

管理

蒋董雷 杜钧 徐洪奎◎编著

之

美

——人力资源管理哲理与方略

Beauty Of
Management



中国纺织出版社

管理

蒋董雷 杜钧 徐洪奎◎编著

之美

——人力资源管理哲理与方略

Beauty Of Management

 中国纺织出版社

内 容 提 要

与其他管理图书不同,本书通过简单、明了的寓言故事,将管理故事中蕴涵的哲理与方略总结出来,给人们以启迪,加深对管理理念和方法的理解与认识。通过向员工讲述寓言故事,改变员工的工作态度,调动员工的积极性,让员工在轻松活泼的气氛中接受教育,达到事半功倍的效果。

图书在版编目(CIP)数据

管理之美:人力资源管理哲理与方略/蒋董雷,杜钧,徐洪奎编著. —北京:中国纺织出版社, 2004.9

ISBN 7-5064-3046-0/F·0476

I. 管… II. ①蒋…②杜…③徐… III. 企业管理—劳动力资源—资源管理 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 069353 号

策划编辑:詹 珏 特约编辑:王肇丰 责任印制:初全贵

中国纺织出版社出版发行

地址:北京东直门南大街6号 邮政编码:100027

电话:010—64160816 传真:010—64168226

http://www. c-textile. com

E-mail: faxing @ c-textile. com

中国纺织出版社印刷厂印刷 各地新华书店经销

2004年9月第1版第1次印刷

开本:880×1230 1/32 印张:10.625

字数:245千字 印数:1—6000 定价:23.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社市场营销部调换

序

不论你是企事业的管理人员还是普通的管理爱好者,你是否有种被各种管理新名词淹没的感觉。往往你还没弄明白这个管理名词到底是怎么回事的时候,又出现了一个、两个、三个甚至四个管理新名词了。那么,你有没有必要出现一个管理新名词就要弄明白一个呢?完全没有必要,你也没那么多时间去弄明白,而且不一定实用。那么,怎样才能最短的时间内,掌握一些最重要的管理理念与方法呢?我们在给企业做咨询的过程中,积累了一些经验与资料,只是苦于没有时间去整理。去年,受“非典”的影响,我们公司业务及工作都受到了很大的影响,大家有了一些闲暇,萌生了把公司一些好的资料整理出版的想法,以便让更多的人能分享我们的成果。

管理既是一门科学,也是一门艺术。很难说是科学重要,还是艺术重要。如同弹钢琴,如果没有激情是弹不好钢琴的,也不会有大的成就;如果没有掌握基本的技术也弹不好钢琴,试想一下,连指法、力度都没学会,怎能弹好钢琴。中国企业的管理缺少科学,更多的运用艺术,如经验等。我们给企业做管理咨询,是为了帮助企业运用科学进行管理。但我们非常注意把管理者的经验融入到管理方法中去。换句话说,就是把科学与艺术结合在一起。把科学与艺术进行完美的结合是每个管理者所追求的。但是,至今为止还没有一种特别好的方法。结合我们给企业做咨询的经验,通过讲故事的形式,对管理理念、方法进行说明、分析,应该是对管理科学与艺术结合的一种尝试。

序

经过大为远达管理咨询公司全体同仁及出版社编辑一年多的努力,本书终于完成了。我要感谢诸多同事和朋友,他们对本书的编写提出了许多有益的建议,他们也是我编写本书的灵感来源和有力的支持者。同时,要感谢与我们合作过的企业,是他们给我们提供了舞台,使我们得以深入了解到中国企业的一些实际问题,并一同探讨了解决方法,积累了一些经验。

水平所限,错误和疏漏之处,敬请读者批评指正。

蒋董雷

2004年6月18日于北京

目 录

第一章 人力资源新理念	(1)
第一节 人才的重要性	(1)
寓言故事 国宝	(1)
管理启示 企业即人	(2)
案例研究 UT 斯达康员工价值的核心定位 ——亚洲“最佳雇主”的魅力在哪里	(6)
第二节 注重人才素质	(9)
寓言故事 母狮与狐狸	(9)
管理启示 真正的价值在于质	(9)
案例研究 壳牌:发现我“未来的老板”	(12)
第三节 人才流动	(15)
寓言故事 鲶鱼效应	(15)
管理启示 流水不腐	(16)
案例研究 “空降部队”的得与失	(19)
第四节 打破一切常规	(21)
寓言故事 蝎子的天性	(21)
管理启示 不要试图改变你的员工	(22)
案例研究 有效管理“升不上去的员工”	(24)
第二章 对员工的聘任、留用、解聘	(28)
第一节 人才招聘	(28)
寓言故事 拴马的栅栏	(28)
管理启示 筑巢引凤	(29)

目 录

案例研究 上海通用汽车(SGM)的招聘策略	(33)
第二节 面试中注重考察什么	(37)
寓言故事 司机考试	(37)
管理启示 水下的更美	(38)
案例研究 知名企业注重求职者的哪些特点	(42)
第三节 留人的黄金定律	(45)
寓言故事 雷尼尔效应	(45)
管理启示 “美景”也能留人	(46)
案例研究 高薪为何留不住人才	(49)
第四节 裁员的艺术	(51)
寓言故事 七只小狗	(51)
管理启示 丢卒保车	(52)
案例研究 安捷伦如何面对裁员	(53)
第三章 用人的艺术	(56)
第一节 量才而用	(56)
寓言故事 武松打蝇	(56)
管理启示 物尽其才,人尽其用	(57)
案例研究 美的集团的用人秘笈	(58)
第二节 扬长避短	(61)
寓言故事 弥勒佛和韦陀	(61)
管理启示 用人如器,各取所长	(61)
案例研究 大象与蚂蚁各尽所能	(63)
第三节 重用核心员工	(65)
寓言故事 富人的遗嘱	(65)
管理启示 20%产出 80%	(65)

案例研究 婷美的用人之道	(69)
第四节 人与岗位匹配	(70)
寓言故事 猴子与岗位	(70)
管理启示 “多车道”助企业加速	(71)
案例研究 守寡式职位:吞噬企业优秀人才的 无边黑洞	(74)
第五节 破除人力资源浪费	(79)
寓言故事 不拉马的士兵	(79)
管理启示 三个和尚没水喝	(80)
案例研究 麦肯锡如何破除人力资源闲置	(82)
第四章 对员工的培训与开发	(84)
第一节 培训的原则和重要性	(84)
寓言故事 狐狸妈妈和小狐狸	(84)
管理启示 物竞天择,适者生存	(84)
案例研究 造人先于造物	(86)
第二节 培训的目标:挖掘员工的潜能	(87)
寓言故事 小白鼠	(87)
管理启示 培养老鹰而非训练鸭子	(88)
案例研究 推陈出新、重在挖潜 ——摩托罗拉的百年培训	(90)
第三节 培训的方法和途径	(93)
寓言故事 鸡窝里的鹰	(93)
管理启示 小鸡如何变“雄鹰”	(93)
案例研究 松下幸之助的培训之道	(96)
第四节 培训的内容	(98)

目 录

寓言故事 鹰	(98)
管理启示 “高空”铸就胆色	(99)
案例研究 朗讯培训:提升员工竞争力	(101)
第五节 培训的重中之重	(102)
寓言故事 知了的翅膀	(102)
管理启示 用心成就心愿	(103)
案例研究 培养在最高境界下工作的员工 ——方正培训重在“雕琢”	(104)
第五章 团队建设	(107)
第一节 团结协作:团队的灵魂	(107)
寓言故事 双头鸟	(107)
管理启示 团结就是力量	(108)
案例研究 心,是怎样贴紧的 ——娃哈哈的“团队精神”	(111)
第二节 如何建设团结、高效的团队	(114)
寓言故事 小矮人们的力量	(114)
管理启示 互补才能实现 $1+1>2$	(118)
案例研究 诺基亚如何建设高效团队	(121)
第三节 团队建设中的关键环节	(126)
寓言故事 “木桶”法则	(126)
管理启示 一个缺口可以毁坏大片良田	(126)
案例研究 守住你的关键性人物	(128)
第四节 建设学习型团队	(131)
寓言故事 博士过池塘	(131)
管理启示 学习永无止境	(133)

案例研究 Rover 公司的学习型组织	(135)
第五节 发挥团队知识的力量	(141)
寓言故事 鸬鹚抓鱼	(141)
管理启示 串在一起的珍珠才是项链	(142)
案例研究 猎头公司的困惑:重复低效的工作	(145)
第六节 团队效率	(147)
寓言故事 蚁群	(147)
管理启示 小蚂蚁也能变大力士	(147)
案例研究 名企团队制胜五步曲法则	(149)
第六章 员工关系管理	(156)
第一节 管理者与员工间的距离之美	(156)
寓言故事 两只刺猬	(156)
管理启示 太近则疼,太远则冷	(156)
案例研究 “火车铁轨理论” ——思丹雷电气公司的日式管理	(159)
第二节 领导者如何对待员工	(161)
寓言故事 哲学家、蚂蚁与天神	(161)
管理启示 严于律己,宽以待人	(162)
案例研究 关心员工的一切问题	(166)
第三节 领导力和员工工作满意度	(169)
寓言故事 船长的智慧	(169)
管理启示 做“变色龙”	(170)
案例研究 重视人性要素——福特汽车公司 如何提高员工满意度	(173)
第四节 员工关系管理中的“同态心理”	(179)

目 录

寓言故事 两只黄尾雀	(179)
管理启示 以心换心	(179)
案例研究 以情拴心 ——知名外企对人才的感情激励	(181)
第五节 亲情管理与员工关怀	(185)
寓言故事 钥匙	(185)
管理启示 润物细无声	(185)
案例研究 通用电气的“情感管理”	(189)
第六节 员工建议系统的建设	(193)
寓言故事 狼与绵羊	(193)
管理启示 沟通无极限	(193)
案例研究 平安保险的聚光原理	(195)
第七章 目标管理	(199)
第一节 什么是目标管理	(199)
寓言故事 三个石匠	(199)
管理启示 当元帅还是当士兵	(199)
案例研究 目标管理何以“迷失方向”	(201)
第二节 为什么要进行目标管理	(204)
寓言故事 五只毛毛虫	(204)
管理启示 目标决定结果	(206)
案例研究 目标管理在马狮公司的经典应用	(209)
第三节 目标的设置	(211)
寓言故事 白兔子得马拉松冠军的秘密	(211)
管理启示 动力源自目标	(212)
案例研究 某机床厂的目标管理	(214)

第四节 目标分解细化	(218)
寓言故事 每秒摆一下	(218)
管理启示 不积跬步何以成千里	(218)
案例研究 日事日毕,日清日高 ——海尔的目标细分	(221)
第五节 进行目标过程修正管理	(223)
寓言故事 猎杀骆驼	(223)
管理启示 差之毫厘,谬之千里	(223)
案例研究 民营企业管理突破——目标协同设计	(228)
第八章 绩效管理	(232)
第一节 何为绩效管理	(232)
寓言故事 动物选美	(232)
管理启示 统一标准,绩效产生奇效	(233)
案例研究 企业管理=人力资源管理=绩效管理 ——摩托罗拉对绩效管理的定义	(236)
第二节 绩效考评的具体操作	(238)
寓言故事 不让猴子偷懒	(238)
管理启示 化复杂为简单	(239)
案例研究 北电网络注重过程的考核	(243)
第三节 绩效考评体系的健全与发展	(245)
寓言故事 猎狗与兔子	(245)
管理启示 合理的考核体系创造奇迹	(247)
案例研究 T公司绩效考核体系的演变	(250)
第四节 如何对绩效进行管理	(256)
寓言故事 三只老鼠	(256)

目 录

管理启示 职责明确,奖罚分明	(256)
案例研究 寻求考核体系下的完美版本	(258)
第九章 薪酬管理	(261)
第一节 如何建立一个有效的分配机制	(261)
寓言故事 分粥	(261)
管理启示 公平背后是机制	(262)
案例研究 公平机制下的“上层建筑” ——ZM 公司的薪酬体系设计	(265)
第二节 如何提高员工对薪酬管理的满意度	(267)
寓言故事 驴和骡子	(267)
管理启示 满意为标	(267)
案例研究 IBM 的薪酬管理	(271)
第三节 灵活的薪酬福利计划	(274)
寓言故事 鱼与钓竿	(274)
管理启示 灵活最引人	(275)
案例研究 谈判工资:撬动薪酬竞争的支点	(278)
第四节 薪酬管理的最高境界:无薪激励	(281)
寓言故事 石头汤	(281)
管理启示 无薪也能激励	(282)
案例研究 高薪还能留住人吗	(287)
第十章 员工激励	(291)
第一节 激励的重要性	(291)
寓言故事 鸭子只有一条腿	(291)
管理启示 激励无时不在	(292)
案例研究 GE 对员工的激励	(294)

第二节 创造激励机制	(298)
寓言故事 跳蚤心理	(298)
管理启示 掀去心理上的“玻璃盖”	(299)
案例研究 安利(中国)制胜的另类法宝 ——人性化的激励制度	(300)
第三节 激励的方法	(302)
寓言故事 骗毛驴	(302)
管理启示 过渡激励有百害而无一利	(302)
案例研究 成功源于科学的激励方法 ——巴斯夫公司激励员工的五项原则	(306)
第四节 激励因人而异	(309)
寓言故事 “酥胸”与“毛孔”	(309)
管理启示 激励手段要灵活	(310)
案例研究 格兰仕的激励体系	(312)
第五节 激励的最高境界	(315)
寓言故事 敲门的故事	(315)
管理启示 信任是最好的激励	(316)
案例研究 瑞典商业银行:尊重个人能力的 “分散式管理”	(318)
参考文献	(321)

第一章 人力资源新理念

第一节 人才的重要性

【寓言故事】

国 宝

战国时期，有一次魏惠王与齐威王一道打猎，谈到了关于国宝的事。

魏惠王问威王：“齐王有国宝吗？”

齐威王回答：“没有。”

魏惠王说：“我们魏国虽小，尚且有直径一寸，能前后照耀十二辆车的大珠十颗。怎么齐国这样的大国竟没有国宝？”

齐威王说：“我衡量宝物的标准与大王的不一样。我有一名官吏叫檀子，让他镇守南城，楚国因此不敢来犯，泗水北面十二个诸侯都来我国朝贺；我有一名官吏叫肘子，让他守高塘，赵国人因此不敢来河的东面打鱼；我有一名官吏叫黔夫，让他守徐州，燕国人因此在北门祀神，赵国人因此在西门祀神，搬迁到我们齐国的就有七千多家；我有一名官吏叫种首，让他防范盗贼，因此，道不拾遗。这四名官吏光华照千里，岂止照耀十二辆车！”

魏惠王听了羞愧不已。

【管理启示】

企业即人

故事中檀子、肘子、黔夫、种首在齐威王的眼中不是一般意义上的国宝，而是国家安宁和发展所必不可少的栋梁。是镇国之宝，是稳定与安全的守护神，这就是所谓的得人才者得天下吧！

毋庸置疑，在提倡以人为本的今天，在企业的生存与发展中人才的重要性日益凸现。

人才在信息社会中的价值，要远远超过在工业社会中的价值。原因很简单：在工业社会中，一个最好的、最有效率的工人，可能比一个一般的工人多生产20%或30%；但是，在信息社会中，一个最好的软件研发人员，可能要比一个一般的人员多创造出几倍甚至几十倍的价值。

在研究机构中，人才的重要性更高，因为研究和操作有着本质的不同。一位研究员“想”的能力要比“做”的能力更重要。

举一个计算机界的例子，在1970~1980年之间，Xerox-PARC是一个只有数十人的小实验室。但这数十人有着“可怕的才华”。这“可怕的才华”带给了计算机界多项了不起的发明。如：激光打印机、Bitmap白底黑字的显示、用鼠标的GUI（图像用户界面）、图像式的文字处理软件、以太网和面向对象技术。这些发明，启发了微软、苹果、惠普、IBM、Sun、Cisco等公司。今天人类能够进入信息社会，XeroxPARC的研究员功不可没。

针对人才的重要性，比尔·盖茨先生常常讲到：微软面临的最大挑战，就是继续快速地发掘和雇用与现在的员工一样优秀的人。

1991年，当比尔·盖茨先生决定创立美国微软研究院时，他请了多名说客，专程到美国宾州的卡内基梅隆大学，邀请世界著名的操作系统专家雷斯特教授加入微软。经过6个月的时间，在比尔·盖茨先生再三邀请下，雷斯特教授终于加盟了微软。

人是生产力中最活跃的因素。近年来，不少企业认识到了人才的重要性。日本企业尤其重视这一点。

在日本，企业的人才理念为“企业即人”。这是日本企业对人才重要性的基本认识。经营者们确信，企业的兴与衰都因人而起，有了人才，企业的发展就有保证。因此，日本企业不论规模大小，都非常重视人才管理，并积累了丰富而有效的经验。

日本企业对人才的管理是从员工进入公司之前就开始了。企业在引进人才时要进行多次应聘考试，严把录用关。其中，笔试一次，面试多次，考官逐步升级，从人事部的课长、部长、公司董事直至总经理。面试提问一般都有“为什么要报考本公司？”、“你将以怎样的心态对待未来的工作？”等内容。

这种应聘考试的目的，除检验应聘者的必要知识外，更重要的是检验他们的素质。一般从参加第一次考试到接到录取通知书，要历经三四个月之久。这对初出茅庐的大学毕业生来说，颇有“过五关斩六将”的难度。

企业经过严格筛选后，再通过教育与培训把新录用的员工培养成为高素质和高水平的“企业战士”，帮助他们顺利地适应自己的岗位。