

人力资源管理案例

-----介绍一家台湾公司的人力资源管理案例

陆小姐在虹虹集团人力资源管理岗位上已经工作了一年了。她刚上任时曾是那样乐观。集团首席执行官 Peter 先生把她从集团下属的一个公司的普通管理职位上提拔上来，她不仅成为人力资源主管，而且跻身于最高管理层(她的前任只是一个部门主管)，陆小姐工作勤奋"富于创意，给 Peter 先生留下了深刻的印象，当她担任这一新职务时，双方都确信陆小姐能够对公司有所帮助，但是现在，陆小姐不那么有信心了。

虹虹集团

虹虹集团创立于 50 年前，最初只在一个行业领域内经营，经过一段时间的发展之后。扩展到其他一些行业。最近，虹虹集团成立了几个慈善基金会，将其利润回报社会。虹虹集团是台湾一家中等规模的公司。该公司奉行"以人为本"的经营原则，声明其目标是"回报社会"和"提高生活品质"。

尽管虹虹集团作为一个家族企业创立的，但是它并没有像家族企业那样运作。公司的绝大多数高级管理者是专业管理人员。虹虹集团也在台湾股票交易所挂牌上市。Peter 先生是目前家族中唯一一个涉及公司业务的成员。他以前不仅学过管理，而且学过哲学，因此中国文化对他的管理行为有很深的影响。

这一点从他对待员工的态度上就可以看出来。Peter 先生认为自己有责任照顾好员工们生活的方方面面--他们的工作、家庭、健康、休闲活动等等。尤其是对于那些高层经理们，他总是扮演父亲的角色。他经常询问他们的父母、妻子和孩子的情况。尤其关心这些经理们的身体健康。Peter 先生经常鼓励经理们参加锻炼，有一年他甚至赠送给了每位高层经理一部昂贵的运动器材作为新年礼物。

Peter 先生对他的员工不仅表示关心，还积极地参与到他们的生活中去。例如，他经常邀请经理们和他一起参加一些娱乐活动。如果某位高层经理的家人患了严重的疾病，他就会带领人力资源部门主管到病人家中或医院探望。当某位经理家中举办婚礼或葬礼时，无论路途多远，他都会亲临参加。Peter 先生曾经花了几个小时才赶到一位经理家参加庆典，表达他的祝福。他相信他的出席对于员工来说具有非凡意义。非管理层的员工家中有类似事件时，Peter 先生就让他的经理代他出席。

Peter 先生在公司中扮演着"父亲"的身份，无微不至地关怀他的员工们。另一方面，他对员工也抱以很大期望，就像父亲对自己的孩子一样公开地表达他的感情。如果员工不能达到他的期望。他就会直言教导他们。

陆小姐

刚接任人力资源这一新职位时。陆小姐忧虑重重。前任人力资源主管只负责两三个公司，而陆小姐要负责 11 个公司，她可以把她的手下从 6 人增加到 10 人，但是与以前相比较而言，人力资源部的工作负担还是重多了。而且，陆小姐还有其他许多事情要做。

来这里之前，陆小姐做了8年的一线管理工作，需要对利润负责，她以前的工作包括顾客支持、项目管理和行政工作。世界级竞争和向往卓越的追求激励着陆小姐。

面对新的工作，陆小姐首先担心的是整体竞争力。凭借以往的经验，陆小姐意识到全球竞争在世界的每一个行业和每一个地方都日益激烈，如果虹虹集团不具备竞争力，就没办法生存。陆小姐知道，保护股东的利益至关重要，她感到要确保公司的生存和发展就必须进行变革，而人力资源部正是肩负着变革先锋的责任。

因为虹虹集团50%以上的收入都来自国内市场，所以陆小姐认为绝大部分高级经理并没有意识到应该在全球范围内发展业务。他们仍然倾向于把注意力放在当地市场，沿袭过去的成功做法。陆小姐担心他们没有足够的开拓精神去面对即将到来的新的挑战。

陆小姐在商业和人力资源管理方面的观念来源于她攻读学士和工商管理硕士(MBA)时所学的课程。以前在一家跨国高技术公司工作时，她曾参加了多次全球商务实践活动。那家公司的经营哲学是，人力资源部门角色(招聘、绩效评估等等)的80%应该由一线经理处理，只有20%是由人力资源部门负责。最重要的是，陆小姐相信，人力资源部门必须成为公司战略性的部门，不仅要完成人事管理功能，而且在重要的公司决策中也要起到关键的作用。

陆小姐就任后的举措

员工月会取代了年度公司旅游

陆小姐开始新工作后面临的问题之一就是取消集团一家下属公司的年度旅游活动。过去，员工可以去自己感兴趣的地方旅游一两天，由公司付费。家属也可以按一定的补贴比率参加。由于这种旅行利用工作日，所以它的另一个好处就是享受额外的有薪假期。这在台湾是一种受到普遍欢迎的福利，在相当长的一段时间里。虹虹集团的员工们同样享有这种旅游福利。但是由于商业萧条，公司必须取消这种旅行，而这将导致士气低落。

因此，陆小姐需要找到新的方法来激励员工。她与她的手下一起想出了召开一种非正式员工月会的主意。员工和经理以庆祝会的方式聚在一起。引见新员工，颁发奖励，分享公司新闻，员工还可以向管理层提出问题。

员工调查

为了了解员工们对于组织文化、管理体系和士气的态度，陆小姐从当地大学中聘请了一名研究生，来帮助人力资源部门设计一个员工调查，以此获得更多信息。陆小姐解释了她做这次调查的想法：“绝大多数传统的金字塔型的组织是命令--控制的模式，在这样的组织中，许多人常疲于救火，解决眼前问题。同时，因为没有得到授权，每位员工能够发挥的创造力微乎其微，而且，顾客并不满意。

“所以，我们想使组织成为一个倒三角形。顾客在顶部……我们要努力把顾

客提到前面，然后是一线员工，所有的中层经理，在最底部才是首席执行官。

"这样，我们全部的经营哲学就是首先使我们的顾客满意，之后，使我们的员工满意，公司的首席执行官和股东们满意，这个顺序不能弄错。"

人力资源部发出 700 份员工态度调查问卷。收回 500 多份。从这些问卷中，人力资源部确定出员工不满的地方，并制定了一份行动计划予以改进。计划号召进行多项变革，人力资源部将做一个有关薪酬的调查，对虹虹集团及其竞争者的薪酬进行比较，以变革绩效评估和奖金分配体系、晋升决策以及出勤系统。旅行活动会重新考虑，并将制定食堂福利计划。

在一年内，上述所提的行动方案，有些已经付诸实现了。在薪酬调查的结果出来之后，增加了销售人员的底薪使之更具竞争力，绩效评估系统也进行了变革，这使得绩效得分能够更正常地分布，新的计算机化出勤系统使员工可以在电脑上提出请假申请。人力资源部门还参考了一家外国高技术公司采用过的食堂福利方法，着手建立一套能满足虹虹集团员工的不同需求的方案。人力资源部门还计划每两年开展一次员工调查。

新的绩效评估系统

调查导致的一项行动就是引进了一个新的绩效评估系统。陆小姐解释说，月度会议有助于员工们理解新的绩效评估系统和系统变革的原因。在她刚开始这项工作时，有 90% 以上的员工的绩效评分在 85 分以上。但是，顾客满意度调查显示的比例(外部营销公司对 200 名顾客进行调查的结果)却没有这么高。

陆小姐对这两个数字之间的差距很关心，"所以我告诉他们，也许我们对自己太宽容了。我们不够严格，而且如果我们对自己和我们的员工继续这样宽容下去，我们会沦为平庸者。我们将失去力量。对吗?所以，我们必须保持精干，富于竞争力，唯一的解决办法就是对自己要求严格。改变平庸者的标准，追求卓越。"

在新的系统中，绩效评估分数会在公司中正常地分布。正像陆小姐解释的那样，"分布偏向于积极的方向，但是这比过去正常多了。我不强迫一个正常的分布：80-85 分是一般的正常绩效，不可能使每个人都在 90 分以上。世界贸易组织将带来全球竞争者。顾客正提出更多的要求，我们需要更有竞争力。"

"在过去的绩效评估系统中，对于与工作相关的条款，经理们可以打 100 分。这是一种完全自由的方式。在公司间没有共同的条款或核心价值观。正如陆小姐所说。"对于这样一个拥有 11 个公司的多样化经营的集团来说，公司文化和核心价值观是非常重要的。我们在不同的行业使用着不同的语言。我们需要一种共同的交流方式，以便达成共识和团队合作。"

新的系统对于管理者和下级做了同样的限定。评估的 50% 取决于任务和项目的结果，另外 50% 取决于贯彻公司核心价值观的能力，这些价值观包括：

1. 顾客满意度
2. 领导能力
3. 团队合作
4. 员工发展
5. 执行能力
6. 生产率

7. 创造力和创新力

8. 内部控制

陆小姐认为，“如果一位领导只是在预算范围内、以可接受的质量、按时完成了所有的项目，他只能得 60 分，如果他能贯彻公司的价值观以及他的工作团队中的共同价值观，并且在日常行为中体现这些价值观，他可能会得 90 分。我们加入了价值观的部分，并强调目标管理，这是最主要的区别。

新体系的另一方面是为每一位员工制定一份发展计划。经理经过其员工同意后写出计划书，包括明确的时间框架，注明每一项行动计划的完成时间。陆小姐发现，实际上，有些员工代替他们的上级编写自己的发展计划，而且其中一些目标太笼统。陆小姐很担心这部分计划无法持续下去。

人们对于计划的实施可能并不当真。由于这是第一次，所以必须检查实施情况。实施过程中总是会出现问题。多数经理认为对人员的管理不是他们的责任。他们认为：“如果他们(员工们)缺乏技能，那就把他们送到培训中心去。”

新的红利分配体系

由员工态度调查而引起的另一项体系改革是红利分配体系。过去，公司只是公布一下红利的数目。员工们不能(从正式渠道)把这个数目与竞争对手的红利数目进行比较。所以，现在的月度会议上，人力资源部门就可以向大家做出解释。

根据人力资源部所做的标杆研究(下面会介绍到)的情况，陆小姐就能够使员工们明白，与同行业其他公司相比，他们将获得多少红利。根据陆小姐提供的信息，虹虹集团的员工分红与绝大多数竞争对手的水平基本相同。在月度会议上，人力资源部还公布了影响红利数目的公司收入和利润水平。

在新的体系下。每个员工的重利多少还与他的绩效评估挂钩，在一次月度会议上，人力资源部宣布了绩效评估等级与红利挂钩的办法。正像陆小姐解释的那样，“我们把分配红利的办法透明化。让每个人都知道。我们要做到非常非常透明。我们想通过这样做，使每个人都明白这不是黑箱作业，每个人都了解游戏规则并且相信这个体系的公平性。”

标杆研究

陆小姐发起的另一个重要项目就是标杆研究。人力资源部的职员走访了 6 家公司，其中 4 家是竞争对手，另外两家是其他行业的领先者，他们按照多种重要的公司绩效衡量标准收集数据，包括：生产率指标；直接和间接人工；招聘、工作轮接和培训系统；福利以及薪酬管理。

标杆研究收集到的这些信息有助于发现虹虹集团哪些地方需要改进。陆小姐指出，“我们努力使他们(员工们)的注意力向外转移，去关注我们的竞争对手。这样，我们就知道我们不是最好的。我们必须再努力。

陆小姐举了一个很有趣的例子：“竞争对手的专业人员可以在多个部门工作，比如计划、服务、销售或者审计。他们的职业道路很宽。可是虹虹集团的专业人员只局限于技术工作。他们没有机会接触这么多的部门。这就是为什么三五年以后他们就投向我们的竞争对手的原因。我们成了竞争对手的培训学校，真遗憾！”

管理才能诊断

人力资源部进行的另一个项目是管理才能诊断。另一位研究生帮助他们设计了一个调查问卷，发给集团内的 66 名经理。诊断结果显示出一些共同的积极的结论。虹虹集团的经理们正作努力、勤奋、有时间观念、诚实、正直、关心获利能力。需要他们进一步培养的能力有：创造力、培训和员工发展及书面交流能力。

这次诊断之后，人力资源部门针对管理层的能力培养做了许多计划和开发工作，包括对高层和中层经理的培训。但是，Peter 先生却觉得没有必要。他认为一个人的领导风格是天生的。因此，他相信培训不会带来什么帮助。

人力资源部门

陆小姐对于人力资源部门的观点与传统观点截然不同，她想使未来的人力资源部门成为一个变革者。为了响应不断加剧的全球竞争，陆小姐为人力资源部制订了一个历时五年的组织转型计划，以改变公司文化、组织结构、基本的人力资源体系和流程。陆小姐这样描述她的远景，“我的五年目标是将 50% 的时间用于行政管理，另外 50% 用于战略的实施。如果我们将日常工作标准化，使用计算机再选择正确的外包伙伴，那么我们就把宝贵的时间更多地用于组织转型管理”

陆小姐刚刚担任人力资源主管，就组建了自己的部门，以确保这一远景目标的实现。她召集全体人力资源部员工举行了一个共同远景会议，一起确定部门的使命和价值观。员工们将人力资源部的角色概括为在以下三个方面完成内部顾问的职能：

1. 人力资源顾问，提供专业知识以影响最高管理层的商业决策
2. 问题解决者，扮演变革管理中的项目经理
3. 战略伙伴，与最高管理层一起工作

人力资源部还制订了他们的年度计划，即下列四个方面的目标：

1. 人员发展
2. 人力资源体系标准化
3. 修订薪酬和福利体系
4. 组织文化变革

在以上四个方面中的每一项，陆小姐和她的工作小组都拟订了一份长长的清单。列出要完成的相关任务(包括许多前面已经谈到的问题)。

他们还通过讨论和投票表决，将部门的核心价值观念定义为：

1. 具有影响力的战略伙伴
2. 富于创造性与创新性
3. 热情的、人性的、愉快的工作生活

人力资源部员工

陆小姐与她的员工密切合作，并且尽量以专业的方法管理他们。例如，陆小姐曾说，“我喜欢读管理方面的论文。我把这些论文译成中文给员工们看，然后我们一起讨论。我们尝试着结合实际需要对这些思想稍加变动。”

陆小姐渴望虹虹集团更具有竞争力。在这种愿望的驱动下，每一个人，包括陆小姐自己，都认为工作负担的确太重了，尤其是与前任主管那时的情况相比。陆小姐的领导风格也十分不同。以前的风气是鼓励每个员工发展自己的专长，但现在更多的是以目标管理为导向。过去，每个人只做自己专业领域内的事情，现在却有一个更大的部门远景，每个人都应该为实现它而有所贡献。

陆小姐很强调战略。仅仅比竞争对手的人力资源部门做得更好是不够的，她的人力资源部要将人力资源与组织的长期生产力、利润和竞争力联系起来。

人力资源部的一些员工觉得在前任主管手下，每个人都觉得更愉快，也更有成就感。他们的前任主管弗里克斯(Felix)更注重过程，更多的时候，他到员工身边观察他们是怎样工作的；陆小姐注重的是结果。每个月她都要检查每个项目的状况，以确定员工是否在按计划工作。如果他们没有完成计划，也很难说服她改变目标。

陆小姐擅长于使人力资源部的员工了解组织其他方面的情况。尤其是财务。她还向他们传达来自于最高管理层的信息，无论是好消息还是坏消息。过去，弗里克斯总是不让员工知道任何坏消息。

陆小姐与弗里克斯的另一个重要区别就是她的坚持不懈。过去，一旦出现问题而弗里克斯和部门员工又无法解决时，他们就会停止做这个项目。如果陆小姐不能达到她的目标，她只会不停地尝试。实际上，她的以目标为导向的作风在公司中是出了名的。

为了更具战略性，陆小姐认为需要标准化和简化人力资源部的日常工作。因此，陆小姐很注重将工作结果形成文件。陆小姐要求人力资源部的员工把他们做的每件事都记录下来，甚至召开会议和他们回顾人力资源工作流程并使之标准化。

陆小姐想在人力资源部门中推行 ISO-9002，来简化行政管理和工作流程。在她的坚持下，人力资源部在一年内完成了七个关键流程的标准化。包括面试和配备人员、绩效评估、工资、年度红利分配，培训、考勤记录和保险。

由于现在人力资源部的员工是按公司分配工作，而不是按职能分配工作，所以不像以前那样存在很多工作重叠，也不存在那么多相互影响的因素。基本上，每个人做自己的工作时，不需要经常与别人商量。因为每个人的工作负担都很重。所以每个人都急于尽快结束会议。这进一步减少了相互影响的时间。

人力资源部的员工工作非常辛苦，而且工作时间很长，经常要到晚上八九点甚至十点钟。当然，陆小姐也是如此，员工们认识到她的职业态度和她的敬业精神。他们感到学到了很多，这些对他们的职业生涯是很有帮助的。但是，工作负担实在太重了，用很短的时间来完成这么多的项目，总是会有紧迫感和压力。

陆小姐的评价

现在，在人力资源部工作了大约一年以后，陆小姐回顾她都做了些什么。人力资源部完成了许多重要的项目。但是还有很多关键项目最高管理层没有批准，陆小姐不知道 Peter 先生是否会同意这些项目。人力资源部的工作是有创

造性的，她正在成为最高管理屋的一个有影响力的战略伙伴，然而人力资源部的员工却并不愉快，因为他们的工作负担太重了。

她该怎么做？她是在领导人力资源部和公司走向一条正确的道路吗？她是否让员工觉得压力太大了？她是否应该继续坚持做那些她觉得正确的事情呢？