



21世纪工商管理优秀教材

人力资源案例集

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT CASES



秦迎林◎主编

清华大学出版社



014058724

F241-43
134

21世纪工商管理优秀教材

人力资源案例集

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT CASES



秦迎林◎主编

清华大学出版社
北京



北航

C1745470

F241-43
134

014028737

内 容 简 介

面对全球一体化、高度整合、激烈竞争的时代,人才的竞争成为时代竞争的焦点。人力资源是生产力诸要素中最积极、最活跃的要素,而人力资源管理是组织所有管理工作的核心。

本书是人力资源管理教材。人力资源管理课程是人力资源管理专业的基础课,也是工商管理类专业的必修课程之一,是人力资源专业及工商管理类专业的主干课程,所以本书按照精品课程建设的要求,针对培养应用型人才的本科教育层次的人力资源管理或其他管理类专业的教学要求和特点而编写的。本书的主要特点是引用企业人力资源管理实践案例来说明理论的应用性,并详尽论述了人力资源管理的具体功能和实践,比较分析了不同企业的人力资源管理模式。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。
版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

人力资源案例集/秦迎林主编. —北京:清华大学出版社,2014

(21世纪工商管理优秀教材)

ISBN 978-7-302-36295-1

I. ①人… II. ①秦… III. ①人力资源管理—案例—高等学校—教材 IV. ①F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 078509 号

责任编辑:刘志彬
封面设计:汉风唐韵
责任校对:宋玉莲
责任印制:李红英

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座

邮 编:100084

社 总 机:010-62770175

邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质量反馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 装 者:三河市中晟雅豪印务有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:185mm×260mm

印 张:23.5

字 数:550千字

版 次:2014年8月第1版

印 次:2014年8月第1次印刷

印 数:1~3000

定 价:48.00元

产品编号:055947-01

序 言

面对全球一体化、高度整合、激烈竞争的时代,人才的竞争成为时代竞争的焦点。人力资源是生产力诸要素中最积极、最活跃的要素,而人力资源管理是组织所有管理工作的核心。

本书是人力资源管理教材。人力资源管理课程是人力资源管理专业的基础课,也是工商管理类专业的必修课程之一,是人力资源管理专业及工商管理类专业的主干课程,所以本书按照精品课程建设的要求,针对培养应用型人才的本科教育层次的人力资源管理或其他管理类专业的教学要求和特点而编写的。本书的主要特点是引用企业人力资源管理实践案例来说明理论的应用性,并详尽论述了人力资源管理的具体功能和实践,比较分析了不同企业的人力资源管理模式。

本书具有很好的实用性。全书每一章从学习目标、导入案例开始,目的是使读者了解本章的基本内容,并同时增强读者的兴趣,引领读者开始本章的学习。每一章案例后面有小结和思考题。思考题可以加深读者对人力资源管理相关知识的理解和认识,案例分析可以使读者对人力资源管理的实际工作有一些客观的认识和了解,学会在实际工作中运用人力资源管理的理论和技巧,使读者将所学到的知识和企业的实际情况对照学习,从而提高学习的兴趣和学习效果,借此提高分析和解决人力资源管理具体问题的能力,边学边练,学用结合,知行统一。

本书在编写的过程中,注重突出以下几点特色。

结构整齐。每章都有案例分析、问题,内容中辅以富有哲理的人力资源管理小故事、应用范例等。

内容系统。本书在内容上力争涵盖人力资源管理职能活动及相关内容,保持理论的系统性。同时,在相应的人力资源管理职能活动上,配以相应的案例分析,提高读者对人力资源管理的理解。

操作性强。本书在编写过程中,选取了大量企业的人力资源案例,从而以人力资源管理职能操作步骤和操作方法出发,引导读者强化人力资源管理实践的应用。

本书汇集了近年来作者在教学工作和企业咨询工作中对该学科有关问题的深入思考和经验总结,在编写的过程中,作者也参阅了大量的中外文文献资料,在此,对这些可敬的同仁们——表示感谢,并致以良好的祝愿。在此,感谢上海工程技术大学管理学院企业管理专业的研究生们的大力支持,特别是徐萍萍、姜颖、周姝等同学,她们为本书的出版倾注了大量心血,在此表示深深的谢意!

由于时间仓促,加之编者水平有限,本书难免有缺漏和不足之处,敬请读者提出宝贵意见。

秦迎林 邱 玲

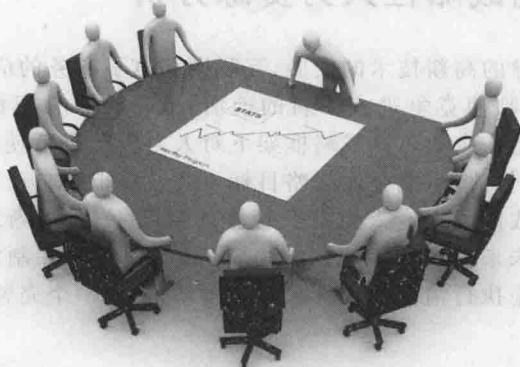
2013年11月于上海工程技术大学

目录 Contents

第 1 章 战略性人力资源管理	1
1-1 上汽集团的战略性人力资源分析	2
1-2 战略人力资源管理——联合利华	10
1-3 海尔战略人力资源管理	15
1-4 华为战略性人力资源管理	19
1-5 上海联华超市有限公司的战略选择	24
1-6 人力资源战略管理——成雄电器有限公司	28
第 2 章 工作分析	36
2-1 UPS 公司工作分析	37
2-2 万家公司工作分析案例	43
2-3 工作分析在企业管理中的重要性——基于 EMC 公司的案例分析	49
2-4 苹果工作分析设计	54
第 3 章 人力资源规划与招聘	65
3-1 宝洁公司人力资源规划与招募	66
3-2 欧莱雅的战略招聘	72
3-3 丰田甄选与招聘	76
3-4 基于素质模型的龙湖地产校园招聘与甄选	83
3-5 富士康人员的甄选与培训	94
3-6 金晖公司人力资源规划	102
第 4 章 甄选与配置	113
4-1 微软公司的招聘与甄选	114
4-2 从迪斯尼看人员的甄选与配置	120
4-3 中国—阿拉伯化肥有限公司人员甄选与配置	130
4-4 宝马公司甄选	138
4-5 美国西南航空的甄选	147
4-6 新东方甄选和配置	155

第5章 培训	168
5-1 西门子人力资源培训与开发	169
5-2 阿里巴巴员工培训分析	174
5-3 员工培训——以麦当劳为例	183
5-4 爱立信公司员工的培训与开发	186
5-5 海底捞员工培训案例分析	192
5-6 蒙牛培训	199
第6章 绩效管理	208
6-1 联想集团绩效考核体系	209
6-2 绩效管理研究——中国银行	216
6-3 沃尔玛百货有限公司绩效管理浅析	227
6-4 大同证券的绩效考核体系分析	236
6-5 绩效管理研究——以中国农业银行为例	247
6-6 索尼——绩效管理	257
第7章 员工开发	264
7-1 日本松下电器员工关系管理案例	265
7-2 中石化(A公司)员工关系案例	268
7-3 联通公司劳动关系案例	271
7-4 员工开发案例之国美电器	273
7-5 美国第一银行员工开发	281
7-6 摩托罗拉员工开发	287
第8章 员工分流与保留	296
8-1 员工分流与保留——以通用汽车为例	296
8-2 浅谈影响企业核心员工流失的因素及保留对策	301
8-3 员工分流与保留——思科的人员策略	308
8-4 员工保留 企业并购中员工保留问题研究 ——以阿里巴巴并购雅虎中国的留才策略为例	312
第9章 人力资源薪酬	320
9-1 杭州娃哈哈集团有限公司薪酬管理制度	321
9-2 中国平安保险公司的薪酬管理制度	325
9-3 腾讯公司薪酬管理	330
9-4 三源公司薪酬体系案例分析	334
9-5 基于服务交换的薪酬管理	343
9-6 三一重工品牌扩张与薪酬管理分析	349
参考文献	357

第1章 战略性人力资源管理



人力资源可以为企业带来核心竞争力,是组织的特殊资源。它具有创造性、稀缺性和不可替代性,它是企业战略管理的重要组成部分。现在,越来越多的学者、企业家都开始着手研究或建立企业战略性人力资源管理,为企业整体战略目标的实现提供支持,为企业创造不可替代的核心竞争力。

战略人力资源管理的理念,首先由美国人提出。但在20世纪80年代以前,日本的企业实际上扮演着战略人力资源管理先驱实践者的角色。日本人力资源管理实践的精髓在于其以人为本主义理念,在这一理念指导下,日本企业将其管理重心集中在对“人的管理”之上,实行了一系列充分体现其以人为本主义思想的人力资源管理制度,例如终身雇佣制、年功序列制、教育培训制以及保障制,等等。

战略人力资源管理产生于20世纪80年代中后期,近一二十年来这个领域的发展令人瞩目。对这一思想的研究与讨论日趋深入,并被欧、美、日企业的管理实践证明是获得长期可持续竞争优势的战略途径。相对于传统人力资源管理,战略人力资源管理定位于在支持企业的战略中人力资源管理的作用和职能。目前,学术理论界对战略性人力资源管理的一般定义是,为企业能够实现目标所进行和所采取的一系列有计划、具有战略性意义的人力资源部署和管理行为。

战略性人力资源管理理念视人力为资源,认为人力资源是一切资源中最宝贵的资源。认为企业的发展与员工的职业能力的发展是相互依赖的,企业鼓励员工不断的提高职业能力以增强企业的核心竞争力,而重视人的职业能力必须先重视人本身,把人力提升到了资本的高度。

战略性人力资源管理核心职能包括人力资源配置、人力资源开发、人力资源评价和人力资源激励四方面职能,从而构建科学有效的“招人、育人、用人和留人”人力资源管理机制。

本章介绍了上汽集团、联合利华、海尔、华为、上海联华超市有限公司和成雄电器有限公司六家企业的战略人力资源管理的案例,由此来分析不同企业的战略性人力资源管理实施的状态及优势所在。其中,联合利华的战略性人力资源管理包括以下几个部分:“扁平化”的人事格局——人力资源整合企业内部部分化;独特的人才选拔文化。联合利华的可持续发展战略,以及联合利华在中国,即寻求人力资源本土化发展。成雄电器有限公司的人力资源战略管理实施从以下几个方面着手:建立优秀的企业文化;员工的职业规划;建立绩效管理系统;建立薪酬管理系统。

1-1 上汽集团的战略性人力资源分析

随着信息技术为主导的高新技术的发展、互联网和电子商务的应用,人类进入知识经济时代,全球竞争时代的来临使竞争进入了新的前沿,战略性人力资源对企业而言越来越重要。战略性人力资源是指在企业总体战略框架下对人力资源进行使用、管理、控制、监测、维护和开发,借以创造协同价值,达成企业战略目标。企业需根据自己的战略框架明确企业人力资源管理所面临的挑战以及现有人力资源管理体系的不足,清晰地勾勒出未来人力资源的愿景目标以及与企业未来发展相匹配的人力资源管理机制,并制定出能把目标转化为行动的可行措施以及对措施执行情况的评价和监控体系,形成一个完整的人力资源战略系统。

公司简介

上海汽车工业总公司(上汽集团)是中国三大汽车集团之一,主要从事乘用车、商用车和汽车零部件的生产、销售、开发、投资及相关的汽车服务贸易和金融业务。上汽集团 LOGO(如图 1-1 所示)坚持以自主开发与对外合作并举,一方面通过加强与德国大众、美国通用等全球著名汽车公司的战略合作,不断推动上海通用、上海大众、上汽双龙、上汽通用五菱、上海申沃等系列产品

图 1-1 上汽集团 LOGO

的后续发展,取得了卓越成效;另一方面通过集成全球资源,加快技术创新,实现国内首款自主研发中高级轿车——荣威 750 的成功上市,初步树立起良好的品牌形象,由此,深入推进了合资品牌和自主品牌共同发展的格局。上汽集团除在上海当地发展外,还在柳州、烟台、沈阳、青岛、仪征等地建立了自己的生产基地;拥有韩国通用大宇 10% 的股份;在美国、欧洲、中国香港、日本和韩国设有海外公司。2012 年,上汽集团以 2011 年度合并报表 672.548 亿美元的销售收入,位列《财富》杂志世界 500 强企业第 130 名;2010 年,连续 5 年入选中国工业经济研究院编制“中国制造业 500 强”排行榜;2009 年,上汽集团以 248.22 亿美元的合并销售收入,位列《财富》杂志世界 500 强企业第 359 名;2008 年,上汽集团以 226 亿美元的合并销售收入,位列《财富》杂志世界 500 强企业第 373 名;2007 年,上汽集团整车销售超过 169 万辆;2006 年,上汽集团以 143.65 亿美元的销售收入,进入《财富》杂志世界 500 强企业排名。上汽品牌在世界品牌价值实验室编制的 2010 年度《中国



品牌 500 强》排行榜中排名第 33 位,品牌价值已达 327.47 亿元。1978 年以来,上海汽车工业抓住改革开放的机遇,以对外开放为新的起点,选择德国大众汽车公司作为合资经营伙伴,1983 年 4 月 1 日,第一辆上海桑塔纳轿车组装成功;1985 年 3 月 21 日,上海大众汽车有限公司成立。1996 年形成 30 万辆轿车年生产能力;1991 年 11 月 25 日,集中力量发展桑塔纳轿车,1993 年和 1996 年,桑塔纳轿车年产量先后突破 10 万辆和 20 万辆,至 1998 年累计完成 100 万辆,最终成为上海支柱产业,也是中国上海汽车工业总公司重要的轿车工业基地之一。上汽集团的发展历程如图 1-2、图 1-3 所示。



图 1-2 上汽股份发展历程(1)



图 1-3 上汽股份发展历程(2)

1. 上海汽车工业总公司(上汽集团)的愿景与目标

1.1 愿景

为了用户满意,为了股东利益,为了社会和谐,上汽要建设成为品牌卓越、员工优秀、具有核心竞争能力和国际经营能力的汽车集团。用丰富的语言来描述上汽愿景即为满足用户需求,提高创新能力,集成全球资源,崇尚人本管理,以国际化的视野倾力打造卓越品牌,建立推动可持续发展的技术与经营体系,不断增强核心竞争能力和国际经营能力,将上汽建设成为国内领先并具有国际影响力的汽车企业,为消费者、投资者和社会创造最大价值(如图 1-4 所示)。

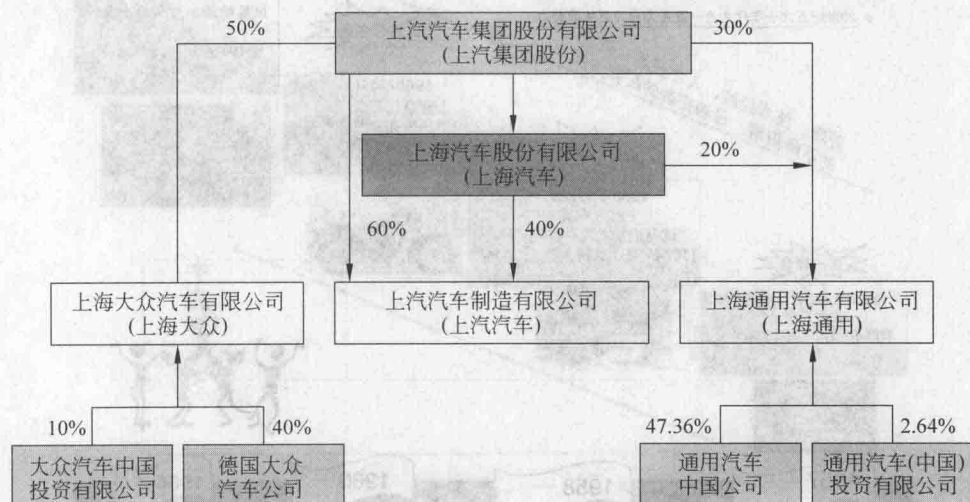


图 1-4 投资方关系构架图

1.2 目标

(1) 能满足消费者高品位需求的产品。跨越自主品牌初级阶段,走高起点发展道路;与国际先进水平相同步的深厚技术储备;强大的后续再开发能力,宽系列产品布局;从研发、采购到生产每一个环节的精益求精,非常注重质量管理;强大的成本控制能力。

(2) 成为中国汽车领导品牌、在品牌层面拥有真正的自主决策权,具有丰富的品牌内涵,在全球市场上具有强大的品牌覆盖力与影响力,全球化视野的市场规划与策略、运作。

(3) 成为全球汽车企业不可或缺的力量。足够拥有与国际巨头相抗衡的企业综合实力,在技术和文化方面为汽车工业的发展做出自己的贡献,增强核心部门的制造能力,在企业发展上的真正自主决策权。

2. SWOT 分析法分析上汽集团

2.1 SWOT 分析法简介

SWOT 分析法(如图 1-5 所示)是根据企业自身的既定内在条件进行分析,找出企业的优势、劣势及核心竞争力之所在。其中,S 代表 strengths(优势),W 代表 weakness(劣势),O 代表 opportunities(机会),T 代表 threats(威胁),其中,S、W 是内部因素,O、T 是外部因

素。SWOT 分析法常常被用于制定集团发展战略和分析竞争对手情况,在战略分析中,它是最常用的方法之一。SWOT 分析法主要有以下三个内容:一是分析环境因素,包括企业的外部环境因素和内部能力因素。外部环境因素包括机会因素和威胁因素,它们是外部环境中直接影响企业发展的有利和不利因素,居于客观因素。内部环境因素包括优势因素和劣势因素,它们是企业在其发展中自身存在的积极因素和消极因素,属于主动因素;二是构造 SWOT 矩阵,将调查得出的各种因素根据轻重缓急或影响程度等排序,构造 SWOT 矩阵。在这个过程中,要将那些对企业发展有直接的、重要的、大量的、迫切的、久远的影响因素优先排列出来,而将那些间接的、次要的、少许的、不急的、短暂的影响因素排在后面;三是制订行动计划,制订计划的基本思路是:发挥优势因素,克服劣势因素,利用机会因素,化解威胁因素,将排列与考虑的各种因素相互联系并加以组合,得出一系列企业未来发展的可选择对策。SWOT 分析具体步骤:①分析企业的内部优势、劣势,既可以相对企业目标而言,也可以相对竞争对手而言;②分析企业面临的外部机会与威胁,可能来自于与竞争无关的外部环境因素的变化,也可能来自于竞争对手力量与因素变化,或二者兼有,但关键性的外部机会与威胁应予以确认;③将外部机会和威胁与企业内部优势和劣势进行匹配,形成可行的战略。SWOT 分析有四种不同类型的组合:优势—机会组合;劣势—机会组合;优势—威胁组合和劣势—威胁组合。优势—机会组合是一种发展企业内部优势与利用外部机会的战略,是一种理想的战略模式。当企业具有特定方面的优势,而外部环境又为发挥这种优势提供有利机会时,可以采取该战略。劣势—机会组合是利用外部机会来弥补内部劣势,使企业改劣势而获取优势的战略。存在外部机会,但由于企业存在一些内部劣势而妨碍其利用机会,可采取措施先克服这些劣势。优势—威胁组合是指企业利用自身优势,回避或减轻外部威胁所造成的影响。劣势—威胁组合是一种旨在减少内部劣势,回避外部环境威胁的防御性技术。当企业存在内忧外患时,往往面临生存危机,降低成本也许会成为改变劣势的主要措施。SWOT 的作用:了解与企业有关的外在环境因素,帮助了解企业本身的内在环境因素,指出企业应该走向何处。



图 1-5 SWOT 分析法

2.2 上汽集团的 SWOT 的分析

2.2.1 优势

(1) 在与德国大众、美国通用合资过程中积累了丰富的汽车产品生产和开发经验,海外经验丰富。

(2) 在乘用车和微型汽车领域竞争力突出。

(3) 经营与管理理念先进,富于开拓创新。

(4) 零部件厂家逐步向安亭、金桥等地区集聚,加快形成上海汽车产业集群。通过零件生产开始融入国际汽车供应链。

(5) 上汽正通过并购重组等方式不断向下整合,与国际企业的合作也进入了国际化运作阶段,开创了中国汽车工业进入世界汽车资本市场的先河。

(6) 上汽与上海联交所实现战略合作,为企业融资提供便利渠道。

(7) 上汽集团成立了汽车工程研究院,并与上汽股份公司组成整车开发系统,组建自主产品开发联合工作组,这是国内企业自行创建的汽车产品自主开发研究机构,有利于实现对技术标准、技术规范的自主控制和掌握。

(8) 上汽还建设了相关试车场项目,与通用合作推进混合动力和燃料电池汽车商业化,进一步完善了研发体系,提高研发水平。

(9) 上汽非常善于从顾客需求出发,进行全程的广告和整合传播运作,利用自己的营销网络进行快速的大规模订购。

(10) 不断拓展汽车服务贸易业务,全面提高产业价值链的整体竞争能力。

(11) 经销服务网点售后服务中心进一步加强经销商网络整合,售后服务也很完善。

(12) 有与上汽价值观相匹配的集团“四大工程”——用户满意工程、全面创新工程、全球经营工程、人本管理工程。

(13) 上汽有一批有科研能力的研发人才,有着强烈的自主开发愿望,人才资源丰富,众多国际化人才加盟。

(14) 收入分配政策的完善,积极推行人工成本管控办法,加强对高层次人才的吸引力度。

2.2.2 劣势

(1) 上汽的核心技术对国外依赖性过大,在一定程度上成为制约汽车发展的瓶颈。

(2) 上汽在危机处理方面尚有欠缺。

(3) 虽然技术一直在完善,可是没有形成一定的技术体系,主要依赖合资公司发展。

(4) 产品发展不均衡。

(5) 劳动生产率相对不高。

(6) 汽车文化单薄。

2.2.3 机会

(1) 中国汽车产业飞速发展,汽车产销两旺,供求高速增长。

(2) 世界汽车巨头纷纷投资中国,与中国的汽车行业合作,有利于学习外来的先进技术,提高自己的经营开发水平。

(3) 国家产业政策的支持,汽车作为资金密集型技术密集型的产业,对国民经济有强大的拉动作用,作为国家重点发展的支柱性产业之一,投入了大量的人、财、物。

(4) 汽车产品结构调整速度加快,消费者汽车购买需求越来越多元化,但对于上汽来

说,能够进入新的细分市场,避免了市场过于集中带来的过度竞争。

(5) 新能源汽车的兴起,贸易壁垒的依然严重和国外汽车企业的竞争力很强,必然导致竞争的加剧,竞争的加剧使得新能源车成为趋势。围绕这一趋势,各种与汽车消费的相关政策正在调整,正好成为上汽集团搞自主创新需要利用的后发优势。

(6) 国外某些汽车企业出现失误,更有利于上汽集团的海外发展。

(7) 人们对汽车的需求量增加。随着经济的发展,居民的购买力还将不断加强,内需会进一步扩大,消费政策、环境、消费体制也会进一步改善,这些都会为汽车消费增长带来巨大潜力。

(8) 公路等公共设施的建设是国家投入重点,各等级公路网的发展和完善必将促进汽车市场的扩大。

2.2.4 威胁

(1) 国外竞争对手加快抢占我国市场。

(2) 汽车竞争格局多极化,竞争多样化。

(3) 国内民营汽车企业逐渐崛起,抢夺国内外市场,激烈的竞争引发降价。汽车降价不断,利润额减少。

(4) 汽车产业打破行政性垄断,完全的市场竞争还没能形成,很多地方存在保护主义。

(5) 由于我国资信评估制度不健全和担保机制不完善,汽车消费信贷发展上存在规模小、障碍多的问题,在消费者和金融机构之间,缺乏有效的信用评价体系,造成贷款购车手续繁杂,这在一定程度上抑制了消费者的购买程度。

(6) 能源供应以及油价上涨,化石燃料成为我国能源供应所面临的主要挑战:过度依赖化石燃料,对资源的可持续供应造成压力,从长远来看,石油短缺将成为发展汽车工业必须面对的主要问题之一。作为相关性相当高的产业,消费者对购买汽车后的油费问题比较关注,很多人持观望态度。一定程度上限制了汽车需求应有的增长。

(7) 橡胶制品的供应影响汽车轮胎成本。

(8) 消费者品牌忠诚度低,对价格敏感,跟风消费,攀比消费使得自主品牌不具有国外品牌的口碑优势。

3. 上汽集团的战略选择

通过对关系图(如图 1-6 所示)上汽集团的使命、目标的 SWOT 分析,上汽的战略选择如下:

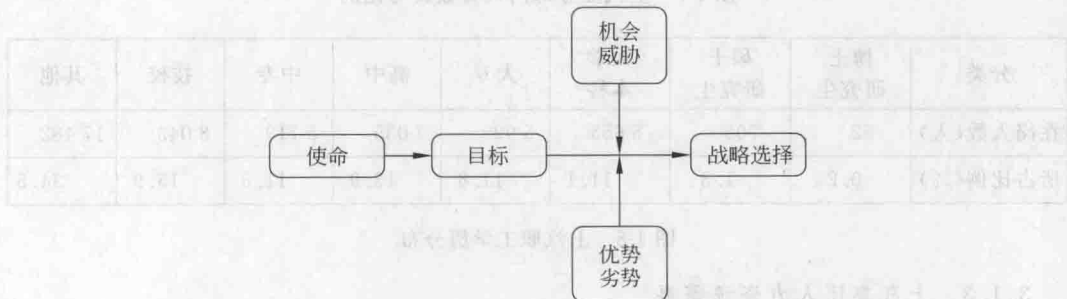


图 1-6 关系图

(1) 开发新能源车战略,新能源车在市场中占有非常重要的位置,市场增长率高、有很大的市场增长空间、利润很高,要在未来的竞争中获胜,加大新能源车新产品开发尤为重要。

(2) 大力发展自主品牌乘用车,乘用车属于上汽的明星业务,未来应加强自主产品开发。

(3) 保持微型车的发展,大力发展商用车的轻、中、重卡,并大力发展轻型客车和轻型商用车。

(4) 整合客车,整合国内客车资源,收购或合资合作方式生产客车,提升上汽集团客车的市场占有率。

(5) 加强合资乘用车的发展。

3.1 根据上汽集团的战略制定的人力资源需求

3.1.1 战略性人力资源需求

战略性人力资源需求是实现组织战略的重要基础,是组织战略指定、实施、实现中的一个重要环节。简单而言,战略性人力资源需求就是对组织中的人事流动根据组织战略加以规划和管理,确定出企业在什么时候需要人,需要多少人,需要什么样技能的人。

3.1.2 上汽集团人力资源现状概述

某种意义上说,上汽集团的核心竞争力目前是上汽集团的弱势能力,将弱势能力变为优势能力的关键是依赖一大批掌握关键知识与技能的员工,而目前上汽集团的人力资源尚不足以支撑起这个核心能力。具体表现在两个方面:一是现有人才的数量和素质能力尚不能满足集团发展的需要,人多才少,集团在岗员工中,从事低能级的生产辅助、服务类员工占到总量的 16%,集团紧缺的高级经营管理、高级专业技术和高级专业技能人才的缺口率达到 57%,特别是这 3 类人才的后备力量配置计划尚未整体启动,后备力量的选拔培养机制还不完善;二是业务部门配备紧缺人员,尚未形成吸引、保留、发展人才的人力资源管理机制和人力资源管理的框架体系,许多人力资源管理的功能远未完善,比如关键人才的职业发展工作缺乏整体性和系统性,激励机制难以与市场响应等。上汽业务部门人员数目比例与上汽职工学历分布情况如图 1-7、图 1-8 所示。

分类	企业主管级以上 各级负责人	专业技术 人员	企业管理 人员	产品生产 操作人员	生产支持 人员	生产辅助、 服务类人员
在岗人员(人)	3 195	9 805	2 791	19 332	7 569	8 028
所占比例(%)	6.3	19.3	5.5	38.1	14.9	15.9

图 1-7 上汽业务部门人员数目与比例

分类	博士 研究生	硕士 研究生	大学 本科	大专	高中	中专	技校	其他
在岗人数(人)	82	705	5 655	5 999	7 035	5 719	8 043	17 482
所占比例(%)	0.2	1.3	11.1	11.8	13.9	11.3	15.9	34.5

图 1-8 上汽职工学历分布

3.1.3 上汽集团人力资源需要

根据上述分析的上汽集团的战略选择以及其 SWOT 的分析,可以看出上汽集团极其需

要加快经营管理人才、专业技术人才和技能人才的三支队伍建设,建立系统化的“优秀人才”培养体系,运作公司负责人应把人才培养和人才考核作为个人使命。设计员工职业发展规划和系统明确职业发展轨道及升迁标准,提供开放性的职业发展机会和竞争,建立系统性的培训计划,为员工创造职业培训的机会,建立集团和企业高效的培训运作机制,实现两级管理,分级培训,构筑员工终身教育体系。建立以业绩为基础的简明薪酬及激励体系,依岗位责任及能力设计基本薪酬,依业绩表现设定奖酬,实行收入和业绩好坏挂钩,并拉大优秀和落后人员的收入差别。选拔过程中需要注意以下问题。

高级经营管理人才队伍:以内部培养为主,人才市场引进为辅。采取方式:制订高潜力人才职业发展规划,列入集团关键岗位人员,由集团与企业共同制定,与人才市场专业公司建立合作伙伴关系,帮助挑选合格人才。主要措施:出国学习、岗位见习、岗位轮换、人才市场猎取计划。要求:以创新精神、创业能力和经营管理能力为核心,善于学习、适应变化、谙熟国际商务运行规则,具有跨文化沟通能力的企业经营者或职业经理人,接受过正规工商管理专业培训或职业经理任职资格培训,或具备相应的能力及资质。

高级专业技术人才队伍:渠道来源是内部培养与人才引进相结合。采取方式:与国内著名高校、研究机构建立合作机制,共建工程技术中心和培训基地培养人才;与国内著名高校保持良好关系,优先选择优秀应届毕业生;参加各专业职业资格培训和资质考核。主要措施:外国或国内高校进修、扩大博士后工作站的建设、实施人才市场猎取计划、招聘优秀毕业生。要求:富有创新思维和团队精神,在本领域内跟上国际先进水平,国内领先,成为集团内各业务线的专业型人才,接受过国内外专业培训和岗位见习锻炼,获得有相应国际通用的职业资质,技术性人才为研究生以上学历,其他专业人才为本科以上学历。

高级技能人才队伍:以内部培养为主,对个别紧缺专业人才可以引进。采取方式:集团人力资源部、工会、团委、企业、培训中心共同建立课题研究技能型人才职业发展规划;加强对技能型人才培养基地的建设与培训投入,建立各专业培训模块;与市有关机构合作,建立集团技能鉴定中心,鼓励工人技能等级提升。采取措施:进修、鼓励技师专业交流、做好集团技术能手评选工作。要求:具有丰富生产实践经验和革新能力,掌握现代化生产的新设备、新工艺、新技能,获得本工种高级工以上技术等级,或掌握多工种技能且具有中级工技术等级的技术工人。

4. 结束语

制定和实施人力资源需要紧密结合企业战略,企业战略是根本,人力资源的一切活动与行为必须紧紧围绕企业战略与需求,企业战略是人力资源战略的航标,人力资源是企业战略的发动机,支持与保证企业战略的有效落地与执行,让企业战略与人力资源形成有机结合与配合,方可从真正意义上实现人力资源在企业战略管理中实质性的价值与地位。人力资源必须时刻关注企业战略,随时调整工作重心与管理目标,确保企业焦点就是人力资源重点,企业关注需求度与人力资源执行有效度吻合与匹配。

【问题】

1. 简述 SWOT 分析法内容。
2. 结合上述上汽集团,请简述我国汽车产业发展现状。

1-2 战略人力资源管理——联合利华

联合利华曾采用在跨国企业治理结构中独一无二的双董事长的“联席董事长”制度,联合利华开始倡导“One Uni-liver”的战略变革,人力资源管理者首当其冲站在了战略变革的前沿,本案例从人事的“扁平化”格局、如何整合企业内部化、独特的人才选拔文化三个方面介绍联合利华如何运用人力资源管理推动企业的发展,成就如今的辉煌。



公司简介

联合利华集团是由荷兰 Margrine Unie 人造奶油公司和英国 Lever Brothers 香皂公司于 1929 年合并而成,分别负责食品及洗剂用品事业的经营。在全球 75 个国家设有庞大事业网络,拥有 500 家子公司,员工总数近 30 万人,是全球第二大消费用品制造商,年营业额超过 400 亿美元,是全世界获利最佳的公司之一。

1. 联合利华的人力资源战略

1.1 人事的“扁平化”格局

扁平化管理是企业为解决层级结构的组织形式在现代环境下面临的难题而实施的一种管理模式。当企业规模扩大时,原来的有效办法是增加管理层次,而现在的有效办法是增加管理幅度。当管理层次减少而管理幅度增加时,金字塔状的组织形式就被“压缩”成扁平状的组织形式,如图 1-9 所示。

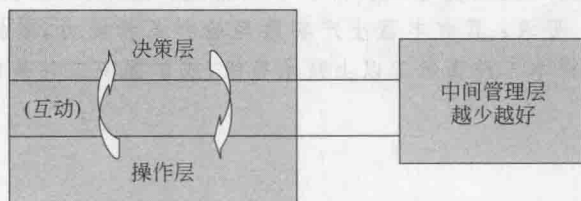


图 1-9 人事的“扁平化”格局

经过全面整合,调整后的联合利华品牌从 2 000 多个缩减到 400 个全球“重点品牌”,管理架构也从原来的全球 12 个运营大区缩减为仅仅 3 个大区,包括美洲区域、欧洲区域以及亚非区域。

在联合利华的全球布局中,中国区显得特立独行。在此次人事调整中,原和路雪销售总监张海婴开始全面接管和路雪中国区业务,成为公司内部最高级别的本土管理者,联合利华的高管更加“本土化”。据公司内部人士介绍,早在几年前,联合利华开始着手中国组织架构的重大调整。如今,联合利华的管理和研发中心已经逐步稳定在上海,食品系列分居在广州生产中心和围绕北京、上海的营销中心,日化品生产中心已经完全从上海搬迁到了合肥。联

合利华在华的最后一个位于山东的合资公司股权被公司回购,标志着已经进行几年的“独资运动”全部完成,如今联合利华中国区已经成为一家完完全全的独资公司。

1.2 人力资源整合企业内部化

企业的内部是分化的。企业不仅在纵向上是分化的,存在许多管理层级,而且在横向上也存在许多不同的职能部门。不但如此,随着企业的发展,许多企业还向多种业务和多个地区发展,从而导致业务单位和区域扩展方面的分化。面对企业内部复杂的分化,企业应该思考如何实现内部的协调和整合。联合利华的做法是通过建立特定的人力资源管理体系实现分化的组织内部连接和协调。

由于业务和经营区域的复杂性以及每个国家的环境和消费者的需求均不相同,所以联合利华在公司内部不得不采取高度分权的管理模式。在高度分权的原则指引下,联合利华没有为其业务单位建立统一的标准。此外,处于同样的原因,联合利华也没有建立可共享的、统一的信息系统,而是使用了多种系统和程序。虽然每一个产品业务单位都有自己的特点,但是联合利华还是试图在它们之间创造有价值的协调。例如,在业务进入的每个国家,业务单位之间的协调包括产品与市场信息的共享、内部交易、最佳实践创意的交流和人才流动(特别是产品经理)。从整体上看,联合利华在四个领域对不同业务单位之间的连接施加影响:一是研究和营销等职能领域;二是生产化学产品的业务单位和其他业务单位之间的供应关系;三是发展中国家的多种业务经营;四是管理人才的开发和共享。当然,这种协调仍是在高度分权的原则下进行的。联合利华的母公司之所以能影响这些跨产品单位的连接,其依靠的是所创造的一种相互协作的企业文化、所建立的不同业务单位经理之间的复杂网络和横向关系以及对职业经理职业生涯的严格管理。联合利华人力资源管理的重心是在产品单位之间建立横向的协调关系,以及培养一种适宜横向协调的文化氛围。联合利华的人事部负责制定公司整体的政策,比如要求经理们必须具有在一个以上国家或产品线的工作经验;所有的经理均须经过评价鉴定;组织大规模的管理培训活动,每年有来自世界各地的400名经理聚集一堂进行交流和探讨;参与工资和薪酬的管理,使其处于一个合理的可比较的状态;负责协调职业生涯规划过程并影响所有跨产品业务单位的人员任命。

母公司在录用大学毕业生工作的最初阶段就开始介入管理。在这些毕业生进入管理人员序列之后,联合利华的母公司负责四个级别的管理人员考评。最低一级包括全球大约15 000名经理;第二级4 000名;第三级1 400名;最高一级包括所有销售额在5亿英镑以上的业务部门的总经理和较小公司的总裁。人事部掌握着每一级经理的名单,并注明有潜力进入上一级的人员。对于每一个职位需要什么类型的跨地区和跨职能部门的经验都有相应的标准,并帮助那些可能晋升更高级职位的经理们的发展。例如,人事部在每个子公司的年度人事考核上充当秘书的角色,年度考核由负责此项工作的总公司董事主持。联合利华特别关注品牌主管或营销经理的任命。如果某业务单位内部没有适当的继任者,那么就要列出来自其他国家和产品单位的候选人名单。当地经理对这份名单最具影响力。但是,总部人事部也有权在这份名单上填写自己的候选人。然后,高级人事管理经理们每三周就所有的空缺讨论一次,并有可能在这份名单上填写新的候选人。最后,每六周,地区总部的董事们再审核这份名单并有可能填上别的候选人。联合利华的人力资源管理系统通过向其业务单位提供适当的管理人才创造了直接的连接利益。它也是推动其他联结的一种机制。通过培养一种共同的文化、形成网络和使经理们获得更广泛的经验,联合利华的人力资源管理