



# 人力资源

## 管理案例精选

### 从入门到精通

主编 刘大卫



上海交通大学出版社  
SHANGHAI JIAO TONG UNIVERSITY PRESS

# 人力资源管理案例精选

——从入门到精通

主编 刘大卫  
编者 赖庆昆 田 恒  
王心筑 骆广丽

上海交通大学出版社

## 内 容 提 要

本书是为了配合大学本科阶段和研究生阶段的人力资源管理学习而编写的案例分析集,目的在于培养学生的案例分析能力,进一步加深对知识点的消化和理解。

全书共分为十章,包含人力资源管理战略、组织设计与职位设计、招募与甄选、员工培训、员工职业生涯规划、薪酬与激励、绩效管理、企业文化、整合并购和劳资关系,共有 125 个案例。每章均有导言阐述该章节主要知识点。

本书案例根据内容难易程度从一星至五星递进排列。一、二星案例较为基础,通过该类案例学习可掌握基础知识,三星到五星案例难度递增,逐步深入涉及人力资源管理核心概念、重要技术和核心理论。

本书每一案例由三部分组成。分别为案例主体部分、思考题部分、核心提示部分,并配有对应的英文,供使用者参考和查阅英文原版著作相关术语之用。

### 图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理案例精选:从入门到精通/刘大卫主编. —上海:上海交通大学出版社,2011  
ISBN 978-7-313-07265-8

I. 人... II. 刘... III. 人力资源管理—案例  
IV. F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 073955 号

### 人力资源管理案例精选

——从入门到精通

刘大卫 主编

上海交通大学出版社出版发行

(上海市番禺路 951 号 邮政编码 200030)

电话:64071208 出版人:韩建民

常熟市梅李印务有限公司印刷 全国新华书店经销

开本:787mm×960mm 1/16 印张:17 字数:320 千字

2011 年 6 月第 1 版 2011 年 6 月第 1 次印刷

印数:1~4 030

ISBN 978-7-313-07265-8/F 定价:35.00 元

---

版权所有 侵权必究

# 案例：人力资源管理学习的不二法门 (代序)

刘大卫

对于案例研究和学习,学术界历来有两种不同的声音,第一种声音是认为长期以来案例研究是“社会科学研究方法中最不具科学性、最不可靠的方法”<sup>①</sup>,案例研究的成果也可能被认为是“缺少精确性(即定量分析)、客观性及严谨性”<sup>②</sup>;而另一种声音则是“案例研究是有用的教育学工具”<sup>③</sup>,甚至有学者断言案例教学和研究“已经发展为有效的主流指导工具”<sup>④</sup>。无论学者们的见解是如何地不同,有一点是毋庸置疑的,那就是案例研究与教学已经成为工商管理类课程乃至人文社会科学中不可或缺的一种研究和教学手段,并且有愈演愈烈之趋势。

## 一、为什么我们需要案例教学

用之于教学的案例,则是“一个描述或基于真实事件和情景而创作的故事,它有明确的教学目的,学习者经过认真的研究和分析后会从中有所收获”<sup>⑤</sup>,正是基于上述的观点,几乎案例研究和教学,在笔者熟悉和钟情的人力资源管理领域,已经成为通向成功的必由之路和不二法门,不可想象的是人力资源管理的学习可以不通过案例分析和研究就可能获得成功,相信其他的管理类学科学习概莫能外。主要是因为:

首先,在管理学科的学习过程中,我们会遇到大量的理论,这种理论如同数学中的定律和定理,需要进行大量的习题演算才能够牢固掌握,而管理学中的“案例”正是扮演了“习题”这一角色,通过案例分析研究,可以将各种枯燥乏味的理论演变

---

① [美] 罗伯特·K·殷. 案例研究:设计与方法(第三版)[M]. 重庆:重庆大学出版社,2004:英文版前言.

② [美] 罗伯特·K·殷. 案例研究:设计与方法(第三版)[M]. 重庆:重庆大学出版社,2004:英文版前言.

③ [美] 罗伯特·P·沃森. 公共行政:管理中的角色模与案例分析[M]. 上海:上海财经大学出版社,2003:序言.

④ [美] 小劳伦斯·E·列恩. 公共管理案例教学指南[M]. 北京:中国人民大学出版社,2001:27.

⑤ [美] 小劳伦斯·E·列恩. 公共管理案例教学指南[M]. 北京:中国人民大学出版社,2001:3.

为活生生的实例,并且可以通过真实事件的发生和发展反证理论的正确性,也可以通过真实的案例来说明管理学理论是如何在实践中得到运用的。

其次,由于每个人的阅历和精力有限,几乎不可能在短短的学习过程中经历很多事件,而案例学习可以使得我们在很短的时间内接触到大量的真实事件,从而可以大大丰富我们的人生“阅历”和“经历”,这种前人留下的宝贵的财富可以使得后学者大大开阔眼界,丰富面对纷杂的真实世界的应变力,从而最终提升自己的管理能力。

第三,当我们的学生们在课堂上学到了“擒龙术”的时候,未必真的有“龙”可以让我们踌躇满志的学生们来一展身手,或者是即便真的有“龙”在,也未必敢让初出茅庐的新手们来“大展宏图”,因为一旦“擒龙”失败的代价有时候是无法弥补的,因此先通过“纸上谈兵”进行必要的操练,无疑对未来进入真实世界是有益而无害的,而案例研究和学习正是提供了这样的一个途径和机会。

最后,当今社会是一个“讲故事”的社会,环顾周遭世界不难发现,企业家在演绎产品的故事,使得产品通过一个个传说顿时鲜活了些许;政治家在演说中增加了很多令人感动的童年的艰辛的故事,会增加选民的支持率;教师们当然需要在课堂上使得教学更为生动有趣,故事就是必不可少的,那么案例就是最好的故事素材,通过案例分析,可以将企业家和政治家所讲的那些蹩脚的故事,演化为更具科学性、逻辑性的分析材料,甚至可以透析出更多的规律,辅之以大量的数据和论证,可以使得故事提炼成为新的科学发现,让学生们在呆板的课堂中感受到篝火边听故事的氛围。

对于案例教学,通说认为此举源自1870年哈佛大学法学院,到了1910年几乎所有的一流法学院均延用此法,第一次世界大战后哈佛大学商学院又将此法予以运用在商学院的教学中,到了20世纪30年代,此举在商学院得到了极大的认可和普及。我国自1991年开始进行MBA招生和教学至今,案例研究和教学得到了重视,在各级各类的管理学考试、招生、教学中,几乎都可以看到案例分析的踪影,并且在各类管理学的课程中,案例分析已经成为一门专门开设的课程,足见案例分析在管理类学科中的重要性之一斑了。

### 二、如何使用本书中的案例

本书中的案例分为十大部分,分别为人力资源管理战略、组织设计与职位设计、招聘与甄选、员工培训、职业生涯规划、薪酬与激励、绩效管理、公司文化、整合并购和劳资关系。

在案例的编写过程中,我们特别注意典型性和通适性,照顾到各个层面的学习使用,主要有以下特点:

首先,案例全部分成5个等级,按照由浅入深的原则进行排列,分别用★加以标注,读者可以一目了然该案例分析题的难易程度,用这样的方法对案例分析题进行分层,主要是为了适应不同层次读者的需要,如果是MBA或者是研究生层次的,可以使用相对难度较大的案例,如果是本科甚至是非全日制的本科、专科,那就建议使用相对难度较小的案例。

其次,每个案例的最后,都有“思考题”、“核心概念”、“管理理论”作为提示,告诉案例分析应当从何入手,思考题也可以作为案例分析的教师指导学生练习或者是在考试出题时的参考。

第三,为了帮助学习者熟悉人力资源管理的常用术语,我们对于核心概念一概使用中英文对照的方式进行编写,可以让读者进一步深入研习英文版的人力资源管理原著起到辅助的作用。

第四,细心的读者可以发现本书中的案例都有一个显著的特点,那就是“模棱两可”,恰恰这一点是笔者作为主编最为“得意”之处。因为如果一个“大唱赞歌”的案例只能是学习的典范而不是用来分析的素材,而一个一目了然可以断其优劣的案例也没有研究的价值,恰恰就是那些似是而非的案例,才是课堂上学生们研究的重点,或者说一个案例具有可分析的价值和可研究的内容,正是这些貌似合理其实是错误的“两面”问题,或者正相反的才是本书精心选编的重点,而那些一叶知秋的案例不是本书研究的关键,本书所感兴趣的是值得探究的问题,所以大部分的案例是没有正确答案的案例——这正是管理的精髓所在,即适时而变,于是对于管理者而言,不可套用管理模式,不能照搬成功经验,正是应验了那句老话:识时务者为俊杰,而本书的研习就是为了培养管理者成为“俊杰”所应具备的那些素质。

### 三、几点说明

本书中的案例都是我和我的学生们花了长达将近一年的时间,分头收集素材,经过改写甚至是重新编写而成的。赖庆昆同学担任我《薪酬管理》、《招聘与面试》、《人力资源管理法律法规》三门本科生教学的助教,田恒同学担任我三次MBA《人力资源管理》课程的助教,他们两位都是在华东师范大学公共管理学院行政管理系攻读硕士学位,虽然我不是他们的导师,但是由于他们担任我很多课程的助教,于是就构成了亲密的师生关系;王心筑同学和骆广丽同学都是我指导的硕士生,听了我很多门的课,我们五人在平时的闲谈中就有了编写这样一本书的想法,于是我们多次开会讨论此书的编写,收集了大量的素材,前后推倒几次,从格式、体例到案例的选择,进行了深入细致的研究。我们对案例有三个不选:已经在教科书中的原则上不选,以免让人感觉“似曾相识”;已经过时的不选;过于简单的不选。我们目前的案例来源主要有新闻报道、知名企业官方网站、整合各种素材后的编写等,我必

须要向我的团队成员们表示感谢,感谢他们容忍我的“苛刻”和“残忍”,让他们一遍遍重写返工。我想他们和我一样,都希望有一本比较新的案例分析教材呈现在读者面前。本书具体的分工是:整体框架、前言,统稿由笔者负责,赖庆昆负责第一章、第四章、第五章;田恒负责第二章、第七章、第十章;王心筑负责第六章;骆广丽负责第八章、第九章;赖庆昆和王心筑共同完成第三章(其中一星、二星的案例由王心筑负责,其余由赖庆昆负责),赖庆昆协助笔者做了大量的前期工作,并协助进行了初期的统稿工作。可以说此书是我们这个团队全体成员通力合作的结晶。

当此书即将完稿时,我向华东师范大学公共管理学院院长吴志华教授谈及此事,吴志华教授是国内研究公共部门人力资源管理的顶尖专家,他立即表示了极大的支持,并将我引荐给上海交通大学出版社副总编,此书的出版如果没有他们两位的鼎力相助,那是没有可能的,在此也向他们两位表示衷心感谢。

最后,也最重要的是,我要向素材的提供者表示衷心的感谢,很多素材经过改写可能已经面目全非,但是没有前人们的努力,我们是不可能编写出这样一本书的,但愿未来我们也成为别人的“肩膀”,让他们踩在我们的肩膀上攀高前行!

# 目 录

## 第一章 人力资源管理战略

导言	1
1. 银行人才本土化战略成败	2
2. 快递服务公司人力资源战略	3
3. 民营企业的人才转型战略	4
4. 经理上任遇到的战略转型挑战	6
5. 低成本人力资源战略面临的挑战	7
6. 丰田战略为组织带来的困扰	9
7. 高薪战略在扩张道路上的成败	11
8. 员工与公司战略改革成败关联	12
9. 外部招聘与内部提升的战略平衡	14
10. 领袖的用人“呵护”战略	16
11. 如何建立内部人才战略机制	19
12. 如何应对人力资源战略危机	22

## 第二章 组织设计与职位设计

导言	25
1. 忽视工作流分析引发的问题	26
2. 奥思戈公司变革中的组织结构	27
3. 多头工作任务何时是尽头	29
4. 职位再设计讨伐面子工程	31
5. 职位设计要与时俱进	32
6. 职位分析未能服务于员工招募	34
7. 职位说明书使绩效评价计划流产	36
8. 职位扩大化带来的福与祸	38
9. 职位评价与市场薪资调查的矛盾	40
10. 战略扩张催生职位设计落地	42
11. 灾难后招募的后遗症	46



12. 流程再造能否消除内忧与外患 .....	49
13. 战略变革考量孤军奋战 .....	52

### 第三章 招募与甄选

导言 .....	57
1. 裁员与临时性雇员计划 .....	58
2. 雇佣疏忽背后的隐患 .....	58
3. 失败的招聘广告发布 .....	59
4. 林美公司的内部招聘方案 .....	61
5. 德斯公司的校园招聘 .....	62
6. 招募如何选拔优秀人才 .....	64
7. 令人头痛的总经理甄选 .....	66
8. 失控的压力面试 .....	68
9. 招聘中的平衡艺术 .....	69
10. 招聘经理如何面对人情关 .....	71
11. 非结构化面试面临的挑战 .....	73
12. 内部晋升和外部招聘之争 .....	76
13. 变革中的招聘与甄选 .....	79

### 第四章 员工培训

导言 .....	83
1. 公司变革中面临的培训挑战 .....	84
2. 艾克公司的培训困惑 .....	85
3. 培训并没有发现和留住最优秀的员工 .....	86
4. 培训缺失导致的员工离职 .....	88
5. 在职培训与学徒制怎样相得益彰 .....	89
6. 艾科制造全员终身培训体系的失败 .....	91
7. 百安门业遭遇的培训挑战 .....	93
8. 岗前引导和培训计划如何帮助员工做好本职工作 .....	95
9. 公司转型期的培训抉择 .....	96
10. 培训该如何帮助公司实现战略目标 .....	98
11. 培训考核指标量化面临的困难 .....	100
12. 赛马不相马——海尔人力资源培训开发 .....	103

## 第五章 员工职业生涯规划

导言	108
1. 职业生涯规划缺失导致的工程师离职	109
2. 导师制职业生涯规划带来的关系颠倒	110
3. 旨在降低员工流失率的职业生涯规划	111
4. 打造公司高层的职业生涯规划培训	112
5. 员工职业生涯规划应该和哪些因素结合	114
6. 职业生涯规划带来的员工流失	116
7. 职业锚理论与员工职业生涯规划	118
8. 以自我评估为中心的职业生涯规划体系	119
9. 空缺职位系统招募对职业生涯规划的挫败	121
10. 职业生涯规划体系中的锻造计划	123
11. 职业生涯规划中的高配现象	126
12. 愿景指导下的职业生涯规划管理	129

## 第六章 薪酬与激励

导言	134
1. 来自浮动薪酬的激励	135
2. 如何用管理多元化激励员工	136
3. 变身“活力曲线”的激励方案	136
4. 激励机制:企业的活力源泉	138
5. 联科公司的薪酬激励计划	140
6. 普创公司的人才激励制度	141
7. 薪酬制度:高管的“金手铐”	143
8. 挑战性目标激励下的员工薪酬	144
9. 富志建筑公司的激励瓶颈	146
10. 深益公司的薪酬激励方案	148
11. 宽带薪酬战略错在哪里	150
12. 论功行赏的绩效工资计划	152
13. 失败的工资浮动计划	153
14. 项目管理模式下的薪酬体系	155
15. 小心陷入制定薪酬的误区	157
16. 欲盖弥彰的激励计划	159

17. 知识型员工遭遇激励难题 .....	161
18. 蓝玫独特的薪酬方案 .....	163
19. 美星公司薪酬体系的重建 .....	166
20. 英索公司销售人员的薪酬激励 .....	168

## 第七章 绩效管理

导言 .....	173
1. 推行绩效评价还是安于现状 .....	174
2. 战略变化重启绩效管理计划 .....	175
3. 胜任力素质模型是否靠谱 .....	176
4. 绩效激励导致员工离职之痛 .....	178
5. 绩效评价中开空头支票的惩罚 .....	180
6. 绩效评价中的轮流坐庄 .....	181
7. 绩效评价动了员工的奶酪 .....	183
8. 一次马拉松式的绩效评价面谈 .....	186
9. 绩效评价与加薪的平衡术 .....	187
10. 绩效评价中的法律风险 .....	190
11. 落在实处的战略绩效管理 .....	192
12. 公平与绩效间的两难抉择 .....	194
13. 塑造改进绩效的绩效文化 .....	197

## 第八章 企业文化

导言 .....	201
1. 不良企业文化诱使员工流失 .....	202
2. 俘获 80 后芳心的企业文化 .....	203
3. 安和公司的文化理念 .....	204
4. 沟通式企业文化 .....	205
5. 企业文化之罪 .....	206
6. 企业文化孕育魔幻书店的成长 .....	208
7. “以人为本”理念支撑下的企业文化 .....	209
8. 石孚的曲折文化路 .....	211
9. 掀起海韵企业文化的盖头 .....	212
10. 天云的文化家园 .....	214
11. 存信企业文化导致的末路之旅 .....	216

12. 海氏企业文化之忧 .....	219
13. 企业文化在母子公司中的完美匹配 .....	221

## 第九章 整合并购

导言 .....	225
1. 把并购的隐患扼杀在摇篮中 .....	226
2. 沙邦的曲折并购路 .....	227
3. 并购带来的一加一小于二 .....	228
4. 在并购中轻盈起舞的思浪 .....	229
5. 康乐与佳音的联姻之路 .....	231
6. 里通整合的顺畅之道 .....	233
7. 山姆大叔的“并购整合路” .....	235
8. 不同品牌的巧妙整合 .....	237
9. 新芽并购龙科后的大刀阔斧改革 .....	239
10. 致雅公司并购中的艰辛“幸福” .....	241
11. 两大汽车品牌的曲折并购路 .....	243
12. 民族品牌被整合后的哀伤 .....	245
13. 联众的“幸福并购路” .....	248

## 第十章 劳资关系

导言 .....	252
1. 工会组建中的利益博弈 .....	253
2. 合作与冲突之间的劳资平衡 .....	254
3. 罢工还是妥协之间的维权策略 .....	255
4. 集体谈判能否分好馅饼 .....	257

# 第一章 人力资源管理战略

## 导 言

本章主要研究人力资源管理战略(Strategic Human Resource Management, SHRM),所谓人力资源管理战略即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、维护与开发,藉以创造协同价值,达成企业战略目标的方法体系。其中主要包括战略性人力资源管理理念、战略性组织管理体系、战略性工作管理体系、战略性人力资源配置体系、战略性薪酬管理体系、战略性绩效管理体系、战略性培训教育体系以及战略性人才培养体系等。

本章中所涉及的案例主要围绕人力资源管理战略常见的问题展开,并系统描述人力资源战略实施过程中常见的战略制定方法和不同战略类型制定的影响因素。案例囊括了战略制定过程中比较突出的人才本土化、人力资源战略制定、不同行业人力资源战略选择、不同种类战略之间的适应性评价、战略制定与员工关系以及如何应对战略目标实现过程中的战略危机等涉及公司战略制定、战略变革和战略转型等人力资源战略核心问题。旨在突出组织在战略制定过程中不同行业战略制定常用方法和常见问题,同时结合战略与人力资源管理各模块间的联系,阐明战略在人力资源管理中的重要地位。

本章中的知识点主要包括人力资源管理战略中全球化、人力资本、战略制定、战略执行、外部分析、内部分析、目标、绩效管理为核心概念;包括外包、目标管理、关键指标业绩、SWOT分析、价值链分析等管理技术;人力资源管理信息系统、战略性人力资源管理、外部成长战略、集中战略、内部成长战略、预定战略等人力资源管理战略方面一系列技巧和方法。

## 1. 银行人才本土化战略成败

长兴银行是一家外资商业银行,最近在中国扩张速度加快,总资产规模已经从1997年设立之初1706万美元发展到2009年末的13.6亿美元,主要经营指标均领先于其他外资银行,成功跻身于中国大陆主流商业银行之列。

本土化战略首先是要实现人才本土化。所以自成立以来,长兴银行上海分行积极吸纳本地人才,大胆使用熟悉当地情况的上海员工和管理人员,促进人才其本土化战略目标的实现。目前该行65名管理人员中本地人超过80%,6名总级高级管理人员中有4名为本地人员,9个部室中有4个部室由本地人员担任负责人,而市场营销和内控合规部门更是全部为本地员工。

长兴银行最初进入中国市场时,语言障碍和文化差异所带来的不便使得员工之间的交流困难重重。为此长兴银行上海分行鼓励员工之间成立语言互助小组,这一传统一直保持到了今天。现在该行的外方员工已经可以运用中文与人自如交谈,而中方员工则能用英文进行演讲和公文写作。该行还从一开始就确定了尊重中国文化、融入中国文化的基调。但是恰恰是在这方面公司发现了一些问题,按照外方要求,长兴银行上海分行建立“行友会”这样一个类似工会性质的组织,作为员工活动的平台,但是中方员工对“行友会”的态度并不积极。参与会务活动的90%为外方员工,而中方员工采用解决问题的方式还是保留典型的“中式传统”。比如员工反映问题并不通过“行友会”提出,而是自行找到上级主管,甚至越级报告。

与此同时,长兴银行还引进了一些其他中国国内商业银行的优秀文化。例如,在每年的“新年晚会”上公开表彰年度优秀员工,激发其他员工的工作积极性。但是中方员工认为这个年会和在此之前的“圣诞晚会”相比,显得寒酸并且诚意不足,因为基本上所有员工都参加“圣诞晚会”,圣诞晚会也有表彰仪式,但那是针对外方员工。公司为了平衡双方之间关系,所以举行“新年晚会”,表彰中方员工,但是一般这个年会外方员工参加的很少,只有中方员工有积极性。甚至有时候一些经理也不会出席,所以,公司如何在这两个表彰会议之间维持平衡的问题在一定程度上成为影响员工积极性的一个重要因素。

长兴银行想要全面融入本地市场所付出的持之以恒的努力有目共睹,但是在此过程中的确存在一些细节的不足,尚需要改善。

### 思考题:

试结合案例阐述在企业全球化管理过程中人力资源管理本土化应该注意什么问题?

**核心提示:**

1. 核心概念: 战略(Stratgy) 战略制定(Stratgy Formulation) 招募(Recruitment) 开发(Development)
2. 管理理论: 人本管理(Management of Regarding People as The Center)

**难度系数:★**

## 2. 快递服务公司人力资源战略

快递服务是以最短的时间把邮件送达目的地的服务型行业。从产业结构分析来说,快递服务有这样一些特点:竞争激烈;邮政服务业资金成本比较低,新企业加入的威胁较高;快递服务的替代品较多,但特殊情况下,如短时间内送达文件,快递服务没有完全的替代品;供应商的谈判筹码不大,因为快递服务所需零件或原料不多;顾客的流动性很高,因为快递服务是一次性服务,只要企业能在指定时间内把文件完整送达即可等。

基于以上的产业特点分析,利通快递服务公司决定采用廉价竞争战略,以低价争取较多的顾客。因为在邮政服务业中,只要邮件能够准时安全送到,价格就成了竞争的主要手段。

利通快递服务公司雇佣 500 多名员工,通过严谨的人力资源管理作业,利通快递在众多竞争对手中一直保持厚利。为了达到低价竞争战略,利通快递采用科学的管理方法,借助时间动作和流程分析研究,把工作简化、标准化,以求提高快递物品运送效率。因此,利通快递的管理模式是高度控制和高度系统化的管理。每样工作都有标准和程序,员工不断地从事一些短时间和重复性的动作。由于一切标准和程序已由快递流程设计师设计,并不需要员工参与决策。于是,员工的激励主要来自经济因素,那么吸引和刺激员工的就是他们的薪酬。由于工作的标准化和简单化,企业对员工的招聘比较简单,只要员工能完成工作即可,不需要很高的学历,也不需要给他们制定职业生涯规划。员工的训练很少,只重视一些技术上的操作,员工绩效评估重视短期表现。此外,由于工作的简化,员工流失率并不会对企业造成严重威胁。企业不用提供员工的工作保障,内部晋升机制也不重视,只要“能者居之”,企业也不用花费大量金钱培训。企业雇佣了多名流程咨询顾问,不断改善和设计工作程序。但比起其他竞争者的员工,利通快递的员工一般每小时的工资要高出 2 元左右,司机每小时可挣 15 元左右。

##### 思考题：

1. 利通快递服务公司为什么采用廉价竞争的企业经营战略？
2. 利通快递服务公司采用了哪些人力资源管理方法，使人力资源战略与廉价竞争的企业经营战略相配合？

##### 核心提示：

1. 核心概念：战略(Strategy) 战略制定(Strategy Formulation) 预定战略(Intended Strategies)
2. 管理理论：战略性人力资源管理(Strategic Human Resource Management, SHRM)

难度系数：★★

### 3. 民营企业的人才转型战略

一直以来，有这样一个问题困扰着很多民营企业。企业创业初期的人力资源配备多是朋友加亲戚模式。主要是创业之初源于“信得过，能力居次”的想法。但是随着企业正常运转，需要科学规范的管理时，创业初期的伙伴已不能满足企业发展的要求，如何在合伙人和外来管理者之间寻求平衡，解决企业发展中人才的培养接续、优化退出的问题是很多民营企业家中心中的困惑。多名民营企业企业家坦言，创业至今，他们现在的心病就是接班人问题，最大的困难就是人才困难。这是民营企业发展道路上必须逾越的一条鸿沟。

民营企业在创业之初，受资本限制，老板往往采取亲朋好友入伙形式，组成一个家族化企业，由小到大，逐步发展。很多企业之所以成功，很大程度上取决于第一代创始人的敬业、勤奋、天赋以及胆识魄力，这其中包含着和老板一起并肩作战打天下的创业元老们立下的功劳。他们虽然很多人出身于行伍，没有上过MBA课程，但是拥有丰富的实战经验，掌握着社会资源或在某一领域有专长，关键时候能够拼得上去，忠诚度高，为企业的创立打下了坚实的基础，在创业阶段得到老板的重用，也在企业中奠定了难以撼动的地位。由此可见这批人在民营企业中的作用是不可或缺的。他们伴随企业成长，经历了企业的每一个发展阶段，熟悉企业的文化和历史沿革，并且在多年工作中与企业同甘共苦，可靠忠实，具有很强的凝聚力。

但是随着企业的快速发展，提升内部管理水平、参与国际化竞争的步伐日益加



快,企业创业元老们,也面临着调整思想认识、知识结构以及提高综合素质,紧跟企业战略发展的现实要求,这种挑战是对个体职业规划的结构和领域的一种突破,如果不能过关,那就面临着被边缘化,甚至出局。事实上,很多人在这个过程中显得力不从心,跟不上节奏,表现在经营方面就是速度迟缓、效率低下、盈利能力降低。这种压力使民营企业企业家深刻地感受到了经营管理的吃力,引进外部人才成为解决问题的一个办法。但是,成功来之不易。这里的原因很多,主要有三点:

(1) 职业经理人与企业文化的冲突问题,外来的职业经理人带着原企业的文化背景和价值观进入企业,对企业的文化认同需要一个过程,客观地讲,他们融入本土文化一方面要取决于个体的意愿,另一方面也取决于该企业文化的特点及类型是否具有足够的先进性和吸引力。

(2) 职业经理人和家族成员、创业元老的冲突问题。这个问题说明了能否融入环境的问题。试想一个新人进入企业,没有资历和背景,薪水和职位有可能高于老员工,面对错综复杂的人际关系,打开工作局面的难度可想而知。很多人试用期未滿就离职,说明了水土不服。

(3) 民营企业急功近利的价值观导致职业经理人无法在短期内达到老板的业绩期望。民营企业对高薪引进的人才总是寄以过高的希望,希望他能够在短期内扭转局面。通常这是不现实的,职业经理人需要对企业有一个适应过程,如果一上来就大刀阔斧地调整,可能针对性不强。即使这种调整是对的,往往也要有一个阵痛期,在这个整合阶段,企业的业绩可能会受影响(比如人才流失、客户流失、内部冲突等),职业经理人很难做到业务的高成长与企业经营管理的彻底重组同时并重,只能是先选择重组,因为没有重组就没有高成长,但这也需要一个过程。

#### 思考题:

1. 案例中民营企业人才转型出现的问题主要是由什么因素造成的?
2. 按照人力资源管理的相关理论,我们是否能够提出一些应对人才转型的战略措施?

#### 核心提示:

1. 核心概念:战略(Stratgy) 战略制定(Stratgy Formulation) 招募(Recruitment) 企业文化(Corprate Cultural)
2. 管理理论:战略性人力资源管理(Strategic Human Resource Management, SHRM)

难度系数:★★