

REN

LI ZIYUAN GUANLI BENTU ANLI JIEXI

人力资源管理

本土案例解析

董临平 康 青 陆 军 / 编著



立信会计出版社

LIXIN KUAJJI CHUBANSHE

人力资源管理本土案例解析

董临萍 康 青 陆 军 / 编著

立信会计出版社

图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理本土案例解析/董临萍等编著. —上海:立信会计出版社, 2005. 11

ISBN 7-5429-1566-5

I. 人… II. 董… III. 劳动力资源-资源管理-案例分析-中国 IV. F249. 21

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 135035 号

出版发行	立信会计出版社
经 销	各地新华书店
电 话	(021)64695050×215 (021)64391885(传真) (021)64388409
网上书店	www.Lixinbook.com (021)64388132
地 址	上海市中山西路 2230 号
邮 编	200235
网 址	www.lixinaph.com
E-mail	lxaph@sh163.net
E-mail	lxzbs@sh163.net (总编室)

印 刷	立信会计常熟市印刷联营厂
开 本	787×960 毫米 1/16
印 张	18.25
插 页	2
字 数	365 千字
版 次	2005 年 11 月第 1 版
印 次	2005 年 11 月第 1 次
印 数	3 000
书 号	ISBN 7-5429-1566-5/F·1410
定 价	27.50 元

如有印订差错 请与本社联系

QIAN YAN

前言

在任何组织中,人力资源管理都是一项关键的管理职能,人力资源的有效开发和利用能够帮助组织赢得可持续发展的竞争优势,这一点已经是人们的共识。科学地从事人力资源管理工作,有效地履行人力资源开发职能,是每一个管理学专业的学生必须具备的职业素质。因此人力资源管理课程已成为管理学科的核心课程之一,也是每一位管理类专业学生的必修课程。显然人力资源管理课程与组织运营的实际密切相关,具有较强的实践性和可操作性。因此从教学实践来看,人力资源管理案例教学法成为传统的以理论讲授为主的教学方式的必要补充。

本书正是作者多年人力资源管理案例教学经验的总结,适用于人力资源管理案例的教学。全书按照一般人力资源管理教材的体例,将人力资源管理职能综合成为五篇内容:第一篇为“人力资源管理引导案例”,所收录的案例主要涉及人力资源管理绪论中的知识点,主要的目的是展示组织人力资源管理实践的内容,帮助学员在分析案例的过程中明确人力资源管理部门,人力资源管理专业人员的职责定位;第二篇为“人力资源计划与招聘”,所收录的案例主要涉及人力资源规划、工作分析以及人员招聘等职能;第三篇为“人力资源培训与开发”,所收录的案例主要涉及人员培训、绩效评估以及职业生涯规划与管理等职能;第四篇为“人力资源激励与薪酬福利”;第五篇为“人力资源沟通与冲突处理”。

本书具有如下特点:一是案例内容具有针对性,本书中的人力资源管理案例针对人力资源管理教材,充分体现教材的内容和基本观点,通过激发学生深入细致地思考、讨论、分析和评价案例,能够达到更好地理解所学的理论知识,掌握相关知识点的目的;二是案例形式注重多样性,从增强教学效果的角度考虑,我们围绕相关的人力资源管理职能,安排了文件案、角色扮演等多种形式的练习;三是案例容量突出层次性,遵循由浅入深、由小到大、由简单到复杂的原则,我们在选择案例时尽量做到描述性案例和综合性案例的合理搭配。描述型案例比较简单,所涉及的是单一的人力资源管理职能,侧重于帮助学员提高对人力资源管理理论的理解、掌握和初步运用的能力;综合性案例则相对比较复杂,涉及多个人力资源管理职能领域,侧重于提高学员的综合分析能力,最终实现由知识向能力的转

化;四是案例使用具有启发性,本书每个案例的后面,都附有“案例分析指南”,分别从相关知识点、主人公面临的主要问题、产生问题的主要原因、可能的解决方案、一般规律总结等方面,对案例展开言简意赅的分析。既为学员提供了一个基本的分析框架,又给学员留有进一步思考和分析的余地。

本书可供管理类专业的本专科学生教学使用,也可作为企业内训,MBA 学员或管理人员的自学用参考书。

本书第一、第二、第三篇的案例以及案例分析指南的编撰由董临萍负责,第四篇的案例以及案例分析指南的编撰由陆军负责,第五篇的案例以及案例分析指南的编撰由康青负责,全书由董临萍统稿。本书在编撰过程中,立信会计出版社的戎其玉老师给予了热情的指导和支持,在此表示感谢!本书难免存在缺点和不足之处,恳请各位读者赐教。

作 者

二〇〇五年十一月于书香苑

M U L U

目 录

第一篇 人力资源管理引导案例

案例 1 爱玛集团	3
案例 2 BBS(泰国)有限公司	8
案例 3 佳华电子设备有限公司	14
案例 4 罗森公司	19
案例 5 讯友科技有限公司	25
案例 6 卓越化工产品有限公司	31
案例 7 光辉公司	37
文件篓练习 1 家乐超市	43
文件篓练习 2 波顿电子元件厂	45
文件篓练习 3 瑞华地段医院	49

第二篇 人力资源计划与招聘

案例 8 华日公司	53
案例 9 WW 网站的招聘策略	56
案例 10 HI 公司的工作说明书	60
案例 11 S 市人民医院的护理部	63
案例 12 DJ 数码公司	69
案例 13 KK 公司的继承人	73
案例 14 健康之友服务公司	78
角色演练 1 重复招募努力	85

角色演练 2 解雇面谈	87
角色演练 3 拒绝一位迫切的应聘者	90
角色演练 4 招聘面谈	92

第三篇 人力资源培训与开发

案例 15 三瑞制造公司	97
案例 16 华夏银行商业信贷部的绩效评估	99
案例 17 左右为难的经理	102
案例 18 徐杰的困惑	106
案例 19 三灵医院	110
案例 20 冯先生的困惑	114
案例 21 申华公司	118
案例 22 海晟公司上海分公司的管理危机	125
案例 23 华仁集团	130
案例 24 张鸣的选择	135
案例 25 陈平的抉择	140
角色演练 5 绩效评估会谈	147

第四篇 人力资源激励与薪酬福利

案例 26 吉祥餐厅	151
案例 27 LFC 公司面临的难题	154
案例 28 成长的烦恼	157
案例 29 丁石网站	161
案例 30 上海立科实业总公司	165
案例 31 天声公司的技术服务部	173
案例 32 大同劳动防护用品厂	176
案例 33 江南晚报	181
案例 34 南方大学公共关系学系	185
案例 35 三瑞德公司的薪酬计划	191
案例 36 LDL(中国)公司	196
案例 37 S 市康桥集团有限公司	205

案例 38 申江精细化学品有限公司	215
-------------------------	-----

第五篇 人力资源沟通与冲突处理

案例 39 东海市商业投资总公司	223
案例 40 辞职风波	228
案例 41 江南鞋业公司 BB 鞋开发经过	232
案例 42 GH 公司技术中心的人才流失现象	236
案例 43 双迟集团的困境	240
案例 44 谁去参加培训	246
案例 45 天下没有不散的宴席	251
案例 46 抉择	256
案例 47 永成公司的矛盾与冲突	263
案例 48 装修风波	268
案例 49 金银湖水族馆的故事	276
角色演练 6 提高倾听技能	281
角色演练 7 多边谈判	283

人力资源管理 引导案例



跨入新世纪,人力资源管理在组织中的地位和作用在不断发展和变化。日益增强的有效人力资源管理正在影响着组织的行为。不论是大的组织还是小的组织,在外部环境不断变化的今天,组织要想取得竞争优势,不能仅仅依靠传统金融资本的运作和领先的科学技术,还必须依靠人力资本的优势来维持组织的竞争优势,并使组织取得成功。无论是人力资源管理者还是直线管理者,都必须清晰地认识到这点。

每个组织的成长都有一定的规律,相应地,在其不同的发展阶段对人力资源的要求也是不同的。因此,人力资源管理与开发工作也应有所区别。比如,在人员招聘与解雇方面,在企业发展初期,企业需要合作和奉献精神,招聘时主要考虑受聘人员的基础知识、人际关系能力和责任心。在企业发展中期,主要考虑人员能否增进企业的知识、提高企业的效率以及工作是否具有可替代性。在企业发展后期,企业变革频繁,主要考虑人员是否利于组织的稳定,对企业未来的贡献能力以及企业对其依赖性的大小。

组织的战略可以分为三个层次:总体战略、竞争战略和职能战略。人力资源管理战略作为职能战略的一部分,是从组织的竞争战略延伸的,因此,组织的竞争战略将决定人力资源管理的模式。根据波士顿矩阵对组织竞争战略的划分,采用问题类竞争战略的组织,在人力资源管理上将更多强调个人与团队的灵活工作,强调开放的管理风格,鼓励员工多做合同以外的工作,但对人员的开发工作则很少。采用明星类竞争战略的组织,将存在相当规范的人力资源管理部门,其首要的职责掌握在直线经理手中,人力资源管理的重点在于通过谨慎的招聘和甄选工作以挑出合适的候选人,同时实施内部培训和发展方案以培养雇员的忠诚,定期对员工进行系统的绩效评估等。采用现金牛类竞争战略的组织,人力资源管理的职能主要是为组织提供良好的人员配置,由于有高额边际利润,组织能够从事高成本的人力资源管理活动。采用狗类竞争战略的组织,其人力资源管理活动要面对改善和降低成本的持续压力,所以其工作重点将是缩小规模,裁员,以及加强管理特权和强调向下的沟通。

随着人力资源管理对于实现组织战略的重要性得到越来越多的重视,直线经理和人力资源管理经理具体承担的人力资源管理职责,也在发生变化。直线经理开始承担越来越多的人力资源管理的职责。总体上看,人力资源管理者保留有关工作评价、制定薪酬福利制度的权利;直线经理则具有员工评价、绩效水平反馈、实行奖惩、解雇和招聘等方面的责任。但是,人力资源管理者在将这些人力资源开发的权利逐渐移交的过程中,必须与直线经理紧密配合,表现在以下方面:制定人力资源开发政策和操作程序的框架,以确保贯彻企业的政策并符合法律的要求;作为专家,对工作设计、甄选技巧、绩效评估等人力资源开发问题提供建议和指导;培训直线经理,使她们拥有恰当的技能。



爱玛集团

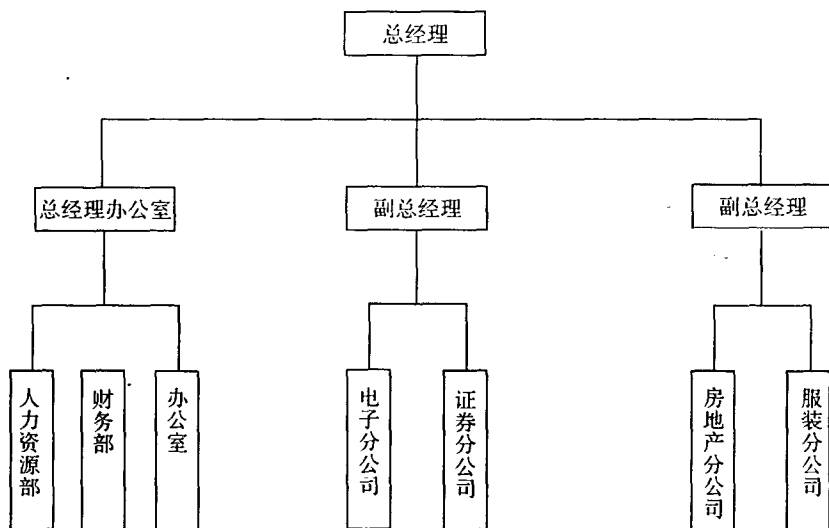
爱玛集团的前身是苏南某一小镇的服装加工企业。20世纪80年代初,改革的春风吹遍了神州大地,一大批各行各业的弄潮儿乘机各显神通。爱玛集团的创始人吴源就是其中的一个。当时,在我国沿海城市,乡镇企业的发展如火如荼。吴源身处交通便利的江南小镇,耳听耳闻,消息灵通,早就看准了这一千载难逢的机遇。经过精心的计划和准备,吴源找到了当时担任某一乡镇企业厂长的姐夫,决定挂靠在乡镇企业成立一家服装加工厂。

1982年,吴源的爱华服装加工厂正式成立。最初,该厂的产品主要是来料加工生产一些简单的衣服和裤子,产品主要面向农村的客户。几年以后,爱华服装厂由于交货及时,质量保证,赢得了信誉,企业也因此不断发展壮大。在完成初步的资本积累以后,吴源已经不满足于现状了,他决定转变企业的产品种类,不再仅仅搞简单的来料加工。经过精心的调查研究,吴源看到了西服市场的巨大潜力。于是在1987年,吴源从银行贷款,购买设备,聘请专业设计人员,开始生产男装西服,爱华服装厂也随之改名为爱玛服装公司。

应该说,吴源具有一个企业家的基本素质,他善于把握商机,果断决策,同时又具有良好的人际协调能力,一些在常人看来很难处理的问题,只要吴源出马,往往在谈笑间就顺利解决了。他具有丰富的人生阅历和经验,精力充沛,心思缜密,敢于创新,具有远见卓识,善于从失败中总结教训,更善于从成功中总结经验。

1992年4月,吴源开始了二次创业。当时正是房地产业蒸蒸日上之际,吴源大胆地在上海投资房地产业,用5年的时间取得了巨大的成功,使公司获得高速的发展,也令公司在上海众多的房地产企业中初露锋芒。在房地产开发上取得巨大成功后,吴源并没有满足现状,善于审时度势的他,早就瞄准了如日中天的IT行业。早在1995年,他就在上海成立了一个经营部,当时只是简单地做些电脑及软件的零售经营活动,1997年开始,吴源迅速加大对经营部的投入,招兵买马,将经营部扩建成爱玛电子分公司,分公司的业务也迅速扩大到电脑维修维护、软件开发设计、网络等,同时分公司也一直在努力寻求合作伙伴,试图扩大经营业务,以便争得更多的市场份额。

到目前为止,爱玛集团的业务已经拓展为包括房地产、电子、证券和服装等在内的跨行业多项业务。其中,房地产和服装是该集团主要的利润来源。图一所示为爱玛集团的组织结构。



图一 爱玛集团组织结构

目前爱玛集团总公司共有员工 400 人,其中高层管理者 5 人,中层管理者 15 人。在管理层的学历结构中,硕士研究生 4 人,本科生 15 人。在高层管理者中,除吴源外,还有吴兵,是吴源的堂弟,大学本科毕业,主管服装分公司和房地产分公司的副总经理,以往一直协助吴源主持公司的日常事务,工作能力一般,但是有较强的人际沟通能力,在总公司的人缘较好;胡冰,吴源妻子的弟弟,负责电子分公司和证券分公司的副总经理,他大学本科毕业,精通目前电子行业的情况,比较实干,为人固执,有较强的自尊心,最讨厌别人说他是靠关系,而不是靠真本领当上这副总经理的。王萍,吴源的妻子,主管爱玛集团的财政大权。另外,还有一个重要的高层人物是高静,她是吴源的远房亲戚,主管公司的办公室工作,她学历低,只是高中毕业,但是她为人泼辣,做事麻利,总公司的很多员工虽然不敢得罪她,但是内心根本看不起她。

随着公司的规模日益扩大,人员日益增多,事务也越来越繁杂,吴源已经感到了工作压力,他认为从公司发展的长远角度考虑,必须及时为公司招聘、培养人才,才能突破公司发展的瓶颈。所以,在公司最近几年的发展中,吴源已经在公司的发展过程中广泛吸纳人才,充实到各分公司的管理层。爱玛集团吸纳人才的途径:除很少一部分是从内部提拔的本公司员工以外,更多是从外部的人才市场或人才交流中心招聘来的,也有一部分高级管理职位的空缺是通过与猎头公司接洽而填补的。近来,随着海外留学人员回归的热潮兴

起,吴源和他的人力资源部经理还想招募一些合适的“海归派”人士。

比如现任服装分公司的财务部经理李小丹,当时是非上海生源的大学毕业生,留沪非常困难,但是吴源在面试过后,认为她做事认真,思路清晰,循规蹈矩,适合做财务管理工作。于是果断决定把她留下,还想办法解决了户口问题,使李小丹能够安心工作。事实证明,李小丹确实工作勤奋,业务能力很强,有较强的协调组织能力,所以,两年后,她就升任服装分公司的财务部经理。在她的努力下,整个服装分公司的账目清晰,资金运转良好,集团的财务制度得到了很好的贯彻执行。

与大多数民营企业的成长经历相似,随着集团资产规模的急速扩张以及业务的拓展,爱玛集团老总吴源感到目前正面临着许多棘手的新问题。

其中之一便是频繁的员工流动和离职。吴源一贯认为,人力资源非常重要。作为一个大集团公司,要想在日益变化的市场环境中求得生存,人力资源是根本,尤其是中、高层管理者。但是令吴源感到困惑的是,近年来,公司的规模越做越大了,员工的薪水,尤其是管理人员的薪水,也越加越多了,但是人员的流动率反而比往年要高了。

吴源曾就这个问题,请过一个咨询公司来诊断。咨询公司的意见是,流动率过高的原因是多方面的。基层一线工人流动率高,其原因是缺乏必要的责任心和忧患意识,打工心理十分普遍,员工对公司根本没有认同感和归属感。

而管理层,尤其是中层管理者的离职,原因在于爱玛集团整个的管理体制和模式,存在很多不合理的地方。比如,尽管目前公司的规模比以前的那个服装加工厂已经扩大好多倍了。但是,爱玛集团的决策机制还是秉承以往的高度集权化的方式,在大多数情况下,决策的做出依然是凭借吴源总经理的经验,下属的一些不同看法很难起到决定作用。另外,爱玛集团几乎所有的人事任免权和财权,全部集中在高层决策者那里。也就是说,员工的招聘、加薪、晋升和罢免等等人事权均集中在集团的最高决策层。中层管理人员几乎很难发挥应有的作用,往往只是上下级之间的传声器。爱玛集团的财务权力相当集中,主要是通过部门详细预算的审批来实现企业的成本控制。集团中层管理者几乎没有什么财务审批权力。另外,公司也缺乏必要的培训机制,缺乏对员工,尤其是中层管理者的培训和职业生涯管理,同时,集团内部晋升也缺乏明确的规章制度的规定。一旦出现职位上的空缺,往往是经理临时任命一个代理人员,然后通过外部招聘的方式填补空缺。

爱玛集团家族式的企业管理体制,往往使真正的人才无用武之地,员工心怀不满而纷纷流失。

咨询公司的诊断结果,令吴源深以为然,但是,他感到找原因不是最根本的目的,目前最重要的是应该在找原因的基础上,进行必要的改革。几乎所有爱玛集团的高层管理人员都认为,集团内部的管理问题相当严重,如果不及时加以整改,将给整个集团的发展带来很大的障碍。



案例分析指南

主要知识点

☆ 民营企业,尤其是中小型民营企业的人力资源管理现状、企业规模以及体制的特点所导致的在人力资源管理方面的优势和劣势;

☆ 人力资源管理的核心职能在于激励员工,管理者对于如何有效激励员工应该有清晰的认识;

☆ 一般员工与核心人才或管理人才的需求不同,企业应该针对不同员工的需求,采取有效的激励措施。

主人公面临的主要问题

作为爱玛集团的老总,在公司快速成长的同时,吴源发现公司也面临着很多问题,最主要的发展瓶颈在于人才的缺乏,公司员工的流动和离职非常频繁,这对公司的发展造成了很大的负面影响。

产生问题的主要原因

☆ 公司一线员工的流失和离职,主要原因在于他们缺乏必要的责任心和忧患意识,打工心理十分普遍,员工对公司没有认同感和归属感;

☆ 管理层(尤其是中层管理者)的离职,原因在于爱玛集团整个的管理体制和模式存在诸多不合理的地方,管理人员的成长和发展空间有限,决策也呈现集权的特点,从而导致员工产生人才无用武之地的想法,心怀不满而纷纷离职。

可能的解决方案

☆ 针对一线员工的离职意向,公司应考虑从增强其主人翁责任感着手来解决问题:可以通过加强企业文化建设,增强员工对组织的认同感;同时还可以通过员工持股方案等措施,从体制上加以改变,使员工也能成为公司的主人,消除其打工心态,从而增强责任感;

☆ 针对管理人员的离职,公司需要加强职业生涯管理,为管理人员提供更多的成长空间和成长机会。帮助人才找到用武之地,使他们感到在爱玛公司能真正实现自身的价值,愿意与公司一起成长和发展。

一般规律总结

民营企业由于自身规模和体制的限制,往往在人力资源管理的用人、留人等方面显得力不从心,但是人才问题是企业发展的瓶颈,只有解决好人才的问题,才能保证民营企业的基业常青。民营企业可以充分发挥自身灵活性的特点,从转变体制上入手,真正吸引和留住有用之才,毕竟企业的发展,需要越来越多职业化的管理人才。



BBS(泰国)有限公司

BBS(泰国)有限公司的两个主要管理人员:何桑和马书恒正在考虑制定公司的发展战略问题,以便确定这家合资公司在未来5年内的发展方向。因为一个月前,公司的管理层得到确切消息:公司的一个主要投资方——总部设在美国的D公司决定将从这家合资公司撤资,其撤资的原因据说是因为公司高层认为,与BBS(泰国)有限公司的这种合资关系已经妨碍了D公司在东南亚危机结束后,经济得到快速发展的东南亚市场上获得一席之地。

何桑和马书恒也已经意识到BBS(泰国)有限公司中存在诸多问题。来自不同国家和地区的员工之间由于语言、文化背景等方面的诸多差异,存在很多冲突与不一致。这种冲突所带来的负面影响越来越大,以致影响了公司的日常运作和经营绩效。正如何桑所说,公司在本土化的过程中,产生了很多问题,可以说本土化进程是完全失败的。作为公司的主要管理者,何桑和马书恒在实践工作中,逐渐了解了泰国经理、中国台湾地区技术人员、美国项目顾问以及泰国本地一线工人之间的差别,他们正在考虑怎样才能更好地平衡公司所有员工的技术和能力,以便使公司的气氛更加和谐,员工与管理层之间彼此更加团结协作,进一步提高生产效率。

以下是有关BBS(泰国)有限公司的背景介绍:

BBS(泰国)有限公司成立于2002年,是一家专门生产、销售和运输办公设备的公司。当时三家泰国的公司:A公司、B公司、C公司决定合作建立一家办公设备生产公司。一年后,D公司也加入进来,最终成立了BBS(泰国)有限公司。公司的股东结构如表一所示。

表一

BBS(泰国)有限公司的资金结构

公司名称	总部地址	占有股份	公司名称	总部地址	占有股份
A公司	中国台湾	30%	C公司	泰 国	25%
B公司	泰 国	25%	D公司	美 国	20%

其中 A 公司是海天集团的全资子公司。海天集团是一家总部设在中国台湾的大型家族企业,该公司业务范围极广,包括建筑、金融、贸易以及办公设备的生产销售等领域。A 公司在 20 世纪 60 年代中期,主要是在台湾地区销售办公室复印机的。到了 70 年代中期,该公司与日本的一家企业达成了协议,扩大生产规模,新建了铁制办公设备生产线。10 年后,A 公司在台湾市场站稳了脚跟,并结束了与日本公司的协议,最终发展成为在台湾地区最大的办公设备制造商。有数据表明,到 1995 年为止,公司在办公设备市场上的占有率已经达到 38%。如今,公司主要的生产业务,除铁制办公设备以外,还包括其他的办公室自动化设备。公司生产的产品质量好,定价合理,售后服务周到,在市场上享有良好的声誉。从 80 年代初期起,公司在所有产品的生产过程中实行了全面质量管理,如今,公司的产品均通过了 ISO9001 质量认证。

总部设于美国的 D 公司,是世界上最大的办公室设备的制造商之一。公司创建于 20 世纪 50 年代。1998 年在美国的销售额已突破 20 亿美元。D 公司在全世界拥有八万多名分别从事生产、销售和运输的员工。公司专门生产各种办公设备,大多数产品已经申请了专利和商标保护。其产品享有较高的声誉。公司早已通过 ISO9001 质量体系认证,多次被评为“100 家管理最好的公司”之一。

BBS(泰国)有限公司的另外两个投资者 B 公司和 C 公司,是泰国最具影响力的企业集团。这两家企业都是华侨开办的家族企业,现在正由第二代人经营。两家集团均涉足多个行业,在国内外拥有多家分公司。其中 B 公司的主营业务是金融,其董事长是公认的泰国杰出的企业界奇才。C 公司主要生产各类轻工业产品,包括服装、鞋帽、饮料、食品等。与泰国的企业集团合资主要有两个目的:一是满足了泰国政府希望合资公司成为当地产业的强烈愿望,有助于与当地政府搞好关系,两个泰国合伙人占了公司股份的 50%,从而减轻了向泰国投资的困难;另外一个原因是这两家泰国公司在当地有着广泛而深远的影响,他们的客户遍布泰国各地,这为合资公司在全国范围内快速成长提供了巨大的机会。这是一个非常重要的因素,要想在泰国成功地拓展业务,就必须建立良好的关系。值得注意的是这两家公司很少参与合资公司的日常管理。

自成立以来,BBS(泰国)有限公司的生产、经营和销售逐步走上正规。公司目前的总经理何桑是海天集团创始人何有方的儿子。但是,毕竟由于 BBS(泰国)有限公司进入市场的时间较晚,在此之前,它的两个强有力的对手已经占有了大部分的市场份额,所以,从一开始,公司就面临激烈的竞争。公司两个主要的竞争对手分别是 LKF 公司和 X-SDB 公司。前者是当地的一家公有公司,已经有 15 年的历史,其产品的市场占有率为 25%,它采用的策略是以低于 BBS(泰国)有限公司 30% 的价格销售产品。该公司偶尔也会花钱在报纸上做做广告,推销产品,尽管如此,该公司的产品质量不过硬,售后服务差强人意却是尽人皆知的。在今后的几年里,LKF 公司还将增加产品种类,同时生产多种办公设备。但 BBS(泰国)有限公司的管理层认为这种经营战略将使该公司的生产率下降,进而