

人力资源与组织管理精品系列教材

■ 丛书主编 姚裕群

人力资源开发与管理案例

► 主 编 姚裕群 张 琪 李宝元

Renli Ziyuan Kaifa
yu
Guanli Anli

湖南师范大学出版社

人力资源管理案例系列教材

第2版 第2次印刷

人力资源开发与管理案例

主 编 陈维政 副 编 曹 健

Book Review Editor

For

Students

中国政法大学出版社

人力资源与组织管理精品系列教材

■ 丛书主编 姚裕群

人力资源开发与管理案例

► 主 编 姚裕群 张 琪 李宝元 / 副主编 国富丽

Renli Ziyuan Kaifa
yu

Guanli Anli

湖南师范大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

人力资源开发与管理案例 / 姚裕群, 张琪, 李宝元主编. —长沙: 湖南师范大学出版社, 2007. 8

(人力资源与组织管理精品系列教材)

ISBN 978-7-81081-769-1

I. 人... II. ①姚... ②张... ③李... III. ①劳动力资源—资源开发—案例 ②劳动力资源—资源管理—案例 IV. F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 098888 号

人力资源开发与管理案例

◇主 编: 姚裕群 张 琪 李宝元

◇策划组稿: 黄道见 张 豫

◇责任编辑: 李 兵

◇责任校对: 蒋旭东

◇出版发行: 湖南师范大学出版社

地址/长沙市岳麓山 邮编/410081

电话/0731. 8853867 8872751 传真/0731. 8872636

网址/http: //press. hunnu. edu. cn

◇经销: 湖南省新华书店

◇印刷: 国防科技大学印刷厂

◇开本: 730×960 1/16

◇印张: 20.5

◇字数: 368 千字

◇版次: 2007 年 9 月第 1 版 2007 年 9 月第 1 次印刷

◇印数: 1—4000 册

◇书号: ISBN 978-7-81081-769-1

◇定价: 32.80 元

丛书顾问:

赵履宽 (中国人民大学劳动人事学院名誉院长, 教授)

袁伦渠 (北京交通大学教授, 国务院参事)

杨沛霆 (《中外管理》杂志社社长, 教授)

王通讯 (中国人事科学研究院前院长, 中国人才学会副会长, 教授)

丛书编委会主任:

徐二明 (中国人民大学研究生院副院长, 教授)

潘金云 (《中国人力资源开发》杂志社社长, 教授)

丛书编委会副主任 (按拼音顺序排列):

陈全明 (中南财经政法大学人力资源研究中心主任, 教授)

董克用 (中国人民大学公共管理学院院长, 教授)

胡剑锋 (浙江理工大学经贸管理学院院长, 教授)

雷涯邻 (中国地质大学副校长, 教授)

刘旭涛 (国家行政学院教授)

卢福财 (江西财经大学教授)

鲁灵敏 (百度公司人力资源总监)

亓名杰 (嘉兴学院资深教授)

孙健敏 (中国人民大学劳动人事学院副院长, 教授)

萧鸣正 (北京大学教授, 博士生导师)

熊 斌 (重庆工学院资深教授)

杨河清 (首都经济贸易大学劳动经济学院院长, 教授)

姚裕群 (中国人民大学教授, 博士生导师)

曾湘泉 (中国人民大学劳动人事学院院长, 教授)

张 德 (清华大学教授, 博士生导师)

丛书编委 (按拼音顺序排列):

曹大友 (西南政法大学)

冯喜良 (首都经济贸易大学)

郭庆松 (上海行政学院)

黑启明 (河南大学)

孔 冬 (嘉兴学院)

李宝元 (北京师范大学)

李广义 (北京物资学院)

李培祥 (广东金融学院)

李世聪 (长沙理工大学)

李新建 (南开大学)

刘 昕 (中国人民大学)

刘 雄 (首都经济贸易大学)

刘广武 (河南大学)
刘家珉 (北京物资学院)
鲁 艳 (天津工程大学)
陆学彬 (中华英才网副总裁)
彭思舟 (台湾真理大学)
彭剑锋 (中国人民大学)
申 林 (上海行政学院)
宋奇成 (重庆工学院)
唐代盛 (中国人民大学)
卫 弘 (联想集团 HR 总监)
文跃然 (中国人民大学)
谢晋宇 (复旦大学)
汪安佑 (中国地质大学)
王 萍 (浙江理工大学)
王长城 (中南财经政法大学)
王发清 (河南大学)
王今舜 (北京物资学院)
徐 芳 (中国人民大学)
姚春序 (浙江理工大学)
张 琪 (首都经济贸易大学)
张呈琮 (河北师范大学)
张骏生 (首都经济贸易大学)
张丽华 (中国人民大学)
张丽琍 (中华女子大学)
章守明 (浙江理工大学)
张再生 (天津大学)
赵琛微 (中南财经政法大学)
周文霞 (中国人民大学)
朱必祥 (南京理工大学)

丛书主编:

姚裕群

丛书副主编 (按拼音顺序排列):

曹大友 傅志明 郭庆松 孔 冬 李新建 李中斌
刘 雄 刘家珉 宋奇成 王长城 文跃然 姚春序
朱必祥 赵琛微

序 言

人力资源是当今世界各国高度重视的重要资源,是各国经济社会发展的重要推动力,人力资源开发与管理学科也就成为在宏观和微观方面都具有战略意义的重要学科。中国是世界第一的人口大国,人力资源大国,搞好人力资源开发与管理意义重大。就中国的人力资源学科建设的总体情况而言,20世纪90年代中期之前处于长期缓慢发展的阶段。随着中国的改革开放和经济社会获得的巨大发展,管理学科有了巨大的需求,也有了非常迅速的发展,大量引进国外管理学内容成为中国管理学教育的特征之一。自世纪之交以来,人力资源问题在中国已经成为热点,人力资源专业成为约200所大学纷纷开设的热门专业,除管理学、经济学外,心理学以及其他一些学科也把触角伸向人力资源领域,使得人力资源学科至今方兴未艾。

教材建设是学科建设的最重要内容之一。目前,国内在人力资源开发与管理教材方面,处于品种众多、鱼龙混杂的状态,不少教材是对国外教材与著作的简单编译和对国内优秀教材的修改摘编,很多教材缺乏科学的系统性、国情的针对性和教学的适用性。教材的低水平、教学的低水平和师资的素质局限,使得人力资源开发与管理这一重要学科在我国迅速发展的同时存在相当大的问题,受到不少非议,以至于有的大学校长认为人力资源不是科学,其学科应当撤销。我们说,不能“因噎废食”,学科还是应当发展的,而正视问题、解决问题、提高质量水平,则是非常紧迫的,搞出一套立足于为高校教学服务、很好地辅助教师的教学工作、有效地帮助学生学习的高质量教材,正是解决问题、促进学科建设的重要途径之一。

20世纪80年代开始,中国的人力资源开发管理事业由起步到迅速发展,对搞好人力资源教育有着巨大的需求和推动。1983年12月,我与赵履宽教授合作发表了人力资源方面国内最早的论文《我国劳动力资源开发利用的几个问题》,尔后我致力于对人力资源开发与管理领域的多方面研究、培训与有关实践。20世纪80年代后期我在中国人民大学开设了“人力资源概论”课程,1991年我出版了国内第一本人力资源专著《人口大国的希望——人力资源经济概论》,1992年出版了国内最早两部人力资源教材之一的《人力资源概论》,2001年出版了专著《中国人力资源开发利用与管理研究》,2005年出版了国家“十一五”规划教材《人力资源开发与管理概论》,等等。我深感规范学科发展和解决教材建设问题的重要性。

为了给各高校人力资源管理专业和相关专业的人力资源类课程教学提供一套全面、严谨、新颖的教材,我们在湖南师范大学出版社的支持下出版了这一套教材。本系列教材的特点是:

1. 选题设计思路科学。本系列教材所列的选题,全面、实用、构思新,适应市场经济发展对塑造人力资源人员素质的要求,对人力资源学科教学的课程覆盖全面,各本教材之间有较好的分工与呼应,是一套精心构思与写作的、适应高校人力资源学科教学的教材。例如我们安排了具有弥补专业教材短缺的重要基础课教材《人力资源经济学》;又如,在招聘领域的选题上,我们确定的教材为与人力资源开发管理外部环境接口的《就业市场与招聘》,等等。

2. 突出内容的科学性和教材的规范性。各本教材讲求体系的合理、知识点的准确、理论观点的前沿和结构的严谨。在内容全面、充实的情况下讲求精练和突出要点,达到了学科教材的规范性。

3. 突出教材对于人力资源管理工作应用性。从教材内容的选择上注意涵盖企业人力资源管理实际操作的内容,从阐述的重点方面注意突出人力资源学科的应用篇章,对每章的学习都设计讨论案例,有利于达到知识的学以致用。例如内容设计,我们在本套教材的总论性教材《人力资源开发与管理概论》中,设计了“综合管理”一章,阐述具有相当大的实用价值、但又为大多数教材忽略的人力资源管理制度、信息管理、统计分析等。

4. 突出专业内容的前沿性。在本系列教材中,分别讲述居于学科前沿的有关理论知识,例如战略人力资源管理、平衡记分卡、胜任力等,力求从大的范畴到具体知识点具有先进性。

5. 突出体现师生在教材应用上的方便性。我们立足于教材是为教师的“教”和学生的“学”而服务的思想,除以正文为中心的教材内容外,在之前设计“本章学习提要”和“学习目标”,在之后安排了“重要概念”、“练习题”、“复习题”、“讨论与操练”、“扩展阅读书目”和针对性很强的“讨论案例”,提供更丰富的教与学工具,大大提高“教”与“学”的方便程度,这不仅会为教师的教学和学生的学习提供极大的方便,而且有利于大大提高老师的教学水平和学生的学习效果。

在此,我对为本系列教材的写作付出努力的各位作者表示衷心的感谢,对关心本系列教材、提出积极建议的熊斌、朱必祥、傅志明、赵琛微、刘家珉等各位专家学者表示衷心的感谢,对关心、支持本系列教材的各位编委表示衷心的感谢,对各书主编的努力工作表示衷心的感谢。

21世纪全球化、现代化环境下的中国,丰富的社会经济管理实践和人力资源开发与管理实践,给我们的学科发展注入着更加旺盛的推动力。在不断发展的社会实践面前,在庞大的科学知识体系面前,在诸多的专家学者面前,在诸多的执教老师面前,本教材存在很多不足,希望得到大家的反馈和批评指正,也希望大家为进一步提高人力资源开发与管理教材水平而合作、而共同努力。

姚裕群

2007年4月2日

于北京世纪城

目 录

第一部分 基础篇

惠普公司的人才公式	(1)
远航科技公司的人力资源开发与管理经验	(6)
天地公司的用人危机	(12)
明远网络公司的企业转制	(16)
PSUF: 让员工学会学习, 学会创新	(25)
亚希集团的集体辞职风波缘起	(30)
敞开心扉——心理测试在招聘活动中的应用	(34)
中国企业 CEO 的更替	(41)
问题重重的“万强”	(47)
从领班到厂长的发展道路	(52)

第二部分 开发篇

“广而告之”的招聘广告	(62)
丁经理的招聘难题	(68)
女婿还是儿子——WJ 公司的内外部招聘	(76)
面、面、面, 怎么面? ——面试程序的完善	(80)
胜在问中求——面试问题的设计与改进	(85)
“很受伤”的职场经历	(90)
麦当劳的成功实习生	(95)
曾子墨: 从华尔街到凤凰卫视	(100)
系统培训 多维发展——凯德公司的员工培训战略	(104)
李宁公司的人力资源规划	(111)
宝洁公司的特色招聘	(117)
古诺森服饰公司的店长培训纪实	(127)

万国物流人力资源培训分析	(132)
“生存大考验”——无领导小组讨论法的有效应用	(138)

第三部分 管理篇

ABC 公司的激励制度	(144)
以人才评价为纲的 GA 公司——经理人员素质模型与选聘测评	(159)
瞄向企业战略目标的新薪酬方案	(166)
JXW 公司的年薪制与员工绩效工资	(174)
新联集团须买单——企业恶炒鱿鱼的劳动争议代价	(187)
人走茶不凉——员工离职与离职面谈分析	(194)
闪电裁员：千达公司在剪刀上舞蹈	(200)
神州数码：第一次“动真格”的考核	(206)
Hc 超市收银员绩效考核制度的改革	(213)
环球公司平衡计分卡之惑	(219)
万科的战略武器——“平衡记分卡”应用实例	(224)
乐家装潢公司的平衡计分卡引进	(231)
顺利公司的绩效管理	(236)

第四部分 综合篇

斯达康辉煌的利器	(243)
战略人力资源——科纳逊的竞争优势	(249)
蓝开特公司人力资源部经理的难题	(255)
东方亮点照明有限公司的企业改革	(259)
浪潮集团整合中的人力资源变革策略	(266)
海南 MY 有限公司的职工持股	(271)
柯达公司的人力资源管理	(275)
“空降兵”的纯真年代——高层管理者的招聘与任用	(279)
林海广电网络公司的“浴火重生”	(284)
有效沟通，事半功倍	(295)
JY 公司绩效与薪酬管理体系的结合	(300)
后记	(318)

第一部分 基础篇

惠普公司的人才公式

著名的美国惠普电子仪器公司（简称惠普公司）是一家国际大公司，也是人力资源开发与管理方面堪称典范。该公司的持续发展正是得益于对人力资源科学管理的率先之行和独到之处，其从开创以来一直致力推行两个著名的公式：

一、第一个公式：人才 = 资本 + 知识财富

惠普公司 1939 年由斯坦福大学两位工程师比尔·休利特和戴夫·普卡德两人合伙创办，现已成为美国十大知名电子公司之一，是一个颇具影响力的国际性大企业，在吸收人才、智力投资方面，惠普历来具有高瞻远瞩、不拘一格的特点。寻找最佳人选是惠普公司的永恒信条。作为一个信息高科技公司，公司负责人具有超前的战略眼光，他们知道公司未来竞争本质和核心就是人才的竞争，所以明确提出了“知识是企业的无形财富，人才是企业无法估量的资本”等口号。惠普公司重视人才引进工作，每年都要派出资深技术人员和管理人员到知名的高等院校招聘一批具有创新精神和创新能力的应届毕业生，作为公司发展的后备力量。虽然这些毕业生还缺乏足够的工作经验，能力和水平暂时还无法达到公司的要求，但公司相信只要他们融于公司，不断进取，就能够逐步积累经验，成为公司的骨干力量。

从 1985 年进入中国市场以来，惠普公司始终坚持“引进全球先进技术，培养国际一流人才，与中国共同发展”的战略目标。惠普不仅以创新技术、优秀管理成为中国信息技术市场的建设者和推动者，更秉承“惠普之道”和完善的本地化人才培养体系，为中国社会培养了数以万计的中高级专业和企业管理人员，多年来被誉为中国 IT 产业的“黄埔军校”，先后多次获得“中

国最受尊敬企业”、“中国最佳雇主”、“最具责任感企业”和“中国最具影响跨国企业”等称号。

目前,惠普公司在中国拥有超过 5000 名员工、9 大区域总部、28 个分公司和 37 个支持服务中心,是中国人力资源最雄厚的高科技企业之一。尽管如此,与企业发展目标、客户及合作伙伴的期望相比,惠普仍然需要更多的业界精英和专业人才,于是,2006 年 5 月惠普在北京启动“聚英 1000”人才招聘计划,拟在中国 22 个省市招聘客户经理、销售经理、技术顾问、解决方案架构师、软件工程师等职位 1000 人。

公司创始人休利特、普卡德及后继者都十分重视员工的培训工作,经常选派工程师到高等院校学习深造,在培训期间原工资照发。他们还特别同斯坦福大学订有协议,公司的技术干部、管理干部可在业余时间到大学有关专业旁听,以进行知识更新。为鼓励年轻技术工人进行半脱产进修、学习,公司为他们报销学费、住宿费和路费;公司还定期或不定期地在公司内部举办各种培训活动。他们规定,公司的几万名职工,每周必须至少拿 20 小时学习业务知识。每年,惠普公司有 25% 的职工参加各种培训班学习、深造。培养人才所花的资金占公司总销售额的 1/10,所花的人力占公司人力的 1/10。到 1984 年,其技术开发费用已达 5.5 亿美元。

思考讨论题:

1. 惠普公司的人才招聘对其后继发展有何影响?
2. 惠普公司的员工培养措施对企业发展有何积极影响?这样的员工培养措施对员工本人有何积极作用?
3. 为什么具有重大影响力的知名公司(如惠普)都愿意出巨资进行人才培养?
4. 就员工培训方面的情况,试选取一家中国著名公司与惠普公司进行分析比较,从中找出它们的相似性和相异性,并加以点评。

二、第二个公式:博士 + 汽车库 = 公司

这个公式的三个项之间看似风马牛不相及,其实恰恰反映了惠普公司的发展脉络。在惠普公司的七大核心价值中,“信任和尊重个人”是其中最重要的内容。公司提出每个员工的尊严和价值是公司最重要的组成部分之一,所以,尊重员工,将员工视为公司的“博士”,成为公司不变的管理理念。在“惠普之道”指引下,惠普形成了一系列员工行为准则和管理模式,包括弹性办公时间、最佳工作环境政策、不歧视政策、开门听取意见政策、多元性氛

围等,关注员工的健康、安全和满意度。所有这些,都成为增强惠普企业活力和提升员工业绩的保证。每一年,惠普公司都举办“员工之声”调查活动,调查员工对公司的满意度,征集改进方案。在公司的不懈努力之下,员工满意度调查结果连年提升。2005年,员工对健康状况和工作安全状况的满意度分别高达88%和95%。

正是这种人性化管理,使得公司具有了极强的包容性和吸引力。公司创办之初,仅仅是一个让人不屑的小作坊,只有7名员工,538美元资本,以一个狭小的、密不透风的私人汽车库作为工作车间。虽然场地狭小,办公条件简陋,不过,从一开始公司在注重起用高水平人才的同时,更加尊重每个人的价值,充分发挥他们的潜力。也正是因为员工能够在相互尊重的基础上,形成了一股强大的合力,所以克服了创立之初难以想象的各种困难。

需要指出,公司真正的引路人特曼教授的慷慨资助和前瞻性的指点对公司做出了不可磨灭的贡献。20世纪30年代,斯坦福大学一位颇远见的教授特曼,获知自己的博士研究生休利特、帕卡德等人有创业意向,于是为他们指出一条成才方向——把自己培养成“企业家型”人才。他借给他们一笔“资金”——538美元作创业原始资本,又亲自为他们找了一个私人汽车库作“厂房”。教授还为学生确定了一个具有广阔市场前景的方向——生产电子管高频振荡器,因为,思维敏捷、善于预测的特曼教授已经预感到工业社会必将在不久的未来被信息社会所取代,谁能率先进入这个领域,谁就将把握最佳时机,赢得广泛的市场。1939年公司的营业额仅为区区5369美元,利润为1563美元。到了20世纪60年代后期,美国开始由工业社会向信息社会过渡,惠普公司产品方向及办企业的指导思想,被证明是极有预见性的,它得到了极大发展。到了20世纪70年代,惠普已经遍布全球,已有40家大公司、200多个销售服务点、拥有7万多职工、5000余种产品、销售额近50亿美元的规模。到20世纪80年代,其销售额达60亿美元,净利润6.6亿美元,拥有8万多名员工。到了1997年,公司的销售额已达428亿美元,在当年《财富》杂志的世界500强排名第47位,成为著名跨国公司。2006年,公司的销售额更是高达917亿美元,首次超越IT行业的龙头老大——IBM,在新世纪IT行业销售额独占鳌头。

思考讨论题:

1. 人性化管理是惠普公司的基本理念。请问这样管理具有普遍性吗?
2. 人性化管理与严格管理并不矛盾,那么如何处理好二者之间的关系?
3. 人性化管理是公司的必然追求吗?试从文化角度比较东西方公司在管

理上存在哪些区别?

点评

1. 人才是公司存续的生命线

从惠普公司的第一个公式“人才 = 资本 + 知识财富”可以鲜明地反映出该公司的用人理念。惠普公司从创立之初就深刻地认识到人才问题的重要性,并一直将其作为公司的核心理念。为了提高人才的创造价值,在引进人才、培养人才上都投入巨资。应该说,这是所有的公司走向兴旺发达的“不二法门”。有的公司在这方面存在一个误区:在人才引进方面力度不大,以为现在世界上人才无穷无尽,不用去储备人才,这样可以节约资金去进行其他方面的投入,如建设新的工厂等。这样的公司在一定时间内确实十分兴盛,但常常无法持久。其他物质可以在较短时间内筹集,作为一种稀缺资源,人才则不可能在短时间内获得。所以,储备人才是任何公司持续兴盛的立足点。

2. 谨防控人才的不良后果

许多公司只想着“剑走偏锋”,用奇招怪招从别的公司挖人才。其实,“挖”字本身有时就包含不正当竞争的意思。这种思想极大地制约了人才培养。可以这样比喻:挖来的人才如同引来的女婿,与公司本身只是一种契约关系,与公司的亲和力不够,而公司自己培养的人才如同父子,与公司有一种天然的血亲关系,具有极强的亲和力和凝聚力。现在有的公司常常许以高薪,绞尽脑汁挖别人花巨资培养的人才,而对公司内部的员工潜力不注意开发,犯不食近水而到远处挖井的错误。这会导致两个后果:其一,“引来女婿赶走儿子”。挖来的人才时常居高临下,可以得到各种各样的特殊待遇,而本公司员工则低人一等。那么,这些员工极有可能消极怠工,或心猿意马,或远走高飞。其二,导致一系列法律纠纷。不遵守人才市场规律,破坏业已形成的人才流动规则,一些公司和被挖者常常面临法律指控,结果给几方都造成了巨额损失。

3. 人性化管理是发挥人才潜力的关键

惠普公司的第二个公式是这种管理精髓的表征。人力资源管理的要旨是如何充分发挥现有人才的潜力,而人性化管理无疑是关键。现代企业管理的发端是美国的“科学管理之父”泰勒创立的“泰勒制管理”方式。需要说明的是,该管理体系对于旧式管理无疑是一次全新的革命,其意义不言自明,但是其弊端也十分突出。在风靡全美之后不久,1911年,引入泰勒管理制度的波士顿沃特敦兵工厂引发了大罢工,次年,国会迫于压力组成特别委员会,举行听证。1913年,国会特别委员会向美国上下两议院提出“禁止泰勒制”

的法律提案。1915年，两院通过了这项法案。与此同时，芝加哥大学霍克斯教授发表了著名的《霍克斯报告》，指出：“泰勒制”的本质是一种无视劳工人格，不断提高劳动强度的制度体系。然而，由于没有更好的管理办法代替“泰勒制”，美国总工会很快又将其重新抬出。所以，惠普公司从其首创人开始便一直执行与“泰勒制”完全相异的管理方式，在当时具有重要的划时代意义，也是惠普公司长盛不衰的精神内涵。

应该说，人性化管理是现代管理的大趋势。在这样的氛围中，员工对公司有明确的归属感，形成一种“厂兴我荣，厂衰我耻”的意识，容易形成一种强大的凝聚力。当公司兴旺发达之时，大家会有一种发自内心的自豪感；当公司处于困难之时，大家也会拧成一股绳，齐心协力将公司推出谷底，重新走向繁荣昌盛。相反，如果缺乏人情味，员工都以一种打工的心态去面对公司，一旦公司情况出现滑坡，就会出现墙倒众人推的景象。所以，缺乏人性化的强制管理看起来令行禁止，对员工而言，实则是高压下的屈就，缺乏归属感。

时下我国的一些企业依然缺乏这方面反省。一些企业的所有者和管理者看来，反正中国的劳动力资源丰富，走了张三、李四，还有王五、赵六，他们没有认识到员工对企业的忠心对企业来说是最大的福祉。而员工忠心的养成源于人性化管理模式的建构，人性化管理是企业发展的长效机制。许多企业缺乏竞争力，甚至很快夭折，这可以从管理的非人性化方面查找到病根。

(胡解旺)

远航科技公司的人力资源开发与管理经验

一、远航公司的发展背景

远航科技有限公司创立于1994年,是专门从事于制造业整体解决方案的大型软件企业。该公司始终坚持以全国一流的信息技术服务于中国制造业,现拥有北京、上海、广州三大客户服务中心,十余个分公司和办事处,建立了全国范围内的营销网络和服务体系。公司初建时只有300多人,发展至今,已成为拥有2000多人的高素质团队,其半数以上为基础研发队伍。公司在经营中,始终坚持精英式人才发展战略,创造出了独特的“团队思维”规模效应,表现为决策向技术、向产品、向服务的高效转化。

远航公司的人力资源开发与管理实践,给我们以理念、方法、政策等多方面的启迪。

二、“以一流的标准选聘”——招聘理念

信息服务业是一个高速发展的行业。对于远航公司来说,随着技术更新换代的持续加快,面临的首要问题是人力资源的扩张。因此,远航公司一直非常重视招聘,提出了“以一流的标准选聘和培训员工”的理念。

远航人力资源部主任认为,花费很多时间和精力来选聘员工是值得的,员工选聘就是从一组求职者中挑选最适合特定岗位要求的人的过程,而企业招聘工作对选择过程的质量影响很大,如果符合条件的申请人很少,组织可能不得不雇用条件不是十分理想的人,企业就不得不加强培训工作,这就增加了隐性成本。

在招聘中,远航公司会重点考虑人才的背景,对其所受教育要求一般锁定在重点院校。对此,远航公司说:“我们并非否定非重点院校的学生,但是我们认为在重点高校的范围内,优秀的学生比率更高,更有利于远航公司选聘到一流的人才。远航公司的大部分岗位都要求员工有好的技术背景,因此对高校和专业都有一个较为明确的要求。”远航公司的面试非常严格,分为技

术能力和素质考核两个方面进行考察,被面试者须通过6~7关,把关极其严格,实行一票否决制。此外,对应聘者工作经验和体格也有较高要求。

思考讨论题:

1. 你赞同远航公司的招聘理念吗?
2. 若你是远航公司的高层管理者,你会采用什么样的招聘方法?
3. 结合本案例,谈谈你认为企业在招聘中如何为特定的工作岗位找到合适的人才?

三、“叫我怎么留住你的心”——知识型员工流失的热点问题

随着远航公司规模的不不断扩大,如何留住核心人才成为远航公司老总需要考虑的重要问题。一年前,公司的骨干技术人员张峰跳槽去了竞争对手公司。张峰是五年前从名牌大学获得软件工程博士学位后加入远航公司技术开发部,慢慢成为公司的技术骨干。远航公司老总对张峰可以说是爱恨交加。一方面,张峰确实是个才子,为公司在行业的技术领先优势立下了汗马功劳。另一方面,张峰又有不少才子的通病,不喜欢受约束,纪律性差。在他看来,按时上下班实在是一种痛苦,为此多次受到人力资源部的处罚。

导致张峰提出辞职的导火索是这样一件事情:因为技术测试,张峰和他的组员连续工作了三十多个小时,测试完成后张峰让他的组员第二天在家休息,他会给大家请假。疲惫至极的张峰回家后倒头就睡,把请假的事忘得一干二净。第三天上上班的时候看到人力资源部的通报:因无故旷工,张峰小组本月奖金全部扣罚,并且全公司通报批评。张峰知道后愤然提出离职。

关于张峰的离职,远航公司的管理层有两种截然相反的意见:一方是以人力资源总监为代表的管理者认为不能纵容不遵守公司规定的现象存在,张峰的离职正好给这些自以为是的人一个警告;另一方是以技术总监为代表的管理者,认为要极力挽留张峰这类有技术有才能的人才,而公司需要反思军事化管理到底适不适合张峰这样的知识型员工。

思考讨论题:

1. 张峰的离职对远航公司意味着什么?公司管理者应该从中看到公司哪些潜在的管理危机?
2. 你认为知识型员工的需求是什么?
3. 你认为传统管理模式面对知识型员工有哪些尴尬?