

人力资源案例分析：不断融合不断成长 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/273/2021\\_2022\\_\\_E4\\_BA\\_BA\\_E5\\_8A\\_9B\\_E8\\_B5\\_84\\_E6\\_c67\\_273784.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/273/2021_2022__E4_BA_BA_E5_8A_9B_E8_B5_84_E6_c67_273784.htm) 上海贝尔公司1984年成立，是国内通信行业第一家合资企业，当时中方占60%的股份，比利时贝尔公司占32%，比利时王国发展合作基金会占8%。从2002年开始与阿尔卡特公司转股改制，成立上海贝尔阿尔卡特股份有限公司，阿尔卡特占50%加一股的股份。2006年12月1日，阿尔卡特公司正式和朗讯公司合并，随着新标识的正式启用，阿尔卡特朗讯公司正式代替之前的阿尔卡特和朗讯。2007年1月11日，阿尔卡特朗讯正式宣布亚太区总部落户到上海。阿朗在亚太区整合完成之后，其中国区业务的整合也正加速进行，阿朗中国区总裁仍由上海贝尔阿尔卡特现任总裁狄加担任，其他领导团队成员由双方共同组建，其总监级别以上的负责人现已全部任命并宣布完毕。整合完成之后的新公司，拥有近1万名员工，其中有4000名左右的研发队伍，在上海和青岛拥有2个生产基地。合资、转股、合并，中国、比利时、法国、美国，亚洲、欧洲、北美洲，这一系列管理术语、国度和地域，让人看着眼花缭乱，不知道上海贝尔阿尔卡特到底应该属于哪种文化、具有怎样的管理体系。仔细梳理后发现，上海贝尔阿尔卡特公司经历了管理上的几次过渡，最初合资后的十几年内，管理体系相对偏于中方，曾被称作通信领域里一家纯粹的中国公司；2002年转股合资后，管理体系和文化都在向着跨国企业方面转轨；而今阿朗合并后，又将面临北美管理方式、理念及文化的冲击。据悉，就在近期阿朗宣布全球亏损并裁员的同时，其在中

国的子公司上海贝尔阿尔卡特2006年的销售收入却实现了大幅度增长，海外市场及出口业务更是比2005年翻了一番。而且上海贝尔阿尔卡特和朗讯中国区的整合也相当顺利。那么在这个成功的变革、融合过程中，其人力资源管理体系发挥了怎样的作用呢？

企业联姻中，HR因需而动 HR走在正式合并之前从2006年4月2日阿尔卡特和朗讯在全球宣布合并之后，上海贝尔阿尔卡特和朗讯中国就开始关注合并的事，与阿朗全球联合工作小组一起做了一些工作，自2006年12月1日阿朗正式合并起，尽管中国这边还没开始合并，但各自已经把对方当作一家公司的人在开始运作整合前的准备工作。双方的HR会同法律、财务方面的同事一起对各自的员工做一些调查，从HR及企业文化等角度了解员工对自己的公司以及对方如何看待？同时也帮助对方公司管理层了解即将合并公司员工的情况与想法。

上海贝尔阿尔卡特人力资源总监范星认为，在合并中，HR主要做了三方面的工作：第一，帮助公司更快速地组建一个新的团队，更快速地完成组织架构设计和人员安置工作。比如新领导团队的组建，各层管理人员的选拔与任命。在组织结构设计方面，业务人员主导，HR提供服务和帮助。接下来，HR将新的组织结构、汇报关系、岗位职责等进行了汇整。

第二，HR要保证整个合并过程中的沟通顺畅。对于企业的并购，沟通的作用非常重要。两家企业来自不同的环境，彼此之间员工对新公司的流程、文化和制度要进行充分的了解，HR要在两家企业当中做好充分的协调沟通。

第三，整合系统。双方HR系统在细节上有一些不一致，所以，HR也做了一些流程、规章制度等方面的整合工作。其实两家公司从纯HR的角度来看，差异不是特别大，都是基于现代

化人力资源管理体系下建立的HR制度和流程，而差异相对较大的是组织结构和业务模式这两块。合并后的公司更接近上海贝尔阿尔卡特的模式，所以朗讯的同事对这样的组织结构和业务模式要做到真正了解和适应，还需要一个逐渐磨合的过程。管理方式由国企向外企转变 上海贝尔阿尔卡特在人力资源管理上的发展历程随着外部环境的变化而变化。2002年之前，上海贝尔跟阿尔卡特正式转股合并之前，因为中方是控股股东，所以在管理上还保留着较多国有企业的痕迹，HR跟一线业务的接触也不多。当时人力资源部的日常工作还是集中在招聘、工资和培训方面，甚至保安、食堂也都属于HR管理的范围。但随着专业化人力资源管理的深入发展，加上公司有外资的成分，后来HR的很多做法和管理理念以及对HR从业人员的要求都在逐步向外企靠近。2002年，上海贝尔跟阿尔卡特正式转股合并后，阿尔卡特开始控股，人力资源部开始有专业的HR团队负责不同的领域，组织结构也偏向于更加接近客户，针对每块客户端都有专门的HR团队提供服务，HR过去“衙门”的感觉没有了，逐步转变为要提高服务意识，在日常工作中多跟业务部门接触，多听业务人员的意见。系统化与国际化运作提高效率 转股合并前的eHR相当于一个人事数据库，作用有限，也很少应用。但在合并后，公司的eHR系统上了一个新台阶，在数据库的基础上开发了很多实用功能，比如员工自助服务功能使员工可以在eHR系统上管理自己的简历、打印自己的收入证明、自助请假、查询休假，管理人员还可以在这个系统上完成签字审批流程等。合并后上海贝尔阿尔卡特被纳入到全球阿尔卡特的管理范围，受全球人力资源管理系统的影响，加上中国又有很多全球

化的项目，比如全球的人员组织和发展，一方面有很多外国同事到中国来工作，另一方面，中国的同事也去别的国家工作。再如阿尔卡特在全球有很多所阿尔卡特大学，全球有统一的网络课程库，全球的员工都可以在网络上学习。所以，上海贝尔阿尔卡特的人力资源管理也变得更加系统化和国际化。组织架构和价值观的微妙变化随着上海贝尔阿尔卡特和朗讯中国的合并，新公司人力资源部的组织结构也将发生很大变化。新的HR组织结构分为三个部分：一块是业务部门的HR，服务于一线，成为业务伙伴；第二块是中央职能的HR，包括总部的各项人力资源职能模块；第三块是新加的区域HR，比如人数比较多的城市，像上海、青岛、成都和南京等，当地会有HR统一进行管理。除了组织结构的变化，两家公司的核心价值观也有了一些变化。原来两家公司各自核心价值观有重合的地方自然继续保留，但又增加了一条“相互尊重”，这不仅是指阿尔卡特和朗讯相互尊重，而且也是指不同国家、不同文化、不同宗教的人与人之间的相互尊重。

**招聘：融合各自优势** 上海贝尔阿尔卡特的招聘策略跟朗讯中国也颇有不同：前者70%的人才来自于社会招聘，30%为校园招聘；而后者恰好反了过来，70%来自校园招聘，30%来自社会招聘。前者的招聘分两级管理，总部和各分支公司各负责一块；后者的招聘则是全国统一管理，全国的招聘都由统一的团队来做。合并之后，招聘管理还是分为两级，招聘制度基本上沿袭上海贝尔阿尔卡特的办法，具体的制度、流程和工具的建设（包括招聘渠道、人员配置以及整个招聘过程中的宣传策略和品牌建设等）由总部人力资源部来完成。上海贝尔阿尔卡特在过去直接或间接参与招聘的HR有20多人，

合并后，共有30多人参与全国招聘。但是整个公司的员工扩大到1万人，只要有10%离职就会有1000人的缺口，所以HR招聘团队今后仍然面临很大的招聘压力。用人强调沟通能力 招聘人才首先要明确用人标准，上海贝尔阿尔卡特在工作分析的基础上建立了素质模型，在价值观、技能和工作发展方面让大家的思路保持一致。招聘过程中，除了传统的每个职位的具体招聘标准外，融合之后更加看重应聘人员的沟通协调能力。因为整个团队变大之后，组织结构比以前更加复杂，来自不同公司的员工要在一起工作，需要的沟通能力必须更强。比如，融合之前，上海贝尔阿尔卡特的核心部门和核心团队都在上海，而朗讯的大部分核心部门和核心员工却在北京，青岛也有一部分，这就需要经常进行一些远程交流，所以沟通能力在跨区域团队管理中的作用就会显得非常重要。建立测评工具，面试追问到位 招聘的甄选过程中，上海贝尔阿尔卡特根据素质模型，构建了一套人才测评体系，既可以用来做外部招聘，也可以进行内部人员发展。在范星看来，招聘的测评工具在各个外企的差距并不大，关键是看怎么去做。对于上海贝尔阿尔卡特来说，本土化的测评手段更多一些，因为本土的员工占招聘量的绝大部分。一般在面试之前，HR会根据招聘岗位的关键任职要求来设计面试题目。比如在跟应聘管理岗位的候选人进行面谈时，HR可能会问到的问题是“请具体描述你给不同类型的下属作建设性的批评或反馈的方法和实例”，问题偏重考察应聘者对下属的指导和领导能力。在候选人回答问题的过程中，面试官会通过追问了解到非常具体的内容，比如会追问当时是什么情况、采用了什么方法、对方有哪些反应、对一些特别困难情况如何处理

、现在对当时的做法有何改进建议等。校园招聘和实习生计划 上海贝尔阿尔卡特和朗讯都比较注重校园招聘，两家公司各有优势。上海贝尔阿尔卡特每年走进大学校园的频率比较高，在某些学校有针对性地设置了一些实习生计划和奖学金项目。每年进行专业性实习的人数有300多人；国内实习生招聘主要是通过公司自己网站上的“实习生招聘”频道对外发布招聘信息，还会利用各大高校的BBS、就业指导中心的网站等发布实习信息；跨国实习生项目主要是通过一些国际性的实习机构招收实习生；实习生所在岗位丰富多样，公司研发、财务和人力资源等各个部门都有。朗讯公司比较注重研发，在很多高校设置了实验室和科研比赛。两家公司融合之后，校园招聘和实习生这块注定会做得更系统、更全面，某些项目和资源可以进行有效的整合。

培训：点面结合，实用有效 培训体系：循序渐进 逐步完善 上海贝尔阿尔卡特的培训走过了几个阶段。第一个阶段是无目的性培训，最开始根据组织发展的需要，看看市面上什么培训课程流行，就做什么培训。发展到一定阶段，HR部门发现仅仅做几个培训课程，根本不能完全满足企业发展对员工能力提升的要求，公司必须要有一套科学的培训体系才行。于是，HR部门就开始根据公司的组织架构和企业战略建立相应的培训体系，整理对应的逻辑思路，培训架构的雏形渐渐形成。就在这个时候，上海贝尔和阿尔卡特进行了融合。原来HR部门只有5个人，面对的是800人的企业，但在融合之后，5个人所要面对的是一个6000人的企业。新的平台需要一套新的培训架构和新的培训思路，HR部门需要建立一个组织来推动培训这项工作，这样培训建设就进入了第二个阶段。于是，HR团队建立了一套

两级制管理模式，由总部的5个人组成一级管理，不同的事业部有不同的组合组成二级管理，接近20个人组成一个虚拟团队，然后总部配合事业部来推进具体工作。上海贝尔阿尔卡特的培训类别分为管理、领导力的培训和职能类培训，职能类培训包括人力资源、财务、销售和市场等。关于研发人员的培训和发展，专门设置了研发人员的职业资格认证体系。

100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 [www.100test.com](http://www.100test.com)