

21 世纪经济管理精品教材 · 工商管理系列

绩效薪酬整合管理

李宝元 王文周 焦 豪 编著



清华大学出版社

014031918

F272. 92
1375

21世纪经济管理精品教材·工商管理系列

绩效薪酬整合管理

李宝元 王文周 焦 豪 编著



F272. 92

1375



北航

C1720004

清华大学出版社
北京

212180410

内 容 简 介

本书特别针对 MBA 学员特点及各方向绩效与薪酬管理课程教学需要而编写,其宗旨是:充分汲取现代组织绩效与薪酬管理前沿理论和实战操作方法,立足中国转型期特殊国情和本土企业实践,沿着“绩效—薪酬挂钩联动架构,BSC-BCC 双卡对接导入,激励焦点模块对偶设计,战略激励水平整合提升”的核心理念思路及技术操作路线,探索全球化数字化学习型组织变革背景下中国人力资源战略规划与管理落地实施的新平台、新路径和新方法。本书可以作为其他专业及不同层次人力资源(战略)管理教育培训的教材,特别适合用于企业人力资源(战略)管理培训用书。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

绩效薪酬整合管理/李宝元,王文周,焦豪编著. --北京:清华大学出版社,2014

(21 世纪经济管理精品教材·工商管理系列)

ISBN 978-7-302-35150-4

I. ①绩… II. ①李… ②王… ③焦… III. ①企业管理—人力资源管理—高等学校—教材 ②企业管理—工资管理—高等学校—教材 IV. ①F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 013733 号

责任编辑:陆滢晨

封面设计:汉风唐韵

责任校对:宋玉莲

责任印制:宋 林

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编:100084

社 总 机:010-62770175 邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 刷 者:清华大学印刷厂

装 订 者:北京市密云县京文制本装订厂

经 销:全国新华书店

开 本:185mm×260mm 印 张:28.5

字 数:640 千字

版 次:2014 年 3 月第 1 版

印 次:2014 年 3 月第 1 次印刷

印 数:1~4000

定 价:55.00 元

产品编号:054465-01

前言

本书特别针对 MBA 学员特点及人力资源管理方向课“绩效与薪酬管理”教学需要而编写,其目标宗旨是:充分汲取现代组织绩效与薪酬管理前沿理论和实战操作方法,立足中国转型期特殊国情和本土企业实践,沿着“**绩效—薪酬挂钩联动架构,焦点功能模块对偶设计,BSC-BCC 双卡对接导入,战略性激励水平整合提升**”的核心理念思路及操作技术路线,探索全球化数字化学习型组织变革背景下企业人力资源战略管理落地实施的新平台、新路径和新方法。

我们知道,“**战略性激励**”是现代企业人力资源管理的根本特性或核心理念,而绩效与薪酬是组织战略性激励基本矛盾的两个方面,也可以说是战略性激励整合管理的两个焦点职能模块。所谓“**战略性激励**”,概括地说,就是树立“以人为本”的战略指导思想,为“获取竞争优势”而确定战略目标,通过“全员参与”的民主管理,运用一整套系统化的科学方法和人文艺术,最大限度地激发员工工作热情、主观能动性和学习创新能力,以推动企业实现长期稳定可持续发展。

在实际中,组织(激励管理的)基本矛盾,具体表现为“**绩效**”与“**薪酬**”两个焦点职能模块之间的整合关联性。**绩效**体现的是**组织目标**,**薪酬**反映的是组成成员的**个人目标**,**组织目标与个人行为**的一致协同性要求,就表现为**绩效与薪酬**在制度设计理念和具体制度安排上的相容性,以及二者在运作管理机制层面的契合性。因此,人力资源战略管理的基本任务,就是通过设计恰当的薪酬—绩效制度框架及激励机制,以使个人与组织目标最大限度地一致起来、联动起来、契合起来,让他们有能动性、积极性和创造性开发利用其人力资源去实现组织目标。

从人力资源战略性激励管理职能模块定位来看,**绩效提升职能模块与薪酬设计职能模块**是两大焦点职能模块。绩效目标是组织存在的理由或动因,实现高绩效是组织运营发展的根本动力和直接目标,也是组织成功的根本标志;而绩效提升是一个连续不断、具有战略性控制功能的动态管理系统,担负着在动态上为组织成长和发展提供持续推动力的重大使命。为此,我们提出一个叫做“**三层四维关键目标绩效动态提升机制**”的设计原理。另一方面,薪酬是员工从组织获得的个人利得,它是激发员工努力工作的动力和源泉,其战略定位及设计思路与员工个人利益具有最直接的关联,也是矛盾和争议最突出、操作难度最大的职能模块;如何基于“**战略性广义薪酬整合激励机制**”,在基于组织愿景的

薪酬政策明确导向下综合平衡设计内外在薪酬项目体系,是薪酬战略管理的重中之重。更为重要的是,如何将绩效与薪酬两个模块在战略层面上与人力资源规划、引进、配置、开发及关系整合等各个职能模块相对接,怎样将绩效—薪酬挂钩联动、BSC 与 BCC 双卡对接设计,在企业人力资源战略形成与实施两个层面完成导入落地工作,则是一项富有挑战性且具有重大理论价值和实践意义的研究课题。

近十多年来,卡普兰和诺顿提出的 BSC 理论与方法大行其道,而且,他们在推进 BSC 落地的案例研究、项目试验和操作实践过程中始终直面实际问题并及时跟踪实践问题,循序渐进不断修正、完善和升华其理论和方法。1993 年,他们提出运用 BSC 来传递组织战略,并建立与战略相符合的内部组织架构,以将绩效管理的重点从现有流程的绩效改进提升到具有战略意义的流程再造和价值驱动方面来;1996 年,他们又根据最新实践更加详细地论述了如何利用 BSC 建立组织战略管理系统;2001 年,他们对美孚 NAM&R 等十余家成功实施 BSC 的企业进行了跟踪研究,提出以 BSC 为基架构建“**战略中心型组织**”的普遍模式和操作原则。近年来,一些中国企业也开始尝试引进 BSC 方法。例如,百年老店青岛啤酒集团公司,在新世纪之交战略转型的关键时期,高层管理者不失时机引入 BSC 作为战略执行核心工具,通过五年的艰苦努力,从浅层次到深层次、从模块到系统成功实现战略整合和转型,使公司迅速从过度扩张的困境中走出来并大幅度提升了经营业绩,堪称成功案例。

与此同时,多年来“**广义薪酬**”概念已被业内人士广泛认同和接受。在薪酬管理模块中,如何针对特定组织的内外部环境 and 总体战略目标,紧紧围绕“**战略性广义薪酬整合激励机制设计**”这条基准主线,将战略性激励核心理念层层贯彻到组织薪酬规划、设计和管理的具体行动中,搭建起一整套独具特色、富有竞争力的薪酬战略管理框架,这显然也是一个在战略管理总体思路上具有“革命性”拓展创新意义的前沿课题和实践难题。按照广义薪酬概念,薪酬项目可以分为**内在薪酬**(intrinsic compensation)与**外在薪酬**(extrinsic compensation)两大类,前者指员工直接从组织劳动或工作过程本身所获得的好处,后者是指员工从组织劳动或工作之外所间接获得的货币或物质性报酬,而内外在薪酬各自又可分为**直接薪酬**与**间接薪酬**,这样形成一个完整的薪酬项目分类体系。2009 年,笔者基于“广义薪酬”概念、“战略性激励”理念和“综合平衡”战略思想,从内在薪酬、外在薪酬、直接薪酬和间接薪酬等四个基本维度,分别将基于共同愿景的组织薪酬战略目标明晰化、具体化,首次提出了“**平衡计酬卡**”(balanced compensation card, BCC)概念,以及相应的四维标度盘战略框架思路,并以此为基架提出了四维薪酬项目综合平衡设计、统筹规划和整合监控的操作思路。

在此基础上需要更进一步,就“**战略性激励焦点模块对接设计、整合提升**”的前沿新要求来说,如何基于 BCC 构建“**战略性广义薪酬整合激励机制**”,以与绩效管理模块比较成熟的“**三层四维关键目标绩效动态提升机制**”对接联动,以有效驱动整个组织战略性激励水平的大幅度提升及公司基业长期可持续发展,就成为现代企业人力资源管理面临的一个重大战略性挑战难题。为此,在实证研究层面必须认真研究并解决三大具有挑战性的关键技术难题:一是平衡计酬卡(BCC)设计,并基于 BCC 构建“**战略性广义薪酬整合激励机制**”;二是 BSC—BCC 双卡对接整合设计,并在 SHRM 框架思路引导下实施战略性

前言

激励焦点职能模块整合设计;三是对接联动导入实施路径及策略设计,并基于典型案例研究在中国企业特定商业生态和市场竞争环境及实战操作层面如何将BSC与BCC对接导入实施,以切实提升企业人力资源核心竞争力和长期战略比较优势。

本书的撰著编写工作就是基于以上的眼界和思路展开的。作者自设的愿景目标要求是:理论描述逻辑思路清晰,实践案例素材丰富翔实,写作体例安排独到新颖。全书共分五篇十三章。第Ⅰ篇“整合原理”,包括两章内容,即第1章与第2章,概要介绍绩效与薪酬整合管理的战略性激励意义及总体架构。第Ⅱ篇“绩效评估”,包括三章内容,即第3章、第4章和第5章,分别介绍绩效评估体系五W问题检核、关键绩效指标(KPI)及常用绩效评估操作技法。第Ⅲ篇“薪酬设计”,亦包括三章内容,即第6章、第7章与第8章,分别介绍基本薪酬、绩效薪酬设计和员工福利计划等传统狭义薪酬设计操作技法。第Ⅳ篇“整合运作”,包括三章内容,即第9章、第10章与第11章,分别介绍平衡计分卡(BSC)、平衡计酬卡(BCC)以及双卡对接综合平衡整合设计运作思路。第Ⅴ篇“工商前沿”,包括两章内容,即第12章与第13章,分别介绍工商企业绩效薪酬整合管理理论与实践最新前沿动态。

在“创造性转述”中,我们特别注意基本原理、操作方法与多元实践的密切结合,以及学术规范与生动实践、历史逻辑与人事技艺、认真读书与快乐阅览的巧妙融合,努力给读者呈上一部货真价实的“精品教材”。关于操作方法的描述,我们力争具体形象、直观精练;有关理论解说,我们力求深入浅出、通俗易懂;在版式设计上,我们努力做到独特新颖、图文并茂。在正文相关部分,我们特别穿插了“典型案例”、“学术档案”、“操作方法”等专栏,以生动、丰富、有趣的背景资料,与主题内容相互映衬、参照和呼应,以便使读者在对基本原理方法学习掌握时,具有“活灵活现”的实感意境。本书虽然特别针对MBA学员特点及人力资源管理方向课程教学需要而编写,但也可以作为其他专业及不同层次人力资源管理教育培训的教材,特别适合用于企业人力资源管理培训用书。

多年来,本书作者得到全国高校同行、相关科研机构特别是企业界人力资源管理专业人士提携、指导和帮助,借此机会特致谢忱。本书编写得到北京师范大学经济与工商管理学院及MBA中心资助,特致谢意。也特别感谢本书的两位合作者的长期默契协同工作。本书出版直接得力于清华大学出版社领导关注和支持。欢迎读者反馈批评意见至:byli@163.com

袁宝元

2013年5月18日于北京师范大学

人本发展与管理研究中心

<http://rchrdm.bnu.edu.cn>

目 录

第 I 篇

整合原理

第 1 章

绩效薪酬整合管理战略性激励意义/3

精要提示/3

1.1 绩效与薪酬：组织战略性激励两大聚焦点/4

1.1.1 “战略性激励”/4

1.1.2 组织激励基本矛盾/6

1.1.3 战略性激励焦点/7

1.2 效率·效益·效果：组织绩效整合管理战略意义/8

1.2.1 概念界定/8

1.2.2 效率原则/10

1.2.3 效益基准/11

1.2.4 效果导向/14

1.2.5 要义阐释/16

1.3 从外在到内在：广义薪酬整合管理战略意义/20

1.3.1 薪酬的含义/20

1.3.2 货币、物质(经济)与薪酬/21

1.3.3 工作与薪酬/23

1.3.4 广义薪酬概念/25

1.3.5 薪酬战略管理/29

思考演练/30

本章专栏

专栏 1-1: 学术档案 论“打”更便宜/11

专栏 1-2: 相关文献 刺猬理念·核心价值观·人生选择/14

专栏 1-3: 现实聚焦 绩效管理实践六大常见问题/19

专栏 1-4: 相关文献 金钱价值论/22

专栏 1-5: 前沿动态 WAW“总报酬模型”简介/25

第2章

组织绩效薪酬整合管理框架性体系/35

精要提示/35

2.1 战略性激励相容：组织绩效薪酬整合管理框架基点/36

2.1.1 绩效管理系统定位/36

2.1.2 薪酬管理系统定位/37

2.1.3 绩效薪酬整合管理/38

2.2 双卡对接设计：绩效薪酬整合管理关键问题/40

2.2.1 绩效体系整合设计/41

2.2.2 薪酬体系整合设计/46

2.2.3 绩效薪酬整合设计/49

2.3 配套制度建设：绩效薪酬整合管理体制模式选择/50

2.3.1 绩效制度建设要点/51

2.3.2 宏观薪酬制度安排/54

2.3.3 绩效薪酬体制模式及走势/62

思考演练/63

本章专栏

专栏 2-1: 典型案例 IBM 公司绩效管理系统/52

第 II 篇

绩效评估

第 3 章

绩效评估系统五 W 问题检核/71

精要提示/71

3.1 基本问题阐释：绩效评估是什么？/72

3.1.1 绩效评估定义/72

3.1.2 绩效评估组织条件/73

3.1.3 绩效评估五 W 问题/74

3.2 检核问题之一：绩效评估究竟评什么？/75

3.2.1 任务绩效与周边绩效/75

3.2.2 个人、团队及组织绩效/78

3.2.3 德能勤绩四维绩效/78

3.3 检核问题之二：绩效评估为什么？/80

3.3.1 为战略导向服务/80

3.3.2 直奔绩效提升主题/80

3.3.3 实现相关激励功能/81

3.3.4 了解培训开发需求/82

3.4 问题检核之三：应该如何进行绩效评估？/83

3.4.1 三项基本原则/83

3.4.2 科学性与适用性/84

3.4.3 效度和信度/84

3.5 检核问题之四：绩效评估谁评谁？/86

3.5.1 评估主客体匹配/86

3.5.2 360°绩效评估/88

3.5.3 同行互评博弈/91

3.6 检核问题之五：绩效评估时机和频度如何把握？/93

3.6.1 评估周期及时机/93

3.6.2 有关绩效会议要则/93

思考演练/94

本章专栏

专栏 3-1：典型案例 冒雨夜访投诉户——从一个案看蒙牛员工的任务绩效与周边绩效/76

专栏 3-2：相关文献 同行互评的策略问题及其排除/92

第4章

关键绩效指标选择和确定策略/97

精要提示/97

4.1 关键绩效指标(KPI)要义/98

4.1.1 定义/98

4.1.2 战略管理意义/98

4.1.3 操作要点/99

4.2 关键绩效指标体系设计的基本思路和方法/100

4.2.1 基本设计思路/100

4.2.2 两种选择方法/102

4.2.3 权重及标准确定/105

4.3 基于四维框架的 KPI 选择和确定策略/106

4.3.1 确定各维度战略目标/106

4.3.2 设置各维度 KPI/107

4.3.3 员工计分卡指标/110

4.4 KPI 设计工作程序及实施中常见问题/113

4.4.1 一般设计程序/113

4.4.2 常见实施问题/114

思考演练/115

本章专栏

专栏 4-1: 典型案例 某公司 KPI 的分解与确定/103

专栏 4-2: 相关文献 基于四维框架的 KPI 选择确定参考指标/109

第 5 章

绩效评估常用操作技法解说/117

精要提示/117

5.1 绩效评估技法概要/118

- 5.1.1 定性法与量表法/118
- 5.1.2 素质法、行为法及结果法/120
- 5.1.3 目标法和标准法/121

5.2 员工个人绩效评估常用技法/122

- 5.2.1 排序法/122
- 5.2.2 配对比较法/124
- 5.2.3 强制分布法/125
- 5.2.4 一般行为标尺量表/127
- 5.2.5 行为锚定量表/130
- 5.2.6 行为观察量表/131

5.3 团队绩效评估操作技法/133

- 5.3.1 团队界定/133
- 5.3.2 团队高绩效特征/134
- 5.3.3 团队绩效评估要则/135
- 5.3.4 职能型群体绩效评估/137
- 5.3.5 新型团队绩效评估/142

5.4 绩效评估实施运作系统跟踪监控管理/144

- 5.4.1 主观偏误及其校正/145
- 5.4.2 绩效管理培训/148
- 5.4.3 eHR 支持系统/149
- 5.4.4 HR 部门监管职能/149

思考演练/150

本章专栏

专栏 5-1: 相关文献 韦尔奇论“人员区别评估制度”/126

专栏 5-2: 典型案例 三类人员绩效评估样本/138

第 III 篇

薪酬设计

第 6 章

基本薪酬体系设计操作要领/157

精要提示/157

6.1 基本薪酬设计总体思路/158

6.1.1 基本薪酬因素/158

6.1.2 基本薪酬设计原则/159

6.1.3 基本薪酬体制/160

6.2 工作分析、职位评价与基本薪酬设计/161

6.2.1 工作分析/161

6.2.2 职位评价方法/165

6.2.3 海氏评价法/170

6.2.4 职位薪酬设计/173

6.3 按能付酬：以人为中心的基本薪酬设计/178

6.3.1 意义与背景/178

6.3.2 胜任力模型设计/179

6.3.3 能力薪酬设计要点/184

6.3.4 与职位薪酬相衔接/188

6.4 基本薪酬中的年资和津贴/190

6.4.1 美式年资计划/190

6.4.2 日本年功序列制/192

6.4.3 中国津贴制度/193

思考演练/195

章 8 策

本章专栏

- 专栏 6-1: 经验观察 某集团公司基本薪酬及其职位工资标准设置/176
- 专栏 6-2: 相关链接 技能工资设计六大模式/187
- 专栏 6-3: 经验观察 某公司名目繁多的津贴/194

第 7 章

绩效薪酬体系及其设计要则/201

精要提示/201

7.1 绩效薪酬: 意义、理论及原则/202

- 7.1.1 意义/202
- 7.1.2 效率工资理论/203
- 7.1.3 分享经济理论/205
- 7.1.4 人力资本理论/207
- 7.1.5 设计原则/208

7.2 绩效薪酬主要类型及其特点/209

- 7.2.1 二维四类模型/209
- 7.2.2 分工作类别绩效薪酬/210
- 7.2.3 三层次绩效薪酬/210

7.3 绩效薪酬: 整合设计与管理策略/211

- 7.3.1 注意挂钩程度/211
- 7.3.2 分层上下贯通整合/212
- 7.3.3 长短期兼顾/213
- 7.3.4 综合绩效薪酬计划/215

思考演练/217

本章专栏

- 专栏 7-1: 历史故事 福特: “效率工资理论”成功践行者/204
- 专栏 7-2: 相关链接 再谈“分享经济”/206
- 专栏 7-3: 典型案例 一汽集团公司绩效薪酬整合管理体系/214

第8章

员工福利计划及其实施规范/221

精要提示/221

8.1 员工福利：概念、由来及意义/222

8.1.1 概念释义/222

8.1.2 员工福利演进/223

8.1.3 各国员工福利状况/224

8.1.4 重要意义/226

8.2 员工法定福利计划：有关社会保险制度规范/227

8.2.1 社会保险/227

8.2.2 社会养老保险/231

8.2.3 社会医疗保险/233

8.2.4 工伤(职业伤害)保险/235

8.2.5 失业保险/236

8.2.6 生育社会保险/238

8.3 非法定福利计划：几种典型项目介绍/239

8.3.1 职业年金计划/239

8.3.2 员工健康保障计划/241

8.3.3 员工帮助计划/243

8.3.4 住房福利保障计划/245

8.3.5 带薪休假计划/246

8.4 员工福利计划：整体设计与实施策略/248

8.4.1 基本设计原则/248

8.4.2 福利项目弹性设计/249

8.4.3 福利管理策略/250

思考演练/251

本章专栏

专栏 8-1：相关链接 关于 401(K) 计划/225

专栏 8-2：相关链接 中国有关员工福利的法规政策要目一览/228

第 IV 篇

整合运作

第 9 章

平衡计分卡四维绩效协同战略管理/257

精要提示/257

9.1 平衡计分卡(BSC): 四维绩效动态协同战略平台/258

9.1.1 缘起背景/258

9.1.2 核心思想/259

9.1.3 最新动态/262

9.2 变革与建构: 打造“战略中心型组织”基架/264

9.2.1 聚焦战略执行/264

9.2.2 五项战略管理原则/264

9.2.3 绘制战略地图/273

9.3 导入步骤: 基于 BSC 的绩效战略管理流程/274

9.3.1 阐释战略愿景/275

9.3.2 沟通、变革与整合/276

9.3.3 领导激发, 团队监控/276

9.3.4 绩效反馈与改进/280

9.4 落地实施: 中外组织实践中遇到的问题及对策/281

9.4.1 十大实施问题/281

9.4.2 成功实施要件/283

9.4.3 中国本土化应用/284

思考演练/284

本章专栏

专栏 9-1: 学术档案 “平衡计分卡”创设者/261

专栏 9-2: 典型案例 美孚 NAM&R 公司基于 BSC 的战略管理/267

专栏 9-3: 实践观察 BSC 战略整合管理实践六阶段/280

第 10 章

平衡计酬卡四维薪酬综合平衡设计/290

精要提示/290

10.1 平衡计酬卡(BCC)的提出及设想/291

10.1.1 提出背景/291

10.1.2 核心思想/292

10.2 外在薪酬项目体系的综合平衡设计/293

10.2.1 “三项六类”模型/293

10.2.2 传统本位型薪酬模式/294

10.2.3 绩效联动型薪酬模式/296

10.2.4 高福利型薪酬模式/297

10.3 内在直接薪酬：由工作价值激发而来的精神满足/298

10.3.1 工作内涵性意义/298

10.3.2 工作主体性意义/299

10.3.3 工作职业性意义/300

10.3.4 工作社会性意义/300

10.4 内在间接薪酬：从工作条件中获得的精神性报偿/303

10.4.1 组织环境/304

10.4.2 办公设施和条件/304

10.4.3 交通与通信/305

10.4.4 工作时空弹性/306

10.4.5 头衔、尊严与荣誉/307

10.5 内外在薪酬项目的综合平衡设计/308

10.5.1 内外在薪酬平衡设计/308

10.5.2 直接与间接薪酬平衡设计/309

10.5.3 四维薪酬综合平衡/310

思考演练/311

本章专栏

专栏 10-1：典型案例 美国西南航空“快乐工作”及其内在激励意义/301

第 11 章

绩效薪酬双卡对接整合运作总思路/318

精要提示/318

11.1 基于核心价值观确认绩效薪酬整合管理目标/319

- 11.1.1 目标管理意义/319
- 11.1.2 组织领导特殊使命/322
- 11.1.3 组织使命确认/325
- 11.1.4 组织总目标设置/330
- 11.1.5 绩薪整合目标/333

11.2 以组织愿景为导向绘制 BSC-BCC 战略路线图/337

- 11.2.1 战略路线图模板/337
- 11.2.2 外显直观线路/338
- 11.2.3 外在间接关系/339
- 11.2.4 内部工作流程/340
- 11.2.5 内在激励机制/340

11.3 基于“双卡对接轮盘”推动绩薪整合战略落地/341

- 11.3.1 双卡对接轮盘模板/341
- 11.3.2 内驱型绩薪整合模式/342
- 11.3.3 中和型绩薪整合模式/343
- 11.3.4 外驱型绩薪整合模式/344
- 11.3.5 绩薪整合战略落地/346

思考演练/351

本章专栏

- 专栏 11-1: 现实聚焦 中国企业家个人行为局限性素描/323
- 专栏 11-2: 典型案例 华为公司使命的确认/327
- 专栏 11-3: 典型案例 马-斯公司使命导向下的目标设置/332
- 专栏 11-4: 典型案例 菲妮娜航空公司绩效薪酬战略分析及政策目标
锚定/335
- 专栏 11-5: 典型案例 美孚公司锚定的三个“标杆”/349