

IBMMBA人力资源管理案例MBA考试 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/645/2021_2022_IBMMBA_E4_BA_BA_E5_c70_645349.htm IBM一向以拥有众多人才而自豪。IBM创始人华德森被列为美国企业界十大名人之一，他常说：“作为一个企业家，毫无疑问要考虑利润，但不能将利润看得太重。企业必须自始至终把人放在第一位，尊重公司的雇员并帮助他们树立自尊的信念和勇气，这便是成功的一半。”根据公司发展战略，IBM提供长期不断地培训。IBM的业务与技术人员的教育可以长达20年，从入门教育开始，一直不断的长时教育，整个企业就是一个学习型组织。IBM网络系统还为员工提供通过网络学习的机会。在纽约《世界经理人》杂志2002年的“发展领导才能的最佳公司”排行榜中，IBM名列榜首，这得益于IBM的“长板凳计划”。“长板凳计划”一词起源于美国。在举行棒球比赛时，球场旁往往放着一条长凳，上面坐着替补球员。每当比赛要换人时，坐在长凳上的第一个人就上场，坐在长凳上的第二个人则坐到第一个人的位置上，依次换位，而刚刚换下来的球员则坐到最后一个位置上。因此，上场顺序一目了然，交替换人井然有序。IBM的接班人计划与“长板凳计划”非常相似，并以此命名。每年2月，IBM（中国）要求每个重要职位都要提名接班人，第一期、第二期分别是谁。人力资源部负责人和IBM（中国）的CEO一起商议，结合IBM其它区域甚至总部的接班人计划，决定新一年的接班人培养计划，这是未来培训、升迁的重要依据。每个主管级以上的员工上任之前，都有一个硬性的目标，要确定一两年内自己的位置由谁接任，

甚至突然离开由谁代替。培养下属是每个主管级以上员工的业绩内容之一。如果培养不出自己的接班人，那自己只能在这个位置上一一直待下去，没有升迁机会。对于主管而言，培养下属是责任，帮助下属成长也是帮助自己成长。而那些被考虑作为接班人的员工，一方面因清楚自己的发展路径而可有针对性地提高技能，另一方面则因进入接班人计划而激发工作热情。IBM特别重视团队作用，根据企业的发展目标，组建相应的团队。比如IBM将业务代表、系统工程师、维修工程师组成人员销售团队，形成强大的三角形团队，不但行动有效，而且相互合作愉快。IBM公司是一家计算机制造公司，科技人员的创新能力和创新欲望对其发展影响重大。为了促进创新，IBM采取了一系列的激励制度。创新成功的人才，不仅被授予“IBM会员资格”，还可得到五年研发时间和必要的物质支持，使其有足够的时间和资金进行创新活动。创新者不但受到公司重视，还可获得实物形式的自主权，主要表现为：有选择自己所追求的设想的权利；有犯错误的权利；有把成功带来的财富进行未来投资的权利；有通过自己的勤奋获得利益的权利……IBM创造了激发创新的环境，创新者不但可以通过创新获得心理满足，还能得到现实的经济奖励。IBM对人才流动非常乐观，不认为人才流失是损失，一方面流动会为后面优秀的员工提供发展空间，另一方面流动还能带来许多有价值的意见。对辞职的员工，IBM会通过谈心的方式来了解他们离去的原因，并诚恳地期望从中发现问题，不断改进人力资源工作。而那些离去的人仍有机会回来，IBM的门总是敞开的，因为他们相信出去一段时间也是经验的积累，而重新回来说明更加认同IBM的氛围。员工

在IBM平均工作的时间约15年，在IT行业实属罕见。如今，IBM庞大的人才群体正在为它的战略目标服务。问题：1、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