

人力资源题库：技能案例分析 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/54/2021_2022__E4_BA_BA_E5_8A_9B_E8_B5_84_E6_c37_54425.htm 案例1：林某是一家高科技的年轻的客户经理，有着双学位的学历背景和较好的客户资源，但是个性较强的林某，常常是公司各种规章制度的“钉子户”，果不其然在公司新的绩效考核方法推行的过程中，林某又一次“撞到枪口上”。林某所在的公司所推行新的考核办法是根据每个员工本月工作的工时和工作完成度对其工作进行考核，考核结果与工资中的岗位工资和绩效工资挂钩，效益工资和员工创造出的相关效益挂钩。因为该公司有良好的信息化基础，工时是根据员工每日在信息化系统上填写的工作安排和其直接上级对员工工作安排工时的核定来累计的，员工的工作完成度也是上级领导对员工本月任务完成情况的客观反映。上月月末，该公司绩效考核专员根据信息化系统所提供的数据，发现林某上月的工时离标准工时差距很大而且林某的工作完成度也偏低，经过相关工资计算公式的演算，林某这个月的工资中的岗位工资和绩效工资要扣掉几百元钱。拿到工资后的林某，面对工资数额的减少，非常激动，提出了如下几点质疑：1.工作安排不写不仅是他的错，因为上级朱某没有及时下达任务；2.没有完成相关的经济目标责任也不应该全由他承担，因为这和整个公司的团队实力有关；3.和他同一岗位的同事相比，他认为自己的成绩比别人好，而拿到手上的工资却比同事低的多，这太不公平。带着一身的怨气，林某走进了一向以严明著称的公司董事长赵某办公室…… 诊断分析 这是一个典型的因为绩效评估结

果而造成的纠纷，这个纠纷涉及的三个当事人分别是：林某绩效评估的对象；朱某绩效评估者；赵某绩效评判者。简言之就是运动员、裁判和运动会主席之间的故事。我们先从三者的心理分析入手：林某：考核不公正。林某对于考核不公正的看法产生于对于考核过程的责任归属有异议，对于考核结果横向比较的内部公平性赶到不满。朱某：考核真无奈。朱某对于林某一向抱有“惜才”的心理，对于林某平时的一些表现，也仅仅是“点到为止”。对于根据系统计算出的考核结果，朱某也非常吃惊，并且面对这样的结果朱某感到很大的压力。赵某：考核本应公正严明。面对考核结果，应该公正严明处理，不能因为任何一个个体而违反考核的原则，考核的意义是让员工更好的工作，考核的关键是考核的过程而不是考核的结果。从董事长赵某的态度和观念上，我们可以看到，这个问题的关键主要在考核的过程沟通和处理。作为林某，在公司推行考核办法后，应该予以积极的配合，不能因为上级领导的放松而自我放松，并且对于工作上需要利用的公司资源应主动与公司沟通，而不是消极的等待公司对责任的认定，至于与同事之间的横向比较也是因为缺乏对考核的理解，考核是对工作过程的一种综合评判，而并非单纯的对工作业绩的反馈，林某所在的公司工作业绩更多的反映在员工效益工资和相关奖金中。作为林某的直接上级朱某，应该在日常工作中对于林某的一些工作行为及时予以提醒、指正，不能自己束缚住手脚，面对上的困难，也应该及时和上级请示，寻求上级的支持和方法上的建议，这样也不会将矛盾激化，出现自己被动的局?所以就这个案例来说，矛盾的根源是林某自身对绩效考核缺乏理解和认识，同时林某的

直接上级忽视了考核过程中的绩效沟通，缺乏管理的力度和方法。针对这样的情况，董事长赵某和林某进行了交流，向其阐述绩效考核的意义和相关方法，并对其工作上的一些行为和观念上的误区进行了指正，这使得林某心服口服，更加深切的明白企业是需要的人才是德才兼备的。对于朱某，赵董事长向其建议了相关改进的工作方法，并对他的工作提供了更多了支持，这使得朱某增加了管理的信心。于此同时，赵董事长降低了朱某和自己的工作完成度，在工资总额上都相应减少了。虽然从结果上看，案例中的三个当事人都扣了工资，但是林某的怨气没有了，朱某的困惑消除了，这个纠纷解决了。

案例2 张某是某知名软件公司开发部的高级工程师，自1995年进入公司以来，表现十分出色，每每接到任务时总能在规定时间内按要求完成，并时常受到客户方的表扬。在项目进行时还常常主动提出建议，调整计划，缩短开发周期，节约开发成本。但在最近的几个月里情况发生了变化，他不再精神饱满地接受任务了，同时几个他负责的开发项目均未能按客户要求完成，工作绩效明显下降。开发部新任经理方某根据经验判断导致张某业绩下降的原因是知识结构老化，不再能胜任现在的工作岗位了。立即向资源部提交了《关于部门人员培训需求的》，希望人力资源部能尽快安排张某参加相关的业务知识培训，让张某开阔一下思路。HR部门接到申请后，在当月即安排张某参加了一个为期一周的关于编程方面的培训、研讨会。一周结束回到公司后，状况没有出现任何改变。如果你是公司人力资源经理，你将怎么样进行解决？人力资源部主动与张工进行了面对面的沟通，发现了问题的关键。张工工作绩效下降的关键是对新上任的方

经理的领导方法不满意，同时认为自己是公司的老员工，不论是工作能力还是技术能力都可以胜任部门经理的工作，但公司却没有给他晋升的机会。其实导致张工工作绩效下降的真正原因是：A与新任经理的关系不太融洽；B认为自己没有得到晋升的机会，而不是因为知识结构的老化。当绩效出现问题时，我们不能简单地认为是缺乏培训的结果，应该深入了解其真正的原因。其实导致绩效下降的原因有三个方面：A.由于组织结构设置、内部流程等方面存在问题；B.员工与上级的关系、工作地点或环境发生变化等；C.岗位或工作内容发生变化，态度、知识或技巧没能适应转变。所以，人力资源部门的人员需要做出必要的判断后，方能拨云见日。

100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com