



人本管理案例丛书

恪守以人为本 彰显社会责任

丛书主编◎陈惠雄

主 编◎胡孝德

副 主 编◎旷开源

人力资源管理 案例集

Human Resource Management
Case Selections

本书以人力资源管理的八大核心模块为框架，以本土化组织的人力资源管理实践为主要案例内容。案例前面为该部分核心概念，案例后面设置了案例思考题，供分析案例之用。本案例集主要供大学本科生在学习人力资源管理时使用，也可供企业管理专业研究生、MBA学生在学习相关课程时使用。



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS

浙江大学出版社



人本管理案例丛书

恪守以人为本 彰显社会责任

人力资源管理 案例集

Human Resource Management
Case Selections

丛书主编◎陈惠雄

主 编◎胡孝德

副 主 编◎旷开源



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS

浙江大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理案例集 / 胡孝德主编. —杭州: 浙江大学出版社, 2014. 8

(人本管理案例丛书/陈惠雄主编)

ISBN 978-7-308-13279-4

I. ①人… II. ①胡… III. ①人力资源管理—案例
IV. ①F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 109911 号

人力资源管理案例集

主 编 胡孝德

副 主 编 旷开源

人本管理案例丛书 丛书主编 陈惠雄

责任编辑 周卫群

封面设计 续设计

出版发行 浙江大学出版社

(杭州市天目山路 148 号 邮政编码 310007)

(网址: <http://www.zjupress.com>)

排 版 杭州中大图文设计有限公司

印 刷 德清县第二印刷厂

开 本 710mm×960mm 1/16

印 张 14.5

字 数 260 千

版 印 次 2014 年 8 月第 1 版 2014 年 8 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-308-13279-4

定 价 28.00 元

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江大学出版社发行部联系方式: 0571-88925591; <http://zjdxcs.tmall.com>

总 序

自管理学从经济学理论体系中分离出来而成为一门独立的学科以来,迄今已近百年。在过去的一百年中,管理学发展势头迅猛,出现了诸多管理学派,形成了管理学理论丛林。无论什么学派,都是基于对人性的认识不同而提出来的管理思路。正是对于人性认知的演进,人本管理思想最终成为主导的管理学思想之一。

人本管理就是基于科学的人性观基础上的“以人中心”的管理。它要求理解人,尊重人,充分发挥人的积极性、主动性和创造性。作为一种现代管理方式,相对于传统管理方式而言,人本管理是一种管理理念与管理方式方法的根本性跨越。人本管理思想产生于西方二十世纪三十年代,真正将其有效运用于企业管理是在二十世纪六七十年代。自上世纪九十年代知识经济时代出现,人及其知识在经济发展中的贡献日益突出,人本管理逐渐风行全球。

众所周知,企业管理是对企业生产经营活动组织、计划、协调、控制等一系列职能的集合,包括对企业的人、财、物、信息等资源要素的系统整合与组织管理。对企业资源中第一要素——人的认识也有一个逐渐演化的过程。现在没有人怀疑人力资源是第一资源。那么,如何对企业中的人进行管理,就不能再简单的以“经济人”、“社会人”这些人性的认识作为前提进行制度层面的设计。我们需要对人类行为的终极目的——包括人们工作的终极目的有一个更加深入的认知。这个终极目的就是人的快乐幸福。运用到管理实践中就是如何尽可能地实现人们的“快乐工作”。也就是说,人本管理的核心还是要调动人的积极情绪,考虑人的多方面的快乐需要,通过人们的快乐工作来使得个人与组织都获取最大收益。这也使得“Happiness in Work”的研究越来越受到人们的重视,并成为人本管理的一个新趋向。

显然,基于人本管理视角,我们应该把员工作为企业最重要的资源,以员工的能力、特长、兴趣、心理状况等综合情况来科学地安排最合适的工作,做到合适的人做适合的事。并在工作中充分考虑员工的职业发展和价值,通过全面的人力资源开发计划和企业文化建设,使员工能够在工作中享受工作的愉悦,从而充分地调动和发挥工作积极性、主动性和创造性,从而提高工作效率、增加工作绩效。

工商管理作为管理类一级学科,涵盖企业管理、人力资源管理、市场营销管理、物流管理等专业内容,旨在培养企业中的中高级管理人才队伍。我国有近千所高校开设工商管理类专业,目前在校学生达三百多万,为企业培养了大批适合的管理人才,在人才市场中是供需两旺。浙江财经大学工商管理学院目前拥有七个本科专业,企业管理、人力资源管理、市场营销管理、物流管理等工商管理专业都开设较早,形成了以人本管理为基础的培养特色。工商管理专业是浙江省重点建设专业,企业管理是浙江省重点学科。近年来,学院获得教育部高等学校人文社科优秀成果奖2项,主持国家社科基金、国家自然科学基金项目10余项。学院的师资力量雄厚,科研成果丰富。在多年的教学工作实践中,尤为重视案例教学。既注重理论上的“顶天”,更关注实践工作的“立地”,突出学生的能力培养。毕业的学生以理论掌握的系统性与实际操作的扎实性而广受企业界等用人单位好评。现在,我们把多年来的案例教学材料进行汇总、加工、编辑,以便为更多高校工商管理类专业教学提供借鉴、参考。

这套《人本管理案例丛书》包括《战略管理案例集》、《人力资源管理案例集》、《市场营销案例集》、《管理学案例集》,涉及企业管理的主要方面。案例选材以浙江省企业为主,大都是教师们长期的教学研究工作中赴企业调研整理而成,有的企业本身就是我校的教学实习、实践基地,因而案例资料真实,所选企业又具有一定的代表性和典型性。相信本套案例集的公开出版将促使我校工商管理专业的教学与科研迈向一个新台阶,同时也为全国高校同行提供一个相互交流学习的平台。

陈惠雄

2013年10月于杭州

前 言

21 世纪什么最贵？人才。

人力资源是第一资源。

人力资源管理的概念自上世纪 90 年代初引入,1996 年教育部增加人力资源管理本科专业设置以来,人力资源管理学科在我国高等教育领域发展迅速,至今已有近 300 所高校开设了这个专业。2008 年,国务院机构改革成立了中华人民共和国人力资源和社会保障部,之后各省市相关机构都改名为人力资源和社会保障管理部门。机构的改名反映出我国政府在人力资源这个问题上的与时俱进。至于社会组织则早已大部分改名为人力资源部。人力资源管理实务方面,把国外的做法引进、移植、改进、本土化。人力资源理论领域方面,本土教材、翻译教材、原版教材如雨后春笋,各领风骚。

根据我们多年的教学和对企业实际运作情况的了解,我们发现,目前我国高校人力资源管理的教学大多以国外人力资源管理教学体系为蓝本,或略加修改,没有结合我国社会组织,尤其是营利性组织的实际管理情况。特别是在人力资源管理教学案例方面,多以国外营利性组织为例,难免隔靴搔痒。这就造成学生毕业后在实际工作中,有力使不上,感到大学学习中的东西能用于实际的不多。

有鉴于此,我们几位同仁决定编写一本具有中国社会组织特色的人力资源管理教学案例集。案例选材以浙江省企业为主,大都是教师们在工作之余赴企业调研整理而成,有的企业本身就是我校教学实习、实践基地,因而案例资料真实,而且所选企业又有代表性。

案例体系方面,我们以人力资源管理的核心内容,即通常所说的八大模块为框架,每个模块 1—3 个案例。前面为该部分核心概念,概念来源于廖泉文教授、赵曙明教授、董克用教授编著的教材。后面设置了案例思考题,供分析案例之用。

本案例集主要供大学本科生在学习人力资源管理时使用,也可供企业管理专业研究生、MBA 学生在学习相关课程时使用。

案例中涉及的组织,机密资料已排除,材料源于各种公开渠道。作为教学案例来源,特向这些组织致谢。

目 录

第一章 概述	001
【案例 1.1】“以人为本”的奥克斯人力资源管理	002
第二章 人力资源管理环境	014
【案例 2.1】和谐共存：X 民营企业非正式组织的问题	015
第三章 人力资源规划	032
【案例 3.1】员工与组织共同成长：杭州 YT 百货公司人力资源规划探讨	033
【案例 3.2】全面发展“人”的缙云县人才战略选择	039
第四章 岗位管理	059
【案例 4.1】员工至上：杭州 HS 公司人力资源管理变革	060
第五章 招聘管理	065
【案例 5.1】挖掘个性的 ZX 银行招聘面试题库设计	066
【案例 5.2】有活力的 A 大型连锁超市校园招聘行为	082
第六章 培训管理	094
【案例 6.1】因材施教：杭州 DC 集团销售人员培训体系分析	095
【案例 6.2】实现企业使命的摩托罗拉公司员工培训	103
【案例 6.3】“接地气”的 A 公司销售培训课程体系	107

第七章 绩效管理	119
【案例 7.1】 勇于担责的民营企业集团绩效目标管理方案探讨	120
【案例 7.2】 富有激情的斯特拉迪瓦里的工作绩效	132
【案例 7.3】 脱离员工实际的 Z 人寿保险公司绩效管理体系	137
第八章 薪酬管理	149
【案例 8.1】 “同心锁”:A 市农村信用合作联社中层干部的可变薪酬机制	150
【案例 8.2】 Google 公司薪酬与福利的温情管理	160
【案例 8.3】 与员工同乐:杭州之江有机硅化工有限公司的实物福利制度	166
第九章 员工关系管理	174
【案例 9.1】 员工第一:隆曦制品厂不平静的管理层	175
第十章 职业生涯管理	181
【案例 10.1】 人性化的 P 公司员工职业生涯管理制度	182
第十一章 企业文化管理	200
【案例 11.1】 人以群分:BMS 公司医药销售代表的离职	201
第十二章 人力资源管理发展趋势	208
【案例 12.1】 化解代际冲突:云怡制袋厂新生代农民工用工问题	209
【案例 12.2】 崇尚团队精神:宁波倍特公司如何让 1+1>2	215

第一章 概述

◇ 本章基本概念

1. 人口资源(Population Resources) 人口资源是指一个国家或地区所具有的人口数量的总称。

2. 劳动力资源(Labor Resources) 劳动力资源是指一个国家或地区具有的劳动力人口的总称。

3. 人力资源(Human Resource) 人力资源是指能够推动社会和经济发展的,能为社会创造物质财富和精神财富的体力劳动者和脑力劳动者的能力,即处在劳动年龄的已直接投入建设和尚未投入建设的人口的能力总和。

4. 人才资源(Talent Resources) 人才资源是指一个国家或地区具有较强战略能力、管理能力、研究能力、创造能力和专门技术能力的人们的总称。

5. 天才资源(Genius Resources) 天才资源是指在某一领域具有异于他人的特殊的开拓能力、发明创造能力、攀登某一领域高峰能力的特殊人群。

6. 人力资本(Human Capital) 人力资本理论是由美国经济学家舒尔茨和贝克尔等创立的,是指存在于人体之中、后天获得的具有经济价值的知识、技术、能力和健康等质量因素。

7. 人力资源开发(Human Resources Development) 人力资源开发主要指国家或地区、企业、家庭、个人的正规国民教育、在职学历教育、职业技能培训以及人的使用和启智等一系列活动,从而达到培养各类人才、开发人的潜能、提升人的质量的目的。

8. 人力资源管理(Human Resource Management) 人力资源管理是指各类社会组织对员工的招募、录用、培训、使用、升迁、调动直至退休的一系列管理活动的总称。

【案例 1.1】

“以人为本”的奥克斯人力资源管理

> > > >

摘要:目前是我国民营企业发展的最好时期,而东部沿海又成为我国民营企业发展的样板地区。本案例以快速成长中的宁波奥克斯集团为例,从企业人力资源管理的角度,从四个方面,即与人力资源管理相对应的奥克斯的特色管理、奥克斯的人才观、奥克斯人力资源管理的模式、奥克斯人力资源管理模式的基本价值等来研究“奥克斯现象”,试图给正在成长起来和将要成长起来的我国民营企业提供一些管理经验。

关键词:民营企业 奥克斯 人力资源管理

0 “奥克斯现象”

正在快速成长的奥克斯至今经历了 17 个年头,它从最初的 7 名员工,负债 20 余万元的一个加工钟表零件、拉杆天线等小五金的小厂,已经发展成拥有总资产 55 亿元人民币、员工 1.5 万名的现代股份制民营企业集团和国家重点火炬高新技术企业,并设立了国家博士后工作站。目前奥克斯集团已形成宁波三大制造基地、南昌制造基地、沈阳制造基地等国内五大生产基地,主要产品涉及家电、电力、通讯、汽车和能源等多个领域。当该企业开始生产电能表时,国内最大的电能表企业是它的 500 倍,奥克斯用 5 年时间做到了全国第一;当开始生产空调时,国内最大的空调企业是它的 1000 倍,奥克斯用 8 年时间做到了国内前三。现在奥克斯的三星电能表的年生产能力为 2500 万只,居世界第一;奥克斯空调的年生产能力是 450 万台,居全国同行业前列,2003 年的销量突破 250 万台,跃居全国前三位;“奥克斯”也一跃成为“中国驰名商标”。在 17 年的发展历程中,

奥克斯每年以近翻番的速度完成了 1000 倍的成长跨越,创造了奇特的“奥克斯现象”。因此,研究“奥克斯现象”成为剖析我国成长中民营企业内在机制的一个典型样本。

1 研究之一:与人力资源管理相对应的奥克斯的特色管理

一流企业需要有一流人才,奥克斯的成功或者说“奥克斯现象”的产生首先得益于奥克斯的特色管理,但归根结底得益于奥克斯所拥有的高素质人才队伍。因为高素质的人才队伍筹划了奥克斯的特色管理,奥克斯的特色管理发端于奥克斯特色的人力资源管理。当然,包含于奥克斯特色管理的人力资源管理不能没有与之相对应的其他奥克斯特色管理的支撑,因此,有必要对与人力资源管理相对应的奥克斯的其他特色管理做些简要分析。

1.1 走向世界的企业核心竞争力

奥克斯把在实践中提炼的企业核心竞争力归结为一个核心、三大机制、四大能力所构成的八大要素,即“1+3+4”模式的企业核心竞争力。奥克斯企业核心竞争力是其发展、壮大,走向世界的基本支撑力,也是解读奥克斯成长之谜的重要因素。所谓一个核心就是奥克斯的文化理念,它是奥克斯的灵魂,核心思想就是“一切按经济规律办事,一切按有理服从原则办事,一个以提高企业效率为中心的企业风格”,它使企业的基本理念最终回到“以人为本,诚信为本”的现代企业的立业思想上来。所谓三大机制就是奥克斯的基本管理风格,即决策机制、激励机制和效率机制。企业管理的成功来源于科学的决策、有效的激励,而决策是否科学,激励是否有效,又取决于企业效率,建立配套的效率考核机制成为评价企业决策和有效采取激励措施的根本手段,奥克斯的三大机制从体系上完成了企业管理的基本过程。所谓四大能力则是奥克斯的基本经营理念,即创新能力、成本控制能力、资源整合能力和信息化运作能力,这四大能力贯穿于企业经营管理的全过程,成为奥克斯成长的重要动力源。

1.2 奥克斯特色的企业文化

企业文化是一种理念,一种价值观,属于精神层面,它只有转化为员工和组织自觉行为才是有价值的。奥克斯企业文化的特色不在于它的成功提炼和准确表述,也不在于它的员工和企业本身的较高接受度,而在于它实际操作中的可行性。在奥克斯的企业文化中,“一切按经济规律办事”就是用经济的手段去激励员工的工作热情,用经济的手段去规范员工的行为,企业运作中的产品质量、成本,管理效率,以及人才的引进乃至后勤服务最终都量化为具体的经济指标,

转化成一定数量的“钱”，奥克斯的实践也表明这种“经济人”思想的合理运用是当前市场经济条件下在一定时期内企业管理的合理选择。“一切按有理服从原则办事”就是用制度来约束管理者的行为，用制度来构建全员化的创新竞争平台。领导者、管理者的威信来源于自身的学识和办事成功的概率，奥克斯提倡有理服从，拒绝武断和强压，在实际工作中充分发挥员工的积极性和创造性。“一切以提高效率为中心的企业风格”就是用管理工具来确保效率的最大化。在经营管理中，始终将效率作为员工素质考评的关键要素，用会议纪要、承诺书、工作联系单等形式，通过实施 ERP 工程，推广 OA 系统等具有操作性的管理工具，形成快捷严密的资金流、工作流、信息流，推动企业快速发展。

1.3 “事件营销”战略

“事件营销”是企业通过策划、组织和利用具有名人效应、新闻价值以及社会影响的人物或者事件，吸引媒体、社会团体和消费者的兴趣与关注，以求提高企业或产品的知名度、美誉度，树立良好品牌形象，并最终促成产品或服务销售的手段和方式。作为国内外一种流行的营销手段和策略，奥克斯的成功就在于奥克斯人善于充分调动社会资源，发掘事件热点，精心制作，在“事件营销”中策划站得高、时机抓得好、选题准确、传播巧妙以及注重尺度的合理操作。最关键的是，每一次事件营销的背后，奥克斯都已经把准备工作做到了前头，即充分发挥长三角制造业发达的地域优势和企业机制灵活的优势，将成本充分控制到自己可以承受而对手难以接受的水平，最终促成这一营销战略。

1.4 成功的信息化管理

奥克斯是国内不多的成功运用 ERP 管理系统的企业。在信息化建设中，公司提倡“一把手”工程，并将“一把手”的含义从总裁延伸到各公司总经理、各部门领导。根据信息化建设的需要，信息管理部还制订了“计算机及相关设备采购使用管理规定”“OA 办公自动化系统使用规范”“ERP 操作奖罚条例”“软件项目开发管理及奖罚制度”等与信息化建设有关的规章制度，同时给予 ERP 项目经理四大特殊权力——经济奖罚权、行政处罚权、人事建议权和经济决定权，建立起信息化建设顺利运作的保障体系。如今，奥克斯的管理已迈上了信息高速公路，ERP 工程顺利上线，OA 系统在各部门、分厂全面实施。比价系统提高了企业的成本竞争力；规章制度模块使全公司各类制度得到有效整合；会签审批发文模块加快了文件传递速度；合理化建议、质量信息、价格信息、奖罚通报平台等模块促进了企业激励竞争机制的全员化、透明化。

1.5 稳妥的企业发展战略

奥克斯基于理性思维,抢抓发展机遇,促进了企业的快速成长。在理性思维下,奥克斯把每一个机遇转变成发展的每一个台阶,在理性思维下,使企业的发展具有前瞻性,实施稳妥的企业发展战略:电表做到行业老大,才去做空调;空调做到前几名,才去做手机;手机有了较大规模,才去做汽车。并灵活运用做企业“做熟不做生”的基本法则,不盲目进入高利润领域,而是进入企业可控领域,使业务得到合理调整。奥克斯遵循的原则是企业业务的走向最终取决于新进入领域与传统领域利润率的可比性以及规模市场的成长性,而不是新进入领域的超高利润,这就是具有奥克斯特色的企业发展战略。

1.6 企业内部的联产承包制

奥克斯在企业内部,大到公司、分厂,小到车间、食堂、招待所、电梯、汽车、交通费、办公费、电话费、电费及所有提供生产服务和单一专业性强的设施,凡能实行承包的都必须实行承包,凡能计算定额的均实行定额核算,凡能责任到人的坚决定位到人。每个成本中心的费用都是限定的,超过部分自理,节余部分自留,使员工树立一切开支与自己的收入有关的理念,员工节约意识明显增强。这样做的目的,是让承担具体工作职责的人直接掌握经济权力,推行面对面的近距离服务,消除管理盲区和死角;并通过经济激励的手段,最大程度地发挥每个人的创造潜能,提高了员工积极性和设施利用率,使整个企业的生产经营都体现出既高效快捷、充满生机活力,同时又规范有序的氛围,将企业、管理者、员工结成牢不可破的经济利益共同体。在这个经济利益共同体里,员工既是利益的创造者,又是利益的分享者。通过运用经济价值的原理,奥克斯实现了企业与个人的“双赢”局面。

2 研究之二:奥克斯的人才观

“奥克斯现象”催生于奥克斯的特色管理,奥克斯的特色管理得益于奥克斯的独特人才战略,奥克斯的独特人才战略又是基于科学的人才思想的,人才思想是奥克斯核心价值观的重要组成部分。正如奥克斯集团总裁郑坚江先生在《奥克斯报》发表2005年新年致辞中所指出的那样,奥克斯越发展就越不是一个人的企业,并认为奥克斯“以人为本,诚信为本”宗旨就是要强调企业在未来的发展中把人才当成企业的核心问题。因此,综观奥克斯的发展历程,其人才观的核心思想主要表现在:

2.1 “虚心以待”的人才观

奥克斯集团总裁郑坚江先生在 2003 年提出的一个突出观点就是“人对了，企业就对了”。他在用“企”字去人则为“止”来强调人是企业生存发展的关键因素的同时，还用“管理究竟是拍板的艺术，还是沟通的艺术？”的管理学基本命题来强调管理者要首先在主动而充分的沟通中去尊重他人、理解他人，才能从内心去打动他人、激励他人，进而才能有效而长久地调动他人。也就是，在位者不是以权压人而是要以德服人、以心服人。

另外，郑坚江先生崇尚“低调做人，高调做事”的为人风格，这种的品格也体现在其具体的虚心容人的用人之道上。他认为，奥克斯的“虚心”是不计代价的，虚心的奥克斯才能人才辈出，才能高效发展；企业需要权威，但权威必须虚心，权威也要服从和服务于经济价值规律这个大道理。“虚心以待”的容人观、用人观使奥克斯在人与人之间做到了坦率、真诚、平等，也增强了企业的凝聚力。

2.2 “人人做伯乐”的全员人才观

奥克斯对“千里马常有，而伯乐不常有”这句古语给予了全新的诠释和理解，并用现代管理制度进一步提升了“伯乐”在现代企业发展中的作用。奥克斯规定，只要能发现、培养人才，并主动向公司推荐人才，在被举荐人试用合格后，“伯乐”就可以获得企业高调的表彰和重金奖励。“人人做伯乐”的全员人才观的基本要义体现在：一是明确标准，即通过“千里马”的等级来确定“伯乐”贡献的大小；二是明确范围，即规定奥克斯的全体员工人人可做“伯乐”；三是明确“千里马”需要经过一个试用期，杜绝假“伯乐”推荐假“千里马”；四是奖罚分明，对不愿做“伯乐”或者做“伯乐”不力者要给予相应的处罚。“人人做伯乐”的全员人才观带来的直接效果就是“伯乐奖”的全员化，使奥克斯员工的引才、识才、荐才意识，特别是容才之心明显增强。

2.3 “移民部落”的新理念

奥克斯人把奥克斯的发展与美国的发展相类比，认为奥克斯的发展也得益于移民文化，得益于企业的开放心态，得益于奥克斯从上至下始终敞开的胸怀。奥克斯从 20 世纪 90 年代初开始就已经把“招贤纳士”的信息发布到全省、全国乃至全球，从根本上打破了用人上的“地缘、亲缘、血缘”界限。目前，奥克斯的万余名员工，来自于除台湾、西藏、新疆、海南四省份外的全国所有省、市、自治区；从 2002 年起外国专家也开始加入奥克斯；并在企业内部建立博士后工作站吸引国内外高素质技术人才。海纳百川的用人理念使得奥克斯“移民部落”逐步扩大，在推进人才多元化的同时，奥克斯和奥克斯人的开放度越来越高、包容性越

来越强,这种开放的心态以及对各种文化、观念、思想都包容的胸怀,最终转化为企业持续发展的动力源。

3 研究之三:奥克斯的人力资源管理模式

正如奥克斯的企业文化一样,奥克斯人才观的特色也不在于它的理论上的高深,而在于它的可操作性、实用性以及符合奥克斯本身发展所需要的个性,因此,奥克斯的人才观作为奥克斯人力资源管理模式选择的理论依据,最终要落实到人才战略的具体实施中去,即落实到具体的人力资源管理实践当中去。具有奥克斯特色的人力资源管理模式主要包括以下四个方面的内容:

3.1 多元化的人力资源获取模式

在“移民部落”新理念的影响下,奥克斯的人力资源获取已经从根本上打破了“地缘、亲缘、血缘”的界限,根据奥克斯集团人力资源部的统计,早在2003年9月25日,在奥克斯13000余名员工中,宁波籍本地员工与外地员工的比例首次达到1:1。其中外地员工的比重略大些,占到员工总数的50.4%,宁波籍的管理干部和外来的管理干部的比例也首次达到2:3。

历年来,奥克斯还通过市场觅才、网上引才、登报求才、社会荐才等途径不拘一格降人才,使员工总数达到1.5万余人,专业管理技术人才达1500多名。现在还根据企业快速发展的需要,又提出了新的引才目标,要求各部门、分厂均要配备3名以上中级职称人员,每位干部至少引进1名月薪2500元以上的人才。另外,奥克斯还在尝试人力资源获取的国际化战略,从2002年起,有3名日本专家加盟奥克斯,出任技术总监和品质顾问,在2003年成立的奥克斯(香港)销售有限公司,也有数名境外人士加盟。

而且,奥克斯还在不断优化人力资源获取策略,首先是乘着行业洗牌的时机,从竞争对手那里挖来行业内的高素质人才;而在向新业务领域拓展时,则提出“生产找老人,营销找新人,研发用外脑”的策略,有针对性地获取市场中的高素质人力资源;还在企业内部设立博士后工作站,在为社会培养高层次人才的同时也为直接获取社会高层次人才人力资源提供了便利;同时也通过“伯乐奖”和“合理化建议奖”等可操作性措施建立起企业人力资源获取的畅通工程。

从外面引进人才的同时,奥克斯还注重自身人才的培养,通过师傅带徒弟、外派培训等渠道,培养技术和管理接班人,在实现人才本土化的基础上挖掘自有人才潜力,构筑起人力资源获取的外引内培新机制。

3.2 多元化的薪酬体系设计

奥克斯的人力资源管理并不回避“金钱”问题,它根据企业经营状况和企业

经济实力,遵循既体现人才市场价值的外部公平,又照顾公司新老员工利益的内部平衡;既突显刚性的岗位差异,又保持与业绩挂钩的弹性激励的基本思路,确立了符合企业发展战略的薪酬设计原则:一是岗位重要度原则,即根据岗位本身在公司战略体系中的价值、地位、岗位所需技能的复杂程度和可替代程度,制定不同的岗位薪酬标准;二是社会认同原则,即根据员工自身素质与能力的状况以及社会的认同度确定技能工资标准;三是原薪水比较原则,即人才市场价值定薪原则,奥克斯认同并尊重人才的市场价值,对于稀缺人才,奥克斯一般采用更具竞争性的薪酬标准来确定其市场工资标准;四是创造价值原则,即基于人才绩效的定薪原则,也就是根据员工工作的努力程度、创造价值的大小来确定考核工资。

在根据以上原则确定员工基本薪酬的基础上,奥克斯还有自己的一套福利政策,包括购房资助、购车资助、通讯补贴、住房补贴等。但具有奥克斯特色的薪酬体系设计更突出地表现在“三奖”的设立和运作上。

“伯乐奖”制度。所谓“伯乐奖”制度,就是奥克斯根据员工向公司推荐的公司发展所需要的优秀人才的数量和质量而给予员工一定数额物质奖励的制度。奥克斯规定,只要发现、培养人才,并主动向公司推荐,在被举荐人试用合格后,“伯乐”就可以获得公司的高调表彰和重金奖励。“伯乐奖”的高低,取决于被推荐人才的身价。具体奖励办法是,当被推荐人才的试用期满并经过考核合格后,由公司出钱对举荐人进行奖励。举荐人以口头方式推荐的,可以得到任用者(被推荐人才)1个月的薪水作为奖励;举荐人以书面方式推荐的,可以得到任用者(被推荐人才)2个月的薪水作为奖励。各分公司也根据实际情况设立了自己的“伯乐奖”,奖励标准减半。该项制度创立于1999年,至今已使150余人次的奥克斯员工受奖,企业为此发放的奖励金额累计达到64万元。

“合理化建议奖”制度。所谓“合理化建议奖”制度就是奥克斯根据员工提供的经考核和审核能给企业带来经济效益的建议的数量和质量而给予员工一定数额经济奖励的制度。从2003年起公司每年拿出500万元的奖金来奖励公司的合理化建议。为使这项制度有据可依,有章可循,奥克斯专门制订了《合理化建议奖励条例》。一条建议提出后必须经过部门负责人、相关责任部门负责人以及审批人三方签字认可才能最终被批准为合理化建议。每个子公司和部门还专门设立合理化建议监控员,监控本单位的合理化建议的执行情况,集团企业质量管理办公室负责所有合理化建议的执行监督。合理化建议人的奖励标准是根据集团企业质量管理办公室评估具体执行部门执行其合理化建议所产生的效益来确定的,奖金取决于产生效益的大小以及《合理化建议奖励条例》所规定的奖励比

例。《合理化建议奖励条例》还规定,只要建议被采纳,建议经手者个个有奖:对建议提出人所在部门,按奖励总额的10%进行集体奖励,奖金由部门、分厂负责人自行分配,其中的50%可归负责人本人所得,旨在让各个部门的负责人为员工多提合理化建议创造良好环境;对具体实施部门的奖励额更高,为奖励总额的20%,以此来有效杜绝议而不决、采而不施的消极扯皮现象。奥克斯自执行这条制度以来,有超过半数的人曾提出过各类建议,共计有7800余人次分享了总额超过600万元的合理化建议奖,分摊到每一位员工头上,相当于人均增加收入700多元。当然,“合理化建议奖”制度的执行也给奥克斯带来了可观的经济效益,近三年来,奥克斯共计采纳合理化建议4493条,产生直接经济效益2亿余元,几乎相当于国内一家中型企业的年利税额。

“爱心奖”制度——一种期权模式的有益尝试。所谓“爱心奖”制度就是奥克斯通过赠送一定数额期权的形式来吸引和留住企业的管理骨干和技术骨干。这项制度规定:凡是在奥克斯工作满一年的业务骨干,并且该年度在工作中表现突出,没有违反公司的廉政规定,在年终奖发放时,均可同时获得以集团总裁名义赠予的“爱心奖”,以表彰其为企业做出的贡献。爱心奖不是以现金的形式发放,而是以一定金额的企业期权证明书的形式由企业总裁赠予员工,员工每年可以提取该金额的10%用于自己的购车、购房等消费,但不能领取现金,而且员工跳槽之后的剩余部分则视为自动放弃,由企业收回。爱心奖可以累积,因此,在奥克斯服务年份越长,爱心奖累计数也就越大。以2004年度为例,奥克斯赠予员工最高的一笔爱心奖,其金额高达40万元。

3.3 “员工直选”的内部晋升模式

为在企业管理干部中引入竞争机制,奥克斯从2002年初开始推行各类各级管理干部直选制度。提供的竞争岗位,起初主要为下属各分厂、部门的副职,以及车间里的正副主任和班组长,从2003年8月起,竞聘岗位的范围进一步扩大到分厂、部正职管理干部,使企业内部员工晋升制度取得重大改革。“员工直选”制度有三大新意:一是直选各级管理干部,并不迷信“外来的和尚好念经”,而是“眼睛先朝内”,把竞聘机会全部向内部员工开放;二是候选人均需公开发表竞聘演讲和选举辩论,并由选民直接向候选人提问,候选人当场做出回答;三是改变过去由企业高层和上级党组织直接委任的方式,邀请来自基层的员工、中高层管理者担任评委,来自基层的评委的数量超过中高层评委的数量,演讲和答辩的表现占总分的45%,其余的分值来自以下几个方面:笔试15%,员工打分(民意调查)以及绩效考核各占20%,最后依据得分高低确定任用人选。在决定任用之前,还要进行公示,再次听取员工们的意见。