

<<人力资源管理案例>>

图书基本信息

书名：<<人力资源管理案例>>

13位ISBN编号：9787300134192

10位ISBN编号：730013419X

出版时间：2011-4

出版时间：中国人民大学

作者：黄铁鹰//梁钧平//慕凤丽

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

<<人力资源管理案例>>

内容概要

你想知道海底捞火锅店为何总是异常火爆吗?

你想知道在中国首饰业普遍严防员工偷盗的环境下, 潮宏基为何对员工不设防吗?

你想知道中粮集团并购新疆屯河后, 整合文化、战略、组织、人力资源的内幕吗?

《人力资源管理案例》作者以第一手调研资料整理编写的真实案例, 为你解开若干人力资源管理方面的重要疑惑!

<<人力资源管理案例>>

作者简介

黄铁鹰 1955年出生于吉林,中国人民大学工业经济系研究生,曾任香港华润创业董事总经理和深圳万科公司等四家上市公司执行董事,主持过十三家公司的收购,以及收购后的重组和整合,2001年起受邀担任北京大学光华管理学院访问教授,专门讲授和研究商业案例,2008年起连续被评为北京大学光华管理学院最受MBA学生欢迎的教师,他是《哈佛商业评论》(中文版)全球发表文章最多的学者,2010年被《哈佛商业评论》授予唯一中国最佳商业案例研究奖,著有《斗大黄金印?》、《领导羊》、《天生企业家》和《海底捞你学不会》四本管理著作,

梁钧平 1953年出生于北京,中国人民大学工业经济系研究生,毕业后一直执教于北京大学,现为北京大学光华管理学院组织管理系主任,教授,博士生导师,研究和教学领域包括人际关系、组织行为和人力资源管理,撰写文章数百篇,著书数本,连续多年被评为北京大学光华管理学院最受MBA和EMBA学生欢迎的教师,

梁凤丽 1971年出生于山东威海,中国人民大学商学院管理学博士,先后从事房地产、咨询等行业,也曾创业,现为中国政法大学商学院副教授,北京大学光华管理学院组织系博士后,主要从事人力资源管理的教学和研究,主要作品有:翻译彼得·德鲁克的《公司的概念》,撰写《万科的榜样——美国帕尔迪公司》

<<人力资源管理案例>>

书籍目录

中粮屯河的并购整合实践

你给保安敬过礼么

潮宏基的黄金管理法则

海底捞的管理智慧

食堂老板的管理真谛

选拔总经理

发货，还是召回

王石的两难：人重要，还是制度重要

金坚制衣厂如何破解怠工难题

和气就能生财吗——华星天港啤酒厂劳资关系冲突案例

进退之间的抉择

<<人力资源管理案例>>

章节摘录

少奖多罚 在首饰加工生产过程中，基本上每一个环节都会发生材料损耗，这种损耗有可能是工艺造成，如金属在高温下的挥发，也有人为原因，如加工者不熟练、不精心或偷窃。

款式复杂和质量要求高的产品，材料损耗也较高。

由于首饰款式多、批量小和手工加工等原因，工厂在加工前无法准确核定每种产品的原材料损耗额。但是为了降低成本，每个工厂仍会根据经验值为每一种产品确定一个损耗定额，然后根据员工实际损耗与定额的差距决定奖惩。

由于员工技术水平参差不齐，有的损耗多，有的损耗少，当有员工偷窃金粉时，工厂就更分不清哪些损耗是正常损耗，哪些是故意造成的了。

于是，为了降低原材料损耗，深圳和番禺的首饰加工厂大多采取少奖多罚的政策——对员工节省下来的原材料，只按50%的市场价格奖励；而对超过定额的损耗，则按市场价格的150%惩罚。

这种不平衡的奖罚制度同20世纪90年代珠江三角洲涌入大量外省农民工有直接关系，当大街上有成群结队找不到工作的人时，有工作的人就只能忍受这种不合理的制度。

但是，这种不平衡的奖惩制度在帮助老板们提高效率的同时，也带来了不可避免的副作用——加大了员工隐藏和偷窃原材料的动机。

很多员工认为正是这种不平衡的奖罚制度，导致员工在原材料节省的情况下，把节省下来的原材料（主要指金粉）藏起来，以备以丰补歉，或者偷带出去卖个市场价。

可是老板们却不同意这种说法，他们认为，员工之间互相偷的现象也很普遍，显然这是员工偷盗成风的文化使然。

如果按照市场价格奖励节省的材料，暗偷就会变成明偷，成本会大幅提高，工厂很快就会被淘汰出局。

而奖少罚多的政策则能把技术水平低的员工很快淘汰出去，使工厂保持竞争优势。

另一方面，如果大部分员工都可以获得一个稳定的材料节省收益，工厂就会认为材料损耗额度定高了，于是就会调低额度，员工收入就会降低。

由于首饰原材料贵重，难以准确核定损耗定额，很多厂家甚至会在加工过程中多次调整损耗率。

这样一来，为了保证收入不降低，员工在节约多的时候，就会把一部分金粉藏起来或带出工厂，不让工厂知道材料的真实损耗率。

这同计件工资的员工为防止工厂降低计件工资单价，有时集体怠工的道理一样。

收入低下 20世纪90年代，黄金珠宝加工业员工的工资水平很低，学徒工在3个月的试用期内，底薪只有200元，即使转正之后，技术工资提高到一定程度，平均工资也只有1000多元。

如果一个员工能节省10克金，工厂对他的奖励与他将10克金卖给黑市相比，差价高达700多元，这已经超过半个月的工资了，因此“贫生盗”的规律就会起作用。

工厂回收工人节约的金粉，不仅价格比黑市低一半，而且由于金粉回收量不大，回收过程又细致琐碎，工厂一般都会一段时间结算一次，比如说两个月。

由于金价的波动或员工的高流动率等原因，这笔合法收入对员工来说很不稳定；加之，生产有淡旺季之分，员工在淡季甚至可能人不敷出，还有被辞退的风险。

当员工手头紧时，就会产生把金粉偷带出厂的动机。

不偷白不偷 有些员工在家乡养成的顺手牵羊和占小便宜的习惯，导致厂方采取“宁可错杀一千，不可漏掉一个”的严格监控制度。

毫无疑问，这种有损人格的管理制度使大多数员工产生抵触情绪，于是在有机可乘的情况下，特别是偷盗行为得不到法律有效制裁的情况下，不偷白不偷就变成了更多员工的行为准则。

另一方面，农民工缺乏反抗不公平的工作和社会环境的正常渠道，在不合理的巨大城乡经济差别的压力下，偷窃往往是对自己弱势境遇的一种补偿。

流动性高 有些离开乡土道德约束的农民工，面对城市物质世界的诱惑自律性较差，认为“抓住了，大不了换一家工厂，谁也不认识谁”。

这同新移民人群犯罪率较高的道理一样。

<<人力资源管理案例>>

而且，由于黄金珠宝首饰兼具时尚和保值的特点，购买主要集中在重要节日，加工业也具有显著的季节波动性。

员工在旺季每天要工作十几个小时，淡季则开工不足。

为了节约成本，很多工厂在淡季让员工回家或者裁员，旺季到来时再大量招工，因此，这个行业员工的流动性极高。

员工的高流动性也导致偷盗成风。

除了以上原因，还有一些显而易见的因素也助长了黄金加工行业的偷盗风气。

.....

<<人力资源管理案例>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>