

全球首部融会中西文化的用人巨著

1 读天下

THE MASTER [用人大师]

用人大师十大秘诀 十大忌

探讨全球**500强**
用人之道

管理思想宝库
开启中国古代

宫惠民
著

天津人民出版社

用人大师



宫惠民 著

天津人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

用人大师 / 宫惠民著. — 天津: 天津人民出版社,

2003.11

ISBN 7-201-04629-2

I.用… II.宫… III.企业管理: 人事管理

IV.F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 100671 号

用人大师

原 著: 宫惠民

责任编辑: 任 洁 陈可轶 唐 静

装帧设计: 汤 靖

出 版 人: 刘晓津

(天津市西康路35号 邮政编码: 300051)

邮购部电话: (022)23332446

网址: <http://www.tjrm.com.cn>

电子信箱: tjrmchbs@public.tpt.tj.cn

上海图宇印刷有限公司印刷 新华书店经销

787×1092毫米 16开本 24印张

印数: 1-15000

定价: 38.00元

版权所有 盗版必究 举报电话: 022-27304423



序一

仁者用人

《用人大师》一书中，宫惠民以中国五千年的文化精粹分析全球最优秀企业的用人之道，总结出用人大师的十大秘诀和用人十大忌，对于企业经营者颇有启迪。

“仁义之师——柯达用人之道”，仔细拜读了这一关于柯达的篇章，有一种发自内心的欣慰。能受到肯定，是耕耘者无价的收获。宫惠民以中国传统文化的观点诠释柯达的人事管理，探索柯达用人之道，评价柯达以“人”为本的企业文化，肯定“仁者无敌”的柯达价值观。

当世界经济普遍萎靡不振之际，中国的经济成长一枝独秀，后劲十足。我相信，如果中国的经济继续前进，不久，将有更多有关“中国人的经营秘诀”、“中国人的管理精华”之类的著作相继面世。很明显，在中国经济的一片沃土及走向小康盛世的道路上，中国人正在孕育一套有中国特色的管理风格、理念、架构及运作方式。

“仁”字很有意思，也很有意义。“仁”字是一个人再加

上两个人——这三个人代表的是你、我、他。当我的心里有了你，也有了他，就有了人与人的关系。我们的生活里有了你、我、他，就形成了社会、部落、群体。社会之中人与人之间的关系，必定需要协调，相应地也必定形成相处、相爱、互敬、互助之道。这就生成了我们说的“仁”。

当然天地之间有“仁”，也必有“不仁”。《论语·学而》指出，“巧言令色鲜以仁”。一个孩子在客人走了之后问爸爸妈妈：“刚才那位叔叔有事来找爸爸帮忙，说了那么多赞美夸奖我的话，那是不是你们常批评的巧言令色呀？”爸妈说：“是的。”孩子说：“那些你们说不要听，也不能听的所谓巧言令色，怎么听起来那么舒服呀？”

没错！“巧言令色”的确能让人开心。“能吹会盖”的人根本不考虑他“吹”、“盖”之后如何身体力行。而两者都能使人十分受用，无限陶醉，忘记现实，逃避真理。

“仁义之师”是百年大业之基，也是企业、创业、兴业之实。

不“仁”之人，非“仁”之道，绝不能在以“仁”为本的企业文化中有任何空间。

企业的价值观要经得起历史沧桑，文明演进的考验，企业的价值观需要领导者根深蒂固地坚定信守，需要团队上下齐心协力地捍卫执行。

宋朝开国宰相赵普曾说“半部《论语》治天下”。如果这是真的，而真有“天下为公”的那天，是用半部还是全部的哪本书来治理天下已不重要，重要的是我们必须自豪地认同中国文化的博大精深。同时作为地球人，我们也必须自信地认同世界文化的丰富多彩。

本书中，宫惠民巧妙而智慧地结合了中国固有文化及由西方移植的企业经营理念。尤其可贵的是年轻的宫惠民以他深厚的中国古典文化的功底，探讨全球八家最优秀企业的用人之道，总结了中西方文化用人的共性与特性。我相信宫惠民的系列性作品，将在中国现代企业管理学中独树一帜。祝愿宫惠民继续不断地开拓有中国特色的企业管理学的新领域。

叶莺

柯达公司全球副总裁
大中华区副主席



序二

开启管理思想宝库

2002年,《福布斯》杂志选择在香港讨论全球经济的复苏蓝图。2003年9月,四百余位CEO云集远东经济重镇上海,参加《福布斯》举行的全球行政总裁年会。之后,《福布斯》决定2004年还选择在香港讨论亚洲和中国经济。《福布斯》的眼光昭示着世界对中国的关注,世界已经越来越离不开中国。

然而值得世界关注的不仅仅是中国稳健的经济发展形势,更有一个巨大的管理思想宝库等待世人去瞩目与挖掘——那就是缤纷灿烂的五千年中国古代文明!

《孙子兵法》已经被全球人士重视并应用到管理实践中,美国军队、各国跨国公司对其管理思想屡试不爽,并从中受益。但博大精深的中国古代管理思想远非一部《孙子兵法》,至少还有《三国演义》、《三国志》、《史记》、《汉书》、《资治通鉴》……一部部鸿篇巨著。汉高祖、刘备……一位位高深莫测的用人大师,他们以及他们的思想构成了博大

精深的中国古代管理思想宝库!

“内举不避亲，外举不避仇”，“用人无疑，惟才所宜”，“博求人才，广育士类”，“千斤买骨”，“周公吐哺”，“三顾茅庐”，“用赏者贵信，用罚者贵必”……古人的用人理念，甚至于我们当今都无法企及与超越。当我们在探索各种管理思想与工具之时，发现中国古代已经形成严谨、科学、系统的用人思想体系。

古人“内举不避亲，外举不避仇”，500强公司鼓励员工推荐自己的亲朋好友加入公司；古人视“诚信”为宝，500强纷纷将诚信作为公司的核心价值观；古人“用赏者贵信，用罚者贵必”，500强公司则都建立了有效的激励机制；古人“用人不疑”、“惟才所宜”、“不限资考”，500强公司则以多元化的理念用人；古人认为“贤路当广而不当狭，言路当开而不当塞”，500强公司纷纷建立系统的员工沟通体系；古人认为“用兵之法，教戒为先”，500强公司纷纷斥巨资对员工进行综合、长期的培训……中国古代的用人思想与西方现代企业的管理理念竟然有着惊人的相似之处，反映出用人真理的永恒性。

让人欣喜的是，宫惠民对中国古代用人思想宝库中的精华进行了系统的总结，并大胆将百余条中国古代用人箴言穿插与500强公司的用人之道中，阐述用人的道理，貌似枯燥的用人古训被500强的用人实践和谐地融会，起到画龙点睛的效果。书中的“用人大师十大秘诀”和“用人大师十大忌”，提纲挈领，对如何用人做了精彩的总结，应当被每一位管理者所重视。

用人大师并不神秘，快去向中国古代管理思想宝库与500强巨头学习，重视人才，爱惜员工，培育他们，激励他们，重用他们，成就一代用人大师!

忻榕博士

中欧国际工商学院米其林领导艺术及人力资源管理教席教授
哈佛《商业评论》主编



序三

“企”无“人”则“止”

一个“企”字，既可解释为“企业”，又可解释为“对事业的追求”。它由一个“人”字和一个“止”字组成，很显然，没有了“人”，就只剩下“止”了。同样的道理，在企业中，没有人，没有人才，就无所谓企业，企业将无法生存。

中国悠悠五千年的灿烂文化中，闪耀着古人杰出的智慧，至今依旧光芒四射。古人已经在实践中总结出博大精深的用人之道。在重视人才的理念与胸襟上，古人能够“一沐三握发，一饭三吐哺”；在探求人才方面，能够“披榛采兰”、“剖蚌求珠”；吸引人才时，可以“岂伊白璧赐，将起黄金台”；举荐人才时，能够“吾愿身为云，东野变为龙”、“外举不弃仇，内举不失亲”；招募人才时，做得到“一视而同仁，笃近而举远”；培育人才方面，能够“得天下英才而教育之”；信任人才方面，可以“用人不疑”；激励人才时，力求“信赏必罚”；任用人才时，则能够“因艺授任”、

“任贤使能”、“各取所长”……这些古训，给我们留下了巨大的财富。

在当代，全球500强企业成为财经领域的佼佼者，它们在用人方面都积累了丰富的经验。GE以“坚持诚信、注重业绩、渴望变革”三大价值观作为用人的根本，无论是招聘、培训，还是任用、激励，都严格以三大价值观为准绳，构建了GE战无不胜的人才大军；柯达建立在仁义基础上的六大价值观指导着柯达的用人方略，华人在柯达高层的巨大成就是柯达用人不疑、任人惟贤的明证；欧莱雅“诗人与农民”的完美结合，开创出极具特色的用人之道；西门子的“综合员工发展计划”成为发现与发展员工的极为有效的用人理念；摩托罗拉用人建立在对人才的充分尊重之上，重视发挥每一名员工的价值，成为摩托罗拉制胜的法宝；英特尔“二位一体”的员工培训方式以及“建设性对抗”的沟通方式等用人方法独树一帜；花旗重视多元化，尊重不同的民族、文化、信仰，尊重个人尊严；IBM的“个人业务承诺计划”、“让工作业绩来说话”、“弹性工作制”、“工作与生活的平衡”等用人措施行之有效，创建出一支“蓝色大军”。用人的成功成为这些跨国巨头进入全球500强并成为各自领域行业领袖的重要原因。

总之，本书对八家500强巨头的用人之道做了深入探讨，总结出的许多用人理念与经验值得各行业的企业学习与借鉴。

作为管理者，向著名全球500强巨头的用人实践学习，向五千年的中国古代文明学习，将著名全球500强巨头的用人经验与博大精深的中国文明相结合，融会贯通，在管理实践中相互促进，必将成为惟才是举、知人善任的用人大师！

张国华 教授

中欧国际工商学院副院长、教务长



目录 CONTENTS

- 1 做用人大师!
- 12 用人大师十大秘诀
- 21 第一章 为价值观高唱赞歌
——通用电气 (GE) 用人之道
- 26 惟才是举——GE 的招聘体系
 - GE 的魅力——如何吸引优秀人才
 - GE 的用人标准
 - GE 的招聘考核
 - GE 招聘渠道
 - 最高效的招聘——GE 六个西格玛招聘
- 38 人才制造工厂——GE 的员工培训体系
 - 基础培训
 - 职业发展培训
 - 专业技能知识培训
 - 用“诚信观、创造业绩的能力、变革心”武装起来的 GE 人
 - GE 的领导力培训
 - GE 如何培养经理人
- 49 任人惟贤——GE 如何用人
 - 发展新员工
 - 挑战之王
 - 接班人计划
 - 重视女性发展
 - GE 的上下级关系
 - “全球本土化”与“本土全球化”
- 62 有能则举之，无能则下之——GE 的激励机制
 - 活力曲线
 - C 阶段人力资源评估
 - 价值观与业绩的取舍
 - 拥抱你的员工!
- 70 GE 的沟通机制
 - 杰夫·伊梅尔特在 9·11 后致员工的信
 - “无边界行为”缔造自由沟通环境
 - GE 的沟通渠道
- 79 切向“官僚主义”的手术刀!
 - 反官僚主义的措施



目录

- 83 六个西格玛在人力资源上的应用
 - 用六个西格玛管理人力资源
 - 六个西格玛简介
- 86 人力资源部在 GE 的角色
- 87 第二章 仁义之师——柯达用人之道
 - 95 岂伊白璧赐，将起黄金台——柯达的招聘体系
 - 吸引精兵强将
 - 招“兵”渠道
 - 仁义之师的品质——柯达的用人标准
 - 屯兵储将——建立人才储备
 - 点将之道——招聘考核
 - 101 教戒强大之师——柯达的培训体系
 - 由“培训”到学习
 - “聚焦柯达”——新员工培训
 - 高级管理培训
 - 在职国际化培训
 - 领导力培训
 - 柯达的能力“金字塔”
 - 108 用人无疑，惟才所宜——柯达如何用人
 - 从“多元文化”到“包容性文化”
 - “军魂”——仁义之师的价值观
 - “稳固之师”——建立忠诚
 - “仁义巾帼”——女性在柯达
 - 平衡工作与生活
 - 128 信赏必罚——柯达的评估与激励机制
 - 仁义之师的激励之道
 - 131 广开言路——柯达的沟通机制
 - 季度员工大会
 - 工作年会
 - 给总裁写信
 - 全球员工意见调查
 - Open Door 政策
 - 132 做中国的柯达！——柯达在中国的人才本土化
 - 真正的仁义之师
 - 大练兵——强大的培训
 - 仁义之师的本土化用“兵”策略

尊“将”重“士”，平等对话
本土化的硕果

145 第三章 “诗人”与“农民”的完美结合 ——欧莱雅用人之道

150 争天下者必先争人——欧莱雅的招聘机制

吸引人才
欧莱雅的招聘渠道
招聘考核
用人标准

157 博求人才、广育士类——欧莱雅的员工培训体系

新员工培训
专业技能培训
管理才能培训
巴黎总部——欧莱雅领导人培训
“责任激励”——在实践中培养领导人
亚太区管理培训中心
欧莱雅的“按需培训”

161 善用人者为天下——欧莱雅如何用人

“诗人与农民”的完美结合
“三位一体”——欧莱雅的全球化、多元化、本地化
重视女性发展
“诗人”与“农民”的弹性

175 用赏贵信——欧莱雅的激励机制

薪资
年终浮动奖金、利润分享
股权
晋升与岗位轮换
培训机会
与高层沟通

177 欧莱雅的沟通机制

“欧莱雅会议”
内部媒体
“内部公共关系”
自上而下的沟通
自下而上的沟通



目录

- 181 **第四章 尊重，尊重，尊重！**
——摩托罗拉用人之道
- 184 旁求俊彦——摩托罗拉的招聘机制
 摩托罗拉如何吸引人才
 摩托罗拉的用人标准
 摩托罗拉的招聘渠道
 摩托罗拉的招聘流程
 尊重与看重员工
- 188 爬罗剔抉、刮垢磨光——摩托罗拉的培训机制
 新员工培训
 常规年度培训
 学历教育
 “六个西格玛”培训
 领导力培训
- 191 考绩不失绪——摩托罗拉的人才激励机制
 业绩评估与激励
 优厚的薪资与福利
 荣誉无价
- 193 知人善任——摩托罗拉对人才的合理任用
 营造“尊重人才”的用人环境
 尊重多元文化
 发展有方
 游子归家——宽容中见尊重
 留人的哲学
 平衡员工工作与生活
 人才本土化
- 207 广直言之路——摩托罗拉的沟通机制
 沟通渠道
- 211 **第五章 蓝色梦想**
——IBM 用人之道
- 215 招募“蓝色精灵”——IBM 的招聘机制
 “觅蓝之径”——IBM 的招聘渠道
 蓝色标准——IBM 的用人标准
 “蓝色测试”——招聘考核
 “蓝色胸怀”
- 220 造就“深蓝”——BM 的培训体系
 重视人才教育的“蓝色精灵”

	培养“新蓝”——新员工培训
	深蓝之路——经理培训 (MD, Manager development)
	蓝色海洋——在工作中学习与发展
	培养“国际蓝”——国际化技能培训
	造就“深蓝”中的“深蓝”——IBM 如何培养领导人
232	“蓝色激励”——IBM 的员工激励机制
	“让工作业绩来说话 (Performance Says)”
	个人业务承诺计划 (PBC)
	“蓝色激励”
235	蓝色沟通——IBM 的沟通机制
	与高层管理人员面谈
	“直言不讳”
	员工意见调查
	“门户开放”
	来自人力资源部的信息
	自上而下的沟通
241	“蓝色畅想曲”——IBM 如何用人与留人
	“博大的蓝色”——IBM 的多元化原则
	蓝色的“半边天”
	周伟焜——从“纯蓝”到“蓝色中国领袖”
	“蓝色弹性”——IBM 的弹性工作制
	“蓝色旋律”——IBM 的“工作与生活的平衡”理念
	“工作并快乐着”
	爱上蓝色——IBM 靠什么留人
	一个标准的“蓝色梦想”
255	第六章 发展员工，造就员工
	——西门子用人之道
259	西门子的招聘体系
	西门子的招聘渠道
	西门子的用人标准
	西门子的招聘考核
	建立人才储备
265	西门子的员工培训体系
	如何开展培训
	西门子管理学院
	培训种类
273	西门子人才素质模式
	知识
	经验



目录

	能力
275	综合员工发展计划
	CPD 圆桌会议
	CPD 对话
284	西门子如何用人
	“边干边学”帮助新人成长——西门子的新员工导入
	重视授权的领导艺术
	“企业内部的企业家”
	平衡工作与生活
	西门子如何留人
	多元化与本土化
293	西门子的评估与激励机制
	激励之道
294	西门子的沟通机制
	内部媒体
	内部网站
	员工对话机制
	员工沟通信息会
	直接与高层沟通
	新员工导入研讨会
	员工培训
	员工建议制度
	西门子员工满意度调查
299	第七章 价值观之魂
	——Intel 用人之道
302	披榛采兰——英特尔的招聘机制
	招聘渠道
	用人标准
	面试
304	善教者——英特尔的培训体系
	新员工培训
	领导力培训
	英特尔大学
307	大木为杗，细木为桷——英特尔如何用人
	价值观
	建立忠诚与诚信
	多元化用人
	重视女性发展
	工作与生活的平衡

人才本土化

矩阵管理

鼓励冒险

创意日

316 明度程能、考功定德——英特尔的激励机制

考核机制

看板式管理

薪酬管理

激励之道

320 英特尔的沟通机制

沟通渠道

建设性对抗

参与式决策

325 第八章 将多元化进行到底！

——花旗用人之道

328 花旗的招聘机制

招募下一代领导人

花旗中国公司——人才定位在高层次

331 花旗的员工培训体系

新员工导入

常规培训

海外培训

333 花旗如何用人

多元化，多元化，多元化！

多元化运作委员会

员工发展

建立忠诚

打造“花旗式”工作环境

平衡工作与生活

345 水不激不跃，人不激不奋——花旗的激励机制

开放式考核

花旗的激励手段

348 花旗的沟通机制

花旗的沟通原则

花旗的沟通渠道

351 用人大师十大忌

参考文献

做用人大师！