



普通高等教育“十一五”国家级规划教材



新世纪高等学校规划教材·人力资源管理核心课系列

人力资源管理与开发 案例精选

第2版

赵曙明 程德俊◎编著

*Human Resource Management
and Development Case Selections*



北京师范大学出版集团
BEIJING NORMAL UNIVERSITY PUBLISHING GROUP
北京师范大学出版社



普通高等教育“十一五”国家级规划教材



新世纪高等学校规划教材·人力资源管理核心课系列

人力资源管理与发展 案例精选

第2版

赵曙明 程德俊◎编著

*Human Resource Management
and Development Case Selections*



北京师范大学出版集团
BEIJING NORMAL UNIVERSITY PUBLISHING GROUP
北京师范大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理与开发案例精选/赵曙明, 陈德俊编著.
—2版. —北京: 北京师范大学出版社, 2018.5
新世纪高等学校规划教材·人力资源管理核心课系列
ISBN 978-7-303-23671-8

I. ①人… II. ①赵… ②陈… III. ①劳动力资源—
资源管理—案例—高等学校—教材 ②劳动力资源—资源
开发—案例—高等学校—教材 IV. ①F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2018)第 090483 号

营销中心电话	010-62978190 62979006
北师大出版社科技与经管分社	www.jswsbook.com
电子邮箱	jswsbook@163.com

RENLI ZIYUAN GUANLI YU KAIFA ANLI JINGXUAN

出版发行: 北京师范大学出版社 www.bnup.com
北京市海淀区新街口外大街 19 号
邮政编码: 100875

印 刷: 保定市中国画美凯印刷有限公司
经 销: 全国新华书店
开 本: 730 mm×980 mm 1/16
印 张: 16.25
字 数: 300 千字
版 印 次: 2018 年 5 月第 2 版第 5 次印刷
定 价: 35.00 元

策划编辑: 马洪立 陈仕云	责任编辑: 李雪洁 陈仕云
美术编辑: 刘 超	装帧设计: 刘 超
责任校对: 李 菡 赵非非	责任印制: 赵非非

版权所有 侵权必究

反盗版、侵权举报电话: 010-62978190
北京读者服务部电话: 010-62979006-8021
外埠邮购电话: 010-62978190

本书如有印装质量问题, 请与印制管理部联系调换。
印制管理部电话: 010-62979006-8006

新世纪高等学校规划教材·人力资源管理核心课系列

编写指导委员会

主 任 成思危

副主任 席酉民 吴世农 李廉水

委 员 (排名不分先后)

王方华 王重鸣 尤建新 吴世农 李国津

李 垣 李 翀 李廉水 赖德胜 张维迎

荆 新 赵曙明 唐任伍 席酉民 徐康宁

钱颖一

新世纪高等学校规划教材·人力资源管理核心课系列

编写委员会

主 任 赵曙明 王重鸣

副主任 刘 洪

委 员 (排名不分先后)

王重鸣 刘 洪 石金涛 李宝元

姜红玲 赵曙明 程德俊 颜世富

姚裕群 王洛忠 柯江林

前言

案例教学在现代工商管理教育中具有非常重要的地位,但是,目前国内人力资源管理教学过程中所使用的案例主要是从国外翻译过来的。由于东西方文化差异以及社会与企业的制度的不同,过多使用欧美案例存在很多的问题。目前国内引进的哈佛案例和西安大略毅伟案例尽管受到中国学生的普遍欢迎,但是学员也普遍存在“隔靴搔痒”的感觉。对于大多数国内学生而言,很难真正进入国外案例的情景。我认为,本土优秀案例缺少的原因主要有两个:首先,案例的编写存在着企业数据难以采集、开发经费不足、案例编写经验不够等诸多困难。其次,大部分高校不将案例的编写计入科研成果,大部分的学者不愿意将精力投入到这项工作中去。本土优秀案例的稀缺,致使为数不多的本土化案例在教学中被反复使用,案例教学的系统性难以提高。中国正处于从计划经济向市场经济的深刻转变中,许多情况是国外没有经历过的,一味地学习国外的案例将会在一定程度上影响教学质量。因此,中国人力资源管理教育既需要适当学习国外的先进案例,又必须在学习国外先进案例编写方法的基础上,结合国内的工商实战环境,编写大量优秀的中国企业人力资源案例。

1991年5月,我在取得美国加州克莱蒙特研究生大学高等教育与人力资源管理博士学位后,到美国佛罗里达大西洋大学

商学院从事人力资源管理和企业跨国经营管理的博士后研究,并担任兼职教授。从那时起,我便开始了人力资源管理案例的撰写和教学。1992年10月回国后,我在南京大学开设了国际企业人力资源管理课程,开始探索如何使用现代教学方法,提高人力资源管理课程的教学效果。当时由于刚刚起步,在课程的内容和方法上,主要以引进国外教材和教学方法为主。1998年以后,随着经济的全球化发展,我开始用英文讲授《全球人力资源管理》课程,指导年轻教师使用英文教材实施教学。在此期间,我编著了《国际企业:人力资源管理》、《人力资源管理与开发》、《人力资源管理与开发国际比较研究》、《人力资源管理研究》、《人力资源管理研究新进展》等教材和专著。这些研究成果被融进课堂教学,也成为了学生的课外参考书,对拓宽学生知识面,加深对人力资源实践工作的了解起了积极作用。在教学方法研究和教学内容更新方面,我积极引导课程组教师开展国际合作研究和国内外培训活动,先后与美国、澳大利亚等大学的人力资源专家开展合作研究,与国际知名人力资源管理教授罗伯特·马希斯等合作出版中文教材《人力资源管理》,连续八年举办全国人力资源管理师资培训研讨班等。2000年,以我为核心的“人力资源管理”教学团队开始采用电子信息化教学手段和相应的教学方法。教学方法已经从最早的老师单向讲课,转变为授课、案例分析、录像、同学讨论、个人和小组的报告、角色扮演、企业现场研讨等多种形式相结合的方式;从过去的以“教师为中心”转变为以“学生为中心”,从以“教学为中心”转变为以“学习为中心”。实践证明,同学参与积极,兴趣提高,不仅达到了更好的教学效果,还实现了学以致用和教学相长的目的。在长期的教学过程中,我们非常重视案例在人力资源管理课程教学中的使用。我们每年都派送两到三名教师到哈佛大学进修,研究案例教学方法。到目前为止一共有13人参加了培训。他们已经成功地将该方法应用到南京大学商学院的实际教学中,并且在院内开展了哈佛教学方法的研讨活动。我们花费大量的时间挑选优秀的国外案例,同时也组织学生、老师到企业中进行实际调研,编写自己的案例。我们编写的长江电器公司案例、美菱集团案例、光汇公司案例在使用中效果良好。我们不仅在本科生教学中使用这些案例,同时也将其应用于MBA教学中,取得了

很好的效果。

《人力资源管理与开发案例精选》一书的特点在于四个方面:第一,强调案例体系的系统性,尽可能地全面覆盖人力资源管理领域中的各个方面,以满足该课程的教学。第二,以本土化案例为主体,借鉴国外案例的写作方法,编写适合国内工商管理教学的本土案例,满足学员对这方面的需求。第三,注重原创性的案例编写,尽量争取企业的认可和帮助,在不泄露企业商业机密的情况下,尽可能真实地再现企业原貌。第四,重视案例情景的描述。案例教学的目的在于激发学员的个性化思考和提高其解决实际问题的能力。案例教学的关键在于让学员深刻了解案例的背景,体会决策者在实际决策中的情景冲突与矛盾。该案例集按照“人力资源管理”课程教学内容的安排,分为战略人力资源管理、组织设计与工作分析、人力资源规划与招聘、员工培训与发展、绩效与薪酬管理、劳动关系、国际人力资源管理七大部分。该案例集无论对于学生理解人力资源管理内涵,还是对教师教学都具有很大的帮助。

这本《人力资源管理与开发案例精选》主要来源于笔者在近两年来人力资源管理教学与科研过程中的积累。其中,既有作者在长期教学过程中精选的在人力资源管理方法上很有特色的国际知名企业,如西南航空公司、新联汽车公司等案例,又有作者亲身在国内著名企业咨询调查而成的光汇集团、美菱电器等公司的案例。虽然大部分案例是我们教学团队编写的,但是也有部分优秀的案例引用于国内外其他专家和学者的著作,在此我们向这些专家学者表示衷心的感谢!最后,我们还要感谢北京师范大学出版社编辑马洪立、李雪洁的辛勤劳动!

赵曙明

于南京大学商学院

目 录

第一部分 战略人力资源管理(1)

- 案例 1 西南航空公司:通过人来进行竞争 (3)
- 案例 2 CZ 国有投资集团的人力资源管理 (9)
- 案例 3 通过人力资源管理提升企业绩效:合
肥美菱股份有限公司的经验 (17)
- 案例 4 人力资源管理推动的哈曼国际工业
公司 (29)
- 案例 5 里茨—卡尔顿饭店 (35)

第二部分 组织设计与工作分析(47)

- 案例 6 新联汽车公司的组织变革 (49)
- 案例 7 不断超越自我:“光汇集团”管理变革 (62)
- 案例 8 美尔姿集团的人力资源管理变革 ... (72)
- 案例 9 华夏银行南京分行试行客户经理制 ... (81)

第三部分 人力资源规划与招聘(91)

- 案例 10 信达公司的人力资源计划 (93)

案例 11	江苏海外企业集团人才招聘、选拔改革的案例	(98)
案例 12	斯迈尔服饰公司的战略与招聘	(106)
案例 13	招聘跳槽员工给某漆业有限公司带来的损失	(115)
案例 14	千叶国际公司	(118)

第四部分 员工培训与发展(131)

案例 15	迪克·斯宾塞:从营销到管理的职业生涯	(133)
案例 16	麦当劳经理的成长	(141)
案例 17	享受 E 培训	(145)
案例 18	松下幸之助的培训之道	(154)

第五部分 绩效与薪酬管理(163)

案例 19	先灵一葆雅公司:营销绩效管理中的冲突	(165)
案例 20	ML 公司的薪酬改革	(178)
案例 21	成长的烦恼:扬子江电器股份有限公司案例研究 ...	(185)
案例 22	将 70% 的红利分给员工:慧聪资讯有限公司经营案例	(197)
案例 23	苏珊娜是否应该向约翰尼公司主动要求加薪	(205)
案例 24	建立“421”机制,激活专业技术人员	(212)

第六部分 劳动关系(215)

案例 25	深圳企业的集体劳动合同制	(217)
案例 26	上海某货运公司退工不规范,员工起诉获赔偿	(223)

案例 27 某化工厂新任厂长的难题	(225)
-------------------------	-------

第七部分 国际人力资源管理(231)

案例 28 无锡某美国电气有限公司人力资源本土化	(233)
--------------------------------	-------

第一部分

战略人力资源管理

案例 1 西南航空公司：通过人来进行竞争^①

美国民航业在 1990—1993 年间损失了 40 亿美元，而西南航空公司在此期间却创造了大量的利润。自从 1978 年的《航空管制解除法》颁布以来，持续的运费价格战和白热化的激烈竞争已经导致该行业的竞争环境变得异常动荡不安。在解除航空管制之后，政府已经不再决定航空公司必须飞哪条航线以及必须为哪座城市提供航空服务。现在，服务的收费水平以及所提供的服务本身都是通过竞争力量决定的。这对该行业的冲击是非常巨大的。仅 1991 年一年，就有三家航空公司遭到了破产和被清算的命运。不仅如此，在 1992 年初，环球航空公司也不得不向其债权人寻求保护。只有数量非常有限的航空公司如西南航空公司、美洲航空公司等能够以增长的态势进入 90 年代。

1994 年，美国民航业除西南航空公司以外的其他公司年利润之和才不过 1 亿美元，而西南航空公司的年利润却高达 1.79 亿美元，同时其运营成本也达到了每公里 7 美分这一行业最低水平。在过去的 10 年中，一共雇用了将近 2.6 万名员工的西南航空公司的收益增长了 388%，净收入增长了 1490%。公司连续 31 年赢利，1972—2001 年间股票投资者的总回报率超过 300 倍（超过所有其他股票的表现），公司市值比美国其他所有航空公司市值的总和还高。

航空业是一个资本密集型的行业，用在飞机上的费用是十分巨大的。另外，航空公司还必须提供超级的顾客服务。航班延迟、行李丢失、超额订票、航班取消以及不能为乘客提供优质服务等情况都会使乘客迅速疏远某个航空公司。

一、西南航空公司成功的主要因素

对有些企业来讲，“以顾客为中心”只不过是一句口号而已，然而在西南航空公司，这却是一个每天都在追求的目标。比如，西南航空公司的员工对顾客的投诉所作出的反应是非常迅速的：有 5 名每周需要通过飞机通勤到外州医学院上学的学生告诉西南航空公司说，对他们来说最方便的那个航班却总是使他们每次要迟到 15 分钟。为了适应这些学生的需要，西南航空公司把航班的起飞时间提

^① 摘自诺伊、霍伦拜克等著：《人力资源管理：赢得竞争优势》，北京，中国人民大学出版社，2005。

前了整整一刻钟。

西南航空公司是一家围绕全面质量管理目标来构造企业以及企业文化的组织^①。对于西南航空公司的全体员工们（包括首席执行官赫伯·凯勒）来说，以顾客为中心、雇员参与和授权、持续改善等已经不是一句停留在口头上的话。实际上，凯勒甚至征集了一些乘客来帮助公司强化顾客驱动型的文化。一些经常搭乘航班的乘客被邀请来协助公司的人事管理者们对申请成为空中服务人员的候选者们进行面试和挑选工作。公司还建立了一些专门的工作小组来帮助公司考察顾客对于公司所提供的新服务所作出的反应，并且提出改进当前服务的新思路。此外，每周大约还会有 1000 名左右的顾客给公司写信，而这些人一般会在四周之内得到公司的单独反馈。西南航空公司经常成为美国交通部的三维皇冠奖（Triple Crown Award）获得者，即准时绩效最高、行李处理最好以及顾客投诉最少的航空公司。

西南航空公司的成功是由外部因素和内部因素共同促成的。外部因素包括燃油价格的下降和经济的强劲增长等，而内部因素则包括航线管理系统的设计、计算机化订票系统的建立以及拥有一支工作动机强烈的高素质员工队伍等。在关于什么才是西南航空公司竞争力的所在这一核心问题的争论中，西南航空公司认为，机器和其他一些实物并不是西南航空的成功所在，才智、热情、精神和情操才是公司鹤立鸡群的根本。虽然许多航空公司想效仿，但都无法复制西南航空公司员工的精神、团结、“我们能做”的态度和无比的集体荣誉感。如果要归纳成功原因的话，那就是：只做你擅长的事，把事情简单化，使票价和成本降低，把客户当宾客，永不停息和雇优秀的员工。

二、西南航空公司的战略

西南航空公司之所以能够持续地增长并维持住利润水平，是因为它有自己独特的企业远景和公司战略，而赫伯·凯勒就是建立和维护这种远景和战略的一个主要力量。西南航空公司是一家建立于 20 世纪 60 年代后期的航空公司。公司一开始就是一家运费低、航班多、航程短、点对点不中转、等级座舱单一、不联运、能够提供温馨愉快旅行的航空公司，它的扩张方式是“在每一个新机场做与原来相同的老事情”。

① 全面质量管理是以 W·爱德华兹·戴明为首的一批质量专家发起的管理革命。它是一种以质量为中心，以全员参与为基础，目的在于通过让顾客满意和本组织所有成员及社会受益而达到长期成功的战略管理手段、方法和途径。全面质量管理的实施，标志着由顾客的需要和期望驱动企业成长的管理模式的兴起。

“采取不同的扩张方式”是西南航空公司的成功之道，这种经营方式使得这家航空公司即使是在变革最为剧烈的时期仍然能够维持增长势头。尽管旅客的订票和出票手续都是在起飞之前完成的，但是乘客实际乘坐座位却是按照先来先占的原则确定的，而这只不过是公司不因循守旧的明证之一。通过航班飞行人员和空中服务人员在清扫客舱以及给养补充方面所提供的协助，西南航空公司得以将乘客转机的时间保持在行业最低的 15 分钟。航班上所供应的食品和饮料仅限于软饮料和花生米，而只是在长途飞行时才在菜单中加入小甜点和饼干。西南航空公司并不同其他航空公司交换机票或者行李。凯勒指出，如果西南航空公司采用了其他航空公司所安排的座位以及计算机化的联运订票系统，那么他们在地面上的停留时间将会增加，而这将会使公司不得不另外再购买至少 7 架飞机。以每架飞机 2500 万美元计算，这一结果将会对乘客所必须支付的机票价格产生非常大的影响。而目前，西南航空公司的票价大大低于其竞争对手。

三、公司的理念、文化以及人力资源实践

那么，西南航空公司是如何保持其独特的成本有效性地位的呢？在民航这个劳资双方之间敌对关系非常普遍的行业中，西南航空公司是如何与其员工——其中 83% 的人都加入了工会——培育起合作关系的呢？在凯勒的领导下，公司培育起了一种像对待顾客一样对待员工的文化——关注他们，对他们的要求作出积极的反应以及让他们参与决策。

公司人事副总裁伊丽莎白·皮德雷克·沙丁说，正是西南航空公司的文化使得该公司显得与众不同。“我们觉得这种温馨愉悦的气氛让大家找到了一种共同体的感觉。它同时还抵消了高强度的工作以及竞争所带来的压力。”正如凯勒所指出的那样，“如果你不善待自己的人，就别指望他们善待他人。”因此，西南航空公司所关注的不仅仅是自己的顾客，同时也包括自己的员工。

西南航空公司的企业文化还表现为重视赋予员工在执行任务时的高度灵活性。公司的员工为自己能够在短短的 20 分钟时间内就能使飞机做好起飞准备而感到自豪，因为这一时间比同行业的平均所需时间要少一半。西南航空公司的一句文化格言是“你别想让飞机待在地上就能给你挣钱”。地面服务人员负责卸载行李、清理机舱盥洗室、清除垃圾以及重新给飞机装备上冰块、饮料以及花生米。空中服务人员则负责为下一次飞行准备好客舱，并且，如果飞行员有时间，他们也会加入到这些准备工作之中来。努力工作在西南航空公司并非仅仅是一种义务，它是自豪感的一个源泉。地面服务人员迈克·威廉姆斯夸耀地说，一位西南航空公司的员工在与另外一家航空公司的一位员工进行交谈时，对西南航空公司

的快速转机服务所做的解释——用威廉姆斯的话说——是：“区别就在于当（其他公司的）一架飞机降落时，他们的员工只不过是按部就班地完成工作，而当我们的飞机降落时，我们却是向它展开猛烈的突击。”

除了较高的激励性和对绩效的较高期望之外，我们还可以清楚地从西南航空公司的招募和甄选过程中看出其文化来。西南航空公司全年都接受求职者对地面操作职位和空中服务职位的申请，许多申请者还曾经是公司的乘客，他们都曾经看到过公司的一张把凯勒装扮成淘气鬼的招聘广告。1994年时，西南航空公司一共收到了2.6万封求职信，人力部门为填补4500个职位，对3.5万多名求职者进行了面试。而在第二年，不断出现的扩张导致公司的雇用数量从年初开始就以更快的速度增长，在1995年的前两个月中，公司就雇用了1200名新员工。这样大的一个劳动力后备库就使得公司能够招募到最适合公司文化的新员工。在这种文化中，他们被要求在工作中必须运用自己的判断力，并且要超越“工作描述”的范围来做好自己的工作。

凯勒的“工作场所乐趣”哲学可以从公司为了对员工的贡献加以认可而花费的时间数量上看起来。当西南航空公司第五年赢得三维皇冠奖的时候，公司将一架飞机献给了所有的员工：他们的名字被刻在飞机头部的外壳上！公司舞会可以因许多事件而发起，其中包括首席执行官的生日。那天员工们都要穿上黑色的礼服。西南航空公司每年一度的红辣椒烹饪大赛、颁奖晚宴以及每周五的“开心日”——在这一天，雇员可以穿着随便的衣服，甚至化妆用的衣服到公司来上班——都表明公司的这样一种信条，即员工必须有幽默感，并且，心情放松的员工才会是高生产率的员工。在这些场合中，员工穿着休闲服装参加活动，甚至顾客也可以参加。公司和员工常常通过举行聚会来培养情趣以及增强大家对西南航空公司这个大家庭的归属感，而这些又对公司文化起到了积极的支持作用。

当一个记者询问公司花在认同员工贡献方面的时间和金钱的数量时，凯勒回答说，如果公司不去做这些事情，那么公司肯定省钱，但问题是这样做的结果却无异于“摘走你的心脏”。

员工参与决策是西南航空公司企业文化的另外一个主要信条。公司采用一种积极的、非正式的提案建议制度以及各种各样的激励手段（现金、商品和旅行凭证等）来对员工所提出的新想法加以奖励。无论是工作小组还是个人，公司都期望他们能够为改善顾客服务以及节约成本贡献自己的力量，这已经成为他们为西南航空公司工作的时候所扮演的角色的一个组成部分。

公司对一些棘手问题所作出的反应也总是围绕公司的经营理念展开。随着福利成本的上升，有着极强成本意识的西南航空公司对于员工的福利计划进行了重