

# 广东工业大学

## 《人力资源管理案例》

### 2009-2011

## 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- 88342620 电子邮箱：[xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com)

学校网站：[www.mhjy.net](http://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**



美华论坛  
[www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)



职业经理 MBA 整套实战教程

千本好书 **免费** 下载 学校网址 [www.mhjy.net](http://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

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--88342620

**【咨询教师】** 王海涛 郑毅



### 【报名须知】

- 1、报名登记表格下载后详细填写并发邮件至 [xchy007@163.com](mailto: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。



**【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 支付系统行号：313261018018 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

1280

元

**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

**咨询电话：**13684609885 0451- 88342620 **报名邮箱：**[xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com)

**学校网站：**[www.mhjj.net](http://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

## 案例一 美尔姿集团的人力资源管理变革

### 公司背景

江苏美尔姿集团公司是江苏省农垦集团新洋农场下属的一家国有企业，位于黄海之滨的江苏省盐城市射阳县新洋镇，专业从事羽绒制品的设计、制造和销售。该公司创于 1983 年，在 15 年的发展历程中，从创业到创汇，从创汇到创牌，基本完成了从原始的小规模生产的现代大规模制造的转变，并开始向多样化持续成长的发展阶段迈进。到 1997 年，公司拥有固定资产 5800 万元人民币，员工 2500 人，全年实现销售收入 3.8 亿元人民币，已经跻身于中国羽绒制品生产企业“三强”行列。公司先后荣获过“江苏优秀企业”、“全国服装行业产值利税双百强企业”、“全国最受消费者欢迎畅销产品金桥奖”等荣誉。

与众多大企业的发展相同，美尔姿集团在成长过程中，也随着事业的壮大和经营的需要，进行过多次组织调整与变革，基本形成了与现代大规模生产相吻合的组织运行模式。公司的组织结构模式如图 1 所示。

在运行过程中，由于其国有企业性质，美尔姿集团的最高决策权和关键人事权实际掌握在主管部门——新洋农场手中，但在具体的经营管理事务上，集团能够自主。公司也制订了诸多规章制度，运行顺畅。

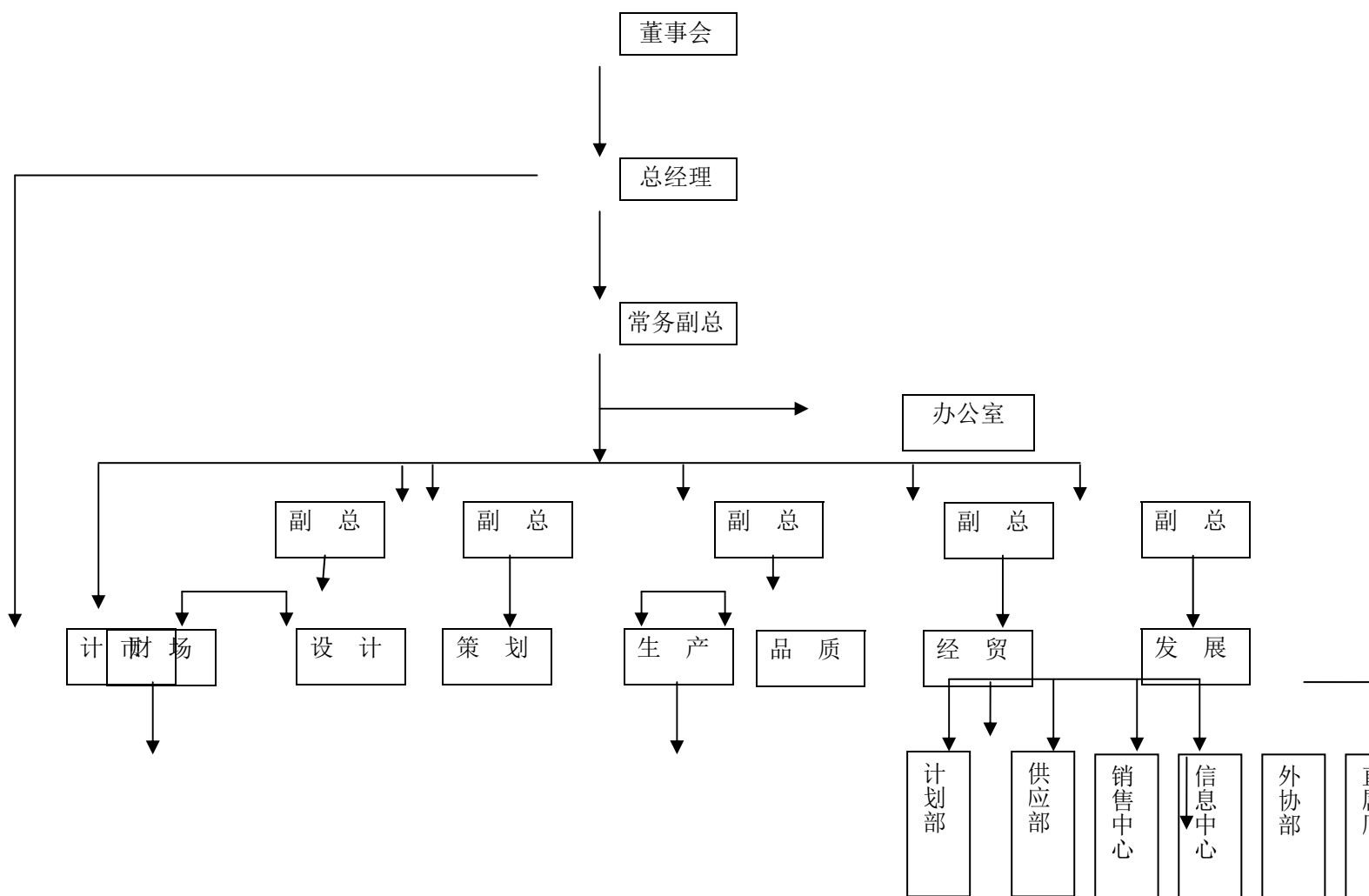
### 总经理的构想与忧虑

美尔姿集团公司的总经理徐荣光是一个在当地颇有传奇色彩的人物。他中专毕业后就被分配到新洋镇，在当地从事技术工作。在改革开始时，他冲破重重阻力，凭借过人的胆识和坚忍不拔的毅力，带领农场的部分员工，在一片海滨上，创建了这家享誉全国的优秀企业，使农场经济和员工的收入都有明显增长。正是这些经历和成就，使徐荣光总经理在公司员工、新洋农场乃至整个农垦系统都享有较高的威望。

和许多富有成就的国有企业创始人一样，年过 60 的徐荣光总经理并没有在成就和荣誉面前止步不前，而是准备带领员工向新的目标迈进。1997 年初，他带着营销部门、技术部门的负责人，北上南下，走访了 30 多家大商场，了解公司产品的销售状况和竞争对手的产品情况，并与各地的销售者进行了交谈，了解其对羽绒制品的看法。同年中期，他又利用产销淡季的时机，与技术部门负责人到欧洲进行考察。回国后，他分别组织营销部门、技术部门及生产部门的负责人进行开会大讨论，然后于 1997 年 10 月的中层干部会议上正式推出了酝酿已久的“远大构想”：

图 1 江苏美尔姿集团公司现行的组织结构图





——通过涉足针纺和印染的跨行业“强强联合”与资产重组，在 20 世纪末达到销售收入 10 亿元、利税 1 亿元、外贸出口 2.5 亿元的目标；

——进一步通过跨行业多元化扩张战略；形成以服装为龙头，兼营纺织、印染、辅料、机械、电子、生态农业、养殖业等业务，到 2010 年实现销售收入 80 亿元、利税 8 亿元、外贸出口 10 亿元的目标；

——到 2010 年，综合经济利益名列全国服装行业前 10 名，成为全国最大的羽绒制品生产基地和出口基地，建成科工贸一体，跨地区、跨行业、跨所有制的大型经济联合体；

对于地处海边小镇的美尔姿人而言，徐总经理的构想犹如一枚炸弹，在公司内部引起了强烈反响。有人赞同，也有人怀疑，办公室的人员时常将员工的议论传给他，他都认真听取，

并不发表任何评论，更没有兴师问罪。他心里十分清楚，如此宏大的构想，要让干部完全认同，还必须假以时日。对于这些与他共同奋斗多年的骨干，他相信，无论他们议论什么，总会朝着他指明的放向和目标去不断努力。

其实，在徐总的心中，他担忧的不是员工对他提出的构想的异议，而是最近遇到的几件“小事”：

第一件是生产部负责人与销售中心负责人的争执。这次争执发生在前不久的部门经理会议上。起因是销售中心埋怨生产部不能及时供货。生产部经理辩解道，之所以埋怨及时交货，原因是国际销售部突然下达一个订单，要求 10 日内交货，所以，各个工厂不得不停下手中的工作，转而生产外销产品。

第二件事发生在前天的总经理办公会议上。他按照惯例，首先听取各位分管副总的工作汇报。由于他出差在外，原本每周一次的会议已经连续三周没有召开，所以，在他想象中，这次会议会有很多问题要讨论和解决。然而，除了生产副总外，其余的副总都只谈一些具体事情，更没有提出什么有价值的意见和建议。他会前从办公室人员了解到的几件重要事情在这次会议上都没有提到。会议上，对信息中心负责人的任用的讨论也让他感到不快。原本十分简单的事情却因为内部派系分歧而变得十分复杂。

第三件事与刚才同办公室的人事主任的谈话有关。在他出差前，安排办公室的人事主任到省内高校和人才市场去招聘 5 个技术人才和 3 个管理人才。刚才的谈话就是专门听取人事主任的汇报。这位负责人谈道，他们走访了 3 所相关高校，参加了 3 场人才招聘会，结果只有 3 名技术人员和 1 名管理人员符合招聘条件。不少感兴趣的应聘者听说在小镇上，就没有投递应聘材料。这位主任在离开办公室前，还谈到，最近又有两名设计人员“跳槽”，有一名财务人员提出了考研究生的申请。

## 咨询专家的诊断

1997 年 12 月中旬的一天早晨，雪后初晴，苏北大地银装裹裹。来自南京测略咨询公司的 5 名专家正坐在开往盐城市的豪华大巴上，匆匆奔向美尔姿公司。他们都是著名的组织及人力资源管理方面的专家，拥有在多家企业咨询的成功经验。这次，他们是应美尔姿集团徐总经理的邀请，到该公司进行组织及人力资源管理的咨询。

和往常一样，5 位咨询顾问的在简短的动员会议后，就开始了诊断工作。按照双方约定，他们此次咨询的重点是美尔姿集团的组织结构和人力资源管理。咨询方式是进行人力资源指数调查和分析。所谓人力资源指数分析，实际上是该公司开发的专门用以诊断企业组织及人力资源管理状况的工具，包括两个步骤：一是进行问卷调查。问卷包括 73 个题目，每个题目都涉及到企业组织和人力资源管理的某个具体活动。另一个步骤是进行人力资源指数分析。在这一步中，咨询顾问对数据进行统计，并将其划分为 15 项指标，分别反映企业在 15 个方面的情况。另一咨询方式是进行个别访谈。这一方式要求被调查者按照咨询顾问所提出的问题真实地表达题目的感受和想法。为了让被调查者充分地表达他们的真实感受，采取了咨询顾问与被调查者面对面交谈的方式。

在公司相关部门和人员的配合下，咨询顾问组的人员共发放了 162 份问卷，回收有效问卷 131 份。问卷填写者覆盖了公司各个层级的人员，结构和比李均符合咨询顾问组的要求。经过统计，得到如下数据：

表 1 美尔姿集团人力资源分类指数一览表

	高 管 人 员	中 层 人 员	基 层 人 员	技 术 人 员	一 线 员 工	其 他 人 员	平均值	差额
报 酬 制 度	3.88	3.61	3.31	2.58	3.05	3.50	3.32	1.30

信息沟通	3.93	3.58	3.23	2.90	3.13	3.50	3.38	1.06
组织效率	3.40	3.33	3.13	3.43	3.28	3.75	3.39	0.62
关心职工	3.97	4.07	3.53	3.02	3.51	3.75	3.64	1.05
组织目标	4.08	3.68	3.41	3.21	3.62	3.60	3.60	0.87
成员合作	4.00	3.54	3.19	3.07	2.92	4.00	3.45	1.08
内在满意	4.29	3.97	3.53	3.46	3.35	3.64	3.71	0.94
组织结构	3.16	2.97	2.93	2.55	2.82	3.50	2.99	0.95
人际关系	3.85	3.48	3.23	3.09	3.21	3.05	3.39	0.76
组织环境	3.87	3.64	3.44	3.22	3.34	3.92	3.57	0.70
参与管理	3.50	3.15	2.66	2.51	2.68	3.50	3.00	0.99
基层管理	3.47	3.77	3.63	2.90	3.54	3.83	3.52	0.93
中高层管理	4.16	3.59	3.10	2.88	3.09	3.50	3.39	1.28
用人机制	3.77	3.41	3.13	2.84	3.13	3.58	3.31	0.93
职工精神	3.92	3.91	3.68	3.52	3.53	3.80	3.73	0.40

注：表中数值分别为不同类型员工对人力资源管理的不同方面，如报酬制度、信息沟通的评价。1 为最低，5 为最高。

咨询顾问人员在对上述调查结果进行综合分析后，形成如下看法：

- 1、美尔姿集团员工对企业发展目标的认识较为模糊，且存在一定程度的偏差，但对组织的未来发展寄予了较大希望。
- 2、美尔姿集团现行组织结构的不适应性，既影响到组织目标的实现和组织效率的提高，也制约了员工有效参与企业管理和中高层管理的质量。
- 3、因受制于不合理的组织结构和用人机制，美尔姿集团的整体组织效率显得比较低下。
- 4、美尔姿集团的基层管理质量较高，而中高层管理质量较低，且各类员工的评价不一致，这与企业绩效考评机制不健全有密切联系。
- 5、美尔姿集团员工对现有组织环境虽然较为满意，但企业内部信息沟通渠道不畅，人际关系复杂，成员合作程度于团队精神不足，致使组织内部还未形成一种积极而统一的企业文化。
- 6、美尔姿集团的用人机制不尽合理，报酬制度对一般员工不仅未能起到激励作用，反而引起上下级之间的矛盾和摩擦，从而制约了员工积极性和创造性的充分发挥，也影响到组织效率和组织环境。

咨询顾问人员对员工的访谈主要是为了从另一个层面来了解美尔姿公司的组织与人力资



源的管理状况，具体包括三个方面的内容：一是对组织目标的理解，二是对现行组织机构模式的看法，三是对各项人力资源管理活动的看法。访谈对象涉及 37 人，具体分布如下：高层管理人员 8 人，中层管理人员 19 人，基层管理人员 5 人，技术人员和一线员工 5 人。访谈对象的部门分布为：办公室 2 人，计财部 2 人，开发中心 4 人，策划部 2 人，计划部 1 人，供应部 1 人，销售中心 1 人，直属分厂 4 人，被服厂 1 人，辅料厂 3 人，外协部 1 人，南京分公司 1 人，品质部 2 人，其他部门 12 人。访谈得到的信息的总结如下：

——对公司的发展目标，高层领导有所了解，但认识较为模糊，并存在一定程度的分歧，这在对该目标实现的途径和手段方面表现得尤为明显。接受访谈的中层及中层以下人员基本不了解公司发展目标，部分员工对公司未来发展出较为明显的悲观态度。

——接受访谈的员工大多认为高层配备过多，既不利于内部沟通和协调，也影响到决策的效率。

——在现行的组织结构中，高管人员的管理幅度太不均衡，长此以往，会对管理质量和组织效率产生严重的负面影响。

——公司部门设置存在明显缺陷，如机构不全、职责不清、人员配备不到位。

——部门设置调整频繁，有的岗位归属经常变更。

——现有的制度主要涉及到岗位责任制、员工操作规定、质量管理体系、奖惩规定；而一些重要的基本制度规范如财务制度、绩效管理制度、员工选拔任用制度、培训制度等几乎没有。

——在现有制度中，很少能够彻底付诸实施。

——组织成员往往对同一行为或事件表现出截然不同的看法；组织成员普遍缺乏自律、自觉的精神；个别员工甚至会有令不行，有禁不止；上下级之间、部门之间缺乏必要的信息沟通和情感交流；公司忽视了对员工的理念灌输和行为规范的教育。

——公司员工主要来自新洋农场，进入渠道主要是招工招干，员工的学历主要是高中或中专；公司重视人才引进，可引进的人才在能力和作用方面与公司的要求有明显差距；人才引进过程中，基本没有经过正式的测评；在组织内部，干部和工人的身份特征依然非常明显；干部有明确的行政级别之分；员工内部调动十分频繁，不少岗位每年换一人；在人员调配过程中，任人唯亲的现象比较明显，内部裙带关系突出。

——公司虽然对高管人员实行了年薪制，但访谈对象普遍认为年薪收入与个人贡献不吻合；对一般员工虽然实行奖金制，但奖金分配与级别、职位挂钩，而没有和贡献挂钩；设计人员普遍对收入不满意；员工对公司的精神奖励持赞同态度，并认为有一定激励作用。

——访谈对象认为，公司重视设计人员和一线员工的培训，许多外派培训机会都给了设计人员，接受访谈的管理人员。

——访谈对象认为，公司虽然经常谈到考核问题，但对管理人员的考核基本上流于形式；公司基本没有专门负责考评的机构和人员，考评结果也没有与奖金分配、培训机会或升迁挂钩。

## 咨询专家提出的整改方案

5 位咨询专家在经过 10 天的调查工作后，带着一大堆材料回到了南京。在随后两个多月的时间里，5 位专家日夜，并 3 次到美尔姿公司进行专项交流沟通，终于在新春开始之际，结束了整改方案的设计工作。1998 年 3 月初的一个上午，美尔姿公司的徐总经理及主要领导、新洋农场的领导以及江苏省农垦系统的分管部门领导齐集南京，听取了策略公司咨询专家提出的整改方案。方案包括六个部分，各自的核心内容如下：

第一部分：科学论证企业发展的战略目标。咨询专家认为，虽然战略目标问题不属于此次咨询范围，但从人力资源战略的角度考虑，仍进行了研究并提出三点看法：一是公司的跨行业多元化扩张战略不适合企业现有的成长阶段，二是简单经济规模扩张不适合服装行业的发

展潮流，三是公司现有人力资源不足以实施跨行业多元化扩张战略。为此，建议公司首先进一步论证发展目标和发展战略，并注重与员工的沟通。

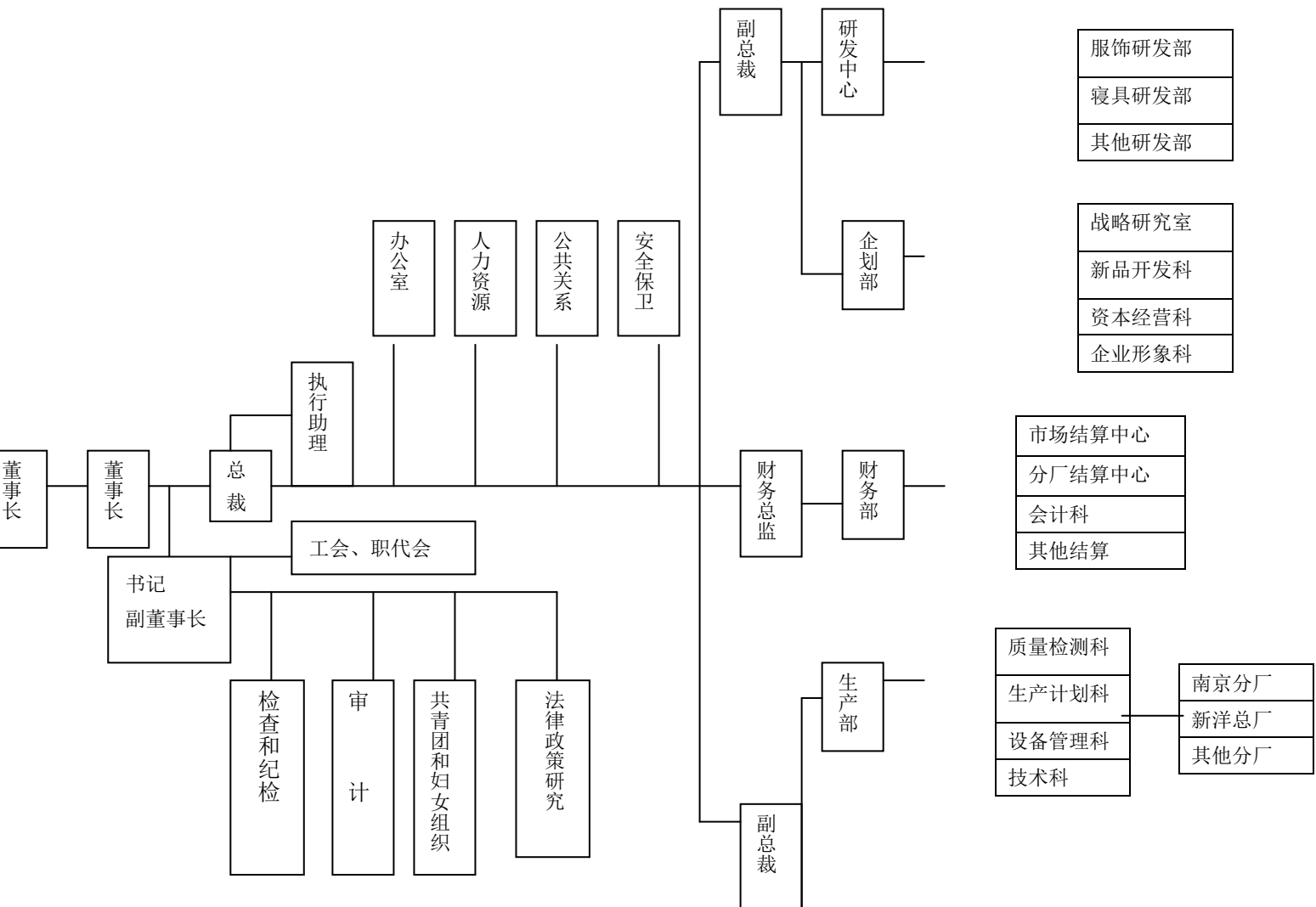
第二部分：合理建构公司组织机构模式。咨询专家认为，改革公司组织机构模式是此次整改的主攻方向。从美尔姿集团的实际情况出发，组织机构改革应该坚持效能合理原则、务求实效原则、相对稳定原则和分布推进原则；改革的重点内容是建立完整有序的组织体系，精简中高纵向管理层次，强化基层管理职能细分。咨询专家根据调研结果，设计了美尔姿集团未来的组织结构模式。（见图 2—4）

第三部分：分布推进公司总部的重心南移。咨询家认为，美尔姿集团现行社区地缘关系对企业发展构成了严重束缚，为此，建议公司逐步将重心移到南京。

具体过程可分为三个阶段：第一阶段是两头兼顾，把总裁办公室、研发中心、企划部、市场部和人力资源部南迁，并另设小型财务部，以保证南迁机构的运作；第二阶段是重心南迁，将生产部外的其余部门南迁，由生产部负责工厂的运转；第三阶段是重心南移，在建立健全成本中心经营管理体制下，完成所有部门的南移。

第四部分：充实调整集团高层管理人员。咨询专家认为，充实调整高层管理人员是整改的当务之急。在调整高管人员过程中，公司应特别注重新老交替问题、任职资格的制度化规范问题和离岗高管人员的妥善安置问题。

第五部分：建立健全企业管理规章制度。咨询专家认为，建立健全规章制度是此次整改的基本内容。在此方面，重点要集中在部门职责和岗位职责、管理环节的规章制度以及信息沟通制度等方面。同时，咨询专家还建议公司强化制度的约束力。



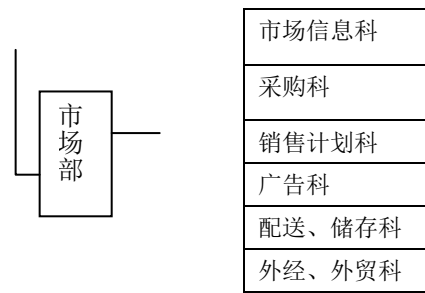


图 2 美尔姿集团组织结构整改方案图

第六部分：全面规范人力资源管理。咨询专家认为，规范和加强人力资源管理是整改的关键所在，并建议将重点集中在如下方面：企业用人机制、绩效评估系统、激励机制以及管理培训。

### 【案例讨论问题】

你认为美尔姿集团当前面临的主要问题是什么？

咨询专家组提出的新组织结构与旧组织结构存在哪些差异？这种改进是否合理？

你认为咨询专家组提出的整改方案中哪些是合理的，哪些是不合理的？

## 案例二 江苏海外企业集团人才招聘、选拔改革的案例

### 案例目标

海企是江苏省政府的国有独资公司，是一个主要从事进出口贸易的企业集团。面对中国加入 WTO 等一系列竞争环境的变化，海企认识到人力资源管理的改革带动企业整体竞争能力的重要性，通过招聘、选拔制度的改革，为企业带来了新的活力。

### 一、海企的人力资源管理的环境

江苏省海外企业集团有限公司（以下简称海企）是江苏省政府所属的国有独资公司，大型一类企业。以公司为核心企业组建的江苏海外集团为江苏省重点企业集团。目前，集团公司拥有钟山有限公司（香港）、日本钟山株式会社、苏星国际贸易有限公司（美国）、江苏海外集团投资发展有限公司、江苏省对外贸易股份有限公司、江苏海外集团服装有限公司、江苏海外集团物资技术有限公司、上海海企经济发展有限公司、江苏海外集团苏州有限公司等境外企业十几家，经营范围涉及进出口贸易、投资、融资、国内贸易、对外经济技术合作、国际国内招投标、旅游等领域，与世界上 90 多个国家和地区建立了稳定、良好的经济贸易合作关系。集团公司已通过 ISO9002 质量体系认证，在 2000 年中国进出口额最大的 500 家企业

中，公司列第 52 位；在出口最大的 200 家企业中列第 82 位。2001 年集团国内部分完成进出口总额 7.5221 亿美元（其中出口 2.59 亿美元），实现投资回收总额 1154 万美元；对外经济技术合作业务也取得长足发展。

海企集团总部现有员工总数 311 人，中高层管理人员 36 人，基层管理人员 100 人，员工 175 人。研究生以上学历 24 人，本科 147 人，大专以下 47 人。与江苏同行企业主要竞争对手舜天集团、丝绸公司、设备进出口公司相比，海企具有以下特点：员工年龄较为合理。海企总部的平均年龄 35 岁，是江苏主要外贸企业中总部年龄构成最年轻化的。

1. 员工学历层次最高。研究生占 7.7%，本科生占 47.3%。大专以上学历者占 84.9%，高出丝绸公司近 5 个百分点，是舜天集团的 2 倍。

2. 人均规模也是同行业中最高的。以 2000 年度来计算，海企为 186.09 万元，丝绸公司为 91.44 万元，舜天集团为 89.03 万元，设备进出口公司只有 53 万元。

3. 海企也是管理人员最多的公司。处级以上管理人员占 11.6%，高出舜天近 7 个百分点，高出丝绸公司 5 个百分点。

## 二、海企的人力资源改革的主要动因

进入 21 世纪以来，海企在人力资源管理上出台了一系列的“大手笔”，对于企业原有的人才招聘、选拔进行全面的改革。直接导致海企人力资源管理改革的主要因素是外在竞争的压力、企业内部需求变化的动力以及现代企业管理理论的诱导。

### 1. 外在竞争的压力。

加入 WTO 以后，按照问过对外承诺，在 3 年内要实现进出口权依法登记制，赋予中国境内的所有企业（包括外国企业）和个人进出口权。国有专业外贸公司的垄断经营权将丧失。与机制灵活的其他类型外贸公司相比，国有专业外贸公司的制度落后显得更为突出，这将使其在竞争中处于非常不利的地位。2000 年底，外资企业的进出口占全国的 50% 左右。加入世贸组织以后，会有更多更强大的外资公司进入这一领域，从而使国有专业外贸公司面临更多的竞争对手和更大的竞争压力，同时也面临着更加激烈的人才竞争。加入 WTO 后，三种人才最容易流失：一是企业中高层管理人员，二是 IT 界人才，三是外语和外贸人才。因此，和其他的国有外贸企业一样，海企改革也到了迫在眉睫的地步。

### 2. 内部变革的需要。

海企人在外部竞争的压力下，主动寻求企业的变革，他们将企业人力资源的招聘、选拔与企业的内部改革结合起来。作为典型的国有企业代表，和所有的国有企业一样，改革前的海企内死水一潭，企业机制不灵、关系不顺、员工缺乏活力。长期以来，海企内部形成了论资排辈、迁就照顾、求全责备等陈旧落后的观念，企业内部不同程度地存在着知人视野不宽、选人渠道狭窄、用人难尽其才的现象。企业的中层干部平均年龄超出 45 岁，有些单位超出 50 岁，以致企业常常出现用人捉襟见肘的尴尬局面。企业内部的改革驱动迫使海企人对于人力资源管理进行变革。首先，入世对于企业来说是良好的发展契机，因为这种环境的巨大压力反过来也是给了企业提高自身能力、发展自我的巨大推动力。从现在来看留给企业的时间只有五年，企业只有主动去适应改革、对自己施行全面的改革，才能快速调整自己去适应国际环境的竞争，将自己融入世界贸易的主流之中。其次，海企人认识到企业的竞争在本质上就是人才的竞争，而人才竞争的背后，是体制和制度的竞争，其中人事制度的创新又是其他制度创新的保证。国内外企业成功的经验都已经使海企人认识到，人事制度的改革应当先于

其他方面的改革，人事制度的落后已经成为企业进一步发展的瓶颈。

### 3. 现代管理理论发展的诱导。

现代企业理论的一个重要思想就是，企业管理层已经将人才视作一种无形资本，将人力资本看成企业获取核心竞争能力的根源。传统的“人力资源”观点必然要被“人力资本”理论所替代，企业不仅要从事产品的生产和服务，同时也应当从事资本的运作，包括人力资本与金融资本两个方面的运作，以实现企业保值和增值的根本性目标。并且企业应当将人力资本看成是企业竞争优势的源泉，因为企业其他资本的保值和增值，最终都是通过有效的人力资本的管理，增加“人”这种资本给企业创造的价值和效益实现的。人力资本战略是人力资本管理的基础，它的确定实际上是确定人力资本管理的发展目标和趋势：人力资本管理达到的目标是降低成本（包括可以用现金衡量的无法衡量的成本），促使管理层更加关注人力资本的“增值”活动，从而吸引、发展和留住优秀人才，使企业人力资本获得高效、健康的发展。

## 三、海企招聘和选拔改革的基本思路

海企的人力资源招聘和选拔的改革，与一般企业相比有着较大的差异性。因为，海企改革的总体思路并不是就招聘和选拔来谈招聘、选拔的人力资源问题，而是希望以此推进全面的人力资源管理改革，并以此为基础全面推进企业组织结构和变革，推进企业的创新 and 变化。在他们看来，招聘与选拔的改革是全面改革的突破口，是企业整体改革的基础和保证。

### 1. 以招聘、选拔为突破口全面推进人力资源管理改革。

应该说招聘、选拔工作只是人力资源管理中的一个部分，人力资源管理本身内容庞大，它包括了工作分析、资源规划、招聘与选拔、工作绩效考评、工资与福利、人员的沟通、员工培训等内容。在具体的实践中，企业中的人力资源管理改革并不可能一下全面铺开。因为，改革是一个不断探索的过程，人们需要不断积累经验，去摸索、去实践，以此来获取成功经验，再全面展开。更主要的是改革的过程本身就有很多的阻力，推进改革本身也有个循序渐进的过程，有个如何选择突破口的问題。

海企的人力资源改革选择招聘、选拔为突破口是基于以下几个方面的原因。首先，是本着改革从易到难的过程、循序渐进的原则。近年来，企业的招聘与选拔已经在外贸国有企业内开始了，例如上海外贸就在 1999 年全面推行了竞争上岗，江苏的苏豪集团、开元集团、弘业集团也在 2001 年初开始了招聘与选拔的改革。外面企业的改革形式已经对海企的员工形成心理影响，招聘与选拔的改革也有“风雨欲来”迹象。因此，海企改革的“解冻”工作比较容易开展；，外面企业的成功实践也为海企的顺利改革提供了宝贵的经验。其次，海企人也有自己的考虑，在他们看来招聘与选拔改革具有涉及面小、影响大的特点，完全符合企业全面改革初期的“解冻”的需要。招聘与选拔可以使企业内部形成富有生机和活力的用人机制，促进企业优秀人才脱颖而出，激发员工奋发向上。再次，海企人认为招聘与选拔的改革具有拓展效应，它可以迅速扩展到人力资源管理的大部分工作，从而使得企业的工作分析、资源规划、招聘与选拔、工作绩效考评、工资与福利、人员的沟通、员工培训等工作全面进入到一个新的时期。

### 2. 将招聘、选拔与企业的创新、组织结构的变革相结合。

海企的招聘与选拔工作具有自己独特的修改，他们将招聘与选拔看成企业组织结构改革与企业创新的一个部分。

企业组织结构的变革是当今企业改革过程中的一个重要部分，传统的科层式的组织结构机构庞大、管理费用高、缺乏横向的沟通、没有灵活和适应能力。扁平化、开放式的组织结构逐渐为现在企业所采用。海企人追逐当代企业管理的潮流，结合企业的招聘与选拔实施企业结构的调整。海企人以“定岗、定编、定员、定薪”的“四定”为基础，根据国家经贸委《关于深化国有企业人事、劳动、分配制度改革的意见》，改革不适应市场竞争需要的企业组织体系与管理机构，精简职能部门、减少管理层次、增加管理幅度；增加管理幅度；根据“公开、公平、公正”的原则，实行竞聘上岗，择优录用。

企业的创新依赖于一定的文化氛围，海企人将招聘与选拔作为改革的突破口，不仅是在寻求企业的管理人才，也是在营造企业创新的氛围。在一定程度上，海企人是希望借助于外部人才的引进，给企业带来新的思想、新的观念，给全体员工带来冲击，改变原有的死水一潭的书面，为企业创新打下良好的文化基础。

### 3.科学化地、社会化地、稳步地推进人力资源管理的改革。

海企人本着务实的态度和科学的精神推进招聘与选拔改革。在科学化上，他们严格坚持德才兼备、注重实绩的原则；坚持民主推荐、民主测评、群众公认的原则；坚持民主集中制、党委决定的原则。海企人明确了企业一需要的四类人员：品德不好的、有资历无能力的、“和事佬”和稀泥的、“殷勤”不务正业的。海企人是将品德和企业效益排在第一位的。在海企人看来，那些专门和稀泥、遇到问题不讲原则、以原则换取“好人缘”的人并不是真正代表了企业的利益和员工的利益；在企业中并不要对领导的殷勤，要的是效益，只有人际关系上的左右逢源，没有过硬的业务能力，在海企是行不通的。

在社会化上，海企人不仅面向社会进行招聘与选拔，更主要的是吸收社会人力资源学者和企业的专家参与招聘和选拔过程的始终，使得企业的招聘与选拔有了比较可靠的保证。海企的领导们坚持积极稳妥地开展招聘与选拔工作，他们采用先试点、后铺开的逐步推进的方法，严格按照规范程序操作：①公布竞聘职位、岗位要求和具体条件。②民主推荐。③公开答辩。④组织考察与任前公示。⑤决定聘用。⑥公布选聘结果。

## 四、海企招聘与选拔改革的实施方案和过程

### 1. 营造改革的氛围：宣传国内改革经验、建立完整的岗位职责。

为了顺利推进人力资源的改革，海企人首先注意改革解冻阶段的重要性。进入 21 世纪以来，集团领导反复地宣传国内优秀企业的改革经验，营造改革的氛围，如海尔“三工并存、末位淘汰、动态转换”的观点，河南许继集团“三条死亡线”的思想等。这些宣传激发了企业员工的变革欲望，在企业内部形成了“风雨欲来”的改革态势。

海企在定编、定员、定薪、定岗的上，确立了新的岗位职责。每个岗位的均由如下部分组成：岗位名称、直接上级、直接下级、本职工作、直接责任、岗位职责和基本的业务要求。

如人力资源部总经理助理岗位，其直接上级为人力资源部总经理；直接下级为人力资源部经理；本职工作为按照质量体系的要求和职能，协助冲凉总经理组织本部门人员开展人力资源管理、开发、配置等项质量活动。其直接责任有：正确传达上级指示，协助开展部门各项工作；布置分管工作；根据需要进行现场指挥；制定本部门目标，起草各类文件方案，制定各类计划；制定下级岗位描述，办公室下级工作；检查下级工作等。



如资财部总经理助理岗位的基本要求：符合会计专业职务条例规定的任职资格；较为系统地掌握财务会计基础理论和专业知识；掌握并能正确贯彻执行国家有关的财务方针、政策和财务会计的法规、制度；具有一定的财务会计工作经验，能够协助总经理进行部门工作的管理与协调，并具有独立处理日常财务工作的能力等。

## 2. 招聘与选拔工作的第一战役：公开选聘总经理助理。

2001年2月海企开展了内部公开选聘总经理助理，推出了9个职位。51名员工符合条件。通过专家组织笔试、面试、心理测试、组织考察、任前公示等办法，选聘9位总经理助理。

专家测试是基础知识结合企业工作实践，试卷以定性为主导。专家组根据笔试、面试和心理测试的结果写出综合点评，如针对某某情况提出“竞聘报告面面俱到，缺乏重点，自我评价较高，长期从事办公室工作具体事务做得比较多，工作有经验，但心态不好，很难做好工作，只能是应付性的改进不容易。竞岗的思路不够开阔。他应该轮岗，否则心态不好”。

对确定的聘用人选进行任前考察，主要是通过开座谈会、个别谈话、群众举报等形式对候选人的德、勤、能、绩、廉五个方面进行评价。

这批选聘的9位干部经过岗位的锻炼绝大多数表现突出、进步明显，有的人还因工作需要已经被选聘到上一层的岗位上工作。

海企的人力资源改革成功走出第一步，进一步激发了海企上下深化改革的热情。3月又采用民主推荐和民主测试的方法由集团部门经理以上干部85人参加，通过无记名投票产生4名后备干部。4月又在服装公司、外贸公司和投资公司范围内，公开选聘了派驻香港钟山公司工作人员。

## 3. 招聘与选拔工作的第二战役：面向社会公开招聘。

2001年5月，为了深化改革国有企业外贸干部选拔任用制度，在更大范围内选拔经营管理人才，海企决定面向社会招聘经营管理人才。本次招聘的主要岗位是上海浦东公司3名副总经理和2名集团财务部总经理助理。整个工作分成三个阶段：5月15日—5月18日前期准备，确定招聘实施的意见，起草招聘公告。5月21日—7月11日为组织实施阶段：发布公告、报名登记、资格审定、审定考题、笔试、阅卷评分、公布笔试成绩、体检、面试、确定考核对象、组织考核、确定聘用人选。最后一个阶段是归纳总结：总结工作，完善信息库，以备后用。

2001年6月中旬，海企在“金陵经理热线”、《人才市场报》、《扬子晚报》等上发布了招聘信息，先后接待近百倍应聘人员，从中确定33名应聘者参加了笔试。随后，海企对进入第二轮面试的27名应聘人员进行了两天的考核，主要考核范围是工作目标与工作条件分析、人际协调、分析问题与解决问题、组织控制等能力。在外部专家、企业领导的深层次的测试下，对应聘人员逐一点评。由于评委的意见分歧，将拟用人员分成两批进行组织考察。最终确定7名管理岗位人员。外部人员的引入使得企业人才选拔的范围更加广泛，也给企业注入新的活力。

## 4. 招聘与选拔工作的第三战役：中、基层管理人员公开竞争，选拔上岗。

如果说前面两大战役尚属局部战役的话，那么从2002年起海企的招聘与选拔进入整体的

攻坚阶段，在这个阶段企业要对集团内的中、基层管理人员全面实施公开竞岗。

### （1） 服装公司的试点。

2001年8月，集团为了推进人力资源管理的全面改革，首先在服装公司打响了总攻第一炮。集团领导亲自到服装公司进行改革的动员，提出改变原有的人才选拔制度是大势所趋。改变由少数人选才和在少数人中选才的做法，变“相马”为“赛马”。

由于积累了相当的经验，服装公司的试点工作非常顺利。服装公司的招聘与选拔工作引入了民主推荐和专家测评相结合的方法。服装公司的人力资源改革中发现了一些原来喜欢搞关系、没有业务能力而又长期占据领导岗位的人，也挖掘了一些年轻的、个性鲜明的、熟悉业务有能力的好苗子，对于进一步有针对性地使用人才、培养人才奠定了良好的基础。

### （2） 集团中、基层管理人员公开竞聘。

2002年以来，海企对中、基层管理人员大面积地实施了公开竞岗的改革，其中3月份一次拟聘的岗位就有14个，涉及的部门有总裁办公室、人力资源部、法律审计部、外经部、资财部、外贸部、投资部等众多部门。

工作本着公开、公平、公正，竞争上岗和群众公认的原则有序地开展。竞岗的程序为：各部门推荐候选人；对候选人进行民主测评；拟聘人员呈交书面陈述报告，由专家和领导进行点评；上报组织考核；决定聘用发给聘用书。

经过两年多的实践，海企在人员的招聘与选拔上积累了很多经验，为企业的中、基层管理人员的选拔奠定了牢固的基础。整个中、基层公开竞争上岗过程顺利进行，企业内部稳定，员工积极性高涨。企业人力资源招聘与选拔工作顺利走上制度化的轨道。

中、基层管理人员的选拔在范围和视野上更加开阔，选人用人更加具有针对性，有利于专业对口、用其所长、人事相宜，“量体裁衣”的书面开始出现；中、基层对于企业来说面更广，影响更大，更加能够激发员工奋发进取，促使员工将精力放在学习和工作上；中、基层的公开选聘可以促使海企的人力资源改革进入规范化、制度化阶段。

人力资源的招聘与选拔对于企业的人力资源管理来说是项基础工作。虽然今天有不少企业已经有效地掌握了人力资源招聘与选拔的基本理论与基本技能，但是作为一个老的国有企业，海企的人力资源改革应当说对很多企业都有借鉴意义。

海企人力资源改革具有从易到难、从点到面、兼顾全局、综合发展的特点；海企人力资源管理改革的历世之处在于，有效地实施了从解冻到变革再到冻结的科学管理，同时走向社会借助“外脑”也起了很大的作用。

当然，海企人力资源还存在一些问题，特别是如何将企业招聘选拔的成绩推广到整个人力资源管理工作（包括工资与福利改革、人员培训与能力开发、360度工作绩效考评等）乃至企业的全面改革中，铸造企业的核心竞争能力，这是有待于进一步思考的。

总评：

作为企业获取持续竞争优势的工具,人力资源管理在新经济时代面临着诸如经济全球化、社会知识化、信息网络化和人口城市化以及企业管理广泛变革等方面的趋势愈加明显,并引起了一些新的人力资源管理问题。为此,海企从招聘、雇用入手,对人力资源管理进行变革,取得了成效。海企的人力资源管理实践表明:新经济时代的人力资源管理不仅仅表现出越来越多的不同于传统经济时代的特点,对于管理者来说,更为重要的是企业创造价值的源泉的转变和依赖重点的转移——转向人力资源和知识。在企业里,越来越多的人所从事的工作一再是对自然界物质的加工和处理,而是通过对数据中信息的、知识的挖掘和创造,以此作为人们生活的一种方式,并在此过程中创造社会财富。由此而引致的不仅是人力资源管理职能的转变,更为重要的是人力资源管理理念的转变。

值得注意的是,案例并没有体现出海企人力资源管理的系统性,对人力资源的开发也涉及不多,因此,如何实施战略性人力资源管理有待于进一步探讨。

## 案例三 开展点将练兵活动 开拓参与式培训之路

广东韶钢集团

在以往的传统培训中,学员只是被动的听众,这样在很大的程度上剥夺了学员的主观能动性,容易致使培训课堂气氛沉闷,学员因疲劳烦躁而产生抵触情绪。如何突破传统培训瓶颈,开拓新的岗位培训之路,变经验式培训为体验式和参与式培训呢?韶钢集团近期通过开展“点将练兵”活动,在公司推广全员参与式培训,让员工在学习中工作,在工作中学习,充分调动了员工的积极性和创造性,极大地促进了员工自主学习和交流,整个活动有声势,有特色,有实效,为实现针对性、参与性和时效性的培训找到了一个全新的突破口,在韶钢掀起了一轮学知识、比技能的热潮。

### 一、指导思想和方法

本着在韶钢推广全员参与式培训,全面提高各岗位员工的操作技能水平和综合素质的指导思想,以点将答题、专题讲座、现场演练的形式开展活动。

形式一：以点将答题为桥梁，鼓励员工齐参与

以“每日一题”、“每月一评”、“每季一考”的形式组织点将练兵活动，其实质就是要调动每各参与对象的学习积极性，使他们在亲身参与中获取知识、开拓思维，提高岗位技能和引导正确的行为方式。

#### （一） 每日一题

活动内容包括：出题(亲历事件编写)、答题、评题。

1、 出题：按工段（作业班）设置点将练兵站。每日安排一名员工就工作的某个方面提出问题或案例。命题原则上在同工种之间进行，轮流提问，确保全员参与。出题形式多种多样：按计划轮流出题，班前班后会现场出题，利用 OA 网上出题等等。题目内容涉及安全生产，岗位操作规范、要点和方法，工艺设备常见问题，事故案例分析，预防措施以及突发事件处理，财务管理、人力资源管理等多个方面。

亲历事件编写：是“出题”这一形式的进一步演变和深化。通过鼓励员工根据自身工作经历编写亲历事件，包括：亲身经历的问题中最难解决的实例；工作中经常发生的问题，由于操作不当而发生的设备、安全事故的各类事件的分析和总结，从中吸取经验和教训，提高员工操作水平以及分析问题和解决问题的能力。

2、 答题：有练兵站或出题人指定专人或多人回答提出的问题，要求答题者严肃对待，认真分析。允许一题多答，多人答一题。

3、 评题：有练兵站组织人员对答题的内容及时给予点评（原则上 24 小时完成）。要求评题时本着客观、公正、实事求是的原则，有错误的及时指出，从而起到答疑解惑、互相交流、促进双方技术水平提高的目的。

#### （二） 每月一评

每月评选出最佳命题、最佳答案、最佳评题、最佳练兵站等，在“点将练兵”公布栏公布，并给予一定奖励。

#### （三） 每季一考

对所提问题和答案进行筛选整理，按不同的岗位类别组建题库，编印成册下发至班组组织学习和交流。每季度组织相关内容的考核及考试等活动，已达到资源共享、巩固培训效果的目的。考试试题主要为生产事故案例、作业指导书、操作要点等岗位知识。此外还根据考试成绩进行相关奖励与考核。

形式二：以专题讲座为载体，深化员工岗位知识

精选练兵活动中具有广泛意义的出题，组织专题讲座。专题讲座以案例教学为主，一题一讲，针对具体难点解决具体问题。由于实际工作经验的工程技术人员和技术专家、技能人才根据讲座课题，编制讲义。内容以作业指导书、事故案例分析、经验交流为主。引入了提问、讨论、对照实物讲解等培训方式，通过讲进行实地案例教学，提高操作人员对各类事故的防范意识以及处理意外事故的能力。

形式三：以现场演练为舞台，提高员工操作技能

结合生产、人员素质需求实际，开展现场演练活动。现场演练开展的成功与否，关键在于选题。演练内容

侧重于生产过程中突发性障碍、事故处理以及岗位操作要领的掌握。其具体的步骤为：

（一） 针对选定的课题，编写演练方案，内容包括演练内容、时间、地点、参与人员、负责人、组织工作人员、技术操作要点、演练步骤、评分标准、各项记录表、材料与工具、各次及奖励方法、注意事项等内容。

（二） 点将聘请技艺高超的技能人才进行现场演示指导，组织员工进行观摩，并参与到演练活动中进行现场实操练兵。

（三） 及时做好演练中的指导、点评及总结。

## **二、精心组织，严格管理，成绩显著**

（一）点将练兵活动已成为韶钢的日常管理工作之一。活动搭建了厂长任单位点将练兵领导小组组长，工段长（作业长）、班组长为练兵站站长的组织架构，按照“内容上求实、形式上搞活、整体出成效”的工作思路精心组织，每月评选最佳命题、最佳答题、最佳评题和最佳练兵站，在公布栏公布，并给予一定奖励，使活动具有成效、深入人心。

（二）在活动过程中，始终坚持做到“两公开两看”，即公布实施方案，听取员工意见，看活动方案是否可行；公开月度评选结果和奖励发放，看考评意见是否中肯，奖励发放是否阳光。此举大大吸引了员工的注意力，提高了他们的积极性。活动中员工积极思考，纷纷查找自己工作上的盲点和薄弱环节，积极探索改进的方法，努力使出题具有指导意义；评题抓住要害，具有启迪作用。通过亲身参与，员工对工作不仅做到知其然，还有知其所以然，有效地提高了各岗位员工的操作技术水平和解决问题的能力。

（三）抓住“亲历事件”这一点话题，丰富点将练兵的活动形式。通过对亲历事件真实、完整的陈述和分析、总结，使其对各岗位操作有着举一反三的指导性意义。员工通过它畅谈工作心得及经验教训，使“传、帮、带”培训活动从个别或单线的形式逐步到以书面交流的形式，影响面不断扩大，资源共享渠道更加通畅，员工从中汲取经验和教训，少走弯路，达到提高员工操作水平及分析问题、解决问题的能力目的。

（四）专题讲座这一培训形式推行后，非常受欢迎，收到了很好的培训效果。炼铁厂点将练兵站在点将练兵活动中开设了具有特色的“每日专题讲座”培训活动，此项活动改变以往由设备骨干讲课的形式，而是由点检员们上台讲课，时间为每天半个小时，每人轮流讲课，内容就本人管理的设备区域讲述自己的点检体会和设备故障的判断及处理经验。站长黄放庭说：我们就是要改变被动学习为主动学习，以前我们讲课，点检员听课，有人不爱听。现在，点检员自己上台讲课，我们来听，给他们压力，他们必须自觉学习，总结提高，把理论知识和实践知识相结合，才能讲好每一课，而且这对他们的口才、组织管理能力也是一种锻炼。那么，学习效果如何呢？炼铁厂点检站通过每日专题讲座，定期现场演练，使学习活动循序渐进，扎实有效，为全厂增产和降低成本奠定了良好的基础。

（五）通过组织开展各工种现场演练岗位练兵活动，使员工进一步掌握正确的操作要领，提高各岗位

员工的操作技术水平和对突发事件的预防及掌控能力。在演练过程中，强化标准化作业意识，使员工形成标准化作业的行为习惯，杜绝违规操作。演练不仅有“单兵”演练，而且还有“多种兵”联合演练竞赛，基本模式为：“演练-点评-讨论-讲解-评比”，演练紧贴生产实际，改被动学习为主动学习，被员工普遍认可。他们说：“课堂讲十次，不如现场练一次，理解深刻，对作业标准化、预防事故、提高质量、促进生产有更直接的作用。

### 三、开展点将练兵活动的作用和意义

#### （一）互动学习 资源共享

参与式培训使每个人都享有平等学习和表现的权利，同时有机会与他人对话，最大限度发挥每个人的智慧和才能，以及群体互动学习的最大潜能。点将练兵活动通过引导参与者在活动中反省自己的经验和观念，在交流和分享中学习他人的长处，产生新的思想，达到新的认识，从而采取行动改善现状，实现自我提高。在全员参与的活动中，可以发生生产、设备、操作上可能存在的某些隐患和问题，进而研究新的思路和解决办法，从而改进工艺、完善制度，使流程更合理，生产更安全，产品质量更可控。

#### （二）引发思考 推动实践

每日的出题和答题形成了员工和班组之间的学习擂台，如何在日常生活的生产活动中发现潜在的问题，并将其归纳提出，成为了每一位练兵站成员密切关注的问题。在工作中学习。在学习中工作。每日出题，既是任务，又是挑战，请教别人的同时，又可那自己的强项来考验、指导别人。活动使广大员工大大增强了学习、研究的兴趣，并能深切地感受到自己和“对手”们的相互激励、共同进步。大家纷纷化压力为动力，查找自己工作上的盲点和薄弱环节，并探索出改进的方法，使自己、班组的操作更加流畅，技术更熟练、全面。

#### （三）在互动中展示自我 在学习中共同成长

点将练兵活动给了所有员工一个表现自己、展示才能的平台。不少练兵站以班组为单位进行擂台赛，要求班组互相出题、对考。大多员工平时埋头苦干，精研业务，却很少有机会让人注目和了解，活动为他们提供了大显身手机会。在出题的“进攻”和答题的“防守”中，班组每位成员的智慧都被充分地发挥和挖掘出来，他们为集体和个人的荣誉群策群力、献计献策，同时，在浓浓的学习氛围中增强了学习的兴趣，提高了工作的激情。正如我们一位员工在散文诗中所说：“它使学习变成了一种习惯，进步成为了一种时尚。它离我们很近，却让我们的能力不断延伸。”

韶钢开展的点将练兵这一崭新的人力资源开发模式在实践中得到了热烈的响应和广泛的认可。活动开展以来，公司共有 32 个单位申报开展，15000 余人次参与活动，出题 32916 题；组织专题讲座 392 场，现场演练 163 场，岗位知识考试 88 个工种，参考人数达 6364 人；评选出 170 个最佳命题、最佳答题、最佳评题和最佳练兵站；点将练兵活动学习标兵 13 名、点将练兵活动积极分子 27 名、最佳学习型单位 30 个。



## 案例四 通用电气——考核要有利于员工成长

通用公司这艘企业界航空母舰的管理之道，一直被人们奉为管理学的经典之作，而 GE 的考核制度则是管理典籍中的重要篇章，从通用（中国）公司的考核制度可以发现 GE 考核的重点所在。

通用（中国）公司的考核内容包括“红”和“专”两部分，“专”是工作业绩，指其硬性考核部分；“红”是考核软性的东西，主要是考核价值观；这两个方面综合的结果就是考核的最终结果。

### 1. 年终目标考核的四张表格

前三张是自我鉴定，其中第一张是个人学历记录；第二张是个人工作记录（包括在以前的公司的工作情况）；第三张是对照年初设立的目标自评任务的完成情况，根据一年中的表现，取得的成绩，对照通用公司的价值观、技能要求等，确定自己哪方面是强项，哪些方面存在不足，哪些方面需要通过哪些方式来提高，需要得到公司的哪些帮助，在未来的一年或更远的将来有哪些展望等。原任总裁韦尔奇在当年刚加入通用公司时就在他的个人展望中表达了他要成为通用公司全球总裁的愿望。第四张是经理评价，经理在员工个人自评的基础上，参考前三张员工的自评，填写第四张表格，经理填写的鉴定必须与员工沟通，取得一致的意见。如果经理和员工有不同的意见，必须有足够的理由来说服对方；如果员工对经理的评价有不同的意见，员工可以与经理沟通但必须用事实来说话；如果员工能够说服经理，经理可以修正其以前的评价意见；如果双方不能取得一致，将由上一级经理来处理。在相互沟通、交流时必须用事实来证明自己的观点，不能用任何想象的理由。

### 2. 考核的时间

全年考核与年终考核结合，考核贯穿在工作的全年，对员工的表现给予及时的反馈，在员工表现好时及时给予表扬肯定，表现不好时及时与其沟通。

### 3. 考核结果的应用

考核的目的是为了发现员工的优点与不足，激励与提供员工有效地提高组织效率；考核的结果与员工第二年的薪酬、培训、晋升、换岗等利益联系。

考核能够取得预定的目的有多方面因素，在所有这些因素中，最重要的不是通用（中国）的考核方法、考核制度有多复杂、有多高深、而是通用（中国）公司人能够把简单的事情做好、做到位。而这正是通用（中国）公司的价值观“确立一个明确而、简单和从现实出发的目标。传达给所有人员”所要求的。

### 4. 通用中国公司的考核工作是一个系统的工程

包括目标与计划的制定，良好的沟通，开放的氛围，过程考核与年终考核结合，信息的及时反馈，考核与员工的利益紧密联系，强调通用（中国）公司的价值观，领导的支持，管理层与一般员工的积极参与、有一个制度来保证等。

## **5. 目标与计划的制订**

目标计划是全年考核的基础，目标计划必须符合五个标准“SMART”：S 代表的是 SPECIFIC，意思是指“具体的”；M 是 MEASURABLE，意思是指“可度量的”；A 是 ACTIONABLE，意思是指“可实现的”；R 是 REALISTIC，意思是指“现实的”；T 是 TIMEBOUND，意思是指“有时限的”。目标计划的制定必须与公司、部门的目标一致，制定目标计划必须与员工反复沟通推敲，在执行时如发现有不妥之处，必须立即修正。

## **6. 过程考核与年终考核**

考核是为了激励与提高完善员工，所以信息要及时给予反馈，员工表现好时要及时给予肯定表扬，在员工表现不好时，及时提醒，到了年终考核时，所有的评价都是根据平时的表现，不仅有说服力，而且人力资源部的工作也不繁杂，因为全年不断地积累素材，平时已把工作做到位。

## **7. 良好的沟通。**

包括各部门的上下级之间，人力资源部与其它部门之间，保证无障碍沟通。这样员工和经理才能得到比较全面的信息。通用公司的环境是开放的，员工可以很轻松地与经理甚至总裁交流。良好的沟通也是通用公司的价值观所要求的，乐于听取各方的意见，致力于群策群力，良好的沟通不仅包括面对面的交流，员工的自我评定也是一种沟通渠道，员工有什么想法，有什么要求，希望得到公司哪些帮助等都可以在考核时写清楚。

## **8. 视六个希格码为生命**

管理人员、公关人员的考核不易量化，是考核中的难点。通用（中国）公司一开始就给管理人员、领导人员确立一个行为准则，这些行为准则不仅是面对领导、管理人员，而且也是面对员工的。管理人员根据这些行为准则，可以对照自己的行为，可以清楚、明白地知道自己哪些方面做得好、哪些方面有差距。同时，员工也可以根据行为准则，评价管理人员或领导。这样对管理人员和领导的考核就可以很具体、清楚，如领导必须具备的四个“E”，不管是自评还是他评，都能心中有数。能量化的尽可能用六个希格码标准量化，如公关人员的工作量化可以用接了多少个电话、回了多少个电话、用多少时间来回答，安排了多少采访等。

## **9. 用事实来考核软件因素**

价值观等软性因素的考核也是不好量化的，通用（中国）公司解决这一难题的有效方法是把工作放在事前，凡是加入通用（中国）公司的员工，首先被告知的是通用（中国）公司

的价值观的内容，然后会有与价值观有关的各种培训，员工对价值观的感悟会不断地得到强化。培训不是叫员工背诵价值观的内容，而是用发生在公司的事实行为来说明价值观，在考核时也是每个结论都必须用事实来证明，决不能凭空想象。

### **10.考核的结果与员工的个人利益及职业生涯发展密切联系**

考核的结果与员工第二年的薪酬、培训、晋升、工作调动等挂钩，同时考核也是为了提高和完善员工自身的素质，公司会尽可能满足员工的一些想法和要求，鼓励员工写下自己的真实想法，并且尽最大可能帮助员工实现。

### **11.360 度考核**

360 度考核并不普遍使用，一般是在考核领导和员工为了自我发展、自我提高时使用，做考核评价的是上级、下级、同事、客户，由被考核者自己在这些人中各选择几个人来做评价，对于考核的结果由外面的专业机构来分析，这样可以保证结果的客观性与科学性（外面的机构是专门做这种分析的，同时他们完全不知道被评者是谁，可以保证更客观、更科学），在这种考核中不用担心员工在选择考核者即评价他的人时只选择与他关系好的人，而导致考核结果的不客观、不真实，因为这种考核是为了发现员工自己的不足、找到提高完善自己的方式，员工为了自己的前途发展不会去找一片赞扬声。

## **案例五 ML 公司的薪酬改革**

### **案例目标**

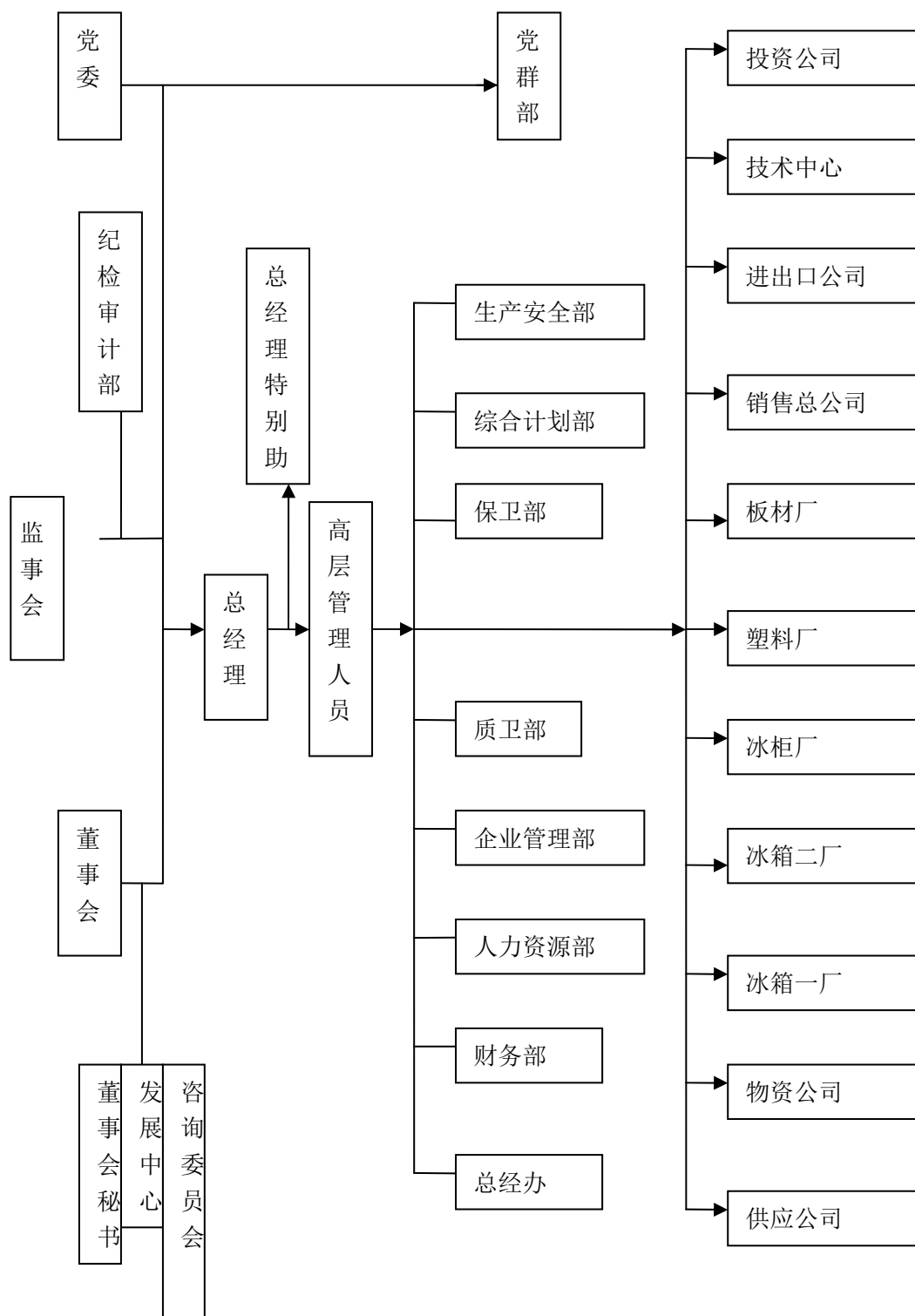
ML 公司是一家国有控股企业。在 20 世纪 80 年代初期，该企业还是一家资产不足 200 万元且濒临倒闭的国营工厂。自 1983 年开始，新任领导带领员工，成功转产冰箱，使企业走上了快速成长的轨道，到 2000 年，公司资产规模超过 20 亿元，销售收入达 17 亿元，成为中国家电行业的知名企业。在企业快速扩张的过程中，公司大力倡导观念创新、制度创新和管理创新，实施了一系列重大变革活动，并形成了以创新和变革为核心内容的组织文化。2000 年的薪酬改革使 ML 公司众多改革活动的一个缩影。本案例就主要取材与本次变革实践。通过这则案例，读者可以理解中国企业薪酬改革的重要性和必要性，可以加深对战略性薪酬管理的认识和理解，可以明白薪酬改革的系统性和复杂性。

2000 年 5 月的一个下午，一辆克莱斯勒面包车正匆匆行驶在通往 ML 公司的高速公路上。车上坐的客人是即将到 ML 公司博士后科研工作站工作的曹博士。虽然新的环境和工作让这位刚刚离开校园的博士感到有些新鲜和刺激，但他心中十分清楚：这次的任务是到 ML 公司

这家知名的大型企业进行薪酬改革。自己虽然在人力资源管理方面做了些研究，也参与过一些企业咨询项目，但毕竟没有主持过具体的人力资源变革行动。如何把自己的理论知识运用到 ML 公司的实践中，无疑是一大挑战。或许正是出于对未来工作的忧虑，所以，从上车开始，他就无心欣赏路边的风光，不断向专程来接他的 ML 公司人力资源部经理了解公司的情况。

## 一、 ML 公司的发展历程与现状

ML 公司是专业从事冰箱设计、制造和销售的大型国有控股企业。其前身是一家资产不足 200 万元且濒临倒闭的国营小厂。1983 年，从市级机关调派来的张厂长毅然决定转产冰箱，推行改革，才使这家国营企业逐步摆脱困境，走上了持续发展壮大的轨道。在随后的十多年时间里，公司一方面着手引进先进设备和技术，扩大生产能力拓展市场；另一方面积极从观念、制度和管理上进行创新和改革，生产能力超过 120 万元、年销售收入近 17 亿元、年利润 3000 多万元，成为同行业的三巨头之一，也是省内国有企业改革发展的典范。ML 公司组织结构的基本特征一直是直线职能制。在发展过程中，组织结构模式经历了多次调整 and 改革，各项规章制度不断完善，以创新和改革为核心的组织文化也基本形成。组织结构在总体上能够动态地适应公司业务扩张的要求。2000 年，公司组织机构设置情况如图 1 所示。



### 公司组织结构图

尽管 ML 公司仍然能够持续增长，但是，潜伏的危机和挑战越来越明显。从 1998 年开始，公司的外部经营环境出现剧烈变化。其中，最明显的是买方市场来临。企业之间的竞争因此变得更加残酷。原有的 100 多家冰箱企业中，只有 40 多家能够正常运营；这 40 多家企业中，只有 6 家企业具有一定优势，其余的都处于苦苦挣扎之中。ML 公司虽然属于优势企业，但是越来越激烈的价格战中，公司已经处于不利地位。具体表现在两个方面：一方面，在高价

位产品市场上，公司几乎没有优势；另一方面，在中低价位产品市场上，公司虽然拥有明显的优势，但利润越来越薄，长此以往，对公司未来发展将十分不利。

同时，公司组织气氛和组织文化也悄然变化。首先，伴随着公司规模不断扩大，“大企业病”开始滋生。管理部门的官僚主义细想和行为有所抬头，组织效率和活力都明显不如以前。其次，由于企业十多年的成功经营，不少员工开始出现自满情绪，过去的学习、创新和变革的大力下降。再次，虽然公司一贯提倡多劳多得，但是，大锅饭现象依然存在，一些骨干人才和优秀人才已经有怨言。面对这种情况，公司张董事长和经营班子经过多次讨论后，调整了经营思路。具体内容包括：①加快新品开发和制造，扩大公司在高价位产品市场的占有率；②通过加强内部管理，提高效率，节约成本，增强公司在中低价位产品市场上的价格竞争力；③扩大出口，探索跨国经营；④进入资本市场，推进资本经营，并寻找新的增长点。

按照这一思路，公司把 2000—2001 年定为调整年。用总经理在年初员工大会上的话说，“所谓调整，包含有三层含义：首先是经营重点的调整，即既要重视产品经营，又要重视资本经营；既要重视国内市场，又要努力开拓国际市场。其次是产品结果的调整。公司在继续制造和销售现有产品的同时，还要大力开发高档次产品，增加在高价位产品市场的占有率。再次是管理调整。要围绕成本、效率和激励，推进一系列的管理变革”。对于这些调整和变革思路，董事长和张经理都很清楚：关键在于人才。公司不但要大力吸引外部人才，更要激励和开发现有人才。而眼下情况却让他们感到担忧。公司不但没有引进人才，而且现有的一些人才也在外资企业的高薪吸引下离开了公司。虽然公司在人力资源管理方面采取了不少措施，希望能够利用事业、感情和环境来吸引和留住人才，可是，对于大多数员工而言，待遇问题毕竟是决定去留的关键因素。为此，在 2000 年的管理工作重点中，薪酬改革被列在第一重要的地位。

## 二、 ML 公司的薪酬制度与管理实践

与其他方面的管理工作一样，ML 公司在薪酬制度方面也进行了大胆改革和创新。公司从 1985 年转产冰箱以来，在薪酬管理方面，经历了 11 次程度不同的薪酬政策调整和改革。这些改革概括起来可以划分为三个阶段：第一阶段是从 1985 年到 1992 年，重点是通过建立和完善奖金分配制度，打破了“大锅饭”，强调多劳多得；第二阶段是从 1993 年到 1997 年，重点是通过工资制度的变革，打破了国有企业传统的以资历、身份为基本特征的工资制度，建立了新型的岗位工资制度；第三阶段是从 1998 年到现在，重点是通过工资与业绩挂钩，使



薪酬制度更具有激励作用。公司现行的是岗位工资制度与市场化分配相结合的模式。按照这种薪酬模式，员工报酬由三部分组成：岗位工资、补贴及基本福利。其中，岗位工资划分为固定部分和浮动部分，固定部分占 40%，浮动部分占 60%。在固定工资中，个人业绩部分和团体业绩部分各占 30%。补贴部分主要是工龄工资，每年工龄工资每月增加 5 元。岗位工资共总划分为 12 档，每档七级。等级确定的依据首先是考虑学历和年龄，然后才考虑岗位工作的重要性和复杂性。在实践中，公司每月都会对部门和员工的业绩进行考核。考核结果是决定业绩工资的基本依据。工资最高者与最低者的差距不到 2000 元。

### 三、 薪酬改革的决策会议

经过几天的安置和休整后，曹博士从星期一正式到公司上班。按照 ML 公司的惯例，星期一上午是总经理办公会议，这也是公司主要决策机制。与会人员包括公司董事长、副董事长、总经理、副总经理、工会主席、党委班子成员。三位公司总经理助理和董事会秘书也会列席会议。

上午 8:30 总经理办公会议正式开始。由于会议专题讨论今年薪酬改革目标、重点和原则，所以，曹博士也列席会议。一阵简短的介绍和欢迎后，总经理开始了主题性发言：

……年初，我们经过讨论，决定了今年经营工作的思路和重点。从近几个月的运行情况看，我们面临着两个难题：一是缺乏人才，二是激励效果不理想。由于缺乏高质量的技术人才，我们在新品开发和制造方面的进展不大；由于缺乏跨国经营人才，我们在出口贸易和跨国经营方面始终难以有较大突破。在激励问题上，公司虽然打破了原来国有企业的分配模式，实行了岗位工资制度，但是，对于一些关键人才而言，收入和贡献还是不吻合，其积极性和创造性难以得到充分发挥。所以，我以为，这次薪酬改革对公司未来发展至关重要。要利用这次薪酬改革，来促进人才和引进人才利用……

主管公司人事、行政工作的党委副书记兼总经理接着表达了对薪酬改革的看法：

……我个人认为，目前推进薪酬改革对于公司调整目标的实现具有直接性和战略性意义，也是一个非常好的时机。从公司的实际情况和人力资源管理的系统性角度看，这次薪酬改革应该注意一下几个问题：首先应该围绕公司未来发展的需要来调整和完善薪酬制度，尤其是注重人才引进问题；其次，应该注意薪酬制度与公司组织变革、绩效管理等的协调与统一；再次，在保证工资补偿功能的公平性的同时，更应该注重建立和完善公司的激励机制……

公司主管技术开发与设计的副总经理也表示：

……公司这次薪酬改革应该注意工作性质的差异性。就以公司技术中心的设计人员为例，他们的能力和知识对公司更为重要，应该根据能力和知识差异来决定工资等级差异。另外，研发人员的激励问题应该重点考虑。在一些公司，开始采用股权激励方式。我们应该利用这次薪酬改革，进一步丰富和发展研发人员的激励机制……

时间已经到了上午 10：30.与会的经理人员充分表达了对薪酬改革的看法。这时，董事长开始了总结性发言：

……公司已经多次进行薪酬改革和调整，都是为了适应企业发展的需要，都是为了激发员工的积极性。公司这次薪酬改革，同样是基于这一点出发。我们今年 1 月份的会议和刚才大家的发言，已经充分表明了这次薪酬改革的必要性和紧迫性，关于这一问题，我就不再谈。对于这次薪酬改革的目标和指导原则，我想强调两点：首先，无论是过去还是现在，薪酬改革的目的都是要让广大员工公平地享受企业发展的成果。只有这样，员工才能真正忠于企业，才能真正将自己的知识和才能贡献给企业。其次，未来的薪酬制度和政策仍然应该强调员工收入与贡献和表现挂钩的原则。这是公司的成功经验，也是发挥薪酬管理功能的基础所在。至于具体的改革思路和方案，由博士后工作站的曹博士负责进行研究和设计。会后，公司成立薪酬改革小组，负责配合曹博士进行设计工作。我想，改革的总体思路和框架应该在 6 月底前决定，具体的改革方案和实施原则到年底前完成。争取从明年 1 月 1 日开始执行新的薪酬制度和政策……

## 四、 现行薪酬制度的诊断结果

总经理办公会议后的第三天，ML 公司的薪酬改革小组正式成立并且召开了第一次会议。在这次会议上，曹博士结合公司的时机情况，提出了薪酬改革的推进路径：

……关于这次薪酬改革，我以为可以分为四步推行：首先是设计调查工具并全面的调查和分析，发现现行薪酬管理实践的问题及其症结；其次是根据公司所决定的薪酬改革目标与原则，拟定改革的基本思路；再次是根据公司的实际情况，设计薪酬改革的具体方案好实施原则；最后是培训、推行和调整……

随后，薪酬改革小组就在曹博士的带领下，开始了调查和诊断工作。调查诊断的内容包括公司的业务流程、组织机构、岗位设计、人力资源管理制度、薪酬管理实践以及薪酬水平等。在调查诊断方式上，根据需要，采用了现行文献收集分析、访谈、人力资源指数问卷调查和薪酬管理有效性问卷调查。经过一个月的艰苦工作，薪酬改革小组对现行薪酬管

理制度和实践形成了如下四个方面的看法：

第一是薪酬管理政策缺乏透明度，一个对现行薪酬制度、政策和实践知之甚少，甚至存在许多误解。薪酬制度和政策对一个行为的导向作用因此大大削弱。其中原因主要在于公司信息沟通不畅。第二是公司的现行岗位工资制度存在这明显的缺陷，过于重视个人的学历与工龄，且对岗位重要性和复杂性的评价存在严重的不公平特征。这一次状况极大地制约了薪酬管理功能的充分发挥。第三是现行薪酬制度的激励功能较弱，没有长期性激励措施，绩效工资制度中只设计了负激励机制。长此以往，不利于一个积极性和创造性的充分发挥。第四是公司缺乏科学合理的个人业绩评价指标体系。今天表现在评价标准不明确、评价方式单一、评价过程是暗箱操作。一个对评价过程和评价结果都明显不满。由于一个收入的 60% 与绩效直接挂钩，所以，这种状况极大地影响了现行薪酬制度的实施效果。

## 五、 薪酬改革的总体思路和框架

时间匆匆过去，距离预定的汇报时间只有半天了。薪酬改革小组就改革的总体思路问题进行过两次正式讨论并基本达成共识。曹博士坐在办公桌前，一边翻阅着讨论的记录，一边进行整理，终于在下班前完成了关于薪酬改革的总体思路，准备第二天上午提交总经理办公室会议讨论。具体内容如下：

一、为了增进公司薪酬管理的公平性和激励机能，将根据员工工作性质不同，实行不同的工资制度。

第一种是岗位结构工资制度：主要针对管理人员、生产人员和辅助人员；

第二种是技能工资制度：主要针对技术人员；

第三种是业绩工资制度：主要针对销售公司的所有销售人员；

第四种是契约工资制度：主要针对公司特殊外聘人员；

第五种是实习工资制度：主要针对在公司实习、见习的员工；

第六种是临时员工工资制度：主要针对公司临时性员工。

(一) 根据组织发展规划、业务流程和管理流程，重新明确各个部门的责任范围、岗位设置及岗位职责，为岗位结构工资制度的调整奠定科学基础。

(二) 按照如下步骤对公司岗位工资制度进行系统的修正：

- i. 以岗位说明书为依据，根据岗位职责、劳动强度、岗位技能、劳动条件等四个指标重新评定岗位等级幅度，使岗位等级的划分更加合理。

- ii. 在新确定的岗位等级幅度基础上，根据员工学历、工龄、工作表现三个指标决定每个岗位员工的具体工资等级。
- iii. 指定公司员工岗位等级浮动的专门制度和实施细则，利用岗位工资等级浮动来发挥工资的激励机能。

(三) 为了充分调动公司技术人员在生产、管理、技术开发方面的积极性。对技术人员单独实施工资制度。

具体步骤：

1. 公司根据技术人员的技能高低评定技术人员的技能等级，并确定相应的技能等级升迁制度。
2. 根据公司对技术人员的倾斜政策及其他岗位工资水平确定不同技术等级的工资水平。

(四) 对销售人员实行“基本工资+业绩工资”的工资结构，并在调研基础上修改完善销售人员现行薪酬管理制度，充分调动销售人员的积极性。

(五) 鉴于公司高层管理者的特殊职责和工作性质，将对其薪酬结构进行单独考虑并制定专门的“股票期权奖励制度”，从而既使公司经营者的行为长期化，又充分发挥薪酬管理的约束和激励功能。

(六) 制定“员工股权激励制度”，奖励部分对公司做出了特殊贡献的员工。同时，根据个方面员工的特殊需要，设计制定一系列员工奖励制度，健全公司的正向激励机制。这样，既能够发挥薪酬的激励机能，又有助于公司留住关键人才。

(七) 对于公司引进的特殊人才、临时性个人等特殊群体，采取特殊的工资制度。

(八) 根据各个岗位的基本职责，制定各个岗位员工的业绩评价指标，设计公开的、多侧面的业绩评价方式，尽力完善公司个人业绩评价体系，为薪酬管理方面提供合理的依据。

(九) 设计实施旨在加强组织内部沟通和员工参与管理的制度和方式，加强公司在薪酬管理方面的透明度。

总经理办公会议第二天如期进行。曹博士代表薪酬改革小组重点汇报了改革的总体思路和框架。与会领导分别谈了看法和意见。与往常的会议不同，这次会议一直进行到 12：10 才结束……

总评：在企业的快速成长之后，薪酬体系中存在的矛盾将逐步成为企业进一步发展的一个障碍。如何让及时、有效、准确地发现薪酬制度中的问题，兼顾公平和效率，设计初一套适当的薪酬体系是企业在这一时期面临的重大课题。然而实施中会出现新的矛盾和问题，及时跟踪与调查是成功的必要保证。同时，聘请外部专业咨询人员对问题的调查和方案的实施常常能起到较好的效果。

## 案例六 崔永元：实话实说

### （一） 案例背景

1996年，阳春三月，一个叫《实话实说》的栏目和一个叫崔永元的年轻人引起人们的注意和好感。《实话实说》贴近生活，贴近民众，所言都是实实在在的关系忠人之事，主持人语言直率朴素，少有顾虑，有春风扑面之感；在看站在群众之中的主持人崔永元，高个儿却不显赫，严肃却随和，正经而多幽默，那洁净而总显松垮的服装和关键时刻狡黠而可爱的“坏笑”，一下子就拉近了同大众的距离，何况节目就是在百姓人群中问答和讨论呢！崔永元是怎样的人？最大的特色和优势就是台上和台下的一致，由此获得了认同，由此有了人缘。

#### 1. 性情中人与百姓意识

崔永元生于天津，长于北京丰台的军队大院。父亲作为军队干部，自小就要求孩子做人“诚实为本”，就是有啥说啥，例如，成绩差点没有关系，但决不能撒谎，也不能骗别人，占人家便宜。对别人好，善待，也是崔家一贯的家教熏陶和信条。

人各有性，崔永元的个性比较突出。他可以说是性情中人，比较随意，不及细节，有话直说。自己有什么意见，或与人有争议、矛盾，从来都是当面表达，“不在背后鼓捣，给人下套，穿小鞋，不搞那个。”崔永元的举止穿着打扮，完全透着平民化。所谓化者，彻头彻尾彻里彻外之谓也，没有矫情和虚饰。

#### 2. 不拘程式，寻找位置

一个人怎样找到自己的位置？崔永元大学毕业分配到中央广播电台，那是有声无影的行当，只知其文，未见其人。一干就是10年，应当说，广播记者崔永元干得不错，跑了不少地方写了不少东西。崔永元有自己的追求——他追求平民化与人情味。例如，在山西某农村，崔永元调查新老支书之间的矛盾：老支书在极“左”年代自然做了一些整人的事，又不能醒悟。但是老支书去世后，年轻支书在村子地势最高的地方给他立了一块碑——让他时时看到村里的变化，“老支书有功劳。谁也不该忘记他。”年轻支书对崔永元说了一句令他至今难忘：“他犯错误能赖他吗？那时候天安门城楼上都有坏人。”这些，实实在在地帮助和丰富了崔永元。

尽管在电台适应环境，而且崔永元自认为文字水平出色，干的很棒，但干来干去并没有多大名堂。原中央电视台台长杨伟光也说，崔永元在电视台“不怎么敬业”，因为经常往电视台跑，参与点策划什么的。

从人才成功的素质看，崔永元的思维比较敏锐、独特，长于策划；他的嗓音有点沙哑并自称“不够标准”，这于广播是短处，不可能成为名播音员；他不漂亮但有一张个性生动的脸，尤其是那狡黠的眯眯一笑，具有特质形象的引力，有可能在电视镜头钱博得喝彩，这又是长

处。

由于策划，由于电视台的同学好友，崔永元的工作重心渐渐转移到电视方面。他先在幕后忙碌，《东方时空》第100期的活动，崔永元策划兼撰稿。《东方时空》路数熟了，《实话实说》雏形初现，从后台走向前台的条件已经成熟。此时，《东方时空》制片人时间提出了让崔永元上台当主持人。记得第一次是讨论见义勇为，时间给崔永元打电话邀他出山，因为是同学朋友，时间直奔主题，只讲了两句话：一、你可以来试试，主持这个谈话节目；二、你小子出名了，可别忘恩负义！崔永元没有谦让，因为时间已经看准了并信任他——这帮人曾里里外外到处找主持人，都不理想。时间和崔永元共同的理念是平民心态和标准，因为这是一个沟通平民百姓的节目。

起初，崔永元顾虑自己的形象远不是俊男靓女，但定位平民节目就来了底气。

### 1. 废寝忘食，乐在苦中

细看崔永元那化妆难掩的黄脸儿，看看那魂不守舍的神态，看看那紧锣密鼓时间表，你马上就可以得出结论：小崔是中央电视台最专注、最敬业的主持人。他对于自己事业的忘我投入，一丝不苟。用小崔的自白就是：“长期缺觉，脸色灰白，只好以化妆弥补。录像头一天睡不好，录像当天也睡不好，前一天夜里一般是脑子里一直打架：各种人物、各种非议和各种声音，都是自己编排设计；录完了，一时难以释怀，不管录得满意不满意，都是非常强的刺激。我试过，录像完后回忆内容，就是常说的‘过电影’，现场的内容全都记得，甚至每个人的每句话都清清楚楚。”

小崔的《实话实说》所以成功，就其本人来说，有别于他人者三：

一是未知清醒。策划时清醒，困难时清醒，打响了、出名气了更清醒。小崔相当自信，自信中常不忘清醒，他认为：成功80%是电视媒体的影响力和集体的智慧，因此谈不到任何成就，“光环无论怎么耀眼，很大程度上是媒体这个光环，绝不是你个人孤军奋战的结果”，这种谦虚是实心实意的。

二是把握心理。高明的主持人与受众相通，应当是心理专家。例如，任何人面对电视镜头都难免紧张，我们还见过某省第一书记面对电视采访战战兢兢、语无伦次的窘态。作为主持人，需要在把握自我的同时驾驭和引导在座的嘉宾和群众。小崔创造了一种开场前的交流，类似正式演出的“加片儿”，用以调整心理，创造气氛。

三是即兴总结，每次节目，自然有策划和思路，但小崔的总结常常是计划之外，神来之笔。

## （二） 案例讨论题

1. 请分析为什么崔永元在广播电台没干出名堂，而进入电视台后却迅速得以成功？
2. 你认为崔永元身上的“红叶子”有哪些？最具发展潜力的“红叶子”又是什么？请结合案例，分析如何发展“红叶子”，缩小“绿叶子”？
3. 你认为崔永元身上有哪些特点使他能够把握住机会实现了职业发展的飞跃？

### （三）案例分析

职业贯穿于人的一生。市场经济体制的建立和实施，使人们获得了职业选择的自由，但同时也向人们提出了严峻的挑战，要求人们要深刻的了解自己、了解职业、了解环境，从而 职业选择，把握自己的职业前途，并求得职业成功和人生成功。

从人才成功的素质看，崔永元的思维比较敏锐、独特，长于策划；他不漂亮但有一张个性生动的脸，尤其是那狡黠的眯眯一笑，具有特质形象的引力，有可能在电视镜头前博得喝彩，这又是长处；他的嗓音有点沙哑并自称“不够标准”，这于广播是短处，不可能成为名播音员。每一个人都有不同的“红叶子”和“绿叶子”，同样在崔永元的身上也有不同的“红叶子”和“绿叶子”，关键就是如何识别“红叶子”，扬长避短，发展“红叶子”，缩小“绿叶子”。凡人都有缺点，不必去追求完美，但要追求出色，追求卓越。某一方面的出色或卓越，才是职业成功的关键所在。这是因为：第一，只有足够大的红叶子才能引起人们和社会的重视；第二，足够大的红叶子能够遮盖某些绿叶子，使人们忽略或宽容你的缺点；第三，足够大的红叶子才有丰富的内涵来支撑。崔永元不够高大英俊，但他能够发挥自己的平民化特色，又因为那张个性生动的脸及眯眯一笑而吸引观众；他自称普通话“不够标准”，但他有点沙哑的嗓音、敏锐的思维以及现场与观众沟通的能力使他在主持人这个行业能够脱颖而出。

根据“红叶子”理论，要使“红叶子”足够硕大，必须具备三个条件：

（1）**百折不挠的坚强意志。**百折不挠的意志，坚定不移的决心，是发展硕大红叶子的重要条件。

（2）**健康的心理素质。**努力进取，坦然面对困难、面对压力，坦然承受委屈、责备、失落及挫折。

（3）**智慧和技巧。**善于寻找助力，善于把握机遇，要找准着力点。

崔永元在电视台先做策划兼撰稿，他之所以能够做《实话实说》的主持人，一方面是因为自己积累了丰富的经验和能力，因此颇为自信；另一方面是因为他善于寻找助力，善于把握机遇。无论是后台还是前台，崔永元都是最专注、最敬业的主持人。正因为他能够认真对待每一次的节目录制，对自己事业忘我投入，一丝不苟，最后才能得到观众认可，成为深受欢迎的节目主持人。

# 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- 88342620 电子邮箱：[xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com)

学校网站：[www.mhjy.net](http://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 学校网址 [www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)