



人力资源管理 案例分析

曲 艺 高洪力 编著



北京交通大学出版社

F249.21
Q802

人力资源管理案例分析

曲 艺 高洪力 编著

东北林业大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

人力资源管理案例分析/曲艺, 高洪力编著. —哈尔滨: 东北林业大学出版社, 2006.7

ISBN 7-81076-915-4

I. 人… II. ①曲… ②高… III. 劳动力资源—资源管理—案例—分析—中国 IV. F249.21

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 083980 号

责任编辑: 卢 伟

封面设计: 彭 宇



NEFUP

人力资源管理案例分析

Renli Ziyuan Guanli Anli Fenxi

曲 艺 高洪力 编著

东北林业大学出版社出版发行

(哈尔滨市和兴路 26 号)

东北林业大学印刷厂印装

开本 850 × 1168 1/32 印张 13.625 字数 341 千字

2006 年 7 月第 1 版 2006 年 7 月第 1 次印刷

印数 1—1 000 册

ISBN 7-81076-915-4

C·35 定价: 28.00 元

序

进入 20 世纪 80 年代后, 高新技术迅猛发展, 知识经济成为时代发展的主流, 作为掌握知识的主体——人, 成为经济发展的最重要资源, 各国纷纷将人力资源的开发、培养、利用纳入了战略性的规划中, 人才的吸引和争夺也在世界范围内展开。作为一个国家、一个企业, 谁占有的人力资源越多, 谁的发展潜力就越大, 赢得市场的份额就越多。因此, 如何加强人力资源管理, 创造一个吸引人才、培育人才、充分利用人才、使人才的作用得以充分发挥的良好环境, 是当代管理者的重要任务, 同时也是高校人力资源管理教师和理论工作者研究的重要课题。

在进行人力资源管理专业人才培养的教学中, 教师深深感到, 用世界著名企业如何进行人力资源管理与开发的生动案例进行教学, 不仅说服力强, 更重要的是, 这些案例中所体现的企业对人才管理的理念、方针、实施方案给予他人的启迪和借鉴, 是真实的、可信的、宝贵的经验。但苦于多年来没有较系统的、便于人力资源管理教学中使用的名家企业人力资源管理案例特色教材, 使得人力资源管理课程在案例教学方面显得薄弱。

由北京联合大学曲艺博士组织编著的《人力资源管理案例分析》一书, 以一种新的构思, 使得这本书很具有个性, 同时也很有应用性的特色, 这体现在:

1. 在汇集了著名企业人力资源管理的案例的同时, 还将思考训练和点评带入了案例教材中, 并一改传统的理论阐述在先、案例在后的教材编写模式, 使得案例与理论的阐述有一种由浅入深、引

人入胜之感。

2. 案例的编辑既保持了案例整体实施结构的完整性，同时也突出了著名企业在人力资源管理过程中不同于其他企业的重要特色，使人们看后能尽快地抓住要点。

3. 每个案例后所设“我的回应”、“理论导航”部分，不仅提法新颖，还具有调动读者深入思考、掌握新知识、扩大新思路的作用，体现了教材与读者互动的特色，这种编写符合了应用性教学的需求。

4. 本书虽是一部人力资源管理案例的编著，但在管理案例教科书中可称为一部案例教材在结构方面的创新之著。

任何一部教材的创新都应顺应时代发展的要求而出现的，希望这部案例教材能达到它预期的目的。

李 萍

2005年12月22日

前 言

进入 21 世纪后，人类社会发生了巨大变化，开始由工业经济时代向知识经济时代转变。经济全球化和全球竞争水平的提高使组织不得不充分利用它们的一切资源以确保其生存和发展。作为组织重要资源的人力资源也引起了组织越来越高的重视。有效的人力资源管理已经成为组织发展与成功的关键。1991 年，美国 IBM 公司和 TowerPerfin 咨询公司联合对全球近 3 000 名高级人力资源经理和首席执行官（CEO）进行了调查，其结果是，70% 的人把人力资源管理看做是组织成功的关键，90% 以上的人预计到 2000 年人力资源部将成为企业的一个重要的部门；在管理学领域，人力资源管理已经发展成为一门重要的学科，这更引起了学术界越来越多的关注。在我们确定人力资源管理理论重要性的同时，必须对人力资源管理实践进行深入的研究，这对认识人力资源管理以及其对组织发展的作用有着深刻的意义。因此人力资源典型案例研究，对于中国企业人力资源管理理论与实践都有特别重要的意义。

企业之间的竞争是人才的竞争，而现代企业对人才的竞争归根到底也是人力资源管理的竞争。世界上成功的企业无不重视人力资源开发与管理活动。1999 年《财富》杂志对世界上一些优秀的企业进行研究，发现这些高绩效的企业有一个共同特点，就是都非常注重团队合作，公平对待员工，鼓励员工进取及创新，并且都有令人称道、各具特色的人力资源管理政策。进入 21 世纪，人力资源管理已经上升到企业战略的高度，成为企业获取竞争优势的重要手段。

自1978年改革开放以来,中国企业也逐渐发展、成熟,并与世界接轨,在其发展中,企业的管理也越来越科学与规范,伴随企业管理的发展,其人力资源管理理论与实践也发展得很快,并涌现出海尔、许继等典型企业。本书结合中国2003年500强企业及世界知名企业在人力资源管理方面的典型案例进行分析,提供经验,为企业人力资源管理的发展作出点贡献。其特色为:针对典型案例进行评析,在评析过程中,为使读者更好地理解与分析,本书在案例评析之后设有我的回应;为使读者更好地掌握人力资源管理理论,特设有理论导航和理论前沿,简要介绍了最新的人力资源管理方法;本书还设有思考案例、讨论案例和DIY(DO IT YOURSELF)分析案例,以使读者更深入地思考和进行独立的分析。

本书是曲艺和高洪力共同合作的成果,高洪力对本书的构思和在基础资料的收集方面做了大量的工作;曲艺则承担了理论架构、材料补充和整合以及统稿工作。本书在撰写过程中,参阅了大量资料,如《人力资源开发》、《中国劳动》和《企业管理》等杂志以及目前已出版的有关案例分析的书籍,如李宝元《人力资源管理案例教程》、张德《人力资源开发与管理案例精选》、赵曙明《人力资源管理研究》等,在此一并表示感谢。

作者

2006年6月25日于北京

目 录

第 1 篇 人力资源管理战略规划	(1)
案例 1 人力资源战略服务于企业战略	
——海尔人力资源战略管理	(3)
案例 2 人力资源管理的战略发展	
——许继集团可持续人力资源发展战略	(17)
案例 3 人力资源管理规范化运作	
——山东铝业岗位分析	(45)
案例 4 摩托罗拉的人本管理	(64)
DIY 分析案例 1 人力资源战略管理的成功例子	
——惠普	(69)
DIY 分析案例 2 微软引领人力资源管理新潮流	(72)
DIY 分析案例 3 西门子的现代人事管理	(74)
DIY 分析案例 4 巴斯夫兴旺不衰的奥秘	(76)
第 2 篇 人力资源招聘与选拔	(83)
案例 1 丰田公司的“全面招聘体系”	(86)
案例 2 在两万份简历中“淘金”	
——爱立信公司招聘启示	(92)
思考案例 企业战略从招聘开始	
——中国石化招聘战略	(97)
案例 3 朗讯公司有文化的招聘	(102)
讨论案例 微软：寻找比我们更出色的人	(106)
思考案例 英特尔的招聘程序	(107)

2 ——— 人力资源管理案例分析

案例 4	NLC 的启示	(108)
案例 5	欧莱雅：全球在线商业策略竞赛	(125)
案例 6	三星用人：吸纳天才 敢用奇才	(130)
DIY 分析案例 1	招聘策略	(132)
DIY 分析案例 2	摩托罗拉的用人之道	(135)
案例 7	招人重要还是育人重要？ ——解析苏宁电器“人才工程”	(137)
幽默案例	招聘	(145)
第 3 篇	人力资源的培训与开发	(151)
案例 1	蓝色巨人的诱惑 ——国际商用机器公司人力资源教育 培训战略	(153)
案例 2	开发与培训是决定企业发展的战略 ——西门子战略性培训	(161)
DIY 分析案例 1	思科的培训	(172)
DIY 分析案例 2	迪斯尼乐园员工培训	(175)
讨论案例	麦当劳的与“成功有约”	(178)
案例 3	精心设计、关注细节 ——浙江亚太药业有限公司人力资源开发 案例研究	(179)
讨论案例	IBM 模拟销售角色培训	(184)
讨论案例	壳牌石油公司的情景模拟 培训法	(185)
案例 4	造就人才的公司 ——松下公司如何培养人才	(186)
讨论案例	GE 人才六级培育系统	(195)
案例 5	“以人为本”的培训 ——海尔提高人员素质的培训	(197)

DIY 分析案例 明基：留住员工大脑的 知识管理	(204)
第 4 篇 绩效管理	(208)
案例 1 能力绩效管理模式	(214)
案例 2 鞍钢领导干部年度绩效考核评价办法的 制定与实施	(232)
案例 3 “红桃 K”总部员工考核	(245)
案例 4 中外运敦豪平衡计分卡	(252)
案例 5 解读一桩失败案例	(256)
案例 6 安利（中国）绩效考评的秘密	(259)
第 5 篇 激励机制	(265)
案例 1 东风汽车“421”激励机制	(271)
案例 2 联想的激励理念	(275)
案例 3 产权是最好的激励形式	(279)
讨论案例 企业实行末位淘汰的做法	(285)
案例 4 创建和谐民企 ——江门潮艺公司的三点经验	(288)
第 6 篇 薪酬管理	(293)
案例 1 活力从哪里来 ——中铁大桥局集团薪酬制度改革探索	(294)
案例 2 全面薪酬政策与制度 ——可口可乐中国公司的薪酬制度变化 及其启示	(308)
讨论案例 胜利油田多元薪酬制度	(317)
案例 3 一着活 全盘活 ——云南白药集团薪酬分配制度改革侧记	(319)
案例 4 战略薪酬体系设计 ——康贝思公司薪酬制度	(327)

4 ——— 人力资源管理案例分析

DIY 分析案例 我国四种典型工资模式及

实施方法 (347)

第7篇 企业文化 (356)

案例1 活水之源——正泰企业文化 (362)

思考案例 诺基亚赢在哪? (369)

案例2 团结、敬业、创新、做强

——柳州立宇集团企业文化 (371)

案例3 企业文化托起商业巨人

——沃尔玛的文化导向 (379)

案例4 人与文化的和谐

——西安杨森制药有限公司的企业文化 (387)

案例5 尊重人才，分享成功

——惠普企业文化 (398)

DIY 分析案例 反思惠普企业文化变革内伤 (405)

案例6 平衡：新联想的文化挑战和融合 (413)

DIY 分析案例 花旗银行所产生的

“文化生产力” (420)

第1篇 人力资源管理战略规划

作为一种适应机制，战略被定义为成功运作一个组织所必需的一切。

——理查德·帕斯卡尔 (Richard Pascale)

1.2 本篇导论

跨入21世纪，人类社会的发展进入了知识经济时代。知识经济时代的重要特点是知识型人才的短缺，每个企业都面临着建立吸引人才的人才战略问题。人力资源已成为社会、企业发展的最重要的战略资源，成为比资金、产品等更为重要的资产。人力资源重要性的上升与企业竞争的加剧给人力资源管理者提出了更高的要求，要求他们站在企业发展战略的高度，主动分析、诊断人力资源现状，为企业决策者准确、及时地提供各种有价值的信息，支持企业战略目标的形成，并为目标的实现制订具体的人力资源行动计划。

美国学者舒勒和沃克 (Schuler & Walker, 1990) 认为：人力资源战略是一种程序和活动的集合，它通过人力资源部门和直线管理部门的努力来实现企业战略目标，并以此来提高企业目前和未来的绩效及其维持企业竞争优势。因此，人力资源战略的基本任务，就是通过人力资源管理来获得和保持企业在市场竞争中的战略优势。所谓“竞争战略优势”，是指一个企业所拥有的相对于竞争者更为优越的稳定市场或发展潜能。竞争战略优势是一个复杂的管理系统，它是企业在市场竞争中“天时”（出其不意的卓越竞争行动）、

“地利”（得天独厚的优越竞争条件）和“人和”（雄厚扎实的竞争能力）的有机统一，是不断获取、保持、发挥、强化和更新优势的动态过程。

不同的企业发展战略要求不同的人力资源战略与之相适应。人力资源战略是企业人力资源部门一切工作的指导方针，是企业发展战略的核心。企业发展战略是使企业能够在竞争中保持和取得优势而制定的企业长远目标和与目标保持一致的行为计划。只有当人力资源战略与企业战略相适应时，才能充分发挥人力资源管理在企业发展战略中的独特作用，从而最终达到提高企业发展战略的目的，提高企业的绩效，为企业取得竞争优势。

在全球化发展趋势下，形成一个整合的人力资源战略是全球企业的关键所在。真正的全球性组织成功的关键因素是将人力资源的作用与组织的国际目标相整合。这种紧密联系会有利于促进企业发展政策的形成，也能够为员工个人发展提供机会。企业的全球劳动力战略在以最有效的方式促进企业的发展上，比以往任何时候都显得重要（International Quality and Productivity Center, 1996）。

与传统劳动人事管理不同，现代人力资源管理的主要特性表现在“战略性”层面上：

- （1）“以人为本”的人本管理战略理念；
- （2）“获取竞争优势”的目标管理策略；
- （3）“全员参与”的民主管理战略模式；
- （4）“系统化科学方法和人文艺术”的权变战略管理。



本篇要点

1. 人力资源管理的基本原理
2. 人力资源战略与企业战略的关系
3. 人力资源战略的制定与实施

4. 人力资源管理职能
5. 人力资源部门的组织设计

案例 1

人力资源战略服务于企业战略^①

——海尔人力资源战略管理

1. 背景资料

海尔集团是世界第四大白色家电制造商，也是中国电子信息百强企业之首。旗下拥有 240 多家法人单位，在全球 30 多个国家建立本土化的设计中心、制造基地和贸易公司，全球员工总数超过 5 万人，重点发展科技、工业、贸易、金融四大支柱产业，2005 年，海尔全球营业额实现 1 039 亿元。

海尔集团在首席执行官张瑞敏确立的名牌战略指导下，先后实施名牌战略、多元化战略和国际化战略，2005 年 12 月 26 日，在海尔集团创业 21 周年之际，海尔启动第四个发展战略阶段——全球化品牌战略阶段。海尔品牌在世界范围的美誉度大幅提升。

海尔，它以优质的产品、良好的售后服务赢得了市场。1993 年，海尔品牌成为首批中国驰名商标；在 2003 年中国 500 强企业中，海尔居 16 位；2005 年，海尔品牌价值高达 702 亿元。自 2002 年以来，海尔品牌价值连续 4 年蝉联中国最有价值品牌榜首。海尔品牌旗下冰箱、空调、洗衣机、电视机、热水器、电脑、手机、家居集成等 16 个主导产品被评为中国名牌，其中海尔冰箱、洗衣机

^① 材料来源：海尔集团网站，<http://www.haier.com>；李宝元，人力资源管理案例教程，人民邮电出版社，2002。

还被国家质检总局评为首批中国世界名牌。2005年8月30日,海尔被英国《金融时报》评为“中国十大世界级品牌”之首。海尔已跻身世界级品牌行列。

在其发展过程中,海尔在“名牌战略”思想指导下,通过技术开发、精细化管理、资本运营、兼并控股及国际化,使一个曾亏损147万元的集体小厂迅速成长为中国家电第一名牌厂商,发展成为国家特大型企业集团。海尔现有员工5万多人,在海外拥有62个经销商、30 000多个营销点。到1999年,海尔产品包括58大门类9 200多个品种,企业销售收入以平均每年81.6%的速度高速、持续、稳定增长,集团工业销售收入达215亿元。海尔从引进冰箱技术起步,现在依靠成熟的技术和雄厚的实力在东南亚、欧洲等地设厂,实现了成套家电技术向欧洲发达国家出口的历史性突破。

我们知道,企业发展过程实际上就是战略转移的阶段性的连接,旧的战略不断地、不失时机地被新的战略替代,这样才能使企业不断达到新的高度,赢得长期持续发展。海尔的成功也正在于这种战略更替和转移的成功,在于它能够根据内外部环境的变化不失时机地以新的战略替代旧的战略,顺利实现不同阶段上的战略转移。而且伴随着企业战略转移,相应地配合人力资源战略管理,取得巨大成功。

海尔清醒地认识到,企业的发展和战略转移受多种因素制约,但从根本上说来,决定性的因素是人力资源及其战略选择。要想成为名牌而且是国际化的名牌,每一个员工首先应成为人才、国际化的人才,必须“先造人才,再造名牌”。因此,海尔在人力资源战略管理中,坚持观念更新和制度创新,努力创造一种公平、公正、公开的人文环境和文化氛围,建立起一套充分发挥员工个人和团队人力资源潜能的机制,在实现企业战略目标的同时给每个人提供充分实现自我价值的发展空间——“你能翻多大的跟头,就给你搭多大的舞台”。这是攸关企业总体战略发展成败的关键。

2. 名牌战略与 OEC 相契合

全面质量管理是 20 世纪 80 年代国际企业的经营管理主题，也是海尔名牌战略阶段的主导任务。海尔企业发展的第一个阶段即名牌战略阶段（1984～1991 年），在“要做就做最好的”战略理念指引下，专注于冰箱专业化生产过程，实施“名牌战略”，建立了全面质量管理体系。

与此相适应，人力资源战略和管理制度的核心也就以质量观念教育、敬业爱岗培训、质量考评和奖酬为主要内容。

1985 年 5 月，受命于危难中的青岛电冰箱厂厂长张瑞敏，面临的形势是严峻的。当时海尔在规模、品牌方面都是绝对的劣势，靠什么在市场上争得一席之地呢？只能靠质量。于是，张瑞敏提出了自己的质量理念：“有缺陷的产品就是废品”，于是也就有了产品质量的“零缺陷、精细化”管理办法，达到用户使用的零抱怨、零起诉的要求。从理念的提出到员工接受、认同，最后变成自动遵循的原则和习惯，需要一个过程。正是由于过去许多职工不能真正理解，更难自觉接受质量理念，因此产品质量不稳定，客户投诉不断。张瑞敏强烈地意识到：理念问题解决不了，靠事后检验，是不可能提高质量的。于是有了张瑞敏果断推出“砸冰箱”事件。

当员工们含泪眼看着张瑞敏总裁亲自带头把有缺陷的 76 台电冰箱砸碎之后，内心受到的震撼是巨大的，人们对“有缺陷的产品就是废品”有了刻骨铭心的理解与记忆，对“品牌”与“饭碗”之间的关系有了更切身的感受。张瑞敏并没有就此而止，也没有把管理停留在“对责任人进行经济惩罚”这一传统手段上，他要充分利用这一事件，将管理理念渗透到每一位员工的心里，再将理念外化为制度，构造成机制。在接下来的一个多月里，张瑞敏发动和主持了一个又一个会议，讨论的主题却非常集中：“我这个岗位有质量隐患吗？我的工作会对质量造成什么影响？我的工作会影响谁？谁的工作会影响我？从我做起，从现在做起，应该如何提高质量？”

在讨论中，大家相互启发，相互提醒，更多的则是深刻的内省与反思。于是，“产品质量零缺陷”的理念得到了广泛的认同。

随后他们走出了关键的第三步，构造“零缺陷”管理机制。在海尔每一条流水线的最终端，都有一个“特殊工人”，流水线上下来的产品，在经过各个工序时，工人检查出上一工序留下的缺陷后就及时地记录在一张缺陷条上。这位特殊工人的任务，就是负责把这些缺陷维修好。他把维修每一个缺陷所用的时间记录下来，作为向“缺陷”的责任人索赔的依据，他的工资就是索赔所得。那么，当产品合格率超过规定标准时，他还有一份奖金，合格率越高，奖金越高。这就是著名的“零缺陷”机制，这个特殊工人的存在，使零缺陷有了机制与制度上的保证。这一制度的推出，使海尔的产品、服务、内部各项工作都有了更高的质量平台。

从1989年起，海尔正式实施“OEC管理法”。所谓OEC即Overall（全方位）、Every（每人、每天、每件事）、Control & Clear（控制和清理），总结起来叫“日事日毕，日清日高”，“人人有事管，事事有人管”。今天的事情今天一定要把它做完，今天的事情比昨天要有提高，每天都有提高。举一个比较形象的例子，如果你每天把1元钱存到银行里去，银行给你的利息是复利而不是单利，而这个利率是1%，如果每天都是昨天的1%的话，那么，这一元钱大约70天连本带利取出来的时候就是两倍，也就是说如果每天的工作都比昨天提高1%，70天就会提高1倍。当时，海尔建立了质量价值券考核制度，员工收入实行质量否决制，要求员工不但要干出一台，而且要干好一台产品。其次考核重点是遵章守法，凡是企业的规章制度，不是摆样子，而是建立一项就执行一项、考核一项、兑现一项；分配制度主要同质量挂钩，谁出质量问题，就按考核规定扣谁的工资。这种做法从人力资源管理层面有力地配合和推动了名牌战略的实施。