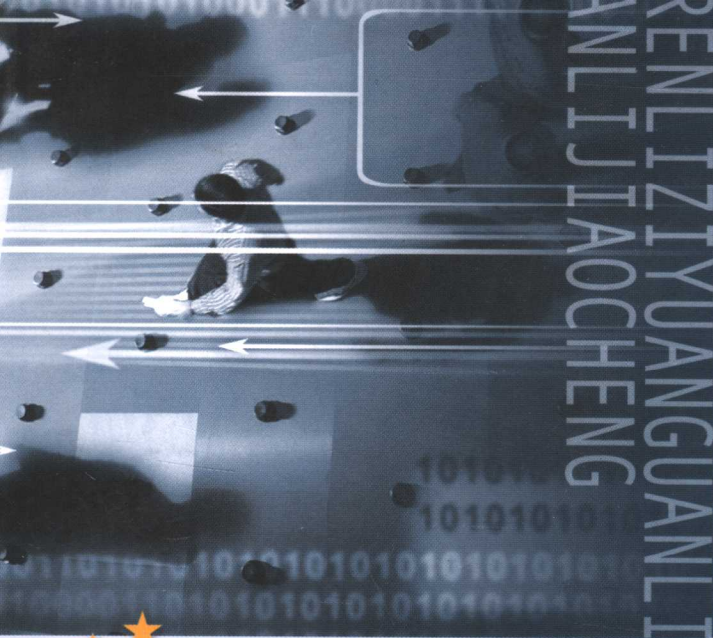




RENLI ZIYUANGUANLI
JIAOCHENG



世纪高等继续教育精品教材

人力资源管理 案例教程

主编 姚裕群



21 世纪高等继续教育精品教材

人力资源管理 案例教程

主编 姚裕群

图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理案例教程/姚裕群主编

北京:中国人民大学出版社,2006

(21世纪高等继续教育精品教材)

ISBN 7-300-07715-3

I. 人…

II. 姚…

III. 企业管理-劳动力资源-资源管理-案例-高等学校-教材

IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 125161 号

21 世纪高等继续教育精品教材

人力资源管理案例教程

主编 姚裕群

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242(总编室)

010-62511398(质管部)

010-82501766(邮购部)

010-62514148(门市部)

010-62515195(发行公司)

010-62515275(盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com>(人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 北京鑫丰华彩印有限公司

规 格 170 mm×228 mm 16 开本

版 次 2006 年 12 月第 1 版

印 张 19.5 插页 1

印 次 2006 年 12 月第 1 次印刷

字 数 336 000

定 价 28.00 元

版权所有 侵权必究

印装差错 负责调换

21 世 纪 高 等 继 续 教 育 精 品 教 材

编审委员会

顾 问 董明传

主 任 杨干忠 贺耀敏

副主任 周蔚华 陈兴滨 宋 谨

委 员 (按姓氏笔画为序)

王德发	王孝忠	王晓君	龙云飞	卢雁影
刘传江	安亚人	宋 玮	宋 谨	陈兴滨
李端生	张一贞	辛 旭	杨干忠	杨文丰
周蔚华	赵树嫒	贺耀敏	贾俊平	高自龙
黄本笑	寇铁军	盛洪昌	常树春	程道华
韩民春	游本强	蒋晓光	缪代文	

总 序



21 世纪, 科学技术发展日新月异, 发明创造层出不穷, 知识更新日趋频繁, 全民学习、终身学习已经成为适应经济与社会发展的基本途径。近年来, 我国高等教育取得了跨越式的发展, 毛入学率由 1998 年的 8% 迅速增长到 2004 年的 19%, 已经进入到大众化的发展阶段, 这其中高等继续教育发挥了重要的作用。同时, 高等继续教育作为“传统学校教育向终身教育发展的一种新型教育制度”, 对实现“形成全民学习、终身学习的学习型社会”、“构建终身教育体系”的宏伟目标, 发挥着其他教育形式不可替代的作用。

目前, 我国高等继续教育的发展规模已占全国高等教育的一半左右, 随着我国产业结构的调整、传统产业部门的改造以及新兴产业部门的建立, 各种岗位上数以千万计的劳动者, 需要通过边工作边学习来调整自己的知识结构、提高自己的知识水平, 以适应现代经济与社会发展的要求。可见, 我国高等继续教育的发展, 既肩负着重大的历史使命又面临着难得的发展机遇。

我国的高等继续教育要抓住机遇发展, 完成自己的历史使命, 从根本上说就是要全面提高教育教学质量, 这涉及多方面的工作, 但抓好教材建设是提高

教学质量的基础和中心环节。众所周知,高等继续教育的培养对象主要是已经走上各种生产或工作岗位的从业人员,这就决定了高等继续教育的目标是培养能适应新世纪社会发展要求的动手能力强、具有创新能力的应用型人才。因此,高等继续教育教材的编写“要本着学用结合的原则,重视从业人员的知识更新,提高广大从业人员的思想文化素质和职业技能”,体现出高等继续教育的针对性、实用性和职业性特色。

为适应我国高等继续教育发展的新形势、培养应用型人才、满足广大学员的学习需要,中国人民大学出版社邀请了国内知名专家学者对我国高等继续教育的教学改革与教材建设进行专题研讨,成立了教材编审委员会,联合中国人民大学、中国政法大学、东北财经大学、武汉大学、山西财经大学、东北师范大学、华中科技大学、黑龙江大学等30多所高校,共同编撰了“21世纪高等继续教育精品教材”,计划在两三年内陆续推出百种高等继续教育精品系列教材。教材编审委员会对该系列教材的作者进行了严格的遴选,编写教材的专家、教授都有着丰富的继续教育教学经验和较高的专业学术水平。教材的编写严格依据教育部颁布的“全国成人高等教育公共课和经济学、法学、工学主要课程的教学基本要求”;教材内容的选择克服了追求“大而全”的现象,做到了少而精,有针对性,突出了能力的训练和培养;教材体例的安排突出了学习使用的弹性和灵活性,体现“以学为主”的教育理念;教材充分利用现代化的教育手段,形成文字教材和多媒体教材相结合的立体化教材,加强了教师对学生学习过程的指导和帮助,形象生动、灵活方便,易于保存,可反复学习,更能适应学员在职、业余自学,或配合教师讲授时使用,会起到很好的教学效果。

这套“21世纪高等继续教育精品教材”在策划、编写和出版过程中,得到教育部高教司、中国成人教育协会、北京高校成人高教研究会的大力支持和帮助,谨表深切谢意。我们相信,随着我国高等继续教育的发展和教学改革的不深入,特别是随着教育部“高等学校教学质量和教学改革工程”的实施,这套高等继续教育精品教材必将为促进我国高校教学质量的提高做出贡献。

杨干忠

前 言



人力资源管理是当代世界经济管理的热点领域，也是高等教育的重要学科。20 世纪 90 年代前期，人力资源管理专业在我国设立。随着工商管理学科在我国迅速扩展，特别是 90 年代后期高等教育学科调整，数十个经济管理专业压缩为五个经济学专业和管理工程、工商管理、公共管理三个管理专业，其中人力资源管理作为保留的专业方向，反映了其在工商管理学科中必不可少的重要地位。

进入新世纪以来，在经济全球化和知识经济迅速发展的情况下，人力资源开发与管理正在上升到组织战略的层次。这为人力资源管理学科的教学和科研提出了更高的要求，也提供了广阔的市场。

我们在长期从事人力资源开发与管理的教学、科研和实践基础之上，编写了这本《人力资源管理案例教程》。本书由中国人民大学劳动人事学院教授、博士生导师姚裕群担任主编，姚春序、王萍、景立人、郝丽担任副主编，本书的作者还有：赵琛徽、石伟、王悦、白静、缪静静、卢翠翠、吴江、陈作、刘龙、许晓青、赵海林、王华和马龙。

本案例集讲求案例内容的全面性和体系性，可与中国人民大学出版社出版的 21 世纪高等继续教育精品教材《〈人力资源管理〉第二版》教材配合使用，也可配合其他教材使用或供企业人力资源管理干部学习、使用。

鉴于作者水平有限，本书还存在不少缺陷，希望得到有关专业教师 and 人力资源从业人员的指正。

姚裕群

2006 年 7 月于北京

目 录

第一章 绪论	(1)
UT 斯达康人力资源管理的“黄金法则”	(1)
ADL 电力发展集团公司的人力资源管理	(7)
第二章 人力资源个体分析	(15)
杨兄弟糯米美食公司	(15)
怎样认识“兄弟姐妹”	(18)
第三章 人力资源经济分析	(21)
方正的人力资源管理改革	(21)
期待 ASB 的未来	
——ASB 的人力资源调整	(25)
第四章 人力资源社会分析	(35)
尊重人才 共同发展	
——福特公司的用人之道	(35)
前进中的新联想	
——联想兼并 IBM 公司 PCD 的人力资源管理	(39)

第五章 人力资源规划	(49)
朗讯科技公司的裁员之道	(49)
中联物流的人力资源管理信息系统	(55)
第六章 人力资源测评	(65)
某跨国集团的管理人员素质测评	(65)
人职匹配测试	(76)
第七章 人力资源获取	(93)
微软 & Google 竞业禁止案	(93)
幸福公司的外部招聘特色	(98)
第八章 培训与发展	(105)
“眼高手低”之新解	
——SOGO 的大学生培训	(105)
肯德基的员工培训	(109)
人才的继任与开发	
——多层面思考人才的继任与开发	(113)
让管理胜任能力在培训中提高	
——从 X 公司看管理胜任能力的培训体系构建	(120)
第九章 职业生涯规划	(130)
麦当劳的道路：从实习生到经理	(130)
从股长到厂长	(134)
第十章 工作分析与工作设计	(146)
确定工作职责 提升企业绩效	
——A 公司的工作分析方案	(146)
新宇信息公司的工作分析与岗位责任制	(152)
第十一章 雇用关系管理	(165)
中华人民共和国劳动法（节选）	(165)
好老板与坏主任	(172)
第十二章 人力资源使用	(177)
华友世纪的员工激励	(177)
艾先生：兆维就是我的家	(184)
第十三章 考核与绩效管理	(191)
美孚公司的平衡计分卡	(191)

丰安建筑安装有限公司中层管理人员的绩效考核·····	(201)
人力资源管理=绩效管理	
——摩托罗拉的绩效管理·····	(209)
企业发展壮大的“成功保障”	
——X公司的绩效管理之路·····	(215)
第十四章 薪酬与福利 ·····	(225)
Y公司的经营者长期激励模式·····	(225)
明宏科技有限公司的薪酬制度·····	(231)
分层分类 公平激励	
——BH公司的薪酬改革·····	(240)
星级工资制的实至名归	
——多角度看星级工资制·····	(246)
第十五章 人力资源养护 ·····	(256)
戴尔员工家人状告工作压力致死案·····	(256)
火炮厂不依法对从业人员进行安全生产教育培训案·····	(262)
工艺制品厂电工未取得特种作业操作资格证书上岗作业案·····	(264)
不按照安全设施设计施工以及不严格依法验收安全设施案·····	(266)
第十六章 人力资源管理制度与诊断 ·····	(269)
SW公司薪酬制度实例·····	(269)
员工满意度调查问卷·····	(280)
第十七章 战略人力资源管理 ·····	(285)
联想公司的人力资源管理与开发·····	(285)
星巴克咖啡公司的战略人力资源管理·····	(292)
附：专家诠释战略人力资源管理·····	(301)

第一章 绪 论



UT 斯达康人力资源管理的“黄金法则”

在知识经济时代，人才是公司提升竞争力的法宝，UT 斯达康公司始终把人才战略作为公司发展的首要战略，其开放的人力资源政策吸引了国内外大量优秀人才的加盟，形成了智力资本的良性循环，为 UT 斯达康的快速发展注入了无穷的动力。

一、背景

UT 斯达康成立于 1995 年，是一家由中国海外留学生创办的，在现代通信领域专门从事前沿技术及产品研究、开发、生产及销售的高科技通信公司。

产品包括无线接入系统产品和终端（PAS/IPAS 无线市话）、宽带综合解决方案、基于 MSTP 的光传输系统、基于 IP 的 MSWITCH 软交换系统和第三代移动通信系统。目前，UT 斯达康已成为世界上在无线、宽带、IP 软交换和第三代移动通信领域的佼佼者，是全球目前最大的无线接入设备供应商，拥有全球 DSLAM 产品的第二大市场份额，在全球商用的软交换产品市场份额中占第一位，首家将 IP 软交换技术引入核心网络，是世界上少数能够实现端到端解决方案的第三代移动系统供应商。

UT 斯达康立足中国，致力于服务全球快速增长的通信市场，其宗旨是“创新开拓最佳性价比的产品，诚挚服务快速成长性的市场，矢志成为世界一流的通信公司”。自 1995 年建立以来，该公司年销售额以超过 100% 的速度迅猛增长，2002 年实现了全球销售额 9.8 亿美元。迄今为止，它已连续 12 个季度实现并超过华尔街对其不断调高的业绩预期，这在全球电信企业中都不多见。该公司被 *Finance Asia* 杂志评为中国管理最佳的十大企业之一。2002 年 6 月，美国权威杂志《商业周刊》把它评选为 2002 年度全球 IT 企业 100 强之一。由于有良好的个人发展空间、富有竞争力的薪酬待遇及公司内部互相尊重的和谐文化氛围，UT 斯达康成为“2003 亚洲最佳雇主”。2004 年 5 月，UT 斯达康成为由《经济观察报》、北京大学光华管理学院联合 50 家媒体评选的“2003—2004 年度最受尊敬企业”。2004 年 8 月，UT 斯达康获“通信行业优质服务客户满意金牌企业”称号。UT 斯达康在杭州建立了其全球最大的运营、研发、生产基地，成立了多家独资、合资企业和十多个分公司及办事处，在华员工已逾 2 000 人，为国家累计纳税达 60 多亿元人民币。

毫无疑问，UT 斯达康有奇迹般的辉煌，那么成就 UT 斯达康奇迹的到底是什么呢？UT 斯达康高管层认为，关键在于 UT 斯达康基于“以人为本，共同成长”管理理念上的独特用人法则，UT 斯达康将员工的价值定位为企业发展的核心动力，UT 斯达康认为优秀的人才就是推动其快速前进的“轮子”，通过其人力资源开发与管理方面的政策和实践，让每个人每天都愿意工作，视工作为乐趣，并为所取得的成绩感到自豪。

二、“人适其职、人岗匹配”的员工招聘法则

在 UT 斯达康，用人的制高点就是把合适的人放到合适的位置上，因而，

无论是内部招聘还是外部招聘，不管其方式如何变化，招聘目的都是一样的，即寻找一位最合适的员工填补职位的空缺，满足企业与员工个人的发展需求。UT 斯达康认为，人岗不匹配的后果不仅表现为会浪费企业的大量物力、财力，而且也表现为会制约员工个人的发展。

UT 斯达康公司选拔人才的标准是 “I’m a Star”。即从创新 (innovation)、动机 (motivation)、态度 (attitude)、敏捷 (smart)、团队工作 (team work)、结果导向 (result-oriented) 等方面选聘人才。作为一家技术性很强的通信产品公司，UT 斯达康很看重应试者的专业水平、能力与个性特征。UT 斯达康认为，专业水平反映的是应试者目前所具备的知识和技能，以及能否胜任其所应征的工作岗位；能力反映的是应试者潜在的水平，即其未来的学习技能，判断、分析以及解决问题的能力；个性特征反映的是应试者在行为与思考方式上与工作岗位性质的适配程度。UT 斯达康认为这三者均为面试过程考查的核心，并且三者缺一不可。与此同时，UT 斯达康在招聘过程中虽然比较看重待聘人员的工作经验，但并没有忽略对后备人才的培养，UT 斯达康每年都会从高校中招聘优秀的应届毕业生，数量控制在总员工数的 10% 以内。

在具体的人员招聘中，公司都会组织一个面试委员会，一般由 4 人组成，其中包括待聘职位主管、人力资源部门人员以及其他部门相关人员。在面试前，面试官必须接受公司关于如何面试、甄选等方面的培训，从而提升面试官在提问方式、评判标准等方面的能力。

在面试结束后，面试组织者会要求每位面试官客观、真实地填写面试评估表，形成一份评估报告，然后根据评估报告再决定录用哪一位候选人。



思考讨论题

1. UT 斯达康在员工招聘方面如何保证组织目标的实现？
2. 人岗匹配可以是按岗找人，也可以是因人设岗，或者是人与岗位之间的动态协调。请你根据 UT 斯达康的实践，谈谈在企业到底应该如何实现人岗匹配。
3. 在人才招聘市场上，应该聘用最优秀的人才还是聘用最合适的人才？为什么？

三、企业和个人共同发展的人才使用法则

“从人的天性中可以看出，人类总是不断地寻求一个更加充实的自我，追求更加完美的自我实现。这与一粒橡树种子迫切希望长成橡树是相同的。”每个人都有一种潜在的需求，那就是能够充分发掘和运用自身的能力。UT 斯达康为员工提供了与公司一起成长的机遇，并以相应的措施保证企业和员工的共同发展。

（一）组织的发展带动员工的发展

在 UT 斯达康，组织是一片拥有丰富资源的沃土，任何一位员工的发展都离不开其所置身的组织这片土壤，员工发展与组织发展之间的关系是相辅相成、密不可分的。UT 斯达康的高速成长为员工的发展提供了广阔的上升空间与机会，而员工的发展反过来推动了组织的快速前进。UT 斯达康通过对员工予以内部调换及破格提拔，给予很多年轻人一个充满挑战的工作机会，凝聚了一群有活力、有冲劲的年轻人。目前，UT 斯达康的员工平均年龄不到 30 岁，公司亦将此视为自己的宝贵财富与优势。

（二）平等互助的学习环境

企业环境包含两个方面：外部环境与内部环境。诚然，外部环境对企业的发展有着制约作用，但是内部环境更是有着决定性作用。UT 斯达康显然很清楚地认识到了这一点，因而制定了多项措施来营造良好的学习环境：一是“以人为本，共同成长”的核心价值观和“团队合作，沟通互助”的企业文化，为 UT 斯达康建立良好的内部学习环境提供了制度保障。二是在公司内部对新员工均实行为期半年的新员工导师制度，为每位新员工指派一位指导老师，提供工作与学习方面的指导与帮助，使新员工很快进入岗位角色。三是针对每年选拔的优秀毕业生设计了“新星计划”，帮助他们快速成长。四是成立了专利和论文委员会，鼓励员工发明专利与发表论文，并对此进行评审，对获奖者予以奖励。五是经常举办关于技术方面的讲座，其中大部分是由公司内部资深员工负责讲解。部门内部也提倡不断进行技术方面的日常交流，与其他员工相互分享学习成果。六是专门设置了 UT 斯达康大学负责员工的培训，并开设网上学习课程（E-learning），为员工日常学习提供丰富便捷的资源。

（三）开放的内部晋升机制

UT 斯达康在内部晋升方面有着自己独特的做法。举个简单的例子：当工

工程师的业绩与能力达到一定程度时,公司会安排主管与工程师进行双向沟通,看其是适宜于向技术型、管理型,还是项目管理型方向发展。例如,在员工由初级工程师向高级工程师晋升时,由技术考核委员就晋升人员的专业能力、技术辐射力、创新性等方面向晋升人员的主管或其本人进行质询,最后投票决定。获得晋升后的员工有义务每年举办规定次数的技术讲座,从而与其他员工一起分享经验与技术。这种方式同时也给员工传递了这样一个信息:可借此机会衡量自己是否符合该职位的要求,进而准确定位自身的位置。



思考讨论题

1. UT 斯达康是如何实现企业和员工的共同发展的?
2. 根据材料显示,UT 斯达康在企业快速扩张的同时,员工也得到了快速的提升和发展。请思考,如果 UT 斯达康进入成熟期,企业发展速度减缓,此时又应如何实现企业与员工的共同发展呢?
3. 请评述 UT 斯达康的内部学习环境建设如何实现了企业和员工个人的共同利益?

四、激励先进的绩效考核法则

从理论上而言,任何一种绩效考核体系都不具备普遍适用性。不同企业应采用不同的考核体系,即便是在同一企业中,在不同阶段也会有不同的考核体系。然而,简言之,考核的目的就在于激励员工,同时为员工的发展定位提供依据。

UT 斯达康公司实行的是年度考核,其考核结果为每年 5% 的淘汰率提供依据。公司的考核包含两个部分,即硬性考核与软性考核。硬性考核主要是考核员工是否按质按量完成任务,一般都有客观依据;软性考核即考核员工平时的行为,这一部分具有很强的主观性。为了实现考核的公开性与透明性,公司主要通过以下两个方面对考核进行制衡。

(一) 交叉的考核体系

首先,部门经理需对其下属进行内部考核,做面对面的交流。此后,所有的经理会聚集起来对不同部门进行交叉审核。由于研发工作的互动性较强,员

工之间的合作机会较多,相互间对业绩表现都很了解,所以其他部门的经理也具有发言权。这种交叉式考核体系通过各个部门相互监督的机制保证考核的公平性,避免了部门经理在考核过程中的感情偏向。

(二) 公平的申诉体系

在做完绩效考核以后,HR 部门会进行员工调查,核实在考核的整个过程中是否有异议以及是否公正。UT 斯达康实行比较直接与开放的政策,因此在考核过程中,如果员工本人觉得考核结果与自己的实际情况不相符合的时候,也可以向 HR 经理提出申诉。HR 部门一般情况下都会为申诉员工重新启动评估系统,以核实评估结果。

在绩效管理这方面,UT 斯达康很注重对绩效管理中流程的控制。在平时就强调绩效导向文化,鼓励上下级之间的沟通。这样,在日常工作中,上下级沟通顺畅,年终的考核就会很轻松,同时,这也有利于良好的工作氛围的形成。



思考讨论题

1. 请对 UT 斯达康通过年度绩效考核实施 5% 的淘汰进行评论,你认为这合理吗? 是否体现了“以人为本、共同发展”的管理理念?
2. UT 斯达康如何保证绩效考核的实施?
3. 绩效考核中的沟通有什么作用?



点评

1. 企业和员工共同发展是企业发展的不竭动力

在高科技飞速发展的时代,人才是经济增长和市场竞争力的关键资源,只有员工和企业共同发展,企业发展才会有牢固的基础。如果不关注员工的利益、不尊重员工,就不可能让员工真正尊重顾客,实现企业的市场利益。UT 斯达康公司显然意识到了这一点,UT 斯达康始终把人才战略作为公司发展的首要战略,注重人才的招聘、培养、使用等方面的管理。

2. 创新、高效、与企业共同成长是企业文化的重要内容

产品可以模仿,技术可以被抄袭,只有文化是既不能模仿、也不可盗版