



第一届中国企业人力资源管理案例竞赛优秀作品精选

人力资源管理 案例集

CASES

何国玉 主编



中国人民大学出版社

F279. 23
55

CASES

第一届中国企业人力资源管理案例竞赛优秀作品精选

人力资源管理 案例集

何国玉 主编

 中 国 人 民 大 学 出 版 社

图书在版编目 (CIP) 数据

人力资源管理案例集：第一届中国企业人力资源管理案例竞赛优秀作品精选/何国玉主编.
北京：中国人民大学出版社，2004
ISBN 7-300-06037-4

- I. 人…
- II. 何…
- III. 企业管理-劳动力资源-资源管理-案例-中国
- IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 125980 号

第一届中国企业人力资源管理案例竞赛优秀作品精选 人力资源管理案例集 何国玉 主编

出版发行 中国人民大学出版社
社 址 北京中关村大街 31 号 邮政编码 100080
电 话 010-62511242 (总编室) 010-62511239 (出版部)
010-82501766 (邮购部) 010-62514148 (门市部)
010-62515195 (发行公司) 010-62515275 (盗版举报)
网 址 <http://www.crup.com.cn>
<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)
经 销 新华书店
印 刷 北京雅艺彩印有限公司
开 本 787×965 毫米 1/16 版 次 2004 年 12 月第 1 版
印 张 19.25 平装插页 1 精装插页 3 印 次 2004 年 12 月第 1 次印刷
字 数 283 000 定 价 平装定价：39.00 元 精装定价：52.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

“第一届中国企业人力资源管理案例竞赛”

点评专家名单

评审团主席：

赵履宽 中国人民大学劳动人事学院名誉院长、教授、博士生导师

特邀点评专家：(按汉语拼音排序)

- 曹渊勇 吉百利公司大中国区人力资源总经理
丁敬平 华信惠悦顾问公司大中国区首席顾问
董克用 中国人民大学公共管理学院院长、教授、博士生导师
段冬 新浪信息技术有限公司人力资源总监
樊晓熙 新华信管理顾问公司人力资源咨询中心总经理
孔繁敏 北京大学光华管理学院副教授
李超平 中国人民大学公共管理学院组织与人力资源研究所讲师
林靖 翰威特北京分公司总经理
林泽炎 国务院发展研究中心企业研究所研究员
饶征 和君创业企业管理顾问公司人力资源事业部副总经理
石金涛 上海交通大学人力资源研究所所长、教授、博士生导师
时勤 中国科学院心理研究所研究员、博士生导师
孙健敏 中国人民大学劳动人事学院副院长、教授、博士生导师
孙永玲 博意门咨询公司总裁
王璞 北大纵横管理咨询公司总裁
吴春波 中国人民大学组织与人力资源研究所所长、教授、博士生导师
张德 清华大学经济管理学院教授、博士生导师
张建国 华夏基石人力资源顾问有限公司总经理
张守春 原朗讯集团美国总部薪酬经理
张志学 佐佑人力资源顾问公司总经理
赵曙明 南京大学商学院院长、教授、博士生导师

“第一届中国企业人力资源管理案例竞赛”

活动评审专家委员会委员

(按汉语拼音排序)

车宏生	陈国权	陈伟	陈晓征	程达	戴志康
丁亮	董克用	高建华	顾琴轩	何凡兴	侯为贵
侯玉波	孔繁敏	匡桂申	黎化民	李海	李建波
廖昌荫	廖泉文	林新奇	林泽炎	刘海梅	刘礼晖
刘昕	刘扬	鲁灵敏	牛雄鹰	彭剑锋	曲庆
石继新	石金涛	时勘	孙逢举	孙健敏	仝允桓
王辉	王基铭	王丽娟	王锡清	王雪莉	吴春波
吴志明	武欣	徐芳	徐晓峰	杨伟国	曾湘泉
张德	张力军	张立兴	张勉	张陶伟	张文贤
章义伍	赵纯均	赵履宽	郑晓明		

《人力资源管理案例集》编委会名单

主 编：何国玉

编 委：贺岩 金明辉 黄钦东 盛国红 田兴燕

对人力资源管理的理论思考

(代序言)

发达市场经济国家的经验表明，通过研究企业管理的典型案例来提升企业管理教育的质量和企业管理水平，是一种行之有效的方法。原因何在？因为这种方法符合学习的规律，符合由具体到抽象、再由抽象到具体的学习规律。

摆在读者面前的这本《人力资源管理案例集》，汇集了从700多篇参赛案例中精选出来的16篇案例，其内容涉及人力资源管理的各个方面。我相信，此书的出版，必将对我国企业管理水平和企业管理教育质量的提高，产生积极的影响。

考虑到书中的每篇案例都附有专家学者颇有深度的点评，我无需对这些案例作蛇足之论。但我愿借为此书写序言的机会，就人力资源管理的几个根本性的问题，谈点想法。



(一) 21世纪人类社会发展的五大趋势

为了从观念层次上探究人力资源管理问题，不能不涉及我们正面临的21世纪人类社会发展的趋势问题。有人说，21世纪有两大趋势，即高科技和全球化。这种看法，不无一定的道理，但显得过于“物化”，缺乏“人化”。长话短说，我认为，21世纪人类社会发展具有五大趋势。

第一个趋势：人口高素质化。

人是高科技和全球化的载体，也是其他社会活动的载体。因此，人的现代化高于物的现代化，人口高素质化是推进21世纪一切进步活动的基础。人的素质主要包括智能和道德两个方面，

惟有这两个方面都得到正常发展的人，才能称之为高素质的人。人类是理智与情感相结合的“万物之灵”，我们有理由相信，21世纪人的素质将不断提高。

第二个趋势：经济市场化。

苏联和改革开放前的中国等一些国家，在20世纪相当长的一段时期，误入经济乌托邦的歧途，用行政权力垄断体制取代市场经济体制，以致吃尽苦头。现在，只有极少数教条主义者和空想主义者还死抱着经济乌托邦不放。21世纪人类将不断健全市场秩序，把市场原则与诚信原则更好地结合起来。

第三个趋势：政治民主化。

经济是政治的基础，政治是经济的上层建筑。市场经济和民主政治的关系，正是基础和上层建筑的关系，二者之间存在着相互对应、相互制约的关系。为什么二者之间存在着这种相互依存的关系？因为二者具有共同的基础，即自由选择和公平竞争。在当今世界，公开反对政治民主化的集团和个人已不多见，但还存在着变相反对者和暗中抵制者，因为这涉及到他们既得的权力和利益。但世界潮流是不可阻挡的，21世纪将是民主政治普及的世纪。

第四个趋势：文化多元化。

这里指的是狭义的文化，即以价值观为核心的包括政治、法律、道德、艺术、宗教、习俗等精神领域的文化。古今中外的历史表明，封闭的文化必然导致社会的停滞和退化，开放的文化必然导致社会的繁荣和进化。这可以从我国汉、唐开放文化与清朝封闭文化的对比中得到证明。在“文明冲突论”盛行的当今世界，倡导多元文化和平共处、相互取长补短，具有十分紧迫的意义。

第五个趋势：生态环境优先化。

20世纪人类在科技经济领域取得了巨大的成就，但在生态环境领域却付出了难以承受的代价。20世纪生态环境领域出现的灾难，主要是人为所致，就是说，主要根源于人类对自然生态的破坏。必须制止这种不仅危及同代人，更危及子孙后代的破坏活动。那种认为科技的发展能解决生态环境恶化问题的观点，是幼稚可笑的。要知道，科技创新只能带来方便和效率，惟有以人文关怀为出发点的制度创新，才能正确地解决方向和秩序问题。

看来，就生态环境而言，人类最大的敌人，正是人类自己。

聪明的读者会发现，以上五个趋势，贯穿着一个宽广而深邃的理念，这就是维护和崇尚人的价值。人的价值的大小，主要表现为人享有的各种权利（经济的、政治的以及其他权利）的大小。21世纪将是人的权利不断提升的世纪。



（二）现代人力资源管理的人性和人权基础

几千年来，人们在人性问题上争论不休，东方和西方都有性善论、性恶论、半善半恶论之争，并由此派生出不同的人力资源管理理论——“管理理论丛林”，令人眼花缭乱，无所适从。

两千五百多年前，中国哲人管子对人性作了简明而深刻的表述。他说：“人之情，逢利莫不趋之，逢害莫不避之。”这与孟子的“食色，性也”相比，在广度和深度两方面，都有着强大的说服力。管子在两千五百多年前对人性作出如此精辟之论，令人叹为观止。伟大的马克思在距管子两千四百多年之后，也对人性作了类似的概括，他说：“人性即人的需要。”我认为，这是古今中外对人性所下的两个最精确的定义。什么人性善，什么人性恶，什么半善半恶，都带有明显的主观主义色彩。人性是中性的，无需对它作善恶判断。人在满足自身需要、趋利避害的过程中，采取损人行为或利他行为，这只能表明他的道德水平的高低，而与人性本身无关。我们的任务就在于，在顺应人性的基础上，通过法律手段和道德手段，惩恶扬善，营造和谐的人际关系和公正的社会环境。

人权，是一个比人性更实际更尖锐的问题。不久以前，“人权”已写入我国新宪法，这是具有伟大历史意义的事件，它为我国民主化的政治体制改革打下了坚实的法理基础。现代意义的人权观，不同于我国古代具有进步意义的“民本”观，它更符合人性。人权是现代民主的基本要求，因为民主政治就是以公民的权利为本位（而不是官本位）的政治。

从哲理和逻辑的层面看，人权派生于人性。承认和尊重人性，也就必然承认和尊重人权。“人的需要”的满足（人性的实现），要求人具有为满足需要必不可少的权利。人的需要是多方

面的，与此相联系，人的权利也是多方面的。按照世界各国的共识，人权包括生存权、自由权、追求幸福权三大方面。

人力资源管理就是对人本身的管理。正确的人性观和人权观，是现代人力资源管理的哲学基础和政治学基础。惟有基于人性和人权的人力资源管理，才是合情合理合法的管理。任何违背人性和人权的管理，都是错误的，甚至是违法的。

(三) 弘扬中华传统文化，优化人力资源管理的宏观环境



纵观世界历史，四大古代文明中，惟有中华文明连绵不断。这绝非偶然，其中必有深刻的原因。

界定“中国人”的最本质的标志，不是肤色、长相等外在的东西，而只能是中国传统文化，特别是其中观念层次的文化传统，但是，由于种种历史的和现实的原因，源远流长、博大精深的中华文化传统，被不少中国人忽视了，甚至遗忘了。这是一个不幸的可悲的事实。要知道，中华文化传统是中国各族人民的黏合剂，是我国在 21 世纪和平崛起的精神支柱。

什么是中华传统文化的精华？答案众说纷纭，见仁见智。依我之见，道家的“道法自然”，儒家的“和而不同”与“中庸之道”，管子与众不同的人性观，堪称中华传统文化之精华。

如何继承传统文化的精华？这是一个复杂而微妙的问题。看来，我国哲学大师冯友兰提出的“抽象继承”法，较好地解决了这个难题，因为它既超脱于传统文化借以产生的具体历史背景，又顾及到古为今用的目的。

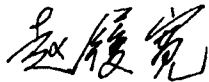
“道法自然”，具有极高的哲理性，几乎可以覆盖宇宙、地球、社会、人生诸领域。几年前，我从“道法自然”引申出“自然秩序高于人为秩序”的命题，并认为，这是人文社会科学的首要原理，是市场经济理论、民主政治理论、经济社会可持续发展理论、自然生态及环境保护理论的哲学基础，也是人力资源管理的哲学、伦理学基础。

“和而不同”，就是在处理人际关系和矛盾冲突时，力求和平共处、和谐相处、宽容差异。无数事实证明，遵循“和而不同”

原则,是实现双赢、多赢的必要前提,这对一个家庭、一个企业、一所学校、一个社区、一个国家,乃至国际社会,都是适用的。孔子说:“君子和而不同,小人同而不和。”所谓“同而不和”,就是强制命令,强求一律。这种倚仗权势造成的“同”,只是表面现象,人们的内心深处并不认同。“和而不同”原则在人力资源管理中的运用,主要表现为自由选择、公平竞争、保护弱者,兼顾效率与公平,以达到人尽其才的目的。我们应当努力营造这样的宏观环境。

“中庸之道”,就是在处理各种关系时,取事物两端之“中”,既不“过”,又无“不及”,以避免偏倚和极端。“中庸”是实现“和而不同”的有效途径。在我国极左路线盛行时期,“中庸之道”被误判为“庸俗自保”、“不讲原则”、“反对变革”。其实,“中庸”无非是对各方利益的兼顾、对各种权力的制衡,以防止极端化。在现实生活中,任何极端主义的做法,都会导致恶性循环的后果。

管子的趋利避害的人性观,具有很高的理论价值和实用价值。任何一种管理思想和管理行为,都不可避免地立足于一定的人性假设,管子的人性观正是人力资源管理最直接、最有效的人性假设。



2004年8月1日于北京

前 言

企业管理就是对“人”的管理。人才的吸引、保留与激励一直是企业管理者最关心的问题之一。随着中国经济的发展，人力资源管理的内容也发生了根本性的变化。人力资源管理研究与教学的深度和广度正在迅速地扩展，对人力资源管理案例的需求也在急剧上升。

中国人力资源开发网（www.ChinaHRD.net）作为国内最大、最专业、最开放的人力资源开发平台，自2002年成立以来，一直以“全方位推动中国人力资源事业向前发展”为历史使命，并倾力打造一个学术界与企业界沟通交流的平台，以期为中国企业管理水平的提高尽一份力。

清华大学经济管理学院从20世纪80年代建院之初，就积极致力于管理案例的建设和开发。早在80年代清华大学经济管理学院就开始和加拿大的商学院合作，积极开发跨国公司的管理案例。近年来，管理案例建设取得了很大的发展。然而，在教学过程中发现，符合中国国情的人力资源管理类案例较少，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，总给人隔靴搔痒的感觉。

为了让中国的企业更好地分享在特定环境里的成长经验，提高国内企业的竞争力，振兴中华民族的工业；为了进一步挖掘好的本土案例，充实国内各商学院的教学案例，2003年，由中国人力资源开发网联合清华大学经济管理学院案例中心，共同举办了“第一届中国企业人力资源管理案例竞赛”。

此次竞赛得到了中人网广大会员的积极响应，大赛组委会共收到来自全国各地700多个案例，通过第一轮初选，有61篇案例参与了最后的专家评审。评审团由赵履宽教授担任主席，由



来自清华大学、北京大学、中国人民大学等著名学府的人力资源专家以及华信惠悦、新华信等咨询公司的资深顾问担任评委，共评出了20篇获奖案例。

此次案例竞赛开创了我国本土管理案例大规模编写和征集的先河，这些来自管理一线的案例，为我国人力资源管理实践总结、研究分析与教学培训积累了宝贵的文字材料。为了更好地与大家分享，我们从获奖案例中精选了16篇集结成这本案例集。

本案集具有以下几个显著特点：

一、原创性、本土性

本书所有案例均为原创作品，在不泄露企业商业机密的情况下，尽可能真实地再现本土企业在人力资源管理中的热点或难点问题。

二、三段式结构

本书采用“案例、点评、相关知识链接”的三段式结构。其中，“案例”是对事件的发生环境、过程的具体描述；“点评”通过专家对案例的分析评判，从而在案例编写者与案例学习者之间架起一座沟通的桥梁；“相关知识链接”则是通过对案例涉及到的相关知识的解释说明，完善读者的知识储备，为解决实际问题提供理论依据。

三、专家点评

在每个案例的后面，都附有知名学府管理大师与顶级咨询公司专家撰写的点评。点评者凭借深厚的理论功底及对现实问题透彻的判断力，结合每个案例所反映的问题，进行客观公正的深度剖析，进而提出实效性的解决方案，将实证性与理论性有机地结合起来，使读者对案例的理解更加深入透彻。

人力资源管理是一门实践性很强的学科，目前国内的工商管理教学案例中专门针对人力资源管理的案例还不多见，从而使本书的出版更具实际意义。我们希望这些由人力资源从业者撰写

的，由众多管理界的专家学者参与点评的优秀案例能充实全国商学院的案例教学，为培养更优秀的管理学人才贡献一份力量。

如果您在阅读本案例集或在工作与学习中遇到与人力资源相关的疑难问题，请登录中国人力资源开发网（www.ChinaHRD.net），我们会为您提供更多的解决方案。

何国玉（中国人力资源开发网 CEO）

张陶伟（清华大学经济管理学院案例研究中心负责人）

目 录

上篇 热点问题

1. 陷入危机的薪酬制度 3
作者：李洪涛
点评：赵曙明 南京大学商学院院长
张建国 华夏基石人力资源顾问有限公司总经理

2. 难以摆平的工资分配 19
作者：陈君君
点评：林泽炎 国务院发展研究中心企业研究所研究员
张守春 原朗讯集团美国总部薪酬经理

3. 目标管理的无奈 31
作者：王丽丽
点评：时 勘 中国科学院心理研究所研究员
饶 征 和君创业企业管理顾问公司人力资源事业部
副总经理

4. 目睹绩效考核之怪现象 49
作者：赵 磊
点评：赵曙明 南京大学商学院院长
曹渊勇 吉百利公司大中国区人力资源总经理



中篇 难点问题

5. 如何走出人才流失的怪圈 69
作者：廖文坚
点评：张 德 清华大学经管学院人力资源与组织行为系教授
樊晓熙 新华信管理顾问公司人力资源咨询中心总经理
6. 民企留人的尴尬 83
作者：赵 媛
点评：时 勤 中国科学院心理研究所研究员
王 璞 北大纵横管理咨询公司创始人、总裁
7. 如何让应届生融入企业 97
作者：钱海峰
点评：李超平 中国人民大学公共管理学院组织与人力资源研究所讲师
林 靖 翰威特北京分公司的高级顾问、总经理
8. 在“美丽”的培训统计数据背后 117
作者：梁晓燕
点评：石金涛 上海交通大学人力资源研究所所长
张立志 佐佑人力资源顾问公司总经理
9. 从“以人定薪”到“以岗定薪”的转变 129
作者：赵维岗
点评：孔繁敏 北京大学光华管理学院组织管理学系副教授
张守春 原朗讯集团美国总部薪酬经理
10. “五维绩效管理”的成功 145
作者：赵 楠
点评：董克用 中国人民大学公共管理学院院长

段 冬 新浪信息技术有限公司人力资源总监

11. 绩效考核如何才能更加“客观” 163
 作者：肖 昂
 点评：孙健敏 中国人民大学劳动人事学院副院长
 孙永玲 博意门咨询公司总裁
12. 变“考评绩效”为“创造绩效” 175
 作者：张锦喜
 点评：吴春波 中国人民大学组织与人力资源研究所所长
 丁敬平 华信惠悦顾问公司大中国区首席顾问

下篇 咨询报告

13. 某地铁公司人力资源管理变革 199
 作者：施正祥 丁 华
14. B集团战略性人力资源管理体系的构建 221
 作者：李洪涛
15. 某民营企业薪酬管理诊断与优化策略 245
 作者：王新华
16. 某大型国有控股公司的绩效考评制度 265
 作者：曲 岩
- 附录 “第一届中国企业人力资源管理案例竞赛”
 活动介绍 285
 中国人力资源开发网简介 289
 中国人力资源开发网大事记 291

上 篇

热点问题

本篇收集的四个案例是本次案例竞赛中网友参与点评最多的，涉及的热点问题有：

陷入危机的薪酬制度

——总裁的年薪总额基本上都在 100 万元以上，而公司部门经理的年薪没有超过 30 万元的，这种情况显然引起了大多数部门经理的不满。

难以摆平的薪酬

——员工既想要高额的基本工资，又想拿到高比例的奖金；企业既想留住人才又想省下银子，要想大家都满意又谈何容易。

目标管理的无奈

——如果领导每个月不对本部门员工解释清楚，员工根本就不知道自己的工作目标是什么，只是领导叫干什么就干什么，显得很被动……

绩效考核中的怪现象

——为什么在公司的年度考核中，成绩排在最后的却是公司干活最多的人？