

中华英才网
ChinaHR.com

中华英才网·人力资源管理系列丛书

总策划：张建国 彭剑锋 总编辑：张廷文

主 编：刘兴阳

——
世界名企人力资源管理三人评

聆听 智慧

中国人民大学出版社

聆听智慧

——世界名企人力资源管理三人评

总策划 张建国 彭剑锋 总编辑 张廷文 主编 刘兴阳

图书在版编目 (CIP) 数据

聆听智慧：世界名企人力资源管理三人评/刘兴阳主编.

北京：中国人民大学出版社，2006

(中华英才网·人力资源管理系列丛书)

ISBN 7-300-07183-X

I. 聆…

II. 刘…

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 (2006) 第 019263 号

中华英才网·人力资源管理系列丛书

聆听智慧：世界名企人力资源管理三人评

刘兴阳 主编

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号 邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室) 010-62511239 (出版部)

010-82501766 (邮购部) 010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司) 010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 河北涿州星河印刷有限公司

开 本 787×1092 毫米 1/16 版 次 2006 年 3 月第 1 版

印 张 17.5 插页 3 印 次 2006 年 3 月第 1 次印刷

字 数 232 000 定 价 30.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换



序 言

由中华英才网创办的《HR 经理人》杂志自 2005 年 2 月出刊以来，以其专业实用的内容、清新隽永的风格深受读者欢迎，尤其“锵锵三人评”栏目，几乎每期都名列最受欢迎的栏目榜首。目前，该栏目已经积累了多方面的人力资源热点话题和十多家世界名企的实战经验，又恰逢人才竞争日趋激烈、企业对人力资源管理日益重视的历史时期，很多朋友向我提议，应该将这些精华内容汇集成书，以使更多的人力资源管理同行从中受益。

于是，我们按照选人、用人、留人及组织变革等四大模块进行了本书的编辑策划，又通过每章后面的“链接”专题，为读者补充了该企业人才管理上的其他亮点。从我的亲身感受来看，这本书具有以下显著特点：

- **解读名企，为我所用。**全书汇集了十余家世界知名企业的人力资源管理实践，他们的前沿理念与科学做法堪称各类企业学习的标杆。当然，简单的“拿来主义”未必可取。因此，我们力求深度剖析其成功实践的前提条件与真正原因，以帮读者更好地吸取其精华，从而避免陷入“邯郸学步”的尴尬局面。

- **凝聚十余位资深人力资源专家的经验 and 智慧。**参与对话的嘉宾既有多年来引领中国人力资源管理研究的著名教授，也有来自企业一线的资深 HR 精英，还有人力资源

管理咨询界的知名专家，可谓“HR 高峰论坛”。这种开创性的“三方对话”方式，不仅使优秀企业人力资源管理实践得到了严谨的理论提升，也为 HR 前沿理论找到了落地的有效路径。与他们的每一次探讨，都是感性与理性的碰撞，观点在经验与知识的互补碰撞中闪耀着思想和智慧的光芒，超越了教科书的说教与束缚，让人耳目一新。

● 形式新颖独特，评析鲜活生动。在学者、专家与企业精英轻松愉快的对话中，读者便可直接感受到世界名企人力资源管理的独特实践与管理智慧。同时，我们还将其中的精彩观点一目了然地摘录于边栏，这种新颖的编撰方式超越了以往的枯燥与沉闷，在国内人力资源管理图书领域实属首创。

在此，衷心地感谢参与“锵锵三人评”的著名人力资源专家和世界名企 HR 经理人，很荣幸能有机会与他们面对面地探讨现实的人力资源管理问题，让更多读者了解著名企业人力资源管理的智慧、策略和方法，从而学习如何通过经营人才来经营企业。

聊天中闻锵锵碰撞，谈笑间现真知灼见。愿“锵锵三人评”碰撞出的智慧光芒能引领更多企业的发展 and 壮大，在中华大地上产生出更多的国际级企业！

中华英才网 总裁



2006 年 3 月

目 录

PART I 选人篇

- 3 IBM 的招聘经
 - 5 招聘的发展趋势
 - 8 招聘观念
 - 13 招聘程序与方法
 - 19 做个有成就感的 HR
 - 20 链接：用人才和绩效文化领跑未来
- 25 “内部培养”造就优秀职业经理人——宝洁的校园招聘与人才培养
 - 27 校园招聘的标杆
 - 33 为人才贴上企业标签
 - 39 既是招聘，也是品牌建设
 - 41 链接：基业长青人为根
- 47 办公司就是办人——从联想选人谈起
 - 49 从一个突发事件说起
 - 51 在“对话”中显山露水
 - 53 “三心”与赛马：选拔经理人
 - 57 创业人与职业人的素质对接

- 60 创业 HR：与企业共同成长
- 62 职业 HR：平衡在科学与艺术之间
- 66 链接：持续创新，速度优先

PART II 用人篇

- 73 一切从战略做起——微软研发人员的绩效管理
 - 75 绩效考核：一视同仁
 - 77 兼顾公司业绩与个人发展
 - 79 考核与战略密切结合
 - 81 评估的周期与标准
 - 84 考核结果决定待遇与发展
 - 86 国内企业应向微软学什么？
 - 91 链接：激情打造未来，自由成就梦想
- 97 正言“以人为本”
 - 99 一个既古老又时尚的话题
 - 100 “以人为本”的三个误区
 - 101 标准化流程反人性？
 - 103 独裁是不是“以人为本”？
 - 105 “以人为本”≠保护弱势群体
 - 106 股东、客户、员工，谁满意更重要？
 - 107 “以人为本”要懂艺术
 - 109 自我管理=真正的“以人为本”
 - 110 “以人为本”如何落实？
 - 111 “以人为本”的本质：体验价值
 - 113 链接：以人为本，文化汇才
- 119 走近华为——华为的人力资源管理
 - 121 把人力资源决策贯彻到底

- 123 考核出来的文化
- 126 干部管理“四象限”
- 128 反对改革：只改良，不折腾
- 129 不谈职业生涯，不讲“以人为本”
- 131 链接：“土狼”的智慧

PART III 留人篇

139 让激励走向个性化——惠普的激励之道

- 141 员工激励的三个误区
- 144 薪酬：不可或缺的激励因素
- 150 多样的激励方法和艺术
- 154 谁是员工激励的第一责任人？
- 156 链接：惠普之道，以人为本

161 成长在 GE——通用电气的职业规划之道

- 163 个人与企业的博弈
- 167 职业辅导的三个对象
- 170 GE 的人才梯队建设
- 176 规划跟着文化走
- 178 链接：大道无术

185 文化的力量——万科的企业文化

- 187 店存百年，尽在文化
- 191 文化落地，巧用制度
- 193 传播文化，多讲故事
- 194 企业文化，功利难免
- 196 文化不适缘于行为与思维方式差异
- 198 文化推动，HR 大有可为
- 199 链接：感受万科人力资源管理

PART IV 变革篇

207 理性变革，感性突破——组织变革与人力资源管理

209 变革，一个永恒的主题

212 让变革走向成功

219 组织变革中的 HR 经理

224 链接：并购中的人力资源整合

229 企业国际化中的人力资源管理——上海贝尔阿尔卡特的国际化之路

231 企业国际化面临的瓶颈

232 上海贝尔阿尔卡特的国际化之路

242 国际化应注意的四个问题

247 链接：平衡在变革中

253 HR 如何做好业务伙伴——从飞利浦的人力资源共享中心谈起

255 一个飞利浦，一个 HR 共享中心

258 以客户为导向的 HR 内部外包

260 “共享中心”对 HR 的新要求

262 深入一线，了解业务

266 链接：精于心，简于形

PART I

选人篇

PART 1

新人篇

1

选人篇



IBM的招聘经

IBM公司——国际商业机器公司（International Business Machines Corp.，以下简称 IBM），1911 年创立于美国，是全球最大的信息技术和业务解决方案公司，截至 2005 年，拥有全球雇员 31 万多人，业务遍及 160 多个国家和地区。2004 年，IBM 的全球营业收入达到 965 亿美元。

1979 年重返中国以来，IBM 的各类信息系统已成为中国金融、电信、冶金、石化、交通、商品流通、政府和教育等许多重要业务领域中最可靠的信息技术手段，在多个重要领域占据着领先的市场份额，包括：服务器、存储、服务、软件和笔记本电脑等，客户遍及中国经济的各个领域。

对于 IBM 在中国的出色表现和突出贡献，媒体给予了十分的肯定。IBM 先后被评为“中国最受尊敬企业”、“中国最受尊敬的外商投资企业”、“中国最具有价值的品牌”、“中国最佳雇主”等。IBM 大中华地区董事长兼首席执行官总裁周伟焜先生从 2001—2004 年连续被评为“年度 IT 财富人物”。2004 年，IBM（中国）有限公司被《财富》（Fortune）杂志中文版评选为“中国最受赞赏的公司”，并荣居榜首。

嘉宾简介



张 榕

人力资源管理专家，现任 IBM（中国）有限公司大中华区人力资源规划经理。自 1996 年加入 IBM，至今已近十年。在人力资源管理领域，尤其是招聘方面，具有深厚的造诣。



彭剑锋

中国人民大学教授，华夏基石管理咨询集团董事长，中国管理咨询业委员会副主任，中国著名管理咨询专家。曾任中国人民大学劳动人事学院副院长，北京和君创业企业管理顾问有限公司总裁。他曾担任国内某大型民营企业的董事长，先后创办了我国本土两大咨询公司——和君创业及华夏基石管理咨询集团，同时又是中国人民大学知名教授。在企业经营、管理咨询和学术研究三个领域均具有卓越建树。彭剑锋教授长期深入企业，为企业提供咨询服务，先后被深圳华为公司、广东 TCL 集团、山东六和集团、新奥集团等企业聘为高级管理顾问、专家组组长。



张建国

人力资源管理专家，现任中华英才网总裁。在华为公司工作十年，曾任公司副总裁、人力资源总监。之后，在美国麻省大学进修人力资源管理一年，在国内从事人力资源管理咨询工作三年，为 30 多家大中型企业做过人力资源管理咨询。出版过《薪酬体系设计》、《绩效体系设计》、《职业化进程设计》等一系列非常具有实用价值的专著。

招聘的发展趋势

► 招聘越做越深

张建国：IBM 公司已经经营了近百年，有许多东西经得起历史的考验，张榕女士在这里做了近九年的招聘工作，请问您最深的感受是什么？

张榕：我感觉招聘工作有一个不断演变的过程，最初加入公司的时候，从事具体的招聘工作，公司有一些现成的招聘流程和方法，我们按照流程和方法做就行了。随着公司业务不断发展，我们认识到人力资源部只这样做事是不行的。在业务部门做自己的人力资源规划时，需要我们提供详细、专业的人才市场数据；需要听取我们的意见。比如招聘，有多少比例应该来自校园；多少比例应该来自社会；又有多少可以来自内部的职位轮换？根据这些因素，分析他们需要储备哪种人才，这些人才如何进一步发展等等。因此，在前端就需要我们与业务部门多次沟通，然后根据共同制定的人才战略，确定有效的人才发掘方法。

另外，公司对人力资源部的考核和评估更加严格和专业化。在招聘效率、人才素质、招聘成本等方面都有了很清晰的要求，再不是只要把人招进来就行了。

总体来说，HR（Human Resource，人力资源）的工作，不仅从广度方面，而且从深度方面都有了很大的变化。虽然我在 IBM 做了近九年，但还是觉得时间过得非常快，每年还会有很多新的东西要学习，这就是我最基本、最深刻的

感受。

彭剑锋：其实，这里谈到一个很重要的问题，过去招聘就是到劳动力市场上找人，随意性强。刚才讲到 IBM 的招聘已经上升到了公司战略层面，选对人是支撑公司实现战略目标很重要的一个环节。为什么现在招聘工作比以往任何时候都更广、更深呢？过去组织相对稳定，现在企业不断变革，不断战略转型，组织对人才需求的不确定性也越来越大，这就要求企业在吸纳人才、应用人才方面必须更有前瞻性。

另外，组织和人的信息越来越不对称。从广度上看，招聘人才的渠道以及组织对各种人才的需求发生了变化；从深度上看，招聘的方法、技术变得越来越专业化，对招聘人员的素质要求也越来越高。从这个角度看，招聘确实日益上升到能够决定企业战略的层面，所以现在很多企业提出“招对人比培养人更重要”，要求在选对人的基础上，再去谈培养人。

► 四招让 HR 成为业务部门伙伴

张建国：张榕在 IBM 近九年的工作经历，见证了人力资源管理演变的历程。一般来说，业务部门对于人才的需求以及职位的任职要求，较少听取人力资源部的意见，在 IBM 是怎样让业务部门确实感觉到人力资源部门所起作用的呢？

张榕：确实如您所言，如果我们单纯地跟业务部门说我们很重要，可以做它的战略伙伴，它并不一定领情。这样，“战略伙伴”或许也只能是个口号。要想影响它，让它真正感觉到我们是它的伙伴，就需要我们站在它的角度思考。比如，业务部门制定的人才战略，从我们人力资源专业的角度看，在人才市场上可能是有问题的。但如果直接说他们的方案有问题，他们往往很难接受。我们通常会定期与他们分享第三方数据，分享市场上的客观评价标准，逐渐地用一些客观数据和指导性信息，让他们感受到自己的方案确实需要做一些调整。因为我们不断向他们提供的信息是专业的，他们也就逐渐建立起对我们的信任和尊重，有问题时也会来征求我们的意见。

日积月累，我们给业务部门的建议越有价值，它就越会让我们参与到业务

讨论中。业务讨论会对 HR 是非常重要的，通过例会我们能及时了解他们下一步想什么、做什么，这样也就能前瞻性地预测业务部门的发展方向。继而，人力资源部门制定的人才储备战略、招聘战略等规划也会更加前瞻，而且有的放矢。这样主动跟业务部门坐在一起听他们讲，替他们想，他们就会慢慢感觉到：他们身边的 HR 确实是一个战略伙伴，而不是一个发号施令的讨厌鬼。

彭剑锋：所以，人力资源部门要想赢得业务经理的信赖和认同，第一要靠专业的素养和能力；第二要有主动服务的态度；第三要善于沟通；第四要深入了解业务部门的具体业务。

过去人力资源从业者可以根据组织设计原理埋头推算出业务部门的人员定编，因为那时组织相对稳定，有被总结出来的规律可遵循，HR 按这些原理推算，出入也不会很大。但是在目前瞬息万变的市场环境下，HR 只有参与到业务中，了解业务发展方向与业务结构的变化以及这种变化需要什么样的人才，然后提出前瞻性的战略，才能符合业务经理的要求。站在业务经理的角度思考问题，实际上也是站在客户的角度思考问题。HR 一定要靠自己的专业能力和素养为业务经理创造价值，让他感到有用，这样才能获得他的信赖和尊重。

所以，人力资源部门要想赢得业务经理的信赖和认同，第一要靠专业的素养和能力；第二要有主动服务的态度；第三要善于沟通；第四要深入了解业务部门的具体业务。



招聘观念

► 人岗适配要靠科学和艺术

张建国：不论是 HR 还是业务部门，选对人都是企业招聘工作的一个根本目标。实现这一目标需要两个步骤：首先，要明确岗位对人的具体要求；其次，通过合适的途径与方法找到并选出合适的人。在这两个方面，IBM 是如何做的呢？

张榕：IBM 能够做到这两点，基本上是靠科学加艺术。所谓科学，是说要讲究方法论和流程。在设计这些流程或者方法时，都是由具有深厚专业素养的研发团队在后台支持的，绝对不像有些人想像的是由部门经理或者人力资源团队随便编出来的。比如，做某项工作需要多少人，应该设置多少岗位，其具体工作描述是什么，技能要求是什么。都会有强大的专业研发小组进行科学研究，并就此建立素质模型。再比如人力资源部用的笔试题，都是通过美国总部的专业研究团队，经过大量研究和严格论证开发出来的。

当然，科学是一个方面，要想把科学的东西很好地执行下去，还需要依赖领导者的管理艺术。IBM 对于带人的经理和不带人的经理分得很清楚，只有带人的经理才有权利去招聘人和评估人。带人的经理首先需要接受非常严格的培训，这种培训不是只教授相对固定的科学知识 with 工具，而是和更有经验的领导在一起分享如何招聘人、评价人和管理人。在 IBM，曾经有一位资深人士说过，管理人要讲究“法、理、情”，而什么是“法、理、情”、这三个层面的分寸怎样把握，很难在书上找到答案，这完全需要从经验的角度做一个艺术的分享。

彭剑锋：现在很多人都在谈，人力资源的有效性取决于员工的适岗率。有时人的业绩不好不是因为能力不够，而是不适应这个岗位。要保证人与岗位的统一协调性，需要做到两点：一是企业必须对岗位设置科学的任职资格条件，对选人的程序也要有科学的规范、技术与方法，要讲规则和有理性；二是鉴别求职人还需要科学与艺术有效结合。