

世界500强企业卓越员工管理系列

世界 500 强 企业

# 顶尖选人之道

傅雷 袁建财 编著

DINGJIAN XUANREN  
ZHIDAO



中国经济出版社  
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

世界500强企业卓越员工管理

F272.92/241

:3

2008

世界 500 强 企业

# 顶尖选人之道

傅雷 袁建财 编著

DINGJIAN XUANREN  
ZHIDAO



中国经济出版社  
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北京

图书在版编目 (CIP) 数据

世界 500 强企业顶尖选人之道/傅雷, 袁建财编著. - 北京: 中国经济出版社, 2008. 1

(世界 500 强企业卓越员工管理系列)

ISBN 978 - 7 - 5017 - 8270 - 3

I. 选… II. ①傅… ②袁… 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 164045 号

出版发行: 中国经济出版社 (100037 · 北京市西城区百万庄北街 3 号)

网 址: [www. economyph. com](http://www.economyph.com)

责任编辑: 苏冰冰 (电话: 010 - 68359423, 13611038580)

E - mail: [friendbing80@sina. com](mailto:friendbing80@sina.com)

责任印制: 常 毅

封面设计: 白长江

经 销: 各地新华书店

承 印: 人民美术印刷厂

开 本: 787mm × 980mm 1/16

印张: 15.5 字数: 231 千字

版 次: 2008 年 1 月第 1 版

印次: 2008 年 1 月第 1 次印刷

印 数: 6000 册

书 号: ISBN 978 - 7 - 5017 - 8270 - 3/F · 7263

定价: 35.00 元

版权所有 盗版必究

举报电话: 68359418 68319282

国家版权局反盗版举报中心电话: 12390

服务热线: 68344225 68341878

## 前 言

“世界 500 强”，是人们对美国《财富》杂志每年评选的“全球最大五百家企业”排行榜的一种约定俗成的叫法。荣登“世界 500 强”排行榜，是无数搏击于商海中的英雄梦寐以求的目标。为了实现这个目标，他们殚精竭虑，夜以继日，有的甚至耗费了毕生心血。

作为企业管理咨询人员，我们多年来一直潜心研究“世界 500 强”企业成功之道。回顾这些优秀企业的历程，我们会发现：虽然他们所走过的道路各不相同，但在某些方面具有惊人的相似之处——

科学完善的管理体系，灵活多变的营销模式，勇于求变的创新精神，独出心裁的竞争方法，抢占市场的王者霸气……

除此之外，更加重要的是，他们在选人、用人、育人、留人方面，都采取了各具特色的措施。与徘徊于“世界 500 强”大门之外的企业相比，的确技高一筹，有其独到之处。

有一位 500 强企业的业内人士夸张地说：“为了留住优秀人才，我们要不择手段。”虽然听起来确实包含夸张的成分，但他的言辞充分表明了人才在企业中的重要地位。

比尔·盖茨也曾经说过：“如果让微软最重要的 20 位专家离开的话，那么微软就什么也不是了。”

当我们置身于“世界 500 强”中的每一个企业时，我们会感觉到什么是真正的不同，什么是企业人才的新格调。那些在我们看来似乎很无所谓的细节问题，在那里也许是他们制胜的法宝。

在全球经济一体化大潮汹涌澎湃、科学技术飞速发展的信息时代，

如果说质量是企业生存的基础，技术是企业发展的保证，那么人才则是确保企业竞争优势的核心。难怪有的企业家将优秀人才比喻为“企业的灵魂和支柱”，他们就是“企业的大脑和保证企业正常运转的CPU”！

反观国内某些企业，他们在眼前利润的遮蔽下，模糊了自己的视线，无法认识到人才尤其是优秀人才的重要性，这诚然是我们商业界的悲哀。为了学习“世界500强”选人、用人、育人、留人的秘诀，我们编著了这套丛书。书中既有理论方面的阐释，又有经典案例的回顾，还有资深企业管理研究人员的精彩评析。相信本书的面世，将会给广大企业管理者在充分发挥人才潜能方面，起到指点迷津的作用。

江山代有才人出，各领风骚数百年。“世界500强”排行榜不是一成不变的，只要我们学习先进经验，改进自身不足，占领了“优秀人才”这块制高点，也许有一天，我们也会登上“世界500强”排行榜，领略成功巅峰的无限风光！



# [ 目 录 ] >>> CONTENTS

## 第一章 追求人才的可塑性

### 微软：创造性是人才的灵魂

选人原则：代表微软的企业文化并鼓励已建立起来

判断应聘者是否具有创造性思维/2

选人之道：

体现创造性的“十条要求”/3

案例启示：

影响变革的最大障碍就是固有的思维方式/6

### 宝洁：青睐应届毕业生

选人原则：

为大学生提供广阔的天地/9

选人之道：

一张白纸，可以画出美丽的图画/10

案例启示：

应届毕业生的优势及选拔方法/16

### 摩托罗拉：创建大学，塑造人才

选人原则：

为公司铺垫未来的专业人才/19

选人之道：



从广义上塑造摩托罗拉的人才/20

案例启示:

人才关键在于“合适不合适”/23

## IBM:把触角伸向高校

选人原则:

欣赏脾气不好而敢于讲真话的人才/25

选才之道:

设立战略人才储备库/27

案例启示:

不讲人情,不重感情,不抱恩情/29

## 东芝:独立性与创造性是企业发展的动力

选人原则:

独立性与创造性缺一不可/32

选才之道:

渴求具有独创性的本土人才/33

案例启示:

招聘不仅是人才竞争,也是经营竞争/35

# 第二章 选择人才,以德为先

## 丰田:招聘有责任心的员工

选人原则:

“努力、诚实、谦虚”的选人标准/42

选才之道:

“六个阶段”的全面招聘体系/43

案例启示:

优秀人才必须具备的九大品质/46

## 麦当劳:把“忠诚、踏实”作为选人标准

### 选人原则:

独特的“三不原则”/49

### 选入之道:

只需要脚踏实地从零做起的普通人/51

### 案例启示:

企业需要“能力”还是“忠诚”? /54

## 联邦快递:坚信“做好人才能做好事”

### 选人原则:

招聘“文化匹配”的工作人员/56

### 选入之道:

对员工的尊重和回报是激励员工提供最佳服务的关键/57

### 案例启示:

创造并且完善优秀的企业文化/60

## 沃尔玛:员工必须认同本企业价值观和企业文化

### 选人原则:

聘之以态度,授之以技能/63

### 选入之道:

注重能力和团队协作精神/65

### 案例启示:

选人时不可忽视员工的团队精神/68

## 联合利华:考察应聘者的“自然本性”

### 选人原则:

选拔人才坚持三条标准/72

### 选入之道:

严格面试,挖掘德才兼备的人才/73

### 案例启示:





考察应聘者的品德在招聘中非常重要/75

## 第三章 重视员工的发展潜力

### 通用电气:学历和资历并不是非常重要

选人原则:

拥有能量、善于激励、勇于竞争/80

选入之道:

选用敢于创新、拥有活力的优秀人才/82

案例启示:

能力比学历更加重要/85

### 索尼:选人不唯学历

选人原则:

永争第一,永远不模仿他人/87

选入之道:

人才是企业一切活动之根本/89

案例启示:

实现招聘效益最大化/92

### 飞利浦:对应聘者进行潜能评估

选人原则:

潜能测评“四步走”/96

选入之道:

专业能力 + 阅历 + 管理 = 成功的管理者能力/97

案例启示:

正确使用员工测评工具/100

### 壳牌:关注管理者的潜质





### 选人原则:

选拔人才的“三个衡量指标”/105

### 选人之道:

实施全面细致的全年招聘计划/107

### 案例启示:

掌握合理的招聘流程/110

## 第四章 能力是考核的重要标准

### 百事:英雄不问出处

#### 选人原则:

只要有潜能就唯我所用/114

#### 选人之道:

网上筛选,欣赏有创新意识的员工/115

#### 案例启示:

打破传统的招聘模式/118

### 戴尔:招聘“跳蚤”而不是“大象”

#### 选人原则:

招聘人才不只是为了填补空缺/124

#### 选人之道:

注重能力考察/126

#### 案例启示:

走出招聘的常见误区/128

### 福特:选人为贤,知人善任

#### 选人原则:

避免企业家庭化/130

#### 选人之道:



贤以授爵,能以授职/131

**案例启示:**

人尽其才,改变“任人唯亲”的观念/135

**雀巢:国际化选人方法:命中未来管理者**

**选人原则:**

只有坚信,才能让人深信/138

**选人之道:**

选人不分“国界”/139

**案例启示:**

引进职业经理人中的高级人才/142

**花旗:建立人才库,打造世界金融领导者**

**选人原则:**

多样化选用优秀人才/145

**选人之道:**

进行“人才库大盘点”/146

**案例启示:**

掌握招聘员工的测试原则和考核方法/150

**松下:量才使用,内部晋升**

**选人原则:**

量才选用、论功晋升、唯才是选/154

**选人之道:**

独特的实绩主义招聘制度/155

**案例启示:**

考核候选人的综合品质/158

**本田:鼓励年轻人担当企业重任**

**选人原则:**

平时精心培养,用时内部挖掘/161



**选人之道:**

鼓励资历浅的人向资历深的人提出挑战/163

**案例启示:**

“知人”是“选人”的延续/165

## 第五章 考察人才的综合素质

**强生:对员工进行全面考察**

**选人原则:**

坚持全面考核的“五大原则”/170

**选人之道:**

从前期宣传到最后一轮的五个过程/171

**案例启示:**

招聘时必须考察的综合素质/175

**苹果:高薪聘用国际化人才**

**选人原则:**

注重国际化人才的五个素质/178

**选人之道:**

招聘人才,不惜重金/180

**案例启示:**

实施国际化人才政策需要注意的问题/182

**西门子:精心选择高素质人才**

**选人原则:**

重视员工的知识、经验和能力/184

**选人之道:**

从“筛选”到“融入”的六个流程/185

**案例启示:**



新员工选拔“三步曲”/188

## 可口可乐：九道面试选人才

选人原则：

招聘人才的“九重门”/190

选才之道：

正直、诚实、本土化/191

案例启示：

没有最优秀的，只有最适合的/195

## 英特尔：独特的招聘价值观

选人原则：

先育人，再用人，用新人/197

选才之道：

“循规蹈矩”的招聘步骤/198

案例启示：

掌握面试的步骤及提问技巧/200

## 三星：改变人才观念，革新用人制度

选人原则：

富于创新，重视技术，培养国际性人才/205

选才之道：

吸纳天才、个性人才，敢用奇才和怪才/206

案例启示：

实现选才思维的转变/208

附表：2007 年度世界 500 强企业最新排名/213



斯貝爾 德國 不萊梅



## 第一章 追求人才的可塑性

人才的可塑性，是指人才在成长过程中，其知识结构、能力素质、价值观念等，能够随着环境的变化而不断调整、更新和发展的特性。这种可塑性是人才适应时代发展、实现自我价值的内在动力。在快速变化的现代社会，人才的可塑性显得尤为重要。只有具备高度可塑性的人才，才能在激烈的竞争中脱颖而出，成为推动社会进步的中坚力量。因此，培养和提升人才的可塑性，是人才工作的首要任务。

## 微软：创造性是人才的灵魂

公司标志：**Microsoft®**

中文常用名：微软

总部所在地：美国

主要业务：计算机软件

营业收入（百万美元）：44282.0

2007年排名：139

### 选人原则

#### 判断应聘者是否具有创造性思维

微软公司招聘时，往往以谈话为主要内容，而对西方大公司普遍采纳的心理测试并不十分感兴趣。因为大多数的心理测试，是采用多项选择题的形式来进行的，应聘者只能在列举的选项中做出选择，那么公司就只能选择正确回答问题的人，在微软看来，一个多项选择题并不能说明一个人是否具有创造性与可塑性。

相反地，微软公司把谈话当作是招聘程序中最重要的一环，当应聘者面对微软公司的招聘者时，可能首先会被问起：“你对什么感兴趣？”然后招聘主管会根据应聘者感兴趣的东西，很自然地插入一些问题，面试也就变成了一种双向交流。在这个过程中，他们就可以看出应聘者是否精于此道，他的相关知识是如何积累起来的，他对该业务的前景有何见解等。同时还会提出一些很不可思议的问题，这并不是要让

应聘者确切的回答，而是看看应聘者是否具有创造性思维。

微软公司还注意通过面对面的交谈，用来测试应聘者的可塑性。微软公司认为，如果一个人能不断地学习新的知识，提高自己，那么他就会获得更大的成功。因此微软在应聘时常常上午给应聘者一些新知识，下午则提出与之相关的问题，看看应聘者究竟掌握了多少，以检验应聘者是否具有较强的可塑性。这被认为是应聘者能否被录用的必要条件之一。



### 体现创造性的“十条要求”

微软公司成立于1975年，总部位于美国的雷德蒙。微软在全球拥有5万多名员工，在60个国家和地区设有分公司。近年来，微软成长的速度是非常快的，作为全球最大的软件公司，微软公司一直是新技术变革的管理者。而这一成就的取得，在很大程度上取决于所雇用的这些人才。正如一位行业观察家所指出的那样：“盖茨通过深思熟虑将微软塑造成了一个奖励能人的组织，而他将公司塑造成这种组织的方式则是微软公司的成功中最为重要的一面，然而这也是经常被大多数人所忽视的一面。”

微软在招聘人才的过程中，异于别人的地方就是没有采取西方大公司普遍采纳的心理测试，而是创立了自己的一套独特的招聘法则。微软认为，仅凭借一纸试卷，让应聘者答出是与否是远不能考查一个人能否为公司所用的。微软需要的是人才的创造性和可塑性，所以，面对面的谈话成了微软应聘中最为重要的一环。

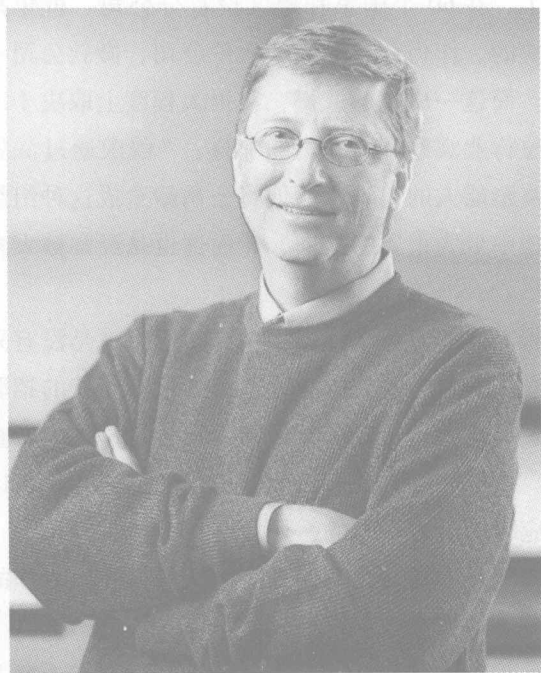
有时招聘主管会很幽默地问前来应聘的人一些很古怪的问题，比如会问“下水道井盖为什么是圆的”或者“给你一架飞机，如果没有秤，你会怎么得到它的重量”等。其实微软的这些问题并不是要得到明确的答案，应聘者可以十分随意的回答这些问题，微软都并不认为应聘者的回答是错误的，当然应聘者必须说明他这样回答的理由，如果解释得



当，甚至还可以在应聘中得到意想不到的重视。而对于这些问题，最糟糕的回答莫过于“我不知道，我说不好”等。微软的这一提问目的是在于考查应聘者是否能够创造性地思考一些复杂的问题。

正是基于这一点，比尔·盖茨在选择一个好的员工时提出了这样的十条要求：

- 一个好的员工应该对公司的产品有好奇心；
- 一个好的员工对于引导顾客讨论公司的产品要有执着的兴趣；
- 一个好的员工应该想方设法满足顾客的各种要求；
- 一个好的员工，应该有一个着眼于一生的详细规划；
- 一个好的员工要具备不断学习的意愿；
- 一个好的员工应能够接受新的挑战；
- 一个好的员工应有经常发问的冲动；
- 一个好的员工能够很好的关注公司当前所面临的竞争对手，并从竞争者那里获取知识；



比尔·盖茨认为，年轻人思想较活跃，有创造性，容易符合自己所提出的十项选人标准。