

揭示美国顶级公司的打造精英之道

从十大名企看

AMERICAN STYLE ELITE

美国式精英

PowerCareer® 博业™ 工作室◎策划 陈 东◎编著

打造

培养企业未来管理精英的经典教程
提升个人职业发展水平的深度指南

 学林出版社

★ 揭示美国顶级公司的打造精英之道 ★

★ AMERICAN STYLE ELITE ★

★ 从十大名企看 ★
★ 美国式精英打造 ★

★ PowerCareer® 博业™ 工作室◎策划 陈 东◎编著 ★

★ 学林出版社 ★

图书在版编目(CIP)数据

从十大名企看美国式精英打造/陈东编著. —上海:
学林出版社, 2007. 4

ISBN 978 - 7 - 80730 - 343 - 5

I. 从... II. 陈... III. 企业管理: 人事管理-
经验-美国 IV. F279.712.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 042944 号

从十大名企看美国式精英打造



编 著——陈 东

责任编辑——叶 刚

封面设计——郑 晖

出 版——上海世纪出版股份有限公司

学林出版社(上海钦州南路 81 号 3 楼)

电话: 64515005 传真: 64515005

发 行——新华书店上海发行所

学林图书发行部(钦州南路 81 号 1 楼)

电话: 64515012 传真: 64844088

照 排——南京展望文化发展有限公司

刷——上海展强印刷有限公司

开 本——640×978 1/16

印 张——14

字 数——22 万

版 次——2007 年 4 月第 1 版

2007 年 4 月第 1 次印刷

印 数——8 000 册

书 号——ISBN 978 - 7 - 80730 - 343 - 5/F. 41

定 价——21.80 元

美国拥有众多世界知名企业，这些顶级企业无疑是世界上最优秀、最成功的企业，例如微软、通用电气、麦当劳、沃尔玛、惠普、IBM、宝洁等等。这些企业不仅拥有悠久的历史，更多的是在培育其精英人才、企业文化、管理理念等方面具有各自的特色。这些企业之所以能出类拔萃，一个重要的原因正是由于其拥有一大批适合自身企业的精英人才，由于其懂得如何培养自己需要的精英人才。

本书选取了全球知名的十家美国企业作为介绍和分析的对象，从企业文化、管理制度等方面挖掘其培育精英人才的特点。广大企业管理者和员工可以通过阅读此书加深对精英人才培育的了解，并能取长补短，建立适合企业自身和个人的精英打造计划。

作者简介

PowerCareer®博业™是专业的图书策划工作室，擅长于企业管理、个人职业发展、成功励志学以及求职就业等领域的图书策划，曾经创作过《诚信的种子》、《西点军校的经典法则》、《世界500强面试实录》、《情商决定命运》等畅销书籍。

PowerCareer®博业™的理事会成员由世界500强企业的中高层经理、高校教师以及相关领域的专业人士组成，不同的主题均有相应的策划人。我们的投稿邮箱为powercareer@163.com，欢迎与我们联系。

本书作者陈东是美国ICAREER咨询公司的运营总监。他曾经为金融、电信、消费品等各个行业公司提供咨询服务，他还为其所在的公司建立了“战略思想库”、“最佳实践资料库”、“问题解决案例库”以及“方法工具箱”等重要知识信息系统。

基于作者对各类企业的丰富了解，同时采访和搜集整理了大量美国知名企业的文化和工作理念，作者精心编著了本书，希望能够给予读者指导和帮助。



序

现代管理学之父彼得·德鲁克曾说：“企业只有一项真正的资源——人，管理就是充分开发人的资源以做好工作。”

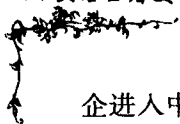
在当代，这个理念越来越为人们所接受和推崇，人才在企业中的作用得到了充分的证明。

21 世纪是人才的世纪，不少企业家断言，一个企业的发展将在很大程度上取决于企业拥有人才的数量和质量。而一个企业的精英人才更是帮助企业获得长足发展的主要支撑。对于备受瞩目的美国顶级企业来说，精英人才更是企业命运的关键。

美国开国元勋之一、第二任总统亚当斯曾说：“任何社会最终都将由精英统治。”人类社会尚且如此，企业更是亦然。

美国拥有世界上不少知名企业，这些美国顶级企业，无疑是世界上最优秀、最成功的企业。例如微软、通用电气、麦当劳、沃尔玛、惠普、IBM、宝洁等等，这些企业不仅拥有悠久的历史，更多的是在培训其精英人才、企业文化、管理理念等方面具有各自的特色。这些企业之所以能出类拔萃，在世界企业之林立于不败之地，其中一个重要的原因正是由于其拥有一大批适合自身企业的精英人才，懂得如何培养自己需要的精英人才。

虽然我们正在不遗余力地学习外国优秀的精英管理理念，但由于我国的人才培养，尤其是精英人才培养，起步比较晚，随着越来越多名



企进入中国,我国企业在这方面的不足正在逐步显现。正是看到了这样的差距,所以我们编纂了本书。

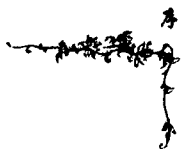
本书以美国十大顶尖企业——包括微软、沃尔玛、IBM、通用电气、宝洁、惠普、福特、麦当劳、摩托罗拉和 Google 为对象,通过各个企业在企业文化、管理制度等方面培育精英人才的特点的挖掘,揭示企业在精英人才培养中的重要作用以及美国名企特有的精英培养方法,使广大企业管理者和员工通过阅读能对精英人才的培育有一定的了解,并能取长补短,建立适合自己企业和个人的精英打造计划,为我国企业打造属于自己的精英人才提供借鉴。

为了能让本书更具专业性和实用性,本书在编辑过程中还采访了大量曾经在美国企业工作过的职业人士,以及一些曾经有过旅美经历的人力资源专家。此外,我们也从网络上搜集了大量这方面的现实性案例以及管理学者的专业意见,加上自己的看法,编撰成了此书,希望在解读美国名企精英打造方式的同时,给予我国企业的人才培养和精英打造一些启示和参考意见。

本书以通俗易懂的语言、生动丰富的案例,缜密严谨的思维,详细阐述了美国十大名企在精英人才培养上的独特见解,旨在让广大企业管理者和有意提升自己职业含金量的个人能对美国企业的精英人才培养有所了解,汲取其中的思想精华,取长补短。

这是一本探讨企业精英人才培养的经典读本,培养企业未来管理精英的最佳教程,值得任何一个想成就一番事业的企业家或管理者研读,并借鉴到自己的企业管理和人才培养中去。而对于想获得成功,有意成为企业精英的职场人士来说,这也不失为一本好书,能成为提升个人职业发展水平的深度指南。

本书在编写的过程中借鉴参考了诸多相关文献,在此对于相关作者、专家深表感谢。由于时间仓促,编写量又大等各种原因,部分资料未能完全标明及联系到原作者,在此深表歉意。欢迎原作者及时与我



们取得联系,届时将奉上稿酬。

最后,衷心希望读者能够通过本书领略到美国名企精英打造的一些秘诀,并给予我国企业的管理者一些启迪和参考,那将是我们最大的荣幸。

CONTENTS

目 录

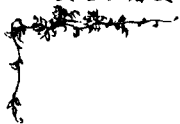
序 / 1

微软 (Microsoft)

- ▶ 对工作有传教士般的热情和执著 / 5
- ▶ 将兴趣和好奇心化成动力 / 12
- ▶ 与工作和产品谈恋爱 / 17
- ▶ 培养工作狂 / 24

沃尔玛 (WAL-MART)

- ▶ 在细节中铸造信誉 / 34
- ▶ 在节俭中前进 / 40
- ▶ 员工也是合伙人 / 47
- ▶ 永远为顾客提供最佳服务 / 54



通用电气(GE)

- 学习是一种竞争力 / 64
- 在失败中学习 / 70
- 变革带来生机 / 78

福特汽车(Ford)

- 全员参与管理 / 91
- 倾听员工的声音 / 97

宝洁(P&G)

- 强烈的主动工作意愿 / 107
- 自信地接受挑战 / 114

国际商用机器公司(IBM)

- 忠诚胜于能力 / 125
- 把工作当成个人事业 / 131

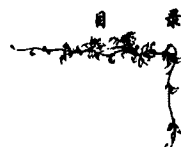
惠普(Hewlett-Packard)

- 信任是对人最好的激励 / 141
- 不求最先,但求最好 / 146

摩托罗拉(MOTOROLA)

- 统一权力与责任 / 154





➤ 坚持自己的决策 / 157

➤ 尊重不渝,正直不移 / 161

麦当劳 (McDonald's)

➤ 做一名脚踏实地的实干家 / 172

➤ 能力高于学历 / 178

➤ 标准化创造未来 / 183

谷歌 (Google)

➤ 不受束缚地创新 / 194

➤ 享受工作,才能更好地工作 / 199

➤ 永不满足,力求最佳 / 205





优秀员工应该始终表现你对公司及产品的兴趣和热爱。如果你对公司的产品不感兴趣,你很快就会落伍,并被淘汰出局。

——微软董事会主席、首席软件设计师、世界首富

比尔·盖茨



微软于 1975 年 4 月 4 日由比尔·盖茨和保罗·艾伦合伙成立，并于 1981 年 6 月 25 日重组为公司。世界首富比尔·盖茨 (William (Bill H. Gates) 担任微软公司的董事会主席及首席软件设计师。史蒂夫·巴尔默 (Steve Ballmer) 是微软首席执行官。

微软最初的总部设在新墨西哥州阿尔伯克基，现总部位于雷特蒙德 (Redmond, 大西雅图的市郊)。公司目前在 78 个国家和地区开展业务，全世界雇员人数接近 57 000 人。

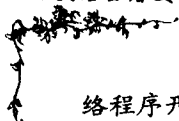
在 2006 年《财富》500 强中，微软公司排名第 140 位，在美国企业 500 强中排名第 48 位，2006 年微软总公司营业总收入 397.88 亿美元，年利润 122.54 亿美元。

创建于 1975 年的微软公司最初以“Micro-soft”为名称 (意思为“微型软件”) 发展和销售 Basic 解释器，目前已经成为世界个人和商用计算机软件行业的领袖。微软公司为用户提供范围广泛的产品和服务，并具有通过优秀的软件与人们在任何时间、任何地点，通过任何设备进行沟通的能力。

微软支持公司快速增长的软件业务组织结构，包括以下核心业务组：

个人服务组 (PSG)：由公司副总裁 Bob Muglia 领导，致力于为个人用户和商业用户提供更容易的在线连接，并且为各种各样的设备提供软件服务。PSG 包含了微软的个人、NET 倡议、服务平台部、移动组、MSN 的互联网访问服务、用户设备组以及用户界面平台部。

MSN 和个人服务业务组：由公司副总裁 Yusuf Mehdi 领导，负责网



络程序开发、业务发展以及 MSN 和微软其他世界范围内的市场和销售,包括: MSN eShop, MSN Carpoint, MSN Home Advisor, the MSNBC venture, Slate 和 MSNTV 平台组,由公司副总裁 Jim Allchin 领导,负责在各个方面不断对 Windows 平台做出改进。例如把存储、通讯、消息通知、共享图像及听音乐等变为 Windows 客户体验的自然扩展。此外,本组包括 NET 企业服务器组、开发工具部和 Windows 数字媒体部。

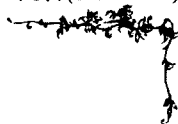
办公和商务服务组:由公司副总裁 Jeff Raikes 领导,负责开发提高生产力和商业流程的应用和服务。工作包括将功能完善且性能强大的 Microsoft Office 逐步演化为服务于基础的产品。除 Office 部门之外,商用工具部门,包括 bCentral 和 Great Plains 的商用应用程序部门都将属于该部门。

全球销售、市场和服务组:由公司副总裁 Orlando Ayala 领导,集成了微软的销售和服务伙伴,以满足世界范围内微软用户的需要。这些用户包括:企业用户、中小型组织、教育机构、程序开发人员和个人用户。此外,本组包括微软产品支持服务、网络解决方案组、企业伙伴组、市场营销组织和微软全球三大地区的业务组织。

微软研究院 (MSR):由公司资深副总裁 Rick Rashid 领导,负责对今天或明天的计算课题提出创造性的建议和解决方案,使计算机变得更加易于使用。同时负责为下一代的硬件产品设计软件,改进软件设计流程和研究计算机科学的数学基础。关于 MSR 更详细的信息可参见 Microsoft Research Web page。

运营组:由首席运营官 Rick Belluzzo 领导,负责管理商业运作和全部的商业计划。包括公司的财政、行政管理、人力资源和信息技术部门。

在 IT 软件行业流传着这样一句告诫:“永远不要去做微软想做的事情。”可见,微软的巨大潜力已经渗透到了软件业的方方面面,简直是无孔不入,而且是所向披靡。



对工作有传教士般的热情和执著

比尔·盖茨有句名言：“每天早晨醒来，一想到所从事的工作和所开发的技术将会给人类生活带来的巨大影响和变化，我就会无比兴奋和激动。”

或许，这句话很大程度上能代表比尔·盖茨对工作的热情和执著。在他看来，一个成就事业的人，最重要的素质是对工作的激情，尽管能力、责任或是其他都同样不可或缺。他的这种理念，成为微软文化的核心，成为培养微软精英的核心，像基石一样让微软王国在 IT 世界傲视群雄。

美国经济学家罗宾斯曾经提出过这样一个理论：

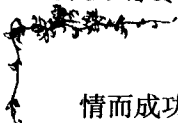
人的价值 = 人力资本 × 工作热情 × 工作能力。

这也就意味着，一旦一个人缺乏工作热情，即使有再高的才干，他的价值也是零。而一个充满工作热情的人，却能将他力所能及的每一件事都做得很好。

微软将对待工作的热情放在了企业文化和员工培训的核心位置，因为工作热情是工作的灵魂，甚至就是生活本身，一个员工如果不能从每天的工作中发现乐趣，充满热情，仅仅是因为要生存才不得不从事工作，仅仅是为了生存才不得不完成职责，这样的人注定是要失败的，也注定无法受托企业的重任。

美国著名的管理和培训专家内尔·依格和李·哈佛也曾对世界 500 强企业，尤其是美国著名企业的精英打造和员工素质培训进行了多年的研究。研究表明，在世界知名的企业中，最重视的员工能力之一，就是对待工作的热情和执著。

爱默生曾经说过：“有史以来，没有任何一件伟大的事业不是因为热



情而成功的。”这也成为了以比尔·盖茨为首的微软人所信奉的理念。

在微软的员工中，流传着这样一句话：对盖茨满怀崇拜，对艾伦满怀羡慕。由于身体原因，微软的另一位创始人保罗·艾伦已经提前退休，他不用来微软上班，却依然身价百亿。然而，在微软的所有员工眼中，比尔·盖茨永远不会放弃工作。一位微软的员工曾这样说道：“艾伦是一个热爱生活的人，盖茨则更热爱工作。”

盖茨将全部的热情都投入到了工作中去，执著于自己的追求。2006年6月，51岁的比尔·盖茨亲自宣布，从2008年7月开始，将不再负责公司的日常管理，他的身份将只是微软董事长兼重点开发项目顾问。微软人士透露，“盖茨的想法是：退出公司日常事务管理，全心全意思考微软的长远战略发展，其中包括如何面对互联网时代。”为此，微软设定了两年的过渡期，以确保盖茨的日常管理职责能平稳有序地完成交接。

然而，这并不意味着比尔·盖茨不再工作，或是放弃、离开他一贯热爱的工作。即使2008年之后，盖茨还会出现在微软公司的高层会议上，同时会更多地出现在一些慈善会议上。作为全球第一慈善家，盖茨希望将绝大部分“退休”时间用于关注290亿美元规模的“比尔及美琳达·盖茨基金会”的全球健康和教育工作。可见，他这位微软的领军人物，始终停不下对工作的热情。

正是由于盖茨对工作的热情，使得他对于自己的下属员工、合作伙伴以及他眼中的精英式人才，都有极高的要求。他欣赏满腔热情工作的人，他将对工作的热忱和执著放在了人才衡量的重要位置。在微软的理念中，精英人才首先必须是一位对待工作充满激情，乐于工作的人，能以饱满的热情投入到一天的工作中去。

微软的招聘官员也表示，微软人，首先应是一个非常有激情的人：

