



成功企业用人之道

—— 26家世界名牌企业用人经验

王琪延 张志敏 主编
经济科学出版社

.92

责任编辑：齐伟娜

责任校对：孙 昉

版式设计：代小卫

技术编辑：刘 军

成功企业用人之道
——26家世界名牌企业用人经验

王琪延 张志敏 主编

*

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

中国铁道出版社印刷厂印刷

出版社电话：62541886 发行部电话：62568479

经济科学出版社暨发行部地址：北京海淀区万泉河路66号

邮编：100086

*

850×1168毫米 32开 9印张 230000字

1998年5月第一版 1998年5月第一次印刷

印数：0001—6000册

ISBN 7-5058-1399-4/F·989 定价：14.80元

图书在版编目 (CIP) 数据

成功企业用人之道/王琪延, 张志敏主编. -北京: 经济科学出版社, 1998. 4

ISBN 7-5058-1399-4

I. 成… II. ①王… ②张… III. 企业管理: 人事管理
IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (98) 第 08621 号

本书编写人员

主 编：王琪延 张志敏
编 委：彭丽红 周志文 李东明 李秋莹
蔡 进 章 奇 孙康永 王 硕
宋保仁 梁 柱 赵 俊



伴随着市场经济体制的不断完善，企业面临的是激烈的竞争和瞬息万变的市场，企业家所面临的则是成功或失败。在经济活动中，人是关键因素。企业的竞争归根到底是人的竞争，作为一个经营者，如何选拔人、如何培养人、如何使用人是一个很重要的问题。成功企业的经验是活教材，是宝典，值得学习借鉴。

本书从世界著名的《福布斯》杂志每年公布一次的全球 400 首富排行榜的前 100 名成功企业中，筛选出 26 家有特色的企业，以生动的实例、平易的风格、通俗的语言引出了各个企业的用人之道。同是成功企业，美国的微软公司“只用聪明人”，而日本的西武集团坚持“不用聪明人”；韩国的大宇集团采用“人才多样化”方针，而日本的来岛集团遵行“少数精锐”原则；如此等等，道出了不同的用人战略。这些用人战略是和不同文化、不同地域、不同行业、不同类型的经营者紧密联系在一起。但是，无论如何，这些成功企业在用人上，有一点是共同的，那就是他们对人力资源都能够进行有效配置，发挥整体优势。这正是企业获得成功的关键。

本书所介绍的每一个企业，都有自己的故事，每一个企业在用人上，都有自己的独特之处。轻轻松松读完这一本书，相信您会从这些企业的经验中得到启发，有所收获，或许可以由此开创成功的未来。

目 录

西武用人的“帝王学”	1
——西武企业集团	
在服从中创新	16
——麦当劳集团	
纵横结盟 慧眼识玉	29
——郑裕彤集团	
人尽其能 各展所长	44
——福布斯集团	
长空搏击 独领风骚	52
——波音公司	
人才荟萃 群星灿烂	65
——杜邦公司	
“少数精锐”原则	75
——来岛集团	
人才多样化	83
——大宇集团	
事业在人	92
——住友集团	
百川汇海 聚引贤才	104
——索尼公司	

企业就是人事 人事就是万事	118
——三星集团	
惜才如玉 适才适用	127
——“台塑”集团	
以人为本 择人任势	134
——西门子公司	
成功的光荣属于员工	142
——施乐公司	
塑造他人 造就自己	151
——三洋公司	
在制造产品之前 首先培养人才	161
——松下集团	
没有员工 都是伙伴	173
——沃尔·玛特公司	
为员工谋求物质和精神方面的幸福	182
——稻盛和夫集团	
择人任才用不疑	193
——洛克菲勒集团	
千秋伟业 人才第一	203
——三菱集团	
尊重人性 以人为本	219
——丰田公司	
不择细流 有容乃大	228
——长江实业集团	
人是企业的灵魂	237
——塔塔集团	
只用“聪明人”	245

——微软公司	
技术专家领导制度	254
——IBM 公司	
崇尚年轻 后继有人	269
——本田公司	

西武用人的『帝王学』

——西武企业集团

西武企业集团是日本的一个经营饭店、铁道、百货等服务行业的庞大企业组织。西武企业集团的老板堤义明从1987年起，连年被美国权威杂志《福布斯》评为“世界首富”，被松下幸之助称誉为“西武集团的中兴之祖”、“日本服务第一人”。西武企业集团与新日本钢铁集团、三菱重工集团同列为日本三大企业组织。西武企业集团之所以能获得成功，与其独特的用人之道密不可分。

西武不用聪明人

日本经济评论家成岛忠昭在其所著《西武企业集团》中，曾经记下了堤义明与他哥哥堤清二的一段对话。对话的内容如下：

义明：我不喜欢采用所谓的聪明人。

清二：我倒不这样想。

义明：哈哈，你是东京大学出身的人，我是早稻田大学毕业的，因此我们用人观点不同。

清二：不过，东京大学出身的人也有不入流的水货分子。

义明：我倒用了很多没有大学毕业的年轻人，他们的才干表现得都不错。

清二：我的 5 万职员中，头脑比我好的，据我自己计算，就不下 10 人。

义明：你时常有经营上的麻烦，可能就是因为 you 用了太多自以为比你聪明的人，我的公司里，一概不用这样的人。我觉得所谓聪明人，时常是公司里制造麻烦问题的分子。

清二：的确，自以为聪明过人的职员常犯的毛病就是不肯努力。

义明：所以，我讨厌随便聘用天才人物，就是这个道理。

这段对话在日本企业界广为流传，经常被引用。也有许多企业将这段话编入新职员培训的教材。

这段对话也道出了西武企业集团的用人观。西武企业集团的创始人，堤义明的父亲堤康次郎就曾经说过，“聪明人常犯自私自利的毛病”，堤义明在掌握西武大权之后，继承了父亲的用人观，坚持不轻易使用聪明人。堤义明不用聪明人的理由有三：

第一，聪明人常犯的毛病是自大而看不起身边的人。

第二，聪明人的欲望较为强烈，因此，在群体中，经常成为麻烦的来源。

第三，聪明人的野心也是常人的 10 倍甚至 20 倍，一旦掌握了企业的权力，很可能私心盖过良心，借公事之便，达到自己的利益目标。

堤义明是一个十分细心的人，他认为小小的人为错误，都可能成为拖垮大企业的祸源，所以，他宁可从凡人中起用诚实又肯不断努力的人出任重要职务。他说：

“我并不期望天才人物为我工作。天才，是不会为职业尽责的，我要用的是有责任感的诚恳者，他们会在自己的工作岗位上感到满足，从职业中获得快乐，这样的人，才是企业界最需要的人才。”

在西武集团还流传着这样一个故事。有一位在西武担任董事的人，他曾经对堤义明这样说：“我的两个儿子，可以说一好一坏。堤兄，我打算把那个学习成绩优秀的儿子，送到一家大公司闯天下，那个三流大学出来的，只好交给你去改造了！”堤义明没有拒绝。

他让那位董事的“坏”孩子，经过简单的西武式聘用考试，分配到一个小部门做一个小职员。做父亲的董事并没有责怪堤义明将自己的儿子安排到小部门做小职员，因为他认为自己的儿子没有长进，所以不能怨别人。

这个“坏”孩子，工作非常认真，很积极地参加公司内部的职业培训，几年过去，他当上了部门主管，成为上下敬重的人物。而那位董事的“好”孩子，还在一家大公司里，平平庸庸。

那位董事见了堤义明，非常感谢，但是心理又很复杂，他没有想到自己的好儿子在大公司里尚未闯出什么名堂，而这个被认为是三流货的坏孩子，却在西武成为一名人才。

后来，有人问起这件事，堤义明解释说：“理由很简单，那孩子以为自己没有机会出人头地了，但是，在西武这个公平竞争的企业集团内，他发现自己大有用武之地，这时他会对自己重新作出评价。他感激他的父亲没有将他推荐到别的公司做事，他同样会感激公司不断地给他往更佳境界闯的尝试机会。他会因感激而产生自信，更把公司当成值得自己努力做事的场所。进入公司以后，凭个人的诚意与努力工作获得机会，这正是我所渴望的人才。”

通常，一家经营得当的大企业，职员的工作状态是：1/3的人会自发地为公司设想而苦干；1/3的人是在上司的督促下顺利完成任务；还有1/3的人，他们对工作和公司的事情根本不感兴趣，即使上司督促也不会有好的表现。有如此三类工作状态职员的企

业已经是良好企业。

但是，在西武的职员中，没有第二和第三类职员，几乎全部的职员都不必督促，而是自愿为公司工作，可以说100%都属于第一类好职员。西武企业集团的成功，与堤义明慎重选用培养人才有密切关系。

在西武学历无用

在西武企业集团，聘用新职员，有一个很显著的特点，就是大学毕业者和高中程度的人都有同等机会成为西武企业的职员。西武不重视学历，是企业界人人都知道的事。但是，也有许多人不能理解。一些写财经消息的经济评论者，指责西武企业的老板堤义明存心轻视大学出身的年轻人，故意贬低大学生的价值。堤义明并没有介意这种来自外界的批评，事实上，他每年都招聘数以千计的年轻人，只要想进入西武企业集团工作，不管你是一流大学、二三流大学毕业，还是高中毕业，必须参加西武一系列的特定测验，测验通过，就可以成为西武的一员。在堤义明的“学历无用观念”影响下，被招聘者一进入西武企业集团，学历文凭就随即成为一张废纸。

堤义明从来就反对迷信一纸文凭的“学历信仰症”，他手下很多高层主管都没有学历，却有学识、诚意和人格。但是，他并不反对聘用有学历、学识和有教养的专家，实际上，他在进行大的投资或搞大的计划时，聘用的个个都是有学历、学识、智慧和教养的专家。

有一次，堤义明和松下幸之助谈话时，他作了一个大胆的假设：如果把松下幸之助和本田宗一郎这样的人，送到东京大学受教育，后来的松下和本田，大概只会是平凡的公务员，那当然不

西武用人的“帝王学”

会创造出造福于世人的好产品。

堤义明主张不盲从学历，也反映了他的选人、育人、用人观。第一，他让没有机会接受大学教育的年轻人，可以通过西武集团自定的检定考试，成为西武集团的一分子，然后，在工作中，不断地学习及接受公司的教育训练，只要诚恳努力，一样有机会成为公司的上级主管。第二，他用大学或更高学历资格的人，希望他们不要以自己的学历来显示自己与众不同，他要求有大学和高中毕业资格的新职员一律从低层做起。

一般的大企业，都千方百计地吸引具有大学或大学以上学历的年轻人到其公司就职，但是堤义明的西武集团从来不跟随别人的做法，不存心去抢大学毕业生。他说：“一般的大企业，他们打的算盘是，每聘用 10 个大学生，将来有一个成材，就已经心满意足。我倒不同意这样的观点，我宁可很仔细地挑选恰当的大学毕业生，然后把更多的工作机会留给那些没有机会接受大学教育的一般年轻人。我的打算是 10 个大学生，就有两个以上的人成器，然后，每收 10 个学历较低的人进公司工作，就希望有半个会出人头地。”

西武集团对职员的管理可以概括为以下四点：

(1) 不一定是大学毕业生或具有高学历，但是，不能没有上进心，要有经得起痛苦考验的忍耐力。

(2) 每个人得把西武集团当作自己的事业，尽职尽责，同董事们一起分享努力耕耘所得的利益。

(3) 职员对公司献出忠诚之心，公司方面也遵守协议，绝不开除任何一名西武旗下的职员。

(4) 所有进入西武集团的职员，平等享受以实际能力争取上进的机会。西武集团排除一切学历、人情、金钱、政治或亲戚关系。所有这些因素，一律不妨碍一个有能力的职员晋升更高职位的机会。

堤义明在解释不用一流大学的毕业生的理由时说：

“我的西武集团，不是一流大学毕业生的养老院。但却保证是一流人才的工作场所。”

“随便把经理的职位给一个一流大学的毕业生，他可能因为自己是一流大学出身的聪明人，觉得自己应该坐经理的位子，反而不会珍惜他的职务。可是，一个没有大学学历的或是来自三流大学的年轻人，你觉得他有潜能又肯力求上进，让他升任经理，他肯定喜出望外，而且加倍地努力，做好他份内工作。理由很简单，这类人很懂得珍惜自己所得到的任何机会。”

当然，一个一流大学毕业生真的是学有专长而又不骄傲的话，堤义明还是乐意聘用的。

这种排除学历条件，挑选、培养有潜力人才的方法，是日本企业界少有的。而西武却始终坚持这样做。在西武出现一个很特殊的现象，就是没有人拿读过什么大学来炫耀自己，甚至也没有谁提自己过去的学历。

堤义明认为，学历只能证明一个人受教育时间的长短，而不能证明一个人具有的实质性的才干。他说：

“学历并不重要，要有学识。知识虽然重要，不过更重要的还是智慧。”“今天的大学教育，并不能为企业培养有用的人才。所以，我自己定了一套再教育的方法，让大学毕业生进来做事之后，再接受恰当的训练。只有这样，才能应付职业上的需要。”

在西武，所有经过考试合格进入公司的职员，头三年都只派到很低微的岗位上去当小杂工。三年的打杂，是一种最初阶段的考验。新职的薪金是根据公司的薪酬制度而定，他们领取的是正式职员的合理待遇。所谓低微，纯指工作的内容。堤义明认为，没有三年的磨练与观察，主管人不容易从大群下属职员中，找出可以胜任艰难工作的好手。他说：

“很多人头一年的工作态度很认真，到了第二年，他们开始懂得投机取巧，把自己不想做的事推给别人去做。到了第三年，不少头脑聪明的人，把头脑用到不正当的途径上，逃避共同分担的

西武用人的“帝王学”

职责，只挑自己喜欢的事做。这是很多好学校出身的年轻人最常犯的毛病。但是，开始时，普普通通的年轻人，他们平凡无奇地进入第二年，工作摸着了门径，不再像第一年那样迟钝。这些人不爱表现，不追求虚名，对于别人不愿做的事情，他们任劳任怨地为公司做完。到了第三年，这些平凡的人，从努力学习中，得到的比聪明人还多，反而成为公司提拔的对象了。”

堤义明这套三年定夺的人才甄用法，在西武确实奏效。堤义明说：

“我坚持这样训练人才，而且西武这么巨大的集团企业群，总是需要无数优秀人才填补各个重要空缺，同时，也需要这些人才为集团创造更大的成就，我以这个原则作为起用人才的方法。西武集团的迅速壮大，兴盛健全，不就证明我没有做错吗？”

的确，堤义明这段话，让人找不出驳倒他的理由。

今天，西武的大箱根高尔夫球会的总经理就是从小厨师做起的。苗场太子酒店的总经理过去是西武轻井泽太子酒店的行李员。这些人本来职务低微，在堤义明的再教育培训下，凭能力跃升为西武企业的高层主管。

在东京及其近郊的西武铁道车站内，人们经常看到西武铁道的年轻职员，在车站内拾香烟头、洗刷行人便道、擦玻璃窗或清扫厕所及车站周围环境。这些埋头打扫环境的年轻人，有高中毕业的，也有受过大学教育的，由于他们是西武企业的新职员，就得做这些低微的工作。

经济评论家针木康雄，有一次遇到堤义明。这位财经界人士毫不保留地说：

“我听说，你的西武系酒店，有这样一句名言，说凡是扫地捡垃圾的人，就是老板。”

堤义明听了之后，一点也没有表现出不高兴。他很自然地微笑道：

“你说得一点也没错。不过，你也许还不知道，你不妨从多方

面去打听一下，我几十家国际水平的大型旅社，每一位当家主管人，都希望别人用这句话来形容他，那是他们的一种无上光荣。”

本来，有很多外界人士，不理解堤义明的一些做法，对他产生许多误会，甚至表示极度反感，才用这句话来讽刺他。意思是说，在西武工作，即使你做到王子酒店的总经理，为了讨好堤义明，也不过是一个打杂工，替他在酒店内外扫扫垃圾。

评论家针木康雄见过许多大小公司的老板，这些人修养再好，当听到别人说他不中听的话，即使不立即显出不高兴的样子，也总会表示他不喜欢回答此类问题。而他看到堤义明津津乐道地谈关于他的高层人员扫地捡垃圾的事，而且，说他的职员以能够为公司做扫地捡垃圾的低微工作而感到荣幸。评论家在一篇文章里说他服了堤义明。

家族式管理

一些经济评论家把堤义明列为家长型企业家，认为他是将西武作为一个家族来经营。这样划分的确是有根据的。主要表现在堤义明作为这个家族的家长具有绝对的权威；在用人或选拔人时，不仅重视能力，还重视道德修养；对企业的所有职员负责。

堤义明绝对是一人至上的经营者，他常说：

“我是集团的惟一当权人，除我以外，西武集团没有第二个老板。”

然而，在处理和职员的关系上，他把自己比作一艘船，他的职员是形成大海的水。堤义明是个精通荀子哲学的经营者，上述思想就源于荀子。荀子那句“君者舟也，庶人者水也，水能载舟，亦能覆舟”的名言，时刻提醒着堤义明。他认为，西武企业集团就是一个国家，10万职员及百万计的相关人员靠这个巨大的集团

生活，他奉命接掌西武事业，当然就是这个“国家”的领袖，也就自然地成为一艘船了。自己既然是一艘船，就得履行好一艘船的职责，要平稳航行，这就不能没有海洋，更不能被海洋巨浪弄翻。堤义明认为西武集团是一个大家族，在这个大家族中，自己就是一个家长。

堤义明自 29 岁（1964 年）起，接掌了西武集团。在漫长的岁月里，多少实力雄厚的大企业，在风暴中崩溃，多少企业家在经济挫折中消沉。但是，表面上看极为平凡的堤义明，总能够比别人更早地洞察风云变幻，能带领西武企业集团逢凶化吉地躲过一次又一次的企业界危机。在一次国际股票大风暴中，他损失 6.5 亿美金，却一声没吭，西武的职员照样拿较好的薪水，享受丰厚的利润和福利。大家都知道，因为堤义明过人的才干，使西武职员发挥了精诚团结的实力，西武才有今天。

堤义明在职员中具有绝对的威信，在西武流传着这样一个故事。

1976 年，堤义明代表日本体育协会，到欧洲的奥地利出席冬季奥运会，他趁便到欧洲各地考察观光旅游事业。堤义明登上飞机，国土计划公司的一群职员在送老板出国之后，返回公司，便有人半开玩笑地提议，说：

“祈求上帝保佑老板旅程愉快平安，我们都自动参与不吸烟运动。”

职员们都知道这是个玩笑，可是，第二天，人事部经过对全体职员的调查，竟然没有一个人反对，结果定出了一个很可笑的“条例”，即为了老板的外出平安，即日起不再吸烟。

此“条例”公布之后，不仅没有人吸烟，就连烟灰缸也不见了。国土计划公司全部职员不吸烟的行动，表明了堤义明在职员心目中的崇高地位。

当堤义明由欧洲返回日本到公司后，他发现没有一个人再吸烟，于是，他向秘书问道：“大家突然害怕吸烟会得癌症吗？怎么