



HZ BOOKS
华章经管

国际通用
MBA教材

配套案例



人力资源管理 案例 (第2版)

3

*Human Resource
Development and Management
Cases*

(2nd Edition)

(加) 霍思安 (Ann C. Frost) 编
西安大略大学毅伟管理学院
邵冲 董剑 吕峰 等译



机械工业出版社
China Machine Press

Richard Ivey School of Business
The University of Western Ontario

IVEY

国际通用MBA教材配套案例

人力资源管理案例

(第2版)

Human Resource Development and
Management Cases (2nd edition)

(加) 霍思安 (Ann C. Frost) 编

西安大略大学毅伟管理学院

邵冲 董剑 吕峰 等译



机械工业出版社
China Machine Press

Cases Translated in full with permission of Ivey Management Services by China Machine Press/
Huazhang Graphics Company of 1 Baiwanzhuang Nan Jie, Xicheng District, Beijing 100037, China.
Sole responsibility for the accuracy of the translation rests with the translator.

Ivey Management Services prohibits any form of reproduction, storage or transmittal of this material without its written permission. This material is not covered under authorization from CanCopy or any other reproduction rights organization. To order copies or request permission to reproduce this material, contact Ivey Publishing, Ivey Management Services c/o Richard Ivey School of Business, The University of Western Ontario, London, Ontario, Canada N6A 3K7; phone (519)661-3208; fax (519) 661-3882; e-mail cases @ Ivey.uwo.ca.

All cases are copyrighted by Ivey Management Services. One time permission to reproduce granted by Ivey Management Services on August 31, 2000.

本书中文简体字版由Ivey Management Services 授权机械工业出版社在中国大陆境内独家出版发行, 未经出版者许可, 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

人力资源管理案例/(加)霍思安编;邵冲等译.-北京:机械工业出版社,2001
(国际通用MBA教材配套案例)

书名原文: Human Resource Development and Management Cases

ISBN 7-111-08959-6

I. 人… II. ①霍… ②邵… III. 劳动力资源-资源管理-案例-研究生-教学参考资料 IV. F241

中国版本图书馆CIP数据核字(2001)第031686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:李文静 版式设计:陈子平

北京第二外国语学院印刷厂印刷·新华书店北京发行所发行

2001年7月第2版第1次印刷

787mm×1092mm 1/16·9.75印张

定价:22.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

再版序言

作为加拿大伦敦市毅伟管理学院副院长，能有这样一个机会向中国读者简单介绍毅伟管理学院的教学传统、教职员工、所获成就及学院发展历史，我深感荣幸。理查德·毅伟管理学院是加拿大西安大略大学（UWO）下属的一所专业学院。西安大略大学是加拿大办学历史最为悠久的高等院校之一，目前拥有17个院系及专业学院，教职员工4 000余名，在校学生达26 000多人。西安大略大学坐落在加拿大南端的安大略省伦敦市，伦敦市位于多伦多地区与底特律地区之间，人口为330 000人。毅伟管理学院作为西安大略大学的专业学院之一，本部设在安大略省伦敦市，同时毅伟管理学院在多伦多市的密西桑戈及中国香港地区设有分校。

历史上，毅伟管理学院一直是管理学界的佼佼者。现将毅伟管理学院历年成就简述如下，以概括毅伟管理学院日新月异的发展历程：

- 1922年，毅伟管理学院设立加拿大第一个培养本科生的商学系。
- 1932年，学院杂志《毅伟商学季刊》创刊并发行。目前，这份杂志发行面已经扩展到全球25个国家和地区，每期发行量达到10 000册之多，深受学术界和管理学界读者喜爱。
- 1948年，毅伟管理学院在加拿大首次设立了在职管理人员培训项目，并创立了加拿大第一个工商管理硕士学位授予点。
- 1961年，毅伟管理学院创立了加拿大第一个商学博士学位授予点。
- 1974年，毅伟管理学院被联邦政府正式指定为加拿大第一个国际商务研究中心（CIBS，为美国CIBERS的前身）。
- 1975年，毅伟管理学院出版社成立，目前以“毅伟出版公司”而名声赫赫。毅伟出版公司目前收集了1 800多个毅伟管理学院当代案例。毅伟出版公司同时也是哈佛商学院案例在加拿大的资料交换中心。2000年，毅伟管理学院案例已交换到60多个国家和地区中的100多所高等院校和100多家大型企业。毅伟管理学院是全球管理学案例研究的第二大制作单位，每年向校外读者出版销售独立案例约50万个。此外，毅伟出版公司还主编并出版发行了为数众多的各类案例教材。
- 1978年，毅伟管理学院开始实施第一项留学生交换项目，目前此类留学生交流计划项目已达到43项。
- 1984年，在加拿大联邦政府的支持下，毅伟管理学院在伦敦市组建全国管理学研究与开发中心的过程中发挥了其积极、主导的作用。
- 1992年，毅伟管理学院当选为权威国际商学刊物——《国际商学研究杂志》1993~1997年期间的主编单位。
- 1993年，《加拿大商学》杂志根据由各大公司首席执行官、人力资源管理部门负责人及职业咨询顾问等人士组成的各个评选组的评比结果，将毅伟管理学院列为加拿大第一流的工商管理学

院。1994年,《亚洲企业》又将毅伟管理学院评为亚洲地区公认的世界25所第一流商学院之一。

- 1997年,《国际管理学杂志》将毅伟管理学院评为国际战略管理学文献的主要贡献者,其排名领先于哈佛商学院和西北大学克洛格商学院。《商业周刊》将毅伟管理学院评为全球第一流国际商学院之一,与欧洲管理学院(INSEAD)、伦敦商学院(LBS)齐名。同年,《美国新闻》、《世界报道》等著名期刊将毅伟管理学院评选为在职管理人员培训项目方面的全球最佳商学院之一。
- 1997年,毅伟管理学院建立了亚洲管理研究院(AMI),致力于亚洲商务管理研究的开发与传播。
- 1998年,毅伟管理学院在中国香港地区创办了郑裕彤(音译)管理学院,专门致力于亚洲在职工工商管理硕士的培训。从此,毅伟管理学院拥有了自己的第一个海外分校。
- 2000年1月,《金融时代》杂志评出全球75所第一流商学院,毅伟管理学院名列第19名。
- 2000年5月,《金融时代》杂志评出全球30个最佳在职培训开发项目,毅伟管理学院项目排名第20名。同时,毅伟管理学院荣获加拿大公共管理学科最佳学院称号,并成为名列全球30所海关管理学科最佳学院中的惟一的一所加拿大高等院校。

在2000年,毅伟管理学院拥有70名全职教授,他们每年负责900名全日制及在职工工商管理硕士生、400名本科生、40名工商管理博士生的学位课程及内容广泛的非学位课程的教学工作和辅导工作。

30年来,毅伟管理学院在全球各地展开了许多重要的海外培训项目。近年来,毅伟管理学院特别重视亚洲(特别是中国)以及前苏联的多个共和国的相关培训项目。这些培训项目特别强调当地学校的管理培训能力方面的建设和开发。

中国项目

1984年,毅伟管理学院与北京清华大学着手开展连续合作项目。毅伟管理学院承诺为中国学生赴加攻读工商管理学硕士学位或博士学位提供相关条件和进行各种准备,与各国访问学者进行合作研究,提供各种在华短期教学指导,并帮助清华大学经济管理学院发展管理学教师队伍。这一项目的另一个目的是毅伟管理学院可借此机会进一步了解中国及中国的商务活动方式。

在项目第一期的实施过程中,撰写了35篇论文、案例和教学指导手册;9名毅伟管理学院的教师参加了短期访华授课活动;12名中国访问学者分别在毅伟管理学院工作一年;培养了8名工商管理学硕士毕业生;来访的中方人员都参加了撰写案例的工作小组活动。这一合作项目由加一中管理学教育基金会提供资金资助。本项目的第二期在1994年开始实施,其内容已经有了进一步的扩展。经过5年时间的努力,项目已经发展成为由毅伟管理学院、滑铁卢大学以及中方的清华大学、大连理工大学和东南大学共同进行的合资合作项目。毅伟管理学院承诺在进一步提高中国管理学教育能力方面将继续提供援助。其重点包括开发、设计及执行1992年8月提出的以案例教学的方式,讲授“合资企业”、“技术转让”及“国际贸易”等课程的项目计划。这一教师培训项目是通过翻译为来自中国各地的大学教师们授课,授课所用教材均已译成中文。

1992年4月,一个大规模的合作出版项目已经开始实施。5卷本的国际商务案例选编中的第一卷已经在中国的清华大学出版社出版发行。这一系列丛书是毅伟管理学院与清华大学精诚合作的结晶,它的出版为中国经营管理人员和大学生们提供了全面完整的国际商务案例。1992~1993年间,经过我们的合作伙伴大连理工大学和东南大学的安排,又有6本国际性教科书通过有关出版社在中国出版发行。

1998~1999年间,一个颇具中国特色的大型案例出版项目开始启动。这一项目的启动得到清华大学经济管理学院常务副院长赵纯均先生、副院长陈小悦先生的鼓励与协助,北京华章图文信息有限公司和中国的机械工业出版社也愿意出版这套案例丛书。毅伟管理学院为中国工商管理硕士课程准备了整整32卷商务管理研究案例——16卷英文案例、16卷中文案例(即国际通用MBA教材配套案例。——出版者注),使之成为“中国管理教育资料文库”。这套丛书的出版将给中国成千上万的教授和学生奉献上价格低廉但内容丰富的高质量教学用书,也为中国的管理学教学人员增强教学能力、积累教学资料提供了基本的经典素材。

本案例选编是毅伟管理学院为继续满足中国高质量教学资料的需求进行不懈努力取得的成果之一。商务案例研究在此意味着是一种以实地考察为基础,需要进行科学决策的综合性实际管理情景。它不包含对案例史的记叙(这不需要学生进行任何决策),也不属于那种微型案例或课堂练习(它们一般都是事件的描述,不适合作为80~90分钟课堂讨论的独立案例),更不是那种资料性图书(那些第二手资料同本案例选编与经理们面对面交谈的内容相比,缺乏抓住问题本质的那种洞察力)。案例教学法旨在保证中国未来的(及现有的)经理们获得:(1)涉及范围极为广泛的各种新颖、不断变化的学习环境;(2)获得进行科学决策的实际体验,进而强化其中蕴涵的管理学理论知识。

毅伟管理学院是全球第二大管理学教学案例制作人,也是全球最大的亚洲—太平洋地区当代商务案例的制作人。毅伟管理学院为了保证这些书籍的出版,放弃了自己应拥有的这些书籍的普通版权费用要求。毅伟管理学院将获得一些企业的赞助,用于支付相关的出版费用。我们所做的一切都是本着一种精神——体现毅伟管理学院对中国无私承诺的精神。



包铭心

加拿大伦敦市毅伟管理学院副院长
亚洲管理研究院诺特尔网络部主任

2000年8月

译者序

国内的工商管理教育现在十分重视用案例教学。用案例教学就需要有案例,案例的数量和质量就成了影响工商管理教育的重要因素之一。前几年,各校在教学中使用的案例大多数是外国案例,即外国人写的外国企业的案例。由于经济发展、社会文化、政治法律等方面的差异,用外国案例教学时总有“隔靴搔痒”的感觉,很难找到分析国内企业案例时的那种贴近实际的感觉。因此,近年各校纷纷组织力量编写了一批以国内企业为对象的教学案例,有些单位还将其中的优秀案例汇编成书,公开出版,对推广案例教学起到了积极的促进作用。这同时也带来一个问题,有了国内的案例,在教学中是否还有使用外国案例的必要?是否还有把外国的案例介绍给国内读者的必要?笔者认为还是有必要的,理由如下:

第一,经济全球化是一种趋势,国内的企业将来也要走向世界,跨国经营或在国内经营都会碰到许多新问题,国内企业在这方面还缺乏经验,分析外国企业的案例可以使我们借鉴他们跨国经营的经验。

第二,MBA教育是一种职业教育,目标是培养职业经理,MBA学生将来可能在国有企业当经理,也可能在外资企业当经理;他们有可能在中国管理一个企业,也可能在世界其他某个国家管理企业,这就要求他们对不同文化有很强理解能力和适应能力。分析外国企业的案例有助于了解不同国家和地区的文化差异及其对管理的影响。

第三,国内案例的编写水平与外国案例、特别是北美案例相比还有一定的差距。国内对案例的理解还没有取得共识,有许多人将用案例教学理解为举例教学或成功企业经验介绍。由于对案例的理解不同,编写出来的案例有些并不适合在教学中使用。分析外国企业的案例也有助于我们理解案例的意义并提高案例编写水平。此外,国内案例的数量尚不能满足需要,特别是适合MBA教学用的优秀案例还不多。

第四,将外国的优秀案例介绍给国内读者,将国内的优秀案例介绍给外国读者,这也是一种文化交流。

本书的新增案例部分由我和董剑翻译,董剑翻译了其中四篇,我翻译了另外两篇,译稿由我最后校阅,郑景恩、李晓舟、钟凯婷、彭晖等同学协助翻译了部分内容的初稿。由于外语水平和专业水平有限,译稿若有翻译不准确甚至错误的地方,欢迎各位专家和读者批评指正。

邵 冲

于中山大学管理学院

2000年12月

编者简介

霍思安(Ann C. Frost)

霍思安现任毅伟管理学院组织行为学助教，是韦特劳弗教席特聘研究员。她于1995年进入毅伟管理学院，此前曾在洛维尔的马萨诸塞大学工业竞争中心任博士后研究员，并在麻省理工学院的产业绩效中心任助理研究员。她在不列颠哥伦比亚大学获得商学学士和理学硕士学位，并在麻省理工学院斯隆商学院获得工业关系博士学位。

霍思安的研究方向是比较环境中工作环境的重建、比较工业关系与人力资源管理以及组织的动态变化等。

编者的话

市场管制的广泛放松、最新科技的快速应用以及全球化竞争正在改变亚洲公司（无论是本地的还是外国的）的业务模式。竞争已不再是建立在成本基础上的简单竞争，每个公司都在努力提高内部能力，以迎接世界性的质量和创新竞争。这意味着公司将越来越依赖无形资源和能力来增强和维持竞争优势，而这种能力的一个重要来源就是如何管理公司的人力资源。通过培训、依照贡献奖励员工、鼓励员工参与、团队建设、拓宽任务范围及尽力保持雇员稳定等手段，可以使公司获得更佳的员工表现、更高的灵活性和更有效的创新。

要实现这些人力资源目标，组织要有一定的结构、制度和程序来达到其战略目标。在亚洲经济的新环境中，竞争所需要的公司制度完全不同于以前曾获得成功的那些制度。今天，人力资源制度不再只着眼于僵化的职位描述、工作报酬和沿可预见路径前进的职业生涯，而是必须鼓励员工拓宽技能，以组织的绩效奖励员工，并尽力向员工灌输学习和创新的理念。

这套案例着眼于现代经济环境中设计和执行有效竞争所需的高效人力资源制度所涉及的方方面面的问题，尤其注重在经济快速增长环境下的亚洲公司（无论是本地的或是外国的）的人力资源需求。案例考察了人力资源策略及实践是如何应用于这些公司并令其取得或维持竞争优势的。

这套案例不专是为人力资源经理选编的，它同时也向总经理介绍人力资源领域的系统知识。本书的目标是对理解人力资源管理及其与实现公司战略目标的关系提供有用的思路。这一版的案例包含了以下几个不同的主题：有效的人力资源制度的整体设计，在快速发展的经济中执行高效的人力资源制度的挑战，对合资企业的合作者、驻外经理及其他远程主要股东的管理，持久竞争优势下文化差异的管理，有效的补偿制度的设计。

同IT、营销或财务等其他经营职能不同，人力资源的主要着眼点和影响对象都是人，因此，这个领域的变革往往充满挑战性且很难做得好。但正因为这样，能够有效管理人力资源的公司就能够超越竞争对手。希望本书在你面对组织中的人力资源挑战时能有所帮助，并由此在竞争中取得成功。

霍思安

2000年7月

IVEY

**Gratefully acknowledges the
sponsorship of this case book by**



EXXON ENERGY LIMITED

**Partners in the delivery of management
education materials to students in the
People's Republic of China**

EXXON and ESSO Companies in China and the Richard Ivey School of Business are committed to the development of MBA students in China, and are proud to introduce this new case book in '**Human Resource Development and Management**'

目 录

再版序言

译者序

编者简介

编者的话

1 Black & Decker-东半球公司与评估培养方案的创新 1

贝尔·兰卡斯特先生是Black & Decker-东半球公司的新任总裁,他目前正在尝试采用一种新的业绩评估和管理开发系统。Black & Decker是东半球一家实力相对较弱的公司,因此兰卡斯特先生认为有必要大力增加这一地区管理人员的数量并提高他们的素质。为协助开发过程,兰卡斯特先生正在考虑在这一地区采用一种美国人设计的评估培养方案(ADP)。这一方案将使用同行、分公司以及管理者的反馈以协助员工掌握管理技术和增强个人的责任心。虽然Black & Decker北美公司曾成功地采用过这种评估培养方案,但是兰卡斯特先生所率领的最高管理层工作组的成员仍然担心这一方案将在东半球导致失败。他们认为这一系统面临着巨大的文化障碍,如果兰卡斯特先生着手实施该系统,他将遭到灾难性的失败。

2 LG集团:培训未来全球性的领导者 15

LG集团的董事长Bon Moo Koo先生宣布该集团将在1995~2005年之间将收益额由380亿美元增长到3 800亿美元。预计大部分收益的增加将来自新增加的国际销售收入。在这种情况下, LG集团将必须增加1 400位新的全球领导者。Koo先生和他所领导的工作组必须确定这些新全球领导者所应具备的素质和能力以及如何对他们进行培训。

3 莫斯科空中之星饭店:如何培训员工 31

莫斯科空中之星饭店是前苏联民用航空总局和一家加拿大公司合资建立的饭店。本案例用以说明将一座未完工的大厦建成为一家具有西方风格的饭店所面临的困难,这一项目被誉为“位于俄罗斯经济政治旋风中心的一块绿洲”。空中之星要求的质量和服务水平并不容易达到,因此这家饭店所需的员工数量是西方同类饭店员工数量的2倍。本案例对公司的招聘过程、新员工指导方案、管理者培训方案以及工资制度等均给予说明。无法调动员工的兴趣参与饭店的工作或成为合格的管理人,这使总经理和培训部主管感到非常失望,也是空中之星饭店管理层所面临的主要障碍。

4 百事公司面临挑战:1992年的俄罗斯遭遇 41

1992年5月,俄罗斯正处于由计划经济向市场经济的转轨时期,百事公司已先于可口可乐公司进入俄罗斯,并对于进一步扩大其市场占有率持乐观态度,百事公司需要一

家俄罗斯公司来实施其战略。以往百事公司通过位于维也纳的分公司从事前苏联业务的经营,但是现在该公司需要雇用和培养俄罗斯的员工和管理者。比尔·沙迪今年31岁,目前担任百事国际公司人力资源部经理一职,他将负责建立百事公司的俄罗斯分公司。抵达莫斯科后,比尔发现有许多问题期待解决,包括业务基础设施不完整,语言、文化和种族等多方面问题,缺乏稳定性的法律法规,并且具有相关业务经验的俄罗斯人数量寥寥无几。他所面临的挑战是聘请销售经理和技术工程经理各一名,同时完善员工工资制度,以及开展百事公司的俄罗斯分公司的优先培训计划。本案例用以说明中层过渡管理者所面临的地方化问题。

5 斯派应用系统公司:安娜面临的挑战57

至1993年9月,安娜·索拉里已在斯派应用系统公司任职六个月。作为人力资源部主管,安娜已经开始着手为该部门设立一个基准,她可以据此预测2000年的部门前景并制定相应战略。这将是她职业生涯中最有趣的挑战之一。自加入公司以来,安娜已经从人力资源部领导层工作组那里了解到该部门的未来发展方向。迅速和顺利完成变革面临着来自内部和外部的压力,因此安娜认为人力资源部的前景应在新年之前及时获得确认。

6 玛丽亚·曼西妮:外籍员工工资问题(A)67

玛丽亚·曼西妮工作已经将近一年,这是她的第一份全职工作,近期内她将得到米兰总部所给予的加薪奖励。玛丽亚来自北美,目前任职于中国香港一家意大利时装店。出乎她的预料,她需要大量承担超出当初合同规定的责任,此外,中国香港的生活费用以及通货膨胀率都超出了她的预计。她担心此次加薪并不能满足她的生活环境要求,因而正在考虑采取解决方法。本案例的目的是帮助学生了解影响外籍员工工资的个人、文化以及环境因素,并提高他们在处理此类问题的能力。

7 五星啤酒的绩效工资75

长期以来,五星啤酒公司一直是北京市场的领先者,但是最近,公司却度日艰难。五星啤酒的市场份额下降,产品质量很差,员工士气和激励水平也始终很低。现在,一家美国投资集团和北京市政府合资成立了五星啤酒合资公司,新的东西方结合的管理工作组正试图变革五星啤酒公司的报酬机制,以求在1997年内重新树立其市场领先地位。本案例的目的是为了思考报酬(例如绩效工资)与其他组织设计因素(例如战略、结构和人力资源政策)之间的关系,从而实现全面的组织变革。

8 一家中国台湾公司的组织变革85

裕安集团是一家多种经营的中型公司,其高级人力资源经理正反思她第一年的工作。她已执行了许多新的人力资源制度,包括酬金调查、绩效评估、奖金分配及福利,但这些变革并非总是受到高层管理队伍和其他雇员的欢迎。本案例显示了试图在传统组织中快速实施大量的人力资源制度变革所带来的影响。

9 新加坡中央花园喜来顿酒店93

一家酒店的人事经理考虑他是否应在建立“杰出工作委员会”后进一步加大员工的参与程度。这个委员会由工会及低、中、高管理层代表组成，为酒店的许多生产活动提供协调机制，而最重要的作用则是改进了劳资关系。

10 中加瘦肉猪项目：改变当地习惯.....105

这家公司的企业发展专家必须决定如何增加饲养场的业务发展。他面临的主要问题是使饲养场的经理接受市场经济的观念和行为。这并不容易，因为这个饲养场原本是一家无需考虑自负盈亏的国有企业。

11 法兰斯·莱克拜什：一个国际经理人的重大决定（A）115

一个最近要退休的国际经理在他30年的职业生涯中，为施乐公司向新兴市场的国际扩张发挥了重要的作用。他承担了主要的谈判任务，并创建了几个国际合资企业，且在其中几个国家（如墨西哥、巴西、中国）的合资企业中担任外派经理。本案例提供了个人及组织等层次的学习机会。作为一个经理或是未来的经理，学生可从中学学习到在职业生涯中如何做关键的决定，如何从国际任务中得到发展，并了解外派经理家庭所承受的欢乐和挫折。在组织的层次上，本案例提供了有关国际增长和扩张的有用范例，及国际人力资源管理的政策和实践。

更重要的是，这些范例和问题发生在新兴市场的业务拓展之中。法兰斯·莱克拜什：国际经理（B）可作为本案例的附件。

12 长城高尔夫乡村俱乐部.....125

中国北京附近一家高尔夫乡村俱乐部新任命的人力资源总监刚向公司的总裁提交了地的人力资源计划。问题是这份计划在招聘、培训及发展、报酬及福利等方面的方向是否正确，能否操作。

13 马来西亚国际银行.....135

一家国际银行的外派经理面临两个主要问题：一个是内部问题，即如何解决由两个部门经理的对抗而造成的部门间的矛盾；另一个是外部的，即如何应付来自政府的压力，建立组织各层次的雇用配额。组织的内部问题主要反映了当地社会中存在的社会、文化、种族间的紧张关系。

案例 1

Black & Decker-东半球公司 与评估培养方案的创新

本案例是由Allen Morrison和Stewart Black博士编写的。该案例只是用来作为课堂讨论的材料，作者的目的是为了论证某种经营管理方法的有效与否。出于保密起见，作者隐去了某些名字和其他一些可识别的信息资料。

未经书面许可，Ivey Management Services 禁止对本案例进行任何形式的复制、存储和转载。本案例不受CanCopy和其他任何复制权力机构的管辖。购买或申请材料复制许可权，请与Ivey Management联系。

地址：Ivey Publishing, Ivey Management Services, c/o
Richard Ivey School of Business, The University of
Western Ontario, London, Ontario, Canada, N6A3K7

电话：(519)661-3208

传真：(519)661-3882

E-mail: cases@ivey.uwo.ca

Copyright © 1998, Ivey Management Services

版本：1998年2月5日

1996年4月底, Black & Decker-东半球公司(Black & Decker-Eastern Hemisphere)的总裁贝尔·兰卡斯特(Bill Lancaster)先生,正面临着一个艰难的抉择,他是应该采用人力资源部经理安妮塔·理姆(Anita Lim)的业绩评估和管理开发系统,还是应该在东半球公司引进一种美国人自己设计的评估培养方案(Appraisal Development plan, ADP)?美国人设计的评估培养方案几年前已经在美国成功地实行,最近才来到新加坡的兰卡斯特先生对这一方案所能带来的管理发展的影响印象十分深刻。在兰卡斯特脑海中,美国人设计的评估培养方案一个重要特点是它的360°的(全方位)评估功能,它能让每位员工都能对他的属下、同事和主管进行评估。

在将美国人设计的评估培养方案在东半球公司实施之前,兰卡斯特曾对一些当地经理进行调查。调查表明许多人担心这项全方位的评估方案在亚洲不能取得成功。为了打消这些顾虑,理姆建议将这项评估培养方案进行修改。修改后的方案中有许多兰卡斯特深信的和想要看到的东西,但是缺少一些全方位评估的因素。他认为这些全方位评估的因素对于方案能够在美国成功地实施至关重要。兰卡斯特很困惑,一方面,他非常相信美国人设计的评估培养方案,并亲眼见到这一方案在美国改变了Black & Decker公司的管理和文化;另一方面,他深知由于文化的差异,全方位评估不可能在全球都能够实施。

Black & Decker有限责任公司

Black & Decker有限责任公司由当肯·布莱克(Durcan Black)和爱伦佐·戴克(Alonzo Decker)于1910年创建。他二人投资了1 200美元开办了这家专门生产工业机械的公司。1914年,他们取得了生产手枪式把手和起动装置开关的专利权,从而在电动机械工业界掀起了一场革命。到了1918年,Black & Decker有限责任公司已经在加拿大、英国、俄国、澳大利亚和日本开设了分公司。1978年后,Black & Decker有限责任公司已经在109个国家中拥有分公司,并成为世界上电动机械、草坪花园电器以及相关附属产品的最大生产制造商。到1996年,Black & Decker有限责任公司的销售额达到了49亿美元,纯收入达2 296万美元。公司员工超过了29 000人,Black & Decker有限责任公司总公司设在马里兰(巴尔的摩旁)的托森,公司久负盛名的品牌包括DeWalt™和Black & Decker电动机械、Dustbuster™便携式真空装置、Kwikser™(锁和保安硬件)、Price Pfister™(旋塞)、Emhart(玻璃和按钮)以及Black & Decker牌的家用产品(熨斗、搅拌器、食物加工机、咖啡壶、烤面包机及烤箱)。自1986年以来,在Black & Decker有限责任公司董事会主席、总裁兼首席执行官Nolan Archibald的领导下,公司品牌的知名度迅速提高。20世纪90年代的一项对6 000个品牌的调查表明,Black & Decker品牌的知名度已经居美国第7位,欧洲第19位了。虽然Black & Decker有限责任公司在北美和欧洲取得了很大的成功,但在亚洲和拉丁美洲还面临着众多的挑战。到20世纪90年代,高层管理层工作组的成员开始把精力投入到巩固公司在现有市场中的地位上来。20世纪90年代初,兰卡斯特解释这一形势时说:

20世纪90年代初,我们有一家北美分公司(位于托森的HQ公司)和一家欧洲分公司(位于伦敦)。所有这些国际集团(位于在托森的HQ公司内)的分公司。当时,国际化被看做是

寻找机会做出口业务，所以在亚洲，我们只在新加坡投入了一小部分力量，这就是Black & Decker公司在整个亚洲的全部力量了。因此，当Black & Decker在美国市场上位居第一，而在亚洲只居第五位时，就并不奇怪了。

1993年，Black & Decker公司的分公司进行了大范围的重组。国际集团分为拉丁美洲分公司和东半球公司。拉丁美洲分公司的总部迁到了迈阿密；东半球公司的总部迁到了新加坡。东半球公司分部坐落的地点包括：中东地区、非洲、印度、巴基斯坦以及所有的亚洲-太平洋地区(包括中国、日本、韩国、菲律宾群岛、印度尼西亚、马来西亚、泰国、新加坡、澳大利亚和新西兰)。

东半球公司和拉丁美洲分公司都从属于Black & Decker国际电动机械集团。东半球公司大约70%的销售产品都是电动机械或是其附属品，剩下的销售产品包括小器具、按钮和安全硬件。电动机械业务是Black & Decker公司最大的独立业务，是公司的“灵魂与心脏”。如果要在东半球公司建立多业务单位的总部的话，通过电动机械组织进行工作汇报将能避免基础设施的重复建设。

贝尔·兰卡斯特被任命为东半球公司的总裁

1995年10月，贝尔·兰卡斯特先生被任命为Black & Decker—东半球公司的总裁。虽然贝尔·兰卡斯特先生是新到新加坡的，但在1988~1990年期间他已经在Black & Decker的澳大利亚分公司成为了高级管理人员。从1990~1995年，他是营销副总裁，专门负责北美电动机械公司产品的营销。

兰卡斯特与Black & Decker公司执行副总裁兼国际电动机械公司董事会主席吉姆·巴克(Jim Barker)紧密合作。在巴克的带领下，他们二人在20世纪90年代初开始对工业电动机械的市场进行广泛的研究。20世纪70年代，Black & Decker公司买下了DeWalt公司，这家公司以生产大规模固定机械包括摇臂手锯而闻名。了解了专业工业和专业贸易市场之后，DeWalt公司被重新定位。建立了一条新的具有专业水平的电动机械生产线，并开始实行一项大胆的、创新的营销战略。DeWalt公司的机械全部是黄颜色的(可以经常在工作岗位上见到的一种安全标志)。公司产品在工地上被推荐给从事建筑的潜在客户。DeWalt建立了黄色车队并在主要建筑地点进行了一系列活动。活动包括产品展示和免费分发礼品(T恤衫、帽子等等)。将机械交到专业人员的手中，他们就能当场体验到DeWalt产品所具有的高质量、耐久性强和革新快的特点了，这一战略取得了巨大的成功。两年多DeWalt公司在北美的销售额从零增长到了3亿美元。1995年10月，兰卡斯特获得提升，他将管理东半球公司。

兰卡斯特到达新加坡的时候，Black & Decker公司正准备花费8 000万美元设立新加坡总部并在新加坡、印度、中国建新厂。1996年初，东半球公司大约有近1 000名员工，截止到2001年的发展计划要求大力发展管理部门。这样一来，新经理的数量就会占很大比例。

兰卡斯特最初的印象

兰卡斯特刚到新加坡的时候，花了很多时间与公司上上下下的员工交谈。他首先是从东半球公司的管理顾问委员会的成员开始进行交谈的。管理顾问委员会是由兰卡斯特的直属部下——八名副总裁和主管组成，其中七人是外国人。他还花费了大量的时间与东半球公司的普通职员和档案管理人员谈话，他简述了一下他的结论：

我发现在这里，人们的管理方式之间存在着很大的差异。一些人的管理方式偏向于授权给职员；其他一些人则是老式的独裁管理。坦白地说，一些经理不称职。

我还深入了解了许多做一样工作做了五年以上的员工，他们看上去并不想升职或是有所发展。大约70%的管理和主管工作都被外部人员占据了。这种情况有些不对劲，我们自己的员工得不到提升，为此，我们需要做些什么来改变这种情况。

最后，我对公司现行的管理评估和发展体制感到很不满意。我认为这一体制需要有所改变。公司的经理们还在使用目标管理(Management by Objective, MBO)的体制，这种体制在美国几年前就被淘汰了。

对目标管理体制的评价

评估培养方案是1992年首次在美国实行的，这种方案替代了公司原有的目标管理方法。在公司原有的目标管理体制下，上司会单独地会见每一位下属，共同讨论下属的表现情况，并一起为下属来年的工作树立清楚、明确而全面的目标。在评估期间，还要根据客观认同和会议安排制订出评估下属表现的标准。经理每年至少要与下属开一次会，评估一下下属的表现，并提供指导。

目标管理体制曾在西方公司中广泛使用。据估计，在20世纪80年代末财富杂志评出的500家大公司中，大约不到一半的公司使用目标管理体制。尽管这一体制应用如此广泛，并不是每一个人都对这种目标管理体制的效果感到满意。贝尔·兰卡斯特讲了他参与Black & Decker公司实施目标管理体制的经历：

这一体制有其好的方面，但是却得不到公司其他人的意见。这一点很重要，作为老板，我只有10%的时间能够看到我下属的工作，因为不是我不在场，就是他们不在场。我可能会看到或听到一些有关他们表现的事情，但是仅此而已。

在目标管理体制下，我曾经害怕对下属的表现进行评估。很多情况下，我对此没有什么可以说的。如果有的员工没来上班，我通常是不知其原因的。所以我提了一系列的建议，这种方法可能不是很有帮助，但这是我所能提供的唯一的评估。有的时候在评估阶段还会产生争议，人们有时会反对我的评价，认为我不了解他们在做些什么，因而形成不了一个正确的观点，他们可能是对的。

Black & Decker-东半球公司的新加坡分公司的高级品牌经理凯斯·谭(Casey Chan)，谈了他对目标管理体制的一些看法：

目标管理体制的优点是能够使你对你的上司负责，他最了解你，也最明白公司的业务目标。不幸的是，如果你没能与你的上司搞好关系，你的评估就会很不好；反之，如果你与上司相处得很好，那么你的评估就会很好；如果你是上司的朋友，那么你就会得到很高的评价。显然，这项制度很难客观地评估一个人的业绩。