按性质上

1. 吸引策略
2. 参与策略
3. 投资策略

按内容上

- 人力资源总体发展战略、组织变革与创新战略
- 员工招聘策略
- 员工培训开发战略、专才培养选拔策略、员工激励与发展策略
- 绩效管理策略
- 薪酬福利与保险策略
- 劳动关系管理策略

企业竞争策略与人力资策略的选择

	企业竞争策略	廉价策略	创新策略	优质策略
企业竞争策略与人力资源策略的匹配	人力资源策略	吸引策略	投资策略	参与策略
	人力资源策略描述	特点：中央集权、依靠工资和奖金维护员工的积极性。 要求：员工稳定可靠，高效 HR管理：严格控制人工成本。	特点：重视HR储备与投资、长期劳动关系。要求：高 HR管理：重储备、培养、高薪酬、长期劳动关系。	特点：决策权下放，员工参与， 要求：高的积极、主动性与创造性 HR管理：团队自主性；培训沟通、协调与解决问题的能力，重视团队薪酬
企业竞争策略与人力资源管理策略的匹配	岗位分析评价	详尽、具体、明确	广泛	详尽、明确
	职工招聘来源	外部劳动力市场	内在劳动力市场	两者兼顾
	培训内容 职位晋升阶梯	应用范围有限的知识技能 非常狭窄，不易转换	应用范围广泛的知识技能 广泛，灵活多样	应用范围适中的知识和技能 较为狭窄，不易转换
	绩效考评目标 行为/结果导向 个人/团队导向	注重短期目标 重视实际成果 以个人为主	注重长期目标 重视行为和成果 以团队为主	注重中短期目标 重视实际成果 个人与团队相结合
	薪酬原则 基本薪酬水平	对外公平 水平较低	对内公平 水平很高	对内公平 水平适中
	归属感与雇佣保障	低	较高	很高

文件筐战略提升——企业战略与人力资源战略的识别

战略环境分析的工具有：

- PEST分析
- 竞争五要素分析
- SWOT分析
- 价值链分析
- 利益相关者分析

企业整体战略一致性识别：
发展、稳定、收获

企业业务（竞争）战略一致性识别
廉价、优质、创新

企业职能（HR）战略识别
吸引、参与、投资

企业人力资源管理的战略适应性

文件筐战略提升

- {背景信息}汇联商业集团股份有限公司（以下简称“汇联”）成立于1997年，是华北地区知名连锁超市集团，目前有54家大型超市，133家社区便利店，在华北地区市场占有率达17%。汇联集团以物美价廉著称，在顾客中的口碑也一直很好。
- 2004年，汇联成立汇联商品中心自有品牌部，统一管理整个集团自有品牌的规划、设计、开发、质量控制和销售工作，分别推出了纺织品、零食、电子等多个自有品牌的产品。但自有品牌的市场表现并不一致，有的品牌持续热销，有的品牌的市场表现则令人失望，尤其是电子类产品，到目前为止，给集团带来的亏损已超过2400万。集团面临对自有品牌的重新调整。
- 2013年，国内著名的信息系统供应商信驰集团成为汇联的第二大股东，持有汇联12.5%的股份。为了降低日益增长的人工成本，汇联与信驰计划在2014年构建国内第一家大型无人售货超市。顾客购物时领取条码读取仪，该仪器扫描条码后可以对产品进行语音介绍，并准确提供商品信息，商品挑选完毕后，顾客可以把条形码放在机器上一扫，然后用触摸屏选择付款方式即可，整个购买过程无需任何人帮忙。这是汇联2014年的重点工作之一，对汇联未来的战略发展也具有非常重要的意义。
- 2014年初，汇联全资收购了华北地区的柯美商业集团股份有限公司（以下简称“柯美”），柯美成为汇联的一家全资子公司，柯美是一家中高端百货集团公司，在华北地区的中心城市拥有13家商场，在高收入消费者人群中有较高的认知度。汇联希望通过此次收购能进入全新的高端百货消费的细分市场。原柯美集团的董事长和总经理赵方名继续担任这个子公司的总经理，并担任集团的副董事长。柯美的经营方向、管理模式、进货渠道、目标客户和汇联都有很大区别，虽然并购已经完成，但柯美的经营管理依然维持着过去的状态。

文件筐战略提升

- {问题情景}您（曹建明）是汇联集团的人力资源总监，您的直接上级是公司的董事长兼执行总裁潘丽。您分管集团公司人力资源部门的工作。此外，您会和集团各门店经理以及子公司（包括新收购的柯美集团）的总经理共同管理各单位的人力资源工作。在集团公司，您还有5名下属，分管人力资源的招聘、培训、劳动关系、绩效和薪酬等业务模块。
- 现在是2014年5月18日下午14:00，您刚刚参加完3天的封闭会议归来，到办公室处理累积下来的电子邮件和电话留言等信息文件，17:00您还要参加一个重要活动。在这3个小时里，没有任何人来打扰您，好，现在可以开始工作了，祝您一切顺利！
- 请您查阅文件筐中的各种文件，并用如下文件处理列表作为样例，给出您对每个文件的处理思路，并做出书面表述。具体答题要求是：
- 1、请您给出处理问题的思路，并准确、详细地写出您将要采取的措施及意图。
- 2、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。
- 3、在处理每个具体文件时，请重点考虑以下内容：
- （1）需要收集哪些资料：　（2）需要和哪些部门或人员进行沟通：　（3）需要您的下属做哪些工作：　（4）应采取何种具体处理办法：　（5）您在处理这些问题时的权限和责任。
- 4、问题处理可能出现不同的情况，针对不同情况都要给出相应的处理办法。

文件筐战略提升

- 类　别：电子邮件
- 来件人：冯　辉　自有品牌部总经理
- 收件人：曹建明　人力资源总监
- 日　期：5月21日
- 曹总：
- 关于我们部门产品研发人员的薪酬激励问题，我想和您约个时间细谈一下。目前我们部门有7个研发团队。分别为7个品牌进行产品研发工作。其中包括零食品牌“乐嘴”、清洁品牌“洁霸王”、家纺品牌“和雅”、厨具品牌“大厨梦”、家用电器品牌“黑马”等。其中“乐嘴”是我们所有品牌中做的最为成功的，每年销售增幅在35%以上，已经是市场上知名度很高的品牌。集团的投入也很大，是集团唯一投放过电视广告的品牌。其他品牌大都还可以，但也有的品牌不尽人意，特别是家用电脑品牌“黑马”。尽管集团过去对“黑马”的投资最大，但该项目仍然持续亏损。我们部门研发人员的薪酬结构基本上都是采取高比例底薪加低比例项目奖金的方式。项目奖金不仅比例低，主要发放的依据也主要是和工作态度等主观性考评指标挂钩，因此各项目组人员之间的差距不大，那些产品效益好的项目组觉得很不公平，自己给公司带来了很大的利润，但获得的报酬和那些亏损项目组差不多，我也觉得目前这种现状不是很合理，希望能和人力资源部共同设计更有激励作用的薪酬模式，您什么时候有空请与我联系，我们详谈一下。

综合评审

文件筐战略提升

- 1-1、集团采用发展的战略态势，自有品牌部的工作方向与重点与集团方向一致；
- 1-2、通过采用PEST、竞争五要素、SWOT分析等工具对企业进行内外环境分析，确定自有品牌部创新的竞争策略；
- 1-3、人力资源战略的基点是企业竞争策略，与创新策略相对应的人力资源战略为投资策略；
- 1-4、采用高水平的基本薪酬与充分体现内部公平是自有品牌部薪酬激励的战略基点。

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

文件筐战略提升

- 回复方式：电子邮件
- 思路：根据企业发展战略与市场竞争策略，构建研发人员公平公正的薪酬体系，以吸引、保留、激励优秀人才。
- 0、这是一个激励薪酬制度建设问题。
- 1-1、集团采用发展的战略态势，自有品牌部的工作方向与重点与集团方向一致；
- 1-2、通过采用PEST、竞争五要素、SWOT分析等工具对企业进行内外环境分析，确定创新的竞争策略；
- 1-3、人力资源战略的基点是企业竞争策略，与创新策略相对应的人力资源战略为投资策略；
- 1-4、采用高水平的基本薪酬与充分体现内部公平是自有品牌部薪酬激励的战略基点。
- 1、进行研发岗位的薪酬市场调查，重点了解研发人员的薪酬结构与薪酬市场水平。
- 2、进行薪酬满意度调查，重点了解研发人员对薪酬结构与激励效果的看法。
- 3、调出自有品牌部研发岗位的岗位说明书，重点分析岗位职责与任职要求。
- 4、调出自有品牌部研发岗位的胜任特征模型，了解人岗匹配程度。
- 5、与研发人员进行个别面谈或者座谈，重点了解绩效与激励的关系。

文件筐战略提升

- 6、对自有品牌部研发人员绩效考评的方法进行进一步的审视，是否可行有效。
- 7、调查各品牌成长与人力资源各个模块的关联程度。
- 8、确保研发人员薪酬的外部竞争性，以吸引保留优秀人才。
- 9、建议设计总体的激励模式，完善激励机制，对研发人员可以考虑内部激励与外激励相结合、短期激励与长期激励相结合。
- 10、对研发系列岗位进行进一步评价，以确保薪酬的内部一致性。
- 11、建议对研发人员的基本素质有一个完整的要求。
- 12、建议对研发人员的绩效考评方法进行变革，绩效要与员工贡献率挂钩。
- 13、注意研发人员与其它人员的薪酬公平性；注意薪酬管理与其它人力资源模块的衔接。
- 14、结合以上内容，形成书面自有品牌部研发人员激励薪酬建设意见。
- 15、与冯经理约定时间，交流相关想法。
- 意图：在内外调查的基础上作出与企业总体战略和环境背景相适应的薪酬目标、内部一致性、外部竞争力、员工贡献率和薪酬体系管理5种薪酬决策。

文件筐战略提升

- 飞宇公司成立于1996年，是一家从事手机开发、制造、销售及提供工程服务的大型民营企业，总部位于北京，在全国各地都有业务涉及。经过近20年的发展，已成为拥有近千亿元净资产的股份制公司。到2015年，公司员工达到近5000人，在全国各地设立了多家分支机构以及多个生产基地。最近，公司决定实行“开拓海外市场”战略，并针对海外领域设立了分公司。公司实行董事会下的总经理负责制，下设技术副总、生产副总、营销副总和人力资源总监四个副总经理级别的高级职位，分管相关职能部门，财务部和办公室直属总经理领导。在公司，人力资源部是非常重要的部门，下设6个主管职位，分别是招聘主管、薪酬主管、绩效主管、培训主管、劳动关系与安全主管和企业文化主管，每个主管有2~3名下属。今天是2016年5月22日，你（张明）有机会在以后的2个小时里担任该公司人力资源总监职务，全面主持公司人力资源管理工作。

文件筐战略提升

- 本题分值：35分
- 类别：电话留言
- 来电人：曹 兵 公司总经理
- 接收人：张 明 人力资源部总监
- 日 期：4月23日
- 张明：您好！从上个月的绩效情况来看，公司整体绩效水平欠佳，某些员工考核成绩不理想，员工对公司的绩效考核方式不满意，认为没有真正体现关键性业绩，以及绩效考评指标的标准设置也不合理，加上公司现在扩张西部市场，但考核时并没有倾斜或照顾。之前总部针对此事进行过讨论，并提高了西部分公司每位员工的薪资待遇，但是近日已有数位中层管理者和员工相继离职，经调查是分公司员工认为发展前景渺茫，没有晋升空间，公司对此将召开一次小型的内部研讨会，董事会成员和公司管理层均会出席，也请您一定参加，希望您能从人力资源管理的角度给出建议。

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

文件筐战略提升

- 1-1、公司采用发展的战略态势，各部门、分子公司的工作方向与重点与公司方向一致；
- 1-2、通过采用PEST、竞争五要素、SWOT分析等工具对企业进行内外环境分析，手机开发宜采用创新的竞争策略；制造与销售宜采用廉价的竞争策略；工程服务可采用优质的竞争策略。
- 1-3、人力资源战略的基点是企业竞争策略，与创新、廉价、优质相对应的人力资源战略为投资、吸引、参与策略；
- 1-4、对于手机开发部门，注重长期目标、重视行为和结果、以团队为主是其绩效考核的战略基点；对于手机生产与销售部门，注重短期目标、重视实际成果，以个人为主是其绩效考核的战略基点；对于工程服务部门，注重中短期目标、重视实际成果、个人与团队相结合是绩效考核的战略基点。

文件筐测验——学会体现能力

- 回复方式：电子邮件回复总经理，就便函迟到1个月一事进行道歉并解释。同时告知自己会尽快准备相关事宜，择时向其汇报。
- 思路：评估现行绩效管理系统的合理性，以战略为中心提出改善方案。
- 1、这是一个绩效考核与职业发展、薪酬管理的问题。
- 1-1、公司采用发展的战略态势，各部门、分子公司的工作方向与重点与公司方向一致；
- 1-2、通过采用PEST、竞争五要素、SWOT分析等工具对企业进行内外环境分析，手机开发宜采用创新的竞争策略；制造与销售宜采用廉价的竞争策略；工程服务可采用优质的竞争策略。
- 1-3、人力资源战略的基点是企业竞争策略，与创新、廉价、优质相对应的人力资源战略为投资、吸引、参与策略；
- 1-4、对于手机开发部门，注重长期目标、重视行为和结果、以团队为主是其绩效考核的战略基点；对于手机生产与销售部门，注重短期目标、重视实际成果，以个人为主是其绩效考核的战略基点；对于工程服务部门，注重中短期目标、重视实际成果、个人与团队相结合是绩效考核的战略基点。
- 2、安排绩效主管调出最近一年的绩效考核资料，了解公司绩效考核可能存在的问题；
- 3、收集企业核心岗位的岗位说明书与企业战略；
- 4、与各部门经理交流，了解绩效考核可能存在的深层次的原因；同时与有离职意向的员工进行个别交流，了解其离职的真实原因。

综合评审

文件筐测验——学会体现能力

- 5、安排下属考虑在全公司进行一次绩效满意度调查；
- 6、安排薪酬主管针对西部分公司开展一次薪酬满意度调查；
- 7、安排薪酬主管对西部地分同类企业开展薪酬市场调查，了解市场薪酬水平；
- 8、对原绩效管理体系进行评估，包括制度与各子系统的衔接
- 9、对原公司绩效管理指标体系进行评估，看指标与标准是否明确合理
- 10、分析工作说明书是否有明确对各岗位的工作要求，PRI是否建立在工作说明书岗位职责的基础上。
- 11、审视企业战略，是否进行了科学合理的分解，并在此基础上形成KPI。
- 12、在评估的基础上，安排绩效主管重新梳理、改善公司绩效管理系统。
- 13、加强员工培训，制定员工职业生涯发展规划，理顺员工职业发展通道。
- 14、加强公司人力资源规划，尤其是晋升计划。
- 15、针对西部发展战略，结合薪酬调查结果，建议西部分公司薪酬水平高于市场一般水平。
- 16、调整西部分公司薪酬水平的同时，注意保持与总公司与其它分子公司的内部一致性。
- 17、针对绩效差的员工，指导分公司经理为其制订绩效改进计划。
- 意图：通过改善绩效管理系统，畅通员工职业通道、根据战略有针对性地提高薪酬水平，达到吸引、保留、激励、发展优秀人才的目的。

综合评审

文件筐测验——学会体现能力

- 回复方式：电子邮件回复总经理，就便函迟到1个月一事进行道歉并解释。同时告知自己会尽快准备相关事宜，择时向其汇报
- 思路：授权下属优先充分做好绩效考核方案设计的准备工作，从专业化角度为开展工作做好充分准备。
- 措施：
- 做好全面分析，基本方面包括：绩效管理系统、流程和环境；
- 做好绩效管理或考核的定义和及衡量企业目标，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）。
- 做好绩效考核指标设计的准备工作，基本方面包括：明确企业的战略目标，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。
- 进一步了解员工离职原因
- 了解员工业务不尽人意的原因
- 了解员工对绩效考核方案的意见
- 了解员工对考核方式的建议
- 了解员工对指标设置的建议
- 了解西部市场的特殊性

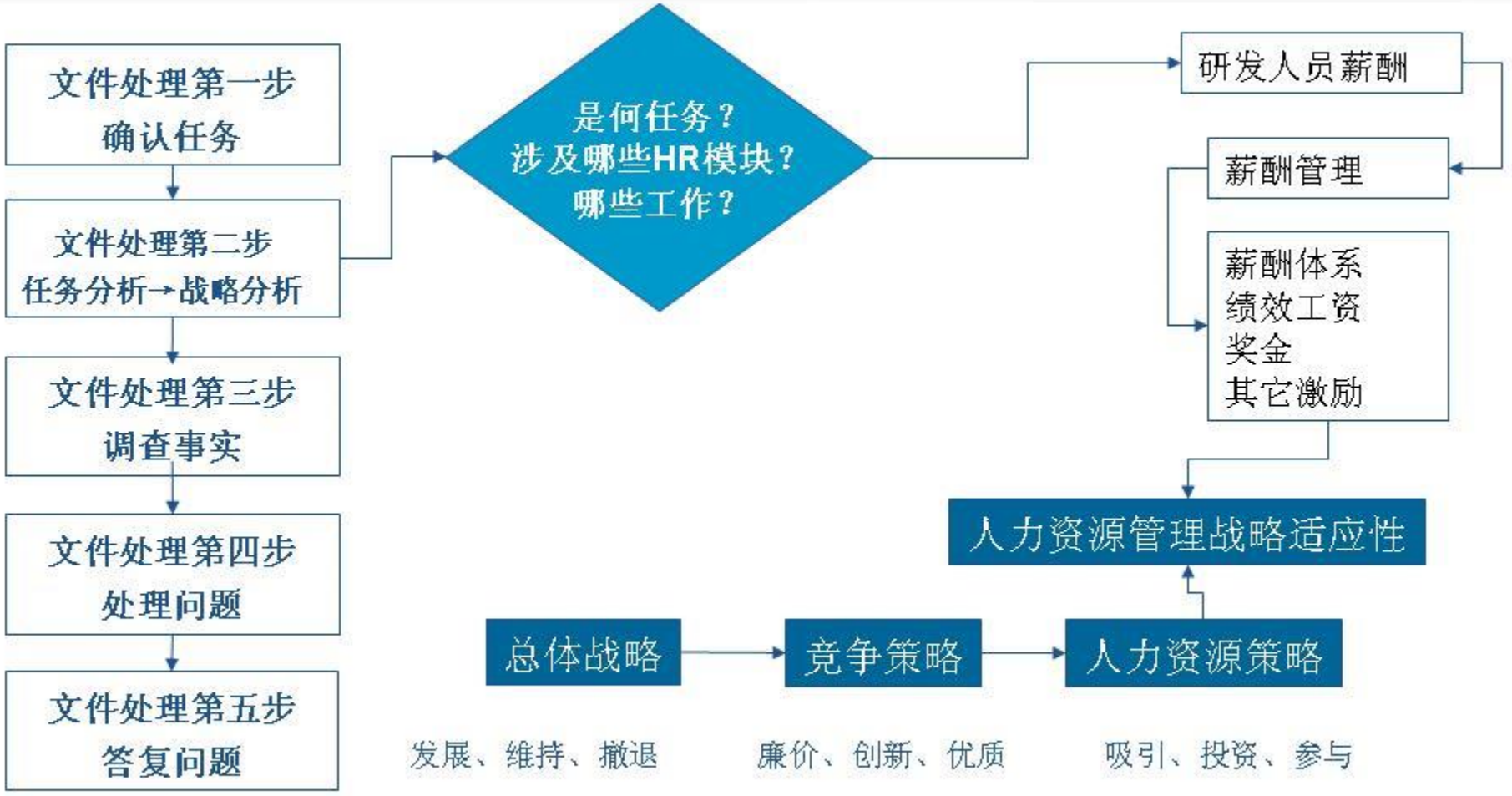
综合评审

文件筐测验——学会体现能力

- 回复方式：电子邮件回复总经理，就便函迟到1个月一事进行道歉并解释。同时告知自己会尽快准备相关事宜，择时向其汇报
- 进一步完善绩效方案
- 从全公司平衡的角度考虑西部市场的考核问题
- 强化西部市场的人员配置
- 强化公司员工对绩效方案的理解
- 对于提升业绩制订针对性方案
- 尽快从公司角度制订员工职业生涯规划
- 安排人手制订培训计划
- 安排人手负责培训工作
- 考虑综合解决方案
- 意图：专业化、科学化对待绩效考核方案的设计工作，提高绩效管理工作水平。

综合评审

文件筐战略提升


文件处理第一步
确认任务
文件处理第二步
任务分析→战略分析
文件处理第三步
调查事实
文件处理第四步
处理问题
文件处理第五步
答复问题
是何任务？
涉及哪些HR模块？
哪些工作？
研发人员薪酬
薪酬管理
薪酬体系
绩效工资
奖金
其它激励
人力资源管理战略适应性
总体战略
竞争策略
人力资源策略
发展、维持、撤退
廉价、创新、优质
吸引、投资、参与

社会主义道德建设的一般论述

◆社会主义道德建设是以马列主义、毛泽东思想、邓小平理论为指导

◆以为人民服务为核心

◆以集体主义为原则

◆以爱祖国、爱人民、爱劳动、爱科学、爱社会主义为基本要求

◆把社会公德、职业道德、家庭美德的建设作为整个社会主义道德建设的着力点。

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

社会基本道德规范

- 爱国守法
- 明礼诚信
- 团结友善
- 勤俭自强
- 敬业奉献



社会公德规范

- 文明礼貌
- 助人为乐
- 爱护公物
- 保护环境
- 遵纪守法





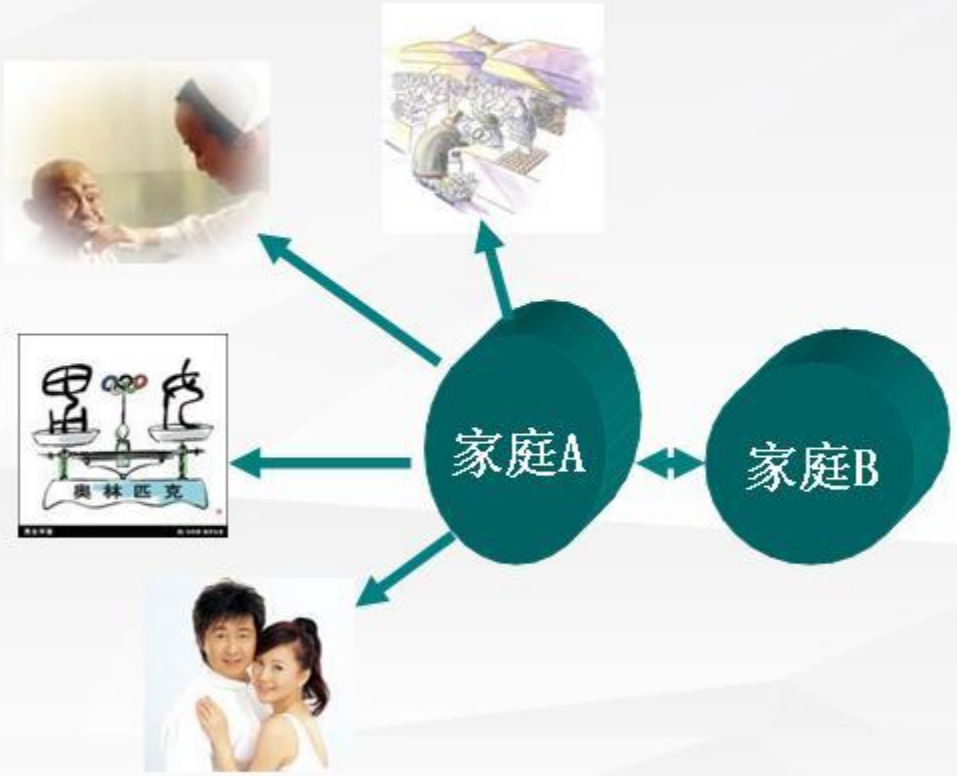




湖南新东方教育培训中心
www.xdfpx.com 0731-84165117

家庭美德规范

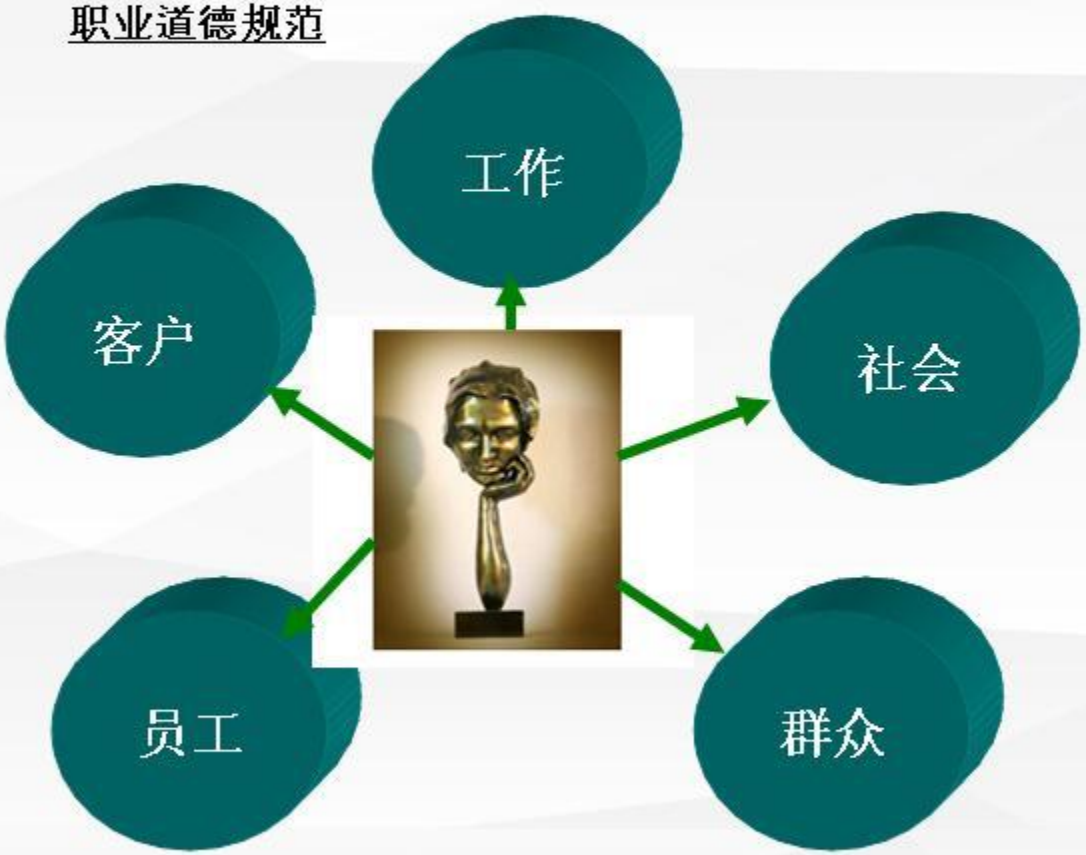
- 尊老爱幼
- 男女平等
- 夫妻和睦
- 勤俭持家
- 邻里团结



职业道德理论知识

- 爱岗敬业
- 诚实守信
- 办事公道
- 服务群众
- 奉献社会

职业道德规范



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

职业道德理论知识



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

员工行为准则——同事

a 自觉接受和分担应予承担的任务

b 尊重同事的隐私，谅解同事的缺点和不足

c 合作使用工作用具和设备时，要多替同事着想，多给同事方便

d 关心和信任对方，积极帮助对方解决困难

e 对感情不融洽的同事，在工作上仍应积极配合

f 不要在上级和同事面前诋毁和贬低他人，不在大庭广众对他人评头论足

g 必要时可诚恳地请求他人帮助，对于别人即使的帮助要记在心上，并予以酬谢

h 对同事不经意或非故意的伤害，要以宽容之心予以谅解

I 不要因同事取得优异成绩受到嘉奖或晋升而产生嫉妒心理，不挖苦、讽刺、打击同事

员工行为准则——领导

a 认真履行自己的工作职责
b 严格遵守企业的各项规章制度
c 对领导的指令不甚明了时，切忌含糊，不能误时误事
d 尊重领导的隐私，既不当众指责领导，也不在背后贬低、中伤、诽谤
e 充分发挥主观能动性，积极给领导提出合理化建议
f 虚心接受批评
g 信任领导，维护领导的威信，一般不越级汇报

员工行为准则

员工行为准则——企业

a 正确处理好个人利益与企业整体利益的关系

b 认真履行职责

c 严格遵守企业规章制度，保守企业秘密

d 积极参加企业组织的各项社会公益活动、文体娱乐竞赛活动

e 刻苦钻研业务、熟练职业技能，提高业务水平

f 关心企业的发展，积极为企业发展提出合理化建议

g 服务顾客，务必做到热情、大方、礼貌、周到、细致、耐心，确保顾客满意

h 服从企业安排，不挑肥拣瘦

I 对企业有意见，尽可能通过工会等组织，通过协商、谈判等手段妥善解决

职业道德考题精解：理论知识部分

1、（单选）关于道德的说法中，你认为正确的是（　　）。

(A)道德缺乏历史继承性　　(B)道德标准不具有时代性

(C)人们所做的一切工作都可以作道德评价(D)道德与社会发展没有关系

2、（单选）关于道德与法律关系的说法中，你认为正确的是（　　）。

(A)从人类历史看，法律比道德产生的时间早

(B)在我国现实生活中，违犯法律的行为不一定违背道德

(C)在适用范围上，道德要比法律广泛得多

(D)关于社会功能，道德不如法律的社会作用大

3、（多选）企业文化包括（　　）。

(A)企业环境　(B)企业的规章制度　　(C)企业目标　　(D)企业作风

4、（多选）下列说法中，符合“语言规范”具体要求的是（　　）。

A.多说俏皮话　　B.用尊称，不用忌语

C.语速要快，节省客人时间　　D.不乱幽默，以免客人误解

职业道德考题精解：个人表现部分

5、假设你在工作中出现了一次小的失误，暂时还未给单位造成什么损失，领导也没有发现。在这种情况下，你认为最好的处理办法是（　　）。

- A. 不向任何人提起这件事
- B. 不告诉任何人，自己在以后的工作中弥补过失
- C. 告诉领导，承认自己的过失并承担相应的责任。
- D. 告诉自己最好的朋友，请他帮自己想一个最好的办法

——认真履行职责，勇于承担责任，与企业共同成长。

6、假如你只是一名普通的公司职员，关于公司的重大决策，你认为（　　）。

（A）这些事情是公司领导的职责，自己从不关心也不过问

（B）假如有领导征求自己的意见时，会说出自己的观点

（C）会时刻关注，但考虑某些因素，不会向领导们提出意见或建议

（D）很关注，自己会主动提出意见或者建议

职业道德考题精解：理论知识部分

7、如果领导交给你一项有一定规格要求和时间限制的工作，你通常会采取哪一种做法？（　　）。

- A. 按照有关要求，利用工作时间按时完成
- B. 为了把这项工作做得更完美，不惜花费自己的业余时间，按时完成。
- C. 等领导催问工作进展时，再赶紧去做，并按时完成
- D. 为了把这项工作做得更完美，宁可多花费时间，晚一些完成

——企业与员工个人的发展是在“每次进步一点点”中实现的。

职业道德考题精解：理论知识部分

8、时下一些企业纷纷采用给回扣的办法来增加销售额，对此你如何评价？（　　）。

A. 给回扣是一种不正当竞争行为。

B. 给回扣能够较好地调动人的积极性

C. 给回扣虽是一种不正当手段，但在道德上是无可非议的

D. 给回扣违反了职业道德

——在道德与法律的选择上，法律先于道德。

职业道德考题精解：理论知识部分

9、作为普通员工，你对单位组织的公益活动的态度是（　　）。

（A）既然大家都参加，我就参加吧

（B）一般都参加

（C）如有特殊情况就不参加

（D）领导若要求，我就参加

——以积极的心态看待“纠结”的问题。

10、超市正在营业,突然停电了,超市内一片黑暗,人们纷纷呼喊着、拥促着向外挤,超市陷入了混乱。这时你会(　　)。

(A)担心超市会发生踩踏事故　　(B)估计超市会丢失很多东西

(C)设想警察会立即赶到超市维持秩序

(D)相信超市经理和全体员工会迅速行动起来做好工作

11、某员工刚来公司工作半年，就被提拔为总经理助理。虽然他的工作得到了员工们的一致认可,但你(　　)。

(A)仍然觉得提拔有点快了。不利于他的成长　　(B)始终觉得他有什么“背景”

(C)认为总经理偏心于他　　(D)认为他仍有待改进

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

职业道德考题精解：理论知识部分

12、公园里，李女士和张女士分别带着自家的狗散步，突然，两只狗撕打起来，李女士的狗体力不支，最终被张女士的狗咬伤。李女士要求张女士赔偿，两人争吵起来，对于张女士的说法，你能认可的是（　　）

（A）“你的狗咬不过我的狗，只能怨它没有本事”

（B）“我的狗咬了你的狗，你可以让你的狗去咬我的狗呀，这样就扯平了”

（C）“我没让我家的狗咬你家的狗”

（D）“两只狗打架，你跟我吵架，有什么劲呀”

——狗咬狗问题，站在人的角度考虑。

职业道德考题精解：理论知识部分

13、邻居家周末搞活动。声音很大，严重影响了你的休息,你会(　　)。

(A)通过敲打墙壁。提示邻屠

(B)登门说明，请邻居注意

(C)认为邻居的活动一会儿就会结束,自己可以再忍受一会儿

(D)虽然自己很生气,但也不想让邻居扫兴

——积极地处理邻里、家庭关系，是一种向上的生活态度。

14、假如张某是你的邻居，他的车不知被谁划了一道长长的刮痕，为这事张某一家人连续几天在你家附近骂街，你会(　)。

(A)认为一定是张某怀疑自己划了他的车　　(B)认为张某的做法可以理解

(C)建议张某报案，别指桑骂槐　　(D)离张某一家远一点

15、你因为工作忙，已经好几天没有回家与家人一起吃饭了。回家的路上偶遇几个朋友，他们盛情邀请你参加他们的一个活动。但是你已经答应回家和家人一起吃晚餐，这时你会　(　　)。

（A）婉拒朋友　　（B）愉快地答应朋友们的邀请

（C）征求家人的意见，再做决定　　（D）考虑朋友们可能有事，自己不参加

职业道德考题精解：理论知识部分

16、假如你的某个老同学要你帮他一个“小忙”，虽然这事违反了规定，但显然不会出问题，你会（　　）。

（A）不帮，并给予说明　　（B）帮他，但告诉他下不为例

（C）帮他，但告诉同学不要对外讲　（D）帮他，认为理所当然

——制度高于情感。

17、某小偷，偷窃他人东西被捉，遭到暴打，你的看法是（　　）

（A）活该　　（B）打了他，也许能帮助他改过自新

（C）送派出所　　（D）别打坏了就行

18、如果你赞同“企业家应该成为大家学习的的榜样”这个观点，你的理由是（　　）

（A）企业家有钱　　（B）企业家可以做慈善事情

（C）企业家有能力　　（D）企业家社会地位高

——职业活动的终极目标是奉献社会。

职业道德考题精解：理论知识部分

19．员工小王总是不能按公司规定做卫生值日，假如你是小王的同事，你会采取以下哪一种做法？（　　）

（A）替他做卫生值日　　（B）劝他按规定做好卫生值日

（C）提醒并帮助他做卫生值日　　（D）不管这事

——一碗粥养个恩人，一石米养个仇人。

20.你作为某企业人力资源管理人员，与自己上司关系一直不怎么好，恰逢你出差的时候，听同事说你的上司要结婚了，你会怎么办（　）

（A）　装做不知道　　（B）寄一张贺卡以表心意

（C）送一份厚礼以示友好　　（D）别人怎么办我就怎么办

——君子之道，礼尚往来。



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