**案例库目录**

[案例一：福临汽车配件有限责任公司的人事制度改革 1](#_Toc15993)

[案例二：人力资源在罗姆公司变革中的角色 3](#_Toc28197)

[案例三——戴尔：低成本战略的人力资源管理 4](#_Toc31420)

[案例四：绿色化工公司的人力资源计划的编制 8](#_Toc8469)

[案例五：工作职责分歧 9](#_Toc11486)

[案例六：GE的六西格玛招聘 10](#_Toc9081)

[案例七：欧莱雅的招聘 14](#_Toc28273)

[案例八：CZR公司的招聘 15](#_Toc19229)

[案例九：某局办公室主任“接班人”风波 17](#_Toc24210)

[案例十：蓝天航空食品公司的年终考绩 19](#_Toc16699)

[案例十一：某购物中心的新绩效考核方案 21](#_Toc13781)

[案例十二：某皮鞋制造公司的质量管理培训 22](#_Toc26425)

[案例十三：为何不断闹事？ 23](#_Toc13989)

**案例一：福临汽车配件有限责任公司的人事制度改革**

福临汽车配件有限责任公司位于珠江三角洲，是乔国栋于十几年前创办的，专门生产活塞、活塞环、汽门之类产品，为华南的汽车制造与修理业服务。乔国栋是公司董事长兼总经理。但干营销是他的拿手好戏，所以坚持自己又兼营销副总，关迪琼任财务副总，傅立朝是生产副总，他手下还有位生产厂长，叫刘志仁，是傅总自己找来的。事实上创业之初，厂区布局、车间设备、工艺、质量标准，直至4位车间主任人选，全由傅总包揽，连第一批生产工人中不少人也是他招考进来的。乔总并未全力关注公司发展的全局和战略，至少四分之一的精力花在他爱干也擅长的营销、采购和公关上了。好在当时公司规模不大，市场也有利，这么干下来效益相当不错。

从一开始，公司的做法就是大胆放权，各车间主任和科室负责人都各自包下自己单位的人事职能，对自己手下人，从招聘、委派、考核、升迁、奖惩都他们说了算，公司领导基本不过问。经过这些年发展，公司规模扩大到340人左右，业务也复杂起来。乔总发现当初那几年全公司“一个和睦大家庭”的气氛消退了，近两年员工士气在不断下降。领导班子开会研究一致决定，该专门设一个管人事职能的办公室了。但这办公室该设在哪一级，领导班子意见并不一致，争辩再三，才决定设在生产厂长之下，办公地点在生产厂进门左边一间小房内。该办公室有主任1名，并配1名秘书。

公司财务科有位成本会计师，叫郭翰文。他六年前从北方一所大学工商管理专业毕业，经他的父亲，乔总的一位亲戚推荐，来公司财务科工作。那时公司还小，工作分工不细，他聪明能干，科长让他管成本控制，不久他就熟练了。他的工作使他跟生产与营销两方面的人都多有接触，人缘甚佳，乔总和傅总都觉得这小伙工作自觉，受到大家喜爱。但他常说，我并不喜欢干财会，我其实爱搞人事工作，喜欢跟人打交道，不爱跟数字打交道。他那天在食堂，正巧跟总经理秘书小周同桌吃饭，从小周处听到公司要设“人事办”的消息。于是他闻风而动，马上递上书面申请，要求当这“人事办”主任，又分头向乔、傅、关“三巨头”口头汇报，软磨硬缠，后来他终于如愿以偿，当上了“人事办公室主任”。上任前，乔总关照说：“你这人事办公室干得好坏，对全厂工作很重要。”

郭主任新官上任三把火，上任伊始，他就向各车间主任发出书面通知说：“为适应公司的扩展，公司决定对全厂员工的人事管理实行集权。为此成立本办公室。今后各车间一切人事方面的决定，未经本主任批准，一概不得擅自执行。”

通知下发后，车间主任们对此政策变化的不满便接锺而至，都说“小郭这小子太狂了，一朝权在手，便把令来行，手太长了”。厂长开始听到主任们的抱怨，说：“工人们已经跟刚招来时不同，难管多了。”刘厂长有一回见到一位车间主任，问为什么生产下降了，主任答道：“我的手脚给捆住了，还怎么管得了工人。如今奖励、惩罚、招聘、辞退，我都没了权，叫我怎么控制得了他们？怎么让他们出活?”

有一天，有位姓林的女工闯进人事办公室气冲冲地说，她被车间主任无缘无故地辞退了。郭主任说：“别急，让我先搞清楚情况。”于是就给那车间主任挂了电话：“喂，三车间张主任吗？我是郭翰文。你们车间小林是怎么回事?”“我炒了她鱿鱼。”“这我知道，但为什么?”“很简单，我不喜欢她。”“你知道，没有人事办批准，你是不能随便辞退工人的。”“是吗？可是我已经辞退她了。”“老张，你不能这么办。你总得有个站得住脚的理由才......”“我不喜欢她这一点就够了。”电话到此给挂断了。

郭主任把这事向刘厂长作了汇报。刘厂长做了不少工作，并坚持让小林复职，这事才平息下来。但车间主任们关于招的工人质量差，自己没有人事权，管不了的抱怨却有增无减，并主张人事办应当管的事越少越好。这事终于闹到傅总那里，但乔总出差走访用户去了。刘厂长对傅总说，看来，现在这厂的规模还不算大，用不着设一个专门的人事职能部门。他还建议用行之有效的老办法，去让各车间主任自己管本单位人事工作，郭主任还是回他财务科去做原来的成本会计为好。傅总左思右想，觉得恐怕只好按刘厂长意见办了。但他说还是等几天乔总回来后，请示了再定。

【讨论题】

1. 为什么最初福临公司同意把人事权下放给车间主任?为什么当初这套办法看来还算有效?
2. 你认为该公司这样处理人事职能恰当吗?若恰当，为什么?不恰当，又为什么?

3.郭翰文改行去干人事，是否正确?为什么?

4.你若是乔总，回来听了傅总的汇报，会怎样决定?为什么?

**案例二：人力资源在罗姆公司变革中的角色**

西门子·罗姆公司是电子电器系统供应商西门子公司的一家生产厂。1988年，公司每年亏损100万美元时被西门子公司收购。西门子公司本身是一家知识型企业，所以，决定对罗姆公司进行转型，把它构造成一个学习型组织，以便它在新的商业环境下具有竞争力。

变革开始，公司高管们设计了新的评价方法。新的方法提高了业绩标准，并且鼓励员工自我开发。公司总裁兼首席执行官卡尔·金恩答应跟踪评价主要骨干的业绩。公司同时进行文化转型，强调“速度、勇气和快速行动”。分散在美国各地的600多名经理参加了一项为期两天的旨在强化上述理念的“世界一流管理学院”培训会议。最后，公司重新设计了它的薪资和奖励政策。人力资源部留出一部分奖金奖励给那些充分发挥自己潜能的员工。

当公司向着学习型组织进步的时候，人力资源本身也得到了新的提高，这使得公司追求卓越的目标成为现实。副总裁哈斯考克要求人力资源部的人员掌握三项技能：业务技能、变革与方法技能、人际信任。为了实现上述目标，人力资源部打破人员配置、培训、福利等之间的隔阂，重新划分为5个以业务为导向的小组。战略和设计小组负责研究罗姆公司的业务发展计划；咨询服务小组帮助塑造公司文化并推动员工实现人力资源目标；人力资源项目整合小组，确保人力资源经理在公司范围内克隆他们自己的专长；教育小组协助员工发展；人力资源服务中心处理员工日常人力资源问题。哈斯考克说：我们不仅仅认为自己是辅助性的，我们还要充分发挥自己的作用。所有这些努力加在一起，帮助公司实现了转型。1996年，该公司荣获《人事杂志》“最佳变革管理奖”。

【讨论题】

1.人力资源措施是怎样帮助罗姆公司顺利转型的？

2.从案例中，你怎么认识人力资源与公司总体战略的关系？

**案例三——戴尔：低成本战略的人力资源管理**

**1.公司背景**

戴尔公司是一家充满传奇的公司，它的创始人Michael Dell也是一位充满传奇的人物。12岁的Dell在一次冒险的邮票生意中赚了2000美元，16岁的Dell通过直接发信和电话联系的方式为报纸征订订户一年收入1.8万美元，19岁的Dell用1000美元在他的大学宿舍里创建了戴尔公司。1992年，Dell凭借他的戴尔公司成为《财富》500强企业中最年轻的CEO。

Dell谈到他的成功秘诀时说：“我们取胜主要是因为我们拥有一个更好的商业模式”。这个商业模式就是著名的戴尔模式，以“直接与客户建立联系”的创新理念经营，按照客户要求制造计算机，向客户直接发货，从而能够最有效地了解客户需求，并迅速做出反应。取消中间商可以有效地降低成本、压缩时间、了解客户、及时反应。坚持直销、摒弃库存、与客户结盟是戴尔公司的“黄金三原则”，低成本+高效率+好服务是戴尔公司的评价标准。Dell发明了一种全世界都想模仿的商业模式，但成功效仿的公司却是寥寥无几。正是凭借着这个神奇的模式，成立于1984年的戴尔公司在20多年的时间中成长为全球领先的IT产品及服务提供商，年营业额高达近500亿美元。

戴尔公司于1993年5月进入中国市场，1998年8月在中国九大城市开展直销业务，如今，戴尔已成为中国人家喻户晓的国际品牌。2001年戴尔公司在中国市场上的份额只占到4%，而2005年已达到9%，中国市场已成为戴尔公司海外仅次于英国的第二大市场。

戴尔公司号称将直销、按需定制、零库存等先进的销售方法引入中国，但实际运作时也采取了和其他IT生产商一样的渠道分销法，这已是IT业内半公开的秘密。事实上，戴尔公司有四成以上的产品是通过分销到达消费者手中。这主要是因为中国人有其特殊的购买习惯，到卖场挑选、亲自试用，而且也少有人为享受一次上门服务而愿意多支付几百元。因此，戴尔公司实际上在中国采取的是分销和直销相结合的方式。

**2.企业文化**

戴尔的企业文化被公司概括为“戴尔灵魂”，它描述了戴尔是一个怎么样的公司，它是戴尔服务全球客户的行为准则，它也最终成为戴尔“致胜文化”的基础。

　　“戴尔灵魂”的主要内容包涵：

　　客户第一：我们相信客户的忠诚度来源于享受具有最佳价值的客户体验。我们力求与客户保持直接关系，向其提供基于行业标准技术的最佳产品及服务，从而为其带来非凡的客户体验。

　　戴尔团队：我们相信持续的成功来自团队的紧密协作以及每一位成员的不懈努力。我们在全球市场力求发展，力求吸引并保留最佳人才。

　　直接关系：我们在公司业务的方方面面中贯彻直接经营模式。我们力求遵循职业道德，及时并合理地响应客户需求，与客户、合作伙伴、供应商开诚布公地交流并建立有效关系，在经营管理中消除造成低效率的多层机构及官僚作风。

　　全球公民：我们在全球主动承担起社会义务。我们力求理解并尊重我们市场所涉及的本土法律、价值观及文化，力求在各市场取得利润增长，力求在全球推行健康的商业环境，不论个人或公司均力求为社会作贡献。

　　致胜精神：我们对我们所从事的每一件事都具有获胜的信念及热情。我们力求达到卓越的运营管理，提供非凡的客户体验，领先于全球市场，成为人们所熟知并向往的优秀公司及工作场所。

**3.配合低成本战略的人力资源管理措施**

21世纪初的几年对整个电脑行业的打击很大，为了维持刚刚获得全球头号个人电脑制造商地位，戴尔公司在2001年第一季度把每台电脑的平均价格降低了300美元左右，公司的利润也随之从21%降至18%.戴尔公司的毛利率虽然低于他的主要竞争对手IBM和惠普，但净利润却大大高于二者，最主要的原因是直接面对客户的戴尔模式节约了大量成本。

　　电脑行业失去了往日欣欣向荣的景象，电脑价格大幅下跌。对于一贯凭借低成本取得成功的戴尔来说，要想继续保持领先，只能尽可能地再压缩成本。为了配合低成本领先战略，所有部门都应该为之做点什么，人力资源部门也不例外。

　　与其他公司一样，戴尔公司压缩人力成本的第一个举措就是裁员。2001年上半年，公司决定要裁掉4000名工人。但辞退雇员是一件非常麻烦的事情，涉及到诸多细节，这几乎是每个人力资源部门都感到头疼的事儿。戴尔公司人力资源部专门制定了一套确定哪些人应该离开公司的制度，并有效地处理了这次解雇过程中层出不穷的细节问题。被解雇的工人较早地拿到了两个月的薪资、年度奖金以及离职金，生活得到了保障。并且这些被辞退的工人还得到了重新谋职咨询和相应福利，有助于他们尽早找到新工作。通过妥善安排，戴尔公司顺利地精简人员，节约了一大笔人力成本。

　　作为一家IT企业，戴尔公司充分利用内联网，用先进的手段管理大多数人力资源工作。在公司的内联网上有一个管理者工具箱，其中包含了30种自动网络应用程序，这些工具帮助管理者能够方便而有效地承担部分人力资源管理工作，而这些工作过去必须由人力资源部门承担，并且成本相当高。雇员也可以利用内联网查询人力资源信息、管理自己的401（K）计划、监控各类明细单，过去要到人力资源部才能办到的事，现在只需轻轻一点鼠标即可完成。有效地利用公司内联网，用电子技术管理人力资源，简化了人力资源部门大量繁杂的工作，大大降低了管理成本。

　　传统的人力资源部门根据工作内容划分成几块，如招聘、培训、薪酬、考核等，每块都有相应人员负责，不但要处理具体的工作，还要根据公司战略做出相应决策。戴尔公司摒弃旧的组织结构，将人力资源管理部门划分成人力资源“运营”部门和人力资源“管理”部门。人力资源“运营”部门主要负责福利、薪酬、劳资关系等具体工作，直接与雇员接触，很少与其它部门的负责人打交道。这些工作虽然繁多琐碎，但属于日常事务性工作，可以借助例行程序、制度、方法完成，戴尔是通过集中的呼叫中心来协调这类人力资源管理职能。人力资源“管理”部门主要负责招聘、培训等工作，从事这些工作的专员要向事业部的副总裁和人力资源副总裁汇报，并且要以顾问的身份参加事业部的会议，为事业部制定专门的人力资源战略，并且从人力资源角度来帮助事业部实现战略。这种划分方式，可以让人力资源“运营”部门有效地处理大量日常事务，又可以让人力资源“管理”部门为事业部提供有效的专业支持。重新划分工作，不但效率得到提高，而且精简了专门从事人力资源工作的人员。

基于商业模式以低成本战略著称的戴尔公司，正想方设法地从各个环节压缩费用。人力资源战略作为公司战略的重要组成、必要支持，必须以低成本领先为导向，配合整个公司的发展。如何把这样一个战略思想转变成现实可操作的措施，是解决问题的关键，也正是戴尔努力的方向。

【讨论题】

1. 戴尔采取的是低成本人力资源战略，您认为该人力资源战略对公司整体的低成本战略的贡献是否显著？请说明原因。
2. 为了配合低成本战略，人力资源部门还可以采取哪些有效措施压缩成本？
3. 戴尔凭借直销模式成为行业领袖，人力资源战略是否可以借鉴这个模式进行改革？你对此有何看法？
4. 人力资源部门如果以降低成本为导向，可能会引起哪些问题？你是否有解决这些问题的对策？
5. 请根据戴尔的低成本战略，设计一个五年人力资源规划。
6. 戴尔文化非常重视客户，很明显，重视客户胜于重视雇员。您认为戴尔应该“重视客户胜于重视雇员”还是“重视雇员胜于重视客户”？请陈述您的观点。（可采用辩论的形式讨论）

**案例四：绿色化工公司的人力资源计划的编制**

白士镝3天前才调到人力资源部当助理，虽然他进入这家专门从事垃圾再生的企业已经有三年了，但是，面对桌上那一大堆文件、报表，他还是有点头晕转向：我哪知道我干的是这种事。原来副总经理李勤直接委派他在10天内拟出一份本公司5年的人力资源计划。  
 其实白士镝已经把这任务仔细看过好几遍了。他觉得要编制好这计划，必须考虑以下各项关键因素：  
 首先是公司现状。公司共有生产与维修工人825人，行政和文秘性白领职员143人，基层与中层管理干部79人，工程技术人员38人，销售人员23人。  
 其次，据统计，近5年来员工的平均离职率为4%，没理由会有什么改变。不过，不同类的员工的离职率并不一样，生产工人离职率高达8%，而技术和管理干部则只有3%。

再则，按照既定的扩产计划，白领职员和销售员要新增10%-15%，工程技术人员要增加5%-6%，中、基层干部不增也不减，而生产与维修的蓝领工人要增加5%。  
 有一点特殊情况要考虑：最近本地政府颁发了一项政策，要求当地企业招收新员工时，要优先照顾妇女和下岗职工。公司一直未曾有意地排斥妇女或下岗职工，只要他们来申请，就会按照同一种标准进行选拔，并无歧视，但也未特殊照顾。如今的事实是，几乎全部销售员都是男的，只有一位女销售员；中、基层管理干部除两人是妇女外，其余也都是男的；工程师里只有三个是妇女；蓝领工人中约有11%是妇女或下岗职工，而且都集中在最底层的劳动岗位上。  
 白士镝还有7天就要交出计划，其中要包括各类干部和员工的人数，计划从外界招收的各类人员的数量以及如何贯彻政府关于照顾妇女与下岗人员政策的计划。  
 此外，绿色化工公司刚开发出几种有吸引力的新品，所以预计公司销售额5年内会翻一番，他还得提出一项应变计划以备应付这种快速增长。  
 【讨论题】

1. 白士镝在编制这计划时要考虑哪些情况和要素？  
    2．他该制订一项什么样的招工方案？  
    3．在预测公司人力资源需求时，他能采用哪些计算技术？

**案例五：工作职责分歧**

一个机床操作工把大量的机油洒在他机床周围的地面上。车间主任叫操作工把洒掉的机油清扫干净，操作工拒绝执行，理由是工作说明书里并没有包括清扫的条文。车间主任顾不上去查工作说明书上的原文，就找来一名服务工来做清扫。但服务工同样拒绝，他的理由是工作说明书里也没有包括这一类工作。车间主任威胁说要把他解雇，因为这种服务工是分配到车间来做杂务的临时工。服务工勉强同意，但是干完之后立即向公司投诉。

有关人员看了投诉后，审阅了三类人员的工作说明书：机床操作工、服务工和勤杂工。机床操作工的工作说明书规定：操作工有责任保持机床的清洁，使之处于可操作状态，但并未提及清扫地面；服务工的工作说明书规定：服务工有责任以各种方式协助操作工，如领取原材料和工具，随叫随到，即时服务，但也没有明确写明包括清扫工作；勤杂工的工作说明书中确实包合了各种形式的清扫，但是他的工作时间是从正常工人下班后开始。

【讨论题】

1.对于服务工的投诉，你认为该如何解决?有何建议?

2.如何防止类似意见分歧的重复发生?

3.你认为该公司在管理上有何需改进之处?

**案例六：GE的六西格玛招聘**

**公司背景**

世界上最伟大的发明家之一 —— 托马斯·爱迪生先生于1878年创立爱迪生电灯公司，这个公司如同他本人，后来亦成为世界上最伟大的公司之一。该公司在1892年与汤姆森·休斯顿电气公司合并，成立通用电气公司（General Electric Company），也即是今天大名鼎鼎的GE。

GE是一家多元化的科技、媒体和金融服务公司，产品和服务涉及飞机发动机、发电设备、水处理、安防技术、医疗成像、商务、消费者融资、媒体以及高新材料等多个领域。目前拥有30多万名员工，客户遍及全球100多个国家。早在1906年GE已开始在中国开展贸易，1908年在沈阳建立第一家灯泡厂，1991年在北京成立第一家合资企业GE航卫医疗系统有限公司。至今，GE在中国建立了40个经营实体，拥有员工1.1万多名。2005年，GE在中国的销售收入已高达50亿美元。

道琼斯工业指数1896年自设立以来，GE是唯一至今仍在指数榜上的公司。世界著名财经日报英国《金融时报》连续数年将GE评为“世界上最受尊敬的公司”；世界著名财经杂志美国《财富》2006年7月公布的世界500强公司排行榜中，GE凭借1571.5亿美元的年营业收入位居第11名。

**企业文化**

GE价值观

好奇求知  积极热忱

善用资源  勇于负责

团队协作  恪守承诺

开放大度  激励奋发

想象——我们将想象化为实际行动，为客户、大众和社区工作。

解决——我们协助解决一些世界上最棘手的问题。

营造——我们推崇业绩文化，拓展市场、培养人才、为股东创造价值。

领先——我们唯才是用，以学习进取、兼容并蓄、求新求变的精神保持企业领先。

**六西格玛招聘**

处于危机之中的摩托罗拉于1987年开创了六西格玛管理，实施三年后取得空前成功，产品不合格率急速下降，且此过程节约成本20亿美元之多。然而，真正把这一管理理念变成一种企业文化的是GE，也正是GE的成功实施让六西格玛风靡世界。

西格玛（σ）是一个西腊字母，作为统计学术语，代表标准差。σ描述数据的分散程度，度量对目标值的偏离程度。GE采取分布中心上下漂移1.5σ来设定西格玛标准，3σ水平对应的不合格率为66807ppm（百万分之缺陷率），4σ水平为6210ppm，5σ水平为233ppm，6σ水平为3.4ppm。GE的6σ水平为3.4ppm，即每一百万个机会中只有3.4个错误或故障，这个水平已成为六西格玛管理的默认标准。管理中的六西格玛指：通过设计、监督每一道生产工序和业务流程，以最少的投入和损耗赢得最大的客户满意度，从而提高企业的利润，其目标是一百万次机会中出现的错误或故障低于3.4个。

GE实施六西格玛经历了两个阶段：第一个阶段从1996年到2001年间，Jack Welch出任CEO，不惜血本开展六西格玛培训，绿带培训时间长达五个星期，最有前途和潜质的人都去争做绿带（半专职的六西格玛项目组成员）和黑带（专门从事六西格玛项目的骨干成员）；第二个阶段从2001年开始，Jeff Immelt接任CEO，因商业环境变化，绿带培训改为一周左右的面授+网上自学+网上考试，绿带和黑带的认证流程更加规范，六西格玛不再高高在上，而是GE普通培训中的一种。

GE已成功地将六西格玛从一种质量管理方法演变为一个高度有效的企业流程设计、改造和优化管理方法，并在生产、研发、营销、人力资源管理等领域普遍运用。六西格玛已成为GE的DNA。

招聘是控制人员流入GE的关键环节，新员工能否达到GE要求，招聘负有重要责任。为把好关口，GE开创并实行六西格玛招聘。

首先是设立评价招聘工作的标准，GE从招聘周期、招聘费用和招聘质量三个方面衡量。招聘周期越短越好，如果没有按期招到适岗人员，就要分析原因，是劳动力市场人才紧缺，还是招聘活动出了问题。招聘费用越低越好，招聘费用主要由招聘方式决定，每种招聘方式都会有相应的费用标准，这个标准根据实际情况制定。招聘质量越高越好，公司希望招到能合格上岗、融入GE文化的员工。通用电气（中国）有限公司人力资源部总监王晓军表示，GE主要从三个方面考察应聘者：专业素质和专业标准是否符合岗位基本要求；道德品质是否与GE价值观匹配；是否有发展潜力。根据这些标准，GE严格定义了人力资源管理工作中的“次品”，如招聘周期过长、招聘费用过高、招聘的人员质量达不到原定要求……招聘的三个指标在一定程度上有冲突，特别是周期与质量、费用与质量，常难以同时提高，因此综合考虑更为重要。GE已建立了一套衡量体系，用来评价每一次招聘活动。

实际操作，用六西格玛DMADV方式管理招聘工作。Define（定义），首先是发现存在的问题，知道问题出在哪，并有针对性地设立目标，确定由谁负责组建团队来实施这一项目。Measure（测量），衡量现在所做工作的具体情况，衡量的内容包括现有的案例和数据，还有被招聘者的意见，了解被招聘者希望招聘工作达到的标准，以及找到影响招聘效果的因素。Analyze（分析），分析每个步骤出现的问题，分析新的职位数据，与现有的数据和案例比较，找出招聘流程中存在的问题。Design（设计），设计出更优的招聘方案和程序，避免问题再次出现。Verify（检验），在工作中试运行招聘方案和程序，检验其是否可以有效地提高招聘效果。DMADV是GE的招聘程序，将整个招聘活动监控在六西格玛管理这下。通过持续执行DMADV程序，使招聘工作得到不断完善和提高。持续更新，是适应新形势的基础，也是实现领先的前提。

六西格玛是用严谨的科学方法实现管理，GE正逐步建立自己的招聘案例数据库，这是建立科学衡量体系的基础。将源于质量管理的六西格玛管理引入变数颇大的招聘，具有挑战性，GE的成功不但证明了其可行、科学，更重要的是给人力资源领域带来了一些重要的启示。

【讨论题】

1.产品与人有着巨大的差异，将六西格玛管理方法引入人力资源管理领域，您认为是“利大于弊”还是“弊大于利”？请陈述您的观点。（可采用辩论的形式讨论）

2.GE的六西格玛招聘给我们带来哪些启示？

3.六西格玛招聘与GE文化中的“领先”有什么联系？

4.请按六西格玛的方法，设计一套招聘方案。（可用该方案，组织课堂模拟招聘）

**案例七：欧莱雅的招聘**

欧莱雅是《财富》“全球最受赞赏的50家公司”和“欧洲十佳雇主”之一，重视及渴求人才是其高速发展的重要原因，欧莱雅素以推行“战略性招聘”闻名。

从校园企划大赛到全球在线商业策略竞赛再到校园工业大赛，欧莱雅的人力资源招聘目标直指世界各地大学中的优秀学子。

校园企划大赛始于1993年，参赛者通过逼真的品牌管理与营销，有机会体会到如何做一名真正的品牌经理。企划大赛每年一次，在挑选完简历后，把人员自由组合，面试前两三天告知成员名单，让他们自己去沟通，以考验团队精神。欧莱雅的品牌经理做入围学生的指导老师，先给参赛小组开会介绍case，搭建出三个月的工作框架。整个过程分为市场调研、设计研发过程和市场可行性测试（再调研）三个阶段。欧莱雅希望通过比赛发现和招募到具有创造力的品牌经理人选。

针对营销及相关专业本科高年级学生的校园企划大赛的成功，让欧莱雅又开始尝试针对全球顶尖商学院MBA学生的全球在线商业策略竞赛。全球在线商业策略竞赛模拟一个非常逼真的商业环境，为选手提供将商业管理理念和技能付诸实践的机会，检验选手的商业管理和全方位决策才能，也为世界各地的学生搭建了互相交流和比较的良好平台。2004年，欧莱雅扩大了在线商业策略大赛的参赛对象，允许本科生组队参赛。

欧莱雅中国创造性地开展其它内容的比赛，校园工业大赛就是一个发端于中国的项目。每年比赛都会围绕不同的工业项目，来自同一学校的理工科学生以小组为单位参加，欧莱雅公司的一名经理担任“教练”，指导参赛小组进行了取材、论证、规划、预算直到形成完整的实施方案。由于比赛效果良好，此项比赛已于2004年走出国门。

欧莱雅持续不断地从在校学生中寻找有潜力的人员，从高管到销售经理再到工厂设计者。欧莱雅为在校学生提供了实战平台，也为自己获取优秀人才创造了先机。

【讨论题】

1.校园企划大赛、全球在线商业策略竞赛、校园工业大赛都是欧莱雅从高校选拔人才的一种方法，请比较这几项大赛的区别。

2.为什么欧莱雅以“战略性招聘”闻名？欧莱雅招聘的独特之处在哪？

3.为何欧莱雅青睐于校园招聘？校园招聘有哪些优点？

**案例八：CZR公司的招聘**

CZR正处于不断发展的高峰期，销售量逐年上升。2005年销售金额22607万元，2006年销售金额32000万元，2007年计划销售金额51200万元。目前CZR以成为现代化的世界一流的冷轧辊专业供应商为经营目标，希望建设一个规模适中、产品专业；技术领先、品质可靠；服务优良、信誉良好；管理科学、文化先进的新CZR。

CZR现有雇员485人，其中正式员工301人，占62.06%，其余为劳务协力工、留用人员和外籍专家。485人中，有127人为管理人员，中层助理以上的有35人，其它管理人员为92人。CZR的人力资源结构如下表：

CZR人力资源结构表

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 部门 | 正式工 | 劳务  协力工 | 留用 | 外籍专家 | 小计 | 其中中层助理以上管理人员 | 其中其它管理人员 |
| 管理部 | 24 | 11 | 5 | 0 | 40 | 8 | 10 |
| 财务部 | 7 | 1 | 1 | 0 | 9 | 3 | 6 |
| 营销部 | 26 | 3 | 2 | 1 | 32 | 5 | 23 |
| 技术部 | 12 | 1 | 1 | 0 | 14 | 3 | 1 |
| 质量部 | 17 | 7 | 3 | 2 | 29 | 1 | 1 |
| 采购部 | 13 | 3 | 2 | 0 | 18 | 3 | 15 |
| 生产部 | 202 | 124 | 17 | 0 | 343 | 12 | 36 |
| 合计 | 301 | 150 | 31 | 3 | 485 | 35 | 92 |

CZR沿袭了许多国有企业的作风，除犯重大错误外，基本不辞退员工。近些年CZR效益好，一般工人的工资是当地平均水平的几倍，基本没有员工愿意离开CZR。因此，CZR的人员结构非常稳定，人员流动缓慢。虽然人力资源稳定有利于企业持续发展，但其中大多数员工是改制时从老厂转入，在观念和思路上，与企业的飞速发展有脱节迹象。2008年定下了要突破10亿元营业收入的飞跃性目标，可是人力资源是否能跟上新的需求，这已成为公司亟需解决的一大问题。

2007年春，CZR将内部员工竞聘外包给南京YZ管理咨询有限公司。YZ是江苏省最大的咨询公司之一，在长三角地区具有良好的口碑，咨询团队由学院派、实战派及咨询派结合而成。CZR将一批内部管理岗位公开，所有员工均可参加竞聘，YZ设计了一套包括笔试、面试的考核方案，最后让一批年轻人走上了管理岗位，甚至其中一些重要的岗位是让从未做过管理工作的年轻人担任。能够如此放心大胆地让一个外来机构决定人员作用，负责此事的陈部长说出了最简单的理由：“他们之前从来没有接触过我们的员工，但他们最终给员工写下的评语与员工本人非常相符，就像他们认识这些员工一样。”2007年夏末，这些年轻人走上管理岗位，并顺利地完成了各项工作任务。在工作半年之后，通过这次被选聘上来的威书记感慨地说：“以前真的没有想到过自己有能力完成这些工作。”在后来的工作中，这些新上任的管理人员得到了CZR的最终认可。

在内部人员的选拔之后，CZR考虑吸收外部力量，增强实力、拓展新思。在第一次成功合作的基础上，2007年秋，CZR再次将重要管理岗位的外聘工作交给了YZ。这次招聘的岗位是管理部、营销部、生产部三个部门的副部长，是企业的高层管理人员，需要更加慎重地选拔。YZ首先分析这些岗位，梳理这些岗位的工作内容、职责、特点及要求，再确定需要的任职资格，最后确定甄选方案。每一个岗位都给出了清晰的岗位说明书。

为了扩大影响力，吸引更多优秀的求职者，YZ在网上公布了招聘信息。诱人的岗位，15-30万元的丰厚的年薪，吸引了众多求职者。通过电话筛选、简历筛选及初步面试后，确定了三十名候选人，参加CZR的面试。

CZR的总经理姚总与YZ的首席咨询师钱总为主考官，用整整一天的时间面试这批候选人。面试结束，姚总露出了欣慰的笑容，因为这些候选人的综合素质超过了预期。但是，他们认为还可以找到更优秀的候选人，决定将此次外聘延期，再进行一轮网上招聘与公司面试，在2008年初确定最后人选。

【讨论题】

1.当前CZR的人力资源结构是否合理？请说明理由。

2.由于特殊原因，CZR人员稳定，这对企业有何影响？有什么措施可以改变基本不辞退员工的现状？

3.招聘分为外部招聘与内部招聘，请论述两类招聘各自的优缺点。

4.将内部员工竞聘外包给咨询公司有何益处？与外部合作完成竞聘工作应注意什么问题。

5.请针对CZR管理部副部长这个岗位，设计一个对外招聘方案。

**案例九：某局办公室主任“接班人”风波**

某局办公室王主任即将退休，人事处请王主任在现有的二位副主任中考虑一个接班人选，王主任为此伤透脑筋，因为两位副主任张某和李某无论从学历和资历方面看都相差无几，工作能力又各有千秋，把其中任何一个提升为主任都可能伤害另一个的积极性。两位副主任的德才表现大体如下：  
　　张副主任：48岁，大学文化程度，在办公室已有6年工作经历，擅长文字工作，近几年以局名义发出的重要文稿，几乎都是张亲自起草或经他修改过，但协调能力稍差，常常为文稿修改之事与业务部门发生争执。  
　　李副主任，47岁，大专文化程度。在办公室分管信息处理和机关内部管理工作，文字功夫与张副主任相比略输一筹，但协调能力较强，与各业务部门关系比较融洽。  
　　办公室王主任在前几年对两位副主任将来的发展方向曾有所考虑，但为追求当前工作效率，采取回避矛盾的办法，用“平衡术”对两位副主任的晋升期望给予等量处理，在工作安排、给予进修机会等等方面，都是“摆摆平”，以维持办公室内部的和谐关系。  
　　王主任为解燃眉之急，向人事处提出了如前所述的第一方案，希望人事处调出李副主任到其他处室当正职，把张副主任提起来当主任。人事处答复，现在没有合适的职位安排。并以委婉的口气提醒王主任不要忘记三年前人事处曾经提出的将李副主任调出的意见，当时王主任因着眼于眼前工作需要，没有接受人事处的意见。现在已经失去机会。  
　　王主任得到人事处正式答复之后，经过艰难的痛苦选择，向人事处提出了提拔张副主任的意见，同时建议做好李副主任的思想工作，以保持办公室领导之间的和谐气氛。人事处研究后认为现在提拔张副主任为正职，可能引起内部关系不协调，影响工作效率，建议暂时明确由张副主任负责全面工作，观察一段时间后，再作定论。人事处意见和王主任意见不一致，最后报局党委拍板。

局党委肯定了人事处意见，明确由张副主任负责全面工作，并做了李的思想工作。李当时表态很好，但实际工作中作为一个配角来配合张副主任工作，总有点别别扭扭，与配合王主任工作时大不一样。而张副主任名为负责全面工作，实际上对李分管的工作也不去过问，以维持办公室表面的和谐气氛。时间又过去一阵，张副主任并未能真正负责起办公室的全面工作，两个副主任之间的关系则处于“不战不和”的对峙状态。  
　　办公室的接班人危机又持续了半年，正值转业干部分配，上级人事部门计划安排该局接收一位副师职干部赵某，虽然赵某做办公室主任并非十分理想人选，但无论从资历和学历上看都可以“摆得平”，经局党委研究，先安排这位副师职干部负责办公室工作，半年后再做定论。果然，“外来的和尚好念经”，赵某负责办公室工作，业务虽不十分熟悉，但善于发挥两位副主任的积极性，工作效果也还理想，半年后被正式任命为局办公室主任  
 【讨论题】  
 1.如果你是王主任，你会选择谁为接班人，为什么？  
 2.你认为该如何处理案例中所出现的危机？  
 3.通过对这个案例的分析，你认为在人员的甄选中应该注意哪些问题？

**案例十：蓝天航空食品公司的年终考绩**

罗芸在蓝天航空食品公司担任地区经理快一年了。他分管10家供应站，每站有1名主任，负责向一定范围内的客户销售和服务。

蓝天公司不仅服务于航空公司，也向成批订购盒装中.西餐的单位提供所需食品。蓝天公司雇请所有需要的厨房工作人员，采购全部原料，并按客户要求的规格，烹制订购的食品。供应站主任要负责订计划，编预算，监控分管指定客户的销售服务员等活动。罗芸上任的头一年，主要是巡视各供应站，了解业务情况，熟悉各站的所有工作人员。通过巡视，她收获不少，也增加了自信。

罗芸手下的10名主任中资历最老是马伯兰。他只念过一年大专，后来就进了蓝天，从厨房带班长干起，三年多前当上了如今这个供应站主任。

近一年的接触，罗芸了解了老马的长处和缺点。老马很善于和他重视的人，包括他的部下和客户们搞好关系。他的客户都是“铁杆”，三年来没一个转向蓝天的对手去订货的；他招来的部下，经过他指点培养，有好几位已被提升，当上其他地区的经理了。

不过他的不良饮食习惯给他带来严重的健康问题，身体过胖，心血管病加胆囊结石，使他这一年里请了三个月病假。其实医生早给过他警告，他置若罔闻。再则，他太爱表现自己了，做了一点小事，也要来电话向罗芸表功。他给罗芸打电话的次数，超过另9位主任的电话数总和。罗芸觉得过去共过事的人没有一人是这样的。

由于营业扩展，已盛传要给罗芸添一名副手。老马已公开说过，站主任中他资格最老，他觉得这地区副经理非他莫属。但罗芸觉得老马若来当她的副手，真叫她受不了，两人管理风格太悬殊，再说，老马的行为准会激怒地区和公司的工作人员。

正好年终考绩要到了。公正地讲，老马这一年的工作，总的来说，是干得挺不错的。蓝天的年度考绩表总体评分是10级制，9－10分是优：7～8分属良，虽然程度有所不同；5～6分合格；3—4分是较差；1～2分最差。罗芸不知道该评老马几分。评高了，他就更认为该提升他；太低了，他准大为光火，会吵着说对他不公平。

老马自我感觉良好，觉得跟别的主任比，他是鹤立鸡群。他性格开放豪迈，爱去造访客户，也爱跟手下人打成一片，他最得意的是指导部下某种新操作方法，卷起袖子亲自下厨，示范手艺。跟罗芸谈过几次后，他就知道罗芸讨厌他事无巨细，老打电话表功，有时一天两三次，不过他还是想让她知道自己干的每项成绩。他也知道罗芸对他不听医生劝告，饮食无节制的看法。他为自己学历不高但成绩斐然而自豪，觉得这副经理就该提他，而这只是他实现更大抱负的过程中的又一台阶而已。

考虑再三后，罗芸给老马考绩总体分评了个6分。她觉得这是有充足理由的：因为他不注意卫生，病假三个来月。她知道这分数远低于老马的期望，但她要用充分说理来坚持自己评的分。然后她开始考虑给老马各考评维度的分项分数，并准备怎样跟老马面谈，向他传达所给的考绩结果。

【讨论题】

1. 罗芸对老马绩效的考评合理吗?为什么?
2. 请为蓝天公司重新设计考评供应站主任的考评表，并对老马进行评分。

**案例十一：某购物中心的新绩效考核方案**

某购物中心B2楼主要经营家电、日用品等业务，以往考核是把员工的销售业绩、卫生环境、柜台陈列、帐册管理等方面的情况汇总在一起考评，根据综合考评的结果来发放奖金。这样很容易出现单项销售业绩突出，最后综合评价分数不一定高、奖金不一定拿得多的现象，严重影响了员工的积极性。

2008年8月，购物中心推出了一套新的考核改革措施。具体内容是：首先，把总奖金的40%提出来，作为销售奖金，按销售业绩排序分档，第一名拿一档，第二名拿二档… 最后一名如果是有客观原因（如生病、事假等），而排在最后一名，则可以按序拿最后一名奖金；如果没有客观原因而排在最后一名，则不能按序拿最后一名的奖金，而是直落到底，拿底线奖金50元。

其次，再把总奖金的20%提出来，作为销售服务奖，也是按业绩分档排序。第三，拿出总奖金的5%作为领班奖，奖励领班分配的一些临时的、不能进入业绩考核的工作。剩下的总奖金的35%按销售、卫生、陈列、帐册综合考核情况分配。新方案与过去考核的最大不同是突出了员工销售业绩，并把每个人的业绩摆在明处。

新方案实施以后，确实极大地调动了员工销售的积极性，出现踊跃迎客、热情服务的大好形势，9，10月份销售额连续增长了20%。但也引出了一些负面效应：一些员工争抢顾客，在一定程度上影响了团结，来了顾客，常常出现两位员工同时争着上去迎接介绍商品，当顾客决定购买时，为了争功发生争吵，顾客很难堪；一些员工平时工作态度积极，因为不善于顾客沟通，销售业绩不突出，被排在了末档，感到很委屈；考核排在后面的员工觉得没面子，心理压力较大。

【讨论题】

1.从考核目标和考核结果两方面对新的考核方案作出评价。

2.如何评价这项绩效考核措施的负面效应？

3.为了消除这些负面效应，如何改进考核办法？

**案例十二：某皮鞋制造公司的质量管理培训**

RB制造公司是一家位于华中某省的皮鞋制造公司，拥有近400名工人。大约在一年前，公司失去了两个较大的主顾，因为他们对产品过多的缺陷表示不满。RB公司领导研究了这个问题之后，一致认为：公司的基本工程技术方面还是很可靠的，问题出在生产线上的工人，质量检查员以及管理部门的疏忽大意、缺乏质量管理意识。于是公司决定通过开设一套质量管理课程来解决这个问题。  
 质量管理课程的授课时间被安排在工作时间之后，每个周五晚上7:00-9:00，历时10周，公司不付给来听课的员工额外的薪水，员工可以自愿听课，但是公司的主管表示，如果一名员工积极地参加培训，那么这个事实将被记录到他的个人档案里，以后在涉及加薪或提职的问题，公司将会予以考虑。  
 课程由质量监控部门的李工程师主讲。主要包括各种讲座，有时还会放映有关质量管理的录像片，并进行一些专题讲座内容包括质量管理的必要性、影响质量的客观条件，质量检验标准，检查的程序和方法、抽样检查以及程序控制等内容。公司里所有对此感兴趣的员工，包括监管人员，都可以去听课。  
 课程刚开始时，听课人数平均60人左右。在课程快要结束时，听课人数已经下降到30人左右。而且，因为课程是安排在周五的晚上，所以听课的人员都显得心不在焉，有一部分离家远的人员课听到一半就提前回家了。  
 在总结这一课程培训的时候，人力资源部经理评论说：“李工程师的课讲得不错，内容充实，知识系统，而且他很幽默，使得培训引人入胜。听课人数的减少并不是他的过错。”  
 请回答下列问题：  
 1.您认为这次培训在组织和管理上有哪些不合理的地方？

2.如果您是RB公司的人力资源部经理，您会怎样安排这个培训项目？

**案例十三：为何不断闹事？**

某公司由于发展受阻，员工积极性不高，于是决定对技术人员和中层管理人员实行额外津贴制度以激励骨干人员，标准为：一定级别的管理干部享受一定的津贴，技术人员按照百分之二十的比例享受一定的津贴。此政策宣布后，立刻在公司技术人员中掀起轩然大波，技术人员纷纷表示不满，并矛头直指公司领导，表示若不能享受津贴，就让获得津贴的人干活。经过一段时间后，公司不得宣布调整对技术人员的津贴政策——按助工、工程师和高级工程师三个档次发放津贴。于是，公司的津贴激励制度变成了人人有分的大锅饭制度，钱花了，却收不到预期效果，反而引发一连串的麻烦。  
 该公司的一线生产为连续性生产，有大量倒班工人，他们知道此事后，都认为干部和工程师都涨工资了，他们的工资不涨，这不公平。于是他们决定推选一些不上班的工人向公司某领导集中反映意见，连续几个上午，公司总部办公楼被工人团团围住，要求增加津贴。一段时间后，公司宣布增加倒班工人津贴。  
 此事才平，又起一事。公司经过政府有关部门批准，决定在市内购买数千套期房作为福利房分售给职工。此事办得极为迅速，约半个月就和房地产开发商签订合同，并交了订金。然后按照公司拟订的条件，展开了分售房行动。数千户工龄较长，职务较高的雇员获得了高值商品房。这时，一部分居住于市内的雇员决心也要获得此优惠房，为此决定联合起来闹事。又是采用和前一次相同的手段，同样的如愿以偿。  
 一系列的事件使人们形成了印象：不管有理无理，只要找公司闹，终会得到满足。公司还会有麻烦。  
 问题：  
 1.本案例集中反映了人力资源管理中的哪一项管理活动？

2.你认为公司所遇到的闹事麻烦的原因是什么？

3.结合本案例，你认为薪酬系统至少应包括哪些部分？薪酬的设计与管理应坚持哪些原则？