



人力资源管理 案例教程

李宝元 主编



人民邮电出版社
POSTS & TELECOMMUNICATIONS PRESS

人力资源管理案例教程

李宝元 主编

人民邮电出版社

图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理案例教程/李宝元主编.—北京：人民邮电出版社，2002.8
ISBN 7-115-10505-7

I. 人... II. 李... III. 企业管理：人事管理—案例—教材 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 054717 号

人力资源管理案例教程

- ◆ 主 编 李宝元
责任编辑 赵卉蓉
- ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街 14 号
邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
读者热线 010-67180876
北京汉魂图文设计有限公司制作
北京隆昌伟业印刷有限公司印刷
新华书店总店北京发行所经销
- ◆ 开本：787×1092 1/16
印张：28
字数：675 千字 2002 年 8 月第 1 版
印数：1-5 000 册 2002 年 8 月北京第 1 次印刷

ISBN 7-115-10505-7/F · 380

定价：46.00 元

本书如有印装质量问题，请与本社联系 电话：(010) 67129223

编 委 会

主 编：李宝元

副主编：吴春波 张玉杰 兰新梅

编 委：

李宝元 北京师范大学经济学院博士 副教授

吴春波 中国人民大学公共管理学院博士 副教授

张玉杰 清华大学经济管理学院博士后

兰新梅 北京工商大学经济学院副教授

黄风岗 国家经贸委经济研究中心研究员

贺勤龙 北方工业大学经济管理学院副教授

范庆华 中外管理杂志社编辑记者

郑伟建 中国工商杂志社采编中心主任 博士

侯 峰 北方工业大学经济管理学院副教授

向守方 北京师范大学经济学院副教授

李 婧 中国人力资源研究会培训部主任

幽向丽 中国人力资源开发杂志社编辑记者

寇东亮 北京师范大学博士 副教授

内容提要

本书是一本人力资源管理案例集锦，共收录了 126 个案例。其中既包括中国名企的案例，如联想、海尔、TCL 和宝钢等，也包括外国名企的案例，如微软、IBM、摩托罗拉和惠普等。本书从“战略性激励管理原理”、“引进配置与绩效薪酬管理”、“组织契约化管理规范”、“股权化战略激励管理”和“精神化整合战略管理”5 个基本层面进行案例研究及分析，并根据案例教学规律的要求，分“教学引导案例”、“课堂讨论案例”和“分析思考案例”3 个板块，可以使教学过程深入浅出、循序渐进地进行，也利于读者有选择地阅读案例。

本书的读者对象为高校人力资源管理专业的本科生和研究生、MBA 学员、从事人力资源管理实际工作的企业领导以及其他各界人士。

前言

人力资源管理是现代企业经营管理的战略层面和制胜法宝。特别是在以全球化、数字化为基本特征的新经济时代，人力资源管理的成败直接关系到企业在市场竞争中的生死存亡，对于企业的健康运行和长远发展具有越来越突出、越来越关键的作用。对中国企业来说，引入现代人力资源管理系统，面临的主要问题并不是在有形的技术操作层面上，而是如何将西方人力资源管理理念植根于深厚的东方文化土壤，并结合转型期产权制度改革实践，将其真正融入企业的实际经营管理过程之中，从操作层面到制度层面乃至文化精神层面实现全方位的人本化管理。

人力资源管理并不是一个描绘人事管理的新术语，但是人力资源管理学在概念、理论的解说和操作方法及技术处理方面尚存在不少问题，关于企业组织行为及其相互关系的假定仍然存在超现实或过于理想化的缺陷，同时由于学术传统方面的特殊历史原因，人力资源管理理论体系和方法论基础具有很强的“西方味”并深受美国文化背景的影响，这些都大大影响了人力资源管理模式的普适性和应用价值。

那么，现代人力资源管理的核心理念是什么呢？简单地讲，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是“战略性”的；相对于其他非人力资源管理，现代人力资源管理是以激励为核心的。人力资源管理，概括地说，就是依据组织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特定人力资源后，通过制定和实施适合本企业情况的绩效考评、薪酬分配和教育培训及民主参与制度，激励使用、有效开发和控制调动企业人力资源，以最大限度实现组织战略目标的活动。

与传统劳动人事管理不同，现代人力资源管理的主要特性表现在“战略性”层面上：（1）在战略指导思想，现代人力资源管理是“以人为本”的人本管理；（2）在战略目标上，现代人力资源管理是为了“获取竞争优势”的目标管理；（3）在战略范围上，现代人力资源管理是“全员参与”的民主管理；（4）在战略措施上，现代人力资源管理是运用“系统化科学方法和人文艺术”的权变管理。

与非人力资源管理比较，人力资源管理是要通过“激励”来实现

的。所谓“激励”，就是从满足人的多层次、多元化需要出发，针对不同员工设定绩效标准和奖励值，以最大限度地激发员工工作积极性和创造性去实现组织目标。一个企业的人力资源利用效果如何，是由许多复杂因素耦合作用的结果，但其中管理的激励作用是最重要的因素之一。人力资源不同于其他非人力资源的根本特征就是，它依附于员工，与员工个人须臾不可分离，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——一个人的“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。

在中国这样一个有着自己悠久文化传统和特殊国情的发展中国家，在运用外来的人力资源管理模式的时候，自然会面临着更大的本土化任务，需要从概念界定到理论假设乃至操作方法进行重新评价和改造，根据具体的应用环境加以批判与创新。首先，我们正处于市场化的制度转型期，加之中国人口过剩和劳动力供给几乎无限的“发展”环境约束，劳动立法滞后，一些基本的契约化管理规范还没有形成，管理者守法意识和劳动者自我保护意识以及劳动执法的严肃性都还有待加强，少数企业随意克扣工资，不进行起码的生产安全和健康投资，损害劳动者基本权利的情况还时有发生；其次，大多数国有企业，特别是中小企业基本上仍然沿用传统人事管理系统，一些非国有企业虽已认识到人力资源管理的重要性，但其“人力资源管理”还只是停留在“口头上”，具有专业知识和技能的人力资源管理队伍还没有形成，大多数职工也对人力资源管理基本理念和价值观没有深刻认识。

尽管如此，从大趋势上来看，现代人力资源管理在中国的本土化应用前景无疑是广阔的。实际上，目前许多外资企业和高新技术企业，已经在人力资源管理方面进行了有益的探索。尤其是在华投资的大型跨国公司，如摩托罗拉、IBM、飞利浦等，大都是按照现代人力资源管理模式运作的，而且进行了一系列本土化的有益探索，许多中国本地雇员在这些企业接受了培训和积累了丰富的工作经验。随着改革开放步伐的加快，特别是经济全球化浪潮的汹涌而来，中国作为 WTO 成员国将会在国际经济 and 市场中扮演更加重要的角色。国际企业在中国本土化以及中国企业国际化是相互融合的大趋向，现代人力资源管理的先进理念与中国深厚的民族文化相融合也自然成为不可逆转的潮流。

同时，我国已经有相当规模的人力资源管理教学和科研力量，近年来从事人力资源管理教学的高等院校和专业数量急速增加，全国已有 40 多所高等院校招收人力资源管理本科生，许多院校也已开始招收和培养人力资源管理硕士和博士研究生。令人遗憾的是，由于受传统教育体制和观念的束缚，目前人力资源管理专业的教学过程中关于如何“洋为中用”、“理论联系实际”的问题远没有得到解决，教学内容与中国实际契合度很低，依然是从概念到概念的“概念炒作”，单纯用西洋话语和理论“灌输”学生，就方法解说方法。国际工商管理 and MBA 教育中通用的“案例教学法”（这也是人力资源管理中关于“开发培训”内容所教导的重要方法）还远没有得到运用，即使有也多是些中国学生不能实际感受的西洋例子，致使教学效果较差，学生“雾里看花”，“一头雾水”，除了听到一些新名词、新说法外，似乎什么也没有“看”到、“学”到或掌握。

有鉴于此，我们编写了这本《人力资源管理案例教程》，以此促进人力资源管理教学的中国本土化进程，强化学生学习人力资源管理的“实感”体验和操作技能训练。全书分 5 篇 24 章，共收录了 126 个案例，绝大部分是中国本土企业有关人力资源管理的经验案例，少数国

外案例也几乎都是在我国本土设有分公司或分厂的大型跨国公司，如摩托罗拉、IBM、惠普等的经典案例。案例的原始资料都是来源于有关公开文献，但与其他案例集类书籍的做法不同，本书的特色和优点是：按照人力资源管理“战略性激励”的核心理念和理论逻辑，分为“战略性激励管理原理”、“引进配置与绩效薪酬管理”、“组织契约化管理规范”、“股权化战略激励管理”和“精神化整合战略管理”5个基本层面，根据案例教学规律的要求，分“教学引导案例”、“课堂讨论案例”和“分析思考案例”3个板块，把人力资源管理基本内容分别在24章中层次递推，加以编排，使教学过程得以深入浅出、循序渐进地进行。这样，在人力资源管理教学过程中，教师可以根据具体情况和要求，自主选择有关案例进行教学；学生可以根据自己的消化吸收能力自主地选择阅读案例，通过大量阅读案例，举一反三，增强学习效果。

本案例教程的编写历经一年多时间。在编写过程中，我们参阅了《中外管理》、《中国人力资源开发》、《中国劳动》、《企业管理》、《中国工商》等杂志上大量的新闻报道、实例分析和介绍文章，真诚感谢这些杂志社允许我们引用资料。我们还引用了其他一些相关的文献资料，但未能一一与出版者和作者取得联系，谨请见谅！所有参阅的原始文献资料及其出版者和作者，我们都在“资料来源索引”中一一注明。在此，特别向这些出版者和作者再次郑重表示敬意和谢意，没有他们的原始资料作基础，这本案例教程是不会诞生的。北京师范大学经济学院的研究生韩蓉蓉、赵妍及张立同学帮助搜集了部分资料。由于部分案例用于北京师范大学本科班和复修班、卓达大学企业家班等，使我们获得了“教学相长”的收益。本书的编辑出版，直接得益于编委会的精诚合作以及人民邮电出版社有关方面的多方努力和敦促激励，在此谨致谢忱！

编者水平有限，错误之处谨请读者朋友批评指正！

李宝元

2002年6月于北京

目 录

1 战略性激励管理原理	1
第1章 人力资源管理要义	3
教学引导案例	3
摩托罗拉的人力资源管理	3
课堂讨论案例	6
TCL 王牌公司的人力资源管理	6
分析思考案例	10
山东潍坊电业局的员工分线管理体系	10
微软的 E 化人力资源管理	14
中远集团人事部经理的自述	16
第2章 人力资源激励机制	18
教学引导案例	18
曹庄煤矿岗级动态管理激励系统	18
管理激励：过程与结果同等重要	21
课堂讨论案例	24
德国大众的“时间有价证券”激励机制	24
分析思考案例	27
大同铁路局工班长的管理激励模式	27
海尔售后服务“互锁”监督管理体系	31
第3章 人力资源战略管理	33
教学引导案例	33
海尔集团的人力资源战略管理	33
课堂讨论案例	38
许继集团可持续成长的人力资源战略	38
分析思考案例	41
美国西南航空公司“以人为本”的经营战略	41

2 引进配置与绩效薪酬管理	47
第 4 章 组织再造及工作设计	49
教学引导案例	49
南京远洋公司人力资源管理系统再造	49
课堂讨论案例	54
“微软神话”：比尔·盖茨 25 周年回顾	54
易通公司全员精细量化的核算与管理	59
分析思考案例	62
实达集团的人力资源系统再造	62
矩阵式管理：方正人力资源管理向跨国公司看齐	65
三星集团的人力资源管理诀窍	68
广州航空加油站试行弹性工作制	70
第 5 章 人力资源招聘引进	72
教学引导案例	72
EDS 公司财务领导人的招聘机制	72
通用公司 CEO 选聘：韦尔奇的故事	75
课堂讨论案例	82
思科中国公司的人员招聘之道	82
摩托罗拉的用人标准	86
微软的“赌注”：找到最优秀的人	88
分析思考案例	92
爱立信中国公司的新员工招聘	92
索尼公司盛田昭夫的“挖人”之道	94
某美国电讯公司拉美子公司 CEO 的聘任	96
天九智业“企业家孵化器”的探索	97
第 6 章 绩效考评	101
教学引导案例	101
奥斯拉姆·塞尔维尼亚公司的绩效管理流程	101
课堂讨论案例	105
联想集团电脑公司的目标管理考核体系	105
分析思考案例	110
中原油田勘探局职业技能鉴定考核	110
北京某电子公司的目标管理考核	113
关于同行互评计分问题的一个简例	115

第 7 章 薪酬设计与管理	117
教学引导案例	117
意维联盟公司的薪酬体系	117
东风汽车股份公司的薪酬管理框架	120
课堂讨论案例	126
西南航空公司：把薪酬整合到组织文化中	126
桑利印染公司用“谈判工资”留人	130
邯钢集团的工资制度改革经验	133
分析思考案例	138
高能集团的工资管理模式	138
上海宝钢的岗效薪级工资制	140
一汽集团的岗位贡献工资制	145
一家薪资顾问公司的薪酬管理	149
 3 组织契约化管理规范	 153
 第 8 章 契约化管理意义	 155
教学引导案例	155
A 公司败诉的教训	155
课堂讨论案例	157
公司报酬引起的争议	157
分析思考案例	158
银行被抢，储蓄员是否该被开除	158
 第 9 章 劳动安全维护与保险	 159
教学引导案例	159
临时工受伤致残获赔偿	159
一起汽车轧人致残事故的法律纠纷	161
课堂讨论案例	163
陈某的工伤保险待遇应由谁支付	163
分析思考案例	165
李经理是否应承担工伤责任	165
业主转让未依法，工伤责任谁承担	165
 第 10 章 企业培训风险化解	 167
教学引导案例	167
中国劳动法第一案始末	167
用人单位如何防范培训争议	170

课堂讨论案例·····	171
医学博士缘何金蝉脱壳·····	171
分析思考案例·····	174
这样的“培训费”是否该缴·····	174
第 11 章 企业内部管理规范·····	176
教学引导案例·····	176
职工违纪处理亦须有法则·····	176
课堂讨论案例·····	178
周某能否被“开除”·····	178
职工违纪严重与否该如何界定·····	179
分析思考案例·····	181
人事经理因网络流程问题被“炒鱿鱼”·····	181
拒绝加班被辞退,企业违约当补偿·····	182
第 12 章 劳动关系确立、变更与终止·····	184
教学引导案例·····	184
集体合同的效力·····	184
劳动合同使用期的确定·····	185
形成事实劳动关系就应承担相应责任·····	187
劳动关系变更终止纠纷·····	188
课堂讨论案例·····	190
辛某的工资应按什么标准计发·····	190
一起复杂难解的劳动契约关系纠纷·····	191
分析思考案例·····	193
他人代签劳动合同是否有效·····	193
续订无固定期限合同的法律要求·····	194
解除合同还是自动离职·····	195
筹建中的企业用工责任由谁承担·····	196
下属机构转让不得单方变更劳动合同·····	197
承包合同履行与劳动合同解除·····	198
因供销合同引发的劳动争议·····	199
第 13 章 人力资源流动与竞业禁止·····	201
教学引导案例·····	201
“湖北第一案”处理始末·····	201
课堂讨论案例·····	205
北京市首例“竞业禁止”案·····	205
分析思考案例·····	206

专业技术人员哪能一走了之	206
借调“调”出了什么	207
4 股权化战略激励管理	211
第 14 章 人力资本股权化意义	213
教学引导案例	213
横店集团的激励机制及企业家控制	213
课堂讨论案例	220
秦嘉集团设置“劳力股”的改革探索	220
江苏阳光集团的古典合伙型企业模式	224
分析思考案例	228
舜宇光电公司突破家族制窠臼	228
第 15 章 员工持股计划 (ESOP)	231
教学引导案例	231
大众公司员工持股会控股激励机制	231
联想集团：国有民营企业的员工持股	235
课堂讨论案例	239
长沙市国企改制中的员工身份置换	239
“国字号”中软公司的股权变革	245
分析思考案例	250
美国西北航空公司的员工持股	250
深圳金地集团的职工持股制	252
长春特种水泥厂股份合作制改造	254
第 16 章 经理层收购 (MBO)	258
教学引导案例	258
Metsec 公司：西方 MBO 成功典例	258
中国特色的 MBO 案例：四通集团经理层收购	262
课堂讨论案例	268
辽宁盼盼集团：乡镇企业改制中的 MBO	268
分析思考案例	273
双喜公司：国有企业的 MBO	273
第 17 章 经理期股权	278
教学引导案例	278
北京 ABC 公司股票期权方案设计	278
课堂讨论案例	288

著名跨国公司期股权激励简介	288
分析思考案例	290
武汉国资公司的期股权操作探索	290
上海贝岭公司的模拟股票期权计划	292
海南某公司的经营者期股激励	294
5 精神化整合战略管理	297
第 18 章 人力资源开发意义	299
教学引导案例	299
GE “党校”的领导者人力资源开发	299
课堂讨论案例	303
波音公司的人力资源开发	303
人才开发是上海大众成功的奠基石	305
分析思考案例	307
大通曼哈顿银行的人力资源开发	307
艾科中国公司的人力资源开发	309
IBM 教育部职能的战略转变	312
第 19 章 战略性培训	314
教学引导案例	314
西门子培训：从“学徒角”到“学生园”	314
课堂讨论案例	316
IBM 的终身教育培训体系	316
海尔集团的员工培训	319
分析思考案例	322
西门子企业培训在中国	322
意大利 ENI 集团的员工培训	325
“粘合”混凝土搅拌业务的培训方法	329
第 20 章 职业生涯设计与发展	331
教学引导案例	331
施恩关于“管理型职业锚”的案例说明	331
课堂讨论案例	335
美国电话电报公司的职业生涯设计与开发	335
分析思考案例	337
项目顾问职业的形成	337

第 21 章 有效沟通	339
教学引导案例	339
摩托罗拉天津分公司的员工关系沟通	339
课堂讨论案例	341
株化集团公司的制度化全员参与管理	341
分析思考案例	346
武钢公司的“值班厂长”制度	346
第 22 章 团队建设	349
教学引导案例	349
微软公司的一次团队建设训练	349
课堂讨论案例	353
柳传志：我怎样当总裁	353
分析思考案例	359
北京万通实业公司：信心来自专业化团队	359
第 23 章 企业文化	361
教学引导案例	361
走进联想看文化	361
课堂讨论案例	365
企业文化：正泰发展的活水之源	365
分析思考案例	369
中国最有魅力的五大企业文化	369
康佳：文化转型比战略转型更重要	371
惠普之光：从陈翼良看惠普文化的魅力	373
第 24 章 跨文化管理	377
教学引导案例	377
GE：全球化的管理文化	377
课堂讨论案例	380
以人为本：摩托罗拉的全球文化战略	380
分析思考案例	383
张瑞敏谈海尔的跨文化管理	383
附录 人力资源管理相关法律文件	387
中华人民共和国劳动法	389

中华人民共和国工会法	400
工资集体协商试行办法	407
劳动力市场管理规定	411
人才市场管理规定	417
最高人民法院关于审理劳动争议案件适用法律 若干问题的解释	423
资料来源索引	426

1

战略性激励管理原理