

高等院校教材

# 人力资源管 理

## 案例·习题集

夏光 主编



机械工业出版社  
CHINA MACHINE PRESS



F272.92

68A

高等院校教材

# 人力资源管理案例·习题集

主编 夏 光

参编 陆珍珍 宋 莹 娄丽娜



机械工业出版社

本书是按照人力资源管理一般体系的内容进行案例安排与习题设计的,具有通用性。本书是按照夏光主编的《人力资源管理教程》一书的内容编写的对应案例与习题。全书共有十六章。每章共安排导读案例两个、阅读案例两个、讨论案例两个;习题按概念题、单选题、多选题、简答题、论述题进行安排;全书附录收有综合习题及全部参考答案。本书的特点之一是内容全面、丰富,涵盖人力资源管理基本内容;特点之二是习题系统、逻辑性强,对理论联系实际、强化学习效果具有不可替代的作用;特点之三是案例与习题配套,不仅与《人力资源管理教程》自成体系、融为一体,而且与其他人力资源管理教材也可相互配合、互相支持,具有通用的性质。

本书不仅适用在校的大学本科、专科生以及职业技术学院学生、中专学生,也适用自学考试、函授生等,更对企业管理人员有直接帮助。

## 图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理案例·习题集/夏光主编. —北京:机械工业出版社, 2006.6

高等院校教材

ISBN 7-111-19145-5

I. 人... II. 夏... III. 劳动力资源—资源管理—高等学校—习题 IV. F241-44

中国版本图书馆CIP数据核字(2006)第047819号

机械工业出版社(北京市百万庄大街22号 邮政编码100037)

策划编辑:曹俊玲 责任编辑:常爱艳 版式设计:霍永明

责任校对:李 婷 封面设计:张 静 责任印制:洪汉军

三河市宏达印刷有限公司印刷

2006年6月第1版第1次印刷

169mm×239mm·11.625印张·450千字

0001—4000册

定价:29.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

本社购书热线电话(010)68326294

编辑热线电话(010)88379718

封面无防伪标均为盗版

## 前 言

时间过得真快，一晃一年又将过去。记得 2004 年 7 月我完成《人力资源管理教程》编写且出版时，大家在一起讨论的情景。我们除了检讨我们的不足还是不足。本来不想编写这本配套的案例及习题，而是专心研究人力资源管理的几个专题问题。因为我正在中国人民大学做高级访问学者，师从我国著名的人力资源学者和我国人力资源管理咨询的本土开创者——中国人民大学著名教授彭剑锋先生。他对我除了学业上的关怀外，还经常鼓励我尽快多做事、先做事，然后再做深、做透、做精。

实际上，目前我国人力资源方面的教材与著作已出版不少，但与之配套的案例及习题少之又少，故不论案例体系还是习题的创新性都是我们编写这本小书时特别注意的问题。为了适应不同读者的需要，我们编写此书时，不论从体系上还是大纲的编写中，都作了全面的安排。本书由夏光对全书进行总体构想与全部资料的收集工作，编写人员的分工如下：第一～五章由夏光、娄丽娜编写；第六～十章由夏光、宋莹编写；第十一～十六章由夏光、陆珍珍编写。编者对习题部分作了深入细致的思考，这也是我们在给各方面人员讲解人力资源公共课时从他们的需求中得到的启发。我相信，不论学习哪一本人力资源教材，只要认真学习本书且认真做好习题，不论是对考试还是实际工作应用，都会起到一个好的效果。

本书不仅适用在校的大学本科、专科生以及职业技术学院学生、中专学生，也适用自学考试、函授生等，更对企业管理人员有直接帮助。

由于水平有限，参加编写的人员又不集中，虽然我们做了最大的努力，可能还有不如人意的地方。尤其案例的选取工作，虽然我们尽量注意原著者的版权问题，可能仍然有遗漏，请原作者及时和我们联系。同时，请读者批评指正为盼。

编 者

# 目 录

## 前言

|                                       |    |
|---------------------------------------|----|
| 第一章 “人力资源管理概论” 案例及习题 .....            | 1  |
| 案例 .....                              | 1  |
| 导读案例 .....                            | 1  |
| [导读案例 1-1] A 集团人力资源系统的建立与评价合理吗? ..... | 1  |
| [导读案例 1-2] 关于 F 公司人力资源管理的诊断分析 .....   | 5  |
| 阅读案例 .....                            | 9  |
| [阅读案例 1-1] 沃尔玛:留住人才、发展人才、吸纳人才 .....   | 9  |
| [阅读案例 1-2] GE:给你一个向往的理由 .....         | 12 |
| 讨论案例 .....                            | 16 |
| [讨论案例 1-1] 人力资源管理中的“重能主义”应用可行吗? ...   | 16 |
| [讨论案例 1-2] 从日本松下的人力资源管理看我们向何处去? ..... | 18 |
| 习题 .....                              | 23 |
| 第二章 “人力资源规划” 案例及习题 .....              | 30 |
| 案例 .....                              | 30 |
| 导读案例 .....                            | 30 |
| [导读案例 2-1] 在战略图上规划人力资源 .....          | 30 |
| [导读案例 2-2] 从扬子江快运的人力资源计划看规划的实施 .....  | 32 |
| 阅读案例 .....                            | 33 |
| [阅读案例 2-1] 中美集团战略性人力资源管理模式 .....      | 33 |
| [阅读案例 2-2] 欧莱雅人才储备的三级战略 .....         | 38 |
| 讨论案例 .....                            | 39 |
| [讨论案例 2-1] 通用电气公司组织管理的操作是可行的吗? .....  | 39 |
| [讨论案例 2-2] 绿色化工公司的人力资源计划的编制 .....     | 42 |
| 习题 .....                              | 43 |
| 第三章 “工作分析与工作设计” 案例及习题 .....           | 49 |
| 案例 .....                              | 49 |

|                                                |     |
|------------------------------------------------|-----|
| 导读案例 .....                                     | 49  |
| [导读案例 3-1]   ××软件开发公司关于“知识型员工”工作管理的做法的启示 ..... | 49  |
| [导读案例 3-2]   万科：维护制度和程序是有成本的 .....             | 51  |
| 阅读案例 .....                                     | 52  |
| [阅读案例 3-1]   吉林大学经济信息学院职位分析的实际回顾 .....         | 52  |
| [阅读案例 3-2]   ××煤炭公司工作分析实施全景 .....              | 55  |
| 讨论案例 .....                                     | 61  |
| [讨论案例 3-1]   吉林大学商学院学生会文艺部长职位分析的做法 .....       | 61  |
| [讨论案例 3-2]   工作分析是否能这样进行？ .....                | 63  |
| 习题 .....                                       | 68  |
| <br>第四章 “员工招聘与录用” 案例及习题 .....                  | 73  |
| 案例 .....                                       | 73  |
| 导读案例 .....                                     | 73  |
| [导读案例 4-1]   普顿斯化学有限公司的人力资源招聘策略分析 .....        | 73  |
| [导读案例 4-2]   丰田公司的全面招聘体系 .....                 | 75  |
| 阅读案例 .....                                     | 76  |
| [阅读案例 4-1]   宝洁公司的校园招聘 .....                   | 76  |
| [阅读案例 4-2]   思科招聘人才的独特策略 .....                 | 80  |
| 讨论案例 .....                                     | 84  |
| [讨论案例 4-1]   朗讯公司有文化的招聘特色 .....                | 84  |
| [讨论案例 4-2]   微软怎样招人？ .....                     | 87  |
| 习题 .....                                       | 89  |
| <br>第五章 “员工培训与开发” 案例及习题 .....                  | 94  |
| 案例 .....                                       | 94  |
| 导读案例 .....                                     | 94  |
| [导读案例 5-1]   IBM 公司的“长板凳计划”培训与开发的启示 .....      | 94  |
| [导读案例 5-2]   真心食品的 HR 之道：忠诚度培养 .....           | 95  |
| 阅读案例 .....                                     | 99  |
| [阅读案例 5-1]   肯德基：培训永无止境 .....                  | 99  |
| [阅读案例 5-2]   摩托罗拉大学不简单 .....                   | 102 |
| 讨论案例 .....                                     | 105 |

|                                         |            |
|-----------------------------------------|------------|
| [讨论案例 5-1] “赛马不相马”：海尔人力资源开发的实际做法 .....  | 105        |
| [讨论案例 5-2] 东京迪斯尼乐园员工培训实例 .....          | 108        |
| 习题 .....                                | 111        |
| <b>第六章 “员工激励” 案例及习题 .....</b>           | <b>116</b> |
| 案例 .....                                | 116        |
| 导读案例 .....                              | 116        |
| [导读案例 6-1] 从阿尔卡特看激励机制 .....             | 116        |
| [导读案例 6-2] 通用电气的激励机制 .....              | 118        |
| 阅读案例 .....                              | 120        |
| [阅读案例 6-1] IBM：致胜是第一位的——从大企业看激励机制 ..... | 120        |
| [阅读案例 6-2] 柯达的评估与激励机制 .....             | 121        |
| 讨论案例 .....                              | 123        |
| [讨论案例 6-1] 麦克利兰 VS 斯金纳——如何激励更有效？ .....  | 123        |
| [讨论案例 6-2] 飓风公司的青春期烦恼 .....             | 125        |
| 习题 .....                                | 127        |
| <b>第七章 “职业生涯设计与管理” 案例及习题 .....</b>      | <b>131</b> |
| 案例 .....                                | 131        |
| 导读案例 .....                              | 131        |
| [导读案例 7-1] 泰国总理他信：职业生涯“三级跳” .....       | 131        |
| [导读案例 7-2] 一个中学生的职业生涯设计方案 .....         | 132        |
| 阅读案例 .....                              | 133        |
| [阅读案例 7-1] 广恒的企业再造和个人职业生涯设计 .....       | 133        |
| [阅读案例 7-2] A 公司新员工职业生涯规划探索 .....        | 137        |
| 讨论案例 .....                              | 141        |
| [讨论案例 7-1] 奥康：3%的员工流动率 .....            | 141        |
| [讨论案例 7-2] 某局设计员工职业生涯规划新模式 .....        | 143        |
| 习题 .....                                | 146        |
| <b>第八章 “绩效考评与管理” 案例及习题 .....</b>        | <b>152</b> |
| 案例 .....                                | 152        |
| 导读案例 .....                              | 152        |

|                                    |                                      |            |
|------------------------------------|--------------------------------------|------------|
| [导读案例 8-1]                         | 朗讯公司的业绩考评激励 .....                    | 152        |
| [导读案例 8-2]                         | 摩托罗拉的薪酬与绩效管理 .....                   | 155        |
| 阅读案例 .....                         |                                      | 157        |
| [阅读案例 8-1]                         | 安利(中国)绩效考评:让员工广泛做主 .....             | 157        |
| [阅读案例 8-2]                         | 博能绩效考核:落在实处的绩效考核 .....               | 160        |
| 讨论案例 .....                         |                                      | 163        |
| [讨论案例 8-1]                         | 松下集团的“人事革命” .....                    | 163        |
| [讨论案例 8-2]                         | 石城公司的绩效考核 .....                      | 165        |
| 习题 .....                           |                                      | 169        |
| <b>第九章 “薪酬理论与设计” 案例及习题 .....</b>   |                                      | <b>174</b> |
| 案例 .....                           |                                      | 174        |
| 导读案例 .....                         |                                      | 174        |
| [导读案例 9-1]                         | 蓝天技术有限公司生产系统浮动工资核算办法 .....           | 174        |
| [导读案例 9-2]                         | 解读鞍钢的“按岗位价值付酬” .....                 | 176        |
| 阅读案例 .....                         |                                      | 178        |
| [阅读案例 9-1]                         | 古井公司薪酬制度改革方案 .....                   | 178        |
| [阅读案例 9-2]                         | 诺基亚内部薪酬体系 .....                      | 180        |
| 讨论案例 .....                         |                                      | 183        |
| [讨论案例 9-1]                         | 解读联想收购 IBM PC 的薪酬公式:防止人员<br>流失 ..... | 183        |
| [讨论案例 9-2]                         | 朗讯的薪酬激励实例讲解 .....                    | 185        |
| 习题 .....                           |                                      | 187        |
| <b>第十章 “人力资源的有效使用” 案例及习题 .....</b> |                                      | <b>193</b> |
| 案例 .....                           |                                      | 193        |
| 导读案例 .....                         |                                      | 193        |
| [导读案例 10-1]                        | 麦当劳独特的人才管理模式 .....                   | 193        |
| [导读案例 10-2]                        | 花旗 HR:花旗“制造”职业经理人 .....              | 195        |
| 阅读案例 .....                         |                                      | 197        |
| [阅读案例 10-1]                        | 把珍珠串成项链——联想集团的人力资源管理<br>经验 .....     | 197        |
| [阅读案例 10-2]                        | 解密掌上灵通用人策略 .....                     | 199        |
| 讨论案例 .....                         |                                      | 203        |
| [讨论案例 10-1]                        | 李嘉诚的用人之道 .....                       | 203        |



|                                                  |            |
|--------------------------------------------------|------------|
| [讨论案例 10-2] 通用电气公司的用人之道 .....                    | 204        |
| 习题 .....                                         | 206        |
| <b>第十一章 “员工流动管理” 案例及习题 .....</b>                 | <b>211</b> |
| 案例 .....                                         | 211        |
| 导读案例 .....                                       | 211        |
| [导读案例 11-1] 白铭的跳槽 .....                          | 211        |
| [导读案例 11-2] 弗利特银行的跳槽风波 .....                     | 212        |
| 阅读案例 .....                                       | 213        |
| [阅读案例 11-1] 为什么流失的是能人? .....                     | 213        |
| [阅读案例 11-2] 员工为什么选择离开? .....                     | 216        |
| 讨论案例 .....                                       | 218        |
| [讨论案例 11-1] 离职与对策 .....                          | 218        |
| [讨论案例 11-2] 从李开复“跳槽” Google 看企业争夺人才<br>资源战 ..... | 219        |
| 习题 .....                                         | 220        |
| <b>第十二章 “人力资源投资与收益” 案例及习题 .....</b>              | <b>226</b> |
| 案例 .....                                         | 226        |
| 导读案例 .....                                       | 226        |
| [导读案例 12-1] 80% 的效益是由 20% 的员工创造的? .....          | 226        |
| [导读案例 12-2] 对人力资源投资的关注 .....                     | 227        |
| 阅读案例 .....                                       | 228        |
| [阅读案例 12-1] 知识经济下的人力资本投资 .....                   | 228        |
| [阅读案例 12-2] 我国教育投资现状对我们的启示 .....                 | 232        |
| 讨论案例 .....                                       | 235        |
| [讨论案例 12-1] 用经济学观点看人力资源的成本与合理使用 .....            | 235        |
| [讨论案例 12-2] 人力资源投资效益评析 .....                     | 236        |
| 习题 .....                                         | 239        |
| <b>第十三章 “人力资源会计” 案例及习题 .....</b>                 | <b>243</b> |
| 案例 .....                                         | 243        |
| 导读案例 .....                                       | 243        |
| [导读案例 13-1] HR 属性及其价格对人力资源会计的影响 .....            | 243        |
| [导读案例 13-2] 人力资源会计在我国企业的应用的分析 .....              | 246        |

|                                         |            |
|-----------------------------------------|------------|
| 阅读案例 .....                              | 251        |
| [ 阅读案例 13-1 ] 对人力资源会计有关问题的理解与分析 .....   | 251        |
| [ 阅读案例 13-2 ] 新型白领——人力资源会计职业 .....      | 258        |
| 讨论案例 .....                              | 259        |
| [ 讨论案例 13-1 ] 企业人力资源会计的功用分析 .....       | 259        |
| [ 讨论案例 13-2 ] 关于人力资源会计可行性的思考 .....      | 261        |
| 习题 .....                                | 263        |
| <b>第十四章 “国外人力资源管理” 案例及习题 .....</b>      | <b>268</b> |
| 案例 .....                                | 268        |
| 导读案例 .....                              | 268        |
| [ 导读案例 14-1 ] 国际知名企业如何选用人才 .....        | 268        |
| [ 导读案例 14-2 ] 纽约联合印刷公司的“择道” .....       | 271        |
| 阅读案例 .....                              | 272        |
| [ 阅读案例 14-1 ] 爱立信的人力资源管理策略 .....        | 272        |
| [ 阅读案例 14-2 ] 中美企业比较：兼并改革后的人力资源管理 ..... | 275        |
| 讨论案例 .....                              | 280        |
| [ 讨论案例 14-1 ] 思科的人力资源管理方略 .....         | 280        |
| [ 讨论案例 14-2 ] 韩企的用人原则：人才第一 .....        | 282        |
| 习题 .....                                | 284        |
| <b>第十五章 “人力资源战略管理” 案例及习题 .....</b>      | <b>288</b> |
| 案例 .....                                | 288        |
| 导读案例 .....                              | 288        |
| [ 导读案例 15-1 ] 王振华和他的“华宇” .....          | 288        |
| [ 导读案例 15-2 ] 人力资源如何接近企业战略圆桌 .....      | 291        |
| 阅读案例 .....                              | 294        |
| [ 阅读案例 15-1 ] 企业成长各阶段的人力资源战略 .....      | 294        |
| [ 阅读案例 15-2 ] 面向未来的中国电信人才战略思考 .....     | 298        |
| 讨论案例 .....                              | 301        |
| [ 讨论案例 15-1 ] 友邦（中国）的人才本土化战略 .....      | 301        |
| [ 讨论案例 15-2 ] 战略、人本、文化的大碰撞 .....        | 305        |
| 习题 .....                                | 309        |

|                                               |     |
|-----------------------------------------------|-----|
| 第十六章 “企业文化” 案例及习题 .....                       | 313 |
| 案例 .....                                      | 313 |
| 导读案例 .....                                    | 313 |
| [ 导读案例 16-1 ] 企业文化带来竞争优势 .....                | 313 |
| [ 导读案例 16-2 ] 太平洋：企业文化成就百年基业 .....            | 314 |
| 阅读案例 .....                                    | 317 |
| [ 阅读案例 16-1 ] 施振荣：宏基“尊重人”的企业文化 .....          | 317 |
| 讨论案例 .....                                    | 321 |
| [ 讨论案例 16-1 ] 企业文化如何融合：“土鳖”“海龟”谁<br>妥协？ ..... | 321 |
| [ 讨论案例 16-2 ] 丰田汽车公司的企业文化 .....               | 324 |
| 习题 .....                                      | 326 |
| 附录 .....                                      | 333 |
| 附录 A 综合习题 .....                               | 333 |
| 附录 B 习题答案 .....                               | 353 |

# 第一章

## “人力资源管理概论”案例及习题

### 案 例



#### 导读案例

#### [导读案例 1-1] A 集团人力资源系统的建立与评价合理吗?

##### 一、公司背景简介

A (集团) 公司 (以下简称 A), 是一个以运输业为主, 全面发展, 实行跨地区、跨行业和跨国经营的大型企业集团。A 在国内有 46 个专业子公司、省市子公司, 508 家独立法人单位, 238 家合营企业; 在海外有 9 个代表处, 67 家独资、合资企业, 员工 6.7 万人, 集团总资产额达 220 亿元人民币。A 经过 50 年的发展, 在国内外拥有完善的业务经营网络, 业务范围涉及货运代理、海洋运输、租船、船舶经营、班轮运输、船务代理、航空货运、航空快件、铁路运输、汽车运输、多式联运、仓储、进出口贸易, 以及对外经济合作、工程承包、集装箱租赁、森林开发、金融、保险、旅游、广告、房地产等诸多领域。

A 的组织结构如图 1-1 所示。

##### 二、人力资源管理状况

在使用华夏基石的人力资源管理系统以前, A 人力资源管理主要分为员工信息、合同管理、薪酬保险管理。在员工信息及合同管理方面, A 需要管理总公司员工以及各个下级单位副总级以上人员; 各个下级单位单独管理本单位其他人员信息。在薪酬保险管理方面, A 人力资源部制定标准 (应发金额), 由集团总公司财务部计算总公司员工薪酬 (实发金额) 并发放; 各个下级单位依据集团总公司制定并审批的薪酬总额, 单独管理本单位薪酬计算与发放。集团总公司曾经使用某一国内人事软件, 各个下级单位曾经或正在分别使用一些不同的人事软件。目前, 在集团总公司, 与人力资源系统密切相关的其他系统主要

有：考勤管理系统、原人事管理软件系统、护照签证管理系统（使用 Foxpro 数据库）以及其他外部的数据处理系统。

集团名称：A 集团  
 下属机构：集团总公司 总裁办公室  
                 人力资源部  
                 财务部  
                 信息中心  
                 研究中心  
                 投资管理部  
                 运输管理部  
                 .....  
 专业子公司 中国租船公司  
 A 空运发展股份有限公司  
 A 汽车运输公司  
 A 国际贸易公司  
 .....  
 省市子公司 37 家  
 国内合资公司  
 海外企业  
 驻外代表处

图 1-1 A 的组织结构

### 三、A 对系统选择的要求

虽然 A 是国有企业，但相对于大多数国企而言，他们有一套比较系统的人力资源管理理念，并建立了一整套比较规范的人力资源管理方法。在积极建立现代企业管理机制的今天，A 意识到，人力资源部门面对大量的信息，仅仅靠原始的手工管理或简单的单机管理，无法有效率地将其中的重要部分提取出来，并作出相应的判断和处理。集团管理者的决策只能依据报表数据，在浪费大量人力、物力的同时无法做到实时监控，难以保证数据的准确性和及时性。因此，先进的管理思想在企业中实现就成为了一个可望而不可及的目标。A 非常急需一套既有先进管理思想又适合国内大企业的人力资源管理信息系统，作为实现上述目标和提高现有水平的一种重要手段。

A 在人力资源系统选型时提出了以下要求：

- 1) 具有先进的人力资源管理理念。
- 2) 可以满足多行业、多公司不同的人力资源管理要求。
- 3) 实现集团化管理，实时监控各个专业、省市子公司的人力资源情况。
- 4) 进行多层次数据汇总，为各层次管理者的决策分析提供数据。
- 5) 具有完整的系统接口，满足灵活的数据导入与导出。

#### 四、具体的解决方案

##### (一) 硬件及网络解决方案

2000年10月, A对国内外各个人力资源管理系统产品进行充分比较、分析后, 最终选择了北京华夏基石软件系统公司的人力资源管理系统解决方案: 基于Oracle 8i数据库、采用浏览器/服务器(Web/Server)结构的集中式管理模式。具体如下:

数据库端: 在总公司设置两台服务器——数据库服务器与应用服务器。

浏览器端: 只要安装IE或Nascape即可, 不需安装应用程序。

联接方式: 总公司内部用户通过局域网登录数据库进行数据处理; 各地分公司通过已有DDN专线登录服务器进行数据处理。

这种方案的优点:

(1) 数据集中。各地分公司可以独立处理自己的业务; 各层次管理者依据权限划分进行决策分析; 总公司可以进行实时监控, 保证数据的真实性、准确性以及及时性。

(2) 程序集中。只需安装一套人力资源管理系统, 节省系统运行成本、维护成本。

##### (二) 系统功能解决方案

在具体的功能模块上, A的要求也体现了典型的集团公司的要求。

###### 1. 组织机构管理

作为一个跨地区、跨行业和跨国经营的大型企业集团, A不仅人员众多, 而且组织机构复杂: 有数百家各级子公司、独资、合资企业、合营企业及代表处。尤其是随着企业的发展, 组织机构随时可能进行重组。

针对A的组织机构管理要求, 华夏基石人力资源系统提供了多公司设置, 而且设置不同层次的处理权限。这使各地分公司能在独立处理自己的业务的同时, 各层次管理者又能够依据权限划分进行决策分析; 总公司可以进行实时监控, 保证数据的准确性以及及时性。

华夏基石人力资源系统提出了组织机构的实效性概念, 即灵活定义各个机构之间的上下级关系, 并且所有的组织机构都有生效时限, 同时全部保留历史机构的数据。在不同的组织机构有效期内, 采用相应的组织机构进行各项处理, 从而完全满足中外运需求。

###### 2. 职位管理

A在选用华夏基石人力资源系统之前, 邀请某顾问公司为A建立了职位管理体系, 在这次的人力资源管理系统里使职位管理与招聘管理、绩效管理、薪资福利管理系统结合, 形成了一套完整的职位管理体系。

与此同时, 职位管理模块采用与组织机构管理相同的实效性概念, 按照生

效时限灵活定义职位的上下级关系。

### 3. 人才需求与招聘管理

作为人力资源管理的第一步,日常的人才需求分析与招聘管理往往占用了人力资源管理者的精力。招聘管理模块的运用使 A 在人才需求与招聘管理上不但避免了过去繁重的工作,甚至重复劳动,而且节约了大量招聘费用。

### 4. 员工信息管理

作为拥有 6 万多名员工的大型企业集团, A 的员工情况异常复杂:外派员工、借调员工、待岗员工、内退员工、离休员工、退休员工同时存在,同时进行多种分类方式、多种统计规则。人力资源系统管理的中心之一是员工信息管理,这也是 A 关心的重点。华夏基石人力资源管理系统对这一部分的管理包括:

(1) 定岗定员定额管理。按照类别、部门、职位、性别等多个字段进行定员控制以及薪资总额控制,在定岗定员定额达标时提示或报警。通过定岗定员管理与实际岗位人数的对比分析,为招聘管理提供数据依据。

(2) 员工信息管理。大量的员工信息管理使用户可以自定义内容,保证 A 集团各种复杂的分类统计得以实现。

(3) 辅助员工信息管理。使员工学历信息管理、家庭社会关系管理、员工奖惩情况管理、员工出国情况管理自动化,使中外运的员工管理更加全面细致。灵活处理各种员工变动、集团内部调动、员工调离、员工复职处理,以及与之对应的多种工龄处理,全面满足中外运集团异常复杂的员工情况。

(4) 查询统计。人力资源系统的统计查询工作大量集中于员工信息管理中。除了能够完成专项查询,即固定格式查询、对已查询数据的二次统计、历史数据的查询统计等标准查询外,该模块还提供了大量的灵活查询方式,例如可以按照不同操作者定义查询条件的组合方式、显示内容的组合方式及查询层次。

### 5. 人才库管理

人才库管理模块分为内部人才库管理、外部人才库管理、后备人才管理。

(1) 内部人才库管理。为了达到公司内部人才的最优化配置,员工可以自愿申请竞聘空缺职位。当公司内部出现职位需求时,首先考虑从公司内部招聘。

(2) 外部人才库管理。当公司内部招聘未获得合格人员,在进行外部招聘时,将公司暂时不需要的外部人才信息单独保存,形成外部人才库,从而节省未来的招聘费用。

(3) 后备人才管理。后备人才也是公司的内部人才,是由上级领导以及人力资源部确认的备选人员,在培训等方面具有一定的优先权。

### 6. 合同管理

合同管理是人力资源系统管理的基本模块之一,包括合同续签、变更、违

约、解除、终止等相应处理。比较重要的是信息到期提示管理和违约金管理,这可以使管理者使用起来更加得心应手。

#### 7. 培训管理

在实施该系统之前,A 员工培训管理方面没有正式的培训管理信息系统,系统的实施使培训管理逐步走向正规化,形成良好的人才培育机制。培训管理包括课程管理、学时管理、费用管理、教师管理。

#### 8. 业绩监控管理

A 的业绩监控管理一直是人力资源管理的薄弱环节,但通过专业的职位评估后,中外运已经形成了完整的职位管理体系,这使业绩监控管理实施可以制度化和规范化。

系统通过工作业绩与行为表现等方面的评价,使 A 的业绩监控管理做到了有法可依,有章可循,同时为劳动用工、用人方面提供参考数据,并通过业绩监控的结果直接影响员工的绩效工资。其中,工作业绩由常规工作业绩评价和项目工作业绩评价两部分构成。

#### 9. 薪酬福利及社会统筹管理

相对于民营企业 and 外资企业,作为国有企业的 A 员工情况异常复杂,这使薪酬福利和社会统筹管理遇到了很大的挑战。由于华夏基石人力资源管理系统采用 Oracle 的数据库,这使处理复杂的薪资计算和社会统筹管理成为华夏基石人力资源管理的优势。灵活的工资项目与计算公式设置、丰富的函数充分考虑到了国内大型企业集团薪资处理的复杂性,同时考虑到企业的发展、政策的变化甚至工资体制的改革。

(资料来源:根据中国人力资源网资料改编)

### [ 导读案例 1-2 ] 关于 F 公司人力资源管理的诊断分析

业务迅速发展是每一公司领导者都梦寐以求的事情。然而领导者往往把注意力都放在利润增长与业务发展上,对相应配套的人力资源管理却相对忽视,正是这种忽视使企业在发展过程中埋下了隐患。

由于机遇或者其行业大趋势被看好的原因,某些企业得以高速发展,但是人力资源管理的发展却没有得到同样高速的发展,依旧停滞不前。我们可以想像,一架凭着强劲风力与动力冲上蓝天的飞机,在准备展翅翱翔的时候,却发现发动机的马力不足!结果会如何呢?风光只能是昙花一现,摔落却是必然。

#### 一、业务迅速扩展,人力资源管理出现缺口

在公司发展与人力资源配套方面的问题上,F 公司在发展迅速深为鼓舞的同时,也明显感受到人力资源管理没有相应跟上所带来的压力。

F 公司是一家全国著名的文化传播公司,属全民所有制企业。公司现有员工



数百人，主要业务是杂志出版、发行，旗下除母刊外，还有三本子刊；在实业投资方面拥有一家教育学院（合资）和一家房地产公司（股份制企业）及其他一些配套产业。2003年，公司纯利润达2000多万（人民币）。

F公司创立于20世纪80年代，一直以单一杂志业务出版为主业。由于读者群定位准确，杂志的发行量于90年代初开始有大幅度上升，1999年曾跃居全国综合类杂志排行榜前列，盈利可观。由于公司发展迅速，加之市场形势竞争激烈，公司领导决定打破以往闭关自守的局面，扩展业务范围，接连创办了三本新刊，并加大在实业方面的投资。同时大举招收新人加盟，既为业务扩展弥补人才上的缺口，也为公司未来发展储备优秀人才。

由于许多新的业务是在匆促之中开创的，新刊的重要职位全部由老员工担任，但是新刊的风格、内容与母刊有很大的不同，这批老员工的编辑技术及心理准备还不完全适应新刊的运作。加之大批新加盟的员工（几乎占总员工人数的一半）对企业的原有运作方式尚未适应，对公司的企业文化在认知上也有一定的差距，人力资源的配置出现很大的问题。诸多问题的积聚，造成了三本新刊在市场定位、渠道销售、广告宣传方面都存在着问题，最后导致新刊的仓促面世得不到市场的认可，前期几百万的投入几乎颗粒无收。2003年，F公司总体利润同比大幅下降。

## 二、F公司存在问题的原因分析

### 1. 招聘制度

招聘制度的优劣直接影响到企业对未来人才的储备，是公司能否持续发展的重要一环，许多公司都建立一套完整的考核筛选体系作为招聘新员工的依据。但是作为一家事业单位，F公司在许多方面仍存在国企遗风，招聘制度更是存在着明显的缺陷。F公司虽设有人事部，但此部门的作用仅限于员工的资料存管记录，根本起不到招聘新员工的甄别选拔作用。员工被聘用的渠道除了少部分真正凭能力应聘入选之外，很大一部分是靠各种关系进来，这就造成了员工之间文化素质及业务水平良莠不齐的情况，这不仅对日常的业务开展有一定的影响，更重要的是影响了整体的士气。公司的性质及长久以来形成的企业文化决定了公司不会随便解聘员工，即使他（她）是一个不太合格的员工。公司的用人成本日渐上升。

### 2. 企业文化

企业文化是公司能否拥有核心竞争力的根源，企业文化又分为三个层面的文化：产品文化、制度文化及价值文化。F公司在业务扩展之前一直习惯于按早已成形的生产方式来运作，企业文化、企业的价值观认同也是十几年不变，老员工习惯了享受良好的福利待遇，所以宁愿因循守旧也反对革新变化，担心原有的待遇受到影响。保守派的力量异常强大。业务范围的迅速扩展和新员工