

普
华
经
管

柏
明
顿

柏明顿管理丛书

胡八一/主编

企业文化中最闪亮的部分
我们称之为**一克拉文化**

一克拉文化

20

家著名企业的用人之道



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

一克拉文化

——20家著名企业的用人之道

主编 胡八一

编委 阮艳梅 胡居峰 余林鑫

符益群 倪 雯

人民邮电出版社
北 京

图书在版编目(CIP)数据

一克拉文化: 20家著名企业的用人之道 / 胡八一主编;
胡居峰等编. —北京: 人民邮电出版社, 2008.4
(柏明顿管理丛书)
ISBN 978-7-115-17625-7

I. 一… II. ①胡… ②胡… III. 企业管理: 人事管理—
世界 IV. F279.1

中国版本图书馆CIP数据核字(2008)第018373号

内 容 提 要

本书从国内外著名企业中选择了20家处于不同行业的典型代表, 对于企业文化与一克拉文化中所体现的用人之道进行了精辟的阐述, 中间穿插了生动的案例, 集趣味性、可读性、实用性于一体, 以期给广大读者最直接最鲜明的借鉴, 从而提升他们的管理水平, 推进企业的协调、稳定发展。

本书适合企业管理者及对企业管理感兴趣的读者阅读。

一克拉文化

——20家著名企业的用人之道

◆ 主 编 胡八一

◆ 编 委 阮艳梅 胡居峰 余林鑫 符益群 倪 雯

责任编辑 刘 盈

◆ 人民邮电出版社出版发行

北京市崇文区夕照寺街14号

邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

北京铭成印刷有限公司印刷

新华书店总店北京发行所经销

◆ 开本: 700×1000 1/16

印张: 16

2008年4月第1版

字数: 240千字

2008年4月北京第1次印刷

ISBN 978-7-115-17625-7/F

定 价: 32.00元

读者服务热线: (010) 67129879 印装质量热线: (010) 67129223

反盗版热线: (010) 67171154

前言

许多媒体在对世界500强企业的采访中，发现了这样一个现象：这些企业出类拔萃的关键是具有优秀的企业文化，它们令人瞩目的技术创新、体制创新和管理创新无不植根于其优秀而独特的企业文化中。企业文化是它们闻名于世的根本原因之一。能够预测企业各个方面是否最优秀的重要因素就是企业吸引、激励和留住人才的能力，企业文化就是他们加强这种关键能力的重要工具。

• 文化竞争——企业间竞争的最高阶段

由于环境规则的建立，企业的竞争平台越来越完善，而企业的经营者则逐渐从投机转向长期和诚信上来，竞争的着眼点也从产品、服务逐渐上升至管理和文化的竞争，可以说，企业文化的竞争是企业间竞争的最高阶段。

企业文化代表着企业个性、企业氛围和企业素质，是一种强有力的生产力。企业文化虽然不能直接产生经济效益，但它是企业能否繁荣昌盛并持续发展的一个关键因素，因为企业的核心是企业精神。成功的企业精神能使员工产生积极、具体的联想，正是这种联想，具有强大的激励作用。好的企业文化可以极大地统一员工思想，营造和谐的组织氛围，在员工接受企业目标的情况下，积极主动地工作，提高生产效率。

正如通用电气公司的前CEO杰克·韦尔奇曾说过的一句话：“健康向上的企业文化是一个企业战无不胜的动力之源”。我国著名的经济学家于光远说过：“关于发展，三流企业靠生产、二流企业靠营销、一流企业靠文化”。海尔的首席执行官张瑞敏也说过：“企业文化是海尔的核心竞争力”。

管理的最高境界就是用企业文化管理企业。哈佛大学研究认为，企业的成功越来越依托于企业文化的建设，对企业文化的投资不但能营造企业发展所需的动力和氛围，还能够减少巨额的管理成本。

• 解读一克拉文化

如何通过企业文化建立高效能团队，如何塑造团队精神，如何在组织内部进行授权，如何吸引人才、培养人才、留住人才……这些都表现为基于企业文化的企业用人之道，是企业文化中最闪亮的部分，我们把这一部分企业文化称之为“一克拉文化”。

现代管理学研究表明，企业之间的竞争归根到底是人才的竞争。人才对



于一个企业的成败至关重要。人才是企业竞争激烈的市场中立于不败之地的最终因素。能不能吸引人才、能不能留住人才、能不能充分利用人才乃至能不能自己培养人才成了企业间互相竞争的深层因素。

但是，怎样用人？“人心不同，各如其面”，这曾使多少管理者为之困惑。如今，在经济高速发展的中国，人们都渴求掌握自己的命运，用人的问题也就变得更为复杂、难以把握了。

其实，用人的根本目的是最大限度地发挥每个人的积极性和创造性，并形成一股合力，去实现企业的目标，使企业的利润最大化。如何才能使每个人的积极性和创造性得到极大的发挥呢？这就是用人的手段、措施问题，体现为最闪亮的一克拉文化。知名企业认为：只有充分尊重人性，满足人们的需要，才能极大地发挥每个人的积极性和创造性。这一克拉文化应从宏观和微观两个层面，结合企业的特色和所在国的传统文化来综合提炼，然后让其夺目的魅力影响着所有管理者的心灵。

• 一克拉文化——名企基业常青的动力之源

许多名企成功的重要原因应归功于它独特、有效的企业文化，其中的一克拉文化在吸引、激励和留住人才方面所表现出来的无限威力是很多企业稳步发展、基业常青的根源。

一克拉文化所体现出来的吸引和使用优秀人才策略是各个企业的重点战略之一。如何用人是大事，但一个“用”字含义丰富，既包括选人、用人，又包括留人。尽管各名企的目的相近，但即使是同类企业，它们在这个问题上仍是各具特色的。一克拉文化蕴意精深，它是一门艺术。懂得这门艺术，就能使企业腾飞；否则，只能使企业走向衰败。

• 一克拉文化对中国企业的启示

中国的企业管理者们由于长期受到各种传统思想观念的影响，为了能够顺利迎接残酷的市场竞争，就要重点关注这一克拉文化，在用人的思想观念方面经历一个长期的、“脱胎换骨”的过程。在全球化进程中，中国企业要想生存发展，就必须本着谦虚的态度向世界优秀企业学习。

这正如我们在后面的篇章中将要介绍的，微软的一克拉文化以追求“创新精神”为核心；通用电气的一克拉文化以“尊重和充分发掘潜能”为核心；IBM以“弘扬人性创造力与个人价值”为核心……这些企业是伟大的，而他们的一克拉文化所体现的用人法则也是伟大的，甚至是不可超越的。我们暂且不去深究是不是所有的成功之路都无法仿效，但至少我们坚信这些伟大企业的一克拉文化所呈现的用人法则是可以借鉴的。

诚然，中国的很多企业或许无法像世界优秀企业那样以其卓越的用人理念凝聚所有人的力量，实现企业的腾飞和壮大，但毫无疑问，中国的企业管理者们至少应当把他们当成自己的目标、学习的榜样。在此过程中，企业管理者们就会发现，你为你目前所面临的难题找到了一条可靠的突破口——管理所面临的问题归根到底都是“人的问题”，经营企业首先要经营人——这诚如松下一克拉文化的核心：造人先于造物。如此一来，企业才会有更辉煌的未来，这正是我们广大的企业管理者所应该铭记的！

希望这20家著名企业熠熠生辉的企业文化能长久地照耀着读者的心灵，能为您用人管理带来实实在在的帮助。

柏明顿管理咨询首席顾问 胡八一

2008年1月23日于广州

目 录

前言 /1

第一篇 通用电气：把培养人才作为永恒主题 /1

优秀的企业文化 /2

企业价值观 /2

经营理念 /3

一克拉文化的体现 /4

多渠道全方位的招聘机制 /4

员工成功必备的三个条件 /6

注重开发情感潜能 /7

运用“扩展性目标”激励员工 /9

通过实绩考核激励员工持续奋发 /9

培养人才 /11

第二篇 微软：任用有创新精神的人 /15

优秀的企业文化 /15

使命 /16

价值观 /16

经营理念 /17

一克拉文化的体现 /18

优秀员工需要具备的十大特征 /18

用“试错法”进行新员工培训 /20

建立技术升迁阶梯，留住并激励人才 /20

最大限度激发员工创新 /22

充分发掘人才的潜力 /23

第三篇 IBM：弘扬人性创造力与个人价值 /25

优秀的企业文化 /25

核心价值观 /26

经营理念 /29

一克拉文化的体现 /29

倡导终身教育 /29

培养领袖人才 /30

独特的员工绩效管理 /32

高效而稳定的团队建设 /35

弘扬人性创造力与个人价值 /37

第四篇 海尔：“赛马不相马” /39

优秀的企业文化 /40

核心价值观 /40

行为准则 /41

经营理念 /42

一克拉文化的体现 /44

“先造人才，再造名牌” /44

“赛马不相马” /45

“斜坡球体人才发展论” /47

三种职业生涯设计 /49

“以人为本”的员工培训 /50

注重员工兴趣的激发和培养 /52

第五篇 华为：与员工充分分享价值 /55

优秀的企业文化 /56

核心价值观 /56

经营理念 /57

一克拉文化的体现 /57

合理有效的长短期激励机制 /58

高质量人才的招聘和持续的人才培养 /61

- 塑造行为低调但具备强烈使命感的华为员工 /63
- 倡导同甘共苦荣辱与共的团队精神 /64
- 内部创业,让员工实现自我价值 /65
- 强烈的“居安思危”忧患意识 /66

第六篇 蒙牛:有德有才破格重用 /69

优秀的企业文化 /69

价值观 /70

经营理念 /71

一克拉文化的体现 /71

用人以德 /72

“草原”公有制的分配形式 /73

“财聚人散、财散人聚” /74

任人唯贤和举贤避亲 /75

“培训是最大的福利” /77

第七篇 宝洁:内部提升,增强员工归属感 /80

优秀的企业文化 /81

核心价值观 /81

经营理念 /81

一克拉文化的体现 /84

高度重视员工招聘 /84

内部提升,取得竞争优势的一个重要源泉 /87

员工“全程”培训体系 /88

为员工营造温馨、和谐的家庭氛围 /90

领导力培养策略 /92

第八篇 沃尔玛:把员工当作合伙人 /94

优秀的企业文化 /94

核心价值观 /95

经营理念 /96



一克拉文化的体现 /97

把员工当作合伙人 /98

行之有效的培训机制 /100

选才，注重能力和个人品德 /101

门户开放，注重沟通 /102

领导者是员工的公仆 /104

第九篇 松下：造人先于造物 /106

优秀的企业文化 /106

核心价值观 /107

经营理念 /108

一克拉文化的体现 /109

造人先于造物 /109

“70分”的人才适用观 /111

员工晋升的“人才适用”原则 /112

知人善任并给予充分的信任 /113

善于组合搭配用人 /114

第十篇 联想：不唯学历重能力，不唯资历重业绩 /116

优秀的企业文化 /117

使命 /117

愿景 /118

核心价值观 /118

一克拉文化的体现 /119

不唯学历重能力，不唯资历重业绩 /119

重用年轻人，个人有很大的发展空间 /121

人才的三种类型和六个标准 /122

战略型人才培养：从“缝鞋垫”到“做西服” /122

在实践中锻造人才 /124

注重培养领导班子协调作战的能力 /125

第十一篇 美的：重视人才的发展潜力 /127

优秀的企业文化 /127

一克拉文化的体现 /128

“五用”、“五不重用”的用人观 /129

重视人才的发展潜力 /129

“能者上，庸者下”的用人机制 /130

员工培训机会均等 /131

注重业绩考察 /131

内部培养人才 /132

多样化的薪酬分配激励机制 /133

第十二篇 万科：把人当作第一要务 /135

优秀的企业文化 /135

创业愿景 /136

企业宗旨 /136

核心价值观 /136

一克拉文化的体现 /138

培养可持续发展的职业经理人队伍 /138

用人标准——德才兼备 /141

尊重员工，把人当作第一要务 /142

职业化人才发展 /144

举贤要避亲 /145

不断革新的激励机制 /146

倡导健康丰盛的人生 /147

第十三篇 同仁堂：讲礼仪、重仁和 /149

优秀的企业文化 /150

核心价值观 /150

经营理念 /151

行为规范 /151

一克拉文化的体现 /153

- 任贤为用，不避亲疏 /153
- 运用外包形式选拔干部 /153
- 以“仁”“德”为核心，善待员工 /155
- “人和”氛围激励员工团结奋进 /156
- 以“德”建设队伍、培养人才 /157
- 用“四好”型领导班子带动企业发展 /158

第十四篇 诺基亚：价值观为基础，用人以人为本 /160

优秀的企业文化 /160

核心价值观 /161

领导理念 /162

经营理念 /163

一克拉文化的体现 /163

本土化的人才选拔，最重价值观 /164

坚持“投资于人”，注重人才培养 /165

内部管理不重形式，工作氛围宽松 /167

多种激励方式的运用 /168

注重员工工作和生活的平衡 /169

开放沟通和团队合作 /170

重视员工对不同文化的兼容能力 /171

第十五篇 惠普：尊重和信任员工 /173

优秀的企业文化 /174

核心价值观 /174

经营理念和管理方式 /175

一克拉文化的体现 /176

尊重和信任员工 /176

严格务实的人才招聘与培训 /177

提供良好的工作环境留住人才 /179

独特的知识管理体系 /181

两个人才公式 /182

完整的薪酬补偿措施 /183

第十六篇 麦当劳：先育人再用人 /185

优秀的企业文化 /185

企业形象标识 /186

核心价值观 /186

行为规范 /186

经营理念 /187

一克拉文化的体现 /189

务实的招聘 /189

先育人再用人 /190

特色鲜明的员工激励 /192

“平等开放+积极沟通”的工作环境 /193

第十七篇 强生：培训造就人才 /195

优秀的企业文化 /195

一克拉文化的体现 /197

员工招聘注重能力 /197

规范、系统、高水准的培训 /199

重视个人发展，为员工打造职业计划 /200

充满人情味的工作环境 /201

第十八篇 福特：全员参与决策 /203

优秀的企业文化 /203

核心价值观 /204

经营理念 /204

企业文化的变革 /204

一克拉文化的体现 /206

日薪五美元背后的激励 /206

不拘一格，能以授职 /208

全员参与决策制 /209

注重员工的可持续发展 /211

建立以信息技术为基础的内部信息共享 /213

创建相互教育机制，加强员工沟通 /213

第十九篇 联邦快递：让员工与企业一起成长 /215

优秀的企业文化 /215

一克拉文化的体现 /217

员工招聘力求降低文化差异，最大限度发挥特长 /217

鼓励开放和双向交流的内部环境 /218

让员工与企业一起成长 /219

倡导平等理念，尊重每一位员工 /221

推行有效的激励机制 /223

第二十篇 花旗银行：独特的人才发展战略 /226

优秀的企业文化 /226

一克拉文化的体现 /228

多元化的用人策略 /228

配合市场长远发展的人才吸引和招聘 /230

独具特色的人才发展战略 /231

提供令员工满意的有竞争力的薪资福利 /236

平衡工作与生活计划 /238

第一篇 通用电气： 把培养人才作为永恒主题

韦尔奇原则

领导者的工作，就是每天把世界各地最优秀的人才延揽过来。他们必须热爱自己的员工，拥抱自己的员工，激励自己的员工。

美国通用电气公司（以下简称GE）是一家集技术、制造和服务业为一体的多元化公司。1878年美国著名发明家托马斯·爱迪生创立了爱迪生电灯公司。1892年，爱迪生通用电气公司和汤姆森—休斯顿电气公司合并，成立了通用电气公司。通用电气公司是自道琼斯工业指数1896年设立以来唯一仍在指数榜上的公司。GE在全球拥有员工近313 000人，目前是世界上市值最高的公司之一，连续数年被世界著名财经日报英国《金融时报》评为“世界最受尊敬的公司”，其前董事长兼首席执行官杰克·韦尔奇也多次被评为“世界最佳首席执行官”称号。

韦尔奇自1981年至2001年担任公司总裁，不仅在通用电气公司拥有至高无上的个人魅力，更是商界的传奇人物。在他担任该公司董事长兼首席执行官的20年中，他不仅为GE的股东创造了巨大财富，成为全球第一大公司，还塑造了一个最优秀的企业文化，把一个历史悠久的工业帝国，转变成为一个富有朝气与活力、善于变中求胜、发展潜力无穷的公司楷模。他的成就重新定义了现代企业管理，在20世纪结束的时候，他因此获得了“世纪经理”的美誉，成为几乎所有CEO效仿的典范。韦尔奇对GE乃至世界所做出的最大贡献之一就是塑造了一个最优秀的企业文化。

优秀的企业文化

正是由于韦尔奇对该公司的企业文化做了成功的改革，创建了快速适应市场动态和团队合作的文化机制，使GE成为了企业界的奇迹。

——美国康柏电脑公司董事长本杰明·罗森

企业价值观

韦尔奇认为每个组织都需要有价值观，价值观的形成是长远的挑战。韦尔奇从1985年开始，在公司年报中增加了“价值观的声明”就是他对这一看法的体现。

在GE的价值观中，企业成功最重要的因素就是企业文化，企业的根本是战略，而战略的本质就是企业文化。GE永远推崇三个传统，即坚持诚信、注重业绩和渴望变革。

● 坚持诚信

诚信是为人之本，也是企业立身之本，一个不讲诚信的企业注定是要消亡的。GE深谙诚信的重要意义，知道企业要想长期稳定发展，讲诚信是根本。所以，一直以来，GE都把坚持诚信作为企业价值观的重要内容，并在实践中切实履行，虽然历经数代领导人却从未改变过初衷。

● 注重业绩

通用电气公司认为，推动公司不断高速发展的两大法宝就是其独特的价值观和营运系统。这个营运系统是通用电气公司不断学习的文化的实际体现——从本质上说，就是公司的操作软件。公司营运系统的重心永远放在提高公司的业绩水平上，其采用的手段就是从通用电气公司在全公司范围内推行的重大举措中吸取最佳的创意和做法，分享这些创意和做法并将它们付诸实施。

这个营运系统的推动力就是通用电气公司的软性价值观——信任、不拘形式、简化、无边界的行为和乐于变革。这个体系将使通用电气公司取得它们在单兵作战的情况下所无法取得的业绩水平和速度。

●渴望变革

作为世界上首屈一指的大公司，通用电气公司并不因为规模而害怕变革，而是主动出击，利用企业的规模优势，勇于冒险并尝试新事物。通用电气公司的企业文化变革理念，表现为善于掌握自己的命运，善于掌握企业中人的情况和潜能，善于聘用和选拔优秀的管理者，其核心则是通过领导者的言行将所确定的企业发展战略、企业目标、企业精神传达给公众，争取全体员工的认可，并形成影响力，使相信远景目标和战略的人们形成联盟，且得到他们的支持。

经营理念

韦尔奇的经营理念给人最深刻的印象是：竞争，竞争，再竞争；沟通，沟通，再沟通。可以说，韦尔奇在通用电气公司的变革都是围绕着“竞争”与“沟通”的指导思想展开的。

1. 只有竞争，才能发展

竞争对于韦尔奇而言，已不只是获取成功的必由之路，它更是一种每天持续不断的工作状态。他认为：“我们每天都在全球竞争战场的刀光剑影中工作。而且在每一回合的打斗之间，甚至没有片刻时间休息。”对于竞争的价值，韦尔奇曾表示：“美国最繁荣的时刻正是它竞争得最残酷的时刻。最残酷的竞争时刻同时却是最令人兴奋、最有犒赏价值、最感到充实的时刻，因为它是公司拓展疆域的契机。”有了竞争，大家才有机会，才能有更快的发展。

2. 能否构建一种利于“沟通”的机制是企业成败的关键

韦尔奇认为：能确保企业在竞争中不断进取的就是顺畅地沟通。企业的成败最终都基于企业能否构建一种利于“沟通”的机制。

GE发展进程中的策略是对资产进行重新组合，只保留那些在市场上出类拔萃的下属子公司，达不到这个目标就出售或关闭，同时购进服务性企业（如银行、保险公司、无线电公司），发展高科技企业。为了使全体管理者和员工在这个问题上达成共识，企业用“自由辩论”的办法来进行各方面、各个层次人员的沟通。韦尔奇认为，真正的沟通不是演讲、文件和报告，而是一种态度、一种文化环境，是站在平等地位上开诚布公地、面对面地交流，是双向的互动。只要花时间做面对面的沟通，大家总能取得共识。

其实，企业界都已认识到“应变”在今天的重要性，而在应变上之所以做得不好很大程度上就在于企业缺少沟通，甚至有意阻碍沟通所致。没有顺