

第一章

招聘与选择

案例 1 - 1 竞聘岗位工程

企业名：N 公司

主题词：员工选拔 岗位竞聘 岗位竞聘工程

企业要搞好，人才是关键。选好人才重要，用好人才更重要。为了把具有高素质、懂业务、善管理、重奉献的人选拔到重要工作岗位，N 公司建立全公司范围内“岗位竞聘工程”。

“岗位竞聘工程”目的是让公司全体员工能够在 N 公司找到自己合适的岗位，发挥自己的专长和才能。竞聘人竞聘岗位除包括领导层的经理、主任，一般管理人员，车间和研究所的技术员和研究员等岗位外，还包括质检员、泥水工、保管员等普通岗位。在首次竞聘工作中，全公司有 30 个部门、车间参加此项竞聘活动，提交竞聘岗位报告总计 488 份，其中，竞聘原来岗位报告 428 份，竞聘其它岗位 60 份。竞聘人竞聘岗位须书写竞聘报告，提出施政方案，然后参加答辩。答辩内容包括：介绍各自竞聘岗位的有利条件和工作简历；介绍所在部门的管理现状和薄弱环节；针对存在问题，应该采取什么样的办法和措施加强管理；作为管理者应该怎样起好表率作用；作为管理者应该怎样去团结、调动下属职工的积极性，发挥群体作用；一个部门负责人应该怎样处理内、外、部相关关系；作为技术人员，如何拓展自己的研究领域，开发新产品、新技术，为企业技术创新做贡献；作为一般工作人员，如何做好自己的本职工作；作为车间的工人，如何完成生产定额、节能降耗、保证产品质量……答辩者面对的考官是公司的领导、专家和考核考评小组的成员，他们都有提出问题的权利，他们根据竞聘者竞聘的不同岗位提出不同的问题，这些问题针对性强，有深度，有难度，能够反映竞聘者的真实水平，准确考察出竞聘者能

否胜任竞聘的岗位。答辩完毕，经过公司领导和专家无记名投票选举 考评小组举手表决后形成综合评审意见 产生结果。

被广大员工接受并欢迎的‘竞聘岗位工程’具有以下几个方面的特点 其一 竞聘上岗的人是员工信任的 领导认可的 有利于进一步开展工作，有利于协调岗位职责的人。他们珍惜来之不易的工作机会，一旦竞聘上岗他们都会把工作做得更好。其二 竞聘上岗可以不拘一格选拔人才，使年轻有为者脱颖而出。分装三车间李志琪 1995 年进入 N 公司制药有限公司，1997 年刚刚 24 岁 参加竞聘上岗 现任分装三车间主任。他工作积极主动 富有创造性 敢想敢干 受到上上下下的普遍好评。其三，竞聘上岗激发员工的积极性。有上岗的 就有下岗的 有竞聘上的 也有没竞聘上的。每一个人都面临着挑战 干好本职工作成为自觉的行为。其四 竞聘上岗形成了积极进取的企业氛围 每一位员工各尽所能 充分发挥自己的聪明才智。分装一车间的工人康宁，40 岁，由于众所周知的原因没有受过正规的教育和培训 但他家是中医世家 他自己又特别喜欢钻研中医中药理论 所以 在竞聘中 他选择了研究所并竞聘成功。他上岗后投入了更大的热情 和所里同志进行集体公关 取得了多项成果。其五“，竞聘岗位工程”滚动进行 竞聘上岗的将有新的追求 竞聘不上的下次再‘卷土重来’。研究所的王大朋虽然工作能力很强 但他经常迟到、早退 组织纪律观念比较差 在竞聘中落选。他一度思想苦闷 觉得没面子 经过公司和所领导的教育和开导 他重新振作了精神 在参加制药车间的岗位竞聘中获聘技术员 这一岗位来之不易 王大朋工作积极努力 再也没有发生迟到、早退现象。

总之，“竞聘岗位工程”拓展了工作安排形式 避免了因人设岗，实现了任人唯贤 唯才是举 使员工可以在 N 公司找到一个施展才能的天地，这一措施把员工个人的前途和企业整体发展牢牢地连在一起 同时也使员工有机会把对 N 公司的感情用行动体现出来。

思考题：

1. 试分析说明 N 公司是如何实现竞争上岗的？
2. 分析 N 公司的人才选聘标准，N 公司在竞聘岗位工程中是否运用了职务分析方法？
3. 在竞聘岗位工程中领导者和管理者起什么作用？

案例 1-2 “能者上庸者下”的 聘用制度

企业名 国华实业集团

主题词：干部选聘 德才兼备 公平竞争

国华实业集团公司是一家乡镇企业，近几年来，公司在干部选聘工作中坚持“能者上庸者下”的用人制度，使真正有才能的人成为领导者。为了营造一个竞争的干部能上能下的组织环境，公司从“洗脑”开始，除了开会时反复灌输竞争的理念，而且还外聘专家进行观念更新的培训。随后就着手目标责任制定，考核标准的确立，以及对外广纳贤才，聘任上岗。这不仅提高了管理效率，而且倡导了一个公平竞争的組織环境。

公司在干部选聘中，始终坚持德才兼备的原则，以德为首。这些年来，公司选拔了一批年轻有为、事业心强、懂经营、会管理的干部到关键领导岗位上。公司董事长有一句口头禅：“有才有志、一心为厂的咱们拱手欢迎，提拔重用，怀里揣茄子，有二心的，或损公肥私者，本事再大，咱也不要。”在干部考评中，坚持按“德、能、勤、绩”标准考核，彻底打破过去那种“班子人员年年研究，人才年底提拔”的办法，而是按生产经营需要随调随补，人才发现一个培养一人，成熟一个启用一个。根据能力及经营业绩妥安排岗位，做到人尽其才，才尽其

用，这极大地调动了员工的积极性，提高了管理质量，也提高了工作效率。

公司中层干部选拔后实行聘用制，公司对受聘人员业绩进行考核，考核业绩突出者，有配套的奖励措施；考核达不到要求者降职使用或免职。如公司下属某企业连续两年亏损，主要领导被撤职，内部公开招聘到新的领导，运行半年后，企业所扭亏为盈。这件事在公司上下引起了很大反响，大家开始意识到公司高层领导在动真格儿了。因此，不仅在岗的中层干部紧张了，而且一般员工也感受到了公司正在引进竞争机制，不进而退，随时都有被淘汰的可能，也提高了工作的自觉性。

国华公司的经验表明 要搞好企业 关键是领导 根本是人才 重点是组织制度与组织管理。“能者上 庸者下”的干部选聘制度 不仅选好了领导，而且改变了公司全体员工的思想观念，其影响已远不止是制定一个制度本身所具有的意义了。

思考题：

1. 推行干部“能上能下”的制度需要怎样的组织环境？
2. 企业在干部选聘中，为什么要坚持德才兼备，以德为首的原则？
3. 国华公司的做法有哪些值得借鉴？

案例 1-3 外聘不见外

企业名：江苏红豆集团

主题词：内外有别 一视同仁 企业凝聚力

改革开放以来，乡镇企业在我国得到了迅速的发展，一些成功的

企业也吸引了不少人才，包括一些技术管理干部和工人。但企业的员工仍以当地村民为主，特别是管理层，大多是当地乡村干部和农民中的能人，企业中还有不少自己的亲戚、朋友、熟人。多数企业还存在着‘内外有别’的政策，特别是在福利待遇等人事管理制度上，还有明显差异，究竟应该如何正确对待来自五湖四海的员工，如何调动他们的积极性和创造力，为他们营造一个好的组织环境是十分重要的，但多数企业还没有很好地解决这个问题。

红豆企业是一家典型的乡镇企业，已有一定的市场和规模，企业正在进一步发展壮大中。红豆企业的主要员工是本地村民，但随着产品品种的日益增多，企业也向社会招聘了不少管理、技术人员和工人。如何管理好这支队伍，企业领导人周耀庭一开始就坚持“一视同仁”的原则，并把该原则贯彻于干部管理和整个用工制度上。如在干部升迁制度中，不论本地人还是外地人，也不考虑与领导人有无特殊关系，干部任免一律通过群众公开评议决定，高层领导也不例外；工人的升迁则以工作绩效为依据，通过考评成绩决定。此外企业用人不唯亲，领导以身作则，在制度面前人人平等。老总周耀庭的一个亲戚因犯了厂规而被除名，谁说情也不行。这件事在全公司上下引起了很大反响，树立了好的榜样。在这样的用人机制下，外来人员有不少人在企业担任了重要职务，工作十分出色。企业不仅最大程序地降低了内耗，而且形成了公平竞争和互助友爱的良好局面。公司有一外地临时工的小孩不幸严重烫伤，职工们纷纷主动捐款救助，使小孩得到了及时治疗。

企业领导人是否能“一视同仁”，对企业中的人际关系有极大影响，也是影响企业凝聚力的重要因素。

思考题：

1. 红豆企业这种做法的积极意义是什么？
2. 针对企业用人内外有别的现象，谈谈你的看法。
3. 对外来员工较多的企业，如何营造一个好的组织环境，更好

的发挥企业员工的积极性，主动性和创造性？

案例 1-4 地区副经理的选择

企业名 天龙航空食品公司

主题词：管理风格 年终考核 考评维度

罗云在天龙航空食品公司担任地区经理快一年了，她分管 10 家供应站 每站有一名主任 负责向指定范围的客户销售产品和提供服务。

天龙公司不仅服务于航空公司，也向成批订购中西餐的单位提供所需食品。天龙公司雇请所需要的厨房工作人员，采购全部原料，并按客户的要求和规格烹制订购的食品。供应站主任要负责制定计划 编制预算 监控分管指定客户的销售和服务等活动。

罗云上任的头一年 主要是巡视各供应站 了解业务情况 熟悉各站所有工作人员。通过巡视 她收获不小 也增加了自信。

罗云手下的 10 名主任中资历最老的是马伯兰。他只念过一年大专 后来就进了天龙 从厨房班长干起 三年前就当上了这个供应站的主任。近一年的接触，罗云了解老马的长处和缺点。老马很善于与他的下属及客户们搞好关系。他的客户都是“铁杆” 三年以来没有一个转向天龙的对手订货的。他招来的部下 经过他指点培养，有好几位已被提升，当上其他地区的经理了。不过他的不良饮食习惯给他带来严重的健康问题 身体过胖 心血管病加上胆囊结石 使得他一年里请了三个月的病假。其实医生早就给过他警告，他置若罔闻。再有 他太爱表现自己了 做了一点小事 也要来电话向罗云表功。他给罗云打电话的次数，超过其他九位主任的电话数总和。罗云觉得过去合作过的人没有一个是这样的。

由于业务拓展，已经盛传要给罗云添一个助手老马已经公开说，站主任中他资格最老，他觉得这地区副经理非他莫属。但罗云觉得若老马来当他的副手，真叫她受不了，两人的管理风格相差太悬殊。再说，老马的行为准会激怒地区的公司和工作人员

正好年终考绩快到了。公正地讲，老马这一年的工作，总的来讲，干得挺不错。天龙的总体评分表是十分制，10分是最优，7—9分属于良；虽然程度有所不同，5—6分是合格中等；3—4分较差；1—2分最差。罗云不知道老马该评几分。评高了，他就认为更应该提升他，评低了，他准会大发雷霆，说对他不公平

老马自我感觉良好，觉得跟别的主任比，他是鹤立鸡群，他性格豪放，爱去造访客户，也爱和手下人打成一片，他最得意的是指挥部下实验某种新的操作方法，卷起袖子亲自下厨，示范手艺跟罗云谈过几次以后，他就知道罗云讨厌他事无巨细，老打电话表功。不过他还是想让他知道自己干的每项成绩，他也知道罗云对他不听医生劝告，饮食无节制的看法。他为自己学历不高而成绩斐然感到自豪，觉得这副经理就该提他。

考虑再三以后，罗云给老马评了6分。她知道这分数远低于老马的期望，但她有充分的理由来说明自己的评分结果。她准备和老马面谈，向他直接表达自己的看法。

思考题：

1. 你认为罗云给马伯兰等的考核用的是什么方法？
2. 罗云对老马绩效的考核合理吗？老马不服气有令人信服的理由吗？
3. 天龙公司的考核制度有什么需要改进的地方吗？你有哪些建议？

案例 1-5 外派经理的选择

企业名 天龙公司

主题词：外派经理 国际知识 外事经验

1990年，化工总公司需要选派一名驻美国洛杉矶办事处主任，因为现任主任即将期满回国。化工总公司在世界上有 50 多个国家设有独资、合资企业或办事处。

化工总公司在美国还没有建立起自己的跨国企业，但从中美建交以来就开始有进出口贸易往来。开始是通过外贸部门处理进出口业务，后来开始在纽约、洛杉矶、西雅图城市等建立自己的办事处，逐步扩大业务往来。如果发展顺利，化工总公司将在洛杉矶地区设立分公司。现在洛杉矶办事处已经有 15 名工作人员，化工产品进出口销售额和利润都在不断增加。很显然，化工总公司对选派人员到国外办事处或分公司非常重视，按政策规定，一般要挑选那些有国际知识或外事经验、而且熟悉业务的人员。化工总公司已经从十几名人选中挑选了下面五位候选人，并上报领导审定。

黄宏林，30 年前外贸学校毕业后到化工总公司江苏分公司工作。他对外销业务较熟悉，但从未在外国工作过。不过几年前他随团去美国参加展销会，并参观访问了美国一些化工厂和厂商。他在国内还有七八年才退休，英语水平一般，现担任省分公司二科的科长。目前二科将要与其他科合并，所以领导正在考虑他的安排问题。

孙荣耕，40 岁，15 年前大学英语专业毕业后分配到总公司。他能力强，肯干。虽然他从来没有在国外工作过，但他过去三年中一直担任北美事务科科长，经常去美国洽谈外贸业务。

张小玲，32 岁。8 年前大学化工专业毕业后分配到上海分公司

工作。由于她年轻，积极钻研业务，工作表现好，一年前被提拔为分公司国内销售部副主任。她曾向领导表示，希望有机会到国际销售部工作。她英语流畅，已婚，没有小孩。

严兆祥，目前在驻加拿大多伦多办事处担任副主任。十年前大学英语专业毕业后分配到天津分公司工作。还有两年，他任期期满回国，法语很流利，英语一般。

苏伟，28岁。目前在驻洛杉矶办事处担任主任助理。1984年分到总公司工作，两年前派到洛杉矶办事处工作。他有能力，潜力很大，但缺乏社会经验。他协助主任作了大量的外销工作，对洛杉矶地区情况比较熟悉，现任主任积极推选他为继承人。

思考题：

1. 对国际企业而言，挑选和任命驻外企业或办事处机构负责人的依据是什么？
2. 你认为挑选谁比较合适？为什么？
3. 每一个候选人如果担任这一职务，会遇到什么问题？

案例 1-6 广州牙膏厂销售人员的选拔

企业名 广州牙膏厂

主题词：销售员 个人素质 工作实绩

广州牙膏厂是广州轻工业局所属的一家历史悠久的国营企业，创办于1896年。1986年，该厂根据市场需要开发出“国际香型，内含口洁素”的黑妹牙膏，在激烈的市场竞争中独辟蹊径，找准了自己的位置，从此企业产销两旺，生产经营规模日益扩大，经济效益越来越好。1990年，该企业的产量、产品销售额、利税总额和劳动生产率

均在全国同行业名列第一。与此同时以“黑妹”品牌为主的系列产品走俏全国 逐渐形成良好的产品形象 成为深受消费者欢迎的名牌产品 在市场上畅销不衰。

广州牙膏厂销售科负责该厂产品在全国各地的促销工作，包括产品销售合同的签定 产品广告宣传工作 售后服务工作和营业推广活动的策划工作等。为了提高销售工作的效益和效率，销售科与厂部订立了承包合同，厂部依据销售额和货款回收率这两大指标的完成情况对销售科进行考核，销售科也以这两个指标为主来考核销售员的工作业绩。

1991年，广州牙膏厂随着产品规模的迅速扩大，急需提高企业的营销能力 扩充销售员队伍。为此 厂部改变以前行政任命销售员的办法 在7月初通过个人申请和文化考试等方式录取的赵明、钱达、孙青和李强四名职工到销售科进行为期半年的销售业务实习。目前 他们的实习期将满 销售科长老萧正考虑根据平时对他们的观察 以及厂领导、销售科其他同事以及对他们的评价 从他们中选拔合适的人员 正式作为销售员 从事牙膏产品的销售工作。上述四位职工的个人素质和工作成绩如下：

1. 个人素质方面：

赵明是个刚进厂的小伙子，今年刚满20岁 高中毕业 精力旺盛 工作肯吃苦。平时大大咧咧 办事粗心大意 说话总有一股火药味。

钱达，为照顾夫妻两地分居从外地调入本厂，34岁 他为人热情 善于交往 本人强烈要求做销售工作。

孙青，市轻工电视大学经济管理专业毕业，25岁 她工作认真，稳重文静 但平时少言寡语 特别在生人面前 话就更少。

李强 29岁 大学公共关系专业毕业。他为人热情 善于交际，头脑灵活 但对销售工作缺乏经验。

2. 工作实绩方面

赵明 工作主动大胆 能打开局面 但好几次把用户订购的牙膏

规格搞错，用户要大号的，他往往发给小号的。尽管科长曾多次向他指出，他仍然经常出错。用户有意见找他，他还冲人发火。

钱达，工作效率高，经常超额完成自己的经销任务，并在推销过程中与客户建立了较熟悉的关系。但他经常利用工作关系办私事，如要求客户帮助自己购买物品等，而且，他平时工作纪律较差，工作晚来早走，并经常在上班时回家做饭，销售科的同事对此颇有微词。他为此曾找领导说情，希望能留在销售科工作。

孙青负责广东省内的销售工作，她师傅曾带她接触过所有的重要客户，并与客户建立了一定的联系。但她很少主动、独立地联系业务。有一次，他师傅不在，恰好有一个用户要增加订货量，她因师傅没交代而拒绝了这笔业务。

李强，负责河北省的产品推销工作，他经常超额完成推销任务，并在推销过程中注意介绍产品性能特色，而且十分重视售后服务工作。有一次，一个客户来信提出产品质量有问题，他专程上门调换了产品，用户为此非常感动。尽管如此，他却时常难以完成货款回收率指标，致使有些货款一时收不回来，影响企业经济效益指标的实现。

思考题：

1. 假如你是科长老萧，你会选择谁留在销售科成为正式的销售人员？那些人拒收？
2. 在留下的人员中，你会采取什么措施解决他们存在的问题？
3. 选拔销售人员，人事管理部门的职责是什么？

第二章

人力资源配置

案例 2-1 “三定”与企业组织重构

企业名 东滩煤矿

主题词：定编 定岗 定员 企业组织重构

组织机构处于企业管理的核心地位，是因为一切改革措施都要通过组织机构贯彻执行。为建立现代企业制度，使内部组织结构灵活高效的运转起来，东滩煤矿在组织重构及改革方面实施了“三定”方法

东滩煤矿是一个位于我国齐鲁大地上，隶属于兖州矿业集团有限责任公司煤类企业。它是我国自行设计建设的特大型的现代化矿井，是国家“七·五”期间重点建设项目，建设投资总额 12.5 亿元。现已探明储量 4.4 亿吨。储量大，是优质的动力用煤和炼焦配煤。东滩煤矿博采用了当今的先进技术和设备，整个生产过程全部实现了机械化，代表了我国煤炭工业 20 世纪 90 年代的先进水平。

企业组织的重构，是企业内部组织机构合理高效运转的关键，同时也是参与外部市场竞争的重要保证。企业组织的重构主要是为了达到以下几点要求：一、保持企业目标的一致；二、充分的体现分工协作的精神；三、明确责权关系；四、保证组织之间的信息传递畅通。据此，东滩煤矿结合自身的特点，在组织重构方面实施了“三定”方法。具体作法如下：即定编、定岗、定员。

定编按照“精简、统一、效能”的原则，使全矿生产、经营管理机构适应公司生产、经营管理机构的要求，对全矿原基层单位和机关科室机构进行全面审查和复核，通过撤、并、划、转等方式，重新设置适应公司要求的组织机构。这实际上是体现了目标一致的思想，将与组织目标不一致、附庸的机构剪裁下去，集中精力实现组织的总体目