
人力资源管理案例集

第一部分 人力资源规划

- 案例 1: 某建筑公司的人力需求预测
- 案例 2: 亚实公司聪明对待离职员工
- 案例 3: 网星公司的员工保持策略
- 案例 4: 通联集团 2003 年度人力资源管理计划

第二部分 工作分析

- 案例 5: 一个工作分析面谈问题样本
- 案例 6: 新吉公司的工作分析计划书
- 案例 7: 一份“招聘专员”工作说明书

第三部分 员工招聘

- 案例 8: 隐藏在招聘启事中的玄机
- 案例 9: 某公司的招聘广告
- 案例 10: 艾科公司人才的内部提拔
- 案例 11: 面试听“损招”
- 案例 12: 招聘面谈时的提问技巧
- 案例 13: 上海通用汽车 (SGM) 的“九大门坎”
- 案例 14: 一份结构式面试清单

第四部分 员工培训

- 案例 15: 别具一格的杜邦培训
- 案例 16: 海尔的个人生涯培训
- 案例 17: 新员工计算机培训计划
- 案例 18: 一步一个脚印——美胜集团的大学生培训思维
- 案例 19: “五斗米”的培训模式
- 案例 20: 西门子的多级培训制度

第五部分 绩效考核

- 案例 21 通用电气 (中国) 公司的考核秘笈
- 案例 22: 简单清单法在秘书绩效考核中的运用

-
- 案例 23: 朗讯评估每一天
 - 案例 24: 青啤集运输船西安公司的 360° 绩效考核
 - 案例 25: 聊天——另类思维的考核方式
 - 案例 26: 松下电器管理人员的考核
 - 案例 27: 一个成功的绩效改善的例子
 - 案例 28: 新昌电器商场售货员的销售业绩考核
 - 案例 29: “100 分俱乐部”带来了百万美元利润
 - 案例 30: 五角集团绩效考核管理制度

第六部分 薪酬管理

- 案例 31: 泰斗网络公司三种岗位薪酬体系
- 案例 32: 奇妙的经验曲线
- 案例 33: 松下的薪酬制度变革
- 案例 34: 解部朗读的薪酬管理
- 案例 35: 核心员工个性化的福利方案
- 案例 36: 龙山重型机械厂的组织工资制
- 案例 37: IBM 公司的薪酬制度
- 案例 38: 奔驰的员工持股
- 案例 39: A 企业的薪酬曲线
- 案例 40: 薪酬调查方法
- 案例 41: 失败的高薪

第七部分 劳动关系

- 案例 42: CH 公司的情感激励
- 案例 43: 福特汽车公司人情化的员工管理
- 案例 44: 新星林业机械厂的劳动安全管理
- 案例 45: SQ 汽车股份有限公司的工会组织

案例 1：某建筑公司的人力需求预测

在外部环境比较稳定的情况下快速需求预测

某建筑公司是广东省一家中开支国有建筑企业。公司管理层基本上都是广州本地人，文化层次相对较高。作为一线的建筑工人，大部分来自原广州郊区城乡结合部的农民（随着城市的扩建，也转变成为“市民”）。

随着我国改革开放的不断深入，中国经济呈现勃勃生机，各行各业日益发展。广东经济作为中国经济的领头羊，也呈现出前所未有的发展势头。建筑业更是异军突起，发展迅猛。在这种大好形势之下，该公司紧紧抓住发展机遇，承担了许多大型工程的建设项目，逐渐成为广东建筑企业的排头兵。

但是，随着企业的不断发展，公司的领导层发现，工地一线工人开始吃紧，有时采取加班加点的超负荷工作，也远远满足不了发展的需求。为满足对人员配备的要求，公司人事部从广东其他地区，及至全国，匆忙招聘了大量的新雇员。为应付紧张的用工需要，人事部门不得不降低录用标准，使得人员配备的质量大幅度下降。别外，招聘人员的结构也不尽合理，如单身或易迁徙的员工过多，员工年龄偏大等。经常出现很多员工只工作了一两个月就充当工长的现象，人事部门刚招聘一名雇员顶替前一位员工的工作才几个月，就不得不再去招聘新的顶替者。为了招聘合适的人选，人事部门常常是疲于奔命。

为此，公司聘请了有关专家进行了调查，寻找员工短缺的原因，并提出解决这一问题和消除其对组织影响的方法。

专家调查表明，该公司以往对员工的需求处于无计划状态，在城郊还未变成城区之前，招工基本上还不太困难。随着城市的日益扩大化，城郊的农民工的数量也在日益缩小。以往在几天之内就能找到应急工已成为过去。

因此，公司决定把解决员工短缺问题作为公司战略的一部分来考虑。

在专家的帮助下，鉴于公司本身的特性以及宏观经济形势的平稳发展，公司决定采用趋势预测法，建立了一个预测全厂职工用最小平方法求得趋势线，将这趋势线延长，就能推测将来的所需员工人数。

公司在过去的 12 年中，工人人数如下表所示

表 公司过去 12 年工人数量

年份	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996
人数	510	480	490	540	570	600	640	720	770	820	840	930

结果，预测值与实际情况相当吻合。

至此，人事和管理部门对问题才有了统一的认识。这有利于他们共同对待今后几年可能出现的工人人数的短缺问题，制定人力资源管理的总规划，根据总规划制定各项具体的业务计划以及相应的人事政策，做到提前招工、提前培训。

案例 2：亚实公司聪明对待离职员工

“终生交往”让人才流而不失

对于离职的员工，亚实科技有限责任公司采取的态度是人走茶不凉，与员工保持“终生交往”，使离职员工“流而不失”。离职员工仍被看作公司的人力资源，公司会对这部分特殊的人力资源实施高效管理。这种管理制度不仅使离职员工向公司传递了市场信息，提供合作机会，介绍现供职机构的经验教训，帮助公司改进工作；而且他们在新岗位上的出色表现，折射出公司企业文化的光彩。

为了和离职员工保持密切的联系，确保其“流而不失”，有效的人力资源管理从员工决定离职的那一刻起就开始了。在该公司，不管是公司工作多年的老员工，还是那些发现不适应提出要走的新员工，在他们提出离开时，一般都会得到公司挽留，但同时他们的选择也会得到尊重。公司规定在每个员工离职前必须做一次面谈，提出自己对公司的看法和离职的原因，如果是公司管理方面的问题，公司会充分重视，并努力去改善。值得一提的是，公司还十分关心他们今后的发展和去向，甚至会帮助他们寻找一些更适合的单位。从另一个角度讲，离开公司的员工里，有很多是非常优秀、有能力的人，和这些员工保持交往，会为公司带来新的资源。

公司的人力资源部就有这样一个新职位叫“旧雇员关系主导航管”。这个主管的工作，就是特殊的人事档案，跟踪离职员工的职业生涯变化情况，甚至包括结婚生子之类的细节。一旦发生变化，公司会在 24 小时内对档案做出更改。只是在曾在公司效力的前雇员，都会定期收到内部通讯，并被邀请参加公司的聚会活动。

公司还摒弃了“好马不吃回头草”的陈腐观念，欢迎跳槽的优秀人才重返公司效力。“有的人认为如果让那些所谓的叛徒回来，或者还与他们保持长期的交往，无法面对留下来的那些人。而经验告诉我，事实恰恰相反，这么做是对现有人员最大的尊重，让他们感觉到温暖和信任。而且对于企业文化的建立和企业品牌的树立有着深刻的影响。”公司人力资源部部长强调了这一观点。同时指出：聘用“回头好马”既可以降低公司成本，又有利于提高员工忠诚度。

对于备受人才流失困扰的企业来说，管理者往往殚精竭虑甚至不择手段以求留住优秀的员工。而亚实公司面对日益激烈的商业竞争，摒弃了“终生员工”的概念，更愿意和员工保持“终生交往”，以崭新的态度来看待人才流失和留住的问题，他们不但不竭力阻止优秀人才走出公司的大门，甚至还“鼓励”人才的离开。

鼓励人才流动的机制非但没有造成大量人才流失，相反，公司人才反而越留越多。对于其中的奥妙，公司刘总一语道破天机：“公司培养出去的科技人员对企业有一种感情情结，这种感情情结会使他们留下终生不褪的心里烙印，他们会以各种方式报效公司。”

案例 3：网星公司的员工保持策略

有效深入的员工流失原因分析是制定员工保持策略的前提

网星公司成立于 1994 年，从事手机的开发、制造、销售和工程服务等，产品主要面向国内市场。

据统计，网星公司 1997 年和 1998 年的雇员流失率分别为 16% 和 20%。由于关键部门的

流失率比较高，网量公司被其他的竞争对手形象地称为“培训中心”。尽管网星公司的经营业绩，无论是销售额，还是利润，自 1995 年以来持续上升，但是，经理人员和工程师流失率高已成为公司发展的一个瓶颈问题。

网星公司决定聘请人力资源管理咨询公司，组成一个专门小组，来解决这个问题。

工作第一步是确定研究对象。经过仔细研讨，将公司所有部门的管理人员、市场人员和工程师作为研究的对象。

其次是确立研究目标。就是建立针对这些雇员流失的保持策略，以尽可能地降低离职率。这种保持策略的建立分为两步：首先，通过调查研究，找出公司雇员流打的主要原因，针对这些原因，寻找可能 的解决途径；其次，通过内部各主管人员的充分交流和讨论，确定最后的分步实施计划。

在分析网星公司经理人员和工程师流失的原因时，工作小组考察了公司人事部 1997 年的雇员人事记录。为此，工作组决定对流失原因进定量和定性调查。

调查分为两个阶段。

第一阶段为问卷试调查，主要是调查员工的满意度。调查采用匿名形式，目的是为了保证调查的真实性。问卷内容主要包括三个部分：1 基本信息；2 工作满意度；3 流失意图和产生辞职想法的原因等。工作小组采用随机抽样，抽取 200 名员工作为调查对象，最后共收回有效问卷 180 份。

根据以前离职员工的记录档案，结合这次调查初衷，工作小组认为薪酬缺乏竞争力、晋升机会太少，没有成就感和管理制度混乱是网星公司经理人员和工程师辞职的主要原因。

虽然通过问卷 调查获得了导致雇员产生辞职想法的主要原因，但还无法了解围绕这些原因而可能存在的深层次的、具体的原因。

为此工作组决定时行第二阶段的工作。

第二阶段主要是举行了由公司管理人员、市场人员和工程师参加的小组讨论。不仅可以提供定量研究所需要的辅助信息，而且还能帮助研究人员从深层次上获得对目标群体的认识。如可以了解数字背后隐藏着的人们内心深处的想法，捕捉不同特征的人在思想认识上的差异等。

从讨论的结果来看，一般员工和骨干员工对某些工作要素不满和产生辞职想法的具体原因上虽然没有显著的区别，但是骨干员工更强调晋升和管理制度。

结合员工流失原因，工作小组就减少员工的流打问题，提出自己的主要设想，见表 1-2 所示

表 1-2 导致员工可能流失的原因和可能的解决途径

工作要素	导致员工可能流失的原因	可能的解决途径
薪酬	本行业薪酬普遍偏低 公司内部收入分配不公平 员工收入与贡献不挂钩是高级 管理人中央委员高级工程师离	开展薪酬调查，关注市场薪酬水 平健全员工绩效考核系统 借鉴国外同行的经验，考虑员工 持股方案

	职的主要原因	
工作晋升	晋升机会少，感觉前程暗淡 公司业务发展太慢，所能提供的职位偏少 公司管理人员只升不降	工作丰富化 工作轮换 内部提升为主 如有可能扩大公司的业务 实行竞争机制，做到能者上，庸者下 为员工做职业生涯设计，规划他们的未来
管理制度	部门间隔阂大，协作少 上下级沟通不畅，方式单调管理不明，职责不清管理层的决策缓慢	打破部门界限，加强交流 增加上下能沟通渠道，如召开座谈会，设立建议箱，电子邮件等。增加一些联谊活动，联络员工感情，重新明确管理者的职责权限。
工作成就感	个人预期目标和公司发展目标差距较大 研究人员接触新知识机会少工作缺乏挑战性	开展员工调查 提供技术培训或进修机会 赋予研究开发人员的新任务，开发前沿性的产品

工作小组就这些改进方法，又接连找了 5 批管理人员和研发人员进行座谈，深受他们的欢迎。绝大部分员工表示，如果公司以后能够朝这方面努力改进，他们将选择继续留在公司而不再“跳槽”。

案例 4：通联集团 2003 年度人力资源管理计划

对相关的人力资源管理工作作出全面的安排

通联集团成立于 1990 年，主要生产电冰箱。由于产品质量好，价格比较低廉，加上管理得力，使得通联电冰箱很快成为国内电冰箱主流产品。随着业务的发展，通联集团 1997 年开始走多元化经营之道，到 2002 年，先后开发出的主要新产品有洗衣机、微波炉等。

为了集团人力资源的优化发展，公司总裁和人力资源部制定了 2003 年度人力资源管理计划如下。

通联集团 2003 年度人力资源管理计划

一、职务设置与人员配置计划

根据公司 2003 年发展计划和经营目标，人力资源部协同各部门制定了公司 2003 年的职务设置与人员配置。在 2003 年，公司将划分为 8 个部门，其中行政副总负责任政部和人力资

源部，财务总监负责财务部，营销总监负责销售一部、销售二部和产品部，技术总监负责开发一部和开发二部.具体职务设置与人员配置如下：

1、决策层（5人）

总经理 1 名、行政副总 1 名、财务总监 1 名、营销总监 1 名、技术总监 1 名。

2、行政部（8人）

行政部经理 1 名、行政助理 2 名、行政文员 2 名、司机 2 名、接线员 1 名。

3、财务部（4人）

财务部经理 1 名、会计 1 名、出纳 1 名、财务文员 1 名。

4、人力资源部（4人）

人力资源部经理 1 名、薪酬专员 1 名、招聘专员 1 名、培训专员 1 名。

5、销售一部（19人）

销售一部经理 1 名、销售组长 3 名、销售代表 12 名、销售助理 3 名。

6、销售二部（13人）

销售二部经理 1 名、销售组长 2 名、销售代表 8 名、销售助理 2 名。

7、开发一部（19人）

开发一部经理 1 名、开发组长 3 名、开发工程师 12 名、技术助理 3 名。

8、开发二部（19人）

开发二部经理 1 名、开发组长 3 名、开发工程师 12 名、技术助理 3 名。

9、产品部（5人）

产品部经理 1 名、营销策划 1 名、公共关系 2 名、产品助理 1 名。

二、人员招聘计划

1、招聘需求

根据 2003 年职务设置与人员配置计划，公司管理层人员数量应为 96 人，到目前为止公司只有 83 人，还需要补充 13 人，具体职务和数量如下：

开发组长 2 名、开发工程师 7 名、销售代表 4 名。

2、招聘方式

开发组长：社会招聘和学校招聘

开发工程师：学校招聘

销售代表：社会招聘

3、招聘策略

学校招聘主要通过参加应届毕业生洽谈会、在学校举办招聘讲座、发布招聘张贴、网上招聘等四种形式。

社会招聘主要通过参加人才交流会、刊登招聘广告、网上招聘等三种形式。

招聘人事政策

（1）本科生：

A 待遇：转正后待遇 2000 元，其中基本工资 1500 元、住房补助 200 元、社会保障金 300 元左右（养老保险、失业保险、医疗保险等）。试用期基本工资 1000 元，满半月有住房补助；

B、考上研究生后协议书自动解除；

C、试用期三个月；

D、签定三年劳动合同；

(2) 研究生

A、待遇：转正后待遇 5000 元，其中基本工资 4500 元、住房补助 200 元、社会保险金 300 元左右（养老保险、失业保险、医疗保险等）。试用期基本工资 3000 元，满半月有住房补助；

B、考上博士后协议书自动解除；

C、试用期三个月；

D、公司资助员工攻读在职博士；

E、签定不定期劳动合同，员工来去自由；

F、成为公司骨干员工后，可享有公司股份。

4、风险预测

(1) 由于今年本市应届毕业生就业政策有所变动，可能会增加本科生招聘难度，但由于公司待遇较高并且属于高新技术企业，可以基本回避该风险。另外，由于优秀的本科生考研的比例很大，所以在招聘时，应该留有候选人员。

(2) 由于计算机专业研究生愿意留在本市的较少，所以研究生招聘将非常困难。如果研究生招聘比较困难，应重点通过社会招聘来填补“开发组长”空缺。

三、选择方式调整计划

1999 年开发人员选择实行了面试和笔试相结合的考查办法，取得了较理想的结果。

在 2003 年首先要完善非开发人员的选择程序，并且加强非智力因素的考查，另外在招聘集中期，可以采用“合议制面试”，即总经理、主管副总、部门经理共同参与面试，以提高面试效果。

四、绩效考评政策调整计划

1995 年已经开始对公司员工进行了绩效考评，每位员工都有了考评记录。另外，在 1999 年对开发部进行了标准化的定量考评。在今年，绩效考评政策将做以下调整。

(1) 建立考评沟通制度，由直接上级在每月考评结束时进行考评沟通；

(2) 建立总经理季度书面评语制度，让员工及时了解公司对他的评价，并感受到公司对员工的关心；

(3) 在开发部试行“标准量度平均分布考核方法”，使开发人员更加明确自己在开发团队中的位置。

(4) 加强考评培训，减少考评误差，提高考评的可靠性和有效性。

五、培训政策调整计划

公司培训分为岗前培训、管理培训、岗位培训三部分。岗前培训在 1994 年已经开始进行，管理培训和技能培训从 2003 年开始由人力资源部负责。在今年，培训政策将做以下调整。

(1) 加强岗前培训；

(2) 管理培训与公司专职管理人员合作开展，不聘请外面的专业培训人员。该培训分成

管理层和员工两个部分，重点对公司同有的管理模式、管理思路进行培训；

(3) 技术培训根据相关人员申请进行。采取公司内训和聘请培训教师两种方式进行。

六、人力资源预算

1、招聘费用预算

(1) 招聘讲座费用：计划本科生和研究生各四个学校，共 8 次，每次费用 300 元，预算 2400 元；

(2) 交流会费用：参加交流会 4 次，每次平均 400 元，共计 1600 元；

(3) 宣传材料费：2000 元；

(4) 报纸广告费：6000 元。

2 培训费用

1999 年实际培训费用 35000 元，按 20% 递增，预计今年培训费用约为 42000 元。

3、社会保障金

1999 年社会保障金共交纳 XXXXX 元 按 20% 递增，预计今年社会保障金总额为 XXXXX 元。

人力资源部

2005/01/05

案例 5：一个工作分析面谈问题样本

了解一些不易观察到的深层次的问题

某公司在对销售经理这个岗位各项特征进行问卷调查后，觉得还有很多问题没有彻底弄清楚，决定找有关经理进行面谈。在面谈之前，公司人力资源部拟了一个面谈样本，具体内容如下所示。

销售经理岗位面谈样本

(1) 了解岗位的目标

这项岗位最终要取得怎样的结果？

这项岗位具有哪些重要意义？

为这项工作投入经费会有何收益？

(2) 了解工作的意义

计算用于这项岗位的一年轻费，比如经营预算、销售额、用于员工本身的开销。

此岗位主管能否为部门或机构节省大笔开支？且能否年年如此？

岗位主管能否为公司创造不菲的收益？且能否保持业绩？

(3) 了解岗位在机构中的位置

他直接为谁效力？

哪些职位与他同属一个部门？

他最频繁的对内对外联系有哪此？

他出差吗？去何处？因何故？

（4）了解他的助手

他主管哪些工作？

简要说明每位下属的工作范畴：规模、范围，及存在原因。

他的下属是何种类型的员工：是否称职、是否经验丰富等？

他如保管理下属？

使用何种信息管理系统？

经常与哪些下属直接接触？

他是否需具备和下属同样丰富的专业或技术知识？因何如此？

（5）了解这一岗位需具备何种技术、管理及人际关系的协调能力。

岗位的基本要求是什么？

岗位主管（他）的工作环境在技术、专业，以及经济方面的状况如何？

需要哪些专业技术，按重要程序列出。按事件发生的先后顺序，请他举出工作中的实例来说明。

如何掌握技术知识，脱产培训还是在职培训？

公司是否有其他渠道提供类似的技术知识？他能否有机会接触这些知识？

他对下属工作士气的影响如何？

下属是否拥护他的管理和指导，是否需要他的配合？

他在说服级别相同或更高的人接受他对本领域或其他领域的意见时，是否要颇费口舌？

他与下属的工作程度如何？

他可向谁寻求帮助？

他的自主权限有多大？

他向哪级主管负责？

他大部分时间在做什么？

日常工作中，与技术知识相比，处理人际关系的技巧重要程度如何？

（6）了解管理工作中需解决的关键问题以及所涉及的事项

他认为工作中最大的挑战是什么？

最满意和最不满意的地方是什么？

工作中最关切或最谨慎的问题是什么？

在处理这些棘手或重要问题时，以什么为依据？

其上司以何种方式进行指导？

他是否经常请求上司的帮助；或者上司是否经常检查或指导他的工作？

他对哪类问题有自主权？

哪类问题他需要提交上级处理？

解决问题时，他如何依据政策或先例？

问题是否各不相同？具体有哪些不同？

问题的结果在多大程度上是可预测的？

处理问题时有无指导或先例可参照？

以先例为依据和对先例进行分析解释，是不是解决问题的惟一途径？

他能否有机会采取全新的方法解决问题？

他是否能解决交给他的问题，或者说他是否知道该如何解决这些问题？

着手解决问题之前需对问题做的分析工作是由他本人还是他的上司来完成？

要求他举例说明问题是谁、以何种方式解决的？

（7）了解他的行为或决策受何种控制

他依据怎样的原则、规章制度、先例和人事制度办事？

他是否经常会见上司？

他与上司讨论什么问题？

他是否改变自己部门的结构？

要求他举例说明曾做出的重大决定或举措。

在以下几方面他有何种权力：

雇佣和解雇员工。

动用资金。

决定近期开支。

确定价格。

改变方法。

改变岗位设计、政策和薪金。

（8）了解管理工作最终要取得的重要成果

除能圆满解决问题之外，他还直接负责什么工作？

他是具体负责处理某事还是负责监督别人来处理此事？

用何种标准衡量事情的结果？

是由他来确定任务还是由他来组织完成任务？

他对事情的成败是否有决定性作用？

案例 6：新吉公司的工作分析计划书

为下一步工作分析的展开进行前期准备

新吉公司是一家 IT 企业，前年研发出一种新型网络信号接收卡，并投入批量生产。产品推出后，异常火爆，2002 年实现销售收入 5000 万元。2003 年销售形势与去年相比，预计大有上升之势。由于业务的发展，公司领导决定在行政部、市场部、企业发展部招聘一批员工。

为了使招聘工作更有针对性，使新员工更加符合现任岗位要求，人力资源部决定对上述三种岗位进行详细分析，并为此拟出一份工作分析计划书。

新吉公司工作分析计划书

为了提高企业人力资源管理工作的有效性和可靠性，为了有效地在下季度实施企业招聘计划，同时为了能够圆满完成今年的薪酬政策、激励政策和培训政策的调整工作，使人力资

源管理职务适应企业的发展趋势,特计划在2003年3月份对企业某些部门重新进行工作分析,具体计划如下:

一、进行工作分析的职务

- 1、行政部行政文员
- 2、市场部销售经理
- 3、企业发展部公共关系经理

二、工作分析样本

出于职务经验、职务完整性及其他相关因素的考虑,计划选取各部门以下员工为工作分析样本:

- 1、行政部行政文员张芳
- 2、市场部销售经理王雨
- 3、企业发展部公共关系经理程震

三、工作分析方法的选择

由于各样本的职务性质不同,特采用不同的工作分析方法。

- 1、行政部行政文员: 问卷调查法、观察法、参与法相结合
- 2、市场部销售经理: 问卷调查法、面谈法相结合
- 3、企业发展部公共关系经理: 问卷调查法、面谈法、职务表演法相结合。

四、工作分析的步骤及时间安排

3月10日: 召集相关人员进行座谈,宣传并解释工作分析的目的、意义、作用及注意事项。

3月11日至3月12日: 工作分析小组成员分别进行工作分析设计。

3月13日: 小组成员对工作分析设计方案进行讨论和修改。

3月14日至3月15日: 小组成员分别具体实施工作分析方案,收集职务信息。

3月16日: 小组成员分别进行职务信息分析。

3月17日: 小组成员分别编写职务描述和职务资格要求初稿。

3月18日: 小组成员对信息分析和编写的文件初稿进行相互讨论。

3月19日: 将职务描述和职务资格要求与相关部门经理进行讨论。

3月20日: 召集相关人员进行座谈,对职务描述和职务资格要求进行最终定稿。

五、工作分析小组构成

组长: 张大鹏(常务副总经理)

副组长: 王建(人力资源部经理)

成员: 赵校庆(人力资源部招聘专员)

刘需才(人力资源部薪酬专员)

案例7: 一份“招聘专员”工作说明书

从职务说明和任职资格两方面进行详细阐述

“招聘专员”工作说明书

职务名称：招聘专员

所属部门：人力资源部

直接上级职务：人力资源部经理

职务代码：XL-HR-021

工资等级：9~13

一、职务说明

（一）工作目的

为企业招聘优秀、合适的人才。

（二）工作要点

- 1、制定和执行企业的招聘计划
- 2、制定、完善和监督执行企业的招聘制度
- 3、安排应聘人员的面试工作

（三）工作要求

认真负责、有计划性、热情周到

（四）工作责任

- 1、根据企业发展情况，提出人员招聘计划
- 2、执行企业招聘计划
- 3、制定、完善和监督执行企业的招聘制度
- 4、制定面试工作流程
- 5、安排应聘人员的面试工作
- 6、应聘人员材料管理
- 7、应聘人员材料、证件的鉴别
- 8、负责建立企业人才库。
- 9、完成直属上司交罗的所有工作任务

（五）衡量标准

- 1、上交的报表和报告的时效性和建设性
- 2、工作档案的完整性
- 3、应聘人员材料的完整性

（六）工作难点

如何提供详尽的工作报告。

（七）工作禁忌

工作粗心，留有首尾，不能有效地向应聘者介绍企业的情况。

（八）职业发展道路

招聘经理、人力资源部经理。

二、任职资格

（一）生理要求

年龄：23 岁至 35 岁

性别：不限

身高：女性：1.55m~1.70m 男性：1.60m~1.85m

体重：与身高成比例，在合理的范围内均可

听力：正常

视力：矫正视力正常

健康状况：无残疾、无传染病

外貌：无畸形，出众更佳

声音：普通话发音标准、语音和语速正常

（二）知识和技能要求

1、学历要求：本科，大专以上需从事专业 3 年以上

2、工作经验：3 年以上大型企业工作经验

3、专业背景要求：曾从事人事招聘工作 2 年以上

4、英文水平：达到国家四级水平

5、计算机：熟练使用 WINDOWS 和 MS OFFICE 系列

（三）特殊才能要求

1、语言表达能力：能够准确、清晰、生动地向应聘者介绍企业情况；并准确、巧妙地解答应聘者提出的各种问题。

2、文字表述能力：能够准确、快速地将希望表达的内容用文字表述出来，对文字描述很敏感。

3、观察能力：能够很快地把握应聘者的心理

4、逻辑处理能力：能够将多项并行的事务安排得井井有条。

(四)综合素质

1、有良好的职业道德，能够保守企业人事秘密

2、独立工作能力强，能够独立完成布置招聘会场、接待应聘人员、应聘者非智力因素评价等事务。

3、工作认真细心，能认真保管好各类招聘相关材料

4、有较好的公关能力，能准确地把握同行业的招聘情况

（五）其他要求

1、能够随时准备出差

2、不可请 1 个月以上的假期

案例点评

这是一份相当完整系统的工作说明书，抓住了主干部分，即岗位要求和任职资格，从“事”和“人”两方面对“招聘专员”进行了详细描述。

[案例 17]销售工作的关键事件分析法

了解销售工作中的关键行为

销售工作的 12 种行为

-
- √对用户、订货和市场信息善于探索、追求。
 - √善于提前作出工作计划。
 - √善于与销售部门的管理人员交流信息。
 - √对用户和上级都忠诚老实，讲信用。
 - √能够说到做到。
 - √坚持为用户服务，了解和满足用户的要求。
 - √向用户宣传企业的其他产品。
 - √不断掌握新的销售技术和方法。
 - √在新的销售途径方面有创新精神。
 - √保护公司的形象。
 - √结清帐目。
 - √工作态度积极主动。

案例 8： 隐藏在招聘启事中的玄机

洞察玄机的能力恰恰是招聘岗位所要的

某地有份报纸曾刊登出这样一份招聘启事

鑫达高新技术有限公司招聘启事

本公司招聘市场部公关经理 3 名。

工作职责

- 1、组织实施公司的公关活动。
- 2、建立并维护与新闻媒体的良好关系。
- 3、组织有利于公司品牌及产品形象的相关报道及传播。
- 4、对公关活动进行监控。
- 5、参与处理事件公关、危机公关等。
- 6、组织实施内部沟通等项目和其他相关工作。

应聘要求：

- 1、中文、广告或相关专业本科以上学历。
- 2、3 年以上公关公司或信息类公司从业经验。
- 3、有良好媒介关系者优者。
- 4、形象好，善沟通，文字表达能力强。
- 5、具有良好的媒体合作关系。
- 6、较强的客户沟通能力及亲和力。
- 7、各种新闻稿件的媒体发放及传播监控工作能力。
- 8、具有吃苦耐劳、认真细致、优秀的人际沟通能力。

一经录用，月薪 4000 元以上，具体面议。

有意者请将简历于 3 月 23 日之前寄给本公司，公司将对应聘人员统一进行初试和复试。

招聘启事登出后，立刻引起众多人员的关注。但是，他们最终发现，在这则启事中，尽管应聘条件、岗位职责、工资待遇等内容俱全，就是没有应聘的联系方式。多数人认为这是招聘单位疏忽或是报社排版错误，于是，便耐心等待报社刊登更正或补充说明。但有 3 位应聘者见招聘的岗位适合自己，便马上开始行动。小李通过互联网，找到公司详细信息，将简历发送过去；小强则通过 114 查询台，也很快取得了该公司的联系方式；小孙则通过在某商业区的广告牌，取得了该公司的地址和邮编。

鑫达公司人事主管与他们三人相约面试，当即决定办理录用手续。三人为此颇颇蹊跷，招聘启事中不是说要进行考试吗？带着这一疑问，他们向老总请教。老总告诉他们：我们的试题其实就藏在招聘启事中，作为一个现代公关人员，思路开阔，不循规蹈矩是首先应具备的素质，你们三人机智灵活，短时间内迅速找到公司的联系方式，这就说明你们已经非常出色地完成了这份答卷。

案例 9：某公司的招聘广告

详细说明招聘要求
诚聘

P 公司主要从事计算机网络工程、数据库和应用系统开发，是一家高新技术公司。因发展需要，经人才交流服务中心批准，特诚聘优秀人士加盟。

1、软件工程师 15 名

40 岁以下，硕士以上学历，5 年以上工作经骊，计算机、通信及相关专业，特别优秀的本科生亦可。

2、网络工程师 3 名

硕士以上学历，1 年以上网络工作经验，熟悉 TCP/IP 协议集，有独立承担大中型网络集成经验。经过专业培训及取得认证者优先。

3、销售代表 10 名

男女不限，27 岁以下，本科以上学历，计算机、通信及相关专业，口齿伶俐、仪表大方、举止得体、勤奋好学。

4、产品销售 2 名

男女各 1 名，27 岁以下，本科以上学历，计算机、通信及相关专业，应届毕业生亦可。

5、市场策划 2 名

27 岁以下，本科以上学历，有过成功策划案例，1 年以上工作经验。

6、平面设计 2 名

男女不限，27 岁以下，专科以上学历，设计专业毕业。熟练掌握 PHOTOSHOP、CORELDRAW 或 3DS MAX 等工具，有成熟设计，色彩感敏锐。

以上人员，待遇从优。有意者请将个人简介、薪金要求、学历证明复印件及其他能证明工作能力的资料，于 2003 年 5 月 2 日前送至（或邮寄）公司人力资源部。

公司地址：北京市白颐路 XX 号 邮编：XXXXXX

电话: XXXXXXXX

传真: XXXXXXXX

联系人: 王小姐

E-mail: abc@def.com

案例 10: 艾科公司人才的内部提拔

同时兼顾员工个人发展和公司业务发展

艾科公司的全球使命是“努力成为世界上最优秀的石油公司, 为股东进行稳健的投资、提供丰厚的回报。”公司对“最优秀”的定义是指最佳的盈利能力。要获取最佳的盈利能力, 就必须在各个业务领域均做到低成本、高效率地运作。

艾科公司在经理人的培养上给予了其他公司不能比拟的重视。

遵循艾科公司总部重视对内部员工的培养和提拔、在中国的各个分公司所有一线、中级管理职位都是尽量选拔公司内部的人员来担任。公司遵照个人的能力倾向挑选发展机会, 一般包括: (1) 短期派往其他国家工作, 目的是培养该员工对跨国文化带来的问题的处理能力, 以及培养跨国管理经验和视野; (2) 特别项目, 公司往往会指定这些管理人才去做一些新的、极其困难的项目, 例如在越南开设油站的市场调查、财务控制新系统的推广等, 以锻炼该员工在面临困境和复杂的新环境时的领导能力; (3) 集中培训, 公司对于高潜质员工有专门的培训方案, 例如, 对于区域总经理的培训项目包括“跨文化管理”、“将变化转化为效益”、“对非财务经理的财务培训;”对于即将担任总部高级职位的员工的培训项目包括“全球管理经理的研讨会”和“国际化经理培训”等。

案例 11: 面试听“损招”

你是有“心”吗?

某合资企业想招聘一名办公室人员, 负责安排企业的对外联络业务, 工作比较繁重, 对学历要求可以不高, 但人一定要心细, 换话说, 要有“心”。公司人力资源部想出了这样一个“损招”。

招聘办公室人员的“损招”

在一间非常宽大的办公室内, 桌后坐着几位进行面试的考官, 在考官面前约 5 米远处放了一把椅子, 供面试人员面试时坐, 一张纸“掉”在面试房间门口的旁边。应聘者中不乏名牌大学毕业的本科生和研究生, 他们衣着讲究, 头脑灵活, 他们面对考官的问题侃侃而谈, 显示出名牌大学学生的能力与“素质”。但他们对那张纸都熟视无睹, 有的甚至还一脚踏上去。

最后进来一位衣着不如前在任何一位体面的普通高校学生。当他进门时, 发现地上有张纸, 连忙把它捡起来, 看了看, 发现是张空白纸, 被踩脏了, 就把它放在纸篓里。当看见椅子离考官比较远时, 往前挪了挪。面对考官的问题, 他的回答虽不尽人意, 但却显得从容不迫。

然而, 就是这位被众人讥笑为“乡巴佬”的人被考官们采用了。

案例 11-1 一则成功的招聘启事

最快地找到目标应聘者

A 公司是一家外资企业，由于业务发展的需要，公司拟招聘一名采购经理。公司人事部门拟了一份招聘启事，其主要内容如下：

A 外资公司招聘采购经理的启事

大专以上学历，3 年相关工作经验，较好英语和计算机能力，有高度工作责任感和沟通协调能力。主要工作职责是联系供货公司，及时准确地在规定时间内将企业各部门所需化物发送至指定地点，并确保货物的质量和价格符合企业的要求。

案例点评

看似一则短短的招聘启事，其中却透露出一些招聘以外的信息。在中国有很多这样的招聘启事：大专以上学历，2 年相关工作经验，能熟练操作 OFFICE 者优先。

两种招聘启事是有本质差别的。上述外资企业启事中有较详细的工作职责，明确告诉了应聘者今后的职责范围和应负责任，同时，对应聘人员的四条要求也是“有根有据”的。而另一则招聘启事却没有对职责规定作出详细规定。

A 公司找到合适人选，关键得益于这份成功的招聘启事，严格规定了岗位要求，显示出非常强的针对性。

案例 11-2 GE 接班人的内部选拔

明确的战略意图和灵活的技术手法

韦尔奇的伟大之处，不仅在于对通用电气公司的管理革命，还在于如何选择接班人。

在选择接班人这方面，韦尔奇坚持应从公司内部选择，并为此作了不懈的努力。

早在 1994 年 6 月，韦尔奇就开始与董事会一道首手遴选接班人的工作，而且几乎事必躬亲。在秘密敲定十几位候选人名单后，他会经常性地安排他们与董事会成员打高尔夫球，或聚餐跳舞，让董事们有更多的感性认识。娱乐活动轻松活泼，看似不经意，但座次安排、组合配对等细节都是韦尔奇亲自安排。当然，对候选人也有多种明察暗访的考核。

经过 6 年零 5 个月的筛选，最后三名候选人是詹姆斯·麦克纳尼、罗伯特·纳尔代利、杰弗里·伊梅尔特，他们分别是通用电气公司下属飞机发动机、电气涡轮机、医疗设备业务的负责人，各自在辛辛那提、奥尔巴尼、南卡罗来纳办公。此前他们各处隐约知道自己是候选人之一，但并不知道还有多少竞争对手，因而并没有面对面的竞争机会，一直保持良好的同仁与朋友关系。这正是韦尔奇所需要的。在宣布接班人之前的感恩节周末，韦尔奇行踪显得有些诡秘。

周五，他邀请伊梅尔特和妻儿从南卡罗来纳飞到自己在佛罗里达棕榈滩的寓所共度感恩节，但并不让他乘坐通用电气公司的飞机，而是搭一架与其他公司合用的商务飞机绕一圈后才到达佛罗里达，以避免公司内部人员的议论。韦尔奇与伊梅尔特在周六谈了一整天，晚餐就在韦尔奇家中进行。周日上午，伊梅尔特一家坐上一架与他人合用的商务飞机直奔纽约。下午，韦尔奇通知自己的飞行员改变飞往纽约的计划，改飞辛辛那提。在雨夜中着陆后，韦

尔奇在飞机库一个隐秘的房间里，与詹姆斯·麦克纳尼详谈了一会儿。回到飞机上后，他再次令飞行员惊奇，还不能去纽约。纳尔代利见了面，并交谈了一阵。晚上 10 点钟，韦尔奇终于飞到纽约。此时他百感交集：“为我的继任者感到高兴，为他坏消息告诉朋友而伤心。同时也觉得松了口气。”

周一上午 8 点，通用电气公司在纽约宣布，44 岁的杰弗里·佛梅尔特将成为全世界最有价值的公司下任 CEO。

3 周后，在通用电气公司董事、高级主管及配偶于曼哈顿通用电气“彩虹室”聚餐和跳舞时，麦克纳尼和纳尔代利与伊梅尔特一样，得到大家的起立鼓掌。

案例 11-3 柯达的内部人才培养提拔法

人才由生产一线造就

人才并非凭空而来，选拔与培训一样重要。对此柯达公司的作法是：以严格的选择评定标准找到所需要的人才，再以相关的培训和发展课程对其进行培养，以便更好地利用现有人力资源的潜力。换言之，柯达公司在生产第一线创造了一批人才。

柯达公司要求候选人要具备当机立断、协助解决问题、有创意及领导才能，能够听取他人的意见，文字和语言均能有效沟通，了解公司的各项组织功能，并能圆满达成任务。

为了寻找到合适的人选，柯达公司设置了评估中心对候选人进行评估。

评估作业一般在当地旅馆进行，每次有 12 位候选人参加。候选人于周日晚到达，次日早晨进行评估作业。周一下午都将离去，6 名评审则多呆一天以讨论评估的结果，并决定合适人选。柯达公司的评估作业包括现场实况操作及角色扮演等作业，个性剖析也包括在内。虽然这类评估作业成本很高，但公司认为价有所值。

对每个人的优缺点做诚实的评估后，那些被认定具有领袖才能的候选人就可参加所谓的“团队管理技巧发展课程。”课程分为两阶段，第一阶段课堂教育主要传授些实务培训与经验，历时 7 个星期。为保证理论与实务的融合，受训者通常是一星期上课，随后的一星期又回到工作岗位，如此交替进行。第二个阶段历时 6 个月，受训者将有机会表现他们的领导才能。而且他们必须认定一个目标，并尽力完成。培训即将结束时，由经理人员所组成的小组，进行最后的评估，以决定受训者是否符合公司要求。

为培养团队合作精神，公司还要求候选人参加为期 1 周的领导才能发展课程，在前往集训地前，他们将被问到所担忧的事情是什么？每个人所担心的都不一样。但通过团队合作后，都一一克服了。当他们重返工作岗位时，每个人都非常自信，自认天下再无难事。

案例 12：招聘面谈时的提问技巧

出其不意，攻其不备

某公司今年在组织面试的时候一改常态。

星期一早上 8:30，第一批应聘者 4 人。人力资源部王经理在办公室，简短地问一些一般性的问题，并且说明上班时间和内容等，然后带着这位应聘者，在办公区走一圈，同时很

自然地问一些问题。应聘者可能不知道，这才是面谈真正的开始。王经理认为，当一边走一边谈工作上的各种状况时，对方心理没有防卫，一些应聘者没有想到的问题，这些问题最好使那些人停下来，然后想几秒钟。趁这个时候，可以多观察他们的肢体语言，而不只是听他们说话。以下是王经理问的一些问题，并针对应聘者的回答内容和肢体语言，作出判断。

“有没有什么事情是我不应该知道的？”

如果对方愿意讲出自己的缺点，至少表示他们的自省能力、诚实。例如他也许会回答：“也许我不应该这么说，但是当我非常努力工作，别人却在偷懒的时候，我的火气会很大。”这种人在团队运作时，可能比较不理想，但是对于需要高度耐性、投入的工作，却很能胜任。

“如果我问你的前任主管，他会认为你最大的优点是什么？”

如果他只是很泛泛地说，很可能刻意在隐瞒什么。

“如果我问你的前任老板，他会认为你最大的缺点是什么？”

看他在回答这个问题时，和上一题有什么不同，如果他详细回答前一题，但是却避重就轻地回答这一问题，他一定刻意欺骗。

“人性常会强化优点，将缺点淡化，你可不可以告诉我，你想要强调的优点是什么？”

大多数的应聘者都在专业能力或人际技巧其中一项较强，很少是两项都很强的。这个问题可以让你知道他比较擅长哪一方面。例如，有高度专业技能的应聘者，可能会强调他的专业能力，这表明他和别人相处的能力有待改进。如果你没有这样问，对方可能永远不会承认这点。接下来，你可以继续追问，“既然你的人际关系方面不是那么完美，你如何让它不会对工作产生阻碍？”如果对方清楚知道自己弱点，并找出方法来弥补，比较有可能变成有价值的员工。

举出员工在工作上可能碰到的问题，问他们如何解决？然后问，他在这样解决的过程中感觉如何？

如果对方是准备好答案来的，那么当你问到他的感觉时，他会一下子不知道如何反应。尽量问一些他们没有办法准备的问题，才会帮助你了解这个人真实的样子。

“工作时，你怎么知道自己是不是已经到了极限了？”

不知道怎么回答这个问题的人，很可能是那些试图要掩盖问题，而不向别人求援的人。那些可以轻松回答这个问题，甚至举出例子，他曾经有过什么状况自己无法处理，求救于上司。这些人会比较能够迅速发现问题，向上报告。

“请说说看你在上一个工作中学到什么？”

然后问他，如何将这些心得用在现在的工作情境中。这个问题特别适用在边走动边问问题时，因为你正可以把眼前看以的情境，提出来问对方。如果对方讲到他学到了什么，讲得头头是道，但是却无法说出可以怎么运用到未来的工作状况中，这表示他所说的答案，可能要打一点折扣。当对方回答问题时，眼神往下看，比较有可能是在隐瞒。如果他的身体语言前后不一，回答有些问题时很好，有些问题却闪烁其辞，这就要注意了。

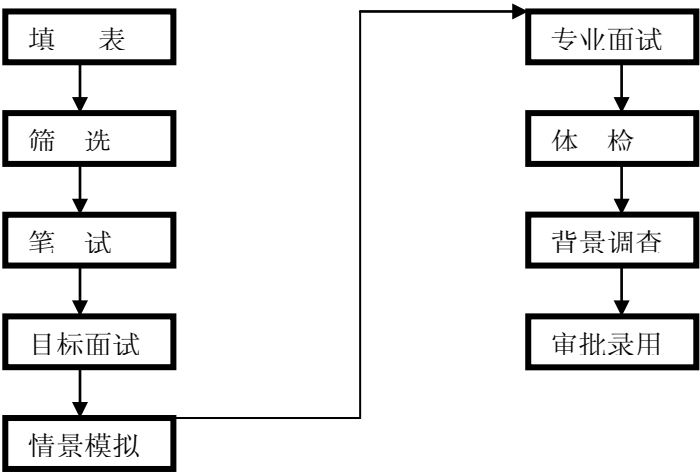
案例 13：上海通用汽车（SGM）的“九大门坎”

大棒之下无弱夫

上海通用汽车有限公司（SGM）是上海汽车工业（集团）总公司和美国通用汽车公司合资建立的轿车生产企业，是迄今为止我国最大的中美合资企业之一。SGM 的目标是成为国内领先、国际上具有竞争力的汽车公司。同时 SGM 的发展远景和目标定们也注定其对员工素质的高要求：不仅具备优良的技能和管理能力，而且还要具备出众的自我激励、自我学习能力、适应能力、沟通能力和团队合作精神。

为了招到符合要求的员工，SGM 制定了近乎苛刻的录用程序。

SGM 对应聘者设立了九大关口，见图 3-3 所示。



SGM 的整个评估活动完全按标准化、程序化的模式进行。凡被录用者，须经每个程序和环节都有标准化的运作规范和科学化的选拔方法，其中笔试主要测试应聘者的专业知识、相关知识、特殊能力和倾向；目标面试则由受过国际专业咨询机构培训的评估人员与应聘者进行面对面的问答式讨论，验证其登记表中已有的信息，并进一步获取信息，其中专业面试则由用人部门完成；情景模拟是根据应聘者可能担任的职务，编制一套与该职务实际情况相仿的测试项目，将被测试者安排在模拟的、逼真的工作环境中，要求被试者处理可能出现的各种问题，用多种方法来测试其心理素质、潜在能力的一系列方法。如通过无领导的两小组合作完成练习，观察应聘管理岗位的应聘者的领导能力、领导欲望、组织能力、主动性、说服能力、口头表达能力、自信程度、沟通能力、人际交往能力等。SCM 还把情景模拟推广到了对技术工人的选拔上，如通过齿轮的装配练习，来评估应聘者的动作灵巧性、质量意识、操作的条理性及行为习惯。在实际操作过程中，观察应聘者的各种行为能力，孰优孰劣，泾渭分明。

案例 14：一份结构式面试清单

按部就班，减少盲目性

结构式面试提问提纲

1、应聘者简介

请简单的介绍一下你的工作和学习经历。

你为什么会选择原先那家公司？

你为什么要离开原先的公司？

请谈一下你对我公司的了解程度。

请说说一下你为什么要应聘这个岗位？

2、专业知识

请介绍一下你大学所学的专业。

请介绍一下你的毕业设计情况。

你在工作中学业到了哪些专业知识？

请问你接受过哪些专业知识的培训？

3、工作经历

请介绍一下你的工作经历。

在以往的工作经历中，你认为最满意的工作是哪一个？为什么？

请介绍一下你已经取得的工作成果。

请尽可能详细地描述一下你印象最深刻的一项工作任务。

请介绍一下你曾经做过的最失败的一项工作。

4、非智力因素

请介绍一下你最失败的一次人际交往。

请举一个你在逆境中努力完成工作的例子。

请举一个你通过沟通方式解决问题的例子。

5、岗位技能

你认为这个岗位需要哪些方面的技能？

你认为做好该岗位工作最关键的是要做好哪些工作？

你为什么认为自己可以胜任这份工作？

.....

案例 15：别具一格的杜邦培训

为员工量体裁衣

作为化工界老大的杜邦公司在很多方面都独具特色。其中，公司为每一位员工提供独特的培训尤为突出。因而杜邦的“人员流动率”一直保持在很低的水平，在杜邦总部连续工作30年以上的员工随处可见，这在“人才流动成灾”的美国是十分难得的。

杜邦公司拥有一套系统的培训体系。虽然公司的培训协调员只有几个人，但他们却把培训工作开展得有声有色。每年，他们会根据杜邦公司员工的素质、各部门的业务发展需求等拟出一份培训大纲。上面清楚地列出该年度培训课程的题目、培训内容、培训教员、授课时间及地点等。并在年底前将大纲分发给杜邦各业务主管。根据员工的工作范围，结合员工的需求，参照培训大纲为每个员工制定一份培训计划，员工会按此计划参加培训。

杜邦公司还给员工提供平等的、多元化的培训机会。每位员工都有机会接受像公司概况、

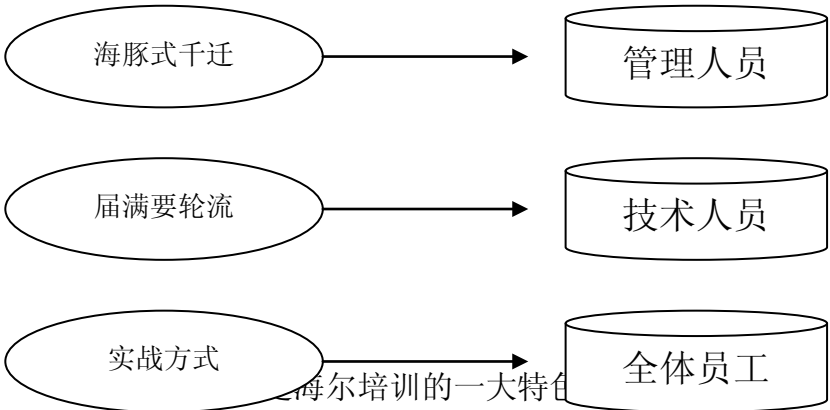
商务英语写作、有效的办公室工作等内容的基本培训。公司还一直很重视对员工的潜能开发，会根据员工不同的教育背景、工作经验、职位需求提供不同的培训。培训范围从前台接待员的“电话英语”到高级管理人员的“危机处理”。此外，如果员工认为社会上的某些课程会对自己的工作有所帮助，就可以向主管提出，公司就会合理地安排人员进行培训。

为了保证员工的整体素质，提高员工参加培训的积极性，杜邦公司实行了特殊教员制。公司的培训教员一部分是公司从社会上聘请的专业培训公司的教师或大学的教授、技术专家等，而更多的则是杜邦公司内部的资深员工。在杜邦公司，任何一位有业务或技术专长的员工，小到普通职员，大到资深经理都可作为知识教师给员工们讲授相关的业和知识。

案例 16： 海尔的个人生涯培训

个性化的培训是对人才最大的激励

图 4-1 是海尔公司个人生涯培训体系图。



海豚是海洋中最聪明最有智慧的动物，它下潜得越深，则跳得越高。“海豚式升迁”就来源于此。如一个员工进厂以后工作比较好。但他是从班组长到分厂厂长（主要是生产和系统）干起来的；如果现在让他干一个事业部的部长，那么他对市场系统的经验可能就非常缺乏，就需要到市场上去。到市场去之后他必须到下边从事最基层的工作，然后从这个最基层岗位再一步步干上来。如果能干上来，就上岗，如果干不上来，则就地免职。

有的经理已经到达很高的职位，但如果缺乏某方面的经验，也要派他下去；有的各方面经验都有了，但处事综合协调的能力较低，也要派他到这些部门来锻炼。这样对于一个干部来说压力可能较大，但也培养和锻炼了干部。

“届满要轮流”，是海尔培训技能人才的一大措施。

一个人长久地干一件工作，久而久之会形成固化的思维方式及知识结构，这对海尔这样以“创新”为核心的企业来说是难以想像的。目前海尔已制定明确的制度，规定了每个岗位最长的工作年限。

“实战方式”，也是海尔培训的一大特点。

技能培训是海尔培训工作的重点。海尔在进行技能培训时重点是通过案例、到现场进行的“即时培训”模式来进行。具体说，是抓住实际工作中随时出现的案例（最优事迹是最劣事迹，）当日利用班后的时间立即在现场进行案例剖析，针对案例中反映出的问题或模式，来

统一人员的动作、观念、技能，然后利用现场看板的形式在区域内进行培训学习，并通过提炼在集团内部的报纸《海尔人》上进行公开发表、讨论，形成共识。员工能从案例中学到分析问题、解决问题的思路及观念，提高员工的技能，这种培训方式已在集团内全面实施。

海尔建立了内部培训教师师资网络、内部培训管理员网络、外部培训网络等,为培养出国际水平的管理人才,海尔还专门筹资建立了用于内部员工培训的基地——海尔大学。

案例 17：新员工计算机培训计划

为培训工作作好安排

迪牛彩电有限公司新员工计算机培训计划

根据项目开发需要，现决定对全体开发组成员进行技术培训。

（一）培训内容

课程名称	课时数（小时）	讲课老师
1、WINDOWS 操作系统	24	罗青
2、常用办公软件	24	章琳
3、数据库概述	24	赵景
4、互联网概述	20	李力

（二）培训时间

1、以一天 4 课时计算，每门课程需要 6 天时间，共需 23 个工作日。约一个月左右。

2、建议时间

上午：8：30-9：30 讲课

9：30-10：00 技术讨论或休息

10：00-11：00 讲课

11：00-11：30 技术讨论或休息

下午：14：00-15：00 讲课

15：00-15：30 技术讨论或休息

15：30-16：30 讲课

16：30-17：00 技术讨论或休息

3、具体日程安排：初步定于 3 月 20 开课。

（三）培训形式

1、讲课形式：集中授课。

2、考试形式：由于该培训是集中式培训，并且是面向所有数据分析开发人员的，所以不应根据岗位区分考试难度，建议每门授课结束时，采取一次性笔试考试（类似于学校考试）。考试成绩分为优秀、良好、及格和不及格四类，与当月绩效考评挂钩。

（四）授课准备

1、教材：购买教材。

2、教学工具：使用投影，或白板书写。

（五）费用

1、教材费：以 20 人、每人 150 元计算，需教材费 3000 元。

2、授课补助：以每课时 50 元计算，共 92 课时，需补助 4600 元。

合计：7600 元

案例点评

这是一份非常典型的培训计划案例，内容完整、叙述直观明了，对培训工作所涉及的各项工

案例 47 名鼎公司新员工“心”的培训

成功的新员工培训首先是培训他们的“心”

名鼎公司是一家新兴空调公司，一直以新员工离职率低在业界传为佳话。那么公司是怎样进行新员工培训的呢？（见图 4-3）

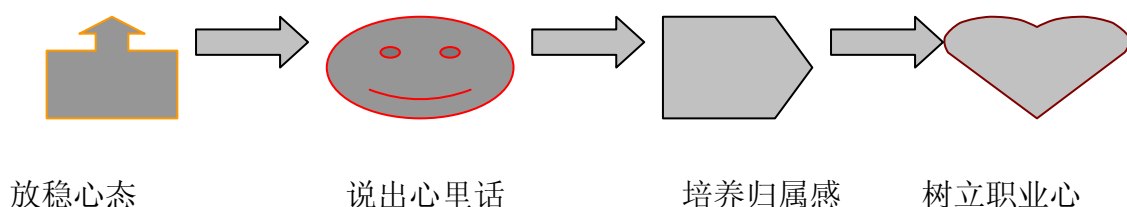


图 4-3 名鼎公司新员工培训四步曲

第一步：把新员工的心态放稳

名鼎公司首先会肯定待遇和条件，让新人把“心”放下，做到心里有“底”。接下来会举行新老大学生见面会，让师兄师姐用自己的亲身经历讲述对名鼎公司的感受，使新员工尽快客观了解名鼎公司。会上，人力资源部、企业运营部和综合部等部门的主管领导会同时出席，与新人进行面对面地沟通，解决他们心中的疑问，不回避名鼎公司存在的问题，并鼓励他们发现、提出问题。另外还与员工就如何进行职业发展规划、晋升机制、生活方面等问题进行交流。

第二步：让新员工把心里话说出来。

让新员工把话说出来是解决矛盾最好的办法，如果企业连员工在想什么都不知道，解决问题就没有针对性。为解决这个问题，公司给新员工每人都发了“合理化建议卡”，员工有什么想法，无论制度、管理、工作、生活等任何方面都可以提出来。

第三步：培养起新员工的归属感

企业要想留住人才，培养新员工的归属感是不可忽视的武器。名鼎公司本身的文化就给员工一种吸引、一种归属感，领导对新员工的关心真正到了无微不至的地步。在名鼎每时每刻都在产生感动，例如，公司的副总会专门从外地赶回来和新员工共度中秋；公司会为新来的员工统一过一次生日，每个人得到一个温馨的小蛋糕和一份精致的礼物。

第四步：树立起新员工的职业心

当一个新员工真正认同并融入到企业当中后，就该引导他们树立职业心，了解怎样去创造和实现自身的价值。名鼎公司对新员工的培训除了开始的导入培训，还有车间实习、部门

实习、市场实习等一系列的培训。名鼎公司通过树立典型积极引导员工把目光转移到自己的工作岗位上，把企业的使命变成自己的职责，为企业分忧。

案例 18：一步一个脚印——美胜集团的大学生培训思维

思想是行动的源泉

美胜集团是一家中外合资企业，主要经营服装百货等，根本的理念是“青春、时尚、活力、前卫”。为贯彻企业经营思想，集团今年决定大规模招聘大学应届毕业生，以注入新鲜的血液。

大学生在一般人眼里，通常是“眼高手低”的代名词，但是，在美胜集团的眼里，这个词并非只包含贬义。所谓“眼高”可以解释为有思想，有创新意识，“手底”也可以表示踏实完成任务，有更实际的操作执行能力。

经过了激烈的筛选，最后有 20 名胜利者脱颖而出。如何对这些“眼高手低”进行前期培训一直是美胜关注的重点。

A 是 20 个幸运儿中的一员，大学专业是房地产，结果现在却在人力资源部工作。说起来 A 最难忘的是美胜的面试。A 自己学的不是商业而是房地产，所以在应聘之前略显紧张，没想到他的试题居然都是房地产的问题，他轻车熟路地通过了面试。

A 毕业后没几天，就上公司报到了。到了公司第一件事，就是在炎炎夏日下进行为期半个月的军训，美胜的本意是想磨练他们的意志，培养他们彼此的团队精神。

之后是为期 10 天的课程培训，主要有美胜的背景、企业文化、公司管理制度、销售技巧、物价合同管理、礼仪等商务知识的培训，还要按时交培训总结。美胜还鼓励新人在培训和实习中主动地去发现商场和个人存在的问题，并要求新人对发现的问题提出自己的处理方法，并在培训总结上加以体现。这种快节奏让这些刚刚走出校门的毕业生逐渐习惯工作的压力，很快实现自身角色的转变。

接下来的是为期一个月的现场实习。整个实习过程分三个阶段。首先是熟悉商场的各个部门的运作，让新人们进入角色；然后分散到商场的各个营业部门，熟悉商场的日常管理工作；最后再分散到美胜的职能综合部门，熟悉更高一层的管理流程。美胜的用意很明显，每一个职位都让毕业生有所体验，熟悉商场的每个流程，以便为今后更好地工作奠定基础。

目前，这些大学生已经在美胜的各个部门开始了他们的工作，在各个部门都有中层的老员工指点他们工作，现在大都已经成为了各个部门的骨干。

案例 19：“五斗米”的培训模式

强调培训的标准化和个性化

在重庆五斗米饮食文化有限公司，强调的是培训的标准化和个性化。

对于标准化，五斗为包括两个层次，一个是服务人员的服务程序的标准，另一个是技术人员工作的标准化。

在五斗米，每一位服务员在迎接客人时的程序都是一样的，每说的一句话也都是培训的，先介绍什么菜品，后介绍什么菜品，甚至什么酒倒在杯里是多少也是相同的，这就是培训标准化的结果，在培训前都对这些东西做了量化，培训时员工也是一一实践的，餐饮业的技术人员主要是指厨房里工作的员工，为了标准化，五斗米的培训是全部定量，比如某一菜在锅里的时间，某佐料在某一菜品里的量都有标准，让员工按标准操作。

对于个性化，五斗米强调整整个企业文化的个性化和服务的个性化，在培训的时候，五斗米会灌输给员工其独特的经营理念。同时设置多个场合，比如顾客喝醉了酒、顾客很挑剔、顾客心情不好等，通过对场景的剖析，制定五斗米处理的方案，即采取个性化的服务。

个性化还强调员工的个人魅力的培养。培训的时候，五斗米会通过测试了解每一个员工的个性特点，突出一个人的服务个性。比如一个人的服务态度很好、另一个人的交际能力很强，或者是一个人的协调能力很强。通过个性的突出服务不同的顾客。

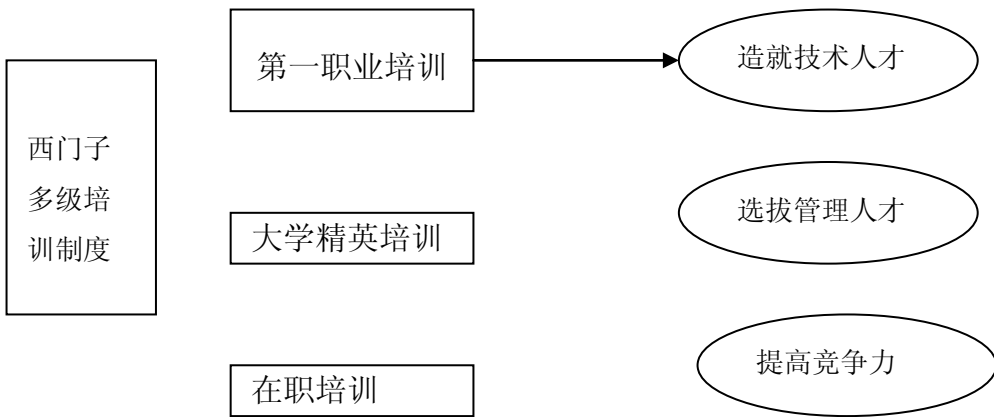
在培训员工了解解决问题的程序时，五斗米会把整个餐饮业的流程做详细地分解，然后把受训者融入具体的角色。为了使培训更加贴切，五斗米想到了自己的高招，那就是做情景案例。五斗米的培训一般是 1/3 的理论加 2/3 的操作。在理论方面，主要是一些服务领域的常规要求和工作流程。为了弥补理论的不足，五斗米对餐饮行业中可能出现的情况都制作成情景案例。这些情景案例也是来自第一线的，每次发现新的情况后，部门都会收集员工的实际案例，制定出典型案例。在培训中，培训师就把案例搬出来，针对一个具体的案例做分析，把员工就当成事件的当事者，叫他们谈处理的方案。如果谈不能解决问题，五斗米还会让员工实际去操作这些案例。当然对于处理的方法，也不是只有一个正确的方案，员工要针对不同的情景和不同的人来实施。

最后，五斗米对培训结果进行评估和统计。

案例 20：西门子的多级培训制度

覆盖面广，针对性强

西门子公司拥有一览子的人才培训计划（见图 4-5），从新员工培训、大学精英培训到员工再培训，基本上涵盖了业务技能、交流能力和管理能力的培育，使得公司新员工在正式工作前就具有较高的业务能力，保证了大量的生产、技术和管理人才储备，而且使得员工的知识、技能、管理能力得到不断更新。培训使西门子公司长年保持着员工的高素质，这是其强大竞争力的来源之一。



1、第一职业培训：造就技术人才

西门子公司早在 1992 年就拨专款设立了专门用于培训工人的“学徒基金”。这些基金用于吸纳部分 15 岁到 20 岁的中学毕业后没有进入大学的年轻人，参加企业 3 年左右的第一职业培训。期间，学生要接受双轨制教育：一周工作 5 天，其中 3 天在企业接受工作培训，另外 2 天在职业学校学习知识。由于第一职业培训理论与实践结合，为年轻人进入企业提供了有效的保障，也深受年轻人欢迎。现在公司在全球拥有 60 多个培训场所，每年培训经费近 8 亿马克。目前共有 10000 名学徒在西门子公司接受第一职业培训，大约占员工总数的 5%，他们学习工商知识和技术，毕业后可以直接到生产一线工作。西门子公司培训的学徒工也可以无条件地到其他的工厂上班。

第一职业培训保证了员工正式进入公司就具有很高的技术水平和职业素养，为企业的长期发展奠定了坚实的基础。

2、大学精英培训：选拔管理人才

西门子公司计划每年在全球接收 3000 名左右的大学生，为了利用这些宝贵的人才，公司提出了大学精英培训计划。

西门子公司加强与大学生的沟通，增强对大学生的吸引力。公司同各国高校建立了密切联系，为学生和老师安排活动，并无偿提供实习场所和教学场所，举办报告会等。西门子公司每年在重点院校颁发 300 多项奖学金，并为优秀学生提供毕业后求职的指导和帮助。

进入西门子公司的大学生首先要接受综合考核，考核内容既包括专业知识，也包括实际工作能力和团队精神，公司根据考核的结果安排适当的工作岗位。此外，西门子公司还从大学生中选 30 名尖子进行专门培训，培养他们的领导能力，培训时间为 10 个月，分 3 个阶段进行。第一阶段，让他们全面熟悉企业的情况，学会从因特网上获取信息；第二阶段，让他们进入一些商务领域工作，全面熟悉本企业的产品，并加强他们的团队精神；第三阶段，将他们安排到下属企业（包括境外企业）承担具体工作，在实际工作中获得实践经验和知识技能。目前，西门子公司共有 400 多名这种“精英”，其中 1/4 在接受海外培训或在国外工作，大学精英培训计划为西门子公司储备了大量管理人员。

3、员工在职培训：提高竞争力

西门子公司特别重视员工的在职培训，在公司每年投入的 8 亿马克培训费中，在 60% 用于员工在职培训。西门子员工的在职培训和进修主要有两种形式：西门子管理教程和在职培训员工再培训计划，其中管理教程培训尤为独特。

西门子中工管理教程分五个级别，各级培训分别以前一级别培训为基础，从第五级别到第一级别所获技能依次提高。

第五级别是针对具有管理潜能的员工。通过管理理论教程的培训提高参与者的自我管理能力和团队建设能力。培训内容有西门子企业文化、自我管理能力、个人发展计划、项目管理、了解及满足客户需求的团队协调技能。

第四级别的培训对象是具有较高潜力的初级管理人员。培训目的是让参与者准备好进行初级管理工作。培训内容包括综合项目的完成、质量及生产效率管理、财务管理、流程管理、组织建设及团队行为、有效的交流和网络化。

最高的第一级别就叫西门子执行教程培训。培训对象也成了已经或者有可能担任重要职位的管理人员。培训目的就是提高领导能力。培训内容也是根据参与者的情况特别安排。一般根据管理学知识和西门子公司业务的需要而制定。

通过参加西门子管理教程培训，公司中正在从事管理工作的员工或有管理潜能的员工得到了学习管理知识和参加管理实践的绝好机会。这些教程提高了参与者管理自己和他人的能力，使他们从跨职能部门交流和跨国知识交换中受益，在公司员工间建立了密切的内部网络联系，增强了企业和员工的竞争力，达到了开发员工管理潜能、培训公司管理人才的目的。

在某种意义上说，正是这强大的培训体系，造就了西门子公司辉煌的业绩。

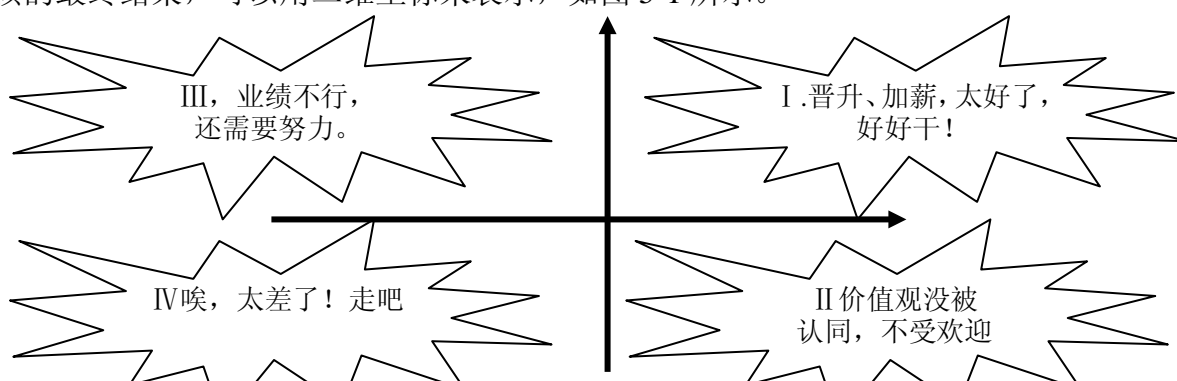
案例 21 通用电气（中国）公司的考核秘笈

把简单的事情做好才是又“红”又“专”

通用电气公司（GE）名列全球五百强第一位，完善的管理、辉煌的业绩，使其得到全球范围的尊敬，被评为世界超级 100 家公司首位《福布斯》1998，1999，2000；通用电气公司总裁韦尔奇被评为“世纪经理人”。

GE 公司这艘企业界航空母舰的管理之道，一直被人们奉为管理学的经典之作，而 GE 的考核制度则是其管理典笈中的重要篇章，从通用（中国）公司的考核制度可以发现 GE 考核秘笈的重点所在。

通用电气（中国）公司的考核内容包括“红”和“专”两部分，“专”是工作业绩，指其硬性考核部分；“红”是考核软性的东西，主要是考核价值观；这两个方面综合的结果就是考核的最终结果，可以用二维坐标来表示，如图 5-1 所示。



员工的综合考核结果在二维表中不同区域时的处理：

(1) 当员工的综合考核结果是在第四区域时，即价值观和工作业绩都不好时，处理非常简单，这种员工只能离开。

(2) 综合考核结果在第三区域，即业绩一般但价值观考核良好时，公司会保护员工，给员工第二次机会，包括换岗、培训等，根据考核结果制定一个提高完善的计划，在 3 个月后再根据提高计划考核一次，在这 3 个月内员工必须提高完善自己、达到目标计划的要求。如果 3 个月后的考核不合格，员工必须走人。当然这种情况比较少，因为人力资源部在招聘时已经对员工做过测评，对员工有相当的把握与了解，能够加入通用公司的都是比较优秀的。

(3) 如果员工的综合考核结果是在第二区域时，即业绩好但价值观考核一般时，员工不再受到公司的保护，公司会请他走。

(4) 如果员工的综合考核结果是在第一区域，即业绩考核与价值观考核都优秀，那他(她)就是公司的优秀员工，将会有晋升、加薪等发展的机会。

考核采用全年考核与年终考核结合，贯穿在工作的全年，对员工的表现给予及时的反馈，在员工表现好时及时给予表扬肯定。表现不好时及时与其沟通。

这就是通用的考核的秘笈！

案例 22：简单清单法在秘书绩效考核中的运用

简单易行

某公司决定对总裁秘书进行考核。鉴于这种秘书职务的比较特殊，人数少，而且工作内容和其他岗位相比，具有较大的独立性。在人力资源专有的帮助下，找出秘书平时工作中的种种表现，然后逐步列成一个清单（如图 5-2 所示）。

秘书考核清单	
	工作中显现出厌倦懈怠神态与行为。
	工作可靠，总能按时完成所布置的任务。
	与同事合作协调，相处融洽。
	掌握工作中一定方面的技能有困难。
	要求多少就干多少，但从不做额外奉献
	脾气很好，从不与人争吵。
	有时控制不了自己，较易发火
	工作中只需极少上级的监督指导。
	对上级的批评指导，能虚心接受。

填写说明：在对于符合条件的项目，请在小方框内打√

对照清单，公司总裁和人力资源部门一起，根据秘书在工作中的实际表现，交两者一致的地方勾出，再进行小结，得出对秘书的综合评价，而且评价结果比较中肯。

案例 23：朗讯评估每一天

将员工的评估细化到每天

朗讯公司的业绩评估系统是一个闭环反馈系统，这个系统有一个形象的模型就是一个 3X3 的矩阵，员工在工作业绩的最后评定，会通过这个矩阵形象地表达出来，就像一个矩阵形的“跳竹竿”游戏，如果跳不好就会被夹脚出避。朗讯公司的员工每年都有一次“跳竹竿”，但是评估过程从目标制定之日起就已经开始了，可以说是做到评估每一天。

每年年初，员工都要和自己的主管一起制定这一年的目标，包括员工的业务目标、行为目标和发展目标。在业务目标里，一个员工要描述未来一年里的职责是什么，具体要干什么；如果你是一名主管，还要制定对下属的帮助目标。制定业务目标时，员工可以通过客户、团队成员和主管的意见，来让自己的业务目标尽可能和朗讯的战略目标紧密结合。制定发展目标时，从员工的职责描述、业务目标和主管那里来定义员工必需的技能 and 知识，评估当前具备的技能 and 知识，在主管的协助下，将这三大目标制定完毕，员工和主管双方在目标表上签字，员工和主管各保留一份，在将来的一年中员工随时可以以此参照自己的行为。

在制定了目标后的 1 年里，员工在执行目标时会有来自反馈，指导和认可三个方面的互动影响，每位中工有义务通过这三种方式履行自己的目标的日常行为。这样，朗讯将员工的评估，通过这些方式，细化到每天的工作中，每个员工都非常重视这些互动反馈的信息，因为业绩评估中反馈是一项重要的依据。

在朗讯公司，对于有培养员工职责的主管来说，他还必须执行好指导职责，每个主管都要记录自己工作的执行情况，这些是其年终评估的一项。这个职责包括：指出对员工行为的看法；最化员工工作的指标；与员工要协商一致；指出员工能够完现的效率；要及时给员工提出反馈信息。

认可是一种正向的反馈，通过这种机制可以让员工分享新的思想，也能鼓励不同的观点、共享有息，减少官僚作风，为做重大决策打下良好的基础。

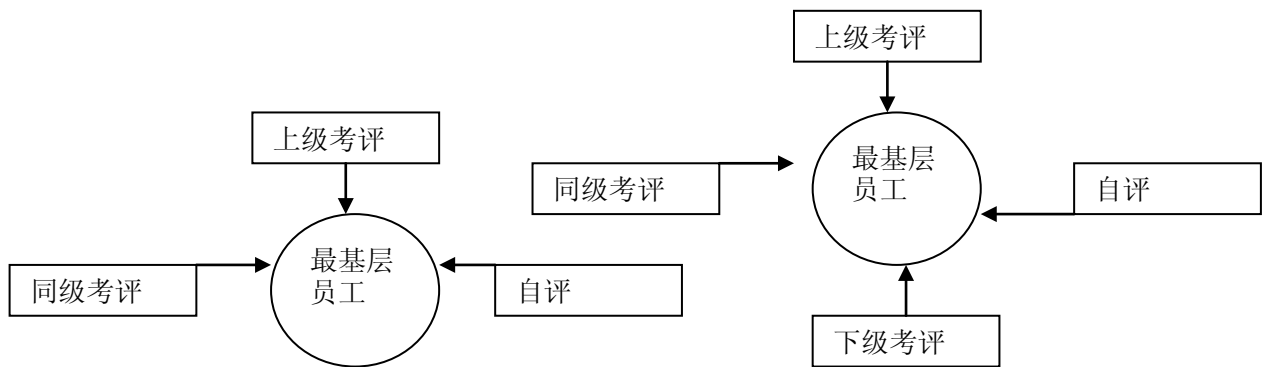
朗讯公司的评估过程非常严谨和细致，目的是使这个评估尽可能地公平，尽可能反映每一位员工和主管在过去的一年里的作为。评估工作围绕三个方面进行；首先是当前的业务结果，这是针对当初的业务目标进行的，通过比较每位员工自己设定的目标和完成的目标，以决定工作效果如何；第二是朗讯公司的文化行为模式；第三个是员工在发展自己的知识和技能方面做得如何。

案例 24：青啤集运输船西安公司的 360° 绩效考核

全方位的考核，结论更公正

西安汉斯啤酒的重振雄风，靠的就是青岛啤酒集团实施的新绩效考核办法——360° 全方位考核。

青岛啤酒厂兼并汉斯啤酒厂后，为汉斯啤酒厂引进了 360° 考评体系，注重绩效，全面而客观地考评员工的德、能、勤、绩。所谓 360° 考评体系，即对基层员工的考核由自评、同级考评、上级考评三个维度构成，对中层干部，还要请其下级评定（通常采用无记名填表和座谈相结合），如图 5-3 所示。



员工自评，即被评定者本人在年终述职大会上叙述自己的能力、工作态度、工作成绩和一年工作中的优缺点，职业生涯发展的可能性，需要上级加以指导的事项和本人所经历的关键性事件。

同级考评即本部门同事、其他相关部门人员、本企业以外的相关人员在公司述职会上，利用一系列标准化的最化表对评定者以无记名方式，按优秀、一般、不称职三类进行打分。

上级考评，即公司运用比较法对考评结果作出相互比较，从而决不定其工作业绩的相对水平。

公司将绩效考核制度化，以加大奖惩力度做保证。鼓励员工在自己的工作岗位上发挥个人的聪明才智，并实施奖励；对于考核不合格者，扣发奖金或调离工作岗作，从而调动了员工的积极性，激发了他们的主人翁精神。

公司在绩效考核中，对中层干部的考核更加严格。对考核结果排出名次，末位淘汰。此法实行第一年，就有 35 个部门被砍去，63 名中层干部被精减，二级机构由原来的 45 个削减为 9 处 1 室，中层干部仅聘 26 人，实行竞争上岗。各级干部依靠德、能、勤、绩上岗，一切以年底考评成绩说话。剧烈的人事变化，使公司上上下下无不震动，特别是中层干部真正有了强烈的危机感。

梅花香自苦寒来，青啤西安公司在短时间内创造了奇迹，一举扭亏为盈，吨酒成本降低了 25%，全年总成本下降 3200 万元，利润增长 116%，成为西安市的利税大户和东西部企业合作中的一颗闪亮的新星。

案例 25：聊天——另类思维的考核方式

表格是确认考核已经完成的工具，而不是考核的工具

Nigel Morris 是美国科罗位多一所医院的新总裁，上任伊始，他就废除了该医院传统的考核制度，力争设计一套高绩效的考核体系。

经过一段时间的调查研究，医院决定改变现有的表格考核体系。深入研究哪一套打分系统最有效，哪些评分最有意义，之后，终于想出了一个方案，叫做“每年一张纸”。他认为最有价值的考核是那种上下级之间的日常互动的沟通，这种沟通却是用书面形式不可能捕捉到的互动。尽管医院仍然要求经理们进行年度考核，但考核不再是上级对下级进行评价，而是上级了解下级需要哪些协助、主管怎样才能让员工的工作更轻松、有哪些东西阻碍员工完成工作。

这种考核的方式是谈话，而不是书面的评语。虽然仍有那个“每年一张纸”书面的东西存在，但它的惟一作用就是记录谈话。不再是给员工简单的打分，也不再以书面形式确定来年的工作目标。它只是一张平常的纸，记录着员工和主管谈话的时间、地点、内容、并由双方签字。

新的考核方式实施以后，人们发现，在医院里以前那种员工见了上司像老鼠见了猫的现象一去不复返了。有效的沟通，不但消除了员工的工作顾虑，而且强化了员工的职责意识，促进了下属绩效的提高，医院的服务质量有了明显的提高。

案例 26：松下电器管理人员的考核

管理过程的评价比效果更重要

在松下电器，评价对象主要是决策层、管理层和执行层，对管理层的评价是其中重要的一环。松下对管理层的考核和评价主要是从五个方面进行的，见图 5-5。

1、计划统率力。在权公下电器，评价一个管理人员是否具有统率力，主要看他会不会作计划，该部门所有的管理是否建立在事前管理上。据说世界上有办公室使用铅笔和橡皮最多的是日资企业，管理人员要不断地作计划，不断地修改。曾有一位松下公司的管理人员在考虑良久后，对“管理”下的定义是“就是作计划”。

2、预见力，再好的计划执行中也会遇到各种各样的问题，一个好的管理人员就必须有问题意识，每天要不断地思考还有什么问题。松下公司认为，“着火”了知道找盆水，什么人都可以做到，而管理者的责任在于不“着火”。

3、协调配合力。各部门之间是平级的，平级能不能主动配合，是考核中层管理人员是否具有管理水平的重要标准。两个平级的管理人员遇到问题总让上级裁决，就是没有协调配合力的表现。松下公司曾经有一个管理人员工作很努力，但这人有一个特点是拿到有价值的资料就锁到抽屉里，有时宁可回家加班也不愿意在办公天之骄子与大家共享资料，结果就被辞退了。松下公司坚信：现在社会竞争激烈，没有群体作用，什么事都做不好。

4、培育部下的能力。松下公司有一个规定，权力必须下放，但责任不能下放。比如一个部门有 7 个人，每个人都能代表这个部门出去变业务，但出了问题，责任是部门负责人一个人的。别人看一个部门也是看群体能力，部门负责人有责任使每个人不断提高。

5、全局观和创新力。这一点是要求所有的中层管理人员能站在公司总经理的角度看问题，

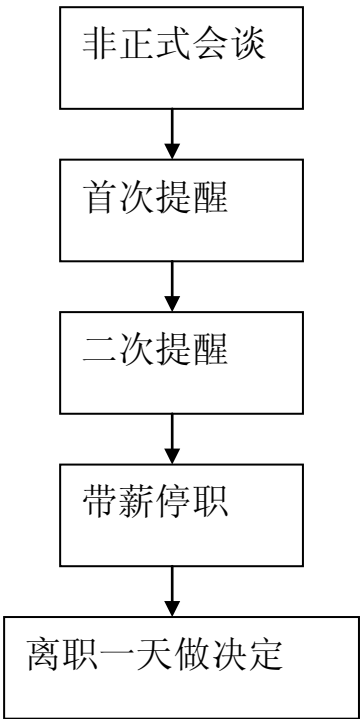
一切工作都要从公司的大局出发，而在工作中又要有所创新，不循规蹈矩。

案例 27： 一个成功的绩效改善的例子

处分，但不惩罚

康宏公司人力资源部制定处理绩效问题的全新办法：非惩罚性处分，其核心思想是倡导责任和尊重的处分，认为每个员工都是成熟、负责、可堪信任的成年人。如果企业像成年人那样对待他们，他们就会表现得像个成年人。

这种新的绩效改善方法强调不使用惩罚，取消了警告、训斥、无薪停职，着眼于要求个人承担责任和决策。最后，公司管理层还进行非常大胆而令人吃惊的改革——取消传统的最后处分步骤——无薪解雇，代之以大胆的新方法，带薪停职处分。新绩效改善的最后处分是通知员工第二天将被停职；他必须在停职日结束时回来做出决定，要么解决当前问题并完全承诺在各方面工作中达到令人满意的表现，要么就另谋高就。公司负担那天的工资，以表示希望看到员工改正并留下来的诚意。但是，如果员工再次犯错就会遭到解雇。何去何从，主动权完全掌握在员工自己手里。具体实施步骤如图 5-6 所示。



非惩罚性处分法先从非正式会谈开始。如果这些会谈未能产生结果，就会采取进一步的处分措施。

当非正式的会谈过程和绩效改进讨论不能成功地解决员工的绩效或行为问题时，主管所采取的第一级正式处分措施是“首次提醒”，也就是讨论员工存在的问题，提醒员工注意自己有责任达到组织的标准，并争取员工同意重返令人满意的表现。

如果问题继续存在，主管就进而给予“二次提醒”。主管将再次跟员工会谈，争取他同意解决问题。会谈后，主管将讨论内容正式编写成备忘录，交给该员工。“提醒”一词不同于“警告”或“训斥”，而是提请员工注意两个问题：首先，提醒他注意现在有绩效和期望绩效之间的具体差距；其次，提醒他注意，他有责任拿出合格的表现，做好他该做的工作。

如果正式处分措施的初始步骤不能成功地说服某人解决绩效问题，就需要果断采取行动——带薪停职。

有权威力的最后步骤是离职一天做决定。

通过这种新的绩效改善方法，公司紧张的气氛才得到缓解。

员工消极怠工等现象得到了遏制。

案例 28：新昌电器商场售货员的销售业绩考核

突出销售奖，兼顾其他奖

新昌电器商场主要经营一般的家用电器，过去在考核员工时，直接将销售业绩、卫生环境、柜台陈列、帐册管理等方面的情况放在一起，进行综合考核，根据考核结果来发放奖金。由于各单项所占的权数并没有进行细化，这样就可能出现销售业绩单项突出的个别因素，最后综合评价分数不一定高，奖金不一定拿得多，严得影响了员工的积极性，结果导致商场销售下滑，效益下降。

为提高电器销量，新昌商场决定对原有的考核体系进行改革。新的资金分配体系如图 5-7 所示

具体细则如下：

（1）把总奖金的 40%提出来，作为销售奖金，按销售业绩排序分档，第一名拿第一档；第二名拿第二档……依次类推。

（2）把总奖金的 20%提出来，作为销售服务奖，按服务态度分档排序。

（3）拿出总奖金的 5%作为领班奖，奖励领班分配的一些临时性的、不能进入业绩考核的工作。

（4）剩下的总奖金的 35%才按过去的办法进行销售、卫生、陈列、帐册综合考核。

不难看出，新方案与过去最大的不同是突出了员工的销售业绩，并把每个人的业绩摆在明处。

新措施实施后，确实极大地调动了员工销售的积极性，主动迎客、热情服务。

案例 29：“100 分俱乐部”带来了百万美元利润

奖励完成目标者，而不是处罚没完成目标者

1981 年，在马萨诸塞州巴莫尔的戴蒙德国际工厂制造纸板装蛋箱的 325 名雇员正面临着

一个无法预测的未来。斯泰罗旨姆式集装箱的问世，使竞争不断激化；纸板装蛋箱的价格暴跌，使生产厂家受到致命的打击；工人们都在为将被解雇而担忧；劳资关系非常紧张。

为应对这个问题，工厂管理人事的厂长发明了一种生产率激励计划，称之为“100分俱乐部”。这个计划十分简洁明了。工作绩效被承认为高于平均水平的雇员在评定中可以得到相应的分数。无论哪个雇员，只要在全年工作中没有发生任何工作事故，那么，他可以得到20分；如果他100%地出勤则可得到25分。每年的2月2日（这项计划的开展周年纪念日）这一天，分数被计算出来，并送到每个雇员的家里，如果哪个雇员的分数达到100%，那么他就会得到一件浅兰色的茄克衫，上面饰有公司标志和表明“100分俱乐部”成员身份的臂章。

1983年，工厂的生产率提高了16.5%，与质量有关的差错降低了40%，工人的不满意见减少了72%，由于工业事故而损失的时间减少了43.7%。这种转变意味着戴蒙德工厂为其母公司增加了超过100万美元以上的毛利润。

毫无疑问，劳资关系得到了改善。例如，1983年7月，雇员们的工资率应该每小时增加58美元，但是他们为了使公司保持竞争能力就主动放弃了这一权力。工会领导者认为100分俱乐部可以使公司搞活，并创造出一种新的劳资合作气氛。作为成功的标志。100分俱乐部已经在戴蒙德的密西西比、加利福尼亚和纽约三个纤维制造工厂逐步被采用。

案例 30：五角集团绩效考核管理制度

考核制度的完整性

五角集团绩效考核管理制度

一、考核目的

1、考评的最终目的是改善员工的工作表现，以达到企业的经营目标，并提高员工的满意程度和未来的成就感。

2、考评的结果主要用于工作反馈、报酬管理、职务调整和工作改进。

二、考评的原则

1、一致性：在一段连续时间之内，考评的内容和标准不能有大的变化，至少应保持1年之内考评的方法具有一致性。

2、客观性：考评要客观地反映员工的实际情况，避免由于光环效应、偏见等带来的误差。

3、公平性：对于同一岗位的员工使用相同的考评标准。

4、公开性：员工要知悉自己的详细考评结果。

三、适用范围

本办法适用于与公司签订劳动合同的所有员工。控股、参股公司下属企业、下属关联企业或公司参照执行。

四、考核依据及内容

考核依据为员工的岗位，共分为五类人员，即管理人员、工程技术人员、基本生产人员、辅助生产人员、服务人员。由各部门的二级工资管理委员会负责本部门的具体考核办法，公司工资管理委员会负责监督管理，各部门可以结合单位具体情况制定相应的考核细则并实施。

1、对管理人员以岗位工作职责为依据，认真核定每个岗位的工作量，具体到每一项工作的分值。考核的指标主要有：工作目标、质量、方法、进展、反馈等，创新、执行、决策、应变能力等，廉洁奉公、团结互助、责任心等，实行量化考核。

2、对工程技术人员按技术项目，以技术的领先程序、难易程度、完成时间、完成质量等因素核定工作量，制定出易于操作的量化标准，量化分值，实行考核。

3、对基本生产人员的最化考核，以每个岗位的工时定额、质量、物耗、安全、劳动纪律等为主要依据，结合考核要素，实行量化考核。

4、对辅助生产人员的量化考核，以工作任务、质量、物耗、安全、劳动纪律等为主要依据，结合考核要素，实行量化考核。

5、对服务人员的量化考核，以岗位工作目标和责任为主要依据，在工作任务、质量、廉洁奉公、团结互助、责任心等方面，结合考核要素，实行量化考核。

实施员工的考核必须与本人所从事的岗位相对应，严禁员工拿高岗位的报酬而从事低岗位的工作，凡发现此违章行为将对部门和员工进行处罚。

五、考核管理

（一）个人月度业绩综合考核

1、月度考核根据考核者当月工作计划完成情况、工作质量、工作态度、工作协作等4个方面、16个考核要素等因素综合评分，考核指标应尽可能合理量化，易于操作，考核力求客观、真实、公正、公开。

2、个人考核由所在单位（部门）自行组织，考核结果上报公司人事劳动部，确认后，在单位（部门）张榜公布。

3、当个人考核得分小于50分时，岗位业绩工资为零。

4、岗位业绩工资按月发放，由单位（部门）根据个人考核结果进行二次分配，余额作为单位（部门）奖励基金。

5、考核基本生产工人时，如果当月完成工时数超过定额部分，可由各单位（部门）制定相应的奖励条例。

（二）单位（部门）月度综合考核

1、单位（部位）月度综合考核由公司综合管理部责成有关部门制定具体考核细则并负责实施。

2、分厂管理项目综合考核分数满分为100分，其中生产管理40分，成本管理30分，质量管理15分，质量控制15分。

3、部室管理项目综合考核分数满分为100分，其中分厂对相关工作作风考核20分，管理费用30分，工作效率20分，质量体系（工作质量）30分。

4、考核结果由综合管理部负责评审确认，金额由人事劳动部负责计算，财务部负责发放。

5、当单位（部门）综合考核分数小于60分时，单位所有人员的岗位业绩工资为零。

六、考核及调薪管理

1、员工实行考核晋档制度，每年调整一次。

2、根据岗位靠竞争、收入靠贡献的原则，实行考核晋级、降级制度和末位淘汰制度。

-
- 3、本年度年终考核成绩为“优”的员工，可在本岗位上晋升一档工资。
 - 4、连续两年考核成绩为“良”的员工，可在本岗位上晋升一档工资。
 - 5、连续两年考核成绩为“中”或本年底年终考核成绩为“差”的员工，在本岗位降低一档工资。
 - 6、对于已达到岗位最高档次工资的员工，年度考核时不再晋档。
 - 7、本年度年终考核成绩为“差”并进入末位淘汰的中工，按公司的有关规定执行。
- 七、本制度自颁布之日起实行。
- 八、本制度由人力资源部负责解释。

案例 31：泰斗网络公司三种岗位薪酬体系

薪酬水平和构成是需要考虑的重要因素

泰斗网络公司是一有网络服务商，成立于 1998 年，现有员工 200 多人，许多人都是在某一领域富有专长的专家，80%的技术人员都具有博士学位，公司新产品年更新率达到 30%。是什么样的利益回报有如此巨大的吸引力，致使大批优秀人才对泰斗网络公司投入如此大的热情呢？答案就是泰斗网络公司的薪酬水平和薪酬构成。

在泰斗网络公司有三个重要的岗位：项目管理、研发和系统工程。

这三种岗位总体薪酬水平都比较高，年度平均总薪酬都超过 10 万元。公司高利润在这三种从业人员的薪酬水平上得到充分体现，见表 6-1

表 6-1 各岗位年薪酬总额

岗位名称	薪酬范围/年
研究开发经理	23-29 万元
系统工程经理	15-20 万元
项目管理经理	11-14 万元

从表 6-1 中可以看出，在薪酬总体水平比较高的基础上，对于不同性质的岗位，薪酬水平也存在一些差距。项目管理人员平均薪酬水平最低，系统工程人员收入相对较高，研发人员的薪酬最高。这也从侧面反映出了泰斗网络公司对不同岗位人员的重视程度的差异。这种薪酬差异是由该公司系统集成业的行业特点决定的。

泰斗公司主要靠技术服务和提供解决方案获利，因此对岗位技术水平要求的高低对薪酬有直接影响。对于研发人员，他们对企业的贡献在于通过技术研究和技术实践为公司积累技术资本，是保持企业长期、稳定发展的基础，是增强企业市场竞争力的前提。对于系统工程人员，主要通过具体的工程实施和技术支持保证工程项目的顺利执行，但往往使用成熟的技术工具，在技术上没有太多研究突破。至于项目管理人员，工作中已经包含部分行政管理的成分，技术含量最低，因此薪酬水平低于研发和系统工程人员。表 6-2 揭示了上述三种岗位薪酬构成的成分及其比重。

表 6-2 各岗位薪酬构成及其比重

岗位名称	基本现金总额	补贴总额	变动收入总额	福利总额
系统工程经理	71%	2%	18%	9%
研究开发经理	81%	2%	6%	11%
项目管理经理	80%	2%	10%	8%

从薪酬构成比例来讲，不同性质的岗位差异明显。最突出的特点是系统工程人员的固定现金收入比例明显低于项目管理和研发人员，而变动收入比例却最高。这是由各个岗位所承担的工作任务的不同性质所决定的。

系统工程人员的工作任务是完成整个工程的实施，工程周期可能是几周、几个月，甚至跨年度。在实施过程中可能会出现种种问题，从而导致企业受到损失，企业的通用做法是减小系统工程人员的固定收入比例，加大奖励作用的变动收入比例，用来激励员工通过努力保证工程项目的顺利实施，有效降低项目执行的风险性。相反，对于研发和项目管理人员，工作的失败风险性比较小，因此通过增加固定收入的加法起到保留员工的作用。

案例 32：奇妙的经验曲线

不同性质的岗位有着不同的经验曲线

某通信公司近年来发展迅速，产值、利润连年以几何级数递增，可随着公司的发展，原有的一套报酬制度明显地不适应新的形势，无法充分调动员工的积极性。为此，公司通过一家咨询公司设计了一套完整的薪酬制度。在薪酬调整过程中，真正起关键作用的却是经验曲线的长短。

所谓经验曲线，是指随着时间的增加，某个人对某个岗位、某项工作的熟悉程度也必须会随之增加，他的经验以及他对这项工作的理解也会越来越深，从而有利于他改进工作方法，提高工作效率，更好、更合理地完成本职工作。但是，需要说明的是，这种经验也不是永远增加的，随着时间推移，经验的积累也将越来越慢，直至停止。

以信息交换研发经理和门卫为例。信息交换研发经理的工作性质决定了其经验曲线累积效应十分重要，随着经验的积累，其进行研究开发的能力也会有很大提升，薪酬也应相应增加。而对门卫而言，经验曲线累积效应就很小了。

案例 33：松下的薪酬制度变革

将退休金提前发放

松下电器是闻名全球的跨国公司。和其他日本企业一样，松下一直实行的是终身雇佣制、工龄序列制，企业职工的工资随着工龄、资历的提高而上升。

但是松下并不满足于现状。总经理森下洋一认为，日本企业必须实现两大目标。第一，改革日本企业按照单一模式来管理员工的现状，转而重视具有丰富个性和才能出众的员工。第二，为了顺利地在全球范围内扩展事业并取得成功，日本企业应该具有与其他国家“共生”

的意识，并忠实地为此付出努力。为了完成这两个使命，松下公司必须推行“注重人”的改革。

松下所讲的“注重人”的经营绝不是指结果上的平等。伴随个人生活要求的变化，松下公司与个人的关系也灵活地发生变化。企业应该建立一套这样的新体制：向每个员工提供在公司工作可选择的方式，同时根据每个人贡献的大小来灵活地确定待遇的高低。从多角度来考虑员工的待遇，而不是把每一个人都按照同等的标准来加以对待。

正是具备了较强的变革意识，松下电器对工资制度进行了根本性的改革。其中之一是实行“全额工资支付型号工制度”，将退职金（退休时一次性发放的资金）加到工资中提前发放。只要申请提前发放，每年就可以分两次领取一定的数据。新进公司的职工每年可以领到 24 万至 35 万日元左右，三四十岁左右的人可以领到更多。

该项工资制度实施两年来，已有近 40% 的人申请提前发放退职金。在实际工作中这项制芳也表现出优越性，主要体现在两个方面。第一，更好地吸引了专业技术人才和特殊人才。新的薪酬制度不仅吸引了那些希望在退休前把一生献给一个公司的人，而且又在一定程度上激活了就业的流动性，接纳了多种多样的人才。第二，在很大程度上及时解决了许多员工的资金筹措和子女教育费用问题。

为了达到奖优罚劣的目的，松下开始对许多管理职员实行完全的年薪制，主要根据自己业绩和公司的效益来确定员工的薪金。

案例 34：解部朗读的薪酬管理

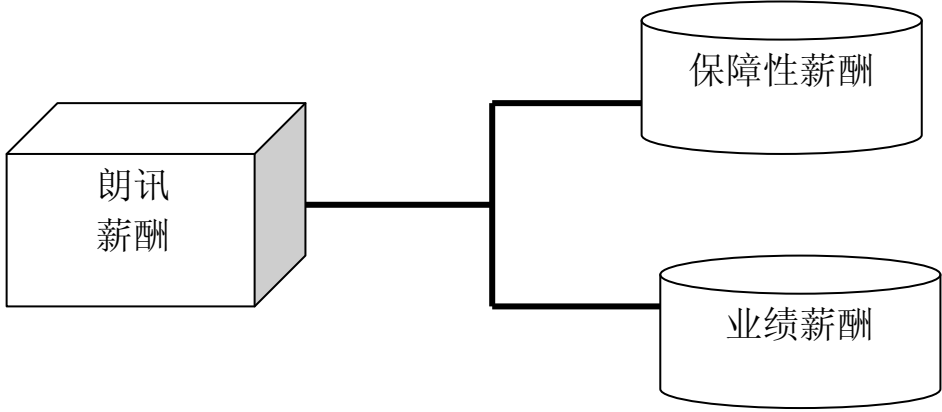
薪酬制度有效地体现了公司的

以贝尔实验室为依托的朗讯公司是国际知名的通信技术公司，一直注得发展宽带和移动因特网基础设施，以及通信软件、半导体和光电子设备等。富有特色的薪酬体系是朗讯成功的重要基石。

朗讯的薪酬结构由两部分构成，见图 6-4。

保障性薪酬主要和员工的岗位相关联。业绩薪酬则和员工的工作成效紧密挂钩，也是朗讯薪酬的主体。

在朗讯，非常特别的一点是，朗讯中国所有员工的薪酬都与朗讯全球的业绩有关，这是朗讯在全球执行 GROWS 行为文化的一种体现。朗讯为此设立了一个专项奖——LU、CENTAWARD，也称全球业绩奖。朗讯的销售人员的待遇中有一部分专门属于销售业绩的奖金，业务部门根据个人的销售业绩，每一季度发放一次。



朗讯的薪酬结构中浮动的部分根据不同岗位会不一样。浮动部分的考核绝大部分和一些硬指标联系在一起。朗讯在加薪时做到对员工尽可能透明，让每个人知道他加薪的原因。加薪时员工的主管会找员工谈，说明其根据今年的业绩可以加多少薪酬。每年的12月1日是加薪日，公司加薪的总体方案出台后，人力总监会和各地负责薪酬管理的经理进行交流，告诉员工当年薪酬的总体情况，市场调查的结果是什么？今年的变化是什么？加薪的时间进度是什么？公司每年加薪的最主要目的是：保证朗讯在人才市场增加一些竞争力。

朗讯公司在执行薪酬制度时，不仅仅看公司内部的情况，而是将薪酬放到一个系统中考虑。朗讯的薪酬政策有两个大考虑，一个方面是保持自己的薪酬在市场上的竞争力。为此，朗讯每年委托一个专业的薪酬调查公司进行市场调查，以此来了解人才市场的宏观情形。这是大公司在制定薪酬标准时的通常做法。另一个考虑是人力成本因素。综合这些考虑之后，人力资源部会根据市场情况给公司提出一个薪酬的原则性建议，指导所有的劳资工作。人力资源部将各种调查汇总后会告诉业务部门总体的市场情况，在这个情况下每个部门有一个预算，主管在预算允许的情况下对员工的待遇做出调整决定。人力资源部必须对公司在6个月内的业务发展需要的人力情况非常了解。

案例 35：核心员工个性化的福利方案

为每个核心员工提供针对性的住房津贴

某跨国公司的中国分公司，在全国多个城市设有分支机构。这些分支机构的负责人已成为中国分公司重要的本地中高级管理人员，是该跨国公司在中国发展业务的核心员工。为了贯彻总公司的战略意图，这些中高级管理人员的大多数是从内部培养和提拔而来，随着世界经济的发展，竞争的加剧，这些核心管理员工正成为许多公司猎取的目标。

为防止这些员工流失，跨国公司保持这些员工的薪水在同行里具有较高的竞争力的同时，在福利待遇方面也加大对核心员工的吸引力，如培训、保险等，为企业吸引和留住优秀人才发挥了积极的意义。

更重要的是，总公司下定决心为每一个核心员工制定更有针对性的保留方案。

总公司认为，每个企业发展阶段不同、战略选择不同，行业特点也不同，这些决定了每个企业的核心员工也不同。对于核心员工一定要认真分析和研究实际情况，制定针对性强、切实有效的个性化的管理模式。

经过一番细致调查，工作人员发现这大多数核心员工年龄约为30岁左右，大多处于准备结婚或刚刚结婚的人生阶段，这个阶段生活的最大需求是住房。因此决定员工保留方案将围绕住房来设计。

解决住房有很多多种方式。但是因为公司的分支机构分散在全国多个城市，决定以购房津

贴的形式随月工资发放。

采用这种方式发放购房津贴，首先明确以下几个问题：购房津贴金额数量、发放时间、发放期限等。在进行保留方案的具体设计工作中，首先设计目标住房的标准，即面积在 120 平方米左右的多层单元套房，位于距离市中心 30 分钟车程的地段，按照这些标准在全国那些城市收集商品房的价格信息；同时统计不同城市中高级员工的现金收入，并和所在城市的房价进行分析比较，由此得到以下假设：以公司发放薪水来计算，作为主管服务 3 年、部门经理服务 2 年后，其个人积蓄足以支付购房的首期服务 3 年、部门经理服务 2 年后，其个人积蓄足以支付购房的首期款项。接下来以 10 年分期付款计算，月供楼的金额由个人节余和公司津贴共同承担。公司津贴平均占员工月工资 25% 左右；10 年按揭期结束，入住时需一次性交纳一笔尾款，同时需要装修费用，两项相加基本相当于一个员工的年收入额。

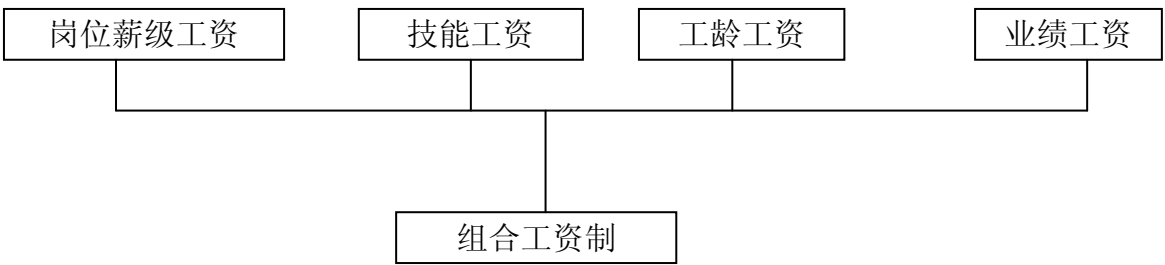
根据以上分析数据，在所增加的预算得到批准的情况下，可以制定核心员工保留方案如下：作为主管服务满 3 年、部门经理服务满 2 年，则可以向公司申请购房津贴；购房津贴为员工月工资的 20%，每月随工资发放；由申请之日起，可连续享受 10 年；10 年结束时，员工可一次性获得相当于其当年年收入额的入住补贴。

这个方案具有较大的吸引力，预期可以较稳定地保留大部分核心员工 10 多年，而后他们将步入中年，届时流失率将大大降低。

案例 36：龙山重型机械厂的组合工资制

龙山重型机械厂的组合工资制如图 6-8 所示。

新的组合工资制由岗位薪级工资、技能工资、工龄工资、业绩工资（即奖金）4 个工资单元构成。各个工资单元既有其独立职能，又相互联系、互为补充、发挥整体效能。



岗位薪级工资是体现岗位劳动差异的工资，实行“一岗一薪”和“一岗多薪”兼用的原则。一岗一薪适用于操作技术简单、劳动负荷均衡的普通工岗位，以及岗位职责和能力要求明确恒定的管理岗位。一岗多薪适用于技术要求复杂的岗位。

岗位薪级工资设置 25 级标准，对应全公司所有岗位、岗位薪级工资标准=制度工资基额 X 工资系数。制度工资基额水平的高低取决于在一定条件下大体维持职工本人基本生活所需费用（最低生活水平）及公司的经济效益状况；工资系数的高低主要取决于岗位四大劳动要素的测评结果。工资系数在 1~4.8 范围，分别对应 25 个岗级，反映岗位归级不同则工资也不

同的分本关系。

技能工资是按照职工的综合能力而决定的工资。它主要是弥补岗位工资的不足，鼓励职工钻研业务、提高技能，同时也是对职工人力资本中教育投资的补偿，主要是针对技术职工。

工龄工资是专门反映职工劳动积累贡献的工资。它体现职工工作年限不同，积累贡献不同，得益也不同的合理差别。同时保留原效益工资，这样做的好处是缓解新老职工的工资矛盾，增强企业整体凝聚力。

业绩工资是直接体现职工超额劳动成果和“双增双节”成果的奖励性工资，旨在运用比较灵活的分配手段，体现职工超额劳动贡献大小，拉开收入差距，用以增强工资分配的竞争激励作用，是一种调节、补充职工利益分配的形式。

新的工资制度实行以来，具体的工作、人员在进行工资分配时，都有一个合理的标准，同时打破了原有的大锅饭体系，促进了企业效益的上升和职工收入的增加。

案例 37：IBM 公司的薪酬制度

员工薪酬直接和职务挂钩

“蓝色巨人”IBM 从 1910 年建立以来，虽有过波折，但至今仍是 IT 界的翘楚。多年来，它的各项管理在公司发展中不断完善，形成了许多值得其他企业借鉴的特色。该公司把职工的样式薪酬问题作为人事管理的根本工作，认为在薪酬上如有不合理的地方，会使职工对公司和上司感到失望，影响职工的干劲，因此，必须建立完整的薪酬体系。

IBM 根据各个部门的不同情况，根据工作的难度、重要性将职务价值分为五个系列，在五个系统中分别规定了薪酬最高额与最低额，如图 6-9 所示，假设把这五个系列叫做 A 系列、B 系列、C 系列、D 系列与 E 系列。A 系列是属于最单纯部分工作，而 B、C、D、E 则是困难和复杂程度依次递增的工作，其职务价值也愈高。A 系列的最高额并不是 B 系列的最低额。A 系列的最高额相当于 B 系列的中间偏上，而又比 C 系列的最低额稍高。

做简单工作领取 A 系列工资的人，如果只对本职工作感兴趣，那么他可以从 A 系列最低额慢慢上升，但只限于到 A 系列的最高额。

领取 A 系列工资的许多职工，当他们的工资超过 B 系列最低额的水准时，就提出“请让我做再难一点的工作吧！”，向 B 系列挑战，因为 B 系列最高额比 A 系列最高额高得多。各部门的管理人员一边对照工资限度，一边建议职工做难度稍大的工作，从而引导职工渐渐地向价值高的工作挑战。

职工个人成绩大小是由考核评价而确定的。通常由直属上级负责对职工工作情况进行评定，上一级领导进行总的调整。每个职工都有进行年度总结和与他的上级面对面讨论这个总结的权利。上级在评定时往往与做类似工作或工作内容相同的其他职工相比较，根据其成绩是否突出而定。评价大体上分 10~20 个项目进行，这些项目从客观上都是可以取得一致的。

评价工作全部结束，就在每个部门甚至全公司进行平衡，分成几个等级。例如，A 等级的职工是大幅度定期晋升者，B 等是既无功也无过者，C 等是需要努力的，D 等则是生病或因其他原因达不到标准的。

为确保比其他公司拥有更多的优秀人才，IBM 在确定工资标准时，首先就某些项目对其他企业进行调查，确切掌握同行业其他公司的标准，并注意在同行业中经常保持领先地位。

定期调查选择对象时主要考虑以下几点：（1）工资标准、福利都优越的一流企业；（2）工作性质和 IBM 相似，选择具有技术、制造、服务部门的企业；（3）发展前途光明。

当然，IBM 所说的“必须高于其他公司的工资”，归根结底是要“取得高于其他公司的工作成绩。”

案例 38：奔驰的员工持股

戴姆勒-奔驰股份公司执委会里负责人事的机构打算把向员工发放企业盈利股票职工股票、刺激个人的积极性这三者融为一体。

1997 年奔驰公司根据盈利情况直接向员工发放股票，这还是第一次。如果公司 1997 年的结算被计算出来的话，那么公司全体员工将得到一笔特殊的支付，前提是企业盈利至少达到 15 亿马克。这些盈利首先可以使每个员工得到额外的收入，付给每个员工的红利就增加 38 马克。

企业效益好，向员工发的盈利股票就多。如果企业经营不好，那么发给员工的股票就汪，情况严重时甚至一点也不发。这样一来，使员工们感到自己同企业息息相关外。

除了新实行的盈利股票外，20 多年来奔驰公司的员工们也可以购买职工股票。每年有 40%-50% 的有购买股票权的人利用了这种权利。

如果谁从一开始就履行了认购股票权利的话，那么他在投资 1.5 万马克的情况下，1997 年就可以得到价值 4.5 万马克的巨额股份（还不包括股息在内）。这就是说，他额外得到了红利。

据估计，目前比较多的员工是处在这种幸运的形势之下。据执委会观察，这些员工把自己的股份视为存钱罐，而不是到斯后就得尽快变成现钱的有价证券。由于收益好，1996 年企业把每年的认股权从 10 股提高到 30 股。认购的股票越多，得到的补贴越多，每股最高可达 450 马克。

奔驰公司实行的盈利股票加职工股票的做法是增强员工同企业息息相关意识的两个手段，这两个手段起到互补作用。一年的盈利股票由于是当年支付红利，因此起着短时间的刺激作用。而职工股票是对企业的投资，多数是长期的。这样的投资促使员工关注股票行情，他们会因为股票行情的变化而担忧或高兴。

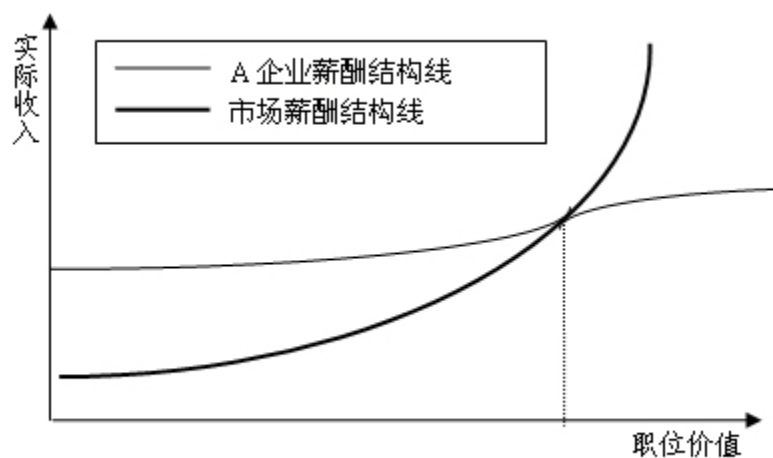
案例 39：A 企业的薪酬曲线

A 企业是一家由国有企业过渡而来的合资企业，员工总数 2728 人，其岗位分类情况如下表所示：

A 企业岗位分类表

岗位类别	岗位特征
中高层管理岗位	部门副经理（含）以上管理岗位
主管岗位	部门副经理以上管理岗位
技术岗位	技术员、工程师
市场运营岗位	市场推广、市场支持、市场开发岗位
财务岗位	财务人员
职员岗位	行政、人事、 <u>法务</u> 、 <u>文秘</u> 等岗位
技工岗位	技工、技师
<u>工勤岗位</u>	非计件工人、勤务人员
销售岗位	大区经理、办事处主任、销售员
计件工人岗位	计件工人

A 企业所在地区的市场薪酬结构线与 A 企业薪酬结构线的对应关系（如下图）。



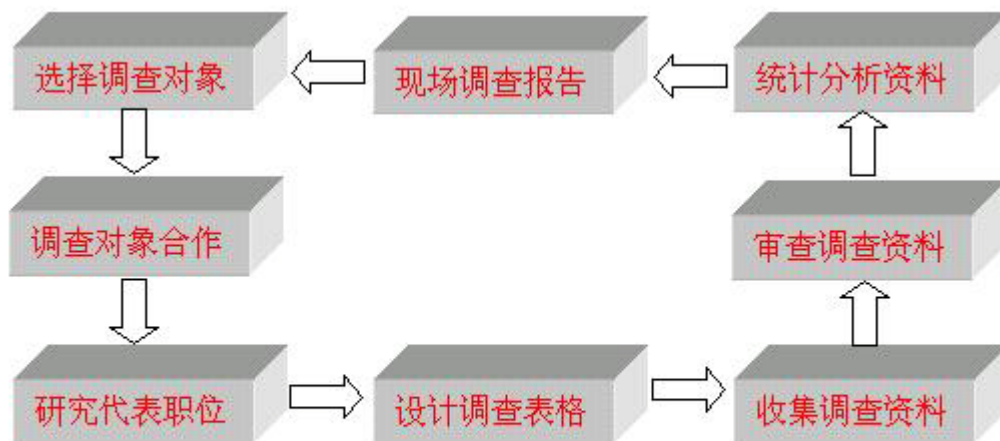
A 企业薪酬市场比较

问题：

- 1、A 企业的薪酬体系设计合理吗？为什么？
- 2、这种薪酬体系会带来什么样的结果？
- 3、你所在企业的员工对当前的薪酬体系设计满意吗？你认为薪酬管理工作中的难点和重点是什么？

案例 40：薪酬调查方法

首先，薪酬调查流程



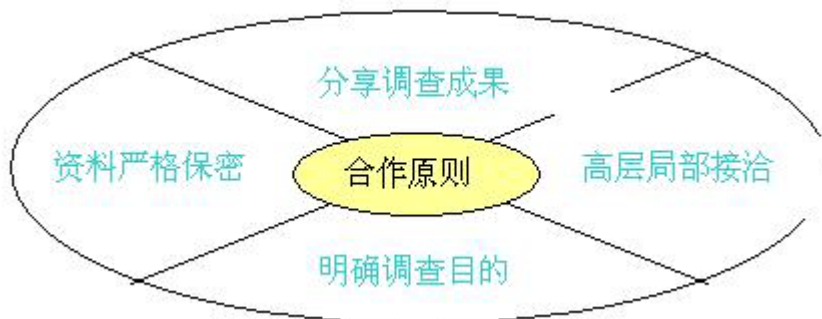
薪酬调查流程图

薪酬调查的步骤和内容：

1、选择调查对象：在选择调查对象时，应本着与企业薪酬管理有可比性的原则，一般地说，可供调查的对象有五类，通常在 10 家以上企业。

2、争取调查对象的企业合作

一般来说争取调查对象合作，需要遵循以下原则



确定具有代表性的职位。一般讲具有代表性的职位应满足如下条件：

(1) 具有可比性：即选择的岗位其工作责权、重要程度、复杂程度与本企业需要调查的岗位具有可比性；

(2) 岗位稳定性：不要选择一些具有临时性工作的岗位，如岗位评估领导小组组长岗位；

(3) 等级界限较明显：如总经理助理岗位在一些单位是高管层，而在另上些单位是个虚职，这样等级模糊的岗位不要选择；

(4) 数量相对较多：如果选择只是少数一家或几家企业有的岗位搞薪酬调查肯定得不到好的结果；

岗位调查表

序号	岗位名称	所属部门	岗位主要职责	任职资格
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				

4、调查方式： 调查方式一般有两种：一是企业之间相互调查；二是委托专业性咨

5、调查

(1) 有关公司的基础资料

公司名称		公司性质	
行业属性		上年度销售收入	
员工人数		公司地址	

(2) 有关个人基本情况调查

您的姓名		性别	
出生年月		学历	
专业		所在部门	
所在岗位		参加工作时间	
来本企业时间		在本岗位工作时间	
上次加薪时间		薪酬满意程度	

(3) 有关个人收入情况调查

基本薪酬	每月_____元	岗位薪酬	每月_____元
职务薪酬	每月_____元	绩效薪酬	每月_____元
年资薪酬	每月_____元	通信补贴	每月_____元

问卷设

计

年终奖金	每年_____元	年终分红	每年_____元
交通补贴	每月_____元	高温补贴	每月_____元
防寒补贴	每月_____元	出差补贴	每天_____元
购车补贴	每月_____元	劳保补贴	每月_____元
子女费补贴	每月_____元	加班补贴	每小时_____元
工作餐补贴	每月_____元	住宿补贴	每月_____元
生日补贴	每年_____元	其它补贴	每月_____元
养老保险	每月_____元	医疗保险	每月_____元
失业保险	每月_____元	工伤保险	每月_____元
生育保险	每月_____元	年金制	每月_____元
住房公积金	每月_____元		
在职培训	每年_____元	带薪休假	每年_____天
其它（请说明）			

6、调查资料统计分析

调查资料统计分析有一种方法：数据排列法、频率分析法、回归分析法，现简单介绍数据排列法。

数据排列法要求先将调查的同一类数据由高至低排列，再计算出数据排列中的中间数据，薪酬水平高的企业应注意 75% 点处甚至 90% 点的薪酬金水平，薪酬水平较低的企业应注意 25% 点处的薪酬水平，一般企业应注意中点处薪酬水平，下面以会计岗位为例的一组数据。

企业名称	平均月薪酬（元）	排列
A	2500	1
B	2200	2 90%点处=2200 元
C	2200	3
D	1900	4 75%点处=1900 元
E	1700	5
F	1650	6
G	1650	7
G	1650	8 中点处或 50%点处=1650 元
I	1600	9
J	1600	10
K	1550	11
L	1500	12 25%点处=1500 元
M	1500	13
N	1500	14
O	1300	15

案例 41：失败的高薪

F 公司是一家生产电信产品的公司。在创业初期，依靠一批志同道合的朋友，大家不怕苦不怕累，从早到晚拼命干。公司发展迅速，几年之后，员工由原来的十几人发展到几百人，业务收入由原来的每月十来万发展到每月上千万。企业大了，人也多了，但公司领导明显感觉到，大家的工作积极性越来越低，也越来越计较。

F 公司的老总黄明裁一贯注重思考和学习，为此特别到书店买了一些有关成功企业经营管理方面的书籍来研究，他在介绍松下幸之助的用人之道一文中看到这样一段话：“经营的原则自然是希望能做到‘高效率、高薪资’。效率提高了，公司才可能支付高薪资。但松下先生提倡‘高薪资、高效率’时，却不把高效率摆在第一个努力的目标，而是借着提高薪资，来提高员工的工作意愿，然后再达到高效率。”他想，公司发展了，确实应该考虑提高员工的待遇，一方面是对老员工为公司辛勤工作的回报，另一方面是吸引高素质人才加盟公司的需要。为此，F 公司重新制定了报酬制度，大幅度提高了员工的工资，并且对办公环境进行了重新装修。

高薪的效果立竿见影，F 公司很快就聚集了一大批有才华有能力的人。所有的员工都很满意，大家的热情高，工作十分卖力，公司的精神面貌也焕然一新。但这种好势头不到两个月，大家又慢慢回复到懒洋洋、慢吞吞的状态。这是怎么啦？

F 公司的高工资没有换来员工工作的高效率，公司领导陷入两难的困惑境地，既苦恼又

彷徨不知所措。那么症结在哪儿呢？

问题：1、为什么 F 公司的高薪没有换来高效率？

2、你们公司存在这种问题吗？

案例 42：CH 公司的情感激励

给员工家一般的归属感

CH 中国公司市场部经理被一家很有实力，发展迅速的 IT 公司聘请为市场部经理的职位，而且工资将翻番，此外还有其他非常诱人的条件。但略加思索后，该经理却坚决地回绝了。因为其爱这个团体，希望可以长期和 CH 公司一起成长，希望公司能够平稳发展。

在 CH 公司，员工的收入在 IT 行业中属于中等偏上。在薪金不占优势的条件下，公司主要靠感情投资来留住员工。CH 公司就像一个大家庭，公司内部发电子邮件，开头都是 CHER，就是大家都是 CH 人。在年度大会上，公司提出“一起创造，一起分享”，给员工们一种家的感觉，大家共同努力，然后共同享受这种成果。

CH 公司的家庭气氛与公司内部沟通的重视是分不开的。领导鼓励全公司的人采用各种形式进行沟通。公司还设了 OPEN DAY，领导专门利用半天的时间去跟员工交流。为员工提供相关的家政服务，定期举办聚会，提供相互交流的机会。在 CH 公司还有这样一个传统，就是谁要买了房子，大家都会去他们家，帮他们“暖房”，气氛很是温馨。此外还有娱乐资金预算来保证，主要分为两部分，公司内部组建员工委员会来控制每个预算的实施，用来推行和开展整个公司的娱乐预算。另一个是经理控制的，主要实施于项目小组之中。而所有的这些都是纯粹的娱乐费用。员工为此不经意间受到关心而感到不已。

在 CH 公司工作的日子里，不论是老员工还是新员工，都很开心愉快，因为老员工见证了一个公司的诞生和成长，就像自己抚育的一个孩子，滋生出一种不离不弃的感情，而新员工正与公司一同前进，迎接着公司一个又一个奇迹。

案例 43：福特汽车公司人情化的员工管理

尊重、信任每一位职工

亨利·福特二世十分重视职工问题。他认为应该像过去重视机械要素取得成功那样，重视人性要素，这样才能解决战后的工业问题；而且，劳工契约要像两家公司签订商业合同那样，进行有效率、有良好作风的协商。

当然他也是这样做的。他启用贝克当总经理，目的是改变公司职员消极怠工的局面。贝克也是不负众望，他以友好的态度与职工建立联系，使他们消除了怕被“炒鱿鱼”的顾虑，也善意批评他们不应消极怠工，互相扯皮。为了共同的利益，劳资双方应当同舟共济。同时也虚心听取工人人们的意见，并积极耐心地着手解决一个个存在的问题，与工会主席一道制定了一项《雇员参与计划》，在各车间成立由工人组成的“解决问题小组”。

为了把《雇员参与计划》辐射开来，福特还经常组织由工人和管理人员组成的代表团到

世界各地的协作工厂访问并传经送宝，这充分体现了员工参与和决策的重要性。

目前，福特公司内部已形成了一个“员工参与计划”。员工投入感、合作性不断提高，大大缩短了与日本的差距，而这一切的改变就在于公司上下能够相互沟通；内部管理层、工人和职员改变了过去相互敌对的态度。领导者关心职工，也因此引发了职工对企业的“知遇之恩”，从而努力工作促进企业发展。

公司赋予了职工参与决策的权力，缩小了职工与管理者的距离，职工的独立性和自主性得到了尊重和发挥，积极性也随之高涨。“全员参与制度”的实施激发了职工潜力，为企业带来了巨大效益。

在福特公司，现已形成一条不成文的宗旨：尊重每一位职工。这个宗旨就像一条看不见的线，贯穿于福特公司管理企业的活动，同时也贯穿于企业领导的思想。这个基本信念对于其他任何企业领导来说都是不能忘记的，不但不能忘记，而且还应该扎扎实实地将它付诸实施。

福特认为，生产率的提高纯粹在于人们的忠诚，他们经过成效卓著的训练而产生的献身精神，他们个人对公司成就的认同感，用最简单的话说，就在于职工及其领导人之间的那种充满人情味的关系。如果当职工找你谈关于公司生产经营等方面的建议，或其他有关企业事宜，而被你拒绝的话，则会使他（她）的自尊心受到伤害，而对工作感到心灰意冷，最终影响企业劳动生产率。

福特公司能有今天的辉煌，其独特的员工人情化管理应该说起到了很大的作用。

案例 44：新星林业机械厂的劳动安全管理

实施“一把手工程”

新星林业机械厂在劳动安全管理工作中积极推行厂长、车间主任“一把手工程”，贯彻执行“安全第一，预防为主”方针，充分发挥职能部门作用，大力投入资金改善工作环境和条件，改造设备，全厂上下齐心协力，使安全管理工作取得了斐然的成绩，连续 6 年无死亡、重伤和轻伤事故，使安全生产工作登上了一个新台阶。

在“一把手工程”的实施过程中，该厂还注重安全管理工作的开展。实施过程中，厂长、车间主任亲自过问、亲手抓的同时、充分发挥安全管理机构的作用，定目标，定职责，给权力，这是实施“一把手工程”的重要内涵。定目标、定职责是指把安全防火目标、职责落实到各职能部门，再分解到科室成员，并与职务和工资挂钩。给权力是指给事故处置权、奖罚权、工人上岗操作考核权、建议权和安全工作一票否决权，对事故进行调查处理，对违章单位、人员处罚，对不重视安全的基层单位领导撤销职务，对工厂安全生产工作有提出改进意见和合理化建议，年终评比对严重违规单位实行一票否决。

林业机械厂加大资金投入力度确保“一把手工程”安全工作落实。实施安全“一把手工程”以来，对安全工作上的历史欠帐加大了资金投入，生产安全得到保障，企业效益得到提高。大量投入确保了安全管理“一把手工程”的实施和生产经营上的良性循环，起到了积极的推动和促进作用。

全体员工认真实施安全管理“一把手工程”，主动自觉地去实施，防微杜渐，及时消除隐患，把事故消灭在萌芽之中，林业机械厂不断稳定、发展和壮大。

案例 45：SQ 汽车股份有限公司的工会组织

充分发挥工会在企业劳动关系中的协调作用

SQ 汽车股份有限公司是一家合资企业。但是在这家企业里面，并没有人们想像的劳资关系紧张，原因就是有一支为表明强干的工会队伍，在公司的发展中起到积极作用，对于稳定职工队伍、紧密公司管理层和职工的关系、创造良好的工作和生活氛围作出重要贡献。

多年来，工会一直致力以下工作：

（1）履行好“双维护”职能。维护好企业和员工双方的权益，维护企业的稳定，为企业发展创造良好的环境，既是工会维护工作的重点，也是代表先进生产力和代表最广大员工的根本利益。

员工利益与公司的发展息息相关，只有公司发展了，员工的利益才得到保障。工会维护企业的总体利益，就是依法行使职能，做好民主管理和监督工作，使公司得到健康稳步快速的发展，在市场竞争中立于不败之地。通过动员、组织和带领员工积极参与公司的各项管理，投身公司的生产经营、改革和发展工作，完成公司的生产经营目标，促进公司经济效益提高。

工作积极主动地与公司行政部门进行沟通，反映员工的意见和要求，兼顾好公司与员工的利益，主动参与公司有关规章制度制定的讨论，尤其是涉及员工切身利益的重大事项，使公司的决策更加准确，使员工的利益在决策的过程就得到维护。

（2）履行好建设职能。工会围绕公司各个时期的发展目标和经营活动的重点和难点，积极开展以业务技术创新为主要内容、形式多样的劳动竞赛，如员工合理化建议、技术革新和发明创造等活动，推进公司的技术进步，推进“用户满意工程”建设，提高经济效益，促进公司发展。

（3）履行好参与职能。加强工会自身建设，提高参与的水平。健全和完善各级工会组织，要筹备建立基层分会组织。工段、班组建立工会小组，从而健全和完善公司三级工会组织网络，为履行参与职能提供组织保证。

（4）履行好教育职能。教育员工不断提高思想道德素质和科学文化素质，是工会的应尽职责，也是工会的重要任务。工会要通过不断引导和教育，使员工树立强烈的市场意识和观念，正确看待劳动价值、劳动关系的利益分配，尤其要加强员工对企业忠诚度教育。

工会要配合做好员工的培训工作，维护员工的学习权利，支持和鼓励员工参加各种形式的技能培训和培训，开展丰富多彩的群众性文化体育活动，寓教于乐。

（5）加强企业精神文明建设。加强公司精神文明建设，是建设适应公司发展的高素质员工队伍的重要手段。工会要努力配合，积极探索开展精神文明建设的新路子，积极引导广大员工认真推行公民道德建设规范纲要，开展职业道德、社会公德和家庭伦理道德教育，充分利用典型事例、先进事迹来教育和激励员工，努力提高员工队伍的整体素质。