

中国人民大学  
工商管理案例

丛书主编 徐二明

人力资源开发与  
管理卷

分卷编著者 孙健敏  
李原  
张孝宇

学工商

读  
精  
选  
案  
例

中国人民大学出版社

中国人事科学研究院  
人力资源管理研究所  
人力资源管理研究所  
人力资源管理研究所

人力资源管理 第二卷

# 人力资源开发与 管理卷

中国人事科学研究院  
人力资源管理研究所  
人力资源管理研究所  
人力资源管理研究所

中国人民大学  
工商管理案例  
MBA

丛书主编 徐二明

人力资源开发与  
管理卷

分卷编著者 孙健敏  
李原  
张孝宇

中国人民大学出版社

## 图书在版编目 (CIP) 数据

中国人民大学工商管理/MBA 案例: 人力资源开发与管理卷  
徐二明主编; 孙健敏等编著  
北京: 中国人民大学出版社, 1999

ISBN 7-300-02822-5/F·865

I. 中…

II. ①徐… ②孙…

III. ①企业管理-案例 ②劳动力资源-资源开发-案例 ③劳动力资源-管理-案例  
IV. F27

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (98) 第 20313 号

中国人民大学 工商管理 案例  
MBA

丛书主编 徐二明

### 人力资源开发与管理卷

分卷编著者 孙健敏 李原 张孝宇

---

出版发行: 中国人民大学出版社

(北京海淀路 157 号 邮编 100080)

经 销: 新华书店

印 刷: 涿州市星河印刷厂

---

开本: 850×1168 毫米 1/32 印张: 14.625 插页 1

1999 年 1 月第 1 版 1999 年 1 月第 1 次印刷

字数: 356 000

---

定价: 24.00 元

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

## 丛书编委会名单

顾 问 袁宝华

主 编 徐二明

编 委 (按姓氏笔画排序)

王化成 王利平 孙健敏

吕景胜 宋远方 李宝山

陈 莹 徐二明 郭国庆

温 厉

在企业战略管理中，企业为了获得竞争优势，需要分析自己的战略态势，找出保证获得成功的关键因素。那么，在工商管理教育中，案例教学可以称得上是一种保证完善地贯彻教学思路的关键因素。

如同医院的病例、法院的审判案例，工商管理教学中所使用的案例反映企业管理的现实情景、管理中所出现的矛盾与冲突、管理所应用的各种数据，以及案例编写者所试图反映的管理理念。这就要求教师与学生共同配合，在课堂上对案例所提供的材料加以认真讨论；甚至通过计算机的模拟，提出一种或几种在教学过程中认为满意的解。当然，所有的案例是已成为历史的管理经验或方法的总结，是对企业以往的成功经验与失败教训的一种回顾，已成为一种静态的物质凝固在文字之中，与管理的现实已有了一段距离。这就要求教师与学生触类旁通，不应拘泥于现有的经验。

在过去很长的时间里，我们的工商管理教学中缺

少案例教学这一手段,充其量是教师在授课时辅以例子或例证,说明自己所要阐述的观点。学生只能被动地接受那林林总总的知识,难以在课堂上消化管理知识。

近年来,随着工商管理硕士(MBA)在国内被学术界、企业界以及学生们普遍认知,人们开始强烈要求改进管理教育方法与手段,案例教学法也就应运而生。不过,在教学的实践中,仍发现学生们不适应这种教学形式,往往不能充分地组合,完美地表达自己的观点。看来,真正引进与使用一种新的教学方法,使之成为适合我国工商管理教育的方法还有一段距离。

为了推动我国工商管理教育的案例教学法,中国人民大学工商管理学院邀请一些专家学者编写了这套中国人民大学工商管理/MBA案例。

这套案例集的编写指导原则是:

一、与工商管理核心课及重要的必修课配套。

二、案例的选择兼顾典型示范、应用实际、现实新颖、适合国情,并具有一定的理论价值。

三、提供的案例重在讨论、思考和学生参与。案例本身可能并无统一答案,每个案例后只作简单提示性思考建议,将讨论和参与的空间留给课堂教学。这与工商管理教育重在能力培养的教学定位是相一致的。

四、注重案例适用对象的广泛性。力求使这套案例集适用于高校工商管理课堂教学和企业工商管理人员的短期培训,并成为企业家的参考读物。

此外,为启发读者思考,在每个案例或一组案例之后,作者给出了简明的分析提示,并在每一案例后面附有思考题。

最后,特别感谢尊敬的中国企业家协会会长、原中国人民大学老校长袁宝华先生,在百忙之中对丛书的编写提出了指导性的意见,感谢他担任本丛书的顾问。在此,我还要感谢中国人民大

学出版社为本丛书出版所作出的精诚协作。

**徐二明**

中国人民大学工商管理学院

1998年9月



本书是为配合工商管理教学的人力资源管理课程而编写的配套参考书。

案例研究是源于美国哈佛大学工商学院的一种教学和研修方法。其目的在于通过对工作场合实际发生的或将来可能发生的问题的分析和讨论，启发学生的思路，提高学生分析问题和解决问题的实际能力。案例分析要求学生能将所学的知识和技能应用于实际问题中，通过对实际问题的分析，提出解决方案。虽然通过案例分析和讨论一般不会达成一个统一的结论（案例分析不要求标准答案），但研修者自己可以通过分析和讨论发现问题。因此，编者认为案例教学法需要两个基本条件：一是研修者具备一定的知识基础，能够运用已有的知识分析和讨论问题；二是研修者应有一定的悟性，能够从分析讨论中总结出经验和规律。

案例研究的特征是将案例作为研究对象。案例本身必须有一定的情节，同时要涵盖需要解决的问题及

其背景信息，所以大多都是故事性很强的，无论其表现形式是文字、录像，还是录音。

由于时间和资料来源所限，本书所选用的案例并不完全符合上述标准。这是需要提请读者注意的。有些案例在严格的意义上并不能称为案例，但从我们的经验来看，通过这些“不标准”的案例的分析，也可以在相当程度上提高学生分析问题和解决问题的能力。比如绩效考核部分的案例，我们提供的是实际的考核制度，并没有提供公司的背景以及推行这套制度的情况。我们认为这样反而可以考察学生灵活运用知识的能力。通过对考核制度的评价，可以判断学生是否真正理解了考核的意义、考核的功能、考核可能遇到的问题等。

作者是根据自己从事企业管理咨询的经验，并根据有关报刊和杂志的文章，尽量编写了符合我国国情的案例，同时吸收了少部分国外的案例。大多数案例是第一次公开发表。全书根据人力资源管理课程的内容和我国的实际情况，将 60 多个案例分为 8 编：第一编：人力资源战略；第二编：人员招聘与录用；第三编：培训与开发；第四编：绩效考核；第五编：薪资管理；第六编：管理者；第七编：员工关系；第八编：劳动力市场与人才流动。每个案例后附有分析提示和思考题。

本书不仅可供 MBA 和一般管理学教学之用，而且可以作为企业管理人员培训和自修之用。

**作者**

1998 年 9 月

## 第一编 人力资源战略

- 案例一 一个高科技公司的人才谋略…………… (3)
- 案例二 人才开发与企业兴衰…………… (9)
- 案例三 保险集团因何异军突起? …… (14)
- 案例四 从一个企业的发展, 看一个企业的用人 …… (22)
- 案例五 企业成败话人才 …… (30)
- 案例六 第一康复医院——培养人才的摇篮 …… (37)
- 案例七 人才策略: 争得来, 留得住, 用得好 …… (42)
- 案例八 欧洲新一代老板亮相 …… (52)
- 案例九 政府机构改革之剑指向自身 …… (56)
- 案例十 国企要树立市场人才观念 …… (65)
- 案例十一 国企, 为人才拼刺刀 …… (70)
- 案例十二 尊重人——永恒的大龙

	公司文化 .....	(77)
案例十三	TCM 模式中的人力资源开发与管理 .....	(83)
案例十四	汽巴精化公司——飞翔的蝴蝶 .....	(91)
案例十五	美国公司人事管理职能的“外包化” .....	(95)
案例十六	中华商务中心的组织结构 .....	(99)

## 第二编 人员招聘与录用

案例一	甄选录用决策 .....	(107)
案例二	招聘广告 .....	(110)
案例三	桑利集团第四印染分公司的困境 .....	(117)
案例四	日本企业怎样获取高质量的人才? .....	(122)

## 第三编 培训与开发

案例一	瑞典利用互连网络培训员工 .....	(131)
案例二	日本的退休适应性培训 .....	(135)
案例三	再就业在澳大利亚 .....	(142)
案例四	“锦华人”走活了再就业这盘棋 .....	(147)
案例五	国外成功企业的人力资源开发 .....	(151)

## 第四编 绩效考核

案例一	人事考核规程 .....	(161)
案例二	开发部人事考核规程(草案) .....	(173)

## 第五编 薪资管理

案例一	蓝天技术有限公司职能工资改革暂行规定 .....	(189)
案例二	红旗集团驻外经营部管理制度 .....	(197)
案例三	蓝天技术有限公司生产系统浮动工资 核算办法 .....	(206)

案例四	企业福利制度弹性化趋向·····	(212)
-----	------------------	-------

## 第六编 管理者

案例一	应运而生的企业家市场·····	(221)
案例二	企业主管从哪里来?·····	(230)
案例三	企业家们到哪里去了?·····	(233)
案例四	谁来选择国企经理?·····	(250)
案例五	“何慕事件”的幕前幕后·····	(256)
案例六	搞好国有企业的关键在领导班子·····	(266)
案例七	倾国企人心,筑国企大厦·····	(274)
案例八	借“文化力”打“人才牌”的吴行亮·····	(281)
案例九	用杠杆撬动地球的人·····	(290)
案例十	辉煌的“思变”轨迹——记鱼新堂集团 公司董事长、总经理王向东·····	(298)
案例十一	拯救企业之神——施贵宝公司董事长 韩保德·····	(303)
案例十二	青出于蓝的报业主——《纽约时报》 第5位掌舵人·····	(308)
案例十三	勇立潮头挽大风——记龙江电工厂厂长 赵先知·····	(314)
案例十四	首席执行官的钱囊·····	(322)
案例十五	一个西方经理的工作日·····	(332)
案例十六	追求卓然,超越平凡·····	(337)

## 第七编 员工关系

案例一	摩托罗拉公司的意见箱和家庭日·····	(345)
案例二	胜利股份公司的悬谈文化·····	(350)
案例三	通过员工持股提高企业凝聚力·····	(357)

案例四	日本的终身雇用制为何颇具生命力? .....	(364)
案例五	集体劳动合同制 .....	(370)
案例六	健康的人际关系也是生产力 .....	(380)
案例七	一个想干事、能干事、会干事的领导班子 .....	(389)

## 第八编 劳动力市场与人才流动

案例一	人才交流会的是与非 .....	(405)
案例二	160 就业信息台——人才市场供需透视 .....	(417)
案例三	政府搞精简, 企业抢人才 .....	(428)
案例四	私营企业员工流动成因探析 .....	(432)
案例五	停薪留职还是辞职? .....	(437)
案例六	年过半百跳槽忙 .....	(441)
案例七	集体跳槽——需要一说法 .....	(446)
案例八	造就一流科学家的加州 .....	(451)
后 记	.....	(456)

第一编  
人力资源  
战略

中国人民大学工商管理 / MBA 案例





大龙公司在创业初期，业务的发展有些像因人而作，有什么样的人就开展什么样的业务，到了二次创业时期，公司必须有自己的发展战略，而人才的配置必须适应这种战略。因此，如何有效地开发和使用人才，便成为大龙公司二次创业时期人力资源管理的关键问题。

### 一、公司内部人才的二次开发

公司的人才二次开发，采用实践和培训相结合的方式。培养的目标是复合型人才和专业技能人员。公司的高级管理人员应按复合型人才培养，他们要具有宏观战略眼光，有战略策划能力，知识面比较广。公司为他们设计的“实践”是让他们在公司的管理岗位上“流动”；为他们设计的培训课程有：现代企业制度、公司法、宏观经济学、国际金融、社会信息化、企业战略策划、市场策划、健康管理等。公司高层管理人员的稳定是公司稳定的基础，他们适应公司发展