



湖南理工职业技术学院
HUNAN VOCATIONAL INSTITUTE OF TECHNOLOGY

工商企业管理专业技能考核题库

专业名称： 工商企业管理

专业代码： 530601

所属专业群： 电子商务

所属学院： 管理艺术学院

适用年级： 2021 级

专业带头人： 刘谋文

制（修）订
时间： 2023 年 8 月

目 录

模块一 企业工作沟通	1
项目一 企业管理沟通与演讲	1
项目二 企业会议沟通与策划	12
项目三 员工拓展活动策划	27
模块二 企业人员管理	42
项目四 制定员工激励方案	42
模块三 企业市场分析	58
项目五 设计企业经营现状调查问卷	58
模块三 企业市场分析	72
项目六 企业经营环境分析	72

湖南理工职业技术学院工商企业管理专业 技能考核题库

模块一 企业工作沟通

项目一 企业管理沟通与演讲

1. 试题编号: J1-1-1, Y 超市店长竞聘与演讲

(1) 任务描述

【背景材料】

高强, 现年 31 岁, 专科学历, 2007 年毕业于 X 学院, 所学专业是工商企业管理。大学一毕业, 就来到 Y 超市工作, 现已在 Y 超市工作 10 年。10 年来高强曾在多个门店工作, 从事过营业员、理货员、导购员、店长助理等岗位, 工作中有较强的学习和适应能力, 认真做事, 踏实做人, 善于沟通, 团结同事。

现 Y 超市为推进人事制度改革, 拓宽选人用人渠道, 实施以“公开选拔、竞聘上岗”为主要方式的人才管理机制。公司将在月底举行年度第一次竞聘大会, 高强也想报名参加此次竞聘, 竞聘职位是 Y 超市的店长。

【测试任务】

①请以 Y 超市的竞聘大会为背景, 为高强撰写一份店长竞聘书, 提交的竞聘书要求不少于 300 字, 包括标题、称呼、正文、结尾等基本要素。

②结合撰写的竞聘书进行现场演讲, 演讲过程中注意运用姿态、动作等身体语言, 演讲内容应紧紧围绕主题展开, 演讲时间为 4-5 分钟。

(2) 实施条件

项目	基本实施条件	备注
场地	测试场地不少于 70 平米, 配置办公桌 30 张	必备
设备	每张桌子一台电脑及座椅, 另配一台打印机	必备
工具	电脑内需配有 Office 2007 软件	必备

(3) 考核时量

本试题考核时间, 竞聘书撰写时间 90 分钟, 演讲时间控制在 3-5 分钟以内。

(4) 评分标准评价内容		配	考核点	备注	
职业素养 (10分)	职业道德与商务礼仪	10	具有讲诚信的职业道德，独立完成任务 (3分)，文稿不违背职业道德与企业经营伦理，遵守企业经营法律法规，细致严谨 (4分)。着装规范，能在规定时间内完成任务 (3分)。	遵守考试纪律，严重违规、影响恶劣者，考试资格，本项目记0分。	
工作沟通及演讲 (90分)	文稿撰写 (40分)	文稿格式	10	文稿版面工整清晰，格式规范 (5分)；	5分-完全符合；4分-大部分符合；3分-基本符合；2分-小部分不符合；1分-大部分不符合；0分-完全不符合
			10	具有标题、称呼、正文、结尾等基本要素 (5分)。	
		文字语句	10	表达顺畅，无病句 (5分)；	
				用词准确，无错别字或词不达意现象 (5分)。	
	文稿主题	10	内容紧紧围绕背景材料，不偏离主题 (5分)。		
			文稿题材表述方式与主题情景符合 (5分)。		
	文稿逻辑	10	内容有条理，思路清晰。(5分)		
			解决问题的办法与措施得当。(5分)		
	演讲表达 (50分)	语言表达	15	能清晰表达所演讲的内容 (5分)。	
				语音规范，吐字清晰 (5分)。	
				声音洪亮 (5分)。	
		语言技巧	10	语言技巧处理得当，语速恰当 (5分)。	
语气、语调、音量、节奏符合思想感情的起伏变化					
非语言表达		10	能较好地运用姿态、动作、手势、表情 (5分)。		
	整体仪容、仪态、仪表符合管理沟通工作情景 (5分)。				
现场整体效果	15	演讲结束注意收尾 (5分)。			
		能较好地与听众感情融合，营造良好的氛围和效果 (5分)。			
		时间控制在 3-5 分钟之内 (5分)。不足 3 分钟和超过 5 分钟，每少于或者多于 20 秒，扣 1 分。			
总分		100			

2. 试题编号：J1-1-2，某制造企业的问题解决方案与演讲

(1) 任务描述

【背景材料】

张峰刚刚从名校的管理学专业硕士毕业，出任了某制造企业的部门经理。张经理一上任，发现生产现场的数据很难及时反馈上来，于是决定从生产报表上开始改造。借鉴跨国公司的生产报表，张经理设计了一份新的生产报表，从报表中可以看出生产的任何一个细节。

每天早上，所有的生产数据都会及时地放在张峰的桌子上，张峰很高兴，认为他拿到了生产的第一手数据。没过几天，出现了一次大的品质事故，但报表上根本没有反映出来，张经理这才知道，报表的数据都是随意填写上去的。为了这件事情，张经理多次开会强调，认真填写报表的重要性，但每次开会，在开始几天可以起到一定的效果，但过不了几天又返回了原来的状态。张经理怎么也想不通。张经理的苦恼也是很多经理人的普遍烦恼，经过思考和问题分析，张经理尝试找出问题的解决方案，并准备在部门会议上进行讨论。

【测试任务】

①请以上述案例为背景，为张经理撰写一份问题解决方案，提交的方案应结合背景材料进行，分析问题产生的原因并给出可行的解决措施，方案要求不少于300字。

②结合撰写的方案进行现场陈述，陈述内容应紧紧围绕主题展开，陈述时间为4-5分钟。

(2) 实施条件

同J1-1-1

(3) 考核时量

本试题考核时间，问题解决方案的撰写时间 90 分钟，陈述时间控制在5 分钟以内。

(4) 评分标准

同J1-1-1

3. 试题编号：J1-1-3，W 公司员工外派培训申请与演讲

(1) 任务描述

【背景材料】

王勇就职于W公司，职位是业务经理，从2011年在公司工作至今，一直以来，工作勤勤恳恳，业务技术也不断进步。两年前王勇参加过公司的一次培训，但是他觉得那次培训没有对他产生任何效果，所以之后很久，他都不愿意再参加任何的培训。面对新的培训，他也认为对自己暂时不会有多大的效果，等以后再说。随着时间的流逝，王勇发现自己的工

作效率越来越低，他还惊奇地发现一些新员工的工作能力与他几乎差不多，甚至超过了他。

行业协会将于本月底在长沙承办为期三天两晚的专业知识培训，费用为 3000 元/人。为提高在职人员的业务能力，W 公司准备选派员工参加此次外派培训。王勇希望能够向公司申请参加此次培训，以更新自己的专业技能、提高知识储备。

【测试任务】

①请以上述案例为背景，为王勇撰写一份培训申请书。提交的培训申请书要求不少于 300 字，包括标题、称呼、正文、结尾等基本要素。

②结合撰写的培训申请书进行现场陈述，陈述内容应紧紧围绕主题展开，陈述时间为 4-5 分钟。

(2) 实施条件

同 J1-1-1

(3) 考核时量

本试题考核时间，培训申请书撰写时间 90 分钟，陈述时间控制在 5 分钟以内。

(4) 评分标准

同 J1-1-1

4. 试题编号：J1-1-4，某药业公司业务主任的调薪申请与演讲

(1) 任务描述

【背景材料】

高聪 3 个月前被提拔为某药业公司的业务主任并负责一个小城市的医药推广业务。他进入这家公司已经 2 年了，在开拓本地市场上立下了汗马功劳。本来单纯做业务时，只要把业绩做好了，就可以拿到让人羡慕的提成。正当此时，公司对高聪进行了提拔。作为主任，他不用再像以前一样直接与客户沟通，只须维护好本地市场，并负责培养新人就行了。

没想到的是，根据公司的薪酬制度，他的收入也转成了行政人员的收入，提成额大大下降，收入也大大缩水，与此同时家庭的负担也越来越重，为了照顾两个孩子，高聪的妻子也已经从单位辞职，所有的家庭来源都由高聪一人承担，于是很自然地高聪就想到了加薪。根据公司制度，只有在公司工作满 3 年，才能有加薪机会，但是高聪还是想尝试一下。于是，高聪在一次去总部述职的时候，考虑了许久还是走进了经理办公室，提出了加薪的想法，经理答应考虑一下，并要高聪提交一份调薪申请书，届时再提交会议讨论。

【测试任务】

①请以上述案例为背景，为高聪撰写一份调薪申请书。提交的调薪申请书要求不少于 300 字，包括标题、称呼、正文、结尾等基本要素。

②结合撰写的调薪申请书进行现场陈述，陈述内容应紧紧围绕主题展开，陈述时间为4-5分钟。

(2) 实施条件

同J1-1-1

(3) 考核时量

本试题考核时间，调薪申请书撰写时间 90 分钟，陈述时间控制在5 分钟以内。

(4) 评分标准

同J1-1-1

5. 试题编号：J1-1-5,张军受罚事件的情况陈述与说明

(1) 任务描述

【背景材料】

张军是一位已有五年工龄的模具工，工作勤奋，爱钻研。半年前，张军利用业余时间独立设计制作了一套新型模具，受到设计部门的嘉奖。为了鼓励张军的这种敬业精神，生产部主任王强特意推荐他上夜校学习机械工程学。从那以后，张军每周有三天必须提早一小时下班，以便准时赶到夜校，这也是生产部主任王强特许的。

然而，上周上班时，张军被叫到人事部门，人事处部门陆明给了他一份处罚报告，指责他工作效率低，尤其批评他公然违反公司的规定，一周内三次早退。如果允许他继续这样工作下去，将会影响其他员工。因此，要对他进行处罚，并会在公司内部进行通报批评，警告他说，照这样下去，他将被解雇。

当张军接到这份处罚报告时，感到十分委屈。他曾试图向陆明解释原因，但是陆明都说太忙，没时间与他交谈，只告知他不许早退，并提高工作效率。张军感到心情十分沮丧。

这次事件在同事中传的沸沸扬扬，总经理也知晓了此事，于是要求其助理展开调查，将事情的原委弄清楚，并写一份情况说明书对此次事件做出分析，以避免类似事件的发生。

【测试任务】

①请以上述案例为背景，为总经理助理写一份情况说明书，指明此件事情的原委，并对事件的发生进行分析。提交的情况说明书要求不少于300字，包括标题、称呼、正文、结尾等基本要素。

②结合撰写的情況说明书进行现场宣读，宣读内容应紧紧围绕主题展开，宣读时间为4-5分钟。

(2) 实施条件

同J1-1-1

(3) 考核时量

本试题考核时间，情况说明书撰写时间 90 分钟，宣读时间控制在5 分钟以内。

(4) 评分标准

同J1-1-1

6.试题编号：J1-1-6，高洁的实习转正申请与演讲

(1) 任务描述

【背景材料】

从某大学工商企业管理专业毕业的高洁在导师的推荐下，被招聘到 W公司做管理培训生，部门内有一位做财务出身的李女士带她学习业务。高洁的学习成绩一直很好，成长的道路比较顺利，性格比较开朗，喜欢把自己的想法告诉大家，一起讨论研究就问题。但是到公司实习一个星期后，高洁就陷入了困境中。在学习业务中，她感到有些工作力不从心，有很多工作上的问题，同时还感觉李女士不是很愿意和她说话，这让她产生了困惑。李女士到部门主管张经理那儿汇报工作，把近半个月以来高洁的情况告诉了张经理，并希望张经理找高洁谈话，促进她进步和改进。

“高洁啊，你在跟李女士学习业务中有些浮躁，语气不太谦和，态度不行啊”部门主管张经理找到高洁说到。“是吗，唉？有这个问题？怪不得李女士最近都不愿意跟我说话，感觉她不愿意带我呢。”“高洁，你上进心很强，工作也很认真，但经常打断别人说话这点不好呀，这是不能耐心倾听啊”，张经理说道，“希望你能很好的改进，跟李女士和部门同事处好关系啊”。经过此次谈话，高洁在同事之间的交际问题上越做越好，业务也越做越熟练，得到了领导和同事的认可。实习期即将结束，高洁也想继续留在公司工作。

【测试任务】

①请以上述案例为背景，为高洁撰写一份转正申请书，提交的转正申请书要求不少于300字，包括标题、称呼、正文、结尾等基本要素。

②结合撰写的实习转正申请书进行现场陈述，内容应紧紧围绕主题展开，陈述时间为4-5分钟。

(2) 实施条件

同J1-1-1

(3) 考核时量

本试题考核时间，实习转正申请书撰写时间 90 分钟，陈述时间控制在5 分钟以内。

(4) 评分标准

同J1-1-1

7. 试题编号：J1-1-7，地产企业员工离职应对方案与演讲

【背景材料】

王经理是一家一级资质的地产企业的工程部经理，该集团也是当地最大的地产企业，该企业高速成长于2012年到2016年，目前手中有 220万平米的土地储备。工程部是集团公司的重要业务部门，共有员工14人。王经理平时工作敬业努力，对员工的业务指导也很到位。新财年之初，公司终于打破涨薪的坚冰，在几年未普调薪酬之后，决定在今年给大家涨薪，但是最终结果出来之后，却令大家很失望，普调5%的比例和大家的心理预期相去甚远。员工普遍表现出来抱怨，甚至有员工开始离职，投奔给出更高薪酬的企业。

这是一个很考验主管管理技巧的工作，当员工因为薪酬没有达到预期而准备离职的时候，作为部门主管的王经理也很苦恼。想把这个沟通做好，让企业满意，让员工满意，的确很难。

【测试任务】

①请以上述案例为背景，为王经理撰写一份员工离职应对方案，提交的方案要求不少于 300 字，包括标题、称呼、正文、结尾等基本要素。

②结合撰写的离职应对方案进行现场汇报，内容应紧紧围绕主题展开，汇报时间为4-5分钟。

(2) 实施条件

同J1-1-1

(3) 考核时量

本试题考核时间，离职应对方案撰写时间 90 分钟，汇报时间控制在5 分钟以内。

(4) 评分标准

同J1-1-1

8. 试题编号：J1-1-8，A 公司工会主席的全员动员演讲

(1) 任务描述

【背景材料】

现在 A公司内部存在两种观点，第一种认为企业经济效益不好，关键原因之一是冗员严重，因此建议公司要有 30%员工下岗；第二种观点认为，冗员本身并不是问题，根源还是在于企业的激励制度，因此，企业应对内部员工进行分流，并树立“以人为本”的管理思想，建立和健全企业激励制度。

王刚作为公司工会主席，需要从保护员工利益角度，针对上述两种观点，在公司行政

办公会议上做一次演讲。

【测试任务】

①请以上述案例为背景，为王刚撰写一份演讲稿，提交的演讲稿要求不少于300字，包括标题、称呼、正文、结尾等基本要素。

②结合撰写的演讲稿进行现场汇报，内容应紧紧围绕主题展开，汇报时间为4-5分钟。

(2) 实施条件

同J1-1-1

(3) 考核时量

本试题考核时间，演讲稿撰写时间 90 分钟，演讲时间控制在5分钟以内。

(4) 评分标准

同J1-1-1

9. 试题编号：J1-1-9，李强投标事件的情况说明与演讲

(1) 任务描述

【背景材料】

2016年12月，李强作为分管公司生产经营副总经理，得知一个较大的 C 工程项目即将招标，于是采取电话形式向总经理汇报，后未能得到明确答复使得李强误以为被默认，情急之下就组织了业务小组投入相关时间和经费跟踪该项目，最终因准备不充分而成为泡影。

事后，在总经理办公会上陈述有关情况时，总经理认为李强“汇报不详，擅自决策，组织资源运用不当”，并当着部门的面对李强严厉批评，李强则反驳认为是“已经汇报、领导重视不够、故意刁难，是由于逃避责任所致”。

会后，董事长也知晓了此事，于是要求助理就李强投标事件展开调查，将事情的原委弄清楚，并写一份情况说明书对此次事件做出分析，以避免类似事件的发生。

【测试任务】

①请以上述案例为背景，为董事长助理撰写一份情况说明书，指明此件事情的原委，并分析沟通双方存在的问题及改进措施，提交的情况说明书要求不少于300字，包括标题、称呼、正文、结尾等基本要素。

②结合撰写的情況说明书进行现场陈述，陈述内容应紧紧围绕主题展开，陈述时间为4-5分钟。

(2) 实施条件

同J1-1-1

(3) 考核时量

本试题考核时间，情况说明书撰写时间 90 分钟，陈述时间控制在5 分钟以内。

(4) 评分标准

同J1-1-1

10. 试题编号：J1-1-10,梁静的自我检讨书与演讲

(1) 任务描述

【背景材料】

梁静，一家知名房地产公司的销售员，最主要的工作就是负责公司产品营销策划与销售等工作。今年上半年，一次重流感让她离开职位两周多，而此时正是公司新楼盘包装宣传的重要时期，上司把工作临时交给了男同事刘义。梁静觉得自己已请病假，就没有必要在休假期间再想工作的事，专心养病就是了。她把手机也关掉了，期间也不再跟单位和同事打电话了解情况。

可是刘义毕竟是新手，很多业务流程和客户信息他都不熟悉，并且梁静休病假前，也没有跟刘义进行有关工作交接。正值房地产公司销售旺季，很多客户都有购房意向，但是又联系不上梁静，这对公司业绩造成了一定的影响，为此刚回来上班梁静遭到了上司的批评，严令其尽量挽回客户，并对此次事件作出自我检讨。

【测试任务】

①请以上述案例为背景，为梁静撰写一份自我检讨书，提交的检讨书要求不少于 300 字，包括标题、称呼、正文、结尾等基本要素。

②结合撰写的检讨书进行现场陈述，内容应紧紧围绕主题展开，陈述时间为4-5分钟。

(2) 实施条件

同J1-1-1

(3) 考核时量

本试题考核时间，检讨书撰写时间 90 分钟，陈述时间控制在5 分钟以内。

(4) 评分标准

同J1-1-1

11. 试题编号：J1-1-11，业务部门提高业绩的建议与演讲

(1) 任务描述

【背景材料】

上任之初，为了激励下属更好地完成任务，业务部门经理胡慧在公司总的奖励政策下，又花费几个晚上独自制定了若干奖惩条款，进一步将公司的奖惩政策细化，甚至包括业务员每周每天的工作量都要进行量化评比。

部门会议上，胡慧拿出自己拟定的奖惩条款读给下属听，读到一半，下面就开始议论起来，声音也由窃窃私语变成大声抱怨：这样的规定神仙也难完成？分明不让我们休息吗？自己做试试……胡慧没有理会，继续读下去。宣读完毕，胡慧也没有让大家发表意见和想法，奖惩规定就匆忙执行了。当时，胡慧想，任何制度都会引起不同声音，但不能废弃。有了更加细化具体的奖惩制度，胡慧对提高销售业绩抱有很高的期望。

可是一个月后，胡慧看到了一份让她大跌眼镜的销售业绩单：不但没有提高，反而下降了三成。“是市场本身变化的原因？应该不是，因为同行几乎都在增长。产品质量的问题？好像也不是，长期以来产品质量都是很稳定的。那么，是人的原因？”于是，她准备找业务骨干小王，让她谈谈她的想法。

【测试任务】

①请以上述案例为背景，为小王撰写一份建议书，建议书要求不少于300字，包括标题、称呼、正文、结尾等基本要素。

②结合撰写的建议书进行现场陈述，内容应紧紧围绕主题展开，陈述时间为4-5分钟。

(2) 实施条件

同J1-1-1

(3) 考核时量

本试题考核时间，建议书撰写时间 90 分钟，陈述时间控制在5 分钟以内。

(4) 评分标准

同J1-1-1

12. 试题编号：J1-1-12，提高员工人际交往能力的建议与演讲

(1) 任务描述

【背景材料】

萌萌，毕业一年多，在一家广告公司做广告文案策划。漂亮，聪慧，干活利落，深得上司赏识。一次，上司交给她一项重要的任务：按照上司的既定思路做一个详细的策划方案。上司先告诉她，客户是一个当地大型房地产公司的项目，并表示这个客户对公司发展很重要。为此，上司先提出了策划思路，让她只要按照这个思路做策划方案就行了。

萌萌很不解：以前都是上司顶多提个要求，策划方案完全由自己完成，而且每次都能得到上司称赞。“难道是上司对自己不够放心？不相信自己的能力？”她发现上司的思路

有一个致命性的错误，如果按照那个思路做策划方案，肯定会遭到客户的拒绝。于是，萌萌又找到上司，当时上司和全公司的领导正在开会，但她当着众人直截了当地说：你的思路根本不对，应该这样……直接否定了上司。

上司考虑到萌萌刚刚毕业，人际交往方面经验有所欠缺，还是决定要助理给萌萌写一份建议书，帮助萌萌成长。

【测试任务】

①请以上述案例为背景，撰写一份建议书，提醒萌萌在人际交往方面的注意事项，建议书要求不少于300字。

②结合撰写的建议书进行现场陈述，内容应紧紧围绕主题展开，陈述时间为4-5分钟。

(2) 实施条件 同 J1-1-1

(3) 考核时量 本试题考核时间，建议书撰写时间 90 分钟，陈述时间控制在 5 分钟以内。

(4) 评分标准 同J1-1-1

13. 试题编号：J1-1-13，某银行分行内部调岗申请与演讲

(1) 任务描述

【背景材料】

王强，已在湖南省某银行分行工作五年，在五年的工作中，王强勤勤恳恳、兢兢业业，取得了一定的成绩，获得分行的优秀员工称号，且近两年考评连续行里第一名。通过五年的工作，王强从一个刚刚跨出校门的毕业生，成长为一个建行的优秀员工。

近日悉知分行人力资源部，将在今年第三季度，对制度规定轮岗期限仍然在岗工作的柜员，开展岗位轮换。王强现在网点的在岗时间已过五年，恳请在轮岗时，能轮岗到离家近的 X 网点上班。因工作需要，在目前的岗位需要经常加班，不能按时回家。在 X 网点工作，即使是加班，也便于照顾家中的老人和孩子。

【测试任务】

①请以上述案例为背景，为王强撰写一份调岗申请书，调岗申请书要求不少于 300 字，包括标题、称呼、正文、结尾等基本要素。

②结合撰写的调岗申请书现场陈述，陈述内容应紧紧围绕主题展开，陈述时间为4-5分钟。

(2) 实施条件

同J1-1-1

(3) 考核时量

本试题考核时间，调岗申请书撰写时间 90 分钟，陈述时间控制在5 分钟以内。

(4) 评分标准

同J1-1-1

14. 试题编号：J1-1-14，H 公司销售主管竞聘与演讲

(1) 任务描述

【背景材料】

李军，现年 36 岁，专科学历，2002 年毕业于 X 学院，所学专业是市场营销。大学一毕业，就进入 H 公司工作至今，现已从事销售工作 15 年之久，学到了很多销售技巧，提升了自己的待人接物能力，工作中有较强的学习和适应能力，认真做事，踏实做人，善于沟通，团结同事；在空闲时间也会利用书本知识进行充电、将书本知识应用到实际工作中。李军也深刻地明白作为销售主管也要具备多方面的素质与能力，销售主管是从销售人员到管理人员的巨大转变。

现公司为推进人事制度改革，拓宽选人用人渠道，实施以“公开选拔、竞聘上岗”为主要方式的人才管理机制。公司将在月底举行年度第一次竞聘大会，李军也想报名参加此次竞聘，竞聘职位是销售主管。

【测试任务】

①请以公司的竞聘大会为背景，为李军撰写一份销售主管竞聘书。提交的竞聘书要求不少于 300 字，包括标题、称呼、正文、结尾等基本要素。

②结合撰写的竞聘书进行现场演讲，演讲过程中注意运用姿态、动作等身体语言，演讲内容应紧紧围绕主题展开，演讲时间控制在 5 分钟以内。

(2) 实施条件 同J1-1-1

(3) 考核时量 本试题考核时间，竞聘书撰写时间 90 分钟，演讲时间控制在5 分钟以内。

(4) 评分标准

同J1-1-1

模块一 企业工作沟通

项目二 企业会议沟通与策划

1. 试题编号：J1-2-1，撰写 Action 公司季度工作会议策划方案

(1) 任务描述

【背景材料】

Action 公司是一家百货商场，每一季度召开一次正式的会议，总结上一季度的工作以及讨论未来三个月的各项工作计划。今年第二季度的会议即将召开，与会者都是各个部门的主要负责人，由副总经理钟小轩担任此次会议的主持人，负责会议的简介工作，其他会议成员介绍未来三个月的工作计划，最后由总经理徐小超作会议总结。

Action 公司设有总经理、副总经理，其主要部门有销售部、财务部、市场部、采购部、后勤部、人事部共6 个部门。

【测试任务】

①假设你是副总经理的秘书，请根据公司需求，制作一份内容完整、格式规范和表格逻辑清晰的会议策划方案。

②请使用Microsoft Office PowerPoint 演示文稿软件，完成Action 公司季度工作会议策划方案。完整的演示文稿应包括：封面、前言、目录、过渡页、文字页、封底等内容，要求不少于 12 页，演示时主要内容要有动画播放效果。

③会议策划方案内容要求包括：会议的目的意图、会议参加人员、会议方式和会议时间，并设计好会议的议程，以简短的文字表达并制成表格，选择适合会议需求的场所，并绘制会场布置图，以及列出会议经费预算表。

(2) 实施条件

项目	基本实施条件	备注
场地	测试场地不少于 70 平米，配置办公桌 30 张	必备
设备	每张桌子一台电脑及座椅，另配一台打印机	必备
工具	电脑内需配有 Office 2007 软件及相应 PPT 模板	必备

(3) 考核时量

本试题考核时间为150 分钟。

(4) 评分标准

评价内容		配分	考核点	备	
职业素养 (10分)	职业道德与商务礼仪	10	具有实事求是的职业道德(3分),团队会议策划方案不违背职业道德与企业经营伦理,遵守企业经营法律法规,细致严谨(4分)。着装规范,有较强的商务演示文档制作能力,能在规定时间内完成任务(3分)。	不遵守考试纪律,严重违规、影响恶劣者,取消考试资格,本项	
专业技能 (90分)	演示文稿制作 (40分)	封面、封底页	5	封面有标题、且字体、字号美观、字体大小合理、色彩搭配合理,可保证50平米左右会议室全场看清。有封底,封底包含致谢短语、策划小组或部门人员、时间及联系方式等要素。	5分-完全符合; 4分-大部分符合; 3分-基本符合; 2分-小部分不符合; 1分-大部分不符合; 0分-完全不符合
		前言页	5	概括表达凝练,无非关键字、无大段文字,多用分段、短句。	
		目录页	5	有目录页,且一目了然、层次清晰,目录与演示文档内容一致。	
		文字页	5	表达顺畅,无病句;用词准确,无错别字或词不达意现象,无大段文字,多用分段、短句。页标题为本页内容的概括,而不是章节或课程的主题。	
		图表绘制	5	注重形象化表达,能充分并恰当的使用图表诠释所讲的内容,图标绘制清晰、精美,大小插入适当,且与内容主题高度相关。	
		动画设置	5	内容页设置必要的自定义动画,且动画简洁短促、与演示内容协同;没有多余的动画	
		演示播放	5	文档演示应配合方案内容按顺序播放,而不需要通过超链接等在不同页面之间跳来跳去。	
	团队会议策划方案内容 (50分)	整体可视化效果	5	整体设计风格与会议策划特点相吻合,页面风格保持一致;文字图片风格统一;相同元素前后呼应。	演示文档不少于12页,每少1页扣2分。
		会议的名称及目的	3	会议名称简洁明了,主旨突出,能突出团队会议主题。简要的将目的要点表述清楚;在陈述目的时,由此产生的作用都应该明确写出。	
		会议主题	3	主题简洁明了,主旨突出。	
		会议对象、时间、场地	5	会议对象描述准确(2分),时间明确,根据对象场地选择合理,有说明(3分)。	
		会议议程表	10	将会议的全部内容(包括所有活动)分解安排在会期几天的各单元(如分上午、下午、晚上)或时数(几点至几点)内(7分),以简短的文字表达,制成表格(3分)。	
		绘制会场布置图	8	根据会议大小要求选择合适的场所(4分),绘制会场布置简易结构图(4分)。	
会议预算	6	根据团队会议地点、级别、类型及性质确定各个明细费用项目(4分),制成表格(2分)			

	落款	5	有制发部门（3分）、日期（2分）。
	会议策划 整体把握	10	整个活动方案要与背景材料内容相符合（5分），目的明确、设计规范具有可行性（5分）。 （5分-完全符合；4分-大部分符合；3分-基本符合；2分-小部分不符；1分-大部分不符；0分-完全不符合）
小计		100	

2. 试题编号：J1-2-2，撰写 Bideast 公司全省代理商会议策划方案

(1) 任务描述

【背景材料】

Bideast 公司是一家电子产品配件公司，位于长沙。2015 年 11 月 12 日公司推出新的等离子显像管，2 年以来，虽然等离子显像管在市场上产生了一定的影响，但等离子显像管销售持续下跌，特别是 2017 年 7-9 月，等离子显像管销量跌至 2231 台，但仍未恢复到 2016 年的平均水平，除了行业的大环境外，主要原因今年公司促销政策调整，各市、州开展的促销活动参差不齐，为此公司决定组织开展一个全省性的等离子显像管一级代理商会议，为了提高销售业绩与宣布下季度促销活动新政策。时间定在 10 月 28 日-10 月 29 日。28 日下午报到，晚上举行欢迎晚宴。会议由副总经理任主持人，29 日上午由各市、州代理商就现状以及解决方法进行发言与经验交流；下午由 Bideast 公司市场部负责人宣布下季度促销活动新政策，各参会代表交流讨论，最后由总经理做总结讲话。全省 14 个市、州代理商各派两名负责人参会（另可携带 1 名财务负责人），伙食由主办方负责（80/人），住宿自行承担（合作酒店房价：298/晚），市场部负责全部会议接待事宜。

费用参考：20 人会议室 2000 元/天，50 人会议室 6000 元/天。

【测试任务】

①假设你是市场部员工，请根据公司需求，制作一份内容完整、格式规范和表格逻辑清晰的会议策划方案。

②请使用 Microsoft Office PowerPoint 演示文稿软件，完成 Bideast 公司全省代理商会议策划方案。完整的演示文稿应包括：封面、前言、目录、过渡页、文字页、封底等内容，要求不少于 12 页，演示时主要内容要有动画播放效果。

③会议策划方案内容要求包括：会议的目的意图、会议参加人员、会议方式和会议时间，并设计好会议的议程，以简短的文字表达并制成表格，选择适合会议需求的场所，并绘制会场布置图，以及列出会议经费预算表。

(2) 实施条件 见 J1-2-1

(3) 考核时量 本试题考核时间为 150 分钟。

(4) 评分标准 见 J1-2-1

3. 试题编号：J1-2-3，撰写 Southcape 公司三方会议策划方案

(1) 任务描述

【背景材料】

Southcape 公司是一家科技实验公司，以出售实验数据与销售实验器材为业务，公司因器材管理制度不完善，导致销售部实验器材销量下降，其主要原因是实验数据部经常“先用后报”的方式挪用新器材，所导致销售部市场经常供不应求，大大的打击销售部市场名誉和前景。故公司决定 6 月 26 日上午 9 时召开三方部门会议，由公司总经理郭嘉主持，宣布新的器材管理制度，目的是对于“先用后报”的问责与重拾销售部市场名誉和前景，实验数据部负责人、销售部负责人与器材分管部负责人明确新制度，需三方部门负责人正式通过新器材管理制度，按新制度履行职责。并且实验部负责人对于之前“先用后报”的方式做出诚恳道歉，以书面及口头方式进行，最后由公司总经理郭嘉统一收发新器材管理制度文件，收纳存档，并对实验部负责人进行经济处罚，处罚条例按照公司处罚管理办法执行。

【测试任务】

①假设你是总经理助理，请根据公司需求，制作一份内容完整、格式规范和表格逻辑清晰的会议策划方案。

②请使用 Microsoft Office PowerPoint 演示文稿软件，完成 Southcape 公司三方会议策划方案。完整的演示文稿应包括：封面、前言、目录、过渡页、文字页、封底等内容，要求不少于 12 页，演示时主要内容要有动画播放效果。

③会议策划方案内容要求包括：会议的目的意图、会议参加人员、会议方式和会议时间，并设计好会议的议程，以简短的文字表达并制成表格，选择适合会议需求的场所，并绘制会场布置图，以及列出会议经费预算表。

(2) 实施条件 见 J1-2-1

(3) 考核时量 本试题考核时间为 150 分钟。

(4) 评分标准 见 J1-2-1

4. 试题编号:J1-2-4,撰写 Pinkpay 公司新品展示评测会议策划方案

(1) 任务描述

【背景材料】

Pinkpay 公司是一家初创布料公司，公司现有员工 160 人，去年公司研发最新聚酯纤维作为布料中间层以解决衣物透气传导热能问题，表层可缝制各种季节性布料，底层可缝制棉麻健康透气布料，为此公司决定今年 3 月底召开内部新研发产品展示评测会，要求全体员工参加展示评测会，首先模特穿着新产品走秀 T 台，随后研发部领导介绍新产品的多样性与制作工艺，中午自助餐过后，下午全公司各部门职工参加内部新产品评测，各部门就新产品进行交流与研讨，研发部现场安排 5 名研究员详细介绍新产品细节，市场部派 20 人组织会场次序与分发资料。

Pinkpay 公司有总经理 1 名、副经理 2 名，主要部门由研发部、销售部、财务部、市场部、生产部五个部门组成。

费用参考：模特 100 元/小时（大约需要 10 位），自助餐参考价格 80 元/人，200 人规模会场租赁参考价 12000 元/天。

【测试任务】

①假设你是市场部员工，请根据公司需求，制作一份内容完整、格式规范和表格逻辑清晰的会议策划方案。

②请使用 Microsoft Office PowerPoint 演示文稿软件，完成 Pinkpay 公司新品展示评测会议策划方案。完整的演示文稿应包括：封面、前言、目录、过渡页、文字页、封底等内容，要求不少于 12 页，演示时主要内容要有动画播放效果。

③会议策划方案内容要求包括：会议的目的意图、会议参加人员、会议方式和会议时间，并设计好会议的议程，以简短的文字表达并制成表格，选择适合会议需求的场所，并绘制会场布置图，以及列出会议经费预算表。

(2) 实施条件 见 J1-2-1

(3) 考核时量 本试题考核时间为 150 分钟。

(4) 评分标准 见 J1-2-1

5. 试题编号：J1-2-5，撰写 Gordon 公司紧急会议策划方案

(1) 任务描述

【背景材料】

Gordon 公司是一家机械制造型企业，成立 7 年以来，一直以按时按质按量完成订单在业内有着良好的口碑。今年由于高层人员出走，导致内部管理出现问题，订单计划安排不合理，耽误了一批重要客户的订单无法按时交付。公司总经理获悉此事时，距离交货时间 6 月 20 日还有 15 天的时间，总经理立刻让助理

通知公司内部相关人员召开紧急会议。要求各部门负责人以及具体负责此次订单的工作人员都前来参会，通过会议务必讨论出具体解决方法，维护公司形象。

公司设有总经理、副总经理，主要部门由生产车间、生产运营部、客户服务部、品管部、采购部、物流仓储部、销市场售部以及综合部八个部门组成。

【测试任务】

①假设你是总经理助理，请根据公司需求，制作一份内容完整、格式规范和表格逻辑清晰的会议策划方案。

②请使用 Microsoft Office PowerPoint 演示文稿软件，完成 Gordon 公司紧急会议策划方案。完整的演示文稿应包括：封面、前言、目录、过渡页、文字页、封底等内容，要求不少于 12 页，演示时主要内容要有动画播放效果。

③会议策划方案内容要求包括：会议的目的意图、会议参加人员、会议方式和会议时间，并设计好会议的议程，以简短的文字表达并制成表格，选择适合会议需求的场所，并绘制会场布置图，以及列出会议经费预算表。

(2) 实施条件 见 J1-2-1

(3) 考核时量 本试题考核时间为 150 分钟。

(4) 评分标准 见 J1-2-1

6. 试题编号：J1-2-6，撰写 Alfred 公司内部竞聘会议策划方案

(1) 任务描述

【背景材料】

Alfred 公司是一家建筑工程管理公司，年中由于人员出走及退休，导致有些中层岗位职务空缺，为促进公司事业健康发展，为优秀人才提供更多脱颖而出的机会和施展才华的舞台，公司决定于 7 月某周五召开下半年中层干部内部竞聘会，经过前期报名及筛选，共有八位候选人参加此次内部竞聘。由董事长夏晓波、总经理赵康、总工程师谭明、人力资源总监高子君及部分项目总监等八人组成的评委会参与竞聘会。会议由公司总工程师谭明主持。整个竞聘过程经分为：竞聘人演讲与答辩、评委会实名打分考评、民主评议三个环节，最终按照得分排名决出候选人。要求每位竞聘者演讲控制在 20 分钟内，答辩控制在 10 分钟内。本次竞聘职位：招标部门经理（竞聘者 3 人）、市场部副经理（竞聘者 2 人）、常务副总（竞聘者 3 人）。

公司设有董事长、总经理、副总经理、总工程师，主要部门由工程部、造价部、合同部、市场部、招标部、人事部以及财务部七个部门组成。

【测试任务】

①假设你是人力资源部员工，请根据公司需求，制作一份内容完整、格式规范和表格逻辑清晰的会议策划方案。

②请使用 Microsoft Office PowerPoint 演示文稿软件，完成 Alfred 公司内部竞聘会议策划方案。完整的演示文稿应包括：封面、前言、目录、过渡页、文字页、封底等内容，要求不少于 12 页，演示时主要内容要有动画播放效果。

③会议策划方案内容要求包括：会议的目的意图、会议参加人员、会议方式和会议时间，并设计好会议的议程，以简短的文字表达并制成表格，选择适合会议需求的场所，并绘制会场布置图，以及列出会议经费预算表。

(2) 实施条件 见 J1-2-1

(3) 考核时量 本试题考核时间为 150 分钟。

(4) 评分标准 见 J1-2-1

7. 试题编号：J1-2-7，撰写 Watson 公司年终表彰会议策划方案

(1) 任务描述

【背景材料】 Watson 公司是一家文化教育交流咨询公司，现有员工 89 人。临

近年末，公司领导为了表彰先进，激励斗志，也为了进一步动员、鼓舞全公司员工士气，在来年取得更好的成绩，决定在年底召开全公司员工表彰大会。首先由副总经理宣读表彰决定及名单，然后由董事长和总经理为获奖人员、部门颁发奖状及奖金，接着优秀员工代表讲话，之后由董事长、总经理做讲话，最后集体合影留念。

奖项设置：先进标兵（3 人）、优秀员工（8 人）、优秀集体（1 个）。

公司设有董事长、总经理、副总经理，主要部门由业务部、项目部、合同部、人事部以及财务部五个部门组成。

【测试任务】

①假设你是总经理助理，请根据公司需求，制作一份内容完整、格式规范和表格逻辑清晰的会议策划方案。

②请使用 Microsoft Office PowerPoint 演示文稿软件，完成 Watson 公司年终表彰会议策划方案。完整的演示文稿应包括：封面、前言、目录、过渡页、文字页、封底等内容，要求不少于 12 页，演示时主要内容要有动画播放效果。

③会议策划方案内容要求包括：会议的目的意图、会议参加人员、会议方式和会议时间，并设计好会议的议程，以简短的文字表达并制成表格，选择适合会议需求的场所，并绘制会场布置图，以及列出会议经费预算表。

(2) 实施条件 见 J1-2-1

(3) 考核时量本试题考核时间为 150 分钟。

(4) 评分标准 见 J1-2-1

8. 试题编号: J1-2-8, 撰写清熙公司活动启动仪式会议策划方案

(1) 任务描述

【背景材料】

清熙公司是一家咨询公司, 现有员工 35 人。为了为激发广大员工的读书热情, 营造积极向上、健康文明的公司文化氛围, 经公司领导讨论决定开展“书香清熙”读书月活动, 并在 8 月底召开读书月活动启动仪式, 首先由副总经理宣读活动通知, 然后由员工代表讲话, 接着各部门员工推荐书籍, 之后由总经理做总结讲话。

公司设有总经理、副总经理, 主要部门由业务部、项目部、合同部以及综合部四个部门组成。

【测试任务】

①假设你是总经理助理, 请根据公司需求, 制作一份内容完整、格式规范和表格逻辑清晰的会议策划方案。

②请使用 Microsoft Office PowerPoint 演示文稿软件, 完成清熙公司活动启动仪式会议策划方案。完整的演示文稿应包括: 封面、前言、目录、过渡页、文字页、封底等内容, 要求不少于 12 页, 演示时主要内容要有动画播放效果。

③会议策划方案内容要求包括: 会议的目的意图、会议参加人员、会议方式和会议时间, 并设计好会议的议程, 以简短的文字表达并制成表格, 选择适合会议需求的场所, 并绘制会场布置图, 以及列出会议经费预算表。

(3) 实施条件 见 J1-2-1

(3) 考核时量 本试题考核时间为 150 分钟。

(4) 评分标准 见 J1-2-1

9. 试题编号: J1-2-9, 撰写 Book yard 公司月工作会议策划方案

(1) 任务描述

【背景材料】

Book yard 公司是一家教育培训机构, 每个月底都要召开一次正式的会议, 总结上一个月的工作以及布置下个月的工作计划。6 月的会议即将召开, 此次会议除了常规议程之外, 市场部会前提出暑假即将到来, 公司需要增设各种兴趣培训班的问题, 需要上会进行讨论, 从而制定具体方案, 与会者由各个部门的主要负责人组成。

Book yard 公司设有总经理、副总经理, 其主要部门有市场部、销售部、教

学部、教务部、行政人事部、客服部共六个部门。

【测试任务】

①假设你是总经理助理，请根据公司需求，制作一份内容完整、格式规范和表格逻辑清晰的会议策划方案。

②请使用 Microsoft Office PowerPoint 演示文稿软件，完成 Book yard 公司月工作会议策划方案。完整的演示文稿应包括：封面、前言、目录、过渡页、文字页、封底等内容，要求不少于 12 页，演示时主要内容要有动画播放效果。

③会议策划方案内容要求包括：会议的目的意图、会议参加人员、会议方式和会议时间，并设计好会议的议程，以简短的文字表达并制成表格，选择适合会议需求的场所，并绘制会场布置图，以及列出会议经费预算表。

(2) 实施条件 见 J1-2-1

(3) 考核时量 本试题考核时间为 150 分钟。

(4) 评分标准 见 J1-2-1

10.试题编号：J1-2-10，撰写 Natwest 公司早会会议策划方案

(1) 任务描述

【背景材料】

Natwest 公司是一家商业银行，在全市有 20 个营业网点。由于银行业行业特性，管理者一般选择在营业前半小时召开早会，早会的内容主要分为五部分：第一，对营业网点内全体人员的基础服务礼仪进行现场检查并纠正；第二，汇总前一日的工作情况，安排当日的重点工作内容；第三，传达上级学习文件的要求，学习公司文件；第四，学习现阶段主推业务；第五，有计划地进行一些主题性训练，包括一些情景性训练，自我激励，情景模拟，小故事分享，学习心得分享等。一般持续时间为 20-30 分钟左右，早会主持由营业网点内全体人员轮流担任，以增加参与感，要求经理/值班经理在每日下班前安排好第二日晨会主持人，并告知本人。要求当天在网点当班的岗位职员全部参加，同时，网点管理者也要不定期参与。Natwest 银行营业时间为 9:00-17:30。

银行营业网点工作人员为营业网点负责人、会计主管、大堂经理、封闭式柜台柜员、开放式柜台柜员、个人客户经理、个人理财顾问七类岗位。

【测试任务】

①假设你是营业网点负责人助理，请根据公司需求，制作一份内容完整、格

式规范和表格逻辑清晰的会议策划方案。

②请使用 Microsoft Office PowerPoint 演示文稿软件，完成 Natwest 公司早会会议策划方案。完整的演示文稿应包括：封面、前言、目录、过渡页、文字页、封底等内容，要求不少于 12 页，演示时主要内容要有动画播放效果。

③会议策划方案内容要求包括：会议的目的意图、会议参加人员、会议方式和会议时间，并设计好会议的议程，以简短的文字表达并制成表格，选择适合会议需求的场所，并绘制会场布置图，以及列出会议经费预算表。

(3) 实施条件 见 J1-2-1

(4) 考核时量 本试题考核时间为 150 分钟。

(4) 评分标准 见 J1-2-1

11. 试题编号：J1-2-11，撰写 Q Group 公司股东大会会议策划方案

(1) 任务描述

【背景材料】

Q Group 公司是一家股份制林业集团，每年都要召开年度股东大会，根据有关规定上市公司的股东大会年会应于上一会计年度完结之后的 6 个月内举行。会议由董事长王小天主持，股东大会上需要审议通过的议案有：《关于 2017 年年度报告全文及摘要的议案》、《关于 2017 年度董事会工作报告的议案》、《关于 2017 年度监事会工作报告的议案》、《关于 2017 年度财务决算报告的议案》、《关于 2017 年度利润分配预案的议案》、《关于修订公司章程的议案》、《关于公司董事会换届选举的议案》、《关于公司监事会换届选举的议案》，各股东在会上举手表决，统计后，宣布表决结果。期间需要见证律师对大会程序合法性、有效性进行见证。

Q Group 林业集团共有 22 位股东。要求到会 2/3 以上的股东以及见证律师，股东大会才有效。

【测试任务】

①假设你是董事长助理，请根据公司需求，制作一份内容完整、格式规范和表格逻辑清晰的会议策划方案。

②请使用 Microsoft Office PowerPoint 演示文稿软件，完成 Q Group 公司股东大会会议策划方案。完整的演示文稿应包括：封面、前言、目录、过渡页、文字页、封底等内容，要求不少于 12 页，演示时主要内容要有动画播放效果。

③会议策划方案内容要求包括：会议的目的意图、会议参加人员、会议方式和会议时间，并设计好会议的议程，以简短的文字表达并制成表格，选择适合会议需求的场所，并绘制会场布置图，以及列出会议经费预算表。

(2) 实施条件 见 J1-2-1

(4) 考核时量 本试题考核时间为 150 分钟。

(5) 评分标准 见 J1-2-1

12. 试题编号：J1-2-12，撰写 Rina 公司年初计划会议策划方案

(1) 任务描述

【背景材料】

Rina 公司是一家中小型网络公司，正处于创业中期，公司共有 19 人组成。经过去年一年的努力，公司发展的不错。今年年初，总经理决定召开年初计划会议，对于去年整年运营情况进行说明，新年公司计划的重要事件与各部门重要工作进行安排，宣布人员职位变动以及今年招聘事宜。会议由总经理主持，公司全体员工参会。

Rina 公司有总经理、副总经理，主要部门由市场部、技术开发部、人力资源部、财务部四个部门组成。

【测试任务】

①假设你是人力资源部门员工，请根据公司需求，制作一份内容完整、格式规范和表格逻辑清晰的会议策划方案。

②请使用 Microsoft Office PowerPoint 演示文稿软件，完成 Rina 公司年初计划会议策划方案。完整的演示文稿应包括：封面、前言、目录、过渡页、文字页、封底等内容，要求不少于 12 页，演示时主要内容要有动画播放效果。

③会议策划方案内容要求包括：会议的目的意图、会议参加人员、会议方式和会议时间，并设计好会议的议程，以简短的文字表达并制成表格，选择适合会议需求的场所，并绘制会场布置图，以及列出会议经费预算表。

(2) 实施条件 见 J1-2-1

(3) 考核时量 本试题考核时间为 150 分钟。

(3) 评分标准 见 J1-2-1

13. 试题编号：J1-2-13，撰写 Mountain 公司综合隐患排查会议策划方案

(1) 任务描述

【背景材料】

Mountain 公司是一家矿石开采企业，由于行业的特殊性，公司需要不定期

开展综合隐患排查会，以防各种不安全事件的出发生。9月底公司领导决定开展一次综合隐患排查会，会上安全副总经理通报上月矿井综合隐患排查的整改情况、本月安全管理系统及其他方面存在的问题；总工程师通报本月技术管理、一通三防及地测防治水方面排查的问题及隐患（本系统内不能解决的，需要其他部门协调，需要上级领导拍板解决的）；生产副总经理通报本月采掘系统排查的问题及隐患（本系统内不能解决的，需要其他部门协调，需要上级领导拍板解决的）；机电副总经理通报本月机电运输系统排查的问题及隐患。

（本系统内不能解决的，需要其他部门协调，需要上级领导拍板解决的）；总经理对本月各系统查出的主要问题及隐患进行梳理，确定矿井本月重大隐患，并对重大隐患的整改及下一步安全重点工作进行安排部署；最后党委书记对安全重点工作做出强调和要求。公司党政班子成员、副总师及各部门负责人要求出席会议。

Mountain 公司有总经理、党委书记、副总经理及总工程师，主要部门由生产部、机电部、资源开发部、运营计划部、人力资源部、财务部六个部门组成。

【测试任务】

①假设你是总经理助理，请根据公司需求，制作一份内容完整、格式规范和表格逻辑清晰的会议策划方案。

②请使用 Microsoft Office PowerPoint 演示文稿软件，完成 Mountain 公司综合隐患排查会议策划方案。完整的演示文稿应包括：封面、前言、目录、过渡页、文字页、封底等内容，要求不少于 12 页，演示时主要内容要有动画播放效果。

③会议策划方案内容要求包括：会议的目的意图、会议参加人员、会议方式和会议时间，并设计好会议的议程，以简短的文字表达并制成表格，选择适合会议需求的场所，并绘制会

场布置图，以及列出会议经费预算表。

（2）实施条件

见 J1-2-1

（3）考核时量

本试题考核时间为 150 分钟。

（4）评分标准

见 J1-2-1

14. 试题编号：J1-2-14，撰写 Kari 公司销售动员大会会议策划方案

（1）任务描述

【背景材料】

Kari 公司是一家汽车销售公司。该公司去年销售量不错，超出了预期计划，今年第一季度已经结束，可是销售量未达到去年同期水平。经领导讨论，认为是由于去年超额完成任务，所以今年大家都有所松懈，故决定在 5 月初开展一次销售动员大会，发动全员的力量，统一思想、建立信心、扫除未来障碍。总经理要求销售部全员参会，其他各部门负责人及骨干员工参会。会议由销售部负责人主持，会上首先由总经理做动员讲话，然后特约嘉宾讲授销售技巧，接下来员工代表做工作承诺，最后由副总经理总结。

Kari 公司有总经理、副总经理，主要部门由销售部（共 20 人）、广告策划推广部、人力资源部、财务部、售后服务部共 5 个部门组成。

【测试任务】

①假设你是总经理助理，请根据公司需求，制作一份内容完整、格式规范和表格逻辑清晰的会议策划方案。

②请使用 Microsoft Office PowerPoint 演示文稿软件，完成 Kari 公司销售动员大会会议策划方案。完整的演示文稿应包括：封面、前言、目录、过渡页、文字页、封底等内容，要求不少于 12 页，演示时主要内容要有动画播放效果。

③会议策划方案内容要求包括：会议的目的意图、会议参加人员、会议方式和会议时间，并设计好会议的议程，以简短

的文字表达并制成表格，选择适合会议需求的场所，并绘制会场布置图，以及列出会议经费预算表。

(2) 实施条件 见 J1-2-1

(3) 考核时量 本试题考核时间为 150 分钟。

(4) 评分标准 见 J1-2-1

模块二 企业人员管理

项目三 员工拓展活动策划

1. 试题编号：H1-1-1，新月公司员工拓展活动策划

(1) 任务描述

【背景资料】

新月公司原来是一家从事产品加工的小企业，公司建立之初，刘总和员工不分彼此，也没有明确的分工，一个人顶几个人用，大家齐心协力，干劲十足。经过多年的艰苦创业和努力经营，目前公司已经发展成为近千名员工的一家大型制造企业，有了比较稳定的顾客，生存已不再是问题，公司走上了比较稳定的发展道路。

然而，随着公司业务的发展，特别是经营规模不断扩大以后，刘总在管理中不时感到不如以前得心应手了。首先，让他感到头疼的是那几位与自己一起创业的元老，他们自恃劳苦功高，对后来加入公司的员工，不管其职位高低，一律不看在眼里。这些元老们工作散漫，不听从主管人员的安排。这种散漫的作风很快在内部蔓延开来，对新来者产生了不良的示范作用，新来者也开始变得散漫起来，员工之间不断出现矛盾和冲突，公司里再也感受不到创业初期的那种工作激情了。其次，刘总感觉到公司内部沟通经常不顺畅，大家谁也不愿意承担责任，一遇到事情就来向他汇报，但也仅仅是遇事汇报而已，很少有解决问题的建议和方法，结果导致许多环节只要刘总不亲自去推动，似乎就要停摆。另外，刘总还感到公司内部质量意识开始淡薄，对产品质量的要求大不如以前，客户的抱怨也逐渐增多，刘总对此感到非常焦急。

【测试任务】

①判断新月公司处于团队员工发展过程中的哪个阶段，这个阶段有什么特点？这个阶段刘总应该重视任务需要、团队需要、员工个人需要中的哪些需要？

②为了加强员工之间的沟通，培养成员间的融洽关系，刘总要行政综合部策划一次团队拓展活动，你是行政综合部主管负责设计本次员工活动拓展活动方案。

③请用 Microsoft Office PowerPoint 演示文稿软件，完成新月公司员工拓展活动方案。完整演示文稿应该包括：封面、前言、目录、过渡页、文字页、封底等内容，内容不少于 10 页，演示时主要内容页

要有动画播放效果。

④员工活动策划方案内容要求包括：活动目的、活动主题、活动对象、活动时间、活动场地及说明、活动流程表、活动项目内容、活动预算表等 8 个基本要

素。

(2) 实施条件

项目	基本实施条件	备注
场地	测试场地不少于 70 平米，配置办公桌 30 张	必备
设备	每张桌子一台电脑，另配打印机一台	必备
工具	安装 Office2007 版软件，并提供 PPT 模板若干	必备

(3) 考核时量

本试题考核时间为120 分钟。

(4) 评分标准

评价内容		配分	考核点	备注	
职业素养 10分)	职业道德与 商务礼仪	10	具有讲诚信的职业道德(2分),员工拓展活动方案不违背职业道德与企业经营伦理,遵守企业经营法律法规,细致严谨(2分)。着装规范,有较强的商务演示文档制作能力,能在规定时间内完成任务(3分)。完成作品命名为:试题编号+考号+姓名,保存至桌面,清理好工作后台后离开(3分)。	不遵守考试纪律,严重违规、影响恶劣者,取消考试资格,本项目记0分。	
专业技能 90分)	演示文稿制作 40分)	封面、封底页	5	封面有标题、且字体、字号美观、字体大小合理、色彩搭配合理、可保证50平米左右会议室全场看清。有封底,封底包含致谢短语、策划小组或部门人员、时间及联系方式等要素。	5分-完全符合; 4分-大部分符合; 3分-基本符合; 2分-小部分不符; 1分-大部分不符; 0分-完全不符合
		前言页	5	概括表达凝练,无非关键字、无大段文字,多用分段、短句。	
		目录页	5	有目录页,且一目了然、层次清晰,目录与演示文档内容一致。	
		文字页	5	表达顺畅,无病句;用词准确,无错别字或词不达意现象,无大段文字,多用分段、短句。页标题为本页内容的概括,而不是章节或课程的主题。	
		图表绘制	5	注重形象化表达,能充分并恰当的使用图表诠释所讲的内容,图标绘制清晰、精美,大小插入适当,且与内容主题高度相关。	
		动画设置	5	内容页设置必要的自定义动画,且动画简洁短促、与演示内容协同;没有多余的动画	
		演示播放	5	文档演示应配合方案内容按顺序播放,而不需要通过超链接等在不同页面之间跳来跳去。	
	整体可视化效果	5	整体设计风格与企业员工拓展活动策划特点相吻合,页面风格保持一致;相同元素前后呼应。		
	员工活动策划方案内容 50分)	策划活动背景分析	5	准确判断背景企业团队员工发展阶段和特点,对该阶段任务需要、团队需要和个人需要内容描述清晰。	
		活动策划目的	3	简洁明了的语言将目的要点表述清楚;在陈述目的要点时,该活动策划的独到之处及由此产生的作用都应该明确写出。活动目标要具体化,并需要满足重要性、可行性、时效性。	
		活动主题	3	标题简洁明了,主旨突出,能紧扣企业拓展活动需求。	
		活动对象、时间、场地	4	活动对象描述准确(2分),时间明确,根据对象场地选择合理,有说明(2分)。	
		活动策划安排表	7	能够从背景材料实际出发(2分),列出活动各项要求和时间流程(2分),表格清晰,流程设计合理(4分)。	
活动策划内容	15	结合背景材料设计拓展活动(5分),每个拓展活动或游戏内容清晰,操作要点明确,每个拓展活动有设计目的的描述(10分)(不能少于3个拓展活动内容的描述,少一个扣5分)。			

	活动预算	3	活动的各项费用在根据实际情况进行具体、周密的计算后,用清晰明了的形式列出。(3分)
	活动策划 整体把握	10	整个活动方案要与背景材料内容相符合(5分),目的明确、设计规范具有可行性(5分)。 (5分-完全符合;4分-大部分符合;3分-基本符合;2分-小部分不符;1分-大部分不符;0分-完全不符合)
小计		100	

2.试题编号: H1-1-2, 某项目组员工拓展活动策划

(1) 任务描述

【背景资料】

小范高职毕业后进入一家中型企业客户专员岗位,经过6年的不断努力他派到分公司工作,半年后任命为一个新项目的经理。此前,他做过客户服务部市场主管,从事过公司新产品的市场调研、研发和新项目的可行性分析等工作。近来他发现了一些来自项目组内部的问题,主要表现为:

①项目组中个别成员不及时向他汇报工作进度,需要他去询问;

②有一次项目组召开讨论会时,参会人员对一个方案发生争论,一人因意见相左而中途离开,退出讨论;

③一次总结会议上,一位老员工当着很多人的面指出他工作中的一些问题,让他觉得很难堪。

小范来到分公司仅半年多,他觉得这一点是员工不愿服从他管理的原因之一,他本人深知沟通在项目管理中的重要性,也尽可能地实现项目各方之间信息的交流和共享,但初任经理的他面对现在的局面还是感觉有些手足无措。

【测试任务】

①判断小范的项目组处于团队员工发展过程中的哪个阶段,这个阶段有什么特点?这个阶段小范应该重视任务需要、团队需要、员工个人需要中的哪些需要?

②为了解决项目组出现的员工冲突,小范准备策划一次员工拓展活动,并设计本次员工活动拓展活动方案。

③请用 Microsoft Office PowerPoint 演示文稿软件,完成小范所在项目组的员工拓展活动方案。完整演示文稿应该包括:封面、前言、目录、过渡页、文字页、封底等内容,内容不少于10页,演示时

主要内容页要有动画播放效果。

④员工活动策划方案内容要求包括:活动目的、活动主题、活动对象、活动时间、活动场地及说明、活动流程表、活动项目内容、活动预算表等8个基本要素。

(2) 实施条件 见 H1-1-1

(3) 考核时量 本试题考核时间为 120 分钟。

(4) 评分标准 见 H1-1-1

3. 试题编号：H1-1-3，某培训学校员工拓展活动策划

(1) 任务描述

【背景资料】

2016 年 10 月，洪先生因业绩突出被任命为其所在集团某一分公司的区域经理兼软件培训学校校长，负责管理 5 名老师、8 名业务员。当时情况较为紧急，洪先生未经过任何培训就走马上任了。上任后，洪先生立即着手打造一支高效的团队。但是 26 岁的他并没有管理经验，成为经理不到三个月就表现得与分公司员工格格不入。员工的反馈显示，洪先生试图掌控每个人的销售情况及学校管理的每一个环节，甚至于学校后勤的柴米油盐、卫生打扫等小事都由其本人负责监督管理，这使得他所领导的老师及业务人员极为清闲，工作缺乏热情，成员士气十分低落。洪先生的下属抱怨说，他每次开会都像个长舌妇一样对大家喋喋不休，同样的问题重复多次，对下属未做好的工作，总是批评抱怨，从来不会表扬下属的优点、成绩与进步，在工作之余也从来不主动与下属进行沟通交流。洪先生本人也感觉在分公司工作非常疲惫，找不到做企业主管的乐趣，为此他感到非常痛苦。

【测试任务】

①判断洪经理所在的分公司处于团队员工发展过程中的哪个阶段，这个阶段有什么特点？这个阶段洪经理应该重视任务需要、团队需要、员工个人需要中的哪些需要？

②为了解决团队中出现的冲突，洪经理准备策划一次培训学校员工拓展活动，并设计本次团队活动拓展活动方案。

③请用 Microsoft Office PowerPoint 演示文稿软件，完成培训学校员工拓展活动方案。完整演示文稿应该包括：封面、前言、目录、过渡页、文字页、封底等内容，内容不少于 10 页，演示时主要内容页要有动画播放效果。

④员工活动策划方案内容要求包括：活动目的、活动主题、活动对象、活动时间、活动场地及说明、活动流程表、活动项目内容、活动预算表等 8 个基本要素。

(2) 实施条件 见 H1-1-1

(3) 考核时量 本试题考核时间为 120 分钟。

(4) 评分标准 见 H1-1-1

4. 试题编号：H1-1-4，巴陵石化班组长拓展活动策划

(1) 任务描述

【背景资料】

巴陵石化供销部八号沟罐区是公司级要害部位，是公司的化工原料储运基地，担负着公司化工原料储存和输送的任务。常年储存着液化气、丙烯、丙烷、苯、环己烷、丁二烯等易燃易爆，有毒有害介质，年吞吐量达到 100 多万吨。而且八号沟罐区是一个有着光荣传统的集体，曾获得过第一个“无泄漏罐区”、第一个“完好岗位”、第一个“岗检免检单位”。

该班组把创建学习型班组作为长期的重点工作，制订学习规划和学习制度，建立员工学习档案，把学习与竞争相结全，理论与实践相结合，营造良好的学习氛围，引导职工立足岗位，自学学习。使职工明白，学习不仅是适应岗位的需要，更是企业发展的需要。现代企业的安全生产自动货仓程度越来越高，操作的技术含量也越来越高，光有实干的精神是不够的，还要会干、能干加巧干，否则就不能适应岗位发展的需要。同时还要求班员注重培养自己的综合素质，文化水平是基础，多方面的不断学习才是关键，岗位就是学习的最好机会。

班组还开“星级操作员”评比活动，把学习的激励机制由单一的经济考核上升到职工成就心理的需要。抓住公司开展的职业技能鉴定的契机，因地制宜地组织灵活多样的培训班，请罐区老师傅讲述自学成才的经历，请车间和兄弟单位的技术人员来现场讲课，传授技术经验。积极开展帮扶活动，让大家共同进不，让每一个班员都从学习中受益，变“要我学习”为“我要学习”，使提高素质成为职工的自学需要。

【测试任务】

①巴判断巴陵石化供销部处于团队发展过程中的哪个阶段，这个阶段有什么特点？这个阶段他应该重视任务需要、团队需要、员工个人需要中的哪些需要？

②为了推广供销部的管理经验，公司计划组织所有 28 个班组开

展“培育学习型员工，以学习带动生产”活动，在班组中开展有针对性的培训，使学习能更好地为生产服务，提高班组的整体素质生学习创新能力，计划组织 28 个班组长开展一次团队的户外拓展动员活动，你是公司培训部主管，需要策划并完成本次团队拓展活动方案设计。

③请用 Microsoft Office PowerPoint 演示文稿软件，完成班组长拓展活动方案。完整演示文稿应该包括：封面、前言、目录、过渡页、文字页、封底等内容，内容不少于 10 页，演示时主要内容页要有动画播放效果。

④员工活动策划方案内容要求包括：活动目的、活动主题、活动对象、活动

时间、活动场地及说明、活动流程表、活动项目内容、活动预算表等 8 个基本要素。

(2) 实施条件 见 H1-1-1

(3) 考核时量 本试题考核时间为 120 分钟。

(4) 评分标准 见 H1-1-1

5. 试题编号：H1-1-5，思马特公司员工拓展活动策划

(1) 任务描述

【背景资料】

思马特公司成立已经快 3 年了，在公司成立之初，许多事情都是由老总马明一个人说了算。好在前两年的形势不错，公司的经营业绩也好，所以去年公司的规模几乎扩大了一倍。人员达到 100 人，管理的问题就来了。公司最近业务非常繁忙，因此许多部门的人不时需要加班。按照惯例，公司不鼓励加班，而且也没有加班费。如果确实有人需要加班，可以把加班的时间换成倒休。

公司虽然对于加班没有特别的规定，但却有严格的工资制度。

思马特公司一贯实行员工打卡制度，要求员工在上下班的时候都必须打卡。如果迟到 10 分钟以上，要被扣除部分工资。另外，对于员工因事假或病假而不上班的情况，也有相应的规定，也会被扣掉工资。对于无偿加班和一旦请假就扣工资的规定，许多员工非常有意见。有的员工认为努力工作完成自己的职责和任务就可以了，没必要去白白加班，再者，既然公司那么在乎有效的上班时间，迟到几分钟都扣工资，那么加班就没有理由不付加班费。而公司却认为员工没有严格要求自己，没有表现出真正的付出和奉献精神。

矛盾便由此产生。有人认为不是自己工作职责中的事情强加给自己；也有人认为以后再也不用过分地对工作付出，得过且过罢了。大家之间的合作气氛越来越差了，一些鸡毛蒜皮的小事也往往引起轩然大波。

【测试任务】

①判断思马特公司扩大规模后处于团队发展过程中的哪个阶段，这个阶段有什么特点？这个阶段他应该重视任务需要、团队需要、员工个人需要中的哪些需要？

②为了促进公司管理层与员工的沟通，公司计划组织团队的户外拓展活动，你是培训部经理设计本次员工拓展活动方案。

③请用 Microsoft Office PowerPoint 演示文稿软件，完成思马特公司员工拓展活动方案。完整演示文稿应该包括：封面、前言、目

录、过渡页、文字页、封底等内容，内容不少于 10 页，演示时主要内容页要有动画播放效果。

④员工活动策划方案内容要求包括：活动目的、活动主题、活动对象、活动时间、活动场地及说明、活动流程表、活动项目内容、活动预算表等 8 个基本要素。

(2) 实施条件 见 H1-1-1

(3) 考核时量 本试题考核时间为 120 分钟。

(4) 评分标准 见 H1-1-1

6. 试题编号：H1-1-6，《时政周报》员工拓展活动策划

(1) 任务描述

【背景资料】

迈克是《时政周报》的业务经理，很早就意识到了报纸利润和发行量的下降。而《时政周报》虽然赚钱，但也遭到了许多客户对报纸的服务诉讼。为此迈克建立了一个新团队，这个团队也变得越来越强壮和自信，他们形成了更高的目标：建立顾客为中心的服务体系，战胜各种阻碍，扩大报纸的基础。但是在这个团队运行一年后，问题还是接二连三的出现，为此迈克变得失望和不耐烦，而实际上这个团队变成了组织的另外一个障碍。更为严重的是像“老鼠传真”这样的事大量充斥这整个团队里。

由于新团队的失败，迈克决定采纳露丝的建议创建一个由工人组成的特色团队，目标就是消除广告上的所有错误。并且把这个团队命名为“ELITE”，也就是“消除错误”的意思。在“ELITE”的领导下，他们有明确的目标，团队规模适宜，团队成员的角色和工作队伍多元化，以及团队比较规范，凝聚力很强，《时政周报》的广告正确率迅速提升，利润也进一步提高，“ELITE”团队的精神也一直影响着《时政周报》。

【测试任务】

①判断迈克的“ELITE”团队处在哪一个阶段？这个阶段有什么特点？这个阶段迈克应该重视任务需要、团队需要、员工个人需要中的哪些需要？

②为了持续保持高绩效状态，迈克准备策划一次“ELITE”团队拓展活动，并设计本次团队活动拓展活动方案。

③请用 Microsoft Office PowerPoint 演示文稿软件，完成“ELITE”团队员工拓展活动方案。完整演示文稿应该包括：封面、前言、目录、过渡页、文字

页、封底等内容，内容不少于 10 页，演示时主要内容页要有动画播放效果。

④员工活动策划方案内容要求包括：活动目的、活动主题、活动对象、活动时间、活动场地及说明、活动流程表、活动项目内容、活动预算表等 8 个基本要素。

(2) 实施条件 见 H1-1-1

(3) 考核时量 本试题考核时间为 120 分钟。

(4) 评分标准 见 H1-1-1

7. 试题编号：H1-1-7，大唐发电公司员工拓展活动策划

(1) 任务描述

【背景资料】

大唐发电有限责任公司检修分公司电检二班，所辖设备点多线长面广，设备涉及的电压等级从最低的直流 100v 到最高的交流 500kv，集团类电厂变电、高压、电机、电缆、低压等诸多检修工作于一身。班组目前共有正式成员 12 名，平均年龄 29 岁。一直以来，班组都面对着人少事多责任重的挑战，特别是 2014 年，有副班长、技术员和一名高级检修工分别调走，班组工作遇到前所未有的挑战。公司属于山区电厂，地理位置远离中心城市，一直以来人才流失较为严重。长期面临着人手偏紧的考验。班长充分意识到，打造一直过得硬的人才队伍是重中之重。提出了“人人能成才，人人皆吾师”的人才理念，大力加强班组技术培训，班组成员技术水平稳步提升，班组战斗力不断增强。在班组管理过程中，十分注重培养班组成员的民主参与意识，充分调动班员参与班组工作的积极性，班员的团队意识和集体荣誉感 不断增强。利用业余时间，还经常组织班组成员参与篮球赛、乒乓球赛等文体活动，开展钓鱼、郊游等大家喜闻乐见的休闲活动，通过这些休闲娱乐活动来充分增进班组成员之间的感情，达到增强班组凝聚力的目的。2015 年，本厂#1 机组首次大修，作为从未接触过 300MW 发电机组大修的电检二班来说，这无疑是一项无比艰巨的挑战。

【测试任务】

①判断电检二班处于团队发展过程中的哪个阶段，这个阶段有什么特点？这个阶段他应该重视任务需要、团队需要、员工个人需要中的哪些需要？

②为了让大家放松一下心情，凝聚团队，更好的迎接挑战，班组长计划组织员工的户外拓展活动，亲自设计本次员工拓展活动方案。

③请用 Microsoft Office PowerPoint 演示文稿软件，完成电检二班员工拓展活动方案。完整演示文稿应该包括：封面、前言、目录、过渡页、文字页、封底等内容，内容不少于 10 页，演示时主要内容页要有动画播放效果。

④员工活动策划方案内容要求包括：活动目的、活动主题、活动对象、活动时间、活动场地及说明、活动流程表、活动项目内容、活动预算表等 8 个基本要素。

(2) 实施条件 见 H1-1-1

(3) 考核时量 本试题考核时间为 120 分钟。

(4) 评分标准 见 H1-1-1

8. 试题编号：H1-1-8，A 公司员工拓展活动策划

(1) 任务描述

【背景资料】

A 公司会议室里，龙总、人力资源部等经理和新进公司的技术人员正在进行对话。

龙总一脸诚恳：“听说你们要集体辞职，能把你们的想法告诉我吗？”没人回答。龙总接着说：“这段时间来，公司业务发展很快，平时我一直忙于处理事务性工作，没有抽出时间来关心你们，很抱歉。今年能从我所向往的名牌大学招收到你们，我非常重视你们，不希望你们离开。今天，我真心诚意来听取你们的想法和意见，有什么话大家尽管说，我尊重大家的想法。”会议室稍有动静。小张轻声说道：“我们也是慕名来到这里，但是，公司的管理令我们感到失望。从进公司的第一天起，我们只是接受任务，一天到晚埋头干活，干得不明不白，都不了解我们工作是为了什么。”听到这里，龙总说：“谢谢你们讲了真心话。公司成立两年来，我和几个副总经理白手起家，奋斗打拼，才有目前的成绩。由于订单都做不完，我们一直没有时间认真考虑团队员工管理上的问题。以后我们一定会改进公司的团队建设，希望能够解决你们提出的这些问题，做到公司所有成员和公司一起发展！”

【测试任务】

①判断 A 公司的团队处于团队员工发展过程中的哪个阶段，这个阶段有什么特点？这个阶段龙总应该重视任务需要、团队需要、员工个人需要中的哪些需要？

②为了缓解团队冲突，龙总准备策划一次团队拓展活动，你是经理助理负责设计本次员工活动拓展活动方案。

③请用 Microsoft Office PowerPoint 演示文稿软件，完成 A 公司员工拓展活动方案。完整演示文稿应该包括：封面、前言、目录、

过渡页、文字页、封底等内容，内容不少于 10 页，演示时主要内容页要有动画播放效果。

④员工活动策划方案内容要求包括：活动目的、活动主题、活动对象、活动时间、活动场地及说明、活动流程表、活动项目内容、活动预算表等 8 个基本要素。

(2) 实施条件 见 H1-1-1

(3) 考核时量 本试题考核时间为 120 分钟。

(4) 评分标准 见 H1-1-1

9. 试题编号：H1-1-9，某管理咨询服务公司员工拓展活动策划

(1) 任务描述

【背景资料】

在一家管理咨询服务公司，王玲是一位优秀的客户服务与培训专业，她的服务态度和业绩在公司是最好的，同时她服务的客户满意度最高，公司经理对她的工作非常放心，放手让他自己工作。公司经理根据他优秀的表现，提拔她到行政办公室负责管理一个客户服务与培训团队，基本上也是放手让她自己工作。然而经过一段时间，发现该团队成员之间不是很融洽，并且客户对该团队培训服务满意度远不如王玲原来的满意度，并且经常不能按时为客户提供服务。王玲也开始抱怨团队成员没有她的服务好，经常自己亲自做服务和培训，同时也开始抱怨公司。

【测试任务】

①判断王玲的团队处于团队员工发展过程中的哪个阶段，这个阶段有什么特点？这个阶段王玲应该重视任务需要、团队需要、员工个人需要中的哪些需要？

②为了缓解团队冲突，王玲的上司准备策划一次团队拓展活动，要王玲负责设计本次员工活动拓展活动方案。

③请用 Microsoft Office PowerPoint 演示文稿软件，完成该管理咨询服务公司员工拓展活动方案。完整演示文稿应该包括：封面、前言、目录、过渡页、文字页、封底等内容，内容不少于 10 页，演示时主要内容页要有动画播放效果。

④员工活动策划方案内容要求包括：活动目的、活动主题、活动对象、活动时间、活动场地及说明、活动流程表、活动项目内容、活动预算表等 8 个基本要素。

(2) 实施条件 见 H1-1-1

(3) 考核时量 本试题考核时间为 120 分钟。

(4) 评分标准 见 H1-1-1

10. 试题编号：H1-1-10，某汽车零部件公司员工拓展活动策划

(1) 任务描述

【背景资料】

华从毕业就在一家大型汽车零配件公司做配件销售，已经做了五年的时间。这五年中，他由一名普通的销售员成长为公司的销售模范，他的销售业绩每年保持 20% 的增长。

由于他的突出表现，4 个多月前，他被提升为销售主管，负责管理 12 名销售专员。当左华被升职负责销售团队时，他非常兴奋，感到非常自豪。但是很快左华就认识到主管的工作比他最初的想象要难得多。他再也不用自己去面对客户，但必须通过团队成员来完成任务。公司的部门领导一直很信任他，虽然他负责的销售产品已经出现区域相对饱和问题，但仍然相信他能胜任这个新职位。左华和他管理的销售团队关系都很好，但是他对自己的工作不像刚开始时那么有激情了。他不清楚如何通过下属们来完成任务，也不知道怎样纠正出现的质量问题。

【测试任务】

①判断左华的团队处于团队员工发展过程中的哪个阶段，这个阶段有什么特点？这个阶段左华应该重视任务需要、团队需要、员工个人需要中的哪些需要？

②为了缓解员工冲突，左华的上司准备策划一次销售团队员工拓展活动并设计本次团队活动拓展活动方案。

③请用 Microsoft Office PowerPoint 演示文稿软件，完成该销售团队员工拓展活动方案。完整演示文稿应该包括：封面、前言、目录、过渡页、文字页、封底等内容，内容不少于 10 页，演示时主要内容页要有动画播放效果。

④员工活动策划方案内容要求包括：活动目的、活动主题、活动对象、活动时间、活动场地及说明、活动流程表、活动项目内容、活动预算表等 8 个基本要素。

(2) 实施条件 见 H1-1-1

(3) 考核时量 本试题考核时间为 120 分钟。

(4) 评分标准 见 H1-1-1

11. 试题编号：H1-1-11，H 公司员工拓展活动策划

(1) 任务描述

【背景资料】

H 公司前不久并购了一家相当大的竞争伙伴，Suya 的工作是将 IT 基础设施部进行合并和统一。尽管她一再安抚这家公司的职员不必担心被解雇的问题，但事实上并不能减轻他们的顾虑。与此同时，CEO 将一些合并方面的重要任务分配给她们。大家敏感地认为这似乎预示着将面临一个重要的转折。正如在所有项目中都存在情况一样，出现一次严重的错误就可能所有工作受到影响。人们

相互推诿并指责对方的过错，竭力避免自己被看作是错误的制造者。通过大量地施加压力，最终我们修正了错误并按时完成了项目。然而，由于部门之间彼此认为应该由对方来承担错误责任，由此滋生出的不满和敌意情绪不得不令人感到担忧。对于这种情形，Suya 认为自己必须做点力所能及的事来缓和冲突。毕竟，她们还需要至少一年的时间共同致力于合并工作的开展。于是，我召集手下的项目管理人员坐在一起，讨论下如何促进团队融合，包括合并后的公司里所有参与项目工作的职员，以及被并购公司里所有为项目完成提供过帮助的非 IT 人员，共计 80 人。

【测试任务】

①判断 Suya 的团队处于团队发展过程中的哪个阶段，这个阶段有什么特点？这个阶段 Suya 应该重视任务需要、团队需要、员工个人需要中的哪些需要？

②为了促进团队融合，Suya 计划设计一次员工活动拓展活动方案。

③请用 Microsoft Office PowerPoint 演示文稿软件，完成合并后的 IT 基础设施部员工拓展活动方案。完整演示文稿应该包括：封面、前言、目录、过渡页、文字页、封底等内容，内容不少于 10 页，演示时主要内容页要有动画播放效果。

④员工活动策划方案内容要求包括：活动目的、活动主题、活动对象、活动时间、活动场地及说明、活动流程表、活动项目内容、活动预算表等 8 个基本要素。

(2) 实施条件 见 H1-1-1

(3) 考核时量 本试题考核时间为 120 分钟。

(4) 评分标准 见 H1-1-1

12. 试题编号：H1-1-12，门店采购部员工拓展活动策划

(1) 任务描述

【背景资料】

老刘是一位资深店长助力，他在门店运营方面有丰富的经验。在原来门店，每一位员工都认为他的工作相当出色。不久前，原来的采购经理到另一个区域当副总监了，领导任命老刘为采购经理，采购部一共 12 人。老刘上任后，下定决心要把采购部搞好，他以前在水平

差的领导手下工作过，知道那是什么滋味。在头一个月内，采购部的人都领教了老刘的“新官上任三把火”。在他上任的第二天，小叶由于交通拥堵，上班迟到了三分钟，老范当众狠狠地批评了他一顿，并说“采购部不需要没有时间概

念的人”。第二个星期，老曾由于忙着接待外国供应商，把一项采购流程改革提案晚交了一天，老刘又大发雷霆，公开表示，再这样下去，就要把老曾调走。当老刘要一份技术资料时，小罗连着加班三天替他赶了出来，老刘连一句表扬的话也没有。到了月底，老刘还在厂部会议上说，小罗不能胜任工作，建议把小罗调到门店去。一年过去了，区域采购总监李总发现，该区域采购部出问题了，缺勤的人很多，不少人要求调动工作，许多工作任务都应付不过来，部门里也没有了和谐团结的气氛。

【测试任务】

①判断老刘的团队处于团队员工发展过程中的哪个阶段，这个阶段有什么特点？这个阶段老刘应该重视任务需要、团队需要、员工个人需要中的哪些需要？

②为了解决团队冲突，假如你是采购总监助理，需要设计采购部门团队拓展活动方案。

③请用 Microsoft Office PowerPoint 演示文稿软件，完成门店采购部员工拓展活动方案。完整演示文稿应该包括：封面、前言、目录、过渡页、文字页、封底等内容，内容不少于 10 页，演示时主要内容页要有动画播放效果。

④员工活动策划方案内容要求包括：活动目的、活动主题、活动对象、活动时间、活动场地及说明、活动流程表、活动项目内容、活动预算表等 8 个基本要素。

(2) 实施条件 见 H1-1-1

(3) 考核时量 本试题考核时间为 120 分钟。

(4) 评分标准 见 H1-1-1

13. 试题编号：H1-1-13，HW 公司项目团队员工拓展活动策划

(1) 任务描述

【背景资料】

去年 10 月份，黎明作为 HW 产品硬件经理兼资源部门主管，正式接管了一个五十多人的硬件开发团队。当时团队的情况是：人员分散、异地开发、新员工比例高，入职不到一年的员工比例超过 70%。一般在一个项目组内部，除了项目经理外，几乎都是新员工，但与之对应的任务却很具有挑战性。由于 HW 产品的特殊性，所开发和维护的单板复杂度高，要求员工技能过硬。同时，由于 HW 产品刚刚转产销售，网上问题也比较多，维护工作量也很繁重。开发工作需要老员工带队，维护工作也需要有经验、有能力的员工攻关，因此，为数不多的老员工工作压力大、加班多，士气有所下降；而新员工由于辅导力度不够，成长速度缓慢。

【测试任务】

①判断黎明的团队处于团队员工发展过程中的哪个阶段，这个阶段有什么特点？这个阶段黎明应该重视任务需要、团队需要、员工个人需要中的哪些需要？

②为了促进团队提升士气，黎明计划设计一次部门团队拓展活动方案。

③请用 Microsoft Office PowerPoint 演示文稿软件，完成 HW 公司硬件开发项目团队员工拓展活动方案。完整演示文稿应该包括：封面、前言、目录、过渡页、文字页、封底等内容，内容不少于 10 页，演示时主要内容页要有动画播放效果。

④员工活动策划方案内容要求包括：活动目的、活动主题、活动对象、活动时间、活动场地及说明、活动流程表、活动项目内容、活动预算表等 8 个基本要素。

(2) 实施条件 见 H1-1-1

(3) 考核时量 本试题考核时间为 120 分钟。

(4) 评分标准 见 H1-1-1

14. 试题编号：H1-1-14，某加工厂维修组员工拓展活动策划

(1) 任务描述

【背景资料】

在一个石油加工厂里新成立了一个维修组 20 人，每一个团队成员负责维修设备的某些零件。比如说一个人负责维修油泵，另一个则负责阀门，依次类推。但是，随着成员对自己工作的熟悉、掌握程度，团队领导也听到很多关于工作乏味而且单调的抱怨。人们感到他们没有将自己的技能完全发挥出来。在同整个团队和一线经理讨论以后，团队领导计划了一个新的工作制度。

在这个新的工作制度下，团队成员的职责不断轮换，他们可以接触到整个工作的各个方面。这样一来，全体团队成员都体验到了多样性的工作，并且更好的理解了工厂的工作方式，而且他们也都感觉到公司的管理层非常重视他们各方面的能力和技能。

但同时也出现了这样的风险：一些团队成员感到受了威胁，因为这样他们可能失去作为专家的地位。团队领导决定通过强调新方案的好处来避免这个问题，比如：拥有共同的目标，相互对团队中的其他团队成员负责等等。团队领导采取的第二个方法就是强调和鼓励良好的团队精神。

【测试任务】

①判断维修组处于团队员工发展过程中的哪个阶段，这个阶段有什么特点？这个阶段他应该重视任务需要、团队需要、员工个人需要中的哪些需要？

②为了培育良好的团队精神，公司计划组织维修组开展员工户外拓展活动，你是维修组组长设计本次员工拓展活动方案。

③请用 Microsoft Office PowerPoint 演示文稿软件，完成该维修组员工拓展活动方案。完整演示文稿应该包括：封面、前言、目录、过渡页、文字页、封底等内容，内容不少于 10 页，演示时主要内容页要有动画播放效果。

④员工活动策划方案内容要求包括：活动目的、活动主题、活动对象、活动时间、活动场地及说明、活动流程表、活动项目内容、活动预算表等 8 个基本要素。

(2) 实施条件 见 H1-1-1

(3) 考核时量 本试题考核时间为 120 分钟。

(4) 评分标准 见 H1-1-1

模块二 企业人员管理

项目四 制定员工激励方案

1. 试题编号：H1-2-1，制定 S 科技公司技术员工激励方案

(1) 任务描述

【背景材料】

S 公司是中国一家高新技术企业，该公司技术团队目前有人员共计 50 人，有本、硕士学历的员工占比 80%。在人员快速膨胀的过程中团队的管理出现了一些问题。具体如下：

①缺乏合理的淘汰机制。由于公司近年来经济效益较好，新项目不断增加，使得员工产生一种“公司正是需要人的时候，绝不会裁人”的观念，“搭便车”的情况严重。公司尚未形成正式的人员淘汰机制，部分优秀员工不满现状或为谋求更好的发展，主动走出去的比率呈上升趋势。

②缺乏科学的工作价值评价机制。目前还未形成专门针对技术团队的考评体系，绩效沟通与改进工作为零，绩效考评结果与员工的薪酬、晋升、员工的发展等挂钩的力度为零。

③强平均主义薪酬机制。S 公司技术人员的薪酬组合为“稳定的岗位工资，

没有奖金，较为一般的福利”的模式，员工几乎不用努力就能获得全额的薪酬，技术的好与坏不影响技术人员的收益，该模式无法发挥到压缩人工成本支出、减少冗员、减员分流，吸引和留住关键人才、鼓励创新的作用。

④单一通道的成长激励机制。技术员工的个人发展通道狭窄，员工如果要向上晋升，就意味着他最终要变成一名管理者。忽略了不同岗位承担不同的工作职责而产生的差异性，也抹煞了不同岗位的价值差异，挫伤了那些从事高技能、高知识工作岗位的员工的积极性。

【测试任务】

①根据背景材料你认为 S 科技公司技术员工激励管理的问题出在哪里？请说明原因。

②根据背景材料和人力资源知识分析员工激励成功实施的关键要素和资源保障是什么？

③假如你是人力资源部主管，面对当前员工激励困境会怎么做？

④请用 Microsoft Office PowerPoint 演示文稿软件，完成 S 科技公司技术员工激励方案。方案包括问题诊断、原因分析和改进策略。完整演示文稿应该包括：封面、目录、过渡页、文字页、封底等内容，内容不少于 8 页，演示时主要内容页要有动画播放效果。

(2) 实施条件

项目	基本实施条件	备注
场地	测试场所不少于 70 平方，配套办公桌 30 张	必备
设备	每张桌子一台电脑及座椅，另配一台打印机	必备
工具	电脑内需配有 Office 2007 软件及相应 PPT 模板	必备

(3) 考核时量

本试题考核时间为120 分钟。

(4) 评分标准

评价内容		配分	考核点	备
职业素养 (10分)	职业道德与商务礼仪	10	具有讲诚信的职业道德（2分），员工激励方案不违背职业道德与企业经营伦理，遵守企业经营法律法规，细致严谨（2分）。着装规范，有较强的商务演示文档制作能力，能在规定时间内完成任务（3分）。完成作品命名为：试题编号+考号+姓名，保存至桌面，清理好工作台后离开（3分）。	不遵守考试纪律，严重违规、影响恶劣者，取消

专业技能 (90分)	演示文稿制作 (35分)	封面、封底页	5	封面有标题、且字体、字号美观、字体大小合理、色彩搭配合理、可保证 50 平米左右会议室全场看清。有封底，封底包含致谢短语、策划小组或部门人员、时间及联系方式等要素。	5分-完全符合；4分-大部分符合；3分-基本符合；2分-小于8分-部分不符；1分-大部分不符；0分-完全不符合	演示文档不少于8页，每少1页扣2分。
		目录页	5	有目录页，且一目了然、层次清晰，目录与演示文档内容一致。		
		文字页	5	表达顺畅，无病句；用词准确，无错别字或词不达意现象，无大段文字，多用分段、短句。页标题为本页内容的概括，而不是章节或课程的主题。		
		图表绘制	5	注重形象化表达，能充分并恰当的使用图表诠释所讲的内容，图标绘制清晰、精美，大小插入适当，且与内容主题高度相关。		
		动画设置	5	内容页设置必要的自定义动画，且动画简洁短促、与演示内容协同；没有多余的动画		
		演示播放	5	文档演示应配合方案内容按顺序播放，而不需要通过超链接等在不同页面之间跳来跳去。		
		整体可视化效果	5	整体设计风格与企业员工激励特点相吻合，页面风格保持一致；相同元素前后呼应。		
	员工激励方案 (55分)	管理工具使用	10	恰当地运用了管理工具与方法（5分）。管理工具分析准确，条理阐述清晰。（5分）		
		问题诊断	10	对员工激励管理存在的问题诊断准确（5分）。对员工激励管理问题分析过程和结果诊断有有据支撑（5分）。		
		原因分析	10	员工激励效果影响因素相关性分析科学合理（5分）。原因判断准确、分析具体（5分）。		
		改进策略	15	提出的解决措施目标清晰明确（3分）。解决措施实施结果可衡量（3分）。解决措施能从实际情况出发，具有可行性（3分）。解决措施符合人力资源管理基本原则，均有利于公司发展和员工成长（3分）。解决措施实施有明确的时间要求(3分)。		
	整体评价	10	方案分析结构完整（5分）。逻辑清晰，有明确的经营问题分析主线（5分）。			
小计		100				

2.试题编号：H1-2-2，制定 Z 建设公司工程项目员工激励方案

(1) 任务描述

【背景材料】

Z 建设公司出现人员流动现象频繁，部分项目团队员工协作程度不高、项目内部冲突不少等问题。经过调查走访，具体情况如下：

①针对项目团队成员的职业培训大多数是针对岗位素质、能力方面，对新员

工来说,存在一定的吸引力,有助于其提升自我,但对长期在项目上的老员工来说,他们更看重的是职业如何发展,如何提升自己向更高职位晋升的培训,而这一部分,还存在很大欠缺。

②项目团队内部的激励措施并没有既定的原则和制度,而是实施得较为随意,何时奖励、以何种方式奖励、达到何种程度可以获得奖励等,并没有确切的说明。

③项目团队内部评价往往依据所完成的任务以及项目经理或者部门领导主管判断的任务内容而做一个简单的评价,难以切实反映成员的工作贡献和努力程度。

④奖金收入是工程项目团队成员收入的重要组成部分,Z 建设公司项目奖金的发放存在大比例的滞后现象,有些项目奖金的发放滞后半年到一年,甚至两年的现象,这种滞后伤害了成员工作的积极性,激励效果也大打折扣。

⑤项目团队成员长期驻守项目工地,与公司接触少,对自己的职业前景产生忧虑,不知道以何种方式真正融入公司,并在公司之中看到自己的位置。

⑥在项目团队中青年员工有干劲,但普遍反应付出与收获不对等,缺乏对自身职业前景的了解和规划,容易滋生不满情绪。

【测试任务】

①根据背景材料你认为 Z 建设公司工程项目团队的员工激励管理的问题出在哪里?请说明原因。

②根据背景材料和人力资源知识分析员工激励成功实施的关键要素和资源保障是什么?

③假如你是人力资源部主管,面对当前员工激励困境会怎么做?

④请用 Microsoft Office PowerPoint 演示文稿软件,完成 Z 建设公司工程项目员工激励方案。方案包括问题诊断、原因分析和改进策略。完整演示文稿应该包括:封面、目录、过渡页、文字页、封底等内容,内容不少于 8 页,演示时主要内容页要有动画播放效果。

(2) 实施条件 同 H1-2-1

(3) 考核时量 本试题考核时间为 120 分钟。

(4) 评分标准 同 H1-2-1

3.试题编号: H1-2-3, 制定 XL 电信运营公司员工激励方案

(1) 任务描述

【背景材料】

XL 公司是在 L 集团公司和 W 集团公司基础上合并成立的国有特大型电信

运营企业，现有合同制员工约 1500 人，派遣制劳务用工约 3000 人。并购后 XL 公司存在一系列团队建设问题：

①员工对组织架构及岗位设计满意度低。除了必须完成工作流程，没有一点自主权，难以发挥个人才能。因长期从事单一的工作，很多员工已经出现了厌烦、疲劳情绪以及效率降低现象。

②公司处于深度融合初期，双方人员相互不了解，缺乏沟通欲望、防御性沟通氛围浓厚、沟通方式单一等问题，导致团队成员信任感和良好合作关系始终无法建立。

③个体绩效与团队绩效失衡。目标分解过程过于强调分解至个人，每个成员更关心自己的目标，而忽视团队的目标；过于强调目标的规划性，每个员工的绩效考核指标每季初下达，季末考核，中途不能变更，团队若出现突发事件，员工都会选择优先保证自己的考核指标而不愿牺牲自己的精力去帮助别人。

④缺乏合理的激励制度。没有建立多途径、多层次激励机制。只有管理岗位的晋升，才能享受更好的待遇和取得认同感。一些专业人才放弃自己专长，谋求管理路线的发展，造成人员结构不合理。

⑤团队缺乏学习力。对彼此专业不熟悉是融合后团队面临一大问题，它影响协作沟通，导致融合业务无法开展。团队缺乏学习力是因为员工以完成当年考核指标成为管理者最重要的任务，同时还因为双方员工均认为自己从事的业务和业务方式才是公司的“正宗”，抵触情绪导致他们不愿意花更多精力学习对方业务。

【测试任务】

①根据背景材料你认为 XL 电信运营公司员工激励管理的问题出在哪里？请说明原因。

②根据背景材料和人力资源知识分析员工激励成功实施的关键要素和资源保障是什么？

③假如你是人力资源部主管，面对当前员工激励困境会怎么做？

④请用 Microsoft Office PowerPoint 演示文稿软件，完成 XL 电信运营公司员工激励方案。方案包括问题诊断、原因分析和改进策略。完整演示文稿应该包括：封面、目录、过渡页、文字页、封底等内容，内容不少于 8 页，演示时主要内容页要有动画播放效果。

(2) 实施条件 同 H1-2-1

(3) 考核时量 本试题考核时间为 120 分钟。

(4) 评分标准 同 H1-2-1

4. 试题编号：H1-2-4，制定 L 猎头公司员工激励方案

(1) 任务描述

【背景材料】

L 公司是一家快速成长的中小型猎头公司，通过成立几年的发展，公司已经建立相对完善的员工激励制度，但是在项目实际操作层面，制度往往落不到实践中，具体问题如下：

①项目负责人对激励的片面理解和执行力不够。片面理解激励，只看重物质激励，忽略与员工情感的交流，致使与员工关系日渐疏远甚至紧张。尽管 L 公司先后出台了很多相关的激励机制，但是执行不够彻底，失信于员工，导致人才流失。

②薪酬体系激励作用太小。虽然 L 公司制定了相应的薪酬制度，但在实际操作中，学历，技能，岗位，职务等基本因素对工薪报酬的影响较大，尤其是岗位和职务，只要是相同岗位，薪酬就无大的区别，导致员工的实际绩效评价对收入的影响是非常小的，尤其在缺少科学的岗位设定和准确绩效评价下，非常容易陷入平均主义分配，发挥不出薪酬激励的杠杆作用。

③项目奖金的发放存在较大比例的滞后现象，有些项目奖金的发放滞后半年到一年，甚至两年的现象，这种滞后伤害了成员工作的积极性，激励效果也大打折扣。

④采用的激励手段较少，激励机制缺少灵活性。培训方式和晋升渠道单一，长期激励界定不清晰，员工缺乏对自身职业前景的了解和规划，容易滋生不满情绪。

⑤员工的个性需求没有得到足够重视和满足。员工很不满意整个 L 公司现有的工作环境，相互干扰，企业形象和高端职位招聘不符合。

【测试任务】

①根据背景材料你认为 L 猎头公司员工激励管理的问题出在哪里？请说明原因。

②根据背景材料和人力资源知识分析员工激励成功实施的关键要素和资源保障是什么？

③假如你是人力资源部主管，面对当前员工激励困境会怎么做？

④请用 Microsoft Office PowerPoint 演示文稿软件，完成 L 猎头公司员工激励方案。方案包括问题诊断、原因分析和改进策略。完整演示文稿应该包括：封面、目录、过渡页、文字页、封底等内容，内容不少于 8 页，演示时主要内容页要有动画播放效果。

(2) 实施条件 同 H1-2-1

(3) 考核时量 本试题考核时间为 120 分钟。

(4) 评分标准 同 H1-2-1

5. 试题编号: H1-2-5, 制定 H 汽车销售公司员工激励方案

(1) 任务描述

【背景材料】

H 公司是山东省内少数几家高档汽车销售公司之一, 拥有相对稳定的市场客户群体。但近几年, 随着外部环境恶化, 公司增速变缓, 部分员工对公司现状不满, 影响了工作质量和效率。具体如下:

①薪酬外部竞争力缺失, 造成激化人才流失的风险。主要体现在领取固定薪金的岗位, 财务、人事、客服、配件等部门领取固定薪酬, 通过行业对比, H 公司固定薪酬水平处于较低水平。此外现行的薪酬制度未体现公司对核心员工的重视, 更谈不上在同行中具有领先地位。

②薪酬结构失衡。销售顾问、业务接待、一线员工不但提成工资的领取比例较高, 而且提成的范围很广, 包括保险、维修提成等内容。在同行业中有较大优势。相对而言, 支援部门只有唯一的岗位工资以及保险, 激励工资形式单一。业绩较好的月份, 一线员工提成可达到支援部门半年至一年的薪资。

③薪酬与绩效考核脱节。在 H 公司, 绩效考核的真正意义没有得到自上而下的认识, 考核流于形式。考核中有部分指标无法量化, 考核评价缺乏科学性, 考核结果无法作为奖惩的准确依据, 奖金变成了保障性工资, 对员工失去了激励作用。

④ H 公司长期注重短期激励, 忽视长期激励。对中高层人员及核心员工激励方式极为单一, 至今未建立长期激励方案。

⑤员工的个性需求没有得到足够重视和满足。员工很不满意整个 H 公司现有的工作环境, 相互干扰, 企业形象和高端职位招聘不符合。

【测试任务】

①根据背景材料你认为 H 汽车销售公司员工激励管理的问题出在哪里? 请说明原因。

②根据背景材料和人力资源知识分析员工激励成功实施的关键要素和资源保障是什么?

③假如你是人力资源部主管, 面对当前员工激励困境会怎么做?

④请用 Microsoft Office PowerPoint 演示文稿软件, 完成 H 汽车销售公司员工激励方案。方案包括问题诊断、原因分析和改进策略。完整演示文稿应该包括: 封面、目录、过渡页、文字页、封底等内容, 内容不少于 8 页, 演示时

主要内容页要有动画播放效果。

(2) 实施条件 同 H1-2-1

(3) 考核时量 本试题考核时间为 120 分钟。

(4) 评分标准 同 H1-2-1

6. 试题编号：H1-2-6，制定 Y 石油公司员工激励方案

(1) 任务描述

【背景材料】

Y 石油集团是某省首批创新型企业，以科技攻关和服务生产两大任务为中心。目前 Y 集团员工激励管理存在以下问题：

①薪酬设计不合理。目前集团公司科研人员薪酬水平与管理人员差距比较大，薪酬的激励作用和福利的保障作用发挥的不充分，关键技术研发和科技管理岗位的收入低于外部水平，而普通的科研人员收入却高于平均行业水平，这种缺乏市场竞争力的薪酬机制导致核心研发人员流失率偏高，内部自主创新主动性较差的局面。

②科研人员的考核机制不健全。没有建立与科研项目挂钩的科技管理人员考核激励措施，导致了激励标准不明确，即使制定了相关措施，在实际工作中，也未得以执行，使得科技管理人员的工作量难以公平体现，挫伤了其工作积极性。

③长效激励机制匮乏。目前的激励机制多侧重于短期激励，工资较为固定，奖金和福利等多数是一次发放完毕，不具有长期激励的效果。没有引入国外企业股票和期权等长效激励手段，造成吸引和保留人才的措施不足，力度不够，科研人员技术创新动力不足。

④科技成果奖励全面性和公平性欠缺。结合近几年的奖励情况发现，成果奖励对工艺改进、技术革新、基础研究等方面关注不够，只侧重对一些重点科技项目进行奖励，造成了整体技术水平发展不协调、不全面。

⑤科技人才队伍建设缺乏制度保障。尽管集团公司提出了一系列科技人才培养的目标，但是没有根据这些目标，结合集团科技人员专业结构、学识水平以及个人目标，优选培养对象，制定出具体的到各学科、各专业的人才培养实施计划。没有具体制度和计划，将难以保证科技人才队伍建设目标的实现。

【测试任务】

①根据背景材料你认为 Y 石油公司员工激励管理的问题出在哪里？请说明原因。

②根据背景材料和人力资源知识分析员工激励成功实施的关键要素和资源保障是什么？

③假如你是人力资源部主管，面对当前员工激励困境会怎么做？

④请用 Microsoft Office PowerPoint 演示文稿软件，完成 Y 石油公司员工激励方案。方案包括问题诊断、原因分析和改进策略。完整演示文稿应该包括：封面、目录、过渡页、文字页、封底等内容，内容不少于 8 页，演示时主要内容页要有动画播放效果。

(2) 实施条件 同 H1-2-1

(3) 考核时量 本试题考核时间为 120 分钟。

(4) 评分标准 同 H1-2-1

7. 试题编号：H1-2-7，制定 L 炼油公司技术员工激励方案

(1) 任务描述

【背景材料】

L 炼油公司于 1960 建成投产，是我国“一五”期间的 156 项重点工程之一，目前员工近 8000 人，其中技术人员占 36%。企业现有激励机制依然秉承计划经济体制下“大锅饭”的模式，不能有效达到激励的目的，激励力度明显不够，却助长了公司内“平均主义”作风，鼓励了惰性思想。L 公司专业技术人员激励机制主要存在以下几个方面的问题：

①是针对其他全体员工的统一激励机制。未对技术人员进行需求分析以及制定针对性的激励机制，“一刀切”地与其他人采用同样的激励手段。

②企业技术人员薪酬水平缺乏竞争力。L 公司技术人员薪酬在同地区属于中上位置，但在不同地区同行业市场中无较强竞争力，内部薪酬结构的设计及调整不科学，缺乏完善的绩效考核体系配套，不同部门或不同岗位薪酬设计不合理。

③技术人员个人发展不受重视。体现在培训体系的不健全、个人职业生涯规划的缺失、晋升路径狭窄等方面。尤其是晋升通道方面单一，往往是在技能提升到一定层次后由技术岗位转为管理岗位。

没有对技术人员职业兴趣和职业目标进行分析。经常会错误的把他们安排在一个不感兴趣也不胜任的管理岗位上，导致他们既做不好管理工作，又荒废了自己的技术专长。

④缺乏收益与风险结合的长期激励措施。由于企业股权体制方面的制度限制，缺乏员工持股、期权等长期激励措施，影响专业技术人员在企业长期工作的信心。

【测试任务】

①根据背景材料你认为 L 炼油公司技术员工激励管理的问题出在哪里？请说明原因。

②根据背景材料和人力资源知识分析员工激励成功实施的关键要素和资源保障是什么？

③假如你是人力资源部主管，面对当前员工激励困境会怎么做？

④请用 Microsoft Office PowerPoint 演示文稿软件，完成 L 炼油公司技术员工激励方案。方案包括问题诊断、原因分析和改进策略。完整演示文稿应该包括：封面、目录、过渡页、文字页、封底等内容，内容不少于 8 页，演示时主要内容页要有动画播放效果。

(2) 实施条件 同 H1-2-1

(3) 考核时量 本试题考核时间为 120 分钟。

(4) 评分标准 同 H1-2-1

8.试题编号：H1-2-8，制定 N 高新技术公司研发人员激励方案

(1) 任务描述

【背景材料】

N 公司是一家处于中部地区的高新技术企业，人员规模在 2000 人左右，其中研发人员占比 34%。作为公司核心团队，大多数研发员工对公司目前的激励体系不甚满意，经调查主要存在以下问题：

①激励措施针对性不强。在设计激励方案之前基本都没有对研发人员进行需求调查分析，直接照搬别人的成功经验，想当然制定激励措施，导致针对性不强。

②激励结构不合理。重物质激励轻精神激励；重正激励轻负激励；重短期激励轻长期激励。从调查结果发现，培训、职业生涯规划、股票期权和企业文化等长期激励方式被公司严重忽视，导致留不住核心研发人才。

③绩效考核体系不完善。考核目的不明确，只是把考核当作监督研发人员努力工作的工具，导致员工一提考核就反感，就抵触；考核内容不全面，注重考核结果而忽视工作态度和能力，以个人激励为主体，团队激励为次；考核结果没有得到实际应用，没有与薪酬分配、培训计划等结合起来，导致考核的实际意义不大。

④薪酬体系不合理。研发人员的薪资水平偏低，缺乏竞争力。造成“引才难，留才难”，薪酬结构不合理。研发人员薪酬采用工资加各种津贴或奖金的形式。但是缺乏与绩效考核结果挂钩的浮动工资；薪酬缺乏公平性，奖金分配过程平均主义倾向严重。

⑤研发人员个人发展不受重视。体现在培训体系的不健全、个人职业生涯规划规划的缺失、晋升路径狭窄等方面。

【测试任务】

①根据背景材料你认为 N 高新技术公司研发人员激励问题出在哪里？请说明原因。

②根据背景材料和人力资源知识分析员工激励成功实施的关键要素和资源保障是什么？

③假如你是人力资源部主管，面对当前员工激励困境会怎么做？

④请用 Microsoft Office PowerPoint 演示文稿软件，完成 N 高新技术公司研发人员激励方案。方案包括问题诊断、原因分析和改进策略。完整演示文稿应该包括：封面、目录、过渡页、文字页、封底等内容，内容不少于 8 页，演示时主要内容页要有动画播放效果。

(2) 实施条件 同 H1-2-1

(3) 考核时量 本试题考核时间为 120 分钟。

(4) 评分标准 同 H1-2-1

9.试题编号：H1-2-9，制定 G 酒业公司营销部门员工激励方案

(1) 任务描述

【背景材料】

G 酒业公司是某省白酒企业四强之一，年产量超过 5000 吨。公司核心团队营销部门占公司人数 34%，营销人员流动特别频繁，高达 40%。G 酒业集团公司营销部门员工激励体系存在以下问题：

①激励方式过于单一。营销人员的激励不分对象、不分时期，都只给予物质激励，形式单一，单纯激励加深了员工对物质追求的欲望，在没有物质激励的情况下就不能很好地工作，不利于团队战斗力的凝聚。同时公司的激励成本上升，但是营销人员的工作积极性却难以同步增长，出现激励的边际效应递减问题。

②考评过于注重结果，忽视对过程的激励。仅仅以回款作为考核营销人员业绩的指标，不利于市场的良性发展和营销人员综合素质的提高。营销人员把主要精力放到回款上，而疏于培育市场，这样成长起来的品牌自然是畸形的，生命力难以持久也就不足为怪；另一方面只以回款一项指标来考核营销人员的业绩，营销人员成为单纯的催款人员，不注重市场调研和自身学习，其业务水平也难以提高。导致营销团队整体素质下降。

③过分重视对个人的激励，忽视整个团队的建设。对团队中表现卓越者给与奖励是必须的，在团队运行中起到指示灯的作用。但是过分强调对团队某些成员的激励，造成这些成员的自大心理和优越意识，对其他同事的工作指手画脚，引起他人的不满和不公平感，大大降低团队的平均满意度，削弱了整个团队的战斗力，不利于团队目标任务的完成。

【测试任务】

①根据背景材料你认为 G 酒业公司营销部门员工激励管理的问题出在哪里？请说明原因。

②根据背景材料和人力资源知识分析员工激励成功实施的关键要素和资源保障是什么？

③假如你是人力资源部主管，面对当前员工激励困境会怎么做？

④请用 Microsoft Office PowerPoint 演示文稿软件，完成 G 酒业公司营销部门员工激励方案。方案包括问题诊断、原因分析和改进策略。完整演示文稿应该包括：封面、目录、过渡页、文字页、封底等内容，内容不少于 8 页，演示时主要内容页要有动画播放效果。

(2) 实施条件 同 H1-2-1

(3) 考核时量 本试题考核时间为 120 分钟。

(4) 评分标准 同 H1-2-1

10.试题编号：H1-2-10，制定 M 服饰公司员工激励方案

(1) 任务描述

【背景材料】

M 公司是浙江某市一家知名服饰公司，拥有员工 3000 多人，近年来员工流失率较高，直接影响到公司稳定发展。经调查发现以下问题：

①薪酬整体水平偏低。因入职门槛很低，与其他行业的工资相比较，服装零售行业的工资处于中下水平。而 M 服饰公司薪酬水平处于同行业中低水平。员工的工资水平与人力资源市场的供求价位严重脱节，但企业却一直没有提出相关的应对方案。

②员工发展渠道狭窄。M 服装公司上下级的薪酬水平差距较大，而同级工资带又太窄，因此员工过于专注晋升，但员工的晋升机会很少，随着他们销售能力和管理能力逐步提高，在未达到晋升考核要求之前，对他们的薪酬没有相应的提升办法，优秀员工的流失很难避免。

③薪酬与绩效考核没有直接挂钩。M 服饰公司目前所采用的薪酬制度并没有发挥出实际应有的作用。员工工资与个人能力、工作绩效没有有效地联系，不能激励员工努力工作，且导致员工的流失率持续增高，关键岗位员工空缺频繁。

④企业发展与员工发展未建立统一战线。M 公司在发展战略、年度销售目标和企业薪酬管理制度三个方面并没有建立任何内在的联系。员工对企业的贡献程度没有衡量的指标，因此在企业内部，员工感受不到竞争，对工作也就没有动力。

【测试任务】

①根据背景材料你认为 M 服饰公司员工激励管理的问题出在哪里？请说明原因。

②根据背景材料和人力资源知识分析员工激励成功实施的关键要素和资源保障是什么？

③假如你是人力资源部主管，面对当前员工激励困境会怎么做？

④请用 Microsoft Office PowerPoint 演示文稿软件，完成 M 服饰公司员工激励方案。方案包括问题诊断、原因分析和改进策略。完整演示文稿应该包括：封面、目录、过渡页、文字页、封底等内容，内容不少于 8 页，演示时主要内容页要有动画播放效果。

(2) 实施条件 同 H1-2-1

(3) 考核时量 本试题考核时间为 120 分钟。

(4) 评分标准 同 H1-2-1

11. 试题编号：H1-2-11，制定 W 咨询公司员工激励方案

(1) 任务描述

【背景材料】

W 管理咨询有限公司是一家有着丰富的管理实践经验，致力于提供专业化、差异化产品和服务的管理咨询公司，下内设五个对外业务部门和三个对内管理部门，员工人数 51 人。

①绩效管理与公司战略脱节。每个部门只根据部门上年度的经验和现有的实际情况制定出部门目标，未对公司战略和经营目标进行分解。而公司管理层没有从整个公司的战略出发对部门目标提出要求。造成了部门绩效与公司战略不一致，员工发展与公司发展不同步。

②绩效考核缺乏科学性。公司现行的考核办法只对管理人员和员工做了区分，并没有根据特定岗位设计相应的考核指标体系和权重分配，绩效考核的指标设置与被考核员工的工作内容和职责关系不紧密，因此不能公平地衡量所有员工的绩效，引发一些部门对考核结果的不满，对考核制度很抵触。

③考核主体单一，主观性强。公司的绩效考核都是由上级经理一人完成，没有有效地引入员工本人、同事及客户等对员工的评价，从而影响考核结果的公正和公平性。部门经理在对下属员工进行考核时往往存在“一碗水端平”的思想，对绩效确实优秀的员工积极性的挫伤很大。

④忽视员工参与，缺乏有效沟通。绩效考核指标基本都由公司管理层主观确定，没有征求员工的意见。在绩效实施的过程中，没有做好培训、宣传、推广工作。缺乏关于绩效结果的员工沟通和员工申诉渠道，员工通常是被动接受工作任

务安排、绩效考核结果。缺乏绩效反馈环节打击了员工的积极性，让员工失去主动参与绩效管理的兴趣。

⑤员工个人发展不受重视。体现在培训体系的不健全、个人职业生涯规划的缺失、晋升路径狭窄等方面。

【测试任务】

①根据背景材料你认为 W 咨询公司员工激励管理的问题出在哪里？请说明原因。

②根据背景材料和人力资源知识分析员工激励成功实施的关键要素和资源保障是什么？

③假如你是人力资源部主管，面对当前员工激励困境会怎么做？

④请用 Microsoft Office PowerPoint 演示文稿软件，完成 W 咨询公司员工激励方案。方案包括问题诊断、原因分析和改进策略。完整演示文稿应该包括：封面、目录、过渡页、文字页、封底等内容，内容不少于 8 页，演示时主要内容页要有动画播放效果。

(2) 实施条件 同 H1-2-1

(3) 考核时量 本试题考核时间为 120 分钟。

(4) 评分标准 同 H1-2-1

12. 试题编号：H1-2-12，制定 ABC 中国分公司销售员工激励方案

(1) 任务描述

【背景材料】

ABC 公司是一家多元化产品的美国制造商。但近年来公司中国分公司受到了全球经济危机的严重影响，销售团队的士气受到了极大的打击，激励现状越来越不理想，具体表现如下：

①销售团队成员缺乏工作热情。公司对刚进公司的销售人员薪酬水平定得较低，外地销售人员支付每月房租和必要生活支出后，收入所剩无几了，每天在生存线上挣扎，非常容易患上职业倦怠症。

②内部沟通状况不顺畅，气氛压抑。员工对企业内部机制及管理者的各种风格及方法有很多的不满，由于担心管理者对自己有看法，一方面销售员工不愿意主动找管理者沟通，而管理者又对员工的不满视而不见，结果抱怨积累多，加剧员工的倦怠情绪。

③缺乏合理的薪酬奖金制度。过于侧重销售人员个人业绩，单纯考核员工销售指标达成情况，忽视团队整体业绩考核。对脚踏实地、细心工作的后台支持员工来说，存在激励不均衡的问题。

④销售团队成员缺乏危机及竞争意识。由于销售人员在全国范围内有两百多人，销售管理部门未实施强有力的监管机制，考虑到公司经营规模大，多数销售人员认为在公司应该能长期待下去，安于现状，满足于现在的收入水平，缺少忧患危机和逐步提升能力意识。

【测试任务】

①根据背景材料你认为 ABC 中国分公司销售员工激励管理的问题出在哪里？请说明原因。

②根据背景材料和人力资源知识分析员工激励成功实施的关键要素和资源保障是什么？

③假如你是人力资源部主管，面对当前员工激励困境会怎么做？

④请用 Microsoft Office PowerPoint 演示文稿软件，完成 ABC 中国分公司销售员工激励方案。方案包括问题诊断、原因分析和改进策略。完整演示文稿应该包括：封面、目录、过渡页、文字页、封底等内容，内容不少于 8 页，演示时主要内容页要有动画播放效果。

(2) 实施条件 同 H1-2-1

(3) 考核时量 本试题考核时间为 120 分钟。

(4) 评分标准 同 H1-2-1

13. 试题编号：H1-2-13，制定 Y 电信服务公司员工激励方案

(1) 任务描述

【背景材料】

Y 公司是一家国营电信服务运营商，随着客户需求多样化、竞争加剧市场变化迅速，公司和中国其他电信企业相比存在不小的差距。其在激励机制上的问题主要表现在以下方面。

①业绩考核制的公正和透明度受质疑。公司实行的是年度业绩考核制，考核结果与薪酬挂钩。年度业绩评估考核主要由生产部门或职能部门的主要领导操作，员工根本没有机会参与。这种评估、考核难免有人情分存在，其客观公正性、透明度受到质疑。

②公司经营指标未分解至具体岗位，造成指标流于形式，没能起到激励作用。此外，绩效指标受制于行业的限制，较多指标不可量化，主观色彩较浓厚，容易造成实际考核的不公平，扼杀了部门和员工的工作积极性。

③薪酬机制与市场脱钩。公司激励机制方面“平均主义”表现明显。企业内部各类、各级职务的薪酬水准上，差距没能拉开。同时没有考虑激励机制的长期

激励作用。

④激励机制理解片面，激励手段过于单一。公司对激励机制的片面理解可以分为两大类，一方面采取传统型的激励机制，即要求员工有“敬业精神”、“多做贡献”，以口号和道德说教、激情等为主要激励手段所建立的激励机制。另一方面高度重视金钱的作用。除了物质激励方式以外，缺少目标激励、尊重激励、参与激励、荣誉和提升激励、负激励等方式，无法充分调动员工的积极性。

【测试任务】

①根据背景材料你认为 Y 电信服务公司员工激励管理的问题出在哪里？请说明原因。

②根据背景材料和人力资源知识分析员工激励成功实施的关键要素和资源保障是什么？

③假如你是人力资源部主管，面对当前员工激励困境会怎么做？

④请用 Microsoft Office PowerPoint 演示文稿软件，完成 Y 电信服务公司员工激励方案。方案包括问题诊断、原因分析和改进策略。完整演示文稿应该包括：封面、目录、过渡页、文字页、封底等内容，内容不少于 8 页，演示时主要内容页要有动画播放效果。

(2) 实施条件 同 H1-2-1

(3) 考核时量 本试题考核时间为 120 分钟。

(4) 评分标准 同 H1-2-1

14. 试题编号：H1-2-14，制定 H 高校辅导员激励方案

(1) 任务描述

【背景材料】

H 高校是地处于中部地区一所高职院校。在校师生 8000 多人。辅导员是 H 高校教师队伍的重要组成部分，也是高校学生工作的核心力量，目前在辅导员队伍的激励机制建设方面存在一些薄弱之处：

第一，辅导员绩效考核方法着重对个人绩效进行考核，考核内容基于德、能、勤、绩四个方面，并制定了十分详尽的量化考核指标，但这些具体考核标准却很容易陷入一概量化的误区，最常见的是把常见的事务性工作量化。如“一周走访学生宿舍次数以及每周找学生谈话次数”这些简单的硬性指标量化，虽然保证了一定的工作数量，但无法准确反映辅导员工作情况及投入程度，无法体现辅导员真正的工作质量，所以也根本无法达到真正考核的目的。

第二，H 高校依旧采取的是以职称和资历为中心的薪酬模式。辅导员的薪酬设计没有采用以岗位分析和工作绩效为前提，个人绩效薪酬和团队绩效薪酬所

占比例均很少。处于相同岗位、但却有着不同工作业绩的辅导员的薪酬差别也难以得到区分，薪酬对辅导员也就不能产生应有的激励效果。长此以往辅导员对于学生工作也就失去了积极性，甚至会为了取得职务晋升而不惜破坏辅导员之间的协作关系，损害团队的整体利益。

第三，H 高校将评选优秀辅导员的名额按照各个学院辅导员的在编人数进行固定的机械分配，落实到各个学院，往往也是采取轮流制，“优秀轮流转明年就是我”，最终形成人人都能评上优秀的局面。这种个人优秀奖励的平均分配严重违背了公平原则，使得辅导员绩效管理流于形式化，失去了应有的作用。

【测试任务】

①根据背景材料你认为 H 高校辅导员激励管理的问题出在哪里？请说明原因。

②根据背景材料和人力资源知识分析员工激励成功实施的关键要素和资源保障是什么？

③假如你是人事处主管，面对当前员工激励困境会怎么做？

④请用 Microsoft Office PowerPoint 演示文稿软件，完成 H 高校辅导员激励方案。方案包括问题诊断、原因分析和改进策略。完整演示文稿应该包括：封面、目录、过渡页、文字页、封底等内容，内容不少于 8 页，演示时主要内容页要有动画播放效果。

(2) 实施条件 同 H1-2-1

(3) 考核时量 本试题考核时间为 120 分钟。

(4) 评分标准 同 H1-2-1

模块三 企业市场分析

项目五 设计企业经营现状调查问卷

1. 试题编号：H2-1-1，设计企业员工发展与满意度调查问卷

(1) 任务描述

【背景材料】

A 公司是一家以房地产（商品住宅、商业地产）开发，基础设施投资，资本

投资于一体的综合性企业集团，旗下拥有 20 余家房地产开发公司。截止 2017 年初，集团总员工近 16000 人。

该企业员工招聘采取网络招聘为主，应聘者只需带上简历到人力资源经理办公室报名，根据身高年纪确定是否录取，录取后去人事处签合同即可。集团给予员工的培训机会较多，晋升空间大，发展平台较广阔，作息时间较固定和规律。但是工资固定，奖金较少，晋升制度、沟通与激励机制不完善，导致影响了团队的工作效率。公司组织框架混乱，人际关系较复杂。团队人员比较年轻，稳定性极差，工作态度不积极。所以 A 公司留不住高素质、优秀、专业的人才。

因此，A 公司人力资源总监要求人力资源专员设计员工发展与满意度调查问卷，以了解企业内部员工的基本情况与发展需求，更好的提高团队凝聚力，挖掘更多对本公司有用的人才。

【测试任务】

①A 公司为提高员工的工作积极性以及劳动效率，完善公司薪酬福利体系以及员工晋升平台，以吸引对公司有用的优秀人才，撰写相关主题问卷发放给所有员工填写。

②调查问卷要求包括：问卷标题、问卷开头、正文、结束语等基本要素。

③请用 Microsoft Office Word 软件完成问卷调查。要求版面编排工整清楚、格式规范。

项目	基本实施条件	备注
场地	测试场地不少于 70 平米，配置办公桌 30 张	必备
设备	每张桌子一台电脑，另配两台打印机	必备
工具	安装 Office2007 版软件	必备

(2) 实施条件

(3) 考核时量 本试题考核时间为 120 分钟。

(4) 评分标准

评价内容	配分	考核点	备注
------	----	-----	----

职业素养 (10分)		职业道德与商务礼仪	10	具有实事求是的职业道德，独立完成任务 (2分)。问卷不违背职业道德与企业经营伦理，遵守企业经营法律法规，细致严谨 (2分)。编制问卷符合要求，能够在规定时间内完成 (2分)。着装规范，有较强的商务文档制作能力。(2分)。完成作品命名为：试题编号+考号+姓名，保存至桌面，清理好工作台后离开 (3分)。	不遵守考试纪律，严重违法、影响恶劣者，取
专业技能 (90分)	Word文档制作 (20分)	字体要求	10	标题为黑体 2 号加粗居中(3 分)。导入语和结尾为宋体 3 号，1 倍行距。(3 分)。正文为宋体 4 号，1.5 倍行距 (4 分)	Word 文档控制在 2 页以内。超过扣 2 分。
		文字格式	5	文字编排工整、清楚(2 分)。问题前有数字序号 (2 分)。正文内容两端对齐，美观大方 (1 分)。	
		文字表达	5	问卷语言表达清晰、语言精练、条理性强 (2 分)。用词准确，无错别字或词不达意现象，无大段文字(2 分)。避免诱导、暗示及敏感性文字 (1 分)。	
	问卷调查整体内容 (70分)	调查问卷构成	10	具有问卷标题，问卷开头、正文、结尾四个基本内容。	问卷字数不限
		调查问卷标题	5	标题简洁明了，针对背景问题，能说明主题问卷方案。	
		问卷问题类型	10	根据问题内容选择合适的问题类型 (4 分)，要有封闭式和开放式两个类型的问题 (2 分)，其中封闭式问题占 80% (2 分)，封闭式问题包括单选和复选两个部分 (2 分)。	
		问卷问题顺序	10	依照逻辑顺序排列问题 (4 分)，先易后难、先简单后复杂、先一般后具体 (3 分)，开放式问题放在最后 (3 分)。	
		提问设计	10	每个问题只包含一项内容，避免诱导式问题、否定形式问题以及断定性提问 (出现一项错误扣 1 分，扣 10 分封顶)。	
		答案设计	10	切实结合问题内容设计答案，封闭式问题答案要穷尽、互斥，界限明确，排列不要有导向性。(出现一项错误扣 1 分，扣 10 分封顶)。	
		问题内容	5	问卷总共不少于 15 个问题 (3 分)，其中开放式问题 1~2 个 (2 分)。	
整体把握	10	整个调查问卷要与背景材料内容相符合，理由得当、条理清晰 (5 分)，具有可行性 (5 分) (5 分-完全符合; 4 分-大部分符合; 3 分-基本符合; 2 分-小部分不符; 1 分-大部分不符; 0 分-完全不符合)			
小计			100		

2. 试题编号：H2-1-2，设计可口可乐客户满意度调查问卷

(1) 任务描述

【背景材料】

可口可乐是世界最大的软饮料公司，总部设在美国亚特兰大。它在全球各地有 500 余种产品销售。可口可乐、健怡可口可乐、雪碧、芬达四大品牌在全球最畅销汽水前 5 位独占 4 位。可口可乐广告遍天下，公司注重国际市场，在外国就地制造，就地销售，利润丰厚。

当今世界已经进入信息时代，市场竞争愈加激烈，企业在经营活动中必须准确掌握并及时更新调查资料。并对迅速变化的市场做出反应，才能在竞争中取胜。可口可乐公司作为饮料行业中的一员也是如此，为吸引消费者的注意力不断提升品牌形象。在多年的激烈市场竞争中形成了自己的宣传理念，塑造出了独特的企业形象。

可口可乐公司的品牌策划部决定对消费者进行调查，为了了解消费者对可口可乐的整体形象的认可度，对产品和品牌的认知以及相关评价，最终更好的做企业推广，提高产品销量，在不同品牌的同质产品中一直保持领先地位。

【测试任务】

①撰写企业形象与分析调查问卷，发放给消费者填写。主要了解消费者对企业产品、形象、信誉、文化等方面的满意度。以及了解公司消费群体，购买因素，饮用场合，购买场地等等。

②调查问卷要求包括：问卷标题、问卷开头、正文、结束语等基本要素。

③请用 Microsoft Office Word 软件完成问卷调查。版面编排工整清楚、格式规范。

(2) 实施条件 见 H2-1-1

(3) 考核时量 本试题考核时间为 120 分钟。

(4) 评分标准 见 H2-1-1

3. 试题编号：H2-1-3，设计旅行社客户需求调查问卷

(1) 任务描述

【背景材料】

B 公司是湖南一家大中型旅行社，成立于 2013 年，公司经营资质和主要业务范围为出境旅游、入境旅游、国内旅游、商务考察学习交流以及各种定制特色旅游服务等。公司组织架构清晰、业务板块齐全，主要设置有董事长、总经理、副总经理、综合管理部、公民旅游运营中心、销售中心、重点客户、大客户中心、

青少年活动中心、网络技术部、导游服务中心、财务部等职能和业务部门，共有员工百余人。

公司按照现代企业管理思路和方式，服务创造价值和真诚服务、诚心待人、精诚合作的经营发展理念，以适应市场、严谨规范、以人为本、感恩于心、服务于行的营销合作准则，将品牌、优良的服务品质深入市场和客户。

公司现阶段已经和美国、澳洲、新西兰等国家的学校达成初步合作协议，着手拓展青少年国外夏令营教育方面的工作。公司客户中心和青少年活动中心对市内中、小学学生家长进行调查。采取发放纸质问卷或者网页和微信问卷调查的形式了解青少年家长们对夏令营的需求程度以及要求，夏令营倾向的国家与价格承受能力。为客户提供更高满意度的称心、舒心、放心的出行和合作体验。

【测试任务】

①撰写旅行社客户需求调查问卷，发放给中小学学生家长填写。主要了解消费者对国际夏令营的接受程度和特殊的要求等。后期再对客户进行跟踪发展和维护。

②调查问卷要求包括：问卷标题、问卷开头、正文、结束语等基本要素。

③请用 Microsoft Office Word 软件完成问卷调查。要求版面编排工整清楚、格式规范。

(2) 实施条件 见 H2-1-1

(3) 考核时量 本试题考核时间为 120 分钟。

(4) 评分标准 见 H2-1-1

4. 试题编号：H2-1-4，设计蛋糕店消费者行为调查问卷

(1) 任务描述

【背景材料】

麦田坊蛋糕店于 2017 年 1 月 10 日开业，店面总面积为 37 平方米，一共分为正厅、收银、奶茶区、作坊、仓储五大部分。作为舶来之物，面包房、蛋糕店越来越受到人们的推崇和追捧，开设蛋糕店如今很有市场。该店主营产品是：蛋糕、奶茶。现阶段产品品类较少，仅有原味、红豆口味吐司，麦香面包、菠萝包，珍珠奶茶等常见品种，且定价较高。附近 1000 米内有一家咖啡店和奶茶店。

该店选址在某县城核心商区，人流量多，需求多，这样才能达到更高的销售量。店铺经营者主要围绕与城市中心商圈，根据商圈客流量的需求，选定门店。通过调查附近的公交线路、服装城、主要街道、客流量途径圈来确定选址。蛋糕店开设在某广场旁，旁边有服装城，以及居民楼。服装城是当地颇负盛名的企业，

它的发展带动了附近区域的经济效益，选址在这里，会给店面带来不错的效益。

【测试任务】

根据蛋糕店的特点，撰写消费者行为调查问卷，在门店中通过购买的顾客直接填写调查问卷。调查的对象比较具体，代表性强。主要通过消费者特征分析，购物金额、购物需求、购物频率、购物时间、购物品种、购物方式等方面撰写。

②调查问卷要求包括：问卷标题、问卷开头、正文、结束语等基本要素。

③请用 Microsoft Office Word 软件完成问卷调查。要求版面编排工整清楚、格式规范。

(2) 实施条件 见 H2-1-1

(3) 考核时量 本试题考核时间为 120 分钟。

(4) 评分标准 见 H2-1-1

5. 试题编号：H2-1-5，设计教育集团售前服务调查问卷

(1) 任务描述

【背景材料】

某教育集团是湖南省中小学培训领导品牌，成立于长沙，现已发展成为一所集英语、语文、数学、物理、化学、政史、生地等培训于一体的综合性品牌教育集团，先后在株洲、湘潭、深圳、南昌等地建立了分校，在长沙有近 40 个校区，管理人员近 800 人，专兼职教师 1000 多人，年培训学员 12000 人次。现阶段主要拥有初高中常规班、4-10 人精品课堂、1 对 1、小学课程辅导项目等。

目前，此教育集团的课程设置没有很好的贴合孩子们的心理，而且课程的活动推广不足，导致生源较少。周边同行业较多，新东方，英孚、伯明翰、瑞思等等，竞争激烈。跟同行业相比一些课程宣传并不到位。公司决定通过提高校区服务来吸引消费者。比如：开发家长端 APP，家长实时掌握孩子的在学校的动态。举办各类赛事，为孩子提供展示的平台。开展丰富的课外拓展活动，把教学场所转移户外等等，不定期举办亲子活动，促进家长、孩子和学校三方互动。

【测试任务】

①为了提高营销效果，公司安排前台给前来咨询的客户发放售前服务调查问卷。了解客户对课程安排以及服务的诉求，能够给客户量身打造一套合适的课程和提供更加优质的服务。从而形成口碑效应，让客户介绍更多的客户。

②调查问卷要求包括：问卷标题、问卷开头、正文、结束语等基本要素。

③请用 Microsoft Office Word 软件完成问卷调查。要求版面编排工整清楚、格式规范。

(2) 实施条件 见 H2-1-1

(3) 考核时量 本试题考核时间为 120 分钟。

(4) 评分标准 见 H2-1-1

6. 试题编号：H2-1-6，设计企业管培生发展调查问卷

(1) 任务描述

【背景材料】

宝洁公司（Procter & Gamble），简称 P&G，是目前全球最大的日用品公司之一。总部位于美国俄亥俄州辛辛那堤，全球员工近 140,000 人。宝洁公司是中国最大的日用消费品公司，大中华区年销售额超过二十亿美元。海飞丝、飘柔、舒肤佳、玉兰油、帮宝适、汰渍及吉列等品牌在各自的产品领域内都处于领先的市场地位。中国宝洁是宝洁全球业务增长速度最快的区域市场之一。目前，宝洁大中华区的销售量已位居宝洁全球区域市场中的第二位，销售额也已位居前五位。

宝洁在中国需要大量的人才，发挥大中国员工的聪明才智和传统文化的优势，为世界提供新的想法、观念、产品和技术，并成为全球的成功典范。选拔管理培训生已成为宝洁公司培养未来领导者的主要手段。宝洁公司选拔管理培训生正规且条件苛刻，对英语水平和专业方面都有较高要求。典型的管理培训生项目一般包括培训和实践两部分。而大多数学生在判断项目是否合适时，都会考虑公司是否有完整的培训计划，是否有轮岗锻炼机会，公司是否能提供足够的高层管理职位，是否契合公司文化，工作地点和薪酬等等。

【测试任务】

①为了深入了解管理培训生的综合素质，更好的进行岗位分配和定向培养，了解管理培训生职业发展需求，缓解频繁发生的优秀人才跳槽情况出现，撰写管理培训生发展与培训需求调查问卷，以便于对管培生的管理和培养，并有针对性的安排培训，制定培训课程。

②调查问卷要求包括：问卷标题、问卷开头、正文、结束语等基本要素。

③请用 Microsoft Office Word 软件完成问卷调查。要求版面编排工整清楚、格式规范。

(2) 实施条件 见 H2-1-1

(3) 考核时量 本试题考核时间为 120 分钟。

(4) 评分标准 见 H2-1-1

7.试题编号：H2-1-7，设计企业消费者需求分析调查问卷

(1) 任务描述

【背景材料】

某农业发展公司成立于 2014 年 4 月，是一家致力于农业产业化发展的新兴企业，公司业务主要涵括社区生鲜超市连锁经营、农业种养殖基地建设运营等。旗下 001 号店于 2016 年 10 月开业。主要经营范围包括：花卉绿植、蔬菜水果、肉类水产、粮油调料等等。经营面积 140 平米左右，员工 20 余名。

作为一家刚刚起步的企业，周边又有几家大型超市为强大的竞争对手，社区店目前没有对目标顾客进行筛选以及会员制管理，所以没有形成稳定的紧密型的客户群体。对门店来说这是起步初期很大的不足。

形成会员制除了能够吸引新顾客，留住老客户之外，还能改善和推进店铺和会员的关系，促进店铺的改进。但是会员制度还不够完善，仅仅停留在积分返利阶段，没有真正贴近顾客的需求，因此会员增长速度缓慢。如何对消费者进行营销吸引他们到店，提高重复购买率，成为该店最重视的问题之一。

【测试任务】

①撰写目标消费者需求分析调查问卷，了解目标消费者群体类型和消费水平。该门店位于众多高校、小区、办公楼及周边一系列休闲娱乐场所之中，属于人流量和客流量较密集之处。找准目标消费者，再对这些消费者进行营销服务是本店现阶段发展的关键。

②调查问卷要求包括：问卷标题、问卷开头、正文、结束语等基本要素。

③请用 Microsoft Office Word 软件完成问卷调查。要求版面编排工整清楚、格式规范。

(2) 实施条件 见 H2-1-1

(3) 考核时量 本试题考核时间为 120 分钟。

(4) 评分标准 见 H2-1-1

8.试题编号：H2-1-8，设计大学生培训需求调查问卷

(1) 任务描述

【背景材料】

麦当劳是世界上第一个拥有全球性训练发展中心的餐饮企业，麦当劳独特的运营管理和领导力培训课程，培养了大批本土管理和营运精英。“人员”“是麦当劳最宝贵的资产，也是企业发展的基石，麦当劳珍视每位员工，关注他们的成长。

2015 年麦当劳中国推出全新人员品牌主张——“疯狂也好，任性也罢，我

们就相信年轻人”，并推出了针对大学生成长发展的麦苗计划，为本科及高职院校在校学生量身定制的为期6-12个月的全方位社会实践计划。“订单培养”将是麦当劳中国今后人才招聘与培养重点发展方向之一。通过灵活多样的平时课外兼职及寒暑假全职岗位实践，在校期间有来自企业的导师提供专业权威的培训课程，培训结束后有丰富多彩的品牌体验和激动人心的毕业典礼，既能有效提升订单班学生的社会实践能力和职业技能，更能加强学生的综合素养的提升和实现学校与社会的“零距离”对接。在体验这种独特的社会实践计划的同时，也为学生成就更好的职业未来奠定了基础。

【测试任务】

①为了深入了解大学生的综合素质，更好的进行岗位分配和定向培养，了解大学生职业发展需求，缓解频繁发生的优秀人才跳槽情况出现，公司人力资源部撰写大学生培训需求调查问卷，便于进行管理和培养，针对性安排培训，制定培训课程。

②调查问卷要求包括：问卷标题、问卷开头、正文、结束语等基本要素。

③请用 Microsoft Office Word 软件完成问卷调查。要求版面编排工整清楚、格式规范。

(2) 实施条件 见 H2-1-1

(3) 考核时量 本试题考核时间为 120 分钟。

(4) 评分标准 见 H2-1-1

9. 试题编号：H2-1-9，设计客户满意度调查问卷

(1) 任务描述

【背景材料】

国际知名服装品牌 ZARA 已在全球 56 个国家设立超过 2000 多个店铺，深受全球时尚青年的喜爱。该品牌有设计师品牌的优秀设计，价格却相对低廉，让平民也能享受时尚生活。ZARA 品牌定位能成功区隔市场，其关键在于能贴近消费者需求以及充分整合区域资源。ZARA 是“中低价位却拥有中高级质量”的国际性流行服饰品牌，以中高消费者为主要客户族群，让低价服装也可以像高价服装一样入时好看，以满足消费者追求流行不需要花大钱的心理需求。

他们的产品设计速度极快，补货准确及时。他们时刻注重了解消费者对待衣服款式、质量的需求，根据卖掉的衣服，根据趋势稍作修改，而不断创新。这样不仅大幅缩减的产品设计的速度，而且可以在市场需求变化之前迅速推向市场，抓住市场脉动。在售后方面，一个月内凭借小票到门店可以退换货，让消费者买的放心。为了提高客户的忠诚度，公司准备了客户调查问卷供分析参考。

【测试任务】

①撰写客户满意度调查问卷。了解客户在消费过程中对客服人员、购物舒适度之类的满意程度，以及对衣服设计和材质方面的偏好。以便企业改进产品和服务，在众多竞争对手中立于不败之地。

②调查问卷要求包括：问卷标题、问卷开头、正文、结束语等基本要素。

③请用 Microsoft Office Word 软件完成问卷调查。要求版面编排工整清楚、格式规范。

(3) 考核时量 本试题考核时间为 120 分钟。

(4) 评分标准 见 H2-1-1

10. 试题编号：H2-1-10，设计消费者需求调查问卷

(1) 任务描述

【背景材料】

某贸易有限公司成立于 2016 年 6 月，公司是在国家提出促进外贸发展、帮扶大学生创业就业号召的大背景下成立。公司向客户提供真实、健康、优质的进口商品，让顾客足不出户也可购遍全球。合作商户和所卖商品都经过了海关、检验检疫部门的备案，避免了消费者买到假货的风险，所有出售的商品都有相应的售后服务保障机制；线下，公司搭建了跨境贸易电子商务的专业仓储设施，为合作商户各类商品的进境流程提供仓储服务，并与国际、国内知名物流企业开展合作，确保快递配送服务质量。

公司现阶段愿景是打造出立足湖南、辐射全国的跨境电子商务平台。现已经建立了自己的 APP 购物平台“跨优”，然而面对电商行业残酷的竞争，公司的发展还需要做大量的营销工作。由于公司主要是通过与校企合作，在高校建设大学生创业孵化基地，帮扶大学生创业就业，所以公司打算从校园营销开始做起。目标客户定在高校学生和教师群体。

【测试任务】

①撰写目标消费者（高校学生和教师群体）需求分析调查问卷，了解目标消费者产品偏好和消费水平、再对这些消费者进行营销服务是公司现阶段发展的关键。

②调查问卷要求包括：问卷标题、问卷开头、正文、结束语等基本要素。

③请用 Microsoft Office Word 软件完成问卷调查。要求版面编排工整清楚、格式规范。

(2) 实施条件 见 H2-1-1

(3) 考核时量 本试题考核时间为 120 分钟。

(4) 评分标准 见 H2-1-1

11. 试题编号：H2-1-11，设计员工需求调查问卷

(1) 任务描述

【背景材料】

长沙海信广场是海信集团旗下商业子公司与知名地产开发商华远地产联合开发的高端购物中心，为长沙“华远华中心”城市综合体项目裙楼部分。总面积逾 13 万平方米，地下一层，地上七层，涵湘江，纳岳麓。拥有超过 18 年商业运营经验的海信广场，是一个集高端奢侈品百货、精品超市为一体的综合性大型企业。

海信广场被评为“中国年度行业十佳雇主”，秉承“感恩、善念、包容、快乐”的企业文化，员工薪酬领先于同行业的薪资标准，有半年奖金，年终奖金，年功工资等等。福利方面：五险一金，带薪年假，住宿补贴、节假日福利、生日礼品、婚礼、生育贺金等等。长沙海信广场是海信集团第三个项目，公司高层重视员工培训，有全面系统的培训机制、导师制、内训师制度、国内外考察等。为了提高员工素质和积极性，在培训形式和培训时间安排上征求员工心声和意见，这样才会让员工乐意参与其中。

【测试任务】

撰写员工培训需求分析调查问卷，在提高员工能力素质和积极性的同时，公司也要考虑培训意识和培训经费合理，安排弹性的培训时间，制定培训考核制度。

②调查问卷要求包括：问卷标题、问卷开头、正文、结束语等基本要素。

③请用 Microsoft Office Word 软件完成问卷调查。要求版面编排工整清楚、格式规范。

(2) 实施条件 见 H2-1-1

(3) 考核时量 本试题考核时间为 120 分钟。

(4) 评分标准 见 H2-1-1

12. 试题编号：H2-1-12，设计企业品牌形象调查问卷

(1) 任务描述

【背景材料】

内蒙古蒙牛乳业（集团）股份有限公司（简称蒙牛乳业集团），总部设在中

国乳都核心区——内蒙古和林格尔经济开发区，拥有总资产 100 多亿元，职工近 3 万人，乳制品年生产能力达 600 万吨。

到目前为止，包括和林基地在内，蒙牛乳业集团已经在全国 16 个省区建立生产基地 20 多个。拥有液态奶、酸奶、冰淇淋、奶品、奶酪五大系列 400 多个品项，产品以其优良的品质覆盖国内市场，并出口到美国、加拿大、蒙古、东南亚及港澳等多个国家和地区。

核心奶源基地处在“黄金奶道”，拥有无污染的土壤、水源和空气。蒙牛牧场全面植入“动物福利”理念，让奶牛快乐生活，幸福产奶。

依托良好的自然环境，蒙牛在全国合作、参股建设了 9 个万头以上级别超大型现代牧场。目前蒙牛集团质量管理以集团整体发展思想为指导，对于乳制品生产经营链中的各个环节进行严格把关，确保每个环节进行监控并保证安全。

【测试任务】

①撰写企业品牌形象调查问卷，了解品牌在消费者心目中的形象，以及在与竞争者比较中的优劣势，以便制定后续的品牌宣传推广方案，提高客户忠诚度。

②调查问卷要求包括：问卷标题、问卷开头、正文、结束语等基本要素。

③请用 Microsoft Office Word 软件完成问卷调查。要求版面编排工整清楚、格式规范。

(2) 实施条件 见 H2-1-1

(3) 考核时量 本试题考核时间为 120 分钟。

(4) 评分标准 见 H2-1-1

13. 试题编号：H2-1-13，设计企业售后服务满意度调查问卷

(1) 任务描述

【背景材料】

创维集团有限公司是以香港创维数码控股有限公司为龙头，跨越粤港两地，生产消费类电子、网络及通讯产品的大型高科技上市公司。经过二十八年的奋斗，创维已成长为蜚声国际的中国家电巨子，2016 年集团年销售额达 125.6 亿港元，出口额持续 9 年居全国领先行列，成功挺进世界彩电十大品牌之列，成为中国电子百强名列第 16 位的优秀企业。

随着人民生活水平的提高，以及国家家电下乡，节能补助等一系列政策的影响，越来越多的电器产品进入了广大农村家庭。由于农村地处偏远，服务网点相对较少，一旦产品出现问题，很难及时得到解决。创维电视扎根农村，经过多番摸索，逐渐走出了一条具有农村性质的创维服务道路。一直以来，农村的售后服务体系都比较薄弱，售后服务网点少困扰着很多消费者。针对这个问题，创维在

各大乡镇建立了庞大的服务商体系，与 4000 多家网点建立了合作关系，基本实现了乡镇服务无盲区，确保农村消费者可以在最短的时间内找到最近的服务商解决问题。相关调查显示，目前农村消费者对家电产品了解不多，在家电消费上存在着盲目性、爆发性和攀比性，往往是一家买了就会导致其他人盲目跟风，而且买的几乎都是一样的产品。同时，一些人不懂得正确使用家电产品，导致安全事故时有发生。这些产品知识的普及离不开企业营销人员的下乡推广。

创维电视很早就意识到了这点，携手广大经销商打造了一对一经销商帮扶团队，让营销人员进驻三四级市场第一线，在把产品交给经销商的同时，也把企业的服务品质通过终端渠道传递给农村消费者。同时，创维还在各大服务网点印制了“维修手册”，免费提供给服务商和广大消费者，此外，创维还定期实施“赶集式巡回维修”，利用农村赶集形式和定期巡回方式深入农村市场进行现场维修，同时宣讲正确使用产品的知识，防患于未然。

创维此举将向广大农村消费者普及家电常识的责任自觉地担到了肩上，树立起了对消费者负责的良好形象，也赢得了很多农村消费者的称赞。

【测试任务】

①撰写创维电视农村售后服务调查问卷，目的是搜集顾客对创维电视售后服务的要求和意见，完善农村售后服务体系，更好的为消费者提供服务，最终实现农村销售的整体提高。

②调查问卷要求包括：问卷标题、问卷开头、正文、结束语等基本要素。

③请用 Microsoft Office Word 软件完成问卷调查。要求版面编排工整清楚、格式规范。

(2) 实施条件 见 H2-1-1

(3) 考核时量 本试题考核时间为 120 分钟。

(4) 评分标准 见 H2-1-1

14. 试题编号：H2-1-14，设计企业市场价格需求调查问卷

(1) 任务描述

【背景材料】

东莞市都市丽人实业有限公司前身为深圳市都市丽人风内衣有限公司，是一家致力于专业研发、经营时尚内衣为主的现代化大型内衣品牌运营集团，集研发、生产、仓储物流、销售、营运于一体。公司始终致力精细管理、打造精致品牌，通过数十年的通力合作、奋力开拓，现已通过独资和控股等方式实现了内衣产业链的有效延伸拓展，拥有数十家内衣制造厂、营运分公司，在全国一线、二线及

三线 800 多个城市建立了销售终端。截止 2012 年 5 月，该公司在中国受权经营零售网点已达 4239 个，从业人员超过 2 万人。

都市丽人生产基地已经进驻东莞凤岗都市丽人工业园，为公司在五年内成功上市打下坚实的基础。公司旗下现拥有都市·缤纷派（原 紫色阳光）、都市·俪人（原都市丽人风）、都市·丝语（原衣之密语）、都市·锋尚（原草一色）四大子系列。公司不断向企业现代化、管理科学化、经营集团化、市场国际化的方向迈进，努力开创中国最具影响力的内衣连锁机构，打造世界一流内衣快时尚的第一品牌。

【测试任务】

①都市丽人一直以价廉物美的特点吸引着大批年轻时尚女性。都市丽人虽已有自己的品牌优势，但是随着市场跟随者越来越多，面对众多产品的价格优势时，都市丽人想对自己的价格进行调整，又缺乏依据。因此，想对湖南市场消费者进行一次市场价格需求调查问卷。

②调查问卷要求包括：问卷标题、问卷开头、正文、结束语等基本要素。

③请用 Microsoft Office Word 软件完成问卷调查。要求版面编排工整清楚、格式规范。

(2) 实施条件 见 H2-1-1

(3) 考核时量 本试题考核时间为 120 分钟。

(4) 评分标准 见 H2-1-1

模块三 企业市场分析
项目六 企业经营环境分析

1. 试题编号：H2-2-1，HQ 饮料企业经营环境分析

(1) 任务描述

【背景材料】

HQ 饮料成功地在中国中部一个拥有 300 万人口的 F 市收购了一家饮料厂，不仅在该市取得了 95% 以上市场占有率的绝对垄断，而且在全省的市场占有率也达到了 60% 以上，成了该省饮料业界名副其实的龙头老大。

F 市 100 公里内有一 QB 饮料公司，3 年前也是该省的老大。然而，最近 QB 饮料因经营不善全资卖给了一家境外公司。

QB 饮料在被收购后，立刻花近亿元的资金搞技改，还请了世界第四大饮料生产企业的专家坐镇狠抓质量。但是新老板清楚的很，QB 饮料公司最短的那块板就是营销。为一举获得 F 市的市场，QB 饮料不惜代价从外企挖了 3 个营销精英，高薪招聘 20 多名大学生，花大力气进行培训。

省内饮料市场的特点是季节性强，主要在春末和夏季及初秋的半年多时间。一年的大战在 4、5、6 三个月基本决定胜负。作为快速消费品，饮料的分销网络相对稳定，主要被大的一级批发商控制。QB 饮料选择正面强攻，主要依靠直销作为市场导入的手段，由销售队伍去遍布 C 市的数以万计的零售终端虎口夺食。

QB 饮料的攻势在春节前的元月份开始了，并且成功地推出了 1 月 18 号 F 市要下雪的悬念广告，还有礼品附送。覆盖率和重复购买 都大大超出预期目标。但是，QB 饮料在取得第一轮胜利的同时，也遇到了内部的管理问题。该公司过

渡强调销售，以致把结算流程、财务制度和监控机制都甩在一边。销售团队产生了骄傲轻敌的浮躁，甚至上行下效不捞白不捞。公司让部分城区经理自任经销商，白用公司的运货车，赊公司的货，又做生意赚钱，又当经理拿工资。库房出现了无头帐，查无所查，连去哪儿了都不知道。

面对竞争，HQ 饮料在检讨失利的同时，依然对前景充满信心。他们认为对手在淡季争得的市场份额，如果没有充足的产量作保障，肯定要跌下来；而且 HQ 饮料的分销渠道并没有受到冲击，QB 饮料强入零售网点不过是地面阵地的穿插。

如今，饮料销售的旺季，也就是决胜的时候快到了，您认为 HQ 饮料应该怎样把对手击退，巩固自己的市场领导地位呢？

【测试任务】

①结合背景材料运用 SWOT 分析法，分析 HQ 饮料面临的优势、劣势、机会、威胁，从 SO、ST、WO、WT 四个角度评价 HQ 饮料的竞争策略选择。（要求有 SWOT 分析表格）

②结合背景材料分析竞争对手 QB 饮料公司经营策略。

③基于 SWOT 分析法和竞争对手分析描述 HQ 饮料经营策略。

④请用 Microsoft Office PowerPoint 演示文稿软件，完成 HQ 饮料公司经营环境分析方案。完整演示文稿应该包括：封面、目录、过渡页、文字页、封底等内容，内容不少于 8 页，演示时主要内容页要有动画播放效果。

(2) 实施条件

项目	基本实施条件	备注
场地	测试场地不少于 70 平米，配置办公桌 30 张	必备
设备	每张桌子一台电脑，另配两台打印机	必备
工具	安装 Office2007 版软件，并提供 PPT 模板若干	必备

(3) 考核时量 本试题考核时间为 120 分钟。

(4) 评分标准

评价内容		配分	考核点	备注	
职业素养 (10分)	职业道德与商务礼仪	10	具有讲诚信的职业道德(2分),企业经营环境分析不违背职业道德与企业经营伦理,遵守企业经营法律法规,细致严谨(2分)。着装规范,有较强的商务演示文档制作能力,能在规定时间内完成任务(3分)。完成作品命名为:试题编号+号+姓名,保存至桌面,清理好工作台后离开(3分)。	不遵守考试纪律,严重违规、影响恶劣者,	
专业技能 (90分)	演示文稿制作 (35分)	封面、封底页	5	封面有标题、且字体、字号美观、字体大小合理、色彩搭配合理、可保证50米左右会议室全场看清。有封底,封底包含致谢短语、策划小组或部门人员、时间及联系方式等要素。	5分-完全符合; 4分-大部分符合; 3分-基本符合; 2分-小部分不符; 1分-大部分不符; 0分-完全不符合 演示文档不少于8页,每少1页扣2分。
		目录页	5	有目录页,且一目了然、层次清晰,目录与演示文档内容一致。	
		文字页	5	表达顺畅,无病句;用词准确,无错别字或词不达意现象,无大段文字,多用分段、短句。页标题为本页内容的概括,而不是章节或课程的主题。	
		图表绘制	5	注重形象化表达,能充分并恰当的使用图表诠释所讲的内容,图标绘制清晰、精美,大小插入适当,且与内容主题高度相关。	
		动画设置	5	内容页设置必要的自定义动画,且动画简洁短促、与演示内容协同;没有多余的动画	
		演示播放	5	文档演示应配合方案内容按顺序播放,而不需要通过超链接等在不同页面之间跳来跳去。	
		整体可视化效果	5	整体设计风格与企业经营环境分析特点相吻合,页面风格保持一致;相同元素前后呼应。	
	企业经营环境分析方案 (55分)	管理工具使用	10	恰当地运用了管理工具与方法(5分)。管理工具分析准确,条理阐述清晰。(5分)	
		问题诊断	10	对企业经营中存在的问题诊断准确(5分)。对企业经营问题分析过程和结果有理据支撑(5分)。	
		原因分析	10	经营影响因素相关性分析科学合理(5分)。原因判断准确、分析具体(5分)。	
		改进策略	15	提出解决策略能从实际情况出发(5分)。经营策略改进措施合理(5分)。经营策略措施阐述有条理,理由充分(5分)。	
	整体评价	10	方案分析结构完整(5分)。逻辑清晰,有明确的经营问题分析主线(5分)。		
小计		100			

2. 试题编号：H2-2-2，龟老板凉茶企业经营环境分析

(1) 任务描述

【背景材料】

湛江龟老板凉茶属于湛江市的一间独资民营企业，诞生于 1984 年。这年夏天，企业老板黎土强竭尽全力筹措到 3000 多元，在廉江市安铺镇开了一间小食店，以经营龟苓膏为主，并以此得名“龟老板”。随着自己的凉茶小店经营规模逐渐成型，龟老板后来便移师湛江市区以求进一步发展。也就是从那时的龟苓膏开始，龟老板一直牢记“苦口婆心，全为了您！”的服务宗旨，以发掘传统食疗文化经为经营理念，以人类共享身心健康为奋斗目标，在龟苓膏和凉茶基础上多元化开拓自己的产品，先后开发出药膳汤饮、保健药粥、传统小食、鲜果果汁等六大系列近 200 多个品种，形成了风格独特、品种齐全的凉茶保健食品体系，使消费者夏有清热凉茶可饮，冬有滋补炖品可食，同时做到在制作上精益求精、以质取胜。二十多年来，湛江龟老板凉茶企业已由一间路边小店发展成拥有一支长驻广西十万大山等地专业采药队伍，资深的配制药剂师，独特管理模式的连锁企业，属下分店已遍布湛江五县四区以及茂名、海口、珠海、深圳等市区。由于龟老板研制的产品自成系列，其口感及功效都有独特之处，顾客的认同度较高，较之其他凉茶企业做到了你无我有，你有我优，湛江龟老板凉茶已成为粤西地区响当当的“龟老板”品牌！1998 年，龟老板经国家商标局注册后，开始对全部门店统一装修，规范管理。多年来由于龟老板的企业质量管理优异，先后多次荣获了国家、省、市各级政府各项荣誉称号。

基于环境气候的原因，南方人自古以来就有爱喝凉茶的习惯。诸如感冒、牙痛一类的小病小痛，喝一些凉茶既方便又有效。随着人们对健康的重视，如今凉茶已赋予了更多保健的内涵，许多人在工作之余或饭后总爱到凉茶店光顾一番，调理一下自己。可以说凉茶市场前景广阔。

那么，龟老板面对如此前景广阔的凉茶市场乐观吗？由于凉茶行业消费面广，行业进入门槛较低，属于完全竞争市场。

龟老板凉茶不仅受到潜在进入者的威胁，就是现有不少凉茶企业也给龟老板增加了不小忧虑。仅湛江市区而言，据统计，其他凉茶品牌如本地的“拾爹”、“八爹”以及外地的“徐其修”、“黄振龙”、“不二碗”等就有 20 多间，占了湛江凉茶市场的大半江山。值得重视的是，进入湛江的凉茶企业基本都是一些远近比较出名的品牌知名企业，例如总店设在清远的徐其修凉茶就有一百多年的历史，其产品质量、知名度、管理等方面就有比较大的优势。据位于湛江赤坎跃进路某凉茶店梁小姐介绍，徐其修凉茶，其连锁店仅十来平方的小店，营业额一天就有 200~400 多元。由此看来，各种凉茶品牌企业的确有欲与龟老板企业分

一杯羹之势。龟老板正处于众多竞争对手之中，而且与龟老板竞争的对手不可小视。

龟老板凉茶虽有不少品种一直受到顾客的青睐，但凉茶替代品品种繁多，层出不穷，除同行间的竞争外，在超市商场出售的各式凉茶类饮料，如王老吉罐装饮料等，对龟老板也造成了不小压力。

龟老板面临的压力还不止这些。由于同行以及相关进入品种的竞争，消费者对凉茶品种特别、物美价廉和优质服务有了更高的要求，以至于对龟老板产生了更大的讨价还价能力。

对于前景广阔而又竞争激烈的凉茶行业，可以说，龟老板仍保持乐观，对自己的企业充满信心。实际上他早已一直注意自己所面临的市场状况，并已经采取了一些切实可行的应对措施。不过，市场经济变化莫测，龟老板乐观之余还是要认真考虑和解决许多潜在的问题。

【测试任务】

①根据背景材料结合波特五力模型分析目前凉茶行业正处于怎样的产业环境？并说明理由。

②结合背景材料分析面对竞争激烈的凉茶行业，龟老板具有哪些竞争优势？并说明理由。

③结合背景材料你认为龟老板可能还面临着哪些方面的挑战？

④请用 Microsoft Office PowerPoint 演示文稿软件，完成龟老板凉茶企业经营环境分析方案。方案包括问题诊断、原因分析和改进策略。完整演示文稿应该包括：封面、目录、过渡页、文字页、封底等内容，内容不少于 8 页，演示时主要内容页要有动画播放效果。

(2) 实施条件 同 H2-2-1

(3) 考核时量 本试题考核时间为 120 分钟。

(4) 评分标准 同 H2-2-1

3. 试题编号：H2-2-3，Z 市富达日化超市企业经营环境分析

(1) 任务描述

【背景材料】

Z 市富达日化超市有限公司成立于 2006 年 10 月，开始时在 Z 市商城租赁的了几节柜台，从日化用品作起。几年时间，富达日化公司凭着一种抢占市场先机的精神，凭着日化产品市场强优的利润空间所带来的资金积累，在本地日化、生活用品的零售市场上，成为了一匹“黑马”，到 2014 年 10 月，已经发展成为 Z 市零售业的佼佼者。经营范围包括日用百货、高中低档化妆品、食品、家电、精

品皮具、服饰内衣、家具、美容、体育用品、文化用品、建材、健身等多元化项目。形成大型综合超市（大卖场）、超级市场、便利店、专业店等多元业态联动互补的竞争优势，拥有直营店 41 家，加盟店百余家，员工 1700 人，营业面积 5 万多平方米。也就在这个时候，富于创造的富达领军人，开始了“富达卡”的运作，在提升了富达公司的竞争实力的同时，也埋下了“富达王朝”的祸根。自 2014 年以后，富达公司大量发行“富达卡”，公司在大量的“超规则”资金流入时，忽略了这部分资金所带来的巨大风险，只是盲目的想把企业作大作强。终于，在富达公司最踌躇满志的时候，它最具优势的地方，成为了最脆弱的软肋。

2016 年 3 月 31 日，Z 市富达超市发生哄抢事件，市场内几乎所有物品被持有富达消费卡的顾客抢购一空，为了防止越来越多的持有富达消费卡的顾客哄抢，Z 市南北大街顺城商厦路段处于戒严状态，禁止机动车辆非机动车辆进入。

在这种情况下，富达公司领导层未做出任何反应，只是静观其变，于是更大的危机产生了。随着富达超市哄抢消息的不断传开，由于公司未做反应，人们的恐慌心理更为严重，而富达公司悄悄的提升了一部分商品的价格，这更激起了人们哄抢，一时间，各富达超市都受到哄抢，沧州市周遍各县的富达卡持有者纷纷而至。随着事件的不断升级，各供货商、加盟商也坐不住了，停止了与富达的供货联系，这更刺激了人们的哄抢。

2016 年 4 月 3 日，富达公司领导层登报发表声明，富达货源充足，大家不要抢购。但一切已经太晚了，富达超市内已经基本没有日用品，只是有一些库房的积压品，而且价格是正常时的数倍。各供货方已经停止供货，各加盟公司也断开了关系。而此时各县的富达卡持有者还在蜂拥而至，“富达王朝”已经走上了末路。2016 年 6 月 7 日，报纸上刊登了沧州市富达日化超市有限公司破产清算的通知，至此 Z 市的一个“富达神话”破灭了。

【测试任务】

①根据背景材料分析富达日化超市在经营管理中犯了什么样的错误，致使企业破产？

②根据背景材料分析企业是否应该实施企业危机管理？请说明理由。

③请用 Microsoft Office PowerPoint 演示文稿软件，完成 Z 市富达日化超市企业经营环境分析方案。方案包括问题诊断、原因分析和改进策略。完整演示文稿应该包括：封面、目录、过渡页、文字页、封底等内容，内容不少于 8 页，演示时主要内容页要有动画播放效果。

(2) 实施条件 同 H2-2-1

(3) 考核时量 本试题考核时间为 120 分钟。

(4) 评分标准 同 H2-2-1

4. 试题编号：H2-2-4，文庄千亩核桃合作社经营环境分析

(1) 任务描述

【背景材料】

B市M县文庄村是远近闻名的核桃村，该村四面环山，空气新鲜，林木覆盖率达85%以上，其中核桃种植面积1500余亩，主要品种有辽核、中林系，总株数50万棵，年产核桃20余吨。文庄村位于燕山脚下，土层深厚，富含核桃所需钙、铁、锌等元素，生产的核桃个大、皮薄、味道纯正，深受人们的欢迎。文庄村的核桃果品在清朝年间是皇家贡品，密云流传着“西田各庄的小枣、黄土坎的梨、文庄的核桃好拨皮”的谚语，是M县三宝之一。

自然条件得天独厚的文庄村在2014年以前却是西田各庄镇公认的穷村。人均年收入仅有5000多元。全村大部分村民以农业、林业为主，主要经济来源为种粮、林果收入。文庄村各家各户都有核桃树，每当核桃成熟的季节，村民们都期盼着刚刚下树的核桃卖个好价。但小商贩到村里收购的价钱却很低，青皮核桃8—9毛钱一斤，剥掉皮的核桃也不过3.5元一斤。遇到春季干旱、病虫害，挂果、生长期缺水时，产量、质量就会受到严重的影响。村里各家各户没有多余的资金投入到核桃上，他们既没有管理果树的基础设施，也不懂果树的种植技术。

直到2014年4月份，文庄千亩核桃合作社成立，文庄的核桃终于有了自己的品牌，各家各户都成了合作社组织的会员。合作社有了专门的办公地点，同时配备了专门的管理人员12名、技术人员4名，核桃种植的管理工作有了明显的提高，也使产量、质量等问题得到了改善。会员们的积极性提高了，他们主动请技术人员组织技术培训，学习种植与管理果树的技能。

进入白露节，文庄村的核桃陆续采收，一进村就看到，村民们在合作社管理人员的组织下将收获的核桃用拖拉机、小推车往家里运，忙得不亦乐乎。村党支部书记杨文合粗略的估计了一下，2014年1500亩核桃产量可达25万公斤，比去年的20万公斤增产25%。在镇党委的支持下，文庄核桃合作社将核桃产品进行了包装出售，并注册了自己的品牌——“文庄核桃”商标，2015年核桃上市后，每公斤价格较往年提高了50%，仅此一项村里就可获得销售收入70多万元，户均增收3000余元。

【测试任务】

- ①根据背景材料分析为什么文庄村要走合作化道路？请说明理由。
- ②根据背景材料分析如果你在合作社负责产品推广，你认为“文庄核桃”下一步应如何发展？请说明理由。
- ③请用 Microsoft Office PowerPoint 演示文稿软件，完成文庄千亩核桃

合作社经营环境分析方案。方案包括问题诊断、原因分析和改进策略。完整演示文稿应该包括：封面、目录、过渡页、文字页、封底等内容，内容不少于 8 页，演示时主要内容页要有动画播放效果。

(2) 实施条件 同 H2-2-1

(3) 考核时量 本试题考核时间为 120 分钟。

(4) 评分标准 同 H2-2-1

5. 试题编号：H2-2-5，美新服装厂经营环境分析

(1) 任务描述

【背景材料】

H 市玉泉区美新服装厂，该厂负责人是 H 市国有企业中服厂的职工。由于原单位用人制度、奖励分配的原因，在 90 年代初便辞职办起服装加工业务的小厂。创业初期他从街边的小铺做起，起先小裁缝铺只有夫妻两个人，从量体裁衣到加工缝制等样样都得自己做。为扩大业务他开始跑学校、工厂等单位的订单，承办校服，工作服等加工。靠着自己对服装加工业务的熟悉，经过几年打拼和艰苦努力，生意有了起色。雇工人数由原来的几个发到了几十个，企业也积累了一定资金。

原有的店铺已远远不能适应企业的发展，经多方奔走，筹集资金建成了四层总面积几千平米的厂房，企业初具规模。响应政府号召，吸收了社会上一批下岗人员，对他们进行培训，上岗就业。企业取得了良好社会信誉，受到市级、区级两级政府的表扬奖励，成为市里稍有名气的民营业主。

该厂负责人这时注意到服装市场的变化，发现人们对服装的要求也越来越高，感到没有自己的品牌，企业很难做大。为此，他申请注册了自己设计的商标。从自己所在的服装厂聘请了企业所需各类技术人员，又从大连高薪请来相关大学服装专业毕业生和服装设计师。由这些专业人员设计制作的服装质量确实与众不同，在市场上一经推出，一炮打响，受到消费者的欢迎。企业得到了快速的发展，服装销量占据了呼市相当份额的市场。2000 年美新服装厂在 H 市已小有名气。

企业的迅速发展，使 H 市的市场已不能满足企业发展的需要。他将目光瞄向全国的大市场。在渠道选择上，采取了在省级以上城市设立公司办事处，招聘熟悉当地市场的业务人员，联系中小商场铺货。

考虑到企业产品品牌知名度不高，为避免代理商的抵触心理，在营销手段上也动了一些脑筋。对代理商适当提高返点，采取了先进货，卖完货后再付款的方式，这些优惠政策吸引了大批商户的增加，也使企业产品很快进入全国市场。为了扩大企业规模，提高品牌知名度，美新服装厂还采取了零售连锁加盟方式，通

过给予加盟商多种代理优惠政策，获得加盟商欢迎和支持，企业知名度也得到提升。并根据市场需要美新服装厂还在全国第一家推出个性化服务，根据客户需要量体裁衣。

2010年H市服装市场格局发生了变化，在美新服装厂的带动，本市同时出现了多家有规模的服装厂，如西远，蒙霸，威尔浪等，在全市形成了一个服装产业。这些后起之秀，在服装的设计加工、市场推广开发、品牌的宣传、产品的售后服务等方面做得更好，更具竞争力。不断蚕食着美新服装厂的份额，知名度也逐渐超过美新服装厂。

美新服装厂从2011年开始，服装销量一路下滑。而西远，蒙霸，威尔浪的品牌投入宣传费用几倍增长，专卖店在本市开遍大街，陆续成为知名品牌。由于品牌宣传投入资金大，服装专卖店费用和商场租金比较相对较高，同时不能立见效果，本市多家服装企业的激烈竞争导致服装厂利润降低，效益下滑。是继续加大广告费用，增加投入开设服装专卖店，和同行直接正面竞争，还是避开锋芒，转向其他竞争不激烈的市场，美新服装厂面临着选择。几近权衡，该厂负责人决定不再投入大量资金在广告和开设服装专卖店，而是转向创业初期时熟悉的加工校服，工作服的市場。

令美新服装厂老板没想到的是，已拥有知名度和稳定市场的西远，蒙霸，威尔浪等服装品牌却运用品牌和成熟的服装工艺掉转方向也来争夺校服和工作服的市场。由于品牌知名度，价格，服装质量等原因，大批的老客户选择了其他的供货商，美新服装厂这块加工市场也失去了。企业的不景气，工厂的一些技术人员和服装设计人员被其他服装厂高薪挖走。美新服装厂最后落入了为一些品牌服装代加工的境地。几年过去，到2016年该品牌在市场上几乎消失不见。

可面对目前企业处境，美新服装厂创始人非常苦恼和困惑，他弄不明白为什么当时正确的选择现在却使得工厂落到现在的处境。

【测试任务】

- ①根据背景材料你认为该服装厂问题出在哪里？请说明理由。
- ②根据背景材料分析该服装成功与失败的原因分别是什么？请说明理由。
- ③假如你是美新服装厂负责人，面对市场竞争环境会怎样做？

④请用 Microsoft Office PowerPoint 演示文稿软件，完成美新服装厂经营环境分析方案。方案包括问题诊断、原因分析和改进策略。完整演示文稿应该包括：封面、目录、过渡页、文字页、封底等内容，内容不少于8页，演示时主要内容页要有动画播放效果。

(2) 实施条件 同 H2-2-1

(3) 考核时量 本试题考核时间为 120 分钟。

(4) 评分标准 同 H2-2-1

6. 试题编号: H2-2-6, 宝钛集团经营环境分析

(1) 任务描述

【背景材料】

宝钛集团所从事的稀有金属加工行业,属于朝阳产业,具有很高的技术含量。近年来,宝钛集团金属复合材产业发展十分迅速,钛钢等多个品种、多种牌号的产品广泛进入航空、石油、化工、制盐、制药、冶金等行业,金属复合材迅速成为企业的重要产业之一。

随着金属复合材市场的不断扩大和金属复合材生产组织、工艺技术的日益专业化,宝钛集团原有的分散复合材生产管理模式已经不能适应市场、生产和复合材产业发展的需要。为了更好地提高企业经营业绩,保持已形成的优势地位,有效参与市场竞争,促进复合材产业

的发展。90年代末,宝钛集团对现有金属复合材管理体制进行创新,对有关生产组织进行了变革,成立了金属复合板公司,确立了以复合材生产为主,复合材制品为辅发展方向。金属复合板公司的成立,可将宝钛集团的技术力量、生产装备、人力资源等等,相对集中使用,集团对该公司进行独立核算,建立了新型的考核机制。

由于复合板公司刚刚成立,装备水平较低,复合材主要的工序,除爆炸复合、后期剪切、精整等工序可以自己完成外,其复合板材轧制工序主要依托宝钛集团内部的宽厚板公司、宝钛股份的板带厂。宽厚板公司于90年代初筹建,主要装备是从德国进口的3.3米宽板轧机机列,是中国西北地区最大的轧机,主导产品是钢材、宽厚钛板材;在宝钛集团控股的在宝鸡钛业股份有限公司的板带厂,筹建于60年代末,拥有从日本引进的1.2米热轧机和1.2米冷轧机各一部,主导产品是钛板材,也可以干不锈钢。宝钛股份板带厂技术管理队伍内,有一小部分人员以复合板材研发生产为主攻方向,但规模不大,主要技术、管理人员约10人左右,他们同时还要兼顾其他板材的科研与生产。

宝钛集团经过创新整合后的金属复合板公司在成立后的前三年,在实际经营管理中,根据对金属复合材市场发展和自己的优势条件,为了拉长产业链,获得更高的产品附加值,金属复合板公司逐渐将技术创新和经营工作重心转向金属复合材的深加工,将主导产品定位于企业以前从未进入过城市照明领域。力图以深加工拉动复合材料的生产,扩大产业规模。经过一番努力,开发了城市道路金属复合材护栏、多种复合材灯杆、可升降飞碟灯杆等多个品种,并推向了多个城市

的道路照明市场。

由于金属复合板公司存在的深加工产品，如灯杆等研发能力相对薄弱，生产手段落后，市场情况不熟悉等具体情况，导致产品销售不畅，产业规模多年徘徊不前。5年后，公司各类员工约80多人，公司订货仅仅700万元。而要提高灯杆产品竞争力，需要进行大量的设备投入，还要组建相应的照明设计技术人员队伍和熟悉城市照明市场营销的销售队伍等等，需要解决的问题真是不少。而与此同时，湖北宜昌等地的后建的同类复合材企业却获得了快速发展，生产规模达到了数千万元，已对宝钛集团的金属复合材产业构成严重的威胁。

此时，宝钛集团产生了新一届领导班子。面对金属复合材在发展中面临的困境，集团决定调整金属复合板公司的领导班子。八十年代初大学毕业分配到板带厂工作的姜峰，通过竞聘出任经理。集团公司总经理薛慕白和顾俊光、王佑君副总经理商讨后，决定给江峰经理一个月的时间了解金属复合板公司的情况，然后针对存在的问题，围绕如何走出徘徊局面，加快发展金属复合公司这一主题，给集团公司详细汇报个人工作思路，并回答集团公司领导的质询。时间过得真快。一个月后，姜峰经理按照约定的时间走进了集团公司办公楼二楼的小会议室。薛总、顾副总、王副总已经等在那里。简短的寒暄之后，姜峰经理打开笔记本电脑，开始了汇报。薛总、顾副总、王副总认真的听着，他们一边听，一边不时地相互交换着眼神，偶尔还在本子上写着什么。一个半小时之后，江峰经理汇报完毕。他推开笔记本电脑，拿出本子，准备回答老总们的问题，此时，他却发现三位老总似乎陷入了沉思……

【测试任务】

①根据背景材料你认为集团公司总经理或副经理，最关心或最希望江经理汇报的是什么内容？

②根据背景材料你认为金属复合板公司江经理姜峰应从企业经营哪些方面准备如汇报内容？

③根据背景材料你认为金属复合板公司存在的突出问题是什么？应当采取什么经营策略和管理措施。

④请用 Microsoft Office PowerPoint 演示文稿软件，完成金属复合板公司经营环境分析方案。方案包括问题诊断、原因分析和改进策略。完整演示文稿应该包括：封面、目录、过渡页、文字页、封底等内容，内容不少于8页，演示时主要内容页要有动画播放效果。

(2) 实施条件 同 H2-2-1

(3) 考核时量 本试题考核时间为 120 分钟。

(4) 评分标准 同 H2-2-1

7. 试题编号：H2-2-7，宇宙冰箱厂经营环境分析

(1) 任务描述

【背景材料】

S市宇宙冰箱厂近年来有了很大发展，厂长周斌是个思路敏捷、有战略眼光的人，早在前几年“冰箱热”的时候，他已预见到今后几年“冰箱热”会逐渐降温。于是，他命该厂新产品开发部着手研制新产品。不久冰箱市场急转直下，各大商场冰箱都存在着不同程度的积压，好在宇宙厂早有准备，立即将新研制生产出的小型冰柜投入市场，这种冰柜物美价廉且很实用，一问世便受到广大消费者的欢迎，宇宙厂不仅保住了原有的市场，还提高了自己产品的市场占有率。

但是，近几个月来，该厂产品销售出现了一些问题。问题主要出在生产上，主管生产的副厂长刘英是半年前从S市二轻局调来的。她工作认真负责，有一定的社交能力，但对冰箱生产技术不太了解，组织生产能力欠缺。产品接连出现问题，影响了宇宙厂的销售收入，原来较好的产品形象也受到一定程度的破坏。周厂长为此很伤脑筋，想把刘英撤换下去，但又很为难，她并没犯什么错误，若硬要撤，搞不好会弄僵上下级之间的关系。若不撤换，厂里的生产又无法改善，可能会出现亏损。

周厂长想来想去不知如何是好，于是就去找该厂的咨询顾问——某大学谢教授商量。谢教授听完周厂长的诉说，思索一阵，对周厂长说：“你何不如此呢……”周厂长听完，连声说：“好办法，好办法。”周厂长回去后按照王教授的建议组织实施，果然，不出两个月，宇宙厂又恢复了生机。原来，谢教授建议该厂再设一生产指挥部，把刘英升为副指挥长，另任命懂生产、有余力的余翔为指挥长主管生产，而让刘英负责抓零部件、外协件的生产 and 供应，这样既没有得罪二轻局，又使企业的生产指挥更加有效，同时又充分利用了余、刘两位同志的特长，调动了二人的积极性，解决了一个两难的问题。

【测试任务】

①什么是组织的利益相关者？根据背景材料分析对于宇宙冰箱厂来说，哪些是外部利益相关者和内部利益相关者？请说明理由。

②什么是 Ansoff 矩阵？根据背景材料宇宙冰箱厂采取的是什么战略？并说明这种战略的特点。

③请用 Microsoft Office PowerPoint 演示文稿软件，完成宇宙冰箱厂经营环境分析方案。方案包括问题诊断、原因分析和改进策略。

完整演示文稿应该包括：封面、目录、过渡页、文字页、封底等内容，内容不少于 8 页，演示时主要内容页要有动画播放效果。

(2) 实施条件 同 H2-2-1

(3) 考核时量 本试题考核时间为 120 分钟。

(4) 评分标准 同 H2-2-1

8. 试题编号：H2-2-8，正合集团经营环境分析

(1) 任务描述

【背景材料】

正合集团公司成立于 20 世纪 90 年代末，由数家地方外贸企业合并而成，合并后的资产达到数十亿元人民币，净资产 20 亿元人民币，年进出口额 50 多亿美元。经营业务主要为贸易、金融、实业三大支柱。贸易方面涉及技术、仪器、设备、医药等产品的进出口，以及利用外国政府及国际金融组织资金贷款项目的招标、投标及采购。金融方面包括银行、证券、保险、租赁、拍卖等领域的投资、参股。此外，房地产、广告、展览、仓储运输、物业、信息产业也成为该集团公司业务的一部分，是一家综合性的大型商贸公司。

正合集团公司的发展得到了上级行政领导的重视。公司有一套现代企业经营管理方案。公司战略思路清晰，提出了“一业为主、多种经营；国际技术贸易、服务贸易两大特色；外经贸、实业、金融三大支柱；四个跨越；五个统一”。

但是经营领域过宽也给公司带来了管理上的困难。从进出口贸易、房地产、物业、仓储运输，到技术服务；从广告、金融、资讯，到劳务、经济援助。虽然与各个组合企业原有的业务范围有较大的关联度，但是经营范围过于宽泛，资源分散，难以把精力集中在企业的核心竞争力上。

公司的重组磨合已经有数年之余，但是在多级法人体制下，各个下属子公司享有相当大的独立性，财务上缺乏统一管理，几乎都有自己的“小金库”。出于自身利益的考虑，子公司对集团公司的战略规划和各种约束性指标总有一些保留，集团与各下属子公司在财务、人力资源、资金运营等方面的协调有许多困难。各个下属子公司之间在业务上几乎没有横向联系和沟通，集团公司很难实现资源共享的目标。

【测试任务】

①什么是组织的利益相关者？根据背景材料分析对于正合集团来说，哪些是外部利益相关者？哪些是内部利益相关者？请说明理由。

②什么是 Ansoff 矩阵？根据背景材料正合采取的是什么战略？并说明这种战略的特点。

③请用 Microsoft Office PowerPoint 演示文稿软件，完成正合集团经营环境分析方案。方案包括问题诊断、原因分析和改进策略。完整演示文稿应该包括：封面、目录、过渡页、文字页、封底等内容，内容不少于 8 页，演示时主要

内容页要有动画播放效果。

(2) 实施条件 同 H2-2-1

(3) 考核时量 本试题考核时间为 120 分钟。

(4) 评分标准 同 H2-2-1

9. 试题编号：H2-2-9，爱哆宠物店经营环境分析

(1) 任务描述

【背景材料】

全国宠物市场正在保持年均 20%-30% 的速率增长，是一个庞大的市场，江阴市本地宠物市场规模并不大，当地消费者还没有形成品牌概念。且多数人群对宠物知识匮乏，有些人宁愿选择不法摊贩上廉价的商品，也不愿购买有保障的商品。国内宠物市场并不规范，服务性产品价格多变。

爱哆宠物店位于江苏省江阴市城东街道山观镇龙定路 38-1 号，周围有几处中档小区，附近的人流量和常住人口多。小区居民都有稳定的经济来源和一定的竞技能力客源较为稳定。且旁边就是江阴商中，学生喜爱宠物的人数不少，为门店提供了潜在客源。

爱哆宠物店采取服务和商品售卖的综合性经营方式，正规的进货渠道，门店内的宠物用品货源的优良品质有保障，宠物清洁和美容服务有专业人员。目标顾客为有经济实力的老年人，年轻的上班族和有孩子的家庭。爱哆宠物店为小本经营的小型宠物店，门店面积在 60 平米左右，主要经营宠物美容（宠物造型、宠物洗澡、宠物护理等）宠物粮食销售（法国皇家狗粮、国产伯纳天纯狗粮、国产冠能狗粮、加拿大渴望猫狗粮、美国卡比猫狗粮、美国凌采 EVO 猫粮等袋装宠物干粮和比瑞吉狗罐头、百利本能猫狗罐头、卡比狗罐头等罐装宠物湿粮）、宠物洗澡香波（低端国产逸诺沐浴露、中端美产雪貂沐浴露以及高端美产稻屋沐浴露）、宠物玩具（田田猫系列猫抓板、猫爬架、乳胶狗咬球、逗猫棒等）、宠物牵引绳、宠物保健品以及宠物寄养（长期寄养、短期寄养等）等服务。门店交通便利，门口不远处就是公交车站，且周围无同行业门店，但是宠物行业进驻门槛低，潜在威胁大。但是目前还只能定位与居民区小型宠物门店，资金、设备、场地等资源有限，新店知名度也不够。

【测试任务】

①结合背景材料运用 SWOT 分析法，分析爱哆宠物店面临的优势、劣势、机会、威胁，从 SO、ST、WO、WT 四个角度评价爱哆宠物店的竞争策略选择。（要

求绘制 SWOT 分析表格)

②结合背景材料分析制定爱哆宠物店的运营推广策略。

③请用 Microsoft Office PowerPoint 演示文稿软件，完成爱哆宠物店经营环境分析方案。方案包括问题诊断、原因分析和改进策略。完整演示文稿应该包括：封面、目录、过渡页、文字页、封底等内容，内容不少于 8 页，演示时主要内容页要有动画播放效果。

(2) 实施条件 同 H2-2-1

(3) 考核时量 本试题考核时间为 120 分钟。

(4) 评分标准 同 H2-2-1

10.试题编号：H2-2-10，立丰集团项目运营环境分析

【背景材料】

“立丰国际购物广场”建设项目，位于 X 市东二环与南二环路口交叉东北角，东临 X 市高新技术东开发区，北邻 X 市微波设备厂生产区，南邻信号厂生产区，该区域交通便利，是 X 市今后几年重点发展的地带，具有一定的商业零售业开发潜力。该建设项目总建筑面积 8.3 万平方米，建筑投资约三亿元人民币。建成后其综合经营面积与西安目前的商业龙头企业开元商城相当，但经营内容更能适合消费市场的要求，集大型购物、休闲、娱乐、餐饮、健身于一体，实行智能化、科学化管理，将成为 X 市零售消费行业的一大亮点。

X 市地处西部大开发的桥头堡，近年来经济发展速度一直保持较高的增长速度，全市消费品零售增长速度平均达到 12%以上，预计 2016 年全市消费品零售额将达到 1000 亿人民币以上。商贸零售市场的广阔发展前景，将为项目提供有利的市场条件。

“立丰国际购物广场”建设单位——立丰集团，本身具有较为丰富的商业地产开发和整合社会优势资源的经验，拥有一批懂业务、会管理的专门人才，加之本项目充分借鉴了国内外 SHOPPING MALL 成功与失败的经验与教训，在充分调研论证的基础上，现有的技术条件能够基本满足本建设项目的要求。将为项目提供有利的技术条件。

该建设项目总投资 3 亿元人民币，通过自有资金运作，银行借贷和吸纳社会资金，各项建设资金基本筹措完成，无大的资金障碍。将为项目提供有利的资金条件。

“立丰国际购物广场”建设项目符合西安市政府坚持发展大商贸、建设大市场、搞活大流通，对传统商业进行结构性战略调整，建设多形式、多业态商贸体

系的思路。因此，该建设项目应无政策障碍，将会得到政府各方面的政策支持。

“立丰国际购物广场”项目的市场预测分析如下：

①商贸零售业发展趋势的分析：与国际零售业接轨将成为我国商贸零售业发展的必然趋势，表现在：零售业态多样化、经营连锁化、企业规模化、商品品牌自有化和科学化管理；

②X市商贸业发展现状及发展空间预测：预计到2016年，西安市消费零售总额将超过1000亿元人民币，良好的发展势头和巨大的潜在市场必将进一步推动西安市的消费水平；

③目标市场及竞争力分析：“立丰国际购物广场”所在区域目前尚无大型购物中心，而其所处地域周边大单位林立，靠近高新技术开发区东区，是X市未来几年的重点发展地域，市场容量较大，前景看好。购物中心将采用购物、休闲、娱乐、健身为一体的“一店消费”，为X市所独有，会对消费者产生强大的吸引力。

根据上述分析，“立丰国际购物广场”有望在X市东郊占据有利的竞争地位，获得良好的发展空间，具有较好的发展前景。

【测试任务】

①根据背景材料分析该项目的环境及建设原因分析是否深入？请说明理由。

②根据背景材料分析X市市民是否能很快接受该项目独有的经营模式，企业是否有必要的应对措施？请说明理由。

③请用Microsoft Office PowerPoint 演示文稿软件，完成立丰集团项目运营环境分析方案。方案包括问题诊断、原因分析和改进策略。完整演示文稿应该包括：封面、目录、过渡页、文字页、封底等内容，内容不少于8页，演示时主要内容页要有动画播放效果。

(2) 实施条件 同 H2-2-1

(3) 考核时量 本试题考核时间为 120 分钟。

(4) 评分标准 同 H2-2-1