



Human Resource Management of
Six Top 500 Global Corporations

先是人， 然后是资源

6家500强企业的人力资源管理

汪向勇 著

IBM、Intel、联想、摩托罗拉、Cisco、北电网络的人本主张
世界著名企业的人力资源管理思想

先是人，然后是资源

6家500强企业的人力资源管理

Human Resource Management of
Six Top 500 Global Corporations

汪向勇 著

 **东北财经大学出版社**
Dongbei University of Finance & Economics Press

大连

© 汪向勇 2009

图书在版编目 (CIP) 数据

先是人, 然后是资源 / 汪向勇著. —大连: 东北财经大学出版社,
2009.9

ISBN 978 - 7 - 81122 - 576 - 1

I. 先… II. 汪… III. 劳动力资源 - 资源管理 IV. F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 212479 号

东北财经大学出版社出版

(大连市黑石礁尖山街 217 号 邮政编码 116025)

教学支持: (0411) 84710309

营 销 部: (0411) 84710711

总 编 室: (0411) 84710523

网 址: <http://www.dufep.cn>

读者信箱: dufep@dufe.edu.cn

大连图腾彩色印刷有限公司印刷 东北财经大学出版社发行

幅面尺寸: 165mm × 240mm 字数: 157 千字 印张: 12 1/2

2009 年 9 月第 1 版

2009 年 9 月第 1 次印刷

策划编辑: 张业宏

责任编辑: 朱 艳 于 梅

责任校对: 杨宏宇

封面设计: 张 衡

版式设计: 张 衡

ISBN 978 - 7 - 81122 - 576 - 1

定价: 32.00 元

编辑手记

“知识经济”这个词，大家都不陌生，但是，你真真切切地感受到它的到来与威力了吗？

在知识经济社会里，知识是经济增长的内动力，谁在掌握着知识？早在20世纪80年代初，美国通用电气公司的首席执行官杰克·韦尔奇就提出了这样的口号：“人，是我们最重要的资产！”知识经济就是人才经济。

因此，毋庸置疑，知识经济时代，人才资源是第一资源。人才是经济发展的决定性因素，知识经济社会的竞争正是人才的竞争。于是，各国纷纷制定了人才战略。美国说，要培养新世纪的美国人；日本说，要培养世纪通用的日本人；加拿大说，要培养21世纪的接班人才；韩国说，我们要以头脑强国。就连“小红点”新加坡也在积极改善环境，引进人才。

现代企业更是以信息或知识为基础的，所以，革新旧的事业理论并进行知识创新是管理人的最大难题和挑战，而提高知识工作者的生产率则是提高一个企业竞争力的关键课题。美国的知名管理学者汤姆·彼得斯曾一语中的：企业或事业唯一真正的资源是人，管理就是充分开发人力资源以做好工作。

序

先是人，然后是资源

一些自然的人，进入企业，成为企业的员工，最后认同了企业的价值观，成为企业宝贵的资源，为企业持续不断创造财富，这个结果本身就是个过程，是彼此都需要付出时间和投入的过程。

这个过程，还像一个蓄水池，池子里的水总是在变化的，而吸纳那些优质的水源是一项重要的工作。在一些大型跨国公司里，人力资源已经活跃到企业经营的前台，人才的流动和更迭每年高达15%以上，变化已经是常态。如今，国企也频频打破原有的人事制度，许多大型国企开始向全球招聘高级管理人才，其薪酬也正在和国际接轨，不禁让人哑然。

招聘到优秀人才对许多公司来说，事情已成功了一半。IBM、Motorola、Cisco、Intel、北电网络这些年营业额超过百亿美元的世界著名企业，对待吸纳优秀人才的态度非常认真。为了猎到比对手更优秀的人才，它们会动用人才招聘会、报刊广告、网站、猎头、校园招聘、内部推荐等一切手段。招聘在这些企业里有着完善、严密的体系。各公司人力资源部的举动直接面对竞争，甚至在许多竞争策略上都雷同。Cisco鼓励内部员工推荐候选人，如果员工推荐来的候选人通过各种测试进入公司，推荐者将获得一个奖励点数，这个点数可以为员工出国旅游提供机票。北电网络和Intel对推荐有功人员则奖励一笔可观的现金，形式略有不同，但同样有效。

培训是高回报投资

让自然人变成企业的人，成为企业的财富，这其中需要培训，这是彼此的一种权利和义务。

许多人力资源管理先进的企业已经进入“员工即顾客”时代，人力资源部开始视内部员工为自己的顾客。满足顾客的需求，让顾客满意，保持顾客的热情，挖掘顾客的潜能，是企业将人力资源转化为具备竞争力的人力资本的重要途径。

成功的企业不一定注重人力资源，但是一直成功的企业一定非常注重人力资源。

Cisco是一家超速发展的公司，为了防止机构臃肿和官僚主义，公司确立的基调是始终保持一个中小企业的灵活性。Cisco的发展速度已经使公司不是靠招人去发展业务，而是不断创造新的业务，让人去追赶业务，每个人的成长空间都很大。如果员工量和质的成长不能跟上公司业务的成长，势必贻误时机。培养员工和企业同步快速增长是Cisco的一项重要的战略投资。Cisco在新员工进来的第一天就告诉他们在Cisco成功的12个诀窍，让员工能够快速融入公司文化，成为公司的得力干将。Cisco提出的理念是“人人是自己的经理”。

员工培训在许多外企里已经成为一项非常完善的系统工程，每个员工每年接受培训的平均时间在40个小时以上，员工培训费用会达到营业额的1%~3%。

Motorola专门为培训员工成立了Motorola大学；爱立信在中国成立了爱立信中国学院；IBM在中国的培训有“魔鬼训练营”的称号；Cisco在无处不在、永不关闭的互联网世界里形成了独具特色的E-Learning多媒体培训环境，员工在工作和学习之间没有界线，随时可以拿起耳机来进入学习状态；联想集团总裁柳传志则亲任联想管理学院院长。

世界著名公司在对管理者的培训上不遗余力。企业文化的传承和制度的良好执行，中层管理者起到至关重要的作用。劣质的管理必然导致员工的离心，管理者的素质高低直接形成一个公司的管理水平的高低。对管理

者的培训，还是企业留人的重要投入。现代人力资源理念认为，企业的每个管理者都是人力资源经理。管理者不善于管人，会伤及员工士气，降低团队的战斗力，中国古语“统帅无能，累死三军”道尽了劣质管理的低效率危害。

Intel经理人的成长要经过三个阶段的培训。第一步是Managing@intel，这项培训主要介绍经理人在Intel做事的一些流程和制度，让经理们对管理层的事情有更多的了解。第二步是管理任务周期培训（Managing Task Circle-Training），这个培训过程是告诉管理者如何去进行管理，是对管理业务技能的训练。最后是如何管人的培训（Managing the People），这是Intel培训中非常重视的一点，Intel认为管人的经理必须要有很好的沟通技能和发展员工的能力。

在著名企业里，对管理者的培训项目繁多，跨区跨国，大都在星级酒店、度假胜地举行，开销巨大，成效亦丰。

CEO是最大的人力资源

做企业的一把手，首先是资源集大成者。他可以掌握很多资源，可以调动很多掌握资源的人。重要的是他把员工作为重要的宝藏去发掘。所以这个人很难挑选。但是我们往往会忽视这一点，许多企业领导都是折中的产物。

除了中层管理者的培训，各公司在培养和选举接班人上，更加不厌其“繁”地执行一套严格的科学流程，这种慎重完全不亚于政治选举。美国许多公司重金猎取CEO的过程颇似藏传佛教里寻找转世灵童。

CEO是一个企业里最大的人力资源个体，其灵魂作用在公司里越来越显著，如果CEO不能发挥其作为企业领袖的前瞻性和在企业文化里确立基调的作用，企业这篇“恢宏乐章”就难以演奏。IBM前首席执行官郭士纳1993年进入IBM引起媒体广泛报道的第一件事情不是大刀阔斧的改革，而是他一改IBM总裁拥有自己的专用电梯通道的官僚作风，并亲自给所有员工写了一封E-mail。

一个巨大到有几十万员工的企业，其CEO如果不具备鲜明的人格魅力

和超凡的才能，对所有员工来说是一件不幸的事，强大的竞争压力使企业的每一任CEO必须是杰出的，不存在“前人栽树，后人乘凉”。明星企业的CEO会成为媒体关注的焦点，其日常生活几乎透明化，如果其不具备完整的人格，将很难被员工从心理上接受。Motorola在各地推选总裁时，考察的五大素质中首要素质就是“德”。许多世界著名公司挑选自己的“舵主”也莫不如此。

管理的最高境界是什么？

管理的最高境界是无私。

管理的最高境界是忘我。

管理的最高境界是没有管理。

许多总裁对该问题的回答都逃不出这一内核：企业领袖已经职业化了，他没有自己的命运，企业的命运就是他的命运。如果一个企业领袖没有这样的认识，他本身就违背了企业的意志。所以CEO的存在和消失由企业来决定，CEO需要有这种自知之明，自知之明本身就是企业家的素质。企业家不是用表情征服员工，而是用大脑。

近几年，许多国际大企业的明星领袖都开始考虑自己何时退出企业的历史舞台。原因有二：一是在新经济时代，他们感觉自己的思想可能已经有些跟不上，应该让更具思想活力的人上台；另一个原因，也是根本的原因，是企业的竞争力周期越来越短，企业开发出的一种新产品，以前可能会在30年内领先，现在却会在3年内消失。10倍于以往的淘汰速度，使企业领袖的更换频率也相应增加。

IBM在宣布任命帕米桑诺担任总裁兼首席运营官时，郭士纳在授命新闻发布会上强调：“在进入IBM转型的下一阶段时，我们需要新的组织途径，以加强对市场选择和进一步成长机会的关注和把握。”

CA公司曾在一年内经历过两次大换血，直到现任总裁约翰·斯温森上台才稳定下来，算是完成了对公司的改造；比尔·盖茨则更早将首席执行官之位让给鲍尔默，自己潜心于技术和慈善事业。

总之，一个CEO最完美的职业生涯终点应该是趁自己清醒的时候找一个清醒的人来接班。

不要操纵员工

什么是激励，什么是操纵，员工心里非常清楚，没有诚意或缺乏对人的了解的管理，终将被员工识破并抛弃。

薪水是企业给员工最重要的劳动回报，但是员工需要的已经不仅仅是薪水了。

员工关怀和企业文化成为著名企业对员工产生长效磁力的最新途径。

为了使员工不产生为官所累、被官所压的感觉，北电网络在公司推行消除职位级别（Deband）运动。员工可以选择做个人贡献者（Individual Contributor）和管理者（People Manager）。这两条道路里面分有不同层次，个人贡献者的待遇可以达到总监级别。它对每个员工用编号JCI(职位复杂性指标)描述，这些指标一方面代表了员工的工作职责，同时通过职位分析和人才市场的行情，对这个职位进行薪酬定价。员工之间以这种代号减弱了职位对比。

联想电脑公司，据说有人喊杨元庆为杨总就罚款50元。

职责分明，人格平等，是现代企业干群关系的基础。

企业文化是留住员工的一项非常重要的软指数。对于不为生活负担所累的高收人员工来说，如果没有很好的企业文化，苦心挽留恐怕都难奏效。

Cisco的CEO钱伯斯可以称得上是一个收购专家，在收购过程中除了考察该公司的技术因素，其中最重要的一点是这个公司的文化与Cisco有多大差异。所以每次收购，钱伯斯都要带领一个“文化考察团”——人力资源部成员参与收购班子里，考察被收购公司的经营团队的精神和管理理念能否和Cisco融合在一起。

薪酬是把双刃剑

小布什的年薪，在当选美国总统的当时就比刚刚卸任的总统克林顿翻了一番。发生在薪酬领域最有趣的事情可能就是给美国总统核定工资标准。在克林顿卸任时，才有人说美国总统20万年薪的标准已经与美国

总体经济发展速度不匹配，于是美国国会专门聘请了世界著名咨询公司HayGroup为美国国会制订薪酬方案。结果，干一样的活，布什赚的却比克林顿多了一倍，年薪变成了40万美元。

在2007年的收入排行榜上，高居榜首的是甲骨文首席执行官拉里·埃里森（Larry Ellison），他2006年的个人收入达到1.93亿美元，其中1.82亿美元来自公司股票期权。排在第二位的是Trane公司的CEO弗雷德里克·波塞斯，他全年的收入为1.27亿美元。而在近几年，高科技公司高层的收入一直居高不下，这些数据表明，高科技公司成为高收入的名利场，而且总裁们的收入已经开始“离谱”了，这个离谱就是离开了传统的工资报酬体系，而出现以大额股票回报等方式进行的风险共担式的利益共享。

实际上，一个人需要的财富是有限的，财富最终属于社会，人在钱的问题上有一个“经济独立”的额度，如果超过这个额度，追求更多的是事业中的快乐。毋庸置疑，适当高的薪酬，肯定能够使员工安心于创造。

2007年中华英才网进行了一次十大高薪行业调查，其中排在二三位的都属于IT类行业，这些数据反映了薪酬的总体趋势。数据显示，如今以计算机为代表的高科技企业真正站起来了，大量创新的高科技企业成为就业新宠，这是社会的巨大进步。“创新是一个民族的灵魂”，如果在社会的产业结构中，创新行业的回报不走在社会的前列，创新肯定不是大规模的。

但是我们不得不面对一个事实：中国企业面临着巨大的薪酬落差的弱势。

在国企、民营企业、合资企业、外商独资企业中造成人才流动的根本动力还是巨大的薪酬落差。高薪酬成为争夺人才最直接和最具杀伤力的武器。自2000年以来，北京市人才市场的每一次外企招聘专场会几乎都会爆满，一些外企对人才是“我的爱，赤裸裸”，公开打出价码：硕士年薪6万~10万元，博士年薪8万~15万元。Cisco中国公司对待员工的薪酬标准更是和全球统一，每年员工能够获得相当于股票期权的现金回报。

薪酬是人才争夺的第一武器，没有硝烟，也无法阻挡，因为择业自由。

对于新兴创业公司，薪酬已经不能适应管理员工期望的需求，员工看重的不是薪酬，而是“一夜暴富王与侯”。创造力对应的是模糊薪酬。期权和创业股份是许多投资人和管理者划定利益的一根有效金索，股份的伟

大意义在于，它将资本家相对化，智力能够作为资本投入。从资本诞生以来，一直由资本雇用人才的历史被改写，大量网站的诞生昭示一个人才雇用资本的标准模式：我有很好的商业模式，你有钱，我雇用你的钱来干我的事业，成功后给你分成。

新经济企业的明显特征是技术含量高，产权明晰，股权分散，技术可以充当股份，人力作为一种重要资本成为企业的核心竞争力。

这个时代是人才主权时代，主要特征是人才在这个时代有了更多的就业选择权与工作自主决定权。另外一个独有的特征是资本在追逐知识与人才。企业的购并兼并，在某种程度上都是在攫取人才和技术。知识经济企业其核心价值基本上附着在这些人才身上，这些附着核心价值的人一旦离开这个企业，整个企业的竞争力就消失了。

已经不仅仅是创业者持股了，许多企业开始实施全员持股。在美国《财富》杂志评选的500强企业中，90%的企业实行员工持股，美国上市公司中有90%实行员工持股计划。有人把员工持股企业 and 非员工持股企业进行比较，结果，员工持股企业比非员工持股企业劳动生产率高了1/3，利润高50%，员工收入高25%~60%。有资料显示，国外员工持股量占公司总股本的5%~25%，一般来说，董事长大概占12%，财务总监占3%~7%，市场总裁占2%~5%，销售总裁占2%~3%，主管占0.1%~0.5%。

薪酬体系随经济发展的总体趋势不断地发生变化。

由于社会保险福利制度比较完善，美国40%以上的企业已经实施弹性福利制度，将薪酬和福利制定成快餐式的选项，员工可以自己确定自己是需要得到现金还是需要得到福利。老年员工和刚刚毕业的员工对医疗和保险的需要显然是不一样的，弹性福利使企业的报酬体系更加人性化和合理化。

在薪酬体系发展中出现的另一个新现象是由于职务差带来的收入差在加剧。在美国，高层领导的薪酬水平是低层职员上千倍以上。中国企业同样也有加大薪酬落差的趋势。联想集团工厂普通员工的最低工资不到1 000元，而其集团领导最高工资月薪可达200万元左右，完全可以用“天壤之别”来形容。

人力资源员工是企业的专业探矿员

一个企业的人力资源部应该有多大？从统计规律得出的数据表明：人力资源部的员工比例大体是公司员工人数的1%。但这不起眼的1%是“企业文化的监护者，是员工心声的代言人”。这一点没有错，他们传递出来的企业品性，是员工可以直接感受到的。员工反映企业问题最正当的途径不是在茶余饭后谈论谁的不是，而是到人力资源部去谈自己的想法。所有做人力资源工作的人都有两个最明显的体会：感到非常烦琐劳累，同时，又觉得很有趣。对许多刚刚接触人力资源工作的人来说，有趣大于累，然而真正要将此作为一种职业，如果本身没有一个职业规划，就只剩下累了。

那么，人力资源经理要具备什么素质？回答不尽相同，基本上包括：要有耐心、要有热情、要非常了解公司的业务。有资料总结说，未来战略型的人力资源经理应该能扮演5种角色：

1. 一个精明的生意人；
2. 一个优秀的人际关系专家；
3. 一个战略计划设计者；
4. 一个卓越的心理专家；
5. 一个识多见广的博学专家。

而要成功扮演这些角色，他还必须具备以下16种能力：

1. 自我发展能力；
2. 适应能力；
3. 重新配置资源的能力；
4. 建立和预测商业影响的能力；
5. 一流的解决问题的能力；
6. 推动公司变革的能力；
7. 不断用知识武装自己的能力；
8. 处理模糊或不完整信息的能力；
9. 控制指挥的能力；

10. 提高快速反应并使之成为竞争优势的能力；
11. 成为提高劳动生产率的专家或顾问的能力；
12. 成为世界一流管理专家的能力；
13. 善于公关以及与其他公司员工合作的能力；
14. 会推销自己并使之成为雇主首选的能力；
15. 善于领导和发展人力资源管理部门的能力；
16. 善于运用科学技术以推进发展人力资源开发与管理的的能力。

看了这些能力，你可以说这个人是个总裁。

Cisco公司全球人力资源总监的办公室就在总裁钱伯斯的隔壁，钱伯斯的另一个邻居是CFO。许多公司开始将人力资源部从成本中心转向利润中心，一个很明显的趋势是：人力资源在企业中的地位越来越高，企业对人力资源管理者要求也随之越来越高。

中国非常缺乏具备现代人力资源管理知识的人力资源经理，中国企业越来越需要高专业素质的人力资源管理人才，人力资源专业也已成为一个热门的专业。

如今，各跨国公司已经将人才争夺战的舞台摆在中国，许多外国公司的中国研究院就像一块干燥的人才海绵在强力吸附中国的精英人才。

有关市场调查数据显示，外企给员工的待遇不但非常高，而且员工薪酬的增长空间是国有企业的2.5倍，所以在人才市场上它们以绝对优势将优秀人才盘进帐下，而中国许多企业在管理人才方面与世界先进企业还存在着巨大的差距。

正视差距是每个企业管理者对人才管理观念更新的第一步。人力资源管理是一门综合科学，不可能像悬赏捉拿般一蹴而就，而是像对待企业重组和产权改造一样，从基础架构，到操作方法和步骤，一步步推进，缓见成效。希望本书能对国内企业人力资源观念的转变起到一点推动作用！本书的许多观点和知识，对于一个人在外企里如何成长、如何成功也具有参考意义。

（注：序中实例下面章节中有详细阐述。另，书中一些被采访者的工作已发生变化，本书依然沿用其原工作职位。）

目录

编辑手记

序 先是人，然后是资源

IBM 巨人的引人之舞	1
蓝色的诱惑	2
给大脑贴上蓝色标签	6
金钱不是万能的	15
学会在蓝色海洋里游泳	22
人力资源经理谈招聘	29
CISCO 快，公司的御人之道	33
招聘总动员	34
共享远景	41
文化为王	44
培训使我们增值	49
人力资源经理谈人力资源	59
摩托罗拉 尊严的历程	61
厚德载人	62
肯定个人尊严	70
摩托罗拉大学不简单	82
人力资源经理谈人力资源	94

目录

联想 没有天花板的天空	99
为何去联想工作	100
如何做合格的“联想人”	105
不一样的管理	108
与企业共同成长	115
联想管理学院	121
人力资源经理谈招聘	125
北电网络 信任是管理的真谛	129
为真正的人才铺路	130
不只用钱关心员工	135
消除级别的妙处	137
成为行动巨人	143
人力资源经理谈人力资源	152
Intel “偏执狂”如何“理才”	155
“偏执狂”如何“理才”	156
培养“偏执狂”的过程	166
六种价值观	171
人力资源经理谈人力资源	177
附录 国内人力资源的几个趋势	179

IBM

巨人的引人之舞

IBM，即国际商业机器公司，1914年创建于美国，是世界上最大的信息工业跨国公司，目前拥有全球雇员30多万人，业务遍及150多个国家和地区。在长期的发展过程中，IBM始终不渝地坚持着三个基本的信念：第一，尊重个人，重视机构内每一个成员的尊严和权利，充分调动员工的工作积极性；第二，注重客户服务，力争百分之百的用户满意；第三，精益求精，无论做哪一项业务都追求尽善尽美。所有这些，形成了IBM的企业精神，同时也使IBM与世界融为一体，深入人心。



蓝色的诱惑

一位在IBM中国区工作了5年的女经理用一句话概括她在IBM的感觉：“如果我要离开IBM公司，我就不会在IT业做了。”这位在日本学日语专业，在来IBM之前有志于从事文化工作的年轻女士的回答隐含着这样一句潜台词：在IT业，没有像IBM这样让她心动的公司。

感觉IBM

人是企业中流动的价值，一旦失去了活力，就像池塘里的水会变得很难看。

在IBM，无论是白种人、黄种人、黑种人还是身体有缺陷的人，他们始终给人一个统一的感觉：健康的自信，一种脱离优越感、盛气凌人、自以为是和傲慢无理的自信。这种自信不但让对方感到很得体，也会使与之交往的人产生一种信赖。IBM的文化陶冶出了这样的员工界面，这增加了我想进一步了解IBM的兴趣。计算机是高科技的前沿阵地，在中国计算机产业高速发展的过程中，我们不止一次听到人们对人才求贤若渴的声音，北大方正突破陈规，引用空降兵不失为一例。但是一个人的力量毕竟有限，企业的希望寄托在某一个人身上就说明这个企业还未发展成熟。企业员工的整体素质决定了企业的素质，寻找一种让所有员工成长和肩负企业命运的方式，是企业管理的最高境界。

人的素质是企业最有活力的无形资产，人的素质也是一个变量，素质可以变高也可以变低，企业如何将带有不同观念的人经过一段时间