

Renli Ziyuan Guanli Bentu Anliji

人力资源管理

本土案例集

Renli Ziyuan Guanli Bentu Anliji

董临萍 康青 陆军 编著

Renli Ziyuan Guanli Bentu Anliji

立信会计出版社

人力资源管理

本土案例集

王德明 王德成 王德成 编著

Human Resource Management Cases

上海财经大学出版社

Free
D564

人力资源管理本土案例集

Renli Ziyuan Guanli Bentu Anliji

董临萍 康 青 陆 军 编著

立信会计出版社

图书在版编目 (C I P) 数据

人力资源管理本土案例集/董丽萍等编著. 一上海:
立信会计出版社, 2002.10
ISBN 7-5429-1038-8

I. 人... II. 董... III. 劳动力资源-资源管理-
案例-中国 IV. F249.21

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 082984 号

出版发行	立信会计出版社
经 销	各地新华书店
电 话	(021) 64695050 × 215 (021) 64391885 (传真) (021) 64388409
地 址	上海市中山西路 2230 号
邮 编	200235
E-mail	lxaph@sh163c.sta.net.cn

印 刷	上海申松立信印刷厂
开 本	850×1168 毫米 1/32
印 张	11
插 页	2
字 数	269 千字
版 次	2002 年 10 月第 1 版
印 次	2002 年 10 月第 1 次
印 数	3 000
书 号	ISBN 7-5429-1038-8F·0948
定 价	19.60 元

如有印订差错 请与本社联系

前 言

人力资源管理是指组织对人力资源的获取、开发、保持和利用等方面所进行的各项有计划有组织的活动。人力资源管理课程与其他管理类课程一样,具有很强的实践性。因此,在教学实践过程中,案例研究的方法必不可少。遗憾的是,我们在教学过程中发现,符合中国国情的、在篇幅上适合大学生使用的人力资源管理类案例少之又少。而那些国外企业人力资源管理的案例,拿过来在课堂上分析时,总给人隔靴挠痒的感觉。因此,我们就产生了编撰一本本土化人力资源管理案例集的想法。经过两年时间的收集、整理和编写,本人力资源管理案例集得以完稿。

本书将诸多的人力资源管理活动整合成四篇。第一篇是人力资源的计划、招聘与选拔,所收录案例均围绕组织人力资源管理过程中的人力资源计划、工作分析、招聘筛选等方面展开;第二篇是人力资源的培训与开发,主要收录了有关员工绩效评估,人员培训与开发,员工职业生涯规划与管理等方面的案例;第三篇是人力资源的管理激励与薪酬福利,主要收录围绕留人这一职能,与员工薪酬福利等敏感问题有关的案例;第四篇是人力资源的沟通与冲突处理,鉴于沟通问题的重要性,本案例集将有关沟通与冲突处理方面的案例与其他案例分离开,单列一篇进行讨论。另外鉴于人力资源管理职能的战略意义越来越重要,同时组织不断变化的内外环境,也向人力资源管理者提出了更多更新的挑战和课题,所以我们在本书第五篇中收集了一部分综合案例,需要读者灵活运用人力资源管理方面的理论和原理,进行全面分析与思考。

本书具有如下特点:一是案例均以中国国情为背景,所涉及的组织类型既包括赢利性的企业或公司,也包括非赢利性的学校或医院。案例真实地再现了在改革开放的大环境下,组织在发展和演变过程中所面临的人力资源管理方面的问题和挑战;二是形式多样,既有案例分析,角色扮演,也有文件篓等练习。每个案例后面都精心设计了具有启发性的分析题,以便读者有针对性地分析和解决问题;三是案例和练习的篇幅有长有短,以适合不同层次的读者对象:较短的案例短小精悍,蕴含的问题简单直观,需要读者加深理解相关的概念和理论;较长的案例难度较大,头绪繁多,背景复杂,需要读者结合问题,综合运用多种人力资源管理理论进行分析。

本书可供管理类专业专、本科学生使用。也可供企业内训,或作为管理人员的自学用参考书。

本书第一篇、第二篇及第五篇由董临萍编撰,第三篇由陆军编撰,第四篇由康青编撰,全书由董临萍统稿。本书在编撰过程中,华东理工大学工商管理系黄维德教授给予了无私的帮助,另外,朱熹、朱淼、胡新生为本书的顺利完成给予了热情的支持,在此一并致谢。

企业人力资源管理案例的研究,在我国正处于不断发展和成熟的过程中。本案例集也难免存在不足之处,恳请各位读者赐教。

作 者

二〇〇二年八月

目 录

第一篇 人力资源计划与招聘

案例 1 华日公司	3
案例 2 WW 网站的招聘策略	6
案例 3 HI 公司的工作说明	11
案例 4 S 市人民医院的护理部	14
案例 5 DJ 数码公司	21
案例 6 KK 公司的继承人	26
案例 7 健康之友服务公司	32
角色演练 1 重复招募努力	40
角色演练 2 解雇面谈	43
角色演练 3 拒绝一位迫切的应聘者	47
角色演练 4 招聘面谈	49

第二篇 人力资源培训与开发

案例 8 三瑞制造公司	55
案例 9 华夏银行商业信贷部的绩效评估	57
案例 10 左右为难的经理	59
案例 11 徐杰的困惑	64
案例 12 三灵医院	68
案例 13 冯先生的困惑	73

案例 14	申华公司	78
案例 15	海晟公司上海分公司的管理危机	86
案例 16	华仁集团	91
案例 17	张鸣的选择	97
案例 18	陈平的抉择	103

角色演练 5	绩效评估会谈	111
--------	--------------	-----

第三篇 人力资源激励与薪酬福利

案例 19	吉祥餐厅	115
案例 20	LFC 公司面临的难题	118
案例 21	成长的烦恼	121
案例 22	丁石网站	125
案例 23	上海立科实业总公司	130
案例 24	天声公司的技术服务部	140
案例 25	大同劳动防护用品厂	144
案例 26	江南晚报	151
案例 27	南方大学公共关系学系	155
案例 28	三瑞德公司的薪酬计划	164
案例 29	LDL(中国)公司	170
案例 30	S 市康桥集团有限公司	183
案例 31	申江精细化学品有限公司	197

第四篇 人力资源沟通与冲突处理

案例 32	东海市商业投资总公司	207
案例 33	辞职风波	212
案例 34	江南鞋业公司 BB 鞋开发经过	216
案例 35	GH 公司技术中心的人才流失现象	220

案例 36	双迟集团的困境	224
案例 37	谁去参加培训?	231
案例 38	天下没有不散的宴席	238
案例 39	抉择	244
案例 40	永成公司的矛盾与冲突	252
案例 41	装修风波	258
案例 42	金银湖水族馆的故事	268
角色演练 6	提高倾听技能	274
角色演练 7	多边谈判	277

第五篇 人力资源管理综合案例

案例 43	爱玛集团	281
案例 44	BBS(泰国)有限公司	286
案例 45	佳华电子设备有限公司	294
案例 46	罗森公司	300
案例 47	讯友科技有限公司	308
案例 48	卓越化工产品有限公司	317
案例 49	光辉公司	324
文件篓练习 1	家乐超市	332
文件篓练习 2	波顿电子元件厂	335
文件篓练习 3	瑞华地段医院	341

第一篇

人力资源计划与招聘

组织在正式运营之前,重要的准备工作之一是获得充足的、合适的人力资源。这个获得的过程主要包括人力资源计划、工作分析和人员招聘等工作。

人力资源计划是一个企业或组织为实现其发展目标,而对所需的人力资源进行供求预测、制定系统的政策和措施,以满足自身人力资源需求的活动。人力资源计划与组织战略有密切的联系,对于组织实现中、长期战略有重要作用。人力资源计划的基础,是科学的人力资源供求预测。为了随时满足组织对人力资源的需求,人力资源计划要对人力资源的供求状况进行预测和分析,并据此作出系统的人力资源管理决策和活动安排。人力资源计划的内涵,包括人力资源的有关政策措施和具体的计划子系统,通过组织总体的人力资源计划、政策、措施,以及相关的各人力资源计划子系统的共同作用,保证人力资源的供求平衡和人力资源管理活动的有效性进行。

工作分析是指对某特定的工作作出明确的规定,并确定完成这一工作需要什么样的行为的过程。工作分析是人力资源管理活动的起点,对于提高后续人力资源管理活动的效率,有重要的作用。工作分析由两大部分组成:工作描述和工作规范。工作描述具体说明了某一工作的物质特点和环境特点,工作规范主要说明的是从事某项工作的人员必须具备的生理要求和心理要求。企业常用的文件是工作描述和工作规范的结合——工作说明书。

人力资源的招聘工作必须以人力资源计划和工作说明书为基础,具体包括确定招募渠道,使用面谈等各种筛选测试方法,为组织找到合适的人选。作为最常用的筛选方法之一,面谈在招聘过程中被广泛地使用,掌握一定的面谈技巧,避免面谈过程中常见的问题,是人力资源管理者应该掌握的技能。与招聘工作相对应的工作是解雇,组织在解聘员工时,须遵循一定的程序,并履行法定的义务,同时作为管理者,还需掌握一定的解雇面谈技巧,确保组织解雇员工的工作顺利进行。

案例 1

华日公司

华日公司的前身是一家主要经营地毯等纺织品的集体所有制性质的家具制造厂,由于经营观念落后,以及经营体制等各方面的束缚,企业连年亏损,濒临倒闭。1995年,企业改制,吸引了部分外资,成立了华日公司。公司与原来的老企业相比,从组织结构到管理体制等各方面都作了重大改革。公司主要有家具部、纺织品部和纤维部三个生产部门,其中纺织品部下辖六个分厂,分别生产服装、地毯以及其他工业用纺织品。应该说这种改革顺应了当时的经济潮流,使公司能够轻装上阵,转变经营理念,及时把握商机,改制后两年多来,华日公司取得了长足的发展。企业的规模也得以扩大,员工人数达900多人,管理人员也增加为140人,此外还有产品开发与设计人员10人,营销人员20名。

华日公司的总经理钱明从公司成立伊始,就被公司董事会任命为总经理。钱明从一开始就强调公司包括管理人员在内的所有员工的受教育程度和学历很重要。公司制定了详细的规章制度,为管理人员和员工的培训和学习提供了有利的条件,钱明本人也经过两年多的在职学习,获得了工商管理硕士学位。在华日公司,受教育和培训的经历是员工进行工作流动和升职的必要条件。

华日公司的这些举措收到了明显的效果。公司的员工都热爱自己的工作,乐意通过提高自己的素质和技能来提高工作的质量和效率。员工之间的人际关系十分融洽,由于公司的效益良好,因

此,员工的报酬也很丰厚。每个员工都为自己是华日公司的一员而自豪。

但是到 1998 年,公司的效益出现了大幅度的滑坡,1999 年年底的财务报表显示,公司已经出现了严重的亏损。

导致公司衰退的原因是多方面的。从公司的外部环境来说,日益加剧的竞争,导致很多原来是公司拳头产品的市场萎缩,消费需求的下降也是公司产品销路不畅的一个原因;从公司内部的原因来看,产品的质量问题是困扰钱明的心腹之患,前几年,因为公司产品畅销,产品的质量问題也就被忽略了,迟迟没有得到彻底解决。如今,随着竞争的加剧,许多竞争对手价廉物美的产品赢得了消费者的亲睐,相比之下,华日的产品更显得质次价高。另外,公司产品缺乏创新也是华日产品日渐失去消费者的原因所在。

处于窘境中的华日公司总经理钱明向董事会提出了精简组织结构以及裁员的报告,获得了董事会的同意。但是究竟应该保留多少员工?这是钱明面临的一个难题。在前几年中,由于公司发展迅速,人力资源部的主要任务是不断为新增加的职位招聘员工,并且为公司所有员工的薪酬福利等事务服务,至于人力资源规划上的问题,似乎从来没有提到人力资源部经理的议事日程上。

经过董事会和公司管理部门的多次开会讨论,最终决定了裁员后的公司组织结构,新的公司有两个主要的生产部门:家具部主要生产各类家庭及办公用家具;纺织品部有两个分部:一个分部生产地毯;另一个分部以来料加工方式制作各类服装。这样重组后公司将保留一线员工 625 人,其中家具部 400 人,地毯分部 125 人,服装分部 100 人。此外,公司将削减管理人员至 88 人,产品研发人员的数量增加至 32 人,营销人员 36 人。钱明深知,在具体执行减员下岗工作时,一定还有许多的困难。

案例分析题

1. 结合华日公司的实际情况,谈谈人力资源计划工作对企业的重要性。
2. 华日的人力资源计划与其公司战略之间存在什么样的关系?
3. 如果你是华日的人力资源部经理,你将采用哪些人力资源供求的预测方法?
4. 华日可以采取哪些措施分流被裁的员工与管理人员?

案例 2

WW 网站的招聘策略

WW 网站成立于 2000 年 6 月。是由一家香港风险投资基金投资成立的网站，主要的上网人群是老年人。网站的创始人欧阳，早年曾留学美国，在硅谷的一家公司担任高级管理人员。回到上海后，他发现作为一个人口老龄化程度已经很高的城市，上海竟然没有一个专门为老年人开设的网站。他决定抓住这个机会。

经过一番艰苦的筹备工作，WW 网站终于成立了。目前管理层中，除总经理欧阳以外，还有两个副总经理张小姐和李先生，以及技术总监汪先生。汪先生曾担任某大型国企的信息部主管，技术经验非常丰富。李先生来自政府部门，在政界有很多社会关系，张小姐过去的职业背景是某外企的人力资源部主管。从总体上来说，公司的领导层能力强，经验丰富，而且非常年轻。

目前 WW 网站急需的人才有三类：系统部，主要任务是建设网站平台；软件部，主要任务是开发网站的特色产品；网页部，主要任务是做网页。其中前两个部门是网站的重要部门，将来会形成网站的核心竞争能力，因此对这些部门的员工素质要求很高。网页部对人才的网页制作和美工功底的要求比较高。张小姐为公司制定的人力资源计划是：到 2000 年 8 月份，员工人数达到 30 人左右，其中系统部 5 人，软件部 5 人，网页部 10 人，到 2000 年年底，

员工人数要达到 40 人,其中系统部 8 人,软件部 10 人,人员扩大主要集中在系统部和软件部。到 2001 年第二季度,估计员工人数将达到 100 人左右。

在竞争异常激烈的互联网产业中,拥有足够的高素质人才是商业网站生存的基础。没有强大的技术力量支持的网站生存空间很小,更不用说成为同类网站中的佼佼者了。在求远大于供的上海 IT 人才市场,资金雄厚的网站已经凭借高薪收罗了大量人才。刚刚成立的 WW 网站显然不具备这方面的优势。1999 年底到 2000 年初,随着美国互联网产业的火爆,带动了国内互联网产业的兴起,大量风险资金涌入国内互联网产业,国内网站如雨后春笋般冒出,网站对人才的大量需求,导致了国内高素质 IT 人才的奇缺,IT 从业人员的薪资水平也一浪高过一浪。但是随着互联网泡沫的破裂,国内外网站纷纷倒闭或裁员,网站的发展进入低谷,风险基金不再对网站慷慨投资,网站的资金来源成了问题。WW 网站目前的资金大概可以维持网站运营两年。所以,总经理欧阳一再强调要把钱花在刀刃上,精打细算,细水长流,员工的薪资水平将采取保守策略。但是,较低的薪资水平可能带来较高的人员流动,因此,必须采取积极的措施来防止这种情况的发生。另外,欧阳相信对网站来说,时间就是生命,因此他决不允许在人才招聘上花费太多的时间。

总之,作为公司人力资源主管的副总经理张小姐认为,WW 网站的招聘工作有一定难度,保守的薪资给招聘工作带来很大压力,同时招聘的周期短又成了招聘工作的主要障碍。经过仔细考虑,她认为在开展招聘工作以前,必须首先确定影响企业招聘工作的因素,即:目前人才市场上 IT 人才数量和质量的多少;公司目前的薪资水平,及其在同行中的竞争力如何;公司在培训和员工业务发展方面提供什么样的承诺;公司提供的福利能否满足不同工种的员工工作和生活方式的需要;公司的领导层是否年轻有为,经

验丰富,有很强的团队合作精神;公司的企业形象如何;公司是否能够提供令人感兴趣并且具有挑战性的工作。

张小姐对以上因素逐一分析后,发现网站对上海本地高素质的人才缺乏吸引力。但是对外地的人才和应届大学毕业生有较强的吸引力。一是因为上海、北京、深圳等城市的互联网发展迅速,集中了国内很多实力雄厚的网站,这些地方的高素质人才基本上被吸引到这些网站内,实力一般的网站很难在吸引人才上和他们竞争。但中国广大内地的互联网发展速度远不如这些大城市,对IT人才的需求量不如上述城市,相对来说,内地的此类人才数量比较充裕,因此,瞄准内地人才,可以解决人才来源问题。二是中国内地的薪资水平和上海相比,比较低,WW的薪酬对上海人才缺乏竞争力,但是对内地人才来说却有相当的吸引力。同样,对于没有工作经验的应届大学毕业生来说,网站开出的薪酬也是有吸引力的,应该说,吸引非名牌大学毕业生不成问题。三是公司发展潜力大,发展迅速,员工个人发展的空间也很大,这正是很多应届大学毕业生追求的。而且WW正处于创业期,员工可以不受束缚,最大限度地发挥自己的创造性。同时,创业期的公司人际关系比较融洽,相互合作比较多,人才容易从中学到很多知识。四是WW作为一个专业网站,技术工作富有鼓舞性和挑战性。优秀人才一般都喜欢挑战,喜欢不断更新技术,让他们去掌握新出现的技术能有效地激发他们的工作热情,满足人才充实自己,完善自己,不断进取和提高自己的愿望。五是公司将为外地人员提供住宿,免费洗衣等福利。

当然,张小姐也考虑过招聘这两类人才所带来的局限性,比如招聘较多的应届毕业生会造成公司总体技术水平的下降,但是张小姐认为,他们有干劲和冲劲,敢作敢为,这些可贵的品质正是那些年长的,经验丰富的人欠缺的。至于这些不足之处,可以通过传帮带的方式解决,也就是说,由一些有经验的员工带他