

企业人力资源管理师一级

《综合评审》

冯亚杰



1

论文写作要求

2

论文写作技巧

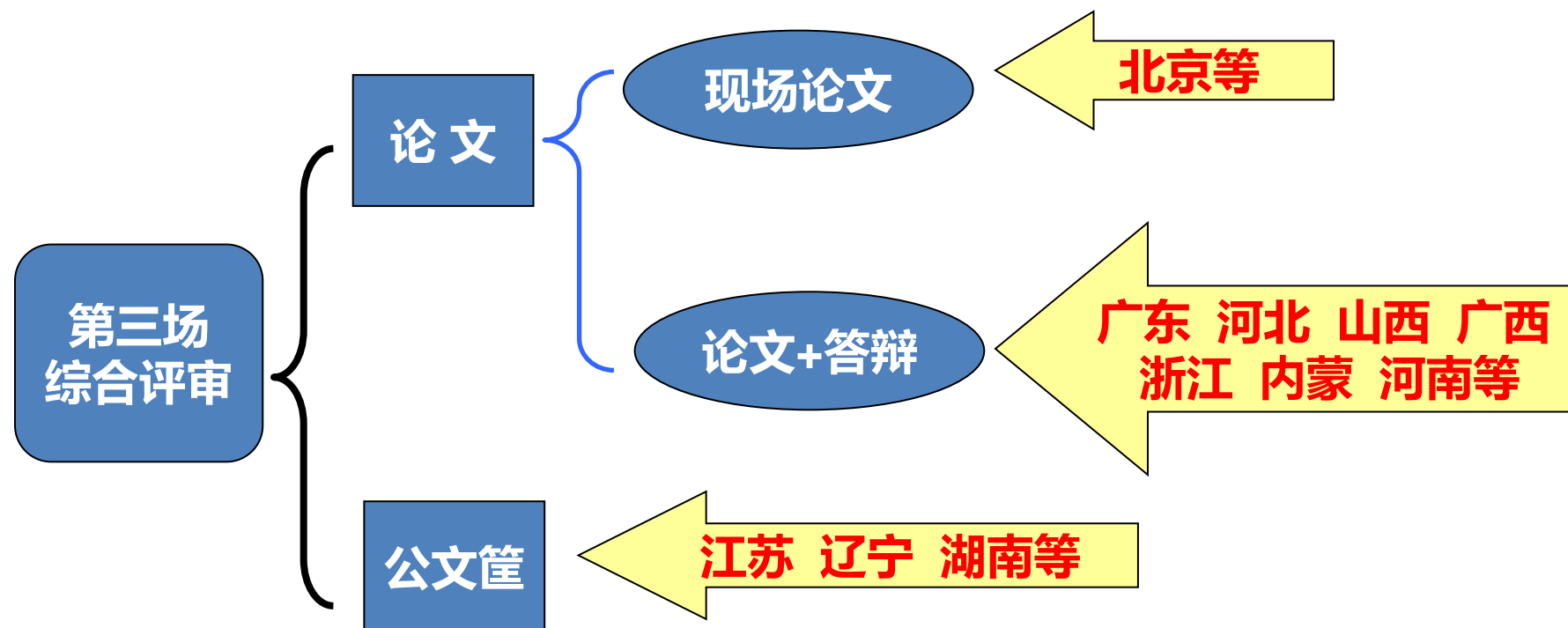
3

范文演示评析

4

推荐参考题目

综合评审鉴定体系



一、论文写作要求

形式要求

1. 根据所给背景案例展开论述。
2. 要求格式规范。
3. 字数4000（3500）字以上（建议写到4500字）。
4. 注意论述的逻辑性、系统性和全面性。
5. 结合工作实际
6. 时间：下午2:00---5:30。



一、论文写作要求

评 审 项 目	评 定 项 目	满 分 (分)
	1. 论文内容的意义和难度	15
	2. 论文内容的正确性	15
	3. 论文结构的逻辑性	15
	4. 论文的独创性及应用价值	15
	5. 掌握基础理论知识的程度	15
	6. 综合分析和解决问题的能力	15
	7. 文字质量和书面表达能力	10
	小 计	100

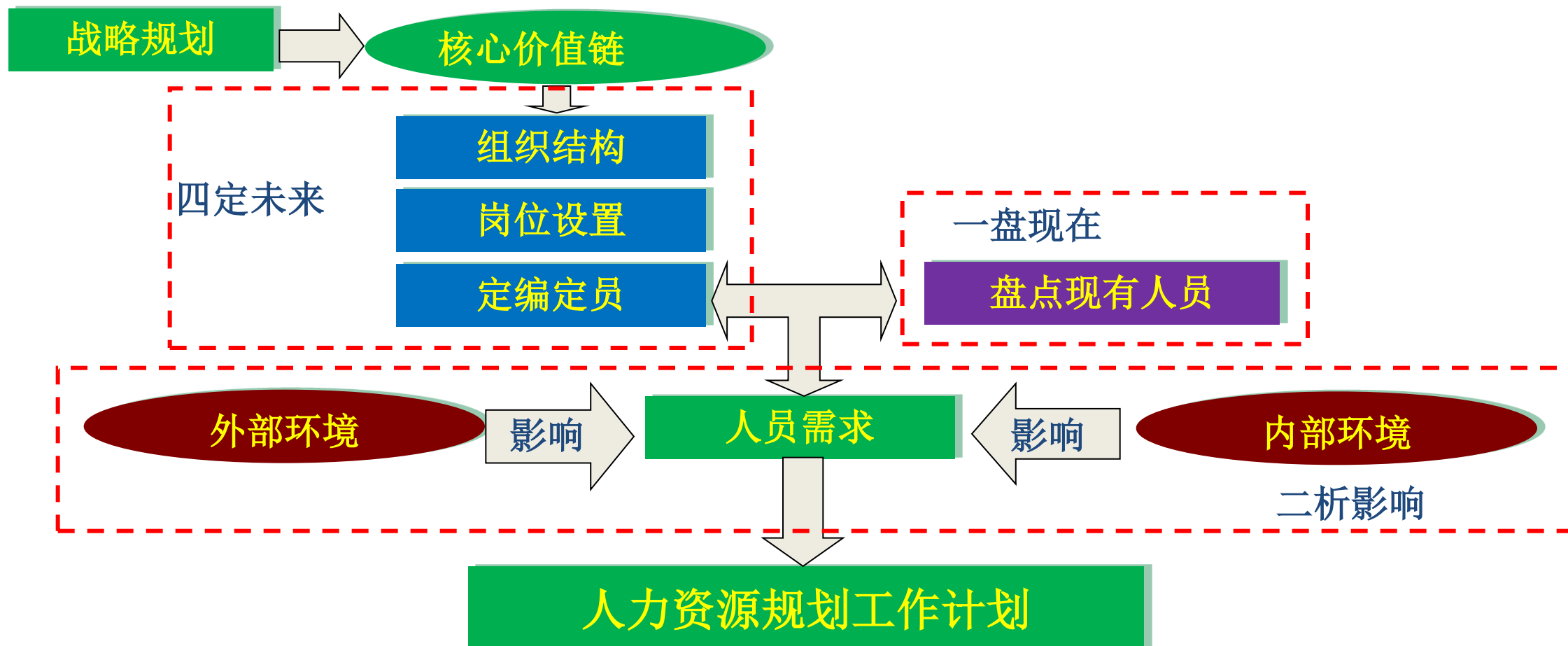


二、论文写作技巧

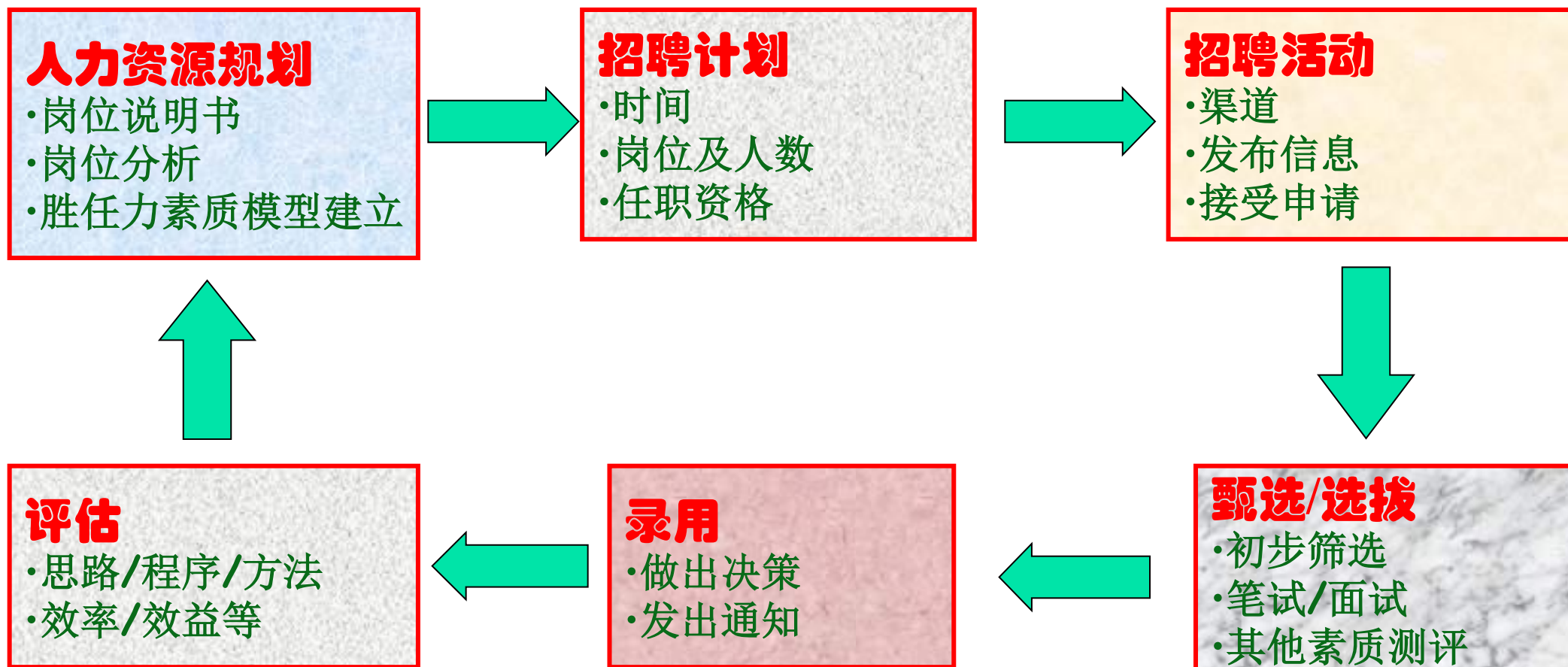
撰写策略

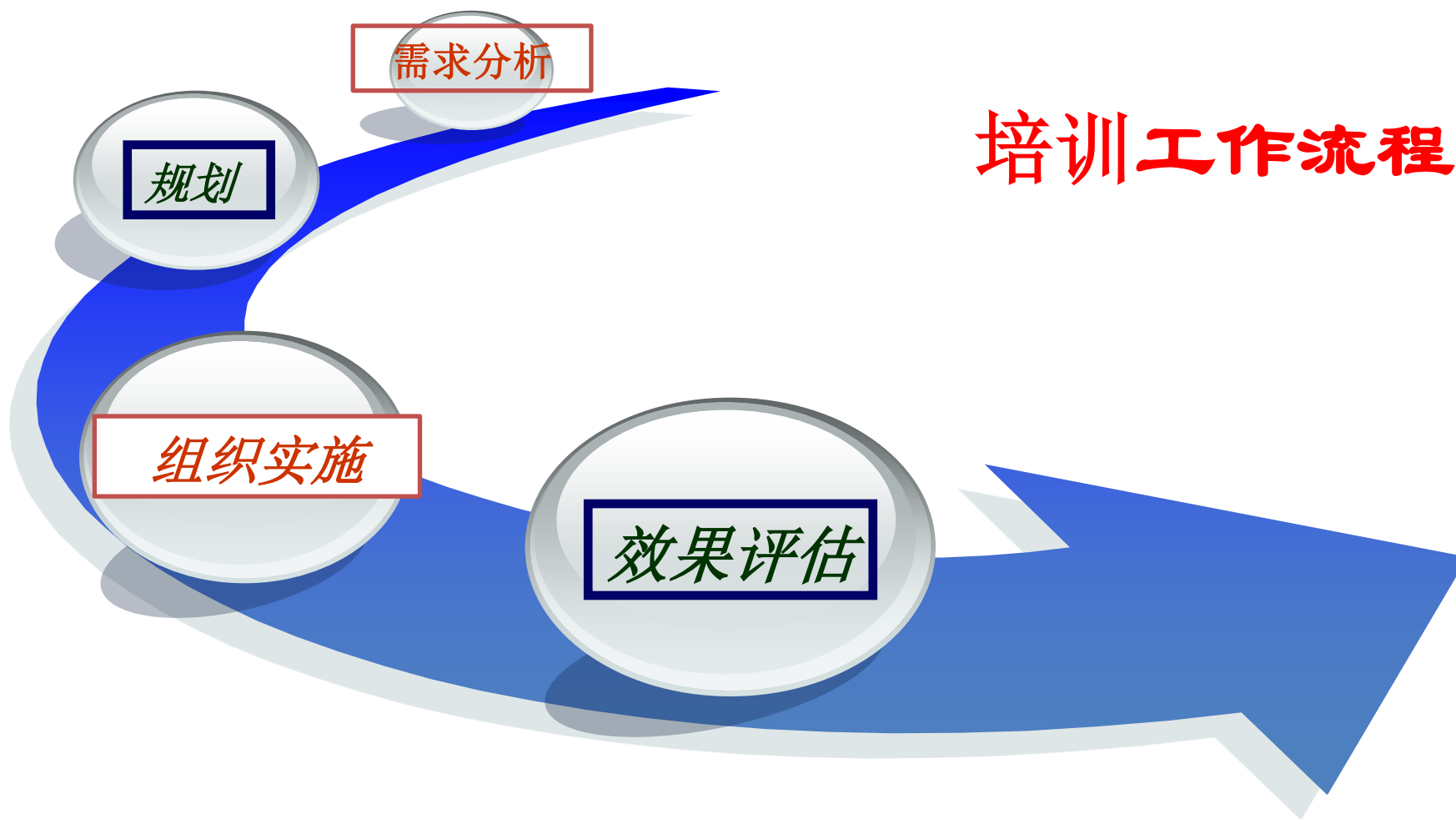
- 知识点的准备；
- 撰写思路的组编（提出问题、分析问题、解决问题、总结）；
- 重点层次的分辨（总—分—总）；
- 延伸内容的构想（以教材知识点为主，适当扩展）；
- 有案例、有数据、有事实；
- 有体系、有流程、有步骤。

人力资源规划流程

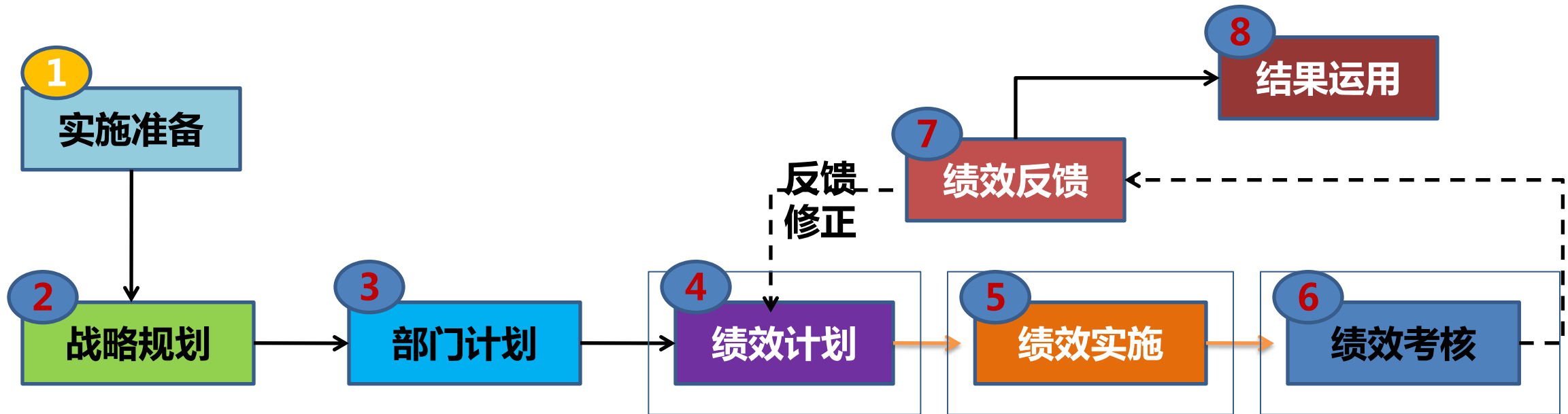


招聘工作流程

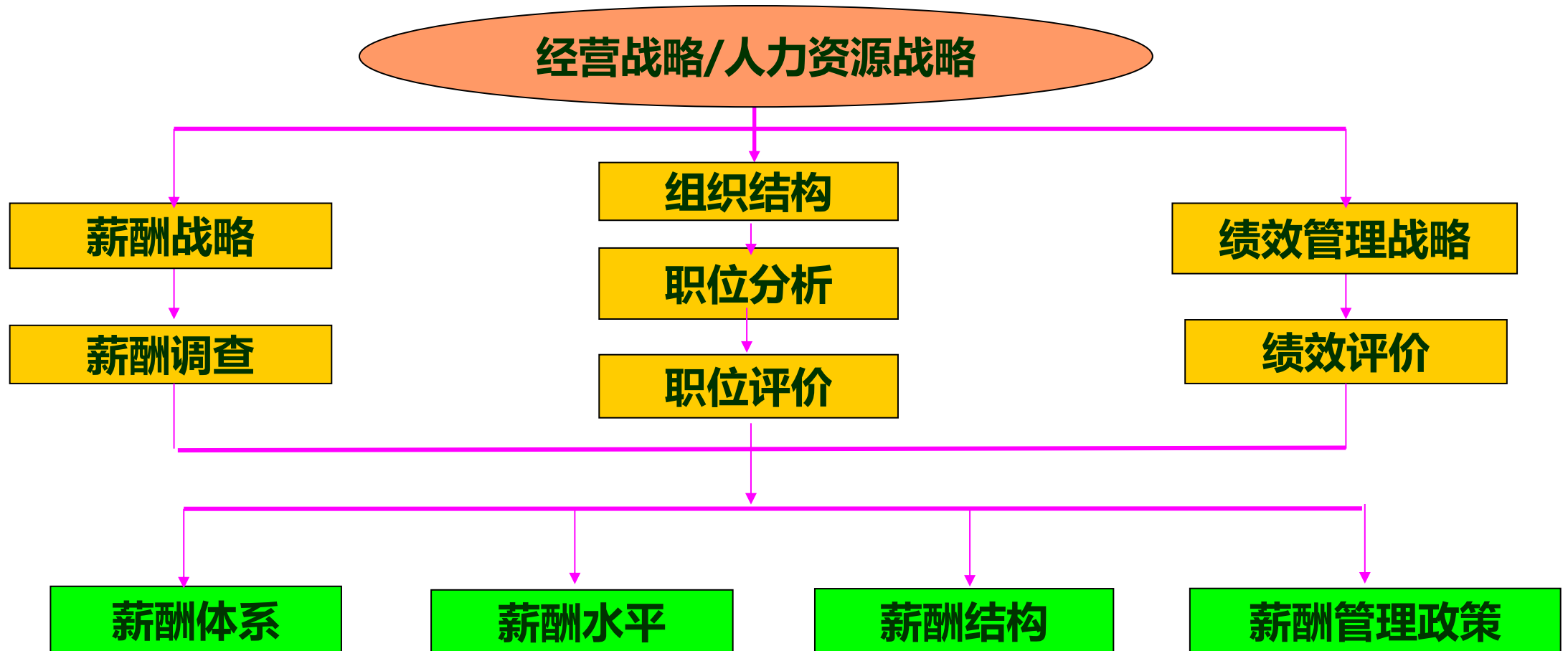




绩效管理流程



薪酬管理流程



二、论文写作技巧

撰写格式组合

- 第一部分
现状、情况的描述，目前的成绩，提出自己的观点
- 第二部分
提出问题，分析问题，解决问题（措施、策略、建议）
- 第三部分
注意事项，经验总结，再次申明自己的观点。

二、论文写作技巧

常 见 问 题

1.选题问题：

脱离专业范围；题目过小或过于庞大；选题脱离实际。

2.论点问题：

论点不正确；论点与选题不统一；

论点内在逻辑不统一；

论点专业术语使用不好，过于通俗化。

二、论文写作技巧

常 见 问 题

3.论据问题：

论据不完整；论据对于论点的支持不够或偏离；
论据形式不够（应该数量化的没有）。

4.论证问题：

论证错误（如：偏题）；论证无理（如：组织材料乱、逻辑松散）；论证不严密、不完整（缺少过渡或衔接）。

三、范文演示评析

论民营企业如何吸引、留住优秀人才

党的十五大和全国人大九届二次会议通过的《中华人民共和国宪法修正案》，确定了“私营经济是社会主义市场经济的重要组成部分”的重要地位。党的十六大和全国人大十届二次会议通过的《中华人民共和国宪法修正案》又对民营企业等非公有制经济的合法权益加以保护，指出：国家保护个体经济、私营经济等非公有制经济的合法的权利和利益。国家鼓励、支持和引导非公有制经济的发展，并对非公有制经济依法实行监督和管理。国家今后也将陆续出台有利于非国有经济发展的一些政策和措施……

三、范文演示评析

.....处在这宽松优越的政策环境下，民营企业呈现出了强大的发展势头。

企业的前进，组织的发展，归根结底都是依赖于人的推动，依赖于员工团队智囊的发挥和有效的作用。**然而当前，许多民营企业却很难吸引、留住一些企业需要的优秀人才，人才恰恰成为制约企业快速发展的重要因素。**

“现状、情况的描述，目前的成绩，提出自己的观点”

三、范文演示评析

一、民营企业难以留住人才的原因

“提出问题，分析问题”

(一) 企业自身的问题

1、企业对分配认识的误区

民营企业在创业的初期，由于资本有限，加上企业老板只重视资本积累，而忽视分配，往往不能满足到民营企业工作的人才的需求……内部并没有形成真正的“尊重人才”、“尊重知识”的风气，“惜才”、“爱才”只不过是表面上的文章。

三、范文演示评析

2、缺乏良好的企业文化

大多数民营企业尤其是一些家族企业不注重企业文化的建设，员工缺乏共同的价值观念，对企业的认同感不强……这也是民营企业难以吸引、留住人才的一个重要原因。

3、人才规划缺乏战略眼光。

民营企业往往对个体的力量依赖性更大，也就是说企业的发展更多地依靠每个人的能动性，往往没有一个系统的、完善的管理制度体系……这也不利于民营企业有针对性、有计划地吸引、保留人才。

三、范文演示评析

4、人才使用的误区

民营企业往往对人才期望很高，并且急功近利，但人才工作的环境不够宽松，缺乏施展才能的场所、机会和条件。具体表现在：一是学非所用……二是“英雄无用武之地”……三是许多民营企业老板把人才看作是企业的成本，只注重员工对企业的价值……

5、行业跨度过大，但地域性强

民营企业分布从手工作坊式的加工业到高科技技术产业。所以对人才的需求更具多样性和复杂性。……有时容易形成排外的企业氛围，不利于企业引进新的人才。

三、范文演示评析

(二) 外部环境因素的影响

1、人才机制不完善

在知识经济时代，人才是成为企业的主要资产，他脑袋里的知识就是自己拥有的生产资料，这是可以随身携带的一笔巨大资产，所以他的流动性很大。但是在我国，首先，社会保障制度不完善，阻碍了人才流动……；其次，劳动人才在城乡、地区、企业之间的流动程度不高，有着许多行政限制……。

三、范文演示评析

2、劳动人才市场欠发达

在发达国家，人才由市场杠杆来重新安排其就业和去向。但我国人才市场基本没有形成或成熟，其中有许多领域政策的规划性过强造成了操作难度的加大。如北京人才市场……。

3、国际人才竞争日趋激烈

加入WTO后，对我们整个市场冲击最大的绝对不是产品，而是人才。今后，人才流动不再局限于一个地区或自己的国家，而是超越了国家的范围。在这场国际间的人才竞争中，我国的人才流向国外的情况会非常严重。民营企业要吸引人才、留住人才就得参与国际竞争。……

三、范文演示评析

“解决问题（措施、策略、建议）”

二、民营企业吸引、保留优秀人才的几个激励措施

民营企业要从企业发展的战略高度，充分认识到人才在企业核心竞争力培育中的地位和作用，采取一些有效的措施来吸引、留住优秀人才。

弗洛姆的期望理论认为： $\text{激励力量} = \text{期望} \times \text{效价}$ 。激励力量是指对一个人激励作用的程度；期望指人们对能够实际取得某一工作目标或工作结果的可能性的主观估计；效价指达到某一目标或结果对于个人需要的价值。为达到吸引、保留优秀人才的目的，民营企业应通过一系列的激励措施来最大程度发挥激励力量的程度。

三、范文演示评析

(一) 待遇激励

1、薪酬及福利

根据马斯洛需求层次论，物质需要始终是人类的第一需要，是人们从事一切社会活动的基本动力，衣、食、住、行，这些基本问题都得不到解决，何来谈自我实现呢？对于处在创业阶段的民营企业而言，制定并实施竞争性的薪酬及福利是一项很重要的政策，一般可以采取“底薪+奖金”的模式……具体做法如下：

三、范文演示评析

第一，对于从事技术工作的人才：……以项目提成的方式给予奖励；而对于一般的技术员工或工人可以采取一次性奖金以鼓励他在具体生产或研发过程中的小发明或小创新。

第二，对于从事管理工作的人才：可以采取“目标管理”的方式……。

第三，对于从事市场方面工作的人才，可以采取以市场业绩为依据来确定报酬，同时可以辅以“目标管理”方式来鼓励人才在开拓新市场……。

另外，企业应积极参与社会福利制度的改革和建设，……以增强人才对企业的归属感。

三、范文演示评析

2、股权激励

企业在初创期，由于企业价值较低，运用股权激励的方法是一种成本较低的薪酬激励方法，民营企业的所有者应有决心拿出部分股份留住企业核心人员并吸引优秀人才……

每个企业都有自己的特点，引用股权的形式必然各不相同。企业可以根据自身的实际情况灵活运用形式……

借鉴股票期权的激励作用，用资本的纽带连接企业和员工，使企业能够留住人才，吸引人才。

三、范文演示评析

(二) 感情激励

有一位企业的领导说了这么一句话：“企业一时的亏损并不可怕，最可怕的是职工感情的亏损。一旦职工对企业失去信心和热情，这个企业扭亏肯定是没有希望的。”这句话体现了我们的企业领导与职工的感情交流、感情培养对企业的生存和发展是至关重要的。

通过感情交流和心理因素吸纳、感应人才，就是所谓情感引人，情感留人。要善于用情感的纽带把各类人才的心连接在一起，让他们充分感受到组织的温馨，这样他们就愿意来，也不会轻易离去了。

三、范文演示评析

（三）事业激励

企业的目标，发展前景让人才感觉有吸引力、值得留下来，并为之奋斗和努力。越是高层次的人才越看重事业、成就和发展前景。事业红火，既能吸引人才，又能留住人才。……

（四）环境激励

通过改善工作环境、生活环境和人际环境等来吸纳和稳定人才。环境宽松，人际关系融洽，氛围温馨，生活安定，心情愉悦，人的潜能就能得到充分发挥。……

三、范文演示评析

(五) 制度激励

通过改革和完善人事制度、分配制度等来吸引、安抚和稳定人才。我国的民营企业存在着家族式管理，“近亲繁殖”、“宗派文化”和“圈子文化”现象，将会限制多渠道吸引人才。为留住人才和吸引人才，企业要为吸引人才、留住人才构造新型的企业制度……。

三、范文演示评析

“总结，再次申明自己的观点”

随着宏观经济环境的改善，民营企业面临着新一轮巨大的发展机遇，同时随着经济开放程度的提高，民营企业面临的竞争也迅速加剧。人才也已成为企业确立竞争优势，把握发展机遇的关键。可以说“重视人才，以人为本”的观念已被广泛接受。但从接受一个观念到将观念转化为有效的行动，还需要一定的过程，而且是比较艰难的过程。在这个过程中，有效的方法是**根据内外环境的实际情况，因地制宜制定相应的吸引人才、留住人才的策略，并在实际管理过程中不断改进、完善，从而使民营企业实现更高层次的规模经济。**

回顾：

撰写格式组合

- **第一部分**
现状、情况描述，目前的成绩，提出自己的观点
- **第二部分**
问题：提出问题，怎么解决问题（措施、策略、建议）
- **第三部分**
注意事项，总结，再次申明自己的观点。

提示：

撰写内容原则

- 做规划、定战略、定方向
- 主体聚焦在一个模块
- 但内容不能仅局限在一个模块。

如：阐述“企业建立和谐劳动关系”——合同管理、员工关怀ERP、明确的绩效考核指标标准、配套的培训体系、差异化的薪酬制度等。

四、推荐参考题目

第一章 人力资源规划

专题一：企业转型的问题

情况：如事业单位转为企业、兼并或收购、集团组成结构变化等

角度：关注人力资源战略（即吸引策略、投资策略、参与策略），与企业整体战略（廉价策略、优质策略、创新策略）的匹配，关注在具体的各模块的应用及匹配。

四、推荐参考题目

第一章 人力资源规划

专题二：企业发展中战略提升问题

情况：如从小型企业提升为中型或大型集团、引进新的技术、加入新的股份结构等。

角度：关注企业战略与人力资源战略的匹配（含企业文化），关注企业创新战略（如技术开发型与人力开发型）、关注企业组织变化（如依托型与独立型），关注企业发展阶段中关键的环节及对于人力资源模块的着重辐射（如薪酬战略等）。

四、推荐参考题目

****行业人力资源转型升级的思路**

背景描述：.....

一、当前**行业人力资源管理存在的不足

由于**行业长期以来的粗放式发展，人力资源管理同国外先进同行相比，还存在较大的差距，主要体现在以下几点：

1. 员工队伍能力有待加强。
2. 人力资源管理机制较为落后。
3. 人力资源智慧化管理水平还有待提高.....

四、推荐参考题目

二、**行业人力资源转型升级思路

以支撑企业战略转型升级为目标，持续提升人力资源核心能力，优化员工队伍结构，健全人才发展长效机制，激发员工队伍活力。

以人力资源管理智慧作为手段，强化人力资源信息与工作信息的分析挖掘与应用，推进人力资源精确管理，提升人员配置、考核激励、员工培训等工作的针对性和有效性，促进人力资源效率和价值的持续提升。

四、推荐参考题目

三、**行业人力资源转型升级路径

(一) 全面提升员工队伍能力

1. 加快市场营销人才队伍能力提升。
2. 加快新兴业务领域人才队伍能力提升。

(二) 推进人力资源机制创新

1. 完善优中选优的后备人才建设机制。
2. 继续推进基层经营单元用工机制改革。
3. 构建平台化的专业人才工作机制。

四、推荐参考题目

(三) 推进人力资源智慧化管理

- 1.强化数据建模挖掘分析，推进人力资源精确管理。
- 2.提升人员选聘的准确性。
- 3.提升薪酬激励的有效性。
- 4.人力资源风险监控能力。
- 5.优化管理和服务流程，提供便捷的人力资源服务。

总结：……

四、推荐参考题目

第二章 招聘与配置

专题三：员工流失问题

情况：一般骨干流失较多、伴随企业发展阶段下滑较多、伴随企业资金紧张和产品开发匮乏较多等。

角度：寻找真正原因，分析解决办法，寻求突破点，上升到人力资源策略等大问题追溯。

四、推荐参考题目

第二章 招聘与配置

专题四：招不到人的难题

情况：各类人员不好招聘问题

角度：分析原因，寻找突破点，建立储备及机制。

四、推荐参考题目

第二章 招聘与配置

专题五：建立胜任特征模型问题

情况：通过现象反映需要建立模型的需求。

角度：建模背景分析，建模程序，建模其他相关问题，冰山模型分析。

四、推荐参考题目

第三章 培训与开发

专题六：培训需求问题

情况：某一个方面的培训需求。

角度：从组织、文化、规划、模式、效果等多方面分析、处理，提升关联其他方面（包括战略）。

四、推荐参考题目

第三章 培训与开发

专题七：培训成果转化问题

情况：以一些现象反映出该问题，即不是“学”的问题，而是“用”的问题。

角度：从狭义的培训成果转化的特征、方法、技巧等方面分析，注意整体培训系统设计的要求，包括企业培训文化的要求，创建学习型组织的需求等，联系绩效方面问题。

四、推荐参考题目

企业培训开发中存在的问题及对策分析

背景描述：……

培训是现代社会背景下的“杀手锏”，谁拥有了它，谁就预示着成功。企业培训与开发是一个战略性的系统工程，承上启下，对“育人、用人、留人”的企业人才队伍建设有着决定性影响，更对企业和员工的长远发展有着核心重要性。

四、推荐参考题目

一、企业培训开发存在的问题

- 1、领导对培训工作重视不够
- 2、培训缺乏合理科学的需求分析
- 3、把培训计划等同于培训规划
- 4、培训缺乏强有力的内训师队伍，内训师积极性不够

四、推荐参考题目

5、培训效果难以评估

具体表现为：

- (1) 培训效果的测评方法单一
- (2) 培训效果评估层次简单
- (3) 培训效果评估缺乏系统的管理
- (4) 评估本身难度大

四、推荐参考题目

二、企业有效培训开发的对策

- 1、培育企业文化，完善企业培训机制
- 2、科学有效地进行培训需求分析
- 3、切实做好企业培训规划
- 4、加强内训师队伍建设
- 5、提高培训评估水平，促进培训成果转化

四、推荐参考题目

三、从战略高度重视员工培训，对企业人力资本的开发与利用具有十分重要的意义。企业重视员工培训有以下几个方面的好处：

- 1、是增强企业竞争力的有效途径。**
- 2、是提高员工素质，建立人才储备良好手段。**
- 3、是对员工的重要激励。**
- 4、是灌输企业文化，建立学习型组织的基础。**

结束语：……

四、推荐参考题目

第四章 绩效管理

专题八：BSC（平衡计分卡）问题

情况：即在实践工作中反映的需求。（财务、客户、内部流程、学习成长）

角度：既从BSC本身全面回答，也应该在之前分析整体绩效战略性问题，同时设置其后辅助性工作（如培训、薪酬）等。

四、推荐参考题目

第四章 绩效管理

专题九：绩效考评体系存在的问题

情况：以某部门绩效缺陷为例展开。

角度：紧紧抓住关键绩效指标的原则，注意绩效整体诊断，注意基础性工作，注意环境工作等。

四、推荐参考题目

第五章 薪酬管理

专题十：专业人员薪酬设计问题

情况：技术人员薪酬问题。

角度：从薪酬政策、策略、模式、制度及职业发展等方面分析，从外部联系展开。

四、推荐参考题目

第五章 薪酬管理

专题十一：福利组合问题

情况：各类各级人员福利问题。

角度：从弹性福利计划角度展开、联系整体薪酬战略、联系相关问题。

四、推荐参考题目

浅谈人力资源薪酬激励机制构建策略

背景描述：

企业之间的竞争随着社会经济的发展逐渐增大，为了能够在竞争中胜出，各企业只能在不断提高自身产品质量与服务的同时，提高企业内部的竞争力。一个企业只有在外部与内部的竞争力都强于其他企业，才能赢得竞争的比赛。而在人力资源管理过程中，薪酬激励机制是比较重要的一个方法，有效利用薪酬激励机制能够促进员工与企业的良性发展，取得员工与企业的共赢局面。

四、推荐参考题目

1.人力资源薪酬激励机制对企业的重要性

1.1实现员工与企业共赢

1.2充分发挥员工主观能动性

1.3促进企业的和谐稳定

2.健全人力资源薪酬激励机制的策略

2.1企业外部

提高企业外部的竞争力是将与企业利益参与员工纳入企业管理的范畴，做到员工的工作效率与自身的薪酬挂钩，从而有效提高企业的经济效益。

四、推荐参考题目

2.2企业内部

- (1) 建立合理的员工绩效考评机制
- (2) 加大薪酬激励机制的投入
- (3) 划分有层次的奖励阶段
- (4) 保证员工之间的公平竞争

3.人力资源管理中战略性激励的措施

3.1基本管理层面的战略性激励

四、推荐参考题目

3.2 产权制度层面的战略性激励

3.3 企业文化层面的战略性激励

总结：

合理的激励制度不仅可以在一定程度上激发员工的工作积极性，提高他们对企业的忠诚度，为企业今后的长远发展奠定坚实的基础，还可以让企业在激烈的市场竞争中保持独特的生机与活力。因此，在现阶段，采取部分高效的战略性激励方式，在一定程度上对于提高企业的人力资源合理配置具有重大意义。

四、推荐参考题目

第六章 劳动关系管理

专题十二：工作压力问题

情况：各种相关人员遇到的工作压力情况。

角度：既从工作压力本身分析（特别是组织方面角度），提升注意采用EAP方法解决，注意劳动关系相关问题。

四、推荐参考题目

第六章 劳动关系管理

专题十三：劳动纠纷问题

情况：劳动纠纷的激化问题

角度：既从劳动争议本身分析（调节、仲裁、诉讼），也联系社会关怀的积极解决方式，深入分析背景和原因，对重大问题作出预防机制，包括风险机制等。

2018年人力资源10大热点话题

1.人社部发文确定“全国人力资源诚信服务示范机构”

1月3日，国家人力资源和社会保障部经研究确定锐旗人力等128家机构为“全国人力资源诚信服务示范机构”。无疑是对国内优秀人力资源公司在诚信服务成绩上的肯定，人力资源服务业在国家层面上再次得到认可，于业内引发较大影响。

2.各地爆发人才争夺大战

开年以来，多个城市参与“人才争夺大战”，并且使出浑身解数，纷纷展现抢夺人才的决心，上演了一场史无前例的“抢人风暴”。在落户、租房、购房、创业等方面给予补贴或减少限制。从“人才争夺大战”可以看出各地政府对人才的重视，也深层次映射出各地对于劳动力减少、人口老龄化造成的经济和社保压力感到忧虑，引人深思。

2018年人力资源10大热点话题

3.滴滴打车遇害案引热议

5月5日，郑州空姐打车遇害案引发广泛关注。三个月后，乐清女孩乘车遇害案再次将滴滴推向舆论旋涡。对人力资源从业者来说，如何为企业确立并营造健康的文化价值观并执行到位，在业务外包上如何进行流程梳理并保证效果，值得深刻反思。

4.国务院发布《关于改革国有企业工资决定机制的意见》

5月25日，国务院发布《关于改革国有企业工资决定机制的意见》，重点围绕国有企业工资总额分配来展开，对工资总额的决定机制、管理方式和监管体制机制进行了改革完善。在企业文化、组织结构、人才机制、薪酬机制等各方面，国企的人力资源机制与市场化需求还有不小的差距，如何进行国企的人力资源改革一直受到各界关注。

2018年人力资源10大热点话题

5. 社保入税

7月20日，国务院办公厅印发了《国税地税征管体制改革方案》，明确自2019年1月1日起社会保险费由税务部门统一征收。业内人士认为，这是预示着决策部门有意统筹全国社会保障体系，承担社保事权。社保入税无疑对从事与社保相关的人力资源企业影响巨大。

6. 个税改革

自2019年1月1日起施行新个税法，其中“起征点”提高至每月5000元等部分减税政策，从18年10月1日起先行实施。此后《个人所得税专项附加扣除暂行办法》规定，子女教育、继续教育、大病医疗、住房贷款利息或者住房租金、赡养老人等6项专项附加扣除，标志着我国综合与分类相结合的个税改革迈出关键一步，释放出更加惠民的积极信号。新个税法的出台，势必对现有薪酬结构、用工模式带来巨大影响。

2018年人力资源10大热点话题

7.就业形势或迎来低谷

自8月开始，各大企业纷纷被爆出裁员新闻，诸如星巴克、宜家、富士康、等裁员数千人，阿里、京东、华为也传出缩招消息。个税改革、社保入税等提高了企业合规用工的人力成本，是引发就业不稳定的因素之一。而人力成本的上涨和企业缩编，或将导致企业灵活用工和业务外包需求的爆发，人力资源服务业迎来发展机遇期。

8.患癌高管被降薪

8月，一则关于患癌高管被降薪的新闻，引发网友争议，网友表示，企业的做法让人寒心。但站在企业的层面似乎也没有错，该员工已无法为公司创造出与原有薪资相匹配的价值，只有降薪可以减少损失。职场人应该对雇佣关系有着清醒而客观的认识，作为人力资源从业者，如何为商业环境营造更为清晰健康的职场关系成为一大议题。

2018年人力资源10大热点话题

9.中国人力资源竞争力上升

9月13日，全球化智库与中国教育学会联合发布《2018人力资源强国报告——人力资源竞争力指数》，中国人力资源竞争力排名上升至第13位。中国人力资源竞争力的总量优势正在向人均优势转变。人社部印发《人力资源服务业发展行动计划》提出实施“三计划”和“三行动”，受到国家政策支持的人力资源服务业发展前景远大，必将促使我国人力资源竞争力继续上升。

10.AI in HR 的热议与思考

11月7日，在第五届世界互联网大会上，全球首个“AI合成主播”正式亮相，引发大众对于AI取代人类岗位的恐慌。不过对于担任常规职位的人力资源从业者来说，考虑提高自己的技能并承担新的责任，是应对未来AI in HR 的最好办法。

祝考试顺利！！

