



HARVARD BUSINESS SCHOOL
CASES

哈佛商学院案例（第二辑）

人力资源管理

Human Resource
Management

冯云霞 译

中国人民大学商学院组织审校

F241
57
2007



HARVARD BUSINESS SCHOOL
HARVARD UNIVERSITY

哈佛商学院案例（第二辑）

人力资源管理

Human Resource Management

冯云霞 译

中国人民大学商学院组织审校

图书在版编目 (CIP) 数据

人力资源管理/冯云霞译.
北京:中国人民大学出版社,2007
(哈佛商学院案例.第二辑)
ISBN 978-7-300-08022-2

- I. 人…
- II. 冯…
- III. 劳动力资源-资源管理-案例分析
- IV. F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 051614 号

Copyright 2007 President and Fellows of Harvard College. All rights reserved.

哈佛商学院案例 (第二辑)
人力资源管理
Human Resource Management
冯云霞 译
中国人民大学商学院组织审校

出版发行	中国人民大学出版社		
社 址	北京中关村大街 31 号	邮政编码	100080
电 话	010-62511242 (总编室)		010-62511398 (质管部)
	010-82501766 (邮购部)		010-62514148 (门市部)
	010-62515195 (发行公司)		010-62515275 (盗版举报)
网 址	http://www.crup.com.cn http://www.ttrnet.com (人大教研网)		
经 销	新华书店		
印 刷	北京市易丰印刷有限责任公司		
规 格	210 mm×285 mm 16 开本	版 次	2007 年 5 月第 1 版
印 张	11.25 插页 1	印 次	2007 年 5 月第 1 次印刷
字 数	239 000	定 价	40.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换



出版说明

随着 MBA 教育逐渐走向成熟，人们对于案例教学已不再陌生，很多院校，特别是首批 MBA 试点院校已经比较普遍地采用案例教学这种模式。案例教学、案例编写也成为全国 MBA 教学指导委员会十分重视并大力推广的重要工作。为满足教学需要，中国人民大学出版社与哈佛商学院出版公司达成了引进出版哈佛商学院案例的协议，围绕 MBA 教学选择了十门课程，包括：战略管理，人力资源管理，营销管理，公司财务管理，领导学，组织行为学，供应链管理，技术与运营管理，财务报告与控制，企业、政府与国际经济。

多年来，中国人民大学出版社一直在不懈地打造经管类图书的品牌，特别是，作为高等教育教材出版的市场领先者，我们一直希望能为中国的管理教学和实践提供更多、更好的产品。随着中国 MBA 市场规模的扩大，学生人数的增加、素质的提高，教师队伍的成熟，我们发现，案例教学教材的数量不足及质量不高成了一个比较大的问题，基于大量的市场调研，哈佛商学院的案例便成了我们针对 MBA 教学引进案例的首选。毕竟，哈佛大学是最早开始 MBA 教育的，其 MBA 学位计划有近一百年的历史。哈佛案例每年能销 600 万份，其案例教学法也在逐渐为世界上各大学校所熟悉和借鉴。作为一家以为高等教育服务为己任的大学出版社，我们深感哈佛案例的引进对于我国工商管理教育理论和实践的提升具有十分重要的意义，事实上，我们在 2002 年曾引进出版了一套哈佛商学案例，分商务基础系列和实务系列，共 21 种，在当时引起了很大的反响，只是囿于条件，案例没能根据课程设置选取，不便于教师在教学中使用，基于此，便有了我们这套针对 MBA 核心课程的案例。

在运作这套案例的过程中，我们广泛听取了老师们的意见和建议，我们发现，单是引进一些案例并出版不能满足教学的实际需要，对于很多老师来说，如何讲授哈佛案例才是一个难点。同时，我们在前期调研和筹备工作中也深感案例的推广不再局限于传统意义上的图书推广工作，它已超出了传统单纯出版图书的概念，变成了一种教学理念和教学方法的推广，它需要我们提供更多、更长期的后续服务，并改变传统的出版模式。

就在我们推出这套案例书之际，哈佛商学院酝酿已久的 PCMPCL (Program on Case

Method and Participant-Centered Learning) 培训计划也已正式启动。为配合 PCMPCL 项目, 哈佛商学院出版公司邀请包括中国大陆、香港、台湾和新加坡等国家和地区的商学院选派教授到哈佛商学院参加哈佛案例教学的培训。在案例出版后, 我们还将提供教学支持, 以帮助中国教师更好、更便利地使用案例。

运作案例出版的过程是艰苦的, 但结果是美好的、令人难忘的。在和哈佛商学院出版公司的合作中, 我们一次又一次地听到他们虔诚地谈及他们的使命: 改善管理实践。在案例出版的过程中, 很多人做了辛苦的工作, 我们感谢哈佛商学院高级副院长、贝克基金教授史蒂文·C·惠尔赖特先生 (Steven C. Wheelwright), 他为我们的案例书写了序, 他在这套案例书 10 门课的选择中起了决定性的作用, 没有他的努力, 这套书的出版是不可能的。感谢 John Quelch, Michael Tushman, Debora Spar, Pankaj Ghemawat, David Hawkins 以及 David Upton 等教授, 他们在我们初选案例的过程中给予了建议和指导; 感谢哈佛商学院和哈佛商学院出版公司的下列人员, 他们为案例的挑选做了许多工作: Paul Andrews, Tim Cannon, Tad Dearden, Mike Derocco, Pat Hathaway, Amy Iakovou 和 Carol Sweet; 感谢哈佛商学院出版公司国际部总经理陈欣章先生, 他促成了案例最终出版协议的签订和执行, 并完成了整个过程中的协调工作。最后, 也要感谢所有参加案例中文版翻译的教授, 他们都有自己繁重的教学任务, 在出版时间紧迫的情况下, 各位教授都高质量地按时完成了翻译工作。

我们希望这套案例书的出版以及后续的培训能影响几百、几千乃至上万个 MBA; 我们希望他们能用一种新的视角, 适应国际化的大趋势, 理解现代企业的管理方法, 理性地接受信用经商的理念, 推动中国经济的更大发展; 我们希望能通过我们的出版物来引导中国的管理实践。如能实现这些目标, 那么其间的各种辛苦努力也就值得了。

感谢您选用或关注我们的这套案例书, 对您的任何反馈我们都十分珍视。我们的联系方式: 010-82501868 转 557 或 541; E-mail: rdcbsjg@crup.com.cn 或登录: <http://www.rdjg.com.cn>。

中国人民大学出版社



总序

“培养世界上有影响力的领导人”是哈佛商学院的使命。1908年，哈佛商学院正式成立。为实现这一使命，哈佛商学院通过实施各种项目，影响众多不同的人。哈佛商学院最出名的可能是其MBA项目，但同时我们也通过开展高级管理人员培训项目（Executive Education Program）（包括AMP项目以及其他逾100个为职业经理人开设的各种培训项目）和通过哈佛商学院出版公司的出版物追求我们的使命。我们的出版物包括《哈佛商业评论》、哈佛商学院图书、网络课程，以及哈佛商学院案例研究。

为杰出院校提供建议也是我们使命的一个重要方面。在过去的60年里，哈佛商学院不仅为世界上许多院校提供了教学案例，还通过各种项目帮助他们及其教师提升了自己的案例教学能力。包括：国际教师项目（ITP）、以参与者为中心的教学法培训项目（CPCL）、案例教学与以参与者为中心的教学法培训项目（PCMPCL）。其中，PCMPCL项目发起于2005年8月，其目的在于帮助中国大陆、香港、台湾和新加坡等国家和地区的主要商学院提升其在MBA项目、高级管理人员培训项目以及以管理实践为导向的研究中，熟练运用案例教学和启发式教学的能力。

通过多年的实践，哈佛商学院发现案例教学的应用通常需要经历三个阶段。第一阶段，案例在管理学课堂上是作为概念或原理的例子、说明来使用的；第二阶段，将案例研究作为主要的学习方法，依靠案例讨论；第三阶段，教授开始把他们在案例研究和课程发展上取得的成果大量应用于教学，以便更好地理解 and 传授如何做决定。

为实践我们的使命，哈佛商学院和哈佛商学院出版公司很高兴与中国人民大学出版社携手帮助中国商学院及其教授实现从第二阶段向第三阶段的跨越。我们的努力包括：为来自中国大陆、香港、台湾和新加坡等国家和地区的教授提供为期10天的PCMPCL培训；出版一套根据MBA核心课编辑的案例书（分中文版和英文版）；组织一系列后续服务的案例教学和案例写作的培训班；建立一个服务于中国教师的案例服务中心。

我们这样做的目的有两个，并且这两个方面都与哈佛商学院的使命紧密相连。一个目的是通过帮助全球教育机构——正如我们在中国发现的那些机构一样——发展它们自身的、着眼于管理实践的案例教学能力，从而促进全球管理教育水平的提高。另

一个目的是帮助这些机构培养一些能够在他们的学校中起到带头作用的教师，使他们能够写出新的、能够与世界分享的案例研究和教学资料。这种既符合国际标准，又与中国具体管理实践相关的案例研究正是中国管理教育机构所急需的。

我们很高兴中国人民大学出版社和中国许多优秀的商学院加入我们的队伍。我们希望哈佛案例书在中国的出版能对中国的教育机构、教师及其培养的未来职业经理人有所帮助，帮助他们实现在全球经济中扮演重要角色的梦想。

史蒂文·C·惠尔赖特

哈佛商学院高级副院长，贝克基金教授



序 言

自 20 世纪 90 年代初开始引入 MBA 学位教育以来，以培养应用型高层次管理人才为目标的中国管理教育经过了十几年的发展，从最初的 9 所院校年招生不足百人发展到 2006 年的 96 所院校 2 万多人的招生规模，累计招生超过 10 万人。这期间，中国经济也经历了持续高速增长，GDP 总量从 1990 年的世界第 11 位上升到 2006 年的第 4 位，进出口总额从第 15 位上升到第 3 位。应该说，以 MBA 学位教育为代表的管理教育的超常规发展反映了经济高速发展对管理人才的迫切需要。

在短短的十几年间，在各相关院校的努力下，中国的管理教育经过引进和消化吸收，为满足经济发展对管理人才的迫切需求作出了应有的贡献。但是，随着社会对高水平管理人才需求的进一步增加，如何提升管理教育的水平成为中国高校的商学院、管理学院所面临的共同问题。

管理是一门源于实践又用于实践的学问，因此，以培养应用型管理人才为目标的工商管理教育是否贴近管理实践，培养出来的学生是否具有应对快速变化的环境解决实际问题的能力，应当是衡量管理教育水平高低的主要标准。自 1900 年美国达特茅斯大学授予商学硕士学位和 1908 年哈佛大学设立工商管理硕士（MBA）项目以来，西方的现代管理教育已经历了上百年的发展。在美国管理教育上百年的发展历程中，对管理教育的内容、方法和方向的争论从未停止过。近年来，对管理教育过分学术化的批评越来越多。历史不长的中国工商管理教育应该认真学习和借鉴国外管理教育发展过程中的经验和教训。说到我国的情况，我认为目前有三个方面的问题亟待解决：

(1) 教育内容和教学方法的问题。在过去的几十年中，随着学术市场的不断发展，西方国家管理学科的划分越来越细，管理教育中的职能化倾向越来越突出。这样的趋势自然在中国的 MBA 教育中被承袭下来。体现在课程的设置上，即学科分割的职能化的课程占据了 MBA 学位教育的主导地位。亨利·明茨伯格说：“管理不等于市场加财务加会计再加上诸如此类的东西。”如何开发出一些跨（多）学科的综合的管理课程，使学生了解管理实践的复杂性，是课程设计的一个难题。另外，在教学方法上，以教师为中心的知识传授型的教学仍是主要的教学方式。

(2) 教师的问题。管理教育规模的快速扩大导致师资的严重不足，同时，师资

的质量也成为制约管理教育水平提高的最主要因素。师资质量不能满足管理教育的要求是出于两个原因：第一，商学院的教师是在学科划分越来越细的学术环境中训练出来的，大多缺乏管理的实践经验；第二，在现有的评价和晋升机制下，大多数教师将主要精力放在学术研究上，对教学的投入很少，而划分越来越细的学术市场更鼓励越来越量化的纯学术研究而非实践导向的研究。

(3) 学院的问题和管理教育评价体系的问题。学院的资源投入和政策导向影响管理教育的水平。现有的教育评价体系促使商学院出现趋同的趋势，商学院更愿意支持显性的学术研究，不愿意在教学上进行更大的投入，因为高水平的学术论文和著作被认为是衡量学院水平的最重要标志。

应中国人民大学出版社的要求为哈佛商学院案例（第二辑）的中文版写序，却对管理学教育发了大篇的议论，好像跑题了。其实，案例教学不单纯是教学方法问题，它背后隐含的是与教育理念和评价机制相关的一系列问题，包括如何使管理教育的内容与管理实践有更紧密的联系，如何鼓励教师在教学内容和教学方法的改进上有更多的投入，如何将以教师为中心的知识传授型的教学方式转变为以参与者为中心的学习方式等等。哈佛式的案例教学要求教师在教学上有更多的投入，要求学院对教学给予更多的重视，要求管理教育评价把学生的培养质量放在更重要的位置。哈佛商学院在上百年的发展过程中，始终坚持自己的办学特色，这是值得称道的。中国的商学院也应当根据自己的历史和优势，形成不同的办学特色和风格。尽管对案例教学存在各种批评，但由于更接近管理实践、更能启发思考、促进学生更积极地学习，案例教学在培养大批管理人才方面的作用是其他教学方式所无法替代的。德鲁克说过：在所有的组织当中，90%的管理问题是共同的，只有10%的问题是不同，这是由这个组织的使命、文化以及不同的语言而形成的差异。从这个角度说，哈佛案例所反映的管理实践具有相当的普遍性，其主要内容对中国学生也是适用的。

不断提高管理教育的水平以满足社会经济发展对合格管理人才的需要是所有商学院和从事管理教育的教师的历史责任。中国人民大学商学院历来重视和倡导理论与实践结合，鼓励教师深入企业实际发现研究课题，近年来尤其加大了对实践导向的研究的支持，鼓励教师投入更多精力改进教学内容和教学方法。此次与中国人民大学出版社合作，组织学院各学科的优秀教师集中翻译这套哈佛案例集，目的是进一步推动案例教学，并以此促进管理教育水平的提高。我们希望得到国内同行的支持和指导，也希望与大家一起努力，为中国管理教育的发展作出贡献。

伊志宏

中国人民大学商学院院长

目 录

印度软件公司 Infosys (A): 战略人力资源管理 (406 - 010)	(1)
雇用和选拔过程中的要点 (393 - 093)	(12)
SG Cowen: 招聘新人 (402 - 028)	(27)
豪萨食品公司 (402 - 055)	(43)
绩效考核面谈指南 (497 - 058)	(50)
摩根士丹利公司 360 度绩效考核流程 (498 - 053)	(65)
应对不满意的工作绩效 (902 - 428)	(81)
组织中的激励战略 (902 - 131)	(87)
Safelite 汽车玻璃公司的绩效薪酬制度 (A) (800 - 291)	(119)
美国超市集团 SUPERVALU 有限公司的“职业发展项目” (900 - 019)	(130)
洛克希德-马丁: 成为最佳雇主的使命 (300 - 032)	(147)
译后记	(168)

印度软件公司 Infosys (A): 战略人力资源管理

发行日期:2006年3月7日

THOMAS J. DELONG

当你看到周围80%的同事在公司待的时间不超过24个月的时候,你感觉如何?

——一位 Infosys 公司的员工

2003年11月13日, Infosys 公司的人力资源部负责人赫玛·拉维钱德(Hema Ravichandar)领着她的团队离开会场的时候,心情既激动又担忧。他们刚刚出席了由集团公司主席、首席指导官纳拉亚纳·穆尔蒂(Narayana Murthy)和公司首席执行官南丹·尼利克尼(Nandan Nilekani)主持召开的公司战略会议。

这两位公司的创始人给人力资源部提出了新的、里程碑式的目标。说实话,实现这些目标的难度很大。公司负责人要求人力资源部到2007年必须拿到“绩效最优”和“最佳雇主”两个称号,并使公司在行业中的排名处于前10位。对外人而言,这些说法无关痛痒,但对于这些人力资源经理来说它们非同小可。他们很清楚,规模大的公司很难完成如此高的目标,因为公司必须平衡两个内在的矛盾:一方面要控制成本以获得好的财务绩效;另一方面必须增加投入以获得员工的满意。

当他们从会场往回走的时候,不禁想起了2000年公司的惨痛经历。这种经历帮助大家认识到一家公司由小到大进行转型要经历多少困难。

1992年,拉维钱德加入 Infosys。这段时间无论对印度的软件业而言,还是对 Infosys 而言都是令人兴奋的。从1993年3月到2003年3月,公司的年增长率达到65%,收入从500万美元增长到7.54亿美元。随着公司的成长,公司员工数目的增长速度也是惊人的,从1992年的250人增加到2002年的15000人。

Professor Thomas J. DeLong, Jaya Tandon (MBA 2005) and Ganesh Rengaswamy (MBA 2006) prepared this case. HBS cases are developed solely as the basis for class discussion. Cases are not intended to serve as endorsements, sources of primary data, or illustrations of effective or ineffective management.

Copyright © 2005 President and Fellows of Harvard College. To order copies or request permission to reproduce materials, call 1-800-545-7685, write Harvard Business School Publishing, Boston, MA 02163, or go to <http://www.hbsp.harvard.edu>. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, used in a spreadsheet, or transmitted in any form or by any means—electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise—without the permission of Harvard Business School.



公司一直认为其令人赞叹的成功与广大员工的努力是分不开的。这是第一家给员工提供期权激励的印度公司。在行业中流传着一些神话，在互联网业兴盛的时期，公司中一些原来一贫如洗的人变成了百万富翁。2001年、2002年，公司在《今日商业》(Business Today)的评选活动中连续两年被评为“最佳雇主”，并名列第一。

但在2003年，公司遭遇了挫折。在同一家杂志所做的调查中，Infosys公司从“最佳雇主”的宝座上跌落下来。一时间业界议论纷纷，媒体连篇累牍地开始分析这个印度软件业的“神奇小子”是如何“栽了大跟头”的。

但事实上，公司仍在以惊人的速度成长。人力资源部门必须要应对这个危机，并防止将来不再遇到类似的情况。处理这个问题的难度很大，既没有平坦的路可走，也没有榜样能够效仿。

Infosys 公司的诞生：1981 年

纳拉亚纳·穆尔蒂出生于1946年8月20日。他是一位中学老师的孩子，有八个兄弟姐妹。这是个典型的印度中产阶级的成长环境——人们很重视教育和价值。

20世纪五六十年代，印度的社会思潮是社会主义，穆尔蒂被社会主义所倡导的平均主义思想所吸引。当时印度政府严格控制经济并奉行保护主义政策，而且希望通过搞经济建设对财富进行重新分配，以消除社会中的不平等。

毕业以后，穆尔蒂在巴黎找到了一份工作，并参加了那里的学生运动。他很惊奇地发现：法国人认为，创造财富而不是分配财富才是消除不平等的主要方法。在巴黎的工作告一段落后，穆尔蒂靠搭免费车回到印度，因为他当时仅有450美元可维持生计。在途经东欧的时候，他看到了社会主义的现实。在保加利亚，他被指控犯有间谍罪，并被当局关押了一段时间。

这些经历，用他自己的话讲，使他变成了一个“有着社会主义心灵和资本主义头脑”的人，并因此产生了两种信仰：政府的任务不在于创造财富，而在于建构有利于财富产生的环境和基础设施；每一个个体都需要激励才能取得进步，这些激励的方式可以是金钱、名誉或者认可。

1974年，穆尔蒂回到印度，并在政府部门待了两年半。后来，他在一家新的软件公司工作了四年。在这以前，由于印度政府实行经济国有化政策，许多外国软件公司离开了印度，而这家公司就是许多应运而生的本土公司中的一家。

1981年，穆尔蒂和六位同事辞职了。他们不顾家人和朋友的反对，创立了自己的公司，即Infosys。纳拉亚纳·穆尔蒂回忆说：“我们那时有的是精力和热情，就是没有资金。”他们当时靠着从自己老婆那里借来的250美元开始了创业。“不少人看到我创业好像都很高兴，其实他们是希望我跌倒了再也爬不起来。”穆尔蒂说。

公司早期发展阶段：1981—1991 年

愿景

从一开始，穆尔蒂和他的伙伴就决定用一种符合伦理的和合法的手段创造财富。他们都来自保守的中产阶级家庭，所以提出要创立一家“来自专业群体、由专业人员组成、为了专业人员”的公司。这样就与印度当时的其他公司区别开来：有的印度公司完全是很个人化的家庭作坊，有的则是非个人化的跨国公司。

南丹·尼利克尼，当时最年轻的合伙人，也就是现任的首席执行官说：“我们就想把公司做成由专业人员拥有和管理的公司。必须有好的公司治理结构、好的员工管理系统以及伦理。我们希望与所有的利益相关者进行公平交易，包括股东、员工以及顾客。”

残酷的现实和濒临倒闭的经历

20 世纪 80 年代，印度的经营环境还相当官僚，政府管制也很多。在这样的环境下，一个小公司的生存就显得举步维艰。比如，公司花了 12 个月的时间往新德里跑了 15 趟，才得到政府的批准，得以进口计算机，又花了一年的时间才申请到电话线路。出国旅行需兑换的外币量完全由印度联邦储备银行（Reserve Bank of India）控制。所有这一切都意味着公司在营业以前要花很多时间进行准备。这些外部因素对想成为一家全球公司的 Infosys 而言，可不是什么好事。

1986 年，公司只有一个客户。当时，印度政府对公司在海外设立销售点有很多限制。1989 年，经营环境变得更加糟糕。美国政府在每年签发 B1 签证的时候有了数量上的限制，这样就妨碍了公司派遣人员去为在美国的客户服务。

在这种情况下，公司濒临倒闭。其中一个创始人认为这样的公司一文不名，没有任何品牌价值。这个人离开了公司，去美国寻找自己的机会。

留下来的人召开了漫长的处理紧急情况的会议。尼利克尼回忆道：

“很长时间以来我们痛感生意实在太难做了，并对应该采取什么行动进行了辩论。当时，几个人能够达成一致的想法似乎只有卖掉公司或者散伙。”

重燃希望之火

尼利克尼继续回忆道：

“纳拉亚纳·穆尔蒂在整个讨论过程中一言不发，后来终于开口了。他说他对公司的成功充满信心，并说谁想离开公司的话，他就会收购其股份。大家沉默了一段时间。穆尔蒂接着说，如果你们留下来，我一定和你们站在一起。合伙人一个接着一个提出自己的看法，最后都改变了主意并决定留下来。我们大家决定



付出加倍的努力，穆尔蒂强调以后谁也不许再提卖公司的事情了。”

穆尔蒂后来自己回忆说，当时他自己其实并不知道公司应该走向何方。如果有人真的要走，他也没钱来收购他们的股份。但是他对这个团队的优点、共同的价值观以及能力有足够的信心，相信 Infosys 最终能够获得成功。

经济自由化

虽然公司创始人决定留下来并团结起来，但他们也意识到公司需要对战略进行大的调整。这种内部的动力与外部环境中有利于经济发展的势头不期而然地结合在了一起。当时，印度经济开始走自由化道路，这给公司带来了戏剧性的成功。

1991年，由于受到收支平衡危机的影响，印度遭遇了经济萧条：长期的财政赤字，高通货膨胀率，外汇储备水平降到很危险的边缘。在这样的形势下，印度政府提出经济自由化方案，废除许可证制度，并大力发展印度经济。这样一来，印度软件业就从好几个方面获得了好处。出国旅行变得容易得多，到国外设立办事处也更加容易，还可以雇用外国咨询师。1993年，政府垄断的证券市场开始松动，Infosys 决定在印度的资本市场寻求股票的首次公开发行（IPO）。

从向海外派人到做海外离岸业务

公司创始人起初的想法是做海外离岸业务，也就是在印度为外国客户服务，因为这样就能够充分利用印度软件专业人员低成本的劳动力优势。但是，为了与行业中的其他企业保持一致，90%的工作必须将印度的 IT 专业人员送到国外的工作地点来完成，这样费用就很高。因此公司不得不重新审查自己的战略。结果现在，公司有了一个海外离岸开发中心，并在印度占据领先地位。这种海外离岸业务意味着是软件公司而不是客户在控制项目，存在的风险就是客户对这种模式的迟疑态度。为了增强客户的信心，Infosys 在其软件开发过程中，对质量和流程格外重视。这样就保证了产品质量更加稳定，风险也有所降低。

海外离岸业务还可以克服美国政府在签证问题上制造的障碍，正如 K. 迪内希 (K. Dinesh) 所说，“公司管理层已经将威胁（美国签证问题）转变成机遇”。公司在这个基础上开发出项目管理体系，即全球交付模式（GDM）。在这种业务模式下，每个项目被拆分成不同部分。这样无论是在客户所在地，还是在遥远的开发中心，公司都能够独立地或同时地装配这些部分。

Infosys: 2000—2004 年

“昨天，我们以班加罗尔为基地，由一个班加罗尔公司变成一个印度公司。今天，我们从一个印度公司变成一个全球公司，只不过总部在印度。”纳拉亚纳·穆尔蒂如是说。

向 IT 价值链的上游靠拢

与印度其他的软件公司一样，Infosys 开始也将重点放在 IT 价值链的中低端。比如，IT 方案的实施和管理，即帮助提供已经设计好的解决方案，或简单地维护执行系统。但是，随着时间的推移，公司开始向价值高的环节靠拢。这里提供的服务包括 IT 战略和设计。这样的转移意味着公司的竞争方式从一个 IT 的外包公司开始转型。一位公司的市场高级经理说：

“IBM 和埃森哲提供的是有高附加值的服务以及终端互联的解决方案，但它们的业务集中在特定的区域。Infosys 提供大量的低端服务，但是通过其全球交付模式，它的业务分布在更广泛的区域内。客户不想在终端互联的解决方案与低价之间作出选择，他们要求供货商同时满足这两种需求。所以，处在两个端点的两类公司都拼了命地想弥合这个差距，只有这样它们才能成为客户的首选。埃森哲正在增加海外离岸业务并发展全球交付模式，而 Infosys 则想介入到咨询业务以及终端互联的解决方案这两块业务中来。”

现在的问题是，究竟谁能够成为赢家。对这个问题的回答可谓仁者见仁，智者见智。悲观主义者认为，印度的 IT 企业很难通过品牌形象以及大的咨询项目来获得商家的信任。但 Infosys 不信这个邪，希望能够做到与众不同。一个业务单元的经理这样说：“与 IBM 和埃森哲相比，我们全球化的模式下再增加一个咨询业务要容易得多，而它们如果要重新创建海外离岸业务和发展全球交付模式则要难得多，因为它们来说，做海外离岸业务就意味着必须牺牲掉目前的项目和员工，这是个不连贯的过程。”

改善品牌的资产价值

与此同时，Infosys 认识到改善品牌资产价值是公司必须做的事情，这件事情很难也很紧急。穆尔蒂这样描述了公司品牌的愿景：

“我最近换了一辆本田花冠。我的司机是从农村来的。他只会说印度的卡纳达语 (Kannada)，完全不懂英文。开了几天新车以后，我问他新车如何，他说日本车真是太棒了。这就是我们应该建立的品牌资产。无论是一个美国的年轻程序员，还是在一个美国公司工作的职员，他们并不直接和我们接触，但当有人问他们软件质量如何时，他们会这样说：你知道的，这些印度人做出了令人难以置信的软件产品。这就是品牌的资产价值。当周围相关的人都能感受到这种冲击的时候，那才是真正的美丽。”

Infosys 做了很多事情来完成这个目标。比如，它是第一家在美国纳斯达克上市的印度公司，时间是 1999 年 3 月 11 日，但它也承认这不是一件容易的事情。穆尔蒂认为最关键的还是差异化：

“我们必须继续努力让我们与竞争对手区别开来。从理想的角度讲，我们必须改变作战的地点。如果做不到这一点，我们就必须改变游戏规则，在我们制定出新的规则以后，其他人都会按照我们的规则来做。”



人的哲学

早在1981年公司开始创立的时候,公司的创始人就立志要让公司成为一个最佳雇主以及最适合潜在员工工作的场所。

这可以追溯到1991年,当时,印度开始实行经济自由化政策。这带来了很多方面的好处,也引来了很多威胁,尤其是在本土企业面临跨国公司竞争的时候。当时公司的管理层就提出,Infosys的薪酬水平必须在行业中处于前10%~15%的地位。另外,与很多其他印度公司的做法不同,Infosys开始提出对员工进行期权激励,这是一项为期五年的计划。为了与跨国公司发动的第二轮人才大战相抗衡,公司从首次公开发行股票的资金中拿出很大一部分,在班加罗尔买了80英亩地,为员工建了食堂、宿舍以及各种娱乐设施,同时还营造出风景如画的环境氛围。

这些年来,公司一直致力于建立良好的员工关系。一位人力资源部经理这样说道:“我们采取三种方式来增加员工的价值:通过培训增加其知识方面的价值;通过营造工作氛围创造其感情方面的价值;通过薪酬福利制度增进其财务方面的价值。”

培育 Infosys 组织公民行为所面临的挑战

建立情感纽带

公司意识到:要想使员工对公司产生认同感只有一个办法,那就是公司本身必须主动对员工投入,并设法显示自身对员工需求的体察和满足。公司的员工关系负责人介绍了他们的做法:

“首先,我们建立了一个非正式的交流渠道。当然我们有一套正式的员工投诉解决机制。员工并不总是愿意通过正式的机制解决问题,对此我们有深刻认识。其次,在出现危机的时候,我们公司提供大量的支持。比如,曾经有一个员工昏迷过去,我们立刻组织医务人员对其进行抢救。公司对其家庭给予两年的补助。再次,我们对员工的健康进行投资。由于这个职业的工作性质特殊,好多员工并不太重视他们的健康。所以我们设立了健康测评以及丰富生活方式中心。该中心在公司内部为员工做实事,如进行体检、开设瑜伽课程、审查及测评员工的压力以及进行专业咨询等。最后,帮助员工发展他们的业余爱好。我们组织了文化和运动俱乐部,每周都组织活动,如学跳舞、组织披头士歌迷晚会等。这样做的目的是为了丰富员工的业余生活。”

尽管如此,员工的不满情绪仍然在增长。随着公司的快速扩张,组织规模在

以惊人的速度急剧扩大。这样不同层级员工的期望以及心理契约的差异也在迅速发生分化并变得很复杂。20世纪90年代早期,公司员工按照市场价值的5%购买企业的股票期权。当时获益的员工大多来自中产阶级家庭,大多数人都获得了他们做梦都没有想到的财富。公司新一代的员工对此也有同样的期望,但现实却让他们失望了。因为相关法律条规要求他们必须按照市场价值的85%来执行员工持股计划。

随着公司规模扩大,还带来两个新的问题。一个是公司业务越来越流程化,一些重复性业务被标准化了,这样员工就觉得在公司开始的几年所需要的创新能力和主动性得不到发挥,被剥夺了。另一个是,员工觉得公司变得越来越非个人化了,而且原有的特权也被剥夺了。

在工作场所找乐, 创造出社区感

公司人力资源部积极想办法,让工作场所变得有趣和有意义。他们希望通过这样的方法来降低员工的不满意程度。公司员工平均年龄只有26岁,他们大多数人都是专业人员。许多人一离开校园,就进入了公司工作。人力资源部了解到员工处在从校园生活到公司生活的转型期,会留恋校园的环境,就在公司安排了很多类似于校园环境的活动,如DJ之夜、猜谜、辩论赛以及舞会等。公司同时还提供机会,让员工感受到自己对周围环境有影响力。比如,每个研发中心都有员工社会服务队,他们在社区内提供义务服务。员工参加这样的活动完全出于自愿,不涉及任何经济行为。他们可以自由选择业余社区活动,有的人会帮助街头流浪儿童,有的则帮助孤寡老人。

价值观以及价值维护者

在Infosys,大家都很了解公司的创始者是如何精心维护公司的核心价值理念,以及如何以身作则的。随着公司规模的扩大,经营地区的增多,管理层又提出了简称为C-LIFE的价值理念,并希望每一个员工都能够遵守和维护这样的理念。这个理念的内容有:让顾客高兴、干部以身作则、有道德感和透明化、公平以及追求卓越。

公司花了很多精力给员工灌输这些理念,并希望员工能够身体力行。一位高级人力资源经理谈到:“我们希望尽早让员工了解这些价值。刚加入公司的人由他们的上司对其进行培训,然后我们在很多场合来强化这些价值观。我们希望每个员工都是公司价值观的维护者。他们必须向其他人,比如顾客、新旧同事,传递这些价值。他们必须以身作则。”

但在公司上下推广这样的价值观不是一件容易的事情。为了维护组织的价值体系,公司在招聘环节就注意评估员工的价值观是否与组织的价值观匹配。但是这种追求与公司在快速扩张中所需要的资源有矛盾。