

人力资源管理案例精选精析

张岩松 李 健 等编著

经济管理出版社

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《IE 工业工程管理》MBA 双证班	高级 IE 工业工程师职业资格证书+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+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



【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小时接受在线教学辅导+每年度集中面授辅导



【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。



【主办单位】

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教育培训专家、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.mh.jy.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】(请携带本人身份证到银行办理交费手续，部分银行需要查验办理者身份证)

方式一	学校地址	<p>邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室</p> <p>邮政编码：150020 收件人：王海涛</p>
方式二	学校帐号 (企业账户)	<p>学校帐号：184080723702015 账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校</p> <p>开户银行：哈尔滨银行中大支行 支付系统行号：313261018034</p>
方式三	交通银行 (太平洋卡)	<p>帐号：40551220360141505 户名：王海涛</p> <p>开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心</p>
方式四	邮政储蓄 (存折)	<p>帐号：602610301201201234 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨道外储蓄中心</p>
方式五	中国工商银行 (存折)	<p>帐号：3500016701101298023 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行</p>
方式六	建设银行帐户 (存折)	<p>中国人民建设银行帐户(存折)： 1141449980130106399</p> <p>用户名：王海涛</p>
方式七	农业银行帐户 (卡号)	<p>农业银行帐户(卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛</p> <p>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</p>
方式八	招商银行 (卡号)	<p>招商银行帐户(卡号)： 6225884517313071 用户名：王海涛</p> <p>招商银行卡开户银行：招商银行哈尔滨分行马迭尔支行</p>

可以选择任意一种方式缴纳学费，收到学费当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材、考试问卷以及收费票据。

绪 论

在管理教学中，案例教学是一种新的教学形式，实际、生动，富于吸引力和启发性，能有效地提高学生运用理论分析、解决问题的能力。美国管理学家亨利·艾伯斯（Henry Albers）在《现代管理原理》第四版序言中指出：“培训管理人才的一个主要难题是，使学生学会制定决策及与此有关的本领”。因此，在这一版中，他特意“补充了案例讨论以弥补理论与实际之间的脱节”，并相信这些新加的内容有助于解决这一难题。实践证明，案例教学是一种行之有效的教学形式，是贯彻理论联系实际原则的一种很好的教学方法。

一、案例教学的产生和发展

案例教学对于受教育者来说，是一种全新的教学活动：以培养能力为其主要功能，以学生的积极主动参与为特色。对于教师来说，也是一种全新的挑战。从传统的口传身授的主动者地位，退居于指导或教练式的地位，这将会是观念上的重大改变，因此，案例的编写和案例教学的组织和实施，尚需不断探讨研究和加强。案例教学将会为大学教育带来新的发展领域，也带来教育学上的新课题。

国外一般的案例教学，尤其是指管理类案例的教学，创始于 20 世纪 20 年代美国哈佛大学商学院，但因其与传统教学不相一致而进展缓慢。从 50 年代开始，哈佛大学商学院在福特基金会的帮助下，连续举行了 11 期 8 周制的案例教学研讨班，邀请了 200 多名资深教师，包括若干学院院长在内，参加研讨，才逐渐对案例教学的意义和特点形成了初步的共识，同时，哈佛大学商学院又创建“校际案例交流中心”，为全美各院校提供了丰富的案例资料。在随后两年中，用 1000 多个案例作为培养硕士研究生的教材，其学生在美国 500 多个大企业的领导中占 20%。学生的惊人业绩令人对案例教学刮目相看。尽管至今即使是美国教育界，对案例教学尚存有不一致的看法，但经过几十年的不懈努力，案例教学已遍及美国各院校，在世界上也得到承认和逐步普及。

我国案例教学的引进是伴随着改革开放而逐步发展起来的。1980年，我国国家科委、国家经委和教育部与美国政府合作，在辽宁省设立了大连高级管理人员培训中心，由美国6所大学共同组成的教师团任教，培训中国的企业管理人才。大连培训中心引进美国管理理论和管理方法，也带来了案例教学法。1980年夏，美国教师团联合了中国教师，对4个城市的20多个企业进行了采访，编写成80多个案例，在大连培训中心的首期厂长（经理）研修班的教学中试用，深受欢迎，教学效果显著。随着我国改革开放的深化，对具备理论知识，又适应经济发展的应用型高级人才的需求日增，案例教学渐渐被我国教育界接受和推广应用。1983年，在国家经委组织的全国管理干部统考中，开始出现案例考题。“八五”期间，在国内发行或公开出版了一大批案例汇编，案例教学得到了加强和发展。至今，案例教学已成为管理类专业不可缺少的教学内容和教学手段。

二、案例教学的主要特点

案例教学经过哈佛大学商学院的长期研究和不断改进，已发展为日趋成熟的教学方式，它一般具有如下特点：

（一）案例教学是一种理论联系实际的教学方法

为数众多的不同类型的案例，将一个个企业管理活动场景逼真地再现在学生面前，使其在接近实际的管理环境中得到锻炼，可以有效地弥补实践经验的不足，比较适合于企业管理等应用性学科；另一方面，案例教学又只是提供“一个个具体的、孤立的、表面的经验与情景”，它不能代替系统的理论学习和讲授。因此，在案例教学中，必须运用企业管理学的理论分析案例，尽可能提供真实、新鲜的案例，避免随意编造案例或选用不适合国情的外国案例和过时案例，使企业管理学的理论和案例提供的“实际”在案例教学中有机地统一起来，成为架通理论和实际之间的桥梁。

（二）案例教学具有高度的仿真性

与基本理论、规范理论的教学不同，案例提供的并不是系统的逻辑一贯的知识和知识体系。案例中的问题往往是若明若暗，并不大明确；提供的信息也往往是杂乱的、无序的，如同企业管理实践中经常遇到的情景。需要学习者下一番去伪存真、去粗取精、由表及里、由外入内的功夫，才能把问题发掘出

来，分清主次与来龙去脉，探明究竟，拟出解决办法。这对于提高学生分析和解决各种管理问题的应变能力及熟练应付各种企业管理事务的技能，是有利的，其效果如同剧院的“彩排”、军事上的“演习”、医学院的“临床”一般。

（三）案例教学具有相当的随机性和相对性

首先，任何一个企业管理案例都是以前发生的，其过程不可能再度重演，因此，对案例的分析、研究结果也就难以通过实践得到验证。这种分析、研究的结果具有相对性，对企业管理实践的指导、借鉴作用也具有相对性。

其次，由于研究者在认知结构、价值观念、判断标准方面的差异，不同的研究者从不同的角度去判断，评价也会有差别和歧见。因此，案例教学会因研究主体的不同而带有相当的主观性。

此外，案例教学的结果往往是以一个或几个案例作为典型，从中概括出某些一般性的结论。然而，这种从有限个案中归纳出一般的思维逻辑本身并非绝对可靠，其结论和有效性也是有限的。

三、人力资源管理案例的分析与学习

案例分析是案例研究和教学的关键环节，它主要包括以下几个问题：

（一）案例分析的基本角度

案例分析应注意从以下两个角度出发：

1. 当事者的角度。案例分析虽然属于间接经验的“代理式学习”，但不能完全站在局外人和旁观者的角度，“纯客观”的学究式地去分析和评论。必须“进入角色”，站在案例中主要角色的立场上去观察与思考，设身处地地去体验，这样，才能有真实感、压力感和紧迫感，才能达到预期的分析和学习的目的。

2. 主管者的角度。从主管者的角度出发，是为了使案例分析具有全局性和综合性。只有站在主管者的角度和立场，才能更好地把握全局，从全面、综合的角度去分析与提出决策方案。

（二）案例分析的一般方法

案例分析的方法，主要取决于案例的具体情况与分析者个人的偏好。这里介绍常用的一般分析方法。

1. 系统法。把所分析的组织看成是处于一定环境中的一个系统，了解该

系统各组成部分和它们的相互关系，就能更深刻地理解有关的行动和更清楚地看出问题。有时用框图来表明整个系统很有用处，因为系统框图能帮助你了解系统的过程以及案例中各种人物在系统中的地位与相互作用。

2. 行为法。分析着眼于组织中各种人员的行为与人际关系，重视人的行为。因为组织本身的存在，它的“思考”与“行动”都离不开具体的人，都要由其成员们的行为来体现。人的感知、认识、信念、态度、个性等各种心理因素，人在群体中的表现，人与人之间的交往、沟通、冲突与协调，组织中的人与外界环境的关系，他们的价值观、行为规范，有关的组织因素与技术因素等，都是行为法所关注的。

（三）案例分析的一般过程

案例分析，一般包括下列几个主要步骤：

第一步：找出案例的关键问题即主要矛盾是什么。

第二步：找出与关键问题有关的重要问题。

第三步：选定适合本案例的一般分析方法。

第四步：明确分析的系统与主次关系，并找出构成自己分析逻辑的依据。

第五步：在明确系统、分清主次的基础上，将案例提供的信息归纳出条理与顺序，搞清它们之间的关系是主从还是并列，叠加还是平行。

第六步：确定所要采取的案例分析类型和分析水平。分析类型常见的有综合型、专题型、信息型等；分析水平即分析的深度和广度，它取决于问题的性质和分析者的意愿。

从以上过程可以看出，企业人力资源管理案例的分析与学习是一个艰苦的过程。首先是案例分析的性质决定了它必然是渐进式的，是长期、缓慢甚至百思不得其解的困难的过程，也是一个艰巨的摸索、积累到形成见识和定见的过程。其次，案例课程的学习过程基本上是一个学生通过自己的努力来逐步领悟的过程，学生的学习主体的作用体现得非常突出。这同以往系统的理论学习有很大区别。

案例学习过程一般包括案例阅读、分析与准备、课堂讨论、心得与发现的记录、撰写书面报告等环节。案例阅读的目的是为了了解和懂得案例的内容和所提供的情况。一般阅读分为两步：先粗读而知其梗概，再精读而知其究竟。粗读主要了解背景情况及主要人物所面临的关键问题和机会，精读则要注意观察、联结、归纳，形成较为清晰的“场景”。要搞清楚企业组织和技术性的复杂描述，注意把观点和事实分开。

课堂讨论是案例教学的重要形式和中心环节。讨论以小组或班为单位进行。小组讨论可充分发表个人意见，使每个人都有机会阐述自己的看法，得到锻炼。但教师只能观察到个别小组的进行情况。全班讨论不一定每个学生都有发言机会，但教师全过程从旁参与，可以有针对性地开展启发引导等教学组织工作。为了取长补短，也可以采取先小组讨论，后选代表全班发言的结合方式。特别对难度较大，需做出方案策划、决策的案例，在小组讨论的基础上再选代表集中发言，可以用较少的时间集合大家的意见和智慧，有助于案例分析的深化。对有争议的问题，还可以有意识地组织或引导学生辩论，在辩论中加深对问题的认识和理解。对有争议问题的讨论或者说辩论不必在意是否有一个统一的答案，重在辩论过程中学生提出的理由、依据、逻辑推理和判断。在案例讨论过程中应使学生形成决策意识，才能保证案例教学的质量。由于案例发生的环境因素和需要处理的问题复杂多变，解决问题的思路和对策定会多种多样，让大家各抒己见，利于集思广益，启发思维。学生以管理者、决策者的身份参与案例剖析和讨论，会从心理上促成一种当事人的责任感，调动起学生的积极性和创造性，锻炼其分析、决策能力。在学生讨论时，教师要会倾听、善引导，不要轻易否定学生的意见。对正确和独到的见解要充分肯定，对模糊的错误认识要加以引导和纠正，带领学生一步步地走向案例分析的既定目标。要采取积极参与和主动进取的精神，使课堂讨论成为汇聚集体智慧和经验，提高个人分析能力和水平的重要手段。

课堂讨论后，根据需要，要撰写案例分析报告，精确简练地把自己的分析转化为书面形式。它起着整理思路，理清脉络，形成见解并付诸文字的作用。

值得注意的是，教师应对分析的每一个案例做出总结，不能不了了之，大家讨论说什么就是什么。教师的总结不是对学生的讨论或书面作业做简单的综合，重复陈述，而应当在对学生的讨论、分析做中肯、简练的评价的基础上有所升华。即使对没有定论的案例也应提出值得大家共同再思考的问题，做到每学习一个案例都有收获。

四、人力资源管理案例课堂讨论范例

下面是哈佛商学院的一次案例课堂讨论课的写实，内容是关于新日本制铁公司面临的人力资源管理问题。戴着一副深度眼镜的乔克第一个被教授叫起来发言：“我不清楚这里的问题究竟是什么。看起来很明显是新日铁公司无力将

员工的退休年龄从 55 岁延长到 60 岁，但这是日本政府已经宣布在全国企业中推行的，而且工会也要求公司这么做。”

以定量分析擅长的乔克在这次有关人力资源管理的案例课堂讨论中，说了这样一句话作为开场白。他接着说下去：“根据我的计算，由于钢铁市场需求减少，这家公司已经有 3000 名富余员工，这些人占了员工总数的 10%。这种局面正在吞噬着企业的盈利。如果延长员工的退休年龄，那么，公司在今后五年时间内，还要承担 7000 多名富余人员。”

刹那间，所有的人都沉默了。要是在往常，“开局者”总会受到许多人的围攻，他们都试图对其逻辑中的漏洞予以曝光。而领头发言的学生，常常畏畏缩缩地回到座位上等待着一场哄堂大笑。接着，教授请第二个学生起来，对这个问题增加一些定性的分析。

“我们应该回顾一下过去，在做出草率判断之前，应该先考察一下这种情况的动态变化过程。首先，我们要看一看当时做出这项决策的条件。国际市场对日本钢铁的需求一般很大，只是在过去的两年时间里才开始减少。在这种环境下，新日本制铁公司采取了降低劳动力成本的经营战略，所以，使它成为世界钢铁生产的领先者。这个战略的具体实施办法就是，当旧的工作岗位被撤销后，公司把现有的工人调换到新工作岗位上去，这样就同时解决了辞退和新招工人的矛盾，而且没有花太大的代价。

另外，社会上普遍认为这家公司有一个开明的雇主。这种认识对行业的发展很重要。因为这是一个重群体甚于个体的社会。尽管日本政府现在开始减少干预，但在历史上，政府一直在资助这家公司和钢铁行业的发展。劳资关系一直很融洽，工人们没有进行过罢工，但却得到了较好的福利。日本银行也一直与这家公司密切合作，银行实际上给该公司的经营提供了 100 亿日元的资金。现在的退休年龄虽说是 55 岁，但人的寿命在不断延长，工人们已经不能再接受这么早就退休的现实了。

我们再看看公司目前的人力资源政策。这些政策适用于钢铁行业的环境，并且相互之间妥当配合，与社会价值观保持一致。有许多利益群体牵涉进来，他们参与了公司的决策。管理人员希望与劳动者保持和平共处，同时也希望能减少劳动力规模，并且对钢铁行业中出现的衰退现象进行负责任的管理，以便维持在本行业中的领先地位和取得长期的利润。管理人员和工人们与工会紧密联手，共同建造对各方都有利的工作环境。管理人员总是将决策问题摆在员工面前，而且向他们提供所有有关的材料，决策过程还是相当透明的。

工会希望把退休的年龄延长到 60 岁，同时希望避免罢工和维持一个全面有效的人力资源计划。工会领导者还希望继续保持他们的中立立场，以便工人们既得到应有的福利，又不致发生罢工现象。

工人们通过自主管理小组，对企业中各项工作如何开展，具有相当程度的发言权。他们希望保持他们的工作，并有一个良好的工作条件，同时也希望延长退休年龄。

政府也希望延长退休年龄，这样做的好处是可以减少社会的福利保障。政府还认为，钢铁是日本工业发展的一大关键行业。

公司人力资源流动方面的政策和程序，到目前为止，也还适应环境条件的要求。比如说公司实行了员工终身雇佣制。这项对员工的投资，使得这家公司可以实行缓慢的晋升政策。这种缓慢的晋升与强有力的培训和发展机会相配合，才确保了在组织的各个层次中，有知识的人都能够轻易地在水平方向上移动。尤其是在工作堆积、需要加班的时候，员工的调动就更加普遍。公司对员工进行了投资，员工也对公司给予了相应的回报。

公司的奖酬系统很好地支持了人员流动政策，公司按资历计付报酬，这样也就为员工忠诚于公司提供了激励。而且外在的激励也不仅仅是公司提供的惟一奖酬。

这家日本公司的工作系统设计，反映出公司对员工的内在激励极为看重，比如，工作职责说明一直是灵活的、不那么正规的，只设置少数几个职务层级。决策总是在尽可能低的组织层次中做出。第三层次的管理人员负责开发和考评工人；第一层次和第二层次的管理人员则负责制定经营战略并与银行和政府部门打交道。

从案例中我们还可以看出，由于决策权的适当下放，蓝领工人组成的自主管理小组，能在几个小时之内，开发出一个程序来改进工作中的安全保障问题。

最后，我们再来看看这些管理政策到目前为止所产生的效果。公司由于实行了一整套人力资源政策，在降低成本、提高员工对公司的忠诚感等方面，取得了良好的效果。公司中有才干的员工数量正在增加，他们只要求中等水平的工资，并通过自主管理小组活动，使公司的年度成本开支节约了相当于雇佣成本 20% 的水平。公司的员工也获得了自尊和安全的感受。对于整个社会来说，这样一种企业正在成为经济发展的一大推动力量。

依我看来，这里的管理者们正在进行一件有益的事。社会人文因素的变

化，使得劳动力队伍和社会逐渐老年化，加之市场对钢铁需求的减少，这些因素都促使公司的人力资源政策必须做出相应的改变。的确，人员配备过多会造成成本上升，但是鉴于该公司有银行提供财务资助，所以，利润并不那么紧要。如果公司与劳方发生对抗，可能对所有各方的利益都没有好处。

为了保持公司在世界范围内成本水平的领先地位，关键的是要在维持生产率水平的同时，尽可能地减少劳动力成本。也许他们应该延长退休的年龄，忍受人员富余可能造成的成本增加，然后再努力寻找办法削减未来的员工。这样做是与公司的战略和行业传统的成功因素相吻合的。”

当第二位发言者的长篇大论刚结束，坐在教室另一角的一位焦虑不安的女同学急忙地抢着说：“我原则上同意你的意见，尽管我到现在才搞清楚你的意见是什么。如果他们想赢得时间产生创造性解决问题的方案，那么，有一个现成的办法，就是先不要执行新的退休年龄计划，而应该等到一年以后。”

坐在她左边的一位男同学反对说：“你这个办法仍然不能解决这种长远性的问题，也就是对劳动力队伍的中期影响问题，它会使劳动力结构向老年化倾斜，而且在年功序列工资制下，还会使公司的工资支出增加。另外，减少招聘新员工，是不是就没什么新主意了？”

坐在教室中间的一位“高瞻远瞩者”认为，不管采用什么方案，都必须对利弊得失做出衡量。他补充说：“所选定方案的执行方式，对于成功有着至关重要的影响。我认为，决策应该按他们传统的自下而上方式和惯用的程序来做出。然后，像往常一样，还要在所有有关情况都充分介绍的基础上，才能提出最终的决策。而劳资双方的密切合作，是一项很重要的财富，不能轻易破坏。”

尽管已经进行了近 100 分钟的热烈的课堂讨论，教授和同学们心里都很清楚，案例中仍有许多问题尚待解决，许多事实需要明确交代。下课时间快到了，教授在做了简短的总结后宣布这堂讨论课就此结束。同学们边离开教室边带着意犹未尽的劲头争论着。像其他案例讨论课一样，有些同学离开教室时仍然遗憾课堂的讨论没有取得更一致的意见，心中纳闷最好的解决方案应是什么。另一些同学不以为然地反驳说：“我们在这么短的讨论时间内就接触到了这么多的问题，想到了这么多的好主意，该知足了吧？”有人甚至引用教授前些日子曾说过的话来这样开导学友：“现实中的管理问题本来就没有一个惟一正确的答案嘛！关键是把握分析问题的角度，学会怎样去分析问题和解决问题。过程是第一位的，结果是第二位的。教授不是说了嘛，技能的锻炼才是最重要的，问题的解决方案可能因时因地甚至因人而异！”

第一章 人力资源管理概述

人力资源是构成企业核心竞争力的战略性资源。人力资源是指在一定区域内的人口总体所具有的劳动能力的总和，或者说是能够推动整个经济和社会发展的具有智力劳动和体力劳动能力的人的总和。与物质资源和其他生物资源相比，人力资源具有生物性、能动性、时效性、智力性、再生性、社会性等特点。

作为最主要的资源——人力资源必须进行科学而且有意义的开发和管理，才可能最大限度地造福社会、造福人类。我们可以从两个方面理解人力资源管理。

1. 对人力资源外在要素——量的管理。凡是社会化大生产都要求人力与物力按比例合理配置，在生产过程中人力与物力在价值量上的比例是客观存在的。

对人力资源进行量的管理，就是根据人力和物力及其变化，对人力进行恰当的培训、组织和协调，使二者经常保持最佳比例和有机的结合，使人和物都充分发挥出最佳效应。

2. 对人力资源内在要素——质的管理。质的管理是指人的心理和行为的管理。就人的个体而言，主观能动性是积极性和创造性的基础，而人的思想、心理活动和行为都是人的主观能动性的表现。就人的群体而言，每一个个体的主观能动性，并不一定都能形成群体功能的最佳效应。因为这里有一个内耗问题（ $1 + 1 < 1$ ， $1 + 1 = 0$ 。一个和尚挑水吃，两个和尚抬水吃，三个和尚没有水吃）。只有群体在思想观念一致，在感情上融洽，在行动上协调，才能使群体的功能等于或大于每一个个体功能的总和。对人力资源质的管理，就是指采用现代化的科学方法，对人的思想、心理和行为进行有效的管理（包括对个体和群体的思想、心理、行为的协调、控制与管理），充分发挥人的主观能动性，以达到组织目标。

人力资源管理，指运用现代化的科学方法，对与一定物力相结合的人力进

行合理的培训、组织与调配，使人力经常保持最佳比例，同时，对人的思想、心理和行为进行恰当的诱导、控制和协调，充分发挥人的主观能动性，使人尽其才，事得其人，人事相宜，以实现组织目标。

人力资源管理主要包括：组织设计与职务分析、人力资源规划、员工招聘录用、员工激励、员工培训、绩效管理、薪酬管理、跨文化人力资源管理、员工职业生涯规划、劳动关系管理等方面内容。

案例 1

宝安集团的人才故事

一、案例介绍

深圳宝安集团从一个类似县属企业的基础起家，不到 10 年，发展成一个拥有几十亿元资产、多元化和跨国经营的大型企业集团，主要靠的是什 么。集团董事局副主席兼总经理陈政立说，原因可以归结为十条百条，但最重要的是，始终如一地重视人才的引进、培养和使用。创业的时候如此，大发展以后也如此；困难的时候如此，顺利的时候也如此。下面是发生在宝安的几个有趣的故事：

故事一：大街上抢来一个总会计师

在宝安集团，大家都知道总会计师王英凤来“宝安”的一段颇带戏剧性的故事。

王英凤搞了几十年财务，是个颇为精细的理财能手。她以前一直在紫金县粮食局工作，1984 年，通过组织程序调动到宝安县粮食局。这天，她提着行李揣着调令到宝安县粮食局报到，可巧，人家中午休息，于是她就在楼下等着。此时，宝安集团一个出纳员路过此地，因两人有过一面之缘，因此便打了个招呼。当出纳员得知她是调来到县粮食局当会计时，忽然想起眼下集团急需有经验的会计，于是请她站住别动，自己匆匆跑回集团汇报。当集团领导得知王英凤是位经验丰富、业务水平高超的会计时，毫不犹豫地说快把她请来。当王英凤坐在宝安集团经理室，听完这个集团艰苦创业的历史和目前急需高级财会人员的现状后，立刻被这个集团蒸蒸日上的事业所激励，被集团求才若渴的精神所感动，于是同意加入这支队伍。这以后当然还有与粮食局的反复协商，但最终王英凤来到了“宝安”，而且干得相当出色。1990 年，在全国财务系统

评选表彰活动中，她被评为“全国先进会计师”，这个称号在深圳市只有一个。今天，60岁的王英凤，仍然在总会计师的岗位上默默工作着。不过，她偶尔也想过：当时人家粮食局要是中午不休息呢？！

故事二：“三顾茅庐”请来一个总工程师

林孟新毕业于广东工学院土木工程系，后分配到肇庆地区高要县水电局工作。1985年，宝安集团开展房地产开发工作，急需专业人才，于是辗转把他借调来。两年过去了，林孟新干得很出色，并被任命为房地产公司经理，可他的关系还在高要县，原单位不放他。集团领导指示人事部，有多大困难也要把林孟新调来。

于是人事部副部长刘伟雄三到高要，软的硬的，嘴皮子都快磨破了。

原来的单位指责林孟新无组织无纪律，说：“林孟新是干部，别忘了组织约束。”刘伟雄争辩道：“干部是国家所有制，不是地区所有制。放在哪里最能发挥作用，就放在哪里。”对方又说：“我们要处分他。”刘伟雄又争辩说：“林孟新现在在深圳，在为党工作，而且工作得很好，并没有犯什么错误。”刘伟雄代表宝安集团情真意切地向人家表示：“我们感谢你们多年来对林孟新的培养。林孟新到深圳，也不会忘了你们，他那里可以作为你们一个落脚点，我们整个公司都是你们的落脚点。”

这事终于办成了。

林孟新现在是宝安集团总工程师，还兼着深圳恒安房地产开发有限公司总经理。公司上下现在还都把这段故事叫做“三顾茅庐”。虽然不大贴切，但意思还是明白的。

故事三：博士生要回上海，行李都发运走了，硬是给追了回来

这是宝安生物工程有限公司经理叶季雄讲的故事。

叶季雄毕业于上海第一医学院，当过湖南一个制药厂副厂长，后来到深圳一家公司当总经济师。他一直关注着国内外医药界最新动态。当他知道宝安集团要发展自己的高科技产品后，便到“宝安”毛遂自荐，谈了自己对生物工程的想法。“宝安”第二天就定了，请他来创办生物工程企业。陈政立对他说：这一摊子交给你，搞什么你定。该买的厂房要买，而且高科技企业最好办在市区。关键的设备可以进口。至于人才，也由你去挖。

这以后，叶季雄四处打听生物工程方面的人才。一位熟人向他介绍，上海复旦大学博士生刘坚，在读博士期间的研究课题是PCR系列诊断试剂盒，现已基本成功。几个月前刘坚携带这一成果来深圳与一家公司合作开发。但据反

映刘坚书生气较足，不大容易合作，因此未能继续。目前刘坚已准备返回上海。

叶季雄马上向陈政立汇报，倾向于把刘坚留下来。但叶季雄心里也有点发毛，自己刚来四五天，又要推荐一个有争议的人，这能行吗？谁想陈政立听后立即拍板：要！并说哪有一丁点毛病都没有的人才呢！

此时，刘坚已联系好上海一家单位，人家已为他安排好了住房，行李也已托运走了。叶季雄代表公司恳切挽留他，并马上随他飞到上海办理有关手续。

现在，这种具有国内先进水平的 PCR 系列诊断试剂盒已投入批量生产，并已在广东省和深圳市一些大医院推广应用，取得了良好的社会效益和经济效益。

故事四：一位外贸经理率部“跳槽”到宝安的经历

李琦，深圳宝安进出口公司副总经理，来“宝安”以前，是内地一个进出口公司驻海南分公司的经理。他说：

分公司成立 3 年，向上边交了 2000 多万元利润。原先签了合同，完成承包基数后，每超过 100 万元奖励 2 万元。大家拼着命地干，年底一算下来，要奖励我们海南分公司 100 多万元。上边这可犯了难，总经理、党委书记都来海南做工作，说是如果按照合同奖，那就与内地总公司的收入悬殊太大了。最后，只奖了我们几千元。顺便说一句，原先那合同还是经过公证了的。这还算小事，最气人的是，我们创造了那么多利润，却频频受到各种调查、审计，最多的时候一年接待过五花八门的 17 个调查组。有一次开车陪调查人员去玩，因为太困，迎面撞上一辆大卡车，在医院昏迷了好几天，竟有人说这是畏罪自杀。

宝安集团知道我们的处境后，表示愿意把我们收到麾下。这样，我们连公司带骨干便转到“宝安”，整个手续一个星期就办完了。来“宝安”后，没有那么多乱七八糟的事干扰你，可以放开手脚，完完全全地扑到工作上。我们是做进出口贸易的，而且主要是远洋贸易。公司转到“宝安”一年，已创汇 1000 多万美元，这在海南各进出口公司更是名列前茅的。去年下半年我们上交利润 300 多万元，今年的指标是 800 万元，现在就已超过了。最近，我们又被评为海南省信得过的企业。

二、案例分析

当今，随着世界进入知识经济时代，企业的经营资源发生了根本性变化。企业经营过程中的人才、科技、信息等因素的作用越来越大，企业对其投入的比重相对实物资本而言也在不断加大，市场竞争实际上演变成了一场激烈的人才争夺战，这从本案例中所讲述的发生在深圳宝安集团的几个故事就可以深切感受到。

一个企业形成生产力、创造利润的因素，首选是货币资本因素，它是实现利润的基础；其次是知识资本，这是创造利润的关键。因此，掌握科技知识、管理知识的人才是企业重要资源，构成企业核心竞争力的重要因素之一，所以企业必须高度重视人力资源的地位和充分发挥人力资源的作用，使自己不断地迸发出竞争力，保持企业持续增长。宝安集团千方百计“抢”人才，正是归于企业对人力资源重要性的深刻认识和把握。

三、思考·讨论·训练

1. 结合本案例谈谈人才在企业发展中的作用。
2. 从本案例讲述的几个故事中可以看出宝安集团在人力资源管理中坚持了什么原则？
3. 在本故事中，外贸经理为何率部“跳槽”来宝安？其原单位在人力资源管理上存在什么问题？

案例 2

得州仪器公司的成功秘诀

一、案例介绍

美国得州仪器公司是一家全球化的半导体制造商，公司在数字信号处理设备的设计、生产方面具有世界领先地位。公司的经营目标是：实行以价值增长、财务稳定性为核心的战略，努力成为位居全球第一的电子公司。

得州仪器公司一直把人力资源看成是企业的一项巨大资产，因此，被公认为是资源管理领域的“带头人”。人力资源副总裁帮助公司认识到：对员工技术能力的开发是确保企业长期战略成功的关键，同时，公司的各项经营活动都要接受三个维度的评价：经营成功与否，财务是否改善，人是否适应。

公司的三大主导目标之一就是加强员工开发。为确保人力资源能在企业战略中做出贡献，公司采取了一系列措施，如，提前进行员工开发；共同制定个人开发计划；鼓励员工主动参加某些课程的学习；鼓励员工在公司内部进行流动等。员工开发计划不仅提高了员工对公司的满意度，而且为公司发展储备了管理人才。除此之外，公司十分重视通过招募来吸引适合公司需要的新员工。为此，公司花费了大量的资源，在国际互联网上创建了一个专门的招募网页，以便吸引顶尖人才。

为了确保公司具有一支多元化的员工队伍，公司对人力资源管理中的多元化问题和道德伦理问题进行了研究。为此，公司建立了一个多元化的网络，并制定了相应的监督计划：鼓励决策的道德化，并保持与公司价值观的一致性。在与员工的信息沟通上，人力资源部门也积极帮助员工理解公司对伦理道德的要求。

二、案例分析

目前，在国际上，人力资源已经成为企业乃至整个国家的第一资源，而对于中国来说，人力资源更是具有非同寻常的价值和作用。国内和国外的很多人都承认，作为个体的中国人具有许多优秀的特征，比如，聪明、勤奋、吃苦耐劳，等等，正是这些特征帮助许多中国人在国外成就了一番事业。然而，遗憾的是，在改革开放以前，具有个体优势的中国人却未能将这种优势转化为一种集体的优势和国家的优势。形成这种局面的原因可能有很多，但总的来说，长期以来，一起未能形成一种有效地利用和开发人才资源的市场机制是根本原因所在。市场机制的缺位使得中国尽管拥有世界上最多的人口，但是，却没有能够将这些人转化为真正富有生产力的资源，反倒变成了一种包袱。

值得庆幸的是，20多年来的中国经济体制改革事实上一直是围绕如何调动人的积极性在做文章的，可以说，中国经济体制改革的核心就是谋求人的解放和人的价值的最大化，尽管我们也走了一些弯路，绕了很多圈子，但毕竟我们总算找对了方向。因此，即使目前我们在整个经济体制上仍然存在许多不利于人力资源开发和利用的症结，但是从未来总体的发展上来看，体制的不利约束会变得越来越淡。

在外部体制环境改善、市场越来越成熟的情况下，中国提高国际竞争力的关键就变成了企业内部的管理问题，而这个管理问题的核心也恰恰是人力资源的问题。这一点不仅与中国经济体制改革的大形势相吻合，而且也与企业管理的国际潮流相适应。事实上，人力资源管理知识和能力的缺乏已经成为中国许多企业发展的“瓶颈”。一些企业在有充足的资金、优质的项目和广阔市场的情况下，仍然业绩增长缓慢，甚至逐渐变得举步维艰。这种情况往往是由于企业人力资源管理这条“短板”所致。举个例子来说，最近国内一个比较热点的问题是中国的技术工人短缺，由于技术工人在企业中的地位和待遇长期与他们的价值不符，导致目前在中国许多地方已经出现了技术工人严重短缺的问题。在深圳等地的劳动力市场上，一些高级钳工的工资价位甚至已经超过了研究生，但是，高级技术工人的供给仍然严重不足。这种情况既有旧观念、网络经济泡沫的影响，同时与企业人力资源管理知识缺乏，人力资源能力严重不足有

很大关系。比如，浙江的一家企业舍得用 2000 万元人民币进口一条生产线，舍得在设备调试和培训方面支付 70 多万元人民币，但是，对能够对这条生产线的软件和电气进行全面维护和修理的惟一一名技术工人所支付的月平均工资却只有 436 元，比当地的最低工资标准仅仅高出 26 元，导致该名员工要求解除劳动合同。这家企业的理由是，技术工人岗位的工资就是这个水平。由此不难看出，我国许多企业在人力资源管理理念以及技术方面都存在严重的缺陷。考虑到中国很有可能会成为未来的世界性制造中心，同时，大量的中国制造企业希望在国际市场上有所作为，我们就必须以市场为依托，通过企业人力资源管理政策和实践的调整，尽快使高级技术工人的供给回到一个合理的水平上来。

在这方面，中国企业真该向成功的企业学习学习，在本案例所说的全球化半导体制造商——得州仪器公司就是重视员工人力资源开发的典范，他们的做法是值得中国企业借鉴的。

三、思考·讨论·训练

1. 得州仪器公司获得竞争优势的原因是什么？
2. 得州仪器公司的人力资源管理活动有什么特点？会起到什么作用？
3. 你认为得州仪器公司的人力资源管理活动有哪些可供其他企业借鉴之处？

案例 3

索尼人力资源开发的“黄金法则”

一、案例介绍

日本索尼（SONY）是以生产电子电器产品为主的一家跨国公司，它始建于 1946 年。20 世纪 90 年代，在日本泡沫经济崩溃后，很多企业举步维艰，惟有索尼能在短短几年内重新调整好经营状况，成为日本最有活力的企业，人们对其发展称之为“索尼奇迹”。而创造这一“奇迹”的原动力来自于索尼在人力资源开发上有独到的“黄金法则”。

（一）选人：千甄万别，惟才是举

索尼公司非常重视招聘人才的工作，他们招聘人才不分国籍、年龄、学历、性别以及身体是否残疾，尤其欢迎在目前工作的公司不能发挥潜力的人。

该公司对应聘的人选考试极其严格，每个应试人员都要经过 30 个经理以上干部的面试。而且由这 30 个面试考官所做的评分表，必须在 5 年的工作过程中一一应验。面试通过后，还要经过集训考试，时间长达三天三夜，内容包括第一天的笔试；第二天的市场调查习作；第三天做“20 年后的日本”的作文。此外，公司不惜投入大量的经费，还要做一次集训考试，以便真正了解每一个应试人的思考力、判断力等优秀与否，经过这层层考试被选进来的员工素质都比较高。即便如此，公司对这些人仍不放松，继续实施彻底的在职培训，由监督人员按照自己制定的指南进行教育并向他们传授必需的技能。索尼招聘人才不看学历而看是否有真才实学。在 20 世纪 60 年代的日本企业界长期实行论资排辈的人事制度，并片面强调学历，盛田昭夫的《让学历见鬼去吧》可谓一鸣惊人。他在书中写道：“论资排辈和学历至上使得年轻有为的人不能展示他们的能力和抱负，而即使某人拿到了电视工程学位，在他被录用以后，经理也要尽快发现他有什么真正的能力，如果他有特殊的才能或适合于其他工

作，就再给他调换工作。”在选拔高级管理人员这个问题上，公司特别重视选拔和配备具有高度创新精神的经理班子。索尼从不雇用那些仅仅能胜任某一个具体职位的人，而是乐于雇用那些拥有多种不同经历，喜欢标新立异的，有真才实学的人。遵循这一指导思想，索尼公司无论对经验丰富的经理，还是对初来乍到的青年雇员，雇用的方针都集中在预期的能力上。大贺典雄的使用就是一个典型的例证。大贺是一个既没学过理科，也没学过商业的人，但是，由于他对音乐的独特理解被盛田看中，委任他负责磁带录音机工厂。实践证明，盛田的做法是对的，大贺上任之初，提出的要想超过竞争对手，最好的方法就是争取他们的销售经理的做法，第二年就使索尼产品销售发生了根本转变。大贺后来还成了索尼公司在数百万美元的国际谈判中最出色的谈判者之一，由于才能突出，大贺被提拔担任了公司的副总经理。

（二）用人：爱你就给你自由发展的空间

早在 1946 年索尼的前身——东京通信工业公司成立时所写的《成立宗旨》中，就有“我们要建设技术人员积极工作的自由豁达的理想工场”。而要实现这样的理想，在索尼具体的体现就是实行以“毛遂自荐”、内部招聘的方式保证人才有自由发展的空间。该公司现有 9000 多名科学技术专家和工程师，为了促进人才的进一步发展，他们推行一种独特的公司内部人才流动制度。公司每周出版一次内部小报，刊登公司各部门的“求人广告”，允许并鼓励员工按照自己的兴趣、爱好和特长，“毛遂自荐”，自我申报各种研究课题和开发项目。实行内部招聘制度之后，有能力的人才大多能找到自己较中意的岗位，而且人力资源管理部门也可以发现那些“流出”人才的上司所存在的问题。另外，索尼公司原则上每隔两年便让员工置换一次工作，允许他们在公司各部门、各科研院所之间合理自由流动，为他们能够最大限度地发挥个人的聪明才智提供机会。特别是对于那些精力旺盛，干劲十足的人才，公司不是让他们被动地等待工作，而是主动地给他们施展才能的机会。

鼓励挑战，宽容失败是索尼的用人特色，索尼的座右铭就是“去挑战吧！”当一个人有着想干某件事的强烈愿望时，大家都会理解并帮助他。对说出“我想干这个”的人来说，索尼给他们提供最能充分发挥能力的场所，鼓励去不断挑战新事物。同时，把挑战作为企业理念的索尼，绝对没有因为一次两次的失败就不用某个人。索尼深知，挑战是新事物战胜旧事物的过程，必然带有挫折，而失败是成功之母，所以某个人不会因为失败而遭到周围人的责备。因此，在索尼，尝试各种各样的工作，对于积极向上、勇敢开拓自己生活、喜欢

挑战自己能力极限的人来说，恐怕再也没有哪家企业像索尼这样有意义了。

“想做这样的事”的明确信念和索尼“重个人，轻组织”的企业文化相一致，两者恰到好处地融合在一起。在这样的环境中，索尼人特别乐于承担那些具有挑战性的工作，个个积极进取，人人奋勇争先，整个企业始终充满了生机和活力，几十年来的辉煌历程表明，索尼所取得的巨大成功，源泉正是索尼人。

（三）留人：极力创造家庭般的温馨

索尼强调家庭式的温馨和团结精神，以此激发每位员工的主动性和积极性，激发他们参与管理的热情。盛田昭夫认为，组织只是手段，并不是目的，组织存在和得以发展这本身并不是组织的目的，组织终究只是作为从事业务，促进员工发展的手段而设置。“人”是一切经营的最根本的出发点。所谓的经营就是组织众人，使每个人的才能得到最大程度的发掘，并使之成为一股巨大的力量，从而建设一个自由欢乐的理想工厂。因此，管理者的任务就是要培育与员工之间的健康关系，在公司中产生一种大家庭式的整体观念，使员工具有一种命运共同体的意识。对于索尼公司来说，就是要使不同姓氏的索尼员工团结共荣得像家庭成员似的。

而索尼的确像个大家庭，不仅仅因为索尼基本上实行终生雇佣制，绝大多数员工都要在索尼度过一生，还因为在公司中管理者同普通员工之间关系并不对立，而是把他们看成是索尼的家庭成员，在很多工厂里员工甚至与老板具有差不多的地位。索尼工厂的任何一位管理人员（包括厂长）都没有自己的个人办公室，索尼提倡管理人员和他的员工在一起办公，并共用办公用品和设备。为了让员工更加感受到大家庭氛围，盛田昭夫以身作则，他几乎每天晚上都要和年轻员工在一起吃饭、聊天。当夏天来临的时候，首先装上空调的是车间，而不是管理者的办公室。每当公司经营不景气的时候，削减工资总是从上层领导开始，更不轻易随便解雇员工。

索尼大家庭式文化还表现在对员工的关心和对偶然过失的包容上。如果发现某个员工更适应其他职位的工作，公司绝不会漠然视之。索尼也从不因为某个员工的偶然过失而解雇员工，而是给他一个改错的机会。索尼认为，最重要的不是把错误归罪于某人，而是找出错误的原因。

这种对员工充分尊重和坚定信任的做法使员工追求平等、渴望家庭般温馨的心理得到了极大的满足，很好地培育了员工的命运共同体观念，从而为企业忠心耿耿地工作。在索尼，他们作为企业的一员，自我思考，主动提高技术水平，自始至终尽职尽责地工作。家庭意识也使索尼员工视企业为己所有，热心

为企业出谋划策。在索尼，平均每一位员工一年间为企业提出的改革方案达 13 件，其中大部分方案都使生产操作得到了简化，提高了生产效率。值得一提的是，索尼在 1973 年的石油危机中曾受到了严重的打击，公司被迫让员工回家休息，但他们不忍心在自己的公司危难之际赋闲在家，不约而同地回到公司，或扫地或除草，不管什么累活脏活，员工都抢着干。

（四）育人：以人为本，不遗余力

培训作为现代企业跟上时代发展的必备手段，索尼在这上面更不吝啬。索尼花在培训上的费用，每个员工大约每年 15000 日元，这还不包括在职培训的费用；大学新毕业的员工进行技术能力方面的培训时间，每人每年约 3.3 天，这也不包括在职培训。公司还拨出巨额专款，建立了索尼厚木工厂高工学校和索尼技术专科学校，用于员工的继续教育。另有各种各样的工业讲座、英语班、海外留学制度等，由从业人员自由报名参加。为了进一步帮助在职人员获取新知识，公司还设立了智能情报中心，有任何疑难问题只要拨通公司专用电话号码中的一个就有专人解答。

为了有效地培养复合型人才，更好地适应社会发展的需要，索尼公司在雇用一个人之后，常常立即对他们进行广泛的交叉培训。工程师和科学家要做销售工作，甚至法律学校毕业生，也要到索尼工厂的生产线上见习。许多年轻经理因工作出色，有可能获得奖学金去外国深造，公司尽力安排他们到美国、英国、法国、德国去学习商贸、法律和各种科学技术，条件许可时，还每两到三年轮换一次。这种轮换不仅促进了经理们的知识更新，而且能使他们找到个人的最佳岗位，并发现他对公司最有作用的能力。结果是每个经理都安排得人尽其才，他们不仅仅是专家，而且是知识面很宽的专家。

自我开发是索尼公司培育员工的一个重要内容。因为经常性的提升和增加工资的机会激发了索尼员工潜在的自我开发的欲望。公司采取分发各种阅读材料、推荐学习书目，并资助员工购买书籍的费用等方式鼓励员工自我开发，广泛地采用像读书报告会那样的小组活动以增进信息的交流共享和员工的团队合作意识。在索尼，有 80% 以上的员工都参加了这种读书小组活动，公司为了鼓励这样的活动，还给这些读书小组活动付加班费。

安居才能乐业。索尼公司为了让员工没有后顾之忧，更好地投入到工作中去，免费为员工提供住宅、医疗和娱乐场所。迄今为止，已为 4200 个家庭提供了住宅，为 17200 名单身员工提供了集体宿舍，有 7 个娱乐场所，还有一家医院和几个休养院。此外，为员工提供购买家产用的低息贷款和部分优惠的公

司股权和高利率的公司储蓄账户。

索尼公司认为，育人不能单纯地放在对员工的教育培训上，文体活动有时比教育培训更能取得事半功倍的效果，应该把两者很好地结合起来。为此，公司成立有许多娱乐团体，如网球俱乐部、滑雪俱乐部、棒球俱乐部、围棋俱乐部等，他们经常举行各种文娱活动，公司给予部分资助。在每年春、秋季节还举行运动会，不定期的集体旅游也经常组织。通过这些活动，普遍使员工心情感到愉快，在工作中更易发扬集体精神和对组织的忠诚。

二、案例分析

随着世界经济发展水平的提高，企业管理也在发生着越来越多的变化。泰罗时代的“科学管理”等理论，由于对被管理者个人的社会需求尊重不足，引起了广泛批评。发展经济的目的是为了人，创造财富的过程中，也应该尽量满足人的生存、尊重等多层次的需要。索尼人力资源开发的“黄金法则”就是对此最好的注脚。

在现代人力资源管理中，一个基本说法就是，人力资源在企业中的作用，是最具有潜力，也是最具有弹性的。员工对公司的热情，工作态度，对组织的认同是极为重要的因素。索尼公司通过方方面面的措施，赢得了员工对公司的热爱，这极大地发挥了员工的潜能，并获得巨大回报。

企业要发挥好人力资源的巨大作用，必须努力建立一套成熟而独特的人力资源管理机制。索尼公司不拘一格，惟才是举的选人机制；毛遂自荐，鼓励挑战的用人机制；强调家庭式温馨，团结向上的留人机制和不遗余力，培训人才的育人机制，都是值得我们学习的。因为正是这些机制才创造了“索尼奇迹”。

三、思考·讨论·训练

1. 阅读本案例后，请列举出索尼公司的各项人力资源管理职能活动。
2. 企业如何更好地选人、用人、留人、育人？索尼的做法对你有何启示？
3. 在企业人力资源管理中，怎样给员工创造自由发展的空间？

案例 4

福临汽车配件公司的人事纷争

一、案例介绍

福临汽车配件股份有限公司位于珠江三角洲，是它的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、气门之类产品，为华南的汽车制造与修理业服务。乔国栋今年 53 岁，他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 90 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，觉得自己干销售得心应手，又已建立一个不小的用户联络网，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 个人的福临汽车修配站。老傅懂技术，有手艺；乔自己管公关，干供销，生意红火，很快发展了起来。3 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、关各占股本的 40%、30% 和 30%。乔自己是董事长兼总经理。但干营销是他最拿手的，所以，坚持自己又兼营销副总，关迪琼任财务副总，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 4 位车间主任人选，全由老傅包揽，连第一批生产工人中不少人也是他招考进来的。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、奖惩都是他们自己说了算，公司领导基本不过问。

7 年发展，公司规模扩大到 340 来人，业务也复杂起来。乔总发现当初的几年全公司“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职能的办公室了。但这办公室该设在哪一级，班子意见却是不一致的。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 6 年前从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与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小伙工作自觉，受到大家喜爱。但他常说，我并不喜欢干财会，我其实爱搞人事工作，跟人打交道，不爱跟数字打交道。他那天在食堂，正巧跟总经理秘书小周同桌吃饭，从小周处听到公司要设“人事办”的消息。于是他闻风而动，马上提出书面申请，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”了。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说：“为适应公司的扩展，公司领导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。”

通知下发后，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报怨，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：“我手脚给捆住了，还怎么能管得了工人。如今奖励、惩罚、招聘、辞退，我都没了权，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地说，他被车间主任无缘无故地辞退了。郭主任说：“别急，让我先搞清楚情况。”就给那车间主任挂了电话：“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，没有人事办批准，你是不能随便辞退工人的。”“是吗？可是我已经辞退她了。”“老张，你不能这么办。你总得有个站得住的理由才……”“我不喜欢她——这就

够了。”电话到此给挂断了。

郭主任把这事向刘厂长做了汇报。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的事越少越好，这事终于闹到老傅那里去了，但乔总出差去走访用户去了。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，去让各车间主任自己管本单位的人事工作。郭主任还是回他财务科去做原来的成本会计为好。

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

二、案例分析

人力资源管理的根本任务是用最少的人力投入来实现组织的目标，即通过职务分析和人力资源规划，确定组织所需最少的人力数量和最低人员标准，通过招聘和录用规划，控制招募，创造效益。

人力资源的整合与调控的目的在于增加员工的满意感，提高其劳动积极性，发挥人力资源的整体优势，为组织创造效益。企业是一个开放的社会系统，是一个与社会环境相互作用与影响的投入—产出系统，因此，我们既要注重人力资源的自然属性，注重对员工能力的识别、发掘、提高与发挥，更要注重人力资源的社会属性，注重员工的社会心理，注重组织与社会的协调发展，注重员工与组织的协调和发展；既着眼于生产力与效益的提高，又着眼于员工满意感与工作生活质量的提高。同时，企业是一个“整体增长”的系统。企业中，在对人力资源的开发与管理过程中，既要注重员工与员工之间的使用与协调、员工与部门之间的使用与协调、部门与部门之间的使用与协调，更要强调团队的整体优势与企业的整体优势；既要注重员工在其岗位上发挥其旧有的作用，更要注重员工在企业中最适合其潜能发挥的岗位上为企业效力。

本案例引发的思考是多方面的，其中值得注意和重视的是，企业必须设立专门的部门来进行人力资源管理，并且要赋予这个部门相应的职权。否则，企业谋求进一步的发展是不可能的。

三、思考·讨论·训练

1. 结合本案例，分析一下，福临汽车配件有限公司“人事办公室”为何设了又撤？
2. 福临公司把人事权下放给各车间主任，这种处理人事职能的办法恰当吗？为什么？
3. 就如何进行人力资源管理的角色定位谈谈你的看法。
4. 若你来担任人事办公室主任，你如何开展工作？

案例 5

戴尔的人才策略

一、案例介绍

戴尔（Dell）公司，相信懂得电脑的人都熟悉，其成功的模式成为业界的美谈。从 1983 年的 1000 美元的注册资金，到 1993 年其年销售额达 20 亿美元，成为电脑界的“黑马”，6 年后，其年营业额超过 190 亿美元，每天通过网络售出价值逾 1200 万美元的电脑系统。

迈克尔·戴尔也成为《财富》500 强企业总裁中最年轻的一位。其成功除了低成本之外，更要归功于员工的努力。做到知人善任，在所有员工身上创造出一种投资感，这种投资感包含责任、荣誉和有福同享三种要素。

作为经理人都知道，所谓个人的“投资”，不大可能来自外在的启发；有些人具备这种特质，有些人就没有办法，除非是“个个员工皆老板”的公司。而戴尔就是这样的公司。

（一）求知若渴

公司把目标和员工的补助与奖金结合，这样做对员工有很大的鼓舞效果。更重要的是，戴尔运用各种方法，把“所有权”的观念灌输给员工，并且进一步提升他们的才能，使他们发挥全部潜力。

其中一种方法就是不断学习的意愿和能力。从问题的立足点开始学习，包括：怎样可以让你在戴尔公司的工作更轻松、更成功、更具意义？顾客的喜好是什么？他们需要什么？他们希望看到我们有什么样的进步？要如何改进？从提出很多问题的方式着手，并且拼命聆听意见，因为人在说话的时候是不可能学到任何东西的。不管在营运情况汇报、业务现状报告或小组讨论等会议上，都花许多时间提问题。讨论为什么要做这件事？为什么不进行另一个方案？鼓

励大家发挥好奇心，因为没有任何一本操作手册可以提供所有的答案（即便其中有答案，也不希望大家依赖手册）。戴尔的学习方法，还包括在全公司各部门询问同样的问题，比较其结果的异同。如果其中一个小组在中型企业市场出奇制胜，创下佳绩，其想法会传给全世界的分公司；而另一个小组可能想出了针对大型律师事务所进行销售的方法，也会把他们所学到的经验与整个组织分享。这些创意，让戴尔发展成一个全球性的公司，并且它确立了大格局思维方式。公司通过 E - mail 和互联网交换概念，也通过各种把全球各地不同团队聚在一堂的顾问会议来交换信息。

员工受到这样的思考程序刺激时，便会有极大的提高。这是得到真正创新性思维的方法。

（二）寻求突破性的新观念

当一家公司的所有人员都以同样的方式思考问题时，是非常危险的现象，由于大家都把焦点锁定在同一个目标，这种情况很容易发生。当你陷入了以类似方式来处理问题的陷阱时，危险也就来了。

你可以鼓励公司员工，以创新的方式来思考公司的业务、所处的产业、顾客等课题。以不同的观点来处理问题、反应问题或对待机会，便可以创造出许多新的机会，得到新的理解或见解。而经过对公司营运的所有状况提出疑问，可以不断把改革与创新注入公司文化中。

公司在 20 世纪 90 年代中期推出“管理的个人电脑”（Managed PC）曾采用这个方法，而当时，整个 IT 产业和媒体正着迷于全新推出的产品“网络电脑（Network Computer，NC）”。这个具有革命性的创意，其实只不过是拿掉硬盘和软盘驱动器，所有的应用程序都放置在大型的服务器中，NC 只让使用者执行应用程序，以及存取服务器里的资料，许多人预测，它将宣告 PC 时代的结束。而事实上，这根本不是一项新的概念，而是重新包装源于 20 世纪 80 年代，在所有运算仪器的种类中扮演非常渺小的角色的“笨哑终端机”（Dumb Teminal）。但是，由于大部分的使用者都太过于依赖 PC，把电脑视为极具生产力的工具，如果把他们在安装软件方面的弹性和控制力拿掉，无异于拿走个人的电脑，因此，NC 的未来，未必会很快得到广大消费者的认可和接受，而且现在无线的、移动运算日益重要。

但是，顾客对 NC 的需求是渐渐增加的。于是，对戴尔的产品提出挑战，原因在哪里？NC 想要解决的基本议题是什么？有没有更好的解决方式？

结果发现，NC 满足了许多企业的一项重要需求：他们要知道，如何维持

对网络标准的控制力；再者，当使用者的系统死机时，NC可以降低所产生的相关时间和费用，换句话说，PC变得过于有弹性了。

为了适应消费者的这种需求，戴尔推出“管理的个人电脑”，除了具备使用者所重视的功能、弹性及性能之外，还有远端管理的功能，可以让网络管理人员从中央控制地点，进行配置、管理及维护硬件和软件等动作。

当然，戴尔的企业文化不屑于只满足现状而总是试着训练员工，去寻找突破性的新观念，让他们在公司面对大型的策略挑战时，可以根据实际状况迅速提出最佳解决方案。经常训练员工提问的能力，要他们思考：我们可以用什么方式改变游戏的规则？哪些做法可以让我们达到这个目标，而其他从人从未想到过？

当你拿下遮蔽视野的传统眼罩，就会对自己可做到的成就深感惊讶；如果公司的发展史就是以非传统智慧为基础的成功历程，更能激励员工全力以赴，营造出能敦促员工以老板的角度来思考的环境，也就能不断想出新的另类创意，也赋予员工更大的自由，鼓励他们冒险。

（三）不要粉饰太平

1993～1994年，戴尔开始正面迎接问题，而不是否认问题的存在，也不去找借口搪塞，用这种斩钉截铁的态度去面对所有错误，坦白承认。但是，一般地，当坏消息传来时，人很自然会畏缩逃避，希望奇迹出现，可奇迹通常不会发生，而浪费在否认事实的时间，通常是最重要的时机。事情发生的速度很快，必须做到立即掌握问题，马上进行修正。

“不要粉饰太平”是说问题迟早会出现，所以，最好的方法就是直接面对、立即处理它。

公司员工也很清楚，他们自己既是问题的一部分，也是提供解决办法的一分子。鼓励经理人员站起来向大家说：“我们发现一个问题，但还不确定到底是怎么回事。”大家必须知道他们可以要求协助，在处理大型、牵涉层面众多的问题时更是如此。

（四）对等级制度过敏

在戴尔的企业文化中，员工们都采取直接的渠道沟通，得到所需的信息。如果有人觉得因为他是副总裁就应该只跟其他副总裁讲话，那么，这种想法便会遭到打压。过度僵化的等级制度会限制信息的流通，同样，僵化的商业运作也会影响企业的发展。公司的员工只要他们想到改进营运的更好程序或解决办法，而且所有相关单位都同意的话，便可以进行修改。

在戴尔公司内，相当排斥等级制度，对公司来说，等级制度不但代表速度慢，而且沟通相当困难和复杂，造成信息的流通阻塞；它代表着一层又一层的许可、命令及控制，也就是一次又一次的“不可以”和“不行”。在今天瞬息万变的市场中，不管是对领导者或是公司，这与做出决策所需的速度背道而驰。

当然，重要的不是在于规避管理的责任，相反，直接的连接与沟通有助于提供更多知识，以便以更快的速度，进一步了解在营运中实际发生的状况。从公司内部外的源头所得到的片断信息，也许无法每次都有助于找到答案，但至少有助于把重心摆在紧急问题、机会或新的创意上。

二、案例分析

人力资源开发系统是一种强有力的团队文化，人力资源开发的核心在于建立一种什么样的企业价值观。戴尔人力资源开发的核心是提倡平等交流，鼓励观念创新、自由、进取、奋进的企业价值观。因此，戴尔人把企业视为共同体，而不是一台机器或者一个军事机构。公司舍得向每个员工“投资”，焕发出员工的责任感、荣誉感，让他们运用最新技术去发展生产力，满足公司的需要。公司领导对待员工像同事而不是下属，他们承认员工的价值，创造良好的环境，最大程度激发员工的潜能。

戴尔公司人才策略中折射出的正在兴起的划时代的新管理理念和方法，值得我们每一个企业认真探索和总结。

三、思考·讨论·训练

1. 结合本案例谈谈，戴尔公司怎样做到“在所有员工身上创造一种投资感”？
2. 人力资源管理必须紧跟时代发展步伐，在案例中，戴尔公司的人才策略体现哪些人力资源管理新理念？

第二章 职务分析

职务分析是人力资源管理最基本的环节，是整个人力资源管理的基础。要做好人力资源管理，一个重要的前提就是要了解各种职务的特点以及能胜任各种职务的人员特点；否则，管理工作就会无的放矢，失去科学的依据。

职务分析又称工作分析，实质是对某特定的职务做出明确规定，并确定完成这一职务需要有什么样的行为的过程。也就是说，它是全面了解一个职务的管理过程，是对该职务的工作内容和工作规范（任职资格）的描述和研究过程，即制定职务说明和职务规范的系统过程。

具体地说，职务分析就是全面收集某一职务的有关信息，对该职务的工作从6个方面开展调查研究：工作内容（What）、责任者（Who）、工作岗位（Where）、工作时间（When）、怎样操作（How）、为什么要这样做（Why）等，然后再将该职务的任务要求进行书面描述，整理成文的过程。

职务分析在人力资源管理中的作用主要表现在以下几个方面：

1. 有利于合理使用员工。通过职务分析，可详细了解为履行某个职务的工作职责，员工应具备的基本条件，在使用员工时就可以根据人的能力的大小、个性特点做出合理的安排，从而把人放在最适合的岗位上去，避免员工使用过程中的盲目性。

2. 有利于避免人力资源浪费和提高生产效率。提高生产效率的关键是简化工作程序，改进生产工艺，明确工作标准和要求，让每个人从事他最适合的工作，以达到工作的最佳效果。另一方面，现代生产过程越来越复杂，分工越来越细，要科学地配置与协调不同劳动者的工作，就需要对生产过程分解后的基本单位——工作岗位，进行科学的分析。通过职务的分析，使每个人的职责分明，提高个人和部门的工作效率与和谐性，从而避免工作重叠、劳动重复等浪费现象。

3. 有利于员工培训。职务分析可提供工作内容和任职人员条件等完备的信息资料，使组织可据此制定出培训计划，开展培训工作。

4. 有利于科学评价员工的工作实绩。通过职务分析，每一种职位的内容都有明确界定。员工应该做什么，不应该做什么，应该达到什么要求，都十分清楚，为考评工作实绩提供了客观的标准，从而可以使考评比较合理和公正，达到科学评价员工工作实绩的目的。

5. 有利于设计出合理的工资、奖酬、福利制度。通过职务分析可以明确各个工作岗位在企业中所处的地位，该职务的员工所承担的责任、工作数量和质量要求，任职者的能力和知识等，从而为制定合理的报酬制度提供重要依据。

6. 有利于制定科学的人力资源规划。通过职务分析，使企业的各项工作和任务落实到基层，避免出现工作交叉或空置的状况，做到人与事的较好结合，也使人力资源规划趋向合理和科学。

案例 1

一项做得很好的工作

一、案例介绍

当夏教授到京泰钢管公司参观访问时，接待并陪同他访问的年轻人孙晋给他留下了深刻的印象。孙晋是该公司人力资源经理助理，主要负责工作分析。公司专门指派一位工业工程师到人力资源部门，协助孙晋进行工作设计。夏教授也曾被人力资源经理聘来研究该公司的工作分析体系，并提出改进的建议。他曾在人力资源办公室与孙晋一起浏览了工作说明的所有文件，并发现这些说明总体上是完整的，而且与所完成的工作是直接相关的。

参观访问的第一站就是焊接分厂张岩副厂长的办公室。这是一间十几平方米的房间，位于厂房一楼，四周都装了玻璃窗。当孙晋走近时，张岩正站在办公室外。“您好，孙助理”，他说。“您好，张厂长。”孙晋说，“这是夏教授。我们能看一看您的工作说明并跟您聊一会儿吗？”“当然，”张岩说着打开了门，“进来吧，请坐。我就把它们拿来。”从他们坐的地方恰好能看到工作现场的工人。在他们查阅每项工作说明时，都有可能观察到工人实际中的工作。张岩很熟悉每项工作。“这儿的工作说明是怎样与业绩评价相联系的呢？”夏教授问道。“是这样，”张岩答道，“我只是根据工作说明中规定的项目来评估工人业绩，而这些项目是由具体的工作分析来决定的。用这些项目来评价业绩能使我在工作发生变化、以前的说明不再能够准确反映现有工作情况时，及时修改工作说明。孙助理已经为所有中层以上干部制定了培训计划，所以，我们都了解工作分析、工作说明和业绩评价之间的关系。我认为这是一个很好的系统。”

孙晋和夏教授继续参观了工厂的其他几个生产区，发现了类似的情况。孙晋似乎与每个分厂厂长、车间主任以及他们拜访的三位总厂领导的关系都很

好。当他们回到办公室时，夏教授正考虑着他将向厂长提出些什么建议。

二、案例分析

人力资源的每一项工作，几乎都需要得到职务分析的结果。职务分析有利于评价员工的工作实绩。通过职务分析，每一种职位的内容都有明确的界定，可以为考核提供合理的标准和依据。员工应该做什么，不应该做什么，应该达到什么要求，都十分清楚，为考核工作实绩提供了客观的标准，减少了绩效考评中的主观因素，为考核提供尺度，为晋升提供依据。明确了这一点，京泰钢管公司的工作分析特色是不难发现的。

三、思考·讨论·训练

1. 京泰公司工作分析的显著特色是什么？
2. 你认为夏教授应向厂长提交一份什么样的建议？
3. 你认为京泰钢管公司的工作分析系统在哪些方面可以进一步完善？

案例 2

新联信息公司的职位说明书

一、案例介绍

新联信息公司成立于 1999 年，是一家高新技术企业。目前，公司有 16 个部门，250 多名员工。各个部门的经理主要是通过外部招聘，或是内部重组时的人员调配而来，管理经验丰富。员工的年龄也比较年轻，知识层次比较高。

由于企业目前正处于高速发展期，在各方面也暴露出不少问题：

- 1. 人员紧张。由于公司业务的不扩张，使得人员非常紧张，各部门存在一人兼多职现象。
- 2. 部门间职责不清。作为一个新企业，仅 2001 年上半年公司组织结构就调整过 3 次。因时间仓促，导致部门之间职责划分不清，工作互有重叠，不时出现互相推诿的现象。
- 3. 工资制度也不规范。高新技术行业以前是高工资领域，近来工资也略有调整，以适应竞争。公司拟通过规范工资制度，进一步调动员工积极性。

针对上述问题，公司领导决定通过咨询有关专家，明确各个部门的职责。专家小组通过走访大量的员工，对公司的各种文献资料进行详细分析。最后，专家认为，上述弊端的根源在于缺乏完备的工作分析。通过与公司高层的沟通，决定采用工作日志、职位分析问卷和现场观测的形式，制定职位说明书。即首先明确每一个岗位的职责、任职资格、工作性质和范围、岗位目标。

为此，专家和各个部门经理一起探讨部门的岗位设置，力求科学合理。在确定岗位后，开始发动全体员工对确定的岗位进行描述，在专家指导下制定职位说明书。通过职位说明书，明确了部门中每位员工的职责权限及所需资格条件。

以下是营销部经理职务说明书。它主要包括职位基本信息、职位设置的目

的、在组织中的位置、工作职责及衡量标准、任职资格要求、工作特征等。

新联信息公司营销部经理职务说明书

1. 职位基本信息：

职位编号：200139
职位名称：营销部经理
直接主管上级：公司副总裁
直接领导下属人数：5
工作分析员：刘磊
分析时间：2001 年 6 月 13 日

2. 职位设置目的：

合理、有效地利用公司各方面的资源，制定营销战略、新产品开发战略、目标市场战略，促进公司总目标的实现。

3. 该职位在公司中的位置：

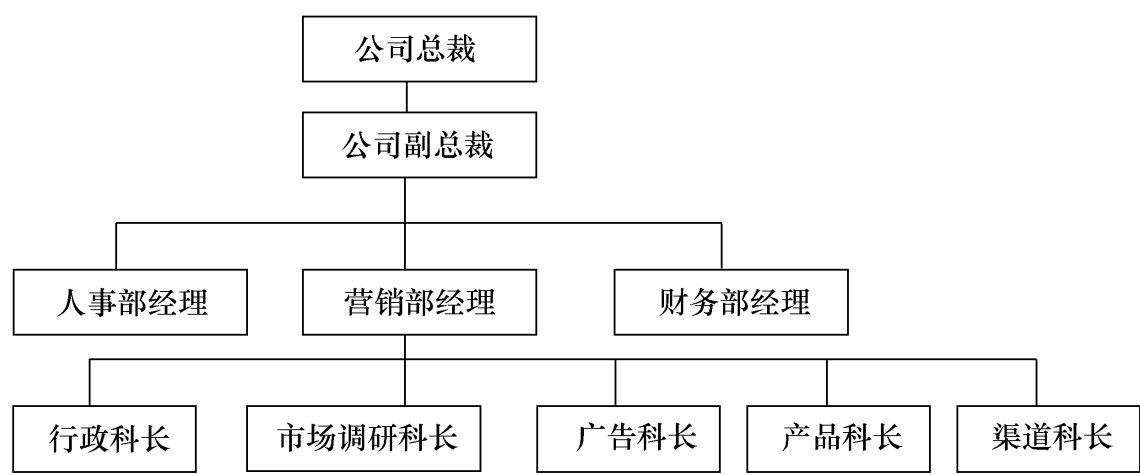


图 2 - 1 组织结构图

4. 岗位职责及评价标准（见表 2 - 1）：

岗 位 职 责	评 价 标 准
开展市场调研，及时向公司决策层提供简明扼要、有价值的市场信息和应对市场变化的策略建议	新产品开发数量 建议采纳的数量

续表

岗 位 职 责	评 价 标 准
根据调研信息和公司整体发展战略，协同公司制定细致周密的市场营销战略、新产品开发战略、目标市场战略	产品销量 产品的市场占有率 顾客满意度
通过技术交流、推广活动、广告策划宣传等活动，迅速提高公司产品的知名度和美誉度，促进公司产品销售和市场拓展	
安排、协调、指导和监督部门成员的工作，激励员工工作积极性	员工满意度
协调公司各部门的关系	
协调公司外部有关单位的关系，如行业主管部门、媒体、广告公司、行业协会、代理商等	

5. 任职资格要求（见表 2 - 2）：

表 2 - 2

所学专业	企业管理、MBA、市场营销等相关专业
学 历	至少大学本科毕业
经 验	相关工作经验两年，在外国企业或国有大中型企业工作过的优先
计算机水平	熟练操作常用办公软件，熟悉专业软件 SPSS
外语水平	口语流利，能读懂专业文献
写作能力	具有较强的文字表达能力
职位培训	每年 3 月份定期培训一次，时间为 15 天，培训内容主要有市场调研方法、品牌管理方法、产品知识、广告知识、促销知识等
其他要求	具有较强的学习能力、创新能力、协调和沟通能力，极强的分析判断能力，较强的进取心、责任心，团队工作意识，身体健康

6. 工作特征（见表 2 - 3）：

表 2 - 3

工作均衡性	经常有忙闲不均现象，并且没有明显的规律性
工作地点	需要经常外出，外出时间约占工作总时间的 40 %
紧张程度	工作节奏比较快，强度比较高

任职者签名：日期：年 月 日

直接主管签名：日期：年 月 日

公司总裁签名：日期：年 月 日

令专家和公司管理层惊讶的是，在职位说明书拟就后，工资、考核制度尚未制定和实施，管理层和员工的积极性和工作的顺畅程度就很快有了很大的提高。

通过这次改革，首先明确了各部门、各岗位职责，有效地解决了部门职责重叠现象，当然也包括互相推诿的现象，同时也为公司的未来发展奠定了坚实基础。该公司目前比较大的问题就是人员紧张，而这次咨询得到的职位说明书为企业未来招聘奠定了基础，设立了科学的任职资格，方便了人力资源部的招聘工作。

在整个过程中，员工参与咨询，管理层高度重视，加上规范和专业化的操作，职位说明书现在已成为员工守则的一部分，员工戏称为工作的“基本法”。

二、案例分析

职位说明书在企业管理中的作用十分重要，不但可以帮助任职人员了解其工作，明确其责任范围，还为管理者的决策提供参考。在编写职位说明书时，要注意以下几点：

1. 清楚。工作描述应当清楚地说明职务的工作情况，文字要精炼，一岗一书，不能雷同，不能千岗一面、一岗概全。
2. 指明范围。在界定职位时，要确保指明工作的范围和性质。此外，还要把重要的工作关系也包括进来。
3. 文件格式统一，参照典型职务描述书编写样本。
4. 职务说明书的详略与格式不尽相同。通常情况下，组织中较低级职位的任务最为具体，职位说明书可以简短而清楚地描述，而较高层次职位则处理涉及面更广一些的问题，只能用若干含义极广的词句来概括。
5. 说明书可充分显示工作的真正差异。各项工作活动，以技术或逻辑顺序排列，或依重要性，所耗费时间多少顺序排列。

职务说明书是用来指导人们如何工作的，规范的职务说明书是组织的巨大财富。因此，职务说明书是工作经验和教训的积累，是每一位在岗者用心血凝炼而成的，丰富职务说明书是员工的贡献和员工能力大小的标志。

职务说明书不是用来约束人的。从这个意义上讲职务说明书更大的作用是

激励人做得更好，是员工的好帮手。

应该说新联信息公司营销部经理职位说明书较好地体现了以上要求。

三、思考·讨论·训练

1. 为什么要制定职位说明书？职位说明在企业人力资源管理中有何作用？
2. 新联信息公司营销经理职务说明书的成功之处体现在哪些方面？
3. 参照新联信息公司的营销经理职位说明书，为你所在企业的某一职务制定一份职位说明书。

案例 3

神州数码的岗位责任制

一、案例介绍

1999 财政年度

1. 问题。神州数码的 LAS 技术中心是为了给事业部集成项目提供技术支持而成立的部门。1998 财政年度年底，现任技术中心总经理梁昭来到北京技术中心，所面临的是这样一番景象：

(1) 分派工作随意性。接到事业部的申请后，分派任务没有统一的原则，只要技术方向上沾边，基本上是看见谁就派谁去。大家掌握了这个规律，一些责任心不强的工程师就躲着领导，领导看不见就清闲，没事做；而有一些工程师却经常性地处于忙碌状态。

(2) 工程师各自为政。由于没有明确的要求，工程师们都按照自己的理解来工作，大家好像都很忙，可是包括领导，却都常常不知道他们在忙些什么，在有任务的时候，也就经常面临无人可派的情况。而且，由于二级部门按照不同技术方向划分较细，比如，当时的二级部门就有 400 和 ATM 部门、6000 部门、网络部门、HP/ SUN 等部门，有些可做可不做的任务就常常分配不下去，经常会听到这样的话：这不是我的工作。

(3) 心态问题。工程师忙闲不均的情况，并不对工程师的奖惩有什么影响，干多干少一个样。每个人心里都有一把尺子，都用自己的标准来衡量，互相攀比。管理者得不到信任，面对的是大家审视的眼光。

1999 财政年度技术中心从成本中心转变为利润中心，面对管理的种种难题，面对利润的压力，应该怎么做呢。

2. 对策。当时，梁昭的想法很朴素，以解决问题为主。分析上面的种种

问题，实质是职责不清，包括部门和工程师的职责都不清楚，不知道应该做什么。同时，做的事情也没有一个统一的衡量标准。互相攀比、互相推诿就难以避免。

针对这种情况，采取了如下两项重要的举措：

(1) 二级部门重新划分。只设两个技术部门，保留网络部，将技术上有共通点的 400 和 ATM 部门、6000 部门、HP/ SUN 等部门整合为一个主机部，模糊各技术类别的界限，有些可做可不做的任务分配不下去的问题，基本就可以解决了。

(2) 实行岗位责任制。岗位责任书主要包括：工作量、客户满意度、岗位要求的其他工作、技术发展。工作量和客户满意度由客服部统一提供，保持数据源一致。有了工作量的统计，工作多少知道了；有了客户满意度的数据，工作的结果知道了；关于技术发展，规定工程师每季度交一篇论文，成立评审委员会打分；岗位要求的其他工作由部门经理直接打分。

3. 实施岗位责任制后的效果。刚实施岗位责任制的时候，北京技术中心的领导也是忐忑不安，不知道结果会怎么样。但是，因为认识到管理中的种种困难，认识到改变的迫切性，当时还是坚定不移地大力推行，各部门经理的岗位责任书都是梁昭亲自制定的。岗位责任制推行后，令人振奋的是，大部分工程师对此都是认同的。大家都希望有一个客观公正的标准，对自己的工作进行衡量，都希望自己的价值得到承认。

岗位责任制并不是孤立的，还实施了配套的各项措施。比如，上岗实行双向选择，这就隐含了一个前提：对岗位责任认同，才会选这个岗位。工作量和客户满意度的统计，使统一的量化标准易于接受；各项工作流程的建立，使大家的工作方式、方法得到了统一，工作效率和客户满意度得到提升。这些对岗位责任制的顺利实施都提供了保障。

岗位责任制的实施最重要的贡献，在于将对人不对事的管理，转变为对事不对人的管理，这种客观、公正的环境，使工程师心态发生了积极的转变。在此之前，工程师们都是和其他工程师攀比，都觉得自己做得多。实施了岗位责任制后，大家都和岗位比。岗位责任制也为考核提供了可以衡量的统一标准，在考核的时候，就优劣自分。在 1999 财政年度每季度临近考核的时候，都有人辞职，往往都是能力不够、责任心不强的人。

1999 财政年度岗位责任制的不足：

(1) 岗位责任制的制定是单向的，考核打分也是单向的，没有互动；

(2) 工程师们普遍反映技术提升不够。

2000 财政年度

进入 2000 财政年度，技术中心又面临三地整合的新问题。

2000 财政年度前，北京、上海、深圳三地技术中心虽说不上不相往来，但各地的业务基本各自为政，管理资源、技术资源都无法共享。在总结汇报的时候，都是各地轮番上阵，各讲各的。为此，郭总还严厉地批评过。2000 财政年度，三地技术中心进行了整合。

当时，三地的做事风格都不同。北京人数比较多，上个财政年度刚刚推行了岗位责任制和一系列的工作流程，积累了一定的管理经验；上海在 1999 财政年度针对事业部需求和人员现状的不匹配问题，已经开始了对工程师有意识的技术能力提升；深圳地区由于历史原因，骨干人员流失严重，人心浮动。

整合，首先是做事方式、方法的统一。面对近百人的大部门、面对各地的不同情况、面对“爱较真”的工程师们，标准统一、体现客观公正的岗位责任制成为了首选推行的“统一语言”。

2000 财政年度的岗位责任制不仅仅是针对出现问题的“救火工具”，而是在管理者尝到甜头的基础上的有意识的选择。在吸取了北京技术中心 1999 财政年度的经验，吸取了上海技术提升的做法，根据面临的问题和今后的发展方向，与 1999 财政年度相比，2000 财政年度的具体做法又做了很多改进：

- (1) 与公司推行的绩效考核相结合，考核结果由双向沟通产生；
- (2) 全员岗位责任制，双向选择；
- (3) 岗位责任内容目标导向动态化，随技术中心的目标变化而不断修正；
- (4) 规划各类人员的跑道，将提升作为岗位职责和考核项目，关注组织和个人发展；

.....

通过岗位责任制在三地的推行，通过工作流程在三地的统一，通过例会制度、季度总结制度的实施，北京、上海、深圳三地技术中心在 2000 财政年度成功地进行了整合。现在，技术中心有了“统一的语言”，遵从的是同样的工作准则，三地的打通使管理经验、技术资源实现了从未有过的共享。技术中心从分开的手指，握成了一个拳头。

二、案例分析

人力资源管理是对人进行的管理，在组织内部对这种管理并不是抽象的，它总是以组织所承担或所从事的活动为基础来进行的，而一个组织所进行的活动最终都要落实在具体的职位上，表现为职位所对应的工作。因此，为了更好地进行人力资源管理，首选必须对组织内部各个职位的工作活动进行充分了解，而这正是工作分析所要完成的任务。

职务分析是人力资源管理的首要环节。搞好职务分析可为组织制定人力资源规划，进行人员招聘、员工培训与发展、绩效管理、薪酬管理等工作提供科学的依据，保证事得其人，人尽其才，人事相宜。神州数码的岗位责任制的不断完善，实际上就是职务分析不断深化完善，落到实处的过程。愿您的企业能从其工作中得到启迪，在人力资源管理中，更重视职务分析工作。

三、思考·讨论·训练

1. 神州数码的岗位责任制具体做法较以前有了很多改进，试分析为什么？
2. 清晰描述岗位职责对部门的管理有何作用？
3. 如何把工作分析落到实处？

案例 4

清扫工作该由谁来做

一、案例介绍

宏伟公司于 1998 年 10 月正式成立，开发与生产电子产品，该公司原来是一家国有研究机构，公司现任总经理刘家祥是原研究机构的高级工程师，他在技术领域和学术造诣上堪称泰斗，而对于现代企业管理却不甚精通。为了配合刘家祥的工作，公司为他配备了两名总裁助理，他们都是近年从高校招聘的本科毕业生，了解企业管理知识。公司设立财务、人力资源、营销和生产 4 个职能部门，部门经理分别为杨斌、张杰、王阳和李静。杨斌、张杰和王阳都是原来研究机构的技术骨干，李静是总经理的一个朋友，以前从事私营企业经营。在四个职能部门当中，李静主管的生产部实际上处于中心位置。在生产部门之下，依次设有各车间、班组。

公司满怀信心地投入了运营，各路人马按部就班，各司其职。然而，开业尚不足两个月，公司在内部员工职责权限划分上接连出现了问题。

先是组装车间，一个包装工不小心将大量液体洒在操作台周围的地板上。正在一旁的包装组长见状立即走上前要求这名工人打扫干净。不料，这名工人一口回绝道：“我的职责是包装产品，您应该让勤杂工处理这样的工作。况且，我的工作职责中没有要求我打扫卫生。”组长无奈，只好去找勤杂工，而勤杂工不在。因为勤杂工要在正班工人下班后才开始清理车间。于是，包装组长只好自己动手，将地板打扫干净。

第二天，包装组长向车间主任请求处分包装工，得到了同意。谁料人力资源部门却不予支持，反而警告车间越权。车间主任感到不解，并向李静反映了这一情况，请求得到支持。包装组长更是满腹委屈，他反问道：“难道我就该

什么都负责？我的职责中也没要求我做清扫工作呀。”

李静觉得自己的车间主任受了委屈，就向总经理反映了这一问题，要求刘总警告人力资源部不要过多地干涉车间内部事务，否则，生产运作会受到不利的影响。但刘总却说：“我只管战略性的重大事务，内部的分工与沟通，你们自己去协商。”

李静尽管感到很吃惊，但还是表示理解总经理的指示，并且与人力资源部经理张杰进行协商。张杰的态度也很积极，马上让秘书拿来工作说明书一起分析。包装工的工作说明书规定：包装工以产品包装工作为中心职责，负责保持工作平台以及周围设备处于可操作状态。勤杂工的工作说明书规定：勤杂工负责打扫车间，整理物品，保持车间内外的整洁有序。为了保证不影响生产，工作时间为生产休息时刻。包装组长的工作说明书规定：包装组长负责使班组的生有序、高效，并协调内部工作关系。车间主任的工作说明书规定：车间主任负责本车间生产任务的完成，并且可以采取相应的措施对员工加以激励。人力资源部门的职责主要包括员工的招聘、选拔、培训、考评、辞退、奖惩、工资福利等。

因为员工奖惩权归人力资源部门，因此，人力资源部坚持认为生产部门对员工的处分决定是越权。生产部门则认为，对员工的奖惩应由自己决定，否则，难以对员工进行有效管理，包装组长更是感到委屈，并声称要辞职。协商陷入了僵局。

二、案例分析

通过工作分析，企业要回答或者要解决以下两个主要问题：第一，“某一职位是做什么事情的？”这一问题与职位上的工作活动有关，包括职位的名称、工作的职责、工作的要求、工作的场所、工作的时间以及工作的条件等一系列内容。第二，“什么样的人来做这些事情最适合？”这一问题则与担任该职位的人的资格有关，包括专业、年龄、必要的知识和能力、必备的证书、工作的经历以及心理要求等内容。

在解决以上问题的过程中，借助于工作分析，企业的最高经营管理层能够充分了解每一个工作岗位上的员工所做的工作，可以发现职位之间的职责交叉

和职责空缺现象，通过职位的及时调整，从而有助于提高企业的协同效应。明白了这点，“清扫工作应该由谁来做”是不难解决的。

三、思考·讨论·训练

1. 宏伟公司在人力资源管理上目前面临的主要问题是什么？
2. 就妥善解决宏伟公司的人力资源管理的问题，提出你的建议。

案例 5

什么样的软件工程师最合适

一、案例介绍

2002 年冬季，计算机和通信专业毕业生的人才争夺战拉开帷幕。总裁们马不停蹄，奔走于全国各大高校之间，或演讲，或座谈，宣传自己的企业，吸引优秀人才加盟。

A 公司也不例外，从 10 月份就开始行动了。人力资源部深知这一年招聘软件工程师的难度，计算机和通信专业的毕业生有很多选择机会，薪资水平只是吸引他们的一个方面，受到重视、能够发挥自己的潜能才是吸引他们的根本。

那么，如何识别出适合自己企业个性和技术方向的人才呢？技术把关应该不是问题，各项目经理有足够的水平来做好这项工作，但实践证明，人才发展不理想往往不是因为技术背景不行，更多的原因是个性等综合素质不适合自己的企业的研发工作。

在这样的背景下，A 公司决定加重“综合素质”测评工作的分量。经过仔细研究设计，整体测评工作安排如下：

第一步，通过工作分析确定测评的重点维度。这一步至关重要，甚至比测评过程本身还重要。这次招聘总的来说是针对一类职位：软件工程师。人力资源部进行了深入的工作分析，主要采用深度访谈法，对象是项目经理。通过访谈，最后得出了需要评价的三个主要维度：学习能力、创新能力、合作能力。IT 业很多技术需要自己跟上世界发展潮流，很多知识是在课堂上学不到的，因此，需要具备很强的学习能力。企业间竞争越来越激烈，能够不断开发出适合市场需求的新产品和新的服务，才是企业竞争制胜的关键，创新能力当然成

为对研发人员测评的重点。另外，企业做软件研发工作，靠一个人单打独斗很难快速开发出新产品，团队精神、合作能力就成了另外一个关注的重点。现代企业，强调的是以人为本，自我激励，那些需要别人督促的人显然会落后于竞争对手的速度和创造能力，所以，这次测评特别提出了自我驱动这个维度的评价。

第二步，选择和开发能够测评以上维度的工具。A 公司主要运用了三类测评工具：心理测验、半结构化面试、情景模拟测验，每一类工具针对不同的测评维度。学习能力的测评相对简单，A 公司采用了国际上通用的非文字逻辑推理能力测验来测评。合作能力测评主要运用情景模拟测验来做，请 4~8 个人组成一个小组来共同解决一个问题，从中观察应聘人员的合作能力和综合素质。创新能力的测评历来是个难题。目前，测评创造力的工具效度和信度普遍偏低，A 公司只好采取综合的方法来解决问题。创新能力的高低和很多素质有直接关系，如对新事物的开放性思维、直觉思维、独立性、灵活性等。A 公司就选用了能够测评这些素质的工具，并在面试和情景模拟测验中专门设计用来考察创新能力的问题。

第三步，实施测评。在招聘测评过程中，首先由技术专家（一般是项目经理）进行技术面试，过关者由 A 公司进行综合能力测评。在测评过程中，很多应聘学生对这种测评方法感到很新颖，很有兴趣，反馈很积极。有的说：“A 公司虽然不是跨国公司，但在招聘人才方面比跨国公司做得还细致、还专业。”有的说：“经历过 3 个小时的测评，我感觉 A 公司这种做法是重视评价人的潜能和团队精神，我对来这样的企业之后的个人前途充满希望！”很多学生都有这样的想法。在具体实施过程中，创造良好的测评环境很重要，很多学生从外地赶到北京，很辛苦，如果测评环境不好，就会影响到他们水平的稳定发挥。综合能力测评结束后 3~4 天，项目经理拿到公司提交的应聘人测评报告。报告主要内容是定性、定量描述应聘人和软件工程师这个岗位的匹配程度，包括合作能力、学习能力、创新能力等个性方面综合能力的评价描述。各项目经理根据技术面试结果和测评报告做出录用决策。

项目经理一开始并没有特别在意这份 6000 多字的测评报告，但当读完报告之后，他们觉得这份报告很实用。在两个学生技术背景相差很小的情况下到底用谁，测评报告给出了答案，因为它关注的是非技术素质，这就为用人经理提供了很好的参考。到后来，项目经理面试后，都迫切等待着拿到综合素质测评报告，以便更准确、更快地决策。

另外，这份测评报告还有一个很重要的用途，就是指导新员工尽快适应工作岗位，报告对应聘人的个性特点和工作风格分析得比较透彻、准确，可以作为设计职业生涯、指导开展工作的参考。

第四步，跟踪研究。为了更好地改进招聘工作，A 公司还对上岗人员的工作表现进行跟踪研究。同时获取这次测评的预测效度数据，为改进测评方法奠定基础。由于追踪研究的最佳时间为上岗后一年，目前，他们的这项工作还没有进行完毕。

二、案例分析

招聘是一个能及时、足够多地吸引具备资格的个人加入组织中工作的过程。它包括两个基本的环节，制定需要计划和从申请人中挑出合格的人选。尽管很多招聘人员对某些工作完全外行，但是职位说明书能够为他们提供一个清楚的指导性文件，对申请人进行招聘和甄选。对企业来讲，挑选合适的员工远比挑选一台打印机更为困难和复杂，缺乏工作分析基础的招聘和甄选是不会成功的。

显然，没有工作分析，A 公司是难以招到合适的软件工程师的。

三、思考 · 讨论 · 训练

1. A 公司的工作分析是如何为招聘工作服务的？
2. 借鉴本案例 A 公司的做法，完成某一职位的“综合素质”测评工作。

第三章 人力资源规划

企业人力资源规划是指根据企业的发展战略、企业目标及企业内外环境的变化，科学地分析和预测未来的企业对人力资源的需求和供给状况，并据此制定或调整相应的政策和实施方案，以确保企业在恰当的时间、使不同的职位获得恰当的人选动态过程。人力资源规划是企业发展战略的重要组成部分，也是企业人力资源管理各项活动的起点和依据。企业人力资源规划要和企业整体规划，如企业发展战略、企业经营计划、企业年度计划等相互配合和支持，同时，要和人力资源管理的各项活动，如工作分析、员工招聘、员工培训与开发、员工绩效评估和薪酬管理等相互协调。

企业人力资源规划的概念包含三方面的含义：

1. 企业人力资源规划要适应内外部环境的变化。企业之所以要编制人力资源规划，主要是因为企业的内外部环境在不断变化，这种变化导致了企业人力资源供需状况的动态变化。例如，文化教育、政策法规、交通状况，特别是劳动力市场的状况等的变化，都将直接影响企业人力资源的供给。企业发展战略的改变，将导致企业组织结构和员工配置的变化，从而导致企业对人力资源数量、质量和结构的需求的变化。此外，企业规模的扩大需要招聘更多的员工，新技术的应用要求员工的素质有相应的提高，经济的迅速发展导致企业人力资源需求的增加，等等。企业人力资源规划就是要对这些动态变化进行科学的预测和分析，以确保企业在近期、中期和长期对人力资源的各种需求。

2. 企业人力资源规划的主要工作是制定政策和措施。企业人力资源规划的主要工作是制定必要的人力资源政策和措施，对人力资源供需进行预测是企业人力资源规划的重要工作，但它是为制定人力资源政策和措施服务的。只有制定出正确、清晰、有效的人力资源政策和措施，如有竞争力的薪酬福利政策、有吸引力的培训开发政策、公开透明的晋升和流动政策、有针对性的激励措施等，才能确保企业对各种人力资源需求的如期实现。人力资源供需预测是分析问题和条件的过程，制定政策和措施才是解决问题的过程。

3. 企业人力资源规划的最终目标是要使企业和个人都得到长期的利益。企业人力资源规划是从企业的发展目标和任务出发，合理配置人力资源的数量、质量和结构，充分发挥每个员工的主动性、积极性和创造性，提高每个人的工作效率，从而实现企业的发展目标。但与此同时，人力资源规划也要满足员工个人的目标和发展，切实关心员工个人在物质上和精神上的需要，尽可能做到企业目标和个人目标的相互协调和共同实现。因此，在制定和实施人力资源规划条件下，员工对自身可获得的需要和满足的水平是已知的，当企业提供的目标和员工的需要大致相符时，就能最大限度地吸引和留住企业所需的人力资源，从而实现企业和个人长期利益的最大化。

人力资源规划分两个层次，即人力资源总体规划和人力资源的各项具体规划。企业人力资源总体规划是依据企业发展战略确定的规划期内人力资源水平的总目标、总政策、实施步骤及总预算的规划，人力资源的具体规划包括人员补充规划、人员晋升规划、培训开发规划、人员配备规划、薪酬激励规划、员工职业生涯规划、劳动关系规划、退休招聘规划等方面。

人力资源规划有利于企业发展战略及基础战略目标的制定和实现，有利于人力资源的合理配置和人力资源动态平衡，可以有力地控制人工成本，提高人力资源管理的效益，满足企业员工的需求。任何企业必须高度重视人力资源规划工作。

案例 1

通联集团 2003 年度人力资源管理计划

一、案例介绍

通联集团成立于 1990 年，主要生产电冰箱。由于产品质量好，价格比较低廉，加上管理得力，使得通联电冰箱很快成为国内电冰箱主流产品。随着业务的发展，通联集团 1997 年开始走多元化经营之路，到 2002 年，先后开发出的主要新产品有洗衣机、微波炉等。

为了集团人力资源的优化发展，公司总裁和人力资源部制定了 2003 年度人力资源管理计划如下：

通联集团 2003 年度人力资源管理计划

一、职务设置与人员配置计划

根据公司 2003 年发展计划和经营目标，人力资源部协同各部门制定了公司 2003 年的职务设置与人员配置。在 2003 年，公司将划分为 8 个部门，其中行政副总负责行政部和人力资源部，财务总监负责财务部，营销总监负责销售一部、销售二部和产品部，技术总监负责开发一部和开发二部。具体职务设置与人员配置如下：

- 1. 决策层（5 人）：总经理 1 名、行政副总 1 名、财务总监 1 名、营销总监 1 名、技术总监 1 名。
- 2. 行政部（8 人）：行政部经理 1 名、行政助理两名、行政文员两名、司机两名、接线员 1 名。

3. 财务部 (4 人): 财务部经理 1 名、会计 1 名、出纳 1 名、财务文员 1 名。

4. 人力资源部 (4 人): 人力资源部经理 1 名、薪酬专员 1 名、招聘专员 1 名、培训专员 1 名。

5. 销售一部 (19 人): 销售一部经理 1 名、销售组长 3 名、销售代表 12 名、销售助理 3 名。

6. 销售二部 (13 人): 销售二部经理 1 名、销售组长两名、销售代表 8 名、销售助理 2 名。

7. 开发一部 (19 人): 开发一部经理 1 名、开发组长 3 名、开发工程师 12 名、技术助理 3 名。

8. 开发二部 (19 人): 开发二部经理 1 名、开发组长 3 名、开发工程师 12 名、技术助理 3 名。

9. 产品部 (5 人): 产品部经理 1 名、营销策划 1 名、公共关系两名、产品助理 1 名。

二、人员招聘计划

1. 招聘需求。根据 2003 年职务设置与人员配置计划, 公司管理层人员数量应为 96 人, 到目前为止公司只有 83 人, 还需要补充 13 人, 具体职务和数量是: 开发组长两名、开发工程师 7 名、销售代表 4 名。

2. 招聘方式。开发组长: 社会招聘和学校招聘; 开发工程师: 学校招聘; 销售代表: 社会招聘。

3. 招聘策略。学校招聘主要通过参加应届毕业生洽谈会、在学校举办招聘讲座、发布招聘张贴、网上招聘四种形式。

社会招聘主要通过参加人才交流会、刊登招聘广告、网上招聘三种形式。

招聘人事政策

(1) 本科生:

A. 待遇: 转正后待遇 2000 元, 其中基本工资 1500 元, 住房补助 200 元, 社会保障金 300 元左右 (养老保险、失业保险、医疗保险等)。试用期基本工资 1000 元, 满半月有住房补助;

B. 考上研究生后协议书自动解除;

C. 试用期三个月;

D. 签订三年劳动合同。

(2) 研究生:

A. 待遇：转正后待遇 5000 元，其中基本工资 4500 元，住房补助 200 元，社会保险金 300 元左右（养老保险、失业保险、医疗保险等）。试用期基本工资 3000 元，满半月有住房补助；

B. 考上博士后协议书自动解除；

C. 试用期三个月；

D. 公司资助员工攻读在职博士；

E. 签订不定期劳动合同，员工来去自由；

F. 成为公司骨干员工后，可享有公司股份。

4. 风险预测。

(1) 由于今年本市应届毕业生就业政策有所变动，可能会增加本科生招聘难度，但由于公司待遇较高并且属于高新技术企业，可以基本回避该风险。另外，由于优秀的本科生考研的比例很大，所以在招聘时，应该留有候选人员。

(2) 由于计算机专业研究生愿意留在本市的较少，所以研究生招聘将非常困难。如果研究生招聘比较困难，应重点通过社会招聘来填补“开发组长”空缺。

三、选择方式调整计划

1999 年，对开发人员选择实行了面试和笔试相结合的考查办法取得了较理想的结果。

2003 年首先要完善非开发人员的选择程序，并且加强非智力因素的考查，另外，在招聘集中期，可以采用“合议制面试”，即总经理、主管副总、部门经理共同参与面试，以提高面试效率。

四、绩效考评政策调整计划

1995 年，已经开始对公司员工进行了绩效考评，每位员工都有了考评记录。另外，在 1999 年对开发部进行了标准化的定量考评。在今年，绩效考评政策将做以下调整：

(1) 建立考评沟通制度，由直接上级在每月考评结束时进行考评沟通。

(2) 建立总经理季度书面评语制度，让员工及时了解公司对他的评价，并感受到公司对员工的关心。

(3) 在开发部试行“标准量度平均分布考核方法”，使开发人员更加明确自己在开发团队中的位置。

(4) 加强考评培训，减少考评误差，提高考评的可靠性和有效性。

五、培训政策调整计划

公司培训分为岗前培训、管理培训、岗位培训三部分。岗前培训在 1994 年已经开始进行，管理培训和技能培训从 2003 年开始由人力资源部负责。在今年，培训政策将做以下调整：

(1) 加强岗前培训。

(2) 管理培训与公司专职管理人员合作开展，不聘请外面的专业培训人员。该培训分成管理层和员工两个部分，重点对公司现有的管理模式、管理思路进行培训。

(3) 技术培训根据相关人员申请进行。采取公司内训和聘请培训教师两种方式进行。

六、人力资源预算

1. 招聘费用预算。

(1) 招聘讲座费用：计划本科生和研究生各 4 所学校，共 8 次。每次费用 300 元，预算 2400 元。

(2) 交流会费用：参加交流会 4 次，每次平均 400 元，共计 1600 元。

(3) 宣传材料费：2000 元。

(4) 报纸广告费：6000 元。

2. 培训费用。1999 年，实际培训费用 35000 元，按 20 % 的比例递增，预计今年培训费用约为 42000 元。

3. 社会保障金。1999 年，社会保障金共缴纳 $\times \times \times \times \times$ 元，按 20 % 递增，预计今年社会保障金总额为 $\times \times \times \times \times$ 元。

人力资源部

2003 年 1 月 5 日

二、案例分析

人力资源规划是一个连续的计划过程，它包括以下几个方面：

(1) 与组织的总体计划有关的人力资源计划目标、任务的说明。

(2) 有关人力资源管理的各项政策策略及其有关说明。

(3) 内部人力资源的供给与需求预测，外部人力资源情况与预测。

(4) 人力资源净需求。人力资源净需求可在人力资源需求预测与人力资源

(内部) 供给预测的基础上求得, 同时还应考虑到新进人员的损耗。通常有两类人力资源净需求: 一类是按部门编制的净需求; 另一类是按人力资源另编制的净需求。前者可表明组织未来人力资源计划的大致情况, 后者可为后续的业务计划使用。

本案例提出一个很典型的人力资源计划方案, 对相关的人力资源工作做出全面部署, 内容完整、具体。从中可以看出, 由于人员招聘是人力资源部新年度的工作重点, 所以, 计划中的“ 人员招聘计划 ” 部分最为详细。

需要注意的是, 人力资源管理计划只是人力资源部门的一个年度工作计划, 所以对每一项工作只能言简意赅地进行描述, 不可能非常详尽。

三、思考 · 讨论 · 训练

1. 人力资源规划包括哪些方面内容 ?
2. 为你所在的公司制定一份详尽的人力资源规划。

案例 2

信达公司的人力资源计划

一、案例介绍

信达公司是香港速递行业的领袖，也是全球性速递公司 LDG 在香港的子公司。在香港本部，公司共有全时雇员 880 人，非全时雇员 100 人。在所有雇员中，经理级人员有 60 人，主管级人员有 100 人，一线员工 300 人。公司的所有者是一个华人，管理层中的大部分人也都是华人。公司的人力资源运作包括人事及培训两部分，人事部分有职员 11 人，培训部分有职员 6 人。

目前，信达公司在官方文件递送市场上也居于领导地位。在过去的三年中，公司的利润及市场份额都保持了稳健的增长。1991 ~ 1993 年，人员流动比率是 30%。

（一）人力资源管理的做法

公司的董事长赖先生把信达公司的人力资源哲学阐述为：“影响人的思想，将人力资源责任交给一线。”公司的人力资源行动纲领的焦点是对员工的承诺，它承诺公司要为员工创造良好的工作环境并提供培训机会。这种承诺最终将有助于形成公司在航空快运业的全球领导地位。

信达公司的企业文化非常强调团队精神，公司的人力资源计划过程就是一个团队协作的过程。这个过程涉及各个部门，高级主管和经理们也参加进来了。公司既强调全面化，也强调专业化，每个经理既要是他所在领域的专家，又要了解其他部门在做什么。因此，经理们就能够从公司整体来考虑问题而不能只看到自己的部门。公司另一特色的文化是公司管理层的分权化和本地化，管理层对下属只给予指导而不发布指令，各国的子公司可以自行制定战略计划，这使得公司能对本地市场做出非常迅速的反应。这种做法与公司的全球化

行动纲领是一致的：“在一个集中化管理的网络中的专业组织，既要跟整个组织协同工作，又要保持本地化的首创精神和及时做出适合当地特点的决策。”

公司通过定向课程将行动纲领传达给员工。行动纲领被印到能装进衣袋的卡片上，在上岗培训时发给员工。因为“满足顾客需求”在公司纲领中的重要性，公司就着重于培训顾客需求驱动导向。信达公司开发了自己的顾客满意评价方法，这些方法成为所有员工共同学习和遵守的标准。

为激励员工的自我发展，所有员工参加的所有外部培训课程公司都提供50%的资助，即使培训内容可能与工作无关。而且，公司对员工参加培训不做任何限制。

（二）最成功的实践——人力计划

信达公司最成功的实践之一是人力资源计划（MP）。这一计划是人力资源部门五年前开发的，它得到了总经理的全力支持。人力资源部门开发该计划的主要原因，是因为人力成本是公司仅次于航运成本的第二大成本项目，MP能控制支出并最大限度地促进收入增长。

信达公司的MP是一个非常综合的、互动的过程，从高级经理到主管层都参与其中，总共包括三个阶段：

第一阶段：企业计划（business plan）。首先，市场部根据历史因素、总部战略、市场调查情况等提出公司的战略，并提交给由不同职能经理组成的高级管理小组，人力资源主管也是这个小组中的一员。然后，职能经理们开始共同讨论企业战略对各部门职能的影响。

这种头脑风暴式的讨论结束后，紧接着就是一个持续两天的管理层会议，会议将讨论企业战略中10个左右关键性的方面，这些方面是公司总部提出来的，它们都非常简短，各地子公司在制定自己的战略计划时都要以此为指南。与会的经理们要熟悉其中的每一个方面并再次讨论这些问题对本部门运作的影响。

两天会议的一个特别之处是会议没有领导，大家轮流主持。某一方面对哪个部门影响最大，在讨论这个方面时，该部门的经理就自动来主持讨论。例如，如果主题是业务的增长——如何实现计划的收入、目标是提高GTP和出口，这个主题跟市场营销关系最大，那么，市场经理就会成为会议的主持者。另一个讨论主题是通过销售战略来实现业务增长，这时，做主持者的就是销售经理。在两天会议的整个过程中，总经理都只是作为一个参与者来提出建议。

人力资源部是两天会议的组织者。在会议开始前，总经理会跟人力资源部对会议的风格、议程进行充分讨论并给予全力支持。为提高会议的有效性，培

训经理在会议开始的时候对会议的主持者和参加者都要提出几条准则。主持人的准则包括“开放”、“引起讨论”；参加者的准则包括“即使你可能不是专家，也要敢于发表意见。”

这些会议的主持者并没有受过什么培训，但他们在公司会议中已经经受了大量的训练，从而在演讲技巧、组织讨论等方面都具备了相当的经验和能力。

第二阶段：一系列的专门小组会议。专门小组会议的核心成员包括总经理、人力资源主管、人事经理、培训与发展经理、财务与行政主管以及首席会计经理。各部门经理要向专门小组汇报他们部门的：人力计划（包括人数、未来一年的人员结构）；培训计划；资本支出；IT设备计划。讨论资本支出和IT设备计划的原因是它们直接或间接地影响到人力资源和培训资源的安排。如果有的领域跟其他部门有关系，这些部门的经理也要在座。

在制定各部门的人力计划时，部门经理要遵守以下格式：

（1）本部门的特殊问题：包括即将制定的战略计划对本部门有何影响。例如，如果公司战略准备涉足重物运输，航空服务部就要列出以下问题：提高公司在重物运输业务上的信誉；为员工提供手工搬运重物方面的培训；帮助员工取得重型卡车的执照。

（2）优先级。

（3）预定完成时间。

（4）责任（包括其他相关部门）。

在会上，人力资源经理、其他核心成员和业务经理们一起讨论他们的计划并做出必要的修改。讨论的最终结果将制作成文件并由人力资源部存档，而共同讨论所通过的计划将成为各部门制定行动计划的基础。

第三阶段：行动计划。行动计划的内容包括：

（1）各单位、部门的人数。

（2）加班时间。

（3）预计人员流动。

（4）激励计划。

（5）培训计划：将参加人力资源部组织的内部培训的人数；将参加部门培训的人数；将参加公司外部培训项目的人数。

每个职能经理都要保留一份本部门的行动计划，总经理则掌握各部门的行动计划。职能经理对行动计划的执行负有责任，绩效评估就以行动计划为基础，每季度和年底都要对行动计划的执行情况进行审核。

整个过程大概持续半年（6~12月），如图3-1所示。

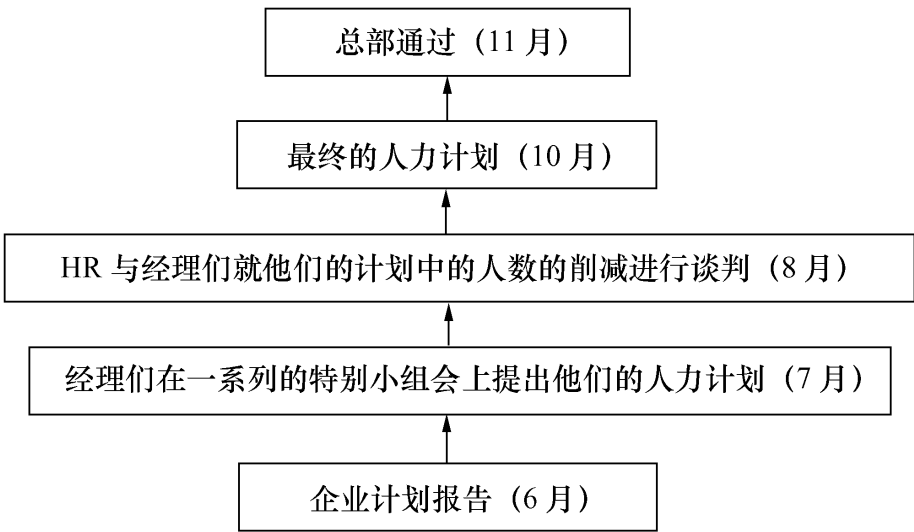


图 3 - 1

这一人力资源计划过程的优点之一是所有部门的共同参与，从高级主管到最高管理层都参与其中。为了提出一个完整的、彻底的计划，部门经理们需要主管和助理经理为他们提供信息。另一个优点是经理们不只顾自己的资源和目标，所有部门都顾及共同目标，因而使其思考方式更富于战略性。他们可以更好地管理自己的资源、更好地处理公司需要与员工发展的关系，有的经理甚至与他们的助理以及别的主管共同制定人力计划。对于人力资源部，由于它较早介入战略计划阶段，人力资源计划与企业计划保持了一致性；而且，人力资源部也通过这一过程理解了一线经理面临的困难并了解了他们是如何工作的。

经过五年的运行，合作关系已经在经理们中间建立起来。然而，在开始的时候，来自一线经理的阻力却是非常大的。一些经理想建立自己的势力范围，不愿意人力资源部控制他们的人数。为了保证各部门提供的信息的准确性，人力资源部要反复核对。对那些不能很好地理解资源投资概念的经理，人力资源部就选做得最好的部门作为样本把他们的人力资源计划发给这些部门作参考。别的克服阻力的方法还包括在进行工作分析时吸收别的部门的经理来讨论如何进行绩效测定。

要保证计划的成功，以下因素需特别注意：

(1) 人力资源部门要有强烈的商业意识，要了解企业是如何运作的。为提高人力资源部的商业意识，人力资源主管要经常阅读市场报告和各部门的报告。为熟悉一线部门的运作，人力资源部每年一次组织所有支撑部门的经理考察一线。另外，人力资源部还组织了一门内部培训课程来帮助员工熟悉不同部

门的职能和运作。

(2) 高级管理层的支持是关键。信达公司的人力资源经理在接受采访时说，她很幸运有一位开明的总经理，总经理熟悉人力资源的职能，并全力支持“一线经理也要承担人力资源管理责任”的思想。为了争取各部门经理的支持，人力资源部把他们吸收为各种人力资源活动委员会的委员；他们还通过信息通报、照片、证书等形式对经理们的工作给予承认。人力资源部对职能经理们对人力资源管理活动所做的贡献给予充分的肯定。结果，经理们也鼓励他们的下属参与人力资源管理。他们把这看成员工发展的一个机会。

(3) 公司文化鼓励全面化而非专业化，每个人都要了解其他人在做什么。

二、案例分析

人力资源规划是根据组织战略目标，科学预测组织在未来环境变化中人力资源供给和需求状况，制定必要的人力资源获取、利用、保持和开发策略，确保组织对人力资源在数量上和质量上的需求，使组织和个人获得长远利益。人力资源规划有利于企业发展战略的制定，有助于企业保持人员状况的稳定，有助于企业控制人工成本的支出。企业必须重视人力资源规划。

人力资源规划必须按特定的程序进行，要在充分调查分析一线部门的情况的基础上制定计划。在制定过程中要充分听取各部门对人力资源规划的意见，以保证人力资源计划的可行性和针对性，这恐怕就是信达公司人力资源计划给我们的最大启示。

三、思考·讨论·训练

1. 信达公司制定人力资源计划的过程是怎样的？
2. 信达公司的人力资源计划过程有哪些特点？这些特点哪些具有普遍性？哪些具有特殊性？
3. 信达公司为什么如此重视人力资源计划？

案例 3

美国达纳公司的改革

一、案例介绍

美国达纳公司主要生产螺旋叶片和齿轮箱之类的普通产品，这些产品多数是满足汽车和拖拉机行业普通二级市场需求的。该公司是一个拥有 30 亿美元资产的企业。20 世纪 70 年代初期，该公司的雇员人均销售额与全行业企业的平均数相等。到了 70 年代末，在并无大规模资本投入的情况下，公司雇员人均销售额已猛增 3 倍，一跃成为《幸福》杂志按投资排列的 500 强公司中的第二位。这对于一个身处如此乏味的行业的大企业来说，的确是一个非凡的纪录。

1973 年，麦裴逊接任公司总经理。他做的第一件事就是废除原来厚达 22 英寸的政策指南，取而代之的是篇幅只有一页的公司宗旨陈述。其大意是：

(1) 面对面的交流是联系员工、保持信任和激发热情的最有效的手段。关键是让员工知道并与之讨论企业的全部经营状况。

(2) 我们有义务向希望提高技术水平、扩展业务能力或进一步深造的生产人员提供培训和发展的机会。

(3) 向员工提供职业保险至关重要。

(4) 制定各种对设想、建议和艰苦工作加以鼓励的计划，设立奖金制度。

麦裴逊很快就把公司的领导班子从 500 人裁减到 100 人，机构层次也从 11 个减到 5 个。大约 90 人以下的工厂经理都成了“部门经理”。因为这些人有责任学会做厂里的一切工作，并且享有工作的自主权。麦裴逊说：“我的意思是放手让员工们去做。”他指出：“任何一项具体工作的专家就是干这项工作的人，不相信这一点，我们就会一直压制这些人对企业做出贡献及其个人发展

的潜力。可以设想，在一个制造部门，在方圆 25 平方英尺的天地里，还有谁比机床工人、材料管理员和维修人员更懂得如何操作机床、如何使其产出最大化、如何改进质量、如何使原材料流量最优化并有效地使用呢？没有！”

他又说：“我们不把时间浪费在愚蠢的举动上。我们办事没有种种程序和手续，也没有大批的行政人员。我们根据每个人的需要、每个人的志愿和每个人的成绩，让每个人有所作为，让每个人都有足够的时间去尽其所能……我们最好还是承认，在一个企业中，最重要的人就是那些提供服务、创造和增加产品价值的人，而不是管理这些活动的人……这就是说，当我处在你们那 2.32 平方米的空间里时，我还是得听你们的。”

达纳公司和惠普公司一样，不搞什么上下班时钟。而且，麦裴逊非常重视培训工作，以此来不断地进行自我改善。仅达纳大学，就有数千名雇员在那里学习，他们的课程都是务实方面的，但同时也强调人的信念，许多课程是由老资格的公司副总经理讲授。

二、案例分析

人力资源规划往往起着深化企业核心理念，体现企业人力资源战略的重要作用。是从企业长远发展着眼的重要环节，绝不是任何短期行为可以取代的，因为立足于企业的未来前景，人才的开发和使用才是重中之重。一流企业管理专家都认为，人力资源规划是人事与发展领域的一个关键环节。当企业战略与人力资源管理相互结合时，这一点显现的尤为重要。

从企业长远利益看，人力资源规划是企业建立人力资源战略的起点，它试图将企业经营需要与人力资源供应结合起来，从而为顾客提供其需要的产品和服务。借鉴全球顶级企业的经验，我们看到，越来越多的企业在控制人力成本的同时，又在尽力为顾客提供高水平的服务，这激发了企业对有效人力资源规划的需求。也就是说，良好的人力资源规划模型正发挥着前所未有的作用。

三、思考·讨论·训练

1. 达纳公司总经理麦裴逊的公司宗旨陈述，体现了哪些人力资源管理理念？
2. 如何将企业战略与人力资源规划有机地结合起来？

案例 4

飞利浦公司的人力资源供给预测

一、案例介绍

飞利浦公司决定在荷兰新开一家工厂，以发挥其竞争优势。该公司一个重要的竞争优势是在荷兰已有现成的生产设施，另一个优势是，飞利浦公司对荷兰的劳动力很有吸引力。

该公司在建厂前进行了周密的战略研究。当然，所研究的因素之一是合格的人力资源供给情况。但是，战略研究的重点在于怎样改进生产技术，使其与今后 20 年的劳动力特点相适应。今天的劳动者能够有效使用的机器和方法，随着这些劳动者年龄的增长可能不再有效了。还有一个很重要的考虑因素，就是荷兰的一个文化特点：在职业生涯中，雇员并不习惯从一个地点转移到另一个地点。因此，雇员的工作调动很困难，而雇员的更换几乎是不可能的。鉴于这些因素，为保持其竞争优势，飞利浦公司想把未来劳动力的特点纳入战略规划过程。由于规划者预计，未来的劳动者文化程度将更高，并且更加独立，因此他们想设计出能使工作轮换、工作分配和工作丰富化得到改进的生产过程。这体现了全公司战略规划和人力资源规划的整体性。

二、案例分析

如果说对人力资源需要的分析更多的是以“事”为中心而展开的话，那么对人力资源供给的分析就要以“人”为中心来进行。由于人力资源的供给有两

个来源，因此，对供给的分析也要从这两个方面入手。由于外部供给在大多数情况下并不能被企业所直接掌握和控制，因此外部供给的分析主要是对影响供给的因素进行判断，从而对外部供给的有效性和变化趋势做出预测。

一般来说，影响外部供给的因素主要有外部劳动力市场的状况、人们的就业意识、企业的吸引力，等等。当外部劳动力市场紧张时，外部供给的数量就会减少；而当外部劳动力市场宽松时，供给的数量就会增多。人们的就业意识也会影响外部的供给，如果企业不属于人们择业时的首选行业，那么，外部供给量自然就比较少；反之就比较多。还有企业的吸引力也会影响外部的供给。当企业对人们的吸引力比较强，人们都会愿意到这里来工作，那么，供给量就会增加。在分析企业的吸引力时，不仅要看绝对的水平，还要看相对的水平，也就是与竞争对手相比的吸引力，这对于吸引专业性较强的人力资源来说更有意义。

飞利浦公司成功地对外部供给进行了分析，他们广泛考虑了各种因素，从系统的角度来考虑和研究，以保证多因素的集成效果，能够更好的在预测结果的过程中，得到更好的反应。更可贵的是，飞利浦公司十分注意在人力资源供给的预测中，把握适度的超前性，与企业发展的动态性环境相适应。再对各种影响因素和存在的可能性加以认真分析和研究的基础上，做出科学的推测。

三、思考·讨论·训练

1. 飞利浦公司在进行人力资源供给预测时考虑了哪些因素？
2. 飞利浦公司人力资源供给预测的可取之处是什么？
3. 你对飞利浦公司的人力资源规划有什么更好的建议？

案例 5

联邦快递公司的人员接续计划

一、案例介绍

1993 年 6 月 3 日，空运业龙头联邦快递公司（Federal Express Corporation）的两名高级主管突然宣布辞职。其全球客户事业部副总裁 Thomas Oliver 辞职，生效日期是 1993 年 6 月 21 日，他转任 Voice Com 系统公司的总裁兼执行长。负责营销公司通讯的资源副总裁 Carole A. Presley 的辞职，生效日则是 1993 年 9 月 1 日，她计划迁居佛罗里达州，从事写作并开始兼营咨询顾问业务。她的辞职是出于自愿的，但实在是突然。

联邦快递公司任命 Williom Razzouk 接任 Oliver 的职位，他是前任销售与客户服务部的资深副总裁，Presley 小姐的空缺和 Razzouk 先生升任后所遗留的职务空缺都没有人继任。

这两起较重要的辞职，都是在联邦快递公司预报亏损及公司营业收入减少时发生的。据说 Oliver 之前已经对国际事业部进行改革，但该事业部目前仍未获利。

在两起辞职案发生后，联邦快递公司的股价下跌，一家证券经纪公司将联邦快递的股票从建议购买的名单中剔除，另外一家证券公司则对该公司的评价从“建议购买”改为“略具吸引力”，这些都是市场对两位高层主管辞职事件的反应。6 月 3 日星期四收盘时，公司股价为每股 45.50 美元，下跌 4.375 美元，当日纽约证券交易所的交易量 764100 股（量放大），而平常的平均日交易量则为 165000 股。Lehman Brothers 兄弟公司的一名分析师表示她对该公司一直折损管理人才而感到忧心，摩根·斯坦利公司的另外一位分析师则认为人事的变更不是好现象。

二、案例分析

企业中人员变动在所难免，因此，在人力资源需求预测的过程中，必须关注人力资源的流动率，考虑人员变动的规律。人力资源流动率指的是一定时期内某种人力资源变动（离职或新进）与员工总数的比例。它作为测量企业内部稳定的尺度，其大小与企业人力资源政策与劳资关系有着密切的关系。若流动率过大，一般可以表明人力资源不稳定，劳资关系存在着较严重的问题，或企业业务处于起伏波动状态。流动率过大，不仅增加管理难度，而且导致企业生产效率低，以及增加企业挑选和培训新进人员的成本。若流动率过小，又不利于企业人员在观念和技术的方面吐故纳新，很难通过竞争机制保持企业活力。因此，人力资源不能没有变化，但变化又不宜过大，维持企业适当的人员流动率，才能保证企业的稳定与发展。

究竟什么是企业的适当的人员流动率，应视企业的性质、人力资源政策、业务发展、企业历史，以及企业声誉等具体情况而定。一般原则是：蓝领员工的流动率可以大一些，白领员工的流动率可以小一些；企业高层人员的稳定周期宜长一些，基层人员可以短一些。联邦快递公司有两位高层主管突然宣布辞职，反映了公司在人力资源管理上是存在问题的。它势必给公司造成冲击，引起内外公众的猜疑，公司应尽快弥补高层辞职造成的空缺，完成人员的接续，尽量减少由此造成的震荡，冷静地查找在人力资源管理中出现的问题，重视人力资源的规划工作，加强人力资源管理是杜绝类似问题发生的根本。

三、思考·讨论·训练

1. 你认为他们辞职的原因是什么？
2. 如果要避免再发生这样的事件，公司应采取怎样的计划？
3. 这些辞职事件对于公司长期与短期的整体规划将会产生怎样的影响？

案例 6

“人才楼”为何人去楼空

一、案例介绍

北京市顺义区一家乡镇企业——顺义阀门厂为外聘大学生盖的“人才楼”最近出现了一种非常奇怪的现象：过去住着 30 多名大学生的“人才楼”里却住进不少租房户，大学生却只剩下 1 人。这家企业为吸引人才而专门盖一座楼，可谓用心良苦。那么，为何会形成如今人去楼空的结局呢？

（一）应聘人才集体辞职

北京顺义阀门厂曾被评为农业部先进企业，全面质量管理达标先进单位。为了寻求大的发展，1998 年，该企业雄心勃勃地启动了“换三茬人”的计划：第一茬：基层领导班子 100% 换上引进人才；第二茬：中层管理要害部门的第一把手 50% 换上外聘高级人才；第三茬：招聘、培养年轻骨干充实到厂级副职的位置上。换人的原因，用厂长周青的话讲：企业发展的速度很快，自 1994 年开始，产量以每年翻三番的速度提高，但随着产品在社会上占有量越来越大，充实技术力量、增强发展后劲成为当务之急。

1998 年年底，“人才楼”盖成了，班车开通了，ISO9000 国际质量认证拿下了，招聘来的 30 多名有工作经验的大学生充实到了管理、技术和营销岗位上。一年之后的 1999 年年底，人们听到的消息竟是：厂里外聘的高级工程师已经走了几拨，而新聘的 30 多名大学生除剩 1 人外，集体递交了辞职报告并陆续离厂。目前，外聘人才的岗位已被一些从大单位退休反聘的人员和从社会上临时招聘的人员代替。现在，与工厂仅一路之隔的“人才楼”显得出奇的冷清，其绿瓦白墙漂亮的外貌也被村里其他建筑衬得很不协调。

（二）离去原因各有说法

大学生们为何离去？

厂长周青不无惋惜地告诉记者：一是因为招聘的大学生们大多数来自外地，到了北京以后，随着接触面的扩大，有了更好的选择，所以就跳槽了；二是由于厂里在管理上没有经验；三是由于内部老职工的排斥。

厂里的老职工们却认为这是意料之中的事情，理由是厂里在待遇、政策上一贯偏爱宠坏了他们。

为这项人才战略招兵买马的原该厂人事部部长荆先生则说：“厂长的任务不是发现人才，而是建立一个可以出人才的机制。但顺义阀门厂却始终没有建立起来。”荆先生认为，公司应该明确各个职位的工作内容、资格和升迁要求、待遇水平，使每个职工都了解自己的奋斗目标。此外，企业还要制定一项特殊的人才计划，专门奖励表现优异的职工，大家公平竞争，谁干得好就用谁。

大学生们却认为，与其他公司相比，他们在顺义阀门厂并没有得到特殊的待遇。他们把对企业的种种抱怨归结为一点：看不到发展的前途，这也是他们集体辞职的根本原因。据介绍，顺义阀门厂当初在招聘时不是根据岗位的要求，对不同的人才做能力界定，而是用同一把尺子丈量所有的应聘者，用完全一样的能力模式面试同一批职工。因盲目性较大而被招聘来的大学生小王认为，造成人才离职的关键是没有用好。小王充满感情地说：“其实这个厂有许多优势，地理位置好，在同行业中硬件也很好，但是经营总是在原地踏步，厂里的主业收入还不如出租房屋收的租金多。其主要原因是由于乡镇企业里的大部分职工都是以前当地的农民、厂长的乡亲们，素质跟不上企业发展的需要，中层领导有不少也存在类似情况，虽然厂长很辛苦，但一时也改变不了现状。最让人不满意的是，来该厂都4年时间了，至今劳动合同没签，保险没上。”面对这种状况，小王表示只要有合适的地方即会离去。

（三）乡镇企业人才不适为何成通病

反观整个事件的始末，客观地说，厂长可谓是求贤若渴，企业也是求贤若渴，但一幕外聘人才与乡镇企业分道扬镳的悲剧还是发生了，不能不引起人们的深思。

最近，有关方面去了解情况时，遇到了顺义阀门厂从沈阳铁岭阀门厂高薪临时聘请来解决技术问题的蔡总工程师和孙总工程师。旁观者清，对于顺阀厂这种人才离职现象，他们认为，厂里引进人才，客观地讲，是厂长比较重视，老职工比较抵制，厂长也有很多为难之处。不过，现在一些老职工也逐渐认识

到了技术的重要性，只有极少数人还认为外聘人员是来赚钱的。

从首钢聘请来的吴主任也对顺阀厂的情况感到惋惜：“顺义阀门厂现在可以说是占尽了天时、地利，发展前景非常好，但是，企业发展最主要的是人才；而乡镇企业由于受自身素质所限，没能建立起一套完整的企业管理制度，也没有一套行之有效的管理办法。”其实，吴主任已为该厂想出了许多企业该落实的制度措施，却没能用上。

有意思的是，几位高薪外聘的老人才虽然对厂里给的待遇感觉不错，却齐声感叹厂里的管理是个大问题，他们认为，长此以往，这个厂很危险。目前，厂长虽然意识到了这一点，但根深蒂固的乡亲观念，却左右着他对人才的使用。

由于外部竞争的压力，想招聘人才提升技术含量和职工素质，却因为内部环境而留不住人，是目前许多乡镇企业的通病。如何利用好人才为企业做出大的贡献，如何处理好人才与本企业的关系，正是乡镇企业领导人一直头疼和思考的问题。中国人民大学工商管理学院现代企业制度专业的邓荣霖教授认为，这种现象长期得不到解决，是由四个方面的原因造成的：一是产权不清晰，乡镇企业是公有制、私有制还是别的什么所有制，没有严格的界定；二是所有者和经营者的问题，不少企业没有建立合理的法人治理结构；三是人事制度不合理，大多没有建立起公平竞争、有透明度的人事制度，没有按市场规律去运作；四是内部环境存在问题，企业因外部竞争激烈急于招聘人才，却没有解决内部人员的裙带关系问题。邓教授认为，上述几方面的因素都会影响到乡镇企业的健康发展。要改变现状，最重要的是，以规范的公司制度来运作，建立起规范的法人治理结构，这也是乡镇企业走出困境的惟一出路。

二、案例分析

用人必须有计划，做到心中有数。这通常要求有一个详细的发展计划，必须明确用人目标，用人数量，用人结构，用人要求，这些都要求有一个宏观上的把握。因为只有当一切规划得比较合理的时候，才有可能建立和完善一个合理的管理队伍，并且使各个部门默契合作。

乡镇企业观念上的老化和保守，以及自身体制上管理的通病，导致他们人

力资源管理意识的淡薄，企业管理人员往往不在事先做任何打算，他们似乎确信，所需要的任何人随时都可以从市场上招聘到。因此，“人才楼”人去楼空，也就不足为怪了。

三、思考·讨论·训练

1. 试分析顺义阀门厂外聘人才集体辞职的原因？
2. 乡镇企业应如何做好人力资源规划。
3. 请为顺义阀门厂拟定出一套解决现有问题的方案。

案例 7

微软 HRM 的“E”化

一、案例介绍

在人力资源管理（HRM）“E”化的道路上，凭借拥有一批优秀的软件人才优势，微软公司正引领着一种新的潮流。在微软公司的人力资源部，不再有繁杂的纸张、厚重的纸本，员工的培训发展、福利休假、人力资源管理、业绩考核等事务全部由互联网及系统软件代替，全球员工查找信息，只要输入自己独有的密码，各种信息一览无余。

微软公司人力资源管理的“E”化主要体现在以下几个方面：

1. 网上个人信息查询。每位员工只要输入自己所特有的密码就可以查到全部的信息，包括职位、录用信息、升迁及调动信息、薪资福利状况等。不仅可以看到自己的，还能在访问权限约束的前提下看到别人的，也就是说可以看到比自己级别低的员工信息。部门经理可以看到自己部门所有员工的个人信息，这样有助于对本部门的管理。

2. 网上员工招聘。在网上发布招聘信息并不稀奇，不过微软公司的招聘信息不仅对外，同时也对内，并且把全球各个国家的职位空缺都发布在网上，员工可以跨国申请。据了解，如果你对某个国家的职位感兴趣，并愿意长期移居过去，便可以发申请信，那个国家的人力资源部会对你的技能、业绩做一番调查，然后在网上进行测评，如果认为你可以胜任并被录用，那么，你的一切关系（包括保险、人力资源管理、福利等）都将转过去。到目前为止。多数员工通过这种方式到自己向往的国家工作了。

3. 网上课程培训。员工的职业发展及技能提高是件大事，在微软公司的网站上，发布了各种培训课程，员工可以根据自己的需要，寻找相应的课程。

同时网站成为员工与人力资源部之间的桥梁，消息的更新、员工的意见都能及时地反馈。

4. 网上个人休假、报销审批。哪位员工想休假了，可到网上申请，系统上有每位员工已休天数、未休天数，获得批准后，数据就会自动更新。报销也没有以往琐碎的票据，可直接到网上申请，省时、省力。

5. 网上个人绩效评估。微软公司的绩效考核半年进行一次，先由员工自己为半年来的业绩做一个评估并打一个分数，然后放到网上，等待部门经理签字打分。此外，部门经理打分的同时还要为每位员工制定下个半年的目标，这是业绩评估的整个过程。如果员工对经理的评价存有异议，可以拒绝确认，更高层经理及人力资源部的人员看到后，会与员工沟通，直至查到员工拒签的原因。

微软公司的这套内部人力资源管理的系统软件，使其继续在软件开发、人员管理方面走在世界最前列。

二、案例分析

今天你“E”化了吗？已成为时下许多人力资源经理关心的问题。在软件业中称霸一方的微软公司，启用现代化手段进行人力资源管理，充分用互联网的优越性，为企业节省了大量的人力物力，提高了效率，最终使人力资源部完完全全从传统的事务性工作中解脱出来，致力于企业人力资源管理的大政方针建设。

计算机在人力资源管理的各项事务中能够取得巨大的经济效益，这是不言而喻的，但是，必须具备一定的基本条件，恰当使用，否则，反而会造成人力、物力、财力和时间的浪费。在人力资源管理中，比较全面地实行计算机管理，需要具备一定的科学管理基础，需要高层管理者重视，需要强大的系统开发队伍，需要软件、硬件、配置条件。愿你的企业早日“E”化。

三、思考·讨论·训练

1. 积极推进人力资源管理“E”化有何意义？
2. 人力资源“E”化还可体现在哪些方面？
3. 你的公司人力资源管理“E”化了吗？你有何好的设想？

第四章 员工招聘

员工招聘是指采用科学的方法，寻找、吸引有能力、有兴趣到本企业来任职的人员，予以聘用的过程。员工招聘是企业人力资源管理中非常重要的一个环节，为了满足企业发展的需要，根据人力资源规划和工作说明书的要求，需要从企业外部吸收人力资源；也需要通过内部招聘，优化配置企业现有的员工。员工招聘的目的就是确保企业对人力资源需求的充分满足，并对企业人力资源配置的高效和优化。

员工招聘具有重要意义：这是企业获得符合需要的人力资源的重要手段，是企业提高人力资源管理效益的重要起点和基础，是企业提高声誉和知名度的重要手段，是企业增添新活力的重要途径。

员工招聘要坚持以下原则：

1. 双向选择，公开、公平竞争原则。企业根据需要自主选择所需的员工，应聘者根据自身条件自由选择职业，这是劳动力市场上资源配置的基本原则。遵循这一原则有利于企业提高招聘效果，改善自身形象，增强吸引力；同时，也有利于应聘者实现个人发展目标，有利于激励他们不断完善自身素质，通过竞争取胜，也有利于优秀员工脱颖而出。

为此，要把招聘的职位、种类、数量，应聘的资格、条件，考核、筛选的科目、方法和时间，都让公众周知，公开进行。一方面尽可能吸引更多的求职者来应聘；另一方面要严格考核与测评的程序和手段，对所有应聘者一视同仁，为所有有志之士提供公平竞争的机会，通过公开、公平竞争，鉴别、选拔和录用各方面的优秀人才，达到广纳贤才的目的。

2. 全面、择优、能级原则。对所有应聘者要从品行、知识、能力、智力、心理、生理、过去工作的经验和绩效等进行全面考核、测评和考察。因为一个人能否胜任某项工作或者是否具有发展前途，是由多方面因素决定的，特别是非智力因素有时起着决定性作用。

要依据企业的人力资源需求和任职要求，采用科学的程序、方法和手段，

为企业的各个职位选择最合适的员工。人的知识有高低，能力有大小，工作有难易，要求有区别，择优招聘员工，不是都要最优秀的，而应量才录用，做到人尽其力、用其所长、职得其人，把适当的人配置到适当的职位上，避免大材小用和小材大用。这样，才能持久、高效地发挥企业人力资源的作用。

3. 少而精、宁缺毋滥原则。当某一职位暂时招不到合适人选时宁可暂时空缺，也不要让不合适的人占据。为了避免空缺的时间过长给企业带来损失，这就要求人力资源部门在制定招聘计划时要有一个提前期。企业人员臃肿、人浮于事会大大降低效率；同时，把员工招聘进来后再辞退也会给企业带来重大损失。因此，在可招可不招时，尽量不招；在可少招可多招时，尽量少招。

案例 1

黄河公司应如何招聘

一、案例介绍

黄河公司由于经营困难，最近被效益较好的长江公司兼并了。兼并以后，黄河公司保留原来的主要管理人员，同时，长江公司调配一些年轻的管理人员来协助黄河公司的工作。

于是，黄河公司的人力资源部来了长江公司的两位年轻人：唐非和薛量。这两个年轻人待人诚恳，工作勤奋，在大学里学的又是企业管理专业，所以，他们深受人力资源部部长老罗的赞赏。老罗担任了多年人事处处长，但有关人力资源管理的理论知识比较欠缺。最近几年，在企业中，人力资源管理的重要性得到广泛认同，人力资源部也不断增加新的工作内容。老罗有点力不从心。最初老罗觉得有两名新同事的加入，黄河公司的人力资源管理工作一定会更上一层楼，但是，老罗最近却感到工作不那么顺利，尤其是在员工招聘问题上，老罗与唐非、薛量闹得不开心。

黄河公司被兼并以后，新企业的管理层决定淘汰一些已经过时的产品，新增设两条产品线，为此，需要招聘一些员工，同时，也要招聘一些基层的管理人员。老罗认为员工可以从外部招聘，首要的筛选标准无疑是技术能力。关于这一点，唐非和薛量也同意。但是在招聘基层管理人员时，老罗认为应该从企业内部挑选，因为，作为管理人员，其自身的工作积极性、工作态度等是非常重要的标准。从企业内部挑选，一方面对这些候选人比较了解，另一方面也可以调动现有员工的工作积极性。至于考核的标准，老罗认为学历并不重要，主要是候选人过去的工作业绩、政治态度、工作经历及工作热情等。而唐非和薛量他们坚持认为应从内部和外部两个方面来招聘基层管理人员，因为外部新鲜

血液的补充，将会提高现有管理团队的活力。遴选的标准，应该是相关的学历和胜任职位的能力。

在招聘方法上，老罗认为由人力资源部的人员出面找候选人单独谈谈，就可准备材料由上级部门审核批准。但是，唐非和薛量则认为应该采用新的评估方法。整套评估方法包括个人访谈、心理测试、情景模拟等。还必须借助外部专家，为这些候选人打出最后的考核分数。据说，运用这些方法能准确地预测那些候选人潜在的管理能力。老罗对此深表怀疑，但是，黄河公司的员工似乎对新的评估方法很感兴趣。

二、案例分析

员工招聘是一个企业补充新鲜血液的主要渠道，也是获取优秀人才增强企业核心竞争力的重要方法。黄河公司引进了新的生产线，为企业的生产注入了新的“血液”。新的生产线能否顺利运行，产品能否占领市场，关键要看从事工作的人怎么样。这样，招聘技术工人和基层管理者工作就显得尤为重要。

在本案例中，老罗与唐非和薛量在公司的招聘工作中为什么会产生分歧，关键是“新”、“旧”观念的冲突，即传统的人事管理观念和现代的人本管理观念的冲突。中国传统人事管理的理念是以事为中心，将人看做可供利用的资源，忽视了人作为“社会人”的复杂性。于是，在招聘过程中往往只重视的是应聘人员的硬素质，即可衡量的知识、技能。招聘方法也很简单，一般都是“谈谈即可”。而在现代的人力资源管理中，对人的管理是一切管理的前提，管理的内容更是扩展到人的社会关系、情感世界和心理活动等领域。因此，在招聘过程中对应聘人员进行的是多层次的考察，考察的方法也是多种多样的。

在企业的招聘工作中，根据招聘对象的来源不同，可分为外部招聘和内部招聘。招聘也有很多方法，可分为笔试、面试、一般能力测试、特殊职业能力测试、心理运动机能能力测试、情景模拟，等等。黄河公司招聘基层管理者，要注意的是管理者和普通技术工人的不同，管理者需要的不仅仅是从事工作的技能和知识，还要有组织协调能力、整合能力，甚至是个人魅力。因此，不管是内部招聘还是外部招聘，重要的是看应聘人员的能力是否达到了所应聘工作的工作说明书的要求，对其能力的测试也要选择多种方法。

三、思考·讨论·训练

1. 根据本案例，你认为应采用什么方法招聘管理人员？
2. 现在中国的很多企业在招聘工作中都会产生类似老罗与唐非和薛量之间的分歧，如何避免这种分歧？
3. 请你针对此次黄河公司的招聘目标，设计一个招聘方案。

案例 2

上海通用汽车的招聘策略

一、案例介绍

上海通用汽车有限公司（SGM）是上海汽车工业（集团）总公司和美国通用汽车公司合资建立的轿车生产企业，是迄今为止我国最大的中美合资企业之一。

SGM 的目标是成为国内领先、国际上具有竞争力的汽车公司。因此，如何建设一支高素质的员工队伍，是中美合作双方都十分关心的首要问题。同时 SGM 的发展远景和目标定位也注定其对员工素质的高要求：不仅具备优良的技能和管理能力，而且还要具备出众的自我激励、自我学习能力、适应能力、沟通能力和团队合作精神。要在一个很短的时间里，客观公正地招聘选拔到高素质的员工来配置到各个岗位，对 SGM 来说无疑是一个重大的挑战。

（一）“以人为本”的公开招聘策略

“不是控制，而是提供服务”，这是 SGM 人力资源部职能的特点，也是与传统人事部门职能的显著区别。

第一，根据公司发展的战略和宗旨，确立把传递“以人为本”的理念作为招聘的指导思想。SGM 在招聘员工的过程中，在坚持双向选择的前提下，还特别注意应聘者 and 公司双向需求的吻合。应聘者必须认同公司的宗旨和五项核心价值：以客户为中心、安全、团队合作、诚信正直、不断改进与创新。同时，公司也充分考虑应聘者自我发展与自我实现的高层次价值实现的需求，尽量为员工的发展提供良好的机会和条件。

第二，根据公司的发展计划和生产建设进度，制定拉动式招聘员工计划，从公司的组织结构、各部门岗位的实际需求出发，分层次、有步骤地实施招

聘。1997 年 7 月至 1998 年 6 月分两步实施对车间高级管理人员、部门经理、骨干工程师、行政部门管理人员和各专业工程师、工段长的第一层次的招聘计划；1998 年底到 1999 年 10 月分两步实施对班组长、一班制操作工人和维修工、工程师第二层次的招聘计划；二班制和三班制生产人员的招聘工作与拉动式生产计划同步进行。

第三，根据“一流企业，需要一流员工队伍”的公司发展目标，确立面向全国广泛选拔人才的员工招聘方针。并根据岗位的层次和性质，有针对性地选择不同新闻媒体发布招聘信息，采取利用媒体和人才市场为主的自行招聘与委托招募相结合的方式。

第四，为确保招聘工作的信度和效度，建立人员评估中心，确立规范化、程序化、科学化的人员评估原则。并出资几十万元聘请国外知名的咨询公司对评估人员进行培训，借鉴美国 GM 公司及其子公司已有“精益生产”样板模式，设计出具有 SGM 特点的“人员评估方案”；明确各类岗位对人员素质的要求。

最后，建立人才信息库，统一设计岗位描述表、应聘登记表、人员评估表、员工预算计划表及目标跟踪管理表等。

两年来，公司先后收到 5 万多封应聘者的来信，最多一天曾收到 700 多封信，收发室只能用箩筐收集。这些信来自全国各地，有的还是来自澳洲和欧洲等国家的外籍人士。为了准确及时处理这些信件，SGM 建立了人才信息系统，并开通了应聘查询热线。成千上万的应聘者，成筐的应聘者来信，这些都是对 SGM 人员招聘策略成功与否的最好检验。

（二）严格规范的评估录用程序

1998 年 2 月 7 日，到上海科学会堂参加 SGM 招聘专场的人士无不感慨：“上海通用招聘人才门槛高”！那天，凡是进入会场的应聘者必须在大厅接受 12 名评估员岗位最低要求的应聘资格初筛，合格者才能进入二楼的面试台，由用人部门同应聘者进行初次双向见面，若有意向，再由人力资源部安排专门的评估时间。在进入科学会堂的 2800 人中，经初步面试合格后进入评估的仅有 100 余人，最后正式录用的只有几十人。

1. 录用人员必须经过评估。这是 SGM 招聘工作流程中最重要的一环，也是 SGM 招聘选择员工方式的一大特点。公司为了确保自己能招聘选拔到适应一流企业、一流产品需要的高素质员工，借鉴通用公司在德国和美国的一些工厂采用人员评估中心来招聘员工的经验，结合中国的文化和人事政策，

建立了专门的人员评估中心，作为人力资源部的重要组织机构之一。整个评估中心设有接待室、面试室、情景模拟室、信息处理室，中心人员也都接受过专门培训，评估中心的建立确保了录用工作的客观公正性。

2. 标准化、程序化的评估模式。SGM 的整个评估活动完全按标准化、程序化的模式进行。凡被录用者，须经填表、筛选、笔试、目标面试、情景模拟、专业面试、体检、背景调查和审批录用九个程序和环节。每个程序和测试都有标准化的运作规范和科学化的选拔方法，其中笔试主要测试应聘者的专业知识、相关知识、特殊能力和倾向；目标面试则由受过国际专业咨询机构培训的评估人员与应聘者进行面对面的问答式讨论，验证其登记表中已有的信息，并进一步获取信息，其中专业面试则由用人部门完成；情景模拟是根据应聘者可能担任的职务，编制一套与该职务实际情况相仿的测试项目，将被测试者安排在模拟的、逼真的工作环境中，要求被试者处理可能出现的各种问题，用多种方法来测试其心理素质、潜在能力的一系列方法。如通过无领导的两小组合作完成练习，观察应聘管理岗位的应聘者的领导能力、领导欲望、组织能力、主动性、说服能力、口头表达能力、自信程度、沟通能力、人际交往能力等。SGM 还把情景模拟推广到了对技术工人的选拔上，如通过齿轮的装配练习，来评估应聘者的动作灵巧性、质量意识、操作的条理性及行为习惯。在实际操作过程中，观察应聘者的各种行为能力，孰优孰劣。

3. 两个关系的权衡。SGM 的人员甄选模式，特别是其理论依据与一般的面试以及包括智商、能力、性格在内的心理测验相比，更注重以下两个关系的比较与权衡：

(1) 个性品质与工作技能的关系。公司认为，高素质的员工必须具备优秀的个性品质与良好的工作技能。前者是经过长期教育、环境熏陶和遗传因素影响的结果，它包含了一个人的学习能力、行为习惯、适应性、工作主动性等。后者是通过职业培训、经验积累而获得，如专项工作技能、管理能力、沟通能力等，两者互为因果。因此，在甄选录用员工时，既要看到其工作能力，更要关注其个性品质。

(2) 过去经历与将来发展的关系。无数事实证明：一个人在以往经历中，如何对待成功与失败的态度和行为，对其将来的成就具有或正或负的影响。因此，分析其过去经历中所表现出的行为，能够预测和判断其未来的发展。

SGM 正是依据上述两个简明实用的理论、经验和岗位要求，来选择科学的评估方法，确定评估的主要行为指标，对应聘者进行取舍的。如在一次员工

招聘中，有一位应聘者已进入第八道程序，经背景调查却发现其隐瞒了过去曾在学校因打架而受处分的事，当对其进行再次询问时，他仍对此事加以隐瞒。对此公司认为，虽然人的一生难免有过失，但隐瞒过错却属于个人品质问题，个人品质问题会影响其今后的发展，最后经大家共同讨论一致决定对其不予录用。

4. 坚持“宁缺勿滥”的原则。为了招聘一个段长，人力资源部的招聘人员在查阅了上海市人才服务中心的所有人才信息后，发现符合该职位要求的具有初步资格者只有6人，但经评估，遗憾的是一个人都不合格。对此，中外双方部门经理肯定地说“对这一岗位决不放宽录用要求，宁可暂时空缺，也不要让不合适的人占据。”评估中心曾对1997年10月到1998年4月这段时间内录用的200名员工随机抽样调查了其中的75名员工，将其招聘评估结果与半年的绩效评估结果做了一个比较分析，发现当时的评估结果与现实考核结果基本一致的占84%左右，这证明人员评估中心的评估有着较高的信度和效度。

二、案例分析

招聘关系到企业的生存发展，可以想像，如果没有一群结构合理、对企业忠心耿耿、充满工作热情的员工队伍，那么，高层领导人纵使有三头六臂，也难以维持一个企业的正常发展。一个普通员工的选聘，也可能会关系到企业的生死存亡，这并不是危言耸听。大家也许对巴林银行倒闭案还有印象，其始作俑者就是一个曾经毫不起眼的普通雇员。

有很多的企业招聘到了各方面知识、经验都非常合适的员工，但在实际的工作中却出现了各种各样的问题，不是不能适应企业文化的要求，就是在工作中和企业的老员工出现了各种抵触的情况。这是因为，一方面企业只关心员工的专业技能、知识，忽视员工的心理素质、处理人际关系的能力；另一方面，招聘后的评估也不够完善。

通用汽车在世界汽车市场占有霸主般的地位，可谓是第一流的企业。而一流的企业需要一流的员工队伍。上海通用要成为国内领先、国际上具有竞争力的公司，就必须招聘一流的人才。因此，采用如此严格的招聘程序就可以理解了。

三、思考·讨论·训练

1. 请你根据所学的人力资源管理的知识，系统评价上海通用汽车的招聘选拔程序。
2. 上海通用汽车的人才评估中心对它的人员招聘有什么重要作用？
3. 请说明心理测验对员工招聘的重要性。

案例 3

奇志公司的招聘广告

一、案例介绍

奇志公司是一家立足于自主掌握并提供互联网核心技术的技术型公司，公司成立于 1999 年底，总部设在北京。2000 年 1 月，奇志公司成立了深圳分公司。现有职工 280 人。

在中国互联网经济迅猛发展的今天，奇志公司结合世界先进的网络技术、中国语言特色以及中国互联网经济发展的现状，运用最先进的商业模式，直接为整个中国的互联网提供高价值的技术性服务产品，是中国最优秀的互联网技术提供商。

奇志公司的目标是提高中国互联网的技术水平，帮助中国互联网更快地发展。

奇志的核心价值观是给人们提供最便捷的信息查询方式；永远保持创业激情；每一天都在进步；充分信任，鼓励创新。

根据业务发展的需要，奇志现招聘软件工程师（Java）两名。

主要职责：了解客户需求，与合作伙伴共同完成系统接口设计；指导合作伙伴实现产品集成；客户化工作及二次开发。

职位要求：熟悉 UNIX/ LINUX；熟悉 Java 编程；熟悉 XML 和 HTTP 协议；有大型软件产品或项目开发经验；计算机软件或相关专业本科以上学历。

以上人员，待遇从优。有意者请将个人简历、薪金要求、学历证明复印件及其他能证明工作能力的资料，于 2003 年 5 月 15 日之前送至（或邮寄）公司人力资源部。

地址：北京市东城区人民路奇志公司人力资源部黎同星收

邮编：××××××

电话：010 - ××××××××

传真：010 - ××××××××

E - mail: ltongxing@aaaa.com.cn

网址：http: // www. aaaa. com. cn/

二、案例分析

完整的招聘广告应包括以下内容：组织的基本情况；政府劳动部门的审批情况；招聘的职位、数量与基本条件；招聘的范围、薪资与待遇；报名的时间、地点、方式及所需的资料；其他有关的注意事项。

该广告从公司的基本情况、招聘的职位、职位人员的要求、招聘期限、联系方式等方面进行了阐述，内容具体全面。

三、思考·讨论·训练

1. 设计完整的招聘广告对招聘工作来说有什么作用？
2. 请你根据你公司的实际情况设计一份招聘广告。

案例 4

美孚的校园招聘

一、案例介绍

校园招聘是美孚公司的主要活动，这项活动，由一个校园招聘经理与相关人员及 7 个专职的招聘者所组成的特别部门完成。

其基本过程可分为以下几个方面：

- 1. 规划：全年大约需要 600 名员工，60% 多一点儿的人员直接来自校园。根据过去的经验，估计约接触 20000 个学生而能得到 360 个员工。
- 2. 发展策略：这 20000 次接触是在 211 所学校完成，学生的选择是根据前一项结果，所有交流是在 10 月和 4 月间，这一循环是根据学校的全年计划表安排的。

为了推销美孚公司，特地准备了小册子分发给学生，但是宣传推销公司的主要责任，还在于招聘者本人。一个招聘者表示：“当我和一个人在校园面对面时，对他来说我就是美孚公司，他在评估我及我的公司就如同我在评估他一样。”

除了 8 个专业人员外，美孚公司使用了 300 个直线管理者招聘大部分员工，这些人有有效的面谈技巧，以及回答各种有关美孚公司问题的能力，包括社会地位及评价。他们都经过相当的培训。

除了与职业介绍所做一般性的接触外，特别努力从事于数个学校内的招聘活动，包括对于学生贷款资金分配，派送管理人员去参加表达沟通技巧的练习，及安排经挑选的学生或职员到美孚公司做更深入的了解。

- 3. 审核：最基本的审核是由招聘者使用摘要及面谈结果来执行，一位招聘者对所要招聘的人才资格描述如下：高的学习欲望、成熟、谨慎及心智健全；一项不合格的因素是在面谈之前没有读公司的小册子。最后，由招聘者做

出应征者是否继续面谈的决定。

4. 评估与控制：接触学生的数量是由过去工作效率来决定的，它显示了下列结果：邀请面谈者为 6 1，提议邀请 5 1，提议被接受者为 2 1，前面叙述中每一个雇员的成本是 1600 美元。目标设立是为了改善结果。换句话说，即由更多受过培训的招聘者及专业管理者，去改善他们的推销方法及审核技巧，这样可减少访问学生的数目，以提高绩效。

二、案例分析

现代企业的竞争是多方面的，但归根到底是人才的竞争。因此，企业不再拘泥于简单的“坐在家里等人上门”或是“等国家送人上门”，而是自主地采用多种多样的招聘方法招揽人才。这样做既可以为企业招聘到合适的人才，又是企业一个展示自己的机会。不管企业规模大小，都希望管理专业人员的来源能够稳定，而现成的来源就是各大学及学院。如何将这个来源直接纳入企业的人才库，就需要进行校园招聘。校园招聘通常是指企业从应届专科、应届本科、应届硕士研究生、应届博士生中招聘企业所需的人才。它是一种两点式招聘，即在学校与企业两点之间进行。

大学校园是企业专业人员与技术人员的重要来源。公司在设计校园招聘活动中需要注意学校的选择和对工作申请人的吸引两个问题。大学生思维比较活跃，而且对企业比较挑剔。所以，在吸引大学生的注意力上，除了企业本身的吸引力之外，还要注意要精心设计校园招聘广告，精心挑选招聘人员。

另外，在校园招聘中，资金的投入也是非常重要的。公司应根据自身的实力和需要招聘的人员来选择学校。本案例中，美孚公司的实力雄厚，它可以在全国 211 所学校内选择毕业生；如果企业经济能力比较弱，则可在公司所在地的学校中进行选择。

三、思考·讨论·训练

1. 现在有许多公司招聘的大多是有工作经验的人，这让很多大学毕业生望而却步。你认为大学毕业生和有工作经验的员工相比有什么优胜之处？
2. 校园招聘中应注意哪些方面？
3. 如何选择校园招聘人员？

案例 5

思科公司招募人才的新策略

一、案例介绍

在市场竞争日趋激烈的今天，一个企业要想生存和发展，除了产品和服务外，拥有高级人才是不可缺少的。因此，有效的招募策略就成了一种强有力的战略性武器。这在硅谷表现得更为突出，因为硅谷除了要有独特的新思想外，还要有独特的招募人才的新策略。

在招募人才方面表现得最突出的是思科系统公司。思科是一家快速增长的网络公司，其在 1997 年财政年度的销售额为 64 亿美元，利润为 14 亿美元，较上年增长 63 %。为了保持这种增长势头，该公司在 1996 ~ 1997 年度增加了一倍的员工，而且招募的都是该行业的顶尖人才。例如，在 1996 年各季度，该公司都招募了 1000 多名新雇员，使该公司招募的新员工约占硅谷提供的总就业岗位的 10 %；在 1997 年，该公司仍大量招募高级人才。目前该公司共有雇员 1 万多名。

思科公司的成功秘诀是，其招聘工作队精确地确定哪种人是公司所必需的，然后策划如何进行“狩猎”工作。最重要的是，他们创造了一种有别于传统的招聘程序以吸引人才。思科公司不仅通过招募高级人才保证了企业成长，而且也显示出了一种使新雇员与公司融为一体的技巧。

新雇员开始工作后，该公司要对其工作表现进行为期 3 个月的考察。他们不仅工作出色，而且跳槽率也一直比较低，这说明思科公司的招募策略是成功的。该公司总经理约翰·钱伯斯说：“思科的总目标是要使公司拥有的高级人才占该行业的 10 % ~ 15 %。我们的想法很简单：如果能使本行业的顶尖人才融入公司的文化之中，并正确地激励他们，那么，我们将获得本行业的霸主地

位。”

思科的招聘人员所寻找的人是那些他们称之为积极的工作寻找者，那些在原工作岗位愉快工作又获得成功的人。思科公司负责人力资源的副总裁巴巴拉·贝克说：“我们公司最好的 10% 的人才并不是从其他公司裁减的员工中招聘的，他们通常也不是从求职广告中发现的。”

由于大部分求职者不太容易接近，因此思科公司不得不学会如何去吸引他们。其做法是，第一步组建一个针对虚构的招聘目标（如竞争对手方的高级工程师、营销专家等）的专门小组，以便发现他们是如何度过闲暇时间、访问何种网址和他们对猎头的看法，然后才开始真正的工作。

思科公司已学会利用多种与传统招聘方式不同的方法接近潜在的求职者，如通过艺术展览会或小型啤酒节等。硅谷每年举办的住宅和花园展示会也已成为一个特殊且有收获的招聘方式。参加此展示会的人中，第一次购房的人一般为在某些技术公司获得了成功的年轻人。思科公司的招聘人员会在这些人中对合适的目标建档，并非正式地与他们谈论职业问题。

思科公司利用报纸招聘广告的方式也发生了重大变化。与过去那种列出招聘岗位的方式不同，该公司只在广告中列出其互联网络地址和邀请函，从而使所有的求职者进入其韦伯网址。这对思科公司很有利，因为在互联网上，它可廉价地发布数百个招聘岗位和每个岗位的要求。它也在赛伯空间公布其网址。这样，它就可可在世界范围内与自己选定的候选人（那些能操纵互联网的求职者）接触，并检查和衡量其招聘程序的重要方面，如访问公司网址的人数等。

为了使向思科公司来求职的人在被雇用后都能愉快地工作，思科公司发动了一种称为朋友项目的激励活动，即使求职者与已在思科公司工作的人做朋友，以便更好地了解雇员在思科公司工作的情况。公司规定，如果求职者在与某位雇员做朋友后最终被公司雇用，那么，该雇员就可获得不低于 500 美元的奖金和去夏威夷旅游的机票。结果，有 1000 名雇员参加了该项目。与求职者做朋友的雇员必须在生活和工作背景、技术专长等方面有相似之处。这样，他们就可交流在各自公司工作的情况。

尽管朋友项目的广告仅在当地的电影院张贴，但思科公司每个星期都要收到 100 ~ 500 位想与思科公司雇员做朋友的申请书。现在，有 1/3 的新雇员是通过朋友项目被雇用的。

为了加快在线个人简历的递送进度并使之标准化，思科公司已在其雇佣主页上设计了一个称为“肖像”的工具。“肖像”要求求职者通过选择一系列供

选择的菜单提供教育和雇佣信息。“肖像”也会提出一系列针对求职者背景的问题，例如，求职者目前的工作是一名项目经理，那么，他要回答的问题是：“最近3年你的平均目标是否已实现？你的逐年的增长目标是什么？”

像求职者一样，大多数作业线经理并不喜欢费时的招聘程序。为此，思科公司采取了极不寻常的一步，即聘用室内猎头：他们是为经理们确定合格候选人的专家。这样，经理们就可减少许多阅读个人简历的时间。思科公司认为来自加快招聘速度的利益超过了付给猎头的报酬。早半年聘用一位新的销售员能为公司带来数百万美元的收入。

最后是思科的兼并策略。如果招聘不到合格人才，就花钱买。贝克说：“思科寻求增长的核心策略之一是兼并，而兼并的主要目的是为了获得工程技术专家和研究与开发人才。”去年，思科公司除新招聘了5000名雇员外，还吸收了几家公司的雇员，其中一家名为战略公司的雇员就有1300人。该公司是一家研制可加快互联网络信息传输速度开关的公司。思科公司对所有兼并公司的雇员都保留下来。

以1995年购并的大连接公司为例，思科购买了该公司后，便拥有了该公司85名开关设计专家，这为思科公司开辟了一个新的市场和中小型业务，而大连接公司也成了思科的一个新的部门。

这些招聘策略对思科赢得竞争优势起到了重要作用。思科公司将会继续沿用这些策略。但其竞争对手也通过模仿其招聘策略而迅速壮大。因此，思科的招聘策略在未来还会取得成功吗？其招聘工作队的回答是：只要不断创新，仍会取得成功。正如该公司人力资源部主任珍妮特·斯卡登所说：“我们公司每隔6~12个月便会淘汰自己的产品。同样的道理，对人力资源工作也是适用的。”

二、案例分析

互联网是一个颠覆人类生活方式的“怪物”，它以它特有的方式改变着人的思维和观念。在世界历史上，职业网是信息技术中发展最快的部分，已经取代了网上售书、网上知识入门和网上拍卖的地位。到1999年底，全球范围已有400万条就业信息在网上公布。到2000年，世界500强中有79%的公司已

实现了“电子招聘”，即利用公司网站招聘员工。

网上招聘不但可以使企业获得更大规模的人才库，而且对于从事网络技术的思科公司来说，在线招聘所获得的应聘者的素质会比较高。因为，既然这些应聘者已经接触到了网络招聘广告，那么，这无疑等于他们已经通过了一次基本的计算机测试。

三、思考·讨论·训练

1. 分析思科公司采用了什么新型的招聘方法？
2. 如果公司采用了网上招聘，那么，在实际的操作过程中应注意哪些问题？
3. 在互联网上找一个招聘广告，分析一下它的特色。

案例 6

百货公司选拔总经理的情景面试

一、案例介绍

某企业集团为其下属百货公司选拔一名总经理。经过初试、复试，最后企业决定对这一路过关的 4 位候选者使用情景面试的方法。即被安排同时观看一段录像，内容如下：

画面呈现一座小城市，画外音告知这是一个中等发达程度的小县城。镜头聚焦于一家百货商场，时间显示当时是上午 9 时 30 分。这时，商场的正门入口处出现了一位身高 1.80 米左右、穿皮夹克的年轻小伙子。他走进商场，径直走向日用品柜台。柜台里是一位 30 岁出头的女售货员。小伙子向女售货员要了支“中华牌”牙膏，价钱是 3.8 元。小伙子掏出钱包，取出一张 100 元的人民币，女售货员找给他 96.2 元。小伙子将钱和牙膏收好，走出了商场。

画面重新回到了百货商场正门，时间显示是上午 10 时整。这时，一位身高 1.65 米左右、穿着笔挺西装的小伙子出现在门口，并径直向日用品柜台走去。这位小伙子要一支牙刷，价钱是 2.8 元。小伙子掏出钱包，取出一张 10 元的人民币递给了女售货员。女售货员给小伙子一只牙刷并找回 7.2 元。然而，小伙子突然说：“同志，你找错钱了，我给你的是 100 元？”“你给我的明明是 10 元呀！”女售货员吃惊地说道。“我给你的就是 100 元，赶快给我找钱，我还有事情要做！”小伙子提高了嗓门，语气也相当严厉。女售货员急了，声音也提高了八度：“你这人怎么不讲理呢？你明明给的是 10 元，为什么偏要说是 100 元呢？你想坑人啊？”这时，日用品柜台边已经聚拢了十几位买东西的顾客看热闹。这位小伙子似乎实在难以容忍了，向整个人群说道：“大伙都瞧

瞧，这是什么服务态度！你们经理呢？我要找你们经理。”

说来也巧，百货商场的总经理正好从楼上下来，看到这边有人围观，便走了过来。总经理来了，像来了救兵一样，女售货员马上委屈地向总经理告状。总经理看上去是一位二十八九岁的年轻人。“怎么回事？”总经理问道。女售货员说：“经理，这个人太不讲理了，他明明给我的是 10 元，硬说是 100 元。”经理见她着急的样子，立即安慰她说：“张姐，别着急，慢慢讲，他买了什么？你有没有收 100 元一张的人民币？”这位被总经理称为“张姐”的女售货员心情似乎平静了些。“他买的是牙膏，啊……不，他买的是牙刷。对了我想起来了，今天，我刚收几张 100 元的人民币，有一位高个儿给了我 100 元，他买的是牙膏。这个人给我的就是 10 元。”总经理听了张姐的话，眉头有些舒展，转身走向人群中那位身高 1.65 米左右的小伙子，很有礼貌地说道：“很不好意思出现了这种事情。您能告诉我事情的真实情况吗？”小伙子也似乎恢复了平静，同样有礼貌地坚持自己付给女售货员的是 100 元，是女售货员将钱找错了。这时总经理环视了一下人群，然后将视线定格在这位小伙子身上，继续有礼貌地说：“这位先生，根据我对这位销售员的了解，她不是说谎和不负责任的人，但是，我同样相信您也不是那种找茬的人。所以，为了更好地将事情弄清楚，我可否问您一个问题？”“什么问题？”小伙子问道。“您说您拿的是 100 元，请问您有证据吗？”总经理问道。小伙子的眼睛一亮，马上提高了嗓门说：“证据？还要什么证据？不过我想起来了，昨天我算账的时候，顺手在这张钱的主席像一面的右上角用圆珠笔写了 2888 四个数字，你们可以找一下。”总经理立即吩咐张姐在收银柜中寻找，果然找到了一张主席像一面用圆珠笔写 2888 的 100 元纸币。这时，小伙子来了精神，冲着人群高喊：“那就是我刚才给的 100 元，那个 2888 就是我写的。不信，可以验笔迹。”

人群开始骚动，顾客们明显表示出对商场的不满。镜头在人群、小伙子、张姐和总经理之间切换，最后定格在总经理身上。

这时录像结束，并在屏幕上弹出一个问题：假如您是该百货商场的总经理，您将如何应付当时的局面？

四位候选者被要求准备 10 分钟，然后分别向专家组陈述自己的答案，时间不超过 5 分钟。

二、案例分析

所谓情景模拟，就是根据应试者可能担任的职务，编制一套与该职务实际情况相似的测试项目，将应试者安排在模拟的、逼真的工作环境中，要求应试者处理可能出现的各种问题，用多种方法来测评其心理素质、潜在能力的一系列方法。由于情景的实施难度比较大，成本比较高，它一般是用来测试高级管理人员。美国通用汽车公司在 20 世纪 70 年代的执行官雷吉·琼斯，就是使用情景模拟的方法选中了杰克·韦尔奇来做他的继任者，这一选择被事实证明是一个伟大的决定，同时也证明了情景模拟这一测试项目对考察高级管理者的重要意义。

本案例中的情景面试旨在选拔集团下属的百货公司总经理，对百货公司的总经理要求有人际关系的技巧、情绪的稳定性 and 情绪的控制能力、随机应变能力以及处理各种问题的技巧。因此，该公司选择的录像情景非常合适，而且四位候选人是同步观看录像并且问题一致，整个面试程序的设计公平合理。另一方面，上述问题的设置考察了应试者的随机应变能力，而且给了每位应试者 10 分钟的考虑时间，又考察了他们对问题的分析深度。而且，通过应试者的回答，还可以考察作为职业经理人所必须具备的三个素质：洞察力——对整个事件的把握；全局观——对形象力和“顾客至上”理念的理解；道德观——对社会上反诚信现象的态度。

三、思考·讨论·训练

1. 如果是你本人就是这次招聘活动的应聘者，你应该如何来回答这个问题？
2. 在现在的人力资源管理学界，普遍认为情景模拟实施起来困难比较大。你认为这是为什么？
3. 请对该百货公司的这次面试程序做一个评价。

案例 7

强盛公司招聘员工的一次失误

一、案例介绍

强盛公司是一家跨国公司在中国的子公司，以研制、生产、销售药品为主。随着生产业务的扩大，为了对生产部门的人力资源进行更有效的管理，公司决定在生产部设立一个新职位，主要负责生产部与人力资源部之间的协调工作。生产部许晓初经理提出从外部招聘合适的人员。人力资源部决定马上发布招聘信息，在发布招聘广告的渠道上有两种选择：一是在本行业的专业杂志上，费用为 3000 元；二是在本地区发行量最大的报纸上，费用为 9000 元。人力资源部把两个方案向公司主管领导作了汇报，反馈的意见是选择第二个方案，因为，公司在中国处于发展初期，知名度不高，应抓住发布招聘广告的机会扩大公司的影响。

在接下来的 7 天里，人力资源部收到了 800 多份简历，他们先从中挑出 70 份候选简历，然后再次筛选，最后确定了 5 名应聘者。人力资源部宋信平经理把候选人名单交给了生产部，许晓初经理从中挑选了两人：朱强和忻平，并决定和人力资源部经理一起对他们进行面试，根据面试结果决定最终人选。在面试过程中，发现两人的基本条件相当，两位经理对两位候选人都比较满意，尽管忻平以前曾在两个单位工作过，但没有最近工作过的单位的主管的评价材料。面试结束后，告知两人在一周后等待通知。在此期间，朱强在静候通知；而忻平打过两次电话给人力资源部经理，第一次表示感谢，第二次表示渴望这份工作。

面试后，生产部经理和人力资源部经理商量何人可录用。生产部许经理说：“两位候选人看来都不错，你认为哪一位更合适呢？”人力资源部宋经理

说：“两位候选人都合格，只是忻平的第二位主管给的资料太少，但是，这也不能说明他有什么不好的背景，你的意见呢？”许经理回答：“很好，宋经理，显然你我对忻平都有很好的印象，他尽管有点圆滑，但我相信是可以管理好的。”“既然他将与你共事，当然由你做出决定，明天就通知他来工作。”宋经理说。

忻平进入公司工作6个月了，公司发现，他的工作不如预期的那样好，指定的工作经常不能按时完成，有时甚至表现出不胜任工作的行为，这引起了管理层的不满。而忻平也觉得委屈，因为他发现公司和环境、薪酬福利、工作性质等与招聘时的描述有出入。

二、案例分析

强盛公司之所以会出现这种情况，是在人员选拔的过程中出现了技术性失误，以至于在新员工进入公司之后出现了公司和新员工本人都不满意的情况。

人员选拔是招聘工作中最关键的一步，也是招聘工作中技术性最强的一步。研究表明，同一职位上最好的员工比最差的员工的劳动生产率要高3倍，这意味着在人员进入组织之前，就要有一个良好的辨别、甄选过程，挑选出有相应技能、知识和经验，同时又愿意为组织工作的人来。这可为提高生产率，节约成本打下基础。有效的人员选拔有以下意义：

1. 保证组织用在员工身上的投入得到回报，也保证员工在组织中得到发展。组织对员工的投入能否收回、何时收回、能得到多大的回报，取决于员工的劳动态度与其劳动生产率，前者取决于他对工作的满意度，而后者则取决于他的劳动技能、掌握的知识和经验。如果在人员选拔过程能做到员工对工作满意，愿意为组织工作，而组织对员工的技能、知识和经验满意，则组织必然会收到高额、快速的回报。由于组织对员工满意，员工对工作满意，员工必然会在组织中得到发展。

2. 有效的人员选拔可为组织节省费用，减少了雇用不合格人员和不愿为组织工作人员的可能性，降低了员工的辞退率与辞职率，为组织节约了离职成本。另外，有效的人员选拔可减少对员工的培训，节省培训开支。

3. 有效的人员选拔为组织内的员工与组织外的应聘者，提供了公平竞争

的机会。通过一系列的面试、考试、测试，使每一位应聘者均有机会展示自己的才能，使自己有更好的发展。

三、思考·讨论·训练

1. 强盛公司的招聘过程有哪些值得借鉴的地方？
2. 强盛公司的选拔过程出现了什么失误？为什么会出现这种失误？
3. 请你为强盛公司设计一个选拔程序。

第五章 员工激励

人力资源管理的目标就是充分调动人的积极性，从而最大限度地开发人的潜在能力。因此，以激发人的积极性为主旨的激励是人力资源管理的重要手段。

从心理行为过程看，激励主要是指通过各种外部因素的刺激，激发人的动机，使人产生一种内在的驱动力，达到一种兴奋的状态，从而把外部的刺激内化为个人自觉的行动。人的行为来源于人的动机，人的动机产生于人的需要。需要是人的积极性的基础和根源。动机是推动人去从事某项活动，是推动行为的直接原因，同时又是人的需要直接推动的。一般地说，任何人都会有一种不满足于现状的心理状态，任何人都愿意创造条件去提高和满足自己的需要，否则，激励将不会产生作用。

员工激励是指通过各种有效的手段，对员工和各种需要予以不同程度的满足或者限制，以激发员工的需要、动机、欲望，从而使员工形成某一特定目标并在追求这一目标的过程中保持高昂的情绪和持续的积极状态，充分挖掘潜力，全力达到预期目标的过程。

激励是对员工潜能的开发，它完全不同于自然资源和资本资源的开发，无法用精确的计算来进行预测、计划和控制。员工激励有以下几个特点：

1. 激励的结果不能事先感知。激励是以人的心理作为激励的出发点，激励的过程是人的心理活动的过程，而人的心理活动不可能凭直观感知，只能通过其导致的行为表现来感知。

2. 激励产生的动机行为是动态变化的。从认识的角度看，激励产生的动机行为不是固定不变的，受多种主客观因素的制约，不同的条件下，其表现不同。因此，必须以动态的观点认识这一问题。

3. 激励手段是因人而异的。从激励的对象来看，由于激励的对象是有差异的，所以人的需要也千差万别，从而决定了不同的人对激励满足程度和心理承受能力也各不相同。要求对不同的人采取不同的激励手段。

4. 激励的作用是有限的。从激励的程度上看，激励不能超过人的生理和能力的限度，应该讲究适度的原则。激励的目的是使人的潜力得到最大限度的发挥。但是，人的潜力不是无限的，受到生理因素和自身条件的限制，所以，不同的人发挥的能力是不同的。

案例 1

发生在玩具厂的故事

一、案例介绍

童友玩具厂是一家与香港合资的小型企业，主要生产简单的木制玩具。但产品质量甚佳，成本低廉，不久前开始出口，订货有迅增之势。据此，老板决定增加投资，对生产“瓶颈”——喷漆工段进行工作设计，请当地一家设计院的林工程师拿出了改造方案。

喷漆工段其实只相当于一个小班组，由 8 名清一色的女工组成，归一名工段长领导，原来全部由手工操作：玩具先在前一道木工车间下料，砂光，然后进行部分组装，再经过浸涂假漆一道工序，最后送来喷漆车间上漆。

如今做了流程改造，待漆的玩具放在每位女工右手边的托盘里，她们取来，放在模板下，把彩漆按照设计的图案喷到玩具上没被模板挡住的部位。喷完后，取出来挂到前上方经过的吊钩上，自动进炉烘干。吊钩的移动速度是设计工程师做过时间动作研究，并经过计算后设置的。

女工们的奖金是用的小组集体计奖制。由于对新工艺还不熟练，在半年实习期内，她们还达不到新定额，所以，发给一笔“学习津贴”，但逐月减少 1/ 6, 半年后全部取消。那时就只有靠全组超过定额方能得一笔集体奖金了。当然超额越多，奖金也越多。

半年实习期头一个月，生产率还马马虎虎；第二个月则显著停滞，进步极慢。工段长问女工怎么才能加速，女工中被称为“大姐”的一位年长女工举了新流程的一大堆问题：吊钩太快；奖金计算偏低；环境温度太高，等等。

工段长请示了主任，马上买来 3 台大风扇，以解决工作环境温度过高的问题。女工们对这样解决似乎很满意，跟工段长的对立情绪也消退很多。工段长

也很高兴，决定开几次会，彻底解决工作环境问题。

会议上，女工们主要提出了吊钩速度问题。王主任和林工也在座。女工们对林工说吊钩飞快，跟不上。有位女工问林工，能不能把吊钩速度搞成快、中、慢三挡，换挡开关装在“大姐”手边，由我们来调节控制？王主任和工段长交换眼色后，说研究后再答复。

会后，王主任和工段长仔细讨论了很久，推敲再三，决定按女工们的主意先试一试。林工很快把变速装置装好，换挡开关设在“大姐”工作台。女工们大为兴奋，研究出了一种最佳速度设置模式，工作效率明显提高。

经过改进后，次品率很快下降。在原定的半年实习期还差两个月左右时，生产率即超出原预计值 30% 以上。于是，奖金也高于原预计。6 个月期满，学习津贴取消，女工们更熟练，也干得更欢了。结果，喷漆工段收入比邻近的其他班组高不少，甚至超过那些班组的高级技工了。

其他班组感到不公平，反映到厂长处。厂长下来了解情况，批评让工人自己掌握生产节奏是“瞎胡闹”。他下令停止这新一套做法，恢复原方案。

下个月，生产大幅下降，8 位女工中，包括“大姐”在内的 6 位女工在以后的两个月中走掉了。又过两个月，工段长也挂冠而去，另谋高就了。

二、案例分析

激励是行为的钥匙，又是行为的键钮，按什么样的键钮，就会产生什么样的行为。因而，每个人都需要自我激励，需要得到来自组织方面的激励和相互方面的激励。在一般情况下，激励表现为外界可施加的吸引力和推动力，激发成自身的推动力使得组织目标变为个人目标。

激励是企业人力资源管理工作中的一个重要环节。一个高效的激励系统的建立，无疑会为管理人员省下大量时间，管理者再也不用为员工低效率的工作而担心，也用不着费神向他们解释什么是主人翁。因为每个人心目中都有一面镜子，成绩是铁的事实，耕耘必有收获。但是，激励方案的制定必须兼顾多方面的因素，不能只考虑局部员工的利益，本案例中的厂长就没有对激励措施设计做全面的把握，考虑不周，对出现的问题没有能有效地解决，而采取了错误的决策，从而导致了生产下降，人才流失，这其中的教训是十分深刻的。

三、思考·讨论·训练

1. 在调动员工工作积极性方面工段长的做法有哪些可取之处？
2. 公司生产大幅下降，人才流失其根本原因在哪儿？
3. 女士们收入明显增加，出现“一枝独秀”的局面，其他员工不满，面对这种情况，你如何处理？

案例 2

全美第二大软件公司的激励机制

一、案例介绍

CA 公司是美籍华人王嘉廉创办的公司，它是全美第二大软件公司。CA 公司之所以成功，与王嘉廉独特的激励机制分不开。到 CA 公司参观的人，公司的节俭给他们留下了深刻的印象。但是，王嘉廉在员工的薪酬支付上却慷慨得很。在 CA，平均工资比 IBM 员工薪酬高出 33% 左右。一名程序设计师的起薪 3 万美元，一年后增加双倍的事例并不鲜见。不少不到 30 岁的年轻人，除红利外，薪酬已达到每年 20 万美元。CA 还提供免费早餐，早晨一壶咖啡，一盒甜甜圈，日复一日，年复一年。公司不断扩大，从几个人发展到 8000 余人，免费早餐从未中断。仅此一项早餐费用，每年都要超过 100 多万美元。海湾战争期间，美国许多大公司的员工被征入伍，按照法律规定，其公司不必再为他们支付工资，但 CA 公司照旧为这些应征入伍的员工支付工资。王嘉廉说：“若一名员工每年的薪酬是 5 万美元，他们已经维持了一定的生活水平，假使他们一下子没有了收入，他们如何支付房子贷款或支付生活费！”

不仅如此，王嘉廉还善于从生活的细微之处关心每一位员工。正如一位研究人员说：“他知道你是谁，关心你的生活，他几乎照顾到每一个人，这真是很不容易。”为了员工的健康，CA 公司建立了健身中心。健身中心内有一流的现代化健身器材，篮球场、回力球场、有氧舞蹈室等，CA 公司的员工都可以免费使用。为了方便员工照顾孩子，在王嘉廉的提议下，在 CA 总部建立了一个宽敞、安全、舒适、现代化的托儿中心，占地达到 17100 平方米。午餐的时候，员工可以与孩子们一起用餐。平均每三四个孩子就会有一个教师来照顾，此外，还有一名注册护士随时为孩子们的身体健康负责。托儿中心有色彩鲜艳的地毯，每

一间教室都有大冰箱、微波炉，各个出口均可通向室外的游乐场。

CA 的员工中流传着一个“鼻子打碎，员工升迁”的故事。派克是刚进公司六个多月的新员工，在一场员工篮球赛中，不小心打坏了王嘉廉的鼻子，当时，血流得到处都是。X 光照片表明，鼻骨已经粉碎。当时，异常害怕的派克认定要被开除了。但是，王嘉廉不仅没有开除他，一段时间后，反而因为他出色的工作表现得到不断地提拔，一直升到副总裁。

在 CA，几乎无书面报告，面对面地沟通讨论与口头同意就算数，而不需要层层主管签字。CA 采取弹性作业的方式，破除层级观念，让员工有良好的沟通渠道。一个员工手头的计划如果与某人有关，他可以随时走进某人的办公室直接与其交涉，不管此人的职务有多高。这种直接与高层主管沟通的方式，会对员工关系起到一种无形的激励作用。王嘉廉更是没有架子，在高级主管会议上，遇到不同意见时，每个人都可以打断董事长或总裁的话与之争辩，而不会受到责怪。

二、案例分析

CA 公司作为全美第二大软件公司，它能不断获得成功，其原因何在呢，我们从案例中不难发现，公司创立者王嘉廉的朴素而不凡的激励思想：

1. 激励的出发点是满足员工的各种需求，只有以满足员工的各种需要为出发点，才能真正发挥激励的激发和约束作用。
2. 激励贯穿于企业员工的全过程，包括对员工个人需要的了解，个性的把握，行为过程的控制，和行为做法的评价。
3. 激励过程是各种激励手段综合运用过程，在实际操作中要将各种激励手段配合使用，才能最大限度地发挥各种激励手段的作用。
4. 信息沟通需要贯穿于激励工作的始终，良好的沟通方式对员工有着强烈的激励作用。

三、思考 · 讨论 · 训练

1. 王嘉廉是如何激励员工的？有什么特点？
2. 王嘉廉的员工激励措施为什么会导致 CA 不断获得成功？
3. 你认为 CA 激励机制的核心理念是什么？

案例 3

冯经理新的激励手段

一、案例介绍

冯敢赢是西屋机械公司供应部的经理，公司里同事乃至公司外的同行们都知道他是有名的敢想敢说、为人热情的人，尤其对新发明、新理念什么的很感兴趣，自己也常爱在工作中搞点新名堂。

前段时间，常听见冯经理对人嚷嚷说：“我们公司的那套奖金分配制度我看是到了非改不可的地步了，奖金总额不跟公司绩效挂钩，每月固定按工资总额拿出 5% 当奖金，一共才那么一点钱。具体每人分多少，由各部门领导按每人每月工作表现定，还要求搞什么‘重赏重罚，承认差距’哩。可是，谈何容易，总共就那么一点，还玩得出什么花样？如果真要对干得好的多给，一般的少给，差的不给，不闹起来才怪呢！”

最近，冯经理又在跟人说：“改革公司奖金分配制度，我琢磨好久了，可就是想不出啥好点子来。直到上个月，公司派我去市经济管理干部学院参加一期中层管理干部短训班。有一天，请来一位美国教授给我们做了一次讲演。”“那位教授说，对员工的激励，不能太依靠高工资和奖金。又说，钱并不能真正调动人的积极性，能影响人积极性的因素很多，按重要性高低，他列出了一长串单子，好像最要紧的是工作的挑战性。照他解释，就是指工作不能太简单，轻而易举地就完成，要艰巨点，让人得动点脑筋，花点力气，那活儿才有干头。再就是工作要有趣，要有些变化，多点花样，别老一套，太单调。他说，再就是要给自主权，给责任，要让人家感到自己有所成就，有所提高。还有什么表扬啦，跟同事们关系友好融洽啦，劳动条件要舒服安全啦什么的，我也记不准，记不全了。可有一条我是记准了：工资和奖金是摆在最后一位的，也就是

说，最无关紧要了。”“那位教授还说，这理论也有人批评，说它仅适用于工程师、会计师、医生这类高级知识分子，对别类人未见得合适。”“短训班办完，回到公司里，正赶上年末工作总结，要发年终奖金了。这回我有了新主意。我们供应部里，论工作，就数李促维最突出。他大学本科毕业，积极肯干，还能动脑筋，于是我把他找来谈话。”“我先强调了他这一年的贡献，特别表扬了他的成绩，还细致讨论了明年的具体指标，最后才谈到这最不要紧的事——奖金。我说，这回年终奖，因为奖金总额有限，你就跟大伙儿拿得差不多吧！”“可是，你猜怎么着？小李子竟发起火来了，真的火了。他忽地站起来说：‘什么？就给我那一点儿？说了那一大堆好话，到头来我就值那么一点儿？得啦，您那一套好听的，请收回去送给别人吧，我不稀罕，表扬又不能当饭吃！’”

“这是怎么一回事，把我搞糊涂了。”

二、案例分析

人类既有物质方面的需要，也有精神方面的需要。员工既需要物质上的奖励，也需要精神上的奖励，只有把物质方面的激励和精神方面的激励结合起来，才能真正调动员工的积极性。

一个人对所得的报酬是否满意，不仅取决于绝对值，而且要进行社会比较和历史比较，即相对值。每个人都把个人报酬与贡献的比率同他人的比率做比较，判断自己是否受到了公平的待遇，从而影响自己的情绪，控制自己的工作行为。为体现公平，公正的原则，必须反对平均主义的简单做法，否则会产生严重的负面效应，影响员工队伍的稳定，影响组织的利益。

在员工激励中忽视以上两点，势必出现冯经理以上出现的情况。

三、思考·讨论·训练

1. 李促维为什么会发火？
2. 冯经理新的激励手段失败的原因是什么？
3. 你认为应该如何激励员工才能真正有效？

案例 4

激活人力资源的“421”机制

一、案例介绍

东风汽车悬架弹簧公司（原第二汽车制造厂钢板弹簧厂）创建于1969年，是东风汽车公司所属全资子公司，拥有固定资产7876万元，主要生产重、中、轻型载重车和各类乘用车钢板弹簧，年产量16万辆份，年产值达3.2亿元。该公司产品为东风汽车公司等十余家汽车厂商配套，并远销美国、意大利、韩国、澳大利亚、菲律宾等国，是中国最大的悬架弹簧专业公司。现有职工1259人，其中，大学本科以上学历84人，大专学历141人；具有高级职称的13人，中级职称的86人。

（一）背景

1. 1996年开始，东风汽车公司效益大幅度下滑，悬架弹簧公司由于受大气候的影响，同样出现效益滑坡现象。

2. 工资分配模式为单一的岗位技能结构工资制，员工工资收入平均主义色彩浓厚，干多干少一个样，干好干坏一个样；专业技术人员与简单劳动者一个样，有突出贡献的专业技术人员与一般的专业技术人员一个样，极大地挫伤了专业技术人员的工作积极性。企业技术开发能力弱，产品结构单一。

3. 专业技术人员工资收入偏低，与沿海地区、“三资”企业同类型员工相比差别较大，企业人才流失现象严重，发生了技术科长带领多名技术骨干集体“跳槽”事件。

4. 市场竞争归根到底是人才竞争。企业要走出困境，在市场经济大潮中立于不败之地，惟有吸引、稳定人才，充分发挥各类人才的聪明才智。要留住人才，除了事业留人、感情留人外，待遇留人的手段必不可少。为此，改革工

资分配制度，打破现行的平均主义分配模式，加大对专业技术人员的激励力度势在必行。

5. 党的十五大提出“按劳分配与按生产要素分配相结合”的重要方针，为企业工资分配制度改革指明了方向。

基于以上因素，1998年，东风悬架弹簧公司大胆出台了“421”激励专业技术人员政策，并以此作为工资分配制度改革的切入点。

（二）内容

所谓“421”机制，即东风汽车悬架弹簧公司为尽快地立足市场，开发新产品，而对技术开发所采取的保护政策和激励措施。公司允许其技术开发部门三年有偿使用产品开发保护权，并按照实际生产的产值和利润，给予相应的提成。具体内容：工程技术人员当年开发的新产品首先可按当年销售收入的4%提成；次年可按当年销售收入的2%提成；第三年可按当年销售收入的1%提成。在具体的实施过程中，“421”机制得到进一步丰富和完善，一是鼓励产品设计人员将某一公司专有新产品推广到其他公司或厂家进行配套装车，从而减少工装模具的投入，利于现场物流的管理，提高同类产品的产量，为此，公司也给予销售额的3%的奖励，并给予3年的保护；二是对一些技术难度大、附加值高的技术项目采取公开招标的方式承包给工程技术人员，实行项目奖励。

（三）效果

东风汽车悬架弹簧公司自1998年创建“421”激励机制以来，取得了以下预期效果：

1. 激活了人力资源。一是工程技术人员积极性得到了充分调动，工作面貌焕然一新，工作效率大幅度提高。二是人才流失的现象得到遏制，有效稳定了骨干人才队伍。三是工程技术人员潜能得到发挥，自身得到快速成长，其中有的已成为东风公司的专家、劳模，有的被提拔到领导岗位，所开发的技术成果获得东风公司十大科技成果奖，有的获得机械工业局科技进步奖。

2. 产品开发工作大为改观，企业经济效益大幅度上升。一是技术开发产品由原来的以中、轻、卡配套为主转变为以乘用车配套为主，产品附加值不断提高。二是产品开发周期由原来的三四个月缩短到现在的一个月，甚至10天、半月，产品开发周期越来越短。三是自主开发能力也由原来的以来图、来样试制，转变为现在的独立开发为主，开发能力在不断增强。四是产品开发由原来的多品种、小批量试制被动开发，转变为现在的批量配套供货。

1998~2000年，东风悬架弹簧公司在产品开发的数量、质量上都有了明

显的提高，公司经济效益也得到大幅度的提高，2000 年一举扭亏，实现三年脱困目标。其技术开发项目数、创产值两项指标对比如下表：

年 度	1998 年	1999 年	2000 年
开发项目数	52	61	68
创产值（万元）	480	1294	2300

3. 收入凭贡献的激励机制正在建立。专业技术人员与一般员工之间、有突出贡献的专业技术人员与其他专业技术人员之间的工资收入拉开差距，谁的能力强、贡献大，谁的收入就高。

二、案例分析

东风汽车悬架弹簧公司所建立的“421”机制解决了以下问题或者说具有以下特点：

- 1. 工资分配制度改革的原则之一是“要使关键岗位较大幅度增加工资”，“421”机制创建的背景充分说明了这一点，从执行的结果看，也达到了这一目的。
- 2. “按劳分配与按生产要素分配相结合”，怎么结合？“421”机制从一个方面解决了这一问题。
- 3. 工资分配制度改革重在制度创新和机制创新，创建“421”机制的出发点正是如此。
- 4. 工资分配制度改革涉及广大员工的切身利益，改革必须平稳过渡，建立“421”机制并不是说技术人员的工资收入就该高，而是要看其贡献大小，为企业做出较大贡献的人，收入相应得到提高，员工没有意见。“421”机制运行3年来，员工从最初的惊讶、争论到后来的认同、支持，改革得以顺利进行。
- 5. 企业工资分配制度改革的重点之一是理顺工资关系，实行灵活多样的分配形式，使员工工资收入逐步贴近劳动力市场价格，“421”机制运行三年来，在员工的理解和支持下，员工的工资收入差距在逐步拉开，逐步与市场价

位靠拢。

三、思考·讨论·训练

1. 东风汽车悬架弹簧公司建立的“421”机制，是一种分配激励机制，它是从哪些方面展开的。
2. 试分析一下，这种机制在进一步运行中，会存在怎样的问题，应如何解决。

案例 5

马里兰的“集思广益”方案

一、案例介绍

赋予员工权力和开展提建议活动能起到提高公司士气、激发员工活力的双重效果。这种结果正是许多公司梦寐以求的事情，但是这样做也有负面效果——即活动开支巨大。马里兰第一银行集团（First Maryland Bancorp）同样面临这一矛盾。

公司鼓励员工组成团队，专门研究公司经费的增减。为了评估银行的各项业务，团队成员调查了潜在资金的运转情况，并做出了大量的可行性论证。换句话说，团队从不满足于这样的结论：“我们认为，周六的工作应该取消。”建议方案的实施将各项建议具体化、数字化了。具体到这样的地步：根据分析表明，如果实施某项建议，能够节省下多少经费。

主管人员要求员工在实施建议的过程中，承担好各自的职责。因为在很多公司都发生过类似的情况：一旦某项建议开始实施，参与的员工即投入大量的时间与精力，以至于影响了他们的正常工作，出现了得不偿失的结果。马里兰第一银行集团鼓励员工利用业余时间参与“集思广益”方案，或者在完成正常工作以后集中精力参与建议方案的实施。主管人员经常提醒员工：实施建议方案固然重要，但更重要的是保质保量地完成本职工作。为客户提供最佳的服务始终是第一位的。

马里兰第一银行集团实施的“集思广益”方案之所以获得成功，有以下四个关键因素：

1. 最高管理层对方案实施的鼎力相助。这是最关键的因素。一旦员工认识到公司的领导对方案漠不关心，无动于衷，员工很快就会失去信心，方案也

就变得无人问津了。

2. 公司首席行政官查尔斯·W. 科尔记录下每一次员工建议会议的具体情况。但他多次重申：员工不会因为建议实施不利而受到处罚。

3. 建议方案的实施由团队执行。各团队的领导与建议评估委员会的成员都要接受培训，然后才能指挥建议的实施工作。这样，他们的工作才会有条不紊，指挥得当，才会提高建议成功实现的可能性，从而使相关员工得到了应有的奖励，赢得了员工信任。

4. 对于提出建议的员工给予奖励。马里兰第一银行集团实施该方案共耗资 300 万美元，其中有 200 万美元用于奖励有贡献的员工。

在员工建议的基础之上，马里兰第一银行集团改善了多项工作方法。其中包括：设置电子通信系统；取消不必要的分账报告系统；降低该银行集团所属分支银行用于计算机的维护费用。通过实施“集思广益”方案，公司获得的收益是投入的 8 倍（即为公司节省下 2400 万美元）。这无疑证明，方案取得了巨大的成功。然而，公司资深副总裁布赖恩·金说，即使没有收益，这项方案也是一个巨大的成功。他为什么这样说呢，因为通过方案的实施，员工学会了怎样合理使用资金，如何更好地利用公司的有限资源。此外，通过参与活动，员工更加具有创新精神，更加具有主人翁感。

二、案例分析

激励方法是多种多样的，马里兰第一银行集团“集思广益”方案倾听员工的意见和建议这也不失为激励的一种好做法。它的作用还往往大于单纯的金钱激励。

集团采取了一系列的措施，使员工努力得到管理部门的认可，得到同事和集体的认可。由于员工为集团做出了贡献，所以，自我实现感和被尊重感得到了满足。艰难困境增进了团结，大家都从属于集团。当管理部门征求意见时，每个人都有了发表意见的机会。而且一旦自己的建议被采纳，就会有一种成就感、兴奋感和新奇经历，自尊心也大大增强。员工会感到集团也需要依赖于自己，人人都可以提建议从而使员工感到工作有了保障，安全感得到满足。

三、思考·讨论·训练

1. 马里兰第一银行集团为使其“集思广益”方案奏效做了些什么？
2. “集思广益”方案在人力资源管理中的作用是什么？

案例 6

奔驰公司的员工持股激励

一、案例介绍

1997 年，奔驰公司第一次向自己的员工发放企业盈利股票，之后又出现了用员工持股刺激员工积极性的手段。奔驰公司总裁海纳·特罗皮奇充满信心地说：“我们的目标是：使员工进一步认识到自己同企业是息息相关的。企业盈利股票使员工意识到企业每年盈利都能使自己得到额外收入。这一点是可以做到的。”戴姆勒—奔驰股份公司执委会里负责人事的机构正打算向员工发放企业盈利股票、员工股票，用以刺激个人的积极性，并将之融为一体。

1997 年，奔驰公司根据盈利的情况直接向员工发放股票，前提是企业盈利至少达到 15 亿马克。这些盈利首先可以使员工得到额外的收入，付给每个员工的红利就增加 38 马克。如果公司 1997 年的经营情况与 1996 年相同的话，那么，每个人就会多收入 800 马克。

企业的盈利股票取决于年终结算，这一新的规定是 1997 年 6 月由企业领导和员工代表委员会共同商定的。特罗皮奇说，取代了过去模式的新规定对员工来说也可能产生痛苦的影响。企业效益好，向员工发的盈利股票就多。如果企业经营不好，那发给员工的股票就少，情况严重时甚至一点也不发。这样一来，除了使员工感到自己同企业是息息相关之外，还可以促使更多的员工关心美元的汇率变化，因为美元汇率的变化对出口强劲的奔驰公司的经营状况有重大的影响。全美企业员工代表委员会主席卡尔·福伊尔施泰因完全支持新规定：“实施盈利股票在奔驰公司的特殊支付是一种新的做法。员工参与企业盈利投资也可以明显增加个人收入。”他对支付的数额表示同意，他说：“鉴于公司最近几年良好的发展趋势，员工参股的规模是合理的。”与盈利股票不同，

企业职工把员工股票视为“存钱罐”，是长期投资。除了新实行的盈利股票外，20多年来奔驰公司的员工也可以购买员工股票。每年有40%~50%的人利用了这权利。如果谁从一开始就履行了认购股票权利的话，那么，他在投资1.5万马克的情况下，1997年就可以自豪地得到价值4.5万马克的巨额股票（还不包括股息在内）。这就是说，他额外得到了红利。据估计，目前比较多的员工是处在这种幸运的形势之下。据执委会观察，这些人把自己的股份视为存钱罐，而不是到期后就尽快变成现金的有价证券。由于收益好，1996年企业把每年的认股权从10股提高到30股。认购的股票越多，得到的补贴越多，每股最多可能达到450马克。

盈利股票和员工股票结合，形成有效激励办法。奔驰公司实行的盈利股票加员工股票的做法，起到互补作用。一年的盈利股票由于是当年支付红利，因此起着短时间的刺激作用。而员工股票是对企业的投资，多数是长期的。这样的投资促使员工关注公司的经营，他们会因为公司好坏的变化而高兴或担忧。

奔驰公司的股票一直是成长性很强的股票。在截至1997年1月31日的财政年度，奔驰公司股票的收入率达34%。过去5年和10年，奔驰公司股票年收益率分别为18.4%和14.3%。奔驰公司的2.5万员工有好几百人是百万富翁。毫无疑问，还有许多人将富裕起来。

二、案例分析

员工持股是美国的凯尔索律师于19世纪60年代提出来的，他的基本观点是，只有让职工成为企业的主人和所有者，才能真正协调劳资关系，提高劳动生产率，使经济持续平稳的发展，利润分享可以使员工分享企业的成功。通过金钱与非金钱的全方位激励，提高员工的士气和对公司的信心，并使公司能够保留住有用的人才，减少对公司不利的、过高的人员流动率。

利益是永恒的激励。资料显示，迄今为止，全球排名前500家大工业企业中，至少有89%的企业实行了员工持股激励，奔驰公司就是其中的代表，这种激励方式值得我国的企业借鉴。

三、思考·讨论·训练

1. 员工持股为什么能产生激励作用？
2. 企业盈利股票和员工股票为什么要有效结合？

案例 7

激励受挫员工

一、案例介绍

伟达机械制造公司总工程师张峻遇到了一个令人为难的人事问题。公司技术部主管全公司工艺的技术管理人员刘为在这次评定职称时未能评上工程师职称。刘为深感沮丧，并已非正式地向张峻提出了调离公司的请求。

刘为毕业于中等技术学校，属于中技学历。这次就是学历所限而未能评上工程师职称，对此张峻实在爱莫能助。刘为至今已有 20 年工龄，一直在伟达公司工作。先在车间当了 10 年技术工人，后因其熟悉生产工艺又有颇强的管理能力，被调到厂技术部工作。他担任现职工作已 7 年多了，公认是张峻的得力助手。刘为是个事业型人物，很有一番抱负。他认为，以他的工作实绩和经验，晋升更重要的技术管理职务应是不成问题的。岂料，这次与工程师职称无缘。倒是部里好几个有学历却能力平平者反而都评上了工程师职称。不仅如此，按照现行规定，提升职务将成泡影，连维持现职似乎也不适合。

张峻和公司的其他领导深信刘为可以成为一个优秀的技术管理人才，尽力为他提供到高等学校进修深造的机会。刘为感谢公司方面对自己的好意，然而想到人到中年再和年轻人一起应付考试，加上经济上的原因和家庭的拖累，结果还是婉言谢绝了。至于调离公司或是离开所热爱的现职工作，只是事出无奈的出路，有违刘为多年来的人生目标。张峻可以说是一个相当了解刘为的人，他考虑还是应该鼓励刘为入学深造。事不宜迟，张峻打算再和刘为好好谈谈。

二、案例分析

挫折，是指个体从事有目的的活动，由于受到干扰或障碍而使其需要和动机得不到满足时的情绪状态。挫折是社会生活和工作中普遍存在的现象，但挫折后的心理和行为反应却有很大的不同。挫折理论就是研究挫折后的心理、行为反应的理论。

造成挫折的原因有客观和主观两类。客观方面的原因，有自然环境的因素，如天灾人祸、生老病死、意外事故等；也有社会环境的因素，如家庭环境，工作中的人际关系和社会文化背景等；还有个人条件的限制，如知识、智力、容貌、身材、健康和生理缺陷等。主观方面的原因，如个人目标的适宜性，对工作环境的了解和适应程度，个人价值观念等。

在管理中可采用以下几种方法帮助遭受挫折者消除挫折，克服因挫折而带来的消极后果。

(1) 提高员工个体的挫折容忍力。要提高挫折容忍力，关键在于提高员工的自信心。为此，管理者要倾听他们的意见，深入了解他们的情绪和需要，消除人际隔阂。同时要适当分配给他们一定的工作任务，信任和鼓励他们，并帮助他们克服困难，完成任务。

(2) 帮助受挫折者分析挫折的原因。为此，要善于深入了解群众，了解员工个人，人际关系和工作环境等方面的情况。找到了挫折的原因后，应采取针对性的措施，尽快消除消极影响。

(3) 采取宽容的态度，理解和关心受挫折的员工。一个人受挫折后，如果对其冷嘲热讽，采取冷淡和歧视的态度，就会激化矛盾，使他们丧失前进的勇气。一个人受挫折后，最需要别人的宽容、关怀和帮助，让他们感到集体的温暖，无形中会给他们力量，有利于他们克服挫折感，尽快重新振作起来，投身到新的工作和任务中去。

(4) 采取心理咨询和心理疗法。对于受挫折的员工，可以请心理医生进行心理咨询和心理治疗。这种方法让受挫者把长期积郁于心中的烦恼倾诉出来，帮助他们树立正确的挫折观，更加全面地认识自己，修订不切实际的目标，等等。

三、思考·讨论·训练

1. 刘为为什么会有如此严重的挫折感？
2. 刘为的心理自卫表现如何？
3. 张峻应如何激励刘为入学深造？

第六章 培训开发

员工培训是指以企业为主体,有计划地组织员工从事学习和训练,提高员工知识和技能,改善员工态度和行为,增进员工绩效,使企业发展目标和员工个人发展目标能够共同实现的活动。

员工培训的实质是企业对其员工的人力资源投资和开发。长期以来,发达国家和一些优秀的企业都十分重视员工培训工作。资料显示:20世纪90年代,美国摩托罗拉公司每年在员工培训上的花费达12亿美元,这一数额占公司工资总额的3.6%。美国联邦快递公司每年花费2.25亿美元用于员工培训,这一费用占公司总开支的3%。美国总统克林顿在任职期间,政府要求美国企业至少把工资总额的1.5%用于培训。法国企业的员工培训费用为工资总额的3%,2000人以上的企业这一比例达到5%。法国政府要求100名员工以上的公司将工资总额的1.5%用于培训,或者把这一额度与实际花费之间的差额注入培训基金。随着科学技术进步和市场竞争加剧,企业的生存和发展越来越依赖于通过培训来提升自己的素质,员工主动接受培训的迫切性和要求越来越高。因此,员工培训工作不仅是提高企业竞争力的重要组成部分,而且成为激励员工的重要手段。

员工培训应坚持以下原则:

1. 先培训,后使用原则。员工培训应遵循先培训后使用的原则。现代科学技术突飞猛进,生产工艺与设备更新周期越来越短,国内外市场竞争日益激烈。在这种情况下,只有依靠高素质的员工生产高质量的产品才能取胜,因此,要求企业在员工走上新的职位之前,必须先进行培训,然后才能投入使用。纠正员工随着时间的推延,会逐渐适应环境而自然地胜任工作的错误观念,如果企业对员工走上新的职位之前不进行培训,或敷衍了事,将会使员工在长时期内提不高绩效,同时会使员工的离职率居高不下。

2. 联系实际,学用一致原则。员工培训一定要根据企业发展和具体工作的需要来开展。如根据实现企业战略目标超前培养高级管理人员和专业技术人

员的需要、填补职位空缺的需要、新技术新设备使用的需要、培养管理人员的需要、承担工程技术项目或新产品开发制造的需要等进行培训。为此，企业应有计划、有步骤、有系统、有针对性地开展培训项目，使员工所掌握的技术、技能、更新的知识结构能适应新的工作。培训方法也应学用结合，多采用启发式、讨论式、研究式、案例式和演示式的教学方法，应让受训者获得实践的机会，为受训者提供机会来运用培训中所学的知识、技能和行为方式。

3. 目标明确，体现差异原则。为接受培训的员工设置明确且具有一定难度的培训目标，可以提高培训效果。培训目标设置得太难或太容易都会失去培训的价值。所以，培训的目标设置要合理、适度，同时与每个人的具体工作相联系，使接受培训的人员感受到培训的目标来自于工作又高于工作，是自我提高和发展的高层延续。

企业中的员工是有差异的，从普通操作工人到最高管理层，所从事的工作各不相同，个人的知识、工作经验和能力不同，各个职位的任职要求和工作标准不同，个人实际创造的绩效也不相同。因此，培训必须充分考虑员工各自的特点，针对员工相异的文化水平、职位、能力和要求及其他差异，区别对待，因材施教。

4. 效果反馈、结果强化原则。在培训过程中，要注意对培训效果的反馈。反馈的作用在于巩固学习技能、及时纠正错误和偏差。反馈的信息越及时、准确，培训的效果就越好。

结果强化是结合反馈对接受培训人员的奖励或惩罚。这种对培训效果的强化应在培训结束后马上进行，企业对于那些已经接受培训的员工如何使用，如何发挥他们更大的作用，以及提供更理想的工作条件要心中有数，对其中确有才能、真正优秀的员工，应委以重任，直至为他们提供晋升的机会。

5. 有利于职业发展原则。员工培训的效果与员工主动、积极地参与直接相关。为了充分调动员工的参与热情，培训的内容一定要有利于促进员工职业生涯的发展，要使培训成为激励员工的重要手段之一。要使员工清楚地感受到：参与培训是企业对自己的信任与重视；参加培训对自己未来的待遇、职位等可能发生的变化；获得培训的机会，能使自己的职业愿望与需求得到更好的实现。这样才能在企业发展和员工个人发展有机结合的基础上提高培训效果。

案例 1

松下幸之助的培训之道

一、案例介绍

松下幸之助认为，一个人的能力是有限的，如果只靠一个人的智慧指挥一切，即使一时取得惊人的进展，也肯定会有行不通的一天。因此，松下电器公司不是仅仅靠总经理经营，不是仅仅靠干部经营，也不是仅仅依靠管理监督者经营，而是依靠全体职工的智慧经营。松下幸之助把“集中智慧的全员经营”作为公司的经营方针。

为此，公司努力培养人才，加强职工的教育训练。公司根据长期人才培养计划，开设各种综合性的系统的研修、教育讲座，公司有关西地区职工研修所、奈良职工研修所、东京职工研修所、宇郡宫职工研修所和海外研修所等五个研修所。

由于松下公司把人才培养放在首位，有一套培养人、团结人、使用人的办法，所以，自松下体制确立以来，培养了一支企业家、专家队伍。事业部长一级干部中，多数是有较高学历的、熟悉现代管理的，不少人会一门或几门外语，经常出国考察，知识面广，年纪比较轻，比较精干，而且雄心勃勃，渴望占领世界市场，有在激烈竞争中获胜的志向，这是松下能够实现高效率管理的前提。

在如何培养人才上，松下有自己的独到见解：

1. 注重人格的培养。名刀是由名匠不断锻炼而成的；同样，人格培养，也要经过千锤百炼。松下认为，造成社会混乱的原因，可能在于忽略了身为社会人所应有的人格锻炼。缺乏应有的人格锻炼，就会在商业道义上产生不良的影响。

2. 注重员工的精神教育和人才培养。对员工精神和常识上的教导，是身为经营者的责任。松下力主培养员工的向心力，让员工了解公司的创业动机、传统、使命和目标。

3. 要培养员工的专业知识和正确的价值判断。没有足够的专业知识，不能满足工作上的需要，没有正确的价值判断，也等于乌合之众，无法促进公司以至社会的繁荣。不过，培养员工正确的判断能力，不是件简单的事。但是，只要随时养成判断价值的意识，就会有准确的判断，这样，做事时就能尽量减少失败。在平常应该多参考别人的意见，和自己的想法做比较，从而想出更好的方式，做最妥善的决定。所以，应该鼓励员工不断地努力，相互学习，研究什么才是正确的价值判断。

4. 训练员工的细心。细心体贴，看起来似乎是不足挂齿的小节，其实是非常紧要的关键，往往足以影响大局。因为在日新月异的现代世界，人们犯一点差错，就可能招致不可挽回的局面。所以，这种体贴而用心的表现，看起来微不足道，其实是至关重要的。

5. 培养员工的竞争意识。松下认为，无论政治或商业，都因比较而产生督促自己的力量，一定要有竞争意识，才能彻底地发挥潜力。

6. 重视知识与人才相结合。知识是一种兵器，这种兵器要碰到人才才能发挥它的威力。松下引用汽车大王亨利·福特说过的一句话：“越好的技术员，越不敢活用知识。”说明知识分子往往是弱者，容易陷于自己知识的格局内，划地自限，缺乏迎战困难、打破陈规的精神，以至于无法成大功立大业。松下认为，今天的年轻人，多受过高中、大学的教育，所以有相当的学问和知识。由于现代社会的变迁，分工很细，公司的工作项目也越来越复杂，所以年轻人具备高程度的学问知识，在这方面，是必要而且是很好的事。但重要的是不要被知识所限制。不要只用头脑考虑，而要决心去做实际的工作，在处理工作的当中，充分运用所具备的知识。这样，学问和知识才会成为巨大的力量。松下告诫刚从学校毕业的年轻人，要十分留心发挥知识的力量，而不要显示知识的弱点。

7. 恶劣环境促使成功。松下强调真正的教育是培养一个人的人格，知识的传授只是教育的第二意义。他认为现在的教育虽名为教育，但不能算是真正的教育，真正的教育是提高一个人的人性，仅传授知识不能算是教育，知识的传授只是教育的第二意义，给成长中的人知识，是给他们兵器，绝不是教育本身；教育的中心，是培养一个人的人格，至于知识、技术之类，可以说是教育

的附属。

一个具有良好人格的人，工作条件好，就能自我激励，做到今天胜过昨天，明天胜过今天，即使在恶劣的环境或不景气的情况下，也能克服困难，承担压力，以积极的态度渡过难关，开辟胜利的新局面。

适才适用，即在适当的位置上，配置适当的人才；人才活用，即通过对人的配置、信任和升迁，调动人才自动自发工作的精神。

二、案例分析

企业员工的培训是企业人力资源管理的一个重要内容。从员工个人来看，培训和发展可以帮助员工充分发挥和利用其人力资源潜能，更大程度地实现其自身价值，提高工作满意度，增强对企业的归属感和责任感。从企业来看，对员工的培训是企业应尽的责任，有效的培训可以减少事故，降低成本，提高工作效率和经济效益，从而增强企业的市场竞争能力。

一般来说，员工培训的目的主要有育道德、建观点、传知识和培能力四项，缺一不可。前两者是企业文化方面的培训，也就是软性的培训。而后两者是适应性的培训，一般也是企业培训的重点。

松下电器公司作为一家世界著名的企业，在培养人方面有自己独特的一套，也就是注重员工的软性培训，即企业文化方面的培训。

三、思考·讨论·训练

1. 企业的培训关键是观念的培训，也就是使员工接受公司的理念，并能在统一的理念下工作。请问松下电器的在培训中向员工传输的理念是什么？
2. 你如何看待培训的意义？
3. 假如你是一个公司培训部门的经理，你认为在培训中应该如何向员工传输理念？

案例 2

企业员工培训计划的制定

一、案例介绍

秦颀是工商管理专业的硕士研究生，毕业以后，他就进入了大地汽车制造公司。这是一家大型国有企业，除了总公司以外，下属 8 个分厂，分别从事各零部件的制造业务。秦颀进入公司后，就在总公司人力资源部担任培训师。一年以后，秦颀被调往公司最大的发动机制造分厂，担任专门负责员工培训的人事经理助理。两年后，秦颀被提升为该分厂的人事经理，在这一职位上，他干了整整 4 年。后来，秦颀又被调往公司总部，担任总公司人力资源部的员工培训经理。总公司的人力资源部副总经理即将退休，秦颀希望能够接替他的位置。他在寻找着表现自己工作能力的机会。

恰在此时，总公司计划在 16 个月内开设一家与外资合营的新企业。外方负责提供生产设备和技术人员，中方负责配备管理人员和操作工人。新企业大约需 800 名工人，各类管理人员 100 名。总公司对于这次合资办厂寄予厚望，人力资源总经理承诺一定全力以赴做好新企业的人员招聘和培训工作。这次新企业所需操作工人全部从外部招聘，所有的管理人员从总公司及其他 8 个分厂选聘。总公司人力资源部副总经理要求秦颀在 4 个月内制定一份详细的员工培训计划。秦颀深知这一工作的分量。虽然他从事了多年的员工培训工作，但是，如此大规模的员工培训工作，他以前还没有负责过。而且，这次培训有很高的要求：一是操作工人要能熟练应用先进的生产设备；二是管理人员要掌握现代化的管理理念和管理方法，其中管理技能、创新决策能力方面是培训的重点。

二、案例分析

员工培训是一项系统工程，精心设计和有效管理员工培训系统十分重要。但如何制定员工培训计划？怎样才能让员工培训达到既定的目标？

秦颀要制定员工培训计划，首先要进行培训需求分析。这个过程是确定是否需要培训和建立培训目标的过程，要通过深入细致的调查研究，确定企业在一定时期需要接受培训的对象和需要培训的内容。主要是通过观察法、问卷调查法、专家访问法、阅读技术手册和记录等方法来进行组织分析、任务分析和人员分析。

分析了培训需求后，就可以制定培训计划了。这方面主要包括确定培训目标、设计培训项目、设计培训课程、选用培训方法、选择培训对象和培训教师以及有关的活动安排等。

三、思考·讨论·训练

1. 员工培训对一个企业新的生产的进行有何重要意义？
2. 你认为秦颀制定的员工培训计划会包括哪些内容？

案例 3

宝钢的岗位培训

一、案例介绍

1. (4 + 1) 综合研修培训：1 元 = 6.4 元。上海宝钢公司经过对“4 + 1”培训后的作业长的培训效果测算得出，1 元培训投入能带来 6.4 元的经济效益。“4 + 1”模式是指岗位培训中，将管理新概念、技术创新思维、相关专业 知识拓宽和前沿应用 4 个教学单元与 1 项生产现场应用成果相结合。

2. 培训像生产一样列入计划。宝钢的教培工作如同生产经营一样，都采取 了集中管理和实施的办法，形成了“统一领导、集中管理、分工协作、精简 高效”的管理体制。专门设置教育委员会，负责统筹规划、统一管理；由集团 人事部负责制定宝钢的中长期人才培养规划和年度教育培训计划；确定教培中 心负责实施具体的教育培训项目；各子公司负责学员的选拔和使用工作。并按 职工年工资总额的 1.5% 提取年度教育培训经费，其中用于技术人员的培训经 费不低于一半。

3. 岗位培训提高了绩效。宝钢通过岗位培训，提高和扩大职工的操作技能， 并达到了实现减员提高劳动生产率的目的。如 70 万千瓦的发电厂，只有 400 多定 员，一些工种比日本同等岗位的人还少，并且创造了世界一流的劳动生产率。

4. 公司为培训创造必要条件。宝钢尽可能完善了教培中心的软硬件建设， 为培训创造良好条件。每年将销售额的 5% 用于培训中心的建设，不仅建成了 全国一流的教培机构，还引进国际先进设备，分别建立六个国际合作的联合培 训实习中心，完善网络教育，加强师资队伍建设，除了教培中心的 225 名教 师，还聘了两院院士张光斗教授等 4 位著名学者为继续教育工程顾问，聘请了 48 所高校、研究机构的 77 名教授、高工为宝钢的兼职教授，聘请了 114 名专

家兼职教师。

还有，宝钢编制了专业技术人员继续教育科目指南，分析了国际钢铁领域相关专业技术的发展趋势，概括了宝钢的现状，提出对专业技术人员的素质要求，从而分专业、分层次，系统规划出未来五年宝钢专业技术人员继续教育开展的内容和发展方向。

再者，不断改进教育培训实施的方法和手段，与国际流行的先进技术与方法接轨。摒弃“满堂灌”、“填鸭式”教学方法，更多采用做游戏、角色扮演、案例教学、小组讨论、多媒体教学等形式，实现多元化有针对性的培训。并依托社会与国内外高校和科研院所合作办学。

二、案例分析

现代人力资源管理认为，人是一切管理的根本，不但重视对人力资源的利用，还注意开发人力资源。而过去传统的人事管理视人为成本，对人的开发就是企业成本的增加，只有万不得已的情况下才会对员工进行培训。

宝钢集团的培训首先就在观念上比较先进，把员工培训计划提升到了同生产计划相同重要的地位，这就在企业的战略层给了员工培训一席之地。光有计划还不行，还要在实践中体现这种重视。于是，宝钢集团建设了一流的培训设施，一流的培训师队伍。这为宝钢成功的培训打下了坚实的基础。在培训方法的选择上，宝钢也是力求与国际先进的技术方法接轨，多种的教学方法帮助参加培训的员工更好地掌握知识，学习技能，改变工作态度。

三、思考·讨论·训练

1. 你如何看待宝钢的“4+1”培训模式？
2. 世界上的一流大公司都建设了自己的培训学校，如麦当劳汉堡大学、松下电器商学院等，一个自己的培训学校对企业的培训来说有什么作用？
3. 本案例对你有什么启发？

案例 4

麦当劳的培训课程计划

一、案例介绍

麦当劳在中国的快餐业中好像滚雪球一样，遍布在中国大中城市。麦当劳为实现其经营哲学：“在时间和空间上，所生产的食品和服务没有任何两样”，而格外重视培训。为了保证各连锁店在服务品质上的一致性，它在美国的伊力诺州艾克格鲁夫市（靠近芝加哥）设有汉堡大学（设有公认的学位培训机构）。这所大学提供不同的培训，有如何做汉堡、炸薯条，也有餐厅管理。

麦当劳把美国划分为 24 个区域，每个区域都进行一些初级培训，各区域店里均设置门市部经理、操作经理及培训经理。

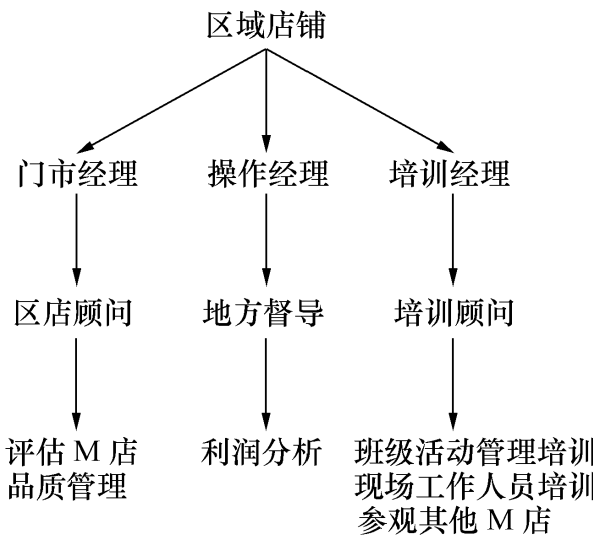


图 1

门市经理下设 25 个区店顾问执行麦当劳的评估与质量管理；操作经理下

设 4~5 个地方督导负责执行各店的经营利润分析；培训经理下设 10 个培训顾问负责提供 1/ 3 班级活动管理培训、1/ 3 现场工作人员培训及 1/ 3 的实习参观其他店。

以下分别列出区店顾问的课程表、地方督导的课程表及培训督导（顾问）的课程表，以供参考。见表 1、表 2 和表 3。

表 1 麦当劳汉堡大学的区店顾问课程表

一、简介	
二、必备条件	
三、注册	
四、课程	
1. 导论	1 小时
2. 门市部历史和工作职责	1. 5 小时
3. 责任区管理	2 小时
4. 对分店店长的工作场所教学	2 小时
5. 调整策略和门市部顾问策略	2 小时
6. 财务一、二、三和四	8 小时
7. 整个区店部顾问技巧和目标	2 小时
8. 管理工会	1 小时
9. 执照	1. 5 小时
10. 操作发展工会	1. 75 小时
11. 新店的开张	2 小时
12. 分店店主评估	1. 75 小时
13. 全体的食品销售目标	1. 5 小时
14. 分店店主的形态	3 小时

区店部顾问课程表说明：在简介以后，进行门市部的历史与经理职责的讲解。第三堂课是介绍责任区的管理，主要是讲授如何有效地和门市部的操作员工相处。第四堂课是教导处理店主可能对门市部经理的需求及问题解决。第五堂课是讲授一些状况处理的策略与技巧。第六堂课是教授财务观念，以使学员了解财务报告的说明与填写，利润分析及成本观念。第七堂课是讲授区店顾问的技巧与目标。第八堂课是以讨论方式进行特别及限时的主题的培训。第九堂课是分店执照的申请与条款解释及签约。第十堂课是新的计划、工作步骤或产

第十二堂课是讲授安全的时间、地点及政策。第十三堂课是进行管理的讨论会。第十四堂课是讲授能源管理。第十五堂课是财务管理的实习（如预算的拟定，收支表的填写）。第十六堂课是讲授在经营上可能突发状况的处理，或新产品、新的生产方式的诞生的适应。第十七堂课是综合座谈会。

表 3 麦当劳汉堡大学的培训督导课程表

一、简介
二、必备条件
三、注册
四、课程
1. 导论
2. 培训的系 统取向
3. 培训方法
4. 管理 讨论会
5. 拟订 报告的标准
6. 分析 培训需要
7. 技巧 练习
8. 教学 实习和鉴定
9. 视听 教育
10. 测试 效果的结构和评估
11. 培训 效用
12. 培训 目标
13. 门市 部的活动和顾问

培训督导的课程表说明：在简介以后，讲解培训的系统方法，从需要的分析到培训的评估的概念了解。第三堂课是讲授培训的各种方法。第四堂课进行管理问题的讨论。第五堂课是拟定报告的标准。第六堂课是分析培训的需要。第七堂课是做口头与书面报告的技巧练习。第八堂课是教学实习和鉴定。第九堂课是视听教育课程，培养制作媒体和使用的能力。第十堂课是讲授测验报告的编写与评估的技巧。第十一堂课讲授确认培训的效用，以说服老板或员工做好培训。第十二堂课是讲授培训目标的拟定。第十三堂是讲授门市部的培训活动和咨询。

二、案例分析

麦当劳为什么会长盛不衰，为什么会成为大量有才华的年轻人向往的地方，现代社会竞争十分激烈，“活到老，学到老”绝不是一句空话。严密的课程设计会保证员工学习到工作中所必需的知识，完善的培训系统会保证员工顺利地实现自己的职业生涯。

企业培训课程的设置是多种多样的，为了达到培训目的，其方法应符合企业经营管理实践的两个特征，除了采用传统的代理式教学进行理论知识的传授之外，还应该增加亲验式的课程，以帮助学员可以在培训的过程中学到处理实际情况的方法。

三、思考·讨论·训练

1. 比较一下区店顾问、区域督导和培训督导这三个职位所学的课程，你能得出什么结论？
2. 说明一下麦当劳培训课程的特点。
3. 麦当劳的培训课程设计的指导思想是什么？

案例 5

惠普中国公司的销售培训

一、案例介绍

在惠普中国公司，对销售人员的培训有两方面的含义，一是长期性质的解决方案，它就像是一个路径图，告诉销售人员在什么时间应该具备哪些能力、掌握哪些知识，这是一个较长时间的积累过程，可能需要 2 ~ 3 年或 3 ~ 5 年，最终水到渠成地完成量变到质变的飞跃；另一方面指近期解决方案，在时间紧、任务重的压力下，通过上一门培训课或者组织集训班，进行针对性较强的培训。惠普认为，解决方案的两个方面是缺一不可的。

（一）集训班运用三种手段

在组织销售集训班的过程中，惠普有三种实施方案：

- 1. 拿来。当发现合适的专业培训机构时，惠普会把专家请进来。当然，目前这种可以直接“拿来”的课程并不多，而且多限于知识传递类型的课程。
- 2. 调整。培训公司能提供的培训内容并不都符合要求时，惠普会按照业务部门的要求对内容进行改编。如果培训公司的课程内容很好，但讲课的老师不令人满意，惠普就派自己的销售经理出去听课，获得此课的授权讲课资格，然后回来自主授课。
- 3. 自编。销售人员培训最大的挑战是找不到合适的解决方案，此时惠普采取自己执笔主编教材的办法。挑选几位最出色的销售人员和经理，采访他们，让他们谈是什么素质使他们获得成功，然后把他们的采访记录整理成文件，交给管理层审核、修改后作为培训教材。

（二）集训班之魂——角色扮演

有些培训之所以没有带来预期的效果——行为的改变，原因之一就是培训

中理论甚多，实践太少。为了提高培训效果，惠普专门为集训班编写了一个系列角色扮演脚本。以惠普业务部门优秀的销售人员的成功案例为蓝本，针对IT行业和惠普的产品编写充满实战性的练习教案。要求销售人员在每天晚上下课后，分成4~6人一组，用当天所学的技巧，真实地演练客户拜访，现学现卖，从而加速行为的改变。由于集训班是把3~5门销售课程放在一起，而每天的角色扮演，犹如一条线索把这些根本不相关的培训课串在一起，起到了画龙点睛的作用，因此，角色扮演被称为集训班之魂。

根据脚本，集训班需要若干人扮演客户或合作伙伴的角色，公司里众多优秀的销售经理就是现成的宝库，他们有非常丰富的客户经验，能把各种场合下、各种性格、各种态度的客户演得活灵活现，让销售人员用所学的知识、技巧和态度来应对、处理和引导客户。因此，惠普把销售经理称为集训班之源。由于邀请的经理多数就是参加培训的 sales 人员的直接老板，也有上一级经理，他们在扮演角色时不仅可以直接向他们的员工介绍自己的经验，为员工做当场指导，同时还可以观察本部门的员工在集训班的学习表现。

（三）集训班之镜——多面点评

每次角色扮演之后，还要花很多时间来做点评。惠普认为，这是一个非常重要的、获取全面反馈信息的难得机会。点评一般围绕专业销售人员在一般销售场合下应做到的动作，应具有的素质和心态展开。

点评会是多角度、多方面的。培训讲师的点评会强调课堂理论在角色扮演中的得与失，销售经理则专门点评在销售过程中需要经验积累的常识。成人学习最有效的方式之一是从同事身上学习，所以，惠普的集训班还很重视来自学员之间的点评。点评在集训班中的作用是为学员提供一个多面镜，让他们清楚地看到自己在销售中的优势与劣势，因此称之为集训班之镜。

二、案例分析

在培训的过程中，为方便学员的学习，一般都要将培训的内容编制成相应的教材。基础性的培训可以使用社会上公开出售的教材，而那些特殊性的培训则要专门编写教材。惠普这一点做得就非常好，吸收本公司销售人员的丰富经验编写教材，充分利用了本公司的资源。

在使用角色扮演这个培训方法时，惠普也很有特色。一方面是培训时的特色，也就是每天学习的技巧要在当天课程结束后立即进行实际的操作；另一方面是点评的特色，即点评的及时性和多维性。

三、思考·讨论·训练

1. 惠普对销售人员的培训有什么特色？其指导思想是什么？
2. 试着分析惠普角色扮演的培训方法，如果应用在其他职位上应该如何设计？

案例 6

沃尔玛的另类培训

一、案例介绍

与世界上其他任何一个企业都不相同的是，在沃尔玛没有“员工”这个称谓，即使是沃尔玛的创始人沃尔顿在称呼他的属下的时候，也是称呼“同事”，所以他们只对“同事”进行培训，不对“员工”进行培训。沃尔玛对职员的尊重，由此可见一斑。“同事一直被视为公司最大的财富。零售业的竞争，归根到底是人才的竞争”这是沃尔玛中国有限公司高级人力资源总监谭少熙对记者说的一番话，“尊重，这是我们整个培训的基础。”

与世界上任何一个企业的培训都不相同的是，在沃尔玛，没有所谓的“经验”，没有“先例”，没有“教条”，他们所有的培训看起来都有些“另类”。

沃尔玛有一整套健全的培训体系，这套完整的培训体系奠定了沃尔玛作为世界上零售业龙头老大的基础。这个培训体系大致可分为以下几方面：

（一）新人入职培训：90 天定乾坤

沃尔玛的“新人”，90 天定乾坤。随着公司在国际上的大举扩张——现在在全世界的雇员总数大约为 110 万人，确保有才能的同事取得成就，得到承认，并为他们提供脱颖而出的机会，就成了留住人才的关键。为此，公司将注意力集中在帮助新同事在头 90 天里适应公司环境。如分配老同事给他们当师傅；分别在 30 天、60 天和 90 天时，对他们的进步加以评估等。这些努力降低了 25% 的人员流动，也为公司的进一步发展赋予了新的动力。

（二）6 个月培训后即可被提拔

在一般零售公司，没有 10 年以上工作经验的人根本不会被考虑提升为经理，而在沃尔玛，经过 6 个月的训练后，如果表现良好，且有管理好同事、管

理好商品销售的潜力，公司就会给他们一试身手的机会，先做经理助理，或去协助开设新店，如果干得不错，就会有机会单独管理一个分店。因此，今天沃尔玛公司的绝大多数经理人员产生于公司的管理培训计划，是从公司内部提拔起来的。

（三）海外培训：利用股东大会培训

在美国沃尔玛总部设有沃尔玛零售学院，不定期地从世界各地的沃尔玛公司选拔工作表现优秀、有发展潜力的管理人员前往接受培训，培训内容涉及零售学、商场运作及管理、高级领导技术培养等。培训时间从数周至数月不等。另外一年一度的股东大会，更是为全世界的沃尔玛人提供了相互沟通、交流、学习的机会。

目前，沃尔玛正在制定和扩展一系列海外培训机会，让更多的同事有机会参与培训，尽快成长，以适应中国沃尔玛飞快发展的需要。

（四）专业技能培训标准化：“露出八颗牙”微笑

如果有企业说“面对顾客要微笑”，它能说出微笑的标准和程度吗？沃尔玛就能做到这一点。沃尔玛中国有限公司副总裁李成杰说，他们的微笑服务的标准：“露出八颗牙”，是想让员工笑得开朗一些。有些员工的微笑过于含蓄，露出八颗牙可以确保他笑得很开朗，类似的标准还有很多。“三米原则”：当顾客走近时，向他微笑，主动提供服务，主要是为了让顾客有宾至如归的感觉；“日落原则”：在太阳下山前也就是下班之前把当天的问题解决，不要拖到第二天，等等。

所有的不同和所有的另类，造就了这个企业的最大不同——世界第一，因为第一永远只有一个。

二、案例分析

沃尔玛的培训之所以另类，就是在于其培训内容的独特性，培训过程的长期性。

1. 培训内容的独特性。沃尔玛的培训涵盖了知识的传授、技能的培养和态度的转变三大方面，做到了培训的完整性。而且，培训的内容大多也是沃尔玛用自己的经验由老员工进行“学徒式”的培训，做到了经验的传递性。

2. 培训过程的长期性。沃尔玛的培训并不是一个短期的解决方案，而是一个长期的过程。它利用所有可能的机会将培训贯穿于员工的整个职业生涯。

三、思考·讨论·训练

1. 如何通过培训增加员工的满意度，减少员工的离职率？
2. 请说明员工培训同内部提升之间的关系。
3. 通过本案例，你认为“态度的转变”在一个企业的培训中应占什么地位？

案例 7

美胜集团的大学生培训

一、案例介绍

美胜集团是一家中外合资企业，主要经营服装百货等，其经营的理念是“青春、时尚、活力、前卫”。为贯彻企业经营思想，集团今年决定大规模招聘大学应届毕业生，以注入新鲜的血液。

大学生在一般人眼里，通常是“眼高手低”的代名词，但是，在美胜集团的眼里，这个词并非只包含贬义。所谓“眼高”可以解释为有思想，有创新意识。“手低”也可以表示踏实完成任务，有更实际的操作执行能力。

经过了激烈竞争的筛选，最后有 20 名胜利者脱颖而出。如何对这些“眼高手低”者进行前期培训，一直是美胜关注的重点。

A 是 20 个幸运儿中的一员，大学专业是房地产，结果现在却在人力资源部工作。说起来 A 最难忘的是美胜的面试。A 自己学的不是商业而是房地产，所以在应聘之前略显紧张，没想到他的试题居然都是房地产的问题，他轻车熟路地通过了面试。

A 毕业后没几天，就上公司报到了。到了公司第一件事，就是在炎炎夏日下进行为期半个月的军训。美胜的本意是想磨练他们的意志，培养他们彼此的团队精神。

之后是为期 10 天的课程培训，主要有美胜的背景、企业文化、公司管理制度、销售技巧、物价合同管理、礼仪等商务知识的培训，还要按时交培训总结。美胜还鼓励新人在培训和实习中主动地去发现商场和个人存在的问题，并要求新人对发现的问题提出自己的处理办法，并在培训总结上加以体现。这种快节奏让这些刚刚走出校门的毕业生逐渐习惯工作的压力，很快实现自身角色

的转变。

接下来的是为期一个月的现场实习。整个实习过程分三个阶段。首先是熟悉商场的各个部门的运作，让新人们进入角色；然后分散到商场的各个营业部门，熟悉商场的日常管理工作；最后再分散到美胜的职能综合部门，熟悉更高一层的管理流程。美胜的用意很明显，每一个职位都让毕业生有所体验，熟悉商场的整个流程，以便为今后更好地工作奠定基础。

目前，这些大学生已经在美胜的各个部门开始了他们的工作，在各个部门都有中层的老员工指点他们工作，现在大都已经成为了各个部门的骨干。

二、案例分析

企业经常为招聘进来的大学生头痛，本来招聘大学生主要是想依靠他们的冲劲制造“鲇鱼效应”，激活企业的创造性和激情。但大部分大学生好像都有一个“眼高手低”的通病，自视甚高和实际工作能力的欠缺总是让企业和大学生本人都不满意。如何解决这个问题呢。

美胜集团给出了一个很好的方案，这就是通过三大法宝来培训大学生。法宝一：军训，这主要是让这些天之骄子们磨练意志、增加团队精神。法宝二：课程培训，让大学生可以迅速地承受工作的压力，并为接受集团的理念、工作方法打下基础。法宝三：现场实习，丰富大学生的工作经验，扩展他们的知识和技能，将课程培训中所学的知识与实际的情况相结合。

三、思考·讨论·训练

1. 请说明新入职大学生的培训与其他的员工培训有什么不同？
2. 你如何看待美胜集团的三阶段培训？
3. 通过本案例，你认为大学生的培训应坚持什么原则？

第七章 绩效管理

员工的工作绩效，是指员工经过考评并被企业认可的工作行为、表现及结果。对企业而言，绩效就是任务在数量、质量和效率等方面完成的情况；而对员工个人而言，绩效则是上级和同事对自己工作状况的评价。员工工作绩效的高低直接影响企业的整体效率和效益。因此，了解员工绩效的特点和影响绩效的因素对于掌握和提高员工的绩效具有重要的意义。

绩效考评就是对员工的工作状况和结果进行考察、测定和评价的过程。绩效考评又称为考绩，即根据员工的职务标准来比较和评价员工在确定期限内对企业的贡献的过程。

由于各个员工具有的内外因素不同，即上面阐述的能力、激励水平、机会等因素的不同，导致同一个企业中不同的员工在绩效上可能存在着很大的差异。因而需要对之进行科学的考评，以决定对不同的人采取不同的管理政策。

绩效考评的主要功能有：

1. 控制功能。对企业来说，通过绩效考评，为各项人事管理提供了一个客观而公平的标准，并依据这个考评的结果决定员工的晋升、奖惩、调配等。这样就会使企业形成事事按标准办事的风气，使各项管理工作能够按计划进行。对员工个人来说，也是一种控制手段，可以使员工牢记工作职责，养成按照规章制度工作的自觉性。

2. 激励功能。考评能产生一定的心理效应，起到激励、督促和导向作用。通过考评，无论对成绩突出者，还是落后者都会起到鞭策他们尽心尽责、完成企业所交给的任务的作用。工作符合要求者和突出者，由于得到肯定和奖励而受到鼓舞，会继续朝着好的方向努力。落后者，会把自己与工作要求和先进分子进行比较，在以后的工作中加以改进。同时，正确的考评还是一面旗帜，指引员工前进的方向，使员工通过考评产生一种“见贤思齐，见不贤而内自省”的心理效应。

3. 开发功能。绩效考评是按已定的绩效标准进行的，考评结果显示的不

足之处就是员工的培训需求。管理者可以据此制定有针对性的培训计划，达到提高员工素质的目标。同时通过考评，对员工各方面的情况有详尽的了解，根据员工的长处和特点决定培养方向和使用办法，充分发挥员工的长处，促进个人的发展。

4. 沟通功能。考评结束以后，管理者把考评的结果反馈给被考评的员工，听取他们的申诉和看法，这就提供了领导与员工之间的沟通机会，有利于增进相互之间的了解，解决管理中存在的问题。

案例 1

海尔的 OEC 管理法和三工转换模型

一、案例介绍

综观海尔从 1984 年 348 万元产值，连过年员工工资都发不出的贫穷集体企业，发展为 2000 年的年产值 406 亿元的跨国公司，16 年演绎出许多外部神话。

1984 年 348 万元产值的海尔，1999 年升为 286 亿元，其中出口 1.38 亿美元。美国有一条以海尔命名的马路，当张瑞敏在有这个马路的城市机场出现时，受到贵宾待遇。海尔的这种风光，是靠什么支撑的呢？这就是海尔的 OEC 管理法和三工转换模型。

OEC 管理法，也称日清日高管理法。它是英文 “Overall Every Control and Clear” 的缩写。

OEC 管理是一种促使企业及每位员工、每项工作都能走上自我发展、自我约束，良性循环轨道的精细管理方法。这一方法可以概括为：总账不漏项，事事有人管，人人都管事；管事凭效果，管人凭考核。

首先，总账不漏项。这是日清日高管理法实施的基础。它把企业内部所有的事（软件）与物（硬件）分两类建立总账，使企业正常运行过程中所有的事与物都能在控制网络内，确保体制完整无漏项。

其次，事事有人管，人人都管事。这指的是总账目标分解到人，建立台账；每个人的台账由其上一级主管审核确认。

最后，管事凭效果，管人凭考核。是指每名员工一天的工作成绩及一天的报酬填写在名为 “3E 卡” 的考工卡上，月末凭考工卡兑现工资。

海尔的 OEC 管理法，2000 年升级为每天由 ERP 系统汇总分析，2001 年初，张瑞敏将系统界面向媒体披露过，如下表所示：

海尔集团劳动生产率管理系统界面

海尔集团劳动生产率管理系统											
单位	月计划收入	日实际销售收入（元）	日累计	当日在岗人数（人）	计划工作时间（小时）	实际工作时间（小时）	计划劳动生产率（元/人·小时）	实际劳动生产率（元/人·小时）	当日计划完成率	本月累计生产率（元/人·小时）	差异原因分析
...	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
冰箱事业部	273840000	8240000	72501500	2002	8	8	479.2	514.5	107%	4630.5	
电子事业部	215105000	2195351	57997545	1512	8	8	637.5	181.5	28%	2115.5	

三工转换模式，是海尔人力资源管理思想“能者上，庸者下，平者让”的组织体现。海尔将全体员工，把管理、专业和技术职务分门别类。基层的技工分为初级、中级和高级三等，一般管理人员分为科员、专业科员和主任科员，经理层分为科长、处长、部长、本部长和副总裁等阶梯职称；年年月月根据考核评定的成绩，分为优秀、合格和试用三等，定期实行“上转”晋升和“下转”降级；从而造成“今天工作不努力，明天努力找工作”的危机管理企业文化。

对于企业发展中大量吸收的非城市户口农村劳动力，海尔在无情地采用中国乡镇集体企业和私人小企业惯用的策略——将其称为临时工的同时，给这些“打工仔”留出一线“农转非”三步曲梦境。

第一步，临时工签定劳动合同后，开始培训实习，时间一般为一年，但优秀培训生可以提前定岗，享受城市户口试用员工的待遇。定岗三年后，具有下列成绩之一者才能留用，否则解除劳动合同。

第一步考验留下的是：聘为班组长、优秀员工、两次以上先进、各种明星、基层老板、有小发明、五项以上攻关者。根据海尔三工（优秀、合格、试用）4 5 1 的比例，留下者约占试用临时工的 50%。企业完成第一次优化

筛选。

第二步，续签合同两年。两年内保持优秀员工，或晋升为科长，车间主任，才能到第五年时继续留下，否则解除合同。按理论计算，这一步又要筛选掉初入厂的 25%，企业完成第二次筛选。

第三步，第二次续签合同的临时工中，取得中级以上职称、保持中层岗位以及有市以上科技成果者，最后才成为正式“农民合同工”或办理“农转非”户口。

这个“物竞天择，适者生存”的廉价农民劳动力的残酷“进化”过程，不但为海尔降低成本，而且为管理与之竞争的城市户口员工，创造了实行 OEC 管理法的社会基础。这种外国人看不懂、不敢做的绩效管理措施，创造了海尔辉煌。

二、案例分析

从本案例中可以看出，海尔创造的奇迹绝不是凭空得来的，是通过严格的管理和残酷的内部竞争打造了一个铁一般的企业。海尔的 OEC 管理法保证了企业内所有工作、任何一件事情、任何一样物品，都处于有序的管理控制状态。企业内的所有人员，上至总经理下到普通工作人员，都十分清楚自己应该干什么、干多少、按什么标准干、要获得什么样的结果，从而保证了企业各项工作的目的性和有效性。三工转换模型，既让员工的能力得到充分的发挥，激励他们的工作热情，同时又使每一个员工都被安置在相应的岗位上。

海尔的绩效管理方法给了我们三个启示：

1. 严格的绩效管理是企业成功的必要条件。没有绩效管理，没有工作动力，企业就会下滑，就不可能成功。

2. 抓绩效管理要持之以恒。绩效管理工作是一项非常艰苦而又细致的工作。管理的水平容易反复，需要不断地加固，只有深入细致地反复抓，才能不滑坡。

3. 绩效管理是动态的，永无止境的。企业向前发展，管理的水平也要提高。绩效管理必须根据企业目标的调整，根据内外部条件的变化进行动态优化，而不能形成教条。

三、思考·讨论·训练

1. 海尔的 OEC 管理法和三工转换模式的考核思路属于哪一种考核方法？
2. 你认为海尔的考核方法对你所在的企业来说有什么借鉴意义？

案例 2

摩托罗拉的绩效评估

一、案例介绍

摩托罗拉员工的薪酬和晋升都与评估紧密挂钩，但是，摩托罗拉对员工评估的目的绝不仅仅是为员工薪酬调整和晋升提供依据。摩托罗拉评估的目的是：使个人、团队业务和公司的目标密切结合；提前明确要达到的结果和需要的具体领导行为；提高对话质量；增强管理人员、团队和个人在实现持续进步方面的共同责任；在工作要求和个人能力、兴趣及工作重点之间发现最佳的契合点。

摩托罗拉员工每年制定的工作目标包括两个方面：一个是战略方向，包括长远的战略和优先考虑的目标；另一个是绩效，它可能会包括员工在财务、客户关系、员工关系和合作伙伴之间的一些作为。员工工作目标的执行要求老板和下属共同参与。摩托罗拉每三个月会评估员工的目标执行情况。员工在工作中有一个联系紧密的合作伙伴，他们彼此之间能够相互推动工作。跨部门同事和同部门同事之间有紧密联系，使绩效评估达到 360 度的平衡。

有些人在工作中的焦点不是客户，而是怎样使他的老板满意。这种情况也导致评估的误区，出现两种不好的情况：一是员工绩效比较一般，但是老板很信任他；二是后加入团队的员工，成绩很好，但是没有与老板建立信任的交情。人力资源部的细致工作就变得非常重要了。人力资源部会花很多精力在工作表现前 25 名和后 25 名人的身上。有时候如果这个人很有能力，老板不重视，人力资源部会帮他找一个老板。

摩托罗拉年终评估在 1 月份进行，个人评估是每季度一次，部门评估是一年一次，年底对业务进行总结。根据成绩报告单的情况，公司年底决定员工个

人薪水涨幅，同时也根据绩效晋升员工。摩托罗拉常年都在选拔管理者，一般比较集中的时间是每年二三月份，公司挑选出管理精英，送到总部去评估学习，到五六月份会定下管理者。

如果员工对评估有不公平之感，可以拒绝在评估结果上签字。每个员工的评估表会由自己的主管和主管的主管签字，所以他的上级会知道其中有问题，并会参与进来，了解其中情况，解决存在的问题。

评估的质量如何与管理者的关系很大。摩托罗拉非常注重管理者的素质，因为管理者是制度的执行者，所以选拔管理者有许多明确的条件。例如，摩托罗拉对副总裁候选人的素质要求有三点：一是个人的首选素质高；二是在整个大环境下，能够有效管理自己的人员；三是在执行总体业务目标时，能够执行得大胆，推动一些项目，进行创新改革。摩托罗拉重视管理者的素质，如果管理手段不妥，犯了严重的管理过失，摩托罗拉会将管理者撤掉。

二、案例分析

摩托罗拉绩效管理最大的特点就是“人性化”，它充分地考虑了如何在考核中尊重员工，给予员工一个可以安心工作的环境。具体说来，有这么几个方面：

1. 在制定绩效目标时，认真考虑员工个人、团队业务和公司的目标密切结合，让员工愉快地接受任务，并推动团队的合作，保证工作是在一个紧密联系的集体下展开。

2. 对绩效考核的结果进行严格的控制，允许员工对自己的考核结果发表不同意见，对考核结果比较差的员工没有武断地批评，而是找出原因，帮助改善。同时，对考核比较好的员工采取加薪、提职的方式进行激励，提高了员工的满足感和成就感。

3. 重视管理者的素质，一个好的管理者可以给一个部门带来良好的风气，给下属提供愉快的工作环境，重视管理者的素质也就是重视一个部门的素质。

三、思考 · 讨论 · 训练

1. 摩托罗拉的绩效评估有哪些特点？
2. 你对摩托罗拉的绩效评估制度有什么评价？
3. 摩托罗拉的绩效评估制度对我国企业有什么借鉴意义？

案例 3

罗芸与老马的绩效考核分歧

一、案例介绍

罗芸在飞宴航空食品公司担任地区经理快一年了。此前，她在一所名牌大学得过 MBA 学位，又在本公司总部科室干过四年多职能性管理工作。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。

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。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。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。

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。

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，当上了其他地区的经理。

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，医生早向他提过警告，他置若罔闻。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。罗芸觉得过去共过事的人没有一个是这样的。

由于营业的扩展，已盛传要给罗芸添一名副手。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。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。

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。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。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。

老马自我感觉良好，觉得跟别的主任比，他是鹤立鸡群。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。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战绩。他也知道罗芸对他不听医生劝告，饮食无节制有看法。但也认为罗芸跟他比，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。他为自己的学历不高，但成绩斐然而自豪，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。

考虑再三，罗芸给他的绩效评了个 6 分。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。

二、案例分析

一个完整的绩效管理的过程包括绩效计划、绩效沟通、绩效考核和绩效反馈四个方面。

1. 绩效计划。这是整个绩效管理的起点，它是指在绩效周期开始时，由上级和员工一起就员工在绩效考核周期内的绩效目标进行讨论并达成一致。

2. 绩效沟通。就是在整个绩效期间内，通过上级和员工之间持续的沟通来预防或解决员工实现绩效时可能发生的各种问题的过程。

3. 绩效考核。是指确定一定的考核主题，借助一定的考核方法，对员工

的工作绩效做出评价。

4. 绩效反馈。就是指绩效周期结束时，在上级和员工之间进行绩效考核面谈，由上级将考核结果告诉员工，指出员工在工作中存在的不足，并和员工一起制定绩效改进的计划。

罗芸的绩效考核没有同被考核者共同制定绩效计划，这就给了被考核者比较模糊的印象，认为自己做好计划，编制预算，监控分管指定客户的销售服务员的工作就好，以至于在进行绩效考核时，没有一个对被考核者进行全面评价的根据。另外，绩效沟通的过程也并没有见到。这就使老马不能通过沟通不断地改进自己的工作行为。在进行绩效考核时，罗芸全凭自己的主观印象进行考核，并不能做到公正、公平、合理，如何让老马信服。

绩效管理是一个科学的行为，其过程设置必须要严密，而且要充分考虑到各种情况，才不至于遭到被考核者的强烈反对。

三、思考·讨论·训练

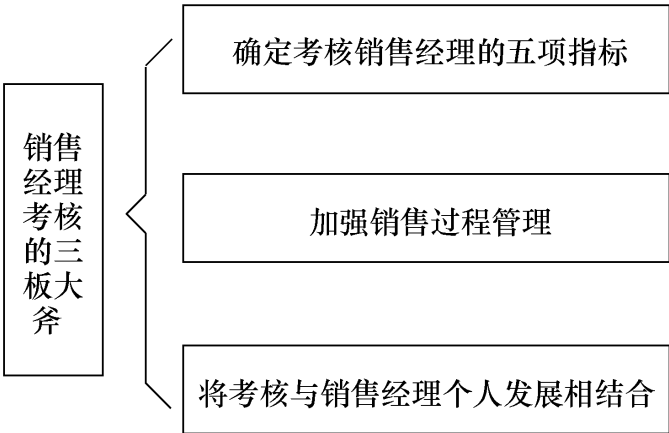
1. 你认为罗芸对老马的绩效考评是否合理，有什么需要改进的地方？
2. 预计老马听了罗芸对他的绩效评定，会作何反应？罗芸怎样处理？
3. 如果你是老马，对罗芸的考评结果会采取怎样的态度和做法？为什么？

案例 4

销售经理的考核绝招

一、案例介绍

怎样建立一套机制，既对经理们的业绩进行考核，同时又将这种考核与公司的整体发展和经理们的职业发展紧密相连？经过一番调查研究，兴铁钢铁公司决定施展三板大斧，来考核销售经理的工作，如下图所示。



1. 确定考核销售经理的五项指标。仅从业绩去考核销售经理，显然有失偏颇。因此，新的对销售经理的考核指标体系，主要包括以下 5 个指标，5 项相加的总分数为 100 分，见下表。

销售经理的考核指标体系

指 标	分 值	设 置 理 由
销售计划完成率	40	衡量销售量的多少
销售经理下属的销售人员的达标率	20	衡量后备力量

续表

指 标	分 值	设 置 理 由
销售费用使用率	20	提高利润率
信息系统管理	15	提高信息透明度
工作态度	5	综合软性指标
总分	100	

(1) 第一项指标是销售计划完成率（40 分）。它是指销售经理所负责市场的实际销售量与计划销售量的比例。

也就是说，如果销售经理刚好完成计划销售额，就可以得到这项指标考核的满分 40 分；如果完成的销售额超过计划的一半以上，则可以得到 60 分；但如果实际销售额达不到计划销售额的 60%，那这一项的考评分只能是 0 分。

(2) 第二项指标考核销售经理管理的销售人员的达标率（20 分）。作为销售经理，他的重要任务是要带队伍，因此必须考核其领导手下的业务员去实现销售的能力。有些销售经理为了完成业绩，整天自己做业务，不管业务员，但这只表明他是一个优秀的业务员，不能说他是个称职的经理。

(3) 第三个指标是销售费用使用率（20 分）。所谓的销售费用使用率，就是公司规定的销售费用的预算和实际花出去的费用比例。如果节省了销售费用，分值就高；如果费用超额，分值就低了。

(4) 第四个指标是信息系统管理（15 分）。这个信息系统管理，包括销售人员的日报表、客户档案的管理、市场信息反馈、服务信息的反馈等。作为一个优秀的销售经理，销售是一方面的职责，另一方面还必须为整个公司提供销售信息和销售决策。最为关键的是，如果销售经理从不在信息系统上下功夫，公司对地区客户就没有任何了解，非常容易出现业务员和经理辞职就带走大批客户的情况。

(5) 第五个指标是工作态度（5 分）。即销售经理本人的态度，如积极进取、服从指挥、团队精神等，这是一个综合的软性指标。

这个指标体系的设计思想，是把销售经理的销售业绩指标跟其对市场运作的管理结合起来，通过指标体系的完善设计来引导其行为。

2. 加强销售过程管理。销售管理要结果和过程并重。所谓结果，就是上面说的指标体系。而销售过程主要是每周进行销售总结，也就是召开销售周会。由于销售经理是分布在各地的，根据不同的情况，可以采用多种方式：

(1) 实体会议，将全部销售经理从各地召回到总部开会。

(2) 电话会议，总公司直接询问销售经理有关情况。

(3) 发电子邮件，要求各地的销售经理把市场信息发过来，填报若干规定的表格。

通过每周销售例会，从中发现问题，找出难点。如果销售经理解决不了的，公司总部、公司市场部都可以提供支持。如果发现某个销售经理出现了问题，市场部可以给他协调。这样，就保证每个销售经理都在公司总部的监控之下。

现在，优秀的公司对销售人员的工作过程都已经控制到每天了，对销售经理还是控制到每周，这样就能保证完成指标的过程，而不是单纯用他的指标体系来考核他的结果。

3. 将考核与销售经理个人发展相结合。总公司在进行考核时，要求将考核和销售经理的个人职业生涯规划结合起来。这种思路的设计思想是促进个人和公司共同成长。

新的考核体系实施以后，公司的销售能力有了大幅度的提高，利润水平也上升比较快，各地的销售经理都得到有效的管理和控制。更重要的是，许多销售经理对公司的认同感有了较大的提高，离职率也比较低，以前那种恶意带走客户的现象已基本杜绝。

二、案例分析

兴铁钢铁公司独特的销售经理考核体系有三个方面：

1. 制定考核目标。在目标设置中，销售业绩还是占了比较大的比重，这与其他公司对销售经理的考核没什么两样，毕竟这是销售经理理所当然的本职工作。但为了防止销售经理的短期性行为，还增加了培养下属、工作态度等方面的内容。为了控制公司的销售渠道，又增加信息系统管理等方面，这就为公司的长远发展奠定了基础。

2. 实施过程管理。公司加强了过程上的监督，避免了过去那种只顾结果，不看过程的现象。

3. 考核与个人发展相结合。兴铁钢铁公司考虑了销售经理整个职业生涯

的发展，这种人性化的管理让销售经理得到了满足感，可以更好地帮助销售经理和公司共同成长，增加了销售经理工作的内在推动力。

由此可以看出，绩效管理实际上是一个根据既定的考核目标做出评估，并利用评估结果引导员工不断改善绩效，提高生产率，改善工作态度的动态过程。这一过程，一方面是对员工业绩的肯定，使员工体验到成就感和满足感；另一方面，对那些没有完成任务的员工进行一定的惩罚，也可以引导他们改善自己在工作中的行为。

三、思考·讨论·训练

1. 兴铁钢铁公司在设置考核指标时都注意了哪些问题？
2. 你认为将绩效考核与个人发展相结合的方法有哪些优点？

案例 5

员工个性化绩效评价标准

一、案例介绍

以万威公司的人力资源部经理、销售部经理和总裁办公室秘书三个岗位为例，为他们选择相应的评价指标和评价主体，具体内容如表 1、表 2 和表 3 所示。

表 1 人力资源部经理的绩效评价指标及评价主体

职位编号：		员工姓名：		评价时间：		年	月	日
指标类型	全体评价指标	分数	评 价 主 体	得分	合 计			
业绩 70 分	1. 关键业绩指标	50	直接主管					
	2. 主要监控指标	20	直接主管					
能力 20 分	1. 业务知识	4	直接主管、下属					
	2. 人力资源规划能力	4	直接主管					
	3. 组织领导能力	4	直接主管					
	4. 沟通协调能力	4	直接主管、同行					
	5. 管理创新能力	2	直接主管、同行					
	6. 培训下属能力	2	下属					
态度 10 分	1. 全局观念	3	直接主管					
	2. 成本观念	2	直接主管、同行					
	3. 责任感	3	直接主管、下属					
	4. 积极性	1	直接主管、下属					
	5. 自我开发意识	1	直接主管					
最终得分								

表 2 销售部经理的绩效评价指标及评价主体

职位编号：		员工姓名：		评价时间：		年	月	日
指标类型	全体评价指标	分数	评 价 主 体	得分	合 计			
业 绩 70 分	1. 关键业绩指标	50	直接主管					
	2. 主要监控指标	20	直接主管					
能 力 20 分	1. 业务知识	4	直接主管、 下属					
	2. 市场规划能力	4	直接主管					
	3. 市场开拓能力	4	直接主管					
	4. 组织领导能力	2	直接主管、 下属					
	5. 沟通协调能力	2	直接主管、 同行					
	6. 谈判能力	2	直接主管、 下属					
	7. 公共关系能力	1	下属					
	8. 培训下属能力	1	下属					
态 度 10 分	1. 全局观念	3	直接主管					
	2. 成本观念	2	直接主管、 同行					
	3. 市场观念	3	直接主管、 同行					
	4. 培训下属观念	1	直接主管、 下属					
	5. 自我开发意识	1	直接主管					
最终得分								

表 3 总裁办公室秘书的绩效评价指标及评价主体

职 位 编 号：		员 工 姓 名：		评 价 时 间：		年	月	日
指标类型	全体评价指标	分数	评 价 主 体	得分	合 计			
业 绩 70 分	1. 关键业绩指标	30	直接主管					
	2. 主要监控指标	40	直接主管					
能 力 20 分	1. 业务知识	4	直接主管					
	2. 理解能力	4	直接主管					
	3. 执行能力	4	直接主管					
	4. 文字表达能力	5	直接主管					
	5. 微机操作能力	3	直接主管、同行					
态 度 10 分	1. 协作性	2	同行					
	2. 服务意识	2	直接主管、同行					
	3. 自律性	2	直接主管、同行					
	4. 责任感	2	直接主管					
	5. 积极性	1	直接主管、同行					
	6. 自我开发意识	1	直接主管、同行					
最终得分								

通过上面的 3 张表格可以看到，人力资源部经理、销售经理以及总裁办公室秘书的评价指标是完全个性化的。对工作业绩的评价，由于 3 个岗位所从事的工作以及所承担的职责各不相同，他们的关键业绩指标（KPI）和主要监控指标各不相同。对工作能力的评价，人力资源部经理有 6 项指标，销售经理有 8 项指标，而总裁办公室秘书只有 5 项。对工作态度的评价，人力资源部经理有 5 项指标，销售经理有 5 项指标，而总裁办公室秘书却有 6 项。而且各具体指标的内容也不尽相同，这些指标体现了不同岗位对任职者的要求不同。另外，针对不同的评价指标，设置的评价主体也是不同的，这样就保证了对指标最清楚的主体来进行评价。

在这里，不同评价主体的影响力体现在参与评价的指标数目上，参与评价的指标数目越多，说明该评价主体的影响力越大；反之则越小。被评价者的最终个人绩效得分是业绩、能力和态度三个维度所得分数之和。

这些评价结果最终和员工个人奖励挂钩。

二、案例分析

员工绩效考核与企业经营管理有着紧密的联系，它涉及对企业员工的激励，使员工人尽其才，并关系到企业的规模与控制，在人力资源管理中起着非常重要的作用。

企业在进行绩效考核时，应该根据企业自身的实际情况选取具体的考评方法，对不同的职位也要有个性化的考核方法。个性化的员工绩效评价方法要求企业必须有严格、详细的职位说明书，对每一个职位都必须界定出具体的工作职责、工作能力和工作态度要求，这样才能针对不同职位设计出的不同的评价指标体系并选择合理的评价主体。

万威公司的个性化考评就做到了这一点。它根据不同类型的员工设计了不同的绩效考核体系，并为不同的职位选择了不同的评价主体。这种做法为企业公正、合理地对员工进行绩效考核打下了基础，使得绩效考核工作更有针对性，提高了企业绩效管理系统的可信度和有效性。

三、思考·讨论·训练

1. 你认为个性化的考核方法对企业的绩效管理有什么意义？
2. 如何根据职位的不同，选择不同绩效考核评价主体？

案例 6

通用电气的“360 度评价”

一、案例介绍

通用电气公司是国际一流的企业集团，其巨大成就的取得主要来自它独具特色的经营之道和对人才的重视和选择。为了培养和造就有用的人才，公司内建有一座经营开发研究所，可以称得上是一所商业学校。据说该公司每年向研究所拨款约 10 亿美元，每年在此接受培训的人数多达 1 万人，从高级干部到新任经理。公司人力资源部把人才当成一个战略目标来抓。

通用电气公司选拔和培养人才的方法在外国企业当中也是出类拔萃的，其中尤以事业开发人才的选拔最突出。

事业开发人才的主要作用是推行广泛意义上的兼并和收购战略，其中包括收购企业、设立合资公司、出售企业中的一些部门，等等。仅一年时间，通用电气在全世界兼并和收购的企业就达 108 家，价值 180 亿美元。活跃在谈判最前线的就是这些事业开发经理。

目前，该公司在全世界约有 100 个事业开发经理。其规模与大型投资银行的并购部门相比毫不逊色。1981 年，走马上任的韦尔奇董事长在各个事业部门中都安插了事业开发人才，并且每年都在增加，用这种方式来有意识地建立推进企业并购的体制。

特别有趣的是事业开发人才的选择方式。几乎所有的事业开发经理都是设法从外部“挖”过来的。很多人来自咨询公司和投资银行，以 30 多岁的年富力强的年轻人为主。进入公司后，他们以事业开发经理的身份参与并购战略，在几年内很快就成为收购后的企业或各事业部门的干部。正可谓是“时运亨通的精英集团”。

通用电气（日本）公司的事业开发经理不仅负责并购等新事业的开发，而且还定期参加有关各事业部人事和资金调配等共同课题的讨论，从中发挥协调作用。当韦尔奇董事长等总公司干部来日本访问客户时，事业开发经理也随同前往。他们跟随公司最高领导层参加高级谈判，从中学到很多东西。有时，他们抓住谈判中流露出的一些意向，进一步从中做工作，使得事业开发取得了重大成果。例如，通用电气公司与日立制作所和东芝公司在核燃料事业方面的合并，最初就是几家公司的负责人无意中提到的，结果作为事业开发经理的川上涌等人不失时机地抓住机遇，使这一作为获得了成功。

包括事业开发经理在内，通用电气公司要求所有的干部都具备本公司的价值观。该公司人力资源部门的最大作用在于保持本公司的统一性，增强其作为公司一员的归属意识。为了培养代表公司文化的领导干部，通用电气在培训方面可谓不惜工本。

在培养接班人方面，该公司具有一套独特的做法。对职员的评价和职业安排是通过与上司的面谈和部门内的讨论来决定的。尽管评价是按工作成绩和公司价值观两项标准进行的，不过公司更注重的是员工所具有的价值观。

在这一过程中，“360 度评价”可以称之为通用电气的一大特色。每个员工都要接受上司、同事、部下以及顾客的全方位评价，由大约 15 个人分 5 个阶段做出。同样，评价的标准也是工作中是否按照公司的价值观行事。韦尔奇董事长明确表示：“即使工作成绩出色，但如果不具备公司的价值观，那么这样的人公司也不会要。”

二、案例分析

“360 度评价”对通用电气的成功起到了非常重要的作用，那么，什么是“360 度评价”呢？“360 度评价”，全称为 360 度绩效考核反馈系统，就是由被考评者上级、同事、下级和（或）内部客户、外部客户以及本人担任考核者，从四面八方对被考核者进行全方位的评价，再通过反馈程序，达到改变行为提高绩效等目的，也叫多估者评价系统或多源反馈系统。

“360 度评价”目前不但在国外大公司中迅速普及，而且已传入我国不少企业，为这些企业提供了尽量客观、公正、全面而不带个人好恶因素的绩效考

核。360 度绩效考核的执行者有以下几个：

1. 上级。如是顶头上司自然较了解情况，监控密切，但却较易渗杂个人感情因素。如是隔两级的更高一层的上级，则个人恩怨相对较少，且更着眼于大局与长期结果，但了解细节则不及前者。

2. 被评价者本人，即自我评价。应该说最了解实情的是自己，但他们已有报喜不报忧，见长未见短的偏向；或因担心被视为“不谦虚”而顾虑说出自身成绩的另一偏向。

3. 同级同事。平日一起工作，工作性质相近，彼此最为了解。但也易受感情左右，使考评主观、片面；当具有竞争性时，更易如此。

4. 下级。他们对自己上级的行为较为敏感，且“众目睽睽”旁观者清。但下级对上司有负面看法时，易因万一泄露而遭报复，使心存顾虑，上级则因此而讨好下级，不敢严格管理，以利给自己有利评价。

5. 客户。客户对一个企业提供的服务最为关心，他们提供的意见对被评价者本人十分重要。但被评价者也易因此对客户百般讨好，过分迁就。

6. 外聘专家。他们因无个人利害牵连，且专攻此道，因而公正且内行。但对实情难有深入了解，且对被评价者的技术专业不熟悉。

三、思考 · 讨论 · 训练

1. 如何保证“360 度评价”的公平合理？

2. 通用电气的“360 度绩效考核反馈系统”对我国企业的绩效管理有什么重要意义？

第八章 薪酬管理

薪酬是指企业对其员工给企业所做的贡献，包括他们实现的绩效、付出的努力、时间、学识、技能和经验等所付给的相应的酬劳或回报，其实质是一种公平交易。

薪酬是员工从事工作的物质利益前提和激励因素，它与员工的切身利益密切相关，是影响和决定员工的工作态度和工作行为的重要因素之一。同时，薪酬也与企业的绩效密切相关，是企业十分关心的大问题。这是因为：其一，薪酬作为一种成本，在企业成本中所占比重很大，其增加直接导致企业利润的下降；其二，薪酬作为一种激励手段，如果运用得好，将极大地调动员工的积极性。因此，人力资源管理的一项重要任务就是建立科学的薪酬制度，合理地确定员工的薪酬水平和薪酬结构，以保障员工的物质利益，激发员工的工作积极性，吸引和稳定高素质员工；同时保证企业获得良好的绩效，增强企业的竞争能力，为促进企业目标的实现而创造必要的条件。

薪酬管理是企业对员工的付出和贡献确定其相应的薪酬总额、薪酬结构、薪酬形式和薪酬水平等的过程。作为一个持续不断的过程，薪酬管理包括制定薪酬计划 and 政策，拟订薪酬预算，调整和控制薪酬预算和薪酬水平，评价薪酬制度的有效性等内容。薪酬管理是政策性很强的一项工作，在实际工作中必须遵循以下基本原则：

1. 合法原则。为了维持社会经济持续稳定发展，为了维护员工的利益，各国政府都制定了一系列法规，直接间接地控制员工的薪酬状况。在我国，有关薪酬的法律法规，是劳动法体系的重要组成部分。企业人力资源管理的一项重要工作，就是运用法律规范，协调企业生产经营过程中的薪酬关系，维护企业和员工的合法权益。

2. 公平原则。在一个企业中，薪酬分配是否合理的一个重要标准是看其是否公平。企业薪酬管理的公平体现在外部公平和内部公平两个方面：外部公平，是指企业的薪酬水平与劳动力市场中的薪酬水平相当。在劳动力市场

中，员工的薪酬水平是由劳动力市场的供求状况决定的，而市场正是通过薪酬的上下波动，把人力资源合理地配置于各行业和各企业之中，因此，企业如不根据劳动力市场的薪酬水平进行薪酬管理，就很难吸引和留住自己所需要的员工。 内部公平，是指同一企业中每人所得工资与其他人所得的工资相比，应该公平合理。既包括同种职位、同等绩效下薪酬是相等的，也包括不同职位、不同绩效下的薪酬是不等的，员工的工资差异要根据工作复杂程度、技能水平、责任大小、贡献多少而定，通过这种差异体现公平原则。

3. 效益原则。企业作为一个独立的经济实体，必然要追求利润最大化，必然会进行劳动力的成本控制，力图用较少的投入获得较大的产出。在实际工作中，员工薪酬分成两个部分：一是与企业效益不挂钩的基本薪酬；二是与企业效益挂钩的绩效薪酬。前者一般计入成本，后者可以从利润中提取。企业为了控制人工成本，使薪酬更具有激励性，可以在基本薪酬的基础上，利用与利润挂钩的绩效评估指标建立薪酬体系，使员工与企业形成利益共同体，企业生产经营好时，大家分享利润；企业生产经营差时，大家共担风险。

4. 激励原则。在竞争日趋激励的今天，企业薪酬管理的目的，已不能仅限于维持企业的正常工作，而是要极大地调动员工的工作积极性，激发员工的潜在能力，使员工和企业真正成为命运共同体，从而提高企业的竞争能力。因此，员工薪酬制度的设计或调整，一定要注重激励因素，遵循激励原则。

5. 相符原则。相符原则是指在企业薪酬管理中，必须注意货币薪酬与实际薪酬相符。所谓货币薪酬，是指员工通过工作获取的货币收入。实际薪酬是指员工用所得货币能够实际买回的消费品服务。通常情况下，员工的货币薪酬水平并不完全等于其实际购买水平，真正表现员工薪酬水平的是实际薪酬。为了保持员工的实际生活水平不断提高，企业要随着社会消费品物价指数的变化，相应地调整员工的货币薪酬水平。

案例 1

朗讯公司独特的薪酬机制

一、案例介绍

朗讯科技公司是美国通信业巨擘。北京朗讯科技光缆公司是美国朗讯科技光缆公司在华设立的分公司之一，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

认购还是股权激励，都不用员工自己掏腰包，而是由公司将股权在名义上赠给员工，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。当地所有企业年度平均增资水平。各相关公司的最高增薪和最低增薪水平情况。

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。各相关公司各职位的薪酬结构比例。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。学历。刚毕业本科生工资在专业管理人员最低一级。刚毕业研究生学历相应高出15%。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%。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。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公布法，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”。硬性规定必有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。

二、案例分析

企业支付的薪酬，是员工最主要的经济来源，是他们生存的重要保证。因此，有效的薪酬管理有助于吸引和保留优秀员工，还给予员工不断的激励，鼓励他们努力进取，取得更好的成绩。所谓薪酬管理，是指企业在经营战略和发展规划的指导下，综合考虑内外部各种因素的影响，确定自身的薪酬水平、薪酬结构和薪酬形式，并进行薪酬调整和薪酬控制的整个过程。

朗讯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。

总的来说，朗讯的薪酬体系包括工资、奖金、福利和股权四层。这其实同其他公司并无太大的不同，但调整却是其他公司不具备的。

从员工招聘时，朗讯就根据新员工的学历、经验、专长和经历，给予不同的定薪。而在公司的生产、经营过程中，员工薪酬的高低同绩效进行挂钩，一切依成绩说话。

三、思考·讨论·训练

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

案例 2

泰斗网络公司的三种岗位薪酬体系

一、案例介绍

泰斗网络公司是一家网络服务商，成立于 1998 年，现有员工 200 多人，许多人都是在某一领域富有专长的专家，80 % 的技术人员都具有博士学位，公司新产品年更新率达到 30 %。是什么样的利益回报有如此巨大的吸引力，致使大批优秀人才对泰斗网络公司投入如此大的热情呢？答案就是泰斗网络公司的薪酬水平和薪酬构成。

在泰斗网络公司有三个重要的岗位：项目管理、研究开发和系统工程。这三种岗位总体薪酬水平都比较高，年度平均总薪酬都超过 10 万元。公司的高利益回报在这三种从业人员的薪酬水平上得到充分体现如下表所示。

各岗位年薪总额

岗 位 名 称	薪 酬 范 围/ 年
研究开发经理	23 万 ~ 29 万元
系统工程经理	15 万 ~ 20 万元
项目 管理 经理	11 万 ~ 14 万元

从表中可以看出，在薪酬总体水平比较高的基础上，对于不同性质的岗位，薪酬水平也存在一些差距。项目管理人员平均薪酬水平最低，系统工程人

员收入相对较高，研究开发人员的薪酬最高。这也从侧面反映出了泰斗网络公司对不同岗位人员的重视程度的差异。这种薪酬差异是由该公司系统集成业的行业特点决定的。

泰斗公司主要靠技术服务和提供解决方案获利，因此，对岗位技术水平要求的高低对薪酬有直接影响。对于研究开发人员，他们的贡献在于通过技术研究和技术实践为公司积累技术资本，是保持公司长期、稳定发展的基础，是增强公司市场竞争力的前提。对于系统工程人员，主要通过具体的工程实施和技术支持保证工程项目的顺利执行，但往往使用成熟的技术工具，在技术上没有太多研究突破。至于项目管理人员，工作中已经包含部分行政管理的成分，技术含量最低，因此，薪酬水平低于研究开发和系统工程人员。下表揭示了上述三种岗位薪酬构成的成分及其比重。

各岗位薪酬构成及其比重				单位：%
岗位名称	基本现金总额	补贴总额	变动收入总额	鼓励总额
系统工程经理	71	2	18	9
研究开发经理	81	2	6	11
项目管理经理	80	2	10	8

从薪酬构成比例来讲，不同性质的岗位差异明显。最突出的特点是系统工程人员的固定现金收入比例明显低于项目管理和研究开发人员，而变动收入比例却最高。这是由各个岗位所承担的工作任务的不同性质所决定的。

系统工程人员的工作任务是完成整个工程的实施，工程周期可能是几周、几个月，甚至跨年度。在实施过程中可能会出现种种问题，从而导致企业受到损失。企业的通用做法是减小系统工程人员的固定收入比例，加大奖励作用的变动收入比例，用来激励员工通过努力保证工程项目的顺利实施，有效降低项目执行的风险性。相反，对于研究开发和项目管理人员，工作的失败风险性比较小，因此，通过增加固定收入的办法可起到留住员工的作用。

二、案例分析

在过去 10 年中，IT 业得到了长足的发展，IT 业的精英们更是以深厚的知识背景和行业经验为企业创造了可观的经济效益，同时他们也理所当然地获得了高额的经济回报。与此同时，作为新兴的、快速发展的行业，IT 业的人才竞争十分激烈，人员流动频繁，向很多企业提出了挑战。

泰斗网络公司根据不同岗位的技术特点，综合考虑了薪酬规模、构成成分、各成分的比重等方面，设计出科学合理的薪酬体系，极大地刺激了为各岗位工作人员的主观能动性，为企业的发展做出了贡献。

那么什么是薪酬呢？薪酬是一个综合概念，是企业因使用员工劳动而付给员工的钱或实物。凡是具备如下特征的都属于薪酬的范围：基于对组织或团队的贡献；这种报酬被认为是具有效用的。

薪酬分为直接薪酬和间接薪酬两大类：一是直接薪酬，是企业为员工提供现金形式的有形利益，主要由工资、奖金、津贴和补贴构成，工资是员工的主要薪酬，又可称为基本薪酬，而奖金、津贴和补贴是辅助薪酬。此外，红利和酬金也可以看做是特殊的劳动薪酬。二是间接薪酬，是企业为员工提供非现金形式的有形奖励，主要指各种福利和社会保障，一般包括健康保险、带薪休假和退休金等形式。

由上述概念可以看出，合理的薪酬体系是一个企业吸引人才，保留人才的重要手段。

三、思考·讨论·训练

1. 泰斗网络公司的差异化薪酬有什么特别之处？
2. 泰斗网络公司的薪酬体系和薪酬结构为企业带来了什么？
3. 如何在企业经营管理过程中，实施这种差异化的薪酬体系和薪酬结构？

案例 3

这样的工资制度是否可行

一、案例介绍

红旗配件厂上个月的订单突然增加了很多，但工厂的产量却无法配合。为解决这一难题，厂长周大富把他的心腹爱将罗文由研究室调至生产科，希望他能施展才能，增加该部门的产量。罗文到生产科后，经过几天的详细调查，发现厂里现在的工资制度是计时制，不论工人生产效率高低，一律以工作时间乘以每小时工资率来计算。这种做法无法激励工人增加产量。现有制度规定：每天工作 8 小时，每小时工资 2.4 元。在标准情况下，工人每日可得工资 19.2 元。罗文又翻阅生产记录。发现工人目前每天平均产量只有 92 件。如果按这种生产量计算，根本无法如期满足客户的需要。但如果要增加工人，又受机械的限制。罗文想来想去，最后认为只有采取奖励制度来鼓动工人充分利用现有机械设备来增加产量这一办法。

罗文决定采用 150% 的奖励制度，他订的标准如下：

- 1. 标准工作时间为 8 小时。
- 2. 每小时工资为 2 元。
- 3. 标准产量为每小时 10 件，每天 80 件。
- 4. 奖金比率 150 %。
- 5. 计算公式。

标准以下者：标准工时 × 小时工资率

标准以上者：标准工时 × 小时工资率 + [（实际工时 - 标准工时） × 小时工资率] × 150 %

例如，甲、乙、丙三人在标准工时下，其产量各不相同，其工资计算

如下：

甲每日产量 72 件，低于标准，依奖励制度可得工资 16 元（按原有工资制度可得 19.2 元）。

乙每日产量 92 件，工作量与原来相等，但高于现在的标准，可得工资为 $8 \times 2 + [(92/10 - 80/10) \times 2] \times 150\% = 19.6$ （元）（略高于原有工资）。

丙每日产量 120 件，高于标准，可得工资为： $8 \times 2 + [(120/10 - 80/10) \times 2] \times 150\% = 28$ （元）。

新的工资制度颁布后，工人们听说厂里将每小时工资减少了 0.4 元，使得每个月工资减少了 96 元，感到非常气愤，有一些工人消极怠工并扬言要上街游行。

周厂长知道了这件事后大为紧张。他召来罗文责备他为何不先经批准，就轻易修改制度，把事情弄得一团糟。罗文争辩道：“工人以前每天平均产出 92 件，若要维持以前的收入，这很容易办到。而且我订的奖金率为 150%，只要多生产，保证赚的比以前多，谁知他们竟不知好歹要怠工。”

周厂长语重心长地对罗文说：“大部分工人的教育程度并不高，根本不会费神去计算他的工资得失。要是工资忽高忽低，他们会怀疑厂里是否在其中动了手脚。而且工资计算方法改变后，工厂还得多增加一位职员来管理工资，在厂里资金周转不甚灵活的时候，还要增加人工成本，实在是不明智。我认为订单增加不是长久现象。过一阵子，订单可能恢复到以前的水平。到时候没有较多的工作给工人做，再奖励就闹笑话了。”

罗文仍坚持自己的观点：“本来厂里生产科所采用的工资制度就不合理，使懒惰工人所得工资和勤快者一样多，其结果使勤快工人觉得生产再多也没有好处，何必拼命？这次所采取的工资制度，赏罚分明，相信不但可以达到增产的目的，而且还可以将生产科彻底整顿。至于那些怠工的工人大都是低于工作标准的，正好可以趁此机会予以剔除。何况生产科的工作也不太复杂，新进人员只要受过半个月的训练就可以参加生产。所以……”

周厂长对于这件事感到非常困惑。他了解罗文的个性，有才干、好胜、肯努力，不过脾气暴躁。以前在厂里有很多人怨恨他，只因自己很赏识他，大家都忍气让他。眼看到了交货日期，偏偏又出了这个问题。

二、案例分析

工资管理的一个重要前提，是应使广大员工了解企业工资制度制定所依据的原理。这就要是员工关心、信任并接受本企业的工资制度，尤其是职务评价的结果。这当然首先要对员工进行教育和宣传，让他们了解整个程序的内容、意义与基本原理。但是，更重要的是，要鼓励和吸收员工们参与，不但要参与建立工资制度，更要参与职务评价过程，是指透明化、民主化，而且在每次复查与调整时，也要听取他们的质疑、抱怨和建议，并认真对待，这样才能使员工们感到公平和满意，使这套工资制度充分发挥它的激励作用。可见，使工资制度具有透明性、参与性和民主性，是工资管理的重要内容。

罗文的工资制度并没有坚持这些根本要求，引起员工的强烈反对就不足为奇了。

三、思考·讨论·训练

1. 罗文的工资制度是否可以激励生产？如果不可以，是否可以恢复以前的制度？如果可以，应如何改进，才不会引起工人的不良反应？
2. 周厂长的意见正确吗？请分析。
3. 对于罗文和工人之间的关系问题，周厂长应如何解决？

案例 4

将 70% 的红利分给员工

一、案例介绍

慧聪是一家商情服务公司，商情服务是其主业，虽然目前它还不是上市公司（正在准备上市），也很少做广告，但是，如果你问中国的 IT 业、汽车业、家电业、广电设备等许多行业中经常需要资讯的人，就会听到他们说：“那是国内一家很有名的商情公司。”

慧聪创建于 1992 年，从 14.8 万元起家，到目前为止已在全国 30 多个城市建立分公司，员工 2000 多名，每周出版各类商情网刊 85 种，建立了近 20 个行业纵向多层次的信息咨询与商务服务系统。慧聪的服务由商情报价拓展到了广告代理、市场研究、市场策划、广告监测、展示公关，以及软件研发、互联网内容提供等一整套的商务信息服务链。从规模上看，目前慧聪已经是国内首屈一指的商务信息服务商了，而不再是一个简单的商情公司，除了提供整套的信息服务以外，慧聪已经将自己的业务同互联网进行了完美的结合。慧聪自建的网站同慧聪的业务一样，是一个庞大的群体（目前已拥有近 20 个垂直的专业子网站），将传统的报纸媒体和互联网结合起来，进一步提高了信息报务的效率。不仅如此，慧聪在拓展、完善自己传统业务的同时又开始新业务的拓展，慧聪自制研发的 I - Search 全文检索软件系统在业内已颇受关注。

经过 9 年的市场考验，慧聪在竞争中成长起来，业务的拓展、人员的不断增加离不开企业制度。见过慧聪总裁郭凡生的人都知道，最让郭凡生自豪的是由他所创办的“全员劳动股份制”。这种制度是类似于乡镇企业的股份合作制的一项“不伦不类”的东西。慧聪的“全员劳动股份制”限制了所有持股股东的权益。公司章程规定，股东年底分红将不按照股份分红，股东全体分红不得

超过公司分红数总额的 30%，郭凡生个人股份虽占了公司股份的 50%，但年终分红也不得超过 10%。剩下的 70% 的红利分给公司内不持股的普通员工。这种分红制度从教科书、学术著作中找不到理论上的依据，而在部分经济学家的眼中这也是一种不规范的股份制。可就是这种从诞生之日起就遭到非议的劳动股份制，已经成为慧聪公司发展历史上的一项最基本的产权制度，并成为慧聪制胜的法宝。郭凡生曾经感慨地说：“企业的分配制度必须要从资本型为主过渡到以知识分配为主。”

慧聪能在不到 9 年的时间里发展成为中国信息服务业的领导品牌，这不仅是因为慧聪懂得如何使产品增值，还有更重要的一点，就是慧聪自诞生之日起就执行全员劳动股份制，这种制度在 9 年的时间里始终贯穿于慧聪的经营活动中，激励着企业的不断创新、员工的努力开拓。

20 世纪 90 年代初，大批中国民营企业迅速崛起，更多的是以家族企业为主，并没有为企业的发展制定出科学的管理、分配制度。慧聪创始人郭凡生对股份制早有研究，有自己的一套完整的理论。所以，他一开始就为慧聪确定了全员劳动股份制，这种全员劳动股份制在股权分配上完全合乎我国《公司法》的原则，但不同的是分配制度，公司章程中明确规定，任何股东的年终分红不得超过分红总额的 10%，所有董事的年终分红总额不得超过分红总额的 30%，所剩 70% 的年终分红，将分给公司里所有不持股的正式职工，也就是说不谈股份，就谈年终分红，不持股的员工的分红总额要远远大于所有董事的分红。公司董事长郭凡生的持股达到 50%，按照规定他名下的 80% 的分红连续 8 年分给了公司不持股的员工。

这种制度的创立使慧聪及郭凡生本人遭到了各种非议，因为按照《公司法》规定，这种做法损害了投资者的利益，使资本的权益没有得到保护。但是，对慧聪来说，它所信奉的是知识经济，就是要按知识来分配利益，而不是按拥有资本的多少。让那些有知识的在资本为主的经济条件下，变成企业的盈利主体。在工业时代社会发展最短缺的就是资本，只要占有了资本企业就能够得到发展，而到了今天，随着金融环境的不断改善，资本不再是企业发展中最短缺的物资，在很多领域中人才已经成为决定企业生死的关键要素，对慧聪而言，企业的发展少不了资本的力量，但决定企业兴衰的则是慧聪的人。

在 30 多个城市拥有分部，如何管理就成了最头疼的问题。慧聪所有分公司都是由北京总部全额投资建成，并调配人力物力尽快开展业务，当分公司“孵化”成熟开始产生利润之后，公司将对分公司的股价进行分配：分公司总

经理拥有 20% 的股份，给分公司其他管理人员共 20% 的股份，剩余 60% 由北京控股。在年终分红上，慧聪各分公司也是按照全员劳动股份制的分配方式来执行。

中国市场经济还是以资本为主，国家法律也是保护投资者的利益。但是，世界经济已经开始转向以知识经济为主，在分配方式上也是按照知识的投入来分配，慧聪在 9 年的历程中向员工充分解释了什么叫做真正的知识经济。

9 年来，慧聪“固执”地认为，企业的生存、发展最根本的在于企业制度的创新，中国企业尤其是民营企业往往是资金不足且技术落后，但更缺的是适应市场经济发展的企业制度，慧聪在坚持自己的制度的同时对自己内部的管理也在逐步完善。

二、案例分析

本案例介绍了雇员财务参与的一种方式——以全员劳动股份制为基础的报酬支付制度。我们通常所讲的雇员持股计划是指雇员所有权的扩展，即在一定程度上，通过使用公司获得的利润以实现雇员对公司所有权的分享。然而本案例中，慧聪资讯有限公司实行的全员劳动股份制却规定，任何股东的年终分红不得超过分红总额的 10%，所有董事的年终分红总额不得超过分红总额的 30%，所剩下的 70% 的年终分红，将分给公司里所有不持股的正式员工。这种屡遭非议的产权制度，始终贯穿于慧聪的经营活动中，激励着企业不断创新、员工努力开拓，并成为慧聪制胜的看家法宝。

慧聪公司所谓的分红，无非就是缩小了股东与普通员工的距离，让出了大部分分红，却可以换来多数员工的支持。实践证明，这种看似牺牲股东利益的分配制度取得了很大的成功，并且在一定程度上促进了以知识型为主进行分配的分配制度的建立。

三、思考 · 讨论 · 训练

1. 慧聪公司这种分配制度的转变说明了什么？
2. 全员劳动股份制的关键点是什么？
3. 实施这种全员劳动股份制对企业有什么帮助？

案例 5

上海贝尔公司的福利制度

一、案例介绍

上海贝尔始终把员工看成公司的宝贵资产，并为拥有一支高素质的员工队伍而自豪。公司每年召开的董事会，都有相当多的时间用于专题讨论员工培训计划、奖金分配方案、工资调整和其他福利政策等问题。上海贝尔把以人为本的经营方略体现在了公司的福利政策上。

（一）创造国际化发展空间

据上海贝尔有限公司总裁谢贝尔先生介绍，随着上海贝尔的发展和中国市场体系日益与国际接轨，公司在福利管理方面日趋成熟，其中重要的一条就是真正做到了福利跟随战略，公司主动设计出别具特色的福利政策，来营建自身的竞争优势。

为了让员工真正进入国际化的社会，上海贝尔的各类技术开发人员、营销人员都有机会前往上海贝尔设在欧洲的培训基地和开发中心接受多种培训，也有相当人数的员工能获得在海外的研发中心工作的机会，少数有管理潜质的员工还被公司派往海外的名牌大学深造。如果一个企业能提供各种条件，使员工的知识技能始终保持在国际前沿水平，还有什么比这更能打动员工的心。

（二）力推自我完善

谢贝尔认为，公司的福利政策应该是公司整体竞争战略的一个有机组成部分。为员工提供一个自我发展、自我实现的优良环境，是公司福利的目的。

从发展的远景规划，以及员工的长期承诺出发，上海贝尔形成了一整套完善的员工培训体系。高等院校毕业的本科生和研究生进入上海贝尔后，必须经历为期一个月的入职培训，随后是为期数月的上岗培训；转为正式员工后，根

据不同的工作需要，对员工还会进行在职培训，也包括专业技能和专项培训。

此外，上海贝尔还鼓励员工接受继续教育，如 MBA 和博士、硕士学历教育，并为员工负担学习费用。新近成立的上海贝尔公司不但提高了公司对各类专业人士的吸引力，也极大地提高了在职员工的工作满意度和对公司的忠诚度。

（三）培育融洽关系

上海贝尔的福利政策始终设法去切实反映员工变动的需求。上海贝尔公司员工队伍的年龄结构平均仅为 28 岁。大部分员工正值成家立业之年，购房置业是他们生活中的首选事项。在上海房价高涨的情况下，上海贝尔及时推出了无息购房贷款的福利项目。而且在员工工作满规定期限后，此项贷款可以减半偿还。这样一来，既替年轻员工解了燃眉之急，也使资深员工得到了回报，同时也无形中加深了员工和公司之间长期的心灵契约。

当公司了解到部分员工通过其他手段已经解决了住房，有意于购置私家轿车时，上海贝尔公司又为这部分员工推出购车的无息专项贷款。公司如此善解人意，员工当然投桃报李，对公司的忠诚度得以大幅度提升。在上海贝尔，与员工的沟通是公司福利工作的一个重要组成部分，详尽的文字资料和各种活动使员工对公司的各项福利耳熟能详，同时公司也鼓励员工在亲朋好友间宣传上海贝尔良好的福利待遇。公司在各类场合也是尽力详尽地介绍公司的福利计划，使各界人士对上海贝尔优厚的福利待遇有一个充分的了解，以增强公司对外部人才的吸引力。

上海贝尔还计划对员工福利加以创新，改变以前员工无权决定自己福利的状况，给员工一定选择的余地，让员工参与到自身福利的设计中来，如将购房和购车专项贷款额度累加合一，员工可以自由选择是用于购车还是购房；在效能方面，员工可以自由选择是领取津贴，自己解决上下班交通问题，还是不领津贴，搭乘公司安排的交通车辆。一旦员工在某种程度上拥有对自己福利形式的发言权，则工作满意度和对公司的忠诚度都会得到提升。

二、案例分析

福利是薪酬制度中的重要组成部分，完善的福利制度能增加企业招聘员工的优势，吸引企业外部的优秀人才；增加员工的实际收入，提高员工的热情和士气；能够稳定员工，降低流动率，能更好地激励和凝聚员工；能提高企业的劳动生产率和投资回报率；能提高企业在员工和社会公众心目中的形象。因此，中外企业都十分重视员工的福利待遇。

上海贝尔展现在我们面前的是一个全方位立体化的福利体系，这一体系包含了贝尔对员工人性化的关怀。培训是上海贝尔福利体系中最为主要的内容，多种形式的培训给员工以成就感和满足感，这对公司吸引人才、保留人才起到了关键的作用。“培训是最好的福利”就是最好的佐证。此外，贝尔公司还有其他大量的福利项目，也深受广大员工的欢迎。

当然，上海贝尔的福利并不是“大锅饭”，员工所享受的福利是同工作业绩密切联系的。只有努力工作，成绩突出，所获得的福利才能更多。

同国内大多数企业不同的是，上海贝尔在设置福利项目时，并没有完全由公司制定，而是充分同员工沟通，切实了解员工的实际需求，对症下药，真正让福利给员工带来实惠。

三、思考·讨论·训练

1. 上海贝尔的福利制度有什么特点？
2. 上海贝尔的福利制度对公司的发展产生了哪些积极作用？
3. 你认为上海贝尔福利制度的哪些方面值得我国其他企业借鉴？

第九章 跨文化管理

跨文化管理起源于国际间的商贸往来，而后经过商业时代、开发时代、政治化时代和国家化时代等多个发展阶段，特别是跨国公司的出现和发展使之成为日趋世界化的文化现象。当跨国公司在性质上越来越全球化时，要形成一种起支持作用的企业文化就比较困难。不同文化背景的人具有不同的价值取向、不同的思维方式和不同的行为表现。这些人同在一个企业中行事，必然产生文化的交叉碰撞，从而导致跨国公司内部的文化摩擦。成功的跨国公司往往是那些懂得如何将不同的民族特性、价值观念和文化传统与先进的管理方法有机地融为一体，并将之应用于经营管理各方面的公司。

从 20 世纪 70 年代后期开始，在美国逐步形成和发展了跨文化管理学。它研究的是在跨文化条件下如何克服异质文化的冲突，进行卓有成效的管理。其目的在于如何在不同形态的文化氛围中，设计出切实可行的组织结构和管理机制，最合理地配置企业资源，特别是最大限度地挖掘和利用企业所在国人力资源的潜力和价值，从而最大化地提高企业的综合效益。

所谓人力资源的跨文化管理，就是如何对于来源于不同文化背景的人力资源进行整合和融合，所关注的问题就是一个带有文化特点的个体行为与另一种文化之间会发生的冲突，冲突的范围和影响，冲突的文化原因以及如何减少冲突的对策，等等。

人力资源文化管理的内容相当丰富，具体包括以下几个方面：从管理的职能方面来说，就可以分为跨文化沟通、跨文化激励、跨文化领导和跨文化决策；从企业经营的各方面来说，跨文化企业管理可以分为企业内部的跨文化管理、企业外部的跨文化管理。

企业内部的跨文化管理包括人力资源开发中的跨文化管理、研发中的跨文化管理、生产中的跨文化管理、全面质量管理中的跨文化管理和企业文化建设中的跨文化管理。

企业外部的跨文化管理包括市场营销中的跨文化管理、公共关系中的跨文化管理和广告中的跨文化管理。

案例 1

在华外企擅自解聘工会主席

一、案例介绍

西科姆（中国）有限公司是一家日本投资控股公司，主要经营电子保安业务。1995 年，公司成立工会，李东亚当选为工会主席。1998 年 4 月 13 日，公司工会进行换届，李东亚经工会代表大会选举、上级工会批准，再次当选为工会主席。在任期间，他的劳动合同期限为 2000 年 1 月 1 日至 2002 年 12 月 31 日。然而，2000 年 11 月 23 日，李东亚接到了一份公司书面通知：“公司与您的劳动合同将于 2000 年 12 月 31 日期满，由于公司目前的状况，公司不能与您续签劳动合同……”李东亚怎么也想不明白，自己是在任工会主席，而且也没有任何个人严重过失行为，公司为什么不再续签劳动合同了呢？

李东亚就此事咨询了李律师，律师告诉他，西科姆公司的做法不符合我国的有关法律规定。《中华人民共和国工会法》第二章第 15 条明确规定：“工会主席、副主席任期未满时，不得随意调动其工作。因工作需要调动时，应该征得本级工会委员会和上一级工会的同意。”根据《北京市实施 中华人民共和国工会法 办法》第 23 条规定：“工会主席、副主席任职期间，所在单位无正当理由不得与其解除劳动关系”。这是对工会主席、副主席的一条特殊性保护规定。《劳动法》中有关劳动合同终止的规定是对一般劳动合同而言的，而对于工会主席、副主席还要受《实施办法》的特殊保护，即便他们的合同到期，也应顺延到任期届满，这样才符合《实施办法》的立法原则和保护工会主席的立法本意，以确保工会主席、副主席在任期内可以履行工会主席的职责。

西科姆公司的法律顾问吴律师辩称，公司与李东亚终止劳动合同并不违反法律、法规和北京市的劳动政策。终止与解除是两个不同的法律概念，终止合

同也不等于调动工作。就这一点，国家的法律、法规及北京市劳动部门对企业与工会主席终止劳动合同并没有任何特别规定。

对此，李律师认为，西科姆公司的解释站不住脚。李东亚在任工会主席期间被公司终止合同一事，涉及两个法律关系，即劳动法律关系和工会法律关系。作为公司员工，李东亚与公司是隶属关系，其劳动合同期满可以终止合同；作为工会主席，他与企业行政的关系是相互平等的关系，任期未满公司无权终止其职务。由于公司员工的身分是担任公司工会主席的前提，公司终止了李东亚的劳动关系实际上等于终止了其工会主席的职务。此外，“不得与其解除劳动关系”的内涵应该包括“不得与其终止劳动合同”。如果劳动合同终止了，哪里还有劳动关系可言？《实施办法》中对工会主席的特殊保护岂不成了一句空话。

不过，到目前为止，西科姆公司仍然没有收回有关不与李东亚续签劳动合同的通知。

二、案例分析

任何一个国家的企业管理者在经营管理过程中都要面对如何处理下面 7 个方面的价值选择：

1. 制定规则与发现例外（普遍主义/ 特殊主义）。
2. 分析研究结构与结构整合。所有企业必须能分解其所生产的产品或服务，以便能分析其中任何可能的缺点，并进行改善。同时，企业也必须能不断重组产品的零部件，以便更新产品的整体设计。
3. 人与组织的管理（个人主义/ 集体主义）。企业一方面要为成员提供照顾、关心、信息和支持，另一方面还要确保成员完成企业整体的目标。这取决于个人主义和集体主义之间的抉择及程度。
4. 外部世界的内部化。企业如何调解内部导向与外部导向两种相反力量，以及能否将外部世界内部化，以便果断而明智地行动是决定企业特性的重要因素。
5. 增值过程的快速同步处理能力（依序处理/ 同时处理）。企业真正的挑战是如何协调许多必须快速完成的工作。企业如果要抢先占领市场满足顾客的

需求，就必须兼顾依序处理与同步处理两种作业方式。对财富创造过程而言，增值过程的快速同步处理能力显然越重要。

6. 成就者的认定（赢得的地位/ 赋予地位）。企业要有效运作，就必须将地位、职位和权责授予为企业尽心尽力并且工作上有所成就的人。企业创造价值的能力取决于其对成就的定义。例如，他们比较赏识赢得的地位，不是比较重视赋予的地位。

7. 提供成员均等的表现机会（平等/ 层级）。企业必须提供所有成员表现的机会，否则员工的创意与建议会受到压抑，同时企业也没有利用好这些资源。企业的特性取决于成员表现机会是否均等，以及负责评判部属表现的管理层级体系的决策特点。

以上 7 个方面本身都蕴含着冲突，例如，个人主义和集体主义之间的冲突，这种不同价值观所带来的冲突与紧张，在跨文化管理上称为价值两难。不同文化在面对上述价值两难时都充满强烈的意识形态色彩。要成功整合这些价值冲突是非常困难的事情，因为它与人的思维方式和行为方式直接相关，尤其是其中的第 3、6 和 7 三个方面，直接与人力资源管理的职能相关。也正因为存在这些不同的价值选择，跨文化管理中的冲突才可能发生，而人力资源的跨文化管理才会非常具有挑战性。在华外企擅自解聘工会主席在于价值观的冲突，企业应高度重视，妥善解决才行。

三、思考 · 讨论 · 训练

1. 案例中反映的冲突和争议从本质讲原因是什么？可能带来的后果是什么？
2. 如果你是西科姆公司的决策者，你会如何处理这一事件？

案例 2

日本人管好了美国工厂

一、案例介绍

1983 年 11 月 3 日，美国《纽约时报》在商业版上刊出一篇题为《日本人管理好了一家美国的工厂》的长篇报道，在美国企业界引起轰动。

由美国沃里科公司管理了 15 年的弗里斯特市电视机厂，是著名的希尔斯公司的协作厂家。该厂生产的电视机多由希尔斯公司经销。这家电视机厂一度曾有员工 2000 人，无论从产值、规模，还是职工数量上来说，都是阿肯色州弗里斯特市的重要企业，在当地的企业界中举足轻重。

但是，沃里科公司由于管理不善，屡屡出现质量问题，致使弗里斯特市电视机厂陷入重重困境。厂里生产的电视机居然有 10% 过不了本厂的质检关，必须返修才能出厂。销出的电视机由于质量不佳，用户怨声载道，造成产品大量积压。

工厂的财务状况难以为继。不得已厂方只能大量裁员，职工人数减少了 3/4，只剩下 500 人。此举一出，人心大乱，工人们更是无心生产，工厂到了几乎倒闭的地步。

作为销售商，希尔斯公司对弗里斯特市电视机厂的产品质量大为恼火，大量返修的电视机不仅增加了他们的工作量，更是败坏了希尔斯公司的声誉。看到电视机厂一片混乱的景象，希尔斯公司又为它的前途而担忧。

为了扭转厂方的不利局面，由希尔斯公司出面派人前往日本的电器制造业中心大阪，邀请久负盛名的日本三洋公司，购买弗里斯特市电视机厂的股权，并进一步利用日本管理人员和技术人员，来领导这家工厂。

三洋电器公司对希尔斯的建议迅速做出反应。1976 年 12 月，三洋公司开

始大规模购入弗里斯特市电视机厂的股份，并取得了对该厂的控股权。1977年1月，三洋公司派出了大批管理人员和技术人员，接管了弗里斯特市电视机厂。

日本人到达目的地后，马上发现他们面临着双重困难。一方面，同日本工人比起来，美国工人的劳动纪律性差，生产效率低，因此生产出的产品质量差；另一方面，工厂中的工人乃至整个城市的居民，并不十分欢迎日本人的到来，战后形成的对日本人的轻视和不满情绪，仍在起作用。

显然，日本管理人员无法采用在日本惯于使用的管理方法。除了文化和习惯方面的因素外，还有民族感情方面的问题。然而，生产效率必须提高，产品质量必须改善。

三洋公司总经理井植聪对派去的日本人员约法在先：要融入到当地的大众生活中去，参加当地的社会事务，不要把自己圈在一个“小东京”里，重要的是要打破民族间的隔膜。

日本管理人员到达弗里斯特市后，先后办了三件事，令美国人大开眼界。

日本管理人员没有先采取什么严厉的措施，相反，他们首先邀请电视机厂的所有员工聚会一次，大家坐在一起喝咖啡，吃炸面包圈。然后，又赠送给每个工人一台半导体收音机。这时，日本经理对大家说，厂里灰尘满地、脏乱不堪，大家怎么能在这样的环境中生产呢？于是，由日本管理人员带头，大家一起动手清扫厂房，又把整个工厂粉刷得焕然一新。

几个月后，工厂的生产状况逐步改善，厂方对工人的需求又开始增加了。日本管理人员一反大多数企业招聘员工的惯例，不去社会上公开招聘年轻力壮的青年工人，而是去聘用那些以前曾在本厂工作过，而眼下仍失业的工人。

只要工作态度好，技术上没问题，而且顺应潮流的人，厂方都欢迎他们回来应聘。日本人解释说，以前干过本行的工人素质好，有经验，容易成为生产好手，所以才雇用他们。

最令美国人吃惊的是，从三洋公司来的经理宣布，为了在弗里斯特市电视机厂建立和谐的工作关系，他们希望同该厂的工会携手合作。三洋公司的总裁亲自从日本来到弗里斯特，同工会代表会面。

他的开场白，是谈第二次世界大战后他在美国谋生的经历。他曾在好莱坞为著名电影评论家赫达·霍柏做服务员，每次当他替霍柏打开门厅时，总是看到伊丽莎白泰勒等大明星正站立门前。他的一席话，马上赢得了工会代表们的欢迎，双方很快达成协议，共同努力为工厂的发展而奋斗，日本总裁说：“我

们公司信奉联合工人的原则，希望工会协助公司搞好企业。”

请全体员工吃东西，然后大家一起动手搞卫生，对美国人来讲已是件新奇事；专门雇请以前被辞退的工人，就更是少见的事；而公司的总裁亲自会见工会代表，恳请双方合作并建立起良好的关系，这在劳资关系一向紧张的美国，实属令人吃惊的举动。

日本人刚来时，很看不惯美国工人在生产线上边干活边吸烟，把烟灰弹得到处都是的样子。在同工会商议后，日本管理人员提出车间内禁烟。由于取得了工会的支持，工人们一声不响地接受了此项命令。

在日本人管理该厂期间，工人们只举行过一次罢工，而且问题很快得到解决，厂方和工会都表示这次罢工事件没有伤害相互的感情。

弗里斯特市工业委员会主席瓦卡罗说：“这些日本人真行，每天早上七八点钟就上班干活了，一天要工作到晚上 9~11 个小时，星期六都有很多人自愿加班，从前的那些管理人员可差远了，他们 9 点钟才进厂，翻翻当天的报纸、邮件，口述一封回信，11 点钟准时去俱乐部打高尔夫球，玩到下午 3 点钟才回厂，东晃一会儿西荡一会儿，就到下班回家的时间了。”

在这个工厂工作了 12 年的欧文弗说：“这些管理人员照顾工人们的情绪，生产上强调质量，强调清洁卫生，并且劝导工人们要爱护机器设备，管理部门还征求工人们的意见，大家一起商量提高生产效率，改善产品质量和工作条件。”

到了 1983 年，弗里斯特市电视机厂日产希尔斯牌微波炉 2000 台，彩色电视机 5000 台（其中有 30% 用三洋的商标），98% 的产品质量合格，可直接投放市场，厂里的经营状况大大改善。

1983 年底的一个周末，电视机厂 2000 多名工人和管理人员与弗里斯特市的市民们一起来到市广场的草坪上举行酒会，庆祝该厂的迅速发展。工业委员会的瓦卡罗说：“电视机厂是我们市的命脉，而三洋公司则是我们的支柱。”

二、案例分析

在以上这类事情上，不同的文化之间存在很大差异：下属期望上级如何领导自己，决策如何在层级内部加以贯彻；（最重要的是）什么东西对个人产生

激励。美国学者罗纳在对德国、加拿大、法国、英国和日本的一项调查表明，对德国企业员工富有吸引力的激励措施是满足其安全需要、进步需要、认知需要和接受训练的机会；对加拿大员工富有吸引力的激励措施是满足其安全需要、进步需要、利益需要、认知需要、工作自主性需要，及在同事和管理者之间保持良好的人际关系；对英国员工最富有吸引力的激励措施是满足其接受训练并提高其工作技能的需要、富有挑战性的工作、工作自主性需要、进步需要、利益需要和安全需要；对法国员工最富有吸引力的激励措施是满足其接受训练并提高其工作技能的需要、富有挑战性的工作、工作自主性需要、进步需要、工作的物理环境和工作利益的需要；对日本员工最富有吸引力激励措施是满足其对工作的物理环境的需要、与同事保持和谐的人际关系、安全需要、认知需要、进步需要、接受训练并提高其工作技能的需要。从上面的分析来看，由于不同文化背景中的员工具有不同的需要结构特点，所以，在跨文化企业人力资源管理工作中，必须采取适合文化特点的激励措施组合，才能达到调动员工积极性的目的。

日本三洋电器公司以先进的管理理念，带着东方文化特有的人情味和亲和力，打破不同民族和语言的障碍，逐渐融入美国员工心灵之中……日本三洋文化的精髓在潜移默化地被不同价值观的人们所接受，它创新的企业文化核心被不同肤色的人们所认同，这恐怕正是日本人管好一家美国工厂的根本原因所在。

三、思考·讨论·训练

1. 日本三洋公司管理人员怎样管好了美国工厂？
2. 三洋公司管理人员的做法对做好跨文化人力资源管理有何启示？

案例 3

广州标致跨文化的融合与冲突

一、案例介绍

广州标致是由广州汽车制造厂、法国标致汽车公司、中国国际信托投资公司、国际金融公司和法国巴黎国民银行合资经营的汽车生产企业，成立于1985年，总投资额8.5亿法国法郎，注册资本为3.25亿法郎。广州汽车集团公司占股份的46%，法国标致汽车有限公司占股份的22%（主要以技术入股），中国国际信托投资公司占20%，国际金融公司占8%，法国巴黎银行占4%。广州标致员工共2000余人，由广州汽车制造厂和法国标致汽车公司共同管理。合同规定，1994年以前的总理由法方担任，公司任何一个部门的两名经理中，至少有一名是法方人员。广州标致的主要产品是标致504轻型小货车、505家庭旅行车和505轿车。截至1997年8月，广州标致累计亏损10.5亿元（人比币），实际年生产量最高时为2.1万辆，未达到国家产业政策所规定的年产15万辆的生产能力。除了中法双方在一些重大问题上的分歧外，未能解决文化的差异和冲突，是无法进一步合作的主要原因。

20世纪90年代以来，随着全球经济一体化和跨国经营的大趋势，许多国外公司进入中国市场，其中出现的一个共同问题是跨文化管理。所谓跨文化管理，主要指跨国界、跨民族的管理。1996年，美国学者曾指出，美国约有20%~25%的经理无法胜任海外企业管理，特别是在面对亚洲人、欧洲和其他人群时，文化背景的差异使他们步履维艰。这种情况不仅发生在美国经理中，也发生在所有跨国经营的经理人员之中。

（一）尊重文化差异与创造良好环境

为了在全球化竞争中卓有成效的工作，从事跨国经营的经理们一般都重视

与对方国家员工的交流与融合，尽可能地提升自身对异地文化的包容性，正如有的跨国经营经理人员所说：“你不得不把自己的文化弃之一边，时刻准备接受你将面对的另一种观念”。当然，这种困难不仅反映在跨国经营经理人员一方，作为东道主国家一方的管理人员和其他员工也都存在着如何接受对方文化的问题。在这个方面，广州标致也做了大量的工作，如经常举行中外人员座谈会、联欢会，让中外人员有更多的机会进行交流，达成理解。此外，在工会的组织下成立了职工艺术委员会和职工体育协会，开展由中外员工参加的各类文体活动，给中外员工创造增进相互了解的良好环境。为此，公司投资 4530 万元加强硬件建设，创造良好的生活环境。

为了提高公司中方管理人员和普通员工的素质，培养跨文化管理人员，广州标致大力加强员工培训，招收的新员工一律实行上岗前培训，对在职员工也实施定期培训，并专门开设针对管理人员的跨文化管理技能的培训。语言是跨文化沟通的工具，在广州标致公司中，由于使用的母语不同，使相互间的沟通存在较大的语言障碍。为了改善这一状况，公司有计划地选派人员到广州外语学院脱产学习法语，定期开办公司内部法语培训班，扩大受训人员的覆盖面。与此同时，组织中方人员与法国留学生进行联谊活动，在语言的培训过程中穿插法国文化、人文知识和企业文化知识的介绍，增进中方人员对法国文化、风土人情、人文知识、企业文化的了解。

在跨文化管理中，技术和管理技能的员工培训是一个重要的环节。广州标致公司每年都与各大专院校联系，对技术人员、管理人员进行专业培训，不断更新他们的知识，提高他们的技术开发能力和管理技能。此外，还外派技术和管理骨干到法国标致对口学习和培训。这些人通过亲临实地的体察，对法国文化、法方人员的价值观念、思维方式、行为准则和法国标致的企业文化有了比其他人更深入的了解。

制度文化是企业文化的一个重要组成部分。制度化管理是统一不同管理文化，形成统一管理风格的有效手段。为了保证中外双方人员融洽共事，协调和规范生产经营管理活动，公司制定了一整套科学管理制度，把各部门和车间的日常管理工作标准化和程序化，在实际工作中严格按照制度进行管理。

（二）差异与冲突

外商投资企业的跨文化管理比单一文化形态下的管理存在更多的问题，更为复杂和更具有挑战性。不少外商投资企业都曾遇到过由于文化观念上的差异而使中外双方在管理工作上存在分歧的问题。而且，教育上的落后使中方员工

总体的文化素质相对比较低，甚至有某些积习难改的不良语言和行为习惯，与外方人员无论是观念上还是在行为上都存在较大的差异和不和谐，在此基础上要达到管理上的统一其难度可想而知。

在中法合资之初，广州标致公司从总经理、各部门经理到技术监督等重要管理岗位的重要负责人几乎都是法方人员，他们采用的是生硬的、强制的方式，推行全套的法式管理模式，由此引起中方人员的强烈不满，导致罢工事件，最后由中国政府和法国领事馆出面调解。事后，该企业的中方员工道出了心里话：“法国人的管理方式我们接受不了，我们受不了洋人的气。”事件的实质是观念意识的冲突和文化的冲突。目前，外商投资企业的跨文化冲突主要有四种表现：双方对峙，冲突越来越大。外来文化被本国文化所同化。外来文化占上风。双方文化相互融合，形成“求大同存小异”的企业文化。第一种情况是由于双方对对方的文化没有足够的认识，没有总结跨文化管理的经验和寻找解决文化冲突的办法所致。第二、三种情况在少数企业，或某一阶段发生，不可能长期维持，因为，当一种文化完全压倒另一种文化时，被压倒的文化必然以某种方式表现出来，除非占上风的文化在某种程度上吸纳或包容另一种文化。第四种情况是比较理想的状态，大多数成功的跨国经营最后都会形成这样的结局，两种文化相互学习、取长补短，将冲突逐渐消融。

广州标致公司中两种文化的冲突首先表现在各自不同的目标期望上，由于双方来自不同的利益主体，法方的主要经营目标是在短期内获得高额利润，而中方的主要经营目标是通过合资带动汽车工业乃至整个地区的产业发展，同时推进国产化进程。在这样的背景下，法方人员的决策带有明显的短期行为倾向，工作重点放在向中国出口技术、设备、零配件上，中方则以推进国产化进程为工作重点。法国管理人员敢于表达自己的意见，对不清楚的地方直截了当地指出来，而中方的管理人员的表达方式较为委婉，很少直接发表意见，这使得在中法合作中表现出法方人员占主导地位的现象，共同管理成为一句空话。

广州标致采用了法国标致的组织机构设置，实行层级管理，强调专业化分工和协作，同时采用法国标致的全套规章制度。法国标致的规章制度是总结了全球 20 多个国家建立合资企业的经验而制定的，有一定的科学性和合理性。但由于文化背景的不同和企业管理的基础不同，生搬硬套沿用原来的规章制度就会出现问题。

1. 中方大部分员工都是从原国有老企业广州汽车制造厂中转过来的，中方员工长期在缺乏竞争的环境下工作和生活，部分员工对执行规章制度不够严

格，带有一定的随意性，加上人员素质及机器设备等方面的原因，有些工作难以完全达到规定的标准。法方人员对中方人员的做法表示不理解并进行抗议，认为中方人员没有很好地执行有关部门的规定，而中方人员则认为自己的做法是有道理的，双方各执己见。法国的资金技术密集型产业的现代化大生产方式移植到中国后，面对大量低水平的手工劳动操作难以发挥其优势。

2. 受产业政策和市场政策的影响。中法在合资前就一直存在投资和经营管理指导上的分歧，法方人员要从习惯于高技术、大规模生产的管理过渡到中方现有的生产方式，需要有较长的心理调适过程，因为中方汽车制造技术起点低，一时上不了规模，也缺乏应有的物质文化基础。

3. 虽然中法两国的管理人员都对文化差异有一定的共识和心理准备，并且各自都在努力互相了解，但做出退让的多数是中方，法方容易在许多情况下以原有的管理方法和管理定式行事，使中方的管理人员产生逆反心理，引发更大的矛盾和冲突。

4. 在生产经营管理中，双方经常出现不一致的看法，法方总经理在意见不一致时会单方面做出决定。在这种情况下，为了保证政令的严肃性，就以法方的意见执行，而等到执行不下去的时候才去做修正。这种以事实为依据，避免文化习惯上的不同而产生直接碰撞的做法，对解决跨文化管理的问题有值得肯定的地方，但有时也造成决策的延误。如对复印机的管理，法方的习惯是随到随用，无需专人看管，没有必要增加办公室人员，坚决反对中方人员提出的专人看管的办法，沿用国外普遍采用的无人看管，机器放在办公室通道，用者随时自行打开复印机使用。结果，由于一些中方人员擅自操作或大量复印私人东西，造成设备的损坏和纸张的大量浪费，最后不得不改用专人看管。

（三）跨文化冲突的解决与融合

解决外商投资企业的跨文化冲突，其根本途径是加强对两种文化的认识和理解，建立起文化选择与调适机制，实现两种文化的融合。

形成外商投资企业独特的企业文化，是一个较为复杂、困难和漫长的过程，一般需经过冲突期、交汇期最终达到融合。在冲突期，外来文化和本土文化的差异和冲突首先表现在心理上，对对方文化产生排斥和抗拒，这是不可避免的。这种冲突自双方合作开始时就会出现，如谈判、签协议的过程，双方的思想观念不可能完全一致，分歧和差异可能以正式协议和合同签订的方式暂时得到解决，但此后的经营决策、日常管理和员工行为、生活方式等方面仍会出现种种不和谐。特别是受文化背景的影响，可能对协议与合同条文的不同解

释，从而造成双方矛盾的不断激化，使文化摩擦屡屡发生，潜藏着爆发冲突的危机。冲突期是不同文化“初期接触”的必然反应，这个时期的文化冲突处理得好不好，将影响到企业管理工作的顺利进行，也影响两种文化的交汇和融合。在冲突期，来自不同文化背景的企业管理人员要认真认识对方文化与己方文化的差异，从而表现出它对文化的理解和尊重，要认识到尊重对方文化就是尊重对方的人，因为尊重对方文化是双方心理沟通的桥梁、文化沟通的桥梁，有了这座桥梁，才能对他方的民族性、国民性、行为方式、人格价值取向、风俗习惯有进一步的了解，才能从真正意义上尊重对方的人格，才能体会和捕捉到对方的观点及在不同文化理念引导下的表达方式，可兼顾双方不同的文化角度，达到真诚的合作。尊重对方的习惯，就是尊重对方的文化形式和心理文化积淀，是对他方行为方式的确认。

所谓交汇期，是指两种文化的相互渗透的时期。在这一时期，人们能够对他方文化进行接纳和认可，对来自不同文化背景管理者的观念和行为方式能够表示理解、体谅和支持。既能看到自身文化的优点，看到对方文化的不足，又能认清自身文化缺陷，对方文化的长处，形成相互学习，取长补短的局面。

所谓聚合期，是指跨文化的全面融合期，在外商投资企业形成既认可多元文化的存在、共存共荣，又有全体员工共同追求的统一的价值观和行为准则。

二、案例分析

广州标致公司两种文化的冲突，最终导致中法无法继续合作，其中的一个重要原因就是没有形成共有价值观。广州标致成立 12 年来，中法双方的高层管理人员并没有致力于共有价值观的塑造。有人对广州标致的企业文化进行过问卷调查，有 27% 的被调查者认为中法双方的价值观相互冲突，7% 的被调查者认为企业没有形成共有价值观和明确的企业精神，没有形成同心协力的群体意识，产生了文化冲突没有及时缓解和解决，双方的管理层对文化冲突没有引起足够的重视，失去了协调两种文化冲突的最佳时机。此外，没有实现员工文化、管理者文化和企业整体的制度文化三个层次的配合，也是一个重要原因。企业的制度文化，最终要由全体员工去贯彻。虽然广州标致有一整套完备的规章制度，但多数是沿用法国标致的，很多地方不符合中国国情，法方的管理人

员要求中方管理人员和员工完全按法国管理模式行事，往往使中方人员产生逆反心理，企业整体的制度文化无法在全体员工、中方管理者中间得到落实和生根、结果形成员工文化、管理者文化、企业整体的制度文化三张皮相分离。

三 思考 · 讨论 · 训练

1. 广州标致公司的跨文化冲突给我们以哪些启示？
2. 结合本案例谈谈，为什么说共有价值观的塑造是企业文化的核心和灵魂。
3. 实现员工文化、管理者文化和企业整体的制度文化三个层次的融合，对实现合资企业的总体目标有何意义？

案例 4

安然事件的企业文化根源追溯

一、案例介绍

如果安然不是出事了，所有媒体都会寻找千般理由来夸赞这个能源巨擘。每一个公司的成败都有各种各样的原因，但安然公司的兴衰史就像是一部史书，读起来耐人寻味。真所谓“成也安然，败也安然！”其成功与衰败难道是一种宿命巧合？安然金字塔的轰然倒塌，震惊了整个世界，它必将在美国的经济史上打上深深的烙印。许多专家学者分析了安然事件产生的原因，综合这些原因可以归结为一个企业文化的失败。

（一）追忆辉煌岁月

成立 1985 年的安然公司是 20 世纪 80 年代美国两家天然气公司合并的产物，总部位于得克萨斯州的休斯敦，成立之初一直从事天然气的采购和出售，到 1989 年天然气业务部门的雇员还不到 15 人。谁也不会料到，就是这么一家再普通不过的天然气分销商，历经 10 多年濒临破产的沉沦之后，竟然鲤鱼翻身，业务遍布欧洲、亚洲和世界其他地方；不仅掌控了美国 20% 的电能和天然气交易，而且把持着美国 24000 英里光缆和一条长达 51200 公里的天然气输送管通，提供有关能源输送的咨询、建筑工程等一揽子服务。更有甚者，其涉足电子商务领域也颇为红火。

如果不是活生生的现实，人们很难想象在 20 世纪 80 年代末，一个日渐没落的行业，一家岌岌可危的传统能源企业，连一席生存之地尚难自保，居然在新经济时代顺利地摆脱了“旧经济”留下的深深烙印，变得大红大紫。毫无疑问，每个人都对它是如何从一家能源商品贸易商，摇身一变成为全球最大的 BTOB 交易网站，成功地实现了自身转型这样的问题怀有极大的兴趣。

回顾一下安然的发展历程：

1985 年 7 月，得克萨斯州休斯敦天然气公司与内布拉斯加州奥马哈布的北方内陆天然气公司合并成为安然公司，是拥有 37000 公里管道的州内及跨州的天然气管道公司。

1986 年 6 月，安然开始进行天然气产品的交易，此后数年间逐步发展成为北美和欧洲最大的天然气企业。

1994 年起，安然北美公司首开电业交易，随后发展成为全国最大的电力市场做市商。

从 1994 年起，安然开始通过安然资本对中国、印度等国家的一些电厂和其他能源项目进行投资，但大多以亏损告终。

1997 年 8 月，安然首次宣布引入天然气方面的衍生产品交易，后来它的交易品种更进一步扩大到了煤炭、纸浆、纸张、塑料、金属和电信宽带等。

1999 年 11 月，安然启动了第一个基于互联网的全球商品交易平台“安然在线”，后来成为年交易规模近 2000 亿美元的全球最大电子商务交易平台。

安然的发展犹如坐上了火箭。如果看看 20 世纪 90 年代的统计数字，简直让人难以置信。在 1990 ~ 2000 年的 10 年间，安然的销售收入从 59 亿美元上升到了 1008 亿美元，净利润从 2.02 亿美元跳升到 9.79 亿美元，账面价值也从每股 4.01 美元涨到了 13.76 美元。最近 4 年间，安然的增长速度显得尤其惊人：销售收入从 1996 年的 133 亿美元迅猛扩张到了 2000 年的 1008 亿美元，几乎相当于中国一年国民生产总值的 1/8；而它的净利润也从 5.84 亿美元上升到了 9.79 亿美元。尤其是在 2000 年，安然达到了事业的顶峰阶段，当年其总收入高达 1010 亿美元，股价一年之内上升 89%。

借着新经济科技的光环，安然被作为科技股新星为众多投资者追捧，安然股票是所有的证券评级机构都强力推荐的绩优股，寄托了无数人发财的希望，8 月股价攀升至历史最高水平，每股高达 90.56 美元。与此同时，万千宠爱也集于安然一身，它当年在《财富》杂志“美国 500 强”的大排队当中位列第 7 名，在世界五百强中位列第 16 位，在《财富》杂志的调查中连续 6 年荣获“最具创新精神的公司”称号。这就是我们看到的一个企业的传奇经历：在埃克森·美孚通用、壳牌等众多百年老店中，一位年仅 16 岁的“少年”——美国安然公司风光无限。

鼎盛时期，安然旗下的事业包括电力、天然气销售，能源和其他产品（包括金属、煤、纸浆、纸张）配销运送，以及全球财务和风险管理服务。它建立

起庞大的三个核心事业群：安然批发服务提供全球能源批发服务（包括商品行销和运输，以及财务、风险管理服务）、安然能源服务（安然主要的零售事业，提供工商业客户能源和设备整合管理服务）和安然资产基础事业，在北美以及全球多处有能源管线、配销营运。它向世人展现出一个庞大的实体经济与现代金融相结合的商业帝国。

专栏作家乔·斯帝芬斯发表《安然文化导致毁灭》的文章，他在文章中从两个方面分析了安然公司的企业文化是如何导致安然这个“巨无霸”突然倒塌的。

（二）“只能成功”诱人做假

安然公司副董事长克利福德·巴克斯特于 2001 年 5 月悄悄辞职，在受到一番赞扬之后默然离去。他同时也带走了出售他 10 年来在休斯敦的这家大型贸易公司积聚起来的股票所得的数百万美元。

他在安然公司所任的最后一个职务是副董事长。像安然文化的其他许多方面一样，这种表象与现实并不相符。安然公司的内部人士称这一职务为“弹射座椅”，也就是该公司的高层管理者在被迫辞职之前暂坐的位置。

在安然，失败者总是中途出局，获胜者会留下来，指望获得做成最大交易的那些人可以得到数百万美元的奖金。在巴克斯特之前，已有 3 位高级管理人员在几个月内相继离开该公司，在他之前还有 7 个人要走，最近的一位是公司董事长肯尼斯·雷。

这是安然公司“赢者获得一切”这种文化的缩影。该公司的一些雇员说，必须保持安然股价持续上升的压力，诱使高级管理者在投资和会计程序方面冒更大的风险。他们说，其结果就是虚报收入和隐瞒越来越多的债务，用前经理玛格丽特·切克尼的话来说，就是造成了“一座用纸牌搭成的房子”。

前安然公司石油和天然气勘探部门负责人福里斯特·霍格伦说：“驱动力是一种令人难以置信的愿望，就是要为安然塑造一种非凡的形象，并且使其业绩记录不断上升。”

（三）人被轻视“只重结果”

巴克斯特永远不能就安然公司倒台前发生的情况和他所担心的事情做证了。2002 年 1 月 25 日，巴克斯特走进了他的奔驰汽车，举起手枪对准头部，扣动了扳机。当局宣布，这名 43 岁的百万富翁已经死亡。警方认为他是自杀，但不肯公布他留下的一张便条上所写的内容。

安然是一个“炼人场”，那里的经理为年岁的增长而忧愁，担心上司认为

他们太弱。有些人还担心，对董事长看好的候选人给予得不够多，可能使自己的事业前途不妙。有些人甚至从要求他们对“联合之路”组织提供大量捐款的信中嗅出了威胁的味道。

前安然公司雇员萨莉·艾森说：“今天你受到了青睐，明天就可能失宠。你知道谁得势，谁失势。你希望继续与这个组织联系在一起。为此，你肯去做你所能做的一切。”

全球同仁公司的彼得·富萨罗说，直到2001年秋天，安然公司还吹嘘它的“压力锅”文化。去年8月份，该公司发表了一项对安然公司深入的分析报告。

在富萨罗的报告中，他指出：“安然公司如果不再需要什么人，这些人就会被取代。”报告引用了该公司在一项年度报告中的一句话——“我们只注重结果。”

安然公司的一些前高级负责人说，对高级管理人员来说，他们的升迁往往取决于争夺对公司的战略以及奖励之控制权的高层斗争的结果。作为一名高级管理者和安然公司前首席执行官斯基林的盟友，巴克斯特因接二连三地升迁而获得了极大的好处。就在1月27日，美国《洛杉矶时报》同时发表了题为《傲慢和贪婪葬送了安然公司》的文章。该文章指出，两年前，安然公司的执行董事会召开会议，为公司挑选新的口号，安然公司炙手可热，几乎每天都在打入新市场和开辟新业务。旧口号“全世界首屈一指的能源公司”太具局限性了，最中意的选择是：全世界最酷的公司。

贪婪——优胜劣汰的考绩制度将安然变成了惟利是图者的集合体，金钱的作用越来越大，致富和头脑聪明被混为一谈。

当时的安然首席执行官斯基林说：“这是一种革新的展望；这是一种创造性的展望。”如今，“安然”这个名字会令人想到极度贪婪和严重的欺诈、支离破碎的文件和无法兑现的退休福利方案。但是，在相当长的时间里，人们把该公司看做全国首屈一指的企业之一。《财富》杂志连续6年将它评为“最具创新精神”的企业。

这并非大众的错觉。在16年历史的大部分时间里，安然公司确实显示了革新性和创造性。在这里，正常的工作规定已经取消，最具说服力的原因就是：要解放人们，让他们做到最好。

转型工作大多是斯基林完成的。他于1990年离开麦肯锡公司，加盟安然。在2001年8月辞职之前，他已经担任了6个月的首席执行官。就在斯基林来

到安然公司后的第一周，他的秘书拿来了一大登报销单让他审核。

斯基林在 2000 年接受采访时说：“这简直是开玩笑，我们周围的世界都乱了套——解除管制、新客户、新产品，我却要坐这里逐一审核一份报销报告？”他自此宣布，报销报告只需要定期批准，而不必进行审核。

随着职务的不断提高，斯基林彻底改变了公司的文化，他放松了对雇员的约束，他在全公司范围建立了旨在优胜劣汰的绩效考核制度。他对那些快速建立业绩的员工予以高额奖励。他说，安然模式不仅会对通用电气公司构成挑战，而且会超越它。

在 20 世纪 90 年代末的温室环境中，所有这些理念似乎非常合理，甚至十分平常，股市一路猛涨。人们把致富和头脑聪明混为一谈。

雇员们说，公司之所以不断发展，就是金钱在发挥作用。随着公司不断发展，金钱的作用越来越大，所有人都知道每时每刻的股票行情。那些赚了钱的人为此狂喜不已。一位交易商还记得他的同事在交易日结束后站在桌子上大叫：“我真阔！”

当繁荣期终于在 2001 年年初结束时，安然公司已经不是一个公司，而是一群惟利是图的集合体，秘密的伙伴关系纷纷建立起来。批评者说，这些关系违反了最基本的利益冲突规则。公司的纯利润和总收入是虚假或经过夸大的。除了高层管理人员通过尽快出售股票而赚取的大量美元之外，几乎一切都不真实。

安然公司不仅是美国历史上崩溃的最大的企业之一，而且也是崩溃速度最快的一个：9 月份几乎还是一家有望成功或者规模过于宏大的公司，12 月份就土崩瓦解了。每天都会出现关于安然公司和负责会计事务的安达信会计师事务所进行欺骗和非法操作的新指控。证券交易委员会、司法部和国会 10 个委员会正在展开调查。

傲慢——个人卓越占上风，团队精神早摒弃。内部荒唐的竞争造就了狂乱、谎言甚至偷窃，安然在不断进取中丧失了道德。

弗吉尼亚大学的商学教授罗伯特·布鲁纳说：“安然公司是通过挑战可接受行为的极限而蓬勃发展起来的。但是安然公司在不断进取的过程中丧失了道德。安然垮台的最主要原因就是它缺乏谦恭的态度。”

把最优秀和最聪明的人才吸引到安然公司已经成为斯基林最大的偏好，但是这还不够，雇员们要不断进步。谁能比他们的同伴更好地评判他们的工作呢？

斯基林把他在麦肯锡公司学到的绩效考核制度带到了安然公司。每 6 个月，这种狂乱就是重复一次。雇员和经理们在上级、下级和同伴当中争抢审核人。自我评估在屏幕上进行，然后加以讨论。花费 3 周时间才能讨论完一名雇员的记录和评分。工人按照从一到五的等级排列，由等级数字来决定他们的奖金和命运。

肯尼斯·雷在 2000 年 4 月告诉弗吉尼亚大学的研究人员：“那些不符合标准的人很快就会被剔除，这对他们有好处，对公司也有好处”。个人的卓越占了上风，团队精神遭到摒弃。

随着新经济出现问题，成功的几率越来越小，竞争变得越发激烈。布鲁纳说：“随着公司进入混乱时期，先排名再淘汰的制度变成了一种更加政治化和任人唯亲的体制。”

在安然公司工作了 18 个月的信息技术合同工查尔斯·图尔其赫说，有些经理说谎，篡改他们想要开除雇员的记录。他说：“经理们会把‘病假’改成‘缺勤’。他们保留着电脑里的出勤记录，随时来回进行修改记录。”一位留在该公司的交易商也说：“安然公司真是个令人不快的工作地点，这里的竞争激烈到了荒唐的地步，简直就是道德败坏。我每天晚上都要锁好我的办公桌，以免我的同事偷窃我的成果。”

时至 2001 年 9 月，斯基林辞职后，公司显然在走下坡路。雷展开的一次内部调查收到了 4000 多名员工的答复，30% 以上的员工说，他们不会死心塌地留在安然公司；42% 的人说，公司比一年前更注重“为自己的利益服务”；39% 的人说，公司已经变得越来越“傲慢”；37% 的人说，公司已经不那么“可信”。

雷试图力挽狂澜。他保证将修改绩效考核体制，并保证将建立新的雇员关系办公室。雷写道：“安然公司的价值观在每位雇员的评估和回馈中将变得更为重要。我们都有责任决定我们对待同事和客户的方式。”但是，空谈只是空谈而已，没有人能制止安然公司的一路下滑。

就在《华盛顿邮报》这篇文章发表之后，《商业周刊》的一篇名为《我们还能相信谁》的文章，将人们对企业文化的思考写得淋漓尽致。安然这种商业丑闻影响是深远的，从根本上动摇了人们的信念：公司文化是否诚实和正直，这场金融灾难的影响深远远不止一家大公司的破产，这是一场大规模的腐败。许多无辜员工眼看自己退休的积蓄因为金字塔顶的少数人把钱抽走而化为乌有。在解除管制的幌子下面，企业进行着骇人听闻的暗箱操作，曾经值得信赖

的专业人员信奉的行为道德准则遭到严重的破坏。

我们很难不再消防员和警察的职业精神与会计、律师、首席执行官、银行家和金融分析师不可告人的奇怪行为之间进行比较：前者拿着有限的薪水在“9·11”中履行了自己的义务；后者的收入达到六七位数，在安然事件中却未能完成应尽的职责。安然公司内部告密者谢伦·沃特金斯在2001年8月写给董事长雷的信简直就是公司如何搞腐败、耍花招和进行暗箱操作的详细说明。她担心，世界会觉察到安然“过去的成绩只不过是精心制作的会计骗局”。

安然的垮台让人对美国公司界广泛使用的其他多种大胆的会计手段（其中多数相当合法）产生了疑问。人们越来越难以弄清楚一家公司到底挣了多少，它的股票到底价值多少。自1997年后，多达723家公司被迫重新说明并降低自己的收益，投资者信心是整个经济成功的关键。这种信心不仅受到安然丑闻的影响，而且受到会计标准急剧下降的威胁。人们越来越觉得，有人在游戏中作弊。华盛顿和企业专家们必须抓住这一时机清除市场经济中的混乱，否则他们将面临来自平民主义者的强烈反对。

（四）企业文化失衡瓦解安然

2002年2月25日，新的一期《商业周刊》发表约翰·伯恩的署名文章《企业环境滋生弊端》。他在文章中指出，在20世纪90年代的大部分时间里，旧经济公司的首席执行官们都在努力完成从运作缓慢的公司向敏捷、富有弹性的公司的转型。但事实是，真正转型的只是少数。转变一家大型公司的核心理念、态度和基本关系的难度之大出乎意料。这就是90年代末深入安然的大批学者和顾问把安然推崇为管理理念模范的原因。安然似乎已经从一家平庸、受限制的公司转变成了运转迅速和业绩骄人的企业。

他指出，可惜这并非事实。当年那批学者中有很多人现在忙于从安然的突然瓦解中分析企业文化和领导方面的教训。目前他们的结论是：安然的失败并不仅仅因为做假账和所谓的高层腐败，还应归咎于它的企业文化——这恰恰曾经是安然引人瞩目和备受赞誉之处。它一直强调收益增长和个人主动性，加之缺乏通常的公司制衡机制，使企业文化从推崇进攻型战略转变为日益依赖不道德的投机取巧。最后，公司对没有经验的年轻管理者过度宽容，又缺乏必要的控制手段以使失败的可能性降至最小。它是一家在不太可能开展的业务上错误地投入了太多赌注的公司。

2001年就任安然首席执行官的斯基林改变公司的方法完全出自新经济战略手册。安然取消了一些管理层，从外界招募了数百名官员，鼓励他们给传统

束缚下的公司带来新思想。公司废除了以资历为基础的薪金制度，采取更加有激励作用的报酬措施，表现出众的员工可以选择丰厚的现金奖励或者公司股票。很多刚毕业的本科生或研究生被授予了高度权威，他们可以做出 500 万美元的决定而无须上级批准。

南加利福尼亚大学有效组织中心的詹姆斯·奥图尔教授说：“在像 IBM 这样的大公司，尽管也出现了提拔年轻人的趋势，但是他们身边有很多资深职员提供指导。在安然，你看到的是一群没有大人监管的孩子在随意行事。”

约翰·伯恩还说，当然，在理论上，这些孩子是受到严格监督的。斯基林经常把公司的新文化描述为“张弛结合”，这是麦肯锡公司顾问托马斯·彼得斯和罗伯特·沃特曼在他们的畅销书《追求卓越》中提出的成功企业八大要素之一。这一理念是指把严格控制与最大限度的个人权力相结合，从而使企业家能力得到充分的发挥，同时避免企业文化陷入混乱。然而，在安然，做假账的压力往往压倒了“严格”控制的说词。安然能源服务部门的一位前任管理者说：“公司环境是滋生舞弊的温床。像这样的情况需要严格控制，但是，恰恰相反，公司就像一列出轨的火车。”

二、案例分析

文化因素对人力资源的开发和管理具有重要的影响和巨大的意义，文化环境是人力资源开发和成长的重要外部条件，它在一定程度上决定了人力资源在质上的规定性。具体而言，组织文化对于解决组织目标与个人的矛盾、领导者与被领导者之间的矛盾，开辟了一条现实可行的道路。其作用主要有：

1. 导向作用。即把组织成员的行为动机引导到组织目标上来。使广大成员了解组织追求的崇高目标，也就深刻地认识到自身工作的伟大意义，不仅愿意为此而不懈努力，而且往往愿意为此做出个人牺牲。

2. 规范作用。规章制度构成组织成员的硬约束，而组织道德、组织风气则构成组织成员的软约束。这种软约束，可以减弱硬约束对职工心理的冲击，缓解心理冲突，削弱由此引起的逆反心理，从而使组织成员的行为趋于和谐、一致，并符合组织目标的需要。

3. 凝聚作用。文化是一种极强的凝聚力量。组织文化是组织成员的粘合

剂，把各个方面、各个层次的人都团结在组织目标的旗帜下，并使个人的思想感情和命运与组织的命运紧密联系起来，产生深刻的认同感，以至与组织同甘共苦共命运。

4. 激励作用。组织文化的核心是组织共同价值观念，在满足物质需要的同时，崇高的群体价值观带来满足感、成就感和荣誉感，使组织成员的精神需要获得满足，从而产生深刻而持久的激励作用。

总之，优秀的组织文化，可以使人力资源开发深刻化，人力资源管理自动化。组织文化像一只无形的手，引导人力资源发挥出巨大的潜在能量。而安然公司的毁灭恰恰是因为优秀组织文化的缺失，企业价值观的失衡。

三、思考·讨论·训练

1. 企业文化在企业人力资源管理中的作用是什么？为什么说安然文化导致毁灭？
2. 安然的绩效考核体系倡导怎样的理念，它对安然产生怎样的影响？

第十章 职业生涯管理

一个人从出生到死亡的整个人生经历中，存在着不同的生命周期，如生物生命周期、社会生命周期、家庭生命周期和职业生命周期等。其中，在人生中最重要起决定性作用的是职业生命周期，因为它是人生存和发展的前提条件。而且，人从任职前的职业培训，到寻找职业和从事职业，直到脱离职业以及其中职业变更和发展的活动，占据了人生大部分时间。职业生涯又称职业发展，是指一个人一生中职业工作经历的总和，其限定于个人直接从事职业工作的这段生命时光，上限起始于任职前的职业学习和培训。职业生涯是个体的行为经历，而非群体或组织的行为经历。它是个人的工作任职经历或历程，是一个从任职前的职业培训到完全脱离职业的时间概念。因此，职业生涯不仅表示职业工作时间的长短，还包含职业发展、变更的经历和过程，包括从事何种职业，职业发展的阶段，由一种职业向另一种职业的转换等具体内容。

职业生涯管理，是指企业对员工的职业进行设计、规划、执行、评估、反馈和修正，为员工构建职业生涯的通道，以实现企业发展目标和员工个人职业发展目标有机融合、彼此受益的过程。职业生涯管理必须通过员工和企业共同努力的合作才能完成。因此，职业生涯管理包括员工职业生涯的自我管理和企业指导、协助、提供必要条件两个方面。职业生涯管理的概念有四方面的深刻含义：

一、职业生涯管理是企业为员工设计的职业发展和职业援助规划。

职业生涯规划是以自我价值实现和增值为目的，而且个人发展目标的实现并不局限于特定的企业内部。职业生涯管理则是从企业的角度出发，根据企业发展对员工的需要，指导员工完成自定位，鼓励将个人职业目标同企业发展目标紧密相联，并尽可能多地给予他们发展机会，在此过程中谋求企业的持续发展。

二、职业生涯管理必须满足个人与企业的双重需要，实现二者的共同目标。

职业生涯管理着眼于满足员工的职业发展需要。因此，要实行有效的职业生涯管理，必须了解员工现实的职业生涯目标，以及在实现职业生涯目标过程中会遇到哪些方面的问题，如何解决这些问题，员工的职业生涯历程可以分为哪几个阶段，每个阶段的典型矛盾和困难是什么，如何加以克服和解决。企业只有在对这些信息有充分了解之后，才可能相应地制定出有关政策和措施帮助员工解决这些问题，为员工提供相应的发展机会。同样，在满足员工职业发展需求的同时还必须满足企业自身发展的需要。这可以通过两个方面的工作来实现：一方面，在满足员工职业发展需求的时候，使全体员工的职业技能得到提高，进而带动企业整体人力资源水平的提升；另一方面，在职业生涯管理中，对员工的有意引导可使与企业目标方向一致的员工脱颖而出，从而为企业培养高层经营、管理或技术人员提供人才储备。

三、职业生涯管理的形式多种多样、涉及的内容十分广泛。

凡是企业对员工职业活动的指导和帮助，都可列入职业生涯管理中。其中，既包括针对员工个人的，例如，各类培训、咨询，以及为员工扩充技能、提高学历的学习给予便利等，同时也包括针对企业的诸多职业发展政策和措施的，例如，规范职业评议制度，建立和执行有效的内部晋升制度等。从时间上看，职业生涯管理自招聘新员工进入企业开始直至员工流向其他企业或退休而离开企业的全过程都存在。

四、职业生涯管理是一种动态管理，它贯穿于员工和企业发展的全过程。

每一个企业成员在职业生涯的不同阶段及企业发展的不同阶段，其发展特征、发展任务以及应注意的问题是不同，因此，对每一阶段的职业生涯管理也应有所不同。由于决定职业生涯的主客观条件的变化，企业的职业生涯规划和发展也会发生相应的变化，职业生涯管理的侧重点也应有所不同。

案例 1

3M 公司的职业生涯体系

一、案例介绍

3M 公司的管理层始终尽力满足员工职业生涯发展方面的需求。从 20 世纪 80 年代中期开始，公司的员工职业生涯咨询小组一直向个人提供职业生涯问题咨询、测试和评估，并举办个人职业生涯问题公开研讨班。通过人力资源分析过程，各级主管对自己的下属进行评估。公司采集有关职位稳定性和个人职业生涯潜力的数据，通过电脑进行处理，然后用于内部人选的提拔。

公司的人力资源部门可对员工职业生涯发展中的各种作用关系进行协调。公司以往的重点更多地放在评价和人力资源规划上，而不是员工职业生涯发展的具体内容。新的方法强调公司需求与员工需求之间的平衡，为此，3M 公司设计了员工职业生涯管理的体系。

1. 职位信息系统。根据员工民意调查的结果，3M 公司于 1989 年年底开始试行了职位信息系统。员工们的反应非常积极，人力资源部、一线部门及员工组成了专题工作小组，进行为期数月的规划工作。

2. 绩效评估与发展过程。该过程涉及各个级别（月薪和日薪员工）和所有职能的员工。每一位员工都会收到一份供明年使用的员工意见表。员工填入自己对工作内容的看法，指出主要进取方向和期待值。然后员工们与自己的主管一起对这份工作表进行分析，就工作内容、主要进取领域和期待值，以及明年的发展过程达成一致。在第二年中，这份工作表可以根据需要进行修改。到年底时，主管根据以前确定和讨论的业绩内容及进取方向完成业绩表彰工作。绩效评估与发展过程促进了 3M 公司主管与员工之间的交流。

3. 个人职业生涯管理手册。公司向每一位员工发放一本个人职业生涯管

理手册，它概述了员工、领导和公司在员工职业生涯发展方面的责任，还明确提出公司现有的员工职业生涯发展资源，同时提供一份员工职业生涯关注问题的表格。

4. 主管公开研讨班。为期一天的公开研讨班有助于主管们理解自己所处的复杂的员工职业生涯管理环境，同时提高他们的领导技巧及对自己所担任之各类角色的理解。

5. 员工公开研讨班。这一员工公开研讨班提供个人职业生涯指导，强调自我评估、目标和行动计划，以及平级调动的好处和职位晋升的经验。如何有效利用职位信息系统也被纳入公开研讨班的内容之中。

公开研讨班结束后，员工们根据要求回答跟踪问卷调查，而且他们的行动计划也得到跟踪。为一视同仁地协助员工和主管，人力资源部准备了一个资料库，其中有与个人职业生涯相关的录像带。

6. 一致性分析过程及人员接替规划。集团副总裁会见各个部门的副总经理，讨论其手下管理人员的业绩情况和潜能。此过程影响到评定结果和人力资源部门的评审过程，因此对于转岗、发展和晋升都具有影响。然后管理层层层召开类似会议，与此同时开展人员接替规划项目。

7. 职业生涯咨询。公司鼓励员工主动去找自己的主管商谈个人职业生涯问题，也为员工提供专业的个人职业生涯咨询。

8. 职业生涯项目。作为内部顾问，员工职业生涯管理人员根据员工兴趣印发出一些项目，并将它们在全公司推出。

9. 学费补偿。这个项目已实行多年，它报销学费和与员工当前岗位相关的费用，以及与某一工作或个人职业生涯相关之学位项目的全部学费和费用。

10. 调职。职位撤销的员工自动进入个人职业生涯过渡公开研讨班，同时还接受具体的过渡咨询。根据管理层的要求，还为解除聘用的员工提供外部新职介绍。

在 3M 公司试图更加准确、更加现实地统一员工需求和公司需求的努力中，它已经成功地提高了工作效率，更大程度地焕发起员工们为实现公司目标而进行的参与。主管们在员工职业生涯指导方面更具信心，在改进与员工的交流方面更具可信性。3M 公司的各项职业生涯管理活动针对的是真正的需求，因此，它为个人和公司都带来了最大的利益。

二、案例分析

职业生涯，又称职业发展，是指一个人遵循一定的道路（或途径），去实现所选定的职业目标。它不因一个人在某一组织中谋得一职务而始，离开该组织而终；它是一个人一生中所占据的一连串不同职位而构成的一个连续的终身的过程。它是一个人首次参加工作开始的、依次从事的所有工作活动与经历，按年度顺序组成的全过程。个人对其职业发展有一定的控制力，他可以利用所遇到的机会，从自己的职业生涯中最大限度地获得成功与满足。个人对其职业发展道路进行规划，是因为职业生涯发展的成败，密切关系到个人的自我认识评价、尊严和满意感。

优秀的现代企业总是对职工的各种需要，尤其是对他们的高层次需要十分敏感，他们鼓励、支持并帮助职工实现其职业上的抱负。因为他们明白“不想当元帅的士兵不是优秀的士兵”的道理。要管理好员工的职业发展，企业必须制定人力资源开发的综合规划，并把它纳入企业总的战略发展计划当中，真正把此事提到应有高度并与其他方面的计划协调一致。

三、思考·讨论·训练

1. 3M 公司的职业生涯管理体系有何特点？

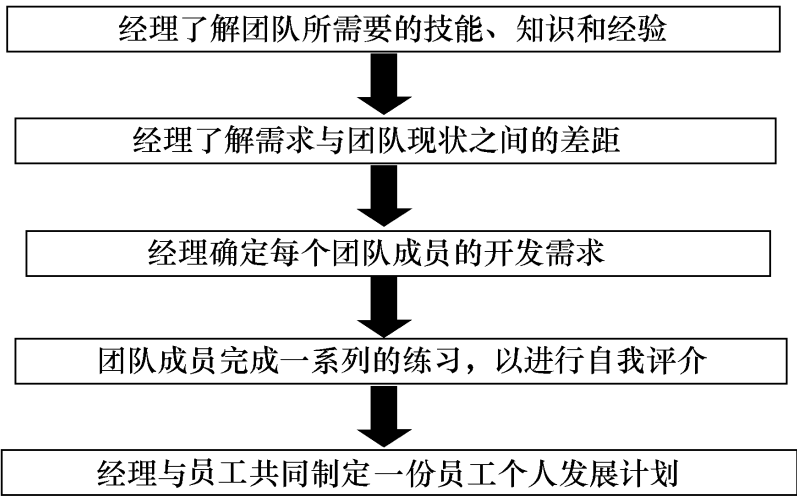
2. 3M 公司的职业生涯管理体系还有没有需要完善的地方？这一体系有何借鉴意义？

案例 2

兰新公司的职业生涯管理

一、案例介绍

兰新公司设计的职业生涯管理流程，如下图所示。



兰新公司员工职业生涯规划系统

首先，由经理了解团队所需要的技能、知识和经验，以便更好地满足目前和将来的业务需求。同时，还需了解需求与团队现状之间的差距，然后，由经理确定每个团队成员的开发需求。紧接着是由团队成员完成一系列的练习，以帮助其进行自我评价、目标设置与开发规划。最后，经理与雇员还要共同按规定制定一份员工个人发展计划。在面谈过程中，经理与雇员要一起讨论绩效评估结果和对团队需求的分析。该计划包含雇员在下一年所要达到的职业生涯目标和发展行动。

针对不同人要制定不同的职业发展生涯。对于新进人员而言，若能直接提

供富有挑战性的任务，兰新公司会协助他们在生涯发展上取得成功，或可协助员工规定生涯目标，并借以发现训练需求与新工作的轮换机会。新进人员固然会遭遇工作不适应的状况，但工作时间介于 3~6 年的，其工作心理最为浮动，也是最需要主管或生涯导师的指导；而工作满 10 年者，容易进入创新停滞期，需要激励生涯发展，以避免影响群体士气；至于面临中年危机者，则需对其进行再教育，激励其重新学习以培养第二专长；而即将面临退休者，则有赖人力资源部门相关人员对其进行个人的生涯辅导。

兰新公司在开发职业生涯管理系统时，考虑到员工因工作岗位的不同而对需求的不同要求。比如，“升迁机会”是影响研发人员工作满足与离职倾向之重要因素，但随着年龄的增加，由于企业所能提供之空缺越来越少，所以，年龄增长与升迁需求呈负相关。就发展因素而言，研发专业人员通常有强烈的成长需求，其需求内容多包含个人的成长机会、在职进修、国外培训、新知识的训练课程等，且不会因年龄的不同而产生差异，但在需求方向上则有所不同。许多员工离职并非因为对于现职的不满，而在于其他竞争者提供了更好的机会。因此，在兰新公司，员工的生涯规划与薪酬管理、授权管理、能力等相互配合。

为了保证职业生涯管理过程能有利于将来的人事决策，兰新公司通常会举行分组会议。在这些会议上，由经理汇报其工作团队的开发需求、开发规划与实施能力。培训与开发部经理要出席会议，以确保培训计划的切实可行。这个过程如果在高层管理会议中通过，那么最后则是制定一份附有培训和开发计划的总计划。兰新公司员工生涯规划系统主要特点在于共同了解雇员个人、地区、部门的开发和培训需求及其能力。由于在三个层次都采用了这种方式，兰新公司能比其他公司更好地适应不断变化的员工需求与顾客需求。

从企业发展的过程来看，这套系统的实施大大地降低了员工离职率。

二、案例分析

虽然职业发展的管理主要应靠个人自我策划与掌握，但组织的作用仍不可忽视。事实上，个人与组织在职工职业发展的管理中是不能截然分开的，而是必须互相结合的。

各级主管干部，因为他们最了解自己下级的长、短、喜、恶、需要与抱负以及他们的过去与现状，又了解企业中存在的机会与备选发展途径，便于向下级介绍前景、指导、监督、培训和鼓励他们上班。

企业的职工职业发展综合规划，是为了给员工提供必要的信息和提示帮助员工个人做好自己的发展计划，在转折关头做出妥善的选择。

三、思考 · 讨论 · 训练

1. 兰新公司员工职业生涯管理有何特点？
2. 把员工的职业生涯做细有何意义？

案例 3

美国海湾电力公司的职业生涯规划

一、案例介绍

1980 年，佛罗里达州彭克拉市的海湾电力公司，制定了一项综合性的人力资源规划方案。制定该方案的目的之一，是为了找到一种方法，借助于这种方法，使公司的低层管理人员和专业技术人员，在人力资源开发专家的指导下正确选择自己的职业生涯道路。

海湾电力公司认为，广泛的工作分析和正确的工作绩效评价是职业生涯规划的关键，为得到工作分析和工作绩效评价的有关信息，做好员工的职业生涯规划，对该公司的 200 项管理进行了分析，使之形成了一个有意义的工作类别结构表。这张结构表也称为职业计划表（下表就是其中的一部分）。表中各名词定义如下：

工作属：工作性质的属性。例如，行政管理、经管管理、工程技术等。在海湾电力公司，主要工作属有发电、电力输送和电力分配；研究及工程技术服务；行政管理服务；市场载荷以及用户技术服务。

工作域：一个工作属内的一群工作族组成一个工作域。表中列出两个工作域：电厂与发电；分厂运营及技术服务。传统上，员工很少跨区域调动。

工作族：所有技术性质相同，但技术水平与复杂程度的各项不同的工作构成一个工作族。如果把同一工作族内的各项工作，根据其复杂程度从低到高进行排列，就得到了我们所说的职务级别。

职责域：是指工作职务具有的权力、责任复杂性的范围和程度。在海湾电

力公司，职责域分为三大部类：部类一、部类二和部类三。部类一是指经理、主任一级或更高一级管理者；部类二是指主管人员一级；部类三主要是指专业技术一类的工作。表中列出了“电力输送与分配”这一工作族的职责域。

职业计划表对公司的 200 项管理工作进行了有条理的排列组合，找出了各工作族之间的交叉点，同时还确定了同一工作族内各项职务的相对级别。员工可以很容易地从表中辨认出职务升迁、变换的途径。公司还将在职人员的姓名填写在职业计划表中，员工一眼就能看出职务升迁受阻之处。此外，职业计划表还确认了未来的工作要求以及对人的要求。这些未来工作所需，被排成一张“职业计划工作一览表”。利用此表，员工可以很方便地对未来工作进行选择。职业计划工作一览表包括以下内容：未来每项工作对员工素质的要求。如创造力、体力、数字运算能力和毅力等。同人员素质要求相对应的工作职能。这方面的要求使员工了解到人的某一特殊品质在实际工作中是怎样获得应用的。员工应具备的知识、技能。

海湾电力公司为了实施它的职业生涯规划方案，采取了以下措施：

(1) 公布工作一览表。让员工了解整个职业计划方案。这一步对于职业计划方案的实施极为重要。

(2) 调查员工的资历。针对每一项特定工作，让每位员工填写一份资历调查表，填写的内容包括工作经验、学历、兴趣、特长和人际关系、技能等。然后，公司将那些有资格从事某一项工作，并对该项工作感兴趣的员工的个人资历与工作要求进行对照，以确定合适人选。同时，公司还采取一定的措施，对员工的年度工作评价做出修正。

(3) 同员工谈工作与发展机会。公司举办一天专题讨论会。在会上，公司向所有拿年薪的员工公布职业计划方案和实施办法，同时，公司还在会上向员工们介绍工作一览表、自我评价方法、员工资历调查情况、工作评价的意义以及这一套系统的管理方法等。公司在向员工介绍可能的工作机会和发展机会时，均打一个折扣，留有余地。在讨论会快结束时，公司负责人将由于公司政策的变化可能对员工生涯发展产生的影响，向员工做简要说明。例如，电厂某方面的业务缩减，发电所用燃料的改变情况等。

此外，海湾电力公司打算使用评审中心法来考察员工。其目的是考察员工是否具备未来工作所要求的那些个人品质，包括动机、价值观、分析能力、人际关系、情感特征等。然后公司再把评审中心的评审结果同评价鉴定系统的评价结果综合在一起考虑，看看要调换工作的员工有哪些方面亟待改进。也就是

说，通过评价鉴定，企业就能保证每一个想调换工作的员工都是在原来的工作岗位上具有竞争能力的人。

海湾电力公司职业计划表（部分）

工作属		电力生产	电力输送分配	
工作域		电厂与发电	分厂运营及技术支持	
工作族		电厂运营	分厂建设及工程技术	电力输送与分配
职责域	部类一	电厂经理	分厂运营经理	供电主任
	部类二	电厂工程师	修建服务主管	输电主任
	部类三	化学师	工程师	输电工程师

“电力输送与分配”工作族的职责域

部类一	供电主任 输电经理 配电经理
部类二	输电主管人员 变电站主管人员 系统控制主管人员
部类三	输电工程师 配电计划工程师 运营工程师 配电工程师 助理运营工程师 配电专家 输配电技术人员 电力工程技术人员

二、案例分析

企业职业生涯规划是企业根据自身的发展目标，并结合员工的发展需求，制定企业职业需求规划、职业变动规划与职业通道，并采取必要的措施加以实

施，以实现企业目标与员工职业发展目标相统一的过程。企业职业生涯规划的内容非常丰富，它包含企业人力资源招聘计划、职业生涯阶梯设置、企业继任规划、顾问计划、退休计划以及企业职业生涯规划落实措施等诸多内容。

在案例中，美国海湾电力公司创造性地对自身的 200 项管理进行分析，形成了独具特色的职业计划表，通过这张表，员工可以预测出公司未来可能存在的职位，以及这些职位所需的技能。企业通过多种措施向员工传递职业发展的信息，并对员工进行科学考评，这一切为企业成功的人力资源管理奠定了坚实的基础。

三、思考 · 讨论 · 训练

1. 海湾电力公司职业计划表在员工职业生涯管理中发挥怎样的作用？
2. 企业职业生涯规划的实施步骤是怎样的？

案例 4

可口可乐公司员工职业生涯发展

一、案例介绍

可口可乐公司开始实施职业生涯发展制度，以吸引人才，储备人才，开发员工潜能，其主要项目如下：

（一）中心目标

- 1. 公司所需人才尽可能地从内部提升。
- 2. 在需要用人之际，积极发展员工的才能。
- 3. 评估和协助员工生涯发展。
- 4. 期望个人负担起自我发展的主要责任。

（二）实施步骤

实施开始前，人力资源部门应首先充分分析公司现有人事资料，加以评估。然后制定员工发展方案，以谋求公司目标和员工个人需求的配合。再建立修正系统，以绩效评价、个人生涯发展讨论、部门的生涯发展和职位接替的评价，以及配合和选拔标准为基础：

1. 绩效规划和评价，主要措施如下：

（1）每年依据员工特定目标的完成与绩效因素从事评估的工作，并确保绩效与考绩的配合。

（2）每位员工和主管讨论绩效前，首先需对其过去一年的工作表现做出描述，并且按照目标和绩效因素对整体性的绩效分析，再与上一级主管讨论以决定最后的绩效。

（3）主管与员工每年最少有一次的工作绩效评估，并给予适当的教导与反馈。

2. 个人职业生涯发展，具体措施如下：

(1) 每年制作职业生涯与兴趣表，作为将来与主管做生涯发展讨论的准备。

(2) 个人职业生涯讨论后，主管在其评价规划表上做评估，再依次送给上一级主管、人力资源部门等。

3. 部门的生涯发展和职位接替计划。其任务在于使员工升迁的潜力与准备能够与公司的需求发展相配合。从公司中最基层的员工到公司的总经理，每位均需接受至少两个阶层管理者的评价。这类评估工作，通常是以部门中主管和其直属部门下属间的会议来进行，以使员工亲眼看到，主管们彼此讨论和规划员工的变化及趋势。

4. 选拔过程的配合。公司内部的配合和选拔过程是以正式和非正式方式来完成，基于工作的需求和个人的优点，以选择最适当的人做最适当的事。

(1) 正式的方式是指绩效评价、系统讨论、部门的生涯发展和接任的规划评价。

(2) 非正式的方式则指主管间的谈话和观察员工的绩效与潜能。

(三) 企业的角色和工作

1. 新闻制造者。公司内部每月发行刊物，列出人数、职位变动表，提供员工各种信息，以及内部生涯变动的安排。

2. 职缺公告和离职职位表，将较低和中层管理阶层的职位给予特别的开放。

3. 生涯机会手册，提供员工每一部门的工作概况，以及各种职位应具备的特定条件等。

4. 工作轮廓 (Job Profiles)，提供更进一步的工作信息，如经过工作分析而制定的工作说明书，说明每项职位的责任、应具备的知识与技能、教育程度、工作经验及在某项技术领域内特定的层次等。员工可根据说明书选择和评估自我的生涯发展。

(四) 员工自我发展

员工自我的发展对于职业生涯目标的实现，具有关键性的作用，具体措施如下：

1. 生涯计划手册：提供个人评估自我的优缺点、价值观、生涯发展方向，以及制定生涯发展计划的结构性手段等。

2. 生涯策略讲习会：活动的特点是提供机会与各部门的主要人力资源代

表和公司的决策者碰面，并讨论与员工生涯相关的问题；活动时间约两天，审查自己可能的职业生涯发展取向，以及达到目标的策略等。

3. 员工培训一览表：公司通过密集的教育与培训计划，协助员工发展其知识与技能，员工培训计划表分季更新，列出培训课程表，课程也包括绩效因素的培训等。

4. 提供员工全部学费的援助计划，促使员工有机会再回到学校接受正式的教育。

5. 在职和职外的发展活动：员工可请求主管人员给予反馈，扮演指导员或培训师的角色，或参加任务团队、专案小组、专业性的组织等，以协助员工发展新的专业知识与技能，并贡献所长。

二、案例分析

可口可乐公司在员工职业生涯管理中体现出了正确的职业发展规划。

职业发展规划是现代人力资源管理的基本思想之一，其主要内容就是：公司要为其成员构建职业发展通道，使之与公司的需求相匹配、相协调、相融合，以达到满足公司及其成员各自需要，同时实现公司目标和员工个人目标的目的。职业发展规划的核心，是要使员工个人职业生涯和公司需求在相互作用中实现协调与融合。

职业发展规划的内容有：

1. 有利于促进员工的全面发展和增加他们的满意感。职业发展规划客观存在，不但能解决员工的现实激励问题，而且能从根本上调动员工的积极性，是员工激励的最终选择。公司只有树立了职业发展规划，才能在实际的管理活动中真正重视员工的全面发展，才能采取必要的管理措施、投入充足的资源促进员工的全面发展，从而增加员工的满意感，并最大限度地调动员工的积极性和创造性。

2. 有利于塑造优秀的企业文化。树立职业发展规划，实质上是肯定和强调人的重要性，这是现代优秀企业文化的基本特征。

3. 有利于促进企业的发展，职业发展的核心是发展和进步，它鼓励学习、鼓励创新，也鼓励竞争，在这一过程中，公司一方面保持了积极向上、活跃进

取的氛围，另一方面也必然造就一大批勇于创新求变的人才。有了这两点，公司的发展也就能指日可待了。

三、思考·讨论·训练

1. 可口可乐公司施行的职业生涯发展制度是如何开发员工潜能的？
2. 员工自我发展对公司职业生涯管理目标的实现有何作用？如何促进员工的自我发展？

案例 5

金远虑的成功秘诀

一、案例介绍

金远虑是一个成功的职业经理人，现任麦玛尔公司中国区总经理，他在商场上的作为令人刮目相看。金远虑 1992 年才跨出北京大学校门，先后就职于联想、IBM 乃至现在的麦玛尔的职业经理人。他认为，他在激烈的职场竞争中，能够运筹帷幄、游刃有余的关键是始终具有明确的自我职业管理的意识。

1. 志存高远。在职业生涯中，必须有一个长远规划。金远虑一踏出校门便决心投身于高科技行业，并将跨国公司的行政总裁或副主席定为自己的职业目标。一个出类拔萃而又力所能及的长远目标，能提供个人职业发展的动力和方向，并避免产生自我的满足感，失去继续进取的动力。

2. 以我为主。千里之行，始于足下。个人职业发展也是如此。从在联想的小有收获，到在 IBM 的风光独好，以至在麦玛尔独占鳌头，金远虑在职业生涯中步步为营。在这里，你必须有远见，知道在每个职业发展阶段，自己真正需要的是什么。金远虑认为大公司整体抗风险能力强，个人抗风险能力弱；而小公司整体抗风险能力弱，个人抗风险能力强。对此，心知肚明，也就能抵御随波逐流的诱惑，在职业发展中独辟蹊径。

3. 通权达变。在变化一日千里的现代社会，随机应变的能力不可或缺。在个人的职业生涯中，必须能适应行业及企业的变化，把握趋势。在职业发展中，也是识时务者为俊杰。

4. 打磨能力。所谓机会只降临有备者之身。个人能力是你在职业发展道路上的立足之本。在创建业绩的同时，切记要使自我能力不断提高。金远虑现在在中欧工商管理学院攻读 MBA，并计划在将来攻读法律博士学位。能力渐

长，你的职业生涯定能更上一层楼。

二、案例分析

个人职业生涯规划是指员工根据对自己的主观因素、客观条件的分析，确定自己的职业生涯发展目标，选择实现这一目标的职业，以及制定相应的工作、培训和教育计划，并按照一定的时间安排，采取必要的行动实施职业生涯规划目标的过程。个人职业生涯规划一般包括自我剖析、目标设定、目标实现策略、反馈与修整等内容。

金远虑在职场上令人刮目相看关键在于他在进行职业生涯规划时坚持一些基本原则，这些原则包括：

1. 实事求是，准确的自我认识 and 自我评价是制定个人职业计划的前提。

2. 要切实可行。首先，个人的职业目标一定要同自己的能力、个人特质及工作适应性相符合。一个文化学历不高又无专业特长的员工，却一心想进入管理层，在现代企业中显然不切实际。其次，个人职业生涯规划目标和职业道路确定，要考虑到客观环境和条件。例如，在一个论资排辈的企业里，刚毕业的大学生就不宜把担当重要管理工作确定为自己的短期职业目标。

3. 个人职业计划目标要与组织目标协调一致。员工是要借助于企业而实现自己职业目标的，其职业计划必须要在为企业目标而奋斗的过程中实现。离开企业目标，便没有个人的职业发展，甚至难以在企业中立足。所以，员工在制定自己的计划时，应积极主动与企业沟通，获得组织企业的指导与帮助。

4. 在动态变化中制定和修正个人职业计划。随着时间的延续，员工本人的情况及外部环境条件都会变化，这就要求员工及时调整自己的职业计划。职业计划中有些内容具有相对稳定性，例如，长期的职业目标、职业道路等；有些内容则需不断变化，例如，职业发展的具体活动、短期职业目标等。

三、思考 · 讨论 · 训练

1. 你认为，金远虑自我职业生涯管理的主要经验有哪些？

2. 你对员工个人职业生涯管理有什么看法和建议？

3. 你的职业生涯发展是否顺利？在本案例的启示下，你认为该如何把握自己的职业生涯发展的命运？

第十一章 劳动关系管理

企业劳动关系主要指企业所有者、经营者、普通员工及其工会组织之间在企业的生产经营活动中形成的各种权、责、利关系，主要包括：所有者与全体员工（包括经营管理人员）的关系；经营管理者与普通员工的关系；经营管理者与员工组织的关系；工会与员工的关系。

正确处理与不断改善劳动关系，是企业管理的重要任务，因为：首先，保障企业与员工的互择权，实现生产要素优化配置。要发展社会生产力，就必须使各种生产要素在适当的流动中获得最佳结合，如果员工不能选择企业，企业不能选择职工，势必造成人力资源的浪费，阻碍生产力的发展。其次，保障企业内各方面的正当权益，调动各方面的积极性。合理的投资回报可以吸引更多的资金流入企业。合理的工资、福利可以吸收和稳定企业所需人才。合理的利润留成可以有利于企业的长远发展。最后，改善企业内部劳动关系，维护安定团结，确保企业改革和转换经营机制的顺利进行。企业各方面的相互信任，相互尊重，互助合作，就能创造出一个令人心情舒畅的工作环境，有利于安定团结。只有调整好各方面利益，才能保证企业改革的深入进行。

正确处理企业劳动关系，应该遵循以下原则： 兼顾各方利益的原则。协商为主解决争议的原则。 以法律为准绳的原则。 劳动争议以预防为主的原则。

企业改善内部劳动关系可能通过以下途径：

1. 立法。劳动争议的产生在很大程度上是因为相关法规不健全，因此，当企业各方因利益冲突而产生矛盾时，常常无法可依，无所适从，通过完善法律，企业各方的权、责、利就可明确下来，并在法律的基础上加以调整。

2. 发挥工会及党组织的作用。工会与企业党组织代表员工与企业协调劳动关系，兼顾员工与企业的利益，避免矛盾激化。

3. 培训主管人员。劳动争议的产生和劳动关系的紧张，常常与企业主管人员的工作作风、业务知识、法律意识有关。通过对企业主管人员的培训，就

能增强他们的劳动关系意识，掌握劳动关系问题处理的原则及技巧。

4. 提高员工的工作生活质量。改善劳动关系的根本途径是提高员工的工作生活质量。提高员工的工作与生活质量的主要内容包括：参与管理，职务设计，周期性安排（“培训—工作—休息”），满足个人的特殊要求，使员工在工作中感觉到工作的真正意义。

5. 员工参与民主管理。员工参与民主管理可以使员工参与企业的重大决策，尤其是涉及广大员工切身利益的决策，这样可以更好地使企业经营者在做出重大决策时充分考虑员工的利益。

案例 1

恶炒鱿鱼须买单

一、案例介绍

2003 年 5 月 22 日下午，位于汉口的成都联谊网络股份有限公司（简称联谊公司）武汉分公司的门前，突然出现群情激愤的场面：该单位员工与公司派来的副总经理石晓峰，就变更分公司经理人选一事发生激烈争吵。员工们将公司新任命的经理袁英推出大门，并堵在门口不让他进去。

（一）不看业绩换人

事情得从 2001 年说起。这年 10 月 5 日，联谊公司下发《人事任免通知》，任命李吴都为武汉分公司经理。2002 年 1 月起，联谊公司在全国各分公司范围内推行《分公司经营绩效奖的计提办法（试行）》，并与武汉分公司签订《年度管理目标责任书》，规定武汉分公司的绩效工资提取比例为公司视讯事业部年度经营目标的 4.25%，各分公司经理奖金则为其所在分公司应计提绩效奖金总额的 10%。

按此规定计算，李吴都自 2002 年起，每月工资 8000 元，当年 5~11 月的绩效工资总额为 3.5 万多元。

2003 年 4 月 9 日，联谊公司下发《一季度经营工作情况通报》，对武汉分公司各项指标考评总分排名第一的成绩做了充分肯定，并称其为“其他分公司学习之榜样”。该《通知》中的会计报表统计显示，武汉分公司 2003 年一年度经营业绩为 1712898 元。

出人意料的是，对武汉分公司表扬之后仅一个月时间，在事先没有对武汉分公司的经营状况做不同评价的情况下，联谊公司于 5 月 12 日，突然下发《人事任免通知》，称：“鉴于武汉分公司近一时期经营管理中出现的问题，并

造成一些不良影响……决定暂停武汉分公司经理李吴都经理职务，由公司副总经理石晓峰先生全面负责武汉分公司工作，李吴都协助其工作。”

李吴都接此通知后，感到困惑不解。她一方面准备迎接新任经理的到来；另一方面向联谊公司递交书面报告，请求对暂停自己职务的决定做出合理的解释。

联谊公司对她的请求没有答复。

2003年5月19日，《人事任免通知》宣布：任命袁英为武汉分公司经理，李吴都为副经理。

当日，联谊公司还下发《四月份经营工作通报》，其中的会计报表显示，武汉分公司4月营业收入为554959元，肯定武汉分公司也属完成“累计收入达标”和“本月回款增长显著”的分公司之一。

任免通知下达后，武汉分公司的员工议论纷纷，对联谊公司不看经营业绩随意罢免李经理职务的行为表示强烈不满。“山雨欲来风满楼”，一场矛盾冲突眼看就要爆发……

（二）管理不畅辞人

2003年5月22日中午，李吴都外出办事时接到石晓峰副总经理电话，要她回到公司。

下午回到单位后，李吴都被石晓峰单独叫到办公室谈话，由于双方意见对立而发生争执。10分钟后，李吴都一气之下离开了公司。她走后，员工们开始与石总对话。结果谁也说服不了谁，这就上演了本文开始的那一幕。

在双方僵持不下，闹得不可开交之际，心头怒气消解后的李吴都又回到了公司。她见到公司门口的情景，立即协助石总说服员工，要求他们不要激动，更不能聚众起哄，否则后果严重。经动之以情、晓之以理的劝服，员工们的情绪逐渐得到了控制，一场风波暂时平息了下来。

员工不闹了，石晓峰等人却气愤不已。他们认为这场风波是由李吴都对工作变动不满意而煽动员工闹起来的。在向联谊公司董事长汇报后，他们于当日又下发了一份《人事任免通知》，以李吴都拒不配合公司领导班子调整工作，导致员工在办公场所聚众闹事，阻挠新任经理上班，严重破坏正常的工作秩序，同时，以私藏公司重要保密资料拒不交出为由，免去其武汉分公司副经理职务；根据《中华人民共和国劳动法》第二十五条第二款“严重违反劳动纪律或者用人单位规章制度”的规定，解除分公司与李吴都之间的劳动关系。

李吴都对公司的处理决定自然不服。经多次与联谊公司协商未果，她于

2003 年 7 月 9 日向湖北省劳动争议仲裁委员会申请仲裁，要求被上诉人支付 2003 年 5 月工资及加发的经济补偿金、2002 年 12 月至 2003 年 5 月奖金的不足部分，解除劳动合同的经济补偿金及额外经济补偿金，为申诉人补办失业保险或支付失业保险补偿金。

（三）无理解职赔偿

对李吴都的仲裁请求，湖北省劳动争议仲裁委依法立案受理。办案人员以“息讼”的态度进行调解，问申诉人打“官司”行不行？李吴都表示同意，但是她说，前提是被告人对恶意“炒”她的“鱿鱼”愿意承担法律责任。

办案人员向被告通报情况，希望不要搞得两败俱伤。并且说，如果被告人愿意依法“买单”，仲裁委可以要求申诉人做到以下几点：三天内交回手中保管的有关资料；半年内不得到其他视讯网络公司任职；保守联谊公司的商业秘密，如查证申诉人有以上行为，必须支付 8 万元违约金。在此基础上，申、被告双方均放弃其他仲裁请求，和平解决纷争。

被告方有关负责人答应回去商量一下。谁知他们商量的结果是：不同意支付经济赔偿金，本公司决不允许有这种“狮子大开口”的恶劣先例！

针对反馈的意见，办案人员指出：按照《违反和解除劳动合同的经济补偿办法》（劳部发〔1994〕481 号）第 8 条“经当事人协商不能就变更劳动合同达成协议，由用人单位解除劳动合同的，用人单位按劳动者在本单位工作的年限、工作时间每满一年发给相当于一个月工资的补偿金”之规定，被告人应当支付经济补偿金。这是依法办事，不是什么“狮子大开口”！

联谊公司回答说：那好，我们收回本案，将申诉人李吴都的职务降为普通员工，在她向本公司写出书面检查以后，再重新签订劳动合同。

这样的条件，申诉人当然不会接受。由此，调解宣告失败，此案进入了仲裁程序。最后的裁决结果是，支持申诉人的仲裁请求，宣布被告人败诉。败诉方的有关人员说：本公司如果不把这种“口子”堵住，以后对分布全国的分公司就没法管理了。所以，我们不惜重金也要把申诉人拖垮——看谁能斗得过谁！

“不惜重金把官司‘扳’过来”，言外之意人人明白。不过，我国正在建设社会主义法治国家，怎么“扳”得倒法律，“拖”得垮法理呢？我们拭目以待。

二、案例分析

劳动者是企业生产经营活动的主体，是企业财富的创造者，也是社会财富的创造者。任何一个企业失去全体劳动者的积极性，是无法达到企业目标，实现其经济效益和社会效益的。因此，企业在人力资源管理中必须充分尊重劳动者的权利。这些权利包括平等就业和选择职业的权利。取得劳动报酬的权利，享有休息休假的权利，获得劳动安全保护的权力，接受职业技能培训的权利，享受社会保障和福利的权利，提请劳动争议处理的权利，等等。恶炒鱿鱼的事件发生，正反映了联谊法律意识的极端缺乏和对劳动者权利尊重的缺失，成都联谊网络公司的教训值得广大企业汲取。

三、思考·讨论·训练

1. 联谊公司恶炒李吴都鱿鱼的做法反映了该公司在劳动关系管理上存在怎样的问题？
2. 如何利用劳动争议仲裁解决劳动争议？

案例 2

福特汽车公司人情化员工管理

一、案例介绍

亨利·福特二世十分重视员工问题。他认为应该像过去重视机械要素取得成功那样，重视人性要素，这样才能解决战后的工业问题；而且，劳工契约要像两家公司签订商业合同那样，进行有效率、有良好作风的协商。

当然他也是这样做的。他启用贝克当总经理，目的是改变公司职员消极怠工的局面。贝克也是不负众望，他以友好的态度与员工建立联系，使他们消除了怕被“炒鱿鱼”的顾虑，也善意批评他们不应消极怠工，互相扯皮。为了共同的利益，劳资双方应当同舟共济。同时也虚心听取员工们的意见，并积极耐心地着手解决一个个存在的问题，与工会主席一道制定了一项《雇员参与计划》，在各车间成立由员工组成的“解决问题小组”。

为了把《雇员参与计划》辐射开来，福特还经常组织由工人和管理人员组成的代表团到世界各地的协作工厂访问并传经送宝，这充分体现了员工参与和决策的重要性。

目前，福特公司内部已形成了一个“员工参与计划”。员工投入感、合作性不断提高，大大缩短了与日本的差距，而这一切的改变就在于公司上下能够相互沟通；内部管理层、工人和职员改变了过去相互敌对的态度。领导者关心员工，也因此引发了员工对企业的“知遇之恩”，从而努力工作促进企业发展。

公司赋予了员工参与决策的权力，缩小了员工与管理者的距离，员工的独立性和自主性得到了尊重和发挥，积极性也随之高涨。“全员参与制度”的实施激发了员工潜力，为企业带来了巨大效益。

在福特公司，现已形成一条不成文的宗旨：尊重每一位员工。这个宗旨就

像一条看不见的线，贯穿于福特公司管理企业的活动，同时也贯穿于企业领导的思想。这个基本信念对于其他任何企业领导来说都是不能忘记的，不但不能忘记，而且还应该扎扎实实地将它付诸实施。

福特认为，生产率的提高纯粹在于人们的忠诚，他们经过成效卓著的训练而产生的献身精神，他们个人对公司成就的认同感，用最简单的话说，就在于员工及其领导人之间的那种充满人情味的关系。

如果当员工找你来谈关于公司生产经营等方面的建议，或其他有关公司事宜，而被你拒绝的话，则会使他（她）的自尊心受到伤害，而对工作感到心灰意冷，最终影响公司劳动生产率。

福特公司能有今天的辉煌，其独特的员工人情化管理应该说起到了很大的作用。

二、案例分析

这是一个非常典型的员工关系管理的例子。从福特公司的人员管理中，可以看到能否采用正确的用人之道，对员工持怎样的态度，是一个企业成败的关键。人是最宝贵的资源，对人尊重使工作成为一种新型的具有人性味的活动，爱你的员工，发自内心的爱，他会加倍地爱你的企业。士为知己者用。作为一个管理者，即使不从人情的角度来考虑，也应当从企业经济效益的角度考虑，认真倾听员工的意见，如果连坐下来听听对方的谈话都做不到，那就更说不上使人才为你所用了。

尽管绝大多数经理能够意识到人的重要性，但在现实中并不是绝大多数的经理都能真正地尊重人，尽管有些是他们无意识的行动。管理不善是最大的浪费，即使拥有最先进的科学技术，也不能发挥作用，所以必须从战略的观点看问题，应该组织和管理好人才。

三、思考·讨论·训练

1. 福特公司为改善劳动关系做了哪些努力？人情化的员工管理体现在哪些方面？
2. “员工参与计划”在员工管理中有何作用？

案例 3

NBA 的劳资纠纷

一、案例介绍

“篮球王国”美国的职业篮球联赛（简称 NBA）是公认的世界技术上水准最高、盈利最多的篮球联赛。NBA 的篮球明星们精彩绝伦的球技与 NBA 有史以来的种种辉煌一样令世人瞩目。然而，NBA 自身固有的弊端证明了它并非完全是做秀和挣钱的天堂，其中，NBA 的劳资纠纷更是令球星、老板们乃至全世界热爱 NBA 的球迷们头痛和揪心。

1998 年 3 月 23 日，一向困扰 NBA 的劳资纠纷问题再次浮出水面——29 支球队的老板 3 月底在得克萨斯的达拉斯城，就关系 NBA 前途命运的工资制度问题投票，最后以 27 票赞成两票反对废止了原有的劳资协议，这无异于埋下了一颗“定时炸弹”，NBA 的劳资大战一触即发。

当时的劳资协议是 1995 年达成的，为期 6 年。但根据这次投票结果，今后，3 年将不再执行该协议，如果劳资双方在 6 月 30 日之前达成新的协议，一场新的冲突将自然化解，否则，6 月 30 日便是劳资纠纷这颗“定时炸弹”爆炸的最后时刻。1998 年秋天开始的新赛季将受到影响，自 20 世纪 80 年代中期以来，由于大卫·斯特恩出任 NBA 总裁后频出新招以及“飞人”乔丹等巨星闪耀，NBA 在经营上可谓异军突起，令体育界其他同行刮目相看。然而，NBA 的老板们在这两年却为亏损而烦恼，NBA 副总裁鲁斯·格兰尼克说：“我可以非常肯定地告诉大家，至少 15 支以上的球队在 1997~1998 年赛季是赔钱的。”

格兰尼克同时指出，造成这种现象并非球队经营不善，因为仅电视转播每年就能为每支 NBA 球队带来 2300 万美元的收益，一些球队入不敷出的根本

原因是大牌球星的工资无休止地膨胀。由于都想将超级球星留在阵中，各队就不惜巨资续签合同，致使年薪 100 万美元以上的球星越来越多。

根据最新统计，NBA 的年利润为 17.38 亿美元，而其中的 9.95 亿美元都用于支付球员工资，比例高达 57.2%。根据协议，只要球员工资的比例超过 51.8%，球队老板们就有权力中止劳资合同，要求重新谈判。

对于如何避免新一轮的劳资冲突，NBA 总裁斯特恩说：“我们现在看到的不是一个长期而健全的体制，它直接导致了工资持续上升、球队入不敷出以及门票只涨不跌。我们迫切需要一个好的体制。”斯特恩指出，问题的关键并不是要减少球员们的工资，而是要降低全部球员工资所占的比例，以保证球队能够盈利。

据 NBA 权威人士介绍，做到这一点的关键是尽快建立一个完善的新的工资制度，而最值得学习借鉴的便是美国职业橄榄球所采取的工资封顶制度。这一制度严密而科学，没有任何漏洞，既造就了不少高收入的优秀球星，也培养了一大批“中产阶级”球员。

可是，事实证明，工资封顶制度并不能从根本上解决 NBA 劳资纠纷的危机，球星们依然对自身的工资和利润的分成感到不满。那么，到底何种途径才能有效地协调劳资关系，新经济环境下的劳资关系又将如何呢。

二、案例分析

解决劳资纠纷必须具体问题具体分析，对症下药，但其所坚持的基本原则是相同的，必须在解决劳资纠纷中时刻体现出来。这些原则包括以下几个方面：

1. 预防为主的原则。所谓“预防为主”的原则，就是指在企业劳动争议的治理中，企业劳动关系的各个环节，各个部门以及企业劳动争议的处理机构要坚持“预防为主”，要采取一切切实可行的措施，尽可能将企业劳动争议的事后处理转变为事前预防。

2. 化解矛盾的原则。“压解矛盾”的原则就是要求，只要企业劳动关系的双方主体之间出现了利益矛盾和利益分歧，就要尽快解决或化解，避免矛盾的升级或激化，尽可能将企业劳动争议消灭在萌芽状态。对此，企业劳动关系的

双方主体和企业工会以及企业劳动争议调解委员会都可以直接参与，行为人或行为主体都有很多工作可做。

3. 保障劳动者权益的原则。企业劳动者在企业劳动关系的协作中处于相对弱者的地位，大多数企业劳动争议的发生都是建立在企业劳动者权益受到侵害或忽视的前提下。因此，要预防企业劳动争议的发生，保护企业劳动者和各种权益，意义十分重大。“保障劳动者权益”的原则就是要求，要保证劳动者工资和各种福利待遇等的如期兑现，并能得到不断改善；要保证劳动者正常的工作时间和正常的休息休假时间；要保障劳动者参与企业管理的权利；要尊重劳动者参与工会的自由权；要保障劳动者自主选择职业的权利，等等。

三、思考·讨论·训练

1. NBA 劳资纠纷所围绕的重点是什么？
2. 试分析解决 NBA 劳资纠纷的方法。

案例 4

新星林业机械厂的劳动安全管理

一、案例介绍

新星林业机械厂在劳动安全管理工作上积极推行厂长、车间主任“一把手工程”，贯彻执行“安全第一，预防为主”方针，充分发挥职能部门作用，大力投入资金改善工作环境和条件，改造设备，全厂上下齐心协力，使安全管理工作取得了斐然的成绩，连续 6 年无死亡、重伤和轻伤事故，使安全生产工作登上了一个新台阶。

在“一把手工程”的实施过程中，该厂还注重安全管理工作的开展。在实施过程中，厂长、车间主任亲自过问、亲手抓的同时，充分发挥安全管理机构的作用，定目标，定职责，给权力，这是实施“一把手工程”的重要内涵。定目标、定职责是指把安全防火目标、职责落实到各职能部门，再分解到科室成员，并与职务和工资挂钩。给权力是指给事故处置权、奖罚权、工人上岗操作考核权、建议权和安全工作一票否决权，对事故进行调查处理，对违章单位、人员处罚，对不重视安全的基层单位领导撤销职务，对工厂安全生产工作有提出改进意见和合理化建议，年终评比对严重违规单位实行一票否决。

林业机械厂加大资金投入力度确保“一把手工程”安全工作落实。实施安全“一把手工程”以来，对安全工作上的历史欠账加大了资金投入，生产安全得到保障，企业效益得到提高。大量投入确保了该厂安全管理“一把手工程”的实施和生产经营上的良性循环，起到了积极的推动和促进作用。

全体员工认真实施安全管理“一把手工程”，主动自觉地去实施，防微杜渐，及时消除隐患，把事故消灭在萌芽之中，使林业机械厂不断稳定、发展和壮大。

二、案例分析

安全管理是为实现安全生产而组织和使用人力、物力、财力等各种物质资源的过程。它利用计划、组织、指挥、控制等管理机能，控制来自自然界的、机械的、物质的不安全因素及人的不安全行为，避免发生伤亡事故，保证员工的生命安全和健康，保证生产顺利进行。

安全管理是企业管理的一个重要组成部分。事故是人们在有目的的行动过程中，突然出现的违反人的意志的，致使行动暂时或永远停止的事件。企业生产过程中发生的伤亡事故，既给受伤害者本人及亲友带来痛苦和不幸，也给企业生产带来巨大的损失。因此，安全寓于生产之中，安全与生产密不可分。安全性是企业生产系统的主要特征之一。安全促进生产，生产必须安全。以实现安全生产、避免伤亡事故为目的的安全管理，与企业的生产管理、质量管理等各项管理工作密切关联，互相渗透。一般来说，企业的安全管理是整个企业综合管理水平的反映，并且，在企业其他各项管理工作中行之有效的理论、原则、方法也基本上适用于安全管理。

企业必须高度重视安全管理，时刻不忘“安全”，这是企业管理的基本要求。新星林业机械厂劳动安全管理是值得我们学习和借鉴的。

三、思考·讨论·训练

1. 为什么说劳动安全管理是企业“一把手工程”？
2. 企业如何有效地实施劳动安全管理？

案例 5

他们怎样患上矽肺病的

一、案例介绍

记者的报道让我们看到这样一些场景：

“张平躺在床上，佝偻着身体，骨瘦如柴、双目无神，剧烈地咳嗽，很少能说几句完整的话。他尽管只有43岁，却已经再也不能下地干活了。张平患的是‘矽肺病’。”

31岁的夏高云从1993年开始，年年都和老乡一起前往沈阳打工。1997年刚发现咳嗽带血时，他认为没什么大不了的，只不过是太累了，便一直在工地上硬挺着。后经医院检查，属矽肺病。1999年10月因没钱洗肺才回家，丧失劳动能力的他已是矽肺三期，每天在家输液。瘦得像芦柴棒一样的夏高云躺在床上，涨红着脸，很少能说几句完整的话。

同在沈阳得下“怪病”的王运奎说，“洞中干粉就像蒸气炉放气时一样，什么都看不见”。王运奎1995年每天都要在这样的环境中干上七八个小时，而且连最起码的口罩都没戴。

现在，仅仅在浙江省温州市泰顺县三魁镇下溪坪村，像王运奎一样得了病无法治愈的村民就有五十多人。这些人大都是青壮年，为了治病，他们花光了几乎所有的积蓄，但依然有人死去，依然有人妻离子散。王长云自1993年到沈阳，1996年发现胸闷、气促，即到沈阳大学附属医院诊治，确诊为矽肺。后因缺少医疗费，加上治疗效果不明显，放弃治疗，1997年2月撇下结发妻子和两个未成年子女而去。一位受害者家属面对记者的采访，痛哭失声，她说她家为治疗矽肺病已花去了12万元。

“矽肺病”是人体呼吸时大量含二氧化硅的粉尘进入肺部所引起的职业病。

该病常在空气中硅尘浓度较高的采矿、凿岩等工种中发生。在发病早期，病人胸闷、气短，部分病人会有干咳，出现肺功能衰竭；后期呼吸困难，极易气喘，全身无力，并伴有结核病等并发症。对于矽肺病患者，尤其在患病晚期，国内目前还没有有效的治疗方法。

这些人，都是跟随下溪坪村的陈益校、王运福、张万民这几位职业包工头去打工后开始生这种怪病的。

1993年7月，陈、王、张三人先后以泰顺县隧道工程公司、泰顺县地方建筑工程公司的名义，从沈阳市矿物局矿建工程处等两转包人处转包到沈阳至本溪一级公路吴家岭隧道工程，并在老家泰顺“招兵买马”。此前陈益校等人下溪坪村还颇有口碑：能赚钱、讲义气、不拖欠工钱。所以，当陈益校等人一声召唤，村里的年轻人都十分开心地跟他们到远在北国的辽宁“淘金”去了，老乡介绍老乡，泰顺民工此去共有几百人。

陈益校等人承接的辽宁吴家岭隧道工程地质，系石英砂岩、石英岩，岩石二氧化硅含量高达97.6%。在二氧化硅含量如此之高的地质岩层进行隧道作业，危险性相当高，人体一旦吸入二氧化硅粉尘，就会像水泥遇水后沉淀一样，沉积在肺里，引发难以治愈的矽肺病。因此，在这种环境里作业，劳动安全保护显得十分重要。

“陈益校不会亏待老乡的”。泰顺民工当初跟陈益校出去打工时都这样认为。然而，事实上，几百名温州民工在辽宁吴家岭隧道的施工现场，尽管尘土飞扬，噪声刺耳，粉尘弥漫，工作环境极差，公司却没有给工人做安全培训，提供的安全措施仅是每个人一个防护口罩。按照安全要求，开凿岩石时需要带水作业，但公司一直没有提供盛水设备，更没有提及这施工中漫天飞舞的粉尘的伤害性。“干粉就像蒸气炉放气一样往外冒”，然而，缺乏安全知识的工人没有意识到危险，甚至常常连最起码的口罩都没戴，每天在这样的环境中干上七八个小时，有的人还加班加点。干了几个月后，有些人就感到体力不支，呼吸急促，却还不知道自己是得了早期矽肺病。两年后，隧道工程临近结束时，经常感到胸闷气急的人越来越多，有人甚至走几步路也会喘不过气来。

1997年，随着承包工程完工，村民们陆续回到家乡。不久接连有人生起“怪病”，甚至死亡。2000年9月，浙江省职业病诊断鉴定委员会对泰顺民工的鉴定结果表明，泰顺五百多名到辽宁从事隧道作业的人中有196名民工被确诊患上了职业性矽肺病，其中矽肺病I期患者有110名，II期71人，III期15人。劳动部门对他们进行工伤鉴定认为，这些人已分别构成2~7级伤残。

该村矽肺病患者及其家属与泰顺县其他村镇的共计 143 名患者去年集体向温州市中级人民法院提起诉讼，要求泰顺县隧道工程公司、泰顺县地方建筑工程公司以及包工头陈益校、王运福、张万民等赔偿他们因工致残（或死亡）医疗费、护理费、伤残补助金、抚恤金等共计 2.08 亿元。如此巨大的索赔金额，如此众多的原告，使该案成为全国最大的工伤索赔案。原告们认为，工程业主、承包人、分包人对此案负有连带责任。而且，泰顺县隧道工程公司由泰顺县乡镇局组建，公司 1500 万元的注册资金由泰顺县财政局所属泰顺县会计师事务所虚假验资，而该验资机构现已撤销。鉴于此，他们认为泰顺县乡镇局、泰顺县财政局对此负有连带责任。由此，共有 8 家单位，5 名包工头计 13 个主体成为本案被告。

温州市中级人民法院于 2001 年 5 月 8 日进行了庭审。被告中泰顺县隧道工程公司及陈益校认为，原告将公司和投资人同时作为被告不当；辽宁省交通厅、东北煤炭建设总公司、沈阳矿务局矿建工程处、七台河矿业精煤矿集团建设工程总公司也认为自己不应属于被告之列。法院对此案将继续审理。

陈益校日前已经被逮捕，法院已对被告 600 多万元的财产采取了保全措施。但相对于两亿元的索赔额来说，这实在是杯水车薪。然而，对于那些得上了“矽肺病”甚至已经死去了的打工者来说，即使向老板讨回了公道，拿到了应该得到的钱，但失去了生命和健康，又有什么意义呢？陈益校说：“干粉作业，我只知道会产生矽肺，真不知道会有这样严重的后果。”

二、案例分析

所谓劳动保护，就是为了保护劳动者在劳动过程中的安全和健康所采取的各种技术措施和组织措施的总称。

按照马斯洛的需要层次理论，人的需要由生存需要、安全需要、交际需要、尊重需要和自我实现需要逐一递升产生，自下而上生存需要和安全需要是最基本的需要。劳动保护就是为满足劳动者这些最基本的需要而采取的措施，所以它是提高劳动者工作、生活质量的基础，是提高劳动者劳动积极性的先决条件。在我国社会主义制度下，劳动者是国家的主人，我们各级各类组织的管理人员，只有搞好了劳动保护工作，才能说是体现了对劳动者主人翁地位的

尊重。

不仅如此，在当今社会整体进步事业的大环境下，世界各发达国家的人员保护工作都取得了很大的进展。劳动保护，作为人力资源管理中必要的和有效的措施，正在得到越来越多的重视。劳动保护的主要任务有：保证安全生产——采取各种有效措施，减少和消除劳动中的不安全、不卫生因素，改善员工的劳动条件，满足其安全需要。实现劳逸结合——采取各种必要的措施，使员工有劳有逸，有张有弛，既紧张地生产工作和学习，又保证劳动者的休息和娱乐。这是劳动力维持再生产的需要，也是提高员工生活质量的需要。做好女工保护——女员工由于其生理特点，比男员工的受毒的敏感性和患病率比平时更高。而且女员工的健康关系到下一代的人口素质。因此，对女员工的保护意义十分重大。组织工作救护——保证劳动者一旦发生工伤事故，立即得到良好的治疗。做好职业中毒和职业病的预防工作和救治工作。在劳动保护方面当前我国企业面临的问题主要是不够重视。本案例，讲述了一个包工头及有关的转包公司忽视劳动保护导致 100 多人患上“矽肺病”的情况。事实上，甚至有些国有企业、上市公司、“三资”企业，在劳动保护方面也存在严重的问题。切实保护劳动者的合法权益，特别是生命和健康，不仅是一个社会问题，更是一个企业管理问题。

三、思考·讨论·训练

1. “矽肺病”悲剧如何能够不再重演？
2. 本案例中，有哪些教训值得企业吸取？

第十二章 综合案例

本书前述各章基本按相应管理职能划分，结合各个职能精选案例加以分析，以帮助读者更好地掌握各章内容。但是，企业人力资源管理是复杂的连续过程，需要管理者综合各方面的信息，融合各方面的知识，就复杂的管理问题提出相应的处理对策和解决办法，而管理者把各章知识融会贯通则是其中的关键。所以，现设“综合案例”一章，精选比较复杂的人力资源管理案例供读者参考。

教师在进行案例教学中，讲授完前述各章内容后，应运用本章案例，以考察学生的综合分析问题和解决问题的能力，让学生结合学到的相关知识处理相对复杂的人力资源管理问题，提出切实可行的管理办法。

在案例教学中，为了使學生参与案例讨论，拓展思路，“综合案例”未设“案例分析”。

案例 1

华为的人力资源管理

一、案例介绍

华为，“她的崛起，是外国公司的灾难”。这是英国一份经济周刊对华为集团的评价。仅用 10 年时间就从跨国电信公司夺回 50 % 的市场份额，“华为现象”一度被视为不可思议的奇迹。华为把人看做惟一可以依靠的，并要培养像狼一样的人才，强调人才资本的增值一定要大于财务资本的增值，认真负责和管理有效的员工是其最大的财富。正是这些独特的理念和具体的人才管理制度，才使华为保持了强有力的竞争优势。

成立于 1988 年的华为集团，是一家专门从事通讯设备的高科技企业。华为在成立后的十几年里，和几家国内程控交换机生产厂家一起，硬是从跨国电信公司手中夺回了市场的半壁江山。自 1994 年起，华为集团连续被评为深圳市开发高新技术企业利税排序、综合排序第一名，而且还是国家“火炬计划”重点产品试制鉴定计划项目承担企业和中国工商银行“AAA”级信用企业，并于 1996 年 10 月获得国际权威挪威 DNV 和中国 SQCC 两家 ISO9001 认证。

华为公司在坚持发挥自己员工的智慧的基础上，还广泛吸收世界电子信息领域的最新研究成果，虚心向国内外优秀企业学习，建立起一种良性的学习网络与规范。为了实现管理与国际企业接轨，公司与多家国外著名管理咨询公司合作，引进国外先进的管理方法和管理体系，使国外的成功管理模式融入华为的管理体制。

虽然成绩显赫，但华为集团的老总任正非却总是新闻界的神秘人物。在华为，他崇尚“权力智慧化，知识资本化”。在任正非看来，企业就是要发展一群狼，因为狼有三大特性：一是敏锐的嗅觉；二是奋不顾身、不屈不挠的进攻

精神；三是群体奋斗。为此华为业已形成了独特的狼性企业文化，并将其上升为核心竞争力，保持了企业持续快速增长。

有了狼性企业文化，华为这条中国通讯业的土狼在激烈的市场厮杀中，才能够敏锐地察觉到对手的动向和市场的变化，抓住先机、把握主动，形成一种不可思议的力量，最终取得竞争的胜利；有了狼性企业文化，华为才能凭借顽强的生存能力，在进入通讯领域短短 20 多年，以其咄咄逼人之势迅速发展成了该领域的强者；有了狼性企业文化，华为才培养出一批像狼一样的人才，支撑着企业的发展，而这也是核心竞争力的关键因素。任正非说：“华为惟一可以依存的是人，认真负责和管理有效的员工是华为最大的财富，员工在企业成长圈中处于重要的主动位置。”为此，任正非坚持人力资本的增值一定要大于财务资本的增值。

人力资本的增值大于财务资本的增值，这也是经济学上一个最基本的原理；如果一个员工创造 10 元的价值，给他 1 元报酬，公司净得 9 元；假如一个员工创造了 1 万元价值，不应按同比例支付人力资本 1000 元，而是 3000 元，公司净得 7000 元。这样会激励员工去创造 1 万元，而企业也得到更多，7000 元当然大于 90 元。如果企业领导人认为企业赢得 9000 元，那么最终的结果可能是 90 元。任正非深知这个道理，因此他始终认为：“华为的发展离不开优秀的员工，认真负责和管理有效的员工是华为公司最大的财富。”华为每年会派大量管理人员、技术人员到国外考察、学习、交流。通过不断优化人力资源等领域的管理，为员工提供良好的工作环境和事业发展的空间，促进企业的持续发展。

作为核心竞争力的关键因素——人力资本具有收益递增的特征。即随着人力资本的投入增多，在经过一段特定的适应期后，获得的效益也随着增加。经济学认为，人力资本在内外效应的双重作用下，生产过程中的技术系数将发生变化，社会的生产可能性边界将会以越来越快的速度向外扩展。因而华为在人力资本上同样做了大量的投入，这些投入促进了科研成果的迅速开发，使其在市场竞争中保持了较高的竞争力，并使其主要产品的市场份额稳步上升。

（一）青睐应届毕业生

每年 3 月，是高校分配的关键时刻，也是人才市场最活跃的季节，华为集团每次都会一如既往地推出人才招聘计划，不惜重金在北京、上海等地的主要媒体上大做广告，开辟招聘专场，数以千计地广招各路高手。如此大规模的声势，使华为成为近年来高校毕业生私下津津乐道的用人单位，而这种极具杀伤

力的招聘规模，更使得一些大的跨国企业都不禁兴叹。

华为每年对大学应届毕业生的招收人数都占当年公司总招聘数量的 30 % 左右。1999 年，公司在北京地区招收了近 300 名应届毕业生，而 2000 年已超过 300 人，如今则更多。不仅如此，华为还在北大、清华等学校进行校园招聘，公开招聘有才华的应届大学毕业生。

招聘应届毕业生，最基本的条件是要专业对口。华为主要招聘的职位有研发、市场、管理、外语、法律、财务六大类，只要有能力，研究生、本科生不限。他们每年在北京高校的招聘活动都搞得十分成功，特别是 2000 年 11 月下旬在北京大学举办的招聘会上，近千名北京大学及外校的应届毕业生将偌大的会议大厅挤得水泄不通，公司收到的简历有几大摞之多。

华为公司之所以这几年大力招收应届毕业生，就是华为最看重应届毕业生主动学习的能力；应届毕业生是刚刚走向社会的人，容易融入企业，对企业来说是新鲜血液；同时具有别人不能比的冲劲，信息领域知识更新快，要求随时学习、不断提高，这正好适合应届的毕业生。北京的大学生在华为公司有个很大的团体，在华为公司的北京大学研究所，北京的大学生有近 30 人。

华为有完善的培训机制，对于刚刚毕业的学生一进公司，都要接受公司企业文化的“同化”培训，使他们得到有关企业价值观的知识，了解自己的角色和责任，使员工在实践中不断产生对企业价值体系的内化，形成与企业价值体系相同的价值观。华为公司的员工平均年龄只有 27 岁，且大都是刚从高等院校毕业的学士、硕士和博士。这样的背景使得公司在很多方面都非常像一所院校，比如，有自己的球类协会和棋牌协会，绝大多数员工都仍是单身，这使得自觉加班或者自学成为一种公司的传统，每一个员工都会在下班时间后继续工作、学习到晚上九十点钟。这种在职的自我培训从一个侧面反映了华为员工的工作精神。

“ 知识经济时代是知识雇佣资本，知识产权和技术诀窍的价值和支配力超过了资本，资本只有依附于知识，才能保值和增值 ”，这是任正非的理论，虽然求贤若渴，但他仍然认识到青年学生的最大弊病是理想太大，因此，他制定了一项铁律：反对空洞理想，做好本职工作，没有基层经验不提拔。任正非说到做到，刚毕业的学生，进入华为后学历便自动消失，凭个人的实践去获取机会，这样的人才升级制度也被称做“博士当工人”：“让他们真正理解什么叫商品，从对科研成果负责转变为对产品负责。”当过工人的博士仍然有机会获得与学历匹配的职位，但首先得通过任职资格评价。

华为请美国 HAY 公司做顾问，通过消化吸收，一点一点改进，形成自己的任职资格评价体系。华为的工资分配也是实行基于能力主义的职能工资制。在华为，每个员工都可以成为接班人，接班人是广义的，不是高层领导下台产生接班人，而是每时、每刻、每件事、每个岗位、每条流程都发生这种交替行为，每个人的岗位身边都有人盯着，你不行，人家上，这叫“全员接班制”。任正非通过这样的做法，把危机意识和压力传递到每一个员工，通过无依赖的压力传递，使内部机制永远处于激活状态。华为不搞终身雇佣制，自由雇佣可以使每个员工成为自强、自立、自尊的强者。

在高科技领域里，知识更新非常迅速，稍一放松，就会落后。华为深知再学习的重要，他们在人才培养上不惜投入大量资金，以保证长远发展。公司内部建立了员工培训制度，员工每年有 7% 的时间接受培训，年轻人被一批一批地派往美国、日本、欧洲去考察学习，又一批批走上企业领导的岗位。公司坚持向中国科技大学、华中理工大学、北京邮电大学等 10 多所著名大学提供奖学金、贷学金或特殊津贴，给优秀毕业生的推荐者以伯乐奖；每年为 100 名全国各高校优秀大学生举办科技夏令营，为他们提供从事实际科研工作，接触生产实践的条件和机会。1996 年，公司拿出了 3000 万元，逐步在各院校设立教育研究基金，加大对重点学科研究的资助。公司因此建立了长久的人才供应渠道。这些，都成为应届毕业生选择华为的重要原因。

（二）尊重人才，但不迁就人才

一个公司成长的主要牵引力是机会、人才、技术和产品，这四种力量之间存在着相互作用，机会牵引人才，人才牵引技术，技术牵引产品，产品牵引更多更大的机会，而员工在企业成长圈中处于重要的位置，因此，要重视对人的研究，让他在集体奋斗的大环境中，去充分释放潜能，更有力、有序地推动公司前进。

在华为公司七大核心价值观中第二条写道：“认真负责和管理有效的员工是华为最大的财富，尊重知识、尊重个性、集体奋斗和不迁就有功的员工，是我们的事业可持续成长的内在要求。”华为的核心价值观出自《华为公司基本法》，华为认为，一个企业长治久安的关键，是它的核心价值观被接班人确认，接班人又具有自我批判的能力。

华为坚持人力资本的增值大于财务资本的增值，他们尊重知识、尊重人才，但不迁就人才。不管你有多大功劳，绝不会迁就。华为构筑的这种企业文化，注重人的素质、潜能、品格、学历和经验，推动着员工教育。按照双向选

择的原则，在人才使用、培养与发展上，提供客观且对等的承诺。

在报酬与待遇上，华为的工资分配实行基于能力主义的职能工资制；奖金的分配与部门和个人的绩效改进挂钩；医疗保险按贡献大小，对高级管理和资深专业人员与一般员工实行差别待遇，高级管理和资深专业人员除享受医疗保险外，还享受医疗保健等健康待遇；安全退休金等福利分配，依据工作态度的考评结果而定。由此可以看出，华为在待遇上对优秀员工有明显的倾斜性。华为不搞终身雇佣制，但这不等于不能终身在华为工作，华为主张自由雇佣制，但不脱离中国的实际。

为避免过度裁员与人才流失，确保公司渡过难关，华为在经济不景气时期，以及事业成长暂受挫阶段，或根据事业发展需要，启用自动降薪制度，其实这种做法的真正目的在于，不断地向员工的太平意识宣战。在 1996 年通讯市场爆发大战前，华为的市场体系有 30% 的员工下了岗，其中有曾经立下汗马功劳而又变为落后者的员工。这一次变革，让华为认识到：“在市场一线的人，不允许有思想上、技术上的沉淀。必须让最明白的人、最有能力的人来承担最大的责任”。从此，华为形成了干部是没有任期的说法，那些居功自傲、故步自封的人，不得不在企业快速发展的压力下，不断提高个人素质，不断提高工作能力。

对中高级主管，华为实行职务轮换政策。没有基层工作经验的人，不能担任科以上干部；没有周边工作经验的人，不能担任部门主管。华为对基层主管、专业人员和操作人员实行岗位相对固定的政策，提倡爱一行，干一行；干一行，专一行。爱一行的基础是要通得过录用考试，已上岗的员工继续爱一行的条件是要经受岗位考核的筛选。

在华为，每个员工通过努力工作，以及在工作中增长的才干，都可能获得职务或资格的晋升，与此相对应，保留职务上的公平竞争机制，坚决推行能上能下的干部制度。公司在尊重人才的同时，遵循人才成长规律，依据客观公正的考评结果，建立对流程负责的责任体系，让最有责任心的明白人担负重要的责任。华为不拘泥资历与级别，按公司组织目标与事业机会的要求，对有突出才干和突出贡献者实行破格晋升。

（三）兼顾效率与公平的人才激励机制

从表面看来，华为人才济济似乎是因为他提出了“员工待遇向外企看齐”；如此诱人的条件，当然会有很多人怦然心动。但实际上，其深层次的原因是华为奉行“效率优先、兼顾公平”的人力资源原则。在公司内部，华为鼓励每位

员工在真诚合作与责任承诺基础上展开竞争，并为员工的发展提供公平的机会与条件。

华为现有员工 9000 多人，90% 以上具有大学本科以上学历，其中硕士、博士达 3000 多人。这些员工主要来自各专业院校，如北京邮电大学、南京邮电大学及清华大学等全国 10 多所重点院校。从岗位分布看，生产人员占 10%，管理人员占 12%，营销人员占 35%，R&D 人员占总数的 40%。从年龄结构看，员工平均年龄为 27 岁，且呈扁平密集分布。也就是说，员工年龄跨度极小，一般是 22~30 岁。人员的分布在很大程度上反映了华为的经营战略思想，即一手抓研究开发，一手抓市场营销。研究开发的集中投入是由于行业的高科技特点，营销人员与研究开发人员的人数不相上下则反映了异常激烈的市场竞争。华为的人才激励机制主要包括以下几方面：

第一，高工资。华为被称为“三高”企业，指的是高效率、高压力和高工资。任正非坚信高工资是第一推动力，因而华为提供的是外企般的待遇，除了高工资，还有奖金与股票分红，内部员工的投资回报率每年都超过 70%，有时甚至高达 80%。经济利益是最直接最明显的激励方式，高收入是高付出的有效诱因。

第二，建立内部劳动力市场，引入多种形式的竞争与淘汰机制，允许和鼓励员工更换工作岗位，通过内部劳动力市场和外部劳动力市场的置换，实现内部竞争与选择，促进人才的有效配置，激活员工，最大限度地发现和开发员工潜能。对于一个空出或即将空出的职位，公司就发布内部招聘信息，并且召开竞聘大会，应聘者要做 15 分钟的演讲，接受评委和观众的提问，由高层领导和专家组成评审委员会，根据竞聘报告和现场表现，当场拍板任职人选。这样，就给了希望向上发展的员工以机会，也为公司发现了人才，而整个竞聘过程更是激励了全体员工奋发向上的精神。

在自由雇佣制下，企业可以随时解雇不适应公司发展要求的员工，这是制度本身的内在属性。华为一方面通过外部劳动力市场调节人员流动量；另一方面又凭借内部建立的劳动力市场，运用内部公开竞聘方式，岗位调动、外派、下岗培训、辞退等灵活的竞争与淘汰机制，推动干部能上能下，促进优秀人才脱颖而出，实现人力资源的合理配置，铲除沉淀层，激活现有人力资源。

第三，“公平竞争，不惟学历，注重实际才干”。华为看重理论，更看重实际工作能力，大量起用高学历人才，也提拔读函大的高中生。在华为有年仅 19 岁的高级工程师，也有工作 7 天就提升为高级工程师的，不论资排辈，只

重实际能力。华为大胆地启用年轻人，一位只有 25 岁的华中理工大学毕业生就当上了带领 500 多人的中央研究部主任，这在其他企业是难以想像的。中国科技大学毕业的李一南到华为的第二天就被提升为工程师，两个星期后成为主任工程师，半年后任中研部副总经理，一年后升任中研部总经理。次年，23 岁的李一南成为公司最年轻的副总裁。华为大胆的用人策略，让员工看到了希望，激发了员工的事业心，使大批年轻人成为公司的中坚力量。

第四，客观公正的考评。华为的考评工作有着严格的标准和程序，是对员工全方位的考评，考评的依据依次是：才能、责任、贡献、工作态度与风险承诺。对于绩效的考评是重点，宜细不宜粗；对于工作态度和工作能力看重长期表现，宜粗不宜细。客观公正的考评，是对人才工作绩效的正确评价，是实行激励方案的保证。根据斯金纳的强化理论，人的行为会受到外界正强化、负强化和消退强化的影响，而对员工采用的强化手段，是要以考评结果为依据。

第五，实行有差别的动态福利保险制度，解决好长期报酬政策与短期报酬政策之间的矛盾，防止企业所需要的优秀人才的流失以及人员沉淀。在华为，安全退休金等福利的分配依据工作态度的考评结果；医疗保险按贡献大小，对高级管理和资深专业人员与一般员工实行差别待遇，高级管理和资深专业人员除享受医疗保险外，还享受医疗保健等健康待遇。

第六，建立价值分配体系的核心，即倡导与考核评价体系相对应的基于能力主义的“职能工资制度”。华为以业界最佳的工资报酬水平的 80%，吸纳一流人才，以过滤单纯追求利益的人。使有事业心、有抱负的优秀员工加盟。并在内部依据个人承担的责任，所具有的能力和做出的贡献，充分拉开工资收入差距。职能工资制的实行，使各类人员的工资待遇与其责任、能力和贡献挂钩，避免将所有员工都朝“官位”一条道上驱动的倾向。员工可以在不同领域根据自己的特点去选择其适合的发展方向，职能工资制还为公司内部人才流动提供了条件。这些有效的激励机制都为华为提高企业核心竞争力，增加人力资本的能动作用起到了积极的作用。

华为集团这种“效率优先、兼顾公平”激励机制，在保证公司经济效益提高的前提下，激发了员工的积极性和创造性，使华为集团整个团队的水平和员工个人的素质有了提高。这也正体现了华为培养像狼一样的人才在公司的发展中起了决定性的作用，成为狼性文化的决定力量，核心竞争力的主导因素。

（四）培养和发展员工

作为民营高科技企业，华为公司很重视对员工的培训。具体来说，对于新

员工来讲实行导师制。每个新员工进入企业，都有一名老员工担任他的导师，导师要帮新人解决各方面的问题，如介绍工作流程、领取工作用品，要会照料生活，如租房子等。

过了试用期，新员工成为正式员工后，还要参加多种培训：各部门都有自己的培训时间，有高水平的培训教师和教材帮助员工在技术方面提高。为保障公司的技术跟上世界潮流，每年公司都派技术人员参加近 200 个国外举办的展览和研讨会，使科技人员开阔眼界、接触最新的产品。公司的管理学院还定期举办项目管理、企业管理、财务管理等方面的培训，以加快对管理、市场方面的开发。为了让员工了解国内外的市场情况，公司每周都举行讲座。

为帮助员工发展，公司制定了一套对员工的评价体系，包括绩效、职位、心态、品质和潜力五个方面。由部门主管经理每季度对员工进行考核，积累一年后，公司给员工建立关键数据库，用以评价员工一年的工作。数据库中包括公司对员工的评价、部门主管对员工的综合评价等。这套评价体系透明度很高，因为所有的评价是直接与员工见面的，员工如果对上级的评价不满，可以越级申诉，公司经过调查后会据实调整数据库。因而既可评价员工，也可评价部门主管。

华为实行在职培训与脱产培训相结合，自我开发与教育开发相结合的开发方式，让员工素质适应企业的发展，同时充分让员工有机会得到个人能力的提高。华为为此提供持续的开发培训，并且每年都要派出大量的管理人员、技术人员到国外考察、学习、交流，优化了重要领域的人员素质，为有进取精神的人才提供了优厚的提高知识和素质的机会，这个机会是当前高素质人才最看重的，有着很强的激励效果。

华为通过持续不断的人力资源教育培训系统，挖掘每个人的潜力，使每个人在工作实践中增长才干，优化知识结构，增强职业适应能力，通过个人职业生涯的设计，伴随公司的成长与发展，实现个人职业生涯的辉煌。

（五）坚持“知本主义”

所谓“知本主义”，是指以知识为“资本”的观点。在知识经济中，知识是资本的重要构成部分，20 世纪 80 年代中期发展起来的新增长理论认为，经济增长是经济体系内部力量的产物，知识和人力资本是“增长的发动机”，企业可以通过对知识的有效管理促成组织体知识的增值。

1. 员工持股制度。华为最成功的，不是工资，也不是奖金，而是股金。《华为公司基本法》中明确指出公司实行员工持股制度，坚持“知本主义”，即

“我们是用转化为资本这种形式，使劳动、知识以及企业家的管理和风险的累积贡献得到体现和补偿，利用股权的安排，形成公司的中坚力量和保持对公司的有效控制及公司可持续成长。公司实行员工持股制度，“一方面，结成公司与员工的利益共同体；另一方面，不断地使最有责任心和才能的人进入公司的中坚层”。

华为公司实行按劳分配和按资分配相结合的制度，公司的股权分配强调持续性贡献，主张向核心层和中间层倾斜。华为的基本做法是将价值评价结果转化为奖金，再将奖金转化为股权，然后利用这种剩余索取权，分享公司的利润。由于公司仍处于发展阶段，急需大量资金，但外部债务融资的成本又比较高，因此，公司采取了向内部员工融资的方法，这种方法使得大部分员工都将其除了日常工资之外的所得全部投入到公司中去，作为回报，员工可以得到相应数量的公司股份。

员工持股制度，是按知分配的。华为把员工的知识劳动应得的一部分回报转化为股权，即转化为资本，股金的分配又使得由股权转化来的资本的收益得到体现，通过股权和股金的分配来实现知识资本化。员工的股份是不可转让的，如果要退出公司，只能以初始出资价出售给公司，这样想离开公司的代价就会变得很高。越是公司重要的人员，持有的股份越多，离开的代价也越大，所以这是企业的一项长期激励方法，体现了知识的价值，保证了企业的稳定。换句话说，员工退出的“机会成本”是非常高的。由于越是高层员工，持有的股份越多，“机会成本”也越高，因而越不容易离开和“背叛”公司。正是这种高昂的“机会成本”使得公司能够有效地保持公司的稳定性和对员工的控制，提高了公司员工的长期激励。这种做法，用“金手铐”形容或许比“胡萝卜加大棒”更为贴切。还有组织权力，也按照知识的价值来分配，组织权力的分配形式是机会和职权，因而知识可以通过职权分配来表现。

然而，并不是每一个员工都能得到公司的股份。只有为公司服务一定时间以上的员工才有资格购买公司的股份，刚进公司不久的员工是没有这样的资格的。另一方面，华为的员工有很多都是新招的，特别是1998年就招了近4000人，占公司员工总数的一半。换句话说，至少有一半的员工未拥有公司的股份。当然，这一部分员工大都是公司最普通的员工，而管理人员，特别是有一定级别的管理人员，出于他们在公司的服务时间比较长，大都持有相当数量的公司股份。按管理层的级别来分配股权有两方面的作用：一是可以鼓励已得到股权的管理人员积极工作；另一方面又会对没有得到股权的新员工产生激励

作用。

2. 知本主义的优势。华为集团的股份主要为内部员工持股，而且股份是不可转让的，它实际上是资本所有者与劳动所有者合为一体的集团。华为集团的股份安排在这点上与其他股份公司有很大的区别。

按照 Martin Ricketts 的分类标准，华为集团是一种比较特殊的利润分成制集团。Martin Ricketts 将利润分成制企业分成经理所有型、职业合伙型、劳动资本合伙型、工人所有型、工人合作型及零售与批发合作型等 6 种利润分成企业，因为华为集团的股份大部分为经理等管理人员所有，同时有部分员工持有公司股份，但是，股份又是不可转让的，资本的提供者是公司的内部成员而非外部成员，因而华为集团是经理所有型与工人合作型的混合型企业。这种结构意味着以前以“用脚投票”为特征的公司治理结构不再适用，也不会有效。华为集团的治理机制，主要是基于一种以“自我选择”和长期激励为基础的内部治理机制，它最主要的作用在于减少监督成本和增加长期激励。这种股份安排，至少有这样几个好处：

第一，提高了员工监督的积极性。由于员工成为公司的双重“利益相关者”，因而更有积极性监督其他成员。

第二，内部员工比外部成员对经理的监督更为有效。由于内部员工更了解公司的经营情况，参加集体决策的成本较低，同时又有较高的个人利益关系，因而其委托代理问题相对要小得多。

第三，相比于资本所有者是外部成员时，员工对其同时（也就是利润分成或合作者）有更高的忠诚度。这种忠诚度减少了监督的需要。而像华为集团这种高科技企业，对员工进行监督的成本相对比较高，特别是公司研究开发部门，监督即使不是不可能的，其成本也是非常高昂的。

第四，可以得到较多的外部债务融资。外部债权人如果意识到华为公司这种股份安排的上述几条好处，就可能会愿意向企业提供比正常情况下更多的债务投资，因为上述原因使得债务违约风险大大降低了。从实际情况看，华为公司的负债比率确实比较高，这与我们的分析是完全一致的。

第五，提高了员工的工作积极性，极大地减少了员工的机会主义行为。员工持股不仅提高了其工作的积极性，更重要的在于，由于股份是不可转让的，即使转让成本也非常高，因此，员工在一定程度上已为公司锁定，在某种意义上已成为公司的专用性资产。员工意识到这一点，就可能会更加努力工作，注重长期收益，减少短期行为和机会主义。

第六，降低了公司内部决策的协调成本。由于资本所有者同时又是劳动力所有者，因而存在于其他公司内的资本所有者与劳动力所有者之间的利益冲突大为减少。另一方面，这种一致性还使得信息在不同成员之间的分布更为对称，从而减少了逆向选择问题。

一个有效的公司管理机制，应当能解决由于信息不对称和委托代理关系产生的激励和监督问题，特别是它应当根据不同公司的特点来设计不同的治理机制。华为集团的成功之处在于它根据公司的特点设计了一个比较合理而高效的制度安排。

作为一家高科技企业，华为集团的研究开发人员占到了公司员工总数的40%，这部分员工不仅对公司的业绩影响最大，而且是最难监督的。因此，如何设计一个可行方案来激励他们就成为公司的首要课题。而员工持股制度恰恰能够解决两个最根本的问题：增加长期激励和降低监督成本，这是华为集团为什么能够取得成功的最主要原因。

华为集团成功最大的奥秘，就在于集团把人力资本列在第一位，他们的信条是：华为惟一可以依靠的是人，认真负责和管理有效的员工是华为最大的财富，人力资本的增值一定要大于财务资本的增值。的确，知识经济时代的重要特点是知识雇佣资本，资本只有依附于知识，才能保值和增值，知识产权和技术诀窍的价值与支配力超过了资本。而拥有大量优秀人才的企业必然在知识竞争上取得优势，进而掌握研究、开发、跟踪市场的主动权。

并且，以员工持股制度为特征的长期股权激励机制，使员工一方面“偷懒”的可能性大大减少，另一方面其作为股东员工承担了“监督者”的角色。特别是由于公司高层管理人员持有的股份较多，因而其“监督”的积极性大大提高；另外，由于高层组织中的高层管理人员拥有相应的权威和信息，其“监督”的有效性也会大大提高。

这种“监督”能力与积极性的良好对应，使得权、责、利高度一致，从而大大提高了管理的效率，而且，内部监督比外部监督的成本大为减少。更为重要的是，公司高层管理人员作为公司的股东，由于其股份是不可转让的，因而其长期激励大大提高。另一方面，员工持股制度还使得员工成为公司的双重“利益相关者”，从而有效地减少了委托—代理和道德风险问题。

一个成功的公司治理机制，应当解决两个问题：一是人才选择；二是长期激励。由于华为成功地解决了这两个问题，所以，华为的企业核心竞争力像狼一样的凶猛，这一点对国有企业改革有着重大的启示作用。

二、思考·讨论·训练

1. 任正非在华为人力资源管理中坚持“人力资本的增值一定要大于财务资本的增值”这一思想对你有何启示？
2. 华为的哪些做法体现了它尊重人才，但不迁就人才的人力资源管理思想？这些做法发挥了怎样的作用？
3. 华为集团“效率优先、兼顾公平”的激励机制是怎样建立起来的？其代表性制度有哪些？
4. 华为集团成功的人力资源管理对国有企业改革提供了哪些经验？对其他高新技术企业又有何借鉴意义？

案例 2

乐百氏 “以人为本”

一、案例介绍

广东乐百氏集团是广东省第二批重点发展大型企业集团之一，中国饮料工业十强企业之一，是中山市工业 15 强企业之首，闻名全国的大型食品饮料企业。其产品商标“乐百氏”，是目前为数不多的经国家商标局认定的中国食品饮料行业的“驰名商标”。

乐百氏集团前身为广东今日集团，创办于 1989 年。乐百氏创业 10 余年来，集团发展迅猛，产、销、利税连年翻番，产销和利税均增长了 500 多倍。集团现有员工 4000 多人，其中大、中专以上的管理、技术人才近千人。集团下属有中山乐百氏、乐百氏投资管理、今日保健、乐百氏实业、香港今日等 8 个子公司和无锡、成都、武汉、唐山、上海等大型外设厂。近 30 个分公司分布在全国各大城市，经营部和市场部遍布全国各地。目前的乐百氏，已建成为覆盖全国城乡的市场网络，拥有知名度极高的驰名商标，云集来自五湖四海的精英人才的现代化大型企业。

跨入 21 世纪，乐百氏和以往任何时候一样努力营造“永远创业”的氛围，让每位创业者、每位员工保持“永不自满、不断进取”的创业精神，增强企业核心竞争力，坚定地向“创造中国食品饮料领域里最优秀的企业”的目标迈进。

乐百氏集团总部办公大楼前有三座汉白玉雕塑，一曰天；二曰地；三曰人。天地立于两侧，人位于天地之间最突出、最显要的位置，寓“天地之间，以人为本”之意，表明公司对人才的重视和企业以人为本的经营思想，也表明乐百氏抓住了企业核心能力这个根本。

（一）“以人为本”思想

管理以人为本。有人说，人管物，简单明了；人管人，复杂多变。乐百氏奉行“天地之间，以人为本”的经营理念，坚持“以人为本”的管理思想，把人的管理由复杂变简单，那就是“人才是企业取胜的根本，要把做人的工作放在首要的位置”。

乐百氏有自己独特的招聘人才的标准，那就是德才兼备，以德为先。公司要发展，必须依靠人才。乐百氏集团对人才的聘用采取了三步走的方针：

第一步，从1990年开始到华南理工大学等高等院校招收大学毕业生，之后两三年间是从北京大学等全国各地高校招回大学生100多人，大批的大学生为公司注入了朝气和活力。

第二步，在全国各大人才招聘有丰富工作经验的中、高级技术和管理人才，给乐百氏带来了经验。从创业以来，乐百氏集团广招天下英才始终是其自身发展的关键环节。在人才来源上，从不考虑地域因素。广东一些乡镇企业偏好广东本地人，一则考虑语言习惯；二则考虑人员容易稳定。而乐百氏集团则重长远发展，大胆招聘来自五湖四海的人才。

第三步，从著名外资企业挖来高级管理人才，给乐百氏带来新思维、新的管理方法。每次招聘会，乐百氏高层领导亲临现场，重点物色适合乐百氏发展急需的杰出人才。

乐百氏每年总结工作时，都把抓人才建设放在首位，反复强调人才的重要性。影响企业发展的因素很多，企业的发展不能脱离其本身拥有的人、财、物，脱离自身的软件与硬件，也不能与其生存的社会环境脱节。但说到底，最重要的是人的因素。乐百氏深知，实物、资产对企业的发展固然重要，但仅有物质基础而缺乏出色的人才或人才管理使用不当，人才的智慧、潜能得不到充分的发挥，企业的发展将受到限制。如果有了能人，而且这些能人的才智和潜能得到了较大程度的发挥，即使企业在物力、财力等方面有所欠缺，也能克服困难，逐步发展。

乐百氏集团在发展过程中经常强调：乐百氏要以人为本，抓好人力资源的开发与使用。企业和员工共同发展，是集团以人为本的经营理念的核心。乐百氏强调讲普通话，注重大范围的思想交流。在一定的条件下，企业的发展取决于企业中的人才，特别是具有较高素质的人才；管理得法，使企业内部这个小环境“政通人和”，企业才能在良性循环中发展壮大。也就是说，企业要发展，人才是根本。

（二）重用大学生

乐百氏集团擅长识才、用才，重视聚才、育才。现在，集团五大部门的副总经理，全国各省级市场的经理，以及各科室的主管，绝大部分业务骨干，基本上都是创业之初从北京、上海、广州等地人才市场，以及北京大学、复旦大学等全国名牌高等院校的高材生中招聘，经过市场摸爬滚打成长起来的精英。

“以人中心”使乐百氏集团公司内部的管理和企业的经营理念相一致。几年来，乐百氏在全国各地的名牌大学，各大城市的人才交流中心，接纳了近200名大学毕业生。这些来自全国重点大学的尖子生给企业带来了创造力和生命力，他们不满现状，容不得一点问题的出现，甚至“炮轰司令部”。尖锐的挑剔未尝不是好事，不满足才有追求，这或许无形中形成了企业前进的一种动力。

同时，同一年龄层的青年知识分子的“扎堆”也带来负效应：他们由于年轻，容易冲动，缺乏谅解宽容的胸襟和相互配合的默契，难免有碰撞；他们缺乏经验，缺乏锻炼，容易自视清高，不屑从小事做起；他们受“书生气”的局限，常因不切实际的幻想而显得幼稚可笑。

在引进了大批的大学生之后，乐百氏的领导层在思考着这样的问题。怎样把握大学生的心理，怎样使人才得到锻炼，怎样营造一个发挥创造力的环境，怎样建立乐百氏独有的企业文化。人才的成长不可能一帆风顺，乐百氏的决策是：欢迎他们早犯错误，早跌跟斗，早找教训，早些成熟。他们更加坚定了一种信念：“乐百氏不是一部赚钱的机器，而是培养人才的学校。”公司宁可出钱买经验教训，也放手让他们去干。这种豁达使来自四面八方的年轻人自觉把自己的命运和乐百氏的命运连在了一起，它使乐百氏的队伍永远是一支充满主人翁精神和青春活力的生力军。

曾有人问乐百氏总裁何伯权，招来的这些大学生对你服不服气，他说，基本服，但是意见不少。比如说，他们认为我不会做领导：一天从早忙到晚，说明你没本事，领导应该越闲越有水平。

大学生的涌进和所带来的种种挑战无疑也压缩了元老们的成熟期，毕竟，原来的何伯权和杨杰强比他们也大不了10岁。这种现实，使他们必须努力，超越自己，摒弃小生产者急功近利的狭隘思想，用现代化的思维方式去思考企业的发展 and 树立企业的形象。他们的思考是从年轻的企业、年轻的人这一基本特点出发的，没有套话，不崇奉豪言壮志，但却极务实、极亲切、极符合年轻人的个性。

以前何伯权经常对大学生们说：“一年只做几件事可以不忙，也可以轻闲；可是不忙，哪来的乐百氏的公司大楼、厂区，我们的产值哪能翻那么快，哪来的乐百氏的今天。松下的老总每天干 16 个小时，台湾地区的大老板王永庆一天工作 14 个小时，美国的哈默一年的电话费是 1 个亿。我相信，年轻人应少说多做。”他要求手下的科长一周要干 70 个小时，包括自己在内。

何伯权对大学生有自己的理解和感受。这些大学生素质较高，他们不满现状才能促进公司的发展，不断地发现问题，他们的事业才能不断地完善。所以，他主张相互之间争论，相互“炮轰”，下级可以“炮轰”老总，老总也可以“炮轰”下级，在强烈的碰撞中找到理解企业的共同点，找到企业的不足。

当然，刚走出校门的大学生很容易把一切都理想化，容不得有半点问题存在，他们又很自负，自以为已经具备治理一切的本事。但是，他们还不大懂得，学了兵法不一定就会打仗。文凭只代表你是一个合格的书生，知道的未必能行，只有在实践中多摔几个跟斗，他们才能迅速走向成熟。

大学生来乐百氏工作，必须先下车间实习 3 个月，可他们有人说这是浪费青春，要求到主战场去。何伯权憨厚但却不容商量地说：必须去掉自视清高，大学生到企业里不是来享福的，而是让你们来解决问题的。解决问题是对你们能力的考验，也是寻找自己位置的最佳手段。

美国 IBM 公司的经验是希望企业能有连贯性，所以很注重吸收年轻人到企业中来。乐百氏很看重这一点，但是实践使他们认识到，乐百氏与 IBM 有很大的不同，IBM 历史长，有基础、有传统，基础和传统能影响新人和锻造人，乐百氏才几年的历史，根基很薄弱，缺乏强大的文化氛围。但正是这种不完善和不成熟，却为乐百氏创造了一个新的机会，吸引着人们，召唤着人们，或许这就是乐百氏的魅力之所在。

许多名牌大学的优秀毕业生都到“乐百氏”来应聘，他们相信这个企业能为自己提供良好的发展机会。有位年轻的员工说：“来到公司，公司便给你一张白纸和一支铅笔，只告诉你画什么，接下来便由你自己发挥，这就是机会。”企业在人才“自我实现、自找发展”的原动力推动下迅速发展，公司的迅速发展又为员工提供了更多的机会，并向员工提出了更高的要求，迫使员工不断提高自身的工作能力和综合素质，公司发展与人才成长便形成了良性循环。企业与员工都要不断的学习，这成了乐百氏公司的成功秘诀。在乐百氏集团的员工手册中明确提出 5 个反对：一是反对坐吃老本不求进步；二是反对轻视学习自以为是；三是反对讲求享受不求拼搏；四是反对只顾小我各施其政；五是反对

不自量力冒险急进。

（三）奉行企业为人服务

大量的人才吸纳进来以后，怎样让他们人尽其才、才尽其用呢，怎样才能有效利用人才，而不至于造成人浮于事，人力资源浪费呢。对此，何伯权曾经有一句精辟的话：“传统的管理是人为企业服务，而现代企业的管理哲学是：企业为人服务。”也就是说，现代企业应该帮助员工成长，让员工与企业共同发展，这样，才能最大限度地发掘员工的潜力。

乐百氏要求员工的工作观是：除非你不进来，进来了就绝对不能轻松。工作既是生活的一部分，也是一种责任。其实这不仅是要求员工为企业工作，更重要的是在为自己工作。乐百氏的座右铭是：踏踏实实做事，老老实实做人。试想，一个人已在乐百氏集团养成了踏踏实实、勤勤恳恳的工作态度和作风，培养了独立解决问题的能力，就算是不在乐百氏工作了，到其他地方一样能找到好出路。怕就怕你不肯工作，不求上进，无法提高自己。而且，在一个好的环境下，工作本身就不是件苦差事，而是一种乐趣。

对以人为本的实现形式，乐百氏集团一直在考虑引入新的机制，从制度安排上体现企业为人服务的管理思想。发展项目尽可能采取股份经济的形式，每一个基层企业要独立核算，让员工承担更多的责任，同时也有更多的发展机会。大凡企业在发展过程中都会形成一定的行为观念或思想准则，然后又用这些定型或不定型的观念或准则来指导企业的经营行为。乐百氏集团在几年来的发展中，逐步总结出了自己的责权统一、注重结果的经营理念。责权统一，注重结果，就是公司授予员工相应的权力，员工就得承担相应的责任，职责分明，注重工作效益，不强调过程的困难和其他理由。

对生产部门，乐百氏集团依据责权统一、注重结果的经营理念，实行目标管理，定目标任务。对每个环节定任务、定指标，超任务的有奖励，完不成任务或废品率高于目标的要进行处分。公司结合生产实际情况，一方面把辅助车间和后勤保障部门的工作也一并纳入“目标管理”；另一方面按工艺流程分车间、工段、班组把“目标”任务层层分解，把责任落实到人，这样把生产第一线的权力与责任对称起来，给每个员工发挥自己潜能的机会，但要受到目标管理的约束，要承担自己行为结果的责任。

公司依据几年来的探索，逐步确定了目标市场的管理方案，通过目标管理定销售任务、定销售费用、定回款额比例和定超额奖励。公司按月考核，用具体的目标管理，把责、权、利统一起来。公司把权力下放到市场营销部门，给

一线营销人员充分发挥潜能的空间，像市场部经理怎样安排人员，员工怎样做，如何搞广告宣传等具体环节，公司一般不做硬性规定。在这种权、责、利相统一的经营模式中，许多营销人员充分发挥个人的创造性，促销活动取得了预想不到的效果。

李新淑就是这样一个典型的营销员，她是 1992 年加入今日集团的，原来是沈阳分公司业务员，现在提升为西安分公司经理。1995 年初，当时的今日集团发出全面开发周边市场的指令后，她被沈阳分公司派驻长春，着手开发吉林省这个久攻不下的市场。在市场开发后，她巧动心思做促销，精心策划了一系列促销活动。1995 年，适逢“九·三”延边朝鲜族自治州成立大庆，她敏感地意识到这是促销乐百氏奶的大好机遇。于是她当机立断，火速行动，在几个方面积极公关，在各大传媒大量投放广告，并在主要街道、商场、公园拉起巨幅乐百氏广告横幅，还组织人员扮做“小乐乐”，在大庆期间敲锣打鼓，跳着热情奔放的东北秧歌，走到延边人民中广做宣传。由于她大胆独特的精心策划，这次促销活动在当地引起轰动，不少传媒对此做了广泛报道，起到了良好的促销作用。当年乐百氏奶在吉林的销售量扶摇直上，一跃成为当地的第一品牌。

1995 年，吉林市场销售收入多达 700 多万元，比 1994 年增长了 5 倍。她个人也因此获集团有突出贡献的个人奖。李新淑能这样大胆创新、不拘一格，归功于乐百氏集团责权统一、注重结果的经营模式。倘若不是这样，她就不能充分利用“九·三”延边朝鲜族自治州成立大庆这一特殊时机集中广告、促销的机遇，可能由于广告费的限制，人员安排的约束等，使这一促销良机失之交臂。

类似李新淑这样的事例在乐百氏集团还有很多。赵志恒就是另一位典型。他当时作为今日集团新型杀菌机的设计者和制造安装小组的负责人，身先士卒，常常夜宿办公室，在设计过程中未画总装图先画零件图，边设计边加工部分零部件，为杀菌机的及时“出台”赢得了时间，为公司创造了效益。试想，如果今日集团没有责权统一、注重结果的经营理念，赵志恒是不敢倒过工艺程序来操作的。他可能按照规范的做法，先画总装图，后面零部件图，然后再加工零件，这样出差错的可能性少了，他的工作也不容易出毛病，但速度就要慢了。相反，有了责权统一、注重结果的经营原则，他就敢于大胆创新、争取时间，在保证质量的前提下，提前完成任务。

由此可见，责权统一、注重结果的经营理念，为今日集团的员工大胆创

新、勇于探索，充分发挥自己的潜能提供了用武之地，树立企业为人服务的管理思想，这也是乐百氏集团超常发展的一个重要因素。

（四）营造培养人才之所

企业员工的才德、人的组织、人才的成长、潜能的发挥等都直接关系到企业的发展。所以乐百氏集团坚持以人为本的经营理念，认为企业不仅是生产产品的“机器”，还应成为培养人才的场所。始终把培养人才当做公司发展的首要任务来抓。他们深深体会到了日本著名企业家松下所说的“企业中的人才不能成长，企业便无法成功”的道理。

乐百氏集团强调人才的培养，不惜代价定期举办各种形式的短期培训班，培训不同岗位的公司员工。为了确保工作的顺利开展，乐百氏集团因地制宜地采取了一系列有效措施。第一，健全和完善培训管理制度，成立培训中心，充实员工培训管理机构，使员工的持久性教育有了保证；第二，加强员工的思想教育，提高员工对培训的认识，增强员工的主人翁精神；第三，严格抓好培训的考核工作，将员工考核成绩同评先进、晋升级别和经济利益紧密挂钩，在培训工作中引入激励机制，从制度上保证了培训的顺利进行；第四，注重员工教育的全面性和系统性，采取抓住骨干、带动一般的措施，同时鼓励以自学为主，全面开展技术、业务和管理方面的各种培训，做到高、中、初级教育统筹兼顾。

市场是企业经营的龙头，乐百氏集团专门为市场营销部的业务骨干组织实践性很强的业务培训班。全国各地市场营销部的业务主办人员都抽时间回到集团总部，参加学习培训。公司领导亲自担任授课老师，重点讲授与公司业务密切相关的专门知识，如市场部管理及周边市场拓展、营销组织架构、公司产品推广的主要方式、乐百氏品牌的发展过程及有关广告管理制度、财务管理、乳酸奶产品市场的现状和发展对策、公司经营理念及营销人员素质要求等内容。另外公司还聘请公司法律顾问、经济法硕士王晓华律师讲授基础法律知识，聘请公共关系学专家、深圳大学教授余明阳博士讲授公共关系知识和促销活动的策划组织。

每次培训结束之前，人事科还以“假如我是一个区域市场主管”为题，要求学员完成一篇论文作为此次培训的主要考核，并向每位学员颁发由总经理亲笔签名的学员证书。这种专为驻外营销人员组织的培训学习，不仅使参加学习的业务骨干获取了适用的新知识，同时也加强了市场部员工与公司之间的沟通和了解，使不同市场的业务员有了一个难得的相互交流学习、促进的机会。

为了提高各级管理人员的管理知识水平，乐百氏集团与中山市干部培训中心合作，举办管理干部培训，由中山市干部培训中心派教授、讲师和技术部门负责人授课。所授的课程主要有《领导学基础》、《乡镇企业经济管理》、《经济法基本知识》、《市场学》、《财经应用文》、《当代公关》、《食品营养与卫生》等。通过培训，各部门经理，科室、生产线、仓库的负责人得到了较为系统的学习，使乐百氏集团在快速发展中，公司管理人员的素质在培训中得到了提高，管理水平也上了档次。

1997年，集团总经理和几位高层决策者带头自费参加香港举办的城市精英培训班，这个培训班在一般人眼里办得好笑，是一个爱心培训班。但到了年底，乐百氏集团竟花了10万元请来12名香港人力技术公司的人际关系导师，辅导员工怎样用爱心去欣赏人、关心人，怎样用爱心同家人、朋友建立亲情、友情等。通过一天半培训出来的员工感悟到：公司如此慰劳员工，教你如何去爱人，其实是期望与你共进，不愿人落伍，更期望大家能有团队合作精神。

（五）满足员工各项需求

人的需求主要分两个层次：一是物质需求，二是精神需求。这两者可以通俗地理解为大家经常说的机会和钱。乐百氏首先要理解员工们关心自己的发展机会和收入，也要尽量想办法，用最合适的方式让员工得到满足。但怎样把二者有机地结合起来，要因时而异，因人而异。

乐百氏集团的高层领导深知：以人为本，发展企业，关键要引入一种机制，一种激励机制，让员工有充分发挥工作潜能的积极性。对生产工人而言，关心收入是其经济现状决定的；高层人员的收入一般较高，对收入的追求相对减弱，而对机会的重视相对增强。从发展阶段来看，创业初期多以精神鼓励为主，物质鼓励为辅；随着公司的发展，精神鼓励与物质鼓励并重。因此，乐百氏公司的做法是，对生产工人的鼓励更多地体现在收入上，辅之以精神鼓励；对管理人员多以精神鼓励为主，辅之以物质鼓励。

乐百氏集团为了实现关心员工、精诚合作的目的，非常重视对员工工作和生活环境的改善，不仅兴建了花园式厂房，装修考究的办公大楼，配备了电脑等先进办公管理设备，建起了健身房、酒吧、图书室、乒乓球室、篮球场、羽毛球馆等文化娱乐设施。同时还努力提高员工工资福利待遇，兴建部分员工宿舍楼，筹建生活区，解决员工住房困难。还办了《乐百氏人》报，装修卡拉OK厅，成立了艺术团，从外面请来歌星、话剧演员开联欢会。这样对员工理解公司、信任公司，激发员工工作积极性和创造性，起到了积极的作用。

针对员工们的工资、福利、机会问题，公司尽量客观地比较同类企业、相关企业的待遇水平和发展机遇，在工资方面，力争效益与工资挂钩，个人收入与实绩挂钩，在总体水平相当于或略高于同类企业。例如，集团严格依据其1995年初制定的目标管理方案，分别对生产线及各市场部进行了目标考核，并兑现了有关奖惩。对未实行目标管理的科室，也让他们从公司的用人态度和奖罚机制中受到激励。有功则奖，鼓舞人心，有过则罚，敲起警钟，这也是关心员工的重要内容。

关心年轻员工是乐百氏以人为本思想的重要体现。乐百氏集团认为，年轻员工敢于挑重担，加大自己的压力，这是优点，公司非常珍惜这种干劲和热情，并给予他们更多的机会。但个人的发挥必须与整体效益协调，个人的发展机会是建立在公司的发展机会之上的。因此，公司鼓励员工集思广益，为公司的发展出谋献计，在公司大发展的背景上，寻求个人发展的机会与空间。

理解也是一种关心。公司在发展中，经常要遇到矛盾和问题，许多问题都涉及员工的工作和生活，乐百氏集团领导层非常理解员工，没有采取压制的办法消除这些矛盾和问题，而是针对现实的矛盾和问题，乐百氏集团努力提升和改善员工的工作和生活条件，同时也要求员工采取理解的态度对待公司，从而达到同心协力、相互理解、共同发展的目的。

宽容还是一种关心。乐百氏集团是个高速发展的新企业，拥有来自五湖四海的新人，每个人有不同的性格、爱好和特长，要想形成一个融洽的大家庭，就需要公司上级与下级之间、员工与员工之间能相互宽容。宽容是协作共事、团结共进的基础。

乐百氏集团的领导认为，公司是大家的，企业的效益也是大家创造的，只有关心员工，才能精诚合作，实现共同创造、共同享受的目的。这就是乐百氏以人为本的思想。

（六）建设人才团队特质

乐百氏走过了十几年的路程，虽然很年轻，却创造了令世人瞩目的成绩，这些成绩凝聚着创业者和全体乐百氏人的智慧和汗水，值得每一位乐百氏人自豪；但更值得他们骄傲的不是乐百氏所取得的有形的成就，而是乐百氏在创业十几年间所沉积和升华的价值理念，这是乐百氏人智慧与汗水的闪光点，是乐百氏人在过去经营实践中所形成的独特的乐百氏企业文化的核心。

这些作为乐百氏企业文化核心的价值理念源于乐百氏过去的实践，是乐百氏人意识形态的集中概括和结晶，是乐百氏人在工作实践中繁衍出的富有本企

业鲜明特色的精神准则和行为规范，是乐百氏的灵魂；它融会了企业成果的理想、意志，反过来引导公司员工积极进取，奋发追求，是乐百氏的宝贵精神财富，是乐百氏人共有的信念和重要精神支柱。

乐百氏集团的人力资源管理，是借鉴了足球管理的方法。何伯权虽然不踢足球，却十分关心足球胜负的原因，为什么平时表现好的球队在关键时刻会输球，除了技术外，更重要的是心理素质。运动员要重视心理素质的培养，企业里的员工也同样重要。因此，在进入 21 世纪之际，乐百氏提出了要建设人力资源团队的十大特质：

1. 共同目标：企业围绕理想制定更为具体的目标，这一目标是团队共同对现状和未来做的一种判断；乐百氏的目标一定要有挑战性，这是乐百氏一定要有的目标和追求，要做得比别人更好，比别的企业更好。

2. 共同理想：强调企业和企业中每一个人有一致的理想，它是具体的目标，要不断地追求，永远地追求。乐百氏的共同理想是“创造健康生活，共享成功利益”。

3. 协作默契：协作默契是乐百氏团队的基本原则，每一位乐百氏人都对此负有责任，如果在协作方面出现问题，每一个人都要反思，而不是指责别人。

4. 群英荟萃：让现有的人才有更多的提升和发展的机会，同时吸引更多的优秀人才，出色的人才让乐百氏更加优秀。

5. 荣辱与共：乐百氏与每一位员工一起成长，一起分享企业成功带来的利益，一起面对团队的困难和挫折。

6. 学习创新：这是乐百氏团队不断成长、走向成熟和获得跳跃式发展的源泉，也是学习型组织实现自我超越的动力。

7. 充满信心：充满信心的团队及其成员才会致力改写“不可能”，才会有可能、有希望，才能创造机会、把握机会。

8. 英明领袖：两人以上的有机组合就是一个团队，一个精英团队必须有英明的领袖；英明就是比别人更开朗，比别人付出更多，英明领袖要宽大包容、广开言路、传播文化。

9. 激情洋溢：这是一个精英团队的健康心态和特质，在顺境时是创造力的源泉，在逆境时是意志力的支柱，出色而有战斗力的团队才能长期保持这种激情。

10. 鲜明特色：这是精英团队有别于其他团队的个性特征，崇尚踏实和创

新是乐百氏团队的特色。

乐百氏人力资源团队的十大特质是在工作中建设起来的，是在于企业共同发展中得到的。他们不让员工产生因感到自己与企业的发展有距离要被企业抛弃的挫败感与自卑感，而是让员工感到自己在与企业一同发展，感到自己每天都有进步，那么，他会有一种自信心和一种工作的热情，进而获得一种健康的心态。只有企业帮助员工发展，员工才能具备良好的心态，才能发挥自己的潜能，这就是为什么企业要为人服务的关键。

乐百氏凭借着十几年创业打下的基础，凭借着“创造健康生活，共享成功利益”的企业理想，凭借着经过十几年锻炼成长起来的乐百氏人，一定能够为消费者带来更多更好的优质产品，一定能够为社会创造更多的财富，也一定会继续走在时代的最前列。

二、思考·讨论·训练

1. 对新招进的年轻大学生，企业应如何促其尽快成长，发挥作用，乐百氏的做法对你有何启示？
2. 如何理解何伯权“传统管理是人为企业服务，而现代企业管理的哲学是企业为人服务”这句话的含义。乐百氏是怎样做到企业为人服务的。
3. 乐百氏坚信企业是培养人才的场所，他们的员工培训有何独特之处？
4. 乐百氏提出的建设人力资源团队的十大特质在其企业人力资源管理中有何重要意义？应怎样建设这些团队特质，请谈谈你的看法。

案例 3

宝洁的人力资源战略

一、案例介绍

“如果你把我们的资金、厂房及品牌留下，把我们的人带走，我们的公司会垮掉；相反，如果你拿走我们的资金、厂房及品牌，而留下我们的人，10年内我们将重建一切。”宝洁公司新任董事长 Richard Deupree 如是说。

美国 Universum 公司最新出笼的“最受 MBA 欢迎的 50 家企业”报告中，宝洁公司依然榜上有名。无独有偶，在最近一份“最受中国大学生欢迎的外企”的调查报告中，宝洁公司名列前茅。

不知是宝洁公司的成功导致了其在职场上大受欢迎，还是其职场上的成功导致了公司的成功。但可以肯定的是，这是一个良性的循环，我们考察中国宝洁所取得的巨大成功时，肯定不能忘记宝洁的人力资源政策。

（一）独具试眼，校园招聘

宝洁相信：“一张白纸，好做最新最美的图画”。宝洁宁可招聘刚毕业的、没有社会经验的大学生，也不愿意招聘在其他企业有相关工作经验的人员。除了少数确实需要工作经验和社会关系网络的职位，如部分财会人员、公关人员之外，宝洁甚少公开向社会招聘，他们招聘的重点是直接从重点大学选拔优秀应届毕业生，这是宝洁的长期基本策略。

1999 年 6 月，宝洁首次在中国校园招聘了 20 名大学毕业生。此后，每年宝洁公司都要在全国重点大学举办大规模的招聘会，通过严格有序的专业化招聘，来吸引大批富有才干的年轻人。10 多年来，宝洁已先后在 30 多所著名高校举行过校园招聘活动，并和这些中国著名高等学府建立了良好的合作关系。迄今为止，共招入超过千名大学毕业生。

宝洁在大学校园给人的感觉是“太难进”了，即使在北京大学，宝洁的招聘会也能挤得水泄不通。有限的几个名额，数十倍甚至上百倍的应聘人的竞争。宝洁对应聘者的挑选几近大浪淘金。填表、第一轮面试、解难能力测试、TOEIC 英文测试，第二轮面试……

留下来的就是“宝洁所需要的一流人才”，他们应该是具有领导能力的人、诚实正直的人、有能力发展自己的人、能够承担风险的人、具有专业技能的人。他们应该具有积极的创新能力、解决问题的能力、团结合作的能力。

1. 宝洁奖学金与讲座。为了加强与著名高校的合作，尤其是在人才培养、招聘方面的合作，宝洁已经在北京大学、清华大学、中山大学、华南理工大学、天津大学、四川联合大学、浙江大学、南开大学等著名高校设立了宝洁奖学金。宝洁和高校共同设计评选方案并实施。宝洁奖学金获得者都是品学兼优的优秀学生，尤其在主动性、持之以恒、领导能力方面尤为突出，并且具备诚实的品质。

在设立宝洁奖学金的高校，每年大约有 50 ~ 60 人获此殊荣。宝洁高级经理和校方领导都会出席隆重的颁奖典礼。典礼结束后，一般会有一场讲座，讲演者是宝洁高级经理代表。除了奖学金获得者外，校园里很多学生也会踊跃参加。学生们对于讲座评价很高，他们觉得讲座使他们能更多地了解宝洁，了解国际大公司的运作和文化以及一些实用的求职应聘技巧，等等。

宝洁已在高校里举办过的讲座包括：多部门合作发展业务、求职应聘技巧、宝洁技术革新带来领先市场、产品生命周期神话、制胜战略的特性，等等。

2. 宝洁的校园招聘程序。宝洁校园招聘通常开始于 11 月并于次年 1 月未结束，主要包括招聘会、申请表领取及填写、初试、解难能力测试、英文测试和复试等步骤。宝洁和高校毕业办共同合作组织有关校园招聘活动。通过下列典型的校园招聘程序，我们可以看出宝洁的校园招聘是严谨细致而有序的：

第一步：招聘会/申请表派发。公司高级经理会现场介绍招聘相关信息，包括职业发展机会、工资福利、部门职能、求职者所需技能素质，等等，并当场回答有关疑问。招聘申请表在招聘会上派发。

第二步：填写申请表。求职者需领取一份空白的招聘申请表，填好后将原件交到宝洁公司，复印件将被视为无效。通常公司负责校园招聘的工作人员会在学校毕业分配办公室收取完成的表格。宝洁只招收国家统招统分的应届毕业生。

第三步：初试。大约需要 30 ~ 45 分钟，面试官是公司各部门的高级经理。

第四步：解难能力测试。这是一个书面考试，使用宝洁全球通用试题。在中国，使用中文版本的试题。考试时间为 65 分钟。主要是考核求职者解决疑难问题的能力。

第五步：TOEIC 英文测试。这是一个书面考试，TOEIC 全称是 Test Of English for International Communication，用于测试母语不是英语的人的英文能力。考试时间为两个小时。

第六步：复试。大约需要 10 分钟，面试官至少是 3 人，都是公司各部门的高级经理。如果面试官是外方经理，会有翻译提供。

第七步：录用通知。经过申请表审核、初试、解难能力测试、英文测试和复试后，决定录用名单。公司会发出录用通知给本人及学校。

第八步：加入公司。新员工在 5 月或 7 月从学校毕业后加入公司工作。

（二）内部提升，足够的发展空间

宝洁公司是当今为数不多的采用内部提升制的企业之一。要实现内部提升制，必须要有几个前提：一是公司雇佣的人员必须有发展的潜力；二是他们应该认同公司的价值观；三是公司的职业设计相当明确并且充满层次；四是公司必须建立完善的培训体系，以提升公司雇员的潜力；五是公司的提升制度必须透明化。

宝洁的一条价值观是：“我们实行从内部发展的组织制度，选拔、提升和奖励表现突出的员工而不受任何与工作表现无关的因素影响。提升取决于员工的工作表现和对公司的贡献。你个人的发展快慢归根结底取决于你的能力和所取得的成绩。”

作为一家国际性的大公司，宝洁有足够的空间来让雇员描绘自己的未来职业发展蓝图。无论他是一个技术性人才还是一个管理型人才，他未来的发展空间都会足够的大。例如，一个人力资源经理的典型职业成长之路为：最初他将会是一个人力资源专职管理培训生；然后成为负责培训、招聘或者工资福利制度的助理经理；下一步，将作为人力资源部的某一专业领域经理负责公司政策制度的实施、招聘等工作；然后更进一步，会作为分公司的人力资源部经理全面负责所属合资公司的人力资源系统的整体管理工作，或者负责人力资源某个专业领域系统的发展和完善，如工资福利制度等；而后，他将会成为人力资源部的经理。同样，在市场部、财务部、市场研究部、信息技术部、研究开发部、产品供应部、客户生意发展部、对外关系部都会有一条清晰的职业发展

之路。

内部提升的制度在宝洁得到严格的执行。包括宝洁公司大中国地区的前总裁潘纳友先生也是一样从底层逐步提升的。他在 1977 年加入公司，从培训生做起，先后在欧洲分公司的销售部和市场部担任职务；1989 年，被任命为埃及宝洁公司总经理；1993 年，他调任宝洁公司中国总经理；1994 年，被任命为中国宝洁公司副总裁兼总经理；1995 年，他升任中国地区副总裁，同时负责宝洁公司中国内地和香港的业务；1997 年，他被任命为宝洁公司大中国区总裁至 2001 年。

在中国，宝洁致力于培养中国的经理管理中国的生意。宝洁公司在大学的招聘已经 13 年了，在很多部门，本地同事已经担任重要职位，取代了外方经理。随着宝洁在中国业务的拓展，公司的发展方向是管理人员本地化，所以越来越多的中方经理会在公司中担任重要职务。

（三）培训体系，价值积淀

重视人才并重视培养和发展人才，是宝洁公司为全世界同行所尊敬的主要原因之一。公司每年都从全国一流大学招聘优秀的大学毕业生，并经过独具特色的培训发展把他们培养成一流的管理人才。不遗余力地培训和发展员工是宝洁未来事业成功的关键。

宝洁（中国）公司人力资源部经理张伟给出了这样一个公式：

人才 = 观念 + 方法 + 投入

其中，方法为培训体系，投入为资金、人才的投入。观念就是该不该培训，会不会白花钱这两个问题的答案。宝洁公司的答案是这样的：员工培训可以为企业带来较高的回报率，培训收益大约是所需投资的 30 倍；培训过的员工的工作效率明显提高，企业的全员培训将会带来整体效率的提高，从而加强企业的竞争力。

宝洁是一间学无止境的公司，在这里员工能源源不断地得到公司各种完善的培训。在美国总部，宝洁建立了培训学院。在中国，也有了专门的宝洁培训学院。其特点有三：一是全员性。公司所有雇员都有机会参加各种培训。二是全程性。内部提升制客观上要求，当一个人到了更高的阶段，需要相应的培训来帮助成功和发展。三是针对性。公司根据雇员的能力强弱和工作需要来提供不同的培训。公司通过为每一个雇员提供独具特色的培训计划和极具针对性的个人发展计划，使他们的潜力得到最大限度的发挥。

通过“宝洁学院”开设的管理技能培训课程，员工能及时了解国际先进的

管理技术和信息。宝洁为中国员工特设的“宝洁学院”。提供的系统培训包括入职培训、评议、语言培训、管理技能和商业知识的培训、专业技术的在职培训等。

1. 入职培训。新员工加入公司后，会接受短期的入职培训。其目的是让新员工了解公司的宗旨、企业文化、政策及公司各部门的职能和运作方式。

2. 管理技能和商业知识培训。公司内部有许多关于管理技能和商业知识的培训课程，如提高管理水平和沟通技巧、领导技能培训等，它们结合员工个人发展的需要，帮助新员工在短期内成为称职的职员。同时，公司还经常邀请宝洁其他分部的高级经理和外国机构的专家来华讲学，以便公司员工能够及时了解国际先进的管理技术和信息，确保公司在合理范围的管理人员参加学习并了解他们所需要的管理策略和技术。

3. 海外培训及委任。公司根据工作需要，选派各部门工作表现优秀的年轻管理人员到美国、英国、日本、新加坡、菲律宾和香港特区等地的宝洁分支机构进行培训和工作，使他们具有在不同国家和地区工作环境下工作的经验，有更全面的发展。

4. 语言培训。英语是公司的的工作语言。公司在员工的不同发展阶段，根据员工的实际情况及工作的需要，聘请国际知名的英语培训机构教授英语课程。新员工还参加集中的短期英语岗前培训。

5. 专业技术的在职培训。把发展生意和发展部属作为每一个经理人的两大基本职责。从新员工加入公司开始，公司便派一位经验丰富的经理对其日常工作加以指导和培训。公司为每一位新员工都制定其个人的培训和工作发展计划，由其上级经理定期与员工回顾，这一做法将在职培训与日常工作实践结合在一起，最终使他们成为本部门和本领域的专家能手。

宝洁的培训是无价的。因为很多培训在外面根本就买不到，这种量身定做的培训，切合员工的实际。因此，无论是从中国，还是从世界范围来讲，宝洁公司的内部体系和内部提升制度，给人一个概念就是都是一所堪称典范的MBA学校。

（四）薪酬福利，留住优秀员工

记得有位学者说过，企业不仅仅要事业留人、感情留人，更需要金钱留人、福利留人。在市场经济的大潮中，大家都已不再羞于谈钱。

宝洁的薪酬福利有吸引力吗？有没有吸引力由谁说了算？市场才是最终的决定者。而宝洁也把决定权交给了市场。每年，宝洁公司都会请国际知名的咨

询公司做市场调查，内容包括同类行业的薪酬水平，知名跨国公司的薪酬水平。然后根据调查结果及时调整薪酬水平，确保群体平均收入具有竞争力，从而使宝洁的薪酬能够具有足够的竞争力。

员工具体的薪酬包括两大部分，一块是工资，实行年薪制；另一块是全方位的福利，宝洁的福利体系包括：住房福利、医疗福利、福利保险、假期、奖励福利。其中包括中国政府要求给雇员购买的福利，公司在国际上统一给雇员的福利，以及根据中国实际给予的福利。比如休假，公司同时结合中国和国外的休假，既包括“五一”、“十一”、中秋、春节也包括圣诞节。雇员同时享受到了中资和外资企业的福利。宝洁公司自1993年8月起开始实施员工住房贷款供楼计划，开创全国先例。

工资和福利作为保健因素，不给是会引发众怒的，给多了也不会觉得有所谓。所以为了保住和鼓励优秀雇员，公司的激励制度非常重要。

宝洁的激励包括物质上的激励和精神上的激励两部分。物质上的包括提升和提薪两种主要的措施，同时还有平时一些及时的奖励。比如某个雇员在一些工作上表现突出的时候，经理就会及时地给他一些小的物质奖励。还有一种叫做模拟股票制，就是通过给成绩突出的雇员若干认可的模拟股票，鼓励他保留若干年之后再去卖出，股票增值部分就属于雇员。

当一个人在物质上基本满足以后，来自精神上的奖励就成为需要。尊重和认可也许是最基本的精神奖励。在宝洁公司，上级会经常过问下属的工作，尊重下属的意见，及时沟通。同时，当下属的工作取得了成绩的时候，上级经理会及时致谢，通过感谢信或者表扬信的方式来奖励下属。

不希望员工因为金钱的缘故而离开宝洁，但宝洁绝不把它作为惟一机制。因招聘、内部提升、特设培训及富有竞争力的薪酬福利制度等一整套人力资源体系的有机结合，也许是中国宝洁能够持续吸收和留住人才的关键所在！

（五）问渠哪得清如许，为有源头活水来

宝洁公司把员工视做宝贵的财富，但并不等于无条件留住所有员工，也不是片面追求员工流失率越低越好。宝洁深信，只有通过人才流动，才能保证公司不断地注入新血液，才能保持公司的活力。

像市场部这样的部门，尤其需要通过人才流动来保持活力。市场部的所有员工都有一种“逆水行舟，不进则退”的压力。市场部招聘回来的新人都从助理品牌经理做起，优秀的人才往往在几年之内就会被提升为品牌经理。但品牌经理的数量远远少于助理品牌经理，越到上层空缺越少。为了保证市场部能不

断吸收优秀人才，市场部的员工往往是做了几年之后要么升职，要么走路。如果你呆在助理品牌经理的职位上多年得不到提升，说明你的能力已经到顶了，公司会“鼓励”你辞职。

如果有的员工野心不大，虽不能晋升，但在助理品牌经理的职位上倒也基本称职，留在原位不上不下，不行吗？但要知道，如果公司想引进更优秀、更有潜质的员工，必须把你的位置腾出来。

其实，许多在宝洁市场部因多年未获晋升而离职的员工都可算是同行中的佼佼者。能够到宝洁这样成功的跨国大公司工作，本身就有一种“镀金”效应。从宝洁公司出来的员工，会受同行业其他公司的青睐。宝洁的一个助理品牌经理，到了其他小一点的公司，可能就是市场部经理、市场部总监。在宝洁里因没有晋升机会而辞职者其实许多都是难得的人才，只是因为宝洁人才太多了，没有你的用武之地。辞职者到了别的公司却往往会备受重用，这不失为一个互惠的举措。

二、思考·讨论·训练

1. 宝洁公司的校园招聘有何独到之处？
2. 宝洁公司如何保证内部提升制的有效实施？
3. 对“人才 = 观念 + 方法 + 投入”这一宝洁人力资源部经理提出的公式，你是怎样理解的？

案例 4

美菱集团因何成功

一、案例介绍

假如回到 1983 年，有人让你回答这样一个问题：20 世纪末位居我国冰箱产业前三家的企业将会有谁？你恐怕做梦也不会想到合肥美菱。1983 年，我国冰箱产业初成气候，大小生产企业多达百余家，并形成了“北有雪花，南有万宝，东有香雪海，西有美家乐”的竞争格局。而合肥美菱，这个资产不足 200 万元、只能靠举债给员工发工资的国有企业，这个在走投无路的困境中孤注一掷地跨入了冰箱产业的新丁，这个最初只有一些对冰箱从外观到内部构造都知之甚少，甚至从未见过冰箱的员工的冒险家，可谓一无资金、二无技术、三无体制优势，根本就无任何竞争力可言。然而，正是这个拼命才挤上我国冰箱产业末班车的合肥美菱，在不到 20 年的时间里已发展成为一个资产超 30 亿元，集科、工、贸、服务于一体的大型企业集团，稳稳地位居我国冰箱产业的三甲之列，并创造出我国冰箱产业中的多项奇迹。是什么让美菱集团不断走向成功？是独特的人力资源管理。

从跻身于我国冰箱产业起，合肥美菱便一直致力于人力资源的创新管理，而在冰箱产业中创造了一个又一个奇迹。显然，研究合肥美菱在人力资源管理方面的做法，不仅有助于理解人力资源及其管理对合肥美菱成功的重要作用，而且有助于将合肥美菱在人力资源管理方面的成功经验加以推广，让其他企业借鉴。

（一）严格地规定工作任务与职责

在合肥美菱，每个工作岗位都有一份十分详细的工作说明书，它严格规定各岗位的工作任务、工作职责、工作关系以及工作标准。这在我国国有企业中

是十分罕见的。

合肥美菱在这一方面的努力起始于 1986 年对冰箱生产定额定员的测算，而集大成于 1995 年“三维动态目标管理”的推出。“三维”指人、事、物，“动态”意味着不断提高水平，“目标”则是明确工作责任与考核目标。因此，所谓三维动态目标管理，就是一个“事事有人管，人人都管事，工作天天清，目标步步高”的人、事、物有序的控制体系。制度化、规范化、数据化加上全程即时控制与全面精确控制是这一管理方法的显著特征，而效率则是合肥美菱的最终追求。

为保证三维动态目标管理的实施，合肥美菱将“按照写的做，按照做的写”作为一条基本原则在企业生产经营活动中全面贯彻。这一原则规定了制度、行为与数据记录之间的关系；要求有一整套严格的规章制度。使员工有章可循；要求建立精确的数据体系，使员工的行为能准确及时地记录在案，形成完整的信息资料作为管理依据；要求根据生产经营活动中的新情况、新经验，不断地完善原有规章制度。总之，它要求合肥美菱的员工在工作岗位上所做的一切都有章可循，有据可查，并随着实践的发展而不断完备。通过这一原则的实施，合肥美菱一方面在所有职能部门建立了“部门工作明细分账”，对部门所有人员的工作和所有的岗位职责都进行了细化分类登记，并对登记的每项工作和每人岗位规定了明确的工作内容和考核标准；另一方面，在车间建立责任落实到人的“个人日清工作台账”和“岗位责任卡”，编印包括工作任务、工作职责、考核标准以及奖惩措施的岗位手册，并使员工人手一册。由此，合肥美菱对每个工作岗位都实现了工作任务、工作职责、工作关系以及工作标准的严格规定。值得一提的是，对工作任务与职责的严格规定并不等同于保守或僵化，合肥美菱恰恰在始终不渝地调整和完善着这些规定。

（二）务实而有效的人才招聘

人才是企业发展的关键，一个优秀的企业首先必须是一个人才荟萃的群体，合肥美菱深深懂得这个道理。然而，由于地处经济欠发达的安徽省，合肥美菱在人才竞争上具有先天性的劣势。为与身在经济发达、沿海开放地区的同行相抗衡，合肥美菱在大力加强人才内部培养的同时，高度重视招聘工作，并能从实际出发，匠心独运，使其人才招聘政策与实践显得十分的与众不同。

第一，在人才招聘的地域选择上，合肥美菱采取了立足安徽的策略，充分发挥自身在区域内的比较优势。因此，合肥美菱的人才招聘广告多出现在《安徽日报》、《合肥晚报》等省内的媒体上，而很少在全国性的媒体上露面。同

样，每年一度的高校毕业生选聘，合肥美菱也把主要精力放在中国科技大学、合肥工业大学等安徽省内的高校毕业生以及安徽籍高校毕业生的身上。

第二，在招聘对象的来源上，合肥美菱使用了分类对待的策略。对于企业迫切需要的经营管理人才和专业技术人才，合肥美菱主要从省内国有企业中招聘；对于企业发展必不可少的后备人才，合肥美菱主要从高校毕业生中挑选；而对于具有一定技能的企业生产操作类人才，合肥美菱则将其来源限定为职业技术学校。

第三，在人才的吸引上，合肥美菱尽管也提供优厚的物质待遇，但对这些待遇从不做过多渲染，招聘广告总是以提供干事业的机会为主要诉求，而对一经录用的应聘者，合肥美菱又着实做到“放手、放心、放权”，让其充分施展才能，建功立业。

第四，在人才招聘过程中，合肥美菱始终坚持评格挑选。对于每一次人才招聘，合肥美菱都会成立一个由直接用人部门和人力资源部门的人员共同组成的甄选小组，对所有应聘者进行严格的考核与审查。通过严格的挑选，合肥美菱不仅保证自己能找到最合适的人选，而且让应聘者感觉到自己加入的是一个精英组织，并由此产生要做出优秀业绩的自我预期。

第五，合肥美菱在人才招聘中坚持将“是否具有为企业长期服务的思想准备”作为一条重要的挑选标准。

第六，合肥美菱还特别注意对“潜力人才”的吸纳。所谓“潜力人才”，合肥美菱指的是那些基本素质好、学习能力强但尚未崭露头角的人才。对于这样的“潜力人才”来说，能提供干事业机会的合肥美菱有着巨大的吸引力，因而合肥美菱能以较低的成本将其招至旗下。而“潜力人才”一旦进入合肥美菱，在完善的内部培训机制作用下，经过一段时间的实践锤炼，就能够迅速地成长为企业的栋梁。并且，有着这种成长经历的人才会对合肥美菱产生一种难以割舍的感情，其企业忠诚度相当高。

（三）完善的企业培训系统

在合肥美菱的成长与发展过程中，人力资源培训与开发扮演着相当重要的角色。早在1985年，合肥美菱就在年产1.5万台冰箱的小型生产线安装过程中，精心培训出60多名技术骨干，改变了创业初期空有热情与干劲，却缺少技术能力的尴尬局面，为创业成功提供了技术保证。尝过培训甜头的合肥美菱此后便一直将培训放在优先发展的重要位置，坚持不懈地努力将自己变成一个培训型组织。通过对培训的长期投入，合肥美菱已培养出一批适应市场经济要

求的优秀经营管理人才和专业技术人才，造就了一支高素质、高技能、高投入的员工队伍，同时也形成了一套十分完善的员工培训系统。合肥美菱的员工培训系统具有以下特征：

第一，健全的管理体制。在集团，合肥美菱成立了“培训领导小组”，由总经理张巨声亲自担任组长，负责审批和修改集团培训管理制度与政策，决定培训战略与年度培训规划，检查培训效果，并协调与培训相关的事宜；同时，成立“员工培训中心”，作为“培训领导小组”职能部门负责日常工作。在各分、子公司，合肥美菱设立了培训主管，主要负责拟定所在单位的年度培训计划，组织实施培训中心委托的部分培训活动，安排、协调参训员工，并配合培训中心进行培训效果评价。在分、子公司的各下属车间与部门，合肥美菱指定其主要负责人为员工培训的第一责任人，负责培训需求的了解和调查、参训员工的协调与安排以及培训效果的跟踪与反馈。由此，合肥美菱形成了集团、分、子公司，车间与部门的三级员工培训管理体制，并将员工培训纳入了企业各级管理者的目标与责任，定期考核。

第二，丰富的项目组合。以 2002 年为例，合肥美菱在员工培训计划中共列出 37 个项目。其中，既有专门培养高层管理人才的“建设核心管理团队”项目，其类似于一个“接班人计划”，也有为企业未来中层管理岗位提供候选人的“后备青年人才”项目；既有用来帮助新进大学生顺利完成从学生向合格员工转变的“辅导制”项目，也有用来帮助待岗人员尽快掌握新技能的“转岗培训”项目；既有介绍新形势、普及新观念的“世贸组织与中国入世系列讲座”项目，也有学习新技术、推广新经验的“关键岗位系列培训”项目；既有针对销售部门的“销售政策专题”项目，也有针对财务部门的“会计法专题”项目，等等。

第三，有效的激励机制。合肥美菱坚持将参与培训与员工的切身利益相挂钩，形成“培训、考核、使用、待遇”一体化的激励机制，保证“参与培训与不参与培训不一样，学得好与学得差不一样”，从而激发了广大员工学习知识、学习技术、学习管理、自我锻炼、自我提高的积极性。

第四，充分保证的资金投入。合肥美菱一直将员工培训视为能给企业带来高收益的投资，因而在资金投入上也就毫不吝啬。近几年来，合肥美菱对员工培训的资金投入始终保持在员工工资总额的 6% 以上，某些年度甚至达到 10%，累计资金投入已超过 1000 万元。此外，合肥美菱还专门设立了“美菱教育基金”和“重点科教项目建设基金”，用以奖励员工培训工作中的先进单

位和先进个人，兴建员工培训设施，改善员工培训环境。

第五，灵活多样的培训方式。过去，合肥美菱的员工培训总离不开课堂教学的老套；现在，挂职锻炼、岗位轮换、专题研讨、团队学习、一对一辅导制、工作示范以及劳动竞赛等都成为了合肥美菱进行员工培训的有效方式。过去，合肥美菱的员工培训总是从企业外请来专家、教授，因而培训总让参加者有一种隔靴搔痒的感觉；现在，合肥美菱的员工精英也走上了讲台，举自身的例子，谈自己的问题，一切都是有的放矢。

（四）基于结果的绩效评估

绩效评估在合肥美菱的人力资源管理中占据着绝对的重要地位。尽管绩效评估起初只是为了合理地发放员工奖金，但合肥美菱很快就将其延伸到人才选拔、工作安排、职务晋升、工资确定等诸多方面，使之成为整个人力资源管理系统赖以存在和发挥功效的基础平台。从合肥美菱推行多年的“灰度强制综合评分法”中，我们可以看出，其绩效评估具有以下鲜明的特征：

第一，针对员工工作行为的成果。在许多企业的绩效考核中，“德、能、勤、绩”四个方面都面面俱到，每个方面还再设许多子项，以力求绩效评估的准确性。结果，业绩不好的员工反而勤快，能力较差的员工又品行端正，绩效评估的准确性反而受到挑战。合肥美菱认识到，对于人力资源的管理，过分追求其精确反而更模糊，而适度的模糊却可以达到精确的目的。于是，其绩效评估紧扣“绩”字，撇开许多次要的因素，着重对员工工作目标的完成质量进行考核，一切凭工作成果说话，这一做法会使美菱的每个员工都十分清楚企业对他们的要求与期望。

第二，强制区分评估结果，受“和为贵”的传统价值观念以及人与人之间“情面意识”的影响，绩效评估在我国许多企业只是一个装模作样的过场，所有员工的评估结果都会在伯仲之间，相互拉不开档次，例如，在我国许多以百分制打分为绩效评估形式的企业中，最常见的一幕便是：99%的员工绩效评分不可思议地落入了80~89分的狭窄区域，然而，合肥美菱的绩效评估主要依靠序数评分，而不是基数评分。其通过员工相互之间的二元对比，优秀者给1分，差者给0分，并且不允许给相同评分或其他分值，从而对员工的绩效评估结果进行了强制区分。

第三，多方位的立体评估。在合肥美菱，对任何员工的绩效评估结果都是由一个专门成立的评估小组做出的，而该评估小组的成员则主要包括被评估者的直接上司、部门同事、下属以及服务对象（如相关部门的人员）。此外，任

何评估结果都会及时反馈给被评估员工，以给予其发表意见或提出申诉的机会。因此，合肥美菱的绩效评估是一种多方位的立体评估，其绩效信息来源的多元化在一定程度上保证了评估结果的公正性。

第四，旨在改善绩效。合肥美菱并没有将得出准确的评估结果作为绩效评估工作的完结，而是以进一步改善企业绩效为目的，将绩效评估过程中获得的大量信息充分地运用到企业的各项管理活动中。比如，合肥美菱会隆重奖励高绩效员工与部门，鼓励所有员工向他们看齐，从而在整个企业激发出改善绩效的热情。再如，合肥美菱会利用向员工反馈评估结果的机会，与员工一起总结成功的经验与存在的不足，帮助他们找到问题、明确方向，直接促进其绩效的改善。

（五）绩效相关的激励性工资

在合肥美菱看来，工资根本就不应该是对员工付出劳动的补偿，而应该是对员工的激励相对劳动成果的肯定。于是，合肥美菱始终将工资的激励功能放在分配制度设计与改革的首位。如 1984 年初，合肥美菱为整顿劳动纪律，调动员工工作积极性，进行了分配制度的首次改革，即：从员工工资中拿出 20%，作为奖金单独设立，每月缺勤 3 天以上的员工，就扣除这 20% 的奖金。一时缺勤现象大为减少。通过近 20 年的不断努力，合肥美菱现行的分配制度与许多企业通常所采用的模式迥然不同，表现出明显的绩效相关的激励性工资体系特征。

第一，工资标准以岗位等级为基础，并根据企业的总体绩效每年进行调整。合肥美菱根据各工作岗位的职责特征、劳动强度、劳动技能和劳动环境状况，将所有岗位划分为 12 个档次，每个档次又细分为 10 个等级，同时，根据各工作岗位对企业价值贡献的差异，并参考合肥地区的工资水平和同行业的工资水平，给出 12 档 120 个不同等级的岗位工资标准。值得注意的是，合肥美菱在每年年初将根据上年的企业总体绩效对工资标准进行调整，从而使员工工资收入与企业总体绩效联系起来。

第二，所有员工以岗定薪。合肥美菱根据每个员工的工作岗位确定其工资标准所在档次，再根据该员工的能力、业绩与表现，结合企业报表年限和岗位工作时间，评定其岗位等级，由此给出该员工的工资标准。同样，合肥美菱在每年年初也将根据上年该员工的工作状况对其岗位等级进行重新评定，并规定企业有权要求连续两年岗位等级下降的员工下岗。

第三，员工实际工资收入与员工个人绩效和所在部门绩效挂钩。对根据岗

位等级确定的工资标准，合肥美菱将其 40% 作为固定工资，以保证员工的基本生活，而另外的 60% 则作为浮动工资，其中，30% 与员工个人的工作绩效挂钩，另 30% 与员工所在部门的工作绩效挂钩，以此来进一步增强工资的激励功能。同时，通过运行模式的同步改革，合肥美菱进一步细分核算与考核单元，实现员工工资收入都随当月个人工作绩效和部门工作绩效浮动。由此，合肥美菱的员工工资袋每个月的厚薄都有变化，挣多挣少全看员工的个人表现与部门的工作绩效。

第四，工资政策及员工收入的高度透明化。合肥美菱在分配制度的设计与改革过程中始终坚持了民主原则，无论是岗位等级的评定，还是绩效考核目标的设置，都吸纳能代表各部门、熟悉企业情况且为人认真正直的员工参与，都形成明文公示的操作方案或对照标准，从而实现了工资政策的高度透明化。现在，合肥美菱的每个员工到了月底都能自己算出本月的工资收入。同样，工资政策的透明化带来了工资收入的透明化。但这种透明化并没有在合肥美菱员工的心中制造出不公平感，反而激发起员工相互之间算绩效、比贡献的热情。

（六）积极鼓励员工参与管理

到合肥美菱参观过的人都会有同样的体会：这里的每一位员工都是一名管理者，他们身上所展现的企业责任感是最令竞争对手羡慕和生畏的要素。这一切都来源于合肥美菱在其人力资源管理中长期不懈地鼓励员工积极参与，不断地创造各种条件来让员工实现自我管理。因此，在积极鼓励员工参与管理方面，合肥美菱也形成了其独有的特征。

第一，坚持平等主义。在合肥美菱，已经没有了干部与工人的身份差异，也取消了合同工与临时工的待遇区别。现在，所有人都有一种身份——员工，大家穿着统一的工装制服，佩戴统一的企业标识牌，上班乘同一辆厂车，中午则到同一个餐厅用餐，这一切让所有员工感受到平等，增加了非正式场合下员工相互交流的机会，形成了有利于员工参与管理的良好氛围。

第二，卓有成效的员工建议系统。在许多企业，员工建议活动是一种非常规性武器，偶尔在某种场合下或某一时间里使用。但在合肥美菱，员工建议活动则是一项重要的日常工作。合肥美菱不仅组建了由总经理挂帅、工会主席负责、职能部门配合的领导小组以及按生产、经营、技术等划分的归口小组，形成较健全的组织网络，而且制定了《关于征集合理化建议的说明》《合理化建议和技改奖励条例》等系列文件，使合理化建议的证实、评审、采纳、立项、实施、奖励形成了制度。

第三，员工信息共享。充分的信息是员工顺利完成所承担任务的基本前提，更是员工发挥其创造性的必要条件。为此，合肥美菱在企业内对所有员工实施企业信息的公开与共享。现在，每位员工都可以从合肥美菱的企业内部网上查阅到岗位招聘、培训项目、企业发展目标、经营战略、市场情况分析、财务资料以及技术通报等信息。

第四，利益分享。任何由员工积极参与所导致的企业绩效改善，即企业利润的增加部分，都将由企业与企业共同分享，这一政策被合肥美菱的员工形象地称为“贡献提成”。根据企业利润增加的数量与性质的不同，合肥美菱规定员工可获得的提成比例也从 1% ~ 50% 不等。尽管多数情况下仍是企业拿大头，但这独立于工资体系以外的收益显然成为驱动员工积极参与管理的巨大动力，激发员工不断寻求更聪明的工作方式。

二、思考 · 讨论 · 训练

1. 美菱集团是如何通过人力资源管理提升企业绩效的？
2. 美菱集团的绩效评估有何特点，在其人力资源管理中发挥怎样的作用？
3. 分析美菱集团各项人力资源管理制度之间的关系，美菱集团是如何整合各人力资源管理活动使其发挥巨大效应的？

案例 5

玛丽凯公司的人力资源管理

一、案例介绍

玛丽凯公司成立于 1963 年，位于美国达拉斯，主营化妆品。现有员工 20 万余人，销售额 3 亿多美元。公司总经理玛丽凯·阿什是个大器晚成的女企业家，她的管理秘诀不仅适合化妆品公司，而且适合其他各类公司；她的坦诚、关心、信任的企业价值观赢得了企业界广泛的认同。

（一）玛丽凯的人力资源管理理念

如果你是一位新进玛丽凯公司的雇员，你就会得到一块刻有该公司“金科玉律”铭文的大理石。上面写着“你愿意别人怎样待你，你也要怎样待别人”。玛丽凯·阿什痛述了她过去所受到的不公正待遇，如移居另一个地方，就得不到原来长期苦心经营而建成的销售单位的佣金；往返 10 天去公司总经理家里做客，却没有机会同总经理见上一面；排队等了 3 个小时去同经理握手，而经理握住她的手时瞧也不瞧她一眼而与其他人谈话。在她当上经理后，全部反其道而行之：力求公正、平等待人，从下属的角度来考虑问题。她也要求公司雇员从顾客的角度考虑问题。为了在管理制度上真正体现这种人人平等的思想，在公司内实行了一种奇特的“领养”计划。该计划规定，一个美容师可以在芝加哥工作，但他还可以到佛罗里达或匹斯堡等别的地方招募新手，并把这新手交给当地的美容指导师给予训练，今后不管这位新招募的人员住在哪里，都要向公司批货推销商品，这位远在芝加哥的美容师即可从中抽取佣金。同样，这位美容师也要花上大量时间与精力，无偿地训练别人招募来的新手作为回报。在当时，许多人很难相信这项计划会成功，但它实实在在成功了。虽然这项计划不是任何行业都适用，但可以成为想要建立“帮助他人”的哲学基础的管理

人员的一种模式。

实现这一模式的优越性在于，每个人都可以有发展的机会，而不用费力地爬传统的公司的金字塔。20 万名美容师就像独立的零售商一样，直接和顾客交易，他们自己订目标、销售计划和报酬；同时要担任推销指导员，工作包括招募新员工，予以训练和指导。她常说：“在展销我们的化妆品时，我们不喜欢一个美容顾问这样想，‘我能够向这些女人卖出多少商品？’相反，我们强调的是‘我怎样才能使这些女人今天离开这里时满意而归？我怎样帮助她们把自己打扮得好看一些？’我们知道，如果一个女人感到自己外表美，她心里会感到更美。”

（二）玛丽凯的人才观

在玛丽凯·阿什眼里，人才远比计划重要。当你跨进达拉斯的总公司时，会看到一张比真人还大的照片，那是该公司的全国性推销指导员。在其他公司也许喜欢用图画、雕像或挂自己的产品来装饰门面，而阿什要展现的正是“我们是一家以人为本的公司”。

早在公司创办初期，玛丽凯·阿什做的第一件事便是在尽可能的范围内网罗各种专业人才，寻求专家来助一臂之力，包括法律、会计、供销和制造商。这些最佳人才加盟公司，无疑带来了企业强大的生命力，并给予具有相当竞争力的报酬和福利。因此，玛丽凯公司拥有了一群苦干且高效的专业人员，这正是该公司在竞争激烈的化妆品业中脱颖而出的秘诀。

玛丽凯·阿什坚信，一家公司的好坏只取决于该公司的人。首屈一指的公司必有首屈一指的人才。人才是一家公司最重要的资产。因此，买进一家公司，现今的买方常常“坚持要求卖方公司的经理留一段时间，并常常用条件优厚的协议鼓励这些经验丰富的经理人员继续增加营业额和利润”；创办一个公司，首先是要招聘人才，要不惜重金聘请高级人才。“只要有人加入我们公司，我们就会千方百计挽留。如果他们似乎不能在某一部门发挥出自己的才干，我们尽量为他们调换工作。”她相信，每个人都有自己的专长，无论经理们如何忙，也必须花时间使别人感到他们是重要的。一个经理怎样才能使人们感到自己重要，这从根本上说是个企业伦理问题，首先是要倾听他们的意见，让他们知道你尊重他们的想法，让他们发表自己的见解。其次是既要人们承担责任，又要向他们授权，不授权会毁掉人们的自尊。最后，应该用语言和行动明确地告诉他们，他们是受到领导的赞赏和器重的。

作为一个经理，待人的方法很重要，应多以表扬的方式鼓励人们去取得成

功。因为人人都需要表扬，这里所说的表扬必须是诚心诚意的表扬。表扬的方式多种多样，如口头赞扬、奖给绶带、请被表扬人上台接受众人的祝贺，在刊物上公布先进人物的名字与事迹等。有时精神的鼓励胜过物质激励。

玛丽凯·阿什强调把听意见当做头等重要的大事来抓，掌握听意见的艺术。聪明的管理者是多听少说的人。“听”是一种艺术，这种艺术的首要原则，是全神贯注地听取对方发表意见，绝不可心不在焉。如果不约束自己，不集中注意力，听着听着脑子就会走神。这对于提意见者是极不尊重的。倾听意见还要能忍受压力，每当谈话中断时，听的一方常常感到着急，好像非得插进来说上几句不可。这时听的一方要保持沉默，对方也许会澄清或提供更多的情况。光听还不够，有时还必须来点刺探，但刺探时要掌握好分寸，否则，别人就会认为你在干涉其私事。有时，干涉一个人的私事与关心一个人这两者之间并没有明确的界线，所以应当把握好“度”。总之，应该鼓励部下反映意见，并遵循三个原则：听他们发表意见。感谢所有来信。适当表扬一切有参考价值的建议。

批评要讲策略，假如某人的工作不好，在提出批评时，一定要注意方法，否则就可能出现适得其反的结果。这里应当注意的是：要记住批评的目的是指出错在哪里，而不是要指出错者是谁；要创造出一种易于交换意见的气氛，明确经理同自己雇员保持亲密的关系是必要的，经理对雇员既要关心，又要严格；要及时表扬，找点值得表扬的事情留在批评前或批评后说。不要当众批评。

热情是一个人非常宝贵的品质，不管此人干什么工作，“一个能激起热情的非凡主张比一个不能激起热情的非凡高见好得多”。因此，经理必须能激起部下的热情。要实现这一目标，经理本人必须首先要有热情。一帆风顺时，保持热情并不难，但是，在逆境中要保持热情就不那么容易了，这时必须强迫自己保持热情，经理在自己的情绪达不到最佳状态时，必须更加努力地工作，因为经理的工作态度会影响其他人的热情。

人人都有自尊心。经理在做出涉及部下的决定时，如果不让经理以外的其他人来参与，就会损伤他们的自尊心，引起他们的激烈反对，如果你能让其他人参与决策，即听取他们的意见，那样不但不会挫伤他们的自尊心，反而还会提高他们的积极性；被征求意见的人多一些，人们的士气也会高一些。对于和自己有关的事，人们总是希望自己能出一分力，如果他们感到自己对与己有关的事没有出一分力，就会觉得被别人瞧不起，任别人摆布。

帮助别人如愿以偿，是善于待人的重要方法。办企业的重要动机是为他人提供服务。因此，作为经理，首先要考虑的是如何帮助别人，培育员工的自豪感也十分重要，自豪感有助于提高士气，是改善工作的一个主要动力。自豪感来自本公司员工的形象，来自本公司的先进设备、优质产品，来自本公司的文化等。

鼓励人们进行创造性劳动，是因为人人都会支持自己参与的工作，这是玛丽凯·阿什激励人们工作热情的又一管理方法。为防止某些人员的自尊心受挫，从而产生消极的情绪，她极力鼓励人们积极参加这项创造性的劳动。当然，增加参与人数会增加很多麻烦，但可换得高昂的士气。如果你希望部属完全支持你，你就必须让他们参与，而且越早越好。

在玛丽凯公司的发展过程中，员工提出的设想和改进方案曾起过巨大的作用。他们渴望参与公司的发展和建设，结果是形成了一股强大的向心力。公司开发的成百上千的新品种，最初的信息和设想都来自推销人员的建议。

玛丽凯·阿什十分重视销售机构的工作，她反复强调，产品推销不出去，一切都是徒劳的空忙。因此，整个公司应着眼于销售，必须使公司的每个雇员都为销售服务。做研究工作的也罢，当会计的也罢，搞运输的也罢，每个人的工作都是在支持销售机构。毫无疑问，销售人员一定要有把工作做好的自尊心和自信心。然而，他们有没有这种自尊心和自信心，在很大程度上取决于公司对销售人员的态度。基于这种认识，玛丽凯化妆品公司总是对销售工作关心备至、对销售人员表示热烈欢迎的态度，带他们参观办公室和生产设备，让他们亲眼观察公司内部各种人员的工作情况，向他们解释生产过程，回答他们提出的问题，鼓励他们向公司各级雇员提问，重视和尊重销售人员。

从公司内部培养人才是玛丽凯·阿什的一贯做法。她认为，当一个部门的领导出现空缺时，该部门的经理必须向公司人事部门正式提出担任这一职务必须具备的条件。人事部门即在每栋办公楼的布告栏上公布这一消息，公司里每一个人都可以申请这个职务。无论申请者现在干什么工作，只有在所有申请人都都不理想才聘请外人补缺。从公司内部提拔人才的好处是：可以激励雇员们从长远角度考虑自己同公司的关系，表明任何人都有晋升机会，不会永远呆在最低层，事实上，这种政策有时能产生良性的连锁反应。

（三）玛丽凯·阿什的论功行赏

玛丽凯·阿什认为，要想取得巨大成就必须要善始善终，而最好的善始善终是说干就干，千万不能自食其言。她说：“经理办事若拖拖拉拉，那就会一

事无成。有一次，一个汽车推销员告诉我这样一件事，他说，他同其他 14 个推销员去找他们的老板和销售经理倾诉各自的主要苦衷。‘我们对佣金规定，附加福利及夜班时间太长有一些牢骚，’他对我说，‘因此，一个星期天下午我们所有人在老板家里花了 4 个小时来研究这些问题。老板和销售经理认真地听取了我们的意见，他们完全同意我们的看法；我们的补偿计划已经过时，已无法同市内其他老板竞争，我们那天虽然花费了很多时间讨论那些问题，但是我们所有人回家时都很高兴，因为我们认为，我们终于使公司领导了解到我们面临的非常实际的问题，我们认为，那天的会议开得十分成功。’，好极了，我说，‘他们那样倾听你们的意见，你们应该信赖他们。’‘哦，他们装模作样地听我们发表意见’，他说，仅此而已。他们从未善始善终地办成一件事。时间一周又一周、一月又一月地过去了，他们只字不提将根据那次会议进行什么样的改革。每当我们向他们提出这个问题时，他们总是找出一些借口敷衍了事。他们或者说，现在不是讨论这个问题的时候；或者说，别着急，我们将研究这个问题，不过不要指望明天就进行改革。”“‘他们的话肯定会使你们感受到沮丧’，我说。”“远不只是感到沮丧。”玛丽凯·阿什说：“三个月后，参加那次会议的推销员中有 4 人远走高飞了，未走的人销售总额也大幅度下降了。虽然留下的汽车推销员最终确实得到了他们要求得到的东西，但是，他们这时对公司领导实施的改革并不感激，因为公司领导毕竟过了那么长的时间才肯实施这些改革。公司领导当初要是说干就干，本来是会得到那些推销员的好感的。”

“要做到善始善终，还要注意一个重要的方面。一家订货商店的分经理对我讲了他的顶头上司——区经理犯了一个不可原谅的错误。‘我手下的采购员对公司关于采购员出差采购期间的旅差费补贴规定很有意见，’分店经理说，于是当区经理来达拉斯时，我就向他反映了采购员们的意见，区经理向我保证，采购员们提出的要求是现实的，也是正当的，他立即采取一些改革措施来满足这些要求。他对我说：‘我本周末将打电话告诉你公司总部同意满足这些要求的消息。’”分店经理接着说：“我想立即告诉他们，因为他们都准备在下星期一上午前往纽约采购。我想把他们的劲鼓起来，可是，区经理周末给我打电话说，‘很抱歉，事情有些复杂了，在这次出差采购问题上，我无力帮助你的采购员们了。不过别着急，我们将在他们下次出差前满足他们的要求。’简而言之，公司总部拒绝了他曾经保证实行的改革，我的采购员们对此大为不满，其中就有人跑到当地另一家百货商店去了。”“尽管这位区经理的本意大概是好的，但是从他过于安慰分店经理一事中可以看出，他的判断能力很差。一

个经理绝不可保证做某件事，除非他认为这件事情肯定能办成。向已经失望的人空许无法兑现的诺言，那是会毁掉他们的，公司领导犯这种错误绝不可以原谅。另外，一个经理除非完全有权对某事做出决定，否则，绝不应做出保证。”

“我认为，最好是小心谨慎，不能兑现的诺言是成事不足，败事有余的。”

二、思考·讨论·训练

1. 玛丽凯·阿什人力资源开发的指导思想对公司有什么影响？
2. 为什么玛丽凯·阿什要鼓励员工通过参加创造性劳动来实施人力资源开发？员工提出的设想和建议对公司产生了什么样的影响？
3. 为什么玛丽凯·阿什在人力资源开发中强调用人之道和用人哲学？这个公司的成功给我们以什么启示？
4. 玛丽凯公司的人力资源管理中体现了怎样的企业文化？有何特点？

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《IE 工业工程管理》MBA 双证班	高级 IE 工业工程师职业资格证书+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+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



【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小时接受在线教学辅导+每年度集中面授辅导



【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。



【主办单位】

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教育培训专家、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.mh.jy.net>

【咨询邮箱】 xchy007@163.com



【报名须知】

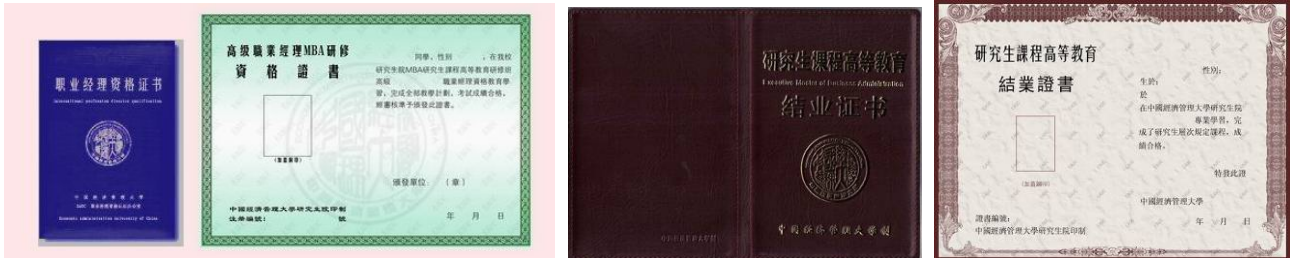
- 1、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【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】(请携带本人身份证到银行办理交费手续，部分银行需要查验办理者身份证)

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 (企业账户)	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：哈尔滨银行中大支行 支付系统行号：313261018034
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
方式八	招商银行 (卡号)	招商银行帐户(卡号)：6225884517313071 用户名：王海涛 招商银行卡开户银行：招商银行哈尔滨分行马迭尔支行

可以选择任意一种方式缴纳学费，收到学费当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材、考试问卷以及收费票据。