

主编 童 忆

企业用人方略

——中外名牌公司人力资源案例

经济管理出版社

ECONOMIC MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

企业用人方略

——中外名牌公司人力资源案例

主 编 童 忆

经济管理出版社

责任编辑 王建龙
版式设计 晓 成
责任校对 剑 兰

图书在版编目 (CIP) 数据

企业用人方略/主编童忆. — 北京: 经济管理出版社, 2002
ISBN 7-80162-367-3

I. 企... II. 童... III. 企业管理—人才政策学
IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 015278 号

企业用人方略
——中外名牌公司人力资源案例
主编 童 忆

出版: 经济管理出版社
(北京市新街口六条红园胡同 8 号 邮编: 100035)
发行: 经济管理出版社总发行 全国各地新华书店经销
印刷: 北京银祥印刷厂

850×1168 毫米 1/32 7 印张 170 千字
2002 年 4 月第 1 版 2002 年 4 月北京第 1 次印刷
印数: 1—6000 册

ISBN 7-80162-367-3/F·351
定价: 15.00 元

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社发行部负责调换。
通讯地址: 北京阜外月坛北小街 2 号 邮编: 100836
联系电话: (010) 68022974

前 言

无论是在工厂、企业。哪一个单位都离不开“人”，从社会发展来看，朴素的社会学认为人是万物的主宰，管理学应该从“人”入手。

精明的生意人无不将人放在第一位。整合智力资源、挖掘人的潜能已成为经理人的主要工作目标。这一点已越来越被成功的管理者所印证。

在这里，我们强调的是“以人为本”的管理方式。它并不只是某一种措施，而是一系列因素，是企业文化。正如美国学者赫兹伯格所论述的那样，影响员工工作有两类因素：一类称为保健因素；一类称为激励因素。保健因素是指这样一种因素，当这种因素缺乏时，会导致员工的不满，就如同人体患病，包括工资以及住房、医疗、退休金等福利措施。但是当这种因素具备时，也只能解决“为何在此工作”的问题，而对“为何努力工作”作出解答的，则是激励因素。

酬金无疑是只解决留住人才的问题，而促使人才努力工作，又需要挖掘激励因素，如良好的工作氛围、自主的创造精神、全员参与管理的民主意识以及由此所激发的企业“主人翁”意识，才是使这些企业不断发展壮大的原因。员工渴望受到尊重、渴望良好的人际关系的心理是相符合的，所以，员工才会对公司的工作尽心竭力。

在中国，企业在历经了传统的生产导向和市场导向后，正将全面进入人力资源导向时代。知识经济与网络经济的兴起无疑加

速推动了企业的这一过程。随着知识经济时代的到来，人力资源对企业发挥着至关重要的作用。

令人欣慰的是，近年来许多国内企业在经营管理中，经营者都把人才管理放在了核心的位置，使企业不断取得不俗的业绩。

深圳中兴通讯公司从国家 300 万元投资起家，发展到固定资产达 22 亿的规模，国有资产增值了几百倍，却只用了不到 10 年的时间。这主要是得益于他们“以人为本”的经营理念。他们的宗旨是“产品设计为了人，企业发展全靠人”，并将其内化到企业日常的经营中去。中兴通讯领导层认为，在高科技企业中，传统意义上的资产经营已降到了一个次要位置，对人才资本的经营则是最重要的企业行为。中兴通讯把企业资本分为净资产、市场、人才三大块，坚持以人为核心，对多种资源进行配置与定位，并建立起完善的员工考核、激励、奖惩、晋升制度和稳定的人才储备、人才培养体系——人才核心运作机制为中兴通讯赢得了大批科研精英和管理能人。

当我们谈到人的价值的时候，“视美乐”也是一个生动的例子。

“视美乐”是清华大学几名在校生组建的视美乐科技发展有限公司。他们的实验室和办公地还在清华大学 23 号楼 3 层的材料系学生活动室里。“视美乐”三位主要成员是邱虹云、徐中和王科。邱虹云是材料系三年级学生，是“视美乐”主要产品——多媒体超大屏幕投影电视的研制者；徐中是清华经管学院的 MBA，主要负责公司的内部管理；王科刚刚从自动化系毕业，担任公司总经理，负责对外业务。“视美乐”的目标产品是集光学、电子学、机械等多领域专利技术合成的结果，它将广泛应用于家庭、教育、商业等领域，它具有清晰度高、性能先进、功能齐全、价格低廉的特点，是影音世界具有革命意义的产品，正式投产后完全能取代现有普通及背投电视、投影仪等显示装置。正

是因为未来市场的广阔，“视美乐”刚刚成立，就有十几家投资方和“视美乐”洽谈合作。上海第一百货股份有限公司首先以投资5250万元与“视美乐”达成协议。协议规定，上海一百在首期投入250万元风险投资后占项目收益20%的股份，二期投入5000万元后所占股份升至60%，这意味着这几个学生的技术身价超过了3000万元。

尽管“上海一百”出了个大价，但他们仍然觉得很合算。上海一百总经理潘福祥说：“对上海一百来讲，‘视美乐’这个投资项目的成功要基于这样背景来考虑：现在商业企业的发展空间越来越小，计划体制的调配已经失去作用，市场营销成为每个企业战略的最重要部分，传统商业企业的利润越来越小。比如，上海一百卖一台长虹彩电的利润也许只有三五十元，有了‘视美乐’新技术彩电，就可以委托长虹生产，只需要给长虹50元的加工费，就可以把工业利润和商业利润通吃。”

很显然，在未来的企业，人是经营成败的关键。谁能对人力资源的科学管理，谁就能掌握经营的先机。

对于企业来说，调动人的工作激情就是根本。本书是在不否认物质因素的前提下，挖掘和探索企业成功的秘诀，旨在帮助企业来充分激发员工的工作热情、积极性与创造性，实现员工的工作满意和高绩效，帮助企业与员工结成利益共同体乃至命运共同体，从而实现企业的高效成长。

我们确信，对每一位经理人来说，本书中的实战案例和原则都足以启发您的灵感。

参加本书编写的有马小军、李强、王程波等。

目 录

第一篇 人是企业的灵魂

- 一、“造人先于造物” / (2)
- 二、把精美的珍珠串成链 / (4)
- 三、沃尔-玛特的秘诀 / (4)
- 四、“警察”、“学校”和“媒体” / (6)
- 五、透明管理 / (6)
- 六、从“X”、“Y”到“Z” / (7)
- 七、马斯洛的“需求层次” / (8)
- 八、非理性主义 / (9)
- 九、鲨鱼、夏裨鱼与海豚 / (9)
- 十、“马特莱法则” / (11)
- 十一、把人才当成一条河流来管理 / (12)
- 十二、“斜坡球理论” / (15)
- 十三、为“知识资本”设账户 / (16)
- 十四、“人和”与“铁轨” / (17)

第二篇 在人海中“淘金”

- 一、发现我未来的老板 / (22)
- 二、最重要的是懂得怎样吃掉市场 / (24)
- 三、把眼光盯住开拓性的人才 / (25)
- 四、经验胜过资历 / (26)

- 五、“苦招第一流人才” / (29)
- 六、宁缺勿滥 / (30)
- 七、招大学生，看重的是潜力 / (31)
- 八、在两万份简历中“淘金” / (36)
- 九、不要去“捡”人才 / (37)
- 十、“员工转介员工” / (38)
- 十一、人才“租借” / (39)
- 十二、不挖墙脚 / (40)
- 十三、面试的方法和意义 / (40)
- 十四、IT企业招聘成功的要素 / (41)
- 十五、猎头公司 / (43)

第三篇 给“人”一个公正的评价

- 一、360度考核 / (46)
- 二、员工的考评由部门经理负责 / (49)
- 三、以称职能力为中心的绩效评估 / (50)
- 四、考核针对每个人 / (51)
- 五、潜能评估 / (52)
- 六、公开测试领导能力 / (53)
- 七、人才素质测评 / (54)
- 八、MAP管理才能评鉴 / (55)
- 九、美国的人才评价现状 / (56)

第四篇 知人善任

- 一、品德排第一 / (60)
- 二、不用聪明人 / (62)
- 三、“老实人+梦想家” / (63)
- 四、“能者上，平者让，庸者下” / (64)

- 五、人尽其才/ (66)
- 六、奥利维蒂成功的秘密/ (67)
- 七、管理者素质是关键/ (68)
- 八、亚细亚的教训/ (69)
- 九、不要急于解决人事问题/ (69)

第五篇 军无财，士不来

- 一、论功定酬/ (74)
- 二、工作绩效是薪酬的惟一依据/ (76)
- 三、奖惩分明/ (78)
- 四、给忠诚加薪/ (80)
- 五、只奖励那些完成了高难度工作指标的员工/ (81)
- 六、股票增值权激励/ (82)
- 七、大众持股/ (83)
- 八、利润共享/ (86)
- 九、新人新办法/ (87)
- 十、将 70% 的红利分给员工/ (88)
- 十一、分享公司的成功/ (89)
- 十二、一“年”论英雄/ (90)

第六篇 精神激励法则

- 一、将员工视为自己人/ (95)
- 二、让员工成为家的主人/ (96)
- 三、“肯定个人尊严”/ (99)
- 四、允许犯错误/ (102)
- 五、共存共荣/ (104)
- 六、满意工作环境/ (106)
- 七、笑容管理/ (109)

- 八、沟通是管理的中心/ (111)
- 九、融入员工的生活/ (114)
- 十、寻找工作满足感/ (117)
- 十一、创新激励法/ (119)
- 十二、“鲑鱼效应” / (121)
- 十三、“建议箱” 制度/ (123)
- 十四、“耻辱心理” 激励法/ (126)
- 十五、保持士气的常用方法/ (127)

第七篇 把“人”变为“人才”

- 一、把员工培训作为重要的管理理念/ (132)
- 二、人才培养也是投资/ (134)
- 三、公司的发展离不开培训/ (135)
- 四、真正的重视/ (136)
- 五、给员工一个发展机会/ (137)
- 六、培训跟随需要/ (137)
- 七、培育每一个人都成为“领导者” / (140)
- 八、从“人”到“人才” / (142)
- 九、“危机感” 教育/ (143)
- 十、慧聪“军校” / (144)
- 十一、员工培训的 12 个误区/ (145)

第八篇 高效的组织构架

- 一、大公司小团队/ (148)
- 二、组织结构就像一个车轮/ (151)
- 三、以科研为导向/ (151)
- 四“三驾马车式” 的体制/ (153)
- 五、“拆庙” 罢职/ (156)

- 六、以少胜多/ (156)
- 七、帕金森定律/ (157)
- 八、摩托罗拉的功能部门/ (158)

第九篇 “智”将手下无弱兵

- 一、成功领导者的基本要素/ (162)
- 二、“领头羊”的作用/ (163)
- 三、以身作则/ (165)
- 四、人格的魅力/ (166)
- 五、走群众路线/ (168)
- 六、信任的力量/ (169)
- 七、使命感/ (171)
- 八、批评的艺术/ (172)
- 九、与不同类型人的合作/ (174)
- 十、不怕失败/ (175)
- 十一、勇于认错/ (176)
- 十二、领导人的价值观/ (177)

第十篇 “企”去“人”则“止”

- 一、把好招聘关/ (181)
- 二、方正电子公司的“三保险” / (182)
- 三、根本的动力/ (183)
- 四、留人不在“薪”高/ (184)
- 五、把职员变成股东/ (185)
- 六、超弹性工作时间/ (188)
- 七、培养员工的忠诚/ (190)
- 八、“包容性文化”吸引人才/ (193)
- 九、沉淀福利制度/ (193)

- 十、“成本转换”策略/ (195)
- 十一、培训投入留人/ (196)
- 十二、受赏识比金钱更重要/ (197)
- 十三、专门人才设置职务/ (198)
- 十四、招人不如留人/ (200)
- 十五、“留住人才责任状” / (200)

第十一篇 让庸才走人

- 一、企业的“生死线” / (204)
- 二、必须清除那最后的 10 %/ (205)
- 三、混事的人一个不留/ (206)
- 四、员工自然淘汰制度/ (207)
- 五、强行淘汰转岗制度/ (207)
- 六、“末位淘汰制” / (208)
- 七、分层次淘汰/ (209)
- 八、知识老化型员工淘汰机制/ (210)
- 九、“双向流动”管理/ (211)

第一篇 人是企业的灵魂

你可以接收我的工厂，烧掉我的厂房，然而只要留下这些人，我就可以重新建起 IBM。

美国 IBM 创始人——沃特森

管理大师彼得·德鲁克说过：“人是企业的最大资产”。

正像一位哲人所比喻的那样，企业就像一条船，它时而在风和日丽的海面上徜徉，时而也会受到惊涛骇浪的考验。保证这条船平安穿越风浪的要素不仅仅有结实的船体，更要靠从船长到所有水手同舟共济，与风浪拼搏的精神。在市场经济的海洋中，只有建立一个真正能够同舟共济的团队，企业才能乘风破浪，到达成功的彼岸。

随着知识经济的深入人心，员工不再是简单的劳动者，而是作为一种资源在发挥着作用。甚至人力资本比货币资本更为重要。作为老板，如果轻视对人力资本的管理，那么你的企业肯定不会创出最佳的效益。让员工充满热情，尽心为企业做事，对于企业的发展至关重要。

毫无疑问，人是企业的核心已越来越为管理者所认识。

在国内外，许多知名的企业家和学者都在探索用人、管人，在实践和研究中形成了一系列的用人理念。这些理念集中体现“人本”管理的基本思路。

一、“造人先于造物”

日本松下电器公司创始人松下幸之助是世界级的企业管理天才。“造人先于造物”是松下幸之助管理思想的核心。他强调，在出产品前出人才，在制造产品前先培养人才。企业是由人组成的，必须强调发挥人的作用。

有一次，松下公司举办了一期人事干部研讨会，与会者都是各部门的人事负责人。松下幸之助在讲话时大声发问：“在拜访客户的时候，如果客户问你们，松下电器到底是制造什么产品的公司，你们都怎么回答？”

“那我就回答对方，松下电器是制造电器产品的。”业务部的人事课长恭恭敬敬地回答道。

“像你这样回答是不行的！你们这些人脑子里装的是啥呀？”松下幸之助当面给予训斥。

与会者大多疑惑不解。

松下接着斥责道：“你们这些人不都是在人事部门任职的吗？如果有人问你们松下电器是制造什么的，你们要是不回答松下电器是培育人才的公司，并且兼做电器产品的话，就表示你们对人才的培育一点都不关心，就是严重渎职！”

在松下公司，“造人”是管理的主要内容。他们动员员工们都积极参加提供合理化建议的活动，并由职工选出的委员会来负责提案工作。松下“造人”有四条原则：

1. 灌输经营基本方针。
2. 提高专门业务能力。
3. 培养经营管理能力。
4. 扩大视野形成人格。

按照松下幸之助的理念，松下公司“造”的是十类人：

1. 不忘初衷而虚心好学之人。
2. 不墨守成规而经常有新观念之人。
3. 热爱公司并与公司融为一体之人。
4. 不自私而能为团体着想之人。
5. 能做出正确价值判断之人。
6. 有自主经营能力之人。
7. 随时随地都保持热诚之人。
8. 能得体支持上司之人。
9. 能自觉恪尽职守之人。
10. 有担任公司经营负责者气魄之人。

在松下公司，最大的实力就是“经营者的能力”。掌握了经

营关键的人是企业的无价之宝。

松下幸之助始终把“做一个端端正正的商人，个人应该勤勉礼让，安分守己，屈己厚人”作为人生准则；把“经商、事业、为人、报国”融为一体。依据松下先生的“造人”理念，松下公司培育出了一批又一批的经理、主管、业务骨干以及基层管理人才。

二、把精美的珍珠串成链

随着企业规模扩大，联想集团领导层越来越认识到人的作用。1995年，他们将“人事部”改名为“人力资源部”，这种改变不仅是名称变化，更体现了一种观念的更新。中关村是人才争夺“重地”，贝尔实验室、微软研究院、IBM研究中心等外资研发机构纷纷在此安营扎寨。而联想并不是被动挨打，而是主动迎战。他们认为这些跨国公司的进入，刺激了中国的人才市场，同时也给国内企业提供了一个更新人才观念，改变管理机制的学习机会。

联想认为，人才竞争不在于把最大最好的珠子买回，而是要先理好自己的一条线，形成完善的管理机制，把一颗颗珍珠串起来，串成一条精美的项链。如果没有这条线，珠子再大再多还是一盘散沙。没有通过好的管理形成强有力的企业凝聚力，仅仅依赖高薪也难留住人才。

三、沃尔—玛特的秘诀

沃尔—玛特公司是由萨姆·沃尔特创立的，1945年沃尔特在美国小镇维尔顿开设了第一家杂货店，1962年正式启用“沃尔

- 玛特公司”的企业名称。经过 40 年的艰苦奋斗，萨姆以其独特的发展战略以及出色的组织、激励机制，建立起全球最大的零售业王国。它以物美价廉，对顾客的优质服务著称于天下。1985 年，萨姆·沃尔特被《福布斯》杂志评为美国第一富豪。1991 年，萨姆因其卓越的创业精神、冒险精神和辛勤劳动被布什总统授予“总统自由勋章”，这是美国公民的最高荣誉。1999 年在《财富》杂志全球 500 强排行榜上，沃尔-玛特公司排名第四，营业收入额 1392.08 亿美元，利润 56.56 亿美元。

萨姆·沃尔特的成功其中重要的一点就是他非常重视人的作用。他提出了“员工是合伙人”的企业口号。并指出：“这些高科技的设备离开了我们合适的管理人员，以及为整个系统尽心尽力的员工都是完全没有价值的。”他一直致力于建立与员工的合伙关系，并使沃尔-玛特的 40 万名员工团结起来，将整体利益置于个人利益之上，共同推动沃尔-玛特向前发展。萨姆将“员工是合伙人”这一概念具体化为三个计划：利润分享计划、雇员购股计划、损耗奖励计划。1971 年，萨姆开始实施第一个计划，保证每个在沃尔-玛特公司工作了一年以上，以及每年至少工作 1000 个小时的员工都有资格分享公司利润。萨姆运用一个与利润增长相关的公式，把每个达到标准的员工工资的一定百分比纳入这个计划，员工们离开公司时或以现金方式，或以沃尔-玛特股票方式取走自己的份额。雇员购股计划的内容就是让员工通过工资扣除的方式，以低于市值 15% 的价格购买股票。现在，沃尔-玛特已有 80% 以上的员工借助这两个计划拥有了沃尔-玛特公司的股票，而其他的 20% 员工基本上都是不够资格参与利润分享。损耗奖励计划的目的是通过与员工共享公司因减少损耗而获得的盈利来控制偷窃的发生。损耗，或者说偷窃是零售业的大敌，萨姆对有效控制损耗的分店进行奖励，使得沃尔-玛特的损耗率降至零售业平均水平的一半。