

## 第五章 员工选聘与面试

**【1201、1307】**宝洁公司的招聘有一个著名的特点——直接从重点大学选拔优秀应届毕业生。公司认为“应届毕业生像一张洁白的纸，更容易涂上美丽的色彩。”公司十分看重大学生的综合素质和潜力，管理层认为，没有经验不怕，经验可以从实践中摸索出来。

### 1. 总结校园招聘的优点。(6分)

答：(1) 大学高素质人员相对比较集中的地方，是专业人员和技术人员的重要来源

(2) 企业能够在校园招聘中找到大量具有较高素质的合格申请者，招聘录用的手续也相对简洁

(3) 年轻的毕业生充满活力，富有工作热情

(4) 可塑性强，对自己的第一份工作具有较强的敬业精神

### 2. 校园招聘的不足之处有哪些？(9分)

答：(1) 许多毕业生，尤其是优秀毕业生在校园招聘中常常有多手准备；

(2) 流动率较高，不能给企业一种安全感，甚至有时候第一份工作就是他们的跳板；

(3) 缺乏实际工作经验，对工作和职位容易产生一种不现实的期望；

(4) 学生气较重，在工作配合、等级管理、制度理解执行等方面会有欠缺；

(5) 相对于其他一些招聘形式来说，成本比较高，花费的时间也较长。

## 第七章 职业生涯设计与管理

**【0907、1407、1510、1607】**吴鹏是一家跨国公司中国公司市场部经理，年近不惑，虽然做着—个部门的“掌门人”，但他并不感到多么风光，总有隐痛在心头。他知道：在这种国际化的大企业，如果到了45岁还不能做到高层，就意味着你在这个公司的升迁也就到此为止了。朋友劝他：以他的能力何不自己出来做？他不是没有动心过，但是他的担忧是：办一个自己的公司，对外的身份变了，游戏规则也变了。现在他折腾得红红火火，是因为背着企业的牌子，一旦自己来开公司，客户能认可他的实力吗？跨国公司开拓市场的惯用方法是，大笔大笔的票子开路，强大的广告宣传先行，大造声势，这个路子个体小公司无法模仿。因此，他的感觉是，现在在外企的经验不是财富，他的创业没有资源可

以利用。所以，明知道自己已经碰到了事业的天花板，但他还不得不犹豫观望一段时间。

1. 请问:什么是“天花板”效应? (6 分)

答:也称职业生涯高原、职业停滞状态,员工已不大可能再得到职务晋升或承担更多的责任,尽管发展通道和更高层次的职位是清晰可见的,但在职务晋升时似乎被一层玻璃挡着,可望而不可及。

2. 试分析形成此现象的原因有哪些? (9 分)

答: (1) 缺少培训

(2) 岗位职责不清

(3) 由于缺少发展机会而造成的职业成长过慢

(4) 不公平的工资制度或工资提升不满意

(5) 低成就需求

## 第八章 员工培训与发展

**【1101、1901】**联想集团的新员工在上岗之前,都要指定一对一的指导人。公司有一系列的规范来选择指导人,包括要求和资格认定及指导工作评价。在新员工报到前一周,各部门就要将名单报人力资源部,进行资格审查。新员工在没有指导人的情况下,该部门要暂缓进入计划,待有合格的指导人后方可进入。指导人负责带新人并考察新员工在试用期间的表现能力等。其作用一是代行人力资源部的考察职责,二是通过帮带行使部门职责。在这种体制下,新员工通过指导人的帮助,能够尽快进入角色。

1. 联想集团的培训方式属于哪种类型? (1 分)

答: 工作指导法

2. 采用这种培训方式的优缺点是什么? (14 分)

答: 优点: (1) 消除新人进入工作的紧张感;

(2) 可以避免盲目摸索,从指导人处直接获取丰富的经验,而且能够尽快融入团队;

(3) 有利于企业传统优良工作作风的传递。

**缺点：**(1) 不利于新员工的工作创新；

(2) 指导者本身水平的高低的影响；

(3) 不良的工作习惯也会感染新员工；

(4) 指导者可能会有意保留自己的经验、技术，从而使指导浮于形式。

**【0901】** LG 培训的形式不仅仅限于“大家坐在教室里集中听课”，而是相当一部分培训已经采用最新的网络工具来实现，如使用在线培训课堂软件进行远程教育等。其培训的新渠道是 IBL 课程 (Internet Based Learning 的缩写)，即基于互联网的学习。公司设计了以网络为基础的学习软件，活用网络提供的资源，以远程教育的形式营造有利的环境来促进学习。目前 LG 开发的课程有《新人社员课程》、《社员能力向上课程》《超一流亲切课程》。把培训的课程输到软盘里，每个员工中以随时随地按照自己的方式和进度进行自我培训，完成课程中的课题，最后指导人员会把这种学习的效果评估反馈给员工

1. 这种培训方式具有哪些特点？

**答：**该方法属于网上培训

**优点：**(1) 进程安排也比较灵活，学员可以充分利用空闲时间进行，而不用中断工作；

(2) 无需召集学员，节省培训费用；

(3) 充分利用网络上大量的声音、图片和影音文件等资源，增强课堂教学的趣味性；

(4) 更新培训内容及时且成本低。

**缺点：**(1) 要求企业建立良好的网络培训系统，这需要大量的培训资金

(2) 某些培训内容并不适用于网上培训方式

## 第九章 员工激励类型与模式

**【0901、1804】** 某民营企业为了规范员工的管理和激发员工的工作积极性，对员工的日常工作采取了一系列监督与管理措施，诸如给员工办公室安装了闭路电视监控，制定了外出请假制度、并给予抽

查不到而又未请假者一次性罚款 50 元且自己亲自抽查、早上带领行政办公人员下车间等等监督与激励员工的措施。最终并没有起到应有的效果，办公人员虽在闭路电视监督之下，但仍是出工不出力。员工上班时间溜出去的仍较普遍，因为总经理很少有时间到办公室巡查。早上行政办公人员下车间，并不觉得很自豪，倒认为是例行公事。

1. 员工激励的根本出发点在哪里？（5 分）

答：员工激励的根本出发点是了解员工的需求，针对其需求制定相应的激励措施

2. 员工激励的手段有哪些？（10 分）

答：（1）奖惩激励

（2）特殊激励：晋升激励、工作环境激励、授权激励、培训激励、文化激励

（3）动态激励：工作内容丰富化、职务雕塑、双阶梯型晋升通道

## 第十章 绩效考评与绩效管理

**【1801】**（1）公司对部长的绩效评估。

主要是季度考评。在每个季度结束后，各部部长（业务部门叫总监）就填写一份《科龙干部绩效季度评估表》。表中内容主要有四部分：季度业绩回顾、综合素质评价、综合得分和评语。填写时，先由部长对上述四部分内容一一作出自我评价，然后再由其直接领导也对上述内容作出评价，最后由领导填写评语。

（2）部门对科长或分公司经理的绩效评估。

这是科龙公司绩效评估工作的重点和难点。不同的部门，职责不同，而且涉及人数和范围都很广，有时还会有交叉考核或共同考核的情形。

部门对科室或分公司进行绩效评估的频率，基本上每月一次，而每季、每半年和每年的绩效评估，也会与当月的月度评估同时进行。但各部门评估方法和评估指标，千差万别。

（3）科室或分公司对其员工的绩效评估。

对具体员工的绩效考核频度，一般也是每月一次，但评估指标就简单得多。他只对与其职责相关的指

标负责。在总部，这项评估工作的执行者就是科长，而在分公司，执行者则是分公司经理。

绩效沟通。根据每月、每季、每半年或每年的绩效评估结果，科龙各级管理层都会以正式的书面报告来公布评估结果。这是绩效沟通的主要方式。在这样的绩效评估报告里，绩效评估的结果，往往与相应的奖惩举措相随。

对于团队中表现最好的 20%和最差的 10%，则另外通过绩效面谈的方式来沟通。通过绩效面谈，使优秀者继续保持其良好的绩效，并为其进一步的发展提供指导。对于表现不佳的员工，以绩效面谈的方式，对其进行提醒、分析、指导或者警告。对于那些绩效表现变化显著的员工，也对其进行绩效面谈，以更加准确地了解变化的原因，从而采取针对性的举措。

请总结科龙公司的绩效管理特点。(15 分)

答：(1) 考评指标的设计合理：不但在量化与定性之间找到了比较好的平衡点，而且标准也是明确的、适度的。考评周期适时，能够达到激励员工的目的。

(2) 考评主体多元化，保证了考评信息、考评结果的可靠性。

(3) 对考评者有完善的监督机制；对被考评者也有畅通的申诉渠道，提高了最后结果的公正性

(4) 对评估结果进行了适当的比例控制，既让员工可以看到希望，也可以看到自己的不足。这不但有利于员工绩效改进，也有利于公司激励效益最优化。

(5) 通过形式多样的沟通，不但促进了员工绩效的改善，还得到了员工们的积极配合，这也是绩效考评取得成功的关键所在。

**【0807、1207】**方成大学毕业后进入一家有影响的日资公司当销售代理，随着业务的熟悉和销售网络的建立，他的业绩直线攀升，到第四年底，他通过与同事的间接接触和上司对他态度的首肯，估计自己的业绩在公司名列前茅。但公司政策规定，为了不影响人际关系和造成：不必要的攀比，不允许公布每个销售代表的具体业绩，所以方成亦难以确定自己的业绩排名和薪酬待遇水平。

去年，方成利用自己外语好的优势，成功地签了几个大客户，到 8 月底就超额完成了全年的销售任务，但上司对此却无动于衷，无相应的表彰和奖励。由于公司不公开各销售代表的业绩和业绩与

收入的相关关系，尽管工作很顺利，薪水也逐年提高，但方成总感到不公平，认为自己的超额劳动未得到应有的回报。

他听说另外两家在国内的欧美同行企业都在搞销售竞赛和奖励活动，并在公司内定期对销售代表的业绩进行通报、评价，并通过各种形式对业绩优异者予以表扬和奖励。特别让方成恼火的是，当上周他与上司谈及有关内容时，上司以这是本公司的既定政策，是公司的文化所决定的为由，拒绝了方成的改进建议。当猎头公司与他接洽时，方成毫不犹豫地去了一家美国公司。

结合上述案例回答下列问题：

1.在绩效考评设计中应坚持哪些原则？

答：（1）绩效考评制度化原则

（2）责任与权利相结合的原则

（3）客观公正的原则

（4）公开原则

（5）沟通原则

（6）效益原则

2. 该公司绩效考评体系中存在的主要问题是什么？

答：①没有一个比较合理的业绩评价体系。

②没有透明合理的奖励制度。

③没有建立一个与绩效考核挂钩的激励制度。

## 第十一章 薪酬设计与薪酬管理

**【0801、1301】**W企业在工作取得一定成效的时候，老板会给员工发放一笔上千元的奖金。老板本以为这样就可以充分调动员工的积极性了，但是近年来发现这样的激动方式已经逐渐失去了作用，员工在领取奖金的时候反应非常平淡，就像领自己的薪水一样自然，并且在随后的工作中也没人会为这上千元的奖金表现得特别努力。同时，老板还发现员工的抱怨也比以前有所增加，员工们认为老板不

重视他们的需求，给不了他们想要的东西。于是员工离职尤其是优秀人才的跳槽现象开始增多，这给企业造成了巨大的损失。

1、该企业在奖金发放方面存在什么问题？（10分）

答：（1）对薪酬功能的错误定位

（2）薪酬系统的激励手段单一，激励效果较差

（3）薪酬结构零散，基本薪酬的决定基础混乱

（4）薪酬管理过程不透明，沟通不足

（5）薪酬管理与企业战略、文化及人力资源管理系统脱节

2、出现材料中的情况后，你认为如何解决？（5分）

答：员工的激励方式多样化、自主化是未来企业制定员工激励方案的发展方向。企业在具体实践中应去践行此观念。“全面绩效体系”应运而生。

（1）货币性薪酬体系

①固定薪酬：基本工资；福利；在职消费

②可变薪酬：股票期权；绩效奖励计划

（2）非货币性薪酬体系：通过社交增进感情；商品奖励；工作用品补贴；个人晋升与自我发展机遇；带薪休假；旅游奖励；象征性奖励；促进家庭的介入。

**【1601、1701、1904】**思科公司(Cisco)为了让员工安心工作，用从硅谷买来的很贵的地皮盖了托儿所；为了给公司员工提供上班的便利，更在办公室和员工住宅社区修了专用铁道。思科公司还有一个非常有特色的服务，就是紧急医疗帮助，在全球所有国家的员工都能获得一家全球医疗服务机构的24小时紧急服务。有些服务甚至超出了医疗范围，包括急病和社会不安因素、人身意外等构成的危险，员工所遇到的任何问题都能够通过打一个对方付费电话获得帮助。

虽然，一个好的全面薪酬体系固然是吸引人才、保留人才的基础，但在实际运作时，还要靠大量、具体的沟通来支持。要为员工们所理解和接受，要真正符合他们的愿望和要求。否则，再好的体系构想

也难以奏效。而受聘者由于年龄、经历、企业工龄、个人和家庭情况等千差万别，对同一种全面薪酬体系的反应和要求也会很不一样。

1. 思科公司为员工提供的是全面薪酬体系中的什么薪酬体系？常用的有哪些？（10 分）

答：提供的是全面薪酬体系中的非货币性薪酬，常用的非货币性薪酬工具有：

- （1）通过社交增进感情。
- （2）商品奖励。
- （3）工作用品补贴。
- （4）个人晋升与自我发展机遇。
- （5）带薪休假。
- （6）旅游奖励。
- （7）象征性奖励。
- （8）促进家庭的介入。

2. 为什么该种薪酬体系能够得到广泛应用？（5 分）

答：（1）认可突出的业绩

- （2）加强公司的经营目标
- （3）能为货币性薪酬计划提供补充
- （4）适用于大多数员工
- （5）能使公司激励计划的过渡更加平稳