

人力资源管理师考试辅导资料（五十七）人力资源管理考试  
PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/511/2021\\_2022\\_\\_E4\\_BA\\_BA\\_E5\\_8A\\_9B\\_E8\\_B5\\_84\\_E6\\_c37\\_511351.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/511/2021_2022__E4_BA_BA_E5_8A_9B_E8_B5_84_E6_c37_511351.htm) 王永所在的企业是一家合资的生产日用消费品的制造业企业，这几年公司业务发展迅速，平均每年都有10%以上的增长，虽然近两年国内市场竞争越来越激烈，但是由于公司在前几年培养了良好的企业文化及打下了扎实的管理基础，公司仍能继续保持平稳发展。公司这几年一直采用目标管理（MBO）这一管理工具，强调参与式的目标设置，并且强调所有目标都必须是明确的、可检验的和可衡量的。同时，公司在四年前成功运行了一套企业资源计划系统（ERP），这套计算机管理系统不仅使公司的物流、财流、信息流达到最优化，而且使公司组织结构扁平化，目标设定具体化，并对目标的绩效反馈有很大帮助。目标管理与ERP系统相辅相成，使公司具备了良好的管理基础，并形成了目前的企业文化。王永于五年前进入此公司并在生产管理部门担任部门负责人，生产管理部共有四位员工，他们是进入公司一年的B先生，C小姐，进入公司3年的D先生与E小姐。在进入此部门两星期后，王永了解到B先生做事有条理，交给他做的事总能有计划地完成，但是B先生在工作中主动性不够。C小姐活泼开朗，经常在工作中会提出一些新鲜点子，但是做事条理性欠缺。D先生从公司刚成立就已在部门工作，经验丰富，而且工作积极主动。E小姐与D先生同为资深员工，工作经验丰富，且公司人缘很好，在公司各个部门都有好朋友。在四年前公司ERP系统成功上线后，经过业务流程重组，王永负责的生产管理部门主

要包括以下这些工作职责：（1）制作生产计划，主要是根据公司市场部门提供的销售预测及公司财务部门的库存目标，结合工厂产能计划，制作年度、季度、月度的生产计划。（2）制作产能计划，主要是与工程部门、技术部门、生产部门一起核定生产产能计划，通常每年定期核查，平时如有变化就需及时更改。（3）安排日常生产排程，主要将客户订单及生产计划变成生产指令下达给生产部门组织生产。（4）制作采购计划，系统依据生产计划及动态客户订单数量产生基础MRP计划，经过人为整合下达采购指令下达给采购部门采购原料。（5）制作分销资源计划，由于公司在全国各地有五个仓库向各地发货，所以需要向各仓库分配产品，安排运输，同时还要与各地经营部联络满足各地的订单需求与控制各地库存水平等。王永利用业务流程重组的机会，将手下四位员工的工作职责进行了重新划分，经验丰富的D先生被安排负责制作生产计划与产能计划，同样经验丰富的E小姐负责制作分销资源计划。B先生负责安排日常生产排程，C小姐负责制作采购计划。由于部门内所有人在公司上ERP项目的时候都经过了系统的完整的培训，同时又都有一定的工作经验，所以大家很快熟悉并胜任了各自的工作。由于本部门工作完成情况要与其他部门的配合，所有的工作都需要与人沟通才能完成，如要完成生产计划，不仅要与本部门生产排程、采购计划、分销计划充分沟通，还需要与市场部、财务部、研发部、技术部、工程部等部门进行有效的沟通，同样制作分销计划，不仅要与本部门的排程进行沟通，还要与工厂仓库、运输公司、各经营部客户服务人员、市场部人员、各地仓库等进行沟通。所以王永在部门内一直强调沟通

的重要性，并积极提倡协同配合，使大家都明了每个人的工作都需要部门内其他人员的帮助才能完成。而要做到这点，大家都知道互相信任、互相帮助、开诚布公的重要性。由于在生产管理部门内各成员的工作都相辅相成、互相依赖，大家都有了解别人工作的愿望，王永要求各成员将各自的具体工作写成流程形式，并包括各类细节，供部门内所有人员参考，还鼓励大家互相学习彼此的工作，而且规定每年必须轮换工作，由于大家的工作业绩都互相依赖，大家都努力学习他人的工作、他人的长处，同时努力帮助他人克服缺点，至今部门内所有人都具备单独完成各项工作的能力。王永在部门中一直提倡创新观念，他本人就一直提出各种各样新的观点和想法来帮助大家更好的完成工作，而一般D先生会帮助王永将他的观念落实，如制定操作程序等等，B先生和C小姐也经常会对这些观念提些建议，而E小姐小心谨慎，她会考虑新观点对各方面的影响。由于王永的倡导，部门内逐步养成了许多好的观念。如"鼓励提出不同意见"、"不能提出改进意见，就不要反对别人的观点"、"不提出改进意见，就完全按别人意见做"等等。经过这几年的成长，生产管理部已成为一个工作绩效高、学习能力强、工作满意度高、内部凝聚力强的团队，部门内的成员都以在这个团队中工作为荣。

问题：

- 1、请分析王永是如何成功塑造高绩效的工作团队的。
- 2、你能从王永的成功经验得到什么启示？

参考答案：

- 1、根据下属的个性、工作经验安排相应的工作；职责明确。
- 2、目标管理法本身具有一些缺陷，例如难于鼓励创新、发展等。

方案设计：

(1) 某单位在失去两个大客户后反思，问题不在产品的生产工艺和技术，而是，生产中的操作员及产品质量

检验中的问题，为此，产里决定对生产人员及质量检验员进行培训，时间定在星期五的下午下班后，培训内容是质量标准管理，培训老师是该产的李工程师，培训所占用的时间不发工资，自愿参加的原则，来参加的在绩效考评中加分，开始还有人去听，后来越来越少。1，请问该厂的培训管理存在什么问题？2，如果你是HR部门的经理，你会怎么办？

(2) 某企业的绩效考评方法是采用硬性排队法，把员工分为：1等、2等、3等、4等，这4个等级，第一年排在4等的不发奖金，第二年排在4等的待岗，第三年排在4等的下岗。一年一度的考评又来了，财会科的主管开始头疼，今年不知要把谁排在4等上，每个员工都很尽责，他去年就是因为不知该评谁，想到科员小张有迟到2次，请假1次，就把小张排到4等，小张为此很恨他，大家对这种考核制度非常不满。1，请问财会科适合这种考评方式吗？2，请为他们设计一个绩效考评方案。

(3) 某电子企业因业务扩大，需要招聘销售人员、管理人员、前台服务、文秘数名，请为他们设计招聘表。

"#F8F8F8" 100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 [www.100test.com](http://www.100test.com)