

摇一流企业人力资源案例全集(四)

作者 赵一声 编著

出版社:中国电影出版社

字数：约四千字

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: 國曆 年 月

书号：隳墜原苑京元远原想愿员原员内容提

要女

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

第一章摇日立公司	圆
日立公司的人才培养特色	圆
日立 在工作中对新员工进行培训	愿
日立公司的绝命式管理	员园
日立人力资源部部长杨华明的 匀砸人生	员猿
日立：“无所不在的硬盘”新引擎	员远
第二章摇格兰仕	圆猿
格兰仕与沃尔玛的差距	圆猿
解剖格兰仕 揭示中国制造的天花板	猿缘
格兰仕有没有核心竞争力？	源远
论格兰仕价格战的是非功过	缘园
格兰仕不得不填补的品牌缺陷	缘猿
启动万人揽才计划 格兰仕冲击世界冠军	缘愿
格兰仕用人之道和全球揽才的决心	远猿
格兰仕培养企业的“志愿军”	远缘
格兰仕的激励体系	远苑
格兰仕 感情投资	苑园
第三章摇中外运敦豪	苑猿
平衡计分卡重塑敦豪	苑猿

中外运 原敦豪选拔人员方法 :人职匹配.....	苑愿
第四章摇科龙公司	愿员
科龙 :从青春眺望百年.....	愿员
科龙企业文化纲领(要点)	愿愿
科龙企业文化塑造	愿园
企业集团如何建立及搞好人力资源开发管理体系——兼	
谈科龙集团人力资源开发管理的建立与实践.....	员猿
科龙公司的三层次绩效评估.....	员怨
科龙 聘用前看学历 聘用后看能力	员圆
家电“大鳄”的员工培训	员猿

第一章 日立公司

日立公司的人才培养特色

日立制作所 1918 年由小平浪平创立。小平浪平在久原矿业公司的日立矿业修理工厂生产了第一台 2 马力的发动机。从那时起,日立“利用自主开发的技术,进行电机生产”,在各个领域发展增大起来,形成了日立企业集团。据美国《~~云~~福布斯》杂志的排列顺序,日立 1995 年度的销售额已达世界第三位,在电气产业中占世界第一位。

日立的人才培养观念与体系

培养人才的观念

日立公司的经营者认为:一方面企业由人形成,培养人才,开发智能,是企业经营的最重要的课题之一,没有人才的培养,也就是没有企业的发展。另一方面,人的资质、能力得到经营者恰当的指导时,可以依靠自己的努力获得提高和进步。

培养企业内部人才的目的,首先为了造就优秀的产业人员。企业这样做,在某种意义上是担负起为社会培养人才的使命,通过企业内部教育,培养高尚的人格以及创造能力、责任感和实践能力。其次可以促使企业内部人员学习和掌握知识和技能,从而保证企业人员顺利地完成业务工作,适应高水

平的经营技术革新。

日立公司的人才培养由在岗培训(韵裁)、脱产培训(韵云原原裁)和自我教育三方面组成。

圆人才培养体系

根据教育培养对象的不同,日立公司的人才培养主要分为以下三类:

(员)经营管理人才培训。经营管理人才培训的目的是增强经营管理人员的组织和经营管理能力,扩展他们的视野。促使年轻一代飞快进入经营管理第一线,培养他们开拓事业和创业的精神。经营管理人才的脱产培训主要在日立综合研修所进行,该所共有四个培训中心。培训根据不同的层次分别进行。主要有:事业部总责任人(厂长)培训,每年两次,每次员远人,时间为猿天。培训内容为国内外形势、经营思想。培训方式以讨论为主。事业所副所长(副厂长)培训,每年两次,每次圆人,时间为员天。培训内容为各种管理技术。培训方式白天上课,晚上讨论。部长培训,每年怨次,每次员人,时间员天。培训内容为经济动向、文化素养。培训方式白天一半上课,一半讨论,晚上个人研究和小组讨论。另有部分特别培训,以专项业务为主。副总工程师、主管研究员培训,每年员次,每次员人,时间为员天。培训内容为经济和技术动向、管理技术、文化素养。课长、主任工程师培训,每年源次,每次圆人,时间为缘天。此外,日立公司还与外单位合作进行各种联合培训。

(圆)专业技术人员培训。专业技术人员培训的目的:一是促使专业技术人员了解企业传统产品和新产品方面的知识以及技术方面的基础知识。二是培养专业技术人员的商品企

划能力、开发能力、生产技术能力、销售企划能力等,扩展视野,提高综合思维能力。三是促使专业技术人员学习尖端技术,如极限技术、跨学科技术和系统技术等新领域,以避免产品落伍,失去机遇。日立所属的各事业所或工厂都举办以本单位专业技术人员为对象的技术培训或讲座,全公司规模的技术人员培训主要由日立技术研修所、日立茨城工业专科学院以及日立京滨工业专科学院举办。培训内容也因培训对象的层次不同而不同:新进公司的人员(进修员)所接受的是基础知识和技术的培训,主要课程为进修员教育、基础技术专门讲座和各事业所专门技术讲座。骨干技术人员培训的是第一线技术人员、研究人员所需要的技术,主要课程有基础技术专门讲座、各事业所专门讲座、综合基础、技术进修、高技术专业、技术进修、讲演会、研究会、学习会、轮流讲读会、研究发表会和海外留学等。面向管理职务的培训内容是技术革命管理,主要课程有讲演会、研究发表会、高技术专业技术进修、管理人员技术进修。

(狗)生产技能培训。生产技能培训以日立所属各工厂的现场技术人员为对象,由日立生产技能研修所举办。包括管理类培训和技能类培训。管理类培训的对象为骨干技师、监督者、作业主任和专职人员(监督员、执行员、企划员和技术员),培训的主要内容及管理、监督者研修、管理技法、人际关系和新技术、系统等。技能类培训主要是为了提高工程技巧,取得国家或行业资格。培训分为上级(高水平)、执行员、技师、企划员和技术员。培训的主要内容:技能专门研修(以骨干技师为对象,上级和中级培训),机械加工、电气电子、自动机器、机器控制、音响、半导体制造和焊接。

(源)国际化教育和语言培训。国际化教育和语言培训由日立公司的国际研修中心举办,中心总部在东京,国际化教育在这里进行,中心还有设在茨县的茨城外国语研修和设在京滨的外国语研修所,外国语言培训在两个研修所进行。国际化教育有一种是以从事国际商务有关工作的人为对象,主要有国际交易、国际谈判、海外管理、亚洲业务管理、海外活动与法务等课程。另一种是以派驻海外的人为对象,主要有海外派遣、美国情况、中国情况、亚洲情况、欧洲情况和派遣者夫人海外生活培训等课程。国际化教育和语言培训主要是为了提高职员的外语水平,掌握沟通技巧和商务交谈方法,提高日立公司职员的国际化意识。

日立人才培养的特点

缘日立公司经营策略随着经济环境的变化而不断调整,而日立公司的人才培养也是为适应经营环境的要求而开展的。

纵观日立公司的发展历史,可以看出,日立公司的成长和发展是根据市场的需求,逐渐增加品种,不断地适应社会需求的历史。日立最初从重工业起步,后来依次逐渐扩大轻工产品,到源年代,其事业已扩展到家电和信息电子以外的各个领域。缘年代后期,日本国民收入水平开始提高,日立从利用电动机的家电起步,经过猿年的努力,稳定了家电事业。苑年代以后,计算机、通信机器、半导体等电子技术部门在日立也得到飞速发展,成为日立事业的另一大支柱。由于日立公司的经营策略能随着经济环境的变化而不断调整,所以日立公司在今天能发展成在世界电机厂家中拥有最广泛的生产线的企业。

缘

经营资源是指“人”、“财”、“物”，到了现代，又包括“信息”，这些资源中最重要的当然是“人”的因素。日立公司人才培养的课程是随着经营战略的变换而逐步丰富和完善的。比如，近年由于信息产业的发展，日立的经营也向这方面倾斜。在人才培养方面，无论是经营管理人才培训，还是专业技术人员培训，或是生产技能培训，都增设了日语、软件等信息方面的课程。另外，由于日立的经营向全球化发展，所以国际教育成为日立公司人才培养的一个重要组成部分，尤其是最近，日立着手开拓中国市场，所以在人才培养中增设了中国语课程；由于知识产权问题受到关注，所以新近开设了知识产权的有关课程。从培养对象来看，日立公司注意到韩国等亚洲经济腾飞国家重视年轻人培养的信息，根据日本年轻人个性化、价值观念多样化的倾向，正努力下功夫培养跨世纪人才，以增强企业的国际竞争力。

日立的经营是重视自主性的集团企业经营，日立的人才培养也由各个独立的培训机构承担，既有自主，又有协作，形成了日立公司一整套别具特色的人才培养系统。

日立公司采用集团制，由四个集团组成，各集团按利润中心制进行管理，自主独立、自主发展，子公司既属于集团，又对母公司的依存度较低，保持了企业的活力。虽然日立公司的人才培养工作由总公司统一部署、统一指挥，但人才培养的实施工作则根据不同的类别、不同的层次，由不同的培训机构分担。如经营管理人才培训主要由日立综合研修所举办，专业技术人员培训主要由日立技术研修所、日立茨城工业专科学院以及日立京滨工业专科学院举办，生产技能培训主要由日立生产技能研修所举办。这些培训机构既自主努力，又共同

合作,形成一套完善的人才培养体系,为日立公司确保人才、提高劳动生产率发挥了不可忽视的作用。

日立公司在经营中非常重视研究开发,在人才培养方面也自始至终地贯彻了这一经营思想,专业技术人员的智能开发和能力培养备受重视。

日立经营活动的特色之一就是进行广泛而深入的研究开发,研究开发的投入巨大,日立公司也因此获举世瞩目的发展。

日立公司研究开发的主体是有一支庞大的专业技术人员队伍。如何培养和使用这些人才,是日立公司的一个重要课题。

日立公司在对国内外人才进行充分研究之后发现:工程师的能力,只要“让他做他想干的事”,就会有很大的提高。所以日立公司为专业技术人员安排工作的方针是:按照本人的意愿,做想做的工作,去想去的地方,从录用专业技术人员的那天起,就“爱惜每个人,想办法培养、开发智能”。

日立公司通过研究,了解到“人有了目标,就有了精神”。所以,在专业技术人员的培训中,强调让他们了解公司的使命、经营方针以及各种制度,认识到个人的责任,自立、自我提高。鼓励专业技术人员根据经营环境的变化,主动学习,更新知识,启发思想,同时,对研究开发人员的学习和工作成绩及时给予评价。由于专业技术人员的培养受到重视,日立公司形成了他们引以为傲的技术传统和专业技术人员精神,从某种意义上说,这也是日立公司的一种企业精神。

日立 在工作中对新员工进行培训

我们用人有三个主旨,一是员工要有跳出自己的圈子,跨阶层与人接触和沟通的能力;二是员工要赢得同事和社会的信赖,日立提倡员工的终身雇用,不轻易解雇员工;三是公司需要富有挑战性的人才,有提出创意的能力。——日立

原 日立集团执行役常务、人事最高负责人

用人理念:

新京报:请您先介绍一下日立集团。

原 (以下简称原):日立集团创业近百年来,已发展成为遍及能源、交通、信息通讯等广泛领域的高科技企业。在中国,日立集团拥有员工 10 万人。

新京报:日立的人才价值观是什么?

原:我们用人有三个主旨,一是员工要有跳出自己的圈子,跨阶层与人接触和沟通的能力;二是员工要赢得同事和社会的信赖,日立提倡员工的终身雇用,不轻易解雇员工;三是公司需要富有挑战性的人才,有提出创意的能力。

新京报:日立选用新员工的基本原则是什么?

原:我们选中的员工都是有能力、有个性的人。我们最看重新人敢做敢言,敢于向公司的高层直接表达自己的意见。

新人培训:

新京报:新人会接受什么培训?

原:我们认为对新员工的培训,关键在于教育,关键在于让新员工到适合的工作岗位中接受挑战,从而完成培训任务。另外,我们的轮岗制度也是一种培训,让员工适应不同岗位的

愿

工作。

在中国,新员工进入公司的前两年将接受整体职业教育培训。两年之后公司才认为新员工具有了独立工作的能力,新员工在干部面前对自己工作的成果、经验、感想进行总结之后,正式开始独立工作。

招聘过程:

新京报:日立一般采用哪种招聘形式?

原:主要采用的是网上招聘的形式,我们拥有自己的招聘网站——日立中国招聘网。从明年开始,我们还会采用校园宣讲会的形式进行招聘。

新京报:求职者一般需要过几关?

原:需要过四关。一是书面审查,进行简历筛选,各个部门挑选自己想要的人才。二是收集调查表,上面记录有求职者的履历和志向。三是各子公司负责面试,一般面谈时间在40分钟。四是笔试。

新京报:日立作为一家日本公司,是更看重求职者的英语水平,还是日语水平?

原:日立作为一家国际企业,更看重求职者的英语水平。在日立中国公司,员工可以不会日语,但一定要能用英语进行交流。当然我们也鼓励中国员工逐渐用日语沟通。

新京报:2009年,日立在中国计划招聘多少人?

原:将聘用 100 名本地人才,其中包括 40 名技术人员和 60 名业务人员。

日立公司的绝命式管理

据美国《**福布斯**》杂志的排列顺序,日立在电气产业中占世界第一位。是什么令日立公司有如此傲人的业绩,我们就一起来看看他的管理制度和关于人才培养到底有什么样的特点和可取之处。

当企业处于暂时的劣势时,如果能从改变员工的惰性这个角度入手、去攻击它、刺激它、克服它、战胜它,那么,就有可能取得意想不到的、令人惊喜的成果。

日立公司的绝命式管理

本世纪70年代,世界出现了石油危机,由此而引发了全球性的经济大萧条,日立公司也不例外。公司首次出现了严重亏损,困难重重。为了扭转这种颓势,日立公司做出了一项惊人的人事管理决策。

1949年下半年, 全公司所属工厂的圆裁的员工共达一万余名工人, 暂时离厂回家待命, 公司发给每个员工工资的百分之五十作为生活费。

这项决策对日立公司来说,是一项人事管理的权宜之计,虽然他节约不了什么经费开支,但它可以使员工产生一种危机感,产生一种绝命意识。

1954年11月,日立又将这项决策实施到源田多名管理干部头上,对他们实行了幅度更大的削减工资措施,从而使他们也产生了绝命意识。

同年 9 月,日立又将所录用的工人上班时间推迟了 10 天,促使新员工一进公司便产生了绝命意识,产生一种危机。

感、紧迫感。这样做同样也使得其他的老员工加深了绝命意识。

日立公司采取上述一系列管理决策措施之后, 全公司加老员工都开始更加奋发努力工作, 都绞尽脑汁为本公司的振新出谋划策、想尽千方百计。这样, 在绝命意识的诱发下, 在全体员工的共同努力之下, 公司取得了令人十分满意的成效。1989年猿月, 日立公司的决算利润只有 1.5 亿日元, 比 1988 年同期减少了 1.5 亿, 而实施绝命意识管理招式之后, 仅仅过了半年, 它的决算利润就翻了一翻, 达到了 3 亿多日元了。

日立公司经营策略随着经济环境的变化而不断调整, 而日立公司的人才培养也是为适应经营环境的要求而开展的。

日立人才培养的特点

日立最初从重工业起步, 后来依次逐渐扩大轻工产品、家电产品、计算机、通信机器、半导体等, 所以日立公司在今天能发展成在世界电机厂家中拥有最广泛的生产线。

经营资源是指“人”、“财”、“物”, 到了现代, 又包括“信息”, 这些资源中最重要当然是“人”的因素。日立公司人才培养的课程是随着经营战略的变换而逐步丰富和完善的。比如, 近年由于信息产业的发展, 日立的经营也向这方面倾斜。在人才培养方面, 无论是经营管理人才培训, 还是专业技术人员培训, 或是生产技能培训, 都增设了 软件等信息方面的课程。另外, 由于日立的经营向全球化发展, 所以国际教育成为日立公司人才培养的一个重要组成部分。

尤其日立着手开拓中国市场后, 在人才培养中增设了中国语课程, 由于知识产权问题受到关注, 所以新近开设了知识产权的有关课程。从培养对象来看, 日立公司注意到韩国等

亚洲经济腾飞中国重视年轻人培养的信息,根据日本年轻人个性化、价值观念多样化的倾向,正努力下功夫培养跨世纪人才,以增强企业的国际竞争力。

日立的经营是重视自主性的集团企业经营,日立的人才培养也由各个独立的培训机构承担,既有自主,又有协作,形成了日立公司一整套别具特色的人才培养系统。

日立公司在经营中非常重视研究开发,专业技术人员的智能开发和能力培养备受重视

日立公司采用集团制,由四个集团组成,各集团按利润中心制进行管理,自主独立、自主发展,子公司既属于集团,又对母公司的依存度较低,保持了企业的活力。虽然日立公司的人才培养工作由总公司统一部署,统一指挥,但人才培养的实施工作则根据不同的类别、不同的层次,由不同的培训机构分担。如经营管理人才培训主要由日立综合研修所举办,专业技术人员培训主要由日立技术研修所、日立茨城工业专科学院以及日立京滨工业专科学院举办,生产技能培训主要由日立生产技能研修所举办。这些培训机构既自主努力,又共同合作,形成一套完善的人才培养体系,为日立公司确保人才、提高劳动生产率发挥了不可忽视的作用。

日立经营活动的特色之一就是进行广泛而深入的研究开发,研究开发的投入巨大,日立公司也因此获举世瞩目的发展。

日立公司研究开发的主体是有一支庞大的专业技术人员队伍。如何培养和使用这些人才,是日立公司的一个重要课题。

日立公司在对国内外人才进行充分研究之后发现:工程

师的能力 ,只要“让他做他想干的事” ,就会有很大的提高。所以日立公司为专业技术人员安排工作的方针是 :按照本人的意愿 ,做想做的工作 ,去想去的地方 ,从录用专业技术人员的那天起 ,就“爱惜每个人 ,想办法培养、开发智能”。

日立公司通过研究 ,了解到“人有了目标 ,就有了精神” 。所以 ,在专业技术人员的培训中 ,强调让他们了解公司的使命、经营方针以及各种制度 ,认识到个人的责任 ,自主自立 ,自我提高。鼓励专业技术人员根据经营环境的变化 ,主动学习 ,更新知识 ,启发思想 ,同时 ,对研究开发人员的学习和工作成绩及时给予评价。由于专业技术人员的培养受到重视 ,日立公司形成了他们引以为傲的技术传统和专业技术人员精神 ,从某种意义上说 ,这也是日立公司的一种企业精神。

日立人力资源部部长杨华明的 匀砸人生

难得一见

最开始接触杨华明是今年 苑月份的事儿。

上海日立家用电器有限公司广告宣传科的张洁友先生使尽浑身解数 ,也没能把他从繁忙的工作中拖出来哪怕 猿分钟 ,连电话采访也没能将身为上海日立人力资源部部长的杨华明“捉”住。

时隔两个月 ,稍从忙碌中解脱出来的杨华明终于答应作一次职业生涯的访谈 ,但时间仍然有限。采访前一天 ,张洁友先生打来电话称 ,杨部长连一张像样点的照片都没有 ,问我们能不能自己拍。

堂堂的上海日立人力资源部长 ,在电脑里竟没有一张
员猿

“像样”点的照片？

不一会儿，一位穿日立工作服，拿着一叠资料和黑色笔记本，左胸口口袋挂着一只圆珠笔的人推门进来。我还以为是上海日立的普通员工，找张洁友谈事。没想他站在门口就说公司重组后的事情特别多。到这时，我才意识到他就是杨华明。这与我想象中的西装革履、满口洋文的形象差得太远了。

杨华明的人力资源部共有 5 个科室，5 条“枪”，却管着上海日立 1500 多名职工档案、考核、培训等工作，这还不包括每年销售旺季全国近千名的销售员和生产旺季近 2000 人的短期工人招入与清退。今年 7 月，上海日立新员工培训及人事调整，让杨华明和他的 5 个手下忙得不可开交。

在困惑中挣扎

1995 年 1 月，日立与上海爱特空调合并，原本在“爱特”就做组织人事工作的杨华明成了上海日立行政部部长，也分管人事工作。10 年多来，他从没离开过这一行，亲身经历和见证了企业由人事档案管理到人力资源管理的全过程。

随着上海日立在中国的发展，企业对人才的需求也不仅仅限于让组织部门调几个人，到高校里去招几个人了。杨华明说，人员、功能、市场都在不断扩大，企业不仅对人才的需求量更大，而且由单一的制造业人才向销售人才、广告人才和综合性的管理人才扩展，这都对杨华明提出了考验。

杨华明称，要想成为一个合格的人力资源主管，最基本的一条是诚信。也正因此，上海日立的每一次招聘，都会先把应聘者带到公司，让其感受一下自己将来的工作环境，然后再作决定。杨华明说，“不能让应聘者有一种被欺骗的感觉”。

企业内部员工管理上的坎，杨华明都一一迈过去了，但多

年来一直有一道坎,让杨华明很困惑。

杨华明称,我们国家的人事体制有一个不断完善的过程,国家在薪酬、福利政策上的变动往往一年一变,半年一变,太快了,而且不同地区也有不同的政策,尤其是对于跨地区的企业来说,由于“惯性”等方面的原因,导致企业的反应速度太慢,总是跟着政策在跑。人力资源部门则是把这两者结合起来的载体。

如何把这两者结合得更好?经历了多年困惑后的杨华明似乎找到了答案。他说人力资源部门不仅要做好现在的工作,协调好各个部门,把矛盾冲突清除在萌芽状态,更重要的是要有前瞻性的眼光,研究先进理论、新理论,准确把握政策及企业发展的走向。

否定自己与肯定自己

人力资源管理作为当前发展最为迅速的行业,其发展变化之快,是一般人很难适应的。尤其是国外知名的咨询管理公司不断涌入,更是加快了整个行业的前进步伐。如何做好一个企业的人力资源管理,加强企业的核心团队建设,提升企业的核心竞争力,对杨华明来说,都是极大的挑战。

而杨华明也清楚地认识到了这一点,他说最大的挑战就是自己,要学会否定自己。因此杨华明认为要迎接人力资源行业的挑战,还必须建立自信心,肯定自己,也相信自己能带好一个团队。

而事实也正是如此。党炜,上海日立目前最年轻的高层领导之一,只有34岁,就当上了一个事业部的副事业部长,而她正是杨华明第一批招收员工中的一名。而据上海日立有关工作人员称,杨华明所招收的员工中,现在很多都已经成了