人力资源实战案例十

案例介绍：

信达公司是香港速递行业的领袖，也是全球性速递公司ldg在香港的子公司。在香港本部，公司共有全时雇员880人，非全时雇员100人。在所有雇员中，经理级人员有60人，主管级人员有100人，一线员工300人。公司的所有者是一个华人，管理层中的大部分人也都是华人。公司的人力资源运作包括人事及培训两部分人事部分有职员11人，培训部分有职员6人。

目前，信达公司在官方文件递送市场上也居于领导地位。在过去的三年中，公司的利润及市场份额都保持了稳健的增长。1991-1993年，人员流动比率是30%。

**(一)人力资源管理的做法**

公司的董事长赖先生把信达公司的人力资源哲学阐述为：“影响人的思想，将人力资源责任交给一线”。公司的人力资源行动纲领的焦点是对员工的承诺，它承诺公司要为员工创造良好的工作环境并提供培训机会。这种承诺最终将有助于形成公司在航空快运业的全球领导地位。

信达公司的企业文化非常强调团队精神，公司的人力资源计划过程就是一个团队协作的过程。这个过程涉及各个部门，高级主管和经理们也参加进来了。公司既强调全面化，也强调专业化，每个经理既要是他所在领域的专家，又要了解其他部门在做什么。因此，经理们就能够从公司整体来考虑问题而不能只看到自己的部门。公司另一特色的文化是公司管理层的分权化和本地化，管理层对下属只给予指导而不发布指令，各国的子公司可以自行制定战略计划，这使得公司能对本地市场做出非常迅速的反应。这种做法与公司的全球化行动纲领是一致的：“在一个集中化管理的网络中的专业组织，既要跟整个组织协同工作，又要保持本地化的首创精神和及时做出适合当地特点的决策。”

公司通过定向课程行动纲领传达给员工。行动纲领被印到能装进衣袋的卡片上，在上岗培训时发给员工。因为“满足顾客需求“在公司纲领中的重要性，公司就着重于培训顾客需求驱动导向。信达公司开发了自己的顾客满意评价方法，这些方法成为所有员工共同学习和遵守的标准。

为激励员工的自我发展，所有员工参加的所有外部培训课程公司都提供50%资助，即使培训内容可能与工作无关。而且，公司对员工参加培训不做任何限制。

**(二)最成功的实践——人力计划**

信达公司最成功的实践之一是人力资源计划(mp)。这一计划是人力资源部门五年前开发的，它得到了总经理的全力支持。人力资源部门开发该计划的主要原因，是因为人力成本是公司仅次于航运成本的第二大成本项目，mp能控制支出并最大限度地促进收入增长。

信达公司的mp是一个非常综合的、互动的过程，从高级经理到主管层都参与其中，总共包括三个阶段：

**第一个阶段：**企业计划(businessplan)。首先，市场部根据历史因素、总部战略、市场调查情况等提出公司的战略，并提交给由不同职能经理组成的高级管理小组，人力资源主管也是这个小组中的一员。然后，职能经理们开始共同讨论企业战略对各部门职能的影响。

这种头脑风暴式的讨论结束后，紧接着就是一个持续两天的管理层会议，会议将讨论企业战略中10个左右关键性的方面，这些方面是公司总部提出来的，它们都非常简短，各地子公司在制定自己的战略计划时都要以此为指南。与会的经理们要熟悉其中的每一个方面并再次讨论这些问题对本部门动作的影响。

两天会议的一个特别之处是会议没有领导，大家轮流主持。某一方面对哪个部门影响最大，在讨论这个方面时，该部门的经理就自动来主持讨论。例如，如果主题是业务的增长——如何实现计划的收入、目标是提高gtp和出口，这个主题跟市场营销关系最大，那么，市场经理就会成为会议的主持者。另一个讨论主题是通过销售战略来实现业务增长这时，做主持者的就是销售经理。在两天会议的整个过程中，总经理都只是作为一个参与者来提出建议。

人力资源部是两天会议的组织者。在会议开始前，总经理会跟人力资源部对会议的风格、议程进行充分讨论并给予全力支持。为提高会议的有效性，培训经理在会议开始的暑假对会议的主持者和参加者都要提出几条准则。主持人的准则包括“开放”、“引起讨论”;参加者的准则包括“即使你可能不是专家，也要敢于发表意见。”

这些会议的主持者并没有受过什么培训，但它们在公司会议中已经受了大量的训练，从而在演讲技巧、组织讨论等方面都具备了相当的经验和能力。

**第二阶段：**一系列的专门小组会议。专门小组会议的核心成员包括总经理、人力资源主管、人事经理、培训与发展经理、财务与行政主管以及首席会计经理。各部门经理要向专门小组汇报他们部门的：人力计划(包括人数、未来一年的人员结构);培训计划;资本支出;it设备计划。讨论资本支出和it设备计划的原因是它们直接或间接地影响到人力资源和培训资源的安排。如果有的领域跟其他部门有关系，这些部门的经理也要在座。

在制定各部门的人力计划时，部门经理要遵守以下格式：

(1)本部门的特殊问题：包括即将制定的战略计划对本部门有何影响。例如，如果公司战略准备涉足重物运输，航空服务部就要列出以下问题：提高公司在重物运输业务上的信誉;为员工提供手工搬运重物方面的培训;帮助员工取得重型卡车的执照。

(2)优先级。

(3)预定完成时间。

(4)责任(包括其他相关部门)。

在会上，人力资源经理、其他核心成员和业务经理们一起讨论他们的计划并做出必要的修改。讨论的最终结果将制作成文件并由人力资源部存档，而共同讨论所通过的计划将成为各部门制定行动计划的基础。