

理念·工具·流程·技巧



SHIJIE DINGJI GONGSI RENLI

ZIYUAN GUANLI SHICAO XIANGJIE



世界顶级公司

人力资源管理

实操详解



周施恩◎编著



中国纺织出版社

理念·工具·流程·技巧

SHIJIE DINGJI GONGSI RENLI

ZIYUAN GUANLI SHICAO XIANGJIE



世界顶级公司 人力资源管理

实操详解

周施恩◎编著



中国纺织出版社

内 容 提 要

本书从世界顶级公司中优中选优，精编欧洲、北美、日本三个主导经济区域影响世界经济发展的主流行业的13家顶级企业的人力资源经典案例，以超凡的理念、详尽的数据、完整的流程、实用的技巧，用深入浅出的语言，向读者介绍世界最强企业人力资源管理各主要模块的精华内容，为我国人力资源管理人员提供宝贵借鉴。

图书在版编目 (CIP) 数据

世界顶级公司人力资源管理实操详解 / 周施恩著. —北京: 中国纺织出版社, 2010.1

ISBN 978-7-5064-6116-0

I. ①世… II. ①周… III. ①企业管理—劳动力资源—资源管理—案例—世界 IV. ①F279.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 217159 号

策划编辑: 姜 冰 责任编辑: 王雷鸣 责任印制: 陈 涛

中国纺织出版社出版发行

地址: 北京东直门南大街6号 邮政编码: 100027

邮购电话: 010-64168110 传真: 010-64168231

http://www.c-textilep.com

E-mail: faxing @ c-textilep.com

中国纺织出版社印刷厂印刷 各地新华书店经销

2010年1月第1版第1次印刷

开本: 710 × 1000 1/16 印张: 14

字数: 136千字 定价: 25.00元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社图书营销中心调换

前言

Foreword

一个企业如果经营得好，可以赚到钱；
一个企业如果管理得好，可以很健康；
而唯有当一个企业文化好的时候，才会令员工快乐地工作。^①

这是惠普（中国）公司前首席知识官（CKO）及决策委员会成员高建华，在其多年为国内企业提供管理咨询与现场培训过程中所悟出的一个道理。对此，他进一步解释说：“靠压力管理可以为一个企业带来短暂的繁荣，较高的薪酬也可以吸引到人才，但是这些东西却很难得到员工发自内心的认同和忠诚。这是因为，在打工者心态的驱使下，员工们不可能追求卓越，也不可能精益求精，更不可能体现出‘主人翁精神’”。

然而，怎样才能塑造出一个好的企业文化呢？怎样才能不断提高企业的管理水平，进而使员工能够快乐而高效地工作呢？

对此，不同的人可能有不同的理解。正如我国著名经济学家魏杰所说：“对于企业文化的内在含义，我们国家的企业界和学术界有着非常不同的理解，甚至有的理解之间存在着很大的分歧，可以说有根本性的区别。”^②本书无意对企业文化进行专门讨论，但笔者多年研究所得出的结论表明，既

①高建华：《笑着离开惠普》，北京：商务印书馆，第11页，2006年。

②魏杰：《企业文化塑造：企业生命常青藤》，北京：中国发展出版社，第4页，2002年。

然企业文化是由人创造和体现出来的工作氛围与精神理念，那么着重抓好企业人力资源管理，使其继承并发扬自身的优良传统，体现出对员工的理解与尊重，并成为推动员工与企业共同成长的“马力强大的助推器”，也许是一个不错的选择。也只有这样，“虚无缥缈”的企业文化才能有一个比较实在的落脚点，才能真正地生根发芽。

而且，既然众多世界顶级公司在这方面已经作出了尝试，并积累了内容丰富、形式多样的成功经验，我们也就没有必要再“摸着石头过河”。只需根据实际情况，将有关企业的成功经验“拿将过来”，在经过适当修正之后，巧妙地运用到我们的管理中去，并在应用过程中不断进行“应用—反思—改进—应用”的循环，那么我们的人力资源管理就可以充分利用“后发优势”，在较短的时间内踩着前人留下的足迹前进。

本书的编写正是围绕这一主题而展开——精选世界顶级公司人力资源开发与管理的成功案例，将它们系统地整理出来，以便于我国的企业实践者与理论研究者各取所需。

为实现这一目标，本书在样本选择上有如下四个方面的考虑。

- ①必须是世界上“响当当、硬邦邦”的企业。
- ②覆盖各主要行业或产业领域。
- ③综合考虑美国、日本及欧洲等世界发达国家或地区。
- ④在人力资源开发与管理的某一工作模块上有自己独到的做法。

基于上述考虑，经过与有关专家反复讨论与深入研究，

本书最终选择了十三个样本企业，分别是西门子（Siemens，电子与电气，德国）、宝洁（P&G，日化，美国）、丰田（Toyota，汽车，日本）、佳能（Canon，照相及感光器材，日本）、麦肯锡（McKinsey，咨询服务，美国）、星巴克（Starbucks，咖啡与餐饮，美国）、惠普（HP，计算机及周边设备，美国）、沃尔玛（Wal-Mart，零售与物流，美国）、联邦快递（FedEx，快递与物流，美国）、诺基亚（Nokia，网络通信设备，芬兰）、渣打银行（Standard Chartered，投资银行，英国）、壳牌（Shell，石油与石化，荷兰、英国）、通用电气（GE，多元化企业，美国）。

由于上述企业分属不同的国家、地区及行业，其人力资源管理的特长与优势有着明显的不同，其管理风格与企业文化存在着显著的差异——有的差异是非常之大的，以至于用“泾渭分明”来形容都不过分。因此，本书对其人力资源管理的分析也是不完全一样的。有的章写得很长，内容也比较系统；有的章很短，所介绍的内容也就那么一两点。有的章节后面的点评是从人力资源管理的角度来评论的；有的是从组织文化的角度来评论的；有的是从企业管理（如战略、营销等）的角度来评论的；有的则是从社会文化的角度来评论的。可以说，完全不符合常规书籍的写作体例。之所以这样“不修边幅”，就是要洗尽铅华，使那些知名企业的特色做法呈现出其本来的面目，使读者能够开门见山地接触到他们的“得意之笔”。

目录

Contents

SIEMENS

西门子：严谨从招聘开始

西门子公司的招聘与迎新 /3

1. 西门子公司眼中的人才 /3
2. 招聘管理“十要点” /4
3. 体贴入微的上岗引导 /11

案例点评 /12

1. 德国印象 /12
2. 德国人的严谨 /12
3. 自己的选择 /13

P&G

宝洁：极为挑剔的以人为本

口号是用来实现的 /19

1. 诱人的口号 /19
2. 细细地挑选 /19
3. 口号的落实 /23

案例点评 /25

1. 宝洁公司的高明之处 /25
2. 风声渐起的一些争议 /26



丰田：细节之中见真章

HRM的三个细节 /33

1. 过程“繁琐”的员工招聘 /33
2. 用心良苦的“前辈”制度 /35
3. 班组人员的精益配置 /36

案例点评 /38

1. 抓住工业生产的本质 /39
2. 利用日本文化之长 /39
3. 以细节决定成败 /40

Canon

佳能：让“感动常在”

激情可以解决很多问题 /45

1. 独特的“动量”公式 /45
2. “激情日”活动 /46
3. “你好”活动 /46
4. “陪老婆逛街去吧！” /47
5. 成果导向的终身雇佣 /48
6. “轰轰烈烈”的晋升 /48
7. “Top Gun”会议 /49
8. 客户感动计划 /50

案例点评 /50

1. 创造激情，分享经验 /51
2. 感动员工，感动客户 /51

McKinsey & Company

麦肯锡：“狼文化”的战略安排

麦肯锡公司的“精英主义” /57

1. 麦肯锡公司眼中的人才 /57
2. 量身订制的系统培训 /59
3. 人才机制的核心 /60
4. “校友会”制度 /62

案例点评 /63

1. 一个竞争的时代 /63
2. 麦肯锡公司的启示 /63



星巴克：被“颠倒”的上帝

雇员管理的“咖啡味道” /69

1. 让人受益终生的非常培训 /69
2. 浸泡着浓浓亲情的薪酬福利 /70
3. 丰富多彩的股票期权计划 /71

案例点评 /73

1. 星巴克公司对咖啡本质的把握 /73
2. 星巴克公司对“尊重员工”的落实 /75



惠普：我们就是这样尊重人才的

惠普之道的若干细节 /81

1. 咖啡时间 /81
2. 啤酒狂欢 /82
3. 蓝色星期五 /84
4. 温馨异常的末位淘汰 /84

案例点评 /89

WAL★MART

沃尔玛：来自美国小镇的热情

“沃尔玛大厦”的根基 /95

1. “倒金字塔”组织结构 /95
2. 三层次的人力资源管理体系 /98
3. 小卡片、大学问 /99

案例点评 /102

1. 别出心裁的“买一赠二” /102
2. 并不出奇的尊重员工 /103
3. 小镇文化的失落 /103

FedEx Express

联邦快递：“紫色激情”的奥秘

员工的激情是这样产生的 /109

1. 货真价实的“P-S-P”理念 /109
2. 贯穿全程的培训体系 /110
3. 简单实用的“SFA”机制 /112
4. “五花八门”的奖励计划 /114

案例点评 /115

1. 自由经济的共同理念 /115
2. 对待员工的基本态度 /116
3. 联邦快递的精明做法 /116

NOKIA 诺基亚

诺基亚：以人为本的“科技含量”

绩效、薪酬话“以人为本” /123

1. 三位一体的绩效管理 /123
2. “两情相悦”的薪酬水平 /128
3. 适度倾斜的分配政策 /129
4. “公私兼顾”的薪酬结构 /130
5. 本土特色的节日福利 /132

案例点评 /133

1. 中国式绩效管理的典型特点 /133
2. 中国式激励机制的严重缺陷 /134
3. “背后整人”与“以人为本”的根本区别 /134



Standard Chartered

渣打银行：“贪生怕死”的进取精神

渣打银行历久弥坚的秘密 /139

1. 矩阵革命 /139
2. “Out-serve”超越服务 /142
3. “超越服务”的常规动作 /144
4. 盖洛普 Q12 员工满意度调查 /146
5. 一反常态的“长项管理” /147
6. 分门别类，吐故纳新 /149
7. 鼓励员工“贪生怕死” /150

案例点评 /151

1. 英国人的保守 /151
2. 保守中的进取 /152
3. 颇具战略意义的启示 /153



壳牌：浴火重生的人力资源（HR）动力

变革时期的人力资源管理 /159

1. 人力资源部的关键职能 /159
2. 直面危机，倡导变革 /160
3. 人才是这样炼成的 /163
4. 工作氛围自己作主 /166
5. 身心健康计划 /168

案例点评 /169

1. 人力资源管理的“三层次发展模型” /169
2. “欧洲最守旧的公司”的艰难转身 /171
3. 壳牌公司的人力资源管理实践 /172



通用电气：领导人才的“批量生产”

通用电气公司的领导力开发 /179

1. 再造克罗顿维尔，再造 GE /179
2. “GE 版”的领导力精华 /181
3. 领导人才的“生产方式” /188

案例点评 /195

1. 领导与管理不同 /195
2. GE 的伟大之处 /196

参考文献 /200

后记 /207

致谢 /212

SIEMENS

西门子：严谨从招聘开始

“到中国投资要冒很大风险,但不到中国投资的风险更大。”

——西门子前全球总裁

冯必乐 (Heinrich von Pierer)

西门子公司是少数几家有幸见证中国改革开放全部历程的跨国公司之一。

早在1978年12月，也就是在标志着中国改革开放的重大历史事件——中国共产党“十一届三中全会”召开的当月，西门子公司就和中国机械部签署了“涉及低压和高压的应用领域”的谅解备忘录。经过多年紧锣密鼓的筹备，西门子公司在新中国的第一个合资企业——北京西门子技术开发有限公司，于1989年正式成立。

由于当时的西方社会并不清楚中国“大概会是什么样子的”，作为第一批敢于“吃螃蟹”的西方国家的大型跨国公司，西门子公司此举的确冒着很大的风险。但也正是这极富冒险精神的一步，使西门子公司在无意中撞开了一扇机遇的大门，为自己找到了一个高速增长长达30多年之久的广阔市场。2008财年，西门子公司在中国的销售收入为570亿元人民币，新订单总值将近655亿元人民币，在华员工43000多名，是中国最大的外资企业之一。❶

西门子公司的招聘与迎新

德国人以严谨、守纪律著称，他们渴望秩序，渴望一个被精确安排的世界。这一文化特点，既很好地体现在了德国高品质的产品上（如汽车、精密机床、光学仪器、常规武器等），也体现在了其人力资源开发与管理当中。

西门子公司的招聘管理，可以说对此作出了很好的诠释。

1. 西门子公司眼中的人才

西门子公司求贤若渴，但并不是饥不择食地广纳人才。恰恰相反，公司有着自己的“人才标准”，并以此来指导公司的员工招聘。换句话说，公司不只是招聘一些能力强、能干活的人，而是在招聘之初，就充分考虑到了人才特点与公司管理的匹配性，以及员工日后在公司里的长远发展。

(1) 综合要求

作为全球领先的客户导向的公司，西门子公司希望加入的员工是积极主动的，有创造性的，热爱学习的。同时，公司也希望他们有良好的团队合作精神，有良好的敬业精神，有良好的客户意识。

由于西门子公司有着多元性文化和开放的沟通环境，因此公司要求员工相互尊重，拥有清晰的发展目标，有较强的包容性与文化适应能力。所谓“清晰的发展目标”，是指员工对自己的未来有比较具体的设想，知道自己想成为怎样一个人，并能够为实现个人目标

和公司目标而努力，主动地投身到工作当中去，而不是被动地“完成上级指派的任务”。

(2) 语言能力

由于西门子的工作语言为英语，而且公司的工作标准也是用英语书写的，因此对员工的英语水平有一定的要求，但所要求的英语能力会根据职位的不同而有所不同。比如，研究与开发工程师不需要英语十分流利，但他们必须能够用英语进行交流；对于管理人员，英语语言能力的要求要相对高一些，要会用英语书写，口语也要流利，但德语不一定要掌握。

对于所有类型的员工来说，具备很好的英语能力，他们就可以获得更多可能施展才华的机会，并且对他们未来向管理岗位“进军”也是非常必要的。^①毕竟，良好的“无缝”沟通，是开展团队合作与有效指导下属的必备能力。

2. 招聘管理“十要点”

(1) 三种人才兼收并蓄

不同于宝洁公司只招聘大学应届毕业生的做法，也不同于我国一些企业只偏爱有多年工作经验的人才的做法，西门子公司的招聘对象大致可分为大学应届毕业生、Managers（管理人员）和Professionals（专业人士）三种。针对这三类人才不同的特点，西门子公司总结提炼出了三种不同的考察侧重点，以确保招聘到公司所需要的员工。

① Managers（管理人员）：主要考察应聘者的经验、能力和学识等方面的素质。

② Professionals（专业技术人员）：注重考察应聘者的工作经验

①《我们需要的
是有特点的雇员——
访西门子（中国）公
司人力资源部领导
Roland Polte》，载《国
际市场》，2004年第
8期。

和专业技能。

③大学应届毕业生：由于刚毕业的学生缺乏工作经验，在学校学到的专业知识尚需根据工作岗位的要求进一步完善，所以对这类人才最主要的还是考察他们的综合素质。比如创新能力、学习能力、组织协调能力及心理承受能力等。

相对而言，新招聘的大学应届毕业生往往就职于技术类职位，而对于销售类、市场类等方面的职位，西门子公司则比较倾向于招聘有丰富工作经验的人。

(2) 并不十分看重应聘者的外语成绩

良好的英语表达能力对西门子公司来讲是非常重要的，但公司更加关注应聘者的真实水平（当然，不同岗位的要求是不一样的），而不是英语考试的成绩。

有很多应聘者的 TOFEL、GRE 分数都很高，但是他们的英语听说能力不行。在面试的时候，有的人靠死记硬背做“Self Introduction”（自我介绍）。面试官稍微打断一下，就不知道下面该说什么了。这样的人肯定没有机会，尽管他 TOFEL、GRE、CET（大学英语考试）四、六级等考试的成绩单都“很漂亮”。

(3) 不可或缺的招聘计划

“计划”对于德国人来说至关重要。没有计划的工作，就像是没开大灯的汽车在黑暗而且又不熟悉的荒郊行驶，会令他们不知所措。

因此，西门子公司每年都有一个预算。每年的五六月份，公司会根据上一年的业务状况，以及来年业务发展的需求，综合确定公司各个业务部门的预算编制。重点考虑的内容有：公司计划拓展哪些方面的业务，计划压缩哪些方面的业务，组织结构有什么调整，某