

管理之王② 周 灿/编著

Extremely
Make Use
of
Personnel

极度

用人

诠释成功企业家人用理念



Extremely
Make
Use of Personnel

 企业管理出版社
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

管理之王丛书 2

极度用人

——诠释成功企业家人用理念

周 灿/编著

企业管理出版社

图书在版编目(CIP)数据

极度用人:诠释成功企业家人用理念/周灿编著.
北京:企业管理出版社,2002.4
ISBN 7-80147-682-4

I. 极… II. 周… III. 企业管理-人事管理
IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 021678 号

书 名:极度用人

——诠释成功企业家人用理念

作 者:周 灿

责任编辑:何 力

技术编辑:慧 颖

书 号:ISBN 7-80147-682-4/F·680

出版发行:企业管理出版社

地 址:北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编:100044

网 址:<http://www.cec-ceda.org.cn/cbs>

电 话:出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387

电子信箱:80147@sina.com cmph1979@yahoo.com

印 刷:北京地质印刷厂

经 销:新华书店

规 格:850 毫米×1168 毫米 32 开本 14.75 印张 280 千字

版 次:2002 年 5 月第 1 版 2002 年 5 月第 1 次印刷

定 价:28.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

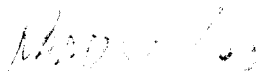
序 言

企业家是国家经济发展的灵魂，市场经济是企业家的经济，当 21 世纪骤然来临的时候，管理之父彼得·杜拉克所说的“企业家经济”时代在中国已经初见端倪。

20 年来，中国的企业家们在经营上一直是“摸着石头过河”，但是随着市场化改革的深入，水越来越深，石头摸不着了。中国的企业家在市场经济和 WTO 的大潮中，手足无措。我们惊叹，懂管理的企业家已经成为我国“后短缺经济时代”唯一的短缺，促进中国企业家的成长刻不容缓！

多年来，管理科学在中国虽被提升到越来越高的地位，但许多可供有志于在工商界大展鸿图人士参考的管理类书籍，或是全盘抄袭国外的陈旧案例，或是孤立截取企业的管理方案，缺乏实践性、系统性和导向性。

事实上，管理学家们忽略了那些今天活跃在电视上、报刊上的国内外企业家。很多经济学家，包括管理者过于看重中国的特色，把每一个经济结构都视为中国独特的东西，这是一个误区。就象罗马人所说的，阳光底下没有什么新鲜事，所有的事都发生过。从这个意义



上而言，很多我们遇到的问题以及遇到问题的解决方式，都可以从发达国家学习。善于学习他人的经验，也是创新，而且是真正的创新。

中国企业家也已积累了丰富的经验，后来者可以从中国汲取丰富的养料。许多学者动辄抨击中国的民营企业家是家族管理、不规范、落后等。但如果中国经济发展是卓越的，而造就这个事实的企业家是平庸的，这在逻辑上就有问题。许多国内的企业家，曾经没有资金，没有财产，只有一个能捕捉机遇的头脑，只有能创造财富的智慧和知识，但现在他们个人是其企业的名片，他们的企业是国家的名片。在他们中间涌现了一种又一种创业精神，创造了一种又一种经营和管理观念。

这些生生不息的企业家神话证实了一个新的真理，经营就是财富。随着资本市场的全球化，以高文化、高谋略为策划的发展模式，已经突破资本这种传统稀缺的竞争要素的束缚，将成功致富的公式由资本+管理改写为经营+用人+理财。一个企业家的价值有多大，一百年前可能无法估算，但在知本时代，其价值与他所调集社会资源和利用资源获利的能力是成正比的。企业家价值远远大于资本并能够带来和创造资本，以其个人能力、魄力，产生巨大的社会资源凝聚力与财富创造力。

本丛书系统介绍了活跃在全球工商界的 100 多位知名企业家的经营、用人、理财之道，几乎涵盖了当今国内外所有的工商巨子。本套丛书既不同于 MBA 教程，又区别于企业家传记，而是从这些成功企业家的管理生

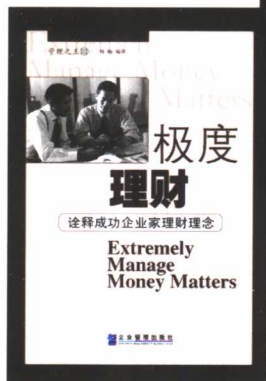
序 言

涯中，提炼出管理理念，将他们智本管理的观念梳理成书，升华到较高层次。

对于任何一位未来的企业家，在开始辉煌生涯的第一天能够读到这套丛书，并将它牢记在心，无疑是幸运的。或许你完全具备成为英雄的秉质，能够发动一场最具激荡力的企业革命，创造让人瞠目结舌的奇迹，或许你还发现了一个希望无限的新兴行业。那么，你现在最需要的就是从这套丛书中找到起点、启示和勇气。

作 者

2002年4月于中国人民大学



目 录

序言 (1)

内地篇

张瑞敏 (海尔集团总裁)
——OEC 管理模式 (2)

谢克人 (美国康柏公司中国区总裁)
——最大限度地让人发挥 (19)

郭凡生 (慧聪公司总裁)
——全员劳动股份制 (31)

王文京 (用友软件集团董事长兼总裁)
——给员工一个发挥的舞台 (45)

刘永行 (希望集团董事长)
——不用亲人用外人 (56)

丁玉华 (三角集团董事长兼总裁)
——破旧恃诚, 广纳贤良 (68)

谢贝尔 (上海贝尔公司总裁)
—— $P=f(\text{come})$ 模型 (76)

雷文勇 (铁骑力士公司总经理)
——家庭、学校和军队 (87)

孙世尧 (山东丽鹏包装公司董事长)

——人本管理 (98)

张 跃 (远大集团总裁)

——文件化生存 (106)

柳传志 (联想集团董事长)

——小公司做事，大公司做人 (119)

徐少春 (金蝶软件科技有限公司总裁)

——激情管理 (131)

港台篇

王永庆 (台湾台塑集团董事长)

——压力管理与奖励管理 (142)

李嘉诚 (香港长江实业集团主席)

——不择细流 (153)

郑裕彤 (香港新世界集团董事长)

——敢于启用能人 (165)

郑崇华 (台湾台达集团董事长)

——诚恳待人 (178)

欧美篇

比尔·盖茨 (美国微软公司董事长)

——只用“聪明人” (188)

冯必乐 (德国西门子公司董事会主席、总裁兼 CEO)	
——员工是“企业内部的企业家”……………	(201)
柯德川 (瑞典爱立信公司总裁兼 CEO)	
——职业精神, 相互尊重……………	(214)
杰克·格林伯格 (美国麦当劳集团主席兼 CEO)	
——在服从中创新……………	(225)
杰夫·贝佐思 (美国亚马逊公司总裁)	
——低工资 + 一个承诺……………	(236)
斯科特·麦克尼里 (美国 Sun 公司 CEO)	
——雇聪明人为你干活……………	(245)
杰克·韦尔奇 (美国通用电器公司董事长兼 CEO)	
——企业“生产”的是人才……………	(257)
克里斯托夫·高尔文 (美国摩托罗拉公司董事长兼 CEO)	
——肯定个人尊严……………	(271)
迈克尔·艾斯纳 (美国沃尔特迪斯尼公司董事会主席兼 CEO)	
——分类培训员工……………	(288)
罗·郭士纳 (美国 IBM 公司董事长兼 CEO)	
——重视培训……………	(297)
约翰·钱伯斯 (美国思科系统公司主席兼 CEO)	
——收购人才……………	(311)
迈克尔·戴尔 (美国戴尔电脑公司董事长兼 CEO)	
——在员工身上创造出投资感……………	(321)
罗世杰 (加拿大北电网络副董事长)	
——消除级别……………	(332)

- 弗雷德·史密斯 (美国联邦快递公司主席兼行政总监)
——员工第一, 客户第二…………… (345)
- 安迪·葛鲁夫 (美国英特尔公司 CEO 兼总裁)
——一带一地培养经理…………… (355)
- 卡莉·菲奥里娜 (美国惠普公司总裁兼 CEO)
——信任员工…………… (367)
- 霍华德·舒尔茨 (美国星巴克公司主席兼行政总裁)
——“新经济”人才观…………… (378)

东亚篇

- 堤义明 (日本西武企业集团董事长)
——不用聪明人…………… (390)
- 井植薰 (日本三洋公司前总经理)
——造人是经营之本…………… (403)
- 稻盛和夫 (日本京瓷集团会长)
——以心为本…………… (416)
- 森下洋一 (日本松下集团会长)
——注重人…………… (430)
- 坪内寿夫 (日本来岛集团总裁)
——少数精锐…………… (439)
- 堀田壮三 (日本住友集团前任董事长)
——注重培养涉外人员…………… (451)



内地篇

张瑞敏

——OEC 管理模式

张瑞敏，1949年1月5日出生于山东省莱州市，现任海尔集团总裁、海尔集团党委书记。1996年荣获美国优质服务科学协会授予的终身荣誉“五星钻石奖”，成为获此荣誉的第一位中国企业家。

1984年，张瑞敏任青岛市家用电器工业公司副经理，同年，担任青岛电冰箱总厂厂长，该厂当时是一个亏损147万元的小厂。短短16年后，我们可以看到以下一组数据：2000年海尔实现全球营业额406亿元，是1984年的11600多倍；1984年的海尔资不抵债，2000年实现利税30亿元；2000年海尔员工人数达到3万人，是1984年的37.5倍；2000年海尔品牌价值达到300亿元，是1995年第一次评估时的7.8倍，是中国家电行业第一名牌；1984年的海尔只有一个型号的冰箱产品，目前已拥有包括白色家电、黑色家电、米色家电在内的69大门类10800多个规格品种的产品群；海尔集团目前已在海外建立了38000多个营销网点，产品已销往世界上160多个国家和地区，2000年实现出口创汇2.8亿美元。

张瑞敏在海尔的发展过程中摸索出了一套非常完备的用人制度，这套制度被认为是海尔经验的精华。

斜坡球体人才发展论

张瑞敏提出并实施用人理论——“斜坡球体人才发展论”。他认为，每一个人恰似在斜坡上上行的球体，市场竞争越激烈，企业规模越大，这个斜坡的角度越大。员工的惰性是人才发展的阻力，只有提高自己的素质克服惰性不断向目标前进才能发展自己，否则只能滑落和淘汰。止住人才在斜坡上下滑的动力是人的素质。在海尔谈到素质，人们都认同这样一种理念：在一点一滴中养成，从严格的管理中逼出。为此，海尔“日事日毕，日清日高”，以求把问题控制在最小的范围，解决在最短的时间，把损失降低到最低的程度。

海尔集团由一家濒临破产的街道小厂，成为进军世界 500 强的著名企业，其摆脱困境、走向成功的原因之一就是变人员的松散管理为严格管理。海尔的严格管理在业界是出了名的，例如：

一、海尔的每一块玻璃擦洗维护都要责任到人——一位清洁人，一位监督人。每条道路、每块花坛草坪旁都挂着“负责人×× 检查人××”并注明日期的牌子。这现象到了车间就更普遍了，电梯、窗玻璃、消防器材，每台设备都张贴或悬挂着同样的纸牌。海尔集团咨询认证中心的调研人员告诉记者，OEC 管理中的一个重要内容就是事事、物物都有人管，并有人监督检查其管的效果，以保证整个企业每一环节的运行不出偏差疏

漏。

二、海尔员工在厂区行走时必须遵守靠右行、三人以上成纵队行走的交通规则。

三、每一个员工在离开自己的座位时，必须将座椅推进桌洞里，否则将被罚款。

四、班车司机在接送员工上下班时不得迟到一分钟，否则员工为此而付出的打的费用将全部由责任司机承担。

五、员工的工位分为绿、黄、红三个等级，贴绿标签的工位说明运转正常，贴黄标签的工位说明有偏差，贴红标签的工位说明不合格。不合格工位的员工必须限期改正，否则将调离此工位。

六、部门经理经严格考核后分为优秀经理、合格经理、不合格经理三类，开大会时三类经理分别就座。

七、下道工序是上道工序的“用户”，上道工序是下道工序的“市场”，下道工序如果发现上道工序有质量问题，其工资就由上道工序的人出。如果下道工序没有发现上道工序有质量问题，而再下道工序发现接手的活有质量问题，再下道工序的工资则由未发现质量问题的工序出。

八、科技人员实行科技承包工资制，营销人员实行年薪制和提成工资制，生产人员实行计件工资制，辅助人员实行薪点工资制。每种工资制的执行都辅以严格的考绩制度。

九、在用人制度方面分优秀员工、合格员工、试用

员工三类，实行“三工”并存、动态转换。

十、中层干部实行分类考核，竞争上岗。与之配套的是打破任职的“铁交椅”，变“相马”为“赛马”，公司制定了15种“赛马”规则，严格执行。

创造良好的用人环境

张瑞敏认为“人人都是人才”，“不是员工的素质太差，而是管理人员的素质太差，或者管理人员不肯去下功夫。”企业领导者的任务不是发现人才，而是建立一个可以出人才的机制。建造这样一种人才机制，就是要给每个人相同的竞争机会，像运动比赛一样，赋予每个人参与竞争的可能。其中的关键是看领导的能力。海尔设有干部处，他们的任务不是去发掘干部，而是研究现行机制能不能把所有人的潜能发挥出来。

张瑞敏关于人才及其使用的观念，上至以总裁和总经理为核心的领导决策层，下至所有企业员工都非常认同。他们在海尔创造出了有中国特色的良好用人环境，兼顾到情、理、利三个方面：

一、注重感情投资，变利益基础为感情基础，在企业中营造一种关心人、爱护人、体贴人的“人本”文化环境。事实上，不少社会调查表明，“平易近人、性格外向、开朗、爱护、体贴下属”的老板最受欢迎。

二、创造人才充分发挥才能的条件。“身在曹营心在汉”在如今的企业中十分常见。要把一个人才稳在企

业里，发挥其才能，仅靠丰厚的收入和高额奖金是不够的。人只有在一种“忘我的工作”中，才能真正体会到自我价值的实现和自尊的需要。海尔根据自身的发展目标，有机地将其与员工的能力和人生目标协调、统一起来。

三、排忧解难，为员工解决实际问题。“气候宜人”加上“梧桐树茂”无疑是吸引人才的最佳条件，但是，良好的生活“硬件”也是用人环境的重要组成部分。企业家不能“只想马儿跑，不喂马儿草”。海尔人“改相马为赛马”，就是营造良好的用人环境的一种很好的策略和机制。

赛马而不相马

在张瑞敏看来，企业不缺人才，人人都是人才，关键是能不能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”，并且在全体员工高度认同的情况下，不断实践、提高。这是一个立足于市场经济竞争的人才竞争的机制。在竞争中选人才、用人才，就是要将人才推到属于他的岗位上去赛，去发挥最大的潜力，去最大限度地选出优秀人才。这是一个有利于每一个人充分发挥自己特长的机制，使每一个人都能在企业里找到适合自己价值的位置。正如张瑞敏所说：“你能翻多大的跟头，我就给你搭多大的舞