

- 著名HR管理专家彭剑锋教授推荐
- 专业人士精选人力资源管理教学案例

HR管理标杆

Benchmark for Human resource management

——世界知名企业人力资源管理最优实践

- 梅晓文
- 梁晓翠 等编著
- 农 艳

HR

复旦大学出版社

HR 管理标杆

——世界知名企业人力资源管理最优实践

梅晓文 梁晓翠 农 艳 等编著

复旦大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

HR 管理标杆:世界知名企业人力资源管理最优实践/
梅晓文等编著. —上海:复旦大学出版社,2006. 12
ISBN 7-309-05229-3

I. H… II. 梅… III. 企业管理-劳动力资源-
资源管理-案例-世界 IV. F279.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 132954 号

HR 管理标杆——世界知名企业人力资源管理最优实践
梅晓文 梁晓翠 农 艳 等编著

出版发行 复旦大学出版社 上海市国权路 579 号 邮编 200433
86-21-65642857(门市零售)
86-21-65118853(团体订购) 86-21-65109143(外埠邮购)
fupnet@fudanpress.com http://www.fudanpress.com

责任编辑 苏荣刚
总 编 辑 高若海
出 品 人 贺圣遂

印 刷 浙江临安市曙光印务有限公司
开 本 787×960 1/16
印 张 19
字 数 283 千
版 次 2006 年 12 月第一版第一次印刷
印 数 1—6 000

书 号 ISBN 7-309-05229-3/F·1187
定 价 29.00 元

如有印装质量问题,请向复旦大学出版社发行部调换。

版权所有 侵权必究

总策划 彭剑锋

参加编写人员(按姓氏笔画排序)

王 佳 王保祥 王 鹏 司 伟

农 艳 刘砺利 吕晓航 邱晓明

娄雅婷 赵 天 郭慧文 梁晓翠

梅晓文

HR 前言

率先模仿就是创新,对于中国企业而言要在短短的几十年内走完西方发达国家企业数百年的历程,除了创新与加速发展外,缩小差距的主要途径之一就是标杆学习(bench marking),由于中国企业的市场化历史积淀太少,迫切需要借鉴学习世界级企业的最优管理实践,本书正是基于这种认识,在彭剑锋教授的提议与指导下,我们在对世界五百强企业中的 22 家知名企业的人力资源管理实践相关资料进行系统研究的基础上,从中撷取了其典型的人力资源做法,编撰成书,以期能为中国企业的经营者与人力资源管理者提供具有价值的人力资源标杆与最优实践。

本书在编撰过程中力求体现以下特点:

- **原汁原味,图文并茂** 本书的宗旨是尽量忠实于事实,把企业最本色的做法和最精彩的亮点在最少改动的前提下呈现给读者。文中加入了精心制作的图表,既方便读者阅读又达到了提炼总结的效果。
- **经典案例,独特视角** 本书选取各个企业在人力资源管理方面的具体做法,以“标题+小案例”的新颖方式逐段展示,避免了流于表面的空洞介绍;更将零散的资料在反复阅读、充分理解的基础上进行了展现其内在逻辑关系的结构化整合,体现了每位作者尝试解读具



体做法背后深层次原因的独特视角。

- **博采众长,专业水准** 本书不遗余力地发挥了编者——十数位人力资源管理专业硕士研究生的专业优势,充分利用了电子图书资源、纸质书籍杂志、企业官方网站、国外及国内的知名人力资源门户网站等各种资源,搜集了当前最新最全的资料,集合各家观点并经过了深度加工,具有一定的专业水准。

当然,这本书的价值如何,最终还是要交由市场和读者来评判。作为一种新的尝试和探索,本书在信息获取渠道和资料整合方式上还存在不少问题,但愿能抛砖引玉,引发广大读者的思考和讨论!

编者

2006年9月

HR 目录

前言	1
1 顶级天才打造顶级微软——微软的人力资源管理	1
核心人力资源理念	4
追寻天才之路	6
搭建成长平台	9
激发灵感源泉	12
E 化人力资源管理	15
点评	17
2 只有偏执狂才能生存——英特尔的人力资源管理	18
选人:用聪明人来吸引聪明人	19
用人:偏执管理的哲学	23
育人:分层分类的培训体系	26
点评	32
3 经营精英——花旗银行的人力资源管理	34
招聘——高端+多元	35
持续培训无时不在	37
精华所在:人才库盘点	39
人本管理——塑造“三留”亲情化企业氛围	43
点评	46



4	人才为本 天才助飞——韩国三星集团的人力资源管理	48
	制造引进挖掘并举	49
	收入增减看业绩	53
	韩国特色的组织设计	55
	点评	57
5	发现未来的领导者——壳牌的人力资源管理	58
	应对复杂局面,领导潜质先行	59
	招聘理念:CAR“三力”构筑基石	60
	做细招聘规划,网进领导人才	61
	招聘流程:四步连环觅领导	62
	招聘压轴:各显“领通”进壳牌	64
	招聘后续——受人青睐的毕业生发展计划	71
	点评	72
6	金色圣诞树——麦当劳的人力资源管理	73
	麦当劳的员工在哪里	75
	员工是培训出来的	76
	从零开始的快速晋升制度	81
	薪酬简明化	83
	点评	84
	[链接]对中国快餐业的思考	86
7	员工第一 顾客第二——美国西南航空的人力资源管理	88
	赢得员工才能赢得顾客	89
	从起点领跑	90
	培训——融入公司文化	92
	情感管理可操作	93
	薪酬:看得见的员工第一	97
	点评	98
8	管理看不到的员工——联邦快递公司的人力资源管理	100
	紫色文化:员工为本	101



紫色员工在哪里	102
培育“紫色血统”	105
沟通:紫色生命的原动力	107
激励的艺术	109
点评	112
9 我们的员工创造非凡——沃尔玛的人力资源管理	113
“天天平价,满意服务”	113
招聘:态度决定一切	114
培训:提升员工的胜任力	117
尊重每个员工	120
聆听每个人的意见	123
点评	125
10 快乐精灵 不朽事业——迪斯尼的人力资源管理	127
欢乐=财富	128
寻找快乐精灵	128
徜徉迪斯尼大学	131
永葆最初的激情	134
点评	136
11 向官僚主义开战——IBM 高绩效文化人力资源管理	137
高绩效文化的提出	138
高薪养绩——高绩效之核心	138
基于 PBCs 的激励机制——高绩效之保证	142
基于沟通的内部申诉机制——高绩效之润滑剂	144
广开门路,不拘一格求人才——高绩效之前提	146
不惜成本,全方位培育人才——高绩效之催化剂	147
点评	150
12 三大传统整合内生力量——GE 的人力资源管理	151
“战略牵引,文化支撑”的管理实践	152
不看学历看潜质——“4E+1P”计划为核心的招聘体系	154
绩效考核中的“C 阶段”和活力曲线	159



	培训开发:完善的“人才制造工厂”	163
	管理沟通:基于诚信塑造“合规文化”	166
	点评	170
13	求新创异 以人为本——索尼的人力资源管理	172
	时代先锋、优良品质的代名词——SONY(索尼)	172
	求新创异、以人为本的组织文化	173
	基于求新创异、以人为本的人力资源管理	175
	招聘:不拘一格降人才,关注人才潜能	176
	配置:因人设岗,内部流动	178
	培训:全方位,多层次,关心员工发展	181
	点评	183
	[链接]索尼故事	184
14	聚焦核心职能 外包辅助业务——飞利浦的人力资源管理	187
	飞利浦风范	187
	创新、协调的 A 级人才战略	188
	战略阶梯计分卡——飞利浦持续增长计划	190
	具有“多米诺骨牌效应”的轻资产战略	193
	周到、细致的育人方案	194
	点评	195
15	倾心培育 打造人才生态环境——丰田的人力资源管理	197
	精细选才 质量先行	198
	倾心培育 学以致用	201
	“非正式教育”延续丰田精神	206
	点评	207
16	全方位培植 一切皆为我所用——可口可乐的人力资源管理 ...	209
	“承诺理念”引导下的人力资源管理文化	210
	挖掘人才:精选德才兼备的人	211
	培育人才:可口可乐灵魂深处的声音	212
	凝聚人才:多元化与本土化战略	220
	点评	223



17	始终关注员工的积极性——西门子公司的人力资源管理	224
	成功源自员工积极性	225
	不拘一格激发积极性	228
	点评	230
18	因材施教——惠普的人力资源管理	232
	惠普之道——以人为本	232
	培训理念:投资而非成本	233
	培训对象:因材施教	234
	培训平台:共享经验与知识	235
	培训方式:灵活多样	236
	矩阵式培训打造阶梯式成长道路	237
	伴随培训的四个成长阶段	239
	点评	239
19	理性与感性的完美结合——诺基亚的人力资源管理	241
	以人为本——诺基亚的灵魂	242
	“基因”选拔 文化传承	242
	诺基亚人的“孵化器”	243
	“交(焦)点”式绩效管理	245
	薪与心的沟通	248
	沟通无限 分享成功	251
	点评	252
20	精细“相马”——宝洁的人力资源管理	253
	内在动因:内部选拔和培养为主的用人策略	253
	两大基石:核心价值观和素质模型	254
	筛选流程:综合测评,精细遴选	255
	后招聘阶段:细微关怀催生高度认同感	263
	既是遴选人才,更是品牌建设	263
	点评	264



21	合伙经营——友邦的人力资源管理	266
	君子爱“才” 取之有道	267
	因岗施训 紧贴实际	270
	合伙经营 共同成长	273
	点评	277
22	对人永远不变的尊重——摩托罗拉的人力资源管理	278
	摩托罗拉圣经	279
	尊重从招聘开始	280
	全面提升个人价值的培训系统	282
	注重实效的绩效考核系统	287
	点评	289



顶级天才打造顶级微软

——微软的人力资源管理

一提到“微软”，很多人首先想到的是它的创始人——世界首富比尔·盖茨。这位小伙子在他刚满 20 岁的 1975 年，从众人向往的哈佛大学退学，与童年伙伴保罗·艾伦合伙成立了一个“小作坊”——没有豪华的办公环境，没有壮观的员工阵容，唯有两个尚未毕业的小伙子，加上两台电脑，这就是微软。这个不甚吉利的开端甚至派生出了一个不切实际的构想：“让每张办公桌和每个家庭都拥有一台计算机！”31 年过去了，那个伟大构想已变得如此接近现实，这真是让人难以置信。

如今，微软公司的总部位于美国西雅图的雷特蒙德市，在全球 90 多个国家和地区设有分支办公室，全球员工总数接近 60 000 人。微软被称为“致力于 PC 软件开发的迄今为止世界上最大最富有的公司”。2005 财政年度公司总收入为 398 亿美元，且登上由普华永道公布的“本年度全球最受尊重企业排行榜”榜首。而微软创始人比尔·盖茨，也造就了现代社会的一个神话。盖茨被誉为“坐在世界巅峰的人”，在《福布斯》公布的 2005 年度美国 400 富豪排行榜上，盖茨的总资产达到 510 亿美元，连续 11 年蝉联世界首富。

正如盖茨对微软员工所说：“每天清晨当你醒来时，都会为技术进步及其为人类生活带来的发展和改进而激动不已。”微软的出现是一场具有全球意义的革命，它不仅促使计算机技术成为我们今天生活中强有力的工具，而且还催生出一个令整个世界面貌为之改变的全新行业。时至今日，微软仍积极研发崭新的方式，希望在任何时间、任何地点、基于任何设备提高人们工作、生活和学习的效率，并不断拓展个人计算机技术的应用领域。



发展阶段(见表 1-1)

① “婴儿诞生”阶段(1975—1980)。

前后大约持续了 5 年时间,员工从 2 人发展到 40 人。在微软成立之初,这个小公司的每个人都是开发人员,很多事情盖茨都事必躬亲。创业阶段是十分艰辛的,盖茨描述那时员工的简单生活是:“起床,编程,吃点比萨饼,再编程,在椅子上睡觉,员工与软件同呼吸共命运。”

② “借力学步”阶段(1980—1985)。

前后大约持续了 5 年时间,员工从 40 人发展到 910 人。凭借“虚心学习、诚心合作”的态度,微软赢得了和蓝色巨人 IBM 公司的合作机会,也吸引了新兴的苹果公司主动前来要求合作。站在巨人的肩上,微软不断吸取营养,茁壮成长。

表 1-1 微软全球大事记

1975 年 4 月 4 日	微软成立
1979 年 1 月 1 日	从新墨西哥州的 Albuquerque 迁至华盛顿州的 Bellevue
1981 年 6 月 25 日	微软组成公司
1981 年 8 月 12 日	由 IBM 推出带有微软 16 位操作系统 MS-DOS 1.0 的个人计算机
1986 年 2 月 26 日	将总部迁至华盛顿州的 Redmond
1986 年 3 月 13 日	微软股票上市
1990 年 5 月 22 日	推出 Windows 3.0
1995 年 8 月 24 日	推出 Windows 95
1995 年 12 月 7 日	盖茨宣布微软将全力支持和发展互联网
1998 年 6 月 25 日	推出 Windows 98
2000 年 2 月 17 日	推出 Windows 2000
2000 年 6 月 22 日	推出 Microsoft .NET 战略
2001 年 10 月 25 日	推出 Windows XP
2002 年 1 月 15 日	盖茨提出“可信赖计算”,强调软件产品安全性是重中之重
2002 年 1 月 15 日	宣布 .NET 进入第二阶段
2002 年 11 月 7 日	和合作伙伴推出平板电脑
2003 年 1 月 16 日	宣布进行年度分红
2003 年 4 月 24 日	推出 Windows Server 2003
2003 年 10 月 21 日	推出“Microsoft Office System”
2003 年 11 月 10 日	开始向员工发放受到限制的股票而不再授予股票期权



③ “自强成长”阶段(1986—1990)。

前后又持续 5 年时间,员工从 910 人增加到了 5 636 人。由于力量的弱小,在合作中微软得不到承认和尊重,与 IBM、苹果的关系出现裂缝。微软开始意识到,要快速成长起来、达成企业自身的目标,必须走独立自强的道路。

④ “成熟壮大”阶段(1991—1995)。

前后持续 5 年时间,员工从 5 636 人发展到 17 801 人。1995 年是一个历史性时刻,视窗 95 操作系统问世,全球数万人通宵达旦地在电脑商店门外排队等候购买。至此,Windows 不仅仅是一个操作系统,而且被培育和发展成为一种计算机的标准。在这种培养行业标准的过程当中,微软逐渐成熟壮大。

⑤ “走向巅峰”阶段(1996 年开始)。

微软的员工不断增加,至今发展到了约 6 万名。规模也越来越大,产品遍布世界的各个角落,这是微软“走向巅峰”的阶段。微软创造了一个又一个神话,给人类的生活带来翻天覆地的变化。

三大事业部

2005 年 9 月,微软对公司业务部门进行重组,由原先的 7 大业务部门改组为 3 大新事业部(见图 1-1):平台产品和服务事业部、商业事业部、娱乐和设备事业部。



图 1-1 微软三大事业部

平台产品和服务事业部由原来的 Windows 客户端、服务器平台、MSN 三个业务部组成,它的使命是通过产品和技术改善人们的生活、工作和交



流方式,带给人们精彩的计算体验;商业事业部由信息工具业务部和商业解决方案业务部合并而成,提供软件和基于软件的服务,帮助企业提高整体竞争力;娱乐和设备事业部由家庭消费及娱乐业务部与移动应用系统业务部合并而成,为人们的生活、工作提供更丰富和更相关的体验。

三大新事业部是基于满足客户需求而对原有的部门进行整合的,目的是使微软提供的产品和服务能够更好地满足人们在数字生活方式和工作新世界方面不断变化的需求。在给用户带来更多价值的同时,微软也给自己创造了更多的新的机会。

使命和价值观

“我们的使命”——

微软公司致力于帮助全球的个人用户和企业展现他们所有的潜力,微软所做的一切都反映了这一使命以及兑现该使命的价值。

“我们的价值观”——

- 正直诚实;
- 对客户、合作伙伴和新技术充满热情;
- 直率的与人相处,尊重他人并且助人为乐;
- 勇于迎接挑战,并且坚持不懈;
- 严于律己,善于思考,坚持自我提高和完善;
- 对客户、股东、合作伙伴或者其他员工而言,在承诺、结果和质量方面值得信赖。



核心人力资源理念

“天赋中心论”

微软是如何从一开始两个人的作坊,一步步发展成为世界级大公司,并成为世界计算机行业的龙头老大的?盖茨一语道破了这其中的秘密:“给我20个优秀的员工,我将再造一个微软!”是优秀的员工创造了微软,是优秀的员工缔造了微软的神话。对于人才,微软看重的是潜质,“天赋中心

论”、“智力高于一切”是其核心的人才理念。具体可以理解为微软的“人才七要素理论”,即微软对人才特质的要求强调的是七个方面:聪明、激情、自我激励、学习能力、行动能力、团结协作、关注竞争对手(见图 1-2)。

• 聪明	反应敏捷,能够迅速、有创见地理解并深入研究复杂的问题
• 激情	对产品和服务有强烈的兴趣,甚至是传道士般的虔诚和激情
• 自我激励	与公司一致的长期目标和思维,能不断自我激励和自我完善
• 学习能力	特定的专业知识和技能,并有迅速学习的能力,善于接受新事物
• 行动能力	能思考、更会行动,能够迅速地做出决断并承诺结果
• 团结协作	具有团结协作精神,善于沟通,与团队成员共同合作实现目标
• 关注竞争对手	关注竞争对手和市场的动态,避免错误,学会更聪明的做法

图 1-2 人才七要素理论

“Best of Best”

“天赋中心”的人力资源理念,在实际管理活动中表现为可操作性的人力资源管理准则:Best of Best(最好中的最好)(见图 1-3)。



图 1-3 “最好中的最好”(“Best of Best”)