

2023年“中银杯”四川省职业院校技能大赛

人力资源服务赛项样题

## 目 录

人力资源服务赛项样题 .....	1
<b>模块一赛题</b> .....	1
任务1 单选题 .....	1
任务2 多选题 .....	8
任务3 判断题 .....	14
<b>模块二赛题</b> .....	16
技能实操项目1: 校园招聘 .....	16
技能实操项目2: 入职手续办理 .....	27
技能实操项目3: 新员工培训 .....	35
技能实操项目4: 薪资核算与发放 .....	45
技能实操项目5: 绩效考核组织实施 .....	55
<b>模块三赛题</b> .....	76
<b>案例1: 总经理的困惑: 要招人吗?</b> .....	76
一、数据分析任务 .....	76
二、数据分析评分说明 .....	85
三、经营决策 .....	85
四、经营决策评分说明 .....	85
<b>案例2: 到底谁是招聘王者?</b> .....	88
一、数据分析任务 .....	88
二、数据分析评分说明 .....	95
三、经营决策 .....	95
四、经营决策评分说明 .....	95

## 模块一赛题

### 任务1 单选题

赛项名称	人力资源服务	英语名称	Human Resource Service	
赛项编号	GZ109	归属产业	人力资源服务	
赛项组别				
中职组			高职组	
<input type="checkbox"/> 学生组 <input type="checkbox"/> 教师组 <input type="checkbox"/> 师生联队试点赛项			<input checked="" type="checkbox"/> 学生组 <input type="checkbox"/> 教师组 <input type="checkbox"/> 师生联队试点赛项	
题目类型			<input checked="" type="checkbox"/> 单选题 <input type="checkbox"/> 多选题 <input type="checkbox"/> 判断题 <input type="checkbox"/> 系统模拟操作题	
题目内容	题目选项		题目答案	难度系数
下列哪项不属于劳动者离职时应归还单位的物品？（ ）	A. 单位电脑 B. 劳动手册 C. 工作证 D. 公司门禁卡		B	0.5
建立劳动关系，签订劳动合同不可以采取以下哪种形式？（ ）	A. 口头协议 B. 书面劳动合同 C. 电子签劳动合同 D. 电子邮件		A	0.4
调动分为企业内调动和企业间调动，根据企业间调动办理的主干流程图，企业间调动共有几个步骤？（ ）	A. 3 B. 4 C. 5 D. 6		C	0.3
在员工入职管理中，下列说法不正确的是_____。（ ）	A. SSC模式会更强调入职流程及操作规范的建立和不断优化 B. SSC负责入职服务相关流程和规范执行和落地 C. HRBP负责入职、调入前的编制控制 D. HRBP负责入职管理相关政策和流程的设计		D	0.8
员工在试用期顺利通过公司考核，自身也对公司满意的情况下，企业	A. 发起试用期到期评估 B. 试用期信息维护 C. 发放人事通知单		A	0.6

需要通过转正使员工成为正式员工。那么转正手续办理的第一步是_____。( )	D. 发起不合格人员离职流程		
在试用期到期考核评估环节,人力资源部业务人员或直接经理需要在试用期到期前至少_____个工作日反馈同意转正人员名单。( )	A. 5 B. 10 C. 15 D. 30	B	0.6
企业内的调动涉及劳动合同的变更,是指劳动合同在履行过程中,经双方协商一致,对合同条款进行的修改或补充,不包括_____。( )	A. 劳动合同主体的变更 B. 工作内容的变更 C. 工作地点的变更 D. 工资福利的变更	A	0.6
HRSSC在启动调动流程后,如遇到调出方、接收方对调动条款、事件有异议的,应当及时通知_____介入处理,待异议消除后再继续或者重新启动调动流程。( )	A. 总经理 B. HRBP C. 员工本人 D. HRCOE	B	0.4
企业间调动办理流程的第一步操作是_____。( )	A. 调出企业的离职办理 B. 签订三方协议 C. 发布人事通知 D. 调动信息维护	A	0.3
劳动合同在履行过程中,经双方协商一致,对合同条款进行的修改、补充或废止,叫做_____。( )	A. 劳动合同解除 B. 劳动合同终止 C. 劳动合同中止 D. 劳动合同变更	D	0.8
职工可以随时向用人单位提出解除劳动合同的要求的情形不包括:_____。( )	A. 用人单位对职工有暴力或威胁行为强迫其劳动 B. 不按合同约定支付工资 C. 劳动关系尚未稳定 D. 不缴纳社会保险	C	0.6
2020年因王某所在公司无故拖欠劳动报酬,王某单方面解除劳动合同采取的方式是_____。( )	A. 应提前30日书面通知甲公司而解除 B. 可随时通知甲公司而解除 C. 不需通知甲公司即可解除 D. 可自动离岗	B	0.6
以下情形,劳动者可以	A. 王某与用人单位约定试用期	D	0.5

随时解除劳动合同的是_____。( )	的,目前在试用期内 B. 王某所在单位生产经营状况恶化的 C. 王某所在公司变更了投资人 D. 用人单位未依法为王某缴纳社会保险费		
以下行为中不属于用人单位主动提出解除劳动合同的情形?( )	A. 辞退 B. 裁员 C. 辞职 D. 劳动合同终止	C	0.4
擅自离职,是指劳动者未向用人单位提出辞职,未办理请假手续,不再到用人单位上班的行为。以下哪一项不属于劳动者擅自离职的法律后果?( )	A. 劳动者无正当理由擅自离岗对用人单位造成损失的,用人单位可以要求劳动者赔偿损失 B. 用人单位可以以擅自离职为由克扣或拒付劳动者擅自离职前提供正常劳动的工资 C. 达到一定天数,用人单位可以以严重违纪为由,解除劳动合同 D. 用人单位有权不予支付劳动者擅自离职期间的工资	B	0.3
学生实习期(劳务关系)工资一般按照_____计薪。( )	A. 年 B. 月 C. 日 D. 小时	C	0.8
经济补偿金与违约金、赔偿金不同。下列说法不正确的是_____。( )	A. 如用人单位对职工有暴力或威胁行为强迫其劳动、不按合同约定支付工资、不缴纳社会保险等,职工可以随时向用人单位提出解除劳动合同的要求,这种情况下劳动者有权要求用人单位支付经济补偿金。 B. 经济补偿金的支付主体只能是用人单位 C. 违约金和赔偿金均以过错为构成要件 D. 经济补偿金的支付主体可能是用人单位,也可能是劳动者	D	0.6
根据劳动合同法法律制度的规定,以下属于劳动合同必备条款的是_____。( )	A. 试用期 B. 培训期 C. 保密协议 D. 工作内容和地点	D	0.5
以下不是校园招聘具有特点是_____。( )	A. 招聘到的候选人缺乏丰富的工作经验 B. 花费的时间较长	C	0.5

	C. 花费的时间较短 D. 必须提前相当长的时间进行准备工作		
下列哪项不是搜寻简历的常见渠道。( )	A. 第三方招聘平台 B. 微信朋友圈 C. 猎头公司 D. 招聘会	B	0.4
目前,我国养老金的筹集方式为_____。( )	A. 现收现付制 B. 完全积累制 C. 部分积累部分现收现付的混合式 D. 其他	C	0.3
若遇到员工想要开具一份虚假的月收入证明,企业方该怎么做?( )	A. 直接拒绝,并立刻开除此员工 B. 告知其无法开具此类证明,并告知其此行为不符合公司规定 C. 让员工登记证明的用途后立马为其开具 D. 若该员工为公司老员工,平时兢兢业业,则立刻为其开具	B	0.8
为了在需要供应商支持时,HRSSC可以快速找到合适的合作供应商,企业需要维护_____。( )	A. 供应商选择标准 B. 公平的竞争环境 C. 供应商资源池 D. 供应商考核机制	C	0.6
关于外部招聘渠道的说法,错误的是_____。( )	A. 招聘的员工能更快适应新的工作 B. 有利于了解外部信息 C. 人才来源广,可能会招募到较为优秀的人才 D. 能够为公司引入新理念、新技术	A	0.8
可用于内部招募,也可以用于外部招募的方法是_____。( )	A. 岗位轮换 B. 档案法 C. 布告法 D. 推荐法	D	0.6
M公司售后服务部的员工小王,由于个人的职业发展等原因,申请调到销售部,他的申请在系统中已经审核通过,在小王正式转入销售部之前,M公司需要与小王签订_____。( )	A. 《劳动合同变更协议》 B. 《试用期约定条例》 C. 《保密承诺书》 D. 《个人信息登记表》	A	0.5
HRSSC在办理社保业务时,通常为本省(市)	A. 社保开户 B. 社会转入	A	0.7

没有社保账户的新入职人员办理_____业务。 ( )	C. 社保转出 D. 社保封存		
社会保险的本质是_____。( )	A. 维护社会公平进而促进社会稳定发展 B. 降低不公平事件的概率 C. 实现全社会的文明 D. 实现人人平等	A	0.5
以下关于德尔菲法的表述,不正确的是_____。( )	A. 是一种定性预测方法 B. 可用来预测部门人力资源需求 C. 适合于对人力需求的长期预测 D. 可用于人力供给的中期长期预测	D	0.5
以下关于笔试主观题的表述,不正确的是_____。( )	A. 试题内容综合度高,命题量少,题干比较简单 B. 试题具有一定的发散性,鼓励应聘者自由发挥 C. 测试的内容范围广,题目分数所占的比重较大 D. 主观题的答案是非唯一的、开放性的	C	0.3
“假如现在让你做公司的财务总监,你会怎么做?”这类面试问题属于_____。( )	A. 背景性问题 B. 情境性问题 C. 思维性问题 D. 经验性问题	B	0.6
下列选项中,属于员工培训直接培训成本的是_____。( )	A. 培训项目的设计费用 B. 教材印发购买的费用 C. 培训项目的评估费用 D. 培训项目的管理费用	B	0.5
进行 360 度评估前要对考评者进行培训,培训的内容不包括_____。( )	A. 沟通技巧 B. 反馈评价结果的方法 C. 考评实施技巧 D. 绩效考评指标的设计	D	0.5
下列关于岗位薪酬制的说法中,不正确的是_____。( )	A. 薪酬给付的主观性较强 B. 以岗位分析为基础 C. 根据岗位给付工资 D. 有利于贯彻同工同酬原则	A	0.3
劳动关系的内容是_____。( )	A. 劳动 B. 劳动力 C. 劳动者 D. 报酬	A	0.7
劳务派遣协议规定了	A. 劳务派遣机构与接受单位	D	0.5

_____的权利义务，从而使双方建立起民事法律关系。（ ）	B. 劳务接受单位与劳动者 C. 劳务派遣单位与劳动者 D. 劳务派遣单位与接受单位		
_____是人员规划活动的落脚点和归宿。（ ）	A. 人力资源供求协调平衡 B. 人力资源的需求预测问题 C. 人力资源的供给预测问题 D. 人力资源的系统设计问题	A	0.5
关于职业化，正确的说法是_____。（ ）	A. 职业化是企业管理者对被管理者的要求，已经完全脱离了市场的影响 B. 职业化是新型劳动观的核心内容，对新型劳动观提出了更高标准和要求 C. 职业化要求抛弃主观性因素干扰，不宜作为精神力量存在于职场 D. 把职责的要求体现在个人履行职业的自律上的做法是职业化的异化	B	0.6
_____的目的是筛选出那些背景和潜质都与职务范围所需条件相当的候选人。（ ）	A. 档案筛选法 B. 学历筛选法 C. 初步筛选法 D. 能力筛选法	C	0.6
_____为企业员工的考评、晋升提供了依据。（ ）	A. 工作岗位分析 B. 工作岗位设计 C. 人员流动统计 D. 人员需求计划	A	0.5
劳动法律关系与劳动关系最主要的区别在于前者体现了_____。（ ）	A. 雇主意志 B. 雇员意志 C. 国家意志 D. 社会意志	C	0.6
工作说明书和岗位规范的区别是_____。（ ）	A. 岗位规范内容可繁可简 B. 岗位规范要比工作说明书所涉及的内容少 C. 岗位规范所覆盖的范围、所涉及的内容要比工作说明书广泛得多 D. 岗位规范是以岗位的“事”和“物”为中心	C	0.5
小张作为SSC在接到员工投诉电话时，由于员工情绪激动，没有清楚地表达事件的过程，小张应如何引导_____。	A. 您再说一遍 B. 您表达的我听不明白 C. 我再理解下，您的意思是..... D. 您说的是什么	C	0.5



( )			
一般企业会根据需要设定抽检员工关系咨询的当日工单，通常坐席团队_____期间，抽检比例比较高。( )	A. 建立初期 B. 建立中期 C. 建立后期 D. 稳定期	B	0.6
下列_____属于员工关系咨询知识库的知识点更新方式。( )	A. 定期更新与随时更新 B. 临时更新与定期更新 C. 月度更新与年度更新 D. 抽样更新与固定更新	A	0.6
小李是某公司的共享服务中心热线咨询团队的成员，他的工作职责不包括_____。( )	A. 员工咨询应答 B. 抽检当日咨询工单 C. 调查员工培训需求 D. 知识库更新维护	C	0.6
SSC在员工关怀服务模块负责的内容，不包括：_____。( )	A. 项目宣传推广 B. 活动项目策划 C. 人员通知及活动组织 D. 活动效果评估反馈	B	0.6
以下哪项不属于员工关怀活动_____。( )	A. 缴纳五险一金 B. 日常健康讲座 C. 购车优惠活动 D. 寒暑假托儿所	A	0.6
当员工和企业发生劳动争议时，如果双方无法通过协商或基层调解组织调解解决争议，员工可以向当地_____发起劳动仲裁申请。( )	A. 中级人民法院 B. 当地劳动仲裁委员会 C. 中级人民检察院 D. 高级人民法院	B	0.5
当企业收到某员工的仲裁案件通知时，会组织成一个劳动关系协调联合小组应对此事，_____通常是流程的组织者。( )	A. SSC B. HRM C. COE D. HRBP	A	0.6

任务2 多选题

赛项名称	人力资源服务	英语名称	Human Resource Service
赛项编号	GZ109	归属产业	人力资源服务
赛项组别			
中职组		高职组	
<input type="checkbox"/> 学生组 <input type="checkbox"/> 教师组 <input type="checkbox"/> 师生联队试点赛项		<input checked="" type="checkbox"/> 学生组 <input type="checkbox"/> 教师组 <input type="checkbox"/> 师生联队试点赛项	
题目类型		<input type="checkbox"/> 单选题 <input checked="" type="checkbox"/> 多选题 <input type="checkbox"/> 判断题 <input type="checkbox"/> 系统模拟操作题	
题目内容	题目选项	题目答案	难度系数
_____, 按照《劳动合同法》规定, 终止合作。( )	A. 身份证过期 B. 报到迟到 C. 毕业证件有虚假信息 D. 资格证书有虚假信息	CD	0.8
档案更新渠道有____。( )	A. 邮件告知人事人员进行修改 B. 员工提交流程至人事人员 C. 企业移动端APP D. 集中收集员工信息变化信息, 集中修改	ABCD	0.6
随着人力资源信息化的发展, 企业开始使用异动业务采用____。( )	A. 传统纸质单据审批 B. 信息化流程审批 C. 将审批后的材料反馈给HRBP存档 D. 电子档案	BD	0.5
员工异动档案包括____。( )	A. 调动员工档案 B. 面试员工档案 C. 应聘员工档案 D. 离职员工档案	AD	0.6
审批流程需要对____等信息进行确认。( )	A. 借阅人、审核人 B. 审批人 C. 借阅原因 D. 借阅日期、归还日期	ABCD	0.6
档案管理人员需要____。( )	A. 有一定的职业素养 B. 需要加强员工保密意识的培养 C. 签订保密协议 D. 对员工的所有信息不得与他人传递	ABCD	0.6

<p>下列有关劳动关系特征的说法,正确的是_____。( )</p>	<p>A. 劳动关系是劳动者和用人单位之间在劳动过程中建立的关系 B. 劳动关系的主体,一方是劳动者,另一方是用人单位 C. 劳动关系主体双方具有平等性,不具有隶属性 D. 劳动关系一方劳动者必须成为另一方用人单位的成员,并遵守单位内部劳动规则</p>	<p>ABD</p>	<p>0.7</p>
<p>劳动者的基本义务包括_____。( )</p>	<p>A. 完成劳动任务 B. 提高职业技能 C. 执行劳动安全卫生规程 D. 遵守劳动纪律和职业道德</p>	<p>ABCD</p>	<p>0.5</p>
<p>下列关于建立劳动关系的说法,错误的是_____。( )</p>	<p>A. 用人单位与劳动者建立劳动关系,应当订立书面劳动合同 B. 不管什么时候用工,劳动关系都从合同订立之日起建立 C. 用人单位自用工之日起即与劳动者建立劳动关系 D. 劳动关系是劳动者和用人单位之间在劳动过程中建立的关系</p>	<p>ACD</p>	<p>0.5</p>
<p>按照《劳动合同法》第十七条规定,劳动合同应当具备的条款包括_____。( )</p>	<p>A. 工作内容和工作地点 B. 工作时间和休息休假 C. 劳动报酬 D. 劳动合同期限</p>	<p>ABCD</p>	<p>0.3</p>
<p>在劳动合同管理中,以下属于HRSSC工作内容的是_____。( )</p>	<p>A. 劳动合同到期提醒 B. 介入处理员工合同签署中的争议 C. 组织劳动合同签订 D. 劳动合同管理相关信息维护</p>	<p>ACD</p>	<p>0.6</p>
<p>劳动合同的期限分为_____。( )</p>	<p>A. 固定期限劳动合同 B. 无固定期限劳动合同 C. 已完成一定工作任务为期限的劳动合同 D. 永久合同</p>	<p>ABC</p>	<p>0.8</p>
<p>关于试用期的说法正确的是_____。( )</p>	<p>A. 劳动关系双方可以协商签订没有试用期的合同 B. 劳动关系双方可以只签订试用期合同 C. 在试用期可以解除劳动合同 D. 小王在单位变动工作岗位后可以再次约定试用期</p>	<p>AC</p>	<p>0.7</p>

<p>以下情形符合劳动合同法相关规定的有_____。（ ）</p>	<p>A. 王某与公司续订劳动合同时约定试用期为1个月 B. 张某在试用期被依法追究刑事责任,其所在公司决定解除劳动合同 C. 赵某与某公司订立四年的劳动合同,约定三个月的试用期 D. 陈某与公司订立的劳动合同约定试用期工资为当地职工平均工资的80%</p>	BC	0.5
<p>关于试用期的工资说法正确的是_____。（ ）</p>	<p>A. 劳动者在试用期的工资不得低于本单位相同岗位最低工资或者劳动合同约定工资的80% B. 劳动者在试用期的工资不得低于用人单位所在地的最低工资标准。 C. 劳动者在试用期的工资不得低于用人单位所在直辖市、设区的市级人民政府公布的本地区上年度职工月平均工资的80% D. 劳动者在试用期的工资不得低于用人单位所在地的最低工资标准的80%</p>	AB	0.5
<p>实践中,关于企业在订立劳动合同相关条款时的说法错误的是_____。（ ）</p>	<p>A. 不得有直接与法律相冲突的条款 B. 尽量免除用人单位自身的责任 C. 可以约定“用人单位可以单方调整工资” D. 可以约定“用人单位可以随时调整岗位”</p>	BCD	0.9
<p>劳动合同签订的主要流程是_____。（ ）</p>	<p>A. 确定合同签订信息 B. 制作合同文书 C. 组织合同签订 D. 合同签订信息维护</p>	ABCD	0.7
<p>以下关于用人单位和劳动者双方协商解除劳动合同的说法,错误的是_____。（ ）</p>	<p>A. 双方都可以主动向对方提出解除劳动合同关系的请求 B. 协商解除如果是企业提出的,须支付经济补偿金,最多不超过6个月 C. 协商解除如果是企业提出的,无须支付经济补偿金 D. 必须经双方平等自愿协商一致达成协议,才能解除合同</p>	BC	0.7

<p>下列哪一种情形下，劳动者可以随时通知用人单位解除劳动合同？（ ）</p>	<p>A. 用人单位未按照劳动合同约定提供劳动保护或者劳动条件的 B. 用人单位未及时足额支付劳动报酬的 C. 用人单位未依法为劳动者缴纳社会保险费的 D. 劳动合同订立时的客观情况发生重大变化的情况下</p>	<p>ABC</p>	<p>0.5</p>
<p>劳动者有下列哪种情形，用人单位无须预告可以即时解除劳动合同？_____（ ）</p>	<p>A. 在试用期间被证明不符合录用条件的 B. 严重违反用人单位的规章制度的 C. 严重失职，营私舞弊，给用人单位造成重大损害的 D. 劳动者同时与其他用人单位建立劳动关系，对完成本单位的工作任务造成严重影响，或者经用人单位提出，拒不改正的</p>	<p>ABCD</p>	<p>0.5</p>
<p>劳动者在_____情况下，用人单位可以解除劳动合同，但应提前三十天以书面方式通知劳动者本人或者额外支付劳动者一个月工资。（ ）</p>	<p>A. 劳动者患病或者非因工负伤，在规定的医疗期满后不能从事原工作，也不能从事由用人单位另行安排的工作的 B. 劳动者不能胜任工作，经过培训或者调整工作岗位，仍不能胜任工作的 C. 劳动合同订立时所依据的客观情况发生重大变化，致使劳动合同无法履行，经用人单位与劳动者协商，未能就变更劳动合同内容达成协议的 D. 在试用期间被证明不符合录用条件的</p>	<p>ABC</p>	<p>0.8</p>
<p>林某与用人单位签订了为期4年的劳动合同，履行了2年后双方经协商解除了劳动合同。以下说法哪些是错误的？（ ）</p>	<p>A. 林某提出解除合同的，解除时企业应依法给予林某经济补偿金 B. 由企业提出解除合同的，解除时应给予林某经济赔偿金 C. 由企业提出解除合同的，解除时应按照林某在劳动合同解除或者终止前12个月的平均工资标准的2倍支付经济补偿金 D. 因为是双方协商一致，所以不用支付经济补偿金</p>	<p>ABD</p>	<p>0.7</p>

<p>用人单位依法可以进行经济性裁减人员的情形有：_____。（ ）</p>	<p>A. 依照企业破产法规定进行重整 B. 生产经营发生严重困难的 C. 企业转产、重大技术革新或者经营方式调整，经变更劳动合同后，仍需裁减人员的 D. 其他因劳动合同订立时所依据的客观经济情况发生重大变化，致使劳动合同无法履行的</p>	<p>ABCD</p>	<p>0.5</p>
<p>劳动合同续签的操作步骤是_____。（ ）</p>	<p>A. 劳动合同到期提醒、组织劳动合同续签、 B. 确认续签信息、维护劳动合同续签信息 C. 组织劳动合同续签 D. 维护劳动合同续签信息</p>	<p>ABCD</p>	<p>0.6</p>
<p>用人单位在进行经济性裁员时应该优先留用的人员包括_____。（ ）</p>	<p>A. 与本单位订立较长期限的固定期限劳动合同的 B. 与本单位订立无固定期限劳动合同的 C. 家庭无其他就业人员，有需要扶养的老人或者未成年人的 D. 将要退休的员工</p>	<p>ABC</p>	<p>0.8</p>
<p>根据劳动合同法法律制度的规定，下列各项中，除劳动者提出订立固定期限劳动合同外，用人单位与劳动者应当订立无固定期限劳动合同的情形有_____。（ ）</p>	<p>A. 劳动者在该用人单位连续工作满10年的 B. 连续订立两次固定期限劳动合同，且劳动者没有法律规定的几种情形的，继续续订的 C. 用人单位初次实行劳动合同制度，劳动者在该用人单位连续工作满10年且距法定退休年龄不足10年的 D. 用人单位初次实行劳动合同制度，劳动者在该用人单位连续工作满10年且距法定退休年龄不足5年的</p>	<p>ABC</p>	<p>0.7</p>
<p>员工咨询中HRSSC主要负责_____。（ ）</p>	<p>A. 问题的具体解答、升级、记录和跟踪 B. 知识库的例行更新和维护 C. 负责提供相关政策 D. 和员工打好关系</p>	<p>AB</p>	<p>0.5</p>
<p>呼叫中心知识库客户化三层次_____。（ ）</p>	<p>A. 语言的客户化 B. 理解客户语言和客户表达后的问题 C. 预判客户需求超越客户问题</p>	<p>ABC</p>	<p>0.5</p>

	D. 语言专业化		
呼叫中心管理系统， 通常具备_____功能 ( )	A. 电话呼入呼出管理 B. 语音记录 C. 工单管理 D. 知识库管理	ABCD	0.8
呼叫中心管理系统， 通常具备_____功能 ( )	A. 电话呼入呼出管理 B. 语音记录 C. 工程管理 D. 知识库管理	ABD	0.7

### 任务3 判断题

赛项名称	人力资源服务	英语名称	Human Resource Service
赛项编号	GZ109	归属产业	人力资源服务
<b>赛项组别</b>			
中职组		高职组	
<input type="checkbox"/> 学生组 <input type="checkbox"/> 教师组 <input type="checkbox"/> 师生联队 试点赛项		<input checked="" type="checkbox"/> 学生组 <input type="checkbox"/> 教师组 <input type="checkbox"/> 师生联队 试点赛项	
题目类型		<input type="checkbox"/> 单选题 <input type="checkbox"/> 多选题 <input checked="" type="checkbox"/> 判断题 <input type="checkbox"/> 系统模拟操作题	
<b>题目内容</b>		<b>题目答案</b>	<b>难度系数</b>
节日慰问、健康体检、亲子活动等是企业为员工及家属提供的人文关怀（ ）		<input checked="" type="checkbox"/> 正确 <input type="checkbox"/> 错误	0.5
根据《中华人民共和国统计法》第七条规定，国家机关、企业事业单位和其他组织以及个体工商户和个人等统计调查对象，必须依照本法和国家有关规定，真实、准确、完整、及时地提供统计调查所需的资料，不得提供不真实不完整的统计资料，不得迟报、拒报统计资料（ ）		<input checked="" type="checkbox"/> 正确 <input type="checkbox"/> 错误	0.4
通常，一般用户是可以修改数据字典的（ ）		<input type="checkbox"/> 正确 <input checked="" type="checkbox"/> 错误	0.3
基于企业的信息安全要求以及保密性等原因，如果企业HR无法提供数据支持的，HRSSC绝对不可以将已确定的维度与指标以及数据分析工具发送给企业HR（ ）		<input type="checkbox"/> 正确 <input checked="" type="checkbox"/> 错误	0.8
企业向候选人发出的《录用通知书》一定要是PDF或者其他形式的不可修改版本（ ）		<input checked="" type="checkbox"/> 正确 <input type="checkbox"/> 错误	0.6
招聘系统或电话机器人一键发送面试邀请，候选人只需在有效时间内点击链接完成即可，不再需要HR逐一与候选人协调安排面试时间（ ）		<input checked="" type="checkbox"/> 正确 <input type="checkbox"/> 错误	0.5
对于落选的毕业生，公司可以通过邮件致谢，并告知其没有被录用的原因（ ）		<input checked="" type="checkbox"/> 正确 <input type="checkbox"/> 错误	0.5
在团体保险业务中，对于投保团体寿险的团体而言，其投保金额的自动决定是指员工自主决定投保金额（ ）		<input type="checkbox"/> 正确 <input checked="" type="checkbox"/> 错误	0.8
任何人力资源系统或者薪酬系统导出的报表数据一定是正确的，无须检查（ ）		<input type="checkbox"/> 正确 <input checked="" type="checkbox"/> 错误	0.7
激励因素是属于工作环境或工作关系方面的，保健因素多为工作内容或工作本身方面的因素（ ）		<input type="checkbox"/> 正确 <input checked="" type="checkbox"/> 错误	0.5



工资指付给从事体力劳动的员工货币形式的报酬，接受报酬的主体是劳动者，报酬的客观形式是货币（ ）	<input checked="" type="checkbox"/> 正确 <input type="checkbox"/> 错误	0.4
调解作为处理投诉的一种途径，不利于建设企业文化和塑造企业形象（ ）	<input type="checkbox"/> 正确 <input checked="" type="checkbox"/> 错误	0.4
与传统模式相对比，SSC模式会更加关注服务的专业性和主动性，从而给员工带来更好的服务体验（ ）	<input checked="" type="checkbox"/> 正确 <input type="checkbox"/> 错误	0.6
涉外服务中，COE负责派遣相关的政策及福利标准的制定（ ）	<input checked="" type="checkbox"/> 正确 <input type="checkbox"/> 错误	0.5
获得落户资格的员工，HRSSC会指导并协助员工办理后续手续（ ）	<input checked="" type="checkbox"/> 正确 <input type="checkbox"/> 错误	0.7
共享服务中心负责的员工关怀项目，例如“司龄成长树”项目，该项目中，为员工发放礼品之后，需要人工在系统中记录结果。（ ）	<input checked="" type="checkbox"/> 正确 <input type="checkbox"/> 错误	0.5
在登录系统时出现无法登录、报表提交时无法提交等问题，可以联系报表下发人员或对应政府机构进行咨询（ ）	<input checked="" type="checkbox"/> 正确 <input type="checkbox"/> 错误	0.5
薪酬数据核查，主要是在企业有人员入离调转等情况时发生，或员工个人信息、企业相关信息有变化时发生（ ）	<input type="checkbox"/> 正确 <input checked="" type="checkbox"/> 错误	0.5
人力资源运作能力层面指标是人力资源管理所要达到的基本效率指标（ ）	<input type="checkbox"/> 正确 <input checked="" type="checkbox"/> 错误	0.5
背景调查属于公司招聘流程，因此做背景调查无需征得求职者的同意（ ）	<input type="checkbox"/> 正确 <input checked="" type="checkbox"/> 错误	0.5

## 模块二赛题

### 技能实操项目1：校园招聘

#### 1、赛题立意

校园招聘可以提高公司的知名度、为企业储备备用人才，可以让企业了解大学生的动态和需求，在所有招聘方式中校园招聘可有效降低企业招聘成本，所以企业对于校园招聘的重视程度越来越高。另外，校园招聘适用大中小型各类型企业，为人力资源招聘服务的重要支撑内容。

可以提高公司的知名度，对于大企业来说，校园招聘会现场可以利用图片、视频对企业进行整体的介绍，做一个整体的宣传。这些手段可以让应聘的学生很直观的了解企业的业务，如果学生感兴趣的，可以安排现场负责人面对面进行交流和面对，可以大大提高公司的知名度。

可以为公司储备备用人才。校园招聘一般都是以学校为主体的，可以为公司储备很多备用人才。当然，选拔人才的过程也是很艰难的，在面试的时候，一定要了解学生的求职动机和基本性格，可以通过AI面试、在线笔试等流程来进行。通过初步筛选来判断学生能否融入到企业，是否是企业需要的人才。

可以了解大学生的动态和需求。企业通过校园招聘还可以及时了解到大学生的动态和需求，可以和学生面对面的交谈，充分了解到毕业生的工作期望、薪资期望等，这样公司就可以采取相应的对策调整。

可以有效降低成本。刚毕业的大学生虽然知识丰富，虽然没有工作经验，但是学习能力很强，有一股闯劲儿和拼劲儿！有很多大学生一开始愿意接受较低的工资，对于企业来说，可以大大降低成本。而且企业也可以慢慢培养人才。

校园招聘过程中重点考察选方案设计能力、组织协调能力、沟通交流能力、宣传推广能力、现场宣讲能力、简历筛选能力、人才评价鉴别能力、数据分析能力、持续服务意识等能力素质。

#### 2、情景创设

##### (1) 企业背景

汉东食品有限责任公司简称汉东集团，成立于1998年，法人刘汉东，是华东区规模最大的农产品和食品加工企业集团，公司总部位于上海，在全国20个省市，建成生产基地30多个，独立子公司10余家，生产型企业近100家，拥有员工超2万人。

集团产品涵盖油、米、面、肉、奶、海鲜、食品原辅料、油脂科技等诸多领域，业务覆盖全国。其中，青岛汉东海产品有限公司、南京汉东肉制品有限公司、徐州汉东食用油有

限公司是所有子公司中发展比较好的。

为适应信息化、数字化发展趋势，提升公司管理效率，提升员工服务体验，2018年5月集团人力资源部进行了三支柱转型，筹建人力资源共享服务中心。经过三年的发展，汉东集团人力资源共享服务中心逐渐成熟，从最初只提供几项人力资源服务，到现提供包括算薪发薪、入离调转、员工咨询应答、社保公积金办理、招聘支持、培训支持、人力资源数据报表、劳动合同与员工档案管理、信息化系统建设等几十项服务。

## (2) 任务背景

因为公司发展迅速，各项业务发展较快，各部门对于人才储备需求较高，经过公司管理层决定启动新一轮的校园招聘工作并尽快开展，具体工作由共享服务中心招聘部和各相关业务部门共同负责，管理层希望在招揽优秀人才的同时能够进行公司品牌宣传，树立企业良好形象。

以下为部分校园招聘岗位要求：

### **研发中心：食品科技研发储备人员**

需求人数：20人

岗位职责：从事食品生产、测试、研发及生产流程优化、食品安全、品质管理等岗位工作。

专业要求：食品科学与工程类、食品科学与工程、食品质量与安全、食品科学、食品工程等相关专业。

### **信息技术中心：IT技术储备人员**

需求人数：10人

岗位职责：从事人工智能、软件开发、数据分析、网络及IT专业系统运行维护等岗位工作。

专业要求：计算机、软件、数学、通信、信息、自动化、电子等相关专业。

### **营销中心：市场营销储备人员**

需求人数：30人

岗位职责：从事各类食品业务市场营销工作，包括产品营销、市场拓展、市场分析研究、销售策略研究，客户及渠道维护，以及收益分析等方面相关工作。

专业要求：专业不限

## (3) 角色背景

假设你是汉东集团人力资源共享服务中心招聘专员阿杜，本次校园招聘工作由你负责组织协调。请根据以下具体情景和任务设计要求，完成本次校园招聘组织实施工作。

### 3、任务设计



#### (1) 校园招聘计划制定

企业在进行校园招聘时首先要制定校招计划,明确校招目标,理清各部门人员储备需求,制定相应校招方案。

##### 1) 明确校招目标

不同类型企业,在企业不同经营阶段,进行校园招聘的目标不同,有些企业进行校园招聘是为了招聘储备人才、雇主品牌建设、了解同行人才战略,也有些企业是为了相应政府扩大就业号召、与院校建立良好关系,保持长期人才供应,因此在进行校园招聘计划制定时首先要明确校园招聘的主要目标是什么。

要求:根据企业背景、任务背景信息,明确企业进行校园招聘的目标。

- A. 了解同行业竞争对手采用的人才战略
- B. 为企业各人员需求岗位招聘优秀人才
- C. 相应政府号召,承担企业社会责任,为毕业生提供更多工作岗位
- D. 进行企业品牌宣传,树立良好的雇主形象
- E. 与校招院校建立良好关系,保持长期人才供应

##### 2) 明确各业务部门校园招聘需求

明确企业各业务部门校园招聘需求，具体包括但不限于招聘岗位、需求数量、岗位职责与任职要求、薪资福利待遇、人员培养计划、入职到岗时间、入职培训安排等。

要求：根据企业背景、任务情境信息，在与各部门进行校招需求调查时，你需要和各业务部门沟通确认哪些内容？

- A. 校招岗位与需求人员数量
- B. 相应岗位任职资格与薪资福利
- C. 人员培养计划与未来职业生涯规划
- D. 人员入职到岗时间与新员工培训安排

### 3) 校园招聘计划内容

要求：在制定校园招聘计划时，需要考虑哪些维度的问题，需要明确哪些核心事项？

#### (2) 院校选择与联络沟通

在实施校招活动前，HR 首先需要同目标院校取得联系并获得许可，沟通招聘岗位计划，了解学生情况，确定校招具体时间等。

在匹配合适的院校时，通常有四种方式来锁定招聘的目标院校。

① 根据用人部门要求确认根据用人部门提报和确认所需岗位的专业要求来确定目标院校。把招聘需求进行职能分类，比如营销储备方向、职能类方向、视觉设计方向、财务方向、技术研发方向等。

② 根据人才盘点分析确认根据企业内部的人才盘点报告，分析现有的某个岗位的员工或者高层管理的毕业院校和所在专业的相关数据。这样一来可以分析这个院校培养人才效果，二来还可以邀请企业内部员工回母校进行演讲，对学生来说关系更近，易于招聘。

③ 根据校招历年数据分析根据企业历年的校招数据，查看校招生历年 1 到 3 年内的保有率、各大高校的毁约率、到岗率和保有率 TOP 的高校，根据数据来选择高校。

④ 根据目标院校划分初步确定好了目标院校后，可以按照重要程度等级进行划分，以最少的资源精准投入到校招活动中，合理规划校招路线。

#### 1) 校招院校选择

建设以下几所院校近期可以开展校园招聘工作：

① 上海海洋大学学校设水产与生命、海洋科学、食品、海洋生态与环境、经济管理、海洋文化与法律、信息、工程、外国语等 14 个学院，其中食品学院前身是 1952 年创办的水产加工系，1986 年更名为食品科学技术系，1993 年成立食品学院，设有水产品加工及贮藏工程博士点，食品科学与工程一级学科硕士点、食品科学与工程本科专业，食品工艺专科专业。

② 上海师范大学是上海市重点建设高校，是一所以文科见长并具教师教育特色的文、

理、工、艺等学科协调发展的综合性大学。现有哲学、经济学、法学、教育学、文学、历史学、理学、工学、管理学、农学、艺术学等 11 个学科门类，设有 19 个学院。其生命科学学院设有生物科学、生物技术、食品安全与检测等专业。

③华东理工大学学校设有 17 个专业学院，学科设置涵盖理、工、农、医、经、管、文、法、艺术、哲学、教育等 11 个学科门类。其生物工程学院下设食品科学与工程系，开设食品科学一级学科学术型硕士点，食品科学与工程、食品质量安全等本科专业。

④上海食品科技学校始建于 1985 年，隶属于金山区教育局，是一所全日制公办中等职业学校。现有在校师生近 1700 人，学校设有食品与安全检测、食品科学与工程、食品质量与安全、农产品加工与质量检测、食品加工工艺、食品安全与检测技术、农产品贮藏与加工等专业。

要求：根据公司校园招聘岗位信息及当前可进行校招院校背景，本次校招首选哪个院校。

- A. 上海海洋大学
- B. 上海师范大学
- C. 华东理工大学
- D. 上海食品科技学校

## 2) 校招院校联络

任务：在与院校沟通联络过程中，阿杜需要注意哪些事项？

- A. 咨询校招需要办理的手续及可获得的支持
- B. 了解院校学生的就业意向和考研状况
- C. 了解本企业在该院校面临的校招竞争
- D. 确定开展校招活动的具体时间地点

## (3) 人员物料准备

在校园招聘过程中需要院校联络人员、宣讲人员、面试考评人员等各类人员，在整个校招过程中需要用到的各类宣传、考评、办公等各类物料人员和物料都需要提前准备好。

### 1) 人员准备

假设在进行校园招聘团队组建时，结合以往相关招聘活动，阿杜盘点了本次招聘活动相关的人员，具体介绍如下：

阿杜，共享服务中心招聘专员，本次招聘活动组织协调负责人。

张强，研发中心经理，食品科技研发储备人员需求对接人，负责公司基层研发人员的培养，拥有丰富的产品研发经验。

嘉乐，招聘主管，拥有丰富的校园招聘经验。

李俊，信息技术中心经理，IT 技术储备人员需求对接人，整体负责公司信息化平台技

术开发、测试、上线、运维等团队管理。

刘爽，公司副总，日常主要分管营销中心工作，本次校招市场营销储备人员需求提出者，个人市场营销品牌推广经验丰富，形象气质佳且具有较强的感染力和气氛带动能力。

张蕾，研发中心专员，三年前加入公司，目前为所在团队核心骨干，参与多个公司核心研发项目，毕业于目标院校。

赵磊，公司人力资源管理工作主要负责人，对于选、用、育、留等各个模块拥有丰富的实操和管理经验。

李老师，面试专家，公司外聘人才评鉴专家顾问，掌握多种人员评价技术，面试评鉴经验丰富，擅长于细微处发现不同，与公司有过多次合作，曾在多次重大招聘活动候选人面试评价环节给出关键评价与录用有效建议。

要求：根据背景信息，结合成本和效率因素，本次校招团队需要以下哪些人员参加？

- A. 招聘专员阿杜
- B. 招聘主管嘉乐
- C. HR 负责人赵磊
- D. 面试专家李老师
- E. 公司副总刘爽
- F. 研发中心经理张强
- G. 研发中心专员张蕾
- H. 信息技术中心经理李俊

## 2) 物料准备

要求：在本次校园招聘中需要提前专门准备的文件及物料有哪些？



### (4) 前期宣传推广

前期的宣传推广对校招结果至关重要，充分的宣传才能吸引更多的学生参与，同时，对公司的品牌建设也有助推作用。

#### 1) 宣传启动时间

要求：在进行校园招聘前期宣传推广时，至少需要在校园宣讲会开始前多久进行各种宣传推广

- A. 1 天
- B. 1 周
- C. 1 个月
- D. 半年

## 2) 宣传渠道

要求：本次校园招聘中，在进行前期宣传推广时有哪些渠道途径可以使用？

A. 企业官网、公众号，提前将校招信息通过公司官网、公众号或专题网站发布，并接收学生在线咨询和投递简历

B. 与就业办联系，获取目标招聘学生学院老师的联络方式，直接打电话或者发邮件去告知学院招聘宣讲信息，请他们通知学生参加

C. 通过校园大使、就业班学生助理或者其他的社团干部，请他们建立微信群协助宣传

D. 利用学校招生就业网和微信公众号发布招聘信息和宣讲会时间地点

E. 创建微信社群，以目标院校为单位组建微信社群，种子用户一般为该院校已入职本公司的毕业生，让员工拉下一届学生入群，然后，以红包福利活动的形式进行病毒式传播，在群内分享最新的招聘信息、公司新闻大事件、行业最新趋势等，塑造行业地位和良好的雇主品牌形象

F. 通过校园大使或校内社团组织张贴海报和发放招聘介绍折页

G. 通过校园广播发布招聘宣讲信息

## (5) 校园现场宣讲

宣讲会是在进行企业展示的核心环节，也是学生了解企业的主要通道，做好现场宣讲沟通定会为学生留下一个良好印象。

### 1) 宣讲时间安排

要求：根据场地时间安排情况，本次校园宣讲的具体时间，学校提供了三个时间段，你觉得选择哪个时间段比较好？

A. 上午 B. 下午 C. 晚上

### 2) 宣讲会流程设计

校园宣讲会整体上包括但不限于以下环节：宣讲场地布置-组织学生入场-企业宣传片播放-企业介绍（企业历史文化、价值观、人才标准、薪酬福利、发展前景）-招聘岗位介绍（岗位需求、任职资格、薪资待遇、岗位培训及发展、招聘流程）-校友分享（个人工作经历、毕业后的学习成长、公司认同感）-互动答疑-简历收集

要求：根据背景信息及业务场景，针对本次校园宣讲会，请设计整个宣讲会的组织流程顺序。

### 3) 宣讲人员安排

在进行校园招聘团队组建时，结合以往相关招聘活动，阿杜盘点了本次招聘活动相关的人员，具体介绍如下：

阿杜，共享服务中心招聘专员，本次招聘活动组织协调负责人。



张强，研发中心经理，食品科技研发储备人员需求对接人，负责公司基层研发人员的培养，拥有丰富的产品研发经验。

嘉乐，招聘主管，拥有丰富的校园招聘经验。

李俊，信息技术中心经理，IT技术储备人员需求对接人，整体负责公司信息化平台技术开发、测试、上线、运维等团队管理。

刘爽，公司副总，日常主要分管营销中心工作，本次校招市场营销储备人员需求提出者，个人市场营销品牌推广经验丰富，形象气质佳且具有较强的感染力和气氛带动能力。

张蕾，研发中心专员，三年前加入公司，目前为所在团队核心骨干，参与多个公司核心研发项目，毕业于目标院校。

赵磊，公司人力资源管理工作主要负责人，对于选、用、育、留等各个模块拥有丰富的实操和管理经验。

李老师，面试专家，公司外聘人才评鉴专家顾问，掌握多种人员评价技术，面试评鉴经验丰富，擅长于细微处发现不同，与公司有过多次合作，曾在多次重大招聘活动候选人面试评价环节给出关键评价与录用有效建议。

要求：校招宣讲会需要分工合作，不同环节由不同人员进行宣讲或主持，根据背景信息在不考虑人员成本的情况下，请为以下环节匹配合适的宣讲人员。

#### 宣讲人



#### 宣讲环节



## (6) 简历收集与筛选

一般情况下校招时会在短时间收集大量简历，HR 需要在短时间内完成简历筛选，并进行初步的沟通。

### 1) 简历收集渠道

要求：根据背景信息和业务场景，针对本次校园招聘，阿杜有哪些简历收集的渠道？

- A. 宣讲会现场
- B. 公司官网平台
- C. 院校老师推荐
- D. 院校网站收集

### 2) 简历筛选标准

校园招聘简历筛选标准可以按照专业要求、学习成绩、社会实践等展开设计，将收到的全部学生简历分为完全符合要求、待定需进一步考察、明显不符合三类。

要求：经过各方努力，本场次校招各渠道共接收该院校 207 份简历，接下来需要进行简历筛选，请帮助阿杜制定简历初步筛选标准。

## (7) 测评与面试

经过简历初筛后，企业 HR 一般会采用测评工具进行基础素质测评或安排专业笔试进行专业能力考查，测评通过者安排一到两轮面试，面试通常采用群面或单独面试进行，从而更好的把握学生的情况。

### 1) 笔试

针对笔试部分进行考察，具体包括笔试题目设计和笔试测评组织实施等内容。

要求：在进行线下专业笔试时，以下描述中哪些是正确的？

- A. 至少提前半小时到达笔试场地，在黑板上写上注意事项。
- B. 提前与院校就业负责老师联系预订笔试场地，因为就业负责老师能够提供的面试场地有限，如果宣讲之后再去看预定很可能就没有场地了。
- C. 根据笔试成绩不同，将考生分为：优秀 ( $X \geq 90$  分)、良好 ( $90 < X \geq 75$ )、及格 ( $75 < X \geq 60$ )、不及格 ( $X < 60$ ) 四个类别，将不及格者直接剔除，其余进入面试环节。
- D. 笔试时的纪律一定要严格遵守，如果有学生作弊，则在收试题时就记录不再进入面试。

### 2) 面试

针对校园面组织实施、面试过程、面试提问、录用决策建议等方面进行考察。

要求：在进行面试时，人力资源和业务部门的面试官需要进行分工协作，其中人力资源

面试官主要考察学生哪些方面的内容？

- A. 个人基本能力素质优劣状况
- B. 未来职业发展潜力
- C. 文化价值观的匹配程度
- D. 专业技术知识水平

### 3) 面试注意事项

针对面试过程面试官需要注意的相关事项进行考察。

要求：在进行面试时，以下事项中面试官需要注意的问题有哪些？

- A. 要保持良好的态度，微笑面对学生
- B. 允许学生提问，并耐心回复
- C. 衣着正式
- D. 控制时间：如果学生较多的话，要控制面试时间，最好用手机定时提醒

### (8) 招聘录用与签约

针对面试合格的学生 HR 一般会发出录用 offer、签订三方协议，快速锁定优秀人才，否则学生加入其他企业，前期努力白费。

#### 1) 录用签约

针对录用签约过程、需要准备的材料、风险与注意事项等内容对参赛选手进行考察。

要求：在进行录用签约时，需要学生提供哪些资料？

- A. 就业协议书
- B. 身份证原件及复印件
- C. 就业推荐表原件
- D. 成绩单原件

#### 2) 录用异常处理

要求：在校园招聘中，毕业生小李没被公司录取，但是小李表达了强烈愿望希望到公司工作，下面哪个做法最合适？

- A. 再次审核一次面试笔试资料，根据岗位是否空缺，再决定给不给机会
- B. 虽然小李不符合公司要求，但公司被小李的感动，决定录用
- C. 由于小李的意愿强烈，招聘人员可向上级力荐再给他一次面试机会
- D. 不予理会

## 4、赛题答案

(1) 根据背景信息进行校园招聘计划制定，明确招聘目标和需要同业务部门进行需求沟通确认的具体事项。

(2) 根据招聘岗位要求、专业要求以及可选院校清单进行院校选择，并与校招院校展开联络沟通工作。

(3) 根据校招岗位及需求情况，组织协调相关人员，准备物料。

(4) 根据具体进行校招活动时间和学校具体情况，展开前期宣传推广活动，确定推广展开的提前量和具体宣传渠道。

(5) 根据宣讲时间和院校具体情况进行校园现场宣讲时间安排、流程设计相应宣讲人员安排。

(6) 根据背景企业和校招院校具体情况进行简历收集渠道设计，根据岗位要求进行简历筛选标准设计。

(7) 根据常见测评方法工作原理进行笔试和面试题目设计、测评组织实施、注意事项和风险防范。

(8) 根据面试评估建议进行招聘录用决策、发放 offer、签订相关协议，并处理相关异常事件。

## 技能实操项目2：入职手续办理

### 1、赛题立意

一家公司的可持续发展是依赖于一批可持续成长的员工的，而所有老员工，无论是管理人员、业务骨干还是基层员工，都是由新员工成长而来的。所以设计良好的新员工入职流程的最高意义是让新员工尽快的成长为可为公司做出贡献的核心人才。

### 2、情景创设

#### (1) 企业背景

QQ公司是一家为客户提供即时出行、货运的综合出行服务平台，总部位于上海，在北京、南京、成都、武汉、哈尔滨、杭州、重庆等全国主要城市设有28家分公司，目前全公司拥有员工5000余人。

#### (2) 任务背景

因业务发展迅速，人员招聘量比较大，2021年7月8日当天不同时间段上海总部共有15名新员工准备入职，其中10名校招的管培生、5名主管或经理级管理人员。

待入职人员信息：

序号	姓名	性别	学历	部门	岗位	待入职时间	拟签订劳动合同时限	试用期
1	付晓蕾	女	本科	采购部	主管	2021年7月8日	五年	六个月
2	秦奋斗	男	本科	运营部	主管	2021年7月8日	五年	六个月
3	张玉	女	本科	运营部	管培生	2021年7月8日	三年	三个月
4	王磊	男	专科	运营部	管培生	2021年7月8日	三年	三个月
5	李铭	男	本科	市场部	管培生	2021年7月8日	三年	三个月
6	赵辉	男	专科	市场部	管培生	2021年7月8日	三年	三个月
7	王菲菲	女	研究生	市场部	经理	2021年7月8日	五年	六个月
8	梁小慧	女	本科	设计部	主管	2021年7月8日	五年	六个月
9	曲歌	女	本科	设计部	管培生	2021年7月8日	三年	三个月
10	许小青	女	专科	设计部	管培生	2021年7月8日	三年	三个月
11	周大法	男	本科	销售部	经理	2021年7月8日	五年	六个月
12	张静	女	本科	销售部	管培生	2021年7月8日	三年	三个月
13	王新	男	专科	销售部	管培生	2021年7月8日	三年	三个月
14	李刚	男	本科	技术部	管培生	2021年7月8日	三年	三个月
15	谢龙	男	本科	技术部	管培生	2021年7月8日	三年	三个月

#### (3) 角色背景

假设你是公司HRSSC人事手续办理专员，现在是7月1日，由你和你的同事HRSSC人事手续办理助理艾美丽为他们完成入职手续办理工作。在日常工作中，艾美丽同学由你带教和指导，请结合背景信息和具体任务情景完成相应实操任务。

### 3、任务设计



#### (1) 入职确认

在新员工办理入职手续之前，企业 HR 一般会在约定入职日期前一天或一周进行入职确认沟通，明确候选人是否能够按时入职，提醒准备必要的入职资料及办理入职手续的具体时间地点。

.....

如下是小艾同学与部分候选人进行入职确认沟通的情景再现，请根据此场景信息完成相应实训任务。

.....

艾美丽：秦先生您好，我是 QQ 公司 HRSSC 人事手续办理助理艾美丽，您可以叫我小艾同学，我这边是来协助您办理入职的。请问您现在通话是否方便呢？有几个入职相关问题需要跟您确认一下。

秦奋斗：你好小艾同学，时间是可以的，有什么问题你说吧！

艾美丽：首先，跟您确认一下，本月 8 日您确定可以到公司来办理入职手续吗？

秦奋斗：可以的，我会按时到公司报道的。

艾美丽：好的，秦先生，欢迎您的加入，我们已经将入职所需要的资料、报道时间地点及注意事项以邮件的形式发送给您了，不知您是否收到？

秦奋斗：已经收到了，谢谢，我会认真查看并提前做好准备的。

艾美丽：好的，秦先生，感谢您对我们工作的支持！您上家单位的离职证明原件拿到了

吗？ 离职时间是不是在咱们公司入职日期之前？

秦奋斗：我从上家单位离职有一段时间了，当时是有离职证明的，我需要找一下。

艾美丽：好的，秦先生，关于入职手续办理时间，这边要特别提醒一下您，我们入职手续办理时间是本月 8 日上午 9:00-10:00，请您务必在该时间段内达到。 入职手续办理地点为：上海市 QQ 路 365 号 QQ 公司人力资源共享服务中心大厅。届时，请携带好个人身份证件、离职证明、学历学位证明及邮件中提到的其他入职资料。

秦奋斗：好的

艾美丽：秦先生，您这边有没什么问题或者想要了解的事项？

秦奋斗：没有了

艾美丽：好的，那我们 8 号上午见，期间有什么问题您可以随时联系我哈！

秦奋斗：好的

.....

与秦先生沟通确认完，艾美丽依次与其他待入职员工进行了入职确认沟通，沟通后发现管培生张静、李铭出现了异常情况，张静拿到了研究生补录通知，准备继续上学，拒绝了入职，李铭家里出了点事情，希望推迟两周再办理入职手续，其他人员都可以如期报道办理入职手续。

## 1) 入职确认沟通

任务：根据小艾同学与秦先生入职确认沟通的场景信息，你认为小艾与秦先生进行了哪些入职事项确认工作？

- A、确认是否可以如期入职
- B、明确入职报道具体时间和地点
- C、明确需要携带的入职资料
- D、确认入职审批是否完成
- E、确认入职邮件是否收到
- F、确认是否有离职证明原件

## 2) 入职确认异常处理

任务：对于张静拒绝入职、李铭延期入职的异常情况，你觉得应该如何处理？

### (2) 入职准备

在确定候选人具体的入职情况后，企业 HR 一般会提前进行相应的入职准备，比如准备相应的办公场地及办公物品、开通相关系统权限、提前准备好劳动合同及需要签署的文件表格等等。

通过与各位候选人的入职确认沟通，小艾了解了待入职人员的相关情况，接下来开始为

新员工报到和办理入职手续提前做好准备工作！请根据背景信息完成以下实操任务。

### 1) 入职准备维度

任务：在完成入职员工确认之后，小艾开始入职准备工作，你觉得小艾需要提前做哪些方面的准备？

- A、入职签署文件准备
- B、告知行政部门提前准备工位、工卡、办公用品
- C、预约会议室
- D、新员工入职礼包
- E、通知 HRBP 或业务部门安排对接人、做好融入计划
- F、通知 IT 信息部门开通系统帐号及权限

### 2) 入职准备文件

任务：在进行入职签署文件准备时，以下文件资料中，你认为哪些是小艾需要准备的？

- A、《新员工入职信息登记表》
- B、《员工劳动合同》
- C、《非全日制劳动合同》
- D、《实习协议》
- E、《员工手册》
- F、《保密承诺书》
- G、《岗位说明书》
- H、《合同（协议）签订确认单》

### 3) 劳动合同准备

任务：在小艾进行员工劳动合同准备时，根据相关法律法规和你的了解，员工劳动合同必备条款包含哪些内容？

参照《劳动合同法》第十七条：

- (一)用人单位的名称、住所和法定代表人或者主要负责人；
- (二)劳动者的姓名、住址和居民身份证或者其他有效身份证件号码；
- (三)劳动合同期限；
- (四)工作内容和工作地点；
- (五)工作时间和休息休假；
- (六)劳动报酬；
- (七)社会保险；
- (八)劳动保护、劳动条件和职业危害防护；
- (九)法律、法规规定应当纳入劳动合同的其他事项。



### (3) 入职材料审核

如果企业采用线上提交入职材料的方式，企业 HR 可以在正式入职前进行入职材料的审核，反馈审核意见，有利于提升入职效率；如果企业采用线下提交入职材料的方式，企业 HR 只能入职当天进行材料审核。在进行入职材料审核时，企业 HR 一般会关注资料的完整性、合规性、真实性等方面。

入职材料审核是入职手续的关键步骤，需要根据入职资料清单和 Company 要求，对员工提交的入职资料进行审核，请根据背景信息及具体任务要求完成以下实操任务。

.....

今天是本月 8 日，星期四，天气炎热，小艾和共享服务中心的同事早早的到达了公司共享服务大厅，小艾打开工作计划表，发现今天有 13 位新同事来报道。

现在早上九点钟，还没有新员工到达共享服务中心大厅办理入职手续，小艾打开邮箱根据入职资料清单及要求对待入职员工通过邮箱提交的入职资料进行初步审核。

小艾查看所有待入职员工提交的入职资料后，发现周大法没有提交离职证明、销售部管培生张玉没有提交学历学位证书复印件...

#### 1) 入职审核材料清单

任务：根据背景信息和你的了解，在办理新员工入职手续时，小艾需要让新员工提交的入职资料一般会有哪些？

- A、身份证明复印件，验原件
- B、原单位离职证明原件
- C、学位学历证书复印件，验原件
- D、个人驾驶证复印件，验原件
- E、体检报告原件
- F、职业资格证书复印件，验原件
- G、个人证件照片
- H、本人开户银行卡复印件

任务：办理入职手续时一般会让员工提供个人身份证明材料，这里所说的身份证明一般包含哪些证件？

- A、身份证
- B、户口簿
- C、毕业证
- D、驾驶证
- E、护照或港澳台通行证

## 2) 入职材料缺失处理

任务：对于周大法缺失离职证明，你认为小艾应该怎么处理？

暂停入职流程办理，询问缺少离职证明原因，并将具体情况反馈至招聘同事，同时，抄送 HRBP 及直接上级，向其确认是否继续办理入职。若 HRBP 反馈可以继续办理入职手续，需让周大法补充离职证明缺失申明，并明确与上一家单位已经解除劳动关系且不存在劳动纠纷。

### (4) 入职文件签署

办理入职手续时需要让新员工填写并签署大量的文件，以保障员工和企业的权益，在文件签署完成后有些文件需要返还给员工。

刚刚完成所有待入职员工资料审核与处理，小艾就看到秦奋斗进入共享服务中心大厅，小艾热情接待了秦先生，反馈材料审核情况并收集查验了秦先生的入职材料原件，以确保其完整无误。完成检查后，开始进行入职表格及文件的填写和签署，请根据以下情景完成相应实操任务。

以下是小艾和秦先生的对话：

.....

小艾：秦先生您好，我是 HRSSC 人事手续办理助理小艾，欢迎您到公司入职报道，您先请坐。我们之前通过电话，接下来由我来为您办理入职手续。

秦奋斗：好的，小艾同学，非常感谢您之前的提醒，让我非常顺利到达这里。

小艾：秦先生您客气，您之前邮件提交的材料我已经查看了，都很规范没有什么问题。请你把需要提交的材料原件及复印件给我一下。

秦奋斗：好的，小艾同学，这是我的入职材料原件及复印件。

小艾：好的，秦先生，这些是《员工入职信息登记表》、《员工劳动合同》、《员工手册》、《保密承诺书》、《劳动合同（协议）签订确认单》，都是需要您签署的文件，您先看一下，如果没有什么问题，就可以进行填写和签字确认了。

秦奋斗：好的，我先看一下。

小艾：对了，这些是需要签署文件的填写参考样例，您可以参照填写，标注的部分都是必须要填写的，您须特别注意。

秦奋斗：好的，谢谢。

## 1) 入职办理存在问题

任务：通过小艾和秦先生的对话可知，小艾在办理入职手续过程中存在什么问题？

小艾没有对秦先生提交的入职材料原件及复印件进行审核，就开始让秦先生进行文件签署。

小艾没有对秦先生进行公司入职流程或入职手续办理的整体介绍。

入职手续办理人员一般需要向入职人员进行本公司入职流程或入职手续办理的整体介绍。一般审核确认入职材料完整无误后在进行文件签署。

## 2) 签署文件清单

任务：除了小艾拿给秦先生的文件，在入职手续办理过程中，还有哪些文件需要签署？

《简历》、《岗位说明书》或《录用条件确认单》、《员工手册确认单》、《转正审批表》、《薪资确认单》……

《简历》让员工在简历上签字并确认简历的真实性，主要是了解员工真实信息，且在查明有存在虚假欺诈情形时，可提简历作为证据予以证明。

《岗位说明书》或《录用条件确认单》：主要是为了告知员工用人单位的录用条件，以便用人单位在试用期能据此以不符合录用条件来解除不合格的员工。

《员工手册确认单》主要是将公司员工手册对员工予以公示或告知，以便公司规章制度或员工手册对该员工产生法律效力。

《转正审批表》用于员工试用期管理、试用期考核、转正等情景，明确相应标准。

任务：《员工劳动合同》签订后需要让秦先生签订《劳动合同（协议）签订确认单》，请帮小艾进行确认单的设计，写出确认单的核心项目？

### 《劳动合同（协议）签订确认单》

本人确认已与QQ公司签订劳动合同，具体信息见下方表格，特此确认。									
员工编号	员工姓名	身份证号码	部门	岗位	合同/协议起始日期	合同/协议终止日期	试用期截止日期	合同/协议签订日期	员工确认签字
6204782	秦奋斗	..... ...	运营部	主管	2021年7月8日	2026年7月8日	2022年1月8日	2021年7月8日	秦奋斗

## (5) 入职礼包发放

在新员工入职时企业一般会准备相应的入职大礼包，以示对新员工的欢迎，也方便员工尽快融入组织、开展工作。

在完成文件签署与返还后，小艾为秦先生拿来了新员工入职大礼包，并再次欢迎秦先生加入公司，请根据要求完成以下实训任务。

任务：新员工入职礼包中一般会包含哪些物品？

## (6) 入职信息维护

员工入职后企业 HR 一般会为其建立企业员工档案，新员工入职提交的个人材料、面试过程中的相应记录评价、签署的相关表格文件等共同构成了新员工的基础信息资料，为企业人力资源数字化管理奠定基础。

待秦先生离开后，小艾的工作还没有结束，需要继续加油完成新员工数据信息的维护更新，根据秦先生填写的员工入职信息登记表进一步完善员工主数据信息，根据背景信息完成以下实训任务。

任务：针对秦先生，小艾同学需要为其填写或维护哪些个人信息资料？

## (7) 发布人事通知

当新员工入职手续办理完成后，企业 HR 一般会向公司内部相关部门发布新员工入职的公告，以便新员工后续工作开展。

秦先生入职手续办理完成后，小艾同学还需要向公司内部相关部门发布秦先生入职的人事通知，在内部进行信息同步，请根据相应要求完成实训任务。

如下是小艾同学发布的人事通知：

各部门：

该员工按公司规定已办理完入职手续，请根据有关规定为其办理有关入职手续。

人力资源共享服务中心

员工信息如下：

姓名	性别	部门	入职日期
秦奋斗	男	运营部	2021年7月8日

任务：根据小艾同学发布的人事通知，请看里面存在什么问题？

## 新员工入职通知单

\_\_\_\_\_部门

工号：\_\_\_\_\_；姓名：\_\_\_\_\_；性别：\_\_\_\_\_；学历：\_\_\_\_\_；  
试用岗位：\_\_\_\_\_；于 月 日到你部门报到。

人事签章：\_\_\_\_\_

日 期：\_\_\_\_\_

### 技能实操项目3：新员工培训

#### 1、赛题立意

新员工培训，是员工进入企业后工作的第一个环节。它又被称为入职培训，是企业将聘用的员工从社会人转变成为企业人的过程，同时也是员工从组织外部融入到组织或团队内部，并成为团队一员的过程。员工通过逐渐熟悉、适应组织环境和文化，明确自身角色定位，规划职业生涯发展，不断发挥自己的才能，从而推动企业的发展。

对企业来讲，新员工未来选择如何在企业中表现、决定自己是否在企业长期发展，很大程度上取决于在最初进入企业的一段时间内的经历和感受，在此期间新员工感受到的企业价值理念、管理方式将会直接影响新员工在工作中的态度、绩效和行为，而这些因素和新员工入职培训的效果关系密切。

成功的新员工培训可以起到传递企业价值观和核心理念，并塑造员工行为的作用，它在新员工和企业以及企业内部其它员工之间架起了沟通和理解的桥梁，并为新员工迅速适应企业环境并与其它团队成员展开良性互动打下了坚实的基础。

新员工入职培训具有以下价值和意义：

##### (1) 降低员工流失率

企业的培训工作做得越好，新员工越愿意留下来为企业工作，从而使得企业在获得自己所需要的人才同时，也节约了多次培训的成本和二次招聘的费用。

##### (2) 减少新员工适应岗位的时间

为使新员工尽快适应工作，以便节省时间，降低工作中的失误率，就可以通过安排培训活动把新员工需要的工作以及公司的规章制度等都告诉新员工，从而使公司效率能相应地提高。

##### (3) 展现清晰的职位特征及组织对个人的期望

企业要告知新员工自己所在职位的工作内容，以及企业对他的期望，起到激发其工作热情的作用。

#### (4) 增强企业的稳定程度

积极有效的新员工入职培训可以降低企业的人员流失率，使新员工对企业产生信赖感，愿意为企业的发展贡献出自己的力量。

#### (5) 减少新员工对企业的抱怨

如果新员工在刚进入企业时没有受到良好的关照，就会产生抱怨。而一次好的入职培训，会减少新员工的焦虑和抱怨，使其真正地专心为企业工作。

#### (6) 最重要的价值是使新员工融入企业文化

企业文化本身包括了理念文化、制度文化、行为文化和物质文化等方面的内容，它是公司员工长期积累并得到大家认可的价值观和行为体系。将公司的文化传授给新员工，可以使他们对公司的各个方面都有一个较全面的了解，从而树立“企业是员工与之共同生存和发展的平台，是制度共守、利益共享、风险共担的大家庭，当员工为之奉献的同时，自身素质也会得到提高”的理念，发自内心爱企业，快速融入公司。这才是新员工入职培训最重要的目的之所在。

## 2、情景创设

大杨百货有限公司近日集中招聘了8名采购专员，采购专员的岗位说明书如下：



## 采购专员岗位说明书

岗位名称	采购专员	岗位编号	100	岗位定员	15人
所属部门	采购部门	直属上级	采购经理	直属下级	无
职级	五级	职业发展方向	采购主管		
岗位使命	执行采购部门制定的采购计划，达成公司所期望的货物种类、库存和利润目标。				

### 任职资格

学历	大专及以上	专业	管理或物流专业		
年龄	20岁及以上	职称	不限		
经验	无采购工作经验要求（最好有采购实习经验）				
能力	沟通访谈能力，协调能力，价值和商品分析能力				
语言	英语四级以上	计算机水平	熟练	工作时间	弹性工作制

### 工作职责

1. 充分调查了解本地市场行情
2. 执行采购计划，控制采购成本和损耗
3. 负责食品大类及百货商品等的采购工作
4. 协助上级进行采购流程的优化
5. 协助挑选合适的供应商
6. 负责与供应商的对接和日常沟通
7. 负责与供应商的对账、请款工作
8. 各仓商品日常事务对接处理，日常质量问题处理
9. 对所采购商品的交期、质量、价格、售后服务负责
10. 对所负责采购的商品进行采购成本控制，完成公司利润目标
11. 协调好业务部门的采购需求，按期保质保量，以优势价格达交
12. 完成采购经理交代的其他工作任务

### 权限

有授权范围内的采购合同的签订权

### 工作关系

内部协调关系	各商品仓库及其他部门
外部协调关系	各外部供应商

今年，大杨百货有限公司针对所有的新进员工制定了“三周融入计划”，“计划”的第

一周，主要是让新员工快速熟悉公司发展和制度；“计划”第二周，主要是让新员工尽快熟悉工作同事，方便今后开展工作；“计划”第三周，主要是让新员工了解工作所需的基本知识和技能以及对培训做复盘和考核。

### 3、任务设计



#### (1) 培训目标确定



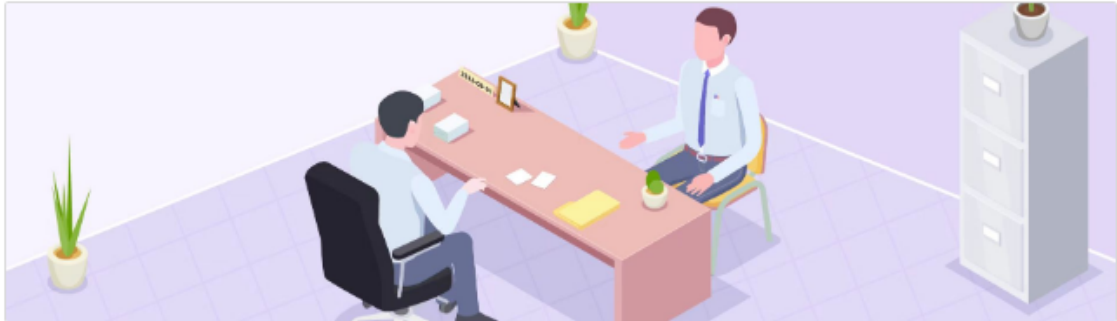
△ 请观察下列对话场景。

培训负责人：张总

HRSSC培训支持：小王

时间：2022年7月18日周一早上9:30

沟通方式：线下会议室



张总：小王，下周开始的采购专员新员工培训支持工作又要麻烦你了

小王：张总，我记得上年公司领导决定不对采购专员进行新员工培训了呀，新员工进入公司直接由专人全程带教，通常是一个老员工带教一到两个新员工。

张总：哎，上年公司确实制定过这样的决策，但是根据上年的新进采购专员入职表现，不是特别理想。

小王：上年新加入公司的采购专员工作表现不好吗？

张总：根据采购部门大领导的反馈，没有进行过新员工培训的采购专员，入职后对公司制度啊都不是很了解，熟悉公司需要挺长的过程，甚至有多个月员工入职一星期就离职了，原因是进入公司没人管，不知道自己的岗位的职责究竟是什么。

小王：确实是，虽然入职后有专人带教，但是新员工毕竟对公司各方面都不熟悉，还是需要进行新员工培训帮助他们快速进入工作状态。

张总：这次还需要重新和采购部门共同制定新员工的培训计划，接下来有的忙喽。。。。。

小王：可不是呢，不过本次的采购部门新员工的入职培训正好可以和市场部门、商品部门、行政部门的新员工培训一起同步进行。

要求：大杨百货有限公司对新招聘的8名采购专员进行入职培训的目的是什么？

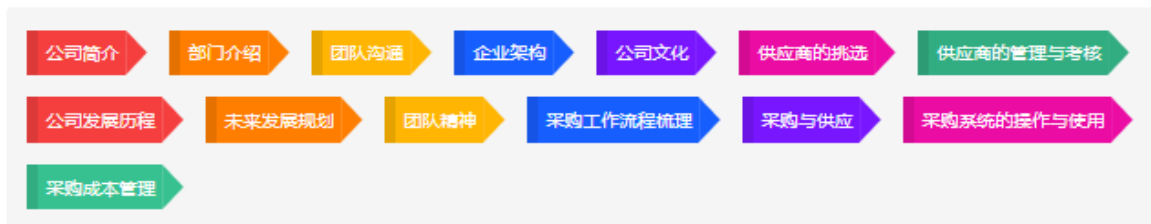
- A. 让新进员工了解公司的发展历程、规章制度等
- B. 提升新进员工的综合素质和管理能力，同时提升员工的决策能力，开拓员工视野和思路
- C. 减缓新进员工进入新公司的紧张感，使员工更快适应工作
- D. 让新进员工明白自身的工作职责，加强同事之间的联系
- E. 提升新进员工的经营能力和理念，提升员工的领导力和创新力

## (2) 制定培训课程

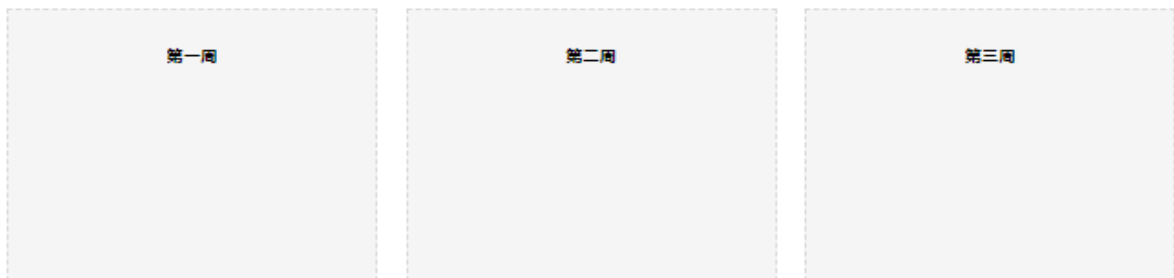
下列有14门新员工入职培训课程，请根据大杨百货有限公司的“三周融入计划”，分别匹配前三周新员工入职培训的主要内容。

要求：请将下列课程与不同的周次相匹配。

## 课程



## 三周融入计划



### (3) 选择培训讲师

现有以下 7 位培训主讲人可供选择。



**林总**

大杨百货有限公司的总经理，负责制定公司的战略规划、百货商城年度经营工作计划，以及相应的实施策略和方案，并给予组织和监督实施；同时负责协调各部门业务关系，明确下属部门和主要岗位的职责范围；主导公司的业务运作，通过高效的业务管控模式，以达成公司全年的经营业绩指标；还要负责听取各部门的每周、月度、季度和年度工作汇报，保障并促进各部门工作计划的顺利实施。



**钱总监**

大杨百货有限公司的营销总监，15年的从业经验，负责制定公司销售目标，经公司确认后，制定相应的营销策略、规划与政策、制度，组织协调资源，提升公司与产品品牌的同时，完成销售、回款目标；负责百货公司对外推广和宣传，制定各种线上线下整合营销的活动，对危机事件做出有效反应；制定年度市场活动预算与计划，监督实施并评估市场效果与预算执行情况。



**张总**

大杨百货有限公司人力资源部培训负责人，负责公司日常的培训工作，包括根据公司总体要求建立培训体系，制订、组织、实施公司培训计划；围绕公司内部经营管理需求，创新培训模式；根据培训计划与培训需求，选择合适的培训师开发优质的培训课程；实施培训体系，并指导各部门的落实确保培训的有效落地；拓展培训渠道和培训资源，做好培训费用的管控。



**冯姐**

大杨百货有限公司人力资源部的主管，负责整个人力资源部的运行和管理、建立健全公司人力资源制度建设；根据工作需要建立、优化人力资源日常工作流程；执行人力资源管理各项实务的操作流程和各类规章制度的实施；收集相关的劳动用工等人事政策及法规；优化入转调离工作流程。



**小王**

大杨百货有限公司HRSSC部门的培训支持专员，负责对公司日常安排的培训工作进行支持工作，包括购买培训所需的材料、培训场地布置、培训调查问卷发放、培训现场的支持工作、培训供应商对接及沟通工作。



**齐总**

大杨百货有限公司采购部门的采购总监，负责管理采购部门的日常工作安排，为采购部门制定月度、季度以及年度工作计划；维护商品供应商资源；协调各方资源，保证采购工作的正常平稳推进；鼓舞士气，保障采购部门的和谐一致，顺利完成各项计划安排



**庞经理**

大杨百货有限公司采购部门的采购主管，采购专员的直接上级，负责收集各商品部门的采购需求，根据产品需求，寻找、开发适宜供应资源，整理收集供应商资质及相关信息；根据采购需求，通过打样，竞标和询比价等规定采购流程，控制采购成本，筛选适宜的供应商，完成采购流程。同时负责采购专员的人才培养、考勤、考核等工作。

要求：经过张总和采购部门对接，最终决定：“三周融入计划”的第一周安排如下课程内容，请你为不同的培训课程匹配合适的主讲人（在空格处填写主讲人的姓名即可）。

**第一周**

时间	课程	主讲人
周三上午9:00-11:00	公司简介、企业架构	<input type="text"/>
周三下午14:00-16:00	公司文化、公司发展历程、未来发展规划	<input type="text"/>
周四上午9:00-12:00	员工手册与规章制度	<input type="text"/>

其他时间，部门领导带教熟悉工作环境和工作同事，部门领导带教

**第二周**

时间	课程	主讲人
周一上午9:00-11:00	部门介绍、团队精神、团队沟通	<input type="text"/>
周一下午14:00-16:00	采购工作流程梳理	<input type="text"/>

其他时间，部门领导带教，并尝试完成基础的工作任务

**第三周**

时间	课程	主讲人
周一上午9:00-11:00	采购与供应	<input type="text"/>
周一下午14:00-16:00	供应商的挑选、供应商的管理与考核	<input type="text"/>
周二上午9:00-11:00	采购成本管理	<input type="text"/>
周二下午14:00-16:00	采购系统的操作与使用	<input type="text"/>

其他时间，部门领导带教，同时进行培训考核

**(4) 选择培训方法**

当前有 5 个情景：

情景一	为了提升公司全体职工的凝聚力以及团队合作能力，公司决定安排全体员工前往参加外部培训供应商安排的“野外求生”培训项目。	情景二	生产部的安全检查屡次出现不合格，安全组组长决定组织生产部员工参加培训，组长提出了“隐患大揭秘”的讨论主题，想要引发大家激烈讨论与思考，从而引导大家注重生产安全。
情景三	某集团人力资源部新招聘了多位员工，他们对于入转调离等知识以及人力资源相关的法律法规都不是很了解，人力资源部总监决定对他们开展一次培训。	情景四	某公司想要引入国外的先进生产工艺，但是目前国内并没有人掌握这项工艺，该公司决定请国内的高级工程师，结合国外公司拍摄讲解视频，从而对员工进行培训。
情景五	<p>某公司为了让员工明白无论何时都应该增强自信心，遇到困难不要轻易放弃，从而设定了一场培训。培训主题为“坚持、坚定、坚信”，培训师拟定了两种情境：</p> <p>(1) 近日，一名工作激情递减的员工找到你，向你吐槽工作太难了。请你作为他的倾诉对象，与该员工对话，尝试挖掘出该员工工作激情下降的根源。</p> <p>(2) 你所在的部门有一位员工，他工作非常有动力，每天面对繁重的任务也能够很好的面对，好像没有他不能解决的事情，请你找到该员工，并与之对话，尝试找到他保持强大信心的方法。</p>		

下列有 5 种培训方法，分别是讲授法、研讨法、视听法、角色扮演法、户外训练法。

要求：请将上述 5 个情景，分别与之相对应的培训方法进行一一匹配

培训方法	讲授法	研讨法	视听法	角色扮演法	户外训练法
简介	主要通过语言表达的形式传授知识、技能，同时结合一些辅助工具，使一些抽象的知识变得具体形象、浅显易懂。	由讲师主导，参训学员围绕特定主题或者题目进行讨论交流，可培养独立钻研的能力。	即多媒体教学法，指在培训授课过程中利用电影、录像、录音、计算机等视听教材与被培训者进行互动交流，使其形成多方位的感受产生较为深刻的印象。	在一个模拟真实的工作环境中，指定被培训者来扮演实际工作中的任务角色，从而模拟处理工作事务，提高处理问题、解决问题的能力。	又称拓展训练。在户外环境下让被培训者直接参加到精心设计好的培训程序中，从而自我发现、自我激励，提高个体适应环境的能力，进而提高整个团队适应环境的能力。
情景					

情景

情景一	情景二	情景三	情景四	情景五
-----	-----	-----	-----	-----

### 第一周

时间	课程	主讲人	培训方法
周三上午9:00-11:00	公司简介、企业架构	林总	讲授法
周三下午14:00-16:00	公司文化、公司发展历程、未来发展规划	林总	讲授法
周四上午9:00-12:00	员工手册与规章制度	冯姐	<input type="text"/>

其他时间，部门领导带领熟悉工作环境和同事，部门领导带教

### 第二周

时间	课程	主讲人	培训方法
周一上午9:00-11:00	部门介绍、团队精神、团队沟通	齐总	视听法；研讨法
周一下午14:00-16:00	采购工作流程梳理	庞经理	讲授法；角色扮演法

其他时间，部门领导带教，并尝试完成基础的工作任务

### 第三周

时间	课程	主讲人	培训方法
周一上午9:00-11:00	采购与供应	庞经理	讲授法
周一下午14:00-16:00	供应商的挑选、供应商的管理与考核	庞经理	讲授法
周二上午9:00-11:00	采购成本管理	庞经理	<input type="text"/>
周二下午14:00-16:00	采购系统的操作与使用	庞经理	讲授法；视听法

## 4、赛题答案

(1) 培训目标确定，在进行新员工培训之前首先需要明确培训的目的，一般来讲，进行新员工培训的目的有“让新进员工了解公司的发展历程、规章制度、企业文化等信息，加强员工的认同感”、“减缓新进员工进入新公司的紧张感，使员工更快适应工作”、“让新进员工明白自身的工作职责，加强同事之间的联系”、“让新进员工感受到公司对他的期待和欢迎，使员工可以快速融入工作团队”。B项和E项通常是对中高层管理人员进行培训的目的。

(2) 制定培训课程，根据“三周融入计划”，“计划”的第一周，主要是让新员工快速熟悉公司发展和制度，所以培训内容需要涵盖“公司简介、企业架构、公司文化、公司发展历程、未来发展规划”等；“计划”第二周，主要是让新员工在工作团队中尽快熟悉

工作同事以及工作流程要点，方便今后开展工作，所以培训内容需要涵盖“部门介绍、团队精神、工作流程梳理、团队沟通”等；“计划”第三周，主要是让新员工了解工作基本知识和技能，所以培训内容需要和工作知识技能相关，可以涵盖“采购与供应、采购系统的操作与使用、供应商的管理与考核、供应商的挑选、采购成本管理”等。

(3) 选择培训讲师，第一周的新员工入职培训属于全公司新员工都可以参加的整体培训，通常由公司管理层和人力资源部门一起进行，公司高层管理者会负责企业文化、企业发展战略、发展规划等宏观层面的内容培训。关于企业简介和企业架构等信息的介绍可以由人力资源部或者公司管理层进行。对于员工手册与规章制度等内容需要由制定制度的部门——人力资源部门，负责培训。

关于新员工的工作相关的培训则由用人部门负责，所以第二周和第三周的培训均由采购部门的采购总监和采购主管负责。“部门介绍、团队精神、团队沟通”等部门层面的内容可以由采购部门的管理层进行培训，所以采购总监或者采购主管都可以做主讲人。

“采购与供应、供应商的挑选、供应商的管理与考核、采购成本管理”等专业度较高且和工作相关的课程可以由部门里经验丰富的老员工或者领导进行培训，所以这些课程由采购总监或者采购主管培训都可以。对于较为细致的“采购工作流程梳理、采购系统的操作与使用”等培训课程一般都是由用人部门的主管级别或者经理级别的人员进行负责。

(4) 选择培训方法，情景一中，根据信息，企业想要对员工进行户外拓展训练；情景二安全组组长设定了讨论主题，员工需根据主题开展讨论，属于研讨法；情景三中是知识性的培训，培训方式属于讲授法；情景四中培训融入了视频，属于视听法培训；情景五中，培训师拟定了两种情境，让员工进行角色扮演。

根据提示，人力资源部的主管冯姐决定在培训中融入互动机制，所以此处的培训方案建议是讲授法和其他方法相结合的培训方法，比如“讲授法和视听法”、“讲授法和角色扮演法”、“讲授法和研讨法”。

根据提示，采购部门的采购主管庞经理负责第三周的“采购成本管理”课程培训，培训是小讨论互动的形式，所以这里最合适的培训方法应该是“研讨法”。

## 技能实操项目4：薪资核算与发放

### 1、情景创设

#### (1) 企业背景

汉东食品有限责任公司简称汉东集团，成立于1998年，法人刘汉东，是华东区规模最大的农产品和食品加工企业集团，公司总部位于上海，在全国20个省市，建成生产基地30多个，独立子公司10余家，生产型企业近100家，拥有员工超2万人。

集团产品涵盖油、米、面、肉、奶、海鲜、食品原辅料、油脂科技等诸多领域，业务覆盖全国。其中，青岛汉东海产品有限公司、南京汉东肉制品有限公司、徐州汉东食用油有限公司是所有子公司中发展比较好的。

为适应信息化、数字化发展趋势，提升公司管理效率，提升员工服务体验，2018年5月集团人力资源部进行了三支柱转型，筹建人力资源共享服务中心。经过三年的发展，汉东集团人力资源共享服务中心逐渐成熟，从最初只提供几项人力资源服务，到现提供包括算薪发薪、入离调转、员工咨询应答、社保公积金办理、招聘支持、培训支持、人力资源数据报表、劳动合同与员工档案管理、信息化系统建设等几十项服务。

#### (2) 任务背景

公司实行月薪制，薪资一般于次月10日发放，若出现节假日会提前一天发放，因此薪资核算人员要在月初完成所有员工的薪资核算和发放工作。

当前是2021年8月初，以下是销售部和市场部部分员工的薪资结构与标准介绍。

#### 销售部：

销售部采用基本工资+提成工资+津贴的薪资结构。其中，提成工资根据不同岗位设置3%-6%的提成点数，具体提成工资按照当月完成销售任务情况及销售成本情况计算，若超额完成任务，则按照任务完成率进行提成点数上浮（最高不超过6%）；若未完成销售任务，则按照任务完成率进行提成点数下调（最低为0）。津贴主要包括交通补贴、通讯补贴、餐饮补贴等，不同岗位具体金额不同，按照当月实际出勤时间进行计算。

销售任务完成率=（当月销售回款额-当月销售成本）/当月销售回款任务额\*100%

实际提成点数=提成点数×任务完成率

（注：实际提成点数最高不超过6%，最低为0）

销售提成工资=（当月销售回款额-当月销售成本）×实际提成点数

#### 销售部部分员工薪资结构与薪资标准

姓名	部门	岗位	基本工资	提成点数	交通补贴	通讯补贴	餐饮补贴
张雷	销售部-华北区	销售经理	18000	5%	300	300	300
周强	销售部-华南区	销售助理	5500	3%	200	200	200
郑红	销售部-华东区	销售主管	10000	4%	200	200	200
马江	销售部-华南区	销售主管	12500	3%	200	200	200

### 市场部：

市场部采用基本工资+绩效工资+项目奖金+津贴的薪资结构。绩效工资根据员工当月绩效考核情况发放绩效工资，绩效考核一般分为 A、B、C、D 四个等级，A 级发放绩效工资额的 100%，B 级发放绩效工资额的 80%，C 级发放绩效工资额的 50%，D 级不发放绩效工资。奖金主要为项目全程参与贡献奖，根据不同岗位以及全程项目数量进行奖金计算。津贴主要包括交通补贴、餐饮补贴等，不同岗位具体金额不同，按照当月实际出勤时间进行计算。

#### 市场部部分员工薪资结构与薪资标准

姓名	部门	岗位	基本工资	绩效工资	项目奖金	交通补贴	餐饮补贴
关雪	市场部-策划组	策划经理	20000	3000	600/个	200	200
陈静	市场部-运营组	运营主管	12000	2000	500/个	100	100
左同	市场部-执行组	活动专员	5000	1500	400/个	100	100
杨洋	市场部-运营组	运营专员	6000	2000	500/个	100	100

### (3) 角色背景

假设你是汉东集团人力资源共享服务中心薪酬核算专员钱小乐，请根据以下任务情景完成相应的工作任务。

## 2、任务设计





### (1) 核算计划制定

薪资核算在 HR 的工作日历中一般属于阶段性工作，需要协同其他多个部门或小组，因此，薪资核算前需要制定详细的工作规则和计划。

.....

时间过得真快，又到月底了，钱小乐从座位上站起来伸了伸腰，按照工作日历安排今天又到了薪资核算的启动时间，需要你和其他薪资核算同事沟通讨论确定本次薪资核算计划，并与各相关人员进行沟通确认。

任务 1：在制定薪资核算计划时，你和同事需要完成哪些具体工作？

- A. 内部讨论拟定薪资核算的具体时间计划表；
- B. 与销售部门沟通，约定提成方案及员工当月业绩完成数据最后提交时间；
- C. 按照公司薪酬福利制度及各部门具体情况，明确薪资核算具体标准；
- D. 进行当月薪资数据上报，经核实无误且公司领导审批后，进行工资费用支付申请；

任务 2：在完成薪资核算计划制定后，需要与相关同事进行沟通，约定薪资核算基础数据收集事宜，以下沟通描述中哪些是必要的内容？

- A. 与负责员工关系工作同事沟通，约定最新员工花名册最后提交时间；
- B. 与负责假勤管理工作同事沟通，约定考勤数据最后提交时间；
- C. 与负责入转调离工作同事沟通，约定当月入职、离职、转正、调动人员清单及具体数据最后提交时间；
- D. 与负责员工差旅报销工作同事沟通，约定当月员工差旅费用、费用预支等数据最后提交时间；

E. 与各业务部门 HRBP 沟通，约定各业务部门员工绩效考核、奖励及惩罚等数据最后提交时间；

F. 与负责社保公积金缴纳同事沟通，确认员工社保公积金缴纳数据；

G. 与财务部门同事沟通，约定当月薪资数据提交的最后时间，以及进行工资打款的具体时间；

H. 与销售部门沟通，约定提成方案及员工当月业绩完成数据最后提交时间；

## (2) 基础数据收集

在进行薪资核算前需要收集企业所有计薪人员薪资相关的基础数据，只有基础数据齐备才能准确核算出每个员工的薪资数额。

**任务1：在进行薪资核算基础数据收集时，以下数据内容有哪些需要进行收集？**【标签拖拽】

需要收集的数据

当月员工花名册、员工请假考勤数据、入职员工数据、离职人员数据、转正与调动员工数据、员工社保公积金数据、绩效考核数据、销售类员工业绩数据、当月薪资调整人员及相关数据、奖励与惩罚扣款数据，除此之外其他还需要工资代发代扣的数据，例如：高温津贴、交通津贴、宿舍租金等。

任务2：在薪资核算进行员工考勤数据收集时，员工考勤数据表中应包含哪些项目？【标签拖拽】



工考勤数据表包含的项目

工号姓名部门岗位、应出勤时长、实际出勤时长、加班时长、加班类型（工作日、周末、法定节假日）、请假时长、请假类型（病假、事假、婚假、丧假、年假、其他）、迟到时长、早退时长。

### （3）薪资数据核对

只有正确无误的数据才能保障薪资核算的正确性，薪资核算前需要对收集到的基础数据信息进行核对，从而避免员工或企业不必要的损失。

任务 1：在进行《员工花名册》数据核对时，需要确认相关信息完整与准确，有哪些信息需要特别注意？

- A. “姓名”必须同身份证上一致；
- B. “员工编码”不能重复；
- C. 部门信息要以组织架构为准，信息要完整；
- D. “合同隶属”要以劳动合同、社保账户统一；
- E. “在职状态”按实际离职情况更新；
- F. 正式员工的“岗位职级”完整、准确，如有晋升的，需及时更新；
- G. “入职日期”与最新的用工形式签署的合同或协议时间一致（正式员工续签的不要改）
- H. “转正日期”与“人员状态”需按实际情况填写；
- I. “联系电话”、“身份证号码”、“工资卡号”、“开户行”信息为发放工资、申报个税必备信息，填写要完整；

任务 2：在进行《入转调离员工异动表》数据核对时，需要核对的数据有哪些？

- A. 确认当月薪资中新增的发薪人员名单

- B. 确认当月离职人员名单
- C. 确认当月异动人员名单
- D. 确认当月转正人员名单

#### (4) 应发工资核算

根据企业薪酬方案制度进行员工当月应发工资的核算，应发工资包含基本工资、各类奖励补贴、加班工资、绩效工资等内容，不同企业对于应发工资定义可能不同。

**按照公司相关薪酬管理制度，采用以下计薪标准：**

应发工资是应发工资的汇总薪资，没扣除月应缴杂项的薪资；对应的是实发工资，就是扣除了缴纳项后的实际领到手的薪资。

应发工资=基本工资+加班费+奖励补贴+绩效工资+其它补助 -缺勤-处罚。

实发工资=应发工资-社会保险-住房公积金-代缴税款等。

加班工资=（基本工资+补贴）/计薪天数×加班天数

（工作日加班按照 1.5 倍标准计薪，休息日加班按照 2 倍标准计薪，法定节假日加班按照 3 倍标准计薪）

请假扣款=（基本工资+补贴）/计薪天数×请假天数

注：所有工资数据保留两位小数，不进行四舍五入

#### **销售部部分员工 7 月份出勤、业绩情况介绍：**

张雷，7 月份请假 5 天（2 天带薪年假+3 天事假），当月销售任务额 30 万，月底共完成销售业绩额 33 万，当月销售成本 3 万，社保和公积金缴费基数为 20000，有补充住房公积金。

周强，于 7 月 12 日入职，三个月试用期，试用期基本工资 100%发放，无销售任务要求，无销售业绩提成，有相应补贴，当月为其缴纳社会保险和住房公积金，缴费基数为 6100，无补充住房公积金。

郑红，7 月份全勤无请假迟到，当月销售任务额 20 万，月底共完成销售业绩额 24 万，当月销售成本 2 万，社保和公积金缴费基数为 12000，无补充住房公积金。

马江，7 月初主动提出辞职，于 7 月 23 日办理离职手续离开公司，离职前请假 3 天（1 天带薪年假+2 天事假），当月销售任务 20 万，离职前完成销售业绩额 13 万，当月销售成本 3 万，公司为其缴纳 7 月份社会保险和住房公积金，缴费基数为 13000，无补充住房公积金。

#### **市场部部分员工 7 月份出勤、绩效考核情况介绍：**

关雪，7 月份请事假 2 天，绩效考核 B 级，当月全程参与市场策划项目 2 个，社保和公

公积金缴费基数为 24000，有补充住房公积金。

陈静，7 月份全勤无请假迟到，绩效考核 A 级，当月全程参与市场策划项目 4 个，社保和公积金缴费基数为 14000，有补充住房公积金。

左同，于 7 月 5 日入职，三个月试用期，试用期基本工资 100% 发放，无绩效考核，无项目奖金，有相应补贴，当月为其缴纳社会保险和住房公积金，缴费基数为 6700，有补充住房公积金。

杨洋，7 月份休婚假 8 天，绩效考核 B 级，当月全程参与市场策划项目 2 个，社保和公积金缴费基数为 8500，有补充住房公积金。

附件一：2021 年 7 月份日历：

< 2021-07 ▾		> 今天				
一	二	三	四	五	六	日
28 十九	29 二十	30 廿一	1 建党节	2 廿三	3 廿四	4 廿五
5 廿六	6 廿七	7 小暑	8 廿九	9 三十	10 六月	11 初二
12 初三	13 初四	14 初五	15 初六	16 初七	17 初八	18 初九
19 初十	20 十一	21 十二	22 大暑	23 十四	24 十五	25 十六
26 十七	27 十八	28 十九	29 二十	30 廿一	31 廿二	1 建军节

附件二：薪资结构与标准介绍

销售部：

销售部采用基本工资+提成工资+津贴的薪资结构。其中，提成工资根据不同岗位设置 3%-6% 的提成点数，具体提成工资按照当月完成销售任务情况及销售成本情况计算，若超额完成任务，则按照任务完成率进行提成点数上浮（最高不超过 6%）；若未完成销售任务，则按照任务完成率进行提成点数下调（最低为 0）。津贴主要包括交通补贴、通讯补贴、餐饮补贴等，不同岗位具体金额不同，按照当月实际出勤时间进行计算。

销售任务完成率=（当月销售回款额-当月销售成本）/当月销售回款任务额\*100%

实际提成点数=提成点数×任务完成率

（注：实际提成点数最高不超过6%，最低为0）

销售提成工资=（当月销售回款额-当月销售成本）×实际提成点数

**销售部部分员工薪资结构与薪资标准：**

姓名	部门	岗位	基本工资	提成点数	交通补贴	通讯补贴	餐饮补贴
张雷	销售部-华北区	销售经理	18000	5%	300	300	300
周强	销售部-华南区	销售助理	5500	3%	200	200	200
郑红	销售部-华东区	销售主管	10000	4%	200	200	200
马江	销售部-华南区	销售主管	12500	3%	200	200	200

**市场部：**

市场部采用基本工资+绩效工资+项目奖金+津贴的薪资结构。绩效工资根据员工当月绩效考核情况发放绩效工资，绩效考核一般分为A、B、C、D四个等级，A级发放绩效工资额的100%，B级发放绩效工资额的80%，C级发放绩效工资额的50%，D级不发放绩效工资。奖金主要为项目全程参与贡献奖，根据不同岗位以及全程项目数量进行奖金计算。津贴主要包括交通补贴、餐饮补贴等，不同岗位具体金额不同，按照当月实际出勤时间进行计算。

**市场部部分员工薪资结构与薪资标准：**

姓名	部门	岗位	基本工资	绩效工资	项目奖金	交通补贴	餐饮补贴
关雪	市场部-策划组	策划经理	20000	3000	600/个	200	200
陈静	市场部-运营组	运营主管	12000	2000	500/个	100	100
左同	市场部-执行组	活动专员	5000	1500	400/个	100	100
杨洋	市场部-运营组	运营专员	6000	2000	500/个	100	100

**任务1：根据背景信息，请计算销售部以下员工的应发工资数额。**

姓名	基本工资	各类补贴	提成工资	加班工资	缺勤扣款	应发工资
张雷	18000	900	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
周强	5500	600	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
郑红	10000	600	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
马江	12500	600	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

**任务2：根据背景信息，请计算市场部以下员工的应发工资数额。**

姓名	基本工资	各类补贴	绩效工资	项目奖金	加班工资	缺勤扣款	应发工资
关雪	20000	400	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
陈静	12000	200	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
左同	5000	200	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
杨洋	6000	200	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

### (5) 代扣代缴核算

社保公积金包括单位缴纳和个人缴纳部分，个人缴纳部分需要从工资里扣除，由单位进行代扣代缴。

#### 2021年度上海市职工社会保险缴费基数与标准：

2021年7月1日起，上海市社保缴费基数的上限调整为31014元/月。社保缴费基数下限应为全口径城镇单位就业人员平均工资的60%。考虑到新冠肺炎疫情对经济社会发展的影响，为减轻企业负担，根据人力资源社会保障部、财政部、国家税务总局《关于2021年社会保险缴费有关问题的通知》（人社厅发〔2021〕2号）的规定，本市社保缴费基数的下限将分两年过渡到位，自2021年7月1日起调整为5975元/月。

2021年上海社保缴费基数：

2020平均工资：10338元/月

2021年7月1日-2022年6月30日上海社保缴费基数上下限

缴费基数：10338元/月作为计算社保缴费基数

缴费基数上限：31014元/月

缴费基数下限：5975元/月

2021 年度（2021 年 7 月）上海市职工社会保险缴费标准：

项目 对象	缴费基数	养老保险		医疗保险		失业保险		工伤保险
		单位	个人	单位	个人	单位	个人	单位
机关、事业、企业、 社会团体等单位	5975-31014 (注 1)	16%	8%	10.5%	2%	0.5%	0.5%	0.16%-1.52%
有雇工的个体工商户	5975-31014	个体业 主缴付 16%	个人 (包括 业主) 缴付 8%	个体业 主缴付 10.5%	个人(包 括业主) 缴付 2%	个体业主 缴付 0.5%	个人(包 括业主) 缴付 0.5%	个体业主缴付 0.16%-1.52%
灵活就业人员(含非 全日制从业人员)	5975-31014	24%		11.5%		---		---
(注 2)								
注： 1. 单位缴费基数按单位内职工个人月缴费基数之和确定； 2. 按照《上海市工伤保险实施办法》的规定，非全日制从业人员由用人单位缴纳工伤保险费并享受相应的工伤保险待遇。								

2021 年度上海市职工住房公积金缴费基数与标准：

按照国务院《住房公积金管理条例》、《上海市住房公积金管理若干规定》和《上海市住房公积金缴存管理办法》的有关规定，结合本市实际，经市住房公积金管理委员会通过《关于 2021 年度上海市调整住房公积金缴存基数、比例以及月缴存额上下限的通知》。

《通知》明确，职工住房公积金的缴存基数由 2019 年月平均工资调整为 2020 年月平均工资。住房公积金和补充住房公积金缴存基数最高不超过 31014 元，最低不低于 2480 元。

2021 年度职工本人和单位住房公积金缴存比例各 5%至 7%，补充住房公积金缴存比例为各 1%至 5%。住房公积金按职工本人和单位各 7%的缴存比例所对应的月缴存额上限为 4342 元，月缴存额下限为 348 元。补充住房公积金按职工本人和单位各 5%的缴存比例所对应的月缴存额上限为 3102 元，月缴存额下限为 248 元。

注：公司为员工缴纳住房公积金的缴存比例为：7%；补充住房公积金的缴存比例为：3%。

任务：根据背景信息，请对以下员工进行社会保险和住房公积金代扣代缴费用核算。

部门	姓名	养老保险	医疗保险	失业保险	住房公积金	补充公积金
销售部	张雷	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
销售部	周强	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
销售部	郑红	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
销售部	马江	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
市场部	关雪	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
市场部	陈静	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
市场部	左同	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
市场部	杨洋	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>



## 技能实操项目5：绩效考核组织实施

### 1、赛题立意

所谓绩效管理是指管理者与员工之间就目标与如何实现目标上达成共识的基础上,通过激励和帮助员工取得优异绩效从而实现组织目标的管理方法。绩效管理的目的在于通过激发员工的工作热情和提高员工的能力和素质,以达到改善公司绩效的效果。

如何使目标在管理者与员工之间达成共识?如何引导员工朝着正确的目标发展?如何对实现目标的过程进行监控?如何对实现的业绩进行评价和对目标业绩进行改进?绩效管理中的绩效和很多人通常所理解的“绩效”不太一样。在绩效管理中,我们认为绩效首先是一种结果,即做了什么;其次是过程,即是用什么样的行为做的;第三是绩效本身的素质。因此绩效考核只是绩效管理的一个环节。

绩效管理是通过管理者与员工之间持续不断地进行的业务管理循环过程,实现业绩的改进,所采用的手段为PDCA循环,绩效计划、绩效监控、绩效考核和绩效反馈:



### 2、情景创设

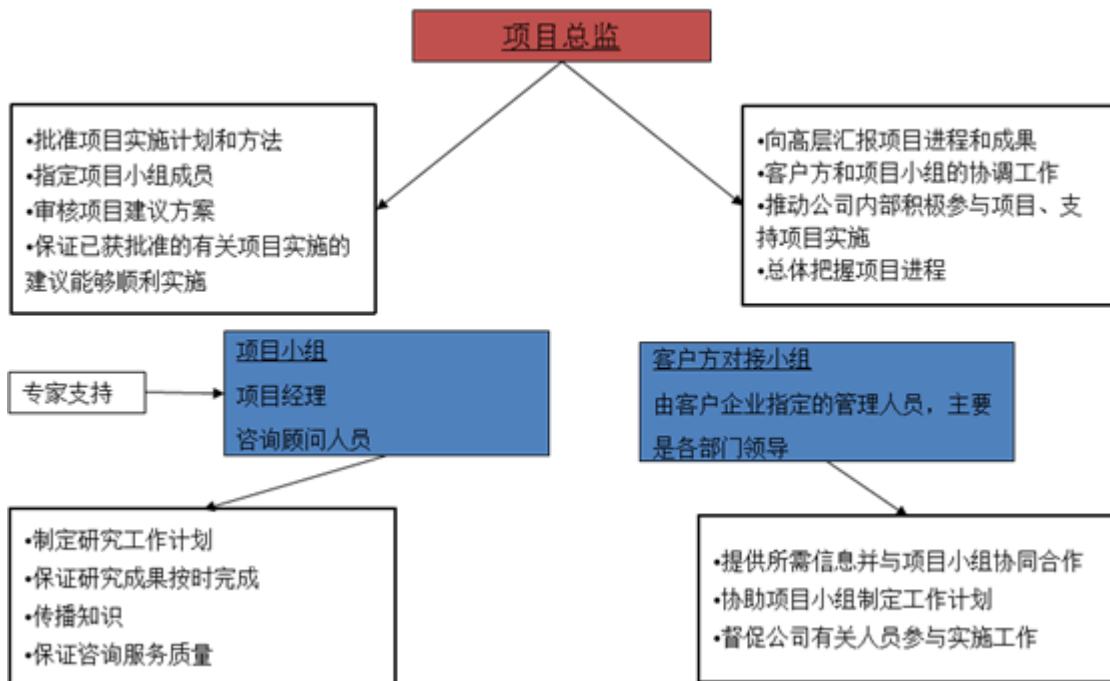
#### (1) 企业背景

明智管理咨询公司是一家从事企业管理咨询服务的公司。企业管理咨询,也就是通过咨

询师丰富的知识、经验，在客户企业提出要求的基础上深入了解客户企业，并且和客户企业的管理人员密切接触，应用科学的方法，找出客户企业存在的主要问题，进行定量和有论据的定性分析，查出存在问题的原因，提出切实可行的改善方案，进而指导实施方案，使客户企业的运行机制得到改善，提高客户企业的管理水平和经济效益。

明智管理咨询公司拥有几百名咨询师，是一家在当地小有名气的管理咨询机构。主要为企业提供股权激励、组织架构优化、岗位优化、薪酬体系设计、绩效体系设计等服务，服务对象客户大多是当地的民营企业 and 国有企业，行业主要集中在房地产、工程项目、互联网等。

咨询项目的运作模式，如下图所示：



明智管理咨询公司由一名高管担任项目总监，项目总监一方面负责管理咨询小组，一方面与客户企业进行必要的联系，确保项目的顺利推进。如果在合作过程中遇到合同外的较大变动，项目会暂停，由项目总监出面进行协商。

项目小组由一名项目经理和几名咨询顾问组成。项目经理一般是由项目运作经验和企业管理经验都非常丰富的资深顾问承担，对项目日常的工作计划、内部任务分配、顾问工作任务完成情况的评估等起到主要作用；并出面与客户的对接小组进行日常工作的沟通、对接。

咨询顾问是配合项目经理工作的，在项目期间完全服从项目经理的安排。其中，有任何建议可随时向项目经理提出，如果发现重大问题而又与项目经理无法达成一致时，在客户方面前必须服从项目经理安排，保持项目团队行为一致性；在明智公司内部，可与项目总监进行沟通汇报。

专家是明智公司内部派出的支持专家，根据实际情况，为项目小组提供某些专业性支持。

客户对接小组，是客户方组建的，主要目的是配合、支持项目小组的日常工作，如方案制定过程中与相关人员的联系、时间地点的预约，汇报会的预约以及会议准备等等，并负责安排好项目小组的工作和生活需要。

最近，明智管理咨询公司又签约了一家房地产代理公司 A 公司，为这家客户提供股权激励、薪酬和绩效优化方案。

房地产代理公司是指专业为房地产公司（开发商）提供房地产专业的楼盘策划和销售代理的服务机构，业务集中在产品定位、地块研究、广告推广、营销策划等。A 公司的具体业务如下：

#### 市场调研

- 1、整体宏观市场调研（相关政策、经济形势、供求比例等）
- 2、竞争研判，找到竞争的基准对象
- 3、土地的价值研判，为产品提炼最大的附加值
- 4、消费群和产品的双向调研
- 5、项目可行性研究

#### 前期咨询

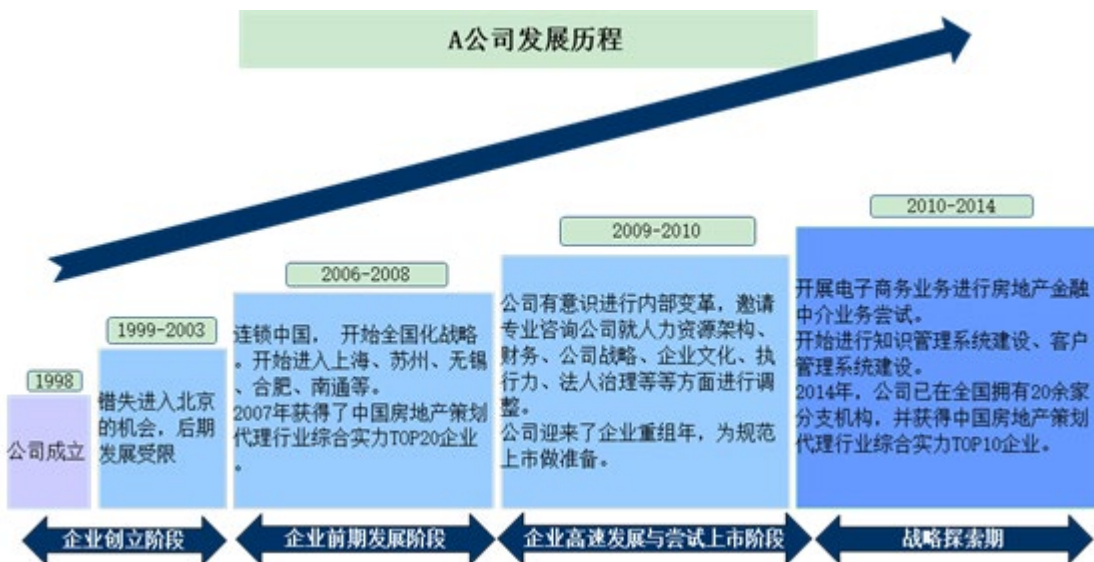
- 1、产品定位
- 2、产品规化建议
- 3、目标市场及主力消费群的确定
- 4、行销运动方向总构
- 5、景观规划建议

#### 规划顾问

- 1、总体规划顾问提示
- 2、建筑规划顾问提示
- 3、环境规划顾问提示

<b>营销策划</b>
1、营销总策略建议 2、推盘策略建议 3、价格策略建议 4、品牌传播策略建议 5、销售节奏调控
<b>推广策划</b>
1、广告总体精神确定 2、广告表现策略建议 3、所有广告的平面创意和设计 4、礼品和促销用品的创意和设计 5、主题活动计划

A公司已经成立十几年了，目前在行业中排名比较靠前。



通过前面的快速发展，公司进入战略探索期后，发现内部也出现了很多问题，经过分析和讨论，认为需要从下面几个方面着手进行改善：

- 1 清晰战略，明确方向** 公司需要建立清晰的战略目标，为企业及员工指明方向，并坚定信心
- 2 统筹管理，形成合力** 公司已经到了需要加强组织力量的阶段，整合资源、统筹管理，形成合力，增强企业竞争力
- 3 清晰职责，理顺流程** 在明确各部门职责权限划分的基础上，通过流程设计，建立跨区域公司、跨部门的业务协作机制
- 4 优化考核，完善激励** 优化完善薪酬、考核及激励机制，通过考核和激励机制引导员工朝着公司期望的方向努力、实现公司的战略目标
- 5 重塑文化，增强斗志** 在发扬保持原有文化中的精髓的同时，根据企业发展的需要增加新的内涵与阐释，用文化引导员工、凝聚人心

因此，公司联系了明智管理咨询公司，希望明智管理咨询公司帮助 A 公司完成“优化考核，完善激励”这个模块。

明智管理咨询公司根据 A 公司的需求，为 A 公司配备了团队，总监由朱总担任，项目经理由何经理担任，顾问 2 名，分别是小张和小陈。何经理是位经验非常丰富的项目经理，对股权激励、薪酬体系设计、绩效体系设计专业性强，小张是位在人力资源相关方面比较有经验的顾问，与何经理以前合作过，对于小张的工作能力，何经理心中有数；小陈是这次组团队时新加入的，以前没有合作过，何经理从他的项目经历来判断，应该还不错。

分工方面，何经理主要负责与客户企业高层的沟通、对项目组的工作任务分配与日常管理监督、三份核心方案初稿的修改与把关、汇报和方案实施指导；小张主要负责与何经理完成股权激励方案的设计，单独负责薪酬方案设计的初稿；小陈主要负责收集客户资料，绩效方案的设计，日常办公助理。

分配方面，由于是项目经理负责制，所以项目组的人员工作任务分配、工作任务完成结果的评价、项目奖金的分配、乃至项目人员在项目组的去留等，都是由项目经理决定，由项目总监审批。项目总监一般情况下，会完全尊重项目经理意见。

项目小组的顾问，在项目期间，需要配合、服从项目经理的管理，与项目经理共同完成合同内容，对项目经理负责。

注：本案例中分析的绩效考核是项目小组内部何经理对两位顾问的考核，案例情景中所有的信息，目的均是让学生更好的对项目小组的工作任务加深理解。

### 3、任务设计



#### (1) 实施准备—明确任务

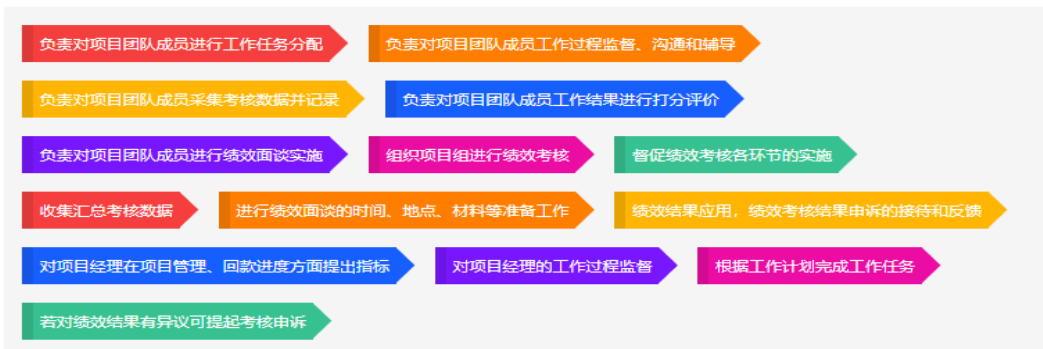
案例情景中已经介绍了何经理对项目小组成员的大致分工，下面是何经理制定的任务分配清单，何经理需要带领项目小组的小张和小陈，完成对A公司需要交付的四份报告：《诊断报告》、《股权激励报告》、《薪酬设计报告》、《绩效设计报告》。

A公司项目小组任务清单

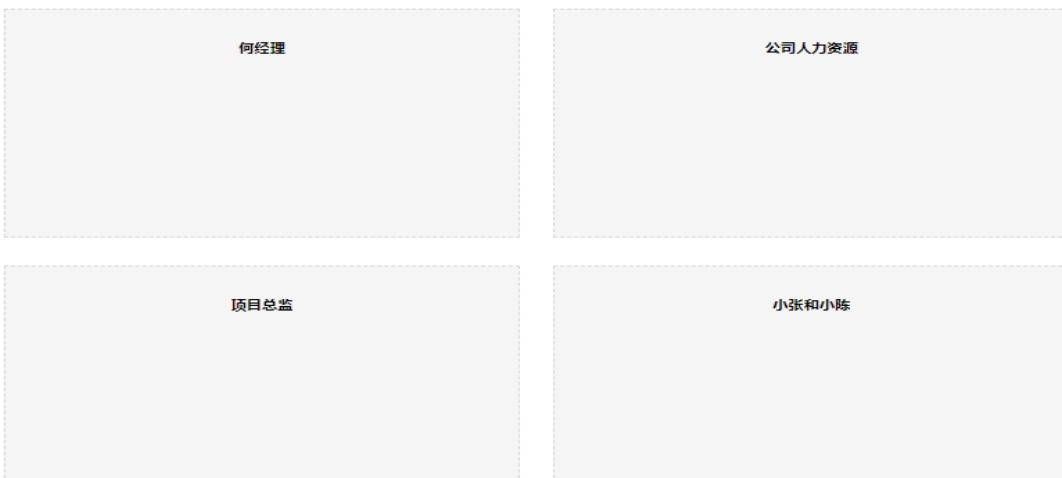
工作内容			分析		梳理				报告			
审核	主导	协助	调研分析	问题分析	战略梳理	股权结构	绩效体系	薪酬体系	诊断报告	股权激励报告	绩效报告	薪酬报告
何经理	何经理	小张	调研分析主导思路： 完成调研问卷的基础分析 调研问卷统计和分析工具的完善 两个模块分析的同时进行		一起梳理				1) 调研问卷的设计 2) 部分诊断报告初稿、诊断报告终稿的把关 3) 股权激励报告的前半部分，全部股权激励报告终稿的把关 4) 绩效报告初稿审核，终稿把关 5) 薪酬报告初稿审核，终稿把关			
何经理	小张	--	问题分析，讨论思路		一起梳理				1) 调研问卷的发放，统计 2) 部分诊断报告初稿 3) 股权激励报告的后半部分 4) 薪酬报告初稿			
何经理	小陈	--			一起梳理				1) 调研问卷的发放，统计 2) 部分诊断报告初稿 3) 绩效报告初稿 4) 其他协助工作			
客户	何经理	小张 小陈			梳理主导思路： 进行成果确认和进一步探讨 找到实现公司诉求的依据 对比分析							
备注：1、以上内容明确的是主导顾问的工作主导思路，作为工作依据； 2、以上工作节奏根据周工作计划执行； 3、具体内容以每日早会主导者的工作计划作为调整依据。												

任务：根据可能的工作分配情况，将任务清单中的任务拖选到相匹配的责任部门或者责任人。【标签拖拽】

任务卡



对应部门或责任人



何经理作为项目团队成员小张、小陈的绩效考核实施者，需要负责对项目团队成员进行

工作任务分配，工作过程监督、沟通和辅导，采集考核数据并记录，对工作结果进行打分评价，绩效面谈实施等等；

而公司人力资源，需要组织项目组进行绩效考核，督促绩效考核各环节的实施，收集汇总考核数据，进行绩效面谈的时间、地点、材料等准备工作，绩效结果应用，绩效考核结果申诉的接待和反馈等等；

作为项目总监，需要对项目经理在项目管理、回款进度方面提出指标、对项目经理的工作过程监督、对项目经理的工作结果进行评价并负责绩效面谈实施等；

小张、小陈作为被考核对象，主要是根据工作计划完成工作任务，若对绩效结果有异议可提起考核申诉。

## **(2) 实施准备—材料准备**

本步骤需要学生从资料清单中选取符合案例中企业开展绩效管理工作所需要的相关资料。

任务：请从资料清单中选取符合案例中企业开展绩效管理工作所需要的相关资料。

A. 项目小组任务清单：主要是明确项目小组各自的分工。

B. 项目小组工作计划：主要是明确各报告提交的时间节点、项目经理的验收标准。

C. A公司管理咨询合同：主要是让项目小组成员在过程中可随时查看合同的要求，时刻牢记本次项目的工作任务。

D. 项目小组奖金分配方法：项目组本次总奖金额度、顾问在以前项目承担的工作任务与奖金收入的额度、本次项目经理与顾问的分配系数。

E. 项目小组成员考勤记录表：主要是记录项目期间，各成员的出勤情况，为最终的项目奖金分配提供依据。

F. 咨询顾问岗位说明书：主要是说明咨询顾问的岗位职责、工作任务。

## **(3) 绩效计划沟通**

本步骤需要学生在浏览绩效计划沟通的信息后，回答绩效计划沟通相关的问题。

在制定完工作任务分配计划后，见下表“项目工作计划”。何经理与小张、小陈在办公室就工作任务的分配进行沟通。

项目工作计划

	序号	工作内容	责任人	所需时间(天)	日期
第一 阶段		访谈、问卷调查		10	5月4日-5月13日
	1	根据访谈计划进行访谈	何、张、陈	5天	5月4日-5月8日
	2	设计问卷, 问卷发放与回收、数据分析	何、张、陈	5天	5月8日-5月13日
		诊断报告设计		15	5月14日-5月28日
	1	负责对整体经营状况、战略、股权激励、企业文化等方面进行分析	何经理	10天	5月14日-5月23日
	2	小张负责对薪酬、绩效部分进行分析	小张	10天	5月14日-5月23日
	3	诊断报告合并、审核、修改、汇报	何经理、小张	5天	5月24日-5月28日
第二 阶段		股权激励方案设计		20天	5月29日-6月22日
	1	负责对客户股权激励问题进行分析, 根据“六定”模型进行设计	何经理	10天	5月29日-6月8日
	2	负责对激励总量和各层级人员总量、个量进行设计, 并进行测算	小张	10天	5月29日-6月8日
	3	方案合并, 修改, 提交、反馈与修订, 汇报	何经理、小张	10天	6月8日-6月18日
第三 阶段		绩效薪酬体系设计		35天	5月29日-7月3日
	1	负责对客户绩效问题进行分析, 根据问题提出解决措施, 并根据修改意见进行修改	小陈	25天	5月29日-6月22日
	2	负责对绩效体系设计报告初稿进行审核, 把关, 提出修改意见并汇报	何经理	10天	6月23日-7月2日
	3	负责各阶段的资料搜集、协助支持等	小陈	--	5月4日-7月3日
	4	负责对客户绩效问题进行分析, 根据问题提出解决措施, 并根据修改意见进行修改	小张	8天	6月23日-6月30日
	5	负责对薪酬体系设计报告初稿进行审核, 把关, 提出修改意见并汇报	何经理	3天	7月1日-7月3日

任务 1: 何经理的绩效计划沟通主要涉及到哪几类事情?

- 工作任务分配
- 工作结果评价要点
- 奖金分配办法
- 项目过程管理

任务 2: 在本次绩效计划沟通中, 何经理在分配工作任务是遇到什么情况? 是如何解决的?

任务 3: 从本次绩效计划沟通的情况来看, 你认为何经理在后续的绩效考核过程中, 应重点关注哪方面的问题?

- 何经理应该重点关注小张和小陈两个人的工作任务完成情况, 盯紧进度, 免得造成延误
- 何经理应重点关注小陈的报告质量, 对小陈多进行过程中的指导
- 何经理应重点关注奖金分配环节的公平性, 避免因工作结果和奖金挂钩出现问题而造成内部矛盾



#### (4) 绩效考核指标确定

任务 1：结合案例信息，勾选符合考核咨询顾问-小张的考核指标。

A. 诊断报告初稿的质量，即从结构完整性，逻辑合理性，是否出现错别字、病句等方面综合评定

B. 股权激励部分报告提交的及时性，即是否在规定的时间节点前提交诊断报告初稿

C. 股权激励部分报告的质量，即从结构完整性，逻辑合理性，问题分析与客户实际的贴合度，针对客户的实际问题给出的解决办法是否可行，是否出现错别字、病句等方面综合评定

D. 薪酬体系设计报告提交的及时性，即是否在规定的时间节点前提交诊断报告初稿

E. 薪酬体系设计报告的质量，即从结构完整性，逻辑合理性，问题分析与客户实际的贴合度，针对客户的实际问题给出的解决办法是否可行，是否出现错别字、病句等方面综合评定

F. 调研问卷分析结果的及时性，即是否在规定的时间节点前提交诊断报告初稿

G. 诊断报告汇报及时性，即是否在规定的时间节点进行汇报

H. 绩效体系设计报告提交的及时性，即是否在规定的时间节点前提交诊断报告初稿

I. 绩效体系设计报告的质量，即从结构完整性，逻辑合理性，问题分析与客户实际的贴合度，针对客户的实际问题给出的解决办法是否可行，是否出现错别字、病句等方面综合评定

任务 2：结合案例信息，勾选符合考核咨询顾问-小陈的考核指标。

A. 调研问卷分析结果的及时性，即是否在规定的时间节点前提交诊断报告初稿

B. 诊断报告汇报及时性，即是否在规定的时间节点进行汇报

C. 股权激励部分报告提交的及时性，即是否在规定的时间节点前提交诊断报告初稿

D. 绩效体系设计报告提交的及时性，即是否在规定的时间节点前提交诊断报告初稿

E. 绩效体系设计报告的质量，即从结构完整性，逻辑合理性，问题分析与客户实际的贴合度，针对客户的实际问题给出的解决办法是否可行，是否出现错别字、病句等方面综合评定

F. 薪酬体系设计报告提交的及时性，即是否在规定的时间节点前提交诊断报告初稿

G. 薪酬体系设计报告的质量，即从结构完整性，逻辑合理性，问题分析与客户实际的贴合度，针对客户的实际问题给出的解决办法是否可行，是否出现错别字、病句等方面综合评定

H. 股权激励部分报告的质量，即从结构完整性，逻辑合理性，问题分析与客户实际的贴合度，针对客户的实际问题给出的解决办法是否可行，是否出现错别字、病句等方面综合评定

I. 诊断报告初稿的质量，即从结构完整性，逻辑合理性，是否出现错别字、病句等方面综合评定

J. 诊断报告初稿提交的及时性，即是否在规定的时间节点前提交诊断报告初稿

### (5) 绩效计划书制定

任务：根据背景信息，完成咨询顾问小张的绩效计划书相应指标考评标准、权重、数据来源的填写。

任务：根据背景信息，完成咨询顾问小张的绩效计划书相应指标考评标准、权重、数据来源的填写。

绩效计划书					
被考评人	小张	所属部门	咨询部	岗位名称	咨询顾问
序号	指标	指标定义/计算方式	评分标准	权重 (%)	数据来源
1	诊断报告初稿的质量	从结构完整性，逻辑合理性，是否出现错别字、病句等方面综合评定	<input type="text"/>	<input type="text"/>	报告及修改意见
2	股权激励部分报告提交的及时性	是否在规定的时间节点前提交诊断报告初稿	<input type="text"/>	<input type="text"/>	提交记录
3	股权激励部分报告的质量	从结构完整性，逻辑合理性，问题分析与客户实际的贴合度，针对客户的实际问题给出的解决办法是否可行，是否出现错别字、病句等方面综合评定	结构完整，逻辑合理，问题分析与客户实际的相贴合，针对客户的实际问题给出的解决办法可行，无错别字、病句等。根据上述要求主观评分	25	报告及修改意见
4	薪酬体系设计报告提交的及时性	是否在规定的时间节点前提交诊断报告初稿	<input type="text"/>	<input type="text"/>	提交记录
5	薪酬体系设计报告的质量	从结构完整性，逻辑合理性，问题分析与客户实际的贴合度，针对客户的实际问题给出的解决办法是否可行，是否出现错别字、病句等方面综合评定	<input type="text"/>	<input type="text"/>	报告及修改意见
6	诊断报告初稿提交的及时性	是否在规定的时间节点前提交诊断报告初稿	无延误。每延误1天，扣1分，扣完为止。	5	提交记录

### (6) 绩效考核过程追踪

项目第一阶段基本是顺利的，相关工作的开展按照计划逐步推进，诊断报告得到了客户的认可。进入第二阶段后，股权激励是重头戏，何经理将大部分精力都放在了这方面。对小张所负责的股权激励的部分报告，何经理在忙手头工作的同时，也时不时的给予关注，

并和小张讨论所有与股权激励相关的问题，毕竟两个人合作的是同一份报告，经常讨论，既可拓宽思路，又有利于报告的系统性。

由于何经理过程中与小张密切互动，沟通充分，加上小张以前接触过股权激励，具有不错的基础，小张所负责的股权激励报告，提交的及时性、质量方面，只是在解决措施上存在一些问题。何经理看了初稿后比较满意，提出了一点个人修改意见，小张根据意见进行了修改后，何经理将报告整合，提交给了客户。

这个期间，何经理安排小陈看了大量的绩效相关的资料，让小陈自行消化，遇到不懂的地方可随时与他讨论。小陈每天也坐在电脑前翻看资料，并开始着手进行绩效体系设计报告的编写。

由于客户领导的出差，股权激励报告的汇报推迟了几天。这期间，何经理一直与客户对接小组进行密切的沟通，并与小张、小陈讨论了薪酬、绩效体系的大致思路。

尤其是小陈，由于以前没有独立撰写过绩效方面的报告，何经理对小陈负责的绩效部分，进行单独的辅导。对小陈着重讲述了 A 公司绩效体系面临的问题，应该从哪些方面着手进行解决。

何经理认为，对于项目小组来讲，股权激励是块硬骨头，也是客户非常关注的重点，这个难题解决了，第三阶段的薪酬、绩效相对来讲是比较成熟的模块，再经过集体讨论，小张和小陈应该没问题。所以，何经理并没有像第二阶段那样，过多的关注第三阶段的内容。

6 月 22 日，到了小陈提交绩效报告的日子。小陈表示还没有写好，觉得自己还不满意，希望何经理再宽限几天。何经理看了看计划表，自己还有 10 天的时间审核和修改，就同意再宽限 3 天。

到了 6 月 25 日上午，何经理向小陈催要东西。小陈把绩效报告发给了何经理，何经理看完后，觉得问题非常多，本想找小陈面谈，但是因为正好在参加公司为期 3 天的年中封闭式会议，担心影响进度，故给小陈写了一封简单的邮件。

**邮件见下文：**

小陈：

你好！

我看了一下你发给我的报告，我觉得问题比较多，现在时间比较紧迫，但由于最近几天我在参加公司会议不能跟你面谈，现来邮告知，请根据我在邮件提到的内容先做仔细修改。

首先，从直观感觉上看，格式没有完全规范好，字体大小不一致，标题也没有突出。这是报告版式方面存在的主要问题。

其次，对A公司绩效问题的分析，并没有抓住A公司的特点和核心问题，报告中指出的问题，都是我发给你的资料中都涉及到的通用性问题。这样的分析和论述，客户会觉得这份报告不是针对他们公司自身的，放到哪里都一样。

前面我单独对你的工作进行了过程辅导和沟通，当时和你详细讲过A公司绩效方面存在的主要问题，但是在报告中没有看到这些内容的体现。说明你对A公司的具体情况还没有抓住核心。

我们项目还剩余7天时间，但是这份报告的问题实在太多了。这7天的时间里面，首先这前三天你根据我提到的问题去做一个修改，后续需要我自己重新整理、分析，因为时间紧迫，可能没有时间留给你慢慢琢磨，细细修改了。

此外还有一个问题，就是前面绩效沟通中提到的，由于这份报告的质量不过关，又没有时间再由你负责修改定稿，而是我来负责做最后的修改分析，那么奖金分配可能需要调整一下。

祝顺利

何俊  
6月25日

小陈在收到何经理的邮件后及时回复邮件，如下：

何经理：

您好！

非常抱歉，第一次撰写的绩效报告就出了这么多问题。影响大家的进度了。

关于你在邮件中提到的A公司绩效方面存在的主要问题，我觉得我写了一些，但是在写的过程中，我的思路始终不是很清晰，语言表达也不是很合适。要么觉得没什么东西可写，要么就觉得写的不够详细，特别矛盾。可能很多的原因是因为我自己其实也不是非常清楚A公司的绩效困境该如何解决。

项目时间节点要到了，我在这三天一定会根据你指出的问题好好修改。此外关于项目奖金分配的问题，我接受，毕竟是因为我自己的工作完成的不到位造成的。

我会认真修改，谢谢何经理再次给我机会。

祝：

工作顺利

生活愉快

小陈  
6月25日

由于小陈这边出现了没有预料到的状况，何经理一边是非常焦急的要花比较大的时间和精力修改绩效部分，又意识到对薪酬部分必须调整一下。

于是何经理要求小张把手头已经完成的部分交给他，他需要先看一下。小张将写到一半的薪酬部分发给何经理，何经理看完后，觉得还不错，按照目前的思路和内容写下去，应该问题不大，自己不需要花费太大的时间来修改。因此简单和小张沟通几句后，各自忙各自的了。

任务1：判断下面说法的正误：通过上述过程追踪中的信息，可以认为小张的股权激励报告完成情况比较及时，但是质量上略有问题但整体上还不错。

- A. 正确
- B. 错误

任务 2: 何经理对小陈负责的绩效部分, 在过程中是如何进行追踪的? 可能造成什么隐患?

任务 3: 如果你是何经理, 应该在过程追踪中注意哪些问题?

- A. 时刻提醒自己, 绩效考核追踪是个过程
- B. 在对小张和小陈工作任务完成情况的检查要有连续性, 不能仅仅是口头沟通、提醒
- C. 建立一张追踪表格, 把过程追踪分阶段进行, 把他俩各自的工作情况相应的记录下来
- D. 在对小张和小陈工作任务完成情况的检查仅仅口头沟通、提醒
- E. 及时发现问题, 及时解决问题, 工作结果无偏差

任务 4: 判断下面说法的正误: 关于何经理在过程沟通中犯的错误的说法是否正确: 何经理的错误主要是前期过程追踪不及时、不到位, 有些想当然。

- A. 正确
- B. 错误

任务 5: 以案例中出现的情况为基础, 试分析一下, 为什么说绩效考核的过程沟通是非常重要的? 在过程沟通中, 上下级应该怎样做?

任务 6: 根据上述案例推进信息, 下面说法正确的是?

- A. 何经理发现小陈部分的报告存在很多问题, 出乎何经理的意料, 而且所剩时间不多
- B. 针对这种情况, 何经理提出由自己负责修改小陈负责的部分
- C. 何经理向小陈说明会调整奖金分配
- D. 何经理提出的措施, 主要是因为小陈提交的报告初稿质量不过关, 他负责的这部分报告问题非常多, 而所剩时间又非常紧迫, 没有时间再允许小陈慢慢去修改, 何经理需要亲自花费大量的时间和精力进行修改

## (7) 绩效考核数据采集

### 数据采集

为使绩效管理有效、有序地贯彻并执行, 需保证关键绩效指标统计数据的公平性、真实性。一般情况下, 数据采集部门与被考核部门及人力资源部一起明确各指标的定义、内容、公式等, 包括指标中相关名词的解释和定义; 建立衡量指标的有关标准, 确立合理、科学的指标计算方法; 达成一致意见后上报备案。数据采集部门应提交关键绩效指标数据形

成的过程供被考核部门及人力资源部确认，包括数据的采集方式、采集频率、原始数据来源及精确程度等均应明确化。经三方认同后上报备案。以上内容一经三方认可，则不可随意更改，并由数据采集部门以工作流程形式将采集过程固化。严格根据被考核部门的原始数据进行统计分析，不可违背客观性原则。

在此案例中，由于是咨询项目在客户现场驻场工作的形式，考核权全部在何经理的手里，数据采集也是由何经理来完成的，只要何经理和被考核人小张、小陈共同认可就好。明智管理咨询公司的人力资源部只需要将何经理传回公司的数据进行备案，并与小张、小陈核实无误，就可以生效了。而何经理对小张和小陈绩效考核的数据采集，主要是根据事先制定好的工作计划，在工作任务提交的时间节点进行的。

**任务：请确定咨询顾问小张绩效计划书中的考核指标的数据采集时间，并完成考核指标对应的考核数据归类工作。**

序号	指标名称	数据采集时间	需要采集的数据
1	诊断报告初稿的质量	5月28日	<input type="text"/>
2	股权激励部分报告提交的及时性	<input type="text"/>	<input type="text"/>
3	股权激励部分报告的质量	6月17日	反馈意见内容
4	薪酬体系设计报告提交的及时性	<input type="text"/>	报告提交时间
5	薪酬体系设计报告的质量	<input type="text"/>	<input type="text"/>
6	诊断报告初稿提交的及时性	5月23日	报告提交时间

## (8) 绩效考核评分

### 绩效考核评分技巧

技巧之一是“对事不对人”

只根据被评者本身的任务目标与工作内容，以其职责描述为基础，不考虑该被考核者特定人物的特点与情况，尤其是考核成果不能与员工的行为、偏好、关系远近发生任何关系。

技巧之二是考核追求的是相对业绩好坏，而不是绝对的分

绩效评价打分衡量的是被考核者对企业所做出的相对贡献价值，而不是绝对值。只是根据预先设定的衡量标准，对被考核者的主要工作指标逐一进行测定、评比和估价，由此得出各个被考核者业绩的量值，使被考核者业绩之间有对比的基础。

技巧三不能用一把尺子量所有被考核者，打分宽严尺度一致

被考核者的任务与职能性质有差异，所以对各个被考核者业绩衡量的标准是不一样的，作为一位独立评委来对同样一个企业内的所有被考核者进行考核，打分的宽严尺度是一定要统一的，这样才能体现公平，使被考核者之间的业绩有对比的基础。

技巧四多问，多沟通，多了解被考核者的情况

打分要求考核者所做出的决策是有依据的，每一个分数都必须是可以追索的，当被考核者进行绩效申诉时，必须给出充分的理由，对被考核者了解的越多，当被质询时，就越理直气壮。考核需要依据实际情况在绩效管理过程中收集相关考核信息，这些信息的来源主要有：一是平时的工作观察；二是平时工作记录；三是第三者（同事、下属、客户）的反馈；四是被考核者的书面报告；五是有关被考核者的关键事件的记录；六是被考核者主管的评估。

技巧五打分时实事求是，准确反映被考核者真实业绩水平

要求考核者准确理解与把握每一个绩效考核指标、实际绩效水平与打分等级之间的对应关系，让每一个分数都能真正反映被考核者的实际工作情况，反映出该被考核者对企业的贡献大小。

技巧六只根据预先设定的绩效考核标准打分

绩效考核标准的建立与考核打分是两个层面的事情，不能混为一谈，考核标准的建立自有一套独立的程序，而考核打分则是严格根据已经设定的相应标准来准确衡量被考核者业绩的相对价值，奖罚尺度必须建立在同等条件下。而不能再试图通过绩效打分这一环节来纠正考核标准设定的偏差，否则就是本末倒置，其效果可想而知。

技巧七遵循一个重要的管理学原理——“二八原理”

企业80%的效率提升可以来自20%的环节改进。考核打分时一定要充分运用“二八原理”，即被考核者80%的目标任务是由其20%的关键工作行为完成的。因此，在对被考核者进行考核时必须抓住这20%的关键工作行为，对之进行分析和衡量，从而抓住和把握被考核者业绩评价的重心。

技巧八记名打分，阳光的力量是无穷的

保证绩效考核的客观公正，利用各方面的力量来监督与制衡考核者的打分权力，公开一切绩效考核打分过程中的信息，利用“阳光”的力量来消除一些打分过程中的偏差。考核人打分出现了偏差，如果对考核人一点影响都没有的话，则打分的权力就容易失控；有时候，考核人自己都不知道在打分过程中出现了偏差，企业需要通过公开相关信息的方式，帮助考核者提高自己考核打分能力，不断持续改进；企业还需要通过绩效申诉这一环节，加强企业系统纠偏能力，杜绝打分过程中的偏差。

何经理作为小张和小陈的直接上级，对于项目组成员的日常工作表现和工作结果，非常的了解。下面需要模拟何经理的角色进行绩效评分，需要注意的是，绩效考核表的满分为100分，每项指标所对应的权重即为本项指标的满分值，比如，诊断报告初稿提交的及时性的权重为5%，那么该指标的单项满分为5分。

任务：结合咨询顾问小张在绩效考核中的工作表现，确定小张的绩效考核指标的实际完成情况，并进行绩效评分。

序号	指标	指标定义/计算方式	实际完成情况	评分
1	诊断报告初稿的质量	从结构完整性，逻辑合理性，是否出现错别字、病句等方面综合评定	结构完整，逻辑合理，无错别字、病句	<input type="text"/>
2	股权激励部分报告提交的及时性	是否在规定的时间节点前提交诊断报告初稿	按时提交	<input type="text"/>
3	股权激励部分报告的质量	从结构完整性，逻辑合理性，问题分析与客户实际的贴合度，针对客户的实际问题给出的解决办法是否可行，是否出现错别字、病句等方面综合评定	结构完整，逻辑合理，问题分析与客户实际的相贴合，针对客户的实际问题给出的解决办法存在欠缺，无错别字、病句等	<input type="text"/>
4	薪酬体系设计报告提交的及时性	是否在规定的时间节点前提交诊断报告初稿	按时提交	<input type="text"/>
5	薪酬体系设计报告的质量	从结构完整性，逻辑合理性，问题分析与客户实际的贴合度，针对客户的实际问题给出的解决办法是否可行，是否出现错别字、病句等方面综合评定	结构完整，逻辑合理，问题分析与客户实际的相贴合，针对客户的实际问题给出的解决办法可行，无错别字、病句等	<input type="text"/>
6	诊断报告初稿提交的及时性	是否在规定的时间节点前提交诊断报告初稿	按时提交	5

## (9) 绩效考核分数处理

### 考核分数处理

在绩效管理中，绩效考核结果的处理是非常关键的。对于某位员工的考核，企业希望个人考核系数与部门考核系数挂钩，来进行绩效奖金的发放，充分体现员工个人、部门、组织是一个整体团队的概念。也就是说，部门中所有员工，相互之间是根据个体的绩效表现进行了一个区分，有的是优秀，有的是合格，有的是不合格；但如果整个部门的绩效表现不好，那么这个部门中所有员工都要承担责任，即便是个人绩效考核结果为优秀的那个员工，也需要承担部门绩效不如意的责任。反之亦然。

那么在员工个人与部门、部门与组织层层挂钩的这个过程中，是通过绩效结果最终的分数折算成系数来实现的。

员工与部门挂钩常用的系数计算公式为：

个人绩效考核系数 = (个人绩效考核得分 / 部门员工绩效考核得分均值) × 部门绩效考核系数

部门绩效考核系数 = 部门绩效考核得分 / 所有部门绩效考核得分的均值

上述员工与部门的这种系数折算，是实现个人与部门绩效考核挂钩的一种方法。也有的企业在实际操作过程中不进行上述系数的折算，而是根据实际情况直接对考核结果进行处



理或直接赋予等级系数：比如考核的对象人数比较少，没必要取均值进行折算；或是针对团体独立的某个阶段性任务进行考核，直接用考核得分处理就可以的；或者考核的目的特殊，不适用系数折算这种方法等等。

何经理在和小陈过程沟通结束后，抓紧时间，重点修改小陈的绩效体系设计报告，经过几天加班加点的努力，终于在截止日期前完成了。而小张这边也让何经理比较欣慰，小张在规定的日期按时提交了薪酬体系设计报告，何经理虽然只有两三天的时间合并，修改，由于小张提交的报告质量非常好，几乎没费什么精力，就完成了。

第三部分的薪酬、绩效，也总算是按照项目计划，在项目结束的日期7月3日前提交完成了，何经理深深松了口气。

任务1：部门内一共有4名员工，绩效考核得分如下：A员工92分，B员工95分，C员工85分，D员工90分；部门绩效考核系数为1.1。请选择A员工的绩效考核系数（保留两位小数）？

- A. 1.12
- B. 1.22
- C. 1.21
- D. 1.08

任务2：某国有企业组织中层管理岗位的竞聘，共15个部门，15个岗位。其中某个岗位编制的是1人，竞聘人数达到5人，评委对这5名竞聘者进行考核打分，请问这个考核分数需要进行系数折算吗？

### (10) 绩效反馈面谈

任务1：下面哪种沟通方式是何经理在绩效面谈中应该采取的？

- A. 公式化、权威化、生硬
- B. 亲切、和谐
- C. 友好、亲密、愉快

任务2：哪些是何经理在接下来的面谈中应该注意哪些方面？

- A. 对绩效结果进行客观描述而不是判断
- B. 正面评价的同时要指出不足
- C. 要注意聆听员工的声音；避免使用极端化字眼
- D. 通过问题解决方式建立未来绩效目标

任务3：请大概列出人力资源将要为绩效反馈面谈所做的工作？

A. 和直接管理者何经理进行沟通，和何经理明确绩效考核的目的，明确本次反馈面谈的话题，指导何经理会谈的技能和反馈面谈实施的步骤

B. 准备反馈面谈相关的资料

C. 选择适合的绩效面谈时间和地点

D. 相关人员的通知

## (11) 绩效反馈面谈

### 反馈面谈

A 公司的项目按期结束了，项目小组回到了明智管理咨询公司。回到公司后，项目小组着手进行在 A 公司驻场结束后的相关工作。其中比较重要的一项就是完成绩效考核中的绩效反馈面谈和绩效结果的应用，分配项目奖金。

明智管理咨询公司的人力资源部相关人员准备了面谈所需要的工作计划、含考核结果的绩效计划书、过程追踪和沟通的记录、面谈记录表等相关资料，与项目小组成员沟通了面谈的时间，确认后把相关资料和时间地点的安排发送给了相关人员。下面是绩效反馈面谈的沟通内容。

何经理与小张绩效反馈面谈：



小张，快来坐，忙了两个月，这次项目有什么收获呀？

我觉得自己对股权激励又加深了理解，以后再负责这个模块，应该会做的更好。但是在项目中的时候，对于客户股权激励面临的问题该如何解决，虽然我们前面也讨论过。

但是我自己对这种实操性很强的解决措施还是把握不准。被扣分也是预料之中。

薪酬这个模块，以前做过也比较熟悉，就是这次时间紧了，差点不能按时交差。



我们以前合作过，我对你的能力还是很有信心的，工作态度也积极，这次表现不错，股权激励的解决措施，是和相关政策、客户股权结构、客户的实际诉求等各方面因素相关的，比如客户负责人只愿意最多出让总盘子的10%的股份用于内部员工激励，而员工认为只要是主管以上的就有权利得到股份，个人需求量还比较大，那这10%肯定是不够的。



这次项目中，我觉得自己对项目整体的把握还欠缺，对客户反应的敏感度也需要提高，不能预判出客户在看哪些反应。

这个时候，就需要员工自己掏钱买，每股定价稍微高一些，有的员工说打算买5万股，可是自己又拿不出那么多现金，那只好再重新商量股份数量，这样就可以引导双方达成一致，而不至于形成不可调和的矛盾，这方面你的报告中有瑕疵，所以扣了3分。

都是这么过来的，这种感觉是需要多做项目，多积累慢慢形成的，从你的年龄和工作经历来看，能够单独承担几个模块并完成的很好，已经非常不错了。



这是条不错的途径，谢谢何经理。

以后在做项目的时候，争取和客户多沟通，沟通完了之后再跟项目经理交流，不仅仅要承担一个模块写报告的职责，也要承担起这个模块和客户沟通汇报的责任，这样就会得到很大的提高。

你对这次绩效考核结果有什么意见吗？

还有什么问题需要聊聊吗？



没有，扣分的地方我也没有异议。

暂时没有了，谢谢何经理。

好的，那我们签字确认，今天我们就先聊到这里。

何经理与小陈绩效反馈面谈：



小陈，进来坐。回来休息得怎样？对这次项目有什么感想呀？

回来这几天，虽然没做什么事情，但脑子一直没闲着，在回想这次项目中的经历。



都想啥了呀？分享一下吧。

我理解，当时时间紧迫，我前面已经花费了20多天，质量还是不行，其实，即便再给我10天时间，我也不见得会有大的突破。

我很明白你的感受，但是如果时间充裕，我会再仔细的指导你，相信你一定会写出一份高质量的报告。因为这个项目绩效报告是你的主要工作任务，权重比较大，所以扣分相对比较多。对于我后面根据考核得分对分配进行的调整，也希望你理解。



大感谢您啦，何经理。

没有，扣分的地方我没有异议。

接下来有时间的话，我们再回头讨论报告一下，把咱俩的报告对比着分析一下，希望对你有帮助。

不要这么客气，我们毕竟是同一个团队。对这次绩效考核结果有什么意见吗？



好的。那先对考核结果签字确认，今天我们就先聊到这里。

任务 1：小张和小陈对何经理的考核结果为什么认同？

任务 2：判断下面说法是否正确：小陈为什么说还要再约何经理时间，因为何经理说要再对小陈进行指导，把两人的报告进行对比分析，让小陈提高写报告的能力。

- A. 正确
- B. 错误

任务 3：下面关于何经理在分析小陈绩效表现不足的时候，有哪些地方是值得借鉴的？

- A. 直截了当的谈客观存在的问题，不遮遮掩掩
- B. 对小陈的陈述进行善意的回应，比如“我了解你的心情、我很明白你的感受”
- C. 首先批评小陈表现不佳

## 模块三赛题

### 案例1：总经理的困惑：要招人吗？

#### 一、数据分析任务

##### 1. 明确分析目的

总经理：这么急着叫你们来，是因为现在有个比较着急的难题。

情况是这样的，我们有个大客户甄谨慎，甄老板你知道吧，他的订单能占我们企业主营业务收入的 20%-25%，公司向来非常重视。但这次他的订单，我们内部生产 7 天后发现，实际达成的产能和预期相比只有 60%左右，按此情况继续发展，肯定不能按期交货了，这样我们的信誉、资金都会有很大损失。

CHRO：确实，而且甄老板特别看中时间节点。以前好像没听说延期过，那这次是什么原因呢？生产负责人有什么初步想法吗？

总经理：这次他的订单是一个新品包装盒，成形有两个刚需步骤，一是印刷、模切生产制造工序，即把图形、文稿等平面设计的内容印刷到纸质上并裁切好；二是半成品质检后的组装、成形，挑出没有质量问题的印刷裁切半成品，组装成盒子。

生产负责人郝福泽反思得出的结论是产能偏低的主要原因在于半成品质检环节效率低下，因为这个产品的特殊性，它不能完全通过机检，只能通过手工+机检的配合，新人在工艺操作上也存在技术不纯熟的问题，所以总体效率比较低。为了保证按期交货，他提出要再加一条生产线，这样就得至少再招 20 个生产人员呢。

CHRO：加一条生产线啊！？这人力成本可不小啊，按规划来看，人数应该不会差距这么大呀，是不是也有其他问题呢？

总经理：你和我想到一起去了，根据我过去的经验，我觉得是生产流程管理导致的问题，但是具体哪有问题的我也说不出来。生产其他产品的生产线排期也很满，无法支援这个产品。

我不敢靠行政压力去给质检人员施压，这是拿甄老板的交期去做赌注呀，风险太大。所以专门找你们来，就是希望你们站在 HR 的客观角度，帮忙分析一下现在有人产能还能

不能提升，能提升多少？到底要不要补员呢？

CHRO：郝经理说的有一定道理，直接招人确实是个解决方案，但是一方面招人需要时间，另一方面产能跟不上可能也还存在一些其他问题。确实需要具体问题具体分析一下，看看到底卡住产能点在哪里

总经理：嗯，你们先分析看看，到时候得按期交货才行

CHRO：按现有的情况，提升产能其实无非是延长工作时间、提升工作效率，如果从管理的角度来看，我看可以找一些行业对标数据看看（陷入沉思……）

数据分析师：我觉得您说的很对，咱们可以从时间和效率两个方面来试试，只是行业数据可能并不好找。另外，我想也可以和我们自己比，至少看看过去半年的最佳产能是什么情况，您放心，具体分析的事儿就交给我吧

总经理：好，你们先出个分析报告，然后我们再讨论具体怎么解决，不过要快啊，交付节点不能耽误，试错的时间不多

CHRO：嗯嗯，我们心里有数，放心吧

**【操作】**填写数据分析目的

业务问题：

数据分析目的：

**【评分规则及参考答案】**

(1) 业务问题：生产效率低下导致无法按期交货，生产负责人希望增加人员配置来提升效率，但CEO认为这不是最佳解决方案，不确定是否真的需要补员

评分规则：每答对一个关键词给10分，满分50

生产；效率低/效率不高/产能不足；按期/如期；无法交货；补员/增加配置/增加人员/招聘/招人；是否/不确定

(2) 数据分析目的：通过分析给出提升生产效率的方案，为是否增加人员配置给出管理决策依据，帮助业务人员达成按期交货的目标

评分规则：每答对一个关键词给10分，满分50

提升/提高/增加；产能/生产效率；管理；决策；对策/方案；依据/辅助；补员/增加配置/增加人员/招聘/招人；按期交货/如期交货

## 2. 数据获取

系统会给出大量员工基本信息数据、员工考勤数据、生产情况数据，参赛选手需根据自己的数据分析目标，建立分析逻辑，选择合适的数据进行后续分析

【评分规则及参考答案】应获取 1-5 月实际生产时间及产量、1-5 月员工出勤总时数，成功获取即可得分，每个 2 分，共 20 分。

以下为部分数据样例：

A	B	C	D	E	F	G
出勤日期	星期	姓名	工号	计薪方式名称	班次编号	出勤时数
2021/1/1	星期五	曾博超	SC0106	综合制	A01	8
2021/1/1	星期五	郝钰轩	SC0025	综合制	A01	8
2021/1/1	星期五	宋子涵	SC0120	综合制	A01	8
2021/1/1	星期五	鲜于子骞	SC0071	综合制	A02	8
2021/1/1	星期五	石擎宇	SC0125	综合制	A02	8
2021/1/1	星期五	徐昊焱	SC0015	综合制	A02	8
2021/1/1	星期五	尹晓啸	SC0164	综合制	A02	0
2021/1/1	星期五	程鹏涛	SC0085	综合制	A02	8
2021/1/1	星期五	仲孙擎宇	SC0155	综合制	A01	8
2021/1/1	星期五	武天磊	SC0030	综合制	A01	8
2021/1/1	星期五	刘子默	SC0076	综合制	A02	8
2021/1/1	星期五	司空驰	SC0159	综合制	A01	8
2021/1/1	星期五	唐黎昕	SC0041	综合制	A02	8
2021/1/1	星期五	覃建辉	SC0145	综合制	A02	8
2021/1/1	星期五	侯博涛	SC0090	综合制	A02	8
2021/1/1	星期五	钱熠彤	SC0079	综合制	A02	8
2021/1/1	星期五	金博超	SC0115	综合制	A01	8
2021/1/1	星期五	严钰轩	SC0143	综合制	A02	8
2021/1/1	星期五	长孙浩宇	SC0171	综合制	A01	8
2021/1/1	星期五	司空峻熙	SC0054	综合制	A01	8
2021/1/1	星期五	李睿渊	SC0062	综合制	A02	8
2021/1/1	星期五	李思源	SC0105	综合制	A01	8
2021/1/1	星期五	慕容皓轩	SC0077	综合制	A02	8
2021/1/1	星期五	侯昊强	SC0014	综合制	A02	8
2021/1/1	星期五	谭晓啸	SC0074	综合制	A01	8
2021/1/1	星期五	田擎苍	SC0113	综合制	A02	8
2021/1/1	星期五	于子默	SC0118	综合制	A02	8
2021/1/1	星期五	胡擎宇	SC0103	综合制	A01	8



工单编号	看板ID	工序代码	工序名称	生产数量	生产时数	计件标示	开始日期	开始时间	结束时间
0010017254	157705	1000304	压检	7380	60	计件	2021/01/01	14:00:00	15:00:00
0010078424	157706	1000305	包装	3120	60	计件	2021/01/01	16:00:00	17:00:00
0010092715	157707	1000303	敲纸,整理	35760	60	计件	2021/01/01	08:00:00	09:00:00
0010090165	157708	1000304	压检	40980	180	计件	2021/01/01	12:00:00	15:00:00
0010013761	157709	1000303	敲纸,整理	27120	120	计件	2021/01/01	14:00:00	16:00:00
0010080660	157710	1000304	压检	28920	180	计件	2021/01/01	09:00:00	12:00:00
0010044318	157711	1000305	包装	5880	60	计件	2021/01/01	08:00:00	09:00:00
0010074608	157712	1000304	压检	21900	150	计件	2021/01/01	08:00:00	10:30:00
0010057504	157713	1000305	包装	15420	90	计件	2021/01/01	17:00:00	18:30:00
0010075274	157714	1000303	敲纸,整理	98100	150	计件	2021/01/01	14:00:00	16:30:00
0010086481	157715	1000305	包装	33060	180	计件	2021/01/01	09:00:00	12:00:00
0010053216	157716	1000304	压检	22680	120	计件	2021/01/01	09:00:00	11:00:00
0010024484	157717	1000303	敲纸,整理	14250	150	计件	2021/01/01	14:00:00	16:30:00
0010060216	157718	1000304	压检	17400	120	计件	2021/01/01	12:00:00	14:00:00
0010079846	157719	1000303	敲纸,整理	8460	60	计件	2021/01/01	10:00:00	11:00:00
0010030793	157720	1000303	敲纸,整理	1560	180	计件	2021/01/01	13:00:00	16:00:00
0010083991	157721	1000304	压检	14520	120	计件	2021/01/01	10:00:00	12:00:00
0010010054	157722	1000303	敲纸,整理	18120	30	计件	2021/01/01	16:00:00	16:30:00
0010088528	157723	1000305	包装	28380	180	计件	2021/01/01	10:00:00	13:00:00
0010094200	157724	1000304	压检	12720	90	计件	2021/01/01	12:00:00	13:30:00
0010064378	157725	1000305	包装	9960	60	计件	2021/01/01	14:00:00	15:00:00
0010010440	157726	1000303	敲纸,整理	96840	120	计件	2021/01/01	08:00:00	10:00:00
0010098108	157727	1000303	敲纸,整理	8040	60	计件	2021/01/01	13:00:00	14:00:00
0010033117	157728	1000305	包装	13020	60	计件	2021/01/01	16:00:00	17:00:00
0010055992	157729	1000304	压检	33900	150	计件	2021/01/01	10:00:00	12:30:00
0010047373	157730	1000305	包装	20100	90	计件	2021/01/01	13:00:00	14:30:00
0010068943	157731	1000305	包装	24750	150	计件	2021/01/01	12:00:00	14:30:00
0010067060	157732	1000305	包装	10060	60	计件	2021/01/01	16:00:00	17:00:00

A	B	C	D	E	
工号	姓名	所属部门	文化程度	员工状态	
YF0001	暴燎	研发部门	专科	离职	
YF0002	卢天空	研发部门	博士	在职	
YF0003	回佳妍	研发部门	专科	离职	
YF0004	辛婉容	研发部门	本科	在职	
YF0005	姜幼珊	研发部门	专科	在职	
YF0006	危晓兰	研发部门	本科	离职	
YF0007	廉巧绿	研发部门	本科	在职	
YF0008	菅光霁	研发部门	本科	离职	
YF0009	昔访梦	研发部门	专科	在职	
YF0010	卯如凡	研发部门	专科	离职	
YF0011	佟心愫	研发部门	本科	离职	
YF0012	须巧春	研发部门	专科	离职	
YF0013	齐娟娟	研发部门	本科	在职	
YF0014	米奇思	研发部门	本科	在职	
YF0015	舜琦珍	研发部门	本科	在职	
YF0016	度瑞芝	研发部门	硕士	离职	
YF0017	欧醉巧	研发部门	本科	在职	
YF0018	宫友容	研发部门	本科	在职	
YF0019	过其	研发部门	本科	在职	
YF0020	九骊泓	研发部门	专科	在职	
YF0021	业弘文	研发部门	本科	在职	
YF0023	频淑哲	研发部门	本科	离职	
YF0022	军倚云	研发部门	专科	在职	
YF0024	凌元绿	研发部门	硕士	在职	
YF0025	旁湃	研发部门	专科	在职	
YF0026	诗书文	研发部门	专科	在职	
YF0027	星乐芸	研发部门	本科	在职	
YF0028	管冰海	研发部门	硕士	在职	

### 3. 数据清洗

系统内置不同清洗规则，参赛选手需选择相应的清洗字段，设置清洗规则。

【评分规则及参考答案】应对获取的1-5月数据设置清洗规则，参考答案如下

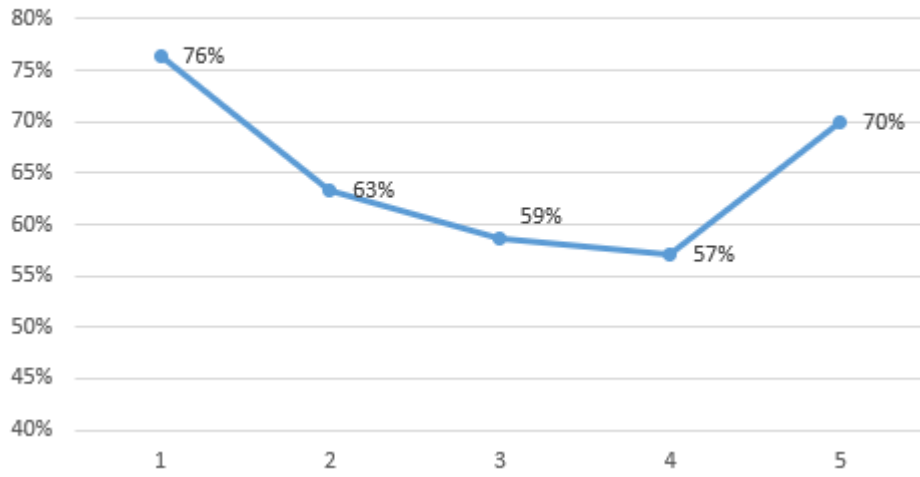
序号	处理类型	可选处理方式	A生产数量	B生产时数	C员工出勤总时数
1.1	格式不一致处理规则	不予处理			
1.2		文本数字转数字	✓	✓	✓
2.1	相同重复值处理规则	不予处理	✓	✓	✓
2.2		删除重复值所在行			
2.3		删除重复值所在列			
3.1	错误值处理规则 (大于...)	不予处理	✓	✓	
3.2		用0替换该数值			
3.3		用平均值替换该数值			✓
3.4		用众数替换该数值			✓
3.5		删除该数值所在行			
4.1	错误值处理规则 (小于...)	不予处理	✓	✓	✓
4.2		用0替换该数值			
4.3		用平均值替换该数值			
4.4		用众数替换该数值			
4.5		删除该数值所在行			
5.1	错误值处理规则 (介于...)	不予处理	✓	✓	✓
5.2		用0替换该数值			
5.3		用平均值替换该数值			
5.4		用众数替换该数值			
5.5		删除该数值所在行			
6.1	缺失值处理规则	不予处理			
6.2		用0填充	✓	✓	
6.3		用平均值填充	✓	✓	✓
6.4		用众数填充	✓	✓	✓
6.5		用“-”填充			
6.6		删除缺失值所在列			
6.7		删除缺失值所在行	✓	✓	

#### 4. 可视化分析

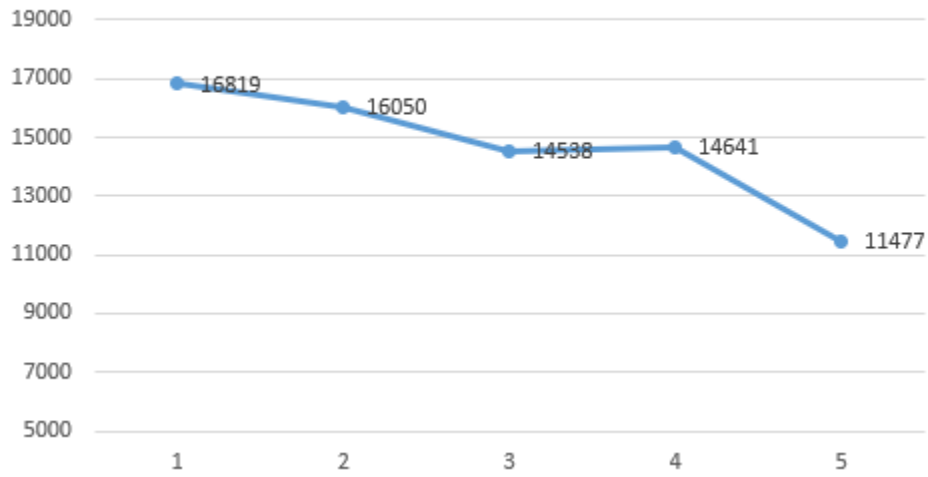
系统给出可视化分析工具，参赛选手需根据自己的分析逻辑，选择合适的图表，完成分析结果的可视化呈现

【评分规则及参考答案】系统将根据有效图表数量来进行评分，参考答案如下

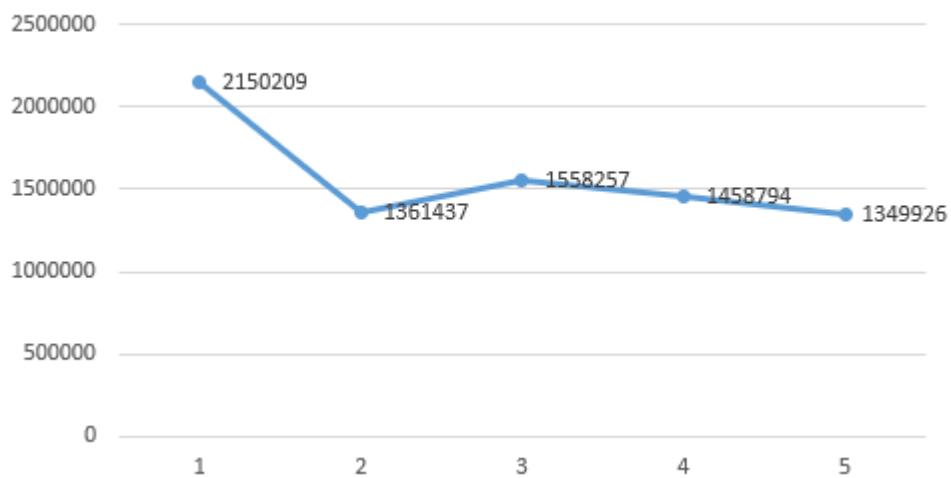
### 1-5月出勤时间利用率



### 1-5月单位工时产量



### 1-5月人均产量

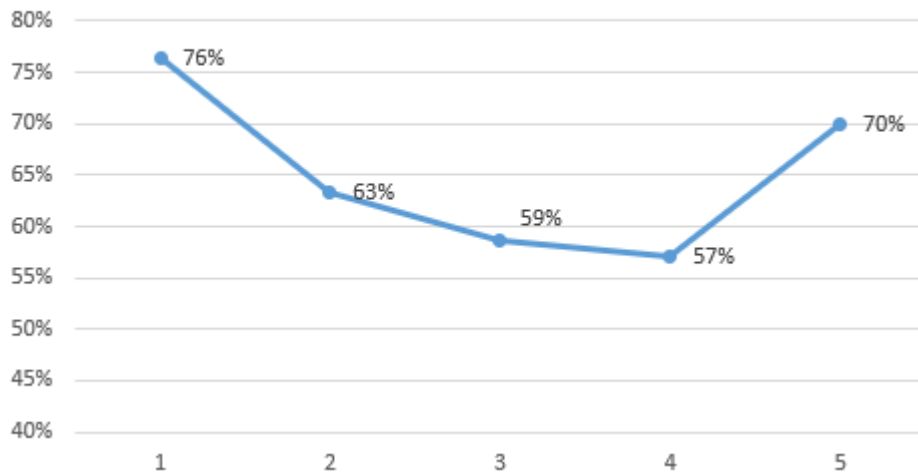


#### 5. 完成故事板

参赛选手需根据自己的分析结果，在系统上完成故事板。

【评分规则及参考答案】系统将根据有效故事板数量来进行评分，参考答案如下

### 1-5月出勤时间利用率

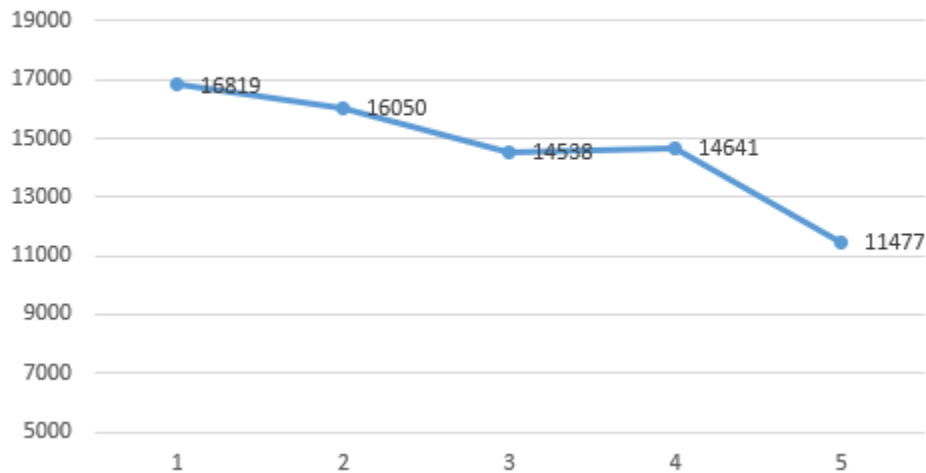


发现：5月的出勤时间利用率和1月旺季差距不大

分析：职人员工作时间负荷强度与旺季差距不大

建议：时间差不多，但产量差很多，说明效率低下，建议进一步分析效率低下原因

### 1-5月单位工时产量

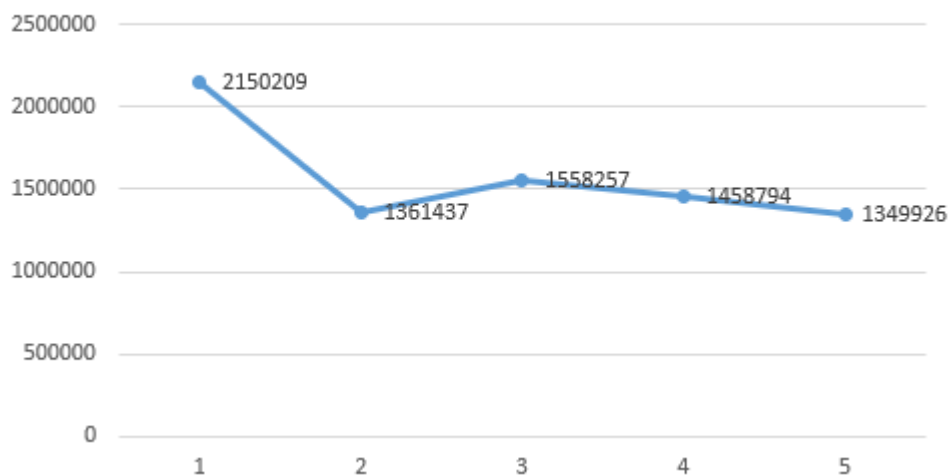


发现：单位工时产量呈下降趋势，5月仅为1月的68%

分析：工时产出效率低，可能是因为产品难度或人员技能不足

建议：工时产出理论上来说应有较大提升空间，建议对培训，提升技能水平

1-5月人均产量



发现：人均产量呈下降趋势，5月仅为1月的62%

分析：工作时间差距不大的情况下，人均产量低，说明普遍效率较低，可能是因为产品难度或人员技能不足

建议：在不增加人员的基础上，通过内部改善，理论上应该有40%左右的效率提升，可以暂时不招人

## 6. 人力资源决策

### (1) 招聘决策

参赛选手需根据自己的分析结果先判断是否需要招聘，如是则需要继续制定招聘计划，包括岗位、数量、薪酬福利待遇等。

### (2) 培训决策

参赛选手需根据自己的分析结果先判断是否需要培训，如是则需要继续制定培训计划，包括课程、讲师、授课方式等。

### (3) 薪酬绩效决策

参赛选手需根据自己的分析结果先判断是否需要制定激励计划，如是则需要根据数据探索制定出合理的薪酬绩效激励计划。

## 【评分规则及参考答案】

### (1) 招聘决策

系统根据不同的招聘策略会给出不同的分数

评分维度	满分
招聘数量	30
招聘薪酬合理性	30
员工级别及渠道选择合理性	40

### (2) 培训决策

每一种策略搭配，系统都会给出不同的分数

### (3) 薪酬绩效决策

评分维度	满分
产量绩效指标设计合理性	60
奖励系数设计合理性	40

## 二、数据分析评分说明

满分 100 分，具体的分数计算如下：

模块	满分	权重	说明
过程操作	100	30%	明确目的：100 分，权重 20% 数据获取及清洗：100 分，权重 70% 数据可视化：100 分，权重 10%
管理决策	100	70%	【招聘决策】100 分，权重 30% 【培训决策】100 分，权重 50% 【薪酬绩效决策】100 分，权重 20%

## 三、经营决策

参赛选手需根据数据分析部分的结果影响，制定自己的竞争策略，分析市场数据以及公司情况，做出各项人力资源决策以帮助业务发展，经营决策共 3 期。

决策点包括招聘、培训、激励、员工援助、裁员等。

在招聘决策中，参赛选手需考虑整个公司的发展，确定并实施招聘计划；

在培训决策中，参赛选手需根据员工发展，制定培训项目，并竞争稀缺培训资源；

在激励决策中，参赛选手需根据目标-激励理论，制定能激发员工潜力，提升效率的激励策略；

在员工援助决策中，参赛选手需根据企业情况及员工发展，制定员工援助计划，并竞争稀缺援助资源；

在裁员决策中，参赛选手需根据企业发展需要，判断是否需要裁员，并制定相应计划。

## 四、经营决策评分说明

参赛选手选择任一竞争策略均可能得高分，评价方式主要看最终的经营结果，即企业净

利润和人力资源成本效率，目标是要通过各项人力资源决策实现企业和员工双赢的局面。

经营决策成绩，每期满分 100 分，评分细则如下：

(1) 净利润，占比 60%

得分= $60-60/N(R-1)$ ，N 代表参赛队伍数量，R 代表净利润排名

(2) 人力成本效率，占比 40%

得分= $40-40/N(R-1)$ ，N 代表参赛队伍数量，R 代表人力成本效率排名

(3) 扣分项，最高扣 10 分

出现人力资源法庭审判记录的参赛队伍，每次扣 1 分

裁员人数最高的参赛队伍，扣 1 分

员工意愿值最低的参赛队伍，扣 1 分

员工压力值最高的参赛队伍，扣 1 分

员工援助投入最少得参赛队伍，扣 1 分

员工培训投入最少的参赛队伍，扣 1 分

企业净利润主要受市场份额、市场份额完成率、产品利润率几个指标影响，而这几个指标均与员工贡献息息相关。其中：

(1) 市场份额受市场总量和份额占比影响。市场总量将根据初始市场总量设定，在自然增长率的基础上，受各参赛团队的研发生产销售情况影响，另外，功能类卡牌也将有机会影响市场总量；市场份额占比是指一个参赛团队在市场总量中能占有的部分，将受到销售、研发产出的影响，以及企业整体魅力值的影响，另外，功能类卡牌也有机会影响市场份额占比。

(2) 市场份额完成率是指生产部的产量能在多大程度上保质保量的完成销售部抢得的市场份额，主要受各参赛团队市场份额及其生产部的员工总产出影响；

(3) 产品利润率，指的是企业的研发部有没有把产品设计的更好，让产品生产成本低，易于生产，从而也就是提升了每一件产品的利润率，主要受研发部员工总产出影响。

(4) 研发、生产、销售各部门员工产出基于“杨三角”理论设计，部门整体产出=员工数量\*员工贡献值。

1) 员工数量将受到参赛选手在招聘模块各项决策影响，而是否能在市场中获取更多人才则受到多种因素影响，包括但不限于企业魅力值、薪资福利待遇、企业人才战略、企业文化等。

2) 员工的贡献值受到“员工能力”和“员工意愿”两个重要因素影响。每个参赛团队的员工初始值，将根据其在数据分析阶段的决策结果关联影响，在经营模拟初期将会有不同的设定，“员工能力值”在经营模拟阶段将受到各类培训决策、培训效率及员工潜能的影响。“员工意愿值”将受到员工薪酬满意度、成长满意度、员工关系满意度、绩效激励



满意度以及压力值的影响，当员工满意度较高，并且动力较强时将会开启敬业状态，在敬业状态下会有更多产出，此外，敬业状态也将受不同企业问题文化的影响，比如狼性文化和红色精神文化下，员工将更容易达到敬业状态。

人力成本效率=企业营收/人力成本，本评价指标机制设计参考“管理双杀效应”，参赛选手要想取得好成绩则需要让企业财效和人效进入互相促进的螺旋上升正循环。人力成本包括薪酬福利成本及招聘、培训、员工关系等人力资源管理费用，为了实现员工与企业双赢的可持续发展，参赛选手不能通过压榨员工来提升效率，压榨员工将极大降低满意度导致员工产出下降，企业营收减少。

在招聘、培训、薪酬绩效、员工援助、裁员等决策环节均涉及资金的使用，需要参赛选手综合考虑企业经营竞争策略、人力资源路线选择、企业拥有的资源、竞争对手策略、整体市场发展情况等方面，结合数据分析做出招聘、培训、薪酬绩效、员工关系等各项人力资源决策，去竞争市场稀缺资源，例如人才资源、培训师资源、员工援助资源等，让各个生产要素综合发挥作用，最终实现企业与员工共同发展的双赢局面。

## 案例2：到底谁是招聘王者？

### 一、数据分析任务

#### 1. 明确分析目的

通常在每年年底，智未来集团旗下属于印刷行业的子公司都需要对部门成员（入职满一年）进行强制的绩效考核及排名，以输出当年年度个人绩效等级。截止当前（2023年4月）2022年年底，HR部门的招聘专员共计6人，随着招聘团队的逐步扩大，招聘总监拟根据此次绩效考核来选拔招聘经理，拟在解决招聘缺口问题。招聘总监已经初步选定3位资深招聘专员作为备选，对该3位资深招聘专员进行绩效考核后，绩效得分排名第一的人将优先成为招聘经理。

由于招聘总监无法凭主观臆断对3位招聘专员进行绩效排名，所以对招聘专员的绩效考核一直未完成。2023年4月3日，招聘总监找到你，期望你可以建立一套完整的绩效评估模型，帮助自己给3位招聘专员进行客观的绩效评分。

招聘总监：XXX，你好，我们想请你帮忙做一个对招聘专员的绩效考核模型，让我们看看到底哪位同事的招聘工作做的最好，从中选择最优秀的晋升对象。

对话发生时间：2023年4月10日上午10:00

招聘总监：这是我们招聘团队中最有能力的3位招聘专员。这三位同事平时工作都很优秀，实在是无法确定晋升谁更合适。

李一鸣在公司工作多年，一直勤勤恳恳任劳任怨，但是基于其性格和表现，她依旧在做低端岗位，如果不给李一鸣机会，会带来公司用人导向的问题，但是给了她机会，对于她的发展我没有把握。

张二微不属于常规配置队伍中的人才，可以解决急需快速解决的高端人才招聘任务，她一直想要树立自己在公司的影响力，如果不给她机会可能会离职。

陈三过是一位中规中矩的员工，踏实肯干，可以慢慢培养成为接班人，但是她上位后，其他人可能不支持他。

下列是三位招聘专员的信息：

招聘专员1                      姓名：李一鸣                      2016年12月26日入职公司

了解各个业务模块流程业务流程，在印刷行业深耕多年，积累较多人脉，人缘较好，日常主要负责中低端人员招聘，工作量大，为人低调内敛，工作从无怨言，年招聘人数在1000人以上；

招聘专员2                      姓名：张二微                      2020年1月6日入职公司

1对1沟通能力极强，自我要求很高，专长高端人才的招聘，熟悉猎头管理模式，日常负责高管的人才引进，引入人员在公司绩效表现有效的比率为80%，但年招聘量不足15人；

招聘专员3 姓名：陈三过 2019年4月1日入职公司

踏实忠诚，正好处于李一鸣和张二微风格的中间地带，专长技术类人才的招聘，日常负责研发岗位人员需求招聘，了解公司技术模块的业务流程，能通过沟通，影响业务部门用人决策，年招聘量在100人左右；

【操作】填写数据分析目的

业务问题：

数据分析目的：

【评分规则及参考答案】

- (1) 招聘总监面临的业务问题：无法直接对招聘专员进行绩效排名/选拔招聘经理  
 评分规则：出现“选拔、排名、晋升、评估、考核”中的一个关键词，得50分。
- (2) 数据分析目的：构建招聘专员绩效评估模型，强制对招聘专员进行绩效排名，辅助CHRO进行招聘经理选拔  
 评分规则：包含“模型、排名、排序”中的一个关键词，得25分，包含“决策、建议、意见、指导、辅助”中的一个关键词，得25分。

## 2. 数据指标

系统提示：下表是招聘总监从HR信息系统中导出的员工信息，[点击可下载](#)。

部分数据样例

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R
工号	姓名	所属部门	文化程度	员工状态	入职日期	转正日期	离职日期	招聘周期(天) (录用日期-招聘需求创建日期)	招聘渠道	招聘专员	入职时职级(A-E) (E级为最低级)	当前职级(A-E) (E级为最低级)	2018年绩	2019年绩	2020年绩	2021年绩	2022年绩
SC0001	熊鹏涛	生产部门	专科	在职	2017/1/6	2017/4/6		14	校园招聘	李一鸣	E级	E级	良好	良好	良好	良好	良好
SC0002	姜鹏	生产部门	本科	在职	2017/1/30	2017/4/10		65	网上招聘	周皮	A级	B级	良好	杰出	杰出	杰出	杰出
XS0001	茅天佑	销售部门	专科	在职	2017/1/30	2017/4/10		22	线下人才市场		E级	B级	良好	良好	良好	良好	良好
SC0003	韦博超	生产部门	专科	在职	2017/1/12	2017/4/12		15	校园招聘		E级	E级	良好	良好	良好	良好	良好
XS0002	买小菲	销售部门	专科	在职	2017/1/16	2017/4/16		14	网上招聘		D级	D级	优秀	良好	优秀	良好	良好
YF0001	臧博	研发部门	专科	离职	2017/1/17	2017/4/17	2023/1/20	23	网上招聘		D级	D级	良好	良好	杰出	良好	优秀
XS0003	董瑞娟	销售部门	本科	离职	2017/1/23	2017/4/23	2021/7/2	100	线下人才市场		A级	B级	良好	良好	优秀	良好	
XS0004	翟幼荷	销售部门	专科	离职	2017/2/3	2017/5/3	2022/6/24	21	网上招聘		D级	B级	良好	良好	优秀	良好	
XS0005	时冲源	销售部门	专科	离职	2017/2/3	未转正	2017/4/7	22	线下人才市场		D级	B级	良好	良好	优秀	良好	
YF0002	卢天空	研发部门	博士	在职	2017/2/3	2017/5/3		99	猎头		A级	B级	良好	合格	杰出	合格	良好
XS0006	水泉昊	销售部门	专科	离职	2017/2/7	未转正	2017/4/7	70	猎头		B级	B级					
XS0007	同奇略	销售部门	本科	离职	2017/2/9	未转正	2017/3/10	20	校园招聘		E级	E级					
YF0003	周佳妍	研发部门	专科	离职	2017/2/13	2017/5/13	2020/9/11	18	线下人才市场		D级	E级	良好	合格			
SC0004	令狐鑫鑫	生产部门	高中及以下	在职	2017/2/14	2017/5/14		37	线下人才市场		C级	C级	良好	杰出	杰出	合格	良好
SC0005	陈慧洋	生产部门	专科	在职	2017/2/18	2017/5/18		11	校园招聘		E级	E级	良好	杰出	良好	合格	不合格
XS0008	建奕慧	销售部门	专科	离职	2017/2/27	2017/5/27	2019/11/15	11	校园招聘		E级	B级	良好				
SC0006	方磊家	生产部门	专科	在职	2017/3/12	2017/6/12		14	线下人才市场		D级	C级	杰出	杰出	杰出	合格	良好
XS0009	陈进海	销售部门	本科	离职	2017/3/13	2017/6/13	2020/10/10	24	网上招聘		E级	E级	优秀	合格			
XS0010	光彦柳	销售部门	博士	离职	2017/3/20	2017/6/20	2022/10/21	29	网上招聘		C级	B级	良好	杰出	杰出	合格	
XS0011	华育	销售部门	专科	离职	2017/3/29	2017/6/29	2022/3/21	39	网上招聘		C级	C级	杰出	杰出	良好	合格	
YF0004	辛婉存	研发部门	本科	在职	2017/3/30	2017/6/30		37	网上招聘		C级	C级	合格	合格	良好	合格	良好
SC0007	贾奈昕	生产部门	专科	在职	2017/4/3	2017/7/3		18	网上招聘		D级	B级	合格	合格	合格	合格	优秀
YF0005	姜幼珊	研发部门	专科	在职	2017/4/5	2017/7/5		9	校园招聘		E级	D级	良好	合格	优秀	合格	合格
SC0008	史伟斌	生产部门	专科	在职	2017/4/6	2017/7/6		22	网上招聘		D级	C级	优秀	杰出	优秀	合格	杰出
YF0006	危锐兰	研发部门	本科	离职	2017/4/10	2017/7/10	2021/8/13	68	网上招聘		B级	A级	良好	合格	优秀	合格	

149	SC0068	2018/8/22	#####	14	校园招聘	封小	E级	无	良好	良好	良好	良好
150	SC0069	2018/8/29	#####	35	网上招聘	李一鸣	C级	无	合格	良好	合格	合格
151	XS0055	2018/8/30	#####	36	线下人才市场	封小	C级	无	合格	良好	合格	合格
152	XS0056	2018/9/4	2018/12/4	77	猎头	封小	B级	无	优秀	合格	优秀	杰出
153	XS0057	2018/9/7	2018/12/7	28	线下人才市场	李一鸣	C级	无	合格	良好	合格	合格
154	SC0070	2018/9/9	2018/12/9	17	网上招聘	李一鸣	D级	无	良好	合格	良好	杰出
155	XS0058	2018/9/19	#####	17	校园招聘	张开	E级	无	良好	良好	良好	良好
156	YF0027	2018/10/8	2019/1/8	16	校园招聘	秦高	E级	无	良好	良好	良好	合格
157	XS0059	2018/10/8	2019/1/8	17	校园招聘	封小	E级	无	良好	良好	良好	优秀
158	SC0071	2018/10/14	2019/1/14	19	校园招聘	周皮	E级	无	良好	合格	良好	合格
159	SC0072	2018/10/16	2019/1/16	12	网上招聘	李一鸣	E级	无	良好	良好	良好	合格
160	XS0060	2018/10/16	2019/1/16	14	校企合作	【校企合作】	E级	无	无	无	无	无
161	SC0073	2018/10/20	2019/1/20	14	校企合作	【校企合作】	E级	无	良好	合格	良好	合格
162	XS0061	2018/10/26	2019/1/26	23	校园招聘	张开	E级	无	无	无	无	无
163	SC0074	2018/10/28	2019/1/28	14	校企合作	【校企合作】	E级	无	良好	合格	良好	优秀
164	SC0075	2018/10/30	2019/1/30	49	猎头	封小	B级	无	良好	合格	良好	杰出
165	YF0028	2018/11/13	2019/2/13	66	线下人才市场	秦高	B级	无	良好	良好	良好	杰出
166	XS0062	2018/11/15	2019/2/15	14	校企合作	【校企合作】	E级	无	良好	合格	无	无
167	XS0063	2018/11/19	2019/2/19	13	校园招聘	封小	E级	无	优秀	合格	优秀	无
168	SC0076	2018/11/22	2019/2/22	154	猎头	封小	A级	无	杰出	良好	杰出	良好
169	SC0077	2018/11/27	2019/2/27	52	网上招聘	封小	B级	无	杰出	合格	杰出	合格
170	SC0078	2018/12/4	2019/3/4	64	网上招聘	封小	B级	无	合格	优秀	合格	合格
171	XS0064	2018/12/17	2019/3/17	13	校园招聘	封小	E级	无	无	无	无	无
172	XS0065	2018/12/27	2019/3/27	14	校企合作	【校企合作】	E级	无	优秀	优秀	无	无
173	SC0079	2018/12/27	2019/3/27	14	校企合作	【校企合作】	E级	无	不合格	合格	不合格	良好
174	SC0080	2019/1/1	2019/4/1	165	网上招聘	周皮	A级	无	无	合格	合格	优秀
175	SC0081	2019/1/12	2019/4/12	14	校企合作	【校企合作】	E级	无	无	合格	不合格	良好
176	XS0066	2019/1/14	2019/4/14	46	线下人才市场	华中	B级	无	无	无	无	无
177	SC0082	2019/1/15	2019/4/15	132	猎头	高雪峰	A级	无	无	优秀	合格	优秀
178	YF0029	2019/1/25	2019/4/25	40	线下人才市场	秦高	C级	无	无	合格	良好	良好
179	YF0030	2019/1/30	2019/4/30	17	校园招聘	秦高	E级	无	无	合格	优秀	无
180	YF0031	2019/1/31	未转正	25	校园招聘	秦高	E级	无	无	无	无	无
181	SC0083	2019/2/2	2019/5/2	18	网上招聘	周皮	C级	无	无	良好	良好	优秀
182	SC0084	2019/2/11	2019/5/11	18	线下人才市场	郑重	D级	无	无	杰出	无	无

【操作】下方是招聘总监在评估招聘主管时的一些思考，你认为在构建招聘绩效评估模型时，哪些是有必要进行考量的？请勾选出来。

招聘人数多不多？日常工作量大不大？

所招聘的人员绩效表现如何？

所招聘的人员有多少人转正？

所招聘的人员的工资水平？

不同职级岗位的招聘难度不同，三位招聘专员各自的招聘难度如何？

招聘相关岗位时，所耗费的招聘周期有多长？

招聘员工是否使用猎头资源？花费大不大？

关键岗位的招聘计划是否准时完成？

其他：\_\_\_\_（可补充）\_\_\_\_\_

（最多可添加 10 个其他选项）

【评分规则及参考答案】

ABCDEG，每个选项各自占 20 分；勾选 D 选项则扣 10 分；勾选其他的选项不扣分不得分。

根据你的选择，系统自动为您生成了可衡量招聘综合能力的指标，你可以对下方表格进

行修改。（可修改“指标”以及“指标含义”，指标库中的指标是否出现与上一步骤中的选择有关）

指标	指标含义	指标出现条件
招聘工作量	衡量招聘专员的日常工作量大小。即招聘的人数占招聘总人数的比例。	勾选A
招聘质量	衡量招聘专员所招聘人员的质量。即所招聘的人员转正比例、所招聘人员中绩优（绩效评定得“杰出”和“优秀”的员工）占比。	勾选B&C
招聘质量	衡量招聘专员所招聘人员的质量。即所招聘的人员转正比例。	勾选B，但未勾选C
招聘质量	衡量招聘专员所招聘人员的质量。即所招聘人员中绩优（绩效评定得“杰出”和“优秀”的员工）。	勾选C，但未勾选B
招聘难度	衡量招聘专员在招聘时的难度。即招聘的各层级人员占比。	勾选E
招聘周期	衡量招聘专员在招聘员工时所耗费的招聘时长，即招聘周期。	勾选F
招聘成本	衡量招聘专员在进行招聘时各自的大致花费。如果没有详细的成本数据，可以统计猎头使用人次。	勾选G
招聘员工薪酬	衡量招聘专员所招聘人员的薪资水平。即所招聘人员的工资分布。	勾选D
招聘效率	衡量招聘专员的工作效率。所负责的关键岗位招聘计划的准时完成率。	勾选H
（可自定义）	（可自定义）	勾选“其他”

系统提示：依据上述你选择的指标以及本案例给出的数据，可分别计算得出每一个招聘专员对应的综合招聘效率指数

【评分规则及参考答案】：此步骤不评分

### 3. 数据处理

#### (1) 数据清洗

【列名称】NOPQR 五列（50'）（注：每列 10 分）

【正确清洗规则】

相同重复值处理规则（单选，3分）

删除重复值所在行

删除重复值所在列

不予处理

缺失值处理规则（单选，选择任意一个绿色的都算对，4分）

- 用 0 填充
- 用平均值填充
- 用众数填充
- 用“无”填充
- 删除缺失值所在列
- 删除缺失值所在行

错误值处理规则（无需设置，不填即正确，3分）

当数值大于\_\_\_\_时/小于\_\_\_\_时/介于\_\_\_\_与\_\_\_\_之间时

- 用 0 替换该数值
- 用平均值替换该数值
- 用众数替换该数值
- 删除该数值所在行

其它处理规则（多选，选一个得一半分，0分）

- 文本数字转数字

**【评分规则及参考答案】**

需要处理的部分只有 NOPQR 等 5 列数据，若选择除这 5 列数据的其他列（不论数量），则扣 10 分。

(2) 数据加工计算

勾选你想要的数据字段

工号	姓名	所属部门	文化程度	员工状态	入职日期	转正日期	高职日期	招聘周期(天) <small>(录用日期-招聘需求创建日期)</small>	招聘渠道	招聘人员	入职时职级 (A-E) <small>(E级为最低级)</small>	当前职级 (A-E) <small>(E级为最低级)</small>	2018年绩效	2019年绩效	2020年绩效	2021年绩效	2022年绩效
----	----	------	------	------	------	------	------	---	------	------	--	---------------------------------------	---------	---------	---------	---------	---------

**【评分规则及参考答案】**

勾选【工号】（5分）、【入职日期】（5分）、【招聘周期】（5分）【转正日期】（5分）、【招聘渠道】（5分）、【招聘人员】（5分）、【入职时职级】（5分）、5列绩效数据（15分，各3分），共50分。

若勾选了姓名但是并未勾选工号，扣5分。

勾选除上述数字的其他数据，不扣分也不得分。

4. 可视化分析

**【操作】** 请将每个人对应的综合招聘效率指数填写在下列表格

招聘专员	综合招聘效率指数
------	----------

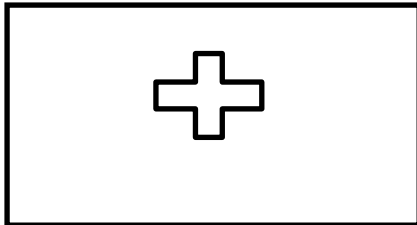
李一鸣	
张二微	
陈三过	

【评分规则及参考答案】

每个空格20分，共计60分。

招聘专员	综合招聘效率指数
李一鸣	0.04
张二微	0.07
陈三过	0.06

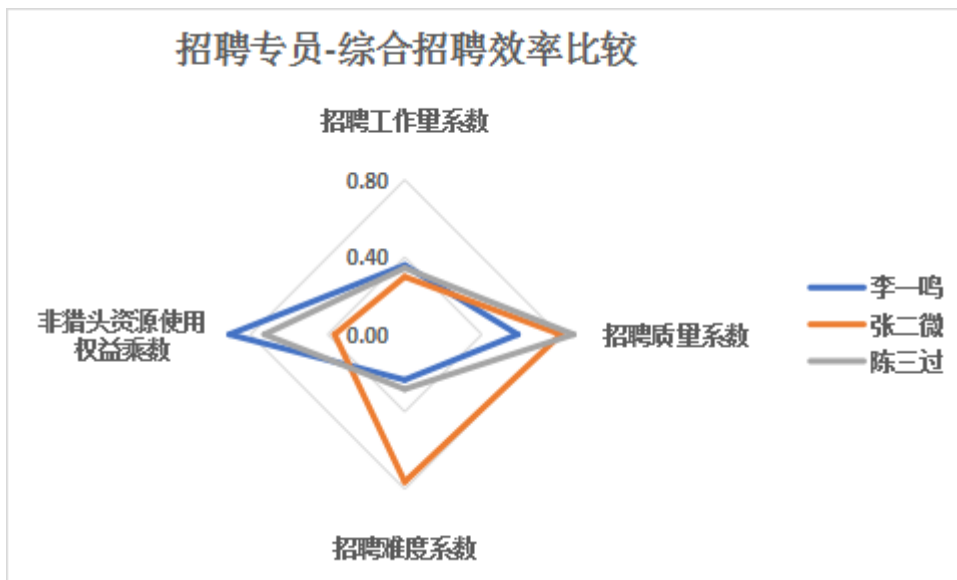
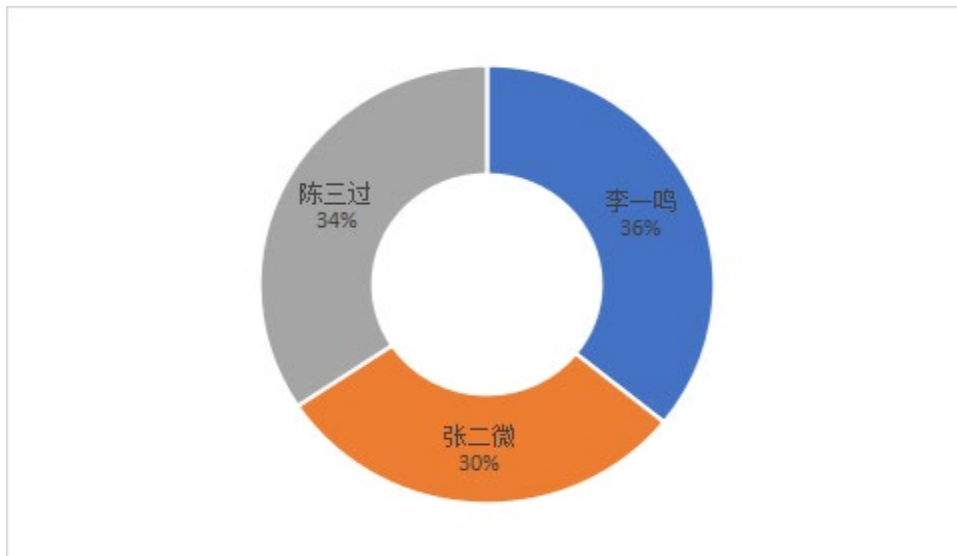
【操作】请上传你制作的图表



【评分规则及参考答案】

共40分。(1) 得分=有效图表数/3\*40分；(2) 若有效图表数>3，则按照3来处理；(3) 有效图表判断标准：横向维度、纵向维度都不得为空。

参考答案：



#### 5. HR数据分析故事板

**【评分规则及参考答案】**

共 100 分。

(1) 得分=有效故事板数/3\*100 分

(2) 若有效故事板数>3, 则按照 3 来处理

(3) 有效故事板的判断标准为: 关联图表不得为空; 发现、分析和建议不得为空。

#### 6. 人力资源决策

这里是个性化决策, 和其他案例不相同

**【操作】**请选出你认为最可能晋升为招聘经理的招聘专员:

招聘专员	选择你认为最合适的晋升人员
------	---------------



李一鸣	
张二微	
陈三过	

**【评分规则及参考答案】**

选择“李一鸣”，得 30 分；选择“张二微”，得 100 分；选择“陈三过，得 30 分”。

**二、数据分析评分说明**

满分100分，具体的分数计算如下：

模块	子模块	子模块满分	权重	说明
数据分析	过程操作	100	70%	明确分析目的：100分（权重20%） 数据指标：100分（权重20%） 数据处理：100分（权重20%） 可视化分析：100分（权重20%） HR数据分析故事板：100分（权重20%）
	管理决策	100	30%	/

**三、经营决策**

参赛选手需根据数据分析部分的结果影响，制定自己的竞争策略，分析市场数据以及公司情况，做出各项人力资源决策以帮助业务发展，经营决策共 3 期。

决策点包括招聘、培训、激励、员工援助、裁员等。

在招聘决策中，参赛选手需考虑整个公司的发展，确定并实施招聘计划；

在培训决策中，参赛选手需根据员工发展，制定培训项目，并竞争稀缺培训资源；

在激励决策中，参赛选手需根据目标-激励理论，制定能激发员工潜力，提升效率的激励策略；

在员工援助决策中，参赛选手需根据企业情况及员工发展，制定员工援助计划，并竞争稀缺援助资源；

在裁员决策中，参赛选手需根据企业发展需要，判断是否需要裁员，并制定相应计划。

**四、经营决策评分说明**

参赛选手选择任一竞争策略均可能得高分，评价方式主要看最终的经营结果，即企业净利润和人力资源成本效率，目标是要通过各项人力资源决策实现企业和员工双赢的局面。

经营决策成绩，每期满分 100 分，评分细则如下：

(1) 净利润，占比 60%

得分= $60-60/N(R-1)$ ，N 代表参赛队伍数量，R 代表净利润排名

(2) 人力成本效率，占比 40%

得分= $40-40/N(R-1)$ ，N 代表参赛队伍数量，R 代表人力成本效率排名

(3) 扣分项，最高扣 10 分

出现人力资源法庭审判记录的参赛队伍，每次扣 1 分

裁员人数最高的参赛队伍，扣 1 分

员工意愿值最低的参赛队伍，扣 1 分

员工压力值最高的参赛队伍，扣 1 分

员工援助投入最少得参赛队伍，扣 1 分

员工培训投入最少的参赛队伍，扣 1 分

企业净利润主要受市场份额、市场份额完成率、产品利润率几个指标影响，而这几个指标均与员工贡献息息相关。其中：

(1) 市场份额受市场总量和份额占比影响。市场总量将根据初始市场总量设定，在自然增长率的基础上，受各参赛团队的研发生产销售情况影响，另外，功能类卡牌也将有机会影响市场总量；市场份额占比是指一个参赛团队在市场总量中能占有的部分，将受到销售、研发产出的影响，以及企业整体魅力值的影响，另外，功能类卡牌也有机会影响市场份额占比。

(2) 市场份额完成率是指生产部的产量能在多大程度上保质保量的完成销售部抢得的市场份额，主要受各参赛团队市场份额及其生产部的员工总产出影响；

(3) 产品利润率，指的是企业的研发部有没有把产品设计的更好，让产品生产成本低，易于生产，从而也就是提升了每一件产品的利润率，主要受研发部员工总产出影响。

(4) 研发、生产、销售各部门员工产出基于“杨三角”理论设计，部门整体产出=员工数量\*员工贡献值。

1) 员工数量将受到参赛选手在招聘模块各项决策影响，而是否能在市场中获取更多人才则受到多种因素影响，包括但不限于企业魅力值、薪资福利待遇、企业人才战略、企业文化等。

2) 员工的贡献值受到“员工能力”和“员工意愿”两个重要因素影响。每个参赛团队的员工初始值，将根据其在数据分析阶段的决策结果关联影响，在经营模拟初期将会有不同的设定，“员工能力值”在经营模拟阶段将受到各类培训决策、培训效率及员工潜能的影响。“员工意愿值”将受到员工薪酬满意度、成长满意度、员工关系满意度、绩效激励

满意度以及压力值的影响，当员工满意度较高，并且动力较强时将会开启敬业状态，在敬业状态下会有更多产出，此外，敬业状态也将受不同企业问题文化的影响，比如狼性文化和红色精神文化下，员工将更容易达到敬业状态。

人力成本效率=企业营收/人力成本，本评价指标机制设计参考“管理双杀效应”，参赛选手要想取得好成绩则需要让企业财效和人效进入互相促进的螺旋上升正循环。人力成本包括薪酬福利成本及招聘、培训、员工关系等人力资源管理费用，为了实现员工与企业双赢的可持续发展，参赛选手不能通过压榨员工来提升效率，压榨员工将极大降低满意度导致员工产出下降，企业营收减少。

在招聘、培训、薪酬绩效、员工援助、裁员等决策环节均涉及资金的使用，需要参赛选手综合考虑企业经营竞争策略、人力资源路线选择、企业拥有的资源、竞争对手策略、整体市场发展情况等方面，结合数据分析做出招聘、培训、薪酬绩效、员工关系等各项人力资源决策，去竞争市场稀缺资源，例如人才资源、培训师资源、员工援助资源等，让各个生产要素综合发挥作用，最终实现企业与员工共同发展的双赢局面。