



顶级畅销书《追求卓越》《基业长青》  
管理大师杜拉克、彼得斯、戴明、圣吉

最推崇企业的 **选人用人育人留人** 之道

# How Top Enterprises Manage People

跟顶级企业学

# 管人

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

◎ 彼得·杜拉克 ◎

陈云 林德 主编



经济科学出版社

陈 云 林 德 主 编

# 跟 顶 级 企 业 学 管 人

经济科学出版社

责任编辑：张 力 闫建平

责任校对：王肖楠

版式设计：代小卫

技术编辑：董永亭

### 跟顶级企业学管人

陈 云 林 德 主编

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址：北京海淀区阜成路甲 28 号 邮编：100036

总编室电话：88191217 发行部电话：88191540

网址：[www. esp. com. cn](http://www.esp.com.cn)

电子邮件：[esp@ esp. com. cn](mailto:esp@esp.com.cn)

中国科学院印刷厂印刷

河北三佳集团装订厂装订

880 × 1230 32 开 12.375 印张 290000 字

2004 年 1 月第一版 2004 年 1 月第一次印刷

印数：0001—5000 册

ISBN 7 - 5058 - 3715 - X/F · 3020 定价：25.00 元

(图书出现印装问题，本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)



企业之间的竞争，归根结底是对优秀人才的竞争。关于这一点，美国著名的管理大师汤姆·彼得斯在他那本备受称赞的《追求卓越》一书中一再地予以强调，他总结出来的长青企业所共有的八大属性，其实就是站在不同的角度，重复论证了“人”的因素对企业发展的重要性。在彼得斯看来。“人”是企业最大的资源和财富，是企业发展的根本所在，顶级企业应该是那些真正重视人才、善于培育人才的商业组织。

无需赘言，只要看看我们所熟知的那些世界级成功企业，他们已经或正在以自己的管理实践成功地印证了彼得斯的这一观点：大名鼎鼎的壳牌集团以“发现我未来老板”作为其招聘标准；微软公司的强劲对手 Oracle 公司执着追求那些具备“聪明、坚持、沟通、幽默”四种特质的人才；中国最具全球性格的企业海尔侧重于从内部选人，只“赛马”，不“相马”；将快餐店开到世界各地的麦当劳以苛刻的用人“五不”观念著称；日本三大企业集团之一的西武集团则声称不用“聪明人”；国际运输集团联邦快递擅长于驾驭员工的情感；松下提倡“临床式的现场演习”的育人法。善用人才的企业同样善

于留人，美国柯达公司以高薪酬回报优秀员工；闻名全球的微软公司则以认股权为人才戴上金手铐；而由美籍华人王嘉廉创办的 CA 公司热衷于营造一种人文关怀的大家庭气氛……

超群卓绝的管人用人艺术，正是这些企业之所以位居巅峰的原因所在，也是立志成为顶级企业的后来者们竞相学习的典范。

《跟顶级企业学管人》旨在将这些宝贵的管人经验进行精心筛选、提炼，梳理出一套高效实用、具有较强系统性的管人方法、体系。从这个目的出发，全书由“选人”、“用人”、“留人”、“育人”四大部分组成，精心筛选了近百个案例，形式活泼，行文简洁，概括起来，有这样两个特色：一是取材广泛，囊括了国内外众多顶级企业，既有壳牌、微软、思科、松下、索尼这样的国际大企业，又有像海尔、联想这样的国内最成功的企业；二是论点经典，案例经典，并附有富于操作性的专题，可供企业进行参考、借鉴。

总之，希望通过本书中这些经典的、具有较强借鉴性的案例，能对锐意进取的企业管理人有所裨益，也希望立志高远的企业通过不断学习、借鉴顶级企业的成功经验，加快成长与发展的步伐。

经济科学出版社  
工商管理类图书

G 系列

《百年品牌营销》

- 《宝洁营销——品牌帝国的成功法则》
- 《沃尔玛营销——零售王的经营管理理念》
- 《宝马营销——高端市场定位策略》
- 《戴尔营销——直销模式典范》

《中国企业核心竞争力经典》

- 《企业文化》
- 《技术创新》
- 《特色管理》
- 《人力资源》

- 《跟顶级企业学管人》

## M 系列

### 《经理人必备管理书系》

《最经典的管理思想》

《最卓越的管理理念》

《最有效的管理方法》

《最实用的管理工具》

《最成功的管理模式》

《最顶尖的管理大师》

### 《管理时尚丛书》

《最流行的管理时尚》

《最流行的管理寓言》

《最流行的管理智慧》

经济科学出版社第 11 编辑中心

(010) 88191302

zh@ esp. com. cn

# 目 录

## 跟顶级企业学选人

现代工作越来越复杂，企业对应聘者的要求也越来越高。因此，企业必须根据自己的需要制定聘用人才的标准。企业选聘进来的人才必须符合于职位对人才的要求，才能达到适用的目的，从而有利于企业业绩目标的达成。

### 顶级企业的选人标准

|                        |    |
|------------------------|----|
| 壳牌：苛刻的选拔指标 .....       | 3  |
| IBM：招聘人才的四点要求 .....    | 5  |
| 耐克：聪明人的十大标准 .....      | 6  |
| Oracle：猎取四种特质的人才 ..... | 8  |
| 日本电产：别具一格的选才标准 .....   | 9  |
| 三星：寻找高质量人才 .....       | 10 |
| 阅读材料：避过人才招聘的四个陷阱 ..... | 12 |

### 顶级企业的选人流程

|                      |    |
|----------------------|----|
| 英特尔：招聘的三个步骤 .....    | 14 |
| 宝洁：严谨有序的校园招聘程序 ..... | 16 |

|                    |    |
|--------------------|----|
| 美国丰田：雇用的六个阶段 ..... | 17 |
| EDS：完善的选聘程序 .....  | 19 |

## 顶级企业的人才招募渠道

|                       |    |
|-----------------------|----|
| 海尔：从内部选拔“千里马” .....   | 22 |
| 索尼：人才的内部流动制度 .....    | 23 |
| 微软：聪明人推荐聪明人 .....     | 25 |
| 三星：多渠道招募优秀人才 .....    | 27 |
| 思科：吸引业内高级人才 .....     | 29 |
| 住友化工：录用归国人员 .....     | 31 |
| 家居：去竞争对手那里挖人 .....    | 32 |
| SUN：在线选聘计划 .....      | 33 |
| 微软：内部晋升选人 .....       | 35 |
| 通用电气：缺员时的三个招募途径 ..... | 36 |
| 阅读材料一：内部招聘的四种方法 ..... | 38 |
| 阅读材料二：外部选聘的八种方法 ..... | 40 |

## 顶级企业的人才筛选、面试和评估

|                           |    |
|---------------------------|----|
| 摩托罗拉：三个层面的筛选与考察 .....     | 43 |
| 联合利华：领导能力游戏测试 .....       | 44 |
| Oracle 公司：速战速决的面试战略 ..... | 46 |
| 壳牌：结构化面试 .....            | 47 |
| 通用电气：机舱面试 .....           | 48 |
| 飞利浦：潜能评估 .....            | 50 |
| 阅读材料一：面试的六个误区 .....       | 53 |
| 阅读材料二：有效测试的五个步骤 .....     | 54 |

## 顶级企业如何选聘经理人

|                       |    |
|-----------------------|----|
| 本田：下一任社长要年轻 .....     | 56 |
| 西门子：“爱发谈话” .....      | 57 |
| 三星：精心选择继承人 .....      | 59 |
| 伊藤洋华堂：销售经理必备的条件 ..... | 60 |
| LG：理想的管理者形象 .....     | 62 |
| 通用电气：挑选韦尔奇的接任者 .....  | 64 |

## 顶级企业在中国的选人之道

|                       |    |
|-----------------------|----|
| 联合利华：商业夏令营 .....      | 68 |
| IBM：招聘本地化 .....       | 72 |
| 英特尔：在中国的选拔四步曲 .....   | 74 |
| 强生：在复旦大学的一次招聘 .....   | 76 |
| 西门子：“国际学生圈” .....     | 79 |
| 微软：李开复给中国大学生的建议 ..... | 81 |
| 宝洁：一个北大毕业生的应聘经历 ..... | 83 |

## 跟顶级企业学用人

人，没有十全十美的，也不可能一无是处，关键在于企业是否善于利用人才的可贵之处。否则，再有才华的人，没能发现其长处，或对其优点不善于利用，都会导致人才无用武之地。所以，人才的任用必须避其短，而扬其长，对其优势加以充分利用，这才是企业应该具备的用人观念。

## 顶级企业的用人准则

|                        |    |
|------------------------|----|
| 麦当劳：用人的“五不”观念 .....    | 89 |
| 玛丽·凯公司：成功用人 23 条 ..... | 91 |

|                   |     |
|-------------------|-----|
| 西武：不用聪明人 .....    | 93  |
| 索尼：让人才各得其所 .....  | 95  |
| 福特：只用能人 .....     | 97  |
| 索尼公司：用人不唯学历 ..... | 100 |

## 顶级企业的用人艺术

|                        |     |
|------------------------|-----|
| 京瓷公司：建设“命运共同体” .....   | 103 |
| 联邦快递：驾驭员工的情感 .....     | 105 |
| 来岛：一个人当三人用 .....       | 107 |
| 通用汽车：员工全方位参与公司管理 ..... | 109 |
| 福特：全员参与制 .....         | 113 |

## 顶级企业如何激励员工

|                           |     |
|---------------------------|-----|
| 联邦快递：激励胜于控制 .....         | 116 |
| 玛丽·凯：使员工感到自己很重要 .....     | 118 |
| 麦当劳：调动员工名利之心 .....        | 120 |
| 艾厄姆斯：生产率奖励与上岗证书计划 .....   | 122 |
| 本田：妙用“鲛鱼效应” .....         | 124 |
| 日立公司：绝境式激励 .....          | 125 |
| 施乐：竞争激励 .....             | 127 |
| IBM：奖励发明创造制度 .....        | 129 |
| 可口可乐：两种激励计划的灵活运用 .....    | 131 |
| 北电网络：职位轮岗激励 .....         | 133 |
| 阅读材料一：激励低薪员工六法 .....      | 134 |
| 阅读材料二：激励员工需要注意的五个方面 ..... | 136 |

## 顶级企业如何授权

|                    |     |
|--------------------|-----|
| 摩托罗拉：统一权力与责任 ..... | 138 |
|--------------------|-----|

|                         |     |
|-------------------------|-----|
| Oracle: 授予所有员工自主权 ..... | 140 |
| 萨姆卡公司: 授权式管理体制 .....    | 143 |
| 思科: 最乐于授权的总裁 .....      | 146 |
| 松下: 推行“事业部”制度 .....     | 148 |
| 时代华纳: 绝对不干涉准则 .....     | 151 |
| LG: 彻底放权挽救企业 .....      | 153 |
| 阅读材料: 授权应注意的九个要点 .....  | 155 |

## 顶级企业的企业文化

|                          |     |
|--------------------------|-----|
| 思丹雷: “人和”管理和“铁轨”理论 ..... | 158 |
| 英特尔: 宽严互补的五大价值观 .....    | 159 |
| 沃尔玛: 分享工作的乐趣 .....       | 162 |
| 朗讯: GROWS 文化与用人 .....    | 164 |
| 三洋: 跨文化管理 .....          | 166 |
| 强生: “我们的信条” .....        | 169 |
| 惠普: 惠普之道 .....           | 170 |
| 苹果: 追求完美至上的事业 .....      | 172 |
| 索尼: 企业为家 .....           | 175 |
| 阅读材料: 创建企业文化七部曲 .....    | 177 |

目

录



## 顶级企业在困境中如何用人

|                        |     |
|------------------------|-----|
| 沃尔玛: 用人的危机与转机 .....    | 179 |
| IBM: 郭士纳拯救蓝色巨人 .....   | 181 |
| 百事可乐: 扭转公司败局的史蒂尔 ..... | 184 |
| 克萊斯勒: 艾科卡拯救沉船 .....    | 186 |
| 波音: 任命有魄力的总设计师 .....   | 190 |
| 默克: 瓦耶洛斯挑起重担 .....     | 195 |

## 顶级企业独特的用人之道

|                    |     |
|--------------------|-----|
| 海尔：日日清 .....       | 199 |
| 本田：别出心裁的用人模式 ..... | 201 |
| 恩科：灵活的弹性工作制度 ..... | 203 |

## 跟顶级企业学育人

一般来说，企业经过筛选，选择了符合自己需求的员工，也只是完成了第一道工序——选人，而第二道工序——育人，这才是企业更应该重视的事情。育人，即对员工进行技能、思想上的教育训练，使之认同企业的经营理念，做到志同道合。“志同”就是指个人愿景和企业的愿景相同，“道合”就是个人的价值观和企业文化吻合。这样企业才能拥有真正理解、掌握公司经营理念的人才，从而制造出好的产品，提供好的服务。

## 顶级企业的育人体系

|                      |     |
|----------------------|-----|
| 大通曼哈顿：全面人才开发体系 ..... | 209 |
| 通用电气：人才培育的六级体系 ..... | 212 |
| 摩托罗拉：构建完备的培育体系 ..... | 215 |
| 住友：四个层次的培育体系 .....   | 217 |

## 顶级企业如何训练新员工

|                      |     |
|----------------------|-----|
| 麦当劳：企业文化是第一课 .....   | 220 |
| 联想：“入模子”培训 .....     | 222 |
| 台塑：新员工轮班训练 .....     | 224 |
| 索尼：盛田昭夫的演讲 .....     | 226 |
| Oracle：“新生训练营” ..... | 228 |
| 松下：“临床式”的现场实习 .....  | 230 |

|                    |     |
|--------------------|-----|
| 科宁：新人职前教育 .....    | 231 |
| 迪斯尼：新人指导课程 .....   | 234 |
| 丰田：改变美国员工的观念 ..... | 235 |
| IBM：“魔鬼化”训练 .....  | 237 |

## 顶级企业如何培训关键人才

|                        |     |
|------------------------|-----|
| 日本音光公司：对新任管理者的培训 ..... | 240 |
| 通用电气：开发经理人才的五大法则 ..... | 241 |
| 台塑：课长级人员的训练 .....      | 245 |
| 家居：总裁亲自给经理们讲课 .....    | 246 |
| NEC：海外经理的培养 .....      | 249 |
| 三星：骨干员工的训练规划 .....     | 251 |
| IBM：造就优秀的营销人员 .....    | 253 |
| 微软：程序设计师的持续训练 .....    | 255 |

## 顶级企业的创新育人模式

|                     |     |
|---------------------|-----|
| 松下：“政经塾”模式 .....    | 258 |
| 施乐：“质量餐馆”案例分析 ..... | 260 |
| 摩托罗拉：虚拟训练 .....     | 263 |
| 家居：野外生存训练 .....     | 264 |

## 顶级企业在中国如何育人

|                       |     |
|-----------------------|-----|
| 麦当劳：“圣诞树”个人发展系统 ..... | 267 |
| 伊莱克斯：员工训练的三个理念 .....  | 269 |
| 爱立信：北京训练中心 .....      | 272 |
| 摩托罗拉：员工培育是一项投资 .....  | 274 |
| 英特尔：培养“偏执狂” .....     | 276 |
| 索尼：“走在前面”的训练 .....    | 279 |

|                    |     |
|--------------------|-----|
| 宝洁：一流人才的训练公式 ..... | 280 |
|--------------------|-----|

## 跟顶级企业学留人

一个企业，要想得到自己需要的高素质人才，并使他们稳定地留下来为企业所用，就必须要为人才提供更具有竞争力的条件和丰厚的回报，即不仅仅使他获得有形的报酬，还要为他提供更为长远的发展前景。否则，企业将在与其他企业的人才争夺战中处于不利地位，与优秀的人才无缘。

### 留人策略一：提供有竞争力的薪资

|                            |     |
|----------------------------|-----|
| 壳牌：保持有竞争力的薪酬 .....         | 285 |
| 柯达：高薪酬回报优秀员工 .....         | 287 |
| 微软：认股权给人才戴上“金手铐” .....     | 288 |
| 思科：“人皆有股”减少人才流失 .....      | 291 |
| 西门子：福利满足员工需要 .....         | 293 |
| 阅读材料一：留住人才的三种薪酬模式 .....    | 296 |
| 阅读材料二：美国企业如何实施员工股权计划 ..... | 297 |
| 阅读材料三：自选福利的留人之道 .....      | 299 |

### 留人策略二：以诚挚的情感留住人心

|                        |     |
|------------------------|-----|
| 读者文摘：温暖得像家一样的公司 .....  | 303 |
| CA 公司：大家庭的人文关怀 .....   | 305 |
| 日本麦当劳：从小处关注员工的需求 ..... | 307 |
| 通用电气：“感情化”的管理 .....    | 310 |
| 摩托罗拉：珍视并忠诚于员工 .....    | 312 |

### 留人策略三：营造良好的工作环境

|                       |     |
|-----------------------|-----|
| 通用电气：一流环境留住一流人才 ..... | 315 |
|-----------------------|-----|

|                       |     |
|-----------------------|-----|
| 微软：让创造者享受办公的乐趣 .....  | 317 |
| 西南航空：爱心无处不在 .....     | 320 |
| 北电网络：让员工感到舒适 .....    | 322 |
| Sun：给人才一个自主的环境 .....  | 324 |
| 阅读材料一：满足员工个性化要求 ..... | 327 |
| 阅读材料二：高效便捷的工作环境 ..... | 329 |

### 留人策略四：满足员工发展的需要

|                         |     |
|-------------------------|-----|
| 朗讯：帮助员工设计职业生涯 .....     | 330 |
| 戴尔：培训是给予员工的最好礼物 .....   | 332 |
| CA：很有成就感的工作 .....       | 334 |
| 麦当劳：不断晋升的成才之路 .....     | 336 |
| 微软：留住技术人才的独特之道 .....    | 339 |
| 迪斯尼：追求更高的事业巅峰 .....     | 342 |
| 宝洁：当一个好的辅导者 .....       | 344 |
| 阅读材料一：帮助人才实现自我 .....    | 345 |
| 阅读材料二：职业生涯管理的六个步骤 ..... | 347 |

### 留人策略五：给予员工充分的支持

|                          |     |
|--------------------------|-----|
| 施乐：为员工提供技术支持 .....       | 351 |
| 微软：容许人才犯错误 .....         | 353 |
| 3M：支持员工进行大胆的创新 .....     | 355 |
| 索尼：帮助员工确立目标 .....        | 357 |
| 阅读材料：如何帮助员工克服四种挫折感 ..... | 359 |

### 留人策略六：妥善处理人才抱怨

|                         |     |
|-------------------------|-----|
| 联邦捷运：建立解决抱怨的正式程序 .....  | 362 |
| 北电网络：将离职诱因消灭在萌芽之中 ..... | 364 |

|                            |     |
|----------------------------|-----|
| 通用电气：挽留公司历史上最杰出的 CEO ..... | 366 |
| IBM：敞开大门，畅所欲言 .....        | 368 |
| 英特尔：跨文化沟通留住人才 .....        | 370 |
| 阅读材料一：处理人才抱怨的五个技巧 .....    | 372 |
| 阅读材料二：如何激发积极抱怨 .....       | 374 |