

图书基本信息

书名：<<中国首届MBA管理案例评选 百优案例集锦 第3辑>>

13位ISBN编号：9787030306401

10位ISBN编号：7030306406

出版时间：2011-4

出版时间：科学出版社

作者：苏敬勤、朱方伟、王淑娟 编

页数：275

字数：415000

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>

内容概要

本丛书分为4辑，均为入选“中国首届MBA管理案例评选百优案例”的作品。入选案例涵盖了11个管理学科领域，反映了目前国内较高水平的管理案例编写现状。丛书不仅有利于引起各高校对管理案例编写与教学的重视，更为优秀的中国MBA案例提供了一个全方位展示的舞台，极大地促进了我国管理案例领域的发展。

第3辑收录了人力资源管理、组织行为学、项目管理及创业管理学科领域的25篇管理案例，无论是内容编写、评选流程还是评审专家，在本学科领域中都有很强的典型性和代表性。

丛书不仅适合MBA学员、经济管理类研究生、本科生作为教材使用，而且非常适合短期管理课程、企业各级管理人员的实务学习及参考。

书籍目录

人力资源管理

H公司的跨文化冲突与融合

华荣公司的管理措施为什么没有取得预期效果

华立公司的绩效考核

Y一代怎么了

“成都统一”销售人员管理案例

诚运集团总部员工薪酬方案

G公司:薪酬制度变革

东海大学生物科技有限公司改革中的辞职风波

选拔总经理

ANC电子有限公司的人力资源流失

GDC公司内部的文化冲突

大众服装贸易有限公司的绩效考评

SG动力:战略转型中的人力资源TOP模型

组织行为学

中兴通讯的组织变革

长虹新帅上任

中银地产武汉公司的管理团队重建

组织变革:WTB成长转型的探索与实践

潞安集团的“工作导师制”

M汽车贸易公司的冲突管理

泰古百货公司约翰总经理的困惑

项目管理、创业管理

奥琦玮信息科技(北京)有限公司——创业与成长

上海海庭环境工程有限公司的创业

项目经理小刘的困惑

A企业信息化项目管理案例

叫板麦当劳的“真功夫”快餐

章节摘录

3 G公司2005年以后的薪酬制度 3.1 生产线计件工资制 2005年, G公司由当地一家大型民营集团收购, 薪酬制度发生重大变革。

2005年开始实施销售底薪加提成制度以及生产线计件工资制, 2007年管理层开始实行固定工资加考核薪酬制。

2005年1月随着G公司被当地民营集团收购后, 集团要求在生产线推行计件工资制, 遭遇到生产车间和工人的反对。

经过反复的开会沟通, 向工人多次讲明搞计件工资的目的不是要降工资而是为了体现多劳多得, 最后得到了工人的理解, 于2005年5月开始试推行。

2005年和2006年, G公司面料市场需求突然变得异常火爆, 刚刚推行计件工资制的生产线员工得到了很大的实惠, 生产效率得到大幅度的提高。

计件工资制得到了各层次人员的拥护。

计件工资制经过一段时间的实施, 确实极大地激发了员工的劳动积极性, 但也出现一些问题。

G公司的计件方案是公司先会同各生产部门进行人员编制、测算标准产品定额、确定标准产品单价、确定非标准产品系数和单价, 然后进行一级分配。

一级分配由公司按照各生产部门的产量质量情况计算分配到各部门, 各部门再进行二次分配到个人。

各部门的二次分配往往引起争议和一些员工的不满。

特别是直接操作工和非直接生产人员(辅助性、支持性工种)之间的分配往往存在冲突; 不同工种人员, 甚至同工种人员之间的攀比严重, 员工对公平性抱怨较多, 容易造成矛盾和人员流失。

计件工资制, 有利于提高劳动效率, 但却容易导致员工过分地关注产量而忽视质量。

虽然G公司的计件方案里主体推行的是一等品计件制, 二等品不计工资或打折计算。

此外, 淡季和旺季的巨大差异比较难以处理, 会造成员工流失。

虽然G公司的计件方案里有派停补贴, 但员工的收入淡季比照旺季还是存在很大差距, 特别是如果淡季的持续时间比较长, 会造成员工流失率比较高。

一位离职的普通操作工对此颇有抱怨: “旺季我一个月大概能拿到2200元, 淡季我一个月大概只能拿旺季的一半, 也就是1100元, 差距太大了, 而且大半年时间处于淡季, 所以我就跳槽了。”

3.2 销售底薪加提成制 G公司原来在上海设有销售处, 共有两名外籍销售人员和一名秘书。

从2004年下半年开始, 他们不满薪酬待遇陆续离开, G公司于2004年11月份招聘了数名销售人员, 2005年又陆续招聘了几名销售人员和助理, 至2006年, 销售和助理人员一共达到15人左右。

从2005年开始, G公司给销售经理推行的是底薪加提成, 销售助理推行的是底薪加年底奖金, 奖金来源是从销售提成里拿一部分出来分。

销售底薪加提成虽然对销售人员有一定的激励作用, 但经过一段时间的实施暴露出许多问题。

G公司销售按销售额提成而非利润额, 引起许多价格问题, 近几年产品销售价格和毛利率大幅度降低。

G公司销售人员是按照销售额的1.6%提成(2005年和2006年是按照销售额的3%提成), 而不是按照每个订单的利润额, 由于G公司给予销售人员一定的价格自主权, 导致销售人员为接单而不惜将价格压低, 甚至出现多次销售人员之间为争夺订单而报出不同的“优惠价”, 导致客户不解和不满。

G公司的产品销售价格和毛利率大幅度降低。

.....

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>