

《人力资源总监》

2009-2011

高等教育案例教材

全国迷你型MBA职业经理双证班

认证系列：职业经理资格认证、人力资源总监、营销经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、企业培训师、酒店经理、市场总监、财务总监、营销策划师等认证。

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

证书说明：证书全国通用、国际互认、电子注册，是提干、求职、晋级、移民的有效依据

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

咨询电话：**13684609885** 0451-88723232 88342620 电子邮箱：xchy007@163.com

学校网站：www.mhjy.net 颁证单位：中国经济管理大学 承办单位：美华管理人才学校

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效



职业经理 MBA 整套实战教程

千本好书 **免费** 下载网址 www.mhjy.net

本案例使用说明

案例方法与其它教学方法的不同之处在于它要求学生积极参与而不是被动接受。教师希望通过案例分析使学生的技能得到提高。这一技能包括做出各项决策，学习用口头和笔头来表达他们的观点，这要求学生既要决定问题所在又要决定解决方案。案例分析的目的并非是为了得到一系列正确答案，在讨论中是否能对问题形成一种解决办法是不重要的。重要的是每个参加者要觉得讨论中的探索、分析和观点的对比，帮助并扩展了他的理解。

案例表述实际发生的事件笔确实存在的经营状况。实际名字和具体数据可能被隐去了。为了节省时间，案例的历史信息、数据等都简化的，因此读者常常看不到实际的全部信息。因此在分析案例时应在所给信息之外补充他认为必要的事实或数据，作为判断的段设。

不要去关心该案例是如何解决的。以前某人曾怎么做并不重要。案例一般在具体生活中的最后结果之前突然停止描述。讨论的中心将是“为什么”、“如何”而不是“什么”。

案例中可能包括一些读者认为无关的材料和表述。必需记住，实际生活中的决策能力取决于有意义的事实和不重要的事实的，在案例中提及的材料是生活实际的一部分。

案例本身并不预示“好、坏、对、错”。

案例分析过程建议如下：

- 1、 将全部案例读一遍以取得整体印象。
- 2、再仔细读一遍，划出你认为有意义的地方，并在空白处做点记录（常是问题式的）。
- 3、试着定义问题。问题是什么！什么是问题的症状？如果有几问题，哪一个基本问题，然后写下全部问题，基本问题、次要问题。
- 4、记下和问题有关的事实（案例中事实不一定直接和问题相关）。
- 5、为问题的适当解决方案建立起初步判断标准。
- 6、设计你认为其它可能的不同行动方法，它应是最接近上列判断标准的。
- 7、建议一种解决办法，并说明你将如何执行它。

目 录

■ 第一章 人力资源管理概述

案例1 人性化管理挑战规章制度

案例2 爱立信的人力资源管理策略

■ 第二章 职务分析与岗位设计

案例3 人事处长的困惑

案例4 小企业的一次职务分析

■ 第三章 人力资源计划的编制

案例5 科龙病了吗

案例6 长城高尔夫乡村俱乐部

■ 第四章 员工的招聘和甄选

案例7 业绩不佳的小王

案例8 “赛马不相马”——海尔公司的人力资源开发

■ 第五章 员工的使用和管理

案例9 福特汽车公司

案例10 裁员的决定

■ 第六章 绩效考核

案例11 赏罚有据的摩托罗拉

案例12 考绩风波

■ 第七章 薪酬设计和管理

案例13 南方公司

案例14 管理的困境

■ 第八章 员工培训和开发

案例15 大通曼哈顿的智力投资

案例16 搞员工培训值得吗？

■ 第九章 企业文化与人力资源管理

案例17 西安杨森：文化是魂

案例18 丰田的内幕

附件 员工手册范本

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《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《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《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《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《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《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《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《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



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

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



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

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



【证书说明】

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



【学习期限】

3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



【收费标准】

全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

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



【招生对象】

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



【教程特点】

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



【考试说明】

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



【颁证单位】

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



【承办单位】

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



【咨询电话】

13684609885 0451--88723232 88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅



【报名须知】

- 1、报名时请直接邮寄4张2寸免冠近照（要求蓝色背景）和一张身份证复印件
- 2、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 xchy007@163.com 或者传真至0451—88342620
- 3、交费后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。



【报名地址】

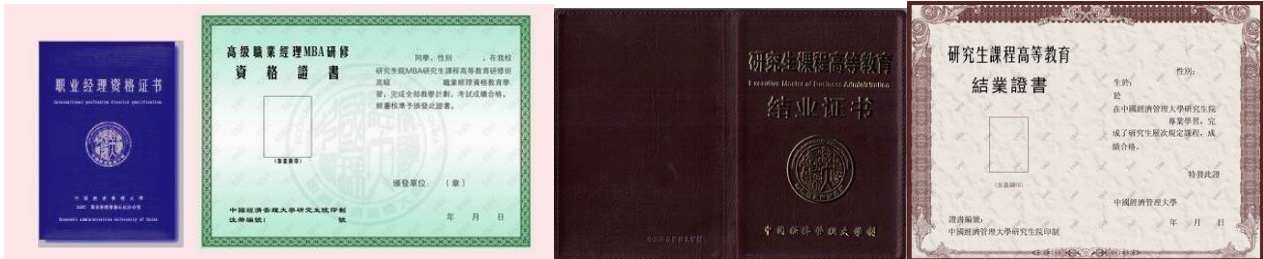
哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室美华教育（ 邮政编码：150020）



【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】

方式一	邮局邮寄	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
方式二	学校帐号	学校帐号：184080723702015 开户银行：哈尔滨银行龙江支行 企业户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校
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

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

全国职业经理MBA双证班

精品课程 火热招生

函授学习 权威双证 全国招生 请速充电

认证系列：高级职业经理资格认证、人力资源总监、营销经理、财务总监、企业培训师、酒店经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、市场总监、营销策划师等学习认证系列。

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

证书说明：证书全国通用、国际互认、电子注册，是提干、求职、晋级、移民的有效依据

学习期限：3 个月 (允许工作经验丰富学员提前毕业)

收费标准：全部学费 1280 元

咨询电话：13684609885 0451- 88723232 88342620 **邮箱：**xchy007@163.com

学校网站：www.mhjj.net **颁证单位：**中国经济管理大学 **承办单位：**美华管理人才学校

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效

案例 1

人性化管理挑战规章制度

管理学专家认为，20世纪科学和理性成了管理发展中至高无上的，有时甚至是唯一的逻辑，而企业与人的协调发展受到一定的压抑和忽视。

2001年10月中旬，通用电气新任董事长兼CEO杰夫·伊梅尔特在与中国十三位CEO的对话中，提出一个新奇的观点：企业管理中最坏的事情就是CEO把自己当做是老板，坐在自己的办公室发号施令。理由很简单，因为人们更愿意服从的是新的创意，新的思想和梦想等人性的东西，而不是枯燥的制度、规范和命令。

企业在尊重和信任基础上长寿

GE公司有这样一句话：韦尔奇无处不在。意思就是说，人性化的形象魅力让每一个员工感到了韦尔奇无处不在的力量。GE动力系统的商务经理王泉这样表达他对韦尔奇的印象，“我一点也不会感到与韦尔奇有距离，这是你与CEO之间没有任何阻隔的交流，每个GE员工都曾为收到有韦尔奇电子签名的e-mail而惊喜，但后来会感到很自然，因为他会经常把他对公司的看法直接告诉你”。

在GE中国的企业里，从普通员工到高层，盛行的正是这样一种开放性的管理。而个人被公司的文化赋予了极大的自由与发展的空间，员工可以充分展开自己的能力，提出富有抱负，也许可以被称为有点野心的愿景。正如韦尔奇所言：我们用不同的语言，却说同一种话：六个西格玛。企业的文化只有在人的尊严长河里顺流而下，才会源远流长、长流不息。

另外一个例子是阿姆斯特北，它也是一家跨国集团，从最初几个人的作坊发展到国际性的制造商，也始终坚持了一种人性化的管理风格。其年轻的领导人大卫深有体会地讲了这样一段话：“你对员工的态度不是信任就是不信任，如果你要信任他们，就不必将收银机上锁，不需要打卡钟和大批管理员，如果你不信任他们，干脆把他们开除。”因此据说阿姆斯特北公司在公司餐厅的确没有专人管理钱物，甚至工厂不设专门的品质监管人员，而“出门在外时，生活方式要像在家一样”则成为公司一条不成文的报销规定。

无独有偶的是，著名经济与管理学家阿里·德赫斯从自己在皇家荷兰壳牌集团公司38年的工作体验及对世界上能幸存并寿命很长的公司进行了研究后，也提出这种宽容型的人性化管理其实正是新经济形态下一种新型的管理理念与方式，也是世界上许多企业能保持持久的生命力，并成为“长寿公司”的活力所在。

不是“制管”而是“自管”

据报道，巴西有一家大型跨国公司近年来经营业绩扶摇直上，这完全得益于公司采取的独特的管理体制——自主管理。

他们的做法是：首先由员工自主确定工作目标，公司将员工分成若干工作组，但不指定谁干什么，而是由工作组自定生产目标，员工自然分工。二是员工自主确定工作时间，公司并不人为规定员工上下班的时间，由员工自行掌握。员工在感觉状态最佳时全身心地投入工作，因而效率特别高。三是员工自主确定工资。由员工根据自己的贡献大小确定报酬报公司财务处备案，若员工自定的工资高了，公司起码第一个月会照付，第二个月会要求他们提高生产率。如果确实不能胜任，公司与员工协商，适当降低工资档次或转换工作岗位。

自主管理体制获得成功的最大秘诀，就是通过这种非常规的管理方式将责权利有机地统一起来，最大限度地下放给员工，以充分调动员工的自主性、积极性和创造性，全面提升工作效率。应该说，自主管理迎合了现代人受尊重、自我实现这种高层次的心理需要。员工把管理层的信任当做压力和动力，并通过自己智力和体力的充分协调发挥作用，最终变成凝聚力和竞争力，促进企业经营目标的实现。

来自美国的SSA公司是全球知名的ERP供应商，其用户遍布世界90个国家。公司于1989年进入中国市场后，通过过去10年的努力创业，到目前已在中国内地拥有200多家用户，拥有中国ERP市场的40%的用户。据SSA（中国）市场部主管虞君小姐介绍：公司在中国业务的迅速发展也正是得益于这种特殊的管理风格。主要表现在公司并不严格规定员工上午干什么，下午干什么，只是给一个完成期限，比如三天或者一周之内，然后这个过程就由自己来安排，因此公司没有上下班打卡制度。这种管理方式主要靠自觉，公司给员工以足够的空间，让员工去自由发挥，同时公司也是在充分挖掘员工的潜能。

虞小姐认为，这种管理方式对有上进心的人反而是一种促进作用。在这里面，信任的成分占了80%，如果让员工放心去做事，充分信任他，员工就会非常努力，找到充分发挥能力的余地。这是一种良性循环，而管理有时很重要的就是营造一种良性循环。而传统的那种高压管理方式，其实在很多时候都不太利于激发员工的积极性，因为它忽视了一些外部因素是不以员工的意志为转移的客观存在。

思考题：

- 1、如何理解人性化管理是人本管理思想的体现
- 2、人性化管理的特点是什么？
- 3、在我们企业中能否实行人性化管理？
- 4、人性化管理与规章制度是冲突的吗？

分析提示：

通俗地讲，人性化管理风格的实质就在于“把人当人看”，从而才使得员工愿意怀着这种满意或者是满足的心态以最佳的精神状态全身心地投入到工作当中去，进而直接提高企业的管理效率。

事实上在很多情况下，人性化管理中的情感因素将会使企业的员工空前团结，成为一个极具战斗力的团队。它不仅可以使员工的喜怒哀乐等情感得到宣泄，而且直接结果是员工能够更多地静心工作，从而提高企业效率。其次通过这种情感的纽带，可以将员工的个人价值观与企业的价值观结合起来，为一个共同的目标而努力，从而使员工的努力方向和企业的发展方向达到高度统一。

■第一章 人力资源管理概述

案例 2

爱立信的人力资源管理策略

自 1876 年爱立信注册“拉·马·爱立信机械修理”以来，爱立信已经经历了一百多个春秋。多年来，爱立信在电信及相关设备供应方面均处于世界领先地位，已有 100,000 多名员工在 130 多个国家为客户解决电信需求问题。全球已有 40% 的移动电话接入爱立信网络，其 AXE 系统的销售范围也在全世界首屈一指。

爱立信产品要代表世界级的质量。在爱立信的所有工作中，确保世界级质量是各项策略的基石。先进的技术为爱立信公司给客户优质的产品提供了可靠的保证。无论是其移动通信系统、移动电话及用户终端或者是其信息通信系统，爱立信公司的产品都无可挑剔地居于世界电信业的领先地位。

爱立信在世界范围取得无可否认的成功，归因于它“职业精神，相互尊重”的用人哲学。爱立信强调，人力根源于公司经营的需要，它必须服务于公司业务经营。因此，人力资源管理的根本目的就是在让客户满意的同时，也要让员工满意。

价值观：爱立信的文化理念核心

在任一时刻，任一事件中，爱立信永远坚持这三种精神和价值观——专业进取、尊爱至诚、锲而不舍。

这种价值观实质上是公司文化的理念核心。一家成功的公司通常规划出远景，然后确立宗旨或使命，再确定达到远景或履约使命的“方式”。这里的方式是有价值判断和取向的，应该让全体员工认同。认同的过程是个不断宣讲、交流和理解的过程，所有的管理部门及管理干部都是义务讲师。

有了文化的理念核心，还需要有健全的组织进行管理，这就有必要建立：

星罗密布的人力资源网络组织

爱立信人力资源组织采用的是网络结构。全球的爱立信人力资源机构结成一个大网络，各大市场区域的人力资源机构分别结成子网络，子网络下以区域为基础，可以再分出小网络。瑞典总部的人力资源机构居于网络中央，主要根据公司文化及战略思想，设计出统一的组织文化、能力和领导、薪酬等人力资源理念及政策框架。

人力资源总部每年组织两次子网络负责人的聚会，共同研究涉及全公司的有关政策。各级网络均指定一个负责人，起召集、组织、协调作用。各网络单元之间以先进的技术手段保持畅通信息交流，在交流中彼此充分了解网络内外人力资源的状况，由本级网络相关人员成立项目组，组长由大家推选。小组成员按计划分别独立工作，每 3 个月正式聚会一次，共同研讨问题，最终拿出方案。方案经网络负责人确认后，由项目小组负责在网络单元内进行推介，不断达成共识。有效的政策方案可以推及高一层网络。

有效的政策方案还需有效的贯彻落实，爱立信强调的是：

管理者：人力资源管理的中坚力量

爱立信将管理者定义为业务经营者+运营管理者+能力开发者。管理者首先必须关注并倾力于业务工作，为此须投入从计划、执行、回顾到改进的管理循环之中，须不断开发下属及本人的能力。同时，管理者也须着力培育和塑造良好的团队气氛，以提高组织的有效性。

为防止公司由于各部原因出现管理断层和管理层缺位，爱立信非常重视管理规划工作。他们通过员工能力评估系统选拔出管理者的候选队伍，并有组织地对其能力进行培训和开发，对确认合格的人员大胆加以任命，使其在管理工作中得到锻炼和培养，上级管理者与人力资源部门负责评估和检验任职者的资格水平。这是一个优胜劣汰的过程，也是公司与员工双方互相审视适应性的过程。

充足的管理者及其他人力资源后备力量，来源于：

不断充实的爱立信“能力要素宝库”

人力资源开发的理念主要表现为对员工的能力管理。爱立信将能力定义为获得、运用、开发和分享知识、技能和经验。

爱立信认为，个人的素质（个性、信仰、价值观等）基本上与生俱来，很难通过培训而获得，而能力则是可以经后天培训而不断改进的。技能、人际能力和经营能力分别细化成能力要素，形成爱立信的能力要素库，不同的部门、职位所需的能力要素集合是不同的，而且随时间变化要素也有所调整。

公司总部在制订长期、中期经营规划时，应提出适应变革和创新的能力要求，作为全球爱立信机构能力要素的指南。机构内部各级部门领导通过研讨经营重点来确定本公司、部门及职位类型所需的主要能力要素，并以此建立各类人员的能力模型，如市场类。

能力要素的管理是一个独立的系统，但与绩效管理休戚相关，能力管理有助于员工实现职业发展规划；绩效管理则有助于员工改进和提高绩效，从而有助于公司经营业绩的提升。

为有效进行绩效管理，爱立信建立了：

完善的绩效评价系统

爱立信认为，员工通常会提出这样几个问题：我的职位及其工作内容是什么？这个职位应得到怎样的报酬？我该怎么做？我如何能改进工作？人力资源部门和管理者总是一起来回答这些问题。

人力资源部门通过职位分析形成规范的职位说明书，明确任职员工的责任，并据此确定员工的工作目标或任务；通过职位评估判断职位的相对价值，建立公司薪酬福利结构及政策，使员工产生较清晰的期望。管理者的根本任务是有效完成部门绩效，因而对下属绩效进行评价与管理就成了其当然且重大的责任。

爱立信的绩效评价系统建立在两个假设基础上：一是大多数员工为报酬而努力工作，除非可获得更高的报偿他们才会关心绩效评价；二是绩效评价过程是对管理者和下属同时评估的过程，因为双方对下属发展均负有责任。

绩效评价有两部份内容：结果和成绩（目标，应负责任、关键结果领域），绩效要素（态度表现，能力）。目标结果一般以量化指标进行衡量，应负责任的成绩一般以责任标准来考核。绩效要素包括：主动性、解决问题、客户导向、团队合作和沟通，对管理者而言还包括领导、授权和其他要素，最终的绩效评价结果是两部分内容评估结果加权后的总和，两者分别占 60%和 40%。对员工进行公正的绩效评价，有利于公司人员相对稳定，但要真正留住人才，却非朝夕之功。为了使人才流失降到最低，爱立信采取了：

“转换成本”策略，保留人才出奇招

为保留人才，爱立信设计了“转换成本”策略。即员工试图离开公司时，会因“转换成本”高而放弃。这就需要在制订薪酬政策时充分考虑短期、中期、长期报酬的关系，并为特殊人才设计特殊的“薪酬方案”。

薪酬是吸引、保留和激励员工的重要手段，是公司经营成功的影响要素。爱立信的薪酬结构包括薪资和福利两部分，薪资有固定和不固定两块内容，福利则包含保险、休假等内容。

影响薪酬水平的因素有三个：职位、员工和环境，即职位的责任和难易程度、员工的表现和能力以及市场影响。薪酬政策的目的是提供在本地具有竞争力（而不是领先）的报酬，激励和发展员工更好地工作并获得满足。

爱立信对年度优秀员工或工作满 5 年以上的员工，制订了奖励计划。直接主管负责提名，经层层审批后确认。奖励标准包括：团队合作、态度积极、客户至上、创新以及持续的出色表现。

爱立信的用人哲学是“职业精神，相互尊重”。爱立信要求员工为公司创造价值，也积极鼓励员工自身持续的发展，因此，爱立信：

给员工创造持续发展的空间

迅速适应新的商业环境的能力对于公司和个人的成功都是至关重要的。爱立信积极鼓励持续的发展，为员工提供机会以改善其适应能力并从变化中受益。能力培养是每个单位业务规划的一部分，个人培训计划的制定均应得到每一位员工的认同。通过对全球人力资源的充分利用，爱立信得以适应变化并利用变化来创造竞争优势。

爱立信期待所有的员工都积极主动地投入到工作当中，来迎接该部门所面临的持久战。责任和权力相互平衡，分担到人，尽可能地贴近工作以便最大限度地发挥个人创造力和主动性。爱立信积极寻求新的改善建议，并在团队精神下鼓励所有员工在表达观点、建议和评论时，表现出相互尊重和职业精神。

爱立信希望成为一个出色的雇主。每一个爱立信机构都必须发展和实施基于三种价值观（即专业进取、尊爱至诚、锲而不舍）的用人哲学籍此达到共同的目标。

爱立信不断追求长远目标，寻求各种方法来解决在实现目标的道路上可能遇到的难题。爱立信员工的毅力品质必须加上创新、远见和更强的能力，以便在这个日益变幻的世界上长期发展。

思考题：

- 1、 人力资源管理的概念是什么？
- 2、 人力资源管理的目标是是什么？
- 3、 人力资源管理的职责有哪些？

分析提示：

企业管理的实质和核心是人的管理，创建和谐企业必须实行以人为本的管理。和谐企业需要企业各方面的和谐，包括人与人的和谐，人自身的和谐以及人与企业内外环境的和谐。

■第二章 职务分析与岗位设计

案例 3

人事处长的困惑

A 公司是一家六十年代建厂，年产 120 万吨钢材，拥有 3 万名职工的老国营大型企业。在市场经济的冲击下 A 公司也进行了公司化制度改革，初步建立了现代企业制度，公司生产、经营业绩显著提高，职工收入明显增加。但随着中国即将加入 WTO 的临近，公司面临着降低成本的巨大压力，公司高层根据分析论证认为：产品成本太高的主要原因在于公司闲杂人员太多，人未尽其事。因此，公司给人事处下达了 2001 年的工作任务：在引进高层次人才的同时将企业总职工人数降至 2.5 万人。面对 5 千人的减员计划，公司人事处制定了一系列的考核政策，采取下岗分流、内退、工龄买断、提前退休等措施。

经过第一季度的政策实施，在季度工作总结中发现公司减员成绩显著，仅钢铁生产部就减少员工 300 人，加上其他部门，第一季度总共减员 1500 人，人事处上下对这一成绩感到振奋，认为 5 千人的裁员目标指日可待。但是在季度生产工作总结会上，人事处长却受到了各生产部门经理的责难。会上公司总经理认为第一季度钢材产量和质量都不如从前，要求各部门经理找出原因。

生产部经理说：第一季度从我部门离职的员工有 300 人，其中有 150 人是刚毕业不久的大学生以及有 5 至 10 年以上工作经验的工程师，刚毕业不久的大学生都是主动要求下岗离去，而有工作经验的工程师大多是通过买断工龄或提前退休离去。年轻大学生申请离职时都反映：从大学里出来，本来以为可以有一个很好的环境去发挥自己所学知识，没想到自己卖力工作拿的工资与成天闲聊的技校生没区别，真没劲。离职的工程师说：都为企业工作了十几年了，小孩都快上小学了一家人还挤在一间屋子里。高素质的技术人员都走光了，产品质量能上得去吗？该走的没有走，不该走的全走了。我手里现在还有几个大学生的辞职报告，你说我批还是不批。

技术部经理也反映说自己部里大学生流失严重，高级技术人员抱怨得不到再学习的机会，对前途没有信心，成天对工作不投入，技术革新缓慢，更谈不上开发适应市场需求的新产品，要求人事部对此负责。

市场部经理抱怨：市场部业务员无论业绩多好工资也得不到提升，仍然拿固定工资，奖金微薄，市场部业务员工作没有积极性。

对此，公司经理要求人事部门经理作出书面解释，并制定出有效的措施。

思考问题：

如果你是人事部经理，你会作出何种书面解释？采取哪些措施呢？

分析提示：

工作分析是在对企业一切问题进行深刻了解的基础上进行的，它所产生的结果可以在企业人力资源管理的组织设计、招聘录用、绩效管理、人力资源规划、员工培训、薪酬设计等多个领域应用，就工作分析的作用而言，工作分析可以分为三个层次进行：

首先，基于对企业的使命进行分解，即企业的业务流程、职能分解所涉及的各项工作的种类和属性进行的分析。

其次，在组织结构与部门职能确定后，根据“鱼骨图”的模型分解部门职责形成不同的工作岗位，然后针对具体岗位的任职资格、工作范围、工作条件、权限以及任职者所应具备的知识技能和生理、心理上的要求所进行的分析。

第三，也是工作分析的最后一个层次，就是针对某项具体的操作过程、步骤所进行的分析，它的主要目的在于分解具体工作的每一个环节，使之形成一种定势、一种规范或章程。

■第二章 职务分析与岗位设计

案例 4

小企业的一次职务分析

A 小企业是一家拥有 30 人左右，集开发、生产加工、维修、销售为一体的中小型电子科技企业，开展职务分析时遵循了以下程序并采用了如观察法、访谈法、关键事件分析法等。

步骤一：各类职务信息的初步调查

1. 浏览企业组织已有的各种管理制度文件，并和企业组织的主要管理人员进行交谈，对组织中开发、生产、维修、会计、销售、管理等职务的主要任务、主要职责及工作流程图有个大致的了解。
2. 准备一个较为粗略的提纲，并确定几个关键的工作岗位和事件，作为深入访谈和重点观察分析的参考、指南。
3. 列出各职务的主要任务、特点、职责、要求等。

步骤二：工作现场的初步观察

1. 对预先确定的关键或不太熟悉的工作岗位、现场进行初步观察。
2. 工作现场初步调查的目的是使分析者熟悉工作现场的工作环境、条件，了解工作人员使用的工具、设备、机器，一般的工作条件、工作内容、工作环境特点及工作岗位对工作人员的要求和工作职责。
3. 对复杂或不太熟悉的工作设备、流程、环境及条件亲自进行观察了解，便于进一步分析。
4. 最好由熟悉相关工作岗位的人员或由任职人员的上级陪同参加现场观察，便于更好地了解工作岗位的情况，并可随时得到有效的咨询和解答。

步骤三：深入访谈

1. 确定深入访谈的对象，主要是该职务的实际担任者，如技术开发、维修、销售人员等，他们有责任完成这些工作岗位的各项任务，因而对调查人员了解职务信息最为直接详尽；其次，应选择职工中的典型代表作为访谈对象，如部门经理；当然，关键岗位的管理人员也是十分必要的，如总经理、总经理办公室主任等。

2. 根据初步的调查、了解和所应收集的职务分析信息要求，制定较为详细结构化访谈提纲。比如，针对电脑光驱维修这一职务，就可以提出这样的访谈问题：光驱维修一般包含哪些程序？每一维修程序具体应做些什么？作为一个光驱维修人员应掌握哪些知识？作为一个光驱维修人员的心理、生理、及电脑技能主要应有哪些要求？工作中需要哪些人的配合？疲劳情况怎么样？维修工作对工作环境、工作条件有什么要求？……

3. 第一次的谈话对象最好是基层的管理者，他们能更好地提供有关工作的情况，并能将职责与职务很好地联系起来。其次，是从事某一职务的具体工作人员。在这个访谈的过程中，要不断与关键管理岗位的

人员沟通。

4. 每天的谈话对象最好不要超过两人，谈话时间每人不超过三小时，谈话过程中最好有较为详细的记录，便于分析。

5. 针对各职务的某一关键事件作深入调查，如顾客投诉公司的产品质量及售后服务，召集各部门关键人员进行座谈，就可以深入了解开发、生产、维修、销售等职务的职责要求及存在的问题等。

步骤四：工作现场的深入观察

1. 深入观察工作现场，主要是为了澄清、明确或进一步充实通过前期调查和访谈获得的信息。

2. 深入观察工作现场之前，应拟定需进一步调查、明确的有关问题、信息，如想弄清每人每天能维修多少台光驱？维修质量怎么样？一般工作多长时间后会出现疲劳现象？等等。

3. 深入观察工作现场，最好仍由最初陪同观察和访谈的基层管理人员一同参加观察。

4. 深入观察，不应仅仅停留在观察上，应与工作人员多交流，并不断咨询相关人员。最好有录音机进行记录。

步骤五：职务信息的综合处理

这一阶段的工作较为复杂，需要投入大量的时间对材料进行分析和研究，要充分挖掘和运用计算机、统计分析等分析工具和手段。

1. 对文件查阅、现场观察、访谈及关键事件分析得到的信息，进行分类整理，得到每一职务所需要的各种信息。

2. 针对某一职务，根据职务分析所要搜集的信息要求，逐条列出这一职务的相关内容，即得到初步的职务说明书。

3. 职务分析者在遇到问题时，还需随时与公司管理人员和某一岗位的工作人员进行沟通。

步骤六：完成职务说明书的撰写

1. 召集整个职务分析工作中所涉及的人员，并给每位分发一份职务说明书初稿，讨论根据以上步骤所制定的初步职务说明书是否完整、准确。讨论要求仔细、认真，甚至每个词语都要认真斟酌，并作好现场讨论记录，以作为进一步完善的参考。

2. 根据讨论的结果，最后确定出一份详细的、准确的职务说明书。

问题：

试将本案例职务分析的过程与课件讲解中的职务分析程序作一比较，你将从中得出哪些结论？

分析提示：

课程讲解中的职务分析程序只是针对通常情况下的操作步骤，因而具体到某一具体企业时，应结合该企业的具体情况，在具体操作细节上应有所创新。

第三章 人力资源计划的编制

案例 5

科龙病了吗？

潘宁担任科龙总裁的时代，是科龙从无到有，从小到大的 14 年。这 14 年，王国端一直担任副手。潘宁了任，王国端接任，主管科龙是理所当然。

王国端上任后，干得也不错：A 股上市，收购华宝，都很成功。大家对王国端在执行潘宁时代的 10 年计划上的努力，也是有口皆碑的。拿到 1999 年年末的财务报表，投资人是满意的。

王国端的变革震动了科龙

1998 年 11 月 30 日，王国端接任科龙集团董事长兼总裁。1999 年，家电行业的价格大战硝烟滚滚，王国端已感到这场暴风雨来临的气息。

王国端作为当家，有些坐不住了，开始筹划如何应对。在 1999 年 10 月，他在去参加上海《财富

论坛》时，就有目的地去向国际名家请教：“要把企业做大做强，靠什么？在战略上，是始终坚持专业化，还是走多元化道路？”从他在会议上的行动表现，特别是他在众多专题会中选择参加“人才吸纳和留用”的专题会议，已感受到企业要拔高靠现有人才不行，要走国际化道路。

2000年的3月1日，王国端的运筹付诸实施了。因此，这一天也就非同寻常。科龙正式宣布，原来和潘宁一起打天下的5位副总裁不再留用。只留下有香港背景的财务总监李国明，并升任为第一副总裁。

人们称之为“空降部队”的两位外人，则同时进入科龙，成为副总：一位是原派力公司总经理、营销界名人屈云波，到科龙担任营销副总裁；一位是原德国罗兰·贝格顾问公司中国总经理，并接受科龙委托进行策划咨询的宋新宇，他被任命为战略总监，据称也是王总的顾问。屈云波和宋新宇成了王总新棋局的两个至关重要的棋子。

2000年3月，也是个不寻常的3月，正值全国上下兴起互联网热的时候。在宋新宇和李国明的推动下，科龙制定了向电子商务进军的计划。初投2亿元起动，科龙挑头，小天鹅加盟，易达世网站宣告成立。

不久，在宣布科龙转型的新闻发布会上，王国端正式推出了自己的发展战略计划。

不到三个月，新科龙来了

2000年6月（离王国端宣布自己计划只有3个月），科龙又有新闻了，宣布组织转型，要实现多元化（“不熟不做”的潘宁思想到此结束），并提出营销转型等一整套方案。

2000年6月28日，王国端宣布引退，不做总裁，只任董事长。此时，科龙发布公告称，这是为了实现科龙决策层和经营执行层的彻底分开。从此，王国端便从公众活动中消失了。投资人认为，这不是有信服力的解释。

王国端的去职，成为媒体追踪的谜。公司内人士称：王退居二线，原想以退为进，孰料竟然弄假成真了。

经科龙董事会任命，接任王国端总裁之职的是原主管工业的副镇长徐铁峰。

徐主管进科龙后，王的两员大将消失了，一位是为科龙几番上市获得成功立下汗马功劳的、有香港背景的李国明，另一位就是战略总监宋新宇，但留下了屈云波。

徐铁峰公开称：“新科龙从今天开始出现了。”给人印象是：一端是潘宁领导14年的旧科龙——“完美科龙”；另一端就是从7月起，财务不断下滑、内外交困、充满“阶级斗争”火药味、徐铁峰上任的新科龙。中间却是一脚踩过去，一脚踩未来的王国端。

2000年6月29日，徐铁峰宣布在安徽芜湖市建立科龙工业园。

2000年8月，屈云波透露，科龙将投资1.2亿元建立新营销网络。

2000年9月6日，科龙宣布启动“世纪品牌工程”，与美、日和香港联手推介科龙品牌。

2000年10月，科龙宣布投资小家电；冰箱一厂、二厂合并；实施网上采购，批发代理政策改为直销；160多个品种全面降价……连连制造新闻

2000年底，科龙是与以前大不相同了，一改稳健，连出重拳，海外不理解之声四起：一年前质朴有力，简单完美，而一年后频频调整，重拳连击，业绩却一落再落！投资人不解又担忧。

2001年1月10日，科龙举行新企业形象识别系统（CI）推荐会，拉开了科龙新商标设计的大幕，将沿用多年的红色基调改为蓝色。”

徐说：“谁说资本市场对我们有压力？你感觉到了吗？我没感觉到。”徐在预警亏损后的这次会上首次陈述整体战略：“科龙的转型方向是实现以家电为主的相关多元化、高科技产品发展战略，其中包括小家电和智能家居系统等多种领域。”

现在走进科龙厂区，一边是潘宁时代的竖排红色标语——“当好科龙人，做最好的”，一边则是横排蓝色的出自新总裁徐铁峰手笔的：“诚信、合作、学习、创新”。

此时，王国端正在外地旅游，潘宁则远在加拿大安度晚年。

GE被科龙“多动症”惊呆了

美国 GE 在香港的基金经理说：“我们一直看好科龙，也买了不少科龙的 H 股。购买前后，我们也一直收集科龙经营信息。从业绩看，大家都看好科龙。可我们搞不懂，为什么一下子就不行了？不知道它发生了什么事，太让人费解了，这是一场不同寻常的突变。”

GE 基金经理还说：“科龙突变，只有半年，我们就亏损 40%，我们已经全部斩仓。”他还不给面子地对 TCL 电脑的人说：“我们对 TCL 也不看好。”在交流中，他们明显表示出了对整个中国家电企业的不信任。

跑过多个国家，询问过 10 多家基金会的 TCL 电脑公司总经理杨伟强深有感慨地说：“中国的企业，‘故事’太多！变化太大！后来的企业要想再取得外国投资者的信任，要比过去付出更高的代价！”1997 年的科龙曾是内地企业在香港上市的巨大支撑，而今天的科龙，却又为后来者带来了许多无形的障碍。斗转星移，沧海桑田。

思考题（从人力资源管理角度）：

科龙存在的问题有哪些？

第三章 人力资源计划的编制

案例 6 长城高尔夫乡村俱乐部

2000 年 1 月 13 日，在加盟长城集团做人力资源总监 10 天后，伊莉莎白·魏向公司创建者迈克·林提交了她的人力资源计划。对林先生来说问题很简单：对于保持长城在中国高尔夫行业的前列地位这份计划是否管用。

公司背景

长城高尔夫乡村俱乐部是中国北京附近一家出色的一流高尔夫俱乐部。它 1996 年开始运营，公司目标是成为中国最好的高尔夫俱乐部。俱乐部现有的三个场地在 2000 年的中期将再增加 18 个球洞。最新的一个球场还在设计图阶段就受到媒体的广泛关注。它的设计引人入胜。中国的大多数高尔夫球场平整而缺乏自然植被，但长城的场地同周围的环境融合为一体——小山丘、天然湖和树林。

在 600 亩的土地上还包括了晚间高尔夫球场，这对任何的亚洲高尔夫俱乐部都越来越必要了。9 洞的晚间灯光球场为了满足会员商务安排需要一直开放到晚间 11 点。从球场乘坐穿梭小巴很快就可以到达“会员专用”的俱乐部。它占地 200000 平方英尺，包括几个酒店、一个迪斯科舞厅、一个晚间俱乐部、一个装备最新锻炼设施的健身俱乐部、几个饮料亭和卡拉 OK 厅。长城的其他特色还包括：

- 一个有 200 个房间的一流度假村；
- 两个游泳池（分别接待会员和一般客人）；
- 20 个网球场，包括硬地、粘土和草场的，还有一个可以举行国际比赛的体育场；
- 一个公共的赛车场，晚上有灯光照明，两层 32 弯；
- 一个为会员专用赛车场配套的训练中心；
- 60 套别墅（接近完工）分布于机场路两侧；
- 孩子们的游乐场，包括多种游乐设施；
- 乘坐豪华客车从高速公路往返北京市中心分别只用 1 小时，价格合理。

长城的金卡会员资格的售价为 80000 美元，可以是个人或单位，每个会员必须有一个推荐人。像亚洲很多的高尔夫俱乐部一样，会员资格是可以转让的，这意味着它可以在二级市场上买卖。会员可以资助最多两个申请入会者，让他们可以按折扣价入会。

长城集团，包括它属下一些成功的房地产开发企业，是由长城高尔夫乡村俱乐部的主席和业主迈克林在 1993 年创建的。长城集团早些时候在美国加州投资于高尔夫事业，最近在台湾开发了一处高尔夫球场。拥有近 2000 名员工，长城高尔夫的设施被认为是中国大陆最好的一个，它的总投资近 4 亿美元。

在中国选择发展高尔夫项目是出于几方面的战略原因。就在 1995 年，商界的精英们如果想要加入一家高尔夫俱乐部，那么很少有选择机会——企业会员资格在北京附近的俱乐部很难买到，个人会员资格要等待相当长的时间，而且，企业会员资格在卖出时还可获得大笔回扣。

发展高尔夫事业的另一个动因是它可以带动对住宅社区和商业区的投资。计划中的开发项目包括将完工的 60 幢豪华别墅（大部分已经预售），以及在接下来的 10 年中陆续将要开发的住宅区、豪宅、财物城、写字楼、体育设施、娱乐中心、酒店和其他宾馆等。这种规划的视野在亚洲来说都是少见的——长城的项目将把运动和休闲同商务与便利功能整合于一个现代社区中。

管理层

由 10 人组成的执行委员会中迈克·林任主席，他是新加坡出生的美国人。报界和他的俱乐部成员把他视为一个出色的管理着庞大业务的幻想家。林先生家族中的几个成员也在执行委员会中，包括林先生的两个儿子，25 岁的大卫和 27 岁的罗兰。他们都受过良好的教育并且都致力于保证俱乐部的正常运作和长城俱乐部会员和客户的满意。

最近加入执行委员会的是伊莉莎白·魏，一个人力资源管理方面的专家，马来西亚人。她在酒店业有 25 年的从业经验。在美国一所知名学府获得酒店业的学士学位后，她除了曾经在欧洲、亚洲和北美的多家大酒店工作了 20 年之久，还在几个知名国际酒店的中国分支机构工作过，来长城之前她作为区域的人力资源总监在上海主管了 6 家酒店达 5 年时间。

执行委员会的职责是为确定长城公司的战略方向，解决发展、总体销售和工业营销方面的一些问题，但像许多飞速发展的公司一样，委员会的成员花费了大量时间在一些操作性的问题上。林大卫因而认为，长城的一件重要的管理问题是创造肥沃的土壤使俱乐部的经营可以平稳地过渡给公司管理层，这样就可以让委员会把主要精力放到长城的长期发展机会上来。长城强调的是利润、革新和质量，努力实现市场导向，专注于职业发展（包括职员发展）和支持增长，所有这些观点都已经被公司上下广泛了解和接受。

在公司运营的前两年，大部分的经理人员都是中国血统的，从香港特别行政区和新加坡的酒店业招聘过来，很少人具有高尔夫行业的从业经验。长城的经理层倾向于新加坡华人，一方面是因为他们的酒店业的经验，另一方面是因为他们会说普通话，这是长城 90% 的员工都使用的语言。雇用这么高比例的新加坡华人经理同其他服务行业在亚洲的做法是不同的，这些行业聘用在母国有丰富经验的人员——不必一定懂得当地的语言——在一开始建立经营的基础部分。例如，一家有名的亚洲连锁酒店在建立一家新酒店之初的一年内，一般会有超过 100 名母国人员担任管理职位；相比起来，长城 70 人的管理集团中有 60 人来自香港和新加坡——其中 30 人来自香港，30 人来自新加坡，其余 10 人来自国外。

新加坡和香港的经理也被中国大陆人看作是外国人，因为他们有不同的背景和意识形态，在某些场合也包括语言；另外，新加坡和香港的雇员相比大陆雇员通常会获得较高工资和职位。

高尔夫在中国的历史和未来

1979 年邓小平的改革开放政策使得高尔夫这种以前被看作是“西方腐朽生活典型代表”而加以禁止的运动重新被介绍到中国。开始时主要是出于赚取外汇的考虑。然而，12 年前当杰克·耐克拉斯被邀请在北京设计一个高尔夫球场时，他拒绝了，并说，“我不感兴趣，我的意思是，到底谁会来玩它？”现在，2000 年高尔夫虽然还不是一项大众体育项目，但高尔夫热已经在过去的 10 年间席卷全中国。作为一种提升职业和社交地位的途径，以前不熟悉这项运动的政府机关和商界人士，看到加入有名的俱乐部可以增进自身的名望因而竞相追逐这些会员资格。有名的高尔夫俱乐部的会员资格（“会员专用”的牌子是这类地方必要的装饰品）成为了发展商务和社交的一种重要手段。这项运动经历了显著的成长。中国的市场估计可能超过 1000000 人，外加外籍人士。

为了满足需求，中国高尔夫球场的发展速度远超过亚洲的其他一些国家，青草茂盛的高尔夫球场代替了宁静的田地和农场。高尔夫球场呈现异常的发展势头，一些观察家相信这些私营俱乐部的衍生太快了，超过了市场的成长速度。

据一些分析家的观点，市场已处于超饱和的状态，必须要有更多的中国人参加这项体育运动，才足以维持高尔夫球场现在的发展速度。高尔夫球场每平方米仅绿化费就达 150 美元，高尔夫在中国仍然还是贵族项目。但在过去的十年里，中国的中产阶级的数量有了很大的提高，越来越多的中国商人相信高尔夫运动适合他们的公司形象和社交地位。现在，银行家们玩高尔夫正在成为一种时尚，而且，估计不到十年的时间内，高尔夫球场就会呈网络化分布到世界各地。所以，虽然现在的一些高尔夫球场处境艰难，但一般认为，随着中国高尔夫运动的发展，一些管理有方、地点好并且服务优秀的俱乐部将会存活。

在前些年，150000 美元的高尔夫俱乐部会员资格可以通过电话不见面就可以卖掉，但这几年资格的竞争变得越来越激烈。低价的会员资格被用来占领不同的细分市场。中国市场获得发展的另一个原因是 20 世纪 90 年代末期的亚洲金融危机对大陆影响并不是很大。

新会员的主要来源是现在会员的客人，或是由现在会员介绍的。所以超越顾客包括会员和他们的客人的服务期望不仅被看作对会员非常重要，而且这也是一种重要的营销工具。

组织机构

为了提高运营效率和开发雇员的特殊技能，长城公司按职能组织企业。部门的工作都围绕着良好定义的职责，比如食品和饮料、保安、高尔夫球场管理和球场维护和开发。（见图 1）

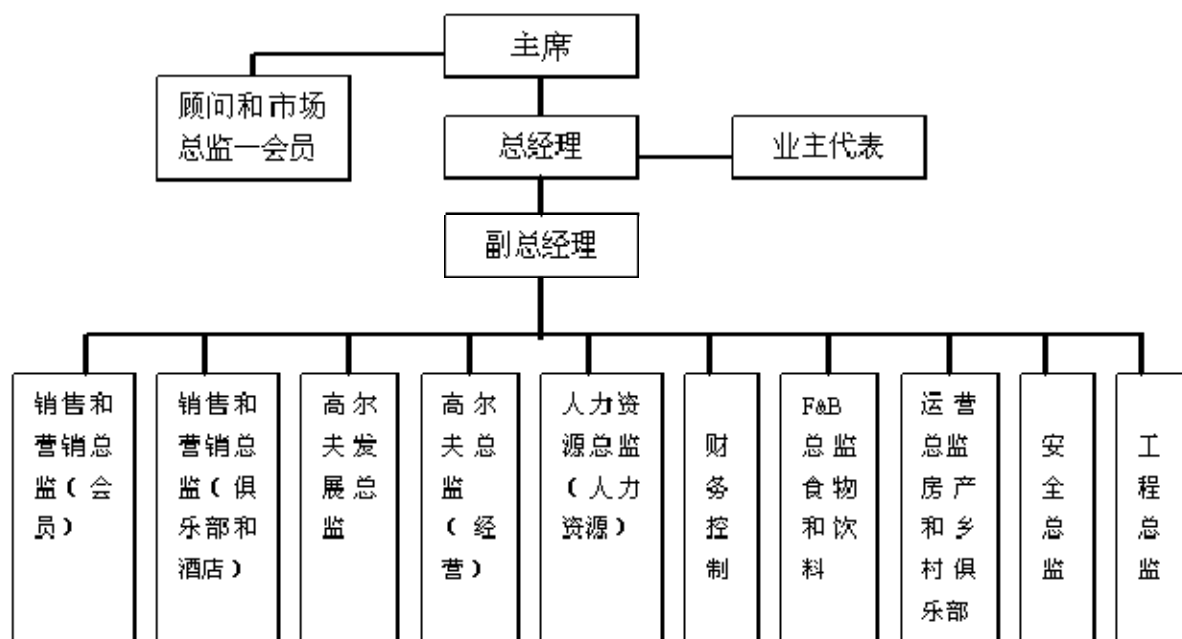


图 1 执行委员会组织机构图（1999 年 4 月 5 日）

招聘

为满足中国最大的高尔夫项目需要，集团约需招收 2000 人，招聘广告被登在报纸上。像在中国的很多项目一样，对工作的需求远远超过了实际工作机会，因而单是看简历就是一个挑战。以工作经历和人际技巧基础选择产生候选者，通过人事部的面试加以评估。

在长城，人员的转换率低于同行业每月 4% 的水平。在这里许多的工作充满挑战，各地的员工为较高的薪酬所吸引如潮水般地涌到这里。不管工作多好，很多的员工在积攒了足够的钱以后都倾向于回到他们的家乡。所以或者是因为经济原因，或者是因为想要和家人团聚，很多员工在 18-24 个月以后离开公司。在长城，留住同会员有良好关系的员工的能力被看成是关键的竞争优势。高尔夫俱乐部接待部、食品和饮料部、球童和会员服务部，在这些部门有长期的专人服务可以提高顾客服务的水准，推动长城实现：提供高质量服务“的战略目标。

培训和发展

长城的目标是为它的 2000 名会员提供个性化、高质量服务。高级的成功商业人士、政府官员、他们的配偶和客人希望获得与他们的付出相称的服务。提供这样高水准的服务在中国显得格外困难，因为在其他地方所广泛存在的礼仪在中国根本没有或是很难施行。这种情况使得友好、快捷并富有开创性的服务成为必要。

大部分的长城员工来自于中国的农村，或者曾工作于国有企业。国企的那种文化氛围还在中国很多服务行业处于主导地位。在这种文化氛围下，工人们不论工作得好坏，都拿同样的工资，所以，人力资源部门必须发挥创造性地拿出薪酬和激励方案。

长城有各种的培训和计划，目标是提供实践和语言的培训，在各个层次的员工中树立服务至上的意识，提高他们的信心，灌输集团的经营哲学和使命。各部门的经理负责各部员工的培训，因而产生了很多要求进行各种培训的申请。

球童只能为女性，这在亚洲的高尔夫界很普遍。虽然她们都还很年轻（20 岁左右），但大部分都是离开家乡到中国的其他地方寻找工作的。

福利

在中国，雇主一般会向雇员提供住宿、饮食、交通和娱乐活动等福利，长城也提供这些福利并且还有其他更多的。非经济的激励，如舒适的住房、良好的饮食、交通、医疗计划、英语课、安全和娱乐是长城提供给员工的福利。在球场和俱乐部的工作条件也远远超过了行业的一般水平。因为林先生是受人尊敬的商人，长城也有众所周知的好名声，所以与同地区其他雇主相比，很多外地来的员工（特别是女性员工）更相信在长城他们的基本需求将会获得保证。

奖励

在长城对管理人员和普通员工有各种正式和非正式的奖励系统。各部门的经理在长城工作一年以上并且表现良好，在年终将获得奖金，数额为工资的一定比例。执行委员会最近的努力是重新界定管理人员奖金的结构，包括在颁发奖金的同时提高工资，并且同一些更加量化的指标联系起来，主要是各部门销售的增长量。奖金的一部分是看经理开发其他部门内服务人员销售技能的能力而定的，向长城的会员和客人提供服务的雇员的奖励体系也起到了应有的作用。

普通员工的奖励制度包括“月度最佳雇员”奖，它给员工以肯定和一个月工资的物质奖励。部门经理从各自的部门选择一名员工作为候选人，从中选择五名优胜者。这些员工明星将被邀请参加一个每月一次的晚会，他们的照片被挂在全体员工和顾客都可以看到的地方。在服务人员中，对出色的服务人员则部门经理考虑加以肯定和表扬。对球童也有相应的奖励体系激励他们。这是按季度来评选 10 名最佳服务和表现的球童，奖励包括物质和非物质的。如果表现出色，每 25 名球童的领队每季度也可以获得一份奖金。球童的表现由球童领队的长期评价和会员的反映加以确定。

人力资源计划

魏女士的人力资源计划是协调所有的部门经理来创造一个可以变化、学习、行动和比对手有更快反应的组织。“人力资源将是变化的主体，战略伙伴、管理专家和雇员明星为公司带来价值。”

主要的四个职能和目标是：

- 招聘——发现潜力和态度。
- 教育——向他们展示机会、文化和哲学。
- 培训——利用机会培养他们的工作技能或技术及领导能力。
- 保持——激励他们，发展他们。

这份人力资源计划超过 20 页，包括很多的表格设计用来考虑和评估有关业绩评价（见表 1）、培训（见表 2、3、4）到奖励计划（见表 5）等方面的问题。

对迈克·林来说，问题是这份计划是否方向正确和可操作。

表 1 业绩回顾（2000 年）

战略目标	分值	支持目标的具体活动	得分=分值*等级
业务成果		达到或超过公司预定的盈余目标 提高自己属下的生产率水平 成本节约计划（成本效率）	
顾客忠诚		落实流程改进 会员绩效监督或反馈：_____ 会员关心问题的解决：_____	减
少未解决的问题：		_____	减
少不满意表现：		_____	

雇员忠诚	部门内的职
业发展或继任计划: _____	
职能培训: _____	跨
续教育: _____	继
少员工转换率: <u>5%</u> _____	减
励和表扬: _____	奖
励计划效果: _____	激
核心竞争力或效率	保持或降低人力成本
减少雇员人数 2%	
流程改造	
不断的质量推进	
全方位领导	

表 2 人力资源计划时间表 (2000-2001 年)

任务	目的	完成时间
1、员工指南 2000 和组织机构图	为员工招聘和工资安排提供指南	已完成
2、人事数据库	建议公司基础管理和人事管理的工具和系统	2000 年 5 月
3、HR 政策和程序	为标准行为提供指导	正在进行
4、培训手册	提供足够的培训教材和标准绩效培训的指南	正在进行

<p>5、培训活动</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 直线人员人力资源培训导向 ● 外籍和中国团队的附加人力资源培训 ● 培训培训者 ● 服务领导才能培训 ● 外部咨询 ● 服务培训 	<p>让一线人员知道俱乐部服务的基本概念，完善公司的知识和一般服务礼仪技巧</p> <p>介绍企业文化管理原则和工作有关的程序</p> <p>让所有的主管和部门培训者具备足够的培训技巧（参加者约为 185 人）</p> <p>从领导的七个主要方面向所有部门的领导提供完整的管理概念和技能</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 成员培训 ● PDR 培训 ● 领导的基本原则 ● 礼仪培训 ● 激励的基本原则 ● 表扬员工 ● 效率面谈 <p>让所有的执行官和经理掌握先进的管理概念和技能</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 执行官 EXCOM 开发课程 ● 经理高级培训师证书课程 <p>使所有员工可以向顾客提供高质量的服务</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 一线员工会员礼仪培训 ● 全体员工礼仪培训 ● 工作技能或知识培训 ● 俱乐部概念或会员培训 	<p>老员工于 2000 年 6 月完成 新入公司人员从 2000 年 6 月开始每月进行 全部完成 新入人员继续进行</p> <p>2000 年 10 月（已完成 60%，其余的将在 2000 年 10 月完成，每月进行二次）</p> <p>2000 年 10 月</p> <p>2000 年 5 月或 6 月</p> <p>2000 年 10 月</p> <p>2000 年 6 月</p> <p>正在进行</p>
<p>6、奖励和表扬</p>	<p>肯定优秀业绩，有效留住和激励员工</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 月度最佳雇员奖 ● 服务奖 ● 优秀服务奖 	<p>每月进行评选（2000 年 1 月 1 日开始）</p> <p>每年评选（2000 年 1 月 1 日开始）</p>

表 3 各级人员培训标准一览表

级别	项目	内容
所有员工	人力资源方面	背景信息 公司经营哲学 指挥原则 会员培训 员工手册 个人仪表和卫生 治安条例 礼仪和服务技巧训练 环境计划或 ISO14000 项目
	日常运作方面	职能或目标 工作描述 目标制定 技巧培训 标准程序 内部政策和程序 部门导向表
	培训项目	会员培训 安全生产 防火 环境计划 最低仪表要求 礼仪培训 卫生 语言训练 跨部门培训
主管及以上	培训培训者	培训技能
	领导能力培训	服务领导的基本原则 引导解决顾客关注问题的绩效 激励的一般原则 管理绩效发展与评论（MPDR） 执行官管理培训 礼仪培训 效率面谈
	语言培训	

表 4 培训时间表

项目	培训时间											
	1 月	2 月	3 月	4 月	5 月	6 月	7 月	8 月	9 月	10 月	11 月	12 月
1、导向或公司背景介绍	×	×		×		×	×	×		×	×	×
2、日常工作	×	×		×		×	×	×		×	×	×
3、部门工作	×	×		×		×	×	×		×	×	×
4、部门工作技能培训	×	×		×		×	×	×		×	×	×
5、服务领导	×	×		×		×	×	×				
6、培训培训者	×	×		×		×	×	×				
7、激励的基本原则	×	×		×		×	×	×				
8、绩效发展评价	×	×		×		×	×	×				
9、待客礼仪	×	×		×		×	×	×				
10、指挥原则	×	×		×		×	×	×				
11、效率面谈	×	×		×		×	×	×				
12、防火				×						×		
13、紧急救护							×					
14、化理道德							×					
15、危机管理							×					
16、语言培训—1 级			×	×		×	×		×	×	×	×
—2 级	×								×	×	×	×

表 5 表扬和奖励计划

项目	奖励时间											
	1 月	2 月	3 月	4 月	5 月	6 月	7 月	8 月	9 月	10 月	11 月	12 月
1、生日	×	×		×		×	×	×		×	×	×

2、培训课程颁发证书	×	×		×	×	×	×	×	×	×	×	×
3、月度模范员工	×	×		×	×	×	×	×	×	×	×	×
4、月度模范主管	×	×		×	×	×	×	×	×	×	×	×
5、两年服务奖						×						
6、5年、10年、15年服务奖	×											
7、年度培训人										×		
8、年度部门奖										×		
9、年度模范员工										×		
10、诚实奖状	×	×		×	×	×	×	×	×	×	×	×
11、优异服务奖	×	×		×	×	×	×	×	×	×	×	×
12、语言培训毕业奖			×									×
13、现状报告会				×								
14、年度员工晚会		×										
15、激励计划(操作部门)	×	×		×	×	×	×	×	×	×	×	×
16、演讲计划	×	×		×	×	×	×	×	×	×	×	×

思考题：1、根据长城公司的战略，其竞争优势的来源是什么？

2、怎么获得这些来源？该人力资源计划是否适合战略目标？是否支持战略目标？

3、你能想出哪些留住员工的手段？

4、该人力资源计划是否有缺陷？还有哪些没有计划到的工作？

第四章 员工的招聘和甄选

案例 7

业绩不佳的小王

小王毕业于北京一所名牌大学，毕业后回到合肥，在一家国有银行内从事信贷业务，工作很出色。但干了三年后，小王对所干的工作感到厌倦，想从事新鲜刺激的工作，他认为合肥的环境不适合自己的发展，于是决定去南方发展。

通过网上的招聘启示，小王准备应聘某证券公司厦门营业部的业务经理。一个月后，经过厦门营业部吴总的面试，觉得小王的条件符合公司的要求，决定聘用小王作为大客户部的经理，负责大客户部的工作。小王通过两周该证券公司北京总部的培训，成绩优良，正式开始工作。大客户部包括小王共有4人，小王除了负责正常的日常管理，还要承担一部分的业务工作。原大客户部在公司内业绩一直不错，但小王接手后，3个月业绩一直下滑，大客户部的业务员对小王的工作能力和管理能力产生怀疑。吴总觉得有必要对小王的工作进行一定的了解，就让其助理马小姐具体去了解情况。马小姐原为大客户部经理，对大客户部的情况很熟悉。马小姐从大客户部的业务员了解到小王所具有的背景业务知识能力符合工作的需要，但其工作方式和管理方式确实存在方式，与部属的沟通也不够。业务员反映，小王不懂厦门话，与部分客户无

法沟通，又不需要他们帮助；与客户进行业务接触时不够灵活，只顾按照工作程序进行，造成客户不便；要求业务员无论大事小事都汇报，业务员的决策空间狭窄。马小姐觉得这是由于小王原有工作思维方式的原因，在培训中又没有融入公司的文化中，造成大客户部的业绩下滑。马小姐将此情况向吴总作了汇报，吴总找小王谈了一下，决定派马小姐帮助小王工作，尽快使工作走上正规。在随后的三周内，马小姐去了小王大客户部 60 次，马小姐认为小王的工作仍没有起色，与同事仍无法沟通，两人几次为一些小事起争执，最后由吴总出面协调。吴总决定再找小王谈谈，期间将马小姐所见的小王工作方式和管理方式的不足，向小王提出了改进意见，并严肃的指出大客户部的工作必须在短期内得到改进。小王感觉到很沮丧，原认为马小姐过来帮助自己，现在却成为自己的监视者。随后的一周内，小王为使工作业绩改善，拼命的工作，但由于独自一人在厦门，工作压力过大，没有人照顾，病到了。小王养病期间，吴总专门抽出时间来看望小王，要小王安心养病，小王生病时间，由马小姐代其管理大客户部。

小王回忆从合肥辞职到厦门来的这几个月时间的工作经历，不禁自问，难道当初辞职到厦门来是错误的吗？难道自己真的无法融入公司的文化中？马小姐对自己的评价是正确的吗？上班后如何面对马小姐和大客户部的同事们？自己是否该辞了这份工作？

思考问答：

- 1、有人认为，合肥与厦门城市文化的差异使小王无法融入公司的文化，你的看法如何？
- 2、你认为吴总让马小姐帮助小王工作的方式正确吗？请简短说明。
- 3、小王病好后，该不该辞职？若不辞职，如何改进工作和处理同事之间的关系？

■ 第四章 员工的招聘和甄选

案例 8 “赛马不相马”——海尔公司的人力资源开发

1995 年某月，海尔人力资源开发中心丁主任的办公桌上放着职工汪华为的辞职申请书。

汪华为是刚进集团工作不久的大学生。在集团下属的冰箱厂工作时，他表现突出，提出了一些有创造性的工作意见，被评为“揭榜明星”。领导看到了他的发展潜力，于是集团将其提升为电冰箱厂的财务处干部。这既是对他已有成绩的肯定，也为其进一步的磨练提供了一个更广阔的舞台。汪华为作为年轻的大学生，在海尔集团有着良好的发展前途，缘何要中途辞职？丁主任大惑不解。

经了解，汪华为接受了另一家用人单位的月工资高出上千元的承诺，他正准备跳槽。仅仅是因为更好的物质待遇吗？事情恐怕没这么简单。虽然汪华为在海尔的努力工作得到了及时肯定，上级赋予他更大的权力和职责，但他仍认为一流大学的文凭应是一张王牌和优势至上的通行证，理所应当，他可以进厂就担当要职，驾权别人而非别人驾权他。而海尔提出的“赛马不相马”的用人机制更注重实际的能力和努力工作后的市场效果，人人都有平等的竞争机会，“能者上，不能者下”；岗位轮流制更是让人觉得企业中的“仕途漫漫”。作为刚进入社会的大学生，汪华为颇有些心理不平衡。另外，海尔有着严格的内部管理，员工不准在厂内或上班时间吸烟，违反者重罚；员工不准在上班时间看报纸，包括《海尔报》；匆忙去接个电话，忘了将椅子归还原位，也要受到批评，因为公司有一条“离开时桌椅归回原位”的规章制度；《海尔报》开辟了“工作研究”的专栏，工作稍一疏忽就可能在上面亮相；每月一次的干部例会，当众批评或表扬，没有业绩也没犯错误的平庸之辈也被归入批评之列；海豚式升迁、能上能下的用人机制更让一般人感到一种无处不在的压力。当另一家用人单位口头承诺重用他时，他便递上了辞职申请书。

刚上任的丁主任认为这件事非常重大，因为任何事情都能一小见大，不能“一叶闭目，不见泰山”，而忽略了海尔人力资源开发中或许比较重大的隐患，或许这也是一个更好的机会完善现有的人力开发思路的一个契机。

丁主任望着办公大楼的外面，今年新招入的一批大学生正在参加上岗前的军训，与草地浑然一色的橄榄绿让人真正感受到了这些年轻人的活力和朝气。究竟一个企业应如何为刚走出校门的大学生提供一个施

展才华的空间？企业如何才能争得来人才并留住人才并保持合理得人员流动性？丁主任很想找汪华为谈话，或者找这群刚入集团的大学生聊聊，充分了解他们的想法，或许沟通的不足是问题的关键。丁主任不禁反反复复的思索起海尔人力资源开发的各项政策和思路来。

海尔的用人理念

企业管理一般主要管四样东西：管人、管物、管财、管信息。后三者又都是要由人去管理和操作，人是行为的主体，可以说，人的管理是企业管理的核心。因此，现代企业总是把人力资源开发放在相当重要的位置。每个企业都有自己的一套用人理念。海尔当然也不例外。

古人说：“‘韩愈说：“世有伯乐，然后有千里马。”而作为中国家电行业排头兵的海尔集团在市场经济形势下，却明确提出：所谓是对市场经济的反动，主张“人人是人才，赛马不相马”，即为海尔人提供公平竞争的机会和环境，尽量避免“伯乐”相马过程中的主观局限性和片面性。

海尔总裁张瑞敏针对干部必须接受监督制约指出：所谓“用人不疑，疑人不用”在市场经济条件下是一种反动理论，是导致干部放纵自己的理论基础。

《海尔报》上也曾撰写专文讨论此问题。该文指出，通过赛马赛出了人才就用，但用了的人才不等于不需要监督。封建社会靠道德力量约束人，如忠士、士为知己者死，市场经济则靠法律力量，目前法规还不健全，需要强化监督。市场是变的，人也会变。必要的监督、制约制度对于干部来说，是一种真正的关心和爱护，因为道德的力量是软弱的，不能把干部的成长完全放在个人的修炼上。“无法不可以治国，有章才可成方圆”，在市场经济条件下，权利在失去监督面前，就意味着腐败。所谓的道德约束、自身的休养、素质的提高往往在利益面前低下了头。“将能君不御”，但权力的下放并不是等于监督制约的放弃。越是有成材苗头的干部，越是有突出贡献的干部、越是委以重任的干部，越要加强管理。总之，只要他们手中有权、有钱，就必须建立监督制约机制。

海尔集团总裁张瑞敏认为，企业的领导者的主要任务不是去发现人才，而是去建立一个可以出人才的机制，并维持这个机制的健康持久运行。这种人才机制应该给每个人相同的机会，把静态变为动态，把相马变成赛马，充分挖掘每个人的潜质；并且每个层次的人才都应接受监督，压力与动力并存，方能适应市场的需要。

在以上人力思路的指导下，海尔建立了系列的赛马规则，包括三工并存、动态转换制度；在位监控制度；届满轮流制度；海豚式升迁制度；竞争上岗制度和较完善的激励制度等。

张瑞敏的领导风格

张瑞敏，一个和新中国同龄的山东莱州人，1984年接管青岛电冰箱总厂，引进了德国利勃海尔公司的冰箱技术，幸运的搭上了当时轻工业部定点指定的电冰箱厂的末班车。经过近15年的发展，今天的海尔集团已成为中国民族企业的优秀代表，张瑞敏也获得了许多殊荣。1985年，为了提高工人的素质意识，张瑞敏带领工人亲手砸毁了76台质量不合格的冰箱；1989年，张瑞敏逆市场而上，在同行业都降价的情况下，宣布产品涨价10%。这些都在家电史上被传为佳话。张瑞敏给许多采访记者的印象是，他有着丰富的哲学思维，很有点在谈笑间让对手灰飞烟灭的现代儒商风范。关于人力资源开发方面，张瑞敏曾说：“给你比赛的场地，帮你明确比赛的目标，比赛的规则公开化，谁能跑在前面，就看你自己了。”

“兵随将转，无不可用之人。作为企业领导，你的任务不是去发现人才，而是去建立一个出人才的机制，给每个人相同的机会。作为企业领导，你可以不知道下属的短处，但不能不知道他的长处。”

“每个人都可以参加预赛、半决赛、决赛，但进入新的领域时必须重新参加该领域的预赛。”

海尔的系列赛马规则

1、在位监控

对于在位监控，海尔集团提出了两个内容：一是干部主观上要能够自我控制，自我约束，有自律意识；二是作为集团要建立控制体系，控制工作方向、工作目标，避免犯方向性错误；控制财务，避免违法违纪。

海尔集团建立了较为严格的监督控制机制，任何在职人员都要接受三种监督，即自检（自我约束和监督）、互检（所在团队或班组内互相约束和监督）、专检（业绩考核部门的）。干部的考核指标分为5项，一是自清管理，二是创新意识及发现、解决问题的能力，三是市场的美誉度，四是个人的财务控制能力，五是所负责企业的经营状况。对这五项指标赋予不同的权重，最后得出评价分数，分为三个等级。每月考评，工作没有失误但也没有起色的干部也被列为批评之列，这使在职的干部随时都有压力。《海尔报》上引用一句话：“没有危机感，其实就是有了危机；有了危机感，才能没有危机；在危机感中生存，反而避免了危机。”

戈风钰同志担任海尔运输公司的总经理，1997年初运输公司一直成为员工抱怨和投诉的对象。1997年1月8日《海尔报》登出文章：《对员工说不断的运输公司赶紧刹车》；4月2日“工作研究”栏目里又是批评运输公司的文章，《运输公司，且莫吃这碗家常便饭》；5月14日点名批评总经理：《戈风钰：真不

好意思再说你》，这种严格的监控制度使运输公司不得不重新调整工作，包括设立职工意见箱、投诉电话和便民服务车。

在这种严格的监控制度下，海尔的员工无时不感受到一种巨大的压力，许多刚踏上社会的大学生可能一下子还受不了这种约束。

2、 届满轮流

海尔集团的另一特色的人力资源开发思路就是界轮满流。集团的经营在逐步跨领域发展，从白色家电涉足黑色家电，产品系列越来越大。但是海尔集团内部的发展并不平衡，企业与企业之间不仅有差距，有的差距还很大；而且集团整体高速发展也并不等于每个局部都是健康的发展。那些不发展的企业的干部没有部标，看不到自己的现状与竞争对手间的差距，头脑逐步跟不上市场的变化，于是就原地踏步。市场原则是不进则退。随着集团的逐步壮大，越来越需要一批具有长远眼光，能把握全局、对多个领域了如指掌的优秀人才。针对这种情况，海尔集团提出“界满要轮流”的人员管理思想，即在一定的岗位上任期满后，由集团根据总体目标并结合个人发展需要，调到其他岗位上任职。界满轮流培养了一批多面手，但同时也让许多年轻人认为是“青云直上”的一种客观障碍。

3、 三工转换

海尔集团实行“三工并存、动态转换”制度。三工，即在全员合同制的基础上把员工的身份分为优秀员工、试用员工（临时工）、合格员工三种，根据工作态度和效果，三种身份之间可以进行转换。“今天工作不努力，明天努力找工作”。三工动态的转换与物质待遇挂钩，在这种用工制度下，工作努力的员工，可及时的被转换为合格员工或优秀员工，同时也意味着有的员工只要一天工作不努力，就可能得用十天、百天甚至更长的时间来弥补过失，就会由优秀员工被转换为合格员工或试用员工，甚至丢掉岗位。另外，在海尔的生产车间里通常都有一个 S 形的大脚印，每天下班时，班组长作工作总结，当天表现不好的职工都要当着大家的面站在 S 形的大脚印上，直到下班。

另外，海尔内部采用竞争上岗的原则，空缺的职务都在公告栏统一贴出来，任何员工都可以参加应聘。海尔建立了一套较为完善的激励机制，包括责任激励、目标激励、荣誉激励、物质激励等。这对于处处感到压力的海尔员工来说，无疑是一种心理调节作器。

海尔的用人机制可以概括为“人人是人才，赛马不相马”。海尔管理层的最大特色是年轻，平均年龄仅 26 岁，其中海尔冰箱公司和空调公司的总经理都才 31 岁。松下电器公司到海尔参观时，曾戏称此为“毛头小子战略”。《青岛日报》、《中国消费者报》、《经济日报》、《中国商报》等许多报纸都对海尔的人力资源开发思路作了报道。丁主任的办公桌边上正放着公司编辑的长篇文章：《赛马不相马及海豚式升迁》，全面介绍了海尔集团的人力资源管理。

“正步走！”场上教官的声音打断了丁主任的思路。望着那群斗志昂扬、对明天满怀憧憬的年轻人，丁主任禁不住又拿起了那份让人感觉沉甸甸的辞职申请。虽然汪华为可能是一时受了蝇头小利的诱惑，但丁主任深知这件事非同小可。许多问题摆在了丁主任的面前：是否海尔的管理过严？怎样培养职工尤其是刚进入社会的大学生的“市场无情”意识？如何完善现有的人才机制，特别是激励机制？如何在放权与监控机制之间找到一个最佳的结合点？如何使各层次人才责、权、利有机地相结合？

讨论参考题

1. 有人认为海尔的管理制度太严，管理方法太硬，很难留住高学历和名牌大学的人才。你如何看待这一问题的？

2. 对于传统的用人观念“用人不疑”，“世有伯乐，然后有千里马”，你怎样看待？全面评价海尔的人力资源开发思路？

3. 一位美国的企业家曾说：“你要想搞跨一个企业，很容易，只要往哪儿派一个具有 40 年管理经验的主管就行了。”你怎样看待海尔管理层的年轻化？

4. 试分析“届满轮流”制度，它主要是为了培养人还是防止小圈子，或防止惰性？

5. 如果你是人力资源部的丁主任，你将如何处理这件事？你将如何为刚进入社会的大学生提供充足的发展空间，并帮助他们实现从学校到社会的心理转化和角色转化？

6. 你如何看待海尔报上的干部直点其名的严厉批评？

■ 第五章 员工的使用和管理

案例 9 福特汽车公司

亨利·福特二世对于职工问题十分重视。他曾经在大会上发表了有关此项内容的讲演："我们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。"

亨利二世说到做到，他启用贝克当总经理，来改变他在接替老亨利时，公司职员消极怠工的局面。首先贝克以友好的态度来与职工建立联系，使他们消除了怕被"炒鱿鱼"的顾虑，也善意批评他们不应该消极怠工，互相扯皮。为了共同的利益，劳资双方应当同舟共济。他同时也虚心听取工人们的意见，并积极耐心地着手解决一个个存在的问题，还和工会主席一道制定了一项《雇员参与计划》，在各车间成立由工人组成的"解决问题小组"。工人们有了发言权，不但解决了他们生活方面的问题，更重要的是对工厂的整个生产工作起到了积极的推动作用。兰吉尔载重汽车和布朗Ⅱ型轿车的空前成功就是其中突出的例子。投产前，公司大胆打破了那种"工人只能按图施工"的常规，而是把设计方案摆出来，请工人们"评头论足"，提出意见，工人们提出的各种合理化建议共达 749 次，经研究，采纳了其中 542 项，其中有两项意见的效果非常显著。在以前装配车架和车身时，工人得站在一个槽沟里，手拿沉重的扳手，低着头把螺栓拧上螺母。由于工作十分吃力，因而往往干得马马虎虎，影响了汽车质量，工人格莱姆说："为什么不能把螺母先装在校架上，让工人站在地上就能拧螺母呢？" 这个建议被采纳，既减轻了劳动强度，又使质量和效率大为提高，另一位工人建议，在把车身放到底盘上去时，可使装配线先暂停片刻，这样既可以使车身和底盘两部分的工作容易做好，又能避免发生意外伤害。此建议被采纳后果然达到了预期效果，正因为如此，他们自豪地说："我们的兰吉尔载重汽车和布朗Ⅱ型轿车的质量可以和日本任何一种汽车一比高低了！" 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。

一、团结一致共建福特

70 年代到 90 年代，日本汽车大举打入美国市场，势如破竹。1978-1982 年，福特汽车销量每年下降 47%。1980 年出现了 34 年来第一次亏损，这也是当年美国企业史上最大的亏损。1980-1982 年，三年亏损总额达 33 亿美元。与此同时工会也是福特公司面临的一大难题，十多年前，工会工人举行了一次罢工，使当时的生产完全陷入瘫痪状态。面对这两大压力，福特公司却在 5 年内扭转了局势。原因是从 1982 年开始，福特公司在管理层大量裁员，并且在生产、工程、设备及产品设计等几个方面都作了突破性改革，即加强内部的合作性和投入感。鉴于福特员工一向与管理层处于对立状态，对管理层极为不信任，因而公司管理层把努力团结工会作为主要目标，经过数年努力，将工会由对立面转为联手人，化敌为友，终于使福特有了大转机。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，福特现在一辆车的生产成本减少了 195 美元，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。领导者关心职工，也因此引发了职工对企业的"知遇之恩"，从而努力工作促进企业发展。从福特二世今朝重振雄风的事例中我们也可以得到许多关于职工管理的启示。

（一）尊重每一位职工 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。如果口是心非，受到惩罚的不是别人，只能是企业本身。 "生产率的提高，不在于什么奥秘，而纯粹是在于人们的忠诚，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，就在于职工及其领导人之间的那种充满人情味的关系"。这段话揭示了这样一点："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--爱你的职工，他会加倍地爱你的企业"。 尽管绝大多数经理都能够意识到人的重要性，但在现实中间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。那么，怎样才算是尊重人呢？我们从福特公司所获得的巨大成功中，大致可以发现一些适合于所有企业的一般性原则。

1、要使职工真正地感到自己是重要的。在人类社会，每一个人都是重要的，在企业中也并不例外。因此，企业领导不论是在制定计划还是在日常的交往中，都必须发自内心地记住这一定义。并且要把这一定义处处体现在自己的行动上。贝克经理在谈到自己对于职工的态度时说："当我每次看到某个人时，我都要一丝不苟地对待他们，使他们认识到自己的重要性。心不在焉只会给他们带来伤害。" 所以他在与工人相处时，都以友好、平等的态度来倾听他们的谈话，帮助他们解决各种困难。这样一来，职工们会以更加高昂的士气去进行工作。俗话说得好，人心都是肉长的。一个感到别人对自己友好并尊重自己的人，是不会以怨报德的。这样一来，企业就会招揽更多的人才。一个会揽才的企业，总会比只知对财、物斤斤计较的企业兴旺发达的。

1、要认真倾听职工意见。工作在装配线上的工人们由于天生与生产线接触，因而，往往比领导更熟悉生产情况，他们完全可能想到经理们所想不到的意见来提高劳动生产率。此时，领导是否能够倾听工人意见便至关重要。如果当职工找你来谈关于公司生产经营等方面的建议，或其它有关企业事宜，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，最终影响企业劳动生产率。特别是青年人，往往会因为受到上级的责难怀恨在心而怠工，生产次品来进行报复。所以作为一个企业领导，即使不从人情的角度来考虑，也应当从企业经济效益得失的角度考虑，认真倾听职工的意见。"士为知己者用"，如果连坐下来听听对方的谈话都做不到，那就更谈不上使人才为你所用了。

3、对每一位职工都要真诚相待，信而不疑。这与上面谈及的对高层领导人员用人不疑大胆放权是同一辙，人与人之间最宝贵的是真诚。只有建立在彼此推心置腹、真诚相待、信而不疑基础上的友谊，才能经得起考验。管理人员要是真正尊重职工，就必须和职工建立起这种经得起考验的友谊。但要想到这一点，并不是一件很容易的事，这要求管理者无论身居何职都要坚持不耻下问，与部属间兄弟般相处。福特公司曾经向职工公开帐目，这一作法使职工大为感动。实际上这种作法对职工来说无疑产生了一种强大的凝聚力，它使职工从内心感到公司的盈亏与自身利益息息相关，公司繁荣昌盛就是自己的荣誉，分享成功使他们士气更旺盛，而且也会激起他们奋起直追的感情。这就是坦诚关系的妙用。

（二）全员参与生产与决策 这一点是福特公司在职工管理方法中最突出的一点。公司赋予了职工参与决策的权力，缩小了职工与管理者的距离，职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"的实施激发了职工潜力，为企业带来巨大效益。"参与制"不仅在福特公司，而且在美国许多企业，以至世界各地使用和发展着，实践证明：一旦劳动力参与管理，生产效率将成倍提高，企业的发展将会获得强大的原动力。"参与制"的最主要特征是将所有能够下放到基层的管理的权限全部下放。对职工报以信任的态度并不断征求他们的意见。这使管理者无论遇到什么困难，都可以得到职工的广泛支持。那种命令式的家长作风被完全排除。同时，这种职工参与管理制度，在某种程度上缓和了劳资间势不两立的矛盾冲突，改变了管理阶层与工人阶级泾渭分明的局面，大大减轻了企业的内耗。90年代，是企业分权、授权与自由的时代，我们应该紧握时代的脉搏，给职工权力，赋予义务，获得更多的支持与帮助。

二、造就新一代汽车工人

人才是成就事业的支柱，没有人才就是空谈。在当今新技术革命中，世界各国之间，或一个国家各企业竞争的焦点已经集中在人才上。这里的人才不仅仅指高水平的专业人才，而且也有一大批作为生产基础的高素质职工队伍。所以福特公司期望在今后 10 年内更换 50% 的工人，这些工作将由受过高等教育而又干劲十足的人担任。当福特公司决定招聘工人时，应聘者趋之若鹜，远高于计划招聘人数，面对众多应聘者，福特公司采取了雇员筛选法，应聘者参加了 3 个小时的考试。这些考试包括数字、阅读技术材料并回答问题，在各种手艺测验中选择一项。随后在分数较高而且有扎实工作经验的 1000 名应聘者中进行初选。至少由两名公司雇员对候选人进行面试，选择最有前途的求职者。最后，候选人还必须通过吸毒检查和体检，由医生确定，他们是否能胜任工作。

由于福特公司注意网罗受到过高等教育的人员，因此其新工人的整体情况呈现受过高等教育人的比例上升的趋势。上过大学的约占 1/3，有 4 年本科学位的约占 4%，持中学毕业证书的人约占 97%。都高出原有工人的比例。制造业现在也不像过去那样被人瞧不起，不少受过高等教育的人也乐意在组装线上拧螺丝。例如，威廉·沃德是一个获得历史学位的大学毕业生，却进入了福特公司的一个装配厂，虽然现在福特公司不指望雇佣的新工人都是大学毕业生，但他们在工厂不断发展之际无疑想招聘到一些可以节省培训和再培训费用的工人。同时福特公司正大幅度裁减管理人员，让工人自己负起某种责任，好保证质量，重新改进生产程序和改进产品。无疑，在这方面，受到教育程度高的人具有一定优势。受过更高教育的人进入福特公司显示着新一代美国汽车制造工人正在出现。对于造就新一代工人队伍这一方面公开招聘、严格筛选是应该令我们注意的。公开招聘制度是对人事管理上的权力主义、官僚主义的一种冲击和抑制，也是对个人主动精神的激励。从以上对福特公司人事管理的分析中，我们可以看到能否采用正确的用人之道是一个企业成败的关键所在，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，所以我们必须从人力资本的观点看问题，组织和管理好人才，只有这样，才能保证我们的事业欣欣向荣。

【思考题】

- 1、福特公司人员管理的具体步骤是什么？依据是什么？
- 2、《雇员参与计划》的指导思路是什么？为了达到什么目的？
- 3、你认为福特公司这样的管理方式会不会造成大家各执己见，思想不统一的局面？

第五章 员工的使用和管理

案例 10

裁员的决定

J. J. 米勒公司是生产电子仪器部件的小公司。此公司是许多大器材商的主要提供者。由于订货和需求的减少，米勒公司的管理面临两种情况：减少资本和裁减职员。米勒是一家没有工会的公司，坐落在德克萨斯州达拉斯郊外一个叫麦斯魁特的地方。公司以奖金奖赏职员并从未解雇过任何职工，一向以对职工公平对待而自豪。在今天的会议上，总裁要求你排出生产线 1—7 名职工，作为公司历史上第一批不情愿的解雇人员。

以下是职工简介：

多莫斯基——白人，男，年龄 34；已婚，三个孩子，已在米勒公司任职六年，工作表现良好。在过去的 12 个月里有缺席和迟到的现象。

陈罗旺——东方人，男：年龄 35 岁；已婚，一个孩子。在米勒公司任职仅 18 个月，但被认为是公司的尖子技术人员。偏于独处，远离同事。

卡拉他——白人，女；年龄 42；丈夫最近残废。支付两个孩子上大学。自认为必须工作，自愿干任何一种工作。工作一般。在米勒公司任职七年。

葛拉巴——西裔，男，年龄 24，在米勒任职三年，未婚。工作良好，正被公司考虑送去培训以提高技术。

格林——黑人，男；年龄 33；已婚，两个孩子，妻子最近失业。工作表现良好、稳定。一直建议在米勒公司成立工会。任职五年。

杰克——白人，男；年龄 49，已婚，五个孩子。自米勒开业以来一直在公司任职，已 11 年。长期报怨者，酗酒，并因此频繁缺席。清醒时，工作良好、稳定。

玛丽——西裔，女，年龄 30；离婚，两个孩子。在公司任职四年。表现良好。因养育一个残废孩子有困难，相当情绪化。在被指派做一些工作时闹情绪。

练习与思考

阅读对以上各位职员的描述，并且列出你认为的被裁人员的顺序。一号为第一有可能被裁员的，二号为第二有可能被裁员的，以此类推。此练习没有绝对的答案。但学生必须对自己的裁员顺序有充分的辩驳理由。对最后一位被裁减的职员是否是一种奖赏？为什么？

学生先将职员按裁员顺序排列，然后按 5—8 人为一组，将自己排列的裁员名单在小组中比较，并讨论选择原因。

第六章 绩效考评

案例 11 赏罚有据的摩托罗拉

绩效评估的目的

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、兴趣和工作重点之间发展最佳的契合点。

评估目标

摩托罗拉业绩评估的成绩报告表（SCORE CARD）是参照美国国家质量标准制定的。各个部门根据这个质量标准，针对具体业务制定自己的目标。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；另一个是业绩，它可能会包括员工在财政、客户关系、员工关系和合作伙伴之间的一些作为，也包括员工的领导能力、战略计划、客户关注程度、信息和分析能力、人力发展、过程管理等。

员工制定目标的执行要求老板和下属参与。摩托罗拉每 3 个月会考核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，摩托罗拉称之为 KEY WORK PARTNER，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，使考核达到 360 度的平衡。

如何避免误区 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：一个是员工业绩比较一般，但是老板很信任他；另一种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好老板。

论功行赏 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 SCORE CARD 的情况，公司年底决定员工个人薪水的涨幅，也根据业绩晋升员工。摩托罗拉常年都在选拔干部，一般比较集中的时间是每年 2、3 月份，公司挑选管理精英，到总部去

考核学习，到 5、6 月份会定下管理人才来。绩效评估流程：管理者的素质是关键 如果员工对评估有不公之感，可以拒绝在评估结果上签字。每个员工的评估表会有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四点：第一是个人的道德素质高；第二是在整个大环境下，能够有效管理自己的人员；第三是在执行总体业务目标时，能够执行得好，包括最好的效果、最低的成本、最快的速度；第四是需要能够创新，理解客户，大胆推动一些项目，进行创新改革。副总裁需要有这四个素质，而且还要求这几比较平衡。总监、部门经理等都会有其就职要求。摩托罗拉有许多给领导的素质培训，职业道德培训。摩托罗拉还给他们跨国性的培训，让他们在全球做项目，让他们知道做事方法不只一种。摩托罗拉重视管理者的素质，如果管理手段不妥，犯了严重管理过失，摩托罗拉会将管理者撤掉。

适应变革的薪酬 在摩托罗拉，薪水的标准从职位入手，同一个职位可能会有差距，因为要看工作业绩。有些特殊能力的人，可能要从国外招聘，薪水跟国际市场挂钩。摩托罗拉的工资水平在市场中处于中间档次。摩托罗拉的薪水一大部分是基本工资，占的百分比很大，还有年终奖金。摩托罗拉意识到固定工资也有好有坏，2000 年摩托罗拉的工资结构有所变化，会增加一些可变动的工资，并将以前每年一次的奖金改为每季度发放。以前奖金与全球市场挂钩，2000 年将以一个国家单元的业绩作为奖金考核依据。

科学调节薪酬 如果员工对自己的薪酬不满，向人力资源部提出来，摩托罗拉会进行市场调查，如果真的比市场平均水平低，摩托罗拉会普调工资。成都的员工曾经反映说工资低，人力资源部就通过调查市场，发现情况的确如此，然后给员工涨工资。在摩托罗拉刚刚开始工作时，学历上的差别会在工资中体现出来，例如研究生和本科生会有差别。工作后，本科生比研究生高是非常可能的。随着时间的推移，老员工可能经过几年涨工资，基数变得很大，那么应届毕业生的涨幅就会比老员工高。对有创造性的人摩托罗拉会破格调级。

大家都有奔头 摩托罗拉的经理级别为初级经理、部门经理、区域经理（总监）、副总裁（兼总监或总经理）、资深副总裁。在摩托罗拉，员工的男女比例相当。摩托罗拉的经理数有 664 人，女经理人数占到经理总数的 23%，而且计划要发展到 40%。在摩托罗拉，中专毕业的工人也有达到部门经理的。摩托罗拉强有力的培训给许多人提供了成长的空间。在摩托罗拉技术人员可以搞管理，管理人员也有做技术的，做管理的和做技术的在工资上有可比性。在许多企业大家都看着职业经理人的位置，因为拿钱多，在摩托罗拉做技术的和做经理的完全可以拿钱一样多。摩托罗拉对许多职能部门都有专业职称评定，例如在法务部、人力资源部可以评经济师、副教授、教授等。摩托罗拉共有 1377 名有摩托罗拉内部职称的专业人员，分布在 8 个不同的事业单位。

【思考题】

根据摩托罗拉的绩效评估体系，概括有效的绩效评估体系的特征。

第六章 绩效考评

案例 12 考绩风波

对西蒙化学品公司（SCC）的董事经理理查德·伊文思来说，“为什么”，这写在公司考绩表边缘处的三个字似乎在以责备的目光盯着自己。表格中所有标题下均被密密麻麻地添满了评论，这些评论构成了公司每年的业绩评价过程，但是这三个字完全抹煞了他绞尽脑汁才构思出来的词语。这三个字也表明了他的一位泰国业务经理苏赛克先生由于评价问题而产生的愤怒，完全自发的、毫无个性的爆发。

对理查德·伊文思来说，这意味着他需要做出一个关键的决策，这一决策将不仅影响自己以后在公司的权威，也会影响他将用来评价各当地经理的标准。

电话铃声打断了他的思考。秘书维勒把詹姆斯·布朗的电话接了进来。布朗先生是母公司 Chimque Helvetique (CHL) 新加坡办事处的一位同事。CHL 是总部设在巴塞尔的一家瑞士化学品集团。

詹姆斯的声音从电话里传来：“伙计，我刚得到一份关于苏赛克的考绩表。当我读到它时，我大吃一惊。我给他的评价是 A，而你给他的全部是 C。到底出了什么事？你知道，过去三年中他在聚合体业务上一直与我合作。我也知道，你是他的直线经理，他作为 SCC 的高级经理应该向你报告活动情况，但是涉及到经营业绩方面时，我是他的老板，并且他的工作是出色的。他已经大大超过了所有业务和财务目标，运输了更多的商品，并且以更高的价格。我们认为他是优秀的。那么，伙计，你到底想干什么？让他辞职吗？你知道，泰国人对一点点反面的评价是多么的敏感，更不用说像这种直接公开的信息。当我们进行评价面谈时，我告诉他我对他的业绩是多么满意。而现在，当他看到你的评价时，他会跨掉的。这是在打人家耳光。你肯定还记得当你初次接管时出现过的问题。这会把事情搞坏。到底怎么了呀？”

伊文思对曾经出现过的问题确实记忆犹新。当时，他是从日内瓦逃出的，来到这里接任公司董事经理一职，连一点准备或熟悉情况的时间都没有。新被提拔到这一职位上来，是他在亚洲的第一次，这一提拔当时造成的文化冲突是惊人的。一想起最初的几周，他仍然心有余悸。这几周里，他必须记下前任给他的忠告，充分了解公司业务在当地市场的全部细节，掌握过去和现在业务的细节，然后会见他在当地的那些排外的职员；与此同时，他还得安顿好他不开心的家人。

理查德是英国人，五年前他一毕业就加入英国化学品集团，来到这家公司。他和他的妻子玛丽很高兴迁到瑞士，并在巴塞尔度过了愉快的四年，他们的三个孩子在国际学校很适应，全家人都尽情享受周末在山上滑雪带来的新奇感受。但是突然之间一切都发生了翻天覆地的变化，他们进入了一个怪异的世界，在这里他们一句当地语言也不会，并且对公司客户一点概念都没有，这是多么可怕和不受欢迎！曼谷没有人行道可供他妻子用婴儿车推着她的宝贝上街；采购食品是一项主要的外出活动；较大些的孩子要在早上 7:00 坐上汽车进行长时间的颠簸去上学；每天她在丈夫不在的 12、13、甚至是 14 小时内靠自己来消磨时光。适应新生活对他们来说，造成了严重的疲劳和精神紧张。

就是在这样一个令人疲劳和迷惘的最初日子里，已经在公司工作了三年，并且被认为是一位资深的已确立其中流砥柱地位的职员——苏赛克提出了辞职。苏赛克曾在一次会议上提到，他发现 CHL 公司的矩阵结构难于理解，然后就提出辞职。他对理查德解释说，泰国人发现两个老板的做法与他们强烈的等级观念难以协调。他们更喜欢确切地知道，谁是他们的上级主管，他们应该寻求谁的批准。理查德把这视作是一个机会，他抓住帮助苏赛克在这一系统内更好发挥作用的机会，来显示自己作为新董事经理的才能。他使用自认为是具有建设性的、训练欧洲物经理时被证明是成功的方法，来教苏赛克怎样更加有效地处理他的双重职能。当苏赛克说“我从你所说的话中听出，我没有做好工作，我不适合我的职位，所以我别无选择，只有辞职”时，他惊呆了。后来，在另一位老板布朗的热心说服下，苏赛克才同意留下来。

在第一次受挫后的 18 个月里，伊文思参加了艰苦的跨文化管理的强化训练。他的经历使他得出这样的结论：有些问题没有重要到要公开摆出来冒破坏公司内和谐气氛的程度，许多情况下谨慎即大勇。但是考绩是他认为必须正面处理的一件事。不幸的是，苏赛克看起来成为这一观念的第一位受害者。

在过去的 18 个月内，苏赛克保持了一种非常礼貌和恰当的态度，但决不是以热情的态度对待他这位董事经理。对伊文思来说，他开始欣赏努力工作、一丝不苟的苏赛克经理。苏赛克愿意在一天内的任何时间工作，非常有才智，讲一口流利的英语，并且已经与欧洲企业打了多年的交道。理查德尽一切努力表达他对苏赛克努力的欣赏，而且近来为他们之间更加信任和令人舒服的关系的迹象所鼓舞。现在，考绩问题威胁到理查德费了九牛二虎之力才获得的进展。

每年一次的考绩是每一个 CHL 集团分支机构必须进行的工作，并且从 7 年前公司成立时就已经在泰国使用。同样的形式也适用于全公司范围内所有的管理级和监督级的员工，这些级别以下的雇员用更加简化的数字表格加以评价。这一过程的作用是衡量每个人的投入与产出、胜任能力和工作结果（见附录）。业绩评估的基础是一套六七七个关键的、事先同意的、需要在一定时间内达到一定程度的目标。目标被给予一定的权重，以表示相对重要性，所有目标根据从 A 到 E 的分级体系加以评价。

实际的考绩过程采取的是一对一面谈的方式。首先回顾每一位经理在过去一年里的业绩情况。上级主管鼓励其下属谈论他们的业绩，检查去年的目标，估计自己在多大程度上完成了目标。在欧洲，人们做起这些事来毫无羞涩感，并积极利用这个机会平等地争论他们的业绩，在任何一点上达不成一致时，他们会据理力争。

如此的直率在泰国是不可能的，理查德很快就认识到，他的经理们希望被告知自己的工作做得如何。业绩不应该是由自己来做判断的；否则，要老板干什么？此外，对任何批评暗示的不安使整个会议像是雷区一样。所以，理查德发现，考绩过程不是对话，整个一小时里大多数时间是在他在讲。他提出了诸如“希望从工作中得到什么”、“高不高兴”等开放式的中性问题，试图引起一些回应，但一切都是徒劳的。回答往往是有礼貌的、简短的并且无疑不会引起争论的，当然涉及他们的雇员和公司整体业绩的问题除外。

他们自认为是雇员的中间人，促使他们谈论报酬，以及是否达到了市场标准，职务之间的平等程度等。但谈论自己是他们绝对拒绝去做的。

第二次会议是确定来年的目标。在西方，经理们往往自己设定目标。但在这里，这一过程成为困难的过程，通常是由他作口头建议，经理们回去记录下来；如果他们的英语不好，他们会再回来要求他给他们写下来。

理查德知道，当地经理认为，与他们的老板坐下来评估自己的业绩是危险的，是不相容的。甚至连那些处在最高层的、英语非常熟练并且已经在公司里工作较长时间的雇员，要让他们为评估自己的业绩而与理查德一起坐下来也是困难的，而且与他们自己的下属做起来也是如此。最具异议的是关于总体级别的确定。集团公司采用标准的 A-E 分级制度，根据正态分布原理，A 级制适用于 3%-4% 的杰出经理。这些经理不必是最高层的，而是那些展示了真正领导才能的。如，可能是革新了一种事情的方法，或者是高于平均业绩者。

B 级给予那些业绩被认为是在所有方面都很优秀，并且对公司整体改善作出了贡献的人（可能是因为在安全委员会或活动小组供职）。C 级意味着占 60%-70%，给予达到了全部要求，具有良好的、标准的业绩的经理。D 级意味着还有改进的余地，E 级则说明出了问题。

仔细检查以往的评价记录，理查德清楚地认识到，他的前任决定不去因为死守欧洲标准而制造麻烦。有 90% 的经理获得了 A 级，虽然有的管理董事给予 A-，A+ 和 A++ 等以显示一些细微的差别。理查德也敏锐地察觉到，在与下属的会谈中，他的经理们以类似的方式绕过了潜在的有争议的问题。他的感觉多对一位被给予 A 级的经理的质询中得到了证实，因为此人很显然没有做好本职工作。“好了，我们是在一起工作的。”

当仔细查阅前几年的结果时，他的怀疑得到了证实。有 95% 的被评价者得到了 A 级，只有非常少数人不情愿地被给予了 B 级。同时，他也认识到当地雇员的态度与泰国学校的评分制度有关。对他们来说，B 意味着需要更加努力，C 则说明出了麻烦。所以，只有 A 级在心理上是可以接受的。

不过，今年理查德决定要正面处理这个问题，强制推行业绩分类标准，以便使 SCC 与集团内其他公司的标准保持一致。他想确保自己在直接报告中的标准受到了重视，虽然这在其他经理的报告中会有差别，他要自己改变等级。

部分原因在于他受到了更广范围的战略考虑的激励。SCC 在泰国成立已经有八年了，在过去的三年中增长迅速并取得了很好的经营结果。公司正考虑进入本地区的其他地方，期望泰国的分支能向新分支机构提供经理人员。因为泰国分支的职员都熟悉母公司的组织，并受过公司文化的关键部分：高安全与质量标准的训练。

这一计划与由总公司人力资源部经理发起的一项行动不谋而合，这项行动的目的在于发现可以在各国之间轮换的国际型管理干部队伍，以支持 CHL 全球范围内的雄心。然而这需要有一个对职务业绩和生涯潜力进行分级的统一标准，这一标准必须适用于集团的不同部分。因此，理查德决心按总部的意图实施这一制度，给雇员一个建立在通用语言基础上，使任何人一看就能对个人潜力作出判断的等级。

对于整个过程只是带来麻烦的结果，他并不感到特别意外。面临最近这些问题，理查德几乎打算放弃了，给每人一个他们已经习惯了的 A 级，并且为每个人加薪。但是他知道这只能在短期内缓解问题，从长期看对 SCC 是无益的。这将不利于识别具有出众业绩的经理，那么 SCC 中有效的管理者就只有“用脚投票”了，因为他们有自信可能第二天就在闹哄哄的泰国人才市场上找到另一更好的、至少是同样好的工作。

理查德必须做出如何处理苏赛克问题的决定。在理查德心里，总体的 C 级是正确的判断。尽管苏赛克为其新加坡老板所做工作非常出色，但是作为 SCC 的高级经理人员，他的作用要宽得多，而在为理查德定的四个目标中，有三个没有实现。这些目标是关于在聚合体业务与公司其他业务间建立沟通，并支持关键的安全与质量保证的首创精神。

去年，苏赛克花了很大的努力去建立他的团队，具有讽刺意味的是，不是建立联系的桥梁，只是成功地形成了一个孤立的小派系，他们的行为在 SCC 的其他部分内造成了不合效应。这一团体在行动上像一个以苏赛克为中心的家庭，他们之间有很强的共同点和联系，互相为了对方而工作得很好，这意味着他们拒绝了所有在小圈子之外的人。结果造成聚合体业务小组与公司其他部分之间紧张的工作关系。同时，这也反映了泰国社会的情况：家庭是一个核心，对局外人一点忠诚感都没有。在培养内部圈子上花的精力被对局外人完全自私的态度所抵消。

在面谈中，理查德花了相当多的时间向苏赛克介绍考绩的过程，希望解释清楚引入此方法的目的。在回顾了他认为苏赛克没有实现的四个目标后，他解释到，他认为像苏赛克这样的高级管理人员的领导职责，是要通过建立沟通桥梁来帮助公司的领导。他也强调，在 CHL 集团范围内，C 级被认为是好的等级。

在进行了一番心灵的沟通后，他给了苏赛克一个综合的 C 级，而不是苏赛克所热切期待的 A 级。为贯彻自己的决策，理查德尽了最大的努力来确保公平。他认为，他现在了解了苏赛克所感觉到的一些内心冲突：力图同时取悦于两位老板的持续的紧张，失败的结果就意味着“丢脸”等等。所以，他忽略了苏赛

克没有完成的部分，仅就他所做的工作给了分数。一起工作了 18 个月后，他认为 he 可以与苏赛克交流了，他会理解并接受这一决定的。

但是，苏赛克的反应比他所期望的要糟得多。明显受了伤害并且也不理解的苏赛克问道：“我做错了什么？”就他个人看来，他令人难以置信地努力工作了 12 个月，到头来却只得了一个丢脸的 C 级。他当天就退回了考绩表，上面写下了自己的意见。他受到的自尊心的伤害和不公平感影响了他的整个团队。理查德只能等待着后面的麻烦了。

重新检查一遍报告，理查德知道他需要做出一项重要的决定：是应该放弃原则并提高苏赛克的等级？还是坚持原则而冒失去苏赛克的风险呢？如果坚持原则，他以后将很难与新加坡同事共事，因为他们会怨恨失去这样一位有效的管理人员。毕竟他想知道，在工作努力的亚洲经理身上损害西方的标准，并按照他们自己的文化观念来做事是否公平？无论结果如何，理查德决心来年决不让同样的事情再发生了。是什么造成了这样的问题呢？

附录：

CHL：业绩报告

姓名： 工作名称：
部门： 公司：
年龄： 服务时间： 在职时间：

1、经营业绩检查

(1)检查则专门从事考绩的人员进行，并和雇员商量。

(2)在完成本部分之前，先完成第 2、第 3、第 4、第 5 和第 6 部分。

(3)在考虑了和目标、相关工作的程度、外部/其他因素相对应的成绩之后，注意业绩中特别需要关注的地方。

2、综合业绩考评

A、优秀
B、出色
C、良好
D、一般
E、较差

考评者姓名：

考评者职位：

考评者签名：

日期：

3、考评的定义

优秀（A）：始终保持高质量的产出，远远超过预期目标的业绩。

出色（B）：高质量的业绩，超出预期。

良好（C）：满意的业绩，基本上能有效地达到预期。

一般（D）：业绩经常达不到预期。

较差（E）：完全不能令人满意的业绩，远远达不到预期。

第七章 薪酬设计和管理

案例 13

南方公司

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习到很多东西，有利于自身的发展。

南方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，刘俊是希望能获得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，它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。

第七章 薪酬设计和管理

案例 14

管理的困境

肯奥伯格是一家公司科研处的经理，公司给他 5000 美元预算工资。让他安排科研处五位职员增加工资，其增加额平均是整个工资的 7.5%。他知道这 5000 美元不一定全用完，但不管怎样增加的工资不能超过 5000 美元的预算额。根据他的看法，与他们的工作绩效和资历相比，这五位职工的工资不算低，因为一年之前他们都以 7% 的比例增加了工资。

奥伯格将公司五位职员的工作鉴定评估以及他们各人的有关情况总结起来进行比较，然后再决定每人增加工资额。

姓名	现工资	职务	工资档次	工龄	表现	个人情况
约翰·梅森	15000 美元	研究员	6	5	研究质量还可以，有几次超过限期，但也许不是他的过错。	已婚。全家靠他一人维持。
乔治·琼斯	13000 美元	研究员	6	2	研究成果突出，但有点盛气凌人，对处理提要求、提建议多。	未婚单身，对钱不是那么急需。据说生活浪漫。
珍妮·史密斯	12000 美元	副研究员	5	8	虽然不是全工，但她工作一直很好，表现突出、可靠。经常为研究提出很好的改进方法。	已婚。丈夫是一名成功的建筑师。小孩上中学。
拉尔夫·舒尔茨	16000 美元	高级研究员	7	15	研究还可以，但不是非常突出。最近没有突出成果。有一些成果还是与别人合作干出来的。	已婚。由于两个小孩上大学，尤其一孩子在上医学院，经济上困难。
希尔·约翰逊	11000 美元	副研究员	5	6	表现一般，经常出现差错，一年来因此受到警告。	未婚。要照顾生病的母亲。

思考讨论题：

1. 你们用什么样的标准决定他们的工资？
2. 什么样的工资调整才能调动这些人的积极性？

■ 第八章 员工培训和开发

案例 15 “大通曼哈顿”的智力投资

坐落于纽约市中心的大通曼哈顿银行是一个培养和选拔职业商业银行员工的摇篮，它在人事管理和员工培训方面的一些做法值得我们重视。

大通曼哈顿银行重视培训、重视人才的主要表现形式是在对教育费用的重金投入上。因为这是一种投资，可以带来长期稳定的巨大收益。对这一点，几乎所有的美国商业银行都有共识，大通曼哈顿银行在此做得更加突出一些。他们平均每年对教育经费的支付就达 5000 万美元。而且，如果在银行工作满半年以后，没有学位的可直接申请入学，由银行提供全部费用。重金的投入加快了人才培养的步伐，也间接地加速了大通曼哈顿银行内部素质的提高。

银行内部素质的明显提高,使得大通曼哈顿银行在资金的投入上更加增大。大通曼哈顿老总裁曾说过:企业的实力是一定要让人才队伍超前于事业发展,才能更快地适应国际金融市场并得以发展。

大通曼哈顿银行设置专门培训机构和专职人员,他们的人事管理部门下属的 1—5 个培训处都有足够的人员抓培训工作,大通曼哈顿银行的职员培训部门是由 83 个有经验的培训管理人员组成。他们的主要任务,一是为领导提供员工教育的有关信息。(如本年度培养的具体人员和对其培训的基本项目,及其培训的结果),他们尤为重视对学员心理素质的培训,每个学员都要在培训部门所设的各种各样的困境中,战胜并超越自我,最后才能真正占有一席之地;二是负责组织银行领导与员工之间的信息交流。培训部定期让员工与银行领导会面,把自己心理上的想法和愿望反馈给银行领导。这样直接地沟通了员工与领导之间的思想,并缩短了他们之间的距离,对日后工作的发展起了很重要的作用;三是根据银行领导或董事会的要求,组织员工撰写个人年度培训计划;四是组织落实各种培训工作。如他们的职工教育技能培训可分月进行,趣味性的培训每周二次。这种培训机构完成了银行的各种培训计划。

认真执行年度培训计划是大通曼哈顿银行每年必做的一项工作,银行要求全体员工每年要搞一个自我培训计划,并做到切实可行。如某员工在自我培训计划中这样写道:1 月—2 月,对银行内部的基本环境和结构做一次调查;2 月—3 月,对自身不足之处和对银行的不满之处做一个系统的总结;3 月—7 月,主要对自己不足之处加以改善;7 月—12 月,对银行的不足之处提出更好的建议。大通曼哈顿银行的培训计划,是在员工提出的新一年培训计划基础上,由总行制定,再由员工选择,如微机、写作、银行新业务等;然后,交员工所在部门审核并报上级部门;最后,由培训主管部门汇总、实施。

大通曼哈顿银行把培训与晋级、提升、奖励紧密结合。使用这种办法极大地调动了员工主动参加培训的积极性。大通曼哈顿银行搞了一个员工鉴定表,每人每年都要填写一次。其中是否参加培训是重要一栏,这栏的好坏关系到将来提资晋职的机会,在这方面大通曼哈顿银行的员工深有体会。

大通曼哈顿银行还把培训与奖惩政策结合起来。在银行规定表上有这么一条:“凡无正当理由巴多次拒绝参加培训者,银行予以解雇”,以此来推动全体员工参加培训的积极性。

培训工作需领导身体力行,在大通曼哈顿银行,这对每位领导来说已经是极为普通的事情。大通曼哈顿银行员工培训的成效与领导带头参加培训是分不开的。大通曼哈顿银行为了使高级主管了解新的信息,经常对他们进行快速培训;有时还要到有关大学专门培训。大通曼哈顿银行每年也要抽出一部分时间培训银行领导等各级官员,银行教育工作主管曾把培训工作的主攻方向放在银行领导上。

银行为使基层工作人员迅速掌握计算机知识及其操作技能,曾多次举办短期电脑培训班,为了使员工都能写出简明、准确、有用的报告及信件,银行还专门举办写作技能培训班,在写作技能培训班中,有些学员经过一段时间培训后,便能写出一篇文路清晰、语言准确和思想健康的好文章。这说明职工素质的提高使银行的形象也提高了一大步,这无疑是一种生动的广告技巧。

记得一个哲人说过,压力会使强者振奋,会使弱者消沉。大通曼哈顿银行的员工和领导无疑是属于前者。压力使银行的形象得到改变,赢得了储户的信任。压力也使他们的培训工作取得了突破。他们在干部教育上侧重经营能力的培训也是出于一种压力。

大通曼哈顿银行要求技术性较强的工作岗位人员要具备大专以上学历。为此,有些员工积极申请参加学历或学位培训。银行负责支付全部费用,学习人员的工资照发;但规定,只能业余时间学习。建立这种“资助自我开发”制度,企业自然增加了部分开支,但从长远看至少有两大好处:一是公司规模扩大时职工可以内部流动,尽快投入较大的工作空间;二是在公司进行技术调整时下岗职工可以增加谋职机会。银行要求职工加强道德修养,鼓励职工在离开银行后继续成为对社会有益的人,并把类似的培训看作是企业对社会的一种回馈,这些经验受到了有关组织的重视。

科技的更新,经济部门的不断调整,传统企业经营方式正在萎缩或消失,而另一种新的银行经营方式在不断地滋生,这就加大了人才的流动。有条件的企业为社会分担一部分职工再就业的预先培训,这就是大通曼哈顿银行之所以受到美国政府重视的原因之一吧。

大通曼哈顿银行的分支机构遍布世界各地,员工有 8 万多人。去年,他们把在国外招来的新雇员调回国内进行 2 年岗前培训,并在会计、信贷等四个主要业务部实习半年,然后再派到其所在国家工作。这种做法受到银行领导的赏识,也受到这些新雇员的欢迎。一个企业不能固步自封,必须学习他人的长处。吸收外国的新知识更为重要。所以,大通曼哈顿银行的本地员工工作满 6 年者就可前往国外分支机构考察。大通曼哈顿银行的老总们非常相信“百闻不如一见”这句话,他们说:让员工在国外住上一段时间,获得宝贵经验,自然而然就产生了国际性构想。职工有这样的构想,对企业将大有裨益。除此之外,本部每年又选派业绩较好的七八个分支机构的老板,前往日本东京的三菱和住友银行实习两个月,这个制度也广受员工好评。

银行业务最初是在荷兰,但经过数百年已逐渐从英国、美国、日本,普及到全世界。美国银行界的繁荣与进一步向使他们傲视全球,因此,大通曼哈顿银行决定以最快的方式培养国际性的从业人员。每隔一两年,银行便派几名员工去日本实习。虽然志愿前往日本实习的员工很多,但银行培训部决不会批准一人

独行，必须夫妻同行。银行培训部的理由是夫妻同行，一起学日文，以后回国内夫妻经常以日语交谈，那么所学的就不会忘记，反之只有丈夫一人学会日语，回国后找不到交谈对象，一番心血便白费了。银行进一步的计划是在荷兰以及世界各地普遍进行实际交流，这样一来可派员工到世界各地趁机学习一下法语、德语、西班牙语，那么无论哪一国的顾客，都能享受到大通曼哈顿银行的宾至如归的服务。

趣味性数学是大通曼哈顿银行专家们自编的一种现代化新型高科技产物，他们把枯燥无味的数学用动物画面或讲故事、说笑话的形式编入计算机中，然后反馈到学员的记忆库中。学员可以随意用计算机联动系统提出问题，师生注意双向交流，使得学习气氛活跃，学员主动参加，较好地理解和掌握教学内容。

通常使学员培训处的专家们最头痛的事情，莫过于如何提高员工的学习积极性，而在大通曼哈顿的银行培训处却认为这种事是很简单的。大通曼哈顿的银行培训专家们认为，只需让员工有使命感自然会充满干劲。办法是平常教导学员，怎么做才能对企业对国家有所贡献。培训处的学员有了前进的方向和目标，就会竭尽全力工作，企业也不愁培养不出人才了。翻开世界历史便可知道，一项工作如果对社会大众没有什么帮助，往往很难获得成功。另一方面，大通曼哈顿银行的培训组织让员工渴望通过自己的学习、工作，表达他们贡献社会的心愿，使单纯的为日后高薪收入而努力，更增加了一份责任感。

同时，银行如果发现所属员工做了好事，不管事情大小，一定要表扬。大家都听过赏罚分明这句话，不过要确实做到，并不简单。银行要求自己非做到不可，大通曼哈顿银行从不会吝啬对员工的鼓励。银行老总认为在众人面前表扬做好事的职工，非常重要，即使微不足道的小事，也要表扬，让对方产生成就感与价值感。表扬不一定要采取发给奖金的方式，例如除了表扬之外，再招待职工到国外旅行，从效果上来看，仍然很划算。一般人往往以金钱来衡量一切事物，其实金钱绝非万能，适当的赞扬反而有提高士气的效果。

在大通曼哈顿一系列的计划中，其实主要的是使录用、培训、选拔、管理实现了一体化，统一由人力资源开发部门负责。银行提拔或变动员工工作的主要依据就是看培训后的工作业绩。美国是一个金钱资本主义国家，而在这样的资本主义国家里，大通曼哈顿银行久盛不衰，其主要原因就是最基层抓起，从员工的培训、选拔上抓起。

思考题：

现代的企业管理为什么重视对员工的培训？

■ 第八章 员工培训和开发

案例 16 搞员工培训值得吗？

青春化妆品公司是南方某市一家有名的生产女用系列化妆品的国营公司，公司创办于 1981 年，主要生产和经营化妆品和幼儿保健用品。在创办最初的十多年里，该公司每年以 25% 的速度迅速地发展，产品不但销往全国各省市，而且销往国外十多个国家和地区，成为一家国内外享有声誉的化妆品公司。1985 后，原来负责销售的副总经理张一民退休后，由原销售部经理杨旭接任负责销售的副总经理，而原来销售部的负责国外地区销售的副主任春花被提升为销售部经理。春花上任后不久，即参照国外的经验制定了有关销售人员的培训计划。计划规定对销售人员集中培训两次，一次是在春节期间，另一次为六月份最后一个星期，每次时间为 3 至 5 天。把所有的销售人员集中起来，听取有关国内外最新销售技术知识的讲座和报告，再结合公司的销售实际进行讨论。每次都聘请了一些专家顾问参加讲座和讨论。这样每年集中培训两次的费用不大（每次 40 多个人，费用只用了六千多元），但培训收效却很大。近年来，由于化妆品市场的剧烈竞争，公司的生意停滞不前，国家又要紧缩财政支出，公司在经济上陷入了困难。为了扭转局势，总经理下令，要求各副总经理都要相应地削减各自负责领域的费用开支。在这种情况下，负责销售的副总经理便找销售部经理春花商讨，他们两人在讨论是否应削减销售人员的培训问题上进行讨价还价。副总经理杨旭建议把销售人员原来一年两次的培训项目削减为一次。杨旭提出：“春花，你知道，我们目前有着经济上的困难，一则希望通过裁减人员来缩减开支。你我都知道，公司的销售任务很重。目

前 40 多位销售人员还转不过来，所以，人员不能裁减。那么剩下的一条路就是削减培训项目了。我知道，我们目前的销售人员大多数都是近几年招进来的大学毕业生，他们在学校里都已经学过关于销售方面的最新理论知识，他们中有些人对这种培训的兴趣也不很大。而少数一些销售人员，虽不是大学毕业，但他们都在销售方面有了丰富的经验了。因此，我认为，销售人员的培训项目是不必要的开支，可以取消或缩减。

"春花回答道："老杨，我知道，我们大多数销售人员都是近年来的大学毕业生。但是，要知道，他们在大学里学的只是书本上的理论知识和抽象的概念，只有他们在第一线干一时期的销售工作以后，才能真正理解在学校里学习到的理论知识。再则，我们正处于由计划经济向市场经济的过渡阶段，我们对市场经济下进行销售的技术还了解很少，对国外销售方面最新技术知道了解更少。你是知道的，在培训中，我们让从学校出来的人与有经验的销售人员一起工作一段时期，他们实际销售工作中碰到许多具体的问题，在此基础上再参加我们的培训，一边听取有关最新销售技术知识的讲座和报告，一边结合我们公司的具体实际与专家们共同研讨。正是由于我们坚持不懈地进行了这种培训，我们才在国内和国际市场上扩大了我们的销售量，也才减少顾客对我们的抱怨，赢得了顾客的信誉。因此，我认为，我们决不能削减我们这个培训项目！"

"对不起，春花。总经理要我们必须缩减开支，我真的没有办法。我对你说了，我们销售任务很重，我们不能裁减销售人员，所以，我们只得下死心只有通过削减你的销售人员培训计划来缩减开支了。我决定，从明年开始，把每年两次的培训项目缩减为一次，总之，销售人员的培训削减 50%至 60%。也许，待公司的经济好转以后，我们再考虑是否恢复增加销售人员的培训费用问题。"

【思考题】：

- 1、你是否同意在公司经济困难的情况下，人员的培训计划可以被挤掉？为什么？
- 2、你有什么好方法能使这两个销售经理都感到满意？

■ 第八章 员工培训和开发

案例 16 搞员工培训值得吗？

青春化妆品公司是南方某市一家有名的生产女用系列化妆品的国营公司，公司创办于 1981 年，主要生产和经营化妆品和幼儿保健用品。在创办最初的十多年里，该公司每年以 25%的速度迅速地发展，产品不但销往全国各省市，而且销往国外十多个国家和地区，成为一家国内外享有声誉的化妆品公司。1985 后，原来负责销售的副总经理张一民退休后，由原销售部经理杨旭接任负责销售的副总经理，而原来销售部的负责国外地区销售的副主任春花被提升为销售部经理。春花上任后不久，即参照国外的经验制定了有关销售人员的培训计划。计划规定对销售人员集中培训两次，一次是在春节期间，另一次为六月份最后一个星期，每次时间为 3 至 5 天。把所有的销售人员集中起来，听取有关国内外最新销售技术知识的讲座和报告，再结合公司的销售实际进行讨论。每次都聘请了一些专家顾问参加讲座和讨论。这样每年集中培训两次的费用不大（每次 40 多个人，费用只用了六千多元），但培训收效却很大。

近年来，由于化妆品市场的剧烈竞争，公司的生意停滞不前，国家又要紧缩财政支出，公司在经济上陷入了困难。为了扭转局势，总经理下令，要求各副总经理都要相应地削减各自负责领域的费用开支。

在这种情况下，负责销售的副总经理便找销售部经理春花商讨，他们两人在讨论是否应削减销售人员的培训问题上进行讨价还价。副总经理杨旭建议把销售人员原来一年两次的培训项目削减为一次。杨旭提出："春花，你知道，我们目前有着经济上的困难，一则希望通过裁减人员来缩减开支。你我都知道，公司的销售任务很重。目前 40 多位销售人员还转不过来，所以，人员不能裁减。那么剩下的一条路就是削减培训项目了。我知道，我们目前的销售人员大多数都是近几年招进来的大学毕业生，他们在学校里都已经学过关于销售方面的最新理论知识，他们中有些人对这种培训的兴趣也不很大。而少数一些销售人员，虽不是大学毕业，但他们

都在销售方面有了丰富的经验了。因此，我认为，销售人员的培训项目是不必要的开支，可以取消或缩减。

春花回答道：“老杨，我知道，我们大多数销售人员都是近年来的大学毕业生。但是，要知道，他们在大学里学的只是书本上的理论知识和抽象的概念，只有他们在第一线干一时期的销售工作以后，才能真正理解在学校里学习到的理论知识。再则，我们正处于由计划经济向市场经济的过渡阶段，我们对市场经济下进行销售的技术还了解很少，对国外销售方面最新技术知道了解更少。你是知道的，在培训中，我们让从学校出来的人与有经验的销售人员一起工作一段时期，他们实际销售工作中碰到许多具体的问题，在此基础上再参加我们的培训，一边听取有关最新销售技术知识的讲座和报告，一边结合我们公司的具体实际与专家们共同研讨。正是由于我们坚持不懈地进行了这种培训，我们才在国内和国际市场上扩大了我们的销售量，也才减少顾客对我们的抱怨，赢得了顾客的信誉。因此，我认为，我们决不能削减我们这个培训项目！”

“对不起，春花。总经理要我们必须缩减开支，我真的没有办法。我对你说了，我们销售任务很重，我们不能裁减销售人员，所以，我们只得下死心只有通过削减你的销售人员培训计划来缩减开支了。我决定，从明年开始，把每年两次的培训项目缩减为一次，总之，销售人员的培训削减 50% 至 60%。也许，待公司的经济好转以后，我们再考虑是否恢复增加销售人员的培训费用问题。”

【思考题】：

- 1、你是否同意在公司经济困难的情况下，人员的培训计划可以被挤掉？为什么？
- 2、你有什么好方法能使这两个销售经理都感到满意？

■第九章 企业文化和人力资源管理

案例 18

丰田公司的“内幕”

丰田汽车工业公司虽然地处弹丸之地的日本，却是名副其实的“世界第二位”的大汽车公司。短短十几年的时间，丰田就从一个名不见经传的小企业成长为世界汽车行业的一大霸主，税后利润也高达几千亿日元。

那么，丰田的秘密是什么呢？它具有被别人形容为“把干毛巾再拧出一把水来”的企业精神。丰田公司的每位员工，都把企业当作自己的家，在呕心沥血的生产工作之中，他们还注意珍惜一分一毫的公司财产，千方百计地为企业节约时间和金钱。

而恰恰是这种全身心的投入，让许多人很不理解，把丰田人看成是只知工作不会享乐的机器，是没有生命活力的生产线。那么，事实是怎么样呢？

或许你不相信，丰田人的生活确实要比一般公司的职工更加丰富多彩，在这一方面，他们同样是世界一流的。

有人说：“丰田在两年内天天开运动会都不成问题。”“单是体育设施，就足够供召开全国性的运动会之用”，其规模之大，让人羡慕！单以这一点，你就可以看出丰田傲视群雄的实力。

在无论是下雨、刮风，还是黑夜，所有运动都可以搞起来的丰田“全天候型”体育中心里，有田径运动场、体育馆、橄榄球场、足球场、网球场（6 个）、室外摔跤场、射箭场、室内游泳池、射箭比赛场、垒球场（2 个）、硬式棒球场、软式棒球场，供训练用的集体宿舍等等，应有尽有。另外，总公司、工厂和研究所还附设有体育馆（2 个）、柔道场、剑道场、田径赛场、棒球场（2 个）、女子垒球场、网球场（7 个）、排球场（5 个）、游泳池（2 个）、摔跤场、工厂运动场 7 个（各厂附有 1 个）。职工宿舍还附设有体育馆（3 个）、游泳池（3 个）、运动场（4 个）、网球场（9 个）和排球场（9 个）。

丰田公司积极号召职工参加运动部、会（25 个部、8 个同一爱好者会）和文化教育部、会（13 个部、32 个同一爱好者会），使职工在体育运动和娱乐的世界中，寻求自己的另一种快乐。除活跃在日本联赛中的足球部外，橄榄球、排球、垒球、游泳、滑雪等部约有 1000 名会员；围棋、日本象棋、纸牌、吹奏乐团、日本式古筝、吟诗和占卜学等文化教育部等约有 1800 名会员。

一个要“把干毛巾拧出水来”的公司，却兴建了如此高档次的体育设施；一群被视为工作狂的人，却组织了如此众多的运动队，这足以证明丰田公司领导的重视和丰田员工的巨大热情。

“丰田运动员的皮肤没有其他公司运动员晒得黑。”“橄榄球虽然是一支劲旅，但足球却很弱”，这是许多对企业运动关心的人所熟知的一句话。

据丰田方面说，皮肤之所以没晒黑，证明他们多是在晚上练习的。足球弱，不仅是因为练习次数少，而且和其他公司不同，完全没有从外国请那种运动“帮手”。橄榄球实力强，说明其他公司也没有请外来选手，也没有半职业化。这些说法尽管有些为自己打算，可是也有一定的道理。

由于这种原因，虽然丰田的足球每年照例连续吃败仗，但还没有退出甲级队循环赛。这一点，公司里甚至有人说“这是光荣的连败”。

是的，丰田公司的体育运动，绝不是为了装点门面、得些名次。他们搞的是真正的大众化的运动，是为了丰富员工的生活，强健他们的体魄，同时也培养他们勇于奋斗的竞争精神，根本目的是更好地促进生产，而不是为搞活动而搞活动。

在运动场上热火朝天的同时，丰田的社团活动同样异彩纷呈。在 IBM 公司以至今未成立工会等民间团体为荣的同时，丰田却采取了截然不同的做法，大力提倡社团活动。

首先，在丰田的所有职工都参加按资历划分的不同社团，这样的团体有十几个，如：

男子所属社团：

丰生会 高中毕业职工，8000 人

丰隆会 被提拔的职工，15000 人

丰养会 丰田工业高等学院毕业职工，4600 人

丰荣会 自卫队退伍职工，4600 人

丰进会 大学毕业职工，1500 人

丰泉会 大专毕业职工，500 人

丰辉会 短期大学毕业职工，250 人

女子所属社团：

绿色会 高中毕业职工，2000 人

绿色俱乐部 大学，短期大学毕业职工，230 人

若叶会 中学毕业职工

若草会 被提拔的职工

44000 名职工中，有 2 万多人是单身，其中的大多数是过集体宿舍生活。因此，宿舍系统主办的俱乐部活动和自娱活动很多。

这样，丰田职工中参加五六个社团或俱乐部的人并不稀罕，即便是对“集体行动感到头疼”的人，也不能不参加按资历划分的社团和车间娱乐会。

为什么俱乐部活动、公司内部的集体活动能如此活跃呢？因为丰田重视人与人的关系融洽。对于一个拥有数万职工的大型现代企业，员工之间、领导和职工之间的关系尤为重要。因此，有关社团活动，丰田的方针虽然说不给予补助，可是在会场、设备、联系演讲人等方面，却是给予全面支持的。

丰田对社团活动所寄予的另一个莫大期望，是培养领导能力。车间娱乐部的干事有 2000 人，女子部有 86 个，所有的俱乐部和社团都有干事或组织者。不管社团规模大小，要管理下去就需要计划能力、宣传能力、领导能力、组织能力、判断能力，等等。可以说，这些干事和组织者，在活动中似乎在接受提高领导能力的训练。

另外，整个丰田公司的活动也很多，综合运动大会、长距离接力赛、游泳大会、夏令营、成人仪式等，每月总要举行一次某一项活动。这些活动中，总经理、副总经理、董事等领导干部，只要时间允许都要参加，和丰田公司的员工愉快地联欢。

所有这一切，在不知不觉中提高了员工的素质，增进了职工对领导、对公司的感情。

在金钱关系充斥社会的今天，丰田这种家庭化的、不拘形式的活动就像一股清新的风，它带来的决不仅仅是温馨，更重要的，它是一种动力。

评点：

丰田公司的这些举措目标只有一个，营造和睦、协作而且具有竞争力的团队精神。从本质上讲，一个员工在工作中的表现由三个因素来决定：本人的能力、工作环境及工作动机。其中，第三条最重要，就是员工要有想干这种工作的愿望。

丰田的员工在体育娱乐之中放松了自我，而不知不觉地润滑了人际关系，加强了合作。这是一种隐性的潜移默化。久而久之，其激励作用也会使员工产生强烈的工作动机。正所谓“文武之道，一张一弛”。

思考题

1、 企业激励员工的方法有那些？

2、 丰田成功的原因是什么？

员工手册

目 录:

董事长致词

总经理致词

经营理念:

企业精神:

第一章 公司简介

1. 企业介绍

2. 公司机构

第二章 聘用规定

1. 基本政策

- 公司员工在被聘用及晋升方面享有均等的机会;
- 职位或补空缺职位时, 本公司将在可能情况下首先考虑已聘用员工, 然后再向外招聘;
- 工作表现是本公司晋升员工的最主要依据。

2. 入职手续

- 应聘者通过公司笔试、面试、背景审查和体格检查, 并经确认合格后, 可被公司聘为正式员工。
- 新入司员工必须填写《公司员工登记表》一式二份并准备彩色一寸照片 4 张;
- 非深圳户籍人员, 入司七日内必须提供深圳户籍人员担保书;
- 入司之日, 必须提供区医院的健康证明, 身体不合格者, 不予录用;
- 部门经理在新员工入司之日应就《工作说明书》与新员工面谈。
- 公司将组织新入司员工参加新员工培训, 以使员工对公司概况有初步了解。

3. 试用期

- 新员工被录用后, 一律实行试用期, 试用期时间为三个月, 试用期间公司将对员工的表现及其对工作的适应程度进行考核。;
- 试用期薪资执行公司制度标准;
- 试用期届满, 经公司考核者, 可转为正式员工, 考核不合格者, 公司予以辞退。正式员工薪资待遇按公司工资制度执行。

4. 聘用的终止

- 试用期间以后, 公司或员工均可提出终止劳动合同, 但应提前一个月 (至少 22 个工作日) 提交书面通知。
- 若员工严重违反国家法律法规或违反公司的规章制度及劳动纪律, 公司可不必提前通知员工与其解除双方的劳动合同。

5. 劳动合同

- 新员工在入司一个星期内, 公司与其签订劳动合同和保密协议书, 员工应严格执行劳动合同和保密协议书。

6. 离职手续

- 凡离职者, 必须先填写离职申请书。
- 员工离职应按公司规定移交所有属于公司的财产, 经核准离职且办妥移交手续, 方可正式离职。

- 未办离职手续自行离职者，公司财产若有损失、遗失，其损失全额从薪资中扣还；
如薪
资不足以抵扣时，担保人负连带责任。

7. 个人资料

- 员工的个人资料包括家庭住址、电话、婚姻及子女状况及时提供给公司行政部。

8. 业绩考评

- 公司推行严格的绩效考评制度。实行年终考核和年中考核。考核结果将作为员工晋升或
提薪的重要依据。

第三章 员工福利

1. 社会保险

- 在公司工作三个月试用期届满，并经正式录用者，公司购买社会保险。

2. 津贴与补贴

第四章 工作规范

1. 行为准则

- 尽忠职守，服从领导，保守业务秘密；
- 爱护公司财物，不浪费，不化公为私；
- 遵守公司一切规章制度及工作守则；
- 保持公司信誉，不做任何不损公司信誉的行为；

2. 工作态度

- 员工应努力提高自己的工作技能，提高工作效率；
- 热爱本职工作，对自己的工作职责负全责；
- 员工之间应通力合作，互相配合，不得相互拆台或搬弄是非；
- 对本职工作应争取时效，不拖延，不积压；
- 待人接物态度谦和，以争取公司同仁与客户的合作；

3. 工作纪律

- 按规定时间上下班，不得无故迟到、早退；
- 服从上级的工作安排，一经上级主管决定，应严格遵照执行；

4. 奖励与惩罚

5. 沟通与投诉

- ✧ 提案制度：员工可就有关公司经营管理方面随时提出建议，公司定于每月 26 日
进行提案审查（具体方式见《公司提案制度》）。

- ✧ 接待制度：

- 各部门负责人要针对本部门员工的思想动态时时与员工进行沟通；
- 人力资源部负责人随时接待员工；
- 每月 日 为总经理接待日

第五章 考勤制度

1. 工作时间

- 公司员工实行每周五日四十小时工作制。周六、周日为正常工休时间。
公司作息时间为：

2. 考勤办法

- 公司员工一律实行早晨上班签到制。
- 签到必须本人亲自执行，不得代签。在规定时间内未签到者，视为迟到；超过 31 分钟，
视
为旷工。迟到、旷工者分别按公司制度予以处罚。

3. 请假程序和办法

- 员工请假，需填写请假申请单，经部门经理审批后提交行政人事部。如假期超过三天的，
需经总经理批准，方可准假。

4. 休假种类和假期待遇

- 病事假：
 - ✧ 员工因病请假，需出示区、市级医院证明，一月五天以内，扣发假日工资的 50%，超过五日者，按病假时间，工资全额扣发。
 - ✧ 员工因事请假，必须先经部门主管批准，并按公司制度扣发工资。未经批准，擅自离岗者，按旷工处理。
- 丧假：在公司任职一年的员工，倘若直系亲属去世，可以享有三天有薪（标准工资）丧假，直系亲属指父母、配偶、子女。
- 年休假与探亲假：在公司任职满一年者，在次年的年度假内，可以享受七天有薪（标准工资）年休假，年休假可作探亲使用，探亲旅费公司按职级支付相应比率。
- 婚假：在公司任职满一年的员工，可以享受五天有薪（标准工资）婚假，婚假必须提前向主管申请并附上结婚证书复印件。

第六章 工资、津贴和奖金制度

员工的工资、津贴及奖金属保密范围。

- 工资和津贴
 - ✧ 公司于每月 5 日发给员工上一个月的工资和津贴，并按政府规定代扣个人所得税、社会统筹养老保险的个人缴纳部分。工资和津贴包括：工资、岗位技能津贴、
 - ✧ 公司将根据经济效益和员工的工作表现及绩效考核结果，在每年年初调整（增加或减少）员工的工资和津贴。
- 公司在年度结算后，根据经济效益和员工在一年中的表现给予奖金。

第七章 员工的发展

1. 在职培训

- 为提高每个员工的工作效率和工作效果，公司鼓励每个员工参加与公司业务有关的培训课程，并建立培训记录。这些记录将作为对员工的工作能力评估的一部分。
- 公司在安排员工接受公司出资的培训时，可根据劳动合同与员工签订培训协议，约定服务期等事项。

2. 内部竞聘

3. 晋升机会

- 公司的政策和惯例是尽可能地从公司内部提拔晋升最具资格的员工，接替空缺并承担更大的责任。

第八章 附言

- 本手册属内部资料，请注意妥善保管。
 - 如若不慎遗失，请及时向行政部申报，补领并补交相应的工本费。
 - 员工在离职时，请将此手册主动交还行政部；
 - 本手册应根据劳动法及公司规定作正确理解，本手册条款亦构成劳动合同的一部分。
- 对本
手册内容，如有不甚详尽或有使员工感到疑惑之处，请随时向行政部咨询，以确保理解无误。
- 本手册如需修正，公司将向员工提供最新修正本，并回收旧手册以防混淆。