

世界顶级企业

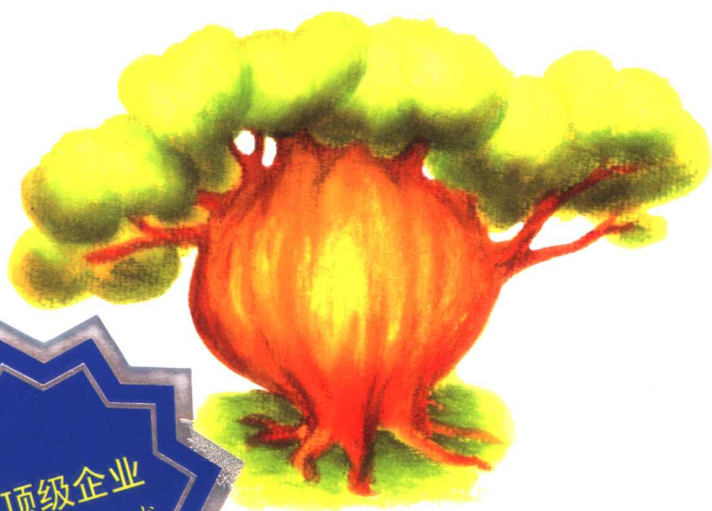


人力资源

经典模式

真正好的管理模式，不在于它是否完美，而在于实用，而且可靠。

—— 肯尼斯·布兰特



主编：周景民 闫引利

千锤百炼——世界500强成功管理模式

 经济科学出版社

世界顶级企业

人力资源

经典模式



主编：周景民 闫引利

经济科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

世界顶级企业人力资源管理经典模式 / 周景民 闫引利主编.
—北京: 经济科学出版社, 2004.5
(世界顶级企业经典管理模式丛书)
ISBN 7-5058-3863-6

I. 世… II. 王… III. 企业管理-劳动力资源-
资源管理-世界 IV. F279.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 023532 号

责任编辑: 范 莹
责任校对: 王肖楠
技术编辑: 董永亭

世界顶级企业人力资源管理经典模式

周景民 闫引利 主编

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址: 北京海淀区阜成路甲 28 号 邮编: 100036

总编室电话: 88191217 发行部电话: 88191540

网址: www.esp.com.cn

电子邮件: esp@esp.com.cn

北京市耀华印刷有限公司印刷

河北三佳集团装订厂装订

787×1092 16 开 22.25 印张 250000 字

2004 年 5 月第一版 2004 年 5 月第一次印刷

ISBN 7-5058-3863-6/F·3166 定价: 27.00 元

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)

主 编：周景民、闫引利

编委会成员：周景民 闫引利 杨永宽 张 宏

张会勋 刘 鹏 李 帆 孟光辉

丁冷光 赵玉芬 刘 萍 朱翊黎

何小航 朱江伟 马 静 胡 群

蒋云凤 杜宇琛 施华静 张 浦

王玉斌 付 强 单永刚 崔福寿

经济科学出版社

工商管理类图书

G 系列

《百年品牌营销》

《宝洁营销——品牌帝国的成功法则》

《沃尔玛营销——零售王的经营管理理念》

《宝马营销——高端市场定位策略》

《戴尔营销——直销模式典范》

《中国企业核心竞争力经典》

《企业文化》

《技术创新》

《特色管理》

《人力资源》

《跟顶级企业学管人》

《世界顶级企业经典管理模式丛书》

《世界顶级企业公关策划经典模式》

《世界顶级企业战略管理经典模式》

《世界顶级企业市场营销经典模式》

《世界顶级企业人力资源经典模式》

M 系列

《经理人必备管理书系》

《最经典的管理思想》

《最卓越的管理理念》

《最有效的管理方法》

《最实用的管理工具》

《最成功的管理模式》

《最顶尖的管理大师》

《经理人时尚管理读本》

《最流行的管理时尚》

《最流行的管理寓言》

《最流行的管理智慧》

经济科学出版社第 11 编辑中心

(010) 88191302

zh@esp.com.cn



人力资源管理模式概述

美国模式	(1)
欧洲模式	(16)
亚洲模式	(36)

人力资源管理日常事务经典模式

招聘与录用经典模式	(59)
招聘与录用概述	(59)
通用公司——标准的招聘模式	(67)
壳牌公司——招聘最优秀人才模式	(73)
IBM 公司——潜力至上模式	(81)
人力资源发展与培训经典模式	(89)
人力资源发展与培训概述	(89)



世界顶级企业人力资源经典模式	
摩托罗拉——学院式培训模式	(95)
爱立信公司——全方位培训模式	(105)
西门子公司——EFA 模式	(113)
员工考核与评估经典模式	(122)
绩效考核与评估概论	(122)
摩托罗拉——360 度考核模式	(126)
FMC 公司——平衡计分卡绩效评估模式	(138)
朗讯公司——考评激励模式	(144)
薪资福利管理经典模式	(152)
薪资与福利概述	(152)
诺基亚公司——传统的薪资模式	(159)
三洋电机公司——年薪制模式	(170)
富士通公司——绩效导向型模式	(177)

人力资源管理开拓工作经典模式

内部沟通管理经典模式	(189)
内部沟通概述	(189)
福特汽车公司——员工参与模式	(197)
迪特尼·包威斯公司——制度化沟通模式	(202)
丰田汽车公司——员工关系管理模式	(205)
团队管理经典模式	(210)
团队管理概述	(210)
诺基亚公司——高绩效团队模式	(216)

微软公司——知识型团队模式·····	(221)
大众公司——KVP 模式·····	(226)
企业文化经典模式·····	(232)
企业文化概述·····	(232)
惠普公司——HP 之道模式·····	(238)
朗讯公司——GROWS 文化模式·····	(249)
索尼公司——人本主义文化模式·····	(258)
员工激励管理经典模式·····	(267)
员工激励概述·····	(267)
巴斯夫公司——层次化激励模式·····	(274)
沃尔玛公司——全方位激励模式·····	(279)
安利公司——人性化的激励模式·····	(298)
组织设计与再造经典模式·····	(302)
组织理论概述·····	(302)
柯达公司——事业部组织模式·····	(310)
宏基集团——企业再造模式·····	(320)
思科公司——网络型组织结构模式·····	(333)
究竟向世界 500 强企业学什么? (代后记)·····	(342)

人力资源管理 模式概述



美国模式

21 世纪是信息经济和知识经济的世界，人才竞争成为新的热点。越来越多的公司开始关注人力资本的开发和应用。人才对于一个公司的重要性毋庸置疑。人是公司之本，没有高素质、高水平的人才，公司就不可能成功。公司不仅要吸引高水平人才，还要能留住人才，要最大限度地发挥人才的主动性和创造性。

在人力资源管理中，欧洲、美洲、亚洲管理模式各不相同。美国公司的人才管理表现为以下几个总体特征。

人力资源的自由竞争

美国发达的市场经济运行很大程度上依赖于劳动力市场对人力资源的市场化配置。劳动力市场是美国人力资源配置的

主体场所，而人力资源的自由竞争则是美国人力资源管理模式的最显著特征。

在美国，人力资源的市场化配置和自由竞争主要表现在以下三个方面：

发达的劳动力市场在调节人力资源分配中的作用

美国的劳动力市场非常发达，这对社会上的劳动力资源进行良好的配置起着极为关键的中介作用。美国企业中的人力资源管理，对市场的依赖性很强。从雇主方面来说，无论需要什么人才，比如经理、秘书、勤杂、研究人员或生产工人，都可以到市场上登广告，通过规范的人员筛选、招聘程序，聘用企业需要的人才，或者通过有目标的市场竞争，把自己需要的人才从别的企业“挖”过来。对于企业不需要的人，则几乎是毫不留情地予以解雇，由市场这一杠杆来重新安排其就业和去向。

对劳动者来说，从在学校学习、选择专业起，就要注重劳动力市场的动向，使所学知识、专业既符合自己的兴趣与特长，又与劳动力市场的需要和将来的就业机会结合起来。就业以后，员工如果对自己的兴趣和特长有变化，或是发现了新的更为理想的就业机会，也会拂袖而去，毫不犹豫地另谋高就。市场对这种变换工作的人员不仅不予歧视，反而认为能在这种市场流动、竞争中找到更好工作的员工是“市场价值”很高的优秀员工。如此，企业中雇主与员工之间就是直截了当的市场买卖关系。劳动者付出劳动，雇主付给合理的报酬，员工对企业没有忠诚可言。所以，在这样一种短期的市场买卖关系为核心的就业关系下，企业员工的流动性很大，员工队伍的稳定性就相对较差。

人才的工资水平由市场决定

在美国，各类用人机构特别是公司通常以市场化机制决定各级各类员工的工资水平。首先，根据劳动力再生产费用和劳动力市场的供求关系及供求平衡状况，拟定各级各类技术、管理岗位及技术工人或其他岗位的工资价格，这是决定各级各类人力资源工资水平的基本依据。其次，公司本着吸引人才、保持外部竞争和内部平衡等原则，参照劳动力市场上相关岗位的最新工资价格水平，自主决定本公司各级各类岗位的工资价格。最后，管理层和员工之间经过工资谈判，以合同方式确定双方共同接受的工资价格水平。

高度的市场化配置使劳动力可以自由竞争，达到最优配置

美国各类用人机构特别是公司通常采用向社会劳动力市场公布人员需求信息，进而以市场化的公开、公平和完全双向选择的方式进行各类员工的招聘和录用。几乎所有的准劳动力通过劳动力市场实现正式就业以后，如果对自己的兴趣特长或能力倾向有新的自我认识，或发现劳动力市场可以提供新的更理想的职业机会，便可通过劳动力市场实现职业流动或工作转换。市场化机制给予以个人能力实现职业流动或工作转换的员工充分的尊重和肯定，使之有充分的发展机会。

在美国，公司员工的工资水平一般每年调整一次。为提高员工工资调整的合理性及科学性，并真正实现对于优秀员工的激励和奖励，许多公司在做出员工工资调整决策时，通常综合考虑下列三个因素：（1）劳动力市场的工资价格水平变化；（2）消费品物价指数的变化；（3）以绩效评估方式评定的员工工作绩效。



市场机制动态地调整着人力资源的配置和供求，并决定着各级各类人力资源的工资价格水平。当然，人力资源的市场化配置方式也存在着一些不尽完善之处，诸如人力资源利用的不尽充分、劳动力市场发展与劳动力需求变化的相对滞后、劳资冲突、种族歧视及机会不均等等。因此，美国政府除支持工会力量参与人力资源配置及工资价格水平谈判调节外，还通过立法及制定相关法规的方式，对劳动力市场的工资价格水平、公平就业、改善劳动力市场服务、提供失业者社会保障等方面进行宏观、适度的干预和调节，以不断提高劳动力市场运行的规范程度。

此外，美国政府设置专门机构来规范或协调劳资关系及人力资源工资水平。如劳工部就业标准署下设工资与工时处及工资申诉委员会，联邦政府及各州政府设立劳动关系委员会。所以美国的企业管理历来讲究制度化，这个特点体现在人力资源管理上，表现为：分工明确、责任清楚，对常规问题处理的程序和政策都有明文规定。

在美国企业中，谁在什么位置或干什么工种，谁就做什么，不同位置和工种的工作人员是不能随便交叉使用的。在这样明确和细分的分工条件下，企业内部实行垂直领导，等级关系明确，上级对重大问题进行决策，下级对上级的指示必须无条件执行。专业化和制度化加上注重市场细节的管理制度，使企业在招聘和提拔员工时，都有较大的回旋余地。

员工进入一个企业的途径可以是多种多样的：受教育较多的人，进入企业时的位置通常要比同时进入该企业的受教育较少的人的位置高；企业的高层领导，既可以从企业内部提拔，也可以从别的企业“挖”得；新员工只要能在工作中做出成绩、证明自己的能力，就可能很快得到提拔，而不必论资排辈

或熬年头。

人力资源的全球化引进



美国能在最近半个世纪以来发展成为经济实力和科学技术方面的世界第一流大国，其重要原因之一就是以全球化的方式引进世界其他国家的优秀人力资源。移民在保证美国劳动力的适度增长特别是优秀人才的积聚方面起着十分重要的作用。

美国实行比较发达的市场经济制度，竞争环境相对公平，经济发展水平高；美国具有世界先进的科学技术及完善的教育发展条件，优秀人才较易得到良好的培育，并在科学和技术领域得到良好的发展；美国能包容多民族的文化，并以较强的吸引力兼收并蓄世界各种肤色、种族、各种类型的优秀人才。

美国以全球化的方式引进世界各国的优秀人力资源，其中有很多是世界上一流的科学家和工程师，他们在化学、物理、生物、数学及电子、信息等学科、技术领域具有领先世界的水平。在 1946~1983 年间，美国获得化学、物理、生理医学方面诺贝尔奖的 127 位科学家中，有 40% 是以移民方式从其他国家引进的。外国科学家和工程师约占全美科技人员总数的 20% 左右，而在美国重要的大公司、大企业，外国科学家和工程师占全部科技人员总数的一半以上。

广泛的人力资源培训

十分广泛的人力资源培训美国的各类用人机构特别是大公司的人力资源管理的又一特征。美国的人力资源观认为，学校



的普通教育水平难以满足公司经营实际对于工作技能的具体、多元、多变的要求，因此需要采取一系列的措发展员工培训，以不断提高各级各类人力资源的工作适应能力。在美国公司，员工从录用时起先要接受系统的职前培训，以后员工一般都还需要接受在职培训。在职培训首先必须服从于公司人力资源规划中的再培训战略，还要依据公司的人力需求和员工的潜能和可塑性。近年来，随着科学技术的迅猛发展和劳动生产率的极大提高，劳动密集型公司日渐减少，美国的一些大公司已经深刻认识到：人力资源因素在公司经营方面起着日益重要的作用，公司不仅需要具有高等教育背景的技术、管理人才，而且需要具有娴熟操作技能的员工。通过开展广泛的人力资源培训以不断提高员工素质，使美国公司在实施全球竞争战略中获取胜利。

美国公司从全球竞争战略角度对各级各类人力资源的培训和再培训给予了更多的重视，除常规的教学和辅导外，还通过研讨会、案例研究、角色扮演、文件筛选、管理游戏、工作转换等各种途径和方式，开展十分广泛的人力资源培训。

例如：美国通用汽车公司明确把员工培训放在重要地位。通用汽车公司认为，员工技术水平和文化水平的高低对公司生产效率有直接的影响；员工从进入公司起需要不断接受各种各样的培训。而对管理人员，通用汽车公司则采取在职培训、离职在公司内培训或派往大学及专门机构进行研究学习三种形式进行系统培训。

英特尔公司和摩托罗拉公司则分别建立起专门的培训机构——英特尔大学和摩托罗拉大学。开展十分广泛的人力资源培训是美国公司实施竞争战略及人力资源发展战略的重要举措。

在 IBM 公司，公司对所有新进员工都要进行公司信念的培训，随后公司针对普通员工、各级管理人员和外籍人员分别进行相应的培训。随着职务的晋升，IBM 公司会对各级各类经理人员实施专门的培训：第一线的基层经理在走上新岗位的第一年内要接受 80 小时的课堂培训，内容包括公司的历史、信念、政策、习惯做法以及对职工的激励、赞扬、劝告等基本管理技巧；部门经理则在公司专设的中层管理学校中接受有效交往、人员管理以及经营思想和战略计划等方面的培训；公司对有经验的中、高层经理则安排学习社会和经济方面课程，如学习哈佛大学高级经理课程、麻省理工学院或斯坦福大学斯隆管理学院的有关课程，时间从一周到一年不等。

有效的激励约束机制

过去，美国企业中劳资双方的关系是对抗性的，实施刚性薪酬体系。在美国企业中，工人收入的 95% 甚至 99% 以上都是按小时计算的固定工资。如此薪酬体系，在危机时期，美国企业很难说服工人减少工资，帮助企业渡过难关。

这种对抗性的劳资关系和刚性薪酬体系表现在以下几个方面：

(1) 管理者认为管理是自己的事，至于工人的劳动贡献，已通过工资形式加以补偿了，工人不应该再有别的要求，不应该参加管理，也无权过问企业的经营情况。企业的管理者利用自己信息上的优势，总是想尽办法压低员工的工资。

(2) 工人则觉得自己不参加管理，不了解企业的经营情况，自己的劳动成果大部分被企业“剥削”去了。与此同时，



因为自己不参加管理，对自己的命运无法控制，企业需要时，自己才能就业获取应得的收入；危机来了，市场不景气，自己就会被一脚踢开，连基本的生活保障都没有。由于这些原因，工人对企业完全没有信任，对管理者怀着敌对的情绪，认为只有经过工会组织，通过斗争才能保障自己的权利；只有通过罢工或用罢工威胁，给企业造成足够的损失，才能迫使企业让步，给自己增加工资和提供就业保障。

造成这些弊端的原因主要有以下三点：

(1) 在美国企业，由于管理者和工人之间存在企业经营情况信息的不对称，工人在被告知企业的经营状况不佳时，很难核实印证，加之工人存在那种资方总是在想方设法压低工人工资的基本想法，因此，很难与资方合作。

(2) 美国工人工资的每次增加，都是通过斗争辛苦得来的，经济不景气时减下去了，很难奢望经济繁荣时企业会自动再把它加回来。

(3) 美国的劳动力市场发达，工人的流动性比较大。企业在聘用员工时，常常会以某人在前面一家企业就业期间的工资变化情况，来判断这个人的能力。在前面一家企业就业时工资增长得越快越多，会被认为越有能力；反之，如果上次就业期间工资有所下降，会被认为是没有能力或被怀疑犯了错误。这样工人在接受减少工资后再就业，不仅现在遭受损失，将来再就业时仍将处于不利的地位，遭受更多的损失。所以，从失业和再就业的角度考虑，工人也不愿意在工资上做出让步来帮助企业渡过难关。如此，企业在危机时就无法通过降低工资来降低劳动力成本，保证就业，只能通过解雇工人来降低劳动力成本和削减剩余生产能力。这样劳资双方都采取不合作的态度，