

CHINA  
MANAGEMENT CASES

..... 中国管理案例库 .....

# 人力资源管理案例

Human Resource Management Cases

黄铁鹰 梁钧平 慕凤丽 / 编著

 中国人民大学出版社

CHINA  
MANAGEMENT CASES

..... 中国管理案例库 .....



# 人力资源管理案例

## Human Resource Management Cases

黄铁鹰 梁钧平 慕凤丽 / 编著

中国人民大学出版社  
· 北京 ·

## 图书在版编目 (CIP) 数据

人力资源管理案例/黄铁鹰, 梁钧平, 慕凤丽编著. —北京: 中国人民大学出版社, 2011. 3  
(中国管理案例库)

ISBN 978-7-300-13419-2

I. ①人… II. ①黄…②梁…③慕… III. ①人力资源管理—案例—中国 IV. ①F240

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 031413 号

中国管理案例库

人力资源管理案例

黄铁鹰 梁钧平 慕凤丽 编著

RenLi Ziyuan Guanli Anli

---

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 185 mm×260 mm 16 开本 版 次 2011 年 4 月第 1 版

印 张 9 插页 1 印 次 2011 年 4 月第 1 次印刷

字 数 136 000 定 价 25.00 元

---

版权所有 侵权必究

印装差错 负责调换

# 前 言

我们面对的是一个复杂多变的时代。市场经济以及与之相伴的现代科学技术的发展，已经深刻地影响了整个人类，同时给管理领域带来了巨大的挑战，也对人力资源管理教学提出了更高的要求。

传统的人力资源管理教学至少存在两个明显的弊端：

第一，传统的人力资源管理教学仅重视理论和方法的灌输，缺乏对企业实践的讲授和分析，不能将看似呆板的理论与实践结合起来，学生也就不可能对庞杂的人和事，以及相应的各种实际解决办法有清晰而准确的理解。

第二，许多 MBA 和 EMBA 学生有着十分丰富的商业实践经验，他们每天都要面对很实在的问题。教师讲的内容一般是应该或如何在战场上作战，而他们是亲自在战场上作战，两者的感受是不一样的。老师讲授的内容如果脱离实际，就很难引起学生的共鸣，也不可能有很好的课堂效果。

我们之所以编写这本案集，就是试图解决或缓解上述传统的人力资源管理教学中的弊端。本案集具有以下几个鲜明的特点：

第一，本书所选的 11 个案例全都是真实的本土企业案例，每个案例都是在我们深入企业调研、访谈几个月的基础上完成的。选择这些案例的标准是，这些案例首先要打动我们自己，一个不能打动教师的案例，很难用它去打动学生，自然也无法引起学生的共鸣。比如海底捞的案例，我们差不多吃遍了周边所有的火锅店，相比之下，海底捞火锅店的服务员发自内

心的淳朴热情让我们深深感动，也让我们下决心深入企业一探究竟。研究小组用了一年的时间深入海底捞的各个管理层级，竭力弄清到底是什么力量让这家企业达到这样的服务境界。这篇案例发表后所引起的轰动，让人联想到当年的霍桑试验在管理领域所引起的关注和研究热情。由此可见，能感动作者的案例一定会打动更多的人。

第二，本书遵循的一个基本理念是，在管理问题上，没有正确的答案，只有更好的答案。传统的案例教学通常只是简单地告诉学生哪些是成功的案例，让大家学习和效仿，哪些是失败的案例，让大家总结经验和教训。这种非好即坏的划分过于简单。面对各种复杂的管理问题，用“解剖”的方法去分析和理解案例更为恰当。因为我们每个人都可以从自身特殊的需求、经验角度出发，去深度挖掘对自己有用的价值。我们每个人对于亲身体验的庞杂的人和事，以及相应的各种解决办法，都各自在某一具体问题上有过人的理解。通过交流和沟通，互相启发，是最为宝贵的学习过程。这也是案例之所以要大家共同讨论的基本原因。

第三，书中的一些案例涉及重大管理理论问题。例如，现行的工业管理制度都有一个根深蒂固的基本矛盾：正常人都具有健全的大脑和神经系统，面对大多工厂或工作的简单而重复的劳动，人的大脑思考能力受到极大的遏制，每天要重复完成一个简单的操作几百次、几千次甚至上万次。如何在通过大规模生产提升效率的同时面对来自人性问题的挑战，是长期以来管理研究和实践面临的最重要的矛盾和问题之一，绝大部分企业在管理实践中，都没能从根本上解决这个问题。

如果一个企业雇用成千上万的员工，他们都在做简单的重复性熟练工种，不仅企业盈利，而且大家都还心平气和地安心工作，这样的企业一定是非同一般的企业。本书就涉及几个这样的案例，比如海底捞火锅店。餐饮业是工作重复性较大的行业，但海底捞的员工幸福感普遍较高，而且确实每个人都关心企业的成长。除了海底捞，我们之前调研过的潮宏基也是如此。绝大多数珠宝企业都严防偷盗，出入工厂像机场安检一样，员工穿的衣服都没有兜。唯独潮宏基珠宝公司不是这样对待员工，它连防盗门也没有装，却能做到失窃率最低。这两个企业有一个共同点，就是把员工当成自己的家人。人性化的管理归根到底就是如何看待人的问题，就是如何将每个人心中善的一面汇集成一股积极和正面的力量的问题。我们希望更

多的人研究和讨论这样的管理智慧。

基于以上的案例选择标准，我们所编写的案例并不是完全按照教材的内容体系拼凑加工而成。在我们眼里，每个案例都是一颗天然的明珠，任何人工的粉饰雕琢都显造作。我们只是把经过北大 MBA 课堂检验后教学效果非常好的部分案例，按照人力资源管理的课程内容挑选出来，汇集成该案例集。虽然每个案例都附有教学建议和思考题（那是我们自己在课堂上的使用经验），也仅供大家参考，我们希望大家能对这些案例有更多更好的教学尝试，这也是我们决定出版这本案例集的初衷。

好的案例不仅启发学生独立思考和提高其判断能力，同时也能刺激学生对接触和深入了解现实世界的渴望，同时也教育了教师自己，提高我们对实践中有价值问题的敏感性和洞察力，令我们少一点照本宣科，少一点脱离实际。当然，世间任何事物都有其长处和局限性两个方面，案例教学也是如此。阅读了案例并不能代表我们接触了实际。但是我们认为，在看待案例教学众所周知的局限性时，我们不能迂腐地以一个学术严谨、规范的管理学家的尺度去评估一个案例的价值或是案例教学的价值，而应看到这些案例中体现出的有价值的管理问题。

从案例研究、编写到案例教学，我们反复尝试和积累了近 10 年。现在走得更远——我们把案例的讨论和教学扩展到有形的教室以外。任何对更多的案例有兴趣的人请登录网站：[www.zhaotonghang.com](http://www.zhaotonghang.com)，在这里，每天都有鲜活的中国本土案例在更新。对案例教学感兴趣的老师请注册后加入“案例教学”群组，和我们一起分享、交流案例教学方面的经验——不仅仅是与本书所提供的案例相关的教学资料。

黄铁鹰 梁钧平 慕凤丽

# 目 录

## 中粮屯河的并购整合实践 ..... (1)

2004年，中粮代替德隆成为新疆屯河的大股东，并派核心管理团队进入新疆屯河。短短几年间，新疆屯河经历了从文化、战略、组织结构到人力资源管理的巨变，走出了困境，脱胎换骨。这个巨变的过程发人深省：企业文化、战略、组织结构和人力资源管理之间到底存在着怎样的互动关系？

## 你给保安敬过礼么 ..... (18)

社区保安是大家最熟悉的职业了，但对保安的管理却是个大难题！这个管理难题蕴含了对人性的根本认知。在这个案例中，我们用马斯洛的需求层次理论和赫茨伯格的双因素理论分析一下就可以清楚地看到这一点。

## 潮宏基的黄金管理法则 ..... (26)

人力资源管理制度的设计非常重要。好的制度能让人性中善的一面彰显；而不好的制度恰恰相反，可以让人性中恶的一面展露。中国首饰加工行业偷盗成风，是不是被这个行业中流行的一些制度“逼出来”的？潮宏基凭什么能够做到独善其身？

## 海底捞的管理智慧 ..... (41)

海底捞是一家全国连锁的餐饮企业，每个分店的生意都异常火爆，

即使是三伏天也会有顾客排长队，等候享用火辣辣的火锅。奇怪的是，海底捞的考核体系里竟然没有利润指标！他们别具一格的人力资源管理体系让每个员工都成了管理者，他们是如何做到的？

**食堂老板的管理真谛**..... (53)

考核推行不下去可能有很多原因，关键原因之一是：工作安排不合理导致考核无法进行。怎么办？这个案例中食堂老板的举措将带给我们些许启示。

**选拔总经理**..... (61)

彩虹集团花了两年多时间考察，最后选拔上海子公司总经理楚婕兼任杭州子公司总经理。可是楚婕上任才半年，杭州子公司的八位管理层人员竟然集体上访，要求总部调离楚婕。这位精挑细选的总经理竟然这么快遭遇下属反水，选拔决策究竟错在哪里？

**发货，还是召回**..... (72)

菲得利公司青岛手机工厂正在大批生产的一种产品突然发现了问题，部分成品已经发往经销商，负责生产的老汤必须马上决策：对成品要不要返工？要不要召回？老汤的决策必须考虑来自上司的人际压力和产品的交货压力。双重压力之下，老汤应该怎么办？

**王石的两难：人重要，还是制度重要**..... (86)

毋庸置疑，人和制度对企业发展来说都至关重要。问题是，当二者发生冲突，只能择其一的时候，就必须决定哪个更重要了。王石所面临的正是这样一个二选一的难题。他该如何决策？

**金坚制衣厂如何破解怠工难题**..... (94)

在深圳，制衣行业营业额的60%用于支付工人工资。为了最大限度地提高生产效率，深圳制衣行业普遍实行计件工资，工人收入的90%由计件工资组成。这是典型的如何提高体力劳动者效率的管理难题。金坚制衣厂的老板是如何解决的？

**和气就能生财吗——华星天港啤酒厂劳资关系冲突案例**..... (104)

华星啤酒通过并购接手了一个吃惯“国有企业大锅饭”和“洋大锅饭”的员工队伍，这些员工采取罢工、静坐、上访等方式“送走”了华



星天港啤酒厂第一任总经理。第二任总经理如何才能摆平这些“难缠”的员工，同时实现董事会制定的“一年减亏，二年打平，三年赚钱”的目标呢？

**进退之间的抉择** ..... (118)

年轻的陆宇飞投资宁城日报集团旗下的《劲报》后，为《劲报》制定了一个惊世骇俗的新战略，不仅要挑战行业内的潜规则，还必须应对更多的复杂关系，尤其是与大股东宁城日报集团及其相关领导之间的关系。他将如何在民营企业不熟悉的经营环境中做决策？

# 中粮屯河的并购整合实践

黄铁鹰 李运东 姚维

2004年4月，唐万新德隆系的资金链断裂，它影响的不仅是德隆系三家上市公司及其股民，还有新疆30多万的番茄种植户。这些种植户都与唐万新控股的上市公司新疆屯河签订了购销合同，如果新疆屯河倒闭，他们的番茄就会因为无处可卖而烂在地里。情急之下，有些种植户把一车车番茄拉到州、县政府的门口，车队甚至排到了高速公路。唐万新无疑是有战略眼光的，他很早就意识到新疆的番茄酱生意能做大。新疆夏季日照时间长，昼夜温差大，降雨量小，是全球难得的番茄种植区域，新疆的番茄以红色素和固形物含量高而著称，适合加工为优质番茄酱，我国约70%的国产番茄酱产自新疆。到2004年，新疆屯河已经有12家番茄加工厂，年产量达20万吨，是世界第二大番茄加工企业，占中国番茄加工制品总产量的40%和世界总产量的15%。

然而，唐万新在注重资本运作的同时，却轻视企业的经营管理。新疆屯河番茄酱业务的快速扩张，主要倚仗的是中国劳动力的低成本。这种粗放式的扩张吸引了众多竞争者，不到5年的时间，中国涌现出几十家番茄

本案例适用于人力资源管理战略、人力资源计划、组织变革和人事选拔等内容的学习。

该案例发表于《哈佛商业评论》，2010（9），题目为《番茄为什么这样红——中粮屯河的并购实践》，收入本书时有改动。版权归《哈佛商业评论》所有（如需获悉更多信息，请访问 [www.ebusinessreview.cn](http://www.ebusinessreview.cn)）。非经《哈佛商业评论》事先书面同意，该文章的全部或部分均不得以任何方式再造、复制、抄袭、修改、发布、转发、再版或交易。

教学说明以及更多案例相关背景信息请登录 [www.zhaotonghang.com](http://www.zhaotonghang.com)，参阅“案例教学”栏目。

加工厂，其中一半在新疆。2000 年才开始做番茄酱生意的新疆生产建设兵团企业——新中基，不到 4 年时间其生产规模已跻身世界第三，紧跟新疆屯河之后。

于是，像中国许多行业一样，番茄酱加工业从一开始就进入了低质量、同质化、无品牌和低成本的恶性竞争状态。中国虽然成了番茄酱出口大国，但是，旺丁不旺财，数量虽大价格却提不上来。2004 年，美国、意大利的番茄酱每吨能卖到近 1 000 美元，土耳其的为 800 美元，而中国的仅为 400~500 美元，只能销往非洲、独联体和中东等经济较为落后的地区。

尽管新疆屯河的生产规模已是世界第二，可是盈利水平并不高，资金周转经常捉襟见肘，给番茄种植户打白条成了常事。此时，德隆系即将倒闭的消息，让这些怀揣白条的农民感到忧虑和愤怒。

## 谁能挽救新疆屯河？

在中国银监会召集的会议上，中粮集团看到了商机。20 世纪 90 年代外贸体制改革之前，中粮曾做过番茄酱出口的代理；外贸体制改革后，工厂可以直接出口，中粮的番茄酱出口业务几乎萎缩殆尽。因此，中粮进入产业链上游的番茄加工环节似乎是顺理成章的战略。于是，中粮迅速组建了以郑弘波和覃业龙为首的并购管理团队急赴新疆了解情况。

可是到了乌鲁木齐，中粮才得知，占尽天时、地利、人和的新中基已经捷足先登，与新疆屯河达成了初步并购协议。地方政府当然也乐见新中基并购新疆屯河，组建世界第一大番茄加工生产企业。然而，当中粮谈判代表闷闷不乐地回到北京时，他们忽然被告知，中粮可以同新疆屯河洽谈了。原来，新中基手中资金不充裕，他们提出的方案是租赁新疆屯河的设备 and 厂房，这解决不了新疆屯河的燃眉之急——必须用现金收购农民手中马上就要成熟的番茄，因为番茄成熟后不能保存，必须在最短时间内加工成番茄酱。

所以，中粮和新疆屯河谈判的前提条件是中粮必须先付给新疆屯河 4 亿元人民币收购番茄，然后再谈并购的价格。作为“外来户”和“候补队

员”，急于寻找产业投资机会的中粮同意了 this “霸王条款”。中粮的主谈人员事后回忆，之所以同意，是因为他们当时认为新疆屯河的账面资产虽然会有水分，但毕竟显示还有 11 亿元的净资产。

可是，尽职调查还没有做，并购合同也没签，万一 4 亿元打了水漂怎么办？中粮提出，以新疆屯河 37.2% 股份和番茄酱产品作为抵押，中粮提供给新疆屯河 4 亿元番茄收购贷款。这 4 亿元贷款要专款专用，所有番茄酱销售收入必须进入由中粮监控的新疆屯河账户。为了保证 4 亿元贷款的安全，也为了尽快了解新疆屯河的经营实情，中粮派覃业龙暂时担任新疆屯河的常务副总经理。

3 个月后，尽职调查报告出炉，中粮人惊呆了，11 亿元净资产几乎变成了零。截至 2004 年年底，新疆屯河总资产为 39 亿元，总负债达 34.5 亿元，其中银行贷款为 23 亿元，另有尚未计提的 2.2 亿元损失及已形成损失的近 1 亿元或有负债，实际负债率高达 96%。中粮人曾经想过新疆屯河的账目可能有假，但没有想到水分竟然这么大！

德隆在当年收购新疆屯河的时候，虽然扛着产业整合大旗，但战略上只有一只脚落地——只注重资本运作：仅仅派了两人去辅助做战略规划，却没有参与企业的经营管理；与此同时，在缺乏自律和监管失效的大环境下，为了粉饰上市公司新疆屯河的财务报表，在其经营数据中掺入大量水分，有的干脆是假账，比如大股东德隆让新疆屯河从某国外设备商处进口设备，又通过租赁方式反租给该设备商，从而将购买设备的资金套走用于股市投资。

4 亿元已经投入了，中粮此时进退两难。如果进，以当时新疆屯河的资产和经营状况，无疑会给中粮集团背上沉重的包袱，而且不知道后面还有什么麻烦。如果退，撤出资金将会使地方政府和广大农户再次陷入困境，中粮作为国企的社会责任将如何体现？骑虎难下的中粮向德隆的债权人——各家银行摊了牌：如果中粮撤出并购，银行 20 多亿元的贷款可能都会变成坏账，颗粒无收；如果中粮接手，各家银行也都要承担一定责任。经过整整 10 个月的谈判与斡旋，2005 年 6 月，各债权银行终于同意免去新疆屯河 40% 的债务，前提条件是中粮必须保证在 6 个月内还清新疆屯河剩下的 13.89 亿元贷款，中粮同意了。历时 14 个月的跌宕起伏，并购终于完成了，最终，中粮用 13.8 亿元收购了新疆屯河 59.6% 的股份。

然而，做过并购的人都知道：并购容易，整合难。中粮能否在整合中提高新疆屯河的经营效率，才是这次并购的关键。

## 人员和组织的整合

2005年7月，中粮集团正式入主新疆屯河，覃业龙成为屯河的董事总经理。1962年出生于湖南的覃业龙有着特殊的经历：他学的是机械制造，毕业后却当了一年空军飞行员；他加入中粮后，曾主持控股收购杭州美特容器有限公司，使该企业从连续亏损中走出来，发展壮大为亚太地区最大的包装容器制造商，并在香港成功上市；他还主持收购了全球最大包装企业嘉多宝持有的无锡华鹏瓶盖公司的股份，使中粮成为控股股东，并领导中粮无锡华鹏瓶盖公司扭亏为盈，使其发展为亚洲最大的制盖企业。2001年他被任命为中粮集团战略发展部副总监和电子商务部总经理。2004年中粮准备并购新疆屯河时，覃业龙尽管没有任何心理准备，却也没有丝毫犹豫，在接受任务的第二天就赶赴新疆，开始了历时6年的对新疆屯河的并购整合历程。

并购的完成没有带给覃业龙一丝喜悦，做过工厂总经理的他深知，如果并购像攀登青藏高原的话，整合就像攀登珠穆朗玛峰；而对新疆屯河的整合则更像从北坡登顶珠峰。在新疆屯河挂职一年的经历让覃业龙深知，战略的缺陷、经营的粗放、管理的漏洞所导致的效率低下是新疆屯河的内伤，这是任何高明的资本运作都解决不了的问题。德隆没有解决的难题，中粮同样绕不过去。

当时新疆屯河的3000名员工，见证了德隆的倒下，感到十分失落和失望，他们期待中粮能快速扭转新疆屯河的困局，同时也对这些来自北京的番茄加工业门外汉抱着深深的怀疑。不仅如此，新疆屯河的竞争对手趁着中粮屯河忙于并购之际，采取了强硬的竞争手段对新疆屯河进行打压。此外，德隆遗留下来的官司问题、欠账问题也相当耗费精力。这些遗留的财务、市场、人事等问题交织在一起，让人一时无法找到整合工作的头绪。

**对人的整合** 大多数并购最终都以失败告终，其最重要的原因之一是文化冲突。什么是文化冲突？实际上，就是指人与人之间的冲突，因为人是文化的载体。尽管一个组织里的成员有着共同的目标，却常常发生激烈的冲突。因为每个人实现这个共同目标的具体做法不同。这些做法就是每个人做事的习惯，例如方法论、世界观和工作方式。

并购完成后，尽管中粮和新疆屯河都希望企业尽快好起来，但企业里明显有两种思潮在涌动：中粮派来的人经历了三方共管的混乱局面，有过被排挤的委屈，也有过灰心和沮丧，现在并购终于成功，扬眉吐气、分享胜利果实的想法在一些中粮人的心中自然而然地产生了；与之相对应，屯河原管理层人心涣散，流言四起，谣传中粮会派 20 多人的管理班子来全盘接管屯河，很多人开始找退路。

面对这个地处大西北的企业和中粮所不熟悉的行业，有着丰富一线管理经验的覃业龙知道，如何用人是整合的首要工作。从客观上分析，双方的知识结构、能力、经验有很好的互补性：中粮经理人有丰富的外贸经验而且视野开阔；原屯河经理人都从基层一步步成长起来的，他们对产业理解透彻、业务能力强而且吃苦耐劳。因此，如何发挥这两部分人各自的长处，选拔精兵强将组成新的屯河管理团队，无疑是整合最关键的一步。

覃业龙的整合先从沟通开始。他反复同关键人员交流，试图打消原屯河领导的疑虑，尽可能发挥他们的作用，消除其心理上的不平衡；同时也引导他们避免再用“打天下”的心态和思路来“治理天下”。然而，许多人都有过高估计自己能力的倾向，面对权力和利益的重新分配，沟通的效果对他们是有限的。重组一度陷入僵局！辗转难眠的时候，覃业龙偶尔会想起商学院的教育。在商学院，所有课程被划分为不同专业，比如战略、人力资源、营销、财务。可是在现实管理中，所有问题都纠缠在一起。

**借力组织结构重组** 选班子的难处不仅在于干部来源不同，也和屯河的原管理体制机制有关。新疆屯河实行业务部制，共有番茄、糖、果林、小包装、番茄粉五个事业部分别面对五个行业。这五个行业都属于资源型行业，只有做大规模降低成本才能取得竞争优势。而现有的每个事业部规模都很小，却都拥有自己的生产、销售、采购、财务、人事部门，各自为政，造成管理层次过多、控制力弱，同时也增加了成本，降低了效益。比如番

茄和果林两个事业部都做出口业务，客户工作相近，销售却由两个部门、两套人马负责，既形不成合力也浪费了人力；五个事业部的工厂管理工作类似，却由五个部门分头管理，既难以规范也不好协同。不仅如此，这种管理方式也形成了盘根错节的小利益团体，对整合形成了极大的障碍。

画组织结构图，对管理科班出身的覃业龙来说，自然是小事一桩，但是面对如此杂乱的管理局面和种类繁多的业务，想要给出一张更符合管理逻辑的组织结构图，确实不太容易。覃业龙把各个业务模块和人员排列了一遍又一遍，几个不眠之夜过去了，最终一幅职能化管理架构图呈现在眼前：在公司层面设立销售部，负责全线产品销售；产业部统一管理所有工厂；财务部统一管理全公司的财务工作和财务人员；行政部统一管理公司的人事、行政、培训等；企业管理部负责投资、审计、企管、品质、法律事务等工作。

覃业龙决定，第一步棋就这么走：借助组织架构的调整，完成选人的工作。

然而，这种管理模式会得到多少人支持？覃业龙心里没底，因为在这种组织架构下，“官”一下子少了许多。

**“熬”出来的组织架构改革** 覃业龙不喜欢将自己的想法强加给下属。即使有了清晰的思路，他也想听听大家的想法。他没有拿出自己画的结构图，而是让领导班子成员按各自的想法对公司组织架构进行重新设计。结果不出意外，每个人的理念都不一样，画出来的组织架构图当然也大相径庭。多年的管理经验让覃业龙意识到只有大家都认同的事情，做起来阻力才会最小，因此必须把大家的意见统一起来。

在中粮屯河昌吉总部会议室，关于组织架构的讨论会从上午十点开到次日凌晨两点，大家依然没有达成一致。对这次讨论会，他先定了调子，只从公司管理和效益角度谈架构，不涉及人员分工，让大家畅所欲言，而且一定要有结果才能散会。飞行员的经历给了覃业龙良好的身体素质，困了就用凉水冲冲脸提提神；饿了就在会议室吃点方便面。经过几轮的辩论，大家陆续放弃一些细枝末节的分歧，从大局考虑，逐步向他的思路靠拢。24小时过去，很多人已经“熬”不住了，大家最终在覃业龙所设想的职能化管理体系上达成了共识。

在访谈中我们问覃业龙，你这招是从哪里学来的？他说是跟日本人谈

判学来的。他笑称这种“熬”的策略特别适合国企，因为国企的管理方式比较讲究民主，这种熬出来的统一意见，会在一定程度上减少“小报告”，同时还能最大限度地避免冲突和“一言堂”可能导致的错误。

**人事重组** 覃业龙乘胜追击，在散会的时候又给大家布置了新的任务：根据新的组织架构，每人按照自己的经验和特长，给自己安排工作和位置。不出所料，许多人对自己的能力都有高估的倾向。摆在覃业龙面前的分工建议五花八门，很多人对自己的分工都远远超过了覃业龙对他的判断。看来又要靠“熬”来解决问题了。关于分工的会议开过好几次，每次讨论都是一场博弈，但每次覃业龙都宣布让大家回去再考虑。每次重新考虑后，大多数人对能力和工作或多或少都能进行重新审视。每开一次会，覃业龙就向自己的目标前进了一步。直到最后一次会议，尽管仍有人持保留意见，覃业龙还是根据每个人的特长，兼顾讨论结果，确定了班子的组成和分工。

中粮屯河的领导班子由中粮派出的4人和原屯河班子中的3人组成。谣言不攻自破，中粮不仅没有派20多人的管理团队来“大换血”，反而逐步缩减中粮派驻人员和原屯河员工之间的工资差距，从各个方面逐步做到“一碗水端平”。

然而，人事的问题永远是复杂的。

尽管这种分工得到了大多数班子成员的认可，还是有人跑到覃业龙办公室抒发不满，甚至到北京中粮总部反映问题。此时，恰恰是中粮屯河最艰难的时候，新的管理团队尚未完全掌控局面，整合刚刚起步，业绩还没有显现。不少人对覃业龙产生了怀疑，他这样做能挽救屯河吗？

覃业龙坦言，那是他职业生涯中压力最大的时候。可是他不但没有妥协，反而激发了更大的勇气，坚决推行职能化管理体制改革，坚持拟定的人事任命。6年后，他轻描淡写地说：“不管怎么样，总要先试试看吧。”其实，在前途未卜的情况下，他也做好了随时下课的准备。

后来，我们专门就此事访问了中粮集团董事长宁高宁，他说：“我那时刚来中粮不到1年，对覃业龙并不太了解。但我知道整合一家公司极其复杂，必须要给CEO多一点时间。负责整合的CEO面对的是一个全新的公司，他必须有足够的时间去了解情况，才能提出切合实际的整合方案，组织有效的实施。因此，在整合过程中，我们应该全力支持第一线的CEO。”



**让团队起航** 人不像机械零件，组合到一起就能正常工作。人需要磨合。首先，覃业龙带动中粮派来的经理人调整心态，分析各自的优缺点，正视自己的“短板”，避免产生盲目的优越感；对原屯河留下的经理人，他给予信任和理解，并委以重任；他逐步消除了团队成员间心理上的不平衡，使班子成员之间充分沟通；他以身作则，平和对待高管团队和普通员工，无论工作压力有多大，中粮屯河的员工从来没有见过他倚仗总经理权威发过火。

其次，是为大家树立共同的奋斗目标。班子成员不应该仅仅为了报酬而工作，他们的追求还应包括：屯河的事业能否做大做强，能不能为公司增砖添瓦，工作的成就感等。这些共同的目标使大家形成了合力。在中粮屯河，富有并购经验的原屯河人李风春负责运营和战略；熟悉生产管理的丁生林主管生产、品质和原料；具有外贸经验、英语好的中粮人余天池负责市场和销售；会计出身的葛晓谦负责财务。大家在职能化管理中发挥各自优势，相互取长补短。

中粮屯河的班子通过无数次“熬”，逐渐形成了有意见、有分歧当面讲，坦诚相待、对事不对人的工作作风。新公司的管理也开始公开和透明，这样的领导团队逐渐赢得了屯河员工的认可和尊重。

**做出来的企业文化** 在整合前，屯河员工几乎全部来自新疆本地，当地民风纯朴，他们都有着愿意为集体奉献的工作作风。德隆进入屯河后，采用违规手段经营，那些有责任感的老屯河人无论如何都不能接受，两名副总因此申请提前退休。而中粮对屯河的整合，改变了屯河人对中粮的看法。他们没有想到，中粮人并没有国企所谓的官僚作风和懒惰行为，相反，中粮人虚心的学习态度和专业化的市场意识很快得到屯河人的认可。

在推进职能化体制改革的同时，中粮屯河也在员工中实行竞聘上岗。大部分屯河员工都认可这一举措，他们认为这是一次理念上的共鸣，很多在德隆时代弄虚作假的人要么离开，要么被竞聘淘汰，公司的凝聚力和执行能力开始大大增强。屯河物流部天津办事处的韩新光对此深有体会，由于经历了太长时间的期盼和迷茫，整合之初他离开了屯河，然而他有着深深的屯河情结。一个月后，当韩新光要求回到屯河时，中粮屯河让他官复原职。此后，他更加忘我地工作，有一次为了准时发货，韩新光竟然在黑