



世界知名企业人力资源管理实务

SHIJIE ZHIMING QIYE RENLIZIYUAN GUANLI SHIWU

YONGREN ZHIDAO

晓光 倪宁 / 主编

用人之道

经济管理出版社

ECONOMIC MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

世界知名企业人力资源管理实务

用 人 之 道

晓 光 倪 宁 主 编

经济 管理 出版 社

图书在版编目 (CIP) 数据

用人之道 / 晓光、倪宁主编. —北京: 经济管理出版社, 2003

(世界知名企业人力资源管理实务)

ISBN 7-80162-754-7

I. 用… II. ①晓… ②倪… III. 企业管理—劳动力资源—资源
管理—经验—世界 IV. F279.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 091234 号

出 版: 经济管理出版社
发 行: 经济管理出版社发行部
地 址: 北京阜外月坛北小街 2 号
电话/邮编: (010) 68022974 / 100836
经 销: 全国各地新华书店
印 刷: 北京晨旭印刷厂
责任编辑: 王玉水
技术编辑: 杨 玲
责任校对: 静 洁
开本规格: 787mm×1092mm/16
成品尺寸: 240mm×160mm
印 张: 12
字 数: 149 千字
版 次: 2004 年 1 月第 1 版
印 次: 2004 年 1 月第 1 次印刷
印 数: 1—6000 册
书 号: ISBN 7-80162-754-7/F·673
定 价: 25.00 元

主 编 晓 光 倪 宁

编委会 裴云峰 云明向 钱 萍 王 亮
陈 东 许云志 许教芬 徐爱华
倪德云 张容引 张容益 罗大源
张 明 耿冬艳 杨桃林 林杨子
林 霞 裴云霞 符极兴 翟静一
张迎增 任永雷

目 录

第一章 用人理念

- 索尼：让学历见鬼去吧 / 3
- 麦当劳：用人的“五不”观 / 5
- 克莱斯勒：因事用人 / 7
- 本田：人才年轻化 / 9
- 松下电器：用人不徇私情 / 11

第二章 用人艺术

- 思科：弹性工作制度 / 15
- 松下电器：收放自如的用人之术 / 17
- 索尼：让人才各得其所 / 19
- 微软：大胆起用“外援” / 21
- 专题：用人的五大艺术 / 23

第三章 如何授权

- 摩托罗拉：统一责任与权力 / 27
- 本田：自己不擅长的事让能人去做 / 29
- 思科：乐于授权的 CEO / 31
- 松下电器：分权经营的事业部制 / 33

沃尔玛：确保放权与控制之间的平衡 / 35

时代华纳：“绝对不干涉”法则 / 37

LG：危难时期彻底放权 / 39

麦当劳：平衡下属的权力与责任 / 41

克莱斯勒：授权六大原则 / 43

专题：授权过程的要点 / 46

第四章 如何激励员工

本田：妙用“鲶鱼效应” / 51

美孚石油：对失败者的“赞美” / 53

索尼：制定目标激励 / 55

日立：绝境式激励 / 57

西南航空：特殊贡献激励计划 / 59

施乐：职位提升激励 / 61

麦当劳：努力就有回报 / 63

家居：及时奖励聪明的员工 / 65

IBM：表彰提出好建议的人 / 67

北电：职位轮岗激励 / 69

微软：“双因素”激励 / 71

可口可乐：年度激励与股票期权双管齐下 / 73

松下电器：多层次激励 / 75

惠普：激励创新者创新 / 77

专题一：十一种有效的激励方法 / 79

专题二：激励的五个要点 / 83

第五章 容才用人策略

麦当劳：容忍不同的个性 / 87

思科：多元化人才队伍 / 89

福特：重用顽固的考曾斯 / 91

IBM：两种“容才”态度 / 93

3

第六章 情感用人策略

通用电气：情感管理制胜 / 97

三洋：“有情”管理 / 99

索尼：将企业建成员工的家 / 101

摩托罗拉：与员工建立深厚的感情 / 103

沃尔玛：善待“合伙人” / 105

IBM：以员工为重心 / 107

第七章 信任用人策略

本田：用人不疑 / 111

松下电器：对年轻人委以重任 / 113

摩托罗拉：“迷信”有才之人 / 115

专题：如何培养相互信任精神 / 117

第八章 沟通用人策略

沃尔玛：沟通无所不在 / 121

- 英特尔：倡导“坦诚交流” / 123
- IBM：开辟多渠道沟通 / 125
- 迪斯尼：完善的员工沟通系统 / 127
- CA：沟通，自由自在 / 129
- 家居仓储：与员工保持密切联系 / 131
- 通用电气：非正式沟通 / 133
- 摩托罗拉：开放的沟通渠道 / 135
- 伊藤洋华堂：掌握倾听艺术 / 137
- 专题一：六种常见的沟通障碍 / 139
- 专题二：四种基本的沟通方法 / 141
- 专题三：有效沟通的四个技巧 / 143

第九章 破格使用人才

- 松下电器：破格提携资浅员工 / 147
- 福特：心无芥蒂用人才 / 149
- 通用电气：打破公司常规 / 151
- 美孚石油：不计前嫌用仇敌 / 153

第十章 用人文化

- 本田：“白纸法”用人 / 157
- 松下电器：借用德高望重者的声望 / 159
- 3M：为新思想开绿灯的传统 / 161
- 微软：工作第一 公司为家 / 163
- IBM：人人皆平等 / 165

朗讯：GROWS 价值观 / 167

惠普：以人为本的用人哲学 / 169

三洋：跨文化管理 / 171

 专题一：创建企业文化七部曲 / 173

 专题二：美国的企业文化 / 175

参考文献 / 177

后记 / 179

第一章

用人理念

索尼：让学历见鬼去吧

井 深大和盛田昭夫携手创业，风雨同舟几十年，使索尼公司的规模不断壮大，事业蓬勃发展。索尼公司的成功在很大程度上归功于他们独到的用人观念。

3

索尼公司对科技和管理人员的考核，主要是看他们的实际才能如何，而不是仅仅重视学历。公司录用人员不管什么工种，提升职务无论职位高低，都要进行严格的考试。公司给一个人分配工作或提升职务时，主要依据他本人考试成绩的好坏和在实践中表现出来的能力大小来确定，这在高度重视文凭的日本的确是难能可贵的。

20世纪60年代，盛田昭夫曾写过一部书，书名就叫做《让学历见鬼去吧》。《让学历见鬼去吧》第一版就销出40万册。在书中，盛田无情斥责了日本当时流行的“名牌显能力，文凭是人才”的说法：

(1) 人才不等于职位。一个人即便身处公司最底层，如果他能把本职工作做得非常出色，他就是人才；一个人即便身为总经理，如果他不能使公司精诚团结，拼搏进取，业务蒸蒸日上，利润逐年提高，他就不是人才。

(2) 人才不是辉煌的未来，而是可预期的未来。一个人过去做得再好，干得再出色，也不意味着他将来就一定可以做得好。尽管过去的辉煌可以用来作为一个参考的标准，但是更重要的是要看他在将来的工作中是否可能会为公司做出更大的贡献。

人才不是举止优雅，风度翩翩；人才不是口若悬河，夸夸其

谈；人才不是强壮威武，高大英俊；人才也不是娇俏温柔，美丽动人。

那么，人才是什么？人才是最适合于本公司工作的人。一个人再聪明，如果他不能适应本公司的氛围，不能安心于本公司的工作，对于本公司而言，他就不是人才。

(3) 人才是最适合其岗位的人。一个人，只要他精于某一行业，即便这一行很不吸引人注意，但是因为他能将这一工作做得非常完美，工作效率非常的高，公司再想找一个其他的人来顶替他都很难，那么，他就是一个杰出的人才，一个不可多得的人才。

盛田昭夫在书中说，他宁愿将索尼公司的所有人事档案统统烧毁，以杜绝公司因学历问题而产生的任何歧视。盛田昭夫是这样说的，也真的这样做了，他的魄力和独到的见解在日本引起了极大的轰动，他也因此而博得了勇于打破传统框框的赞誉。

正是乘着“用人不惟学历”的观点，索尼公司起用了一批务实、好学又忠诚于企业的好员工，为索尼在世界上的崛起立下了汗马功劳。

~~~~~  
**点 评**

无数的用人实践证明，员工的能力比学历更为重要。企业在用人时，可以把学历作为一个前提条件，但不能把之看得过于绝对、过于神圣，不能认为文凭代表能力。用人要用那些有能力有才识的人。

~~~~~

麦当劳：用人的“五不”观

总

部在美国的麦当劳是誉满全球的快餐店。麦当劳的成功，与其在用人问题上贯彻的“五不”观念是分不开的。

第一，麦当劳决不用“靓女”。当今服务行业招工，对雇员的外貌、身材特别讲究，尤其是女性，漂亮的容貌是首要的条件。但麦当劳绝不讲求漂亮，它所录用的员工相貌平平，但都能吃苦耐劳。

第二，用“生”不用“熟”。其聘用的人才几乎全是初出茅庐刚跨出校门的年轻人。麦当劳在几十年的创业中积累了一整套成功的管理经验。录用新员工时宁用“生”不用“熟”，因为他们要用自己的经验培训员工，而不希望员工受他人的框框束缚。负责招聘工作的乔治·布朗说：“我们所追求的不是要有一定的工作经验，而是一种精神状态。我们对曾在服务性行业工作过的人感兴趣的原因是，他已经具有与人交往的意识、方法和服务精神。我们是要建立更好的平衡，在人员招聘时不排斥任何人才。”

第三，不搞暗箱操作，这是麦当劳快餐店招聘员工时的一个信条。为了确保求职者准确无误地了解工作岗位和工作条件。所有履历考核全部通过后，求职者将在店里进行3天实地实习，让他们熟悉未来的工作环境。乔治·布朗说：“我们请他们来，让他们自己看一看我们提供的工作与他们的愿望是否一致。”经过3天带薪实习之后，双方将第二次见面，最后确定是否录用。公司对新员工的培训同样体现了这一“不搞暗箱操作”的原则。在

6

培训的第一阶段里，公司明确表示要从所有参与培训的人员中培养出一些快餐店经理。一位年轻的毕业生在成为经理之前必须担任4~6个月实习助理。公司认为，快餐店的良好管理来源于对生产全过程的深入了解。基于这个原则，公司要求实习助理熟悉各部门的业务；从付款台到薯条，每位麦当劳人将掌握各工种的诀窍。在这段短暂的时间里，实习助理应该掌握达到最佳质量、最佳服务的所有方法。麦当劳在人才方面的一个基本观点是：人才的作用是为经营者提供帮助，最大限度地减轻他们的负担，让他们更加集中精力为客人服务。

第四，一般不炒员工的“鱿鱼”。麦当劳首先是一个培养人的学校，其次才是快餐店。在麦当劳精神下培训出来的人，即使离开了，也是一个对社会有用的人。

第五，不对员工工作时间搞死限制。也就是说，被麦当劳录用了的员工可以在工作时间上自由选择，可以当全职员工，也可以当兼职员工。从早上7时到晚上11时，任其挑选。这一点吸引了大批人才应聘，范围之广遍及各个行业，麦当劳可以从中选拔最优秀的员工。将那些认为极有潜力的员工送往麦当劳汉堡大学深造，以便他们能为企业创造更大的效益。



点 评

每个企业都有自己一套人才观，不同的企业其人才观也不大相同。但无论如何，人才观必须符合公司事业发展的需要，同时又要有利于员工实现自己的职业生涯。做到了这两点，企业就不怕没有合适的人才可用了。



克莱斯勒：因事用人

艾科卡被企业界称为扭亏为盈的管理之神，他改变了克莱斯勒公司危机四伏、险象环生的境况，创造了奇迹。而艾科卡因事用人观念正是使这一奇迹出现的最主要因素。所谓因事用人，就是以“任务”为中心，而非以“人”为中心，这就使得用人之道变得有科学根据和标准。因为领导者不是根据“我喜欢此人否”，或“此人能用否”等作决策，而是根据“这人在此职位上是否能最有成就”来判断。显而易见，确立因事用人原则的根本宗旨，在于极俭省地利用人才资源，把人安排到适当的、相应的职位上。以因事用人、人事相宜的原则重建克莱斯勒公司领导班子，是克莱斯勒最终成功走出困境的关键。

与因事用人的原则相反，是因人设事的用人方法。艾科卡非常反感作为领导者在用人方面，不根据工作岗位的需要，乱安插人员。他刚入主克莱斯勒的时候，发现克莱斯勒内部最严重的问题就是因人设事，一个企业竟有 33 位副总裁，他们之下更是人事混乱。以这种因人设事的思维轨迹来考虑问题和处理问题，势必出现各种各样的用人弊端，如该办的事找不到合适的人；无用之才出不去，有用之才进不来；一部分“多余的人”在干着“多余的事”。机构臃肿，人浮于事，层次重叠，内耗丛生，效率低下，最终影响了一个地区、一个部门、一个单位的管理目标的顺利实现。

艾科卡认为企业要因事用人，因事用人的“事”在管理学上是一个目标概念，它既包括现代管理活动的总目标（整体规划），

又包括在这一管理过程中的各个分目标（局部规划）。领导者只要严格按照管理活动的总目标以及各个分目标的要求来选才、用才，就可以断定自己所选用的下属肯定没有一个是“多余的人”。



点 评

在企业中，要做到人事相宜并不是一件容易的事情。较为常见的一种情况是因事设人，将对公司贡献不大的人硬塞进公司，结果造成人员冗余，结构重叠。因事用人虽然在某种程度上会压抑个人的个性发挥，但它能保证公司严格按照岗位和任务的需要任用人才，保持企业机构精干、高效。既能最大限度地发挥员工的作用，又能保障企业高效运转，及时把握发展的良机。

