

**2024年甘肃省职业院校技能大赛公共管理  
与服务类人力资源服务赛项  
(样题一)**

# 模块一

## 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需求：

### 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、研发及生产工艺流程优化、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

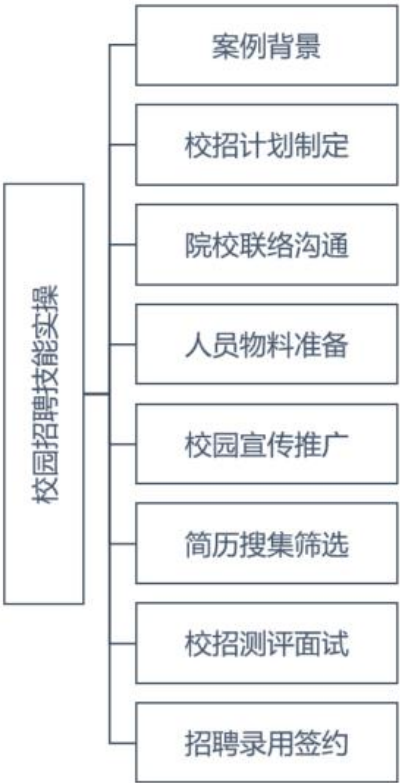
岗位职责：从事各类食品业务市场营销工作，包括产品营销、市场拓展、市场分析研究、销售策略研究，客户及渠道维护，以及收益分析等方面相关工作。

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。

**任务 1: 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。

**任务 2：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

**任务 3：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。

**任务 1: 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 2: 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做好。

### 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。

**任务 1：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

**任务 2：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

**任务 1：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

**任务 2：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**

**任务 1：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

**任务 2：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。

**任务 3：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，请为宣讲主持、公司介绍、招聘介绍、校友分享等环节匹配合适的宣讲人员。**

## （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

**任务 1：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。

**任务 2：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。

**任务 1：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，如果宣讲之后再去做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（ $90 < X \leq 75$ ）、及格（ $75 < X \leq 60$ ）、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。

**任务 2: 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。

**任务 3: 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。

**任务 1: 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

**任务 2: 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：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。

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

$\text{实际提成点数} = \text{提成点数} \times \text{任务完成率}$

（注：实际提成点数最高不超过6%，最低为0）

$\text{销售提成工资} = (\text{当月销售回款额} - \text{当月销售成本}) \times \text{实际提成点数}$

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。

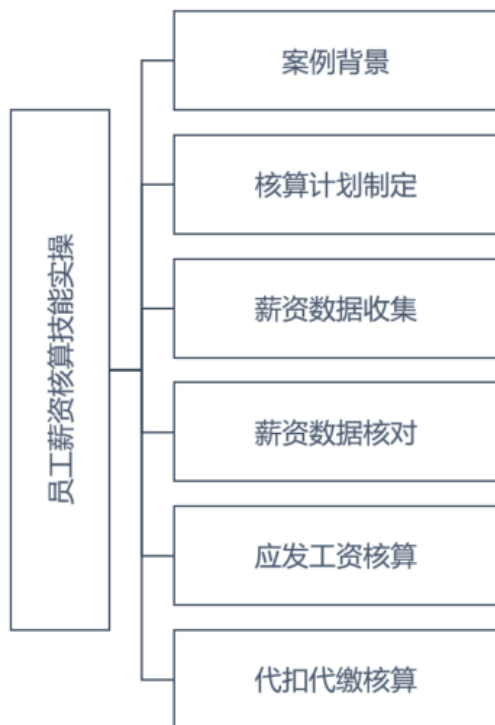
#### 市场部部分员工薪资结构与薪资标准

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,需要进行哪些数据收集?**

**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?**

## **(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）/当月计薪天数×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）/当月计薪天数×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），无加班调休，当月销售回款任务额 30 万，月底共完成销售回款额 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，当月无请假无加班调休，无销售回款任务要求，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 月份无请假迟到，有 1 天休息日加班，当月销售回款任务额 20 万，月底共完成销售回款额 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），当月销售回款任务 20 万，离职前完成销售回款额 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，无加班，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 24000，有补充住房公积金。

陈静，7 月份全勤无请假迟到，合计 3 天工作日加班时长，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，无请假迟到，有 2 天休息日加班，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，合计 2 天工作日加班时长，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。

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。

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					
陈静	12000	200					
左同	5000	200					
杨洋	6000	200					

### （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。**

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3：人事证明开具

### 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

需求一：

共享服务中心的小伙伴们好：

本人张明（身份证号码：310230198604131672）是集团采购部华东区采购主管，由于近期向银行申请购房贷款，银行要求提供收入证明材料，特向公司申请开具！

根据工资薪酬体系实际情况，本人目前月收入28000元左右（包含基本工资、绩效、加班、奖金、补贴等各项收入），本人承诺该证明仅用于申请购房贷款，请尽快予以开具，谢谢。

申请人：张明

联系电话：17312345678

申请日期：2021年5月19日

需求二：

你好：

我是集团财务部出纳员周萍，身份证号：310110199507231621，来公司有两年多了，经过工作实践和业余学习积累，我准备参加中级会计师证书考试，因报考需要提供相关在职工作证明，请公司为我开具，谢谢。

申请人：周萍

联系电话：18311112222

申请日期：2021年5月20日

需求三：

你好：

我是销售部华南区经理姜大友，准备和家人出国一同旅行，在申请签证时要求提供在职证明，请公司为我开具，谢谢。

申请人：姜大友

联系电话：18312345678

申请日期：2021年5月17日

需求四：

人力资源共享服务中心的小哥哥小姐姐们好：

我是市场部实习生张晓波，由于学校需要提交实习材料，请问公司能否帮我开具一份实习证明？需要我提交什么材料？谢谢

申请人：张晓波

联系电话：19912345678

申请日期：2021年5月18日

需求五：

你好：

我是集团市场部活动策划专员沈丽（身份证号码：370204199603210677），因个人职业规划原因准备报考2021年青岛市教师招聘考试，报名过程中需提供单位同意报考证明材料，请公司为我开具，谢谢！

申请人：沈丽

联系电话：16612345678

申请日期：2021年5月19日

需求六：

你好：

我是集团采购部高级专员阮阳，在公司物资采购招投标过程中需要提供个人社保缴费证明，请予以开具，谢谢。

申请人：阮阳

联系电话：18812345678

申请日期：2021年5月20日

需求七：

共享服务中心小姐姐小哥哥好：

我是销售部华东区销售代表洪显贵（身份证号码：411320199808193127），由于平时工作出差较多报销不及时等原因导致本人入不敷出，现向银行申请了信用卡，但需要提供收入证明，请小哥哥小姐姐们帮我开一下呗。另外，为了能够成功申请更高额度的信用卡，请帮我在现有收入的基础上多开80%，非常感谢哈！

申请人：洪显贵
联系电话：17712345678
申请日期：2021年5月18日

(3) 角色背景

假设你是汉东集团人力资源共享服务中心 SSC 专员小艾，现在是 2021 年 5 月 21 日，按照领导工作安排，今天你需要优先处理本周内所有的人事证明开具工作，请根据以下任务情景完成相应的工作任务。

2、任务设计



(1) 需求接收

HR 接收员工提出的证明需求，并根据具体情况做出相应处理。

以下是本周内公司所有员工提出的人事证明开具需求信息，请根据需求信息及业务操作

规范，完成全部实训任务。

### 任务 1：请进行需求信息查看

共享服务中心的小伙伴们好：☺

本人张明（身份证号码：310230198604131672）是集团采购部华东区采购主管，由于近期向银行申请购房贷款，银行要求提供收入证明材料，特向公司申请开具！☺

根据工资薪酬体系实际情况，本人目前月收入28000元左右（包含基本工资、绩效、加班、奖金、补贴等各项收入），本人承诺该证明仅用于申请购房贷款，请尽快予以开具，谢谢。☺

申请人：张明☺

联系电话：17312345678☺

申请日期：2021年5月19日☺

### 任务 2：需求接收决策，请进行员工需求接收决策选择。

A、接受 B、转派 C、驳回

### 任务 3：需求信息转派，若进行员工需求转派，需进行转派指向，请选择。

A、HRBP B、员工直线领导 C、SSC 负责人 D、COE

### 任务 4：需求信息驳回，若进行员工需求驳回，需要给出驳回理由，请选择。

A、您提交的信息不完整，不予办理；

B、您好，请补充个人身份证号码；

C、其他：

## （2）身份核验

当前为员工身份核验环节，需要 HR 在公司人力资源信息系统中按照员工提供的姓名和身份证号码进行查询并核验正确性，同时确认其所在部门、任职岗位、入职时间、合同期限等信息，以确认其在职状态。身份核验是开具人事证明的前提条件，只有确认无误后才能为其办理后续手续，否则可能会给公司带来不必要的麻烦和损失。

### 任务 1：员工信息查询、员工信息校验方式有哪些？

### 任务 2：若员工信息核验有误如何处理？

A、所属部门信息有误，请予以确认；

B、岗位信息有误，请予以予以确认；

C、联系方式有误，请予以予以确认；

D、其他：

## （3）薪资核验

员工薪资属于较高的保密等级，通常需要向负责薪酬的同事获得查询授权才能够进行查询，请先输入薪酬查询原因，进行薪酬查询申请，获得授权后方可查询薪酬。



**任务 1：薪资查询授权申请，如何进行员工薪资核实申请，有哪些注意事项？**

**任务 2：薪资明细核验，如何进行员工薪资数据核验？**

**任务 3：薪资核验有误，当员工提供的薪资数据与真实数据存在误差时如何处理？**

A、您提交的薪资数据与实际情况不符，请予以确认；

B、薪资数据不一致，不能给您开具薪资证明；

C、其他：

#### **（4）证明开具**

证明开具环节，人事证明一般分标准人事证明和非标准人事证明，开具标准人事证明时只需按照 SOP 选择相应的模板进行处理，非标准人事证明则不同，需要经过相应的审批针对具体事项具体内容进行个性化开具。请为员工开具证明。

**任务 1：员工信息确认**

证明开具前再次确认员工信息，此时有哪些注意事项？

**任务 2：证明模板选择**

根据员工需求选择或撰写合适的证明开具模版。

**任务 3：证明内容填写**

根据证明模板进行员工证明信息填写，此时有哪些注意事项？

#### **（5）盖章用印**

加盖公章环节，一般公司都会拥有不同类型的公章，在开展不同业务情景时需要正确选用相应公章，否则可能会给公司带来不必要的麻烦，人事证明开具过程中加盖公章环节尤为重要。

**任务：根据员工证明需求选择合适的公章。**

#### **（6）证明发放**

当员工申请的人事证明开具完成后，需要将开好的证明发放给员工本人。

**任务 1：证明发放，在人事证明发放时，有哪些注意事项？**

**任务 2：证明归档，进行人事证明归档保存时，有哪些注意事项？**

## 模块二

### 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：

## 2. 数据获取及处理

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。

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	鲜于子寒	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
0010067869	157732	1000305	包装	12060	60	计件	2021/01/01	16:00:00	17:00:00

### 3. 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。

### 4. 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。

### 5. 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。

## 二、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促进企业发展，经营决策共3期，每期分为上、下两个回合。

### （1）上半回合

参赛选手需完成人力资源规划决策、招聘决策、员工关系决策及卡牌使用决策。

在人力资源规划决策中，参赛选手需考虑公司整体发展，选择合适的企业文化以及人才发展战略；

在招聘决策中，参赛选手需根据人才发展战略，制定合适的招聘方案，完成人才招聘决策；

在员工关系决策中，参赛选手需根据员工情况及企业发展需要，制定裁员计划。

在卡牌区域，参赛选手需根据企业竞争策略，完成不同类型的卡牌出牌

### （2）下半回合

参赛选手需完成人力资源规划决策、培训决策、薪酬绩效决策及员工关系决策。

在人力资源规划决策中，参赛选手需对公司关键岗位关键人才进行规划，包括设定高管技能及高管部门配置；

在培训决策中，参赛选手需根据企业发展需要，竞争市场优质资源，为不同类型的员工制定相应的培训计划；

在薪酬绩效决策中，参赛选手需根据目标-激励理论，制定能激发员工潜力，提升效率的薪酬策略；

在员工关系决策中，参赛选手需根据企业情况及员工发展，竞争市场优质资源，完成员工援助计划及援助设施建设。

## 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

CHRO：上一任招聘经理离职后，岗位空缺有一阵了，现在咱们招聘团队人心不稳，也流失了不少人才，我一直想从内部晋升1名经理，更好的管理招聘团队

我心里其实有三个候选人，但是我始终下不了决定，感觉她们各有各的优势，很难做出取舍，叫你来呢，其实也是想听听你的建议……

HR数据分析师：我猜猜，是李、张、陈三位吗？

CHRO：哈哈，你懂我。

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，他更擅长低端岗位，做得也不错，如果不给李一鸣机会，会带来公司用人导向的问题，但是给了他机会，对于他的发展我没有把握。

张二微不属于常规配置队伍中的人才，她擅长解决高端人才招聘任务，她一直想要树立自己在公司的影响力，不愿意做中低端岗位，公司虽然高端人才需求不是特别多，但是如果不给张二微机会，我觉得她离职就不远了。

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，但是影响力不足，他上位后，其他人可能不支持他。

感觉他们三个其实整体表现都不错，非让我排个高低，很难区分，而且都是团队的得力干将，不患寡而患不均，就怕晋升决策后有人闹情绪，所以我很纠结，你看有没有什么办法能全面评估一下他们谁更合适呢？

HR数据分析师：嗯，你的顾虑很中肯，我看可以构建个全面的招聘绩效评估模型，谁整体评估结果最好，谁晋升，看数据、凭实力说话，这样无论晋升谁，其他人也应该都会服气

【操作】填写数据分析目的

业务问题:

数据分析目的:

2. 数据获取及处理

系统会给出考评周期内招聘员工的各类信息数据，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。

以下为部分数据样例：

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	姜皓	生产部门	本科	在职	2017/1/10	2017/4/10		65	网上招聘	周皮	A级	E级	良好	杰出	杰出	杰出	杰出
IS0001	茅天佑	销售部门	专科	在职	2017/1/10	2017/4/10		22	线下人才市场		E级	E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
IS0002	买小星	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	暴伟	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
IS0003	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	E级	良好	良好	优秀	良好	
IS0004	霍幼荷	销售部门	专科	离职	2017/2/3	2017/5/3	2022/6/24	21	网上招聘		D级	E级	良好	良好	优秀	良好	
IS0005	时沛凝	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	E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	E级	良好	合格	杰出	合格	良好
IS0006	水昊昊	销售部门	专科	离职	2017/2/7	未转正	2017/4/7	70	猎头		E级	E级					
IS0007	周奇皓	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	令狐金鑫	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	良好	良好
SC0005	陈豪洋	生产部门	专科	在职	2017/2/18	2017/5/18		11	网上招聘		E级	E级	良好	杰出	良好	合格	不合格
IS0008	建英慧	销售部门	专科	离职	2017/2/27	2017/5/27	2019/11/15	11	校园招聘		E级	E级	良好				
SC0006	方振家	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
SC0009	殷浩海	销售部门	专科	离职	2017/3/13	2017/6/13	2020/10/10	24	网上招聘		E级	E级	优秀	合格			
IS0010	光夜柳	销售部门	博士	离职	2017/3/20	2017/6/20	2022/10/21	29	网上招聘		C级	E级	良好	合格	杰出	合格	
IS0011	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	辛婉容	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	贾黎昕	生产部门	专科	在职	2017/4/3	2017/7/3		18	网上招聘		D级	E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	E级	良好	合格	合格	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	范晓兰	研发部门	本科	离职	2017/4/10	2017/7/10	2021/8/13	68	网上招聘		E级	A级	良好	合格	优秀	合格	合格

### 3. 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。

### 4. 完成故事板

参赛选手需根据自己的分析结果，在系统上创建故事版，关联相应图表，并填写发现、分析及建议内容。

### 5. 人力资源决策

参赛选手需根据招聘综合绩效评估模型，选取数据完成三位招聘专员的综合绩效评估分析，然后给出晋升决策建议。

#### 二、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促进企业发展，经营决策共3期，每期分为上、下两个回合。

##### （1）上半回合

参赛选手需完成人力资源规划决策、招聘决策、员工关系决策及卡牌使用决策。

在人力资源规划决策中，参赛选手需考虑公司整体发展，选择合适的企业文化以及人才发展战略；

在招聘决策中，参赛选手需根据人才发展战略，制定合适的招聘方案，完成人才招聘决策；

在员工关系决策中，参赛选手需根据员工情况及企业发展需要，制定裁员计划。

在卡牌区域，参赛选手需根据企业竞争策略，完成不同类型的卡牌出牌

##### （2）下半回合

参赛选手需完成人力资源规划决策、培训决策、薪酬绩效决策及员工关系决策。

在人力资源规划决策中，参赛选手需对公司关键岗位关键人才进行规划，包括设定高管技能及高管部门配置；

在培训决策中，参赛选手需根据企业发展需要，竞争市场优质资源，为不同类型的员工制定相应的培训计划；

在薪酬绩效决策中，参赛选手需根据目标-激励理论，制定能激发员工潜力，提升效率的薪酬策略；

在员工关系决策中，参赛选手需根据企业情况及员工发展，竞争市场优质资源，完成员工援助计划及援助设施建设。



## 附件：评分说明及参考答案

### 案例1：总经理的困惑：要招人吗？

#### 一、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：20 分 数据获取及清洗：70 分 数据可视化：10 分
管理决策	100	70%	招聘决策：30 分 培训决策：50 分 薪酬绩效决策：20 分

#### 二、数据分析部分参考答案

##### 1. 明确分析目的

该部分根据关键词打分，参考关键词范围如下：

- 业务问题：

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

- 数据分析目的：

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. 数据获取及处理

该部分获取表单并处理数据可得相应分数。

##### 3. 可视化分析

该部分需根据参赛选手自己建立的分析逻辑，选取指标完成，言之有理即可。

#### 4. 完成故事板

言之有理即可。

#### 5. 人力资源决策

##### (4) 招聘决策

无标准答案，参赛选手根据分析结果判断是否需要招聘，如是，系统会结合招聘数量、招聘薪酬合理性、员工级别及渠道选择合理性给出不同分数；如否，系统会根据理由给出一定分数。

##### (5) 培训决策

系统会根据参赛选手选择的培训策略，给出不同分数，无标准答案。

##### (6) 薪酬绩效决策

系统会根据产量绩效指标设计合理性及奖励系数设计合理性，对参赛选手填写的内容给出不同分数。

### 案例2：到底谁是招聘王者？

#### 一、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	20%	明确分析目的：60分 数据获取及处理：20分 数据可视化：20分
	管理决策	100	80%	招聘工作量系数：11分 招聘质量系数：24分 招聘难度系数：3分 招聘周期系数：7分 非猎头资源使用权益乘数：6分

				综合招聘绩效指数：6分
				晋升决策建议：43分

## 二、数据分析部分参考答案

### 1. 明确分析目的

该部分根据关键词打分，参考关键词范围如下：

#### ● 业务问题：

内部/内聘；晋升/提拔；招聘经理；优秀/优势；候选人/招聘专员/员工；绩效/表现；评估/判断/选择/决策

#### ● 数据分析目的：

招聘综合绩效；模型；晋升/提拔/选拔；管理决策/决策/建议；招聘经理；辅助

### 2. 数据获取及处理

该部分每获取一个表单可得相应分数。

### 3. 可视化分析

该部分需根据参赛选手自己建立的分析逻辑，选取指标完成，言之有理即可。

### 4. 完成故事板

言之有理即可。

### 5. 人力资源决策

参考答案略。

## 经营决策

### 一、评分说明（案例1、2通用）

参赛选手采取任一竞争策略均可能得高分，经营决策共有3期，占数据分析整场比赛得分的60%，满分60分。

经营决策总分=第1期得分\*第1期权重+第2期得分\*第2期权重+第3期得分\*第3期权重，各期权重如下：

期数	第1期	第2期	第3期
权重	10%	20%	30%

经营决策成绩，每期满分100分，主要由以下几个部分组成：

得分项	详细说明	得分	满分
人力资源基础	妥善完成人力资源相关工作，使得企业能够正常运作	7	45
	应对市场变化，维护企业忠诚度，能够留人用人	7	
	应对市场变化，维护企业魅力值	7	
	合理调控研发部门发展，能够参与市场竞争	8	
	合理调控生产部门发展，能够参与市场竞争	8	
	合理调控销售部门发展，能够参与市场竞争	8	
经营决策结果	A为最高【企业经营利润】；B为最高【人力成本利润率】；a为某参赛团队企业经营利润；b为某参赛团队人力成本利润率	得分 $=a/A*30+b/B*20$	50
加分项	奖励在竞争对抗中获得远超其他企业的市场份额占比	1	5
	奖励在竞争对抗中大力推动研发部发展	1	
	奖励在竞争对抗中精准计算生产部产量	1	
	奖励在竞争对抗中维护最高企业形象与信誉	1	
	奖励在竞争对抗中获得最高的员工敬业率	1	
扣分项	人力资源法庭审判记录	最高可扣9分	-15
	裁员人数最高的玩家	-1	
	员工意愿值最低的玩家	-1	
	员工压力值最高的玩家	-1	
	员工援助投入最少得玩家	-1	
	员工培训投入最少的玩家	-1	

## 二、参考答案

类似游戏，只有规则，无参考答案，各参赛选手根据自己的策略发挥即可。