

• 高等职业教育“十一五”规划教材 •

管理类公共课系列

# 人力资源管理 案例教程

RENLI ZIYUAN GUANLI ANLI JIAOCHENG

主 编 马 远

副主编 陈植乔 阚文婷



华南理工大学出版社  
SOUTH CHINA UNIVERSITY OF TECHNOLOGY PRESS

· 高等职业教育“十一五”规划教材 ·

管理类公共课系列

RENLI ZIYUAN GUANLI ANLI JIAOCHENG

# 人力资源管理 案例教程

主 编 马 远

副主编 陈植乔 阚文婷

参 编 李 宾 邱立波

刘亚玲 刘 辉



华南理工大学出版社  
SOUTH CHINA UNIVERSITY OF TECHNOLOGY PRESS

· 广州 ·

## 内 容 简 介

本书是一本人力资源管理案例评析教程,根据高职院校工学结合的人才培养模式,本书共分十二个项目,每一项目均包括四到五个案例和一个相关链接,每一项目的前两个案例均有案例分析思路评析,后两到三个案例作为学生自由讨论案例。全书共收录 58 个案例、12 个相关链接及 2 个附录。其中既包括中国名企的案例,如百度、TCL、海尔和华为等,也包括外国名企的案例,如微软、路易威登、肯德基、丰田等。本书可用于各高职院校人力资源管理、工商企业管理等经济管理专业的人力资源管理课程的辅助教材,也可作为本科院校管理类专业以及社会各企事业单位从事人力资源管理工作的相关人员的参考资料。

## 图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理案例教程/马远主编. —广州:华南理工大学出版社, 2014. 4

(高等职业教育“十一五”规划教材·管理类公共课系列)

ISBN 978-7-5623-4193-2

I. ①人… II. ①马… III. ①人力资源管理-案例-高等职业教育-教材  
IV. ①F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 049150 号

## 人力资源管理案例教程

马 远 主编

---

出 版 人: 韩中伟

出版发行: 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)

http: //www. scutpress. com. cn      E-mail: scute13@scut. edu. cn

营销部电话: 020-87113487 87111048 (传真)

策划编辑: 王 磊

责任编辑: 江肖莹

印 刷 者: 广州市穗彩印厂

开 本: 787mm×960mm 1/16 印张: 16.25 字数: 356 千

版 次: 2014 年 4 月第 1 版 2014 年 4 月第 1 次印刷

印 数: 1~2 000 册

定 价: 36.00 元

---

版权所有 盗版必究 印装差错 负责调换



## 前 言

21 世纪社会经济的发展主要依靠知识,知识的创造者与知识的载体——人将取代企业所拥有的其他资源(如土地、原材料、房屋、机器等),成为最重要的战略性资源。如何对人进行有效的管理、开发与利用,已越来越引起企业家与管理学者的广泛关注。

人力资源管理是一门新兴的学科,问世于 20 世纪 70 年代末。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。自从彼得·德鲁克(Peter F. Drucker)于 1954 年在《管理的实践》一书中提出了“人力资源”的概念之后,现代人力资源管理理论有了许多新的进展,产生了许多新的研究成果。现代人力资源管理理论吸取了各种相关理论的研究成果,从政治学中引申出了资源依赖理论,从经济学中引申出了工作成本理论,从企业战略中引申出了人力资源战略理论,从社会学中引申出了制度化理论,从心理学中引申出了行为理论,人力资源管理理论得到了前所未有的发展。在 20 世纪的最后 10 年中,人力资源管理的一个最重要变化是把人力资源称为组织的战略贡献者,人力资源管理正在逐步向战略人力资源管理过渡。

本书是在《人力资源管理案例精选评析教程》的基础上修订而来的,《人力资源管理案例精选评析教程》得到了广大读者和同行的肯定,我们作为多年参加高职教学改革教师,为之感到欣慰,在此谨向关注该书的读者和同行们表示诚恳的谢意。本书在修订中,在内容和形式上做了大幅度修改,一方面吸收了最新的人力资源管理案例成果,精选国内外成功企业的人力资源管理案例典范,更新教程内容;另一方面增加了一些图表、测验,增加许多互动性的内容,提高了教程的可读性和趣味性,以便使读者更好地理解与分析人力资源管理案例。



高职高专教育是以职业技能为导向的教育，在内容设计上，本教程打破了过去按知识体系设计内容的方式，坚持按完成工作任务所需要的能力来设计教程内容。根据高职高专教育的特点与人力资源管理课程的性质，本书共分为十二个项目，分别是：认知人力资源管理、员工激励与沟通、工作分析、人力资源管理战略与规划、员工招聘与录用、员工培训、职业生涯管理、绩效管理、薪酬管理、人员素质测评、员工关系管理、国际化人力资源管理。每个模块中设计了关键知识与能力考点，同时，对每个项目的前两个案例均进行了详细的思路分析，使学生进一步了解案例分析的思路与解析方法，提高学生的案例思维分析、解决人力资源管理问题的能力，从而实现知识学习与能力提升的有机统一。

本书没有长篇大论的理论阐述，而是通过一个个具体实用的案例，让学生通过一个个真实的企业案例，迅速掌握人力资源管理的理论知识与技能，培训学生人力资源管理的素质与能力。

本书可作为高职院校人力资源管理和管理类各专业的人力资源管理课程的案例教材或辅助教材，也可作为人力资源管理专业教师的教学参考书和企业事业单位的人力资源管理工作者的参考用书。

本书由广州工程技术职业学院、南华工商学院与广州城市建设职业学院的老师联合编写。其中，马远担任主编，负责全书的框架、思路、整理、修订及全书的统稿；陈植乔、阚文婷担任副主编，李宾、邱立波、刘亚玲、刘辉参加了此书部分项目部分案例的编写。

本书在编写过程中，参阅了大量的相关著作、研究成果和文献资料，同时，华南理工大学出版社的王磊编辑对本书的修订和出版付出了很多辛苦与努力，在此一并表示衷心的感谢！

由于编者水平有限，书中难免存在错误或遗漏之处，恳请广大读者批评指正。

编者

2014年1月



# 目 录

|                                |    |
|--------------------------------|----|
| 项目一 认知人力资源管理                   | 1  |
| 案例一 微软和诺基亚的人事管理差别              | 2  |
| 相关链接 你适合做人力资源管理吗               | 7  |
| 案例二 百度：适时而变的人力资源管理             | 8  |
| 案例三 麦当劳独特的人力资源管理模式             | 12 |
| 案例四 路易威登中国：让员工动起来              | 14 |
| 项目二 员工激励与沟通                    | 17 |
| 案例一 VK 公司为什么留不住人               | 17 |
| 案例二 杨瑞与上级的沟通为什么会失败             | 20 |
| 相关链接 打开员工心锁的钥匙：沟通与激励           | 23 |
| 案例三 买糖蕴含的管理之道：打破常规激励员工         | 26 |
| 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   | 28 |
| 案例五 陈经理请下属吃饭，下属为什么不高兴          | 29 |
| 项目三 工作分析                       | 31 |
| 案例一 确定工作职责 提升企业绩效——A 公司的工作分析方案 | 32 |
| 案例二 房地产 A 公司的工作分析              | 36 |
| 相关链接 工作岗位分析表                   | 40 |
| 案例三 A 煤炭公司的工作分析                | 44 |
| 案例四 HI 信息服务公司的工作分析             | 48 |
| 案例五 万家公司的的工作分析                 | 50 |
| 项目四 人力资源管理战略与规划                | 65 |
| 案例一 西门子公司人力资源开发战略              | 67 |
| 相关链接 以战略定位为核心的人力资源管理           | 70 |
| 案例二 五金制品公司的人力资源规划              | 73 |
| 案例三 华为战略性人力资源规划                | 76 |
| 案例四 沃尔玛之人力资源战略                 | 79 |
| 案例五 苏澳玻璃公司的人力资源规划              | 84 |



|                                  |     |
|----------------------------------|-----|
| 项目五 员工招聘与录用 .....                | 86  |
| 案例一 一次失败的录用决策 .....              | 86  |
| 案例二 爱立信中国公司的新员工招聘 .....          | 88  |
| 相关链接 如何招到“合拍”的员工 .....           | 92  |
| 案例三 六大秘籍：雷军如何打赢人才争夺战 .....       | 94  |
| 案例四 白洁牙膏厂销售员的选拔 .....            | 97  |
| 案例五 摩托罗拉成熟的招聘体制 .....            | 99  |
| 相关链接：著名企业招聘面试题分析 .....           | 102 |
| 项目六 员工培训 .....                   | 107 |
| 案例一 石城公司的项目培训管理 .....            | 107 |
| 相关链接 企业培训新趋势：从“请医生”到“请教练” .....  | 112 |
| 案例二 辛达公司的新员工培训 .....             | 114 |
| 案例三 东京迪斯尼乐园的员工培训 .....           | 120 |
| 案例四 肯德基的员工培训 .....               | 122 |
| 案例五 员工培训新变革 .....                | 125 |
| 项目七 职业生涯管理 .....                 | 128 |
| 案例一 一个成功企业家的职业生涯设计 .....         | 128 |
| 案例二 阿莲的职业规划——从安达信起步 .....        | 131 |
| 相关链接 隐形冠军之路：中小企业如何做好职业生涯管理 ..... | 135 |
| 案例三 石静的职业生涯规划与设计 .....           | 139 |
| 案例四 3M 公司员工的职业生涯开发与管理 .....      | 141 |
| 案例五 零点集团员工职业生涯规划案例 .....         | 143 |
| 项目八 绩效管理 .....                   | 149 |
| 案例一 西南公司的绩效考核 .....              | 150 |
| 相关链接 战略性绩效管理——想说爱你不容易 .....      | 156 |
| 案例二 兴业公司的绩效考核 .....              | 158 |
| 案例三 北电网络公司的绩效管理 .....            | 162 |
| 案例四 亚太公司的绩效面谈 .....              | 164 |
| 案例五 360 度考核典型案例 .....            | 165 |
| 项目九 薪酬管理 .....                   | 168 |
| 案例一 难以摆平的工资分配 .....              | 168 |
| 相关链接 梅西百货的小时工资加销售佣金制度 .....      | 170 |
| 案例二 加薪的权衡 .....                  | 171 |
| 案例三 朗讯公司薪酬管理制度 .....             | 173 |



|                                  |     |
|----------------------------------|-----|
| 案例四 某汽车制造企业薪酬设计·····             | 175 |
| 案例五 安平公司员工为何不断闹事·····            | 176 |
| 项目十 人员素质测评·····                  | 178 |
| 案例一 丽风公司人才测评方案的设计与实施·····        | 179 |
| 相关链接 中国人才测评业面临的六大挑战·····         | 183 |
| 案例二 欧尚超市集团人才素质测评案例·····          | 186 |
| 案例三 万科着眼未来的“人才资质模型”·····         | 190 |
| 案例四 哈林斯百货商店的员工选拔·····            | 193 |
| 案例五 武汉 A 公司是如何通过人才测评技术选拔人才的····· | 194 |
| 项目十一 员工关系管理·····                 | 197 |
| 案例一 他们是怎么得上矽肺病的·····             | 197 |
| 相关链接 民营企业员工关系管理·····             | 200 |
| 案例二 新来员工摔断腿应该怎么办·····            | 202 |
| 案例三 一场发生在合资企业的劳资纠纷·····          | 203 |
| 案例四 劳动关系怎么确定·····                | 205 |
| 案例五 该不该扣发工资·····                 | 207 |
| 项目十二 国际化人力资源管理·····              | 209 |
| 案例一 海尔集团的人力资源战略管理·····           | 209 |
| 相关链接 兼并改革后的人力资源管理——中美企业比较·····   | 214 |
| 案例二 丰田汽车公司的企业文化·····             | 219 |
| 案例三 TCL: 应对 HR 国际化的挑战·····       | 221 |
| 案例四 如何打造国际化的人力资源管理·····          | 224 |
| 附录 1 如何制定人事管理制度·····             | 227 |
| 附录 2 中华人民共和国主席令(第六十五号)·····      | 237 |



## 项目一 认知人力资源管理

### 【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
- 了解人力资源管理部门的组织结构及承担的主要活动
- 了解人力资源管理专业人员的职业素质及职业技能要求
- 能对就业单位与岗位进行初步选择
- 锻炼学生的综合分析能力、逻辑思考能力、查阅资料能力等

表 1-1 人力资源管理部门工作目标分解表

| 总体目标             | 目标细化                                                                      |
|------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| 1. 人力资源管理制度建设与执行 | (1) 组织制定企业人力资源管理的各项制度, 确保各项制度的科学性和完善性                                     |
|                  | (2) 组织须全面执行经领导审核批准后的各项人力资源管理制度                                            |
| 2. 人力资源规划目标      | (1) 保证企业全体人员需求, 建立充足的人才储备, 确保企业发展对人才数量和质量的需求                              |
|                  | (2) 在分析企业现有人力资源状况的基础上, 根据各分支机构、部门编制, 合理准确地预测出企业人力供需状况的具体数据, 并根据这些数据进行工作部署 |
| 3. 招聘管理目标        | (1) 及时、有效地补充企业所需的人力资源, 保证企业各岗位对人才的需求                                      |
|                  | (2) 企业各职能部门对新进人员的满意度评价达到__分以上                                             |
| 4. 培训管理目标        | (1) 结合企业的发展战略与员工的职业生涯规划, 制订科学合理的培训计划, 提升员工的职业技能和综合能力                      |
|                  | (2) 建立人才测评、人才开发体系, 全面提高企业的人力资源竞争力                                         |



续上表

| 总体目标        | 目标细化                                      |
|-------------|-------------------------------------------|
| 5. 绩效管理目标   | (1) 制定科学、合理的绩效考核制度与考核标准体系, 客观、公正地实施考核     |
|             | (2) 对员工的考核结果进行分析, 为员工薪酬调整、职务调整、培训与开发等提供依据 |
| 6. 薪酬福利管理目标 | (1) 制定具有竞争力和公平性的薪酬福利体系, 激发员工的工作积极性和主动性    |
|             | (2) 适时调整企业薪酬水平, 保持企业薪酬水平具有一定的竞争力          |
| 7. 员工关系管理目标 | (1) 保持与员工的紧密沟通, 保护员工的合法利益, 增强员工的凝聚力       |
|             | (2) 处理好劳资关系, 避免劳资纠纷                       |
| 8. 部门建设目标   | (1) 组建一支专业、稳定的人力资源管理工作队伍, 建立人才梯队          |
|             | (2) 保留核心员工, 保持部门绩效考核结果等级优良, 工作效率高         |

资料来源: 孙宗虎, 人力资源管理工作细化执行与模板 [M], 北京: 人民邮电出版社, 2011。

## 案例一

### 微软和诺基亚的人事管理差别

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，而是不知道该怎样做。

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(Pareto's Law)。巴雷特法则又称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做了相应的规划。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而更有行业竞争力,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,薪酬体系中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,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了巨人的肩膀上。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，公司转为公营。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，最大限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，以人中心，以用户为中心，以用户的行动为中心。”里克·雷斯特（Rick Rashid）说：“操作系统的未来将是用户为中心的计算机。”

## 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，因为她正是在这个部门。很快，公司里谣言四起，人人自危，请假的人逐渐增多。在接连走了几个骨干员工之后，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重视，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，一厢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上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，到处传播公司内部信息；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是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。已经成功度过引入期的百度，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，我们的员工不断增加，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，公司上市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企业的文化氛围，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：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。