【章节巩固练习题】一级人力（第八版）综合评审模拟试题参考解析

反馈邮箱：331038640@qq.com

特别说明：

一、综合评审成绩＝文件筐成绩，文件筐测试（4个问题），考试时间：120分钟。（详见考试介绍）。

二、一级文件筐答题必须具备的内容：1、回复方式；2、基本思路；3、实施过程中的措施；4、处理意图。（参见答题分析）。

三、评分原则：每题最后得分不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。

一级人力（第八版）综合评审模拟试题（一）参考解析（标准回复格式）

第一题回复方式：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　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　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　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）

一级人力（第八版）综合评审模拟试题（二）参考解析

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）
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）
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）
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）
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)
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)
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)
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
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)
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)
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)
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)

湖南新东方培训网：www.xdfpx.com　　电话：0731－84165117（维一星城国际 20 层 2016）

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)
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)
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)
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)
8、沟通集团领导，询问领导对直属单位考核的意见。(2 分)
9、查看近一年对子公司领导班子考核结果。(2 分)
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)
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。

一级人力（第八版）综合评审模拟试题（三）参考解析（标准回复格式）

第一题　回复方式：电子邮件
回复内容：
思路：重新考量公司人力资源战略及其规划,为公司战略性人力资源管理打下良好基础。（3 分）
措施：
1、了解公司人力资源构成情况（2 分）
2、了解公司对各种人力资源尤其是青海公司对人力资源的需求情况（2 分）
3、盘点公司人力资源供给水平（2 分）
4、调研行业人力资源管理状况（2 分）
5、调研各地区及新增青海地区人力资源管理状况（2 分）
6、了解与高校合作培养高技能型和高级管理人才的可能性（2 分）
7、调研技术与管理远程替代的可行性（2 分）
8、拟订相关激励方案和措施（2 分）
9、提出解决目前人力资源困境的初步对策（2 分）
10、准备汇报书面材料　　（2 分）
意图：扩展人力资源战略管理的功能范围，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　回复方式：电子邮件
回复内容：
思路：授权下属优先充分做好战略导向的培训制度体系、企业文化体系、后勤支撑体系完善的准备工作。（3分）
措施：
1、调研车间具体情况（2分）
2、了解员工技术水平（2分）
3、听取领导建议与意见（2分）
4、了解研发人员的看法和建议（2分）
5、论证生产标准化的可行性（2分）
6、调研考核与激励的可能性（2分）
7、了解其他培训方法与技术（2分）
8、拟订综合解决方案（2分）
9、报分管领导审查。（2分）
意图：完善以战略与核心为导向的员工培训体系，为培养和提升员工的核心专长与技能提供重要的支持，提高员工培训的针对性及长远性。（4分）

第三题　回复方式：电子邮件
回复内容：
思路：授权下属优先做好职业通道设计、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。（3分）
措施：
1、了解两位员工各自的意见和看法（2分）
2、与销售总监沟通了解相关情况（2分）
3、明确公司相关提拔与绩效薪酬、战略薪酬政策（2分）
4、与高层汇报相关情况并询求其建议（2分）
5、与销售总监协调处理意见（2分）
6、找张蓝进行情况说明与解释（2分）
7、协助销售总监做好销售团队管理（2分）
8、改善和优化公司相关职务晋升政策（2分）
9、做好方案预设；（2分）
10、报分管领导审核（2分）。
意图：以薪酬战略为导向，专业化、科学化对待职业通道设计，提高绩效管理、薪酬管理的工作水平。（2分）

第四题　回复方式：电子邮件
回复内容：
思路：注意劳资冲突的诱因，了解劳动争议协商、调解、仲裁这些非诉方式及劳动争议诉讼解决劳动争议的途径。（3分）
措施：
1、了解张某违纪情形（2分）
2、咨询相关法律规定（2分）
3、侧面了解张某态度（2分）
4、向领导汇报相关情况（2分）
5、做好与其家属见面准备（2分）
6、避免与家属发生冲突（2分）
7、引导双方通过法律途径解决问题（2分）
8、与工会主席沟通，请工会协助做好工作，尽快恢复工作秩序（2分）
9、做好相关应急预案（2分）
10、征求上级意见。（2分）
意图：通过合法维护劳资双方权益，营造和谐劳动关系。（2分）

一级人力（第八版）综合评审模拟试题（三）参考解析（标准回复格式）

第一题
回复内容：（本题满分 25 分）
回复方式：电子邮件回复（1分）

湖南新东方培训中心 www.xdfpx.com

思路：分公司的人力资源战略应服从母公司的人力资源战略，更应服从母公司的整体发展战略（3分）
措施：
1、对A公司进行调研，了解其人力资源状况（2分）
2、了解人员结构性失衡情形（2分）
3、了解缺失哪些制度（2分）
4、了解执行力弱的根本原因（2分）
5、了解员工的职业需求（2分）
6、结合母公司特点着手制订员工职业生涯规划（2分）
7、结合母公司特点着手制订A公司人力资源规划（2分）
8、关注母公司与A公司的文化融合（2分）
9、加强全公司文化建设（2分）
意图：充分运用战略分析手段，完善公司人力资源规划系统，树立企业核心价值观（3分）

第二题
回复内容：
（本题满分 25分）
回复方式：书面批示（1分）
思路：遵循招聘规划编制的原则，把握招聘工作的方向，促进招聘的正确性。（3分）
措施：
1、准确把握制订招聘规划的原则：（3分）
（1）充分考虑内外部环境的变化；
（2）确保企业员工的合理使用；
（3）组织和员工共同长期受益。
2、 了解外籍员工的心理诉求（2分）
3、了解外籍员工离职原因（2分）
4、了解员工合作情况（2分）
5、了解员工英语水平（2分）
6、开展文化交流活动（2分）
7、加强英语培训（2分）
8、建立正常沟通机制（2分）
9、积极储备人才（2分）
意图：完整运用招聘规划原则，纠正招聘中的问题或错误，避免单一片面。（2分）

第三题
回复内容：（本题满分 35分）
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（2分）
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。（2分）
措施：
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分）
2、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）。（2分）
3、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。（2分）
4、进一步了解员工离职原因（1分）
5、了解员工业务不尽人意的原因（1分）
6、了解员工对绩效考核方案的意见（1分）
7、了解员工对考核方式的建议（1分）
8、了解员工对指标设置的建议（1分）
9、了解西部市场的特殊性（1分）
10、进一步完善绩效方案（1分）
11、从全公司平衡的角度考虑西部市场的考核问题（1分）
12、强化西部市场的人员配置（1分）
13、强化公司员工对绩效方案的理解（2分）
14、对于提升业绩制订针对性方案（2分）
15、尽快从公司角度制订员工职业生涯规划（2分）
16、安排人手制订培训计划（2分）

湖南新东方教育培训中心 www.xdfpx.com

17、安排人手负责培训工作（2分）
18、考虑综合解决方案（2分）
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。（2分）

第四题
回复内容：（本题满分 15分）
回复方式：信函回复（1分）
思路：按照 SA8000 和 ISO26000 标准的要求:经济增长本身不应当成为目的，普遍增进人的福利和社会公正才是经济社会发展所追求的目标。业务外包也要督促承包方遵守相关法律和国际准则。（2分）
措施：
1、对小李的工作失误提出批评（1分）
2、明确说明这种合同为无效合同（1分）
3、与黄某交涉，告之其法律风险（1分）
4、了解工伤状况及鉴定情况（1分）
5、三方协商赔偿事宜（1分）
6、尽可能避免法律纠纷（1分）
7、对另两名童工进行清理（1分）
8、要求吸取教训，明确承包人的资质（1分）
9、进一步疏理人力资源部用工管理流程，做到责、权、利明晰。（1分）
10、将以上处理方法与结论形成文字报告，报总经理曹兵批复。（1分）
11、批复后的报告在人力资源部、相关业务主管部门进行进一步的学习。（1分）
意图：全球媒体和消费者越来越关注劳工问题时，有效地实施社会责任守则有利于保护和提升公司品牌，避免公司品牌因劳工标准问题受到损害;（1分）

新东方 教育培训中心 www.xdfpx.com