



暨南大学MBA微型案例库

用**案例**学管理

管理技巧 ▶

用人锦囊

隋广军 傅浙铭  
主编

徐林清 编著

南方日报出版社

暨南大学MBA微型案例库

# 用案例学管理

管理技巧

## 用人锦囊

F272.92  
X755:1

徐林清 编著



南方日报出版社

## 图书在版编目 (CIP) 数据

用人锦囊 / 徐林青编著. — 广州: 南方日报出版社, 2003  
(用案例学管理)  
ISBN 7-80652-268-9

I. 用... II. 徐... III. 企业管理: 人事管理—案例—  
分析 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 096027 号

## 用人锦囊

徐林青 编著

出版发行: 南方日报出版社

地 址: 广州市广州大道中 289 号  
电 话: (020) 87373998-8502  
经 销: 广东新华发行集团股份有限公司  
印 刷: 湛江蓝星南华印务公司  
开 本: 850mm×1168mm 1/32  
印 张: 6.5  
字 数: 150 千字  
印 数: 6000 册  
版 次: 2004 年 1 月第 1 版第 1 次印刷  
定 价: 18.00 元

投稿热线: (020) 87373998-8503 读者热线: (020) 87373998-8502

网址: <http://www.nanfangdaily.com.cn/press> <http://www.southcn.com/ebook>

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印公司联系调换。



让别人的成败做我们的教材





## 主编导语： 提升管理的另一种选择

有位老人在河边钓鱼，一个小孩在一旁饶有兴趣地观看。老人技巧纯熟，没多久就钓上了满篓的鱼。老人见小孩很可爱，要把整篓的鱼送给他，小孩摇摇头。老人惊异地问道：你为何不要？

小孩回答：我想要你手中的钓竿。

老人问：你要钓竿做什么？

小孩说：这篓鱼没多久就吃完了，要是我有你这根钓竿，我就可以自己钓，一辈子也吃不完。

这个小故事告诉了我们什么？有人可能会说这个小孩好聪明，能从类似“点金的手指”的第二层次上思考问题，值得表扬。另一种观点认为，这固然已属不易，可惜他还是不够深入，如果他只要钓竿，那他可能一条鱼也吃不到。因为，他若不懂钓鱼的技巧，光有钓竿是没用的，重要的不在钓竿，而在钓技。对当事者来说，第三层次才是真正重要的。

你当然可以从不同的角度来解读管理故事，也可以有若干种答案，也许没有哪种是绝对正确的，但正是从这样的讨论中，参与者的思考力和知识点得到了提升，这就是案例教学（培训）法的优势。



与一般标准、正统的案例相比，微型案例（mini-case）更具优势。它篇幅短小，内容生动，立意明确，非常适合工作忙、时间少、应用性要求高的管理实践者。它既可用于自我进修，亦可用于组织部属学习。用这种方法来培训员工，不枯燥，不反感，有广泛的参与性，可针对实际问题寻求对策。一段时间下来，不仅学到了即可致用的管理方法和技巧，更可酿造积极的学习文化，引导互帮互学的团队精神，实属一举多得。

与一般的微型案例相比，本套丛书在选编案例时，除力求生动、新颖之外，还着重挑选那些具有较高适用性、可模仿性的故事。这样，读者不仅可从中学到内容，更可因之而思路大开，快速改善自身的管理策略。

此外，本套丛书还额外增添了三个要素。一是在每个案例之后设计了10个“讨论题”，方便组织者引导学员参与；二是用心编写了“点评”，力图从深刻、新颖的角度来发掘案例的内涵，协助提升读者的洞察力和思考深度；三是收集了“相关链接”，旨在扩展读者的信息链，方便进一步的学习和探索。限于篇幅，其他附加内容将放置在丛书配套网站（见封底），学员可免费下载。唯愿如此努力能使案例教学（培训）法更受关注和喜爱。

为了达到我们设定的要求，丛书作者有意回避了过于学术化的表现方式，努力使语言浅近、结论明确，这样难免会显得不够严谨、论证过程过于简略，可能会让高手们觉得不够过瘾。各位作者在选择过程中参考了大量的资料，并尽力注明了出处，在此深表感谢；有些案例资料属多次引用，已难寻源头，无法精确标注，为免误解，有意作了模糊处理；有些事实亦未一一求证，如有疏误，在此预致歉意，并请不吝指正，当于再版时补正。

按照MBA的学科结构 and 应用要求，本套丛书首辑将陆续出



版 20 个系列的微型案例库，每个系列（共 4 册）含 100 个相关案例，共计 2000 个。我们期望这些故事能帮你构建一个经验为本的行为技能体系，从而使思路更开阔、思考更深入、例证更丰富、表达更生动。

探索符合国情的案例教学（培训）法既是管理院校的不懈追求，也是管理实践者利人利己的另一个选择。我们期待更多的人加入这个行列，并把自己的成果付与全社会共享，如是，个人幸甚，组织幸甚，中国幸甚。

隋广军 傅浙铭

2003 年 8 月于暨南园



## ● 开场白

阿米尔公司 5 年前更换了总经理。新的总经理有着一张堆满笑容的亲切的脸蛋，而且信奉“微笑具有强大的凝聚力和激励力”的信条。他上任不久，就到处张贴标语：“请对别人报以微笑吧！”“如果心情不愉快，将一事无成！”他本人也经常骑车巡视工厂，每到一地，总是主动跟工人打招呼，开玩笑，倾听建议，解决困难。他这样做的结果是：在 5 年中，没有追加任何投资，生产效率提高了 80%。

韦尔奇说过：每一天，每一年，我总觉得花在人身上的时间不够。对我来说，人就是一切。我总是不断提醒我们的经理：不管是在哪一个级别上的人，都必须分享我对人的激情。让合适的人做合适的事，远比开发一项新战略更重要。正是这三种价值——实在、质量和人力资源因素——这些被称为软价值，交织在一起，使得一个公司不仅比只有其 1/20 或 1/15 的小公司更具有吸引力，而且更容易适应环境的变化。

这些听起来或许有点神奇，但管理确实就是这么简单，特别是对人力资源的管理，不仅需要理性，更多地需要关心、尊重和情感。在本案例集里，我们一起来讨论公司应如何发现和使用人才，如何充分利用人力资源，并一起分享有关人的管理技巧和方法。



# Managing Skills

## 目 录

● 主编导语：提升管理的另一种选择 .....	1
● 开场白 .....	4
<b>案例一</b> 北大方正的用人之道 .....	1
☆ 讨论题 .....	4
☆ 点评：创造一个使人才脱颖而出的环境 .....	5
☆ 相关链接 .....	7
<b>案例二</b> 罗斯用人的准则 .....	8
☆ 讨论题 .....	11
☆ 点评：公司治理结构与人才使用 .....	12
☆ 相关链接 .....	14
<b>案例三</b> 提高生产率的源泉 .....	15

☆ 讨论题 .....	18
☆ 点评：效率工资及其激励作用 .....	19
☆ 相关链接 .....	21

#### 案例四 王嘉廉的零基思维 .....

☆ 讨论题 .....	24
☆ 点评：运用零基思维促进人才竞争 .....	25
☆ 相关链接 .....	27

#### 案例五 大贺是怎样被发现的 .....

☆ 讨论题 .....	31
☆ 点评：能力第一是基本的用人方针 .....	32
☆ 相关链接 .....	34

#### 案例六 布伦南为什么用马丁? .....

☆ 讨论题 .....	38
☆ 点评：重用有特质的人才 .....	39
☆ 相关链接 .....	41

#### 案例七 李秉哲的用人之道 .....

☆ 讨论题 .....	44
☆ 点评：信赖产生责任 .....	45
☆ 相关链接 .....	47

#### 案例八 卡丹的马克西姆餐厅 .....

☆ 讨论题 .....	51
☆ 点评：用人所长 .....	52
☆ 相关链接 .....	53

#### 案例九 民协主席为何在公司表现平平 .....

☆ 讨论题 .....	57
☆ 点评：适度压力催人奋进 .....	58
☆ 相关链接 .....	60

#### 案例十 一位白领丽人的自述 .....

☆ 讨论题 .....	64
☆ 点评：公司文化与人才成长 .....	65
☆ 相关链接 .....	68

#### 案例十一 我们愿意加班 .....

☆ 讨论题 .....	71
☆ 点评：员工行为的强化策略 .....	72
☆ 相关链接 .....	74

#### 案例十二 合理化先生 .....

☆ 讨论题 .....	78
☆ 点评：通过科学管理提高效率 .....	79
☆ 相关链接 .....	80

#### 案例十三 新星是怎样陨落的 .....

☆ 讨论题 .....	83
☆ 点评：管理风格应随环境变化 .....	84
☆ 相关链接 .....	86
<b>案例十四 喝酒的学问 .....</b>	<b>87</b>
☆ 讨论题 .....	90
☆ 点评：和工人建立融洽的关系 .....	91
☆ 相关链接 .....	93
<b>案例十五 让工作制度更加灵活 .....</b>	<b>94</b>
☆ 讨论题 .....	97
☆ 点评：通过弹性工作制提高效率 .....	98
☆ 相关链接 .....	100
<b>案例十六 感动员工只需 5 分钟 .....</b>	<b>102</b>
☆ 讨论题 .....	105
☆ 点评：富于人情味的公司 .....	106
☆ 相关链接 .....	107
<b>案例十七 左光公司职工上班不打卡 .....</b>	<b>109</b>
☆ 讨论题 .....	112
☆ 点评：对员工信赖的意义 .....	113
☆ 相关链接 .....	115
<b>案例十八 麦当劳的钟点工管理 .....</b>	<b>116</b>

☆ 讨论题 .....	119
☆ 点评：让工作总有有趣的新感觉 .....	120
☆ 相关链接 .....	122

#### 案例十九 开放账簿管理 .....

☆ 讨论题 .....	126
☆ 点评：利润分享制 .....	127
☆ 相关链接 .....	130

#### 案例二十 丰田的劳资宣言和工会纲领 .....

☆ 讨论题 .....	134
☆ 点评：改善劳资关系，提高公司凝聚力 .....	135
☆ 相关链接 .....	137

#### 案例二十一 家乡戏剧团 .....

☆ 讨论题 .....	140
☆ 点评：权力和影响力 .....	141
☆ 相关链接 .....	143

#### 案例二十二 经理有性骚扰的嫌疑？ .....

☆ 讨论题 .....	147
☆ 点评：获取足够的反馈信息 .....	148
☆ 相关链接 .....	150

#### 案例二十三 玫琳凯的三明治管理方式 .....

☆ 讨论题 .....	155
☆ 点评：批评的艺术 .....	156
☆ 相关链接 .....	158
<b>案例二十四 日本人怎样管好一个美国工厂 .....</b>	<b>159</b>
☆ 讨论题 .....	162
☆ 点评：跨文化背景下的领导 .....	163
☆ 相关链接 .....	166
<b>案例二十五 员工酗酒要开除吗? .....</b>	<b>167</b>
☆ 讨论题 .....	170
☆ 点评：制度与感情 .....	171
☆ 相关链接 .....	172
● 结束语 .....	173
● 附件 1：公司的引力指数 .....	175
● 附件 2：捕捉人才离职的先兆 .....	178
● 附件 3：员工和主管对激励因素的不同看法 .....	184
● 附件 4：通过合理规划人力资源提升企业竞争力 .....	187
● 案例培训法实施方法及注意事项 .....	190
● 案例分析评分表 .....	192
● “我有疑问，怎么办?” .....	193
● 如何免费获得大量增值信息 .....	195
● 配套自助培训软件 (SST) .....	196



## 案例一

## 北大方正的用人之道



## 背景资料

北京北大方正集团公司是北京大学 1986 年创建的高新技术企业。方正集团拥有 4 个控股的上市公司，24 家独资、合资企业，员工约 6000 人。2002 年 4 月，在信息产业部评定的中国电子信息百强企业中，方正集团名列第十。方正集团以 IT 为主业，以软件开发、系统集成和硬件制造为三大支柱。产品涉及文字信息处理、电子与网络出版、数字媒体、地理信息科学、政务、金融、交通、安全、互联网、电脑硬件设备以及稀土、新材料等领域，大部分已形成了具有竞争实力的规模产业。方正电脑已成为国内驰名品牌。



## ● 案例内容

方正聚集着一大批创造性人才，怎样将他们组成一个强大的阵容，是一个不容回避的课题。

有一次，当时任北大校长的丁石孙出访。有人问，当北大校长有什么与众不同的地方？丁沉思片刻，答道：“当北大校长，谁都可以不听你的。”丁校长在北大深孚众望，他的回答给了方正领导层很大的启发。后来方正领导层反复强调这样一个概念：领导绝不意味着控制，谁的意见合理就听谁的，出了问题我替你扛着，这才是领导者应尽的责任。

张兆东曾举过这样一个例子，阐释了方正领导对民主作风的理解：“经常有人拿着花了一个星期写好的报告来请教我。我说我提不出意见来，你花这么长时间准备，你是专家，我相信你的判断。当然他可能也有毛病，但你应该放手，让他自己迈步，他会加倍努力来回报你的信任和尊重。”

方正元老王选准备从科研一线退下来时说，以后衡量他的工作是否有成绩，要看他能否培养出超过自己的年轻人。王选有个笔记本，上面记录着研究院几百名年轻人的性格和特长。每隔一段时间他会对照其实际表现，修订记录的内容，考虑如何安排才能将他们的聪明才智最大限度地发挥出来。每次在公开场合介绍新的研究成果，王选都会把幕后的新人隆重地推向前台：“来，你站起来，让大家看一看！”

除了尊重，王选认为，要防止年轻人在个人事业发展中“打架”，最好的办法是把方正的事业做大。从高速激光打印机到地图编辑制作软件，从出版社管理系统到金融工程，方正通过不断开拓的强烈刺激，让年轻人认识到个体的力量是微不足道的，自





觉培养彼此协作团队精神。事业的开阔将竞争引向一个更高的层次，营造出一种自然的和谐。在这样的集体里，一般的人才可以做出一流的成果，一流的人才才会发挥出超一流的水平。

(原载《制造100个百万富翁——北大方正启示录》)



### 相关资料

王选教授，1937年2月生于上海，1958年毕业于北京大学数学力学系。现为北京大学计算机研究所所长、教授、博士生导师，中国科学院院士、中国工程院院士、第三世界科学院院士，文字信息处理技术国家重点实验室主任，电子出版新技术国家工程研究中心主任，北大方正集团董事，方正控股有限公司首席科技顾问，九三学社副主席，中国科协副主席。2003年当选第十届全国政协副主席。