掌心博阅电子书重点名校考研专业课精品资料系列

# 【复试】2024年暨南大学120202企业管理《复试:人力资源管理》考研复试核心140题(案例分析+思考题)

主编：掌心博阅电子书

青岛掌心博阅电子书 出品

## 特别说明

本书严格按照该科目考研复试笔试最新题型、试题数量和复试考试难度出题，结合考研历年复试经验，整理编写了五套复试仿真模拟试题并给出了答案解析。涵盖了这一复试科目常考试题及重点试题，针对性强，是复试报考本校笔试复习的首选资料。

## 版权声明

青岛掌心博阅电子书依法对本书享有专有著作权，同时我们尊重知识产权，对本电子书部分内容参考和引用的市面上已出版或发行图书及来自互联网等资料的文字、图片、表格数据等资料，均要求注明作者和来源。但由于各种原因，如资料引用时未能联系上作者或者无法确认内容来源等，因而有部分未注明作者或来源，在此对原作者或权利人表示感谢。若使用过程中对本书有任何异议请直接联系我们，我们会在第一时间与您沟通处理。

因编撰此电子书属于首次，加之作者水平和时间所限，书中错漏之处在所难免，恳切希望广大考生读者批评指正。

## 特别说明

**说明：本书按照复试要求、大纲真题、指定参考书等公开信息潜心整理编写，由学长严格审核校对，仅供考研备考使用，与目标学校及研究生院官方无关，如有侵权请联系我们立即处理。**

### 一、案例分析

1. **案例：某民营企业主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。**

请问：员工激励的根本出发点在哪？

员工激励的手段有哪些？

【答案】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。

员工激励的手段有：奖励、惩罚、工作环境激励、晋升激励、培训激励、授权激励、文化激励、动态激励等。

2. **案例：招聘人力资源部经理，面试程序怎么设计？**

某研发技术型企业，总经理张先生分管公司财务部，技术部日常工作。副总经理王先生负责人力资源部，销售部工作。人力资源部经理离职后，人力资源工作就由王先生直接管理。王先生经常会出差去外地洽谈生意，一般出差就是 3-4 天，工作通过电话和电子邮件来处理。张先生逐步意识到，人力资源管理工作对公司的重要性，需要招聘 1 名专职的资深人力资源经理，要求人力资源部必须尽快招聘到位。你是招聘主管，你会怎么做？

【答案】本案例中招聘流程设计，要注意到总经理张先生对人力资源经理岗位的重视，而分管人力资源部的是副总经理王先生，因此需要让总经理参与到面试并根据面试情况给出意见。所以，人力资源主管可以先筛选合格的简历进行面谈，初试合格的，应提前预约安排王先生复试（考虑王先生经常出差）。最后，提供 2-3 人的候选人员让张先生面试，确定最终人选。最后，考虑到本岗位的是中层管理岗位，人力资源部可以做背景调查，如果没有问题，正式沟通入职事宜，并发放 Offer。

3. **案例：只限制无补偿劳动者可“违约”**

作为一家网络科技公司技术开发部的职员，王某曾与该公司约定：王某在离职后两年内，不得到具有竞争关系的公司从事相关的技术工作，否则将承担 20 万元的违约金。在双方劳动合同到期后，王某在家待业 3 个月，网络科技公司未向王某支付竞业限制补偿金。之后，王某到一家网站就职，继续从事相关的技术工作。网络科技公司得知后，认为王某违反了《保密协议及竞业限制合同》，于是要求王某支付违约金。最终，法院没有支持网络科技公司的诉讼请求。

【答案】劳动合同法在规定用人单位可以与劳动者订立“竞业限制”条款的同时，也规定用人单位需在劳动者离职后的竞业限制期间内按月支付经济补偿金。在上述案件中，《保密协议及竞业限制合同》并没有就补偿金进行约定，王某离职后，网络科技公司没有实际支付竞业限制补偿金，王某亦未遵守竞业限制约定。因此，双方已通过事实行为的方式，宣告“竞业限制”条款解除。所以，网络科技公司要求王某支付违反竞业限制约定的违约金，缺乏法律依据，不应得到支持。

4. **案例：员工主动离职，是否一定要补偿公司?**

某生产公司员工小王录用后，签订正式的劳动合同。小王入职后。人力资源主管威胁小王，要求试用期期间自己拿钱交税款，否则将辞退小王。小王声称家里急需用钱，在公司预支一个月工资，未提前向用人单位告知突然离职。后来，小王打电话给人事部，表示本月未工作的半月工资退给公司，公司的任何离职手续不再办理。这种情况员工是否有违反劳动合同法的情况?

【答案】员工没有违反劳动合同法，本案例中小王受到了人力资源主管的威胁，个人是可以主动要求解除劳动合同的。当然，小王本身的做法是不合适的。劳动合同法第 38 条规定的情形。对于第一款规定的几种情形劳动者可以单方解除合同。注意：用人单位以暴力、威胁或者非法限制人身自由的手段强迫劳动者劳动的，或者用人单位违章指挥、强令冒险作业危及劳动者人身安全的，劳动者可以立即解除劳动合同，不需事先告知用人单位。这种属于即时解除中可以立即解除且不用事先告知用人单位的情形。

5. **案例：“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?

【答案】（1）刘经理应该与张经理沟通，明确招聘部门对岗位职责和任职资格要求，另外了解张经理对候选人员的一些经验、能力方面的要求。

（2）刘经理可以和售前部门沟通了解行业的相关公司、岗位情况，采取“定点式目标“招聘。在目标行业，目标公司的同职岗位进行定向招聘。

（3）充分挖掘内部资源，请公司的员工推荐，并给予一定的推荐奖励费用。

（4）考虑公司相关岗位转岗的内部推荐和调动。和相关部门沟通，探讨内部调动的可能性，通过内部推荐，调动，竞聘等方式进行“应急式”招聘。紧急救火式招聘，关键是平时做好招聘的积累工作，对行业，目标公司，目标岗位，甚至目标人选有人才库的积累和储备。另外，我们在招聘时应优先考虑内部招聘，包括：内部培养，竞聘，轮岗等方式。

6. **案例：吴鹏是一家跨国公司的中国公司市场部经理，年近不惑，虽然做着一个部门的“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：以他的能力何不出来做？他不是没有动心过，但他的担忧是：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，一旦自己开公司，客户能认可他的实力？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，现在在外企业的经验不是财富，他人创业没有资源可以利用。所以，明知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?

（2）试分析形成此现象的原因有哪些?

【答案】（1）“天花板”效应也被叫做职业生涯高原，是指员工已不大可能再得到得职务晋升或承担更多的责任，尽量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）员工遇到事业的“玻璃天花板”的原因包括：

①缺少培训；②低成就需求；③不公平的工资制度或工资提升不满意；

④岗位职责不清；⑤由于缺少发展机会而造成的职业成长过慢。

7. **案例：综合型的项目经理，简历应该怎么选？**

A 公司是电子政务企业，面向的客户主要是政府。公司投标获得长沙某县级市政府的电子政务项目。公司评估项目经理人手不够，准备招聘 1 名综合型的项目经理。招聘人员挑选了 10 名候选人简历，发邮件推荐给技术部，最后没有一个人达到要求。技术部门经理解释，目前提供的候选人员简历，技术力量还可以，综合能力就比较欠缺。候选项目经理，是一个综合型的项目经理，除了专业技术过硬，还要有丰富的带团队经验，能够把公司的要求上传下达，并执行落地。同时负责与政府接口人的沟通，协调。结合本案例分析，在挑选综合型项目经理的简历时，需要注意哪些方面？

【答案】本案例中，由于招聘人员对综合型项目经理的职责要求的理解不清，最后提供的 10 份简历都没有通过。招聘人员招聘时，仅考虑项目经理的技术能力要求，主要是通过简历中候选人员的任职岗位，教育背景，专业资质，培训经历等方面来评估。对于本案例中综合型的项目经理，除了专业技术能力之外，主要要注意其管理方面的素质和经验。包括：团队管理能力，沟通能力，组织协调能力。这些方面的评价主要是评估简历里面的项目工作经验，项目的角色，项目的大小，项目人员的多少，项目周期等内容。

8. **案例：员工辞职不愿做交接，造成损失应担责？**

小琴在某公司从事资料管理工作。因与主管领导发生纠纷，遂辞职。在与公司解除劳动合同后，经公司多次催要，她始终不愿交出曾由自己保管的公司资料，影响了公司的正常运行并造成了 3 万余元的损失。现公司要求小琴承担赔偿责任。请问，公司是否有权这么做？

【答案】本案例中，公司如果能证明其损失由小琴所为造成，就有权索赔。

根据《劳动合同法》的相关规定，解除劳动关系之后，劳动者和单位应按照双方约定办理工作交接手续。拒不交接相关手续，造成损失的，过错方应当承担赔偿责任。所以，为了确保劳动者能够按时交接工作，可以与其约定相关的经济补偿金等都于交接完毕时支付。在此要注意：如果双方约定了办理工作交接的时间，劳动者没有按照约定办理，此时，用人单位自然可以对抗劳动者支付经济补偿金的请求。

根据《劳动合同法》第五十条第二款的规定，“劳动者应当按照双方约定，办理工作交接。用人单位依照本法有关规定向劳动者支付经济补偿的，在办结工作交接时支付。”

9. **案例：超过退休年龄，劳资双方劳动合同有效吗？**

史某于 2009 年 2 月到某服务公司上班，从事电工维修。由于公司对受雇人有年龄要求，史某 61 岁，谎称自己出生于 1957 年 10 月 2 日。双方约定原食宿由公司提供，公司每月支付原告工资 700 元。2009 年 7 月 5 日，双方签订了劳动合同书。史某工作半年后，公司将史某的工资提高为每月 750 元，一年后提高至每月 770 元。2010 年 8 月 30 日公司将史某辞退，辞退后被告多支付史某一个月工资。同时，单位规定普通员工每月休息 2 天，带班人员每月休息 3 天，经理级以上人员每月休息 4 天。史某受雇时就已经知道单位有此规定，并且在工作期间一直按照此规定每月休息 2 天。史某离职后，向仲裁委员会提出，要求公司补偿每个月加班费，他的要求是否会得到支持？请分析原因。

【答案】本案例中，史某的要求不会得到仲裁委员会的支持。根据《劳动合同法》第四十四条二项的规定，劳动者开始享受养老保险待遇(即办理退休)，劳动合同终止。我国法定的企业男职工退休年龄是 60

周岁，史某到单位工作时已超过 60 周岁，不符合劳动者就业的法定年龄，也不符合建立劳动关系的主体条件，双方之间不存在法律意义上的劳动关系，双方签订的“劳动合同书”亦不属于劳动合同，双方应为劳务关系，原告的劳动报酬、福利待遇等应按双方的约定处理。史某在被告公司工作期间，已按规定每月休息 2 天，双方已按约定支付了原告的劳动报酬，故原告要求被告按照《劳动法》和《劳动合同法》的规定为其补发工资、支付赔偿金的诉讼请求缺乏法律依据，应不予支持。

10．**案例：核心员工离职，风险怎么管控?**

某公司是民营高新技术企业，在通信行业处于领先地位，公司在某些技术领域有自己的技术优势。最近，技术部门的张经理提出离职，老板何先生多次慰留，始终没有成功。后来，市面出现了同质的产品。老板非常生气，但是也没有办法。于是，他要求人力资源部给出整改计划，进行风险的预防和管控。如果你是人力资源部主管，你会怎么做?

【答案】本案例中，核心员工离职后，公司的产品在市场上出现了同质化的产品，给公司带来重大的经济损失。核心员工的离职风险管控，应在员工入职管理开始管控。在核心员工入职前，应签订《保密协议》和《竞业禁止协议》。通过《保密协议》，可以约定员工需要保密的信息，资料，数据，核心技术，管理模式等。通过《竞业禁止协议》，可以约定员工不得入职到有竞争关系的同行公司，让公司保持自己的竞争优势。同时，公司应按协议提供相应的经济补偿。这样可约束员工承担相应的责任和义务。另外，公司也应该对产品的外观，技术，品牌等申请专利。

11．**案例：员工上班时间上网怎么管理?**

2012 年 10 月，某公司客户关系专员小明在完成手头工作后，开始在网上浏览网页，看新闻，聊 QQ，听音乐。直属主管销售部经理张先生来到办公室看到后，找小明沟通，认为小明上班的时间应该工作，而不是上网做些与工作无关的事情。小明很生气，他认为自己的工作已经完成，自己用多余的私人时间做点工作之外的事情也没有关系。张经理认为，工作还有很多要做，玩玩打打的做工作肯定干不好。于是，两人发生了争执，闹得不可开交。随着网络办公在工作中不可缺少，给管理者带来一个大难题：上班时间不可能一天到晚盯着员工，怎么管理呢?

【答案】本案例中，小明的说法是基于其完成工作任务的基础上的，销售经理张先生认为小明很多工作没有做好，没有做。这是构成本案例的矛盾所在，说明双方对工作要求的认识是不一样的，双方需要认真沟通，明确工作的责任和要求。

在此基础上，双方才能达成一致，做什么，怎么做，做到什么地步。具体到员工上网行为管理：对策一：制定规范有效的上网管理制度行为规范制度建设，明确对员工上网行为的管理规定。对策二：因人而设上网权限为防止网络滥用、保护企业机密，企业应因人而异制定相关条例，对不同岗位设置不同权限。对策三：应用上网管理系统适度对员工上网行为进行有效监控和管理，需要借助网络行为管理系统软件和设备，保持一定的约束。对策四：合理安排上网时间企业可制定网络使用作息时间，将上网时段分为上班和下班时段，将资源在部分时间开放。

12．**案例：员工被迫炒单位鱿鱼，能获得经济补偿金吗?**

周某于 2011 年 8 月进入上海某外资企业，在质量部担任“来料检验”主管。2012 年 6 月 30 日，质量部经理黄某发电子邮件通知周某：自 7 月 1 日起，周某的工作岗位转为“成品检验”。周某回复邮件明确表示，不同意调岗降级行为。单位均不予理会，并于同日安排其他员工顶替周某的工作。周某后来得知，单位根本没有“成品检验”岗位。周某既不能到新岗位工作，又无法回到原岗位，周某就这样被“架空”

了。周某多次向人事部门申诉，恳求单位对此事进行协调，单位仍然不理会。周某于 2012 年 7 月 18 日向单位发出了《解除劳动合同通知书》，并要求单位赔偿相应的经济补偿金。周某的申请是否会得到仲裁委员会的支持？请结合本案例分析。

【答案】周某的申请会得到仲裁委员会的支持。周某的单位存在违法情形，周某被迫单方解除劳动合同，应当获得相应的经济补偿金。因为：（1）单位未经与周某双方面的协商，单方面降级调岗的行为是违法的；（2）新岗位根本不存在，原岗位已被他人顶替，单位故意“架空”周某，使得周某根本无法工作，

侵害了周某的劳动权利，变相解除了劳动合同。综上所述，周某单方解除劳动合同的行为符合劳动合同法的相关规定。

13．**案例：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？

【答案】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。

14．**案例 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。**

问：总结校园招聘的优点？校园招聘的不足之处有哪些？

【答案】优点：（1）大学校园是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便。

（3）年轻的毕业生充满活力，富有工作热情，可塑性强，对自己的第一份工作具有较强的敬业精神。

缺点：（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）刚刚进入劳动力市场的毕业生，由于缺乏实际工作经验，对工作和职位容易产生一种不现实的期望；

（3）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；

（4）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；

（5）校园招聘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。

15．**案例：试用期管理中的劳动合同变更风险**

2012 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。

【答案】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。

16．**案例：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?

【答案】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。

《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。

17．**案例：员工履历有虚假成分，公司是否可以解除劳动合同关系?**

某集团招聘 1 名分公司总经理，猎头公司推荐了刘先生，刘先生顺利通过了

试用期，成为公司的正式员工。后来，刘先生的工作出现绩效下滑等问题。同时，人力资源部了解到刘先生工作经历有虚假成分，公司要求解除刘先生的劳动合同。刘先生认为自己是正式员工，公司违法解除劳动合同，并提出要求劳动局仲裁，要求公司经济补偿。公司因为员工履历有假，可以解除劳动合同吗?请结合本案例分析。

【答案】公司的做法是合适的，刘先生的仲裁请求不会得到支持。公司必须通过举证，证明刘先生的过往经历有虚假成分，这样才可以解除劳动合同。同时，本做法应该在《招聘管理制度》，《员工入职信息表》里面进行备注或者说明，这样才可以避免因入职人员的虚假信息引起的录用风险。为保证公司权益，可以对重点岗位进行录用前的背景调查。

《劳动合同法实施条例》

第十九条有下列情形之一的，依照劳动合同法规定的条件、程序，用人单位可以与劳动者解除固定期限劳动合同、无固定期限劳动合同或者以完成一定工作任务为期限的劳动合同：

（三）劳动者严重违反用人单位的规章制度的；

（六）劳动者以欺诈、胁迫的手段或者乘人之危，使用人单位在违背真实意思的情况下订立或者变更劳动合同的；

18．**案例：公司是否可以员工离职工作未完成为由，扣减工资?**

某公司员工 A 离职，但是用人单位以他曾经经手的事物未处理完毕为由，要求个人承担费用进行弥补，

否则不给办理离职手续。（1）此单位做法是否合法?（2）如果不合法，个人应如何处理?

【答案】(1) 单位做法不合法。在员工依法提出离职的情况下，公司有义务为员工依法办理离职手续。员工经手的工作尚未完成，公司要求员工承担费用进行弥补则于法无据。如果双方的劳动合同对工离职的工作交接有特殊约定，员工未依法办理工作交接造成损失的，公司可通过法律途径要求员工赔偿。（2）员工在尚有经手工作的情况下，首先应当按照劳动合同约定做好工作交接，将经手工作提前做好移交、注明待办事项，以免给公司造成损失。同时以书面形式向公司提出离职，并保留固定证据。在公司不办理离职手续的情况下，可以提起劳动仲裁要求单位办理离职手续，并要求公司赔偿未及时办理离职手续造成的经济损失。：

19．**案例：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?

【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。

20．**案例：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?

【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。

21．**案例：在外兼职被单位发现，辞退是否有道理?**

小明在一家计算机软件公司做销售，又接了另一家公司的兼职，每周六周日去做软件开发，前不久，部门主管无意间看了他的聊天记录，知道了他兼职的事情，要求解除劳动合同。小明认为兼职并未影响本职，每月的销售任务都按时按量完成，甚至有时还超额完成。请问公司要求解除劳动合同，这种作法是合法吗?

【答案】本案例中，小明作为软件销售人员，他的销售工作按时按量，甚至超额完成。公司要求解除劳动合同的做法是不合法的。劳资双方的劳动合同签订应继续到合同到期，合同到期之后的续签由双方协商决定。同时，小明应及时终止兼职劳动关系。一般而言，自由职业者、非全日制工作者可兼职。个人的兼职可能会对企业造成两种利益损害。一是侵犯了原企业利益的可能性，二是在兼职企业工作时，出工伤。

《劳动合同法》第 39 条规定：劳动者同时与其他用人单位建立劳动关系，对完成本单位的工作任务造成严重影响，或者经用人单位提出，拒不改正的，用人单位可以解除劳动合同。等事故时则会使兼职企业蒙受损失。

22．**案例：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(InternetBasedLearning 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.**

问:这种培训方式具有哪些特点?

【答案】网上培训有很大的优越性。培训过程中，无须将学员从各地召集到一起，大大节省了培训费用；在网上培训方式下，网络上的内容易修改，且修改培训内容时，勿须重新准备教材或其它教学工具，费用低，因此，可及时、低成本的更新培训内容是网上培训的又一大优势；网上培训还可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，从而提高学员的学习效率；网上培训的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。

缺点：首先是网上培训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，中小企业由于受资金限制，往往无法花费资金购买相关培训设备和技术；另外，某些培训内容并不适用于网上培训方式，如关于人际交流的技能培训就不适用于网上培训方式。

23．**案例：培训协议怎么执行才是正确的?**

2004 年陈先生服务于深圳市某 IT 公司 RD 工程师。公司与陈先生签订劳动合同期限为 2 年，月薪 12 万元。公司有意将陈先生培养为公司技术骨干，决定派他去美国培训。2005 年 8 月双方签订了《出国培训协议》，规定培训期为 1 年，培训结束陈先生回国后为公司服务 5 年，若服务期内提出辞职导致双方劳动合同解除，需向公司支付 20 万元违约金，同时还应赔偿公司支付的培训费用 10 万元。陈先生于 2008 年 8 月 1 日向公司提交了辞职信。公司按照协议要求陈先生离职前支付 30 万元。陈先生只同意支付 6 万元的培训费用，并与 2008 年 9 月离职。公司向劳动争议仲裁委员会裁决，要求陈先生承担违约责任。公司要求合理吗？如果不合理，应该赔偿多少钱?

【答案】本案例中，公司可以要求陈先生补偿，但是要求补偿的金额是错误的。由于陈先生与公司签订了相关培训协议，所以陈先生必须履行相关的责任和义务。但是，由于陈先生在合同签订后，又工作了 2 年多 1 个月，所以陈先生不应按 20 万的总数予以补偿。根据《劳动合同法》的规定，职工违反《培训协议》约定的，违约金的数额不得超过用人单位提供的培训费用，也不得超过服务期尚未履行部分所应分摊的培训费用。由此，合同里虽然约定了 20 万元的违约金和 10 万元的培训费用，但陈先生需要赔偿的只是服务期尚未履行部分所应分摊的培训费用 6 万元。根据《劳动合同法》明确规定：用人单位为职工提供专项培训费用，对其进行专业技术培训的，可与该职工订立协议，约定服务期。职工违反约定的，应当按照约定向用人单位支付违约金，但违约金的数额不得超过用人单位提供的培训费用，也不得超过服务期尚未履行部分所应分摊的培训费用。

24．**案例：联想集团的新员工在上岗之前，都要指定一对一的指导人。公司一系列的规范选择指导人，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，该部门要暂缓进人计划，待有合格的指导人后方可进人。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。**

试分析：联想集团的培训方式属于哪种类型，采用这种培训方式的优缺点是什么?

【答案】联想的这种培训方式是直接传授培训方式的----工作指导法。

采用这种帮带式的培训方式优点有：

可以让新员工避免盲目摸索，

从老员工处直截了当得到丰富的经验，

尽快融入团队，

对新员工可以消除工作的紧张感有利于优秀作风的传递

缺点：（1）指导容易流于形式（2）不利于新员工工作的创新。

25．**案例：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?P316

（2）该公司绩效考评体系中存在的主要问题是什么?

【答案】（1）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）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。

26．**案例：项目经理的配置，如何来安排?**

某高新技术企业 L 公司，L 公司现有人员近 150 人，其中技术部门 120 人，主要由研发工程师，项目

经理，软件开发工程师，硬件工程师，售后服务工程师等组成。由于公司承担全国各地的任务，在项目实施之后，往往会任命一名项目经理，全权负责某个开发项目。公司目前项目主要有两种，一种是新项目，需要组建团队，设计方案。设计方案验收后，进行项目方案的实施。另一种项目是售后项目，主要是进行项目技术方案的设计，软件系统的升级，硬件配置优化，由售后服务人员完成。最近，老板朱先生很头疼，客户投诉了武汉和内蒙的两个项目经理。

武汉项目管理混乱，内蒙项目技术方案实际不过关。目前，公司项目经理均安排具体项目，已经没有项目经理可派。武汉的项目是刚接下来的新项目，项目经理王先生，技术过硬，管理水平一般。内蒙的项目是成熟性的项目，项目经理吴先生，有一定的团队管理能力，技术能力一般。请结合本案例分析，分析如何进行 L 公司项目经理人员的优化配置。

【答案】本案例中，L 公司目前项目，一种是新项目，需要组建团队，设计方案，项目方案的实施。另一种项目是售后项目，主要是进行软件系统的升级，硬件配置优化，通常由售后服务人员完成。显然，我们不难发现，新项目对项目经理的管理能力要求非常高，技术能力要求都比较高；成熟的售后项目对项目经理的管理要求比较低，技术能力的要求较高。所以，本案例中结合两个项目经理的特点，项目经理优化配置为吴先生负责武汉的新项目（团队管理能力强），王先生负责内蒙的售后项目（技术能力强），将两个项目进行调换即可解决目前的主要问题。

27．**案例：简历筛选时，如何甄别简历中的虚假信息？**

A 公司是国内知名的建材生产厂商，因业务发展扩大，急需招聘到位一批销售代表 60 人，安排到各分公司。公司通过招聘网站登出广告，公司人力资源部每天能够收到 300 多份简历。在收到的简历中，常常存在虚假信息，应聘者为了获得工作，往往会虚构一些个人的履历和工作经验。如果您是公司人力资源部招聘小组成员，您将如何处理以下问题：如何甄别简历中的虚假信息？

【答案】甄别简历中的虚假信息可从以下方面着手：

（1）分析简历结构：简历是否全面介绍个人的受教育背景，工作背景（服务行业，公司名称，工作岗位等）。

（2）看简历的客观内容：是否有实际的工作内容，数据，工作和职位的匹配性。

（3）判断是否符合职位技术和经验要求：考虑工作公司的行业相关性，技术能力的水平，管理经验的层级。

（4）简历中的逻辑性：简历是否有逻辑性，是否有工作经历的“空档期”，是否符合一般性的职业发展规律。除了以上的常规方法之外，对重点的岗位，还需要通过面试，背景调查来进行甄别。

28．**案例：内部竞聘选拔产品经理，怎么做？**

某公司是软件研发类民营高新技术企业，公司近几年发展较快，市场占有率节节攀升。2011 年年初，按照公司按发展的需要，组建了市场部，主要负责市场活动策划，产品上市推广，客户关系管理等。公司研发部主要负责产品的开发，外观和功能实现。根据市场产品的情况，结合市场部，销售部反馈的客户要求进行产品的设计和开发。总经理曾先生发现尽管成立了市场部，产品线规划和管理的职能欠缺。于是，他要求组织内部竞聘，从内部员工挑选产品经理。人力资源部如何策划本次活动？

【答案】本案例中产品经理的候选人主要从市场部，研发部，销售部，这三个部门来选择。首先，确定产品经理主要职责和任职资格要求。其次，用内部通知的形式发布内部竞聘活动的目的，竞聘活动的流程，并确定竞聘报名提交资料：设计《竞聘人员个人信息表》，竞聘报告内容，并确定申报材料提交的开始，结束时间。最后，筛选符合要求的人员即可。此外，也要注意候选人员素质能力方面的要求，即个人

的沟通能力、问题分析能力，协调能力等与岗位的匹配性。

29．**案例：思科公司（Cisco）为了让员工安心工作，用在硅谷买来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。**

请问：（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？

（2）为什么该种薪酬体系能够得到广泛应用？

【答案】（1）是全面薪酬体系中的非货币性薪酬体系。常用的非货币性薪酬工具有：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、促进家庭的介入等。

（2）非货币性薪酬体系能够得到广泛使用，主要是因为：

能为货币性薪酬计划提供补充；

能使公司激励计划的过渡更加平稳；

加强公司的经营目标；

认可突出的绩效；

适用于大多数员工。

30．**案例：单位不缴社保，员工承诺放弃是否有效？**

【基本案情】

2011 年 10 月 21 日，已正式辞职的李某到郑州一公司办最后的离职手续，他还有一个多月的工资没发，有 1400 多元。但他去领工资时，经理却说，李某必须写个“本人今后与××公司无关系，不再有任何追究”之类的书面承诺。原来公司从未给员工缴纳过养老保险、医疗保险等，让他写那个承诺，是担心自己辞职后再去找公司补缴这些社会保险。你觉得员工承诺放弃是否有效？

【答案】生活中，这种情况并不少见，尤其是许多中小型企业，人员流动比较大，企业为节省成本不给员工缴纳社会保险，但需强调的是，依法缴纳社会保险费关系到个人、单位和社会三方利益，这既是劳动者的权利，也是劳动者的义务，员工承诺放弃社会保险费的权利没有法律效力。比如上海市有关于这方面的明确规定，应当缴纳社会保险费的，不能调解放弃或者部分放弃社会保险费缴纳请求（申请人撤诉或变更请求除外）；不能调解将应当缴纳的社会保险费支付给劳动者；工资情况明确的，不能调解降低或者提高社会保险费缴费基数。也就是说，员工即使签了“不再追究”的承诺书，也可让原公司补缴社会保险费。

31．**案例：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……

【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。

32．**案例：科技公司技术人员薪酬调整怎么调?**

某公司是初创期的高新技术企业，公司的工资向核心技术人员倾斜。尽管公司的成本管控的压力比较大，但是为了达到留住核心骨干技术员工的目的，每年的 3 月份都会进行核心员工的工资调整。技术人员的工资由基本工资，绩效工资，年终奖三部分组成。公司薪资调整的主要依据有以下两个方面：（1）个人的职位的调整（晋升/降职），技术人员到了管理岗位，薪资必然会提高。（2）个人去年的绩效成绩等级，去年季度绩效考核成绩三个 A 以上，薪资必然会提高。公司每年度技术人员薪酬调整比例占全部技术人员的 10%。很多技术人员发现，即使自己很努力，也很难升职和调薪，所以每年都有一部分技术骨干离职。请结合本案例分析，公司技术人员调薪的问题，有什么改善的办法。

【答案】本案例中，公司调薪主要依据（1）技术人员岗位的变化，成为管理人员，公司会调薪。说明公司没有建立技术人员的发展通道。（2）去年的季度绩效考核 3 个 A 以上，公司会调薪。说明公司能调薪的比例也不大。最后导致很多员工发现，很难升职和调薪有一部分优秀的员工离职。

基于以上情况分析，公司应该（1）设立不同的发展通道，确保大家都有提升空间和通道。技术人员在技术通道上发展也可以拿到管理人员相同的工资。（2）针对性设立研发技术类人员的项目奖金，产品奖金，创新奖，专利奖等专项奖金。保证公司有专项的技术奖金，鼓励员工创新，保持技术的领先性。（3）由于公司是技术导向型的企业，应加大调薪的人数比例和薪酬调整的幅度，让更多的人有调薪的机会和可能性。

33．**案例：劳动者拖延签合同能否主张双倍工资?**

田某于今年 2 月 1 月应聘到某能源公司工作。因某种原因，双方未签订劳动合同。6 月 25 日，公司书面通知与他签订劳动合同，他拖延了五天时间，并于 5 个月时间期限到了，与公司签订了劳动合同。又过 2 个月后的 8 月下旬，田某决定辞去工作，并提前一个月书面通知所在公司。待正式解除劳动合同时，因 5 个月时间里公司未与他签订劳动合同，田某要求公司支付 5 个月的双倍工资。公司以田某拖延签合同为由，拒绝支付双倍工资。公司的做法对吗?劳动者拖延签合同，就不能主张双倍工资吗?

【答案】本案例中，公司的做法没有法律根据，依法田某应当得到 3 个月零 22 天的双倍工资补偿。本案，田某所在公司是在他工作到 4 个月零 24 天时，提出与他签订劳动合同的，此前的时间内未签订合同责任在公司；此后的责任在田某。那么，公司向田某每月支付两倍工资的起算时间是其上班满一个月的次日，即 2011 年 3 月 2 日，截止时间是 6 月 24 日。田某应得双倍工资补偿的时间为 3 个月零 22 天。

《劳动合同法实施条例》第六条规定：用人单位自用工之日起超过一个月不满一年未与劳动者订立书面劳动合同的，应当依照劳动合同法第八十二条的规定向劳动者每月支付两倍的工资，并与劳动者补订书面劳动合同；劳动者不与用人单位订立书面劳动合同的，用人单位应当书面通知劳动者终止劳动关系，并

依照劳动合同法第四十七条的规定支付经济补偿。前款规定的用人单位向劳动者每月支付两倍工资的起算时间为用工之日起满一个月的次日，截止时间为补订书面劳动合同的前一日。

34．**案例：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。

【答案】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。

35．**案例：用人单位单方解除合同，应书面告知劳动者**

2009 年 12 月，王某因盗窃被判有期徒刑一年缓刑一年，其工作的企业认为，按照劳动合同法的规定，王某被追究刑事责任，其与单位的劳动关系自动解除。因此，单位不允许王某再到企业上班。但王某认为，公司未出具任何说明，也没有书面通知其本人，违反法律规定。王某遂向当地劳动仲裁委申请仲裁，请求确认双方存在劳动关系，单位需补发其工资，并为其补缴社保和公积金。请问王某的要求合理吗？

【答案】劳动仲裁委经审理认为，用人单位解除劳动合同，没有及时告知王某，也没有向王某发送解除劳动合同的通知，没有履行通知义务，裁决用人单位与王某的劳动关系续存，用人单位应为其补发工资，补缴社保和公积金。

《劳动合同法》第三十九条第一款规定，劳动者被依法追究刑事责任的，用人单位可以解除劳动合同。本案中，王某的情形符合上述法律规定毫无争议，问题的关键在于，用人单位解除劳动合同的方式和程序上有违法律规定。对于被追究刑事责任的职工可以依据《劳动合同法》解除劳动关系，但需注意在解除程序上，不能认为劳动者被判刑后劳动合同自然解除，用人单位必须制作解除劳动合同书并送达劳动者，及时履行通知义务，否则劳动者仍然与用人单位保持劳动关系。

36．**案例：校园招聘时，优势不足的企业怎么做宣讲会？**

A 公司是深圳市高新技术企业，公司主营业务为安防技术类产品。目前规模不大，公司仅 80 人，技术人员占 80%，员工平均年龄为 26 岁。部分技术人员是公司的核心项目带头人，部分技术人员是中层管理人员。公司的业务稳定，主要客户为公安部门和政府部门。公司工资水平一般，处于行业的中间水平，公司除了五险一金，还有“生日聚会”、“节日奖金”、“免费体检”等。为了应对市场快速增长的需要，壮大公司的研发队伍，2012 年 10 月公司参加了高新技术协会组团去武汉高校招聘。公司要想完成布置的招聘任务，首先要吸引足够的学生参加宣讲会。由于 A 公司，无论在知名度，规模上，还是薪资方面都比同行公司差，校园招聘组成员一筹莫展。请结合本案例分析，说明优势不足的 A 企业如何做宣讲会。

【答案】本案例中，A 公司虽然不具备规模和工资方面的优势，但是 A 公司具备以下优势 1：A 为高新技术企业，员工以技术人员为主，占 80%。说明公司是技术性企业，有一定的技术实力。适合技术类应届生的学习。2、公司的业务稳定，发展比较快，平均年龄 26 岁。说明 A 公司有大企业不具备的快速发展机会，应届生可以有更多的发展空间。2：部分技术人员是公司的核心项目带头人，部分技术人员人员是

中层管理人员。说明公司员工发展的通道全面，有技术通道，管理通道。应届生可以选择适合自己发展的通道规划自己的职业生涯。3：公司福利全面，除了五险一金，还有“生日聚会”、“节日奖金”、“免费体检”等，应届生可以充分享受公司的定制化福利。以上，虽然 A 企业优势不足，但是由于福利齐全，发展通道多，发展的空间大，对应届生还是有足够的吸引力。

37．**案例：公司终止员工劳动合同，补偿金须怎么计算?**

张某是市区某商场的仓库管理员，2011 年 9 月 30 日，张某与该商场的劳动合同到期届满。因种种原因，该商场不愿与艾某续签劳动合同。张某于是要求商场按照其工作年限支付劳动合同终止的经济补偿金。张某是 2004 年 2 月 30 日进入该商场工作的，按照《劳动合同法》的相关规定，劳动合同终止补偿金理应从 2004 年 2 月 30 日起算，按照自己每个月 1500 元的工资标准，遂提出了 8 个月共计 12000 元的补偿金要求。但遭到单位拒绝，艾某无奈申请劳动仲裁。劳动仲裁委员会会支持张某的申请吗？补偿金应该怎么核算?

【答案】劳动合同期满后，若用人单位不同意按照维持或高于原劳动合同约定的条件，与劳动者续订劳动合同的，用人单位应当向劳动者支付经济补偿，即以 2008 年 1 月 1 日为分界点，对于 2008 年 1 月 1 日后，因劳动合同终止需要支付经济补偿金的，经济补偿金的计算年限应自 2008 年 1 月 1 日开始计算；2008 年 1 月 1 日之前的工作年限，不属于经济补偿的计算范畴。劳动合同终止的经济补偿金按劳动者在该单位工作的年限，每满一年支付一个月工资。六个月以上不满一年的，按一年计算，不满六个月的，向劳动者支付半个月工资。该员工 2004 年 2 月 30 日入职，2011 年 9 月 30 日合同期满终止，故其经济补偿金的计算年限应该是 2008 年 1 月 1 日至 2011 年 9 月 30，应该是 4 年的经济补偿，总计 6000 元。

38．**案例：带薪年假，工资怎么核算?**

张某系实行月薪制的工人，其个人工资由两部分基本工资，加班工资组成，加班工资和个人的加班时间相关。公司的《考勤管理制度》中，对年休假的规定如下：员工累计工作已满 1 年不满 10 年的，年休假 5 天；已满 10 年不满 20 年的，年休假 10 天；已满 20 年的，年休假 15 天。2009 年 3 月，张某向用人单位提出享受带薪年休假，用人单位予以批准。张某前 12 个月的工资共计 50000 元，其中包括加班费 12000 元，应当如何计算张某带薪年休假期间的工资待遇?

【答案】对于这些员工应当先计算其前 12 个月的月平均工资，其中不包含加班工资，再除以计薪日天数即 21.75，才得出正常的日工资。张某的带薪年休假日工资应为（50000-12000）÷12÷21.75=145.59 元。

《中华人民共和国劳动法》第四十五条明确规定：“国家实行带薪年休假制度。劳动者连续工作一年以上的，享受带薪年休假。具体办法由国务院规定。《职工带薪年休假条例》第三条规定：职工累计工作已满 1 年不满 10 年的，年休假 5 天；已满 10 年不满 20 年的，年休假 10 天；已满 20 年的，年休假 15 天。

39．**案例：用人单位单方解除合同，应书面告知劳动者**

【基本案情】

2009 年 12 月，王某因盗窃被判有期徒刑一年缓刑一年，其工作的企业认为，按照劳动合同法的规定，王某被追究刑事责任，其与单位的劳动关系自动解除。因此，单位不允许王某再到企业上班。但王某认为，公司未出具任何说明，也没有书面通知其本人，违反法律规定。王某遂向当地劳动仲裁委申请仲裁，请求确认双方存在劳动关系，单位需补发其工资，并为其补缴社保和公积金。请问王某的要求合理吗?

【答案】劳动仲裁委经审理认为，用人单位解除劳动合同，没有及时告知王某，也没有向王某发送解除劳动合同的通知，没有履行通知义务，裁决用人单位与王某的劳动关系续存，用人单位应为其补发工资，补缴社保和公积金。

《劳动合同法》第三十九条第一款规定，劳动者被依法追究刑事责任的，用人单位可以解除劳动合同。本案中，王某的情形符合上述法律规定毫无争议，问题的关键在于，用人单位解除劳动合同的方式和程序上有违法律规定。对于被追究刑事责任的职工可以依据《劳动合同法》解除劳动关系，但需注意在解除程序上，不能认为劳动者被判刑后劳动合同自然解除，用人单位必须制作解除劳动合同书并送达劳动者，及时履行通知义务，否则劳动者仍然与用人单位保持劳动关系。

40．**案例：工作职责分歧**

一个机床操作工把大量的液体洒在他机床周围的地板上。车间主任叫操作工把撒掉的液体清除干净，操作工拒绝执行，理由是职务描述书里并没有包括清除工作。但服务工同样拒绝，他的理由是职务描述书中没有包括这一类工作。车间主任威胁说要把他解雇，因为这名服务工是分配到车间来做杂务的临时工。服务工勉强同意，但是干完后即向公司投诉。他的理由是其职务描述书中没有包括这一类工作，清扫工作是勤杂工的职责。

有关人员看了投诉后，审阅了这三类人员的职务描述书：机床操作工、服务工和勤杂工。机床操作工的职务描述书规定：操作工有责任保持机床的清洁，使之处于可操作状态，但并未提及清扫地板。服务工的职务描述书规定：服务工有责任以各种方式协助操作工，如领取原料和工具，随叫随到，即时服务，但也没有包括清扫工作。勤杂工的职务描述书中确实包含了各种形式的清扫，但是他的工作时间是从正常工人下班后开始。

问题

（1）对于服务工的投诉，你认为该如何解决？为什么？

（2）如何防止类似意见分歧的重复发生？

（3）你认为该公司在管理上有何需改进之处？

【答案】（1）要对服务工进行安抚，并且做好服务工与车间主任的协调工作。因为服务工是依据职务描述书来进行工作的，这是任何组织岗位的工作依据。但是，整个工作的处理应该站位在协调的立场上，而不是惩罚与批评。虽然车间主任的工作方式有些激进，关键的问题是组织责任在分配与落实上出现了空位，导致车间主任的工作无法顺利进行下去。

（2）应该对该组织的职位描述书进行详细核查，明确规定权利与责任，尽量避免工作职责出现空位的现象。

（3）该公司应该重新修订工作描述书，从组织战略、到职务目标进行充分分析，根据企业所占产业特点、竞争策略、企业文化、组织结构、职业分类和现有的工作描述进行深入探讨，了解工作在企业中的地位、作用和跟其他工作的关系，进行资料的充分收集与整理，重新修订工作描述书。

41．**案例：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？

【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

42．**案例：没有劳动合同，张某与企业存在劳动关系吗?**

张某通过朋友介绍到一家私营企业工作，私营“老板”面试后，考虑到张某是朋友介绍的，就决定让他来企业上班，每月发给其一定的报酬，双方之间从未签订劳动合同。转眼张某在私营企业做了三年多，主要从事售后服务工作。去年 11 月初，张某到企业所在地的区社会保险事业管理中心查询个人社会保险账户,结果发现该企业一直未为其办理社会保险登记和缴纳社会保险费等。于是，张某去找“老板”要求企业为其缴纳社会保险费，“老板”不予理睬，老板认为，双方之间没有任何关系，更没有劳动关系只是朋友关系，不存在为其缴纳社会保险费的问题。张某几经交涉未果，只能到劳动仲裁委员会申请劳动仲裁，要求企业为其补缴历年的社会保险费。张某有工作服务证、用人单位出具的介绍信。结合本案例分析，仲裁委员是否会支持张某的申请。

【答案】劳动仲裁委会支持张某的请求，张某向劳动仲裁委员会提供其在用人单位工作时所发的工资凭证、服务证、考勤记录、以及劳动者为客户上门服务、修理时用人单位出具的介绍信等证据材料。本案争议的焦点是用人单位与劳动者未签订劳动合同，劳动者与用人单位之间是否存在劳动关系？张某通过熟人介绍进入该企业，在企业工作已三年多，进去以后企业未签订劳动合同。双方当事人虽未签订劳动合同，但张某向劳动仲裁委提供的有关证据材料，足以证明张某与该企业存在事实劳动关系。所以，双方当事人存在事实劳动关系，企业应该承担相应的法律责任，为张某补缴历年的社会保险费。

43．**案例: 麦当劳为了追求高品质、一致性，对加盟者进行必要的培训一直是其重要的举措。1957 年，麦当劳制作了一部训练影片，打算在各加盟店里分别讲习训练。后来麦当劳的经理们觉得必须制造出教室的气氛，才能教这些加盟者一般的经营的哲学和理论，而这些在各个店里是做不到的。当时，没有任何经营连锁业者想到开设一个全天候的训练中心，但麦当劳为了使所有加盟者对标准化有充分认识，决心付诸实践，努力达到这一目的。最初，麦当劳在一个店里的地下室建造了一间教室，配备了必要的教学器材，并且聘请全天专职的教师任教。这样，1961 年 2 月麦当劳成立了著名的汉堡大学。**

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，该部门要暂缓进人计划，待有合格的指导人后方可进人。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。

请问：这两种培训方式具有哪些特点?

【答案】麦当劳采用的这种方法是课堂讲授法。这种培训方法的优点在于传授内容量大，有利于大面积培养人才；传授的知识比较系统、全面；对培训环境要求不高；学员可利用教室环境相互沟通；学员能够向教师请教疑难问题；而且这种培训中员工平均培训费用较低。缺点是课堂教学中常常因为传授内容过多，学员难以吸收、消化；课堂教学这种方式容易导致理论与实践相脱节，而且单向传授不利于教学双方互动，同时也不能满足学员的个性需求 一般情况下，这种传授方式较为枯燥单一，不适合成人学习方式。

联想集团的培训方式是工作指导法。优点：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；特别是对于刚从高校毕业的学生来说，这种培训方法可以消除他们进入工作的紧张感; 工作指导法还有利于企业传统优良工作作风的传递。缺点: 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；指导者本身水平的高低对新员工的学习效果有极大影响；指导者不良的工作习惯也会感染新员工；若采用个别指导法进行培训，不利于新员工的工作创新。

44．**案例：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？

【答案】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。

45．**案例：公司能因为员工不同意变更合同，辞退员工吗？**

2008 年 12 月初公司人力资源部和员工王某签订了劳动合同，合同期限为 3 年。2009 年 12 月，公司组织了内部考核，决定对部分不胜任员工的工资进行调整。并组织签订新的劳动合同，新合同于 2010 年 1 月 1 日起生效，但是公司给出的工资不涨反减，王某不同意续签。公司认为王某不签订新的劳动合同，是主动解除劳动合同并辞退王某，公司这样做合适吗？

【答案】本案例中，公司主动要求对合同进行变更，主要是变更合同的期限，合同的工资条款，员工不同意，合同不能够变更。如果公司这样做，应对员工进行经济补偿。单位单方提出变更劳动合同，无法与劳动者达成一致的，劳动合同不得变更，不能视为劳动者提出解除劳动合同。如果单位以此解除劳动合同的，属于单位在劳动合同期内违法解除劳动合同，劳动者可以选择要求继续履行劳动合同，或者要求解除劳动合同并要求单位支付经济补偿金和赔偿金。

46．**案例：公司经营目标没有完成，年终奖金不发放合理吗？**

某外商投资企业与其研发部员工签订的劳动合同约定，员工的工资结构为月基本工资、季度奖和年终奖组成。其中，年终奖约定不少于 2 个月的基本工资。2012 年，年底核算，该企业实际亏损 500 万元，无力支付研发部门员工的年终奖。员工在讨要无果的情况下，向劳动争议仲裁委员会提起了申诉，要求企业支付年终奖。在庭审过程中，企业辨称，企业《薪酬制度》也规定年终奖视企业的经营状况由企业决定发放。企业也出示了向员工公示《薪酬制度》的证据。本案例中，员工能否胜诉？

【答案】本案例中，员工的要求是合理的，仲裁委员会会支持员工方的要求。《薪酬制度》作为企业的一项规章制度，它适用范围是企业和全体员工，而《劳动合同》是企业和某一具体员工之间的权利义务的约定，其仅在企业和某一具体员工之间发生效力。根据一般的法理规定，当特别约定与一般规定发生冲突时，应当优先适用特别约定。因此，本案中企业的《薪酬制度》是不能作为判案的依据，而应当依据《劳动合同》的约定支付员工年终奖。

47．**案例：人力资源管理外包作为新生事物正逐步被人们所认知，大多数企业对人力资源外包是持肯定态度的。一些人认为人力资源外包会降低成本、提高服务质量。华润物流的胡经理说，他们人事部门本来只有一个人负责，人少事却很多。但“人力资源外包”后，只需给人才服务中心交费，这个费用要比给员工付工资低几倍，而且可以减少人事上的纠纷。金鹰软件的宋经理也认为“人力资源外包”的推出给企业带来了方便——降低了企业的人力成本，提高了企业的工作效率。**

但是另一方面，也有一些企业对“人力资源外包”的某些优点提出了质疑，认为外包会置企业于代理方的一些机会主义行为中，以至于限制企业发展其独特的核心竞争力；而且由于代理方不熟悉企业的战略和文化，会产生低效。如广东星宝集团的人力总监赵珂女士指出：“企业架构、高层培训等若外包出去，势必要让外包机构的顾问对公司的每个岗位设置、岗位描述，对每个人员的评估、及对职员的核心技能、相关技能是否达到需求进行全方位的了解，才可以设置相关的培训课程，那么，这个顾问若不熟悉公司的运作、企业文化、企业目标与政策，是不可能设置到位的培训课程的。”如果真能做到对公司以上情况了若指掌，此顾问就必须常驻企业，而且这个顾问也不能是想换就换，那么，这样的费用会比公司内部的 HR 工作者支付的更少吗？这些顾问会更可信，更可靠吗？企业为什么要把 HR 管理外包出去呢？完全是为了减轻 HR 工作者的压力吗？若真是这样，完全实现 HR 业务外包的时候，也是 HR 工作者失业的时候了。

请问：人力资源管理业务外包具有的优势和存在的风险？

【答案】优势：

（1）能使组织把资源集中于那些与企业的核心竞争力有关的活动上；

（2）可以有效地降低和控制企业的运营成本，舒缓资金压力，实现高效运作；

（3）降低企业的风险；

（4）适用于各个不同发展阶段的企业；

（5）能够帮助企业建立完善的人力资源管理制度；

（6）有助于企业留住优秀员工。

风险：

（1）收费标准问题；

（2）专业咨询公司的规范经营和专业化问题；

（3）安全问题；

（4）员工的利益如何保障问题；

（5）可控性问题。

48．**案例：员工口头提出离职，公司如何处理？**

刘某是某单位一名优秀员工，但因为长期中午不能按时吃饭的问题和主管在单位起了争执。事后刘某找上级领导理论，上级领导听后非但没有公平的处理这件事，反而说这位同事这么做非常不对，还要严肃处理她。她一气之下口头提了离职申请。后来，主管和上级领导希望刘某能够留下来。人力资源部找刘某沟通，刘某很后悔。那么，本案例中，刘某口头申请离职是否生效，公司如何处理？

【答案】本案例中，刘某的口头离职申请是有效的。《劳动合同法》第三十七条规定，劳动者提前三十日以书面形式通知用人单位，可以解除劳动合同。从该条可看出，书面通知并不是强制性规范，劳动者可以以口头形式申请离职，口头申请离职也是表达意思一种方式。实践中，很多员工就是以口头形式向公司提出辞职的，公司通常也认可这种口头申请辞职的方式。本案例中，刘某是优秀员工，主管和领导都希望留下来。刘某提出口头离职后也很后悔，人力资源部应该协调帮助刘某解决中午长期不能按时吃饭的问

题，做好刘某与主管，上级领导的沟通。

49．**案例：优秀技术人员到了管理岗位不胜任，怎么办？**

小刘是公司的技术总监，核心技术骨干员工，公司的主打产品就是小刘牵头负责，他的技术能力得到公司一致认可。总经理陈先生为了留住小刘，2013 年 2 月任命小刘为技术副总。小刘升任技术副总后，他的主要工作为公司技术部门的管理。3 个月后，小刘一直很苦恼，管理工作要处理人事调整，组织架构调整，团队建设等。他明显感觉很吃力，并为此感到苦恼。现在的工作经常要沟通、应酬，经常要给同事做思想工作。这都不是自己爱干的。如果继续这样，他只有考虑离职。总经理陈先生看在眼里，急在心里，到底怎么办呢？请结合本案例，试分析原因。

【答案】本案例中，由于公司考虑到刘先生是核心骨干员工，所以就认为他适合做管理，并安排他做技术副总，从事主体为管理的工作。事实上，由于刘先生从事技术团队管理工作后，已经不能够胜任他的工作，并且已经有了离职的打算。说明，刘先生是适合做技术工作的，所以应该让刘先生在技术类的通道发展，而不是让他在管理类通道发展，做一个蹩脚的管理人员。同时，公司在设立双通道的发展途径时，保证技术人员同样可以拿到管理相当岗位的工资即可。

50．**案例：公司搬迁后离职人数多，影响了正常工作开展，怎么办？**

深圳高新技术企业 A 公司，办公地点最初在科技园，由于深圳产业升级，公司准备搬迁到关外办公。一部分员工考虑工作地点，离他们住的地方太远，选择了主动离职。还有部分人到了新的上班地点，处于观望状态，但是还是可能会离职。总经理马先生评估离职员工的人数将会越来越多，必然影响工作正常开展，人力资源部应该怎么做？

【答案】本案例中，由于公司的搬迁引起员工大规模的离职。人力资源部应该，评估公司搬迁引起员工离职的规模，尽量做好员工的解释说明工作。另外，重点做以下工作：（1）和核心骨干员工沟通，争取这些人不要离职。（2）做好离职岗位的人员储备，保证工作有序开展。（3）考虑增加福利补助，比如开通公司班车，增加住房补贴，交通补贴等福利。（4）因工作地址变更引起的劳动合同变更，应予以说明，协商沟通处理。

51．**案例：某著名公司的董事长何江，在中学毕业时便立志要成为一名优秀的企业家。抱着这样的梦想，何江开始设计自己的职业生涯，他为自己描绘出了职业生涯的蓝图，即大学毕业去读企业管理专业，然后运用这些知识进入企业界。蓝图是描绘好了，但在父亲和老师的分析之后，认为要成为一位真正的企业家，应进入理科班学习，因为在创业过程中，更需要的是技术基础，而且工科学习不仅是知识技能的培育，还能帮助建立一套严谨求实的思维体系，训练逻辑推理能力，养成一种严谨踏实的工作态度。在学习工科的同时，还可以选择学习企业管理知识，这样能使知识结构达到最优化。**

在大学期间，何江在学习工科知识的同时，大量涉及了企业管理、经济方面的知识，并参加了大量的实践，使自己各方面的素质都得到培养。在毕业之后，他已经具备了发展成为企业家的知识和素质。

但何江毕业时，并非立即进入企业工作，而是进入一家研究院工作，于是何江开始了科学创造的追求。在这一时期，何江的努力有了成果，并申请了专利，但作为职务发明，何江使不能带走该发明的。此时，何江提出了辞职，与另一合伙人创办了一家公司，并将其发明创造向应用性发展，为自己公司的发展提供了拳头产品。这时，何江又发现自己的管理水平和知识与现实已有点不大适合，于是，边工作边考取在职的 MBA 学位，为其职业生涯打下坚实基础。何江使自己的职业生涯与公司同步发展，成为以为出色的企业家。

请问：何江作出每一步决定的依据是什么？

如何进行个人职业生涯设计？

【答案】充分考虑了自己的兴趣、素质、能力和职业技能的要求作出自己人生的每一决定。

个人职业生涯设计步骤：确定人生目标；自我评估；职业生涯机会的评估；职业的选择；职业生涯路线的选择；设定职业生涯目标；制定行动计划与措施；评估与回馈。

52．**案例：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?

【答案】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。

53．**案例：某高新技术企业公司，老板周先生认为，公司发展到了一定阶段，人员规模扩大，规章制度也相对完善。公司不能够一味的做硬性管理，而忽视了公司的软管理。另外，公司的执行力和产品创新都不够理想。所以，他希望通过企业文化来提高管理效率。小王是新入职的企业文化主管。你是小王，你会怎么做?**

【答案】本案例中，公司明确了企业文化建设的目的，加强软性管理。结合公司目前的执行力和创新不够的情况，可以组织对公司的理念系统，核心价值观梳理。公司的愿景、宗旨，产品理念，人才理念，社会定位。公司提倡哪些行为，禁止哪些做法。哪些做得好的，可以提炼；哪些做得不好的，需要引导。同时，注意收集相关的典型案例，包括: 典型的人，典型的事。挖掘身边的典型人的先进事迹，充分强化“榜样的力量是无穷的”。由于公司执行力和产品创新都不够理想，可以针对性的组织《执行力》《产品管理》的专题讨论和学习，结合公司的实际现状进行完善。

54．**案例：管理人员能力不足，培训需求调查怎么做?**

某高新技术企业周老板组织高层管理人员会议，高管人员一致认为: 目前，公司的中层因为是老员工，专业技术过硬，由于学历低，综合素质差，都很难承接公司的工作目标分解，执行力普遍较差。但是，作为一家在业内有影响力的公司，不可能把中层干部全部换掉。大家讨论，目前最好通过培训提高中层管理人员的管理水平。人力资源部小刘，要做培训的需求收集，怎么做?

【答案】培训需求的调查，应该结合需求提出方和培训方，从公司发展，岗位职责，个人需求三个方面进行收集。本案例中，公司的中层管理人员主要是老员工，专业技术过硬，管理能力不足。因为本次培训需求的输出方为公司高管，应和公司高管沟通，了解管理人员的不足，并针对性的转化为具体的培训需求课题 另外，作为培训对象而言，也应该做一下摸底调查，了解一下问题的成因，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。

55．**案例：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?

【答案】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。

56．**案例：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?

【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。

57．**案例：试用期员工故意拖延签订合同，有权索要双倍工资吗?**

2011 年元月 2 日，通过商谈，尹芳与一家公司达成了用工的初步意向：尹芳担任公司的产品质检员，月工资 900 元。次日，尹芳依约来到公司上班。但此后几日，面对公司签订书面劳动合同的要求，尹芳却以种种借口推托。久而久之，公司也没将该事放在心上。直到 2011 年 3 月 3 日，尹芳准备提出离职，并以公司未与其签劳动合同为由，要求公司支付两个月的双倍工资时，公司才恍然大悟: 当初尹芳拒签合同，原来是醉翁之意不在于酒！随即抢先一步，书面通知尹芳终止劳动关系。请结合本案例分析，尹芳的请求是否会得到支持?

【答案】仲裁委员会不会支持尹芳的诉讼请求，尹芳因而不会获得双倍工资。《劳动合同法》第八十二条规定“用人单位自用工之日起超过一个月不满一年未与劳动者订立书面劳动合同的，应当向劳动者每月支付二倍的工资。”事实上，《劳动合同法实施条例》第六条规定: “劳动者不与用人单位订立书面劳动合同的，用人单位应当书面通知劳动者终止劳动关系。”即赋予了用人单位补救的权利，只要其已“书面通知劳动者终止劳动关系”，便可免责。

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：https://d.book118.com/558042135101006101