普华经管

正略钧策 管理丛书

无冕之王——沃尔玛

蓝色巨人——IBM公司

经营之神——松下电器

西点军校——通用电气

电器帝国——西门子

知名企业

人力资源管理战略与实务

贾宏毅 / 编著

人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

知名企业人力资源管理战略与实务

贾宏毅　编著

人民邮电出版社
北　京

图书在版编目（CIP）数据

知名企业人力资源管理战略与实务/贾宏毅编著. —北京：人民邮电出版社，2007.1

ISBN 978-7-115-15504-7

Ⅰ. 知... Ⅱ. 贾... Ⅲ. 企业管理-劳动力资源-资源管理-经验-世界 Ⅳ. F279.1

中国版本图书馆CIP数据核字（2006）第137662号

内 容 提 要

本书通过对典型案例的评述，引出知名企业的人力资源管理经验，主要内容包括知名企业的人才招聘战略、人才培训战略、人才使用战略、人才考核战略、人才留用战略等。

本书适合企业管理人员，尤其是人力资源管理人员阅读。

知名企业人力资源管理战略与实务

◆ 编　　著　贾宏毅

责任编辑　许文瑛

◆ 人民邮电出版社出版发行　　北京市崇文区夕照寺街 14 号

邮编　100061　　电子函件　315@ptpress.com.cn

网址　http://www.ptpress.com.cn

北京隆昌伟业印刷有限公司印刷

新华书店总店北京发行所经销

◆ 开本：700×1000　1/16

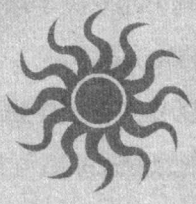
印张：12.5　　2007 年 1 月第 1 版

字数：150 千字　　2007 年 1 月北京第 1 次印刷

ISBN978-7-115-15504-7/F・871

定价：25.00 元

读者服务热线：(010)67129879　印装质量热线：(010)67129223



前　言

这是一个全球竞争的时代，每个企业和经理人都无法回避；这又是一个产生财富英雄的时代，每个人都曾经或正在梦想着拥有财富，成为创造财富的英雄。

进入21世纪以来，中国的市场经济改革正在以前所未有的速度向前推进，特别是加入WTO之后，全世界都已经听到中国向全球经济一体化进军的脚步声。在这个竞争范围日益扩大、竞争程度空前激烈的时代，企业能否确立竞争优势，人力资源的有效管理和运用成为决定胜负的关键。

人力资源管理不仅有艺术的运用之妙，更有着科学的规律可循，世界知名企业在这一方面为我们做出了榜样。每一个世界知名企业都是现代经济领域的领导者，它们为世界创造的不仅仅是改变我们生活的物质财富，更为人类总结出各种优秀的管理思想。知名企业的经营之道是全球众多优秀管理人才智慧的结晶，是现代企业近200年的发展历程所积累的宝贵经验。

在我国，很多企业仍处于经验管理模式下，对人的管理仍然摆脱不了传统的人事管理模式。跨国公司的大量涌入带来了人力资源管理的新理念和新方式，战略性人力资源管理、人力资源开发、绩效管理、薪酬管理、人力资源管理软件、职业生涯规划、股票期权等热点话题频繁现身于大众媒体，使得国内企业的管理者开始高度关注人力资源管理的理论与实践。管理人员逐渐认识到，如何把人作为一种活的资源加以利用与开发，如何能真正调动员工工作的积极性与主动性，

是现代人力资源管理的核心任务，也是企业管理人员的首要职责。企业的高层管理者，必须认识到，企业的成功越来越取决于该企业管理人力资本的能力，人才永远是决定组织命运和未来发展的先决因素。

在人才的运用和管理方面，世界知名企业为我们带来了丰富的经验。本书将与读者分享以下知名企业的人力资源管理战略与实务。

“无冕之王”沃尔玛之所以能够位列财富500强榜首，主要归功于它独创的人才理念：把员工当做合伙人。

“西点军校”通用电气公司依靠完美的“二八法则”和“六西格玛”管理方法独步商界，成为全球企业界藏龙卧虎、人才荟萃之地。

“蓝色巨人”IBM公司的“个人业务承诺计划”、“让工作业绩来说话”等用人措施行之有效地创建出一支“蓝色军团”，赢得了全球信息产业领导者的地位。

“经营之神”松下电器，凭借“以人为本”的管理思想和灵活多变的管理体制对世界产生了巨大的影响，被誉为世界企业管理的典范。

“电器帝国”西门子公司利用一套完整的“综合员工发展计划（CPD）”，吸引了来自世界各地的杰出员工，创造了150多年的不败神话。

……

除了将对以上商界巨型企业的成功法宝予以介绍，本书的特点还体现在以下几个方面。

首先，基于对人力资源管理的全面了解，总结出全球知名企业的人才管理战略，并从中挑选出有代表性的企业进行介绍，突出这一领域的新观念、新方法以及新的思维模式。

其次，对人才战略的相关内容进行相应的介绍，使不同层次的读者都能从本书中得到一定的启发和思考。

另外，本书采用管理理论与经典案例相结合的方式，兼顾了理论的深刻性和案例的趣味性，选取的案例均来自全球知名企业，具有一定的权威性和代表性。

本书意在与企业高层管理者、人力资源管理人员分享当今世界最先进的人力资源管理经验。如果读者能够仔细阅读并思考本书中知名企业的人才战略思想和理念，并在实际当中科学运用，您的企业就一定有靠近它们的可能。

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com

目　录

第一章　适才任用，人尽其能——知名企业的人才选聘战略　1

人才选聘概述　2

知名企业的选聘程序　3

知名企业的选聘渠道　12

独特的招聘模式——猎头公司　19

案例介绍　22

第二章　与员工共同成长——知名企业的人才培训战略　35

人才培训概述　35

知名企业的培训体系　39

知名企业的培训方法　50

案例介绍　57

第三章　企业内部的企业家——知名企业的人才使用战略　71

知名企业的激励机制　71

知名企业的沟通机制　81

知名企业的授权机制　93

知名企业的团队管理模式 100

案例介绍 108

第四章 以人为本，绩效为先——知名企业的绩效考评战略 125

绩效考评概述 125

360度绩效考核 127

知名企业的绩效评价 132

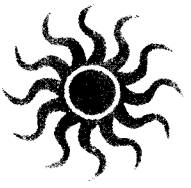
案例介绍 140

第五章 人事第一，战略第二——知名企业的人才留用战略 157

知名企业的人才留用方法 157

知名企业的薪酬机制 171

案例介绍 181



第一章　适才任用，人尽其能

——知名企业的人才选聘战略

曾经有人问比尔·盖茨："如果允许你离开地球到另一个星球去生活，但只能带走一样东西，那会是什么？"

比尔说："我将带走微软公司里最优秀的20个人。"

毋庸置疑，任何一个伟大企业的成功，与它所拥有的优秀人才是分不开的。如何才能招聘到企业所需要的人才，这是每一个职业经理人都必须面对的问题。通用电气之所以被誉为"商界的西点军校"、"职业经理人的摇篮"，就是因为它始终坚持最传统的3个选聘人才的标准——坚持诚信、注重业绩、渴望变革；IBM公司选聘人才的准则包含3个方面：品德、一般能力（包括逻辑分析能力、应变能力、团队精神、协作能力和创新能力）、岗位方面的实际技术能力与心理特征（包括沟通技巧、计算机操作能力、英语水平及发展潜力）；沃尔玛视员工为公司的最大财富，对于每一位应聘人员，无论种族、年龄、性别、宗教信仰等，公司都为他们提供同等的就业机会……现代工作越来越复杂，公司对应聘者的要求也越来越高。因此，每一个公司都必须根据自己的需要制定选聘人才的标准，选聘进来的人员必须符合职位的要求，这样才能达到适才任用、人尽其能的目的，从而有利于公司目标的实现。

人才选聘概述

你们的工作就是每天把全世界各地最优秀的人才招揽过来！这就是你们的工作……你们必须招揽世界最优秀成员，因为你们有最好的声誉去吸引他们。如果你们只是随便找几个人来工作，你们应该感到耻辱。不管种族或性别，只挑选最好的人才是领导者的职责所在！

——杰克·韦尔奇，通用电气公司前CEO

公司的竞争归根结底是员工素质的竞争，能否招募甄选到合适的员工是公司兴亡的关键所在。选聘是企业吸纳与获取人才的过程，是获得优秀员工的保证，也是组织人力资源管理工作中最重要的一项基础性工作，它对于组织人力资源的形成、管理与开发具有至关重要的作用。

选聘实际上包括两个相对独立的过程，即招募和聘用。招募是聘用的基础与前提，聘用是招募的目的与结果。

招募主要是通过宣传来扩大影响，树立企业形象，达到吸引人才应征的目的；招募包括以下步骤。

（1）根据企业人力资源需求，制定相应的招募政策。

（2）有针对性地吸引符合公司要求的候选人。

（3）明确具体的招募方式。

（4）确保吸引候选人的工作在公平、公正、公开的前提下进行。

（5）保证公司招募活动的合法性。

聘用则是使用各种技术测评与选拔方法，挑选合格员工的过程。聘用包括以下步骤。

（1）根据工作职位的特点，选用合适的聘用方法。

（2）做出聘用决策，确保拟聘职位与最终的被选者达到最佳匹配。

（3）保证公司聘用工作的合法性。

很多公司往往忽视招募，只把工作重点放在聘用上，这是不对的。因为这有可能导致错误的录用与错误的淘汰。应该注重招募的计划、时间、宣传、渠道选择等方面的因素，这样可以节约选拔与培训成本，提高人与职位的匹配性。

知识链接

西门子公司对员工的能力要求

推动事情的能力（Drive）

主动（Initiative）

结果定向（Results Orientation）

创造力（Creativity）

变化定向（Change Orientation）

决策（Decision Making）

专注于事情的能力（Focus）

学习能力（Ability to Learn）

分析能力（Ability to Analyze）

战略定位（Strategic Orientation）

组织与质量（Organizing and Quality）

定位（Orientation）

制造影响的能力（Impact）

果断、坚毅的能力（Assertiveness）

沟通能力（Communication Skill）

网群工作能力（Networking Skill）

以客户为导向的能力（Customer Focus）

领导下属或团队协作的能力（Guide）

激励与鼓舞（Motivation and Inspiration）

教练与督导（Coaching and Mentoring）

团队协作技巧（Team Skill）

知名企业的选聘程序

知名企业对员工的要求都非常高，它们千方百计地寻找最优秀的人才，所以

它们挑选人才都有一套严格的程序，通常采用以下4个步骤。

一、制定人才选聘标准

制定选聘标准包含归纳和分析两个过程，即归纳填补职位空缺后希望获得的成效，然后分析达到这个成效所需要的员工品质。这个过程可以确定什么人最适合填补空缺，这是整个选才过程的关键所在。这一阶段所做的一切对后续两个步骤——面试和评价至关重要，其结果为注明候选人所具备的素质提供了依据。

在这一阶段，人力资源经理应该首先列出对这个岗位的员工有何期望，新员工的加入会给公司带来什么成效？能满足什么需要？许多工作都是可以量化的，即使像研究工程师这类看似难以衡量的工作，也存在评定其表现的方法。比如为工程师设立一个目标，在12个月内设计出3个新方案。如果他干了一年连一项新产品都拿不出来，那企业就应该重新考虑人选了。

期望一旦确定，就可以准备这一阶段的下一步工作了。此人应具备什么素质才能实现你对他的期望？这就要求人力资源经理根据岗位的需要、公司的文化等原则制定选聘人才的标准。并不是任何一个优秀的人才都适合在公司工作，公司所需要的是能实现预定期望的人。

摩托罗拉公司的选人标准

摩托罗拉在选聘人才时，最看重的是应聘者对工作的兴趣、热情，还有他的品行和忠诚度。

在这几个方面中，摩托罗拉首先看应聘者本身的综合素质，包括其专业知识，当然这只是初步的筛选；其次看应聘者对工作到底有没有兴趣，员工只有对工作有兴趣，有长远打算，将来才会有满足感；最后一关是品行，摩托罗拉非常注重员工的品行。在工业、商业竞争中要讲职业道德，在不同的国家应该遵守当地的法律和规定，如果应聘者在品行方面不符合要求，即使

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com

专业知识再好，公司也不录用。

另外，从公司创立起，摩托罗拉在招聘时就十分注重应聘者的发展意识。公司在招聘时从应聘者以前的工作经验来看他在这方面的素质，对应届毕业生，则看他的社会活动，看他愿不愿意学习，从书本上还是从实践中学习，了解他的团队精神，以及他能否适应变化。

松下公司合格人才的10项要求

松下的巨大成功应该归因于公司人才工作的成功，松下幸之助有自己独特的人才选用标准，他心目中的合格人才应该满足以下10项要求。

1.不忘初衷而虚心学习。

2.不墨守成规而经常出新。

3.能做正确的价值判断。

4.有气概担当公司的经营重任。

5.爱护公司，和公司成为一体。

6.有责任意识。

7.不自私而能为团体着想。

8.有自主经营能力。

9.随时随地都有热忱。

10.能得体地支使上司。

二、面试

面试的合理性是基于以下假设，求职者将来的工作表现会跟过去类似。如果了解了候选人过去取得过什么成绩以及如何取得这些成绩的，也就大概能预测他今后的工作表现。

在面试过程中，面试官应该超越个人简介、申请表以及各种道听途说，深入挖

掘被面试人的背景，获得有关他们过去的成绩，他们对未来的设想等方面的第一手资料，然后对照企业的需要，准确评估这些资料。成功实施面试的最好办法是利用分析阶段的成果，即明白企业对候选人的要求，候选人应对公司做出何种贡献以及他们将来如何与公司协调一致。如果缺少分析阶段，面试就变成一般的对话了。

面试前，面试官要决定花多少时间调查候选人哪些方面的经历。相对于有丰富经验的应聘人员而言，跟资历浅的应聘人员谈话时，更应该注重他们的教育背景；对经验丰富的专业人士，则应深入了解他们最近几年取得的成绩。面试过程中，面试官的首要任务是让候选人不断说话。所以，面试的成功必须建立在“二八原则”上，即80%的时间是候选人在说话，20%的时间是面试官在说。面试官遵守这一原则，提出正确的问题，就会恰到好处地得到对方的回答，了解到所需的情况。

有时，面试官要对付的很可能是精明的候选人，他们看过有关如何取得面试成功的书，甚至专门修过这类的课程。他们懂得如何捕捉线索，然后随机应变。面试官要记住：不要为候选人提供任何提示或线索。如果面试官不是在提问题，而是在回答问题，那他就无法控制面试的方向。

面试官最好不要问能用“是”或“不是”来回答的问题。开放的、需要展开讨论的问题效果较好。诸如“你喜欢上一份工作吗？”这类问题是封闭性的。面试官很可能只会得到一两个字的答案，而得不到任何有关候选人的有用情况。这样问就好多了：“你喜欢上一份工作的哪些方面呢？”

许多知名企业致力于寻找一流的员工，它们在招聘时极为用心，各自形成了独特的招聘风格。

微软：“车轮战”面试

微软面试应聘者，一般是面对面地进行，有时候也会通过长途电话进行。每位应聘者要同微软公司的5~8个人面谈，有时候可能要达到10个人。每位面试官都是某一方面的专家，他们各自有一套问题，具有不同的侧重点，问

题的清单通常并未经过集体商量，但有4个问题是面试官们共同关心的。1. 应聘者是否足够聪明？2. 应聘者是否有创新激情？3. 应聘者是否有团队精神？4. 应聘者专业基础怎样？

当你起身离去之后，每一位面试官都会立即给其他面试官发出电子邮件，说明他对你的赞赏、批评、疑问以及评估。评估均以4等列出：1. 强烈赞成聘用；2. 赞成聘用；3. 不能聘用；4. 绝对不能聘用。你在几分钟后走进下一个面试官的办公室时，根本不知道他对你先前的表现已经了如指掌。他在嘴上说“接着谈谈”，其实是“哪壶不开提哪壶”，所以，一个进入微软公司的应聘者会觉得是在攀高峰，越到后面难关越多。当然，也会有些人只经历了两三个面试官就宣布结束，并未见到后面的“险峰”，但那并非吉兆。因为这两三个面试官也许正在网上传递着同一句话：“此人没戏，别再耽误工夫了。”一般说来，见到的面试官越多，希望也就越大。

壳牌：结构化面试

结构化面试是壳牌石油公司最常用的甄选工具，公司的考官事先准备好一份问题清单，这些问题全面系统地概括了所要了解的情况。面试过程中，面试官严格按该清单的问题程序发问，然后按标准格式记下应聘者的回答。

下面是壳牌石油公司设计的一些问题，要求面试者立即做出回答。

- 描述你独创的一项新活动、事件或集会，并说明你在其中的作用。
- 你将如何拓宽国外产品在中国的销路？最重要的策略是什么？
- 用5个字概括同班同学对你的评价。他们为什么这样评价你？
- 清楚简练地说明你在过去工作和活动中的职责。
- 你对所经历的特别的问题和挑战的解决方法，你是如何实现你的解决方法的？

- 对新工作你如何学以致用?
- 在大学你读得最好的学科是什么?
- 在大学你最喜欢的学科是什么?为什么?
- 在大学你本可以学得更好吗?
- 你的兴趣是什么?
- 你喜爱的运动是什么?
- 你对将来的计划是什么?
- 你的优缺点各是什么?
- 你如何安排业余生活?
- 你在大学中是如何选择科目的?
- 你对培训的概念是什么?
- 你有否应聘其他公司?
- 如果你与上司或同事合不来你会怎么做?
- 你在此职业上希望有什么收获?
- 你对成功的理解是什么?
- 你怎样贯彻你的思想?
- 你对未来5年的工作如何看待?
- 你的生活观是什么?

惠普:剥离面试

惠普认为,面试过程和被面试过程实际上是一种剥离的过程,即面试就是把应聘者很多的技巧剥离掉,最后看到他真实的情况,然后考察应聘者的潜力是不是适合公司的需求。如果面试时,双方有太多的技巧和包装的话,反而会影响面试的效果。

公司认为面试所谓的一些技巧，就是应聘者应该知道的一些面试的常识，比如要准时、着装正式，事先了解公司的基本状况等，这样做会让招聘者感到应聘者对这个工作机会的重视。但是，有的面试技巧指导具体到教应聘者如何回答问题，怎么样回答问题最好，这实际上是一种误导，因为事实上没有所谓最好的答案，一个有经验的人力资源经理，完全能够从应聘者的回答中判断出他所说的是否真实。有意思的是，那些面试技巧的培训往往是两方面的，顾问公司一方面会培训应聘者如何去伪装，另一方面却培训面试官如何识破伪装。

在面试的时候，惠普针对不同的岗位，问题的侧重也不同。对于中层管理人员来讲，正常的面试会从3个方面提出问题。第一是技术层面，了解应聘者在某一个领域技术方面的认知程度；第二是人员管理或者领导力方面；第三是在谈话的过程中了解应聘者的个性以及他在团队工作方面的能力，同时还要考虑到他的诚实度。

知识链接

面试的6个误区

在整个面试过程中，面试官应该避免下面的6个误区。

第一，“泄露”问题的答案

在面试过程中，面试官提出的一些问题，实际是暗示对方应该做出肯定或否定的回答。

第二，说话太多，令面试者没有开口的机会

有时在面试中面试官花大量的时间阐述评价意见或解释问题。这实际是在浪费时间，和面试目的背道而驰。

第三，不停地记录

不停地记录是面试官另一种常犯的错误，它会在面试过程中给应聘者以一种谨慎回答的暗示，妨碍了双方正常的沟通与交流，影响了面试的正常进行。

第四，只“听”不“看”

面试过程中，面试官不仅要会听，还要善于观察。不但要留意对方说了什么，还要留意观察对方的面部表情、言谈举止。

面试官还应该避免先入为主，在潜意识里以自己所想的话“代”对方完成了尚未说完的话，结果应聘者的回答每每受到面试官的曲解或误解。若面试官事先阅读了应聘者的书面资料，这种误解就更有可能发生了。

第五，没有帮助应聘者消除紧张情绪

有的应聘者进入面试室时，表现得很局促、紧张。面试官这时不宜立刻开始提问，可以找一些轻松的话题作为开场白，使应聘者平静下来。

面试官还应尽量避免在面试开始时，便提出可能会让对方难以回答，甚至让对方认为是故意向他挑战的问题。面试官如果认为非问这样的问题不可，至少也必须留待面试的后一阶段再提出。另外在面试中，当应聘者回答不上某些问题时，可能会产生紧张情绪，这时面试官应适当加以诱导，或转向别的问题。当然在面试过程中，面试官也可以适当制造一些紧张气氛，以观察应征人承受压力的能力。

第六，忽视面试中的交流

虽然面试官主要是信息提供者，但应聘者并不完全出于被动状态。面试官可以通过观察和言辞答问来评价对方，而应聘者也可以通过面试官的行为来判断面试官的态度偏好、价值判断标准以及对自己表现的满意度，从而调整自己的行为。由于面试是一种情感的交流，因此面试官不仅要有丰富的面试经验，还应有过人的沟通能力和驾驭全局的能力。

资料来源：陈云，林德主编. 跟顶级企业学管人. 北京：经济科学出版社，2004

三、招聘考核测试

除面试之外，许多知名企业在选聘人才的过程中还采取了相应的考核测试，通过对应聘者的各种能力测试选拔最合适的人选。招聘考核通常可分为两种：一种是称职测试，又称“入局测试”（Screen in Test），是用来评定应聘者是否胜任招聘职位的测试，包括基本技能测试、认知才能测试、体力测试和个性测试等。

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com