



⑧ 企业管理智囊库丛书

1000

个成功的人力资源管理

「 人力资源无异是一个企业生存的生命与源泉。如何识人、用人、留人、激励人是每一个管理者都倍加关注的问题。让本书告诉您关于人力资源管理的种种方法技巧吧！你会看见，一支忠贞不渝的员工队伍正向您走来。」



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

李小勇 编著

一品管理智慧◎企业管理智囊库丛书

100 个成功的人力资源管理

李小勇 编著



机械工业出版社

本书介绍了国内外 100 个成功的人力资源管理案例,涉及人力资源规划、工作分析、员工招聘、员工培训、绩效评估、薪酬管理、人员和劳动关系管理等多个方面的内容。在案例的选取中,紧扣工作实际,做到重点突出,点面兼顾。在写作上,采用案例、点评以及人力资源管理相关知识相结合的方式,实证性和理论性有机结合,使得本书具备较强的实际参考价值。在叙述过程中,运用了多种表现手法,图文并茂,语言简洁精炼,极大地增强了本书的趣味性、可读性。本书特色鲜明,将对从事人力资源管理的工作人员和学者以及人力资源管理专业学生提供有益的启示。

图书在版编目(CIP)数据

100 个成功的人力资源管理/李小勇编著. —北京:
机械工业出版社, 2004.1

(企业管理智囊库丛书)

ISBN 7-111-13574-1

I . 1 II . 李 III . 企业管理 - 劳动力资源 -
资源管理 IV . F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 112438 号

机械工业出版社(北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑:陈海娟

封面设计:鞠 杨 责任印制:施 红

北京铭成印刷有限公司印刷·新华书店北京发行所发行

2004 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

890mm × 1240mm A5 · 10.25 印张 · 245 千字

0 001—5 000 册

定价: 26.80 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)68993821、88379646

封面无防伪标均为盗版

前言

□qianyan

随着高新技术迅猛发展，信息技术广泛应用，互联网络日益普及，全球经济一体化趋向已日益显现。世界正在缩小，无国界经济的到来已不可逆转。资金、原料、技术、设备、信息和人员的跨国界流动已是司空见惯。借助于现代技术，几乎所有的生产要素都能够在全世界瞬间得以复制，惟有那些训练有素的能在各种复杂的环境下应付自如的高级人才，才是一个企业、一个国家所拥有的惟一竞争优势。

企业即人。“造物之前先造人”，松下幸之助的这句名言，已成为许多具有远见卓识的企业家的共识。伴随着新时代的到来，人力资源的开发和利用起着举足轻重的作用，人力资本已超过物质资本和自然资本，成为最主要的生产要素和社会财富，成为经济、财富增长的源泉。对人力资源的争夺、创新人才的培养成为当今各类企业及社会组织时刻关注的重心。

人才是最宝贵的资源和财富，吸引、保留、培训、开发、激励人才便成为现代人才资源管理的主要目的。

要达到上述目标，在进行人力资源管理时，必须有所创新。

实施人力资源管理创新，首先要明确人力资源管理的职能。人力资源管理职能可概括为以下几个方面：人力资源规划(包括对组织内外部环境的估量、人力资源需求的调查和预测、人力资源供给的预测、人力资源基础计划和具体计划的编制、信息系统的开发和应用等)，工作分析(包括确定岗位职责、岗位要求、工作设计、工

作丰富化、工作轮换等), 员工招聘(包括制定招聘计划、选拔、录用等), 培训与开发(包括知识培训、态度培训、潜能培训、职能生涯管理、组织学习等), 薪酬制度(包括工资、奖金、津贴、福利等), 绩效考核(包括德、能、勤、绩等), 安全管理, 劳动关系管理等。这些职能相互联接, 相互依存, 既要统筹安排, 又要针对不同的员工灵活运用, 做到点面兼顾。

实施人力资源管理创新, 应注意人力资源管理的柔性化、扁平化。在传统的组织结构中, 对人的管理主要依靠权力和责任的分配。“权力的金字塔”是对传统组织的形象描述。组织中的每个人都在权力的架构中生活和工作。他们与上级很难进行平等的沟通, 员工的智慧和创造力受到了极大的限制和损害。在未来的发展取向中, 权力的金字塔已经倒塌, 组织朝扁平化、网络化发展, 在其中权力的作用越来越小, 随之而来的是平等沟通的重要性日益增大。大家关心的不是权力的大小, 而是知识的多少; 大家迷恋的不是地位的高低, 而是创造力的强弱。要适应这种变化, 人力资源管理必须以建立良好的沟通渠道为己任, 创造尊重他人、信任他人的氛围。每个人都有自己的人格、个性和行事方式。要使团队能够和谐运作, 就要使同事之间互相真诚沟通, 互相了解对方的长处、办事方式和价值观念。在互联网普及之后, 人际沟通面临更为复杂的局面, 如何在错综复杂的信息沟通中, 不断改善同事关系, 形成价值观和工作方式的共识, 这是一种新的管理课题。

实施人力资源管理创新, 还应关注人力资源的开发。在新的人力资源管理观念里, 员工已不再是成本, 而是“资源”, 是利润的源泉, 在人力上投资比物质上投资收益更高, 意义更大。人的潜力是巨大的, 人才是招来的, 更应该是培训出来的。新经济下

的企业，更像一所培训基地，其首要任务就是培训人才。因此，一方面要求员工自觉地学习，提高自身的知识储备，将知识转化为现实的生产力，为企业创造更多的价值。同时，更重要的是，企业的管理者提供各种学习机会，创造学习氛围，注重从内部发现和培育人才。

实施人力资源管理创新，还应突出人力资源管理的战略化。人才工作的立足点、着眼点，不是以静止的目光着眼于留住人才，而是要以动态的目光着眼于吸引、发现和发挥人才的作用。在市场经济条件下，人才的流动是客观法则。影响人才流动的因素也是各种各样的，有的人看重物质待遇，有的人关注晋升机会，有的人更期待得到领导的重视，有的人希望有和谐的人际关系，有的人喜欢健康的工作环境，有的人在意专业对口……。从中可以看出，吸引人才，不能简单靠一两项措施，而应作为一项系统工程，管理者要用战略的眼光来进行通盘考虑。

实施人力资源管理创新，还应突出人力资源管理的制度化。要建立和不断完善各项组织制度，使得发现、开发、聘用、考核人才实现制度化；完善工作绩效评价系统，将定性考核与定量考核结合起来，结合用工制度，建立起有效的晋升、晋级制度与灵活的激励机制，体现公平与公正原则，使奖励、晋升有助于激励员工勤奋工作与创新精神和团队精神，尽可能降低其负面影响，从制度上保证人才脱颖而出。

所有这些都为人力资源的运作管理提出了新的挑战 and 机遇。本书在选择案例的过程中，力图把握上述人力资源管理面临的新特点，体现人力资源管理的最新的思想。

本书具有以下几个显著的特点：

1. 结构清晰。本书在层次结构的安排上，基本上是围绕人力

资源管理的几个职能来展开的，读者能够一目了然地掌握人力资源管理的基本内容。

2. 重点突出。人力资源管理的内容所涉及的面非常广泛，内容包罗万象。本书在兼顾人力资源管理的多种职能的同时，做到重点突出，对工作分析、员工招聘、人员培训、绩效考核、薪酬管理等几个方面泼墨较多，作了重点讲述。笔者认为，这几个方面是人力资源管理的重点和难点，也是现阶段我国人力资源管理主要关注的要点。对于员工的情感激励、安全管理、劳动关系管理，本书只是一带而过。

3. 图文并茂。为了方便读者更好地理解案例的本意，作者运用了多种表现手法，或图、或表、或框、或线、或点，避免了一般性文字叙述的乏味，使读者能够轻轻松松地通读全书。

4. 一语中的。每个案例都画龙点睛地展现其成功点，便于读者能很快地把握其中的要旨。

5. 评析鞭辟入里。在每个案例的后面，都附有评论，这些评述从不同的角度对案例进行了点评，往往能发人深省，振聋发聩。

6. 案例亲切生动。本书在选择案例时，紧密联系了我国的实际情况，这些案例所提示的问题恰是我们日常生活中司空见惯的，而又需要迫切加以解决的。如绩效考核的方法、薪酬制度的设计等，这些正是大多数企业重点关注的内容，就发生在身边，读起来倍感亲切。此外，本书也特别关注了案例的时效性、新颖性、典型性。因此案例既有国外的，也有国内的；有外资的，有国营的，也有私营的；有老牌的，也有新兴的；有知名度高的，也有鲜为人知的。在案例的叙述过程中，编者采用比较朴实的语言，娓娓道来，让读者仿佛置身其中，挥戈铁马，运筹帷幄。

这些案例有的来源于报刊杂志，有的取材于知识课本，有的

摘录于相关网站，有的是由作者根据相关事件的发展整理而成。这些素材为本书的编写提供了有益的观点、材料和营养，饮水思源，在此要向这些书籍、文章的作者、编著者表示衷心的感谢和诚挚的敬意。

人力资源管理是一门实践性很强的学科，每个企业都会有自己特殊的情况。我们只希望案例中解决问题的思想能给读者以启发，吸收这些成功的经验，进而举一反三，针对自身情况，对症下药，制定正确的政策措施。

最后，我要感谢机械工业出版社的编辑为本书的出版所做的一切，还要感谢我的朋友对我莫大的帮助和支持。由于作者水平有限，书中难免存在谬误，恳请读者批评指正。

作者

2003年12月

前言

第一章 人力资源规划	1
[案例 1] 人员替代法——京达公司内部人力资源供给预测	3
[案例 2] 某建筑公司的人力需求预测	5
[案例 3] 亚实公司聪明对待离职员工	10
[案例 4] 伟兴公司的工资统计信息管理系统	12
[案例 5] 正宁公司的人事工资考勤系统	16
[案例 6] 网星公司的员工保持策略	18
[案例 7] 通联集团 2003 年度人力资源管理计划	23
[案例 8] 微软 HRM 的 E 化	29
第二章 工作分析	33
[案例 9] 新联信息公司用职位说明书掌控全局	35
[案例 10] 一个工作分析面谈问题样本	40
[案例 11] 统计员岗位工作分析问卷	45
[案例 12] 新吉公司的工作分析计划书	46
[案例 13] 一份“招聘专员”工作说明书	49
[案例 14] 工作日志法——一种“繁琐”的工作分析方法	53
[案例 15] 办公室主任岗位说明书	55
[案例 16] 财务专员职务分析调查表	58
[案例 17] 销售工作的关键事件分析法	62
[案例 18] 工作丰富化诊断问卷调查表	63

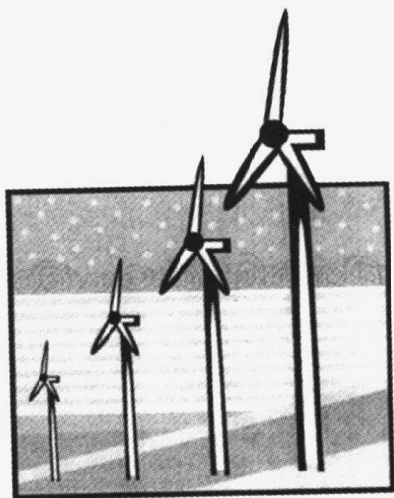
第三章 员工招聘	69
[案例 19] 隐藏在招聘启事中的玄机	71
[案例 20] 网上招聘	73
[案例 21] 某公司的招聘广告	74
[案例 22] 艾科公司人才的内部提拔	76
[案例 23] 一份招聘计划	78
[案例 24] 面试中的“损招”	81
[案例 25] 摩托罗拉的双向互动式招聘管理	82
[案例 26] 一则成功的招聘启事	84
[案例 27] 雇员推荐——省钱又省力	85
[案例 28] GE 接班人的内部选拔	87
[案例 29] 硬件工程师的录用评估	89
[案例 30] 柯达的内部人才培养提拔法	92
[案例 31] 揭开 Navion 公司招聘管理神秘的面纱	94
[案例 32] 一份应聘人员登记表	97
[案例 33] 招聘面谈时的提问技巧	98
[案例 34] 百货公司选拔总经理的情景面试	101
[案例 35] 上海通用汽车(SGM)的“九大门坎”	106
[案例 36] Intel 招聘“一颗奔腾的心”	109
[案例 37] 到小商人中寻找人才	111
[案例 38] 一份结构式面试清单	113
[案例 39] 壳牌集团的招聘原则	115
第四章 员工培训	119
[案例 40] 模拟销售角色: IBM 公司销售人才培养之道(一)	121
[案例 41] “心力交瘁”的课堂学习: IBM 公司销售人才 培训之道(二)	123

[案例 42] 别具一格的杜邦培训	125
[案例 43] 海尔的个人生涯培训	127
[案例 44] 把员工的职业生涯管理做细	129
[案例 45] 新员工计算机培训计划	132
[案例 46] 更多机会, 更多成长, 尽在麦当劳	134
[案例 47] 名鼎公司新员工“心”的培训	136
[案例 48] 一步一个脚印——美胜集团的大学生培训思维	139
[案例 49] 惠普的向日葵培训计划	142
[案例 50] “五斗米”的培训模式	144
[案例 51] 大通曼哈顿银行的员工培训	146
[案例 52] 房地产销售人员培训	149
[案例 53] 西门子的多级培训制度	153
第五章 绩效考核	157
[案例 54] 红花集团中层干部的绩效考核	159
[案例 55] 秦皇岛输油站的三岗动态考核	161
[案例 56] 通用电气(中国)公司的考核秘笈	163
[案例 57] 软件工程师日常工作考核	165
[案例 58] 简单清单法在秘书绩效考核中的运用	170
[案例 59] 朗讯评估每一天	171
[案例 60] 青啤集团西安公司的 360°绩效考核	173
[案例 61] 陶梭公司经理人的“特别能力”考评	177
[案例 62] 客户服务部门如何量化考核	179
[案例 63] 聊天——另类思维的考核方式	183
[案例 64] S 顾问公司的目标管理考核体系	185
[案例 65] 松下电器管理人员的考核	189
[案例 66] 普华餐饮公司月度奖金考核办法	191

[案例 67] 动静结合的考核体系	196
[案例 68] 一个成功的绩效改善的例子	199
[案例 69] 新昌商场售货员的销售业绩考核	203
[案例 70] 考核销售经理的三板大斧	204
[案例 71] “100 分俱乐部”带来了百万美元利润	208
[案例 72] 以平衡计分卡分解公司战略目标	210
[案例 73] 员工个性化绩效评价指标	214
[案例 74] 华宏制药厂员工的绩效考核	218
[案例 75] 五角集团绩效考核管理制度	222
[案例 76] 行为锚定评分法——让行为也能量化	226
第六章 薪酬管理	229
[案例 77] 泰斗网络公司三种岗位薪酬体系	231
[案例 78] 爱立信以职务 + 目标论英雄	233
[案例 79] 奇妙的经验曲线	237
[案例 80] 上海贝尔：福利比高薪更有效	238
[案例 81] 日薪制——季节性行业的福音	241
[案例 82] 松下的薪酬制度变革	243
[案例 83] 慧聪资讯有限公司红利分配制度	245
[案例 84] 联想集团的薪酬管理	247
[案例 85] 解剖朗讯的薪酬管理	250
[案例 86] 东风汽车悬架弹簧公司的“421”工资制度	252
[案例 87] 核心员工个性化的福利方案	255
[案例 88] W 资产管理公司成功试点“年薪 + 期权”	257
[案例 89] JC 建筑公司的项目工薪制	259
[案例 90] KM 旅行社的管理层收购	261
[案例 91] 龙山重型机械厂的组合工资制	264

[案例 92] IBM 公司的薪酬制度	266
[案例 93] 奔驰的员工持股	270
[案例 94] R 煤矿集团薪酬制度体系基本框架	272
第七章 人员和劳动关系管理	277
[案例 95] CH 公司的情感激励	279
[案例 96] 福特汽车公司人情化的员工管理	282
[案例 97] 索尼公司的目标激励机制	285
[案例 98] 新星林业机械厂的劳动安全管理	287
[案例 99] SQ 汽车股份有限公司的工会组织	290
[案例 100] 美佳装饰有限公司员工劳动合同范本	292
参考文献	299

第一章 人力资源规划



[案例 1] 人员替代法——京达公司内部人力资源供给预测

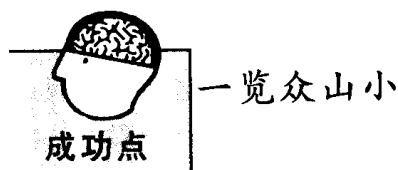


图 1-1 是京达公司骨干管理人员基本状况图。

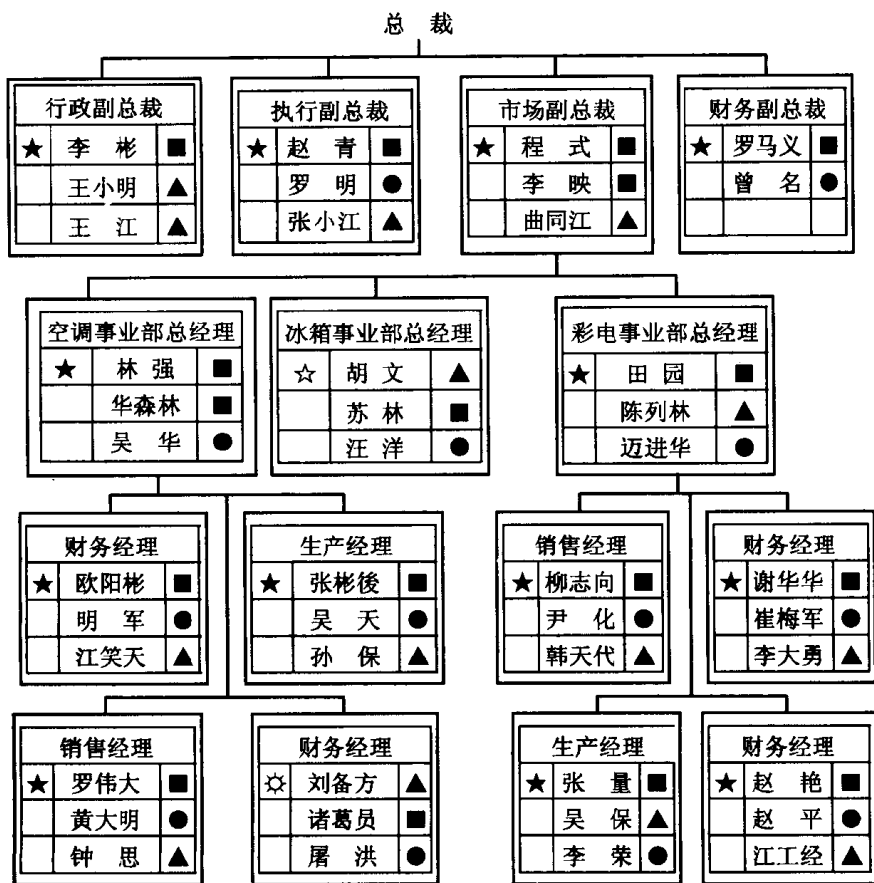


图 1-1 管理人员替代图

说明

日前的绩效	
杰 出	★
良 好	☆
需改进	☆

晋升潜力
已具备晋升条件
需进一步培训
需进一步考察

京达公司原是一家设备简陋的家电公司，现已发展成为一家设备先进的跨国公司。该公司 2002 年销售额达 100 亿元，利润近 10 亿元，职工人数由原来的 500 人增加到 4700 人，经营彩电、冰箱、手机、空调等多种产品。

京达公司的成就应部分归功于张总。20 年前来到公司时，他一直主管公司的人力培训工作。公司上下都知道张总领导的培训项目成功地调动了广大员工的积极性，极大地促进了公司的发展。他解决职工困难，了解职工需要，积极帮助职工建立培训计划，将职工的需求动机与组织的目标有机地结合起来，培育了一大批骨干管理人员，为公司未来的发展奠定了坚实的基础。

◆案例点评

通过这张人员替代图，可以一目了然地看出京达公司内部人力资源(中高层管理人员)的供给与需求情况，从中可以发现绩效最佳候选人，也可以发现本单位或本部门(直系)继承人。同时当前负责人的绩效如何，有无晋升的可能，是否还需进一步考察和培训也在图中清楚地显示出来。

这张图清楚地反映了公司的内部人力资源储存状况，将为京达公司今后的人力资源规划工作提供重要依据。可以看出，公司目前许多部门都是人才济济，在短期内无需再从外部引进人才。

◆相关知识链接

人力资源的供给，包括内部与外部供给两个方面。一般来说，