

宫惠珉/著

全球首部融会中西文化的用人巨著

用人大师十大秘诀 用人大师十大忌

用人大师

YongrenDashi

探讨著名500强巨头用人之道
开启中国古代管理思想宝库

本书通过对各领域最优秀的全球500强公司
用人之道（招聘机制、培训机制、激励机制、用人与留人机制、沟通机制）的深入探讨，
结合中国几千年文明中的用人古训，
告诉你如何成为一名真正的用人大师！



F272.92/235

2008

宫惠珉/著

全球首部融会中西文化的用人巨著

用人大师十大秘诀 用人大师十大忌

用人 大师

YongrenDashi

探讨著名500强巨头用人之道
开启中国古代管理思想宝库

本书通过对各领域最优秀的全球500强公司
用人之道（招聘机制、培训机制、激励机制、用人与留人机制、沟通机制）的深入探讨，
结合中国几千年文明中的用人古训，
告诉你如何成为一名真正的用人大师！



经济管理出版社

ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

用人大师/宫惠珉著. —北京: 经济管理出版社,
2007.12

ISBN 978-7-5096-0150-1

I. 用 ... II. 宫 ... III. 企业管理: 人事管理
IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 183017 号

出版发行: 经济管理出版社

北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 11 层

电话: (010) 51915602 邮编: 100038

印刷: 北京银祥印刷厂

经销: 新华书店

组稿编辑: 勇 生

责任编辑: 勇 生

技术编辑: 杨 玲

责任校对: 超 凡

720mm×1000mm/16

24.25 印张 362 千字

2008 年 1 月第 1 版

2008 年 1 月第 1 次印刷

印数: 1—7000 册

定价: 48.00 元

书号: ISBN 978-7-5096-0150-1/F·148

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部

负责调换。联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974 邮编: 100836

再版自序

《用人大师》是我在管理学领域的第一部作品，自出版以来，被众多国内外知名企业用于公司内部员工的学习和培训，并一直长销不衰；2005年，中华书局（香港）有限公司在香港出版了中文繁体字版，眼下，多家韩国出版社正安排在韩国出版朝鲜文版本事宜……

作为作者，我非常欣慰，回头一想，其实《用人大师》最大的亮点无非包括以下几个方面：

第一，第一次大规模打开了中国古代管理思想的宝库。近200条中国古代用人箴言，集中了中国古代著名文学家、政治家、思想家、学者等对人才和用人的真知灼见。

第二，深入、翔实、系统地阐述了各领域全球500强跨国公司的用人之道，具有非常好的实用价值，对于指导企业用人和管理工作十分有益。

第三，跨国公司用人之道与中国古代管理智慧穿插交织在一起，相得益彰，算得上是中西合璧、跨文化的管理著作。

总结起来，可以用“思想性，实用性，权威性，故事性，趣味性，指导性”“6性”来概括。为了“为读者奉献真正有价值的读物”，我耗费近两年时间写作此书，仅查阅的资料、图书、文献就达几箱，并做了大量采访和调研，这也许就是为什么该书历经多年仍然如此实用并长销不衰的原因吧。如今回头再读此书，发现诸如企业战略、领导力与领导艺术、人力资源管理、团队协作、跨文化管理、企业文化、价值观……众多热门管理思想和理念都融会在一起，再次感到自己的努力没有白费。

经济管理出版社的勇生是我的好友，已经为我出版过《与龙共舞》一书。在勇生以及经济管理出版社社长张世贤博士、天翼图书公司李月庆先生的鼓励

下，我对此书进行了部分修订，并重新在中国内地出版中文简体字版本，以感谢读者的厚爱。

开卷有益，希望本书对你有用！

宫惠珉

2007年10月于上海

E-mail: gong_huimin@163.com

gonghuimin@hotmail.com



序一

仁者用人

在《用人大师》一书中，宫惠珉以中国五千年的文化精粹分析了全球最优秀企业的用人之道，总结出用人大师的十大秘诀和用人十大忌，对于企业经营者颇有启迪。

“仁义之师——柯达用人之道”，他仔细拜读了这一关于柯达的篇章，有一种发自内心的欣慰。能受到肯定，是耕耘者无价的收获。宫惠珉以中国传统文化的观点诠释柯达的人事管理，探索柯达用人之道，评价柯达以“人”为本的企业文化，肯定“仁者无敌”的柯达价值观。

当世界经济普遍萎靡不振之际，中国的经济成长一枝独秀，后劲十足。我相信，随着中国经济的不断发展，不久，将有更多有关“中国人的经营秘诀”、“中国人的管理精华”之类的著作相继面世。很明显，在中国经济的一片沃土及走向小康盛世的道路上，中国人正在孕育一套有中国特色的管理风格、理念，架构及运作方式。

“仁”字很有意思，也很有意义。“仁”字是一个人再加

上两个人——这三个人代表的是你、我、他。当我的心里有了你，也有了他，就有了人与人的关系。我们的生活里有了你、我、他，就形成了群体、部落、社会。社会之中人与人之间的关系，必定需要协调，相应地也必定形成相处、相爱、互敬、互助之道。这就生成了我们说的“仁”。

当然天地之间有“仁”，也必有“不仁”。《论语·学而》指出，“巧言令色鲜以仁”。一个孩子在客人走了之后问爸爸妈妈：“刚才那位叔叔有事来找爸爸帮忙，说了那么多赞美、夸奖我的话，那是不是你们常批评的巧言令色呀？”爸爸说：“是的。”孩子说：“那些你们说不要听，也不能听的所谓巧言令色，怎么听起来那么舒服呀？”

没错！“巧言令色”的确能让人开心。“能吹会盖”的人根本不考虑他“吹”、“盖”之后如何身体力行。而两者都能使人十分受用，无限陶醉，忘记现实，逃避真理。

“仁义之师”是百年大业之基，也是企业、创业、兴业之实。

不“仁”之人，非“仁”之道，绝不能在以“仁”为本的企业文化中有任何空间。

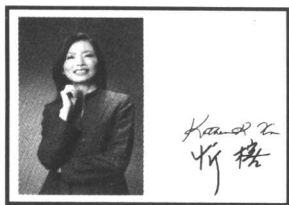
企业的价值观要经得起历史沧桑、文明演进的考验，企业的价值观需要领导者根深蒂固地坚定信守，需要团队上下齐心协力地捍卫执行。

宋朝开国宰相赵普曾说“半部《论语》治天下”。如果这是真的，而真有“天下为公”的那天，是用半部还是全部的哪本书来治理天下已不重要，重要的是我们必须自豪地认同中国文化的博大精深。同时作为地球人，我们也必须自信地认同世界文化的丰富多彩。

本书中，宫惠珉巧妙而智慧地结合了中国传统文化及由西方移植的企业管理理念。尤其可贵的是年轻的宫惠珉以他深厚的中国古典文化的功底，探讨全球八家最优秀企业的用人之道，总结了中西方文化用人的共性与特性。我相信宫惠珉的系列性作品，将在中国现代企业管理学中独树一帜。祝愿宫惠珉继续不断地开拓有中国特色的企业管理学的新领域。

叶莺

柯达公司全球副总裁
大中华区主席



序二

开启管理思想宝库

2002 年,《福布斯》杂志选择在香港讨论全球经济的复苏蓝图。2003 年 9 月,四百余位 CEO 云集远东经济重镇上海,参加《福布斯》举行的全球行政总裁年会。之后,《福布斯》决定 2004 年还选择在香港讨论亚洲和中国经济。《福布斯》的眼光昭示着世界对中国的关注,世界已经越来越离不开中国。

然而值得世界关注的不仅仅是中国稳健的经济发展形势,更有一个巨大的管理思想宝库等待世人去瞩目与挖掘,那就是缤纷灿烂的五千年中国古代文明!

《孙子兵法》已经被全球人士重视并应用到管理实践中,美国军队、各国跨国公司对其管理思想屡试不爽,并从中受益。但博大精深的中国古代管理思想远非一部《孙子兵法》。至少还有《三国演义》、《三国志》、《史记》、《汉书》、《资治通鉴》……一部部鸿篇巨著。汉高祖、刘备……一位位高深莫测的用人大师,他们以及他们的思想构成了博大精深的中

国古代管理思想宝库！

“内举不避亲，外举不避仇”，“用人无疑，惟才所宜”，“博求人才，广育士类”，“千斤买骨”，“周公吐哺”，“三顾茅庐”，“用赏者贵信，用罚者贵必”……古人的用人理念，甚至于我们当今都无法企及与超越。当我们在探索各种管理思想与工具之时，发现中国古代已经形成严谨、科学、系统的用人思想体系。

古人“内举不避亲，外举不避仇”，500强公司鼓励员工推荐自己的亲朋好友加入公司；

古人视“诚信”为宝，500强纷纷将诚信作为公司的核心价值观；

古人“用赏者贵信，用罚者贵必”，500强公司则都建立了有效的激励机制；

古人“用人无疑”、“惟才所宜”、“不限资考”，500强公司则以多元化的理念用人；

古人认为“贤路当广而不当狭，言路当开而不当塞”，500强公司纷纷建立系统的员工沟通体系；

古人认为“用兵之法，教戒为先”，500强公司纷纷斥巨资对员工进行综合、长期的培训。

……

中国古代的用人思想与西方现代企业的管理理念竟然有着惊人的相似之处，反映出用人真理的永恒性。

让人欣喜的是，宫惠珉对中国古代用人思想宝库中的精华进行了系统的总结，并大胆将百余条中国古代用人箴言穿插于500强公司的用人之道中，阐述用人的道理，貌似枯燥的用人古训被500强的用人实践和谐地融会，起到画龙点睛的效果。书中的“用人大师十大秘诀”和“用人大师十大忌”，提纲挈领，对如何用人做了精彩的总结，应当被每一位管理者所重视。

用人大师并不神秘，快去向中国古代管理思想宝库与500强巨头学习，重视人才，爱惜员工，培育他们，激励他们，重用他们，成就一代用人大师！

忻榕 博士

中欧国际工商学院米其林领导艺术及人力资源管理教授
哈佛《商业评论》主编

序三

近年来，企业界十分重视公司的执行力，就是如何把公司制定的战略方向和目标有效、快速地执行。其实归根结底，企业执行力的核心问题在于对人才的运用。因为不管公司拥有多强的技术、多好的品牌、多么丰厚的财力，假如公司上下员工没法有效地整合和发挥这些宝贵资源去实施战略，执行力也不过是空谈而已。过去 20 年很多欧美企业的失败经历已充分说明了以上观点。因此，如何战略地运用人才变得特别重要。

宫惠珉先生在《用人大师》一书中系统地研究了很多世界级公司，分析它们如何实施人才战略、如何使用人才，建构公司的竞争优势，确实能为很多企业提供非常宝贵的参考价值。更为难得的是，宫惠珉在《用人大师》一书中结合中国传统文化的用人思想，使读者了解人才的战略性运用并非源于欧美领先企业，而是中国传统文化宝库的一部分。我诚

意推荐宫惠珉《用人大师》这本书给企业界或学术界关心人才战略运用的朋友。

杨国安 教授

中欧国际工商学院飞利浦人力资源管理教席教授

美国密歇根大学商学院工商管理学教授

宏基集团标杆学院院长



作者简介

宫惠珉（原名宫惠民），管理学者，财经作家。著有《用人大师》、《与龙共舞》等著作；《用人大师》一书已在中国内地出版中文简体字版，在中国香港出版中文繁体字版（中华书局），即将在韩国出版朝鲜文版。另有管理新著即将出版。

研究领域：“中国式用人”，中国古代用人思想，领导艺术，人力资源管理，企业文化，跨国公司用人之道。

宫惠珉曾就职于亚洲领先的中欧国际工商学院（CEIBS），现为上海才金企业管理咨询有限公司总经理、首席咨询顾问，专业提供“投资/融资”、“IPO顾问”等服务。

宫惠珉是将中国古代用人思想与跨国公司用人之道相结合，探讨管理学真谛的先行者。

作者邮箱：
gong_huimin@163.com
gonghuimin@hotmail.com

目 录 CONTENT

做用人大师! / 1

用人大师十大秘诀 / 9

第一章 为价值观高唱赞歌!

——通用电气 (GE) 用人之道 / 19

一、惟才是举——GE 的招聘体系 / 22

GE 的魅力——如何吸引优秀人才 / 23

GE 的用人标准 / 25

GE 的招聘考核 / 27

GE 的招聘渠道 / 29

最高效的招聘——GE 六个西格玛招聘 / 32

二、人才制造工厂——GE 的员工培训体系 / 34

基础培训 / 35

职业发展培训 / 36

专业技能知识培训 / 36

用“诚信观、创造业绩的能力、变革心”武装起来的 GE 人 / 37

GE 的领导培训 / 42

GE 如何培养经理人 / 44

三、任人惟贤——GE 如何用人 / 46

发展新员工 / 47

- 挑战之王 / 47
- 接班人计划 / 48
- 重视女性发展 / 52
- GE 的上下级关系 / 55
- “全球本土化”与“本土全球化” / 57
- 四、有能则举之，无能则下之——GE 的激励机制 / 62
 - 活力曲线 / 63
 - C 阶段人力资源评估 / 65
 - 价值观与业绩的取舍 / 66
 - 拥抱你的员工！ / 68
- 五、GE 的沟通机制 / 70
 - 杰夫·伊梅尔特在“9·11”后致员工的信 / 70
 - “无边界行为”缔造自由沟通环境 / 71
 - GE 的沟通渠道 / 71
- 六、切向“官僚主义”的手术刀 / 78
 - 反官僚主义的措施 / 80
- 七、六个西格玛在人力资源上的应用 / 82
 - 用六个西格玛管理人力资源 / 82
 - 六个西格玛简介 / 84
- 八、人力资源部在 GE 的角色 / 84

第二章 仁义之师

——柯达用人之道 / 89

- 一、岂伊白璧赐，将起黄金台——柯达的招聘体系 / 95
 - 吸引精兵强将 / 96
 - 招“兵”渠道 / 97
 - 仁义之师的品质——柯达的用人标准 / 98
 - 屯兵储将——建立人才储备 / 99
 - 点将之道——招聘考核 / 100

二、教戒强大之师——柯达的培训体系 / 101	
由“培训”到“学习” / 102	
“聚焦柯达”——新员工培训 / 105	
高级管理培训 / 106	
在职国际化培训 / 106	
领导力培训 / 107	
柯达的能力“金字塔” / 108	
三、用人无疑，惟才所宜——柯达如何用人 / 109	
从“多元文化”到“包容性文化” / 110	
“军魂”——仁义之师的价值观 / 116	
“稳固之师”——建立忠诚 / 119	
“仁义巾帼”——女性在柯达 / 126	
平衡工作与生活 / 131	
四、信赏必罚——柯达的评估与激励机制 / 133	
仁义之师的激励之道 / 133	
五、广开言路——柯达的沟通机制 / 135	
季度员工大会 / 135	
工作年会 / 136	
给总裁写信 / 136	
全球员工意见调查 / 136	
Open Door 政策 / 136	
六、做中国的柯达！——柯达在中国的人才本土化 / 137	
真正的仁义之师！——这是在中国唯一一家只悬挂中国国旗的全球	
500 强公司 / 137	
大练兵——强大的培训 / 138	
仁义之师的本土化用“兵”策略 / 143	
尊“将”重“士”，平等对话 / 146	
本土化的硕果 / 147	

第三章 “诗人”与“农民”的完美结合

——欧莱雅用人之道 / 151

一、争天下者必先争人——欧莱雅的招聘机制 / 154

吸引人才 / 154

欧莱雅的招聘渠道 / 156

招聘考核 / 158

用人标准 / 159

二、博求人才，广育士类——欧莱雅的员工培训体系 / 160

新员工培训 / 161

专业技能培训 / 161

管理才能培训 / 161

巴黎总部——欧莱雅领导人培训 / 162

“责任激励”——在实践中培养领导人 / 163

亚太区管理培训中心 / 163

欧莱雅的“按需培训” / 164

三、善用人为天下——欧莱雅如何用人 / 164

“诗人与农民”的完美结合 / 165

四、“三位一体”——欧莱雅的全球化、多元化、本地化 / 173

重视女性发展 / 180

“诗人与农民”的弹性 / 182

五、用赏贵信——欧莱雅的激励机制 / 183

薪资 / 183

年终浮动奖金、利润分享 / 184

股权 / 184

晋升与岗位轮换 / 184

培训机会 / 184

与高层沟通 / 184

六、欧莱雅的沟通机制 / 185

“欧莱雅会议” / 185

内部媒体 / 186

“内部公共关系” / 186

自上而下的沟通 / 187

自下而上的沟通 / 187

第四章 尊重，尊重，尊重！

——摩托罗拉用人之道 / 191

一、旁求俊彦——摩托罗拉的招聘机制 / 192

摩托罗拉如何吸引人才 / 192

摩托罗拉的用人标准 / 193

摩托罗拉的招聘渠道 / 194

摩托罗拉的招聘流程 / 195

尊重与看重员工 / 196

二、爬罗剔抉，刮垢磨光——摩托罗拉的培训机制 / 196

新员工培训 / 197

常规年度培训 / 197

学历教育 / 198

“六个西格玛”培训 / 198

领导力培训 / 198

三、考绩不失绪——摩托罗拉的人才激励机制 / 199

业绩评估与激励 / 199

优厚的薪资与福利 / 201

荣誉无价 / 201

四、知人善任——摩托罗拉对人才的合理任用 / 202

营造“尊重人才”的用人环境 / 202

尊重多元化文化 / 204

发展有方 / 206

游子归家——宽容中见尊重 / 207