

世界500强 用人方法

Employing Managing

Tactics form Fortune

感性的交流 理性的指导

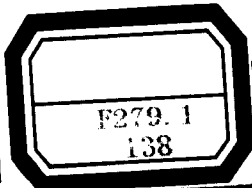
[美]本杰明·内维尔
梁军 编著

九州出版社
JIUZHOU PRESS

500

以人为本的领导艺术
简洁实用的管理方法

作为现代的管理者，既需要有「魄力」，又需要有「手段」；既需要有「理性」，又需要有「感情」；既善于在实践中分析研究问题，又要善于学习和借鉴别人的经验。



世界500强 用人方法

Employing Managing

Tactics form Fortune

感性的交流 理性的指导

[美]本杰明·内维尔
梁军 编著

九州出版社
JIUZHOU PRESS

500

作为现代的管理者，既需要有「魄力」，又需要
有「手段」；既需要有「理性」，又需要有「感情」；既
善于在实践中分析研究问题，又要善于学习和借鉴别人的
经验。

以人为本的领导艺术 简洁实用的管理方法

图书在版编目(CIP)数据

世界 500 强用人方法/梁军编著. —北京:九州出版社,2004.8

ISBN 7-80195-119-0

I. 世… II. 梁… 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(2004)第 078025 号

世界 500 强用人方法

作 者 / 梁 军 编著

出版发行 / 九州出版社

出 版 人 / 徐尚定

地 址 / 北京市西城区阜外大街甲 35 号

邮政编码 / 100037

发行电话 / (010)68992192/3/5/6

邮购热线 / (010)68992190

电子信箱 / jiu Zhoupress@vip.sina.com

印 刷 / 九州财鑫印刷有限公司

开 本 / 880 × 1230 毫米 1/32 开

印 张 / 7.25

字 数 / 210 千字

版 次 / 2004 年 9 月第 1 版

印 次 / 2004 年 9 月第 1 次印刷

书 号 / ISBN 7-80195-119-0/F·88

定 价 / 19.80 元

★ 版权所有 侵权必究 ★

前 言

在当今激烈竞争的时代，企业的生存和发展，管理者的事业成功与否，说到底还是用人。只有慧眼识人，善用人才，才能立于不败之地。毫无疑问，几乎每家公司都觉得人力资源管理比公司业务管理更为困难。怎样评价管理人才，并在工作中给予他们正确的信息，是帮助他们提升管理水平，从而推进整个公司高效有序运作的重要手段，因此，许多公司都希望能探索出一套行之有效的办法。怎么才能实现这一愿望呢？

汤姆·彼得斯说：“卓越管理无止境，只有不断学习、不断留意世界的发展，管理者才有可能不断超越自己，为公司或组织开创美好的未来！”如果你要想让自己对员工的管理更轻松、让自己的公司更有效率，最现实而又较积极的做法是，广采百家之成功经验，“择其善者而从之”。然后自己在实践中去感受、去体验，只有这样，才能不断提高自己的管理能力，赢得公司的“长治久安”。

显然，“世界 500 强”企业是我们的最佳榜样。

这些世界知名的成功企业在各自的经营管理生涯中，都积累了丰富的、可供借鉴的管理方法和经营经验，在人力资源管理方面，更是各有独到之处，每一家公司的做法都有不少值得学习或

借鉴之处。

实际上，“世界 500 强”并没有一个统一的概念。美国 3 大商业杂志《财富》、《福布斯》和《商业周刊》以及英国的《金融时报》每年都要给大企业排座次。《财富》、《金融时报》和《福布斯》的排行榜都叫做“世界 500 强”；而《商业周刊》则较多一些，达到了 1000 家。

这 4 大杂志进行排名的标准有所不同，从不同侧面反映了世界主要公司的实力：《财富》直截了当，500 强以销售收入为依据排名，较重视企业规模；《商业周刊》和《金融时报》则都是把市值作为主要依据。《商业周刊》每年 6 月份发布当年“全球 1000 大公司”排名，该项排名以当年 5 月最后一个交易日全球各大股票交易市场的股票收市价为基准，计算出全球发达国家市场市值最高的 1000 家上市公司。

这 4 大杂志进行排名的选取范围也有区别。《福布斯》500 强排名不包括美国本土公司。《商业周刊》的排名仅限于发达国家。像中国这样的发展中国家，《商业周刊》另有新兴市场排名。而《财富》则是将世界各国都纳入考量范围。

相对而言，《财富》500 强凭借其 47 年的悠久历史具有最大的影响力。

在本书中，我们采用的案例，都来自《财富》2004 年 7 月 8 日公布的“全球 500 强”中的企业，它们（以首次在本书中出现先后顺序为序）分别是：三星电子公司、Intel 公司、微软公司、强生公司、戴尔公司、松下电器公司、IBM 公司、朗讯公司、欧莱雅公司、壳牌石油公司、麦当劳公司、西门子公司、丰田公司、思科公司、摩托罗拉公司、通用电气公司、索尼公司、沃尔玛公司、

汇丰控股银行、沃特—迪斯尼公司、惠普公司、柯达公司、巴斯夫公司、甲骨文公司、菲亚特公司、美国第一银行、东芝公司、通用汽车公司、宝洁公司、美国大陆石油公司、花旗集团、诺基亚公司、联邦快递公司、可口可乐公司、美国电话电报公司、辉瑞公司、本田汽车公司、福特公司、百事集团公司、劳埃德保险公司、时代华纳公司共41家公司。

本书的立足点就放在对世界杰出公司的用人管人方法进行比较具体有重点地剖析，力求为广大读者提供一些有益的启示，在具体的管理实践中做到“人与事配合，事得其人，人尽其才”，发挥组织的最大效能。

目 录

C O N T E N T S

第 1 章	“招人、选人、用人”哪步都马虎不得	1
	1. 经营的好坏关键在用人	3
	2. 请员工帮公司找人才	4
	3. 敢于重用年轻人	6
	4. 注重新员工的社会实践经验	8
	5. 招募的人要能应付成长所带来的新任务	9
	6. 雇佣70分的中等人才	10
	7. 青睐“高绩效”人才	12
	8. 考核硬技巧和软技巧	13
	9. 喜欢“诗人+农民”型人才	13
	10. 注重吸纳“天才”，敢用“怪才”	15
	11. 招聘具有人际关系能力、分析能力和成就欲的人	17
	12. 用人才不用奴才	18
	13. 不用所谓的“天才”与“花瓶”	19
	14. 西门子的用人招聘策略	20
	15. 丰田公司的全面招聘体系	23

16. 把招聘员工当作成功管理最重要的一个环节	25
17. 对整个招聘过程进行六个西格玛管理	28
18. 用欣赏的眼光来观察部属的优点	30
19. 给他一份恰当的工作	31
◇思考与反思	32

第 2 章

从增强企业凝聚力的高度对员工进行培训 33

1. 给员工提供最好的培训	35
2. 大胆使用和积极培训员工	38
3. 招募到最有天分的年轻人，进行严格的训练	40
4. 对新员工实施“融入计划”	43
5. 为员工提供一流的培训和个人发展机会	44
6. 从扫地的员工培训起	47
7. 把普通毕业生培养成成熟的管理者	49
8. 培训模式标准化	52
9. 重视对管人经理的培训	53
10. 用超常规发展的计划培训部门负责人	55
11. 培养全球化的职业经理人	55
12. 全面和多层次地培训员工	57
13. 为不同层次的员工提供不同种类的培训	62
14. 重视对员工进行精神价值观的训练	64
15. 以“明德”、“亲民”和“至善”作为培训目标	67

第 3 章

16. 用具体的标准引导员工的发展方向	68
17. 由经理人来做讲师	70
18. 改进传统的培训方式	71
19. 让员工通过网络进行学习	73
◇思考与反思	74
公司必须考虑“如何为员工发展做更多的事”	75
1. 给员工发展的机会	77
2. 晋升机会公平合理	78
3. 让每一个员工在公司找到自己的位置	79
4. 发挥人员的最大价值	80
5. 不遗余力地支持每一个有志向的员工	81
6. 制定和完善员工职业发展计划	83
7. 以5P原则帮助员工发展事业生涯	84
8. 放手让部下承担重任	85
9. 注重从内部挖掘培养高级管理人才	86
10. 领导人才尽量要从内部寻找	89
11. 把内部选才当首选	90
12. 从貌似平常的事物中找出下属不凡的特质	91
13. 主要焦点在于发展公司内部的才能	92
◇思考与反思	93

第4章	通过绩效考核来促进企业的全面发展	95
	1. 让员工本人参加自己的绩效考核	97
	2. 用人才库盘点进行考核和管理	99
	3. 用五个等级的考核标准评价员工的能力	103
	4. 把目标计划当作全年考核的基础	105
	5. 区别对待具有不同能力的员工	106
	6. 评价领导力的360度反馈系统	109
	7. 通过沟通使报酬和业绩挂钩	110
	8. “论绩嘉奖”，激励员工	111
	9. 恰当地表彰员工的卓越业绩	114
	10. 运用各种方式激励优秀员工	114
	11. 能有效激发员工积极性的工资、奖金制度	115
	◇思考与反思	118
第5章	采用独树一帜的管理方法	119
	1. 力求掌握事实	121
	2. 让下属感到他在与别人竞争	122
	3. 施行“柔性管理”的策略	123
	4. “高压”式的管理风格	125
	5. 工作细分化以保持高度的成长率	126
	6. 让员工常常流动	128
	7. 开放式管理	128
	8. 管理是放权，而不是控制	129

9. 采取自我管理的哲学	131
10. 建立自我管理团队	132
11. 利用“一页备忘录”提高效率	133
12. 把对速度的重视放在首位	134
13. 建立一套方便实用的知识管理体系	135
◇思考与反思	136

第6章

充分利用员工的聪明才智，挖掘出员工的潜能 139

1. 每个部下都是有用之才	141
2. 鼓励员工积极提出建议	142
3. 把每一名员工都当作公司“内部的企业家”	145
4. 让下属拥有更多的自主权	146
5. 让职工以老板的思维思考	148
6. 职工参加“大家出主意”会	150
7. “天堂”脑力激荡活动	151
8. 在扩大自主权与加强控制之间取得平衡	152
◇思考与反思	153

第7章

高效的沟通是提高企业核心竞争力的必由之路 155

1. 沟通在组织管理中的作用	157
2. 不遗余力地与下属进行沟通	159
3. 多种手段保障内部灵活的沟通	160
4. 通过沟通让员工充分了解公司的状况	162

- | | |
|--------------------|-----|
| 5. “一对一”真正地交流 | 163 |
| 6. 聆听每一个人的声音 | 164 |
| 7. 在日常沟通方面关注女性员工 | 166 |
| 8. 通过网络信息共享，加强组织协同 | 167 |
| 9. “调查反馈实施”的管理方法 | 169 |
| ◇思考与反思 | 171 |

第8章

- | | |
|-----------------------------|------------|
| 努力把裁员降低到最少的限度 | 173 |
| 1. 有效训诫员工的基本原则 | 175 |
| 2. 区别对待“表现较差的员工” | 177 |
| 3. 尽量实行“零裁员” | 179 |
| 4. 生产额减半但不解雇员工 | 179 |
| 5. 妥善地进行裁员 | 181 |
| 6. 淘汰人员时采取强硬手段 | 183 |
| 7. 不要轻易向部下让步 | 184 |
| 8. 摧毁那些已在公司建立起来的势力范围
和地盘 | 186 |
| 9. 取缔企业内部不正常的“关系网” | 187 |
| 10. 保持公司内部稳定 | 188 |
| ◇思考与反思 | 190 |

第9章

- | | |
|---------------------------|------------|
| 从细节之处关怀和激励，培养员工的忠诚 | 191 |
| 1. 对公司里任何员工都必须尊重 | 193 |

2. 关注占公司多数的一般员工	196
3. 关怀和尊重每个人并承认他们的成就	198
4. 只有职位区分，没有等级高低	200
5. 真正平等地尊重每一个员工	201
6. 让员工体会到一种人人平等的感觉	202
7. 与下属建立交融与共的亲密关系	204
8. 让员工在工作中感到轻松和舒畅	205
9. 亲自帮下属解决难题	207
10. 从细节做起增强企业的凝聚力	208
11. 多方位关心员工的生活	209
12. 在员工的家属方面下功夫	210
13. 推行员工辅助计划	211
14. 所有员工参与利润分享	212
◇思考与反思	213

附 录

本书案例中所涉及的全 球财富500强公司简介	214
---------------------------	-----

第1章

招人、选人、用人
哪步都马虎不得

“选人”是人力资源管理的第一步，如果起点的质量不高，那么不仅后续的人力资源管理工作会事倍功半，更会影响到公司决策的执行。世界知名的成功公司在选人方面越来越慎重，因为要招聘、使用、培养一个人需要花很大的精力。选人是一种艺术，因为选人要讲投资收益。在选人时就选对人。只选择你最需要的人，不选择最优秀的人才；好的人才不一定是你所需要的人才。一套成功的招人、考人、选人、试人方法和标准，可极大地提高人才招聘效率与成功率。

1. 经营的好坏关键在用人

三星电子不仅是韩国公认的销售额和净利润第一的企业，而且在国际上的地位也持续升温，成为全球瞩目的对象。三星能有今天是与工程师出身的董事长李健熙分不开的。

李健熙自上任之初就不断地在思考：5到10年后要靠什么发展，为迎接未来需要及早做好哪些准备？因为未来最需要的就是人和技术，三星要想快速地走向世界，就要想方设法从研究开发到行销等各个领域，极力延揽不分国籍和领域的优秀人才，这样才能开发出真正尖端的技术，领先世界潮流。

李健熙认为，作为一个大公司的首席执行官，在必备素质上

至少要有“知、行、用、训、评”5项特质。知，要相当了解自己工作的“业”的概念、基础技术、必要的人才与事业的核心力量；行，不止于知，对于自己所知率先示范，不断地付诸行动；用，要懂得把工作分派给下属；训，要懂得如何指导下属；评，要懂得如何正确地评断最后的成果。

在用人策略上他引用了中国的一句俗语：“疑人勿用，用人勿疑”。如果你无法信任这个人的话，就不要将重任交付给他；一旦决定用这个人，就要信任他，全权交给他。李健熙曾自信地说：“三星的首席执行官的能力或资质，比任何先进企业的首席执行官还要优秀。所以我只管提出未来策略方向等经营的大方向，至于一般经营，各公司具备专业能力的总经理会自动自发地完成。一个董事长分内要做的事，不就是从背后给予他们支持，让他们拥有责任与权限来实现经营理念吗？”

2. 请员工帮公司找人才

如果公司能善用员工推荐人才的做法，不仅省钱省时，而且能提升征才质量，减轻人力资源部门的负担。Intel公司给予员工奖金及奖品，鼓励员工替公司介绍员工。通过这种做法，如今公司的新进员工中，有一半都是通过其他员工介绍而来。

请员工帮公司找人才，具有以下优点：第一，比起刊登广告、通过人力中介公司等征才管道，由员工介绍的征才成本比较低。第二，当员工推荐求职者时，对方通常都已从员工那里得知公司的情形，并且已经准备好转换工作，公司可以尽快面试或雇