

乔 梁 主编

龙脉

—— 祥龙资产 “十一·五” 时期工商管理脉络



中国商务出版社
CHINA COMMERCE AND TRADE PRESS

龍吟



龙 脉

——祥龙资产“十一五”时期 HR 管理脉络

乔 梁 主编

中国商务出版社

CHINA COMMERCE AND TRADE PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

龙脉: 祥龙资产“十一五”时期 HR 管理脉络 / 乔梁主编. —北京: 中国商务出版社, 2009. 6

ISBN 978-7-5103-0087-5

I. 龙… II. 乔… III. 国有企业—企业管理—劳动力资源—资源管理—经验—北京市 IV. F279. 241

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 103208 号

龙脉——祥龙资产“十一五”时期 HR 管理脉络

LONGMAI——XIANGLONG ZICHAN SHIYIWU SHIQI HR GUANLI MAILUO

乔梁 主编

出 版: 中国商务出版社

发 行: 北京中商图出版物发行有限责任公司

社 址: 北京市东城区安定门外大街东后巷 28 号

邮 编: 100710

电 话: 010—64269744 (编辑室)

010—64283818 (发行部)

010—64263201 (零售、邮购)

网 址: www.cctpress.com

邮 箱: cctp@cctpress.com

照 排: 北京开和文化传播中心

印 刷: 北京密兴印刷厂印刷

开 本: 787 毫米 × 1092 毫米 1/16

印 张: 12.25 **字 数:** 148 千字

版 次: 2009 年 6 月第 1 版 2009 年 6 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5103-0087-5

定 价: 35.00 元

版权专有 侵权必究

举报电话: (010) 64283818

编 委 会

特邀顾问：向连方 张 彤

法律顾问：邢 怡 张立春

学术指导：李六三

特邀编辑：王 芳 周士雅

主 编：乔 梁

副主编：马润萍 边建国 何玉玲 赵奕杰

编委会成员：陈德民 刘 兵 王志为 王 舰 张荣华 贾 超

刁玉珍 崔晓枫 初建生 张 力 宋晓光 王 珂 关晓军

梁 明 曹亚军 孙 茂 吴亦军 赵凤仙 果长君 童行任

王 波 任淑英 韩仁权 于 森 马绍武 付 勇 孙宝熙

王君靖 李振生 谭丽华 王振义 朱锦华 吴 娟 傅 琦

韩占武 任永强 雷海波 魏 东 苏 析 朱晓丽 王继鹏

杜 宇 郜方正 寇 明 于 鹏 何 明 王 灏 郑 鹏

纪 冬 刘东升 霍翠芬 安国斌 布茂奎 常铁威 陈 工

邓红国 付久岭 关节福 黄 刚 李铁生 张 平 张 雷

骆铁军 满树军 欧仁夫 彭心国 钱明华 宋亚晨 田 野

王爱民 谢 地 许道敏 杨雅荔 岳学鯤 张福根 张树实

张宜刚 郑新立 周德平 王 靖 邹 伟 刘海库 王忠明

杜 平 李胜堆 闵 强 陈宗太 华 雪 任以锋 王进军

任东旺 林学访 李 钢 唐小兵 田国刚 叶浩鹏 潘仲兴

冯兴亚 潘瑞平 王建宇 王 侠 王树燕 王永立 薛胜利

董 扬 程占印 常晓村 刘 明

参编单位

北京祥龙资产经营有限责任公司
北京市汽车修理公司
北京市旧机动车交易市场有限公司
北京祥龙物流有限公司
北京市恒物物流公司
北京祥龙客运场站经营公司
北京祥龙公交客运有限公司
北京祥龙出租客运有限公司
北京祥龙省际客运股份有限公司
北京祥龙阿尔萨客运有限公司
北京市恒物贸易公司
北京市运输公司
北京市恒物物产公司
中共北京市物资总公司党校

第一篇 HR 管理的祥龙基调

做好经济下行周期的祥龙 HR 工作

——2009 祥龙 HR 会议的主旨讲话 乔梁 / 3

第二篇 HR 管理的祥龙思考

浅议祥龙公司人力资源管理的实践与思考

..... 祥龙公司人力资源部 / 13

第三篇 HR 管理的祥龙特色

做好人力资源工作 促进企业持续发展

..... 北京市汽车修理公司 / 25

浅谈企业人力资源的开发与管理

..... 北京市旧机动车交易市场有限公司 / 34

【 龙脉——祥龙资产“十一五”时期 HR 管理脉络 】

祥龙物流人力资源管理情况分析

.....	北京祥龙物流有限公司 / 40
规则立事 用心管人	北京市恒物物流公司 / 51
如何加强企业员工培训之浅见	北京祥龙客运场站经营公司 / 56
用科学发展观推动人力资源管理开创企业发展新局面	
.....	北京祥龙公交客运有限公司 / 64
强化员工培训 圆满完成服务奥运任务	
.....	北京祥龙出租客运有限公司 / 76
强化专业培训 保障运营安全	
.....	北京祥龙省际客运股份有限公司 / 82
人力资源管理纳入质量管理体系	
.....	北京祥龙阿尔萨客运有限公司 / 88
人力资源工作中应以人为本	北京市恒物贸易公司 / 94
对人力资源管理与企业经营发展结合点的认识	
.....	北京市运输公司 / 101
“瘦身”求生存 “强体”图发展	北京市恒物物产公司 / 107
充分发挥人力资源管理的有效职能	北京市物资党校 / 112

第四篇 HR 管理的祥龙年表

祥龙资产成立法律依据	/ 119
祥龙资产历年主要经营指标	/ 120
HR 管理的祥龙工作脉络	/ 121
HR 管理的祥龙荣誉	/ 123

第五篇 HR 管理的祥龙圭臬

拉长拉直汽车服务业链条 做精做响祥龙体系品牌

——关于祥龙“十一五”发展规划的战略思考	/ 127
----------------------------	-------

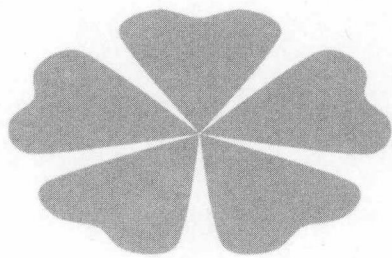
祥龙“十一五”时期 HR 规划纲要	/ 132
祥龙管理模式初探	/ 146
攻而有度 退则守衡 ——祥龙资产“十二五”时期主业抉择之系统思辨	/ 170

第六篇 HR 管理的祥龙指向

学标准，而不是学标杆	/ 177
域外箴言：“肥猫”如何瘦身	/ 179
中西合璧：雷锋的幸福	/ 182
编后语	/ 185

第一篇

HR 管理的祥龙基调



做好经济下行周期的祥龙 HR 工作

——2009 祥龙 HR 会议的主旨讲话

祥龙资产 乔梁

2009 年 1 月

众所周知，由全球金融风暴引发的经济紧缩已开始对实体经济产生影响，汽车业赫然其中。美国汽车业危机四伏，欧洲汽车业形势严峻，日本汽车业步履蹒跚，中国汽车业暗藏杀机。不可否认，全球经济已进入到下行周期，在此时段我们苦练内功的榜样依旧是丰田，我们祥龙要摸透的是“丰田模式”的精髓。

丰田的成功是业内外有目共睹的，丰田模式（THE TOYOTA WAY）也成为众多企业研究和效仿的对象。美国密歇根大学的教授 Jeffery K. Liker 是研究丰田模式的专家，有过很多的著作，其中 *THE TOYOTA WAY* 一书对丰田模式所强调的 4P（philosophy, people, process, and problem solving）有详细的剖析，也为很多企业所参考学习。不同的企业获得了不同的成效，却没有一个企业能够达到丰田的水平。是什么使得丰田与其他企业不同呢？

原因不仅仅在于 4P 的经营模式，而在于是什么保证丰田的经营模式持续地正常运转，保证丰田历年持续地将其贯彻在整个企业运营中，其核心就是 4P 中的 people，并给予重点解析。“丰田文化”被称为“丰田模式的精髓”，它强调的是员工的力量和企业对员工的

重视，这让我大受启发，也基于此，在我们年度会议上再次老调重弹。

丰田的人才体系注重四个方面，即选择人才、培训和发展人才、鼓励主人翁意识和激励人才。丰田认为，员工应该是有能力的问题解决者和自我激发的努力工作者。丰田推崇的是倒金字塔式的管理模式，第一线与客户、产品、技术打交道的员工是企业终端实现价值最重要的人员，公司对他们不应该是一味地指挥和命令，而是应该支持和尊重，发挥他们的主观能动性，培养他们的主人翁意识，让他们将工作视为自己的事业，将工作中的问题勇敢地提出来，及时地改进。这也是丰田文化提倡的另一个方面“持续改进”，员工应该不惧怕问题，而是要在工作中积极地发现问题；不是简单地遵守现有标准，而是要在工作中不断地改进并提高标准，只有这样才能使企业在持续的改进和提高中始终保持强大的竞争力。

真正的 HR 经理，不仅是善于行动的人，一定还是善于思考的人；不仅是脚踏实地的人，一定还是高瞻远瞩的人；不仅是能够享受孤独的人，一定还是善于交流的人。2008 年的光荣与困苦已经跨越，2009 年如何证明自己、超越自己的起跑线正式开启。

我十分认同丰田的产业方式与用人之道。但是我们在学习他人经验的时候，要做到的是领会其精神，把握其精髓，而不是简单的模仿和复制。每个企业都是独特的，我们要做的是将丰田精神融入祥龙已有的价值体系，发展出适合我们祥龙企业持续发展的模式和文化，祥龙正在朝着既定的方向坚定地前进着。这不仅仅是祥龙 2009 年的人力资源战略，也会永远是。

Jan., 2009

On the HR strategy of Xianglong in face of the economy decline

—— key speech in HR yearly meeting of Xianglong

Qiao Liang

As we all know, the economic recession triggered by the global financial crisis has been affecting the real economy, with automobile industry as one of the biggest victims. A general survey of the situation may reveal that the automobile industry in America is bogged down and that in Europe is in grave, whilst Japan's automobile industry hobbles and China's is full of traps. It is undeniable that the global economy has gone into the recession. However, in this difficult time, Toyota still sets a good example for us it always does. And it is the quintessence of Toyota Way that Xianglong should understand and learn.

The success of Toyota is visible to both insiders and outsiders, and the Toyota Way also becomes the object of study and imitation for many enterprises. Professor Jeffery K. Liker from University of Michigan is an expert in studying the Toyota Way. He writes many books on the subject, among which *The Toyota Way* makes a comprehensive analysis on 4P (philosophy, people, process, and problem solving) highly emphasized by

Toyota Way and therefore serves as a reference to other enterprises. Nevertheless, although the mode goes into effect in different enterprises, it works best in Toyota. So', what on earth makes Toyota so distinguished and prominent?

The reason does not merely rest with the management mode of 4P, but with the secret that guarantees the regular administration of the mode. This secret is the People in 4P. It is well-known that Toyota culture has always been regarded as the essence of Toyota Way, which stresses the power of staff and the attention paid by enterprise to the staff. This inspires me a lot and entices me to harp on the same string in our annual meeting.

Toyota attaches the greatest importance to the following four aspects in its talent system: recruiting people with ability, training and developing them, enhancing their sense of being the master, and motivating them. Toyota believes that the staff are the capable problem-solver and hard-working self-motivator. It thinks highly of the Pyramid Upside Down. Since the first line staff makes dealings with customers, products, and technique, they are the most important in helping the enterprise to realize the final value. As a result, enterprises should not merely command or give orders to them but support and respect them, giving a full play to their subjective initiative. Once their sense of masters is enhanced, staff would treat the work as their career, eagerly discover the problem and solve it. This is another aspect of sustaining amelioration promoted by Toyota. In other words, instead of being afraid of problems, staff should take the initiative in finding out the problems and the positive solutions to solve them; instead of barely obeying the current standard, staff should ameliorate and improve it. Only with can an enterprise keep competitive in its sustainable development.

A real HR manager is both a man of action and a man of thinking, a man of patience and of communicativeness, and a man that is surefooted and far-sighted. The glory and hardship of 2008 is fading away; whilst the promising 2009 awaits us to express ourselves and excel ourselves.

I deeply appreciate Toyota's industrial structure and its art of personnel decision. While learning from others' experience, we should learn to digest its spirit and grasp its essence instead of merely copying, as every enterprise is unique. What we should do is to adopt Toyota Way under the background of Xianglong's own value system so that we can find a mode and a culture that are appropriate for the sustainable development of Xianglong. Our enterprise is progressing to the desired direction steadily and firmly. This is, and will always be, the human resource strategy for Xianglong.

姓 名：乔梁

英文名：Alex Qiao

籍 贯：东北吉林

学 位：法学硕士加经济学博士

乐 趣：写作与旅行

主要著作：

- | | |
|---------------------|--------|
| 1. 《当代日本的汽车产业》 | 1994 年 |
| 2. 《企业购并与规模经济》 | 1999 年 |
| 3. 《规模经济论》 | 2000 年 |
| 4. 《WTO 与中国汽车产业》 | 2002 年 |
| 5. 《TDKN GOLF》 | 2002 年 |
| 6. 《乔梁汽车文集》 | 2004 年 |
| 7. 《乔梁经济文集》 | 2004 年 |
| 8. 《乔梁学位论文全集》 | 2004 年 |
| 9. 《中国汽车投资：理论与案例》 | 2005 年 |
| 10. 《大道相通——乔梁管理文集》 | 2008 年 |
| 11. 《打开车窗——乔梁汽车文集二》 | 2009 年 |

所获荣誉：

1. 1989 年 中国第一代业余高尔夫球员
2. 2002 年 中国第一位汽车应用经济学博士后
3. 2004 年 中国汽车学者
4. 2008 年 中国汽车工业杰出人物
5. 2009 年 新世纪百千万人才国家级人选