

 中国社会科学院创新工程学术出版资助项目

Management



中 / 国 / 管 / 理 / 模 / 式 / 案 / 例 / 丛 / 书

中国企业 人力资源管理案例

余一凡 王建光 张世贤 编著

Human Resource Management Cases in
Chinese Enterprises



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

 中国社会科学院创新工程学术出版资助项目



中 / 国 / 管 / 理 / 模 / 式 / 案 / 例 / 丛 / 书

中国企业 人力资源管理案例

余一凡 王建光 张世贤 编著

Human Resource Management Cases in
Chinese Enterprises



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

中国企业人力资源管理案例/余一凡, 王建光, 张世贤编著. —北京: 经济管理出版社, 2014.11
ISBN 978-7-5096-3414-1

I. ①中… II. ①余… ②王… ③张… III. ①企业管理—人力资源管理—案例—中国 IV. ①F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 229246 号

组稿编辑: 陈 力

责任编辑: 杨国强

责任印制: 司东翔

责任校对: 陈 颖

出版发行: 经济管理出版社

(北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 A 座 11 层 100038)

网 址: www.E-mp.com.cn

电 话: (010) 51915602

印 刷: 三河市延风印装厂

经 销: 新华书店

开 本: 787mm×1092mm/16

印 张: 12.5

字 数: 228 千字

版 次: 2014 年 11 月第 1 版 2014 年 11 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5096-3414-1

定 价: 38.00 元

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部负责调换。

联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974 邮编: 100836

总 序

——把握世界发展趋势 加快中国管理学创新

100年前，以泰勒制为代表的古典科学管理理论的出现具有划时代的意义，从此理性开始代替经验，管理学作为一门科学开始登上历史舞台。此后，管理科学随着时代而不断发展，新观点、新方法、新工具不断出现，逐渐形成了“管理理论丛林”。于是，管理思想和管理理论在不断演变中逐渐得以丰富和发展。

管理学经过百年发展形成了巨大的知识积累，这些管理知识如何为中国管理学创新提供有效的经验和借鉴，中国管理学又如何结合中国文化和情景进行创新发展，这是中国管理学者所关注的焦点。在此，我有几点不成熟的想法与大家分享：

第一，“持续创新”是管理学百年发展的主要特征。

回顾管理学百年发展历程，有研究者认为，整个管理学的百年发展史可以分为四个阶段：科学管理阶段；人际关系与行为科学理论阶段；“管理丛林”阶段；以企业文化理论等为标志的“软管理阶段”。这四个阶段的划分虽可商榷，但基本反映了百年管理学从“以物为本”到“以人为本”的基本路径。

在科学管理阶段，管理理论的着重点主要放在通过对工人动作、行为的规范，以科学的工具和科学的方法来提高劳动效率。

在人际关系与行为科学理论阶段，更偏重于对管理行为本质的思考，并将工作场所视为一个社会系统。管理者为追求效率而使用的管理方法，均与组织中对人的关心相联系。

在“管理丛林”阶段，各种管理理论纷呈，美国管理学家哈罗德·孔茨就提出了“十大流派”。

20世纪80年代，以“企业文化理论”、“学习型组织理论”等为代表的“软管理阶段”，是与技术和社会变化密切相关的。随着互联网兴起和知识经济的产生，人力资本在企业竞争中的作用日益凸显，管理学的发展趋势转向更侧重于无形的组织文化氛围、组织框架内的成员学习以及更深层次的价值观念塑造。

概括讲，管理学百年发展的主要特征是“现实不断发展，理论持续创新”。

第二，中国管理学百年发展经历了三个阶段。

第一阶段是1949年前的“管理学萌芽”阶段。在这一阶段，随着国内民族企业发展，很多企业开始引进西方企业管理的思想，但是还保留了一些东方传统。例如，民国时期的棉纺专家穆藕初，曾几次拜访过被后人尊称为“科学管理之父”的泰勒。1916年，中华书局出版了由穆藕初翻译的泰勒著作《科学管理原理》。此外，还有张謇在南通、荣氏兄弟在无锡创建民族企业，卢作孚创办民生公司、侯德榜等人创建纯碱厂，等等。这些人大都抱有“实业救国”的思想，强调“洋为中用”、“中学为体，西学为用”。

第二阶段是1949~1978年的“管理学初步形成”阶段。在这一阶段，我国社会主义企业管理学初步形成，并建成了独立的、比较完整的社会主义工业体系和国民经济体系。20世纪50年代，我国企业管理主要以学习借鉴苏联模式为主，在全国范围内系统引进了苏联的整套企业管理制度和办法，强调集中统一领导，推行苏联的“一长制”模式和“马钢宪法”，在计划管理、技术管理、经济核算制等方面奠定了生产导向型管理的基础。20世纪60年代初开始，为克服照抄、照搬苏联管理方法的缺点，针对管理学存在的问题，结合国情，我国开始探索与建立社会主义企业管理模式，“鞍钢宪法”、《工业七十条》就是当时具有代表性的成果。

第三阶段是1979年至今的“融合发展”阶段。1979~1992年，我国企业管理模式开始从生产型转向生产经营型，学习国外管理学知识的重点从苏联转向美、日、欧等发达国家，管理学在学科建设、学术研究、教育培训等方面都有很大发展，我国管理学进入全面“恢复转型”阶段。1983年，袁宝华提出我国企业管理理论发展的16字方针——“以我为主，博采众长，融合提炼，自成一家”，为建立有中国特色的管理理论和管理模式指明了方向。在1992年之前，主要是以引进和学习国外先进经验和办法为主。1992年以后，在社会主义市场经济条件下，中国管理学发展更加强调“两个注重”，即注重对先进理论的引进，注重中国经济体制改革的特殊国情。在管理学研究方面，我国学者开始追踪国外管理学研究前沿，国际管理学权威期刊逐渐为国内学者所熟悉。中国管理学研究的规范性得以增强，实证研究方法受到重视，越来越多的管理学研究成果发表于国外顶级学术期刊。总体上，这是一个管理学学科体系不断完善、研究水平不断提高的阶段。

第三，未来中国管理学发展面临新的挑战。

从外部环境看，中国管理学创新面临着市场环境和技术环境的双重不确定性。当前，国际金融危机深层次影响持续显现，世界经济的不确定性明显增强。欧洲主权债务危机还在蔓延，美国经济延续弱势复苏势头，新兴经济体经济增速明显放缓，贸易保护主义

抬头。世界经济增长方式、全球产业结构和工业生产方式都在发生深刻变革。

同时,信息网络、生物、可再生能源等一些重要科技领域显现革命性突破的先兆。人工智能、机器人和数字制造等新技术在工业生产领域的应用推广提速。“第三次工业革命”成为人们热议的话题。数字化、智能化、定制化和柔性化成为世界工业生产方式变革的发展方向。伴随着工业生产方式的变革,还将带来企业发展战略、组织结构和业务流程颠覆性变化。

第四,中国管理学创新需要正确处理的三个关系。

一是正确处理理论引进和本土现实的关系。西方的管理学思想和方法为中国管理学提供了研究基础,中国的企业家和管理研究学者从中学习了很多。但是,单纯的理论引进还不能满足本土现实的需要。中国是制造业大国,但是我国制造业面临着产业创新不足、劳动力成本提高等问题,传统制造业发展模式已越来越难支持制造业的发展。因此,需要实现具有中国本土特征的管理理论和实践创新,从而提升中国企业的创造力和竞争力。在中国管理学未来的发展中,既要立足区域特征和制度特点,也要辅以严谨的方法论支撑大规模的经验研究,使中国管理学研究在国际上得到认可,同时具有强有力的解释和解决问题的能力。

二是正确处理基础理论研究和现实热点研究的关系。现有基础理论研究重视不够,其中一个典型现象是,在商学院的教学、研究中,战略、组织、文化一类课程较为受到重视,而对于生产运营、技术创新等课程的关注程度不高。一些新的管理概念,例如蓝海战略、长尾战略、基业长青等迅速受到业界和学者的关注,但是人们在关注这些热点的同时,还需要重视基础理论层面的研究,还应该进一步强调加强企业基础管理工作。

三是正确处理学院型教育和实践型教育的关系。1990年,MBA教育获得国务院学位委员会批准,我国九所大学开始试办MBA。经过20多年的发展,MBA教育有了长足发展,为经济发展做出了贡献。但在实际发展中,“学院型”教育的色彩较为浓厚,“实践型”教育的特色还显不足。作为专业学位教育,强调的是如何以实际问题为中心开展教育。MBA教育如何做到真正面向企业、贴近实践将是未来必须思考和回答的一个问题。

中国经济快速发展的背后是中国企业丰富的实践,这为管理学理论研究提供了广袤和肥沃的土壤,为国际学术话语体系中“中国元素”的丰富提供了历史机遇。可以预见,未来的中国管理学研究将会更加丰富多彩,也将会更加国际化。

中国企业管理研究会会长 陈佳贵

2012年12月26日

目录

万科：人力资源管理支撑企业发展 / 1

- 一、中国房地产行业背景 / 1
- 二、万科的发展现状 / 3
- 三、万科的人力资源管理策略 / 5
- 四、绩效 / 15
- 五、启示 / 16

华为：规范的人力资源管理不断创造奇迹 / 19

- 一、通信设备行业背景 / 19
- 二、华为的发展现状 / 21
- 三、人力资源管理策略 / 23
- 四、绩效 / 32
- 五、启示 / 34

伊利：全方位管理造就行业龙头 / 37

- 一、乳制品行业发展现状及趋势 / 38
- 二、伊利集团发展历程 / 41
- 三、伊利集团人力资源管理特点 / 44
- 四、伊利集团人力资源管理绩效分析 / 51
- 五、管理启示 / 53

联想：“以人为本”的人才理念推动国际化企业的成长 / 57

- 一、计算机制造行业背景 / 57
- 二、联想的发展现状 / 59
- 三、联想的人力资源管理策略 / 60
- 四、绩效 / 72
- 五、启示 / 73

■ 海尔：人的转变保障企业转变成功 / 77

- 一、家电行业发展现状及趋势 / 77
- 二、海尔集团发展现状及趋势 / 79
- 三、海尔集团人力资源管理特点 / 81
- 四、海尔集团人力资源管理绩效分析 / 91
- 五、海尔集团人力资源管理启示 / 93

■ 中粮：战略性人力资源管理使全产业链战略落地 / 97

- 一、中国食品产业的行业背景 / 97
- 二、企业发展现状 / 99
- 三、人力资源管理策略 / 100
- 四、绩效 / 112
- 五、启示 / 113

■ 兴隆大家庭：数字化的人力资源管理模式 / 117

- 一、辽宁兴隆大家庭商业集团发展现状 / 117
- 二、辽宁兴隆大家庭集团人力资源管理的实践 / 119
- 三、辽宁兴隆大家庭集团人力资源管理的效果 / 125
- 四、辽宁兴隆大家庭集团人力资源管理的启示 / 127

■ 苏宁电器：异地复制式快速成长企业的高绩效人力资源管理 / 131

- 一、苏宁电器发展现状 / 131
- 二、苏宁电器高绩效人力资源管理的实践 / 133
- 三、苏宁电器高绩效人力资源管理的效果 / 142
- 四、苏宁电器高绩效人力资源管理的启示 / 144

■ 三一集团：装备制造业企业的特色人力资源管理 / 147

- 一、三一集团发展现状 / 147
- 二、三一集团人力资源管理的实践 / 148
- 三、三一集团人力资源管理的效果 / 154
- 四、三一集团人力资源管理的启示 / 157

■ 青岛啤酒：百年啤酒企业的人力资源管理分析 / 161

- 一、青岛啤酒发展现状 / 161
- 二、青岛啤酒人力资源管理的实践 / 163
- 三、青岛啤酒人力资源管理的效果 / 168
- 四、青岛啤酒人力资源管理的启示 / 171

■ 海底捞：有特色的餐饮企业人力资源管理策略 / 175

- 一、海底捞发展现状 / 175
- 二、海底捞人力资源管理的实践 / 176
- 三、海底捞人力资源管理的特色 / 185
- 四、海底捞人力资源管理的启示 / 187

万科：人力资源管理支撑企业发展

传统的企业管理中，人只是被视为企业生产过程的参与者，在企业生产效率和竞争力的提高中并没有得到重视，企业对人的管理在相当长的时间里停留在人事管理上。随着现代企业管理理论和实践的发展，人已经逐渐成为管理的第一要素，人力资源管理不仅仅从事工作记录、档案管理等行政事务性工作，而且越来越多地参与到企业的战略决策过程中，成为影响企业长远发展的关键因素。

部分企业甚至将人力资源管理部门视为企业的核心部门，赋予它决定企业战略规划的权利，依靠人力资源管理引领企业发展。这样的企业中，人力资源除了要进行新员工招聘、培训开发、绩效考核、薪酬管理等常规业务外，还要参与企业的战略决策、做好客户服务顾问、开发战略经营伙伴、充当员工代言人等业务。本文以万科企业股份有限公司（以下简称“万科”）为例，简要分析人力资源管理如何做好企业发展的引擎。

一、中国房地产行业背景

房地产业集多种经济活动于一体，既与普通百姓的日常生活密切相关，又与整个国民经济的发展有着千丝万缕的联系，是关系到国计民生的产业，在国民经济中占有重要地位。房地产业包括开发生产、经营、管理以及维修装饰等各个环节，直接和间接关联的产业部门众多，与设计、建筑、建材、银行等行业具有高度关联性，波及面很广，其前瞻效应、后续效应和旁侧效应非常突出。据统计，房地产业能够直接或间接带动多达 50 多个产业部门、几百种产品和服务，对于国民经济发展有着明显的拉动

效应。房地产行业在工业化、城市化和现代化过程中兴起、发展起来，反过来又推动了工业化、城市化和现代化的进展，已经成为现代社会经济大系统中一个重要的有机组成部分。

在中国，房地产业一直是一个比较特殊的行业，中国人似乎对房产具有一种特殊的感情，对绝大多数国人来说，没买房的日子过得特别没有安全感。中国传统文化讲究安居乐业，乐业的前提是安居。千百年来，对中国人来说拥有自己的房子就拥有了安定，只要有了条件，一般人最先想到的是买一套属于自己的房子。在经济和社会调整并发展的今天，尽管租房业已经开始发展，租房设施也越来越完善，但中国人的传统观念仍然被保留下来，对于大多数人来说，房子是一种基本的生活用品，有房子的地方才是家，没有房子任何归属感都是空谈。

中国的房地产业经历了与大多数国家不同的历史。在新中国成立后几十年的时间内，中国实际上是不存在房地产市场的。改革开放以来，我国房地产业作为一个新兴产业，经历了最初的理论突破与试点起步，然后不断地调整，逐渐发展到今天，其真正的产生、发展、壮大至今不过 20 余年。2003 年，国务院出台了《关于促进房地产市场持续健康发展的通知》，首次明确提出：“房地产业关联度高，带动力强，已经成为国民经济的支柱产业。”此后，大量资金进入房地产行业，全国房地产业进入调整发展时期。尤其是 2008 年受金融危机影响，经济出现快速下滑的势头时，国家再次强调房地产业作为国民经济支柱产业的重要地位，并出台了一揽子刺激政策鼓励房地产业发展。1991~2009 年，我国房地产业增加值年均增长幅度为 19.9%，约为 GDP 增幅的 2 倍；房地产业增加值占 GDP 的年平均比重为 4.2%。短短 20 年间，房地产业有过辉煌、有过低落，其作为一种重要的经济杠杆，在城市建设、改善人民生活、促进经济发展等方面发挥了巨大的作用，在经历了几次“疯狂”和调控后，依然在我国国民经济发展中拥有不可替代的地位。

房地产业发展到今天，一方面，整个行业正在逐步走向市场化，各大地产商在激烈的市场竞争中迅速崛起、成熟，已经把品牌战略作为重头戏，越来越多的地产商开始重视品牌建设，重视产品品质，提升自身的竞争力，随着市场化程度的提高，我国正在形成一些有规模的房地产开发商；另一方面，中国的房地产市场仍然是一种不完全开放和不完全竞争的市场，其发展状况不仅与国家宏观政策有着极大的关联，也受到一些具体的政府行为的影响，政府行为的确立与变动，是影响中国房地产业发展的重要因素。在房地产经济运行过程中，由包括房地产业体制和房地产业政策供给者、

房地产经济运行管理者构成的政府行为，在相当大的程度上决定着房地产经济的发展状况。正因为如此，进入 21 世纪后，中国房地产开始了一个近乎疯狂的年代，为了保证其健康持续发展，国家有关部门相继出台了一系列政策措施，希望推动房地产业的规范、有序发展。

对于各大房地产企业而言，如何在市场的繁华和疯狂中保持理性，成为对它们生存与发展的重大考验。房地产业具有资金量大、回报率高、附加值高、风险大等特点，由于其回报率高、利润高，吸引了越来越多的资金进入，推动了房地产市场的繁荣。但毕竟它又是一个高风险的行业，项目投资和收益周期较长，开发管理程序复杂，一旦受市场或政府调控因素影响，其开发或销售达不到预期，巨额投资就有可能出现问题。在市场环境中，中国房地产行业的市场集中度稳步提高，一些大的开发商积极适应市场变化，在调控常态化条件下，面向市场制定科学的发展战略，加快企业转型发展，加大资源整合，以获得更大的发展空间。在这一过程中，如何发挥人力资源管理战略的引领作用，以科学的人才培养、优秀的人才队伍，保证企业发展战略在制定和执行过程中的科学、有效，是现代人力资源管理的一大挑战。

二、万科的发展现状

目前，我国房地产企业的规模优势已经显现，资产规模和利润都呈现出集中趋势。万科作为房地产企业中的翘楚，其产生、发展的历史过程和战略、视野的调整完善，对于其他的房地产商具有借鉴意义。

万科企业股份有限公司成立于 1984 年，1988 年进入房地产行业，1991 年成为深圳证券交易所第二家上市公司，1993 年将大众住宅开发确定为公司核心业务，2006 年公司业务覆盖到以珠三角、长三角、环渤海三大城市经济圈为重点的 20 多个城市，是目前中国最大的专业住宅开发企业，也是我国最大的房地产上市公司。

公司在发展过程中，曾入选《福布斯》“全球 200 家最佳中小企业”、“亚洲最优 50 大上市公司”排行榜，是 2003 年普华永道评选的中国最受尊敬的六大上市公司之一，多次获得《投资者关系》等国际权威媒体的最佳公司治理、最佳投资者关系等奖项，连续六年蝉联“中国房地产上市公司综合实力排行榜”冠军，在北大光华管理案例中心和《经

济观察报》联合推出的“中国最值得尊敬的企业”评比中，万科连续两年名列前 20 名，其市场份额 2005 年以来一直稳定上升，2010 年达到 2.06%，是我国首家销售额突破千亿元大关的住宅开发企业，是中国房地产行业当之无愧的领跑者，“万科”也成为了行业内第一个驰名商标。

万科始终关注在自身专业领域发挥优势、实践社会责任。2006 年以来，万科响应政府号召，积极参与各地保障房、廉租房建设。2007 年，万科在广州建成万汇楼，该项目是国内首例由企业出资、探索低收入人群居住问题的廉租房，被广东省建设厅列入“面向低收入群体租赁住房试点项目”。近年来，万科又主动适应市场变化，致力于引领行业节能减排，持续推进绿色建筑。2007 年，万科第一次向市场交付工业化建造的住宅产品，从那时起到现在，工厂化制造已经累计减少能耗 3084 万千克的标准煤，实现二氧化碳减排大约 7689 万千克。2011 年，公司共成功申报绿色三星项目 273.7 万平方米，占全国总量的 50.7%。

目前，万科进入国内的城市数量 60 多个，总体来说，万科的全国布局已基本完成。在万科成立 30 周年之际举办的媒体见面会上，万科明确表示，除了要继续提升住宅市场占有率，未来万科将实现从产品提供商转型为城市配套服务商。精明的万科人已经意识到：国内房地产每年巨额销量不可持续，万科在第四个十年一定会遇到行业天花板。因此，他们需要提前下手，及早布局。与其他房地产企业大举进入商业地产相比，万科一直认为还没有发现好的商业运营模式，在进入商业地产领域时相对谨慎。与此相对应，万科有两个领先于同行的战略考虑。其一是希望逐渐参与到养老地产中去，万科认为，养老问题在不久的将来会成为国人普遍重视的问题，而养老与地产相关，万科未来要成为城市配套服务商，可以考虑积极参与到养老地产中去；其二是考虑未来会逐渐参与到建造和经营垃圾场领域中，希望利用万科已有的绿色环保技术能力，从中获得机会，建成公园式的垃圾场，继续为创造美好的生活空间贡献力量。

转型城市服务商是万科的中长期目标，中短期目标仍是地产销售的持续增长，万科在美国旧金山与铁狮门合作的项目已开工，该项目为旧金山近年来最大的地产项目。按万科设想，未来海外项目投资比重将提升至 20%。

当然，无论是中长期的战略转型，还是目前海外项目的发展，成功与否的关键在于人们观念的转变，在于团队的转型。

三、万科的人力资源管理策略

房地产业尽管是一个高收益、高回报的行业，但也存在着较高的风险，尤其是中国的房地产市场起步较晚，发展至今仍然存在着诸多不成熟、不完善的地方，中国房地产业的发展不仅受市场因素的影响，更会受整体经济发展水平和政府宏观调控的影响，企业稍不留神就有可能折戟沉沙。而在房地产市场几经波折、几番疯狂之后，万科非但没有湮没无闻于众企业之中，反而成为行业的领头羊，在背后支持其迅猛发展的，是其独具特色的人力资源管理体系。

（一）准确的人力资源战略定位完美契合企业发展方向

万科诞生于 20 世纪 80 年代，当时的企业生长环境很不规范，资源有限而且生存压力极大，但企业创立伊始就提出了富有理想主义色彩的企业精神，吸引众多人才汇聚万科。当时万科的人力资源政策以精神鼓励为主，物质利益的分配均等，公司倡导超功利的价值观，常以优秀的创业者事例激励公司员工，激发了万科第一代创业者的奋斗热情，他们往往一人身兼数职，加班加点而又自得其乐，开启了万科最初的艰难创业之路。

在经历了最初的原始积累阶段后，万科意识到，要想健康发展，必须着手长远规划，战略先行、理念先行，万科逐渐走上专业化、制度化发展道路。此后的发展过程中，几乎企业的每一次壮大、转型，都能够看到人力资源管理的积极支持和完美契合，当然这首先得益于万科准确的人力资源管理定位。

1991 年，当绝大多数企业还在强调土地和资金的重要性时，万科明确提出了“人才是万科的资本”的理念，强调员工不只是一种生产要素，而且应该是企业的合伙人。1992 年，公司向全体员工颁布《万科职员手册》，全面阐述了万科的价值观、内部基本规章制度，成为公司成立以来人才理念及人力资源管理的第一本指导性文件，标志着“人才是万科的资本”的理念从概念走向具体。既然人才是万科的核心竞争力，事关公司的前途与命运，那么万科对“人才”的要求自然不低。王石曾在一次演讲中提出：“万科开发房地产不只是单纯为客户提供住所……不仅要有推销新生活方式的信念，还要有创造城市文化的责任感……这就要求万科人要有理想、有文化素养。”万科对企业自身的高定

位，反映到人员上便是对万科员工的高要求。

具体来说，此时万科的人才理念和要求主要包括：①用人坚持德才兼备，以德为先，要求职员的一切职务行为必须维护公司利益，并对社会负责；②协调好物质奖励与精神奖励的关系，为职员提供较为宽松的工作环境和宽余的生活消费，有效激励员工；③注重政策的连续性，鼓励长期服务，企业在充分考虑获利能力、职员期望及承受能力的基础上，给出长期和短期发展目标，员工能够明确自我定位并提早准备；④拒绝承包制，防止资源流失，明确了公司对员工的回报体系，在防止资源流失的同时，加强公司资源内部流动、调配的可操作性。

1995年底，万科提出了“创造健康丰盛人生”的经营理念，这一理念不仅意味着公司要持续提供超越客户期望的产品和服务，持续提供超越投资者期望的回报，更意味着公司将持续提供超越员工期望的发展空间和薪酬，让员工自豪。其中所蕴含的人才理念的主要内涵包括：①重视工作与生活的平衡。工作不仅仅是谋生的手段，工作本身更应该给员工带来快乐和成就感。而工作之外，公司鼓励所有的员工追求身心的健康，追求家庭的和睦，追求个人生活内容的极大丰富。②为员工提供可持续发展的空间和机会，鼓励员工和公司共同成长。企业要为员工创造一种健康的工作环境、丰裕的工作内容与和谐的工作氛围，在满足其基本生活要求外，还要为其实现理想的生活方式和奋斗目标创造条件。员工则要帮助企业实现自身的增值和发展，完成企业承担的社会职责。③理解人的社会性本质，不能仅仅从企业与个人的经济交换关系看待人，不能以牺牲人为代价换取企业利润，企业作为健康人的集体，有责任关心、爱护每位成员，在充分尊重个性的前提下，倡导健康的工作及生活道德规范。

随着万科的快速发展以及公司以人为本理念的深入人心，万科人力资源部不满足于只是作为一般的行政职能部门、进行常规的人事管理工作，而希望能够为公司做出更大贡献。2001年，万科人力资源部全体工作人员经过两天的会议讨论，对人力资源部门在公司发展过程中的使命做出了重新定位，以便为公司实现自己的战略发展提供更大的支持。在这次会议上，人力资源部门被赋予了三重角色：管理层的战略合作伙伴、公司内部变革的推动者以及方法论专家。而与此相适应，万科的人力资源总监被公司授予一项特殊的权力——一票否决权，即如果在开设新项目时，人力资源负责人认为没有与之相匹配的人力资源，那么他就可以有权否决项目。在整个万科集团包括董事长在内，只有人力资源部门拥有这样的权力。把人力资源放到战略高度，是现代企业管理的方向，但行业内没有哪一家企业能赋予人力资源部门如此大的权力。

作为管理层的战略合作伙伴，意味着人力资源部门的员工不是纯粹意义上的雇员，他们作为专业人士，应该对企业的发展战略先知先觉，能提前预见并参与影响战略决策的过程，要从人员的配备、组织结构、内部管理流程等方面，在战略实施过程中，第一时间制造思路。作为公司内部变革的推动者，人力资源部为适应公司发展的需要，制定了全新的管理理念，为员工提供可持续发展的机会空间，同时也对跟不上公司发展要求的员工实行末位淘汰，并改变了以往用人全部内部培养的原则，大胆从其他企业聘用一批与公司理念相符的经理人。作为方法论的提供者，人力资源管理部门在万科大规模扩张、跨区域经营过程中，努力解决如何与当地亚文化结合的挑战，研究如何在尊重当地文化的同时，让所有的同事认同万科的文化和理念。

2004年万科提出新一轮的10年目标：继续领跑中国房地产市场，实现精细化和有质量增长的目标，到2014年实现销售收入1000亿元，利润达到100亿元，全国住宅市场的份额增长到3%。在“做千亿级企业”的目标下，万科人力资源管理者又提出三个新的战略目标：①寻找和培养千亿元级企业所需要的高级管理人才；②组织结构的调整 and 业务流程的重组，以保持万科核心竞争力；③保持和调整企业文化，使之能够随着时代的进步而进步。在这种新的人力资源战略支持下，2010年，万科率先成为全国第一个年销售额超千亿元的房地产公司。2011年，万科实现销售额1215.4亿元，业绩再创新高。而这一骄人成绩，在相当程度上得益于万科的人力资源战略定位，对人永远尊重，为优秀的人才创造一个简单和谐、富有激情的环境，创造健康丰盛的人生是万科成功的首要因素。

（二）尊重人的企业文化留住人心

有“蓝色电脑公司巨人”之称的IBM公司，其核心价值观被具体化为三条原则，其中之一就是“尊重个人”。IBM公司的“尊重个人”既体现在“公司最重要的资产是员工，每个人都可以使公司变成不同的样子，每位员工都是公司的一分子”的朴素理念上，更体现在合理的薪酬体系、能力与工作岗位相匹配、充裕的培训和发展机会、公司的发展有赖于员工的成长等方方面面。对于万科来讲，“尊重人”同样是其公司的核心价值理念之一，这一理念及其所蕴含的丰富内容为公司汇聚了大批优秀人才，并且在增强公司凝聚力、创造和谐而富有激情的工作氛围、为公司培养人及留住人方面有重要作用。

王石曾经在《我的观点》中写道：“20年的发展历程不断印证，人本主义和对人的尊

重构成了万科企业文化的重要特征，我们坚守人文主义的理想，坚持对人的尊重，这是万科 20 年来值得骄傲的成绩，也是万科成功前行的关键。”在 2004 年的新春致辞中，王石用了大量篇幅谈“尊重人”：“尊重人，意味着平等、理解、信任、宽容。在万科，我们强调每一位员工在人格上平等，公司尊重而且必须维护他们的人格尊严。公司对每位员工都有严格的要求，为每位员工提供公平的回报，并为公司职员提供充分的发展空间。尊重人，意味着坚守高尚的职业道德，坚守阳光照亮的体制以及对健康丰盛人生的执着追求……尊重人，是诞生创新精神的土壤……”

在具体实践中，万科“尊重人”的理念，最基本的是三个方面，第一是隐私权，第二是选择权，第三是机会均等。

万科把“以人为本”作为其人才理念的中心，这意味着企业将每位职员都像普通人一样对待，认为他们拥有普通人的要求和特性。万科提倡人性的管理，首先就把隐私权摆在重要的位置。按照中国的传统习惯和企业理念，一个人进入企业后，会与企业方方面面产生联系，甚至有了个人生活问题，也习惯于向单位领导请求帮助指导。一般企业的氛围是上班是同事，下班是邻居，总是生活在一个小圈子里。从管理上讲，这种传统的安排是非常方便的，因为在深圳，住房主要靠公司解决，公司将员工集中安置在一个或若干小区里，也可以统一安排班车接送。但这与万科创造丰盛健康人生的理念明显不符，所以万科一开始买房时就明确把宿舍散开，这儿两套，那儿三套，目的是把上班和下班非常清楚地分开，还给员工足够的隐私空间。在万科，无论多高的管理层，包括王石在内，业余时间去职员家一定要提前打电话，以征得对方同意。

万科尊重员工的选择权。万科摒弃了传统管理体系中下级必须无条件服从上级、职员必须无条件服从公司需要的惯例，从尊重员工的个性、尊重员工的个人意愿的角度出发，尊重员工的选择权利。在万科，职员的去留，公司从来不设障碍，对于离职的职员，如果是职员的主动选择，公司予以理解和尊重；对于离开后想回归的人才，万科也会张开欢迎的怀抱，不少万科职员曾“几进几出”，同样得到了公司充分的认可和相应的发展空间；内部调配制度灵活简便，为员工创造更多的内部流动及发展机会。万科有一项强制规定：公司出现空缺职位首先内部招聘，如果员工本人愿意去，下家愿意要，那么上家必须放，这实际上为员工提供了不断尝试新挑战的机会，营造了公司和职员双赢的局面。

为了拓宽职员的职业生涯发展方向，使职员获得更大的选择空间，万科一直不遗余力地创造条件和机会，哪怕是万科培养的人才出走后也能够获得更大的发展空间。万科认为，职业经理人的最大特点是市场化和可流动，有机会为行业培养更多的优秀人才，