

工商管理类系列案例

人力资源管理分册

The Human
Resource Management

内蒙古财经大学人力资源研究所
内蒙古财经大学本地化案例研究中心

编著



经济科学出版社
Economic Science Press

工商管理类系列案例

人力资源管理分册

The Human
Resource Management

内蒙古财经大学人力资源研究所 编著
内蒙古财经大学本地化案例研究中心



经济科学出版社
Economic Science Press

图书在版编目 (CIP) 数据

工商管理类系列案例. 人力资源管理分册/内蒙古财经大学人力资源研究所, 内蒙古财经大学本地化案例研究中心编著. —北京: 经济科学出版社, 2015. 5

ISBN 978 - 7 - 5141 - 5738 - 3

I. ①工… II. ①内…②内… III. ①工商行政管理 - 人力资源管理 - 案例 IV. ①F203.9②F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 095098 号

责任编辑: 刘 茜 庞丽佳

责任校对: 徐领柱

版式设计: 齐 杰

责任印制: 邱 天

人力资源管理分册

内蒙古财经大学人力资源研究所
内蒙古财经大学本地化案例研究中心 编著

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮编: 100142

总编部电话: 010 - 88191217 发行部电话: 010 - 88191522

网址: [www. esp. com. cn](http://www.esp.com.cn)

电子邮件: [esp@ esp. com. cn](mailto:esp@esp.com.cn)

天猫网店: 经济科学出版社旗舰店

网址: [http: //jjkxcbs. tmall. com](http://jjkxcbs.tmall.com)

北京汉德鼎印刷有限公司印刷

三河市华玉装订厂装订

710 × 1000 16 开 17 印张 310000 字

2015 年 5 月第 1 版 2015 年 5 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 5141 - 5738 - 3 定价: 35.00 元

(图书出现印装问题, 本社负责调换。电话: 010 - 88191502)

(版权所有 侵权必究 举报电话: 010 - 88191586)

电子邮箱: [dbts@ esp. com. cn](mailto:dbts@esp.com.cn)

编审委员会

主任：唐丽颖

副主任：赵红梅 毛文静 李亚慧

委员：麻艳琳 郭毅 卢田锡 王景峰

本书案例主编

王瑞永 李亚慧 卢田锡 王晔 韩燕 王素艳

刘华 刘丽莎 李文武 孔春梅 王佳锐

序 言

案例教学始于美国哈佛大学，经过多年的教学实践，案例教学已经成为诸多教学法中一种比较独特的也非常具有影响力的教学方法。我国 20 世纪 80 年代引入案例教学。所谓案例教学是从大量的实际资料中选出的代表性事例，经过综合加工整理可以给学生以真实感，加深学生对抽象理论的理解，巩固其所学的知识，从而能够培养学生深入参与教学过程，培养其分析问题和解决问题能力的一种有效的教学方法。

案例教学的关键是案例的采集与编写。尽管人力资源管理经典“洋案例”为案例教学开阔了视野，同时也给人力资源管理案例教学带来了一定的困难，主要表现在学生受文化背景的制约对案例理解有困难、学生收集补充资料的难度大、学生有“隔山打牛”难理解之感、兴趣不高等方面。所以，案例教学的本土化是改变教学案例结构的一个重要内容，它可以比较好地解决“洋案例”教学中存在的一些问题。本案例集的编写是对本土案例的一个不小的贡献。

本案例集的编写过程经历了一个比较长的实践过程——从本土案例自发阶段开始，到组织引导、案例规范，再到教学实践过程中的修订，最终形成了比较成熟的案例集。20 世纪末，内蒙古财经大学的相关部分教师由于与本地企业的咨询服务等关系，获得了一些相关企业的资料，尝试编写案例并在自己的教学中使用，在教学中得到了学生的普遍好评和积极反响。学院对这些教师所使用案例教学效果开始关注，并且通过组织力量扶持和引导教师以研究本地企业的课题为主，积累了比较多的本地企业资料，号召和鼓励教师应用这些资料编写案例，积极运用于教学中。2000 年之后，尽管教师们对本地化案例教学投入了大量的精力，但是如何更好地发挥本地企业案例的作用，有组织、有目的地挖掘相关资料和进行案例设计，开展规范化的教学活动，

仍然是亟待考虑的问题。于是工商管理学院对教师所使用的案例、课题调研资料、咨询资料进行了规范的案例编写活动。由课程主讲教师负责,发挥课程组的作用,对案例进行了重新编写和完善,明确了案例使用的章节、教学目的(熟悉、掌握、了解哪些知识点)、学生讨论或者分析的问题。在此基础上,汇编了《人力资源管理专业本地企业教学案例》,供内部教学使用;之后又更进一步编写了配套的《人力资源管理专业案例使用说明书》,如背景信息(企业介绍)、要求学生收集的补充资料(如相关行业的资料)、讨论或者分析的问题、分析要点。2010年之后,开始对案例教学情况进行完善,对案例内容进行更新、对个别案例甚至进行更替,对案例使用说明进一步完善,如教学目的与用途、启发思考题、案例分析思路、理论依据与分析、分析要点、课堂计划。

此次出版共编写了十七个案例,所编写的本地企业案例涉及建材、物业管理、酒店、房地产、园林绿化、流通贸易、咨询服务、旅游业、IT、乳制品等行业,其中既有中小企业的案例,也有大型企业集团的案例。该案例集囊括了人力资源管理教学相关的七门课程的教学案例,能够比较好地满足人力资源管理专业或者相关专业对案例教学的需要,尤其是对本土案例教学的需求;并且由于案例资料翔实、有较强的实战性,所以也能够部分满足企业人力资源部门管理者的学习需要。

我相信该案例集的出版是对如何开发本土案例的一个非常有益的探索,可以推动更多的学者关注本土案例编写,参与本土案例教学研究,从而推动我国人力资源管理案例的研发。

李兴旺 教授、博士

2015年5月16日

目 录

案例一	H 公司实践中的绩效与薪酬管理方案	王瑞永 王 晔	1
案例二	J 公司职位评价案例	卢田锡	26
案例三	M 公司的绩效与薪酬改革	王瑞永 王 晔	39
案例四	M 水泥有限公司绩效考核体系	卢田锡	57
案例五	Q 公司的员工绩效考核	王 晔 王瑞永	74
案例六	RZ 物业公司员工绩效考核体系设计	王 晔 王瑞永	84
案例七	X 公司人力资源管理综合变革	王 晔 王瑞永	116
案例八	Y 公司综合咨询诊断及解决方案	王瑞永 王 晔	134
案例九	× × × × 高新材料股份有限公司创新型绩效管理 体系	王素艳	158
案例十	YS 集团薪酬体系诊断与优化研究	李亚慧	165
案例十一	× × × × 纺织制品有限公司员工绩效考核体系的 构建	王素艳	191
案例十二	YD 科技公司软件开发项目经理素质测评案例	刘 华	204

案例十三	× × × 公司如何进行有效的培训管理 ——以 × × × 公司储备干部培训为例	韩 燕	217
案例十四	Y 集团的培训体系	刘丽莎	228
案例十五	XQ 酒店新员工培训	李文武	243
案例十六	某服务公司薪酬改革案例	李文武	251
案例十七	M 果园的人力资源管理模式	孔春梅 王佳锐	257

案例一

H 公司实践中的绩效与薪酬管理方案^{*}

王瑞永 王 晔

绩效与薪酬管理是人力资源管理中的核心问题，它们是保障企业有效运行的关键，也是企业管理中一个重要的支点。企业在发展中，只有把握绩效与薪酬管理的要点，才能让员工时刻保持一股持续激情的干劲，这样企业的发展才会越来越有希望。本案例针对 H 公司在绩效管理薪酬管理实践中存在的困惑，利用公司现有的薪酬激励方案以及绩效考核制度，通过对公司现状进行分析，帮助人力资源管理者找到并解决该公司绩效和薪酬管理存在的问题。

一、案例分析

（一）公司概况

内蒙古 H 公司经过多年的积累与发展，已经拥有市政工程、高新材料、房地产等多个产业，形成一家多元化实业型公司。H 投资公司目前形成四大业务板块：H 房地产开发公司目前已形成以国内三、四线城市低碳精品住宅开发为主的商业模式，并逐步在内蒙古多个旗县进行开发和土地储备工作；市政工程公司承揽路桥施工、园林绿化工程、土方整理等相关市政工程。高新材料公司主要以沥青的生产和销售为主；正在运作中的 H 基金管理公司，是 H 投资与国内著名金融企业合作成立的基金企业。

^{*} 本案例由内蒙古财经大学工商管理学院的王瑞永和王晔共同撰写，作者拥有著作权中的署名权、修改权、改编权。未经允许，本案例的所有部分都不能以任何方式与手段擅自复制或传播。

本案例授权中国管理案例共享中心使用，中国管理案例共享中心享有复制权、修改权、发表权、发行权、信息网络传播权、改编权、汇编权和翻译权。

由于企业保密的要求，在本案例中对有关名称、数据等做了必要的掩饰性处理。

本案例只供课堂讨论之用，并无意暗示或说明某种管理行为是否有效。

（二）公司薪酬激励方案

H公司本着“科学、公平、合理、持续激励”的原则，坚持打造H公司吸引人才的优良环境和发挥人才价值的一流平台。结合以上原则和目标，制订H公司2011年度包含中长期激励的薪酬方案。

1. 指导思想

H公司薪酬激励方案以公司中长期战略规划确定的原则为导向，走投资与产业并进的发展战略，让投资专业化、产业专注化，逐步建立现代企业制度。坚持人才是企业核心资源、以人为本、人为万物的理念，坚持效益优先和以收定支的原则，坚持以岗位价值、工作业绩与贡献差异进行倾斜分配，构建与公司发展地位和实际能力相适应的具有竞争与公平、激励与约束、短期与长期、直接与间接分配的整套报酬体系，确保公司战略规划健康持续发展。

2. 主要思路

（1）通过年薪、年度目标利润完成奖、利润分享期权、综合福利（培训、旅游、过节福利）、车辆补助、话费补贴、养老保险等组合模式，使员工的薪酬组合整体水平达到本地区同行业同规模企业上游水平。

（2）制定多层级管理决策层，为培养人才成长预留多层级晋升通道。

（3）实行绩效工资，强调完成好岗位工作的重要性，遵守制度流程，分清责权利。

（4）推行年度目标利润完成奖，对员工实现中期激励。

（5）采用“利润分享期权”的奖金模式，对高管层实现长期激励。以岗薪结合的原则，建立一个科学有效且能够动态调整的利润分享激励机制。

3. 薪酬原则

（1）职级设置：公司执行的薪酬方案等级体系，体系共三个档位12层级，各层级实行宽幅薪酬。使得薪酬体系晋升空间和级差更加合理，薪资调整、员工晋升途径更具有可操作性。

（2）明确划分管理岗位和专业技术岗位。

管理岗位：指担负领导职责或管理任务的工作岗位，履行综合管理以及内部管理等职责的职位。

专业技术岗位：指从事专业技术工作，履行专业技术职责，为实施管理提供专业技术支持和技术手段保障的岗位。

为使员工明确本岗位的晋升途径，根据岗位不同，将集团现有的岗位，分成管理岗位和专业技术岗位两大类。各岗位按照管理和技术类进行划分，对应入岗（见表1-1和表1-2）。

表 1-1 岗位职级表

分级	级别序列		
	标准号	职级	职务
高级管理、职称人员	A1	一级正	董事长
	A2	一级副	总裁
	A3	二级正	执行副总裁
	A4		一级副总裁
	A5		
	A6	二级副	二级副总裁
	A7		
中级管理、中高级职称人员	B1	三级正	处长（高级工程师）
	B2		
	B3	三级副	副处长（副高）
	B4		
	B5	四级正	部长（中级工程师一级）
	B6		
	B7	四级副	副部长（中二级）
	B8		
	B9	五级正	主管（中三级）
	B10		
一般管理技术人员	C1	五级副	副主管（中四级）
	C2		
	C3	六级正	员工
	C4		
	C5		
	C6		
	C7	六级副	工勤
	C8		

表 1-2 集团管理岗位与技术岗位明细表

序号	管理类岗位	专业技术类职称岗位
1	董事长	高级总工
2	总裁	项目总工
3	副总裁	会计
4	处长	出纳
5	项目经理	纳税筹划
6	部长	审计
7	主管	各专业工程师
8	企管	预算
9	薪酬	采购
10	人事	合约
11	资本运营	营销策划
12	投融资	安全质量
13	综合管理员	成本控制
14	业务员（销售）	实验员
15	权证办理	司机
16	客服	施工员
17	调度	技术员
18	秘书	操作员
19	保管	各专业类岗位
20	文化信息	资料员

（3）薪酬模式。

薪酬模式由“标准年薪”（基本年薪和绩效考核年薪）、“年度目标利润完成奖”、“利润分享期权”构成，形成短、中、长期相结合的激励模式。

基本年薪按月发放，每月发基本年薪的十二分之一。

绩效考核年薪按岗位级别的不同分别发放，如下：

- ①处级及以上高级管理、职称人员绩效工资半年发放一次，发放绩效工资总额的四分之一；年终（春节前）发放一次，发放绩效工资总额的四分之三。
- ②副部长及以上中级管理人员，绩效工资按季度等额发放。

③主管及以下一般管理技术人员，绩效工资按月等额发放，次月发放。
基本年薪和绩效考核年薪的分配比例如表 1-3 所示：

表 1-3 基本年薪和绩效考核年薪的比例

序号	职级	基本年薪	考核年薪
1	处级及以上高级管理、职称人员	60%	40%
2	副部长及以上中级管理、职称人员	70%	30%
3	主管及以下一般管理技术人员	80%	20%

(4) 宽带薪酬及套岗进档办法。

施行宽带薪酬，设定档差与级差，使薪酬体系更加具有可操作性和实效性。初任时原则上从本职最低岗、最低档进入；已任职的，可在本职岗位内直接套岗进档，薪酬及调岗进档原则上一个年度后调整。新入职员工根据技术等方面特殊要求，可专门讨论，薪资方面特事特办。

(5) 薪资调整。

根据集团的发展情况，部门分工及绩效考评情况，根据需要进行薪酬调整。由各处室、各产业公司申报工资调整岗位及调整幅度，经集团人力资源部门初审，报董事会讨论通过后确定。

4. “年度目标利润完成奖”奖励办法

(1) 奖励范围：集团及产业公司 B3（副处长）及以下管理人员、技术人员及其他正式员工。

(2) 年度目标利润的确定：集团对各产业公司各项目具体核定，形成目标管理责任书，按责任书下达的目标利润为准（目标利润年初下达，年中可作一次修正调整），年终奖按修正后的指标算。

(3) 奖励基数：每位员工当年绩效工资总额。

(4) 奖励依据：

①年度目标利润完成率小于 60%，不奖；

②年度目标利润完成率在 60% 及以上，奖金 = 全年绩效工资 × （实际利润 ÷ 计划利润）；

(5) 每年 7 月 1 日（包括 7 月 1 日）后入职的员工，不享受当年度“年度目标利润完成奖”的奖励。入职半年以上不足一年，按时间比例计算奖励基数。

(6) 当年度可做决算的项目，可当年兑现；涉及跨年度的项目，当年按实现比例估算，无法估算的在决算年度兑现。

(7) 集团按各产业公司利润总和计算利润完成率，具体分配办法与产业公司

分配方式相同。

(8) 凡兼职人员和参与各类业绩提成的人员实行就高的原则，只享受一种类别的奖励，不重复计提奖金。

5. 利润分享期权

(1) 享受范围。

利润分享期权的享受范围控股及产业公司标准号 B2（处长）及以上管理人员。

(2) 利润分享前提条件。

①当集团目标净利润完成率 $\geq 60\%$ 时，集团层面可享受利润分享期权，否则不能享受利润分享期权；产业公司净利润完成率 $\geq 60\%$ 时，享受利润分享期权。

②集团及各产业公司都按 H 公司利润分享期权奖励评价标准，对产值、质量、进度、安全、品牌几项指标评价合格，方可享受利润分享期权奖励。

③各产业公司目标利润按年初各公司责任状下达的指标为依据，集团半年会议可对年初下达的任务作进一步修正调整。利润目标如出现重大偏差，集团召开董事会研究修正和调整。年终利润分享指标按修正或调整后的确定。

④各产业公司每年的“利润分享期权总额”不得高于本公司当年净利润的以下比例，如计算的“利润分享期权总额”高于此提取比例，每个人的分享额度按高出的百分点缩减。

⑤集团及房地产公司：利润分享期权总额 $\leq$ 当年净利润的 10%。

市政工程公司：利润分享期权总额 $\leq$ 当年净利润的 15%。

高新材料公司：利润分享期权总额 $\leq$ 当年净利润的 20%。

(3) 公司利润分享期权奖励评价标准如表 1-4 所示。

表 1-4 公司利润分享期权奖励评价标准

序号	事项	基准分	及格线	得分	权重	加权得分	打分办法
1	实现利润	100	60		30%		得分 = (完成利润/目标利润) $\times$ 100
2	实现产值	100	70		10%		得分 = (实际产值/目标产值) $\times$ 100
3	成本控制	100	70		15%		得分 = (计划成本/实际成本) $\times$ 100
4	进度控制	100	60		15%		得分 = (计划工期/实际工期) $\times$ 100
5	工程质量	100	70		10%		工程评为县级优良工程加 30 分，评为市级优良工程加 50 分，评为省级以上优良工程加 100 分；每出现一次小质量事故（损失 1 万元以下）扣 10 分，每出现一次中等质量事故（1 万 ~ 10 万元）扣 20 分，每出现一次大的质量事故（10 万元以上）扣 50 分

续表

序号	事项	基准分	及格线	得分	权重	加权得分	打分办法
6	安全生产	100	60		10%		评为县级安全文明工地加 30 分, 评为市级安全文明工地加 50 分, 评为省级以上安全文明工地加 100 分; 每出现一次小安全事故 (损失 1000 元以下) 扣 10 分, 每出现一次中等安全事故 (1000 ~ 5000 元) 扣 20 分, 每出现一次重大安全事故 (5000 ~ 5 万元) 扣 30 分, 每出现一次特大安全事故 (5 万元以上) 扣 50 分。县级以上安全文明方面的通报批评为重大安全事故
7	品牌形象	100	60		10%		每获得一次县级以上新闻媒体正面报道加 10 分, 市级以上新闻媒体正面报道加 20 分, 省级以上新闻媒体正面报道加 30 分; 每发生一次县级以上新闻媒体负面报道扣 20 分, 每发生一次市级以上新闻媒体负面报道扣 30 分, 每发生一次省级以上新闻媒体负面报道扣 40 分。
合计					100%		

说明: 1. 按季度考核, 凡当季度不发生的项目不考核;

2. 总分大于 70 分为合格, 不合格没有奖励。凡低于及格的分项, 均不参与得分评比。

(4) 利润分享期权操作步骤:

①利润分享期权基数: 集团及产业公司享受“利润分享期权”人员的标准年薪为本人的分享基数。

②岗位利润分享期权额度: 根据集团及各产业公司利润完成情况分享基数相应倍率计算:

单岗利润分享期权额 = 分享人员岗位年薪 × 按公司性质及利润完成率确定的倍数。

③兼职人员及参与各类业绩提成人员, 本着就高的原则, 每年只能参与一个类别的利润期权分享或奖励, 不得重复参与分配。

④利润分享期权周期: 利润分享期权作为长期激励机制, 期权周期设定为 3 年, 在期权周期内, 职级发生调整变动的, 从职级变动之时起期权同时调整到位, 已发生过的期权不做调整。

⑤方案运行过程出现严重不合理的, 经集团董事会研究进行调整。

（三）公司的绩效管理制度

1. 月度台账运行管理制度

（1）目的。

月度台账是计划控制管理工具，为规范公司各级人员的月度台账填写、报送、审批流程，确保各单位、各部门考核体系的运行有效性，特制定本制度。

（2）范围。

①本制度适用于公司下属各产业公司、项目部、公司直管各处室和部门内部绩效考核管理。

②各产业公司、各项目部内部绩效管理参照本制度制定。

（3）文件换版说明：本制度为第一版。

（4）台账填写标准：

①台账填写人员。

各产业公司第一负责人，公司各处室、各部门部长及以上人员，运行台账。

部长级以下人员依据本部门工作要求以及上级要求在本部门内部运行台账，但必须依照制度进行追踪考核。

②月度主要工作任务。

来源于第一责任人责任状、责任人的岗位职责、上级交办的任务和客户的需求；部门内部人员的月度工作任务来源于责任人的岗位职责、上级交办的任务和客户的需求，要求月度台账能够体现当月完成的主要工作内容。

③权重，单项工作项目在全月工作中的占比，全月各项工作权重总和为100%。

④工作目标，工作目标要求从该项工作需要达到的数量、质量、成本、时间、客户（上级）评价五方面建立，不允许只以时间作为衡量工作结果的标准。

目标制定要求能量化的必须量化，不能量化的尽可能细化、流程化。

⑤实施方案是针对工作项目开展而制定的实施对策，方案中需明确反映以下几点内容：

第一，工作开展的方法与主要步骤；

第二，各步骤的完成时间及阶段性目标；

第三，目标分解的下级责任人或责任部门。

⑥完成情况。

写明该项工作的完成情况，若工作未开展或未完成，需写明原因和后续的计划完成时间。

⑦自评分。

本人需对每项工作的完成质量进行评价并打分。