



CHINA EUROPE INTERNATIONAL BUSINESS SCHOOL

中欧国际工商学院



中欧国际工商学院案例丛书

Human Resource Management & Organizational Behavior

人力资源 与组织行为学

(第一册)

张维炯 王建柳 编



机械工业出版社
China Machine Press

中欧国际工商学院案例丛书

Human Resource Management & Organizational Behavior

人力资源 与组织行为学

(第一册)

张维炯 王建翎 编



机械工业出版社
China Machine Press

本书由机械工业出版社出版。未经出版者书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

版权所有，侵权必究。

图书在版编目（CIP）数据

人力资源与组织行为学（第一册）/张维炯，王建翎编. —北京：机械工业出版社，2004.10
（中欧国际工商学院案例丛书）
ISBN 7-111-15022-8

I. 人… II. ①张… ②王… III. ①企业管理—劳动力资源—资源管理—中国 ②企业管理—组织行为学—中国 IV. F279.23

中国版本图书馆CIP数据核字（2004）第083913号

机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037）

责任编辑：魏 杰 李欣玮 版式设计：刘永青

北京牛山世兴印刷厂印刷·新华书店北京发行所发行

2004年10月第1版第1次印刷

787mm×1092mm 1/16·8.5印张

定 价：25.00元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

本社购书热线：（010）68326294

投稿热线：（010）88379007

谨以此书献给
中欧国际工商学院校庆十周年

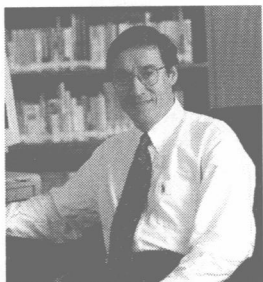


CHINA EUROPE INTERNATIONAL BUSINESS SCHOOL

中欧國際工商學院



· 案例作者简介 ·

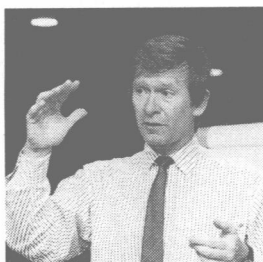


范悦安 (Juan A. Fernandez)

范悦安教授是中欧国际工商学院管理学教授、创业中心主任，并曾在2000~2002年期间担任中欧管理文凭课程主任。在加入中欧之前，范悦安教授是西班牙巴塞罗那ESCI国际商学院的教授。

范悦安教授在西班牙 IESE 商学院获得MBA和博士学位，并拥有美国科罗拉多大学商学院的经济学文凭。他的研究成果曾在《哈佛商业评论》（西班牙语版）、《组织动力学》、《商业战略评论》、《亚洲案例研究期刊》和《巴塞罗那管理评论》等刊物上发表。他参与撰写了《经理人的职业生涯》和《国有企业改革：中国的实践和西班牙的经验》等著作。他还独立或合作撰写了一系列教学案例。目前他正在撰写《在华跨国企业总裁的经历》、《国有企业改革进程》和《中国企业家》等3本新著。

范悦安教授的研究领域包括在华跨国公司首席执行官的管理经验、转型经济中的企业管理、在华外国企业家及中国企业家等。



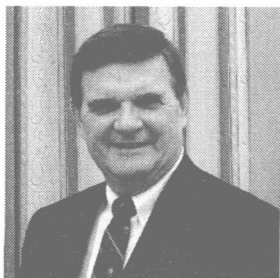
顾凯诗 (Keith Goodall)

顾凯诗教授是中欧国际工商学院管理学教授、剑桥大学Judge管理研究院资深研究员及剑桥大学Wolfson学院资深教授。顾凯诗教授自1990年以来执教中欧MBA和EMBA课程，并设计和讲授了多门高级经理培训课程。

顾凯诗教授在剑桥大学获得博士学位。过去10年中，顾凯诗教授曾在剑桥大学执教MBA课程，并在管理学、领导艺术及团队合作等领域从事研究工作。同时，他还在剑桥大学高级经理培训课程中讲授多元跨文化管理课程。他曾在哥伦比亚、澳大利亚等多个国家从事过培训、研究和咨询工作。

顾凯诗教授为许多国际大公司提供过培训及咨询服务，其中包括西门子、巴斯夫、欧莱雅、汉莎航空等。他曾经与上汽集团、中国银行、中国人寿保险等中国企业进行合作，并撰写了柯达（中国）、拉法基、亚商在线等公司的教学案例。

顾凯诗教授的研究成果曾在《国际人力资源管理杂志》、《亚太贸易评论》、《组织研究》和《世界商业杂志》等刊物上发表。他的研究领域包括跨国组织中的领导艺术与团队合作、远程管理问题及中国人力资源管理。



茅博励 (William H. Mobley)

茅博励教授是中欧国际工商学院管理学教授及中欧高层经理培训课程学术顾问。1996~2002年期间,他曾担任PDI全球研究联合会总裁兼董事总经理。他还曾担任美国德州农工大学系统的主席和德州农工大学校长。在此之前,他是德州农工大学商学院院长。目前,他是德州农工大学名誉校长和香港中文大学的名誉教授。茅博励教授曾多年担任美国商学院联合会(AACSB)认证委员会委员。茅博励教授的研究领域包括领导艺术、战略人才管理、跨文化的领导艺术、员工流失率等。

茅博励教授在马里兰大学获得博士学位。他是美国管理学会会员、美国心理学会会员及美国工业组织心理学会会员。茅博励教授的研究成果曾在《美国管理学会评论》、《美国管理学会期刊》、《应用心理学杂志》和《人力因素期刊》等刊物上发表。他著有《员工流失:成因、后果和控制》一书,并且是《全球领导力进展》丛书的执行编辑。

除教学和研究工作外,茅博励教授为大量跨国公司做过咨询项目,其中包括英国石油、可口可乐、惠普、霍尼韦尔、和记货柜码头控股、IBM、文华东方酒店、摩托罗拉、飞利浦、壳牌、瑞士再保险公司、沃尔玛、东方通信以及艾默生等。他还是美国、香港以及中国大陆数家公司和基金会的董事会成员。



忻榕 (Katherine Xin)

忻榕教授是中欧国际工商学院管理学教授和米其林领导艺术及人力资源管理教席教授。她曾经在香港科技大学、美国南加州大学、香港中文大学和爱尔兰国立大学都柏林学院任教。在学术生涯开始之前,她在美国一家耐高温橡胶公司担任市场总监。

忻榕教授在美国加州大学欧文分校获得博士学位,并拥有应用语言学硕士及MBA学位。她的研究成果曾在《美国管理学会期刊》、《行政管理科学季刊》、《管理学期刊》、《战略管理期刊》、《全球商务期刊》、《领导艺术季刊》等刊物上发表。忻榕教授是《哈佛商业评论》(中文版)主编,她还是《美国管理学会期刊》和《领导艺术季刊》的编委。

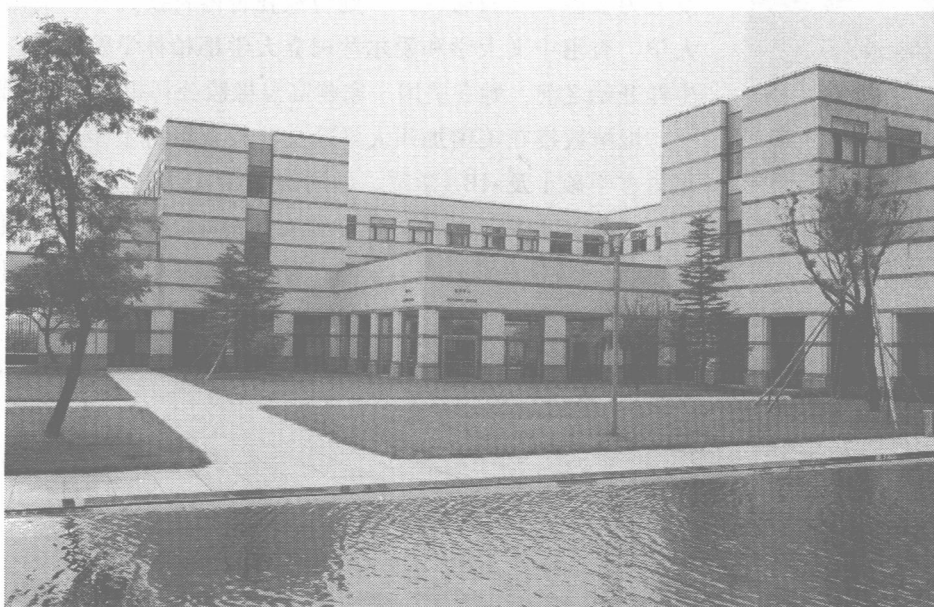
忻榕教授的研究领域包括领导艺术、国际合资企业管理及战略性人力资源管理等。

· 中欧国际工商学院简介 ·

中欧国际工商学院 (China Europe International Business School) 是一所由上海市人民政府和欧洲联盟于1994年共同出资创办、以培养优秀企业家和高级管理人才为办学宗旨的独立商学院。学院本部位于上海浦东, 并在北京设有代表处与教学点, 在深圳设有联络处。

作为中国工商管理教育的先驱, 中欧国际工商学院在短短的10年历史中创造了中国管理教育界一连串的“第一”: 第一个开设MBA、EMBA和高层经理培训课程; 第一个拥有独立校园; 第一个按照国际标准设置课程; 第一个从世界各地聘请最优秀的国际师资; 第一个完全按照市场化进行运作; 第一个与海外商学院建立学生交换项目; 第一个建立公司顾问委员会; 第一个设立由企业赞助的教席; 第一个设立MBA职业发展服务机构; 第一个通过商学院国际质量认证; 第一个进入世界百强商学院。这些“第一”是中欧人不断创新与开拓进取的真实写照。

10年来, 中欧国际工商学院积极探索, 成功摸索出一条与国际先进体制接轨、与中国实际结合的教育改革之路, 从而为中国的工商管理教育提供了一种可供借鉴的成功模式。前国务院副总理李岚清曾称赞中欧国际工商学院为“一所不出国也能留学的学校”。



中欧国际工商学院从办学之初就确定了为中国企业培养一大批懂得国际惯例、善于跨国经营的国际化人才这一目标。截至2004年，她已为国家培养了三千多名工商管理硕士，为各类企业培训了三万五千多名中高级管理人才。著名经济学家吴敬琏教授曾经这样说过：“中国的经济发展至少应该记上中欧国际工商学院的一笔功劳。”

在为中国经济发展积极培养和输送优秀人才的同时，中欧国际工商学院也为中国和欧洲联盟的经济和文化交流架起了友谊的桥梁。学院先后接待了欧洲联盟主席、副主席、西班牙首相、比利时首相、意大利总理、西班牙王后以及法国前总统等贵宾的来访；主办了各种旨在促进中外企业交流与合作的国际会议和研讨会。这些努力得到了中国政府、欧洲联盟组织和企业界的一致好评。

10年之内从零到全球百强，中欧国际工商学院创造了世界工商教育的奇迹。在英国《金融时报》2003年度和2004年度的全球商学院评比中，中欧国际工商学院的MBA课程名列全球第53名、亚太区第1名，EMBA全球第34名、亚洲第3名，高层经理培训课程全球第39名、亚洲第1名。作为惟一一所来自中国大陆、同时也是全球百强中最年轻的商学院，中欧国际工商学院一时间吸引了全世界无数惊奇的目光。

10年既是过去的终点，更是未来的起点。中欧人将继续努力，不断开拓进取，为中国的工商管理教育和经济发展做出更大的贡献。我们的明天必将更加光辉灿烂！

详细介绍请登录学院网址：www.ceibs.edu。

· 序 ·

案例教育是商学院教育的重要特点之一。通过对企业在市场竞争中的成败案例之分析研讨，仁者见仁，智者见智，可以开发学员的思维能力和新的思维方式。同时，他山之石，可以攻玉，学员们脑中装备了几百个或更多的案例，在今后企业经营活动中遇到商机或挑战时，虽不可照搬，但自会触类旁通，甚至游刃有余。

中国拥有案例教育的悠久传统。孔子作《春秋》，就不乏政治案例；一部《资治通鉴》就是一本政治案例教科书，中国封建政治发达或许与这种案例教育不无关系。《聊斋志异》也可称是一部社会案例书，在一个个鬼怪故事之后，蒲松龄总要写一段“异史氏曰”，进行社会道德分析和评论。类似的警世醒世之著作比比皆是。中国传统道德底蕴深厚，案例教育功不可没。遗憾的是，中国历史上没有工商案例教育，只有对“为富不仁”的声讨和谴责。所以，中国虽然历代都有巨贾富甲天下，也曾有工商十分发达的时期，但最终没有走上资本主义道路，或许与工商案例教育的缺乏不无干系。当然，现代商学院的案例及其教育，中国是没有的。我写这些并非有意说什么都是中国“自古有之”，我只是从历史的角度来说明案例教育是何等重要！

现代商学院案例教育是社会化和市场经济发展的结果。激烈的市场竞争，提供了丰富的成败案例，足资借鉴，传之后代。美国开现代工商案例教育之先河。哈佛商学院案例之多、水平之高是有口皆碑的。中欧国际工商学院在自己的教学中，每年花重金购买哈佛商学院案例，作为国际化教育的组成部分，为培养21世纪具有国际竞争力的企业家和高级管理人才做出了一份贡献。

但是，永远吃别人嚼过的馍是不长力气的。中国正在和平崛起，从计划经济到市场经济的转轨过程中，中国企业经历了空前的磨难，有许多失败了的，但也诞生了一批足以走向世界的优秀企业。一些跨国公司在进入中国市场时，也经历了许多痛苦，然后才走向成功。他们对中国经济持续二十多年高速增长做出了不可磨灭的贡献，给我们提供了极其丰富、极其生动的案例。总结这些案例意义重大。总结这些案例的责任历史性地落在了中国商学院的肩上。

数年前，中欧国际工商学院成立了“案例研究中心”，在王建翎教授领导下，组织专家教授按国际规范编写中国企业案例。经过持续多年的艰苦努力，终于取得了一批可贵的成果。正值中欧国际工商学院成立十周年之际，挑选部分案例编辑成册出版，与世人共享，无论从

哪个角度看，都是十分有意义的。我希望经过不断积累筛选，最后汇成一部“资商通鉴”。

我学习了他们的案例，感到确有教益和启发。我只是感到绝大多数都是成功的案例。这当然是十分重要的，不是说“好孩子是夸奖出来的”嘛！但是，我以为一个人的成长，一个事业的成功，总是要经历正反两方面的教育和锻炼的。因此，失败的案例也是十分重要的。遗憾的是中国传统文化的一个弱点是报喜不报忧，去总结企业失败的案例往往成为一大难题，实事求是地总结就尤其困难了。惟其难才更值得去研究，惟其难其研究成果才更有价值。我希望中国案例研究的同志们努力再努力！

A handwritten signature in black ink, consisting of two characters: '刘' (Liu) and '光' (Guang), written in a cursive style.

中欧国际工商学院执行院长

· 编者的话 ·

近年来，中国经济的高速增长和企业家提升管理素质的需求促进了工商管理教育的迅速腾飞。随着工商管理教育的发展，案例教学方法也在国内得到日益推广。尽管案例教学方法并非十全十美，但它毫无疑问是当代工商管理教育最重要、最有效的方法。

我们在教学中面临的一个现实是，目前国内商学院的案例开发仍处于起步阶段，主要教学案例仍需从国外商学院购买。由于中国国情的特殊性和东西方的文化差异，建立在西方商业环境之上的案例对国内企业具有很大局限性。因此，开发基于中国本土商业实践的案例势在必行。尽管国内一些教育机构也出版了一些案例集，但这些案例大多数是总结企业成功的经验，利用的也仅仅是公开资料，没有提出问题，没有把学习案例的学员放到决策者的位置上来解决错综复杂的实际决策问题。这就影响了案例使用效果。我们深感有必要将既符合国际规范又融合中国实践的案例贡献出来，促进中国工商管理教育的国际化和规范化。

中欧国际工商学院是一所立足中国、面向世界的国际商学院，学院的MBA、EMBA和EDP（高层经理培训课程）分居亚太区第一名、亚洲第三名和亚洲第一名（英国《金融时报》）。作为一所国际化的商学院，创建知识资本一直是其关注的重点。中欧国际工商学院长期以来致力于自有案例的开发，是世界三大案例中心之一的欧洲案例交流中心（ECCH）的成员，并于2001年成立了专门的案例研究中心，到目前为止已拥有70多个高质量的双语案例。自从1997年在ECCH发表第一篇案例《中国东方航空公司》以来，学院已经有51个案例通过该中心在全球销售。这些案例涉及的领域涵盖了市场营销、人力资源与组织行为学、生产作业管理、战略管理等各个方面。在中欧国际工商学院就学期间，每位MBA学生要分析100个以上的案例。

中欧国际工商学院的教学案例具有以下特点：

- 严格参照哈佛商学院、加拿大毅伟（Ivey）商学院等国际最主要的案例开发机构的方法与标准，同时提供中、英文双语版本，并在欧洲案例交流中心发布；
- 案例由中欧国际工商学院的教授和专职研究人员开发。教授们在国外一流商学院丰富的案例撰写与教学经历确保了案例的质量；
- 所有案例均基于企业在中国的商业实践，通过多次现场访问获得客观、全面、生动的第一手资料，以确保案例能再现实际的商业决策过程；
- 每个案例均附有《教学参考》（*Teaching Note*），详细说明案例的使用目的、方法、重

点和课堂安排建议，确保教师能迅速、有效地使用案例。

2004年适逢中欧国际工商学院建校10周年，我们将以此为契机推出《中欧国际工商学院案例丛书》。丛书将使得国内商学院师生、研究人员和企业界人士能共享中欧国际工商学院的高质量案例，进而推进案例教学在中国的发展。我们真诚地希望通过本书的出版为中国工商管理教育的发展贡献绵薄之力。

· 目 录 ·

案例作者简介

中欧国际工商学院简介

序

编者的话

艾默生电气（苏州）有限公司（A）	1
艾默生电气（苏州）有限公司（B）	21
戈尔（中国）有限公司	31
索尼（中国）有限公司：学习型组织	41
亚商在线有限公司：面向中国市场提供电子商务服务（A）	55
海沃氏亚太公司中国区：最重要的战略变革	67
飞利浦（中国）投资有限公司：“一个飞利浦”的计划	83
海尔的业绩管理（A）	105
海尔的业绩管理（B）	119

艾默生电气（苏州）有限公司（A）^①

.....

爱迪·图伦廷（Eddie Turrentine）得知总经理准备让他于2000年3月继任其职位，对这一消息他感到十分吃惊。他当时担任艾默生电气（苏州）有限公司的采购和物料经理。该公司是美国综合大型企业艾默生集团的一家子公司（使用集团的一个主要分部考普兰德的名称作为产品品牌）。公司总经理是台湾人，名叫王卫。他告诉爱迪，自己第二天就要辞职，并打算推荐爱迪继任他的总经理一职。爱迪记得王卫是这样说的：

关于这件事，我考虑了好几个星期后才做出了这样的决定。我打算推荐你来继任我的职位。你有足够的经验和知识来经营公司。你是能够将公司管理得井井有条的最佳人选。

总经理王卫的这一席话完全出乎爱迪的意料：

我从未打算要当公司的总经理。我记得当王总经理把他的想法告诉我时，我非常吃惊。起初，我有点犹豫，没敢接受他的这番好意，因为我从来没有当过总经理。王总经理为人十分坦诚。他告诉我说，他真的认为我会比他干得更出色，而且他会大力支持我的工作。我最终接受了他的建议，正式担任了公司总经理一职。

爱迪知道他面临着严峻的挑战。公司存在许多问题需要处理，尤其有许多涉及人员方面的问题。正如爱迪所说：

就这样，我走马上任了，坐上了总经理的职位。说实话，我真不知道该从何处入手。

① 本案例由中欧国际工商学院范悦安（Juan Antonio Fernandez）教授和案例研究员陈卓撰写，目的是用作课堂讨论的题材而非说明案例所述公司管理是否有效。为保密需要，某些名称及信息已经过调整。版权2002©中欧国际工商学院。未经中欧国际工商学院授权，禁止以任何形式对此案例的任何部分进行复制、转载、修改、发布或存储于任何检索系统中。

考普兰德公司

20世纪初，爱德蒙多·考普兰德在美国创建了考普兰德公司。他申请专利后生产出了世界上第一台电冰箱，并在美国市场推广，成为一种家用电器产品。考普兰德公司曾先后涉足其他各类产品市场，其中包括20世纪40年代的战争物资市场。20世纪下半叶，它开始集中力量发展自己的核心能力，即空调和冰箱压缩机的生产业务。到本案例撰写之日，考普兰德公司的员工人数已经超过10 000，共有20多个生产厂，分布于世界各地。它的年销售收入逾20亿美元，成为全世界HVAC^①行业压缩机的最大生产商。在20世纪80年代初，考普兰德公司一直是全世界HVAC市场第一大压缩机供应商，它向客户提供的主要产品往复（活塞）式压缩机在技术上已经有20~30年的历史。与此同时，该行业正准备向生产更高效、更可靠的滚动（旋转）式压缩机方向转变，而考普兰德公司早就已经在这一领域取得了巨大的产品开发优势，拥有与这一新技术相关的大量专利，只是缺少足够的资金，无法拓展业务打入美国新房屋市场。此外，它目前现有的一些生产厂也不适合转产这一创新产品。因此，它会继续利用这些生产厂来满足日益减少的活塞式压缩机的需求，直到产品线最终报废。考普兰德公司具备成为市场领先者的潜力，但要刺激增长则需要整个公司的积极支持和大量资金来源。

艾默生电气公司收购考普兰德公司

艾默生电气公司是一家美国公司，分部数量超过75个。1985年，它收购了考普兰德这家私有企业。此次收购使考普兰德公司能够获得必要的资金来源，向全球范围拓展业务。长期以来，艾默生电气公司一直位列美国《财富》100强，在全球最大的公司中大致处于第250名到第350名的位置。2000年，艾默生电气公司的销售收入达到155亿美元。经过此次收购，考普兰德公司成为艾默生电气公司最大的一个分部，在其资本投资预算中占有最大的份额，并在北美地区积极建造滚动式压缩机生产厂。

有了艾默生电气公司的资金支持，考普兰德公司准备在需求处于上升趋势、投资风险相对较小的地区建立生产线，向全球市场开拓业务。它生产的产品已经有大约25%出口国外市场。它在欧洲的投资取得了成功，在亚洲建立的合资企业也取得良好的回报，但是每当考虑在远东地区建立大型独资生产厂的提议时，它总是显得畏缩不前。1994年，它终于在泰国建造了年产50万台滚动式压缩机的生产厂，并正式开始运转。但它很快就发现该生产厂的市场实际上主要集中在中国；此外，向中国出口产品并不如它开始所想象的那样轻而易举。显然，它在做出这一投资决策前并未做好充分的调查准备工作。与此前其他许多西方公司一样，艾

① HVAC是指供暖、通风装置和空调行业。

默生电气公司也陷入了同样的误区：它自以为自己的产品在亚洲有着广阔的市场，而且当地市场尚处于未开发阶段，因此在进入这一市场前完全没有必要进行细致的市场分析。

艾默生电气公司进入中国市场

在汲取了这一宝贵的教训后，艾默生电气公司着手进行了为期两年的可行性研究，最终做出了在美国本土以外最大的一项投资决定，即在中国苏州建造价值1.8亿美元的生产厂。它开展的可行性研究结果表明，这一地区的客户需求、竞争环境、劳动力市场、当地供应商能力以及其他一些相关因素都是十分有利的。进行这项投资将能够取得足够的回报。

该项目计划分三期在两年时间里完成，并且一切都按照考普兰德公司的生产厂技术特许原则进行。该原则是一套把关管理系统，用来控制生产厂的具体实施运作。同时，该生产厂还要体现出公司在亚洲地区追求卓越品质的诚意，是公司在亚洲地区的旗舰厂。如果该生产厂能够红红火火地发展起来，那么公司可能会在不久的将来加大投资力度。相反，如果最后以失败告终，则可能会限制公司今后几年在这方面的活动。毋庸置疑，这一项目吸引了许多人的关注。

苏州距离中国大都市上海只有70公里的路程。苏州工业园区建成于20世纪90年代，虽然名声响亮，但入驻的企业相对来说较少。负责管理工业园区的新加坡管理层急于吸引投资项目，并为此向利益相关者们提供必要的优惠条件。工业园区管理层与当地就业机构也保持着良好的关系。他们在向艾默生公司提供的报告中指出，当地的劳动力资源十分丰富，而且劳动力价格相比上海这样的大都市地区要低很多。当地相对较高的失业率似乎表明，留住小时制技术工人并非当务之急，因为当地的几所职业技校可以稳定地提供大量有潜力的年轻人。他们在公司所营造的合作性学习环境中可以得到不断发展。同时，当地许多前途未卜的国有企业中有大量具有一定工程技术专长的人才。总之，艾默生电气公司认为选址苏州工业园区相当理想。这里很适合建立一支业绩出色的多样化工作团队。

上海的汽车制造业处于不断扩展的过程中，周边聚集了大量供应商，而苏州由于毗邻上海，这就使得在苏州选址的艾默生电气公司在确定和发展当地供应商队伍方面具有绝对的优势。从一定程度上说，苏州有许多很好的冲压和铸件供应商，同时上海也有许多锻造厂和精密加工企业。最初的实地调研表明，艾默生电气公司在当地建立生产厂所要求的所有条件都将能够得到满足。

另外，还有其他一些不太重要的有利因素在促成此项投资决策中也起到了积极作用。例如，周边有英语学校，选址与大部分客户之间的距离都比较合理，有许多过硬的分包商，而且通信和交通基础设施稳固发达。

该项目的可行性研究报告经过公司总部批准后得出的战略建议包括：

- 最初瞄准那些使用每小时3 000 ~ 5 000 BTU单位^①压缩机的大型OEM^②，作为自己主要的细分市场。
- 在生产厂的资本方案中，将生产较大型压缩机的投资能力考虑在内，而对较小规模的投资能力暂停考虑。
- 分三期投资以降低因可能失败造成的风险，同时做到大致满足需求即可。
- 寻找和聘请通晓中英文双语的亚洲人士来辅助项目的实施，同时在最高管理层中委任一位当地的中国人，并使管理成员中的海外华裔和美国管理人员人数保持在一半对一半的比例。
- 使用临时工对预计的季节性需求变化做出反应。

尽管亚洲金融危机使得考普兰德公司和艾默生电气公司在该项目的进展上停滞了一段时间，但最终还是于1998年6月正式启动，并于2000年年初投入生产。

艾默生电气（苏州）公司的人员与文化问题

1986年3月，一位台湾总经理上任，开始招聘人员，同时负责领导整个项目的运作。不久，他开始物色和招募一些骨干人员。人员招聘计划中并不包括人力资源经理这一职位，至少在项目初期是这样。因此，整个招聘程序缺乏真正的指导方针或原则，无法确保相类似的职位之间在各个方面保持统一的标准。由于人员招聘方法迥异，导致许多人的薪酬方案、劳动合同和对未来的升迁期望存在很大的差异。

总经理在招聘人员时将工资等级划分得十分细致，而且在每个职位级别中又划分出大量的能力层次。事后证明，这种做法在项目初期就为以后项目的成功运作埋下了隐患。

直到大部分人员岗位的招聘工作结束后，公司最终才招聘了一位当地中国人担任人力资源经理。总经理的这一举措向其他主管人员表明，人力资源经理的作用就是了解并向上汇报生产厂工作人员中的一些重要但难以觉察的行为。否则的话，这些行为将无法为管理层所知晓。新上任的人力资源经理五十来岁，过去在一家国有企业中工作。正如爱迪所说：

我们在当地招聘了一位中国人来担任人力资源经理。这样，他就能帮助我们完成当地人员的组织管理工作。他是苏州本地人，有很多关系。你知道，有四通八达的“关系”^③网是十分重要的。

① BTU: British Thermal Unit, 英热单位。1BTU=1 055.06焦耳。

② OEM指原始设备制造商。

③ “关系”是指一个人周围形成的人际关系网络，能够帮助他及其所在的组织获得利益。这个词通常带有贬义。