

世界500强 招聘、用人技巧、内部培训、绩效考核与薪酬制度大揭秘

28位跨国公司人力资源总监采访手记

与跨国公司 人力资源总监 面对面

中西管理文化完美融合的结晶

陈艳敏 著

of **HR** DIALOGUE with
-MANAGERS
MULTI-COMPANIES



哈尔滨出版社

与跨国公司 人力资源总监

面对面

陈艳敏 著

哈尔滨出版社

INTERNATIONAL

图书在版编目(CIP)数据

与跨国公司人力资源总监面对面/陈艳敏著. —哈尔滨: 哈尔滨出版社, 2004. 5

ISBN 7 - 80699 - 207 - 3

I. 与… II. 陈… III. 跨国公司 - 劳动力资源管理
IV. F276 . 7

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 027866 号

责任编辑: 关力 王洪启

封面设计: 左右工作

与跨国公司人力资源总监面对面

陈艳敏 著

哈尔滨出版社

哈尔滨市南岗区贵新街 170 号

邮政编码: 150006 电话: 0451 - 86225161

E - mail: hrbchs@yeah. net

网址: WWW. hrbchs. com

全国新华书店经销

地矿部保定地质工程勘察院美术胶印厂印刷

开本: 787 × 1092 毫米 1/16 印张: 20.75 字数: 240 千字

2004 年 5 月第 1 版 2004 年 5 月第 1 次印刷

ISBN 7 - 80699 - 207 - 3/F · 22

定价: 35.00 元

版权所有, 侵权必究。举报电话: 0451 - 86225162

本社常年法律顾问: 北京岳成律师事务所黑龙江分所

**感谢北京外企人才在线
(www.fesco.com.cn)
以及所有被采访者对本
书给予的大力支持**

人力资源 财富之源

人力资源(HR)管理近年来受到我国社会各界的广泛关注,随着“人力资源管理”这一概念的引进,人们对传统的“人事管理”有了更深刻的认识。根据联合国开发署《1996 年度人力资源开发报告》,一个国家国民生产总值的四分之三是靠人力资源获得,四分之一是靠资本设备获得的,由此可见人力资源管理在日益激烈的市场竞争环境下对企业发展所产生的重要作用。当前,我国企业的人力资源管理水平仍然参差不齐,虽然很多企业都把过去称为“人事部”的部门改名为“人力资源部”,但仍没有完全摆脱传统意义的人事管理的内涵。要实现真正意义上的转变,首先需要企业管理者、人力资源专业的从业人员、企业广大员工从思想上对人力资源管理的概念和意义有重新的认识,这也是把人力资源管理作为管理工具,从而促进企业发展的根本所在。

随着“人力资源管理”概念的升温,现在社会上各种有关人力资源管理的书籍很多,但大多是以教学为目的,以理论说教为主要内容。非常欣慰地看到了《与跨国公司人力资源总监面对面》这部书的初稿。通过作者与 30 家中外知名企业(其中包括世界 500 强在内的当今跨国公司,涉及汽车、金融、电信、能源、航空航天、IT、电子、仪器仪表、教育、医疗、服务、媒体等领域)的人力资源管理者及企业高管人员面对面的访谈,生动地介绍了这些成功企业

独到的人力资源管理理念和经验。在进行专访的同时,作者又有针对性地逐篇进行点评,既注重实际的解决方案,又有战略性思考;既有鲜活的案例,又有前瞻的理念;既体现了专业,又不流于刻板;既可以使读者获得思想认识的启迪,同时又有很强的指导性和可操作性,也为社会各界了解国际知名企业开启了一个窗口,是一部高品质的人力资源管理实务书籍。

本书的作者陈艳敏女士具有十余年新闻工作经验,现任北京外企集团外企人才在线(www.fesco.com.cn)内容总编。陈女士多年的积累为《与跨国公司人力资源总监面对面》提供了第一手素材,我相信,该书的出版,在满足广大读者了解外企,了解 HR 需要的同时,在传播先进 HR 管理理念及优秀企业文化、与国内同行分享成功经验、帮助求职者和职场中人树立良好的职业观念等方面也将带来积极的影响,对于国内人力资源热潮的进一步兴起,以及人力资源管理水平的进一步提高必将起到积极的作用。

北京外企服务集团董事长

陈艳敏

目 录

序:人力资源 财富之源 / 1

IBM:薪酬的期望值管理 / 1

薪酬管理的重点就在于你如何去管理期望值,这一点不是所有做薪酬的都明白的,很多人钻进Science出不来了,埋头算算,其实薪酬管理最重要的还是体现艺术的那一块。如果纯粹拿数字说事,你不可能成为一个成功的薪酬福利管理者,你必须要让这个数字反映到你要表达的意思里。

科学与艺术的结合 / 3

薪酬管理重在期望值管理 / 6

以TOTAL PACKAGE带动薪酬竞争力 / 8

花旗银行:人才需要盘点 / 15

人才库盘点就是根据每个员工的绩效考核和潜能考核成绩,运用科学的HR管理工具,制定合理的人才管理战略和规划。谁表现最突出?谁表现有问题?谁能够提高和成长?我们是否能够达到公司的经营目标?人才库盘点回答的是这些问题。

什么是人才库盘点 / 17

如何进行人才库盘点 / 19

谁将从人才库盘点中获益 / 22

朗讯:提供挑战的舞台 / 25

朗讯有朗讯的优势,我们的优势不在于员工拿多少工资,而在于他能拿到好项目,从事核心技术的研发,从中学到一些东西。

看重SOFT SKILL / 27

不失时机影响别人 / 28

位置越高越不安 / 30

德州仪器:理想的工作三年一变 / 35

员工关注薪酬,关注工作,但最重要的是自己的发展前景。

作为HR,就要了解员工的关注点和需求,要针对他的兴趣和特长,将他的潜力充分挖掘出来。

■

三年一变 / 37

一开始就把事情做对 / 39

美国友邦:挑战与机遇并存 / 43

新时期公司业务的迅速发展向HR部门提出了更高的要求,除了选人、用人、育人、留人四大工作重点外,HR将面临更大的挑战,从前基于简单人事管理的HR将不再被认可,公司更希望看到的是以顾问和业务合作伙伴身份出现的HR。

■

困扰外资保险的三大难题 / 45

友邦的解决对策 / 46

道琼斯:跳槽不要孩子气 / 51

如果薪酬在一个合理的范畴内,同时拥有良好的工作氛围和工作状态,能学到新东西,并能得到认可,就是一份不错的工作。

■

薪水是第一位的吗 / 53

成熟跳槽怎么跳 / 54

在矛盾中,HR做什么 / 55

可口可乐:激情活力,欢乐沟通 / 61

企业生活就是人的生活,其间充满了种种人性的点滴,灰色、硬朗、机械似乎是工业化企业的通常状态,产品、管理、储运、销售,无穷的数字和曲线图,但即使如此,我们仍然认为企业生活是暖色调的,企业中人与人之间应该有着除工作关系之外更丰富更深入的情感,我们有着可口可乐火一样的红色,我们也致力使企业生活充满人性的温暖和活力。

■

环环相扣的人力资源发展脉络 / 63

“我们是农民” / 70

提供良好的发展环境 / 73

美中互利:让员工感受坦诚与关怀 / 77

我们喜欢实战能力特强的人。有的人英文说得挺好,时不时就一耸肩,手心朝上,我们一般不要。你知道,最早一批在外企工作的人学来了外国人的一些皮毛,一耸肩好像东西方差异就没有了,这样的人我们不要,我们更注重实际。

允许个性张扬 / 79

倡导人文关怀 / 79

做事多那么一点点 / 80

APC:相信员工跟你有同样的道德水平 / 85

无可否认,每个人都有自己的思路,但作为一个优秀的管理者,你要相信你的员工,相信他跟你有同样的道德水平。

看重PASSION / 87

提供宽松的工作环境 / 88

不做冷脸的HR / 89

葆婴:给员工上“挖梦”课 / 93

我们对员工作出郑重承诺,即爱心的承诺、发展的承诺和个人价值的承诺。将每个员工都作为社会人去看,了解和正视每个人的梦想和欲望,并把它发掘出来,我们做的第一件事就是“挖梦”。

挖掘梦想 / 95

吸引员工 / 97

作前瞻性思考 / 100

Maison:本土化,不打折扣 / 105

在Maison集团的300个人中,我是唯一的“老外”,公司高级领导层的其他成员全部是中国人,他们从能力、智慧、工作精神以及合作态度上都是一流的,这是公司能发展到现在这个样子的根本原因。

将总部设在北京 / 107

我是惟一的“老外” / 108

最大的问题还是人才问题 / 112

北电网络:百年文化支配下的HR管理 / 117

同中国员工相比,外国人几年前在中国的发展空间可能比较大,但是现在来看,本地员工有更大的发展空间。我们现在真正的纯“老外”在管理层已经不多了,包括CEO在内的管理层全部都说中文,员工开会也用中文,而不是英文。外国人在中国这边可能会担心他的前途。虽然外国人有外国人的优势,但你会看到本土人或是掌握两种语言的人会更有优势。

■

员工:无穷无尽的发展空间 / 119

企业:渗透人心的核心价值 / 122

人事:永无止境的HR管理 / 124

戴姆勒-克莱斯勒:HR需要往上看 / 127

现在业界有很时髦的说法:人力资源是公司的战略合作伙伴。我认为这都是虚的,什么是实的?实的就是人力资源一定要在公司所有的重要决策和运作中占有一席之地。

■

与高层保持紧密联系 / 129

文化差异永远是我们的大课题 / 130

诺基亚:提供自主信任的发展环境 / 135

如果闭着眼睛从芬兰找一个人,从中国找一个人,结果可能是这两个人更相像,从芬兰找两个人可能更不像,所以如果单纯从文化的角度去作归因和解释,管理者可以发挥的主观能动性就会受到局限。

■

花更多精力在招聘上 / 137

瞄准最佳雇主的方向 / 139

提供自主信任的发展环境 / 141

看好中国LOCAL的未来 / 144

空中客车:成功源自员工与公司共同成长 / 147

“共同成长”为吸引人才、管理人才和促进人才事业的发展,确立了全球一致性与本地灵活性二者相结合的框架结构。它可以被描述成一张路线图,引导我们从起点到达终点。

何为“共同成长” / 149

何为“全球方法” / 150

Schlumberger:让员工看到未来 / 155

只有技术的更新和进步,才能为公司创造更多的财富;只有更多的财富才能在业务的发展、技术的进步中更多地投入,才能保持自身的独立性和自主性。然而我们始终相信,所谓的技术和财富都是以人为基础的,所以,人是我们公司价值观的核心。

在流动中实现自身价值 / 157

对应届毕业生情有独钟 / 161

Schlumberger:在游戏中鉴别人才 / 167

通过游戏或项目考察应聘者,是斯伦贝谢招聘中的一个独特环节。这些游戏包括沙漠逃生,搭建桥梁、井架等等,要求应聘者按照既定要求,利用现有资源或虚拟场景自由发挥,在长达一个半小时的团体活动中,我们足以看到每个人的不同表现。

新颖的游戏项目 / 169

独特的考察方法 / 170

Schlumberger:好简历15秒给人留下深刻印象 / 173

简历中的重复现象很严重,尤其是英文简历,很多人都用同样的句子,同样的COVER LETTER,写得很漂亮,但通常不会获得良好的第一印象,因为这是一份相互共用的东西。

15秒内看什么 / 175

什么样的简历算是好简历 / 176

上海波特曼丽嘉酒店:通往亚洲最佳雇主之路 / 179

我们的商务管理模式就象一个金字塔,顶端是工作目标,即赚钱;中间是客人满意度;底部是员工满意度。要让这个金字塔真正生效,一定要让整个公司的管理人员达成共识,齐心协力提高员工满意度。

■

为何热中最佳雇主评选 / 181

如何获取最佳雇主殊荣 / 183

安科特纳:HR要敢于替员工说话 / 187

很多做HR的不敢替员工争取福利待遇,其实大可不必。你为员工争取这些其实也是为公司着想,受益的还是公司。水涨船高,业务上去了,这点钱就不算什么,如果只是一味地省钱省钱,优秀的人都流失了,业务上不去,损失的还是公司。

■

白领路线不是惟一选择 / 189

站在大局的角度替员工说话 / 193

在辞退问题上不姑息迁就 / 197

松下电器:改革,从工资开始 / 201

要想彻底打破传统观念,实现彻底的“成果主义”,还需要有一个过程。很多管理者毕竟在松下工作了几十年,要想让他们从思想上一下改变固有的观念确实很难。而作为公司决策管理者,面对的是市场经济中企业生死存亡的改革需要,因此他们很清楚必须要推动企业改革,以适应不断变化的市场需求。

■

打破年功序列,调整特称升格制 / 203

松下电器的企业文化和用人之道 / 207

从“人事”到“人力资源”——绝非概念的转变 / 210

东芝:积极推进本土化 / 213

“经营本土化”、“人才本土化”是每个跨国企业开拓海外业务中必须经历的一个重要环节,东芝将进一步努力加快脚步,在企业取得成功的同时,为中国社会及中国经济的发展贡献一份力量。

■

发展成高水平人才的集聚地 / 215

积极推进本土化 / 217

丰田汽车:人才是公司的最大财富 / 221

我比较偏爱爱学习的、自信的人,看到他们我就非常高兴。

我觉得他们真幸运,赶上丰田要在中国大展鸿图的好时候,有能力有抱负就肯定能有所施展。

■

教育情结与人力资源 / 223

目标管理法和OJT培养模式 / 226

中日文化及HR管理的衔接 / 228

NEC:经营中的人事和人事中的经营 / 233

每个人都不是百分之百的好或百分之百的坏,如果我们的管理能够抑制人性中不好的方面,发扬好的方面,将员工的行为规范不断引导到提高和实现客户价值上来,那就是一个非常好的管理。

■

人事需要“作曲” / 235

“要么走,要么好好过日子” / 237

无为而为——HR管理的最高境界 / 238

SK:向“SUPEX”看齐 / 243

SK内部最常用的一个词汇就是“SUPEX”,它是SUPER和EXCELLENT的组合,即我们不仅要做到VERY GOOD和EXCELLENT,更要做到超一流(“SUPEX”)

■

不做一流,做超一流 / 245

宽严并举的人力资源管理 / 245

CICC:人才是浮在牛奶上的那层奶油 / 251

客户是给我们发工资的人,员工是我们发工资的人,在投资银行的文化中,我们发工资的人比给我们发工资的人更重要,换句话说员工比客户更重要。

■

只要MBA或Master中的前10名 / 255

员工培训完了要走就走 / 257

国际SOS:国际化大家庭中的中国经理人团队 / 263

是否每个人最好的发展都是去做管理?事实上,一个明星雇员,未必会成为优秀的管理者,有时候为了员工的职业发展放手让他去做管理,最终我们反而会失去他。

■
人才的选、用、育、留 / 265

中国经理人团队 / 271

国际SOS:不做HRPOLICE / 275

经理所追求的绩效结果都是通过雇员来实现的,要使雇员贡献出他们所期望的绩效结果,首先要使雇员在组织中有美好的感觉。

■
复杂的多元化组成 / 277

不做HR POLICE / 280

亚信科技:施展才华并获得成长的地方 / 285

IT企业是竞争最激烈的,没有压力是不现实的,员工从上到下都深深感觉到压力的存在。我们采取很多措施来缓解压力,比如组织活动,成立各种俱乐部等等,但我们认为更重要的是对员工的认可。

■
认可并留住员工 / 287

紧贴BUSINESS的HR / 290

长江商学院:建立有效的战略价值链接 / 295

提高企业核心竞争力和组织的运作方法是人力资源总监或经理需要花大力气去做的,它的价值比设计一套考勤计划要大得多。

■
推崇目标管理的理念 / 297

构建积极向上的企业文化 / 299

未来几年人力资源管理趋势预测 / 305

IBM:

薪酬的期望值管理



白文杰,1992年毕业于北京大学心理学系,1995年到IBM做人力资源工作,历任IBM大中华区薪酬经理、人力资源运营总监和中国区人力资源总监。

IBM,即国际商业机器公司,1914年创立于美国,是世界上最大的信息工业跨国公司,拥有先进的全系列产品,在复杂的网络管理、系统管理、密集型事物处理、庞大数据库、强大的可伸缩服务

器、系统集成等方面,具有强大优势。目前 IBM 在全球拥有雇员 30 余万人,业务遍及 160 多个国家和地区,2000 年的全球营业收入达到 880 多亿美元。在过去近一个世纪的奋斗历程中,IBM 始终以超前的技术、出色的管理和独树一帜的产品领导着全球信息工业的发展,保证了世界范围内几乎所有行业的用户对信息处理的全方位需求。

IBM 与中国的业务关系源远流长。早在 1934 年,IBM 公司就为北京协和医院安装了第一台商用处理机。1979 年,在中美断绝联系近 30 年之后,IBM 伴随着中国的改革开放再次来到中国。同年在沈阳鼓风机厂安装了中华人民共和国成立后的第一台 IBM 中型计算机。随着中国改革开放的不断深入,IBM 在华业务日益扩大。20 世纪 80 年代中后期,IBM 先后在北京、上海设立了办事处。1992 年,IBM 在北京正式宣布成立国际商业机器中国有限公司,这是 IBM 在中国的独资企业。此举使 IBM 在实施其在华战略中迈出了实质性的一步,掀开了在华业务的新篇章。随后的 1993 年,IBM 中国有限公司又在广州和上海建立了分公司。1995 年,IBM 在北京成立了 IBM 中国研究中心。这个研究中心是 IBM 在全球的第七个科学实验室,成立以来,在中文语音识别、机器翻译和电子商务等领域均取得了重要的研究成果。迄今为止,IBM 已在中国成立了九家合资公司,两家独资企业,在华分公司已经扩展至沈阳、深圳、南京、成都、西安和武汉,并在福州和重庆设有办事处,同时在中国的几十个城市建立了客户服务中心网络。伴随着 IBM 在中国的发展,IBM 中国员工队伍不断壮大,目前已发展到 3500 人。

IBM：薪酬的期望值管理

——访 IBM 中国区人力资源总监白文杰

科学与艺术的结合

笔者：上次见您的时候您还是薪酬福利经理，我知道在这之后，在您担任现任的职务之前，您还担任过人力资源运营总监，那人力资源运营主要做什么？

白文杰：IBM 最近把人力资源的服务架构重新作了一下规划，在对原有架构进行整合的基础上，加强了对客户层面的服务内容。过去 IBM 的人力资源分了很多部门，比如薪酬福利、招聘、培训等，面对客户时薪酬就谈薪酬，招聘就谈招聘，培训就谈培训，部门间缺乏横向联系，而实际上这三方面是紧密相联的，脱了节就无法很好地满足客户需要，因此在原有的三大支柱部门之上，我们加进了一些针对客户的新内容。在这里我指的客户是内部客户，我们希望对内部客户有一个好的支援和支持，同时也希望对外保持一致的声音。

我们设立了员工服务中心，除为员工办理各种人事手续外，还为 IBM 在华的 3500 名员工提供 E-HR 服务，员工通过网络等工具可及时了解人力资源及相关服务内容，查询工资福利等有关信息，自动接收有关通知、通告等。在员工服务中心之上，还有一层叫人力资源的战略伙伴，专门为公司内的中高级管理层提供服务，