

中国顶尖企业

如何识人用人管人留人书系

lenovo
lenovo

联想

识人用人 管人留人

全书

联想人力资源管理方法全解密

元轶/著

人才是利润最高的商品，能够经营好人才的企业才是最终的大赢家。

——联想控股董事局主席 柳传志



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

013036807

F426.67
65

NOVO

联想 识人用人 管人留人

全书

联想人力资源管理方法全解密

元轶/著



F426.67
65



北航

C1644809



深圳出版发行集团
海天出版社

图书在版编目(CIP)数据

联想识人用人管人留人全书 / 元轶著. — 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 978-7-5507-0684-2

I. ①联… II. ①元… III. ①电子计算机工业—工业
企业管理—人力资源管理—经验—中国 IV. ①F426.67

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 036792 号

联想识人用人管人留人全书

LIANXIANG SHIREN YONGREN GUANREN LIUREN QUANSHU

出品人 尹昌龙
出版策划 毛世屏
责任编辑 顾童乔 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 15.75
字 数 212 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 CEO，把 50% 的工作时间都花在了寻找最优秀的人才，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 1 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。



Lenovo 目录

第 1 章 人才观 /01

办公司就是办人 /03

铸就斯巴达克方阵 /05

为人才搭舞台 /08

个人追求融入企业 /11

领军人物是核心 /16

延伸阅读 1：联想的人力资源变革 /20

延伸阅读 2：宁高宁管理回归于“人” /25

第 2 章 识人标准 /29

面试门槛 /31

看重学习能力 /33

试用期评估 /35

延伸阅读 1：年轻人是 Lenovo 的导演 /37

延伸阅读 2：世界 500 强的用人标准 /40

第 3 章 用人理念 /43

因人设事 /45

宗派问题 /47

执行力要强 /48
重视团队精神 /51
榜样的力量 /53
强调品德 /55
“搭班子” /56
延伸阅读 1：销售人员的考核 /59
延伸阅读 2：柳传志论接班人 /61

第 4 章 用人文化 /65

以信为本 /67
“求实精神” /70
“大船文化” /73
发动机文化 /74
不断变革 /76
“产业报国” /78
“联想之道” /82
企业文化的挑战 /88
延伸阅读 1：文化是联想发展的基石 /92
延伸阅读 2：联想文化的内容 /95

第 5 章 团队培养与管理 /101

“入模子” /103
“折腾人才” /108
“扎鞋垫” /113
多种培训形式 /114
文化培训与融入 /116
干部管理培训 /119
岗位轮换制度 /120
接班人的培养 /123
“周而复始论” /128

国际化人才培养 /129

延伸阅读 1：联想的培训架构 /133

延伸阅读 2：企业核心团队的培养 135

第 6 章 人才选拔与管理 /141

“索骥法” /143

在赛马中相马 /144

“三心”要求 /148

提拔年轻人 /151

评估体系 /152

职业发展通道 /153

国际化人才选拔 /155

专题 1：联想新员工试用管理规范 /158

专题 2：选才的方法 /163

专题 3：柳传志论人才 /165

第 7 章 薪酬管理 /167

绩效管理体系 /169

考核制度 /172

岗位评估 /173

工薪保密制度 /177

延伸阅读 1：联想的绩效考核 /181

延伸阅读 2：新联想的薪酬体系 /184

第 8 章 激励：留住人 /191

元老退位 /193

主人翁意识 /195

激励多元化 /197

全面的激励机制 /200

延伸阅读 1：联想集团的年终奖发放秘籍 /212

延伸阅读 2：联想：岗位责任考核体系 /218

第 9 章 启示篇 /225

举贤一定要避亲 /227

人力资源国际化 /230

延伸阅读 1：联想平衡的艺术 /232

延伸阅读 1：新联想的人才国际化 /237

附录：柳传志精彩语录 /239

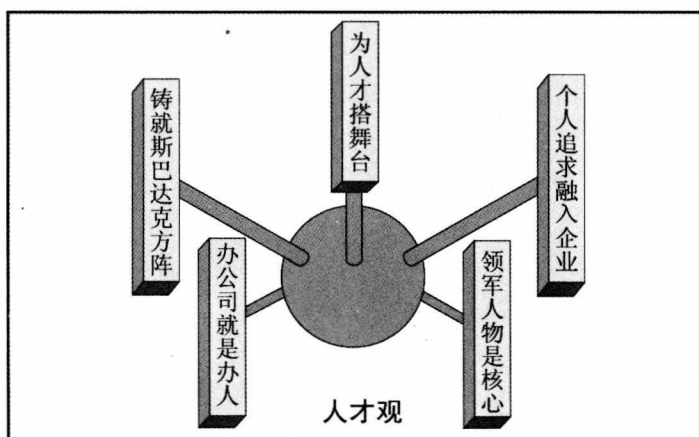
参考文献 /242

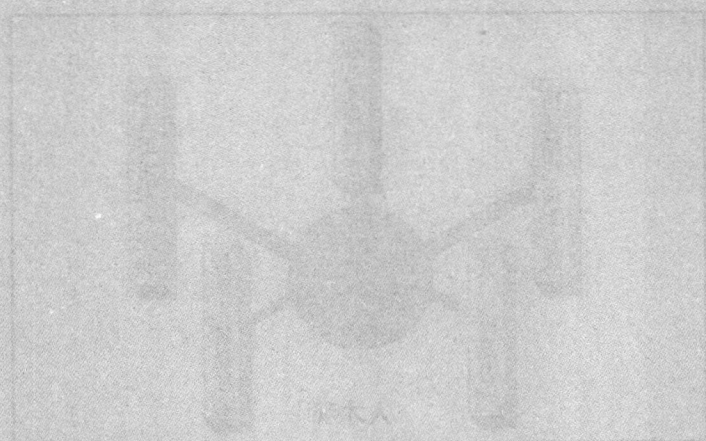
后记 /244



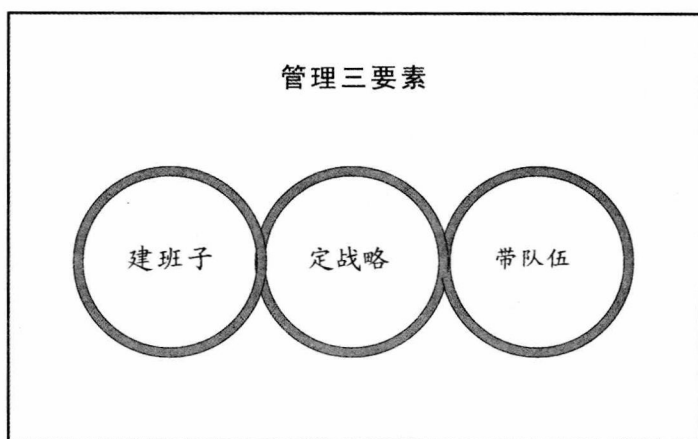
Lenovo

第1章 人才观





办公司就是办人



随着全球经济一体化进程的加快，越来越多的跨国公司涌入中国，国内企业和国际企业间的竞争日趋激烈，其中，人的竞争尤为突出。产品从生产到流通，直至最后到消费者手中，说到底，整个环节都是围绕人在做文章。

管理学大师德鲁克认为：“企业只有一项真正的资源‘人’。”被誉为全球第一CEO的杰克·韦尔奇称通用电气就是“人的企业”，他一直在运作着一个“人力资源工厂”。联想控股董事局主席柳传志则认为：“办公司就是办人。”对于这个既有哲理又很通俗的理论，柳传志是这样表述的：“从学术的角度来看，‘办人’实际上就是如何经营与管理人才。一个成功的企业家首先应该是识人、选人的专家。”

柳传志多次强调说：“联想之所以能够发展到今天，靠的就是人。”在他看来，没有“建班子”，“定战略”和“带队伍”都是无从谈起的，这充分反映了柳传志对“人”

的重视，把人作为办好一切事情的主体因素。一直以来，联想对干部的选拔都很用心。那么，柳传志是从什么时候开始关注办公司就是办人的呢？

联想的成功，得益于决策者对市场的正确把握，同时也离不开联想拥有的人才群体。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。

与柳传志曾共事过的一位联想老员工王平生在一次访问中回忆：“我进入联想时。由于管理制度不健全，有一个部门经理在经济上犯了错误，1989年被送到了公安局（这个人后来进行了深刻的反思，并能悔过自新，从头创业，现在生意做得非常好）。对此，有些年长一辈的老人指责：‘一个清华的高才生，怎么到我们这里来没两年就给毁了？我们公司到底是干什么的？’当时，这事引起了柳传志的深刻自省：老员工说的对，联想没有尽到责任。也就是这个时候，柳传志找到我，让我来联想专门负责人力资源工作。我以前在中国科学院担任党组秘书，参与了多年组织人事工作。”

这件事是柳传志对人认识的一个转折点，此后，柳传志所有以人为本的思路都是由此展开。他一直沿着“要关心人、造就人”这条主线在寻求公司的发展。事实也证明，如果不在人的能动性上下工夫，只凭最初20万元的启动资金是没有办法把公司发展到今天这种程度的。

也是从1990年开始，联想就通过各种各样的方式，把一个个年轻人推到重要的位置上。联想的核心骨干应该是用心培养出来的，而不是随意从职业经理人市场临时选择的。像杨元庆、郭为、朱立南等，都是联想自己培养的人才，当年29岁的杨元庆受命于危难之际，成功地从国外品牌手中夺回联想电脑的市场失地，正是联想磨炼这位未来CEO的经典事件。

1992年柳传志在年度总结大会上说道：

腾飞是多方面业务的扩大发展，它需要的首先是人而不是钱，是我们的骨干队

伍。机电部曾部长来我们公司参观访问时对李总（李勤）说：“你们只要看我们机电部哪个单位适合，只要是亏损的单位，你们把它接过去，挂联想的牌子也行，不挂也行，怎么都行，希望你们接！”但我们确实不能动，原因是我们没有人，没有带队伍的骨干……另外像海南、珠江三角洲一带的投资，我们如果没有经过摔打的有经验的人，也是不敢做的。所以，把队伍培养好是我们取胜的根本保证。

人才既要充分引进来，又要留得住；既要用活用好，使其人尽其才，又要管得住，避免给企业带来损失。理念和观点说来容易，成功企业的方法和手段看过之后也会觉得“不过如此”，但真要在自己的企业中运作起来，却往往不是一件容易的事。

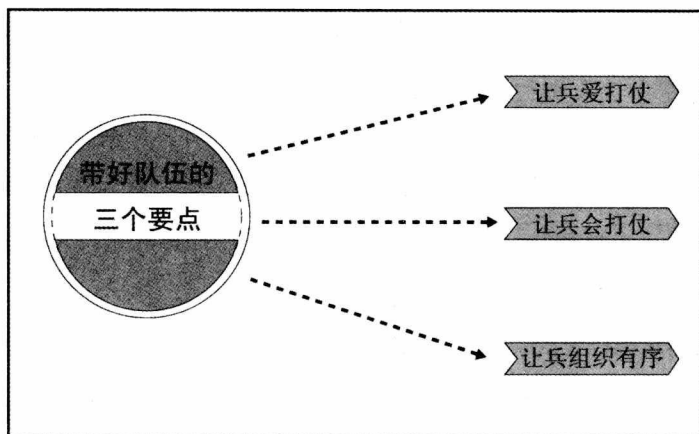
联想集团总裁杨元庆说：人是最宝贵的财富，这对每一个企业来说都是如此，而对联想来说，更是20多年发展经验的总结。柳传志的继任者杨元庆秉承了他的“办公司就是办人”的理念，将人才战略作为联想集团经营战略的重要组成部分。杨元庆将人的因素视为企业发展的关键，无论是企业的人事管理，还是企业文化建设，都是围绕着人。他将亲情文化引入联想文化的核心，也正是出于这样的思考。柳传志表示：

我做企业的20多年，体会最深的还是关于人本身：什么样的人到底能起多大的作用？有些人确实能在某一个领域成为通才，就是因为他对管理的基础掌握的非常厚实，而掌握管理基础不光是一个能力的问题，还有德的问题。像说“建班子”，如果第一把手不是具有特别的德行，他很难把班子建好，他要把企业利益放在第一位，还要有心胸，有肚量，有一套控制企业的人格魅力等等。

铸就斯巴达克方阵

斯巴达克是古代欧洲一个骁勇善战的民族，依靠集中统一的军事组织在南希

腊确立霸权。柳传志知道人的精神世界里有些东西是制度和法律无法约束的，所以他以这样的精神来阐述公司文化的核心，其主旨在于：“步调一致、团结和鼓舞士气”。



1990年10月6日，联想召开了管理思想讨论会，柳传志发表动员讲话《造就一个真正的斯巴达克方阵》，从此联想有了“斯巴达克方阵”的说法。文中指出，1990年的一项主要任务就是“管理要上档次”，要抓“队伍建设”，“公司应该有自己的德才标准”。柳传志还表达了自己对于联想管理体系的期望。柳传志表示造就“斯巴达克方阵”的目的在于，“即使某个局部出了毛病，整个方阵也不能乱”。公司是一个模子，我们要通过制度的作用，把外面进来的各种各样的人按联想的模式塑造成为我们需要的人。柳传志表示：

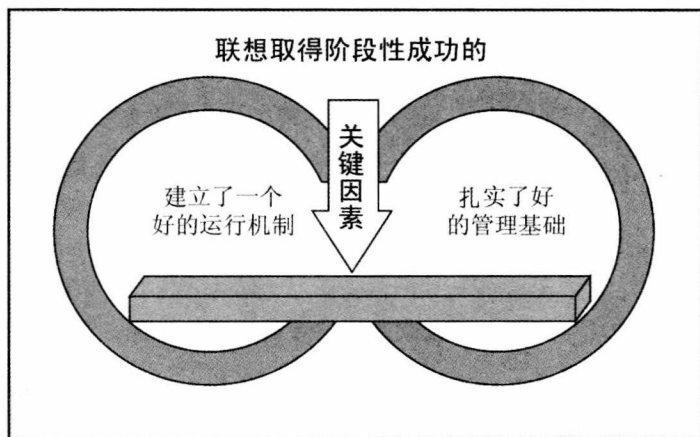
怎样让你的兵爱打仗；怎样让你的兵会打仗；怎样让你的兵组织有序，也就是有最好的队形，作战最有效率——是带好队伍的三个要点。

我们的目标是建立一支坚强的斯巴达克方阵，具有严明的组织纪律、富有朝气的队伍；一支具有极强进取心和崇高的敬业精神的队伍；一支始终保持危机感和责任感的队伍；一支不为小胜而轻狂，不为失败而气馁的队伍；一支始终把个人的追求和事业的成就联系在一起的队伍；一支能够互相协调、配合，互相补充的队伍；

一支敢于坦陈自己的观点，公开自己的意见，不断发现问题、解决问题，不断自我完善的队伍；一支具有独特的亲情联系的队伍。

正是这支斯巴达克方阵使联想取得辉煌业绩。讲求合作是企业团队建设的关键，柳传志认为联想取得阶段性成功的关键因素就是：

一是建立了一个好的运行机制，二是扎实了好的管理基础，其中，联想管理“斯巴达克方阵”的形成，是联想取得阶段性成功的根本组织保证。



联想集团是一个非常讲求合作的企业，柳传志曾把联想集团解释为“一个人与别人比，比人家弱，合在一起就比较强”的企业，在联想，无论是领导与领导，员工与员工，领导与员工之间都非常讲求团队精神。

团队精神的完美体现正如上面所讲的“步调一致”、团结和鼓舞士气的斯巴达克方阵。

在联想，分布着两个斯巴达克方阵，高级管理层的斯巴达克方阵是其一，其主力阵容分别由联想控股下的三员将才组成，即联想集团的杨元庆、神州数码的郭为和联想投资的朱立南；而员工层的斯巴达克方阵是其二。“企业利益至上”作为统一这两个方阵的统一理念，驱动这两个方阵冲锋陷阵的最基本动力则是柳传志所说的“好的运行机制”。“斯巴达克方阵”已经作为一种企业文化成为联想的

标志。对此有评论认为：“联想从无到有，从小到大，这个创业团队都是科研人员，实际上是一个个体户文化，大家习惯了单打独斗，企业需要有顽强的生命力，必须强调团结、纪律、大局观，柳传志强调的是‘斯巴达克方阵’，正所谓‘令其所到之处，三军奋勇，人人争先’，整个企业文化是十分刚性的。”

联想集团就是这样一支团结和能打硬仗的队伍，用军容整肃这样的词语形容联想集团的员工队伍一点都不为过，这支队伍有着铁一般的纪律，他们异常团结并且能征善战。而这也正是柳传志对斯巴达克方阵的理解：

许多媒体提到我的员工，都用“斯巴达克方阵”来指代：进攻时步步坚实，目标明确，撤退时阵脚不乱，能成功转移阵地。这与“联想”一贯纪律严明是密不可分的……“联想天条”同时规定，员工不得利用工作之便谋取私利，屡次劝说还不改的一定要处分。我们说到做到，类似于军法处置，如果员工违反党纪国法，就往法庭里送！

几乎在所有的场合，只要涉及联想能够获得发展的原因，柳传志首先提到的一定是一个好的领导班子，一支好的员工队伍。联想人对企业队伍建设的这些观念保证了他们队伍的纯洁性、协作性和战斗性。

2009年10月，柳传志接受媒体采访时说道：

现在的联想团队是一群高理想、高追求、高智商的年轻人的结合，但这只是结合，目前还不是一支真正的“军队”，还不是一个“斯巴达克方阵”。我下定了决心，要把这支队伍带好，这是我站好最后一班岗的最重要的职责之一。

为人才搭舞台

在柳传志所知道的无数与通用前任CEO杰克·韦尔奇有关的故事中，有一