

人力资源管理（一）

分析说明题、案例分析题魔法专项

主讲教师：娜娜

寄语：态度决定一切，实力捍卫尊严



努力到感动自己

分析说明题、案例分析题

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

【背景材料】

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。

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**，员工就会感觉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**。

【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？

(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。

【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。
- (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。

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。

【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。

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。

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。

问题：

- (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。

(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：

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。

(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。

【背景材料】

王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。

(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。

【背景材料】**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。

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。

(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。

【案例分析】(15分)

1410

【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？
- (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) **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。

【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。
- (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。

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。

【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。
- (2) 你认为该公司应按何种步骤进行人力资源规划？

(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**：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**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。

【案例分析】(15分)

1810

【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。

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?

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**。

【背景材料】

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。



接着下一页

接着上一页

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。

问题：

- (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。

(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**：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。

(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**。

【背景材料】

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和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。



接着下一页

接着上一页

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。

问题：

- (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。

(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。



岁月如歌，努力向上