

摇一流企业人力资源案例全集(九)

作者 赵一声 编著

出版社:中国电影出版社

字数 圆园园千字

分类:企业管理 原经验 原研究 原当代

版权所有 北京烱子工作室

出版日期: 西元 年 月

书号：隹丹昇原苑京武远京西想愿员原员

内容提要

以服从、忠诚、主动和敬业的精神投向于一项事业,这就是人身上所体现的高贵品质,完成“需要完成的任务”把信送到,再完成“应该完成的任务”带加加西亚的回信,这就是一种精神,也是一个民族、一个国家、一个企业、一个单位孜孜以求需要树立的精神和作风,是我们每个人身上应该具备的品质和意识,这也正是所有公司领导组织公司干部、职工学习的目的,以追求一个勤奋务实、积极向上的良好氛围,使企业和员工得到双赢的目的。

目 录

第一章摇普华永道	圆
像普华永道般战略性运用知识管理	圆
普华永道 :招聘大户选才不问出处	苑
普华永道招聘的五道关	怨
破解普华永道劳资纠纷	苑
普华永道 :劳资纠纷如何排解?	苑
普华永道的薪资困局	苑
普华永道“怠工”问题的分析	苑
普华永道回应怠工事件 :人员高流动性是常态	猿
员工自述 :我在普华永道的那三年	猿
第二章摇阿里巴巴	源
阿里巴巴 :梦想诱惑	源
阿里巴巴人事变动隐现扩张野心	源
阿里巴巴“蚂蚁雄兵”式的全球化	缘
阿里巴巴 :惊异的马云 :与全球竞争只是开胃小菜	缘
第三章摇美菱集团	缘
人力资源再造 :美菱的发展动力	缘
美菱 :以人为本全员培训	远

第一章 普华永道

像普华永道般战略性运用知识管理

提要 在某些领域遭受失败后,知识管理正立竿见影地带来成果,从而证明自己的恒久价值视窗。在一线情报的帮助之下,普华永道公司那样的领先企业正在享受诸多方面的好处,在这些方面,知识管理精简运营,支援购并交易,改善客户服务。

总部位于北卡莱纳州温斯顿。萨兰姆市的脆奶油甜甜圈公司(运通集团)从美国西南部受人青睐的店铺起家,奇迹般地风靡整个北美,从而一举成功。对此人们已有详尽著述。但是,对于知识管理(运通)在该公司的非凡成长中所发挥的作用,大家却语焉不详。

确实,脆奶油公司能够通过其动态知识管理门户网站,即刻汇编并重新配置时效性强的运营数据,这已经成为公司能快速部署营业网点的关键所在。而如此战略性地运用知识管理,正体现了创新型企业利用其知识资产增加收入,削减成本的方式。无论是精简特许经营体系,发掘合并交易的附加值,还是集中信息以利于"参事团队"使用,像脆奶油公司、千禧制药公司、普华永道公司那样懂得如何以及何时对知识管理的方方面面加以妥善部署的企业,正

比以往任何时候都更清楚地看到 ,这种一度受人追捧 ,随后却遭人遗忘的做法能直接改善经营。

搜寻与部署脆奶油公司的店面经理不断收集公司开设并经营高效营业网点所需要的一切数据——例如 ,各分店每小时的甜甜圈产量 ,当前促销行动的反应。但这些信息分散在整个组织中 ,让公司无法 " 将其转化为可采取行动的东西 " ,脆奶油公司的首席信息官弗兰克 · 胡德(云猿)说。胡德认识到 ,公司的高标准增长计划可否实现 ,取决于能否迅速扭转这种状况。于是他带头开发了持续更新的知识管理门户网站 ,通过它 ,店面经理不仅能递交自己的行动报告 ,还可调用先前几乎利用不到的 ,包含其他分店数据的信息宝库。

该门户网站基于 猿 网络应用平台 ,成为了适用于经理人的突破性工具。" 它像个一站式购物商场 ,经理人可以在那里选购经营业务所须了解的东西。" 胡德称。没有这样的工具 ,最佳实践从一家分店到另一家分店的有效传递就会受阻 ,而这种传递 ,是特许经营业务快速增长的关键要素 ,也是脆奶油公司胜人一筹之处。同样重要的是 ,该门户网站还让高层经理能更为直接而明显地观察到组织关键层面的表现。

从何处入手虽然精密的知识管理举措 ,可能包含遍布于复杂的全球性组织中的无数做法与应用程序 ,但每个有效的知识管理行动 ,都始于相当简单的对话。知识管理大师劳伦斯 · 普鲁萨克解释说 : " 根据公司的规模 ,人们应当在小组、单位或事业部中坐下来问 ,我们拥有哪些知识 ? 哪些属于个人的知识应当公有 ? 哪些知识是我们想拥有但却没有的 ? 然后 ,制定出运作战略 ,以实现目标。 "

在脆奶油公司 ,对上述问题的集中探讨 ,导致了企业门户

网站的诞生。作为公司知识管理的核心成就,该网站有助于加速、简化一系列经营流程,比如共享新产品信息,观看平面图,订购设备,生成财务信息。但其价值不仅限于直接店面管理。该门户网站的授权用户能查看财务数据以及营销信息,诸如品牌建设方针、驾驶路途中的无线电通讯摘要、流动录像片段,甚至脆奶油公司营销行动背后的理念。

将知识管理融合到脆奶油公司的整个经营之中,还让该公司能更加目光敏锐地关注全局。"我们预测并筹划下一件大事,扩张下一家分店,从而最大程度地发挥了知识管理的作用。"胡德说,"如果你试图了解某个事物为何出问题,重要的是鞭辟入里地看待知识管理。我们了解信息,更多是为了规划,使事物将来正常发展。"人们能更好地调用数据后,胡德发现他们的态度发生了理念性的转变:"我们创建了无法离开此类信息的环境。"

拼合零碎知识

在制药行业,产品直接源自于其创制者可利用到的知识。因此,能否截获快速流动的数据,并将其融入多个职能部门当中,显得至关重要。疾病研究要求人们"将极其复杂的图板拼合起来。"总部位于马萨诸塞州坎布里奇市的千禧制药公司知识管理总监约瑟夫·霍瓦斯(Joseph Horvath)说,"问题在于,这些图板并非都放在你的牌桌上,他们散落于遍布世界的牌桌上——在公共数据库、学刊文章和未发表的研究成果当中。"为帮助研究人员更方便地找到正确的"图板",千禧公司建造了能将外部文献与内部数据综合起来,从而提供整合视点的知识管理架构。在制药行业中,公司能否预测药品在遥远的下游市场的成功机率,是影响投资回报的关键因素。

因此,在这样一个行业中,向科研人员提供更完整、可搜寻,甚至可计算的成套信息,对决策至关重要。

快速协调复杂信息,在千禧公司的重整、合并与收购手段中也产生了效益。上述情况往往要求公司迅速评估其信息与知识资产的价值,这些资产种类繁多,从实验室笔记、电子数据库,到较为无形的,跟以往项目、合作关系及关键技术相关的技术诀窍。若缺乏监管,这些资产会消逝掉,比如埋在库房中或随员工离职而离去。即使须从公司外部"选购"资产,保留相关的文档和技术诀窍,对维护资产的市场价值也是重要的。

"你如何确保在人员离职之前,像从实验室冰箱里取出种种东西那样,将其内含的知识挖掘出来?"霍瓦斯问,"是啊,在制药公司,这些东西不是酸奶和午餐盒,而是细胞系、试剂及难以清楚指明或归类的昂贵材料。"千禧公司运用围绕知识管理而建立的组织规程,在其近期的重整业务中尽可能完整地挖取了知识的价值。这意味着要让受影响的人员尽早参与流程,将知识留存调查纳入到离职流程中,甚至要绘制骨干人员的离职日期图。"人们关心自己工作的接任者,在生命科学中尤其如此。"霍瓦斯说道,"他们不觉得汇报工作是受了剥削——他们会觉得,公司关心他们的工作。"

将知识分类

在普华永道(PwC)公司,知识管理正在帮助解决信息经济中的经理人最感焦虑的一个问题——如何提高知识工作者的生产力。在该公司的例子中,知识工作者也就是从事公司税务、保险和顾问服务的专业人士。例如,作为此类努力的一项决定性措施,普华永道的中央税务知识管理小组为若干税

务领域创建了网上执业社区,其工作重点是以"工具箱"的形式,定期刊登相关汇编资料。这些"工具箱"包含技术背景、专家举荐以及质量与风险管理测评,它们不仅帮助专业人士明辨重要事项,而且有助于创建可能的解决方案,以满足客户需要。由于通过单一入口即可调用范围如此广泛的解决问题数据,令生产力得以提高,因此,普华永道公司预计,在未来18个月中,这种"工具箱"至少可以带来1.5亿美元利润。

但就算知识管理举措合乎公司战略,并包含了激励方案和良好的培训,你又如何确保人们会在复杂的大型组织中运用新系统呢?让人们改变其工作方式已经够困难了,而你还要引进全新的软件平台,这就令问题倍加棘手。普华永道公司认识到了这一点,将其知识管理系统建基于员工们已然熟悉的平台,为1000个由顾客化搜索引擎驱动的现有数据库建立了分类体系。"目前的基础设施,让我们无法进行跨数据库查询,而只能在数据库之内查询。我们联接这些数据库,让人们可以同时搜索多个数据库,从而将系统升级到新水平。"普华永道公司负责美国地区知识管理的合伙人克利斯朵夫·基普里阿诺(Christopher Kippriano)说。

在一线情报的帮助之下,脆奶油公司、千禧制药公司和普华永道公司那样的领先企业正在享受诸多方面的好处,在这些方面,知识管理精简运营,支援购并交易,改善客户服务。知识管理具有"实质性的、毫不花哨的、持之以恒的好处",总部位于马萨诸塞州坎布里奇市的摩立特集团首席知识官阿伦·肯特罗认为,"你将看到的,并非称作成功的知识管理,你将看到的,会被称作更好的执行与战略。"

普华永道 招聘大户选才不问出处

近日,有学生向记者感慨,在一片“就业难”的声音中,会计专业的毕业生依然能够成为许多人眼中“容易就业的抢手人才”。但与此同时,也有人发表了一种截然相反的观点——会计专业就业遭遇寒冬。现实情况到底是怎样的呢?带着疑问,本报记者专访了校园招聘的“大户”——普华永道的合伙人马达伟先生。

校园招聘需求翻了一番

记者:普华永道今年计划通过校园招聘招募到多少名应届毕业生?与往年相比,今年的校园招聘上有哪些新变化?

马达伟:今年我们计划在中国内地招聘 ~~五百~~ 名毕业生,在香港招聘 ~~四百~~ 名毕业生。我们将招聘人数从去年的 ~~三百~~ 人提高到今年的一千多人。但在招聘要求方面并未出现大的变化,我们依然是从优秀的院校中招聘优秀的学生。而且在专业上也没有特别要求。但比较之下,会计专业毕业生相对多一些,占到 ~~一半~~ 左右。

记者:今年的招聘人数为何会出现大幅增长?

马达伟:首先,这是由公司业务的增长速度决定的。我们是在做长期的人才储备,并非只盯住眼前的需要;其次,行业的蓬勃发展是一个重要的外因。整个行业在发展,而我们可能会走得更快一些;再次,行业内人员流动速度快也是导致招聘需求增大的原因。有些人会在工作了三五年后转投其他行业或企业。

不限专业不看证书

记者 :不少人认为 ,每个企业都需要会计 ,会计专业毕业生自然好找工作。您是否认同这样的说法 ?

马达伟 :会计专业的学生大多希望毕业后能进入会计师事务所工作。现在看来 ,会计师事务所对会计专业毕业生的需求量大 ,但这不代表其他企业的人才需求。

记者 :有一种截然相反的观点——会计专业就业遭遇寒冬 ,其主要依据是企业希望招到有经验的人 ,因而应届毕业生就被冷落起来。普华永道是如何看待工作经验问题的 ?

马达伟 :对应届毕业生 ,我们不要求工作经验。因为我们可以提供培训 ,帮助他们得到相应的经验。此外 ,我们每年也会从其他会计师事务所招聘 ~~无~~至 ~~四~~个有工作经验的人。

记者 :“四大”在招聘时都强调不限专业 ,这是否说明专业在学生求职过程中的影响作用是很小的 ?

马达伟 :专业确实没有占据很重要的位置 ,我们不限专业 ,也不会要求学生持有相关证书。我们招各个专业的学生 ,而且从以往经验看 ,学科学、工程专业的人才反而会表现得更突出。当然 ,并非会计专业等业务性专业不受重视了。普华永道是一个讲究公平竞争的企业 ,欢迎各方面人才。

青睐成绩好、头脑聪明的学生

记者 :普华永道强调从优秀的院校中招聘优秀的学生 ,这是否意味着名校学生会更受青睐 ?

马达伟 :我们去清华、北大、人大、交大、复旦等院校举办宣讲会 ,但我们接受的是来自不同地区和学校的简历。我们还去了没有普华永道办事处的城市的大学 ,如厦门大学、武汉中南财大。我们不可能每所学校都去 ,会着重在一些院校 ,但我们会真正接收其他地区、学校的学生。仅从北京来看 ,就涉

及到了很多的院校。

记者：什么样的毕业生才能迈入普华永道的大门？

马达伟：成绩好、头脑聪明；有团队合作经历和精神；具备较高的英语水平；有与众不同的思考问题方式；懂得创新，显示出和其他人不一样的特点；有职业概念，有不断学习的动力和能力；有幽默感的学生是我们所青睐的。

记者：进入普华永道是不少在校生的梦想。对于他们，您有何建议？

马达伟：首先，要好好学习，拿到好成绩；其次，要尽量利用课余时间拓展自己的能力，比如参加团体活动或实习工作等非学习方面的活动，以此扩大自己的经验和能力。最后，要培养自己的兴趣，中国有成千上万的优秀学生，只有让自己变得与众不同，才能脱颖而出。

普华永道招聘的五道关

11月初的一个平平常常的下午，广州宜安广场15楼普华永道广州办事处的一间会议室里，10个年轻人正围桌而坐，用英语互相交谈讨论着。他们在分析一桩谋杀案，目的是找出凶手。在会议室的一角，两个普华永道的业务经理正襟危坐，一言不发地听着他们的讨论。

10个人是来普华永道参加面试的应届毕业生。“这样的面试很独特，我完全没有料到他们会用这样的面试方法，”曾思思是其中的面试者之一，即将从广州外语外贸大学毕业的她，已经是第四次踏进普华的办公楼——普华永道为每一个应聘者都设置了五道关卡，只有在这五道关上都有出色表现

的应聘者,才会被普华相中。

“我们对学生的专业没有任何限制,我们惟一关注的是他们的素质。”普华永道合伙人之一杜源申说,“我们对人才的要求是五个必备素质:优秀的英语表达能力、熟练的电脑操作能力、优秀的领导能力、团队合作精神和沟通能力。”

为了招收到优秀的人才,杜每年的十月份都要到中山大学和暨南大学为普华做宣传。每年他都会遇到同样的情形——听者云集,人山人海。

从申请到首次面试

如今已经是普华永道广州代表处审计员的黄文珊,去年10月份的时候也挤在了人群中听了一回杜源申的演讲。

黄说,审计专业毕业的人,没有不知道普华永道的,普华永道也是毕业生们、特别是审计财会等专业的毕业生们梦寐以求的“五大”会计行之首。然而要进入普华永道却必须过关斩将——从每年的10月上旬到11月上旬短短的一个月时间里,应聘者需要历经大大小小五个关。

从今年应聘者的一组数字可以看到过关斩将的淘汰率——普华永道自从今年在10月份做了招聘演讲以后,到11月缘日的截止日一共收到1200份应聘简历,而最后能被录用的,不过120人左右而已,录取率不到10%。

普华永道的招聘体系非常规范。每年的10月份,普华永道中国区会召开一个统一的招聘会议,专门讨论本年度的招聘事宜,分别确定招聘的时间、测试材料等具体事项。虽然招聘的测试程序有五个,但普华为每一次的测试确定了明确的时间——什么时候进行第一次面试,什么时候进行外语考试,什么时候又会宣布应聘结果。有了这样一个明确的时间

表,应聘者再不用三天两头打电话去询问了。

应聘者的简历都是在网上提交的。普华永道的网站上有对于简历的详细信息要求,应聘者按照要求填好电子表格,发到普华的网上,这算是第一关。

应聘者的第二道关是英语关。在今年的 2004 年多份应聘简历中,普华选取了 200 个左右的毕业生参加自己的英语能力考试。时间确定在 1 月 14 日,这是简历提交截止日以后的第五天。“我们的英语考试形式很类似于大学课堂中的考试,”普华广州人力资源部任国洪介绍说,“至于口语能力我们会在后面的面试中考核。”

黄文珊很轻松地通过了英语考试,14 天以后的 1 月 14 日,她接到了第一轮面试的通知。

“第一轮面试主要是介绍自己,”黄说。整个面试过程都是用英语来完成的,由普华的各个业务部门经理做面试官。黄曾经在一家本地的公司实习过,面试官问到的更多的是她的工作经历和工作体会。

“他问我做了什么样的工作,用的是什么样的方法,问我将来进入普华永道以后,遇到具体的问题会怎样解决。”

“整个面试过程中,你都需要非常自信,”黄总结了自己的第一次面试经验,“而且要有良好的英语表达能力。”

第一轮面试以后,200 个应聘者中有 100 个左右跨过了这第三道关。1 月 14 日,他们迎来了第四道关。

普华的撒手铜

普华招聘程序中最重要的一环是群体评估(普华称为 360 度评估)。这是我们招聘流程中最有特色的一点,”杜源申介绍说。

普华把通过第一轮面试的应聘者以 5 个人或 5 个人为一组 , 让这 5 个人就某一个问题自由发挥 , 而面试官则在一旁观察 , 看每一个人的表现 , 并且给他们评分。所有的讨论都要用英语来完成。

黄文珊去年就经历了这样一次别出心裁的面试。第一步要做的是介绍同伴。5 个人要分别找一个自己不认识的人两两搭配 , 用 5 分钟的时间相互介绍 , 然后用 5 分钟的时间向所有小组成员介绍自己的同伴。

“这主要是为了测试你的交流沟通技巧 ,”黄说 , “看你能不能在短时间内了解对方 , 并且在更短的时间里向别人介绍对方。”

第二部分是主题讨论。面试官会给应聘者几个选题让他们挑选 , 然后有 5 分钟的准备时间 , 然后又是三分钟的时间做陈述。

黄挑选的主题是“我最喜欢的大学”。面试者不能在纸上写上要点然后展示给别人 , “你需要画图来表示 , 不能用任何文字 ,”黄说。

黄挑选了中山大学 , 把“最喜欢”的理由分成了三点 , “一是悠久的历史 , 二是良好的师资力量 , 三是优秀的学生” , 黄把这 3 点都放在了一个三角形中 , 从下到上排列 , 并且从边上的一位应聘者所带的大信纸上撕下了中大的标志贴在了介绍纸上。

“这个测试主要是看你的表达能力 ,”黄说。在这么短的时间里要把一所学校说清楚是很难的 , “这就要你选取最有代表性的几点 , 而且要很有条理地把它们说清楚。”

埃森豪威尔在他的《麦肯锡方法》中说到一个电梯理

论——一个咨询师必须在和客户一起坐电梯的猿秒钟内把自己的方案向他说清楚,不然就不会让繁忙的客户对你取得认同。看来,留给普华应聘者的猿分钟还是挺长的。

群体评估的第三段落是案例解决。面试官给应聘者一个案例,让小组的十个成员共同来解决。每一个面试者都会得到一张纸条,上面是面试官提供的几条相关信息——这些信息是各不相同的,可能是有用信息,也可能是无用信息,需要面试者自己来判断。猿个小组成员不能相互交换纸条,只能向别人提供自己手上的信息。

黄文珊所在的一个小组一开始想把自己手上所有的信息都拿出来给别人看,但马上发现这样会非常浪费时间,在限定的猿分钟内根本无法解决问题。他们很快找了一个人做领头人,让他确定一条思路,然后猿个人围绕这个思路提供自己的信息。这一招很管用,他们的小组只用了猿分钟就把问题解决了。

“这个测试主要是考察你的团队合作能力和领导能力,”黄说,“我们的工作特别需要这种素质,每次工作都要通过合作来完成,如果你不能融入团队当中,不愿意提供和分享信息,你就不能做好工作。”

经过这一轮考核,猿个应聘者留下了猿个。他们要跨越最后一道关卡。

最后的面试

最后一次的面试,是有普华的合伙人来做面试官的。杜源申就是最经常的面试官。“这个时候,我不会再去考核他们的英语能力或专业能力,”杜说,“我要看的就是他们最终素质。”

通过最后一轮面试的应聘者今年大概有 100 人左右,这 100 人即使不被录用,也会接到普华的等待通知单,一旦有空缺的职位,普华永道首先想到的就是有等待通知单的人。

普华永道国际会计公司,是由六大会计事务所中规模最小但声望最高的 普华永道(普华)与 德勤(德勤)成功合并组成的。于 1998 年 1 月 1 日公司更名为 普华永道。

普华永道是目前世界上最大的会计事务所,规模惊人,在全球有 150,000 名员工和 1,000 个合伙人,年收入为 150 亿美元。至于咨询收入,根据 1998 年的数据,将达到 100 亿美元(仅次于安盛咨询);超过 100,000 名普华永道的员工目前担任咨询员工作。

公司希望通过合并成为全球性大公司。该公司大约 10% 的收入来自于合并后的公司,但无法将一些地方的业务计算在内,如日本、韩国(由于某些制度和文化原因)。普华永道的领导层认为公司越大增长越快,因此新的 普华永道公司将成为一家“高速增长的公司”。

公司计划到 2000 年,营业额上升至 150 亿美元。普华永道是一个真正的巨人,当许多公司还在自我标榜,宣称自己是国际性大公司时,普华永道已在全球 100 个国家设立了 1,000 个分支机构。

公司的主要业务具体有五大方面:

1. 审计及企业咨询服务。具体包括:财务报表审计、石油行业价值分析、全球扩展及私有化、内部控制服务、内部审计服务、风险管理、外包服务等;

2. 商业程序外包。具体包括:财务及会计、应用流程、采

购、人力资源、不动产管理等；

~~猿~~财务咨询服务。具体包括：企业重组服务、致力于有形及无形资产评估等的公司价值咨询服务等；

~~源~~全球人力资源。具体包括：全球人力资源解决方案、人力资源咨询支持等；

~~缘~~管理咨询务。具体包括：公司战略、技术战略、组织战略、经营战略、改造战略等。

企业文化

~~孕~~悦的员工热爱自己的企业文化。这里的雇员都相当年轻,年龄在~~圆~~原到~~猿~~缘岁之间,这里的气氛相当轻松,员工们喜欢在下班后一起出去喝一杯,这里是极好的社交场合,不过你不必因没有参加某个活动或宴会而有负罪感,这里经常举办活动或联欢会,后者占大多数。五大会计公司的营业额都相当高,公司的员工都友善而风趣。这里的工作量很大,但你却有自由干自己想干的事,甚至可以在工作时间做。

咨询员的着装根据客户而变化,公司的员工总希望自己比客户穿得更好。公司内星期一至星期四着装较为正规,星期五和整个夏季较为随意。和许多咨询公司一样,~~孕~~悦希望员工充分利用工作时间,如果你像许多人一样成为工作狂,那你就不会不停地工作。如果你有足够的控制力,你可以从星期一工作到星期五,从愿点工作到缘点。没有人加班,你只需将工作完成。有员工抱怨工作时间过长,平均每星期~~缘~~到~~远~~小时,大部分长时间的工作包括出差。员工们很欣赏公司的出差制度,可以住进豪华宾馆,有足够的钱享用美味的食物。大部分人整个星期都在奔波,星期一出发,星期四晚上返回。

员工待遇

工资上涨已不是秘密,大约两年前,悦普永道员工的薪酬和福利水平都不是很丰厚,但如今员工们的报酬已从较具竞争力转变为极具竞争力。公司将收益分享制度扩展至咨询人员,合伙人可分享收益。悦普永道非常重视公司的生活质量,管理咨询服务部正推行“匀老巢计划”,意在减少咨询人员离家的时间,该计划要求员工每周为客户工作五天,四天需呆在客户处,其余三天便可呆在家中。

其他咨询人员的福利制度还有“云再计划”,该计划已在全美十二处推行。云再计划照顾了员工的需要,如:代买礼品或杂货,代替因维修或送货而不得不呆在家中的员工。大部分服务都是免费的,其余的最多只需花费 5 美元,大部分员工都利用了该计划提供的服务。

另外还有“孕增计划”,帮助员工缓解生活和工作中的压力。孕增计划由职业管理中心给咨询人员们提供了谈论孕增之内或之外的工作机会的场所。

破解普华永道劳资纠纷

调整薪资结构,保证员工收益。弥补人员短缺,培养良好文化。

● 案例分析

普华永道目前所做的让步,只能是暂缓众怒。要从根本上解决问题,必须着手改善人力不足、薪资结构欠缺和企业文化的弱点。

调整薪酬结构