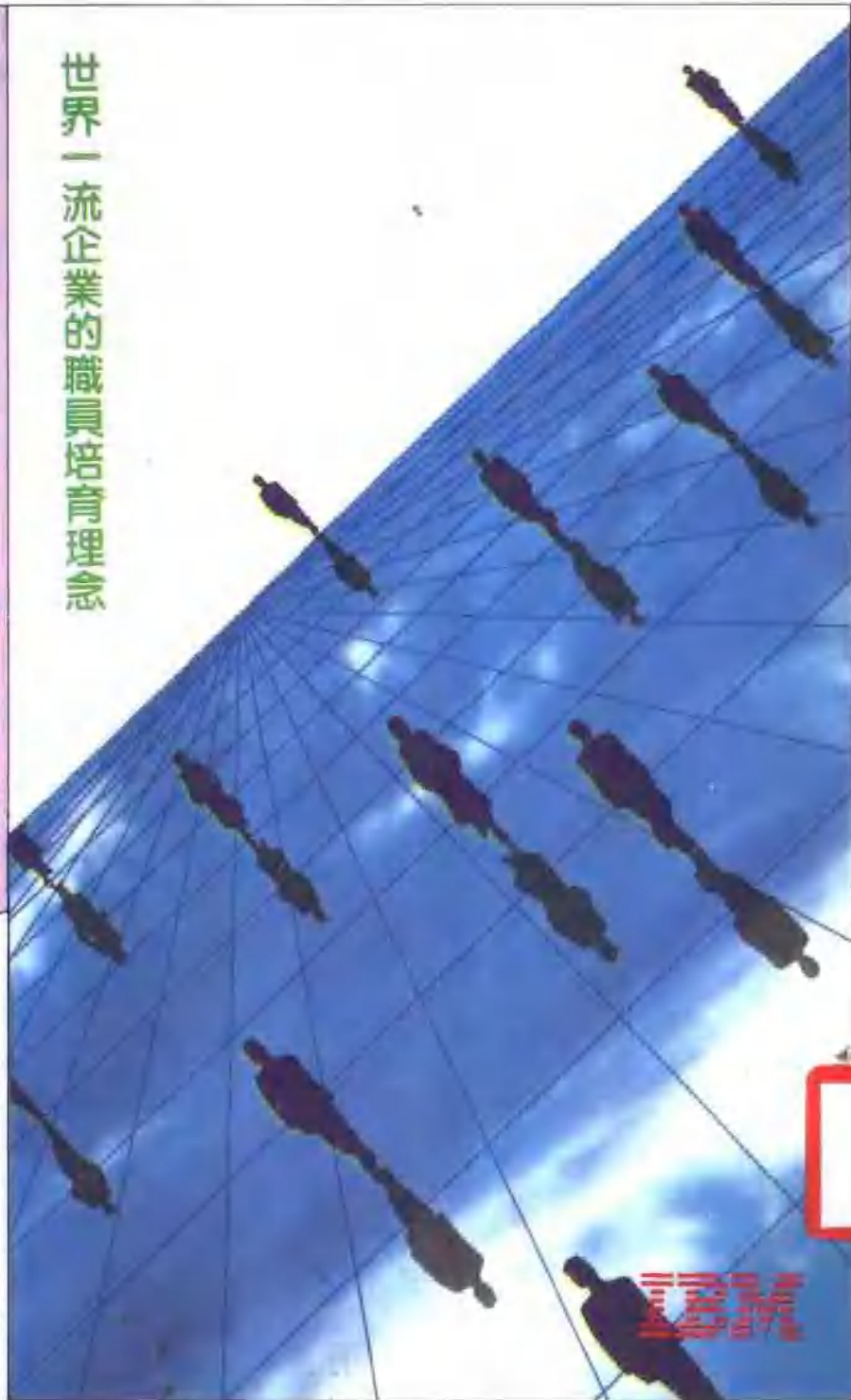


IBM人才培育術

世界一流企業的職員培育理念

鐘文訓 ● 編譯



中華民國七十六年三月出版

版權所有

不准翻印

售價100元

(如有破損或缺頁請寄回調換)

I B M 人才培育術

編譯者：鐘文訓

發行人：蔡森明

出版者：大展出版社有限公司

臺北市北投區敦遠一路一段117號二樓

電話：(02) 八三四六〇三一

郵政劃撥：〇一六六九五五——

登記譯：局版臺業字第2171號

承印者：國順圖書印刷公司

板橋市中正路二一六巷二弄十三號

電話：九六七七二二六

法律顧問：國鈞男律師

臺北市衡陽路六號七樓之五
電話：(02) 三六一九〇八〇

▲經銷處：全省各大書局

經營管理 ⑤⑤

IBM 人才培育術

世界一流企業的職員培育理念

鐘文訓 編譯

大展出版社 印行



10060504

AUT 754/10

序

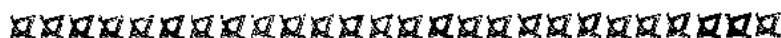
• 世界第一的超級企業——IBM

最近，日本產經新聞社以世界二十個主要工業國家的二千八百家優良企業為對象，進行第一次有系統的世界性等級比較。

根據這次調查結果，第一名的寶座不出所料的由世界最大電腦製造商IBM奪得。而且，其總分竟然高達滿分一千分，這真是此次調查中空前的高分（平均分數五百分）。至於前五十名的企業排名順序，請參照附表。若就此調查中前一百名的企業來作分析，我們可以看出：美國總共佔了七十五家，英國佔十家，日本佔七家，加拿大佔四家，西德則只佔了三家。

這份總合企業評價的結果，是利用各企業資料的多變量解析法分析得來。負責搜集資料的機構，在日本是日本產經新聞社的「總合企業資料情報中心」；美國和加拿大地區是斯坦達和普斯公司；歐洲地區則是英國的艾克斯公司。他們首次運用企業總合和分折法，其可信度很高。

評價的項目主要是根據十六個具代表性的財務指標，包括從營業額或總資產的多寡



世界排名前五家企業一覽表

(日本產經新聞社調查)

總合 評點	企業名・國籍	業種	總合 評點	企業名・國籍	業種
① 1000	IBM (美)	電機	26 801	尼斯爾 (瑞士)	食品
② 956	CL集團 (英)	石油	27 800	BAT (英)	食品
③ 901	艾克遜 (美)	石油	28 791	A・立記 (美)	石油
④ 896	BP (英)	石油	29 791	因達魯拉夫 (美)	電機
⑤ 888	GM (美)	汽車	30 790	日立 (日)	電機
⑥ 883	豐田汽車 (日)	汽車	31 790	巴林頓 (美)	運輸
⑦ 872	AM家用製品 (美)	藥品	32 790	由諾卡 (美)	石油
⑧ 862	杜邦 (美)	化學	33 787	B・邁亞斯 (美)	藥品
⑨ 840	亞摩哥 (美)	石油	34 786	謝普倫 (美)	石油
⑩ 839	福特汽車 (美)	汽車	35 786	CTE (美)	公益
⑪ 838	GE (美)	電機	36 783	庫拉克斯 (英)	藥品
⑫ 832	數字EQ (美)	電機	37 782	溫馬特 (美)	小賣
⑬ 832	諾霍克 (美)	運輸	38 781	雷諾斯 (美)	食品
⑭ 831	克萊斯拉 (美)	汽車	39 781	施亞斯 (美)	小賣
⑮ 829	柯達 (美)	精密	40 780	丹普拉特 (美)	服務
⑯ 829	H・巴卡洛 (美)	電機	41 780	菲立浦 (美)	石油
⑰ 819	摩比爾 (美)	石油	42 778	ICI (英)	化學
⑱ 816	華納克 (日)	電機	43 778	菲立浦模里斯 (美)	食品
⑳ 815	德基薩克 (美)	石油	44 776	J & J (美)	藥品
㉑ 814	斯里・M (美)	紙、紙漿	45 771	BTR (英)	機械
㉒ 809	松下 (日)	電機	46 771	P & G (美)	化學
㉓ 809	標準石油 (美)	石油	47 771	德基薩克・C (加拿大)	石油
㉔ 808	施密斯克達因 (美)	藥品	48 769	賓士汽車 (西德)	汽車
㉕ 807	京都電容器 (日)	電機	49 769	S・C艾迪生 (美)	公益
㉖ 806	桑達費 (美)	運輸	50 768	印地 (美)	電機



所顯示出的企業規模，收益性自我資本比例，借款信賴度等，從以上條件中，可反映出一個企業的健全性和成長率。

目前，IBM所生產的電腦在國際市場的佔有率，約七成左右，居於領導高度尖端科技的地位，並給產業界帶來強大的衝擊，引發了今日革命性的資訊化時代。這個想要謀求更進一步發展的IBM集團，目前約有四十萬員工分散在一百三十個國家中，正向第三次的產業革命挑戰中。

這些IBM所屬的職員都自稱為「IBM人」，其周圍的人也都認為他們是世界一流的實業家。何以他們會受到這樣的評價？又是什麼原因使他們變為如此？這就不得不歸功於所謂的「教育產業」，IBM集團所獨有的組織制度、人事管理、以及職員培育等所形成的「人才開發法」。

• 每位職員的營業額是八千萬日元

在東京港區六本木擁有二十二棟白色大樓作根據地，並在全國建立起將近一百個事業據點的日本IBM公司，是日本最大的外資企業。而且，跟日本國內其他大企業比較起來，其規模和業績都遠遠超過。

現代工業的尖兵——電腦工業，在總營業額、總利益率、以及自我資本率之高，均相

當可觀。

日本IBM在二、三年前突然展開一連串的積極戰略，其中之一就是一千八百個新畢業生的錄用。這個數目遠超過日本國內許多第一流和第二流企業的錄取量。而且，據說IBM這個行動，每年都在進行。

「為什麼一下子錄取這麼多人？這些新畢業生能做什麼？」

「不，其實這是有原因的。這個業界的成長率可以預期到是很大的，所以，他們當然是考慮了這點，才作這樣的決定。」

這是對於日本IBM錄用新進人員，其他業界所作的反應。不管這一波波的批評浪潮，椎名武雄董事長如此宣稱：

「日本IBM在過去五年間，很踏實地完成並持續了二位數的成長率；預計一九九〇年，我們可以達到總營業額二兆元的目標。那時，職員人數可能達二萬五千人。」

一九七〇年後期，日本IBM受到國內製造廠商猛烈的追趕，終於在一九八〇年將營業額第一的王座拱手讓給了富士通。當時新聞報導刊出了醒目的大標題「IBM的神話幻滅」。

受到這次的打擊後，IBM重新開發了多功能的小型機器；為了提高生產力，更投入巨額資金，大幅起用新人，企圖逐一調整，組織各部門的體制。過去缺乏技巧性的直

接販賣，也改為特約店制或合辦事業，展開多角化的經營，總公司也於一九八四年夏天，在日本設立涵蓋整個東南亞地區的總司令部，並作直接支援。

這些措施著實發揮了IBM的本領，其成果是：日本IBM的資金超過一千二百億日元，從業員人數逾一萬七千人。尚未扣稅前的營業總額是九千一百五十億日元，扣掉所得稅額後的數目，就是所有從業員一年間的營業額。平均日本IBM每位從業員的營業額是五三八〇萬日元，富士通是二二五〇萬日元。以日立電器為例，從業員總人數是三五六〇〇人，總營業額一兆四千六百億日元，跟日本IBM比較起來，每名從業員的營業額也有相當差距。

從這裡我們不難了解，椎名董事長所說：「把營業額提高到二兆日元，從業員增加到二萬五千人」是多麼驚人的目標。如果他們真能做到，那麼每個職員就必須有八千萬日元的營業額，是富士通的三・四倍。

由此看來，日本IBM的大量採用新進人才，並不值得驚訝。每年錄用一千八百人應該算是很保守的作法，也是相當堅實的戰略。

但是，日本IBM所屬的一萬七千名員工，是否一開始就經過特別挑選的優秀人才呢？其實不然。簡言之他們都是具普通學歷和一般知識能力的人，可是，一旦他們成了IBM的職員後，就大大地改頭換面了。也就是說，他們已經被培育成優秀的實業家。

IBM認為，所謂的「職業教育」不只是灌輸知識或技術給職員而已，而是讓個人的潛力徹底發揮出來。創立者湯姆斯·華德遜有此名言：「支撐企業的因素除了人之外沒有別的」，一直到現在，這句話的精神仍然為全世界的IBM所服膺。

使IBM企業不斷發展的職員培育方法，是在於他那獨特、富變化的職員研習制度。不論是組織面或人事管理面，都很巧妙地形成各個縱橫系統，彼此補充，發生功能，立刻就成為業務推展的戰鬥力。真可稱為無與倫比、完美無瑕的人才開發計畫。

IBM多角性的「職員培育法」，應該可作為其他企業的參考。

目 錄

序

第一章 I B M 的經營理念

- 1 引出職員能力的人事管理……………一四
- 2 創立者華德遜的經營哲學……………二三

第二章 提高一兆元利潤的企業戰略

- 1 以所得利潤投資於人才開發和技術研究……………三六
- 2 創業初就以多國籍企業經營為目標……………四一
- 3 龐大企業成功的條件……………五一

第三章 獨特的表彰制度和教育制度

- 1 引出智慧和活力的表彰制度……………五八
- 2 推進組織戰略的效育制度……………七〇

第四章 管理者決定職員的培育

- 1 管理者的研修計畫分六個階段八個過程……………八六
- 2 管理能力的試驗和實例……………九六
- 3 管理者負有嚴格訓練人才的重責……………一〇八

第五章 營業部員的研修和國際企業人教育

- 1 營業部員每天都在研修和訓練……………一二〇
- 2 造就出國際企業人的專門教育……………一二八

第六章 合理的升級、加薪，薪資制度

- 1 公司和職員融合為一體的人才培育……………一三八

2 提高薪水的職位和身分制度·····	一四八
---------------------	-----

第七章 持續到退休的職員教育

1 教育永無止盡·····	一六〇
---------------	-----

參考資料

企業指導方針（概要）

I 你和IBM的工作·····	一六七
II IBM在推行業務時·····	一七一
III 個人的活動和IBM職員的立場·····	一八一
VI 獨占禁止法和企業行動·····	一八八

IBM的經營理念

第一章



IBM「Think」雜誌

1 引出職員能力的人事管理

•職員約半數出生於一九三〇年至一九四〇年之間

一九八六年春，日本IBM在東京大手町區的經團聯合館舉行了該公司年度結算及幹部人數的記者招待會。在招待會席上，董事長椎名武雄意氣昂揚地誇口說：「本公司前年度的盈餘增加了百分之三十一・九。」

日本產經新聞社也以「日本IBM迫近一兆日元的空前結算」為標題，報導中說：「日本IBM營業總額九一四五億日元，比前年增加了百分之十九，比去年增加了百分之二十，可知日本IBM的業務確實發展得相當快速而順利。」

在招待會上所發表的幹部資料也使與會人士大吃一驚，這些職員大部分是出生於一九四〇年代，年齡約四十歲的人。椎名董事長自信滿滿的說：「這三年來我們接連錄用了不少出生於三〇年代到四〇年代的新幹部，因為我們知道，要想在這個競爭激烈的電腦業界生存下去，就必須起用這些能順應時代潮流的年輕人。」

從一九八四年以來，日本IBM總共提拔了11個年輕的管理人才，在二十五個常務幹部中，



日本IBM董事長椎名武雄

就是由原本任副董事長，昇任為董事長，四十五歲的椎名武雄。

一般說來，日本幾個大企業雖有職員年輕化的傾向，但是大多數人還是必須熬到五十多歲才有擔任高級職務的機會。

日本IBM現有員工一萬七千人，平均年齡不到三十五歲，比起其他企業來說，職員結構確實年輕很多。這並不只是因為他們有明快果決採用人才的決心，而是如某家電機製造廠商的人事主任所說：「因為他們是外商投資，所以才能以美國方式來做人事管理方面的規畫，這對以職員

除了一人以外，其餘的二十四位有一半是出生於一九三〇年到一九四〇年間。當然，四十多歲的經理在日本IBM並不稀奇，椎名董事長自己也是在三十多歲就擔任經理，其他幹部也大都曾在三十到四十歲間被任命為經理。

但是，因為當時企業規模較小，只被人們視為IBM的一個分公司，並沒有受到一般社會人士的重視。所以，他們努力培養實力，從研究開發到製造銷售等，著實成為一個機能完備的製造廠商，而被所有人肯定。成為當時話題人物的，