

全部来自第一手资料，
分享500强如何在中国
做人力资源管理

世界500强本土化人力 资源管理实战范例

世界500强

Human Resource Management

郑大奇 / 编著

全面揭示财富500强在华20年
成功背后的人力资源管理之道



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

F279.1

136

2007

世界 500 强本土化人力 资源管理实战范例

郑大奇 / 编著

企业管理出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

世界 500 强本土化人力资源管理实战范例/郑大奇
编著. —北京: 企业管理出版社, 2006. 10
ISBN 978 - 7 - 80197 - 591 - 1

I. 世... II. 郑... III. 企业管理 - 劳动力资源 -
资源管理 - 经验 - 世界 IV. F279.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 126317 号

书 名: 世界 500 强本土化人力资源管理实战范例
作 者: 郑大奇
责任编辑: 群 力
书 号: ISBN 978 - 7 - 80197 - 591 - 1
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.emph.cn>
电 话: 出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387
电子信箱: 80147@sina.com zbs@emph.cn
印 刷: 香河闻泰印刷包装有限公司
经 销: 新华书店
规 格: 170 毫米 × 230 毫米 16 开本 30.5 印张 410 千字
版 次: 2007 年 4 月第 1 版 2007 年 4 月第 1 次印刷
定 价: 60.00 元

版权所有 翻印必究 · 印装有误 负责调换



郑大奇先生是北京万古埃森特咨询公司的联合创始人，目前担任万古埃森特咨询公司总经理。埃森特公司是国内第一家致力于为企业提供奖励方案和内部沟通的专业服务公司。

郑先生具备在IT、传媒、软件、制造、消费电子、专业服务和综合性集团等中资、外资及上市公司的如下丰富行业经验：微联智通公司副总裁；英泰普润公司事业部总经理；太和顾问薪酬咨询总监；TCL集团人力资源部e-HR经理；《首席人才官》杂志主编；《计算机世界》周报编辑/记者；用友软件e-HR应用研究顾问、产品市场部经理；FESCO集团媒体事业部总经理；《中国新时代》杂志运营总监。

在以上行业和职位的职业历程中，郑先生在人力资源管理、部门管理、市场营销、媒体运营、薪酬福利和管理咨询等领域积累了丰富的工作经验和专业能力。

郑先生毕业于中国人民大学，持有人力资源管理和法律两个专业的学位。出版著作《e-HR应用指南》，主编《职位说明书与员工手册范本》、《人力资源管理适用法律速查手册》、《薪酬支付的艺术》等书籍。

P 前言 reface

财富 500 强“在中国”的 HR 思想与方法论

创造新的 HR 思想与方法

管理无定律，皆因管理的变量因素太多。

在中国经营的企业，无论是外企还是本土企业，都面临着如何找到适合自己企业、适合当时情景的人力资源管理思想和方法，而本书正是对财富 500 强 20 多年“在中国”的发展过程中人力资源管理的回顾和总结。

从二十世纪八十年代中到今天，外资企业或者说财富 500 强在中国的经营和发展历史，已经超过 20 年了。这 20 年，外资企业从设立办事处、销售机构，到设立中国公司，再到设立生产基地和研发中心，再到把亚太区总部搬到中国来，众多外资企业已经把中国作为其全球市场的最重要的区域，“到中国去”、“成为中国社会的一分子”成为财富 500 强这 20 年最强劲的口号之一。那么，每一个财富 500 强在中国，从管理几个人，到管理上万名员工，从零营业额到近千亿营业额，从只是代表处职能，到研发、生产、销售和市场等全部搬到中国，再到“从中国出发到全球去”，他们成功的背后，其人力资源管理究竟是如何不断变革，适应这种跨越式的发展呢？

在本书中，你能够看到沃尔玛、BP、壳牌、花旗银行、GE、IBM、西门子、家乐福、松下、辉瑞、惠普、宝洁、飞利浦、微软、摩托罗拉、欧莱雅、柯达和阿斯利康等 18 家财富 500 强企业“在中国”的 HR 管理思想和方法论。

通读全文，你可以看到，在中国，他们提出了很多创造性的思想和方法论。而今天，更多的财富 500 强仍然在努力。

邵宏伟，是 IBM 高级培训设计中心的高级设计师。他从 IBM 美国总部外派到中国人力资源部门，他的使命是了解在中国的经营环境，了解 IBM 中国的业务运

作，从而设计适合 IBM 中国、甚至是与 IBM 中国相同市场环境的学习与发展方案。

杨国安，现任中欧国际工商学院飞利浦人力资源学捐赠教席教授、管理学教授以及人力资源和组织研究中心主任。他曾经担任宏基集团首席人力资源官，在密歇根大学商学院攻读战略人力资源管理博士时，师从国际顶级人力资源大师 Dave Ulrich。他之所以到中欧任教，是因为他有一个梦想：找到融合了东西方文化和管理理念的中国式人力资源管理思想和方法。他认为，目前中国人力资源管理的首要切入点，应该是从 CEO 入手，否则很难有所作为。他在中欧建立了 CEO 学习联盟，目前已经有 15 家跨国公司的 CEO 是这个联盟的会员。

我的一位朋友，曾任华信惠悦中国区总裁的 Frank T. Gallo 博士，不断地探索如何发展“在中国”企业的领导人才等中国“命题”。

其实，“在中国”不仅对跨国公司的 HR 管理是一个“命题”，对于中国本地企业而言，也是一个“命题”。所幸，有很多中国本地企业已经交出了很好的“答卷”。家长会，这种学校常用的管理手段，被招商银行创造性地应用于人力资源管理中，起到了很好的效果。在招商银行的实践中，部门领导都要走一走自己部门员工上下班的路，并进行家访。

研祥智能，在人力资源管理中创造出了很多“非经典”的方法。比如设有跳槽热线；比如招聘面试时凭“味”录用；比如鄙视 360 度评估，倡导简化的绩效管理；比如针对业务人员的薪酬结构，放弃呆板的“底薪 + 提成”单一模式，而是给员工菜单式的选择……研祥探索出了一套适合自己企业的人力资管理方法论。

其实，不管是财富 500 强还是中国本地企业，当我们面临同样的商业环境，面临同样的经营挑战，面临同样的管理问题时，这些“在中国”的思想与方法论，是能够相互启发和互为利用的。

来吧，到舞台中央

“人力资源管理实际上是不存在的。”

“当 HR 总监们总是在讨论如何成为企业的战略伙伴时，说明 HR 部门是个被边缘化的部门。因为产品和销售部门从来不讨论自己如何成为战略伙伴。”

不做人力资源总监的李善友，曾经在搜狐的角色是总编辑和高级副总裁。当他发表上述言论时，他反复强调自己不是危言耸听，而是他担任负责业务的高管

之后的最大感慨。

唐骏，这位明星式的 CEO，在最近的演讲中，似乎表达了高管阶层对 CHO 们的反感。“（他们）动不动就搬出 HR 领域的一套方法，动不动就是 HR 的 Policy（政策）。对满嘴 HR 专业词汇的人，有时我们会很反感。”他说。

对 CHO 们失望或者反感的，不仅是唐骏。IBM 在 2005 年全球人力资本研究中发现，超过 50% 的 CEO 们不认为 CHO 们能够帮助自己。然而，CEO 们忧心忡忡的三大问题之一仍然是“人的问题极大地限制了企业成长性及市场响应能力。”

那么，到底是什么让 CEO 对 CHO 们如此失望？一个 CEO 们经常会问到 CHO 的流行问题是：“你是否正在做这样的一些事情——仅仅是因为 HR 部门一直在做？你是否思考过为什么要这样做？我们是否可以停止这些事情？”韦尔奇曾经尖锐地批评 HR 部门是“大多数公司里的死水潭”。尽管这样，CEO 们仍然认为 HR 部门是公司里最重要的部门，与财务部门一样重要，他们对 HR 部门仍然抱有很高的期望。

事实上，CEO 的失望并不是对 CHO 的否认，正如亚瑟王所说：“你固然有你的功绩，但是，如果你没有更高远的追求的话，这些功绩都是毫无意义的。”IBM 和美世咨询的最新研究表明，在人力资源管理的流行思想和方法中，有很多都是与商业事实和真相相悖的。正是这些“相悖”，使 CHO 的功绩在 CEO 眼里，变得毫无意义，或者说与商业经营的结果毫无关系，甚至是负面影响。CHO 们也许需要全新的思想框架，深入探究事实和真相，找到接近真理的解决方案。

忘掉吧，忘掉要成为战略合作伙伴和 CEO 最信任的顾问这样过时的论调，下基层，走到商业经营的舞台中央，这样，你才能成为主角。

这也许是我们能从本书感悟的另外一个重要思想。

功夫在诗外

“汝果欲学诗，功夫在诗外。”

这是南宋大诗人陆游在《示子聿》中告诫后人的诗之道。

其实，对很多事情或者说职业的成功而言，“功夫在诗外”都是可资借鉴的方法论。而对目前商业环境中的 CHO 而言，“功夫在诗外”则更为重要。

随着越来越多的非 HR 背景的高管人员担任 CHO，那些一直在 HR 职业阶梯上奋斗的 HR 经理或者说总监，开始受到伤害。“天哪！他一点儿都不懂 HR！要我这个做了十几年 HR 的头儿！”这是我听到的不少抱怨。而就在我们的准

CHO 们（有可能成为 CHO 的 HR 总监和经理们）抱怨的时候，CEO 可能正在想：“这个根本搞不懂我的想法的人，总是拿那些所谓的 HR 政策给我添麻烦，得找个理由让他卷铺盖走了。”

这典型的商业情景，正说明了不少 HR 经理人“诗外工夫”的缺失。

首先，要明确 CHO 也好，HR 总监也好，与 CFO（财务总监）、CMO（市场总监）等一样，都是企业组织里的职业经理人，一个称职的职业经理人所要具备的素质，HR 经理人都至少应该具备。不仅如此，HR 经理人作为企业人才或者说人力资源管理职责的守护者，似乎在此方面，应该比其他职业经理人具有更良好的职业素养和操守。如若不然，HR 经理人很难赢得其他同级经理人的尊重和支持。职业经理人素质和操守的缺失，将造成 HR 经理人职业生存环境的恶化。

其次，成为 CEO 战略合作伙伴的愿望往往面临着两重障碍，HR 经理人如不能克服这些障碍，将无法成为 CEO 的战略伙伴，更无法成为成功的 CHO。第一重障碍就是，因为 HR 职能绩效的难以测量，导致 HR 工作在 CEO 心目中是“说起来重要，做起来不重要”，因此是否能够用足够的数据说话成为 HR 经理人能够克服这一障碍的关键。第二重障碍就是，HR 经理人局限于自己的经历和角色，不具备与 CEO 对话的思维和语言，这一障碍主要体现在因为职业经历和角色体验而造成的高度不够、视野不开阔。具有业务背景的其他职能高级经理人，在此方面似乎比 HR 经理人具有更多的优势。

最后，受 HR 专业癖好“毒害”的 HR 经理人，很难从自己的职业情结中摆脱出来，真正站在 CEO 或者说企业组织的角度看问题。不少 HR 经理人似乎更愿意谈论今年又上了一个多么体现专业性的 HR 项目，而他们并不考虑这是否是公司需要的。事实上，HR 部门很多时候都是在自娱自乐。这是客户导向的缺失。

“功夫在诗外”。看了本书可以告诉我们更多。

致谢

本书的完成，是建立在众多同行采访和研究结果的基础上的，他们中的大部分已在“主要参考文献”中一一列出，再次表示感谢。

本书权当抛砖引玉，如能启发一二，已甚是欣慰。不当之处，敬请不吝赐教。

郑大奇

2007 年 1 月 11 日

目录

第1章 沃尔玛欢呼在中国

沃尔玛在中国 / 4

沃尔玛如何看待员工? / 5

吸纳人才: 开店之前先看有没有人 / 6

留住人才是第一位的 / 10

发展人才: 从 PN 到 P1 / 13

沟通是多方面的 / 17

你就是上一层领导的后备军 / 20

附文: 沃尔玛中国“造人” / 23

第2章 BP 中国: 安全第一

BP 在中国 / 38

BP 如何看待员工? / 39

对安全问题一刻也不能放松 / 40

多元化和包容性融入人才招聘中 / 41

给员工职业发展的“安全感” / 42

薪酬只是工作总价值的一部分 / 43

利用第三方电话系统倾听员工 / 44

人力资源统筹在 BP / 45

第3章 壳牌: 在变革中重建 HR

壳牌在中国 / 53

丑闻之后的变革与重组 / 55

壳牌中国战略新布局 / 59

三个指标发现未来管理者 / 61

在中国如何推广人才多元化策略? / 62

通过商业模拟挑战项目发现未来商业人才 / 63

挑战与才能矩阵 / 64

个人绩效卡连接考核与发展 / 66

参与式管理与关心员工身心健康 / 67

第4章 花旗盘点人才

花旗银行在中国 / 70

花旗如何看待员工 / 71

人才招聘定位在高层次 / 72

富有前瞻性的人才库计划 / 74

平衡积分卡好处多多 / 76

薪酬福利目标性强 / 77

员工沟通全方位 / 81

人才库盘点 / 83

领导者发展 / 87

花旗平衡员工工作与生活 / 89

人力资源运作 / 94

第5章 HR 为 GE 创造附加价值

GE 在中国 / 101

选才第一关：核心价值观 / 103

GE 的招聘渠道 / 105

GE 的人才甄选标准 / 107

GE 的培训体系 / 109

诚信观通过培训来加强 / 111

GE 如何培养经理人 / 112

GE 的管理项目培训 / 113

GE 中国的“克劳顿村” / 114

职业生涯管理：优化人才体系 / 122

业绩管理三级划分 / 127

评估业绩，也评估价值观 / 129

整体薪酬在 GE / 130

创新沟通渠道 / 132

重视女性发展 / 136

人力资源运作 / 138

附文：程静与 GE 中国六个西格玛招

聘 / 141

第6章 IBM 中国：HR 按需应变

IBM 在中国 / 145

多元化的用人哲学 / 146

按需应变的人才策略 / 147

IBM 的人才甄选标准 / 149

IBM 的培训发展 / 154

IBM 的领导培训 / 157

IBM 的国际化技能培训 / 163

通过 PBC 奖励高绩效员工 / 164

薪酬管理重要的是期望值管理 / 166

极具竞争力的薪酬包 / 168

多渠道沟通 / 169

女性职业发展 / 173

人力资源管理运作 / 175

第7章 西门子自上而下

西门子在中国 / 178

如何看待员工 / 180

西门子的人才素质模式 / 182

招聘不设笔试环节 / 184

通过高校建立人才储备 / 185

西门子的多元化与本土化 / 187

西门子的员工培训体系 / 188

西门子管理学院 / 196

西门子综合员工发展计划 / 197
西门子的激励之道 / 204
西门子平衡员工工作与生活 / 206
沟通渠道 / 208

第8章 家乐福：零售赢在人才

家乐福在中国 / 216
我们拥有志气高昂的员工 / 217
瓶颈在人才，赢也赢在人才 / 218
店长选拔：百里挑一 / 219
培训决定开店速度 / 220
家乐福的薪酬福利 / 224
沟通是成功的法则 / 224
人力资源管理法则 / 225

第9章 松下中国：在破坏中 创生

松下在中国 / 228
“制造产品之前先制造人” / 229
松下的培训与发展 / 230
实施经营人才本土化战略 / 231
变革，从薪酬入手 / 232
五个等级评价员工 / 236
独特的松下文化 / 237
为实现“700 亿销售目标”努力
/ 238

第10章 辉瑞 HR 个性化

辉瑞在中国 / 243
让员工满意 / 246
辉瑞的人才招聘 / 247
多元化的培训发展 / 248
满足员工发展的需要 / 250
“领导行业”的薪酬福利战略 / 252
不仅评估业绩，也要评估潜力 / 253
设置内部沟通经理 / 253
延伸至家庭的关怀 / 254

第11章 惠普之道在中国

惠普在中国 / 256
惠普之道 / 258
看重推荐人 / 259
培训讲求实战性 / 260
惠普业绩管理 / 263
薪酬福利贵在个性化 / 264
附文：在惠普，如何作“Business
HR” / 268

第12章 宝洁看重校园招聘

宝洁在中国 / 275
人是宝洁最宝贵的财富 / 277
宝洁的用人策略是内部培养 / 279

校园招聘是根基 / 280
早期责任发展职业宝洁人 / 283
直接经理制度 / 284
个人发展计划 / 286
P&G 大学 / 287
公正地评价和奖励员工 / 289
如何留住最宝贵的资产 / 290

第 13 章 “一个飞利浦” 从 HR 开始

飞利浦在中国 / 295
飞利浦如何看待员工 / 297
迈向一个飞利浦的变革 / 298
从 PPS 开始 / 301
培训全球采购 / 304
流程化的培训与发展体系 / 307
薪酬福利方案 / 307
“TOTAL” 发展计划 / 308
如何甄别人才 / 309

第 14 章 微软中国加速

微软在中国 / 313
招聘：平衡优秀与合适 / 313
在物质与精神激励之间平衡 / 314
发展：平衡现在与未来 / 316
氛围：平衡个体与集体 / 319

通过微软成就的个人竞争力 / 321
管理知识员工的五大法则 / 323
研发人员的绩效管理 / 327
整合人力资源管理运作 / 329

第 15 章 摩托罗拉从尊重开始

摩托罗拉在中国 / 332
摩托罗拉的尊重哲学 / 337
人才的多元化带来创造力 / 340
摩托罗拉欢迎什么样的人 / 342
摩托罗拉的人才本土化 / 343
尊重从招聘开始 / 346
摩托罗拉的培训体制 / 351
摩托罗拉的绩效管理 / 356
薪酬福利策略让大家都有奔头 / 366
留人策略差异化 / 367
ESC 平衡员工工作与生活 / 369
摩托罗拉的沟通机制 / 370
HR 扮演着 3 个角色 / 372
摩托罗拉的 HR 运作 / 375

第 16 章 欧莱雅：培养未来 企业的目标

欧莱雅在中国 / 380
从培养“未来企业家”的用人哲学
开始 / 382

多元化、本土化带来丰富性和多样性 / 384

用人理念：诗人 + 农民 / 388

欧莱雅的战略招聘 / 390

欧莱雅全球校园企划大赛 / 394

欧莱雅全球在线商业策略竞赛 / 395

欧莱雅工业大赛 / 400

欧莱雅录用什么样的人 / 402

用游戏比赛挑选中高层管理者 / 408

个性化、人性化地发展员工 / 409

欧莱雅培训：环环相扣 / 417

欧莱雅如何培训商业领导人 / 419

绩效评估与薪酬福利 / 421

欧莱雅重视女性发展 / 422

案例：女人需要的不仅仅是美丽 / 424

第 17 章 柯达以价值观用人

柯达在中国 / 430

以价值观用人 / 432

柯达的包容性与本土化 / 436

柯达的招聘渠道 / 437

用价值观考核应聘者 / 438

多方面储备人才 / 440

由“培训”到“学习” / 441

以能力金字塔展开的培训 / 442

EDPP 计划发展员工 / 445

以价值观展开的评估与激励 / 447

平衡员工工作与生活 / 450

柯达女性员工论坛 / 452

员工沟通在柯达 / 453

柯达的员工建议制度 / 455

第 18 章 阿斯利康中国提速

阿斯利康在中国 / 459

合并后五年冲到中国第三 / 461

成功的关键是人 / 463

人才招聘：胜任模型贯穿 / 464

培训与职业发展：60 小时与 300 万美元 / 465

绩效管理：KPI + 目标管理 / 467

薪酬与奖励：在新加坡与阿杜同台演唱 / 470

沟通延伸到员工家庭 / 471

主要参考文献 / 473

Wal-Mart

沃尔玛欢呼在中国

公司英文名称:	Wal-Mart
公司中文名称:	沃尔玛
总部所在地:	美国
行 业:	商品零售
财富500强排名:	第1名(2005年数据)
员 工 总 数:	超过1 600 000名
营 业 额:	2 879.89 亿美元(2005年数据)
中国员工总数:	超过30 000名
进入中国时间:	1996年
中 国 区 总 裁:	亚洲区总裁钟浩威(2005年3月起中国区不再设CEO, 由钟直接负责) 曾任中国区总裁张嘉声
HR部门负责人:	现任人力资源副总裁 王培
HR部门重要项目:	• 测评中心及内部关系网; • TMAP计划——目标管理者加速培养计划; • 见习管理人员招募与培训计划; • PDP计划; • 草根调查; • 新进经理90天跟踪计划; • 学习中心及内部培训师认证计划等。

项基本信仰

毋庸置疑，沃尔玛的成功是基于这样一种坚强的信念：让每一位员工实现个人的价值，我们的员工不应只是被视作会用双手干活的工具，而更应该被视为一种丰富智慧的源泉。我们的同事创造非凡。”

——唐·索德奎斯 沃尔玛百货有限公司高级副主席

尊重个人

尊重每位同事提出的意见。经理们被看作“公仆领导”，通过培训、表扬及建设性的反馈意见帮助新的同事认识、发掘自己的潜能。使用“开放式”的管理哲学在开放的气氛中鼓励同事多提问题、多关心公司。

服务顾客

“顾客就是老板”。沃尔玛公司尽其所能使顾客感到在沃尔玛连锁店和山姆会员商店购物是一种亲切、愉快的经历。“三米微笑原则”是指同事要问候所见到的每一位顾客；“保证满意”的退换政策使顾客能在沃尔玛连锁店和山姆会员商店放心购物。

追求卓越

沃尔玛连锁店和山姆会员商店的同事共同分享使顾客满意的承诺。在每天营业前，同事会聚集在一起高呼沃尔玛口号，查看前一天的销售情况，讨论当天的目标。“日落原则”要求同事有一种急切意识，对早上提出的问题必须在当天予以答复。

项基本的成功原则

1. 忠于你的事业
2. 和员工共同分享利益，像伙伴一样对待他们
3. 激励你的员工
4. 尽可能和员工进行交流

5. 感谢员工为公司做的每一件事
6. 庆祝每一次成功，从失败中寻找乐趣
7. 听取员工意见
8. 超出顾客期望
9. 比竞争对手更节约开支
10. 逆流而上，另辟蹊径，不墨守成规

Wal-Mart 沃尔玛在中国

沃尔玛百货有限公司由美国零售业的传奇人物山姆·沃尔顿先生于1962年在阿肯色州成立。经过四十余年的发展，沃尔玛百货有限公司已经成为美国最大的私人雇主和世界上最大的连锁零售商。目前沃尔玛在全球十六个国家开设了超过6500多家商场，员工总数160多万，分布在美国、墨西哥、波多黎各、加拿大、阿根廷、巴西、中国、韩国、德国和英国16个国家。每周光临沃尔玛的顾客近一亿四千万人次。

2004年沃尔玛全球的销售额达到2852亿美元，连续多年荣登《财富》杂志世界500强企业 and “最受尊敬企业”排行榜。同时，沃尔玛在全球多个国家被评为“最受赞赏的企业”和“最适合工作的企业”之一。2004年沃尔玛被《中国经营报》评为中国市场优势企业品牌人气指数商贸旅游类第一名，并作为唯一一家上榜的零售企业；同年8月，在《财富》中文版“中国最受赞赏的公司”排名中名列第八。

沃尔玛1996年进入中国，在深圳开设第一家沃尔玛购物广场和山姆会员商店以来，经过十年的发展，目前已经在包括深圳、昆明、福州、大连、厦门、汕头、东莞、哈尔滨、长春、沈阳、长沙、北京、南昌、济南、青岛、天津、南京、南宁、武汉、贵阳、太原和重庆在内的30个城市开设了59家商场，包括沃尔玛购物广场、山姆会员店、沃尔玛社区店等三种业态。其中沃尔玛购物广场54家、山姆会员商店3家，社区店2家。沃尔玛在中国现有员工超过2.3万人。沃尔玛至今在华的总投资额达16亿元人民币，创造了超过2.5万个就业机会，累计纳税逾14亿元人民币。作为一个出色的企业公民，沃尔玛自进入中国就积极开展社区服务、慈善公益活动，八年多累计向慈善、公益团体捐献超过1974万元的物资。2004年6月，沃尔玛中国获得由光明日报社颁发的光明公益奖（跨国公司）的最佳社区奖。

同全球沃尔玛一样，沃尔玛在中国同样坚持沃尔玛的优良传统，即专注于开好每一家店，服务好每一位顾客，始终为顾客提供优质平价、品种齐全