

21世纪清华 MBA 系列教材

人力资源开发与管理案例精选

张德 主编



清华大学出版社

594
91-87
三九

21 世纪清华 MBA 系列教材

人力资源开发与管理案例精选

张 德 主编

清 华 大 学 出 版 社

(京)新登字 158 号

内 容 简 介

本案例集收集了 100 多个案例,从不同的侧面反映了人力资源管理的理念和方法,本书有以下特点:第一,以中国案例为主,辅以外国案例;第二,覆盖面大,100 多个案例覆盖了人力资源开发与管理的 10 个主要领域;第三,典型性强,内涵深刻,给人以启迪;第四,案例比较简明,便于在教学中应用,克服了一些案例写作中繁琐、冗长的弊病。该案例集与张德主编的 MBA 教材《人力资源开发与管理》配套使用,适合 MBA、管理学硕士,也可用于企业经理培训、本科教育,还可作为管理爱好者的自学教材。

图书在版编目(CIP)数据

人力资源开发与管理案例精选/张德主编. —北京:清华大学出版社,2002

21 世纪清华 MBA 系列教材

ISBN 7-302-05831-8

I. 人… II. 张… III. ①劳动力资源—资源开发—案例—研究生—教材 ②劳动力资源—资源管理—案例—研究生—教材 IV. F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 067425 号

出 版 者: 清华大学出版社(北京清华大学学研大厦,邮编 100084)

[http:// www. tup. tsinghua. edu. cn](http://www.tup.tsinghua.edu.cn)

责任编辑: 魏荣桥

印 刷 者: 北京密云胶印厂

发 行 者: 新华书店总店北京发行所

开 本: 787×960 1/16 **印张:** 25.75 **字数:** 511 千字

版 次: 2002 年 10 月第 1 版 2002 年 10 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 7-302-05831-8/F·436

印 数: 0001~8000

定 价: 35.00 元

MBA 课程系列教材

编委会名单

主任委员 赵纯均

副主任委员 李子奈 仝允桓

委 员 (以姓氏笔划为序)

王承继 仝允桓 孙礼照 李子奈

陈小悦 赵 平 赵纯均 赵家和

徐国华 蓝伯雄

前 言

随着中国改革开放的不断深入和经济的迅速发展,急需大批拥有广博的知识基础、懂得市场经济的一般规律、熟悉其运行规划、掌握必要的管理技能、了解中国企业实情、具有决策能力、创新意识和开拓精神的管理人才,培养足够数量的这类人才,是我国管理教育界面临的紧迫任务。

工商管理硕士(Master of Business Administration,简称MBA)教育是发达国家普遍采用的培养高层次管理人才的重要方式,是大学管理教育的主流,美国每年MBA学位授予人数约占全部硕士学位授予人数的四分之一。从1991年开始,我国国务院学位委员会授权清华大学等九所高等院校开展培养工商管理硕士(MBA)的试点工作,我国的MBA教育正式起步。1994年起招收MBA研究生的试点院校扩大到60多所,并成立了全国工商管理教育指导委员会。

我国工商管理硕士(MBA)教育的目标是培养德智体全面发展、适应我国工商企业和经济管理部门需要的高层次务实型综合管理人才。根据这一目标,清华大学经济管理学院在MBA培养试点工作中总结改革开放后十几年来培养高层次管理人才的经验,借鉴国外优秀管理院校的成功做法,学习国内兄弟院校的长处,对MBA的培养方案、课程体系、教学内容和教学方法进行了系统研究并不断加以改进和完善,同时陆续编写了一批用于MBA教学的教材、讲义和案例集。

随着MBA培养规模的逐步扩大和对MBA教育规律认识的不断深化,国内原有的以编译为主的教材已不能适应MBA教育发展的要求,需要编写一套体系完整配套、内容实用新颖、具有国际可比性,同时符合中国国情的MBA课程系列教材。基于这一认识,我们组织力量对教材的选题、体系的组织和内容的取舍进行了认真的研究,在清华大学出版社的支持下,向读者奉献了这套教材。

这套系列教材在体系上充分考虑了对MBA知识结构的要求,覆盖了MBA培养方案中内容相对稳定的主要课程,既保证了各门课程知识的系统性,又照顾到课程之间的联系与协调。在教材内容上突出了“宽、新、实”的特点,即:知识面要宽,兼收并蓄中外管理科学的优秀理论与方法;内容要新而实,反映各学科的最新进展,理论联系实际,符合中国国情,具有可操作性。

本系列教材包括15门MBA主要课程中使用的16本教材。教材的编写者都是从事该课程教学多年的经验丰富的教师。教材的内容与体系经过了多轮教学实践的检验。

• III •

这套教材主要适合于工商管理硕士课程教学,也可供管理科学与管理工程类专业研究生和高年级本科生使用,还可作为企业和各级经济管理部门实际管理工作者的参考书。

管理学科是一个迅速发展的学科,由于我们的水平所限,这套教材中难免有疏漏和不足之处,希望广大读者提出宝贵意见,使这套教材在再版时能更加完善。

清华大学经济管理学院工商管理硕士
(MBA)课程系列教材编写委员会

1995年1月

序

2001年10月出版发行了我主编的MBA教材——《人力资源开发与管理》(第二版),大受欢迎,短短半年即发行了24000册。许多朋友向我询问:“有没有配套的案例集?”经过一年左右的艰苦工作,我和我的助手、学生,终于为大家奉献出一本《人力资源开发与管理案例精选》。

管理是一门实践性非常强的学科,因此案例教学在管理教育特别是MBA教学中具有十分重要的地位。

MBA教学对案例的要求是:第一,内容典型。选定的案例反映企业管理的典型情况,具有普遍性;第二,涵义深刻。选定的案例不是浅显无奇,而是矛盾复杂,内涵深刻,发人深省,能较好地印证某些管理理论;第三,适合讨论。选择的案例不应是答案一目了然的,而应引起人们的思索和争论,在争论中领悟深刻的管理理念;第四,种类齐全。选择的案例应覆盖人力资源开发与管理的各个领域,教师有足够的选择空间和选择余地。本案例集努力做到上述四条。我们将100多个案例划分为十类,分别归到十篇中,供大家选用。

考虑到该教材的使用对象主要是中国的MBA、经理阶层、管理学者和大学教师,因此,本案例集坚持以中国案例为主,辅以外国著名公司、中国的外资企业、合资企业案例。我一直认为:人力资源开发与管理是对企业文化最敏感的管理领域,其他国家企业的人力资源管理理念和方法,可以借鉴,但不能照搬。因此,本书以中国企业案例为主,特别适合于中国MBA的教学。

参加本书编写工作的有王雪莉、曲庆、吴志明、马力、李瑞、魏钧、刘理晖、任建明、张震、王强、刘鹏、李光等同志,云南大学薛群慧教授协助我对案例进行了审定和修改。

由于作者在理论上、实践上的修养存在许多不足,本书的缺点和疏漏在所难免,敬请广大学者、企业经营管理者 and 所有读者不吝指正。

张 德

2002年7月于清华园

目 录

前言	Ⅲ
序	V
第一篇 人员招聘	1
案例一 小 R 完成的第一项任务	3
案例二 高校人才市场硝烟弥漫	8
案例三 小 W 设计的招聘广告	11
案例四 巨龙公司高校联谊会	13
案例五 “他”不会走	17
案例六 A 研究院招聘工作中的测评方式	20
案例七 SH 公司失去的一笔财富	23
案例八 北京同仁堂医药集团公司人员选聘程序	26
案例九 K 信息网络公司下属研发中心的人才引进制度	28
案例十 李经理的人才库	31
案例十一 同仁堂招聘“双总”	33
第二篇 工作分析	37
案例一 DH 公司实施工作分析过程	39
案例二 某银行工作分析调查问卷	48
案例三 关键事件技术	55
案例四 谁的责任——大庆建设分行景园储蓄所职员的分	58
案例五 南北证券公司的职位评价	61
第三篇 人力资源配置	67
案例一 华星机械控股有限责任公司人力资源优化措施	69
案例二 小王的问题如何解决	71
案例三 DF 电子集团公司中层以上经理人员管理	73
案例四 一次干部选拔“实验”	78
案例五 人员调配通知单	80

案例六	HZ 公司内部人才交流中心	83
案例七	AAA 发动机研究所 L 先生的窘境	87
第四篇	人才流失	91
案例一	DF 公司怎样才能留住人才	93
案例二	XH 电子元件厂的困境	96
案例三	国有企业里的研究生	98
案例四	刘厂长的辞退职工方案	101
案例五	ZY 有限公司的管理问题	103
案例六	神秘会议——瀛海威辞职风波	106
案例七	人才何以成为烫手芋头——浙江 YT 集团 26 名大中专毕业生 “辞职风波”	108
案例八	路在何方——四川冶金机械厂经营现状分析	112
案例九	CW 集团高层管理人员的流失	116
案例十	计算机博士的不辞而别	118
案例十一	P 公司为防止人才流失所采取的措施	120
案例十二	由市场二部员工集体辞职引起的	123
案例十三	恼人的人才地震——北京 XD 城四位销售副总监跳槽 CN 商城	125
案例十四	HY 的辞职风波	128
第五篇	业绩考核	133
案例一	步入坦途的四川成绵高速公路有限公司	135
案例二	SV 饭店的出路何在	140
案例三	HC 有限责任公司转正考核表	144
案例四	M 银行的年终考核	148
案例五	北京音像公司月度奖金考核办法	153
案例六	赛特购物中心革新后的绩效考核办法	157
案例七	困境中的出路——TF 公司绩效考核	158
案例八	J 公司员工业绩考评体系	162
案例九	与人为善的 C 总监	165
案例十	董事长的烦恼——如何制定有效的考核制度	167
案例十一	中层管理人员 360 度考核制度	171
案例十二	CQ 钢铁股份有限公司管理人员考核	175

第六篇 薪资管理	177
案例一 不受欢迎的薪金改革方案	179
案例二 A 公司为什么业绩不佳	182
案例三 XG 乐器厂出口产品拆箱重新检验之后	184
案例四 XH 集团如何能够摆脱目前的困境	186
案例五 AJ 房地产开发公司的年薪制	189
案例六 恼人的加班费	193
案例七 KH 公司的分配制度改革	195
案例八 上海 GB 商业公司的困境	200
案例九 德国 DZ 汽车公司的“时间有价证券”	203
案例十 广西 LG 分配制度创新	207
案例十一 XJ 集团内部分配制度改革	214
案例十二 烟台 DF 电子以分配机制激活科技人员	219
案例十三 “商店的经理和员工就是皇帝”——沃尔玛公司的经营之道	222
案例十四 “我要干”——QH 造纸厂的岗位计件工资制	226
案例十五 薪资革新促进人才的多样化发展——日本松下公司的薪酬变革	230
案例十六 舍得为员工花钱——CA 公司的激励措施	233
案例十七 成都 HG 电子进出口公司该如何摆脱困境	235
案例十八 CL 的薪资革新——期权	238
第七篇 培训与人力资源开发	243
案例一 松下公司这样培养商业人才	245
案例二 北京 BE 公司 2001 年人力资源开发暨培训规划	247
案例三 YNBY 医药公司的培训管理办法	252
案例四 人力资源开发从何做起	255
案例五 CO 石油集团公司如何开展人力资源开发工作	257
案例六 西门子公司的人力资源开发	260
案例七 无处不在的培训	264
案例八 罗弗公司的学习事业部	267
第八篇 劳动关系	271
案例一 开封市 9 名职工劳动争议案开庭纪实	273
案例二 法航,你该怎么办?	277
案例三 DH 集团公司的劳动合同	281

案例四	某外资企业的集体劳动合同·····	289
案例五	DN 公司发生的劳动争议事件及其处理·····	295
案例六	FH 公司的劳动行政复议案·····	300
案例七	某外资企业内的工会组织·····	302
案例八	来自郑州黑窑场的报告·····	304
案例九	在华外企擅自解聘工会主席·····	310
案例十	第 N 冶金设计院的硕士·····	312
第九篇	企业文化·····	315
案例一	以人为本,共创辉煌——记中兴通讯的人力资源开发机制·····	317
案例二	从 MA 公司管理模式看企业文化·····	321
案例三	独特的美雪集团企业文化·····	326
案例四	为什么又是华航?·····	332
案例五	新加坡航空公司·····	338
案例六	所长的迷惑·····	345
案例七	从 QR 集团的困境分析中国民营企业的管理危机·····	348
案例八	中信公司的企业文化·····	351
案例九	福特汽车公司的企业文化建设·····	356
案例十	建屋公司外籍员工的管理·····	359
案例十一	科尔-麦克基公司的经营理念·····	362
案例十二	摩托罗拉的“肯定个人尊严”·····	365
案例十三	企业到人才市场招聘党务工作者·····	368
案例十四	“以人为本”——诗家董集团经营思想·····	370
案例十五	西安杨森制药有限公司的企业文化·····	373
案例十六	东方通信的金点子·····	378
第十篇	领导者素质·····	381
案例一	秦厂长的三板斧·····	383
案例二	光彩集团的崛起与姜维成长为企业家·····	387
案例三	精简厂级领导班子·····	391
案例四	李科长的烦恼·····	393
案例五	为什么改革这么难?·····	395
案例六	D 通信公司的组织机构调整·····	397

人力资源开发与管理

第一篇
人员招聘

案例
精选



案例一

小 R 完成的第一项任务

小 R 刚被北京 DZ 控股有限责任公司聘为招聘经理。上班的第一周,公司安排小 R 学习公司的历史和现状,进行了短暂的岗前培训。通过一周的学习,小 R 对公司有了更全面和深刻的理解。

北京 DZ 控股有限责任公司的前身是北京市 DZ 办公室,该办公室改为企业编制后,改名北京 DZ 信息产业集团,2000 年更名为北京 DZ 控股有限责任公司。北京 DZ 是一家专业从事 DZ 高科技创业投资与产业控股业务的国际化公司,注册资本 13 亿元人民币,拥有上市公司以及其他集团 40 余家全资子公司、50 多家参控股合资企业,主要从事 DZ 信息高科技产品的研制、开发、制造和营销,产品涉及通信、计算机、网络设备、软件、模拟及数字视听产品、广播电视发射及接收设备、DZ 元器件、集成电路、DZ 测量仪器及产业机器等。自 2000 年 7 月以来,DZ 进行大力度的体制改革和转制工作,亟须引进各类研发和管理人才。小 R 正是在这样的背景下被招聘进入公司的,主要负责公司急需人才引进工作。

小 R 仔细阅读了公司的人事管理制度,并询问了其他工作人员,发现公司的招聘制度很多地方不完善,例如没有一个统一的登记报批表格,每引进一名新员工,都需要做一份材料和呈批件。原来负责招聘的老经理也抱怨,随着公司大批量引进人才,工作越来越繁重,而且常常误时出错。

在认真准备之后,小 R 在上班后的第二周,向人力资源部总经理递交了他完成的第一项任务,即《北京 DZ 控股有限责任公司人才引进审批表》,详见附件。

(李瑞)



讨论:

1. 北京 DZ 控股有限责任公司在人才引进管理方面存在的主要问题是什么?
2. 小 R 完成的第一项任务是否能够很好解决公司人才引进方面存在的主要问题?
3. 《北京 DZ 控股有限责任公司人才引进审批表》设计得是否合理? 可行性如何? 需要做哪些修改?

附件：

编号

北京 DZ 控股有限责任公司

人 才 引 进 审 批 表

应聘单位：_____

应聘部门：_____

应 聘 人：_____

填表日期：_____

注：本人保证表中所填个人资料均详实可靠，愿接受公司对表内资料核实，如有虚假责任自负。

姓名		性别		年 龄		求职意向		照 片
籍贯		民族		出生年月		希望薪金		
政治面貌		档案存放地				最高学历		
毕业时间		户口所在地				专 业		
婚姻状况		身份证号码				最高职称		
家庭住址						邮政编码		
通信地址						联系电话		
学习及接受培训经历	学校或其他教育机构	院/系/部门	起止时间(年月)		学习形式(脱产/在职/其他)		职务	证明人
学习及接受培训期间的成果	注:主要指奖励情况、科研情况、毕业论文、国家二级以上刊物发表的文章、作为主要负责人组织策划的重大活动等。							
外语水平		第一外语		第二外语		其他		
	语种							
	水平							
工作经历	工作单位		部门及职务		起止时间	月薪	离职原因	证明人

续表

工作期间的业绩	注：主要指奖励情况、科研情况、论文、国家二级以上刊物发表的文章、作为主要负责人组织策划的重要活动等。					
家庭成员情况	成员	姓名	户口所在地	现住址	工作单位及职务	联系电话
	父亲					
	母亲					
	爱人					
	子女					
	其他					
附件	1. 身份证复印件() 2. 毕业证书复印件() 3. 最高学历证书复印件() 4. 获奖证书复印件() 5. 发表论文复印件() 6. 笔试材料() 7. 面试笔录材料() 8. 户口证件复印件() 9. 其他材料()					
考核人员意见	用人部门考核人签字：_____年 月 日			人力资源管理部门考核人签字：_____年 月 日		
部门负责人意见	用人部门负责人 签字(盖章)：_____年 月 日			人力资源管理部门负责人 签字(盖章)：_____年 月 日		