

## 人力--分析说明题（历年真题）

### 第一章--1410

人力资源管理作为一种理论体系，可以说是 20 世纪 70 年代已开始兴起，80 年代蓬勃发展，90 年代风靡世界。人力资源管理取代传统人事管理，使人事管理面貌为之一新。仅从表面上就可以看到，其管理幅度宽泛多了，管理的深度也加大了。特别是 1986 年美国著名管理学家德鲁克的《传统人事部门，再见！》一文的发表，是一个重要的标志，在国际社会引起了强烈的反响。一时间许多公司纷纷将人事部的牌子改换为人力资源部，但很多企业的人力资源部门并未实现职能的转变，仍然是具体事务的执行者，人力资源管理的理念没有真正指导企业管理实践，形成了新瓶装旧酒的现象。这说明在企业管理实践中，很多人还没有真正理解人事管理和人力资源管理的区别。

**问题：请回答人力资源管理与传统人事管理的主要区别？**

答：

- （1）管理**观念**不同：传统人事管理视人力为成本，而人力资源管理则视人力为资源；
- （2）管理**模式**不同：传统人事管理多为“被动反应型”，而人力资源管理是“主动开发型”；
- （3）管理**重心**不同：传统人事管理以事为重心，而人力资源管理则以人为重心，注重人与事互相适应；
- （4）管理**地位**不同：传统人事管理处于执行层，而人力资源管理处于决策层；
- （5）管理**方法**不同：传统人事管理把人假设为“经济人”，而人力资源管理把人假设为“社会人”和“自我实现人”；
- （6）管理**部门性质**不同：传统人事管理部门被视为非效益、非利润部门，而人力资源管理部门被视为效益和利润部门。

### 第一章--2104

ZM 公司是一家成长迅速，技术领先效益良好的科技公司，该公司特别要求人力资源管理者要懂业务，随着人力资源管理的开发和利用，企业决策受到人力资源管理的影响越来越多，因此，企业人力资源管理逐渐被纳入企业发展战略中，成为企业谋求发展的核心因素。

ZM 公司强调一个合格的人力资源管理者必须参与到战略决策中去，要站在决策层的高度，用战略引导决策层，同他们一起研究如何达成公司战略，告诉决策层各部门应该做什么，怎么做，做到什么程度，然后将其转变为考核指标，从而用绩效引导员工.....

**（1）简述战略性人力资源管理的特点。**

答：

- ①战略性人力资源管理是**全新**的管理理念；
- ②战略性人力资源管理是**系统化**管理的过程；
- ③战略性人力资源管理是发展的**更高**阶段；
- ④战略性人力资源管理对管理者提出**更高**的要求。

**（2）结合资料，谈谈战略性人力资源管理对人力资源管理者提出的要求。**

答：

他们不但要具备战略规划管理的知识和技能，还必须具备更高水平的决策力和执行力。

### 第二章--1510

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应届本科毕业生。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。

**问题：请你用亚当斯公平理论分析说明赵女士为什么会不满。**

答：

- （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**，员工就会感到自己的付出得到了比较公平的对待，就会感到满意。
- （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**没有获得公平的待遇**。

## 第二章--2008

### 背景资料:

美国 IBM 公司有一个“百分之百俱乐部”，当公司员工完成他的年度任务，他就被批准为该俱乐部会员，他和他的家人被邀请参加隆重的集会。结果，公司的雇员都将获得“百分之百俱乐部”会员资格作为第一目标，以获取那份光荣。

### 问题:

(1) 该公司采用的是哪种激励方法?

答:

“百分百俱乐部”属于精神激励的荣誉激励。

(2) 你所知道的激励方法还有哪些?

答:

①**物质**激励的方法：基本收入激励、奖金奖励、福利激励、其他物质激励。

②**精神**激励的方法：成长激励、关怀激励、形象激励、荣誉激励、晋升激励、目标激励、命运共同体激励。

## 第三章--1310

汉九公司是我国中部省份的一家房地产开发公司，作为企业人事主管的李明，在逐步认识到实行规范化、现代化人力资源管理的重要性后，决定在企业内部开展岗位规范工作，进行工作岗位分析，编制全公司职工的工作说明书，以求为公司人力资源管理的各个环节打下一个良好基础。此外，此举的另一个目的就是以此淘汰掉一大批不合格的人员。但该项工作如何进行呢？李明先是联系了几家咨询公司，但几次电话后，觉得这些咨询公司的要价是公司领导无法接受的，只能自己做了。但是李明等人都没有专业学历，都不知道工作说明书如何编写。李明非常想知道工作说明书究竟包括哪些内容。

问题：请你告诉李明工作说明书的主要内容有哪些？

答:

- (1) 工作标识;
- (2) 工作综述;
- (3) 工作联系;
- (4) 工作职责与任务;
- (5) 工作权限;
- (6) 绩效标准;
- (7) 工作条件与物理环境;
- (8) 工作规范。

## 第三章--1604

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。

(1) 工作分析准备阶段有哪些具体内容？

答:

- 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**

(2) 结合材料说明许经理工作分析项目搁浅的原因是什么？

答:

许经理的工作分析项目之所以搁浅，原因是他只是考虑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**。

## 第五章--1810

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责的知识和技能。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题。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。

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。

## 第六章--1504

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。

问题：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**。

## 第六章--2010

A公司通过招聘让小陈担任开发工程师一职。考虑到他是应届毕业生，公司先让他到日本接受为期三个月的技术培训，培训期满，小陈如期上岗，参与项目开发工作，然而，一个月后人力资源部就接到用人部门的投诉，说小陈在工作中的表现并不如人意，影响了整个项目的进度，项目经理要求重新招人。人力资源部左右为难，决定请人才测评中心对小陈进行评估后再作安排。测评报告显示，小陈属于社会型素质模型，有着强烈的与人沟通的欲望，尽管他技术上能胜任开发工程师一职，但不具备开发工程师所需要的“研究型”人才的素质。该公司权衡利弊，决定把小陈安排到市场部，并对他进行营销方面的培训。不到半年，小陈凭着出色的表现被提拔为销售主管。

问题：

(1) 简述人员素质测评的作用。

答：

①人员素质测评是科学的人力资源**开发**的基础；

②人员素质测评为**招聘选拔**提供科学的评价技术与工具；

③人员素质测评为**人岗匹配**提供基本依据；

④人员素质测评为绩效**考核和诊断**提供解决方法。

(2) 分析A公司在培训开发方面存在的问题。

答：

**未评估**过小陈的发展潜力就盲目开发培训，导致人岗不匹配，以及人力资本投资的损失。

## 第七章--1610

宏达公司是一家省级科技开发公司,公司效益一直比较好,成立多年来一直非常重视新员工的引进与培训工作,随着公司业务的逐步拓展,为了适应企业需要,今年准备从高校应届毕业生中招聘一批新的员工。为使新聘入人员尽快地了解公司、认同公司,准备对其进行为期一周的入职培训。张明是公司人力资源部负责此次培训工作的主管,正在计划安排新员工的培训工作。

**问题:**假如你是张明,请列出新员工培训的内容有哪些。

答:

(1) **企业文化方面的培训:**

①企业文化**精神层次**的培训:

②企业文化**制度层次**的培训:

③企业文化**物质层次**的培训:

(2) **业务方面的培训:**

①参观企业生产的**全过程**,请技师讲主要的生产工艺和流程;

②请总工程师给新员工上课,讲解企业生产中最基本的**理论知识**;

③根据每个人的不同岗位,分类学习有关的**业务知识**。

(3) **开展对新员工的“传、帮、带”活动:**

在对新员工集中培训之后,各部门指定专门人员对新员工进行分别的指导,使他们更加顺利地进入工作岗位。

## 第七章--1910

【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

**问题:**

(1) **新员工培训的内容。**

答:

(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:

①了解企业生产全过程;

②熟悉生产中最基本理论知识;

③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。

(2) **结合材料分析上述公司新员工培训存在的共性问题。**

答:

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。

## 第八章--1904

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。

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。

(2) 管理者应如何有效进行绩效反馈面谈。

答:

- (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**。

## 人力--案例分析题 (历年真题)

### 第二章--1804

#### 福克斯波罗公司的“金香蕉奖”

美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, 一位技术专家突然闯进办公室, 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。

(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**。

(2) 结合激励的方法, 谈谈“金香蕉奖”的启示。

答:

- 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。

### 第三章--1410

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。

(1) 请你回答工作分析的具体程序有哪些?

答:

(1) **准备阶段:**

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。

(3) **实施阶段:**

①确定目标; ②宣传培训; 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**

(2) 请结合案例对万家公司管理中出现的问题进行分析。

答:

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。

### 第三章--1910

#### 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馈,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。

答:

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**。

(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。

### 第四章--1404

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，这个项目的未来是不容乐观的。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资源管理规划问题了，否则公司的发展会受到很大影响。”

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。

答：

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不能适应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。

（2）你认为该公司应按何种步骤进行人力资源规划？

答：

- ①**准备阶段**：**收集**和调查有关的各种**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**预测阶段**：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。

#### 第四章--1810

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。

问题：

（1）人力资源供不应求时应采取哪些措施？

答：

- 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。

（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**。

## 沃尔玛公司的人力资源需求预测

沃尔玛公司在全球拥有 200 多万员工，因此，公司的员工招聘和管理成为公司重要的事务，2015 年有报道称沃尔玛年均员工流失率达 44%，这对公司的发展构成了极大地威胁。公司管理层对人力资源规划问题，特别是员工需求预测问题列为特别重要的问题……

沃尔玛公司进行人力资源需求预测，首先是从超市一线开始，然后按照组织机构逐级向上延伸，其次全球每个超市都有人力资源管理，根据公司的政策和当地超市总体人员需求进行相应的需求预测，然后将数据传至总部的中央数据库，专业人员用 AI 智能技术进行趋势分析，预测公司人力资源在总体需求上的变化，沃尔玛在开设新的零售商店时会用另一种预测方法，对未来人力资源需求进行预测，即组织相关专家就新商店内每种岗位所需求的员工数量，进行分析和预测，在专家多次预测和反馈的基础上形成未来人力资源的需求规划和整体的招聘计划。正因沃尔玛公司用科学的方法对人力资源需求进行预测，从而保证了公司发展所需要的稳定的员工队伍，有效控制了公司的人工成本。

(1) 沃尔玛公司的人力资源需求预测用了哪两种预测方式？

答：

①**趋势分析法**；

②**德尔菲法**（专家判断法）。

(2) 结合案例的内容谈谈你对人力资源规划作用的理解。

答：

①人力资源规划有利于企业制定长远的**战略目标**和发展规划；

②人力资源规划确保企业在生存发展过程中对**人力资源的需求**；

③人力资源规划有利于**人力资源管理活动的有序化**；

④人力资源规划使企业有效地**控制人工成本**；

⑤人力资源规划有助于**满足员工需求**和**调动其积极性**；

⑥人力资源规划为企业的人事**决策提供依据**和指导。

## 第五章—1504

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。

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。”

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。

(1) 人员招聘的前提是什么？其流程如何？

答：

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**；

②**选拔**；

③**录用**；

④**评估**。



(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

## 第五章--1310

桂西公司由于经营困难，最近被效益较好的珠江公司兼并了。兼并以后，桂西公司保留原来的主要管理人员，同时，珠江公司调配一些年轻的管理人员来协助桂西公司的工作。于是，桂西公司的人力资源部来了珠江公司的两位年轻人：程鹏和万里。这两个年轻人待人诚恳，工作勤奋，在大学里学的又是人力资源管理专业，所以，他们深受人力资源部部长老宋的赞赏。老宋担任了多年人事处处长，但有关人力资源管理的理论知识比较欠缺。最近几年，在企业中，人力资源管理的重要性得到广泛认同，人力资源部也不断增加新的工作内容，老宋有点力不从心。最初老宋觉得有两名新同事的加入，桂西公司的人力资源管理工作一定会更上一层楼，但是，老宋最近却感到工作不那么顺利，尤其是在员工招募问题上，老宋与程鹏、万里闹得很不开心。

事情的缘由是这样的：桂西公司被兼并以后，新的管理层决定淘汰一些已经过时的产品，新增设两条产品线，为此，需要招募一批操作工和一些基层的管理人员。老宋认为操作工可以通过广告招募，首要的筛选标准无疑是技术能力。关于这一点，程鹏和万里也同意。但是在招募基层管理人员时，老宋认为应该采用企业内部晋升方式，因为，作为管理人员，其自身的工作积极性、工作态度等是非常重要的标准。通过内部晋升，一方面对这些候选人比较了解，另一方面也可以调动现有员工的工作积极性。至于考核的标准，老宋认为学历并不重要，主要是候选人过去的工作业绩、政治态度、工作经历及工作热情等。而程鹏和万里坚持认为应采用多种渠道来招募基层管理人员。遴选的标准，应该是好的学历和胜任职位的能力。老宋不太明白，多种渠道具体有哪些渠道。

问题：

(1) 请你告诉老宋，人员招募的具体渠道有哪些。

答：

- ① 内部晋升；
- ② 职位转换；
- ③ 自荐；
- ④ 员工引荐；
- ⑤ 广告招募；
- ⑥ 就业机构招募；
- ⑦ 专职猎头机构招募；
- ⑧ 校园招募；
- ⑨ 网络招募；
- ⑩ 特色招募。

(2) 根据本案例，你认为应该如何招募基层管理人员？

答：

招募基层管理人员，可以采用**内部晋升**、**报纸广告**及**就业机构**招募的方式。

## 第六章--1704

A集团人力资源总监王先生最近压力非常大，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前工作经历，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？**

答：

**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。

**(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。

## 第九章——1610

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抱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。

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资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，但是资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准，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，目前的薪酬水平确实不算高。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。

**问题：**

**(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。

**(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。

## H 公司的薪酬结构变革

H 公司是一家以生产加工为基础的技、工、贸一体化高科技企业。公司拥有一大批中青年技术人员，并聘请了经验丰富的技术专家亲自参与和指导工作，在电子、化工、办公自动化等诸多领域，从事开发、生产、销售、咨询、维修和技术服务等经营活动。该公司自成立以来就很重视薪酬制度的建设，现有技术人员薪酬结构以岗位为基础，其基本设计思路是：通过对每个岗位所要求的知识、技能以及职责等因素的价值进行评估，根据评估结果将所有岗位归入不同的薪酬等级，每个薪酬等级包含若干综合价值相近的一组岗位，然后根据市场上同类岗位的薪酬水平确定每个薪酬等级的工资率，并在此基础上设定每个薪酬等级的薪酬范围。为了吸引人才留住人才，公司的工资水平一直高于竞争对手。

2018 年，公司产品的市场需求非常旺盛，生产任务不断追加，但到年底却发现全年利润率只有 10%，而且年初公司承诺给技术人员的提成及奖金还尚未扣除，公司经理层对此感到非常震惊。在对企业内部环境作了认真调查之后，他们发现人力成本过高是造成公司年度利润率过低的主要原因之一；其次，公司当前的薪酬结构设计并没有起到很好的激励作用，核心员工工作积极性不高。于是一场以“薪酬与业绩挂钩，合理拉开工资差距”为核心的薪酬结构变革在该公司轰轰烈烈地展开了。

问题：

（1）以岗位为基础的薪酬结构有何特点？

答：

- ①反映了**科学管理**思想；
- ②**鼓励员工晋升**，阻碍横向流动；
- ③使员工**工作缺乏灵活性**和主动性；
- ④不易适应内外部环境的快速变化。

（2）结合公司的实际情况，你对薪酬结构变革有何建议？

答：

- ①变革的主要方向应是**增强薪酬的激励功能**；
- ②在严格控制薪酬总额的基础上，**适当拉开个人薪酬水平的差距**；
- ③**保持薪酬水平的弹性**，促进公司劳动生产率的提高。

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，才能实现双赢。

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。

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。

（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。

**作用：**

- 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。



(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。

答:

- 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将员工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。

## 第十章--1904

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责较大、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?

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, 所以她决定辞掉当时年薪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。吴依明决定主修营销。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, 她凭着学历与实践经验两者兼具的优势, 终于找到了新单位——一家大型区域通信公司。

问题:

(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。

(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**, 如个人兴趣爱好与特征、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。

## 第十章--2008

### 小张的职业生涯体验

小张是HW公司新入职的工程师, 在刚入职时发现已经有部分员工离职, 不禁怀疑这个公司是不是已经没有发展前途了。小张找到人力资源部来问这个问题, 人力资源部部长感叹说“这个确实是我们之前没有做好, 但是我们现在已经完善了员工职业生涯规划模块。你正好是新入职的一批员工, 可以经历我们这一整个流程, 如果有什么好的建议也可以向我们提。”就这样, 小张心怀疑虑继续工作。一周后, 公司统一给新入职的员工做培训, 给每个新入职的员工分配了有经验的导师, 并给员工做各种测试。测验报告显示小张可能不太适合太枯燥的研发工作, 可能更适合市场推广类的工作。小张心里还是比较疑惑的, 自己学的可是计算机专业。人力资源部部长跟他说“这个结果只是一个参考, 你先认真干工程师的工作, 如果哪一天你想试一下市场推广类的工作, 可以向公司提出申请, 公司会根据你的实际情况考虑的。”小张跟自己的导师谈论了这个问题, 导师也是很支持他, 并给他提了一些建议。跟导师聊完之后, 小张这时候心里才吃了一颗定心丸, 安心做工程师的工作。



就这样在导师的帮助下过了大半年，小张对工程师的工作是越来越没兴趣了，每天都无精打采的。这时候人力资源部部长发现了这个问题，主动找小张沟通，并建议他去市场推广部试一下，在市场部呆了三个月之后，小张发现自己是真正的喜欢这个岗位，每天都在和不同的人打交道，自己每天都是充满热情，于是和自己的导师还有人力资源部部长一起讨论，导师也很尊重小张的选择，重新制定了小张的职业生涯规划，小张对这个规划非常满意，心里想着选择这个公司是没有错的。

问题：

（1）组织和人力资源部门在职业生涯管理中的责任是什么？

答：

组织和人力资源部门提供与职业发展有关的**信息建议、服务和咨询**：

- ①举办职业生涯**研讨会**；
- ②提供关于职业和工作机会的**信息**；
- ③制定职业生涯规划工作**手册**；
- ④提供职业生涯**咨询**；
- ⑤提供职业生涯发展**路径**；
- ⑥职业生涯规划系统**监督**。

（2）HW 公司对新员工职业生涯管理有哪些可借鉴之处？

答：

- ①向新员工展示组织发展前景和工作**发展前景**；
- ②新员工的**培训**；
- ③给新员工配备**职业顾问**；
- ④增加新员工在组织中的**生存能力和发展机会**。