

人力资源管理师2005年11月考试题3 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/54/2021_2022__E4_BA_BA_E5_8A_9B_E8_B5_84_E6_c37_54608.htm 3.背景描述：天地公司如今已是东北地区一家规模较大的民营房地产企业，而在1996年创建天地的时候仅有50万元资金和5个员工。8年的摸爬滚打，天地形成了一定规模，目前拥有员工150多人，资产规模一亿多元。但随着企业的“长大”，问题也越来越多，内部的人力管理、外部的市场、业务等等，总经理陆先生开始觉得自己对公司的管理、驾驭越来越吃力。8年前，陆先生凭着敏锐的商业意识，东拼西凑筹集了50万元，带领几个亲戚朋友成立了天地公司，经营房地产项目。5个公司成员分别负责公司的财务、项目前期、工程管理、行政等事物。天地的飞跃式发展在1998年，当时，陆先生凭着对市场的敏感性果断决定投资征地，而那时天地所在的地区房地产才刚刚起步。准确的判断、广阔的市场、成功的运作给天地公司带来了较高的回报和巨大的动力，他开始加大力度进行商品房的开发。随后的几年，陆先生开发的几个楼盘项目都有较好的销售业绩。随着公司规模迅速扩大，过去原有的五个部门也增加为十个部门，人员也由过去的十几个人发展到现在的150多人。人员的增加，诸多的管理问题也频频出现。陆先生觉察到，虽然公司提出了明确的战略规划，但却总不能落实。回忆公司初创的那两年，他感到大家特别团结，事实上，天地在发展初期的很多困难就是依靠员工的团结和凝聚力度过的。但是现在，员工内部已经出现小利益团体，各部门甚至同部门的管理人员都经常各自为政，意见不一。让他

颇感郁闷的还有，一方面公司觉得员工的整体素质较低，一方面员工对薪酬不满，抱怨没有公平的考核体系，总经理只是根据讨价还价的结果来决定薪酬的多少，人治行为严重。陆先生自己也意识到，不解决人力资源的问题，公司的发展必然受阻。近几年来，随着该地区房地产市场化运作的加速，万科、香港汇达等数十家实力雄厚的企业纷纷进入该地区。与这些公司相比，天地公司的竞争优势在于低成本的土地开发，但是在管理、销售以及人力资源方面都存在着明显的缺陷。另外，随着竞争对手的进入，该市的房地产开发迅速升温，众多的楼盘都在较短的时间内推出，销售价格也在逐渐降低，这直接影响到天地公司固守的价格优势防线。目前天地公司手中仍有约120万平方米面积的待开发土地，陆先生犯难的是，别的当家愁的是无米下锅，而他愁的是要不要下锅，怎么下锅？陆先生最终决定让咨询公司帮助解决这一揽子问题。策划要求：1. 天地公司的组织和人力资源两个方面存在哪些方面的问题？（4分）2. 如果你是咨询顾问，请对天地公司的组织和人力资源两个方面进行诊断。（8分）3. 以天地公司为例，阐述人力资源规划的任务及制定步骤。（8分）

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