

汽车及制造业人力资源管理体系(中)

作者:孙宁轶编著

出版社:中国电影出版社

字数 纔千字

分类:企业管理 原经验 原世界

版权所有 北京烱子工作室

出版日期：西元 年 月

书号：隳丹隳原隳苑隳远隳原隳野隳源隳员

内容提要

本书以汽车业产品开发的项目管理为研究对象,探讨的是多项目管理的组织形式和实际效益。本书的两位作者收集了 10 个汽车产品的数据,并对奔驰、沃尔沃、菲亚特、东风汽车等多家国际汽车生产商的具体案例进行了分析研究。他们比较了各个公司在产品开发方面的做法,突显出“产品开发中心”这种多项目管理的组织形式的优势所在。该书也说明了这种产品开发中心如何能够在共享工程师和核心零部件的同时,保留产品各自的风格与特色。

目 录

第一章 奔驰汽车	圆
从奔驰的“人本意识”说起	圆
奔驰公司通过员工持股提高效率	猿
第二章 沃尔沃	远
平衡记分卡应用案例 沃尔沃汽车公司	远
第三章 菲亚特	怨
菲亚特“以能为本”的人力资源管理模式	怨
菲亚特集团的伊斯沃尔企业大学	员
菲亚特集团的人力资源开发战略	员
第四章 上海通用	缘
上海通用汽车(别克)的招聘策略	缘
上海通用汽车招聘解密	缘
上海通用汽车的人力资源管理实践	猿
上海通用的员工招聘策略解密	缘
第五章 东风汽车	缘
从东风汽车实施 薪酬看国有企业薪酬改革公平性	缘

东风汽车的绩效管理策略	缘苑
东风汽车薪酬改革为何踩刹车	远园

第一章 奔驰汽车

从奔驰的“人本意识”说起

在世界十大名牌汽车中,奔驰汽车位居第一,在欧洲和世界十大名牌中,奔驰汽车位居第三,仅次于可口可乐和索尼电器,是惟一的一家德国公司。奔驰成功的秘诀,主要成就于“人本意识”。

奔驰的管理以重视人的因素而著称。在质量保证方面,奔驰厂认为只有全体职工都重视质量,产品质量才有保证。因此公司一直强调“人本意识”,重视职工参与。奔驰1926年建成的拉斯塔特轿车厂,不仅采用了先进的设备,在劳动组织上也做了重大改革,把装配的流水线分成小组作业,一个由15名工人组成的小组,负责某一部分的装配工作。小组通过集体讨论后,确定内部分工、协调、人力安排和质量检查。这样做改变了工人总是重复单一劳动的现象,使职工成为多面手,提高了工人对劳动的兴趣,从而有利于提高劳动生产率和产品质量。

奔驰公司在关心职工生活、调动职工积极性方面采取了各项措施,充分体现了“以人为本”的管理艺术。例如全公司150名医务人员,除了看病外,还负责研究职工生病的原因,车间、办公室的合理布置,如何减轻劳动强度,预防职业病,指

导职工合理生活等。近年来,职工病假逐年减少,工伤事故也减到了历史最低水平。厂方还十分注意改善厂区环境,组织职工开展体育活动。公司还为职工购车提供优惠,提供建房、购房无息贷款。所有这些运用人性化管理的方法,极大地调动了员工的积极性。此外,有 1.5 万名职工参加脱产培训, 1 万多人参加在职培训,这些既是公司对职工的关心,同时也反映了员工对企业的前途和产品质量的关心,充分体现了“以人为本”的先进管理理念行之有效,深得人心。

奔驰“以人为本”的先进管理经验,值得烟草企业借鉴。在当今烟草体制的变革中,烟草企业要牢固树立“以人为本”的管理理念,切实解决职工的实际问题,解决他们关心的热点问题,为社会谋利益,为职工谋利益。同时,树立“以人为本”的管理理念,不是一句简单的口号,而是要采取科学的措施,建立健全各项制度,并要落实到具体的行动上。像奔驰公司那样,在工作、生活的各个方面关心员工,关注员工所思所想,切实解决好他们的实际困难。只有这样,“以人为本”的管理理念才能真正树立,并发挥作用。

奔驰公司通过员工持股提高效率

“我们的目标是,使员工进一步认识到自己同企业是息息相关的。这一点是可以做到的。”戴姆勒——奔驰股份公司执委会里负责人事的机构打算把向员工发放企业盈利股票、职工股票、刺激个人的积极性这三者融为一体。

1997 年戴姆勒——奔驰股份公司根据赢利情况直接向员工发放股票,这还是第一次。如果公司 1997 年的结算被计

算出来的话,那么公司全体员工春天将得到一笔特殊的支付。前提是营业盈利至少达到 1 亿马克。这些盈利首先可以使每个员工得到 100 马克的收益。公司每多赢利 1 亿马克,付给每个员工的红利就增加 1 亿马克。如果公司 1997 年的经营情况与 1996 年相同的话,那么每个人就会多收入 100 马克。

企业的盈利股票取决于年终结算,这一新的规定是 1997 年 1 月由企业领导和职工代表委员会共同商定出的。

特罗皮奇说,取代了过去模式的新规定对员工们来说也可能产生痛苦的影响。他说:“企业效益好,向员工发的盈利股票就多。如果企业经营不好,那么发给员工的股票就少,情况严重时甚至一点也不发。”这样一来除了使员工们感到自己同企业是息息相关的之外,还可以促使更多的员工关心美元汇率变化,美元汇率对出口强劲的戴姆勒——奔驰股份公司的经营状况起着重大影响。

全企业职工代表委员会主席卡尔·福伊尔施泰因完全支持新规定:“实行盈利股票在戴姆勒——奔驰股份公司的特殊支付中是一种新的做法。员工参与企业赢利投资也可以明显增加个人收入。”他对支付的数额表示同意,他说:“鉴于公司最近几年良好的发展趋势,员工参股的规模是合理的。”职工股票除了新实行的盈利股票外,1997 年以来戴姆勒——奔驰股份公司的员工们也可以购买职工股票。每年有 10% 的员工有购买股票权的人利用了这种权利,特罗皮奇对这个比例是满意的。

如果谁从一开始就履行了认购股票权利的话,那么他在投资 1 万马克的情况下,今天就可以自豪地得到价值 1 万马克的巨额股份(还不包括股息在内)。这就是说,他额外

得到了红利。

据估计 ,目前比较多的员工是处在这种幸运的形势之下。据执委会观察 ,这些员工把自己的股份视为存钱罐 ,而不是到期后就得尽快变成现钱的有价证券。由于收益好 ,最近企业把每年的认购权从 5 股提高到 10 股。认购的股票越多 ,得到的补贴越多 ,每股最高可达 1 马克。

特罗皮奇证实说 ,戴姆勒——奔驰股份公司实行的盈利股票加职工股票的做法是增强员工同企业息息相关意识的两个手段。他又强调说 :“这两个手段起到互补作用。一年的盈利股票由于是当年支付红利 ,因此起着短时间的刺激作用。而职工股票是对企业的投资 ,多数是长期的。这样的投资促使员工关注股票行情 ,他们会因为股票行情的变化而担忧或高兴。

第二章 沃尔沃

平衡记分卡应用案例 沃尔沃汽车公司

自从1999年与雷诺汽车公司(Reano)的兼并计划被取消,整个沃尔沃集团经历了重大的变革。首先,公司把大量的时间与资源花在了阐明沃尔沃集团各个子公司的远景与战略上。1999年年初,沃尔沃汽车公司(沃尔沃)提出了新远景:“成为世界上最理想、最成功的专业汽车品牌”。基于该远景,为公司的每个部门都阐明了详细的战略。通过以行动为基础的商业计划,这些战略在整个公司得以实施。

在阐明战略的过程中,公司的管理层意识到沃尔沃集团的预算和计划体系无法提供可靠的预测。管理控制体系没有正确的估计技术、产品以及成为市场上的有力的竞争者所需要的进程。公司需要一个灵活的管理控制工具,该工具能够模拟现实情况并且能够对商业环境中的变化做出快速的反应。这些因素导致公司开始引入了“新计划过程”。

新计划过程是一种报告和控制,在该过程中公司一年中至少准备三次长期和短期预测,同时还要把关注的焦点放在目标和当前的经营计划上。新计划过程不强调预算安排,甚至会传递这样一种信息:“不需要预算”。依照管理的要求,预算已经成为一种形式,一种对有效控制经营起阻碍作用的每年一次的仪式。

利用新计划过程,沃尔沃想把关注的焦点从细节转向目标。沃尔沃认为决策的制定应该尽可能的靠近客户。这要求有一个能够提供早期预警信号的管理控制体系;一旦现实情况开始偏离预期,应该采取积极决策行动来使公司朝着已经确定的目标调整。

沃尔沃的管理控制是通过测量各个部门的业绩指标来进行的,业绩指标以图形显示在记分卡上。业绩指标应该是相关的和易于测量的,并且它们应该包含有货币或者非货币的参数。而且,它们在短期和长期中应该与财务业绩或者资本使用之间有直接或者间接的联系。

每一个业绩指标都对应相应的目标。目标设定过程应该开始于对部门理想状况的清晰定义,通常情况下,在业务发展和战略阐明过程中这个步骤已经完成了。下一步是定义将引导部门朝着理想情况发展。关键的成功要素指标变成可测量的目标。目标应该是有可能实现的、便于理解的、能够分解为次要目标并能够应用于公司不同部门的。应该设定完成每个目标的最后期限,对目标实现的过程能够进行短期或长期的预测。

长期预测每季度进行一次,短期预测按月进行分解。长期预测是针对未来两年的,这样,包括过去的两年,就有缘年的时间段在被关注的范围内。用这种方法,可以警告沃尔沃公司的管理层注意将要发生的变化,并采取相应的行动策略。在一年当中,绩效的评估是连续不断地对每一个绩效指标都进行经常的预测和控制。

沃尔沃业绩报告包括沃尔沃公司各部门提交的报告。在业绩指标的基础上通过记分卡对每一个部门进行监督(指标事

先由 灾悦的质量管理人员确定)。除了记分卡 ,还要对趋势、差异以及值得关注的事件发表评论 ,对任何差异都要提出一个行动计划。这种报告不仅要用书面形式加以记录 ,而且在每月举行的会议上还要同 悦韵或者 悦云韵进行口头陈述。根据 灾悦业绩报告 ,沃尔沃集团的管理层了解到许多业绩指标的完成情况 ,包括利润、客户的满意程度、质量、成本以及营运资本等。

通过不断比较真实业绩与预期业绩 ,公司总是可以保证有一套行动计划来完成确定的目标。按照沃尔沃的规定 ,这些特点构成了业绩报告和年度预算之间的主要区别。但是 ,存在一个扩展的目标设定过程 ,在此过程中值得注意的是短期和长期目标总是保持不变 ,而预期目标却经常随着实际情况的改变而进行修正。因此 ,也可以看到补救行动计划是如何较好地完成的。

第三章 菲亚特

菲亚特“以能为本”的人力资源管理模式

进入 20 世纪 80 年代,意大利菲亚特集团的管理层次从 1950 年的 5 级增加到 1980 年的 15 个等级,市场应变能力差,产品竞争力下降。1980 年,出现了历史上的第一次危机。经过系列变革,1984 年确立了新的人力资源管理模式,在统一价值观的指导下,以战略、能力、培训组成“金三角”,来支撑企业的变革与发展。“能力”被提到了前所未有的高度。

定义能力

菲亚特认为,能力是公司达到商业目的和保持竞争力的才能,并分成三个部分来诠释。第一部分是基础知识,有 10 项指标,其中 8 项是集团统一的公共基本知识;第二部分是专业技能,有 10 项指标,根据部门的工作性质设定,用以检测专业人员的专业水平;第三部分是才干和品质,有追求卓越、团队精神、时间管理、简化决策方案、及时充电、专业咨询、追求创新、承担风险与责任、有效沟通、吸取不同文化精华等 10 项指标。

职称系统

根据专业特点及其在工作中的作用,将专业人员分为 5 个等级:一般专业人员、有经验的专业人员、资深指导级专业人员、高级专业人员、专业主管。不同等级人员都有不同的能

力描述和测评重点 对于前两个等级侧重基础知识和专业知识的要求 对于担任领导职务的专业人员侧重才干与品质的要求。

能力字典

为保证系统的公开和透明 ,专门开发了能力模式字典 ,只要查“字典” ,就可知道每个岗位的能力要求 ,为员工职业发展提供指南。

能力评估

菲亚特集团认为评估的关键在于公平和客观 ,因此 ,评估是与工作业绩和承担责任相结合考虑的。首先收集相关数据和信息 ,然后将主观描述加以客观、明确的量化 ,作为评估的主要依据 ,然后由本人、上级、同级和考评管理委员会共同进行评估。最后由考评管理委员会发放考评证书 ,且在能力评估证书中明确指出被评估人现有的能力和需要改进的地方。

职务升降

岗位设置不再固定 ,如果个人的能力与更高岗位能力要求相符 ,就可得到晋升 ,反之亦然。一个有能力的人 ,可以同时任集团内任数职 ,既可以是领导 ,同时也可以教师 ,反映了菲亚特发挥人员最大价值的企业价值观。

薪酬制度

既然是“以能为本” ,工资当然就与工作绩效、专业能力挂钩。能力高的人 ,即使与他人岗位相同 ,绩效相同 ,也会拿到更高工资 ,以作为对其提升能力的回报。

菲亚特集团的伊斯沃尔企业大学

20世纪80年代以来,国际跨国集团为适应日益激烈竞争的需要,都把企业人力资源开发作为企业的重要战略,为提高本公司员工和各级管理人员素质,增强企业核心竞争力,纷纷办起企业大学,通过自己创办的企业大学,聘请有丰富经验的教育专家开发设计突出本企业特色的各种培训项目,把企业大学办成提高企业工人操作技术水平、提高企业中高级管理人员管理技能和综合素质的重要基地。

伊斯沃尔(菲亚特)国际培训公司是菲亚特集团所属的具有独立法人、专门从事企业咨询和技术、职业、技能、管理培训的国际公司。该公司的前身是菲亚特技术学校,成立于1966年,长期从事菲亚特公司的技术工人和管理人员的内部培训。进入20世纪80年代,随着集团公司的战略实施和机构重组,在1989年,原菲亚特几家培训中心联合成立一家独立的国际培训公司。公司总部设在都灵,现有专职教师150多人,同时聘请菲亚特集团内部和意大利著名大学、商学院及其它中介组织兼职培训经理、培训专家达150多人,年营业额达1.2亿欧元(约合1.5亿美元)。

为适应菲亚特集团近年来的战略调整和业务发展,该公司在1990年又成立两个分公司,一个叫多媒体培训中心;另一个叫国际知识系统公司(简称国际知识系统),简称国际知识系统。

为提高该公司的知名度和在意大利企业培训领域里的权威性,早在80年代,公司的前身菲亚特技术培训中心已通过

意大利全国培训机构协会获得全国培训机构的证书,成立 阳达国际培训公司后,又通过法国一家权威论证机构的严格审查和测评,于 1994 年年底通过了国际培训机构质量标准,并获 阳达国际证书。因此,阳达所提供的培训项目,不仅在 阳达集团内部,就是在意大利全国,乃至欧共体国家都享有盛誉。

阳达公司在都灵市现有两个培训基地。一个在都灵市内,是由 阳达建厂初期一家老厂房改建的,主要用于技术工人的职业技能培训和初、中级管理人员管理培训。另外,在都灵市郊区,还有一座由 17 世纪兴建的一座古城堡改装修建的 阳达高级培训中心,该中心原系 17 世纪中叶都灵王国皇家别墅和国王的守猎场行宫,座落在一个叫蒙?皮莱斯亚(蒙?皮莱斯亚)的风景秀丽的小山上,占地 100 英亩,院内古树参天,果树花木成林,位置优雅、空气新鲜,是学习、休闲的好去处。在 1983 年集团公司花巨资买下这座古堡,并对城堡内部结构进行彻底改造(仅装饰费就花了 100 万美元)。在我们参观这所现代培训中心时发现,它的外表虽然未动一砖一瓦,但内部设施和装备完全是现代的,拥的可容纳 100 人、有同声传译设施的国际阶梯学术报告大厅、大小教室、讨论室、闭路电视系统、多媒体教室、宿舍、餐厅、休息室,处理传真、电报的商务中心和文体活动中心,生活、培训、学习、休闲设施一应俱全。公司除举办中高级人才培训外,这里还是集团公司举行重要会议、重大项目签字仪式和接待重要来访者的主要场地。

阳达培训公司的培训工作具有下列特色:

员公司实行企业化经营,用最好的培训项目赢得“客

户”。

公司成立之初,集团对 阳谋的政策是:实行市场化管理,自主经营,集团不拨款、不补贴、不优惠(即不强制 云贵集团所属公司的技术人员、管理人员优先到 阳谋接受培训,而是由各公司在意大利培训市场自行选择)。这就迫使公司必须面对市场激烈的竞争,对以往的培训方式和做法进行深入反省和改革,彻底改变那种“背靠 云贵大树,吃穿不用发愁”的心态。而是面对现实,努力发掘公司从事 近 20 多年企业技术职业和管理培训工作的优势,创造一个以“市场为导向的新 阳谋”,他们走出去,到用户中开展培训市场需求调查,努力学习和运用现代培训技术和传播技术(电子商务、网上教育)等,用最快捷、最节省、效果最佳的先进方式开展培训和教育,从以往“出售定型课程”(即每年都把自己设计的培训目录印成漂亮的小册子向外公布,让别人来挑选),转为“出售优秀培训项目”(每一个培训项目设定都与需要安排培训的单位负责共同研究,经过需求调查之后而设计出来的),反映出 云贵集团的战略意图,突出提高人的能力为基础的培训原则,形成培训、咨询、改进、提高、再培训、再提高的全过程。在这一过程中,渗透着 阳谋培训专家的心血,通过 阳谋的培训服务,使培训对象和接受培训的单位认识到 阳谋提供的知识和智力服务的价值。

另外, 阳谋还有意大利全国培训机构协会秘书处合作,由公司多媒体培训公司具体承办,经过大量调查研究,开发出一套中小企业创业者培训软件,并已在网上公布。这一软件的设计通俗易懂,操作简便,易于学习,很受意大利中、南部地区中小企业业主的欢迎。

当前, 阳文砾公司设计的优秀管理培训项目已经成为 云哪 粤裁集团的专利(品牌), 在意大利乃至欧共体国家企业人力资源开发和员工教育培训领域享有很高信誉。

圆为保证培训项目质量, 实行一套科学的管理程序。

确保培训质量, 使受培训的单位和个人认为培训"物有所值", 这对调动培训单位及个人(客户)的积极性和提高培训机构(企业)的信誉和知名度都是至关重要的。为确保每项培训班的质量, 阳文砾公司从项目设计、实施和效果评估及信息反馈等都实行一套严格、科学、易于操作的管理程序, 具体做法是:

第一步开展项目需求调查(量体裁衣), 搞清楚企业员工目前能力与预期能力之间的差距。

调查方法是: 由培训中心选派有经验的项目专家, 与企业有关部门负责人一起拟定该测定该企业计划参加培训者能力的指标体系。经过企业有关部门负责人的同意, 由项目专家对该企业每一位准备参加培训的学员的基本情况进行调查, 按事先设计的指标体系中关于"个人能力"、"知识结构"和"绩效表现"等项指标, 给每一位员工打分, 然后计算出该企业员工现有能力加权平均数, 最后计算出学员加权平均数与该企业领导希望自己的员工应该达到的水平相应分数之间的差距。这个差距即为该单位的培训需要, 也是培训部门设计培训课程的依据。

第二步根据调查结果, 由 阳文砾组织课程专家小组, 具体设计课程, 并与培训单位负责人协商后, 双方正式签订培训合同。一般简单的问题则简单处理(不分单元和模块), 用一天(或半天)时间讲授和讨论。但对比较复杂的技术、知识和

管理理念问题,则分单元和模块,设定大目标、中目标和小目标,逐项组织培训对象研讨、培训,分别采用课堂讲授、案例分析或角色扮演等形式,并按照由简单到复杂、由个别案例到综合培训项目逐步深入的原则,根据设定的教学单元和模块组织培训,少则一周,多则两、三周或几个月。同时在培训过程中,注意发现新问题和学员现场提出的要求,对原设计的培训课程加以适当的微调,并对培训效果随时进行评估和调控,防止培训过程中偏离已确定的培训合同。

第三步培训结束后,加强培训效果追踪调查和信息反馈,把关注培训单位的及培训对象培训后的运用及效果,视为培训机构的义务和责任,做到既是培训者,又是企业管理咨询者,也是企业文化的建设者和企业改革的促进者,从而通过培训实践,使企业的管理者和员工都能认识到知识转化为生产力,提高员工素质对增加企业经营效益的巨大作用,从而体现开发人力资源的价值,促使企业的决策者真正把人力资源视为最有价值的战略资源,把人才开发当作企业的资本投资。

猿建立对企业员工及管理人员的工作能力、绩效及领导才干责任的测评指标体系,是企业科学管理的基础,是建立有效培训激励机制的前提。

提高管理水平是企业永恒的主题,如何激励企业员工不断学习,不断提高自身素质,增强企业学习能力和将知识转化为生产力,这是当代企业是否具有竞争优势的根本动力。

为开展培训需求调查,根据云猿集团人力资源开发计划,猿猿公司人力资源部门一起,对集团所属公司主要操作和管理岗位上的工作实际情况、个人工作绩效表现进行调查,并询问各类人员个人职业生涯规划,制订出不