



SOUTHWEST UNIVERSITY FOR NATIONALITIES

西南民族大学 MBA案例集

——人力资源管理卷

西南民族大学MBA教育中心编

本卷负责人 刘晓红 袁 渊

中国社会科学出版社



SOUTHWEST UNIVERSITY FOR NATIONALITIES

西南民族大学

MBA案例集

——人力资源管理卷

西南民族大学MBA教育中心编

本卷负责人 刘晓红 袁 渊

中国社会科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

西南民族大学 MBA 案例集 / 西南民族大学 MBA 教育中心编.
北京: 中国社会科学出版社, 2009. 10
ISBN 978 - 7 - 5004 - 8274 - 1

I. 西… II. 西… III. 工商行政管理 - 案例 - 中国
IV. F203.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 186274 号

出版策划 任 明
特邀编辑 赵金孔
责任校对 曲 宁 王兰馨
技术编辑 李 建

出版发行 **中国社会科学出版社**

社 址 北京鼓楼西大街甲 158 号 邮 编 100720

电 话 010 - 84029450 (邮购)

网 址 <http://www.csspw.cn>

经 销 新华书店

印 刷 北京奥隆印刷厂 装 订 广增装订厂

版 次 2009 年 10 月第 1 版 印 次 2009 年 10 月第 1 次印刷

开 本 710 × 1000 1/16

印 张 74.5 插 页 2

字 数 1202 千字

定 价 125.00 元 (全五卷)

凡购买中国社会科学出版社图书, 如有质量问题请与本社发行部联系调换

版权所有 侵权必究

本卷成员 刘 帆 李云雀 刘晓红 袁 渊
罗 霞 汪 虹

前 言

工商管理硕士（master of business administration，简称 MBA）是我国改革开放以后，经济建设快速发展过程中兴起的第一个专业硕士学位。我国 MBA 教育从无到有，从小到大，走过了不平凡的发展历程，取得了令人欣慰的斐然成绩。1991 年由清华大学等 9 所著名高校率先在国内试办 MBA 教育，截至 2008 年，全国已有 127 个 MBA 培养单位，每年招生从 1991 年的不足百人，发展到 2008 年 9 月累计招收 MBA 学生 21.2 万人，其中 10 万余人获得了 MBA 学位。MBA 教育已经成为我国培养现代化高层次管理人才的重要渠道，为提高我国企业管理水平和促进经济又好又快发展发挥了积极作用。

国务委员、国务院秘书长、全国第四届 MBA 教育指导委员会主任马凯同志在 2008 年 11 月 12 日召开的第四届全国 MBA 教育指导委员会会议上的讲话指出：“实现建设全面小康社会的目标，需要一大批掌握经济规律、精通市场规则、熟悉企业实情、恪守职业道德的经济管理人才。要立足国情，紧密联系改革开放的伟大实践，走出一条中国特色 MBA 教育发展道路，为世界管理教育作出贡献。”教育部部长周济同志对我国 MBA 教育也给予了高度评价，提出了更高的殷切期望。

办好 MBA 教育项目是高校实践“培养高层次人才”和“服务社会”的重要表现。作为民族高校，西南民族大学坚决贯彻落实胡锦涛总书记提出的“各民族团结奋斗，共同繁荣发展”这一新世纪新阶段民族工作的主题，根据国家“西部大开发”的战略部署，主动努力承担为西部地区少数民族和民族地区培养高层次人才的社会责任。作为首批民族高校的 MBA 培养单位，西南民族大学 MBA 教育按照国家民族事务委员会和教育部《关于进一步办好民族院校的意见》（民委发〔2005〕240 号）的精神和全国 MBA 教育指导委员会的要求，坚持正确的办学方向，遵循教育规

律,逐步形成具有多民族 MBA 的教育特色,为西部地区培养更多的多民族的优秀 MBA 学员。作为新增 MBA 培养单位,我们面临机遇与挑战并存的形势。“西部大开发”关键是人才,我们的机遇是国家对西部开发和少数民族事业的帮扶政策,我们将通过 MBA 教育项目平台承担为少数民族和民族地区培养高层次经营管理人才的社会责任。同时,我们也面临着师资数量和教学经验相对不足等方面的挑战,对此,我们愿意在全国 MBA 教育指导委员会的指导和兄弟院校的帮助下,以尽可能短的时间和采取多种有效措施解决新增 MBA 培养单位面临的主要问题。

MBA 教育是一种职业性的专业学位教育,创新精神和能力的培养是 MBA 教育的灵魂。实践证明,案例教学法是 MBA 培养过程中常用的有效方法。为提高 MBA 培养质量,规范案例教学,西南民族大学 MBA 教育中心根据《工商管理硕士研究生培养过程的若干基本要求》和 MBA 的培养方案,组织和邀请老师编写了《西南民族大学 MBA 案例集》,共包括基础平台、战略管理、市场营销、人力资源管理和金融与财务五个分册。以此作为 MBA 课程案例教学的基本素材,在此基础上开展案例教学和不断提升案例教学的质量。

在案例库的编写过程中,各位老师按照课程和案例名称独立地完成案例素材收集、整理和编写工作。各分册负责人主要承担组织统稿和协调,并尊重各位老师的案例编写工作,对案例的内容未作实质性修改。各分册作者排序按姓氏笔画,排名不分先后。本案例库各分册的内容都参考了案例企业和国内外的一些相关文献,特向所涉及企业和作者表示感谢。中国社会科学出版社对本案例库出版提供了大力支持,责任编辑任明老师给予了很大帮助,并提出了许多宝贵意见,在此表示衷心感谢。由于作者经验和能力所限,书中错误之处在所难免,欢迎读者对本书的不足之处批评指正。

西南民族大学 MBA 教育中心

2009 年 8 月

目 录

组织行为学

领导者性格特质对成功的影响	(3)
1 苏一清非洲买矿	(3)
2 买矿的门道	(5)
3 一种思路	(6)
4 闯荡出的经验	(7)
5 成功的秘密	(8)
动机与归因	(10)
1 于凌罡和个人合作建房	(10)
2 于凌罡的“蓝城”梦想	(12)
3 于凌罡弃地——芍药居甲 2 号地	(13)
4 于凌罡再次败走麦城	(15)
5 合作建房瓶颈	(16)
个体特征和环境对个体行为的影响	(18)
1 告别爱立信：张醒生继续跳槽路	(18)
2 跳槽事件	(18)
3 年轻的亚信	(19)
4 亚信的希望	(20)
5 挑战的天性	(21)
6 随势而动的职业生涯	(22)
7 成功与得失	(23)
价值观、组织承诺对职业选择的影响	(26)
1 李开复加入 Google	(26)

2 Google 与微软的官司	(27)
3 Google: 微软的古怪对手	(28)
4 李开复的两个愿望	(30)
5 Google 中国的招聘	(31)
冲突与决策	(34)
1 纷扰不断的张汝京	(34)
2 政治因素	(34)
3 中芯国际	(36)
4 新兴的中国内地市场	(37)
5 诉讼危机	(38)
6 再起纷争	(39)

人力资源管理

百度的人力资源管理	(43)
1 企业简介	(43)
2 案例事件——主要管理团队	(44)
3 案例事件——职业道德与行为规范	(46)
4 社会反响	(49)
5 作者观点	(50)
美的集团的创新用人之道	
——“愿放弃百万利润，不愿失去一位人才”	(52)
1 企业简介	(52)
2 案例事件——企业的成功秘诀	(54)
3 社会反响——美的集团的人才观	(59)
4 作者观点	(60)
中国铝业公司人力资源管理	(62)
1 企业简介	(62)
2 案例事件	(63)
3 社会反响	(68)
4 作者观点	(69)

苏宁电器的人力资源管理	(71)
1 企业简介	(71)
2 案例事件——苏宁人力资源管理信息化之路	(72)
3 社会反响——HR 跨入国际顶尖企业行列	(76)
4 作者观点	(78)
惠姿化妆品公司的员工招聘工作	(79)
1 企业简介	(79)
2 案例事件	(80)
3 社会反响	(85)
4 作者观点	(85)
成都地铁公司的员工培训工作	(86)
1 企业简介	(86)
2 案例事件——公司的员工培训工作	(87)
3 社会反响	(92)
4 作者观点	(92)
5 成都地铁有限责任公司的最新发展情况	(93)

绩效管理

博联农科的“强制分布”考核办法	(97)
1 企业简介	(97)
2 成都博联的“强制分布”的绩效考核办法	(100)
3 社会反响	(102)
4 作者观点	(103)
康索管理咨询公司项目团队的绩效管理	(105)
1 企业简介	(105)
2 绩效管理实施	(108)
3 社会反响	(112)
4 作者观点	(112)
联想集团的双指标考核体系	(114)
1 企业简介	(114)
2 案例事件	(116)

3 社会反响	(118)
4 作者观点	(119)
摩托罗拉的绩效管理	(121)
1 企业简介	(121)
2 案例事件	(122)
3 社会反响	(126)
4 作者观点	(127)
新浪的绩效管理	(129)
1 企业简介	(129)
2 案例事件	(130)
3 社会反响	(134)
4 作者观点	(135)

薪酬管理

联想并购后的薪酬整合	(139)
1 公司简介	(139)
2 案例事件	(140)
3 社会反响	(143)
4 作者观点	(145)
江铃汽车的日薪制度	(147)
1 公司简介	(147)
2 案例事件	(148)
3 作者观点	(152)
海尔集团的薪酬管理制度	(155)
1 公司简介	(155)
2 案例事件	(156)
3 作者观点	(161)
上海贝尔的薪酬福利政策	(163)
1 公司简介	(163)
2 案例事件	(164)
3 作者观点	(168)

北人集团的谈判工资	(171)
1 公司简介	(171)
2 案例事件	(172)
3 社会反响	(177)
4 作者观点	(178)

劳动关系管理

《中华人民共和国劳动合同法》案例

——“华为辞职门”事件引发的思考	(183)
------------------------	-------

1 企业简介	(183)
2 案例事件	(184)
3 社会反响	(188)
4 作者观点	(191)

竞业限制的对与错

——腾讯与 51. com 人才之争	(193)
--------------------------	-------

1 企业背景	(193)
2 案例事件	(195)
3 社会反响	(199)
4 作者观点	(199)

谁该为东航“返航门”事件买单

1 企业背景	(202)
2 案例事件	(203)
3 社会反响	(205)
4 作者观点	(206)

中石化的劳务派遣风波

1 企业背景	(209)
2 案例事件	(210)
3 社会反响	(212)
4 作者观点	(212)

组织行为学

领导者性格特质对成功的影响

刘 帆

摘 要 兴隆车业有限公司董事长苏一清把生意做到了非洲，在非洲他并没有从事自行车制造这一本行，而是因地制宜地进入了矿山开发的领域。作为公司的领导人，他凭着敏锐的洞察力，加上敢于冒险的精神，从无到有，从小到大，在矿山开发领域取得了不小的成功。该案例主要分析领导者不墨守成规、随机应变等性格特质对成功的影响。

关键词 领导者 性格特质 成功

1 苏一清非洲买矿

2004年10月13日这天，在宁波兴隆车业有限公司，“嘭”的一声，货柜被打开了，但卸货的工人们却有点犯愁，货柜里挤满了用编织袋包装的精矿，每包将近一吨重。这些大块头，铲车也无能为力。但和把这些玩意儿从非洲弄来相比，工人们碰到的问题显然不如他们的老板苏一清碰到的那样具有挑战性。

苏一清是位于浙江余姚的宁波兴隆车业有限公司的董事长。宁波兴隆车业有限公司是一家自行车制造企业，专业生产宝驹（colt）牌和外商各式自行车。这些年来，虽然车业一直做得相当兴隆，但是让这位温文尔雅的余姚人声名鹊起的，却是始自他的一次非洲之旅。

2004年10月13日这天，他从刚果（金）收购的第一批铜精矿到货。这批铜精矿从遥远的刚果（金）出发，经过南非得班港，漂洋过海两个多月才来到余姚这个小地方，而在此之前，苏一清已经在刚果（金）漂了近半年时间。

那是2003年的下半年。从一位朋友的介绍中，苏一清了解到，被称

为“非洲心脏”的刚果（金），有着丰富的铜、钴、铁等矿产资源，而且矿石品位普遍较高。相隔万水千山的刚果（金）竟有这么多“宝贝”，苏一清的眼睛立刻为之一亮。说做就做，有着浙商当机立断风格的苏一清，很快就办好了相关手续，带着两个助手，来到了刚果（金）的卢本巴希市。这里是刚果（金）矿产资源的主产区。他考察了卢本巴希市的大矿带，深入里加西、哥来迪矿区。考察结果让苏一清感到满意。在当地一位矿主的带领下，苏一清亲眼看到了刚果（金）传说中的丰富矿藏，“当时主要看的是铜矿，很多是露天矿，开采成本低，矿石品位高”。

资源没有问题，“入乡还要随俗”。在仔细了解了当地的风土人情、政策法规等后，苏一清做出了自己人生中的一次重大决定：在刚果（金）设立贸易办事处，从事铜矿石贸易。并逐步和当地的国际性矿业公司建立起了业务联系。在刚果（金）购买铜矿石，通过国际联运的方式，经陆路运至南非，再由海运到国内。从2004年8月发出第一批200吨铜精矿，到11月份刚果（金）的雨季来临之时，苏一清共陆续运回800吨铜精矿。这些铜精矿在国内全部顺利出手，通过这样的贸易方式，苏一清共获利50万美元。

在非洲“第一桶金”的收获超出了预期，但是，短暂的喜悦之后，苏一清却变得异常冷静。“简单做矿石出口，不是吃资源饭的最佳途径，对刚果当地的贡献也有限，要让初级产品具有更高的附加值”。苏一清开始思考新的发展模式。

思考的结果是另一次投资决策。从2005年开始，苏一清停下了铜精矿进口生意，他看上了刚果（金）价值更高的钴资源。苏一清开发钴精矿（各种高负荷的耐热部件以及原子能工业，蓄电池行业的重要金属材料）。经过一番谈判后，2005年下半年，苏一清与刚果（金）当地一家大型矿产公司达成合作协议，“双方决定，在刚果（金）建立一家雇员达100多人的铜、钴合金冶炼厂”。按照以前的做法，品位低于8%的矿石出口就无利可图，冶炼之后，1%品位的矿石通过冶炼成铜钴合金，仍然可以做，价值反而提高了。

更让苏一清开心的是，他建的这个冶炼厂，采用的是一种有利于环境保护的冶炼工艺。“在刚果矿区，由于很多矿厂都以出口初级矿石为主，采用的是简单‘水洗’的处理办法，对环境污染比较严重。我们的冶炼厂采用的是‘火法冶炼’，用电炉进行冶炼，不需要用水。这样既充分利

用了刚果（金）丰富的水电资源，又不影响当地环境。”苏一清得意地说。

走对了路，才能越走越顺利。2006 年底，已经在刚果（金）矿产业中颇具知名度的苏一清，又做出了一个让业内人士为之侧目的大手笔：投资 2 亿多元，建设一个年产 7 万吨的硫酸厂，建成后，苏一清在刚果（金）的冶炼厂，就将采用更加先进的“湿法”冶炼工艺，炼出附加值更高的铜、钴金属。“届时，年产值可达 1.5 亿美元，为当地创造 500 个左右的就业机会，税收贡献更不用说了。”苏一清充满憧憬。

2 买矿的门道

苏一清有着一张圆圆的、总是带着笑容的脸，说话时语调平缓。他说他的成功有很大的偶然性。他说“2004 年 4 月份，我去刚果（金）考察时，国内铜价在 26000—28000 元之间波动”。他有点得意地说：“第一批铜精矿刚到国内，便碰上了上涨行情，上海金属网的历史数据显示，2004 年 10 月 13 日，市场铜价为 30980—31180 元。折算下来，铜精矿比 4 月份每吨上涨了 4700 多元。”2004 年，价格疯涨的不仅是铜资源。钢材、铝材、塑料等几乎所有的原材料都在轮番涨价。快速发展的中国经济就像《财富》所说的那样：中国在全球的经济体中只是一个婴儿，但她却有着年轻力壮的运动员的胃口。这正是苏一清的机会。

2004 年 4 月，之前做自行车生意的苏一清前往刚果（金）的矿区考察。见惯了国内市场欣欣向荣的景象，刚果（金）矿区隐蔽的贸易氛围令他一时之间竟有点不适应。苏一清说：“许多欧美大型矿产公司在开采，铁轨从工厂一直通到矿区，看得出以前的热火朝天。只感觉得到矿山有人在开采，但开采出来的矿石运到哪里了却不知道。”在刚果（金）投资矿产的中国人很多，真正是行业内的却很少，一些中国台湾、香港人在那里有点基础，或有亲属在那里，便合伙买矿石攒成一个集装箱运回国内，操作非常不规范。刚去时人生地不熟，也没有矿石行业的经验。考虑到收购矿石相对风险小一点，也容易把握，苏一清便在里加西、哥来迪矿区收购粗选过的，品位在 30% 以上的铜精矿。

第一次涉足矿石业的苏一清在当地租赁了仓库，雇用了一些当地人，开始了他的非洲淘金之旅。从 2004 年 6 月开始正式运作，到 8 月份向国

内发出第一批 200 吨铜精矿，苏一清感觉他越来越难收到更多的矿石。“后来才知道当地的矿山都被欧美大型矿产公司控制着，我们只能收购一些散货。”苏一清说：“慢慢才发现许多人主要是做钴精矿，因为钴精矿价值高，利润也高。”苏一清于是也试着转向了钴精矿。他将第一批钴精矿运到了赞比亚，卖给了当地的国际性大公司，获利较多。来回做了四五个批次后，他又发现了一个问题：收购散矿的不确定因素比较多。由于钴精矿品位低，出售后的利润比预计的要低。刚果（金）的产矿量受季节因素影响比较明显，当地 10 月后是雨季，矿石供应量马上就下来了。钴精矿价格随行就市，从刚果（金）运到赞比亚时间短，但运到国内要两个月以上，不确定因素太多，苏一清思索着如何才能得到有保障的矿石资源。

尽管遇到了诸多困难，但苏一清此行还是收益颇丰。刚果（金）矿产资源品位高，价格低廉，像铜矿收购价仅相当于国内市场价的 40%，即使加上运输费用、管理成本及税收，获利也相当可观。苏一清陆续在国内销售了超过 300 万美元的铜精矿，获利 50 万美元。

3 一种思路

2004 年 11 月，苏一清拿到了商务部同意其在刚果（金）设立兴隆车业刚果矿业公司的批复。当时商务部批了 150 万美元的境外投资外汇额度，苏一清在当地注册了贸易公司。刚果（金）矿产资源丰富，而中国国内市场需求旺盛。回到国内后，苏一清决定要调整战略，和当地的大型欧美矿产公司合作。当地共有 5 家大型欧美矿产公司，矿山资源都被他们控制着，完全是卖方市场。苏一清几经周折才与当地第三大欧美矿产公司联系上，最终达成了买矿协议。

为表诚意，苏采取先付款再取货的方式。从上述公司买矿，比苏一清自己直接从市场上收购散货价格要高出 15%—20%，但矿石的品质有了保证，贸易周期相应缩短，风险也相对减少。随着交往的深入，苏一清和欧美大型矿产公司的合作也不仅限于矿石买卖，通过为对方从国内进口采矿，粗加工设备，双方建立起了良好的合作关系。“目前我们的钴精矿进口量逐月上升，到今年底可达到每月进口 3000 吨。”苏一清说。

2005 年全国每月的钴精矿进口量为 1.5 万吨。苏一清每月要进口超