

企业人力资源管理 经典案例

刘永安 著

Classic Cases Of Enterprise Human Resource Management

- ★ 全面性——囊括企业人力资源管理的全貌
- ★ 真实性——从实践中来，到实践中去
- ★ 实效性——案例选取注重前沿性和代表性
- ★ 适用性——教学相长，共同体验案例教学的乐趣



清华大学出版社

企业人力资源管理经典案例

刘永安 著

清华大学出版社

北 京

内 容 简 介

本书按照人力资源管理综合案例、工作分析案例、培训管理案例、薪酬管理案例、绩效管理案例、职业生涯规划案例六大模块进行组织,主要选择了以珠江三角洲地区为代表的一些有典型意义的企业,结合人力资源管理的相关理论知识进行简要分析,较全面地反映了企业人力资源管理的全貌,使读者能够在掌握人力资源基本理论的基础上,了解企业人力资源管理中的一些实际问题及应对策略。

本书适用于大专院校的教师与学生作为人力资源管理相关课程的案例教材或教学参考用书,也可作为有志于企业人力资源管理研究与实践的人员,以及企事业单位从事人力资源管理工作的有关人员作为案头参考用书。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13501256678 13801310933

图书在版编目(CIP)数据

企业人力资源管理经典案例/刘永安著. —北京:清华大学出版社, 2007.9

ISBN 978-7-302-16096-0

I. 企… II. 刘… III. 企业管理-劳动力资源-资源管理-案例 IV. F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字(2007)第140279号

责任编辑:陈仕云 张志强

封面设计:王大龙

版式设计:郑轶文

责任校对:马军令

责任印制:杨 艳

出版发行:清华大学出版社

地 址:北京清华大学学研大厦A座

<http://www.tup.com.cn> 邮 编:100084

c-service@tup.tsinghua.edu.cn

社 总 机:010-62770175 邮购热线:010-62786544

投稿咨询:010-62772015 客户服务:010-62776969

印 刷 者:北京四季青印刷厂

装 订 者:三河市李旗庄少明装订厂

经 销:全国新华书店

开 本:185×230 印 张:19 字 数:389千字

版 次:2007年9月第1版 印 次:2007年9月第1次印刷

印 数:1~5000

定 价:29.00元

本书如存在文字不清、漏印、缺页、倒页、脱页等印装质量问题,请与清华大学出版社出版部联系调换。联系电话:(010)62770177 转 3103 产品编号:027341-01

本书是我多年深入企业进行人力资源管理案例调研的成果,本书的案例主要来源于以珠江三角洲地区为代表的典型企业的人力资源管理实践。珠江三角洲是我国经济发达的地区之一,这里有大量的外资、港资、台资、民营及国有企业,这些企业的人力资源管理各不相同,本书选择了一些有典型意义的企业作为案例,比较真实地呈现了这些企业人力资源管理的实际情况。

本书按照人力资源管理综合案例、工作分析、培训管理、薪酬管理、绩效管理、职业生涯规划六大模块进行组织,基本能够比较全面地反映企业人力资源管理的全貌。希望这样的安排能够帮助读者:

第一,学习人力资源管理的一些基本理论。案例中的企业在实施人力资源管理实践时,都或多或少地运用了一些人力资源管理的理论作为指导,通过案例这种生动的实例能够使读者了解并掌握一些人力资源管理的理论。

第二,了解企业人力资源管理的一些真实情况。由于本书的案例是珠江三角洲企业人力资源管理的写实,因此,通过这些案例,读者能够了解这些具有典型意义的企业人力资源管理的现状,从而对我国企业人力资源管理有一大概性了解。

第三,获取人力资源管理创新的一些灵感。也许通过这些典型企业人力资源管理的案例能够给读者提供某些思考或启发,为读者今后的人力资源管理理论研究和实践工作提供一些创新的元素。

随着企业竞争的加剧,越来越多的企业都意识到人力资源管理是企业获取竞争优势的一条重要途径,要搞好企业人力资源管理,学习别人的经验和吸取教训是一条不错的途径。

本书主要适用于大专院校的教师与学生作为人力资源管理相关课程的案例教材或教学参考用书,同时可作为有志于企业人力资源研究与实践的人员,以及企事业单位从事人力资源管理工作的人员作为案头参考用书。

刘永安

2007年6月16日

第一篇 企业人力资源管理综合案例

案例 1	广东唯美陶瓷有限公司的人力资源管理	1
案例 2	虎彩集团的人力资源管理	7
案例 3	飞虹机械有限公司的人力资源管理	16
案例 4	彩霞服装有限公司的人力资源管理	21
案例 5	广东志成冠军集团的人力资源管理	25
案例 6	东莞龙昌玩具有限公司的人力资源管理	34
案例 7	思马特服装厂的人力资源管理	42
案例 8	高强纸业有限公司的人力资源管理	45
案例 9	永续家具实业有限公司的人力资源管理	48
案例 10	好味食品公司的人力资源管理	55
案例 11	利丰饲料有限公司的人力资源管理	58
案例 12	广东生益科技股份有限公司的人力资源管理	62
案例 13	时代玩具有限公司的人力资源管理	69
案例 14	TW 运动用品有限公司的人力资源管理	73
案例 15	伟时灯光设备厂的人力资源管理	81
案例 16	国耀实业股份有限公司的人力资源管理	85

第二篇 工作分析案例

案例 17	香港兔仔唛国际服饰有限公司的工作分析	91
案例 18	大宝化工企业的岗位分析	110

案例 19	汤姆逊公司的工作分析	122
案例 20	高科实业有限公司的岗位分析	128

第三篇 培训管理案例

案例 21	东莞宾馆的员工培训体系	165
案例 22	康利酒店的员工培训和顾客价值	173
案例 23	东莞三星的多级培训制度	179
案例 24	权智集团的员工培训	185
案例 25	康佳集团的新员工入职培训	189
案例 26	东莞诺基亚的人力资源培训	193
案例 27	明星婚纱摄影集团的员工培训与绩效考核	196

第四篇 薪酬管理案例

案例 28	华民有限公司的薪酬管理	202
案例 29	日高公司薪酬设计方案	204
案例 30	积伸饲料有限公司高层管理者的薪酬方案	218
案例 31	东莞伟易达集团的薪酬管理	233
案例 32	天马制衣有限公司的薪酬制度	237

第五篇 绩效管理案例

案例 33	M 饮食公司的绩效管理	240
案例 34	中国电信集团公司珠江三角洲某 分公司的绩效管理	247

案例 35	台升家具有限公司绩效管理	255
案例 36	利成制衣有限公司绩效管理体系	266
案例 37	瀚宇电子股份有限公司的绩效评估	271
案例 38	东盈集团的绩效评估	275
案例 39	纳斯电子有限公司绩效评估	279
案例 40	NY 印刷有限公司的绩效管理	283

第六篇 职业生涯规划案例

案例 41	Job88 八方人才的职业生涯管理	285
参考文献		294
后记		295

第一篇 企业人力资源管理综合案例

案例1 广东唯美陶瓷有限公司的人力资源管理

广东唯美陶瓷有限公司(以下简称“唯美”)是广东省高新技术企业和民营科技企业,创建于1988年。公司现辖4个子公司及占地1 000余亩的陶瓷工业园,具有6个分厂和70多个销售代理,拥有20多条全自动生产线,员工4 400多名,年生产能力近3 000多万平方米,是国内规模最大的建筑陶瓷制造商和销售商之一。

唯美的前身是东莞市城区建筑装饰材料厂,该企业初期的发展并不正规,所谓的“政府投资”其实是政府担保贷款,需要由企业自己还本付息;高价引进的“进口”设备则是国外淘汰翻新的二手设备,根本无法生产出合格的产品。后来,两家名副其实的合资股东退股后,该企业其实是只有“债主”而没有股东了。最困难的时候,企业利息支出占销售收入的20%~25%,平均每个员工每年要负担利息2~3万元。1996年,该厂的负债达到8 000万元,而总资产却只有4 000万元,已严重资不抵债。

后来,在黄建平的带领下,被判处多次“死刑”的唯美重新崛起,在陶瓷界创造了一个奇迹、一个神话。

唯美凭借着“在困难中寻求发展,在发展中克服困难”的信念,来寻求企业发展的机遇。然后,凭借着“小市场,大份额”的经营理念,唯美独辟蹊径,率先开发出仿古砖市场,创造了“三流设备、二流技术、一流产品”的建筑陶瓷神话,为品牌经营奠定了基础。虽然2001年的销售额在5亿元左右,但其却因出色地把文化应用于管理与营销,成为众多厂商学习和效仿的对象。2005年唯美实现了历史性的跨越,其马可波罗品牌价值达10.46亿元。在“行业三甲,

世界品牌”的征途上,唯美迈出了扎实的一步!到今天为止,唯美先后与意大利、西班牙、日本等多家国际知名公司保持着长期紧密的合作,并在香港建立了海外“马可波罗”实验室,使产品始终保持着国际领先水平。

一、员工招聘与选拔

唯美认为人力资源是企业的第一资源,人力资源管理是各级管理者的要务。唯美努力做到以人为本,知人善任,以绩效管理为纲,以业绩多寡论英雄,以适才适用为宗旨,做到人尽其才,积极构建以绩效为导向的人力资源管理体系。正是这样一种人力资源管理的理念吸纳了不少人才。

唯美在人力资源管理上强调知人善任。他们认为,招聘比培训更为重要。他们的观点是:人有很多东西是天生的,正所谓“江山易改,本性难移”,培训只是对那些有培养前途的人才起作用,对另一些人却起不了作用,一旦招错了人,即使再多的培训效果也不明显。因此,找一个有岗位胜任能力的人比什么都重要。唯美在测试应聘者的学习能力时,招聘人员通常都是让应聘者谈自己最感兴趣的话题,从其兴趣中了解应聘者的性格如何;通过理解深度测试应聘者能力的高低,因为如果应聘者对自己理解最深的东西都谈不好,通常素质都不会太高。另外一个就是看应聘者是否了解并接受唯美的企业文化。唯美在应聘者的试用期间,除了全面地考核员工的能力外,也会对员工进行企业文化的考试,看其是否了解和接受唯美的企业文化,再决定是否正式聘用。唯美人力资源部经理何继业先生说:“思路清晰,洞察力比较强的人是绩效高的人才;其次则是认真负责的态度,此外,对我们唯美文化的认可度是选人时的一个重要考虑因素。即使应聘者能力再高,不认同我们的企业文化,也不是我们所需的人才。”

二、员工与经销商的培训

在员工培训方面,唯美始终坚持“人即人才”的观念,以“人”这一要素为中心。他们认为抓全面质量管理,实现过硬的产品质量、优质的服务都得依靠企业的第一要素——“人”。因此,唯美高度重视对员工的培训,把培训员工、提高员工的管理能力、技术水平、职业素养作为工作重点。员工的培训结果作为调配及任免的重要参考依据。

首先,公司成立了唯美学校,对员工采用集训的方式进行脱产培训。针对实际需要不断丰富课程,如特别加强企业文化、专业知识、绩效管理、沟通技巧等方面知识的培训。与此同时,在企业内部培养出一大批优秀讲师,建立一支长期的职业培训队伍,提升学校的水平。

其次,开展并组织多种多样的培训活动。在不断加大员工入职培训、上岗培训、应知应会、专业技能等培训的同时,还定期和不定期地聘请专家培训团队建设、礼仪、心态调整等知识。

每次培训都制定有详细的计划,对培训对象、培训内容、培训时间、培训教材及培训师、培训应达到的效果都做了明确的规定,并对培训的效果进行跟踪评估,没达到效果的应再次接受培训。通过培训学习,达到提升工作质量、提高员工素质,最终达到提高企业绩效的目的。

第三,积极创建“学习型组织”。积极开展、推广、支持员工的自我增值活动,鼓励员工自学成才,并为其创造条件,对员工自学取得文凭、资格证等给予报销学费、调整岗位等激励措施。通过“学习型组织”的建立,员工不断地充实知识,变“执行型”为“执行型+创造型”的人才,广泛参与工艺改革、生产流程的完善及质量管理工作的推进。

在经销商培训和支持方面,唯美十分重视经销商的整体素质,将培训、学习的理念延伸到经销商的技能培训与经营管理辅导当中,让经销商与企业同步提升、发展。为了有效培训经销商,唯美除了每年数次的经销商集中授课外,还制作了大量的培训光碟、资料和内部刊物,如《唯美营销》、《唯美人》、《经销商培训手册》、《业务人员培训手册》等。

唯美还鼓励客户与客户之间的横向交流,每年均由客户“轮流坐庄”进行经验交流;还别出心裁地组建了“唯美经销商商会”,鼓励经销商之间的相互交流。此外,唯美还要求经销商定期向企业反馈经营管理信息与市场信息,对经销商实行半员工化管理。通过加强对经销商的培训,向经销商灌输企业的文化和理念,实现厂、商之间思想和文化的统一。通过长年累月的培训,经销商不但对唯美的理念和文化表示出了高度认同,对企业的前景也表示出了极强的信心,增强了经销商对企业的忠诚度与满意度。现在,唯美出售给顾客的已不仅仅是瓷砖,还有知识与文化。经销商戏称唯美学校为“咱们的中央党校”。

近几年来,唯美公司每年的培训费用开支都在百万元以上。通过培训传播了公司的营销理念与品牌文化,打造了优秀、高效的营销员工队伍,增进了企业与员工、经销商之间的了解与感情,提高了企业的影响力、吸引力与凝聚力。

三、绩效管理

在绩效管理方面,唯美紧扣企业的战略目标,以绩效考核表为依据,根据各个员工所在岗位的日常工作情况灵活地进行考核。对员工的绩效考核主要是为了找出并解决那些阻碍企业发展的问題。唯美认为绩效管理并不仅仅是人力资源部门的职责,而是整个企业所有部门和员工的共同职责。通过这样来调动不同层次员工的积极性,加强员工的责任感,营造一种奋发向上的竞争氛围;对落后的员工也给予警告,让他们知道不改进就会被淘汰。

唯美绩效考核结果决定了员工的报酬,薪酬分配依据考核结果,严格兑现。

1. 中层以上干部实行年薪制。年初制定目标,并与公司签订目标责任状。平时只发年薪的60%~80%(随级别不同而定)。年末考核后兑现年薪。年终先由目标责任人写出述职报告(半年度进行一次述职,以纠正偏差),对目标完成情况作出自我评价,然后由上级主管/总

经理进行绩效综合评估。然后计算总分(评价分数 = Σ 各项目目标得分 $\times$ 权重),最后,根据薪资 = 得分 $\times$ 绩效工资来计算。各部门绩效考核分数的计算方式为:各部门人员各考核分数之和除以应参加绩效考核人数,其商即为该部门的绩效考核分数。如果部门负责人在某项工作中有突出贡献或有创新时,还可以向公司申请给予单项奖励。

2. 中层以下人员实行月薪制。实行月薪制的管理,技术人员采取月考核方式兑现工资和奖金。除签订年度目标责任状之外,还实施月度目标考核。按其工资的 40% 上下浮动,与绩效考核挂钩。

3. 一线员工采取日考核。一线员工的绩效工资根据每日工作完成情况考核打分,然后汇总成当月绩效工资。某些岗位采取计件工资制。

四、员工的职业生涯发展

在较早的一段时间内,唯美遇到了员工自身职业生涯发展的问题:技术人员除了担任行政领导之外,往往没有了其他晋升途径。针对这种情况,唯美特地为技术人员设计了双重职业发展通道模式:第一通道,让适合做管理工作的技术人才,从事管理岗位工作;第二通道,对于那些热衷于搞技术的人才,则设立了初、中、高等级的技术职称,并给予相应级别的行政待遇,唯美称之为“三高人才”。这一办法就解决了一直以来“只有升官才能发财”的单一模式和不良思维习惯。这种职业生涯管理模式实行以后,很好地解决了技术人员职业生涯规划问题,让他们觉得自己在唯美有奔头,充分激发了他们的潜能。同时技术人员由于在技术方面有了升迁的机会,可以使高级技术人员安心从事技术工作,为公司保留了高级技术人员,从而为公司开发更多的新产品、新工艺,而不至于让高级技术人员大都流向管理岗位。

五、唯美的企业文化

唯美在多年的生产经营实践中不断发展形成了自己独特的企业文化,从而使得其在日趋激烈的市场竞争中立于不败之地。唯美独特的企业文化是同唯美的经营理念和激励机制分不开的。

(一)唯美的经营理念

唯美的经营理念是唯美公司的重要无形资产,为唯美公司的发展提供了正确的战略思想和强大的精神动力。其经营理念主要有以下内容:

1. 创新思维,缔造企业竞争优势

企业经营的活力来源于企业经营者的创新思维。唯美在生产、管理、销售、技术改造等方

面,全方位提出“知识驾驭资本、品牌驾驭产品、软件驾驭硬件、无形驾驭有形”的经营理念,不仅使公司能够健康快速地发展,还为陶瓷行业的发展提供了宝贵思路。

2. 尊崇客户,互利互惠谋双赢

近年来唯美实施了“厂商一体化,合作长久化”的合作策略,坚信“市场是银行,客户是行长”的经营理念,尊崇客户,研究客户,为客户提供有利可图的发展舞台,甚至与客户共同学习先进的经营方法,并在长久的接触中保持良好的沟通。如此,不但赢得了客户的信赖,而且使客户愿意为企业提供必要的资金,成为企业坚实的经济后盾。

3. 全面竞争,自我淘汰创辉煌

唯美人从不讳言竞争且讲究竞争的战略战术。虽然,唯美曾经出现过资金紧张和设备落后、生产条件与国内众多企业无法相比的困窘,但唯美人并不因此而畏首畏尾,而是以超群的智慧避强手之锋芒,默默地创造自己的企业文化,用文化激发员工的向心力与凝聚力,以高质产品和优质服务参与市场竞争,使企业拥有持续发展的动力。尤为独到的是,唯美公司参与竞争的特点是自我淘汰即实行品牌竞争。唯美人努力创造“高定位,高价格、高利润”的名牌产品,同时不断地推出新产品,淘汰旧产品。他们认为淘汰自己就是超越自己,就是进步。不淘汰自己,终究会被别人淘汰。只有在不断的自我淘汰中提升自己的竞争实力,企业才能立足市场,高唱凯歌。

(二)唯美的企业文化建设

唯美不但建立了以客户和市场的需求为导向的经营理念,而且也建立了以加强企业员工的凝聚力和向心力为导向的激励机制,把企业文化看作凝聚人、团结人的一种力量;提高员工的忠诚度,保持企业团队的良好情绪,促使员工更理解组织的战略目标,在行动中充分达成一致,成为公司健康快速发展的一种催化剂。唯美企业文化建设的指导思想主要来源于两个部分:

1. 把党建工作与企业文化建设结合起来,用党的思想指导唯美的企业文化核心价值观的建设

他们认为:用党的思想指导企业文化建设,企业文化才能得到升华,员工思想素质就会在不知不觉中提高,企业的凝聚力也会大大加强。唯美非常重视党建工作的一个重要原因,就是他们认为党建工作可以促进企业思想政治工作,对稳定员工队伍、增强员工凝聚力和战斗力有着非常重要的作用。同时,唯美认为,除了党员外,各级管理者都要学会做思想政治工作。他们把思想政治工作解读为:关心人的学问、表扬人的学问、批评人的学问。他们认为:“企业文化就是企业的政治,我们的思想政治工作就是要用强大的企业文化去感染人、凝聚人。就是要在先进的唯美企业文化旗帜下,团结广大员工如一人,从而战胜一切艰难险阻,从胜利走向胜利。”为提高管理人员做思想政治工作的能力,人力资源部还开设了对管理人员如何做思想政治

治工作的课程。

2. 用中国 5 千年文化精髓来指导企业文化建设,建立“和谐”文化

主要是:(1)用儒家“仁爱”思想来处理人与人的关系,使人与人和谐相处。唯美认为,在家不孝敬父母者,不是好员工。(2)用佛家“慎独”思想处理好人与自己的关系,要求员工要做正直的人。(3)用道家“无为”思想处理好人与自然的关系,要求在管理人上,要懂得无为而治,要研究管理规律,做到顺规律而行。在这些思想指导下,唯美着力营造和谐文化。如通过人文关怀,营造和谐劳动关系;通过与政府及社会搞好关系,营造和谐社会关系;通过加强环保投入,建立环保型企业。唯美强调,只有和谐才能长久发展。

唯美建立了工会,党团组织,设有“爱心基金”,为员工服务,关心员工的生活。比如,员工结婚生子,会上门祝贺;员工生病住院会去看望、慰问;生活有困难或家庭遭遇不幸,爱心基金会伸出关爱之手。据不完全统计,仅 2004 年和 2005 年,唯美为解决一些员工的困难,累计支付了 47 万余元的困难补助金。同时,每年的春节,唯美的高层领导都会给当地的居民拜年。2004 年及 2005 年,唯美被省政府授予“省和谐劳动关系企业”、省优秀中国特色社会主义建设者、省先进基层党组织、省优秀民营企业等光荣称号。

值得一提的是,唯美特别重视榜样文化。通过树立公司的英雄模范,以模范带动全员工作热情。评出的先进模范不但要在《唯美人》报上通报表扬,而且把英雄模范的照片放进“唯美历史陈列馆”,载入唯美史册。

思考题

1. 唯美的人力资源管理有何特点?
2. 结合案例,你认为唯美的招聘与选拔方法是否有利于企业识别人才?试说明理由。
3. 你对唯美员工的职业生涯发展有何看法?
4. 你认为唯美的企业文化有何特点,其对公司的人力资源管理有何影响?

案例2 虎彩集团的人力资源管理

虎彩集团(以下简称“虎彩”)自1988年立业至今已走过了18个年头,目前集团旗下拥有东莞虎彩印刷有限公司、东莞市七彩贺卡文具有限公司、山东虎彩印刷有限公司、青海虎彩印刷有限公司、绍兴虎彩激光材料科技有限公司、山东泰山啤酒有限公司、山东泰山啤酒(莱芜)有限公司等7家子公司。2004年公司创造销售额达10.3亿元,完成了企业的“第二个八年”的中期目标。但是,虎彩集团追梦的步伐并没有就此停滞,他们的目标是:在第三个八年(2005—2012年),在东北、华北、西北、西南、华南等地区的重点城市设立“虎彩印刷连锁”机构,每年成立一家新公司,也就是到2012年集团将以14家子公司的规模,成为国内彩印包装行业中具有强大竞争力的大型企业集团。

虎彩的诞生与中国东南沿海的开放一样有着传奇的色彩。1983年,现在的虎彩主席陈成稳的身份是虎门贸易公司的合伙承包人之一,借毗邻香港,作为进出口贸易必经之地的虎门的便利,乘着当时经商的热潮,陈成稳和同伴很快就打下了一片天地,然而,在这个时候他却卷进了事业上九死一生般的漩涡。1984年,一张2万只显像管的订单和显像管的暴跌使他们卷入巨额的贷款负担、存货压力和成本亏损中。“这是我经商过程中遇到的最大一次挫折。”陈成稳说,“从那以后,我时时提醒自己要认真行事。”1985年,正当广东省蓬勃发展的印刷业让纸张业务展现出广阔的前景时,陈成稳以抓住“救命稻草”的意识涉足纸张业务,在公司名片、工业用纸上的成功尝试以后,陈成稳更在第一次出省拓展业务时,成功签下550吨的纸张订单,在印刷业上掘得了“第一桶金”,为后来正式创建虎门彩色印刷有限公司奠定了基础。

自1989年创业以来,虎彩坚持企业的正确战略思路,从最早的单一贸易发展到做实业,再从被动的加工实业,发展到自创品牌生产大众消费品,企业在规避不可控的经营风险,加固自我开发,掌控市场,在多元化的战略道路上是屡战屡胜,甚是“幸运”。然而,虎彩这条神奇“顺利”发展之路的背后,则时刻有着企业主陈成稳先生把这种“顺利”视为企业发展最大挫折的危机忧患意识的支持。

一、虎彩的企业文化

文化专家认为,企业文化的70%是由企业领导人创立的。如果说文化是企业的乐谱,起着规范企业和员工行为的作用,那么领导人就是乐队的指挥。只有一个理解乐谱并能表现出音乐内涵的指挥才能使乐队奏出和谐优美的音乐。

企业领导人在企业文化建设中的作用主要包括创建和内化新的企业文化,淘汰过时的企业文化,陈成稳在虎彩主导着这些。广为人知的管理理论:“以人为本”,或许早已成为管理者乃至文盲人士都能琅琅上口的东西,但是真正将这四个字融入企业,却不见得人人都可以,更不见得讲究投资回报率的投资者“舍得”这样。

企业精神就是企业的灵魂,一个企业如果没有一种求生存、求发展、蓬勃向上、奋发进取、创新开拓和团结协作的精神,就一定缺乏生气和活力,没有凝聚力和向心力,就会在激烈的市场竞争中走向衰落。

早在1999年,陈成稳在悉心钻研企业文化的情况下,撰写了《虎彩企业文化》,并通过讲座的形式给虎彩旗下各分公司灌输其从创业发展到现在个人价值和管理理念,强调虎彩文化是上下一致、纪律与自由、控制与灵活,使管理者能有更大的发挥空间,一线操作员工能有更有效的纪律约束的一种文化。同时,虎彩文化是激励性很强的文化,如无情和有情、竞争和协助、企业利益和个人利益的“刚柔并济”。历经十几年的发展,虎彩已经形成了独具特色的“以制度文化为基础,以人为本,刚柔并济”的企业文化理念。

走在虎彩,你会感叹虎彩特色的企业文化:优美的公司环境,齐全的体育设施及配有电子阅览室设施的员工活动场所。在这里,你感觉到的更像是一所大学。虎彩把员工们的向心力都凝聚起来了。

“以人为本”并不是停留在口头上,而是落实到公司的各项管理制度和企业行为中。在虎彩,“人”始终是最重要的资源,人才始终放在最重要的位置。在虎彩,每一名员工都有一套“员工职业培训计划”、“员工福利计划”和“员工职业发展计划”。虎彩充分肯定个人贡献,实施充分培训,创造无偏见的工作环境,关心每个员工的成长和个人前途,为每个员工创造事业成功的条件。2001年,虎彩企业文化中心的建立和企业内刊《虎彩人》的创办,使其成为企业领导和员工之间沟通感情、传递信息、交流经验的重要桥梁。正如企业的愿景,来自五湖四海的虎彩员工都习惯把自己称为“虎彩人”,这正是虎彩企业文化中“家”的文化的一种升华。

“刚柔并济”就是既有制度管理的刚性,又有人性化的柔性,如何把握好两者之间的平衡,这是一个很大的考验。虎彩公司在制度上可以说是非常完备的,仅企业管理文件就有200多份,在制度方面,每一个环节、每一个角度都尽量想到。但制度制定出来后,如果员工都只是僵硬地按照制度来做,那么员工就容易卡在制度的夹板里。企业的活力在哪里?生机在哪里?

企业文化这时候就派上用场了。虎彩一直在不停地做企业文化宣导工作,如2003年搞的集体婚礼、中秋晚会、新年团拜会等活动,缓解了员工的工作压力,调节了员工的心理氛围,焕发出了员工的生机和热情。刚与柔之间,恰到好处地把握好了一个平衡点。

虎彩取得成功之后,没有忘记热心支持社会公益事业。2000年,虎彩为虎门教育部门捐款50万元,以支持该镇教育事业;为改善虎门治安状况,2001年虎彩出资10万元资助虎门治安综合治理工作,并捐建了专门的治安岗亭;2002年8月,虎彩捐资25万元,在青海互助土族自治县建立国家级“虎彩希望小学”;2002年7月,虎彩与北京印刷学院签署了“虎彩英才奖”协议,每年在该校设立奖金5万元,奖励优秀学子;2003年7月又出资8万元,资助东莞市职中学生开展创业实践行动。

虎彩不断追求让员工充实,让顾客满足,让社会、股东满意。加大企业文化建设势必为虎彩打造百年老店这一愿景插上腾飞的翅膀。

二、虎彩的人力资源管理

(一) 广招天下贤士能人

1988年,在虎彩建立之初,为了招聘一批诚实肯干的青年人,陈成稳提出了一个创新的理念即“带薪培训”,这种既能学习到技术,又能有收入的招聘新策略对应聘者有很大的诱惑力,慕名而来者众多。

随着企业的发展需要,1994年开始,虎彩在北京印刷学院招聘了第一批大学生,陈成稳一开始并没有重用他们,而是叫他们去搬纸,月薪500元,还要扣掉20%的“保证金”,实际上只能拿到400元。两个月下来,这批大学生都在重复着这些又苦又累的活,部分大学生就认为企业不懂得尊重人才,企业请大学生来,只是为了装装门面,再加上企业规模小、管理不规范、城市落后等原因纷纷离开了虎彩。只有一个大学生坚持留了下来,他就是现在的副总经理何毅松。他觉得虎彩虽然是个民营企业,但不像广东其他大部分的民企那样是家族式经营,老板花很多时间看书自学,就是这种求知求进和对工作的热忱感染了他,使他相信老板是重视人才的。正是这种远见和自身的不断努力使坚持下来的何毅松完成了从搬纸工到副总经理的角色转换。

迈入2000年,各企业对大学生的需求不断加大,形成了企业与企业之间的人才竞争,不少企业为此加大力度招揽人才。这段时期副总经理何毅松的感触最深,当他去母校北京印刷学院招人时,才知道自己的企业已经被学校打入“黑名单”,学生们都不愿意去。这对老板触动也很大,企业开始真正重视大学生招聘。提高大学生的待遇、福利,取消过去的“保证金”等不规范做法,还为每个大学生制订了个人培养计划。企业甚至在高校设立了奖学金,鼓励大学生来企业实习。