



世界知名企业人力资源管理实务

SHIJIE ZHIMING QIYE RENLIZIYUAN GUANLI SHIWU

RENCAL XUANPIN

晓 光 倪 宁 / 主 编

人才选聘

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

人 才 选 聘

晓 光 倪 宁 主 编

经 济 管 理 出 版 社

图书在版编目 (CIP) 数据

人才选聘 / 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 7-80162-752-0

I. 人... II. ①晓... ②倪... III. 企业-人才-招聘-经验-
世界 IV. F279.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 091235 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: 郭红生

开本规格: 787mm×1092mm/16

成品尺寸: 240mm×160mm

印 张: 16

字 数: 200 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 7-80162-752-0/F·671

定 价: 30.00 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 选人政策

- 索尼：人才选聘不断求新 / 3
- 三星：公开选聘制度 / 5
- 宝洁：招募应届毕业生 / 7
- 松下：实绩主义 / 9
- Oracle：从顶尖大学选拔“运动选手” / 11
- 丰田：不以学阀选人 / 14
- 微软：从全局出发挑选人才 / 16

第二章 选人标准

- 微软：注重创造性和可塑性 / 21
- 麦当劳：崇尚务实与忠诚 / 24
- 耐克：选用比自己聪明的人 / 26
- 壳牌：选拔“未来老板” / 28
- 摩托罗拉：以品行为考量 / 31
- 松下电器：70 分的人才正合适 / 33
- 三菱：以功绩取人 / 35
- 日本电产：独特的选才标准 / 37
- 戴尔：注重能力考察 / 39

IBM: 好料子的四个标准 / 41

Oracle: 人才的四种特质 / 43

三星: 提升高质量的人才 / 45

专题: 避过人才招聘的四个陷阱 / 47

第三章 选人程序

英特尔: 招聘三步曲 / 51

宝洁: 严谨细致的校园招聘 / 53

美国丰田: 招聘的六个阶段 / 55

专题: 招聘程序的四个阶段 / 57

第四章 选人策略

住友海上保险: 树立活跃的企业形象 / 67

微软: 揽才有道 / 69

Oracle: 速战速决的 3 分钟会谈 / 71

家居: 迂回战术赢得人才 / 73

戴尔: 像对待客户一样对待应聘者 / 75

松下: 善待应聘者 / 77

宝洁: 以亲和力感召人才 / 79

思科: “狩猎”人才 / 82

福特: 真诚优于谋略 / 84

专题一: 吸引人才的六个策略 / 87

专题二: 成功选聘的九个优势策略 / 89

第五章 如何从内部选拔人才

索尼：内部募集制度 / 93

通用电气：五级考核甄选优秀人才 / 95

微软：内部晋升选人 / 97

花旗银行：起用“毛遂自荐”者 / 99

宝洁：内部提升机制 / 101

专题一：内部选聘的优势与不足 / 103

专题二：内部选聘的四种方法 / 106

3

第六章 如何从外部招募人才

微软：聪明人推荐聪明人 / 111

IBM：加强与高校的合作 / 113

沃尔玛：为企业补充新血液 / 115

住友化工：录用归国人员 / 117

思科：“购并”人才 / 119

通用电气：外部选人的三个途径 / 121

第七章 如何选拔 CEO

本田：下一任社长要年轻 / 125

通用电气：全面了解接班人 / 127

沃尔玛：权力的交接并非一帆风顺 / 129

三星：精心选择家族企业的继承人 / 131

克萊斯勒：挑選接班人的五個建議 / 133

施樂：接班人的“策略選擇”程序 / 135

專題：選擇接班人的八個要點 / 137

第八章 如何選聘管理人員

松下：管理者必須是個要求者 / 143

通用電氣：不注重學歷和資歷 / 145

西門子：多渠道物色未來領導人 / 147

雀巢：未來經理的選拔準則 / 149

伊藤洋華堂：銷售經理必備的條件 / 151

LG：理想的管理者形象 / 153

惠普：目標回顧會議 / 155

康柏：不傷害人才 / 157

專題：選聘管理人員的步驟 159

第九章 在中國如何選人

聯合利華：商業夏令營 / 165

IBM：天天招聘 / 170

強生：綜合測試 / 172

英特爾：篩選“奔騰型”人才 / 175

第十章 人才甄選面試

索尼：兩種迥然不同的面試 / 181

微软：阶梯式面试 / 183	
壳牌：结构化面试 / 186	
摩托罗拉：与应聘者形成互动 / 188	
三星：董事长亲自主持面谈 / 190	
专题一：做好面试必备的九个条件 / 192	
专题二：有效面试的三个要素 / 194	
专题三：绕开面试的六个误区 / 197	
专题四：面试时的 100 个关键问题 / 199	

第十一章 如何筛选和测试

联合利华：管理游戏测试 / 207	
西门子：简历筛选的三个标准 / 209	
日立：公开测试领导能力 / 211	
松下：不选有才的意志薄弱者 / 213	
丰田：整合筛选测试 / 215	
飞利浦：潜能评估 / 217	
专题一：五种常见的筛选方法 / 219	
专题二：有效筛选的三个标准 / 223	
专题三：五种筛选测验 / 226	
专题四：测试方案设计的七个准则 / 229	

第十二章 招募人才的多角度剖析

摩托罗拉：设立“总裁办公室” / 233	
北电网络：独特的招聘制度 / 235	
3M：优中选优聘用创新者 / 237	

松下：鼓励员工自我推销 / 239

专题：人员招聘的四个备择方案 / 241

参考文献 / 243

后记 / 245

第一章

选人政策

索尼：人才选聘不断求新

3

随着经济环境的变化，企业不断改变人才的选聘制度是非常必要的。与进行技术开发一样，人才选聘不应该墨守成规，而应该不断地求新。这种求新精神已逐步植根于世界著名企业索尼公司的人事政策之中。

索尼创立之初，就制定了不断从外面吸收有能力、有干劲人才的选人政策。索尼公司正是以这种方式不断地积蓄实力，逐步地发展壮大起来。与此同时，索尼公司出现了一种宽松的公司文化，使得中途加入的工作人员可以更加轻松、更加积极地投入工作。索尼创始人盛田昭夫认为，明天的索尼公司不能和昨天的索尼公司一样，必须有所变化。只有吸收了外来人员的知识和经验，索尼公司才会发展、壮大。因此，只要有需要就应不断地招募工作人员。这些人员进入公司后，如果能很快地适应工作并且在岗位上活跃起来，那么对于公司来说真是如获至宝。

1988年，索尼公司采用了定期引进有经验工作人员的制度，这在社会上掀起了一股重视新人的潮流，而这种制度也逐渐得到了社会的理解。公司的负责人之一井深大认为：“公司不能过分地吸收单一的血液，还要吸收其他的新鲜血液，以此来增强公司的实力。我们要推行这种索尼文化，一个组织不能像一堵墙一样拒绝外来事物。”

索尼公司的海外人事政策也是如此。早在20世纪60年代，索尼公司就在日本企业中率先招聘外国人士进入其在海外的公司工作。1989年，索尼总公司也出现了外国雇员的身影。时至今

日，随着企业员工本地化的推进，索尼在欧洲各国的销售公司的领导人基本上都是当地人。不管是哪国人，索尼都给予同等的机会，并对他们的工作进行公正的评价。

1991年，索尼公司引进公开报名招聘的新制度。这种制度的特点是，在应招登记上不记录应招人毕业学校的校名，也就是说公司不会通过毕业于什么学校来衡量一个人。通过这种招聘制度招聘来的第一批新职员于1992年4月进入索尼。而事实上，早在1989年，隶属索尼公司的唱片公司——CBS·索尼公司就已经实行了不问毕业学校的聘用制度。

这种在人才选聘上不断求新、领先于其他企业的做法，源自1966年盛田昭夫提出“学历无用论”。从那时起，公司内部就逐渐形成了这样一种风气：即不在乎应聘者毕业的学校，公司的大门是向所有的人敞开的。索尼公司向人们表明，他们重视人才，希望聘用那些个性丰富的人才，长期以来公司也一直是这样做的，在公司内部绝对不存在任何的学阀。

由于坚持了在不同时期采用相应的聘用制度，索尼公司聘用了大批经验丰富的优秀人才。而索尼公司的这种做法也在社会上掀起了一场人事革命。



点 评

在不同的情况和环境下，企业不仅仅要目标明确地改变人才选聘政策，更重要的是使这种改变不断向前发展，领先于其他企业。这样才能为企业招募到所需要的优秀人才，进而促使企业不断适应新的发展形势，在激烈的竞争中获得不可动摇的竞争优势。



三星：公开选聘制度

李秉哲是韩国经济界叱咤风云的人物。他苦心经营 30 多年，终于使三星成为拥有 20 多个企业，20 万职工，近 490 亿美元资产，排名世界第 14 位的著名企业。用李秉哲自己的话说，三星成功的秘诀就是“贯彻了人才第一”的原则。

5

三星集团的公开选聘制度一直维持到今天，已公开招聘了 30 多届，共招聘了 3 万多名职员，企业集团核心机构成员的 70% 都是通过这种形式招聘而来的。这些人是三星集团不可多得的宝贵财富，离开了他们，三星的蓬勃发展将是不可想像的。

宋世昌先生是三星集团实行公开选聘制度一期考试的参与者，他现任三星集团新闻文告社社长一职。他回忆当年的情况时说：“在 20 世纪 50 年代末，大学毕业生就业机会是极为有限的。除了银行和政府机关，可去的企业寥寥无几。当时的就业信息来源也极其有限，对经商系大学毕业生来说，《财富》杂志是就业信息来源，而实行公开录用制度的单位只有银行和三星公司。就业大门很窄，竞争异常激烈。大学生到了四年级时，全部精力都集中到就业问题上。1956 年末，大学的启事板上登出了三星公司的招聘广告，这是三星公司首次全方位对外开放。在这之前，三星公司的招聘是试探性质的，只限于在三星属下的几家子公司实行。三星公司首次举办的公开招聘笔试是在汉城大学进行的。当时天气非常寒冷，但仍有两千多名应届毕业生参加了这次考试。经过激烈竞争，只有 27 名大学生入选。”

三星实行公开选聘制度的目的，一方面是开放门户，广招天

下人才；另一方面，则是为杜绝任人唯亲的做法。韩国企业在创业初期可以说是家族企业，进入时比较看重血缘、学缘、地缘关系。随着企业规模的扩大，家族企业的弊病日渐明显，往往是无德无才者占据高位而无所事事，真正有能力者则无用武之地；有亲缘关系的人拉帮结派，无亲无故者被挤在圈外遭到排斥，积极性大受挫伤，严重阻碍了企业的继续发展和壮大。

面对这种情况，事事都追求第一的三星首开先例，向家族制开刀，确定了以能力为主的进入制度。今天，这一制度不但没有削弱，反而不断得到加强和完善，极大地鼓舞了三星人的工作热情，也成为其他企业招聘人才的榜样。

点 评

对家族企业来说，以家族成员为主的人才结构已经很难适应社会发展势态。家族企业要发展壮大，必须克服任人唯亲的狭隘选人观念，要广开门户，招募各方人才，充实企业人才队伍，以便给企业带来多元化的发展。

宝洁：招募应届毕业生

“飘柔”、“海飞丝”、“玉兰油”、“佳洁士”，这些人们耳熟能详的品牌后面站立着一个相同的公司——宝洁。始创于1837年的宝洁，是世界上最大的日用消费品公司之一。其全球雇员超过10万，在全球70多个国家设有工厂及分公司。

7

宝洁招聘有个著名的特点——青睐应届毕业生。依照他们的说法就是“应届毕业生像一张洁白的纸，更容易涂上美丽的色彩”。因此，宝洁宁可招聘刚毕业的、没有社会经验的大学生，也不愿意招聘在其他企业有相关工作经验的人员。除了少数确实需要工作经验和社会关系网络的职位，如部分财会人员、公关人员之外，宝洁很少公开向社会招聘。他们的招聘原则是，直接从重点大学选拔优秀应届毕业生。这也是宝洁招聘的一项长期基本政策。

作为一个擅长营销的跨国公司，如何有效地与客户交流，如何有效地避免各品牌之间的摩擦与冲突，需要员工具备卓越的人际交往与沟通能力。因此，宝洁公司十分看重大学生的综合素质和潜力。公司管理层认为，没有经验不怕，经验可以从实践中摸索出来。公司承诺，进入宝洁的大学生都能获得完善的培训，公司将为其发展提供广阔的天地。因此，每年的大学生招聘会上，宝洁总是最有人气的企业。

宝洁根据以下要素来挑选和招聘新员工，并设计各种培训项目以发展员工在这些方面的能力与技巧，这些要素是“宝洁人”和宝洁公司成功的基石：①领导能力；②能力发展；③勇于承担