

Fortune 500

Human Resource Management

完全揭秘国际顶级公司HR之道

世界500强

选人用人育人留人

完全攻略

张锐 高爱民 / 编著

企业选用育留人的完美标杆
个人求职进外企的深度指南



九州出版社
JIUZHOU PRESS

Fortune 500

Human Resource Management

世界500强

选人用人育人留人

完全攻略

张锐 高爱民 编著

完全揭秘世界顶级公司HR之道

九州出版社
JIUZHOU PRESS

图书在版编目(C I P)数据

世界 500 强选人用人育人留人完全攻略/张锐, 高爱民编著.
—北京: 九州出版社, 2004.12
ISBN 7-80195-182-4

I.世… II.①张…②高… 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(2004)第 124914 号

世界 500 强选人用人育人留人完全攻略

作 者 张 锐 高爱民 编著 责任编辑 李 勇

出版发行 九州出版社

出 版 人 徐尚定

地 址 北京市西城区阜外大街甲 35 号

邮政编码 100037

发行电话 (010)68992192/3/5/6

邮购热线 (010)68992190

电子邮件 jiuzhoupress@vip.sina.com

印 刷 北京北七家印刷厂

开 本 787 × 1092 毫米 1/16 开

印 张 21.75

字 数 350 千字

版 次 2005 年 1 月第 1 版

印 次 2005 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

书 号 ISBN 7-80195-182-4/F·104

定 价 32.80 元

★版权所有 侵权必究★

前言

现代管理学之父彼得·杜拉克曾说：“企业只有一项真正的资源——人。管理就是充分开发人力资源以做好工作”。

对于那些受世人瞩目的 500 强企业来说，他们之所以能出类拔萃，能挺立于世界企业之林，其中一个不容忽视的原因就是重视人才！

微软非常清楚，它的成功完全依靠人才，所以微软不惜一切代价争取人才。其董事长比尔·盖茨在被问到有关人才问题时，不假思索地说：“如果带走微软的二十个顶尖人才，微软就不成其为微软了。”

近年来势头迅猛的韩国三星集团，其总裁李健熙的话说得更精辟：“人才即财富。”可谓是一语中地。

世界 500 强企业在人力资源管理方面的成功经验主要体现在选、用、育、留人四个方面：

一、选人

只有选对人，才能作对事。因此，许多 500 强企业越来越重视选人这一环节。具有典型意义的例如微软，它为了招募到最优秀的人才，每年不惜投入大量人力物力，招聘人员飞往世界各地的高校，万里挑一，优中选优。而在商战中以品牌制胜的宝洁更是充分发挥她的亲和力，力求在面试中就使优秀人才对自己“一见倾心”。壳牌集团的人才选拔标准十分苛刻，但是它同时也允诺了丰厚的薪酬回报和良好的工作环境，从多个方面对人才进行“诱惑”……可以说，为了获得好的人选，连那些对待对手强

悍无比的公司都会变得温情脉脉，谦逊而有礼。

二、用人

用人是 500 强企业人力资源管理中最关键的工作，它也是 500 强企业所有人事措施的指向。一直处于媒体焦点之中的惠普女 CEO 卡莉·费奥瑞纳始终强调“信任你的员工”，这也是惠普以人为本的用人策略的总结，是它之所以能持续辉煌的关键所在。而另一家被业界称为“蓝色巨人”的著名企业 IBM，则在自己的用人策略中自始至终贯彻了“尊重人才”的理念。最能代表日本企业用人典范的索尼公司，历来以“宽容错误”而著称，而正是这一理念使得这家诞生于弹丸之地的企业最终走出日本，走向了世界。

三、育人

500 强企业在重视用人的同时，是不会忽视对人才培养的。丰田公司能从一个小小的企业发展成为国际化的大企业，在很大程度上要得益于其对销售人员培训的极大的重视。在这方面，通用电气前 CEO 杰克·韦尔奇的做法更为卓绝，他亲执教鞭，实行言传身教的育人方针，可见该公司对人才培育是何等重视。

四、留人

如果留不住人才，那么所有的努力都将付诸东流。这也就是为什么思科公司会舍得给新员工分配股权，并提供一个无纸的环境以满足某些员工的“前卫心理”。杰克·韦尔奇清楚地意识到“一流的人才必须有一流的环境”，他在就任公司总裁期间，顶着重重压力在营造公司一流环境方面投诸巨资，目的只有一个，就是要吸引和留住更多优秀的人才。

本书以通俗易懂的语言，生动丰富的案例，缜密条理的思维，详细阐述了世界 500 强企业在选、用、育、留人等方面的理念内涵和具体措施，旨在剖析 500 强企业如何在选、用、育、

留这些方面做得出类拔萃的事实，透视他们之所以能获得比别人更大的成功的真正原因。因此，可以说，这是一本探讨企业如何才能做大做强的经典读本，是值得任何一个想成就一番事业的企业家、管理者认真研读的成功范本。

对于想进入跨国公司、外企的求职人士而言，本书不失为一本科学应聘求职及职业生涯规划深度指南。

本书最终能得以顺利出版，要感谢诸多 500 强公司的相关人士的热情帮助，他们提供了大量珍贵切实的图文资料。

最后，本书在编写时借鉴参考了诸多相关资料文献，在此对相关作者、专家深表谢意。其中，部分资料文献采取摘编的方式，并在文内或文末做了标明出处，由于编写工作量极大等各种原因，未能完全标明及联系到所有原作者，在此深表歉意，欢迎原作者及时与我们联系，届时将并奉上稿酬 (DLK00@126.com)。

目 录

选人篇

把人选对是企业发展的关键所在

完美的选人标准 最重视员工的能力 简历筛选程序

校园招聘流程 员工引荐人才 内部提升机制

面试甄选工具 结构化面试 面试题 人才测评

微软 3

最重视员工的能力 4

独特的选人标准 5

严格的筛选程序 6

微软面试题的秘密 8

员工推荐是关键 12

小贴士▶▶▶ 世界 500 强最重视员工的能力 13

宝洁 15

青睐应届毕业生 16

校园招聘流程 17

严格执行内部提升制度 18

小贴士▶▶▶ 如何招聘应届毕业生 19

壳牌 21

吸引最优秀的人 22

苛刻的人才选拔标准 23

结构化面试 25

Microsoft

微软

SAMSUNG

三星

SIEMENS

Industrial Solutions and Services

西门子



通用电气

P&G

宝洁



壳牌



松下



麦当劳



微软



惠普

小贴士>>> 避开面试的 6 个误区 27

西门子 29

看重人的综合素质 30

严格筛选简历 31

西门子国际学生圈 32

小贴士>>> 筛选简历的 10 个技巧 33

通用电气 35

HR 简历观 36

外部招聘方案 37

识别未来的领导人 38

全面了解接班候选人 39

小贴士>>> 三井物产的 HR 简历观 41

三星 43

“三个匹配”的考察 44

广开门户挑选人才 45

人才的标准 46

谨慎挑选继承人 47

小贴士>>> 名企选才标准 49

松下 51

别出心裁的人才测试 52

选聘管理人员的首要条件 53

小贴士>>> 透视日本企业的面试 54

麦当劳 55

选人的标准 56

用人“五不”观 57

独特的员工构成结构 59

小贴士>>> 企业不喜欢的 12 种人 61

用人篇

用对人是所有人事措施的最终目的

允许失败 激励创新者 充分信任员工 肯定个人尊严

沟通十诫 个人业绩评估计划 季度评审制度

“五房间熄火法” 360 度绩效考核 弹性工作时间

全面激励员工 “通力合作”计划 价值观

微软 65

员工表现考核 66

培养工作狂 68

大胆地使用人才 69

不断鼓励员工“向上爬” 71

允许失败 72

激励,并留住优秀技术人才 74

小贴士▶▶▶ 管理大师汤姆·彼得斯谈“容忍失败” 75

惠普 77

以人为本 78

信任员工,提高忠诚度 79

激励创新者 80

小贴士▶▶▶ 培养信任感的方法 81

IBM 83

尊重人的原则 84

双向沟通 85

个人业绩评估计划 87

技能发展计划 88

IBM

IBM

HONDA
The Power of Dreams

本田

SONY

索尼公司

Ford

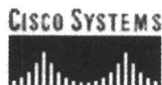
福特

MOTOROLA
智慧无限 无处不在

摩托罗拉

McDonald's

麦当劳



思科



松下电器



沃尔玛



英特尔



IBM

激励员工的创新欲望 89

小贴士▶▶▶ 沟通的 4 个障碍 91

本田 93

注重年轻化 94

别出心裁的用人观 96

让“鲶鱼”制造紧张感 98

索尼 101

帮助下属明确自己的目标 102

宽容错误,激发员工活力 104

“五房间熄火法” 106

福特 107

不拘一格,选贤任职 108

重用扭转乾坤者 109

全员参与管理 110

季度评审制度 112

小贴士▶▶▶ 员工参与管理的 4 种形式 114

摩托罗拉 117

让员工分享权力与责任 118

“肯定个人尊严”的沟通 120

人力资源管理=绩效管理 121

麦当劳 125

授权,给员工机会证明自己的能力 126

以“利益”驱动员工 127

沟通,实现最大的团结力 130

小贴士▶▶▶ 有效授权的 6 种方法 132

思科 135

容忍的大气魄 136

弹性工作制度 137

短期、长期激励双管齐下 139

小贴士▶▶▶ 弹性工作制 141

松下电器 143

推行“实绩主义” 144

全面激励员工 145

用感情维系员工 147

小贴士▶▶▶ 因人而异的激励方式 149

通用电气 151

鼓励员工,而不是惩罚 152

“通力合作”计划 154

奖惩与考核紧密结合 156

沃尔玛 159

用人之道的浓缩 160

倾听“合伙人”的意见 162

危机,用人的一大转折点 164

小贴士▶▶▶ 倾听的 6 个技巧 166

英特尔 167

坦诚交流政策 168

设置“双 CIO” 169

强化公司价值观 171

P&G

宝洁

CISCO SYSTEMS



思科



大众汽车

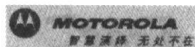


TOYOTA

丰田



麦当劳



通用电气



通用电气



三星



松下电器



微软



西门子

育人篇

培训,既为员工充电也为企业加油

全员培训 特色训练 经理升级培训 训导经理
宝洁训练学院 新员工训练 在职培训 员工培训体系
培训需求分析 培训课程设计 管理人员训练
骨干员工培训阶梯培训 培训效果评估 学习型文化
团体学习 情境领导训练

IBM 177

全员、终身教育 178

特色训练 181

模拟营销角色 182

经理升级培训 184

设置训导经理 186

宝洁 187

“宝洁训练学院” 188

新员工入职训练 190

“在职训练是最好的训练” 191

管理训练员 192

小贴士▶▶▶ 新员工培训的方法 193

思科 195

员工培训是一项投资 196

多层次训练 198

E-Learning 199

小贴士▶▶▶ E-Learning 是什么? 202

大众汽车 203

员工培训体系 204

大众汽车训练公司 206

管理人员训练 208

小贴士▶▶▶ 管理人员培训方法 210**丰田 213**

培训内容设计 214

入职训练过程 216

培育一流的汽车推销员 217

独特的教育制度 219

非正式教育 220

麦当劳 223

新员工的第一堂课 224

阶梯培训 225

标准化训练 227

摩托罗拉 231

培育体系 232

培训需求分析 234

动态培训课程 235

员工培训评估 237

小贴士▶▶▶ 培训课程设计 9 要素 238**通用电气 241**

六级人才培训体系 242

培养管理人才的黄金法则 244

学习型文化 246

intel®

英特尔

Microsoft

微软

ca®

CA

CISCO SYSTEMS

思科

southwest.com®

西南航空



摩托罗拉



三星



松下电器



英特尔



微软



CA

三星 249

教育系统相当完备 250

骨干员工培训 251

学习型企业 254

小贴士▶▶▶ 学习型组织 256

松下电器 259

重视在职培训 260

独特的“政经塾”模式 262

精神的力量 263

小贴士▶▶▶ 在职培训的方法与手段 265

微软 267

全方位培训 268

个人兴趣与项目目标契合 269

团体学习 270

西门子 273

人才培养体系 274

培训“双轨制” 276

五级管理教程 277

英特尔 279

最佳管理课程 280

培训自己的总经理 281

情境领导训练 282

小贴士▶▶▶ 情境领导 283

留人篇

留不住人,所有努力都要大打折扣

享受办公的乐趣 员工持股计划 利润共享方案

挑战性的工作 前卫的工作方式 留住核心员工

留住员工的心 企业文化 公司精神

CEO 的个人魅力

微软 287

享受办公的乐趣 288

留住技术人才 290

认股权=金手铐 291

小贴士▶▶▶ 一些留住人才的方法 294

CA 295

工作挑战的快感 296

照顾到每一个人 297

个人魅力带来效忠力 299

思科 301

“人皆有股”留人 302

前卫的工作方式 305

小贴士▶▶▶ 员工持股计划规则 307

西南航空 309

令人羡慕的爱心精神 310

利润共享方案 312

创造奇迹的公司精神 314

小贴士▶▶▶ 有助于留人的企业文化 316

附录一 世界 500 强公司面试题 318

附录二 微软公司面试题 328

Microsoft

微软

SAMSUNG

三星

SIEMENS

Industrial Solutions and Services

西门子



大众汽车



TOYOTA

丰田



麦当劳

壹 选人篇

世界500强如何甄选人才

关键词点击



Fortune 500

- 完美的选人标准
- 简历筛选程序
- 员工引荐人才
- 面试甄选工具
- 面试题
- 最重视的员工能力
- 校园招聘流程
- 内部提升机制
- 结构化面试
- 人才测评



把人选对是企业发展的关键所在

