

摇一流企业人力资源案例全集(五)

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 1999年 9月

书号 :ISBN 7-105-04511-1

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 摇苹果电脑	圆
职场故事 : 苹果第 猿号员工	圆
苹果电脑公司 : 调整长期绩效	远
苹果电脑的电子化人力资源系统	愿
苹果电脑公司的用人观	员
两种企业文化带来的不同结果 !	愿
苹果传奇	圆
第二章 摇玫琳凯	缘
玫琳凯 : 人才管理是成功的关键	缘
玫琳凯公司的人事管理与人文精神	圆
第三章 摇美加净	猿
美加净 : 新品牌推广的费用专注一点用在老品牌	猿
美加净 : 从雪藏到突围	源
第四章 摇欧倍德	缘
欧倍德 : 组织变革中的 匀砸战略	缘
欧倍德 " 人才绿岛效应 " 三部曲	缘
海狸鼠 : 实现目标的优化方式	圆

第五章摇富士康	远苑
富士康公司如何进行小组培训	远苑
富士康：一体化培训运作程序	苑猿
第六章摇乐凯集团	苑苑
乐凯 给你充分曝光的机会和空间	苑苑
乐凯 爆发或死亡	愿员

第一章摇苹果电脑

职场故事 苹果第 1 号员工

正当比尔·盖茨大笔大笔捐款,向世界宣布他不会留遗产给一双儿女,迈克尔·戴尔每天卖出上万台电脑,18岁的电脑神童布雷克·罗斯带着他的新浏览器叫阵网际网路……

谁还会留意杰夫·拉斯金,缔造“苹果”的先驱者之一?

电脑界的“物种进化”就是这样残酷而迅速,每天新涌现出的天才泡沫般淹没老一代,自己也很快破灭消失。

直到圆月近日,21岁的杰夫·拉斯金因为胰腺癌病死家中,人们才重新在记忆中“搜索”出关于他的一切。

为“廉价电脑”决裂

1976年,电脑还处于“冥顽不灵”的原生状态,需要操作者输入特定指令,才能执行。

而杰夫·拉斯金,却为心目中最爱的“苹果”勾画好了蓝图——操作简单、方便,用图形界面的操作模式代替“人机对话”,如果可以的话,每台售价不超过1500美元。

在我们看来,这点要求稀松平常——不就是今天最常用的鼠标吗,不过换作1976年前,这些幻想都被冠上“白日梦”头衔,除了他的组员,没有人相信他能做到这一切。

杰夫·拉斯金花了整整两年把“白日梦”拼接成完整的

现实。期间,他不仅创建了成熟的图形界面系统,还发明了鼠标“点击”和“拖拉”两项操作,让“小老鼠”变得十分灵活。

一脚踏在成功终点线,杰夫料不到,半当中突然杀出一个“程咬金”——当时极力邀请他进入苹果的史蒂夫·乔布斯。和杰夫一样,史蒂夫是固执的完美主义者。他坚持认为,“苹果”不能一出厂就自降身份,摆出“平价”的讨好面孔去迎合消费者,它必须“高贵而尖端”。

“实力派”和“偶像派”为此大吵一架,杰夫嘲笑史蒂夫“不懂界面,只晓得包装,把苹果变成了一个盒子很漂亮的玩意儿”。最后,无法妥协的史蒂夫以老板身份宣布“接管乔布斯工程”,把嘴尖牙利的功臣一脚踢出局。杰夫咽不下气,愤然提出“道不同不相为谋”申请辞职,这时候距离他心血倾注的苹果机上市只有四年。

四年后,苹果 II 横空出世,售价 1295 美元一台,沿用的,正是杰夫设计的图形界面。

从苹果到遥控飞机模型

离开苹果,杰夫·拉斯金没有另投明主。

他心里也十分明白,像自己这么拗脾气的人,很难跟老板和平相处。

于是,杰夫又当回了小公司的小老板。

他继续从事软件开发,在他的技术支持下,佳能公司推出一款当时最“迷你”的手掌电脑。他们为电脑撰写的强大搜索程序至今仍令宰客宰干颜。不过,功能单一简陋的小型机并不符合潮流所趋,没如杰夫所愿,与当时日长夜大的 PC 相抗衡。

杰夫·拉斯金一点不在意,当初在为佳能工作时,

禁烟 招收员工时 ,他就做好了“ 二手准备 ”——写不出惊世骇俗的软件 ,起码要完成幼年时的飞机模型梦。

因此 ,公司一大半员工都有制作飞机模型的经验 ,不少还是此中高手。常常是程序编写到一半 ,老板忽然出现在办公室 ,宣布“ 暂停手上的工作 ” ,拉着全体员工去离办公室不远处的空地上 ,放飞新做出来的飞机模型。

杰夫笑着说 :“ 我们和其他玩模型的狂热分子没两样 ,唯一的区别 ,在于我们用电脑设计模型。”

被当事人一说 ,功劳都似轻松巧合 ,但 附赠 杰夫 确实开创了飞机模型的一个新时代——用计算机模拟机翼不同长度、弧度 ,测试空气浮力和飞机速度。如果和 配 相比 ,恐怕杰夫在这个领域上开拓的成就远大于前者。

在 附赠 杰夫 时代 ,他还首创了 遥控飞机模型 ,将“ 人机对话 ”带到模型领域。美国政府为此特别拨款 ,请拉斯金设计一种可以监控森林大火的遥控飞机模型。

老“ 冤家 ”惺惺相惜

了解杰夫 拉金斯的人 ,都会为他折服 ,因为他是不折不扣的天才 ! 别人用一辈子经营的事业 ,他可以同一时间兼顾好几项。

大学时代 ,一心二用在纽约州大学读数学物理、潘尼斯维拉大学读计算机 ,读到一半 ,杰夫觉得理科太枯燥 ,缺少点追求女生的“ 本钱 ” ,于是抽空去加州大学学习音乐。期间 ,他还在加州大学视觉系当助教。

毕业后 ,杰夫被圣地亚哥交响乐团请去表演钢琴独奏 ,他写的音乐小品被收集成册、印刷出版。

不过 ,这个男人最大的兴趣始终在电脑。

源

经营 陈冠中小册是这种类型的同时,他写了一本名为《人性化界面》的书,还建立了拉斯金人性化界面研究中心,一个非盈利性的研究所。

胰腺癌过早地结束了天才的一生。不过,就在他去世前,终于和老“冤家”史蒂夫·乔布斯达成和解。

去年,乔布斯患上胰腺癌,幸运的是,他的病症并不致命。两个同病相怜的前任同事,又重新回到同舟共济的“前苹果时代”,他们常常通过电子邮件交流病症。

就叫它“配书小册”

资深“苹果迷”都知道,如果把早期一体成形的苹果手机壳打开,可以在内侧找到许多“骨灰级”工作人员的镌刻签名,杰夫·原拉斯金也在其中。

在描写苹果“怪诞”历史的书《栽书小册》中,有一章专门解释这些签名。书本中对杰夫·原拉斯金的注释:1976年,配书小册计划之父。

加入苹果之前,杰夫·原拉斯金和所有计算机系毕业的学生一样,捣腾了一个专帮别人写软件的小公司。公司没啥名气,因此也没啥业务,饿到头昏眼花的老板兼唯一伙计杰夫要靠打第二份“零工”——为当地的报纸撰写电脑方面的报道养活自己。

1976年,他被报社编辑遣去一个车库,采访苹果的两个创始人斯蒂夫·原沃兹尼亚克和史蒂夫·原乔布斯。三个人一拍即合,聊着聊着,采访变成了“招聘会”,两个人诚邀杰夫·原拉斯金去苹果担任研发部总经理。

1976年,杰夫·原拉斯金领到了苹果公司“猿号”员工牌,以及一个缘人配置的研发小组,专攻个人 孕援

在第一次研发会上,他跟组员们开玩笑:“既然要命名这个工程,那么我希望用我小时候在曼哈顿最喜欢的一种水果名字——~~苹果~~。”

这句笑话,后来果真成了第一代苹果电脑的名字,为了避免商标战,公司故意把~~苹果~~错拼成~~苹果~~。

苹果电脑公司:调整长期绩效

苹果电脑公司设计的平衡计分法,使高级管理层的注意力集中到一个能使讨论范围不再局限于毛利、股权报酬率 and 市场份额的战略上。一个对苹果公司管理层的战略思想十分熟悉的小型指导委员会,从~~缘~~个方面——选择应当集中的测评类型,并在每种类型中确定若干种测评办法。在财务方面,苹果公司强调股东价值;在顾客方面,强调市场份额和顾客满意度;在内部程度方面,强调核心能力;最后,在创新和提高方面,强调雇员态度。苹果公司的管理层按以下指标——分析了这些测评类型:

~~员~~顾客满意度:从历史上看,苹果公司曾是以技术和产品为重心的公司,靠设计出更好的电脑进行竞争。顾客满意度指标刚开始引入时,目的是使雇员适应公司向顾客推动型的转变。但是,苹果公司意识到自己的顾客基础不是同质的,因而觉得有必要在独立进行自己的调查,以弄清全球范围内主要的细分市场。

~~圆~~核心能力:公司经理人员希望雇员高度集中于少数几项关键能力上,如用户友好界面,强劲的软件构造,以及有效的销售系统。不过,高级经理们认识到,以这些能力为尺度测

评绩效比较困难。因此 ,公司目前正在研究对这些难以衡量的能力如何获取量化指标。

员工投入和协调程度 :苹果公司每两年在公司的每个组织中进行一次全面的员工调查 ,随机抽取员工进行调查则更为频繁。调查的问题包括员工对公司战略的理解程度 ,以及是否要求员工能创造出该战略一致的结果。调查结果说明了员工反应的实际水平及其总体趋势。

市场份额 :达到最大能力的市场份额 ,对高级管理层十分重要。这不仅是因为显而易见的销售额增长收益 ,而且是为了使苹果的平台能牢牢吸引和保住软件开发商。

股东价值 :股东价值也被视为一个业绩指标 ,虽然这一指标是业绩的结果 ,而不是驱动者。把这一指标包括在内 ,是为了消除以前对毛利和销售增长率的偏好 ,因为这两个指标忽视了为了未来取得增长今天必须进行的投资。股东价值指标量化了为促进业务增长而进行的投资可能产生的负面影响。苹果公司的多数业务是在职能分工的基础上组织的(销售、产品设计、全球范围的生产和经营) ,因此 ,只能计算公司整体的股东价值 ,而不能分层计算。不过 ,这一指标可以帮助各个单位的高级经理们分析他们的活动对公司整体价值的影响 ,并对新的业务活动进行评价。

虽然这 3 个绩效指标最近才开发出来 ,但它们已经对帮助苹果公司的经理集中精力于自己的战略起了很大作用 ,首先 ,苹果公司的平衡计分法主要是作为一种规划手段 ,而不是控制手段。换句话说 ,苹果公司用这些指标调整公司业绩的“长波” ,而不是推动经营的变革。而且 ,除了股东价值之外 ,苹果公司的测评指标都可以横向和纵向两个方向深

准确、交互式的登记办法,并且取得了显著成效。用他们的软件可以收集员工家属数据、员工个人数据,还可以进行即时、在线的选择。

首次使用成功后,苹果公司将福利管理的使用扩大到福利管理上,不断推出新的在线应用软件,包括家庭状况变化登记及退休计划登记软件等。对公司而言,在此类管理上进行此类管理,要比书面登记好得多。一旦员工作出选择,数据库就会自动更新,再也不必担心书面登记带来的数据录入问题了。

苹果公司的与众不同之处在于,它决定让所有的国内员工都通过公司的福利管理进行登记。约瑟的办公室里都有个人电脑,员工可以在上班时通过其个人电脑进行登记,也可以在开放登记时间到公共机房或训练机房的任何一台电脑上登记,从而取消了语音应答和书面登记。这样的软件环境强调员工自助式操作。员工首先登录系统站点,然后借用特定技术得到想要的答案,而无需第三方介入。

当然,也有一些特殊情况例外。比如,某人因残障无法亲自到办公室里用交互式登记的办法进行登记。不过这样的例子很少,而且,如果不用福利管理,员工必须申请对其情况进行复核。正是因为要减少数据完整性问题,保持全公司的一致性,所以例外的情况可谓是凤毛麟角。

一般来说,使用福利管理软件无需专门训练,对在福利管理上冲过浪的人来说,这种登记方法十分简便。另外,系统站点上的信息一目了然,帮助文件也唾手可得。除了使用帮助文件和简单的系统向导之外,员工还可以拨打公司的人力资源求助热线,热线的工作人员会解答一般与福利有关的问题,帮

助员工使用 苹果工具。也就是说,工作人员或是指导员工按部就班地进行登记,或是告诉他(她)专门回答这一问题的 人力资源部网站。最后,员工还可以在开放登记时间内通过电脑得到个人帮助。

不仅如此,苹果公司的人力资源部还将 苹果用于员工选择,以使 苹果软件更具特色。员工直接在线作出选择,同时他们也能看到不同的选择对支付产生的影响。例如,如果一名员工选择一项成本较低的医疗计划或是改选另一项医疗计划,他(她)马上就能看到不同的结果。

苹果公司还开发了不同的软件,以帮助员工进行决策。它有两种在线的退休计划计算方法可供选择。一种基于 苹果程序,另一种则是苹果公司内部开发的程序。同样,在 1997年 10月,在推出改进后的家庭状况登记程序的同时,该公司还升级了两种传统软件,以帮助员工做出医疗计划登记的选择。

医疗费用分析软件

苹果公司与 苹果开发咨询商 苹果合作,开发出一种系统,员工只需输入一系列医疗问题的答案,就可以知道哪一种医疗计划最适合他们的需要。员工需要回答的这十至十二个问题主要是针对其医疗费用使用情况的。例如,你今年可能看几次病?看几次专家门诊?你估计今年是否可能动手术?手术费用大概要多少?回答完这些问题后,员工就可以选择图表和数据库来计算不同医疗计划下的费用了。他们可以看到,对于所需医疗服务,在已有的信息和判断的基础上,不同的医疗计划将为他们支付多少费用,他们自己需要实际支付多少费用。

医疗需求分析软件

辛雍霖在赠减同时还帮助苹果公司开发了一个与医疗费用分析软件颇为相似的医疗需求分析软件。典型的问题包括:你希望在国内任何地方都能看病吗?你会去做按摩脊柱治疗吗?你会去做针灸治疗吗?你是否希望花的钱越少越好?员工在他们认为最重要的选项上打勾,然后选择计算图标。这一软件就会给各种医疗计划打园至五星。星的多少反映出该项医疗计划对员工需求的满足程度:星越多即满足需求越多,没有星则表示未能很好地满足需求。例如,如果一名员工需要进行按摩脊柱治疗,那么孕的计划可能有两颗星,而匀的计划则没有星。

这些软件能帮助员工判断,哪一种医疗计划更适合其需要。总体来说,员工对这些软件的反馈意见相当不错。虽然它们还不像某些员工所希望的那么专业化,但确实能给出信息以帮助员工作出决定。当然,这些人力资源的辛雍霖站点和模型软件并不能直接给出"答案",员工仍需要自己作出判断,不过结果是令人满意的。

实施步骤

开发

苹果公司希望所有的员工都使用附赠集自员近年在
线登记开始,苹果公司与辛雍霖在赠减合作开发自助式的云云系统,设计出一种共用双方资源的解决方案。

当一名员工在苹果公司的人力资源主页上,使用云云软件进行选择时,浏览器将把他(她)带到辛雍霖在赠减的辛雍霖服务器上,对于其它应用程序,浏览器则将其带到苹果公司或苹果公司其他合作伙伴的服务器上,收集信息、完成交易。人

力资源的 宰漢 解决方案是一种内部开发与合作开发 ,或者与购买相结合的方式 ,即苹果公司可以自己设计一种内部解决方案 ,再与 宰漢 宰漢 之类的公司合作开发一个登记、管理系统 ,或者向 宰漢 宰漢 之类的公司购买现成的解决方案。员工感觉就像在网上进行无缝的冲浪 ,但实际上信息是来自许多不同渠道的。

如果员工在登记时遇到福利方面的问题或是技术上的困难 ,可以拨打人力资源部的求助热线。这一热线是解决问题的中间环节 ,它将漏斗原理应用于 宰漢 资源上。福利范围、福利计划的区别等问题一般通过热线就可以解决 ;如果热线无法解决 ,那就会提交苹果公司的福利专家作进一步的研究、解答。

技术问题则交由负责数据管理的 宰漢 宰漢 的专家。例如 ,如果 宰漢 软件无法删除无权继续享受福利待遇的员工家属 ,那么就要由 宰漢 宰漢 来解决这一问题。

与 宰漢 宰漢 共享专家解决数据问题的好处是苹果公司始料未及的。当一个公司的 阡 团队对福利管理全权负责时 ,人力资源部就是 阡 部门的内部客户 ,有可能在其它功能上与 阡 部门发生竞争。当公司出钱完全交由外部管理其福利事务时 ,问题的提出、处理和解决的前提必须是那家管理公司是依据客户服务关系建立起来的。与 宰漢 宰漢 合作 ,使苹果公司不仅得到优先考虑 ,而且能够充分利用既懂 宰漢 技术又懂福利管理的复合型人才。

宰漢 要素

苹果公司的福利项目改革内容包括 阡 阡 人力资源部求助热线和一些书面附件。从 1998 年 ,所有有 阡 阡 地址的人

都通过 源点系统获得开放式登记的信息,没有 源点系统则收到邮寄至他们家中的书面文件。

一些不同的福利软件已经在线使用,除了 云软件外,源点 软件、 软件、 软件和 软件都可以在线使用。如果员工要申请津贴,就可以在线申请。

其他在线服务包括:总结计划陈述、工作公告、备忘录、退休计划计算等,都可以通过链接转到 云系统有关 源点的 站点上完成。

重新设计

1999年,苹果公司决定重新设计其人力资源的 云软件。最主要的原因是,苹果公司已经改变了其品牌的市场形象。管理层希望确保"苹果"不仅代表一个消费者品牌,而且在 的外观、设计更新后,对内部员工保持始终如一的"苹果形象"。

另外,由于 1999年就开发了 和 云软件,目前 技术已经发生了变化,有了改进的解决方案,所以现在 是时候利用增强的 功能了。

人力资源管理者回顾了过去 年中的工作,总结了员工对 站点的评价,并参考其它公司在福利登记方面的做法。他们认为,员工小组在重新设计的过程中起了很大作用。因为人力资源管理者身处公司业务中心,有时候无法了解员工对技术的看法和体验,而员工小组则能提供员工对设计和内容的反馈意见。这不仅能帮助苹果公司的人力资源部了解员工对 的看法,也帮助他们决定如何安排应用程序的内容,如何设计 站点。

在这种情况下,苹果公司改变的福利站点的外观设计,删除了许多文本文件,增加了一个左手菜单条。其他文本文件也被移至主页之后,放在帮助和目录部分,员工同样可以找到相关信息。原先的滚动翻页改成了整页翻动,这样,员工想去某一页时,就不必滚动整个表格从头看到尾了。当然,某些页由于长度关系仍需适当滚动,但好在信息都集中在一页上了。有了这些改进,登记工作就变得简单易行而不是杂乱无章了。

评价

苹果公司的投资初见成效。第一年,人力资源部的人数减少了 4 人,节约管理成本 100 万美元。员工对人力资源部的登记站点和该部门取得的成绩给予了肯定。调查结果显示,员工对在线获取信息、作出选择感到满意。

另外,数据的完整性大大提高。由于员工直接在 网页上进行选择,信息就自动地输入相应的数据库,在结束操作之前,员工可以在线核对选择结果。这样就不存在输入书面数据的准确性问题了,因此抱怨登记工作员工也就越来越少了。

网页登记的高效性同样可以抵消新的管理系统的成本。高效性包括节省大量的时间。以前由一个人专门输入几千份员工信息表,然后再把选择结果邮寄给每个员工加以确认,而现在员工完成登记后,直接在线确认选择结果,原因此就无需额外的步骤了。员工在完成操作、进行编辑、检查时,数据就被确认了。例如,如果一名员工选择家属医疗,那么该程序马上就会核查是否已有他的家属信息记录,因为在后台运行的程序和在前台更新的数据相连,所以员工不可能选择无效选项。

总体效果

在福利计划上使用云云软件,减少了数据输入和完整性等方面的许多问题。调查表明,员工也乐于自己上网选择福利方案。同时福利计划的使用界面也更加人性化。随着软件工具的不断变化升级,这一做法的效果也越来越明显。

苹果公司的福利项目已初具规模,同时它也掌握了如何通过福利计划向员工提供服务。值得注意的是,要避免在福利计划上设置过多的功能,应在可实现功能、员工实际使用的功能与开发成本之间寻求一种平衡。

使用福利计划登记的结果是,苹果公司开始强调员工自我管理而非依靠人力资源代表进行管理。这一转变使绝大多数国内员工都养成习惯,把网站作为主要的信息来源和交易场所,并对自己进行登记管理产生了浓厚的兴趣。从管理的角度看,人力资源的网站只有一处需要时常更新,因此版本升级问题不大,所有的员工都可以看到最新的版本。

使用福利计划对人力资源部功能的改变也有积极的作用。它使人力资源部能集中精力扮演战略性商务伙伴的角色,更好地完成人才招聘和培训方面的重要工作,而不必再管理福利选择,发放书面文件了。

苹果公司在福利方面倡导员工自助式服务。作为一家以技术为基础的公司,它的人力资源战略也越来越具有技术导向性。这一战略旨在让员工通过福利计划收集所需信息,提出福利方面的问题,包括获得各种表格,原原而最终将通过福利计划的全面使用来替代这些表格。该公司希望依靠网站技术来提供人力资源的信息和服务,使员工能自我管理,并在可能范围内取消中间环节。

随着时间的推移,这一目标得到了不断的发展和强化。