



## 2021 年人力资源管理师备考中公文筐答题技巧

### 一、上级检查应如何应对

- 1、准备上级检查工作的书面、现场汇报内容
- 2、做好上级检查的接待工作
- 3、做好上级检查过程中的问题记录
- 4、召开检查总结会议，总结工作中存在的问题及经验，并做出总结报告
- 5、对检查中存在的问题进行整改及反馈

### 二、人工成本核算问题

- 1、制定企业的中长期人才规划，必须从企业的战略出发，构建未来的人才需求蓝图和相应的吸引、培育、激励、整合、开发、控制的人才管理规划
- 2、企业要根据对具有外竞争性，对内具有公平性的原则，有效控制工资增长水平及人力资源管理费用的比例，使其适应人力资源战略发展需要
- 3、预算人力资源管理费用(人力成本)在企业经营预算中的额度，以保证企业的支付能力和员工利益的实现
- 4、人力资源管理费用预算应与人力资源规划工作结合起来
- 5、人力成本预算要将国家工资指导线、社会物价消费指数和企业的工资市场水平调查三者联系考虑
- 6、在进行人力成本预算时，要与上年度的费用结算情况及下年度的预期经营状况进行对比

### 三、人员大量流失问题

- 1、充分认识人力资源管理水平与企业现状的矛盾，战略性人力资源管理的长期性，艰巨性和阶段性
- 2、人力资源管理的当务之急是建立人力资源管理基础平台，明确人力资源管理的理念，体系，各种制度和规划
- 3、尽快制定企业的中长期人才规划，必须从企业的战略出发，构建未来的人才需求蓝图和相应的吸引、培育、激励、整合、开发、控制的人才管理规划

### 四、招聘问题





- 1、 扩大招聘范围，尝试其他招聘方式
- 2、 安排招聘主管依据相关要求，拟定人员需求计划
- 3、 指派招聘主管安排依据用人部门提供的工作流程要求或建议，拟定作业人员的岗位要求和任职资格，进行岗位分析和胜任特征分析，制定岗位说明书

4、 安排招聘主管拟定招聘计划，做出招聘预算

5、 请用人部门协助对应聘人员的面试

6、 安排招聘主管协助用人部门进行岗位配置

7、 安排培训主管协助用人部门进行岗位培训

8、 安排招聘主管做出招聘评估报告

9、 不能完全依赖外部招聘，要和内部培养，内部选拔相结合

#### 五、突发事件处理

- 1、 上报主管部门，组成应急小组，立即澄清事实及时反馈上级领导
- 2、 组织会议分析原因，吸取经验教训，提高预防建议，杜绝类似问题发生
- 3、 追究责任人责任，按公司规定处理
- 4、 争取适当防范措施，防止事态扩大
- 5、 成立相关人员工作小组前往核查事实真相，并采取预见性预防措施
- 6、 对情况属实与否做出相应处理
- 7、 总结经验，吸取教训，加强管理

#### 六、产品外包利弊得失

- 1、 有利于降低成本，取得成本优势
- 2、 有利于提高企业效率和降低企业风险
- 3、 有利于强化核心竞争力





## 七、员工工伤问题

- 1、 尽力抢救、治疗职工
- 2、 在第一时间内报告企业高层领导，联系有关部门和伤亡职工家属
- 3、 确认企业是否参加工伤保险，如果参加按国务院 2004 年 1 月 1 日颁布的《工伤保险条例》办理相关事宜。包括工伤认定，工伤申请，工伤补偿等
- 4、 如果企业没有参加工伤保险，按《工伤保险条例》规定，对员工的一切补偿由企业承担
- 5、 深入调查弄清工伤原因，引以为鉴，杜绝类似问题发生
- 6、 加强工伤预防和对职工安全教育
- 7、 妥善安置相关事宜
- 8、 检查落实劳动安全卫生管理制度是否严格执行
- 9、 积极营造劳动安全卫生的制度、技术环境。完善劳动场所设计、劳动组织优化、工作时间合理组织等

## 八、与培训公司合同问题

- 1、 要求下属提供详细的书面调查报告, 围绕合同内容, 提出具体的解决问题方案
- 2、 了解培训未能进行的原因
- 3、 听取相关部门的意见, 修改预案, 采取必要措施, 保证该项目的顺利完成
- 4、 要求下属完成项目合同中未尽事宜
- 5、 如果本公司遇到特殊困难不能履行合同时, 应按合同提出对策并做好谈判的准备
- 6、 注意公司形象, 考虑到与该公司长期合作的可能性, 与对方保持良好的合作关系

## 九、公司制度与人情矛盾

- 1、 按照公司的制度规定和正常程序处理
- 2、 对于特殊条件下给予关照
- 3、 不能给予照顾时及时说明





## 十、绩效考核问题

- 1、指派绩效主管认真分析大部分部门未完成绩效任务的真正原因，并提出书面报告
- 2、做好宣传发动工作
  - (1) 争取高层领导的大力支持
  - (2) 做好部门经理的思想工作，使其理解企业的绩效管理制度，目标。绩效管理的目的是促进企业
  - (3) 业和员工的共同成长
  - (4) 帮助部门经理做好基层员工的思想认识，获得企业员工的全面理解和支持
- 3、做好相关培训工作
  - (1) 对即得经验和方法进行推广宣传
  - (2) 对未完成任务部门提供报名和技术指导
- 4、督促各部门按计划完成任务
- 5、做好相关制度保证工作，在绩效管理制度中明确各机构的责任
- 6、对绩效工作的投入和支持，作为对中层的一项考核目标固定下来
- 7、加强沟通与反馈
- 8、绩效监控
  - (1) 观察工作过程
  - (2) 阅读书面报告
  - (3) 查看绩效数据库
  - (4) 考察工作样本的质量
  - (5) 与员工进行回顾面谈
  - (6) 调查客户对产品和服务的满意度
  - (7) 进行市场调查，确定客户消费需求趋向





- (8) 总结工作经验
- 9、在绩效管理过程中，激励应关注
  - (1) 要针对员工个性化需求
  - (2) 要与员工的成就相吻合
  - (3) 应及时具体
  - (4) 使用非正式激励营造积极的组织氛围
  - (5) 关注正面和负面的绩效反馈

## 十一、员工职业生涯规划

- 1、确定企业的人力资源的需求及预测
- 2、将人力资源计划于企业目标相结合
- 3、根据企业需求及特性，培养企业人才，提升人员素质
- 4、拟定企业人才培养计划
- 5、拟定企业晋升及轮调计划
- 6、将人员配置与工作评价相结合
- 7、增加员工对公司的忠诚度及向心力
- 8、展现企业持续发展的经营理念
- 9、协助员工发现自己的潜质，把握机会
- 10、降低员工离职率
- 11、有效运用员工潜能促进组织发展

## 十二、人员配置问题

- 1、要求绩效主管提供相关人员绩效考核报告
- 2、安排相关人员提供后备人员名单，及其绩效考评情况优劣势分析





- 3、提供相关人员花名册、档案和资料
- 4、提供相关人员人力资源规划
- 5、准备人才需求计划
- 6、准备各部门相关人员任职资格和素质模型
- 7、给上级汇报时，准备好汇报提纲，明确提出建议
- 8、如果有必要，可以和中层沟通，了解他们的个人职业规划
- 9、准备人员选拔方案和有关测试，包括情景模拟，心理测试，角色扮演等
- 10、根据岗位设置的基本原则“数量最低”尽量少设管理人员岗位
- 11、确实需要补充管理人员的，优先采用内部选拔的方法。当内部人员不能满足时考虑外部招聘，并考虑人员选拔方法
- 12、今后：加强公司的职业生涯规划管理和人力资源规划工作

