

人力资源认证 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文
https://www.100test.com/kao_ti2020/644/2021_2022__E4_BA_BA_E5_8A_9B_E8_B5_84_E6_c37_644906.htm 考试命题的视角7.方案设计题的命题视角 方案设计题主要检验考生对企业人力资源管理的基本原理和基本方法，以及相关制度的基本内容、制定程序、执行过程等方面知识和能力的理解与掌握程度。简言之，就是检测考生运用企业人力资源管理的基本原理和基本方法，分析和解决实际工作中遇到的困难和问题的能力。一般而言，方案设计题的题干为一个案例，题目要求考生在对案例中所存在的问题进行分析的基础上，提出具体的解决方案。此外，方案设计题的另一个命题视角就是要求考生根据一定的情景和约束条件，提出实践性很强的工作计划，或者设计出具有可操作性的规章制度、劳动规范或管理标准，或者设计出一些日常管理中经常使用的调查统计表格，如招聘申请表、员工满意度调查表、企业薪酬调查表等。因此，方案设计题并不是单纯地考查考生对企业人力资源管理内容和程序的了解与记忆程度，而是考查其对企业人力资源实践活动的掌控和驾驭的管理能力。【方案设计题举例】例1：某公司是一家小型公司。创业初期，将降低成本、提高销售额作为公司的总目标。由于业务繁忙，公司没有时间制定一套正式的、完整的绩效考评评价制度，只是由以前公司老总王某兼任人力资源总监，采取了一些补救措施，如他会不定期地对工作业绩好的员工提出表扬，并予以物质奖励，同时也会对工作不积极的员工提出批评；一旦员工的销售业绩连续下滑，他会找员工谈心，找缺陷，补不足，鼓励员工积极进取。这几年公司发展非常迅速，其规模已经由最初的十

几个人发展到现在的上百人。随着规模不断扩大，管理人员和销售人员不断增加，问题也出现了。员工的流失率一直居高不下，员工的士气也不高。王某不得不考虑是否该建立正式的绩效考评制度，以及如何对管理人员进行考评等问题。请你论述该公司制定绩效考评制度的必要性，并为该公司的销售人员设计一套绩效考评方案。

参考答案：(1)建立正式的绩效管理制度的必要性：有效的绩效评估和考评系统可以不断改进组织氛围，优化组织环境，持续激励员工，提高组织绩效。(详细论述略)

(2)销售人员的绩效考评方案如下：对销售人员的考评内容，以考评工作效果(结果)为主，重点放在员工的业绩和对公司的实际贡献上，考评的重点是工作业绩。因此，对销售人员的考评，应采用“效果(结果)主导型”，即按照工作成果进行考评的方法。(D科学地确定考评基础：工作要项以及要项的考评标准如表4所示。

考评实施：根据每个考评周期中销售人员各工作要项的实际完成情况，与考评标准进行对比，按照权重分别打分，并累加各工作要项的所得分数，得到每位销售人员的最终得分。根据最终得分，由上级主管对销售人员排序和强制分布，优秀、及格、尚待改进三部分的比例分别为2：7：1。

绩效面谈和绩效改进计划的制订：根据绩效考评结果，通过及时的绩效面谈-表扬优点，指正缺点，对下一个考评周期的工作提供指导。

绩效结果的应用：将最终得分与销售人员的工资基数挂钩，计算出销售人员的工资、奖金；同时，总结分析绩效管理中存在的主要问题，提出有效的对策，或者针对销售人员存在的问题提出具体的培训计划。

例2：请根据你所在单位的具体情况设计一份招聘申请表，并简述设计招聘申请表

应注意的问题。 参考答案：(1)在所设计的招聘申请表中应包含以下六项内容： 个人基本情况：年龄、性别、住处、通讯地址、电话、婚姻状况、身体状况等； 求职岗位情况：求职岗位、求职要求(收入待遇、时间、住房等)； 工作经历和经验：以前的工作单位、职务、时间、工资、离职原因、证明人等； 教育与培训情况：学历、学位、所接受过的培训等； 生活和家庭情况：家庭成员姓名、关系、兴趣、个性与态度； 其他：获奖情况、能力证明、未来的目标等。

(2)设计招聘申请表应注意的问题： 根据工作说明书确定申请表的内容； 设计时应注意有关法律和政策； 考虑申请表的存储和检索等问题； 审查已有的申请表。

100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com