

2014 年 5 月国家职业资格考试企业人力资源管理师（一级）

理论知识和专业能力参考答案

理论知识部分参考答案

26-30	DBBAC	86	BDE	98	BCD	110	DE	122	ABC
31-35	DBDCC	87	AE	99	BC	111	ADE	123	BC
36-40	BDDDD	88	CD	100	ABE	112	AC	124	DE
41-45	CBDAC	89	AB	101	AD	113	AE	125	BCE
46-50	CBCAB	90	AB	102	ABE	114	AE		
51-55	AACCB	91	CDE	103	ABE	115	ABCD		
56-60	ADDCCD	92	ADE	104	AE	116	ABE		
61-65	ACCBBD	93	ACE	105	BCE	117	ACE		
66-70	CCDCB	94	BD	106	CE	118	CDE		
71-75	BCCDD	95	BDE	107	AB	119	ABCE		
76-80	CBBCD	96	CDE	108	DE	120	AB		
81-85	AABCB	97	BE	109	ADE	121	AD		

备注：

- 42 题“主题感受测试”，改为“主题统觉测试”；91 题的选项 D“权利系统”改为“权力系统”；107 的题干“属于绩效管理体系设计的工作”增加“运作”两字，改为“属于绩效管理运作体系设计的工作”。
- 新版教材内容已删的题目：43、46、47、48、54、57、69、72、73、74、78、95、100、108、114、121。在新版教材上没有答案，可忽略。
- 内容有改变的是：75、81、82、92、96、101。这部分在新版教材上答案会有改变，给出的参考答案是旧版教材的。2014 年 11 月的考试按照现有新版教材内容。
- 对于第 90 题，会有争议。经理班子是股东大会选举还是董事会会有不同看法。

专业能力部分参考答案

一. 简答题（本题共 2 题，每小题 10 分，共 20 分）

1. 请简述内部 EAP 与外部 EAP 的区别？（10 分）

答：根据服务提供者，可分为内部 EAP 和外部 EAP。两者区别主要体现在以下 5 个方面。

（1）配置不同：

内部 EAP 是建立在企业内部，配置专门机构或人员，为员工提供服务。大型和成熟企业会建立内部 EAP，而且由企业内部机构和人员加以实施，更贴近和了解企业及员工的情况，因而能及时有效地发现和解决问题。

外部 EAP 由专业 EAP 服务机构操作。企业需要与服务机构签订合同, 并安排 1—2 名 EAP 专员负责联络和配合。

(2) 成本不同:

一般而言, 内部 EAP 比外部 EAP 更节省成本。

(3) 信任程度不同:

由于员工心理敏感和保密需求, 员工对内部 EAP 的信任程度可能不如外部 EAP。

(4) 服务范围不同:

外部专业 EAP 服务机构往往有着广泛的服务网络, 能够为全国甚至全世界提供服务, 这是内部 EAP 难以企及的。所以在实践中, 内部 EAP 和外部 EAP 往往结合使用。

(5) 建立周期不同:

在没有实施经验以及专业机构指导、帮助下, 企业想马上建立内部 EAP 会很困难, 所以绝大多数企业都是先实施外部 EAP, 然后建立内部的、长期的 EAP。

2. 绩效指标有哪些计分方式? 请分别举例说明。(10 分)

答: 计分方式不同于计算方法, 它是根据计算方法得出的结果, 赋予被考评指标的分值。计算绩效指标得分的方法有五种, 即百分率法、区间赋分法、0—1 法、减分考评法和说明法。

(1) 百分率法是用指标的实际完成数值除以标准值, 计算出百分比, 然后乘以指标的权重分数, 就得到该指标的实际考评分值。

(2) 区间赋分法按照区间来划分分数, 不对指标值的实际完成情况进行精确的计算, 只与大致区间分数对应起来。

(3) 0—1 法是指对绩效考评结果只做两个可供选择的认定, 要么完成, 要么没有完成, 所以考评结果的赋分也只有两个, 满分或零分。主要针对强制性指标设定。

(4) 减分考评法是一种只对标准分进行扣减而不进行加分的考评方法, 当发现指标在完成过程中出现异常情况时, 就按照一定标准进行扣分, 如果没有异常就会得到满分。主要针对 NNI 所设计的。

(5) 说明法是一种比较简单的考评方法, 是无法用以上几种考评时使用的方法。这种方法的特点是需要对绩效考评可能出现的多种情况进行说明, 并设定各种情况对应的计分方法。

二. 综合分析题(本题共 4 题, 第 1 小题 20 分, 第 2 小题 20 分, 第 3 小题 20 分, 第 4 小题 20 分共 80 分)

1. 请根据上述情境, 回答以下问题:

(1) 造成当前不利局面的可能原因是什么?(12 分)

答: 1. 从不利局面的直接原因来看有四点:

(1) “没有给公司带来新客户数量增长”的原因, 是对于客户服务部门的绩效指标定位不明确。绩效指标是考评的内容, 是被考评者承担工作职责与内容的定量或定性化标的。而客户服务部门的工作职责之中并没有要求客户数量增长的职责和内容。通常来说, 销售部门主要才是这种推销职责并应该带来客户数量增长。

(2) “老顾客的满意度也没有明显提高”的原因, 是强调新职责而忽略了原来职责。即重视新增加的“阶段性地为顾客和潜在顾客提高喂养的指导 and 咨询”职责, 而忽略了“接受和顾客的投诉并及时向相关部门反馈; 跟踪售后信息反馈, 对投诉的顾客进行回访; 处理顾客退换货。承担开具发票、寄存等工作”原有职责。

说明绩效考核与监管方面对于部门和岗位职责指标 PRI 内在构成因素的考核监管有不全面的地方，也反映出在培训方面的缺陷。

(3) “对客户投诉的平均处理时间反而增加了 20%”的原因，是用指导与咨询的工作职责代替或增加投诉处理的职责而致，对原来职责忽视。即“接受和顾客的投诉并及时向相关部门反馈”是一个很具体的解决问题职责。

说明在职责之间逻辑关系上不够清晰，说明部门和岗位职责指标 PRI 没有遵循 SMART 原则中的可测性原则设立定量衡量指标；说明缺乏必要的、细致的培训以澄清这些问题。

(4) “各个子公司也抱怨客户服务中心干扰了他们的工作，未能提供有效服务，费用也过高”的原因，是在集团战略调整后，管理体制和组织有效运行方面上不够协调。

2. 从不利局面的间接原因来看有四点：

(1) “由被动服务转为主动服务”，服务形式的改变必然会带来工作量增加的问题，所以，“不增加人员配置和人工成本”的前提是不合适的。两项新职责：主动跟踪并记录顾客的产品使用情况；阶段性地为顾客和潜在顾客提供喂养指导和咨询。都是需要与子公司密切配合的。需要子公司提供资料。子公司的职责没有相应改变，导致子公司认为是客户服务中心在干扰工作，实际是服务中心在正确的履行职责。是高层在组织变革时缺乏系统性和计划性。

(2) “战略调整”，不但是职责的调整，还应该涉及到人力资源总体各方面策略的调整及调整中与企业整体战略及其他各部门策略的协调。

(3) “客户服务部门变更为针对整个集团公司的客户服务中心”涉及到了部门关系、工作流程的变化，也涉及到组织变革，仅仅要求客户服务部门工作职责改变，对工作流程和其他与之相关的子公司的工作流程和职责不做改变，就会存在职责不清、绩效衡量偏差的问题。

(4) “该中心独立核算，成为自负盈亏的法人实体，并且在过去工作职责的基础上增加两项新的职责”。成为法人实体也意味着该部门内部结构和岗位职责的改变、调整，同时人力配置也会改变，对人员的岗位胜任要求也改变了。人员调整、岗位的重新分析以及岗位特征的总结都是需要重新开展的，不仅仅是职责的调整而已。

(2) 若要保持现有组织设计不变，从培训角度改善当前的不利局面，应该重点加强哪些方面的培训？为什么？（8分）

答：(1) 涉及基础工作的角度，进行产品知识、市场调研、销售方法等的培训。主要解决客户沟通的基础问题。

(2) 从工作说明书的角度，重点进行工作职责方面的培训。主要针对解决过去存在的职责不清、职责之间关系不明确、职责之间时间分配的问题。

(2) 从岗位胜任特征的角度，重点进行由被动变为主动后能力水平的培训。主要针对解决各职责的不同要求程度、达到绩效的各方面胜任力方面的培训。

(3) 从绩效考核的角度，对于绩效管理方法、考核指标和标准等的培训。主要针对解决原来的客户需求与沟通、客户满意率、客户投诉处理方法、部门沟通方法与方式等，拟补绩效差距，提高理想绩效水平。

(4) 从组织设计内部关系的角度，对于高中层管理人员，进行现有组织结构下的各方面协调方法的培训。主要针对解决部门职责及沟通、服务与各方策略的协调等问题。从集团与子公司关系的角度，进行管理体制及集权与分权的培训。主要解决疏通集团与子公司关系中的权限、关系等问题。从客户服务中心的法律地位角度，进行产权、公司法人治理结构及相关问题的培训。主要解决法人实体的具体辐射问题的确认。

2. 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)

答：积极之处在于以下六点：

(1) “在现有基于绩效考核的薪酬奖励基础上” “每年拿出当年纯利润的 50%” 对员工进行奖励设计了这套内部激励计划，即员工持股计划，说明在绩效工资的基础上，增加了长期激励工资，企业建立长期激励工资制度可以使员工利益与企业利益紧密地连接在一起，有利于培养员工的主人翁责任感和参与意识，使他们更加关注企业的未来和发展。

(2) “适用对象为正式员工”，“随着员工职位级别或岗位的变化，所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”，符合总的原则，即职位越高，贡献越大，工龄越长，员工获得的收益越大，有利于企业长远和稳定发展的需要；同时使得员工和企业生存息息相关，这种股权结构对于企业的经营起着“自动稳压器”的作用，稳定了企业的基本结构。

(3) “在职员工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”，说明这类股份属于福利分配型员工持股，不是风险交易型员工持股；不需要个人作出长期决策，与其他福利没有本质区别，有利于吸引员工和调动员工的积极性。

(4) “不参与企业的决策，但需要支付一定费用购买虚拟股份。” 没有集中运用员工的投票权，即参与权。不会出现直接干预企业的正常生产经营活动。

(5) “股份的数额还和员工当年的业绩有一定关系”。也将绩效和股份激励密切结合，有效防止了“搭便车”情况的出现，阻止另一种形式“大锅饭”现象的发生。

(6) “当应该离职或退休时，公司收回虚拟股份，并将这些股份按规定出售给新员工”，这些表现企业收回，转作预留股份，有利于企业长期利益的有效循环。

(2) 请指出该公司内部激励计划存在的不足(8 分)

答：不足之处是以下四点：

(1) 这种福利分配型持股计划，阻碍企业资本的重组和资源的重新配置，不利于劳动力的自由流动和重新配置。

(2) “适用对象为正式员工”中，应该剔除没有较长固定期限劳动合同的员工，和不愿意与企业长期保持长久劳动关系的员工。按照广泛性原则，至少要求 70% 的员工参与。

(3) “随着员工职位级别或岗位的变化，所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”最后，按照有限原则，应该限制每个员工所得股票的最高数量，不能无限的增加下去。

(4) “每个部门相同岗位处于业绩后 10% 的员工要扣除 20% 的股份，部分股份会奖励给业绩排名前 10% 的员工”，违反按劳分配原则。凡付出劳动的员工就应获得收入，如同投入资本，就能获得利润一样。并且是强制分布性的绩效考核，需要考虑强制分布的使用前提和条件，不能一概而论。同时也违反内部员工持股自愿原则，需要慎重。

3. 请分析该公司研发部经理的人力资本存量评价体系的问题与不足。(20 分)

答：1. 关于考核指标的问题与不足：

(1) 考核指标不准确，应该纠正：“员工保留”改为“部门员工保留”；“员工满意度”改为“部门员工满意度”；“员工培训”改为“部门员工培训”；“员工能力提升”改为“部门员工能力提升”；“员工成本控制”改为“部门员工人工成本控制”。

(2) 增加必要的、新的考核指标：对于高级研究员的考察指标、存量积累类指标（如有效招聘、“干中学”等指标）。

(3) 增加更高的、新的考核指标：高存量的监督与约束指标；整合效应指标、协调效应指标、“个人创新能力”等指标。

(4) 增加充分的、新的考核指标：人力资本战略制定的相关指标：行动计划的手段类（沟通、培训、工作绩效目标、激励等）、行动计划定量方法类（人力资本流动率、工作态度、生产率改进、服务质量或能力发展等）、资源分配类支出指标（人力资本收益分配：如员工薪资、福利、股票、期权等）、资源分配类分配指标（管理费用、办公费、差旅费、会议费等）、资源分配类投资指标（人力资本费用与生产成本、销售成本一样看做是直接成本）；预算类指标等。

2. 关于考核标准的问题与不足：

(1) “员工保留”的考核标准的问题与不足：①“当年业绩排名前 10% 的员工流失率低于 5%”过于苛刻；②应该扩大到或定义为骨干员工为好，业绩排名前 10% 的员工不能够准确界定属于骨干员工的范围；③员工流失应该分类、连带因素考察，不是笼统考察，以增加指标设置的准确性和考察的公平性。（2 分）

(2) “员工满意度”的考核标准的问题与不足：①“当年部门员工的满意度比去年提高 20%”过于主观；②应该根据以往递增情况和未来可能性来确定新的标准；③应该将“员工满意度”细分考察为好。

(3) “员工培训”的考核标准的问题与不足：①“当年部门的技术培训不少于 1.3 次/人”过低（或少）；②不仅局限在技术类培训，应该技术之外与成效有密切相关的培训项目；③应该增加一些 EAP（员工援助计划，解决心理压力等问题）方面的支持类培训；④应该引进更先进的培训文化，如学习型组织等。

(4) “员工能力提升”的考核标准的问题与不足：①“当年至少 15 名初级研究员能晋级为中级研究员”标准，应该与职称晋级规定相符（一般容许 3 年晋级一次，见习研究员例外但也有规定）；②能力提升，还应该扩展涵义范围和类别；③能力提升，还应该增加中级和高级人员的标准考核项目；④应该具有鼓励特殊能力和特别潜质的人员开发机制的标准。

(5) “员工（人工）成本控制”的考核标准的问题与不足：①“当年本部门的人员工资总额不超过预算”，过于单一，应该增加广义的薪酬涵义，即增加工资之外的其他福利等成本项目；②“培训费用控制在 1200 元/人”，不利于培训及人力资本的提升，标准应该采用投入产出比率来衡量为佳；③扩大广义人工成本的核算和标准；④寻找更佳的具有激励作用的人工成本控制机制的新标准。

(6) “部门创新能力”的考核标准的问题与不足：①“部门当年为公司研发新药总数超过 50 种”这个标准只是一般标准，重点应该引导对于具有综合效益高的项目的研发；②对于个人创新能力也应该提出标准；③对于创新项目选题也应该提出评价标准，以利于建立从源头创新的鼓励机制；④对于创新项目应用指导，也应该成为考察的完整部分。

3. 关于权重的问题与不足：

(1) 就原有指标来说，比重不够合理。应该突出“员工能力提升”、“部门创新能力”、“员工保留”三项的比重，其次是“员工培训”的比重，再次是“员工（人工）成本控制”，最好是“员工满意度”。

(2) 对于重点类别指标，应该再细分设置分项考察及其对应的比重。

【注：原题干中，高级研究员带队伍的直接定位设置有待探讨，即高级研究员带队伍，应该是有条件的和履行考核程序的，而不是直接必然的。这个问题直接关联到“研发部经理”评价的前提是否有效的问题？即指标设置与评价前提的意义】

4. (1) 如果使用专家评分法进行胜任特征模型研究，请列出详细步骤（16 分）

答：1. 专家评分法主要以德尔菲法为主，德尔菲法是指利用专家、公司管理者和资深员工的经验，对某个岗位所需要的胜任特征指标进行评估，经过反复讨论，最终达成一致意见，得出该岗位的胜任特征的方法。

2. 讨论过程如下:

(1) 各位专家分别对某个岗位所需要的胜任特征指标进行评估, 将评估结果交给主持者。

(2) 主持者收到以上资料后, 分别对不同专家的资料进行整理, 将整理后的材料重新交给每位专家, 供其相互参考, 前提是保证专家们不知道提出不同意见的是谁。

(3) 各位专家拿到不同意见的材料后, 重新审视自己的思路和结论, 得出新的结论, 再将新的结论交给主持者。

(4) 按上述步骤反复进行多次, 直到各位专家意见较为统一, 得到该岗位胜任特征指标。

3. 上述德尔菲法是在按照通用步骤已经对某企业的 A 岗位开展了胜任特征研究, 并初步完成了以下步骤:

(1) 查阅了大量有关该岗位胜任特征的文献。

(2) 抽取样本 50 个进行编号, 根据绩效, 编为优秀组 20 人, 一般组 30 人。

(3) 组织访谈者对 50 人分别访谈。

(5) 请 5 位专家分别对 A 岗位进行研究, 并提出他们的意见, 主队优秀者和一般这的业绩表现, 专家意见如下:

专家 1 提出岗位胜任特征包括 A、B、C、D、H、L、M 共 7 项指标;

专家 2 提出岗位胜任特征包括 A、C、D、E、G、L、M、N 共 8 项指标;

专家 3 提出岗位胜任特征包括 A、D、E、F、I、J、K、N 共 8 项指标;

专家 4 提出岗位胜任特征包括 B、C、E、F、G、H、I、K、L、M 共 10 项指标;

专家 5 提出岗位胜任特征包括 B、D、F、H、K、L、M、N 共 8 项指标。

4. 假设在本次讨论中专家们没有提出超出从 A 到 N 这 14 项指标的新指标, 那么最终的可能结果是专家们达成一致意见后选取了 A、B、C、D、F、H、L、M、N 这 9 项指标作为最后的胜任特征指标。

5. 专家会议法与德尔菲法的主要区别在于是否匿名评议, 其他相同。

(2) 请列出对胜任特征指标进行考评的主要步骤。(4 分)

答: 对员工 PCI 考评可以分为以下几个步骤:

1. 测评员工目前的胜任特征水平, 绘制员工胜任特征水平线。

2. 考察员工与其所在岗位的匹配程度

根据不同的匹配程度作出晋升、降职、变动等决策。

新安备注: 以上答案仅供参考, 具体请以教材为准。

2014 年 5 月 人力资源和社会保障部

国家职业资格全国统一鉴定

职 业：企业人力资源管理师

等 级：国家职业资格一级

卷册三：综合评审

注意事项：

1. 请按要求在试卷的标封处填写您的姓名、准考证号、身份证号和所在地区。
2. 请仔细阅读各种题目的回答要求，并在规定的位置填写您的答案。
3. 请保持卷面整洁，不要在试卷上作任何与答题无关的标记，也不得在标封区填写无关的内容。

	一	二	三	四	五	六	七	八	九	十	总分	总分人
得分												

【情境】

光速速运（集团）有限公司（以下简称光速）于 1994 年成立，是一家主要经营国内国际快递及相关业务的服务性企业，目前在全国 31 个省份设立了分公司。自成立以来，光速始终专注于向顾客提供更高品质的服务，虽然其快递产品价格与同行同类产品相比大约高 50%，但在去年国内快递行业评比中，其信息管理、配送速度、客户满意度等指标上均名列全国前三甲。光速目前已经建立了服务客户的全国性网络（包括港澳台），同时从 2005 年开始，光速也积极拓展国际间服务，目前已开通新加坡、德国、法国、日本及美国的业务。

长期以来，光速一直在技术设备的投入上领先于同行其他企业，不断投入资金加强公司的基础建设，光速与和田投资在 2007 年成立了子公司—光速航空有限公司，其中光速占 30% 的股份，和田投资占 70% 股份。该公司致力为光速提供快件产品的空运服务，光速航空目前拥有货机 12 架，并计划再增加 4 架，是目前国内唯一能确保快件在 36 小时内在全国主要热点城市之间进行快递的公司。去年年底，光速通过增资 8 亿元获得 80% 的股份，和田投资的股份比例降为 20%。

光速积极研发和引进具有高科技含量的信息技术与设备，尽可能降低各个环节对人工的依赖。光速计划在未来五年内，在保持现有员工人数不变的基础上，力争实现快递数量增加 8% 的目标。

光速在 2009 年成立了大客户服务中心，为年运单量在 5 万件以上的企业客户提供更全面更有针对性的服务。光速的发展原则是：专注于速度与服务，提高品牌价值，促进企业规模的合理发展。

您（刘克）是光速集团的人力资源总监，分管公司的人力资源部和员工服务中心。您的直接上级是公司的执行总裁方新，人力资源管理的重大事务您也需要向董事长张光明汇报。您会和集团各分公司、子公司的总经理共同管理下属企业的人力资源工作。在集团公司，您还有 12 名下属，分属于人力资源的招聘、培训、绩效、薪酬和劳动关系等业务模块。

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 您还要赶往机场，赴外地处理一个非常紧急的事情，因此您必须在 3 个小时内处理好这些文件。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！

【任务】

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，请认真阅读情境和十个文件的内容，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。

【处理列表示例】

处理步骤列表：（请做出准确、详细的回答）

1. 许诺对方三日内给出答复。
2. 联系相关部门进行磋商，制定应对方案。
3. 将讨论的方案上报主管领导，等待上级批示。

.....

【文件一】

类别：电话留言 来电人：韦丹 大客户服务中心主任 接收人：刘克 人力资源总监 刘总：

大客户服务中心从成立到现在已经有几年的时间，出于控制公司人员规模考虑，同客户呼叫中心一样，我们的客服人员绝大部分都是通过劳务派遣的形式到公司来工作。但运行到现在，我觉得这种雇用形式并不适合大客户服务中心，因为与客户呼叫中心不同，我们客户服务人员不仅要承担接单、快递信息查询、受理投诉等常规性工作，还要熟悉客户的业务模式，主动为客户设计全年的快递产品体系，向客户推荐公司的新产品，甚至要和产品设计部门一起为客户的特殊需求量身打造产品。这些工作对员工的能力要求很高。也要求一批长期稳定的人员为客户服务，而劳务派遣的形式很难满足我们的要求。另外从实际工作的情况来看，每位劳务派遣员工可以直接为 3-5 个大型企业提供专职服务，但我们自己聘用的员工至少能为 8 家大型企业服务，工作量是派遣员工的近两倍，而且客户满意度明显高出很多，人员流动率也相对较低。随着大客户服务中心业务的日益增加，我希望公司能将目前雇用形式逐渐调整为我们直接雇用的形式。我想就此事与您商议一下，您方便时请与我联系。

文件一的处理列表

处理步骤列表：（请做出准确、详细的回答）

1. 肯定大客户服务中心稳定用工的重要性和必要性，同意将目前雇用形式逐渐调整为我们直接雇用的形式。
 2. 对于原有劳务派遣公司合作法律协议做出调研，搞清楚后续合作的可行方案。
 3. 根据企业战略、业务需要和原有情况，制定大客户服务中心的人员定编。并根据大客户服务中心内部岗位的分布，进行全面的工作评价。
 4. 评估并建立大客户服务中心的雇佣形式的多种结构组合模式，以非固定劳动合同形式为主，满足稳定雇佣的需要。
 5. 制定大客户服务中心岗位胜任特征模型，将任务完成能力固化下来，以实现规范化保证。
 6. 制定相应的绩效考评体系，确保大客户服务中心总体业绩及战略完成水平。
 7. 根据集团战略，对于大客户服务中心长远用工策略与规划提出系统的可行分析和对策。
 - （1）暂时保留原来与劳务派遣公司合作，到期再商议。
 - A. 提前编制未来规划，同时制定现实问题解决方案。
 - B. 提示劳务派遣公司，本集团未来将调整合作策略，以求今后合作理解和互助。
 - C. 做好内部培训方案和监控预案，确保调整后的实施效果。
 - （2）按照需要，部分与劳务派遣公司合作。
 - A. 在多种雇佣形式中，注意不同性质人员的文化、制度协调和各方面融合。
 - B. 在多种雇佣形式中，编制不同性质人员的管理办法。
 - C. 做好内部培训方案和监控预案，确保调整后的实施效果。
 - （3）终止劳务派遣公司合作。
 - A. 集团内部讨论并做出方案，预测和核算各种解除影响及应对策略。
 - B. 与劳务派遣公司谈判，协商解决。
- 如谈判成功，无损失及无大影响下做好工作。做好内部培训方案和监控预案，确保调整后的实施效果。如谈判不成功，承受损失和补救办法，确保原有工作进行。做好内部培训方案和监控预案，确保调整后实施效果。
8. 制定集团用工方式的法规性文件，以确保长远工作有法规保证。
 9. 针对用工方式，做出必要的监控和防控机制，包括纠纷处理预案等。

【文件二】

类别：电话录音

来电人：蓝正港 上海分公司总经理

接收人：刘克 人力资源总监

刘总：

上次我们在集团公司开会的时候，曾汇报过我们已经试运行的一种新的市场—区域承包模式，具体做法是将城市的各个小区域划分出来，由资深快递员进行承包，承包者相当于一个团队经理的角色，我们将招聘权和考核权下放给承包者，甚至允许其雇用临时人员或兼职人员，也允许他们和其他快递公司在一定范围内合作，这种模式可以提高工作效率，更灵活地为顾客提供服务，同时能降低 15%左右的快递成本。我们计划在上海更多区域进行试点，但也担心会给公司管理带来一定的风险。在此之前，我想听听您的意见，特别是人力资源管理方面，方便时请给我回电。

文件二的处理列表

处理步骤列表：（请做出准确、详细的回答）

1. 肯定适应经营发展需要而设计创新的管理模式的重要性的准确。
2. 授权下属调查目前分公司经营中的工作效率、顾客服务和人力成本等方面的问题和提高途径。
3. 在了解具体问题的基础上，探讨集团在组织结构、管理体制及公司治理结构方面的问题。
4. 结合整体经营管理问题，研究创新的模式，并进行相关的论证。
5. 确立集团围绕经营需要的总体战略调整，特别是涉及管理体制及人力资源体制方面的总体策略。
6. 在管理体制方面，落实集团与分公司及下属的三级管理体制方针性指导政策及意见。
7. 就人力资源方面的体制改革及承包模式做风险评估。
8. 在三级管理体制中，确立承包模式的三级体制整体方案。
9. 对新的承包模式做试点性探讨和实验，分别采用全承包、半承包、有条件下的承包三种方案试验。
 - （1）全承包模式试验。
 - A. 制定全承包模式总体方案。
 - B. 制定全承包中人力资源管理风险预防机制及预案。
 - C. 制定全承包中人力资源管理评估方案。
 - （2）半承包模式试验。
 - A. 制定半承包模式总体方案。
 - B. 制定半承包中人力资源管理风险预防机制及预案。
 - C. 制定半承包中人力资源管理评估方案。
 - （3）有条件下的承包模式试验。
 - A. 制定有条件下的承包模式总体方案。
 - B. 制定有条件下的承包中人力资源管理风险预防机制及预案。
 - C. 制定有条件下的承包中人力资源管理评估方案。
10. 试验结束，做出选择，并制定一系列与之相关的规章制度实施规范化管理。。

【文件三】

类别：电话录音

来电人：张光明 集团公司董事长

接收人：刘克 人力资源总监

刘克：

我们已经完成对光速航空的绝对控股，下一步要考虑管理团队的问题了。过去的管理团队中，我们只派了张恪呈去担任财务副总经理，其他的高层管理人员都是和田派任的。从运营情况来看，几位高管还是比较称职的，董事会认为，为了保持光速航空管理的稳定性，最好不要对高管人员进行过多的变动，但总经理一定要由我们来委派，其他几位副总尽量不动。正好航空公司总经理的聘任合约还有几个月就要到期了，你提前考虑一下这个事情。另外，董事会也提出参照集团公司的模式，是否可以在子公司实施高层持股。这两件事情你都仔细想想，然后告诉我你的想法。

文件三的处理列表

处理步骤列表：（请做出准确、详细的回答）

1. 从产权的角度，规范已经完成对光速航空的绝对控股后的一系列体制。
2. 从公司法人治理结构的角度，建立公司法人治理结构体系，规范董事会与总裁班子的关系，包括任命。
3. 在绝对控股的基础上，规定董事会对于总经理与副总经理的任命权限。
4. 建立高管的胜任特征模型，协助高管的考核等。
5. 建立集团与子公司的管理体制，确认集团与子公司集权与分权，从而确定高管的权限范围。
6. 配合控股子公司，确认并建立集团实行事业部制的组织结构模式，。
7. 结合子公司高管控股的指示，建立股票期权，即制订股票期权赠与计划。
8. 股票期权主要对象是公司的经理，也可以扩大到公司决策成员和科技人员。
9. 股票期权的行权期限一般不超过 10 年，强制持有期为 3-5 年。赠与时机一般在受聘、升职和每年一次的业绩评定的情况下，授予数量通常在受聘与升职时较多。
10. 制订集团长期激励规范性制度及与国家及社会公认性的法律关系

【文件四】

类别：电话录音

来电人：方新 公司执行总裁

接收人：刘克 人力资源总监

刘克：

你提交的全国 31 个省级分公司一季度的考核结果我已经看到了，大部分省份的业绩指标如提货及时率、妥投率、返款及时率、丢货率等都达到了预期，整体业务规模和利润增长的都不错，只是服务投诉率指标虽然较上季度有所改观，但还是不尽人意，仅达到了合格水平。我同时查看了第三方机构给我们提供的客户满意度调查结果，有几个省市分公司的满意度比去年同期下降了 3%-5%，而这几个分公司也恰恰是业务增长比较迅猛的，这个现象以上海分公司最为明显，我希望这个情况尽快能得到改善。请你收集一下相关资料，找时间我们商议一下。

文件四的处理列表

处理步骤列表：（请做出准确、详细的回答）

1. 从战略性绩效管理角度扩展对于原有绩效考核体系的认识和改良，以追溯原因，寻求从根本上解决原有指标体系的局限性，科学分析，适应新的发展需求。
2. 授权下属深入调查原来绩效考核指标体系的延伸、扩展追溯因素，如本体之外的关联因素，从中寻找其主要影响因素，如：对于资料中介绍的指标的分析，业绩指标如提货及时率、妥投率、返款及时率、丢货率。
3. 授权下属调查客户满意度的多方面相关因素，深入分析，寻找改进该指标的科学途径和手段。
4. 运用 SMART 原则（明确性原则、可测性原则、可达成原则、相关性原则、时限性原则），检验原来指标中的可能问题，并深入分析原因。
5. 从绩效棱镜战略的角度（利益相关者的满意、利益相关者的贡献、战略、流程、能力）分析次问题的战略涉及问题。
6. 在与企业战略及企业文化的适应性角度，分析多种方法的可行性。即在原有考核方法的基础上，增加对于目标管理、关键绩效指标和平衡计分卡的方法来分析、扩展对于绩效考核的指标体系。
7. 引进平衡计分卡的方法，在考核体系里边，从内部流程、客户类角度调整、修正原来指标，从财务类角度充实利润之外的其他指标，从学习与成长的角度，增加相应的考核指标。再次基础上，统筹排列考核指标体系的变化。
8. 从内部流程角度，改良原来的业务考核指标体系，其中，并从数量指标、质量指标、成本指标、时限指标等原始理论性指标类别来衡量。
9. 制定其他人力资源管理职能对于绩效考核的影响和作用，包括招聘、培训、薪酬、员工关怀、规划对于绩效考核的影响。
10. 制定考核体系的效度评价体系或机制，构成检验和调整考核指标的实际效果对照、检验机制。

【文件五】

类别：电话录音

来电人：魏莱 战略发展部部长

接收人：刘克 人力资源总监

刘总：

目前我们已经是两家大型高端电商的指定快递承运商，集团公司最近几年来一直尝试结合我们的业务优势，进入电子商务领域。经过战略分析，我们有了一个初步的设想，想在集团公司下设立一家全资子公司，针对公司的企业用户，以电子商务的模式专营商务礼品。这个想法已经得到董事会的支持，周四下午 2 点，公司会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。

文件五的处理列表

处理步骤列表：（请做出准确、详细的回答）

1. 企业总体战略上，建议明确实行快递行业上下游整体产业发展的一体化战略格局，便于人力资源管理及人才管理综合及前期准备。
2. 我们人力资源部根据企业整体战略设想，做好人力资源方面前期战略调研，从人力资源内外部及各国发展史分析等方面做好充分的、科学的论证和准备工作。
3. 在具体战略分析方面，我们试图引进波特的竞争五要素理论对企业内外相关因素做出总体分析，中间再加入 SWOT 模式分析方法，力图较为全面、准确地分析形势。
4. 建议在明确产权关系后，对于相关的公司治理结构做出进一步的设计，我们部门将提供人力资源管理方面的资料和建议。
5. 建议在明确一系列公司治理结构后，再明确管理体制及集团管控要求。并建议采取新的事业部的模式开展新的项目推进。
6. 建议在企业创新战略的基础上，实施人力资源的投资策略，并设计对应的具体关联的各模块的实施方案。
7. 建议采取技术创新的开发模式，以提高与各方面在电子商务方面的创新实力，有力支撑企业整体战略。
8. 建议在管理体制方面实施独立型的模式，引进国际人力资源管理新型组织体制，特别是在激励方式等方面。
9. 从人力资本方面进一步论证和编制投资与收益的分析整体分析及其方案，准确把握服从于、支持于整体投资的全方位调控，并完整推进人才管理。
10. 上述设想和准备，形成分析报告，会前与您部及相关部门做好充分沟通，并希望得到您部门的审查认同后，再行正式报会议筹备组。

【文件六】

类别：电子邮件

来电人：李凯想 培训经理

接收人：刘克 人力资源总监

刘总：

最近各分公司的人力资源部经理提交了培训需求计划，我发现大部分分公司都提到快递人员和客服人员的英语培训需求。由于近些年公司业务的迅猛发展，商务客户的快递增加，我们遇到的外籍客户也越来越多，而我们大部分快递人员和客服人员都只有初、高中学历，与外籍客户交流起来非常困难，因此提高英语对话水平迫在眉睫。我认为既然这个培训需求这么普遍，各省的工作模式又基本一致，遇到的问题也差不多，不如集团公司拿出一个统一的培训方案，包括培训模式、培训教材等，来指导各公司具体执行，提高培训效果。不知道您是怎么看待这个问题的，请您方便时与我联系。

文件六的处理列表

处理步骤列表：（请做出准确、详细的回答）

1. 此类问题不完全是培训问题，涉及人员素质在整体上如何适应企业发展的需要的问题，即涉及人员招聘、培训、绩效和薪酬等综合问题。
2. 深入研究企业总体战略对于岗位胜任能力的具体需求，调研现有情况的进步可能性及市场人才发展态势，准确估计我们的形势和对策。
3. 建议确立企业文化及其培训文化的基调，以指导对于岗位人员要求的软性需求，有利于具体、准确地定位对于岗位管理的整体布局。
4. 建议考虑从组织设置方面先期解决此类问题，如设置涉外服务部和VIP客户部，对于高档顾客和外宾实施专门服务，借此组织水平高的专门人才给予专门服务。
5. 编制新的绩效考核体系，指导整体的工作衡量和前期的招聘、培训工作，把岗位管理建立在准确的绩效定位的基础上。
6. 制定新的快递和客服人员的岗位胜任特征模型，以适应、指导和监督新的发展的需求。
7. 建议招聘工作包括人员储备方面落实岗位整体管理策划的方案，为人员管理把好第一道关。
8. 建议培训的组织体系采取设立企业大学与网络培训结合的方式，以适应集团统一培训与远程培训的需要，适应战略性培训的高度需求。
9. 建议采取学习型组织的模式，把培训工作引入适应战略的高水平指导下的组织体系发展轨道。
10. 鉴于急需技能和实用性，要注意培训的转换机制，使得培训成效真正落到实处，并就此提前做出整体的包括培训在内的岗位评估机制，形成良好的监控和常态机制。

【文件七】

类别：电子邮件

来电人：方芳 光速航空人力资源经理

接收人：刘克 人力资源总监

刘总：

由于航空货运量快速增加，我们公司还要再进 4 架货机。按照集团公司的规定，我们只能增加招聘最必要的飞行员和机务人员。但实际上，由于飞机数量的增长，货运量的增加，出于工作量和安全的考虑，动力工程师、适航放行工程师、航线网络管理、集装箱设备管理员、飞行结构工程师、飞机维修工程师、安全检查经理等重要职位都有明显的人员需求。集团公司对我们的招聘人数有严格的限制，如果不满足这些职位的人员需求，很容易在运转中出现问题，后果将不堪设想。请您和集团领导及相关部门协商一下，是否能适当放宽对我们招聘人数和人工成本的限制。

文件七的处理列表

处理步骤列表：（请做出准确、详细的回答）

1. 根据企业发展战略，调整人力资源发展战略及招聘规划。
2. 根据新的招聘需求指导，重新作出定岗定编定员定额基础工作。
3. 依据专业技术人员等的工作价值评估，编制新的工作岗位说明书。
4. 依据绩效标准，编制增加招聘人员的胜任特征模型。
5. 深入调查招聘市场情况，认真分析各类人员行业竞争事态和人工成本状况。
6. 深入调查招聘需求、市场状况及匹配可能，更新招聘计划。
7. 在原有招聘方法的基础上，非常有必要增加测评、评价中心等先进的招聘方法。
8. 在招聘实施中，严格控制好利用决策、反馈和评估各环节。
9. 做好专业人员及其他重要岗位的薪酬管理体系，引进先进的薪酬模式，适应骨干人员的需求。
10. 注意对于招聘人员的有效培训，确保招聘工作有效实施，也可以引进外部专家指导。

【文件八】

类别：电子邮件

来电人：文明 员工服务中心主任

接收人：刘克 人力资源总监

刘总：

根据我们上个月在全国各分公司做的调研结果发现，目前我们员工个人生活中关心的热点是子女入学问题，我们员工大部门都是从农村地区来到城市的务工人员，他们中的很多人都正在或准备和子女一起生活。孩子到了入学年龄，但由于没有当地户口，很难进入各地的公立小学接受教育，这种情况在大城市尤为突出。如果把孩子送回原籍，他们在感情上很难割舍。我们认为，公司是否能为此事作一些努力，以公司的名义和各地教育部门取得联系，尽可能为这些孩子争取到入学的机会。您对此事有何看法，希望和您进一步商议。

文件八的处理列表

处理步骤列表：（请做出准确、详细的回答）

1. 首先应该确立此类问题，不仅仅是本单位子女入学的问题，也是一个企业的社会责任的问题（总体高度）。
2. 作为企业问题，不止是子女入学的问题，也是企业文化和职工职业发展的内部问题（内部高度）。
3. 在企业人力资源方面，应该从综合和总体的角度，全面解决、把控种类问题。
4. 进一步全面调查、了解国家教育政策、地方教育政策及对于企业外地职工子女入学的具体政策。
5. 进一步深入调查、了解员工子女在入学等的具体问题及其困难，也了解优秀子女的特别需求。
6. 进一步调查、了解与教育部门包括学校的可能合作的需求及洽谈条件，为后期合作做好前期准备工作。
7. 总部确立职工子女入学问题的集团公司的总体政策和基调，以指导具体的工作。
8. 寻求与教育机构和学校之间的合作或赞助项目，完善、妥善把处理子女入学与社会责任结合好。
9. 与员工签订一系列支持与服务的关系书面契约，把企业的社会贡献，与落实给员工的福利与员工在单位直接服务关系明确与确定。
10. 注意对于干部开展社会责任方面的培训和引导，以提高干部们完成社会责任的工作水平及职业素养。

【文件九】

类别：电子邮件

来电人：赵芳丽 集团产品设计部

接收人：刘克 人力资源总监

刘总：

有件事想听听您的想法。我们部门是专门为公司设计快递产品的部门，大概每个月都推出 3 种以上针对不同细分市场的地区的产品，这些产品为公司的利润增长做出了重要贡献。但现在的问题是，我们设计人员的薪酬结构是单一的固定工资，虽然水平较高，但与其研发绩效完全没有关系，影响了员工的工作积极性。比如去年我们部门张辉设计的同城固定路线 4 小时到货的产品直接让公司的短途市场份额增加了 12%，但他的薪酬却没有任何变化，年末也和其他同事一样拿的部门平均奖，我认为现在的模式对于优秀的设计人员很不公平，也很容易使部门员工产生惰性。您看是否应该对我们的薪酬模式进行适当调整，希望能和您深入探讨。

文件九的处理列表

处理步骤列表：（请做出准确、详细的回答）

1. 授权下属，做好设计人员的岗位工作分析和评价，为整体薪酬分析奠定基础。
2. 授权下属，做好薪酬调查工作，为整体薪酬策划做好充分准备。
3. 从薪酬管理战略角度确立薪酬战略目标：效率、公平、合法。
4. 从薪酬管理战略角度确立薪酬战略结构：内部一致性、外部竞争力、员工贡献率、薪酬体系管理。
5. 从具体的薪酬政策和策略的确立：应该是在着眼于对外具有竞争力的基础上，薪酬取决于市场的供需情况。具体说市场供应不足，设计人员的薪酬可能较一般人员的薪酬更高；特别是在激励措施上可以给予开发奖金或一定的利润分享。
6. 在具体的薪酬模式上，应该实行“较高的工资加科技成果转化提成制”。
7. 在具体薪酬方向的基础上，进一步完善激励机制和设计人员职业发展规划，做好绩效管理和其他相关准备。
8. 同时，从薪酬制度评价的角度修正和完善原来的薪酬体系管理，从实体上实现薪酬战略。
9. 同时，引进新型的长期激励薪酬形式，完善整体的薪酬管理形式的体系。
10. 同时，对于设计人员的福利方面有所适应和创新，充分配合整体的薪酬机制。

【文件十】

类别：电子邮件

来电人：赵博 xx 劳务公司经理

接收人：刘克 人力资源总监

刘总：

感谢贵公司多年以来对我们公司的信任与支持，贵公司是我们最大的客户，客户呼叫中心和大客户服务中心全部都是使用我公司的派遣员工，我们的合作也一直都非常愉快。三年前我们签订的合作协议就要到期了，我们希望能和贵公司继续合作下去。不知您什么时候方便，我想与您找个时间商议一下继续合作的事情。

文件十的处理列表

处理步骤列表：（请做出准确、详细的回答）

1. 对于以前合作情况及其成效做出客观、全面的评估，以利于总体的分析和新策略的准备。
2. 根据新的法规，重新验证劳务派遣公司的合法合规性及其发展前景和服务质量。
3. 在整体劳务市场的多家公司中全面考察，重新评估适合我集团的劳务派遣公司。
4. 重新评价和修改客户呼叫中心和大客户服务中心的岗位说明书和胜任特征模型，为全面管理和委托管理提供准备。
5. 重新修改客户呼叫中心和大客户服务中心的绩效考评体系，为新的多方合作和验证提供准备。
6. 重新验证和分析在集团战略下，客户呼叫中心和大客户服务中心的战略新格局，及其对于人员管理第三方的需求变化。
7. 对于新的招聘市场中客户呼叫中心和大客户服务中心的岗位的情况做出全面客观的分析。
8. 对于客户呼叫中心和大客户服务中心的方面的关键人才是否做给第三方，重新做出评判，确保关键人才的把握。
9. 重新审核原合同，既补充不足，又适应新的战略需求，修订成新的合同模本。
10. 对于如果委托第三方所涉及的培训、绩效等的问题再重新反思，降低在新形势下可能出现问题的可能性，来确保安全性和对于战略的充分有利。