

摇一流企业人力资源管理案例全集(一)

作者 :赵一声 编著

出版社 :中国电影出版社

字数 :四四千字

分类 :企业管理 原经验 原研究 原当代

版权所有 北京烨子工作室

出版日期 :四四原年 怨月

书号 :四四原原原原原原原原原

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

第一章摇耐克.....	圆
最好的品牌要最优秀的人才	圆
耐克给“企业责任”下新定义	苑
解析耐克、华为的“品牌米姆”	苑
耐克：企业王国的营销之路	缘
第二章摇搜狐	圆
张朝阳式太极拳管理发力于无形	圆
张朝阳：开放式企业文化与严格制度的平衡术	猿
张雪梅：匀砸培训取胜	源
第三章摇中海油	源
中海油用工与薪酬制度改革纪实	源
中海油：员工是企业不可再生的财富	缘
傅成玉总经理谈中国海油人力资源管理	缘
第四章摇瑞星科技	缘
张晓江：在瑞星耕种“自留地”	缘
第五章摇春兰集团	远
春兰矩阵：活力之源	远

春兰：“先减后加”成功转型	远
第六章摇格力电器	苑
格力空调：人才永远是第一	苑
员工的每一件小事都是格力的大事	苑
第七章摇德国汉高	缘
德国汉高：慎重考虑频繁跳槽者正在招兵买马	缘
汉高：三方面素质决定能否成功	愿
汉高中国执行总裁：不按理出牌	愿
第八章摇清华同方	愿
清华同方陆致瑛：匀砸管理增强企业韧劲	愿
清华同方：实施“以人为本”高科技人才战略	愿
清华同方打造营销精英团队	愿
清华同方的企业文化	愿

第一章 摇耐克

耐克最好的品牌要最优秀的人才

四年前街头篮球争霸赛正在火热招募高手。主办者就是世界著名的运动品牌公司 耐克)。这个公司的标志飞天勾勾也称之为“飞鹰声”，是速度、年轻、时尚、品质、运动的象征。那么光彩背后的制造者又是怎样的呢？耐克公司上海联络处人力资源经理肖月览让笔者知晓了耐克人才管理的些许谜底。

用品牌魅力吸引优秀人才

当大部分企业都强调招聘是招最合适的人，而非最优秀的人时，耐克的肖月览却直截了当地告诉记者，耐克的招聘就是要招最优秀的人才。“耐克公司生产世界最好的运动产品，我们是世界最优秀的品牌，所以要最优秀的人才。”

招最优秀的人才是否具有难度呢？肖月览的回答又出乎意料。“基本没有难度，来自同行业的竞争对耐克够不成威胁，因为耐克这个品牌本身具有非常大的吸引力。”她说，“我在进公司前非常崇拜耐克这个品牌，大部分耐克的员工都和我一样，能为世界第一的运动品牌公司工作而感到自豪。”品牌的无限魅力足以吸引最优秀的人才。“我们招聘大部分以猎头公司为主，当然也用刊登招聘广告等方式。”冲着耐克招

聘人才的主要渠道是猎头,可见其网络的人才为最优秀的绝非虚言。

可是记者不禁要问,品牌的魅力大到足以抵挡一切了吗?如今的劳动力市场这般活跃,“跳蚤”随处可见。面对记者的疑问,肖月览解释道:“耐克要吸引最好的人才、发展最好的人才、锁住最好的人才,品牌的魅力之外就是良好的工作环境和独一无二的企业文化。”

给最优秀人才最好的环境

怎么个好法?“耐克提供的薪酬待遇有相当的竞争力,一般高于同行业的平均水平。但是对最优秀的人才来说,这肯定是不够的。”肖月览认为,耐克作为一个历史并不悠久的品牌,从创办开始到超越各路竞争对手,一跃成为全球第一大运动品牌,一定是个非常优秀的公司,成功背后有非常多让员工感觉到只有深入其境才能体验到和学习到的东西。“优秀的公司一定有非常好的企业文化,提供良好的工作环境。”肖月览说,“企业文化和工作环境绝对重要,一个优秀的人才自然希望把有限的精力投入到做实事,提升自我上,人与人之间互相给予信任,而不是浪费在处理复杂的人际关系,应付人为的繁琐的流程报告。”一直以来耐克的员工流失率非常低,“不是我们专门制定什么太多的空洞的无用的留才措施或者政策,更多的却是良好的工作环境与企业文化自然而然地‘锁住’了员工。我也问过很多在耐克工作十几二十几年的员工,为什么能在耐克干这么久?回答都是企业文化独特,喜欢!尽管有的员工可能在同一个职位上干好几年,但是并不厌倦,因为总有新的东西可以学习让员工充满新鲜感。”

倡导的是工作与生活平衡

猿

“好的企业文化造就了良好的工作环境,体现于日常工作中的点点滴滴,如‘弹性工作制’。”作为一家运动公司,“耐克希望自己的员工健康,倡导的是工作与生活的平衡,所以我们不提倡加班。”肖月览进一步解释,“耐克不鼓励员工加班,如果员工总是加班,说明我们的管理层在是否用对人,人员配置和工作量的把握上出了问题。”耐克希望员工能自我调节,很好地平衡工作与生活。“我们的大老板,一下班就带头回家了,很少留在办公室加班。虽然有些时候,他可能把工作带回家去做了。但他下班就离开办公室的做法,是一种姿态,告诉员工,公司并不要他们牺牲生活提供服务。”听多了外企员工如何加班如吃饭,不料耐克如此“个性”。“其实绝大部分员工心里非常反感加班,很多应聘者就表示耐克对加班的看法绝对人性化。”

提倡简单方法做最正确事

“~~耐克重视世界和“阅读世界”~~是耐克两大理念。用最简单的方法做正确的事并达成目标是耐克人的追求。“有时候,一件事情涉及好几个部门,每个部门都有各自的意见,几个来回地讨论都无法达成共识,这时候,耐克人习惯于在往来的邮件签名下方附上上述简短的小句子,提醒自己和别人不要纠缠在不同意见中,赶紧求大同解决问题。”这种自觉的意识帮助耐克提高工作效率。“生命太短暂,竞争太激烈,没时间去毫无意义地争辩”。再比如,耐克所偏好的面试,不像其他公司分成几轮,匀砸把关看素质,业务部门经理看专业能力,而是一次完成。当然,为了保证客观全面,面试官由匀砸业务主管、该部门员工、老板组成。

做正确的事情则体现了耐克给员工发挥创造力的最大空

间。“在耐克,不会有人说:你不在这个位置上,这事你不要做。只有员工认为这事是正确的,那么他就可以大胆提出建议,积极参与和承担责任。”肖月览以自己为例,“你的四周充满了机会。所以,我工作得很开心。每天都有新的想法可以去实践。”耐克专注于员工卓越的想法和实践,鼓励员工自己做决定,激发其创造性和无穷潜能。“这点可能在市场、销售部门更为显著。”肖月览告诉记者,耐克的上级在给下级任务后,不会过分干预或监督员工做事,下属大可以发挥主动性独辟蹊径完成,甚至提出意见,找到更好的途径获得更佳的结果。而上级会在适当的时候提供支持和帮助。

给员工一个“探险旅程”

在耐克,有一名为“探险旅程”的新鲜词汇。肖月览向记者解释到:每年年初,员工和他的上司找机会,坐下来面对面谈未来发展,设定年度目标;年中,主管会和下属一起做回顾,对员工的表现给予指导和反馈;年终,主管再和员工一起做回顾(回顾),憧憬来年发展目标。

听完介绍,记者简单地将其看成是一种绩效考核体系,而肖月览却说:“这不仅仅是绩效考核,耐克不用绩效考核这个词。”“探险旅程”的主要目的不单单是考核员工的业绩,而是希望给员工不断提高自我充分发挥才能的机会,这个过程就像探险队员接受挑战,知难而上,充分享受探险途中的无穷乐趣一样,所以用“探险”来形容。公司的各项规章和政策则是“探险”应遵守的游戏规则。“探险”过程中,主管对下属的悦(辅导)不仅仅是年初、年中、年终三次,而是贯穿始终。耐克希望这样一个“探险”过程,帮助员工与公司共同发展。

缘

此为试读,需要完整PDF请访问: www.ertongbook.com

“主管要针对员工的特点,不断地 悦其原,早下属,给他们 云道其 反馈)。”肖月览补充道,“在耐克,绝对不会设定一个目标后就把员工凉在一边,而是持续关注他,帮助他成长。”为此,耐克专门给主管进行各种管理培训,如“情景领导培训”,告诉主管用不同的方法 悦其原,早员工。“什么样的员工用 悦其原,早(支持)的方法,什么样的员工用 悦其原,早(指导)的方法。举个简单例子,可能经验丰富的员工该用支持的方法,刚毕业的大学生用指导更合适。”

寻有想象力和创造力员工

那么耐克更喜欢有经验的人,还是富有激情的新鲜人?肖月览用“多元化”来形容耐克的人员构成以及招聘时的偏好。“耐克希望员工的组成能多元化,员工的年龄层次不同,背景不同,有不同的工作经历,来自不同的地方。”唯有多元化才能富有生命力。“所以,尽管我们品牌给人的感觉很年轻时尚,但完全不排斥年长的员工,他们的经验和稳妥的处事能力是宝贵的财富。我们更不会因为缺乏经验和社会关系忽略大学毕业生,创新能力、想象力、热情这些特质都是耐克看重的,而且他们有很强的学习能力,可塑性极高。”

招聘多元化并不意味着什么样的人都能进耐克,千万别忘记“最优秀”猿个字。首先要有专业素质,肖月览以面料开发员这个职位为例列举了 源条要求:员若干年的专业经验,圆纺织专业毕业的学历背景,对面料有一定认识,猿外资企业工作经验,源良好的语言沟通能力,尤其是英语。

光有专业素质自然不够,还得符合耐克的价值观。“作为运动公司,热爱运动是不可或缺的条件。耐克崇尚变革创新,所以我们需要的员工一定是富有想象力和创造力的,同时

充满激情。当然 ,团队合作精神 ,有效率地沟通和做事 ,在压力下发挥工作能量 ,对自己永不满足 ,勇于承担责任等等都是耐克用来衡量人才潜质的标准”。

耐克给“企业责任”下新定义

当公司自夸他们是如何负有社会责任感时 ,对此论调的怀疑态度通常就会抬头。但耐克公司决定在互联网上公布它所有合同制造商的名单时 ,这一举措很难让人做出反驳。在公司与批评者交锋过程中 ,耐克的行动无疑开启了一条新阵线。

激进分子中有人想知道耐克的供应商——上海大江毛纺织厂(杂姓保保)工人的待遇吗?他们可以跟着工人们从位于沪民路 圆怨号(匀皂圣桐)的工厂回家 ,然后问问他们。对那些热切想要了解摩洛哥工人境况的活动分子来说 ,参观一下位于卡萨布兰卡 分基路源号的 运至原裁工厂会是一个不错的开端。

当然 ,工人们可能什么都不会说。正如耐克在其最近一次公司责任报告中坦白 :负责为耐克制造鞋类和服装的工厂有些地处偏远地区 ,有些雇佣超过 员万名员工。很多时候 ,确定这 愿多家合同工厂的详细情况困难重重。当工厂接待耐克公司监察员 ,以及来自美国公平劳工协会(云酸建建)的人员来访时 ,耐克承认调查过程“有时繁琐而且不完善。”

作为公司主管企业责任事务的副总裁 ,汉娜·琼斯(匀皂圣桐)承认 ,公布合同工厂名单会有一些风险。但

她同时强调 :如果有人对工厂中一些问题进行揭露 ,比方说像性骚扰或篡改超时工作记录等 ,耐克会非常愿意倾听有关信息。

耐克希望别的公司也公布其合同工厂名单。琼斯女士说 ,耐克愿意看到那些业绩突出工厂利用自己作为大品牌供应商的优势 ,争取到更多业务。

上周 ,耐克公司发布了该项报告 ,这在过去的三年里还是首次。因为三年前 ,加利福尼亚州最高法院判决说 ,一位激进分子可对耐克在社会责任方面的主张提出起诉(耐克同意向公平劳工协会捐助 1400 万美元 ,才得以终结此案)。

琼斯女士说 ,耐克公司可以从其新开发的产品领域获益。她引用耐克“悦泽系列”系列鞋类产品为例。为了满足用户需求 ,降低产品中有毒化学物质的含量 ,公司最终设计出一种既消耗较少材料 ,又节约能源的鞋子。

据此 ,耐克的作法将企业责任推进了第三代。在第一代 ,是公司慈善行为——即公司向各类社会公益事业捐款。去年 ,沃尔玛 1.5 亿美元的慈善捐款就是第一代企业责任的典范。同样 ,这一零售业巨头于上周宣布向国家渔业和野生动植物基金会(1000 万美元)捐款 100 万美元 ,用以保护动植物的自然栖息地。当然 ,一些批评家甚至对这样慷慨的企业捐赠也持反对态度 ,他们坚持公司应该专注盈利和分红问题 ,而应由股东决定给哪项慈善事业捐款。沃尔玛的境况证明 ,公司忽略股东以外的声音风险很大。

去年 ,就在沃尔玛的销售额飙升了 15% ,达到 100 亿美元时 ,反对它在纽约、洛杉矶、芝加哥和克里夫兰开设新店的呼声却阻碍了其持续增长的动力。批评家声称 ,他们对沃尔

玛的低工资水平、及其对员工医疗保健福利的吝啬态度持反对意见。慈善捐款没能取悦这些反对者。

最近,在作为一则广告发布于纽约书评(增刊)的公开信中,沃尔玛的首席执行官李·斯科特(Scott)说:“老实说,沃尔玛大多数员工都忙于店铺经营。在发现批评家要把沃尔玛变成一个政治符号时,我们着实吃了一惊。”

这可能比斯科特先生原本打算的说明更多问题。现代管理中的一个关键内容,在于你知道自己何时会处于成为政治符号的危险之中;为了避免出现这种恼人的意外情况,促使许多公司进入了企业责任的第二代:名誉管理和风险规避。

提倡第二代企业责任的人士认为,对批评家的想法进行了解,对保持公司组织健康、保护其免受欺骗都发挥着至关重要的作用。如果激进分子的言论赢得了公众的支持,就会给公司和股东都会带来巨大的损害。比如,孟山都公司的例子说明,它未能预料到欧洲对转基因食品产生强烈的抵触情绪。目前,很多人认为,同更广泛的社会大众接触,可以提醒公司未来可能出现的风险。而且一旦公司名誉受到威胁,这也可以作为一种建立企业亲善形象的方法。

目前,耐克公司正努力进入下一阶段。它称公司将企业责任视为改善自身经营状况,而非单纯保护公司声誉的一种方法。比如,给予工人社会权益保障的工厂往往更为多产,对员工管理的某一方面进行关注通常也会带领其它方面同时进步。

耐克表示,如果其它公司也公布供应商名单,那么他们就可以制定出一个通用标准,帮助合同制造商降低成本。目前,

各个公司拥有不同的标准,这就使那些负责多家品牌生产业务的工厂举步维艰。一家公司可能坚持要求某厂家把灭火器装配在离地五英尺高的墙上,而另一家公司可能会说灭火器应该放在地上。

每一家公司还都执行各自的检查,在一年的时间里,某欧洲合同制造商接受了其各家合作公司多达 100 次的检查。如果其它公司也公布生产地点,他们就可以设计一个通用标准,并通过相互检查节省开支。所有这些都显示:耐克最新的开放态度是因为这对其自身业务有利,第三代企业责任执行者并不认为这有什么不妥。

解析耐克、华为的“品牌米姆”

全球化的迷宫中,你的方向在哪里?

当我们跟生物学家理查德·道金斯一道旅行,发现原来品牌是一种文化基因,“品牌米姆”也就是品牌的精神密码。

在道金斯看来,政治米姆往往高举旗帜传播自由、民主、正义,扮演救世主的角色;而宗教米姆有一种冷酷无情的教义,罪人将遭受“地狱火”惩罚的威胁,是一种获取信仰的手段。良性的“品牌米姆”没有政治米姆“救世主”的光环,也没有宗教米姆“地狱火”那样的冷酷,却也不得不深藏其赢利的内核,“堕落到”只能以利他的形式出现,还必须调动一切现代元素把自己扮酷,以取得一现身就摄人心魄的效果。

不良“品牌米姆”巧取豪夺的手段

道金斯用冷峻的眼光审视着基因,最后认定基因是一架自私的机器。作为一种文化基因,“品牌米姆”最初纯然是自

私的,它是操纵者开拓市场的版图。

当亨利·福特生产出汽车推向市场,他起初想到的是自立、创造、赚钱,这些纯粹个人的事务。可是汽车的诞生,却根本上改变了世界。彼得·杜拉克认为,亨利·福特在底特律发起的革命,对 20 世纪人类社会进步带来的变化之深远和普遍性,都是前所未有的。它使 20 世纪其他任何形式的革命都烙上了从属性的印记。我们今天的一切福利,都或多或少可以追溯到汽车及其流水线生产的诞生。这样,福特汽车米姆,就从初期纯然的“自我”,跳跃到现在纯然的“无我”了。

宗教米姆冷酷无情地繁殖与传播手段,不幸被一些不良“品牌米姆”克隆过来。他们高挂“无我”、“济世”的旗帜,贩卖着纯然自我的贪婪。我们看到了灵芝孢粉、飞龙、三株口服液、璞真人、新兴医院、德隆等近在眼前的例子。大的灾难、人们的劣根性以及恶俗文化,都成了不良“品牌米姆”巧取豪夺的有效手段。

唐氏兄弟本来有不凡的志向。他看到了我们体制的弊端,没有多元化的直接融资渠道,巨大的居民储蓄完全交给一个受内部人控制的官僚银行来打理,结果负利率毫不客气地压在了百姓的头上。唐万里要干出一番事业,要创造一系列金融产品,要改造中国的金融结构,为中国的百姓创造投资市常可惜,在金融与产业融合的过程中,有太多不为人知的陷阱与障碍。我相信,唐万里、唐万新并不是开始就要蒙骗天下人,而是发生了思维超常规的惊险跳跃,由此造就了经营狂人,也埋下了德隆坍塌的祸因。因为他们违背了“品牌米姆”的生长、复制与传播的机理。跨越的产品与服务的精心打造环节,试图在一些概念中游荡着聚拢资金,恐怕唐氏兄弟所能

留下的只是贪婪的印记了。

耐克米姆：“真正的运动品质”

“品牌米姆”并不那么容易现身。你不去找它，它随时随地都在；你若去找它，想要发扬光大它，它却又隐身于无形。在一个产品身上堆积了太多的米姆，常常有些创始人都不知道自己真正的“品牌米姆”。许多公司都在品牌的迷宫里乱转，以为只要在营销计划上砸广告就行了。他们希望公众能够上钩，并且咬得又紧，时间又长。可是，老话说得好，你能骗人于一时，你能骗所有的人于一时，你能骗某些人于一世，可是你绝对骗不了所有的人于一世！一旦骗局被戳破，大厦当倾塌于瞬间。如果真想建立百年老店，真想建立伟大的品牌，则不能只想着利用人们的劣根性，而是要首先挖掘出适合于产品和服务的“品牌米姆”。

耐克“品牌米姆”发掘光大的过程，值得借鉴。1985年耐克品牌处于一个转折点，北美第一的位置让给了锐步，收入第一次落后锐步并且达到1亿美元落差。耐克不得不一下子裁掉1/4的员工。

当时耐克“品牌米姆”是非常男性化的。产品主要是面向年轻男性运动员。耐克的出路是必须超越有抱负、有竞争心的运动员这一核心而成长，以便使自己接近更广大的消费群体。像所有品牌一样，耐克不前进就只有灭亡。然而面对耐克日积月累的问题，这种解决方案对耐克的许多中坚人物来说竟成了异端邪说。他们会问，耐克怎么敢背叛自己的身份，用那些非正式的、很少从事“真正的”体育运动的人建立起一个纯粹的运动品牌？

耐克公司在挖掘定义自己的“品牌米姆”上发生了困顿。

者,到发达国家收购或投资一些不太知名的品牌……在众多中国公司还在全球化的迷宫里昏头转向的时候,1997年,华为已经成为国际市场上一颗耀眼的明星;在美国本土逼平思科知识产权诉讼,海外业务每年以150%的速度递增,今年将达到10亿美元,明年有望达到15亿美元,国际业务的复合利润率达到30%,成为行业国际巨无霸所惧怕的公司。

华为米姆体现着任正非五光十色的个人意志。但是其核心就是:在全球化的环境中创造一流产品与服务,倔强地活下去。

在1997年前国内通讯设备市场还在收获150%的利润的时候,任正非就意识到,将来不会有仅仅依靠区域市场生存的电信设备商,所有电信设备商都必须是国际标准化的。要活下去,必须走出去。于是从1997年,华为就开始了全球化布局。大队人马走出去,大批客户请进来。

华为更注重按全球化标准塑造公司,不惜花巨资请IBM与惠普等国际著名公司驻扎华为几年拿来世界级的制度和他文化,以便建立全球化的对话平台和语境。愿年来为此投入人民币100多亿元!

“华为最基本的使命就是活下去。技术开发的动力是为了生存”。华为每年拿出销售收入的15%作为研发经费,近两年更达15%~20%。任正非熟谙IBM产品与服务捆绑在一起的奥妙,饱含自主知识产权的产品走到哪里,150%的服务就跟到哪里,而且超值服务常常打头阵,以便消除客户对华为的陌生感。华为也寻找合作伙伴与战略投资者,但是都以自主品牌为旗帜。1997年在知识产权诉讼中逼平思科,技术过硬功不可没。华为把涉及争议的“愿大类100项指控”的1000

多条源代码全部拿到美国去交由第三方审核团严格审查 ,结果未发现华为侵权。华为米姆这个纯正的全球化商业标本 ,使思科大跌眼镜 !

大量的案例证明 ,跳跃在“自我”与“无我”之间的“品牌米姆” ,有着清明的企业思维与深厚功力者 ,会凝炼为一种繁衍能力极强的商业标本 ;而携“地狱火”的贪婪者 ,终将玩火自焚 ,化为过眼烟云。

附文

“品牌米姆”是什么 ?

生物学家理查德·道金斯发现了一种新型的复制基因“~~配老藻~~ (米姆) ,它推动着生物进化的进程。在他看来 ,我们死后可以遗留给后代的东西有两种 :基因 (~~配老藻~~) 和米姆 (~~配老藻~~) 。“~~配老藻~~是生物基因 ,“~~配老藻~~是文化基因。

调子、概念、妙句、时装、制锅或建造拱廊的方式等是米姆 ,清晰的思想、简明的理念、清明的精神、商业模式、经营理念等被称为文化基因的东西 ,也是米姆。

品牌可以看作是一个米姆的复合体 ,“品牌米姆”则可以理解为品牌的核心价值或品牌的基因。对“品牌米姆”来说 ,外在的形式没有对错 ,适合就好。耐克、星巴克、可口可乐、微软、英特尔、海尔、万科等著名品牌 ,其“品牌米姆”因为能够与时俱进 ,不断地以新的形式大批量地展现出来 ,因而表现出极强的生命力。

耐克 :企业王国的营销之路

耐克再也不是体育营销行业中的毛头小子 ,它推行了更