

The World's Top 500 Companies



金鸣 张敏 / 主编

TOP 500

世界500强企业

CHENGGONGGUANLI
ZHIDAO

成功管理之道

招聘 ◎ 培训 ◎ 测评



北京出版社出版集团

北 京 出 版 社

The World's Top 500 Companies



TOP 500

世界500强企业 成功管理之道

招聘◎培训◎测评

主编 金 鸣 张 敏

编委 王志刚 叶婕妤 林永帅 何金聪

何小亚 黄 玲 俞 志 奚基跃

北京出版社出版集团
北 京 出 版 社

图书在版编目 (CIP) 数据

成功管理之道 / 金鸣, 张敏主编. —北京: 北京出版社, 2005

(世界 500 强企业丛书)

ISBN 7-200-06331-2

I. 成... II. ①金... ②张... III. 企业管理: 人事管理—经验—世界
IV. F279.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 148574 号

世界 500 强企业
成功管理之道
CHENGGONG GUANLI ZHI DAO

金鸣 张敏 主编

*

北京出版社出版集团 出版
北 京 出 版 社
(北京北三环中路 6 号)

邮政编码: 100011

网 址: www.bph.com.cn

北京出版社出版集团总发行

新 华 书 店 经 销

北京秋豪印刷有限责任公司印刷

*

787×1094 16 开本 20.625 印张 210 千字

2006 年 1 月第 1 版 2006 年 1 月第 1 次印刷

印数 1—12 000

ISBN 7-200-06331-2

F·324 定价: 28.00 元

质量投诉电话: 010-58572393



前 言

美国著名的《财富》杂志，每年都要排列出世界 500 强企业。世界各国的企业都把能跨进这个行列看成是一种殊荣，看成是自己的成功，更多的企业则看成是自己长期奋斗的目标。同样地，中国的企业也需要吸取世界企业的经验。世界企业在长期发展过程中，创造了现代企业的规范、制度、机构、观念和共同体。他们在经营管理、研究开发、人才引进、技术创新、企业文化等方面，都为我们提供了良好的借鉴。于是，我们编著了《世界 500 强企业团队精神之道》、《世界 500 强企业领导班子之道》、《世界 500 强企业成功管理之道》、《世界 500 强企业品牌创新之道》、《世界 500 强企业理财守业之道》等顶尖企业丛书。

本丛书以世界 500 强企业为主线，一、人才是世界 500 强企业成长壮大的资本，越来越多的世界 500 强企业重视到了这一点，例如，杜邦透明的人力管理模式、充满人情味的本田公司、韦尔奇与下属共筑通用公司的辉煌等；二、世界 500 强企业的新信条是，“少投入，多回报，速度快”。企业要走在竞争的前列，必须学会与时俱进。例如，三洋创造成功商品的五个要点、可口可乐新配方上市、尤尼莱佛公司打造食品行业的航母等；三、世界 500 强企业要获得迅速发展，除了产品能够满足客户的需要之外，同样也要满足客户的利益。例如，贝索斯和他的亚马逊网上书店、惠特曼掀起互

联网拍卖飓风、强生公司将责任负担到底等；四、世界 500 强企业将产品在无形之中大大地提高了它的竞争力。例如，世界服装品牌皮尔·卡丹的诞生、目光长远的雀巢食品公司、用户愿望高于一切的大众汽车公司等；五、世界 500 强企业制定出正确可行的发展战略目标，就是人们所要追求的创业精神。例如，目光专注的埃尔夫·阿奎坦公司、一个多样化的 GE 公司、赚钱最多的企业——三星公司等。本丛书中的世界 500 强企业反映了经济全球化的大背景下企业面临所的运行速度和运行规律。

本丛书力求突出以下特点：

1. 理论性与实践性相结合。本丛书融理论性与实践性为一体，既介绍世界 500 强企业管理的理论方法，又全面描述世界 500 企业管理实务，将理论方法、实务、案例纳入一个完整的体系框架之中。

2. 知识性与趣味性相结合。本丛书立足于全面展现世界 500 强企业管理的基本知识方法，并注重形式的活泼和内容的可读性。

3. 针对性与可操作性相结合。本丛书自始至终贯穿大量实际应用的内容并采用世界 500 强企业管理案例，特别注意与我国企业的具体人力资源管理实际对接，为企业人力资源管理提供可操作的管理技术和技巧，具有实用性。

4. 学术性与创新性相结合。本丛书借鉴世界 500 强企业成功管理最新的学术成果，反映了世界 500 强企业管理研究的最新进展。在消化吸收发达国家世界 500 强企业经验的同时，尽可能地与中国本土文化衔接起来，并创造性地加以整合，观点新颖、富有创新性。

从以上特点来看，本丛书适合于现代企业管理者，人事部经理及管理人员，劳动人事部门干部案头查询以及广大经济管理专业的师生参考。

目 录

上篇 招聘

招聘是指为了实现世界 500 强企业目标和完成任务,由人力资源管理部门和其他部门按照科学的方法,运用先进的手段,选拔岗位所需要的人力资源的过程。

第一部分 招聘模式	(3)
校园招聘	(4)
网络招聘	(7)
代理招聘	(11)
招聘经理人员	(14)
招聘外籍员工	(20)
日本丰田汽车公司的招聘程序	(24)
招聘团队的组建	(25)
第二部分 筛选与测试	(29)
初步筛选	(30)
选择测试	(33)
一般筛选方法	(38)

第三部分 面试与人员考选 (51)

面试的准备工作 (52)

面试的过程实施 (58)

面试结果的分析评估 (64)

别出心裁的招聘方法 (66)

第四部分 录用决策 (71)

录用决策程序 (72)

吸引优秀者 (75)

通知应聘者 (76)

员工入职 (80)

中篇 培训

为了更好地在世界 500 强中生存和发展,需要不断地学习,需要接受各种各样的教育。人从走出校门参加社会工作起,大部分时间都是在组织的环境中度过的,他要为实现组织的和个人的目标努力工作,要为组织的发展不断做出新的贡献。为此,就需要在职业生涯中不断更新知识,掌握新的技能,而这些新知识、新技能需要通过学习才能获得和掌握。

第一部分 培训分类 (93)

在职培训 (94)

外向培训 (97)

职前培训 (102)

第二部分 培训方法 (115)

角色扮演培训法	(116)
游戏与模拟培训法	(122)
商业博弈培训法	(124)
成就动机训练培训法	(125)
程序教学培训法 (PI)	(127)
讲授培训法	(131)
考察培训法	(136)
工作教练培训法	(137)
实验室培训法	(140)
多媒体教学法	(143)
网络培训技术	(145)

第三部分 对各类人员的培训 (151)

领导者的培训	(152)
企业普通员工的培训	(155)
主管人员的培训	(170)
新员工的培训	(182)
骨干员工的培训	(194)

下篇 测评

世界 500 强企业认为,人事测评是指通过一系列的科学手段,测试个体的智力水平和个性差异的一种科学方法。随着人力资源的开发与管理科学化、标准化的发展,职业人事测评技术在我国企业选拔与安置人才中运用得越来越广泛。通过人事测评,世界 500 强企业可以了解一个人是否符合某一岗位的需要,从而将他安置到适当的岗位上去,以保证人尽其才。

第一部分 人事测评方法 (201)

测评方法的比较和选择 (202)

申请表、履历表、档案分析 (206)

计算机在测评中的应用 (208)

其他非测量技术 (210)

第二部分 个性测评 (213)

个性概述 (214)

个性测评 (217)

个性特质测量表 (221)

第三部分 职业适应度测评 (233)

性格与职业 (234)

气质与职业 (245)

企业管理能力测评 (256)



第四部分 素质测评	(267)
素质测评	(268)
管理人员的基本素质特征	(274)
管理人员的测评组合	(283)
素质测评的指标体系实例	(291)
第五部分 员工满意度测评	(299)
员工满意度测评	(300)
员工满意度测评的实施过程	(305)
满意度调查问卷	(311)



上篇 招聘

招聘是指为了实现世界 500 强企业目标和完成任务，由人力资源管理部门和其他部门按照科学的方法，运用先进的手段，选拔岗位所需要的人力资源的过程。

第一部分

招聘模式

世界 500 强企业把招聘工作纳入议事日程，内部招聘渠道最主要的是职位公告和职位投标、职位技术档案以及雇员推荐三种。外部招聘的渠道可谓多种多样，世界 500 强企业应根据具体情况作出灵活的选择。比较重要的有：随机求职者 and 被推荐者、招聘广告、就业机构、校园招聘、网络招聘、代理招聘等。

校园招聘

世界 500 强企业的校园招聘方法如下：

一、校园招聘程序

应届生的招聘与社会招聘有很大的区别，它的招聘周期较长，从供需洽谈会的见面到人事关系的接转一般需半年左右时间。一般来讲，应届生招聘可分为以下四个步骤：

1. 参加招聘会

应届生的招聘计划一般在 1 月上旬就应确定。如果招聘的是热门专业的学生，在 1 月底之前要与各校的毕业生分配办公室取得联系，让其协助发布招聘信息，并了解当年的毕业分配政策。各校的毕业生分配洽谈会一般会在 2 月或 3 月举行，人事部门可以组织有选择地参加几次，参加洽谈会的准备工作一定要细致，这关系到招聘工作的成败。

如果希望招聘到优秀的毕业生，事先要订出合适的待遇标准。

如果标准难以确定，可多了解一些相关的市场行情，如果待遇定得过低，将很难招到优秀的人才。

展位的布置关系到公司的形象。洽谈会上单位很多，有些可能就是公司的竞争对手，如果在形象上逊于对方，优秀的人才就可能跑到对手那里去了。优秀的形象会使应聘者产生好感，使应聘者产生进一步了解公司的愿望。

招聘人员的态度和招聘技能也很重要，首先招聘者要能给应聘者以信任感，其次招聘者要能在很短的时间内判断出该应聘者是否初步适合公司需要。在不适合的人面前浪费很多时间，可能会错过其他的优秀人才。

2. 面试

面试是招聘的一个重要环节，应届生的面试与社会招聘有所不同。应届生



由于没有工作经历，主要依靠学校专业课的学习成绩和社会实践活动来评价。

需注意的是，由于学校不同，不同学校的学习成绩没有可比性，我们可以通过成绩在班级排名来衡量他的真实水平。篡改成绩的现象时有发生，所以毕业生提供的成绩单一般应为原件，如果是复印件或有疑问，可以用电话向学校查询。如果在接收后，发现该生的成绩单有篡改，公司可以以此为由将学生退回学校。

另外，个别学生提供的社会实践活动材料可能是虚构的或者有不真实的成分，由于面试者不可能一一核实，所以这种现象现在越来越普遍。实际上，面试者采用“步步紧逼”提问法就可判断出是否真实。

如一个学生在应聘材料中称自己在社会实践中曾经独立开发过一个应用软件，面试者可以问他是如何进行概要设计和详细设计的，在设计中遇到了哪些问题，并且是如何解决的。面试者根据应聘者的回答针对某个细节继续提问，如果应聘者回答得支支吾吾，基本可以判断他不诚实。实际上他可能只是该应用软件的一个辅助开发人员。

比起社会应聘者来讲，应届生大多是非常诚实的，越优秀的毕业生往往越诚实。

3. 毕业设计和实习

应届毕业生的实习一般从3月份开始，至6月份结束，6月底进行答辩。有条件的单位，可以向学校申请将学生的毕业设计放在本公司进行，使学生对公司有一段适应期，这样在7月份正式毕业后，可以更快地适应工作。

要注意的是，在公司进行实习，一定要保证学生毕业实习的顺利进行，尽量少安排工作或不安排工作，在考勤上也要适度放松处理，最好能安排技术人员辅导毕业设计的完成。

4. 派遣

学校一般在7月上旬为学生办理离校手续。由于接收手续繁杂，人事部门应协助学生办理手续。手续办理完毕后，毕业生已经正式成为公司的员工，同时脱离了学生身份，公司应及时为其办理各种社会保险。

二、专场招聘会

为了充分展示企业的实力，招收到优秀的毕业生，很多企业都在学校举办专场招聘会。一般来说，专场招聘会主要集中招聘那些技术含量高或是要求有专门技能的人才。当然对于想在短期内招聘大量新员工的企业来说，这也是一种行之有效的方法。由于专场招聘会的时间很短，所以时间的安排尤其显得重要。因此你应提前做好招聘程序，并且考虑到有可能出现的各种情况，尽量做到万无一失。专场招聘会不仅为公司树立了良好的公众形象，也充分宣传了公司的用人制度及各项福利政策。

在确定招聘会的地点时，可以考虑放在本地区知名酒店的会议厅举行，这样既方便应聘者前往，又展现了企业的实力。当然，如果公司内部有足够大的场地，也可以考虑在公司进行，这样可以让应聘者顺便参观一下企业，不足之处是可能会影响公司的正常工作。

招聘会的成功关键在于它的影响力以及有效的参与人数，如何利用公众熟知的媒体来传递你的招聘信息就显得尤其重要了。

可以在地方性的报纸上刊登招聘广告，吸引公众的注意。也可以让职业介绍机构帮助宣传。另外，还可以张贴海报到大学校园里，吸引那些正准备找工作的大学生的注意。总之，要将宣传广告投放到你的潜在应聘人群中去。

宣传品的制作要精美，另外还可以发放一些纪念品。比如圆珠笔等。宣传资料一般包括公司致辞、公司发展历程介绍、招聘岗位的任职资格和工作职责、公司人力资源政策介绍、应聘登记表等。

在布置会场时，除了准备足够的桌椅、资料以外，建议会场的墙上最好布置一些公司的简介、照片，公司的产品以及所要招聘的职位及条件，因为有些人喜欢环顾会场的四周。总之，会场的布置应该简洁大方，与这次招聘会的目的相一致，还要能够突出公司对这次招聘会的重视。

专场招聘开始时，先向来宾致辞，感谢各位来宾的光临。然后对这次招聘会的目的以及时间安排作一简单介绍。重点要放在介绍公司的情况以及发展前景上，最好能辅助一些宣传材料，比如发放公司简介、播放制作好的关于公司的幻灯片等。



专场招聘会一定要让公司用人部门的负责人和专业技术人员也来参加,让应聘者与他们直接交流,效果会更好一些。如果可以的话,最好当场就约定下次去公司详细面谈的时间,牢牢地抓住求职者,对那些暂时没有签约意向的求职者,也可以与他们继续保持联系。招聘会结束后,要将应聘材料分类,并妥善保管。对于合适的人员,要尽快安排面试。

网络招聘

世界 500 强企业的网络招聘方法:

一、网络招聘现状

招聘人员的一个主要目的就是用尽可能少的成本找到称职的应聘者。为此,越来越多的公司开始使用网上资源。现在在网上自我介绍或求职的人数正在翻番地增长。

有 2/3 被调查的公司都认为,网上招聘比起其他的招聘方法来讲,成本一效益比重合算。使用因特网时间较长或招聘职位较多的公司,对因特网的评价也比其他公司高。人事经理发现,他们可以接触更多的人,选择的幅度也更大了,他们可以选择他们需要的人才类型。网上招聘方便,回应和周转快,使用容易而且省钱。

网上招聘也有不足之处。例如难以发现所谓的“消极求职者”,就是指那些不积极在网上寻职,但对特定公司的空缺或某些类型的空缺感兴趣的人。要找到这样的应征者,公司应该建立自己的网站,并把公司需求的职位登录在自己的网站或商业网站上,这样公司就能知道有多少应征者申请每个职位。

当然,处理那些大量涌入的电子简历,公司应有一套专门的机制。这可以通过“虚拟招聘者”来解决。

这是一套存储简历和申请资料的自动系统,它可以高效地处理来自因特网和万维网的联机资源,并将这些资料转入按申请者编排的数据库,便于招聘者查询。