2010 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：企业人力资源管理人员
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。

仅限学员交流使用，请勿随意传播—北京瑞世教育

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

【情境】

点通电子设备有限公司是一家研发生产数字芯片的专业公司，公司的创始人陆华涛多年前留学美国，获得电子工程学博士学位，在集成电路设计方面颇有声誉，取得多项发明专利.2006 年，陆华涛回国创业，并获得某风险投资公司的风险投资。公司将研发基地设立在 M 市留学人员科技创业园，得到当地政府的大力支持。陆华涛迅速组织了研发团队，经过两年多日以继夜的工作，公司的数字芯片产品不断创新，不断突破核心技术。员工人数也从 2006 年的 17 人扩大到目前的 165 人，其中，70%为研发技术人员，20%为生产人员，公司暂时没有成立销

售部门，销售业务都是高层直接负责。过去两年，风险投资公司没有对产品的销售提出过高的要求，希望公司高层能把主要精力放到产品的研发上，现在产品已经成型，且技术领先，风险投资公司对明年提出了明确的盈利目标。虽然很多知名的企业要表示出批量购买的意愿，但公司高层都是技术出身，缺乏市场动作经验，产品也还没形成批量生产，过去两年的市场指标都是在高层团队的奔走之下勉强达成，因此，风险公司提出的盈利目标让公司管理层感受到沉重的压力。

您（李峰）是负责行政事务和人力资源管理的综合事务部的经理，有三名下属，分别负责行政事务（行政专员），人力资源事务（人力资源专员）和商务事务（商务专员）。现在是 2009 年 11 月 22 日下午 2 点，您刚出差回到办公室，需要处理完累积下来的邮件和电话录音等文件，您必须在 3 个小时内处理好这些文件，并做出批示，5 点钟还有一个重要的会议需要您主持，在这 3 个小时里，没有任何人来打扰您，您在处理文件的过程中，需要对不同文件涉及的问题有一个处理的基本思路，现在请您开始处理这些文件。

【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，并用如下回复表作为样例，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）确定您所选择的回复方式，并在相应选项前的“□”里划“√”；

（2）请给出您的处理思路，并准确、详细地写出您将采取的措施及意图；

（3）在处理文件的过程中，请认真阅读情景和十个文件的内容，注意文件之间的相互联系；

（4）在处理每个具体文件时，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，如果相关问题的处理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。

【回复表示例】

关于文件的回复表

回复方式：（请在相应选项前的“口”里划“√”）

仅限学员内部使用，请勿随意传播——北京瑞世教育

□ 信件/便函

□ 电子邮件

□ 电话

□ 面谈

□ 不予处理

□ 其他处理方式，请注明_____

回复内容：（请做出准确、详细的回答）

略

[文件一]

类别：电子邮件

来电人：隋蓝　　图像芯片研发部经理

接受人：李峰　　综合事和部经理

日　期：11 月 18 日

李峰：

我和数模技术研发部的常靖经理想和你就研发部员工的绩效考核和薪酬分配的方案沟通一下。公司内部的研发人员基本上实行的都是能力工资制，根据进入公司时定的能力等级发放薪酬，所以一般的研发人员的固定工资比例都很高，只有 10%左右是绩效工资。按照规定，绩效工资和团队的整体绩效挂钩，由于公司的产品尚未大规模进入市场，[北京瑞世教育]所以同一个级别的研发人员的薪酬没有太大差异。而且，有的技术水平很高的员工未必业绩就好。我和几个研发部的经理都认为目前的考核方式和薪酬模式对员工和公司都有很大的负面影响，我们希望就这些问题和你深入沟通一次，如果你下周有时间，请尽快告诉我。

隋蓝

关于文件一的回复表

仅限学员交流使用，请勿随意传播——北京瑞世教育

回复方式：（请在相应选项前的“口”里划“√”）

口 信件/便函

口 电子邮件

口 电话

口 面谈

口 不予处理

口 其他处理方式，请注明_____

回复内容：（请做出准确、详细的回答）

[文件二]

类别： 电话录音

来电人：刘彩薇生产一车间主任

收电人：李峰综合事务部经理

日期： 11 月 21 日

李经理：

我遇到一个非常棘手的问题。最近我们车间由于产品质量问题频频返工，废品率达到了 13%。几位老总都非常不满意。产品确实出现了不少问题，但我们也有自己的苦衷。现在公司的产品都是小批量生产，目前就有 78 种不同的产品型号，而且随着研发实力的增强，新产品的推出越来越快。我们的员工虽然懂一些基本的芯片技术，但从事芯片生产的工作经历大都不足 3 年，应付频繁的产品更新非常吃力，虽然在每次生产新产品的时候都让研发部的人员对我们进行产品培训，但时间很仓促，大家还没有熟练掌握就要立刻投入生产，所以导致质量问题越来越严重。希望您能到车间来了解一下实际情况，帮我们和老总沟通一下，给我们提供足够的支持来改进质量问题。

仅限学员交流使用，请勿随意传播——北京瑞世教育

关于文件二的回复表

回复方式：（请在相应选项前的“口”里划“√”）

口 信件/便函

口 电子邮件

口 电话

口 面谈

口 不予处理

口 其他处理方式，请注明_____

回复内容：（请做出准确、详细的回答）

仅限学员交流使用，请勿随意传播——北京瑞世教育

[文件三]

类别：电子邮件

来件人：温玲商务专员

收件人：李峰综合事务部经理

日期： 11 月 21 日

李经理，您好！

不知道您什么时候有空，关于我的工作安排问题，想和您聊聊。在入职的时候，公司为我设定的主要职责是负责商务合同的审核、签订和管理，以及部分市场推广的工作。参加工作一年来，一方面公司的销售业务并没有展开，合同管理

的工作量不大，另一方面，合同的签订完全由高层负责，我没有什么机会接触到这类业务。除了参加两次产品展销会以外，我基本上都是在辅助行政事务和人力资源事务，虽然这些工作也很重要，但我大学的专业是商务管理和市场营销，非常希望能从事与专业相关的工作。其实，我也萌生过离开公司的念头，但公司的工作气氛很好，未来的发展也很有前景，这让我非常犹豫。很想和你深入的聊聊这个事情，不知您什么时候有空。

温玲

关于文件三的回复表

回复方式：（请在相应选项前的“口”里划“√”）

口 信件/便函

口 电子邮件

口 电话

口 面谈

口 不予处理

口 其他处理方式，请注明_____

回复内容：（请做出准确、详细的回答）

仅限学员交流使用，请勿随意传播——北京瑞世教育

[文件四]

类别：　电话录音

来件人：刘辉　新产品研发副总裁

收件人：李峰　综合事务部经理

日期：　11 月 21 日

李峰：

我听说最近有几家猎头公司在和数模技术研发部的常靖进行接触，我有些担心，因为数模转换器是公司今年重点开发的项目，我们的芯片技术在国内绝对领先，这个产品市场潜力很大，是最有可能在明年进行大批量生产和销售的产品。国内的其他厂家也非常关注我们的核心技术。常靖一直在负责这个项目，对核心技术非常了解，他带领团队的能力也很强，我们非常看好他的发展，我担心他会有想法。希望你能从侧面了解一下他与猎头公司接触的情况和他的真实想法，然后我们商量怎么办。

关于文件四的回复表

回复方式：（请在相应选项前的“口”里划“√”）

口 信件/便函

口 电子邮件

口 电话

口 面谈

口 不予处理

口 其他处理方式，请注明_____

回复内容：（请做出准确、详细的回答）

仅限学员交流使用，请勿随意传播—北京瑞世教育

[文件五]

类别：　电话录音

来件人：陆华涛　总裁

收件人：李峰　综合事务部经理

日期：　11 月 21 日

李峰：

公司负责市场的副总裁魏征后天正式上任。你安排一下，帮他忙熟悉公司的情况。魏总有非常丰富的市场经验和运营能力，在公司未来市场拓展能担重任。在上次和我们沟通中，他提到要尽快组建市场营销队伍，此类人员的大规模招聘工作也要提上日程。等他上任后你要和他充分沟通，配合他完成销售团队的组建工作，有问题可以随时联系我。

关于文件五的回复表

回复方式：（请在相应选项前的“口”里划“√”）

口 信件/便函

口 电子邮件

口 电话

口 面谈

口 不予处理

口 其他处理方式，请注明_____

回复内容：（请做出准确、详细的回答）

仅限学员交流使用，请勿随意传播—北京瑞世教育

[文件六]

类　别：便条

来件人：柯欣行政专员

收件人：李峰综合事务部经理

日期：11 月 20 日

李经理：

最近我发现考勤情况越来越糟糕，打卡形同虚设，迟到也司空见惯。我和各个部门的经理谈过，希望他们能严格执行考勤制度，但他们只是简单答应，并未采取实际措施。此外，各部门的加班申请也越来越多，我觉得有必要向各个部门严肃地提醒这个问题，您如有空，想和您讨论一下。

柯欣

关于文件六的回复表

回复方式：（请在相应选项前的“口”里划“√”）

口 信件/便函

口 电子邮件

口 电话

口 面谈

口 不予处理

仅限学员交流使用，请勿随意传播——北京瑞世教育

口 其他处理方式，请注明_____

回复内容：（请做出准确、详细的回答）

[文件七]

类　别：电子邮件

来件人：林威财务部经理

收件人：李峰综合事务部经理

日　期：11 月 20 日

李峰：您好！

公司今年实施了部门成本核算制度，原则上每个部门的花费都不能超出年初预算，但目前大部分部门的费用都超过了预算，其中超支的项目基本上都集中在与人有关的费用上，如加班工资、培训、部门内的活动等等。照这样下去，按预算规定，下个月有些部门连发工资都成问题，这事我想先和你商量一下，再向领导汇报。

林威

关于文件七的回复表

回复方式：（请在相应选项前的“口”里划“√”）

口 信件/便函

口 电子邮件

口 电话

口 面谈

口 不予处理

口 其他处理方式，请注明_____

仅限学员交流使用，请勿随意传播——北京瑞世教育

回复内容：（请做出准确、详细的回答）

[文件八]

类别：信函

来件人：国建林 M 市留学人员科技创业园人才开发中心秘书长

收件人：李峰 综合事务部经理

日期：11 月 19 日

各位人力资源部门的负责人：

感谢大家多年来对留学人员科技创业园人才开发中心工作的支持。我中心计划在 12 月 17 人在创业园苑景会议中心召开年会，发言嘉宾有创业园的相关领导、专家学者和创业园的部分企业家代表（详细安排见会议日程）。如果贵公司有意参加，请尽快通过传真进行书面确认。

会议日程

会议地点：M 市留学人员科技创业园苑景会议中心 B203 会议室

会议时间：2009 年 12 月 27 日 9：00—16：00

会议费用：免费参加，创业园区的公司参加人数不超过 3 人

日程安排

时间	会议内容	发言嘉宾
9：00-9：10	开场致辞	M 市留学人员科技创业园人才开发中心主任刘凯
9：10-10：00	科技型企业的发展对国内经济结构调整的重要意义	M 市发改委领导
10：00-10：20	茶歇	
10：20-10：50	创业园相关支持性政策的深入解读	M 市留学人员科技创业园管理委员会副主任谈有新
10：50-11：20	知识型员工的管理难点和应对策略	M 市 XX 大学经济管理学院院长曹刚力教授

仅供学员交流使用，请勿随意传播——北京瑞世教育

11：20-12：00	多种方式解决创业型高科技公司的融资难题	康力风险投资公司总经理焦界方
12：00-13：00	午餐及午休	
13：00-13：50	宏海公司的人才培养战略	宏海科技发展公司总经理郭宏海
13：50-14：00	茶歇	
14：00-14：50	关于高科技创业型公司股份设置的几点思考	微数字电子设备公司董事长张萨
14：50-15：00	茶歇	
15：00-16：00	科技研发人员的薪酬激励问题	长宏飞跃管理咨询公司总经理王台霏

关于文件八的回复表

回复方式：（请在相应选项前的“口”里划“√”）

口 信件/便函

口 电子邮件

口 电话

口 面谈

口 不予处理

口 其他处理方式，请注明_____

回复内容：（请做出准确、详细的回答）

仅限学员交流使用，请勿随意传播——北京瑞壮教育

［文件九］

类　别：电子邮件
来电人：秦俭　　人力资源专员
接受人：李峰　　综合事务部经理
日　期：11 月 21 日
李经理：

下个月就要开始进行公司中层人员的 360 度考核了，去年的考核出现了天花板效应，所有经理的分数都为优秀，当时因为部门的工作很忙，并没有分析具体原因，今年在实施考核前，我想和您就考核方式沟通一下，看如何在本次的考核中避免这个问题。

秦俭

关于文件九的回复表

回复方式：（请在相应选项前的“口”里划“√”）

口 信件/便函

口 电子邮件

口 电话

口 面谈

口 不予处理

口 其他处理方式，请注明_____

回复内容：（请做出准确、详细的回答）

仅限学员交流使用，请勿随意传播——北京瑞世教育

[文件十]

类　别：电子邮件

来电人：刘铁山　生产部经理

接受人：李峰　　综合事务部经理

日　期：11 月 21 日

李峰：

上周开会时领导们提出了关于部分产品进行外包生产的问题，大家的想法很多，我当时都一一记录下来了，基本上都倾向将比较成熟、技术含量较低的产品外包出去生产。陆总让我先和你沟通一下此事，希望你能协助我拟定一个初步计划，下次开会时我们向公司管理层详细汇报。

铁山

关于文件十的回复表

回复方式：（请在相应选项前的“口”里划“√”）

口 信件/便函

口 电子邮件

口 电话

口 面谈

口 不予处理

口 其他处理方式，请注明_____

仅限学员交流使用，请勿随意传播——北京瑞世教育

回复内容：（请做出准确、详细的回答）

仅限学员交流使用，请勿随意传播——北京瑞世教育