























先看问题:带着问题去看材料

①问题就是考点内容

②答案就在材料中:获取材料信息、抓住关键字

分析说明题(1题,10分)

案例分析题 (1题,15分)

【分析说明题】(10分) 1510



水学园梦被育

赵女士是国内某名牌大学会计学学士,在接受了许多公司的面试后,她选择了 某著名会计公司的一个职位,并被派到某市办事处。两年来,工作一直像她希望的那 样具有挑战性, 让人满意, 上级对她的工作也很认可, 她刚刚得到了加薪。但是赵女 士最近几周的工作积极性急速下降,原因是办事处刚刚聘用了一个某地方高校的<mark>应届</mark> 本科毕业生。和赵女士相比,此人缺少实践经验,但工资却比赵女士现在工资还多 100元。除了愤怒,用其他任何语言都无法描述她现在的心情,她甚至不想干了。

请你用亚当斯公平理论分析说明赵女士为什么会不满。

求学圆梦邮箱: QXYMYX@126.com

求学圆梦邮箱: QXYMYX@126.com

请你用亚当斯公平理论分析说明赵女士为什么会不满。

求学國梦教育

- (1) 公平理论认为,员工的工作动机不仅受其报酬的绝对值的影响,而且还受到 报酬的相对值的影响。
- (2)如果相对值较高,员工就会感觉到自己的付出得到了比较公平的对待,就会 咸到满音
- (3)如果相对值较低,员工就会感到不公,就会产生消极情绪影响工作。
- (4)员工比较的对象是同事或自己以前的情况。材料中赵女士比较的对象是刚毕 业的大学毕业生。
- (5)赵女士不满的原因是因为感觉到<mark>没有获得公平的待遇</mark>。

【分析说明题】(10分) 1604





求学园梦数青 Balantay And Guallersame Gar-

求学园梦教育

【背景材料】

FQ公司是一家工业物业管理公司。为了提升公司的管理水平,公司招聘了 一位名叫许志远的工商管理硕士担任公司人力资源部经理。他有6年的相关工作 经验、对现代人力资源管理的理论有自己的见解。许经理上任不到两个月、便 决定对公司管理人员进行工作分析、以形成管理人员的工作说明书。他把自己 的想法向分管副总经理石刚进行了汇报,然而石刚不以为然。到年底时,许经 理知道公司有一个部门负责人会议、他恳请石总在会上说明工作分析项目时、 部门负责人大多数表示没有时间配合,石总也表示这个项目以后再说。许经理 想要做的工作分析项目也就此搁浅。

问题: (1)工作分析准备阶段有哪些具体内容?

(2)结合材料说明许经理工作分析项目搁浅的原因是什么?

求学园梦教育

(1) 工作分析准备阶段有哪些具体内容?

- ①确定工作分析的目的
- ②确定工作分析的岗位范围
- ③直接管理者的配合
- ④获得高层管理者的支持

求学圆梦邮箱: QXYMYX@126.com

(2)结合材料说明许经理工作分析项目搁浅的原因是什么?

许经理的工作分析项目之所以搁浅,原因是他<mark>只是考虑</mark>了工作分析的 目的和范围,而没有得到直接管理者和高层管理者的支持。





【背景材料】J公司是一家制造和销售高精度自动机床的大型公司,共有六个产品制 造部门。最近几年,公司在物色中层管理干部上遇到了两难的困境。公司高层管理 者认为,这些部门经理有必要了解生产线和生产过程,因为许多管理决策需在此基 础上作出。所以公司一直严格从内部提拔中层干部,但后来发现这些从基层提拔到 中层管理职位的员工缺乏相应的适应新职意的知识和技能。因此, 公司决定外部招 聘。在当地著名财经大学相关部门协助下,公司得到了许多有良好工商管理专业背 景的应届毕业生作为候选人,从中录用了一些,先放在基层管理职位,经过一阶段 时间锻炼后提升为中层管理人员。但在两年之中,所有的这些人都离开了该公司。 公司只好又回到以前的政策,从内部提拔,但又碰到了过去同样素质欠佳的老问。 題。不久后又有几个重要职位的中层管理人员将退休,急待称职的后继者来填补这 些空缺。面对这一问题,公司想请咨询专家来出些主意。

问题: (1)请回答内部晋升的优缺点。

求学圆梦邮箱:QXYMYX@126.com (2)根据该企业的实际情况提出你的建议。

(1)请回答内部晋升的优缺点。

水学园梦教育

答:

①优点:成本较低,晋升者了解企业情况,有利于提高员工士气;

②缺点:近亲繁殖,缺乏创新,供给有限。

(2)根据该企业的实际情况提出你的建议。

答·

①对于内部晋升加强专业知识和技能的培训;

②对于外部招聘者要加强企业认同感和归属感的培养。

求学圆梦邮箱: QXYMYX@126.com

【分析说明题】(10分) 1504



【背景材料】

辉海公司是我国中部省份的一家科技公司, 随着公司业务的逐步拓展, 需要 引进一批专业的技术人员。公司在专业网站上发布了招聘信息,以吸引求职者。两 天后,招聘专业李敏发现求职者的数量远大于公司的需求。在经过初步筛选后,仍 有较多优秀的求职者。为了选拔出更加合适的优秀人员,公司决定对这部分求职者 进行素质测评。由于李敏是非人力资源管理专业出身,对于员工素质测评的程序并 不了解,为此,她向人力资源管理专门出身的上级主管杨家诚请教。

假如你是李敏的上级主管,请你告诉她员工素质测评的程序有哪些。

有慈徳國學家 一

假如你是李敏的上级主管,请你告诉她员工素质测评的程序有哪些?

答:

(1)准备阶段:

构建测评指标体系、确定测评的工具和方法、培训测评人员;

(2) 实施阶段:

选择合适的测评时间和测评环境、获取测评数据;

(3) 评定结果阶段:

分析测评结果、做出决策或建议;

(4)跟踪检验和反馈。

【分析说明题】(10分) 1910







【背景材料】

【材料1】DW网络有限公司新招聘了15名业务营销员,公司对这些新员工进行了为期 3天的培训,培训内容主要集中在营销理论与实务。

【材料2】SD电子有限公司对新招聘的10名操作员工进行了1天的培训,培训内容主 要是安全生产方面的规定和注意事项。

【材料3】NF房地产公司新招聘了10名业务经纪人,培训半天后就开始工作了,培训 内容主要是绩效考核和业绩提成方面的相关规定。

题: (1)新员工培训的内容。

(2)结合材料分析上述公司新员工培训存在的共性问题。

求学圆梦邮箱: QXYMYX@126.com

(1)新员工培训的内容。



①企业文化方面的培训:精神层次、制度层次、物质层次;

②业务方面的培训:

a. 了解企业生产全过程:

b. 熟悉生产中最基本理论知识;

c. 根据岗位学习不同的业务知识。

③开展对新员工的"传、帮、带"活动。

求学圆梦邮箱: QXYMYX@126.com

求学园梦教育

求学园梦数青



求学园梦教育

(2)结合材料分析上述公司新员工培训存在的共性问题。

①对新员工培训的时间都比较短;

②对新员工培训的内容都不全面,没有针对企业文化方面的培训,

没有顾及到新员工的感受和情绪,没有培养新员工的归属感。

求学圆梦邮箱: QXYMYX@126.com

【分析说明题】(10分) 1904







【背景材料】王某是某公司销售部门的主管,年终绩效考核后,员工小张的业绩一 般。按照公司规定,王某要和小张进行一次面对面的绩效反馈,最近王某一直比较 忙,一天下午偶然遇见小张,说:"小张,现在有时间吗?"小张非常紧张地说:"什 么事,领导?"王某说:"想和你简单谈谈,关于你年终绩效考核的事情,我一会还 有重要的会议。"小张胆战心惊地坐在了王某的办公桌对面,王某一开口就说:"小 张,你今年的销售业绩怎么这么差呀?是不是经常回家做饭、哄孩子了?"。"你 看,新来的小马、小李都比你销售业绩好。""我一直很看好你,但你也太让我失 望了。"王某一直喋喋不休地说着,越说越激动,完全不顾小张委屈的样子,小张 想解释一下,但实在是插不上嘴。王某抬头看了一下墙上的挂钟。一边往外走. 一 边说:"我现在去开会,你回去好好想想问题出在哪里?并制定一个目标计划。"小 张哑口无言地愣在了那里,然后,气愤地离开了王某的办公室。

> 问题:(1)请结合材料分析管理者王某与员工小张进行绩效反馈 时存在的问题。(2)管理者应如何有效进行绩效反馈面谈。

求学圆梦邮箱: QXYMYX@126.com

(1)请结合材料分析管理者王某与员工小张进行绩效反馈时存在的问题。

答:

①面谈态度不友好;

②管理者没有肯定员工小张的优点与进步,直接对小张进行批评;

③评估没有收集具体资料,将评估者和他人进行比较;

④沟通没有着重员工的工作绩效,而是涉及与此无关的问题,如是不是

经常回家做饭、哄孩子;

⑤管理者没有鼓励员工积极参与面谈过程,两人的交谈是有直接冲突的,

没有重点放在问题的解决上,而是责怪与批评上。

求学园梦被青

(2)管理者应如何有效进行绩效反馈面谈。

①保持友好认真的态度;

②先肯定成绩,再指出缺点;

③评估以事实为依据;

④着重员工的工作绩效,避免涉及与此无关的问题;

⑤把握面谈的局面,避免冷场,避免出现双方的冲突和僵局。

【案例分析】(15分)







【背景材料】

福克斯波罗公司的"金香蕉奖"

姜国福克斯波罗是一家专门生产精密仪器设备等高技术产品的公司。创业初期。 在技术改造上遇到了棘手的问题,若不及时解决就会影响企业生存。一天晚上,正当 公司总裁为此冥思苦想时,一位技术专家突然闻进办公室,兴致勃勃地阐述了他的解 决办法。总裁听罢,觉得其构思确实非同一般,便想立即给予嘉奖。他在抽屉中翻找 了好一阵, 最后拿着一件东西躬身递给技术专家说:"这个给你!"这东西非金非银. 而仅仅是一只普通的香蕉!这是他当时所能找到的唯一奖品了。而技术专家也很 感动,因为这表示他的研究成果已得到了总裁的认可。从此以后,该公司设立了"金 香蕉奖",对攻克重大技术难题的技术专家授予一只纯金制香蕉形别针。

问题: (1)请回答激励的作用有哪些?

(2)结合激励的方法,谈谈"金香蕉奖"的启示。

求学圆梦邮箱: QXYMYX@126.com

(1)请回答激励的作用有哪些?

答:

①吸引优秀人才; ②留住优秀人才;

③发挥员工的才智;

④创造良性竞争环境。

求学圆梦邮箱: QXYMYX@126.com

水学园梦教育

水学國梦教育

水学國梦教育

(2)结合激励的方法,谈谈"金香蕉奖"的启示。

①激励方法分为物质激励和精神激励;

②物质激励和精神激励相结合才能达到最佳效果;

③真诚而及时的激励比香蕉本身的价值要大很多。

求学圆梦邮箱: QXYMYX@126.com

【**案例分析题**】(15分)





【背景材料】 万家公司随着经营范围的不断扩大,市场占有率不断提高。但员工似 乎变得不好管了。

推诿责任的情况变得越来越频繁,有的事情没人管,有的事情大家都在管,但 发生问题时又没人负责。追究责任时无制度可依,因为现在公司中使用的岗位说明 书是好几年前的版本,与公司的实际严重脱节,责任无法落实。由于没有清晰的岗 位职责,各个岗位的用人标准也比较模糊,人员的招聘、选拔和提升全凭领导主观 意见。因为薪酬、晋升等问题引发的矛盾增多,就连新招聘的员工在工作方面的表 现也不尽人意。这些问题的存在不仅降低了管理的有效性,还在很大程度上影响了 员工的工作满意度、导致员工士气下降。

最近公司进行了一系列改革工作,一些年轻的、有才能的人进入管理层并开始发 挥作用。管理层针对公司存在的问题进行了深入分析,决定聘请专业的咨询顾问进 行系统的人力资源管理诊断,并构建科学的人力资源管理制度体系。外部专家进驻 公司开展工作,根据系统诊断结果,提出了一套从工作分析入手的整改方案。

问题: (1)请你回答工作分析的具体程序有哪些?

求学圆梦邮箱: QXYMYX@126.com

(2)请结合案例对万家公司管理中出现的问题进行分析。

(1)请你回答工作分析的具体程序有哪些?

答:

①确定工作分析的目的和岗位范围

②获得直接管理者的配合和高层管理者的支持

(2) 调查分析阶段:

①与任职者沟通 ②制订工作计划 ③调查分析数据

(2) 宣传培训

(3) 实施阶段:

①确定目标

③项目组建立和有序控制 ④选择搜集信息方法

(4) 形成结果阶段

(5) 应用反馈阶段

求学圆梦邮箱:QXYMYX@126.com

京学园学教育

(2)请结合案例对万家公司管理中出现的问题进行分析。

①岗位职责不清

②岗位说明书陈旧

③缺乏科学的工作分析

④用人标准模糊不清

⑤领导凭主观意志决策

【**案例分析题**】(15分)





求学园梦教育

【背景材料】

一次失败的工作分析

李某是某公司的新任人力资源部经理。他一到公司就发现公司人力资源管理比较 混乱,但是他并不清楚导致公司管理混乱的真正原因到底是什么。他不想打扰公司 领导,其他部门领导也不熟悉,他想自己独立来解决这个问题,他认为解决这个问 题的关键是通过工作分析形成岗位工作说明书,因此他希望能够立即在公司对所有 岗位开展工作分析、以规范公司人力资源管理行为。在其就任后不久就设计了工作 分析调查问卷,并发给员工填写。当问卷回收上来后,李某发现填写的结果令人迷 惑不解。从操作员工(机械操作员、车间技术员、材料员)那里得到的关于其工作的 反情,与从他们的直接上司那里得到的信息大不相同。管理者列出的都是比较简单 的和例行的工作职责,而一般员工却认为自己的工作非常复杂,且经常有不可预料 的事情发生,自己必须具备各种技能才能胜任工作。李某发现自己想要推进的工作 分析项目在目前条件下很难继续下去。

问题: (1)工作分析的作用。

求学圆梦邮箱: QXYMYX@126.com

(2) 李某的工作分析项目无法顺利进行的原因。

(1)工作分析的作用。



①工作分析是人力资源规划的重要条件和基础;

②工作分析是招聘管理的依据;

③工作分析是员工培训与开发的必要条件;

④工作分析是绩效管理的重要前提和依据:

⑤工作分析是薪酬管理的可靠保证;

⑥工作分析为提供员工的职业生涯规划。

求学圆梦邮箱: QXYMYX@126.com



求学國赞教育

求学國梦教育

(2) 李某的工作分析项目无法顺利进行的原因。

答:

①李某使用问卷调查法,存在一定的缺陷,不同员工对问卷的理解不一样。管理者 列出的都是比较简单的和例行的工作职责,而一般员工却认为自己的工作非常复杂; ②工作分析使用的方法单一,仅仅使用了问卷调查法,应根据岗位的具体特点来 选择不同的工作分析方法。对操作员工还可以使用观察法,对管理者可以使用访谈 法,从多方面获得信息。

求学圆梦邮箱: QXYMYX@126.com

水学园梦教育

【案例分析题】(15分) 1404



问题:

- (1)从人力资源规划的角度分析张霖为什么对公司新的项目缺乏信心。
- (2) 你认为该公司应按何种步骤进行人力资源规划?

求学圆梦邮箱: QXYMYX@126.com

水学园梦教育

【背景材料】北京科创软件公司成立不到四年,但发展较快,业务范围不断 扩大。在公司每周经理例行工作会议上, 营销部经理王刚又宣布一个振奋人 心的消息: "经过努力, 我们终于可以和世界著名的MT公司签订一笔很大的 合同,而且这次项目有利于扩大公司业务范围,主要业务为动漫设计。现在 我们要做的是如何在一年内而不是两年内完成该订单。"正在大家为这个项 目欢欣鼓舞的时候,人事部经理张霖站了起来,她面色凝重地说: "在我看 来,我对这个项目如期完成缺乏信心,虽然公司在一年前就考虑到了业务范 围会扩大。但我们并没有认真思考和研究相关应对措施,我们主要精力都集 中在眼前的项目上。

我们现有的员工大部分都是管理信息方面的人才,有一些动漫制作人才, 但动漫设计和创意人才几乎没有。如果要在一年内完成,我们的人力资源成 本就会大幅度上升,我们需要高价聘用相关人员。关键是我们需要聘用多少 这样的人? 这些人从哪里获取? 这些我们都不是十分清楚,如果这样,这个 项目的前景是不容乐观的。目前公司人力资源状况已经不适应公司业务发展 了。我想公司必须要根据未来业务发展战略认真研究公司的人力普派管理规 划问题了,否则公司的发展会受到很大影响。"

(1)从人力资源规划的角度分析张霖为什么对公司新的项目缺乏信心。 家学园梦草育



因为该公司没有针对公司的发展方向制定合理的人力资源规划,当前的人力 资源状况已经<mark>不能适应</mark>公司目前的业务发展了;人力资源规划在企业经营管 理中具有重要的意义。具体包括:

- ①有利于企业制定长远的战略目标和发展规划;
- ②确保企业在生存发展过程中对人力资源的需求;
- ③有利于人力资源**管理活动的有序化**;
- ④使企业有效地**控制人工成本**;
- ⑤有助于满足员工需求和调动其积极性;
- ⑥为企业的人事决策提供依据和指导。

求学圆梦邮箱: QXYMYX@126.com

(2)你认为该公司应按何种步骤进行人力资源规划?



求学园梦教育

①准备阶段:需要收集和调查与之有关的各种信息。包括:外部环境的信息、

内部环境的信息、现有人力资源的信息:

② <mark>预测阶段</mark>:对企业在未来某一时期的人力资源供给和需求做出预测;

③ 实施阶段:制定并实施平衡供需的措施,使企业对人力资源的需求得到满足:

④评估阶段:整个规划过程的最后一步,为以后的规划提供借鉴和帮助。

水学园梦教育

求学國等教育



1810



求学园梦教育

【背景材料】SK公司是国内某著名重工集团公司的生产基地和销售基地。公司2011 年成立,2014年的销售就达到20多亿,2016年销售70多亿。公司的快速发展说明 公司发展战略定位清晰,研发投入的产出效率较高,销售渠道选择准确。但由于 公司在快速发展期过于关注研发人员、生产人员和销售人员的引进,客观上忽视 了客户服务人员和售后技术服务人员的招聘,导致在客户服务和售后技术服务方 面的投诉不断增加。总裁办认为事情性质严重,必须马上解决,并让人力资源部 总经理王华一周内拿出方案。

王华迅速组织部门相关人员进行公司情况调查和市场调查。调查信息汇总后。 王华发现:公司目前需要客户服务人员和售后技术服务人员约200人。而人才市场 提供的信息表明, 市场招聘大约能够招聘50人左右。如果在公司内部安排部分员 工转岗,最多也只有30人左右,缺口依然很大。王华很清楚,导致目前困境的主 要问题是,在2014年做人力资源规划时,对人力资源的需求预测和供给预测没有 重视,另外与生产部门和销售部门的沟通也不及时。王华决定要尽快采取有效措 施解决眼前难题,同时还要有一个面向未来的计划。

求学圆梦邮箱: QXYMYX@126.com

问题:(1)人力资源供不应求时应采取哪些措施? (2)请你就SK公司未来发展避免类似困境再次出现提出建议。

(1)人力资源供不应求时应采取哪些措施?

①外部招聘;

②内部招聘;

③延长工作时间;

④工作扩大化;

⑤外包。

求学圆梦邮箱: QXYMYX@126.com

(2)请你就SK公司未来发展避免类似困境再次出现提出建议。

答:

①重视人力资源**规划的完整性**;

②重视公司未来人力资源的需求预测和供给预测;

③加强公司内部**各部门之间的信息交流**。

京学园学教育

【**案例分析题**】(15分) 1504



(1)人员招聘的前提是什么?其流程如何?

(2)请结合案例分析强盛公司招聘中存在的问题。

求学园梦教育

强盛公司随着生产业务的扩大,决定在生产部设立一个新职位。生产 部许经理提出在外部招聘合适的人员,但并未提出具体要求。人力资源部决 定马上发布招聘信息,为了扩大公司的影响,选择了本地区发行量最大的报 纸,并对公司环境、招聘岗位的工作性质、薪酬福利等进行了包装,以吸引 优秀人才来应聘。

求学圆梦邮箱: QXYMYX@126.com



求学园梦梦育

在接下来7天里,人力资源部共收到800多份简历。他们根据学历和专业背 景先从中挑出70份候选简历,然后结合工作经历再次筛选,最后确定了5名候选 者。人力资源部宋经理把候选人名单交给生产部,许经理翻了翻简历从中挑选 了看上去比较顺眼的两人:宋强和李平,并决定和人力资源部经理一起对他们 进行面试。

面试以聊天方式进行,与两人的谈话都非常投机,两位经理对两位候选人 都很满意。尽管李平以前曾在两个单位工作过,但没有最近工作过单位主管的 评价材料。面试结束后,告知两人在三天内等候通知。在此期间,宋强在静候 通知, 而李平给生产部经理和人力资源部经理分别打过两次电话。第一次表示 感谢,第二次表示渴望这份工作。最后,生产部许经理说:"两位候选人看来 都不错,但我个人觉得李平更合适些。"人力资源部宋经理说:"既然他与你 共事, 当然由你说了算, 那我就通知他明天来公司上班。"



求学园梦数育

求学國等教育

求学园梦教育

李平进入公司工作6个月了,公司发现,他的工作没有预期的那么好,指 定的工作经常不能按时完成,有时甚至表现出不胜任工作的状况,这引起了 管理层的不满。而李平也觉得委屈,因为他发现公司的环境、他所担当的工 作岗位的工作性质和薪酬福利与当初招聘广告的描述有很大出入。

求学圆梦邮箱: QXYMYX@126.com

(1)人员招聘的前提是什么?其流程如何?

答:

(1)招聘的前提:人力资源规划和工作说明书。

流程包括四个环节:

①招募:招聘计划的制定与审批、招聘信息的发布、应聘者申请等; ②选拔:资格审查、初选、面试、笔试、体检、人员甄选等环节;

③录用:主要涉及员工的初始安置、试用、正式录用; ④评估:是对招聘活动的效益与录用人员的质量进行评估。

求学圆梦邮箱: QXYMYX@126.com

水学园梦教育

(2)请结合案例分析强盛公司招聘中存在的问题。

答:

①岗位的职责和任职人员的资格要求不明确

②招聘信息的发布不真实,渠道选择不恰当

③招聘周期过短,人员选拔流程不规范,对应聘者了解肤浅

④面试候选人过少,方法简单,考察无重点

⑤录用凭好感,重资历,轻能力

【**案例分析题**】(15分) 1704



(1)洋葱模型是如何论述素质的构成要素及其层次结构的?

(2)根据素质的洋葱模型分析A集团对销售总监素质测评存在的问题,并 提出解决办法和措施。

【背景材料】A集团人力资源总监王先生景近压力非常大,因为公司内部出了大问题:前段时间刚刚上任不到一年始44年出生。 问题: 前段时间刚刚上任不到一年的销售总监突然辞职, 并带走了大量高端客户, 投奔竞争对手。这名销售总监是王先生参与招聘进来的,该总监个人能力很强,到 任后很好的带领销售团队为公司的快速发展作出了贡献。正当管理层庆幸遇到一个 好帮手的时候,毫无征兆地出现了上面的事情,总部领导非常愤怒,责令人力资源 部对此事作出检讨。

王先生几天来一直在思索,问题到底出在哪里。招聘都是按规范的流程进行 的,应该没有问题。经过咨询专家,发现问题主要还是出在人员选拔时的素质测评 上。公司中高层管理人员招聘都是经过猎头公司进行的,根据猎头公司提供简历, 对候选人进行初步筛选。通过初筛的候选人会接受首轮素质测评,测评内容包括相 关专业知识、对工作相关信息的掌握情况等。第三轮的面试主要了解应聘者的先<mark>前</mark> 工作经历,以及一般人际沟通等情况。

专家认为,对企业来说中高层管理者的知识技能固然重要,但可能漏掉了更 重要、更深层次的能力和素质。素质的洋葱模型是一个理解素质构成很好的工具, 不仅可以用于招聘时制定人员素质测评的指标,还可以用于建立定期的内部员工评 估机制,对员工的工作满意度和组织忠诚度进行监控。

(1)洋葱模型是如何论述素质的构成要素及其层次结构的?

求学园梦教育

构成要素:

①动机和个性

②自我认知与社会角色

③价值观、态度 ④知识、技能等

层次结构:素质由内到外为层层包裹的结构,越向外层,越易于培养

和评价;越向内层,越难以评价和习得。

求学园梦数育

求学园梦被育

(2)根据素质的洋葱模型分析A集团对销售总监素质测评存在的问题, 并提出解决办法和措施。

答:

①存在的问题:只测评了知识和技能,对其他素质未进行测评,如人员

动机个性、自我认知与社会角色、价值观和态度。

②解决方法:采用现代人员测评技术对素质进行全面测评,并加强培训

和职业生涯管理等方面的配套措施。

求学圆梦邮箱: QXYMYX@126.com

【案例分析题】(15分) 1610



面:

- (1)企业确定薪酬水平需要考虑哪些因素?
- (2)结合案例分析塑料玩具公司员工对薪酬水平不满的根本原因。

求学圆梦邮箱: QXYMYX@126.com

水学园梦教育

【背景材料】

星辉集团股份有限公司有塑料玩具、手机游戏、影视传媒三项主营业务,分别成立了三家子公司,其中塑料玩具是公司赖以起家的传统业务,手机游戏和影视传媒两类业务是后来公司收购的业务。自从有了手机游戏和影视传媒两家子公司之后,集团总裁就经常听到塑料玩具公司的员工地怨后来收购的两家公司支付给员工的薪酬水平太高。集团总裁从个人情感方面来考虑,也很想适当提高塑料玩具公司员工的薪酬水平,因为他们中的许多人都是公司的老员工,是当初与他艰苦创业的亲密战友。但冷静一想,他又觉得有些不行,因为如果把塑料玩具公司的薪酬水平提上去,企业的总体人力成本就会迅速上升。如果把后来收购的两家公司的薪酬水平降下来,必将导致这两家公司的优质员工大量流失,最终影响到集团的总体发展。于是,他决定聘请一家咨询公司来帮助解决这个难题。

求学圆梦邮箱:QXYMYX@126.com

咨询公司除了进行岗位分析、岗位评估以及一些常规调研之外,还对三个子公司 的总体人员资质水平和总体薪酬水平分别与各自所处行业的市场水平作了对比。通过 对比发现,塑料玩具公司员工的薪酬水平和贵质水平都明显低于市场基准。手机游戏 公司员工的薪酬水平与市场基准没有明显差异,但是黄质水平明显高于市场基准。而 影视传媒公司员工的薪酬水平明显高于市场基堆,但是资质水平与市场基准没有明显 差异。由此可以得出的结论是:考虑到塑料玩具公司员工的资质水平,他们的薪酬水 平其实并不低,要想提高其薪酬水平,首先应当提升员工的资质水平和公司的业绩。 考虑到手机游戏公司员工的资质水平,虽然他们的薪酬水平在集团中最高,但相对于 市场水平来讲,其实是偏低了。而考虑到影视传媒公司员工的资质水平,他们的薪酬 水平相对市场来说其实是偏低了。对于这一结论,集团总裁进行了认真的思考: 塑料 玩具公司的现状,其实他早就不满意,因为其员工素质、管理水平和盈利水平一直低 于主要竞争对手。至于手机游戏公司,他当初决定收购的重要原因就是看中了公司的 高成长性和高素质低成本的员工,对于这样的员工和公司,目前的薪酬水平的确不算 高。影视传媒公司的员工虽然也不差,但是他也了解到,最近有不少来自其直接竞争 对手的人员前来应聘,看来公司薪酬的吸引力还是很大的。最终,总裁采纳了咨询公 司的建议,对集团内部的薪酬水平进行了统筹调整。

(1)企业确定薪酬水平需要考虑哪些因素?

答:

①宏观因素:

a. 劳动生产率水平;b. 积累消费水平;c. 政府政策法规的调节;

d. 劳动力市场供求状况; e. 物价变动。

②微观因素:

a. 企业经营效益; b. 企业薪酬策略及价值观; c. 企业的规模和发展阶段;

d. 员工异质性; e. 劳资双方的谈判; f. 心理因素。

求学圆梦邮箱: QXYMYX@126.com

水学园梦教育

(2)结合案例分析塑料玩具公司员工对薪酬水平不满的根本原因。

答:

根本原因是只将自己的薪酬水平与另外两家子公司进行了集团内部的

比较;没有将自己的薪酬水平与其资质水平、公司盈利水平相比较,

更没有与所处行业的市场水平相比较。



水学园梦教育

【案例分析题】(15分) 1510



问题:

- (1) 员工职业生涯管理的含义和作用是什么?
- (2)请你谈谈万科的职业生涯管理在哪些方面值得学习借鉴。

求学圆梦邮箱: QXYMYX@126.com

求学园梦数育

求学國赞教育

水学园梦教育

【背景材料】

万科十分重视员工的职业生涯发展。按照万科的理念,鼓励一个人终身 从事自己不适合的工作,就是对对方不负责任的表现,不如引导和帮助他寻 求更适合个人发展的职业空间。万科强调"个人自主选择性"和"企业对人 的可替换性"。一边是员工的个人职业发展规划,一边是企业的人力资源规 划,当两者吻合或产生交集时,才能<mark>实现双赢</mark>。

在职业通道方面,万科推行双通道发展模式,即技术和管理并行的双重 职业发展道路。员工可以在一个或几个相关领域里持续深入地发展,也可以 通过协调团队成员的工作,完成团队目标,发展自己在管理方面的能力。

求学圆梦邮箱: QXYMYX@126.com



求学國梦教育

2002年后,万科的人力资源部开始描绘企业的岗位地图,对全集团所有 岗位进行描述,包括职责描述和入职能力描述。员工通过各种测评手段进行 自我优势评估之后, 对照地图上的岗位描述, 就可以了解自己与目标岗位入 职要求之间的差距,从而决定个人的职业发展路径。对照岗位地图。员工可 以主动选择自己的发展方向,万科也会根据企业发展的步伐,有针对性地对 员工进行职业发展引导。

20年来持续不断的专业团队建设,使万科形成了和谐而富有激情的工作 氛围,并得以吸引一大批优秀人才来到这个拥有健康丰富人生的地方。

求学圆梦邮箱:QXYMYX@126.com

(1)员工职业生涯管理的含义和作用是什么?

答:

含义:职业生涯管理是指组织和员工本人对职业生涯进行设计规划、

执行、评估、反馈的一个综合管理过程。

- (1)使员工掌握职业发展的方法、获得公平持续的发展
- (2)使员工获得适宜的发展
- (3)实现员工发展与组织发展的统一
- (4)是组织吸引和留住人才的重要措施

求学园梦敏育

(2)请你谈谈万科的职业生涯管理在哪些方面值得学习借鉴。

①将员工职业生涯管理作为人力资源管理的重要内容

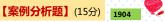
②引导帮助员工寻求更合适个人发展的职业空间

③将<mark>员工</mark>的个人职业生涯发展计划与企业的人力资源规划结合起来

④推行管理与技术并行的双重职业发展通道

⑤构建了企业的岗位地图,指导员工的职业发展

求学圆梦邮箱: QXYMYX@126.com





- (1)结合吴依明的职业成长经历谈谈你的感想。
- (2)在制定个人职业生涯规划时需要考虑哪些要素?

求学园梦教育

【背景材料】

吴依明,女,28岁,是一家大型通信公司的运营经理,管理着由15人组 成的网络运营部,年薪40万元。对于年仅28岁的吴依明来说,能够获得这样 一份权贵较大、待遇优厚、潜力无穷的工作,无疑是十分令人羡慕的。 那么,她是如何实现职业成长的呢?

求学圆梦邮箱: QXYMYX@126.com

求学园梦被育

求学园梦数青

六年前,吴依明从学校取得文学学士学位后,进入一家知名的快递公司,从事 文秘相关工作。工作中踏实肯干, 善于学习, 很快在同龄人中脱颖而出, 不久被公 司提拔到管理岗位。物流业的迅速发展带动了高校物流人才的培养,当越来越多物 流专业毕业的大学生进入公司,吴依明明显感到职业成长受限,她开始探索其他职 业发展的可能性。很快吴依明了解到,如果想要得到自己真正想要的工作,就必须 进一步提高专业能力。她开始在当地商贸学校进修会计及经济学的夜间课程,因为 单位不提供学费补助,于是她自付学费。后来,她以优异成绩考取了在职企业管理 硕士班。因为快递公司的工作特点,使她无法兼顾工作与学业,所以地决定辞掉当 时年薪14万元的工作,并借助款全身心地投入到企业管理硕士进修班的学习中。吴 依明决定<mark>主修营销</mark>。在选修的一门课中,她和两位同学为当地一家电信公司进行深 度的市场调研,制订出了长途电话预付卡的营销方案。27岁获得硕士学位后,地凭 着学历与实践经验两者兼具的优势,终于找到了新单位——家大型区域通信公司。

求学圆梦邮箱: QXYMYX@126.com

(1)结合吴依明的职业成长经历谈谈你的感想。

答:

吴依明她做到了:

①自我剖析与定位:在越来越多的优秀毕业生进入到这个行业的时候,她考虑转行。

②职业生涯机会评估。

③职业生涯目标与路线的设定:她设定了自己的目标,如决定主攻营销方向。

④**职业生涯策略的制定与实施**:成功的取得了硕士毕业证。

⑤职业生涯规划的反馈与修正。

做好职业生涯中重要的规划,才能更好地实现自己的价值目标。

求学圆梦邮箱: QXYMYX@126.com

求学园梦教育

(2)在制定个人职业生涯规划时需要考虑哪些要素?

答:

①个人情况,如个人<mark>兴趣爱好与特征</mark>、个人的性格等;

②对个人能力的评估,正确认识到自己的优势和劣势,选择对自己有益的;

③个人**外部环境**的分析。