

TCLMBA高效人力资源管理案例MBA考试 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/645/2021_2022_TCLMBA_E9_AB_98_E6_c70_645359.htm

TCL集团的人力资源管理是“合金式”的人力资源管理。追求人性化与理性化相结合，汲取儒家文化以人为本的思想，借鉴现代科学的管理方法，将二者结合到人力资源管理中。TCL的人力资源部在企业内发挥着管理和服务功能，负责物色、培养、考核人才，但是不能替用人机构行使执行权，人力资源部只能行使建议权和监督权，能否用、如何用等具体问题由用人机构决定。TCL集团的人力资源部主要负责招聘工作、培训工作、薪酬管理工作和考核工作，人力资源部内设置了招聘组、培训组、工资组和绩考组四个小组。招聘组根据企业发展的需要，协助各部门计划招收人员，安排和实施相应的招聘与调配计划。同时收集人员使用的反馈情况，检验招聘工作的效果，并不断地改善招聘工作。招聘重视员工的人品，要求员工重孝道、重家庭、重友情。人才流动方面，在外部，吸收新员工，淘汰不合格员工，使企业的人才保持新鲜活力；在内部，人才可上可下，干部间交流，特别是对优秀的人才加以培养和提拔。企业还实行了竞聘上岗，在企业内引入了竞争机制，有效地激发了员工的积极性，也消除了员工的惰性。通过竞聘上岗活动，在企业内引入了一种新的用人机制，竞争使员工和干部都不断地提高个人素质和最大地发挥个人能力，实现企业人力资源最大化增值。执行用人回避制度，避免夫妻、亲戚在同一个单位工作，以免裙带关系影响工作正常运行及工作效率，严格地将生活与工作区分开。培训组制定公司培训

方面的管理制度和方法，分析员工需要的培训，参考其它企业的经验，总结过去的情况，最终协助用人部门对新员工进行实用、科学的岗前培训。培训工作遵循四大原则：培训需求自下向上产生的原则，根据需要的培训来制定培训计划；有针对性地进行培训的原则，对不同层次的员工采取不同的培训方式和不同的培训内容；对培训效果进行跟踪的原则，对培训效果进行调查，以改进培训工作；以内部培训为主，送外培训为辅的多样化培训原则。企业倡导员工学习采取“三结合”的方式，即东西方文化学习的结合、外部培训和内部培训的结合、他教和自学的结合。人才培养方面，根据个人情况实施培训方法，注重全方面的培养。在职培训为基础上，增加对重点培养对象的脱产培训和出国留学；以专业培训为基础，增加复合型人才培养的内容。工资组辅助领导进行薪酬管理，提供决策支持。主要是收集外部的薪酬信息，结合企业自身情况，制定出体现激励机制和竞争机制的薪酬方案。除基本工资外，对不同工作的人采取不同的奖金方案，如研究人员采用项目工资制，奖金与研发成果挂钩；生产一线员工的奖金和当月产量挂钩；其它职能部门的效益奖金取生产线效益奖的平均数。报酬体系上实行“双重报酬的标准”，即企业培养出来的员工按企业内部标准付薪水，企业从外引来的高级人才按国际标准付薪金。人员层次不同，不可能实行一致的报酬方式，因人而异，有多大能力就给予多高的报酬。企业原先的内部人员可以通过企业的内部标准，来评定劳动付出所应获得的收入；而引入的国际高级人才因为作用特殊，与国际高级人才市场情况接轨，采用国际标准。这种方式很好的解决了内外报酬体系的矛盾。绩考组协助

各部门进行员工考核，负责制定相应的绩效考核管理制度和原则。为了体现能者上、争者让、庸者下的用人机制，定期对员工考核，根据员工的能力、绩效、素质等区别对待。绩效考核工作要坚持五大原则：明确化、公开化的原则，评议的标准、方法、程序和责任均有明确规定，并且对全体员工公开；客观评议的原则，评议与实际工作业绩结合；同时评议原则，企业有评议小组评议，同时个人也要做自我评议；反馈原则，评议一定要面对面的进行，并将结果反馈给被评议者；体现差别的原则，评议的等级间要体现明显的差异。

人才考核方面，作为一个动态的过程，要经常地对员工进行考核，避免通过一时的表现来评价员工。考核是全面的考核，主要包括三个方面：一是工作素质，二是工作绩效，三是可持续发展的能力。人才的第一标准是：能否适合企业的需要。按照分工将人才的素质分类，根据企业发展的需要制定分类标准。人才的一般标准是：具有协调沟通能力、学习能力、创新和应变能力、职业技能、职业道德等。在衡量人才时，避免了以个人感觉代替标准、以学历代替能力、以某一专长代替综合素质的弊病。

问题：1、用人机构的负责人是直线管理人员，他们也承担着一部分人力资源管理工作，他们主要承担了哪些人力资源管理工作？为什么TCL的人力资源部只行使建议权和监督权，而不行使执行权？

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