

人力资源资格认证考试应试技巧案例分析题命题的视角
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_511542.htm 考试命题的视角

6. 案例分析题的命题视角

案例分析题的命题不是简单孤立地考核问题本身，而是考核考生对基本原理和方法的扎实掌握和综合应用能力。这类试题的命题视角一般体现在对企业人力资源管理重要的基本原理的理解，以及基本程序、方法的操作和运用上。为了帮助考生掌握本类题型答题的应试技巧，本部分的“考生应当如何应答案例分析题”对此做了详细的说明。

【案例分析题举例】 例：某民营企业是从一个仅有几十名员工的小作坊式机电企业发展起来的，目前已拥有3000多名员工，年销售额达几千万元，其组织结构属于比较典型的直线职能制形式。随着本行业的技术更新和竞争的加剧，高层领导者开始意识到，企业必须向产品多元化方向发展。其中一个重要的决策是转产与原生产工艺较为接近、市场前景较好的电信产品。恰逢某国有电子设备厂濒临倒闭，于是他们并购了该厂，在对其进行技术和设备改造的基础上，组建了电信产品事业部。然而，企业在转型过程中的各种人力资源管理问题日益显现出来。除了需要进行组织结构的调整之外，还需要加强企业人力资源管理的基础工作，调整不合理的人员结构，裁减一批冗余员工，从根本上改变企业人力资源管理落后的局面。此外，根据购并协议安排在新组建的电信产品事业部工作的原厂18名中低层管理人员，与公司新委派来的12名管理人员之间的沟通与合作也出现了一些问题，如双方沟通交往较少，彼此的信任程度有待提高；沟通中存

在着障碍和干扰，导致了一些不必要的误会、矛盾，甚至是冲突的发生。他们希望公司能够通过一些培训来帮助他们解决这些问题。请回答以下问题：(1)与企业原来的直线职能制相比，新的电信产品事业部的组织结构形式具有哪些优点和缺点？(2)在组织结构设计合理、科学化的基础上，企业应当采取哪些措施加强基础工作，使人力资源管理步入正确轨道？(3)上级要求人力资源部设计一个培训方案，帮助电信产品事业部的管理人员加强沟通与合作。你认为此次培训适合采用哪些培训方法？应选择外部培训师还是内部培训师？为什么？

参考答案：(1)事业部制的优缺点。 优点：权力下放，有利于最高管理层摆脱日常行政事务，集中精力于外部环境的研究，制定长远的、全局性的发展战略规划。事业部主管能自主处理日常工作，有助于加强责任感，发挥经营管理的主动性和创造性，提高企业经营的适应能力。事业部可集中力量从事某一方面的经营活动，实现高度专业化，整个企业可以容纳若干经营特点有很大差别的事事业部，形成大型联合企业。各事业部经营责任和权限明确，物质利益与经营状况紧密挂钩。 缺点：容易造成组织机构重叠、管理人员膨胀现象；各事业部独立性强，考虑问题时容易忽视企业整体利益。

(2)在组织结构设计合理、科学化的基础上，企业应当加强以下基础工作： 在明确部门的业务分工、职责范围的基础上，确定工作岗位的划分，即定岗。 在工作定岗的基础上，核定各个岗位的工作任务量，提出企业定员标准。 进行系统的工作岗位分析，编写工作说明书，提出各类岗位的用人标准。 根据企业新的定岗定员标准，对企业现有人员结构进行分析，提出中长期人力资源规划。 按照新的人力资源

规划，健全完善企业各种人力资源管理的规章制度，逐步精干主体，分流富余人员。(3)培训方法与培训师的选择。在培训过程中适合采用的培训方法有案例分析、小组讨论、团队游戏、模拟训练法、角色扮演法、行为模拟法、拓展训练、头脑风暴法等。培训师的选择：应该选择外部培训师。因为考虑到原厂管理人员与公司新委派的管理人员的对立状况，外部培训师的立场比较中立，更容易被双方接受。

例2：伊莱克斯具有一种有别于其他跨国企业的“个性”：它强调“容”，只要不伤害它的核心价值观，一切不完美它似乎都可以包容。在伊莱克斯(中国)公司，谈及人员招聘与配置时，其中心思想就是“最佳组合”。主要指四个方面：一是人员招聘的来源，伊莱克斯在招聘时，主要是看一个人的才干在某一岗位上是否能够得到充分发挥，而不计较这个人来自外企、国企或民企；二是人员的不同背景的搭配，比如人力资源部的员工有的来自IT业，有的来自制药业；三是性格的组合，伊莱克斯认为，只有性格内向和性格外向的人搭配起来，员工队伍才会有生气；四是性别上的组合，在伊莱克斯(中国)公司，目前男性员工占总数的60%，女性员工占总数的40%。

(1)试分析伊莱克斯“最佳组合”思想的特点所在。(2)请结合你所在企业的实际情况，与伊莱克斯的案例进行比较，说明你的企业应用伊莱克斯“最佳组合”模式的可能性，并做出详细的分析说明。

参考答案：本题是某试点城市曾经考过的一道案例分析题，下面是一份答得比较好的，供大家参考。通过对本案例的审读，我有以下一些认识：1．伊莱克斯公司在人员招聘与配置方面的最佳组合理念是先进的，公司不拘一格的用人风格为公司内不同层次、不同背

景员工的发展提供了更为广阔的空间，利于公司吸收更多的人才，提高组织竞争力。2. 这种最佳组合思想适用于公司结构稳定、管理完善、员工能动性高、个人素质较高的理想状态环境。3. 伊莱克斯提出的“最佳组合”：不计来源、不计背景、不计性格、不计性别，只要是人才，就可以为我所用，且不同的人才可以达到最佳组合，这需要企业有“强大的”企业文化，企业的核心价值观被绝大部分员工认可并实践。4. 中国有句老话，“有容乃大”。只有能包容的人，才能有所作为：只有能包容的企业，才有大的发展。伊莱克斯的“最佳组合”理念反映了该公司的企业特点。5. 要做到包容，企业内部必然要经过较长时间的磨合，包括员工的价值观、员工之间行为方面的冲突等。6. 这种理念的可操作性不强，容易产生为“最佳组合”而“最佳组合”的情况。这种招聘与配置思想的原则是人皆可为我所用，而实际工作中，绝对的“最佳组合”是不存在的。7. 不计人员的来源，不计人员的背景，不计人员的不同性格，会导致人员的文化、角色、价值观之间的冲突，并与企业文化相冲突。这就要求企业有一个良好的培训机制，使外来人员能够很快地融入本企业。认同本企业的核心价值观，否则可能导致本企业的文化受到冲击。8. 由于不计背景、学历、性格等，就对招聘人员提出了较高的要求，但他们对应聘者的主观判断可能会失误，在招聘中必须要有一定的硬指标才容易操作。9. “最佳组合”中未考虑员工的团队合作精神，“一个和尚挑水吃，两个和尚抬水吃，三个和尚没水吃”讲的就是这个道理。由于现在企业中团队合作、相互协调是企业成功的重要因素，因此在招聘中一定要考虑人员的团队合作精神

，同时应该考虑员工的性格特征、主观能动性等，否则就无法正确判断员工在所在岗位上的发展潜力，无法进行合理的岗位配置。10. 人员配置中不同性别的组合可能会丰富员工的工作环境，提高员工工作的积极性，但应该考虑不同岗位对员工性格、性别的要求，如销售岗位不应该选择性格内向的员工。文秘、档案工作应该选用细心的女员工等。在我所在的企业中，不可能照搬伊莱克斯的“最佳组合”思想，但还是可以在观念上借鉴：1. 人员招聘应该根据人力资源规划和工作分析的要求，寻找、吸引合格人员并予以录用。通过网络、人才市场、内部招聘等方式，招聘来源上采用内部提升与外部招聘相结合的方式，为企业及时提供优秀的人才，既为内部员工的职业发展提供机会，又使企业了解新员工的新的理念和方法。2. 合理的人力资源配置是企业人力资源管理状态良好的标志之一，人员配置应根据不同员工能力水平与性格的差异，遵循大才大用、小才小用，各尽其能、人尽其才的原则进行合理配置。根据人与事的关系、人的自身状况等要素，主要有五个方面的配置内容：(1)人与事的总量配置分析。人与事的总量配置涉及人与事的数量关系是否对应，即有多少事，要有多少人去做，所以招聘人员应根据企业人力资源招聘的需求决定。(2)人与事的结构配置分析。是指合理使用人才。根据事情的难易程度，选拔具有相应能力的人去承担。(3)人与事的质量配置分析。根据每种工作的难易程度及其对人员资格条件的要求，选拔具有相应能力的人去承担。(4)人与工作自荷是否合理的状况分析。即保持工作负荷与员工承受能力相适应。(5)人员使用的效果分析。即根据工作绩效的好坏来分析人员的使用效果，进行合理调查

。 3. 我所在的企业是事业编制、企业管理的组织单位，正处于变革之中，本企业的_特点是人员学历高，由于工作性质决定，不管是事业编制还是企业编制都有学历要求，而且考虑其教育、工作背景，如本企业与制药无关，不会考虑有医药背景的人士。 4. 本企业对性格、性别的不同组合已经采用。将外向型人员放在销售岗位，将内向型人员放在生产岗位；男员工跑外的多，女员工在内生产的多。由于不同的性格、性别搭配得当，企业显得生机勃勃。 5. 本企业考虑人员招聘的来源。如来自竞争对手的企业，则要考虑其离职的原因、员工工作情况和实际表现，避免出现“工业间谍”或录用不安定、不忠诚的员工给企业_可能带来的损失。 6. 加强企业文化建设，健全企业的各种规章制度，改善福利措施，建立和谐的工作环境，给员工以发展的空间，提高现有人员对公司的满意度，对外来人员产生吸引力。 7. 加强培训，通过入职教育培训及各种活动，使外来人员认同本企业，融入企业之中，产生归属感。 8. 伊莱克斯模式不具有普遍适用性，企业应该考虑自身特点、本行业的特点及企业内外部情况等，取其精髓，为我所用。 "#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