

SHIJIE 500QIANG

世界500强 用人管人的24堂课

YONGREN GUANREN DE 24TANGKE

江乐兴/编著

TOP

解读世界500强最精华的用人策略
掌握世界500强最科学的管理理念
向世界一流企业学高效管理

北京工业大学出版社

SHIJIE 500QIANG

世界500强 用人管人的24堂课

YONGREN GUANREN DE 24TANGKE

江乐兴/编著

北京工业大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

世界500强用人管人的24堂课/江乐兴编著. —北京:北京工业大学出版社, 2011.8

ISBN 978-7-5639-2774-6

I. ①世… II. ①江… III. ①企业管理: 人事管理—经验—世界 IV. ①F279.1

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第118332号

世界500强用人管人的24堂课

编 著: 江乐兴

责任编辑: 朱 军 王 颖

封面设计: 天之赋设计室

出版发行: 北京工业大学出版社

(北京市朝阳区平乐园100号 100124)

010-67391722(传真) bgdcbs@sina.com

出 版 人: 郝 勇

经销单位: 全国各地新华书店

承印单位: 大厂回族自治县正兴印务有限公司

开 本: 700mm×1000mm 1/16

印 张: 16.5

字 数: 231千字

版 次: 2011年8月第1版

印 次: 2011年8月第1次印刷

标准书号: ISBN 978-7-5639-2774-6

定 价: 28.00 元

版权所有 翻印必究

(如发现印装质量问题, 请寄本社发行部调换 010-67391106)



前言

世界500强从来都不是神话。

成功从来都不是一帆风顺的。进入世界500强的很多企业都走过弯路：三星破灭了“汽车狂想”、摩托罗拉失败了的“铱星计划”、强生公司“迷失的医用支架”……它们同样经历了很多中小企业所经过的迷茫、错误和挣扎，甚至也曾为此付出沉重的代价。

但世界500强绝对称得上奇迹。

从麦当劳到沃尔玛，从松下电器到三星集团，从苹果公司到摩托罗拉，从微软公司到伯克希尔美国保险……无一不是商界奇迹。更有无数企业经营者将进入世界500强作为自己企业奋斗的目标。为此，他们不惜付出全部的精力、财富和时间。

无数人潜心研究世界500强企业的成功之路，希望通过追寻这些优秀企业的成长轨迹，找到通向辉煌的捷径。事实上，很多成功的企业都有惊人的相似之处。

但凡进入世界500强的企业，通常都拥有极为完善的管理体系、灵活多变的经营模式。它们勇于创新，敢于求变，不惧竞争……尤其是在管人用人上更是无一例外地具有独到之处，堪称经典。

松下幸之助说过：“事业的成败取决于人”，“没有人就没有企业”。被誉为“美国钢铁工业之王”的安德鲁·卡内基说过：“你可以将我所有的工厂、设备、市场和资金全部夺去，但只要保留我的组织和人员，几年后，我仍将是‘钢铁大王’。”宝洁公司的前任董事长理查德说：“如果你把我们的资金、厂房及品牌留下，把我们的人带走，我们的公司会垮掉。反之，如果你拿走我们的资金、厂房及品牌，而留下我们的人，10年内我

◎ 世界500强用人管人的24堂课 ◎

们将重建一切。”比尔·盖茨说过：“如果微软最重要的20位专家离开的话，那么微软就什么也不是了。”

从某种角度上来说，世界500强企业成功的精髓，就在于它们深深地意识到了人才的力量，并将人的潜能发挥到了极致。

无数事实证明，在市场竞争中，谁拥有了人才，并真正激发了人才的潜能，谁就掌握了制胜的法宝。

2008年经济危机中，大批优秀企业走过寒冬，迎来自己的春天，但更多企业倒下，成为经济寒流的牺牲品。是经营者能力不够，是资金不够雄厚，还是发展方向不对？很显然都不是。对比一下，你就会发现，答案不过是两个字：人才。

也许有一天，世界500强企业会完成自己的使命，退出历史舞台，但它们所留下的宝贵经验永远不会过时。

和成功者在一起，你会变得更成功，站在巨人的肩膀上，你可以避免经受不必要的挫折。了解世界500强的用人管人之道，掌握世界500强成功的核心要素，你也能成为一名优秀的企业管理者。

目录



上篇：世界500强用人的12堂课

第1堂课 用对人，先要选对人

一个公司的兴衰，直接取决于公司对于人才的运用，而运用人才的前提在于有人才可用。对于一个公司来说，要找到一个绝对适合自己公司的员工，并不是一件容易的事情。很多公司总是在某个职位缺失，从众多求职者中寻找最佳人选的时候，一味地选择高学历或者有丰富的经验的候选者，而对于有潜能，或许更适合该职位的新人则不屑一顾，从不去考虑公司需求的究竟是什么样的人才，以至于在发现新员工不适合该职位之后总是说用错了人。没有用对人的公司，必然难有发展。因此，用对人，先要选对人。

- 系统化招聘，做好人才储备 4
- 重能力不重学历，不把文凭当标签 6
- 经验不是最重要的，潜力才是 8

第2堂课 员工培训，提升企业竞争力

企业的发展，不是一朝一夕的事情。员工有着推动企业不断发展的责任，而员工素质的进一步提升则是企业应该对员工付出的义务。对于有着一定专业知识缺陷

的员工，用培训来弥补知识的不足，进一步提升员工的竞争能力，让他能感受到企业对自己的重视，能使他对工作付出更多的热情，对企业作出更多的贡献。在培训中认同企业文化，将企业目标与个人目标相结合，员工才能对企业有更多的热情。所以说，员工培训是企业为自己未来的发展打下基础的好方法。做好员工培训，为企业提供更多可用的人才，才能确保公司无后顾之忧，保持可持续发展。

做好培训，让员工都感受到企业的重视	12
人才培训是保持竞争力的条件	15
重视企业文化，完善员工培养计划	17

第3堂课 知人善任，依据才华用人

俗话说龙生九子各有不同，每个人成长环境和心性的不同，导致了每个人个性上的差异，不同的人也有着自已不同于他人的特点和长处。用人就要因人而异，如果你将不善言辞的技术人员放置于推销员的位置上，何异于让哑巴唱歌，强人所难。员工的专长难以得到发挥，公司就难以得到发展，再有能力的管理者，也无法独自支撑起一个企业的发展。行船尚需顺水借风才能省时省力，用人自然也是依据才华用人方能省心省事。天生我材必有用，只要找到合适的人，将其放在合适的职位上，自然能让公司获得最大的收益。

将每一个员工都放在他最适合的位置上	22
不拘一格，因事用人而不因人设岗	25
优化组合，充分发挥员工的特长	28

第4堂课 不藏私心，善用强者

《帕金森定律》一书中说，在一个拥有管理职能，不断追求完善的组织中，出现了一个担负着和自身能力不相匹配的平庸的管理者，而这个平庸的管理者又常嫉妒不能容人，那么这个组织就会成为一个有才能者不能进入的绝缘体。在一个企业中，如果领导者不能拥有绝对的权力，又没有足够的能力，那么他就会因为害怕丧失手中的权力，而无法真正做到任人唯贤，人尽其才。一个称职的管理者，即使自

身才华有限，但是也有强大的责任感驱使着他从公司利益的角度出发去善用比自己有才华的人，为企业创造最大的利益。

打破“帕金森定律”，敢于使用比自己强的人	32
换个角度看问题，正确对待“恃才傲物”	35
发掘有潜力的员工，不惧员工超越领导	36

第5堂课 感情投资，用真诚换忠诚

一个成功的领导者，要建立自己在员工中间的影响力，靠的不只是能力，与员工之间的感情交流也是必不可少的因素。荆轲刺秦，不为名，不为利，只为了知己太子丹。“士为知己者死”，作为领导者，如果能够用心地对待员工，让员工感受到公司和领导对自己的重视，满足了员工内心中实现个人价值的需求，那么必然也能够得到员工同样用心的回报。对领导者的尊敬，感激，会让员工在工作上表现得更为积极和努力。领导者的感情投资，收获的除了员工的感情，还将有公司的利益。

善待员工就是善待顾客	44
以心换心，建立真正的影响力	47
尊重员工，不做伤害员工面子的事情	51

第6堂课 以人为本，重视人才的价值

21世纪最贵的是什么？答案是人才，毫无疑问！要拥有人才，首先要懂人才的价值。以人为本，重视人才，是每一个成功企业必须具有的信念。将这种信念贯穿到企业的管理中，让员工对企业有归属感，拿出企业主人翁精神，自发自觉地将工作做得更好，是每一个企业领导者应该积极去做的。只有这样，员工才能把企业的发展当成自己的发展，为企业创造更多的利润。即使是对待要离职的员工，同样要做到以人为本，使他们感受到企业对他们的尊重，即使离开，仍对企业留有一份感激之情。

视人才为生命，将对人才的重视贯彻始终	54
以人为本，把员工当做企业主人	56

即使是离职，也可以做得有人情味 59

第7堂课 公平公正，营造企业平等氛围

作为管理者，在一定程度上招聘人才都会有自己的喜好，这与自身的性格、经历和学识是分不开的。但是这种喜好很多时候会对留人用人的公平性产生影响，不能让有才华的人站到适合的位置上。所以一个成功的管理者应该力求做到公平公正，对员工不存偏见、一视同仁，然后按能力委任职务。只有不带个人的偏见地去选用最合适的人，做最适合的工作，才能为企业营造出一种平等的氛围，从而留住更多的人才，促进企业的发展。

不看人下菜碟，平等对待所有员工 64

喜欢年轻人，不忘老员工 66

制定明确唯一的公司制度并严格执行 68

第8堂课 最好的舞台，胜过最大的红包

每个人的心中都希望拥有一个能施展才华的舞台，或大或小，取决于自己的能力。而这个舞台的提供者，毫无疑问是他们所在的企业。作为一个企业的员工，如果在企业里面有自己的空间，可以物尽其长，人尽其才地去做自己想做的事，那他们必定会为了心中的梦想而自发地去奋斗、去努力。而作为管理者所应该做的，就是给予员工所需要的舞台，让他们去实现自我价值，同时也为企业创造出更多的利润。

提供晋升通道，激发员工潜能 72

柔性管理，让管理变成有效协作 74

相信员工，给员工舞台 77

第9堂课 共享企业成果，将员工当成合伙人

钱不是万能的，没有钱却是万万不能的。不可否认，每个人工作的第一目的

都是钱，有了物质基础，满足了基本的生存需求，才能够去想实现自我的价值。企业对于员工的付出用薪资福利等来给予回报，而这回报的高低，很大程度上决定了员工对企业的归属感。如果员工能够分享到企业的成果，不仅是对员工物质上的奖励，更是对员工精神上的一种尊重。相应地，也可以使员工对待工作更加积极和努力。

物质是基础，给员工合理的薪水	84
利润分享，让员工做一名真正的“合伙人”	87
让员工参与企业管理	91

第10堂课 不推卸不抱怨，勇于承担责任

管理者作为一个团体的领导者，如果不能担起一定的责任，只知推卸推脱，那么他所领导的团队也就没有去承担责任的能力。古语说：“人孰无过，知错而能改，善莫大焉。”一个人犯了错误不要紧，最重要的是能够承认错误并予以改正。而对于一个领导者来说，一旦做了错误的决定，就有可能造成无谓的损失。在错误面前，勇于承认并担当起错误决定带来的后果，加以改正和弥补，才是一个领导者应该要做到的。

着眼于未来，勇于承担责任	94
敢于直面错误，绝不推诿	97
适时包揽错误，用真诚换取忠诚	100

第11堂课 管头管脚，不要从头管到脚

管理大师德鲁克说，注重管理行为的结果而不是监控所有过程，让管理进入一个自我控制的管理状态，才是一种真正的管理。帅才对将才的统领，并不是在能力上的绝对优越，而是他懂得谁有能力去把事情做好。相信自己的决定，也相信他人的能力。管理者只需想好“做什么”和“谁来做”，而“如何做”则应该交由员工去想，最后管理者验收成果即可。选用合适的员工，给出适合的工作，明确最终的目的，然后任员工自由发挥，不去干扰员工完成工作的方式。这样不但减少了自己的工作量，让管理简单化，而且激发了员工的积极性，让员工能自发地完成工作，一举两得。

做好该做的，管理先要管好头	104
重视工作的结果，把握衡量成败的标准	106
授人以鱼不如授人以渔，鼓励员工不断思考	109

第12堂课 重视中层管理，避免管理断层

一个企业，一旦形成了一定的规模，那么必定会出现中层管理者，他们是高层管理者和普通员工之间联系的纽带。在企业中对上级负责，对下级领导，起着承上启下的关键作用，是企业的中坚力量。他们扮演着高层与基层之间沟通桥梁的角色，将高层的决策予以接收、消化，并监督基层有效执行。一个企业如果忽视了中层管理，忽视了与中层有关的危机与培训，无疑是将公司置于危险之中，所以对于中层管理者的培养和任用，需要非常谨慎。

重视中层管理者的选拔	114
警惕特立独行的中层管理者	118
激发中层管理者的团队意识	122

下篇：世界500强管人的12堂课

第1堂课 清楚指令，才能清楚地执行

企业为了实现自身的任务与目的，根据所处的环境，从全局出发，在一定时期内制订切实可行的目标，并且所有人员必须在规定时间内完成各自的目标，这种管理方法叫做目标管理。目标是前进的方向，一旦员工的工作没有了目标，那么就无法抓住工作的重点，很多工作将成为无用功，无法为公司带来任何利益。所以，学会制订目标，然后合理地分派工作，监督实施的结果，是管理者必须学会的一门功课。

制订一个看得见的目标	128
明确地说出自己的要求，不要让员工去猜	131

第2堂课 授权任务，同时授予信任

在工作中不懂得放手，事必躬亲，只会阻碍企业发展的同时挡住了自己和员工前进的道路。成功的领导者会通过授权来让企业得到更多的利益。当然，授权之前应该对被授权员工进行能力素质的全面考察，考察通过之后再实行授权。“用人不疑，疑人不用”，一旦选择了授权，同时也要授予信任，用对员工能力的肯定和赞赏来激励员工的情绪，激起员工工作的积极性，从而更好地实现工作目标。

授权本质是控制，掌握好技巧才能真正有效	136
放权就要信任，无信任则授权失败	139
根据能力授权，把握分寸	141

第3堂课 团队精神，企业成功的保障

一根筷子易折，十根筷子难断。一个企业就是一个团队，团队中个人能力固然很重要，但是由个人组成的团队更重要。只有每一个人都意识到自己是作为团队中的一员而存在，团结在一起去共同奋斗的时候，团队才能够取得成功。随着市场需求的变化，团队在市场中的目标也会不断地变化，企业管理者就需要采用不同的团队管理方法，不断提高团队的凝聚力。团队的凝聚力决定着团队力量的大小，决定着团队的强弱，也决定着公司未来的发展。

重视团队的力量，不做“光杆司令”	146
建立团队凝聚力	149
随时调整管理模式，不断发扬团队精神	153

第4堂课 没有服从，再好的战略也无法实施

古人带兵，讲究军令如山。没有执行的军令就如同空口飞出的玩笑，都不过是

说说而已。一个企业，只有正确的战略决策是没用的，做出决策的目的就在于坚定不移地执行，而执行则需要服从。员工的执行力决定着战略的成败，也意味着企业的存亡。员工的执行力决定着细节的得失和全局的成败。所以，要实现企业的发展目标，战略之后的执行，是必不可少的。

克服一切困难，坚定不移地去执行	156
培养员工的执行力，打造核心竞争力	159
分解目标，量化目标	161

第5堂课 抓住关键的，善用“二八定律”

“二八定律”告诉领导者：能够出色完成工作，使公司获得更多利益的员工，往往只占公司的少数。比尔·盖茨曾经说，如果你发现企业80%的业绩是由20%的员工创造的，不要惊讶，你要做的只是抓住这20%的关键员工。人才济济的微软尚且如此，更不用说其他的企业了。深谙“二八定律”的企业领导人，会通过各种考核明确员工的绩效，确定关键员工，从而对他们进行着重培养和挽留。同时用关键员工带动其他员工的积极性，从而形成一种积极的团队氛围。

“二八定律”要想发挥作用，就要坚定领导意志	166
留住关键员工，完善用人机制	168

第6堂课 有动力才有作为，学会给员工打气

成功的领导者从来不会吝啬对员工的赞赏。当员工取得一定的成绩之时，领导者一句真心的赞赏，往往比金钱上单方面的奖励更能感动员工。在满足了基本的生存需求之后，人们希望获得的就不仅仅是物质利益，同时也需要一种他人对自己的肯定。而领导恰到好处的赞美和激励，会让员工感恩于领导的赏识而更加努力地工作。久而久之，一种良性的循环就会出现，员工自身能力和素质不断提高的同时也能促进企业的发展，从而使企业获得更大的利益。

及时肯定员工的成绩，给员工工作动力	172
激励员工，随时表达对员工的美好期望	174

用美好的前景激发员工动力	177
--------------------	-----

第7堂课 选择批评的方式，把握批评的尺度

员工犯错，领导批评，从公司的角度上来说本来是无可厚非的，但是如果批评的方式不恰当，引起了员工的反感，不仅不能达到最初批评的目的，还可能导致员工就此离职，为企业带来人才损失，不利于公司的稳定和发展。一次成功的批评不是把员工骂得抬不起头，而是能在引导中使员工意识到自己的错误，同时积极主动地去弥补错误，并且不会再犯。能被人所接受的批评才叫成功的批评，没有达到目的的批评，只是在浪费时间而已。

委婉提醒，让批评“软着陆”	182
糖衣炮弹，让批评暖如春风	183
恩威并施，让批评更容易被接受	186

第8堂课 提升自己，塑造领袖魅力

古人说：“服人者以德服为上，才服为中，力服为下。”同样，企业管理中，依靠职位权力来管理员工固然是一种管理办法，却不是一种长久有效的管理办法。对于一个企业管理者来说，只懂得“以权治人”，其领导的企业是无法获得长久的发展的。管理者对于员工的领导，只有通过提升自身综合素质，塑造个人魅力，使员工心甘情愿地追随领导者、服从领导者，才能做到真正的人性化管理，实现企业的可持续发展。

用雄心统率员工，用斗志鼓舞员工	190
提升决断力，让员工信服	192
要有亲和力，也要有原则	195

第9堂课 精简机构，实行高效管理

随着经济的不断发展，单纯依靠人力来创造利润的企业模式已经被人们所摸

弃。“人多力量大”的时代已经过去，在“科技是第一生产力”的现代，一个企业要想生存发展，在竞争中获胜，就需要用最小的成本，创造出最多的利益。当繁杂的机构、无序的管理成为企业前行的阻碍时，为企业减负就成为每一个管理者应该实施的措施。根据企业的实际情况，制订一个合适的管理目标，在理念的指导下对企业机构进行调整，精简人员，建立相应的管理制度，实施高效管理，才能真正做到用最少的成本获得最大的利益，促进企业的发展。

管理要一致，形成自己的管理理念	198
建立严格的管理制度，保留充分的活动空间	201
减法管理，用最少的人获得最多的效益	204

第10堂课 做好“指挥官”，也要做好“教练”

好的领导者往往是身兼多职的，并不是说他有多个职位头衔，而是说他在员工面前拥有多重身份，亦师亦友。在员工迷失方向的时候，他应该是员工的“指挥官”，站在高处做统筹调度，为员工指明方向。而有的时候，管理者则会变身“教练”，用自身的行动做出表率，让员工感受到管理者的存在，看到管理者在与自己共同奋斗。管理者身先士卒为员工树立好的榜样，上下齐心，共同为企业的未来而努力。

让员工主动去做，而不是被动去做	208
身先士卒，规矩要从自身开始	210

第11堂课 做好沟通，让员工敢于说话

沟通的重要性不言而喻。可以说，没有沟通，就没有成功的企业，良好的沟通可以使管理者和员工都真实地感受到沟通的快乐和好处。成功的沟通，使管理者的决策能被员工更好地接受，同时员工的意见也能传达给管理者。有效的沟通既可以使管理者工作更加轻松，也可以使普通员工大幅度提高工作绩效，同时还可以增加彼此之间的了解和默契度。

双向沟通，管理才能畅通	214
善于接受员工的建议，为员工的建言而高兴	216

走出去看和听，不要只坐在办公室等 219

第12堂课 效率是根本，给员工制造适当的压力

没有压力就没有进步，只有适当的压力才能促进发展。停滞不前，安于现状的员工是无法给企业带来良好发展的。只有给员工制造适当的压力，激发员工的竞争意识和危机意识，才能让员工动起来，提高工作效率。但是如果压力过大又会得不偿失，不仅不能达到提高效率的目的，反而会相应阻碍企业的发展。所以，在制造适当压力的同时也应该给予相应的激励，以鼓励员工勇敢面对压力，不断提升自己。

建立完备的绩效考核机制 224

充分利用“马蝇效应”，引入内部竞争机制 227

“萝卜加大棒”，激励和压力共存 231

附录 I 世界500强的面试真题 233

附录 II 世界500强录取案例 241

