

1.【案例分析题】

K 公司是一家有 6 年发展历史的软件开发公司，在行业中具有较高知名度。公司设置有研发部、行政与人力资源部、财务部等部门。该公司一直重视员工的培训与开发工作，同时不拘一格选拔人才，只要是具有一定潜质的员工，就委以重任。公司的薪酬、奖励制度与员工绩效挂钩，对于表现优秀的员工，公司会加以重奖，并给予较大的工作自由度。因此，公司员工的工作士气高涨，敬业度很高。

最近，公司获得了很大一笔风险投资，为此，公司制定了明确的扩张性战略计划，同时进行必要的组织变革，公司将针对不同行业组建专门的技术咨询小组，还计划成立独立的市场部和客户关系部，以加快市场开拓，并为客户提供更优质的服务。

第 1 题

第 2 题

第 3 题

组织文化的结构包含哪些层次？并举例说明。

你的答案: 未作答

收起

题目解析:

组织文化的结构包括三个层次。

1.物质层

物质层是组织文化的表层部分，指的是企业的商标、名称、员工服装、建筑（装修）风格、产品外观及包装、纪念物等外显性特征。

2.制度层

制度层是组织文化的中间层，指的是组织的规章制度（规范）、行动准则、工作传统等。

3.精神层

精神层是组织文化的深层，指的是价值准则、人生信念、思维方式、事业追求等。

组织文化的三个层次紧密联系。物质层是制度层和精神层的物质基础，是组织文化的外在表现。制度层规范和制约着物质层及精神层的建设。精神层是形成制度层和物质层的思想基础，是组织文化的核心和灵魂。

【评分标准】本小题 3 分，每正确回答一个层次得 1 分。

本题解析反馈: 没看懂 看懂

考核知识点:

组织行为

试题难度:

答疑:

我要提问

笔记:

笔记

组织文化可以分为哪些类别？该公司所形成的组织文化属于哪种类型？

你的答案: 未作答

收起

题目解析:

桑南菲尔德将组织文化分为四种类型:

1.学院型组织

学院型组织注重培养专长。这种组织喜欢雇用年轻的大学毕业生，进行大量专门培训，然后指导他们在特定的职能领域内从事各种专业化工作。

2.俱乐部型组织

俱乐部型组织非常重视忠诚、承诺和适应。这类组织的人员年龄、资历、经验都至关重要。与学院型相反，它们把管理者培养成通才。

3.棒球队型组织

棒球队型组织鼓励冒险和革新。这类组织在招聘时，从各种年龄和经验层次的人中寻求有才能的人；薪酬制度的制定以员工绩效结果或生产能力发放报酬，员工具有较大自由度，对工作出色的员工给予巨额奖励，员工一般都拼命工作。

4.堡垒型组织

堡垒型组织着眼于公司的生存。这类组织的工作安全保障不足，主要吸引喜欢挑战和流动性的人。

基于以上四种组织文化的类型，并结合材料内容，“该公司一直重视员工的培训与开发工作，同时不拘一格选拔人才，只要是具有一定潜质的员工，就委以重任”“公司的薪酬、奖励制度与员工绩效挂钩，对于表现优秀的员工，公司会加以重奖，并给予较大的工作自由度。”可以判断该公司的组织文化符合棒球队型组织文化。

【评分标准】本小题 8 分，完整列出四个组织文化类型得 6 分，正确回答棒球队型得 2 分。

本题解析反馈: 没看懂 看懂

考核知识点:

组织行为

试题难度:

答疑:

我要提问

笔记:

笔记

为配合公司当前的组织文化，K 公司应当如何开展组织设计工作？

你的答案: 未作答

收起

题目解析:

组织设计影响组织文化的形成。在强调等级制的组织结构设计下，很难形成崇尚公平、自由参与的组织文化。如何进行适合于文化发展的组织设计，具体表现在以下七个方面：

1.组织的制度化

组织的制度化程度越高，组织文化就越倾向于严谨。如果企业想鼓励创新、开放的组织文化，就需要降低组织的制度化程度。

2.组织的规范化

组织中高度的规范化可以导致行为的可预测性、次序性和行为的一致性，促进组织文化建设。高度的规范化不利于形成鼓励多样化、创新性的组织文化。

3.组织的管理层次

管理层次多、结构复杂的组织，不利于培养员工自主性和参与决策的主动性。

管理层次较少、组织结构趋于扁平的组织有利于上下级之间的沟通，较为灵活，开放，从而鼓励员工的自主决断。

4.集权程度

集权程度越高，越不利于在组织中形成民主、参与、开放、自主的文化。

集权程度低的组织有利于培养平等、合作、参与的文化。

5.招聘制度

员工的多样化程度低、以内部招聘为主的组织倾向于拥有强调稳定和连续性的文化；多样化程度高、以外部招聘为主的组织重视灵活性和创新的价值。

6.绩效评估体系

建立合作的组织文化，强调个人绩效的评估体系是不合适的。如果企业希望冒险、创新的组织文化，绩效评估体系应放在评价创新的努力上，而不是以成败论英雄，这样才不至于降低员工创新的热情。

7.薪酬制度

不同级别间薪酬差别很大的薪酬体系适合于强调等级的组织文化，而不适合崇尚平等的文化。一个想培养合作氛围的组织不应该过分强调薪酬的功能性意义。

根据该公司的组织文化类型及组织结构特点，在组织设计方面应形成崇尚公平、自由参与、鼓励创新、开放的组织文化。因此，在组织设计时应降低组织的制度化程度、规范化程度，减少管理层次，降低集权度，形成趋于扁平的组织。招聘方面以外部招聘为主，绩效评估方面重点评价员工在创新的努力上，薪酬制度方面适当拉开薪酬差距，对于有潜力和作出贡献的员工给予及时的奖励和肯定。

【评分标准】本小题 9 分，七个方面的组织设计内容得 7 分，结合材料内容的总结得 2 分。

本题解析反馈: 没看懂 看懂

考核知识点:

组织行为

试题难度:

答疑:

我要提问

笔记:

笔记

2.【案例分析题】

大地科技有限公司是一家国有高科技企业（以下简称“大地科技”），主要从事交换传输等通信设备以及计算机、信息管理系统的研发和生产，在这些领域具有较强的研发实力和技术，尤其在华东、华南市场中具有较好的知名度和较大的市场份额。

公司的主要竞争对手是特宇公司。它是一家民营企业，在信息管理系统、计算机等领域具有较强的研发实力，目前在大型企业的市场上占有较大的份额。

公司计划未来五年，能在核心领域全面甩开竞争对手，使企业在该业务领域处于垄断地位。

根据公司的发展战略，公司决定进行一次大规模的校园招聘，为公司的未来发展储备人才。

人力资源部经理王然根据与应聘人员短暂的几分钟面谈得出的个人判断来选聘应届毕业生。在这个简短的会谈之前，王然的助手审查了候选人的过去经历、受教育程度。候选人一旦被聘用，先要完成一些诸如填写申请表和进行体检等正式手续。然后，被聘用人员就会被分配工作，工作指示仅持续几分钟时间。但是，新员工无论何时遇到困难，都会得到一些指导和帮助，虽然如此，新员工在试用期内的离职率依然很高。

王然认为是用人部门没有很好的辅导新员工适应工作导致的，而用人部门则认为人力资源部招进来的人本身就不合适。

第 1 题

第 2 题

第 3 题

该公司制定的发展战略属于什么战略？并说明该战略下适合采取的人力资源战略？

你的答案: 未作答

收起

题目解析：

内部成长战略强调的重要内容是新产品和新市场的开发、新事业的开创以及新领域的进入，这种组织是通过自我积累实现成长的。结合材料内容，该公司采取的发展战略属于成长战略中的内部成长战略。

内部成长战略下的人力资源战略主要工作方向如下：

（1）招募与甄选：需要不断补充组织成长和发展过程中所需要的各类人才，因此招聘压力较大，可以采取高薪战略或培训战略；

（2）培训与开发：培训需要多类型、全方位，因为需要为组织培养、输送各种不同知识和技能的人才；

（3）晋升方面：强调以内部晋升为主，只从外部招募低级别员工；

（4）绩效管理：组织会同时关注员工的工作结果以及完成工作的过程，但是更注重结果。

（5）薪酬管理：薪酬的指导思想是企业与员工共担风险、共享收益。薪酬的方案是在短期内提供相对低的基本薪酬，而从长期来讲，企业将实行奖金或股票选择权等计划，能够使员工得到较为丰厚的回报。

【评分标准】本小题 7 分，成长战略 2 分，人力资源战略每个维度 1 分共 5 分。

本题解析反馈: 没看懂 看懂

考核知识点：

培训与开发

试题难度：

答疑：

我要提问

笔记：

笔记

分析该企业在人员甄选过程中存在哪些问题？并提出解决办法。

你的答案: 未作答

收起

题目解析：

该企业员工甄选存在的主要问题：一是甄选方法单一，二是面试安排过于简单、主观性强，这些问题必然导致甄选效度较低。具体分析如下：

（一）甄选方法单一

该企业在甄选时只安排一名考官进行简短的面试法，甄选方法单一，以此来判断候选人是否合适过于草率，难以保证甄选效果。

一般常用的甄选方法有评价中心技术、成就测试、心理测试、面试等。如果进一步细分，评价中心技术又包括无领导小组讨论、公文筐测试、角色扮演等；成就测试包括知识测试和工作样本测试；心理测试包括能力测试、人格测试、职业兴趣测试等；面试按组织形成不同可以划分为单独面试、系列面试、小组面试、集体面试；按结构划分可以分为结构化面试、半结构面试和非结构化面试，以及情境化结构面试等。

解决办法：

适合应届毕业生的甄选方法包括评价中心测试里的无领导小组讨论；成就测试中的知识测试；心理测试中的能力测试、人格测试以及职业兴趣测试等，综合运用各种测试方法与面试法相配合，可以有效提高甄选准确性。

（二）面试安排简单

在进行面试时，该企业采用了单独面试和非结构化面试。面试官在面试前没有充分准备，面试过程敷衍草率。

单独面试的缺点是谈话进展不顺利时可能出现比较尴尬的情况，容易因面试官个人的偏见或疏忽导致面试评估出现误差。

非结构化面试的缺点是对不同的求职者提出的问题不同，不能保证关键问题都被问到，公平性不佳。容易受到面试考官个人主观因素的影响，信度和效度比结构化面试低得多。

因此，单独面试和非结构化面试都非常容易受到面试官的主观因素影响，导致面试效度和信度较低。

解决办法：

1.面试方法的选择上，可以采用结构化、半结构化面试或情境化结构面试等方式或者采用系列面试、小组面试、集体面试等形式，增加面试结果的信度和效度。

2.面试前做好充分准备

面试考官应安排好面试时间、场地和所需的材料；认真阅读简历材料和职位说明书，准备好相关的问题。

3.系统培训面试考官

1) 培训面试官控制和引导面试过程的技巧，在与被面试者建立友善和谐的关系后，面试问题从简单问题逐渐推进到相对复杂的问题。

2) 明确面试官在面试过程中所扮演的角色以及职责（包括言行、着装等）。

3) 让面试官学会怎么与不同类型被面试者交流。

4) 使面试官正确理解评分标准，掌握评分尺度和评分方法。

【评分标准】本小题 10 分，甄选方法单一 5 分，面试安排简单 5 分。

本题解析反馈: 没看懂 看懂

考核知识点:

培训与开发

试题难度:

答疑:

我要提问

笔记:

笔记

从新员工培训的角度，如何解决该企业新员工离职率高的问题？

你的答案: 未作答

收起

题目解析:

该企业在新员工入职引导与新员工培训方面的工作不到位，新员工难以快速适应新环境，是导致新员工离职率高的主要原因。

该企业应当建立系统、规范的新员工培训制度，帮助新员工更好地适应新工作、新环境。新员工培训是对刚刚进入组织的新员工实施的一种特殊的培训与开发计划，这种计划实际上是一个帮助新员工完成在组织中的初步社会化的过程。

为达到最佳的新员工培训效果，企业在开展新员工培训工作时，首先应当明确新员工培训的目的，在实施新员工培训中需要注意几项原则，最后，应当做好新员工培训的后续跟踪工作。具体内容如下：

1.新员工培训的主要目的

- ①使新员工感觉到自己是受组织欢迎的，以减少他们的焦虑与不安；
- ②帮助新员工认同和理解组织，尤其是接受组织的文化和价值观；
- ③确保新员工获得有效开展工作必需的基本信息；
- ④降低新员工的离职率。

2.新员工培训的具体方式和基本原则

（1）新员工培训方案既可以采用非正式口头讲话的方式，也可以采用有正式的日程安排。

（2）需要注意以下几个基本原则：

- ①对新员工培训应当首先从最直观和最直接的信息入手，然后介绍更为一般化的组织政策和规章制度，并且要确保信息提供的速度让新员工感觉舒服。
- ②新员工培训计划中最为重要的部分是与人有关的问题，即让新员工了解自己的上级和同事，告诉他们需要大约经过多长时间才能够达到工作标准的要求，鼓励他们在需要时请求他人提供帮助和建议。
- ③新员工周围的资深员工或上级应当对他们提供帮助和指导。
- ④帮助新员工深入接触其同事及领导。
- ⑤在对新员工提出更高的工作要求之前，应当让他们有足够的时间来熟悉工作。

3.新员工培训的后续跟踪

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/875322143214011221>