

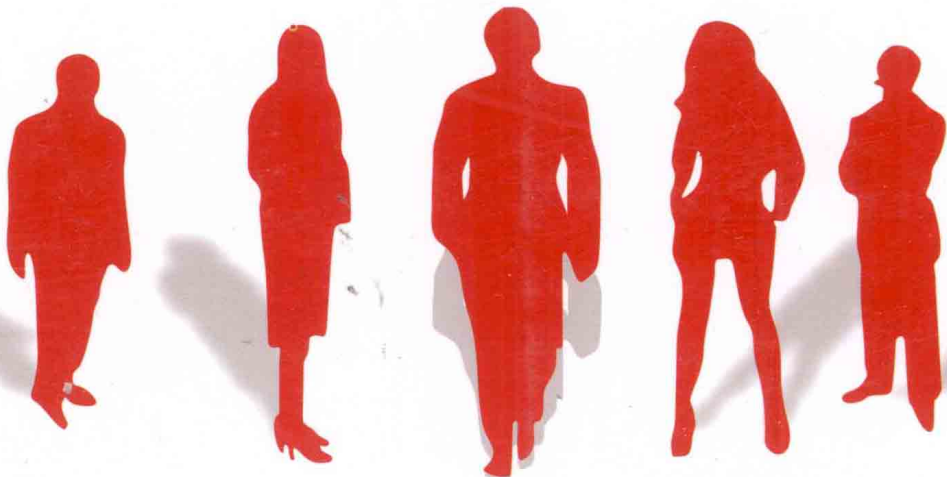
现代企业人力资源管理实务

丛书主编/吴冬梅

# 人力资源管理 案例分析 第2版

- 国外案例与本土案例相结合
- 大型企业与中小企业案例相结合
- 经验介绍型案例与问题分析型案例相结合，  
以问题分析型案例为主

吴冬梅 等◎编著



机械工业出版社  
China Machine Press

# 人力资源管理 案例分析 第2版

- 国外案例与本土案例相结合
- 大型企业与中小企业案例相结合
- 经验介绍型案例与问题分析型案例相结合，  
以问题分析型案例为主

吴冬梅 等◎编著



本书是“现代企业人力资源管理实务”丛书中的一本，可以与丛书中的其他图书配套使用，内容既包括几个综合性案例，比如人力资源变革、人力资源管理战略，又按照人力资源的几大构成板块，精选了岗位分析评价、员工招聘、员工培训、员工职业生涯规划、绩效考核、薪酬管理、员工管理等方面的案例，并一一加以评析。本书对于人力资源管理的从业者、一线管理人员及 MBA 学生和企业管理研究生有很好的借鉴意义。

## 图书在版编目 (CIP) 数据

人力资源管理案例分析/吴冬梅等编著. —2 版  
—北京: 机械工业出版社, 2011. 6  
(现代企业人力资源管理实务)  
ISBN 978 - 7 - 111 - 34856 - 6

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

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 098175 号

机械工业出版社 (北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)  
策划编辑: 徐 井 责任编辑: 徐 井 刘 学  
责任印制: 杨 曦  
北京四季青印刷厂印刷 (三河市杨庄镇环伟装订厂装订)  
2011 年 7 月第 2 版第 1 次印刷  
170mm × 242mm · 25.5 印张 · 412 千字  
0 001—6 000 册  
标准书号: ISBN 978-7-111-34856-6  
定价: 50.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换  
电话服务 网络服务

社服务中心: (010) 88361066 门户网: <http://www.cmpbook.com>

销售一部: (010) 68326294 教材网: <http://www.cmpedu.com>

销售二部: (010) 88379649  
读者购书热线: (010) 88379203 封面无防伪标均为盗版

## 再版序



“现代人力资源管理实务”丛书自2008年7月出版以来，历经近三年时间，证明了它不仅具有良好的市场价值，还得到许多学校MBA的青睐，被选作教材。虽然如此，作者们不敢居功自傲，而是始终战战兢兢，如履薄冰，随时准备接受市场和学术界的检验。现在，经过近半年的努力，再版稿终于与读者见面了。本书的写作和出版基于以下事实：市面上虽然不乏人力资源管理实务操作的著作，但是以流程为主线、全面反映操作过程所用表单、体现各级各类管理者责任分工的实务性丛书并不多见。也正是在这一思想的指导下，本丛书形成了自己的写作思路和特点。本书的修订主要表现为两个方面：一是加强操作性和工具性，使得它更加符合实务丛书的特征；二是跟踪理论和实践的前沿，对人力资源管理领域出现的新情况、新问题、新知识给予反映。

本丛书共八本，分别是《岗位分析与岗位评价》、《员工招聘实务》、《员工培训实务》、《员工职业生涯规划》、《绩效考核实务》、《薪酬管理实务》、《员工管理实务》和《人力资源管理案例分析》。其中，前七本书各围绕人力资源管理的某一环节而展开，第八本是对照前七本书的内容要求集中进行案例分析。再版时为了读者使用方便，将工具性资料一并制作光盘附送。

本丛书具有以下六个特点：

(1) 内容丰富，自成系统。反映了企业人力资源管理选、育、用、留各个环节的主要操作实务。特别是根据时代发展的需要，增加了员工职业生涯规划 and 员工管理两方面的内容。

(2) 理论思想、实务操作与案例分析相结合。每本书既反映人力资源管理最先进的理论思想，又更加突出实务操作，还将各类小型案例灵活地穿插于全书。此外，丛书专门配套写作了一本系统、全面的案例分析，可与每本书对照学习。

(3) 强调人力资源管理的具体流程。每本书的写作都是围绕人力资源

管理的流程而展开的，它系统、清晰地展示了人力资源管理各个部分的工作流程，方便读者更快捷地掌握现代人力资源管理的操作步骤和方法。

(4) 强调人力资源管理的各类表单。本丛书突出表单的实用性，作者收集整理了大量优秀公司人力资源管理中的各类表单，以力求满足读者的工作需要，书中表单大多可以直接使用。

(5) 强调责任分工。现代人力资源管理是全过程、全员管理。本丛书在人力资源管理的选、育、用、留各个环节，均特别强调高层管理层、人力资源管理部、各用人单位（中层和基层）以及员工本人的责任分工。通过本书的学习，读者既可以明确自己人力资源管理的职责分工，还可以清晰地了解与其他管理方的协作。

(6) 写作风格清新明快、可读性强。本书尽量用通俗易懂的语言和词汇来表达专业的人力资源管理理论与操作，给读者创造一个轻松自如的、愉悦的语言环境。

从第1版的反馈情况看，本丛书首先为广大企业各级各类管理者所欢迎的，无论你是否在人力资源管理部门工作，无论你位居企业的高管层，还是中层和基层，都可以通过本丛书的学习掌握现代人力资源管理的理论和操作方法。其次，本丛书也受到企业管理的研究生和MBA学生在学习人力资源管理课程时的重视，特别是那些以人力资源管理作为本人专业研究方向的学生，不失为一套很好的参考书。

参加本丛书编写的一共有15位作者，他们的专业方向都是人力资源管理。大多为人力资源管理领域的教授、副教授、博士，作者不仅理论功底扎实，还大多具有丰富的管理实践经验和企业咨询经验。全体作者按照主编的要求，克服了种种困难，经过大量调研，在较短的时间写出再版书稿。感谢每一位作者的辛勤劳动和良好的团队精神，正是因为大家的积极配合才有了今天的成果！

本丛书的出版也得到机械工业出版社的大力支持和指导，各位编辑老师为本丛书出版付出了大量的精力，借丛书再版机会，表示深深的感谢！

吴冬梅

2011年4月

## 再版前言



《人力资源管理案例分析》不是一般性的案例集，它是《现代人力资源管理实务》丛书的一个有机组成部分，案例在内容和结构上都对应着本系列丛书学习的需要，以帮助读者理论联系实际地进行学习。除三个范本性案例外，其他所有案例都理论联系实际地进行了分析，以引导读者更好地理解案例的内容和问题。在修改再版的过程中，作者综合考虑了不同行业案例的配置、国外案例和国内案例的配比以及经典案例和现实案例的比例结构。

本书努力做到四个结合：

第一，各章节案例与本丛书的内容紧密结合，作为本丛书的最后一本（第八本），其内容安排是：第一章为综合案例，后面的第二到八章分别对应着本丛书的前面七本书。我们建议，读者可以对照本丛书的前面七本来学习本书第二到第八章的案例，最后再学习第一章的综合案例；

第二，国外案例与本土案例相结合以本土案例为主，本书收集了著名外企的人力资源管理案例，但更多的还是中国本土企业的案例问题分析。我们建议，读者在学习这些案例特别是在学习外国公司管理案例时，一定要分析具体的情况具体分析，切忌照搬照套别人的模式。

第三，经验介绍型案例与问题分析型案例相结合以问题分析型案例为主。经验介绍型案例包括一些优秀企业的管理案例和经验范本，问题分析型案例大量分布在各章节，构成了本书的主体。我们建议，读者在学习这些案例特别是在学习问题分析型案例时，一定要带着自己企业的问题去学，将自己企业的情况和问题与案例对照起来，这样才能起到好的学习效果。

第四，大型企业与中小型企业案例相结合以中小型企业案例为主。本书少量地收集了大型企业的案例进行分析，但更多的还是中小型企业的案例问题分析。我们建议，读者可以根据自己企业的情况，有选择地进行案例学习。

本书由吴冬梅拟定编写大纲，主要由吴冬梅、白玉苓、马建明执笔。具体分工是：吴冬梅编写第一章案例3，第二章案例3、4，以及第五章、第六章、第七章和第八章的全部案例；白玉苓编写第三章和第四章的全部案例，马建明编写第一章的案例4和第二章的案例1、2、5；此外，姜凌编写了第一章案例1，李清和编写了第一章案例2。最后，由吴冬梅对全书进行了统撰。

本书所选案例有的是从媒体直接收集而来，有的是在原案例基础上进行改写，还有的是作者在专著基础上进行的二次加工，本书最后的参考文献尽量对案例出处给予说明，如有疏漏，敬请谅解！同时，向本书案例源的所有作者表示感谢！

# 目 录

## Contents >>>

再版序

再版前言

<b>第一章 综合案例</b> .....	1
案例 1 他为什么笑着离开惠普 .....	1
案例 2 温州成雄公司的人力资源变革 .....	22
案例 3 华为的人力资源管理——全方位解码华为经营管理智慧 ...	41
<b>第二章 岗位分析与岗位评价</b> .....	69
案例 1 工作分析案例——以 DC 公司为例 .....	69
案例 2 ATMB 公司工作分析研究 .....	103
案例 3 澳克玛集团人力资源部岗位分析 .....	135
案例 4 要素计点法在 A 公司中的应用 .....	147
案例 5 基于薪酬设计为导向的岗位评价研究——以 SY 集团为例 .....	174
<b>第三章 员工招聘</b> .....	211
案例 1 A 通信集团结构式面试 .....	211
案例 2 宝洁公司的校园招聘 .....	220
案例 3 耐顿公司的招聘哪里出了错——招聘的主观直觉和客观 依据 .....	231
案例 4 一个电话引发的空降 .....	235
案例 5 ZYLJ 公司有效招聘管理体系的构建 .....	250
案例 6 H 公司的招聘工作分析 .....	262
<b>第四章 员工培训</b> .....	273



案例 1 江苏 XSJ 大酒店培训的困惑 .....	273
案例 2 培训是为他人做嫁衣吗 .....	284
案例 3 A 公司员工培训的困境 .....	291
案例 4 RVA 公司培训体系的构建 .....	296
案例 5 “友谊” 毁掉的培训 .....	306
<b>第五章 员工职业生涯规划 .....</b>	<b>312</b>
案例 1 花旗银行的人才“九方格” .....	312
案例 2 霍兰德职业倾向测验量表 .....	316
案例 3 万科公司的员工职业生涯管理 .....	334
<b>第六章 绩效考核 .....</b>	<b>339</b>
案例 1 华为公司对人力资源部门的考核 .....	339
案例 2 利用平衡计分卡走出绩效考核怪圈 .....	342
<b>第七章 薪酬管理 .....</b>	<b>348</b>
案例 1 宝钢公司的限制性股票激励计划 .....	348
案例 2 水路公司销售总监的报酬问题 .....	352
案例 3 薪酬·心愁·新仇 .....	358
<b>第八章 员工管理 .....</b>	<b>365</b>
案例 1 比尔·盖茨十大优秀员工准则 .....	365
案例 2 万科企业股份有限公司员工手册（节录） .....	366
案例 3 沃尔玛公司如何解雇员工 .....	390
<b>参考文献 .....</b>	<b>397</b>

## 第一章

# 综合案例

### 案例1

## 他为什么笑着离开惠普

### 一、案例主题词

人力资源管理 人性化管理 人才培养 企业文化

### 二、案例正文

惠普的创始人之一，比尔·休利特（Bill Hewlett）生前访华时，在员工沟通会上针对竞争激烈、员工流失的问题回答说：“我们不可能阻止员工离开公司，因为人才流动是正常的现象。我的愿望是，让每一个离开惠普的员工说惠普好。”

“让每一个离开惠普的员工说惠普好”这是一个很朴素的愿望，而要做到这一点却是非常不容易的。中国惠普为此做出了长期不懈的努力，并取得了社会各界的认同，自从2001年中国开始有“最受人尊敬的企业”评选活动起，惠普就一直榜上有名，后来又相继成为中国的“最佳雇主”和“最佳企业公民”。

惠普为什么能让每一位离开的员工说公司好呢？秘诀是什么？最关键的一点就是惠普的人性化管理。

1985年中国惠普成立时，只有2000多万美元的年营业额，但是到了2005年，公司的年营业额达到了20多亿美元，实现了百倍以上的增长。在这种基数上能实现这么高速增长，惠普的人性化管理无疑起到了不可替代的作用。下面的案例将从惠普的人力资源管理、惠普的领导艺术与人才培

养、惠普的员工管理、企业文化建设的典范——惠普之道这四个部分来阐述惠普的人性化管理。

## 第一部分 | 惠普的人力资源管理

### 招聘是一场理性的婚姻

惠普特别重视选拔人才的工作，并在人才的招聘和选拔方面凝练出了独到的原则和严密的制度。因为，轻率的招聘既是对员工的不负责，也是对公司的不负责。惠普坚持一个信念“招聘是一场理性的婚姻”，这句话有两层含义：一方面，要找到真正适合公司文化和职位要求的人才，就必须在招聘过程中将理性坚持到底；另一方面，招聘要像对待婚姻一样慎重，招错人的结果就像不幸的婚姻一样最终将两败俱伤，公司和个人都是痛苦的。

如何贯彻招聘中的理性呢？那就是坚决相信制度的力量，惠普从不认为依靠自觉和侥幸可以蒙混过关。

在招聘之初，人力资源部根据用人部门的要求考核候选人是否符合各项硬指标，主要是专业知识与技能笔试、英语笔试、英语口语三个部分。专业知识与技能的测试排在前面，因为惠普大多数岗位都是专业技术类的岗位，惠普希望应聘者在学校里已经掌握了基础知识，接受过相关的专业教育，或者有某方面的实践经验，到公司之后再加以培训，提高其在惠普的实践操作能力。英语笔试是专业知识和技术技能测试完毕后的第二步，笔试过关后就进入了英语口语的测试环节。英语口语主要采用聊天的形式，聊天的主题都是随机的，这样应聘者很难事先准备，基本上可以比较真实地反映出应聘者的水平。

以上是对硬指标的考核，软指标的考核主要通过面试来实现。所谓软指标，是指人的发展潜力、性格特征、价值观念等方面的情况。这个环节更多的是靠管理者的眼睛去观察，因而如何杜绝评判者的主观偏差就显得尤为关键。

面试先要成立面试小组，用人部门的经理必须担任面试小组的组长，承担最重要的责任，面试小组的成员是与面试小组组长同级别的另外两个相关

部门的部门经理。面试小组成立之后，参与面试的管理者都必须参加面试技巧的培训，在掌握了面试技巧之后才有资格参与面试工作。通过严格的培训，管理者学会了如何通过特定的问题挖掘自己想了解的信息，如何观察候选人，如何判断候选人反馈信息的真伪，如何从不同的角度进行交叉对比和验证等。另外面试的问题一定要科学设计，有助于发现真相。在面试问题的设计上，惠普采用业界普遍采用的行为面试法。从应聘者的角度看，面试问题完全是随机的，而且问题的着眼点都是候选人过去发生过的行为。

面试小组最终将从3~5个候选人中挑出两个合格者。面试小组通过对两名合格者的各项素质进行比较，选出一人，同时还要将两名合格者的资料交予上级，如果上级和面试小组选定的是同一人，招聘就完成了，如果不是同一人，双方还要继续讨论，直到达成共识。必要时可以安排上级对应聘者直接面试。

然后，面试小组的组长要写一份面试总结，包括应聘者的优缺点，潜在的问题，应聘动机是否与岗位吻合，该岗位未来发展的前景跟应聘者的期望是否吻合，选定这个人的理由是什么，这个人有什么值得看重的地方，这个人在哪方面是可塑之材，在哪方面还有欠缺，这个人最令人担心的地方在哪里等，这些信息要非常详细地写入面试总结。

可以说，惠普在录用一个人之前，基本上已经对这个人有了初步的结论，以后要做的只是去验证这个结论。

除了科学、理性的招聘流程之外，惠普的招聘还有一个关键之处，那就是惠普对人力资源部门在招聘工作中的定位。惠普认为在整个招聘流程中，用人部门和人力资源部门有着完全不同的定位、扮演着完全不同的角色：用人部门是主导，重要的决策都由他们来作，因为人员招进来后，最终是由用人部门来使用，人才质量的高低与用人部门的切身利益直接相关；人力资源部处于辅助地位，是服务部门，其职责是协助用人部门按照公司的标准流程和规定完成人员招聘，替用人部门把关，所以是一个服务性的角色。

在惠普，人力资源部门不是权力部门，只是一个服务机构，只有否决权，没有决策权，即只可以说不要谁（因为不符合公司的硬性要求），而不可说说要谁。

### 员工成长之路

在惠普，管理者有三个必须遵循的原则：

第一,管人比管事更重要,管理者需要拿出足够的时间去管人;

第二,作为一个管理者,要把员工当做自己的内部客户,树立“没有满意的员工,就没有满意的客户”的意识;

第三,要学会站在公司的立场上看问题,不要总盯住自己部门的小利益。

### 综合业绩评估

在惠普,无论是老员工,还是新招进来的员工,都会有一份非常清晰的岗位责任书。岗位责任书的内容包括两大方面:某人下一年的主要职责是什么;衡量标准是什么。也就是说,不光要告诉员工要干什么,还要写清楚:干到什么程度能得5分,干到什么程度能得4分。这样员工对于自己的表现和相应的评估结果就会心中有数。另外还有一个关键的因素就是考评人。考评人的组成决定了员工对什么人负责,在惠普,考评人是由上级、下级、同级相关部门的人员共同组成。

新员工考评6个月作一次,对照岗位责任书进行评估,之后每年作一次评估。评估过程就是把员工的岗位责任书拿出来,由具体的考评人对其中的每一条表现打分。分值最高为5分,最低为1分,最后得出一个总的加权平均分,平均分5分就是超群,在整个公司里的比率不能超过5%。

综合业绩评估结束之后,每个员工都会得到一份书面文件——业绩评估报告(Performance Evaluation)。这个业绩评估报告由员工的直接上司来写。评估报告根据员工的岗位不同会有所区别,但基本上都会涉及工作技能,工作态度,工作质量,员工办公环境的整洁、安全、卫生,团队合作等方面。在惠普,公司允许管理者为每一个员工都抽出一天来完成评估报告,管理者必须亲自撰写并及时提交这份评估报告。如果一个管理者管理10个下属,那么他一年就要拿出10天来完成下属的业绩评估报告。

评估报告是管理者对员工的主观评价。既然是主观评价就有可能出现偏差,所以管理者完成报告的初稿后都要交给员工阅读,评估人和当事人会就报告中的问题进行沟通。直到双方对报告都认同并签字了,才能交给上级。如果员工对报告还不认同,这时就会启动越级申诉程序,评估人的上级就会介入调查。

员工业绩评估指标的最后一项是个人发展计划,也就是员工个人的职业生涯设计。由员工提出基本思路,在得到上司认同后写进去。这将涉及未来

几年该员工参加什么培训、参加什么活动。员工的个人发展计划，有利于把公司的目标与个人的目标挂钩，成为员工激励的有效工具。个人发展计划可以说是公司帮助员工个人实现其理想的一种方式。

员工的业绩评估所得分数是员工下一年调薪的依据，关系到所有人的利益，马虎不得。同时也只有把员工的业绩评估与工资调整挂钩，管理者和员工才会重视，才会形成互相制约的机制，管理者的责权利才能平衡。

总而言之，员工综合业绩评估将伴随着他们在企业内的成长。而对于管理者来讲，让员工明白自己的岗位职责是管理者的首要工作，根据岗位责任书每年给员工作业绩评估是管理者的天职。

### **员工的晋升不是一个人说了算**

晋升什么样的员工决定了企业能够吸引、留住什么样的人才。在国内，很多企业都采用“一把手说了算”的形式，这样一来想升职的人只要搞定一个人就高枕无忧了。这样的制度很容易导致腐败和任人唯亲等现象的出现。在惠普，为了避免这种情况的发生，通常在提拔一个人之前都要做类似360度评估的调查工作。

360度评估又称为多渠道评估，是指通过收集与受评者（主要是管理者）有密切工作关系的来自不同层面的人员的反馈意见，来全方位地评估受评人的工作能力、行为准则与合作精神。

20世纪70年代初，360度评估盛行于以色列军方，之后传入企业界，并在现代管理中逐渐生根、发芽。迄今为止，包括惠普在内的大多数世界500强企业，都已采用360度评估这个工具。

360度评估使对某位员工的评价不依赖于某一个人的判断，给那些真正每天与该员工打交道的人一个评价该员工的机会。这些人由企业的内部和外部客户组成，内部客户包括：其他相关部门的管理者、本部门的下属、其他部门有密切合作关系的同事等；外部客户则包括：客户、供应商、合作伙伴等。

除了360度评估，惠普还创造很多机会在多名候选人之间展开善意的竞争，如组织各种活动和竞赛等，即人们常说的：“是骡子是马拉出来遛遛”，给每一个希望升迁的人提供公平竞争的机会。

### **善待离职的员工**

在绝大多数国内企业看来，员工主动离开是对企业的一种背叛，但惠普

却不这样看。惠普的五大核心价值观念之一就是尊重员工，信任员工。惠普认为每个人都是主观为自己，客观为他人，每个人都有选择自己发展方向的权利，员工对自己事业的关心肯定排在对公司的忠诚前面。惠普相信，员工离开公司是为了个人的事业能得到更好的发展，而不是对公司的一种背叛。公司应当为员工着想，而不是只为公司的利益着想，或者为某些领导的利益着想。背叛两个字意味着当事人双方彻底的决裂，背叛者再也不能回到原来的公司，双方有可能因此结下深仇大恨，老死不相往来。惠普让员工觉得她像一个家：员工长大了，愿意出去闯的话是需要支持和鼓励的，万一在外面受了什么挫折，还可以回家。

惠普是如何实现其所倡导的价值观，怎么保障那些离职的员工愿意回来而不用担心什么？

首先，惠普的每一个员工都拥有一个唯一的员工号，就像身份证号码一样，某位员工离职后其员工号就永远空置，如果他再回到惠普，还能继续使用原来的号码。其次，工龄累计的方法对离职员工没有歧视。那些离职后又重新回到惠普的员工，其惠普工龄采取累计的方法计算，即扣除员工离开的那段时间，按前面的工龄接着算。在惠普，工龄在带薪休假方面能起到重要作用。

在惠普，辞退员工有两种不同的情况：第一种是公司的战略调整；另一种情况的对象是表现不好、业绩评估为1分（这部分人不得超过员工总数的5%，实际情况通常都低于这个数）的极少数人。惠普对这两种不同类型的裁员是区别对待的：如果是公司战略调整而导致的裁员，责任不在员工身上，应该由公司承担主要责任，所以公司要为此付出代价，给员工更多的补偿。同时要承认这是公司的错误，向员工道歉，并想办法帮助被裁减的员工：一是帮助他们找到更好的工作；二是给员工高于预期的补偿；三是给予他们复职的优先权。制度无情人有情，对于惠普来说，裁人的决策是无情的，是非做不可的，但是处理方式可以是委婉的，让员工觉得公司很有人情味，觉得自己受到了尊重。

对于第二种方式的裁员，即末位淘汰是必须慎重实施的。惠普的末位淘汰制度有着严格的程序，不是谁想做就可以做的，以免某些管理人员滥用职权。在惠普，一个员工表现不好，工作有问题时首先会被给予口头警告，同时启动3个月的观察期。在这3个月之内，一般不采取任何进一步的措施，

如果该员工在3个月之后没有明显的改进，该员工的顶头上司会给予该员工书面警告，并通知人力资源部备案。书面警告的观察期也是3个月，如果期满时该员工仍然没有任何改进，那么他就离被解聘不远了。但是，这时惠普仍然会给员工3个月的试用期，也就是说，该员工还有3个月的机会改进自己，如果仍然没有起色，就肯定会被辞退了。

在实施末位淘汰时，需要有一个制约机制防止管理者滥用职权，惠普采用的是交叉对比大排队（Cross Ranking），以求尽可能的公平公正。另外，在被淘汰的员工离职时，人力资源部会按照一套标准的流程进行离职访谈，了解员工的想法，看员工有没有觉得委屈的地方，并把员工的想法反馈给他的上司，从而对各级管理人员形成约束。

惠普的末位淘汰程序是一个系统，一环套一环，每做一件事都是有依据、有流程的，体现了惠普在这个问题上的慎重态度。同时，末位淘汰不能过于频繁，要间隔相当长的时期（大多数跨国公司3~5年才做一次），否则会导致员工不安其位、人人自危。国内一些企业引入末位淘汰制时过于草率，在没有真正了解其含义、掌握其要领的情况下，想当然地按照自己的理解去做，所以有些企业年年搞，有些企业打击面过大，失去了末位淘汰的意义。如果企业没有严格的、规范的考评体系（比如正态分布的员工考评体系），没有完善的监督约束机制，管理人员没有接受过末位淘汰的培训，那么轻易采用末位淘汰就可能给企业和员工带来灾难。

惠普可以辞退一个人，但不会否定一个人。惠普在进行末位淘汰时，会让员工明白，被末位淘汰的员工并不一定是一无是处的，也许换一家公司、换一个岗位就会非常成功。因此被淘汰的员工离开惠普的时候，心理上没有任何压力，没有觉得是被踢出去的，而是被礼貌地请出去的。这是惠普以人为本的具体表现之一，也是惠普比许多企业聪明的地方。

### 合理的薪酬

人才流动是正常现象，企业要想留住优秀的员工，一方面要关心员工的成长，给他们创造一个心情舒畅的工作环境，另一方面也必须提供有竞争力的薪酬。薪酬是一个综合的概念，并不仅仅是工资和奖金，还包括很多方面，比如医疗保险、住房基金、退休金、休假制度、股票期权、培训制度等。惠普的薪酬设计主要遵循以下三个原则：

提供行业领先的薪酬，但不是最高





惠普薪酬设计的一个重要原则是：Among the Leaders，翻译成中文就是“成为行业领先者中的一员”，但是不追求在行业中的绝对领先。这样的原则主要是出于两方面的考虑：一方面提供有竞争力的薪酬和福利能让员工舍不得离开公司，能让他们珍惜目前的工作，努力晋升从而提高自己的薪酬，同时也能给公司带来良好的业绩，双方形成良性互动；另一方面，不追求第一是因为在惠普看来，薪酬最高未必是好事，因为这样做，吸引的有可能是单纯为钱而来的人，而惠普希望提供一个好的环境和成长机会，人们来这儿是因为更看重事业上的发展机会和学习机会，薪酬方面只要不减分即可。

有了这样一个指导原则，还要有一个具体的措施来保障其实施。惠普首先要列出自己在人才市场上的竞争对手清单，这份名单通常包括摩托罗拉、西门子、IBM、北方电信等与惠普类似的高科技企业，大约有20个。然后就是竞争对手分析，对竞争对手历年来在各个级别上的薪酬范围进行调查，得出最高值、最低值、平均值等数据，以及未来一年这些公司计划调整的范围。有了这些数据，就可以对症下药，设计出惠普下一年的薪酬标准。最后是与管理者沟通。人力资源部门要将市场调查的结果与公司管理层所有经理进行详细的沟通，因为只有大家认同这些结果，才会接受设计方案。

#### 薪酬设计的不可替代性原则

薪酬设计是为了留住优秀人才和关键岗位的员工，所以一个岗位的可替换性就成了非常重要的一个考虑因素。如果一个岗位的可替换性很强，就意味着该岗位员工的离职对公司造成的伤害会相对较低。

怎样衡量一个岗位的可替换性呢？主要是看人才市场上的供求关系。某个岗位市场竞争激烈，公司很容易找到合适的人选，该岗位的薪酬自然就比较低。如果能达到某个岗位要求的人很少，甚至一将难求，该岗位的机会成本很大，薪酬就要高，以尽量避免这类人才的流失。

这里存在着企业与员工的博弈关系，企业培养员工，员工的价值就会提高，来自外面的吸引力就会增加（很多公司会来挖人），企业就必须不断提高薪酬水平以留住优秀员工。反过来看，如果企业不培养员工，表面上看可以省钱，还可以阻止员工跳槽，但是这样的结果是员工不出活，或者工作质量达不到公司要求，问题更严重。作为员工个人来讲，希望不断提高自己的