
案例使用说明

一、教学目的与用途

1. 本案例主要适用范围

在校管理类本科和硕士层次、工商管理硕士层面（MBA\EMBA）、中高层管理者的《人力资源管理》、《创业企业管理》、《组织行为学》等课程的辅助教学。

2. 本案例教学目的

（1）帮助学生/学员了解初创企业成长过程中人力资源管理所面临的危机，启示对人力资源的重视；

（2）提示学生/学员明白企业快速发展过程中，人力资源需求的变化，促使人力资源管理及相关部门认真思考人力资源管理与企业发展战略的匹配性，从而打造一支能够战斗的员工队伍；

（3）使学生/学员认识到中小型物流企业进入快速发展阶段时，如何权衡企业发展战略与人力资源对企业发展的作用，由完全物质资源主导型发展模式向以人力资源为核心竞争力的发展模式转变；

（4）启示学生/学员调查与分析80、90后员工的个性特征，及其职业发展需求，提出相应职业规划管理激励方案；

（5）初创企业员工现实需求与企业发展需求矛盾的协调。

二、启发思考题

1. 处于企业发展周期快速成长期的民营医药物流企业的业务环境对人才的吸引力是什么？

2. 康健公司的用人特点是什么？其主要人力资源政策是否反映了员工的职业需求？请分析公司对80、90后员工管理可能存在的问题。

3. 从各个关键岗位80、90后员工状态，分析80、90后员工李霞、娜姐、戴米、张雨的需求及其事业发展特点是什么？

4. 作为公司创业三人团队应该在人力资源管理方面做哪些努力，以吸引和留住80、90后骨干员工？

5. 康健公司的企业文化与人力资源管理应该是什么关系？HRM部门如何在政策制定过程中充分表达企业文化？

6. 康健公司应如何提升内部员工满意度？请提出详细策略。

三、分析思路

授课教师可以根据自己的教学目标（目的）来灵活使用本案例。以下提出本案

例的分析思路，仅供参考：

“80后”一词来源于国际社会学家们讨论社会发展一代人的代名词，80年后出生的独生子女人群所面临的生活、成长、文化发展问题，80后这一代人身上具有鲜明的时代烙印，常常与90后一并探讨。

1. 分析8090后员工就业总体状况，考虑这个问题是一个典型员工管理问题吗？在分析这个问题时可以从8090后员工进入行业的总体现象开始讨论，从作为70后的公司主要创建者万总出发，了解医药流通领域企业进入快速成长期的公司人才需求及老板对人才的期望；理清70后在寻找什么样的下属？

2. 对比60后、70后、8090后员工的特性在哪里？同期企业发展的述求、员工需求与企业发展之间的关联性，期间的社会总环境及经济发展特征，三个阶段员工的价值理念、总体受教育状况及所处社会环境特点分析；建议考虑社会的开放性、独生子女政策对8090后员工成长的影响。

3. 在分析“8090后”员工优缺点的基础上，分析80、90后人才总体需求特征，分析这个问题时可以采用调查法、访谈法和文献法进行系统描述，注意不要对8090后单纯性地负面描述，公正地从其优势和劣势两个方面进行描述。搞清楚8090后在寻找什么样的领导？

4. 分析影响8090后员工工作积极性的因素有哪些？可以应用马斯洛需求理论、赫兹伯格双因素理论、亚当斯的公平理论、弗鲁姆的期望理论和麦格雷戈的X-Y理论、麦克利兰的成就激励理论等对这个问题进行分析，找寻适于8090后员工特性的人力资源管理策略。

5. 从企业文化的五大功能分析其对8090后员工的影响，修正现有文化中的理念\诠释不足之处，构建公司人性化企业文化诠释。

6. 应用SWOT分析法，分析康健公司发展的内外部环境及其对人才需求的要求；从分析公司领导魅力与行政命令、平等与等级管理、理解与成见关系三个方面综合公司战略发展要求和8090后的特质构建康健公司80、90后员工管理方案，以合理的人力资源管理策略留住骨干员工，激发员工的内在潜能，为企业发展提供坚实的人力资源基础。

四、理论依据与分析

本案例所涉及的主要理论依据和分析如下：

（一）激励理论

激励理论就是研究如何调动起人的积极性，让人们都为完成组织任务而行动起来，即：要使人们愿意工作，努力工作，持久的努力工作。激励理论可以分为两种类型：内容型激励理论和过程型激励理论。

1. 内容型激励理论

人们有哪些需要？不同类型的需要对人的行为起什么作用？管理者应如何通

过给人们提供满足各种需要的诱因，引发接受和完成组织任务的行为动机，是这类理论的任务。

马斯洛需求层次理论：马斯洛认为人类的需要是多种多样的，按照其发生的先后次序，可分为五个等级：生理需要、安全需要、社交的需要、尊重的需要、自我实现的需要，每个人的需求只有在低层次的需要得到满足以后才会追求高层次的需要。应用于本案例讨论中即：通过了解8090后员工的不同需求层次，尤其是公司核心员工，可以的话定制其个性化激励方案。

双因素理论：即“激励因素—保健因素”理论。由美国心理学家赫兹伯格提出来。双因素理论认为：保健因素指的是工作环境即组织政策、工作条件、人际关系、地位、安全和生活条件等外界因素等，这些因素如果得到了满足，那么就能消除人们的不满，但如果得不到满足，则会招致不满；激励因素则是使职工感到满意的因素，多属于工作本身，如成就、认可、晋升、工作中的成长、责任感等，这些因素如果能得到满足，就可激发员工的工作热情。

对于本案例而言，主要的是通过识别8090后员工行为影响因素，辨别影响其行为的因素属于哪种类型的因素，区别制定管理策略。

2. 过程型激励理论

过程型激励理论主要研究如何使个人选择管理者设置的诱因，将其认同为自己的行为目标，并且使这个行为保持下去，该类型激励理论主要有期望理论、X-Y理论、公平理论和成就激励理论。

期望理论：由美国学者弗鲁姆提出，他认为：激励作用受到期望值和效价两个因素的影响。期望值（E）指人对激励因素所能实现的可能大小的估计亦即个人认为经过努力达到目标的可能性，效价（V）指激励因素对其本人作用的大小激励力量=期望值×目标效价期望值（ $M = V \cdot E$ ）。

对于本案例，对于8090后员工的管理，需要挖掘激励方案对于这个新生代的期望值和效价，努力引导他们对方案的认同。

X-Y理论：美国著名的行为科学家道格拉斯·麦格雷戈提出。麦格雷戈把传统的管理观点叫做X理论，即管理方式是胡萝卜加大棒的方法，一方面靠金钱的收买与刺激，一方面严密的控制、监督和惩罚迫使其为组织目标努力。他认为仅仅靠X理论管理员工是不足的，因此，他提出Y理论认为对人的激励主要是给予来自工作本身的内在激励，让他担当具有挑战性的工作，担负更多的责任，促使其工作做出成绩，满足其自我实现的需要。

公平理论：又称社会比较理论，它由美国行为科学家亚当斯提出。该理论的主要观点是：当一个人做出了成绩并取得了报酬以后，他不仅关心自己所得报酬的绝对量，而且关心自己所得报酬的相对量。因此，他要进行种种比较来确定自己所获报酬是否合理，比较的结果将直接影响今后工作的积极性。

成就激励理论：大卫·麦克利兰提出，成就激励理论认为，人们被要按高标准工作或者在竞争中取胜的愿望激励者。麦克利兰指出，尽管几乎每个人都认为自己有“做出成就的动机”，但是大约只有10%的人受到成就欲的激励。人们受成就激励的强弱取决于其童年生活、个人和职业经历及其所在组织的类型。

对本案例的启示是：案例分析过程中必须针对8090后员工成长内外部环境进行系统化分析，以发现这个全体需求特性，制定相应激励方案。

（二）SWOT分析法

针对“针对同类地区医药物流服务业整体情况，康健医药物流公司的优势和劣势在哪里？面临哪些机遇与威胁？如何对现有主体员工——8090后进行管理？”的问题时，可以引导学生运用SWOT分析模型来进行。SWOT分析是基于企业内外部竞争环境和竞争条件下的态势分析，就是将与企业密切相关的各种主要企业内部优势、劣势和外部环境造就的机会和威胁等，通过调查列举出来，并依照矩阵形式排列，然后用系统分析的思想，把各种因素相互匹配起来加以分析，从中得出的一系列相应的结论，而结论通常带有一定的决策性。其中，S (strengths)、W (weaknesses)是内部因素，分别代表的是“优势”和“劣势”，O (opportunities)、T (threats)是外部因素，分别代表的是“机会”和“威胁”。

（三）本案例分析的其他相关理论

人力资源管理人才测评理论、招聘与甄选理论、职位分析与岗位评价理论；组织行为理论；统计分析工具的应用。

五、关键点

1. 案例分析的关键问题

- （1）对80、90 后员工总体社会需求及个人职业发展需求特征的分析；
- （2）康健公司发展阶段对人才需求的职位分析；
- （3）康健公司人才评价体系的构建；
- （4）康健公司人才与职位匹配度分析。
- （5）康健公司人性化企业文化、员工培训管理、跳槽职业化管理、沟通渠道管理、员工情绪与压力管理、薪酬与绩效管理、团队管理方案的建立。

2. 关键知识点

本案例分析所要运用和掌握的关键知识点有：

- （1）学习了人力资源管理理论的职位分析与岗位评价、招聘与甄选理论模块后，即可组织学生进行康健公司发展环境分析，了解公司发展战略与人才短缺之间的矛盾；同时，调查了解80、90 后员工总体特征，为后文知识应用提供背景参考；

(2) 在学习了人力资源管理薪酬与绩效考核理论模块知识后,即可组织学生依据案例公司战略发展要求组织进行激励和绩效考核体系构建;帮助学生理解人力资源管理激励方案制定的过程。

(3) 在学习了人力资源管理职业生涯规划理论模块后,组织学生就案例公司80、90后员工成长需要,构建组织员工职业规划路径和管理方案。

(4) 系统理解企业人力资源管理政策制定的主要工具与方法。

3. 能力点

(1) 提高学员对8090后员工的甄选和判断能力。

(2) 帮助员工系统了解激励理论在管理中的具体应用方法。

(3) 提高员工对人力资源管理方法的应用能力。

六、建议的课堂计划

本案例既可以作为课程阶段性知识学习应用来进行,也可以作为课程理论知识综合应用来进行。

通过小组讨论的方式完成本案例的分析,以完成本案例的教学目的。

1. 教学课程时间

本案例讨论课程用时2课时(每个课时45分钟,共90分钟)。

2. 讲授思路

(1) 课前:教学准备阶段

依据课程教学班级学生专业结构和知识背景对课程教学班级进行分组,每组人数控制在5-7人,组内要求做好分工与合作,将案例打印好分发到各个学生手中。

(2) 课中:小组讨论阶段

第一步,明确课堂教学主题(5分钟):由授课教师介绍案例背景、案例大概内容和案例涉及的主要问题等;

第二步,开展分组讨论(45分钟):各小组进入事先安排的案例讨论室,分头炸开案例阅读和小组讨论,针对案例所涉及的问题进行讨论、分析,提出解决思路和方法,形成小组看法和结论

第三步,授课教师主持案例讨论(30分钟):各个小组回到授课教室,授课老师可以根据案例所涉及问题组织学生讨论,由教师逐条抛出案例所涉及到的问题,让学生阐述对问题的分析及解决方案;或者由小组陈述他们的观点,其他小组进行提问和交锋讨论,教师作为问题的引导者,让不同观点进行交锋和讨论,

授课教师不发表任何评论。

第四步，授课教师归纳总结（10分钟）：首先对各个小组的观点或方案进行点评，阐述观点或方案的优缺点；接着提出自己对案例的看法，进一步引导学生的思路；最后，提出一些悬疑问题供学生课后继续思考，并写出对案例难题的分析思路和解决方案，留待进一步讨论。

3. 所需的教学设备及材料

设备：多媒体教学设备（多媒体计算机、投影仪、电动投影屏幕等）。

材料：所有学生每人一份案例材料（打印稿）、教学PPT（案例配套PPT、案例附件PPT、理论教学PPT等）。