# 人力资源管理案例（最终5篇）

来源：网络 作者：雨雪飘飘 更新时间：2024-06-11

*第一篇：人力资源管理案例 工作职责分歧 ※ 1.一个机床操作工把大量的机油洒在他机床周围的地面上。。问题： 1.对于服务工的投诉，你认为该如何解决?有何建议?答；对服务工以表扬为主，适当地给予奖励（如给些加班费）。但要告诫他应完成车间主...*

**第一篇：人力资源管理案例**

 工作职责分歧 ※ 1.一个机床操作工把大量的机油洒在他机床周围的地面上。。问题： 1.对于服务工的投诉，你认为该如何解决?有何建议?答；对服务工以表扬为主，适当地给予奖励（如给些加班费）。但要告诫他应完成车间主任交给的任务。.对操作工要批评教育,应向他指出：把机油洒在机床周围的地上并拒绝清扫是错误的，他的行为缺乏主人翁精神。对车间主任也要批评。他在处理工作方面主观臆断，不够细心。

问题2.如何防止类似意见分歧的重复发生?

答；主要是对工作说明书进行修改，使之合理化。问题3.你认为该公司在管理上有何需改进之处?

答：要根据实际情况制定出较为科学合理的工作说明书；进一步提高领导水平；提倡爱岗敬业、发扬团结协作精神，从而在发生类似事件时，能顺利地加以解决

 一名退休人员返聘后因工死亡待遇的争议

案例简介：死者梁某原在深圳市某设计院任高级工程师。。问题: 申诉人的申诉和仲裁机构的裁决是否合理？请用劳动保障的有关理论分析。

答案要点：此案争议的焦点在于：

1．梁某的死亡是否应按因工死亡的待遇处理；

2．梁某的抚养生活补助费应如何认定。关于焦点一，根据梁某与设计院之间的事先约定，应享受因工死亡待遇。关于焦点二，设计院提出：第一，梁某的父亲是香港人，母亲侨居美国，次女在梁某死亡时已年满18周岁，不属抚养范围；第二，梁某的兄弟姐妹很多（有10多个），梁某的丈夫在设计院任副总工程师，有固定收入，因此对梁某其直系亲属的抚养责任应予认定。经仲裁委员会调查：梁父于1995年10月去世，曹某提出供养请求时，其法定代理已终止；梁母侨居美国没有直接参与申诉。根据我国法律规定，如果委托人代理诉讼应在所在国公证机关办理证明，并经我国驻该国领事馆认证方才有效，即须补办手续才能受理曹某的代理诉讼。梁某的次女已超出国家规定的抚养年龄，不属于抚养范围。

飞龙集团

 1990年10月，飞龙集团只是一个注册资金只有75万元。。请问主要是什么原因导致了飞龙集团的失误？（用人力资源管理的规划与招聘理论来分析。）

答案要点：市场经济的本质是人才的竞争。飞龙集团的失误，是在人才招聘、规划管理方面的失误，最主要的是人才通常不流动和只靠自己培养人才这两个失误。这也是我国大部分企业在相当长的一段时期内，将会碰到的一个“致命的问题”。其主要原因是：①没有一个长 远的人才战略规划，②人才机制没有市场化，③单一的人才结构，④人才选拔不畅等。为了解决这一“致命问题”，我们认为，企业在选人、用人的过程中，至少应做好以下三方面的工作：

⑴企业决策集体应真正树立市场化的选人、用人观念，确立正确的人才选拔标准、原则。市场竞争是残酷的，只有拥有优秀人才时，才能使企业的市场竞争具有勃勃生机。为了求得优秀人才，避免“武大郎开店”的不良心态作用，树立一种“能者上，平者让，庸者下”的观念是十分必要的。一般说来，公司从一开始组建就应把选人放在首位，并且提出了简单、明确的选人标准：①任人为贤。不能因为认识某位领导就得到好的差事，要做到唯才是用。② 人力资源21页案例分析

一专多能。尽量发挥人的潜能，使一个人能顶几摊事，既避免了部门繁杂、管理重复，又使得真正有才之人尽显其能，达到提高效率的目的。③严格选拔，加强培训。在选拔人员时，从多角度多侧面选出具有真才实学的人，同时对每一位员工加强职业培训，不断提高业务水平。④增强后备，面向未来。对新一代年轻人培训其对民族文化的兴趣，使之认识到中药品不仅是治病救人的良剂，而且是养身保健的主体。

⑵按照科学的程序选拔人才，把人才选拔作为一门科学来对待。一般来说，人才的选拔主

要有三个阶段：①准备阶段。在这一阶段主要是通过调查研究、工作分析、人员分析等，明确某一用人工作岗位的工作特性，及这一工作岗位工作人员应具备的生理、心理品质，确定最佳的人才选拔程序。②选择阶段。这是正式进行人员挑选的阶段。为了保证能从众多的求职者中选择出企业所需要的合格人才，择优录取，需要经过心理测验和测评等技术来进行严格的筛选。国外企业一般把此选择工作分为六个步骤，即：初步面试、填写申请表、进行心理测验、最后面试、获取证明材料、体格检查等，逐步淘汰不合格者，六个步骤全部通过考核者，录用为新员工。③招聘总结及检验效度阶段。新人员录用后，人力资源管理部门和心理学家还要进行总结，进一步探讨整个选择程序的预测效度。

在实际的人才招聘工作中这些步骤会有一定的变化，如在我国大部门企业在招聘人才时，就采用筹划与准备阶段、宣传与报名阶段、考核与录用阶段、入厂教育与工作安置阶段等，但本质上是一致的，它能有效的保证人才招聘的科学、准确、客观、合理等。

⑶作为主管人力资源招聘工作的人员，应熟练掌握人力资源招聘技术，如工作分析、人员分析、面试技巧、心理测试、情景模拟测验等。企业在招聘高级管理人员时，经常使用面试、标准化的心理测试和情景模拟测验等招聘技术。

MBA等于高层管理者吗？ 在国内，中高层管理人员供不应求的矛盾十分突出，工商管理硕。。于先生，36岁，96年学成归国，现在一家著名计算机公司做市场总监。。齐先生，29岁，98年学成归国，现在一家著名医药公司做。。问题：两个人都希望做高层管理者，为什么一个适合，另一个不适合呢？

答案要点:

高层管理者不仅需要具备较高的管理技能，更需要具备一些重要的人格特征。以这两位先生为例，测评和咨询显示，他们都追求成功，有强烈的责任感，但是在人际沟通以及看待问题、做事的方式、职业兴趣上呈现较大的差异。

于先生精力充沛，比较乐观、自信，善于与人沟通并施加影响。经常从宏观角度出发考虑问题，分析问题理性而有深度，做事有较强的灵活性和适应性，创新意识较强，兴趣广泛，尤其对经营性活动非常感兴趣。

齐先生，性格内向，很不喜欢与人交往，看待问题比较关注事物的细节问题，考虑问题细致，思路清晰，做事讲求原则，有很强的计划性和条理性，有时会固执，不灵活，对事务性活动很感兴趣，不喜欢研究性活动。

我们认为，有两方面是齐先生成为高层管理人员的主要障碍： 一方面是他缺乏宏观、整体意识，不能从组织整体的视野去制定发展战略和计划，关注的重心在于任务的完成和环节。显然，现在也有很多高层管理者事必躬亲，以身作则，但是，这种行为风格在企业发展中的某个阶段是可以的，从未来发展的趋势看，高层管理者的创新意识、策划能力、对市场的敏感和把握，对企业的生存和发展才是至关重要的。另一方面，他缺乏人际沟通的兴趣。齐先生说自己不喜欢与人打交道，在工作中似乎也找不到合适的同事和助手。人际沟通对于高层管理人员是非常重要的。一位管理学家说“所谓管理就是使人完成工作。”他强调了“人”在管理工作中的重要性。研究表明，中层管理者把80%~90%的时间用在与别人交往上，中上层的管理人员，花在与别人交谈的时间也高达67%。国外曾对管理人员的特点进行调查分析，有100%的人认为“指导能力”是管理者的一个重要特征，有47%的人认为“亲和力”是管理者不可缺少的。作为管理者，最主要的和最大量的工作是与组织内外的各类人打交道，对人际不关心的管理者是不合格的企业在招聘高级管理人员时，经常使用面试、标准化的心理测试和情景模拟测验等招聘技术。

 小白为什么会辞职？

白泰铭在读大学时成绩不算突出，老师和同学都。。问题：小白为何不同意公司现有的付酬制度？试用亚当斯的公平论来解释

答案要点:

亚当斯公平理论认为：一个人对他所得的报酬是否满意不能只看其绝对值，而要进行社会比较或历史比较，看其相对值。即一个人的贡献与报酬的比率等于另一个人的贡献与报酬比率时，就感到公平，否则就觉得不公平。对现有的固定工资制，小白觉得自己的贡献越来越多，而报酬并未增加，这样在其贡献报酬率的历史资料上出现了不相等，致使小白产生不公平感，因此他不同意公司现有的付酬制度。

招聘中层管理者的困难

第一种：

①这家公司不存在招募方面的问题，而存在甄选方面的问题。因为公司内部假若有可以利用的人才，那就是基层的员工，但是不能象这家公司那样直接的向他们选拔利用，因为他们虽然有基层的工作经验，了解生产线和生产过程，但是他们缺乏的是生产治理工作的素养，这样就需要公司对他们举行心理素养的测评，包括知识和心理素养两个方面的测评。假若经过测评后仍无法选拔出人来，那就需要举行公司的外部招聘工作了。但是，公司把外部招聘来的专业治理放在基层往工作，这就造成了人员能力和岗位不相匹配的现象，使治理人才无法发挥他们的能力，所以人才很快就会流失掉。②假若我是咨询专家的话，我会建议该公司：第一、先举行公司内部的甄选工作，对那些了解生产线和生产过程的员工举行心理素养测评，经过素养测评选出一些可以利用的人选，把这些作为候选人，然后再针对对他们举行培训，最后正式上岗。第二、假若在素养测评后不能选出适当的人选，就只能举行公司外部的招聘工作。招聘严格依照工作流程举行，明确招聘的需要，确定招聘计划，综合测评，培训等等。不能象以前那样把招聘来的人才放在不适合的岗位上，这样反而会增加成本。第二种：①这家公司确实存在选拔和招聘当中的问题，这家公司主要的失误就是在人才的招聘、治理方面的失误，主要缘由：一是没有一个长远的人才战略；二是人才机制没有市场化；三是人才结构单一；四是人才的选拔不畅。

②假若我是咨询专家的话，应当这样：企业在选人和用人的过程当中，至少应该做好以下几方面的工作：一是企业在决策时，集体应当真正的竖立市场化的选人、用人的瞧念，确立正确的人才选拔的标准、原则，建立一个长远的人才战略。市场竞争是残忍的，只有拥有优秀的人才的时候，才能使企业的竞争具有勃勃的生气。为了求得优秀的人才，必需竖立一种“能者上、平者让、庸者下”的瞧念，这是十分必要的；二是依照科学的选拔人才，把人才选拔作为一门科学来对待，一般来说人才的选拔主要有三个阶段：即预备阶段、选择阶段、招聘总结以及检验成效阶段。尽管在实际人才招聘工作当中，这些步骤会有一定的变化，但本质上是一致的，它能有效的保证人才招聘的科学、准确、客观、合理等等。作为主管人才招聘工作的人员，应当熟练的掌握人力资源招聘的技术。

天龙航空食品公司的员工考评

答案要点：

1．罗芸首先从总体上给老马打6分，然后开始考虑怎么给老马的各项分分数，就是先打总分，然后分项，显然是印象考评法。印象考评法中最容易犯晕轮效应，把自己看重，由某一点扩散到所有方面。

罗芸对老马的考评合适吗?这显然是分数打低了一点。老马不服气也有一定的道理．2．（1）罗芸给老马打的分数明显打低了，对老马绩效的考评不是很合理。

（2）A．印象考评法容易受主观因素的影响，易掺入个人情感，由一点推及其余。尽管老马的工作能力很强，工作实绩不俗，同自己的下属和客户的关系很好，但罗芸对老马不注意身体健康导致三个月病假以及太爱表现自己印象颇深。B．公正的讲：老马很善于和他重视的人，包括„„有好几位已被提升，当上其他地区的经理了。老马这一年的工作，总的来说干得不错。

我想作为地区经理应该考虑这一客观因素。太爱表现自己虽是老马的一个缺点，但向经理汇报工作也是应该的。公司应做以下改进：①考评是对过去工作反应；②分项考评；③量化考评，提拔干部要实行竞争上岗，条件公开。

如何看待末位淘汰制

末位淘汰制是绩效考核的一种制度。一方面末位淘汰制有积极的作用，如调动职工的工作积极性、精简机构等；另一方面末位淘汰制也有消极的方面，如有损人格尊严、过于残酷等。

末位淘汰制是指工作单位根据本单位的总体目标和具体目标，结合各个岗位的实际情况，设定一定的考核指标体系，以此指标体系为标准对员工进行考核，根据考核的结果对得分靠后的员工进行淘汰的绩效管理制度。人们对末位淘汰制的看法莫衷一是。有人认为它的实施大大调动了员工的工作积极性，有力避免了人浮于事、效率低下的不良状态；有人则认为末位淘汰制不符合人本管理的思想，容易造成员工心理负担过重、同事关系紧张等恶性情况。末位淘汰制作为一种绩效管理制度在适当的条件和环境下有其积极作用：

（一）激励员工，避免人浮于事。在任何部门的工作中，激励必不可少。缺乏激励的单位是效率低下的单位，而末位淘汰制是一种强势管理，旨在给予员工一定的压力，激发他们的积极性，通过有力的竞争使整个单位处于一种积极上进的状态，克服了人浮于事的弊端，进而提高工作的效率和部门效益。

（二）精简机构，有效分流。企业在处于人员过剩的情况下不免会有人浮于事的情况。在这种情况下，精简机构、有效分流是解决这个问题最有效和直接的办法。通过末位淘汰制，对不同绩效级别的员工实施淘汰，这样既兼顾了公平，又实现了机构的缩减（downsize）。可见，在企业人员过多的情况下，实施末位淘汰是分流员工、缩减组织的有效手段。

（三）推动当前我国企业向前发展。企业对员工的管理大致分为三个阶段：第一阶段，人力成本阶段。企业认为员工是成本，缺乏对员工的尊重和信任。企业为了降低成本，多出效益，一味把员工工资压低，这种阶段是最原始的。第二阶段，人力资源阶段。企业逐渐认识到员工自觉干和被动干所产生的效果是不一样的，开始重视培训，重视提高员工的能力。此阶段的企业会制定各种有关员工激励的制度，出台不同的考评办法。第三阶段，人力资本阶段。企业认识到要把人当做资产，实现资产增值。这时员工的革新能力和创造能力是最重要的。现在国内许多企业正在从第一阶段走向第二阶段，有的还没有走到。所以，目前实施末位淘汰制适应当前我国企业员工管理的现状，能够推动我国企业向前发展。

（四）有利于干部队伍建设。在机关单位中干部队伍建设一直是一个核心问题。在机关中实施末位淘汰制，在评估指标体系中加入人民群众评价的因素，使人民有效的监督领导干部，使领导干部在任有压力。这样可以使领导干部更好的为人民服务，可以有效的把干部和职能部门置于群众监督之下，可以使清廉而有能力的干部等到应有的晋升。可见，末位淘汰制在推进我国干部队伍建设方面功不可没。总之，在企业中建立严格的员工竞争机制，实行末位淘汰制，能给员工以压力，能在员工之间产生竞争气氛，有利于调动员工积极性，使公司更富有朝气和活力，同时有利于组织精简，从而更好地促进企业成长；在机关单位中实施末位淘汰制对促进干部队伍建设、提高职能部门的工作效能都有好处。末位淘汰制在一定条件和环境下是有其积极作用

某公司薪酬发放方案

答案：这套方案是比较合理的。现代人力资源管理包括人力资源的获取、整合、保持与调整、开发等方面。但就目前我国大部分中小企业的机构设置，人力、物力、财力的投资人来看，都不可能建立如此全面、规范的人力资源管理方案。为了适合目前中小现实特点，降低管理成本，只要抓住人力资源管理的关键，在岗位职责、工作考核、工资分配等方面，充分体现现代人力资源管理“认识人性、尊重人性、以人为本”的核心和本质。（2）中小企业

在实施现代人力资源管理方案时，应主要关注并导入现代人力资源管理的核心技术—3P模式，这样将逐步使公司的管理走上“法制化”，轨道，避免“人治”、主观臆猜等造成的不良后果。在公司这个大家族中，对事不对人，充分调动各位员工的积极性和创造性，鼓励个人积极进取、努力奋斗，强调团结协作，促使公司和所有员工共同进步发展。

**第二篇：人力资源管理案例**

战略人力资源管理案例分析：

1、在日本建立合资企业的劳动力困境

约翰发现他正面临严重的劳动力短缺问题，而他还不知道该如何解决。约翰自己创建了一个小型的制造企业——约翰斯克电子公司，并亲任总裁。这家公司在他的家乡田纳西州有大约300名员工。最近，这家公司与一家势力雄厚的日本汽车制造公司洽谈，旨在日本建立一家合资厂，由约翰斯克公司控股。这看上去是个很好的机会，所以约翰同意在东京郊外建立一个工厂。这家工厂预计要雇佣500名工人，为新的汽车制造装配计算机配件。约翰最近发现，在东京生活费用昂贵的城市里维持大量的外派人员，费用非常大。因此，他同意这家在建的合资厂主要使用当地员工。不幸的是，约翰在为许多关键岗位配备人员时遇到了问题。首先，约翰没想到美国联邦政府的就业机会平等法案同样适用于他的国际业务。自从他为美国联邦政府提供军用零配件后，他的用人政策受到了监察，考察他的工厂是否恰当地雇佣了少数民族或妇女。而在日本，约翰发现少有日本妇女进入管理阶层，这使他对如何平衡美国法律的要求和日本的习惯以及外派人员的高额费用产生了焦虑。约翰相信亚洲应当有大量的廉价劳动力，他听说有的跨国公司在生产劳动密集型产品时大量使用妇女，使得劳动力成本十分低廉。他还听说这些人服从命令，愿意常时间从事单调乏味的工作。但是，约翰发现日本有严格的法律禁止雇佣外国劳动力。事实上，仅东京每年差不多就有15000个没有签证的外国侨民在找工作时被逮捕。

约翰斯克的日方联络人告诉约翰，日本工人的老龄化比美国更快。历史上，日本公司实行等级序列，鼓励工人在一家公司里工作直到退休。由于日本孩子倾向于上大学，因此，年轻人和半熟练工较少。例如，在日本，建筑及相关领域有四亿多蓝领工人，但半数以上的工人年龄超过50岁。面对这些现实，约翰开始担心他是否有能力为东京的工厂配备合适的人选。他还担心他的企业要承担的退休金的问题。最后一点，就是工会问题。约翰的美国工厂完全工会化了，工会代表希望，在海外合资厂的任何好的提拔机会都应给予工会会员优先权，在日本雇佣的本地员工应当像在美国一样，都加入工会。

约翰大大降低了对与世界最大的汽车制造者合作的热情。但合同已经签了，约翰现在有种奇怪的想法，那就是让这家东京厂从地球上消失，或者只让它赚钱，而不必考虑当地习俗或美国法律。

（1）对约翰遇到的东京合资厂的劳动力问题，你有什么建议？

（2）他应当怎样说服工会或合资方来帮助他解决这个问题？

（3）如果约翰换用一种完全不同的行动方式能否消除眼前的问题？何种方式？

2、三夏是这样一家公司：从薪酬的角度看，它在同行业中不能说是最高的，但对员工的综合价值提升确实是非常高的。三夏认为并不是所有的人都是为了工资而来，工资不是唯一吸引员工的重要因素。所以，三夏在薪酬策略上不赞成以最高的工资来吸引人，它们将吸引人才的重点放在了大的方面——公司文化上。三夏为加入公司的所有员工创造提高他们的市场价值与个人价值的机会，这才是真正有吸引力的地方。同时，三夏的薪酬福利水平和其他公司相当。

现在绝大多数企业都担心人才的流失，所以，大家都在为留住员工绞尽脑汁，采取了很多措施和办法，三夏公司也不例外。“留住雇员”在三夏可不是一句空话，而是切切实实的行动：三夏与离职员工保持着联系；三夏请咨询公司对离职员工进行了全面调查以了解离职员工对公司的意见；三夏教育公司中的每一位经理人，告诉他们怎样留住人才，怎样创造宽松的环境；三夏鼓励管理人员在员工的凝聚力、员工发展方面多做工作。所有这些都反映了三夏的这种以人为本的文化。

**第三篇：人力资源管理案例**

案例1：

王明总经理面对超额的经费支出和突发的全球经济危机。通过会议决定，通过裁员来解决这些问题。王明向各部门经理和各厂长发出了紧急通知书。通知书要求各部门各工厂严格控制经费支出，裁减百分之十的员工，裁员名单在一周内交总经理。并且规定全公司下半年一律不招新员工，现有员工暂停加薪。

该公司饼干厂的厂长梁超看到通知书后，急忙找到总经理询问：“这份通知书不适用于我们厂吧？”总经理回答：“你们也包括在内。如果我把你们厂排除在外，那么别的单位也都想作为特殊情况处理，正像上两个月发生的一样，公司的计划如何实现？我这次要采取强制性行动，以确保缩减开支计划的成功。” 梁超辩解道：“可是我们厂完成的销售额超过预期的百分之五，利润也达到指标。我们的合同订货量很大，需要增加销售人员和扩大生产能力，只有这样才能进一步为公司增加收入。为了公司的利益，我们厂应免于裁员。哪个单位亏损就让哪个单位裁员，这才公平。

王明则说：我知道你过去的成绩不错。但是，你要知道每一个厂长或经理都会对我讲同样的话，作同样的保证。现在，每个单位必须为公司的目标贡献一份力量，不管有多大的痛苦！况且，虽然饼干厂效益较好，但你要认识到，这是和公司其它单位提供资源与密切的协作分不开的。“无论你怎么讲，你的裁员计划会毁了饼干厂。所以，我不想解雇任何人。你要裁人就从我开始吧！”梁超说完，气冲冲地走了。王明开始有点为此感到为难了。

问题：

1.王总经理不想让梁厂长因此而离开公司，但又要推动公司裁员计划的落实，于是找来人力资源部主管负责解决此问题。假设你是该公司的人力资源部主管，你对上述王总经理与梁厂长的冲突过程又相当清楚的了解，试问在这样的情况下，你将如何处理此裁员计划？

2.如果王总经理坚持采用解雇方式时，解雇后可能会面临到什么问题?你站在人力资源部门主管的立场，将如何处理此问题？ 答案：

1.问题分析：当一个公司进行裁员时，表示该公司的人力资源需求小于供给，因此必须减少员工，最简单的方法是解雇人员，但是永远解雇并不是最佳决策，其它的选择也许会对组织或员工产生更有利的结果，因此提供以下几种缩减人员的方案给王总经理做参考。选择方案：

（1）解雇：永久性、非自愿地终止合同；

（2）暂时解雇：临时性、非自愿地终止合同 ；可能持续若干天时间，也可能延续到几年；（3）冻结雇佣：对自愿辞职或正常退休腾出的职位空缺不予填补；

（4）调换岗位：横向或向下调换员工岗位，通常不会降低成本，但可减缓组织内的劳动力供求不平衡；（5）缩短工作周：让员工每周工作少一些时间；或者进行工作分担；或以临时工身份做这些工作；

（6）提前退休：为年龄大、资历深的员工提供激励，使其在正常退休期限前提前退离岗位。

除了上述几种缩减人员的主要方案外，转为非全时性雇员、限制加班、使用休年假的方法、使用不付报酬的休假办法、重新培训／重新部署、转为顾问、使用减薪方法等亦是可行方案。2.面临下列问题：

（1）留下来的员工人心惶惶，惟恐自己是下一波被锁定的对象。

（2）工作士气低落，精神焕散。（3）对公司丧失信心。（4）对公司不再认同。

在解雇是惟一的可用选择时，公司必须加强对剩余员工的管理。管理部门最困难的任务之一就是在解雇之后重建士气和激励。管理团队应该起草一个新的公司使命声明，以便用一种乐观方式传达公司的远见和目标，鼓励员工重新认同公司。

案例2：

天洪公司是一家发展中的公司，它在15年前创立，现在拥有10多家连锁店，发展的几年中，从公司外部招聘来的中高层管理人员，大约有50%的人不符合岗位的要求，工作绩效明显低于公司内部提拔起来的人员。在过去的两年中，从公司外聘的中高层管理人员中有9人不是自动离职就是被解雇。从外部招聘来的商业二部经理因考评不合格而被免职之后，终于促使董事长召开一个由行政副总裁、人力资源部经理出席的专题会议，分析这些外聘的管理人员频繁离职的原因，并试图得出一个全面的解决方案。

首先，人力资源部经理就招聘和录用的过程作了一个回顾，公司是通过职业介绍所或报纸上刊登招聘广告来获得职位候选人的。人员挑选的工具包括一份申请表，三份测试卷（一份智力测试和两份性格测试），有限的个人资历检查以及必要的面试。行政副总裁认为，他们在录用某些职员时，犯了判断上的错误，他们的履历表看起来不错，他们说起来也头头是道，但是工作了几个星期之后，他们的不足就明显暴露出来了。董事长则认为，根本的问题在于没根据工作岗位的要求来选择适用的人才。“从离职人员的情况来看，几乎我们录用的人都能够完成领导交办的工作，但他们很少在工作上有所作为，有所创新”。

人力资源部经理提出了自己的观点，他认为公司在招聘中过分强调了人员的性格和能力，而并不重视应聘者过去在零售业方面的记录，例如在7名被录用的部门经理中，有4人来自与其任职无关的行业。行政副总裁指出，大部分被录用的职员都有共同的特征，例如他们大都在30岁左右，而且经常跳槽，曾多次变换自己的工作；他们雄心勃勃，并不十分安于现状；在加入本公司后，他们中的大部分人与同事关系不是很融洽，与直属下级的关系尤为不佳。会议结束后，董事长要求人力资源部经理：“彻底解决公司目前在人员招聘中存在的问题，采取有效措施从根本上提高公司人才招聘的质量”。

1、天洪公司在人员招聘中存在什么问题？

2、你对改善这些问题有什么更好的建议？ 答案：

1.问题：被录取人员与公司不相容，产生这一问题的原因在于招聘环节没做好。（1）在人员挑选中，过分强调了应聘人员的性格特征。（2）没有关注应聘者的工作经验。

（3）面试由行政人员主持，但他们对岗位的资格要求了解不深，这样也会影响招聘的质量。（4）对人际交往能力、沟通能力、创新精神等素质的考察缺乏有效的手段。（5）对招聘工作缺乏必要的总结。2.建议：

（1）按工作说明书的素质要求来招聘。（2）加强试用期内工作跟踪式调查，以便及时发现问题、解决问题。（3）综合运用筛选技巧、面试方式、情景模拟测试。

（4）面试可分为初试与复试，面试考官必须包括所要从事的岗位有关的经理等人员。

案例3：

某公司由于发展受阻，员工积极性不高，于是决定对技术人员和中层管理人员实行额外津贴制度以激励骨干人员，标准为：一定级别的管理干部享受一定的津贴，技术人员按照百分之二十的比例享受一定的津贴。此政策宣布后，立刻在公司技术人员中掀起轩然大波，技术人员纷纷表示不满，并矛头直指公司领导，表示若不能享受津贴，就让获得津贴的人干活。经过一段时间后，公司不得宣布调整对技术人员的津贴政策——按助工、工程师和高级工程师三个档次发放津贴。于是，公司的津贴激励制度变成了人人有分的大锅饭制度，钱花了，却收不到预期效果，反而引发一连串的麻烦。

该公司的一线生产为连续性生产，有大量倒班工人，他们知道此事后，都认为干部和工程师都涨工资了，他们的工资不涨，这不公平。于是他们决定推选一些不上班的工人向公司某领导集中反映意见，连续几个上午，公司总部办公楼被工人团团围住，要求增加津贴。一段时间后，公司宣布增加倒班工人津贴。

此事才平，又起一事。公司经过政府有关部门批准，决定在市内购买数千套期房作为福利房分售给职工。此事办得极为迅速，约半个月就和房地产开发商签订合同，并交了订金。然后按照公司拟订的条件，展开了分售房行动。数千户工龄较长，职务较高的雇员获得了高值商品房。这时，一部分居住于市内的雇员决心也要获得此优惠房，为此决定联合起来闹房。又是采用和前一次相同的手段，同样的如愿以偿。一系列的事件使人们形成了印象：不管有理无理，只要找公司闹，终会得到满足。公司还会有麻烦。

1、本案例集中反映了人力资源管理中的哪一项管理活动？

2、你认为公司所遇到的闹事麻烦的原因是什么？

3、结合本案例，你认为薪酬系统至少应包括哪些部分？薪酬管理应坚持哪些原则？ 答案：

1.本案例反映了人力资源管理中薪酬管理这项基本功能，集中折射出薪酬构成、如何保证薪酬制度的公平、如何实现薪酬的激励功能等问题。

2.数次闹事的主要原因在于分配不公、不合理，其深层次原因在于管理层在制定时不作调查，不听取员工建议。

3.本案例体现了薪酬系统中至少应包括直接金钱部分和非直接金钱部分。无论在分配薪酬构成的哪一部分时，都应坚持以下原则：补偿原则；公平原则；激励性原则；适度性原则；合法性原则；平衡性原则 案例4：

RB制造公司是一家位于华中某省的皮鞋制造公司，拥有近400名工人。大约在一年前，公司失去了两个较大的主顾，因为他们对产品过多的缺陷表示不满。RB公司领导研究了这个问题之后，一致认为：公司的基本工程技术方面还是很可靠的，问题出在生产线上的工人，质量检查员以及管理部门的疏忽大意、缺乏质量管理意识。于是公司决定通过开设一套质量管理课程来解决这个问题。质量管理课程的授课时间被安排在工作时间之后，每个周五晚上7:00-9:00，历时10周，公司不付给来听课的员工额外的薪水，员工可以自愿听课，但是公司的主管表示，如果一名员工积极地参加培训，那么这个事实将被记录到他的个人档案里，以后在涉及加薪或提职的问题，公司将会予以考虑。课程由质量监控部门的李工程师主讲。主要包括各种讲座，有时还会放映有关质量管理的录像片，并进行一些专题讲座内容包括质量管理的必要性、影响质量的客观条件，质量检验标准，检查的程序和方法、抽样检查以及程序控制等内容。公司里所有对此感兴趣的员工，包括监管人员，都可以去听课。课程刚开始时，听课人数平均60人左右。在课程快要结束时，听课人数已经下降到30人左右。而且，因为课程是安排在周五的晚上，所以听课的人员都显得心不在焉，有一部分离家远的人员课听到一半就提前回家了。在总结这一课程培训的时候，人力资源部经理评论说：“李工程师的课讲得不错，内容充实，知识系统，而且他很幽默，使得培训引人入胜。听课人数的减少并不是他的过错。” 问题：

1、您认为这次培训在组织和管理上有哪些不合理的地方？

2、如果您是RB公司的人力资源部经理，您会怎样安排这个培训项目？

答案： 1.①没有对员工进行培训需求调查与分析，使得培训工作的目标不是很明确，也不了解员工对培训项目的认知情况；②培训时间安排不合理，在周五晚上进行培训，学员“心不在焉”，影响培训效果；③没有对培训进行全程的监控，不能及时发现问题，解决问题；④对培训工作的总结程度不够，没有对培训的效果进行评估；⑤没有详细的培训计划，具体表现在对受训员工的对待问题上，没有“制度性”的规定，不利于提高受训员工的学习积极性。

2.①首先进行培训需求分析,了解员工对质量监管培训的认识,了解员工的要求；②对培训做总体的规划,包括合理的培训时间、地点、培训经费预算、培训讲师的安排甚至对培训师的培训等；③选派合适的人选对培训的全过程进行监控，及时发现问题、解决问题；④培训结束时，对受训人员进行培训考核，以了解培训工作的效果；⑤对培训的总过程以及结果进行总结，保留优点，剔除问题缺点，为下一次培训积累经验。

**第四篇：人力资源管理案例**

案例6-2

某民营企业绩效评估的差距

案例介绍

某民营企业（简称R会司）已成立4年。公司从成立到现在，业绩不断攀升，发展势头较好，已在全国较大城市建立了相应的分公司。但最近一年，R公司绩效考核出现了一些问题，针对出现的问题，公司总部召开会议，讨论对策。

R公司总部会议室，王总经理正认真地听取上公司绩效考核执行情况的汇报，其中有两项决策让他左右为难。一是经过考核成绩排序，成绩排在最后的几名却是在公司干活最多的人。那么这些人是否按照原先的考核方案降职和降薪，下一阶段考核方案如何调整才能更加有效？另一个是人力资源部提出了运用一套管理软件来提高统计工作效率的建议，但用一套软件是否能真正产生预期的效果。

R公司成立仅4年，为了更好地对各级人员进行评价和激励，在引入市场用人机制的同时，还建立了一套绩效管理制度。用人力资源部经理的话说，这个方案是细化传统的德、能、勤、绩几项指标，同时突出工作业绩的一套考核办法。其设计的重点是将德、能、勤、绩几个方面内容细化延展成可考量的10项指标，并把每个指标都量化成5个等级，同时定性描述等级定又，考核时只需将被考核人员的实际行为与描述相对照，就可通过对应成绩相加的方式得出最终考核成绩。

但考核中却发现了一个奇怪的现象：原先在工作中比较出色、积极的职工，考核成绩却常常排在后面，而一些工作业绩并不出色的人却排在前面。一些管理干部对考核结果大排队的方法不理解。但是综合各方面情况，目前的绩效考核还是取得了一定的成果，各部门也都能很好地完成。如今让领导为难的是，如何对考核排序在最后的人员落实处罚措施，因为这不仅会影响到他们本身工作的积极性，还会影响到和他们一样认真工作的人，但是如果处罚措施不落实，又会破坏考核制度的严肃性和连续性，考核中存在的另一个问题是，统计工具比较原始，考核成绩统计工作量太，人力资源部3个人需统计总部200多人的考核成绩，在统计之后还要分别和这些人谈话。在考核的一个半月中，人力资源部几乎没有时间做其他工作，出现了很多工作被搁置的局面。

面对上述局面，王总经理决定请车辆设备部、财务部和工程部的负责人到办公室深入了解实际情况。

车辆设备部的李经理和财务部的韩经理来到了总经理办公室，当总经理简要地说明原因之后，车辆设备部李经理首先快人快语地回答道：“我认为本次考核方案需要尽快调整，因为它不能真是反映我们的实际工作情况。例如，我们车辆设备部主要负责公司电力机车设备的维护管理工作，总共有20个人，却管理着公司近60台电力机车，为了确保它们安全无故障地行驶在600公里的铁路线上，我们需要按计划到基层各个点检查和抽查设备维护的情况。在日常工作中，我们不能有一次违规和失误，因为任何一次失误都是致命的。但是在业绩开核中有允许出现‘工作业绩差的情况’指标，对于我们来说，考核只有合格与不合格之分，并不存在分数等级是多少的问题。”

财务部韩经理紧接着说：“对于我们财务部门，工作基本上都是按照规范和标准来完成的，平常填报表和记录等工作都要求万无一失，这些如何体现出创新的最好一级标准？我们没有这项内容，评估我们是按照最高成绩打分还是按照最低成绩打分？还有一个问题我认为也应该重视，在本次考核中，我们沿用了传统的民主评议的方式，我对部门内部人员评估没有意见，但是让其他部门人员打分是否恰当？因为我们财务工作经常得罪人，让被得罪的人评估我们的工作人员，这样公正吗？”

听完大家的意见，王总想：难道公司的绩效管理体系本身设计存在问题？如果是，那么问题出现在哪里？考核内容与实际工作情况不符，指标体系如何设计才能适应不同性质岗位的要求？公司是否应该同意人力资源部门提出的购买软件方案的建议？是否有一个最有效的方法解决目前的问题？对此、总经理陷入了沉思。

案例评析

在我国，越来越多的民营企业开始认识到绩效考核的重要性，并不断地在企业运营中实施绩效考核，然而很多企业并没弄清绩效考核的真正内容及相应的注意事项，于是便在实际的操作过程中出现了偏差，从而导致结果不理想。

众所周知，公司各个部门、各个职位的衡量方式是不一样的，绩效考核最忌一刀切。因此，在实际工作中，我们应当先建立一套行之有效的绩效考核制度，将各部门的岗位职责及产生的经济效益量化，然后在公司内部实行，最后对任务完成情况进行考核。

绩效评估体系的建立从来就是一项长期的管理投资，R公司刚起步便建立科学的现代考评制度，当然免不了要经历一番探索过程。R公司绩效评估体系的最大问题是，指标设置过于简单，没有充分考虑到岗位要求的特殊性，从而造成指标考核的相对不公平。例如，在考核制度中，汽车司机和行政人员的交流能力指标权重相同，这必将导致考核信度下降。上述问题出现的原因可以从以下几个方面考虑

1.绩效管理目标不明确

绩效管理目标应定性为准确评估员工绩效，井督促员工努力提高个人绩效。然而，R公司的绩效管理体系并不能准确反映员工的绩效，人力资源部的目标定位过于笼统、空泛，不能切中要害。

2.人力资源部工作重点不当

人力资源部的工作重点应放在调查、研究、分析公司各部门的实际情况，制订行之有效的考核方案，并收集反馈信息，对考核方案进行适当调整。然而，本案中，人力资源部本末倒置，几乎将所有精力都放在考核成绩、数据统计方面，忽视了工作重点。

3.考评人员有很大的局限性

（1）民主评议的客观公正性令人质疑。评议中必然会出现较多的成见、偏见和不实之见，这势必会导致评议结果有失偏颇。另外，大范围统计容易受从众心理影响，使大部分人的考评结果都一样，最终失去绩效考评的意义。

（2）考评人员未经培训。一方面，在民主评议中，对所有考评人员进行培训是不可能的。另一方面，人力资源部没有重视对公司领导的培训，而这应该是考评培训中的重中之重。

4.考评内容不合理

（1）考评内容超出了绩效的外延。对于一个人来说，工作并不是他的全部生活。对于公司而言，对一个人的考评也并不需要考评他的全部，只需要考评这个人的工作与公司目标达成的相关部分。R公司的绩效考评中，有些考评项目设计空泛，与绩效没有实际联系，这非但不能起到正面作用，反而减少了绩效部分的权重，使考核结果梯度不明朗。

（2）考评内容过于统一。对于一个公司来说，不同部门不同岗位的要求、工作性质、工作方式有很大差别，因此对各部门的考评应有不同的侧重点，应针对各部门工作岗位的特点，确定相应的考评方法，选择适当的考评项目。而R公司却采用统一标准、统一尺度、统一考评项目对全公司人员进行考核，出现了公司中工作出色的员工在绩效考核中排在后面的情况，使考评非但没有起到正面作用，反而起到了负面作用。

（3）评价标准描述不准确。对于同一个考评项目，不同部门、不同岗位要设立不同的评价标准。R公司在执行绩效考评过程中使用了统一的评价标准，而且描述空泛，没有做到针对不同部门特点进行准确细致描述的要求。

考评内容是考评过程中最重要的环节，任何工作都要为考评内容服务，所以R公司绩效考评改革重中之重是考评内容的改革。案例中提到了如何对考评排在后面而工作业绩十分出色的员工进行处理的问题。针对这一点，错不在于员工，而在于公司所制订的考评方案，我们不能为了维护考评方案的权威性而错误地处理工作出色的员工。所以，人力资源部应主动说明情况，取消错误的考评方案，及时调整方案或制订新的考评方案与此同时，公司领导也应做好解释工作。

点拔提升

要做好绩效考核工作，除做好职位分析，了解各岗位实际特点外，尽快编制新的绩效考核体系也是非常重要的环节。做好绩效考核体系的编制工作要注意以下几个方面的工作。

1.明确考该目标

由公司领导带头，组成由人力资源部和各部门负责人共同参与的领导小组，对公司进行深入细致的分析，制订总体考核目标，针对不同部门，确定不同的考核目标。考核目标的制订应从“为人事提供依据”和“促进员工个人绩效发展”两方面考虑。

2.调整人力资源部的工作

增加人力资源部人员配置，确保充分发挥人力资源管理作用。购买人力资源信息化软件，将人力资源部的工作人员从繁重的统计、填表、计算等工作中解放出来，把重点放在对公司各部门的调查、研究、分析、制订考评方案及考评方案的完善上。同时，也要适当对公司考评人员进行技术培训，做好考评宣传、解释等工作，使广大员工理解支持考评计划，清楚考评过程，从而使考评工作顺利进行。

3.确定考核人负

不主张使用民主评议方式，因为其费时费力且效果不佳。对于企业中不同员工的绩效考核可借鉴以下做法：针对各部门负贵人的考评，考评小组由公司领导与人力资源部组成；针对各部门员工的考评，考评小组由公司领导选派代表、人力资源部选派代表和该部门负责人组成，在整个考评过程中，人力资源部主要负责考评的组织和执行工作，具体表现为对考评人员技能的培训和与被考评人员进行沟通。领导代表与本部门负责人主要实施对员工的考评工作。

4.制订考评内容

（1）绩效考核，顾名思义，是对绩效的一种检测。其考评内容主要是工作业绩、工作能力和个人主观能动性三个方面。因此，所设立的考评项目不得超过这三个基本框架的范围。一般情况下工作业绩所占比重应在一半以上，其余两项所占比重基本相等。

（2）人力资源部依据各部门考核目标，制订各部门的考评项目。如果部门中岗位之间差别很大，在制订考核项目时，也要做相应调整。总而言之，人力资源部负责做细做好每一方面工作。

（3）每一个考评项目都分为优、良、完成、基本完成、未完成五个等级人力资源部对每一个级别的要求都要做细致的描述，使每名考评人员、被考评人员都准确地认识到什么是最好的，怎么做才是公司最需要的，只有这样才能真正实现考评目标。

当然得出评估结果并不意味着绩效评估工作的结束，在绩效评估过程中获得的大量有用信息可以运用到企业各项管理活动中。

1）利用向员工反馈评估结果的机会，可以帮助员工找出其工作中存在的问题，明确方向，这对员工改进工作、提高绩效会有很大的促进作用。

2）为人事决策，如任用、晋升、加薪、奖励等提供依据。

3）检查企业管理的各项政策，如人员配备、员工培训等方面是否有失误。

相关知识链接

一、绩效考核内容

1.确定绩效考核基本内容

从“绩效考核”一词的字面意义上可以看出，人力资源考核是以实际成效为中心，注重人们劳动成果。但是仅看“绩效”是不够的，实际上，许多考核都把员工的工作态度和行为作为考核的内容。从总体上看，考核项目分为“个人特征”（包括技能、能力、需要、要素）、“工作行为”和“工作结束”三大方面。但这三方面的指标各有侧重，适用范围不同，也存在着一些不足。

不同组织会根据自己的特点选择相应的指标作为绩效考核依据。绩效考核指标不仅会因为组织的不同而不同，而且在同一组织中，不同性质的岗位选择考核指标也大有区别。

2.建立考核项目指标体系

为了使考核具有可操作性，必须对考核内容做进一步的细化，形成考核项目指标体系。在工作分析的基础上，根据考核和整个人力资源开发与管理工作的需要，把考核的各方面分解为体现工作性质及相关方面具体内容的项目，规定出真正用于考核的各项详细指标，进而形成考核指标体系。

（1）绩效评价指标的构成。指标名称、指标定义、标志、标度。

（2）评价尺度的类型。量词式、等级式、数量式、定义式。

（3）绩效评价指标的基本要求。内涵明确清楚：具有独立性；具有针对性。

3.各项目的分值分配

在列出考核的各项具体指标后，考核管理部门需要根据考核的重点，对每个指标分别给予加权和打分。这一过程体现了某一指标在整个考核体系中的位置与重要性。应当指出的是，加权和打分过程十分关键，对某一因素的加权、打分不同，会导致考核结果的完全不同。同时，它具有政策导向作用，会引导被考核者的行为。

4.规定各项目的打分标准

对每一个考核项目赋值之后，要给出每一个项目的打分依据。

二、绩效考核操作中的误区

绩效考核本身不是目的，而是为获得更高业绩水平而使用的手段，但是考核者往往背离绩效考核的目的，为了考核而考核，在考核中只是评价员工的工作状况，人为地拉开距离，抓住绩效低下的员工，最后甚至把他们淘汰掉。而上述情况往往会导致被考核者对考核标准不认同，出现抵触情绪，从而影响员工的工作绩效。在这个过程中，他们往往觉得自己是被监视、被责备的对象，不被尊重，没有安全感，所以往往会出现消极抵触、防御心理的情况。绩效考核过程中容易出现的问题一般可以分为两类：一类与考核标准有关；另一类与主考人有关。

1.与考核标准有关的问题

考核标准不严谨。考核标准应根据员工的工作职能而不是职位设定。考核项目设置不严谨、考核标准描述含糊不清，加大了考核的随意性。

考核内容不够完整。如果不能涵盖全部工作内容，或者以偏概全，如出现关键绩效指标缺失等情况，就无法正确评价员工的真实工作绩效。

2.与主考人有关的问题

由于考核者主观随意性具有过严、过宽、趋中的心理倾向，绩效考核很可能出现偏差。

（1）晕轮效应。晕轮效应是指员工的业绩，由于受一些特别的或突出的特征的影响，而掩盖了其他方面的表现和品质。这将会导致考核者不能从全方位评估被考核者。

（2）宽严倾向。宽严倾向包括“宽松”和“严格”两个方面。宽松倾向是指考核中所做出的评价过高；严格倾向是指考核中所做出的评价过低。

（3）平均倾向。平均倾向也称调和倾向或居中趋势，是指大多数员工的考核得分在“平均水平”的同一档次，并且往往是中等水平或良好水平，这一点集中体现在考核结果具有统计意义上的集中倾向。

（4）近因效应和首因效应。近因效应是考核者只看到考核期末一小段时间内的情祝，对整个考核期间的工作表现缺乏长期了解和记忆，以“近”代“全”，只是对最后一阶段的考核。首因效应是指 考核者凭“第一印象”判断。

（5）成见效应。成见效应也称定型作用，是考核者因经验、教育、世界观、个人背景以及人际关系等形成的固定思维，造成对考核评价结果的刻板化影响，通俗说法是“偏见”“顽固”等。

三、绩效考核评估流程

一般而言，绩效评估工作大致要经历制订绩效评估计划、确定评估标准和方法、收集数据、分析评估、结果运用5个阶段。

1.制订绩效评估计划

为了保证绩效评估顺利进行，必须事先制订计划，在明确评估目的的前提下选择评估的对象、内容和时间。

2.确定评估的标准和方法

（1）评估的标准。绩效评估必须有一定的标准，作为考察和分析员工的尺度。评估的标准一般可分为绝对标准和相对标准。绝对标准以客观现实为依据，且不以考核者或被考核者的个人意志为转移，包括出勤率、废品率、文化程度等。相对标准，即被考核者既是被比较对象，也是比较尺度。例如在评选先进时，规定10%的员工可选为各级先进，于是可采取相互比较的方法。标准因群体不同而有所不同，而且不能局限地对每一个员工单独做出“行”与“不行”的评价。

一般而言，评估标准采用绝对标准。绝对标准又可分为业绩标准、行为标准和任职资格标准3大类。

（2）选择评估方法。在确定评估目标、对象和标准后，就要选择相应的评估方法。以下是常用的评估方法。

业绩评定表：所谓业绩评定表就是将各种评估因素分为优秀、良好、合格、稍差、不合格（或其他相应等级）五个等级进行评定。其优点在于，简便、快捷，易于量化。其缺点在于，容易出现主观偏差和趋中误差；等级宽泛，难以把握尺度；大多数人高度集中于某一等级。

工作标准法（劳动定额法）：把员工的工作成绩与企业制订的工作标准（劳动定额）相对照以确定员工业绩。其优点在于，参照标准明确，评估结果容易获得。缺点在于，针对管理层的工作标准制订难度较大，且缺乏可量化衡量的指标。此外，工作标准法只考虑工作结果，对那些影响工作结果的因素则不加反映，如领导决策失误、生产线其他环节出错等。目前，此方法一般与其他方法一起使用。

强迫选择法：评估者必须从3~4个描述员工在某一方面工作表现的选项中选择一个（有时两个）。其优点在于，用来描述员工工作表现的语句并不直接包含明显的积极或消极内容，评估者并不知道评估结果的高低。其缺点在于，评估者会试图猜测人力资源部门提供选项的倾向性。由于难以把握每一

选项的积极或消极成分，因而得出的数据难以在其他管理活动中得到应用。

排序法：把一定范围内的员工按照某标准由高到低进行排列的一种绩效评估方法。其优点在于，简便易行，完全避免趋中、严格或宽松误差。缺点在于，标准单一，不同部门或岗位之间难以比较。

硬性分布法：将限定范围内的员工按照某一概率分布划分到有限数量的几种类型上的一种方法。例如，假定员工工作表现大致服从正态分布，评价者按预先确定的概率（如共分五个类型，优秀占5%，良好占15%，合格占60%，稍差占15%，不合格占5％）把员工划分到不同类型中。这种方法有效地减少了趋中、严格或宽松误差，但问题在于，假设有可能不符合实际，各部门中不同类型员工的概率不可能一致。

关键事件法：即将那些对部门效益产生重大积极或消极影响的行为记录下来的方法。在关键事件法中，管理者需将员工在考核期间内所有的关键事件都真实地记录下来。其优点在于，针对性强，结论不易受主观因素形响。缺点在于，基层工作量大，井且要求管理者在记录中不能带有主观意愿，在实际操作中往往很难做到。

叙述法：评估者以一篇简洁的记叙文来描述员工的业绩。这种方法集中描述员工在工作中的突出行为，而不是日常业绩。不少管理者认为，叙述法不仅简单，而且是一种最好的评估方法。然而其缺点在于，评估结果在很大程度上取决于评估者的主观意愿和文字水平。此外，由于没有统一的标准，不同员工之间的评估结果也难以比较。

目标管理法：目标管理法是当前比较流行的一种绩效评估方法。其基本程序如下：

1）监督者和员工联合制订评估期间要实现的工作目标。

2）在评估期间，监督者与员工根据业务或环境变化修改或调整目标。

3）监督者和员工共同决定目标是否实现，并讨论失败的原因。

4）监督者和员工共同制订下一评估期的工作目标和绩效目标。

目标管理法的特点在于，绩效评估人的作用从法官转变为顾问和促进者，员工的作用也从消极的旁观者转变为积极的参与者。这增加了员工的满足感和工作自觉性，能够以一种更积极、主动的态度投入工作，促进工作目标和绩效目标的实现。

**第五篇：人力资源管理案例**

人力资源管理案例

美国达纳公司的人力资源理念

美国达纳公司主要生产螺旋叶片和齿轮箱之类的普通产品，这些产品多数是满足汽车和拖拉机行业普通二级市场需求的，该公司是一个拥有30亿美元资产的企业。70年代初期，该公司的雇员人均销售额与全行业企业的平均数相等。到了70年代末，在并无大规模资本投入的情况下，公司雇员人均销售额已猛增3倍，一跃成为《幸福》杂志按投资收益排列的500家公司中的第二位。这对于一个身处如此乏味的行业的大企业来说，的确是一个非凡的记录。

1973年，麦斐逊接任公司总经理。他做的第一件事就是废除原来厚达22英寸的政策指南，取而代之的是只有一页篇幅的宗旨陈述。其大意是：

1、面对面的交流是联系员工、保持信任和激发热情的最有效的手段。关键是让员工知道并与之讨论企业的全部经营状况。

2、我们有义务向希望提高技术水平、扩展业务能力或进一步深造的生产人员提供培训和发展的机会。

3、向员工提供职业保险至为重要。

4、制定各种对设想、建议和艰苦工作加以鼓励的计划，设立奖金制度。麦斐逊很快就把公司的领导班子从500人裁减到100人，机构层次也从11个减到5个。

麦斐逊说：“我的意思是放手让员工们去做。” 他又说：“我们不把时间浪费在愚蠢的举动上。我们办事没有种种程序和手续，也没有大批的行政人员。我们根据每个人的需要、每个人的志愿和每个人的成绩，让每个人有所作为，让每个人都有足够的时间去尽其所能。在一个企业中，最重要的人就是那些提供服务、创造和增加产品价值的人，而不是管理这些活动的人。”

达纳公司从不强人所难。麦斐逊说：“没有一个部门经理会屈于压力而被迫接受什么。切忌高高在上、闭目塞听和不察下情的不良作风，这是青春不老的秘方。”

达纳公司和惠普公司一样，不搞什么上下班时钟。麦斐逊说：“你该怎么去管10个人呢？要是你亲眼看到他们总是迟到，你就去找他们谈谈嘛，何必非要靠钟表才能知道人们是否迟到呢？”麦斐逊的下属说：“你不能摆脱时钟，因为政府要了解工人的出勤率和工作时间。”麦斐逊回答，“此话不假。像现在这样，每个工人都准时上下班，这就是记录嘛！如果有什么例外，我们自会实事求是地加以处理的。”

问题：

1、请你站在该公司总经理麦斐逊先生的立场上，从人力资源管理的角度出发，提出落实麦斐逊先生的管理理念的改革方案。

2、你认为该公司在推进改革时在管理创新、经营决策方面还需要注意什么问题？如何解决这些问题？

凯希和她的美国餐馆

一家经营瑞士菜肴的美国餐馆开张有7个月了，生意一直很好。餐馆的老板是凯希，她出生在法国，多年来都在学习烹饪，终于学到了一套本领。

当凯希来到美国，她决定在达拉斯经营餐馆。凯希热爱达拉斯这个地方，并且感到达拉斯人会喜欢上她的饮食及服务方式，凯希决定把重点放在饮食质量和服务态度上。

凯希按照欧洲的方式提供顾客饮食和服务，一开始就大获成功。餐馆的职员穿着极为整洁，并且有一套严格的服务制度。凯希甚至要求他们在服务顾客时，说法语。所有的酒都是从欧洲进口的，而牛排是经过仔细挑选的德克萨斯牛排，凯希所标出的价格是很高的，并且她还在继续涨价，但她的销售还在不断上涨。凯希没有打广告，她也不必这么做。她的名声就是她最好的广告。

最初，凯希亲自做所有的菜，但是，她后来再无法这么做了，她不得不训练和监督其他人来做菜。凯希想从法国雇用她的一些学烹饪的厨师朋友来帮她忙，还答应给高工资，有房子，但没有一个愿来。凯希努力要求她的每个职员干到最好，提供最好的服务，做出最好的菜肴。

有几个职员拒绝学做法国菜，凯希只好开除他们。凯希不在乎开除人，因为她要求是完美，无论饭菜，还是服务，在她看来都应完美无缺。

有几个烹任组的管理人员答应按她所要求的方式去干，但随后，又改变了一些具体的东西，并未完全

按凯希所说的去做。

凯希的另一个麻烦就是她的几个服务员，他们总是想和顾客套近乎。凯希不准任何职员收小费。这既包括提供饮食的职员，又包括提供服务的服务员。职员的薪水是每小时10美元，顾客的账单没有小费，顾客不必付小费。有时，顾客要给服务员小费，但凯希会告诉他们，在这里不必付小费。服务员对此很有意见，他们已习惯收小费，而凯希的做法让他们不舒服。

凯希还有一个麻烦，就是她的职员的穿着问题。每一个组的管理人员有责任检查这个组的每一个职员的穿着，要保证衣服绝对整洁，并且穿着要按规定，手套应是洁白的。每个管理人员手中都应有清洁布，以保证随时清洁衣服、鞋子和手套。凯希的这项措施还未完全实施，就听到了一些抱怨。

凯希也开始听到顾客的一些抱怨，比如，饭是冷的；服务员加快了上菜和饮料的速度。并且还有人向她抱怨调酒师不适宜地把酒混在一起，有意想让一些人醉。凯希竭尽全力试图加强她所有职员的服务水平，但是他们并不与她合作。另一个困难来自于烹饪。其中有这样一件事，凯希亲自烹制的生日蛋糕居然会被搞错。凯希不得不免收顾客的钱，并还向顾客道了歉，最后，凯希只得把这记为亏损。

各种工作都堆在凯希身上，等她去处理，凯希知道这样下去是不行的，她必须做出一些改变。

问题：

1、请你站在凯希的立场上，从人力资源管理的角度出发，提出你的整改方案。

2、你认为在推进改革时在内部协作与沟通以及管理创新方面还需要注意什么问题？如何解决这些问题？

W集团公司的人力资源战略问题

W厂是一家乡镇企业，1983年成立于一个江南小镇，注册资金15万元。15年后的今天，该厂已发展成为一个拥有16亿资产，下属9家境内独资或控股公司、4家境外独资公司的大型综合性铜冶炼加工企业集团―W公司。

W公司是先有一个核心企业，再由“核”扩散发展起来的，产权纽带紧密，实质上属于一种较典型的母子控股公司。集团对下属子公司的经营战略、重大投资决策和人事任免均有绝对控制权。顾先生既是集团公司的董事长兼总经理，又是二级控股公司的董事长、法人代表。集团董事会是最高权力和决策机构。由集团正、副总和各二级公司总经理组成的理事会实质上是协商和执行机构，无决策权。

在职能部门设置方面，董事会下只有董事会办公室是实体，但其职能未与董事会的需求相吻合；理事会的一个办公室和四个部门是最近才设立的，职能未明确界定。从人员配置上看，理事会各部部长都是由对应的主管副总兼任，实质上是职能式组织模式，即职能部门除了能实际协助所在层级的领导人工作外，还有权在自己的职能范围内向下层人员下达指令。

集团公司专门成立的总工程师办公室完全不同于其他企业作为职能部门的总工办，它是由几位专职人员管理着从全国高薪聘请来的56位专家的一个服务性部门。这些专家都有各自的岗位，总工办只负责其生活后勤管理及参谋咨询的组织工作。

跟随顾总经理一起打天下的一班老功臣令人非常头痛。他们历尽艰辛，劳苦功高，但大多文化水平低，又居功自傲，排斥外来人才和年轻人，导致矛盾时有发生。

顾总经理虽然只有小学文化，但思维敏捷、个性坚毅、精力充沛、行事果敢，且十分健谈。专家们反映，以前顾总能静下来听他们的意见，现在似乎越来越没有耐心了。好在他思路敏捷、反应快，总是能及时发现问题并立即调整方案，化险为夷。管理层普遍感到难以跟上顾总的跳跃思维、难以沟通，但也基本形成了一个共识：按顾总意见办，准成。

从顾总自身的角度，他感到W公司主要存在三个方面的问题。一是集权分权问题。自W公司发生了两起员工携款外逃事件后，现在公司上下所有报销的财务票据都要由他签审，导致他常常疲劳过度。顾总曾有两次晕倒在办公室。二是风险决策问题。现在公司越做越大，但大小决策都集中在顾总一个人身上。三是控制问题。过去给员工发个小红包、拜个年什么的就会得到员工真诚的回报。但自从有关部门界定顾总个人资产占90％，镇政府只占10％后，员工心理发生了悄悄地变化。过去最亲密的战友与他疏远了，工作表面上努力，但实际上是在应付。虽然工资待遇一加再加，但他们还是提不起精神。

问题：

1.如果你是顾总经理，请你从人力资源管理的角度提出W公司下一步的改进方案。

2.你认为W公司在企业管理创新和沟通协作方面还需要注意哪些问题？如何解决这些问题？

A银行的薪酬福利制度

A银行是一家香港银行在内地设立的分行。除有几名员工是从香港总行派遣过来的以外，A银行绝大多数雇用的是本地员工，他们大多是大学毕业之后，便应聘进入A银行工作。员工对在A银行工作颇有自豪感,因为刚参加工作工资就比国有银行老员工高出一块。

A银行采用保密工资制度，每位员工不能告诉别人自己的工资额，也不能打探别人的工资。工资由两部分构成:基本工资与津贴。基本工资与员工所在地区及本人的学历、职位及工作年限相关。津贴包括生活津贴、房屋津贴和午餐补贴。津贴由总行根据分行所在地的生活水平标准制定出津贴数额。在A银行内，每位员工的津贴数额基本一样。

A银行员工的薪水每年上调一次，上涨幅度由行长根据员工在工作中的具体表现来确定。每年年末奖金的发放也是由行长决定各员工所得数额后，装在密封信封中交给每位员工。员工之间不知道彼此奖金的多少。

近几年，由于金融危机的影响，银行盈利大幅下降，总行方面宣布冻结薪水，而国有银行却在大幅调高工资。这样一来，A银行员工比国有银行员工工资高的优势也在逐步缩减。

A银行员工队伍年龄结构平均为29岁，很多人正值成家立业之年。因此，A银行为国内员工开设了低息购房贷款的福利项目。提供给内部员工的贷款年利率比国有商业银行的要低五分之二。但由于所提供的贷款货币为港币，而国内员工所领取的工资是人民币，所以须承担一定的汇率风险。员工若申请低息贷款，就不再享有房屋津贴。大部分国内员工因担心外汇汇率波动大，而没有申请银行内部提供的该项福利项目。

银行内部的福利小组负责组织员工平时的业余活动。福利组活动经费是总行根据每人基本工资数的一定比例划拨的。A银行的福利小组很少组织员工活动，通常做法是待钱攒到一定数额后，平均发放给各位员工。

以前，A银行每年可派一名员工赴总行学习。近几年，由于金融危机的影响，银行整体盈利降低而被取消了。现在，每位员工每年可以报销陆百元人民币的学费，但前提是考试成绩及格且所学内容必须与员工本职工作紧密相关。

近来，行长发现许多员工不像以前那样认真负责地干活儿，工作时间常聚在一起聊天；工作中出了问题后，便找借口互相推卸责任；下班时间还未到，员工已经换好衣服等着回家了。而且这段时间内，还接连发生了几起客户投诉事件，这在以前是从没发生过的。

问题：

1.如果你是A银行行长，请你从人力资源管理的角度出发提出改进方案。

2.你认为该行在企业管理创新和内部协作与沟通方面还需要注意哪些问题？如何解决这些问题？

X集团公司的家族化管理问题

X集团公司是一家生产型家族制企业,在某化工产品的生产方面拥有核心竞争力。集团下属三个子公司,实行独立核算,自负盈亏,共有员工2024多名。公司的组织结构按工作类别划分,可分为管理部门、生产部门、销售部门及物资供应部门,各子公司生产部门下设车间、工段及生产班组。

经过一段时期的超常规发展,该公司迅速发展成为一家上市的股份公司。公司业务规模空前扩大,家族式管理体制明显滞后,成为阻碍公司发展的“瓶颈”,特别是人力资源管理显得尤为薄弱,主要表现在三个方面：

1、组织结构设置与权力分配混乱。虽然公司有3个子公司,但形同虚设,财权、事权、人权集于总经理一身,子公司的销售部、采购部也直接被总经理管辖,子公司无权过问,严重束缚了公司中层管理者的积极性和创造性。管理部门设置相对滞后,除了财务部和办公室外,没有人力资源部,人事管理的职能由办公室代为履行。过分的集权导致总经理终日被许多工作琐事缠身,无法集中精力进行组织的重大战略决策的思考与掌控。另一方面,子公司的高级管理层几乎没有财权、人事

任免权,3个子公司名义上是独立核算,但实际上只是“生产中心”,而不是“利润中心”。同时,公司的管理部门地

位极为不重要,而且部门之间的职能划分存在着很大的随意性。

2、职责划分不明晰,缺乏明确的制度约束。在工作过程中,血缘关系与职业关系纵横交错,越级指挥、越级汇报,使得人际关系变得错综复杂。部门之间、岗位之间常常扯皮,相互之间难以有效协作和配合。公司的一个车间曾经发生过重大的成品浸水导致产品作废的事故,调查下来却因为职责划分不明确而无人负责,最后只好不了了之。

3、绩效管理严重缺位,与职务相一致的薪酬制度使得中高层人员满意度极低。目前公司这方面的制度及日常绩效管理基本上是空白,除了各车间、工段建立了考核制度外,对于管理部门、销售部门、物资供应部门及各分公司的管理人员,都没有规范、量化的考核制度。对员工的考核大多是年底由上级主管凭借主观印象对员工的工作绩效进行评价,有的部门虽然通过年底总结等描述性方式进行考核,但只流于形式,根本无法辨别出员工绩效的优劣,更谈不上激发员工的积极性。公司

高薪聘请的一些职业经理人,不到半年就纷纷提出辞职。一时间,公司的人力资源管理陷入混乱。

作为一家上市公司,外部的激烈竞争环境及企业进一步发展的需求使得这家公司的管理者感到巨大的压力,他们开始关注如何突破人力资源管理的“瓶颈”?

问题：

1． 如果你是X集团总经理，请你从人力资源管理的角度提出下一步的改进方案。

2． 你认为X集团在经营决策和企业管理创新方面还应注意哪些问题？如何解决这些问题？

X银行的绩效管理问题

90年代中期，我国原有的四大国有专业银行相继转轨为商业银行，并实行自负盈亏。地处辽西的X银行也不例外。转轨后，银行贷款实行资产负债比例管理，搞“以存定贷”，贷款数要控制在存款数的一定百分比内，如果银行因自身存款数不足，就要从资本市场上高息拆借资金。这样，银行必然要付出高成本的代价。因此，转轨后银行间的吸收存款大战也就不可避免，仅X银行所在地的城南地区就有十多家银行，竞争十分激烈。X银行转轨前代行部分财政职能，主要为建材企业提供存贷款、结算等金融服务。转轨后，其客户单一性的弊端很快就显现出来，存款量低使其陷入了经营困境，连续三年亏损。

X银行拥有员工126人，35岁以下的占85％，具有中专以上学历的占70％，具有本科以上学历的占12%。行内22个中层干部中大部分是军转干部，具有大专以上学历的有6个，占27％。22个中层干部中35岁以下的有5个，占23％。两个副行长，-个主管业务，一个主管后勤。大部分具有较高学历的年轻人都在第一线工作，有很多已经工作了六、七年，有着丰富的实践经验和很强的开拓能力，他们交际广泛，很适应当今社会现实。但他们却觉得在该行工作有压抑感，觉得有劲使不上。不少人抱怨他们的上级不懂银行业务，有时难免指挥不当.虽然该行每年都搞中层干部聘任，但都是走走形式而已。那些军转干部出身的中层干部大多都有很好的社会关系，很难把谁拿掉，尽管他们不懂银行业务。所以，近几年该行员工精神面貌较差，很多客户抱怨该行服务质量差，X银行也因此而丢掉了几个存款大户。

银行转轨后，吸收存款成为银行的首要任务。通常，计划部门在年初负责把全年的存款任务落实到每个有存款任务的科室，但在分配任务时却往往出现问题。各科室主任都抱怨计划部门给本单位的任务太多，力陈本科室的困难，千方百计地想把本单位的任务压低一些，由此引发了计划部门同其他科室之间的矛盾。计划部门成为矛盾的焦点，很难开展工作。每年分配任务时，行长都大伤脑

筋，总要开多次会议进行协调、讨论，往往一拖就是一个多月才能定下来。任务定下来后，有存款任务的各科室之间还时常为争夺同一个存款客户而互相争吵，甚至到行长面前告状。在X银行不只分配存款任务这一项，每每遇到关系各科室具体利益的事，大家总要互相扯皮。行长的大量精力都被耗费在这些问题的协调上，以致他根本就没有时间去考虑X银行的长远发展问题。

问题：

1.如果你是X银行行长，请你从人力资源管理的角度提出该行下一步的改进方案。

2.你认为该银行在沟通协作和管理创新方面还需要注意哪些问题？如何解决这些问题？

B公司的薪酬管理问题

B公司是一家从事船运的国有企业，是某集团下属的独立子公司。1993年成立时，集团投资173万元。

1993年至1995年期间，市场行情较好，属于船少货多的船方市场，公司经营业绩很好，每年的税前利润都能达到500万元左右。但是从1996年开始，市场行情改变，货运行业的利润普遍下降。1996-1997年公司利润下降，并处于亏损状态。

B公司的人员已超过200人，在总部的人员有75人，其中85％以上的员工具有高中以上学历，43％的员工具有大学本科学历。在公司的高层领导中，有70％的领导具有大学本科学历。B公司员工的平均年龄只有37岁，年龄超过45岁的员工只占员工总数的24％。近年来，公司需要招聘计算机、英语、经济管理和对外贸易等方面的专业人才，但是B公司并没有自己独立招聘人员的权力，必须由集团统一进行招聘，然后再根据申报情况将新员工分派到各个分公司，所以B公司常常不能及时得到急需的人才。

B公司目前的状况是，由于公司正处于亏损的困境，员工的士气很低，普遍对公司信心不足。其中不合理的工资分配制度是造成员工士气低落的主要原因。

B公司从成立以来一直执行集团制定的薪酬体系-薪点工资制（员工的基本工资＝薪点数×点值），即员工的工资以岗位薪点工资为主体，同时发放年功工资和业绩工资。这种工资制度以职务为核心，同时参考员工个人的学历和资历，制定员工的工资点数，整个集团有统一的标准，薪点数-旦确定，至少一年内不再改变。例如，集团总裁的薪点数为1000点，总经理的薪点数为650点，职工的薪点数为400点。

员工的薪点数每年都会随着工龄的增加而增加，与员工的工作业绩没有关联。B公司根据集团制定的工资标准，计算出每-位员工的薪点数和点值，上报集团。再由集团根据B公司计算的薪点数、点值和B公司经济效益情况核定岗位薪点工资的初始水平。

业务部门的业绩工资是按业绩提成的，部门经营收入的8％一10％作为整个部门的奖金。其中有些收入比较低的部门，奖金的提成可占到经营收入的14％。部门内部奖金分配由部门经理决定，-般而言为了照顾部门内部的关系，基本不与个人业绩挂钩，而基本平均化分配。但是如果公司效益不好，所有人的奖金都会下降。管理部门的业绩工资则根据业务部门业绩工资的平均数的80％－90％进行提成。只要业务部门有业绩工资，管理部门就有业绩工资；无论工作好坏，所有管理部门员工的奖金数都-样。年功工资一般以工龄作为确定依据，标准为每年6元。薪点工资、业绩工资和年功工资之和就是每-位员工的报酬总额。

总之，B公司的工资发放要受集团制定的工资总额的限制。从B公司每一年的经营情况来看，公司80％的效益出自20％的人手中。

问题：

1.如果你是B公司的总经理，请你从人力资源管理的角度提出该公司下一步的改进方案。

2.你认为B公司在公共关系和管理创新方面还需要注意哪些问题？如何解决这些问题？

本DOCX文档由 www.zciku.com/中词库网 生成，海量范文文档任你选，，为你的工作锦上添花,祝你一臂之力！