

联想
LEGEND

联想

THE HUMAN RESOURCE MANAGEMENT OF LEGEND

人力资源管理

十八年联想成

最深入
最全面

功经验的研究

联想自1984年诞生至今，

不过短短18年，便成为我国IT企业的排头兵，
在国际上也仅次于IBM、惠普、戴尔等老牌企业。

其成功之道，不能不令人心生遐想。

联想的营销战略、管理模式和人力资源管理，
堪称联想成功的三大法宝。我们研究联想的成功之道，

不仅仅是为联想做个总结，更是为联想作传，
更是希望更多的中国企业学习联想的成功经验，

成为民族企业的代表。

成为商学院的一个经典案例。

LEGEND

内蒙古人民出版社

联想

THE HUMAN RESOURCE MANAGEMENT OF LEGEND

人力资源管理

十八年联想成



功经验的研究

恩慈自1984年退休至今，
不过短短16年，就成为美国17个参议院得头兵，
被白宫外上流社会誉为“国父”、新林肯。赖尔等老前辈委
以重任之途，正体现其中心人生理想。

恩慈的肯尼迪说：管理国家靠人力资源管理，
成就事业成功的关键是：我们研究恩慈的成功之道，
不但是为了解答一个大问题，更是为了解答事件，
而是为那些众多的中国企业家学习恩慈的成功经验。
或从恩慈会长的代表，

成为哈佛商学院的一个杰出案例。

LEGEND

内蒙古人民出版社

图书在版编目 (C I P) 数据

联想人力资源管理/邓志海编著. —呼和浩特: 内蒙古人民出版社, 2002.7

ISBN 7-204-06406-2

I. 联… II. 邓… III. 电子计算机工业 - 工业企业管理: 人事管理 - 经验 - 中国 IV. F426.67

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 042611 号

联想人力资源管理

邓志海 编著

*

内蒙古人民出版社出版发行

(呼和浩特市新城西街 20 号)

北京普瑞德印刷厂印刷

开本: 850×1168 1/32 印张: 10 字数: 200 千字

2002 年 7 月第 1 版 2002 年 7 月第 1 次印刷

印数: 1—5000 册

ISBN 7-204-06406-2/F·237 定价: 22.00 元



前言

“联想” “联想” “联想” “联想”

在国内众多赫赫有名的大企业中，将进入《财富》500强列入日程表的，共有海尔、联想、长虹等多家企业。而被认为最有希望的，则是海尔与联想。联想自1984年诞生至今，不过短短18年，便成为我国IT企业的排头兵，放在国际上也仅次于IBM、新惠普、戴尔等老牌企业，其成功之道，不能不令人心生遐想。正如雅虎总裁杨致远所说：联想是一个不可思议的谜！虽然不断有热心人为联想和柳传志作传，但他们所颂扬的，都不过是联想表面的成绩，没有深入到联想的核心之中，挖掘出联想成功背后的那些东西，换言之，联想的谜仍旧未解开。

著名管理大师彼得·杜拉克有言：成功的企业都一个样。

如果和大多数人一样远远地观看联想，的确如此。但如果把联想置于放大镜、显微镜下，甚至把联想解剖开来，便会发现一些不同寻常的东西——而它们，才是联想真正的成功之道！我们正是这么做的：首先把联想解剖为三大块，包括联想的营销策略、管理模式和人力资源管理，然后分别观察，细细挖掘，力图不漏过任何一个细节——所谓成功，乃是由无数个精妙的细节融汇而成的大情节、大场景和大结局！

在大多数高科技企业中，都是把研发放在第一位，认为先有好的产品才能打开市场；但联想不是这样。联想比国内任何企业都重视营销，重视市场，而把产品研发放在其次。这就是联想独创的“贸、工、技”一体化。基于此，联想的营销策略独特而富有变化，从产品、价格、渠道、促销到服务，联想都进行了卓有成效的创新与开拓：以渠道为例，联想曾经和戴尔一样采取直销的方式，但它很快意识到无论是中国的国情，还是联想自身的实力，都决定了联想不宜走这条路。因此联想毅然放弃了看似利润更大的直销模式，转而全力打造自己的分销代理渠道，使联想 1+1 遍地开花，成为一个著名的营销品牌。

多年来，联想十分注意在实践中摸索总结企业管理的规律，从发展战略到领导体制、组织结构、运作模式以及规章制度、激励方式和企业文化等，不断调整创新，使企业的发展有了坚实的基础。联想有一套独特的管理模式，可以概括为三个数字：“一、三、五”。“一”即坚持一条贸、工、技发展道路；“三”即联想的管理三要素：搭班子、定战略、带队

伍；“五”是指联想的五条战略路线。

同为国有企业，联想与海尔既有相似之处，也有不同的地方。有人曾做过比较，认为与联想相比，海尔对接班人的培养做得不够好，一旦张瑞敏退居幕后，很难有取而代之之人。而联想则做得很好，从柳传志、李勤到杨元庆、郭为，联想成功地实现了交接棒，这充分证明了联想的人力资源管理是非常出色、非常成功的。

综上所述，联想的营销策略、管理模式和人力资源管理，堪称联想成功的三大法宝。我们研究联想的成功之道，不仅仅是为联想做个总结，更不是为联想作传，而是希望更多的中国企业像联想一样，成为民族企业的代表，成为哈佛商学院的一个经典案例。

目 录

第一章 联想的人才战略	(1)
1.1 企业中人的因素	(1)
1.2 联想的人才理念	(12)
1.3 联想的企业精神	(14)
1.4 联想的做事风格	(15)
1.5 联想的做人风格	(17)
☞ 附录一：关于联想的人才战略	(19)
☞ 附录二：世界知名公司的核心思想	(24)
➤ 案例一：福特公司的人才战略	(30)
➤ 案例二：IBM 的人才战略	(37)
➤ 案例三：小天鹅集团的人才战略	(39)

第二章 联想的人才观..... (42)

2.1 企业的生命之源 (42)

2.2 视员工如爱子 (47)

2.3 联想的人才观之一：以人为本 (52)

2.4 联想的人才观之二：充分利用 (60)

2.5 联想的人才观之三：培养合力 (64)

☞ 附录：倪、柳恩怨凸显联想的人才理念 ... (66)

➤ 案例一：玛丽·凯公司的人才观 (77)

➤ 案例二：麦当劳公司的人才观 (80)

➤ 案例三：宝洁公司的人才观 (83)

第三章 联想如何选人、育人 (86)

3.1 企业如何识人、招人 (86)

3.2 联想在“助跑”中识人 (91)

3.3 联想高校寻才 (92)

3.4 联想的入模子培训 (97)

3.5 按部就班培养人才 (103)

3.6 危机教育常变求新 (107)

☞ 附录一：企业选择优秀人才的十大条件
..... (109)

☞ 附录二：世界先进企业的职业培训模式
..... (113)

☞ 附录三：职工培训的理论与发展 (117)

☞ 附录四：良好培训计划的 10 大要素·····	(120)
➤ 案例一：迪斯尼公司的育人之道·····	(124)
➤ 案例二：台塑集团的轮班培训·····	(134)
➤ 案例三：丰田公司的销售员培训·····	(137)

第四章 联想如何用人····· (141)

4.1 一切以人为中心·····	(141)
4.2 提供“没有天花板的舞台”·····	(145)
4.3 拐大弯，不拐死弯·····	(150)
4.4 由管事到管人·····	(151)
4.5 一山可容二虎·····	(154)
4.6 造就领军人物·····	(156)
☞ 附录一：联想的领军人物柳传志·····	(167)
☞ 附录二：日本企业的用人之道·····	(174)
➤ 案例一：通用公司的用人之道·····	(179)
➤ 案例二：沃尔玛公司的用人之道·····	(185)
➤ 案例三：索尼公司的用人之道·····	(189)

第五章 联想的激励机制····· (192)

5.1 激励——企业的动力之源·····	(192)
5.2 联想的激励机制之一：目标激励·····	(199)
5.3 联想的激励机制之二：分配激励·····	(205)
5.4 联想的激励机制之三：精神激励·····	(208)
5.5 联想的激励机制之四：竞争激励·····	(211)

☞ 附录一：美国企业如何激励员工	(214)
☞ 附录二：员工激励 15 法	(219)
➤ 案例一：索尼公司的激励机制	(222)
➤ 案例二：微软公司的激励机制	(224)
➤ 案例三：通用公司的激励机制	(227)

第六章 联想的企业文化

(230)

6.1 企业的文化定位	(230)
6.2 联想的文化建设	(237)
6.3 联想的大船文化	(244)
6.4 联想的企业文化之一：提倡集体主义	(248)
6.5 联想的企业文化之二：提倡拼搏精神	(251)
6.6 联想的企业文化之三：以信为本	(254)
6.7 联想的企业文化之四：服务大众	(261)
☞ 附录一：日本的企业文化	(272)
☞ 附录二：美国的企业文化	(279)
☞ 案例一：IBM 的企业文化	(282)
➤ 案例二：宝洁公司的企业文化建设	(291)
➤ 案例三：康佳集团的企业文化工程	(295)

联想大事记

(299)

第一章

联想的人才战略

1.1 企业中人的因素

现在的社会科学在一定程度上处于 20 世纪 30 年代物理学对原子能认识的水平。我们知道，过去关于人的本性的假设是不恰当的，而且在许多方面是不正确的。我们越来越确信，在适当的条件下，人在组织环境中可以发挥出难以想像的创造性能量。

关于企业如何使人力服务于组织要求方面，传统的观点可概括为 3 点。为了避免引入一个新的名称而造成复杂化，我们把这套观点叫做“X 理论”。

(1) 管理部门要负责为了经济目的而把生产性企业的各项要素组织起来，如货币、物资、设备和人员。

(2) 就人员方面而言，这是一个指挥他们的工作、激励

和控制他们的活动、调整他们的行为以满足组织需要的过程。

(3) 如果不通过管理部门的积极干预，人们会对组织需要采取消极的甚至对抗的态度。因此，必须对他们进行劝说、奖励、惩罚、控制，即必须指挥他们的活动。这就是管理部门的任务。我们常常把这个意思概括为一句话，管理就是通过别人来完成事情。

在这种传统理论的背后，还有一些附加的信念，虽然不如前面的 3 条那么明显，但却广为流传：

(4) 一般人生性懒惰，尽可能地少做工作。

(5) 他们缺乏雄心壮志，不愿承担责任，宁愿被人领导。

(6) 他们天生就以自我为中心，对组织需要漠不关心。

(7) 他们的本性就反对变革。

(8) 他们轻信而不明智，易于被骗子和野心家蒙蔽。

当今在企业的人事方面流行着这类有关人性的假设和信念。传统的组织结构、管理政策、措施和计划都反映了这些假设。

管理部门以这些信念和假设为指导，在完成其管理任务时设想了一系列可能的方法。

在一个极端，管理部门可能非常“严厉”或“强硬”。他们指挥人们行为的方法包括强迫和威胁（一般经过了伪装）、严密监督以及对人们的行为紧密控制。在另一个极端，管理部门可能采用“温和”和“软弱”的手段。他们指挥人们行为的方法包括宽容、满足人们的要求，求得相安无事。这样，人们便会温顺易控，接受指挥。

在过去半个世纪中，人们对这一系列的可能方法进行了比较全面的探讨，管理人员也从中学到了一些东西。“严厉”式管理存在一些难处。压力引起反压力：限制产量、敌对、好战的工会、对管理目标进行巧妙而有效的破坏。在充分就业时期，这种“严厉”管理法尤其难以奏效。

“温和”管理法也存在困难。它常常导致管理的放弃；为了相安无事却对绩效漠不关心。人们利用温和管理的软弱期望不断地得到更多的东西，而奉献却愈来愈少。

目前流行的是“坚定而公正”。这是一种试图集软硬两种方法为一的作法。它使人想起罗斯福的话：“言语温和，但手中拿着一根大棒。”

社会科学中正在出现的见解对这套有关人和人性管理部门任务的信念提出了挑战。当然，现有的证据还远不是结论性的，但却很有启发性。它来自实验室、诊所、课堂、家庭，甚至在一定程度上来自企业界本身。

社会科学家并不否认当今企业组织中人的行为同管理部门的设想大体一致。事实上，社会科学家已注意到了它，并对它进行了相当广泛的研究。但是，他们相当肯定地认为，这种行为不是人的先天本性，而是企业组织的性质、管理哲学、政策和措施的后果。传统的 X 理论的作法是建立在错误的因果概念的基础之上的。

或许，揭示传统管理方法的不足的最好途径是探讨一番激励理论。

人是一种不断欲求的动物。一旦他的某种需要得到满足，

另一种需要就起而代之。这是一个永无止境的过程，从人的出生到死亡。

人的各种需要是一种按一系列层次组织起来的结构，是一种按重要性排列的层次结构。在最低层的是生理需要。当它没有得到满足时，就最为重要。当人没有面包时，面包就是他生活的一切。除非情况特殊，当一个人肚子空空的时候，他对爱情、地位、得到承认的需要都不起作用。但是，当人一日三餐不愁吃喝时，饥饿就不再是一种重要的激励力量。人的其他生理需要也是如此，如休息、锻炼、住房、免受自然力的损害等。

一种已经得到满足的需要不是行为的激励因素！这是一个有深刻意义的事实，而它又经常被传统的管理方法所忽视。想一想你自己对空气的需要：除非你缺乏空气，否则空气不会对你的行为有明显的激励影响。

当生理需要得到合理的满足以后，下一个较高层次的需要就开始支配人的行为，即开始激励他。这一层需要叫作安全需要。这种需要表达出人对免遭危害、威胁、剥夺的要求。有的人错误地把它看成是对保障的需要。可是，除非人处于一种害怕遭到横蛮剥夺的附属地位中，他并不需要保障。这是一种对“尽可能最公平的机会”的需要。当他确信有此机会时，他是甘愿冒风险的。但是当他感到受威胁或处于附属地位时，他的最大需要就是得到保证、保护和保障。

由于企业中的每一位雇员都处于一种附属地位，所以安全的需要具有相当的重要性。这种事实无需特别指出。专横

的管理行为，使人对继续受雇感到无信心，偏爱行为或歧视行为，难以捉摸的管理政策等，这些因素在雇佣关系的第一层次上（从工人到副总经理）都可能成为对安全需要的有力激励。

当人的生理需要得到了满足而不再为物质福利担心时，他的社会需要就成为其行为的重要激励因素。人的社会需要有归属的需要，交往的需要，被他的同伴接受的需要，给予并接受友谊和爱情的需要。

管理部门现在懂得这些需要的存在，但常常相当错误地认为它们是对组织的一种威胁。研究证明，在适当条件下，紧密结合的内聚，坚强的工作群体能够比同等数量的单独个人更为有效地实现组织目标。

但是，管理部门由于担心群体敌视管理目标，常常竭尽全力地实行控制和指挥。这种方式妨碍了人的自然“群体性”。当人的社会需要（或许还包括他的安全需要）受到这种阻碍时，他的行为就会表现为一种有损于组织目标的方式，即抵制的、敌对的、不合作的方式。但是，这种行为是一种后果，而不是一种原因。

在社会需要之上还有一种需要。由于这种需要只有在较低层次的需要得到合理满足之后才会成为激励因素，它对于管理部门和个人都是极为重要的需要。这种需要就是自我需要。它们有两种：

（1）与一个人的自尊有关的需要。如对自信、独立、成就、能力和知识的需要。

(2) 与一个名誉有关的需要，即对地位、他人承认、赞赏和同伴尊重的需要。

与较低层次的各种需要不同，这些需要很少得到满足。当人们一旦感到这些需要的重要性之后，他就无限制地追求更多地满足这些需要。

但是，在生理需要、安全需要、社会需要全都得到合理的满足以前，人们并不觉得它们有什么重要。

典型的企业组织很少为处于等级组织制度中较低层的人提供满足这些自我需要的机会。传统的工作组织方法，特别是在大规模生产的企业中，很少注意人的这些激励方面。科学管理的实际作法严重阻碍了这些需要的满足，就好像是精心设计来达到这一目的似的。

最后，可以说在人的需要层次中处于顶端的是称为自我实现的需要。这些需要是实现自己的潜在能力的需要，是持续地自我发展的需要，是最大限度发挥其创造性的需要。

很明显，现代生活条件使得这类较弱的需要只有较少的表现机会，因为大多数人的其他较低层次的需要尚未得到满足。这使他们把精力用于为满足那些需要而奋斗，自我实现的需要则处于休眠状态。

我们会毫不犹豫地承认，受到饥饿折磨的人是会生病的。生理的需要得不到满足会在行为上表现出后果。较高层次的需要得不到满足也会产生同样后果，虽然这一点并不广为人知。在安全、交往、独立或地位等方面的需要得不到满足的人，也是一种病人。就好像患软骨病的人一样，他的病也会

在行为上表现出后果。如果我们把他由此而形成的消极、敌对、拒绝承担责任的态度归结为他天生的“人性”，那就错了。这些行为的表现形式是病的症状，病因是社会需要和自我需要未能得到满足。

一个较低层次需要得到了满足的人，就不会再受到激励去满足那些需要。从实际目的看，这些需要已不再存在。管理部门常常问：“人们的生产积极性为什么不能再高呢？我们付给高工资，提供良好的工作条件、优厚的福利待遇，而且不轻易解雇人，但人们除了最低限度的努力外，似乎并不愿多出一点力。”

管理部门提供了满足生理需要和安全需要的条件这一事实，已经使激励的重点转移到社会需要和自我需要上。除非在工作中存在着满足这些较高层次需要的机会，人们就会感到欠缺，而他们的行为就将反映出这种情况，在这种条件下，如果管理部门继续把注意力集中于生理需要，其努力必然是无效的。

在这种情况下，人们将不断地要求得到更多的金钱。虽然物质产品和服务对这些受限制的需求只能提供有限程度的满足，人们仍然认为购买物质产品和服务将比任何时候都更为重要。也就是说，虽然在满足许多高层次需要方面金钱只具有有限的价值，但是如果它是惟一可得到的手段，它就可能成为注意的中心。

胡萝卜加大棒的激励理论在一定的环境中能够合理地发挥作用（好象物理学中的牛顿定律一样）。管理部门可以提供