

图书在版编目(CIP)数据

人力资源开发与管理教学案例精选/胡君辰主编. 上海:
复旦大学出版社, 2001. 4

(工商管理(MBA)教学案例精选丛书. 第2辑/苏勇主编)
ISBN 7-309-02834-1

I. 人... II. 胡... III. 企业管理:人事管理-案例-
汇编 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 18773 号

出版发行 复旦大学出版社

上海市国权路 579 号 200433

86-21-65102941(发行部) 86-21-65642892(编辑部)

fupnet@fudanpress.com <http://www.fudanpress.com>

经销 新华书店上海发行所

印刷 印刷厂

开本 850×1168 1/32

印张 00.00 插页 00

字数 000 千

版次 年 月第一版 年 月第一次印刷

印数 1—00 000

定价 00.00 元

如有印装质量问题, 请向复旦大学出版社发行部调换。

版权所有 侵权必究

工商管理(MBA)教学案例精选丛书(第二辑)

人力资源开发与管理 教学案例精选

丛书主编 苏 勇
主 编 胡君辰

复旦大学出版社

内 容 提 要

本书选编了 42 则关于企业人力资源开发与管理的案例,其中有跨国大公司的案例,有小企业的案例,也有合资企业的案例。案例主要涉及企业的人力资源计划、职业计划与职业管理、员工招聘、员工测试、员工培训、员工绩效评估、员工报酬系统等方面。主要配合《人力资源开发与管理》的课程教学之用,尤其适用于 MBA 的教学之用,同时也适用于管理院校、商学院、经济学院的相关课程作为参考教材,当然也可供各类企业相关部门培训之用。

序

我国的工商管理硕士(MBA)教育已经进行十年了。无论是从事管理教育的教师还是各类工商企业的管理实践者,对 MBA 这样一种以管理实践为主要对象的专业学位教育,都开始有越来越清晰的认识。中国 MBA 教育的水平,也在日益提高。

管理教育的根本特征和规律在于提高学习者的实际管理能力。因此,采用案例教学这种亲验型、参与型的学习方法有着不可替代的作用。基于这一目的,复旦大学出版社于 1998 年开始出版《工商管理 MBA 教学案例精选丛书》,以应 MBA 教学的急需。第一辑共出版了六本。经有关院校在 MBA 教学中使用后,取得了良好效果。所选用的中外案例,绝大多数都比较适合 MBA 教学特点。为此,复旦大学出版社委托我主编该丛书的第二辑共四本。这四本案例集的编著者都是复旦大学管理学院从事 MBA 教学的骨干教师,他们根据自己长期的教学实践和经验,从中外大量的企业案例中,选编了这些案例。其中有的经过了改编,有的是他们自己根据有关素材重新编写的。为了延续第一辑的风格,每篇案例后面也仅作简单提示性的思考建议,以便教师能更好地引导学生在课堂上讨论。

感谢复旦大学出版社为出版本丛书所做出的努力。我衷心希望本套丛书能够一直出下去,为中国的 MBA 教学起到重要的作用。

苏 勇

复旦大学管理学院

2000 年 12 月 10 日

前 言

现在如果您问中国的任何一位企业家：经营企业最重要的资源是什么？几乎所有的企业家都会异口同声地说：人力资源是最重要的资源。但是是否每一位企业家都真正认识到人力资源是最重要的资源，可能还有一段距离。而真正掌握企业人力资源开发与管理知识和技能的企业家可能还在少数。

中国的企业家已开始认识到自己与发达国家的企业家在人力资源开发与管理方面的距离，并力图迎头赶上。决心献身于企业管理事业的未来精英们——MBA 学生也已充分认识到掌握人力资源开发与管理知识和技能是他们成为成功企业家的必由之路。这也是我们编著的《人力资源开发与管理》一书畅销的根本原因。

不少读者纷纷来信来电要求我们编写一本与《人力资源开发与管理》一书配套的案例，以利于更好地掌握有关企业中人力资源开发管理的知识与技能。为此，我们组织力量，吸收了中外许多企业的案例精华，编写了《人力资源开发与管理教学案例精选》一书，希望能为中国企业走向世界 500 强、为中国的现代化建设尽一点菲薄之力。

本书共分为六章。第一章为人力资源管理综述，主要涉及到人力资源开发与管理计划等内容；第二章为人力资源吸收，主要涉及到人力资源开发与管理招聘与选拔；第三章为员工培训与开发，主要涉及到人力资源开发与管理中的员工培训与开发；第四章为职业计划与职业管理；第五章为绩效评估，主要涉及企业中员工的绩效评估；第六章为报酬系统，主要涉及企业中员工的工资、

奖金、福利等方面。

本书由胡君辰主编,并负责全书的设计、案例筛选、案例修改、审编等工作。秦艳蕾参与了筛选、修改等工作。参加编写的人员还有:

温娜 徐燕 李鑫 林海燕 陈殷华 王春 黄祥生
耿彬 杨丹 吴晓新 壮文英 王莉 孔玫 汪苏苏
高阿山 郑永强 王骏翼 童勇 冯兴中 李泽刚 吴晨
余成勇 童国飏 任红波 吕忠来

虽然本书的编写收集了很多信息,作了大量的调查,并历经多时,但难免有不少缺点与不足,望读者不吝指教。

最后真诚地感谢有关参考文献的原作者们前期的工作,以及责任编辑的精心编排,以及关心、支持、帮助本书顺利出版的每一位朋友。

作者

2001年春于复旦园

目 录

第一章 人力资源管理综述	1
1-1 迪斯尼公司人力资源管理的特色	1
1-2 联合利华的人力资源管理	7
1-3 印度塔塔集团的人才培养	12
1-4 前进航空公司的人力资源管理变革	19
1-5 M&W 电子商务公司的人力资源变革计划	25
1-6 美达广告公司如何贯彻核心价值观	29
1-7 惠普公司利用信息技术再造人力资源管理过程	35
第二章 人力资源吸收	42
2-1 三星集团的用人之道	42
2-2 聚集人才的小公司——创业之初的索尼	49
2-3 EDS 公司如何招聘未来财务领导人	56
2-4 运来公司招聘 CEO 的经历	60
2-5 《每日新闻》在线招聘新闻记者	64
2-6 SAM 公司的人才选拔	70
2-7 神通公司的员工招聘和选拔计划	74
2-8 联合利华(中国)有限公司 1998 年校园招聘实例	79
第三章 员工培训与开发	86
3-1 两家快餐连锁店的员工培训方法	86
3-2 西门子公司独特的培训计划	92
3-3 松下幸之助的培训之道	97
3-4 维纳德商业银行的智力投资	108
3-5 摩托罗拉公司人力资源培训	114
3-6 CLX 中国控股公司收支平衡的培训	121

3-7	米罗维斯参加的角色扮演式培训	125
3-8	跨文化的宾馆培训	131
第四章	职业计划与职业管理	139
4-1	阿莲的职业规划——从安达信起步	139
4-2	吴依敏的前程规划	144
第五章	绩效评估	151
5-1	布莱克·戴克—东半球公司评估培养方案的创新	151
5-2	三晖电气的绩效考评系统	159
5-3	HW 公司人力资源政策之绩效评估	167
5-4	FNT 公司以绩效考核摆脱困境	174
5-5	如何改进信源公司的绩效评估	179
5-6	HR 大学教学人员的绩效评估	183
5-7	自下而上的评估——南加州历史档案馆的经历	189
5-8	KWJ 公司的绩效评估	195
第六章	报酬系统	202
6-1	麦当劳公司的报酬系统设计	202
6-2	锐精塑料厂面临的难题	210
6-3	威赛旅店公司的报酬系统	216
6-4	荷兰皇家/壳牌集团报酬系统	224
6-5	万德堪公司的奖金分配	229
6-6	费雪尔斯公司的股票期权计划	233
6-7	AT&T 养老金管理的现金结余方法	239
6-8	艾普顿公司的报酬系统	246
6-9	HV 证券公司的工资福利改革	251

第一章 人力资源管理综述

1-1 迪斯尼公司人力资源管理的特色

位于佛罗里达州奥兰多市的迪斯尼公司成立于1955年,自创建以来,该公司一直致力于娱乐业发展,已经发展成为集卡通设计、电视网络、电影、主题性公园、文化用品、服装服饰等为一体的大型娱乐性企业集团。迪斯尼公司早期所创造的一系列卡通人物早已深入人心,受到全世界观众的普遍认可。以其卡通人物命名的商品也受到消费者的青睐,如米奇系列产品。目前迪斯尼公司业务已经扩展到世界各地,先后在欧洲和日本建立了迪斯尼乐园,取得了较好的效果。随着公司业务的扩大及知名度的不断提高,公司雇员数目不断增加,人力资源管理工作也日见其重要性。

迪斯尼公司现有雇员50 000人,有人力资源管理职务500多个,工作说明书1 500多份,需要与32家工会达成10份左右劳工协议。此外,迪斯尼公司每天大约要雇佣员工100名左右,同时又要处理现有员工岗位轮换及升调等工作。因此迪斯尼公司人力资源部所面临的工作量是巨大的,如何处理好这些繁忙的工作并使本部门的工作与公司的总体战略目标相一致呢?我们不妨来看一下迪斯尼公司的做法。

一、注重企业文化传播的招聘过程

迪斯尼公司的总裁及首席执行官迈克·伊斯纳曾经说过,

“保持公司良好的企业文化是我要做的最重要的事。”这足以看出企业文化在迪斯尼公司所发挥的重要作用。同样,维持并提升公司现有的企业文化也是人力资源部的一个非常重要的任务。它必须使员工清楚地认识到消费者为什么会走进迪斯尼世界,并最终成为迪斯尼的一位忠实顾客,使他们理解自己在吸引顾客重复光顾迪斯尼中所发挥的作用。因此,人力资源部非常注意从招聘开始就对可能成为公司员工的人员进行企业文化熏陶。

在应聘者前来应聘之际,公司会主动向他们发放详细列有公司雇员工作条件及所应遵守的有关规章制度的文件,以便于应聘者决定是否愿意并能够在这里工作。此外,在整个应聘过程中,公司还会通过幻灯片、可视电话以及面试等多次沟通相关内容。

迪斯尼公司在城郊设有专门的装饰豪华的面试中心。该中心以其有趣的圆形大厅和弯路为特征。在弯路的两边镶嵌着各式壁画,介绍着迪斯尼公司的历史及公司的主要特点。中心的人力资源部代表格雷·斯托科说:“我们希望这能够让应聘者感受到一点迪斯尼的神秘。”

通常,该中心每天要接待 150—200 名初试合格的应聘者,这些应聘者中大约有 30% 左右是由公司原有员工推荐来的。他们到达中心后,公司会分发列有公司的全部职务清单小册子,其中有一页上列有公司现今所需的职务名称,还有一页上列有公司对员工素质的要求。更为特别的是在该册子上详细地列有公司对员工穿着的基本要求,这一规定被严格地执行着。迪斯尼公司一位高级职员解释到,奇装异服将会吸引顾客的注意力,会影响迪斯尼产品给顾客所留下的印象。

经过这一系列的精心安排,通常通过层层选拔的公司新员工在进入公司工作之前就会基本了解公司的企业文化,有利于规范他们的言行,保证公司沿着既定目标向前发展。

二、鼓舞士气的新员工教育

迪斯尼公司对新员工所进行的岗前教育不仅仅局限于基本的技能教育,他们更重视的是精神层面的教育,他们希望通过这些教育能够使新员工明确公司对他们的期望和要求,并能够向着这方面努力。培训部经理帕克斯说,“我们不是希望将员工放在迪斯尼中,而是希望将迪斯尼放在员工心中。”

每位新员工都会接受一天半的“传统教育”,这些课基本上由公司那些自愿来授课的老员工讲解。他们通常会讲述自己在迪斯尼的工作经历,描述所发生的令人感动或震惊的事件。老员工谢拉·史密斯讲述了他如何帮助一个患有癌症的10岁小男孩和他的家庭恢复原有的快乐。他的故事试图使新员工明白什么是规章上所要求的“主动性的友好”。听过他的讲述后,新员工的反映不大一致,但有一点值得肯定的是,他们都会承认选择到迪斯尼来工作是十分明智的。

当然,这种讲述不仅仅局限于老员工的自身经历,培训部门通常会按照各部门经理的要求有组织安排讲课内容。这包括如何做一些事情,如何在紧急事件突发时提供第一手的帮助等等。由于各部门经理对员工的要求不断增加,并考虑到这种岗前教育的重要性及良好效果,公司已经在1994年将其日程由原来的一天半改为三天。

虽然,公司反复重申对服装基本要求,仍然有少数新员工穿着不符合要求的装束来参加岗前培训。对于这部分新员工,将会把他们请到一边,提醒他们注意公司对员工的基本要求,并会私下里告诉他们,他们的行为严重违反公司的规章制度及可能受到的惩罚。当这部分员工认识到自己的错误并加以改正后,公司会为他们重新安排岗前培训时间及起始工作时间。这一过程会使新员工

更进一步了解公司的文化及其严肃性。

三、灵活的激励机制

人力资源部负责人里雷向我们展示了迪斯尼公司自己所绘制的有关员工士气变化的图表。通常在刚开始的时候员工的士气呈现不断上升的趋势,但随着时间的推移,这种上升的速度开始变缓,并在某一时刻开始下降。但值得庆幸的是在下降一段后,员工士气会再次上升,并且会上升到一个比原来更高的阶层。这一过程将循环下去。

如何使员工保持较高的工作热情呢?里雷说:“我们并不刻意地去激励员工,但是我们会创造一个支持性的工作环境,让员工们在其中自然而然地感受到激励因素的存在。”迪斯尼公司的具体做法是创建一系列的识别程序,主动去发现员工的先进事迹并及时地给以奖励。如公司将会给做了一件好事的员工一张“为你喝彩”卡。

更值得一提的是以下五点。

1. 迪斯尼公司废除了有关出勤的奖励。因为他们不希望顾客看到生病的员工,这会影响到公司的整体形象。

2. 迪斯尼公司取消了考核部门。因为他们认为考核不应该仅仅是一个部门的工作,考核更应该是各部门领导的责任。

3. 人力资源部将在新任经理上任的前几天向他们专门讲述公司总体的考核基准及奖励方法。每一部门可以根据自己的实际情况,在这一基准上制定自己的奖惩制度。正是迪斯尼公司的这种分权式奖励系统,使公司内部保持了一种共同参与的气氛。人力资源部经理安德森说:“我们仅仅提供一种框架,我们希望各个部门有他们自己的激励方式。”

4. 公司的部门经理可以根据本部门的实际情况制定自己的

考核基准,只要这一新的考核基准能够有效的运转,降低本部门的员工流失率,提高顾客的满意度。

5. 以何种方式奖励新员工,经理将会征求新员工本人的意见,采取休假、电影票、公开表扬等不同方式。

正是这种独特的灵活的考核激励系统的建立与运作,是迪斯尼维持较高的员工士气的秘诀。

四、完善的内部沟通网络

迪斯尼公司员工众多且工作领域分散,因此公司采取各种方法以保持公司内部的有效交流,及时准确地传达相关信息。公司所采用的沟通工具有:各种电子公告板、电子邮件、计算机网络中心、内部电视台等等,并且公司每周都要发放 4 万多份内部报刊——《视与听》,传播公司内部信息。各班主管将分别在早、中、晚时间向相应班次的员工传达最新信息。

迪斯尼公司坚信,能够让员工在既定的时间内分享到公司的最新消息,是保持员工积极参与的一个重要方法。因此,大多数部门的经理都会每周定期召开会议,进行有关工作总结及信息通报。对于经理们来讲,他们主要通过会议、口头传达、电子邮件三种方法来与下属员工进行沟通。

迪斯尼公司还坚信,尽管有各种各样的沟通工具,但部门领导的直接参与是最好的沟通方式。因为每一个员工都希望从他的上级那里直接得到消息。

每年,迪斯尼公司都会聘请外部咨询公司,帮助调查员工对公司的企业文化、领导模式、工作流程等方面的满意度,并将结果公布,找出其中可以改进的方面,用来指导下一年的工作。

有效的内部沟通,大大降低了公司的内部交易费用,提高了工作效率,保证了公司的正常高效营运。

五、其 他

除了上面所述的各种管理方法以外,迪斯尼公司还非常重视以下三方面人力资源管理内容。

1. 员工关系。迪斯尼公司为员工提供公平的就业机会;履行有关的保护残疾人法规;对有关性别歧视的案件进行及时调查和处理;定期与工会签订相关协议等等。

2. 管理培训。迪斯尼公司为各级经理制定了相应的职业发展计划并设计了核心培训计划,同时又设计了成套的反馈工具。

3. 报酬系统。迪斯尼公司每年都会制定奖赏计划,并向公司公布同期同行业工资水平,同时健全自身的绩效评估系统。

六、实际情况展示

介绍了大量的管理经验之后,我们不妨来看一看迪斯尼公司的实际情况。

“神秘王国”是迪斯尼公司所经营的一个娱乐性公园。公园内部有一个网络化的隧道,能够及时向公园的各个角落提供相关的服务,并通往员工更衣室、会议室、休息室等工作区。这一隧道实际上是在地面上的,而公园本身是在第二层。

在通道的交接地,摆放着一个大型的公告板宣告着近期顾客的满意度调查结果,同时罗列着顾客对迪斯尼其他的下属娱乐公园的满意度,以增进企业内部的有效竞争。

雇员的工作服统一加工制作,并进行统一的清洁、保管。员工们凭借 ID 卡每日在上岗前统一在服务台领取。每张 ID 卡上标有员工所需的尺码及相关信息。工作结束后,员工将工作服交与服务台,进行统一清洁。

公司还设有专门的网上大学,供员工学习新的技能、重新进行自己的职业生涯设计。另外还设有咖啡室,供员工进行短暂的休息。

思考题:

1. 迪斯尼公司的人力资源部门在塑造企业文化上所发挥的作用是什么?
2. 你认为部门经理在绩效考核中应发挥什么作用?为什么?
3. 迪斯尼公司的岗前培训的特点是什么?有何可以吸收借鉴之处?
4. 结合本案例,请你谈谈人力资源管理的重要性。

1-2 联合利华的人力资源管理

一、背景介绍

在国际企业管理中,一些母公司是非常注重他们的关联影响的。他们不仅把注意力集中在跨越地缘并具有相似性的产业之间的关联上,而且更加鼓励发展不同产业群之间的关联,也正是以这种形式,他们力图创造额外的价值。但是由于相关的业务经营单位的经理不具有许多共同之处,这将导致许多问题的出现。母公司必须格外注意不要激励对个人观点的过分追求。一位经理是这样总结这种危险的:“如果你让聪明的、有激励性的人去寻找协同作用,他们注定会做出一些事情,甚至可以说这毫无商业意义。我们不想只是马马虎虎地鼓励协同作用,仅仅是为了满足管理者的个人目的(比如为了红利)而不考虑企业经济利益。”

母公司倡导跨越地缘和业务群进行的关联有许多原因——新任的部门主管可能把它当作一种未开发的、可以产生利益的资

源；一个通过涉足新的商业领域来开发关键资源的公司可能视它作为一种避免公司分离的方式；一个即将扩张的母公司也许把它作为一种实现产品多样化的途径。但是遗憾的是，我们的研究表明：许多采用这种途径的公司并不能创造超额利润，因为相互独立的业务群之间产生的效益往往是微不足道的。相反，他们的成本却非常高，从而存在着这样一种危险——关联影响可能会对独立的（Stand-Alone）业绩产生负面影响。但是，还是有一些公司，比如联合利华，能够成功地利用不同业务群之间的关联和跨越不同地缘的业务群内部的关联。而在这个过程中，联合利华的人力资源管理起到了至关重要的作用。

二、公司简介

联合利华是一个具有悠久历史的公司，它长期控制和管理在不同产业和国家之间运作的子公司。它建立于 1930 年，是由荷兰的一家植物黄油公司与英国的利华兄弟洗涤剂公司合并组成的。公司的领导结构及上层建筑一直是被荷兰和英国两个国家平分秋色，其经营范围在全球大体分为四大类：食品类、洗涤剂类、个人日用品类以及特殊化学药品类。

联合利华鼓励在不同的地缘间进行相似产业的关联。例如，联合利华在 30 多个国家拥有个人日用品的销售业务，像洗发水和润手霜就是其中的一项。这些建立在国家基础之上的业务之间的关联可以互相交流产品及市场信息，也可以进行内部交流，互相学习一流的实践经验，进行人力资源流动（特别是产品部门经理），以及相互合作进行研究等等。因为每个国家的宏观环境和消费者的需求是不同的，联合利华不能硬性规定业务标准。正如联合利华的一位经理解释的那样：“我们不是为了标准而进行标准化，我们是寻求建立在一流的实践经验基础上的标准化。”联合利华有许多

业务体系和流程,例如,每项业务以一种标准模式制定一项战略规划;每个月电视上都要在世界各国进行新的广告宣传活动;可能的话,每种国际产品都有一个全球广告代理中心等等。

联合利华除了个人日用品外,还经营食品、植物黄油、茶叶、冰淇淋以及其他食物;同时还销售洗涤剂、肥皂和清洁材料;除此之外,还有化学药品,联合利华在隶属于它的业务区的开放市场上销售化学配料。尽管这些业务种类的划分都是十分清晰的,公司还是努力在它们之间创造有价值的关联。

三、公司的人力资源管理

在产品群之间建立横向关联以及在培养一种适合于这种关联的文化的过程中,联合利华的人力资源管理是至关重要的一环。它的人事部负责制定公司的一些政策,比如公司经理必须在一个以上的国家或产品群中获得经验,以及所有的经理必须得到正确的绩效评估等等。联合利华每年进行一次大型的管理培训活动,届时将有来自世界各国的400名经理参加。人事部要负责制定公司的大批移居国外人员系统工作的政策,此外,它还要保证薪资制度具有统一的口径,同时人事部还要协调公司的职业计划并对所有的交叉业务的任命进行影响。

母公司还参与早期的招聘大学毕业生的工作。联合利华的一位经理弗劳丽斯·玛吉特别强调招聘和早期培训的重要性:“招聘工作的最大的挑战就是寻找那些最优秀、最聪明的并适合公司发展的人才。当然,我们并不需要统一的‘联合利华人’(Homo Unileveren)。为了适应国际化发展的趋势,在公司的运营过程中我们必须吸纳具有团队精神和充分理解合作观念的人才。所以,许多人都开玩笑说:‘联合利华是一个由肥皂和植物黄油投资建立起来的管理教育学院。’”每年联合利华都要招聘将近1000名管理