

企业人力资源管理师（一级）

考前串讲及答题技巧

目 录

第一部分 考试情况简介

第二部分 答题技巧

第三部分 内容串讲

考试情况简介

第二场 操作能力

时间：10:30-12:30

题型：简答题2题 综合题4题

试卷结构

卷册	题型	题数	单题分数	合计分数
理论知识 共100分	单选题	60	1	60
	多选题	40	1	40
	职业道德	25	1	25
技能知识 共100分	简答题	2	10	20
	综合分析题	4	不一定	80

各模块考试所占分值

项目		理论知识（%）	专业技能（%）
基本知识		0	0
六大模块	人力资源规划	17	20
	招聘与配置	17	15
	培训与开发	17	15
	绩效管理	17	15
	薪酬管理	17	20
	劳动关系管理	15	15
合计		100	100

应把握的策略原则

- ◆ 复习的重点应放在教材
- ◆ 6个模块每个都要复习到，同样重要。
- ◆ 运用人力资源管理的知识，结合日常工作经验的积累和体会。（这一点在2016年11月表现尤为

突出)

- ◆ 要多做练习，往年的考题要尽量多做！

目 录

第一部分 考试情况简介

第二部分 答题技巧

第三部分 内容串讲

理论知识答题技巧--时间控制

125题目，90分钟，平均0.72分钟（43秒）1道题目。要快。

不会的放过去。100分的题，能做完80%，正确率是80%，即可得到64分。已经达到了及格，要懂得放弃。

直接答在答题卡上。可以节约5—10分钟。

职业道德

职业道德25题25分，占理论知识总分值的10%，其中单选8题，多选8题，个人表现9题（单选）

第一章	职业道德与企业的发展	第七章	勤俭节约
第二章	职业道德与人自身的发展	第八章	遵纪守法
第三章	文明礼貌	第九章	团结互助
第四章	爱岗敬业	第十章	开拓创新
第五章	诚实守信	第十一章	职业道德修养
第六章	办事公道		

职业道德个人表现部分

原则一：法理情

厂长让会计小林在账目上做些手脚，以减少纳税额，并对他说，若不这样做，小林的工作不保，假如你是小林，你认为以下哪一种做法是可行的？（ ）

- A、宁可被开除，也不做假帐
- B、向有关部门反映
- C、做真假两本帐，既能满足厂长的要求，又能保留证据
- D、明确提出辞职

原则一：法理情

员工小张一贯准时上班，但在一次上班途中，突遇倾盆大雨而迟到了，你认为以下哪些做法？（ ）

- A、小张虽然违犯了公司规定，但事出有因，情有可原，可以理解
- B、应该严格按照公司规定，处理小张
- C、给予小张口头批评
- D、偶然一次，应该谅解

原则二：积极乐观主动

如果你钟爱某支球队，但这支球队始终不好，原因是少数球员的职业作风存在问题，这令你十分失望。如果这支球队马上又要在你所居住的地方进行一场十分重要的比赛，你会()。

- (A)虽然失望，但仍然会关注，只是不再去现场看比赛了
- (B)已经失望透顶，不会再关注他们的比赛了
- (C)要是自己有权力决定足球队的去留，一定会解散它
- (D)虽然感到失望，还是会到现场观看

原则二：积极乐观主动

秋天，虽然阳光依然充足，但爸爸种在院子里的花却有些桔黄了，只有在花茎上长得的几粒果实在微风中瑟瑟抖动。爸爸凝视了许久，说：“天凉了，冬天不远了。”你要对爸爸说的是()

- (A)"是呀，爸爸，天凉了，冬天不远了"
- (B)"天凉了，爸爸，你要注意换衣服保暖，保重身体"
- (C)"季节变换，很正常，把那些枯萎的花拔掉了吧，爸爸"
- (D)"爸爸，你看，花茎上结了许多果实，明年可以多种一些"

原则三：服从、积极沟通

对单位制定的规章制度，你通常采取哪一种做法？()

- (A) 有人监督时就遵守
- (B) 有折不扣地遵守
- (C) 自己认为合理的就遵守
- (D) 自觉遵守，并对不合理的提出自己的意见

原则三：服从、积极沟通

如果你所在的公司为了进一步拓展市场，在人员和机构方面进行重大调整，而你正负责开发一个重要客户，并且已经取得较大进展，这时公司让你放下现在的工作，到一个新部门去，你会采取哪一种做法？()

- (A) 立刻放下现在的工作，投入到新的工作岗位
- (B) 请求公司让你把现在的工作做完，再去接受新工作
- (C) 立即将原工作进行安排与交接，同时接手新工作
- (D) 想方设法保留原工作

原则四：人性善

某员工下班后总是要晚一会儿才离开，你的看法是他()

- (A) 工作上很投入
- (B) 办事拖拉
- (C) 工作量大
- (D) 家庭观念不强

公司会议上，总经理表扬你工作很努力，但你觉得自己做得还远远不够，你认为总经理表扬你是因为()

- (A) 他不了解自己
- (B) 他可能弄错了对象
- (C) 他想鼓舞自己
- (D) 他只不过是顺口说说而已

原则五：基于工作来评价

同事小王有下列特点，你最不喜欢哪一点？（ ）

- (A) 上班前打扮得很细致
- (B) 工作中总是板着面容
- (C) 工作后不整理办公桌
- (D) 业余时间都花在娱乐上

在某同事的行为表现中，你最不能容忍的一种做法是（ ）

- (A) 一分钟也不提前到岗
- (B) 与别人交往多，但与我交往少
- (C) 穿着打扮总是很入时
- (D) 老是加班

理论知识答题技巧-专业理论知识题

通常的出题知识点：

特点、优缺点、要求、原则、内容、分类、层次

书上的原话：关键词

理解基础上的合理判断

单选60题，多选40题

技能知识答题技巧-技能知识题

简答题是按照书上内容作答

把握要点

需要记忆和理解

程序、步骤、原则、方法

技能知识答题技巧-技能知识题

1. 综合分析题是综合考察学员知识的综合掌握能力
2. 仔细看清案例中的问题要点
3. 找出优缺点
4. 提出解决措施
5. 尽可能的发散思维，列的全面些
6. 需要引用书上的原理和原则
7. 答题时注意问题框架的搭建
8. 难度最大的一个题型

第三部分 内容串讲

第一章 人力资源规划

一、综合分析题焦点

例一：某跨国企业 A 公司在数据库技术上处于全球的领先地位，该公司希望能在近期进入中国市场，并立足中国市场的长期发展。公司首先在北京建立了研发中心，计划在一年内组织好国内的研发队伍，迅速开发出适合中国市场的产品，争取以市场技术优势拓展中国市场。

(1)该公司应当采取哪种人力资源管理策略?这种策略的特点是什么? (4 分)

(2)该公司目前和未来应当采取哪些措施来积累公司研发人员的人力资本存量? (16 分)

综合分析题焦点之一：

企业经营策略与人力资源策略的选择：重点是三种经营策略（战略）与三种人力资源策略的对应关系；还有人力资源管理各种策略的运行比较。P20-25

人力资源管理各种策略运行比较表

人力资源管理各种策略运行比较表

内容	吸引策略	投资策略	参与策略
岗位分析评价	详尽、具体、明确	广泛	详尽、明确
员工招聘来源	外部劳动力市场	内在劳动力市场	两者兼顾
职位晋升阶梯	非常狭窄不易转换	广泛灵活多样	较为狭窄不易转换
绩效考评目标 行为/结果导向 个人/小组导向	注重短期目标 重视实际成果 以个人为主	注重长期目标 重视行为与成果 以小组为主	注重中短期目标 重视实际成果 个人和小组综合 评估
培训内容	应用范围有限的知 识和技能	应用范围广泛的 知识与技能	应用范围适中的 知识和技能
薪酬原则水平	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	低	较高	很高
雇佣保障	低	较高	很高

人力资源策略与员工信念态度和行为的关联程度

策略 类型	企业竞争策略	廉价策略	优质策略	创新策略
	人力资源策略	吸引策略	参与策略	投资策略
员 工 信 念 态 度 和 行 为 比 较	重复性	高度重复	重复	创新
	时间性	短期	中期	长期
	国际性	低	一般	高
	专注性	低	高	高
	品质要求	中级	高级	中级
	数量要求	大量大批	中批	中小批
	风险态度	较低	较低	很高
	责任要求	较低	很高	很高
	工作弹性	低	中	高
	技术应用	狭窄	较广	广泛
	员工参与	低	高	高
	过程/结果导向	结果导向	过程导向	双重导向

典型真题精讲：

例二：某集团的主营业务是小家电产品的生产和制造。该集团是典型的家族企业，董事长本人拥有集团公司72%的股权，董事会的大部分成员都是集团创始人的亲属，集团公司所属的两家主体企业的管理高层都是董事会的成员。正是由于这些管理人员的能力局限，公司近两年发展非常缓慢，经股东大会决议，在两家主体企业之上成立了集团公司，负责集团的管理工作，两家主体企业原有的管理高层退出主体企业，担任集团公司的管理工作，并聘请一批经营能力和业务能力出众的职业经理人来担当两家主体企业的管理高层。

(1)该集团的职能机构发生了哪些转变?新职能机构与原有的职能机构有何不同?

(2)这些转变有哪些益处?也可能带来哪些问题?

(3)新职能机构下主体企业管理高层薪酬体系的设计应当注意哪些问题?

综合分析题焦点之二：

1、纵向结合型企业集团的两种具体形式：企业系列型集团组织结构和控股系列型集团组织结构的设计与应用 P70-72；

2、企业集团组织结构再设计的主要程序：组织结构的诊断分析；组织结构的再设计（组织结构的選擇、集团职能部门的設置）；制度体系的健全完善；组织运行的反馈调整，P73-80。

从整体上看，1、2、两点均可以考综合分析题；从局部来看尤其是第二部分每个部分都可以出综合分析题。且要特别注意的是组织结构选择要与 P56-59 组织结构的基本类型要结合在一起复习，重点复习每类组织结构的特点、优点与缺点。

三、企业集团组织结构模式的选择

（一）横向结构型企业集团

综合的产业体系、相互持股、社长会形式、主银行制度、综合商社的核心地位、设立共同投资公司、使用共同的商号和商标。

（二）纵向结合型企业集团

1.企业系列企业集团

企业系列就是指成员企业在协作和所有权方面同时存在关系的企业集团，协作方面最为普遍的方式是产品加工，所有权方面的形式是纵向多级持股；

企业系列企业集团的特点是集团公司总部直接参与经营，经营集团的主营产品。

2.控股系列企业集团

控股系列是指控股公司为顶点，由控股公司直接或间接持有下属公司的股权而形成的以资本为联结纽带的企业系列。

四、企业集团组织结构再设计的主要程序

（一）组织结构的诊断分析

1、内部环境分析；

2、外部环境分析；

（二）组织结构的再设计

1、组织结构的選擇

2、集团职能部门的設置

● 依托型

● 独立性

（三）制度体系完善

（四）组织运行的反馈调整

综合分析题焦点之三：

国外企业集团内部的集权与分权

- 1、母子公司型企业集团内部集权与分权。P49
- 2、集团本部-事业部型企业集团
内部集权与分权 P49-50
- 3、企业集团对协作型企业的制约和控制 P61

(五) 国外企业集团内部集权与分权

1.母子公司型企业集团内部集权与分权(投资决策权高度集中)

2.集团本部—事业部型企业内部集权与分权

- (1) 资金控制
- (2) 计划控制
- (3) 分配控制
- (4) 人事控制

七、企业集团管控的基本概念和内容

(一) 企业集团管控和管控模式

1、企业集团管控的含义

它是在企业集团总体发展战略的指导下,在一定的产权、法人治理及其组织结构的框架内,综合运用战略、财务、人事、绩效、分配等手段,整合集团的资源,对集团成员的行动进行协调,从而实现集团战略目标的活动过程。

2、管控模式的含义

(二) 企业集团管控的内容

- 1、管控基础
- 2、管控体系
- 3、职能与业务管控
- 4、管控机制
- 5、管控环境

(三) 集团管控的三种模式

- 1、财务管控型
- 2、战略管控型
- 3、运营管控型

二、其他重点准备的内容(用于简答或者综合分析)

- 1、人力资源资源战略规划的意义 P17-18
- 2、企业人力资源发展战略模式的选择 P33
- 3、人力资源发展规划的实施与评价 P34-36
- 4、企业集团的作用和优势。P40-41
- 5、集团总部组织结构设计的程序 P86
- 6、集团总部组织结构设计的原理与基本要素 P88-89
- 7、集团人力资本管理的内容、特点与优势 P102-104

第二章 招聘与配置

一、综合分析题焦点

综合分析题焦点之一

构建岗位胜任特征的基本程序P123-126；

构建岗位胜任特征模型的主要方法P126-127。

典型真题精讲：

例一：D公司计划招聘一名负责销售与市场业务的销售总监，该职位要求有10年以上本行业的销售经验、5年以上销售部门经理资历，并且在同行业其他公司担任过高层职位。该公司对该职位的招聘选拔拟按以下步骤进行：

测试步骤	具体测试内容、方法和流程
简历筛选	由人力资源部通过报纸、网络等媒体进行公开招聘，人力资源部对申请人提交的简历进行资格审核。
初步面试	人力资源部对符合条件的人员进行初步面试，核查申请者的情况是否和简历一致，并与申请者进行薪酬水平协商。
心理测试	对职业兴趣、职业人格等进行考察。
专业笔试	进行销售知识等方面的笔试。
结构化面试	和公司的高层一起对通过笔试的人员进行结构化面试，内容涉及对行业的了解、销售计划以及销售能力等方面。
评价中心测试	让最后入选的4-6人参加评价中心测试。
背景调查与通知	对评分第一名的候选人进行背景调查，并通知其他候选人未能竞聘成功。

根据上述情境，请回答以下问题：

(1) 该公司对销售总监的招聘流程存在哪些问题？(10分)

(2) 在企业招聘的评价中心测试中，常常用公文筐测试的方法来对中高层管理人员进行甄选，公文筐测试具有哪些特点？(10分)

综合分析题焦点

综合分析题焦点之二

基于胜任特征的人才招募与甄选：

- 1、基于胜任特征的应聘申请表的功能；P168
- 2、基于胜任特征行为面试设计的原则P169
- 3、基于胜任素质背景审查的目的和原则P170

综合分析题焦点之三

员工流动率的计算与分析：

- 1、企业工作条件和环境方面的因素P204-205
- 2、员工变动率主要变量的测量与分析及分析方法P206-210

二、其他重点准备的内容（用于简答或者综合分析）

- 1、研究岗位胜任特征的意义和作用P119-122
- 2、职业心理测试的种类P147
- 3、员工晋升的作用及策略P191和P195

一、构建胜任特征模型基本程序

- 1、定义绩效标准：工作分析、专家小组讨论（优秀的领导者、人力资源管理部和人力资源管理专家组组成专家小组）、上级提名
- 2、选取效标样本：
- 3、获取有关数据资料：行为事件访谈法、专家小组法、问卷调查法、全方位评价法、专家系统数据库、观察法，但一般应以行为事件访谈法为主。

行为事件访谈法是一种开放式的行为回顾调查技术，要求被访谈者列出他们在管理工作中发生的关键事件。包括成功事件、不成功事件或负面事件各三件，然后行为事件访谈法一般采用问卷与面谈相结合的方式。

- 4、建立岗位胜任特征模型：首先高层访谈，了解公司的战略方向、组织结构和主要业务流程等。同时，专家进行深入讨论。然后，通过对行为事件访谈报告内容进行编码、分析、记录各项胜任特征在报告中出现的频次、频次分析、相关程度统计
- 5、验证模型：交叉验证、构念验证与预测验证

注意：建立模型时既要考虑该企业的特点和实际情况，又要遵循胜任特征层级‘不重叠、能区分、易理解’的建模原则，同时对各种能力作出等级及其含义的界定

二、构建胜任特征模型主要方法

定性方法：编码字典法、专家评分法、频次选拔法等

定量方法：t检验分析、相关分析、聚类分析、因子分析、回归分析等

参见教程P99-105

一、员工晋升策略的选择

- 1、以员工实际绩效为依据（要求建立绩效档案，适合科学化、信息化、规范化企业）
- 2、以员工竞争能力为依据（要求对能力加以界定，适合以专业技术为主的企业）
- 3、以员工综合实力为依据（更具全面性、合理性和适用性）

二、实施晋升策略的措施

- 1、强调企业内部晋升政策
- 2、克服本位主义
- 3、加强人力资源管理基础工作（工作分析、晋升路线、培训开发等）
- 4、定期公布岗位空缺情况
- 5、防止晋升歧视
- 6、晋升政策正规化

第三章：培训与开发

典型真题精讲：

例一：L公司是一家知名广告设计公司，每年都为广告设计专业的应届毕业生提供实习机会。这些毕业生在实习期间会参与不同的产品设计团队的工作，了解不同产品的广告设计流程，并承担一些基础性的工作。实习期结束后，各团队的管理者会给这些学生按照不同的项目进行评分，邀请其中的优秀者加入公司，成为公司的初级设计师。公司运作项目的流程是：为客户的产品成立设计团队

- 1、和客户进行深入沟通，了解产品和产品的用户群
- 2、作出多套初步方案
- 3、获得客户对方案的意见，反复修改，直至客户认同
- 4、制作广告小样
- 5、了解典型产品使用者对广告的反馈
- 6、修改并正式制作广告

请问：(1)下表是在实习期结束后，各团队管理者对参与实习的学生进行评价的部分表格，表中不同项目代表不同的思维障碍，请填写对应的思维障碍类型(10分)

编号	评价内容	思维障碍类型
1	在参与讨论时，习惯沿用类似的产品广告的思路	
2	提出产品设计思路时，固执己见，不愿聆听他人的想法	
3	如果上级的想法和自己不一致，会马上放弃自己的意见	
4	在广告设计思路上没有自己的想法，人云亦云	
5	习惯套用理论或概念，但对理论的理解仅限于字面的意义	

(2)可以通过哪些训练培养学生的思维创新?(10分)10.5

综合分析题焦点之一

- 1、常见的思维障碍P251-252
- 2、提高创新能力的思维训练方法P258-256 (标题)
- 3、重点掌握分析列举型技法P279

二、常见思维障碍

- 1、习惯性思维障碍
- 2、直线型思维障碍
- 3、权威性思维障碍
- 4、从众型思维障碍
- 5、书本型思维障碍
- 6、自我中心型思维障碍
- 7、自卑型思维障碍
- 8、麻木型思维障碍

典型真题精讲：

例二：某高新科技企业在煤化工技术研发方面一直处于行业的领先地位，技术革新和专利层出不穷，70%的员工是技术型的员工。该企业针对技术型员工的劳动合同一般是三年一签，技术管理人员五年一签。由于企业规模不断扩大，企业每年都要招聘一些新的技术型员工。在新员工进入企业的第一年，企业要对其进行为期三个月的集中培训，帮助员工获得行业内的从业技术资格，此后每年都会对员工进行定期培训，

培训成本占人力资源成本的15%左右。此外，该企业技术部主管张某的劳动合同即将到期，到期后该员工为企业服务的时间正好满十年，在其劳动合同中，已和企业签订了竞业限制条款。该员工最近向企业提出了高额加薪的要求，并表示，如果不同意加薪，在合同期满后就会离职。

1.该企业的技术型员工适合采用哪种职业生涯路径？这种职业生涯路径对企业的益处是什么？（4分）12.5

例三：张刚是公司技术部的副经理，今年40岁，在公司工作了整整12年，从普通的技术员做到目前的职位，他工作勤奋，技术过硬，也有一定的管理能力，今年，张刚参加了公司内部竞聘的选拔，申请了技术部经理的职位，由于有其他竞争者技术能力和管理能力都比其更胜一筹，张刚竞聘未能成功，根据公司规定，参加内部竞聘上岗的年龄不得超过40岁，张刚未来在公司晋升的可能性已经不大。

请问：

张刚目前处于职业生涯哪个阶段？人力资源部应当采取哪些措施为其拓宽职业路径？拓宽职业路径时需要注意哪些问题？（10分）10.5

综合分析题焦点之二

职业生涯管理部分有两部分重要内容：

- 一是职业生涯路径的设计P300；
- 二是分阶段职业生涯管理P309。

例四：这次是一次为SH物流公司举行的一次培训课。课堂上，培训师时而在长篇大论的讲述，时而在白板上书写着，但是讲台下面却很混乱。中间下课休息时，学员聚集在一起议论，仓储主管小李说：“你们觉得这位名师如何？我可是耐着性子听了这两天半的课了，本以为他可能会讲些实用的内容，可是这三天的培训课快完了，我也没听到与我工作相关的内容！”而货运主管小齐大声说道：“主管在培训前可是发话啦，受训完回岗可是有任务的！我是做运输的，我想知道如何解决运输中突发事故，比如遇到发错货了、途中遭劫或货物被人做手脚了等问题时应该如何处理，结果听了半天，还没有摸到门道！”“这可不行啊，我们可是花了大价钱请他来上课的！平常，工作这么忙，能坐到这里听课多不容易啊！要不是看他斯斯文文的样子，我早就提议大家将他赶下台了！”检验员小杨也急切地插话。仓储主管小李又接着说：“我们抱怨也没用啊，还是快想想办法吧。要不我们将这些情况向HR经理反映一下。”货运主管小齐说：“对！对！我们花钱并不是坐在这里听听课就行了，他虽然讲的都没错，但对我们没有用啊！这些想法一定要讲出来，一定要讲出来！”

在企业人力资源管理活动过程中，这种令人失望的事并不少见，只是程度不同而已。

请结合本案例，回答以下问题：

- （1）请分析说明是什么原因导致上述教学质量问题的发生？（8分）
- （2）为了提高培训师的教学质量和效果，应当注重抓好哪些工作？（12分）

知识点

- 一、培训需求分析（战略、学员需求、岗位与人胜任差异）
- 二、培训规划（老师，教学方法）
- 三、组织实施（时间、地点、后勤）
- 四、效果评估（事前、事中、事后）
- 五、培训成果转化（配套措施）

二、其他重点准备的内容（用于简答或者综合分析）

- 1、战略导向培训与开发体系具有的特征P213-215
- 2、学习型组织的特征PP230-232

- 3、学习型组织构建的五项内容P233
- 4、构建培训成果的转化机制及促进培训成果转化的策略P242-248
- 5、组织职业生涯管理的任务；P286
- 6、组织职业生涯管理的角色；P287-289
- 7、组织为员工提供职业生涯发展通道P308-309

一、影响培训成果转化的因素分析

- (一) 基于受训者层面的分析
 - 1、培训能力
 - 2、自然遗忘
 - 3、受训者培训转化的四个层面
- (二) 基于工作环境层面的分析
 - 1、工作环境的影响
 - 2、组织转化氛围感知的测量
 - 3、实践机会测量
- (三) 基于组织层面的分析
 - 1、学习型组织
 - 2、知识管理

二、构建培训成果的转化技能

- (一) 转化环境和条件创造子机制
- (二) 培训激励子机制
 - 1、课程设计上
 - 2、激发热情
 - 3、反馈工作
 - 4、建立技能工资体系
- (三) 反馈与考核子机制
 - 1、制定明确的行动计划
 - 2、使用绩效辅助物
 - 3、交流联络网络

第四章：绩效管理

典型真题精讲：

例一：D集团公司得到上级单位指示，要求改企业必须满足上级下达的环保指标，否则会受到严厉处罚，情况严重的要追究企业的法律责任。为此，该企业计划对下属的工业企业增加环保指标的考核。

请回答：D公司在环保考核体系的构建过程中应注意哪些问题？（16分）

综合分析题焦点之一

绩效指标的设计问题，此问题涉及到教材 P334-347

一、考评的一般程序

1. 确定考评指标、考评者和被考评者（第一步）
2. 方法
3. 考评的时间
4. 实施考评（自上而下）
5. 核算考评结果

6. 绩效反馈面谈和申诉
7. 制订绩效改进计划

典型真题精讲：

例一：F公司是M市的一家生产有机奶酪的食品公司，产品属于市场中知名的高端品牌，价格比较昂贵，该公司过去主要向M市的四、五星级酒店提供产品，也有部分产品在超市中销售，但销售额并不大，购买群体主要是一些高收入的个人客户。近年来，F公司酒店客户的需求量一直比较稳定，而针对个人客户的零售业务占公司销售额的比例虽然不是很大，但增长的速度非常快。经过市场调查F公司了解到，公司虽然没有在零售市场上做过宣传，但在奶酪购买者中的口碑很好，已经拥有了一批忠实客户。公司下一步计划进一步拓展零售市场，加强在零售市场中的品牌宣传，并针对个人客户成立网络销售项目组，在网上直接接受订单，按照客户要求及时送货。项目组采取自主管理的形式，公司只是为项目组定出总体考核指标，并不干涉其日常管理。

根据上述情境，请回答以下问题：

(2) 请利用平衡计分卡设计该项目组的关键绩效指标。(8分) 12.11

例二：某高尔夫俱乐部以会员资格销售的模式来拓展市场，会员将在一年会员资格结束后决定是否继续购买第二年的会员资格，俱乐部的硬件条件优越，收费在市场上偏高，并且只为会员服务。该俱乐部在绩效考核过程中采取平衡计分卡的考核体系。请问：在该俱乐部的考评体系中，从客户方面看，应采取哪些绩效指标来进行考评？(10分) 10.5

综合分析题焦点之二

平衡计分卡历来是考试的重点。考点主要集中在：

“平衡记分卡的内容 P382”

“作为战略的平衡记分卡 P387”

“利用平衡记分卡设计企业绩效指标体系 P391”。

二、利用平衡计分卡设计企业绩效指标体系

1. 建立企业愿景与战略（战略管理工具：SWOT、PEST、价值链分析、利益相关者分析）
2. 企业级平衡计分卡的设计
3. 部门平衡计分卡的建立
4. 岗位（个人）平衡计分卡设计

就岗位而言，平衡计分卡四个方面指标不是必须的，其间的驱动关系也不严密

5. 企业KPI库的建立

将所有指标汇集成KPI库，每年制订绩效计划时，从中挑选适当的指标作为本考评年度内的绩效指标。

二、其他重点准备的内容（用于简答或者综合分析）

1. 绩效管理系统设计的步骤P326
2. 简述EVA体系及优缺点P329-331
3. 绩效考评管理机构的职责P348-349
4. 员工绩效考评的一般程序P355-356
5. 绩效考评反馈体系设计P368

考评管理机构的职责

1. 考评方式的选择、创新与组织流程的设计

2. 考评指标体系的设计
3. 考评步骤、时间、资源的安排
4. 主体的选择与培训（上级、同事、下属、自己、客户等）
5. 信息的收集与整理（调查表、观察法、口头或手机；常用方法是调查表法）
6. 数据统计分析和处理
7. 考评结果的管理（信度、效度检验；考评报告书；结果公开的范围和形式；数据库）

第五章 薪酬管理

典型真题精讲：

例一：某公司设计了一套内部激励计划，在现有基于绩效考虑的薪酬奖励基础上，每年拿出当年纯利润的50%对员工进行奖励，适用对象所有在职员工。具体规定如下：在职员按照职位级别获得不同的虚拟股份，该股份并不是实际拥有，只具备分红权，不参与企业的决策，但需要支付一定费用购买虚拟股份。随着员工职位级别或岗位的变化，所拥有的虚拟股份也会随之发生变化，即使员工的职位没有变化，随着员工工作年限的增加，每年也会获得企业奖励的与工龄相关的虚拟股份。同时，股份的数额还和员工当年的业绩有一定关系。每个部门相同岗位处于业绩后10%的员工要扣除20%的股份，这部分股份会奖励给业绩排名前10%的员工。当员工离职或退休时，公司将回收虚拟股份，并将这些股份按规定出售给新员工。

请根据上述情境，回答以下问题：

- （1）请分析该公司内部激励计划的积极之处。（12分）
- （2）请指出该公司内部激励计划存在的不足（8分）

一、综合分析题焦点

综合分析题焦点之一

薪酬制度的评价问题（经常）。涉及到薪酬的战略P411-412

薪酬战略设计；P415

工资决定于修正理论；薪酬策略问题P431-432

关于薪酬的评价P437-438

评价企业薪酬制度的步骤

员工薪酬满意度调查

调查分析

对工资方案进行评价

评价的内容主要有：

- 管理状况评价；
- 明确性评价；
- 能力性评价；
- 激励性评价；
- 安全性评价

薪酬制度创新与完善的主要内容

- 建立以岗位工资为主的基本工资制度
- 灵活多样的工资支付形式
- 实行董事会、经理按职责和贡献取得报酬的办法
- 对科技人员实行收入激励政策
- 探索企业内部员工持股试点
- 试行技术入股，探索技术要素参与收益分配办法
- 可以试行劳动分红办法

- 加强企业内部分配基础管理工作
- 实行人工成本的合理约束
- 员工民主参与决策和监督

典型真题精讲：

例二：张某是A公司技术部门的一名老员工，由于缺乏管理能力，多年来一直没有获得职位上的晋升。公司规定，基本薪酬只与职位等级相挂钩，因此张某的基本薪酬也一直没有变化。最近张某提出基本薪酬增加50%的要求，如果公司不能满足，他就选择离职。

根据上述情境，请回答以下问题：

- (1) A公司专业技术人员的薪酬体系存在的突出问题是什么？应该如何进行改进？（4分）
- (2) 在哪些情况下可以对员工个体的基本薪酬进行调整？（5分）
- (3) A公司是否应该满足张某的调薪要求？如果张某选择离职，可能会给公司带来哪些成本？（13分）

综合分析题焦点之二

各类人员薪酬分配的难点P435-437和特殊群体的薪酬体系设计（注意经营者年、期权和期股都是高层人员的薪酬体系设计只会考点评，很难考设计），但新教材把特殊人员的薪酬体系设计改为“专业技术人员的薪酬体系设计”，这样薪酬一章同第一章人力资源策略、第三章职业通道就成了案例题的唯一分析点。

二、其他重点准备的内容（用于简答或者综合分析）

- 1、构建薪酬战略的基本步骤；P416-417
- 2、团队薪酬设计考虑的因素及原则P461-464
- 3、弹性福利计划的制定与实施P510-511

构建企业薪酬战略的基本步骤

评价整体性薪酬战略的内涵

使薪酬战略与企业经营战略和环境相适应，薪酬决策与薪酬战略相适应

将企业整体薪酬战略的目标具体化

重新衡量薪酬战略与企业战略和环境之间的适应性，发现问题，及时调整，保持企业薪酬制度体系的动态性和适应性

第六章 劳动关系管理

典型真题精讲：

例一：某企业的工会最近听到很多一线员工反映工资待遇太低，与管理层差距过大。并且加班时间长期超过国家规定，而加班费却一拖再拖，没有发放到员工手中，他们要求企业提高工资待遇，改善劳动条件，否则将选择离职。而另一方面，工会也了解到由于市场竞争压力过大，企业被迫降低产品价格，利润率不断下降，企业的经营层也正努力通过各种手段维持企业的正常运转，最近公司争取了几个重要的大客户，此时正值供货的关键时期，一旦由于人手不足而停产，会造成严重的后果。

请回答，工会可以通过哪些方式来促进员工和企业的利益达成一致。（20分）12.11

综合分析题焦点之一

根据第三版的调整，把“集体协商的内容与特征”放到了第一节的位置，且新增加了一些内容，尤其是P527集体协商策略的应用大，大家一定要重视。

集体协商谈判策略的应用

- (一) 系统地掌握相关信息

策略：分析谈判问题、确定先后顺序，妥协与让步

在集体协商中，信息对于协商双方来说具有巨大的价值，协商应掌握下述信息：

- (1) 地区、行业、企业的人工成本水平
- (2) 地区、行业的平均工资水平
- (3) 当地政府发布的工资指导价、劳动力市场工资指导价
- (4) 本地区城镇居民消费价格指数
- (5) 企业劳动生产率和经济效益
- (6) 企业资产保值增值
- (7) 上年度企业工资总额和平均工资水平
- (8) 其他与工资集体协商有关的情况

(二) 创造和谐的协商谈判气氛；认真、严肃、和谐

(三) 妥协与让步

(四) 目标分解。确定几套方案，工资谈不下来谈福利

(五) 其他措施、手段

- 掌握的材料按重要程度确定顺序，依谈判情况确定提交的材料
- 当谈判陷入僵局时，可以采取让其他代表发言或休会等方式加以解决
- 充分运用协商代表的“有限权利”以增加回旋余地（回头和领导商量，请示）
- 谈判须有完整的记录、记录正确无误

例二：某著名信息咨询公司采用弹性工作制。在公司内部改变了一个共同的核心工作段：上午09:00点到下午16:00点，员工可以选择上午08:00到下午16:00点或者上午09:00到下午17:00点进行工作。另外，员工每周也可以选择1天非集中点的工作日在家远程办公。公司还允许员工每天有1个小时的自由工作段从事自己感兴趣的工作，如果在此期间员工产生好的想法，公司还会给予奖励。

请问：以上管理模式会给公司带来哪些益处？（15分）11.5

综合分析题焦点之二

压力管理和员工援助计划是考试的重点之一，

具体讲解

工作压力管理

1、个体水平压力管理的主要策略

压力源导向：从生活方式管理与时间管理

压力反应导向：主要从心理训练、寻求社会支持、对压力源的认知（有害压力源、威胁压力源、挑战压力源）

个性导向：通过改变个性因素、也可改变个体对压力源的感知和应付能力

2、组织水平上的压力管理策略

1、任务和角色需求：控制组织氛围、提供控制能力、提供社会支持、强化员工正式的组织沟通、目标设置、工作再设计

2、生理和人际关系需求：弹性工作制、参与管理、放松训练

二、其他重点准备的内容（用于简答或者综合分析）

1、重大突发事件处理的一般对策P539-541

2、劳动争议诉讼的基本流程P552

- 3、工会的基本职能P585-587
- 4、SA8000的基本内容及影响P593-595和P590
- 5、国际劳工公约的主要内容P600-601

公文筐辅导

一级企业人力资源管理师职业资格认证的综合评审考试，就是将上述文件筐测试的全过程纸面化，以文字叙述的方式交代整个文件筐测试的背景资料、考生身份、要完成的任务等信息，并要求考生以文字作答的方式处理这些公文，以此反映考生人力资源管理事务的实践能力。

综合评审试题的主体由5部分组成，

即情境、任务、公文处理表示例、公文一至十以及对应的公文处理表一至十

1.情境：

主要 包括题目所涉及企业的背景信息、目前现状、面临的主要 问题、考生的角色、考生的工作关系。

2. 任务：

交代考生的答题时间、答题要求(具体见本文第三部分)。这部分信息非常重要，因为它直接告诉了考生答题的要求和原则，一是考生的答题内容是处理公文的思路、措施和意图；二是要注意10件公文之间的相互关联；三是提示考生答题的思路，要考虑到某一问题的信息来源、沟通的重要性、权责利对应原则、管理的权变原则等因素。

3.公文处理表示例：

给 考生展示答题的格式和行文风格。

4.公文一至十：

即考生需要处理的10 件公文，包括来自上级、下级、同事或外部机构的电话留言、电子邮件、通知、信件，等等。

5.公文处理表：

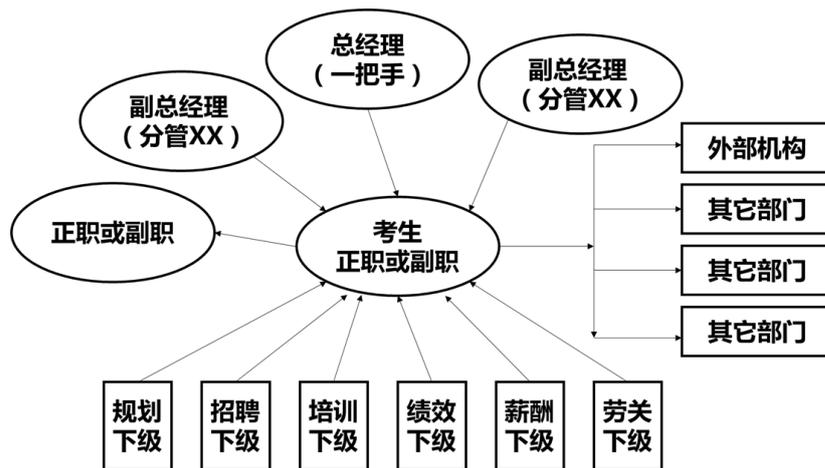
考生 在此回答如何处理不同公文涉及的问题。

文件筐测试的考试时间为3个小时，考生有足够的时间仔细阅读题目。考生首先应当仔细阅读文件筐给出的情境资料，这样有助于形成回复公文的主要思路。下面我们分别从读题、答题和检查3个环节来讨论如何应对文件筐测试。

(一) 读题

文件 筐测试题目的背景资料——般只涉及一家企业，数个职能部门，要求考生处理不同的人力资源管理问题，这些问题涉及人力资源管理的六大模块，即人力资源规划、招聘与配置、培训与开发、绩效管理、薪酬管理以及劳动关系管理等。一般而言，在读题过程中要注意以下关键信息：

- (1) 企业所在的行业；
- (2) 企业的性质、规模；
- (3) 企业的主要产品和经营模式；
- (4) 企业目前的经营状况；
- (5) 企业所面临的问题或机遇；
- (6) 企业的战略目标与计划；
- (7) 考生承担的职位角色以及上下级间的工作关系



文件筐人际关系图举例

(二) 答题

考生在答题过程中，要关注文件筐的测评重点。

通常情况下，文件筐侧重考查如下

要点：

1. 是否依据公文所提供的事实进行判断和决策；
2. 考虑问题是否全面；
3. 对问题的判断是否得当，处理办法是否合理；
4. 是关注大局还是拘泥于细节；
5. 是否恰当授权；
6. 是否注意到公文的相互关系；
7. 能否分清轻重缓急，有条不紊地处理这些公文。

答复的内容主要是处理问题的思路和步骤，而不是对来信或来电的直接答复。比如某件事情需要联系相关部门进行磋商，制定应对方案，考生可以直接在“公文处理表”内书写“联系相关部门进行磋商，制定应对方案”，而不要以第一人称的方式这样行文“我联系相关部门进行磋商，制定应对方案”。

如果考生需要书信或E-mail 回复公文，也不需要采用书信或E-mail 的格式，只要将回复的思路和内容以第三人称的角度，客观地叙述出来即可。我们建议考生尽量通过标注序号的方式来呈现处理问题的步骤，字迹工整，保持卷面整洁。

(三) 检查

由于文件筐测试的时间相对比较宽裕，通常情况下考生都有时间进行检查。在检查时，我们建议考生先将所有的文本信息重新阅读一遍，重点关注如下问题：

1. 对情境的理解是否透彻；
2. 针对每一件公文，是否有遗漏的信息没有注意到，自己的答题思路是否正确；
3. 是否有公文间的相互关系被忽略；
4. 笔误等其他小的错误。

最后应留出几分钟时间检查是否正确填写了自己的姓名、考号等个人信息，避免不必要的失误。

综合评审实例

【情境】 富凯集团公司成立于2000年，以生产家具为主，产品主要面向欧美市场，从2003年开始，销售额逐年上升，2009年达到8 000万美元，员工人数达到1 200人。受各种因素影响，集团公司2010年的国外订单大量减少，全年的销售额下降近50%。由于家具行业和房地产行业关系紧密，2011年的业务还会持续下滑。当前，公司的现金流非常紧张，部分应收货款难以收回，亏损越来越大，如不采取措施，会面临破产的危险。3天前，集团决策层作出决定，精简少量一线员工，所有员工的薪酬下调20%，逐步开拓国内市场，争取两年内借助国内市场扭亏为盈。您(赵玉林)作为集团的人力资源总监，也参加了此次会议。您很清楚相关决策将影响集团的各个层面，人力资源管理方面的变革也不可避免。现在是2011年5月17日下午2时，您来到办公室，需要处理完累积下来的邮件和电话录音等公文。您必须在3小时内处理好这些公文，并作出批示。5时还有一个重要的会议需要您主持。在接下来的3小时里，秘书会为您推掉所有的杂事，没有任何人打扰。好，现在可以开始工作了，祝您一切顺利!

【任务】

在接下来的3小时中，请您查阅文件筐中的各种信函、电话录音以及电子邮件等，用回复表给出您对每件公文的处理思路，并作出书面表述

具体答题要求是：

- (1)请给出您的处理思路，并准确、详细地写出您将要采取的措施及意图；
- (2)在处理公文的过程中，请认真阅读情境和十件公文的内容，注意公文之间的相互联系；
- (3)在处理每件具体公文时，请考虑需要准备哪些资料，需要确认哪些信息，需要和哪些人(或部门)进行沟通，需要您的下属做哪些工作，您在处理这些问题时的权限和责任。如果相关问题在处理的过程中可能出现不同的情况，也要考虑针对不同的情况给出不同的处理意见。

(公文一)

类别：电子邮件

来电人：张晓华 招聘主管

接受人：赵玉林 人力资源总监

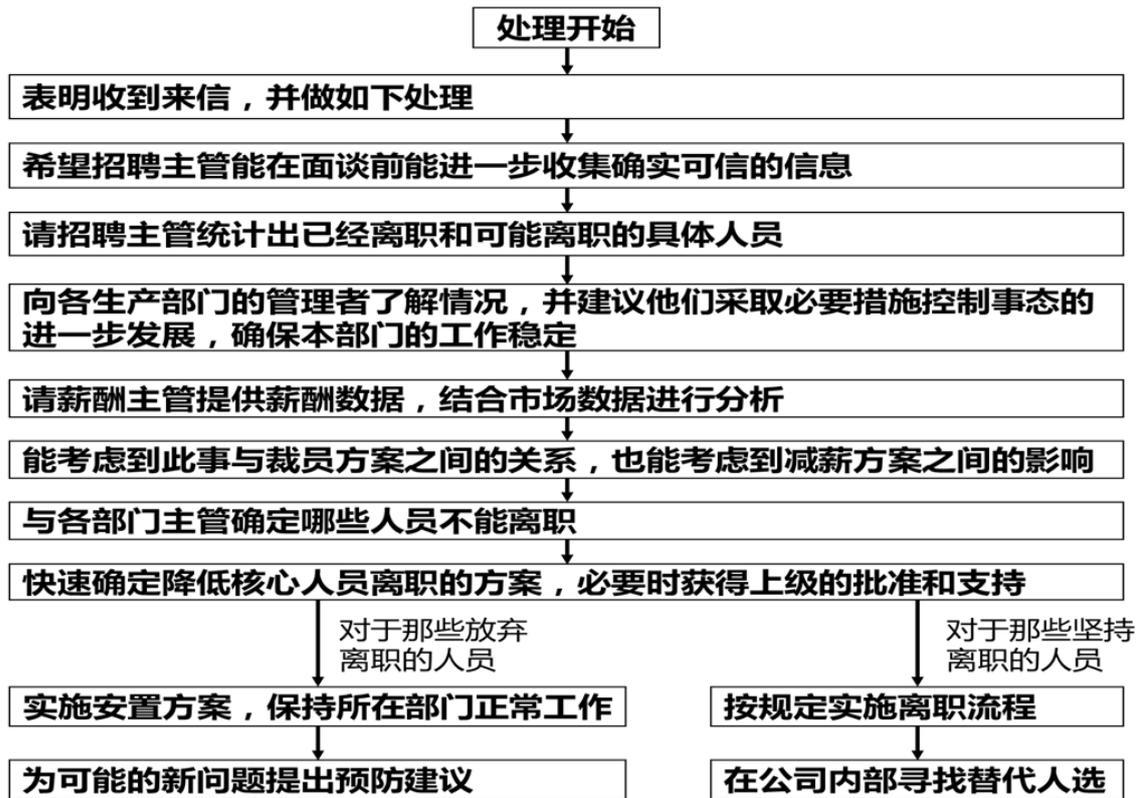
日期：5月16日

赵总：

最近部分车间管理人员反应，不少骨干技术员工陆续提出辞职，经调查，长青家具集团公司近期正进行大规模招聘，我们的很多员工都参加了他们的面试。由于长青家具在国内市场起步较早，受出口贸易影响不大，因国内市场的增长需招聘大量人员。实际上，他们开出的薪酬和我们的差不多，但由于我们近两年业务下滑，奖金减少，员工对公司前景缺乏信心，所以已有15%左右的人提出了离职申请。希望您能关注此事，我也会进一步收集资料。

张晓华

公文一处理思路



(公文二)

类别：电子邮件

来件人：吴婉玲 劳动关系主管

收件人：赵玉林 人力资源总监

日期：5月14日

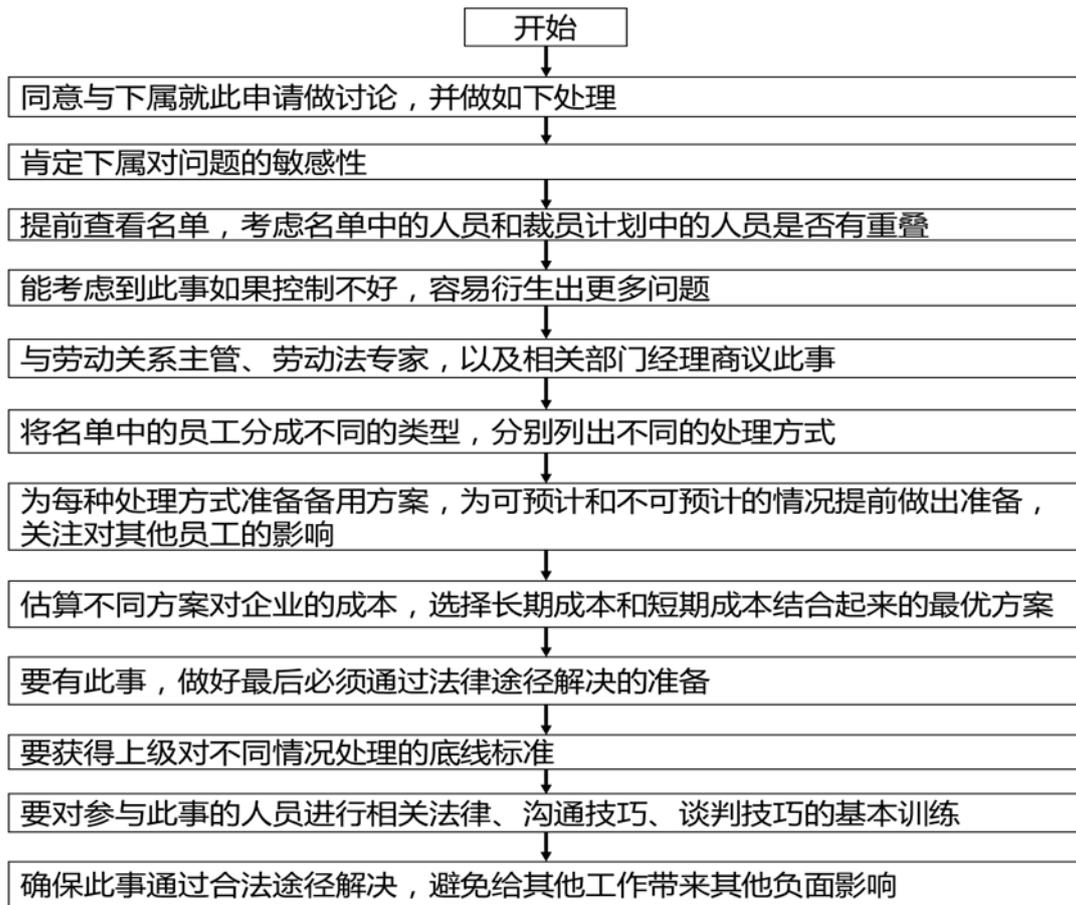
赵总，您好!

现将今年工龄将满10年的员工名单呈报给您。按劳动合同法的规定，这些员工可以和企业签订无固定期限的合同。由于集团目前的效益不好，裁员的传闻较多，这些员工的压力都很大。已经有员工明确告诉我，如果被辞退他们将诉诸法律。也有员工表示，只要集团给出合理补偿，也可以接受辞退这一方式。情况比较复杂，希望能和您当面沟通。

吴婉玲

5月14日

公文二处理思路



(公文三)

类别：电话留言

来件人：周力 总裁

收件人：赵玉林 人力资源总监

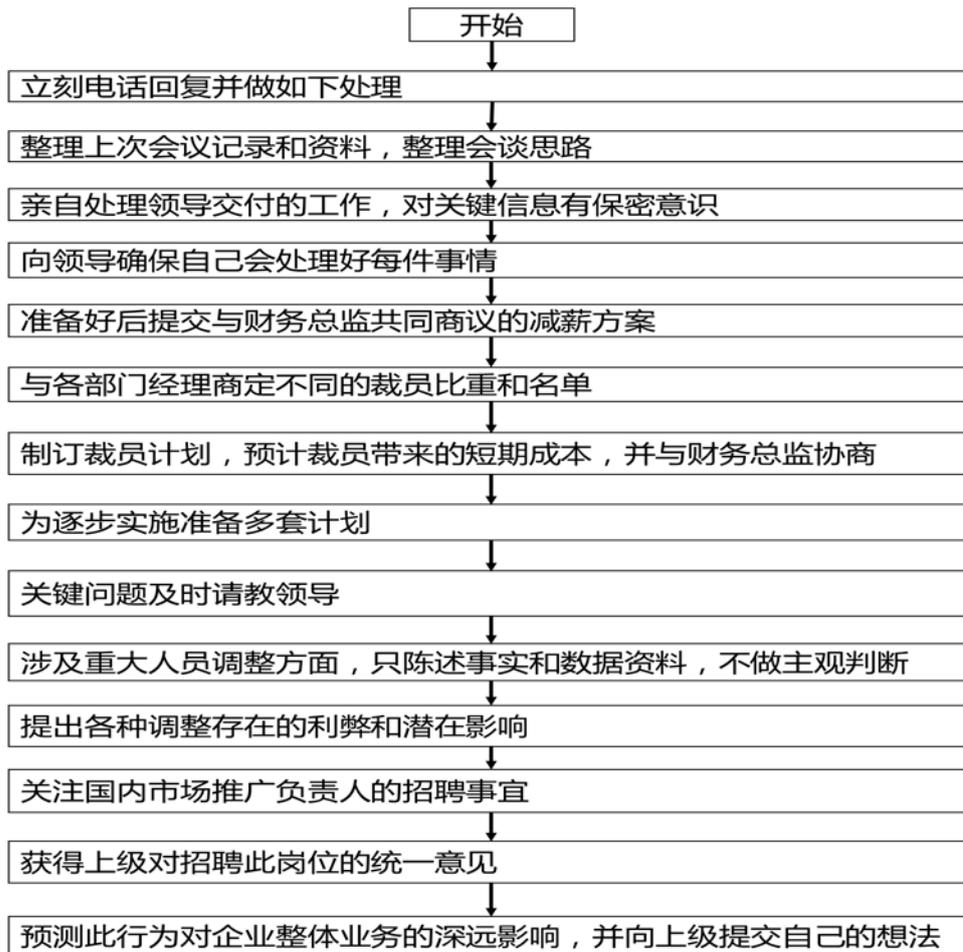
日期：5月17日

玉林：

有几件事情需要你准备，减薪的事你尽快和劳动关系主管小吴碰一下，下周给我一个方案。

另外裁员的具体比例和人员也需要你和各个部门仔细协商，我建议原则上不超过10%。关于拓展国内业务，虽然竞争激烈，难度很大，但应快速打开市场。我希望你最近能多找一些合适的候选人，以担当起开拓国内市场的重任，这件事情请尽快处理。

公文三处理思路



警示：

不要用第一、第二、第三人称，要用陈述句。

例如：

“我请你对他的方案提出意见”，该如何写？就应写为“请培训主管对销售经理的方案提出意见”这里没有人称的指代。文字表达十分准确。

尽可能突出关键词

在考试的压力下，你把字写得清楚易于辨认是必须的。但是一句话写得又臭又长，就难以理解你写了什么、难以找到评分点。

例如：

“3、分析集团和自有品牌业务的各方面经营与市场竞争的优劣势，包括：产品本身的优劣，管理本身的高低，销售本身的拓展，研发设计的配套等，重点是分析亏损业务项目。建议应从产品、营销、管理等多方面分析和考虑来解决当前问题。当然，人力资源管理在其中也要发挥出积极作用”。

这段128字来源于同学们练习2013年05月“公文一”时写出来的一个答题点，你懂说的啥吗？

答题点的标题序号格式要求

1. 用1、2、3来书写标题序号，不要用一、二、三来做序号
2. 一般不要使用二级标题1.1；1.2；除非在答完题后检查答案，补充文字使用

答题点一般8至12个

1. 一般要书写至少8个答题点以上（如果能基本把握标准答案，8个点也可以及格），不多于12个答题点（过多的答题点给批阅带来困难。
2. 每个题答题的总字数
3. 把握15分钟可以答完一道题。一般每题不超过400字。

2011年05月人力资源管理师一级综合评审试题

【文件十】

来件人：蔡玲玲集团公司财务总监

收件人：魏志峰人力资源部总监

日期：5月20日

魏总：

去年我们在做年终财务审核的时候，发现各子公司的人力成本几乎都超过了预算。我分析了一下，这些超支的来源包括计划外的薪酬增长、离职补偿金、额外的培训费用等等，去年审计的时候我们不得不逐项向各位老总去核实，重新审批。为了避免今年出现同样的问题，我希望人力资源部在人力资源规划和成本预算上能够做得更加精确，如果有可能，我希望我们两个部门能就这个问题多讨论几次。请您有空的时候给我回个电话。

蔡玲玲

审题步骤：

- 1、事件符合企业战略、工作原理、政策法规、职业道德、事物发展规律吗？
符合人力成本控制的工作原理。

关键词：成本控制

- 2、需要解决什么问题？具体措施？

计划外的薪酬增长、离职补偿金、额外的培训费用，人力成本的过程监控。

关键词：过程监控

- 3、具备解决问题的条件吗？

具备。加强各模块的责任人目标管理责任。

关键词：目标管理

- 4、是否以战略的（或全局的、长远的、发展的）角度去解决问题？

关键词：管理制度建设。

把上述关键词，按事物的逻辑关系排列：

特别说明的是很多人对这道题的总体感觉上是无从下手。如果你按上述审题步骤进行审题，一目了然。

答题示例：

- 1、来件已获悉，作好下述工作后，一并答复；
- 2、请下属收集各自管辖工作中的人力成本支出情况的统计数据；
- 3、与财务总监沟通，了解人力成本支出情况及成本预算方面的专业意见；
- 4、委派各模块下属对所负责的全年费用项目执行情况进行自查；
- 5、请财务部提供本年度5月份之前的人力成本支出情况的数据；
- 6、立即制定人力成本控制的上线、下线，建立费用的预警机制；确保人力成本全年不超过预算；
- 7、对各模块的责任人对计划外的薪酬增长、离职补偿金、额外的培训费用设定目标管理责任；
- 8、要求各下属注意人力成本数量的变化趋势，对人力成本进行过程监控；
- 9、公司将制定和完善人力成本管理制度，加强管理制度建设；

10、整理汇总预算方案，与财务总监约谈。
第2-5条就事论事地调查与分析，
第6-9条是从全局的角度，提出措施和方案，
第10条是反馈意见，全题308字，书写不超过10分钟。

真题实例四：难度系数 ★★★★★

2013年05月人力资源管理师一级综合评审试题

【文件四】

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17日

曹总：

集团公司在年初的战略规划中，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。

审题步骤：

1. 事件符合企业战略、工作原理、政策法规、职业道德、事物发展规律吗？

这是典型假传圣旨的案例。你有艾克威这样的下属要小心了。通常情况是招聘主管负责人员配置，用多少临时工，其中有多少是劳务派遣工。劳动关系主管主动提出劳务派遣是出于什么考虑？在新劳动合同法规下，是想承担更多的“麻烦”吗？

50%的超市员工替换为劳务派遣用工，第一，不符合新修订的劳动合同法“关于劳务派遣用工仅适用于临时性、辅助性或者替代性的工作岗位上”；第二，无人超市本身就减少了人员的使用。

结论：此事不妥。

这是公文筐7年考试以来，唯一驳回的例子。

关键词：劳务派遣、劳动合同法。

2. 需要解决什么问题？具体措施？如何控制长期人力成本？

通过挖掘内部资源，定编定岗减少冗员、新技术减少人员的使用、无人超市等多种措施。

关键词：长期人力成本

3. 具备解决问题的条件吗？

根据背景来看是具备的，不但不能将50%的超市员工替换为劳务派遣用工，而且还要对不符合法规的事项进行整改。

关键词：整改

4. 是否以战略的（或全局的、长远的、发展的）角度去解决问题？

降低长期人力成本的措施，要通过内外部资源的整合来实现。

关键词：内外部资源

把上述关键词，按事物的逻辑关系排列：劳务派遣、劳动合同法、整改、长期人力成本、内外部资源

答题示例：

- 1、来件收悉，并做以下答复：
- 2、委派劳动关系主管就劳务派遣用工重新进行调研；收集相关资料；
- 3、准备新劳动合同法规定的资料，就劳务派遣用工政策变化与潘总沟通和汇报；
- 4、表明将50%的超市员工替换为劳务派遣用工的形式不妥；
- 5、请招聘主管、薪酬主管、劳动关系主管就新劳动合同法就劳务派遣用工不符合法规的事项进行整改；
- 6、修改后的劳动合同法规定同工同酬原则，因此劳务派遣用工不能降低长期人力成本；
- 7、修改后的劳动合同法规定劳务派遣用工仅适用于临时性、辅助性或者替代性的工作岗位上；
- 8、修改后的劳动合同法规定违反劳务派遣规定处以罚款，同时影响公司在社会的声誉；
- 9、控制长期人力成本的措施，通过内部资源的挖掘：定编定岗减少冗员、通过新技术减少人员的使用、通过无人超市等多种措施减少人员的使用；
- 10、还可以通过外部资源的挖掘，如外部劳务外包的方式减少人员的使用等多种办法。

第2-5条是处理意见，

第6-8条是依据和理由，

第9-10条是长期措施或方案。

全题378字，15钟内可以答完。

真题实例五：

2013年05月 人力资源管理师一级综合评审试题。

【文件六】

【情境】 概要

2013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。

类别：电话录音

来件人：潘丽 董事长兼执行总裁

收件人：曹建明 人力资源总监

日期：5月17日

小曹：

昨天柯美的总经理赵方名向我提出要辞去总经理的职位，并不再担任任何经营管理职位，只保留他集团副董事长的职位。他向我推荐了现在柯美的副总经理方泰林接替他，并希望集团能给方泰林一个股权激励方案，这件事我比较犹豫。自从集团收购柯美后，考虑到并购过程的稳定性，再加上我们对百货业管理经验的缺乏，并没有对柯美的管理层做太大的调整。从集团的控制角度，我认为实际上如果赵总要退出，我们应该指派一名管理人员过去担任总经理。此事想听听你的想法。

审题步骤：

1、事件符合企业战略、工作原理、政策法规、职业道德、事物发展规律吗？

不符合事物发展的规律。

第一，如果赵方名真的要离职，就会一并提出集团副董事长也不做了；

第二，赵方名很清楚公司对百货业管理经验的缺乏，没人能接替；

第三，赵方名把自己的亲信方泰林推上台，并要求股权激励，如果集团给予方泰林股权激励，赵方名至少不会少于方泰林的股权。既如此，又何必换帅？

关键词：股权激励

2、需要解决什么问题？具体措施？

换帅，股权激励，接管柯美的管理。

措施 留用、内招、外聘。

关键词：换帅

3、具备解决问题的条件吗？

暂不具备。引进或培养相同价值观的总经理更适宜。

关键词：引进或培养

4、是否以战略的（或全局的、长远的、发展的）角度去解决问题？

从战略角度，兼并公司的高层人才是公司的合作伙伴，是自己人，而不是“外人”。

关键词：合作伙伴

答题示例：

- 1、留言已获悉，并尽快了解此事给予潘董答复；
- 2、与赵方名沟通，了解其换帅与股权激励的真实想法；
- 3、请薪酬经理就实施股权激励收集资料，进行可行性分析；
- 4、请招聘经理完成柯美总经理岗位胜任特征分析报告；
- 5、请招聘经理整理集团公司中层以上人员名单等信息资料，准备启动外招内聘工作；
- 6、柯美公司是集团全新领域的项目，需要有熟悉管理的人员稳定维持管理；
- 7、建议挽留柯美赵总留任，并给予其相应股权激励；
- 8、建议集团另委派一名副总全力协助赵总开展柯美的经营管理工作；
- 9、建议集团选派若干具有管理才能的骨干，轮换到柯美公司边工作边培养；
- 10、从全局的、长远的、发展的角度，兼并公司高层人才是公司的合作伙伴，要加快原柯美公司班子成员与公司的融合。

常考公文框套路

合理化建议问题

员工要求加薪问题（核心人员）

员工发展问题

外部邀请函

问题员工处理

工资分配调整方案

员工间矛盾问题

员工跳槽、离职问题

员工福利问题

员工培训问题

常考公文框套路

人员配置问题

员工职业生涯规划问题

绩效考核问题

公司制度与人情矛盾问题

与培训公司合同问题

员工工伤问题
突发事件处理
招聘问题
人员大量流失问题
人工成本核算问题

常考公文框套路

产品外包利弊得失
上级检查应如何应对
流程再造制度调整
劳动合同违规违法
大量裁员引发冲突
考勤问题
如何提高客户服务水平如职业道德建设
如何拓宽企业新员工的招聘补充的渠道
留住优秀人才问题
费用超支问题