

洞悉伟大企业成功的奥秘
领悟伟大企业缔造的成功法则

世界上最成功的 用人法则

[美] 山姆·沃尔顿 等著
马艳霞 编译

地震出版社

世界上最成功的用人法则

[美]山姆·沃尔顿 等 著
马艳霞 编 译

图书在版编目 (CIP) 数据

世界上最成功的用人法则/[美] 山姆·沃尔顿等著, 马艳霞编译.

—北京: 地震出版社, 2004.6

ISBN 7-5028-2514-2

I. 世… II. ①[美] 沃… ②马… III. 企业管理: 人事管理—经验—世界 IV. F279.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 049380 号

地震版 XT200400222

世界上最成功的用人法则

[美] 山姆·沃尔顿 等 著

马艳霞 编译

责任编辑: 曹 英

责任校对: 王花芝

出版发行: 地震出版社

北京民族学院南路 9 号

邮编: 100081

发行部: 68423031 68467993

传真: 88421706

门市部: 68467991

传真: 68467991

总编室: 68462709 68423029

传真: 68467972

E-mail: seis@ht.rol.cn.net

经销: 全国各地新华书店

印刷: 北京振兴源印务有限公司

版(印)次: 2004 年 6 月第一版 2004 年 6 月第一次印刷

开本: 787×1092 1/16

字数: 180 千字

印张: 15.75

书号: ISBN 7-5028-2514-2/F·200 (3139)

定价: 28.00 元

版权所有 翻印必究

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

序 言

假如，你真能够……

当你试图去追问什么是企业真正重要的东西时，你会发现一个让你惊讶的事实：很多人会毫不犹豫地回答你，是“人”，但是，当你让他深思后再作答时，你会发现答案是如此之多：战略、资金、技术……所有的东西似乎都是重要的。

在这样的答案背后，你不得不悲哀地承认，在很多企业家、管理者眼里，“人”只不过是和战略、资金这些东西等同甚至偏轻的资源而已，真正的“以人为本”似乎还是一件非常遥远的事情。现在，你不得不思考曾经让我们激情澎湃的那股“以人为本”的学习潮，它突然间去了哪里？——它似乎并没有沉进企业家、管理者们的心理，从而带来一丝改变，而是慢慢地冷却，慢慢地变成了过去的“冲动”的口号。

当然，“激情”冷却，“冲动”过后，有的人会更多一些理性的思考，中国人向来不缺智慧，只不过需要首先去除浮躁。

不是战略，不是资金，也不是技术或者其他任何东西，就是“人”——是“人”成就企业的过去、现在以及未来。在世界上那些伟大的企业中，人被置于高于其他一切资源的地位，这在某种程度上决定了这些企业的腾飞和壮大。

微软用人追求“杰出”，这一用人哲理人所共知；IBM 刻造“人”的“紧迫感”；通用电气以“尊重”为用人的核心原则……这些企业是伟大的，而他们所遵循的用人法则也是伟大的，甚至是不可超越的。

我们暂且不去深究是不是所有的成功之路都无法仿效，但至少我们坚信这些伟大企业的成功用人理念是可以仿效的。假如我们不能断言以下的推断，那也必然是一种非常、非常大的可能性：

假如，你真能够像 IBM 那样刻造人的“紧迫感”，你会造就另一个“蓝色巨人”。

假如，你真能够像微软用人追求“杰出”，你会打造出另一个“微软帝国”。

.....

诚然，你或许无法像他们那样以其卓越的用人理念凝聚所有人的力量，实现企业的腾飞和壮大，但毫无疑问，你至少应当把他们当成你的目标，当成学习的榜样。如此，你才会有更辉煌的未来，更值得追求的憧憬。同时，在这个过程中你也会发现，你为你目前所面临的难题找到了一条可靠的突破口——经营所面临的问题归根到底都是“人的问题”，经营首先要经营人——诚如松下的用人之道：造人先于造物。

目

录

沃森曾自豪地说：“你可以接收我的工厂，烧掉我的
厂房，然而只要留下这些人，我就可以重新建起 IBM。”你
有勇气说这样的话吗？

沃尔玛：实现以人为本的终极价值

如果你热爱你的工作，你会每天尽可能使工作做得
更好，然后你身边的每个人都会被你感染，也都会有工作
热情。
——沃尔顿

引言：谁是最富有的人	3
人是资源而不是成本	4
是“合伙人”而非“员工”	6
沟通是一件大事	8
每一位员工的意见都重要	10
领导者要做“公仆”	11
权责下放到第一线	13
不拘一格降人才	14
内部提升就是内部发展	17
机构精简才能杜绝官僚作风	19

通用电气：惟有尊重才能提升凝聚力

我们把所有的赌注都压在我们的雇员上面，我们授权给他们，给他们资源，照他们的方法去做。——韦尔奇

引言：从百年老店到现代企业之王	25
致力于“无界限行为”	26
清淤去塞的通力合作计划	31
真诚倾听员工的声音	34
足够的自信不可或缺	36
道德准则只能违规 0 次	38
考核的原则是能力主义	40
价值观比能力更重要	43
只保留一流的人才	44
采用系统方式选拔接班人	46

IBM：每个人都要有紧迫感

如果想赢得比赛，你必须每天醒来都期盼着变化，事实上，你必须乐意接受变化。——郭士纳

引言：谁说大象不会跳舞——蓝色巨人浴火重生	53
真正的人才都不温顺	54
刻造“民主”的紧迫感	56
个人的权利和尊严不容剥夺	58
激发员工的乐趣和价值心	60
用而疑之是积累破坏力	62

自我评估后再发表看法	63
任何个体都有自主权	65
以教堂方式将信仰制度化	67
海纳百川者集思广益	69
培训的目的地就是重塑员工	70
行为准则至高无上	72

英特尔：管理就是团队工作

公司是一个集中化、任务中心化的商业单元，它应当
充分发挥分散效应。
——格鲁夫

引言：惟有偏执狂才能生存	79
管理实际上就是团队工作	80
高效源自授权与监控的和谐	83
最好的管理者要为继任者铺路	85
计划与执行要平衡但非一致	88
先把本职工作做好再谋求其他	89
激励员工对未来的构思	91
纪律与冒险精神可以和谐共处	92
将评估落在员工的一致认同上	94

戴尔：存在的价值才是存在的理由

员工们之所以能够出色地完成自己的工作，是因为
戴尔充分地肯定了他们的成功，因而戴尔的员工在实现
公司的战略计划时是与其自身利益相一致的。——戴尔

引言：天才挑战“巨人”	99
每个人都要为公司谋求利益	100

员工的“威胁”才是真正的威胁	103
目标相同,策略一致	105
探索突破性观念之源	108
互动可加强交流也创造先机	109
运筹与管理一分为二	111
不要试图把不好的事情美化	113
让员工变得求知若渴	114
开放式文化促进开放式沟通	115
实现员工与老板的换位思考	117
公司的成长离不开对员工的投资	120

微软:杰出的事业由杰出的人做出

一个公司要发展迅速得力于聘用好的人才,尤其是需要聪明的人才。
——比尔·盖茨

引言:谁与微软争峰	125
用人标准凝于“聪明”二字	126
看重“新鲜血液”的价值	128
工作本身是最好的培训方式	130
在狂热中领会“工作即是快乐”	132
个体独立但责任到人	134
独辟蹊径志于“技术之心”	135
每个人都同等重要	138
报酬与员工的个人价值对等	140
最好的工作状态是平等的有效合作	142
团队意识筑起坚固“长城”	143

松下电器：造人先于造物

如果你犯了一个诚实的错误，公司会宽恕你，把它作为一笔学费；但如果你背离了公司的价值规范，就会受到严厉的批评，甚至被解雇。
——松下幸之助

引言：松下电器≈家用电器	147
造人先于造物	147
从《三国演义》到松下之道	150
赋予能者适当的舞台	152
惩罚是一种教育而非统治	155
人才培养为企业百年根基	157
合理搭配才能产出高效	159
以企业精神明确员工的使命	160
向进步的人学习是最正确的原则	163
在逆境中培养众志成城的士气	164

思科：员工是最大的智力资本

许多公司在收购时意识不到失败的真正原因，事实上收购时真正需要购进的只是人才，而他们往往在这一点上栽跟头。
——钱伯斯

引言：网络世界的王者	169
并购的核心是并购人才	170
个人的知识应当转化为共享的知识	171
人才的流失是最大的损失	174
目标趋同取决于文化的适宜性	175
为员工提供分享公司利润的机会	176

拥有更优秀的下属是领导的幸运	178
永远不要疏远你的员工	180
强化高效率工作的所有因素	182

索尼：要敢于做别人没做过的事

如果索尼有所成就，则应当归功于这些人才，归功于管理者具备发挥优秀人才的作用的本领。——盛田昭夫

引言：索尼奇迹	187
惟有挑战才能激发潜能	188
让学历见鬼去吧	190
众人拾柴火焰高	192
挑战酿就的失败应给予鼓励	195
以“Z理论”开展“民主管理”	196
塑造休戚与共的氛围是经理人的使命	198
在变动与改进中实现人尽其才	201
正因为有碰撞才会少犯错误	203
自以为正确的可以大胆实践	205
激情和能力同等重要	207
交叉培训打造复合型人才	209

惠普：“信任”要与“责任”挂钩

无论男女，大家都想有一个富有创造力的工作，有好的工作环境，大家都想把工作做好。——卡莉

引言：惠普究竟有多少个全球第一	215
惠普之道的核心就是尊重	215

组建员工自己的团队	218
两个独特的人才公式	220
惠普风范,惠普人的风范	222
开放式办公环境增进理解和信任	226
做好本职工作就是最好的晋升策略	228
信任必须强化责任导向	230
速度和责任的基础是适度分权	231
自下而上的改进需要开阔员工视野	233
组织的反应能力由全员自我管理而来	235

沃尔玛

实现以人为本的终极价值

WAL★MART

如果你热爱你的工作，你会每天尽可能使工作做得更好，然后你身边的每个人都会被你感染，也都会有工作热情。——沃尔顿

引

言

谁是地球上最富有的人

自 1962 年山姆·沃尔顿在美国阿肯色州开设第一家商店至今，沃尔玛已发展成为全世界首屈一指的零售业巨头。到 2003 年 5 月为止，在全球 11 个国家共拥有超过 4700 家沃尔玛商店，2002 年的销售额达到了 2445 亿美元，连续两年在美国《财富》杂志全球 500 强企业名列前茅。

无怪乎有人会这样发问：谁是这个世界上最富有的人？不是比尔·盖茨，而是沃尔玛的老板罗伯森·沃尔顿先生。谁是世界 500 强之首？不是微软，不是通用汽车，也不是 IBM 公司，而是沃尔顿家族的沃尔玛集团。

山姆和沃尔玛一夜之间成为公众关注的焦点，大批记者涌向山姆的住地。然而，当看到这位美国第一富豪过着最简朴的生活时，不禁大失所望。但就是这样一个“乡巴佬”造就了一个财富神话。

山姆崇尚节俭的经营之道，他说：“如果你热爱你的工作，你会每天尽可能使工作做得更好，然后你身边的每个人都会被你感染，也都有工作热情。”

沃尔玛公司的继任总裁大卫·格拉斯这样评价山姆：“我认为山姆与别人最大的不同之处是他每天都总有充满精力和决心在做事情。”

管理大师汤姆·彼得斯说：“山姆·沃尔顿 (Sam Walton) 是 20 世纪最出色的企业家。”

人是资源而不是成本

“以人为本”就是要尊重公司里的每一个人，用好一切有能力的人，培养一切愿意进步的人，只有这样，企业才能作为一个协同作战、团结、高效、创新的团体，去适应市场经济激烈的竞争。

尊重每一位客人、尊重每一位员工是沃尔顿的经营哲学。山姆直言不讳地说：“谦虚谨慎的经营态度，几乎使任何企业都能靠它获得效益。”山姆说这是他的一贯作风——尤其是在对待人的问题上更需要有一定的技巧。

在沃尔玛，主管和经理不是老板，而是教练，所有的人都在努力营造一种友好、愉快、和谐的工作氛围。沃尔玛坚信，领导不仅要精通业务，而且还要有能力帮助手下的员工成长。

西方人力资源管理专家曾说过：“人是资源而不是成本”。从这个意义上来讲，人才是企业发展的资源，企业的一切都要从人出发，人是企业一切活动成败的根本。所以，“以人为本”就要尊重公司里的每一个人，用好一切有能力的人，培养一切愿意进步的人，只有这样，企业才能作为一个协同作战、团结、高效、创新的团体，去适应市场经济激烈的竞争。

因此，在沃尔玛公司的企业文化中，第一条就是“尊重个人”。没有尊重，“以人为本”就无从谈起。美国《华尔街日报》曾报道说：“几星期前的一个晚上，沃尔顿先生在凌晨两点半结束工作，

到一家通宵服务的面包铺买了些点心，回来路过公司的一个发货中心，同一些刚从装卸码头上回来的工人聊了一阵。结果，他发现这儿至少还需要两个沐浴间。”从这个故事可以感受到，沃尔顿先生对员工的关爱之情。因此，他深受员工们的信赖，员工们都亲切地称他“山姆先生”。

山姆总是强调：公司规模越大、脑子就要越清醒。最好的成绩当然是所有员工、商店经理以及公关中心工作人员共同努力的结果。管理者要尊重他们，以他们为中心，而不能以自我为中心发号施令。因此，公司越大，就越要摆脱和防止专制管理。

在许多企业里，很多经理依靠恐吓和训斥来领导员工，没有什么比这种做法更糟糕的了。优秀的领导者要在待人、在业务的所有方面都融入人的情感。如果通过制造恐怖来经营，那么员工就会感到紧张，有问题也不敢提出，结果只会使事情变得更糟。他们还会因此不敢进行有创造性的工作或是表述一个新见解。

这种情况绝不会出现在沃尔玛公司。在沃尔玛，管理者必须真诚地对待自己的员工。管理者必须关心员工的生活和他们的家庭，他们的困难和他们的希望，必须尊重和赞赏他们，表现出对他们的关心，这样才能帮助他们成长和发展。

山姆·沃尔顿会经常深入到公司的连锁店去视察，直接询问基层员工的情况，比如：“你在想些什么”或“你最关心什么”等问题，通过同员工们聊天，了解他们的困难和需要。沃尔玛公司的一位职员回忆说：“我们盼望董事长来商店视察时的感觉，就像等待一位伟大的运动员、电影明星或政府首脑一样。但他一走进商店，我们原先那种敬畏的心情立即就被一种亲密感受所取代。他以自己的平易近人把笼罩在他身上的那种传奇和神秘色彩一扫而光。视察