

# 211

西南财经大学“十五”“211工程”建设项目

西南财经大学“211工程”二期重点项目“管理学前沿理论研究”资助

卿涛 主编 徐险峰 甘元霞 副主编

# 人力资源管理 案例集



RENLI ZIYUAN GUANLI  
ANLIJI

西南财经大学出版社

# 211

西南财经大学“十五”“211工程”建设项目  
西南财经大学“211工程”二期重点项目“管理学前沿理论研究”资助

卿涛 主编 徐险峰 甘元霞 副主编

# 人力资源管理 案例集

RENLI ZIYUAN GUANLI  
ANLIJI

西南财经大学出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理案例集/卿涛主编;徐险峰,甘元霞副主编. —成都:西南财经大学出版社,2006.6

ISBN 7-81088-432-8

I. 人... II. ①卿...②徐...③甘... III. 企业管理—劳动力资源—资源管理—案例—世界 IV. F279.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 002952 号

## 人力资源管理案例集

卿涛 主编 徐险峰 甘元霞 副主编

责任印制:杨斌

责任编辑:黄霞

封面设计:杨红鹰

|       |                                                                            |
|-------|----------------------------------------------------------------------------|
| 出版发行: | 西南财经大学出版社(四川省成都市光华村街 55 号)                                                 |
| 网 址:  | <a href="http://www.xcpress.net">http://www.xcpress.net</a>                |
| 电子邮件: | <a href="mailto:xcpress@mail.sc.cninfo.net">xcpress@mail.sc.cninfo.net</a> |
| 邮政编码: | 610074                                                                     |
| 电 话:  | 028-87353785 87352368                                                      |
| 印 刷:  | 西南财经大学印刷厂                                                                  |
| 成品尺寸: | 148mm×210mm                                                                |
| 印 张:  | 9.625                                                                      |
| 字 数:  | 240 千字                                                                     |
| 版 次:  | 2006 年 6 月第 1 版                                                            |
| 印 次:  | 2006 年 6 月第 1 次印刷                                                          |
| 印 数:  | 1—3000 册                                                                   |
| 书 号:  | ISBN 7-81088-432-8/F·383                                                   |
| 定 价:  | 19.00 元                                                                    |

1. 如有印刷、装订等差错,可向本社营销部调换。
2. 版权所有,翻印必究。

## 前 言

与传统教学模式完全不同的案例教学，这十几年来发展迅速，成为管理类课程教学中不可或缺的一个环节，它的重要性已经得到国内外商学院、实业界的一致认同。随着教学实践的深入，其优越性不断显现，同时它的缺点也逐渐暴露出来。这使我们萌发了自己编写案例的冲动，以弥补人力资源案例教学的不足。案例教学中比较突出的问题有以下几点：

(1) 缺乏本土原创案例。教学中运用的大部分案例都是国外企业的案例，反映本国企业人力资源管理实践的案例不多，只有海尔、长虹等少数名企的案例，缺乏普遍性，内容陈旧、重复、乏味。引用国外公司案例，固然能使我们感知这些公司的一些先进理念及做法，但这些案例主要以发达国家及其企业作为研究背景，而没有充分考虑不同的社会制度和文化环境对企业人力资源管理实践有何影响。这些案例相对于我国的实际而言，过于抽象，难以学以致用。

(2) 案例内容陈旧，落后于管理实际，时滞现象普遍存在。因为人力资源管理案例是对企业某一阶段管理实践的总结，而管理理论和实践在不断地发展，所以人力资源管理案例应不断推陈出新，以保证案例内容与相关理论之间的良性互动，而来自国外的案例要达到上述要求是不现实的。

(3) 教师案例编写经验的缺乏影响了案例教学的效果。由于案例编写通常耗时费力，教师没有编写案例的积极性，在教学中不能有效地将理论与实践结合起来，往往是就案例谈案例，

上升不到理论高度，或者只是成为理论的注释，仅仅起到活跃课堂气氛的效果。尤其是有的教师缺乏必要的理论引导及归纳能力，致使在案例讨论时，同学之间以及学习小组之间难以进行有效的协调和沟通，同学们往往缺乏系统观和全局观，容易钻牛角尖，拘泥于枝节问题作无谓的争论。

此外，传统案例教学中还存在教师与企业之间缺乏互动、学生人数多教师难以驾驭案例教学过程等问题。上述问题一直困扰着我们，为此我们进行了积极的探索，并结合自身多年从事人力资源管理类课程教学的经验，采用“团队—企业—课堂”循环互动式案例写作方法，完成了本案例集的编写。本案例集由两大部分组成：

(1) 本土原创案例。本案例集提供了 15 个本土原创案例。本土案例是案例体系与企业紧密互动的产物。本土化为这种互动提供了平台，也为案例的及时更新和保真提供了可能，弥补了外来案例的诸多弊端，比如时滞明显、资料来源间接且容易受制于他人、无从鉴别真伪等。

(2) 国内外知名企业案例。这是本案例集的重要组成部分，通过学习这些优秀企业的案例，能使学生对相关理论的实践有更多的感性认识。在编写知名企业案例时，我们不是对相关资料进行简单堆砌，而是根据教学目的，以某个企业的人力资源问题为研究对象（例如薪酬体系问题），收集与之相关的各种资料，务求真实，然后以教学目的作为主线通贯其中，删繁就简，强调其内在逻辑。此外，为了保证案例的动态性，随着管理实践的发展，我们还会及时更新内容。

最令我们兴奋的还不在于编写的结果，而在于编写案例的过程。由师生共同组成的案例编写小组形成“团队”，深入到“企业”开展互动循环式调研，该调研模式有以下创新点：

(1) 团队式学习型教学组织的创新。我们组建的案例编写

团队，被称为“人力资源管理案例建设与教改实践团队”。在团队的实际运作中，采用了学习型组织的原理与方法，例如：组织从事人力资源管理教学的老师参与该模式的实践，组织老师与学生团队编写案例，在案例教学中应用团队理论；在保证案例编写、教学与企业实践之间的有效互动方面，运用了系统思考理论。这一创新性团队式学习型教学组织对教与学两方面都会产生显著的推动作用。

(2) 案例编写及教学模式的创新。采用“团队—企业—课堂”的互动循环、螺旋上升模式，案例编写与教学并重、学生培养与教师团队建设并重、课堂理论学习与结合企业实际并重、研究人力资源管理实践与利用研究成果改进实践并重，并且力求在团队、企业和课堂之间保持互动循环、螺旋式的上升。

(3) 因地制宜挖掘资源的创新。我们在确定调研对象，寻找案例原型企业方面遇到过诸多挑战，如：企业业务繁忙，怕泄漏商业机密；企业上班时间与师生的工作时间相冲突，因而不愿合作。我们挖掘潜力，充分利用过去在教学和工作中积累的资源。例如，参加本书编写工作的很多老师都讲授过 MBA、EMBA、企业管理硕士班、企业管理研修班的课程并负责毕业论文指导工作，有不少学生现在在企业担任领导工作。我们列出了一个名单，逐一打电话或登门拜访，讲明编写本书的意图。此外，一些学生的家长也热心为我们的编写工作提供资料和便利，正是借助了这些资源，我们找到了愿意合作的企业。同时，对于企业上班时间与师生工作时间相冲突的问题，我们就利用周末（很多企业星期六要上班）和暑假去企业调研，通过开拓创新挖掘资源使调研和编写工作顺利开展。

在案例集的编写过程中，我们有以下的体会和收获：

(1) 教师的能力和素质有所提高。对企业的实际情况缺乏了解是很多中青年教师共有的缺点，通过参与案例编写工作，

教师加深了对实际工作的感性认识,大大弥补了这方面的不足。提高了案例编写和使用的能力。以前教师授课主要使用别人编写的案例,自己对案例的理解是间接的,不够深刻。通过亲自编写案例,教师们对案例情况十分熟悉,使用起来得心应手,也提高了指导学生的能力。教师们通过参与案例编写工作并指导学生写案例,师生互动、教学相长,对学生的实际情况更加了解,对学生的指导也更加到位。

(2) 案例集的编写有利于提高教学质量,培养更优秀的学生。对本案例的使用,同学们普遍反映效果很好,案例所反映的情况真实,贴近实际。由于参加了案例编写的同学对案例更为了解,因而在讨论中充当了主要发言人。而没有参加案例编写的同学不仅可以通过案例文本,而且也可以经由参加了案例编写的同学,了解案例的实际情况,加深对案例的理解。教师与学生的合作有效地拓展了课堂教学空间,使教学地点从教室扩展到了企业,将学生置于企业实际环境之中,使学生能更多地、更直观地接触企业中存在的实际问题,为学生提供了不同层次、更为丰富的人力资源管理素材。此外,让学生参与案例编写,保证了师生之间在教学任务结束后仍有充分的联系和交流,促使学生继续保持学习的动力与兴趣。学生了解一系列的管理事件和问题后,就会主动去思考解决问题的办法。学生不仅通过听课、作业、案例分析等传统环节学习专业知识,还能够亲自参与案例编写,这样就充分调动了他们的能动性。在案例编写的过程中,师生之间经常沟通,交流彼此对企业管理问题的看法以及对管理理论的理解,这不仅有效解决了长期以来师生之间因工作、学习安排不同而存在交流困难和障碍的问题,而且密切了师生关系,有利于教师将学生的专业知识教育与道德素质培养结合起来,教书育人、教学相长。

(3) 案例集的编写工作产生了积极的社会效应。企业在案

例编写与教学中扮演重要角色并从中受益，比如：①由于案例编写和教学的需要，教师们会以更积极态度投身于企业的管理实践，他们的专业知识对企业有很大的帮助；②案例编写过程中的访谈，促使企业主管自己总结相关经验。很多受访主管承认之前对相关问题的理解是凌乱的，缺乏逻辑性的；③参与案例编写，有助于企业从理论的角度系统总结自己工作经验；④我们也会向企业及时反馈在案例编写和讨论中提出的相关改进对策或方案。也正是因为企业能从这种合作中受益，才使它们产生与我们持续合作的动力。师生团队的专业素质和敬业精神得到企业的广泛认同，产生了积极的社会效应。

前面我们多次提到的案例编写团队，他们是参加本书编写的卿涛、徐险峰、罗键、任迎伟、甘元霞等中青年教师，郭志刚、肖光石、徐悦、何履峰、李林森、喻鹏、陈颖、郑雁、蒋赟、柳罗、崔棕标、陈娟等同学。本案例集的出版得益于西南财经大学“211工程”二期重点项目“管理学前沿理论研究”的资助，西南财经大学工商管理学院、西南财经大学MBA中心以及西南财经大学出版社的大力支持。蓝光集团的李湘副总裁、思源集团的张旭东总经理以及殷和平助理、讯捷集团人力资源部的梁益民经理、龙蟒集团的刘静副总经理等对本案例集的完成提供了大力支持，在此对他们表示诚挚的感谢。

编者

2005年12月于光华园



# 目 录

## 上篇 本土原创案例

|                                         |       |
|-----------------------------------------|-------|
| 四川 L 集团的人力资源管理与变革 .....                 | (3)   |
| 什么制约着 L 集团的发展 .....                     | (20)  |
| 装配质量有问题责任在谁? .....                      | (26)  |
| 管理变革从工作分析做起 .....                       | (32)  |
| H 公司的招聘 .....                           | (41)  |
| 吉森公司的“低成本”招聘、录用战略成本<br>低吗? .....        | (46)  |
| CS 天然气采输公司的新员工岗前培训 .....                | (51)  |
| 某商业地产开发公司的员工绩效考核 .....                  | (59)  |
| 讯佳公司运用平衡记分卡 (BSC) 进行绩效考评<br>之分析 .....   | (64)  |
| 西南某焊材公司的薪酬管理 .....                      | (81)  |
| 晨曦公司的薪酬体系 .....                         | (87)  |
| 未雨绸缪, 实现职业生涯的最佳发展——杨怡帆<br>的职业生涯规划 ..... | (99)  |
| 刘助理的困惑 .....                            | (104) |
| 讯捷的企业文化 .....                           | (109) |
| G&L 集团的“双满意”企业文化 .....                  | (114) |

## 下篇 国内外知名企业案例

|                                        |       |
|----------------------------------------|-------|
| 迪士尼的人力资源管理实践 .....                     | (123) |
| 海尔集团的人力资源管理 .....                      | (133) |
| 人才招聘：欧莱雅快速扩张的基石 .....                  | (143) |
| 万科招聘模式中的闪光点 .....                      | (154) |
| 培训为本，文化先行——摩托罗拉大学（中国）<br>的员工培训 .....   | (164) |
| 海信的人力资源开发与管理 .....                     | (178) |
| 从“星星之火”到“成功秘笈”——通用电气的<br>绩效考核管理 .....  | (188) |
| 星巴克的企业文化和全面薪酬体制 .....                  | (217) |
| 从“股票期权”到“限制性股票”——微软不断<br>创新的薪酬体制 ..... | (225) |
| 网络英雄：丁磊 .....                          | (236) |
| AT&T 公司的职业生涯管理 .....                   | (243) |
| 以人为本，基业常青——沃尔玛的员工关系管理 ..               | (252) |
| 花旗的员工关系管理 .....                        | (267) |
| 独特的文化成就了美国西南航空公司 .....                 | (278) |
| 联合利华的 e-HR 建设 .....                    | (289) |

# 上篇

## 本土原创案例



## 四川 L 集团的人力资源 管理与变革

**摘要：**四川 L 集团是一家生产经营磷化工、钛化工、生物化工产品和从事矿产开采业务的大型磷化工民营企业集团。在二十多年的发展历程中，随着业务规模的扩大以及企业管理水平、整体绩效水平和知名度的提高，也逐渐形成了自己的企业文化和管理特点：企业创始人的权力至高无上，企业管理缺乏系统和规划，集团的执行力差，人才的使用、培养、晋升不规范等。这些问题的暴露，也促使 L 集团在人力资源管理方面进行了一些创新和尝试，比如制定了新的绩效评估制度和薪酬福利制度，对集团的人力资源重新定位等。这些变革使集团的人力资源管理有所改善，给集团带来了活力。

### 一、案例背景知识提示

现代企业人力资源管理，就是依据事先在战略层次上确立的人力资源规划，从外部劳动力市场招聘、引进企业所需的人力资源后，通过制定和实施适合本企业实际情况的绩效考评、薪酬分配、教育培训以及民主参与制度，以使用、激励、有效开发和调控企业的人力资源，最终实现组织发展的既定目标。

现代人力资源管理的根本特性或核心理念，简单地说，就是“战略性激励”。相对于传统人事管理，现代人力资源管理的根本特性总的来说是“战略性”的；相对于其他非人力资源范

畴的管理而言，现代人力资源管理是以对人的激励为核心的。人力资源与其他资源的根本区别在于，它依附于员工活的人体而存在，与员工个人不可分离，其他任何人或组织要使用人力资源，都要经由它的天然所有者——员工的“积极主动”配合才能实现。因此，人力资源管理工作能否“以人为本”，有效激发员工的积极性，最大限度地发挥员工的主体能动性和创造性，就成为决定企业生产经营绩效优劣的关键因素和企业人力资源管理成功与否的核心问题。

人力资源战略管理的基本任务，就是通过人力资源管理来获取和保持企业在市场竞争中的战略优势。当今企业面临的市场竞争环境和战略性挑战，可以归纳为三大类：高绩效工作系统的挑战、满足利益相关群体需要的挑战以及全球化的挑战。人力资源战略管理的实质，就是要在人力资源管理与企业战略规划之间建立起内在联系，明确人力资源管理在战略形成和战略实施的不同阶段所扮演的角色、所承担的职责以及所发挥的作用。人力资源战略形成管理程序的理想境界是：人力资源战略作为子战略与其他职能战略同步施行，相互参照和借鉴，形成一种动态持续的、多方位的一体化联系。人力资源战略管理的重要意义，不仅意味着人力资源管理者在战略形成阶段应积极参与企业战略决策和战略规划的制定，从而制定出与整个企业战略规划相契合的人力资源战略规划；更为重要的是，人力资源管理者在运作层面应大力推动战略规划的有效实施，从而保证企业的战略目标能如期实现。

企业是市场经济环境中的一种营利性组织，企业人力资源的战略性管理，自然有其特定的组织基础。为适应不断变化的外部市场并配合企业竞争战略的制定和实施，企业时常会进行战略性调整和变革，相应地，人力资源战略性管理就会有很不相同的组织基础。明确组织变革的方向及其战略意义，并且对

组织中的各种工作职位进行分析、描述、设计和再设计，是企业的基本管理层面上进行人力资源战略性管理的基础工作和首要任务。战略性的组织变革需要“创新”，即战略性变革应包含产品的、服务的、市场的、工艺的、文化的或组织本身的“创造性破坏”。企业应迅速适应环境、技术、文化等关联性因素的变化，处于一种不断创新的战略变革状态。同时，企业还必须拥有丰富的创新资源和坚实的技术基础，成为不断开发创新能力的学习型组织。

## 二、行业背景情况

磷化工是国民经济的基础产业，磷资源又是磷化工产业的基础。磷矿石资源是非再生性自然资源，世界磷资源国都将资源开发和管理提到了重要位置。我国的磷矿资源丰而不富，中低品位的磷矿难以精选富集，能直接制酸和生产高浓度磷复肥的高品位原矿很少，已被国土资源部列为 2010 年后不能满足国民经济发展需求的矿种之一。我国的三大磷矿基地是云南、贵州和四川。改革开放以来，我国磷化工产业得到了长足的发展。但在发展的过程中也出现了几起几落。特别是在 20 世纪 80 年代末 90 年代初，国内外市场供不应求，我国磷化工产品出口较多，磷化工企业取得了可观的利润，良好的获利效应终于使全国掀起了“磷化工”风暴，磷化工产业充满了生机和活力。特别是近年来，我国磷化工产业的经济运行形势良好，生产和需求稳步增长，产品价格上扬，行业经济运行质量不断提高，效益持续增长。

虽然我国磷化工产业发展势头良好，但是与日本、欧美等发达国家和地区相比，在资源利用方面，目前还存在以下不足：一是资源转化率低；二是未实现资源的高效利用，当前我国的磷矿石主要用于生产黄磷、三聚磷酸钠、磷酸氢钙等物耗高、

能耗高、“三废”排放量大的初级磷化工产品，而很少用于生产附加值高的精细、专用磷化工产品和有机磷产品；三是高质低用，大量优质矿用于生产低浓度的钙镁磷肥和普通磷酸钙等，资源浪费大，加剧了优质资源的消耗速度。

磷化工产品除了磷复肥、黄磷、三聚磷酸钠、饲料磷酸氢钙、饲料级脱氟磷酸三钙外，还有磷酸、五硫化二磷、三氯化磷、六偏磷酸钠、磷酸二氢钾、磷化液等，但产量很低，规模较小。磷矿石深加工产品和磷精细化工产品的品种还相当欠缺，产业链较短。有关专家对实现我国磷化工产业的可持续发展提出了以下建议：①提高矿产资源对经济发展的保障能力，实现资源的可持续开发利用；②合理使用、配置资源，提高资源利用率；③改善磷化工产品的结构，延长磷化工产业链；④按循环经济要求，加强三废治理及综合利用；⑤加大科技投入，提高磷化工产业的科技和装备水平，提高磷化工产品的科技含量；⑥建立、完善技术创新体系，加大知识产权保护力度。总之，磷化工产业的可持续发展必须依靠上天赋予的有限磷资源，在深入研究国内外磷化工行业现状及发展趋势的基础上，以先进的信息技术提升行业的生产装备和科技水平，以高新技术推动磷化工产业的健康、可持续发展。

### 三、L集团的情况

#### （一）集团简介

四川L集团是一家以生产经营磷化工、钛化工、生物化工产品以及从事矿产开采业务的大型磷化工企业集团。公司创建于1985年，经过20年的滚动发展，现有职工6 000余人，各类专业技术人员1 000余人，年销售收入15亿元，资产总额12亿元。四川L集团目前是亚洲地区规模最大、全球排名第五的饲料磷酸盐专业化生产供应商，是国内最大的金红石型钛白粉专



业制造商和全球惟一实现 S—诱抗素产品工业化生产的企业。L 集团实行控股管理模式，集团公司下属的主要成员企业有：四川 L 磷制品股份有限公司、四川 L 钛业有限责任公司、四川 L 福生科技有限责任公司、四川绵竹 L 矿产品有限责任公司、四川 L 矿冶有限责任公司和 LOMON-KOREA 公司，以及多家与大专院校合作设立的研究机构和技术开发中心。

L 集团立足于磷化工基础产业，拓展钛化工，培育生物化工产业，坚持科技创新，不断开发新技术、新工艺，并通过持续不断的技术改造和滚动发展，将具有自主知识产权的科技成果，转化为现实生产力，实现了“盐肥结合”的磷化工产业体系和“硫—磷—钛”的产业嫁接，被中国石油化工局和磷肥工业协会作为“十五”期间改造我国磷化工行业的“模式”之一。L 集团现已形成 180 万吨磷化工和 4 万吨钛化工的产业规模，主要产品包括：饲料级磷酸氢钙（50 万吨）、饲料级磷酸二氢钙（5 万吨）、肥料级磷酸一铵（13 万吨）、高浓度白磷肥（13 万吨）、硫酸（70 万吨）、金红石型钛白粉（4 万吨）和 S—诱抗素（5 吨）。公司于 1997 年底率先在国内磷酸盐行业通过 ISO 9002 国际质量体系双认证，“蟒”牌饲料磷酸盐的国内市场占有率超过 45%，并远销日本、韩国、马来西亚、泰国、新加坡、澳大利亚等国家和中国香港、台湾地区。

## （二）集团主要领导的背景、人格特质及管理方式

达金石，L 集团董事长兼总经理，生于 1962 年，好学、聪明且自立自强。由于家境贫寒且无任何社会关系，1985 年高中毕业后，进入 M 厂成为一名普通工人。当时的 M 厂还是一个很小的纯碱厂，30 万元的年产值规模，职工只有一百人左右。经过自己的不断努力，1989 年达金石成为该纯碱厂（L 集团的前身）的厂长。20 世纪 90 年代，M 厂经过改制转为民营企业，达金石也成为了这个企业的真正老板。因为达金石骨子里有一种