

华中科技大学

人力资源管理案例教材

2010 国家精品课

全国职业经理MBA双证班

认证系列：职业经理、人力资源总监、营销经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、企业培训师、酒店经理、市场总监、财务总监、行政总监、采购经理、营销策划师、企业管理咨询师、企业总经理等高级资格认证。

颁发双证：高级经理资格证书+MBA 高等教育研修结业证书（含2年全套学籍档案）

证书说明：证书全国通用、电子注册，是提干、求职、晋级、移民的有效依据

学习期限：3个月（允许工作经验丰富学员提前毕业） 收费标准：全部学费 **1280** 元

咨询电话：13684609885 0451- 88342620 招生网站：<http://www.mh jy. net>

电子邮箱：xchy007@163.com 颁证单位：中国经济管理大学 承办单位：美华管理人才学校

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效



职业经理 MBA 整套实战教程

千本好书 **免费** 下载 学校网址：www.mh jy. net

全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

你可能准备跳槽或者求职, 却为缺少行业经验和专业证书而被用人单位百般挑惕!

你可能目前衣食无忧, 但随着年龄的增长和社会竞争压力的增大, 因为得不到专业的全新培训而失去竞争的机会和面临被淘汰的危机。

美华教育携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《医院管理》MBA 高等教育双证班	高级医院管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课（远程函授+教学电子光盘自修+网络学院持续视频学习）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》;
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》;



【证书说明】

1. 证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）;
2. 毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明；。



【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习（专家、顾问24小时接受在线咨询，第一时间回答学员的提问和咨询）



【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



【承办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育专家、教育协会常务理事徐传有教授担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】13684609885 0451--88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】<http://www.mhjy.net>

【咨询邮箱】xchy007@163.com



【报名须知】

- 1、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】可以选择以下任意一种方式缴纳学费

方式一	学校地址	邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室 邮政编码：150020 收件人：王海涛
方式二	学校帐号	学校帐号：184080723702015 账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校 开户银行：哈尔滨银行龙江支行 支付系统行号：313261018018
方式三	交通银行 (太平洋卡)	帐号：40551220360141505 户名：王海涛 开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心
方式四	邮政储蓄 (存折)	帐号：602610301201201234 户名：王海涛 开户行：哈尔滨道外储蓄中心
方式五	中国工商银行 (存折)	帐号：3500016701101298023 户名：王海涛 开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行
方式六	建设银行帐户 (存折)	中国人民建设银行帐户 (存折)： 1141449980130106399 用户名：王海涛
方式七	农业银行帐户 (卡号)	农业银行帐户 (卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛 农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行

可以选择任意一种方式缴纳学费，建议使用第五种方式（中国工商银行，比较方便快捷）收到学费的当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材和考试问卷。

<http://www.mhgy.net>

ZX 公司的“首席员工”制度

2009 年 4 月，古都洛阳正是牡丹盛开、百花争艳的季节。这一天，阳光明媚、和风柔畅，在位于洛阳市区的 ZX 机械股份有限公司（以下简称 ZX 公司）里，总经理任沁新兴高采烈地陪同一批客人到企业参观。在一间巨大的车间里，一个有两三层楼高几乎占据了大半个车间的庞然大物一下子吸引了所有人的眼球，设备旁一位身穿蓝色工装的年轻人正在和几个外国人热烈的讨论着。任总介绍说，这座 6.5×18 米数控龙门镗铣床是当今世界最大最先进的五面体加工中心……听到任总的介绍，客人们发出一片啧啧称奇声，而当任总介绍这座机床的操作者，也就是刚才和外国专家讨论问题的年轻人于玺时，他胸前佩带的醒目的“首席员工”的标牌更是引起了客人们极大的好奇，大家对于“首席执行官”、“首席科学家”、“首席设计师”等称号都已经耳熟能详了，但“首席员工”却闻所未闻。面对客人们的疑问，任总却只是一言带过：“‘首席员工’是公司的宝贝，也是公司激励和不断增强一线技术工人整体素质、保证和提高公司竞争力的一个秘密武器。”那么，ZX 公司的“首席员工”到底是怎么回事呢？

1 ZX 公司的历史变迁

ZX 公司原名洛阳矿山机器厂，是我国第一个五年计划期间兴建的 156 项重点工程之一，1993 年整体并入中国中信集团公司。历经半个世纪的建设与发展，目前已成为中国最大的矿山机械制造企业、中国最大的重型机械制造企业之一，是中国低速重载齿轮加工基地，中南地区铸锻和热处理中心，国家级理化检验认可单位和国家一级计量企业。公司获评“中国的脊梁-全国综合实力 500 强”，是国家首批确定的 50 家国际化经营企业。

改革开放后，在市场经济体制下，由于受市场变化、设备落后、产品老化、体制僵化等因素影响，ZX 公司从 1996 年开始陷入生产经营困境，连年出现巨额亏损，曾累计 19 个月发不出职工工资，被审计报告评为“资产质量差，累计亏损大，社会负担沉重，抗风险能力弱”，企业到了破产边缘。

2004 年，以总经理任沁新为首的新一届 ZX 公司领导班子上任后，团结带领全体干部职工自我加压，奋力开拓，一举扭转公司的亏损颓势，并使公司迅速步入了跨越式发展的快车道。从 2004 年开始，ZX 公司以销售收入年均增长 122.71% 的速度向前发展，到 2008 年，与 2003 年相比，年利润总额翻了三番，资产总额增长了 2.56 倍，净资产增长了 3.92 倍。超常规的发展令业界震惊，2007 年，ZX 公司被评为“中国工业经济先锋全国示范单位”，总经理任沁新获评“中国工业经济先锋人物”，这是“2007 中国工业论坛中国工业经济年度人物”评选活动中先进集体和先进个人的最高荣誉。

2 ZX 公司的用人机制改革

有一段时期，一线工人满意度低、人心不稳、积极性不高的问题不断地被反映到公司领导层。“当工人没奔头”的消极思想在一线工人中普遍存在，特别是在年轻工人中，责任心不强、积极性不高、磨洋工、混日子的大有人在，工人们学习业务、钻研技术的热情下降，不少技术工种甚至后继乏人。一线工人中存在的这些问题，反映到工作中则是由于一些一线工人的敷衍塞责和消极怠工，一些产品和项目的生产制造不能按期完工，影响了合同的履行；一段时期内一些本不该发生的质量事故频频发生，造成国内外客户投诉不断，如由于防护不当，产品在存放或发往客户时发生锈蚀，无法使用；发往客户的产品油漆表面印有脚印、产品内夹杂铁屑；发到甲客户的包装箱内却放的是乙客户的零部件，客户无法安装；经过多工序精加工的产品表面在吊运时被钢丝绳划伤，造成报废……

ZX 公司是一家重型机械制造企业，生产制造水平的高低是其核心竞争力的重要内容，而一线工人的技术水平、责任心和积极性则是企业生产制造水平的一个基本保障。另外，随着现代科学技术的迅猛发展，客户对产品的质量性能、加工精度、可靠性等方面的要求越来越高，制造企业自身的生产工艺和程序越来越复杂、生产设备的技术含量、操作的技术要求也越来越高，这些都对一线工人的技术水平以及对新技术的迅速学习和掌握提出了更高的要求。没有一支高素质的并且能够顺应现代科技发展趋势不断成长的一线技术工人队伍，企业要想在激烈的市场竞争中赢得优势和发展就只能是一句空话。如何有效地解决一线工人中存在的诸多问题，激励他们的士气，建立一支适应企业发展要求的高素质技术工人队伍，成为摆在 ZX 公司领导层面前的一个亟待解决的问题。

3 首席员工制度的诞生

为了解决一线工人中存在的问题，ZX 公司组织有关部门在干部职工中进行广泛的调研。在认真听取和综合各方面意见的基础上，经过反复的研究和讨论，在一线工人中评选“首席员工”的方案被提了出来并不断得以完善和受到广泛的认同。

所谓“首席员工”是指在公司各个工种（岗位）上职业技能、工作业绩处于领先水平，能够发挥引导和典范作用的技术工人，只在一线工人中评选，是公司一线工人的中坚力量。首席员工不是终身制，而是企业当年选出来的各个工种（岗位）上理论知识和操作技术的“双料冠军”，“首席员工”每年评选一次，可以连续当选，但一旦落选就不再享有相应的荣誉和待遇。“首席员工”的评选涉及公司所有工种（岗位）在职的一线工人，没有年龄限制，不搞论资排辈，也不论职称和职务的高低，完全依据员工的技术水平、创新成果和工作业绩来评选，也就是说每一个在职的一线工人都有可能被评为“首席员工”。公司给予“首席员工”极高的荣誉和物质待遇，他们佩带特制的醒目的“首席员工”工牌，他们的照片和事迹在公司最醒目的位置公布并在公司网站和报刊杂志上广为宣传，同时在其现有的工资待遇之外还每月享受 300 到 500 不等的技术津贴，远远超出了高级技师的津贴标准。任总说，“首席员工”制度就是要象对待管理和技术研发人才一样，给予那些做出突出贡献的一线工人以最高的荣誉和相应的经济奖励，以充分肯定一线工人的价值和对公司发展的贡献、激发他们的自豪感和创造激情，同时“首席员工”的评选也为广大一线工人的职业成长与发展开辟了一条新的途径和更为广阔的空间，是落实公司以人为本，员工与企业共同成长理念的一项重要举措。

4 首席员工的评聘

“首席员工”的基本要求是：热爱公司，热爱本工种（岗位）工作；具有良好的以岗位诚信为核心的职业道德、具有高超精湛的技术水平；具有解决生产（工作）中的难点、关键点等实际问题的能力，达到技师以上的业务理论水平和实际操作技能水平并在本工种中技术水平拔尖；能够超额和高质量地完成本岗位的生产任务，具有突出的工作业绩。

首席员工的评聘程序是：

（1）个人申请。“首席员工”评聘首先需要职工本人申请，申请者需要总结一项本人在生产工作过程的先进操作法或技术创新成果，并附 2000 字以上的推荐材料，上报本单位首席员工考评小组。

（2）单位推荐。各直属厂（公司）按照本单位的技术工人的综合情况，结合申请对象在公司同工种（岗位）的地位和水平，经过单位办公会的集体研究，确定本单位的“首席员工”候选人，填写《公司首席员工推荐表》，上报公司，由公司进行考核、认定。

(3) 单位公示。评选“首席员工”实行公示制度，各单位推荐的“首席员工”候选人，必须在本单位一定范围内进行公示，公示时间不少于3天。

(4) 公司审核。公司“首席员工”由公司首席员工评聘工作小组组织公司各方面专家进行审核，确定公司各工种首席员工候选人名单，报公司办公会研究初步决定，并在公司媒体进行公示后，正式确定。

(5) 命名表彰。公司召开首席员工命名表彰大会，正式发文，命名表彰。

“首席员工”的考核、评比项目由工作业绩（50分）、技术工作能力（40分）、综合能力（10分）等三大项和加减分项目组成，以综合得分为评比标准：

(1) 工作业绩50分，其中同工种（岗位）业绩按30分和岗位产品（工作）质量业绩按20分。

(2) 技术工作能力的40分，分为攻关能力10分，加工关键件能力10分，有先进操作法或创新成果的20分。

(3) 综合能力的10分：考核设备维护保养3分，现场环境3分，安全生产和劳动保护4分。

(4) 加分项目，有劳模先进加分和经济技术创新成果加分。

(5) 减分项目，有岗位诚信缺失事件减分和其他责任事件减分。

5 首席员工制度的实施效果

在争当“首席员工”的激励和驱动下，工人们的工作责任心、学习热情和创新积极性显著提高。在2007-2008年度，一线职工参与公司组织的各类学习和培训达20000余人次，在公司的引领下，全体员工制定了个人成长计划，公司采纳的由一线工人提出的生产、管理及技术改进和革新的建议与措施240条，公司的合同履约率达100%。公司质量管理水平有效提高，产品质量状况明显改善，2007年荣获河南省质量振兴工作先进集体称号。

思考题

1、你认为企业有没有必要专门针对一线工人制定和实施相应的激励政策，为什么？对于一线工人而言，设计一项有效的激励政策需要考虑和解决的核心问题是什么？

2、ZX公司的“首席员工”制度与我们所熟悉的“先进工作者”、“技术标兵”、“劳动模范”等的评选有那些不同和创新之处？

3、ZX公司的“首席员工”制度是如何落实其“以人为本，企业与员工共同成长”的人才理念的？

一个深陷泥淖而无法自拔的人

本尼斯（世界著名的领导学家）认为我们有必要先来看一个实例，看看一个深陷生活的泥淖而无法拔足的人，看看他失败的一些原因，并力图从中找到在现实生活中实现自我超越的新办法和途径，这个人简称为埃德。

埃德出生于纽约布鲁克林的一个工人家庭，他聪明能干，雄心勃勃，立志成功，所以中学一毕业，他就去一家工厂工作，并利用晚上的业余时间上夜校。通过日日夜夜的刻苦学习，他终于拿到了一个会计学位，埃德开始参与这个工厂的管理。在短短的几年里，他不断地晋升，并且同时攻读了几个硕士学位。他证明了自己不仅勤奋好学、积极进取，而且才华横溢。正是因为埃德工作效率高、能力强，而且能吃苦耐劳，他最终被提升为这家生产公司的副总裁。

埃德是一个标准的公司人，这是大家公认的。他不仅了解公司的一切运转机制，而且也有能力使公司运转得更好。做他的下属并非易事，但他正是老板所欣赏的那种人。他对公司是百分之百的忠诚，他是一个工作狂，总是心甘情愿地、急切地加班加点，但是对于那些工作没有他投入的人，埃德总是很不耐烦。

在 20 世纪 80 年代，美国流行的价值观是与其输毋宁死。在这种环境中，埃德的才干加上他的动力和吃苦耐劳的精神使他成为一个理想的管理人员。看他的外表风度以及他干事的样子，谁都猜不到他是在南布鲁克林的贫民街区长大的，也看不出他会是一个夜校的毕业生。

实际上，埃德自己都快忘掉了他原来的出身背景。他的举止神情、衣着风度都酷似他的老板，埃德夫人的神情、举止、衣着和风度也俨然是一个老板夫人。埃德还有两个英俊的、举止显得很有修养的儿子，他在维斯切斯特置下了一幢房子并雇了一个仆人，而且只要他愿意，他还可能搬到更好的房子去。公司的总裁 50 出头，和埃德年龄相仿，他对自己的职位显然感到很满足。

大概就在埃德的心思开始有点不安分的时候，正好在同一行业中的一家私人公司正在寻找新鲜血液。这家公司的总裁是公司创办人的孙子，他正在考虑退休，但是他并没有找到合适的人选来接管他的公司。他想先找个人担任公司的副总裁，慢慢了解他。如果这个人干得好，他就打算在两三年内把公司交给他打点。尽管这家公司位于明尼阿波利斯，经理招聘公司还是在纽约找到了埃德。埃德把搬迁到明尼阿波利斯看作是自己走向成功顶峰的捷径。

埃德以他一贯的作风干脆利落地交接了工作，并举家搬进了艾地纳的一幢更宽敞、更舒适的房子。他自己则搬进了一个俯视湖景的办公室，似乎为了适应中西部稍慢的工作节奏，同时又不落后于时代的节拍。

如果说埃德在新的环境有什么变化的话，那就是对待下属比以前更苛刻了。办公室里心情开朗的明尼苏达人都在私下里讽刺他，并给他起了一个外号“布鲁克林炸弹”，但是当埃德让他们往东的时候，他们还是不敢往西。

埃德在明尼阿波利斯干了大约一年后，有一天，公司的总裁巴克斯特请他共进午餐，并且请他担任一个更高级的职位。埃德当然感到非常的高兴，但是他并不感到吃惊。从此，他工作得比谁都起劲，没有人能比埃德更加了解那个公司，也没有人比他更称职。这颗“布鲁克林炸弹”简直就要冲天而起了。巴克斯特和埃德是一对好搭档，和蔼可亲的巴克斯特掌握着公司的大方向；越来越厉害的埃德则负责公司的一切日常事务，当然也负责干一些肮脏的勾当。

现在巴克斯特确信埃德正是他自己退休后的接班人，并向家人宣布了这一决定，他的家人也都是公司的董事会成员。埃德有生以来第一次因为为人苛刻而受到了阻力。巴克斯特家族董事会的一些成员认为埃德对下属和同事太苛刻了，并说除非埃德提高处理人际关系的技巧，否则他们不会同意巴克斯特的决定。

巴克斯特把这个坏消息告诉了埃德，两个人都感到不安。巴克斯特马上就要退休了，他已经选定了埃德做接班人，并且已经开始训练他如何当一个出色的总裁，但是现在他的计划被打乱了。于是巴克斯特只好打电话给一个朋友向他求教，这位朋友推荐本尼斯担任公司的顾问。巴克斯特向本尼斯简单介绍他的困境后，就问本尼斯是否愿意和埃德共事并帮助他改进处理人际关系的技巧，并说：埃德只要能得到总裁这个职位，是什么都愿意干的。

经过很长的谈话和深思熟虑，本尼斯答应了巴克斯特的请求。虽然本尼斯也保留了某些意见，但是他认为那毕竟是一份挺有意思的工作，况且接受这份工作也并不意味着会打乱他的生活，因为本来就必须要去明尼阿波利斯，那儿有很多其他事情需要他去处理。但是，他也实在拿不准一个 55 岁的人会不会接受别人的影响。

到了明尼阿波利斯后，本尼斯和埃德见了面。他先花了几天时间观察他，观察他所做的一切以及处理这些事情的方法。第二次去的时候，便走访了埃德的所有同事，并请他们参加了一系列的个性测试。

当然，每一个人做事都是要考虑自己的利益的，巴克斯特焦急地等着退休，因此他希望有人尽快地接替他的职位。巴克斯特家族董事会成员也急切地希望：不管能不能改变埃德，都得想个办法帮助他摆脱困境。而埃德自己则非常地合作，他也渴望能得到这个职位。

不久就清楚了：所有关于埃德的传言都是真的。他确实非常能干，雄心勃勃，但是他也确实是一个专权者。他很容易冲动，而且常常辱骂下属。埃德在场的时候，他的下属实际上感到非常畏惧。他对人对事都有一种极其强烈的控制欲，他对那些工作出色的人就是不会说声谢谢，甚至连表扬一下都不会，当然他也是一个性别歧视者。

本尼斯说，埃德在处理问题时，总是想方设法要快刀斩乱麻。在和我们共事的这段时间里，他总算变得随和多了，他的棱角也被慢慢地磨去。埃德不那么生硬、粗暴、伤人感情了，他变得有礼貌多了。他用调整自己的方式也同样地调整了公司，这是一个好消息。

但是坏消息是：尽管埃德做了很大的努力，他的同事仍然提防着他，他们就是无法信任这个“新”埃德。董事会成员的意见也仍然存在着分歧，喜欢“旧”埃德不说废话，办事麻利的成员认为：埃德的改变影响了“收益为主”的管理哲学的执行；而原来反对晋升埃德的成员现在又发现了他的新缺点：虽然埃德工作很有动力而且也很能干，但是他没有远见，也没有个性魅力。

领导人的个性魅力和动力以及才干一样的重要，这点我也同意。但是我无法帮助埃德找到个性，他必须自己培养个性。就像我们前面所说的那样，一个领导人仅仅把事情做正确是远远不够的，他还必须做正确的事。而且，没有远见、没有理想、不知道把公司领向何方的人不是一个合格的领导者。无疑，埃德有能力经营公司，但是他是否能领导公司却很值得怀疑。

本尼斯还说他对埃德的进步有很深的印象，但是却不能推荐他担任公司的总裁。他向巴克斯特和董事会递交了工作报告。结果发现巴克斯特实际上是松了一口气：他需要像埃德这样的人帮助他经营公司，但是他也清楚董事会是对的——巴克斯特家族三代人苦心经营的公司正在沿着正规方向发展，他们确实不能把它交给埃

德。巴克斯特只好留任总裁职位，而埃德也继续担任副总裁职务。等到巴克斯特找到另一个接班人并退休后，埃德也就辞职了。

如果把埃德的故事拍成一部电影，他最后就会变成吉米·斯图亚特并得到这份工作。但是，实际生活毕竟和电影有很大的出入，英雄和坏蛋是很难分辨的。

事实上，埃德既不是英雄也不是坏蛋，他只是一个受害者。他把自己看成是一个白手起家的成功者，按照错误的企业文化中的错误模式设计了自己的前途。

埃德作为一个难以对付的街头流浪儿跻身商海，虽然他决心要成功，但是他以前走过的足迹使他难以如愿。他有雄心，而且勤劳，但是最后他仍然免不了只是整个大环境的产物。不管他可能会有什么样的远见和个性，但在我们当前的环境中，这些远见和个性都会消失的。

也许，如果给埃德一个机会，他本来可能学会怎样领导公司的。当然，他在工厂开始工作的时候，对生活是充满希望和信心的，但是他却穿过镜子，走进了一个“狗咬狗”的世界。在这个自相残杀的世界里，人们并不因为充分表现自己的才干、自由发挥自己的潜能而受到奖励，相反，他们是因为证明自己而受到奖励。在证明自己是这种体制的理想奴仆时，埃德从来没能充分地发挥自己的才干，他只是允许自己受雇主利用。他利用这种动力驱使自己，也利用它来驱使他人，从而成为一个极好的老板。埃德无法适应以远见和个性魅力为主的新企业文化。

其实，巴克斯特董事会关心的有 5 点：专业才干——这一点埃德是没问题的，人际关系处理技巧、认知技能——指的是想像力和创造力、判断力与品味、个性魅力。埃德的问题并不只是像他们原来说的在于人际关系处理不当，所以，即使他努力提高了处理人际关系的本领，他也是无法获得人心就任总裁一职的。董事会对他的判断力和个性魅力提出了疑问，他们觉得无法信任埃德。

埃德现在是亚特兰大一家著名的生产公司的董事长兼总裁，他不仅在日常工作方面取得了出色的成就，而且也取得了巴克斯特曾经取得的所有成绩——包括产品创新、维持公司优秀的服务和质量名声。但是，如果有一天，埃德再也不能创造新产品或不能为公司创收，他就会发现环境是无情的。如果他想要上一层楼，就必须从失败中吸取教训，必须努力培养自己的个性。

我们还知道很多像埃德这样的例子。实际上，与其说这些人是例外，还不如说他们本身就是普遍现象。但是，我们是能够克服这种现象，战胜环境，并取得成功的。

案例分析：

你认为，董事会不同意埃德接任总裁职位的决策正确吗？

请每组推选一名发言人，讲 5 分钟，然后其他组提问题。

除本组之外，每个组都要给其他组评分（按百分制）。

组长将本组名单交上来，不要遗漏。

福特祖孙用“无所作为者”

飞越美国密执安州迪尔本上空时，可以俯瞰到世界最大联合企业之一的福特汽车公司。然而，可曾知道，这里仅仅是福特整个产业的一小部分，它还在美国 22 个州设有 100 多家工厂，它还生产导弹、电脑、太空设备，是真正的大型综合性公司。所有这一切，创始于 1903 年老亨利·福特(美国人都叫它“亨利·福特一世”)的手中。

亨利·福特出生农民家庭，16 岁在大发明家爱迪生的照明公司当工人，对刚问世的汽车产生了浓厚的兴趣。此后曾两次创办汽车公司，均因缺少专业知识、不会管理而失败。

1903 年，他年已 40，勇气却不减当年，第三次办汽车公司。这次他聘请了两名不被别人重用的专家，一个负责确定产品方向、组建销售网，一个负责生产流水线的设计。

两名专家不负重托，不久制定了预定目标。尤其是创造了世界第一条汽车装配线，可说是工业革命上了一层台阶，它使每辆车的装配时间由 12.5 小时降为 9 分钟，把生产能力提高了 126 倍。

3 年以后，正当竞争对手全力生产高级汽车时，福特公司售价 500 美元的 N 型汽车大量上市，一举占领了大部分汽车市场，2 年后又推出售价 850 美元的高效能 T 型旅行车。后来降至 450 美元，使之风靡市场，畅销世界。

又过 2 年，福特公司一跃成为世界上最大的汽车制造公司，亨利·福特也获得“汽车大王”的称号，有 7000 多家商行销售他的车。

胜利冲昏了亨利·福特的头脑，他变得越来越独断专行，把持反对意见者视为眼中钉、肉中刺，必欲弃之而后快，酿成各种能干的人才相继离去。最后连帮福特打天下的那两位专家也厌恶他的刚愎自用，一个被通用汽车公司挖走；一个另寻天地，后来当上底特律市市长、参议员。

在亨利·福特的专横统治下，公司竟有 19 年中只生产一种黑色的 T 型车。而通用汽车公司挖来专家如虎添翼，调整经营策略，生产高、中、低三档名牌车争夺市场，排挤福特公司的 T 型车。从此福特公司滑进颓势。

1929 年市场占有率为 31.3%，1940 年降为 18.99%，此后更是每况愈下。到 1943 年 80 岁的老福特只得致函美国海军部，要求把现役海军中尉、与自己同名的孙子召回任公司副总裁。至 1945 年他交出全部权力时，福特公司已“濒于破产”。

小亨利·福特接管了摇摇欲坠的烂摊子，眉头越锁越紧，公司什么账册都没有，只剩下不胜负担的亏损，500 多名高级管理人员没有一个受过高等教育，也不过问经营管理。

用什么办法使公司起死回生呢？他想到了欣欣向荣的通用汽车公司，想到了它所用的妙策——重用被老福特不用的人才。他下定决心要“用其人之道还治其人之身”。

经过调查，他发现了逐渐被冷落的原通用汽车副总经理欧内斯特·布里奇。小福特登门拜访，诚恳想邀，请求他拯救即将关闭的福特公司。布里奇开初以“还在担任通用公司属下的航空公司经理”为由，婉言拒绝了他。小福特依然恳切陈辞，还再三要求说：“你不妨先过去看看，然后再决定是否留下来。”如此恳求，布里奇动心了。

正在这时，小福特收到朋友的一份电报，告诉他：“有 10 个空军从事规章制度管理的年轻军官，现因战争结束而忙于寻找工作，他们在空军中被称为神童”。小福特立即回电，约请他们面谈。“神童”果然名不虚传，他们的专业管理知识使小福特当即宣布录用。

1946 年 6 月，布里奇走马上任，他干的第一件事是把通用汽车公司的克鲁索等几名高级管理人员带了过去。这些人原是布里奇的得力干将，见布里奇无端受冷漠心里早就有气。

布里奇与克鲁索等在 10 个“神童”的协助下，首先建立起能使福特公司摆脱困境的一套财务制度，当年即扭亏为盈，尽管盈利只有 2000 美元，但却标志着福特起死回生的转折。

此后，他们着手一系列的管理制度改革，效益逐渐明显：第二年公司盈利 6000 多万美元，第三年 1 亿美元，第四年 1.7 亿美元，第五年 2.6 亿美元。这时候，也就是 1950 年，布里奇等人使福特汽车公司恢复了“世界最大的工业公司之一”的地位。此后的 10 年中，福特公司以不断推出中低档新车活跃在市场上，其中轻型经济车大受消费者青睐。

到 1960 年，福特公司步入了生产的高峰期，小福特认为自己已经羽毛丰满了，不能再让布里奇作为公司的代表出尽风头，于是对他说：“布里奇，我已毕业了。”布里奇很识相，当即退位，不久离开公司。这位使福特公司起死回生的帅才，就这样被挥之即去，10 个“神童”中的 9 个见状相继离去。他们有的当了国防部长，有的当了世界银行行长，有的变成别家汽车主管，成为福特公司的强劲对手。

接替布里奇的米勒，是由布里奇从通用汽车公司引来的。他察觉到汽车市场的微妙变化，发现消费者的口味有了改变，又从通用公司挖来诺森、艾柯卡，主持市场调查与产品设计，规划 2 年内完成新产品设计，2 年内推出新车。

1964 年春季，纽约的世界博览会开幕，福特公司的“野马”牌新车随即上市。“野马”车前嵌着一匹四蹄翻飞的野马，速度快、马力大，售价只 2500 美元，适合年轻、有钱、追求享受的各阶层人士的需要，而且因价钱适中而使老年人光顾。更使人叫绝的是，它不影响福特公司其他品种的销售。新车一炮打响，当年销 4.2 万辆，以后更是直线上升，求购信纷纷飞来。

福特汽车公司在世界最大的工业公司中创造了奇迹。“成功、权利和金钱有时会腐蚀一个人，使他鼠目寸光，妒贤嫉能，腐化堕落，最终毁掉自己。”先哲说的这段话在小福特身上完全应验了。

1968 年他用突然袭击的手法把“一直干得很好”的米勒解雇，两年后又解雇接替者诺森，不久又突然解雇为“野马”车立下汗马功劳的接替主管艾柯卡。理由只有一个——“威高震主！”

从此福特公司又走上了下坡路，至 1981 年市场占有率仅为 16.6%，连最驯服的接替者也只能叹息：“我们再不创新的话，就无法活下去了”。

小福特眼见败局已定，只得辞去董事会主席的职务。1982 年，小亨利·福特不得不按照公司章程退休，他在公司一切职务一概被取消，并在公司的支薪名单中被除名，唯靠股票度日。

他伤心，无可奈何，悲叹“大江东去”。老亨利·福特都靠借尸还魂之计而创下辉煌业绩，又都因背负此计而陷入危境厄遇，历尽“汽车大王”的起落沧桑。

然而竞争的话剧并未落幕，仍在延续。

武汉 SJ 电子有限公司的创业案例

1 SJ 公司的基本情况

武汉 SJ 电子是一家政府认定的高新技术企业，已通过 ISO9001—2000 质量体系认证。研发中心位于国家级高新技术开发区的中国光谷，营销和生产中心位于国家级民营科技园深圳天安数码大厦，分支机构和服务网点遍布全国大城市，并在英国注册有独资公司。SJ 电子拥有二十年的悠久历史，研发力量极为雄厚，拥有大量自主的知识产权和多项专利，开发出多种具备行业领先水平的产品：考勤机、售饭机、门禁机、巡更机等硬件和各种上位软件，同时针对不同客户的不同需求，SJ 还提供软硬件的产品定制和二次修改。

与行业内的许多公司单单经营某一类门禁机或售饭机或考勤机不同，SJ 除了自主开发、生产多类产品之外，还将网络技术和智能卡技术紧密结合，提供的智能卡一卡通管理系统涵盖了从产品生产到项目实施的整个过程，打破传统考勤、消费、门禁在数据传输、管理等方面的局限性，为集团用户大型集中管理提供了切实的解决方案。更由于 SJ 的一卡通系统从产品生产到安装实施及售后服务全部由厂家直接完成，所以具有子系统齐全，可扩展性强，质量可靠，性价比高，服务完善等优势，我们已拥有多项成功案例，口碑良好，信誉卓著。

武汉 SJ 电子有限公司成立于 1989 年，武汉 SJ 电子研究所是 SJ 电子的研究开发、技术服务营销中心，在北京、上海、重庆等地设有办事处，销售及服务网络遍布全国各地。SJ 电子于 1994 年开始将主营业务转向自动识别技术的应用，先后开发了一系列的磁卡、条码、射频和指纹为技术基础的自动识别类产品。现公司全面转向 RFID 一卡通系统产品，开发出包括门禁、考勤、巡更、进餐等一系列产品。凡 SJ 电子产品，其核心技术全为自己所拥有和掌握，还保证其在同领域中的领先地位。公司倡导“用户是伙伴”的新型客户服务理念。几年内，在考勤机领域，SJ 电子已经树立了良好的专业形象，产品销往全国各地，并已出口海外。2000 年，SJ 电子推出了全 INTERNET 企业资源配置管理办公系统软件，该系统的推出使 SJ 电子在 IT 业领域中形成软硬件齐头并进、协调发展的新局面。

到 2009 年，武汉 SJ 电子研究所的考勤卡在全国同行业中居于领先地位，售饭卡在中南地区居于领先地位。公司产品系列有很多，包括考勤产品、消费系列、门禁系列、巡更水控系列、软件系列、卡片系列、SYSTEM 辅助与选件系列、HID 系列、读卡器系列等，其中具有特色的产品是 SaaS 产品——SUK5000 考勤系统。

SaaS 是 Software-as-a-Service（软件即服务）的简称，是随着互联网技术的发展和应用程序的成熟，而在 21 世纪开始兴起的一种完全创新的软件应用模式。它是一种通过 Internet 提供软件的模式，厂商将应用软件统一部署在自己的服务器上，客户可以根据自己实际需求，通过互联网向厂商定购所需的应用软件服务，按定购的服务多少和时间长短向厂商支付费用，并通过互联网获得厂商提供的服务。用户不用再购买软件，而改用向提供商租用基于 Web 的软件，来管理企业经营活动，且无需对软件进行维护，服务提供商会全权管理和维护软件，软件厂商在向客户提供互联网应用的同时，也提供软件的离线操作和本地数据存储，让用户随时随

地都可以使用其定购的软件和服务。对于许多小型企业来说，SaaS 是采用先进技术的最好途径，它消除了企业购买、构建和维护基础设施和应用程序的需要。

在这种模式下，客户不再象传统模式那样花费大量投资用于硬件、软件、人员，而只需要支出一定的租赁服务费用，通过互联网便可以享受到相应的硬件、软件和维护服务，享有软件使用权和不断升级，这是网络应用最具效益的营运模式。

ERP 这样的企业应用软件，软件的部署和实施比软件本身的功能、性能更为重要，万一部署失败，那所有的投入几乎全部白费，这样的风险是每个企业用户都希望避免的。通常的 ERP、CRM 项目的部署周期至少需要一两年甚至更久的时间，而 SaaS 模式的软件项目部署最多也不会超过 90 天，而且用户无需在软件许可证和硬件方面进行投资。传统软件在使用方式上受空间和地点的限制，必须在固定的设备上使用，而 SaaS 模式的软件项目可以在任何可接入 Internet 的地方与时间使用。相对于传统软件而言 SaaS 模式在软件的升级、服务、数据安全传输等各个方面都有很大的优势。

在这种模式下，客户不再象传统模式那样花费大量投资用于硬件、软件、人员，而只需要支出一定的租赁服务费用，通过互联网便可以享受到相应的硬件、软件和维护服务，享有软件使用权和不断升级，这是网络应用最具效益的营运模式。

企业采用 SaaS 服务模式在效果上与企业自建信息系统基本没有区别，但节省了大量用于购买 IT 产品、技术和维护运行的资金，且像打开自来水龙头就能用水一样，方便地利用信息化系统，从而大幅度降低了中小企业信息化的门槛与风险。

SUK5000 网络考勤系统是“软件即服务”及“外包”理念的结合。它由 SUK5000 网站式考勤机和 SJ 人力资源管理系统（B/S 架构，网址：www.baokq.com）构成。考勤机即插即用，直接使用公共网络上的服务器进行考勤数据采集、存储、处理、传输、分析、报表生成等全面考勤功能。用户只需购买 SUK5000 考勤机，不需要自己安装软件，不需要繁琐的设置操作，就可以用上网的方式来管理、查看自己公司的考勤，网上排班，网上统计，网上查询，网上请假，网上批假等，并且不需要支付软件使用费，软件的维护、升级都由厂家完成，更可向厂家定购特别服务，如出现异常出勤情况时及时短信通知主管，特别适合人员分散的企业，可以实现上下轻松、实时沟通，极大地节约人力成本。

SJ 电子通过有效的技术措施，可以保证每家企业数据的安全性和保密性。企业采用 SAAS 服务模式在效果上与企业自建人力资源管理系统基本没有区别，但节省了大量用于购买 IT 产品、技术和维护运行的资金，大幅度降低了中小企业人力资源管理的成本与风险。SUK5000 网络考勤系统特别适合中小企业使用，方便快捷、省心省力，被业界誉为“中小企业迈入信息化的捷径”、“中小企业人力资源管理的福星”。

2 SJ 公司的创业历程

公司总经理兼董事长闻君是 SJ 公司的创始人，现身兼多职：中国民营科技实业家协会理事；中国人民政治协商会议武汉市委员会委员；湖北省科学技术协会委员；湖北省民营科技实业家协会付理事长；武汉市洪山区第十二届人大常委等。企业的成长也造就了企业家的成长，闻君在 2003、2005、2007 年多次被全国工商联评选为“全国优秀民营科技企业家”。企业的成就也得到国家和社会的认可和鼓励。闻君 2001 年曾受到江泽民总书记、朱容基总理等党和国家领导人的亲切接见。2002 年、2007 年闻君连续担任上届和本届市政协委员，2006 年任本届地方人大常委，为表彰 SJ 电子在科学技术上的创新，闻君当选为上届和本届省科协委员。

闻君在武汉上大学期间，观察到武汉软件开发人才多，劳动力比较低廉，高校相对集中，并且很多公司在与武汉大学、华中科技大学的合作过程中了解到了新技术的发展，促进了公司的技术创新，所以闻君从武汉大学毕业以后，联合了武汉大学两位老师，选择就在武汉进行创业。公司 1989 年—1994 年从事单片机开发，1994 年—2000 年考勤机开发，2000 年开始售饭机开发。2000 年与英国一家公司开展行业合作，发现智能卡开发在国外有市场，于是开始与国外同行合作建立实验室，开始在欧洲市场销售自己生产的产品。

闻君认为，创业是一个过程，这是一个简单又深刻的原理。只有理解了这一点，才可能以合适的方式开展创业活动。所谓过程，有两方面的意义，首先是要做一些必要的具体的事情，其次必须经过一段时间，经历各个阶段，两者缺一不可。闻君从实务的角度把自己的创业过程分为六个阶段：修炼期、等待期、企划期、创建期、企业期、平稳期。各阶段都有各阶段的风险，如创业初期的资金分配与调度、人才招聘、营销策略、管理技巧等问题比较紧张，中期资金、技术难度比较大，而后期需要应对市场出现的强力竞争对手，以及继之而来的市场潮流变化、应对策略等等，这些都有可能导导致所创办的企业遭受无法继续生存的命运。所以闻君认为，创业者要想成功创业并不是一件容易的事情，需要具备一些基本的素质，并且要在创业的过程不断地锤炼和提高自己的素质，以下是他结合自己的创业经历所谈到的体会。

一、我要飞得更高

创业者的欲望往往超出他们的现实，因此需要突破他们现在的立足点才能够实现。所以，创业者的欲望往往伴随着行动力和牺牲精神。因为欲望，而不甘心，而创业，而行动，而成功，这是大多数白手起家的创业者走过的共同道路。

在武汉大学读书的日子里，睿智、勤奋的闻君获得了很好人缘，导师和同事待他极好，导师很想让他留校任教，在他的人生道路上铺满了鲜花，他可以一个个台阶往上走，或许几年后就能成为当一名教授，然而，这样好的机会他却拒绝了，因为他天生就是个冒险的人。既然未来可以计算，那随便换个环境，也要找出一条路，比它更好，起码走一条更能实现自己价值的路。他马上联系了两个老师，开了一家公司，扯起旗子当上了老板。干什么？跟很多大学毕业出学校的学生一样，做起了自己最拿手的技术，单片机开发。刚创立的 SJ，做的产品只是单片机配置，市场上一直不对路。他跟合作伙伴等人讲，5 年以后要做成中国的单片机王，但当时很多人都认为他在吹牛。说出来了，在他就没了退路。他策划了一次大的公关活动，在国际饭店开了一次大型的新闻发布会。当时他手头的钱不到 50 万，这场活动他就要拿出 30 万，那时没有企业这么搞。

发布会召开那一天，新闻记者不算，单副部级以上的领导他就请了 40 多位，有这一场活动，才使 SJ 能跟大一点的客户坐在一张谈判桌上说话。当时公司内部对这次活动意见非常大，财务总监、主管单位都不同意，说闻君头脑发热，是败家子。他开了个总裁办公会，他大声说：闻君不是请大家来商量这件事要不要办，而是请大家商量怎样把这件事办好，结果，发布会顺利召开，SJ 的基础奠定下来了。

凭他们一伙人的嗅觉和钻劲，马上拉起了一笔生意：为一个部级机关做了多台单片机整体配置，赚了万把块钱。随后的日子，配置一台单片机赚百八十元钱，居然也挣得乐滋滋的。在配置单片机的日子里，虽挣钱不多，他交了不少朋友，积累了宝贵的市场经验，找到了做生意的基本感觉，最重要的是，完成了从学生到商人的角色转换。

二、闯过“扫楼”关

对一般人来说，忍耐是一种美德，对创业者来说，忍耐是必须具备的品格，如果有心自己创业，一定要先在心里问一问自己，面对从肉体到精神上的全面折磨，有没有那种宠辱不惊的“定力”与“精神”。

单片机开发的前一段时间，生意还算不错，再后来的年时间里，闻君却觉得生意越来越没劲。仅仅做配置，他觉得这不会有出路的。他转遍了武汉，发现了考勤机开发的商机。在新的天地里，他隐隐感到考勤机行业里面大有文章可做。

在转做考勤机的那段时间，虽然困难重重，闻君却不因此放弃每一个机会。他说遇到困难闻君会诅咒，但闻君会借助梯子爬过去。他费尽心机去拉人才，并且非常执著。一次，一个他看上的优秀技术人员不愿意见他，闻君从他的秘书那里知道，技术员将要乘坐火车。他立即上了同一班火车，最后等车到站，他也完成了自己想要的业务。

等凑够了技术人员，有了自己的产品，再要做的就是销售了，文宗不断告诉自己，你现在唯一需要做的，就是一件事：售卡，售卡，最后还是售卡。

那段时间里，郭宏伟的脑袋里想的也确实是这两个字。刚进考勤卡行业不久，他一切都感到生疏，也没有什么可以利用的关系。他决定采取一个初入道者都采用过的笨办法：扫楼。扫楼是业内人士的术语，即是大大小小的公司都聚集在写字楼里，你要一家一家地跑，一家一家地问。那种情形就跟扫楼差不多。当然，你必须要找经理以上的高级管理人员，最好是总裁。

闻君的生活从此开始发生了度的大转弯。每次他硬着头皮走进某家公司的时候，秘书小姐都会“客气”地问：您事先预约了吗？有的秘书小姐也会说：我们经理不在，请您留言。这些声音虽然显得彬彬有礼，但里面带着一种居高临下的傲慢和不屑一顾的嘲弄。这对于一个曾经受到大家一致称赞的大学生来说，无疑是不好接受的。闻君的心里感到别扭急了，他经常回想到自己以前经营老本行的时候，虽然赚钱不多，但至少到哪里还是受人尊重的，现在人们对他的恭敬态度再也没有了。如今，他变成了一个厚脸皮、人人讨厌的推销员，一个别人讨厌但又在表面上强装客套的人，那是一种什么样的感觉？他的心理上的失落感十分强烈。他对自己的选择表示怀疑了，如果不开发新产品不是挺好吗？

闻君渐渐发现，那些冷如冰霜的客气，其实还是对他最大的礼遇，因为公司里的秘书小姐可以随便找个理由将他拒之门外。如果他态度诚恳，固执己见地要求见到公司的老总，恐怕连客气都享受不到了，等待他的将是揶揄、讽刺和恶语攻击。这时候，他却不能急，在别人冷冰冰的面孔和绝不文雅的言辞的攻击下，他得保持冷静，态度和悦，拿出一大叠俱乐部的简介，挖空心思地解释他们的产品会给公司带来多少多少种好处。接待人员带着一副无所谓的态度，并且会摆出随时可能将他扫地出门的架势。这种事他们见得太多了，他们知道对于推销员该怎么对付。在许多公司的大门上都贴着一句话：谢绝推销！推销人员禁止入内！在这种情况下，他得装出一副视而不见的样子，坚持大说其说，直到别人的大动肝火。

但也有例外的时候，那还得感谢人类与生俱来的同情心和心底的善良。当他的固执和坚韧使人家实在拉不下脸来拒绝他时，一扇紧闭的大门就会悄然向他开启。那个他一直想见到的公司老总，会坐在舒适的真皮老板椅上，很有风度地微笑着，听着他的讲述。多少次，他口干舌燥，嗓子冒烟。他也感到自己的表白是干干巴巴的，结结巴巴的。他怀疑如果别人向他这样讲述，他会被这些话语所打动吗？好在老总们大都是有讲求风度的，他们不会粗暴地中途打断他的夸夸其谈。

“扫楼”人的经历基本上都是这样的，其成功率也是不容乐观。但是，对于每一个从事考勤卡推销工作的年轻人来说，“扫楼”却是他们不得不过的一关。在没完没了的“扫楼”过程中，他们学会了如何与各种各样的人打交道，学会了如何随机应变，学会了寻找一切可能有的机会，然后见到他们想见的人，说出他们想听的话。如此下来，他们的口才也会有很大程度的提高。

有一个朋友问过闻君关于“扫楼”的事情。那个朋友轻描淡写地说：“扫楼”是不是很威风，一层一层，挨门逐户，就像鬼子进村扫荡一样的？闻君听完这番话，就有一种想哭的感觉。往事不堪回首。他至今还清楚地记得“扫楼”之初的那种艰难困苦。他曾经精确地统计过，他“扫楼”的最高纪录是一天内跑了7栋写字楼，扫了58家公司，浑身的感觉就像是散了架一样，腿和脚都不是自己的了，别说走路，再想挪动一下都困难。那天晚上，他坐电梯从楼上下来，唯一的想法就是找个清静的地方大吐一场。他那时才记起自己已经是12个小时滴水未进了。他苍白的脸色和痛苦的表情引起了电梯小姐的注意，问他是怎么了，他摇摇头，一句话也说不出。电梯门一开，他捂着嘴巴，跌跌撞撞的跑出楼去。

如果推销考勤卡只有“扫楼”这种方式，那么很少有人能够坚持下去，也很少有人能够成功。“扫楼”只是步入这种行业的初始阶段，秘诀还是有的。后来，闻君明显地感觉到“扫楼”给他带来的好处。大约四个月后，闻君开始出现在行业内召开的各种招待酒会上。出席这类酒会的人，都是些事业有成、志得意满的公司老板和个体商人，也就是老百姓所说的大款。闻君此时与他们接触，不再像当初那么放不开了，已经是驾轻就熟了。那些如同铁板一样的面孔不见了，那些刺痛人心的冷言冷语不见了。现在出现的可能是真正意义上的彬彬有礼。他感到一下子就放开了自己。他知道他们需要什么，知道他们需要听从什么样的劝告。这是很重要的，因为他一下子就能拉近与他们之间的距离。他的语言，他的讲解，也不是那样干干巴巴的，仿佛带有一种难以抗拒的鼓动力。

在一次专为外国人举办的酒会上，似乎没有人比他更为活跃了。别忘了，他有一口纯正、流利的英语，使他一下子就与老外们打成了一片。他曾经一个下午同时跟五个老外推销考勤卡，结果他竟然售出了六台考勤机，其中有一个人多买了一台，是送给他朋友的。那以后，闻君在这个领域各个企业之间都有了固定联系。已经不用再去“扫楼”了。

三、眼界有多宽，事业就有多大

广博的见识，开阔的眼界，可以很有效地拉近自己与成功的距离，使创业活动少走弯路，一个创业者的眼界有多宽，他的事业就会有有多大。

闻君指出，要做就要做得最专业，这样才能坚守市场，换句话说，如果入行时就做自己所了解的行业，许多事情的处理都会事半功倍。青岛市创业工程专家志愿团副团长王可峰说，创业需要“眼界”，创业者在下海的时候应该首先考虑自己最得心应手的行业，还要不断的通过各种方式丰富自己的知识，不应该错过任何有利的信息。

具体来说，在选择职业上，不熟不做，由原来所从事的职业下海，对行业的运作规律、技术、管理都非常熟悉，人头、市场也熟悉，这样的创业活动成功的几率很大。

其次，要有大量的阅读，包括书、报纸、杂志等，这样能提高自己的“眼界”水平。

第三是要行路。俗话说，“读万卷书，行千里路”。行路，各处走走看看，是开阔眼界的好方法。

第四，交友。很多创业者最初的创业想法是在朋友启发下产生，或干脆就是由朋友直接提出的，朋友们之间的一些天马行空的想法说不定有的还真可以转化成现实中的创业。所以，这些人在创业成功后，都会更加积极地保持与从前的朋友联系，并且广交天下友，不断地开拓自己的社交圈子。

在大家都在国内市场你争我夺的时候，闻君敏锐地意识到 SJ 虽然已经站稳了国内市场，却并不认为这样就是最安全的了，因为从激烈的国内市场竞争中，他看出现在的优势只是暂时的，如果不寻求更广的客户源，更先进的技术，现在的市场很容易被打乱，现有的份额很容易被新产品抢走。

于是闻君只身前往英国，最终于 2000 年与英国一家公司开展行业合作，并发现智能卡开发在国外有市场，于是开始与国外同行合作建立实验室，开始在欧洲市场销售自己生产的产品。在之后的几年，虽然国内智能卡市场竞争越来越激烈，很多之前销售很好的公司都开始市场萎缩，但 SJ 因为有国外市场和技术的支持，幸运的没有受到任何影响。

四、朋友多了路好走

创业者资源，可分为外部资源和内部资源两种。内部资源主要是创业者个人的能力，而外部资源中，最重要的一点是人脉资源。一个创业者如果不能在最短时间之内建立最广泛的人际网络，即使其初期能够依靠领先技术或者自身素质获得某种程度上的成功，他的创业过程也会非常艰难。同学资源、职业资源与朋友资源都是创业者重要的人际资源。

闻君给我们讲了一个发生在身边的创业故事：之前，闻君楼下住了个年轻人，失业很久了，因为大家每天在楼下一起打球的原因而混熟了，他每天跟闻君抱怨说，不想找工作，想自己出来做老板。闻君问他：你有足够资本吗？他不好意思的说，闻君现在连下个月的房租都成问题了。闻君有点吃惊，你那点钱该如何运作？就问他那你想如何创业？你的目标有多大？他说反正闻君是不想上班，可是闻君现在又没钱，不知道怎么办才好？闻君说有一个很简单的方法来让你成为老板：闻君住的地方是一个有三栋楼的小区，这是一个本地人盖的，专门用来出租的，每个房间都装了台 200 卡式电话。闻君说，你以前是做电话卡这行的，那你应该熟悉那些 200 卡的进货渠道和进货价格吧？200 卡进货价钱 6 折，外面的士多卖 8—9 折，你自己进一批卡过来，按照 7 折卖给我们这里的住户。一张面值 30 元的卡，进货价钱 18 元，卖出去 21 元，每张赚 3 元，我们这里一共有 150 户，按照每户每月用一张卡来计，如果你可以完全占领这里的市场，则每月可以赚 450 块。你可以利用你以前在公司上班的同事及朋友，让他们支援你，可以小批量进货，这样你就不用很多钱就可以开始这项业务了。然后你印刷一些宣传单张，这里的住户你大部分认识，有很多还很熟，你的价钱又比外面便宜，你还可以送货上门，他们没理由不买你的卡吧？

有天闻君和他去逛闻君家附近的家谊超市，发现那里正在举行限时特卖活动，哈密瓜 1 元/500G，早熟梨 0.99/500G。闻君说，你有没有注意到菜市场的哈密瓜现在零售卖 2.5~3/斤，早熟梨卖 2~2.5/斤，你有没有看到我们的路口经常有人弄个板车在卖水果，如果你能够把这些特价水果买回去在楼下路口按照 2 元和 1.8 的零售价去卖（市价 2.5 和 2.2 元），在价钱上马上可以打败其它的手，而且你还没有压货的风险，是否可以马上卖掉？你也不用付运费。周边有家谊，易初莲花，好又多三家超市，他们基本上每天都会有特卖活动，你收集好他们的这些讯息，到时走路去大量买进就可以了（超市虽然限量每人不可超过 5 斤但事实上你多买些也没事），每天不是最少有 10—20 元钱进帐？做这些你根本不需要很多资金，你现在也拿不出很多资金。但是加上上面那个 200 卡项目，你是否马上就有两个项目在手了呢？你马上就是创业者，就是自由的老板了，而且风险不高，基本上算是白手起家，每个月就有最少一千元收入，不仅你现在的房租无忧，还少有赢利，把这

些钱存下来，就是你的资本原始积累了。这 2 件事情闻君只当是跟他说说而已，后面闻君也就忘记了。那么后来怎样呢？

两个月后他打电话给闻君，说一起吃饭，再看到他吓了一跳：他后面真的这样做了，坚持了两个月，每个月的收入还不错。他已经开始成为那条巷子里所有的走鬼的水果供应商，他赚了点钱后，脑袋灵活，他就去跑水果批发市场，因为与那些走鬼都混得很熟，他是先从走鬼们那里拿到水果的订单后再去批发市场进货，避免了压货从而水果烂掉的风险，他自己踩 3 轮车在凌晨拉回来，以此来节省运费。又请了个亲戚准备在菜市场开个水果档，他的档口不是开在市场里面，而是在外面的一个露天地方租了块地，他的家乡在江西，那里盛产水果，价钱和广州相比差好多倍，他借了点钱加上最近赚的钱，把整车整车的柚子拉来，堆在那里以便宜的价钱，像特卖一样来快速销货。卖完一车马上再用第一车赚的钱去买第二车货。他现在除了以很便宜的价钱向周围的走鬼们批发他从家里拉来的水果外，每天的零售利润已经让他可以进帐颇多。

从这个创业故事中，闻君看到了以下的问题：当他去做 200 卡项目的时候，做的是利用现有的资源：住的楼里家家都要用的东西；都是邻居，客户关系容易建立；供应商是以前的朋友，可以获得最低价支持和减少库存的压力。在创业之前建立良好的人脉关系，那怕是你以前公司里搞清洁的阿姨，永远不要轻视你手里的每件事情，你身边的每个人；善于利用你之前的资源，日后可能会带来意想不到的收获。销售先从你身边熟悉的人和事情开始。

虽然我们很多在阿里上混的朋友可能有点不屑于这样没层次，底级的创业方式，我们整天在这上面喊打喊杀的，他却以一种简单的方式迅速的完成了他的梦想。

五、创业就是一个人不断升华的过程

创业需要胆量，需要冒险。冒险精神是创业家精神的一个重要组成部分，但创业毕竟不是赌博，创业者一定要分清冒险与冒进的关系，要分清什么是勇敢，什么是无知。

“创业一直都是我的职业选择，是我一直以来的一个梦想”，闻君说。步入大学以来，闻君就从自己独特的视角来观察大学生活，别人看到的是美好充实的生活和美好的前景，他看到的却是无限的创业机会。他从很多小事做起，实践了很多的创业路子，在这条路上，艰辛的程度是不须多讲的。有小小的成功，也有很多的失败，但这些在闻君的眼里，却都是下一次扬帆起航的资本。在经过无数次的尝试之后，

在种子期，公司的发展刚刚起步，没有固定的业务，没有固定的人员，资金短缺等等都是亟待解决的问题。因此，在种子期寻找一批共同创业的人就成为了闻君的重中之重。“其实在武汉，有很多有创业意向的学生，他们也需要一个创业平台来实现自己的梦想，找到这一批的创业盟友对闻君也是一个很大的鼓励和支持。”闻君指着与自己共同打拼的“同盟军”笑着说。而进入到初期，公司开始有了稳定的项目，但是还很难赢得客户的信任，因此闻君和他的团队要百倍的努力来营造自己的公司声誉。有时候公司的业务方向出现了变化，公司有新的业务，在这个过程公司也是在慢慢的调整，同时，开始积累自己的客户关系，总结自己的行业发展经验，并通过多元化的经营来获得资金积累。

谈到困难和需要的帮助似乎触动了闻君的心结。他有些沉重的说：“公司刚刚起步，确实面临了很多的艰辛。资金问题就是创业企业的一个大问题，公司很多好的想法没有相应的资金来实现，而且行业经验和志同道合的人员也限制了公司的成长。”因为是大学生创业，本身的资本积累就很少，虽然得到了家里的大力支持，但是确实杯水车薪。他接着说：“没有资金，很多项目我们就通过转包来做，打时间差，积累资金；公司现在

逐步发展，规模扩大，却没有志同道合的人能一起来创业，公司也很难向其他高校扩展。”所以，他希望能得到一些帮助，首先就是获得投资资金的青睐，为公司注入发展所需要的资金。其次是政策的支持，在创业中会有很多问题，如果政府，学校有相关的政策，这些问题都将迎刃而解。第三，面对经验上的缺失，闻君和他的团队非常希望得到行业龙头企业的指点，使公司能够少走弯路，尽快发展。

也正是因为这些困难，才让闻君和他的团队变的更加坚强。任何一条创业的道路都是从无到有的道路，这个过程非常的艰辛，困难时接踵而至，很多人都会放弃，但是闻君会选择坚持，因为这就是闻君选择的生活，而暂时的困难只不过是成功的阶梯。同时，闻君也强调了一个良好的心态的重要性。很多的事情都不是自己能够控制的，但是你必须接受，因此你必须有一个良好的心态，能够良好的调节自己的情绪，继续工作。在创业的过程中，他也收获了一个良好的心态，而经验是他提高的很多的一个方面，他说：“创业的过程就是一个人升华的过程。通过创业，每个都会提高完善自己，但是前提是你必须要坚持，要坚持下来，这是最重要的。”

问题：

您认同文中提到的创业六阶段吗？您认为各阶段分别需要注意什么问题？

请你结合闻君的创业经历谈一谈一个成功的创业者需要具备哪些基本素质？

案例研究：HY 公司的人力资源规划

HY 公司于 1950 年建厂， 2000 年起，集团进行分立式改制。集团以其主营业务——空分设备销售、设计以及空分核心部机的制造作为投入，与其他出资人共同出资组建了 HY 科技有限公司。后经浙江省人民政府批准，HY 科技有限公司于 2002 年 12 月 18 日整体变更为 HY 股份有限公司。它以经营、设计、研究开发、生产成套空分设备为核心业务，是我国大中型空气分离设备、气体液化设备和稀有气体提取设备的研发中心和生产制造基地。是集科研开发、设计制造、工程成套、气体生产、咨询服务和综合开发为一体的高新技术企业。为了提高公司的人力资源管理水平，建立一套高效的人力资源开发与管理体系，迅速做大做强，成为国际知名品牌和知名企业，为下一轮高速增长奠定人才基础和动力保证，人力资源规划成为当前企业实现这一战略的重要瓶颈。

通过对该公司的人力资源结构分析，各类人员比例见下表：

员工总体构成情况表

部门	中高层管理人员	研发、技术员工	销售人员	职能人员	工人
人数	44	227	31	113	584
比例	4%	22%	3%	13%	54%

在人力资源供给方面，HY 公司人力资源供给呈现两个特点，一是一般技术人员、一般管理人员和生产工人的供给能满足公司发展对人员的需求。二是关键人才（高级管理人才、中高级客户经理、产品研发高级人才、投资管理人才、高级财务分析人才、国际市场营销人才）应该加强人才储备。

在人力资源需求方面，业务增长、流动比率、员工退休是影响人力资源需求的主要因素。由于 HY 公司的生产技术水平基本处于稳定阶段，所以在不考虑生产技术水平条件下，业务增长带来的人力资源需求的变

化主要包括市场规模的增长和投资规模的扩大带来的人力资源需求的增长。通过计算，HY 公司 2006 年的销售规模为 17.5 亿，HY 公司过去 5 年的市场规模平均增长率为：28.8%。因投资新业务，HY 公司未来 5 年平均每年需新增加人员 70 人。该公司的平均流动比率为 1.65%（不含退休人员）。

【思考题】

假设你是 HY 公司人力资源主管，请你为该公司做一个简单的人力资源规划。

ZX 公司人力资源供需预测及战略规划

ZX 重工机械股份有限公司，前身为 LY 矿山机器厂，是我国第一个五年计划期间兴建的 156 项重点项目之一。1993 年企业整体资产划拨 ZX 集团公司，更名为 ZX 重型机械公司，2008 年元月改制成立 ZX 重工机械股份有限公司（以下简称：ZX 重工）。

ZX 重工历经半个世纪的建设与发展，成就了重大装备摇篮、中国工业脊梁的行业殊荣，成长为国内最大的矿山机械制造企业、最大的重型装备制造企业之一。“中国制造业 500 强”，“中国自主创新能力行业 10 强”，“中国工业经济先锋示范单位”，……。今天，ZX 重工正沿着健康、稳定、可持续发展的道路快速向前迈进。

回首 21 世纪最初的 4 年，企业曾经一度严重亏损。2004 年，在新一届领导班子的带领下，企业大力改善经营管理流程，注重研发投入，淘汰落后设备，这一年企业开始扭亏为盈。此后，企业发展日趋稳定，业绩保持高速增长，截至 2007 年底，年销售额已经突破 60 亿，进入了全国重工行业三甲之列。随着企业的发展壮大，领导班子已经将目光延伸至国际市场。走出去，打造中国百年品牌，是 ZX 重工员工的追求与梦想。

为了更好的实现上述目标，企业请来了专业人员展开了人力资源规划。根据对企业的调研情况，企业的相关信息如表 1 所示。

表 1 ZX 公司调研数据

年份	产量 (万吨)	累计订货（亿 元）	销售收入（亿 元）	员工人数（名）
2000 年	2.22	6.37	6.32	15847
2001 年	2.85	9.79	6.81	13118
2002 年	3.53	12.39	7.57	11101
2003 年	6.00	41.40	11.22	8829
2004 年	11.01	63.03	20.21	8756
2005 年	13.01	80.16	41.78	8373
2006 年	10.68	100.01	51.48	8286
2007 年	13.02	135.00	60.06	8211

为什么司机的评分这么高？

W 血液中心是全民所有制卫生事业单位，是 W 市行政区域内负责采集、提供、调剂临床用血的公益性组织，现有员工 207 人，下设行政、卫生技术、和后勤服务三大类 16 个科室共 73 个岗位；中心有采血车 8 辆，其中高校 2 辆、街头 6 辆。就业务性质而言，中心的业务产出是“定量的合格的血液”，即为医院提供充足的安全合格的血液及分离的血液制品（血浆、血清等），其业务产出主要包括国家财政拨发的固定资金和中心成品血液销售收入两部分，具体业务流程如图 1 所示。



图 1 血液中心业务流程

2007 年，中心员工的整体满意度产生较大波动，其中体采科（负责血液采集）有 56 人、是中心的大科室，科室主要成员是采血护士，每天冒着风吹日晒到街头采血，由于中心的主要工作是为医院提供血液及分离的血液制品，所以一直以来薪酬都是向采血科倾斜。行政部门一些员工感到不满，他们认为，虽然采血护士的工作重要也很辛苦，但是其薪酬与其他科室的差距过大。另外后勤科也觉得不平衡，尤其是送血司机，觉得自己随时接到通知就要向医院送血，也很辛苦，但是后勤部门的整体工资偏低。

中心领导班子认识到中心现行薪酬制度已无法适应中心发展需要，中心急需一套能科学地区分各岗位贡献大小和员工工作贡献高低，调动员工的积极性和创造性的薪酬体系，于是中心领导班子开始着手中心的薪酬改革项目。而第一步也是最重要的一步，就是进行岗位价值评估。

W 血液中心以海氏法为基础，采取要素评分法来进行岗位价值评估。中心参考了国际通用的标准评价指标，结合中心工作的特殊性，将岗位价值评估体系分为岗位所需技能，工作特性和岗位责任三个维度，每个维度又发展不同的评价指标，并划分成不同的等级和分数，各指标满分为 100 分，对三个维度各指标打分进行分别加总，最后按照“岗位技能：工作特性：岗位责任=3：4：3”进行加权加总，以此为依据对每个岗位的价值进行评分。岗位评价指标体系如表 1 所示，指标分级及相应分值举例如表 2 所示。

接着，中心分别从各部门选择 20 人组建了岗位评价小组，岗位评价小组成员都是在中心工作过较长时间的老员工，对各个岗位的工作都比较熟悉，评价小组的名单在全中心公示三天，得到大家一致认可之后，评价小组在中心领导班子的组织下对中心各岗位进行评价打分，他们参照岗位评价指标体系对各个岗位进行了认真的评价。打分结果出来之后，令中心领导感到非常困惑的是，司机岗位的分数非常高，甚至超过了一些行政科室的科长，这一结果显然是与常理相悖的，到底哪个环节出了问题呢？为什么司机的岗位得分这么高？

【思考题】

请你分析一下为什么司机岗位的评价分数会这么高？是评价指标体系有偏差？还是评价过程有什么问题？请分析原因并提出相应的解决方案。

表 1 岗位评价维度及指标

维度	评价因素	因素定义
岗位技能 (0.3)	学历	指胜任本职工作要求的最低学历（学位）。所需学历越高，分数越高
	工作经历	指胜任本职工作必须具备的相关行业或专业的工作资历，以工作年限为衡量标准。所需年限越长，分数越高
	熟练期	指具备相关专业知识的任职者胜任本职工作需要的时间。所需时间越长，分数越高
	知识面	指任职者在履行工作职责时需具备的专业学科知识的广度。所需知识面越宽广，分数越高
	专业知识深度	指任职者在履行工作职责时需具备的专业学科知识的深度。所需专业知识越深，分数越高。
	管理技能	指胜任本职工作时必须具备的组织、协调和沟通的能力。所需管理技能越高，分数越高
工作特性 (0.4)	体力强度	指从事该工作时所需运用体力的程度，其消耗水平的高低根据工作姿势，持续时间长短和用力大小进行判断。所需体力越大，分数越高。
	脑力强度	指工作所需要的脑力或视力，即在进行本岗位工作时需要思想及视力的集中程度。所需脑力强度越大，分数越高。
	创新与开拓	指顺利进行工作必需的创新能力和开拓精神。所要求的创新与开拓精神越高，分数越高。
	工作紧张程度	指工作的节奏、时限、工作量、注意力转移程度和工作所需的对细节的重视所引起的工作紧迫感。工作紧张程度越高，分数越高。
	工作压力	指工作本身给任职者带来的压力，根据决策迅速性、工作常规性、任务多样性、工作流动性及工作是否被经常打断进行判断。工作压力越大，分数越高。
	劳动时间	履行本岗位工作职责需要的劳动时间。劳动时间越长，分数越高
	非工作时间持续性	指工作并没有随着下班时间的到来而终止，为顺利完成工作，需占用非工作时间。非工作时间越长，分数越高。
	环境舒适性	指温度、湿度等工作环境因素对任职者生理的适宜程度，工作环境越恶劣，分数越高。
岗位责任 (0.3)	职业危险性	指在工作中存在的危险及可能对任职者身体造成危害的程度。职业危险性越高，分数越高。
	成本费用控制责任	指因操作不规范所造成的血液制品不合格或材料损耗的责任，其责任的大小以一次事故可能造成的直接和间接损失金额为判断基准
	仪器设备安全责任	指因工作疏忽造成的仪器/设备直接损失以及由此致使仪器设备不能正常使用而造成间接损失的责任，责任的大小以一次事故可能造成损失金额的多少作为判断基准
	指导责任	指在正常权限范围内，对他人进行帮助或指导的责任
	对他人的安全责任	指对他人的健康以及生命安全所负有的责任
	社会影响责任	指在履行本岗位职责、对外服务时树立良好的职业形象，倡导优良医德医风的责任
	内部协调责任	指在正常工作中，需要与中心内部其他岗位或科室进行协调以顺利开展业务的责任
	外部协调责任	指在正常工作中需与外界维持密切工作关系，以便顺利开展工作所负有的责任

	决策层次	指在正常工作中需要参与决策，其责任大小根据所参与决策层次高低作为判断基准
--	------	--------------------------------------

表 2 指标分级及相应分值（范例）

学历

因素定义：指胜任本职工作所要求的最低学历（学位）。所需学历越高，分数越高。

分级	分级定义	点数
一级	初中及初中以下	20
二级	高中、职业高中或中专	40
三级	大学专科	60
四级	大学本科	80
五级	硕士或双学士及以上	100

成本/费用控制责任

因素定义：指因操作不规范造成的血液制品不合格或材料损耗的责任，其责任的大小以一次事故可能造成的直接和间接损失金额为判断基准

分级	分级定义	点数
一级	工作中发生事故的可能性较小，发生事故时损失在 500 元以下	20
二级	工作中有可能发生事故，但稍加注意即可防止，发生事故时损失在 1000 元以下	40
三级	工作中事故难免，需要较多注意，发生事故时损失在 5000 元以下	60
四级	在大部分工作时间需要高度注意以防止事故发生，发生事故时损失在 10000 元以下	80
五级	在工作时稍有疏忽就会酿成事故，发生事故时损失可能是巨大的，至少在 10000 元以上	100

工作职责分歧引发的矛盾

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洒在地板上的液体打扫干净，操作工拒绝执行，理由是任职说明书里并没有包括扫清的条文。

车间主任顾不上去查任职说明书的原文，就找来一名服务工来做清扫工作。但服务工同样拒绝，他的理由是任职说明书里同样也没有包括这一类工作，这个工作应由勤杂工来完成，因为勤杂工的责任之一就是做好清扫工作。

车间主任威胁服务工说要解雇他，因为，这种服务工是分配到车间来做杂务的临时工。服务工勉强同意，但是干完活以后立即向公司投诉。

有关人员看了这个投诉以后，审阅了机床操作工、服务工和勤杂工这三类人员的任职说明书。操作工的任职说明书规定：操作工有责任保持机床的清洁，使之处于可操作的状态，但并没有提及清扫地板；服务工的任职说明书规定：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；勤杂工的任职说明书确实包括了各种形式的清扫工作，但他的工作时间是从正常工人下班以后开始。

案例分析：引起分歧与矛盾的根本原因是什么？

“因人设岗” 险中取胜

在越来越倡导“精简机构”、“减员增效”的今天，“因人设岗”几乎成了人力资源领域的禁忌，无论是理论研究，还是实务操作，几乎很少有人触及。

其实，“因人设岗”并非“洪水猛兽”，如果运用得当，将对集聚、保持和开发优势人力资源，增强企业核心能力发挥巨大作用。

下面组织了三个“因人设岗”的成功案例，供大家参考。

运用“因人设岗”降低成本。在大多数情况下，组织机构臃肿，并不是因为“因人设岗”造成的，有时恰恰相反，是因为过分从组织流程、工作性质、部门分工等因素出发，缺乏具体人力资源的分析，从而形成不合理的工作分析，限制了人才的充分发展。

1. 新组建企业的“因人设岗”

东湖集团是湖北境内的一家较有影响的啤酒生产企业，到 2001 年为止，已在全省先后设有五个生产厂。2001 年，东湖集团又买下了湖北某市的一条啤酒生产线，实施改建并成立了分公司。

收购后，所有人事安排都由东湖集团自主安排，这对集团的人力资源管理层来说，压力似乎要小了许多。很快，由集团人力资源总监牵头拟出了新厂的人力资源规划，从组织架构来说，此次基本上是套用了其它五个分公司以往的作法，部门设置、岗位设计、人员规模等都没有太多变化。

但这一规划却遭到了以董事长为代表的董事会的质疑：

一是本次收购成本已隐含了对原厂职工的安置费用，如何从人力资源规划中将这部分成本节省下来，这是基本前提；

二是要显示分公司今后赢利及发展的特点，人力资源规划和管理是否可以有新的思路，如：人力成本能否从一开始就保持最低。

虽然只有两点，但成了 HR 部门的一项艰巨而持久的课题。

因此，结构精简，人员精干，成了分公司人力资源配置的基本要求。

如何精简组织结构和人员方面，具有代表性的是：

现分公司管理部唐经理的职位设计与任命过程，分公司的高层管理者仍实行优先从集团成员中委派的方式。

唐经理原是东湖集团的人力资源高级主管，在委派中，通过集团管理层和唐的沟通得知，他很愿意去尝试分公司人力资源部经理这一职位，但他还是有些顾虑：

一是，分公司人力资源部经理职级和报酬比他现在职位超出不了多少；

二是，分公司无论是从个人能力提升，还是发展机会等方面来说，可能还比不上在集团总部。

管理层在综合考虑唐的顾虑后，也对他的资质和能力作了全面分析。

唐经理在集团工作近十二年，并且已取得 MBA 学位。对他在集团近十二年来的工作成绩及表现，管理层也作了详细回顾，集中各层员工的反映，唐经理被普遍看好。

他在集团的工作经历、能力层次、发展潜力也给了管理层一个启迪：将在其它分公司通行的人力资源部、行政部、财务部合并为一，由唐负责。

经过充分论证、对他的能力综合测评，最后，确定设为管理部，任命唐为管理部经理。通过综合平衡其职位权责及报酬体系，他也十分满意。

用同样的方式，东湖集团针对分公司的“目标员工”，“量身定做”了多个职位，并且大部分是高层管理和核心技术岗位。这一下来，公司的人力资源成本大大低于同层次的其它分公司，并且，这样相对集中地管理各个岗位，工作流程更显得简捷高效。因此，东湖集团计划在两年之内，在集团上下及其它分公司全部推行这一机构、岗位设置模式。

在组织变革过程中，可以进一步结合企业的人力资源状况，对职位进行全面分析，基于“能者多劳”的观点，打破“概念”限制，精简地、综合地安排工作岗位，这样不仅可以降低人力成本，也利于员工充分发挥能力，起到“工作丰富化”和“工作扩大化”的激励效应，同时也将有利于企业人力资源的保持和发展。

2. 重组中的“因人设岗”

前锋公司的前身是一家国有制药企业(前锋制药厂)，2000 年，前锋公司成功收购了另一家生物制剂厂，通过近两年的改制已逐步形成了以生物医药、保健品为主导产品的大型企业集团(简称前锋集团)。

前锋集团发展基本上可以从两位关键人物王某和何某身上找到踪迹。

王某和何某都是原前锋制药厂的核心技术人员，两人合作开发生产的降压药品曾经是前锋制药厂（前锋公司）的核心产品。

1999 年下半年，王某的又一项新的研究成果在保健品领域取得突破，此时，前锋公司原有的降压药品也正好因为同行后继者的快速进入而受到强烈冲击，处于低迷阶段。在这种情况下，前锋公司要发展，面临的路有两条：

一种是集中科研力量，继续对降压药品进行深度开发，保持业内领先；

另一种是要慢慢放手降压药品这块“蛋糕”，快速转向开发王某的新成果，研制并生产销售保健品。两条路的特点很明显，前者将很“费力”，后者需要“冒险”。此时，股东、经营者、特别是技术研发层也围绕上述两种方案明显分成了两派。

王某和何某的对立开始日渐突出：

何某因担心公司转向保健品而失去重视，工作激情萎缩，甚至出现“退出”念头；

王某因急于争取公司投资保健品，而逐渐淡化了在降压药品方面的研发，并且从某些渠道得知，如果公司不尽快扶持开发保健品，王某将“另起炉灶”。

前锋公司很快意识到了问题的严重性，如果不赶快协调好王某和何某的关系，并作出决策，后果将不言而喻。

1999 年末，前锋公司通过充分考虑和论证，在兼顾市场机会和风险的前提下，将公司正式拆分成两个事业部，分别以王某和何某为核心成立药品事业部(主导降压药品)和保健品事业部(主导保健品)。这样，降压药品继续稳住了市场，保健品也很快上市。

通过前锋集团近两年药品和保健品的均衡发展，优势人力资源的稳定，以及公司的经营业绩的持续攀升和良好的发展态势，再次说明当时“因人设岗”拆分组织架构的及时性与正确性。

前锋集团根据两位关键人才的发展，积极主动地进行组织架构的拆分，不仅保持和发展了优势人力资源，也使得企业核心能力再现新的增长点并持续增强。

这也从某一侧面说明，在“人岗相适”的过程中，如果忽视人对于组织的反作用，组织的僵化和内耗是不可避免的。

3. 并购整合中的“因人设岗”

自 19 世纪以来，全球已发生了五次大规模的企业并购浪潮，其中，不争的实事是：并购给员工特别是被并购的企业的员工带来巨大的心理冲击和心理压力，这些冲击和压力导致员工工作积极性严重受挫，自发地采取自我保护的行为，并使关键人员大量流失，直接损害了企业的经营和发展能力。

有研究发现：

被并购企业中的核心人才在并购后的一年内有近 50%的人会自愿离开，另外有 25%的人会在三年内离开。很显然，在组织变革的过程中，如何吸引和保持公司优秀人才，尽量减少人力资本浪费，促进优势人力资源对接，激发员工贡献热情，调动他们工作的积极性、主动性和创造性，是企业人力资源管理的重要组成部分。

虹桥公司是由武汉某高校专业实验室的部分科研力量和专业技术，通过两家创业投资公司出资孵化而成的。

到 2001 年，公司的首批产品 MT 服务器上市销售。

由于公司产品专业性很强，加上对销售成本的考虑，虹桥公司认识到：如果能和一家业界有着较为成熟的销售网络的公司联姻，将是产品迅速打开局面，并使整个公司获得长足发展的最佳出路。

与此同时，当地业界颇具实力的尼森公司也十分看好该产品，并且认定：如果能拥有该产品，不仅能使用公司配套研发和核心产品外购的成本都大大降低，而且会使整个产品系统具有完全知识产权。

从两家企业合作意向的不谋而合、综合实力的对比，双方谈判的结果是，尼森公司通过股权重新划分来“吃掉”虹桥公司。

两家公司技术和销售的优势互补、资本结构的合理划分，这场看来“皆大欢喜”的并购，却在人力资源的重组及整合中遇到了麻烦：

由于虹桥公司原有的技术和研发的核心力量集中在“某专业实验室”，实际上就是三位教授。

并购中，三位教授根据评估对各自将要持有的股份没有任何异议，但是，按照预定的职位划分，李教授表示不满，甚至执意“退出”。

因为，根据他的研发领域，他将被并入尼森公司原有的一个系统部，丧失其原在虹桥公司的技术总监的职位，除了一种并购中的自然的心理及行为上的抵制外，更让李教授感到不平的是，原和自己同在“一条线”的张教授（原在虹桥公司为技术总监）现在明显受到重视，担任另一系统部技术总监。

李教授的“叫板”引起了重组后所有股东及高管层的高度重视：李教授所掌握的技术虽然在并购后的公司中不足以成立一个新系统部，但是，其关键性没有丝毫减弱；如果以他为核心成立系统部，则原尼森公司的这一系统部的王某可能会产生同样的不满；如果追求平衡，拿掉张教授系统部技术总监，又实在找不到其他合适的人选，张教授也同样有可能产生不满情绪。

从上述案例可以看出，企业变革的目的就是要集中优势资源，依人力资源视角来看，就是要集中对公司发展有利的一切优势人力资源，包括现有的核心技术人员和潜在人力资源，所以 HR 战略必须要前瞻性地去保持、发展这部分资源。

为了保持和发展并购中的核心人力资源，“因人设岗”并不是为了挽留核心人才的一种无赖的让步，而是一项极具现实意义的人力资源整合的战略。

K 公司的择人决策

K 公司的销售经理张先生此时正在审核应聘者王先生的档案材料，这位王先生申请担任某地区销售代表一职。K 公司是同行业中最大的一家公司，经营、出版初级教育直至大学教育的教材用书和系列商贸性出版物，以及其他非教育类的出版物。

K 公司目前正在考虑让销售人员同大学教授们打交道。王先生是由李先生介绍给这家公司的。而李先生目前是 K 公司负责西部地区的销售商中工作非常成功的一位。虽然他到 K 公司仅两年时间，但他的工作表现已清楚地表明其前途无量。在他到 K 公司的短时期内，就将自己所负责的区域的销售额增加了三倍，他与王先生从少年时代就是好朋友，而且一起就读于某著名大学。

从档案上看，这位王先生似乎是一个不大安分的人。很明显的一点是在其大学毕业后十年之久都没有一项固定工作。在其过去的工作中，持续时间最长的是在 M 公司做了八个月的接待员。他在 N 公司工作了两个月所做的一切也仅够维持生活，而今他刚回来。由于没有足够的钱，所以不管在哪儿，他都想方设法谋生。既然王先生以往是这种情况，在多数情况下大多数公司就会自动取消考虑他的资格，但张先生还是决定进一步考虑王先生的申请。这主要是因为 K 公司的一个主要销售商力荐他，尽管这个人很清楚王先生的过去。

张先生花了两天时间，同李先生及其一位顾问朋友，一道会见了王先生。三人一致认为问题的关键在于：王先生能否安顿下来，为生活而认真工作。

王先生对这个问题抱诚恳的态度，并承认自己没料到会有这种答复，他清楚自己以前的工作情况，可他似乎又觉得会得到这份工作。王先生具有优越的条件来胜任这个工作，他的父母是一所知名大学的教授，他成长于学术氛围中，因此，十分了解向教授们推销教材过程中所需要解决的各种问题。他是一个有能力、知进取的人。

在会见后，张先生和顾问都认为，如果他能安顿下来投入工作，一定会成为一名杰出的销售人员。但是二人也意识到还有危险存在，那就是王先生可能会再次对工作失去耐心而离开。不过，张先生决定暂时雇用王先生。

K 公司挑选程序的最后步骤要求在对人员最后雇用之前对每一个应聘者进行一系列心理测试。一些测试表明：王先生充满智慧且具有相当熟练的社会技能。然而，其余几项关于个性和兴趣的测试，则呈现出了令公司难以接受的一个侧面。

测试报告表明：王先生有高度的个人创造力，这将使他不可能接受权威，不可能安顿下来投入一个大的部门所要求的工作中去。关于他的个性评估了许多，但是所有一切都归于一个事实：他不是公司想雇用的那类人。依据测试结果，张先生还拿不定主意是否向总裁建议公司雇用王先生。

[思考题]

- 1、在本案例中，K 公司采用了哪些测评方法？各测评方法主要测量和评价候选人的哪些素质？
- 2、如果你是张先生，你会做出怎样的决定。

最佳领导班子的选择

某市黎明制鞋厂，是 1982 年兴办的集体企业。建厂初期，只有 20 多名职工，租赁了五间民房作厂房，固定资产只有几千元。周元文是当时进厂的第一批工人，因技术娴熟，被大家选为车间主任；后来上级派了厂长，周元文自然也成了厂里的骨干和厂长的助手。厂长换了一任又一任，职工进了一批又一批，老周作为厂长们的参谋和助手，一直兢兢业业地工作着，到 2002 年，全厂职工扩展到 500 多人，固定资产达 80 万元。老周被工人们习惯地称为“二厂长”。

2003 年机构改革对，上级派了一名干部肖全志到该厂任厂长，老肖年过五旬，一直做农村工作，没搞过企业。老周因为业务娴熟、群众基础好，被选为副厂长。老周当了副厂长，感到自己自上的担子更重了。为了把生产搞上去，他带领技术骨干外出跑原料、学技术、捕捉信息，使产品质量不断提高。仅一年时间，该

厂的产值和利税分别比上年增长 45% 和 38%，职工福利也有了明显改善。与此同时，老肖认为自己是第一把手，大事小事都得他个人说了算。他上任之后抓的第一件事是筹备一座四层楼高的营业大楼。他认为，营业大楼盖好后，一可以装门面，二可以显示政绩。为此，他不辞辛苦，找市长批基建计划，找银行要贷款，找城建批地皮。真是“腿都跑细了”。结果总算不错，计划到了，地皮要到了，从银行贷了一大笔款，加上厂里的积蓄总共 100 万元。工程上马后，他吃住在工地。日夜监工，楼盖好了，老肖也病倒了。在开始筹建这座楼时，不少职工有不同意见。有的说：“咱厂家底薄，盖不起这么大的‘庙’，盖起了也供不起这么大的‘香火’，”劝老肖给肖厂长泼泼冷水。老周感到自己只是“以工代干”，人家是“正牌”，不敢反映工人们的想法。大楼盖好了，矛盾也就出来了：工厂总共有 80 万元的家底，盖楼花了 100 万元，老本吃光了，没钱买原料；银行催着要还贷款；盖楼时又进了 30 名占地工，因为当年产品质量下降，鞋子堆积如山，产品利税和职工福利明显下降，工资发不出去，要过春节了，厂里只好发鞋子当工资，工人怨声载道。

上级知道情况之后，为了改变这种现状，决定对该厂领导班子进行调整，并在该厂设立党总支部书记一名，以便在思想政治方面做些工作。通过广泛的群众民意测验，推选出以下 5 名德才方面表现较突出的厂领导候选人。简况如下：

周元文，男，48 岁，初中毕业，中共党员，现任副厂长，分析能力强，为人稳重宽厚，说话和气，群众关系好，但为人胆小怕事。

刘叶强，男，45 岁，高中毕业，中共党员，原任车间主任，工作有魄力，组织能力强，作风雷厉风行，但比较主观武断，说话严厉，容易伤人。

黄丽钦，女，40 岁，大专毕业，有助理工程师职称，中共党员，原则性强，遇事较冷静，考虑问题周到，善顾全大局，但谨言慎行，怕得罪人。

张文锋，男，28 岁，高中毕业，中共党员，现任团总支书记，性格好强，有朝气，有上进心，思维敏捷，创新意识强，但工作专注性不够，缺乏经验。

何劲，男，43 岁，高中毕业，中共党员，现任厂企管办负责人，懂行，领导能力强，办事果断，但脾气急躁，有时考虑问题欠周到。

根据 5 位同志的情况，上级开会研究，大家认为他们都基本符合干部条件，但究竟选其中哪 3 位同志进入领导班子更合适，具体分工如何，则意见不统一，一时难以确定。

讨论题：

1. 该厂领导班子是否需要改革？
2. 如果任命周元文担任厂长是否合适？为什么？
3. 该企业的领导班子应当如何组配？为什么？

4. 绩效考核为什么带不来理想绩效

5. 江苏 AG 公司是一家生产视听产品的外商独资企业，整体销售水平一直不尽人意，公司的财务情况令高层很不满意。为了尽快扭转局面，公司希望聘请一位具有深厚营销经验并熟悉中国市场的本土人士来做营销副总。经过一段严格的筛选，他们最后聘请了一位叫张欣的人。

6. 为了凝聚优秀的人才和自己一起打拼，张欣开出了看似优厚的条件，但是果子毕竟是挂在树上的，现实通向理想的桥梁就是他寄以厚望的 KPI 绩效考核！在张欣的绩效考评体系里，营销人员的收入由四部分组成：中高层员工收入=底薪+福利+月度绩效工资+年底绩效工资，即采用年薪制；中低层员工收入=底薪+福利+月度绩效工资+销售提成。
7. 员工月度绩效考评的考核指标分为四大项，即财务、客户、执行、学习，每个考核项目以及下面的细化项目根据重要性和不同岗位的特点、其权重不同。此外，在相当一段时间里，张欣也许是无意或是另有考虑，一直没有就年薪的绩效考核办法与公司达成一致明确下来。
8. 在开始的几个月里，由于忙于培训和招聘等事务，尽管营销业绩不尽人意，整个营销团队的绩效考核分数按照平均数计发，但是之后由于业绩没有达到计划目标，整个营销团队的考核问题变的复杂起来。由于公司人力资源部没有介入营销团队的绩效考核，营销团队的绩效考核就由张欣本人独立进行。由于营销团队的个人业绩半斤八两，定量指标基本一致，而定性指标则弹性很大。
9. 过了几个月，员工开始抱怨公司的营销目标制定的不合理，认为公司通过绩效考核把公司应该承担的损失转嫁到员工身上。此外，由于该类产品市场处于幼稚阶段，市场规模有限，基层员工个人的销量始终徘徊在一个比较低的水平，而提成系数又定的很低，所谓提成根本就如同镜中花水中月。
10. 他始终不明白，为什么自己精心设计的绩效考核手段没有带来自己期望的绩效呢？
11. 【思考题】
12. 1. 为什么张欣的绩效考核没有带来理想的绩效？
13. 2. 要使考核促进绩效的改善，你认为有哪些工作需要进一步完善？

14. 飞宴航空食品公司

15. 罗芸在飞宴航空食品公司担任地区经理快一年了。此前，她在一所名牌大学获得 MBA 学位，又在本公司总部科室干过四年多职能性管理工作。
16. 她分工管理 10 家供应站，每站有一名主任，负责向一定范围内的客户销售和服务。
17. 飞宴公司不仅服务于航空公司，也向成批订购盒装中、西餐的单位提供所需食品。
18. 飞宴公司雇请所有自己需要的厨房工作人员，采购全部原料，并按客户要求的规格，烹制他们所订购的食品，不搞分包供应。
19. 供应站主任主要负责计划，编制预算，监控分管指定客户的销售服务员等活动。
20. 罗芸上任的头一年，主要是巡视各供应站，了解业务情况，熟悉各站的所有工作人员，通过巡视，她收获不小，也增加了自信。
21. 罗芸手下的 10 名主任中资历最老的是马伯雄。他只念过一年大专，后来进了飞宴公司，从厨房代班长干起，直到三年前当上了这个供应站的主任，老马很善于和他重视的人，包括他的部下搞好关系。他的客户都是“铁杆”，三年来没一个转向飞宴公司的对手去订货的；他招来的部下，经过他的指点培养，有好几位已经被提升，当上其他地区的经理了。
22. 不过他的不良饮食习惯给他带来了严重的健康问题，身体过胖，心血管加胆囊结石，使他这一年请了三个月的病假。其实，医生早给他提过警告，他置若罔闻。
23. 再则他太爱表现自己了，做了一点小事，也要来电话向罗芸表功。他给罗芸打电话的次数，超过其他 9 位主任的电话总数。
24. 罗芸觉得过去共过事的人没有一个是这样的。
25. 由于营业的扩展，已传说要给罗芸添一名副手。
26. 老马已公开说过，站主任中他资格最老，他觉得地区副经理非他莫属。
27. 但罗芸觉得老马若来当她的副手，真叫她受不了，两人的管理风格太悬殊；再说，老马的行为准会激怒地区和公司的工作人员。
28. 正好年终的绩效评估到了。公正地讲，老马这一年的工作，总的来说，是干得不错的。

29. 飞宴的年度绩效评估表总体是 10 级制，10 分为最优；7—9 分属良，虽然程度有所不同；5—6 分属于合格、中等；3—4 分是较差；1—2 分是最差。
30. 罗芸不知道该给老马评几分。评高了，他就更认为该提升他；太低了，他准会大为发火，会吵着说对他不公平。
31. 老马自我感觉良好，觉得跟别的主任比，他是鹤立鸡群。
32. 他性格豪迈，爱去走访客户，也爱跟手下人打成一片，他最得意的是指导部下某种新操作方法，卷起袖子亲自下厨，示范手艺。
33. 跟罗芸谈过几次后，他就知道罗芸讨厌他事无巨细，老打电话表功，有时一天打两三次，不过他还是想让她知道自己干的每项成绩。他 also 知道罗芸对他不听医生劝告，饮食无节制有看法。但他认为罗芸跟他比，实际经验少多了，只是多学点理论，到基层来干，未见得能玩得转。他认为自己学历不高，但成绩不错，觉得这副经理是非他莫属，而这只是他实现更大抱负的过程中的又一个台阶而已。
34. 考虑再三，罗芸给他的绩效评了个 6 分。
35. 她觉得这是有充分理由的：因为他不注意卫生，病假三个月。她知道这分数远低于老马的期望，但她要用充分理由来支持自己的评分。然后她开始给老马各项考评指标打分，并准备怎样跟老马面谈，向他传达所给的考评结果。

36. 思考题

37. 1. 你认为罗芸对老马的绩效考评是否合理？该考评属于什么类型的考评？
38. 2. 预计老马听了罗芸对他绩效评定，会作何反应？罗芸怎样处理？
39. 3. 如果你是老马，对罗芸的考评结果会采取怎样的态度和做法？为什么？

40. 薪酬变革怎么泡了汤？

41. 天马广告公司有员工 60 多人，规模虽然不大，但在本地也算得上是行业佼佼者了。
42. 公司老板洪丽娜是个开朗而有个性的女性，为人真诚友善，喜欢创新。
43. 经过几年的努力拼搏，天马广告公司凭借独特的创意、较高的文案水平、耐心周到的服务，在业界赢得了良好的声望，客户数量不断增加，并接下几家知名企业的广告代理和设计业务。
44. 在为生存而紧张忙碌的同时，洪丽娜也比较注意管理，逐步把公司的管理体系搭建起来，形成了客户部、策划部、设计部、媒体部、行政人事部等部门相互合作的组织构架，必要的规章制度也制定完毕，执行基本到位。
45. 2002 年年底，天马公司的业务和事务性工作比平时增加了很多，洪丽娜突然有了力不从心的感觉：
46. 公司大大小小的事都要自己来决定，尤其是各部门之间的工作协调，甚至是员工之间的工作协调，几乎占据自己近一半的工作时间，整天忙忙碌碌，想多抽点时间走访几个大客户都很难。
47. 更令她头疼的是，员工之间明争暗斗的现象屡禁不止，各部门之间协作不顺畅的现象时有发生，这与她向往并倡导的和谐的氛围有较大的差距。为什么会这样呢？
48. 春节期间，洪丽娜与朋友王路在交流时谈到了自己的烦恼。
49. 王路在一家知名企业做人力资源部经理，听了洪丽娜的话，他很认真地对洪丽娜说：“你公司的薪酬激励制度可能有问题，薪酬制度对员工的心理和行为有很大影响，你应该回去检查一下，看看要不要调整。”
50. 天马公司的薪酬制度与多数同行基本一样，与业绩有关的部门是以业绩指标为标准，基本工资加提成，部门经理也如此；与业绩没有直接关系的部门往同行平均水平上靠，根据经理和老板的影响决定奖金的多少。

51. 洪丽娜仔细分析，觉得王路的话有道理。这样的薪酬制度导致员工注重上司的评价，也都乐意在老板面前显示自己的努力和辛苦，自然形成内部不协作、明争暗斗、遇到麻烦找老板的工作氛围。
52. 清楚了问题，洪丽娜决定进行一次薪酬制度的调整，通过制度的调整来改变员工的工作状态，提高团队协作精神。
53. 洪丽娜请王路做自己的顾问，帮助公司制定新薪酬激励制度。
54. 王路认真考察和分析了天马公司的业务运作模式、公司结构、部门功能、岗位职责等因素，根据洪丽娜提出“维持现有水平、提高运作效率、促进团队协作”的原则和目标，制定出了一套新的薪酬激励制度，同时还帮洪丽娜对关键岗位的岗位职责进行了完善。
55. 新制度最大的不同之处，就是对岗位职责进行**综合考核**，不仅仅是考核业绩和工作量。
56. 其中，员工团队协作意识和行为、为企业整体效率和效益做出的贡献等因素，成为考核的重要内容；对部门经理的考核则强调部门的整体工作质量和下属的行为质量，而不是单纯看其个人的工作业绩。
57. 此外，考核的权力不仅仅为部门负责人和总经理所有，而是采取 360 度考核方式，每个员工对其他人的工作质量和绩效都有一定的评判权，从而影响他（她）的薪酬。
58. 洪丽娜对这套制度比较满意，认为只要执行得当，一定能促进部门和员工之间的协作，促进公司的运作效率和效益。为了不影响下属和员工的正常工作，减少担心和疑问，洪丽娜只让行政人事部经理参与了制度制定，没有把调整计划向其他下属和员工通报。
59. 4 月初，在公司的管理工作例会上，洪丽娜公布了公司的薪酬制度调整方案，并介绍了薪酬制度调整的目的。大家虽然感觉到近期公司可能会有所调整，但没想到是最敏感的薪酬制度，部门经理们在会议上并没有提出反对意见，但也没有表现出欢迎的态度。
60. 洪丽娜觉得这套薪酬激励制度结构合理，考核范围适度，对表现好的下属和员工只有好处而没有损失，执行起来也不难，所以也没有就这次变革多说什么。会后安排行政人事部将公司的决定和新的薪酬制度和考核结果下发到各个员工。员工们看了张贴出来的新制度，就回到正常的工作轨迹上了，没有出现什么特别的现象。
61. 然而，在一如往常的表象下，令人吃惊的变局陆续出现，而且出现在公司的核心部门。
62. 员工们开始拿新的薪酬制度来估算自己的收入，普遍感到比原来少，少的幅度有高有低，原因是不知道别人怎么给自己打分。
63. 客户部的业务人员与设计部的设计师担心最大，因为他们的收入不再是以自己的业绩或工作量为主要基准，而是看整体工作质量和表现，而这些又要由别人打分来决定，心里很别扭。
64. 关系好的员工也在私下议论和分析，这些议论和分析又不断地推波助澜，公司的工作氛围变得有些奇怪，员工们在工作过程中开始经常半开玩笑半认真地说“请多关照”、“请多包涵”之类的话。
65. 从 4 月 20 日开始，客户部陆续有几名业务人员提出了辞职，接着是设计部的几名设计师经常请假外出，名义上是有事，实际上是去应聘，为辞职做准备。
66. 更让洪丽娜感到意外的是，她所信任的客户部经理也提交了辞职报告，原因是“自己的管理能力不足，难以胜任公司客户部经理的职责”。
67. 这突如其来的变故显然与薪酬激励制度变革有关，洪丽娜陷入了迷茫：为什么会这样？
68. 根据新制度，表现良好的员工收入不会降低，而是适当的提升，只有那些只顾及自己的业绩而不顾全公司整体利益的员工才有薪酬下降的威胁，为什么员工们不能接受呢？
69. 带着疑问，洪丽娜专门约见了几个老员工，把薪酬变革的原因和制定新制度的原则告诉了他们，并询问他们对新制度的看法。这些员工也没有说出对新制度有什么意见，只是眼睛里不时流露出一些疑虑和担心。最后，有一个员工单独对洪丽娜说：“大家看了公布的新制度后也在一起议论过，都有一种担心，觉得公司好起来了，洪姐开始看我们不顺眼了。我们跑业务的已经习惯了基本工资加提成的工资

结构，您这种新的工资结构让我们一会儿担心这个同事的不满意会影响收入，一会儿担心那个部门的不满意会影响考核，工作中总是不太舒服。”

70. 了解了员工们的担心，洪丽娜觉得需要认真宣传薪酬制度变革的意义，不能让积极的薪酬制度变革引起公司的混乱和人才的流失。5月8日，召开公司全员会议，洪丽娜向全体员工认真介绍了薪酬制度变革的原因、目的和制定新制度的原则，介绍了新制度的考核要素，要求大家正确认识，对工作和同事不要草木皆兵。这次会议确实起到了明显的效果，员工们对薪酬制度的变革有了比较清楚的认识，工作中提心吊胆的感觉减少了，逐渐安定下来。

71. 5月和6月，天马公司的运作基本稳定，为防止员工情绪再次出现大的波动，洪丽娜虽然以新的薪酬制度为标准来考核和发放员工工资，但基本与变革前保持平衡，部分考核项目也就成了形式主义。公司运作和员工情绪是稳定了，但洪丽娜希望的那种充满活力、积极友善的工作氛围还是没有形成，相反，自己在管理中却有一种如履薄冰的感觉，总担心自己的言行会触动员工们敏感的神经。（资料来源：《C0.公司》2004年第8期）

72. 案例分析：

73. 事情怎么会变成这样的局面？薪酬变革事与愿违的原因是什么？

74. 你认为：接下来该怎么办？

75. 薪酬分配到底何去何从[1]

76. 某软件开发公司经过8年的打拼，发展到今天业内的知名高科技公司。在创业初期，公司仅10名员工，谁技术过硬、贡献大，工资、奖金就高，全凭总经理说了算。然而，人人干得都开心，也没有怨言。随着公司的规模逐渐扩大，人员增多，私底下员工开始议论，人心浮动。于是，总经理要求人力资源部了解市场薪酬情况，并且在公司内部建立一个初步的薪酬体系。新的薪酬分配方案经过一段时间的运作之后，人力资源部主管开始抱怨开展招聘工作非常困难。经过了解，并非公司提供的待遇偏低，而是因为公司的工资结构是基本工资加奖金。应聘者认为基本工资偏低，而奖金有可能是公司画的空饼，从而不愿意到公司来工作。

77. 由于公司的业务处于快速扩展的关键时期，正需要大量引进高素质人才，公司高层意识到应该就工资结构进行调整。于是，人力资源部根据公司高层讨论决定将工资结构调整为基础工资加浮动工资，浮动工资与月度业绩考核挂钩。绩效优秀的员工不仅可以拿到全额工资，还可以拿到超过个人工资标准的超额浮动工资；绩效差的员工就要扣除部分或全部浮动工资。

78. 刚刚开始实行浮动工资制的时候，部门经理还很配合人力资源部工作，认为这个制度有利于促进部门管理。但是，浮动工资制实施不久，出现了新的问题：被扣除浮动工资的员工觉得公司在变着法子克扣员工的工资，并且部门经理掌握着“生杀大权”；那些绩效优秀的员工，即便是拿着超额工资，也觉得不自在，因为他们多拿的钱，就是和他们同一个部门的员工被扣工资的部分，同事之间总是抬头不见低头见，钱拿得多也不好意思；部门经理在实施过程中，也感受到来自员工的压力，如果浮动工资扣得过严，员工抱怨增多；如果放松标准，优秀员工又得不到奖励。

79. 最终，部门经理迫于压力放松了考核标准，部门所有员工都属于合格，没有特别差的员工，也没有特别突出的员工。整个公司的浮动工资体系就这样失去了效应。虽然发牢骚的员工少了，但是优秀员工却在心里开始滋生不满。

80. 到底怎样进行薪酬分配，才能最大限度地调动员工的积极性，同时又能促进企业的和谐发展呢？

81.

82. _____

83. [1] 根据人力资源沙龙网的《F 公司的薪酬制度该如何做》改编而成。

案例研究：L 科技光缆公司的动态薪酬体系

L 科技光缆公司主要生产制造通讯光缆。现该公司产品在中国国内光缆市场所占份额雄居市场第二位，其成绩的取得不但有其先进科技产品依靠的优势因素，更有其卓越的管理制度和激励机制来吸引和保留优秀人才的因素。该公司的薪酬机制有其独特之处。

（一）该公司的薪酬结构

1、工资。工资体系共有十个级别，除十级外（副总经理级），每个级别都有 A、B 两个等级，而每个等级又有最高和最低工资。工资从一级到十级差别为 20 多倍。工资标准不固定，而是随着所在地区薪资行情的变动而做相应修订，总体水平要比国有企业同类售货员的行情高出许多。

2、奖金。奖金分为两种类型：一为常规半年奖、年底奖。奖金发放根据公司经济效益和对员工个人绩效评估后而定。二为非常规季节奖、随机奖。这两种奖根据上级对员工的工作表现而定，每次获奖名额不超过员工总额的 10%，奖金一般相当于员工半个月到一个月的工资水平。

3、其他福利。公司除支付按当地政府规定的社会保险外，另外还为员工购买人身意外保险和个人财产商业保险、门诊医疗商业保险等，并且每年还在员工住房、教育、培训疗养、旅游、工会活动等基金领域做出预算开支，供员工福利消费。

4、股权认购和股权奖励。股权认购为每个员工认购公司股票 100 股。而股权奖励只发给不超过员工总数 5% 的优秀员工，具体数目不定。无论是股权认购还是股权奖励，都不用员工自己掏腰包，而是由公司将在名义上赠给员工，但不能出售，必须等到 3 年后才可出售归自己。

（二）公司薪酬运作及其特点

1、底薪调整。为保持竞争优势，公司每年由人力资源部单独组织一次相关外部企业的薪酬调查，并对调查结果进行系统分析比较，其调查内容主要有：当地物价指数的变动。它有时可以左右公司决定是否马上调薪。②当地所有企业年度平均增资水平。③各相关公司的最高增薪和最低增薪水平情况。④各相关公司各职位的全部薪酬水平情况；最高及最低水平变化。⑤各相关公司各职位的薪酬结构比例。⑥当地各相关公司和全国同行业公司的总体人员流失率情况，经理、专业技术人员流失情况。

2、员工职务晋升增薪。经理人员可以参照公司的工资级别提出员工晋升增资建议。通常是逐级晋升，但有时业绩异常优秀的员工也有连升三级的。正常晋升增资的幅度在 10%~25% 左右，越级晋升的幅度在 25%~40% 的水平。

3、员工招聘时的定薪。决定招聘新员工定薪的因素有学历、经验、专长、经历。①学历。刚毕业本科生工资在专业管理人员最低一级。刚毕业研究生学相应高出 15%。②经验。有两年以上工作经验的本科生比没有经验的高出 20%，有两年经验的研究生比没有经验的同类人员高出 30%。③专长。如果在招聘时发现一个人将能发挥的作用会大于其他员工时，则公司可提供超出规定的工资级别，极有可能会高于在相同岗位上已经工作了几年的员工工资。④经历。新员工在不同行业、不同领域、不同公司工作过，特别是在著名企业工作过，其工资定级会被公司着重考虑。

4、工资的正常晋升，半年奖、年底奖的发放与绩效评估。这三类薪酬是严格按照员工半年和一年度的绩效评估结果决定。公司在员工的绩效评估中采取矩阵式正态分布法，共分 5 个档次：一是“不能接受”；二是“勉强接受”；三是“基本完成任务”；四是“完成任务”；五是“超额完成任务”。规定必有 5%的员工考核结果落在第一类，10%的员工考核结果落在第五类，其余的则以不同的百分比分布在其他三类中。落在“不能接受”类的员工不能发奖金，而且要限定 3 个月内改进，如没有明显的改进，将会面临被公司请走的危险。落在“勉强接受”类的员工发奖幅度最低，工资部分不能有所增长。落在“基本完成任务”类的员工发奖幅度为标准额，其年度工资的晋升，也是按公司反复测算的标准额增薪。落在“超额完成任务”类的员工其奖金和工资晋升幅度最高，有时比平均增幅高出一倍以上。

L 科技公司就是充分地利用了薪酬的这个杠杆，对员工进行不断的激励，调整员工的工作效率，以期达到最佳。

【思考题】

- 1、你认为 L 科技公司的薪酬机制有什么特点？
- 2、你认为 L 科技公司的薪酬机制和其市场竞争力有什么相关性？
- 3、L 科技公司的薪酬机制对你有什么启示？

案例研究：武汉市 CB 房地产公司的培训总结

CB 房地产公司刚成立就采用股份公司组织模式运作，逐步实施规范化管理和制度化管理，并形成“勇于创新，追求卓越”的管理文化。由于 CB 房地产公司成立时间短，各种管理规章制度处于探索和逐步完善阶段。所有员工采用劳动合同聘用制，一年一聘。从 2004 年初 CB 房地产公司成立至今，CB 房地产公司的培训内容主要集中在部门负责人职业化、企业文化和团队建设方面。通过 2004 年培训，稳定了筹建公司的核心创业团队，员工的流失率极低，仅有一名员工跳槽。总结 2004 年培训工作，CB 房地产公司员工培训体系主要存在以下问题。

培训需求分析不够全面，培训内容缺乏针对性

2004 年以来，CB 房地产公司的培训需求分析采用年底各部门向人力资源部申报的方式。对于临时性培训，采取“个人申请、部门推荐、人力资源部审查、公司领导批准”的办法。根据现代培训理论，培训需求可以分为三类：与公司目标、公司发展相关的培训需求；与部门目标、部门业务相关的培训需求；与个人绩效、个人发展相关的培训需求。各部门提出的培训内容多半只反映自己的实际状况，很少与整个企业的目标与发展

相联系，因此，以部门申报方式确定培训需求，至多是反映第二类、第三类培训需求，第一类培训需求常常被忽略。

培训评估流于形式，培训结果缺乏反馈性

CB 房地产公司人力资源部要求参训员工在培训结束 7 天内将培训所发证书复印件、培训资料上交备案，并且要求结合培训内容和工作任务，写一份培训小结。年底，人力资源部根据培训记录、培训小结作出培训工作总结，就算完成任务。培训效果评估没有为培训计划的执行或以后的培训提供关于怎样改进培训工作的相关信息，流于形式。员工以消极的心态对待培训效果评估，评估难以形成对人力资源部、员工、管理者等的持续动力和压力。

培训急功近利，缺少长期投资意识

CB 房地产公司成立时间短，迅速发展急需各种人才，但很少花大力气培训自己的管理人员，基本上以引进外部人才为主。目前，CB 房地产公司培训主要以业务培训为主，业务培训根据员工职位的要求设置，反映培训的短期需求。在公司现在乃至未来的发展过程中，不仅要求员工掌握其工作中所需的知识和技能，同时还要求员工掌握沟通技巧、团队工作技巧等诸多方面的技巧，业务培训和人才引进难以满足公司未来长期可持续性发展。

临时性培训多，缺乏规划性

目前，CB 房地产公司虽然制定了培训计划，但是由于培训计划的实用性和可操作性不强，培训计划流于形式。人力资源部往往根据外部培训机构提供的培训资讯，首先征求各部门负责人和员工个人意见，然后报公司高层领导审批，临时安排员工参加外部公开课培训、研讨会等。而且员工培训被看成是软任务，说起来重要，做起来次要，忙起来不要，无长期规划可言。

培训管理体系不健全，培训缺乏有力的管理

由于 CB 房地产公司人力资源部成立时间短，没有设立专门的培训机构和培训人员，由人事主管兼管。员工培训管理体系不够健全、力量薄弱，使得培训工作组织与管理不落实，管理乏力，明显满足不了培育公司可持续发展能力的需要。

【思考题】

根据武汉市 CB 房地产公司 2004 年培训总结提炼的问题，您认为该公司应该从哪些方面规范培训体系，并给出您的建议。

FL 汽车配件股份有限公司位于珠江三角洲，是董事长兼总经理乔国栋于 10 年前创办的，专门生产活塞、活塞环、气门之类的产品，为华南的汽车制造与修理业服务。

乔国栋本来在北方一家国有大型汽车制造厂的销售部门工作，20 世纪 80 年代初他毅然辞职南下，在一家中外合资汽车制造公司仍搞销售工作。干了近 10 年后，他觉得自己干销售得心应手，又建立了一个不小的用户网络，并攒了一笔钱，觉得与其给洋老板打工，不如自己干。于是他拉了从北方一起南下的老同事傅立朝一起辞去现职，办起了一家一共才 10 个人的 FL 汽车修配站。老傅懂技术，有手艺，乔自己管公关，干销售，生意红火，很快发展了起来。三年多后，又拉了一位会计出身的女强人关迪琼入伙办起了这家汽车配件股份有限公司，乔、傅、关各占总股本的 40%、30%和 30%。乔国栋是董事长兼总经理。干销售是他的拿手本领，坚持自己兼任销售副总，关迪琼担任财务副总，傅立朝是生产副总，他手下还有位生产厂长，叫刘志仁，是老傅自己找来的。事实上，创业之初，厂区布局、车间设备、工艺、质量标准，直至四位车间主任人选，全由老傅包揽，连第一批生产工人中不少也是他招考进来的。老乔并未全力关注公司发展的全局和战略，至少 1/4 的精力花在他爱干也擅长的营销、采购和公关上了。好在当时公司规模不大，市场也有利，这么干下来，效益相当不错。

从一开始，公司的做法就是大胆放权，各车间主任和科室负责人都各自包下自己单位的人事职能，对自己手下人，从招聘、委派、考核、升迁、奖惩都有他们自己说了算，公司领导基本不过问。

七年发展，公司规模扩大到 340 来人，业务也复杂起来。乔总发现当初那几年全公司“一个和睦大家庭”的气氛消退了，近两年员工士气在不断下降。班子开会研究，一致决定，该专门设一个管人事的职能办公室了。但这个办公室该设在哪一级，班子意见起先是不一致的。争辩再三，才决定设在生产厂长之下，办公地点在生产厂进门左边一间小房间内。该办公室有主任一名，并配一名秘书。

公司财务科有位成本会计师，叫郭翰文。他六年前在北方一所大学工商管理专业毕业，经他的父亲，乔总的一位亲戚推荐，来公司财务科工作。那时公司还小，工作分工不细，他聪明能干，科长让他管成本控制，不久就熟练了。他的工作使他跟生产和营销两方面的人都多有接触，人缘甚佳。乔总和傅总都觉得这个小伙子工作自觉，受到大家喜爱。但他常说，我不喜欢干财会，其实我爱搞人事工作，跟人打交道，不爱跟数字打交道。有一天在食堂，正巧跟总经理秘书小周同桌吃饭，从小周处听到要设“人事办”的消息。于是他闻风而动，马上递上书面申请，要求当这“人事办”主任，又分头向乔、傅、关“三巨头”口头汇报，软磨硬缠，终于如愿以偿，当上了“人事办公室主任”。上任前，乔总关照他说：“你这人事办公室干的好坏，对全厂工作很重要。”

郭主任新官上任三把火，上任伊始，他就向各车间主任发出书面通知书说：“为适应公司的扩展，公司领导人决定对全厂员工的人事管理实行集权，为此成立本办公室。今后各车间一切人事方面的决定，未经本主任批准，一概不得擅自执行。”

通知发下后，各车间主任们对此政策变化的不满便接踵而至，都说“小郭这小子太狂了，一朝权在手，便把令来行，手太长了。”厂长开始听到主任们的抱怨，说：“工人们已经跟刚招来时不同，难管多了。”厂长有一回见到一位车间主任，问为什么生产下降了，主任答道：“我手脚给困住了，怎么管得了工人。如今奖励，招聘，辞退，我都没有权，叫我怎么控制得了他们？怎么让他们出活？”

有一天，有位女工闯进人事办公室气冲冲的说，她被车间主任无缘无故的辞退了。郭主任说：“别急，先让我搞清楚情况。”就给那车间主任打了电话：“喂，三车间张主任吗？我是郭翰文。你们车间林达芬是怎

么回事？”“我炒了她鱿鱼。”“这我知道，但为什么？”“很简单，我不喜欢她。”“你知道，没有人事办的批准，你是不能随便辞退工人的。”“是嘛？可我已经辞退她了。”“老张，你不能这么办。你总得有个站得住的理由……”“我不喜欢她——这就够了。”电话到此给挂断了。

郭主任把这件事向刘厂长作了汇报。是刘厂长做了不少工作，并坚持让小林复职，这事才平息下来。但主任们关于招的工人质量差，自己没有人事权，管不了的抱怨却有增无减。主任们主张人事办应当管得事情越少越好，这事终于闹到老傅那里去了，但乔总出差去走访用户了。刘厂长对傅总说，看来，现在这厂的规模还不算大，用不着设一个专门的人事职能部门。他建议还是用行之有效的老办法，让各车间主任自己管本单位的人事工作，郭主任还是回他的财务科去做原来的成本会计好了。

老傅左思右想，觉得恐怕只好按刘厂长的意见办了。但他说还是等几天乔总回来后，请示了再定。

思考题

1. FL 公司是怎么同意把人事权下放给各车间主任的？为什么看来这套办法还算有效？
2. 你认为该公司这样处理人事职能恰当吗？为什么？
3. 郭翰文请求改行去做人事，是否正确？为什么说正确，或为什么说不正确？
4. 你若是乔总，回来听老傅的汇报，会怎样决定？为什么？
5. FL 公司实行的是传统人事管理还是现代人力资源管理？你从这个案例的研讨中得到什么教益？

HW “辞职门” 事件

2008 年 1 月 1 日，中国将实行新的劳动合同法。新的劳动合同法加强了对劳动者的保护，引起了社会各界的高度关注。2007 年 10 月，一则《HW 公司对工作十年以上的员工即将开始买断工龄》的消息传遍中国，给本来对新劳动合同法十分敏感的劳资双方投下了一颗重型炸弹。进入十月底以后，随着各大媒体对此事的纷纷报道，HW 技术有限公司（以下简称 HW）斥资十亿鼓励 5100 名员工主动辞职事件的各项细节也开始浮出水面。

据经过证实的报道，目前在 HW 连续工作满 8 年以上（即 1999 年前入职）的所有员工（包括总裁任正非）需要在 2008 年元旦以前上交一份千字辞职报告，向公司提出主动辞职，达成自愿离职共识后，员工统一离职五天，并在此后的六个月之内通过竞聘决定是否重新上岗，重新上岗后员工职位和薪水不变。所有离职员工都会得到公司的相应补偿，补偿方案为“N+1”模式（N 为员工在 HW 连续工作的年限），即经济补偿税前总额=（N+1）×员工月补偿工资标准（税前）。月补偿工资标准不仅仅是员工的月标准工资，还包括员工上年度奖金月均摊值。也就是说，以一位员工在 HW 连续工作 8 年，月工资 2 万元，年终奖 6 万元来算，他最终得到的补偿金额为（8+1）×（2+6/12）=22.5 万元。在办理离职手续之后，HW 会为离职员工停交一个月的社保，而由员工自行交付。而员工所持股票则依照离职前签订的协议由 HW 公司保留 6 个月，如果员工决定辞职之后不再续签合同，HW 将按照股价给员工兑现成现金。离职员工重新上岗之后，HW 将废除现行的工号制度，所有工号打乱重排。

11月7日，HW方面表示，长达一个多月的“集体辞职事件”已经结束。据透露，有100多人没有得到HW的续约。

面对HW的这一“辞职门”事件，社会上广泛认为这是为了规避2008年1月1日起实行的新《中华人民共和国劳动合同法》第十四条无固定期限合同条款。然而对此，HW也有它自己的解释：这样的人力资源调整是为了破除工号文化的积习，提升企业活力。那么，何谓“工号文化”呢？

HW给它的每个员工都按照进入公司的时间顺序安排了一个工号，这个号码现在已经排到十万多位了。在HW，工号不仅仅是一个人的代号，也是身份的象征——工号越靠前，表明进入HW的时间越长，其地位也就越高（当然，任正非的工号是001）。以2001年为分水岭，之前进来的都算“老员工”，其工号在20000以内，而之后进来的则是“新人”。HW内部的邮件使用notes系统，工号会出现在邮件中。于是工号的排序就成了“老员工”们判断邮件是否回复的依据了。而在“新人”眼里，“老员工”们20000以内的工号则不仅仅代表着资历，更代表着财富。HW早年创业时期实行了一套“全员持股”计划，所有员工按照一定比例，都可以每股1元的价格购买股票，HW员工每年从公司享受固定分红。而从2001年开始，HW开始实行期权改革，员工获得股票的资质受到较为严格的限制，而老员工的股票也逐渐转化为虚拟受限股，以后员工从期权中获得收益的大头不再是分红，而是期股所对应的公司净资产的增值部分，期权的行使期限为4~10年。这使得新员工所获得的期权远远不如创业初期的老员工。HW的管理层认为，这种带有官僚主义意味并与公司内部备受诟病的新老员工分配不均的状况直接联系的“工号文化”已经成为内部分裂的隐患，而这次的运动正是为了打破工号制度，为后续的人事改革做铺垫。

回顾HW的“狼”史，我们会发现，这种先集体辞职再竞聘上岗的事件在HW并不是第一次发生。1996年，当时任HW市场体系总负责人的孙亚芳（现任HW董事长）就曾经带领自己的团队有过一次类似的经历。起因就是任正非现在常挂在嘴边上的“一个组织时间久了，老员工收益不错、地位稳固就会渐渐地沉淀下去，成为一团不再运动的固体：拿着高工资、不干活”的“沉淀”现象。当时号称为HW打下江山的市场部以孙亚芳为首，主动辞职，重新竞聘上岗。这次被称作“再创业”的“运动”，后来经常被HW内外部的人提起，作为保持HW人“狼性”的一个英雄壮举。在这次“再创业运动”中，有一些人离开了HW。2000年，任正非在“集体辞职”4周年纪念讲话中，对1996年那次历史事件给予高度评价：“市场部集体大辞职，对构建公司今天和未来的影响是极其深刻和远大的。任何一个民族，任何一个组织只要没有新陈代谢，生命就会停止。如果我们顾全每位功臣的历史，那么就会葬送公司的前途。如果没有市场部集体大辞职所带来的对HW公司文化的影响，任何先进的管理，先进的体系在HW都无法生根。”十年前的“再创业”是为了防止“沉淀”，十年后的“辞职门”呢？

其实，HW并不是唯一一个被指有意采取措施规避新劳动法的企业。早在2007年5月，劳动合同法草案尚处于审议阶段之时，LG（中国）就赶在劳动合同法颁布之前，打着“结构化裁员”的幌子，在其除广州分公司之外全面拒绝与在公司服务5~10年（不包括10年）的员工续签合同；10月底，沃尔玛全球采购中心发出裁员通知，全球超过200名员工将被“无原则解雇”其中中国员工占综述一半左右；在北京电视台“纸包子”事件后，央视也开始清退“临时工”，不足一个月的时间里，清退了1800多名临时员工，裁员人数占到其员工总量的20%，人们认为裁员的“导火索”表面上看是假新闻事件，更深层的原因则与劳动法的颁布紧密相关；深圳市龙华清湖小学十几位工龄超过十年的代课老师被强制转校轮岗，其中一人因无法接受，心中抑郁，口吐鲜血晕倒在地……随着2008年1月1日的临近，这样的案例还会越来越多。一部新劳动法所引发的阵痛，尚未结束。

这一系列的事件，尤其是HW大张旗鼓的“辞职门”事件已经引起了政府有关部门的重视。全国总工会、广东省总工会和深圳市总工会高度关注“HW事件”，认为HW公司近期5100名员工辞职再竞聘，在《劳动合同

法》实施前夕进行，引起了社会各种猜测、议论和评价，客观上造成了一定的负面影响。HW 公司必须采取相关措施以消除影响，在出台涉及员工切身利益的规章制度时，听取广大员工意见，尊重员工民主权利。广东省总工会主要负责同志 11 月 9 日约见 HW 公司高级副总裁，就如何切实维护职工合法权益、妥善处理事件等进行了认真磋商，最后达成三项共识。HW 公司中止了部分员工辞职再竞岗工作，并筹备召开职工代表大会，对原已制定的直接涉及员工利益的暂行规定，提交职代会审议。HW “辞职门”事件，就此真正告一段落。

目前，社会上对 HW “辞职门”事件十分关注，各方都对此表达了自己的意见，现有三个问题希望与您共同探讨：

1. 1、HW 鼓励员工集体辞职的做法合法吗？
2. 2、这件事对 HW 内外的影响是利大于弊还是弊大于利呢？
3. 3、HW 具有什么样的文化？这些文化对其他企业有没有借鉴意义？

附录 1 HW “辞职门”事件各方观点

政府相关部门

只要研究透了《劳动合同法》，就会发现，劳动合同法根本不会对企业的正规裁员造成冲击，但是就是企业想不通，“辞职门”事件只能说 HW 的人力资源主管对《劳动合同法》的认识不够。规避法律的行为并不明智。

7000 名员工辞职并没有真正离开公司，因此不能算作解除劳动关系；正在酝酿的《劳动合同法》的实施细则将对辞职后再签约的间隔期进行规定。

法律界

，“HW”此举虽有规避法律之嫌，却难达到实际上规避法律的目的。因为在“HW”采取的离职竞岗的做法下，所谓的“离职”员工并未真正离开“HW”，而是继续工作，因此，工作的年限并不能重新计算，而是要连续计算。

HW 这样做并没有违反法律。企业本是以赢利为目的，它基于自身利益的考虑做出各种符合市场规律的选择，无可厚非。不能要求企业像学者、官员那样去考虑问题，社会保障、增加就业这主要是政府的责任，不应该让企业承担。

人力资源界

企业的做法是在消极执行法律和政策，应该加强工会作为申诉调查机构的职能。

新劳动法实施后，用工成本将大幅度增加，到时候裁员将更加困难，沃尔玛在此时裁员，不排除有降低人力成本的考虑。”

行业发展日新月异，对员工也要求“与时俱进”，企业一旦签订无固定期限合同，相对而言少了自主选择权，没有发生“严重违纪”不能炒员工，企业当然要更加慎重地选择人才。这段时间是调整的时机，企业可以趁此检阅员工，优胜劣汰。

媒体

虽然从法律上来看，HW 的行为无懈可击，但该事件产生的外部效应负面居多，首先伤害的是那些老员工，事实上，企业也不是这场游戏中的最终胜利者，任何一个缺乏社会责任的企业，不仅难以凝聚企业内部的向心力、提高员工的忠诚度，也会对企业的外部声誉造成不良影响。

整个事件中，可以认为 HW 没有违法，但对国家法律的不尊重却是极为明显的。这很难让人相信是那个强调国家民族利益的 HW 的作法，难道国家法律不代表国家利益吗？而让数千员工集体辞职，则可以肯定漠视了至少是部分员工的意愿和利益。显然，这种作法与 HW 企业伦理当中的诸多价值是相抵牾的。而这些价值，恰恰又是 HW 引以为豪、并为 HW 发展做出过巨大贡献的。

断言 HW 误读了新劳动法实际上是误读了 HW 的人力资源战略。

新劳动合同法对“无固定期限劳动合同”的规定，显然极大影响了 HW 这种主张以内部竞争性文化立足市场的企业。现实给 HW 的选择只有两个：要么在新法实施之后，准备接受第一批“终身雇用员工”；要么开出足够诱人的补偿条件，合法规避新法的这项规定。HW 选择后者，无意间为新劳动合同的实践提供了第一个经典样本。

HW 官方

辞职完全属于员工自愿，绝大部分员工会通过竞岗回到原来岗位

这一做法不是逃避国家《劳动合同法》，而是在认真学习、理解、坚决贯彻执行劳动合同法，使 HW 的用人制度合法、规范，并富有竞争力。

目前 HW 员工总数已经超过 7 万余人，但同时积累了一些问题，比如：母公司、子公司、合资公司、派遣公司交叉使用、聘用主体关系不够清晰，不利于业务运作，根据《劳动合同法》的要求，也需要重新规范，近期慧通、HW 通信、聚信、HW 服务、安捷信、海思等子公司将进行劳动关系主体梳理。同时，《劳动合同法》对企业与员工签订的劳动合同有新的要求，公司需要对已签和将签的聘用协议重新梳理。

HW 员工

这次‘运动’会清理一些人，短期也会有一些激励作用，比如一些领导的离职，会让更多人看到机会。但长期看还无法评价。有些更早进入公司的普通员工可能会因为担心自己在社会上的职业竞争力而在这场风波中受到冲击，如何保障他们的利益是公司应该周全考虑的。

对于部分把自己当初公司主人公的人来说，他们的青春都奉献在公司的成长里面了。对公司有很强的归属感，离职后再入职对他们来说是很不爽的。有被公司遗弃的味道，因为许多人混了这么多年，钱对他们来说不是很在乎了。他们更看重的是自己在公司的元老的地位，看重的是自己在公司主人翁的角色。虽然入职后他们还是原来的职位，但毕竟少了一种归属感了。

刚开始难以接受，眼泪都出来了，但两天后想通了：去年劳动合同法刚出来时，我们这些在 HW 工龄超过 10 年的员工都非常高兴，可以做永久职工了，像共产主义了一样。但要是这样的话，大家要是积极性不够，企业衰落了怎么办？大家对 HW 的感情很深，不想看到这种局面的出现，而且公司也不亏待大家，给了不少的补偿，所以大部分都填了离职申请。

蓝草莓集团的裁员和人才测评方案[1]

“再见，羽部长！”

“再见，华教授！”

在电梯口送走了武汉市著名企业蓝草莓集团的人力资源部长羽琴，华功迪教授回到了自己的办公桌前。“又是一个新的项目，我如何做好呢？我怎么做得过来呢？我需要找一个帮手”，在给自己的茶杯里加了一些水之后，华教授开始沉思起来。。。。。。

蓝草莓集团

蓝草莓集团是 HB 省一家著名的民营企业。一九九二年，在邓小平南巡讲话的鼓舞下，身为大学教师的黄楚才不甘校园的寂寞，与几个好友一起组建了蓝草莓集团，主要生产一种天然的营养保健品。由于蓝草莓集团既有民营企业相对灵活的机制，同时内部管理比较规范，再加上九十年代初期，中国人的生活水平在不断提高，受“三株”，“脑黄金”等保健产品强式广告作用的影响，蓝草莓集团得到了突飞猛进的发展。到 1998 年，蓝草莓公司已经发展成为一个拥有三万多员工、年销售额达到十六亿的企业集团，一跃而成为 HB 省民营企业的一面旗帜。

但是，进入 1999 年之后，受营养保健品“富不过五年”客观规律的影响，蓝草莓集团的销售量像坐过山车一样直线下滑。为了应对经济危机，蓝草莓集团决定开始裁减员工。

蓝草莓集团 80% 以上的员工是一线促销员，对这些员工的裁减相对比较容易，公司给每一名营销人员订有很有挑战性的营销指标，没有达到营销指标的第二年不续签合同。但是对公司的管理人员，裁员就显得比较困难。在蓝草莓集团发展的高峰期，为了加强对市场的监管，集团总部曾聘用了 1000 余名管理人员。根据国外管理咨询公司的建议，在业务稳定的情况下，蓝草莓集团总部的管理人员应为八十余人比较合适，这就意味着总部有 90% 的员工需要被裁减。听到这个消息之后，蓝草莓集团总部的员工都有一些恐慌，有一些人已经开始在外面寻找新的工作。

羽琴是黄楚才的大学同学，1992 年应黄楚才的邀请辞退了在政府部门的工作来蓝草莓集团工作，一直担任集团人力资源部部长，深得黄楚才总裁的信任。很自然地，这次集团裁员的任务又落到了羽琴的身上。一想到集团总部裁员的事情羽琴就睡不好觉，集团总部的绝大部分员工都是她招进来的（相当一部分像她一样辞掉了政府部门的工作下海的），而且进蓝草莓集团之后，大家工作总体上是非常努力的，现在要把大家裁掉真是难办。但是，反过头来说，蓝草莓集团是一家民营企业，在经济效益不好时裁员是天经地义的事情，不可能让老总或股东养没有活干的员工。现在羽琴面临的任务不是要不要裁员，而是如何把裁员的事情做好，羽琴想

起了华功迪教授。

华功迪教授

华功迪教授是 HUST 商学院一名年青有为的教授。华功迪教授毕业于天津大学，他的导师是我国时间和动作研究权威崔克讷教授。崔克讷教授在四十年代曾留学美国多年，学习泰勒的科学管理，学成回国后致力于把泰勒的科学管理用到中国的企业，以提高企业的劳动生产效率。崔克讷教授对企业内的三定工作（即定岗、定编、定员）非常有研究，他试图把泰勒的时间动作研究（如秒表测时、工作抽样等）用来确定企业科学合理的定额，受到企业的欢迎。而华功迪教授作为改革开放后崔克讷教授招收的第一个研究生得到崔教授的许多真传，在崔克讷教授八十岁退休之后，他把自己在美国留学时的所有学习材料都寄给了华教授，希望华教授能把泰勒的科学管理在中国发扬光大。

1997 年受朋友的委托，华功迪教授应邀参加了我国著名的民营企业广东科龙集团非计件人员的定岗定编制定工作。华功迪教授带了四个助手到广东科龙集团蹲点一个月，采用工作日写实、工作抽样，问卷调查和同事排队等方法，对科龙集团产品检验部和集团总部近六百名员工的工作内容和工作效率进行了定量的测量和分析，在此基础上提出了科龙集团总部新的定岗定编方案。由于新方案有数据作支撑，一经提出在科龙集团引起了激烈的反响，获得了高度的好评。科龙集团的项目完成之后，华教授对项目中积累的经验和采用的方法进行了总结，并获得了中国人事部 2001 年科研成果二等奖。

2000 年初，湖北省人事厅组织省内重点企业人力资源战略研究会，华教授作为湖北省人事厅的特聘专家在会上作了《脑力劳动者的工作测量与企业裁员》的学术报告。羽琴作为蓝草莓集团人力资源部的代表参加了这个研讨会，并对华教授的报告留下了深刻的印象。

项目的确定

羽琴经过认真的思考，感到完全由蓝草莓集团人力资源部来完成集团总部的裁员如果不是不可能的，也是非常困难的。而且如果做不好，不仅自己在蓝草莓呆不下去，对蓝草莓下一步的发展也将起着至关重要的作用。因此，她向黄楚才总经理建议聘请 HUST 商学院的华教授来协助完成集团总部的裁员之后，在得到黄总经理的初步认可之后，羽琴打电话约好与华教授面谈。

会谈在华教授的办公室进行。在双方短暂的寒暄之后，羽琴首先介绍了蓝草莓集团的经营现状及集团总部的裁员设想，并诚恳地邀请华教授参加集团总部的裁员工作。华教授指出，裁员工作是企业的一剂苦药，不到万不得已不要采用。羽琴说，蓝草莓集团提出裁员也是迫不得已，因为蓝草莓集团的规模确实太大，而且短期内企业的销售额很难回暖。华教授说，裁员可分为两项工作，第一项工作是找出谁或哪个岗位该裁；第二项工作是如何把人或岗位裁掉。第一项工作涉及到工作分析或能力测评；第二项工作涉及到劳动合同管理和企业的综合管理。第一项工作涉及的科学问题较多，第二项工作涉及的管理问题较多。华教授只愿意承担第一项工作，不愿意承担第二项工作。羽琴说，蓝草莓集团是一家民营企业，与国有企业不同，员工能进能出是企业文化的一部分，因此只要方案合理，员工都能接受裁员的现实，第二项工作的阻力应该不会太大。蓝草莓集团聘请华教授主要也是想完成第一项工作。具体来讲，主要回答下面两个问题：

第一，按照华教授在科龙采用的方法，对蓝草莓集团总部各岗位的工作进行分析和定量测评，为岗位合并提供理论依据；

第二，按照人才测评的理论，采用考试等方法，对蓝草莓集团除黄楚才总裁之外所有中高层管理人员的能力进行全方位的测评，为集团总部管理人员的留用提供科学的依据。

为了节省费用，也为了保证项目的平稳进行，羽琴和华教授决定，在蓝草莓集团先选取财务部和蓝草莓大学（培训中心）作为试点，这两个单位共有员工 100 人，其中财务部 80 人，蓝草莓大学 20 人，项目自合作协议签字后三个月内完成。

华教授的思考

蓝草莓集团是 HUST 大学所在地的一所著名企业，蓝草莓集团的中高层管理人员有不少是华教授的学生，因此华教授在蓝草莓集团有很高的威信，如果华教授接受本项目的邀请，在项目中获得蓝草莓集团的大力配合没有任何问题。本项目的两项任务，即对现存的工作岗位进行工作测量和对中高层管理人员进行能力测评都是华教授以前在企业完成过的内容，在技术上也不存在问题。虽然蓝草莓集团目前经济上有一定的困难，项目的合作经费不是特别高，但相对于大学老师的收入还是要高出很多，而且项目经费可以作为科研合作项目打入 HUST 学校帐户，可以当作一项科研成果，因此无论是从精神层面还是物质层面，对华教授的激励都不是问题。华教授最关心的是时间。

从 1998 年起，华教授开始在 HUST 学校和商学院担任大量的行政工作，获得了多项科研课题的资助，同时华教授给出版社承诺的书还有半年就要到期，因此，他不可能像做广东科龙课题那样花大量的时间呆在企业第一线。华老师有十余名博士和硕士研究生，虽然这些学生学习态度很好，但他们都没有走出过校园门，显然是无力完成这项任务的。华教授忽然想到他的 MBA 学生刘郁。刘郁今年三十岁，大学毕业后在企业工作了七年，去年毅然辞去了一家上市公司人力资源部副部长的职务，到 HUST 商学院脱产学习。在《人力资源管理》的课堂上，刘郁丰富的人力资源管理经验和敏锐的思维给华教授留下了深刻的印象。在课程结束之后，刘郁选择华教授作为自己的毕业论文指导教师。华教授想，如果让刘郁来协助自己完成本项目，不仅可以使自己节省大量的时间，也能提高刘郁的人力资源管理能力。

华教授拨通了刘郁的手机：“刘郁，蓝草莓集团想请我去给他们做企业裁员和管理能力测评的咨询项目，你愿意与我一起去吗？”

“当然愿意”，刘郁回答道。

“你现在在哪里？”，华教授问道。

“我正在 205 教室与同学讨论《绩效管理》课程的案例”刘郁回答道。

“你可以现在到我办公室来一下吗？”

“没有问题”。

五分钟后，刘郁来到了华教授的办公室。在介绍了项目的来龙去脉之后，华教授给刘郁布置了以下任务：

- 1，收集蓝草莓集团创业以来每年的销售额和营养保健品行业的年销售额，及国内外主要保健品企业的组织结构图。
- 2，起草一份 HUST 商学院与蓝草莓集团的科研协作合同，合同经费部分留学校科研处科研秘书完成。

- 3, 阅读工作测量和人才测评的相关文献, 阅读华教授为企业完成项目报告的相关内容(见附件1和附件2), 在网上查阅国内外管理咨询公司相关的管理咨询报告, 在此基础上提出蓝草莓集团项目的详细实施计划和方案。
- 4, 所有的内容一星期内完成。

刘郁说: “谢谢华老师的信任, 我这几天就是不睡觉, 也要把这几项任务按时完成。”

刘郁离开之后, 华教授对自己说: 如果刘郁真能够完成好这项任务, 他就对得起他两年脱产读书的学费和因为读书而产生的机会成本。如果每一个 MBA 学生都能完成好这两项任务, HUST 商学院早就是中国甚至是世界一流的商学院了。

案例讨论题

- 1、请你与你所在的小组同学一起在一个星期内完成刘郁领受的三项任务。
- 2、华教授工作测量的方法在理论上有什么问题, 在实际应用中有什么问题?
- 3、华教授人员测评的方法在理论上有什么问题? 你是否知道还有更好的方法。

附件1 华教授在广东科龙采用的四种工作测量方法

1) 工作抽样法

工作抽样法就是在不确定(通常是由随机数确定)的时间对工人进行现场观察, 由观察的结果来计算一个人的工作量, 这与质量管理中的抽样检验是一个原理。

例如, 如果我们在一个月的时间内, 对1个人随机进行了500次抽查, 发现此人有200次在工作, 有300次没有工作, 则可以计算出这个人的工时利用率为40%, 属于工作不饱满, 显然应该考虑这个岗位与其他岗位合并。

工作抽样法是一种效率非常高的工作研究方法, 但在使用工作抽样时, 要注意以下几个问题。

第一, 工作一定要便于观察, 即工作者有体形的变化。显然工作抽样不适合思考性的工作, 对阅读性的工作抽样观察的效果也一般, 需要仔细地观察, 以判断眼睛是否在移动。工作抽样对写或做比较多的工作非常适用。例如, 我们曾用工作抽样确定某公司检验员的工作量, 由于检验员工作的可视性非常好, 观察结果非常准确, 为企业确定合理的检验员定员发挥了重要的作用。

第二, 抽样次数要足够多。抽样次数越少, 抽样结果可能就越不可靠, 这与产品检验的抽样是一个道理。抽样次数由抽样要求的精度, 实际发生概率等多个因素共同决定, 概率与数理统计书上都有详细的介绍与证明。根据我们实际工作的经验, 如果对某一项工作抽查400次, 则一般应能对某一项工作的合理性有相当把握的判断。

第三, 抽样应不干扰被观察者的工作。如何抽样要打断被观察者的工作, 不仅对被观察者的工作影响很大, 也影响抽样的结果。例如, 如果某一个人在一个单独的, 关着门的办公室里工作, 我们每次抽样在开门时, 不仅打扰被观察者的工作, 而且观察到的被观察者的工作状态都是一样的: 他瞪大眼睛看着你进来。所以工作抽样比较适合在敞开的办公室进行。

第四，每次抽样的观察必须是随机的。这样可以避免工人的防备，也可以避免系统误差。作为一个实用的方法，抽样人员身上可带一副扑克牌，把每一张牌定义为一个抽样时间间隔。在每次抽样记录完成之后，抽出一张扑克牌，决定下一次的抽样时间。

第五，要做好抽样记录。为了减少被观察人员的警觉和反感，被观察人员的姓名和工作状态最好用代号。工作状态有两种记录方法，一种记录方法是简单地记“在工作”、“不在工作”、“工作状态很难判断”三种状态，一种记录方法为按“读”、“说”、“听”、“写”、“想或没有干事”来记录。根据我们的经验，第一种记录方法使用的效果更好些。

2) 工作日写实

工作日写实是由工作人员按时间顺序把自己一天的工作内容像记流水账一样记录下来。工作日写实非常适合具有以下特色的工作：

- “ 一天的工作内容很杂；
- “ 工作的重复性较低；
- “ 每一项工作内容需要的时间相对较长；
- “ 工作中含有一些不可观测的内容的工作。

一般脑力劳动者的工作都具有上述特性，所以工作日写实（通常被称为工作日志）比较适合于科室办公人员，班组长，科研人员，营销人员等。

在企业采用工作日写实，一般会面临三个比较头疼的问题。

第一个问题是真实性问题。工作日写实是一种自我测量的方法，只有得到写实人员的配合，客观地、实事求是地记录自己的工作内容，写实结果才有参考价值。在应用工作日写实中，做假的现象是时有发生。写实结果与员工的切身利益越相关，做假的比例就越高。可以采用两种方法克服做假的问题。第一种方法是写实结果一定要经过直接上司的认同，第二种方法是把工作日写实与工作抽样结合起来，用工作抽样的结果来验证工作写实的真实性。

第二个问题是员工比较反感，不愿意写，因为工作日写实增加了员工的工作负荷，员工需要回忆自己的工作，需要花时间把工作记下来。在实践中我们发现，有两类人特别反感工作日写实，一种是工作比较闲的人，虽然他们有时间写，但是没有东西写，每天为写什么而发愁，很自然，他们对工作日写实很反感。第二类人是工作特别忙的人，他们每天的工作量很多很杂，时间不够用，他们确实没有多少时间来记录自己一天干的事情，工作日写实对他们是一个不小的负担。解决这个问题，对第一类人显然不能迁就。对第二类人，可以通过简化写实内容，如可以只记大事，不记小事，写实时间单位可适当放宽等方法来解决。同时，应该让所有参加写实的人员认识到写实对提高单位用人效率的重要性。

第三个问题是数据处理问题。工作日写实数据量非常大，写实内容真真假假，虚虚实实，写实内容以定性为主，如何处理数据是一个非常棘手的问题。许多公司采用工作日写实效果不理想就是因为没有对写实结果进行进一步的处理，使写实达不到应有的效果。我们在企业应用写实时，采用了一种通过编码来定量分析写实结果的方法，取得了比较好的结果，本章第四节将详细介绍这种方法。

在应用工作日写实时，我们发现工作日写实还可以带来两个额外的好处。第一个好处是在工作日写实期间大家都主动地找工作做，因为多做一项工作，写实内容就充实一些，就好“交差”一些。第二个好处是可以提高工作效率。我们在工作日写实时会发现，原来不管平时感觉有多忙，其实我们浪费了大量的时间。

3) 问卷调查

问卷调查就是让岗位的持有者通过回答问卷的方式，对自己岗位的工作量进行主观或客观的判断。某一个岗位工作量饱满不饱满，上岗者最清楚。如果上岗者愿意据实反映本岗位的工作量，则岗位合理性的问题很容易解决。

但是在现实生活中，由于岗位的设置涉及员工的切身利益，为了保护自身的利益，上岗者往往不愿意真实地反映自己的工作量。

为了解决这个问题，问卷中问题的设计显得非常重要。在过去几年，我们探索了一些解决这个问题的办法，在我们的调查问卷中，核心问题是要求被调查者按下表的格式列出占用自己时间最多的五种事情，每一种事情出现的概率及所需要的时间。概率和时间都是估计值，可以是平均值，也可以是一个区间。在填完表后，我们请被调查者的部门领导对问卷中的内容，即工作内容、出现的频率、需要的时间进行审核，然后就可以算出被调查者的工作量。

表 2-15 工作量调查表

序号	工作内容	出现频率	平均时间
占用时间最多的工作			
占用时间第二多的工作			
占用时间第三多的工作			
占用时间第四多的工作			
占用时间第五多的工作			

4) 排队

某一个岗位工作量饱满与否，除了当事人之外，其次较清楚的人应该是他的同事。因此，让同事对某一个人的工作量进行评价，也是岗位工作量测评的一个重要方法。

但是人们在对自己的同事进行评估时，“老好人”思想是经常存在的。我们在实践中发现，虽然人们平时在私下对同事的工作量不满很有意见，但当用问卷、访谈等正式沟通方式来征求意见时，人们往往会保持沉默，甚至违心地说工作量已经很饱满。

为了解决这个问题，我们认为应该采用排队法。排队法就是让员工对自己的同事的工作量按饱满程度排队，最忙的人排在最前面，第二忙的人排在第二位，最闲的人排在最后。为了杜绝“老好人”思想，排队不允许并列。

对于不允许并列，参加排队的员工意见往往很大。有主观原因，也有客观原因。主观原因是员工不愿意得罪人，把所有的人都排在同一位置。客观原因是有些岗位的工作量确实相差不多，员工很难区别两个岗位工作量的大小。从理论上讲，这两个原因，第二个是合理的，第一个是不合理的。但在实践中我们发现，如果

允许并列，排队的数据几乎没有用。因此，不允许并列是采用排队法的一个基本原则。

附件 2 华教授的中层管理人员能力测评

在没有完整而科学的测评体系的情况下，人们主要是通过对人员的行为表现（工作行为）和行为结果（工作绩效）的主观感觉来推测一个人的内在素质的差异性。引进了科学的考核体系后，人们将主观感觉客观化，更多的运用定量方法来测定个体差异。然而，即便如此，这种测评也是基于过去的印象来预测未来的绩效；要想测评一个从没有做过管理者的人是否具有这方面的潜力或者一个线长有没有能力从事市场开发等工作，就需要测试人员素质。人员素质测评与功能性测评的区别便在于素质测评更具有预测性，而功能性测评则着眼于当前状态。

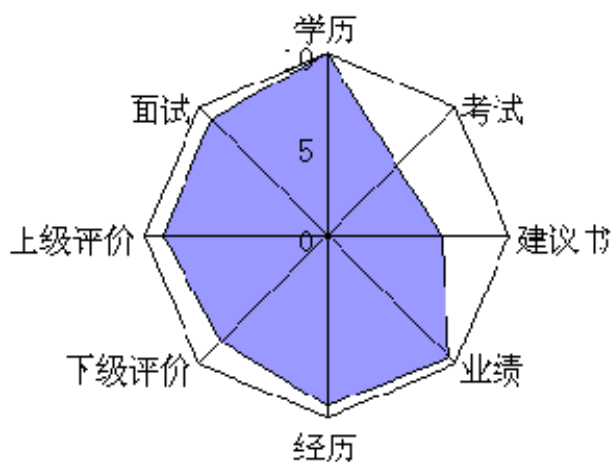
人员素质测评指标是反映人员素质及其功能行为特征的基本要素。表示人员素质及其功能行为的各个方面相互联系、相互制约的许多要素以一定的科学理论为依据，规范化组合起来形成指标要素体系。在实际的测评工作中，已经有很多成熟的指标体系模型，如个性理论模式、德能勤绩模式、日本模式和美国模式等等，在本次测评中我们采用人才测评的八维模式。八维模式是华教授根据在多家企业从事管理技能测评后总结提炼的一种中层管理人员管理技能测评方法，它包括学历结构、考试成绩、建议书、绩效、经验、下级评价、上级评价和面试八个因素，其各个体系的要素内容因职能的不同而各异，如下表所示。

表 2-1 华教授人员测评要素基本模式

学 历	考 试	建议书	绩 效
1. 何时通过高考？	5. 专业理论知识	9. 书面沟通能力	13. 工作效率
2. 是否重点院校？	6. 潜在的能力	10. 对本职工作的理解	14. 工作质量
3. 是否正规录取？	7. 理论指导实践能力	11. 创新精神	15. 服务质量
4. 是否研究生？	8. 可以少走弯路	12. 现实可行性	16. 差错率
经 验	下级评价	上级评价	面 试
17. 实践学习经验	21. 领导艺术与能力	25. 忠诚与否	29. 仪态仪表
18. 工作年限	22. 管理决策能力	26. 胜任程度	30. 自信心
19. 直接相关经验	23. 人际交往能力	27. 工作主动性	31. 灵活性
20. 间接相关经验	24. 权威性	28. 进取心和开拓性	32. 口才与知识面

下图是某移动公司一中层管理人员的实际测评结果分布图。

张红明的能力分布图



[1] 本文根据实际案例改编而成，事件、人物和数字都有掩饰，只作为课堂教学案例用，不能作为商业用途，也不承担法律责任。

就业指导中心主任的招聘[1]

“我看就业指导中心主任还是需要的，现在的问题不是要不要，而是如何招，招什么样的人的问题，陈院长，你拍板吧”，在 HB 大学商学院党政联席会讨论是否要设立一个学生就业指导中心及招聘一个中心主任即将结束的时候，HB 商学院主管学生工作的副院长谢长生对商学院院长陈贤达教授说。

“噢。。。。，那是招一个吧”谢副院长的提议打断了陈院长的思绪，他略加思索之后说道。实际上，HB 商学院领导班子不是第一次讨论这个问题，也可能不是最后一次讨论这个问题，因为这件事能否做好，陈院长还是一点把握都没有。

HB 商学院学生就业问题

HB 商学院是我国中部地区一著名商学院，共有各类学生 3000 多人，其中四年制全日制本科生 1200 多名，两年半制全日制硕士研究生 400 余名，两年制 MBA1000 余名（其中 100 余名为全日制 MBA），两年制 EMBA400

余名，四年制全日制博士生 200 余名，另外还有委培的工程硕士和论文博士 400 余名。在这 3000 余名学生中，有一半以上的学生（即四年制本科生、普通硕士生、全日制 MBA、全日制博士生）有毕业之后的就业问题。

HB 商学院成立于改革开放之初的 1979 年。成立之初，商学院的日子是非常好过的，当时只招收数量不多的本科生和硕士研究生。由于大学教育当时在中国是精英教育，招生没有任何问题，而学生毕业后由国家统一分配，商学院也不用操心。

上一世纪九十年代之后，中国进行教育改革，政府对所有大学毕业生不再包分配，而由大学生自己找工作。由于 HB 大学是国内一流大学，大学生是稀缺资源，因此改革之初毕业生就业的压力并不大，只要学生不挑待遇和就业地点，毕业后找到工作并不难。

但是进入 21 世纪后，大学生毕业之后的就业压力越来越大，特别是 2008 年的世界金融风暴给学生就业带来了极大的冲击，毕业就意味着失业已经不是耸人听闻的奇谈，而是一个非常现实的问题。目前，HB 商学院各个类别的全日制学生都面临着一定的就业压力。

（1）本科生。本科生物学管理在社会上一直受到很多质疑。2005 年，中国一大学校长甚至在中国大学校长联席会上公开提出要减少商学院本科生的招生人数，因为他认为管理能力不是从课本上能学到的。受这种思想的影响，商学院的本科生就业一直就存在一定的问题。但在大学扩招之前，由于大学生很少，商学院的学生就业问题不是很大，企业主要是想招高素质的大学生，专业不对口或能力不具备没有关系，到企业再培养或转专业。但大学扩招之后，商学院本科生专业特征不突出的问题暴露无遗。一些用人单位公开说，如果我要招技术人才，我到其他院系和专业招，如果我要招综合管理人才，我可以在 MBA 和社会上招。虽然商学院通过本硕连读、出国留学、考研和指导老师介绍工作等缓解了一定的就业压力，但总体就业压力仍然很大。

（2）全日制硕士生。全日制硕士生由于总体素质较高，就业形势一直比较好，只要学生不挑肥拣瘦，只要学生的沟通能力和形象不是特别差，就业一般问题不大。

（3）全日制 MBA。HB 商学院是从 1993 年开始招收两年制 MBA 的，起初所有的 MBA 都是在职学生。从 2000 年开始，为了更好地满足学生的要求，HB 商学院开始招收全日制 MBA，规模一直不大，每年在 30-70 人之间。全日制 MBA 毕业后要重新找工作，就业情况差别很大。入学前工作经历丰富、个人综合素质较高的 MBA 毕业生就业从来就不是问题，但是对于没有工作经验、个人综合素质较差的学生，就业就是一个很大的问题。与全日制本科生不同，MBA 学费较高，MBA 学生年龄偏大（基本上都是独立生活，很少依靠父母接济），因此就业时的经济压力非常大。而且中国商学院的 MBA 都是按市场化运作，是买方市场，即 MBA 学生是由市场决定学费水平，由学生质量决定招生规模的。如果 MBA 学生就业不好，将直接影响到 MBA 的招生。正因为如此，国内各个商学院的就业指导中心首先是从为 MBA 就业服务起步的。

（4）全日制博士生。商学院是从 1990 年开始招收博士研究生的，最初规模很小（1990 年只招收了一名博士生），现在每年从 40 余名。刚开始时，博士生很俏，供不应求，但现在博士毕业生的就业问题也出现了。博士生属于高端人才，而社会（特别是中西部不发达地区）对高端人才的需求非常疲软，结果到高校当老师成了绝大部分博士生的不二归宿。由于前两年各高校在应付国家教育部本科教学大检查时突击招收了一批大学教师，现在各高校（特别是属于 211 和 985 的学校）教师已经饱和，而其他的大学，不仅待遇低，学术氛围也不好，博士生不愿意去。

初次设立就业指导岗

2006年夏，HB商学院组织了一个代表团到北京清华大学进行了访问，清华大学蓬勃发展的势头给代表团留下了深刻的印象。返校后的汇报会上，时任MBA中心主任的王杰提出清华的MBA分为三个部门，即招生部，培养部和就业指导部。清华的就业指导部给他留下了深刻的印象，这个部门的职责是邀请北京著名的大企业到清华大学做演讲和招聘宣传，给清华MBA的学生提供一个与用人单位的见面机会和平台，对清华大学MBA学生的就业提供了非常大的帮助。

在王杰主任的建议下，商学院领导经过讨论后认为MBA就业指导一定要做，但刚开始起步不要做得太大，先设立一个就业指导岗位，为MBA学生收集就业信息，如果作用很明显，将来再加大对就业指导中心的人力和物力支持。

于是，HB商学院在本校MBA毕业生中招了一个综合素质较高，沟通能力较强的学生吴亚男做就业指导工作，并给她配备了一个办公室和一台电脑。但运行一年之后，发现效果很差，主要有以下一些原因：

（1）信息来源非常有限。就业指导中心能收集到的信息，信息灵通一点的MBA学生自己都能收集到。

（2）资力和能力有限。虽然吴亚男做事热情，有责任心，但由于她比较年轻，工作阅历有限，她对MBA学生提不出什么有价值的职业指导意见。

（3）资源和权力有限。吴亚男也想像清华大学那样，邀请著名企业到商学院从事宣讲等各种活动，但她没有权力和资源。例如，如果她要到企业去，她要车还要经过商学院行政办公室的批准，而商学院每年要考核行政费用，因此，行政办公室主任对派车极不情愿。邀请人来讲学，有时需要给一点课酬或礼品，甚至还要进行必要的组织工作和请学生来听，但这些工作都超出了吴亚男的工作范围，有一次她请了一个名气不大的人力资源部长来做学术讲座，教室里只坐了三个学生，弄得大家都非常尴尬。

（4）本地的企业对学生吸引力有限。HB商学院地处中部，与沿海相比各方面差异较大，好企业比较少，比较大的企业几乎都是传统的国企，大型国企的招工已经比较规范，就业指导中心能够起得作用有限，而当地民营企业对MBA学员的吸引力有限。

（5）学员素质决定一切。正如前面已经指出过的，学生能否就业在很大程度上是由学生的综合素质决定的。一个综合素质很高的学生毕业时会有好几个岗位等着，而一个综合素质较差的学生，即使帮助他找到了招工单位，最终还是会被用人单位在面试等过程中被淘汰。

由于上述原因，吴亚男在一年的合同到期之后没有被商学院续聘，MBA学生就业指导工作也因此而停止。再次上会讨论

进入2008年之后，受世界金融风暴的影响，商学院毕业生就业面临着前所未有的压力，同时，国家MBA教学委员会明确要求各商学院建立MBA学生就业指导中心，否则将减少商学院的招生规模甚至重新审查商学院的办学资格。在这种形势压力下，成立学生就业中心，招聘就业中心工作人员又摆在了商学院领导的面前，于是商学院陈院长召集了党政联席会讨论这个问题。商学院党政联席会由七人组成，都是由商学院的科研、教学和行政的精英组成。在两个多小时的过程中，他们主要讨论了以下问题：

（1）上一次就业中心的工作没有做好，是因为吴亚男的个人原因造成的，还是因为商学院的管理问题

造成了，还是因为商学院控制不了的客观问题造成的？

（2）如果是由吴亚男的个人原因造成的，那么如何避免类似的事情再次发生？讨论认为，上次招聘的渠道太窄（就是在自己的学生中招聘），岗位要求不明确（吴亚男到底该做什么）是失败的重要原因。

（3）如果是商学院的责任，那么如何避免类似的事情发生。讨论认为，商学院也有一定的责任，包括工资太低（高素质的人不愿意来）、对招聘不重视、岗位职责不明确、地位太低、赋予的权力太小等。研究决定，提高新招聘人员的待遇和地位，按商学院中层管理人员给待遇和权力，同时要明确岗位要求，并要进行量化考核。

（4）职责范围和能力要求。虽然与会者都同意先成立一个部门，先招聘一个主任，但对这个主任的职责和能力要求有不同的看法。这个主任是只负责 MBA 就业指导，还是把本科生，硕士和博士研究生的就业指导一起抓？如果只抓 MBA 就业，对其他学生不公平，同时有些信息会被浪费，如果也抓其他学生的就业，他肯定忙不过来，而且 HB 学校对本科生有就业指导，他与学校就业中心的职能该怎么划分。大家一致认为，这个岗位的综合管理能力要求很高，因为要与各知名企业的高管或人力资源部打交道，要让学生觉得值得依赖。但对这个岗位是否需要专业能力争议不定，如他是否要有心理咨询和职业指导经历，他是否掌握了人的能力和个性测评技术，否则他怎么知道哪个学生适合走什么通道，哪个学生适合到哪个企业？如果对这个人既要求有很高的综合管理能力又要求有高的专业造诣，这个人到哪里找得到，即使找到了，按管理学院外聘人员的中层管理人员待遇他会来吗？

（5）如何对就业指导中心主任进行考核。讨论认为，就业中心指导主任的职责弹性非常大，工作好坏取决于就职者的能力和工作主动性，但仅凭工作主动性是不够的，对他必须要像对 MBA 招生或 EMBA 招生一样，进行量化考核，否则设立这个岗位的作用不会太大。会议决定委托主管行政的刘副院长建立对这个岗位的定量考核指标。

案例讨论题

1、请与小组的同学一起讨论就业指导中心主任的岗位职责和能力要求，并参考附件 1 的格式，写出这个岗位的岗位说明书。

2、阅读员工招募的相关文献，推荐 HB 商学院应采取的招聘方法（如同事介绍、广告、网上招聘等），并给出对应的理由和初步方案（包括预算）。

3、制定对应聘者进行考核和挑选的方法，包括测试方法和内容、面试程序、面试问题等等，以保证新应聘人员能满足岗位的能力要求。

4、为搞好 HB 商学院对 MBA 学生的就业指导工作献计献策。

Summary Report for: Waiters and Waitresses

Take orders and serve food and beverages to patrons at tables in dining establishment.

Tasks

Check patrons' identification to ensure that they meet minimum age requirements for consumption of alcoholic beverages.

Collect payments from customers.

Write patrons' food orders on order slips, memorize orders, or enter orders into computers for transmittal to kitchen staff.

Take orders from patrons for food or beverages.

Check with customers to ensure that they are enjoying their meals and take action to correct any problems.

Serve food or beverages to patrons, and prepare or serve specialty dishes at tables as required.

Prepare checks that itemize and total meal costs and sales taxes.

Remove dishes and glasses from tables or counters, and take them to kitchen for cleaning.

Present menus to patrons and answer questions about menu items, making recommendations upon request.

Inform customers of daily specials.

Tools & Technology

Tools used in this occupation:

Cash registers

Commercial use cutlery — Carving knives

Magnetic card readers — Credit card readers

Paging controllers — Alphanumeric paging equipment

Personal digital assistant PDAs or organizers — Personal digital assistants PDA; Portable barcode scanning systems

Point of sale POS receipt printers — Point of sale POS printers

Point of sale POS terminal — Point of service workstations; Point of service/sale POS terminals and interfaces

Touch screen monitors

Technology used in this occupation:

Point of sale POS software — Compris Advanced Manager's Workstation; ICVERIFY software; NCR NeighborhoodPOS; The General Store software

Knowledge

Customer and Personal Service — Knowledge of principles and processes for providing customer and personal services. This includes customer needs assessment, meeting quality standards for services, and evaluation of customer satisfaction.

English Language — Knowledge of the structure and content of the English language including the meaning and spelling of words, rules of composition, and grammar.

Sales and Marketing — Knowledge of principles and methods for showing, promoting, and selling products or services. This includes marketing strategy and tactics, product demonstration, sales techniques, and sales control systems.

Food Production — Knowledge of techniques and equipment for planting, growing, and harvesting food products (both plant and animal) for consumption, including storage/handling techniques.

Skills

Speaking — Talking to others to convey information effectively.

Active Listening — Giving full attention to what other people are saying, taking time to understand the points being made, asking questions as appropriate, and not interrupting at inappropriate times.

Service Orientation — Actively looking for ways to help people.

Social Perceptiveness — Being aware of others' reactions and understanding why they react as they do.

Coordination — Adjusting actions in relation to others' actions.

Reading Comprehension — Understanding written sentences and paragraphs in work related documents.

Instructing — Teaching others how to do something.

Active Learning — Understanding the implications of new information for both current and future problem-solving and decision-making.

Critical Thinking — Using logic and reasoning to identify the strengths and weaknesses of alternative solutions, conclusions or approaches to problems.

Learning Strategies — Selecting and using training/instructional methods and procedures appropriate for the situation when learning or teaching new things.

Abilities

Oral Comprehension — The ability to listen to and understand information and ideas presented through spoken words and sentences.

Oral Expression — The ability to communicate information and ideas in speaking so others will understand.

Speech Clarity — The ability to speak clearly so others can understand you.

Speech Recognition — The ability to identify and understand the speech of another person.

Trunk Strength — The ability to use your abdominal and lower back muscles to support part of the body repeatedly or continuously over time without 'giving out' or fatiguing.

Gross Body Coordination — The ability to coordinate the movement of your arms, legs, and torso together when the whole body is in motion.

Information Ordering — The ability to arrange things or actions in a certain order or pattern according to a specific rule or set of rules (e.g., patterns of numbers, letters, words, pictures, mathematical operations).

Problem Sensitivity — The ability to tell when something is wrong or is likely to go wrong. It does not involve solving the problem, only recognizing there is a problem.

Arm-Hand Steadiness — The ability to keep your hand and arm steady while moving your arm or while holding your arm and hand in one position.

Work Activities

Performing for or Working Directly with the Public — Performing for people or dealing directly with the public. This includes serving customers in restaurants and stores, and receiving clients or guests.

Establishing and Maintaining Interpersonal Relationships — Developing constructive and cooperative working relationships with others, and maintaining them over time.

Communicating with Supervisors, Peers, or Subordinates — Providing information to supervisors, co-workers, and subordinates by telephone, in written form, e-mail, or in person.

Getting Information — Observing, receiving, and otherwise obtaining information from all relevant sources.

Handling and Moving Objects — Using hands and arms in handling, installing, positioning, and moving materials, and manipulating things.

Identifying Objects, Actions, and Events — Identifying information by categorizing, estimating, recognizing differences or similarities, and detecting changes in circumstances or events.

Judging the Qualities of Things, Services, or People — Assessing the value, importance, or quality of things or people.

Performing General Physical Activities — Performing physical activities that require considerable use of your arms and legs and moving your whole body, such as climbing, lifting, balancing, walking, stooping, and handling of materials.

Making Decisions and Solving Problems — Analyzing information and evaluating results to choose the best solution and solve problems.

Assisting and Caring for Others — Providing personal assistance, medical attention, emotional support, or other personal care to others such as coworkers, customers, or patients.

Work Context

Contact With Others — How much does this job require the worker to be in contact with others (face-to-face, by telephone, or otherwise) in order to perform it?

Spend Time Standing — How much does this job require standing?

Face-to-Face Discussions — How often do you have to have face-to-face discussions with individuals or teams in this job?

Spend Time Walking and Running — How much does this job require walking and running?

Work With Work Group or Team — How important is it to work with others in a group or team in this job?

Physical Proximity — To what extent does this job require the worker to perform job tasks in close physical proximity to other people?

Deal With External Customers — How important is it to work with external customers or the public in this job?

Telephone — How often do you have telephone conversations in this job?

Importance of Being Exact or Accurate — How important is being very exact or highly accurate in performing this job?

Spend Time Using Your Hands to Handle, Control, or Feel Objects, Tools, or Controls — How much does this job require using your hands to handle, control, or feel objects, tools or controls?

Job Zone

Title

Job Zone One: Little or No Preparation Needed

Overall Experience

No previous work-related skill, knowledge, or experience is needed for these occupations. For example, a person can become a cashier even if he/she has never worked before.

Job Training

Employees in these occupations need anywhere from a few days to a few months of training. Usually, an experienced worker could show you how to do the job.

Job Zone Examples

These occupations involve following instructions and helping others. Examples include taxi drivers, amusement and recreation attendants, counter and rental clerks, cashiers, and waiters/waitresses.

SVP Range

(Below 4.0)

Education

These occupations may require a high school diploma or GED certificate. Some may require a formal training course to obtain a license.

Interests

Social — Social occupations frequently involve working with, communicating with, and teaching people. These occupations often involve helping or providing service to others.

Enterprising — Enterprising occupations frequently involve starting up and carrying out projects. These occupations can involve leading people and making many decisions. Sometimes they require risk taking and often deal with business.

Conventional — Conventional occupations frequently involve following set procedures and routines. These occupations can include working with data and details more than with ideas. Usually there is a clear line of authority to follow.

Realistic — Realistic occupations frequently involve work activities that include practical, hands-on problems and solutions. They often deal with plants, animals, and real-world materials like wood, tools, and machinery. Many of the occupations require working outside, and do not involve a lot of paperwork or working closely with others.

Work Styles

Self Control — Job requires maintaining composure, keeping emotions in check, controlling anger, and avoiding aggressive behavior, even in very difficult situations.

Dependability — Job requires being reliable, responsible, and dependable, and fulfilling obligations.

Stress Tolerance — Job requires accepting criticism and dealing calmly and effectively with high stress situations.

Cooperation — Job requires being pleasant with others on the job and displaying a good-natured, cooperative attitude.

Integrity — Job requires being honest and ethical.

Concern for Others — Job requires being sensitive to others' needs and feelings and being understanding and helpful on the job.

Social Orientation — Job requires preferring to work with others rather than alone, and being personally connected with others on the job.

Attention to Detail — Job requires being careful about detail and thorough in completing work tasks.

Adaptability/Flexibility — Job requires being open to change (positive or negative) and to considerable variety in the workplace.

Initiative — Job requires a willingness to take on responsibilities and challenges.

Work Values

Relationships — Occupations that satisfy this work value allow employees to provide service to others and work with co-workers in a friendly non-competitive environment. Corresponding needs are Co-workers, Moral Values and Social Service.

Support — Occupations that satisfy this work value offer supportive management that stands behind employees. Corresponding needs are Company Policies, Supervision: Human Relations and Supervision: Technical.

Achievement — Occupations that satisfy this work value are results oriented and allow employees to use their strongest abilities, giving them a feeling of accomplishment. Corresponding needs are Ability Utilization and Achievement.

Wages & Employment Trends

National

Median wages (2007)

\$7.62 hourly, \$15,850 annual

Employment (2006)

2,361,000 employees

Projected growth (2006–2016)

Average (7% to 13%)

Projected need (2006–2016)

1,537,000 additional employees

[1] [1]本文根据实际案例改编而成，事件、人物和数字都有掩饰，只作为课堂教学案例用，不能作为商业用途，也不承担法律责任。

TG 集团建与浙江民企 JL 集团重组失败

（组织变革类）

一、两公司背景

1、TG 集团股份有限公司

TG 集团股份有限公司，是吉林省最大的钢铁企业。TG 集团现拥有资产总值 268 亿元，具备年产钢 700 万吨的生产能力，总部位于长春市。2008 年，TG 集团在中国企业 500 强中排名第 244 位、中国企业纳税 200 佳第 195 名。下辖通化钢铁、吉林钢铁、TG 矿业、磐石钢管、四平制品、通化网航、TG 国贸等 7 家子公司。

2、JL 集团及发展历程

北京 JL 重工集团有限公司是一家集资源产业、钢铁产业、造船产业、机电产业于一体的大型企业集团。集团创建于 1999 年，到 2008 年底，共拥有控股子公司 17 家，总资产 319.81 亿元，企业遍布河北、黑龙江、吉林、辽宁、山东、浙江、北京、湖北、四川等省市。2008 年，JL 集团名列中国制造业企业排名第 78 位，中国企业 500 强第 158 位。2008 年，该集团控股企业实现销售收入 407.9 亿元。

公开资料显示，JL 集团创建于 1999 年。JL 集团董事长张志祥发家于钢材贸易，毕业初曾在浙江嘉兴供销社工作了 5 年，尔后开始从事钢材倒卖的生意，5 年后的 1999 年，张志祥正式涉足钢铁生产。那年，他租赁经营唐山遵化市钢铁厂。第二年 3 月买断该厂，并更名为唐山 JL 实业有限公司。此后，复星集团董事长郭广昌收购了 JL 集团 28.7% 的股权。目前，JL 集团与复星集团相互持股。

经过近十年的发展，JL 集团旗下拥有了四大板块——钢铁产业、资源产业、造船产业和机电产业。而在四大产业中，钢铁产业最强。经过一些收购，该集团的钢铁产业目前共有唐山 JL、承德 JL、吉林钢铁、黑龙江 JL、抚顺新钢铁等五家控股子公司，2008 年实际产钢 654 万吨。预计到 2010 年，集团控股企业合计产钢规模将突破 1800 万吨。

据从 JL 集团离职的某中层管理者透露：“张志祥特别低调，不过非常随和，很少批评员工，也很少开除员工，善于与别人交往。”他告诉记者，张志祥善于用人。

二、两个公司兼并历程

这是一项富有戏剧性的收购。JL 集团很早以前就将收购战车开进了吉林，瞄向了 TG 集团。2005 年 12 月 30 日，JL 集团以近 12 亿元正式收购原 TG 集团，并组建了吉林省省属最大企业新 TG 集团，注册资本 38.81 亿元。

在新 TG 集团中，吉林省国资委持有 46.64% 的股权，华融资产经营公司持有 14.6% 的股权，浙江 JL 钢铁公司持有 36.19% 的股权，TG 集团管理层持有 2.57% 的股权，实现了国有、民营、金融机构共同出资的多元产权结构和法人治理结构。

在 JL 集团进入的前一年，TG 产钢 470 万吨。收购后，JL 集团提出，让 TG 发展成为具有较强的核心竞争力和经济带动力的区域性大型钢铁企业集团，争取在 2007-2007 两年内将形成 1000 万吨钢产能，建成精品钢和特种铁合金两个基地，形成特有的产业优势和产品优势。

2005 年 10 月，在吉林省委省政府的积极运作下，全国最大型的钢铁投资公司 JL 集团与吉林省唯一一家大型国有企业 TG 集团连姻。JL 以资本注入形式入主 TG，占有 TG 近 40% 的股份。虽占有股份不是最多，但 TG 集团及通化钢铁的总经理、财务主管却在很短时间内都换成了 JL 人，引入民营机制。于是，一场所有人都看不清的运作开始了。从那时起，TG 管理体制完全走样，国不国、民不民，高层拿着高薪，员工则被裁员、减薪。可以说，JL 集团进入后，并没有受到 TG 集团员工的欢迎。

2008 年的金融危机直接激化了双方的矛盾。在钢铁行业低迷的情况下，TG 集团连续亏损，一再限产，而员工工资也减到每月人均 300 元。

由于 TG 连续亏损，2009 年初，JL 集团决定与 TG 集团进行股权分立。按照双方达成的协议，JL 集团将拥有吉林精品钢基地的所有权，并拥有 TG 原有的矿山所有权。

此后不久，随着 4 万亿政策投资的拉动，钢铁行业逐渐走出了亏损的阴霾。2009 年 6 月，TG 首次扭亏实现盈利 6000 余万元。但是 JL 集团 7 月份又要收购整个 TG 集团，而且这次是控股。TG 集团的内部人士显得有些气愤，如果被 JL 集团收购，担心会大范围裁员。

三、总经理陈国军被围殴致死之 724 事件

2009 年 7 月 23 日，吉林省国资委领导、JL 集团高层到 TG 集团召开重组大会，会议宣布 JL 集团再次收购、控股 TG 集团。2009 年 7 月 24 日，国内著名民企 JL 集团重组通化钢铁集团时遭职工反对，委派的总经理陈国军被围殴致死。集团子公司通化钢铁停产 11 小时。当晚，吉林省政府宣布，JL 将永不参与 TG 重组。

1、民企二次入主引抗议

据 TG 炼轧厂某负责人说，2009 年 7 月 22 日，从长春 TG 集团总部传来消息，JL 集团将持有 TG 集团 65% 股份（简称 TG）。JL 集团此次是二次入股 TG。此前在 2005 年到 2008 年，JL 集团曾入股 TG，但在今年年初退出。集团被 JL 控股消息传来，TG 部分职工找集团领导及 JL 管理层抗议。这距离 JL 与 TG 第一次重组后的股权分立仅仅只有三个月。据一职工说，24 日上午，数千名 TG 职工及家属向厂区聚集，打着口号，要求 JL 撤出 TG。

TG 一中层干部透露，当日，通化警方阻拦抗议队伍，遭到职工矿泉水瓶袭击。

另据 TG 一负责人说，职工们在铁轨上聚集，阻止高炉向外运铁水。随后通化钢铁 7 个高炉停工。当日下午，各主体、辅助单位陆续停产。

2、总经理被推下二楼

当日下午，通化钢铁各车间职工停工后，也加入抗议队伍。通化钢铁厂区内聚集的职工越来越多。

据某负责人说，24 日下午，JL 集团委派 TG 集团总经理陈国军赶到焦化厂与干部开会。陈国军于 7 月 22 日接受 JL 集团委派，担任 TG 集团总经理。职工听说此事后，赶到焦化厂，将陈国军围堵在办公楼内。

上周四(23 日)上午，吉林省国资委领导、JL 集团高层到通化钢铁召开重组大会，50 多名员工家属和 100 名工

人就冲击会场。周五(24日)，近3,000名工人及家属在公司办公大楼前高举「JL滚出TG」等标语示威集会，造成TG整体停机停工。当日下午，JL派来TG的新任总经理陈国军带队到焦化厂与工人代表对话，双方发生口角冲突，陈威胁说要让全体工人「下岗」，激怒示威人群，一群工人冲入会议室把陈国军拖出走廊群殴。大批员工堵塞大门不许保安人员进入，救护车也无法靠前，陈于当晚8时不治身亡，许多工人还为此燃放鞭炮。据数名职工证实，当时陈国军要求工人复工，引起激愤，现场多人数次对他拳打脚踢，还有人向他扔矿泉水瓶及凳子，并不让其离开。据当时在场的一职工说，当时有人拿炼钢穿的靴子对其殴打，并将其从二楼楼梯推下。一职工称，24日18时许，陈国军死亡，医务人员和警方数次向里冲，均被人群堵在外面。

3、TG仍有员工聚集抗议

通化当局调集公安、武警和保安进驻封锁TG厂区，仍无法控制局势，至晚7时厂区已聚集近万工人和家属。当晚9时当局透过电视向工人及家属宣布省政府决定：JL集团退出TG，永不参与TG重组。上万示威人群才逐渐散去。22时许，示威及围观人群逐渐散去。25日零时，通化钢铁复产。此间通化钢铁停产11小时。25日早上，TG家属区及各厂门前贴出吉林省国资委及吉林省政府红头文件，吉林省政府决定终止JL集团控股TG集团的方案，不再实施。

问题讨论：

国有企业改制、变革是否应该进行？

根据组织变革的理论和过程原理，分析TG的重组引发的集体暴力事件，错在哪里？

员工、组织的管理者反对重组的阻力在哪里？

这次群体暴力事件的发生发展，对政府、企业有何教训？

中国乒乓球队的组织文化

一、中国乒乓球队的历史与辉煌战绩

中国乒乓球队自1952年成立至今，已走过50年风雨历程。从1959年容国团为我国赢得第一个世界冠军到现在共为祖国夺取128.5个世界冠军，其中邓亚萍一人夺得18枚金牌，刘国梁夺得11个冠军。1961年庄则栋等为我国夺得第一个团体冠军，林惠卿获得第一个世界女单冠军。中国乒乓球队分别在36届、43届、46届世乒赛上包揽全部金牌。创造了世界体坛罕见的长盛不衰的历史奇观。

50年来，中国乒乓球队虽然在成绩上走过了低谷，在训练上走过弯路，但始终处在世界乒坛一流强队的阵营中，创造了一支运动队长达半个世纪不衰的神话。即使进入大球时代，中国队依然在上届（46届）世乒赛中获得大满贯，在47届世乒赛上获得4枚金牌。令世界乒乓球运动不得不面对长期以来由中国队一花独放的尴尬局面。

过去半个世纪的荣耀在今天像一面旗帜摇曳在新人辈出的世界乒坛，指引着球队前进。

近半个世纪以来，中国乒乓健儿在几十年争先夺标的征程中，还孕育出“胸怀祖国，放眼世界”、“人生能有几回搏”、“胜了从零开始”、“输球不输人”、“我是代表集体领奖的”、“打出风格、打出水平”、“创新才有生命力”等一系列倡导先进文化的警句、格言和故事，被人们经久传诵，成为社会共有的精神财富。

二、市场经济背景下中国乒乓球队的运作机制改革

自 20 世纪 60 年代以来，中国乒乓球队坚持高度集中的训练体制，取得了辉煌的成绩。进入 90 年代以后，随着我国经济体制由计划经济向社会主义市场经济转轨，我国的其它体育项目如足球、篮球等相继开展联赛，既开发了市场，提高了该项目在社会上的影响力，又为运动员开创了新的收入来源，在这样的大环境下，乒乓球管理体制也面临着改革。

“双轨制”就在此时应运而生了。所谓双轨制，就是运动员以双重身份进行注册，既代表省市参加全运会和全国锦标赛，又代表俱乐部参加俱乐部联赛和其它商业性比赛。这样可以一举三得：各省市不仅参加全国比赛的利益能得到保护，还可以在运动员转会中获得收益。高水平的运动员出场影响大，广告效益好，企业有积极性。运动员增加了比赛机会，获得了企业给予的报酬，有利于稳定队伍，留住人才。

双轨制形式下的俱乐部联赛，自 1995 年以来稳步发展，已有 3 个级别，竞技水平最高的是超级联赛，共有男女各 12 个队，实行主客场制，除国家队的选手之外，一些其他协会的运动员如柳承敏、蒋澎龙、小西杏等也纷纷加入中国乒乓球超联队伍，外援的加盟丰富了中国的乒乓球赛场，使联赛有了更多看点。甲 A 和甲 B 联赛的参赛队伍更多，甲 B 已有男女各五十多个队，比赛搞得越来越红火。各省市电视台都予以转播。为了开拓乒乓球竞赛市场，扩大乒乓球的影响，中国乒协还与中央电视台合作，于 1996 年创造性地举办了 CCTV 杯中国乒乓球擂台赛，此后又发展成爱立信中国乒乓球擂台赛、国际乒乓球擂台赛以及 17 岁以下国际青少年擂台赛，既有高水平的竞技，又检阅青少年的水平，还有群众参与，把乒乓球运动的竞技性、观赏性、娱乐性、知识性融为一体。擂台赛六年来在全国各地的中小城市举办了一百多场比赛，通过电视屏幕传入千家万户，有力推动了乒乓球运动的进一步普及。

除此之外，随着乒乓球运动在全世界的广泛开展，国际乒联职业巡回赛和各种邀请赛也越来越频繁，运动员在世乒赛、世界杯、奥运会之余参加这些国际比赛，不仅能够始终保持较好的状态，提高技战术应用水平，而且高额的奖金也使运动员辛苦的训练有了丰富的回报。

三、中国乒乓球队的管理风格

“在我们队里，世界冠军可以不要，我们要造就的是真正对得起世界冠军这一荣誉的运动员。”——蔡振华

1、中国乒乓球队的严格治军

众所周知，自改革开放以来，中国乒乓球队里冒出了不少的“百万富翁”球员：邓亚萍、乔红、王楠、李菊、杨影、王涛、马文革、孔令辉、刘国梁、王励勤、马琳、刘国正、阎森等球星的收入都超过了百万元，有的更达到上千万元。球员们富了，世界冠军也拿到了，但如何管理好这群明星球员，让他们能继续保持旺盛的斗志，在人生的旅程上再创高峰，尤其在人格修养上也能真正“富”起来，成为摆在新时期中国队掌舵人蔡振华等人面前的一道新课题。总教练蔡振华这样对笔者说：“我们采用的办法是在思想工作和严格管理双管齐下，目前看来还是非常奏效的。说实在的，在我们眼里，世界冠军与一般的球员没什么区别。事实上，我们在管理上对世界冠军只会更严格。”

乒乓球队里是真正实现了“天子犯法与庶民同罪”：世界冠军丁松在 1996 年赢得世界锦标赛冠军后，

开始飘飘然，训练时吊儿郎当，多次违反纪律，最终被赶出了国家队；世界冠军杨影违反纪律，没能按时归队，也被蔡振华当即赶回了老家江苏，回省后认识到自身的错误，并通过自身的努力，最后才获重返国家队；八运会期间，世界冠军孔令辉在比赛中不服裁判，用脚踢了一下挡板，就被蔡振华责令向裁判作公开检讨，并在队中罚款2万元；年轻的世界冠军张怡宁在九运会与王楠的决赛中，在落后极多且胜利无望的情况下，未能好好打完最后一分球，受到停赛半年并在队中公开检讨的处分……乒乓球队纪律严明，谁都不能赦免。球队要求所有运动员平日每晚22时、周六每晚23时前必须按时熄灯，倘若违反最高罚款可达30万元；若发现运动员抽烟，主力队员罚款10万元，非主力队员罚款2万元；一旦发现运动员打假球，无论是谁，当即开除，终身停止参赛资格，……而这些规定，在国家队的运动员返回省市队参加俱乐部联赛期间一样生效。

曾经有一次，中国乒乓球队在分赴厦门和正定进行封闭式集训前，总教练蔡振华宣布了一条令全体队员震惊不已的重要决定：为了严肃纪律，将谈恋爱而影响队伍管理的白杨、侯英超、李楠、范瑛开除出国家队，退回各自有关省队反省。在被开除的4名选手中，范瑛是因和王皓谈恋爱而被开除的，白杨因和马琳相好受棒打，而侯英超与李楠这对鸳鸯则同时遭遇“不幸”。处罚决定是在昨天下午宣布的，因之前没有任何征兆，队员们毫不知情，所以当蔡振华宣布完处罚决定时，在场的所有队员均感到震惊不已。

2、崇尚竞争，感受危机

“乒乓球队里真是谁都不敢偷懒，因为队员们知道，稍一松懈，自己的位置就有可能被别人取代。”——刘国梁

尽管中国乒乓球队屡屡在世界赛场上创造奇迹，但在队里，笔者感受最多的竟然是“危机感”。“这种危机感，在我们队里人人都有。这可不是一句空话。你想想，我们乒乓球每次比赛必须拿冠军，拿了亚军都是失败，这可是国人对我们的要求啊。但冠军却只有一个，这种压力是无形的。”世界冠军孔令辉这样说。其实，除了国人对乒乓球这一“国球”的期待外，国家乒乓球队里的竞争机制，也给所有运动员强烈的危机感。教练刘国梁对笔者说：“乒乓球队里真是谁都不敢偷懒，因为队员们知道，稍一松懈，自己的位置就有可能被别人取代。具有世界冠军水平和实力的运动员，在我们队里太多了。也就是说，这个比赛让我刘国梁去打，我就有可能成为世界冠军；倘若让另外一名运动员去参加，他也可以将冠军奖杯捧回来。教练员也是如此。你说，在乒乓球队里，谁敢不服管？！”的确，在星光灿烂的中国乒乓球队里，自觉、自律、自强是不言而喻的。否则，你面临的的就是“下岗”。

3、先学做人

“要培育世界冠军，首先就要培养他们的爱心，培养他们做人。”——蔡振华

众所周知，从业余体校、体工队再到国家队，这几乎是所有中国运动员的成长之路。“当一名职业运动员，就必须承担职业运动员所担负的义务和职责，这就是职业道德。而作为国家队的运动员，所肩负的职责和义务就更大了。这是我们给所有刚进入国家队的运动员都首先强调的。”这是总教练蔡振华对笔者说的一番话。

“要培育世界冠军，首先就要培养他们的爱心，培养他们做人”——这是蔡振华的一句口头禅。自1995年起，中国队几乎每年都要组织队员到贫困山区访贫问苦。用领队黄飏的话说，就是要培养运动员们的爱心，要叫队员们感动流泪。

第43届世乒赛刚刚结束，他们便组织世界冠军们到山西省繁峙县，为老区人民捐物捐款，打表演赛。为增强运动员“祖国培养”的意识，在全队展开了回报社会的“希望工程”资助贫困儿童上学活动。当时全队共自愿捐助了57名佤族儿童重返校园，孔令辉和邓亚萍更是每人资助了6名学生。邓亚萍后来还单独出资在繁峙县建立了一所希望学校。前年，全队还通过捐款在云南建立了“希望工程书库”。

在正定基地备战亚特兰大奥运会期间，全队专程到革命根据地西柏坡参观，接受革命传统教育。在今年的正定封闭训练期间，他们又到高平村参观地道战遗址，并去贫困农民家中访贫问苦，捐资送物。

第44届世乒赛之后，全队所有世界冠军赴江西赣南革命老区，开展“心连心、继传统”活动，听老红

军讲革命历史，并给长征小学捐款 10 万元人民币。

我国部分地区遭受水灾时，队里先后两次号召全队为重灾区集资捐款，一些队员和教练员马上各自拿出了 1000 元。孔令辉、刘国梁更捐出了 1 万元。

乒乓球队还以全队名义资助了首都高校的 10 名贫困大学生；在蔡振华的倡导下，全队捐款资助白血病儿童；当内蒙古锡林格尔盟连续遭到灾情时，他们利用到洛阳打热身赛，由蔡振华、孔令辉、王楠代表全队向锡林格尔盟盟长捐赠 30 万元资助一所希望小学。

4、国事为先

“谁不喜欢钱？但当个人利益与国家利益出现矛盾时，个人利益就必须让步，这是毫无疑问的。”——黄飏

应当说，在中国乒乓球队里，培养运动员的情操与爱国主义教育是分不开的。有一次，队里专门组织了全体教练员、运动员到天安门广场观看升旗仪式。当时，曾多次为祖国赢得冠军的刘国梁激动地说：“尽管升旗仪式已经历过无数次，但在天安门广场看升旗，感觉完全不一样。”他说，在世界比赛的领奖台，心里的感觉是激动、兴奋和骄傲，而站在天安门广场看升国旗，感受的是祖国的威严和强大。在建国 50 周年期间，蔡振华还率领全队教练员、运动员参观了中华人民共和国 50 周年成就展，以培养他们的爱国主义情操。

如何面对“追星族”，如何对待球迷，也反映出一个职业运动员道德修养。两年前，曾有一位球迷写信到乒乓球队投诉个别运动员傲慢、耍大牌。蔡振华为此专门召集运动员开会讨论，让球员检讨自己的言行，使他们明白，球迷是体育运动发展的动力，球员与球迷是鱼与水的关系。此后，乒乓球队再也没有收到球迷的投诉了。王楠在获得悉尼奥运会两块金牌后，更是自己出资赞助了一场乒乓球擂台赛，免费请家乡的球迷看球。

在采访中国乒乓球队的日子里，笔者深深地感受到以蔡振华为首的教练班子，为培养名副其实的冠军运动员所付出的辛劳。在市场经济的大潮中，中国乒乓球队的领队、教练们在积极为运动员创造条件、提高他们收入的同时，也使运动员明白任何时候都不能金钱至上，要懂得自爱、自律，要明白自身的价值与国家利益之间的关系。笔者在采访中发现，“祖国的利益高于一切”的口号既挂在球队训练大厅的墙上、运动员宿舍，也铭刻在每个运动员的心里。

但君子求财，讲究取之有道。众所周知，乒乓球队拥有骄人战绩，也有不少像邓亚萍、乔红、王楠、李菊、孔令辉、刘国梁、王励勤、马琳、刘国正等大名鼎鼎的球星。企业找体育明星拍广告已成时尚，不少企业都开出不低的价码，请这些球员去拍广告或去打表演赛。对此，蔡振华等人的态度是只要这些活动不影响运动员形象，不影响大赛的备战，完全支持。但倘若这些活动影响了正常的训练和备战，企业出的价码再高，条件再诱人，中国乒乓球队的态度则只有一个“不”字。

近几年，在领队黄飏的记忆中，他们队员婉言拒绝的广告等活动已难计其数，其中也包括总教练蔡振华。在悉尼奥运会前，中国队在正定紧张备战期间，河北的一个地方有人托关系找到蔡振华和黄飏，希望他们拉队伍到他们那里打表演赛，并开出极高的出场价。尽管这只会耽误一天的正常训练，但蔡振华还是一口回绝了。

“谁不喜欢钱？但当个人利益与国家利益出现矛盾时，个人利益就必须让步，这是毫无疑问的。”黄飏这样说。

孔令辉之所以能够战胜瓦尔德内尔，不仅是敢于主动打破平衡，超越自我，更是知己知彼的充分表现。像这样的例子，在乒乓球队举不胜举。除了队员自己对对手的分析，整个教练组乃至研发技术队伍都会帮助队员分析对手，分析队员自己的心理状态。

四、中国乒乓球队的管理创新

邱贻可醉酒

2006年2月的一个周末，邱贻可在教练员已经查完运动员寝室后，于当晚10时左右偷跑出去，与几个已经退役的前队友喝酒至次日凌晨2时才返回。而依照国乒队的纪律，在教练查完寝室后，所有队员都不得无故外出，更不能在外饮酒。为此，中国乒乓球队事后对其进行了处罚：禁赛一年，禁止参加包括国际比赛和乒超联赛在内的所有国内外赛事，同时被降入国家二队。

陈玟捧拍

2006年3月5日中午，在日本神户参加亚洲杯乒乓球赛男单决赛的陈玟，在局面大好的情况下，最终惨败给队友王皓。比赛结束后，陈玟将已放入包中的球拍拿出来摔在地上，随后又骂粗口，并不停踢着身边的椅子。3月9日，中国乒乓球队在连续开了两次队内大会后，对其开出罚单，并令其向全国人民和球迷道歉。同时，“陈玟现象”也被作为队内普遍现象对待，十年来没出什么大负面新闻的国乒开始实施一次类似整风的内部教育。

这批“新新人类”思想叛逆，个性强，很难管理。——刘国梁

1、自我提升，分享知识

为了提升自己对管理的理解，2003年，刚当教练不久的刘国梁昨天走进上海交通大学校园，上了第一堂“管理学”课程，他将在该校的管理学院学习人力资源管理专业。由于还要在国家队任教，刘国梁的一部分课程在交大上课完成，另一部分课程由有关任课老师与刘国梁本人磋商时间后，在上海或北京单独授课。体验了一天的校园生活之后，刘国梁当天傍晚与蔡振华一道返回北京，第二天开赴正定基地备战第47届世乒赛。

男队主教练刘国梁把自己在上海交大的导师王毅捷教授请到队里，为他手下的教练员和运动员讲授《孙子兵法》、《三国演义》中的智谋、沟通技巧、人生5大需求等管理学的相关课程（2007）。为了让这些习惯运动的国手们能坐得住、静下来，王教授进行了精心准备，结合的都是乒乓球队的小“案例”。这些平时握惯了球拍的运动员也被请上“讲台”，进行了现场互动。课堂气氛十分活跃，

马琳、陈玟都参与了案例教学活动。两个多小时的课程在不知不觉中就结束了，运动员们还意犹未尽。

2、积极寻找新管理模式

2006年，中国男子乒乓球队“事故不断”。对个性极强的“80后”队员，现有的管理模式是不是“过时”了？男乒主教练刘国梁开始思考一个新命题——“‘80后’队员的管理模式”。

在厦门进行封闭集训的中国乒乓球男队公布了对陈玟“亚洲杯捧拍事件”的处罚决定，其主要内容为：向全国人民道歉；留队察看半年，在处理期间，将安排他到野战部队接受军训一周，学习解放军铁的纪律和过硬作风；并下放到贫苦地区一周，参加劳动，体验生活，接受再教育。然而国乒公布的世乒赛出征名单中，刚犯下严重错误的陈玟赫然在列。在国外，“劳动处罚”是司空见惯的，但在中国体育界这还是首次对犯错的运动员进行这种处罚。对此，刘国梁解释道：“军训，国家队几乎是每年一次，而到贫困地区锻炼，是我以前就有的想法，只不过是先在陈玟身上试行。现在的运动员，包括我这样的教练，都没有感受过贫困地区生活条件。平时教练、领队总跟他们讲贫困地区条件多差、生活多拮据，而现在运动员的条件多优越，自己一定要珍惜。但他们根本听不进去，必须要亲身经历一下，才能有感受。”

据报道，在厦门集训的中国男乒针对“邱贻可事件”和“陈玟事件”，特地成立了命题小组，负责就思想作风和日常表现等方面草拟一系列选择题，以达到教育队员的目的。其中的很多考题，都是针对队员场上作风和思想而拟订的。比如，“在关键分裁判出现对自己不利的判罚后，你会以什么方式来对待？A：向裁判示意，一定要弄清是否误判；B：服从裁判的判罚，继续比赛；C：和裁判争执，要求改判；D：退出比赛。”问卷定稿后，准备集中队员来一次“统考”。

蔡振华也指出，队伍的管理模式已经跟不上时代的发展，“除了大家指出的‘骄’、‘娇’二气、管理不严、利益分配矛盾外，还有管理模式已经不合时宜。”他认为，时代不同了，国家队的管理模式应该作出相应的改变。蔡振华强调：“必须要改变过去的管理模式，要理顺严格管理和以人为本的关系，理顺为国争光 and 利益分配问题。”他认为这种改变不仅要体现在方式方法上，更重要的是观念改变，这不光是钱的问题，更重要的是如何才能真正体现运动员的价值。

3、公平竞争，激发动力

从 2006 年 1 月 3 日开始的队内大循环对抗赛，将在男队第一次引入队员间的一队、二队资格之争。据男队主教练刘国梁透露，分两个阶段进行的队内大循环对抗赛，最终名次可能导致部分一队队员丧失一队队员身份，而部分二队队员将由此获得进入一队的机会。类似的比赛办法也将在二队以下的各级别队伍中进行。

随后，在 6 月 16 日这天，中国男子乒乓球队在内部进行了场不公开的竞争比赛。全队安排了一、二队之间的个人对抗，这是今年两支队伍间的第二次交手，但与上次明显不同的是，这次将直接关系到一些队员个人的前途命运，一队失利的人员将掉到二队，二队发挥出色的将打进一队。具体的办法是由二队的前 6 名选手与一队的后 6 名选手展开刺刀见红的真实对打。结果，二队的前 3 名马龙、周兵、魏严涛等升入一队，而一队则有白石、侯英超、李志因发挥欠佳，掉到了二队。

4、探索各种有效办法

许多国字号队伍中近些年引进了不少科技人员、心理医生，却并没有这样一个职位：政治辅导员李宗汉。中国乒乓球队有，而且很重视。

李宗汉说：“唉，球长了，钱涨了。过去世界冠军一个月也就一千多元，奥运会奖金也就五到八万，后来提高到重点球员一万多一个月，有了乒超，他们的收入更高，人却不懂事了。我以为他们会沿袭老队员的毛病，喜欢跳舞、打牌，或是打麻将，这些都管了，可还是跟不上形势啊。卡拉 OK、碟片、手机、网络，一样比一样玩得转。又都是独生子女，娇气骂不得，否则转身就走，根本不知道肩上的担子有多重。一队的队员更要懂事，想想二队，哪有这装备，发的够用就不错了，哪还可能这样？中国乒乓球五十年的辉煌怎可就这么……”

说要重新学习的李宗汉老人，在采访最后悠悠地说：“唉，管理也得跟上时代啊。其实你说这些孩子犯得是伤天害理的事吗？都是年轻人常有的事啊。放在社会哪件是错？就是输了球回房掰块板，又有谁会特意痛批？管得再紧，社会上不也有犯罪，我们的球员还是很可爱的。但是，谁让为国球呢？一只银球能打开中美外交的大门，他的分量有多重！只能对自己苛刻更苛刻。这脸，我们丢不起。”

五、中国乒乓球队的分配办法

乒协对运动员的赛季收入作出了“限薪”规定。参赛选手的收入按基本工资、劳动报酬、成绩奖金的比例和分级标准计算，每个级别的税前基本工资标准为：特级 18 至 20 万，一级最高 8 万，二级最高 5 万。享受特级工资待遇的须是上届奥运冠军和上届世乒赛冠军；享受一级工资待遇的条件为：奥运会进入前 3 名、前世界冠军、亚运会进入前 3 名、2002 年全国锦标赛单打进入前 8 名。新赛季的乒超联赛，运动员在俱乐部除 30% 的基本工资稳拿外，其余 70% 的收入都要靠成绩来获取。一个赛季下来，特级球员的俱乐部总收入被限定在 68 万元以下。

举例：马琳：在俱乐部 一年大概在 100 万左右，广告收入 80 万，比赛奖金 20 万。2008 福布斯榜也显示王楠名列第 51 名，年收入 652 万元人民币。按照国家乒乓球队的规定，凡在国际大赛中取得名次获得奖金的，其中一半归运动员个人。

目前乒乓球运动员主要的收入还来自于俱乐部，像王励勤这样的明星球员每年在俱乐部的收入就超过百万。而一些二三流选手在俱乐部一年也有近 30 万的收入。此外，一些中国明星乒乓运动员还经常能接到广告订单，他们接拍广告的身价均在 60 至 80 万元人民币之间，这样下来一名乒乓国手一年的收入高的可以突破 200

万。

从中国体育明星的一般收入结构来说，薪金、奖金和广告代言，前两项可能导致各位体坛大腕儿收入上的差别，但不会太过夸张。就拿奥运金牌的奖金来说，冠军们的基本奖金数大致相当，如国家奖励的 35 万、霍英东体育基金会的 40 万、曾宪梓体育基金会 60 万，澳门奖金 20 万等。比起郭晶晶，张怡宁的收入主要是输在广告代言费上，她代言的李宁、达能饼干、佳得乐、金莱克、远鹰电动车，无论是从数量上，还是质量上都无法同郭晶晶抗衡。

国家乒乓球队的国手们，一般都过着衣食无忧的生活。体育总局充足的备战资金，以及每年乒超联赛的租借费，是一线球员收入的主要来源。而到世界各地参加各个巡回赛的奖金，也是他们收入的重要来源。据悉，王励勤、马琳的收入算是这个金字塔的塔尖，这几年他们的年收入至少在 200 万以上。今年中国乒协调整了摘牌费用分配方案，其中获得过奥运会、世锦赛冠军的自由人限薪为 100 万元。也就是说像王励勤、马琳这样的队员，尽管他们的乒超身价只有 200 多万元，但他们铁定将获得其中的 100 万元。而比他们实力和战绩稍微弱一些的王皓、陈玟、马龙等队员，光从乒超获得的年收入就有 60 万元。

讨论：

- 1、中国乒乓球队的组织文化为什么能够执行到位？有哪些成功的因素？
- 2、严格的制度管理与以人为本是否矛盾？组织的管理是否应该像军队一样严格？
- 3、个人利益与群体利益、个人利益与国家利益有时会发生矛盾，如何妥善处理其间的关系？在管理上，如何避免唯利是图、斤斤计较的利益观？
- 4、中国乒乓球队的经验是否可以用于中国足球？为什么？
- 5、在中国文化背景下，打造一个持久的、有竞争力的团队，避免“一个中国人是一条龙，十个中国人是一条虫”的悲剧，有哪些核心因素？

附录 1：著名乒乓球运动员在体育界的收入排名

排名 上榜人 项目 收入

- 1 姚明 篮球 2.5 亿
- 2 刘翔 田径 6-7 千万
- 3 郭晶晶 跳水 1500 万
- 4 易建联 篮球 1500 万
- 5 林丹 羽毛球 1200 万
- 6 孙继海 足球 1000 万
- 7 郑洁、晏紫 网球 1000 万
- 8 张怡宁 乒乓球 810 万
- 9 王治郅 篮球 810 万
- 10 梁文冲 高尔夫 650 万
- 11 王楠 乒乓球 650 万
- 12 谢杏芳 羽毛球 630 万
- 13 巴特尔 篮球 600 万
- 14 邵佳一 足球 600 万
- 15 王皓 乒乓球 574 万

- 16 李金羽 足球 510 万
- 17 丁俊晖 斯诺克 500 万
- 18 董方卓 足球 480 万
- 19 郑智 足球 450 万
- 20 孙祥 足球 350 万
- 21 程丛夫 赛车 310 万
- 22 李娜 网球 310 万
- 23 肇俊哲 足球 300 万
- 24 舒畅 足球 300 万左右
- 25 王励勤 乒乓球 280 万
- 26 李楠 篮球 280 万
- 27 徐云龙 足球 260 万
- 28 马琳 乒乓球 250 万
- 29 谢晖 足球 200 万
- 30 马晓旭 足球 200 万
- 31 杜威 足球 200 万
- 32 刘国梁 乒乓球 200 万
- 33 陈忠和 排球 200 万
- 34 蒋兴权 篮球 200 万
- 35 蒿俊闵 足球 200 万
- 36 彭帅 网球 150 万
- 37 周海滨 足球 150 万
- 38 王非 篮球 150 万
- 39 申雪、赵宏博 滑冰 150 万左右
- 40 李毅 足球 150 万左右
- 41 刘玮 篮球 130 万左右
- 42 王栋 足球 120 万左右
- 43 杜震宇 足球 100 万左右
- 44 周苏红 排球 100 万

附录 2：《福布斯》2009 中国名人排行榜

排名	姓名	职业	收入（万元）	收入排名	上榜理由
1	姚明	运动员	35,777	1	“第一中锋”为中国奥运军团举旗，收入、曝光率 6 连冠。
2	章子怡	演员	7,800	4	国际巨星为奔驰、香格里拉等大品牌代言。
3	易建联	运动员	3,710	7	助中国男篮挺进奥运前八，健康外形代言绿箭。
4	郭晶晶	运动员	3,050	8	六连冠完美落幕，跳水女皇事业、爱情两不误。
5	刘翔	运动员	13,028	2	折戟奥运影响商业价值，商家信心需佳绩挽回。

6	李连杰	演员	3,000	9	功夫巨星无新作，全心投入“壹基金”。
7	赵薇	演员	2,400	14	电影《赤壁》、《画皮》之后转战小荧幕《一个女人的史诗》。
8	范冰冰	演员	2,680	12	《胭脂雪》热播，自拍自演第二部电视剧《金大班》。
9	周迅	演员	2,700	11	3部电影接连上映，演技广受认可。
10	李冰冰	演员	2,310	15	金鸡百花封后，广告升级，缺乏影视力作。
11	孙俪	演员	2,040	16	罗马故事电影节影后俏丽代言欧珀莱。
12	巩俐	演员	4,400	5	担纲《碟海风云》，地产、家居、家电广告不断。
13	葛优	演员	1,680	18	中年男星犯桃花，两部爱情电影接连上映。
14	张怡宁	运动员	1,345	23	国球头号女单选手广告激增。
15	赵本山	演员	1,900	17	喜剧之王携爱徒上春晚，《关东大先生》央视首播。
16	黄晓明	演员	1,590	20	影视红星转战歌坛，牵手国际大牌。
17	林丹	运动员	1,475	21	奥运男单冠军成就大满贯梦想，“超级丹”成商家金字招牌。
18	张艺谋	导演	1,000	34	执导奥运开幕式蜚声全球、身价倍增。
19	张国立	演员	2,530	13	《纪晓岚》梅开四度，“反身”出演《大搜查》。
20	王励勤	运动员	1,150	30	失守北京奥运男单冠军，健朗形象受广告商垂青。
21	张靓颖	歌手	945	36	推出同名新专辑，为电影《画皮》献唱。
22	徐静蕾	演员	1,350	22	新片《新宿事件》将上映，杂志、写真、代言全面开花。
23	郎朗	钢琴家	9,100	3	北京奥运会开幕式的演奏让郎朗名利达到巅峰。
24	陈坤	演员	860	40	《故梦》跨越70年，忧郁男星商业魅力同样非凡。
25	郭德纲	相声演员	1,055	32	自编自导自演电视剧《县长老叶》，还主持两档电视节目。
26	李宇春	歌手	651	55	《少年中国》受欢迎，线上发行突破百万次。
27	王皓	运动员	765	43	国际乒联排名第一，代言多个品牌。
28	陈好	演员	1,340	24	《三国演义》饰演貂蝉，广告宠儿发单曲。
29	濮存昕	演员	1,280	25	话剧行家出新书、演电视剧，成熟气质吸引众多品牌。
30	马琳	运动员	850	41	摘取奥运男单冠军，巡回赛奖金颇丰。
31	杨威	运动员	760	44	奥运摘得2金1银，体操老将爱情、事业双丰收。
32	刘欢	歌手	1,200	28	与“月光女神”同唱奥运主题曲，演出身价陡增。
33	冯小刚	导演	560	63	重归冯式戏剧《非诚勿扰》，票房轻取3亿。

34	陈宝国	演员	2,910	10	“戏霸”义演纪实剧《震撼世界的七日》。
35	蒋雯丽	演员	940	37	居家广告女王转型导演，处女作《伞》将问世。
36	李云迪	钢琴家	3,800	6	潜心欧美演出，发行自传式纪录片《新浪漫主义》。
37	邹凯	运动员	1,130	31	初出茅庐的体操小将揽获3枚奥运金牌、5个广告代言。
38	邓超	演员	644	56	主演新版《倚天屠龙记》受关注，代言中国电信。
39	黄圣依	演员	930	38	加盟英皇变身唱片新人，多部电影拍摄中。
40	黎明	演员	600	60	出演中年梅兰芳，老天王在杭州开个唱。
41	李湘	主持人	1,185	29	首次投资小成本电影《十全九美》，票房、口碑兼得。
42	刘烨	演员	700	52	《我们生活的年代》热播，侠骨也柔情。
43	刘亦菲	演员	750	47	凭借《功夫之王》踏入国际影坛，甜美女星出演恐怖片《六层》。
44	陈道明	演员	1,600	19	没有大的作品却有10个广告合同代言。
45	孙红雷	演员	620	58	《梅兰芳》配角抢眼，电影电视两手抓。
46	王宝强	演员	530	66	“许三多”人气不减出自传，影视歌都是本色演出。
47	张涵予	演员	542	65	实力派男星主演《身份的证明》再次火爆。
48	王楠	运动员	520	68	国球领军女将在北京奥运完美谢幕。
49	何炅	主持人	1,255	26	快乐主持成为地方台收视率保证，忙里偷闲演电视剧。
50	谢娜	主持人	910	39	勤奋女主持出新电影、新唱片、新书。
51	李永波	教练员	745	48	带领国羽揽三金，金牌教练代言忙。
52	陈凯歌	导演	500	69	《梅兰芳》惊艳四方，屡获殊荣不忘公益事业。
53	张静初	演员	800	42	时尚活动座上宾，电影《A面B面》挑战演技。
54	佟大为	演员	528	67	幸福新郎体验《爱情左右》，《赤壁》中展露头角。
55	张丰毅	演员	1,010	33	老戏骨《赤壁》中演曹操，广告代言也当仁不让。
56	袁泉	演员	714	50	音乐取得不俗成绩，商业价值逐步被发掘。
57	宋丹丹	演员	760	45	《马文的战争》受欢迎，拒上春晚起风波。
58	郑洁	运动员	439	79	温网进4强，刷新中国网球单打在大满贯中的最好成绩。
59	郑智	运动员	460	73	足球先生征战海外成主力。
60	杨澜	主持人	710	51	商业活动马不停蹄，主持、杂志、代言“三得利”。
61	高圆圆	演员	755	46	话剧《哈姆雷特1990》搭档濮存昕和林兆华，演技受肯定。
62	王刚	演员	980	35	职业和绅再出山，北京台主持鉴宝、辽宁台讲故事。
63	陆毅	演员	495	70	《夜幕下的哈尔滨》热播，英俊小生挑战新版诸葛亮。

64	杜 鹃	模特	1,210	27	亚洲超模活跃于 T 台，姣好面容和身材为众多国际品牌代言。
65	黄 奕	演员	590	61	出演电影《十全九美》，上海女星被光明乳业选中。
66	李小鹏	运动员	420	80	新一代体操王子摘 3 金，代言李宁。
67	陈燮霞	运动员	555	64	“举”起中国奥运首金，代言耐克。
68	李小璐	演员	480	72	签约华友世纪，唱响《东方美》。
69	范伟	演员	455	74	离开赵本山的日子，笑星依旧片约不断。
70	谢杏芳	运动员	410	81	奥运羽毛球女单比赛屈居第二，广告代言却有收获。
71	李 娜	运动员	225	93	闯进奥运女单前 4，全年 29 胜 15 负。
72	陈鲁豫	主持人	740	49	《鲁豫有约》收视率居高不下，女主持兼作制片人。
73	姚 晨	演员	670	54	逐渐摆脱喜剧束缚，出演《荣宝斋》、《天堂凹》。
74	于丹	作家	445	77	女教授讲座、商业活动不断，《论语》之后又说《昆曲》。
75	胡军	演员	580	62	主演《机器侠》、《苦竹林》，硬汉风格坚持到底。
76	冯远征	演员	618	59	情感剧男主角在《非诚勿扰》中客串同性恋出彩儿。
77	张亚东	音乐人	490	71	金牌制作人举办首场个人音乐会，推出首张个人专辑。
78	宋 佳	演员	450	75	《赤壁》中展风情，《中国往事》受好评。
79	吴敏霞	运动员	320	88	跳水、拍广告都是郭晶晶的最佳搭档。
80	梁文冲	运动员	680	53	赛事忙，成绩好，奖金多，代言大牌续约。
81	汪 涵	主持人	628	57	《天天向上》出风头，娱乐主持偏爱收藏。
82	郭涛	演员	455	76	坚持喜剧风格，电影一部接一部。
83	陈楚生	歌手	375	84	和东家天娱闹纠纷，推出新单曲《一个人的冬天》。
84	许 巍	歌手	300	89	创作歌手推出新专辑《爱如少年》。
85	杜 丽	运动员	165	99	错失首金留遗憾，俏丽形象受青睐。
86	郭敬明	作家	239	92	“80 后”畅销书作家转型当高管。
87	张雨绮	演员	250	90	“星女郎”魅力四射，出演《女人不坏》、《少林少女》。
88	李小冉	演员	440	78	电影、电视剧齐头并进，靓丽女星广告价值待开发。
89	陈建斌	演员	370	85	实力派男星演曹操，与妻儿一起拍广告。
90	张一山	演员	400	82	《家有女儿》走出的“童星”，主持、电影全面出击。
91	马未都	收藏家	380	83	观复博物馆主讲古董、写收藏风靡全国。
92	贾樟柯	导演	240	91	《二十四城记》戛纳首映为地震灾区筹款。
93	李少红	导演	200	96	拍摄新版《红楼梦》让第五代女导演成为舆论焦点。
94	韩庚	歌手	180	98	韩国归来的偶像歌手在中国大有市场。
95	仲满	运动员	220	94	高挑男运动员为中国男子击剑对赢得第一枚奥运金牌。
96	郭晓冬	演员	335	87	八点档电视剧男主角片约不断。
97	高希希	导演	190	97	《纸醉金迷》成收视冠军，紧张拍摄新版《三国演义》。
98	陈 数	演员	350	86	实力女星主演张爱玲经典作品《倾城之恋》。
99	李欣汝	演员	100	100	丑女“林无敌”另类走红，签下多芬广告。
100	柳云龙	演员	210	95	《血色迷雾》全国热播，筹备下一部作品《东风雨》

全国职业经理MBA双证班

认证系列：职业经理、人力资源总监、营销经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、企业培训师、酒店经理、市场总监、财务总监、行政总监、采购经理、营销策划师、企业管理咨询师、企业总经理等高级资格认证。

颁发双证：高级经理资格证书+MBA 高等教育研修结业证书（含 2 年全套学籍档案）

证书说明：证书全国通用、电子注册，是提干、求职、晋级、移民的有效依据

学习期限：3 个月（允许工作经验丰富学员提前毕业） 收费标准：全部学费 **1280** 元

咨询电话：13684609885 0451- 88342620 招生网站：<http://www.mhjy.net>

电子邮箱：xchy007@163.com 颁证单位：中国经济管理大学 承办单位：美华管理人才学校

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效



美华论坛
www.mhjy.net



职业经理 MBA 整套实战教程

千本好书 **免费** 下载 学校网址：www.mhjy.net