

主编 朱永新 陶新华

跨国公司求职指南

世界五百强跨国企业人力资源经理访谈录



我们需要 怎样的员工



高等教育出版社

国家自然科学基金资助项目

世界五百强跨国企业人力资源经理访谈录

我们需要怎样的员工

主编 朱永新 陶新华



高等教育出版社

图书在版编目(CIP)数据

我们需要怎样的员工:世界五百强跨国企业人力资源经理访谈录/朱永新,陶新华主编.—北京:高等教育出版社,2003.4

ISBN 7-04-012748-2

I.我... II.①朱...②陶... III.跨国公司—企业管理:人事管理—经理—世界 IV.F276.7

中国版本图书馆CIP数据核字(2003)第026742号

出版发行	高等教育出版社	购书热线	010-64054598
社 址	北京市东城区沙滩后街55号	免费咨询	800-810-0598
邮政编码	100009	网 址	http://www.hep.edu.cn
传 真	010-64014048		http://www.hep.com.cn

经 销 新华书店北京发行所
印 刷 北京中科印刷有限公司

开 本	850×1168 1/32	版 次	2003年4月第1版
印 张	7	印 次	2003年4月第1次印刷
字 数	164 000	定 价	20.00元

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题,请到所购图书销售部门联系调换。

版权所有 侵权必究

前 言

随着我国改革开放步伐的加快，一批国外的跨国公司的航空母舰开进了中国。特别是世界 500 强的企业，更是在中华大地上演绎了一幕幕的精彩话剧。他们在占领市场、创新科技的同时，也让我们学到了许多，尤其是跨国公司的人力资源理念，为中国管理学界展现了一道美丽的风景线。

联合国副秘书长莫里斯·斯特朗在北京人力资源大会上说：“中国已经意识到了在发展中要充分发挥人的潜力，中国的人力资源将会成为中国迎接未来挑战的决定性因素，我相信在这方面中国会成功。”近年来，如何从人口大国迈向人力资源大国，已成为党和国家领导人十分关注的问题，在十六大报告中，江泽民同志就深刻地指出：“人才竞争，是我国面临的一个十分严峻的挑战。人是生产力中最活跃的因素，人力资源是第一资源。”如何有效地培育和利用人力资源，也是摆在我国企业界的一个新课题。为此，我们课题组开展了一项较大规模的调查访问，对世界 500 强中的一批著名跨国公司的人力资源经理进行深度访谈，了解他们的人力资源理念和实务，这不仅对于借鉴跨国公司的管理经验十分有益，对于即将迈入社会的大学生们来说，也会有重要的启示作用。跨国公司的人力资源经理对于大学生们有什么期待？大学生究竟应该如何充实和完善自己？大学生们就业后应该如何把握机会、挑战自我？读一读这些人力资源经理的访谈录，相信会找到答案。

需要说明的是，这一本书的访谈对象都是落户苏州的跨国公司，也是我们访谈录的第一卷。之所以选择苏州，不仅是因为我们课题组的成员主要在苏州，更因为苏州是改革开放以来吸引外资最多的热土之一。截止 2002 年底，世界 500 强已有 87 家在苏州兴办了 150 多个企业。苏州累计吸引外资近 400 亿美金，三资企业总数近 9000 家。跨国公司的文化管理战略如何在苏州实施，他们如何处理文化的冲突与沟通，对苏州及中国的人力资源环境有什么评价与期待，也是值得我们关注的饶有兴趣的问题。我们希望有关政府和企业的人士能从中汲取有用的东西，改进他们的服务与环境，使跨国公司真正地在本土落地生根。

我受教育部委托主编的“十五”重点教材《管理心理学》已在高等教育出版社出版，这本访谈录可以作为该教材的教学参考书来读，也可以作为任职教师的案例教学，所以，我们对受访企业和受访者的背景资料也作了介绍，希望对大家有所帮助。

参与访谈的大多都是我的博士生和硕士生，作为研究的一种训练，也是一种有益的社会实践，我希望访谈能影响他们今后工作态度和人生境界。我也感谢他们卓有成效的劳动。

朱永新

国家自然科学基金会“诚信在现代企业管理中的价值”课题组负责人
苏州大学教授、博士生导师

目 录

人力资源经理的任务是培养人

- 访 AMD 超微半导体（苏州）有限公司人力资源总监吴孔宗 1

我最看重的是一个人的品德

- 访美国楼氏电子（苏州）有限公司人事经理谢良国 15

我们的企业文化精髓是“得人心”

- 访美国利腾电子（苏州）有限公司人事经理张积闻 39

让人才与公司一起成长

- 访美国艾默生电器（苏州）有限公司人事经理肖德汶 65

把最合适的人放到最合适的职位

- 访诺基亚（苏州）电信有限公司人事经理董钰华 79

我们不欢迎没有团队精神的员工

- 访美国旭电（苏州）人力资源经理郑爱娟 105

我们欢迎有独立意识的大学生

- 访博尔达米克郎精密工程（苏州）有限公司人事经理杭晓莉 114

我们的用人标准是“可胜任工作”

——访苏州杜邦聚酯有限公司人事经理方昱 129

你有多大能力，我们就为你提供多大舞台

——访苏州明基电通公司营销总人事经理邱俊介、黄仁宏 145

我们强调员工的自觉性

——访昂帝欧纳尔科化学（苏州）有限公司人事经理姚海玲 166

找有能力的人是一条颠扑不破的真理

——访索尼凯美高电子（苏州）有限公司人事总务部副部长顾备华 173

最不喜欢不善于学习而不能保持竞争力的人

——访紫兴纸业人事部经理黄亮 186

首先而且最重要的就是“合作精神”

——访苏州飞利浦消费电子有限公司人力资源部经理毛跃民 198

人力资源经理的任务是 培养人

——访 AMD 超微半导体（苏州）有限公司
人力资源总监吴孔宗

陶新华 李 瑾 葛存根

创办于 1969 年的 AMD (Advanced Micro Devices) 是一家全球范围的集成电路供应商，专为个人网络电脑和通信产品市场提供各种芯片，在国际市场处于领导地位。AMD 的生产和设计中心分布在美国、英国、德国、新加坡、泰国、马来西亚和中国，在全世界拥有 14000 名员工。AMD 产品包括电脑产品、网络及通信产品、非易失性存储器等，合作伙伴包括 Compaq、Fujitsu、IBM、3Com、Cabletron、Cisco、Alcatel、AT&T、Ericsson、NEC、Siemens、Sony 等世界著名企业。

AMD（苏州）有限公司位于苏州中新工业园区，成立于 1996 年，总投资 1.08 亿美元，目前拥有 1500 名员工，主要从事快闪记忆体、可编程逻辑器件及网络通讯产品的装配与测试。

吴孔宗,男,新加坡人。早年就读于新加坡师资培训学院(Singapore Teacher's Training College),后赴英伦考察培训,学成回国后,从事教育培训工作达15年。期间曾供职于新加坡教育部职业与工业训练局,任课程发展官员(Curriculum Development Officer),负责推广职前教育的培训项目。1983年荣获新加坡总统颁发的效率奖章。1985-1991年间任职于新加坡地铁局,负责员工培训、招聘工作。1991-1996年间效力于世界著名的硬盘生产商——美国CJ公司,先后担任培训经理、人事经理、人力资源总监和CJ中国区人力资源总监。1997年至今任AMD(苏州)有限公司人力资源总监。

问:从多年的从业经验出发,您认为做好人力资源管理工作的关键在哪里?

答:我认为,制定一个全面的人力资源计划是最为关键的第一步。这个计划必须从整体上来考虑全局问题,周到详尽和逻辑性是它应该具备的两大特点。同时还要制定相应的人力资源实施政策和程序,其中会涉及到招聘、培训、评估、薪资福利、员工关系等环节的每一个方面。此外,一个明晰、有序的组织结构也是做好人力资源工作必不可少的条件。我还非常重视与员工间的交流,即使再忙也要定期与每个部门的员工进行沟通,看看有没有什么问题需要解决,有没有需要我过问、支持的事情,力求做到“一有问题,马上解决”。

问:您认为一个成功的人力资源经理需要具备哪些才能和条件?

答:首先,对一个成功的人力资源经理而言,网络非常重要。在苏州工作的这几年里,我也特别注重为自己建立有效的网络,并且成功地发起建立了苏州新加坡工业园区16家企业的人力资源经理俱乐部。这个人力资源总监俱乐部每月都会举行

定期的碰头会，大家相聚在一起，可以分享信息、交流经验，非常有收获。其次，善于沟通是一个成功的人力资经理所应具备的能力。虽然出生在新加坡，但我本人对中国的历史、文化有一定的了解，而且中新两国人在长相上几乎没有大的差别，所以对我而言，比较容易地就融入了这里的环境。我办公室的门在任何时候都是对所有员工敞开的，他们随时都可以进来同我探讨问题和谈论遇到的困难，我非常乐意听取每一个人的意见，也愿意帮助他们解决所遇到的难题。一个成功的人力资源经理还要懂得平衡。有时手下争宠，这就需要你在表扬和奖赏某个人时得到多数人的支持。我手下 90% 的人都曾受到过奖励、出过国，得到提升的也很多。人力资源经理还要善于平衡平级之间、同事之间的关系，很好地平衡每一个部分。

问：人才是企业发展的动力。在人员招聘方面，为了保证公司吸纳高质量、高素质的人才，你们是怎么做的？

答：AMD 作为一个高科技企业，不仅重视人才的专业背景，也非常注重其全面的素质。一般而言，在招聘人员时，我们通常会以笔试的形式了解一个人的专业情况，而在面试时我们的问题则不仅会涉及到专业知识方面，还会着重考察其应变能力、语言表达能力、社交能力等等。在面试过程中我们会仔细观察应聘者的一举一动，请他们谈一些个人的亲身经历，还可能当场提供案例让他们着手处理。另外，作为一个跨国企业，我们对员工外语水平的要求也比较高，一口流利的英文是在这里顺利工作和交流所必须的。至于对高层管理人员的招聘，我们会格外慎重。在聘用一个人担任重要职位之前，往往会通过多个渠道对其进行全方位的了解和认识。

问：对于在人力资源部门任职的员工，您在聘用时特别强

调他们哪些方面的才能？

答：我非常强调他们在商业管理方面及相关专业方面的背景。就拿部门经理而言，招聘主管必须具备很好的交际公关能力，有着广泛而良好的网络；培训主管需要的是很强的沟通能力和组织能力，有良好的口才和说服力；而对做工资福利这一块的人在保密性方面会有较高的要求。

问：在您所主持的人力资源项目上，您觉得在员工培训方面比较值得推崇的方式有哪些？

答：20 世纪 90 年代初我就来到中国，从事人力资源管理的工作直到现在。我觉得，在员工培训方面，企业在吸纳新员工加入时，就应该把工作做到位。例如，AMD 公司组织新员工培训时会有学习员工手册的环节，通过提出明确的要求，进行详细的解释和宣传，并在学习完毕后让每一个成员都签上自己的名字，就表示自己已经做出了承诺，他们心中形成了这样一个明晰的理念：即员工手册不是一种形式，作为 AMD 的一员，其中的每一条内容都是要在今后的工作中真正做到的。我认为，还应该为员工创造尽可能多的外出培训机会。早在 1995 年我在无锡 CJ 任培训经理时就曾主持 CJ 在中国的首批 180 名员工赴新加坡的培训项目，那么多人同时去国外培训，签证、护照、后勤保障，这在当时是非常不容易的事。AMD 非常重视人才的培养。目前中国大学生毕业的时候具备的只是自己的专业知识，除此以外没有其他更多的经验。所以每一个进 AMD 的毕业生，首先会接受一个岗前培训，然后进行一系列的定向培训、实践培训、研讨培训，我们将为每一名新员工制定一个详细的 3 年培训计划，而且这些计划会非常有步骤地进行实施。如果所制定计划没有完成，那么这个部门的主管和员工本人都将受

到查问。每年，我们 AMD 都会对整个公司进行培训需求分析，以此为依据来制定和完善我们的培训计划。在员工的培训中，我们强调的是多元化，即多个层次、多种方式的培训。如：英语培训、计算机培训、定位分析培训等等，我们会请最专业的人士担任教学工作。除了派遣员工到国外参加培训外，我们还请国外的专家来中国举办培训。另外，顺应跨国公司本土化的趋势，我们在每个部门都会选拔 1-2 名最有潜质的员工，让他们参加管理领导培训。这个培训是委托香港 DDT 举办的，培训费非常高，平均每位培训者需要 1 万美金，但我们觉得这很值得，因为我们需要一些本土管理人员。AMD 每年支付的培训费用占到了员工工资的 15%，这使 AMD 的员工有了很多参加培训的机会。这不仅有利于公司的发展，也有利于员工个人的成长，在培训中他们能够更好的提高自己的专业知识，对自己的职业生涯进行更合理的规划。

问：在 AMD 你们是如何对员工进行评估的？

答：在公司规划上，我为整个 AMD 定做了一个全盘的人力资源发展计划。而我们的公司也要求每个员工都为自己制定出一个详细的个人计划，以明确自己的职责、所要完成的任务、完成任务的时间期限和标准，其中包括了计划、目标、组织、政策和程序等项目。在对他们的工作绩效进行评估时，这些材料无疑就成为了可靠的依据。当然，评估不是一种静态的、纯总结性的行为，它是一个动态过程，在这个过程中需要对员工进行跟踪，随时与他进行交流，根据实际情况对其先前所设定的目标进行恰当的调整。在评估时，也尽可能准确地衡量每个人所取得的业绩。对于中上层管理人员，我们还会采取 360 度评估的方法，从领导才干、人际关系、他人意见等各个方位

去评价一个人。当然，在进行评估时，对象不仅会是个人，也会是一个团队。我认为，作为一个整体参加评估，将有利于对团队精神和团队活动的倡导。我们还非常重视将评估结果及时反馈给员工，如果员工对此不满，我们也保留他们申诉的权利。我认为，目前 AMD 实行的评估制度体现出较大的公平性。通常而言，我们 3 个月进行一次评估。

问：什么样的员工是不受欢迎的人？

答：我认为，不遵守公司规章制度和纪律的人是不受欢迎的人。太“聪明”，凡事斤斤计较的员工也是不受欢迎的人。我们非常看重员工的良好人际关系和团体协作精神。

问：如何对员工进行有效的激励？

答：在激励方面，一个成功的人力资源经理要特别注重“公平”这两个字。在你称赞或奖励某个员工时，也要使其他的员工感到平衡。要善于在不同的时刻，以不同的方式奖励不同的员工。在我们公司，奖励不仅包括物质上的东西，比如加薪、给予奖金，而且我们也会通过精神上的方式对员工的出色表现和行为给予肯定。我们会在员工交流大会上，对表现最好的员工，在不同层次上予以奖励，如发给证书、总经理接见等等。我所强调的是，奖励必须是定期的、在不同层次上进行的。另外，企业文化也会对公司员工产生非常大的影响，一个好的企业文化往往具有极大的激励作用。AMD 非常重视企业文化建设，我们经常在员工中举办丰富多彩的康乐文娱体育活动，如篮球赛、卡拉 OK 比赛、书画比赛、英语沙龙、年终宴会等，让他们感到公司就是他们的归属，特别对于刚刚走出象牙塔，步入社会的年轻人而言，他们会觉得这里不仅有强烈的工作气氛，而且也是学校生活的延伸，充满着活力和动力。这些活动，

使 AMD 成为员工的第二个家，使企业学校化。AMD 还有面向所有员工出版的季刊《AMD 对话》，让每一个人都更加了解 AMD，更珍惜在 AMD 的每一天，把 AMD 的价值观、信念、准则牢牢记在心中。

问：目前中国是一个发展中国家，大部分人对收入问题非常关注。作为一个跨国公司，您认为实行什么样的薪资福利政策才是最恰当的？

答：我认为 AMD 实行的薪资福利政策比较适合当前的情况。我们员工的薪资待遇差距是非常悬殊的，但大家都能接受，因为一个人能够得到的薪水是由他从事的工作性质、工作要求、工作业绩所决定的。比如，同样是大学本科毕业生，但不同专业的人会有不同的起薪，IT 相关专业的人才会比其他人收入高。所以每当有新成员加入的时候，我们都会为他们定好起点，并向他们说明公司是如何“论功行赏”的。而且我们良好的评估制度也为薪资的制定和发放提供了有利的参照依据。平心而论，AMD 目前的薪资福利政策在整个园区范围内来看，可以用八个字概括：“不落人后，也不占先”，由于这是一个非常敏感的问题，所以我们在实施时非常谨慎，每年我们都会进行四次工资调查，尽管要耗费很大的人力、物力和资金，但我们认为这是必要的。另外，在薪资问题上，我们还曾遇到这样的问题。有些员工赴美参加培训，回来以后往往会产生心理不平衡，因为他们觉得同样是工程师，在中国拿的是人民币，而美国工程师拿的却是同等数额的美元，这种不满很容易在他们周围的人群中间迅速扩散开来，产生非常消极的影响。对此，在公司中树立起一个正确的薪资福利导向非常必要，我们格外重视在这个问题上与员工的沟通，引导他们在处理中外薪资福利巨大

差异问题上加入当地生活水平和汇率差距的因素进行系统考察。而且我们非常强调把工作做在事前，而不是事后，因为先行沟通更为有效，所以每当员工参加出国培训，我们会事先做好沟通工作。

问：作为一位从事人力资源管理工作多年的资深人士，您觉得中国大陆人力资源管理的现状如何？能否对这一行业今后的发展趋势做一个预测？

答：我认为，目前中国大陆对人力资源管理不太重视，很多企业往往把人力资源管理同人事、制度混在一起搞，而且国内很难找到专业的人力资源管理从业人员。但若要请国外专家的话，费用很贵，这势必抬高成本，很多企业是不太愿意去做的。当然，这种状况是与目前的经济发展水平相联系的，而且观念的转变需要一个过程。我相信，随着经济的不断发展，加入 WTO 会对中国人力资源市场产生巨大的影响，人力资源管理在中国大陆也将发挥出越来越大的作用。

问：您在教育界曾工作多年，能否谈谈在您心中大学教师 and 培训经理这两者之间最大的不同是什么？

答：教师最主要的是要把知识传授给学生。在我担任教师期间，我注重通过各种形式、各种手段向学生传递知识。总而言之，我认为高校教师侧重教学和理论研究工作，但他们也应该与企业接轨。而作为企业的培训经理，则需要具备更灵活的处事方式。因为你的工作会涉及到一系列实际的问题，如成本问题、公平问题、效率问题等等。所以一个人力资源主管不仅要有一定的理论基础，更要具备处理实际问题的能力。在培训经理身上，理论与实践结合得更为紧密。

问：很多人到苏州以后，都不愿意离开。您觉得苏州是一

个什么样的城市？它的未来会怎样？

答：我很喜欢苏州这个城市。它有着悠久的历史、美丽的风景，治安也好。就我在中国所居住过的城市而言，苏州是一个非常适合居住的城市，相比而言，珠江三角洲的一些城市就不行，人口流动大，治安情况太差。在苏州，我所居住的某花园，保安全管理非常严格，让人放心。而且苏州人也很好客，我在苏州工作、生活的时间虽然只有几年，但却结交了许多朋友。苏州也是一个投资的好地方，随着中国国际化趋势的加强，苏州也将吸引越来越多的跨国公司前来投资、发展。

问：您从事人力资源管理工作十多年，最大的感受是什么？

答：我最大的感受是从业这么多年来，我培养了很多。这些人现在都很有成就，但他们饮水思源，到现在还记着我。以前在深圳共事的手下得知我要回国，还特地为我送行，这些也是非常值得我骄傲和让我感到欣慰的。我很荣幸能在 20 世纪 90 年代初就来到中国，在近 10 年的时间里，目睹了中国巨大的变化，同时也通过自己的努力为在中国的一些跨国公司设立起良好的人力资源管理制度。回想起来，1995 年 CJ 进入中国，作为 CJ（无锡）人力资源总监，我在 4 个月内使员工从 0 增加到 1000，2 年内，人数增加到 2200，1996 年 CJ 与康乐合并后，我成为了 CJ 中国区人力资源总监，当我 1997 年离开时，员工数已达 4000 名。加入 AMD 后，目前苏州公司的员工数已达 800 名。

问：您觉得目前中国人力资源的素质如何？

答：我个人认为中国人力资源的素质比较好。很多在跨国公司工作的人思想开放，善于接受变化，接受新事物、新观念。在中国，我们能够在很短的时间内办出很好的厂，这本身就说

明中国的人力资源很好。但总体来说，中国人的思想与现代世界还没有完全接轨，在价值观上仍存在着差异。从文化传承来看，中新两国同属儒家文化圈，有很多共同之处。但在 AMD 这样一个跨国公司中，作为一个新加坡人，我仍然感觉到与中方员工在观念和做法上会有一些差异。比如，我觉得中国员工有时往往不够主动。同样是完成了一项工作，一个美国人就会立刻汇报，而中国人们往往要等到上司来询问时才进行报告。我认为这是需要改善的地方。

问：您即将离开苏州，返回新加坡。您对今后的人生如何规划？

答：苏州是一个美丽的城市，在这里生活虽然好，但毕竟不是自己的家乡。大多数亚洲人都讲究“叶落归根”，而且我是一个喜欢迎接挑战的人。我觉得人生的乐趣就在于不断挑战自我。每当我做成功一件事，我会选择再次开辟一个新的起点，从头再来。所以我决定回国。到中国这么多年，我太太一直陪在我身边，支持着我。家庭对我来说是非常重要的，我还有母亲和两个儿子在新加坡，所以也特别想回家。这次回新加坡，我有一些初步规划。当大学教授，从事研究、教学工作；与朋友一同创业，开办咨询管理公司；担任一家公司的人力资源总监。三者选其一吧。

为了深入了解 AMD 的人力资源管理工作，我们还对招聘主管童雅雅进行了访谈。

童雅雅，女，毕业于西安师范学院英语系，1997 年 1 月加入 AMD（苏州）有限公司，曾在 AMD 泰国、马来西亚等地接