



2021 年二级人力资源管理师专业技能备考习题 (10)

案例分析 1

小吴是一家小型民营企业(A公司)的人事主管,入职不到半年,A公司新换了一位刘副总经理分管行政、人事等方面的工作。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,在刘副总上任伊始,A公司就决定将原行政人事部中的人事管理职能独立改建为人力资源部。刘副总要求小吴提出工作设想,并称:如果能提出合理有效的初步方案,将提升他为人力资源部经理。

未来的吴经理深思熟虑后,决定在公司内开展岗位规范工作,打算先进行工作岗位分析,编订全公司员工的工作说明书,以求为公司人力资源管理的各环节打下一个良好基础。具体怎么做更好呢?急需跟领导沟通方案设想的小吴找到了刘副总。在小吴大体说了自己的想法后,刘副总问了三个问题:

请结合 A 公司的实际情况,帮助人事主管小吴回答这三个问题。

1)什么是工作岗位分析?

答:工作岗位分析是对各类工作岗位的性质任务、职责权限、岗位关系、劳动条件和环境,以及员工承担本岗位任务应具备的资格条件所进行的系统研究,并制定出工作说明书等岗位人事规范的过程。

2)工作岗位分析具体有什么作用?

答:工作岗位分析的作用:

- (1)工作岗位分析为招聘、选拔、任用合格的员工奠定了基础;
- (2)工作岗位分析为员工的考评、晋升提供了依据;
- (3)工作岗位分析是企业单位改进工作设计、优化劳动环境的必要条件;
- (4)工作岗位分析是制定有效的人力资源规划,进行各类人才供给和需求预测的重要前提;
- (5)工作岗位分析是工作岗位评价的基础,工作岗位评价是建立健全企业薪酬制度的重要步骤。

此外,工作岗位分析还能使员工通过工作说明书、岗位规范等人事文件,充分了解本岗位在整个组织中的地位和作用,明确自己工作的性质、任务、职责、权限和职务晋升路线,以及今后职业发展的方向和愿景,更有利于员工“量体裁衣”,结合自身的条件制定职业生涯规划,愉快地投身于本职工作中。

3)具体打算如何在 A 公司开展工作岗位分析?

答:具体操作:





对 A 公司实际情况的分析要点：小型民营企业，管理费用预算一般比较少；小吴和刘副总到公司时间都不长，对企业的情况需要逐步深入了解；刚从行政人事部职能独立设置为人力资源部，说明 A 公司在人力资源管理方面基础工作比较薄弱；但公司已经认识到实行规范化、现代化人力资源管理的重要性，说明在中高层管理人员范围内已经有了一定思想认识，主观上对工作分析会有较好的配合；刘副总对小吴的承诺，代表了公司高层领导对人力资源工作有了足够的重视并抱以期望。综上所述，小吴应该抓住这次锻炼机会，充分利用公司渴望规范人力资源工作这一契机，主动开展工作并积极寻求各部门负责人的配合，把岗位规范工作和工作岗位分析做好，为公司下一步全面开展人力资源管理打下一个良好基础。（4 分）

具体来说，工作岗位分析的操作过程包括三个阶段：

- (1) 准备阶段。了解情况，建立联系，设计岗位调查的方案，规定调查的范围、对象和方法。（2 分）
- (2) 调查阶段：根据调查方案，对岗位进行认真细致的调查研究。（2 分）
- (3) 总结分析阶段：对岗位调查的结果进行深入细致的分析，最后，再采用文字图表等形式，作出全面的归纳和总结。

案例分析 2

某公司又到了年终绩效考核的时候，从主管人员到员工每个人都很紧张，大家议论纷纷。公司采用强制分布式的末位淘汰法，到年底根据员工的表现，将每个部门的员工划分为 A、B、C、D、E 五个等级。分别占 10%、20%、40%、20%、10%，如果员工有一次被排在最后一级，工资降一级，如果有两次排在最后一级，则下岗进行培训，培训后根据考察的结果再决定是否上岗，如果上岗后再被排在最后 10%，则被淘汰，培训期间只领取基本生活费。

主管人员与员工对此都有意见，但公司强制执行。财务部主管老高每年都为此煞费苦心，把谁评为 E 档都不合适。该部门是职能部门，大家没有什么错误，工作都完成得很好。去年，小田有急事，请了几天假，有几次迟到了，但是也没耽误工作。老高没办法只好把小田报上去了。为此小田到现在还耿耿于怀，今年不可能再把小田报上去了。那又该把谁报上去呢？

请回答下列问题：

- (1) 财务部是否适合采用强制分布法进行绩效考评？为什么？

答：财务部门不适合使用硬性分配法进行绩效考评，因为：

A、硬性分配法使用的一个假设是，员工的行为和工作绩效整体呈正态分布，即员工的工作行为和工作业绩好、中、差得分不存在一定的比例关系，中的员工应该最多，好与差的很少；（4 分）

B、而财务部门员工的工作行为与工作绩效不符合正态分布，从案例中也可以看出，员工业绩之间的差距很小。因此不适合应用硬性分配法进行绩效考评。

- (2) 强制分布法有何优点和不足？





答：可以避免考评者过分严厉或过分宽容的情况发生，克服平均主义。当然，如果员工的能力分布呈偏态，该方法就不合适了。强制分布法只能把员工分为有限的几种类别，难以具体比较员工的差别，也不能在诊断工作问题时提供准确可靠的信息。

案例分析 3

富凯公司是一家超市连锁公司，在当地拥有相当大的客户群，然而随着几家超市在当地开业，使富凯公司在当地的销售量和日客户量逐渐下降，该公司经调查发现：其下属超市的硬件设施、配套环境、人员比例、所销售货物的质量与数量都与竞争对手没有本质区别，有的方面甚至还有优势。但一线人员在服务态度、责任心、主动性和积极性却存在严重问题，为改变这一现状，富凯公司制定了一系列措施，其中包括要对员工的考评方式和内容进行全面调整。以前，公司将员工绩效考评的核心和重点放在考察其完成任务上，现在决定重点放在工作行为上，拟采用行为锚定等级评价法进行员工绩效考评，从而加大对员工工作积极性和主动性的考评力度。

①采用行为锚定等级评价法对营业人员进行考评，应采取那些具体工作步骤？

答：

- 1)、进行岗位分析，获取本岗位的关键事件，由其主管人员作出明确简洁的描述。
- 2)、建立绩效评价的等级，一般为 5~9 级，将关键事件归并为若干绩效指标，并给出确切定义。
- 3)、由另一组管理人员对关键事件做出重新分配，将他们归入最适合的绩效要素及指标中，确定关键事件的最终位置，并确定出绩效考评指标体系。
- 4)、审核绩效考评指标等级划分的正确性，由第二组人员将绩效指标中包含的重要事件，由优到差，从高到低进行排列。
- 5)、建立行为锚定法的考评体系。

②行为锚定等级评价法具有哪些优势和不足？

答：优势：

- 1)、对员工绩效的考量更加精确。
- 2)、绩效考评标准更加明确。
- 3)、具有良好的反馈功能。
- 4)、具有良好的连贯性。
- 5)、具有较高的信度。





6)、考评的维度清晰。

7)、各绩效要素的相对独立性强。

8)、有利于综合评价判断。

不足：

1)、设计和实施的费用高。

2)、费时费力。

案例分析 4

A 公司是一家具有独立生产能力的、中等规模医药股份公司，在国内拥有十几家公司和办事处，经济效益较好，技术研发实力较强，虽然该公司发展较快，但它的绩效管理系统存在很大的问题，特别是在工作绩效的改进方面一直裹足不前，导致企业无法实现跨越式发展。

结合本案例回答以下问题：

(1) 该公司可以采取哪些具体的方法分析员工绩效的差距？

答：可以采取以下三种方法分析员工的工作绩效存在的差距利不足：

①目标比较法；②水平比较法；③横向比较法。

(2) 该公司为了改进并提高全体员工的工作绩效可以采取哪些策略？

答：企业可以采取以下改进工作绩效的策略：

①预防性策略和制止性策略；②正向激励策略和负向激励策略；③组织变革策略与人事调整策略。

案例分析 5

李某到 W 公司已经有近十年了，他从生产部的一名基础员工做起，现在已升至生产部主管。该部门现有 20 多名员工，其中既有生产人员，又有管理人员。随着公司对管理日益提高要求，李某也开始试行绩效考核，在本部门采用以排队法为主的考评方法，每年对员工考评一次。具体做法是：根据员工的实际表现给予打分，每个员工最高分为 100 分，上级打分占 30%，同事打分占 70%。在考评时，20 多个人相互打分，以此确定员工的位置。作为部门主管的李某，平时很少与员工就工作中遇到的问题交流想法和看法，只是到了年度奖金分配时，才对下属员工进行上述的年终考核和打分排序。

请对 W 公司生产部的考评工作进行评价和分析。





答：1)对考评工作的评价：考评工作中处理得比较好的方面有：考核结果与年度奖金分配相结合，对某种程序上能起到一定的激励作用；考评过程中采取的是相互打分的方式，员工有一定的参与度，能提高员工参与管理的意识；部门人员比较少，采用比较简单的考评办法可以降低管理成本，但具体方式需要优化和改善。（3分）

该部门在考评中存在的问题主要有（结合考评注意事项，参第207页，共12分）：

(1)考评方法不合理，缺乏客观标准。对于生产人员和管理人员的考评，应首先将员工的工作表现与客观标准相比较，而不能仅仅采用排队法这一员工之间主观比较的方法。

(2)考评方式不合理。生产人员和管理人员的工作性质、工作过程和结果有着本质的不同，因此，应采用不同的标准分别进行考评，而不能混在一起互相打分。

(3)对生产人员和管理人员进行考评时，都应以上级考评为主，而不能以同级考评为主，这样会影响考评的客观公正性。

(4)主管平时缺少与员工的沟通，很少对员工进行指导，这影响了考评结果的客观性。

(5)绩效考评应按步骤进行，这样才能有效发挥绩效考评的作用。

(6)考评周期不合理。生产人员和管理人员的考评周期不应都为一年，生产人员应相对短一些。

2)对考评工作的分析：

产生这些问题的原因主要是（5分，主要要点如下）：

(1)作为生产部主管的李某缺乏绩效管理方面的专业知识，未能建立科学合理的绩效管理制度，尚难在生产部实施科学有效的绩效考评。应当对考核管理人员和主要考评人进行专业培训和辅导，应当在人力资源部的专业协助下，建立适合生产部本身需要的科学合理的绩效管理制度，包括考评结构、比重等。

(2)W公司绩效管理的目的和思路不明确。绩效管理的根本目的应该是促进企业和员工共同发展，而不仅仅是为了年终发放奖金。应当实施动态的绩效管理，把考核与日常工作有机结合起来，通过加强考核的引导和激励作用，促进员工提高工作技能和绩效水平，从而促进企业管理和员工发展的良性循环。

(3)生产部在日常管理中，上下级之间的沟通严重缺乏。考评工作中要注意上下级之间的绩效沟通。通过绩效面谈，能达到绩效改进的效果，从而真正发挥绩效管理的积极作用。

分析：

如何真正发挥绩效管理的积极作用，以及绩效考评的注意事项，是第四章复习中要重点解决的问题之一。

这一题来自于考试指南，属于典型的分析评价型案例题。上述参考答案，要比网上提供的参考答案更具有“参考”意义。分析评价型的案例题，一要注意分析不能光说问题，也要指出积极的一面；二要注意在简要分析问题产生的原因同时，也应当给出一些决策或管理方面的建议。





免费订阅考试提醒



免费约直播领资料

环球网校
移动学习 职达未来 hqwx.com



扫码关注老师公众号



环球网校移动课堂 APP

环球网校 侵权必究