

QIYERENLIZIYUANGUANLI
SHIZHANANLIJIEXI

企业人力资源管理

实战案例解析

主 编 ◎ 陆 杰



中国劳动社会保障出版社

QIYERENLIZIYUANGUANLI
SHIZHANANLIJITEXI

企业人力资源管理

实战案例解析

主 编 陆 杰
编 者 钱宇平 陆琪嫵 祁晓玲 谢 雯
徐晓懂 洪 辉 陆乔颖 朱冯伟
王悦蕾

图书在版编目(CIP)数据

企业人力资源管理实战案例解析/陆杰主编. —北京:中国劳动社会保障出版社,2014
ISBN 978-7-5167-1564-2

I. ①企… II. ①陆… III. ①企业管理—人力资源管理 IV. ①F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 261047 号

中国劳动社会保障出版社出版发行

(北京市惠新东街 1 号 邮政编码:100029)

*

北京北苑印刷有限责任公司印刷装订 新华书店经销

787 毫米×1092 毫米 16 开本 11.75 印张 150 千字

2014 年 11 月第 1 版 2014 年 11 月第 1 次印刷

定价:30.00 元

读者服务部电话:(010) 64929211/64921644/84643933

发行部电话:(010) 64961894

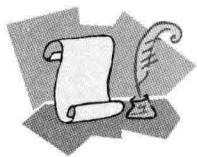
出版社网址: <http://www.class.com.cn>

版权专有 侵权必究

如有印装差错,请与本社联系调换:(010) 80497374

我社将与版权执法机关配合,大力打击盗印、销售和使用盗版
图书活动,敬请广大读者协助举报,经查实将给予举报者奖励。

举报电话:(010) 64954652



编者简介

钱宇平:中智人力资源管理咨询有限公司职业能力考试与发展中心执行总经理,高级经济师。

陆瑱嫵:中智人力资源管理咨询有限公司 HR 总监,英国 IPMA 认证国际职业培训师、ICF 国际教练联盟认证 ACC 教练,拥有超过 20 年的企业创立、收购兼并、重组上市等管理及实战经验,同时为企业管理者提供人力资源相关技能技巧的培训以及专业合作和辅导。

祁晓玲:中智人力资源管理咨询有限公司培训发展中心课程研发部总监,英国 IPMA 认证国际职业培训师,媒体专栏作家,拥有十余年世界 500 强企业市场工作经验。

谢雯:人民大学管理学硕士,中国国际人才开发中心上海分部副主任。

徐晓懂:十八年企业人力资源从业经验,上海信衍管理咨询公司总经理,资深人力资源管理专家、咨询师。

洪辉:澳洲纽卡斯尔大学人力资源管理硕士,心理咨询师,人力资源咨



询师,曾长期就职于中国国际航空。

陆乔颖:英国威尔士大学 MBA 人力资源咨询师,擅长高端人力资源招聘甄选。

朱冯伟:在销售型企业长期从事人力资源管理工作,擅长营销绩效考核体系建立。

王悦蕾:上海政法学院应用心理学专业实习生。



前 言

彼得·德鲁克曾说过,企业只有一项真正的资源,那就是人。21 世纪是人类社会进入知识经济的时代,人力资源的重要性日益突出,许多企业管理者清晰地认识到,只有员工才是发展的关键。人力资源和知识资本的独特优势越来越受到企业的重视,作为掌握和运用知识的最重要的载体,人力资源将成为最重要的战略性资源,企业的竞争逐渐演变为人才的竞争。

随着中国加入 WTO 以来,国内、国际间的企业竞争越演越烈,国内的企业正在逐渐融入到一个没有边界的经济体系和全球化、网络化的商业环境中。人力资源管理问题在这全球化竞争中被凸显出来,成为企业生存与发展的核心竞争力。然而,国内企业的人力资源管理现状及人力资源管理水平还处在探索和起步阶段,大部分企业的人力资源部门尚未能成为企业的战略性部门,其价值也没有得到企业的认可,这已成为制约企业健康、长远发展的瓶颈,阻碍了企业前进发展的步伐。

资深人力资源管理者、人力资源管理第七模块——“人力成本”创始人



陆杰先生,致力于人力资源管理二十五年,在洞察了国内人力资源现状后,并获得上海东沃集团大力支持,举办了首届“东沃杯”人力资源实战案例征文暨“企业实战人力资源成本管理”主题论坛。首届征文活动在举办初期就受到了广大人力资源从业人员的热情参与,为期四个月的征文征集,共收到来自全国各地,以及美国、法国、印度、澳洲等地人力资源管理者的千余篇实战案例征文。

经过专家评审团队(政府、学院的人力资源专家)和专业评审团队(各大企业在职企业管理、CHO 资深人力资源经理人)综合评价,我们将征文活动中的优秀案例汇编成本书,与广大人力资源从业者进行案例分享。本书是一本实用性很强的人力资源管理案例书,通过一个个真实的案例,在最短时间内让人力资源从业者,迅速结合自己企业的现实情况,通过参考、借鉴、学习得出一套行之有效的人力资源管理方案,从而及时开展人力资源管理工作,提高工作效率。本书内容针对性非常强,读者可以根据自己企业的特点达到举一反三的效果。

本书案例和点评,只代表一种方法和思路,不是一种标准,通过这些案例,拓宽 HR 解决问题思路。

最后,借由此书衷心感谢人力资源和社会保障部《中国劳动保障报》报社、中国国际人才开发中心上海分部对本次活动的大力支持。

感谢中国国际技术智力合作公司上海公司,在此书出版过程中给予的大力支持与鼎力相助。

首届“东沃杯”人力资源实战案例征文

组委会

2014 年 10 月 10 日



序 一

当今社会,科学技术与经济飞速发展,不仅为人力资源的发展提供了技术支持,也使得人力资源管理呈现出了诸多新的发展趋势。相较于过去,现今的企业越来越重视人力资源管理,更加着眼于企业的未来和员工的全面发展。特别是在全球经济一体化的环境里,越来越多的企业意识到了人力资源管理对于人才能力的提升、人才梯队的储备、企业管理水平以及企业竞争力的重要性,开始从战略高度重视人力资源。一个企业只有重视人力资源工作,才能有效传递企业文化及统一标准,由此来引导员工的行为,以创造更优质产品及提供更完善的服务;才能掌握先进的生产和经营管理技术,使团队更有信心迎接各种挑战。“重视企业的人力资源,的确能帮助企业创造价值或赢得竞争优势”,这句话在企业界已得到共识。

作为中国人力资源行业的领先者,中智公司一直不仅仅着眼于将国际先进的人力资源管理理论和方法引进中国,将其本土化、规范化及普及化;而且,始终致力于不断地研究与探索具有中国特色的人力资源管理理念与



方法,从而使人力资源管理为企业创造更高的价值。同时,非常希望通过各种有效的探索与尝试,研究在人力资源管理领域的新课题和新趋势,分享来自于不同行业的成功经验。

因此,我们很高兴能将首届“东沃杯”人力资源实战案例征文活动中的优秀案例集结出版。通过真实、丰富的案例,为人力资源工作者提供有价值的参考,从而探索行之有效的解决方案。

我想借由南宋著名的理学家、思想家朱熹的一句诗,与大家共勉:问渠哪得清如许?为有源头活水来。希望这本书能为广大的人力资源工作者带来企业管理的创新理念,释放人力资源的创造潜能,使之成为企业发展永不枯竭的动力源泉。

中智人力资源管理咨询有限公司

应 利

应利:

毕业于华东师范大学外语系,获文学学士学位,后又就读于复旦大学法律系,获法学学士学位。现任中智人力资源管理咨询有限公司常务副总经理、中智培训发展中心总经理,同时也是英国 IPMA 公会认证的国际认证培训师、ICF 国际教练联盟认证 ACC 教练,具有十多年大型企业的管理工作及百余场培训课程经验,为众多企业和个人提供人力资源专业咨询和教练服务。



序 二

从事人力资源近二十五年，一路跌跌撞撞，终于让自己在人力资源管理的大海中找到一块礁石，得以喘息。环顾四周，依稀可见很多人力资源从业者，依旧像我过去曾经一样的在挣扎、彷徨、叹息。

二十多年的人力资源职业生涯，让我深知人力资源从业者的无奈、艰辛，也让我明白人力资源所拥有的价值、未来。一直想为我热爱的职业、为我的职业同仁做些什么，但我知道，单靠我一人之力，是无法达成什么的。人力资源管理者只有靠大家彼此相互的支持、鼓励、分享，才能让人力资源管理和从业者得到质的升华。

为此，在曾为世博赞助商的东沃集团有限公司、人力资源和社会保障部《中国劳动保障报》的支持下，在数十家人力资源管理机构、网站的大力协助下，在我的团队共同参与下，我策划举办了首届“东沃杯”人力资源实战案例征文活动，旨在为全国的人力资源管理者提供一个相互分享、借鉴、学习的机会和平台，并尝试将人力资源管理推向专业基础上的实战管理，



让人力资源管理通过管理实效,获得自我价值体现和社会广泛的尊重。

这次征文获得广泛支持,上千篇来自全国各地以及美国、法国、印度、澳洲的征文、让我看到人力资源从业者的热情,但同时也暴露出很多人力资源管理者缺乏发现问题、总结问题、解决问题的能力 and 态度、甚至必要的对人的尊重和礼貌,这对从事“人”工作的人力资源管理者来说,是对自己职业的玷污和毁灭。

作为国内首次举办的大型人力资源实战案例征文活动,在举办过程中还存在很多不足,但“人力资源实战案例征文”会是一个永远的活动,我们会在以后的过程中,不断改进,不断完善,让这个活动成为人力资源管理者的盛会,真正成为中国、乃至世界人力资源管理者相互分享、借鉴、学习的机会和平台。

最后感谢中智人力资源管理咨询有限公司对本书出版的大力支持。

“东沃杯”人力资源实战案例征文发起者

陆 杰



目 录

CONTENTS

“最合适”的误导	1
90 后员工管理心得	4
P 公司向中国西部迁徙过程中遇到的人力资源困境	7
罢工事件处理	10
创业期企业招聘费用优化案例	14
当断不断,必留隐患	18
对薪资设定的心得	24
岗位说明书和企业的招聘	27
高级人才为什么不适合企业?	31
管理不健全如何留住员工	35
伙伴计划	38
建立职位职级体系及人岗匹配	41
侥幸心理下的人力资源管理败笔	46
面对劳动力匮乏时期的员工技能发展	49



老员工引发的管理矛盾	54
连锁零售企业终端员工排班管理	57
培训体系有效构建	64
培训注重规模还是实效	69
企业大学的挑战和解决方案	73
企业人才管理的活水之源	79
浅谈劳动纠纷群体事件处理	86
浅谈制造企业如何留住员工	89
浅析怀孕员工处理	92
情绪疗法化解裁员冲突	95
人力资源对组织变革的作用	99
人力资源管理的计划性	102
人力资源管理推动难思考	106
人力资源管理与企业变革	109
人力资源管理中的“情绪智力”	112
人力资源规划对企业发展变革的意义	115
人力资源如何有效为生产服务	118
人力资源总监的绩效难题	121
如何管理“孔雀型”员工	124
失败的家具制造业人才转接	128
水桶理论新解——企业应该用什么样的人	131
天地华宇内部讲师团队建设	135
违纪员工处理的“法与情”	139

小企业劳动合同管理的思考	142
新时代劳动关系的处理	145
一个制度带来的思索	148
用人性处理员工关系	153
源头预防企业用人风险	156
招聘的前期准备	159
招聘工作细节决定企业得失	162
中美 HR 对裁员的不同处理方法	165
专业对待解除合同	168
后记	171

“最合适”的误导



公司是一家从事环保产品研发、生产、代理销售的科技企业。2012 年公司获得一笔投资,公司决定花大力气,利用充足资金,建设一个覆盖全国的销售网络,为公司发展奠定扎实的基础。为了达成公司这个目标,公司决定招募一名销售总监,来负责销售网络的建立。人力资源部通过各种渠道进行招募,经过几轮筛选和面试,最终 Z 先生和 L 先生进入到公司的最后选择,但最后在选择上,公司内部发生了分歧。

Z 先生,50 岁,在本行业从事销售近 20 年,长期任职于民营企业,从销售员做起,靠自身努力一直做到企业的销售高管,在原来的工作经验中,有成功建立全国性销售网络的经验。

L 先生,37 岁,是名海归,精通英语、德语,有国外环保企业工作经验,回国后,先后在外资企业办事处和上市公司担任销售管理工作,在以往工作经验中,有区域性销售网络的成功建立经验。

两人对待遇要求相差近一倍,Z 先生要求年薪 60 万,L 先生要求年薪 100 万,还要求有带薪假期、培训机会等。更关键的是,对这销售网络的建立,Z 先生和 L 先生给出了两个相差甚远的时间表,Z 先生觉得只需要 10 个月左右,就



能建立,而 L 先生认为,起码要一年半到两年的时间。

公司内部形成两种对立的意见,而且人数相当,谁也说服不了谁。最后,人力资源部总监以“企业用人,不是最贵的就是最好的,而是最合适的才是最好的,Z 先生显然是最适合目前公司的人选”的观点,说服了总经理,结束了这次争议,Z 先生顺利入职,成为公司的销售总监。

在 Z 先生入职半年左右时间,Z 先生没有让公司失望,Z 先生带着他的团队四处奔波,销售网络的建立按照预定的计划顺利展开,这让公司觉得十分欣慰。但半年以后,销售网络的建立速度明显放缓,同时,原先设定的销售网络开始出现各种各样问题,如:制度不全、销售体系不完整,市场推广缺少整体方案等。但公司觉得这是发展中必定出现的问题,并没有引起足够重视。随着销售网络的日益扩大,如何通过管理让这销售网络有效地运转起来,同时,如何管控众多销售点,逐步成为企业关注的重点。在这些问题的处理上,Z 先生明显力不从心。逐渐,Z 先生的工作重点不再是销售网络的建立和公司销售业绩的达成,而是奔波于各地,处理各地的销售和管理问题。而 Z 先生在公司引进代理国外环保产品的业务上,他的语言弱势和理念的不匹配,让 Z 先生毫无建树。

2013 年 7 月,Z 先生由于过度劳累,以及销售网络无法正常运作等原因,向公司提出辞呈。由于原来的销售网络管理以 Z 先生“人治”为主要管理方式,Z 先生离职后,整个销售网络处于半瘫痪中,企业为此蒙受巨大损失。

Z 先生离职后,我尝试按照原来应聘记录上的邮件地址,给 L 先生发了一封邮件,询问他是否愿意再回来尝试一下。L 先生给我回复,他自己在创业,目前正在上升期,对我们所面对的问题,L 先生说:没有规划的销售网络、没有制度支持的销售网络,对企业来说,只是一个个窟窿而已。

这件事对我来说也是一个教训,在聘用争议中,我是站在聘用Z先生的阵营,而且也是“不用最好,用最合适的”理论的忠诚者,但这件事发生后,我开始动摇了,用好人、用对人,绝对不是说起来这么容易,这“最合适”包含太多的含义,甚至是时间跨度,作为人力资源管理者,没有深刻的理解和远见,就会被所谓的理念误导,影响到企业的管理和发展。

专家点评

“最合适的才是最好的”,这个人力资源管理者曾奉为经典的所谓理念,其实是经不起任何推敲的,比如:“最合适”和“最好”的评判依据是什么?现在“最合适”一定是以后“最合适”?企业用人是顾眼前,还是顾未来?

很多人力资源管理者,在企业中充当救火队员角色,在某种程度上,是因为对管理缺乏远见造成的。比如制定制度,只顾解决眼前问题,不去设想考虑未来可能发生的问题,造成只要出新问题,就修改制度;再比如:招不到人,不去探究招不到人背后深层次问题,只是死命地拓展招聘渠道,结果很多企业的人力资源部就像招聘部,而人事经理就像招聘经理。本案例的问题也是出在类似的理念上,无论是对人的选择上、还是人到位后的工作要求上,作为一个研发、生产、代理的高科技产品企业、作为一个覆盖全国的销售网络体系,竟不考虑一个能和国际先进技术接轨的高管,也不去考虑一个覆盖全国的销售网络体系靠什么维系、支撑、控制。

征文作者:李金阁[雨润集团分公司人事科科长]

点评专家:戚永康[应用心理学硕士,十五年企业人力资源管理经验,上海创业基金会创业力评鉴中心执行总监]