

摇一流企业人力资源案例全集(十一)

作者 :赵一声 编著

出版社 :中国电影出版社

字数 :140千字

分类 :企业管理 经验 研究 当代

版权所有 北京烨子工作室

出版日期 :2000年 12月

书号 :ISBN 7-106-02444-4

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

第一章摇佳能集团	圆
佳能 :日美管理的混血儿	圆
英雄不问出处 原原十大名企用人理念.....	远
第二章摇中国联通	员猿
联通的命运 员垣垣怎么等于 圆?	员猿
河源联通人力资源管理咨询案例简介	员缘
联通招聘中华英才“代庖”	员怨
联通公司的人员竞聘案例解析	圆猿
第三章摇宜家家居	圆怨
狗 :与人亲和的品质	圆怨
宜家中国之道 家居文化的领先者	猿圆
宜家 :关注员工细节	猿源
中国企业易患“软骨病”	源源
第四章摇白沙集团	源愿
白沙电力公司实施战略人力资源管理	源愿
从实战操作看白沙的执行力	源怨
白沙集团的简单管理	远圆
白沙借“翔” ,全力提升品牌文化	远愿

思筹之路 给我一个让人尊敬的理由	苑
诚信是简单管理的灵魂	苑
白沙和它的文化生产力	苑

第一章 摇佳能集团

佳能：日美管理的混血儿

御手洗富士(云里雾里)还在美国时,日本就走错了路。
1955年后,尽管他已回到家乡,并担任了日本一流科技公司佳能(佳能)的总裁兼首席执行官,但说起日本的过去时,御手洗先生仍然怒气冲冲。

在提及 20 世纪 50 年代的日本时,御手洗先生说道:“在日本,企业丧失了劳动生产力,也不费心去革新技术能力。”他评论道,在这 15 年中,日本停止了前进步伐,坐享成为全球主要工业国的新荣誉。在完成了历史上最非凡的经济转型后,他们却白白浪费了大好时机——御手洗以第三人称的口吻谈论着自己的同胞。

“他们变得自满起来,也更富足。他们对新的生活方式习以为常,”御手洗说,“他们拥有了许多资产,但没有用于科技或研发的再投资。相反,”说到这里,他的译员仿佛说粗话一样吐出了几个字,“却买了股票和地产。”

当时,日本人越来越富有,但懒惰之情也随之增加,并且吹起了历史上最大的资产泡沫。与此同时,美国却正忙于开发最新技术,提高生产力。美国通过了重视专利的立法,加大投资科技主导型的公共项目,如空间探测等。同时,其他国家

也在迎头赶上 ,最明显的就是韩国和中国。全球的领导人们则在降低贸易壁垒 ,力图创造一个平等竞争的环境。

御手洗说 :“我们走错了路 ,本来我们是能够改正的 ,但现在全球化趋势已经出现 ,它给日本工业带来了巨大压力。这是现代日本面临困境的原因。”

御手洗先生不是脱离实际的理论家。作为一名高级管理人员 ,他在美国度过了 10 年 ,帮助美国佳能成为复印机和照相机制造领域强大的竞争者。他在美国和日本都有着丰富的从商经验。

更重要的是 ,自 1982 年御手洗接任佳能总裁职位后 ,他已帮助佳能完成了转型 ,将佳能从一个臃肿、业务重点不突出的综合企业 ,改变成为日本最有效率的赚钱机器。

日本仍在竭力摆脱资产泡沫破裂留下的后遗症。而御手洗取得成就的方式给日本提供了教训。包括 索尼(ソニー)、日立(日立)、富士通(富士通)和东芝(東芝)在内 ,许多以前领先的日本科技公司仍受债务所累 ,并被亏损企业捆住了手脚。

对于日本的高层管理人员来说 ,御手洗的经历甚至要比卡洛斯·戈森(カルロス・ゴーン)更引人注目。卡洛斯生于巴西 ,作为一名高级管理人员 ,他成功地改变了日产公司(日産)的命运。总部位于东京的日产是汽车制造商 ,公司一度困难重重。御手洗是个本土人士 ,虽然受到他美国工作经历的影响 ,但他的策略显然是在日本形成的。

从某个角度看 ,御手洗似乎是典型的日本商人。他是佳能公司缔造者的侄子 ,也是前任总裁的堂兄 ,他的观点依然很传统。虽然公司有四分之三的销售额来自日本以外 ,但佳能的股东不是日本人 ,但佳能的董事会全是由日本人组成。御手

洗还支持员工终身雇用制。

御手洗一直滔滔不绝地为国内就业辩护,尽管从逻辑上看,企业只有走出去,摆脱日本国内高成本的限制,经营才能有效率。由于日本将产业转移到劳动力成本低廉的制造基地,特别是转移到中国,导致日本出现“空心化”现象,日本社区的利益受到损害。御手洗认为,日本企业有责任阻止这一过程。

然而这只是问题的一方面。从其他方面看,御手洗已对佳能进行了根本性改造。在接任总裁职位的几个月中,他就决定关闭几个赔钱的部门——公司一些部门将此番举动看作是异端行为。佳能停止生产个人电脑和液晶显示屏,电动打字机业务也停止了。一些工程师花了几年时间进行研究的项目也已废弃,工程师则被转移到了其他部门。

佳能业务围绕四个部门进行了重组。相比之下,在东京证交,众多综合企业的组织结构杂乱无章,这一策略不见踪影。御手洗先生还采取措施,彻底改造了公司产品的生产方式。传送带被撤掉,取而代之的是显然更原始但更具灵活的单元系统,借助这一系统,工人组成的小团队可以制造单个机器。

接受过会计教育的御手洗先生还彻底改变了企业财务管理方式。公司账目得到合并,销售额只有在产品发货后才入账,而在以前,产品还在不同部门之间调运时就已入账了。公司不再操心扩大销售的问题(这是日本企业成功的传统标志),而是将注意力转移到利润上来。销售一直保持稳定,但利润却出现飚升,去年达到了 1.5 亿美元,连续第三次创下纪录。

御手洗先生想出了一个不同的管理模式。“的确,我们的管理模式已成了混合式的。在技术层面,比如财务、投资策略、市场行销和研发方面,佳能的管理风格是国际化的。但在人事政策上,我认为我的管理风格非常本土化。并不是我刻意追求一种日本式管理风格,我仅仅是追求一种对我的员工来说最合理的风格。”

他说,美国劳动力市场由供需决定,为争取各自的利益,工人和公司之间一直有冲突。“工人努力提高自己的能力,争取被更好的公司雇用。只要你去一流的美国公司看看,你总能发现一大堆求职申请摆在人事经理桌上。”

御手洗先生在美国时,那也是他的经营方法。“但现在我碰巧在日本,所以我采取了日本的做法。”

他说,公司在灵活性方面遭受的损失,可以通过员工的忠诚度,以及投入资源培训员工而不用担心跳槽等获得补偿。他表示,稳定的环境建立后,研究人员可以提前数年进行计划,这也是佳能在美国取得大量专利的源泉。去年,佳能在美国取得的专利数量仅次于国际商用机器公司(IBM)。

在御手洗先生领导下,佳能取得的成就不可否认,但这能否持续呢?由于在欧洲和美国,大多数佳能产品的需求增长乏力,低成本制造商正迅速往价值链上方移,因此分析师们想知道佳能接下来的增长将来自何方。御手洗先生的回答是技术投资,正如上世纪八十年代日本故步自封时美国所做的那样。佳能最近宣布,公司将在其步进机业务上投资1.5亿美元。步进机是一种昂贵的机器,主要用于芯片制造。这是一个技术高度先进的市场,佳能在这一领域的竞争对手主要是尼康(Nikon)和荷兰的艾司摩尔公司(ASML)。由于劳动力

因素在这种高附加值产品中所占比例极小(御手洗估计在豫到 圆豫之间),因此佳能有能力在日本进行投资。

但在其它业务方面,包括复印机甚至数码相机在内,佳能似乎在慢慢将生产转移到中国和越南等国。特别是如果中国像御手洗先生预计的那样,从低成本制造基地转变成佳能产品的重要消费市场,公司甚至可能会重新审视原来给自己设定的限制,即只有源圆豫生产在国外进行。

依靠正确的策略,日本能维持制造业的竞争力。“从个人角度看,我认为廉价劳动力并不值得担心,”他说,“在生产商品的成本中,如果劳动力成本所占比例很高,那你把业务转移到中国就是对的,但如果比例很低,你就不用担心什么。”

不过他承认,时代已经变了,最近的经济复苏证明可能并不可靠。“我们不能过于乐观。过去,一旦出现经济复苏,日本企业就会进行大规模资本投资,从而带来更多就业机会和更高的销售额。这是一个周期。但现在,经济复苏时,部分资本投资转移到了海外,并没有投在日本。在这个意义上,经济模式已经改变了。和过去不同,这一次复苏可能不会持续太久。”

英雄不问出处 原原十大名企用人理念

百事可乐 潜能与品质

与单纯的学历相比,百事更注重员工的潜能与品质,团队协作和发展。百事在面试、招聘员工时,特别注重猿大方面——专业能力、管理能力(潜能)和个人品质。他们强调:一个优秀的百事员工,应具有在既有能力基础上培养发展的

远

可塑性(潜能)。

应届毕业生实用提醒 :百事建立了一套自己独有的目标选才系统 ,进入百事一般要经过 猿至 源次面试。面试前 ,公司根据职位的能力要求对理想人选设定统一标准。在面试过程中 ,运用行为科学的方法来考查应聘者的能力和潜力。最后内部形成一致意见。

格兰仕 :“ 人才蓄水 ”呼唤应届毕业生

如果你走进格兰仕集团 ,迎面看到最显眼的一块广告就是 :“ 人是格兰仕的第一资本 ”。格兰仕的门永远对高素质人才敞开 ,一直大胆采用新人 ,形成“ 云云方程赛 ”一样“ 能者上 ,庸者下 ”的格局。

应届毕业生实用提醒 :对于应届毕业生的聘用 ,会将其放到基层锻炼 ,然后从中筛选出优秀的人才 ,提拔使用。格兰仕把这一举措称为“ 人才蓄水 ”。最近几年来 ,格兰仕已经有数位大学生脱颖而出 ,担任区域经理、营销中心经理等重要职务。在 圆园年 怨月 ,广东格兰仕集团宣布 :将面向社会招聘陆续千余名高素质人才。

西门子 :考知识只 缘分钟

在西门子 ,招聘人才往往是能力考核占 源分钟 ,考察经验花半个小时 ,而考察知识仅用 缘分钟就够了。因为知识面并不是最重要的 ,能力才是最重要的。一个人的知识量 ,两三年的时间就可以改变 ,经验也会随之改变。

应届毕业生实用提醒 :对于吸引、选拔和融入人才 ,西门子都有一套独特的操作模式。比如说新员工第一天上班 ,会发现 ,自己的办公室弄好了 ,电脑已经摆好了 ,桌子上还会放着一盒刚印好的名片和一份第一天工作日程的提醒。西门子

苑

还特别注重学习与培训的管理,它在德国搞了一个培训中心,买的是茜茜公主的别墅,专门做人才培训。

索尼:成绩只是参考

在索尼,不会刻意强调刚毕业的大学生与有经验者的区别,也不会刻意对大学生的专业提出要求。索尼认为新员工一开始不懂并没有什么,只要认真学就可以了。他们在选择员工时会更注重五大标准。首先是好奇心,对新生事物是否有很强的猎奇能力,有很强烈的创造欲望。其次是恒心,既然好奇了就应该尝试去做,不能半途而废。第三是灵活性,因为一个产品它包括很多个环节,有多项功能,因此必须要有灵活性,和大家配合,这一点很重要。第四点要求员工有很好的心理素质,能接受失败,承受打击。第五点就是乐观,为某个环节的失败放弃全部是最大的失败,员工要接受经验教训,把下一件事情做好。

应届毕业生实用提醒:在考查评价应届毕业生应聘者时,索尼不会过于关注考试成绩,它起的只是参考作用。但他们会通过不同方面的不同方式,来考查应聘者是否具备索尼要求的素质,比如在校期间参加的各种实习和活动,投寄简历的方式,面试时的着装,交谈时的仪表仪态等等。

丰田:“打杂”中提高

丰田公司长年积累一套自己的模式,所以更注重综合素质,很重视语言交流能力,因为公司从事很多工作都是指导性工作,如培训、管理等等,跟经销店、用户的沟通非常重要。这点是丰田公司首当其冲要求的。

应届毕业生实用提醒:丰田公司招聘应届毕业生,主要是根据职位要求,比如丰田招的应届毕业生很多,招的怨愿

当中几乎一半是应届毕业生。由于各个部门业务内容不太一样,应届毕业生刚来时可能会做一些辅助性工作,但是这个并不意味着你就是打杂,或者只是做文秘性工作。在这个工作当中需要你有创意,需要有自己的想法。比如要求你做个文件,只把初步想法告诉你,然后就是你自己考虑怎么把它做成一个完整工作,这就是能力提高过程。在做这些辅助性工作同时也是提高的过程。

在面试过程当中应该注意细节,比如面试时候坐的姿势,在日资公司,你不要跷着二郎腿坐着,或者交叉胳膊放在胸前,给人感觉很傲慢,需要非常谦和的态度,规规矩矩坐在那。别人交谈时候你应该注意倾听别人谈话,别人谈话时候你应该注意听,而不是发出不以为然的笑声。

欧莱雅：集诗人和农民于一身

理想的欧莱雅人才应该以公司总裁欧文中先生的一句“名言”来概括——“集诗人和农民于一体”，像诗人一样富有激情和创造力，又要像农民一样勤恳、脚踏实地。欧莱雅公司招聘时，更倾向于有主动性、创造力又能接受规则的年轻人，而不倾向于自视过高又不喜欢做一些具体工作的人。

应届毕业生实用提醒 :在中国公司目前近 1/4 的员工中, 70% 以上本地化。欧莱雅的员工都很年轻, 人员年轻化在中国更是明显, 很多人由于表现极佳, 年纪轻轻就被委以重任。如今, 公司将近 1/3 的员工均为应届毕业生或工作经验在两年以下的新人。这是一种明显倾向新人的招聘策略。

欧莱雅有多种方式对人才进行选拔：广招实习学生，积极与各名校高校合作，采用网络招聘的方式，每年成功地吸引着高素质的年轻人竞相应聘。针对应届大学毕业生，主要通过

校园招聘、校园企划大赛、在线商业策略游戏等活动 ,考察应聘者是否适合公司 ,适合哪些职位。

裁蘊集团 :你就是我们要的人才

裁蘊集团对大学毕业生的基本要求 :员成绩优秀 ,品行优良 ,有良好的团队合作能力 ,圆毕业时 ,毕业证、学位证、报到证三证齐全 ,蘊非英语专业本科生通过国家英语四级和计算机二级以上考试 ,英语专业通过国家专业八级 ,研究生通过国家英语六级 ,源身体健康 ,无肝炎 ,无精神病史 ,无其它传染性疾病。

应届毕业生实用提醒 :裁蘊集团将与 圆园年 源月 原 圆源年 源月在全国二十多所高等院校招聘应届大学毕业生 (含研究生、本科生、大专生近 员园人 ,专业涉及电子类、通讯类、机械类、市场营销类、管理类等等。

佳能 :拿得起 ,放得下

佳能的人才的标准首先就是能够在工作上拿得起放得下。比如公司给你一个工作 ,你要能在工作时间里完成你的工作职责 ,当然是出色完成更好 ,能够完成基本要求或者达到满意的要求 ,那就是人才。因为一个组织是由不同的岗位和不同的人来组成 ,没有说总经理才是人才 ,一般的职员不是人才。

应届毕业生实用提醒 :在佳能看来 ,大专和大本 ,或者硕士 ,博士 ,这并不重要。因为在公司里面有不同的岗位 ,不同的岗位有不同的员工去做不同的事情。只要专业知识达到一定的程度 ,经过面试条件合适的话 ,就会录用。而且佳能在招聘的时候没有限定专业 ,有营销类、蘊类 ,有财会类 ,也有物流类 ,也有人事管理类 ,也有教育和发展类 ,有不同的工作 ,所

以没有太多的限制。

安利 选才重在诚信

安利对人才的要求很基本,也很严格,五大要求配合了安利独特的企业文化及业务发展的需要。

应届毕业生实用提醒 :优良的品格 :营销人员无论在何时都应言必信、行必正作为基本信条,一旦发现有假学历、假文凭者,即使已经是经理级人物,为公司作出过巨大贡献,也照样以开除论处。

良好的沟通能力 :由于安利是以“店铺销售加雇佣推销员”方式经营,所以营销人员必须面对面地与顾客交流、解释产品用途,通过与顾客需求的互相了解实现互惠互利。

合作的团队精神 :安利鼓励员工尽心尽力地为团体合作的长远利益而努力,从而增进相互之间的信任。

优秀的专业水准 :除了具备良好的专业知识和沟通合作能力,还要懂法律知识。

良好的服务意识 :安利要求销售人员不仅要让顾客感到亲切,更要将健康和美的理念传递给顾客,提供全方位的服务。

北电网络:“软”“硬”兼要

在招聘过程中,北电更注重应聘者两大方面的素质:一方面是硬指标,所谓硬指标就是他的专业技能;第二是软性指标,软性指标是越来越被重视的一些指标,比如敬业精神和勤奋,比如说团队精神,比如说沟通能力、学习能力,比如说创新和解决问题的能力。

应届毕业生实用提醒 :在招聘的时候,对求职者的学历和经验都看中,但是不同的部门,不同的领域看中得不一样。在

招聘的职位中 ,一般以下几个职位是面对应届毕业生的 :第一个软件开发工程师 ,第二个软件测试工程师 ,第三个软件环境开发工程师。这三个职位大约要招到 员 员 员 左右。还有招一些无线网络市场人员 ,也是面对应届毕业生的。

第二章摇中国联通

联通的命运 员怎么等于 圆?

“炮弹要飞多少次 ,才会被永远废止 ?”鲍勃 · 迪伦在《答案在风中》是这么唱的。而我们的问题是 :联通要犯多少次同样的错误 ,才能学会不浪费炮弹 ?

虽然现在还不是评判联通重金打造的双模手机成败的合适时机 ,但在它推出 源个月后 ,我们得说 ,它并没有吸取太多推广 悦3G时的教训 ,再次贻误战机。

首先 ,这是一款迟来的产品 ,早在 圆园园猿年初 ,联通高层即对外表示 ,双模手机将成为自己的杀手锏。但从筹备到推出 ,联通用了一年半的时间。如果更早推出 ,至少可趁 悦3G手机补贴的潮流推波助澜 ,但到 圆园园源年中 ,随着 猿G发牌日益临近 ,小灵通用户数量突破千万 ,双模手机创造奇迹的可能性已经很小。

尽管错过了最佳时机 ,双模手机似乎仍有其战略意义。过去两年中 ,同时经营 悦3G和 郧3G两张网的联通所遇到的最大挑战即是 ,如何兼顾两者又不导致自相竞争 ?可以在两套网间快速切换的双模手机 ,似乎正逢其时。不仅如此 ,对于不愿更换手机号码的中国移动用户 ,它也能成为有效的挖角工具。

圆园园源年 愿月 缘日 ,高调推出以“世纪风”为概念的双模手机猿

机当晚,由联通向摩托罗拉、三星、~~诺基亚~~等公司定制的 ~~缘~~4万部双模手机被推向市场。显然,此种未雨绸缪的举动在一定程度上源于此前推广 ~~悦~~云粤时的惨痛经历。~~缘~~4月,联通上马 ~~悦~~云粤不久,迅速出现供不应求局面——并非因为产品热销,而是因为手机供应数量太少。为此,王建国不得不频繁给相关厂商拨打电话,希望对方多做一些价格便宜的 ~~悦~~云粤手机。在无数次被冷遇后,联通在当年 ~~源~~月决定,直接采购 ~~缘~~4万台,成为当年达成业绩的转折点。

而在联通 ~~愿~~月份发布的半年财报里,王建国称,联通对双模手机业务的定位是“尊贵、时尚、高端”。是否有些耳熟?当 ~~圆~~年前联通开始运作 ~~悦~~云粤,它也试图将其打造为高端产品,并曾颇费声势地宣传其绿色环保等看似针对高端人群的品质。实际结果是,~~悦~~云粤手机从未成为高端用户首选;商旅人士既不可能轻易更换手机号码,更不会牺牲通话质量换取低价格。~~悦~~云粤的定位违背了其试图针对的客户的需求。

带有强烈的一雪前耻味道,在双模手机推出后不久,即有报道称其已经脱销。联通可以宣布自己的胜利了?

一位电信分析师向《环球企业家》指出,据调查,第一批 ~~缘~~4万部双模手机只是全部下到经销商处,并未在市场上脱销,正因此,后继产品并未出现。

更令人失望的是,此次的双模手机同样难以当得上“尊贵、时尚、高端”等形容词。一个技术瓶颈是:双模手机的使用者必须在两个网络间进行切换,使用一种网络的同时必须关掉另一种。对于中国绝大多数手机用户而言,手机的通讯功能显然更重要——不难想知多数人会选择使用哪个网络。

在种种“用户套餐”的促销策略下,双模手机很快露出

“价格战利器”的本色：为数不少的双模手机用户将可以低价包月的 悦云粤号码当作“移动固话”使用，仅用其在信号可以到达的空间内接听电话。对于平均每户每月收入（粤区）不足 80 元的 悦云粤业务，这并非好消息。

虽然 悦云粤网络较 粤云网络更为先进，因此在增值业务上具较多优势，但 悦云粤从未拥有过增值领域的“杀手级应用”。相比中移动产品指向性明确的“动感地带”，联通增值业务虽涉猎广泛，但有效产品不多。一位长期追踪两家公司的观察人士评论说：“联通不知道自己的用户需要什么。”

据悉，中移动调查发现，因为双模手机的推出，自己的客户增加了。“因为双模手机的定价策略是对联通原有用户优惠，中国移动的用户想转入双模手机的成本更高，所以，挖角没挖成，反而原有的 悦云粤用户开始成为中移动的用户”，消息人士称。

又一次，因为缺乏有效的战略规划和执行，联通失去了证明自己的机会。这样的机会或许已经不多：业内传闻，2008 年联通将被拆分，悦云粤和 粤云两张移动网络分别交由中国电信和中国网通运营。联通的命运？答案在风中。

河源联通人力资源管理咨询案例简介

一、项目背景

河源联通成立于 2003 年，下属紫金、东源、和平、连平、龙川，下有一个城区经营服务部和五个县分公司；有移动、固定、长途、数据、互联网、增值业务、寻呼业务等，2006 年业务收入