# 人力资源管理案例分析答案

来源：网络 作者：琴心剑胆 更新时间：2025-07-04

*第一篇：人力资源管理案例分析答案1)福临公司在创业初期，把人事权下放给车间主任，是因为其高层领导任并没有从战略的高度来设计、规划企业的未来发展（从创业阶段到集权阶段），忽略了人力资源管理这一重要环节，也没有明确的管理体系，而导致责权不明﹐...*

**第一篇：人力资源管理案例分析答案**

1)福临公司在创业初期，把人事权下放给车间主任，是因为其高层领导任并没有从战略的高度来设计、规划企业的未来发展（从创业阶段到集权阶段），忽略了人力资源管理这一重要环节，也没有明确的管理体系，而导致责权不明﹐于是出殃了长达7年之久的人事权下放﹔福临公司在创业初期，公司规模不大，人事管理简单，把人事权下放给车间主任，一来可以优化人员配置，可以人尽其才﹐才尽其用。二来可以让基层干部心里上有一种成就感和责任心和积极性，团结员工，使公司上下一心，不断使公司发展与壮大。

2)不恰当。A。企业发展到一定规模，人事管理职能化、专业化、规模化是必然的，对于人力资源的重视几乎所有由小到大的民营企业都有一个认知并逐渐接受的过程，销售和生产是企业立足的根基所在，但是当两者具备足够的积累亦即企业能够持续赢利之后，企业的现代化建设势在必然，所以福林汽车配件增设人事部门的初衷和出发点是正确的，只是在具体实践过程中由于对人力资源缺乏足够的认识和正确理解，以至于刀走偏锋。

B.但人事权下放过火，时间太长，会为企业以后的发展埋下隐患;无形地在公司内部形成一种组织文化，并为员工所认同。随着企业规模的扩大，业务的复杂，必然导致人事制度的改革，这种组织文化就会阻碍改革的进程。这个时候，董事长没有给予足够的重视，加强人事主任权威, 忽略了人力资源的真正职能与改革目标。

3)公司任命郭翰文干人事是不慎重的，而郭翰文对人事的理解也是非常传统的，他把人事办公室搞成一个权力中心了，而不知道人事是一个职能部门，支持业务发展，服务业务发展﹔郭翰文改行从他所学的专业知识来看，一个会计师是无法胜任人事管理的，因为他对人力资源管理方面的知识不是太多的了解。各种事项都是凭感觉来做，这样会误了公司，也会误了他自己，事实也证明了这一点，他不适合该行。可是从个人的兴趣爱好来说，他应该从事人力资源管理，这样可以发挥他的长处，当是不能一来就掌控权力，应该从最最基层干起，不断学习这方面的知识而得于发展﹐或者将其安排作为副手﹐待经过一段时间的锤炼后再作评估﹑提升或委任。

4我若是乔总﹐听取报告后﹕

A.请三位董事长召开员工大会，说明设立人事部门的重要性，然后组织各位车间主任到中型或大型企业参观人事单位的运行及处理。让车间主任懂得人事部门设立的效果！# x4 {& Y/ / c/ D7 @: z

B.完善相关公司制度。把人事职能提升到厂长的级别，但不会把人事权全部交给人事处去做。要人事处做的事就是初步建立与完善人力资源管理体系，车间主任选人与人事处选人并用。人事处要配合各级领导对公司里的员工进行绩效考核、培训、提拔、组织学习与激励。从而，提高公司的效益。让全厂员工对人事处的认同，并在公司内部树立一种威信，从而形成一种新的组织文化。到那时，在慢慢的把人事权交由人事处办理，再由人事处渐渐地把人事权收回。最终达到集权的目的，适应公司的战略发展。

5)传统人事管理。从这一案例可以看出A.传统人事管理对于企业成长的伤害，企业做大做强必须要有现代人力资源管理为基础。B.人事权下放车间主任本身并没有错，事实上车间主任做为员工直接领导，对员工的走留应该用有绝对话语权，只是公司应该从制度上面对这种权力加以制约，避免任人唯亲、任人唯熟，凭个人喜好C.公司规章制度应不断完善，职责划分要清楚，且领导的管理理念需要培养，提高领导层次的整体素质

【答】：就衡量两企业在单位人力产能、人年产值、人力产能损耗率的角度考虑，评价体系是科学的，合理的，可行的。人年产值可以用来评估企业的员工人数是否适当；人力产能损耗则可用来评估员工的流动速率是否合理：太过频繁或静止不动；它同时兼顾了人力的数量和质量的两方面。（甲/乙公司现状和人力资源运用比较如表一、二）

表一：甲/乙公司现状比较

企 业

甲 乙

员工 人数（人）600 8000

营业 收入（亿）9 200

平均 年资（年）2.1 3.8

平均学历 大学 二专

平均月用人成本（元）36000 33000

离 职 率 40% 21%

离职平均年资（月）

4.8 10

新人 养成 期（月）6

表二：甲/乙公司人力资源运用比较

成本面

价值面

损耗面 人力资源总成人力 产能（年）

企业 甲 乙

18.1 17.8

单位产 能成本（元）36000 33000

人年 产值（万元）150 250

离职 成本

本（万元）

25920 31680

16% 10.50% 人力 损耗

（万元）4147.2 3326

42.你认为在评价某公司的人力运用效益是否具有竞争优势时，应该考虑哪些因素？ 【答】：首先要从成本面、价值面以及损耗面三个方向来评量，而且需做好自身纵向比较和同业横向比较分析评估“合理人力”才有实质的意义。案例分析题的作答

首先，审阅案例的内容和情节。为了弄清案例发生的背景和来龙去脉，需要采用5w2H的方法。要提出who(何人)、when(何时)、where(何地)、what(何事)、which(何物)、How(如何做)、How much(费用)等一连串的疑问，即从时间、空间、人物、过去、现在与未来等多维度、多视角提出问题，然后再认真思考。只有对提问逐一做出正确的回答，才能真正把握案例实情。在分析案例发生的背景和隐含的问题时，一定要注意文中的细节，认真地对待案例中的人和事，考生应当实现中高层管理者的角色扮演，设身处地进入案例的情节之中，只有这样做，考生才能在掌握各种数据的基础上，透过错综复杂的案情，“一进门”就抓住事件的关键，认清事物的本质。

其次，考生应当根据正确的判断，提出具体的评析意见或者解决问题的对策。

1．对已经解决问题的事件，考生应当对事件做出系统、深入的分析和评价，即需要对“从事件的发生到问题的解决的全部过程”进行剖析；对“事件解决的途径，所运用的策略、方法、工具和实际效果”进行评估；对“事件所取得的经验和教训”做出理论上的总结和概括。在这里，考生应当充分发表自己的“真知灼见”，以展示自己的专业能力和水平。

2．对尚未解决问题的事件。考生不但要解析事件，指出事件的症结所在，还要针对事件的未来走向和趋势做出必要的推断和预测。要求考生提出计划或实施方案的试题，考生应根据题意提出切实可行的计划方案；要求考生提出问题解决方法的试题，考生应依据所学到的人力资源管理的理论知识，紧密结合自己的实践经验和工作体会．阐明自己的见解，提出翔实的对策建议。

最后，阐述自己从本案例中引发了什么思考，得到了什么启迪，获得了什么教益；如何将这些经验、收获和体会运用到实际工作中去。最好结合自己所在单位的实际进行对比分析，从而体现自己分析问题、解决问题的能力。

在撰写案例分析的答卷时，考生还应当注重分析问题的系统性和深入性-考虑问题思路的逻辑性和清晰性，文章层次结构的条理性和严谨性。运用所学理论知识的针对性和适用性，语言表达的准确性和流畅性等。

**第二篇：人力资源管理案例分析答案范文**

1.福临公司是怎么同意把人事权下放给各车间主任的？为什么看来这套办法还算有效？

答：（1）在创业初期，其高层领导缺乏科学的管理思想，也没有明确的管理体系，没有人力资源管理意识，没有从战略的高度来设计、规划企业的未来发展，于是出现了长达7年之久的人事权下放。

（2）在创业初期，公司规模不大，人事管理简单，把人事权下放给车间主任，一来可以优化人员配置，可以人尽其才﹐才尽其用。二来可以让基层干部心里上有一种成就感和责任心和积极性，团结员工，使公司上下一心，不断使公司发展与壮大。车间主任面向基层，对生产工作流程理解清晰、明确，可以第一时间对员工进行调整，在企业规模不大的情况下，有助于提高部门凝聚力及战斗力。

2.你认为该公司这样处理人事职能恰当吗？若恰当，为什么？不恰当，又为什么？

答：在具体实践过程中，福临公司认识到：企业发展到一定的规模，人事管理职能化、专业化、规模化是必然的，增设人事部门的初衷和出发点是正确的；只是在具体实践过程中由于对人力资源缺乏足够的认识和正确理解，导致人事管理部门设置不恰当，管理混乱。

3.郭翰文改行去请求干人事，是否正确？为什么说正确，或为什么说不正确？

（1）不恰当，郭翰文对人事的理解也是非常传统的，没有认清人事管理的宗旨是服务于组织的，以自我为中心，各种事项都是凭感觉来做，从事人力资源管理，应该从最最基层干起，不断学习这方面的知识而得于发展﹐或者将其安排作为副手﹐待经过一段时间的锤炼后再作评估﹑提升或委任。

（2）但人事权下放过火，时间太长，会为企业以后的发展埋下隐患;无形地在公司内部形成一种组织文化，并为员工所认同。随着企业规模的扩大，业务的复杂，必然导致人事制度的改革，这种组织文化就会阻碍改革的进程。

（3）这个时候，董事长没有给予足够的重视，加强人事主任权威, 忽略了人力资源的真正职能与改革目标。

下策：撤掉郭，外聘一位从事人力工作的职员，对企业中层进行内训，实行“破冰”政策，打破他们内心对于职场习惯的“坚冰”。

4.你若是乔总，回来听了老傅的汇报，会怎样决定？为什么？

（1）请三位总监召开员工大会，说明设立人事部门的重要性，引起大家的重视。

（2）制定并完善相关公司制度。

（3）把人事职能提升到厂长的级别，但不会把人事权全部交给人事处去做。要人事处做的事就是初步建立与完善人力资源管理体系，车间主任选人与人事处选人并用。

（4）人事处要配合各级领导对公司里的员工进行绩效考核、培训、提拔、组织学习与激励。从而，提高公司的效益。让全厂员工对人事处的认同，并在公司内部树立一种威信，从而形成一种新的组织文化。

（5）最后，再慢慢的把人事权交由人事处办理，再由人事处渐渐地把人事权收回。最终达到集权的目的，适应公司的战略发展。

5.福临公司实行的是传统人事管理还是现代人力资源管理？你从这案例的研讨中得到些什么教益？ 答：传统人事管理。从这一案例可以看出：人力资源管理对一个企业的重要性，人力资源管理出了问题，必然会影响到企业整体效益。

（1）传统人事管理对于企业成长的伤害，企业做大做强必须要推行现代人力资源管理的方法来管理人事。

（2）人事权下放车间主任本身并没有错，事实上车间主任做为员工直接领导，对员工的走留有绝对话语权，公司应该从制度上面对这种权力加以制约，避免任人唯亲、任人唯熟，凭个人喜好

（3）公司规章制度应不断完善，职责划分要清楚，且领导的管理理念需要培养，提高领导层次的整体素质。

**第三篇：人力资源管理课后案例分析 答案**

1.日本C公司的人力资源管理师如何提高企业的竞争力?答：企业的生产经营目标是依靠有组织的生产经营活动实现的，而生产经营活动又是通过具体的工作完成的，因此，人力资源管理人员首先要做的工作就是根据企业的生产经营目标进行工作设计。日本C就是通过对工作重新设计而提高了企业的竞争力，工作设计方法主要有四种：工作专业化、工作轮换、工作扩大化、现代工作设计。(1)工作专业化通过对时间和动作的研究，把工作分解为许多很小的单一化、标准化和专业化的操作内容及操作程序，并对员工进行培训和激励，使其保持较高的工作效率，日本C公司通过把专业化和单一化紧密的结合在一起，从而可以最大限度的提高员工的工作效率。(2)工作轮换制是指定期的将员工从一种工作岗位转换到另一种工作岗位，同时保证工作流程不受损失。日本C公司在不降低生产效率的前提下，车间尽量让工人道不同的生产单元工作。除了技术难度大的加工中心以外，所有生产单元每天的人员配置都是不固定的，低技能工人轮换周期相对较长，而高技能的工人轮换周期相对较短，这样可以使员工具有更强的适应能力，对工作的挑战性以及在一个新职务上产生的新鲜感能够激励员工作出更大的努力，能够提高工作绩效。(3)工作扩大化是指通过增加职务的内容，使员工的工作的变化增多，要求的知识技能增多，从而提高员工的工作兴趣，日本C公司通过增加每个员工应掌握的技术种类，扩大操作工作的数目，降低了员工对原有工作的单调感和厌倦情绪，提高了员工对工作的满意程度，让工人产生拥有“心理所有权”提高了产品质量，降低了劳务成本，改善了整个工作效率，生产管理也变动更加灵活。(4)现代工作设计包括工作丰富化和工作特征再设计。工作丰富化主要通过增加职务责任、工作自主权以及自我控制，满足员工心里的多层次需求，从而达到激励的目的。日本C公司下放部分决策权让员工产生拥有“心理所有权”从而达到了提高应变技能的目的，提高了生产的效率和质量。(5)日本C公司人力资源管理通过工作设计达到提高竞争力的目的。

案例二 Cisoo 系统进入互联网（第五章）

1.从Cisoo公司实践看，使用互联网来进行招聘对于吸引应聘者有什么好处？答：第一，覆盖面广，Cisoo公司利用互联网吸引了很多的应聘者。第二 及时性，Cisoo的工作列表每星期更新一次，包含了许多的有用信息，缩短了招聘进程，增加了应聘人数。第三，针对性，Cisco向特定层次的人员发布信息，提高了招聘效率和效益，吸引了尽量多的的应聘者，第四，灵活性强，即使更替相关信息，招聘进行现状和工作要求变化。

2.采用这样的招聘方式，有什么潜在的问题需要注意？答：（1）申请的人数众多那以分辨2）不能准确的分辨出简历信息是否真实，如学历作假，省略了雇佣的时间或延长雇佣时间，夸大或谎称拥有某些专业知识和经验3）应聘者对公司期望过高，最后导致失望，影响工作

3.这样一个系统对于不同行业、不同规模的公司是否都适用？答:不是，不同的行业有自己不同招聘条件和方式，即使互联网便捷快速也不一定能够采用，例如招聘简单的劳动的应聘者，他们是不会去互联网找工作的，不同规模的公司采用换联网成本是不一样的，技术条件也不一样的，考虑到招聘成本的因素也不是所有公司都适用的。理论上讲：适用性很广，但从现状看，主要用于高知识应聘群体，尤其在IT行业适用性更高，从发布渠道来看，只有知名企业在自己网站发布有效性较高，一般企业应在专业人力资源服务网站和主流媒体同步发布。

案例三 鲍勃要辞职（第七章）1,评价该公司的职业计划和发展规划答：职业生涯计划和发展的关键是职业发展路径，常见的职业发展路径有：传统职业路径，横向技术路径和双重职业路径。传统职业路径是雇员在组织内，从一个工作到另一个工作纵向发展的一条路径。他清晰的展示于雇员面前，让雇员清楚了解自己必须向前发展的特定工作序列，但是这种路径有可能因为企业合并缩减及重新设计，引起管理层的大量减少，产生多人行走独木桥的情况，致使一些人在这条道路上受阻。该公司的职业计划和发展规划就是产生了这样的问题。公司的晋升机制没有对员工的职业生涯发展计划积极参与、指导、鼓励和互持，导致了鲍勃的个人发展和职业目标不能实现，最终导致了鲍勃的出走，这对公司来说是一个很大的损失。

2,怎样做才能阻止鲍勃辞职？答：首先，企业应该编制一份适合企业发展的职业生涯发展计划，是鲍勃的职业生涯发展个人因素和环境因素相匹配，使其个人的职业生涯走向正规，顺利发展，其次，是实施网状职业路径的职业生涯发展计划，这样可以使雇员纵向晋升到较高职位，并且拓展和丰富了本层次的工作经历，这条路径更现实的代表了雇员在组织中的发展机会，纵向的和横向的选择交错，减少了职业路径阻塞的可能性。案例四 100分俱乐部（第九章）你认为仅仅依靠承认就足以激励雇员，还是始终把承诺与报酬紧密联系起来？ 答：我认为必须把承认与报酬紧密联系起来。员工来到公司工作不仅仅希望只是获得一份可以养家的工资，而是希望自己的知识和技能能够为社会、组织创造价值，在创造价值的过程中每个员工都希望自己的劳动能得到别人的承认，他人的尊重，但是员工们也希望自己的劳动能够得到适当的报酬，这样才能激励起他们的工作热情。组织薪酬体系的首要目标是激励员工产生符合组织需要的行为，但是不是所有的激励都需要用金钱来衡量，要两者的有机结合，相辅相成

**第四篇：人力资源管理绩效考核案例分析答案**

案例正文：

华立公司的绩效考核

.摘 要：华立公司原本是一家在行业中有一定竞争力、公司中有良好的沟通合作氛围的企业。但是，在引入了新的销售人员 KPI 绩效考核体系之后，销售人员的行为发生了显著的变化，员工一味追求完成任务指标，减少了跨部门的沟通协作，造成了企业的业绩下滑，组织气氛也不再和谐融洽。

案例分析题

1.公司引入了KPI绩效考核指标体系的目的是什么？

KPI即企业关键绩效指标，是通过对组织内部某一流程的输入端、输出端的关键参数惊醒设置、取样、计算、分析，衡量流程绩效的一种目标式量化管理指标，是把企业的战略目标分解为可运作的远景目标的工具，是企业绩效管理系统的基础。KPI可以使部门主管明确部门的主要责任，并以此为基础，明确部门人员的绩效衡量指标，是用于衡量工作人员工作绩效表现的量化指标，是绩效计划的重要组成部分。当进行KPI绩效考核指标体系设计时，设计者要求遵循SMART原则，SMART原则是5个KPI系统设计原则，用英文单词的缩写：S代表具体（specific），M代表可度量（measurable）原则，A代表可实现（attainable）原则，R代表现实性（realistic）原则，T代表时限（time bound）原则，这五个原则，是KPI系统设计者所熟悉的。

由案例可以知道：公司老总想要借助外资公司的管理经验以使公司注入新的血液，得到更好地发展，而KPI绩效考核指标体系在销售部的引进，是由美国人引入，目的是想要使销售部的工作更加透明，更易量化。进而使销售人员的考核指标非常细化和量化，规定了销售部门人员每月、每周、甚至每天的具体工作内容例如：要打几个 cold call（就是给新客户主动打电话），每周要完成多少个客户的上门交谈，每月要完成至少多少的销售额等等非常详尽的指标。具体来说，该公司引进KPI绩效考核指标体系，主要是根据SMART原则。力求达到以下目的：

1、规定绩效考核中的特定工作指标，使之具体而不笼统，进而使公司更加明确销售部门绩效考核指标。在原文主要体现为销售人员对新客户主动打电话，与客户上门交谈以及每月完成多少销售额等许多详尽的指标。

2、使绩效考核的指标可度量，以便使更多的绩效考核指标得以量化。在原文体现为规定了销售部门人员每人每天要打几个 cold call（就是给新客户主动打电话），每周要完成多少个客户的上门交谈，每月要完成至少多少的销售额。

3、使绩效考核的指标在员工努力的得以实现。从案例很多地方可以看出销售部人员的确在为绩效考核指标进行忙碌，甚至到了焦头烂额的地步。

4、使绩效考核符合现实性原则，让绩效考核指标实实在在，可以证明和考察。这些从案例中电话记录以及拜访客户的签名可以看出。

2.公司引入了KPI绩效考核指标体系后的效果如何？

由案例可以总结出：该公司引入KPI指标体系后，效果是非常不好的。用案例的原话来讲：在引入了新的销售人员 KPI 绩效考核体系之后，销售人员的行为发生了显著的变化，员工一味追求完成任务指标，减少了跨部门的沟通协作，造成了企业的业绩下滑，组织气氛也不再和谐融洽。

具体说来，主要有以下几点：

1、增加了员工的压力，使员工不满于公司的绩效考核管理规定，而辞职，流失了大量优秀的员工。

2、使员工一味追求完成任务目标，减少了与市场部，产品开发部的联系，不再有市场一线

人员和市场部、产品开发部这些部门打交道。客户的拜访虽然变得越来越频繁，但是效果却越来越差。

3、给某些员工钻空子的机会，例如案例中员工谢明在上周拜访客户时，让其代签本周客户

拜访登记表，形成对公司的欺骗。

4、员工只注重绩效考核指标，却忽略了与实现公司战略目标相关的其他工作内容，使个人

目标的实现，脱离了公司战略目标的实现。

5、公司老销售员只重视完成KPI指标，却忽略了对新员工的培训，延长了新员工对公司工

作的适应时间，造成了人力资源的浪费。

6、量化的绩效考核，使公司员工只注重实现自己的绩效考核数据，不再把自己和其他员工

以及公司视为一个整体，不再努力想办法扩大公司的市场份额，增加市场竞争力。

7、员工更加忙碌，但是对于工作的热情大大降低，人与人之间的交流大大减少，关系不再

像以前那样融洽，员工人际关系质量大大降低。

8、公司效益大大降低，市场份额逐渐被蚕食，员工信心大大降低。

总的说来，公司引进的KPI绩效考核指标，使其衡量的员工努力方向，与公司的战略目标的实现产生了分歧，脱离了公司战略目标，削弱了公司市场竞争力，降低了公司效益，恶化了公司员工之间的人际关系。

3.为什么会出现这样的效果？

出现这种结果的原因，主要是设计者对于KPI系统设计时遵循的SMART原则的错误理解与错误运用。

1、KPI绩效考核指标过于细化，然而这些过分细化的指标不能影响企业价值创造的关键驱

动因素。比如案例中公司设定的要打几个 cold call（就是给新客户主动打电话），每周要完成多少个客户的上门交谈等过于详尽的指标。这些指标对于并不能的真正衡量员工对于企业的价值创造，将这些指标引进KPI绩效考核指标系统是不合适的。

2、对于可度量原则理解偏差，导致关键指标选取错误。

可度量原则是指绩效指标是数量化或者是行为化的，验证这些绩效指标的数据或信息是可以

获得。可度量原则是所有KPI设计者应注重的一个灵魂性的原则，因为考核的可行性往往与这个原则的遵循有最直接的关系。可度量并不是单纯指标可量化，可度量原则并不要求所有的KPI指标都必须是可量化指标。然而，在KPI系统实际设计中，一些设计者却过分追求量化，诚然，量化的指标更便于考核和对比，但过分追求指标的量化程度，往往会使一些不可量化的关键指标被遗漏在KPI系统之外。本案例中，就是由于对于一些指标的过分量化，而忽略了一些对于企业发展有利的指标。比如：自从公司引入了KPI系统以后，公司员工与员工之间还有部门与部门之间的交流变得少了，从而使员工逐渐的分离了，不再感觉与公司是一个整体了，最终导致员工只是以应付指标而工作，而不是从公司的根本利益出发了。

3、对于员工的实现性要求过高，使得员工不能够高效的完成。

公司要求的指标数过高，以至于公司的员工都只是忙于自己份内的指标而忽略了彼此之间的交流和新员工的培训等问题，甚至部门之间的交流基本上不能正常进行了。最终结果是：公司员工是忙的焦头烂额，但是公司的绩效一直都上不去，而且还有下滑的趋势，使得公司的经营不如从前、市场份额下降。

4、时限性原则设定有些偏差，使得考核周期过短。

公司对销售人员的考核时一周一次，甚至每天都要汇报，这样频率高的考核制度，虽然能够及时地了解员工的状况及工作动态，但是这样的考核制度使得员工们和部门内打乱了正常的工作计划，不能够是的正常计划的执行，实现企业的最终目标。

4.你对于在这样的公司中推行KPI绩效考核体系有什么建议？

该公司原本有着良好地沟通合作氛围,也具有一定的竞争力.本来,引入绩效考核,以提高企业的竞争力并没有错.可惜绩效考核的指标设置却完全错了.绩效考核,应该以销售人员所取得的最后成绩为导向,不该太过于注重于形式.给客户打电话的数量、拜访客户的数量这两项的设置完全没必要.因为虽然给客户打电话的数量和拜访客户的数量与该销售人员的销售业绩有很大的关系,但这有一个前提.只有有质量的电话与访问才有可能成功.而且,奋斗在第一线的销售人员往往更了解客户,也有着自己的一套销售方法,如果硬性规定这些东西,会让销售人员变得束手束脚,得不偿失.所以我建议该公司在设置绩效考核指标时,要去掉这种影响销售人员行为的指标.而且该指标并不能激发员工的激情.员工之间每天疲于完成任务,而且该指标不能引起销售人员竞争的兴趣,长此以往,该公司的销售人员必定整天处在一种沉闷的氛围中,员工的满意度降低,这就容易导致员工的流失,而且,更可悲的是,往往离开的员工都是那些优秀的员工.所以我建议,绩效考核要以员工最后取得的成绩为核心,可以采取以奖励为主,并可以及时淘汰那些没能力员工的方法.比如可以定一个最低业绩,如果连续三次不能完成任务,开除.定一个高于普通成绩的业绩指标,对于超额完成的业绩部分给予额外奖励.而且对每月业绩的前几名给予额外奖励并当众进行表扬.设置一个团队的业绩指标,如果团队能完成该业绩,对整体进行奖励.而且,如果销售人员本月的销售业绩能比前一个月高出百分之十,给予额外奖励.促使他们跟自己竞争.底薪定的尽量要低,使销售人员的销售收入大部分来自奖金,这样,就能促使人们行动起来,而不会偷奸耍滑.而且,这会使那些不尽力或者没能力的销售人员拿到很低的薪酬,促使他们努力工作或者选择离开公司.但不可以选择那种每月淘汰最后几名的做法,一是这种做法会降低员工的忠诚度,二是会造成员工之间的恶性竞争,破坏公司那种种良好地沟通合作氛围.

**第五篇：人力资源管理案例及答案**

人力资源管理案例及答案汇编

案例1：技术能力差不多的项目经理，我们如何选择？ A公司是中等规模的软件研发公司，招聘项目经理1人，人力资源部通过网络招聘成功物色到2名候选人。其中有1人已结婚生子，个性内向，专业能力较强。曾在相关大型软件行业做过，有带团队的经历。另1人单身，个性外向，喜欢与人打交道。有全面的项目管理体系知识，有项目管理实操经验。公司的主要客户为政府部门，需要反复与政府部门进行需求确认，因为政府部门的需求经常会变更。验收过程长，如果与项目合同不符合，需要进行再开发。验收完毕后才会付尾款。现技术部门认为A能胜任，因为A技术过硬。业务部门觉得B比较合适，因为B沟通能力好。这种情况，你应该怎么做？

案例解析：本案例中，招聘的过程应做好工作分析，明确招聘岗位的工作职责。项目经理属于管理类岗位，需要任职者有较强的组织、沟通、协调能力。这种岗位的特点是，技术能力要强，综合素质要高。本案例中，两人都具有较好的项目管理的经验。政府部门的需求经常变更，需要项目经理经常沟通确认。产品开发完毕后，正式验收要符合政府部门的确认过程，也需要大量的产品功能介绍方面的沟通。所以，结合其岗位职责，任职资格要求，B更适合公司的实际需求。知识点：工作分析

工作分析是指对工作岗位职责，任职资格进行分析、梳理的过程。在候选人选择的过程中，要重点考虑岗位职责，任职资格，评估候选人的胜任能力。案例2：校园招聘，学生违约怎么办？

深圳某高新技术企业到西安电子科技大学和西安邮电学院招聘软件、通信、计算机专业学生20人，在招聘的过程中，通过测试、面谈，确定相关20名候选人。在公司与学生签订三方协议时，签订了违约协议，并说明请大家认真考虑，签了协议就要执行。否则对公司来说，是成本的浪费，并将追究违约责任。后来签订三方协议后，有学生被录取为研究生，要求解约。公司是否要和学生解除协议，并追究违约金。知识点：校园招聘（违约处理）校园招聘是招聘的一种重要渠道，对于公司人才引进和培养，以及人才梯队建设都有很大的作用。违约协议，是保证校园招聘成功率的一种方式，不是最终目的。案例解析：本案例中，公司通过招聘补充人员的做法是可行的，对于违约风险处理建议如下。公司在校园招聘的过程中，主要是建立公司的影响力，并录用潜在的意向学生。在此过程中，有的学生可能签约后，因为有更好的选择，想解约。从校园招聘的管理而言，尽量保证招聘的录用率，降低违约率。所以，一方面在意向确认前，做好沟通，另一方面强调违约责任。但是，对于考研成功的情况，建议不予追究相关责任，争取成为以后合作的对象。对于违约人员考虑先协商处理，确实无意向也不可强求。案例3： 试用期管理中的劳动合同变更风险

2025年10月份，张先生应聘某高科技公司人力资源总监，公司周总裁让其担任人力资源经理，并承诺转正后让其担任公司的人力资源总监。公司于张先生签订了3年的劳动合同，试用期为3个月。试用期的过程，大家讨论认为张先生未能达到经理岗位的要求，建议延长试用期。经双方协商后，张先生接受了公司的安排。公司开始私下安排招聘，准备聘请刘先生作为人力资源总监。后来，张先生还是未能转正。本案例中，有哪些可能存在的劳动用工风险，请列举并说明解决办法。知识点：劳动合同管理

劳动合同管理，包括劳动合同的签订，续签，解除，终止等。在劳动合同出现变更内容，应双方达成一致，并留下相关证据，避免劳资纠纷的产生和风险。变更的内容包括，工作岗位，工作地点，工作薪资，工作地点，工作时间，考核等内容，应从管理制度和合同管理两个方面进行保证，合理规避风险。案例解析：本案例中，1，张先生的劳动合同中工作岗位，工作职责要明确，不能够是总监，而担任经理。

2、应确定张先生的工作目标和考核标准。如果是经理岗位，也不能够用总监的职责要求张先生。

3、延长试用期，应该有通知说明，签订相关的协议，备档。

4、张先生办理离职手续，应做好离职沟通，并在约定时间办理劳动合同的解除。

5、刘先生的工作职责和试用期目标应该明确下来。

案例4：劳务派遣的劳动合同关系管理

某软件开发公司因业务发展需要，需要招聘10名软件工程师。因项目时间赶，所以通过和外包公司合作，在2周内，保证了10名软件工程师的到位。10名工程师在本项目中，承担了不同的工作任务。其中，架构师2人，JAVA工程司3人，项目经理2人，安卓工程师3人。在近1年的工作中，1名架构师，1名项目经理表现极其优秀，用人部门经与2人沟通协商达成一致，建议转为正式员工。人力资源部应该怎么做？ 知识点：劳务派遣 劳务派遣是一种新的用工形式，也是企业紧急招聘或者非核心岗位补充的重要途径之一。劳务派遣人员与派遣公司签订劳动合同，劳务派遣公司负责派遣人员工资、福利的发放。案例解析：本案例关键是要理清三方之间的关系。首先，派遣人员的劳资关系是与派遣公司签订的。因此，首先派遣人员需要与派遣公司解除劳动合同。在此前提上，人力资源部要按照公司人员录职管理的要求，要求劳务派遣人员提供学历证明，离职证明，体检证明，社保，公积金卡等，经检查合格后，办理入职手续，签订公司与员工的劳动合同。另外，从系统性的角度考虑，建议公司制定相应的考核标准，这样可保证派遣人员转为正式人员的规范性。案例5：员工提前一个月申请离职，公司不放怎么办？

公司员工小A因个人发展填写《离职申请表》要求办理离职手续，主管张经理认为小A是部门的核心员工，现在部门是一个萝卜一个坑，人手紧张。希望其慎重考虑，能够留下来。并承诺小A，合适的时间将给小A加工资。一个月过去了，工资没有上调。小A再次提出离职。张经理以公司已经开始讨论他的需求继续拖延，小A提出自上次提出离职日算，截止1个月后将正式办理离职手续，希望公司找到合适的人，安排工作交接。小A的做法正确吗，是否要给公司经济赔偿？ 知识点：离职管理 离职管理，是从员工正式提出离职申请到解除劳动合同关系，办理离职交接手续完毕为止的整个过程。从员工的角度而言，正式员工应提前一个月申请，获批准后，按公司的离职管理的办法进行离职交接。从公司的角度而言，要做好人员的招聘和交接工作，确保人员到位以及工作和文件的交接。另外，如果是核心骨干员工应考虑先沟通慰留，了解员工的真实意图和想法。如员工确实无意向应该尽快安排交接手续，确保工作有人做，不出现空档。

案例解析：本案例中，小A的做法是正确的，不用给公司经济赔偿。提前1个月提出正式申请，并填写提交了《离职申请表》，1个月的时间期限内，公司既没有合理的留人措施，也没有一个合理的说法，这样的处理是不合适的。人力资源部应该尽快启动招聘措施，用人部门应该评估招聘进度，安排工作交接事宜。如果确实没有招到人，可以安排现有人员先完成交接手续。公司可以和小A协商，适当延长交接时间，确保工作的交接。案例6：“救火式”招聘，渠道怎么选择？

某高新技术企业A，售前技术部门提出招聘需求，人力资源部接到需求后开 始招聘。人力资源部初试后陆续安排了一些人员到售前技术部门的张经理那边，但张经理面试后总是说不合适。经沟通后，张经理说，面试人员的能力不能够胜任目标岗位的要求。一个月过去了，由于一直无法找到合适人选，人力资源部刘经理压力很大，两个部门的关系也很紧张。你是刘经理，你会怎么做？

知识点：招聘渠道，是指招聘选择通道，常规招聘渠道包括，网络招聘，现场招聘，猎头，内部竞聘，内部推荐等。现在随着互联网技术的发展，新兴渠道包括：社交媒体，微信，微博，BBS，专业论坛等。招聘渠道的选择没有定论，关键是针对招聘岗位定向型的收集有效的简历供面试。做好平因，明确培训的实际需求。通过双方向的调研，收集培训需求。本案例中，涉及到中层经理人角色意识和有效执行的类课程是培训课题重点。另外，公司应考虑中层经理能力的评估，设计专业和管理不同的发展通道。案例9：绩效考核目标设定，需要沟通吗？

某公司中层人员的考核目标直接由分管副总制定，以季度为周期进行考核。客服张经理本季度经常要出差，多数工作均出色的完成，还有部分重点工作未能按时完成。季度绩效考核结果，人力资源部参考直属上级的要求，考核等级为C（既绩效工资要扣减）。张经理认为本季度自己非常辛苦，工作表现相当出色，季度绩效不应该评C。你是人力资源部绩效考核主管，你认为本考核的过程有什么问题，如何改进？ 【案例答案】本案例中，在季度考核目标设定时，完全由分管副总确定，没有和张经理沟通，导致张经理对考核目标不清楚。同时，最终的考核结果，也没有和张经理沟通，并最终引起张经理对考核结果不认可。所以整个过程，对于绩效的沟通时很缺乏的。在绩效目标设定的时候，考核者应该和被考核者就考核的重点，目标达成一致。同时，在绩效考核过程中，考核者应做好被考核者的绩效辅导。最后，对考核的结果进行沟通。这样就可避免大家的认识不一致 案例10：360考核评估，怎么做更有效？

某公司为跨国广告公司M，它的核心价值观是“尊重每一个员工”。公司每年会进行1次绩效评估，采取的方式是360考核。考核由人力资源部组织，考核的主要内容包括：工作技能，工作配合，沟通能力，发展潜力，工作指导等。员工的考核由员工的上级，同事和下级进行评价。考评前，人力资源部会组织对大家培训。考评时，考核人填写相关表格。最后，人力资源部汇总考核评分。如果你是人力资源部绩效考核主管，怎么设计考核方案？ 案例11：劳务派遣的劳动合同关系管理

某软件开发公司A因业务发展需要，需要招聘安卓工程师10人。因项目的交付期短，所以公司人力资源部通过和劳务派遣公司合作，在2周内，保证了10名软件工程师的到位。其中，有3名软件工程师在项目工作中，表现极差。工作无法按时完成，还经常旷工。公司跟劳务派遣公司反映情况，要求替换这3名软件工程师。后来，3名软件工程师被劳务公司辞退。他们要求A公司进行经济补偿，他们是否合理，能否得到仲裁委员会的支持？

【案例答案】本案例中，3名工程师的要求是不合理的，他们的要求不会得到劳动仲裁委员会的支持。本案例关键是要理清三方之间的关系。首先，派遣人员的劳资关系是与派遣公司签订的。劳务派遣人员的工作管理是A公司负责，但他们与A公司并没有直接的劳动关系。因此，首先派遣人员应与派遣公司协商解除劳动合同解除的补偿问题。案例12：加班工资的核算？

某工厂有普工80人，普工的工资由基本工资和加班工资组成。其中，基本工资部分按照岗位不同，范围为800—1300元，当地的最低工资标准为1300元。公司约定，员工加班可以申请调休，没有调休的可以按照公司《加班管理制度》核算。其中，员工平时和周末加班都是1倍基本工资。法定假日，3倍基本工资，公司这样做正确吗？

【案例答案】本案例中工厂的做法是错误的。主要存在以下问题：

1、普工的工资是800—1300，说明普工的工资有些是低于1300元的当地最低工资标准的，这是违法的。所以，本案例的核算基数为1300元。

2、公司安排员工调休的依据是，平时和周末加班工资都是1倍的基本工资，这种理解是错误的。

3、核算办法如下：加班按照劳动合法规定核算，即平时加班为基本工资1.5倍，周末基本公司2倍，法定节假日基本工资3倍。案例13：公司岗位职责不清晰，工作谁来负责？ A公司是小型规模软件研发公司，公司的研发部门和生产部门都有卢经理负责。后来卢经理离职了，公司准备招聘1名研发部经理。通过精挑细选，公司找到了1名候选人王先生。王先生入职后，公司和他签订了劳动合同，并约定了岗位，工作职责，相关福利待遇等。王先生把研发部工作开展的很出色，部门管理井井有条。公司接到客户订单，要组织生产，于是总经理安排王先生负责生产管理。王先生由于不熟悉生产工作的安排，导致生产计划安排不合理，订单无法按时交付。请问，这是谁的失职？

【案例答案】本案例中，王先生应聘公司的研发部经理，把研发部工作开展的很出色，部门管理井井有条，说明他是胜任本职工作的。由于不熟悉生产工作的安排，导致生产计划安排不合理，订单无法按时交付客户，说明他不胜任生产管理。

由于公司规模小，多数管理人员身兼数职，包括其前任卢先生。因此，公司应该

1、重新安排王先生的工作，全权负责研发部的工作。

2、如果王先生兼管生产部，可通过帮王先生配副手或者下级的方式，实现对生产部的工作管理，具体的生产计划安排有专业人员安排。案例14：某工厂有普工80人，普工的工资由基本工资和加班工资组成。其中，基本工资部分按照岗位不同，范围为800—1300元，当地的最低工资标准为1300元。公司约定，员工加班可以申请调休，没有调休的可以按照公司《加班管理制度》核算。其中，员工平时和周末加班都是1倍基本工资。法定假日，3倍基本工资，公司这样做正确吗？

知识点：加班工资的核算，主要注意以下2点，1、工资核算基数应以员工的固定工资为基数

2、员工的基本工资不得低于最低工资标准

3、加班按照劳动合同法规定核算，即平时1.5倍，周末2倍，国家规定节假日3倍 案例解析：本案例中工厂的做法是错误的。主要存在以下问题：

1、普工的工资是800—1300，说明普工的工资有些是低于1300元的当地最低工资标准的，这是违法的。所以，本案例的核算基数为1300元。

2、公司安排员工调休的依据是，平时和周末加班工资都是1倍的基本工资，这种理解是错误的。

3、核算办法如下：加班按照劳动合法规定核算，即平时加班为基本工资1.5倍，周末基本公司2倍，法定节假日基本工资3倍。

相关法律条款：劳动法第44条规定：(1)用人单依法安排劳动者在日法定标准工作时间以外延长工作时间的，按照不低于劳动合同规定的劳动者本人小时工资标准的150%支付劳动者工资;(2)用人单依法安排劳动者在休息日工作，而又不能安排补休的，按照不低于劳动合同规定的劳动者本人日或小时工资标准的200%支付劳动者工资;;(3)用人单依法安排劳动者在法定休假日工作的，按照不低于劳动合同的劳动者本人日或小时工资标准的300%支付劳动者工资。

案例15：员工参加新员工培训后离职，是否要补偿？

某IT公司需要招聘一批新员工，负责公司产品的市场推广和销售。公司通过现场招聘的方式，找到10名合适的员工。该公司在员工入职后，签订了劳动合同和培训协议，约定服务期和违约金。入职后2个月，1名员工提出离职，公司要求该员工交付入职培训的违约金。该员工认为公司的违约金是违法的，自己不需要履行。你认为呢？

知识点：培训协议，公司让员工参加专业技能，管理技能等培训，承担专项的培训费用，签订协议，约定双方必须履行的义务和责任。培训协议通常和服务协议挂钩，说明付费的标准和服务的年限等相关问题。公司为保护自身利益，一般在新员工入职后签订培训协议。案例解析：本案例中，企业的新员工培训是公司的责任和义务，不属“专业技术”培训，不能够根据《劳动合同法》约定违约责任和违约金。所以即使签订了培训协议，没有法律依据，也是一纸空文，发挥不了任何法律效力。法律条款：《劳动合同法》第二十二条 用人单位为劳动者提供专项培训费用，对其进行专业技术培训的，可以与该劳动者订立协议，约定服务期。劳动者违反服务期约定的，应当按照约定向用人单位支付违约金。违约金的数额不得超过用人单位提供的培训费用。用人单位要求劳动者支付的违约金不得超过服务期尚未履行部分所应分摊的培训费用。

案例16：劳务派遣的劳动合同关系管理 某软件开发公司A因业务发展需要，需要招聘安卓工程师10人。因项目的交付期短，所以公司人力资源部通过和劳务派遣公司合作，在2周内，保证了10名软件工程师的到位。其中，有3名软件工程师在项目工作中，表现极差。工作无法按时完成，还经常旷工。公司跟劳务派遣公司反映情况，要求替换这3名软件工程师。后来，3名软件工程师被劳务公司辞退。他们要求A公司进行经济补偿，他们是否合理，能否得到仲裁委员会的支持？ 知识点：劳务派遣是一种新的用工形式，也是企业紧急招聘或者非核心岗位补充的重要途径之一。劳务派遣人员与派遣公司签订劳动合同，劳务派遣公司负责派遣人员工资、福利的发放。劳务派遣人员与雇佣公司没有直接劳动关系。

案例解析：本案例中，3名工程师的要求是不合理的，他们的要求不会得到劳动仲裁委员会的支持。本案例关键是要理清三方之间的关系。首先，派遣人员的劳资关系是与派遣公司签订的。劳务派遣人员的工作管理是A公司负责，但他们与A公司并没有直接的劳动关系。因此，首先派遣人员应与派遣公司协商解除劳动合同解除的补偿问题。案例17：公司岗位职责不清晰，工作谁来负责？ A公司是小型规模软件研发公司，公司的研发部门和生产部门都有卢经理负责。后来卢经理离职了，公司准备招聘1名研发部经理。通过精挑细选，公司找到了

1名候选人王先生。王先生入职后，公司和他签订了劳动合同，并约定了岗位，工作职责，相关福利待遇等。王先生把研发部工作开展的很出色，部门管理井井有条。公司接到客户订单，要组织生产，于是总经理安排王先生负责生产管理。王先生由于不熟悉生产工作的安排，导致生产计划安排不合理，订单无法按时交付。王先生压力很大，他准备和公司总经理沟通一下自己的工作安排„„ 知识点：人员配置，通过评估候选人的工作经验，工作能力，素质能力等，进行“人岗匹配”的分析和评估，结合候选人的胜任能力，安排人员具体工作。人员配置的前提是工作分析，在人员配置的过程中，通过工作分析可以重点明确岗位职责，任职资格。

案例解析：本案例中，王先生应聘公司的研发部经理，把研发部工作开展的很出色，部门管理井井有条，说明他是胜任本职工作的。由于不熟悉生产工作的安排，导致生产计划安排不合理，订单无法按时交付客户，说明他不胜任生产管理。

由于公司规模小，多数管理人员身兼数职，包括其前任卢先生。因此，公司应该

1、重新安排王先生的工作，全权负责研发部的工作。

2、如果王先生兼管生产部，可通过帮王先生配副手或者下级的方式，实现对生产部的工作管理，具体的生产计划安排有专业人员安排。案例18：绩效考核在人员优化时的运用？

传统软件行业A公司，因经济形势不理想，考虑优化人员结构，辞退部分员

工。人力资源部考虑从绩效考核的角度去进行人员考核，进而优化员工队伍。在实施的过程中，遇到绩效评价差的人员的否认自己绩效差，认为公司只不过是通过考核的手段裁员。人力资源部应该怎么做？

知识点：绩效考核是在一定的时间，通过量化员工的工作目标达成情况的方式，通过制定合理的目标，客观的考核标准，对员工进行工作评价，激发员工积极性，提高工作效率的一种管理方式。在人员优化的工作中，绩效考核可以作为一个重要的手段和参考依据。

案例解析：本案例中，人力资源部在人员优化的工作中，通过绩效考核评价员工工作表现，并最终作为人员优化的依据是可行的。具体实施，应采取以下方法：

1、在公司推行绩效考核时，要做好考核制度的培训和宣贯。绩效考核只是一种手段，帮助大家提高工作效率，确保公司目标的达成。

2、绩效实施完成后，考核双方应就考核的结果进行沟通。对于考核无法达到预期，应进行培训。

3、培训后仍然无法胜任工作的，可以协商解除劳动合同，并予以经济补偿。以上过程，应在绩效考核制度和劳动合同管理制度中明确，同时人力资源部应保留相关证据。法律条款：《劳动合同法》第40条第（二）项规定，劳动者不能胜任工作，经过培训或者调整工作岗位，仍不能胜任工作的，用人单位提前30日以书面形式通知劳动者本人或者额外支付劳动者一个月工资后，可以解除劳动合同。案例19：公司人力资源管理制度建设怎么做？

某公司是安监、安防类企业，在业内处于领先地位，公司计划通过抓管理上台阶，做好上市的准备工作。公司重点要求构建人力资源管理制度，能够适应公司未来发展的需要。公司让人力资源部收集相关的准备资料，制定制度建设的工作方案。作为人力资源部经理，应该如何做？

知识点：人力资源管理制度建设，是公司管理升级的一个重要方面。人力资源管理工作的落地，制度体系建设非常关键。人力资源制度主要包括：招聘、薪酬、绩效、培训等内容，应该能够指导日常的具体工作。在制度建设的准备阶段，应理顺现有制度存在的问题，结合实际进行制度的拟定或者修订。

案例分析：人力资源部应该收集公司的组织结构图，部门职能说明书。了解部门岗位配置，岗位说明书。确定现阶段人力资源工作的不足和改善方向。具体而言，在制度建设方面，1、应明确需要制定的主要制度，比如：人员招聘管理制度，公司薪酬管理办法，劳动合同管理办法，公司绩效管理办法等，明确人力资源部和各部门在管理制度执行的分工和责任。

2、在具体的实施步骤中，应该和各部门沟通，找到解决现有问题的最佳执行步骤。制度做好之后，应该组织评审收集意见。意见收集后，进行制度的完善修订。

3、制度正式发布后应该组织宣贯和学习。

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！