【章节巩固练习题】二级人力（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、二级文件筐答题必须具备的内容：1、回复方式（一定要有，占分），2、处理措施（10-12条）。（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。

二级人力（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

回复内容：（本题满分 15分）

回复方式：面谈（2分）

1、通过访谈或者调查问卷联系各项目售楼部经理，调查清楚大量销售人员离职的确切原因；（3分）

2、将调查结果及所有离职面谈结果反馈至公司营销部门负责人，召开销售部门会议，传递正面信息，加强销售人员管理，稳定销售团队，遏制大量人员流失趋势；（3分）

3、要求劳动关系主管提供离职面谈数据，以便掌握离职人员具体离职原因，然后对症下药的设计招聘方案；（3分）

4、如果离职面谈数据和调查结果表明一线销售人员离职原因主要是薪酬福利待遇问题，马上协同薪酬主管进行地产行业外部销售人员薪酬调研，出台更具竞争力的薪酬方案以吸引年轻销售人员，保证薪酬对外公平性；（3分）

5、强调不可以随意降低对工作经验和技术能力的要求，应该保证基本的工作要求，并预测企业发展对于一线销售人员要求的动态发展水平标准；（3分）

6、 加强企业文化建设，提高员工忠诚度，做好核心员工的稳定工作；（2分）

7、改进招聘方法，在招聘预算允许范围内增加招聘广告投放量，开拓更多招聘渠道，把能利用上的渠道充分利用起来，包括各大招聘网站，地产行业网站，低端猎头，人才市场，政府机构，校园渠道等；（2分）

8、整理有关材料，就相关情况向刘源部长汇报。（2分）

9、视文字表达、语言、逻辑及总体评价酌情计分。

第二题

回复内容：（本题满分 15分）

回复方式：电话（2分）

1、马上落实领导指示，做好迎接魏总的准备工作；（2分）

2、帮助魏总更快更全面的了解公司状况，安排行政专员做好如下工作：a.整理公司基本情况（组织架构、人事架构、政策等）；（2分）

b.就魏征办公室安排、工卡等行政事宜进行安排；（2分）

c.就营销现状进行情况总结；（2分）

3、组织各部门负责人根据业务线条向魏总做一次汇报，使魏总能够掌握更多更全面的信息；（3分）

4、与魏总探讨关于营销队伍建设的工作计划和想法，如销售人员的招聘与培训，薪酬管理等，安排招聘主管提前做好如下工作：（6分）

a.就同行业营销队伍薪酬水平、人才供应现状等进行分析

b.提出招聘方案和费用预算

c.研究招聘人员资格要求和薪酬待遇等

5、视文字表达、语言、逻辑及总体评价酌情计分。

第三题

回复内容：（本题满分 20分）

回复方式：面谈（2分）

1、要求张林彬向保利项目分公司售楼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，要求张林彬尽快准备材料，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；（3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；（3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；（2分）

6、针对此次事件的处理意见，向刘源部长汇报。（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；（2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。（2分）
9、视文字表达、语言、逻辑及总体评价酌情计分。

第四题
回复内容：（本题满分 15 分）
回复方式：面谈（2分）
1、请绩效主管提供顾客投诉率低的具体问题数据，并进行统计分析，形成分析报告，找出顾客投诉频率最高的问题，反馈至各项目分公司人力资源部；（3分）
2、与绩效主管一起分析第三方机构客户满意度调查结果，找出客户满意度降低的具体原因，做成多个原因列表，为各部门和三个分公司工作改善指明方向；（3分）
3、请培训主管安排下属进行客户服务相关培训需求调查，再根据培训需求调查结果设计客户服务相关课程，组织相关人员进行培训，引导一线员工关注客户需求，提高服务意识，提供更贴心的服务；（3分）
4、召集保利分公司人力资源工作对接人，反馈保利公司客户满意度下降的问题，督促其收集保利公司问题数据，以便方总了解最真实的情况；（3分）
5、调整绩效考核指标比重分配，提高顾客投诉率与客户满意度两项指标比重，这样，不改善的后果就是绩效工资受到直接影响，用绩效目标来引导分公司负责人关注服务；（2分）
6、建议公司由绩效部牵头成立项目管理研究小组，认真分析 8 个项目分公司的绩效情况，树立一个服务与业务都好的公公司作为标杆典型，以供其它公公司学习改进；（2分）
7、建议方总召集各项目分公司开会，通报考核结果反映出来的两个问题，引起各分公司负责人的重视，并在会上协商解决方案；（2分）
8、做好三个业务增长较好的分公司的协调工作，避免服务改善了，业务反而下降，出现本末倒置、顾此失彼的情况，从而达到在保证服务质量的前提下提高业务量，在提高业务量的同时，不影响服务质量的目标。（2分）
9、视文字表达、语言、逻辑及总体评价酌情计分。

第五题
回复内容：（本题满分 15 分）
回复方式：书面批复（2分）
1、了解研讨会内容、议程；让培训专员和培训公司联系索要详细培训信息、资料，争取价格折扣。（3分）
2、如果培训费用不超过预算，确定要参加此次研讨会；（3分）
3、开会之前向老总汇报，并说明工作安排；（3分）
4、参会期间和专家建立联系，扩充公司的师资库；（3分）
5、参会期间多和同行交流，可以扩大公司影响，树立公司良好的社会形象；（2分）
6、参加会议可以学习同行业工作经验，吸取专家经验；（2分）
7、请培训专员做好相关会议准备；合理安排好会议期间的日常工作；（2分）
8、培训之后写份总结材料，向老总汇报会议精神；（2分）
9、视文字表达、语言、逻辑及总体评价酌情计分。

第六题
回复内容：（本题满分 20 分）
回复方式：面谈（2分）
1、准备文件依据：公司是否要承担赔偿责任，关键在于该员工造成他人伤害是否是“因执行工作任务”，与他是否是派遣工没有区别。（3分）
2、这派遣员工与他人争吵和打架，是因为自身情感私人原因，致人受伤的行为与执行工作任务并无关系。受害人应该直接找该员工要求赔偿。（2分）
3、检查与劳务派遣单位签订的劳务派遣协议，是否约定派遣工的年休假等待遇。（3分）
4、立即召集各使用派遣工的部门，对派遣工的情况进行评价。对与本公司合作的劳务派遣公司进行一下梳理；（3分）
5、劳务派遣单位有协助本单位进行员工管理的义务，应加强对员工的教育管理。（2分）
6、检查现有岗位用人情况，除了临时性、辅助性、或者替代性的工作岗位外，避免使用劳务派遣工；（3分）
7、本公司对劳务派遣工的日常管理仍负有主要责任，要严格管理，提高效率。（2分）
8、如果侵害行为与工作无关，即使发生在工作时间、工作地点，用人单位也不承担责任，由该员工自己承担。（3分）

9、如果劳务派遣协议没有约定年休假等相关待遇，必须尽快就此作出补充约定。（2 分）
10、视文字表达、语言、逻辑及总体评价酌情计分。

二级人力（第八版）综合评审模拟试题（二）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：邮件回复（2 分）
首先肯定并表扬张阳的做法，并做如下安排：
1、安排劳动关系主管与华晨公司人力资源专干小张对接，调查核实小张的病情到底是不是职业病进行调查核实。（2 分）
2、调查华晨公司给员工是否购买了工伤保险。（5 分）
如果已经购买了：职业病属工伤范畴，若确诊为职业病的、并依程序进行了认定的，可根据《工伤保险条例》在规定期限内到当地职能部门申请工伤以享受工伤待遇；丧失劳动力的，再经劳动能力鉴定达到伤残级别的，还可申请对应的伤残补助金。
如果没有购买：确诊为职业病且证明与现职从业有关，根据规定所有费用由企业承担。
3、调阅员工档案，调查该员工从业史，来公司时长？以确定是在本公司患病，还是带病（潜伏期）到企业从业。通过掌握关联信息和进行渠道收集证据，避免不应由公司承担的责任。（2 分）
4、安排落实公司职业病防治措施。企业虽没有进行入职体检，企业作业环境有无除尘、通风等设施，员工是否配戴防护用具，若这些措施得力且工作到位，并请专业机构进行检测。（2 分）
5、安排华晨公司全员分批次尽快进行体检，结合员工从业史，建立员工职业病防治与健康档案，掌握疑似患职业病员工信息。（4 分）
6、收集整理和汇总检查确诊情况：统计人数及病种，便于制定治疗、赔偿等处理方案。（2 分）
7、全程做好保密工作，防止引起恐慌。（2 分）
8、立即指示劳动关系主管，针对华晨公司的实际情况，配合指导华晨公司人力资源专干建立健全劳动安全卫生管理制度，以解决本案不重视职业病防治和入职、离职无体检的问题，建立入职、离职体检管理制度，并进行流程化管理。（2 分）
9、针对以上情况及处理措施，整理一个报告上报给人力资源总监刘明，请示上级作进一步指示。（2 分）
第二题
回复内容：（本题满分 25 分）
回复方式：邮件（2 分）
1、安排薪酬主管开展市场薪酬调查，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。（2 分）
2、根据公司所在行业、所在地区的企业同类职位薪酬的平均水平、中位数、高位数和低位数，结合相关岗位的历史数据，考虑公司的薪酬竞争力，按高于市场中位数的 20%设定公司相关中层管理岗位的基本工资水平框架。（4 分）
3、安排薪酬主管重新设计薪酬结构。建议：原 70% 的工资部分，仍按原来形式发放， 把原 30%年绩效工资分成两个部分，销售收入绩效工资 15%，利润绩效工资 15%。要求薪酬主管定出书面报告。（2 分）
4、开展岗位评价，采用评分法对所有中层岗位开展评价，评价结果公布后由公司组织全体中层管理人员共同议定不同岗位的工资类别与工资等级。（2 分）
5、针对公司的销售收入目标与利润指标，组织由公司组织高层和各部门管理人员的会议，共同讨论，充分分析内部优势、劣势，面临的机会和威胁，群策群力，达成共识。（2 分）
6、安排绩效主管并将公司总目标具体分解到各部门，形成考核指标和目标值并写出书面报告。（2 分）
7、安排绩效主管在下达绩效考核文件的同时，与各部门负责人签订绩效合同，明确双方的职责、资源支持条件、考核的范围、考核周期、考核办法和考核结果的使用等内容，双方签字确认。（3 分）
8、请示刘明总监，在集团公司层面上，设立薪酬绩效管理委员会，由公司最高领导担任委员会主任，负责公司日常绩效的计划、监控、考核实施与考核结果的综合运用。（4 分）
9、将几种不同方案上报总监，请总监对此事做出指示。（2 分）

第三题
回复内容：（本题满分 25 分）
回复方式：面谈（2 分）
1、把此信件转给劳动关系主管，安排其对此事做进一步调查并及时汇报；（3 分）
2、约谈服务工赵东，进一步了解情况，当面予以表扬。（2 分）
3、约谈车间主任，指出其在管理过程中存在的问题，并进行适当的批评和教育。（2 分）
4、安排人力资源部与整车公司的人力资源专干对接，马上对组装车间的操作工、服务工、清洁工的岗位重新进行工作分析，根据公司实际情况对工作说明书进行修改，以保证车间工作的顺利进行。（6 分）
5、以此事为契机，要求培训主管对公司的基层管理者展开一次全面的培训需求分析，在此基础上，制定一份 2017 年的基层管理者管理技能开发培训的年度计划，主要目的是提高基层管理者的管理素质，如操作实施能力、理解把握能力、解决实际矛盾与问题的技能和技巧等。（4 分）

6、针对基层员工的爱岗敬业、团结协作等方面展开全面教育和培训，要求培训主管制定一份2017年的职业道德培训计划。（4分）
7、将两种不同培训计划上报总监，请总监对此事做出指示。（2分）

第四题
回复内容：（本题满分25分）
回复方式：电子邮件（2分）
1、安排招聘主管收集并汇总各部门要求的进人计划（主要是初级技术人员）；（2分）
2、对各部门的用人计划进行初审及综合平衡，并报人力资源总监审核；（2分）
3、与招聘主管、有关部门经理沟通，制定或提供所需岗位的工作说明书；（2分）
4、与供需见面会主办方联系，报名参会；（2分）
5、安排招聘主管等有关人员准备展位；（2分）
6、安排招聘主管准备资料（宣传资料与招聘申请表）和设备，并审核资料；（2分）
7、招聘人员准备（人力资源部人员及用人部门人员等）；（2分）
8、与协作方（招聘会组织者、后勤服务单位）沟通联系；（2分）
9、对参加招聘工作的人员进行培训，提高其业务能力；（2分）
10、准备招聘会的宣传；（2分）
11、招聘后简历整理及与应聘者的联系。（2分）
12、针对上述所做事宜整理出报告，向刘总汇报。（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、文字表达等方面来综合评分。

二级人力（第八版）综合评审模拟试题（三）参考解析

第一题
回复内容：（本题满分 25分）
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）
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
回复内容：（本题满分 25分）
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
回复内容：（本题满分 25 分）
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
回复内容：（本题满分 25 分）
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）

二级人力（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：（本题满分 25 分）
回复方式：电子邮件　（2 分）
回复内容：
1、这是一个薪酬水平与薪酬结构的问题；（2 分）
2、电子邮件回复薪酬主管王韵芳，告知来信收到并且会认真处理这件事；（2 分）
3、安排薪酬主管对建筑工程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；（2 分）
4、安排薪酬主管王韵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；（2 分）
5、亲自与建筑工程技术人员进行个别面谈或者座谈，了解他们的真实想法；（2 分）
6、与建筑设计院院长进行深入交流，了解可能存在的深层次原因；（2 分）
7、组织工程技术人员座谈会，讨论调整绩效奖金比例的必要性与可行性；（2 分）
8、与绩效主管沟通，制定绩效奖金调整的具体方案；（2 分）
9、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；（2 分）
10、听取其他部门负责人对工资调整比例的意见；（2 分）
11、联系公司财务部经理，了解企业上年度和本年度的人工成本比例；（2 分）
12、考虑其他可能的留住人、激励人的措施，如培训激励、考核激励等；（2 分）
13、综合以上各项，形成书面方案汇报给公司人力资源总监。（2 分）

第二题：（本题满分 25 分）
回复方式：面谈　（2 分）
回复内容：
1、这是一个研发部绩效工具适应性与绩效工具选择的问题；（2 分）
2、回复李总监，告知自己会尽快准备相关资料，择时向其汇报；（2 分）
3、安排绩效主管对今年各部门的绩效考核结果进行分析；（2 分）
4、仔细阅读绩效考核结果分析报告，比较业绩考核结果和行为考核结果的差异；（2 分）
5、与新材料研发部赵经理沟通，听取其意见与看法；（2 分）
6、与技术人员代表座谈，了解他们对于绩效考核标准设定的看法；（2 分）
7、分别向技术副总、人力资源总监汇报，并听取意见与建议；（2 分）
8、向外部人力资源管理专家请教 360 度考评的理论与实际问题；（2 分）
9、向公司 360 度考评实施比较好的部门了解情况；（2 分）

10、与绩效主管分析360度考评在研发部门实施的优缺点；（2分）
11、提出完善绩效考评办法的初步建议；（2分）
12、有初步结果后向李总监书面汇报此事。（2分）

第三题（本题满分 25分）
回复方式：电子邮件　（2分）
回复内容：
1、这是一个培训有效性与培训效果评估的问题；（2分）
2、电子邮件回复培训主管，邮件收到，正在处理，会尽快回复；（2分）
3、认真分析培训出现问题的原因；
（1）管理人员培训学习的意识不强；（2分）
（2）设置的培训课程内容针对性不强；（2分）
（3）培训计划不合理，培训与工作冲突；（2分）
（4）培训时间安排不恰当；（2分）
（5）人力资源部与其他部门的沟通、协调不够；（2分）
（6）授课教师对企业没有深入的了解；（2分）
4、仔细查阅本次培训的《培训需求分析》，重点关注谁需要培训、为什么要培训、培训什么等问题。不能为培训而培训；（2分）
5、人力资源部要加强与各部门负责人的沟通、协调；（2分）
6、安排培训主管收集有关对培训时间、内容、授课教师的意见与建议；（2分）
7、与授课教师沟通，增强培训内容的针对性（2分）；
8、加强培训过程监督，确保培训目标实现；（2分）
9、提高员工学习培训的意识，收集培训效果信息，做好培训效果评估；（2分）
10、向公司人力资源总监汇报，请求支持并做好有关调整的协调工作。（2分）

第四题（本题满分 25分）
回复方式：书面回复　（2分）
回复内容：
1、这是一个人力资源供给与需求平衡的问题；（2分）
2、给公司总经理周雄打电话或者发邮件，表明尽快拿出处理意见的态度；（2分）
3、深入现场了解在线咨询人员及与售后服务人员短缺的真实情况；（2分）
4、安排下属核查企业的人力资源规划及短缺岗位的工作说明书；（2分）
5、根据公司目标，确定补充现有岗位空缺人员的数量、质量、结构以及时间；（3分）
6、在分析人力资源需求和供给的影响因素基础上，对企业未来人力资源供求进行预测；（2分）
7、请示人力资源总监安排各部门经理、主管及相关人员召开专题会议，对人力资源规划修改提出意见；（2分）
8、调整人力资源规划中的人员规划；（2分）
9、修订人力资源供求平衡的总计划与各项业务计划；（2分）
10、根据实际，对人员规划的不断评价与修正；（2分）
11、根据有关建议与意见，形成书面的《人力资源规划调整方案》分别报人力资源总监和公司总经理；（2分）
12、安排招聘主管准备招聘相关资料（宣传资料、音像材料、招聘申请表）和设备，并审核资料，做好招聘准备。一旦公司批准了《人力资源规划调整方案》立即组织实施。（2分）