

人力资源管理

(第二版)

案例分析

孟祥林 著

Case Study on
Human Resource
Management

普通高等学校「十二五」规划教材



经济科学出版社
Economic Science Press

013028277

F272.92-43
69-2

人力资源管理

(第二版)

案例分析

孟祥林 著



F 272.92-43

69-2



经济科学出版社
Economic Science Press



北航

C1634749

图书在版编目 (CIP) 数据

人力资源管理案例分析 / 孟祥林著. —2 版. —北京:
经济科学出版社, 2013. 4

ISBN 978 - 7 - 5141 - 3082 - 9

I. ①人… II. ①孟… III. ①人力资源管理 - 案例
IV. ①F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 042983 号

责任编辑: 周国强
责任校对: 苏小昭
责任印制: 邱 天

人力资源管理案例分析

(第二版)

孟祥林 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: 88191217 发行部电话: 88191537

网址: www.esp.com.cn

电子邮件: esp@esp.com.cn

北京密兴印刷厂印装

710 × 1000 16 开 19 印张 390000 字

2013 年 5 月第 2 版 2013 年 5 月第 2 次印刷

印数: 3001—6000 册

ISBN 978 - 7 - 5141 - 3082 - 9 定价: 39.80 元

(图书出现印装问题, 本社负责调换。电话: 88191502)

(版权所有 翻印必究)

序言

随着社会经济的发展，人才的较量尤其是管理人才的较量逐渐成为企业管理过程中的重头戏，为此在大学课堂上非常需要有一本非常称心的读物为学生和教师做参考。人才是企业发展中最为宝贵的资源，但是由于制度设计不合理等原因往往在管理人才方面会出现问题，所以需要认真探索处理这些问题的对策。但目前就国内的管理学教育而言，大多数综合性院校的文科院系均把《管理学》、《人力资源管理》课程作为一门理论课来讲授，学生学完之后感觉好像什么都没有学到。鉴于此，笔者的目标在于将传统的管理学理论课转变为工程课，学生学习管理学的目的在于学会一种思维方式的同时掌握一种技术，这就是管理学技术。就该点而言，本书在国内同类文献中是比较具有创新性的，希望读者在翻阅后，能够有所获益。

本书是笔者在多年开设“人力资源管理案例分析”课程的基础上写就的，自开设该课程以来，总感觉没有一部比较称心的读物辅助教学，所以在教学实践中就有意积累这方面的心得，也开始致力于编写一部基于自己多年潜心研究的适合学生使用并切实能够让学生学到一些管理技术的著作，使之不是停留在泛泛而谈，而是真正能够让学生学到步入社会后得以谋生的一技之长，在履行管理职能时能得心应手。本书中的案例都是源于实践，并且经过多年的认真揣摩，对每个案例分析了具体的可操作性的对策。笔者的目的在于，只要实践者按照案例分析中提出的对策稍加变通就可以实践化，所以从这个角度而言，本书是一部学以致用的读物。所以笔者在写作过程中将精力放在了案例分析层面，而不是案例编写层面，这也是本书与目前市场上案例分析方面的读物的重要区别，相信读者读了该书之后就会有感触。由于本书的编写思路有别于一般的案例分析读物的编写风格，这无形中也就加大了本书的编写难度。

本书中涉及的 28 个案例都遵循如下的写作顺序，首先是对案例进行精练地论述，力争用非常简练的文字表达案例中最丰富的内容，然后针对案例中出现的几个典型问题展开分析，主要分析案例中问题出现的诱导机制，这部分为后面的对策探讨做准备，接下来就是对策分析部分，针对案例中出现的诸多问题，分别给出具有可操作性的对策。虽然有些案例分析中在结构的不同部分文字分布有厚有薄，但写作体例基本如此，并且每个案例的分析深度也基本相同。

由以上分析可以看出，本书的写作特点在于注重分析，而不在于陈述案例。目前虽然市场上已经有不少版本的人力资源管理案例分析的教材，但大都多只注重案例编写，在案例后面给出几个思考题，主要精力不放在对案例的分析上。这不但减轻了教材编写的难度，而且使得教材本身演变为资料的堆砌。一本好的人力资源管理案例教材不但应该选择经典案例，而且要对所给出的案例进行分析，关键在于分析。案例教材的编写目的不只在在于给出案例让学生讨论，学生的讨论往往停留在表面，并且往往是以理论论证理论。教材的编写者应该给出可操作性的实施方法，让读者觉得笔者的思路切实可行，这样才能达到案例分析的目的。本教材的目的也是其特色就在于避开传统教材的编写方法，在尽最大努力精练案例内容的基础上，将文章的篇幅放在分析层面。这样与众不同的教材必将成为很多一线的管理者的必备读物。具体而言本书的特点在于：（1）内容紧扣管理专业。本书的结构严格服从管理专业课程体系的需要。不是从管理学的一般意义上撰写，而是专门针对人力资源管理方向需要。案例内容涉及人力资源管理理论的各个层面。（2）侧重实战。本书着力于构建管理专业学生的人力资源的技能培养，内容贴近企业的实际操作，让学生在读教材中体会管理方法，以管理学教学为蓝本延伸开去演绎出具有实战性的管理方法。（3）注重学生技能培养。注重技能培养主要体现在两个方面：在本书的内容中，采用示例方式以便学习者摹仿；在思考练习中，结合教学内容和现实中的热点问题，采用情景题使学生在讨论中提高能力。（4）内容务求精练。全书内容力求简洁、明了。力争做到案例分析与理论阐述不重复，案例要经典并且简明扼要，将篇幅的重点放在案例分析层面，通过案例分析能够给读者切实可行的具有可操作性的解决问题的思路，而不是拘泥于理论层面泛泛而谈。（5）教学与学术研讨相结合。本书内容深度介于教材与学术专著之间，使得读者感觉到有嚼头。虽然案例分析是针对具体问题探索，但问题的解决方法又不失一般性。在教学之余还可以作为科研工作的参考书。

本书第二版纠正了第一版中的诸多不妥表述，并增加了新的案例，希望能够更好地满足读者的要求。欢迎读者阅读拙作并提出宝贵意见。

孟祥林

2013 年 2 月于华北电力大学

目录

案例 1	F 集团公司激励方案的问题与对策	1
一、案例：F 集团的激励方案		1
二、F 集团激励机制存在的问题分析		2
三、F 集团完善激励制度的对策探索		4
思考与练习		7
管理花边：兔子与狮子的故事——谈组织中的团队建设		7
案例 2	JS 公司目标管理的问题与优化策略	11
一、案例：JS 公司的目标管理方案		11
二、JS 公司目标管理存在的问题分析		12
三、JS 公司目标管理的完善对策探索		15
思考与练习		18
管理花边：“昭君出塞”与制度建设		18
案例 3	MER 公司的人力资源管理变革	21
一、案例：MER 的人力资源管理变革		21
二、MER 管理中存在的问题分析		22
三、成功运作 MER 的对策探索		25
思考与练习		30
管理花边：《三打白骨精》中的管理思考		30

案例 4	高薪没有带来高效	33
一、案例：高薪没有带来高效	33
二、X 公司薪酬设计存在的问题分析	34
三、X 公司薪酬设计对策分析	36
思考与练习	39
管理花边：管理的八个金钥匙	39
案例 5	M 公司员工培训方法完善后	43
一、案例：M 公司员工培训方法完善后	43
二、M 公司员工培训中存在的问题分析	44
三、M 公司培训问题解决对策分析	46
思考与练习	48
管理花边：小偷与“大偷”——先管谁	48
案例 6	M 公司的职业生涯培训计划	52
一、案例：M 公司的职业生涯培训计划	52
二、M 公司职业生涯培训存在的问题分析	53
三、M 公司职业生涯培训问题的解决对策探索	55
思考与练习	57
管理花边：一元钱敲开成功大门的背后	57
案例 7	绩效考核的制度创新与效率分析：以 T 公司的绩效考核为例	60
一、案例：T 公司“分层滚动”的员工绩效考核方法	60
二、T 公司“分层滚动”绩效考核方法存在的问题分析	61
三、完善 T 公司绩效考核制度的创新思路探索	63
思考与练习	67
管理花边：人人都是社会的“囚徒”	68
案例 8	权力制衡的互动考核：N 机械厂的管理问题与策略分析	71
一、案例：王—李矛盾的背后	71
二、N 机械厂管理中存在的问题分析	72
三、N 机械厂管理效率提高的对策分析	74
思考与练习	77
管理花边：管理者就是信誉	78
案例 9	由日本 IBM 公司的薪酬期望值管理引发的思考	81
一、案例：日本 IBM 公司的薪酬期望值管理	81

二、IBM 薪酬管理引发的思考	82
三、高效薪酬管理对策的进一步探索	86
思考与练习	88
管理花边：狗拿耗子不是管闲事	89
案例 10 制度重于泰山：C 公司留住优秀员工的制度设计	92
一、案例：C 公司的用人制度	92
二、C 公司用人制度中存在的问题	93
三、C 公司的制度选择	95
思考与练习	101
管理花边：小庙与大仙——是不留还是留不住	101
案例 11 以虚衔欺骗骨干员工的困扰与解困对策	105
一、案例：A 部门以虚衔欺骗骨干员工的管理方法	105
二、A 部门以虚衔欺骗骨干员工的管理思路	106
三、以虚衔欺骗骨干员工管理方法的隐患与效率损失	106
四、激励 A 部门骨干员工的对策分析	108
思考与练习	110
管理花边：由父子关系说开去	111
案例 12 狼性还是羊性：企业文化选择与发展趋势分析	114
一、案例：企业文化选择	114
二、两种文化的比较与企业文化的演化分析	115
三、企业文化的多层含义与演变趋势分析	119
思考与练习	122
管理花边：由《乡长本姓赵》想到的	123
案例 13 制度变成“障眼法”：A 公司的评奖风波分析	126
一、案例：A 公司的评奖制度变成了“障眼法”	126
二、A 公司评奖制度中存在的问题分析	127
三、A 公司评奖制度的改进对策分析	129
思考与练习	133
管理花边：斤斤计较还是宽宏大量	133
案例 14 A 公司五“重”五“不重”的考核措施引发的思考	137
一、案例：A 公司五“重”五“不重”的考核措施	137
二、A 公司考核措施存在的问题分析	138

三、A公司考核措施完善对策探索	140
思考与练习	143
管理花边：小智慧中可见大谋略	144
案例 15 招聘急如火，员工遭困惑	148
一、案例：X公司招聘急如火	148
二、X公司招聘对策存在问题分析	149
三、X公司招聘对策的解决对策探索	151
思考与练习	153
管理花边：金牌与金牌精神	153
案例 16 A学校的“创新型”人力资源管理措施	157
一、案例：A学校的“创新型”人力资源管理	157
二、A学校人力资源管理存在的问题分析	158
三、A学校人力资源管理问题的解决对策分析	164
思考与练习	166
管理花边：给别人留个缺口	167
案例 17 薪酬与“心愁”	169
一、案例：A公司薪酬制度改革引发的“心愁”	169
二、A公司薪酬调整引发的问题分析	170
三、“三组合”薪酬制度为核心的A公司管理出路	172
思考与练习	175
管理花边：分粥中的公平与效率	175
案例 18 投票制转为审核制的评优问题分析	178
一、案例：X公司评优由投票制转为审核制	178
二、X公司评优过程存在的问题分析	179
三、X公司评优问题的解决对策分析	181
思考与练习	183
管理花边：扁鹊论医的遐思	184
案例 19 X公司流于形式的绩效考评	186
一、案例：X公司流于形式的绩效考评	186
二、X公司流于形式的绩效考核存在的问题	187
三、X公司绩效考核的解决对策分析	189
思考与练习	191

管理花边：超越本能的思考	191
案例 20 M 公司干群关系引发的思考	195
一、案例：M 公司的干群关系	195
二、M 公司干群关系现状分析	196
三、干群关系及群体结构分析	197
四、干群关系的潜在影响	200
五、M 公司干群关系问题的解决对策探索	202
思考与练习	203
管理花边：变化的管理和变化中的变化	204
案例 21 A 公司的优秀人才榜的台前幕后	207
一、案例：A 公司的优秀人才榜	207
二、A 公司优秀人才评选中存在的问题分析	208
三、A 公司优秀人才评选问题的解决对策	210
思考与练习	212
管理花边：“一见钟情”中存在的悖论	213
案例 22 A 公司的考核制度改革后	216
一、案例：A 公司的考核制度改革	216
二、A 公司考核制度存在的问题分析	217
三、“立体网络模式的优秀教师甄选体系”的解决对策	219
思考与练习	224
管理花边：碗底的红烧肉	224
案例 23 A 集团的“卸磨杀驴”用人策略	227
一、案例：A 集团“卸磨杀驴”	227
二、A 集团“卸磨杀驴”用人策略的妙招剖析	228
三、A 集团“卸磨杀驴”用人策略的启示	231
思考与练习	233
管理花边：鸚鵡与老板	234
案例 24 为企业人力资源困境支招	237
一、案例：S 公司人力资源遭困境	237
二、S 公司用人困境中存在的问题分析	238
三、S 公司用人困境的解决对策分析	240
思考与练习	242

管理花边：远视还是短视	243
案例 25 “选拔”公司业绩滑坡的“替罪羊”	246
一、案例：A、B 两个公司“替罪羊”的“选拔”	246
二、“替罪羊”选择中体会到的几个问题	247
三、“替罪羊”选择中得到的启示	249
思考与练习	251
管理花边：文化不同思想不同	251
案例 26 M 公司员工从忠诚到背叛的思考	254
一、案例：M 公司员工从忠诚到背叛	254
二、M 公司人力资源管理中存在的问题分析	255
三、M 公司人力资源管理问题的解决对策分析	257
思考与练习	259
管理花边：集思广益的背后	259
案例 27 “画槛选官”——“拔”人才也是“压”人才	262
一、案例：HZ 公司“画槛选官”实施过程始末	262
二、HZ 公司“画槛选官”存在的问题分析	263
三、HZ 公司用人制度完善对策分析	267
思考与练习	271
管理花边：真假美猴王	271
案例 28 K 公司“花瓶”堵心堵肺的职业“蜕变”之路	274
一、案例：K 公司用人策略上的“花瓶”术	274
二、K 公司的“花瓶”用人术存在的问题	275
三、K 公司不让员工“堵心堵肺”的用人策略	278
思考与练习	284
管理花边：狐狸请客	284
参考文献	287
后记	294

案例 1

F 集团公司激励方案的问题与对策

一、案例：F 集团的激励方案

F 集团公司下设 N、C 两个事业部。为了提高员工的工作效率，针对两个事业部的不同情况，公司经理 Z 决定采取不同的激励措施。N 事业部最近 4 年的经营业绩起伏很大，但从人员组成看 N 事业部应该充满活力，因为 N 事业部的 5 名工作人员中除 1 名主任是中年人外其余 4 名均为年轻人。为此 Z 的第一件事就是制定政策搞创收，于是给 N 事业部制定了创收目标并推出了特别诱人的奖励计划：若能完成 100 万元的任务指标，年终可以计提 3% 的奖金；若创收达 120 万元，则给 N 事业部配备一部汽车；若收入达 150 万元，则给全事业部年轻人解决住房问题。这样的奖励方案立即在 N 事业部引起震动，所有员工工作积极性非常高，当年实现创收 180 万元，超额完成指标。年末 Z 开始兑现奖励措施，除发放奖金、配备汽车、解决住房外，还把 N 事业部树为先进集体，对事业部的李主任给予通报表扬，越级晋升一级工资，并将 1 名年轻人提拔为副科长。在奖励之余 Z 承诺若 N 事业部次年业务收入能维持在 150 万元，则仍按照目前的奖励水平实施奖励。但一年以后的 N 事业部的工作成绩表明，同样的激励措施并没有引起同样的效果。次年 N 事业部的业务收入只有 120 万元。Z 严令，若下一年不能达到 120 万元则撤换事业部主任及相关工作人员，但情况并没有好转，更糟糕地下降为 80 万元，Z 对这种结果百思不解。

这个问题还没有解决清楚，Z 就对从事服装设计的 C 事业部开始实施另外一

种自己认为是别出心裁的管理方式。Z认为，从经济人假设出发，提高员工工作积极性的方法就是涨工资，这种方法可以使老员工更加辛勤工作并且可以使高素质人才加盟公司，从而在“高工资”与“高效率”之间形成良性循环。C事业部实行高薪的效果立竿见影，不但聚集了一大批有才华的人，而且所有员工都很满意。但这种好势头不到两个月。通过对同行业的对比分析，Z认为C事业部的工资水平已居于同行业的前列，与事业部领导班子磋商后制订了一个新的激励计划，在计划中强调了领导赏识、加大个人责任、重视成就、增强工作的挑战性 etc 激励因素的作用。这个计划实行了几个月之后，Z困惑地发现事情的发展非同预期。服装设计师对计划的反映最不积极。有些员工认为他们的工作已具有挑战性，成就感靠超过各自的销售定额去实现简直是浪费时间，这样的激励措施既不符合实际也不会有多大作用。裁剪工、缝纫工和包装工们感受则多种多样。多数人认为，这个计划不过是厂领导要求他们更加卖力工作，却不多给工资。工会的领导人也赞成后一部分人的意见，对计划提出了公开批评。工厂的管理顾问也认为Z把激励过于简单化了。两个事业部的激励方式都受到了挫折，Z的领导方式错了吗？

二、F集团激励机制存在的问题分析

F集团公司对N、C两个事业部同时施行了不同的激励措施，但效果都不尽如人意，经过认真分析，可以发现存在如下主要问题。

1. 将激励等同奖励。

F公司在制定激励政策的过程中，将激励简单化为奖励，从而使得激励退化为简单地施行高工资和发奖金。管理理论认为奖励是激励的一种方式，但奖励本身并不等于激励，当把奖励简单地等同于激励后，奖励将失去激励作用。从一定意义上讲，激励在包含奖励的同时也包含了约束的内涵。激励过程只有通过约束和奖励的均衡发展才能充分发挥激励应有的作用。只有奖励没有约束的激励就使得激励失去了边界，同时也会助长员工的懒惰心理，员工会因为工作在没有风险的环境中而缺乏创新。根据现代管理理论，建立激励约束机制的目的主要是确立企业健康运行的秩序与规则，一般将激励与约束之间的关系分为四种方式：弱激励弱约束、弱激励强约束、强激励弱约束、激励与约束机制都比较健全和完善。四种方式中只有第四种状态才可以保障激励与约束真正发挥作用。F公司对其下设的两个事业部都施行了高水平的奖励政策，在政策推出伊始效果比较明显，但随着政策的继续推行效果逐渐弱化，正是这种政策实施效果有限性的证明。理论认为，政策实施逐渐弱化的过程称为政策实施效果的边际递减。从经济人假设出发，一项管理政策只是适合当时的人力资源结构和运作状态，激励政策推出的过程中相同行业的其他经济个体也会因为经济绩效的提高而提高其奖励标准，当整

个行业的奖励标准提高后，该行业的人力资源会在新的工作效率基础上有抬高其激励政策的要求，于是先前的激励政策效果就会下降。

2. 同一激励适合所有人。

F 公司在实施激励措施时，实行的是“一刀切”的政策，并没有对员工的需求进行认真分析，这样的激励政策有一个默认假设：同一激励政策适合所有员工。但这样的假设是否适合要取决于员工的需求是否一样，当员工的需求不一样时激励的效果在不同需求的员工那里就不一样。管理理论认为，对企业中的个人实施有效的激励要以对人的认识为基础，凡是能促进人们工作或调动人们工作积极性的因素均可称为激励因素，这需要通过不同类型员工的分析，找到针对不同个体的激励因素，有针对性地进行激励。事实上，在企业进步的过程中，不同努力程度和不同能力的员工对企业进步的贡献是不同的，这时，如果用同一的激励方式面对所有员工，那么不同贡献程度的员工感觉到的公平程度是不一样的。贡献多的员工（群体 A）感觉没有得到相应的待遇，等同的激励措施从而不能发挥激励作用；贡献少的员工（群体 B）会因为得到超乎预期的报酬，会长期保持不努力工作也能获得高报酬的机会心理。由此对所有员工实施同一激励措施实际上会丧失对如上两个群体的激励作用。所得报酬与所作贡献基本匹配的员工（群体 C）在短时间内会感觉得到了公平的待遇，随着时间的推移，这个群体会受到来自群体 A 和群体 B 的影响，于是群体 C 会感觉到与群体 B 相比实际上自己并没有受到公平待遇，群体 C 会因而出现工作懈怠的倾向。于是三类群体都会向群体 C 变化，这种倾向的出现最终导致激励措施演变为鼓励懒惰滋生的措施，于是团队缺乏竞争力和进取精神。对 N 事业部实施的激励正是由于没有认真分析不同需求员工的心理，从而导致了高激励水平下的不公平感觉，继而产生了与激励预期相反的结果。

3. 混淆奖个人与奖集体的差别。

奖励个人与奖励集体不完全相同，奖励个人时个人是直接的受益者，奖励集体时个人可能是受益者也可能不是（只有获奖的团队领导对其员工进行再次奖励时员工个人才能从集体奖励中受益），但团队领导注定从中受益，所以奖集体等同于奖领导。其间存在着一个非常简单的道理：团队的进步是在领导的作用下通过所有团队成员共同努力而成为现实的。在奖个人与奖集体存在差异的情况下，奖集体会将所有团队成员的成绩演变为团队领导的成绩，而团队成员的努力成为一种无回报的免费行为。退一步说，即使团队成员也得到了一定的报酬，但相对于团队领导所得到的报酬而言非常少的情况下，团队成员会认为领导将自己变为领导获得成绩的工具，团队成员因而会感觉到不公平。本案例中在年实现创收 180 万元的情况下 N 事业部被树为先进集体，对事业部李主任给予通报表扬，越级晋升一级工资，并将一名年轻人提拔为副科长。这些奖励表面上是对 N 事业部

进行了奖励，但奖励的受益者只是团队中的极少数成员，这种把对团队中少数人的奖励视为对团队整体奖励的现象造成了团队中报酬与付出的严重不对称，这种不对称进而导致受益者干劲十足而团队成员干劲不足同时存在，由于团队精神的泯灭导致团队成绩下降就可想而知。不仅如此，员工会因为该次的报酬分配机制存在的问题形成以后分配机制会如法炮制的预期。为了尽量减少如此分配机制对自己造成的损失，员工的唯一出路就是主动不配合领导的工作，领导的工作干劲越大，员工的逆反情绪就会越高，最终损失了团队的集体精神，N事业部次年没有完成定额正是在这样的诱导机制下造成的。

4. 超越了员工的“经济人”本质。

管理学理论对员工的认识虽然经历了“经济人”到“社会人”的过渡，但经济人的本性是不能超越的。马斯洛的需要层次理论以及赫茨伯格的双因素理论等都对人的需要演变进行了研究，有一点可以肯定，虽然低档次的需求得到满足后人们会追求高档次的需求，但在追求高档次需求的同时对低档次需求的追求并没有停止。虽然一定限度内经济资源的边际效用是递减的，但经济资源的总效用是递增的。经济人并不在乎边际效用的递减，而在乎总效用是否递增。案例中C事业部工人的工资到达一定水平后，Z认为可以在不提高工人工资的情况下通过提高员工的劳动强度形成对员工的激励，这种做法并没有达到预期效果。管理理论认为，激励员工的因素多种多样，且在现代管理中更多的管理者将对员工的激励转移到非物质层面，认为非物质的激励手段会更好地发挥激励作用。但学界研究认为，即使是非物质激励手段发挥的作用越来越重要，但这些非物质的激励手段在对员工产生激励作用的时候，最终还是通过转化为物质实体才能产生激励作用，当非物质的激励手段不能转化为物质实体的时候，则激励手段不会发挥作用。当Z在激励方案中只强调领导赏识、加大个人责任、重视成就等层面而相应的物质激励没有跟上时，员工产生不满情绪进而抵制计划的实施就不足为怪。计划实施的过程中C事业部的服装设计师反应最为强烈，原因在于服装设计根本就不能根据劳动量来衡量其价值，服装设计师的弦外之音是服装设计的好坏应该由市场评说，只要是符合了市场需求的高卖点的服装设计就应该从F集团公司获得高的付酬。所以单独从工作量角度来衡量服装设计师工作的竞争性，一方面抹杀了其工作的难度；另一方面也没有给其相应的报酬，Z的激励措施受阻是理所当然的。

三、F集团完善激励制度的对策探索

Z对F集团公司两个事业部的激励措施没有产生预期效果，这并不表明其措施完全不可行，应该说Z的措施虽然在一定程度上受挫，但毕竟使得组织中的部分成员得到了实惠，并且也使其他成员看到了对集团公司有贡献必有重奖的激励

发展走向。根据前文分析,笔者认为只要 Z 在策略实施过程中稍微注意一下细节问题就可以得到非常好的收效。

1. 员工分层——断面切入激励模式。

激励措施产生的激励作用与激励目标的设定有关系,管理理论认为,在目标设定的过程中要注意以下几个问题:目标要略高于企业当前的经营能力,保证企业经过努力能够实现,目标过高或过低都不会达到预期作用,过高会因无法完成任务而使职工丧失信心,过低则失去了激发工作热情的作用。除此之外,激励措施实施时还要对员工个体进行分析,如果将某种激励手段无差别地应用在所有员工身上,造成的结果是同一激励措施对所有员工的激励效果不同。如图 1-1 所示,假设一个组织中员工可以分成三个群体,在同一的激励水平 L 作用下只有员工群 2 能够产生响应,员工群 3 觉得没有达到自己预期的水平而不能产生激励作用,员工群 1 因为激励水平已经远远超过自己的能力所及而感觉即使尽自己全力也无法达到而失去对其激励的作用。所以使激励措施有效的关键在于对员工进行分层,如图 1-1 首先将员工分成三个群体:员工群 1、员工群 2 和员工群 3,然后针对每个群体施以不同水平的激励措施:激励水平 1、激励水平 2 和激励水平 3,让不同的员工群都觉得激励措施是针对自己而设置的,并且通过自己的努力是有可能实现的。笔者将这种激励称为断面切入激励模式。案例中 C 事业部的激励措施没有奏效的关键原因就是没有对员工进行分层。不同员工群体对同一激励措施的反应程度不同,正好说明图 1-1 阐明的断面切入激励模式。对于 C 事业部,要将工人根据工作类型和任务难度进行划分,然后制定相应的工作定额,针对不同的群体制定相应的高一级的工作标准,让员工感觉到同工种的纵向竞争而不是不同工种的横向竞争,这样在员工内部就会消除由于对不同工种员工实施同一激励方式而抹杀其工作难度和其对团队贡献份额的心理障碍。N 事业部虽然与 C 事业部的工作性质有所不同,但也可以通过制定工作定额的方式来绝对地衡量(而不是在员工间进行相对地衡量)员工的业绩水平,在此基础上根据各自完成工作的情况施以分房、奖车、提升等激励,有何种需要的员工就会向能够实现其需要的标准工作。这样的激励方式使得员工知道通过自己努力可以得到什么,是员工而不是 Z 掌握是否受(授)奖的主动权。



图 1-1 同一激励措施对不同员工群的影响

2. 激励对称——将激励兑现到具体员工。

管理理论认为，薪酬制度是对员工的付出与回报之间关系的规定，这种规定不仅是物质的计量，而且是社会对其付出与取得成绩认可程度的表征。所以对员工实施相应的付酬是激励措施高效的基础，笔者称之为激励对称。员工从激励实施中得到的不仅有经济报酬，而且包括非经济报酬，不同员工以及同一员工在不同时期对两个层面的看法会有所侧重。无论何种形式的报酬，在实施激励的过程中必须将激励兑现到具体的员工。从一般意义上讲，N事业部之所以创造出好的成绩，这与事业部内员工之间密切协作的团队精神分不开，但Z的奖励与员工的付出是不对称的：发放奖金、配备汽车、解决住房、把N事业部树为先进集体、对事业部李主任给予通报表扬、将一名年轻人提拔为副科长。所有这些看似给予了重奖，其实员工得到的实惠并不多甚至没有：配备的汽车说到底对领导实惠最大，员工很少能够享受；住房只是个别员工受益；对李主任的通报表扬和将一名年轻人提拔为副科长更是让个人受益。所有这些看似非常有诱惑力的激励措施并没有让员工得到实惠。恰恰相反，员工从这样的激励措施中看到自己的努力并不能给自己带来收益，而只能成为事业部内部分成员获得更大收益以及升官晋爵的免费成本，当员工的这种观念左右其进一步行为时，Z的激励措施便不能进一步奏效。亚当斯的公平理论认为，人们的工作动机不仅受到绝对报酬的影响，每个人都会不自觉地把自己付出的劳动和所得的报酬与他人付出的劳动和所得的报酬进行社会比较，也会把自己现在付出的劳动和所得的报酬与自己过去付出的劳动和所得的报酬进行比较。如果当他发现自己的收支比例与他人的收支比例相等，或者现在的收支比例与过去的收支比例相等时，便认为是正常的，因而心情舒畅，努力工作。如果他发现情况发生变化时，就会产生不平衡感。N事业部问题的解决有两种思路：其一是要改变激励措施的具体实施方式；其二是受到奖励的N事业部进行二次奖励。前者就是改变目前只奖个别不奖整体的方法，让团队中所有成员都得到不同程度的奖励，其中可以对个别员工进行重奖包括职位提升等，因为团队中员工之间的劳动本来就是难以截然分开的，对这样的奖励措施也许一些员工还会有意见，但会相对小些；后者就是在目前奖励方法的基础上N事业部的领导对员工实施奖励，Z对N事业部的奖励应该说只是将奖励进行了一半，事业部的领导应该认识到自己受到奖励是源自部内所有员工共同努力的结果，应该将自己受到的部分奖励奖励给自己的属下，这一方面使员工感觉到领导对其属下工作的认可，同时也更加深切体会到集体荣誉的真实内涵，从而将抽象的集体荣誉转化成为切实的个人收益。

3. 原始激励——激励要首先体现在物质上。

激励理论认为，个人行为的产生有自我利益驱使和公共利益驱使两个基本运行机制，大多数情况下自我利益驱使起着主导作用，在自我利益驱使作用机制下