

人力资源管理 案例分析指导与训练

RenLiZiYuan GuanLI

AnLi FenXi ZhiDao Yu XunLian

◆ 蔡东宏 / 主编



经济科学出版社
Economic Science Press

人力资源管理 案例分析指导与训练

RenLiZiYuan GuanLI

AnLi FenXi ZhiDao Yu XunLian

◆ 蔡东宏 / 主编



经济科学出版社
Economic Science Press

图书在版编目 (CIP) 数据

人力资源管理案例分析指导与训练/蔡东宏主编.

—北京: 经济科学出版社, 2015. 7

ISBN 978 - 7 - 5141 - 5877 - 9

I. ①人… II. ①蔡… III. ①人力资源管理 - 案例
IV. ①F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 150085 号

责任编辑: 段 钢

责任校对: 郑淑艳

责任印制: 邱 天

人力资源管理案例分析指导与训练

蔡东宏 主编

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮编: 100142

总编部电话: 010 - 88191217 发行部电话: 010 - 88191522

网址: [www. esp. com. cn](http://www.esp.com.cn)

电子邮件: [esp@ esp. com. cn](mailto:esp@esp.com.cn)

天猫网店: 经济科学出版社旗舰店

网址: [http: //jjkxcbs. tmall. com](http://jjkxcbs.tmall.com)

北京万友印刷有限公司印装

787 × 1092 16 开 27. 25 印张 520000 字

2015 年 8 月第 1 版 2015 年 8 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 5141 - 5877 - 9 定价: 58. 00 元

(图书出现印装问题, 本社负责调换。电话: 010 - 88191502)

(版权所有 侵权必究 举报电话: 010 - 88191586)

电子邮箱: [dbts@ esp. com. cn](mailto:dbts@esp.com.cn))

前 言

在传统的理论教学模式中,教师是教学活动的中心和主动的知识传授者,学生则是被动的接受者,被要求专心倾听、详细记录和记忆有关理论知识和概念,缺乏师生之间、学生之间的交流,不利于学生的学习兴趣 and 独立思考能力的培养。

案例教学则要求教师担当类似导演或教练的角色,课前提出学习要求,给出案例启发思考题,课中循循善诱,引导学生自学、争辩和讨论,让学生自己或集体做分析和判断,经过讨论后达成共识,老师只是启迪和辅导学生科学思辨,最后进行概括总结,不再是教学活动的中心。案例学习过程一般包括案例阅读、分析与准备、课堂讨论、心得与发现的记录、撰写书面报告等环节。老师要引导学生以管理者、决策者的身份参与案例剖析和讨论,调动起学生的积极性和创造性,锻炼其分析、决策能力,使课堂讨论成为汇聚集体智慧和经验,提高个人分析能力和水平的重要手段。课堂讨论后,学员要整理思路,理清脉络,撰写案例分析报告,形成见解。教师应在对学生的讨论、分析做中肯、简练的评价基础上有所升华,对分析的每一个案例做出总结,对没有定论的案例则提出值得大家共同再思考的问题,做到每学习一个案例都有所收获。

学生通过个人主观能动性的发挥和团队互动讨论和分析,从案例情景中归纳出问题,找寻解决问题的备选方案和正确决策,逐步培育起辩证的思维方法和科学的逻辑推理能力,去观察、分析和解决实践问题,并随今后工作实践的持续进行而日趋成熟和完善。

为了更好地推动人力资源管理案例教学的开展,提高各类在校学生或 MBA

(MPA) 学员在人力资源管理各方面的实战能力,我们编写了这本《人力资源管理案例分析指导和训练》教材,努力做到使每个案例具有趣味性、启示性和实操性。其中收录了由蔡东宏教授和李世杰教授撰写的多篇案例获得中国管理百优案例。

本书由蔡东宏教授担任主编,负责编写大纲,同冯颖教授一同统稿、审稿、改稿和定稿。由林奎珠副教授、唐建荣副教授、李世杰教授和冯颖教授担任副主编,具体编写分工为:蔡东宏:第一章人力资源管理概述、第八章职业生涯规划与管理、第九章劳动关系管理;林奎珠:第四章招聘与选拔、第六章绩效管理、第七章薪酬管理;唐建荣:第二章人力资源战略与规划、第三章工作分析、第五章培训与开发。

本书既可作为高等院校或高职高专院校人力资源管理专业及相关专业的教材或相关学科的教学辅助资料,也可作为成人教育、MBA 学员或其他在职人员培训使用的教科书。

本教材的部分案例来源于编者所教授 MBA 学员工作单位的真实案例,同时,我们也借鉴和引用了同仁的一些成果和资料,在此一并表示衷心感谢。

由于编者水平能力有限,书中不足之处恳请各位读者批评指正。

本教材为“海南省中西部高校提升综合实力工作资金项目”、海南省教育厅教改项目“高校教师教学激励与保障机制研究及实践探索”(hnjg2015zd-1)重要成果之一。

主编:蔡东宏

2015 年 5 月

目 录

第一章 人力资源管理概述	1
第一节 人力资源管理的内涵	1
第二节 人力资源管理的内容	2
第三节 人力资源管理机制	4
第四节 人力资源管理人员的角色定位	6
第五节 人力资源管理的基本原则	7
案例 1 TCL 集团人才管理与开发的实践研究	8
案例 2 某地质事业单位企业化改革后面临的人事改革难题	21
案例 3 国有粮油企业 SL 公司的人力资源流失	28
第二章 人力资源战略与规划	36
第一节 人力资源战略	36
一、人力资源战略的概念	36
二、人力资源战略形成的影响因素	36
三、人力资源战略的分类	37
四、人力资源战略与企业战略的匹配	38
第二节 人力资源规划	39
一、什么是人力资源规划	39
二、人力资源规划的基本问题	40
三、人力资源规划的种类	40
四、人力资源战略与规划的意义	40

	五、人力资源战略与规划的一般过程	40
	六、人力资源信息系统	41
第三节	人力资源规划的制定与实施	43
	一、人力资源存量分析	43
	二、人力资源需求预测	46
	三、人力资源供给预测	48
	四、人力资源规划体系的制定	50
	五、人力资源规划的实施	51
第四节	人力资源规划的评价与控制	53
	一、人力资源规划的评价与控制的必要性	53
	二、人力资源规划的评价与控制的作用	53
	三、人力资源规划评价与控制的特征	53
	四、人力资源规划评价与控制的五个基本要求	53
	五、人力资源规划的评价与控制的过程	54
	六、人力资源规划的评价与控制的主要方法	54
案例 1	美国苹果公司的企业战略与人力资源战略	55
案例 2	云南 YC 工程建设有限公司人力资源规划案例	63
案例 3	空中客车公司人力资源战略管理案例	69
案例 4	三个城市最低工资回归分析	73
案例 5	三亚学院师资队伍发展战略问题与对策	76

第 三 章 工作分析 85

第一节	工作分析概述	85
	一、工作分析的含义	85
	二、工作分析的类型	85
	三、工作分析的目的	86
	四、工作分析活动五环节	86
	五、工作分析中的术语	87
第二节	工作分析的内容与结果	88
	一、工作分析的具体内容	88
	二、工作分析的结果与表现形式	91
第三节	工作分析的基本方法	94

一、观察分析法	94
二、主管人员分析法	96
三、访谈分析法	97
四、问卷调查分析法	97
五、其他工作分析的方法	98
第四节 任务分析、人员分析和方法分析	99
一、概述	99
二、任务分析	99
三、人员分析	102
四、方法分析	103
案例 1 城管执法人员的岗位分析	106
案例 2 空中交通管制员工作任务	113
案例 3 某单位人力资源部经理岗位描述	120
案例 4 幼儿园虐童案：调查与反思	123
案例 5 变化与挑战：工作分析过时了吗	129

第四章 招聘与选拔

第一节 员工招聘概述	132
一、员工招聘的概念	132
二、招聘的原则	132
三、员工招聘的程序	133
第二节 员工招聘渠道	134
一、内部招聘与外部招聘的比较	134
二、广告招聘	135
三、校园招聘	135
四、招聘会招聘	136
五、职业中介机构推荐	136
六、熟人推荐	136
第三节 人员甄选方法	137
一、笔试法	137
二、面试	137
三、心理测评法	140

四、评价中心	140
第四节 人员聘用与招聘评估	143
一、人员聘用	143
二、招聘评估	143
案例 1 耐顿公司的招聘失败案例	146
案例 2 SP 公司的招聘失败案例	151
案例 3 IBM 郭士纳 VS 神舟符标榜的招聘比较分析	155
案例 4 思锐软件公司文件筐测验	171
案例 5 江城公司选拔市场经理	174
案例 6 信伟房地产公司对保安岗位的招聘	177

第五章

培训与开发	179
-------------	-----

第一节 概述	179
一、基本概念	179
二、培训的内容	179
三、培训的主要方式	180
四、培训的流程	181
第二节 培训需求分析	181
一、培训需求分析的定义与过程	181
二、培训需求信息收集的方法	181
三、培训需求分析技术及其优缺点	182
第三节 培训的组织与实施	183
一、概述	183
二、培训计划的内容	183
三、培训实施	186
四、培训方法及选择	187
第四节 培训评估	189
一、培训评估的范围	189
二、培训评估的信息收集方法	190
三、培训效果评估模型	191
案例 1 新技术培训方法	193
案例 2 沃尔玛员工管理：内训出人才	196

案例 3	销售人员培训需求分析报告	202
案例 4	IBM 的培训：给大脑贴上蓝色标签	205
案例 5	D 公司 VS 莫尔斯兄弟公司	210
案例 6	× × 公司教育培训管理标准（节选）	212

第六章 绩效管理 219

第一节	绩效管理概述	219
一、绩效概述	219	
二、绩效考评与绩效管理	220	
第二节	绩效管理过程	221
一、制订绩效计划	222	
二、绩效实施与辅导	223	
三、绩效考评	223	
四、绩效反馈与改进	223	
第三节	绩效考评体系	224
一、选择考评者	224	
二、设计考评指标	224	
三、建立考评标准	225	
四、设置绩效考评周期	225	
五、确定考评内容	225	
第四节	绩效考评方法	227
一、分级法	227	
二、评定量表法	228	
三、目标管理法	230	
四、描述法	231	
五、平衡计分卡	232	
案例 1	基于平衡计分卡的 H 泵业合资公司绩效管理系统	236
案例 2	A 公司的绩效改革为何难以成功？	252
案例 3	阿里巴巴的绩效考评	257
案例 4	石城公司的绩效考核	270
案例 5	如何改进信源公司的绩效评估	274
案例 6	绩效面谈应该如何做？	277

第 七 章	薪酬管理	279
第一节	薪酬管理概述	279
	一、薪酬的含义及构成	279
	二、薪酬的功能	280
	三、薪酬管理的原则	281
	四、影响薪酬管理的主要因素	282
第二节	薪酬水平与结构	282
	一、薪酬水平策略	282
	二、薪酬结构策略	283
第三节	薪酬体系设计	284
	一、明确企业薪酬策略	284
	二、职位分析与职位评价	285
	三、薪酬调查分析	285
	四、现有薪酬体系诊断	286
	五、确定薪酬结构和水平	286
	六、薪酬分级和定薪	286
	七、薪酬体系的实施和调整	286
第四节	员工福利	287
	一、福利的含义	287
	二、福利的基本特点	287
	三、福利的基本类型	288
案例 1	ML 公司的薪酬改革	290
案例 2	某企业销售人员的薪酬激励案例	299
案例 3	东航云南分公司飞行员的“集体返航”事件	305
案例 4	“海底捞”的秘密武器	311
案例 5	三瑞德公司的薪酬计划	316
案例 6	某房地产公司的奖金分配方案	321

第 八 章 职业生涯规划与管理 324

第一节	概述	324
	一、职业生涯	324

二、职业生涯规划	325
三、职业生涯管理	325
四、职业生涯管理的意义	326
第二节 个人职业生涯规划	326
一、职业选择理论	326
二、职业生涯规划的方法	327
三、职业生涯规划步骤	328
第三节 组织职业生涯规划	329
一、组织目标与要求	329
二、组织方法	330
三、实施措施	331
第四节 职业生涯各阶段的管理	332
案例 1 企业导师制的是与非：N 集团导师辅导制度推行前后	333
案例 2 某省电信企业的员工发展问题的解决	345
案例 3 中国员工在海外	351
案例 4 跳槽与职业生涯规划	359
案例 5 吴依敏的前程规划	363
案例 6 体育天才不同的职业规划	367
案例 7 王总的苦恼	370

第九章 劳动关系管理

第一节 劳动关系管理实务概述	374
一、判定事实劳动关系的三个标准	374
二、判定事实劳动关系常见的法律凭证	374
三、劳动关系与劳务关系的本质区别	375
四、标准劳动关系与非标准劳动关系	375
五、企业劳动关系管理实务的基本内容	375
第二节 劳动合同管理	376
一、劳动合同概述	376
二、劳动合同的订立	376
三、劳动合同的解除	377
四、劳动合同的终止情形	380

	五、用人单位不得解除和逾期终止的情形	380
	六、经济补偿金的计算及支付	380
	七、违法解除或终止劳动合同的法律后果	381
第三节	企业用工管理	381
	一、员工招聘管理	381
	二、试用期管理	382
	三、员工培训与服务期管理	382
	四、商业秘密与竞业限制管理	383
	五、竞业限制	383
第四节	集体协商与集体合同	384
	一、集体合同内容	384
	二、集体协商和签订集体合同的程序	384
	三、集体合同的变更、解除和终止	385
	四、集体合同的法律责任和争议处理	385
第五节	劳动争议处理	386
	一、劳动争议概述	386
	二、劳动争议的调解	387
	三、劳动争议的仲裁	388
	四、劳动争议的诉讼	389
第六节	《劳动合同法》修正案修改条文解读	390
案例 1	公司搬迁, 我的权益谁做主?	393
案例 2	变更劳动者岗位和工资的规定	409
案例 3	双重劳动关系纠纷	411
案例 4	如何判断劳动关系已经确立	414
案例 5	“拒绝给流产员工放产假”案例	416
案例 6	某电子公司年休假工资计算	418
案例 7	某机械有限公司劳动关系	420

| 第一章 | 人力资源管理概述

第一节 人力资源管理的内涵

人力资源是所有资源中最为重要、最具影响力和最富有潜力的资源，具有协调能力、整合能力、判断力和想象力等其他资源所没有的素质。人力资源又被称为第一资源，是构成国家、组织和企业核心竞争力的战略性资源。人力资源是指在一定区域内的人口总体所具有的劳动能力的总和，或者说是能够推动整个经济和社会发展的具有智力劳动和体力劳动能力的人的总和。

人力资源管理旨在充分发挥人的主观能动性，使人尽其才，事得其人，人事相宜，以实现组织目标，实际上涉及人力资源量和质两方面的管理：

一是对人力资源进行量的管理。根据人力和物力及其变化，对人力进行恰当的培训、组织和协调，使两者经常保持最佳比例和有机的结合，使人和物都充分发挥出最佳效应。

二是对人力资源进行质的管理。对人的思想、心理和行为进行有效的管理（包括对个体和群体的思想、心理、行为的协调、控制与管理），充分发挥人的主观能动性，以达成组织目标。

本教材针对组织内部人力资源的管理，属于微观人力资源管理，主要包括人力资源的开发与利用两个方面。

一是人力资源的开发，就是通过对人力资源的投资、培训、招聘、选拔以及保

护等环节，提高人力资源的生产力，挖掘人力资源的潜力，保护人力资源的再开发能力。

二是人力资源的利用，则是通过人力资源的计划、激励、绩效评估、沟通与核算等环节，使人力资源得到最充分有效的使用，并且形成健康向上的竞争氛围与组织文化。

因此，人力资源管理策略和方式强调沟通、协调等横向沟通与联系，注重人性化管理、情感管理和柔性化管理。

第二节 人力资源管理的内容

现代人力资源管理是为了完成管理工作中涉及人事方面的任务所需要掌握的各种需要掌握的概念和技术。主要包括人力资源战略与规划、工作分析、招聘与选拔、培训与开发、绩效管理、报酬管理、员工素质管理、职业生涯管理、劳动关系管理等9个模块，如图1-1所示。

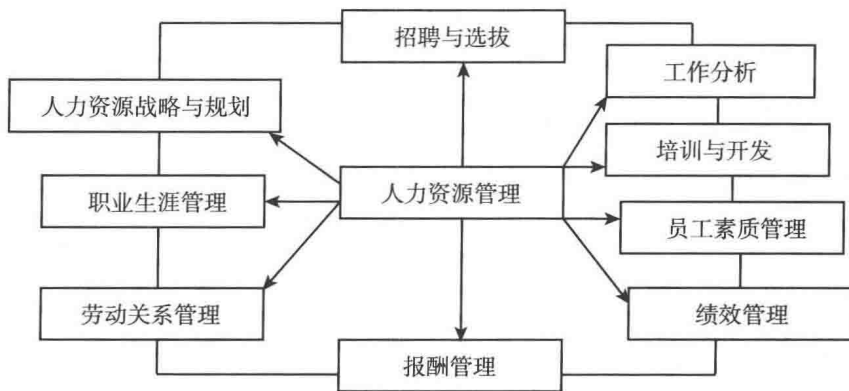


图1-1 人力资源管理的主要内容

（一）人力资源战略与规划

人力资源的战略与规划是人力资源管理的基础。人力资源战略是在企业总体战略指导下制定的企业人力资源发展的战略，包括企业人力资源的使命和价值观，人力资源发展的目标、方向、方针与政策等。人力资源规划是在人力资源战略基础上对企业未来人才的需要、供给，培养与选拔方式进行科学、整体的预测和规划，它

是企业人力资源管理其他职能的基础。

（二）工作分析

工作分析又称职位分析、岗位分析或职务分析。工作分析是指系统全面地确认工作整体，以便为管理活动提供各种有关工作方面的信息所进行的一系列工作信息收集、分析和综合的过程。工作分析是人力资源管理工作的基础，其分析质量对其他人力资源管理模块具有举足轻重的影响。工作分析的内容包含三个部分：对工作内容及岗位需求的分析；对岗位、部门和组织结构的分析；对工作主体员工的分析。

（三）招聘与选拔

招聘与选拔是指企业采取一些科学的手段和方法，寻找和吸引对自身的发展前景有用的人到自己的组织中应聘，并从中选拔出合适的人员予以录用的管理过程。这一过程是企业实现人力资源战略、重新规划内部人力资源配置的重要环节。

（四）培训与开发

组织通过学习、训导的手段，提高员工的工作能力、知识水平和潜能发挥，最大限度地使员工的个人素质与工作需求相匹配，促进员工现在和将来的工作绩效的提高。

（五）绩效管理

绩效考核的目的在于借助一个有效的体系，通过对业绩的考核，肯定过去的业绩并期待未来绩效的不断提高。传统的绩效工作只是停留在绩效考核的层面，而现代绩效管理则更多地关注未来业绩的提高。

（六）报酬管理

报酬管理（Compensation Management）旨在让员工在工作中所获得的外在报酬和内在报酬效用之和最大化。狭义上的报酬管理即薪酬管理，是在组织发展战略指导下，对员工薪酬支付原则、薪酬策略、薪酬水平、薪酬结构、薪酬构成进行确定、分配和调整的动态管理过程。薪酬管理包括薪酬体系设计、薪酬日常管理两个方面：薪酬体系设计主要是薪酬水平设计、薪酬结构设计和薪酬构成设计；薪酬日常管理

是由薪酬预算、薪酬支付、薪酬调整组成的循环，这个循环可以称为薪酬成本管理循环。

（七）员工素质管理

素质管理是指在素质测评的基础上，通过构建基于企业战略、组织结构和工作岗位的素质模型，对员工进行素质增进的过程，即不断提高员工的工作胜任力和终身就业能力，形成适宜的员工素质组合，从而保证一方面建立起具有多项技能的员工队伍，满足企业战略的实现；另一方面能有效地控制人工成本，从而最终达到增强企业的竞争力的目的。

（八）职业生涯管理

职业生涯管理是企业帮助员工制定职业生涯规划和帮助其职业生涯发展的一系列活动。职业生涯管理应看做是竭力满足管理者、员工、企业三者需要的一个动态过程。个人最终要对自己的职业发展规划负责；管理者则必须鼓励员工对自己的职业生涯负责，在进行个人工作反馈时提供帮助，并提供员工感兴趣的有关组织工作、职业发展机会等信息；企业则必须提供自身的发展目标、政策、计划等，还必须帮助员工工作做好自我评价、培训、发展等。

（九）劳动关系管理

企业劳动关系主要指企业所有者、经营管理者、普通员工和工会组织之间在企业的生产经营活动中形成的各种责、权、利关系：所有者与全体员工的关系；经营管理者与普通员工的关系；经营管理者与工人组织的关系；工人组织与职工的关系。劳动关系管理是通过规范化、制度化的管理，使劳动关系双方（企业与员工）的行为得到规范，权益得到保障，维护稳定和谐的劳动关系，促使企业经营稳定运行。



第三节

人力资源管理机制

人力资源管理机制，在本质上就是要揭示人力资源管理系统的各要素通过什么样的机理来整合企业的人力资源，以及整合人力资源后所达到的状态和效果。一般