

素质

成就

品质

易遥◎著

只有培养员工职业素质
才是企业获得长足发展的基础



世界500强职业素质培养

世界品质从何而来

让你拥有和世界500强企业一样的员工

素质

成就

品质

世界 500 强企业素质培训教材

中国石化集团北京燕山分公司

北京燕山石化分公司人力资源部 编

素质 成就 品质

世界**500**强职业素质培养



只有培养员工职业素质
才是企业获得长足发展的基础

图书在版编目 (CIP)

素质成就品质：世界500强职业素质培养 / 易遥著.
长春：吉林大学出版社，2009.9
ISBN 978-7-5601-4962-2

I. 素… II. 易… III. 企业管理：人事管理—案例
IV. F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字（2009）第178847号

书名：素质成就品质

作者：易 遥 著

责任编辑、责任校对：王世林

吉林大学出版社出版、发行

开本：165×240毫米 1/16

印张：15 字数：220千字

ISBN 978-7-5601-4962-2

封面设计：王 军

三河市南阳印刷有限公司 印刷

2009年11月第1次印刷

定价：28.00元

版权所有 翻印必究

社址：长春市明德路421号 邮编：130021

发行部电话：0431—88499826

网址：<http://www.jlup.com.cn>

序言 世界品质从何而来

长久以来，我们都提倡企业员工要注重细节、转变心态、养成习惯，但到底什么才能决定员工行为和价值取向？

答案是，只有培养员工职业素质才是企业获得长足发展的基础。

职业素质形成以后，细节、心态、习惯等都成其为自然。纵观世界500强企业，他们的核心价值观和精神理念，都倡导一种优良的职业素质。正是这种职业素质的培育，使他们在市场中保持不败。IBM总裁汤姆·沃森曾经说过：“即使我失去了我现在所拥有的一切，只要留下我的团队，那用不了多长时间，我就会重新创建一个IBM。”

如果是一家10年企业，我们会从它的技术领先、成本领先、营销优势、市场战略等多个角度去分析，但是，仅仅这些就能造就百年基业吗？

100年的时间足以让所有的厂房都老旧不堪，而惟有职业素质能够世代相传、生生不息。正是在这个意义上，探求世界500强企业的员工职业素质或许能揭开企业长远发展之道的奥秘。

历数世界500强企业，它们几乎都像维护宗教信仰一样维护自己的核心价值观——为之打造坚实的基础，不随时代趋势和时尚的变化而变化，有些公司的核心价值观甚至已原封不动地保持了100多年。

在它们成功的背后无不有着坚韧的职业素质。

麦当劳的员工为营造良好的“客户体验”，会一遍遍地擦拭干净得不能再干净的桌椅，迎来了一批批顾客的光顾；索尼的一个普通工人会把企业实现突破的战略时刻印在自己的心头，因此才会有将自己一个突发的灵感献给企业，从而成就了索尼畅销世界的“随身听”的问世；联邦快递的员工牢记公司“使命必达”的承诺，即使发生雪崩道路被封，也会克服重重困难按时将邮包送到客户手里，令客户发誓终生做联邦快递的客户……

在中国，同样是许多优秀的企业家，包括职业经理人以身作责，却无法使企业良性运转，无法带动员工积极工作。其中的原因除了对行业的认同和熟悉程度、企业的机制和市场的变化和扭曲之外，一个更重要的原因是没有发掘和培养“职业素质”。

企业的职业化管理就如高速公路，高度职业化的员工就像高速公路上快速行驶的汽车。如果员工的职业化程度很高，但企业的职业化管理跟不上，就形同是宝马、奔驰跑在乡间小路上一样，其功效必然难以发挥；相反，如果企业的职业化管理程度很高，但员工的职业化精神跟不上，那就像是在高速公路上跑拖拉机，高速公路又有什么用呢？也难体现它的价值。

没有职业化哪能谈执行、细节、战略及愿景？没有职业化精神保证的执行、细节、战略和愿景，简直就是水中月、镜中花！

虚心向世界500强企业学习职业素质，理解世界500强企业员工培训的终极精神，这是中国企业走向成功的捷径。在今天的中国企业，能否培育良好的职业素质，既决定着企业能否更好地做强做大，也决定着企业长寿基因的植入。那些注重职业素质培育的企业，一定能够叩响世界500强的大门，获得更好更健康的发展。

目录 CONTENTS

序言 世界品质从何而来

第一章 责任：塑造高层次人才 /1

- 【西门子】人人都是老板 /1
- 【欧莱雅】不用“打卡”的上班制度 /5
- 【三星】“自主”源于高度自觉 /9
- 【朗讯】人的生命排在第一位 /13
- 【IBM】一切以客户服务为中心 /16
- 【伊莱克斯】以行动打动“上帝” /20
- 【爱立信】营造一种“家”的感觉 /24
- 【友邦】有压力才会有动力 /28

第二章 协作：凝聚团队力量 /33

- 【IBM】把个人融入完美的团队 /33
- 【可口可乐】要有适当的“补位” /37

目

录

- 【松下】“能人”任用重在匹配 /41
- 【诺基亚】善于协作才能做好领导 /44
- 【强生】团队协作胜于个人能力 /47
- 【华硕】最重要的是默契信任 /51

第三章 敬业：传导企业价值 /56

- 【宝马】公司的事就是自己的事 /56
- 【麦当劳】靠温情征服世界 /59
- 【星巴克】营造美好体验 /63
- 【希尔顿】微笑服务，宾至如归 /67
- 【飞利浦】机会垂青于耐心人 /71
- 【百事可乐】把思想付诸行动 /75
- 【雀巢】把敬业当成本分 /78
- 【阿迪达斯】享受工作，挑战自我 /81

第四章 服从：引领一流品牌 /86

- 【迪斯尼】要像演员那样投入 /86
- 【肯德基】扫地也要扫得“专业” /91
- 【麦德龙】只允许存在“规定动作” /95
- 【微软】“做什么像什么”的企业风格 /98
- 【丰田】精益生产造就“东方不败” /102
- 【戴尔】难以模仿的执行力 /107

【麦当劳】卖的是全球统一标准 /111

第五章 忠诚：赢得职业常青 /115

【惠普】不可触犯的道德底线 /115

【松下】重用懂得付出的“次级”人才 /118

【IBM】准则至上，仁者爱人 /122

【通用】干才更要适用企业文化 /125

【摩托罗拉】充分尊重每一个员工 /129

【克莱斯勒】上帝帮助那些“自助”的人 /133

【朗讯】培养员工的“归属感” /137

【杜邦】强调职业道德操守 /141

第六章 主动：释放个性潜能 /147

【索尼】犯错与进步成正比 /147

【惠普】管理者重在开启思维 /151

【联合利华】充分发挥人才的潜质 /155

【柯达】奖励勇于创新的员工 /160

【宝洁】要勇敢表达自己的诉求 /164

【现代】“能行”精神创造奇迹 /168

【诺基亚】主动学习才能赶超 /172

目

录

【英特尔】大胆突破才有进步 /175

第七章 勤俭：积累社会财富 /180

【沃尔玛】财富都是靠积累得来的 /180

【微软】做个“平凡”的首富 /184

【丰田】每一分钱都有用途 /187

【思科】花钱也有取舍之道 /191

【宜家】引为自豪的“吝啬经营” /195

第八章 高效：创造最大效益 /200

【宝洁】化繁就简的行事准则 /200

【波音】利润在于超越顾客预期 /203

【惠普】效率来源于各安其位 /208

【联邦快递】一切听从客户的召唤 /212

【福特】从小事做起做成大事 /216

【壳牌】实践能力决定晋升高度 /220

后记 /225

第一章

责任：塑造高层次人才

【西门子】人人都是老板

职业素质

西门子考查员工需具备的能力：

1. 创新能力。这种意识的形成是以五项重要的个人素质为基础的；
2. 学习能力。在西门子，员工需要不断从工作过程中学习、向同事学习、从商业实践经验中学习，并通过和他人分享知识来保证未来的成长；
3. 团队合作能力。西门子的运作体系跨越不同文化之间的界限，将具有不同文化背景知识结构的人们联合起来共同工作；
4. 重视结果的能力。员工需要对成功抱有强烈的渴望，并通过努力工作实现自己的目标；

5. 顾客至上。真正成功的解决方案总是按照客户的特殊需求而制定的。这也正是西门子重视能够倾听并理解客户需求能力的原因所在。

[企业事例]

西门子公司人事部总监瓦·施皮茨的日常工作之一是访问高等院校，在那里，他们首先寻找的是“企业家类型的人物”。这位西门子公司“人事部经理”在那里物色未来的管理人才。他寻找“高天赋的人”，这是他有意识使用的措辞。因为：“我们要力求成为‘全球的竞争者’”。

在学习期间，西门子公司对未来的“企业家们”的基本要求是：良好的考试成绩、丰富的语言知识，实习好、工作好。此外，还向他们提出一些更高的要求，诸如有广泛的兴趣，有好奇心，有改进工作的愿望，以及在紧急情况下的冷静沉着和坚毅顽强。

在西门子，招聘人才往往是能力考核占40分钟，考察经验花半个小时，而考察知识仅用5分钟就够了。因为知识面并不是最重要的，能力才是最重要的。一个人的知识量，两三年的时间就可以改变，经验也会随之改变。

任何在西门子公司开始工作的人，他要么直接进入一个业务部门，要么在慕尼黑的公司总部开始担任“公司内部顾问”。这种公司内部顾问的工作堪称是在西门子内迅速升迁发迹的重要跳板之一。施皮茨说，这些顾问是“一些经过精心挑选出来的优秀人物”，他们是由人事部工作人员访问高等院校和同学生组织接触时结识的那些人组成的。

在西门子，员工有充分施展才华的机会，工作一段时间后，如果

表现出色，都会被提升。优秀员工可以根据自己的能力和志向，设定自己的发展轨迹，一级一级地向前发展；对那些一时不能胜任工作的员工，西门子也不会将他们打入“另册”，而是在尽可能的情况下，换一个岗位，让他们试一试。不称职的员工通过调整，找到了自己的位置，干得与别人一样出色。

[500强理念]

德国西门子电气公司是德国最大的私人企业，也是全世界知名的世界500强企业之一。西门子公司之所以发展成为世界电气界的一颗璀璨明星，离不开西门子对人才的重视，一整套对人才的选拔、培养、造就办法，成为公司整体发展战略的重要组成部分。

为了让员工成为真正的企业内部的企业家，西门子公司让员工有充分做决策、施展才华的机会，公司还让员工有增加薪酬的机会，这样“有名有利”，才能让员工体会到企业家的感觉。这实际上是互利的，即员工的才能得到发挥，受到提升，增加了收入，同时企业也得到了人才，创造了利润。这可以说是西门子公司领导风格的体现。

西门子公司人事部经理的日常工作之一是访问高等院校，在那里，他们首先寻找的是“企业家类型的人物”。为了贯彻这一做法，西门子在如下理念指引下开发人力资源：员工在最大限度上是个人发展的推动者；人力资源开发的基础是员工的业绩和潜能；企业内每个人都有公平的自我发展机会和空间；员工、经理间的交流应是平等和坦诚的；双赢战略，把员工的利益和公司的利益结合在一起。

西门子公司秉承视员工为“企业内部的企业家”的领导理念，开发员工的潜质。在这个过程中，经理人员充当人力资源教练角色，为自己部门的员工进行合理的目标定位、实施引导，同时给予足够的施

展空间，并及时鼓励。

此外，西门子公司还特地设置了一个干部培训中心和13个基层管理培训中心。每年约有80名公司管理人员参加培训。在培养管理人才方面公司针对三种能力（专业技术能力、激发和调动个人及团结力量的人事能力、将内部和外部利益协调统一为企业整体利益的能力）进行培训。前两种主要针对基层和中层管理者，第三种则是专对高层管理者而言。这些培训内容和方法，极大地增强了管理干部的素质和能力。

西门子公司管理者认为，企业的未来在很大程度上取决于人才资源的开发，企业主应当通过与员工的真诚合作来增加公司的价值，要爱护自己的员工，在创造一个人就业机会的同时创造一个人的发展机会，努力培养员工对本企业的归属意识，把个人的发展同企业命运紧密地联系在一起。

在西门子公司，企业主与员工的伙伴关系体现得非常充分。当外界问及西门子公司员工在哪儿工作时，回答近乎异口同声：在西门子公司！这回答听起来似乎很平常，但就在这平常之中却展现出西门子公司员工热爱企业、视其为家的主人翁责任感文化，这就是西门子文化所培养出来的西门子人，是西门子文化给企业不断注入了活力，使企业发展始终充满着生机。

[学习点评]

“员工是内部的企业家”，西门子所做的这一切，都旨在帮助员工真正树立起主人翁的责任感。西门子的经验表明，任何一家企业都可以发挥主人翁精神，让员工跳出熟悉的职位，换一个角色来考虑问题，解决问题。

社会在发展，公司在成长，个人的职责范围也随之扩大。作为

员工，不要总是以“这不是我份内的工作”为由来逃避责任，当工作指派给自己时，不妨视之作为一种机遇。这个世界需要一种深深的责任感，我们不仅对自己负有责任，我们还要对别人负有责任，正是责任把所有的人联结在一起，任何一个人对责任的懈怠都会导致整个社会链的不平衡。

其实每一个老板都清楚他自己最需要什么样的员工，因为一个员工有时就代表了一个公司的整体。所以，身为员工，不要以为自己只是一名普通的员工，其实你能否担当起你的责任，对整个企业而言，同样有很大的意义。

最严格的标准应该是自己制定的，而不是别人所要求的。要是你对自己的期望比老板对你的期望更高，那么你根本就不用担心会失去工作。同样，要是你能达到自己设定的最高标准，那么得到老板的器重的日子也将为时不远了。

【欧莱雅】不用“打卡”的上班制度

职业素质

欧莱雅的用人标准：

1. 岗位标准

应聘者必须具备招聘岗位的要求，具备相应的工作经历或技能。相关的专业知识是员工适应工作挑战所必需的，而沟通能力、团队协作能力等各种工作能力也是员工取得成功的不可或缺的因素。

2. 价值观标准

欧莱雅要求应聘者富有胆识、热情、想象力和创造力，同时具备实干精神。

这就是欧莱雅闻名的“诗人+农民的完美结合”。

【企业事例】

走进欧莱雅中国总部，随处可见员工在轻松地交流，或端着咖啡杯子走动和小憩，办公室没有打卡机，从不打考勤……每个员工都为自己身为欧莱雅的一员感到自豪，都对自己的工作表示满意。这是因为，欧莱雅相信自己的每一位员工！

与很多公司不同，欧莱雅并没有用条条框框的规章制度来约束员工，公司管理层谈得最多的，都是“相信员工”。

欧莱雅的员工从一开始，就着力于锻造一种独立的企业家精神，能够以对待自己生意的态度去投入工作，并且具备很强的方向感，不仅能独立决策，还可以自我驱动。而以“未来企业家”为目标的欧莱雅员工培养系统，则是形成今天欧莱雅独特文化的根源。

1996年底，第一次来神秘的东方古国的欧莱雅中国区总裁盖保罗，就公开宣称要启动一场豪赌：“从一开始，我就把赌注都放在了中国人身上。在中国经营生意，最好的人选应该是中国经理人。”

他赌对了。今天的欧莱雅在中国的绝大部分品牌经理、市场总监和销售总监，都是由中国人担纲；4000余名正式员工的团队中，总部外派员工只有十来位！就是这样一支本土化的团队，却将欧莱雅送上了中国化妆品行业销量第二的位置，并连续五年以两位数的高速度猛跑，欧莱雅也成了中国市场最著名的世界500强企业之一。

[500强理念]

在众多企业看来，一个组织的人员分工各有不同，领导者有领导者的价值标准和个人禀性，高管、中层管理者和普通员工也各有自己的素质要求。群龙组成的组织未必会是一个强大的组织，这正是中国企业的普遍思维。

欧莱雅的员工培养思维显然与众不同，它对员工的培养目标是“未来企业家”。成为“未来企业家”，这不仅仅是对销售部、市场部员工的要求，对人力资源部或财务部的员工也是如此。

事实上，每一个员工都应该成为各自岗位上的企业家。比如，一位财务人员除了要做好账目的统计，还要主动去了解来龙去脉，想想如何开源节流。

“独立的企业家精神”是由欧莱雅的行业特性和自身文化决定的。

作为一家引领时尚的化妆品企业，它时刻都面临着创新的压力，员工们是否具有丰富的想象力和创造力，针对市场的反应快慢，常常是成败的关键。这必然要求他们都能走在时尚的前沿并能及时把握，而不可能是仅仅靠按部就班和服从命令就做得到的。再加上欧莱雅长期以来奉行的自由文化和弹性管理，使员工更加需要具有独立主动的企业家精神。

欧莱雅最著名的择才标准就是“诗人+农民”的完美结合，成功者既要有诗人般的想象力，又要有农民那样的吃苦耐劳。

为什么一定要求应聘者像“诗人”呢？欧莱雅认为，现在全球市场竞争激烈，时尚的脚步日新月异、瞬息万变，员工只有具备了像“诗人”一样的激情与创造力、开阔的思维方式以及敏锐的感知能力，才能够灵活机动，适应行业的竞争与发展。

至于要求应聘者像“农民”，欧莱雅的解释是：农民是最具有实