

人力资源管理案例分析

刘俊曾经是一家国营企业的技术工程师，由于厌烦了国营企业的沉闷气氛，两年前跳槽到一家新创办的民营企业——南方公司，从事销售工作。虽然，以前从没有销售经历，但刘俊喜欢接受富有挑战性的工作。他认为从事一项以前从没做过的工作，不仅是对自身能力的考验，而且也能在新的工作中学到很多东西，有利于自身的发展。

公司是一家新创办的民营企业，以销售进口自控产品为主业。两年前刚创立时，急需专业人才。刘俊就是这个时候来到公司的。选择放弃国企轻松的工作，来到这家民营小企业从头干起，刘俊是希望能获取更多的薪酬和得到更大的发展。在大学，刘俊学的是自控；在工厂，刘俊干的是自控技术工作。这和南方公司以自控设备为主产品十分吻合。凭着刘俊的努力和悟性，业务做的十分出色，公司老板也十分欣赏他。但最近，刘俊却萌生了离开南方公司的想法。这还要从南方公司年初的薪酬改革说起。

南方公司共有员工十五人，其中十名销售人员。公司刚成立时，对销售人员的薪酬支付是采用按劳分配的原则，基本模式为：基本工资+业绩工资+福利计划。业绩工资完全是和销售人员的销售业绩挂钩的，按照销售收入和利润水平进行提成，提成的15%用于行政、后勤、售后服务人员的奖金。刘俊是一个聪明能干的人，他的销售业绩在公司名列前茅，所以他的收入在公司也是最高的。但这种制度也存在问题：销售人员之间为各自的利益，往往相互竞争。有时为了同一个项目，互相压价，损害了公司的正常利益。而且各销售人员之间收入悬殊太大，大多数人不满意。那些销售业绩一般或较差的人，觉得和刘俊比起来，他们得到的太少了。售后服务人员也不满意，认为如果没有他们的支持，刘俊不可能取得那么好的业绩，他们应该得到更多。

年初，公司针对大多数人不满意薪酬支付的政策进行了一些调整，还是按劳分配的原则，基本模式也没有变化。只是将原来十名销售人员划分成三个业务部，并按地区对公司的业务进行了划分，确保各业务部之间不会产生项目冲突。考核不再是针对个人，而是针对整个业务部。公司是希望通过这样的调整，提高大家团队合作的精神，从而带动全公司业绩的提高。刘俊因为去年的成绩出众，理所

当然地成了市场一部的经理，手下有三名业务人员。面对这样的提升，刘俊也曾暗下决心，一定要在全公司保持第一。可一旦真正干起来，刘俊发现并不轻松。自己的手下并没有想象的那么能干，几乎每一个项目都得自己亲自处理。而手下人却又抱怨：刘俊管得太多，他们没有插手的机会。所以落的清闲，让刘俊一人忙前忙后。尽管刘俊尽了很大的努力，可是第一季度下来，市场一部的销售业绩是三个市场部中最差的。虽然刘俊的个人业绩仍是全公司最好的，可因为整体考核，刘俊的收入被带了下来。

不仅是收入的减少使刘俊心理上不平衡，而且做事也不象过去那么顺了。自己总是觉得手下人能力太差，而且太懒。手下人却总是抱怨刘俊不给他们机会，根本不懂团队合作。在经过连两个季度的低谷后，刘俊开始怀念过去单枪匹马、独来独往的日子了。如果是按去年的分配制度，刘俊今年的收入会更高，而不是下降。何况自己本就不善于团队管理，公司却硬要给自己添几个尾巴。刘俊向公司提出回到原来的制度，但总经理对他说：“一个公司不可能有两种制度，另外两个市场部，总的业绩比过去个人单干提高了不少，为什么你们市场一部就不行呢？”

刘俊认为总经理不理解他，经过了几天的思考，刘俊觉得自己已不再适合继续在南方公司工作了。于是，他向总经理递交了辞职报告，离开了南方公司。请问该公司的薪资制度是否合理？刘俊的辞职是否可以改他在其他工厂同样的工作现状？

如何点评上述人力资源管理相关问题？

西安杨森制药有限公司是目前我国医药工业规模最大、品种最多、剂型最全的先进技术型合资企业之一。合资中方为陕西省医药工业公司、陕西省汉江制药厂、中国医药工业公司和中国医药对外贸易总公司，以陕西省医药工业公司为代表，外方为美国强生公司的成员比利时杨森制药有限公司。

强生公司是当今世界上规模最大、产品多元化的生产消费者护理品、处方药品和医疗专业产品的企业，迄今为止在世界上 50 个国家拥有 168 个子公司，并向 150 个以上的国家销售产品。目前，强生公司在中国有 7 家合资、独资企业。比利时杨森公司创办于 1953 年，1961 年加入美国强生公司。到现在，比利时杨森已成功研制出 80 多种新药，成为世界上开发新药最多的制药公司之一。

比利时杨森是以发明新药为主的公司，创始人杨森博士一生的主要追求是将更多更好的新药介绍给更多的人。他对中国怀有好感，说“如果我发明的新药不能供占全世界人口 1/4 的中国人使用，那将是莫大的遗憾。”于是，在中国改革开放之初，比利时杨森公司就主动到中国尝试进行合作。

经过 3 年的谈判，1985 年 10 月，西安杨森制药有限公司成立了。总投资 19 亿元人民币，注册资本比例为外方占 52%，中方占 48%，合资期限 50 年。

一、严格管理，注重激励

合资企业的工人和中层管理人员是由几家中方合资单位提供的，起初，他们在管理意识上比较涣散，不适应严格的生产要求。有鉴于此，合资企业在管理上严格遵循杨森公司的标准，制定了严格的劳动纪律，使员工逐步适应新的管理模式，培养对企业和社会的责任感。

他们通过调查发现，在中国员工尤其是较高层次的员工中，价值取向表现为对高报酬和工作成功的双重追求。优厚的待遇是西安杨森吸引和招聘人才的重要手段，而不断丰富的工作意义，增加工作的挑战性和成功的机会则是公司善于使用人才的关键所在。在创建初期，公司主要依靠销售代表的个人能力，四处撒网孤军奋战，对员工采用的是个人激励。他们从人员——职位——组织匹配的原则出发，选用那些具有冒险精神、勇于探索、争强好胜又认同企业哲学对企业负责的人作为企业的销售代表。他们使用的主要是医药大学应届毕业生和已有若干年工作经验的医药代表。这两类人文化素质较高，能力较强，对高报酬和事业成就都抱有强烈的愿望。此时，西安杨森大力宣传以“鹰”为代表形象的企业文化，他们自己这样解释：“鹰是强壮的，鹰是果断的，鹰是敢于向山颠和天空挑战的，他们总是敢于伸出自己的颈项独立作战。在我们的队伍中，鼓励出头鸟，

并且不仅要做出头鸟，还要做搏击长空的雄鹰。作为企业，我们要成为全世界优秀公司中的雄鹰。”

二、注重团队建设

在培养“销售雄鹰”的同时，他们还特别注重员工队伍的团队精神建设。在1996年底的销售会议中，他们集中学习并讨论了关于“雁的启示”；

“……当每只雁展翅高飞时，也为后面的队友提供了向上之风。由于组成V字队形，可以增加雁群71%的飞行范围”；

启示：分享团队默契的人，能互相帮助，更轻松地到达目的地，因为他们在彼此信任的基础上，携手前进。

“当某只雁离队时它立即感到孤独飞行的困难和阻力。它会立即飞回队伍，善用前面同伴提供的向上之风继续前进”；

启示：我们应该像大雁一样具有团队意识，在队伍中跟着带队者，与团队同奔目的地。我们愿意接受他人的帮助，也愿意帮助他人。

经过大力进行企业文化建设，员工的素质得到了不断的提高，对公司产生了深厚的感情，工作开展得更为顺利。特别明显的是，在80年代后期困扰公司的员工稳定问题得到了很好的解决。当时由于观念的原因，许多人到西安杨森工作仅是为了获得高收入，当自己的愿望得不到满足时就产生不满，人员流动性曾连续几年高达60%。如今，他们已使员工深深地认同公司，喜爱公司的环境和精神，1996年和1997年人员流动率已处在6%—10%左右。

三、充满人情味的工作环境

西安杨森的管理实践，充满了浓厚的人情气息。每当逢年过节，总裁即使在外出差、休假，也不会忘记邮寄贺卡，捎给员工一份祝福。在员工过生日的时候，总会得到公司领导的问候，这不是形式上的、统一完成的贺卡，而是充满领导个人和公司对员工关爱的贺卡。员工生病休息，部门负责人甚至总裁都会亲自前去

看望，或写信问候。员工结婚或生小孩，公司都会把这视为自己家庭的喜事而给予热烈祝贺，公司还曾举办过集体婚礼。公司的有些活动，还邀请员工家属参加，一起分享大家庭的快乐。西安杨森办的内部刊物，名字就叫《我们的家》，以此作为沟通信息、联络感情、相互关怀的桥梁。

根据中国员工福利思想浓厚状况，公司一方面教育员工要摒弃福利思想，另一方面又充分考虑到中国社会保障体系的不完善，尽可能地为员工解决实际生产问题。经过公司的中外方高层领导之间几年的磨合，终于形成共识：职工个人待业、就业、退休保险、人身保险由公司承担，有部门专门负责；员工的医疗费用可以全部报销。在住房上，他们借鉴新加坡的做法，并结合中国房改政策，员工每月按工资支出 25%，公司相应支出 35%，建立职工购房基金。这已超过了一般国有企业的公积金比例。如果基金不够，在所购房屋被抵押的情况下，公司负责担保帮助员工贷款。这样，在西安杨森工作 4 到 6 年的员工基本上可以购买住房了。

四、加强爱国主义的传统教育

1996 年 11 月 22 日，西安杨森的 90 多名高级管理人员和销售骨干，与来自中央和地方新闻单位的记者及中国扶贫基金会的代表一起由江西省宁岗县茅坪镇向井冈山市所在地的茨坪镇挺进，进行 30.8 公里的“’96 西安杨森领导健康新长征”活动。

他们每走 3.08 公里，就拿出 308 元人民币捐献给井冈山地区的人民，除此以外个人也进行了捐赠。公司还向井冈山地区的人民医院赠送了价值 10 万元的药品。

为什么要组织这样一次活动呢？董事长郑鸿女士说：“远大的目标一定要落在具体的工作中去。进行健康新长征就是要用光荣的红军长征精神激励和鞭策我们开创祖国美好的未来。”参加长征的员工说：“长征是宣言书，宣布了我们早日跨越 30.8（远期销售目标）的伟大誓言；长征是宣传队，宣传了西安杨森“忠实于科学，献身于健康”的精神；长征是播种机，播下了西安杨森团队合作、勇于奉献、敢于挑战的火种。”

1996 年冬天的早晨，北京天安门广场上出现了一支身穿“我爱中国”红蓝色大衣的 300 多人的队伍，中国人、外国人都有，连续许多天进行长跑，然后观看庄严肃穆的升国旗仪式，高唱国歌。这是西安杨森爱国主义教育的又一部分。

前任美籍总裁罗健瑞说：“我们重视爱国主义教育，使员工具备吃苦耐劳的精神，使我们企业更有凝聚力。因为很难想象，一个不热爱祖国的人怎能热爱公司？而且我也爱中国！”

评点：如何看到西安杨森的人力资源管理与企业文化？