

全球12家顶尖企业管理智慧与模式
DINGJIANQIYEIGUANLIZHIHUI MOSHI

最有效的 员工管理

全球12家顶尖企业管理智慧与模式
The most efficient staff management

单 宝/著



最有效的
员工管理



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

最有效的 员工管理

全球12家顶尖企业管理智慧与模式
The most efficient staff management

单 宝/著



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

最有效的员工管理 / 单宝著. — 北京: 中国经济出版社, 2005.6

ISBN 7-5017-7071-9

I. 最... II. 单... III. 企业管理: 人事管理
IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 064433 号

出版发行: 中国经济出版社(100037·北京市西城区百万庄北街 3 号)

网 址: WWW.economyph.com

策 划: 魏 民

责任编辑: 戴玉龙(电话: 81458038)

责任印制: 石星岳

封面设计: 红十月工作室

经 销: 各地新华书店

承 印: 人民文学印刷厂

开 本: 880mm × 1230mm 1/32 印 张: 14.25 字 数: 350 千字

版 次: 2005 年 10 月第 1 版 印 次: 2005 年 10 月第 1 次印刷

印 数: 5000 册

书 号: ISBN 7-5017-7071-9/F·5670 定 价: 28.00 元

版权所有 盗版必究 举报电话: 68359418 68319282

服务热线: 68344225 68369586 68346406 68309176

引言

一流员工管理的黄金法则

无数事实证明，只有一流员工管理，才能成为世界一流企业。那么，世界一流企业是如何实施一流员工管理的呢？世界一流企业实施一流员工管理的黄金法则究竟是什么呢？

黄金法则一：坚持以人为本

企业管理作为生产关系组成部分，到底以什么为本，从根本上说是由当时的生产力水平决定的。纵观世界近现代发展史，企业管理思想的沿革，大致经历了以下更替：一是以机器为本，这是西方资本主义前期的企业管理思想。当时，企业经营者最关注的是机器，甚至把职工也当作机器，以至于人为地制造了人与机器的对立，于是发生了西方国家工人破坏机器的运动，如卢德运动。二是以技术为本，这是 19 世纪末 20 世纪初的企业管理思想。随着技术的迅速发展，企业经营者普遍重视经营技术和方法。有的虽然在理论上开始强调人的因素，而在实际操作时，却



是围绕既定的技术程序运转的。三是以资本为本，这是 20 世纪 20~30 年代以后的企业管理思想。由于世界资本主义大量的资本输出和全球统一市场的形成，企业管理的战略资源表现为金融资本，有了资本就有了一切，于是形成了以资本为主宰的企业管理思想。四是以人为本的企业管理思想。20 世纪 80~90 年代以来，由于信息时代的到来，这时候企业的战略资源是信息、知识和人的创造性，企业能够取得利润的主要途径，就在于职工本身，“人先于利润”，于是就形成了以人为本的企业管理思想。所以，20 世纪 80~90 年代以来，国内外企业都把对人的研究置于管理研究最重要的位置上，从理论到实践创造了大量的、富有成效的有关人的管理方法与技术。

在美国惠普公司，以人为本的企业理念很早就已经开始实践了。在 20 世纪 40 年代，公司的两个创始人休利特和帕卡德就下定决心，不让惠普成为一家只会“雇用人和解雇人”的公司。在当时那个电子工业还完全依赖政府支持的年代，这种提法是非常鼓舞人心的。1970 年，当公司的生意遭到严重打击时，惠普经受住了考验，他们并没有解雇工人，而是让公司全体员工减薪 10%，同时每人减少 10% 的工作时间。就这样，惠普在没有牺牲任何一个员工情况下，成功地经受住了衰退期的风风雨雨。惠普的这一用人哲学在不断地自我更新，而公司的目标也总是在改写和再版。惠普强调了自己对那些富有创新精神的员工的承诺，而这一用人哲学一直是惠普取得成功的直接驱动力。

日本索尼公司的创始人之一盛田昭夫也曾这样说过：“对于日本那些最卓越的企业来说，成功并非来自‘不传之秘’，没有哪种理论、方案或某些政策可以直接促使企业成功，惟一真正的关键只有一个，那就是‘人’，就是牢牢抓住了人的管理。”从这个意义上说，索尼公司的成功是人本管理的成功。



黄金法则二：确立用人标准

各国世界一流企业的用人标准各具特色、各不相同。例如：美国摩托罗拉公司的用人标准是“4E+1E”，即远见卓识（Envision）、活力（Energy）、行动力（Execution）、果断（Edge）、道德品质（Ethics）。美国通用电气公司的用人标准主要是价值观标准、专业技能标准和潜力。美国微软公司长期以来都是只聘用5%最顶尖的人才或最聪明的人才，其所谓最顶尖的或最聪明的人才是指技术面宽、善于思考、果断苦干的人，在不同工作领域中最优秀的对象，等等。

总结世界一流企业的成功用人标准和经验，以下几点员工品质是一切的根本。其一，诚信。诚信就是诚实、无欺、守诺、践约，从而取得他人的信任。我们知道，企业良好的形象来源于企业的诚信，那么企业的诚信又来自哪里呢？来自企业的员工，来自于每个员工个人的诚信。企业非常看中员工的诚信品质。其二，自信。自信是相信自己有能力实现自己既定目标的心理倾向。企业的迅速发展，离不开完善的管理体系，更离不开充满自信心的高素质员工。所以，企业尤其是世界一流企业非常重视员工的自信品质。其三，学习能力。企业的核心竞争力是创新，而创新又离不开学习。有较好学习能力的企业才是一个有创造力的企业。因为企业的创造力来源于员工的创造力，而创造力来自后天的学习和训练。所以，相对于智商来说，世界一流企业大多数更看中员工的学习能力。其四，团队精神。员工的团队精神是指员工在企业组织中要有合作、协调配合、以企业的利益为重、爱岗敬业、团结同事等意识，要求每个员工都要以企业的整体利益为最高利益，围绕共同的目标奋斗不息。一个企业的成功不是靠一个人或几个人就能完成的，它必须通过全体员工的努力及员工的团队精神才能完成，因此，世界一流企业聘用人才时都特别看



重员工的团队精神。

黄金法则三：积极培训员工

员工的培训与教育是使员工不断成长的动力与源泉。在知识经济时代，这种培训与教育也是企业吸引人才、留住人才的重要条件。为此，企业应将教育与培训贯穿于员工的整个职业生涯，使员工能够在工作中不断更新知识结构，及时地学习到最先进的知识与技术，保持与企业同步发展，从而成为企业最稳定可靠的人才资源。

企业培训工作对企业影响的直接作用与间接作用、短期作用与长期作用，及其对社会、企业、个人的作用越来越大，企业、个人对培训的需求也越来越多，那么，企业应如何有效地进行企业培训工作呢？

1. 培训与教育要以企业员工的个人素质、潜力、雄心（发展）计划为出发点。因材施教、因人而异是教育的法则，也是企业开展培训与教育工作所必须遵循的法则。

2. 培训与教育要立足于企业人力资源，“自力更生”开展企业培训与教育工作，同时要充分利用社会人才资源，采取短平快式的“拿来主义”，适度引进、招聘人才；还要结合人才引进、招聘的计划、难易、代价等因素，有计划地开展培训工作。

3. 培训与教育要与企业的人力资源有效使用、人才结构及其变化趋势相结合。企业的人力资源、人才结构是企业开展培训工作的基础，同时它们又是不断变化的；只有结合企业自身的人力资源、人才结构开展培训与教育工作，才能有的放矢，而且可以通过培训与教育的调节功能，使企业的人力资源得以最佳使用和发挥、优化企业人才结构，使之得以稳定、良性发展。



黄金法则四：完善激励机制

企业的发展都离不开员工，员工是企业的财富，在企业管理中，管理者只有充分调动员工的创造力和积极性，使员工真正融入到企业中，才能使员工发挥其最大的价值。因此，企业一定要重视对员工的激励，并建立完善的激励机制。

激励是指激发员工的工作动机，也就是说用各种有效的方法去调动员工的积极性和创造性，使员工努力去完成组织的任务，实现组织的目标。因此，企业实行激励机制的最根本的目的是正确地诱导员工的工作动机，使他们在实现组织目标的同时实现自身的需要，增加其满意度，从而使他们的积极性和创造性继续保持和发扬下去。因此，也可以说激励机制运用的好坏在一定程度上是决定企业兴衰的一个重要因素。如何运用好激励机制也就成为各个企业面临的一个十分重要的问题。

世界一流企业纷纷建立了系统的激励机制，通过各种行之有效的激励手段与方法，建立起适应企业特色、时代特点和员工需求的开放的激励体系，使他们的企业在激烈的市场竞争中立于不败之地。世界一流企业采取的有效激励有如下特点：（1）物质激励要和精神激励相结合；（2）多途径、多层次激励机制的建立和实施；（3）充分考虑员工的个体差异，实行差别激励；（4）企业管理者的行为是影响激励制度成败的一个重要因素。

黄金法则五：加强绩效管理

美国 IBM 公司特别重视员工的工作绩效，对求职者，IBM 全球人力资源总裁提出了四点要求：第一个是自豪感，第二个是创新精神，第三个是灵活性，第四个是高绩效文化。比如第四点高绩效文化，就是不问你的学历，也不问你毕业的学校，而是看你



在工作上的成绩和贡献。

世界一流企业都十分注重绩效管理。关于绩效管理的作用，在大多数人的概念中就是进行奖金的分配。不可否认，这是绩效管理的一个重要作用，但绝不是它惟一的作用，绩效管理是整个人力资源管理系统的核心，绩效考核的结果可以在人力资源管理的其他各项职能中得到运用。不仅如此，绩效管理还是企业管理的一个重要工具。

第一，绩效管理有助于提升企业的绩效。企业绩效是以员工个人绩效为基础而形成的，有效的绩效管理系统可以改善员工的工作绩效，进而有助于提高企业的整体绩效。目前在西方发达国家，很多企业纷纷强化员工绩效管理，把它作为增强公司竞争力的重要途径。根据翰威特公司对美国所有上市公司的调查，具有绩效管理系统的公司在企业绩效的各方面明显优于没有绩效管理系统的公司。

第二，绩效管理有助于保证员工行为和企业目标的一致。企业绩效的实现依赖于员工的努力工作，人们对此早已形成共识，但是近年来的研究表明，两者的关系并不像人们想像的那么简单，而是非常复杂的，见如下图：

		员工工作努力程度	
		高	低
努力方向与企业目标的一致性	高	企业绩效大幅度提高	企业绩效有所提高
	低	企业绩效降低	企业绩效无明显变化

企业绩效与员工努力程度的关系

由上图可以看出，在努力程度和公司绩效之间有一个关键的中间变量，即努力方向与企业目标的一致性。如果员工的努力程



度比较高，但是方向却与企业目标相反，那么这不仅不会增进企业的绩效，相反还会产生负面作用。

第三，绩效管理有助于提高员工的满意度。提高员工的满意度对于企业来说具有重要的意义，而满意度是和员工需要的满足程度联系在一起的。在基本的生活得到保障以后，按照马斯洛的需要层次理论，每个员工都会内在地具有尊重和自我实现的需要，绩效管理则从两个方面满足了这种需要，从而有助于提高员工的满意度。首先，通过有效的绩效管理，员工的工作绩效能够不断得到改善，这可以提高他们的成就感，从而满足自我实现的需要。其次，通过完善的绩效管理，员工不仅可以参与到管理过程，而且还可以得到绩效的反馈信息，这能够使他们感到自己在企业中受到了重视，从而可以满足尊重的需要。

黄金法则六：构筑有效沟通

人是经济活动的主体。在经济活动中，最棘手的工作就是“管人”。怎样才能管理好人呢？世界一流企业大都已认识到：沟通是基础，有效的沟通是提高企业核心竞争力的必由之路。在大型企业和组织中，团队成员越多样化，就越会有差异，也就越需要进行有效的沟通。作为企业的高层领导者，应该把更多的时间花在与各层人士的沟通上，这样才能把公司的战略思想传递给员工，进而推动他们，提高他们在组织管理中的作用。

对于一个企业来讲，确定目标，制定决策，进行组织、控制、协调，以及对人际关系的改善，组织凝聚力的形成，组织的变革与发展，都离不开信息的沟通。世界一流企业进行有效沟通的实例不胜枚举，最突出的可以说是德国西门子公司的员工沟通创新。西门子员工沟通创新的一个内容是“CPD 流程”——一个在全年不断持续的交流沟通过程。“CPD 流程”由 CPD 圆桌会议和



CPD 员工对话两部分组成。CPD 圆桌会议每年举行一次，参加人员是公司管理人员；CPD 员工对话在一年中随时持续进行，由经理人员和员工直接开展，并在年终填写“CPD 员工对话表格”。西门子公司员工沟通创新的另一个内容是“爱发谈话”（EFA）。“EFA”是德文“开发、促进、承认”三个词的缩写，其中文音译为“爱发”，有关“爱发”内容的谈话为“爱发谈话”。谈话成为员工沟通的核心，这绝对是西门子公司的创造。以上做法是值得我国企业借鉴的。

黄金法则七：塑造企业文化

企业文化是通过观念的整合，达到行为的整合；是通过对个体的引导、规范，达到群体的统一、和谐；是通过思想的共鸣，达到力量的凝聚；是通过精神的内化，达到物质的扩张；是通过内部的创新，达到外部的共生。这些都充分表明，企业文化与企业员工管理是紧密相连的。因此，企业员工管理实践，与其说舍本逐末一头扎进凌乱的矛盾和没完没了的事务堆中，不如去正本清源、以纲领目。这个纲就是文化，而文化就是普遍根植于人的思想中的价值观。规范了人的思想，当万众一心的时候，还用得着你说什么该做什么不该做？

正如美国《财富》杂志评论员文章所指出，世界 500 强胜出其他公司的根本原因，就在于这些公司善于给他们的企业注入活力，这些一流公司的企业文化同普通公司的企业文化有着显著的不同，他们最注重四点：一是团队协作精神，二是以客户为中心，三是平等对待员工，四是激励与创新。凭着这四大支柱所形成的企业文化力，使这些一流公司保持百年不衰。在大多数企业里，实际的企业文化同公司希望形成的企业文化出入很大，但对那些杰出的公司来说，实际情况同理想的企业文化之间的关联却



很强，他们对公司的核心准则、企业价值观遵循始终如一，这一理念可以说是世界最受推崇的公司得以成功的一大基石。

黄金法则八：重视劳动关系

企业劳动关系的管理是以促进企业经营活动的正常开展为前提的，以缓和及调整企业劳动关系的冲突为基础的，以实现企业劳动关系的合作为目的的一系列组织性和综合性的措施和手段。劳动关系是社会生产和生活中人们相互之间最重要的联系之一，它对劳动者、企业（雇主）和整个社会有着深刻的影响。对劳动者来说，工作条件、工作性质、薪酬福利待遇，将决定他们的生活水平、个人发展的机会、个人的尊严、自我认同感和身心健康；对于企业来说，员工的工作绩效、忠诚度、工资福利水平都是影响生产效率、劳动力成本、生产质量的重要因素，甚至还会最终影响企业的生存和发展；对整个社会而言，劳动关系还会影响经济增长、通货膨胀和失业的状况、社会财富和社会收入的总量和分配，并进一步影响全体社会成员的生活质量。

劳动关系的运作方式主要表现为劳动关系的冲突和合作，在此基础上，了解劳动合同的相关知识就是为了劳动关系主体的明晰化、劳动关系行为的契约化、规范化和法制化，在一定程度上减少劳动关系冲突的发生；劳动争议是劳动关系冲突的初级形式，或是劳动关系运作的一种过渡状态，因此，劳动争议能否得到妥善地解决，对劳动关系冲突的解决有一定的积极作用。

人力资源所关注的是人的管理，把员工看成是一种获得竞争优势的源泉，就要求企业用合法的方式对待自己的员工，同时还要为他们创造安全、健康的工作环境。因此，关注员工的安全与健康是人力资源管理中的基本内容，也是满足员工工作需要，激发其劳动积极性的必要手段。

目 录

引言：一流员工管理的黄金法则

- 黄金法则一：坚持以人为本 /001
- 黄金法则二：确立用人标准 /003
- 黄金法则三：积极培训员工 /004
- 黄金法则四：完善激励机制 /005
- 黄金法则五：加强绩效管理 /005
- 黄金法则六：构筑有效沟通 /007
- 黄金法则七：塑造企业文化 /008
- 黄金法则八：重视劳动关系 /009

第一章 一流员工管理的典范

——美国通用电气公司的员工管理

- 1. 全球最受赞誉的企业 /002
- 2. 公司是一个大家庭 /003
- 3. 公司是一个大学校 /010
- 4. 员工管理制度化 /016
- [成功指南] GE 公司一流员工管理之最 /027
- [点石成金] 培育核心员工 /030
- [操作实务] 如何进行员工管理 /034



最有效的员工管理

专题一：员工管理的四个功能 /034

专题二：员工管理面临的十大挑战 /036

第二章 闪耀人本主义的光辉

——日本索尼公司的人本管理

1. 一个富有活力的国际电子企业 /041

2. 闪耀人本主义光辉的索尼精神 /043

3. 贯彻人本主义的员工管理方法 /048

4. 体现人本主义的员工管理制度 /055

[成功指南] 索尼公司的人本管理高招 /059

[点石成金] 企业如何留住人才 /061

[操作实务] 如何进行人本管理 /066

专题一：人本管理的三大目标 /066

专题二：人本管理的五个层次 /069

专题三：人本管理的核心内容 /071

第三章 专招聪明人的企业

——美国微软公司的员工聘用管理

1. 全球最大的软件公司 /080

2. 微软的员工聘用目标 /083

3. 微软的员工聘用诀窍 /090

4. 如何使用聪明的员工 /096

[成功指南] 微软公司的员工聘用管理诀窍 /106

[点石成金] 招聘人才的五大误区 /109

[操作实务] 如何进行员工聘用 /111

专题一：员工招聘的三大原则 /111



专题二：招聘工作的六个步骤 /112

专题三：选拔录用的重点——测试和面试 /116

第四章 蓝色梦想从培训起步

——美国 IBM 公司的员工培训

1. 蓝色巨人 IBM 公司 /121

2. 重视人才教育的“蓝色摇篮” /123

3. IBM 公司的培训体系 /127

4. 培训为了更好工作 /131

[成功指南] IBM 公司的员工培训经验 /135

[点石成金] 创新人才培训机制 /137

[操作实务] 如何进行员工培训 /141

专题一：员工培训的四个步骤 /141

专题二：员工培训的主要方法和趋势 /147

第五章 大胆使用有用之才

——中国海尔集团的用人管理

1. 海尔集团的成长之路 /153

2. 海尔集团的用人理念 /156

3. 海尔集团的用人举措 /164

[成功指南] 海尔集团成功用人的启示 /174

[点石成金] 忠诚员工的价值分析 /178

[操作实务] 如何进行用人管理 /182

专题一：工作分析 /182

专题二：人才的合理使用 /184



第六章 转动绩效的魔方

——美国摩托罗拉公司的绩效管理

1. 摩托罗拉公司成长之路 /194
2. 独特的员工管理理念 /196
3. 重视绩效管理 /207
4. 绩效管理的实施 /209
- [成功指南] 摩托罗拉公司成功绩效管理的经验 /212
- [点石成金] 如何规避绩效考评中的偏误 /214
- [操作实务] 如何进行员工绩效管理 /217
- 专题一：绩效管理的四个阶段 /217
- 专题二：绩效考核的三类方法 /221
- 专题三：绩效考核的发展趋势 /227

第七章 最佳薪酬方案

——芬兰诺基亚公司的员工薪酬管理

1. 诺基亚崛起的奇迹 /230
2. 科技以人为本 /232
3. 富有竞争力的薪酬制度 /238
- [成功指南] 最佳薪酬方案是如何建立的 /243
- [点石成金] 提高员工对薪酬的满意度 /245
- [操作实务] 如何进行员工薪酬管理 /248
- 专题一：薪酬管理的原则 /248
- 专题二：薪酬制度的设计与管理 /249



第八章 全方位的激励体系

——美国沃尔玛公司的员工激励

1. 世界最大的零售企业 /261
 2. 利润分享，长期激励 /265
 3. 提高效益，物质激励 /267
 4. 鼓励敬业，精神激励 /269
 5. 良好沟通，情感激励 /275
- [成功指南] 全方位激励体系是怎样构建的 /280
- [点石成金] 激励措施的六大陷阱 /283
- [操作实务] 如何进行员工激励 /285
- 专题一：激励的三个基本环节 /285
- 专题二：有效激励的三种方法 /287
- 专题三：有效激励五个原则 /293

第九章 架起开放式沟通的桥梁

——德国西门子公司的员工沟通

1. 世界电气界的璀璨明星 /298
 2. 人才是企业立足之本 /301
 3. 建立众多的员工沟通渠道 /307
 4. 员工沟通的创新 /309
- [成功指南] 开放式沟通是如何建立的 /311
- [点石成金] 有效沟通的七个“C” /312
- [操作实务] 如何进行员工沟通 /314
- 专题一：沟通的六种类型 /314
- 专题二：沟通网络及其管理 /320