案 例 题

1.A企业发现员工在日常工作中运用电脑很不熟练,认为员工需要进行有关电脑方面的培训,于是让员工们参加某大学开办的一个很出名的电脑培训班。结果却是员工学到一半才发现这个培训班主要是关于高级程序语言的,而员工们只需要掌握基本办公软件的操作应用就可以了。请结合案例,分析产生这种状况的原因及应采取的对策。

解析：【A企业的问题是培训需求与培训供应的内容相互错位。出现这种状况的原因主要是企业负责培训工作的管理人员没有很好地分析目前员工到底需要哪方面的培训,所以在进行培训前,必须进行员工的培训需求分析。需求分析的目的就是确定谁最需要培训、最需要什么培训,即需要确认培训对象和培训内容。这包括两个方面的内容。(1)排他分析。绩效差距的产生可能是由多种因素造成的,如工具、结构等,并非都是出于人的素质和能力的原因。所以,要对产生差距的原因进行全面的分析,确定哪些是人为因素,哪些不是人为因素。如果不是人为因素,就要排除培训或者否定培训意向。(2)因素确认。即使是由于人为因素产生的绩效差距,也不是都能够通过对现有人员的培训,就能彻底弥补和解决的。当遇到现职人员的素质较低,或者素质较高但专业不对口,而需要投入的培训费用较高、花费的时间很长的情况,就应当转换策略,用人事调动的方式解决问题。】

2.去年年初，某民营企业的400多名员工，集体联合起来抗议企业没有重视工人的工作环境。工人们看过环境保护部门的检测报告，知道企业的生产条件没有达标，对工人身体是有危害的。但该企业没有成立工会，而且工人大多数文化层次比较低，对法律方面了解甚少。正好，负责他们这一片的商会代表高某因事来到该企业，而且高某为人比较热心，和企业的大部分职工都非常熟悉，对法律也非常了解。有一部分工人就建议让高某来代替工人和企业签订了一份集体合同，从而督促企业在短时间整改工人的工作环境。企业最终也同意了，由高某和企业的副总经理签订了一份集体合同。请根据我国现行劳动法律法规，对本案例做出评价。

解析：【(1)依据我国现行劳动法律法规，以高某为最高代表所签订的集体合同无效。因为根据劳动法的规定，集体合同是由工会代表职工与企业签订的，没有成立工会组织的，由职工代表与企业签订。而上述案例中，高某为当地商会会员而非该民营企业职工，故其签订的集体合同无效。该民营企业职工应选择职工代表，再由其职工代表与企业签订集体合同。(2)依据我国现行劳动法律法规，企业副总经理签订的集体合同无效。因为根据劳动法的规定，企业签订集体合同的签约人应为法定代表人，而副总经理并不是法定代表人。该集体合同的企业签约人应由身为法定代表人的企业总经理签订。】

3.刘晓强是某化工公司的人力资源经理，要制订一份企业定员计划书。目前设备看管工、维修工有725人，行政秘书有103人，中层干部有59人，技工有58人，销售人员有43人。刘晓强在制订计划书时还收集了以下数据；近5年员工平均离职率4%，生产工人离职率为8%，技术和管理干部离职率为3%，同时按公司扩产计划，销售人员要新增10%~15%，工程技术新增5%~6%，其他不变。请结合本案例，回答下面的问题：（1）公司应采用何种方法核定看管工及维修工的定员人数？（2）在核定定员时应考虑哪些影响因素？

解析：【（1）设备看管工应采用按设备定员的方法核定定员人数：按设备定员时根据设备需要开动的台数和开动的班次、工人看管定额以及出勤率来计算定员人数的方法。按设备定员主要适用于机械操作为主，使用同类型设备，采用多机床看管的工种。类似设备看管工一类工种的定员人数，主要取决于机器设备的数量和工人在同一时间内能够看管设备的台数，所以应采用按设备定员的方法核定定员人数。维修工应采用按岗位定员的方法核定定员人数：按岗位定员是根据岗位的多少，以及岗位的工作量大小来计算定员人数的方法。按岗位定员适合于有一定岗位，但没有设备，而又不能实行定额的人员。维修工这一岗位与以上论述相符，故应采用按岗位定员的方法核定定员人数。（2）在核定定员时应考虑的因素有：①定员必须以企业的生产经营目标为依据；②定员必须以精简、高效、节约为目标、③各类人员比例关系要协调；④要做到人尽其才、人事相宜；⑤创造贯彻执行定员标准的良好环境；⑥定员标准适时修订。】