

清华紫光MBA高效人力资源管理案例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__E6_B8_85_E5_8D_8E_E7_B4_AB_E5_c70_645363.htm 通过一定的方式完成的一项重大任务叫做工程，清华紫光把与人才有关的工作也作为一项重要的工程，而且是清华紫光的首要工程。这是张正本在1991年提出的，如今已颇有成效，事实证明，人才工程的成功，是清华紫光成功的根本保证。人是技术载体，人才是科技竞争中胜负的首要决定因素。正因为清华紫光依托清华大学，在人才资源上占有特殊的优势，它为清华紫光的三大板块输送着源源不断的专业人才，是人才的源泉。清华紫光人才工程的基本战略是宏观选拔、微观培育。清华紫光留住人才和使用人才所采取的方针是提供适合其创造发展的舞台，创造良好的工作条件和环境，提供少后顾之忧直到无后顾之忧的后勤服务。在用人上，还讲求用人不疑、疑人不用的原则。清华紫光把人才分为帅才、将才、兵才和闲才四类。帅才是只要提供舞台和基本条件就能为企业带来丰厚利润的人；将才是提出主攻方向并提供基本条件能完成任务的人；兵才是在指导下能完成具体工作的人；闲才则是什么都干不好的人。企业中四类人都有，如何安排好四类人的结构是企业人力资源配置的关键。帅才是目前企业中最缺少的人才，但太多也会让企业不稳定；闲才要尽量地减少，他们会影响企业活力，所以清华紫光提倡合理地配置前三类人才。人才在层次上不同，即使在同一层面，也有专长的不同，所以还要讲求“文理渗透，合理搭配”。人才工程不是对个别人才的挑选和提拔，而是对帅将兵三才的合理配备和发展。

利用人才要做到“适时适才适所”，就是在适合的时候，把适合的人才安排到适合的位置上。企业在前进中变化，人才也要跟上企业变化的需要，不能满足工作需要的人，会被踢下这个位置；工作能力强的人，则会往更高的位置走，任何人在企业的位置都不是一成不变的。为了激励人才，清华紫光实施了股权与期权激励。员工持股计划是一场始于美国的静悄悄的革命，它的基本管理哲学思想是“企业财富是员工创造的，企业利润首先要回报员工”，持股对员工的激励作用是因为实现了利益分享，同时改变了员工在企业中的位置，更为主动地为企业发展而效力。对于中高层管理人员和核心技术人员，企业采取股票期权激励，将企业与个人的长期利益捆绑在一起。股权与期权制度，是现在时尚流行的激励方法，因为它改变了员工与企业的关系，将两者的利益紧紧地联在一起。清华紫光作为高新技术企业，一直走在社会的前列，2000年就得到了清华大学领导的批准，于2001年将清华大学所有权益20%对应的分红权授予清华紫光集团的全体员工。同年对母公司进行改制，使员工在母公司持股，并争取进入试点单位行列。在薪酬体系方面，2001年清华紫光又推出“工资 期权工资”的人力资源薪酬决策，就是在原有的工资基础上，增加一个工资额度，这部分工资会在3到4年内发到员工手中，所以称为“期权工资”，公司又戏称之为“以观后效工资”。员工养老金计划，也是清华紫光的一种重要激励办法。因为目前中国股市尚不成熟、期权的作用还不能很好地体现出来，而养老金计划更适合中国现在的国情，更能稳住员工的心。员工每年从自己的工资中按比例抽出一部分作为养老金，企业在此数额的一定倍数上增加金额，将

这些资金一同存起来，等到员工退休时取用。在清华紫光工作不超过10年就离开的员工不享受养老金待遇，退回他个人工资的部分，不发放企业增发部分；相反，在企业工作越久得到的养老金就越多。员工养老金计划不受股市变化的影响，比较稳定，这很适合中国人比较求安稳的心理，所以受到员工的欢迎，能很好的发挥激励作用。清华紫光还非常重视对人才的信任，这是对人才精神方面的激励。“疑人不用、用人不疑”、“不打双打”、“不信任第三方”，给员工任务，就对他信任，放手让他做，不和下属的工作冲突，不相信其他人员对员工本人不利的话。问题：1、清华紫光把人才分为帅才、将才、兵才和闲才四类，这是不是雇佣歧视？为什么？2、为什么不选用最优秀的人才，而是对帅将兵三才进行合理配置。请简要说明你的观点。3、什么是股票期权？什么是员工持股计划？你认为清华紫光在运用股票期权和员工持股计划上有哪些可取之处？4、养老金计划有哪些类型？请简要说明。你对清华紫光“工作不超过10年离开的员工不享受养老金待遇”有何看法？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