**2023年海口市职业技能竞赛暨第二届“海口经济圈”**

**人力资源服务行业职业技能竞赛**

**企业人力资源管理师（实操）题库**

**一、案例分析及现场答辩题**（案例分析10道、现场答辩10道）**。**

案例一：某公司是一家经营办公设备的跨国公司。今年年初，该公司决定在售后服务部门实施交叉销售的经营战略，在提供售后服务同时，销售其它办公设备，并对售后服务人员进行销售技巧培训，但是许多售后服务人员还是不适应既是服务人员、又是销售人员的角色。后来，经过多次培训、教育、督促，甚至下达硬性指标，上半年销售业绩仍然没有明显改善，甚至有部分人产生了抵触情绪。

请结合本案例，从人力资源管理的角度分析公司应该怎样做才能改善当前局面、实现交叉销售的经营战略？

**答案要点：**

由于大多数售后服务人员不适应既是服务人员、又是销售人员的角色，人岗不匹配，能位不对应，因此销售业绩难以提高。

为此，可以采取以下策略：①淘汰不能适应交叉经营战略的员工，招聘新的合适的员工；②提供有吸引力的提成工资，激励越来越多的售后服务人员去销售产品；③聘请培训咨询机构，根据公司的需要，设计专门的培训课程，对员工进行系统的培训，大力培养适用的专门人才，进一步促进公司现实交叉的经营战略；④选拔优秀员工，树立交叉销售的标杆，发挥其引导和示范作用；⑤建立完善员工的交流平台，鼓励员工之间互相帮助、不断交流成功的经验，总结失败的教训，从而提高整体的销售水平。

请选手就以下问题进行现场答辩。结合案例一，“人员配置要遵循哪些原理”？

**答案要点：**人员配置应遵循以下原理：①要素有用原理；②能位对应原理； ③互补增值原理；④动态适应原理；⑤弹性冗余原理。

案例二：张某应聘某销售型公司的大客户经理，劳动合同签订时间3年，试用期3个月，2013/3/1-2013/5/31日。在转正前的1周，张某提交转正报告。2013年5月29日，内部考核认为，张某不符合大客户经理的任职条件，决定解除劳动合同。2013年6月6日，人力资源部和张某沟通，公司根据劳动法第二十五条“劳动者在试用期间被证明不符合录用条件的，用人单位可以解除劳动合同”的规定，解除与张某的劳动合同。要求张某办理离职手续。张某认为已经过了约定的试用期，公司不能够以不符合任职条件解除劳动合同。

请结合本案例，分析试用期过后考核不合格，公司是否可以以不符合任职条件解除合同？

**答案要点：**

试用期后考核不合格，公司不能以不符合任职条件解除合同。张某和公司之间争议的焦点在于：试用期满以后，公司是否还有权对他以“在试用期间被证明不符合录用条件”为理由，来解除劳动合同。公司是在试用期内的最后一周，对张某进行的考核，考核结果在试用期的最后一周得出，解除劳动合同的决定是在试用期后一周做出的。因此，公司尽管是在试用期内进行的考核，但通过考核证明张某不符合录用条件的结论，却是在试用期满后才得出的。这说明证明张某不符合录用条件是在试用期后，公司不能以张某不符合录用条件为理由，来解除张某的劳动合同了。另外，劳动部也规定：对试用期内不符合录用条件的劳动者，企业可以解除劳动合同；若超过试用期，则企业不能以试用期间不符合录用条件为由解除劳动合同。如果公司要解除劳动合同，应该按照解除正式员工的做法，予以经济补偿。

请就以下问题进行现场答辩。结合案例二，请简述法定合同解除的情形有哪些？

**答案要点：**法定合同解除的情形有，

1.因不可抗力致使不能实现合同目的;

2.在履行期限届满前，当事人一方明确表示或者以自己的行为表明不履行主要债务；

3.当事人一方迟延履行主要债务，经催告后在合理期限内仍未履行；

4.当事人一方迟延履行债务或者有其他违约行为致使不能实现合同目的；

5.法律规定的其他情形。

案例三：2012年，田小姐进入本市一家生产高新技术公司，担任销售主管。试用期间，田小姐与公司签订了劳动合同和竞业限制合同。竞业限制合同约定，田小姐离职后1年内，不得到与原告有竞争关系的单位、企业就职或者从事与原告商业秘密有关的产品生产。如果田小姐违约，应当承担违约责任，一次性支付公司违约金10万元。同时，该合同还约定，从田小姐离职后开始计算竞业限制补偿，合同内并没有写明补偿方式。2012年6月，田小姐提出辞职，公司办理了离职手续。劳动合同解除之后，公司却未支付竞业限制补偿费。2012年9月，公司了解田小姐在一家同类型企业担任类似职务，认为她利用在原公司工作知悉的经营、技术信息，致使原公司蒙受了很大损失。公司立刻向劳动仲裁部门提出仲裁申请，要求田小姐支付违约金10万元，未获支持，遂又向区法院提起诉讼。

请结合本案例，分析不支付竞业禁止补偿，公司有权限制员工跳槽同行吗？

**答案要点：**不支付竞业禁止补偿，公司无权限制员工跳槽。由于原告公司没有及时支付田小姐的竞业限制补偿费，表明原告不再要求被告遵守竞业限制合同约定的义务。根据权利义务相一致原则，被告在单位未履行支付补偿费的情况下，有权选择其有工作经验的企业从事有偿服务，并不构成违约。竞业限制是禁止本公司的关键人员在职时或者离职后，到另一公司从事与本公司具有竞争关系的业务。目前，很多公司都在签订劳动合同时和员工签订一份竞业限制合同，希望通过此类合同来维护公司的商业机密和客户稳定度。因此，竞业限制合同的权利义务应当是对等的，企业维护自己利益的同时，必须要支付给员工合理、适当的补偿，并且合同还应有适当的期限（劳动合同法规定为两年）。如果企业不及时支付补偿费用，员工可以拒绝履行竞业限制约定。

请就以下问题进行现场答辩。结合案例三，简述依据调节手段的不同，劳动关系主要有哪几种调整方式？

**答案要点：**依据调节手段的不同，劳动关系的调整方式主要有：

（1）通过劳动法律、法规对劳动关系的调整；（2）劳动合同规范的调整；（3）集体合同规范的调整；（5）企业内部劳动规则（规章制度）的调整；（6）劳动争议处理制度的调整; (7）国家劳动监督检查制度等。

案例四：深圳某高新技术企业M公司，公司高度重视培训，建立了完善的内部培训体系。经公司中高层管理人员会议讨论，2013年年度，公司的培训资源将进行合理的优化配臵，重点放在技术人员的产品管理，项目管理培训，中层管理人员的MTP 培训，销售人员的客户关系管理培训。由于这些课程，内部培训讲师还不具备开发并培训此类课程的能力，公司只有选择外部培训机构。人力资源部经过联系后，发现外面的培训机构很多，如何选择呢？

请结合本案例，分析公司组织外部培训，如何有效选择培训机构?

**答案要点：**培训机构的选择是外部培训的重点，包括课程选择，讲师选择，还有培训计划，培训效果评估。外部培训机构的选择，主要关注以下方面：

1.培训机构的正规性。培训机构在培训服务提供方面规范，有自己的讲师队伍，有典型的培训课程，在业内有相应的培训案例。

2.培训机构的讲师队伍力量。好的培训机构有优秀的讲师队伍，好的讲师有丰富知识和实践经验，能够传播实用性的经验和方法。

3.培训课程的设计。课程的设计方面结合培训对象，培训的实际需求进行课题的选择，课程的开发。

4.培训的价格和费用。培训的费用与培训课题，培训效果，培训要求等相匹配，性价比合适。

5.了解培训的满意度。好的培训公司，与行业优秀公司的培训合作较多，培训课程的口碑好，满意度高。

请就以下问题进行现场答辩。结合案例四，请简述企业开展培训的作用。

**答案要点：**

**(1)培训对企业的作用**

①培训有利于提高企业员工的整体素质，促进企业的长远发展。

②培训有利于企业增强对外部环境的适应性。

③培训能够提高企业自身改革和创新的能力。

④培训是企业吸引人才、培育人才和留住人才的重要手段。

**（2）培训对员工的重要性**

①培训可以提高员工的综合素质。

②培训能够改善员工的工作质量。

③培训有利于增强员工职业的稳定性。

④培训可增加员工获得较高收入的机会。

⑤培训能够帮助员工激发自己的潜能。

案例五：S公司是J市的一家民营高科技企业，由几位志同道合的伙伴于1994年合作创办。在公司成立之初资金并不宽裕的情况下，几位合伙人主动提出不领取工资直至公司盈利为止。在他们不计报酬、努力工作的精神感召下，公司的员工们也时常义务加班。公司内部关系融洽、士气高涨。经过公司上下的共同努力，1996年该公司己发展为一家集开发、生产、经销于一体的中型高科技企业，在省内IT业界树立了一定的知名度。

1996年至1999年，公司处于高速发展阶段。企业经济效益连年大幅增长，员工待遇也随之不断改善，加之公司所处行业属于朝阳产业，员工普遍感觉在这样的公司有希望同时还吸引了大批具有专业技术知识的年轻人加入公司。

然而，自2000年公司进入稳定期以来，随着经济效益增幅的减小，公司内部出现了安于现状、不思进取的氛围，人心涣散的迹象十分严重，尤其是中层管理者的流失问题急需解决。中层管理者流动频繁，使公司的管理已出现脱节现象，其他员工的士气大受影响，企业生产率明显下降，公司从此陷入恶性循环。最近，员工中开始流传一种说法：凡是从本公司跳槽的人都能在现职岗位上做得不错，待遇比在公司时好，工作强度也比本公司小：其他公司对处于同一层次的员工评估还不单纯以业绩为标准。另外，人员流动多倾向于国内的知名外企。

针对企业面临的以上问题，公司总经理感到非常棘手，准备请人力资源部经理为自己提些建议并共同商讨对策，使公司早日摆脱目前的困境。

如果你是该公司的人力资源部经理，会如何看待该问题并提出建议呢？请结合本案例进行分析。

**答案要点：**如果我是该公司的人力资源部经理，我将进行如下分析并提出建议：

1.及时解决薪酬出现的问题。从案例来看，s公司的薪酬对员工没有吸引力，应进行市场薪酬调查，应及时调整薪资结构。针对中层流失的问题，可以通过股票薪酬模式激励高级管理人员，比如虚拟股票、期股等，了留住主要人才。

2.进行绩效考核。S公司单纯以业绩为标准，结果至上，应改善绩效考核制度，应设计以过程、员工特征为导向的考评制度，利用平衡计分法、KPI关键绩效指标法和360度评估。

3.建立积极向上的企业文化。因为现在企业人心涣散，对于即将流失或已经提交辞职报告的应该进行辞职谈话、跟踪调查、离职人员分析等。在招聘阶段也应调查清楚来自本企业的原因，同时要改进晋升机制。

请就以下问题进行现场答辩。结合案例五，简要描述企业人力资源规划分为哪几方面？

答案要点：人力资源规划的内容包括，

①战略规划。人力资源战略规划是根据企业总体发展战略的目标，对企业人力资源开发和利用的大政方针、政策和策略的规定，是各种人力资源具体计划的核心，是事关全局的关键性规划。

②组织规划。组织规划是对企业整体框架的设计，主要包括组织信息的采集、处理和应用，组织结构图的绘制，组织调查、诊断和评价，组织设计与调整，以及组织机构的设置等。

③制度规划，包括人力资源管理制度体系建设的程序、制度化管理等内容。

④人员规划，是对企业人员总量、构成、流动的整体规划，包括人力资源现状分析、企业定员定额、人员需求与供给预测、人员供需平衡等。

⑤费用规划，包括人力资源费用预算、核算、审核、结算，以及人力资源费用控制。

案例六：深圳某高新技术企业M，主要产品为通信设备的生产、销售，2008年通过ISO9000认证。公司设有品质管理部，其中品质经理1人，品质工程师5人，其中QA，QC，IPQC,SQE各1人，ISO工程师1人,品质专员10人，品质助理3人。品质部主要负责：供应商管理，来料检查，质量体系建设，制程的品质控制，出货检查等工作。由于品质部的工作，一般是按照品质管理的流程制度执行，很难去具体量化，并做到有效跟踪，更难落实到考核。同时，品质部工作的好坏，直接影响公司出货的品质状况，也影响公司的产品定价，客户对产品的认可，是否继续购买等。

请结合本案例，分析该企业品质部应该怎么合理选择和设计考核指标？

**答案要点：**绩效考核是在一定的时间，通过制定合理的目标，客观的考核标准，对员工进行工作评价，激发员工积极性，提高工作效率的一种管理方式。绩效考核指标，明确了绩效考核的主要关注点，是绩效考核的关键依据。绩效考核指标，一般依据岗位职责、个人工作流程、工作输出等几个方面来设计考核指标。

本案例中，品质部的考核指标的设计，主要依据是部门主要工作职能和工作输出。品质部主要负责：供应商管理，来料检查，质量体系建设，制程的品质控制，出货检查等工作。因此，品质部的考核指标包括：1.合格供应商的个数；2.品质体系建设的规范性；3.来料检测的合格率；4.产品制程检查通过率；5.出货检查的合格率；6.客户满意度、或客户投诉。

请就以下问题进行现场答辩。结合案例六，筒述绩效考评数据处理的步骤。

**答案要点：**（1）表格的设计与发放；（2）收集考评数据记录；（3）考评数据的统计；（4）数据的计算机处理；（5）考评数据的保存；（6）文档的保管。

案例七：陈某与无锡一家产、销、研一体化公司签订了为期五年的劳动合同，合同自2008年8月起至2013年7月止。合同双方约定陈某负责QC(品质检验员)工作，月工资1500元，经半年试用期，公司对陈某的工作满意，合同正式履行。2010年1月，公司仓库缺少管理人员，调派陈某到仓库工作。陈某不同意，认为签订合同时双方约定是担任品质检验员工作，自己工作多次受到奖励，要求公司履行合同双方的约定，拒绝前往仓库上班。而公司则认为，变动职工工作岗位是企业行使用人自主权的正当行为，并做出相应决定：以陈某不服从分配为由，停发工资，并限期一个月调离公司。

请结合本案例，分析公司以工作需要为由变更员工工作岗位，是否合法？

**答案要点：**公司以工作需要为由变更员工工作岗位，是不合法的。在《劳动法》第十七条规定：“订立和变更劳动合同，应遵循自愿、协商一致的原则，不得违反法律、行政法规的规定。劳动合同依法订立即具有法律约束力，当事人必须履行劳动合同规定的义务。”按照上述规定，合法的变更劳动合同必须同时具备三个条件：①劳动合同双方当事人在平等自愿的基础上提出或接受变更合同的条件；②必须遵守协商一致的原则，在变更合同过程中，双方当事人必须对变更的内容进行协商，在取得一致意见的情况下进行变更；③不得违反法律、行政法规的规定。也就是说变更合同的程序和内容都要符合法律和有关规定，不得违法。因此，在劳动合同履行过程中，一方当事人单方面变更劳动合同是不合法的。企业因生产工作需要，确需变动职工工作岗位时，要先同职工协商，取得一致意见后再变动。如果职工不同意变动，不能以行使企业自主权为由，强行在合同履行期间变动职工的工作岗位，甚至在职工一方不同意的情况下，作出停发工资、限期调离等决定，这样做显然是侵犯职工合法权益的行为，也是一种违约行为，其结果也必然会影响到企业自身的利益。当然，用人单位确因生产需要变动职工工作岗位，经与职工协商但又不能取得一致，企业可以解除劳动合同，但必须按规定给予经济补偿。

请就以下问题进行现场答辩。结合案例七，简述用人单位单方面变更工作岗位应该如何赔偿？

用人单位除按《劳动合同法》第三十九条规定的情形无需支付经济补偿金外，其它情况根据解除的原因不同，赔偿的方式是不一样的。

1.如果双方协商一致解除合同，经济补偿按劳动者在本单位工作的年限，每满一年支付一个月工资的标准向劳动者支付。六个月以上不满一年的，按一年计算；不满六个月的，向劳动者支付半个月工资的经济补偿。这里所称的月工资是指劳动者在劳动合同解除或者终止前十二个月的平均工资，按应发工资计算。

2.如果单位没有正当合法理由单方辞退，需要按上面标准支付双倍的赔偿金。

案例八：深圳市某高新技术企业，是金融行业系统集成方案提供商。公司为提高技术能力和水平，准备组建一个研发团队，首先要招募一名行业的资深技术副总。在猎头公司的推荐下，找到候选人吴先生。吴先生在系统集成行业工作8年，技术能力过硬，有带团队的经验，吴先生行业背景，岗位要求，工作技能，综合素质方面均符合公司的要求。经过人力资源部，公司高管面试，都比较满意。吴先生的工资要求高于公司的副总最高工资，按照公司薪酬管理要求，高管的工资由总经理确定，工资不得高于同等岗位。总经理要求人力资源部必须将吴先生引进，但不能对现有的工资体系冲击。如何设计薪酬结构满足吴先生期望，还要满足总经理的要求。人力资源部经理感觉左右为难……

请结合本案例，分析该企业高管人员工资要求高于标准，如何进行薪酬结构设计？

**知识点：**薪酬设计要达到两个目标：一是吸引与激励人才，即薪酬谈判的结果要体现招聘人才的市场价值;二是保证内部员工的公平，即薪酬谈判的结果要体现该职位在企业内的相对价值。这两点是薪酬设计的重点，必须把握好两者的平衡。根据候选人员的不同薪资结构，进行工资合理拆分，是引进优秀人才的一般做法。

**案例解析：**由于高级管理岗位人员的工作能力和业绩，需要较长时间才能够考核，因此，一般管理人员采取“年薪制”工资，并且年终奖占了较大比重。人力资源部应结合总经理的意见，综合评估吴先生的能力水平，对应到副总经理岗位工资相对应的等级。其次，人力资源部应评估岗位价值，岗位贡献度。最后，人力资源部应了解总经理预定的工资范围，并和吴先生沟通了解其工资期望，能接受的最低工资。在公司结构设计上，按照工资总额要求，从“年薪制”的角度进行分解，即：吴先生的年度工资由基本工资，年终奖，福利，补助等五部分组成，其中年终奖大约30-40%。其中，吴先生的年终奖部分工资与公司效益和个人绩效挂钩。由于吴先生是技术人员，公司可以设置专门的项目奖金作为激励。

请就以下问题进行现场答辩。结合案例八，请简述选择薪酬形式的原则。

**答案要点：**

1.选择的具体薪酬形式要与岗位的特点相吻合。

2.员工收入与本人的工作效率直接成正比例关系。

3.薪酬便于计算。

4.薪酬的发放要及时。

5.薪酬实施计划一经制订出来，就应当比较稳定。

案例九：某公司是一家高科技生产企业，随着公司生产规模的不断扩大，公司高层越来越感觉到现有员工的综合素质无法满足公司的发展需要，已成为制约公司可持续发展的额一大瓶颈。于是公司决定将“全面提升员工技能素质”作为今年人力资源工作的重点，据此，人力资源部拟在近期完成员工培训需求分析，并尽快制定一份详细的培训项目计划（方案）。

请结合本案例，分析说明一项完整的培训计划主要包括哪些内容？

**答案要点：**培训项目计划直接来源于培训需求。本案例中，人力资源部必须根据公司员工实际情况，进行培训需求分析，获取真实可靠的培训需求，才能制定出详细的培训计划。

一份完整的培训项目计划，应包含以下内容：

1.培训目的：说明员工为什么要进行培训。

2.培训目标：解决员工培训应达到说明样的标准(根据培训目的，结合培训资源配置情况，将培训目的具体化、数量化、指标化和标准化）。

3.受训人员和内容：明确培训谁，培训什么。

4.培训范围：包含四个培训层次，即个人、基层、部门、企业。

5.培训规模：培训规模受人数、场地、培训性质、工具及费用等的影响。

6.培训时间：时间安排受培训范围、对象、内容、方式、费用及其他与培训有关的因素影响。

7.培训地点：学员接受培训的所在地区和培训场所。

8.培训费用：即培训成本，指企业在员工培训过程中所发生的一切费用，包括直接培训成本(在组织实施过程中培训者与受训人员的一切费用总和)和间接培训成本(在组织实施过程之外企业所支付的一切费用总和)。

9.培训方法：包括讲授法、视听技术法、讨论法、案例研究、角色扮演、网络培训、自学等方法。

10.培训师：应根据培训项目和要求，充分、全面地考虑培训师的选拔和任用问题。

请就以下问题进行现场答辩。结合案例九，请简述培训需求分析程序内容。

**答案要点：**为了提高培训的针对性，应按照以下程序进行培训需求分析：

(1)准确、客观地收集各单位培训需求信息；

(2)结合公司组织分析、工作分析、人员分析的内容和结果，对收集到的培训需求信息进行分析；

(3)对分析后的培训需求结果进行确认；

(4)对培训过程中培训需求分析结果进行调整和修订。

案例十：东莞某生产厂家取得一批订货合同，为了尽快完成客户的任务，厂领导决定，全体职工平时每天加班3小时，每周六全天加班。员工王某等人十分不满，坚持了半个多月，多次向厂领导提出意见，均被驳回。王某等人一气之下，自行决定按照厂内规章制度规定的工作时间，达到下班时间后，自行离厂。在厂领导几次严厉批评王某等人无效后，以违反厂规厂纪为由，做出了对王某等人予以辞退的决定。王某不服，诉至市劳动争议仲裁委员会，市劳动争议仲裁委员会经过审理，裁决厂方对王某等人做出的辞退决定无效。

请结合本案例，分析员工拒绝加班，公司能作为辞退的理由吗？

**答案要点：**员工拒绝加班，公司不能作为辞退理由。关于职工工作时间，《劳动法》第四十一条规定：“用人单位由于生产经营需要，经与工会和劳动者协商一致后可延长工作时间，一般每日不得超过1小时，因特殊原因需要延长工作时间的，在保障劳动者身体健康的条件下延长工作时间每日不得超过3小时，但是每月不得超过36小时”。本案中厂领导的决定存在3处错误，一是延长工作时间程序违法。厂领导既没有同工会协商，也没有与劳动者协商，单方面作出决定，缺乏法定程序。二是延长工作时间超出了法律规定的限度。根据厂领导的要求，每日加班3小时，周六也要加班，仅以王某等人坚持了半个多月来看，已经超过了每月最高不得超过36小时的规定。三是错误地理解“厂规厂纪”。“厂规厂纪”是根据一定民主程序产生的企业内部规章制度，该厂领导将自己的临时决定作为“厂规厂纪”，是不符合法律规定的。王某等人拒不执行厂领导延长工作时间的决定，没有违反厂规厂纪，也不能因此认为王某等人违反劳动合同约定，不能因此辞退王某等人。企业经常会遇到生产任务紧急，确实需要加班的情况，但一定要按照法定的程序，在法定限度内适当安排。

请就以下问题进行现场答辩。结合案例十，请简述哪些情况下用人单位可以安排员工加班？

**答案要点：**用人单位安排员工加班，应符合三个条件：

1.生产经营需要；

2.在程序上必须在加班加点前与工会和劳动者协商：一是用人单位与工会的协商；二是与安排加班的员工协商。如果企业未经协商，强迫员工加班加点，员工则有权对此加以拒绝；

3.加班加点的时间必须符合法律的规定，加班每日不得超过一小时，特殊情况下可以延长，但最多不得超过三小时，每月不得超过三十六小时。

用人单位如果有加班需求要同时满足上述三种条件，如不符合三种条件，员工有权拒绝加班。

**二、情景模拟演练**

某公司是一家新组建的人工智能科技企业，公司领导根据未来十年发展的需要，决定面向社会公开招聘一批技术研发人才。公司人力资源部除了老王是有20多年人事管理经验的资深经理，其他人员大都是新近从外部招聘来的，招聘专员小李也是去年刚从某大学毕业的硕士研究生。人力资源部经理决定派招聘专员小李负责此次招聘工作。

假设你是小李，请以招聘专员身份针对本次招聘面试进行现场模拟。

注：现场模拟面试体现招聘人员的招聘工作内容及招聘面试方式、专业知识运用等，场景及相关内容等由考试人员自行设计。