

中国顶尖企业
如何识人用人管人留人书系

Haier

Haier

海尔

识人用人 管人留人

全书

海尔人力资源管理方法全解密

李毕华/著

企业真正的核心竞争力在于该组织内的人，其他的竞争力都是竞争力的外化。

——海尔董事局主席 张瑞敏



深圳出版发行集团
海天出版社

中国顶尖企业
如何识人用人管人留人书系

海尔

识人用人
管人留人

全书

海尔人力资源管理方法全解密

李毕华/著



深圳出版发行集团
海天出版社

图书在版编目(CIP)数据

海尔识人用人管人留人全书 / 李毕华著. — 深圳:
海天出版社, 2013.5

(中国顶尖企业如何识人用人管人留人书系)

ISBN 978-7-5507-0686-6

I. ①海… II. ①李… III. ①电气工业—工业企业管理—人力资源管理—经验—青岛市 IV. ①F426.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 036781 号

海尔识人用人管人留人全书

HAIER SHIREN YONGREN GUANREN LIUREN QUANSHU

出品人 尹昌龙
出版策划 毛世屏
责任编辑 张绪华
责任技编 梁立新
封面设计 元明·设计

出版发行 海天出版社
地 址 深圳市彩田南路海天大厦 (518033)
网 址 www.htph.com.cn
订购电话 0755-83460293(批发) 83460397(邮购)
设计制作 蒙丹广告 0755-82027867
印 刷 深圳市鹏发彩印包装有限公司
开 本 787mm×1092mm 1/16
印 张 14.5
字 数 195 千
版 次 2013 年 5 月第 1 版
印 次 2013 年 5 月第 1 次
定 价 39.00 元

海天版图书版权所有, 侵权必究。

海天版图书凡有印装质量问题, 请随时向承印厂调换。



全球最伟大的 CEO、美国通用电气公司前董事长兼首席执行官杰克·韦尔奇曾说：“我最大的成就就是发现人才、发现一大批人才，他们比绝大多数的首席执行官都要优秀！”

的确如此，这位全球最伟大的 CEO 把 50% 的工作时间都花在了寻找最优秀的人才上，他的最大成就也是如何挑选出最合适的管理人才。

比尔·盖茨曾如是总结微软成为世界级企业的秘诀：“如果把我们公司 20 个顶尖人才挖走，微软就会变成一家无足轻重的公司。”

华为总裁任正非曾说：“华为唯一可以依存的是人，认真负责和管理有效的员工是华为最大的财富，员工在企业成长圈中处于重要的主动位置。”为此，任正非坚持人力资源资本的增值一定要大于财务资本的增值。

海尔董事局主席张瑞敏说：“企业真正的核心竞争力是在该组织内的人，其他的竞争力都是人的竞争力的外化。”

联想控股董事局主席柳传志说：“人才分为三类：一类是能独立做一摊事的人，一类是可以带领一群人做好一件事的人，一类是能够制定战略，带队伍做出大事的领军人物。”

百度 CEO 李彦宏说：“百度最需要的就是人才，人才是公司真正的核心竞争力。”

腾讯 CEO 马化腾说：“对于腾讯来说，业务和资金都不是最重要的。业务可以拓展、可以更换，资金可以吸收、可以调整。而人才却是最不可轻易替代的，是我们最宝贵的财富。”

要拥有人才就要有适合人才发展的机制，华为、海尔、联想、百度、腾讯之所以能成为中国顶尖企业，就是因为它们都有一套独特的人力资源管理机制。

《海尔识人用人管人留人全书》《联想识人用人管人留人全书》《百度识人用人管人留人全书》《腾讯识人用人管人留人全书》四本书对这些中国顶级企业的人力资源管理方法、机制与模式进行了全面系统的总结，让读者能通过阅读快速掌握中国顶尖企业识才、聘才、用

才、容才、管才、育才、留才的核心管理理念，而且能学习这些顶尖企业的员工绩效考核方法、团队精神培养、企业用人文化等方面的内容。

本套书对这些中国顶级企业人力资源管理案例的深入研究，不仅能给予人力资源管理者 and 从业人员专业能力上的提升，而且对公司总经理、部门经理、主管等企业管理者，都有着深入的启发与思考。本套书是国内第一套，也是唯一一套对中国顶尖企业如何选人、用人、育人、留人的图书，值得每一位读者购买、收藏和阅读。

目录

第 1 章 人才理念 /01

- “人人是人才” /03
- “变相马为赛马” /06
- 给员工以公平 /09
- 全员自主管理 /11
- 延伸阅读 1：“海尔观念” /14
- 延伸阅读 2：500 强的用人理念 /17
- 专题 1：张瑞敏：谈谈自驱力 /21
- 专题 2：自主管理的典型案例 /25

第 2 章 选才流程 /27

- 招聘流程 /29
- 校园招聘 /31
- 内部选拔 /32
- 专题：海尔员工基本行为规范 /36
- 链接 1：吸引人才的 6 个策略 /42
- 链接 2：如何做好人才储备 /44

第 3 章 用人机制 /47

- “1+1+N” /49
- 80/20 法则 /51
- 10/10 淘汰制度 /52

开发员工潜力 /55
“日清管理法” /57
负债工作法 /60
对管理者的管理 /62
链接：韦尔奇：“唯才是举” /64

第4章 员工培训与管理 /69

培训原则 /71
多样化培训 /74
培训环境 /75
新员工培训 /76
学习型团队 /80
延伸阅读：海尔的漫画教学 /82
专题1：海尔培训方式和选择准则控制程序 /84
专题2：海尔的培训结果评价控制程序 /87

第5章 薪酬与考核管理 /91

多层次薪酬 /93
市场链工资 /98
绩效考核制度 /101
“三工转换” /104
SBU 绩效考核 /106
链接1：海尔“三工并存、动态转换”规定 /114
链接2：海尔“班组经营平台”操作考核平台 /116
专题1：企业薪酬制度与长期激励机制设计与实施 /118
专题2：海尔员工薪酬与福利制度 /123

第6章 人才激励 /125

奖项激励 /127
“即时激励” /129
全员激励 /131

股票期权激励 /136

“6S 大脚印” /138

延伸阅读：激励中层管理者的新思路 /141

链接：海尔现场“6S”管理考核标准 /146

第 7 章 留人策略 /149

为员工提供舞台 /151

“海豚式” 升迁 /152

职业生涯发展 /153

链接：如何在海尔获得晋升 /155

第 8 章 用人文化 /157

激活休克鱼 /159

使企业与员工的有机合一 /161

“自我否定” 的文化 /163

对两部分人的尊重 /165

转变到多元文化 /170

专题 1：海尔的企业文化培训 /173

专题 2：海尔企业文化测试题 /175

链接：人力资源管理在企业文化中的实现 /177

第 9 章 人才国际化 /181

“海尔化” /183

“三融一创” /185

员工国际化 /187

人才本土化 /188

专题 1：人才内部培养才是长久之计 /192

专题 2：中国企业国际化人才引进的四个误区 /194

第 10 章 启示篇 /197

调动每个员工的积极性 /199

海豚式沉浮升迁 /202

创新植人员工心中 /203

延伸阅读 1: 张瑞敏: 现在是一个最好也最坏的时代 /206

延伸阅读 2: 张瑞敏: 怎么样做适应中国国情的管理 /210

附录 1: 海尔大事记 /212

附录 2: 张瑞敏管理箴言 /217

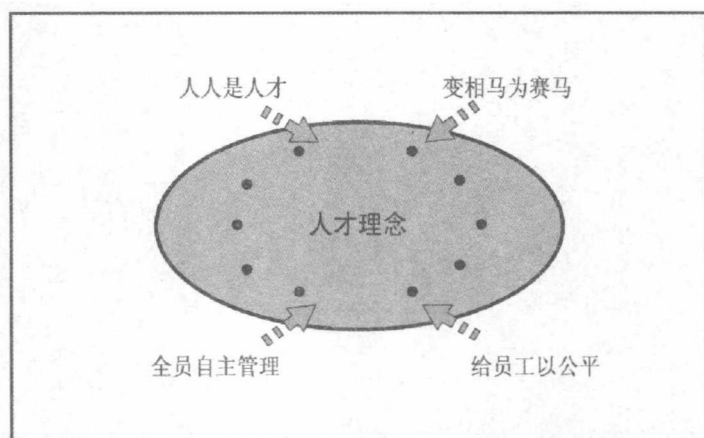
参考文献 /220

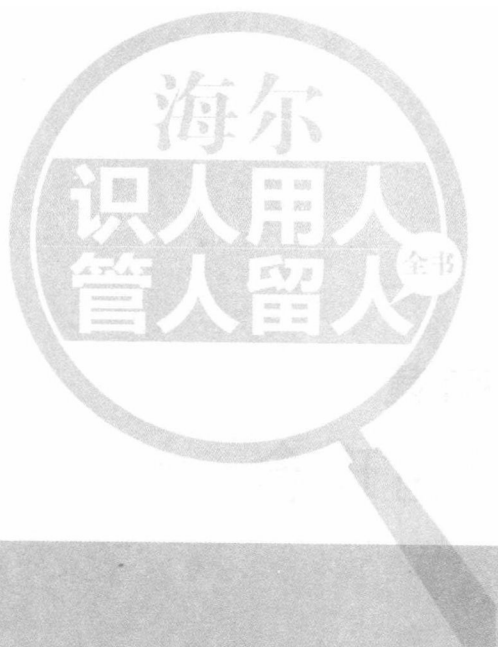
后记 /223

Haier

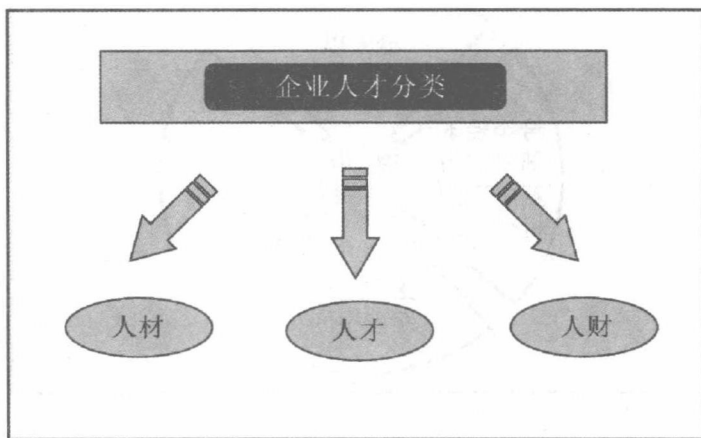
第1章

人才理念





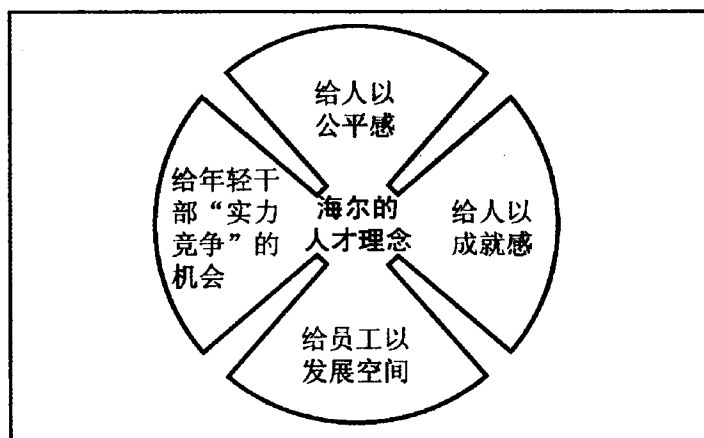
“人人是人才”



一个组织在事业上所取得的成功，无不是其人才战略的成功。这个组织要想巩固已取得的成果，并在更高的起点上有所作为，仍有赖于它坚持不懈地实施其行之有效的人才战略。IBM 前任总裁沃森曾说过这样一句话：“你可以接收我的工厂，烧掉我的厂房，然而只要留下我的人，我就可以重建 IBM。”

海尔集团董事局主席张瑞敏非常认同沃森的观点，同时，他对人才重要性的认识也是十分深刻的。在张瑞敏看来，企业里人才大致可由低到高分如下三类：人材——这类人想干，也具备一些基本素质，但需要雕琢，企业要有投入，其本人也有要成材的愿望。人才——这类人能够迅速融入工作、能够立刻上手。人财——这类人通过其努力能为企业带来巨大财富。对海尔来说，好用的人就是“人才”。

“人才”的雏形，应该是“人材”。这是“人才”的毛坯、是“原材料”，需要企业花费时间去雕琢。但在如今堪称“生死时速”的激烈的市场竞争中，企业没有这个时间。“人才”的发展是“人财”。“人才”是好用的，但是好用的人不等于就能为企业带来财富；作为最起码的素质，“人才”认同企业文化，但有了企业文化不一定立刻就能为企业创造价值。光有企业文化还不行，还要能为企业创造财富，这样的人方能成为“人财”。



对于人才的使用，海尔集团董事局主席张瑞敏很佩服刘备的人才策略。他认为刘备虽胸怀大志、无甚奇能，但他求贤若渴、爱才如命，将孔明、关、张、赵、马、黄等文臣武将团结在周围，终于在西蜀建朝立国；若海尔善于造就和使用人才，形成“人人是人才”的氛围，可奠定海尔发展之基础。张瑞敏认为，人才，是企业竞争的根本优势。人可以认识物、创造物，只要为他创造了条件，他就能适应变化、保持进步，成为取之不尽、用之不竭的资源。有了人才，资本才得以向企业集中，企业在竞争中才能取得优胜。

“兵随将转，无不可用之才！作为一个领导，你可以不知道下属的短处，却不能不知道下属的长处；要能够容人之短，用其所长。”

在企业管理中，海尔强调“人人是人才”的观念。所有的员工都是可造就的人才，应该设法把每一个人的潜能都发挥出来，使之对企业的爱达到“投入地爱一次，忘了自己”的境地。为此，海尔制定了许多有关的制度，如通过实行公开招聘上岗制度，发现人才和促进人才流动，使许多年轻有为的员工走上了领导岗位。张瑞敏表示，要让员工充分自由地发挥自己的才能！在张瑞敏看来，人可以认识物、创造物，只要为他创造了条件，他就能适应变化、保持进步，成为取之不尽、用之不竭的资源。有了人才，资本才得以向企业集中，企业在竞争中才能取得优胜。

企业的人才优势分为个体优势和群体优势。个体优势强调个人的才能，它是人才优势的基础。与个体优势不同，群体优势是指企业人才的基本结构及其整体协同能力。张瑞敏认为，一个企业的人才要形成群体作战能力，必须在能力上具有互补性，在精神上具有协作性。群体优势中，企业高层决策群体的能力互补和协作精神有着举足轻重的作用。

海尔的人才理念归结为四点：

一、给人以公平感。亚当·斯密说：“人的不公平不是事实存在的，而是心理上感觉到的。”海尔通过增加透明度，将员工工作与待遇挂钩，给员工以公平感。

二、给人以成就感，尊重员工的成果。

三、给员工以发展空间。领导搭起舞台，让员工表演。

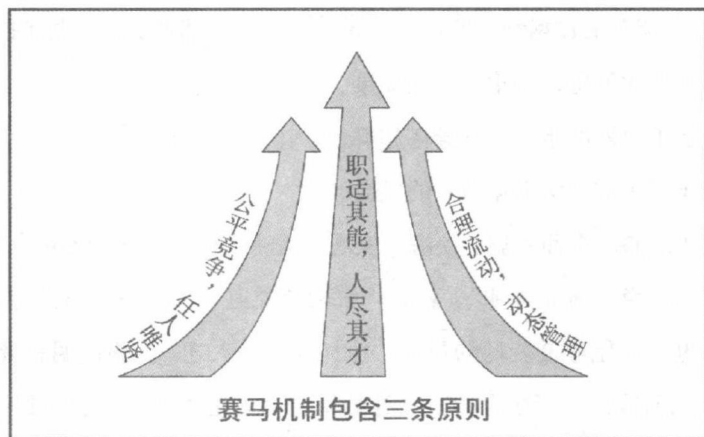
四、给年轻干部“实力竞争”的机会。

这种人才战略的全面实施，使海尔实现了孟子所说的“尊贤使能，俊杰在位，则天下之士，皆悦而显立其朝”。就此，张瑞敏说道：“海尔集团有5万人，其中有研究生，也有文化程度较低的员工，但‘人人是人才’！要挖掘和调动每个员工的积极性、创造性，形成合力。一开始说‘人人是人才’，员工反应平淡。他们可能都在想，我又没受过高等教育，当个小工人算什么人才？这时我们把由一个工人发明的一项技术革新成果以这位工人的名字命名了，并且由文化中心把这件事作为一个故事在所有员工中推开。很快，工人中就兴起了技术革新之风。海尔的文化中心经常在传播着种种故事，这对企业的稳定发展起到了十分重要的作用。”

例如，海尔女职工高云燕的工作是给冰箱门的后面钻4个眼。在工作中她发现，人站在正面操作时，这4个眼钻得是否合格根本就无法知道。所以她就发明了一面镜子，利用反光镜的原理，在正面操作时就可以看到背面钻得是否合格。海尔就立即支持立起了一面一平方米的镜子，还为镜子命名为“云燕镜子”，并书写在镜子上面。这不仅激励了高云燕，还激励了全体员工主人翁的创造精神。

在中央电视台“感动中国”2002年度人物评选颁奖仪式上，有媒体问张瑞敏这样一个问题：“工作中最让你感动的是什么？”张瑞敏说：“最让我感动的是，很多普普通通的在平凡工作岗位上的员工，能够用心去做一些工作，一些生产在线普通的工人为了提高生产效率，搞一个技术改革，自己回家拿出钱用自己的业余时间去做。如果每个人都能够用心去创造、去发明，去把自己的工作做好，把自己的工作再提高一步，不管什么困难都能够克服。”

“变相马为赛马”



海尔人力资源管理的核心理念是：人人是人才，赛马不相马。在海尔领导集团看来，企业不缺人才，人人都是人才，关键是不是将每一个人所具备的最优秀的品质和潜能充分发挥出来了。为了把每个人的最为优秀的品质和潜能充分开发

出来，海尔人“变相马为赛马”。

1999年9月，在海尔全球市场产品交易会上，记者们通过嘉宾介绍得知海尔新任命了两位“见习副总裁”，颇觉新鲜。会后，有记者问张瑞敏“见习”副总裁是怎么回事？张瑞敏道，所谓“见习副总裁”就是把他们放在副总裁的位置上干干看行不行。之后记者再到海尔，得知二人已被正式任命为副总裁。赛马赛到这份儿上，什么马见了不得奋蹄？

在张瑞敏看来，“赛马”（即竞争）比“相马”在用人机制上有着无法比拟的优势，并保证人才辈出。

赛马机制包含三条原则：一是公平竞争，任人唯贤；二是职适其能，人尽其才；三是合理流动，动态管理。海尔的“赛马不相马”的人才机制就是给海尔的每一位员工创造一个发挥才能的机会和公平竞争的环境，从而使企业整体充满活力。

对于海尔这样一个超大规模企业，却能保持快速增长，取决于海尔对人才的需求如饥似渴。海尔除了传统的内部选才、外部引才外，还有其特有的“取”才之道。在张瑞敏看来，“人人是人才”，企业不缺人才，缺的是出人才的机制。因此为了激发员工的潜能，为了打造一支精干的名牌队伍，张瑞敏不搞传统的“伯乐相马”，而是提供赛马场，在企业内部创造出一种人才竞争机制来选拔人才、创造人才，能者上、平者让、庸者下，使员工管理永远处于一种动态的管理机制下。

海尔“赛马不相马”的用人机制的建立，目的就在于尽可能减少人才的浪费，做到人尽其才，在公平、公正、公开的平台上去竞争。谁干得好就支持谁，以业绩论英雄，而业绩又是以能力为主要标准的综合素质的反映。

在海尔内部是平等竞争，有能力的新人很快能实现自我价值，人才很快被“赛”出来，海尔超越了许多企业沿用的“相”马的老调。

“赛马不相马”这一招很高明，因为一旦相马了，人为的因素就会复杂，研究马屁术的人就会增多。一个企业的马屁文化就是在相马的过程中形成的！如果采取赛马的话，人与人之间就会鼓劲，而不是暗自闲话，一切显得公平简单。

2001年海尔有6名中高级管理人员被提升，有3名被淘汰，还有6名被降职、整改。被淘汰的叫“住院治疗”，被降职的叫“打点滴”，被整改的是边工作边“吃药”。

海尔每个月对员工进行考核，考核的结果于每月8号贴在员工的食堂里，那么到年底谁上谁下一目了然。

早在1997年，张瑞敏就对海尔“赛马不相马”的用人机制发表了精彩的见解，他说：

创造性不是几个人就可以做到的，关键是建立一个不断出人才的机制，才可以将创造性保持下去。作为海尔，我认为成功的地方，不是人们所看到的那些处于重要位置的年轻人，而在于不断催生新的人才的机制。一个不断出人才的机制，才可以将创造性保持下去。年轻人的一个好处是接受新生事物很快，可塑性很强，但一旦掌握很大的权力而自律意识又不强，就很有可能走向另一面。所以，为了保证今天的年轻人能不断地出色地干下去，而且还有危机感和竞争意识，我们这几年一直在为年轻人搭舞台，为所有年轻人提供机会，这样才会使跑在前面的人有危机感，才能保持自己的竞技状态，而跑在后面的又老想超越前面的人，所以才会更加努力。

海尔建立“赛马不相马”的用人机制的目的就在于使干部的升降、任免市场化，让竞争的结果说话，做到能者上、平者让、庸者下。张瑞敏认为人人都是人才，为每一位员工创造一个公平的竞争机会，人事部门的职责不是去研究培养谁、提拔谁，而是去研究如何发挥人员潜能的政策，为“赛马”搭建竞争平台。“作为企业的领导者，你的任务不是去发现人才：今天看看培养一下张三，明天考虑一下培养李四，你的职责应该是建立一个可以出人才的机制，这种机制比领导具有敏锐的挖掘能力更重要。”

海尔集团每月1号的考评，使干部不是上来后一劳永逸，而是不断参加竞赛，就像运动会中本届的冠军仍要参加下届的竞赛，年轻人脱颖而出，走上了个个重要岗位，同时也涌现出像柴水森、周云杰、梁海山这样的集团副总裁级的领军人物。

海尔的“赛马”是全方位开放式的，除总裁外，所有岗位都实行公开竞聘。每个月由人力资源中心公布两次空岗情况和招聘条件，选用标准和程序都贴在食堂里，透明度极高。应聘者做好充分的准备，具有一定的素质，经严格的实际考