

世界500强

解密顶级企业用人之道
提供最佳用人操作方案

用人之道

全集

苗雨 编著
地震出版社

世界 500 强成功之道书系

世界500强

解密顶级企业用人之道
提供最佳用人操作方案

用人之道

全集

苗雨 编著
地震出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

世界 500 强用人之道全集/苗雨编著.

—北京:地震出版社, 2005.9

ISBN 7-5028-2735-8

I. 世… II. 苗… III. 企业管理: 人事管理

—经验—世界 IV. F279.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 090002 号

地震版 XT200500139

世界 500 强用人之道全集

苗 雨 编著

责任编辑: 李和文

责任校对: 樊 钰

出版发行: **地震出版社**

北京民族学院南路 9 号

邮编: 100081

发行部: 68423031 68467993

传真: 88421706

门市部: 68467991

传真: 68467991

总编室: 68462709 68423029

传真: 68467972

E-mail: seis@ht.rol.cn.net

经销: 全国各地新华书店

印刷: 北京市顺义向阳胶印厂

版 (印) 次: 2005 年 10 月第一版 2005 年 10 月第一次印刷

开本: 787×1092 1/16

字数: 356 千字

印张: 20

印数: 00001~15000

书号: ISBN 7-5028-2735-8/F·265 (3366)

定价: 38.00 元

版权所有 翻印必究

(图书出现印装问题, 本社负责调换)



序 言

站在巨人的肩膀上

随着世界 500 强对中国市场的扩张和蚕食，“与狼共舞”已成为未来中国企业不容回避的重大问题。在未来这场生与死的较量中，到底鹿死谁手，现在下结论恐怕还为时尚早。不过从目前的情况来看，中国企业与世界 500 强相比还存在着巨大的差距。这种差距并不仅仅是技术、设备等物质层面的，而是整体性的，主要表现在领导力、团队管理、人力资源管理、市场营销、服务管理、绩效管理以及企业文化建设等方面。有差距并不可怕，可怕的是漠视差距，不敢面对差距。对于中国企业来说，未来的发展空间是无限广阔的，但发展的前提是要懂得如何正视差距，超越差距。

中国是一个快速发展的后进国家，世界 500 强无疑是很好的学习榜样。中国企业界今天面临的最基本的使命之一，就是把自己放到一个更大的背景——比如通用电气、沃尔玛等这样一批世界 500 强企业的背景下，比较研究一番，如此方能超越自我，实现质的提升。虽然，对于现今的广大中国企业来说，世界 500 强还是一个可望而不可及的“庞然大物”，距离我们好像还很遥远。但是，我们想对中国企业表达这样一种发自内心的渴望：路可以一步一个脚印地走，但绝不可以丧失进取心。俗话说，不想当将军的士兵不是好士兵。同样，我们也可以说，不想成为世界 500 强的公司，就不是好公司。

中国有句话“取法乎上，得乎其中；取法乎中，仅得其下”，说的就是

这个道理。安于现状必然堕落，沉湎于安逸必然遭到淘汰，这是永恒的市场竞争铁律。因此，作为企业就要做一个不断进取，不断成长的企业。而成长有很多方法，最直接、最有效的莫过于借鉴成功的经验，无疑世界 500 强企业是我们值得学习借鉴的最好榜样。因为，要想成为巨人，必先学习巨人！只有站在巨人的肩膀上，我们才能看得更远。

“站在巨人的肩膀上，我们方能傲视群雄”，这就是《世界 500 强成功之道全集》系列丛书所要表达的一个核心理念。

那么，到底哪些是我们学习的榜样呢？我们用什么标准来衡量呢？在这里，我们不妨沿用我国著名战略咨询专家姜汝祥提出的观点，即堪称“榜样”企业的五大标准：第一，该企业主要业务生产和营业收入处于全球前列；第二，具有全球化的品牌形象；第三，对行业技术或商业模式的变革创新做出了显著贡献；第四，拥有自己独特的发展战略或商业运营模式；第五，公司员工具有非常高的职业化和专业化水平，是所属国家遵守社会规范和道德的榜样。

按照这个标准，我们精选了近年来活跃在世界 500 强前列的企业，分门别类地深入剖析了他们的管理、营销、用人和服务之道，提供的每个案例都经过了仔细的筛选，而且是已成定论的著名案例，以之为镜，可以“正衣冠、明得失、知兴衰”。当然，由于篇幅所限，我们不可能一一穷尽所有世界 500 强企业，况且世界 500 强本身就是一个动态的、流动的全球经济风向标。我们只是精选了在这些方面最具代表性的，且长盛不衰的企业作为样板，以期达到管中窥豹的目的。

《世界 500 强成功之道全集》系列丛书以崭新的视角挖掘卓越企业的独特理念，在一步步深入剖析他们成功之道的同时，给读者树立了一个个鲜活的学习榜样。它集真实性、针对性、专业性和实用性为一体，紧紧贴近企业，贴近大众，力求通过一页页鲜活的案例以及精到的评述，给那些渴望成功却又仍在迷茫、不知所措的企业界人士以明确的指引。

财富的大门已经为我们打开，沿着世界 500 强成功的足迹，让我们心无旁骛，拾级而上。



前 言

这是一本关于介绍世界 500 强部分著名企业用人之道的书，是我们出版的世界 500 强企业成功之道丛书的一本，书中分五个部分浓缩了世界 500 强部分著名企业在选人、用人、管人、育人、留人方面所用策略的精华。对于今天正在成长和还在探索和试图提高企业用人之道的企业管理者们极具借鉴和启示意义。

21 世纪是一个以知识为主要生产要素的新知识经济时代，而新知识经济时代的核心标志就是人才的极大介入。新知识经济时代离不开人才，新知识经济时代的企业更离不开人才，通常一个杰出的企业管理者会敏锐地意识到，一个企业的发展在不同的阶段需要有不同的管理和专业人才的加盟，只有有了这些人才的加盟企业才能更上一个新台阶。而当然更重要的是争取了这些人才的加盟，还要对这些人才用之有方，不然就会造成人才的浪费，他们也会因为不能在企业实现自身的价值而另谋高就。所以，杰出的企业管理者都很注重如何用好和用活这些人才。

这里世界 500 强中这些企业的做法，无疑是一个风向标，因为对于企业的成功用人之道，他们是最具代表性，最有吸引力的，也更为高人一筹，我们之所以称这本书为《世界 500 强用人之道全集》，其意义也正在于此，在于见它的一斑，而可以窥全貌。所以，毫不夸张地说他们之所以有今天如此巨大的成功，是因为他们把企业用人之道的工作做到了极致。如微软用人追求杰出，IBM 刻意制造“人”的紧迫感，通用电气以“尊重”为用

人的核心准则，沃尔玛实现以人为本的终极价值……我们从中可以看到他们用这些卓越的用人理念来凝聚人才，也因此换来了我们有目共睹的这些企业财富数字的急剧激增和骄人业绩。

相较于我们中国国内的企业，相较于我们入世不久，全球化经济的迎面扑来，我们中国的企业家们太需要学习，太需要吸纳这些世界顶级企业的用人之道了。他们的成功之路或许是我们国内一些企业无法效仿的，但是他们的用人理念我们却可以学习，假如你能够像微软那样去追求杰出，假如你能够像通用电气那样去尊重人才……也许你也会拥有你的巨大的企业帝国，并且在全球化的商战丛林里始终处于不败之地。

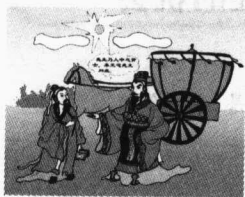
我们学习他们，将这些世界上最成功企业的用人之道融入到我们自己企业的用人策略中，我们才能少走弯路，才能走得更稳、更快、更远。

这也是我们出版这本书的宗旨所在。书中内容，娓娓道来，说理透彻，如果你是一个企业管理者，如果你正在为企业用人的问题而不得要领，那么读这本书吧，它会给你以指引，让你从他们的经验中汲取力量，更加信心百倍地构建自己的企业大厦。



目 录

第一章 选人——找合适的人才上车



如果索尼有所成就，则应该归功于这些人才，
归功于管理者具备发挥优秀人才作用的本领。

——盛田昭夫

这是一家由众多杰出人物管理的公司。我最大的
功劳莫过于物色成批的杰出人物。

——杰克·韦尔奇

第一节 识人：伯乐相马的艺术 / 3

【西门子】多渠道寻找优秀人才 / 3

【索尼】选用有真才实学的人 / 8

【麦当劳】用人的“五不”观 / 12

【欧莱雅】吸纳“诗人+农民”型人才 / 14

第二节 面试：直观考察人才的过程 / 18

【宝洁】开放性的面试 / 18

【北电网络】招聘制度最重要 / 22

【思科】人才招聘是企业成功的关键 / 25

【索尼】改革招聘策略吸纳不同人才 / 30

第三节 纳才：为企业注入新鲜活力 / 34

【微软】大胆起用“外援” / 34

【福特】邀请优秀人才加盟 / 38

【苹果】以世界级的薪酬来回报人才 / 44

【摩托罗拉】尊重应聘者的愿望 / 47

第四节 储才：企业取胜的法宝 / 51

【IBM】建立人才储备库 / 51

【微软】选择人才要着眼长远 / 55

【通用电气】选举未来的接班人 / 58

【本田】管理人才年轻化 / 61

第二章 用人——给人才发挥才能的机会



微软开发部门的一个重要特点是：各个开发组全部的权力分布状况是每个人的力量和能力的反映，这绝不是千篇一律的俗套……公司的管理制度是很有伸缩性的。如果我雇用了一个对特性构造颇为在行并极为出众的开发经理，我估计权力会自然而然地向他转移。我对此并不会介意，而只会调整自己去适应这种情况。

——比尔·盖茨

第一节 人才是最宝贵的资产 / 69

【克莱斯勒】因事用人 / 69

【思科】留住收购公司的人才 / 71

【索尼】合理配置 各得其所 / 76

第二节 以正确心态用人 / 80

【松下电器】用人要公正 / 80

【福特】心胸广大用人才 / 83

第三节 鼓励员工发挥潜能 / 86

【丰田】鼓励员工提出新建议 / 86

【索尼】鼓励员工尝试 / 89

【英特尔】纪律约束下的“冒险” / 92

第四节 树立以人为本的用人理念 / 96

【诺基亚】以人为本快速发展 / 96

【摩托罗拉】尊重人性的人事管理 / 100

【IBM】人人皆平等的企业文化 / 105

第五节 让员工精诚合作 / 108

【松下电器】高效来源于和谐团队 / 108

【通用电气】注意“群策群力”的效应 / 111

【麦当劳】平衡合作的状态 / 114

【微软】聚集聪明人 / 119

第三章 管人——调动人才的积极性



管理过程中的一些问题常常令人感到精疲力竭和沮丧，员工会感到疲惫。他们有时得为一些与他们有很大关系的问题冥思苦想，需要找到一个人愿意听听他们的倾诉，并能帮助他们解决难题。因此，尽管沃尔玛的规模庞大，但仍坚持开放政策，并尽量与员工进行协调沟通。

——山姆·沃尔顿

第一节 完善管理制度 / 125

【戴尔】将工作细分化 / 125

【松下电器】事业部制的组织结构 / 127

第二节 人才需要激励 / 131

【微软】以气氛激励员工 / 131

【IBM】激励员工的创新欲望 / 134

【松下电器】建立内部人才竞争机制 / 136

【索尼】目标激励 / 140

第三节 沟通与倾听 / 144

【通用电气】倾听员工的意见 / 144

【沃尔玛】注重沟通, 增进感情 / 147

【柯达】每个人的观点都应该被公司听到 / 149

第四节 帮助员工自我实现 / 154

【IBM】达成员工的个人目标 / 154

【惠普】员工对自己进行绩效考核 / 157

【杜邦】使员工实现自我 / 163

第五节 科学授权 / 167

【沃尔玛】权力下放 / 167

【本田】充分放权 / 170

【通用汽车】运用分权机制 / 173

第四章 育人——搭建人才成长的平台



对人才的广泛培训和提高, 是工业国竞争取胜的必要前提, 而高等技能的教育, 又是员工职业生活中自立的必要前提, 对人的投资要比对机器的投资重要很多。

——海因茨·尼克斯道夫

第一节 育人是企业的重要使命 / 181

【通用电气】培训的核心是价值观 / 181

【微软】培养团队意识 / 184

【松下电器】不断提高员工的素质 / 187

【思科】员工的自我培训之道 / 190

第二节 培训是企业不可缺少的投入 / 194

【沃尔玛】终身培训，智慧之源 / 194

【东京迪斯尼】扫地员工也要培训 / 198

【宝洁】全员培训 / 202

【摩托罗拉】员工培训提升产品质量 / 206

第三节 为员工提供职业发展规划 / 209

【惠普】辅导员工成长 / 209

【3M】致力于员工职业生涯发展 / 213

【松下电器】注重员工的软性培训 / 217

第四节 让企业与员工达成双赢 / 222

【戴尔】建立公司属于员工的观念 / 222

【爱立信】包容员工的一切 / 225

【希尔顿】培养员工珍惜集体荣誉 / 229

【思科】实现知识的共享 / 232

第五章 留人——使人才忠诚于企业



如果把我们最优秀的 20 名员工拿走，我可以说法微软将变成一家无足轻重的公司。

——比尔·盖茨

惠普之道，归根结底就是尊重个人的诚实和正直。

——戴维·帕卡德

第一节 薪酬留人 / 239

【思科】全体员工共享公司利润 / 239

【杜邦】分散股权 / 242

【壳牌】帮助员工理财 / 246

【宝洁】用薪酬福利吸引人才 / 250

第二节 环境留人 / 255

【微软】宽松快乐的环境 / 255

【惠普】真诚对待员工 / 258

【松下电器】“企业如家”的松下精神 / 261

【思科】弹性工作制度 / 265

第三节 事业留人 / 269

【迪斯尼】非凡事业吸引人才加盟 / 269

【通用汽车】让员工参与管理 / 271

【朗讯】让员工有成就感 / 275

第四节 文化留人 / 278

【本田】优良的企业品质和文化 / 278

【爱立信】职业精神相互尊重 / 283

【戴尔】和员工同舟共济 / 288

第五节 魅力留人 / 295

【索尼】盛田昭夫的魅力 / 295

【IBM】总裁关心普通员工 / 297

【思科】请直呼我的姓名 / 301

第一章

选人

——找合适的人才上车

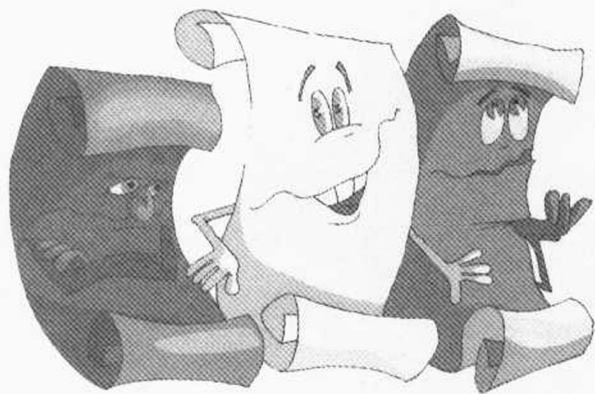
选人

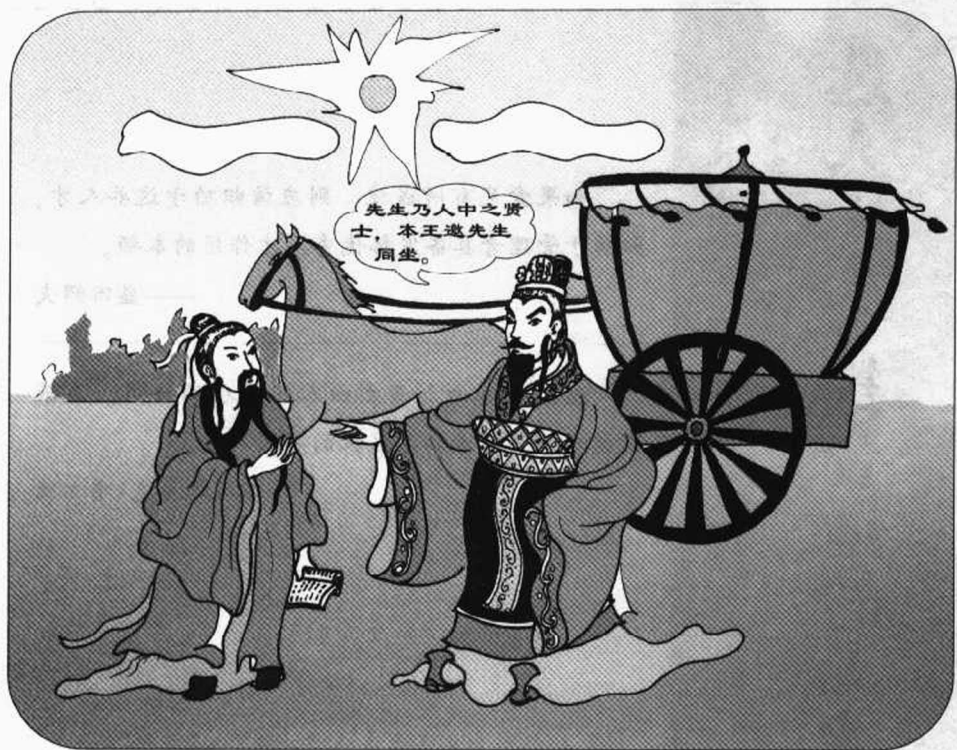
如果索尼有所成就，则应该归功于这些人才，
归功于管理者具备发挥优秀人才作用的本领。

——盛田昭夫

这是一家由众多杰出人物管理的公司。我最
大的功劳莫过于物色成批的杰出人物。

——杰克·韦尔奇





第一节 识人：伯乐相马的艺术

通过相貌和表情来了解人，是“识人”的一种辅助手段。但是，把它绝对化，把“识人”变成以貌取人，就会错失人才，乃至失去人才。所以要全面了解人才就需要掌握伯乐相马的艺术。

SIEMENS

【西门子】多渠道寻找优秀人才



用人箴言

为了企业的利益，管理者要善于识别人才，使之不被埋没。管理人才是企业急需的重要人才，选拔的过程就更要拓宽思路，通过多种渠道、大范围地进行精心筛选，力求选拔到最佳员工。然后再同员工进行主动有效的谈话，分析员工现状、优势、劣势以及现在的职业位置。根据结果，进行职业生涯规划和相关培训，为企业物色未来的管理者。



经典案例

德国西门子股份公司是德国最大的企业之一，它的总部设在德国柏林和慕尼黑，是世界上最大的电气工程和电子公司之一，也是历史传统最悠久的公司之一。西门子公司之所以发展成为世界电气界的一颗璀璨明星，总结其成功的经验，最重要的一条就是重视人力资源开发，多渠道寻找优秀的人才。

在领头羊冯必乐的领导下，近 10 年来，该公司人力资源开发和管理体现了多渠道开发人才的显著特点。

例如企业人事总监瓦·施皮茨的日常业务就是访问高等院校和同学生组织进行接触，在那里物色未来的管理人才。他寻找“高天赋的人”，让他们进入总部就开始担任“公司内部顾问”。这种内部顾问是“一些经过精心挑选出来



的优秀人物”，他们的工作堪称是在企业内迅速升迁发迹的重要跳板之一。另外就是在接受培训的员工中寻求“企业家类型的人物”。

“爱发谈话”是西门子选拔管理人才的一个重要途径。目前，西门子公司总共有 40.7 万名员工。公司有自己的参谋部，叫“管理人才培训部”。它对工作人员的观察需要好几年，并且定期同他们及其上司谈话，即“爱发谈话”（EFA）。“爱发谈话”的结果作为企业内部选拔人才的重要依据存入人事档案。

“EFA”是德文“开发、促进、承认”3 个词的缩写。“EFA”音译中文为“爱发”，有关“爱发”内容的谈话为“爱发谈话”。谈话成为人才开发的核心，这绝对是西门子的创造。

爱发谈话的三原则是：坦诚、透明、信任。

爱发谈话的步骤为：前期谈话，圆桌谈话，爱发谈话。

爱发谈话是层层进行的。除最高管理者之外，每一个人都纳入了谈话之中。

爱发谈话的被谈者，不是被动角色而是主动角色，谈话过程是互动的。

爱发谈话强调：员工要把自己的职业生涯掌握在自己手中，制定开发计划，增长知识才干都是自己的责任，企业则应加以帮助和指导。而每一位员工的指导成长与发展都是与整个企业的发展战略相互协调的。

这种“爱发谈话”是以谈心方式进行的，上司是主角，在谈话中处于主动地位，但是他不是以上司身份出现，而是教练角色，从心理上与员工构成伙伴关系，设身处地地帮助员工分析优势劣势，在帮助员工更好地实现个人设想的同时，也在为将员工放到公司哪个领导岗位上更合适而考虑，也就是说，其最终目的还是为了选择更合适的管理人才。员工在谈话中的任务是：客观分析自己的现状，找出自己的强项和弱项，提出培训进修的意愿，根据自己的兴趣、爱好、潜力以及目前所处的位置设计调整生涯规划；而主持人的任务是：协调谈话各方、咨询有关问题、提供市场信息。

为了保证谈话效果，在谈话前三方都要做好必要的准备，尤其是上司的准备必须充分。其中包括：

了解谈话对象当年完成任务情况、能力状况、有何要求等，这些情况可以事先通过问卷调查获取，包括：企业能为员工发展提供什么样的可能性；对员工的能力、优劣势、目前状况、所在位置的评价意见。为了提高谈话能力，公司还组织了 80 名专家对 800 名谈话者进行专项培训，然后再由 800 名经过培训的谈话者去实施对 26000 人的“爱发谈话”，谈话结果三方签字后归入人事档案，作为职务升迁的重要依据。

