

21世纪高职高专系列教材·管理类

人力资源管理案例 精选评析

马远 李宾 邱立波 刘亚玲 编著

RENLI ZIYUAN GUANLI ANLI JINGXUAN PINGXI

华南理工大学出版社

21世纪高职高专系列教材·管理类

人力资源管理案例 精选评析

马 远 李 宾 邱立波 刘亚玲 编著

RENLI ZIYUAN GUANLI ANLI JINGXUAN PINGXI

华南理工大学出版社

·广州·

内 容 简 介

本书是一本人力资源管理案例精选评析教程,共分12章,每章包括四五个案例和相关链接,部分案例安排有“案例分析思路”。全书共收录56个案例和13个相关链接,其中既包括中国名企的案例,如百度、联想、海尔和美的等,也包括国外名企的案例,如微软、诺基亚、西门子、爱立信等。

本书可作为管理类各专业的案例教学课程教材和人力资源管理课程的辅助教材,也可作为企事业单位人力资源管理工作者的参考用书。

图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理案例精选评析/马远等编著. —广州:华南理工大学出版社,2007.8
(21世纪高职高专系列教材·管理类)
ISBN 978-7-5623-2679-3

I. 人… II. 马… III. 企业管理-劳动力资源-资源管理-案例-高等学校:技术学校-教材 IV. F 279.1

中国版本图书馆CIP数据核字(2007)第136106号

总发行:华南理工大学出版社(广州五山华南理工大学17号楼,邮编510640)

营销部电话:020-87113487 87110964 87111048(传真)

E-mail: scutcl3@scut.edu.cn http://www.scutpress.com.cn

责任编辑:王磊

印刷者:广州市穗彩彩印厂

开本:787mm×960mm 1/16 印张:14.25 字数:312千

版次:2007年8月第1版 2007年8月第1次印刷

印数:1~3000册

定价:25.00元

版权所有 盗版必究

前言

人力资源管理是管理学中的一个崭新的和重要的领域，它作为对一种特殊的经济性和社会性资源进行管理而存在，现已成为 21 世纪世界经济管理的热点领域，也是高等教育的重要学科。人力资源管理是指组织对员工的有效管理和使用的思想和行为，它远远超出了传统的人事管理范畴。不少有远见的企业高层管理者已经意识到人力资源管理与企业组织本身所面临的问题有很大关系。例如，许多企业组织都面临以下两个方面的问题：①人力资源成本。不少管理者认识到有效的管理不仅是管理财力和物力，更要通过人力资源管理有效地降低人力资源的使用成本。②效率。面对来自国内外企业的激烈竞争，提高效率是保证自身竞争优势的重要条件，而该条件的促成，离不开有效的人力资源管理。正因为如此，这种新型的、具有主动性的人员管理模式越来越受到重视。与此相适应，各组织的人事部门就成为决策部门的重要伙伴，从而提高了人事部门在决策中的地位。有效的人力资源管理是社会和各个组织都需要的。

进入新世纪以来，在经济全球化和知识经济迅速发展的情况下，人力资源开发与管理越来越上升到组织战略的层次。这对人力资源管理学科的教学和科研提出了更高的要求，也提供了更广阔的市场。

近几年很多高校开设了人力资源管理专业，许多管理者也开始参加各种人力资源管理的培训、考试，各种人力资源管理的教材也越来越多，但人力资源管理课程的案例教学相对较为薄弱。我们在长期从事人力资源开发与管理的教学、科研和实践基础上，编写了这本《人力资源管理案例精选评析》。

本书由广州南华工商学院与陕西省宝鸡文理学院的老师共同编著而成，由马远负责大纲的拟定、全书的统稿。全书编写分工如下：马远（广州南华工商学院），第一、第二、第四章，附录；李宾（广州南华工商学院），第三、第六、第八章；刘亚玲（广州南华工商学院），第五、第七章；刘辉

(陕西省宝鸡文理学院), 第十章; 邱立波(广州南华工商学院), 第九、第十一、第十二章。

本书在编写过程中, 参考了国内外大量的相关资料, 并在此基础上根据人力资源管理教学的要求进行了编撰和修改, 因此, 除本书编者自己整理的案例外, 其他案例的后面都注明了资料来源。

鉴于作者水平有限, 本书不足之处, 希望得到有关专家学者的批评指正。

马 远

2007年6月于广州



目 录

17	股权激励设计人陆后公融惠惠范 五网家	
27	用录己解附工员 章正策	
27	策央用录前测夫方一 一网家	
27	工员海后后公同中自立登 二网家	
87	曲央三解附的尔林英 封封关附	
08	都策解附的尔辛用画插士 三网家	
08	对兹的员替附飞青下吉白 四网家	
08	代商付一刘天平:解附“亚基雷” 五网家	
第一章 人力资源管理概述		1
案例一 微软和诺基亚人事管理差别		1
相关链接 你适合做人力资源管理吗		6
案例二 百度:适时而变的人力资源管理		7
相关链接 人力资源管理的五心		11
案例三 把珍珠串成项链——联想集团人力资源管理经验		12
案例四 美国 Broadcom 的人才三部曲		14
第二章 员工激励与沟通		20
案例一 VK 公司为什么留不住人		20
案例二 杨瑞与上级的沟通为什么会失败		23
相关链接 打开员工心锁的钥匙:沟通与激励		26
案例三 困难时期如何对员工进行激励		29
案例四 A、B 两家公司的激励为什么会取得完全不同的结果		31
案例五 陈经理请下属吃饭,下属为什么不高兴		33
第三章 工作分析		34
案例一 确定工作职责 提升企业绩效		34
案例二 新宇信息公司的工作分析与岗位责任制		38
相关链接 工作分析的未来发展趋势		44
案例三 A 煤炭公司的工作分析		45
案例四 以工作分析“瘦身”		49
案例五 无果而终的工作分析		50
第四章 人力资源管理战略与规划		54
案例一 西门子公司人力资源开发战略		54
相关链接 以战略定位为核心的人力资源管理		57
案例二 美的:HR,企业战略的“发动机”		60
案例三 人力资源规划——美国达纳公司		64
案例四 沃尔玛之人力资源战略		66



案例五 苏澳玻璃公司的人力资源规划	71
第五章 员工招聘与录用	73
案例一 一次失败的录用决策	73
案例二 爱立信中国公司的新员工招聘	75
相关链接 英特尔的招聘三步曲	78
案例三 上海通用汽车的招聘策略	80
案例四 白洁牙膏厂销售员的选拔	82
案例五 “诺基亚”招聘：半天收一份简历	83
第六章 员工培训	86
案例一 石城公司的项目培训管理	86
相关链接 企业培训新趋势：从“请医生”到“请教练”	91
案例二 辛达公司的新员工培训	93
案例三 福特公司的 E-learning（在线学习）	99
案例四 六级人才 五大法则	100
案例五 员工培训新变革	104
第七章 职业生涯管理	108
案例一 一个成功企业家的职业生涯设计	108
案例二 阿莲的职业规划——从安达信起步	111
相关链接 隐形冠军之路：中小企业如何做好职业生涯管理	115
案例三 美国电话电报公司的职业生涯设计与开发	119
案例四 3M 公司员工的职业生涯开发与管理	122
案例五 华为的员工职业生涯规划与梯队建设	124
第八章 绩效管理	128
案例一 西南公司的绩效考核	128
相关链接 战略性绩效管理——想说爱你不容易	134
案例二 兴业公司的绩效考核	136
案例三 闪明公司的绩效管理	140
案例四 全面绩效管理案例	144
第九章 薪酬管理	146
案例一 难以摆平的工资分配	146
相关链接 梅西百货的小时工资加销售佣金制度	148
案例二 加薪的权衡	149
案例三 从“以人定薪”到“以岗定薪”的转变	151



案例四 Z 集团公司的新工资系统方案	154
案例五 三瑞德公司的薪酬计划	158
第十章 人员素质测评	163
案例一 丽风公司人才测评方案的设计与实施	163
相关链接 中国人才测评业面临的六大挑战	167
案例二 某国有银行后备人才选用测评	171
案例三 万科着眼未来的“人才资质模型”	174
案例四 中外运—敦豪选拔人员的方法	177
案例五 武汉 A 公司是如何通过人才测评技术选拔人才的	178
第十一章 员工关系管理	181
案例一 他们是怎么得上矽肺病的	181
相关链接 民营企业员工关系管理	184
案例二 谁赶走了 S 市的十万外来工	186
案例三 一场发生在合资企业的劳资纠纷	189
案例四 化工总公司驻美国洛杉矶办事处主任的选派	191
第十二章 国际化人力资源管理	193
案例一 海尔集团的人力资源战略管理	193
相关链接 跨国并购中的弱势文化	198
案例二 思科的人力资源管理方略	200
案例三 爱立信的人力资源管理策略	202
案例四 IBM 公司人力资源管理	205
附录 如何制定人事管理制度	208





美野管·林德隆李亨高厚高以世

第一章 人力资源管理概述

【关键知识与能力考点】

- 掌握人力资源管理研究的主要内容、职能及基本原理
- 掌握国内外人力资源管理发展现状及发展趋势
- 了解人力资源管理组织的组织结构及承担的主要活动
- 锻炼学生综合分析问题与解决问题的能力、逻辑思考能力、查阅资料的能力

案例一

微软和诺基亚人事管理差别

人事管理,是公司重要的管理活动。搞好人事管理,对于吸引人才、留住人才、用好人才,具有十分重要的意义。以下是微软和诺基亚的人事管理差别。

一、选人之别

富于创新与合作精神的人才 是各公司的共同追求,此外各家公司的爱好也各不相同。

诺基亚偏重于本土化的人员选拔,认为本地人更熟悉当地的市场和需求,即便是高级职位也由本地员工担任,前提是员工富于前瞻性,“不谋全局者不足以谋一域,不谋万世者不足以谋一时”。在此基础上,让他们在高级职位上发挥自身优势和对当地下属独有的亲和力。另一方面诺基亚很重视员工培训,注重“人才培养,技能提升”,为员工准备了最完备的条件以及广大的空间来帮助他们实现自己的理想。

微软更喜欢“聪明人”。比尔·盖茨认为:“聪明”就是能迅速地、有创见地理解并深入研究复杂的问题。具体地说,就是善于接受新事物,反应敏捷;能迅速地进入一个新领域,并对其做出头头是道的解释;提出的问题往往一针见血,正中要害;能及时掌握所学知识,并且博闻强识;能把原来认为互不相干的领域联系在一起并使问题得到解决。也就是说在用人方面,微软更倾向于甄选出优质的人才,从而减少培训成本,这

就要求员工具有很强的自学能力。微软并不愿意在培训上大量投资,提倡以边干边学和言传身教的方式培训新雇员,而新雇员则通过观察有经验员工的工作和“试错法”来学习。

其实,两家公司在员工甄选和培训方面的差异是与历史和行业特点有关的。微软是搞软件开发起家的,而诺基亚做的是手机,相当于硬件。软件的更新换代速度远远大于硬件,这就使得微软在用人上必须“快”,等不及培训,所以要选择那种“聪明人”。相比之下,诺基亚更需要有经验的员工,特别是熟悉当地情况的员工,这对于适用性开发很重要。

二、目标管理与绩效管理之别

当代管理大师肯·布兰查德在其著作《一分钟经理》中指出:在相当多的企业里,员工其实并不知道经理或者企业对自己的期望,所以在工作时经常出现“职业偏好病”,即做了过多经理没有期望他们做的事,而在经理期望他们有成绩的领域里却没有建树。造成这样的情况,完全是由于经理没有为员工做好目标设定,或者没有把目标设定清晰地传递给员工。这指出了员工绩效管理方面一个长期被人忽视的问题——在许多情况下,员工的低效业绩,并不是因为员工的低能力或低积极性,而是因为目标的不明确性。

肯·布兰查德指出:解决这个问题的办法是“一分钟目标确定”,即让经理向员工清晰地表达他对员工的工作期望。而诺基亚则认为,不但要对每一个员工的工作目标,而且更要对员工的发展方向进行明确的界定与有效的沟通。只有这样,员工才能在完成眼前工作目标的基础上,与企业的发展保持同步,才能在企业成长的同时,找到自己更大的发展空间。而且诺基亚提倡,在这个目标确定的过程中,员工是主动角色,而经理则应该从旁引导。为了达到这个目标,诺基亚启动了一个名为 IIP (Invest in People, 人力投资) 的项目:每年要和员工进行两次高质量的交谈,一方面要对员工的业务表现进行评估,另一方面还要帮助员工认识自己的潜力,告诉他们自己的特长在哪里,应该达到怎样的水平,以及某一岗位所需要的技能和应接受的培训。通过 IIP 项目,员工可以清晰地感觉到,诺基亚希望员工获得高绩效而拿到高薪酬,并且不遗余力地帮助员工达到这个目标。这说明了诺基亚在用人方面侧重于目标分解,而不只是埋怨员工素质差不能保质保量地完成工作,因为不是他们做不好,而是不知该做什么。

微软早期主要由软件开发人员组成,强调独立性和思想性,因此,赋予每个人最大的发展机会是微软的特点。“责任到人”,这表明公司非常重视人的作用,愿意给予员工充分的空间,发挥他们的最大作用和潜能。微软的另一特色是重视一线员工的管理。因为在企业生产经营活动中,一线员工往往最先了解市场的变化,如果不能调动他们的积极性,对企业是很不利的。尤其在国内这样一个相对饱和的市场上,企业往往会由于决策的高度集权而造成对市场反应的迟钝。吸收员工参与管理,及时听取一线员工的声



音,“大象”才能翩翩起舞。

三、重要员工的管理之别

诺基亚是重要员工管理理论的推崇者,遵从巴雷特法则。巴雷特法则(Pareto's Law)又称80/20法则,它概括性地指出了管理和营销中大量存在的一种现象,比如,20%的顾客为企业产生了80%的利润,或20%的员工为企业创造了80%的绩效。根据前者,营销界衍生出一套大客户管理(Key Customer Management)营销管理理论与方法。而后者则促进了人力资源管理上的一种新理论——重要员工管理(Key Staff Management)的产生。从其薪酬体系中即可明显发现这一点。例如,诺基亚的薪酬比较率明显地随级别升高而递增:在3~5级员工中,其薪酬比较率为1.05;而在更高一层的6级员工中,其薪酬比较率为1.11;到了7级员工,这个数字提高到了1.17。也就是说,越是重要、越是对企业有贡献的精英员工,其薪酬比较率就越高。这样,就确保了富有竞争力的薪酬体制能吸引住企业的重要员工。

诺基亚的薪酬体系还有一个明显特征,级别越高的员工,其薪酬就越具行业竞争力,让高层人员的稳定性有了较好保证,有效避免了企业高层动荡带来的伤害,使诺基亚的企业发展战略保持了良好的稳定性。而这对于企业的持续发展来说,至关重要。

而在不同层次的薪酬结构上,诺基亚也根据重要员工管理原则作了相应的规划。假设职位等级分为3级,其薪酬结构上有3个趋向性特征:基本工资随着等级的升高而递增;现金补助随着等级的升高而降低;绩效奖金随着等级的升高而升高。

前两点保证了诺基亚的薪酬体系在稳定性方面会随着员工等级的升高更有行业竞争力,其目标在于保持高层员工的稳定性。而第三个特征则注重鼓励高层员工对企业做出更大贡献。因为高层员工的绩效对企业整体效益的影响,是一般员工的数倍甚至数十倍。

重要员工管理理论在诺基亚薪酬体系中的嵌入,一方面保证了高层员工有更好的稳定性和更好的绩效表现,同时也给低层次员工开拓了一个广阔的上升空间,在诺基亚薪酬体系表现出相当强的活力与极大的激励性。

诺基亚的薪酬体系还表现出本土化与人性化的特征,比如其现金福利的发放,虽然数目不大,却会按照中国传统节日和“员工生日”来设计,让中国员工有被尊重与被照顾的感觉,使他们“受尊重、被确定”的组织认同需求得到满足,这无疑是诺基亚薪酬福利制度上的另一个闪光点。

而微软的薪酬激励体现在期权和股票上。大家都知道,微软是第一家用股票奖励普通员工的企业。微软员工可以拥有公司的股份,并享有15%的优惠,高级专业人员还可以享受更大幅度的优惠。因此,微软员工主要的经济来源并非薪水,而是股票的升值。有了员工拥有股票的比例比其他任何上市公司都高的优势后,微软得以把员工的薪水压得比竞争对手都要低。这种将员工的个人利益同公司的效益、管理和员工自身的努力等因素结合起来的做法,具有明显的激励功效。

除此之外,两大巨头在留人之道上还有共同之处。首先是以其极富魅力及感召力的企业文化吸引员工。“观众方者成良医,观众器者成良匠”,学习型文化让两大企业站到巨人的肩膀上。在企业中,每个人都有学习的机会。其次他们的共识是要留住优秀员工,光靠物质刺激是不够的,还需要用美好愿景来激励员工斗志,从而使企业和员工一同成长。

两大巨头灵活的用人之道,给人以空灵的美感,让我们相信“大象”也有优美协调的舞姿。“以人为本”,两大巨头不但这样说了,也的确这样做了。整套兼具理性与感性的用人体系,是其文化的完美表现。它们深刻地展示出:两大巨头的传奇并非偶然,“大象”也有优美的舞蹈。

资料来源:人力资源开发管理网 <http://www.hrdm.net/>。

思考题

1. 请谈谈两家公司人力资源管理方面的主要区别。
2. 请结合微软与诺基亚的相关资料,谈谈两家公司是如何做到“以人为本”的。

【案例分析思路】

1. 两家公司都根据自身的情况,制定了适合自己的人事管理策略,取得了有目共睹的骄人成绩,成为著名的跨国公司,其独特的人事管理策略可以说功不可没。两家公司在人事管理方面的差异主要体现在三个方面:一是选人之别。诺基亚偏重于本土化的人员选拔,重视员工培训;微软喜欢“聪明人”,在甄选时更倾向于选出优质的人才,不愿在培训上大量投资,提倡以边干边学和言传身教的方式培训新雇员,而新雇员则通过观察有经验员工的工作和“试错法”来学习。二是目标管理与绩效管理之别。诺基亚要求每一个员工都要有一个明确的工作目标,对员工的发展方向进行明确的界定与有效的沟通,以有效避免工作目标模糊化。为了达到这个目标,诺基亚还启动了一个名为 IIP (Invest in People) 的项目,在用人方面侧重于目标分解,而不只是埋怨员工素质差不能保质保量地完成工作,从而使目标与绩效更好地结合起来。微软强调员工的独立性和思想性,给予员工充分的空间,发挥他们的最大作用和潜能。同时微软非常重视吸收一线员工参与管理,及时听取一线员工的声音,赋予每个人最大的发展机会是微软的特点。三是重要员工的管理之别。诺基亚是重要员工管理理论的推崇者,人事管理与薪酬激励遵从巴雷特法则。微软的薪酬激励体现在期权和股票上,它将员工的个人利益同公司的效益、管理和员工自身的努力等因素结合起来,建立员工与企业共命运的员工管理体系,更好地发挥了员工的积极性、主动性,起到了较好的激励效用。



2. “以人为本”的管理是指在管理过程中以人为出发点和中心，围绕着激发和调动人的主动性、积极性、创造性展开的，以实现人与企业共同发展的一系列管理活动。坚持“以人为本”的基本原则体现在：①重视人的需要；②以激励员工为主；③培养员工；④组织设计以人为中心。

诺基亚是来自芬兰的全球最大的移动电话生产厂商，它的“科技以人为本”的品牌宣言和企业文化已经深入人心。诺基亚是“以人为本”的原创者。如对重要员工的薪酬体系设计方面，根据巴雷特法则（80/20 法则），诺基亚重要员工的薪酬比较率，明显地随级别升高而递增，在 3～5 级员工中，薪酬比较率为 1.05；而在更高一级的 6 级员工中，其薪酬比较率为 1.11；到了 7 级员工，薪酬比较率达到 1.17，越是重要、越是对企业有贡献的员工，其薪酬比较率就越高，这有效地吸引了企业的重要员工。同时，薪酬又具有一定的行业竞争力，使高层员工的稳定性有了较好的保证。此外，诺基亚的薪酬体系还表现出本土化与人性化的特征，如现金福利的发放，均按中国传统节日和“员工生日”来设计，让中国员工有被尊重与被照顾的感觉，使他们“受尊重，被确定”的组织认同需求得到保证。

微软公司是世界 PC 机软件开发的先导，比尔·盖茨是它的核心。1975 年，19 岁的比尔·盖茨从哈佛大学退学，和他的高中校友保罗·艾伦一起卖 BASIC 语言程序编写本。后来，盖茨和艾伦搬到阿尔伯克基，并在当地一家旅馆房间里创建了微软公司。1977 年，微软公司搬到西雅图的贝尔维尤（雷德蒙德），在那里开发 PC 机编程软件。

1986 年，公司转为国营。盖茨保留公司 45% 的股权，这使其成为 1987 年 PC 产业中的第一位亿万富翁。1996 年，他的个人资产总值已超过 180 亿美元，1997 年则达到了 340 亿美元，1998 年超过了 500 亿美元大关，成为理所当然的全球首富。

使得微软如此令人瞩目的很重要的原因在于它独特的“以人为本”的核心思想，如微软用股票奖励普通员工，并可享受 15% 的优惠，高级人员可享受更大的优惠，同时把员工薪水压到比竞争对手低，这种激励将员工利益同公司的效益、管理和员工自身的努力等因素结合起来，有效地激发了员工的积极性，最大程度地发挥了员工的潜能。微软公司总裁兼 CEO 史蒂夫·鲍尔默就拥有一本独特的《人才报告》，该报告中罗列了微软公司 600 余位高级人才的背景、履历、工作记录和考评结果。史蒂夫·鲍尔默经常在入睡前翻看这本《人才报告》，以便研究每位高级人才的长处和不足，为他们在公司内的发展设计最好的路径。同时，微软很多的卓越技术与研究成果集中体现了“人本理念”。“电脑将是帮助人们工作的主要工具，因而研究将不再以电脑为中心，而是要创造一种环境，以人为中心，以用户为中心，以用户的行动为中心。”Rick Rashid 说，“操作系统的未来将是为用户为中心的计算。”

相关链接

你适合做人力资源管理吗

23岁的张蔚进入一家外资公司做人事助理，和朋友见面互相介绍时，虽然嘴上说“都是些打杂的事”，但心里却美得很。最近几年“人力资源”几个字实在是太火，特别是张蔚这种学行政管理专业出身的，一出校门就进到外资公司做人事助理，前途简直无可限量。她似乎已经看见自己一路升职做到人力资源经理时的无限风光。

做人事有一点好处就是可以知道一些别的同事没办法知道的公司内部消息。谁要转正了，谁要升职了，都是第一手消息。快到年底了，张蔚听说公司会在年终盘点时裁掉一批人，而裁员最集中的主要是在××部门。知道这个消息后，张蔚马上告诉了自己的好朋友萧萧，因为她正在这个部门。很快，公司里谣言四起，人人自危，请假出去的人逐渐增多。在骨干员工接连走了几个之后，公司终于开始察觉并着手调查这件事。很快，一纸结束劳动合同的协议放在了张蔚面前。大家都还没走，张蔚却因为工作不当而被迫解聘了。

这是人力资源工作中一个小小的故事，告诉我们人力资源能做什么、不能做什么。人力资源是近年来职业市场的明星职种，随着企业发展，人力资源部门的重要性逐渐被提上来，企业竞争升级为人力之争。受市场需求大环境的影响，越来越多的职业人和毕业生把自己的职业生涯规划到了人力资源这个职种点，希望在这个领域有所成就。

但是，你对人力资源管理到底了解多少呢？你的性格特质、兴趣爱好、学历背景适合做人力资源管理吗？能做吗？你该从哪个角度哪个行业切入呢？你知道人力资源工作中哪些事能做哪些事不能做，哪些话能说哪些话不能说吗？

上海可锐管理咨询有限公司首席职业顾问卞秉彬先生指出：确立职业发展方向一定要知己知彼，一相情愿追求职业目标不可取。人力资源（Human Resource，HR）看似入门低，实则对人才的素质要求很高，盲目追逐导致职业生涯错位是很可怕的。

人力资源管理部门实际是一个决策性的服务部门。人力资源管理的职责是为企业挖掘优秀员工。不仅要发现人才，更重要的是要培养人才，使每个人才都工作在最适合他的岗位上，同时，为企业创造积极向上、团结敬业的工作环境，提高工作效率。这就要求人力资源管理部门的员工不但是最好的聆听者和艺术的沟通者，还是严谨的政策制定者和实施者。

入门以后，其中一些技巧性的职业技能也要不断学习。要做一个出色的人力资源管理者（Human Resource Manager，HRM），职业操守要放在第一位。人力资源因工作特性，手中掌握着公司的诸多内部信息，公司的诸多重大决定也是先于实施前知道。作为一个出色的HRM，一定要严守公司秘密，不可把公司未公布的任何信息进行随意传播。





人力资源是企业原则维护的楷模，嘴巴一定要紧，否则，像前文中的张蔚一样，最后在职场上夭折的就是你自己。

人力资源管理五大忌

以为自己是后勤部门，忍气吞声，不敢说话；大嘴巴，公司内部信息到处传播；做老板的传声筒；脱离员工，以为自己是一个权力部门，以“企业官僚”自居；以为自己是员工的朋友。

人力资源管理职位要求

精通现代企业人力资源管理的理论、方法和工具；熟悉员工招聘、绩效考核、培训体系、薪酬激励、文化建设等；熟悉国家及所在城市劳动人事政策，具备良好的组织、领导能力，协调能力强，能服众；具有高度的策划实施能力和培训能力；具有较强的决策能力。

人力资源管理发展之路

高层 HR：战略决策者——人力资源管理总监。

中层 HR：战略实施者——人力资源管理经理、人力资源管理主管。

低层 HR：具体执行者——人力资源管理专员、人力资源管理助理。

可以切入 HR 的专业：工商管理、社会学、心理学。

职业性格：感知型/沟通型；协调性强/组织能力优秀/演讲能力出色；最好的聆听者和艺术的沟通者/严谨的政策制定者和实施者。

资料来源：HR 精英博客 <http://blog.hr.com.cn/>。

案例二

百度：适时而变的人力资源管理

从中关村北大资源大厦里十几人的小团队，到全球最大的中文搜索引擎，百度仅仅用了 5 年的时间。这个年轻的成功企业，在声名鹊起之后，从管理到研发，都与从前的这个小团队不可同日而语。上市之后的百度依旧保持着稳健的发展步伐，这与百度适时而变的人力资源管理密不可分。

适时而变

组织生命周期理论认为，一个企业发展要经过引入期、成长期、成熟期和衰退期四个阶段，每个阶段企业管理有不同的侧重点。人力资源管理作为企业管理中非常重要的部分，要在企业的不同阶段，制定符合企业现阶段发展需要的人力资源战略。

“企业在不同发展阶段对人力资源的要求是不一样的。百度在没有上市之前应该算

不上一个特别出众的公司，上市之后，公司所有的机制政策，包括快速发展对人力资源的要求以及社会对企业的期待，可能都会不同，企业就要在人力资源上下一些功夫和做一些文章。”百度人力资源高级经理鲁灵敏在接受《中国新时代》专访时，将百度的人力资源管理以上市的时间点为界，分为两个阶段。

对于处于成长期的企业来说，成功的关键在于是否能将成熟的产品推向市场。已经成功渡过引入期的百度，除了要专注于产品技术之外，对于市场的把握以及企业品牌的提升尤为重要。“我们之前大部分都是在做产品和技术。上市后，我们的员工不断增长，与此同时，百度不仅关注技术，同时对市场、对企业品牌都要去做一些相应的投入，同时吸引更多的人员来配合企业这一阶段的人力资源的需求。”鲁灵敏对百度上市前后的人力资源管理工作分析道。

目前，根据百度发展的需要，人力资源部门的主要工作方向，一是如何使员工在百度获得成长；二是保证员工获得回报；三是针对百度未来的发展，把百度对于人才的理念传递出去。鲁灵敏举例说，在百度上市之前，百度主要在北京招聘专业技术人员和研发人员。现在，百度已经将眼光放到全国最优秀的计算机相关专业的院校。“这样的转变，一是因为百度对人才的需求量大，二是在全国范围内招聘，对于百度品牌影响力有一定的提升。”

鲁灵敏说，上市公司与创业时最大的不同之处在于公司的管理更加规范。百度的预算体系控制相对以前更加严格了，但鲁灵敏说，“这并不影响百度一直倡导的自由和创新的企业文化氛围。自由与规范之间有一个很好的平衡点。”

坚持传统

百度的企业文化核心是体现一个创业型的文化氛围，鼓励创新，容忍失败。“在这样一个基础之上，我们将新时期的企业文化核心细分为六个方面：即用户导向、系统、求实、卓越、分享、惜时。”鲁灵敏介绍说。

在百度，有一种在创业时期诞生的文化传统——抄送文化，即每一个人都可以把他的观点直接抄送给他的上司（包括总裁在内）或是组员，也可以把自己的观点发送到所有他认为应该知道的人的信箱里去，还可以把对他的观点感兴趣的人组织起来进行讨论，这些人可能包括公司高层、同部门或是不同部门的人。

“抄送文化的过程，会变成一种体验，会变成需求，会变成新的管理制度。抄送文化类似于头脑风暴，我们用这种非常的机制把更多的头脑风暴集中起来。”鲁灵敏这样评价抄送文化在百度重要性。

用人之道

在创业初期，百度的创始人制定了股票期权的激励制度。事实上股票期权制度并不是一个运用在企业激励制度中的新概念，欧美很多IT企业很早就开始实行了这一制度，





正是这一制度在一定程度上促进了很多IT公司高速的发展。

对公司上市前后在薪酬模式以及激励制度方面的变化,鲁灵敏说:“上市之前招聘员工的薪酬是工资加股票期权,上市之后工资将会上升,但股票期权将会减少。”

创业初期,股票期权最大的作用是留住人才,通过股票期权让员工感觉是在为自己做事,以此增强员工的凝聚力。“百度是把创业的人捆绑到一块儿,共同创造未来,走共同富裕的道路,不管是做什么样的工作,大家都承担风险,每个人都能够享受到创业的成功。”鲁灵敏认为,现阶段的百度留住人才最有效的法宝是“为员工带来隐性价值,并提供工作的平台”。

百度当年李彦宏时期招聘技术人员的严格的风格一直被沿用至今,唯一不同的是现在百度的招聘流程更为专业。除了网上、校园招聘和员工内部推荐外,百度有一部分关键的岗位会采用猎头服务,也有一些长期的合作伙伴为百度提供支持和服务。

“上市前后,包括现在,我们的用人理念没有实质性的变化。其实在公司成立之初,李彦宏就一直在遵循一种用人理念,就是要找到聪明、愿意付出、有强烈的成功欲望并愿意为自己的成功欲望付出行动的人。”为此,百度有一套问卷专门检测应聘者是否合乎百度要求的标准。

每年,百度都会招聘一定比例的应届毕业生,仅2006年就招收了300多名应届毕业生作为技术人员。“百度的技术人员基本上都是自己培养。”因此,鲁灵敏希望能收到一批真正对互联网、对搜索感兴趣的学生。

在百度的员工中,有一定比例的实习生。“实习生在百度的发展过程中一直扮演着很重要的角色。首先,老板1999年回国创业时招聘的几个员工中,除了一个合伙人和VP之外,都是实习生,这些当年的实习生经过历练,现在都已是行业的顶尖人员。有了这种机制后,几乎每一年百度在招专业技术人员时,都会从学生当中去发现一些优秀的苗子。”鲁灵敏说,百度给予实习生和正式员工同等的待遇。很多毕业生在毕业之后选择留在百度,这也在一定程度上,保证了百度充裕的人才储备。

实习生经过必要的培训之后,会直接参与项目组,有时候甚至直接参与新兴项目的开发。百度的贴吧在创建初期,项目组有一个来自北京广播学院的学生,他大三时就到百度实习,参与了百度贴吧的建设,大四时该学生几乎在百度全职做实习工作,在即将毕业时,该学生已经成为产品经理。当他的同学刚开始找工作的时候,他在百度已经领导了几十号人。现在,此人已经晋升为高级经理。

在原来招聘职位的基础之上,百度根据自身的需要,增加了“百度知识分析师”这一职位。百度知识分析师的主要职责是通过网民海量搜索的请求词汇萃取分析。分析的过程需要熟练掌握多领域的专业知识,并需要具备丰富的知识管理经验。

鲁灵敏表示,百度对于分析师的需求还没有满足。“将来我们还会招,我们认为知识分析师是这个行业中的非常新的职位,百度倒不是要刻意做这方面的创新,而是在发展过程当中,需要了解这方面的需求,我们需要用户、客户了解这些东西,知识分析师