# 人力资源管理案例分析福临汽车配件有限责任公司人事制度改革

来源：网络 作者：雨声轻语 更新时间：2024-09-15

*第一篇：人力资源管理案例分析福临汽车配件有限责任公司人事制度改革案例分析---福临汽车配件股份有限公司的人事纠纷福临汽车配件股份有限公司位于珠江三角洲，是它的董事长兼总经理乔国栋于十年前创办的，专门生产活塞、活塞环、汽门之类产品，为华南的...*

**第一篇：人力资源管理案例分析福临汽车配件有限责任公司人事制度改革**

案例分析---福临汽车配件股份有限公司的人事纠纷

福临汽车配件股份有限公司位于珠江三角洲，是它的董事长兼总经理乔国栋于十年前创办的，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。

乔国栋本来在北万一家国有大型汽车制造厂的销售部门工作，20世纪80年代初他毅然辞职南下，在一家中外合资汽车制造公司仍搞销售工作。干了近10代年觉得自己干销售得心应手，又已建立了一个不小的用户联络网，并攒了一笔钱，觉得与其给洋老板打工，不如自己于。于是他拉了从北方一起南下的老同事傅立朝一起，辞去现职，办起了一家一共才10人的福临汽车修配站。老傅懂技术，有手艺，乔国栋自己管公关，干供销，生意红火，很快发展起来了。三年多过后，又拉了一位会计出身的女强人关迪琼人伙办起了这家汽车配件股份有限公司，乔、傅、关各占股本的40％，30％和30％。乔国栋是董事长兼总经理。但干营销是他的拿手戏，所以坚持自己又兼营销副总，关迪琼任财务副总，傅立朝任生产副总，他手下还有位生产厂长，叫刘志仁，是老傅自己找来的。事实上，创业之初，厂区布局、车间设备、工艺、质量标准，直至四位车间主任人选，全由老傅包揽，连第一批生产工人中不少人也是他招考进来的。老乔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，对自己手下的人，从招聘、委派、考核、升迁、奖惩都由他们自己说了算，公司领导基本不过问。

经过七年发展，公司规模扩大到340多人，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。班子开会研究，一致决定，该专门设一个管人事的职能办公室了。但这办公室该设在哪一级，班子意见光是不一致的。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间内。该办公室有主任一名，并配一名秘书。

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子工作自觉，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，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，从小周那里听到公司要设“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，终于如愿以偿，当上了“人事办公室主任”了。上任前，乔总关照他说：“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，公司领导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，各车间主任们对此政策变化的不满便接踵而至，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。”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。”就给那车间主任挂了电话：“喂，三车间张主任吗？我是郭翰文。你们车间林达芬是怎么回事？”“我炒了她就鱼。”“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。”“是嘛？可是我已经辞退她了。”“老张，你不能这么办。你总得有个站得住的理由才„„”“我不喜欢她——这就够了。”电话到此给挂断了。

郭主任把这事向刘厂长作了汇报。最后是刘厂长做了不少工作，并坚持让小林复职，这事才平息下来。但主任们关于招的工人素质差，自己没有人事权，管不了的抱怨却有增无减。主任们主张人事办应当管的事越少越好，这事终于闹到老傅那里去了，但乔总出差去走访用户去了。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11。他建议还是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。

老傅左思右想，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。

问题：

1.福临公司是怎么同意把人事权下放给各车间主任的？为什么看来这套办法还算有效？ 答：（1）在创业初期，其高层领导缺乏科学的管理思想，也没有明确的管理体系，没有人力资源管理意识，没有从战略的高度来设计、规划企业的未来发展，于是出现了长达7年之久的人事权下放。（2）在创业初期，公司规模不大，人事管理简单，把人事权下放给车间主任，一来可以优化人员配置，可以人尽其才﹐才尽其用。二来可以让基层干部心里上有一种成就感和责任心和积极性，团结员工，使公司上下一心，不断使公司发展与壮大。车间主任面向基层，对生产工作流程理解清晰、明确，可以第一时间对员工进行调整，在企业规模不大的情况下，有助于提高部门凝聚力及战斗力。

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？

答：在具体实践过程中，福临公司认识到：企业发展到一定的规模，人事管理职能化、专业化、规模化是必然的，增设人事部门的初衷和出发点是正确的；只是在具体实践过程中由于对人力资源缺乏足够的认识和正确理解，导致人事管理部门设置不恰当，管理混乱。

3.郭翰文改行去请求干人事，是否正确？为什么说正确，或为什么说不正确？

（1）不恰当，郭翰文对人事的理解也是非常传统的，没有认清人事管理的宗旨是服务于组织的，以自我为中心，各种事项都是凭感觉来做，从事人力资源管理，应该从最最基层干起，不断学习这方面的知识而得于发展﹐或者将其安排作为副手﹐待经过一段时间的锤炼后再作评估﹑提升或委任。

（2）但人事权下放过火，时间太长，会为企业以后的发展埋下隐患;无形地在公司内部形成一种组织文化，并为员工所认同。随着企业规模的扩大，业务的复杂，必然导致人事制度的改革，这种组织文化就会阻碍改革的进程。（3）这个时候，董事长没有给予足够的重视，加强人事主任权威, 忽略了人力资源的真正职能与改革目标。

下策：撤掉郭，外聘一位从事人力工作的职员，对企业中层进行内训，实行“破冰”政策，打破他们内心对于职场习惯的“坚冰”。

4.你若是乔总，回来听了老傅的汇报，会怎样决定？为什么？

（1）请三位总监召开员工大会，说明设立人事部门的重要性，引起大家的重视。

（2）制定并完善相关公司制度。

（3）把人事职能提升到厂长的级别，但不会把人事权全部交给人事处去做。要人事处做的事就是初步建立与完善人力资源管理体系，车间主任选人与人事处选人并用。

（4）人事处要配合各级领导对公司里的员工进行绩效考核、培训、提拔、组织学习与激励。从而，提高公司的效益。让全厂员工对人事处的认同，并在公司内部树立一种威信，从而形成一种新的组织文化。

（5）最后，再慢慢的把人事权交由人事处办理，再由人事处渐渐地把人事权收回。最终达到集权的目的，适应公司的战略发展。

5.福临公司实行的是传统人事管理还是现代人力资源管理？你从这案例的研讨中得到些什么教益？

答：传统人事管理。从这一案例可以看出：人力资源管理对一个企业的重要性，人力资源管理出了问题，必然会影响到企业整体效益。

（1）传统人事管理对于企业成长的伤害，企业做大做强必须要推行现代人力资源管理的方法来管理人事。

（2）人事权下放车间主任本身并没有错，事实上车间主任做为员工直接领导，对员工的走留有绝对话语权，公司应该从制度上面对这种权力加以制约，避免任人唯亲、任人唯熟，凭个人喜好

（3）公司规章制度应不断完善，职责划分要清楚，且领导的管理理念需要培养，提高领导层次的整体素质。

**第二篇：人力资源管理课后作业福临汽车配件股份有限公司的人事制度改革**

案例分析---福临汽车配件股份有限公司的人事制度改革

问题：

1.福临公司是怎么同意把人事权下放给各车间主任的？为什么看来这套办法还算有效？

答：（1）①当时公司规模不大，而且市场有利，下放人事权影响不大。②公司经理缺乏科学的管理思想，没有明确的管理体系与意识，没有好好规划企业的未来发展。

（2）①当时公司规模不大，人员较少易于管理，把权利下放给车间主任，有利于对人员的录用与委派做最后的决定。

②确保人与事的良好匹配，让车间主任心里有一种成就感、责任心以及积极性，能更好地团结员工，使公司更好地发展与壮大。

③车间主任对于生产工作流程熟悉，可以第一时间对员工的工作进行调整，在公司发展初期有助于提高部门的凝聚力和斗力。

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？

答：在具体实践过程中，福临公司认识到：企业发展到一定的规模，人事管理职能化、专业化、规模化是必然的，增设人事部门的初衷和出发点是正确的；只是在具体实践过程中由于对人力资源缺乏足够的认识和正确理解，导致人事管理部门设置不恰当，管理混乱。

3.郭翰文改行去请求干人事，是否正确？为什么说正确，或为什么说不正确？ 答：（1）我们小组认为郭翰文该去干人事工作是不恰当的做法。

（2）因为，① 他的本职职业是一名成本会计师，虽然聪明能干，人缘甚佳，但是

终究没有从事过人力资源相关事宜的管理，所以，在面对人事时，做法显得十分传统与偏执，只是按照自己的理论感觉做，并没有从大局出发考虑公司全局利益；② 并且，在专业知识方面，郭翰林也十分欠缺，例如并没有弄清楚人事管理的宗旨和实质，没有基础理论支撑的实践效果显得格外空洞；③ 再且，人力资源这一工作管理，应从最基础开始学起操干，不能急于求成，新官上任三把火等。

（3）固综上所述，我们组认为解决现状的最好方式是：

重新外聘以为专门从事人力资源管理的职员，调节企业内部矛盾与冲突，重新规划企业进程与发展，壮大企业。

4.你若是乔总，回来听了老傅的汇报，会怎样决定？为什么？

答：如果我是乔总，我会首先分析本企业的现状，本企业人事管理并不成熟，人事管理方面缺乏经验。郭翰文虽是个人才，但他本人不适合做人事部主管，对于这一职位，需重新聘请专业人才。从公司的长远发展来看，设立人事管理部是很重要的，并充分人事管理部发挥相应的职能，对公司的发展是有促进作用的。所以，我决定： ①提高人事部的地位。召开全体员工大会，发表讲话，说明强调人事管理 职能的重要性，并且将人事部主任上升为与厂长同级职位。

②人力资源战略要符合公司经营战略。公司规模在不断地扩建中，员工工作的积极性对公司的发展有积极的促进作用，员工参与决策有利于提高员工的士气，所以可以采取参与战略。

③完善人事部的管理制度。明确规定人事部的职能：人力资源规划、员工的招聘、培训工作、绩效考核、薪酬和福利等，从而提高公司的整体效益。人事部职能主管与其他直线主管的职能要明确各自的分工，人事部并不代表着能主掌一切人事方面的决定。

5.福临公司实行的是传统人事管理还是现代人力资源管理？你从这案例的研讨中得到些什么教益？

答：（1）

传统人事管理的特点：

1、以事为重心。为人找位，为事配人。

2、战术性管理，着眼于当前，就事论事。缺乏长远的人才战略规划。

3、照章办事，按计划办事，无科学性创新性.只重视数量不重视质量

现代人力资源管理的特点：

1、以人为重心，把人作为第一资源加以开发，重视以事择人、为人设事。人力资源被提高到了战略地位上来。

2、动态管理，将人力资源作为劳动者自身的财富，强调人员的整体开发

3、理性与感情化的管理并重，以人为本。多激励，少惩罚，多授权，少命令，追求创新性的科学方法。

4、直接参与计划和决策，是企业最主要的高层决策部门之一，把人的开发、利用、潜能开发作为重要内容。

5、强调管理的系统化、规范化及管理手段的现代化，突出管理诸要素之间互动及管理活动与内外环境间的互动。

福临公司人事管理的主要表现：

1.公司领导层职能过于分散。乔国栋身为董事长兼总经理，没有执行好其管理职能，没有做到统筹管理，过于注重自身兴趣。

2.各车间主任和科室负责人都各自拥有自己单位的人事职能，自主进行招聘、委派、考核、升迁、奖惩。公司领导基本不过问。

所以：

人事管理的特点是大胆放权的分散式管理模式——传统的管理

（2）福临公司自创业为止改革前实行的是大胆放权的管理模式，没有明确各个管理层职责，忽略了人力资源管理的重要性。虽然公司经过一定发展，领导班子虽然意识到其重要性，但是没有正确理解人事管理，贬低了人事管理的功能。郭翰文的错误执行方式也使得公司人事管理没有明确的职能，使得领导和员工对人事工作有错误的理解和认知。

**第三篇：福临汽车配件公司的人事管理**

福临汽车配件股份有限公司

福临汽车配件股份有限公司位于珠江三角洲，是董事长兼总经理乔国栋于10年前创办的，专门生产活塞、活塞环、气门之类的产品，为华南的汽车制造与修理业服务。

乔国栋本来在北方一家国有大型汽车制造厂的销售部门工作，20世纪80年代初他毅然辞职南下，在一家中外合资汽车制造公司仍搞销售工作。干了近10年后，他觉得自己干销售得心应手，又建立了一个不小的用户网络，并攒了一笔钱，觉得与其给洋老板打工，不如自己干。于是他拉了从北方一起南下的老同事傅立朝一起辞去现职，办起了一家一共才10个人的福临汽车修配站。老傅懂技术，有手艺，乔自己管公关，干销售，生意红火，很快发展了起来。三年多后，又拉了一位会计出身的女强人关迪琼入伙办起了这家汽车配件股份有限公司，乔、傅、关各占总股本的40%、30%和30%。乔国栋是董事长兼总经理。干销售是他的拿手本领，坚持自己兼任销售副总，关迪琼担任财务副总，傅立朝是生产副总，他手下还有位生产厂长，叫刘志仁，是老傅自己找来的。事实上，创业之初，厂区布局、车间设备、工艺、质量标准，直至四位车间主任人选，全由老傅包揽，连第一批生产工人中不少也是他招考进来的。老乔并未全力关注公司发展的全局和战略，至少1/4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、奖惩都有他们自己说了算，公司领导基本不过问。

七年发展，公司规模扩大到340来人，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。班子开会研究，一致决定，该专门设一个管人事的职能办公室了。但这个办公室该设在哪一级，班子意见起先是不一致的。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间内。该办公室有主任一名，并配一名秘书。

公司财务科有位成本会计师，叫郭翰文。他六年前在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，不久就熟练了。他的工作使他跟生产和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个小伙子工作自觉，受到大家喜爱。但他常说，我不喜欢干财会，其实我爱搞人事工作，跟人打交道，不爱跟数字打交道。有一天在食堂，正巧跟总经理秘书小周同桌吃饭，从小周处听到要设“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，终于如愿以偿，当上了“人事办公室主任”。上任前，乔总关照他说：“你这人事

办公室干的好坏，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书说：“为适应公司的扩展，公司领导人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。”

通知发下后，各车间主任们对此政策变化的不满便接踵而至，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。”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：“我手脚给困住了，怎么管得了工人。如今奖励，招聘，辞退，我都没有权，叫我怎么控制得了他们？怎么让他们出活？”

有一天，有位女工闯进人事办公室气冲冲的说，她被车间主任无缘无故的辞退了。郭主任说：“别急，先让我搞清楚情况。”就给那车间主任打了电话：“喂，三车间张主任吗？我是郭翰文。你们车间林达芬是怎么回事？”“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，没有人事办的批准，你是不能随便辞退工人的。”“是嘛？可我已经辞退她了。”“老张，你不能这么办。你总得有个站得住的理由„„”“我不喜欢她——这就够了。”电话到此给挂断了。

郭主任把这件事向刘厂长作了汇报。是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。主任们主张人事办应当管得事情越少越好，这事终于闹到老傅那里去了，但乔总出差去走访用户了。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。他建议还是用行之有效的老办法，让各车间主任自己管本单位的人事工作，郭主任还是回他的财务科去做原来的成本会计好了。

老傅左思右想，觉得恐怕只好按刘厂长的意见办了。但他说还是等几天乔总回来后，请示了再定。

思考题

1、福临公司是怎么同意把人事权下放给各车间主任的？为什么看来这套办法还算有效？

2、你认为该公司这样处理人事职能恰当吗？为什么？

3、郭翰文请求改行去做人事，是否正确？为什么说正确，或为什么说不正确？

4、你若是乔总，回来听老傅的汇报，会怎样决定？为什么？

5、福临公司实行的是传统人事管理还是现代人力资源管理？你从这个案例的研讨中得到什么教益？

**第四篇：人力资源管理案例分析——摩托罗拉公司**

摩托罗拉公司的人力资源管理分析

一、公司简介

摩托罗拉公司的英文名为MOTOROLA,INC, 创立于1928年。1947年，摩托罗拉创始人保罗·高尔文将公司改名为“摩托罗拉公司”，并将多种无线电产品注册“摩托罗拉”商标，总部地址在美国伊利诺斯州。摩托罗拉是美国最大的电子公司之一，世界财富百强企业，是全球通讯行业的领导者，在手提电话和无线电寻呼机领域领先全世界。公司借助良好的管理和正确的方针政策，在许多美国公司走下坡路的同时，一直增长迅速，成为美国电子公司中的领导企业和可与日本电子公司抗衡的支柱公司。摩托罗拉2024年的销售额为368亿美元。公司现任董事长是爱德华·詹德、首席执行官是Greg Brown。公司在管理体制上主要分七大分部，通讯产品部、半导体产品部、通用系统集团、信息系统集团、汽车与工业电子集团、政府电子集团以及新企业部。

摩托罗拉公司于1987年进入中国，首先在北京设立办事处，于1992年在天津注册成立摩托罗拉（中国）电子有限公司，目前主要产品有手机、对讲机、无线通信设备等，产品销售到中国和世界其他市场。梁念坚先生任摩托罗拉（中国）电子有限公司董事长，高瑞彬任总裁。

目前，摩托罗拉在中国大陆有1家控股公司、3家独资公司、5家合资企业、16个研发中心和25家分公司，员工10,000多人。截止2024年12月底，摩托罗拉公司在中国投资总额约为36亿美元，是中国最大的外商投资企业之一。其中，研发投入超过6亿美元。

二、人力资源管理分析

（一）人员招聘：本土化原则和返聘制度

摩托罗拉目前被认为是在华企业中本土化程度最高的跨国公司，公司的成功可以说是人才的成功。摩托罗拉公司一直信奉“最佳员工来自本地”，因此力求从中高级管理层到员工全面实现本土化。摩托罗拉（中国）公司的员工90%以上是中国人，管理层中72%是中国人。他们还有一个规定：中层管理人员基本雇佣本地员工，并计划在5年之后实现高层人员中只有10%是外国人的目标。摩托罗拉的本土化表现在：从文化上与中国社会相融合，人才队伍充分本地化；从业务沟通及行事做事的方式方法上与中国文化融合，将中国建成全球的研发基地，研发更接近本土需求的产品；对本地人才的培养与重视，为他们提供了广阔的发展空间。

公司另一点人才聘用的特点是返聘制度。摩托罗拉坚持以人为本，不断创新人力资源管理的新途径和新方法，在实践中积极探索并充分应用了“回聘”这种非常“人性化”的制度。摩托罗拉不会对辞职员工有成见，一定问清楚他们为什么辞职，如果自己内部有问题，一定会以此为戒。与此同时，摩托罗拉的“回聘”制度鼓励主动辞职的员工“好马要吃回头草”，尤其是欢迎所谓“核心人才”的前雇员回公司。因为前雇员已经熟悉企业文化、公司业务，较之新进员工降低了不少招聘和培养成本。很多重返摩托罗拉的员工往往还会受到公司的重用，原因之一是摩托罗拉认为他们在离开摩托罗拉期间转换了公司与工作岗位，会带给摩托罗拉更多的新经验和做法，摩托罗拉公司多元化的企业文化欢迎不同的经验分享与贡献。

（二）人员开发和保留：女性占主导地位，鼓励终生职业

在人才的发展上，作为一家大型的跨国公司，摩托罗拉强调多元化，认为不同的性别、文化、才能等背景的多元化人才会给公司带来更多的创造力。其中特别推出了性别多元化项目，倡导职业女性的发展，吸引和保留优秀女性人才。摩托罗拉十分注意发挥女性在公司中的作用，管理层中女性的比例都远远高于其他同类公司。这在大型跨国公司中是不多见的。据一项调查表明，女性在管理中往往能发挥意想不到的作用，比如更加人性化，更加细腻。可见摩托罗拉在中国的成功是有依据可循的，敢于打破玻璃天花板，可以窥见摩托罗拉对于人才方面独到的眼光和过人的胆识。摩托罗拉在公司内部实行“工作轮换制度（job rotation）”，从而使员工得到多方面的锻炼。

摩托罗拉人力资源管理另一项制度让很多人羡慕，那就是一旦进入摩托罗拉，你可以把这里当作终生职业。但这并不代表摩托罗拉是个“养人”的地方，它的招聘程序非常严格，而应聘者一旦成为正式员工，摩托罗拉就与他(她)签订无限期合同，这意味着除非员工犯有重大错误或公司经营情况发生突变，番则一般不会被解雇。摩托罗拉不轻易解雇员工只是他对员工负责的点滴体现，这不但增强了员工对企业的认同感和责任心，更使企业可以对员工在技术上和管理上进行长期投资。

（三）员工培训

为了确保员工具备从事相应工作、履行自己承诺所必备的知识、技能和促进人才的发展，建立一支具备专业知识、具有创新能力的世界一流员工队伍，摩托罗拉要求每位员工每年至少参加40小时的培训和学习。为此，摩托罗拉大学开发了针对专业技术和管理与领导能力的各种系列培训项目，例如 技术工商管理硕士项目、摩托罗拉管理基础项目、中国管理强化项目、六西格玛黑带培训项目等，帮助不同层次的员工不断提高，为未来的业务需求提供学习方案，使公司

在行业中保持领先地位。

（四）绩效考核：强制分布法和“个人承诺制”

摩托罗拉对员工的尊重体现在它不轻易解雇员工上。摩托罗拉力求把人才的流失率保持在一个正常的水平，认为8%～10%的人才流失率才是正常的，低于这个比率则公司缺乏新员工的更新，会导致机体缺乏活力。按照工作业绩，摩托罗拉将员工分成最优秀的20%，中间的70%，表现欠佳的10%三类。对于最差的10%，摩托罗拉会逐一作出分析，某些人可能是其工作岗位与之所学或特长不相吻合，通过更换工作职位可以实现它的价值。但公司每年还是会有一定比例的员工被淘汰掉。

员工的个人绩效管理遵从“个人承诺制”，这一系统要求员工地根据公司、部门的经营战略和目标设定自己的工作目标，并通过与经历对话确定下来，作为自己对公司的“承诺”，成为指导日常工作、发展能力、进行业绩检查和评价的行动准则。

（五）薪酬管理

适应变革的薪酬。在摩托罗拉，薪水的标准从职位入手，同一个职位可能会有差距，因为要看工作业绩。有些特殊能力的人，可能要从国外招聘，薪水跟国际市场挂钧。摩托罗拉的工资水平在市场中处于中间档次。以前摩托罗拉的薪水一大部分是基本工资，占的百分比很大，还有年终奖金。后来摩托罗拉意识到固定工资也有好有坏，2024年摩托罗拉的工资结构有所变化，增加了工资中的可变动部分，并将以前每年一次的奖金改为每季度发放。以前奖金与全球市场挂钧，2024年以后以一个国家单元的业绩作为奖金发放的主要依据。

科学调节薪酬。如果员工对自己的薪酬不满，可以向人力资源部提出来，摩托罗拉会对其进行市场调查，如果真的比市场平均水平低，摩托罗拉会普调工资。在摩托罗拉刚刚开始工作时，学历上的差别会在工资中体现出来，例如研究生和本科生会有差别。但在工作一段时间之后，本科生比研究生工资水平更高也是常见的现象。随着时间的推移，老员工可能经过几年涨工资，基数变得很大，那么应届毕业生的涨幅就会比老员工高。除此之外，对有创造性的员工，摩托罗拉会破格调级。

大家都有奔头。摩托罗拉将其经理的级别划分为 : 初级经理、部门经理、区域经理(总监)、副总裁(兼总监或总经理)、资深副总裁。在摩托罗拉，中专毕业的工人也有达到部门经理的。在摩托罗拉技术人员可以搞管理，管理人员也有做技术的，做管理的和做技术的在工资上有可比性。在许多企业大家都看着职业经理人的位置，因为拿钱多，在摩托罗拉做技术的和做经理的完全可以拿一样多的工资。摩托罗拉对许多职能部门都有专业职称评定，例如在法律部、人力资源部可以评经济师、副教授、教授等，这样的职称与其薪酬相挂钧。摩托罗

拉现在共有 1377 名具有内部职称的专业人员，分布在 8 个不同的事业部。

三、案例评价

摩托罗拉公司的人力资源管理制度充分体现了它对员工的尊重和负责。拿回聘制度来说，俗话说“好马不吃回头草”，很多企业容易对辞职过的员工抱着一种偏见，在员工想要返回原公司工作时持有一种心理优势，会有一种傲慢的态度。而员工也会在这种压力下产生一种心理劣势，即使被重新录用了也可能在工作和与同事相处的时候畏畏缩缩，这样对人员的能力是一种不小的限制。有些优秀的员工因某种原因辞职后，由于这方面的原因而不再考虑回到原公司，这对本公司来说也是一种损失。摩托罗拉独特的“好马请吃回头草”制度，公开宣扬鼓励主动辞职的优秀员工回到公司，在公司中建立起这样一种氛围和习惯，减弱雇员和雇主双方的心理定式，打破常规，有利于优秀人才的保留，更有利于完善公司本身，促进公司不断进步，在竞争中保持不败之地。

而摩托罗拉推崇的“终生职业制”在许多公司看起来似乎也值得推敲。摩托罗拉一般不轻易解雇员工，而希望通过培训、轮岗等方法，尽量使每一个招进来的员工都能在公司中找到适合自己的岗位，各尽其能。很多人认为人才要流动起来才有活力，也有人认为企业运作的关键架构合理、管理到位，这样即使人来人往也不会影响公司营运。虽然这两种观点按理说都没错，但一个良好而具有持久力、凝聚力的公司需要浓厚的企业文化的支持，很多公司的企业文化因为过于频繁的人员流动受到稀释或冲击，更忽略了员工的认同感和归属感，这对企业的长远发展十分不利。人都需要安全感，虽然竞争和压力能一定程度上激发员工的动力，但企业如果不能给员工一个合理的未来规划和必要的福利保障，员工便会缺乏对企业的忠诚度。毕竟朝不保夕的日子谁都不想过。在这一点上摩托罗拉充分站在员工的角度考虑，设身处地的为雇员着想，提升了员工的忠诚度，也是保证了企业自身健康而长久的发展。

所谓人力资本，就是“将员工价值加以量化，从而直观的看出人才对组织在财务方面的影响”。据调查，每有一个员工离职，企业花费的成本将是支付给该员工年薪的1.5到3倍。随着经济全球化的不断发展，企业之间的竞争必将演变成人才之间的竞争。由此看来，对人才的吸收、保留和有效利用的能力便成为了企业能否长久发展的关键问题。摩托罗拉公司在人才的“保留和再吸收”这个问题上的优秀经验，值得越来越多的公司和企业的借鉴和学习。

**第五篇：人力资源管理案例分析**

美国西南航空公司“以人为本”的经营战略

许多成功公司的共同点是：建立一套“以人为本”的企业价值，激发员工隐藏的能力，使其成为竞争考无法模仿的优势。美国西南航空公司(South West Airlines)就是—个很好的例子。

30年来，西南航空最为媒体与企业界人士称颂的是，它从初期仅有3架飞机的地方性小公司，发展至目前美国第五大航空公司的地位，总资产达40亿美元，员工超过29000人，西南航空不仅击败了联合航空与大陆航空等两家短程航空市场中的劲敌，日前还进一步向Delta与USair挑战。更令人称奇的是，在这个竞争激烈，每位竞争对手都对对方的竞争策略、营运成本了如指掌的市场中，西南航空却能将其成本维持在业界最低水准，并创下26年连续获利的纪录！而追求低成本的同时，西南航空也没有降低服务的品质，无论从航班是否准点起降还是从托运行李遗失率和旅客抱怨申诉情况评比结果来看，西南航空的服务品质均居领先地位。

西南航空的竞争优势到底在哪儿呢？成本结构可能是最显而易见的项目。短程飞航服务因为起降次数频繁，在登机门上下旅客的次数与时间较多,营运成本自然要比提供长途飞航服务高。在这种情况下,谁能提供成本最低的短程服务,谁就占有优势。西南航空1994年时，以可载量座位里程为单位计算的成本约为7.1美分，1998年时为23美分;而在同期间，同业的平均成本水淮却较西南航空高出15％-40％，由此可见西南航空在成本方面的优势。

成本优势背后的功臣，则非有效的人力资源管理下的西南航空飞航团队惊人的生产力与团队精神莫属了。西南航空班机从抵达目的地机场，开放登机门上下旅客，至关上登机门再度准备起飞的作业时间，平均为15分钟，短短15分钟内，要更换全都的机组人员，卸下近百袋的邮件，再装上数量相近的邮件，并为飞机加油4500磅重的油料。—样的作业内容，大陆航空与联合航空平均需要35分钟才能完成。

西南航空的团队精是神特别值得一提的。为了在短时间内完成换班归航工作，西南航空的飞行机组人员，不论是空服员或飞行员，大家一起协助清理飞机，或是在登机门处协助旅客上下飞机。1998年，西南航空每位员工服务的旅客数超过2500人次，而联合航中与美国航空则与业界平均水准相当，约在低于1000人次的水准。

然而有趣的是，西南航空飞行员每月平均飞行70个小时，年薪10万美元；其他如联合、美国及Delta等航空公司的飞行员每月平均则飞行50个小时，年薪20万美元。平均每人的工作量多，薪水又不比其他同业高的情况下，为什么西南航空仍能维持良好的服务品质，且想进公司服务的人还很多?这必须从西南航空的企业价值中寻找答案。西南航空内部有3项基本的企业价值(或经营哲学)；第一，工作应该是愉快的，可以尽情享受；第二，工作是重要的，但可别把它搞砸了；第三，人是很重要的，每个人都应受到尊重，这3项价值观使使西南航空成为“以人为本”的企业。一位曾在EDS公司任职的西南航空主管，当初准备跳槽时，公司开出比他刚进EDS时还要高出两倍半的薪水条件，希望他能留下。不过最后他还是决定投向西南航空。为什么呢?他的答案很简单：因为在西南航空，他觉得工作“很快乐”。基于对个人的尊重，西南航空不曾解雇过员工，对于员工基于好意而无心犯下的过失，也没有采取特别的惩罚措施。凯勒赫曾经表示：“无形资产是竞争对手最难剽窃的东西，因此我最关心的就是员丁的团队精神、企业的文化与价值，因为一旦丧失了这些无形资产，也就断送了可贵的竞争优势而构建并维系西南航空愉快的工作环境、高度的团队精神，又能激励员工在维持服务品质上降低成本，为公司谋取最大利益的幕后舵于，则是西南航空的“人民部”(The People Department)。

西南航空10年前，就将传统所谓的“人力资源部”更名为“人民部”，并网罗具有营销背景的人员担任部门员工。更名主要是为了摆脱老式的人力资源部门给人“治安警察”的印象，而引进有营销经验的人员，则是要摆脱一般人力资源部门人员没有魄力、缺乏决策勇气、暮气沉沉的状况。在主事者大力变革的领导下，西南航空的人民部摇身一变成了“火炬的看守者”，主要任务就是要营造一个符合公司企业价值的工作环境，让员工能够愉快地为公司效力，为顾客提供高品质的服务。

基于这个理念和定位，西南航空的人民部规划出一套符合西南航空强调“以人为本”精神的工作环境与管理规章。例如在招聘人员方面，他们采取同行招聘的方式。飞行员面试飞行员，行李处理人员面试行李处理人员，让公司的员工自己挑选可以愉快合作的工作伙伴。同时，西南航空也非常重视人员的训练。公司员工每年都要参加一次训练课程，除了强调如何把工作做得更好、更快、成本更低外，公司也利用此机会增加部门间彼此的了解、当然也会再次宣扬公司的价值文化．并借机收集员工对公司的建议。西南航空的训练课程，主要在于协助员工学会如何让每天的工作做得更好。激励方面，西南航空人民部所设计的薪资与奖金制度并不复杂，但与其他着重个人表现公司不同的是，西南航空偏采取集体奖励的方式，来维护并提升团队精神。西南航空的飞行员与空服员是按航次计薪的，而这也反映出董事长凯勒赫经常提到的理念——飞机停在停机坪，是赚不了钱的。另外，西南航空对于工作一年以上的员上实施分红制度，并要求员工投资1／4的红利所得于公司的股票上。目前90％的员工持有公司的股票，约占西南航空流通在外股数的10％。

西南航空的成功，并不在于它掌握了特殊的关键技术，或是网罗了管理、营销的高手。其实西南航空是—个平凡的公司，它能有今日的卓越表现，完今要归功于以人为本的人力资源管理，并落实公司的管理规章，营造出可以激发每位员工潜力的工作环境，进而达到公司的经营目标。从诸多类似西南航空的个案研究中，我们会发现：传统上先设定企业最高经营策略，然后设定各部门策略目标，找出执行计划成败的关键因素，并据此设计公司人员的招聘与奖励办法，由管理者监督执行的“公司利益优先”程序，似乎并非成功企业所采取的决策过程；恰恰相反，以“以人为本”的企业价值为基础设定的经营战略与组织体系，才是可持久的成功企业。这类企业决策程序的特色，在于先把一个企业的价值信念找出来，并设计一个能够彰显此价值理念的管理体系，继而构建并培育出企业的核心能力与竞争优势，然后再据此设定经营策略，应付瞬息万变的市场状况。管理者在这个过程中，主要扮演的是公司价值与文化的维护者，而非传统模式中对每位员工进行控管的监督者角色。

由此可见，企业成功的途径只有一个，那就是所有人员与各项营运条件都能相互配合。据观察，这些以人为本的成功企业，至少有3项共同特质：第一，公司有非常明确的文化价值；第二，将这个价值落实在公司每天的运作当中，包括组织管理与公司经营策略的拟定等；第三，重领导而非管理。这是一个知识经济的时代，人才决定一切。但在不断寻寻觅觅，以高薪礼聘顶尖好手以维持公司成功地位的同时，您是否曾经想过，维持公司优势的人才可能早已进了公司，只是潜力尚未激发而已。西南航空就是一个成功的例证。或许，对一个眼光长远的企业而言，如何激发员工的隐藏价值并加以利用，可能要比想尽办法高薪挖角来得更为重要。

本文档由站牛网zhann.net收集整理，更多优质范文文档请移步zhann.net站内查找