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（二级）培训课程



主讲：陈友志

时间：2017年5月

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

目 录

01 文件筐测验理论

02 文件筐答题思路

03 教材脉络与答题

04 附1：职业道德

05 附2：文件筐试题



01

文件筐基本理论

什么是文件筐？企业为什么要做文件筐测试？怎么来组织文件筐测试？

什么是文件筐测验

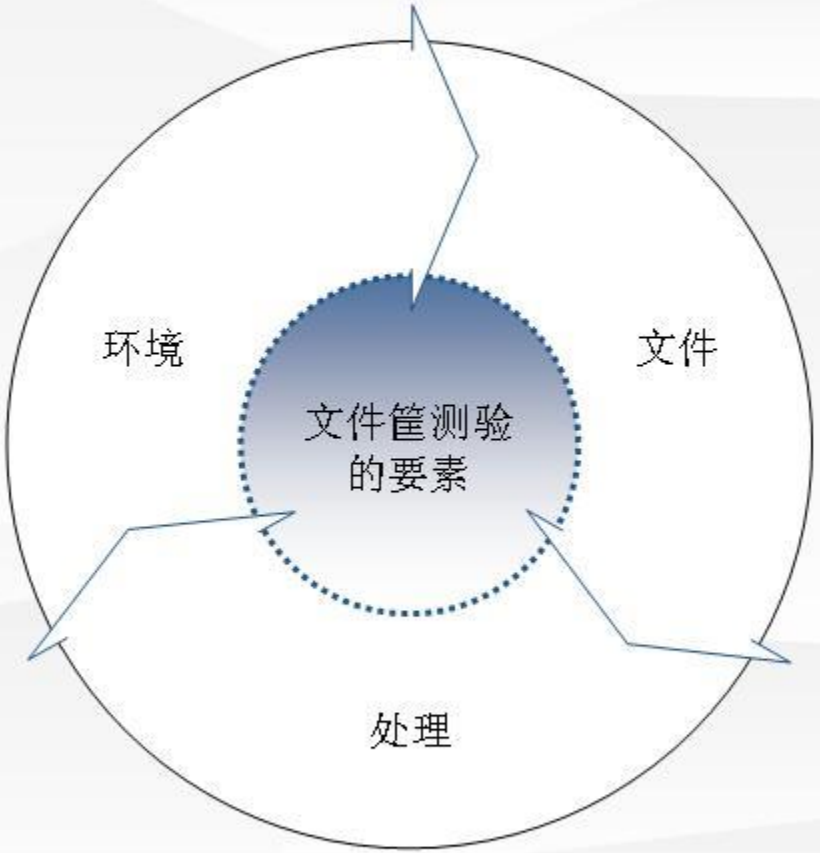
文件筐测验

- 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。

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

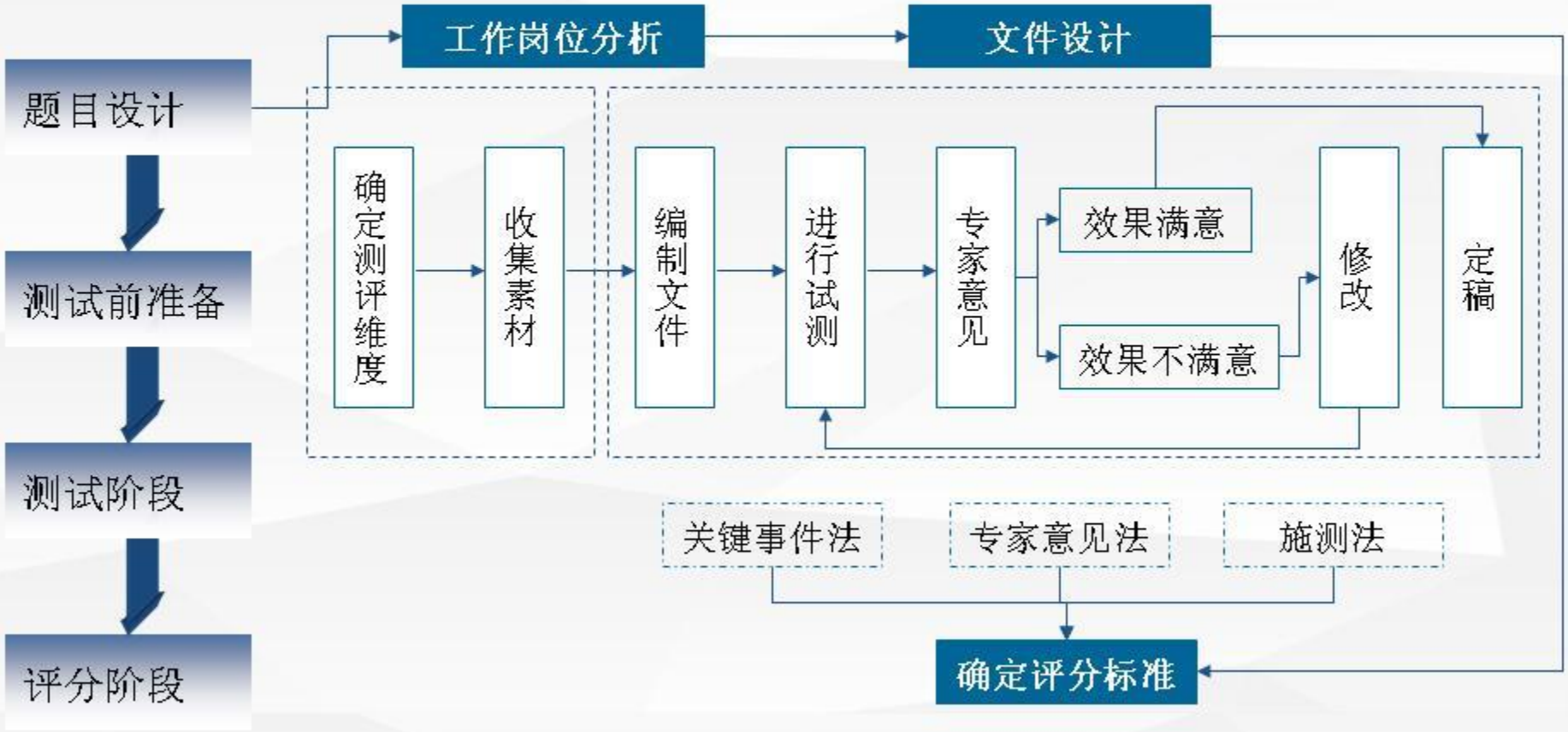
◆文件筐测验也可以评估专业能力。

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
施测法
确定评分标准



02

文件筐答题思路

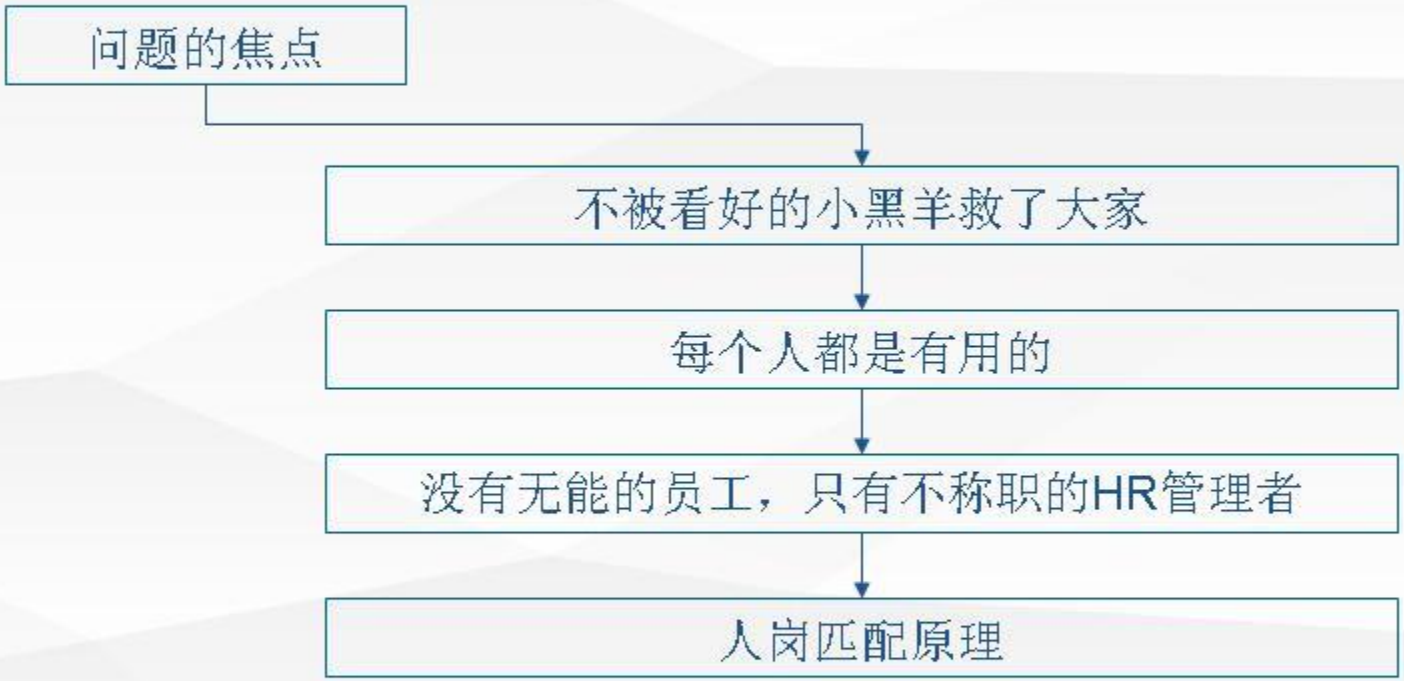
如何分析文件的焦点？如何通过文件筐测验体现自己的能力？文件筐答题时要注意哪些问题？

文件筐测验——学会分析问题

- 农夫家里养了三只小白羊和一只小黑羊。三只小白羊常常为自己雪白的皮毛骄傲，而对小黑羊不屑一顾："你看看你身上像什么，黑不溜秋的，像锅底。""像穷人穿了几代的旧被褥，脏死了！"就连农夫也瞧不起小黑羊，常给它吃最差的草料，还时不时抽它几鞭。小黑羊过着寄人篱下的日子，经常伤心落泪。初春的一天，小白羊与小黑羊一起外出吃草，走出很远。不料突然下起了鹅毛大雪，它们只得躲在灌木丛中相互依偎。不一会，灌木丛周围全铺满了雪，因为雪太厚，小羊们只好等待农夫来救它们。农夫上山寻找，起初因为四处雪白，根本看不清羊羔在哪里。突然，农夫看见远处有一个小黑点，跑过去一看，果然是他那濒临死亡的四只羊羔。农夫抱起小黑羊，感慨地说："多亏这只小黑羊呀，不然，大家都要冻死在雪地里了！"
- 问题：请从人力资源管理的角度谈谈你读该寓言故事的体会。

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



注意：分析一项任务，首先需要扣住问题的焦点是什么？也就是文字陈述了一个什么样的问题，用一句表达出来——这就确定了问题解决的方向。

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

- 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

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

- 星海公司是一家大型股份制企业，从2006年发展到今天已经有10年的历史，其业务领域涉及生产食品机械，饮食服务和食品安全认证等多个领域。人力资源部是个非常重要的部门，该部门下设五个主管岗位，分别是招聘主管、薪酬主管、绩效主管、培训主管和劳动关系主管，每个主管有2-3位下属。今天是2017年5月21日，你是李建刚，1988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、办公室副主任，现在公司发展规模迅速扩大，公司越来越重视人力资源管理，5月初，你被调到此部门担任人力资源部经理。你最近还参加了很多人力资源管理培训，你有信心把这份工作做好。
- 今天是5月21日，你上午一直在参加公司组织的会议，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。下午4点，你需要接待公司的一个重要客户并陪同晚宴。在这两个小时内，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。

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。 ●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 ●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	食品行业
生产规模	大型企业
主要产品	食品机械与服务
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

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

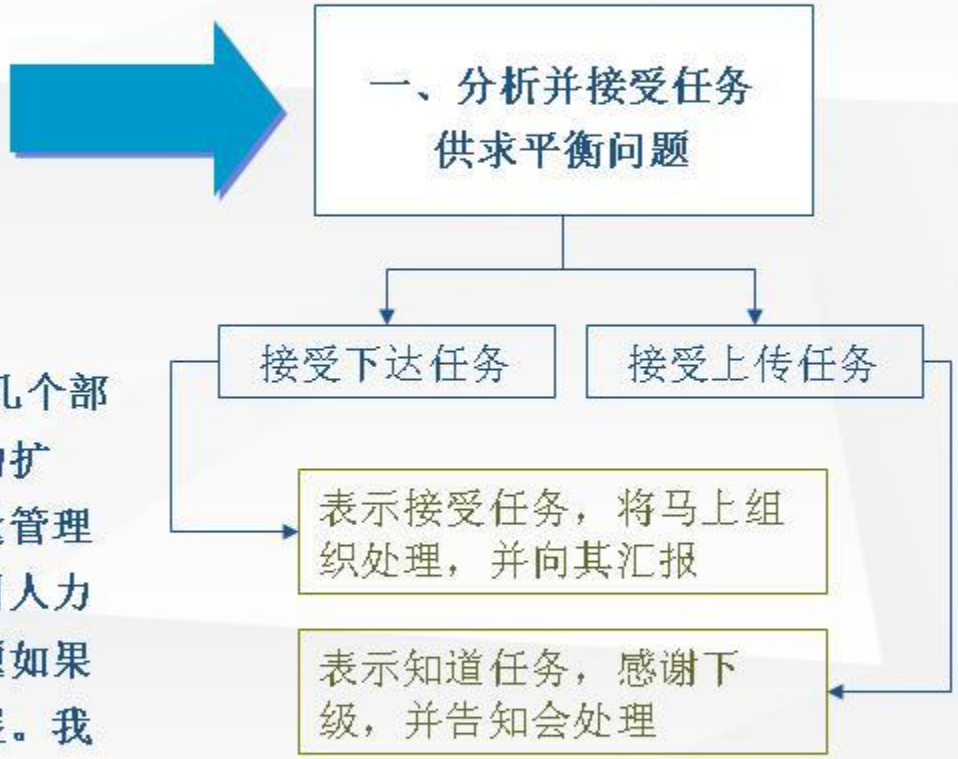
1	是什么？	●分析文件指向的是一个什么样的问题 ●向任务提供者表示接受任务	接受任务
2	为什么？	●通过内外、资料与人员查清任务需要的全部事实。	调查事实
3	怎么办？	●在调查事实的基础上处理问题 ●在必要的情况下向指定方向回复	处理答复

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：电话录音
- 来电人：徐涛　公司人力资源总监
- 接受人：李建刚 人力资源部经理
- 日期：5月21日
- 建刚：你好！

我是公司人力资源总监徐涛。最近，几个部门经理先后向我反映，由于公司业务规模的扩大，加上产品结构的调整，多个部门的质量管理人员与普通的服务人员出现了短缺，但公司人力资源规划中新增人员计划已完成。这个问题如果不尽快解决，将会严重影响公司的业务发展。我建议尽快调整公司的人力资源规划，请你考虑一下，拿出一个初步意见给我。



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、这是一个人力资源供求平衡的问题。

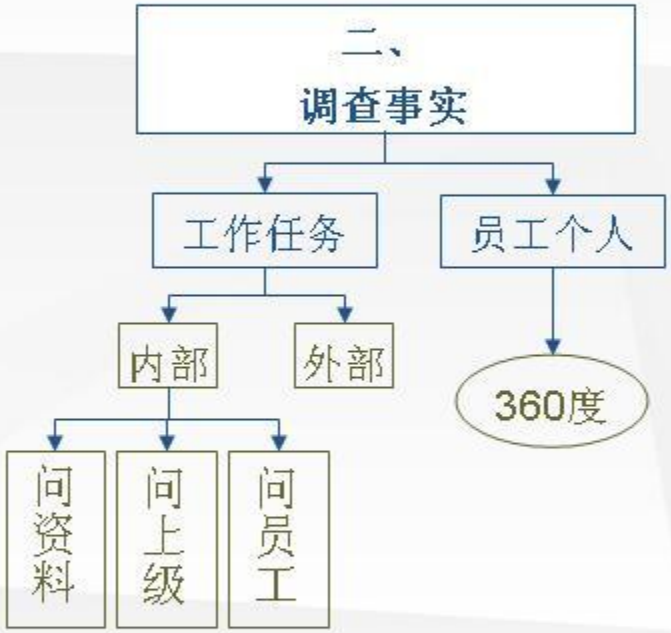
湖南新东方教育培训中心
www.xdfpx.com 0731-84165117

文件筐测验——学会体现能力

- 本题分值：25分
- 类别：电话录音
- 来电人：徐涛　公司人力资源总监
- 接受人：李建刚 人力资源部经理
- 日期：5月21日

建刚：你好！

我是公司人力资源总监徐涛。最近，几个部门经理先后向我反映，由于公司业务规模的扩大，加上产品结构的调整，多个部门的质量管理人员与普通的服务人员出现了短缺，但公司人力资源规划中新增人员计划已完成。这个问题如果不尽快解决，将会严重影响公司的业务发展。我建议尽快调整公司的人力资源规划，请你考虑一下，拿出一个初步意见给我。



重要的资料有：企业战略、已有的人力资源规划、工作说明书、组织结构图、人工成本资料等。

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、这是一个人力资源供求平衡的问题。
- 2、亲自到缺人部门/岗位了解实际工作情况（问员工）
- 3、与缺人部门的部门经理深入交谈，进一步了解缺人原因与程度（问上级）
- 4、调出缺人部门质量管理岗位与服务岗位的工作说明书（问资料——工作说明书）
- 5、调出企业的战略规划（问资料——战略）
- 6、调出企业人力资源规划与已完成的新增人员计划（问资料——人力资源规划）
- 7、安排下属了解缺人部门的人力资源现状（问资料——员工资料）

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：电话录音
- 来电人：徐涛　公司人力资源总监
- 接受人：李建刚 人力资源部经理
- 日期：5月21日

建刚：你好！

我是公司人力资源总监徐涛。最近，几个部门经理先后向我反映，由于公司业务规模的扩大，加上产品结构的调整，多个部门的质量管理人员与普通的服务人员出现了短缺，但公司人力资源规划中新增人员计划已完成。这个问题如果不尽快解决，将会严重影响公司的业务发展。我建议尽快调整公司的人力资源规划，请你考虑一下，拿出一个初步意见给我。



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、这是一个人力资源供求平衡的问题。
- 2、亲自到缺人部门/岗位了解实际工作情况（问员工）
- 3、与缺人部门的部门经理深入交谈，进一步了解缺人原因与程度（问上级）
- 4、调出缺人部门质量管理岗位与服务岗位的工作说明书（问资料——工作说明书）
- 5、调出企业的战略规划（问资料——战略）
- 6、调出企业人力资源规划与已完成的新增人员计划（问资料——人力资源规划）
- 7、安排下属了解缺人部门的人力资源现状（问资料——员工资料）
- 8、考虑工作岗位重新设计的可能性
- 9、考虑将人员富余岗位的资深员工经培训后调入质量管理岗位的可能性
- 10、考虑返聘已退休质量管理人员的可能性
- 11、对于普通服务人员考虑聘用非全日制用工的可能性

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：电话录音
- 来电人：徐涛　公司人力资源总监
- 接受人：李建刚 人力资源部经理
- 日期：5月21日

建刚：你好！

我是公司人力资源总监徐涛。最近，几个部门经理先后向我反映，由于公司业务规模的扩大，加上产品结构的调整，多个部门的质量管理人员与普通的服务人员出现了短缺，但公司人力资源规划中新增人员计划已完成。这个问题如果不尽快解决，将会严重影响公司的业务发展。我建议尽快调整公司的人力资源规划，请你考虑一下，拿出一个初步意见给我。



文件处理第一步
接受任务

文件处理第二步
调查事实

文件处理第三步
处理问题

文件处理第三步2
汇报或答复

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

- 回复方式：电话回复
- 1、这是一个人力资源供求平衡的问题。
- 2、亲自到缺人部门/岗位了解实际工作情况（问员工）
- 3、与缺人部门的部门经理深入交谈，进一步了解缺人原因与程度（问上级）
- 4、调出缺人部门质量管理岗位与服务岗位的工作说明书（问资料——工作说明书）
- 5、调出企业的战略规划（问资料——战略）
- 6、调出企业人力资源规划与已完成的新增人员计划（问资料——人力资源规划）
- 7、安排下属了解缺人部门的人力资源现状（问资料——员工资料）
- 8、考虑工作岗位重新设计的可能性
- 9、考虑将人员富余岗位的资深员工经培训后调入质量管理岗位的可能性
- 10、考虑返聘已退休质量管理人员的可能性
- 11、对于普通服务人员考虑聘用非全日制用工/劳务派遣的可能性
- 12、综合以上内容，形成书面的《人力资源规划调整方案》
- 13、召集本部门五位主管，对《人力资源规划调整方案》进行讨论研究与完善
- 14、与总监徐涛约定时间，汇报《人力资源规划调整方案》



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：信函
- 来件人：徐晓芳 薪酬主管
- 接受人：李建刚 人力资源部经理
- 日期：5月21日
- 李经理，你好！
- 由于食品安全认证业务的需要，去年初，公司从各地招聘了5名从事食品安全认证的专业技术人员，食品安全认证项目取得了明显的进展，5人都成为了技术骨干。但今年初已有一名离职，还有两人也有离职意向。另外，技术开发部谢经理反映，还有很多技术人员也想跳槽。经离职访谈及与多名技术人员沟通，主要反映是公司薪酬水平太低、公司的固定工资和绩效奖金的比例为8比2不尽合理。看来这个问题较大，如不能及时妥善解决，公司的技术人才可能会大量流失，请李经理尽快指示。
- 徐晓芳

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：书面批示
- 1、这是一个薪酬水平与薪酬结构的问题（薪酬公平性的问题）
- 2、安排薪酬主管徐晓芳针对食品安全认证岗位和技术开部技术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。
- 3、安排薪酬主管徐晓芳在企业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。
- 4、亲自与食品安全认证技术人员进行个别面谈或者座谈，了解他们真实想法。
- 5、与技术开发部谢经理进行深入交流，了解可能存在的深层次原因
- 6、与技术开发部技术人员进行座谈，讨论调整奖金比例的必要性与可行性
- 7、与绩效主管沟通，分析绩效奖金调整的具体方案
- 8、分析绩效奖金与固定工资比例调整后可能会给员工带来的影响及对企业产生的后果
- 9、听取其它部门负责人对调整工资比例的意见
- 10、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
- 11、考虑其它可能的留住人、激励人的措施，如培训激励、考核激励等等。
- 12、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

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：李建刚 人力资源部经理
- 日期：5月21日
- 李经理：你好！
- 5月13日收到公司总经理办公室转来的一份通知，下月15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“关键绩效考评”“劳务派遣”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部总经理或副总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

- 回复方式：书面批示
- 1、这是一个计划外中高层管理人员培训的问题。
- 2、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，确定自己参加此次研讨会
- 3、请培训主管与研讨会主办方联系，了解会议的内容、议程
- 4、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
- 5、准备会议期间与同行交流的资料，包括名片、企业资料等
- 6、准备会议期间与专家交流的问题，尤其是KPI与企业文化建设等方面的
- 7、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
- 8、合理安排好会议期间的日常工作
- 9、开会之前向总监汇报，并说明工作安排
- 10、参会期间与专家建立联系，扩充公司的师资库
- 11、会议结束返回后与下属交流会议心得与人力资源管理动态
- 12、会议结束返回后写份总结材料，向总监汇报会议精神（要点）与心得（建议）

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

2015年5月考题

- 类别：电话录音
- 来件人：高洁 培训专员
- 接受人：杨正光 人力资源部经理
- 日期：5月15日
- 杨总：
- 您好！由于化妆品的安全问题一直都备受世界各国的关注，各国建立了严格的法规和指令来保障公众在使用化妆品方面的安全性，我刚收到一份通知，下月30日在法国巴黎召开大型化妆品安全管理研讨会，此次会议的内容涉及我公司正着手处理的“化妆品中安全性风险物质的理化特性、毒理学试验数据、临床研究、人群流行病学调查”等内容，该研讨会级别较高且与国际接轨，汇集各国日化安全测试理论与实践，因此会议费用也比较高，每人8000元，包括会议资料费，但不包括住宿和交通费。
- 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间，请尽快回复，以便我及时做出安排并办理报名事宜。

2015年5月考题

- 回复方式：书面批示
- 1、这是一个事关企业生存与可持续发展的前沿问题与战略问题，企业有必要安排专人参加研讨会；
- 2、请培训科按相关制度审视培训费用是否超过预算，如超过预算，按相关流程申请培训经费；
- 3、安排培训科将会议通知下发至研发部，请研发部派员参加此次研讨会，请尽快上报人力资源部培训科；
- 4、安排培训科与研讨会主办方联系，了解会议的内容、议程；
- 5、请培训科了解会议报告者（或主讲者）的背景资料，包括履历、专业方向、特长等
- 6、请培训科协助研发部参加会议的员工办理签证等出国手续；
- 7、协助参加会议的员工准备会议期间与同行交流的资料，包括名片、企业资料等；
- 8、提醒参加会议的员工准备会议期间与专家交流的问题，尤其是与企业研发项目密切相关的；
- 9、请培训科做好其它准备工作，如报名、请款、机（车）票、送机（站）等；
- 10、提醒参会员工合理安排好会议期间的工作；
- 11、委托参会员工参会期间与专家建立联系，以扩充公司的师资库；
- 12、要求参会员工会议结束返回后交流会议心得。

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
- 来件人：刘春平　公司总经理
- 收件人：李建刚　人力资源部经理
- 日期：5月21日
- 李经理：
- 最近，技术开发部谢经理向我反映：技术开发部和其他部门的考评有很大差异，有的项目开发周期长，近期效果不明显；有的项目开发周期短，产生的业绩明显。另外，基础设计开发与产品的改进提升的现实效益也大不一样。技术开发部员工对今年的考核结果意见很大，认为考评结果未能客观、真实、有效的反映员工的实际状况，偏差太大。
- 因考评结果决定员工的奖金分配，关系到员工的切身利益，直接影响到技术人员的稳定，技术开发部今年以关键绩效指标法替代原来的360度考评方法，我在思考这种考评方式是否适合技术开发部的员工。请你抽时间准备一下，我想听听你的看法。

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、这是一个研发部绩效工具适用性与绩效工具选择的问题
- 2、审视自己对KPI的了解掌握情况，进行必要的应急充电
- 3、向绩效主管了解技术开发部目前绩效考核的整体情况，必要时请其出具综合报告
- 4、安排绩效主管在公司范围开展一次全员性的绩效满意度调查
- 5、亲自到技术开发部了解员工对绩效考核工作的相关意见
- 6、与技术开发部谢经理交流关于绩效考核的意见，尤其是360存在的问题与KPI的可行性、实施的难点
- 7、向企业外部专家请教，KPI应用于技术开发部的可行性、有效性
- 8、请培训主管关注近期是否有关于KPI的外部培训，必要时可考虑安排绩效主管、技术开发部经理、自己参与相关的培训
- 9、考虑安排绩效主管与各部门经理到采用KPI的兄弟企业了解实施情况
- 10、就360在技术开发部实施过程中的问题、采用KPI的可行性等问题形成书面报告
- 11、与刘总约定汇报时间，汇报此事

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：信函
- 来件人：徐涛　公司人力资源总监
- 接受人：李建刚　人力资源部经理
- 日期：5月21日
- 建刚：你好！
- 我是徐涛，鉴于公司业务规模的扩大，迫切需要一批既具有一定专业知识，也具有一定实际操作能力的初级水平的人才。根据公司已调整的人力资源规划，我已和公司刘总经理商量，决定下月初参加全省大中专毕业生供需见面会，争取招聘至少40名应届毕业生（重点是高职院校和技师学院的毕业生）。请你尽快做好准备。
- 徐涛

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：电子邮件
- 1、这是一个校园招聘的问题。
- 2、安排薪酬主管了解省内高职高专应届毕业生薪酬市场水平
- 3、安排招聘主管到各部门进一步核实人员增补计划
- 4、安排招聘主管收集拟聘岗位的工作说明书、岗位规范等工作文件
- 5、了解各部门各拟聘岗位了解招聘人员的个别特殊要求
- 6、安排招聘主管了解省内高职院校和技师学院毕业生供给状况，重点是数量与专业
- 7、由招聘主管拟出各高职院校和技师学院的招聘计划，包括数量、性别、专业等
- 8、安排招聘主管与各目标学校联系供需见面会的时间、地点、场地以及其它支持
- 9、安排相关部门准备企业宣传资料
- 10、对各个拟招聘岗位按人员需要的缓急程度排序
- 11、提出与审定招聘面试人员
- 12、与总监徐涛约定时间，汇报新员工招聘相关准备工作

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

处理文件的方法—劳动关系

- 本题分值：25分
- 类　别：电话录音
- 来件人：贺敏　　总经理办公室秘书
- 收件人：李建刚　　人力资源部经理
- 日　期：5月21日
- 李经理：
- 　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

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、这是一个意外事故或工伤（劳动关系）的问题
- 2、通知劳动派遣公司，姚铁军被车撞一事，并要求其处理相关事宜；
- 3、通知装配车间主任，姚铁军被车撞一事；请他妥善安排工作；
- 4、亲自到医院探望伤者、安抚伤者家属；
- 5、督促司机垫付医药费；
- 6、安排劳动关系主管到交警队了解责任划分情况；
- 7、积极配合交警、司机、劳务派遣公司处理赔偿问题
- 8、要求劳动关系主管协助劳务派遣公司按相关程序准备工伤申报的相关资料
- 9、姚铁军医疗期间，要求劳务派遣公司物色替代人选
- 10、在公司开展安全教育，避免类似的事情再次发生
- 还可以考虑的其它事情：向公司法律顾问咨询相关法律问题；审视并完善劳务派遣协议相关条款的约定。
- 11、与刘总约定时间，汇报相关工作安排

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 ……

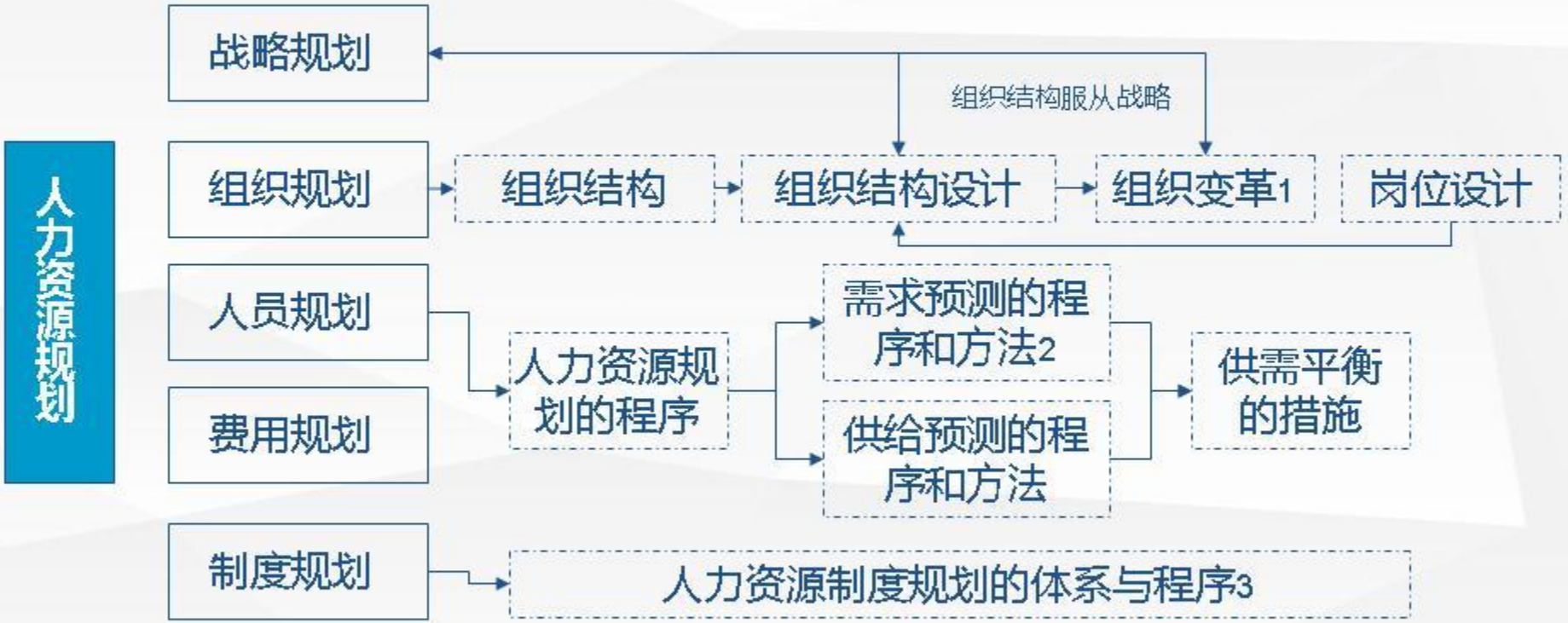


03

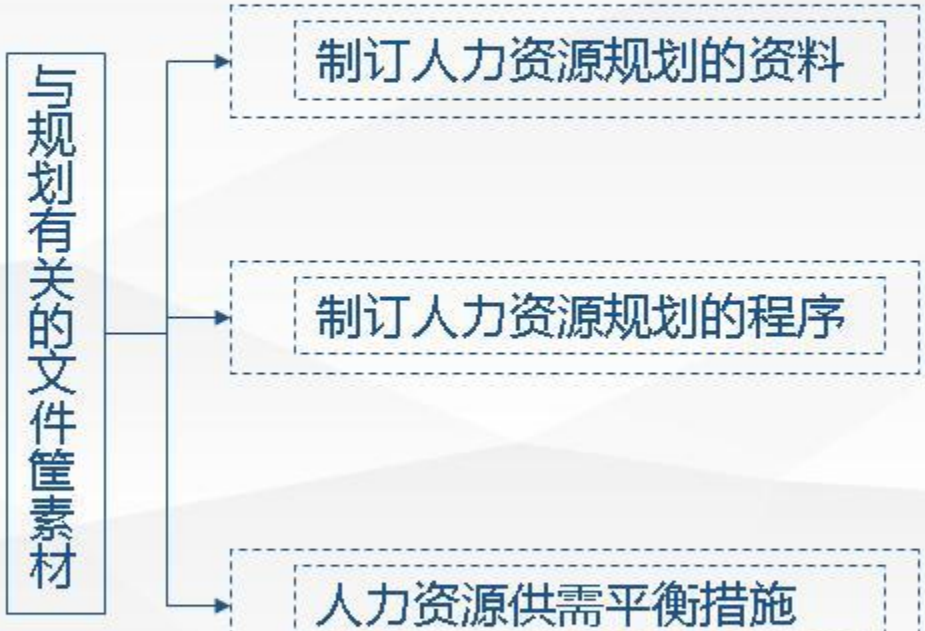
教材脉络与答题

人力资源二级教程各章节主要讲了哪些问题？如何将教材的知识融入到文件筐答题思路中？

人力资源规划


人力资源规划
战略规划
组织规划
人员规划
费用规划
制度规划
组织结构服从战略
组织结构
组织结构设计
组织变革1
岗位设计
人力资源规划的程序
需求预测的程序和方法2
供给预测的程序和方法
供需平衡的措施
人力资源制度规划的体系与程序3

人力资源规划



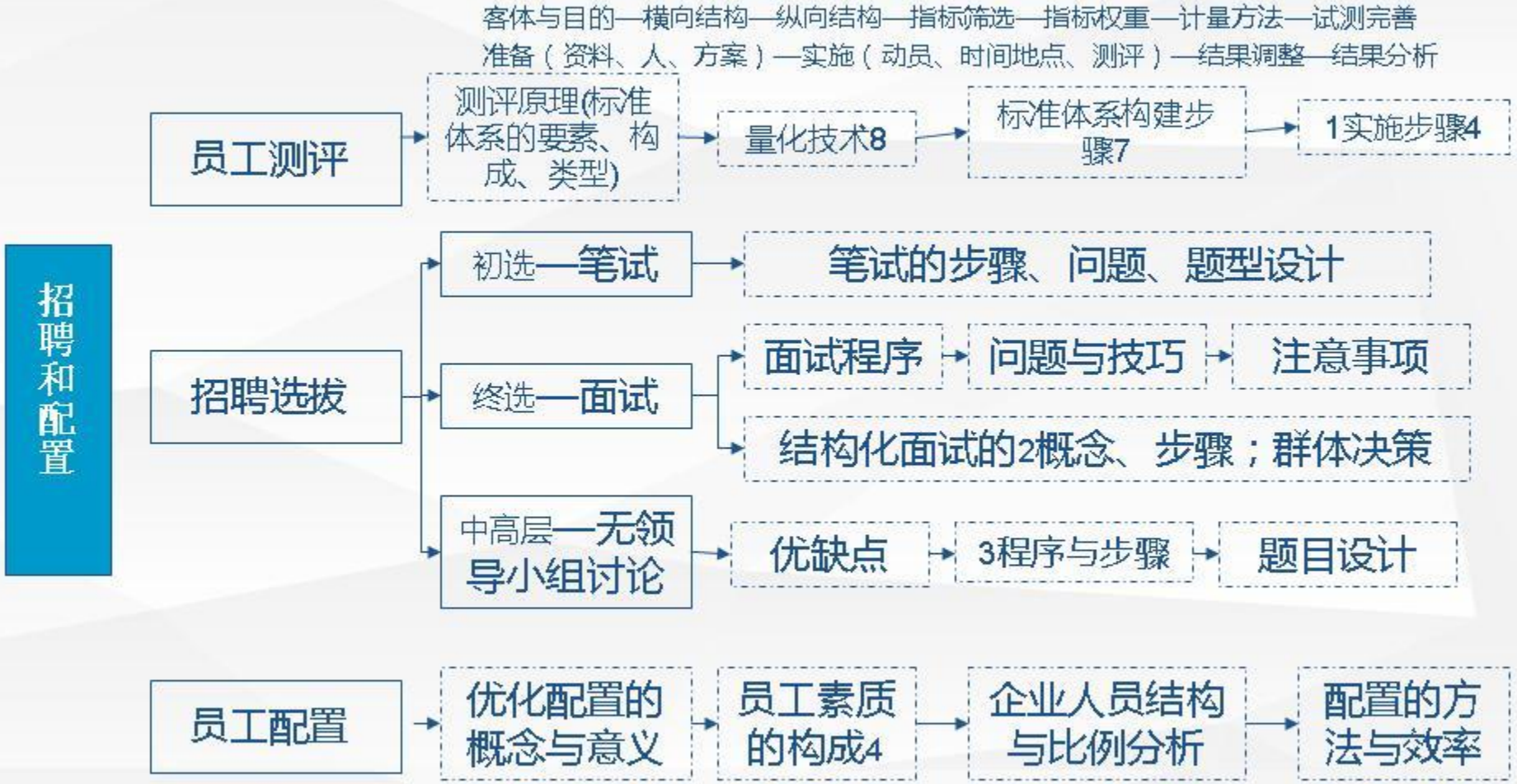
- ✓战略规划
- ✓岗位说明书
- ✓人力资源现状
- ✓人力资源存量与增量
- ✓财务预算

- ✓前提——经营战略与环境
- ✓基础——人力资源现状
- ✓关键——需求与供给预测
- ✓计划——制订各类计划
- ✓评价——实施与评价

- ✓供不应求的解决策略
- ✓供过于求的解决策略

综合评审：文件筐测验

招聘和配置


客体与目的—横向结构—纵向结构—指标筛选—指标权重—计量方法—试测完善
准备（资料、人、方案）—实施（动员、时间地点、测评）—结果调整—结果分析
招聘和配置
员工测评
测评原理(标准体系的要素、构成、类型)
量化技术8
标准体系构建步骤7
1实施步骤4
招聘选拔
初选—笔试
笔试的步骤、问题、题型设计
终选—面试
面试程序
问题与技巧
注意事项
结构化面试的2概念、步骤；群体决策
中高层—无领导小组讨论
优缺点
3程序与步骤
题目设计
员工配置
优化配置的概念与意义
员工素质的构成4
企业人员结构与比例分析
配置的方法与效率

招聘和配置

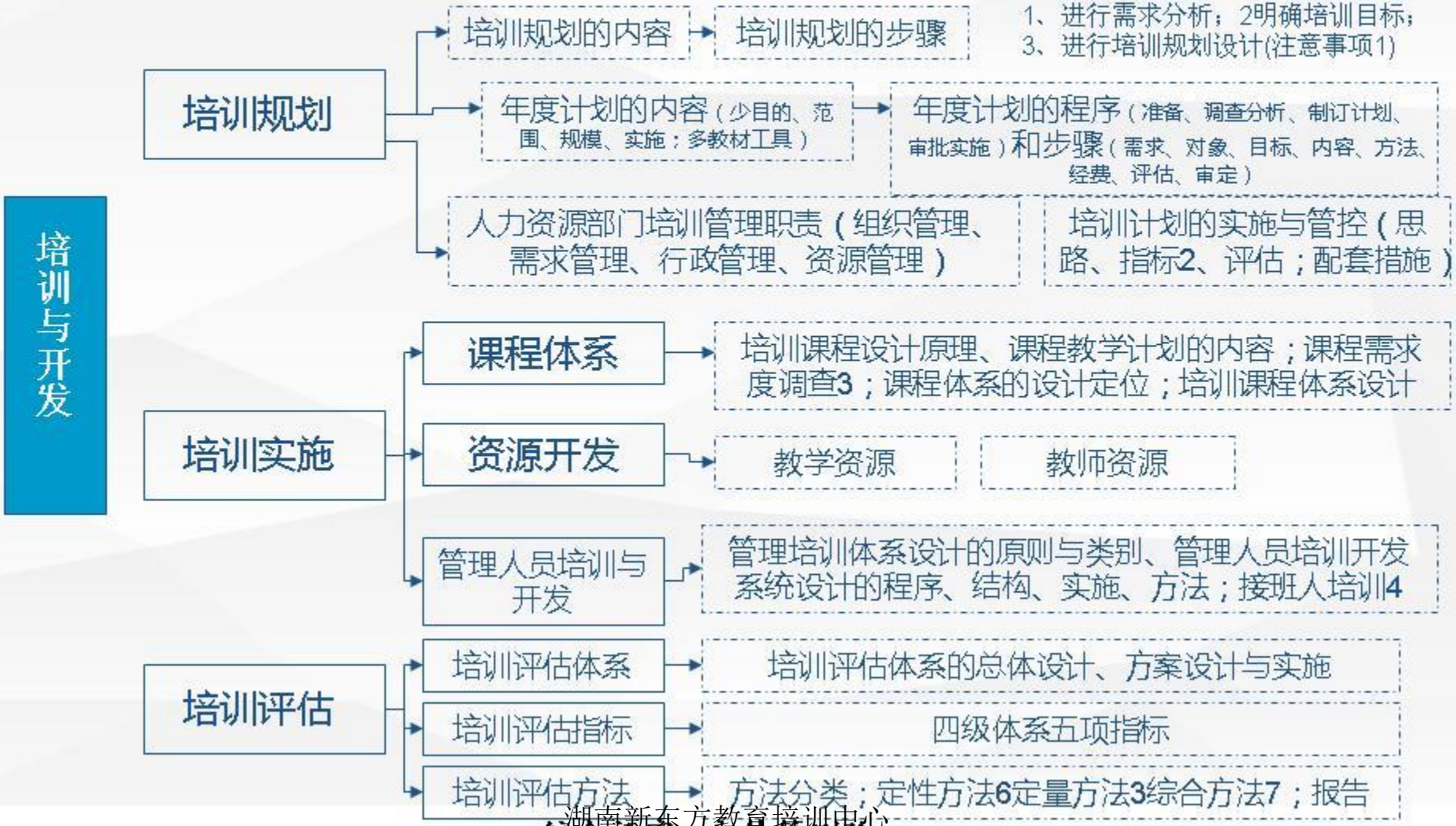


- ✓人力资源规划
- ✓岗位说明书
- ✓胜任特征模型
- ✓招聘财务预算
- ✓员工现状（结构与比例）

- ✓拟聘岗位的薪酬市场水平
- ✓招聘渠道
- ✓招聘准备（场地、企业介绍、广告、）
- ✓笔试试题
- ✓素质测评标准体系
- ✓面试提纲、流程、面试考官

- ✓备问听思看，静公要总结

备（充分准备）问（灵活提问）听（少说多听）思（倾听中思考）看（看肢体语言）；
静（排除干扰）公（不带个人偏见）要（提取要点）总结（阶段性总结）

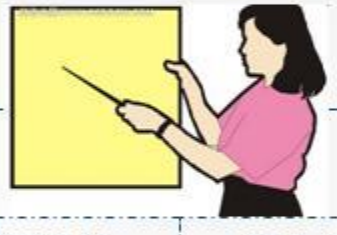


湖南新东方教育培训中心
www.xdfpx.com 0731-84165117

员工培训评估的方法与应用

非正式评估 | 正式评估 | 建设性评估 | 总结性评估 | 定量评估 | 定性评估

主观判断 | 数据事实 | 改进 | 效果 | 数据解释 | 价值判断



明确目标→设计→测试→实施→分析报告

情感评估 | 技能评估 | 行为评估 | 业绩评估

✓目标评估法：是否实现目标
✓关键人物评估：是否改变行为
✓比较评估法：培训前后改变
✓动态评估法：培训过程变化

关注结果

✓问卷调查法：关注受训者
✓收益评估法：关注成本收益
✓6 sigma法：关注满意度

✓访谈法：一对一拜访
✓座谈法：受训者开会

关注方式

✓笔试法：考察学习成果
✓内省法：受训者受训前后观念变化
✓操作性测试：考察技能改变
✓行为观察法：观察行为变化
✓硬指标与软指标相结合评估方法
✓集体讨论评估法
✓绩效评估法

定性方法 | 定量方法 | 综合方法

综合评审·文件管理



- ✓企业发展战略
- ✓员工培训规划
- ✓岗位说明书
- ✓员工绩效差异
- ✓培训费用预算

- ✓明确培训的目的目标
- ✓培训的对象与内容
- ✓培训的范围、规模
- ✓培训的时间与地点
- ✓培训的费用
- ✓培训的方法
- ✓培训的师资
- ✓培训课程设计与培训资源
- ✓培训评估的方式方法

明确培训对象；确定培训费用；准备企业资料与名片、拟解决的问题、培训外出的一般准备、工作的安排或交接；签订培训协议；丰富师资库；培训分享；培训成果转化等

综合评审：文件筐测验

绩效管理


绩效管理
目标设计P
过程指标D
评价反馈C
激励发展A
指标体系设计
标准体系设计
关键绩效指标设计
监控
辅导
沟通
效标与绩效考评方法
绩效考评的误差
360度绩效考评方法
基于信息化绩效考评
绩效反馈与应用
绩效管理系统的评估
指标体系的内容、作用、原则、方法1、程序
标准体系的类型、原则、量表设计与计分设计
KPI设计的原则、方法与程序2
3类效标、4类18种方法
6+1种误差，6种避免方法3
360度的优缺点、程序与注意事项
基于信息化绩效考评系统的3构成项目
面谈的4类型、8步骤5技巧4；4+2应用
评估的5内容、4方法、7指标



- ✓岗位说明书
- ✓企业战略
- ✓员工生产资料（工作日志）
- ✓绩效考评表

- ✓考评的指标与标准科学
- ✓考评的方法适应
- ✓考评的方式有针对性
- ✓考评者必须进行培训
- ✓将绩效做成PDCA循环
- ✓考核方法的学习、培训、咨询
- ✓制度评估
- ✓绩效管理系统评估
- ✓指标体系评估
- ✓绩效考评全面全过程评估
- ✓绩效管理系统与HR其它系统衔接的评估
- ✓考虑新的绩效考评方法等

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

薪酬管理


薪酬管理
合法性原则
竞争性原则
激励性原则
经济性原则
公平性原则
对内公平
对外公平
个人公平
补充保险
薪酬计划
薪酬调整
薪酬制度设计
岗位评价分类
薪酬市场调查
绩效考核
补充养老保险3、补充医疗保险
薪酬战略、薪酬计划
薪酬调整的类型与方法
薪酬制度的类型1、内容、设计程序；宽带薪酬的设计2；薪酬制度的问题与诊断
岗位分类的概念、岗位分类的程序、横向分类与纵向分级的方法
市场调查的种类、企业薪酬定位策略与方法；市场调查的程序与方法
薪酬满意度调查
影响员工满意度的因素；程序、设计、分析

薪酬管理



- ✓企业战略与人力资源战略
- ✓薪酬战略
- ✓薪酬计划与薪酬预算
- ✓人工成本比率
- ✓岗位说明书

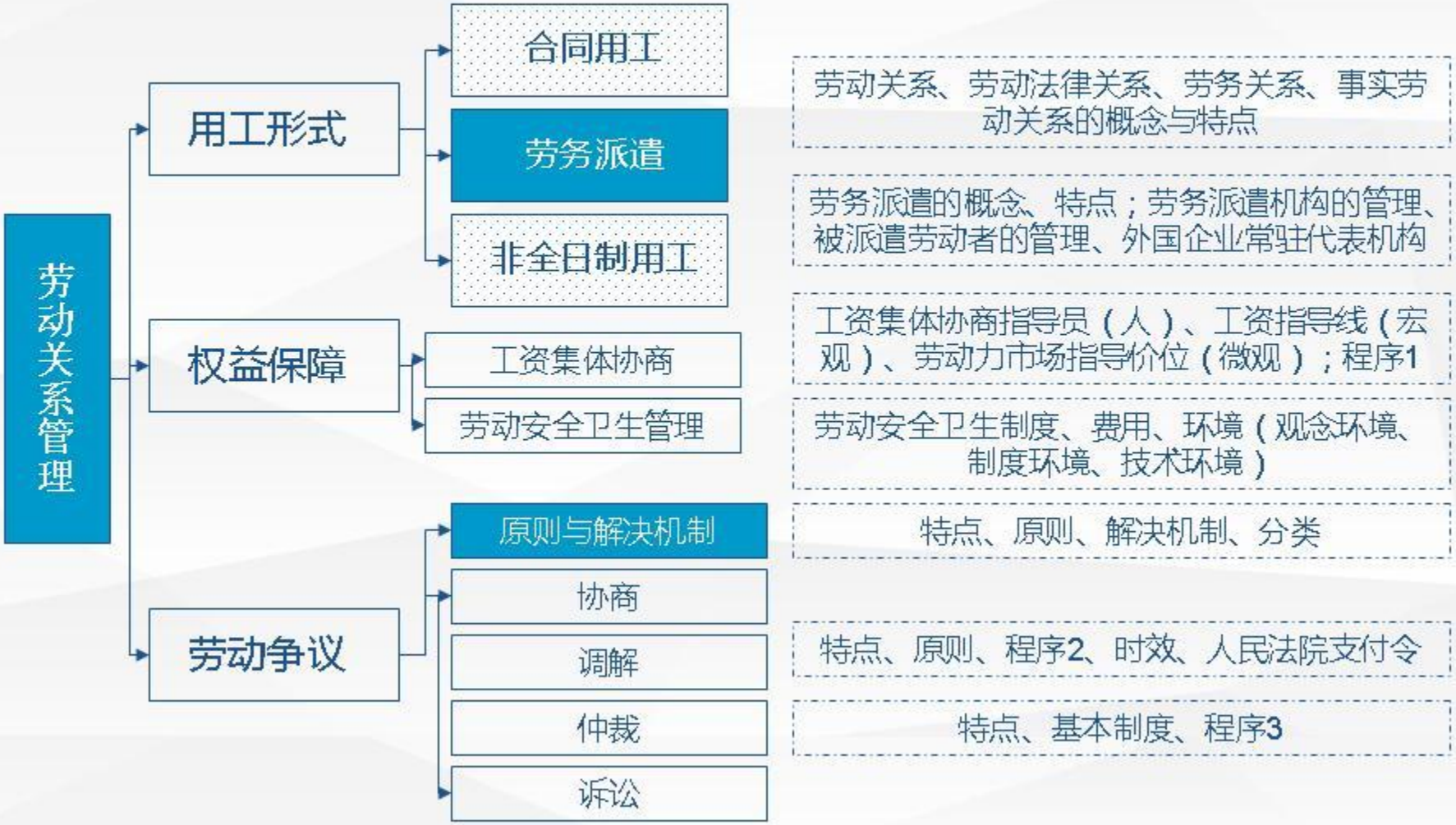
- ✓薪酬市场调查
- ✓员工薪酬满意度调查
- ✓与薪酬配套的绩效考评体系
- ✓岗位分析与岗位评价
- ✓制度的制订、讨论
- ✓人工成本影响分析
- ✓激励效果分析
- ✓降低人工成本、激励员工的其它措施
- ✓非经济性薪酬的考虑
- ✓薪酬制度合法性分析

薪酬市场调查；员工满意度调查；员工离职面谈；人工成本核算；提升薪酬水平的可能空间；员工职业生涯规划；加强员工培训；加强企业文化建设；树立良好的企业社会形象；给员工具有挑战性的工作；工作丰富化等

综合评审：文件筐测验

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

劳动关系管理



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

劳动关系管理



✓劳动合同
✓劳务派遣协议
✓集体合同
✓与具体事项有关的法律法规
✓岗位说明书
✓劳动安全卫生制度
✓最低工资标准、工资指导线

✓通知并安抚家属
✓看望伤者
✓垫付医药费
✓申报工伤
✓明确或划分责任
✓商议赔偿办法
✓工作安排
✓完善安全生产制度
✓开展安全文化教育

✓处理程序：协商、调解、仲裁、诉讼
✓经济补偿金、经济赔偿金
✓坚持原则

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



04

附：职业道德

职业道德理论知识要掌握的几个关键问题，如何准确地把握好职业道德个人表现部分的题目？

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





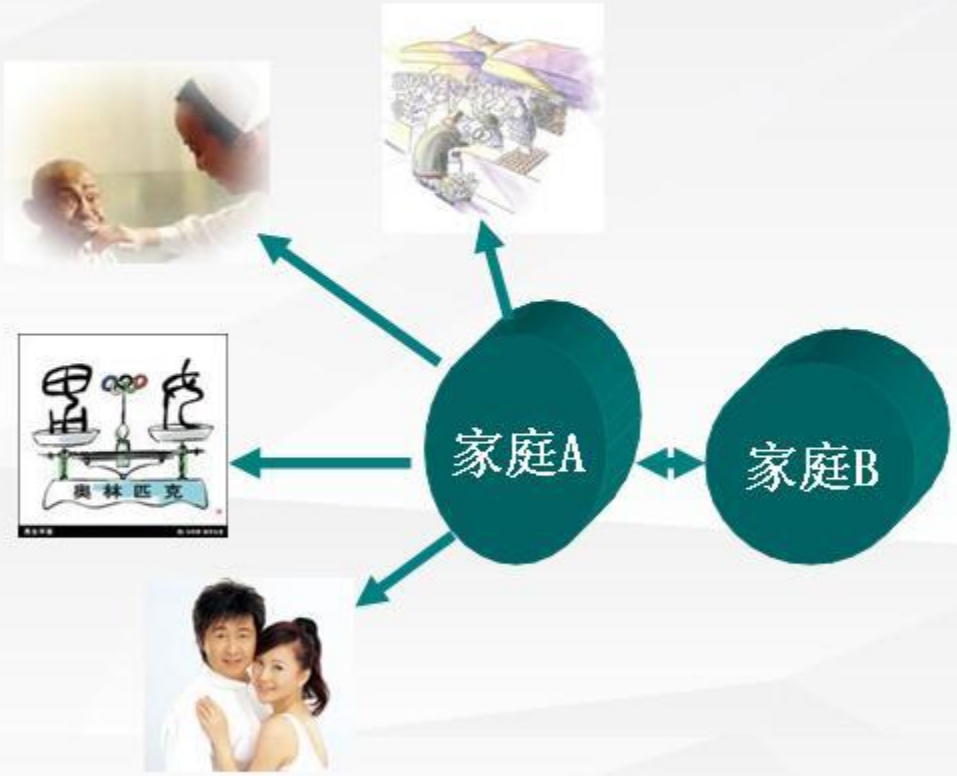




湖南新东方教育培训中心
www.xdfpx.com 0731-84165117

家庭美德规范

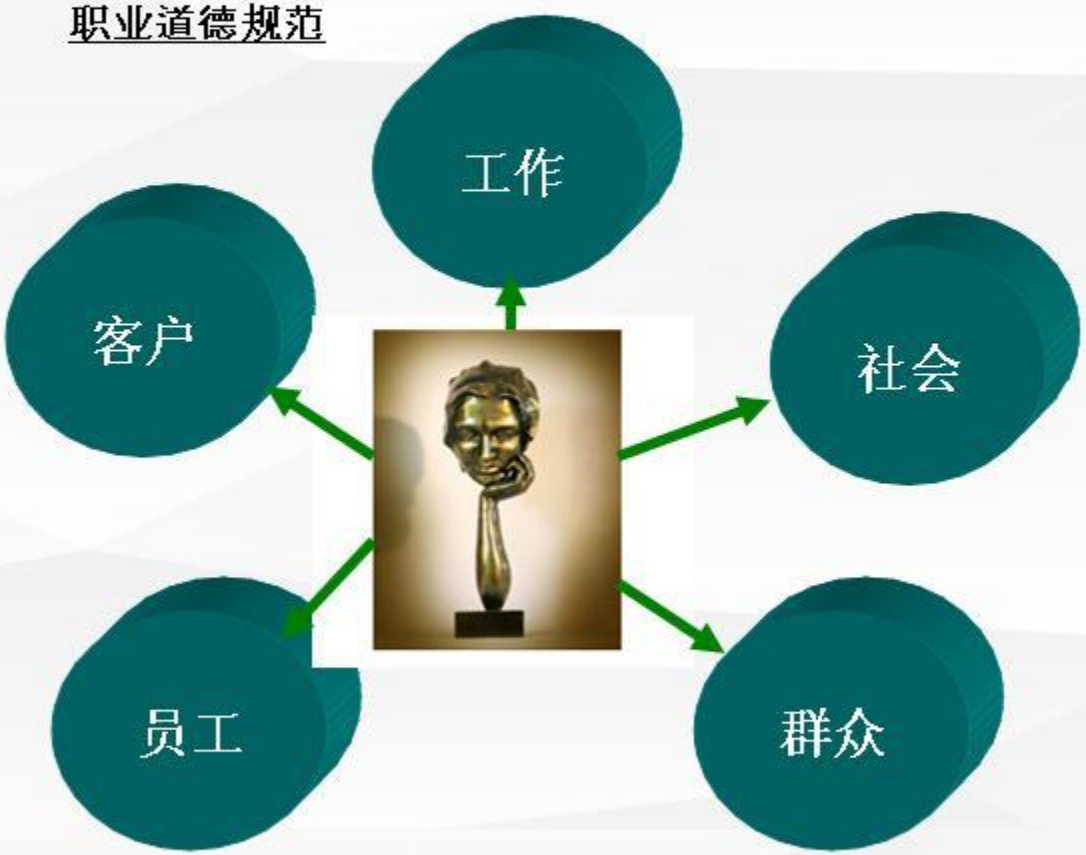
- 尊老爱幼
- 男女平等
- 夫妻和睦
- 勤俭持家
- 邻里团结



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。



05

附：文件筐测试题目

一套完整的文件筐题目与答题思路……

文件筐测验——学会体现能力

- 【情景】
- 昆利达公司是一家以经营建筑材料为主，集科研、生产、营销、工程建造于一体的大型企业。经过近20年的发展，已成为拥有200亿元净资产的股份制公司。到2016年，公司员工达到2500人，在全国各地设立了多家分支机构以及5个生产基地。公司实行董事会下的总经理负责制，下设生产副总、营销副总和人力资源总监三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。
- 在本次测验中，你的身份是该公司刚上任的人力资源部经理王晓东。由于前任人力资源部经理张旭华11月19日突然辞职，5月21日你被公司确定接任其工作，你目前的直接上级是人力资源总监张海。在此之前，你是社会事务部主管经理。
- 今天是5月21日，现在是下午2点，你提前来到办公室，秘书已经将你要处理的邮件和电话录音整理好，放在文件框内。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，并作出批示。4点钟在会议室还有一个重要的会议需要你支持。在这两个小时里，你的秘书会为你推掉所有的杂事，将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，所以，需要你以文件、备忘录、便条、批示等形式将所有文件的处理意见、办法等，做书面表达。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

- 类别：书面报告
- 来件人：张越　　华南分公司总经理
- 收件人：王晓东　人力资源部经理
- 日期：5月21日
- 王经理：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人力资源工作的王吕俊，在编制2016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

- 回复方式：电子邮件
- 1、这是一个培训管理的问题。
- 2、亲自到华南分公司，对分公司人力资源王吕俊的2011年人力资源培训预算费用进行审核是否有虚报行为。（资料）
- 3、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）
- 4、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）
- 5、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）
- 6、与王吕俊本人沟通，进一步了解王吕俊的真实心理。（本人）
- 7、 5与张越就王吕俊的问题进行深入交换意见。（上级）
- 8、向培训公司道歉并退还多收款项，挽回公司形象。
- 9、根据公司相关制度对王吕俊进行处理。
- 10、进一步在人力资源部门开展职业道德教育。
- 11、物色王吕俊接替人员并培训上岗。
- 12、进一步规范公司培训相关制度与流程。
- 13、将处理意见形成书面报告上报总监张海。

文件筐测验——学会体现能力

- 类别：电话录音
- 来件人：张海　公司副总经（人力资源总监）
- 接受人：王晓东 人力资源部经理
- 日期：5月21日
- 小王：
- 昨天接市人力资源中心通知，为解决目前招工难问题，准备于12月上旬举办全市大型招聘会。这次招聘会规模较大，市政府也特别重视。望你作好准备，认真参加。并谈谈你的打算，有什么要求和建议也可以直接与我联系。
- 张海

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、这是一个招聘的问题
- 2、安排招聘主管与市人力资源中心联系，了解招聘会规模、邀请的企业等事项。
- 3、询问招聘主管以前此类招聘会的主要求职群体及招聘成功比率。
- 4、查阅档案，了解本年度本企业人力资源规划状况。
- 5、向薪酬主管了解本年度企业财务支付状况，尤其是人工成本相关数据。
- 6、向各部门了解人力资源现状，比较其与规划的差别，确定真实的人力需求。
- 7、对招聘需求大的部门与岗位进一步进行现场调查，核查需求的准确性。
- 8、通知各部门主管审查招人岗位的工作说明书，是否需要修改。
- 9、通知招聘主管收集拟聘岗位的工作说明书。
- 10、与招聘主管共同协商制作详细的招聘方案。
- 11、向公关部索要公司宣传资料，以备招聘宣传用。
- 12、将招聘方案向张总汇报。

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 培训主管
- 接受人：王晓东　人力资源部经理
- 日期：5月21日
- 王经理：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

- 回复方式：书面批示
- 1、这是一个员工培训的问题
- 2、请招聘主管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、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。
- 8、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。
- 9、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。
- 10、邀请张总面谈，汇报修改后的入职培训计划与教学大纲并说明理由。
- 11、根据计划与大纲进一步培训新员工。
- 12、培训结束后，及时进行培训效果评估，并结评估结果汇报张总。

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

- 【公文四】
- 类别：电子邮件
- 来件人：张玲 绩效专员
- 接受人：王晓东 人力资源部经理
- 日期：5月21日
- 王经理：您好！
- 公司去年对所有部门实施了绩效管理制度，强调了对员工绩效的量化考核，并根据绩效评估的结果，对原有的薪酬结构进行了调整，将绩效考核结果与浮动工资直接挂钩。此外，在销售部门和研发部门还实行了末尾淘汰制（即连续三个季度部门排名在最后三名的员工，将被辞退）。公司每年都会进行员工满意度调查，以便为改进管理工作提供依据。今年的员工满意程度调查发现：研发部门员工的满意度非常低，不仅仅低于去年同期水平还低于所有其他的部门。他们普遍认为目前实施的绩效考核存在非常多不合理的地方。你看，今年的考核方案是否需要做些调整？
- 张玲

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：书面批示
- 1、要求张玲整理并提供今年的员工满意度分析报告。
- 2、要求张玲提供上年度绩效考评的结果并进行分析。
- 3、与研发部门员工交流，了解员工的真实想法。
- 4、与研发部门经理就绩效考核制度进行深入的交流。
- 5、组织部门经理到同行业其它友好企业参观，学习其绩效管理方法。
- 6、形成调整研发部门绩效考核的方案，如取消末尾淘汰、延长考核周期等。
- 7、新方案中绩效考核结果不仅和浮动工资挂钩，还要重视员工辅导、绩效反馈和培训发展
- 8、将新的考核方案报张海总监取得同意。
- 9、将批复后的方案在部门内宣讲学习。
- 10、要求培训主管制定新方案培训计划。

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：周祥　薪酬主管
- 接受人：王晓东　人力资源部经理
- 日期：5月21日
- 王经理：您好！
- 我公司委托苏益人力资源服务公司劳务派遣的员工向公司反映两个问题：一是近期来苏益公司没有按时发放工资，一般要拖后四、五天，个别月份甚至拖后一周以上工资才到卡上，员工很不满意；二是部分派遣员工认为干的工作与本公司员工差不多，但是薪酬相差很大，觉得不公平，意见很大。这两个问题已造成员工的离职率上升。针对工资拖欠问题，我到公司财务部了解情况，我公司财务部一般都在发薪日前三个工作日将劳务派遣员工的工资汇出，问题不在我公司。另据反映，苏益公司规模较小，勉强达到200万注册资金，经常出现现金短缺占用客户资金的情况。针对部分派遣员工反映的相同、相似岗位的薪酬差别大的问题，主要是这些岗位的工作说明书是多年前制定的，已经过时，需要重新修订。以上问题的处理，希望王经理近期内给我指示。

  周祥

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：书面批示
- 1、这是一个员工薪资问题，是事关队伍稳定的大事，要高度重视。
- 2、要求薪酬主管约谈苏益公司相关负责人，了解拖欠员工工资的真实原因。
- 3、侧面了解苏益公司的实际财务状况。
- 4、要求薪酬主管进行劳务派遣岗位的薪酬市场调查，调查派遣岗位的薪酬水平。
- 5、要求薪酬主管进行劳务派遣员工的薪酬满意度调查，了解离职率上升的深层次原因。
- 6、调出企业的工作说明书，并通过现场观察、工作日写实的方法与员工工作进行对比。
- 7、策划新一轮的工作分析，注意区分一般岗位与劳务派遣岗位。
- 8、亲自组织劳务派遣员工的座谈会，就待遇等问题进行面对面交流。
- 9、责成苏益公司及时支付劳务派遣员工工资。
- 10、将以上问题及处理方法形成书面材料，报总监张海。

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

- 类别：电子邮件
- 来件人：吴莉莉　张海助理
- 接受人：王晓东　人力资源部经理
- 日期：5月21日
- 王经理：
- 你好，我是张总办公室助理小吴。公司有一位职工多年前曾经发生过工伤，公司一直按照规定支付给他待遇。去年底，该职工在工作中发生轻微差错，当时，人力资源部是要给予辞退处理，该职工不服，认为自己是公司的元老职工，要找张总谈一谈。可是张总忙，一直抽不出时间。今年7月，公司人力资源部一位经办人员不知为何，给这职工开了一张退工单，也没有写清理由，退工时间是今年7月1日。七月份，这位职工来干了两天就没有再出现。九月份公司人力资源部另一经办人员发现该职工没有上班，又向该职工发出了旷工违纪通知单。后来发现，该职工七月份没有上班，但公司还是支付了七月份的工资，并且为他缴纳了7-9月的社保费。上周，该职工竟到区劳动争议仲裁委员会申请仲裁，要求公司赔偿。张总很生气。要求人力资源部查清原因，分析会有什么后果，并且要求人力资源部提出加强退工管理的办法。
- 吴莉莉

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：电子邮件
- 1、这是一个员工关系管理问题。
- 2、召开人力资源部门会议，传达电子邮件相关内容。
- 3、要求劳动关系主管查阅该员工工伤前因后果及处理协议。
- 4、要求绩效主管查阅去年绩效记录，差错的程度及其是否构成辞退的理由。
- 5、审视人力资源管理部门退工管理流程，查找其可能存在的疏忽。
- 6、要求劳动关系主管到区劳动争议仲裁委员会了解员工主张及辞退成本。
- 7、要求劳动关系主管约谈该员工，了解其真实的想法。
- 8、比较得失，决定该员工的辞退与否。
- 9、进一步疏理人力资源部退工管理流程，做到责、权、利明晰。
- 10、将以上处理方法与结论形成文字在报告，报人力资源总监张海批复。
- 11、批复后的报告在人力资源部进行进一步的学习。

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