

北京大学汇丰商学院

2012

《人力资源最新案例合集》

全国职业经理MBA双证班

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

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

证书说明：证书附档案、电子注册，是提干、求职、晋级的有效依据

学习期限：3 个月（允许提前毕业，毕业后持续辅导 2 年） 收费标准：全部学费 **1280** 元

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

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

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效



职业经理 MBA 整套实战教程

MBA 经理教材免费下载 网址： www.mhjy.net

- 案例一 杰克·尼尔森的难题
- 案例二 安德鲁飓风
- 案例三 此处只需要亚洲人
- 案例四 严格的甄选
- 案例五 失控的面试
- 案例六 波音公司的新计算机系统
- 案例七 我们需要的是更好的人际关系环境
- 案例八 弗莱特洛克的蜜月过去了吗？
- 案例九 斯威特沃特大学秘书人员的工作绩效评价
- 案例十 银行管理中的职位评价

综合案例目录

案例一	因材施教，制胜之本——华蒙公司的人才竞争策略
案例二	员工教育也是生产力——达仁堂制药厂的教育投资战略
案例三	秉执善首，人和业举——“孝敬父母奖”的启迪
案例四	好钢用在刀刃上
案例五	人才就是财富
案例六	某大型公司的诊断案例
案例七	人才测评借你一双慧眼-- 记 CA 公司招聘销售经理
案例八	某通信器材公司案例——“绩效考核”
案例九	某家族制企业案例——“奖励”
案例十	某传媒企业案例——“组织结构调整”
案例十一	员工满意度案例
案例十二	鼎鑫员工职业生涯规划实录
案例十三	某中层管理人员的职业发展咨询
案例十四	怎样建立科学的人员配置体系？

案例 1

杰克·尼尔森的难题

在某地的一家信贷公司总部，杰克·尼尔森被作为董事会的一位新成员介绍给所有的雇员。当把他介绍给露丝时，她对她的工作产生了好奇，就随口问她所使用的机器是干什么的。她回答说，她真的不知道那一架机器叫什么，也不知道它是干什么用的。然而，她的主管人员却说，尽管她在这里才刚刚工作了两个月，她对如何操作机器已经非常熟悉了，她是一个非常优秀的雇员。

在某个部门的一间办公室里，负责的主管人员颇为自信地告诉尼尔森先生，他的部门“肯定是出了问题”，但问题到底出在哪里却说不出来。例如，她提到的一件事情是，雇员流动率太高，往往是刚刚把一个雇员安排的工作岗位上，就会有另一位雇员要求辞职。由于有大量的顾客要接待，又要审查贷款，所以她没有太多的时间去同新来的和离职的雇员进行接触。

所有各部门的主管人员在雇用自己的雇员时，都不同总公司和其他部门交换意见。当出现职位空缺时，主管人员往往只是简单地想办法去雇用合适的新人来代替辞职者的工作了事。

在转遍了 22 个部门之后，尼尔森发现在许多部门中都存在类似的问题，他正在思考总公司该怎么办或者他应采取什么样的行动。总的来说，这家信贷公司一直被看成是一家经营良好的机构，在过去的八年中，公司雇用的人员由 27 人增长到 191 人。对这一问题思考得越多，尼尔森就越困惑。他还找不出问题所在，也不清楚是否应向总裁报告。

思考题：

- 1、 你认为引起这家信贷公司总部以及各部门所出现问题的主要原因所在？
- 2、 你认为在公司总部建立一个人事管理部门是否会有助于问题的解决？
- 3、 这个人是管理部门所应执行的功能是什么？主管人员和其他直线管理人员应当执行的人事功能包括哪些？

案例 2

安德鲁飓风

1992 年 8 月，安德鲁飓风席卷了南佛罗里达州，澳普惕玛空气过滤公司（Optima Air filter Company）也受到了影响，公司许多雇员的家都遭到了毁坏，公司发现它不得不重新雇用 30 个新雇员以取代离职者。然而问题在于，由于原有的“老计时员”对他们的工作如此熟悉，因此当时为了省事就没有为他们编写工作说明书。但当 30 名新雇员走上工作岗位之后，混乱就产生了，他们根本就不知道应当做什么以及如何做。

对于需要空气过滤器的公司顾客来说，飓风已经成为往事，也就不能再成为交不了货的借口了。公司总裁菲尔·马恩现在处于束手无策的困境。他目前有 30 名新雇的雇员，10 名老计时员，还有原来的工厂主管梅比林。他决定去会见来自当地一所大学工商管理学院的一位顾问琳达·洛依。琳达·洛依要求老计时员们填写工作描述问卷，列举出他们的工作任务。争议随之而起，因为菲利普和梅比林都认为，老计时员为了显示他们在企业中的重要地位，夸大了他们自己的工作分量；而这些计时员则认为，他们很实际地描述了自己的实际工作情况。一方面，公司内部的这种争论得不到解决；另一方面，顾客却在等待他们所需要的空气过滤器。

思考题：

- 1、 菲尔和琳达应当忽略老计时员的抗议而按照他们自己认为合适的内容来描写工作说明吗？
- 2、 你将如何进行工作分析？

案例 3

此处只需要亚洲人

对人力资源管理来说，这种事情无疑是一场恶梦。IBM 公司日本有限公司，也就是 IBM 公司在日本的分公司，在美国的一家以日本人为对象的杂志上所作的招募广告看来是具有歧视性的。尽管 IBM 日本公司坚持声称，他们从未要求自己的就业代理机构在筛选工作申请人的时候尽量关照亚洲人，而排斥白人和黑人，然而，某些歧视性行为看来确实已经发生了。

主要的问题出在一家名为瑞克鲁克的日本就业代理机构上。瑞克鲁特公司在美国分公司的一为前职员声称，瑞克鲁克美国公司确实建立起了一整套的正式制度来确保只有亚洲人才能被 IBM 日本公司所雇佣。根据该公司的一位前职员递交给公平就业机会委员会的一份备忘录，瑞克鲁特公司的一位管理者把公司的政策描述为：“I B M 的现行政策

是——外国人——No Good! 白人、黑人——No! 但是第二代日本人或其他亚洲后裔——OK!” 瑞克鲁克在美国的另外一家招募代理机构，据说也用一套代码制度来对那些他们不想雇佣的人进行歧视。比如，如果工作批号上注明“去见亚当姆（see Adam）”，这就意味着此工作只要男性，如果工作批号上写着“去同哈罗谈（talk to Haruo）”，则意味着客户只想要日本工人。事项败露起因与该公司的一位前职员向《旧金山新闻报》（San Francisco Chronicle）描述了他们的这种政策。

于是，公平就业机会委员会就介入了这件事情，结果更多的问题被揭露出来。这一事件使得日本公司和其它一些跨国企业真正理解了“在罗马就要像罗马人一样做事”（When in Rome, do as the Romans）这句古语的深刻内涵。在这里，这句话就意味着当你在一个国家中经营业务时，最好遵守该国的法律规定。

思考题：

- 1、 你认为客户（在这里指 I B M 日本公司）应当对他所利用的独立就业服务机构的行
为负责吗？
- 2、 一种看法认为，只要所雇用的人不是在美国本土工作，那么一家在美国招募去海外
工作的人的企业就有权搞歧视，您认为这种看法是否正确？为什么
- 3、 如果你是一家利用就业服务机构进行招募的企业的人力资源管理人员，那么，你将
如何避免本案例中所描述的这类问题出现呢？

案例 4

严格的甄选

每个知道马克·罗森的人，都知道它是一个甄别求职者非常严格的雇主。他的公司位于东北部的一个大城市，向富裕的客户提供财务计划建议；与此相关，他们还向客人和工商企业出售保险和建立退休金计划。公司的客户包括从医生和律师等职业人员到工商企业主，这些客户在财务上十分精明且工作繁忙。他们希望公司以明确迅速的方式提供准确的建议。

马克·罗森经常被描述为有些专制。对雇佣选拔的关注导致他对如何甄别候选人十分谨慎。他的一些甄别技术可能无可指责。例如，它要求求职者提供其曾经工作过的每一个企业中的至少 5 个共事者的姓名和电话作为查询对象。随后的推荐书核查耗时但有效。

另一方面，考虑到最近的立法，包括 1991 年的《公民权利法》和《美国残疾人法》，他的其它一些甄选方法可能有争议。他要求所有求职者参加一个他在一家办公用品商店目录册上发现的诚实性测试。此外，为了甄别出那些他称为“潜在的不受欢迎者”，核查每位可能的求职者信誉使和工人赔偿使是极端重要的。不为求职者所知的是，他还对每位求职者进行信誉核查，并请公司核查每位工人大的赔偿和交通违章使。

思考题：

- 1、 罗森公司目前采用的甄选方法会给他带来什么具体的法律问题？你建议采取什么
步骤取消这些问题？

- 2、就你对罗森公司业务的了解，写一个你将向该公司推荐的说明雇员测试和选拔方案的两项建议。如果有的话，你要简单介绍一下你建议的测试种类和你将会问的申请表问题，以及其他包括药物甄别和推荐信核查在内的技术。

案例 5

失控的面试

玛丽亚·弗兰兹（Maria Fernandez）是一位聪明、受人欢迎和见识多广的机械工程师，于 1992 年 6 月毕业于州立大学，拥有工程学位。在毕业前的春季，她出去参加了许多工作面试，并认为这些面试多数是礼貌的，而且对于给自己和未来的雇主留下一个彼此都很重要的事情上的良好印象是相当有益的。因此，她对于参加一个她最想去工作的公司的面试报有很大的期望，这个公司是至尊环境公司（Apex Environmental）。她一直对清洁环境报有强烈的兴趣，并坚信在至尊这种公司中工作，才能最好利用自己的培训和技能，她认为，在至尊公司工作能使自己有一个成功的职业生涯，同时使世界变得更美好。

但是，面试对她来说却是一个灾难。当她进入面试房间时，就有五个人，包括公司总裁、两位副总裁、市场部经理以及一位工程师开始铺天盖地提问。她感觉这些问题的主要目的是使自己犯错误，而不是寻找自己在工程技术方面能向公司提供什么。提问从不必要的无礼貌问题（“如果你是如此聪明的一个人，你为什么在大学时从事服务员工作？”）到无关和性别歧视问题（“你是否计划安定下来并在任何时候都很快开始家庭生活？”）。面试之后，她分别与两位绅士（包括总裁）会晤，会晤几乎全部集中在她的技术专长方面。她认为这些后来的会晤进行得非常好。但是，鉴于小组面试的明显无目的和心胸狭窄这个事实，她对于几天后得到了该公司的工作感到吃惊。

至尊公司提供的工作使她必须思考几件事情。从她的观点来看，工作本身是完美无缺的——她喜欢自己将要做的事情，喜欢这个行业以及公司的位置。并且，事实上公司总裁与其他管理小组成员一样在后来的讨论中表现得相当礼貌。她唯一想知道面试小组是否是故意制造紧张来观察自己如何应付压力，如果是，他们为什么这样做。

思考题：

- 1、你将怎样解释玛丽亚经历的小组面试的性质？此外，你认为它反映了公司的一个深思熟虑的面试策略，还是反映了公司管理方面的疏忽？若是疏忽，你将怎样改善至尊环境公司的面试过程？
- 2、如果你是玛丽亚，你会接受至尊公司的工作吗？如果你没有把握，是否有一额外信息帮助你做决定，如果有，这些信息是什么？
- 3、玛丽亚所申请的应用工程师职位要求：
 - （1） 机械工程方面的优秀技术技能；
 - （2） 投身于污染控制领域的工作精神；
 - （3） 很好地自信地与工程问题的顾客打交道的能力；
 - （4） 愿意到世界各地出差；

(5) 一个智力高和明智的人。

当你面试该职位的求职者时，你将问些什么问题？

案例 6

波音公司的新计算机系统

1990 年，西雅图波音商用航空集团公司准备在其商用零部件部门，安装公司有史以来最大的计算机系统。该部门向个常用航空公司出售零部件。这个新计算机系统的目的是要使该部门的许多工作任务自动化，如更新库存报表、回答顾客询问以及定价等。

波音公司的管理人员知道，这个新计算机系统的安装，要求对雇员进行广泛的再培训，这几乎会对零部件部门所有的 700 名雇员发生影响，而且这种影响不仅仅是在使用这个新计算机系统的技术方面。例如，该部门的办公室会成为无纸办公状态。而对雇员来说更可怕的也许是他们得花更多的时间在计算机终端上工作。此外，由于每个雇员会更相信别人准确输入计算机的信息人际关系佳互相依赖。雇员们必须理解、突然间它们拥有了许多依赖它们的“顾客”，而事实上这些顾客是其它零部件部门的雇员。

培训协调人在实施培训计划时体会到：“我们认识到仅提供技术培训不能保证新系统的成功运行。”这个新系统的用户需要掌握和处理当系统投入运行时它们将经历的变化的手段。这个培训小组想做到通过培训，将系统运行可能引起的压力和混乱降到最低。更准确地说，他想做到使每个使用新系统的雇员成为“以顾客为中心”雇员，提供本零部件部门同事和顾客所需要的信息。

由于该部人员职能多种多样，波音公司知道面临着一个挑战：这些人中有一半人在货栈工作，负责部件的装货、收货和仓储；另一半人则在 30 英里开外的一间办公室里工作。而且，这些人的受教育程度也参差不齐。

在确定培训计划的性质时，波音公司面临多种选择。由于其已有一个完整的公司内部培训部，因此一方面是让内部培训部来实施培训；但另一方面，要在很短的时间内对 700 名雇员进行培训可能需要一个适应这个培训计划运作要求的咨询、培训和开发公司的服务。培训部还必须考虑要采用的各种培训方式，如研讨班，录像教学，讲座以及书籍等。波音公司考虑请一个总部设在旧金山的咨询公司来做，该公司在迅速设计大规模培训计划方面享有盛誉，其培训开发方式主要是利用书面资料和录像资料组织研修、参与式练习、范例以及讲座实施研修。

但是，在决定究竟是由公司内部还是让咨询公司来组织实施培训计划之前，波音公司认为必须使实际培训目标更明确。例如，除纯技术方面的培训之外，还需要使使用该计算机系统的雇员更进一步以顾客为中心。也许必须开发雇员沟通和判断的技能，以便在他们需要从该计算机系统得到数据输入员目前不提供的特殊信息时，能够让有关人员了解他们的需求。

思考题：

- 1、你认为该零部件部门的雇员需要接受何种培训？
- 2、你如何确定什么是具体的培训目标？

3、你认为波音公司请外部的咨询公司来组织这个培训比较合适，还是应当由本公司自己来组织实施？

1、 无论是由本公司还是由咨询公司来做，请说明你怎样设计这个必须的培训计划。

案例 7

我们需要的是更好的人际关系环境

汉克召集他的三个高级经理开了一个令人惊讶的午餐会。“在互助联合会吃午饭，”汉克说，“我有个重要话题想要提请你们注意。”

在美德林，雷蒙德和阿伦要好了午饭后，汉克就开始了议程。

“作为办公室经理，我认为我们必须开始对我们的一线主管实施正规的人际关系培训与开发计划了。问题不再是我们是不是应当实施这样一个计划了，现在的问题是在什么时候、实施什么样的计划。”

阿伦说：“好了，汉克，不要再让我们蒙在鼓里了。你说，是什么使你觉得我们需要一个人际关系计划？”

“看看我们正面临的问题。职员和秘书类雇员流动率高达 25%；生产率低于灾害保险业的国家标准。谁还能提出比这更有力的要对我们所管理的雇员进行适当培训的理由吗？”

美德林说：“打住，汉克。培训不可能是答案。我认为我们的高人员流动率和低生产率是由监督管理所无法控制的原因所引起的。我们的工资低，我们要求我们的人在狭窄和很凄凉的办公室里工作。”

汉克反驳道：“荒谬。一个好的主管可以让雇员接受几乎任何工作条件。培训能做到这一点。”

“汉克，我看有另一个问题，”阿伦说，“我们的基层主管人员工作得已经非常过度，他们会抵制培训的。如果你将培训安排在上班时，他们会说他们的工作任务完不成。如果在下班后或周末培训，他们又会说这是在占他们的便宜。”

“胡说。”汉克回答说。“每个基层主管都认为良好的人际关系很重要。而且，他们会将这看作是工作丰富化的一种方式。”

“在我们公开讨论的时候，让我发表一点看法，”雷蒙德开口说：“如果我们让一线的基层主管人员接受人际关系培训的话，那么我们就是在从错误的一端出发。真正需要培训的是我们的高层管理人员。除非他们能有良好的人际关系行为，否则你不能指望你的基层主管人员能有这样的行为。你怎么可能拥有一个对麻木不仁的高层管理队伍和一个关心人的基层管理队伍呢？这样的系统将无法运行。”

“你说得有些道理，”汉克说：“但我不会说高层管理人员对人麻木不仁这样的话。也许，午饭后我们可以对人际关系计划讨论得更深一些。”

思考题：

1、 你认为汉克的“人际关系培训”的含义是什么？

- 2、 汉克是否应当推行他的人际关系培训与开发计划？为什么？
- 3、 你认为雷蒙德关于高层管理人员应当首先参加人际关系培训的看法如何？
- 4、 针对汉克关于好的领导可以补偿不良的工作条件的说法，你的看法是什么？
- 5、 如果你处在汉克的地位，你会不会让高层管理人员参加人际关系培训计划？
- 6、 在互助联合会里，你会建议对一线基层主管人员进行何种培训与开发活动吗？
- 7、 其他什么因素可能引起汉克提到的问题？

案例 8

弗莱特洛克的蜜月过去了吗？

1986 年年初传出了一条重大的消息：日本马自达汽车公司（Mazda Motor Corp）将在美国密歇根州的（Michigan）弗莱特洛克城（Flat Rock，底特律城外）建立一个汽车装配厂，这一工厂将先后为当地提供成千上万个高工资、高保障的工作。然而到了 1990 年情况发生了严重的恶化，马自达于弗莱特洛克城的蜜月似乎已经走到了尽头。四位美方高级管理人员从 1988 年先后从公司辞职，日本管理者已经全部接管了原来由美国人所担任的高级职务。公司的劳资关系主任自 1986 年以来已经花了四任。工会的工人正在抵制马自达公司的意见箱，而众所周知，意见箱是日本管理方式的一个重要基石。工人们抱怨工作的压力过大，工伤事件不断增加，确信率也高达近 10%，这高于其他在美国的日本企业的缺勤率。还是让我们从头来看一看吧，即从马自达公司开始为其新工厂招募雇员的时候开始来了解这件事情。

当马自达公司在弗莱特洛克城的新工厂开始招募雇员的时候，他们就通过一种经过特殊设计的五步骤甄选程序来对所有的工作申请人进行甄选，这一甄选程序主要考察求职者处理人际关系的能力、对团队工作的态度、计划能力以及灵活性。它不仅包括书面测试，还包括几次面试和要求求职者提供的一些参考资料。此外，马自达公司还要求求职者进行了一些具体操作，这些操作都是与求职者将来在车间中可能要完成的实际工作任务相似的。比如，可能要求求职者将汽车钢板用螺栓和螺母固定在车身上，或者要求他们将软管连接到模拟的发动机间隔里。这些测试都有助于马自达公司的管理人员将工人的能力与特定的工作要求匹配起来，他们还使得求职者事先就能够很现实地估计自己将来可能去哪种工作岗位。

最初，在 100000 个候选人中共有 10000 人通过了这一五步骤甄选程序。然而公司从中只雇用了 1300 人。结果，公司雇用这些新雇员的甄选成本大约是平均每人 13000 美元。

然而，这些新雇员还不能直接到公司的工厂去报到并加入工作小组。首先，他们要接受大量的培训。岁开始，他们需要接受为期三周的大杂烩式的培训，其中包括人际关系技能培训、质量管理图标控制技术培训以及激发创造性的培训等等。建制，受训者要接受为期三天的对马自达公司的经营哲学（通过不断的改善提高效率）的学习。当这些基本的培训结束之后，还要进行与工作有关的特殊培训。例如，生产线上的工人先要花五周到七周或更长的时间来练习掌握某些特殊的技术操作技能，然后在主管人员指导的情况下花 3 周~4 周的时间到生产线上实习操作。

那么，马自达公司为什么要花费这么多的钱和精力来进行这些工作呢？答案是，公司需要受过训练的、多技能的雇员、需要他们接手公司对团队工作、忠诚、效率以及质量的强调。此外，它希望通过这些过程来清除那些潜在的调皮捣蛋者。马自达公司所得到的是一支受过良好教育，并且比美国三大汽车制造厂老生产线上的工人要年轻得多的劳动力队伍。马自达公司还希望在企业与雇员之间保持一种和谐的关系。因此，公司在正式开始运转之前就将美国的这些汽车生产工人当成企业的雇员来对待了。这些做法有什么错吗？这些前期工作又是怎样导致所雇佣的这只劳动力队伍怨声载道的呢？以下的几个情况也许可以解释一些造成这种情况的原由。

工人们抱怨很多。他们说，日本管理者听不进他们的话。他们批评了公司的不断改善政策，宣称这将会导致永不停止地减少制造每辆汽车所需要的工时数。为了支持自己的观点，他们指出，美国工厂制造业要类似的汽车常常比马自达多用 10%~ 的工人。工人们认为，即使是宣扬赋予雇员以更大的权力和灵活度的团队制度，也同样是十分严酷的。团队领导的权利逐步地被剥夺了；所谓的灵活性不过是一种单方面的管理人员控制工人的灵活性而已；团队工作制度实际上是鼓励工人们相互施加压力，以使得大家都保持快速的工作步伐。

而弗莱斯特洛克工厂的日方管理人员则公开责备工人们缺乏奉献精神。鉴于管理层人员的高流动率，日方管理人员同意采取意见一致的决策方式，而这又给人造成了一种将权力从美方管理人员手中夺走的印象。然而，日方管理人员又可以单方面宣布某位美国雇员不适应马自达公司的经营方式。但是，尽管工人们又抱怨，弗莱斯特洛克工厂的日方管理人员仍然可以骄傲地宣布，保持中立的专家们使得弗莱斯特洛克场所生产的汽车仍然是高质量的。事实上，与在日本本土所生产的马自达车的每一点相比，它们都是一样好的。

思考题：

- 1、 试比较马自达公司的甄选和培训过程与甄选和培训制造业工人的典型方式有何区别？
- 2、“马自达公司的管理人员根本不理解美国的工人。”你同意这句话还是不同意？为什么？
- 3、 对于弗莱斯特洛克厂的高层管理人员，你能够提出何种雇员管理实践方面的建议来帮助他们减少缺勤率、流动比率以及改善雇员的工作满意度？

案例 9

斯威特沃特大学秘书人员的工作绩效评价

罗伯·温彻斯特 (Rob winschester) 新近被任命为斯威特沃特州立大学 (Sweetwater State University) 的行政事务副校长，上任伊始他就面临着严峻的问题。三周前，即 9 月份他刚刚上任的时候，斯威特沃特大学的校长（也就是他的老板）就告诉他，他首先要做的事情之一，就是改进用来对威特沃特大学的秘书和勤杂人员进行工作绩效评价的系统。很显然，斯威特沃特大学过去的工作绩效评价系统存在的主要问题是，他将工作

绩效评价结果与年底的工资晋级直接联系在一起。但大多数管理人员在对秘书人员和勤杂人员的工作绩效进行评价时，却往往不是很注意保持评价的精确性。这主要与原有的评价工具有关，因为原来用来对秘书人员和勤杂人员的工作绩效进行评价时所使用的是图尺度评价法。事实上，经常发生的是这样一种现象：每一位管理人员都简单地将其下属秘书人员和勤杂人员的工作绩效评为“优秀”。然而这样做的结果显然会使学校所有的辅助雇员每年都得到最高等级的工资晋级。

但是目前学校的预算已经不具备在下一年度为每一位事务工作人员都提升一级最高工资的能力了。此外，斯威特沃特大学的校长也认为，不为每一位秘书人员和勤杂人员提供有效的工作绩效反馈这种管理并不是一种正常的情况，因此，他希望这位新的副校长能够对原有的工作绩效评价系统进行重新审查。10月份，副校长向每一位行政管理人员下发了一份备忘录，这份备忘录告诉大家，任何一位行政管理人员下属的秘书人员及勤杂人员中，将足能有一半的人能够被评定为“优秀”。这一举动实际上是强制要求每一位主管人员都对其下属秘书人员的工作质量进行等级排序。因此，副校长的备忘录立即得到了来自管理人员和秘书及勤杂人员的广泛抵制——管理人员害怕他们的秘书和勤杂人员会到私营企业中去寻找更赚钱的工作；秘书人员认为新的工作绩效评价系统是不公正的，它剥夺了每一位秘书都能获得最高工资晋级的机会。许多秘书人员甚至开始在校长在学校中的住宅外面举行静坐示威。示威的发生、部门的行政管理人员的刻薄言论以及正在蔓延的要“缩减”秘书人员（斯威特沃特大学共有250名秘书）的谣言，使得温彻斯特开始疑惑自己要求管理人员强制进行工作绩效排序的做法是不妥当。不过，他知道，本校工商管理学院中有几位绩效评价方面的专家，因此，他决定约见这几位专家来讨论一下这一问题。

第二天早上他见到了这些人。他首先说明了他所发现的问题：现有的工作绩效评价系统早在10年前，即斯特沃特大学刚刚成立的时候就已经建立起来了，而当时的这种工作绩效评价表格是由秘书委员会设计制定的。在这一工作绩效评价系统之下，行政管理人员只需要在一张类似于表10-3的那种表格中填写一些内容就可以了。这种每年（三月份）一次的工作绩效评价制度几乎是在一开始就立即陷入了困境。这是因为，从一开始，管理人员对工作绩效标准的解释就大相径庭，同时他们在填写表格以及对手下雇员进行监督时负责的程度也相差很大。问题还不仅仅如此，这种工作绩效评价办法的弊端在第一年年末就已经变得显而易见，因为人人都看到了，每一位秘书的工资提升实际上是直接与三月份的工作绩效评价联系在一起的。比如，那些被评为“优秀”的秘书得到最高的工资晋级，那些被评为“良好”的秘书得到较小的工资晋级，而那些没有得到上述两种评价的秘书则只能得到标准的补偿生活成本的工资增加。由于大学尤其是斯威特沃特大学支付给秘书人员的工资比私营产业部门的通行工资要低，因此，在第一年中，有些秘书人员一怒之下离职而去。从那时起，许多行政管理人员为了降低它们所属雇员的流动率，就开始将下属雇员的工作绩效一律定为“优秀”，因为这样可以确保他们得到最高一级的工资晋级。在这样做的过程中，他们也就避免了因为将下属雇员的工作绩效划分的差别过大而导致下属产生不良感受。

几位专家中有两位答应考虑这一问题，并且在两周后回来向副校长提出了以下几点建议：（1）用来对秘书人员的工作绩效进行评价的表格中的来说是不起什么作用的。比如，“优秀”和“工作质量”本身的含义就是不清楚的。结果就导致大多数管理人员对每一项评价指标的含义也同样是不清楚的。因此，他们建议用图 10-2 那样的表格来代替现有的表格。此外，他们还建议副校长撤销他的前一份备忘录，即不再强制性地要求行政管理人员武断地将它们下属秘书人员中的一半评价为“优秀”等级以下。这两位专家指出，这种做法实际上是不公正的，这是因为，很可能由某一位管理人员手下的秘书确实都是十分优秀的，或者是出现下面这种虽然不是十分实际但可以想象的情况：某一位管理人员手下的所有秘书人员的工作继续都比正常绩效标准低。这两位专家还说，要想使所有的管理人员都严肃认真地对待工作绩效评价，就必须停止将工作绩效评价结果与工资晋升直接联系在一起。换言之，他们建议说，每一位管理人员至少应当在每一年中针对每一位下属秘书人员填写一份类似图 10-2 那样的表格，然后将这些表格作为面谈和反馈阶段的谈话基础。至于工资晋级，则不仅仅要以工作绩效评价为基础，还要考虑其它一些方面的因素，这样，管理人员在对秘书人员的工作绩效进行评价时，就不会再犹豫是否要诚实地对下属人员的实际工作绩效作出评价。

副校长对两位专家表示了感谢，然后回到自己的办公室中开始对这些建议进行进一步的推敲。他感觉到，他们的有些建议（比如用新的评价表格来取代老的评价表格）看来还是很实用的。但是它对于图尺度评价法的有效性仍然持怀疑态度，如果他仍然倾向于使用它原来所要求的那种强制排序法的话，这种工具的作用就尤其值得怀疑了。这两位专家的第二项建议，即停止将工作绩效评价结果与自动的工资晋升联系起来的说法听起来还是很不错的，然而这又带来一个非常现实的问题：如果工资晋升不建立在工作绩效评价基础之上，那么将它建立在什么基础之上呢？他开始怀疑两位专家的建议是不是仅仅从他们的象牙塔理论中得出的了。

思考题：

- 1、 您认为两位专家的意见是否能够确保大多数行政管理人员都正确地填写工作绩效评价表格？为什么可以？或为什么不可以？您认为还应当采取其他一些补充措施吗？
- 2、 您认为副校长温彻斯特放弃使用图尺度评价法，而代之以我们曾经讨论过的其他工作绩效评价工具，比如排序法，是否会更好一些呢？
- 3、 如果你是罗伯·温彻斯特，那么你准备为秘书人员建立起一种什么样的工作绩效评价系统呢？谈一谈你的想法。

案例 10

银行管理中的职位评价

第二国民银行的董事会主席建议对银行所有的管理职位进行职位评价。他同几个大商业组织（他们已经证明进行职位评价完全可能和有益）的高层管理人员进行了交流。他在最近的一次董事会上建议实施项计划。这位董事长要求他在同有关人员（即利益受职位评价影响的人员）商谈之前，不要采取任何行动。

看来多数中层管理人员反对这项计划。试图持客观态度的总裁表达了这样的忧虑：如果薪资都同职位评价相联系，他最优秀的雇员就会外流。许多部门的主管及其助手坚持认为，他们的职位不能用和下属职位同样的标准来分等。其他人则争辩道，没有任何个人和小组织能确切知道其职位的内容。对管理人员的薪资水平这样变动和不系统比较职位的做法是否行得通等方面也存在争议。

人事经理及其下属也反对这项计划。董事长通过总裁，要求人事部门准备一份支持开展职位评价报告，并解释实施内容和后果。

思考题：

假设指派你完成该报告的第一稿供人事部门的其他人讨论，你准备如何起草这份报告？

案例 12

高级地板装饰公司有一个销售人员激励计划。激励收入的基准是与所排限额是有关的销售收入。

这个限额每年由管理人员制定，它要考虑销售人员范围内顾客的数量和类型，也要考虑公司及其竞争对手的销售纪录。在该激励方案的管理方面，存在以下一些问题。建议你制定一个解决这些困难的方案。还要注意比较蓝领工人、制造业工人激励计划中存在的问题。

思考题：

- 1、 有一些最好的销售人员在其所分派的地区的收入过高。从公司的角度来看，缩小他们的推销范围，增加覆盖面更广的新销售人员是有益的。绩效显著的销售人员强烈反对这个计划，认为这会妨碍他们的成功。
- 2、 高收入的销售人员也抱怨他们的基本定额每年都上升，他们认为这也是对成功者的歧视。
- 3、 管理人员相信公司所得到的新客户并没有想象的那么多。所谓传教士的工作，是竭力吸引一家过去没有买过公司产品的商店作为客户，为此，他们比对老客户推销花费了更多的时间和精力。这种工作的结果在几年之内表现不出来，现行的激励计划也不会给这类工作颁发任何奖金。
- 4、 当销售人员所负责范围的购买力上升时，他或她对此不用付出多大的努力也可以获得相当高的红利；反之，即使他或她尽了最大的努力，也只能拿到较低的红利。

综合案例目录

- 案例一 **因材施教，制胜之本——华蒙公司的人才竞争策略**
- 案例二 **员工教育也是生产力——达仁堂制药厂的教育投资战略**
- 案例三 **秉执善首，人和业举——“孝敬父母奖”的启迪**
- 案例四 **好钢用在刀刃上**

- 案例五 [人才就是财富](#)
- 案例六 [某大型公司的诊断案例](#)
- 案例七 [人才测评借你一双慧眼-- 记 CA 公司招聘销售经理](#)
- 案例八 [某通信器材公司案例——“绩效考核”](#)
- 案例九 [某家族制企业案例——“奖励”](#)
- 案例十 [某传媒企业案例——“组织结构调整”](#)
- 案例十一 [员工满意度案例](#)
- 案例十二 [鼎鑫员工职业生涯规划实录](#)
- 案例十三 [某中层管理人员的职业发展咨询](#)
- 案例十四 [怎样建立科学的人员配置体系？](#)

综合案例一：

因材施教，制胜之本——华蒙公司的人才竞争策略

韩国的一个著名企业家李秉哲说：“如果一个经营者把因材施教看得很容易，就无法做出一个经营者的正确判断，我把我90%以上的精力都用在了人事工作和因材施教上了。”

对多数员工而言，能发挥自己的专业特长是最大的愿望，而英雄无用武之地则成为最大的苦恼。领导者应当花费许多时间和精力，研究各类人才的不同特长，使其各得其所、各展所长，这就是因材施教。

（缺背景材料）

华蒙公司善于把不同特长、不同性格、不同经验的人“组合”到一起，用人所长，形成一个有机的整体，这个有机的整体的总体效能大于其各部分的相加之和，从而使平凡的人做出“不平凡”的事情，普通人发挥出“不普通”的才能。在实践中，华蒙公司建立了一套完整的人才竞争机制，其主要内容为：

- 将工作业绩作为竞争取胜的标准。在华蒙公司，“干部无功即是过”，坚持“成事者上，误事者下”的原则。考核是决定人员调配和职务升降的依据。在进行人员调配前，充分了解人员的使用状况，人事配合的程度，充分利用人员考核的各种手段。有科学的人员考核作保证，人员职务的晋升和降低也能够有足够的依据，而不是只凭领导人的好恶轻率地决定。通过全面、严格的考核，发现一些人的素质和能力已超过所在职位的要求则可晋升其职位；发现另一些人的素质和能力已不能达到现职的要求则应降低其职位；发现还有一些人用非所长，或其素质和能力已发生了跨职系的变化，则进行了横向调动。华蒙认识到，要做到奖罚分明，就必须科学地、严格地进行考核，以考核结果为依据，决定奖或罚的对象以及奖和罚的等级。考核本身也是一种激励因素。通过考核，肯定成绩，肯定进步，指出长处，鼓舞斗志，坚定信心；通过考核，指出缺点和不足，批评过失和错误，指明努力的方向，鞭策后进，促其进取。只有这样，先进的斗志更昂扬，后进的变压力为动力，使是广大职工保持旺盛的工作热情，出色地完成组织目标。

- 创造平等的竞争环境，打破各种人为界限，拓宽用人渠道，不拘一格选人才。公平竞争要求竞争各方从同样的起点、用同样的规则，公正地进行考核、录用和奖惩的竞争方式。在用人上引进竞争机制，可以较好地解决用人所长、优化组合的问题。为了充分发挥竞争的积极效果，华蒙公司做到“坚持三个前提”：一是竞争必须是公平的，要严格按协定、规定办事，一视同仁，不偏不倚，而且要对所有人都采取与人为善的、鼓励和帮助的态度；二是竞争必须是有度的，过度竞争会造成人际关系紧张，破坏协作，还会产生内耗损害组织的凝聚力；三是竞争必须以组织目标为重，个人目标要与组织目标结合得好，个人目标包含在组织目标当中。正确运用公平竞争原理，要坚定不移地坚持公平竞争、适度竞争和良性竞争的原则。

- “择人而任势，不求全责备”。“量人之才，随长短用”，在华蒙，尽量把每个人的性格、爱好与其所从事的工作恰当地结合起来，使英雄有用武之地。人员任用的标准是德才兼备，人员任用的原则是因事择人、用人所长、容人之短。为了判断人员的德才状况、长处短处，进而分析其适合何种职位，华蒙进行了严格的考核，对人员的政治素质、思想素质、心理素质、知识素质、业务素质等进行评价，并在此基础上对人员的能力和专长进行推断。人员考核是“知人”的主要手段，而“知人”是用人的主要前提和依据。

- 建立了一套完整的干部考核、选拔、任免、监督制度，保证了人才竞争的顺利进行。当公司发展达到一定规模时，需要规章制度来规范公司的管理。华蒙公司认识到，制定制度本身并不难，难的是制度的执行。所以，公司在制定制度时，不但要确保制度的正确更注重制度的可行性。华蒙公司的快速发展，靠的是竞争，企业间的竞争归根到底是人才的竞争。华蒙公司在竞争中取胜，离不开高素质的员工队伍。公司的各项制度建设，对于培养和锻炼一只高素质的员工队伍起到了至关重要的作用。

综合案例二：

员工教育也是生产力——达仁堂制药厂的教育投资战略

经验告诉我们，每一个成功的企业都有一个优秀的企业家掌管帅印，他们把各种生产经营要素集合起来，有计划、有谋略、有组织、讲效益地率领全体员工，实现既定的生产经营目标。但是，企业的健康运作，除了要有一个好的掌舵人外，还必须要有个优化组合的整体，要提高包括管理人员、科技人员、工人在内的每一个员工的素质，才能达到高效能的目的。

在“七·五”计划以前，国家一级企业达仁堂制药厂仅有大学生几十名，职工大多是高中以下文化程度。

职工学历低，技术等级低，甚至很多工人的实际技术水平达不到相应的技术等级规定的应知应会标准，职工素质已经成为制约企业进一步发展的瓶颈。在以前，职工培训工作是软任务，往往“说起来重要，做起来次要，忙起来不要”，甚至有些人只从眼前利益出发，认为企业效益不高，经费紧张，职工培训是赔本的买卖，不合算。这些不正确的认识和目光短浅的做法是阻碍企业职工教育正常开展的主要问题。为适应企业的进一步发展，培训高素质的员工队伍，已成为达仁堂制药厂当时应做的一项重要工作。达仁堂制药厂树立了职工超前意识，对职工的教育给予了高度的重视，大量投资于教育工作，为企业腾飞提供了强大的智力条件。

他们的具体做法是：

一是建立强有力的领导班子和职能机构。在企业内建立和健全职工培训专职机构，各部门应按照“加强领导，统一管理，分工负责，通力协作”的原则，搞好“分级教育”。并且，把培训考核与职工的转正、定级、使用、职称评定等劳动人事工作密切结合，统筹考虑，考核成绩即与工资升降挂钩。这一措施激起了该厂职工学文化、学技术的热情，不少人由过去“要我学”转变为“我要学”；

二是确立了职工教育总体规划，制定一套切实可行的人才培训规划。职工培训工作是一项经常性的、长期的、战略性的工作，不是一时的权宜之计，因此从本企业实际出发全面规划，统筹安排，包括规划期内拟轮训人数、培训要求和标准、办学规模、培训方法和途径，教学经费、教师、教材、基地，教学实验仪器的落实，职工教学计划与劳动计划的衔接等等。制定计划实事求是，量力而行，讲求实效；

三是建立严格的管理制度。厂内建立了质量教育体系网络。由主管教育工作的厂长、各科室、车间主管教育的中层干部及教育员组成教育体系网络，主要抓教育工作考核、实施落实；

四是坚持从企业需要出发培养人才。全方位培训通过自己办学、鼓励自学成才、送外培训、引进人才等四条途径对职工进行全方位的培训。厂内职工参加厂外业余学习的有 99 人，其方式有电大、夜大、专业校、职业校等，涉及十几个专业。鼓励自学成才是企业的一贯教育方向，根据生产发展的需要，自 1984 年至 1990 年，厂自培大学生 36 人，占全厂大专生人数的 30%，涉及 11 个专业。这些专业技术人员运用所学知识于生产实践中，工作效率显著提高。其中 11 人担任了厂中层干部，在生产岗位实践中发挥着中坚作用；五是舍得投资。厂长曹惠民同志讲：“教育投资实际上就是生产性投资，这样的投资值得”。“七·五”期间，达仁堂制药厂职工教育计划投资为 8.5 万元，而实际投资 20.1 万元，是计划投资的 2.35 倍。1990 年度增加教育投资人均 48.8 元，超过国家质量管理奖人均 40 元的标准。在大量投资下，达仁堂制药厂共举办各类培训班有 96 个班次，受训达 8124 人次。

达仁堂制药厂作为天津市高级工培训试点单位，根据国家医药管理局技术工作等级标准的要求，进行了一年的培训，32 名学员通过毕业答辩，5 名高级工经过中药工人技师考试，晋升为工人技师。他们的技能培训经验，在《全国成人教育交流》上向全国进行了推广，所用教学计划、大纲成为全国高级工教学计划、教学大纲蓝本。

职工教育对企业发展起着铺路的作用，虽是见效慢，但效果长久。达仁堂制药厂职工培训工作本着多出、快出、出好人才和提高经济效益的原则，采取广开门路、多渠道、多途径、多形式办学，培养自己所需要的人才，收到了明显的效果。

综合案例三：

秉执善首，人和业举——“孝敬父母奖”的启迪

调动人的积极性是人力资源开发与管理的永恒主题，也是提高效率和效益的关键环节。所谓激励就是创设满足职工需要的条件，激发职工的动机，使之产生实现组织目标的特定行为的过程。那么，究竟如何才能发挥激励的作用呢？百泉中药厂的做法独辟蹊径。

从 1988 年开始，百泉中药厂在厂长的倡导下，把中国传统美德融入思想政治工作中，独出心裁地设立了“孝敬父母奖”。“孝敬父母奖”是激励的一种有效方式，百泉厂更认识到，它是调动职工积极性的主要手段，也是提高员工素质的有力杠杆，还是形成良好企业文化的有效途径。

事情是这样的。职工高迎福来自太行深山区，经常节假日或晚上往返 120 多里山路，照顾常年生病的父亲，没有耽误过一刻生产。这件事在厂里传为佳话。厂长刘桂青认为，“厂里职工孝敬父母，是厂里的光荣。如果一个人连父母都不孝敬，很难成为关心他人无私奉献的好工人。应该树立这种正气新风。她敏锐地感觉到这是一种生动感人的思想教育形式。于是，决定奖高迎福 100 元，起名就叫“孝敬父母奖”。

他们六年来一直把这一项奖坚持下来，并明文规定：“获孝敬父母奖者在厂必须是模范工人，男女一样待遇。孝敬父母包括子女对父母，儿媳对公婆，女婿对岳父母”。孝敬父母奖获得者们把奖品、奖状拿到家后，家人都很高兴，都称赞说：百泉中药厂真好，孝敬父母这事厂长都亲自管，并表示大力支持子女的工

作。1993 年评选孝敬父母奖时，各车间一下子推选出 50 多名，全厂形成了争当孝敬老人的模范新风尚，最后优中选优定了 10 名。过去评模范你推我让，现在评孝敬父母奖你争我抢，树立了良好的社会新风。孝敬父母奖设立后，职工们对厂长刘桂青更加信服了。1991 年底，职工们一致推荐厂长刘桂青为“孝敬父母奖”的获得者。工人们说“孝敬父母的好厂长带出了一大批孝敬父母的好工人”。目前，厂里已有 40 多人得了孝敬父母奖。

孝敬父母奖起到三个方面的积极作用：

- 家长满意。家长感到孝敬父母奖的设立，教育了子女，促进了家庭和睦团结。为此，家长会加倍支持儿女的工作。

- 厂长满意。孝敬父母奖的设立涌现了一大批孝敬父母的好工人，树立了新风正气，增强了企业凝聚力和向心力。六年来，企业没有出过上访事件和刑事案件，而好人好事则达 1000 多件，创造了一个文明安定的小气候。

- 社会上满意。孝敬父母奖的设立树立了百泉中药厂的良好形象，提高了社会知名度。

百泉厂的“孝敬父母奖”是内在激励，是荣誉激励，员工获得了这项荣誉，也就获得了众人以及组织对个人的崇高评价，这样就达到了激发员工奋力进取的目的；百泉厂的做法也是感情激励，感情因素对员工的积极性有重大影响，感情激励就是要加强与员工的感情沟通，通过维系和激发家庭亲情，进而让职工体会到领导的关心、企业的温暖，从而激发出职工的主人翁责任感和爱厂如家的精神；百泉厂的做法还是榜样激励，模仿和学习榜样也是一种普遍存在的需要，其实质是员工满足完善自己的需要，从而进行榜样激励能够引导职工的行为到企业目标所期望的方向。

综合案例四：

好钢用在刀刃上

人还是这些人，怎样能够进一步促进人与事的配合和人与人的协调，充分开发人力资源，实现企业经营目标呢？

1993 年是我国建立市场经济体制的第一年，也是竞争加剧的第一年。百泉中药厂认识到，合理进行人员调配，是解决当务之急的必然选择。事实上，人员调配是实现组织目标的保证：企业为了实现自身的生存与发展，离不开人力资源的保证。如果在每一个岗位、每一个职位上都有第一流的人员在工作，企业何愁得不到发展？但由于企业的外部环境、内部条件以及企业的目标和任务都在不断的变化，因此岗位、职位的数目和结构，及其对人员的要求也必须不断发生变化，只有不断进行人员调配，才能适应这些变化，维持组织的正常运转和推动组织的发展壮大；人员调配是人尽其才的手段：人的才能各异，各有所长，也有所短，只有放到最适合的岗位、职位上，人才能扬长避短，充分发挥出自己的潜能。但是，人与事的最佳配合不是一劳永逸的，而是动态的，如果不及时对相应人员进行调配，不仅影响工作，更影响人员才能的发挥，影响杰出人才的脱颖而出；人员调配是实施人力资源计划的重要途径：人力资源计划中确定的人员培训和劳动力转移的方案，都须通过人员调配手段来实现。及时将待培训人员调出，合理安排培训返回人员，按照人力资源结构合理化的要求，进行劳动力和干部的调动和组合，这是实施人力资源计划，提高人力资源开发水平和人力资源使用效益的基本途径；人员调配也是激励员工的有效手段：职务晋升对当事人是一种内在激励，使其产生较强的成就感、责任感和事业心；平行调动虽不如晋升，但职工面对全新的工作环境、工作内容和工作要求，产生一种新鲜感和应付挑战的亢奋，从而提高工作积极性并有利于挖掘其潜在才能。

任何一个企业要完成组织的战略目标，需要各方面的人才，需要调动他们的积极性，需要协调他们的工作，也就是综合利用人力资源的战略问题。要解决综合利用人才的问题，要根据组织的长远战略目标来培养和配置各方面的人才。一般要解决以下几个问题：一是科学地配置人才。企业根据利润最大化，根据企业的发展状况，需要多少管理人员？需要多少销售人员？需要多少科研开发人员？二是各种人才的知识结构、年龄结构的比例是否合理、适当？三是要对每一类型的人才提出明确的工作要求，给他们提出具有挑战性的工作，要针对不同的情况，给予不同的培养、提高和晋升的机会，以使每一个人都在自己的职位上感到有发展前途，都能在自己的职位上发挥最大的潜能，真正做到人尽其职、人尽其才，使个人的目标与组织的目标有机地结合起来。

具有了以上这些认识，百泉厂积极采取了措施，把“好钢用在刀刃上”，努力把人才充实到企业最需要的地方。

他们改变传统的作法，从全厂挑选了 30 多名部长、车间主任、厂长助理和大学生等有技术专长的人员，充实到市场营销第一线，用高素质的人才促进销售。他们还把竞争机制引入销售队伍，把全厂销售部门分

设 8 个科，按全国市场分布情况，增点设网。他们进一步抓销售队伍，采取大小市场一齐抓、期货现货齐步走的措施，巩固老市场，开拓新市场，掌握了主动权，取得了很大的成功。数字说明了成绩：1993 年实现产值 3660 万元，创利润 416 万元，固定资产达 1200 万元，分别比上年增长 81%、141%、135%，创造了历史最好成绩。1994 年，仅四个月就实现产值 2100 万元，销售额达 1380 万元，再次创造历史同期最好水平。

综合案例五：

人才就是财富

“引进一个人才就等于引进了一笔财富”，百泉中药厂厂长刘桂青如是说。

在百泉厂看来，人是企业发展中最为关键的因素，只要严格按照科学的规律办事，充分发挥公司各类人员的积极性和创造性，什么奇迹都是可以创造出来的。要办好一个企业必须尊重人才，看重人才；在百泉厂看来，劳动力是一种有思维、有感情的特殊商品，作为商品就有价值和价格，在使用过程中，企业必须满足劳动力生理、安全、社交、尊重、自我价值实现五个方面的需求，才能焕发各个层次员工的积极性；在百泉厂看来，人才是劳动力的精华，是企业发展的中坚力量，是企业发展的第一资源，其中中、高级技术和管理人才是稀缺的人才；在百泉厂看来，企业发展的一切资源均来自市场，因此，必须面向市场开发利用人力资源，并使其在市场竞争中增效。

基于上述认识，百泉厂实施了人才战略，即结合企业的发展战略需要，不失时机地采取多种方法开发、引进、使用和培养人才，根据个人的实际才能，通过市场方式把人才安置到最能发挥才智的岗位，并对其劳动给予合理回报，从而实现人力资源的有效开发和合理使用。

几年来，百泉中药厂求贤若渴，积极引进高素质的技术人才，不惜重金招聘人才，培养人才。他们还举办春节大学生座谈会，请在高校就读的大学生到百泉中药厂作客，联络感情，为引进专业人才做准备工作。在他们的感召下，几年来，许多大中专毕业生主动要求到百泉中药厂工作。

引进和留住人才的关键在于为他们提供生存和发展的空间。为此，百泉厂做了以下的努力：

一是在利益关系上，企业给特殊的高级人才留出一个足够的空间。公司有一个利益分配体系：工资、奖金、住房等等。企业对高于一定层次的高级人才、必需的创新人才，在利益方面留下一定的空间。

二是在他们发挥的空间内，给他们真正的自主权。一旦他们的职位确定，他们在自己负责的领域内，发挥他们的特长。

三是给专业人才留出足够的“个性空间”。有些具有特殊才能的人才，有时也有些个性，他们精通自己领域的专业技能，对于专业人才不能求全责备，而是要用其长，容其短。

省中医学院毕业生张坤杰作为优等生经学校决定留校任教。厂长刘桂青得知后，亲自到校方，表明渴望人才的心情。在刘桂青的真情感召下，校方同意张坤杰到百泉中药厂工作。张坤杰到厂工作后，先后研制了三个国家级新药，移植开发了 60 多个品种，使企业争得了五个省优产品，创造了较高的经济效益和社会效益。大学生李玉晓是他们企业用 4000 元从学校引进的，并免费分给他一套三室一厅，以示对专业人才的重视。被感动的大学生李玉晓用实际行动回报企业，先后为企业更新设备 30 多件，创造了较好的经济效益。为更好地吸引人才，百泉中药厂专门成立了中药研究所和开拓部，积极为科技人才创造宽松的工作环境。经过几年的努力，百泉中药厂目前拥有大中专毕业生 50 人。这些专业技术人才在企业新产品开发、科学管理、市场营销等方面起到了中坚作用。

百泉中药厂的人才策略值得我们思考。争得来，不言而喻，就是去发现，去动员，甚至不惜一切代价，要表现出的确是求贤若渴、爱才如命，这样，人家才好下决心，来了才能效死知己。留得住，这也是一道难题，必须千方百计创造出一种能留住人才的环境，包括工作上重视、生活上关心、待遇上优厚。用得好，这是最关键的，用人不疑，疑人不用，既然把人家请来，就要充分信任，放手使用，使他们最大限度地发挥才能。在百泉厂，很难见到所谓怀才不遇的人，因为你要的条件都给你了，英雄不会无用武之地。

综合案例六：

某大型公司的诊断案例

一、项目背景：

福建省某电子公司是一家集团性企业，下属几十家分公司，是一家管理型企业，其经营管理的好坏直接影

响到其下属公司发展战略的执行。从 1999 年起，该公司的业绩增长缓慢，陷入暗亏的境地。问题出在哪里呢？公司请来管理顾问的专家，进行企业诊断。

二、项目过程：

1.确定项目方案

在了解到该公司的背景情况后，我们认为，组织管理方面的问题可能是其的症结所在。于是，制定了如下项目方案：

以问卷调查的形式考察企业的基本状况。

对公司的高层管理人员和中层管理人员进行访谈，主要了解企业的组织机构状况和经营状况。

对该公司的高层管理人员和部分中层管理人员进行人才测评，了解人员素质状况。

2.所使用技术

2.1.问卷调查

2.2.人才测评

《能力测验》

《MBTI 性格测验》

《兴趣测验》

《企业文化测验》

评价中心技术：无领导小组讨论，情景模拟

3.诊断结果

3.1.企业整体具有开放、创新、务实、的特点；人员能力素质基础较高，属于学习型组织。

3.2 较低的指挥和控制愿望，权力的实施和贯彻不能到位，这样企业的规范化和正规化呈现弱势，其建设和推进的节奏也会比较慢。

3.3 较高的亲和动机，重视组织的人际交往和部门间的协调，发展和谐友好的工作关系和工作氛围；但某种程度上削弱了企业权力秩序和执行力度。

3.4 管理风格踏实，细致、讲究效率，追求实际效益，注重客观现实性，以理智、逻辑的分析思考为决策依据。

3.5 处于微观细致处理问题，对于长远和整体目标的关注不够，不能站在一个宏观发展的高度来指导和管理企业。

3.6 喜好挑战性的人或事，敢于冒风险，并承担风险责任，但对于风险的预测性把握不足，会对正常工作造成干扰。

3.7 管理上经营取向较高，关注于企业运行和工作活动的实际结果。

3.8.组织内部的责、权、利关系不明确，高层管理人员的角色意识不清晰，行为规范尚未建立。

4.我们提出的发展建议

我们不仅对每个被测人员进行了详细的分析评价，对他们提出了下一步发展的改进建议，同时也对组织发展提供了方向性指导：

4.1.规范组织运作关系，健全和完善管理办法。通过约束机制、监控机制和激励机制引导和保证组织成员开展工作。

4.2.重新构建绩效考核制度，从考核评价入手，促进管理人员组织行为规范的建立。

4.3.调整组建领导班子。提高高层管理人员经营管理水平。

4.4.加强对中高层管理人员的培训，将培训重点从学习知识转换到促进接受现代组织管理观念和经营思想。并提供了针对性的详细进阶培训计划。

三、结果：

公司领导在接到诊断报告后，认真进行了分析和讨论。他们一致认为，报告切中问题的要害，并提出在北森盛世的帮助下构建新的绩效考核系统，并对下属的企业进行统一测评，并将逐步开始诊断。

综合案例七：

人才测评借你一双慧眼——记 CA 公司招聘销售经理

下面两道题，你会选哪一个？：

1. A、明事理

B、有同情心

2. A、公正

B、仁慈

如果你全部选择 A 表示你是思维型的人。你看问题理智、客观，看重公正、公平，讲求原则，通常更多地关注事情和事物之间的逻辑关系，而不是人情，喜欢分析通常不带有个人因素……

如果你全选 B 则表示你是情感型的人。你善良、善解人意，愿意帮助他人，看重和睦、人情，在意他人的心理感受，更多地关注人而不是事情，喜欢体味和感受周围的事物……

这是北森盛世公司为 CA 公司招聘销售部经理采用的人才测评题目中的几个。看了这些题目很多人会觉得：原来人才测评是这样的，这么简单，能测得准确吗？

其实人才测评可不是仅仅就这么几道题，它一般由几百道这样的题目组成。可不要小看了这些题，它们可是经过许多心理学家和管理学家经过科学论证精心选拔的，准不准可以看看美国心理学家做的关于人才测评效用的调查统计数据：

准确率成倍的增长，足可以说明人才测评在人才选拔中的作用。越来越多的企业也开始认识到人才测评已经成为学历、经验之后，一种新型的人才考核参数。有资料显示，欧美企业在选拔人才中，引入人才测评手段的比率高达 83%，IBM、微软、思科、福特、摩托罗拉、迪斯尼等知名跨国企业都拥有自己的招聘测评系统。在中国，越来越多的企事业单位开始将人才素质测评报告作为选拔人才的重要指标，如联想、方正、华为、移动通信等。

果自信积极、精力充沛、足智多谋是你所要招聘的员工必备的三点最重要的素质的话，在看了令你头疼的一大堆简历之后，在你打电话约他们面试之前，要是能够马上识别出谁符合这些要求该有多好。然而，这简直是在做白日梦。

实上，很少有简历能够直接告诉你所关心的应聘者的素质。通常，你只是得到了一个有关应聘者的个人经历和技能的清单。在你决定约见一个应聘者进行面试之前，简历往往不能使你获得你所需要的甄别信息。而招聘活动能否成功，很关键的一点就是首先要了解应聘者的整体素质如何，而不仅仅是他们已经做过了什么。这可该怎么办呢？

其实这也是 CA 公司请北森盛世公司为他们的招聘活动做人才测评的初衷。

CA 公司是一家集研发、生产、销售三位一体的实体公司。因企业发展需要，要招聘一名大区销售经理。知识、经历和技术的把关对 CA 公司来说都不是很难的事情，许多的项目经理都可以有足够的水平作好这项工作。但是实践证明，发挥不好的人才往往不是由于因为知识背景不行，更多的是个性、做事风格等不适合企业的文化，不适合岗位要求。

而人才测评恰好可以解决这样的问题。于是，CA 公司请来北森盛世咨询公司进行专业的测评。但人力资源经理还在担心这样一个问题：被测人在非常想获得某个职位时，会迎合该岗位对人的个性需要来回答问题，如问“你喜欢在人多的场合高谈阔论吗？”，要是应聘销售类职位，被测人的实际行为即使不是如此，他也有可能回答“是”。如果是这样人才测评如何能够测得准呢？

其实测评专家们在为企业招聘、选拔开发测评软件时已经考虑到这些问题，对于这些问题已经在测评系统中做了适当的规避，这一点也是用于企业的测评软件和普通的心理测评软件的不同之处：

第一、测验在开发时会尽量降低题目的表面效度，让被测者看不出测试目的。如：“你喜欢黄色还是蓝色”，被测者很难判断题目代表的隐含意义和它的测试方向；有的测验采用“强迫选择”的方式，也在一定程度上解决了这个问题。

第二、在测试中，许多题目之间会相互呼应。例如，你第 2 题选择了 A，在第 9 题中就势必应该选择 C，即题目和题目之间会有一定的关联性，题目在设计中会反复从不同角度不断地验证你的特点。

第三、控制被测者答题的时间。一般要求被测者在较短的时间内回答大量的题目，被测者通常只能根据个人的第一反映来选择答案，而不太可能有很多的时间考虑。

第四、测试中会有一定数量的测谎题。也可以反映被测者在答题过程中的心态和真实程度。而这些题目又是最不容易被测者发现的。

第五、最重要的是，我们要明确测验只是评价的工具之一，它可以起到极大的补充作用，而全面的人才测评是多种工具的综合应用，如结构化面试、小组讨论、文件筐作业等评价中心技术，对人员的判断也是在此基础上的全面分析。

北森盛世在接受 CA 公司委托之后首先考虑了这样一个问题：根据 CA 公司的企业文化和目前情况，公司对人员的要求，以及岗位对人员的要求，应该如何更准确、有效地选人？考虑了以上诸多的因素，北森盛世为他们量身组合开发了测评工具：

- 纸笔测验--《基本能力素质测验》、《MBTI 行为风格测验》、《适合的工作环境测验》和《工作动力测验》用来考察应聘者的基本能力素质和发展潜力、心理素质、自信心、主动性、推动力、坚持性等心态和做事

方式。

- 无领导小组讨论-- 用于考察分析处理问题的能力、逻辑性、口头表达能力、说服力、人际沟通意识与能力、组织管理能力、压力下的反映等。
- 结构化面谈-- 考察人员的教育和工作经历、专业知识水平、经营观念和组织管理意识，并深入考察人际沟通意识与能力。

整个测试分为三个单元，用两天时间。几项测验共用半天时间，无领导小组讨论用时半天。经过这两轮筛选，从 11 名候选人中确立 6 名进行结构化面谈，历时一天。

一套测试做下来，谁都觉得不轻松，参加测评的人说，它就像 X 光机把人们里里外外照了个遍。

确实整套人才测评做下来后，北森盛世为 CA 提交了详细的选拔评价报告，分析出 11 个人的差距、优势和不足，并针对大区经理这个岗位进行选择排序，对其中的三个人提出推荐意见和下一步的岗位使用意见。看过评价和推荐报告，CA 公司的领导班子进行了认真的分析和讨论，一致认为评价非常科学并且很有说服力，欣然采纳了北森盛世的建议。CA 公司还高兴地发现报告不仅对招聘的人员进行选拔和评价，还为将来如何使用人才、使其在岗位上更好地发展提供了良好的建议。当然他们也为测评付出了一笔费用。但是，CA 公司认为这笔费用付得很值得。他们是这样分析的：

目前，一般企业进人的程序是：先面试，面试通过后，试用 3 个月。即使 3 个月的试用期间发现某个人选不合适，损失的不过是几个月的工资。这是企业人力资源经理的共同想法，可事实并不是这样。因为人才测评的成本由直接成本、间接成本、外部成本、机会成本构成。直接成本包括招聘广告的费用、猎头费用、中介费用等可见费用；间接费用包括招聘专员的工资、福利、出差费用等；外部成本则包括招聘外地员工所发生的搬家费、安置费、探亲费、交通补贴等；在招聘成本构成中机会成本最容易被企业忽略的，而事实上，它才是招聘成本中最大的一笔费用。招聘的机会成本可以是企业招聘来合适人员创造的效益，也可以是企业招来不合适员工而蒙受的经济损失，更可能是因为错过一个合适的人所错过的商机，所受的损失。

调查分析显示，若招聘来的管理人员的月薪为 5000，据北京市《劳动法》规定，在试用期间，企业除了要支付月薪外，还要支付相当于月薪 51% 的福利，这意味着企业支付给他的薪资、福利、加上他产生的内部成本，3 个月试用期前后要投入 28000-41400 元的直接成本。如果这位经理很快离开企业，他的离开造成的机会成本的损失更是难以计算。

人才测评不仅会给企业这次的招聘活动带来巨大的益处，还有一个不太为人们所认识的效果：它体现了企业对人才的重视，树立了企业在职业经理人中良好的口碑。北森盛世在为 CA 公司提交人员推荐报告的同时，也为其他参加测评的候选人提供了一份个人素质和发展建议的简单报告。很多人即使落选了，却感到非常幸运有这次应聘的经历，他们很感谢企业为他们想得很周到。无形之中，这些为 CA 公司声誉度和将来潜在的人才库做好了储备。

近年来企业越来越意识到人力资源在企业中的战略地位，却只有少数的人认识到招聘才是人力资源活动的核心。要想成功地进行人才选聘，还需要企业高层管理和人力资源部门充分重视招聘工作，以及测评机构提供科学合理的评价方法，才能推动整个企业人力资源管理工作 and 整个企业的发展。人才测评在当今的中国企业才刚刚起步，但许多企业已经开始关注，许多管理者已经认识到人才测评对企业的价值，它正在迅速发展和完善。

综合案例八：

总经理的人选

山东省某家电公司，一年多来，只有两个副总经理，没有总经理，并且未明确哪位副总主持工作。企业管理混乱，内耗严重，人心涣散，经营亏损，直至发不出工资。该企业上级领导曾多次研究领导班子配备问题，但终因意见不一致而未能做出决定。最终，他们决定在全省范围内公开招聘总经理，并请世纪人才系统有限责任公司运用科学的人才测评方法帮助选定总经理。

北森盛世在接受委托之后首先考虑了这样一个问题：在目前情况下，该公司最需要什么样的总经理？很显然，企业已经到了千疮百孔的境地，只有首先找到企业面临的核心问题，才能起用最合适的人担任总经理。经过深入的调查，世纪人才认为，尽管企业面临的问题比较复杂，但其中最核心的问题是内部的管理问题。有效解决内部管理问题是解决其它问题的前提条件。根据这一思路，世纪人才确立了如下选人标准：

有很强的内部组织管理控制能力，注重运用企业制度与规则进行管理，规范企业行为。

能够敏锐而准确地发现企业现存问题，思路开阔，考虑问题深刻而务实。

有较强的处理人际关系问题的技能技巧，善于驾驭错综复杂的内部关系与人际冲突。

经营意识较强，经营观念与经营策略正确，能够对市场做出冷静的分析判断，准确把握企业经营方向。有一定的市场开拓能力尤佳。

有较强的大局观和社会责任感。

由于选聘的是总经理，要求又比较严格，根据选人标准，北森盛世决定使用多种评价方法，全面而深入地

对候选人进行考察。具体评价方法包括：

纸笔测验--能力测验、动机测验、兴趣测验、MBTI 人格测验、团队角色测验等。用来考察应聘者的基本能力素质和发展潜力、作为管理者所必备的心理素质、管理行为风格和在日常管理活动中的角色偏向等。

无领导小组讨论--用于考察分析处理问题的能力、口头表达能力、人际沟通意识与能力等。

结构化面谈--考察经营观念和组织管理意识，并深入考察人际沟通意识与能力。

文件筐作业--用来考察时间管理、危机处理、日常行政能力、授权能力、决策能力等。

整个测试分为三个单元，用两天时间。测评共用半天时间，无领导小组讨论用时半天。经过这两轮筛选，从 7 名候选人中确立 5 名进行结构化面谈，历时一天。

在选拔报告中，北森盛世的专家指出，以选人标准来衡量，7 位候选人均存在不同程度的差距，其优势和不足均较为明显，没有那一位候选人能够妥善解决全部问题。不同的选择将有助于解决该企业不同方面的问题，同时也难免形成新的经营管理问题。其中大部分问题是能够通过合理领导团队组合和使用管理予以解决的。

在 7 位候选人中，相对有以下 2 人具备更强的岗位胜任力：

G 先生--细致、沉稳，办事注重条理，认真负责。有良好的经营管理意识和能力。分析判断问题视野较宽，关注工作任务的完成，原则性较强。对企业组织管理有一定的认识，但深度不够，基本停留在经验水平上。言语表达和沟通说服能力较弱，人际关系处理技能稍有欠缺，经营决策能力与职位要求尚有距离。

L 先生--思路开阔、自信敢为。热情进取，善于交流沟通。有较强的市场经营意识，分析判断问题视野较宽，不受条条框框的约束，关注各种机会和可能，有较强的成就动力。缺少实际企业经营和组织管理经验。思考问题不够专注和严谨，在人际方面分散精力过多，而在具体事务的处理方面持久性不够。对基础性工作重视不足。管理决策能力与岗位要求有距离。

北森盛世的专家还指出：任用 G 先生，有助于解决中心的内部组织管理的混乱局面，转变风气、安定人心、恢复生产，使企业的指挥管理系统逐步正常发挥作用，解决自身生存问题。但是在重大经营决策过程中，需要多方面听取专业人员的意见。一个善于沟通协调的得力副职对处理该企业的上下级关系是非常重要的。任用 L 先生，有助于为中心带来发展变化的契机，改变企业精神面貌，有可能在市场方面形成一定的突破。有利于协调企业与外部环境的关系。但在重大经营管理决策方面需要更多地注意细致务实。简单地说，G 先生将有助于抓好企业的内部组织管理，L 先生则可能会在士气和企业经营方面有所作为。最后，世纪人才的专家建议，任用 G 先生为企业的总经理，L 先生为第一副总经理。

企业上级领导召开办公会讨论世纪人才的报告，认为项目小组所提的建议是科学和有说服力的，最终决定，采纳北森盛世的建议。

[案例分析]

上面的案例中，我们看到了一个经营和管理都存在很大问题的企业，而导致这些问题的主要原因就是企业的总经理长期空缺。在企业日常运营过程中，总经理处于组织的最高层，拥有更大的权力、担负更大的责任、支配更多的资源，其作用和影响是巨大的。没有总经理，意味着企业组织运行系统中缺少一个重要的环节，没有人做最终决策，没有人承担责任，没有人对中层管理人员的工作进行指挥和监控，最终导致企业所有者权益无法得到体现和保证。从而必然导致一系列的经营管理问题出现。

总经理是重要的，但真正善经营、会管理、懂业务的文武全才的全能总经理又有多少呢？世纪人才的专家们在这个案例中遇到的最大的问题就是每一位候选人都有各自的优势与不足，没有哪一位是完全称职的。这是一个带有普遍意义的问题。实际上，真正的复合型人才实在是凤毛麟角，解决企业面临的多方面问题要靠复合型团队。一个完美的团队的特点是各有所长、各司其职、全力配合。专家们在这个案例中以良好的正副职搭配组合解决了这一问题。

木桶原理是现代经营管理思想中一个重要的基本观念，即木桶能够容纳的水量不取决于最长的木条，而是由最短的木条决定。企业的经营绩效不取决于企业最大的优势，而是由企业能否有效屏蔽劣势、改进不足决定的。内部运行机制的问题是中国企业面临的普遍问题，也是本案例中企业最大的问题。世纪人才的专家们认为，要想解决所有企业的所有问题，并不存在包治百病的灵丹妙药。但解决问题的原则是共同的，那就是从健全和完善企业内部机制入手，把企业变成有序、高效、足以适应各种变化的组织系统。因为内部机制是企业运行、发展的核心，一个内部机制健全和有力的企业在解决其它问题时是得心应手，事半功倍的。

综合案例九：

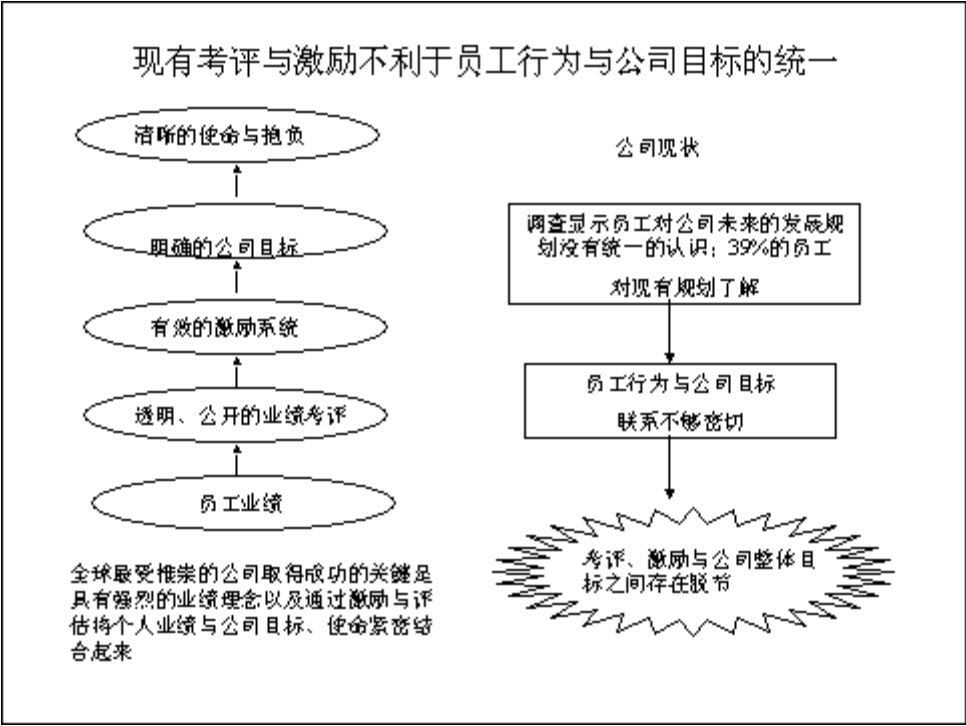
某通信器材公司案例——“绩效考核”

一、项目背景

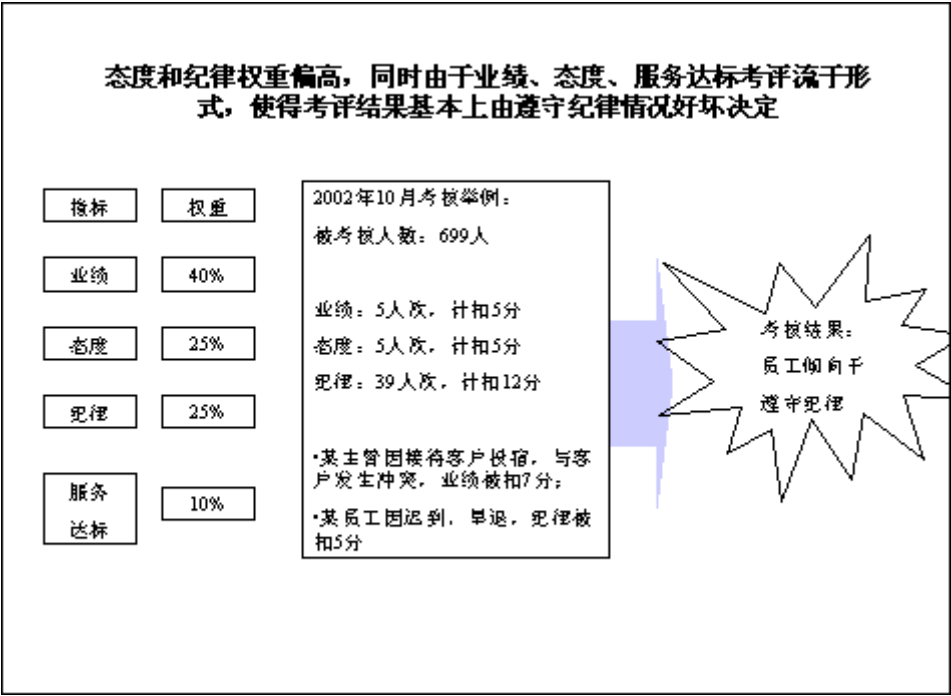
B 公司是一家通信器材公司，成立于上世纪 70 年代末，由国家投资发起，成立之初隶属电子工业部。这家企业为国内通讯行业提供中间产品，经过 20 年的发展，下属有 8 家分公司，员工 1 万人，年销售额约 30 亿元人民币，利润 4 亿元人民币。在上世纪 90 年代中期之前，由于国内通讯需求持续旺盛，作为为通讯行业提供部件的上游企业，其产品亦一直供不应求，尽管只抓生产，不抓销售，日子仍过得红红火火。2001 年后通讯市场供求关系发生逆转，B 公司的各项经济指标不同程度恶化，经济效益持续下降，利税总额从 1996 年的超过 5 亿人民币跌至 2002 年的 1.5 亿左右。公司的经营业绩从顶峰跌入低谷，日子开始不好过。公司高层管理者认识到，外部环境变了，公司却保持着惯性，在原来的轨道上行进。如何恢复企业过去的生气和活力，公司领导希望“堡垒能从内部突破”。2003 年初，B 公司与北森首次合作，对市场经营部门的组织结构进行优化，并进行了工作分析、岗位调整等人力资源的基础工作。在这个基础上，2003 年 7 月，双方再次合作，重点针对公司的绩效考核体系进行再设计。

二、咨询分析管理诊断

北森顾问入驻 B 公司，通过对中高层管理人员和业务骨干的访谈、问卷调查以及资料分析对 B 公司进行人力资源全面的诊断，B 公司在绩效考核方面反映出许多问题：该公司的考核分为年度考核和月度考核，年度考核的结果与年底奖金挂钩，月度考核与月度工资联系。但事实并不是这样，公司的考核对工资、奖金影响很小，工资分配有大锅饭倾向，级别相同，工资收入基本一样。另外由于公司的计划管理不完善，普通员工了解不到公司整体计划的信息，只是接受任务、执行任务，所以缺少对任务的认识，工作存在偏离公司整体目标的行为不利于公司目标的实现（图 1-1）。

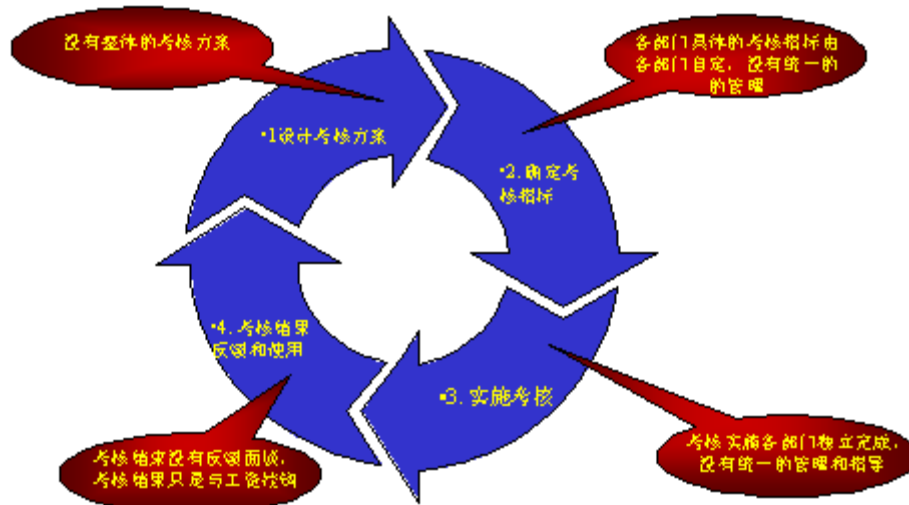


由于考核指标权重中，业绩只占 40%（图 1-2），而且所有人都一样，最终的结果是大家都是遵守纪律的好员工，但不能推动公司目标的圆满实现，同时缺少能力、客户满意度和跨部门流程等考核指标。



B 公司的考核基本各部门独立进行，人力资源部很少给出控制和指导，缺少整体的考核管理制度和流程，现行的考核制度已经几年没有调整，考核结束没有考核面谈，员工也不知道改进的方向（图 1-3）。

考核方法不系统，只是简单的设定一些指标进行考核，没有对考核的系统管理



考核结束后，缺少考核沟通，同时，考核结果只与工资挂钩，在晋升降级、培训、问题分析等工作中没有充分利用，而且考核结果一般都会很好，没有优存劣汰的机制，激励作用很小（图 1-4）。

考核后沟通与评估不足，缺乏“优存劣汰”的机制

优秀公司的做法:

- 上级必须就考核结果与被考核人进行一对一、面对面的正式沟通
- 指出被考核人的优点及需改进的地方
- 对比各业务单位及个人的考核结果，强制排名：优秀20%、良好60%、一般15%、较差5%
- 考核为优秀的员工，公司通过评选“每月之星”、内部刊物宣传、公开会议表彰等形式向员工传达公司鼓励什么行为
- 对业绩优秀、潜力大的员工，重点培养，为今后的晋升及中高层人员的更替进行人员储备
- 考核结果为一般或较差的员工，将对其进行特别的帮助，必要时调整岗位，促使其改善业绩，否则予以淘汰

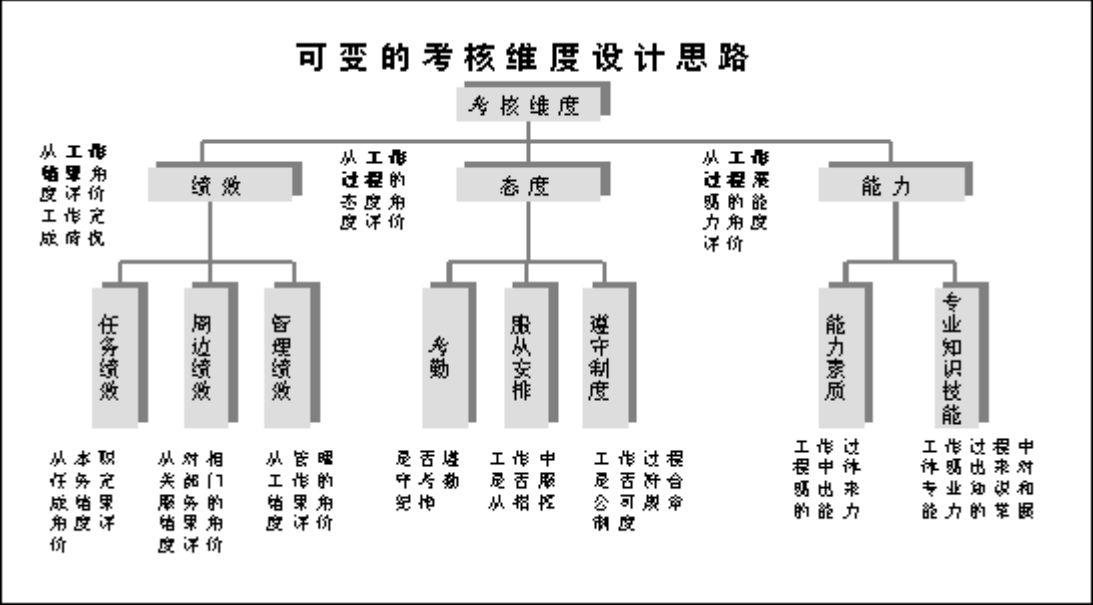
B公司的做法:

- 考核后未与被考核人进行充分沟通，存在员工猜测和分原因的情况：
- 公布最后考核分数，但不强制排名
- 年底评选“先进员工”比例高达90%
- 考核结果只与工资挂钩，与人员晋升没有关系
- 缺乏淘汰机制，凡无品质问题或重大过错都予以留用

三、解决方案

根据 B 公司的实际情况，整个考核体系的过程共包括以下三个阶段：建立指标体系、建立绩效管理流程和体系、系统培训并协助实施

1、 根据 B 公司考核指标不全面、不合理以及权重不合理的情况，我们在设计指标体系时，考核纬度从绩效、能力、态度进行全面的考虑，在绩效纬度方面，全面考虑任务绩效、管理绩效和周边绩效（图 2-1），并且根据不同的考核对象和考核期间有所侧重。我们先根据 B 公司的职位说明书和工作计划情况，先设计出各岗位的关键绩效指标（图 2-2）和能力模型，然后与各相关职位和上级主管反复讨论，并最终确定指标和权重，整个指标体系包括绩效、能力、态度三个纬度，月度考核主要以绩效考核为主，半年和年度考核综合考虑三个方面。同时不同职位的综合考核，在绩效、能力、态度三个方面的权重也有一定差异，例如营销部门的绩效方面的权重就比较高；



2、考核管理制度和流程是考核成功实施的保障，而 B 公司的考核管理制度和流程欠缺，根据这种情况，我们帮助 B 公司设计了包括制定考核方案、指标设计、考核实施、面谈反馈、考核方案调整、考核申诉等在内的绩效管理流程和制度，同时将考核结果与晋升、降级挂钩，实行强制分布，调换或淘汰不合格员工，并与 B 公司的相关领导进行沟通，使之尽量符合 B 公司的实际情况，并最终确定；

3、为了保证考核体系顺利实施，应 B 公司的要求，我们对 B 公司的人力资源部管理人员和主管以上管理人员进行包括考核体系在内的一系列培训，并派出一位经验丰富的管理总监进入 B 公司，全面协助 B 公司进行全面推行考核体系。经过大约三个月时间，考核体系在 B 顺利运行，并且 B 公司人力资源部能独立运作，北森撤出管理总监。

四、结果反馈

通过本次咨询工作，项目组提供了切实可行的考核管理方案，解决了长期困扰我们的指标设计不合理、考核不成体系、考核激励作用不明显的问题。其实我们开始很担心实施的问题你们派出的管理总监对考核体系在我们公司的实施起到很大作用，这种形式也很好，打消了我们很多顾虑。经过将近半年的运作，以绩效考核为核心的人力资源管理体系真的起到发动机的作用，科学设计的考核指标给了员工一种方向感和压力，使所有员工的目标和公司目标保持一致，同时考核的严格执行，又给了员工巨大的激励，员工在自己的岗位上充分发挥自己的潜力。我们又恢复了生机和活力，外部适应能力明显增强，经营业绩逐步回升；

综合案例十：

某家族制企业案例——“奖酬”

项目背景

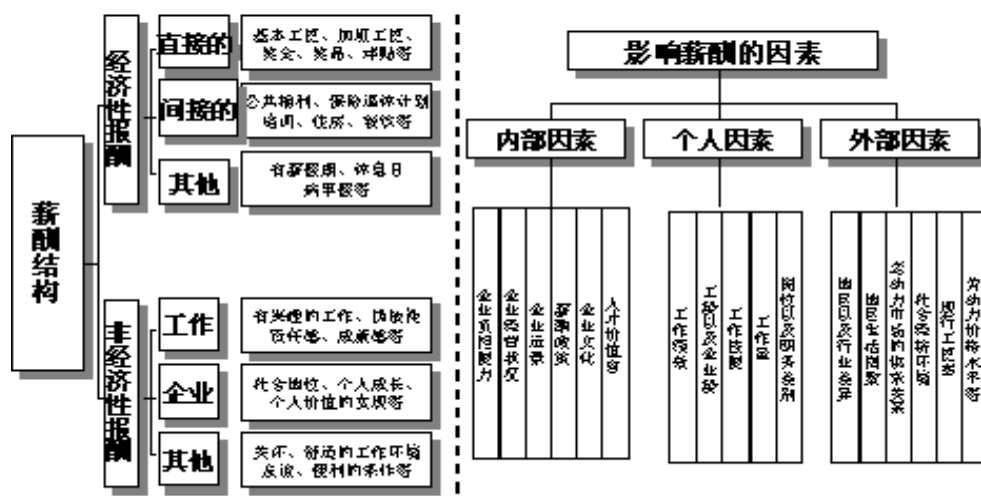
LD 是一家民营家族制企业，专业生产灶具、吸油烟机以及以集成厨房为主导的厨房系列产品。八十年代末产品开始销往国外，从一个濒临倒闭的 8 个月没有发工资的乡办小厂，发展成为走国际化道路的工厂。2001 年企业的销售额达 5 亿元，产销 45 万台。连续五年保持国内同行业市场占有率第二位、吸油烟机中高端产品市场占有率第一位的好成绩。

咨询分析：

虽然拥有较高的市场份额，但是 LD 的内部管理存在很多问题，其中薪酬方面的问题已制约了 LD 的进一步发展。鉴于此，北森咨询项目组进入 LD，利用问卷法和访谈法，对客户进行了为期两周的管理诊断，诊断发现 LD 在薪酬方面存在的主要问题有：首先，职级偏多、职等偏少，工资晋升的主要渠道就是职务晋升，但是职务晋升的空间有限，造成员工工资七八年不变，对员工的激励不足；其次，职能部门与生产部门的工资差距大，员工的内部工资满意度低；再次，与同行其他企业相比，劳动强度大，但是工资没有高出相应的水平，造成员工的外部工资满意度低；第四，司龄工资过低，不利于员工的稳定；最后，技能工资缺失，造成熟练工人和技术人才的流失。

薪酬受员工个人因素、企业内部因素和外部行业因素的共同影响。从结构上来讲，薪酬应该包括经济性报酬和非经济性报酬。（见下图）薪酬是员工为企业工作的最直接的动力之一，薪酬体系设计和管理是企业经营管理工作的焦点，如何成功的进行薪酬体系设计非常重要。

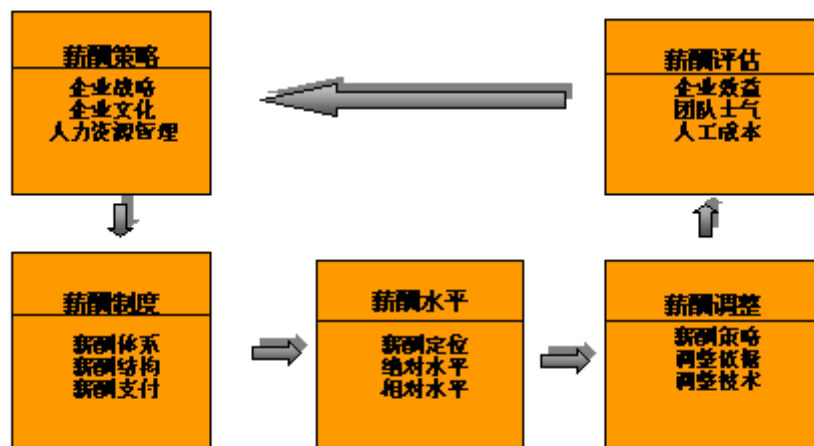
薪酬体系是在岗位评价的基础上，综合考虑其他因素得到一个持续、全面反映个人对企业贡献的补偿计划



解决方案:

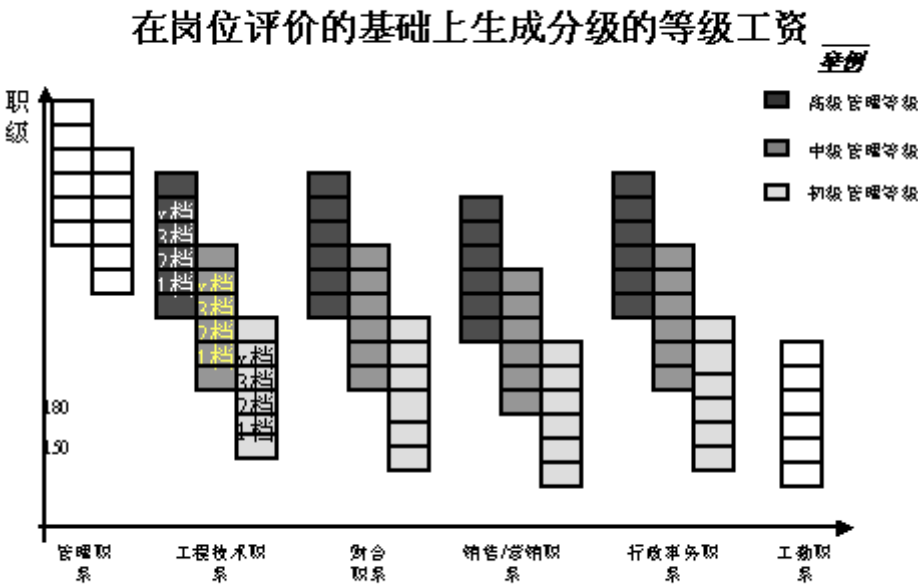
第一，北森项目组对我们的客户企业进行了战略分析。经历了成长阶段，客户现在实行的发展战略是稳定战略，我们确定了与此发展战略相适应的薪酬战略来帮助企业立于不败之地。我们确定的薪酬战略是：以工作本身为基础的集中度较高的薪酬决策；基本工资与福利所占比重大；薪酬水平等于或略高于市场水平；长期薪酬不会太大增长。

薪酬管理的基本流程



第二，北森项目组对 LD 进行了工作分析。北森公司采用科学实用的海氏职务分析法，把岗位描述和职位评价有机结合，岗位描述和岗位评价是薪酬决策的基础。项目组还提出了针对该企业组织结构的合理化建议。

第三，提出奖酬方案。北森采用的是已经得到广泛认可的“海氏薪点法”来进行岗位评价。该方法将企业的所有职系和职级进行了 7 档 7 级的科学排序，我们挑选出 LD 的 20% 的高层管理者，60% 的中层管理者，以及 20% 的有一定资历和影响力的员工来实施“薪点法”。所有的操作都是采用计算机联机的形式进行，对统计过程中以及统计完成之后所出现的较大偏差，我们都按照科学的方法给予了修正。通过“薪点法”得到了 LD 的所有岗位的重要性排序，并以此作为奖酬分配的依据。



第四，方案实施指导及结果反馈。北森在 LD 安排了一位项目咨询总监，利用大约两个月的时间来指导并监督该奖酬方案的实际运行，取得了良好效果。第五，最终制度生成。北森在方案实施过程中，不断地将该奖酬方案进行补充和完善，直至形成一套符合 LD 实际的行之有效的奖酬制度。

结果反馈：

咨询项目帮助 LD 建立了一套科学实用的职务职级工资制度。职级和职等的确定，为员工晋升提供了一条明确的渠道，宽带薪酬制缓减了职务晋升的压力，同时能够激励员工提高自身的技能和工作绩效。新的薪酬制度实施半年后，LD 员工的工资满意度普遍提高，这为企业参与市场竞争奠定了坚实有力的基础。

综合案例十一：

某传媒企业案例——“组织结构调整”

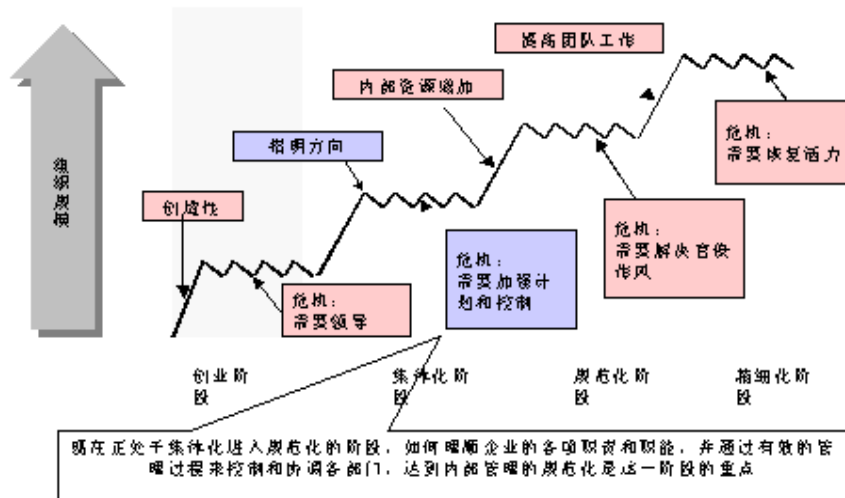
项目背景

H 股份公司是一家具有 20 年历史的国有传媒企业，1994 年，该公司改制成股份制公司。公司领导凭借超前的战略眼光和正确的决策，成功地把握产业发展机会，并借助资本市场，使 H 公司获得了高速发展。目前，H 公司已经发展成为以广告、网络和节目三大主业为核心，并涉足旅游、房地产、酒店等产业的综合性传媒集团。但是，H 公司在高速发展和规模扩大的同时，却出现资产收益率和资产周转率逐年下降的现象。经过反复的对比和深入的研究，H 公司高层发现：和当时很多国企一样，公司的股份制的改造并没有从根本上改变企业的管理方式和组织结构。公司高层和大多数员工已明显感觉到，现有的管理方式和组织结构已明显不适合公司的长远发展战略和当前的市场环境。如何变革才能适应公司发展的要求？这已经成为摆在公司上下面前迫切的需要解决的问题。

咨询分析

经过员工访谈和问卷调研，项目组认为 H 公司的主要问题在于：第一、公司战略定位基本正确，但是在战略目标分解成为部门或子分公司的子目标以及子目标的实现上存在严重的缺陷，战略不能落地。第二、公司总部治理结构相对规范，但是子公司治理结构问题突出，多元化后公司总部与各子公司、分公司的关系和管理模式上不合理，岗位责权不清，存在责任交叉和空缺的现象，出现问题后互相推诿和找不到责任人的情况时有发生。第三、公司组织结构中存在着部门职责与权力不匹配，因人设职的情况，组织层级过多，指挥链条混乱，存在严重的多头指挥现象。第四、由于公司组织结构的紊乱造成公司资源的流失，如因为销售政策的决策和执行流程混乱造成的客户和市场的丢失；又如有的人利用公司的资源为私人牟利的现象层出不穷。

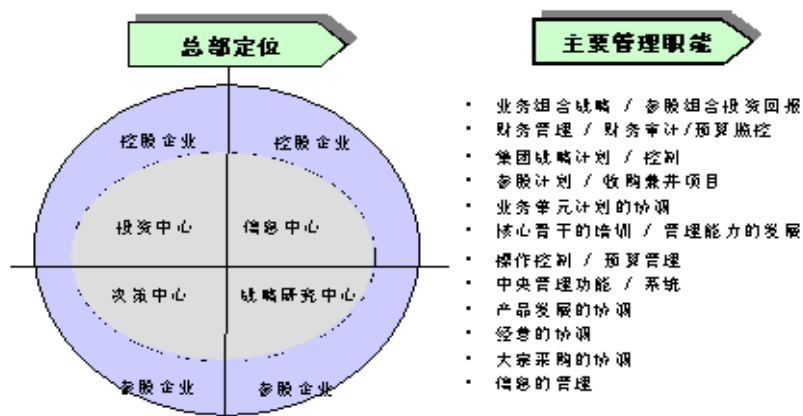
公司目前正处于集体化向规范化过度阶段，特别需要加强计划和控制的实用性



解决方案

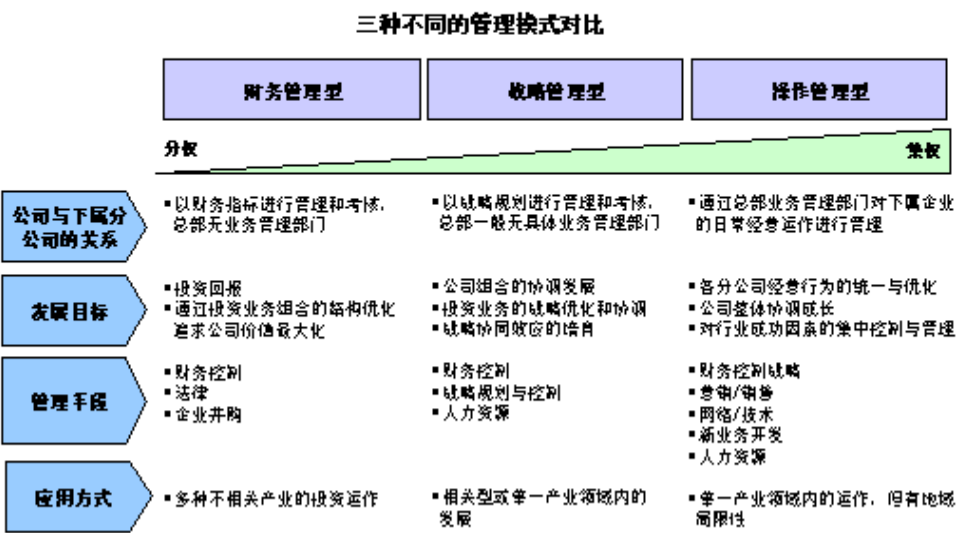
根据企业发展战略、管理模式和业务格局对组织结构进行调整和优化：首先，明确集团总部定位，是战略决策中心、投资中心、管理和协调中心的组合。集团总部的角色应集中于管理整个集团的业务组合、促进业务单元的业绩改进和最大程度利用集团资源投资发展；集团总部的职能部门应该高效、精简，并着力于发展由产业推动的战略、财务计划及人力资源管理的技能；总部应该通过对业务单元战略及经营计划的严格审查和考核，并通过提供有效的激励机制来指导业务单元的经营，而不是通过对日常运作的干预；集团总部应集中资金管理，实施集中融资；各业务单元的财务系统应归集团财务部的直接领导。

首要步骤是明确集团总部定位



其次，根据集团定位，对战略管理型、操作管理型和财务管理型三种管理模式与公司战略进行匹配，对不同股权构成和产业类型的子公司采取不同的组织管理模式，清晰界定下属公司与职能部门之间的关系。不同管理模式下的子公司在发展目标、管理手段和应用方式上相应有所不同，各有侧重。

根据集团定位，对战略管理型、操作管理型和财务管理型三种管理模式与企业战略进行匹配度分析



再次，将三大主业分公司升格为事业部，并将同类产业纳入事业部统一管理，其他产业保留子公司管理模式，以增强事业部的市场分析和快速决策能力，从而增强其核心竞争力。

最后，基于管理模式与关键管理流程对现有管理职能进行分拆、合并、增设，新设立投资决策委员会、证券投资监管委员会和考核委员会。各委员会承担相应的横向流程整合和协调功能。

结果反馈

H 公司按照咨询公司的方案调整并优化了组织结构，明确了集团总部与子公司之间的管理关系和权力分配，理顺了各职能部门的责权划分和协调关系，管理层次精练，指挥有效，控制力度强，并且对公司资源及资源的增值进行了有效的管理，防止了资源的流失，公司管理和运营效率大为提高；与组织结构配套的薪酬和绩效管理体系的运用和实施，形成了良好的激励机制，直接改变了该公司以前人浮于事、部门之间互相推诿、多头指挥、技术和能力较强的人员流失情况严重等现象，为公司实现远景战略目标提供了有力的保障，该方案得到了客户的普遍认同和高度评价。

综合案例十二：

员工满意度案例

项目背景

仍以 C 公司为例，该公司除了组织结构上存在着严重的问题外，其他方面的问题也不小，例如公司内员工流动性较差，没有建立起有效的人员引进和淘汰机制，员工和现有的管理方式和组织结构的沟通障碍较大。C 公司一直以来推行的岗位技能工资制类似改制前的等级工资制，分配导向平均主义盛行，工龄、学历、职位、职称是决定奖酬高低的标准，而且岗位差距很小，没有对员工能力、贡献进行考核的指标，C 公司全部员工共有 826 人，岗位工资分了 13 挡，每挡岗差 18 元。总经理拿最高的 13 级，其与最低岗位的员工每月工资仅相差 200 多元，高级药剂师的工资和一个一般的化验员的工资不过只相差几十元，如果工龄长，差距几乎没有了，因而公司内员工工作没有积极性。轻松的岗位争着上，脏累的岗位没人做的现象时有发生。能力强、贡献大的员工觉得不公平，就对公司的生产任务消极抵触，对公司业务的开展和公司效益漠不关心，直接影响了公司的生产效率和内部管理。有鉴于此，作为国企改革的核心——奖酬改革成为公司上下员工最为关注的问题，如何打破原有不恰当、不适应企业远景战略及发展要求的奖酬体系，建立有效的新体系及科学完善的绩效考核制度是亟待解决的课题。

关键问题分析

首先，企业战略远景不明晰，导致了企业效率的下降和组织结构的混乱。

其次，基础管理系统薄弱，对各个管理环节造成了障碍。

第三，职系划分不明，岗位责任不清。

第四，奖酬标准在沿用国企老办法，由于没有一个正确的岗位评价，大多数员工对固定工资的标准不满意，奖金的发放标准则由领导主观调控，没有严格科学的绩效考核标准和手段，对员工缺乏激励。

第五，企业没有一套员工职业发展体系，员工没有自己的职业生涯设计，培训机会极少，内部晋升论资排辈，员工个人价值的实现受到制约，无法从工作中得到满足感。

最后，员工流失率居高不下，企业为员工流失付出了高额的成本。

咨询方案实施步骤

首先，对企业领导和各岗位人员代表有选择地进行访谈，收集企业在战略方向、人力资源、组织结构、内部管理、企业文化方面的相关资料。

其次，针对该企业情况设计了反应企业人力资源、员工满意程度及关于企业内部管理问题的问卷，组织企业全员进行了无记名填写。

第三，对问卷采用 SPSS 软件进行交叉分析，准确了解员工对于企业现有问题的看法及满意程度，分析结果表明，73%的员工认为现有的分配制度不合理或很不合理，25%的员工认为现有的分配制度严重地不合理，只有 2%的员工表示对现有的分配制度能够接受。

最后，出台诊断报告，为制定下一步的操作方案奠定基础。

解决方案

首先，进行具体的工作分析，明晰了企业自身战略并重新设计了管理流程。

其次，进行职位说明书的编写，建立员工与企业间的详细契约。

第三，从中层管理人员、高层管理人员和基层员工中按 30%、25%、45%的比例选出 80 名（占公司全员人数的 10%）具有代表性的人员和我们的咨询小组通过薪点法逐项打分以确定岗位的重要性和对不同岗位的奖酬水平进行了排序，体现了公平的原则，设计了适应该公司行业特点和远景发展战略的全员绩效考核体系（包括考核内容、主体、频率、操作程序、评价方法及考核结果的应用）并实施有效的监督。

第四，组织企业文化培训，确定企业的核心价值观等文化内涵，制定企业文化推广方案并在制度上加以体现。

第五，通过建立的协调机制提供给员工和部门及企业高层间广泛的沟通渠道，鼓励员工提出建设性的意见并组织中、高层进行讨论，吸纳合理的建议、对建议人给予奖励并付诸实施。

第六，制定完善、系统、科学的员工职业发展手册和培训制度，制定并公开完善、科学的晋升制度并实施有效的监督。

最后，将新的企业战略框架下的新的企业管理制度及组织结构纳入企业制度汇编并与企业的高层一起进行了方案的实施、调整和最终的确定方案。

实施结果及客户评价

C 公司按照我们的方案精简了并优化了组织结构，明确了各职能部门的责权划分和协调关系，薪点法和考核体系的运用实施形成了良好的激励机制，直接改变了该企业以前人浮于事、部门之间互相推诿、多头指挥、技术和能力较强的人员流失情况严重等现象，把个人的长远利益和企业的长远利益联系在一起，促进了企业战略框架下的企业文化建设，使企业内部沟通顺畅，员工工作积极性大为提高，争着上岗和自觉要求培训、学习的现象蔚然成风；新的方案使企业决策者能充分收集来自企业内部的建议，提高了决策的质量，加强了员工的归属感；我们的方案得到了客户的一致认同和高度的评价。

综合案例十三：

鼎鑫员工职业生涯规划实录

约翰·奈斯比特和帕特里夏·阿布迪恩曾在他们的著作《大趋势 2000》指出的：“在 90 年代的全球性经济繁荣中，人力资源，无论是对公司还是对国家而言，都是富有竞争性的优势。在信息经济时代的全球经济竞争中，人力资源的质量和 innovation 将成为一个分水岭或里程碑”。

“人的开发”前所未有的与企业或公司的战略性商业需求紧密联系在一起。由于技术进步是可持续的和无所不在的，于是情况渐渐成了这样：最大限度的成功只能通过人力资源方面的优势来取得。简单的说，这就意味着在一切都自动化之后，就不再有人拥有成功的利用自动化带来的优势的技巧和经验。此外，工作场所的胜任度越来越取决于与技术无关的技巧，比如说有效率的沟通技巧、团队协作、判断思维、对变化的反应能力，而这一切都只能来自得到充分开发的人力资源，通过有效的开发员工的职业潜能来取得公司的全面成功。

在这种背景下，人力资源开发和管理的一个基本假设就是，企业有义务最大限度利用雇员的能力，并为每一位雇员都提供一个不断成长以及挖掘个人最大潜力和建立成功职业的机会。这种趋势得到强化的一个信号是，许多组织在越来越多地强调重视职业生涯规划 and 有效开发。本文希望通过对一家典型知识型成长企业对员工职业生涯规划的实践案例进行研究，来与读者一起探索这些问题。

背景陈述

成都鼎鑫技术工程有限公司(以下简称“成都鼎鑫”)是一家成立于 2001 年底的股份公司，主要从事钢铁行业内工业电气自动化控制系统的研究开发、工程设计、设备供货及施工安装“一条龙”总承包服务。它是由集团公司发起，整合了集团内分布于四地的钢铁自动化设计院的优良资源而设立的科技型股份制企业。

由于近两年钢铁市场异常火热，吸引了许多势力雄厚的企业投资兴建的钢铁工厂，公司的业务量一直非常饱满，其员工经常是超负荷工作，疲于应付各项工作任务；为了适应市场的需求和公司的长期发展，公司的人员规模也一直在扩大，单技术人员就从最初的 60 几人增加到了 182 人，公司的总人数也由 100 多人增加到了 300 多人。为了有效的解决急剧的业务膨胀和人员扩张给公司带来的诸多现实性和发展性问题，公司决定寻求外力。

企业与个人诊断

员工职业生涯规划的本质就是基于企业价值基础上的个人价值实现，我们在操作的时候一般都要调查和诊断这两个重要因素：一是公司价值基础；二是个人价值追求。

针对公司价值基础，我们进行了组织环境与管理现状的诊断，以期发现公司价值追求和现实基础的差距。

针对个人价值追求，我们施行了职业发展调查与人才测评，以期发现个人的价值追求和现实素能的差距。

(一)组织环境与管理现状诊断(14 个工作日)：在对企业施行了常规的文件资料调研、关键人员访谈和问卷调查等方法之后，初步掌握了企业的基本特征：

1. 公司具有技术型和知识型特性。除了生产线的工人以外，公司 100%的员工具有本科及以上学历；技术人员在公司中占据主导和核心的地位，所有职能部门的管理人员也都来自于技术骨干，用公司领导的话讲就是“不懂得技术怎么做管理啊！”，也由此看出，技术的权威在公司发挥着更为重要的作用和影响力。

2. 公司正处于战略探索和业务成长期。公司在 2002 年制定的经营目标是 1 亿元人民币，但是在年终时却完成了 2 个多亿的销售额；根据 2002 年的业绩完成情况制定了 2003 年 3 亿元的目标，但是截止

项目开始的 2003 年 8 月份，销售额已经突破了 4 亿元，并且还有好多待签项目。这种迅猛的发展固然是件好事，但也使得公司对于自身能力和外部环境的审视具有了很大的不确定性，公司的发展战略及资源配置不知该往哪个方向投入或集中。

3. 管理注重人性化和发展的滞后性。由于知识分子的特性，使得公司的管理非常开放，非常尊重人才和技术权威，从而使其对于人员的个性合理化的接受和予以保护，注重和谐与人性化的发展；同时，由于公司所有人员一直在忙于应对市场需求，而很少时间来系统地考虑管理和制度化、规范化建设，始终想着“等业务不忙了，再好好抓一下管理”，这种等靠的心态也决定了公司管理的相对滞后性。

4. 公司领导具有超前的意识和开放的心态；在管理体制的建设上，公司领导大胆并积极的引入了“平衡计分卡”的战略绩效考核体系和几近于上海薪酬水平的激励性薪酬体系，确立了“人才是企业最宝贵的财富，企业利益与个人发展相辅相成”公司价值观。同时积极实践这一人才战略，不仅所有高级管理人员都在读各知名院校 EMBA，而且鼓励全部员工积极参加各种培训，在平衡计分卡的考核指标里明确规定了个人的年度培训课时，不管参加何种培训，不论是否与公司业务相关，一律报销全部培训费用，可以说在人才的培养上下足了功夫。

5. 公司的文化正处于整合的过程中；有以下几个突出的特点：一是公司人员结构复杂，原有合并员工大都保持了原设计院的工作习惯和文化特征，彼此之间存在着潜在的而非表现化的矛盾和冲突；二是主流文化没有确立和形成，新进人员很难找到归属感，大都钻研技术，注重学习；三是管理的地区性限制；四是工程人员的服务现场性和流动性强，一方面工程技术人员长时间在项目工地现场对客户进行协调和服务，另外一方面是由于公司业务项目较多，工程技术人员在各项目间流动的频度较高，一人可能同时兼顾好几个项目经理，同时负责好几个项目，这样一方面增加了公司对于人员异地监管的难度，同时不利于企业文化的培养和形成。

6. 人员有较强的归属感和认同感。

7. 公司员工的工作压力非常大。一是来自行业内激烈的技术竞争；二是由于公司业务量增大个人的工作量长时间饱满，人员一直处于紧张忙碌状态；由于不能够寻求技术上的发展和突破，一味的输出造成了技术人员心理很强的压力感受，加上技术人员的培养周期较长，技术梯队难以在短时期内完成。

测评和评价中心

实施人才测评和评价中心，主要是基于职业生涯规划中的“能力-动机-个性”统一模型：即全面、深入测量个人的能力状况、动力状况和个性倾向，准确的探寻其事业的能力区域，愿望区域和适合区域，客观认识和调整三者达到统一状态，以达到“能做、想做和适合做”的高效统一境界。详见图一。

综合评价

员工能力评价：能力水平普遍较高，具有很强的逻辑思维能力和解决问题的能力，但人际技能普遍偏弱，尤其言语表达和沟通能力均表现不足。

员工动力评价：比较喜欢具有创新和挑战性的活动，对于自我成就期望和目标设置较低，缺乏积极进取的动力，相对更喜欢安稳，同时回避矛盾和挫折，缺乏积极决策的胆识和魄力；在组织内的表现更多的是一种本位意识和任务导向，具有很好的服从愿望，而积极影响和控制他人的愿望普遍较低。

员工的个性评价：有 65%的员工性格偏内向型，在组织活动中更多的是关注自己的内心活动，风格较为独立；有 75%的员工性格偏向直觉型，有很好的系统性和完整性，关注变化，对于现实的、具体问题关注不够，比较粗心；有 80%的员工性格偏向理智型，注重通过理智的分析和逻辑推理解决问题，对待工作事务比较客观，但对于人际不敏感，较为忽略他人的情绪感受不是太关注，刚性有余，柔性不足；有 70%的员工性格偏向判断型，做事都有很强的条理性和计划性，遵从规范和程序，但处理变化的能力稍弱，灵活性和适应性不足。

员工的职业性向评价：绝大部分员工喜欢技术操作型和研究型的工作和活动，而对于社交和经营的兴趣不高，即对于组织的经营管理和人际交往活动都不感兴趣。

员工职业角色评价：职业角色是员工在团队中实际承担和认同的角色，而与职位的名称和高低无关。由图二可见，企业员工角色占据了主导，反映了团队的顺从和执行倾向；而资源调查员角色的缺乏，从而不能客观全面的审视自我实力，即对于自己有什么和没有什么的探知会比较缺乏，多数的员工都会在一定程度上脱离企业的实际状况，不够务实。

规划方案

我们项目组在进行方案的设计时，确立了个人、团队和组织三个层面的职业生涯规划 and 开发原则，并注重操作的实际性和步骤性。

个人层面

1. 加强自我认知：客观审视自我，明晰自我发展的能力、动力和个性适合范围；
2. 职业生涯规划 and 开发的系列培训，包括自我认知与管理的技巧；
3. 寻找具体和细化的差距：知识、技能、个性、动力等方面。而差距主要包括：与现职岗位上要求的差距；与企业战略发展和创新变革发展的差距；与自我价值实现要求的差距等方面；
4. 职业生涯规划：确定职业发展目标、发展重点和实施步骤；制定详细的年度工作目标和计划；月度评审办法和生涯规划合作伙伴，以相互监督和支持；制定个人培训计划，并向组织申请；
5. 定期接受职业顾问的咨询和辅导。

团队层面

1. 确定每个人在工作上的合作伙伴，组建互助小组；
2. 建立内部研修制度：配合公司知识管理，确立企业内部技术方向的导师制度，以研修的方式进行人才培养；
3. 确定内部讲师制度：加强关键员工的人际技能和沟通技能，同时促进公司的专业团队向纵深拓展；
4. 加强小组研习活动：以专业和项目为单位组织定期和不定期的讨论活动，在问题的解决中加强个人风格磨合和团队的形成；
5. 修订现有培训管理规定，兼顾组织和个人发展需要，制定统一的有时效性的培训计划。

组织层面

1. 成立职业生涯规划领导小组，由北森盛世职业顾问、公司高管和人力资源主管组成，负责全公司的职业生涯规划领导与指导，提供职业生涯规划的组织保证；
2. 建设公司内部的信息网络平台：将四地办公系统通过网络集中，制定统一的信息发布标准和平台；
3. 建立企业“发展中心”“评价中心”“资源中心”和“咨询中心”，提供对个人和团队发展的资源支持和咨询辅导，并建立和完善内部员工满意度为目标的职业生涯规划服务体系。

综合案例十四：

某中层管理人员的职业发展咨询

S 先生是某通信集团公司的中层管理人员，由于拿不准是不是该离开公司，他前来寻求职业咨询。

测评结果：

经过测评，我们发现 S 先生

- 一、基础能力相当出色；
- 二、成就动机不是很高，而回避困难的倾向却很强；
- 三、职业兴趣倾向集中于经营、社交、事物，总体很均衡；
- 四、稍偏内向，情绪稳定性中下。

咨询过程：

S 先生离开公司的动机主要来自外界“刺激”。前不久又见到了两位早年同学，一位是去深圳闯荡成了老板，一位是出国留学的海归派，个个比自己有钱。

那么离开之后去哪儿呢？原来电信公司拆分的时候曾经有一个机会，S 先生的同事跳槽到拆分的新公司，薪水和发展看起来都比原来好，S 先生当时犹豫没跳，现在多少有些后悔。现在有一家小的通信公司正在初建，他在想是不是跳过去。这凑在一起的两个事件促成了他想离开的想法。

于是我们帮助 S 先生共同分析，跳槽的结果会是什么？成功的结果和万一判断失误的结果，后者的可能性有多大，万一发生是否能承受？以 S 先生的个性会对这件事如何判断？

经过和 S 先生的共同分析，我们分析这家小通信公司远不如 S 先生犹豫没跳的那家前景明朗，换句话说，面临的职业风险和那一家不可同日而语。而万一判断失误，以这个行业内的文化和 S 先生的个性，他很难走回头路，很可能只能在后一家公司忍着，这其实是 S 先生绝不愿意承受的。我们并没有给 S 先生任何建议，但在理清思路后，S 先生在更全面认知问题的基础上打消了原来的念头。

那么 S 先生适合什么样的发展和工作环境呢？我们为 S 先生“解读”他自己。S 先生的成就动机不高，是一个相对来说随遇而安的人，另一方面他的回避困难的动机很高，不愿意面对失败和风险。由于良好的资质和企业发展不错，S 先生已经拥有很多人羡慕的工作和生活，这和他的本性也是符合的，但有得必有失，当年敢于冒风险的朋友中的成功者站在他面前时，他多多少少怀疑自己的选择是否错了，并且有一种按照他们的方式发展的冲动。

其实仔细想想，早年冒险的朋友，并非个个都象这二位那么成功，而表面的成功也支付了其他的代价。S 先生有一个温暖和谐的家庭，而他的海归同学因为出国至今没有家，很羡慕 S 先生的幸福。所谓“性格即命运”，不同的性格造就了各人不同的成长道路，在很大程度上无所谓对错，作为个人一方面需要扬长避短，尽力争取更好的发展，一方面摆正心态，坦然面对和不同的人相比较的得失。

咨询结果：

S 先生通过这样一个解读自己、理清思路的过程，认清了自己，摆正了心态，在工作中的心理波动得以平息，从而立足于现实的努力与发展。避免了冲动下的跳槽造成的自己和企业都受损失的“双输”局面。

综合案例十五：

怎样建立科学的人员配置体系？

科学地配置合格的人力资源，给予合理报酬，提供深造机会和从其它方面关心他们，是企业管理的重要职能。如何做好人员配置是一项长期、复杂、有计划的系统工程，公司不同发展阶段的变化，时间推移的影响，原来胜任工作的人会变得很难胜任。人员配置的职能在于知人善任，在于培养人，使适当的人从事适当的工作。如图 1。

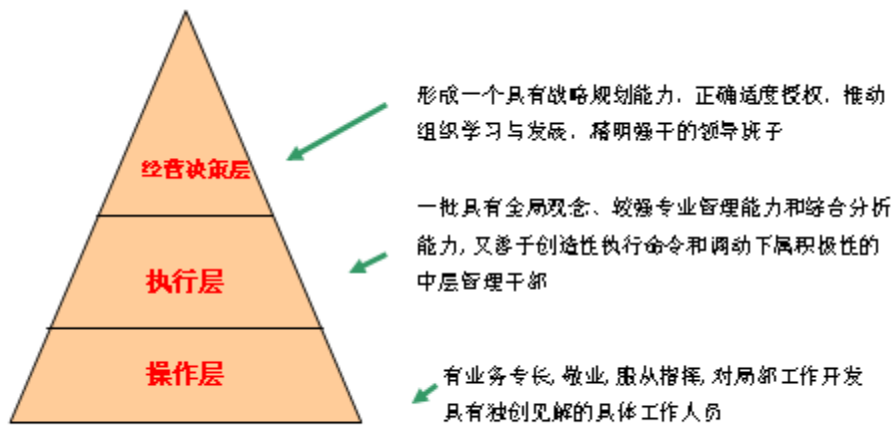


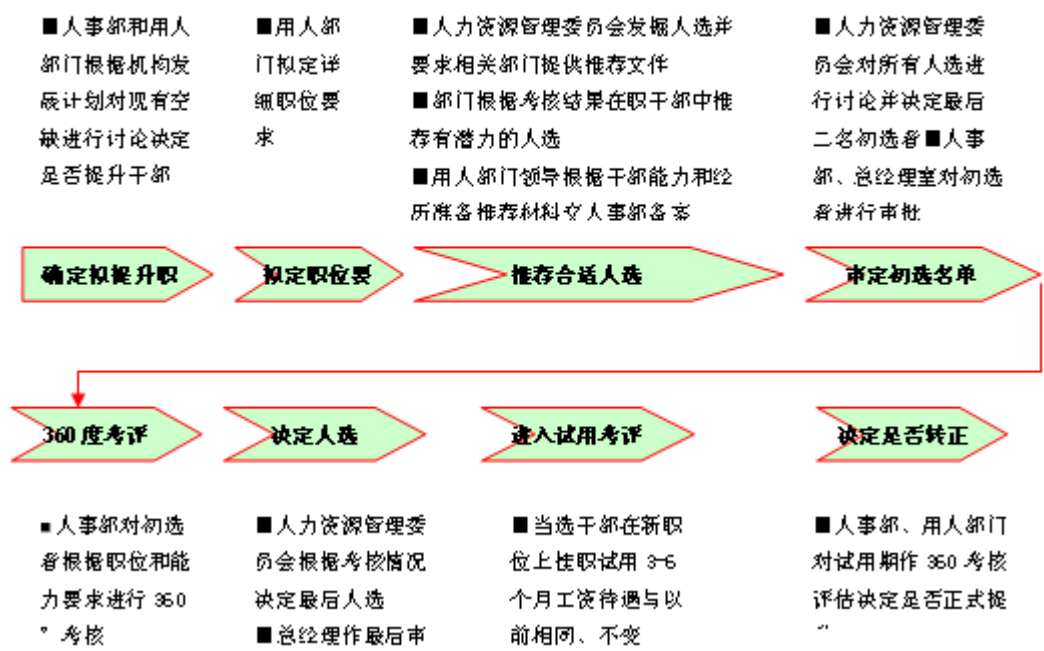
图 1，人员配置考虑的框架

人员配置应晋升最优秀的人才，给予他们发展机会，同时淘汰表现差的干部。因此人员配置一般有人员的晋升、淘汰与轮换三种重要影响的机制，三者并行，可帮助提高公司的整体干部素质。但如果其中一个环节做的不好，将会影响全局。另外，接班人计划也是人员配置的重要内容。

现在国内很多的人力资源读物往往更多地在谈论绩效管理、薪酬设计、人员招聘培训之类，却有意无意的忽略了人员配置这一人力资源管理的重要模块。绩效考评结果的运用也往往仅仅是为了解决一个奖金分配问题，很少将绩效考评结果与人员配置结合起来。在笔者咨询的大多数公司往往没有人员配置制度。人员的晋升、淘汰、轮换往往无据可依。

一、人员晋升体系设计

图 2，人员晋升流程



人员晋升必须有一个非常清楚的标准，竞争的机制和一个严格的试用期考核过程以确保质量。晋升应有严谨的流程，包含许多步骤。如图 2。

STEP1，拟定职位的详细职位要求

一般地，预先建立详细的任职要求工作经历、专业知识和管理能力要求，使选择和考核有方向和重点，职位要求包括工作职责、所需能力、工作经验（对于建立公司素质模型的则采用素质模型测评中心的办法）。样式可参见《工作分析与岗位设计手册》之《工作说明书---入职要求》。但不可照搬。

STEP2，发掘更多人选

人力资源管理部门对职位要求审核同时发掘更多人选，以加强竞争，使选择更公平。

STEP3，考评或测评

人力资源部门应根据选择要求，针对性地进行测评（未建立干部素质模型的公司可采用 360 度考评；建立干部素质模型的公司采用基于素质模型的人力资源测评），人力资源管理委员会要讨论并决定最后晋升人选、结果及所有相关资料送交总经理室审批。

STEP4，试用与试用后考评（测评）

通过考评之后进入试用。在试用期前对晋升干部建立绩效评估指标并清楚告诉他们，经过三到六个月的试用期后，人力资源部要在正式晋升前再做一次 360 度的绩效评估，以确定被晋升其人能否胜任新职。

STEP5 ， 人 员 晋 升 体 系 评 估 与 改 进

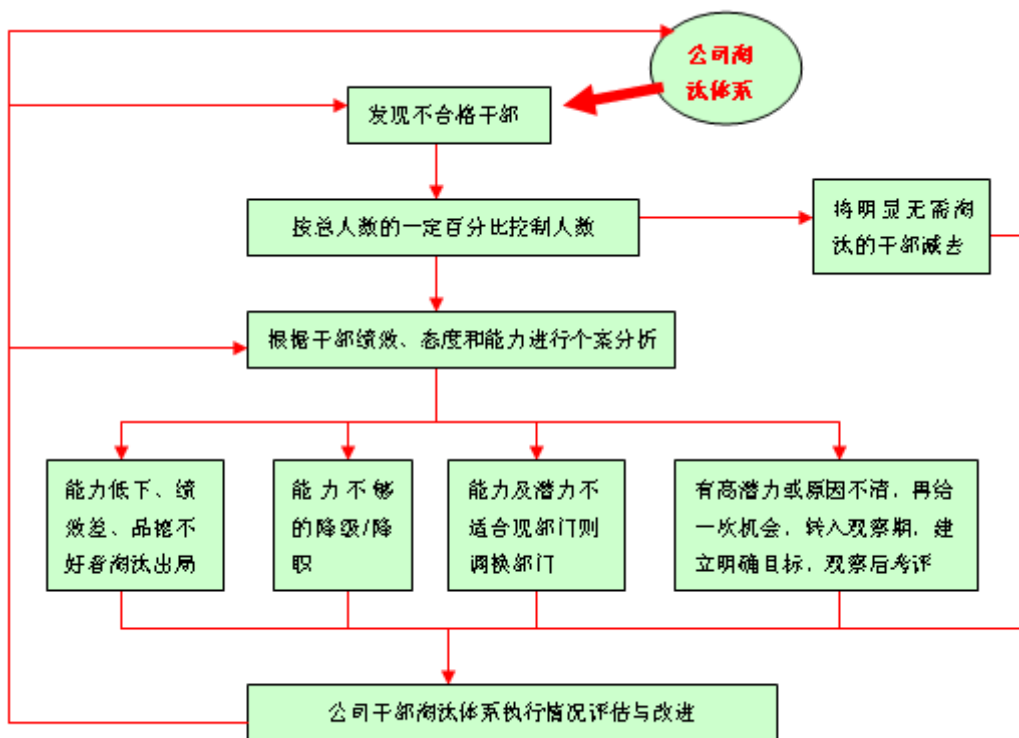


图 3，干部淘汰流程

二、人员淘汰体系设计

系统设计

淘汰应从系统性地发现不合格干部开始，用科学的方法进行分析，最后用公平的方式对他们进行处理。淘汰流程如图 3。

STEP1，找出不合格的干部

每年会根据干部总体表现、市场状况以及公司期望设定淘汰比例，而不同类别的干部可以有不同的淘汰比例以提高干部的素质和完成其职业发展规划。

对于部门经理，公司总经理室成员在年中、年终对所有部门经理的业绩，能力进行硬性排名，发现排名最低的 10%干部。对突发性案另行处理。

对于一般干部，对绩效评估差的部门淘汰目标也应相应提高，部门经理对部门干部工作态度，技能和完成工作情况硬性排名，发现排名最低的 5%干部；对少于 10 人的部门应将排名最后一名的干部放入考虑淘汰名单。对突发性案另行处理。

STEP2，收集每个个案的资料，并进行分析

对于部门经理层则由人力资源部门准备个人材料，公司总经理室成员与人力资源经理对排名最低的 10%有人员情况进行讨论与分析。同时将决定淘汰人的名单交公司董事会备案；对于一般干部，由所在部门经理准备个人材料，公司人力资源部和部门经理对排名最低的 5%的干部情况进行分析，同时将决定淘汰人的名单交总经理室备案。

由于淘汰对干部的影响甚大，人力资源部与各部门经理不但应于会前详细搜集干部的各方面资料，更要在会议中妥善讨论、决定，并在会后谨慎处理，才能让淘汰机制发挥正面性作用。

STEP3，决定处理策略

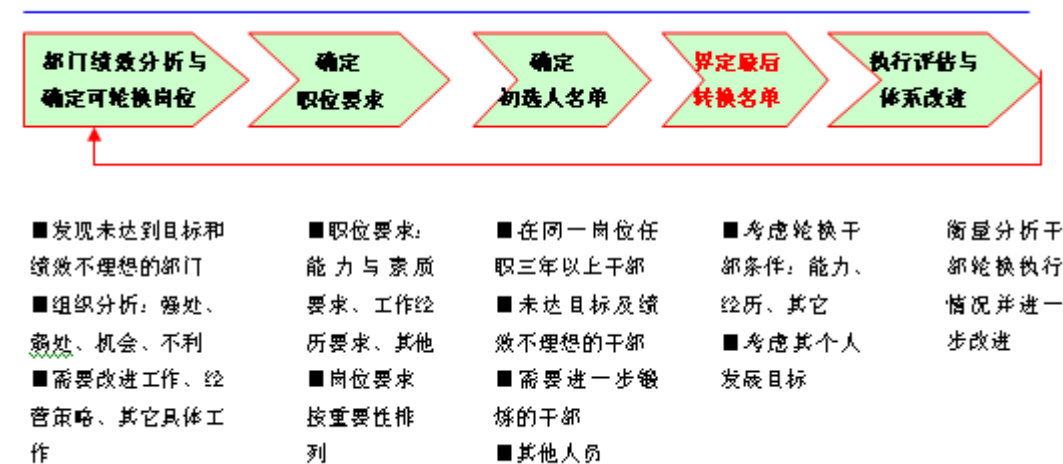
干部表现不佳的原因有很多，透过事前资料搜集以及会议中充分的讨论后，公司应相应采取适当的处理方法。

- 1、解雇：解雇无改进可能的干部，但也给予情有可原或仍有潜力的干部改进的机会。
- 2、降级使用：对于能力不够有干部予以降级，但必须按比例严格执行。
- 3、留职察看（转入观察期）：对于有潜力或原因不明的干部要转入观察期，建立在短期内(3-6 个月)必须达到具体或量化的目标，当干部有明显进时，鼓励并告知他们，当无明显改进时，立即解雇。
- 4、轮换：对于能力不适合现职的给予职位轮换。

STEP4，干部淘汰体系评估与改进

人力资源部每年应统计、分析淘汰执行情况，做适当修正，并交总经理室成员传阅，以确保淘汰制度之落实并建立系统的公信力。人力资源部应严格检查各部门执行情况，对不尽责任的领导进行处理。

图 4，人员轮换流程



三、人员轮换体系设计流程

有效的干部轮换应考虑组织工作要求和个人发展需要。人员轮换流程，如图 4。

STEP1，分析各部门作绩效表现与确定职位要求

人力资源部门要组织各部门召开部门绩效研讨会，相关部门准备详细的各部门业绩完成情况（含财务状况），并提供给会议参加者。各分管总经理准备所辖部门分析，提议改进工作和岗位要求。全面分析各部门绩效完成情况和发展的需要，针对表现不理想的部门，应进一步分析其强处、弱处，面临的机会和威胁，讨论需要改进的工作，决定需要改变经营策略和具体工作，从而最终得出可轮换岗位与岗位任职条件（包括能力、经历、和其他，并将不同岗位按重要性排列）。

STEP2，圈定轮换初选人名单

人力资源部门根据年中、年终考核结果、个人发展规划、能力与工作经历，从需要和可被调动干部中初选出最后考虑名单。另外，为了避免干部在同一职位过久而丧失动力，除非有特殊原因者，在同一职位超过三年的管理人员应予轮换（针对管理人员，专业与技术序列人员除外）。人力资源部对岗位要求和考虑干部名单作合适性分析，提议初选人名单。

STEP3，初选人测评，确定最后的轮换人选

人员初步确定之后，人力资源部门要着手进行人员测评，其一般从三个方面入手：能力测评、工作经历分析与个人发展需要分析，人力资源部门通过会议或其他方式讨论确定最后人选。

STEP4，人员轮换策略

将岗位要求和干部条件及个人发展需要作比较，可将最合适的干部安排到最合适的岗位上，同时提供最有效的个人培养。以达到将最适合的人才安排到各岗位上，以创造最好的业绩效果的目的；提供最有效的个人工作经验培养，从而提高公司干部整体素质。

STEP5，人员轮换体系评估

人力资源部门应定期对工作轮换执行情况作分析，通过分析其实际在岗时间与希望在岗时间进行对比，找出执行状况与期望之间时间落差。从而来评估人员轮换体系的效果，以作出调整与改进。

四、接班人计划设计

在一个竞争日趋激烈的情况下，公司应建立的接班人计划体系或者称之为关键岗位后备人才计划。接班人计划体系可以进一步提供干部职业发展机会。

STEP1，关键职位选择

应对公司中的职位进行分析，决定哪些是关键职位，哪些是需要建立接班人计划的职位。这些职位不仅包括高级管理人员与关键部门管理人员，同时也要考虑一些技术性强、市场竞争激烈的专业技术业务人才，也可以是生产作业类的关键技工、技师。

分析关键职位应考虑清单

- 对公司经营和发展的重要性（战略价值）
- 市场需求量与市场供应量（稀缺性）
- 失去现职位上干部的可能性
- 包括一些技术性强，对公司经营/运作重要的普通职位

STEP2，明确职位要求

人力资源部应安排各部门，建立详细的关键职位要求。

STEP3，接班人的来源

各部门与人力资源部一起应根据职位要求和考核结果，进行分析，并最终确定岗位接班人。同时对他们提出发展方向。

接班人的来源一般有四个：

- 一是重点人才培养计划体系所提供的人才。
- 二是绩效考评结果。三是外部招聘。
- 四是中高层经理人员的推荐。

STEP4，对初选的接班人的评估

如何做好关键岗位的接班人计划已经成为企业发展的人力资源战略之一。企业为建立和维护后备人才

计划体系，应当定期或不定期地进行选拔性评估。接班人的评估需要一个专门的委员会（或专门的评估中心）在一个相对一致的评价标准和参照背景下对候选人的潜能/价值观进行评估（素质评估）；最后也需要了解与候选人有直接工作关系的人对其工作行为的 360 度反馈。

STEP5，接班人计划体系评估

人力资源部负责每年对岗位后备执行情况进行分析，确保制度完善。接班人计划分析如图 5。

决定接班人计划成功与否的标准包括：

- 在任何工重要职位出缺时，公司内部有一位或两位合适的人选可立刻接替。
- 被晋升（或其他工作的安排）的干部，表现多半成功，而只有少数人失败。
- 只有少数几位优秀干部因“缺少晋升机会”而离职。

全国职业经理MBA双证班

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

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

证书说明：证书附档案、电子注册，是提干、求职、晋级的有效依据

学习期限：3 个月（允许提前毕业，毕业后持续辅导 2 年） 收费标准：全部学费 **1280** 元

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

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

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效



职业经理 MBA 整套实战教程

MBA 经理教材免费下载 网址： www.mhjy.net

全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

十五年品牌教育机构 教委批准正规办学单位 (教证: 0000154160 号)

美华管理人才学校携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

招生专业及其颁发证书

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