

理念·工具·流程·技巧

SHIJIE DINGJI GONGSI RENLI

ZIYUAN GUANLI SHICAO XIANGJIE



# 世界顶级公司 人力资源管理

实操详解

周施恩◎编著



中国纺织出版社

# 全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

十五年品牌教育机构 教委批准正规办学单位 (教证: 0000154160 号)

美华管理人才学校携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

## 招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学 费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《医院管理》MBA 高等教育双证班	高级医院管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《IE 工业工程管理》MBA 双证班	高级 IE 工业工程师职业资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《工厂管理》MBA 高等教育双证班	高级工厂管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元



### 【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课：远程函授+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



### 【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



### 【证书说明】

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明。



### 【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



### 【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



### 【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



### 【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习：专家、顾问24小时接受在线教学辅导+每年度集中面授辅导



### 【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



### 【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



### 【主办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有老师担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】13684609885 0451--88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】<http://www.mh.jy.net>

【咨询邮箱】[xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com)



## 【报名须知】

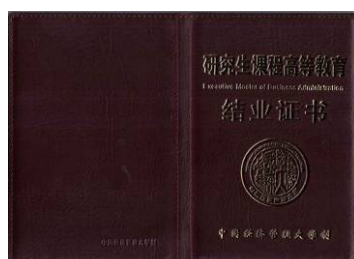
- 1、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 [xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com) (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



## 【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



## 【学费缴纳方式】(请携带本人身份证到银行办理交费手续，部分银行需要查验办理者身份证)

方式一	学校地址	<p>邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室</p> <p>邮政编码：150020      收件人：王海涛</p>
方式二	学校帐号 (企业账户)	<p>学校帐号：184080723702015    账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校</p> <p>开户银行：哈尔滨银行中大支行    支付系统行号：313261018034</p>
方式三	交通银行 (太平洋卡)	<p>帐号：40551220360141505      户名：王海涛</p> <p>开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心</p>
方式四	邮政储蓄 (存折)	<p>帐号：602610301201201234      户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨道外储蓄中心</p>
方式五	中国工商银行 (存折)	<p>帐号：3500016701101298023    户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行</p>
方式六	建设银行帐户 (存折)	<p>中国人民建设银行帐户(存折)： 1141449980130106399</p> <p>用户名：王海涛</p>
方式七	农业银行帐户 (卡号)	<p>农业银行帐户(卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛</p> <p>农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行</p>
方式八	招商银行 (卡号)	<p>招商银行帐户(卡号)： 6225884517313071    用户名：王海涛</p> <p>招商银行卡开户银行：招商银行哈尔滨分行马迭尔支行</p>

可以选择任意一种方式缴纳学费，收到学费当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材、考试问卷以及收费票据。

## **SIEMENS**

### **西门子：严谨从招聘开始**

西门子公司的招聘与迎新 /3

1. 西门子公司眼中的人才 /3

2. 招聘管理“十要点” /4

3. 体贴入微的上岗引导 /11

案例点评 /12

1. 德国印象 /12

2. 德国人的严谨 /12

3. 自己的选择 /13

## **P&G**

### **宝洁：极为挑剔的以人为本**

口号是用来实现的 /19

1. 诱人的口号 /19

2. 细细地挑选 /19

3. 口号的落实 /23

案例点评 /25

1. 宝洁公司的高明之处 /25

2. 风声渐起的一些争议 /26



### **丰田：细节之中见真章**

HRM 的三个细节 /33

1. 过程“繁琐”的员工招聘 /33
2. 用心良苦的“前辈”制度 /35
3. 班组人员的精益配置 /36
- 案例点评 /38**
1. 抓住工业生产的本质 /39
2. 利用日本文化之长 /39
3. 以细节决定成败 /40

## **Canon**

### **佳能：让“感动常在”**

- 激情可以解决很多问题 /45**
1. 独特的“动量”公式 /45
  2. “激情日”活动 /46
  3. “你好”活动 /46
  4. “陪老婆逛街去吧！” /47
  5. 成果导向的终身雇佣 /48
  6. “轰轰烈烈”的晋升 /48
  7. “Top Gun”会议 /49
  8. 客户感动计划 /50

#### **案例点评 /50**

1. 创造激情，分享经验 /51
2. 感动员工，感动客户 /51

## **McKinsey & Company**

### **麦肯锡：“狼文化”的战略安排**

- 麦肯锡公司的“精英主义” /57

1. 麦肯锡公司眼中的人才 /57

2. 量身订制的系统培训 /59

3. 人才机制的核心 /60

4. “校友会”制度 /62

案例点评 /63

1. 一个竞争的时代 /63

2. 麦肯锡公司的启示 /63



## 星巴克：被“颠倒”的上帝

雇员管理的“咖啡味道” /69

1. 让人受益终生的非常培训 /69

2. 浸泡着浓浓亲情的薪酬福利 /70

3. 丰富多彩的股票期权计划 /71

案例点评 /73

1. 星巴克公司对咖啡本质的把握 /73

2. 星巴克公司对“尊重员工”的落实 /75



## 惠普：我们这样尊重人才的

惠普之道的若干细节 /81

1. 咖啡时间 /81

2. 啤酒狂欢 /82

3. 蓝色星期五 /84

4. 温馨异常的末位淘汰 /84

案例点评 /89

## **WAL★MART**

### **沃尔玛：来自美国小镇的热情**

“沃尔玛大厦”的根基 /95

1. “倒金字塔”组织结构 /95
2. 三层次的人力资源管理体系 /98
3. 小卡片、大学问 /99

案例点评 /102

1. 别出心裁的“买一赠二” /102
2. 并不出奇的尊重员工 /103
3. 小镇文化的失落 /103

## **FedEx** Express

### **联邦快递：“紫色激情”的奥秘**

员工的激情是这样产生的 /109

1. 货真价实的“P-S-P”理念 /109
2. 贯穿全程的培训体系 /110
3. 简单实用的“SFA”机制 /112
4. “五花八门”的奖励计划 /114

案例点评 /115

1. 自由经济的共同理念 /115
2. 对待员工的基本态度 /116
3. 联邦快递的精明做法 /116

## **NOKIA** 诺基亚

### **诺基亚：以人为本的“科技含量”**

绩效、薪酬话“以人为本” /123

1. 三位一体的绩效管理 /123
2. “两情相悦”的薪酬水平 /128
3. 适度倾斜的分配政策 /129
4. “公私兼顾”的薪酬结构 /130
5. 本土特色的节日福利 /132

#### 案例点评 /133

1. 中国式绩效管理的典型特点 /133
2. 中国式激励机制的严重缺陷 /134
3. “背后整人”与“以人为本”的根本区别 /134



Standard Chartered

### 渣打银行：“贪生怕死”的进取精神

#### 渣打银行历久弥坚的秘密 /139

1. 矩阵革命 /139
2. “Out-serve”超越服务 /142
3. “超越服务”的常规动作 /144
4. 盖洛普 Q12 员工满意度调查 /146
5. 一反常态的“长项管理” /147
6. 分门别类，吐故纳新 /149
7. 鼓励员工“贪生怕死” /150

#### 案例点评 /151

1. 英国人的保守 /151
2. 保守中的进取 /152
3. 颇具战略意义的启示 /153



## 壳牌：浴火重生的人力资源（HR）动力

变革时期的人力资源管理 /159

1. 人力资源部的关键职能 /159

2. 直面危机，倡导变革 /160

3. 人才是这样炼成的 /163

4. 工作氛围自己作主 /166

5. 身心健康计划 /168

案例点评 /169

1. 人力资源管理的“三层次发展模型” /169

2. “欧洲最守旧的公司”的艰难转身 /171

3. 壳牌公司的人力资源管理实践 /172



## 通用电气：领导人才的“批量生产”

通用电气公司的领导力开发 /179

1. 再造克罗顿维尔，再造 GE /179

2. “GE 版”的领导力精华 /181

3. 领导人才的“生产方式” /188

案例点评 /195

1. 领导与管理不同 /195

2. GE 的伟大之处 /196

参考文献 /200

后记 /207

致谢 /212

**SIEMENS**

## 西门子：严谨从招聘开始

“到中国投资要冒很大风险，但不到中国投资的风险更大。”

——西门子前全球总裁

冯必乐 (Heinrich von Pierer)

西门子公司是少数几家有幸见证中国改革开放全部历程的跨国公司之一。

早在1978年12月，也就是在标志着中国改革开放的重大历史事件——中国共产党“十一届三中全会”召开的当月，西门子公司就和中国机械部签署了“涉及低压和高压的应用领域”的谅解备忘录。经过多年紧锣密鼓的筹备，西门子公司在新中国的第一个合资企业——北京西门子技术开发有限公司，于1989年正式成立。

由于当时的西方社会并不清楚中国“大概会是什么样子的”，作为第一批敢于“吃螃蟹”的西方国家的大型跨国公司，西门子公司此举的确冒着很大的风险。但也正是这极富冒险精神的一步，使西门子公司在无意中撞开了一扇机遇的大门，为自己找到了一个高速增长达30多年之久的广阔市场。2008财年，西门子公司在中国的销售收入为570亿元人民币，新订单总值将近655亿元人民币，在华员工43000多名，是中国最大的外资企业之一。<sup>①</sup>

## 西门子公司的招聘与迎新

德国人以严谨、守纪律著称，他们渴望秩序，渴望一个被精确安排的世界。这一文化特点，既很好地体现在了德国高品质的产品上（如汽车、精密机床、光学仪器、常规武器等），也体现在了其人力资源开发与管理当中。

西门子公司的招聘管理，可以说对此作出了很好的诠释。

### 1. 西门子公司眼中的人才

西门子公司求贤若渴，但并不是饥不择食地广纳人才。恰恰相反，公司有着自己的“人才标准”，并以此来指导公司的员工招聘。换句话说，公司不只是招聘一些能力强、能干活的人，而是在招聘之初，就充分考虑到了人才特点与公司管理的匹配性，以及员工日后在公司里的长远发展。

#### （1）综合要求

作为全球领先的客户导向的公司，西门子公司希望加入的员工是积极主动的，有创造性的，热爱学习的。同时，公司也希望他们有良好的团队合作精神，有良好的敬业精神，有良好的客户意识。

由于西门子公司有着多元性文化和开放的沟通环境，因此公司要求员工相互尊重，拥有清晰的发展目标，有较强的包容性与文化适应能力。所谓“清晰的发展目标”，是指员工对自己的未来有比较具体的设想，知道自己想成为怎样一个人，并能够为实现个人目标

和公司目标而努力，主动地投身到工作当中去，而不是被动地“完成上级指派的任务”。

## (2) 语言能力

由于西门子的工作语言为英语，而且公司的工作标准也是用英语书写的，因此对员工的英语水平有一定的要求，但所要求的英语能力会根据职位的不同而有所不同。比如，研究与开发工程师不需要英语十分流利，但他们必须能够用英语进行交流；对于管理人员，英语语言能力的要求要相对高一些，要会用英语书写，口语也要流利，但德语不一定要掌握。

对于所有类型的员工来说，具备很好的英语能力，他们就可以获得更多可能施展才华的机会，并且对他们未来向管理岗位“进军”也是非常必要的。<sup>①</sup> 毕竟，良好的“无缝”沟通，是开展团队合作与有效指导下属的必备能力。

## 2. 招聘管理“十要点”

### (1) 三种人才兼收并蓄

不同于宝洁公司只招聘大学应届毕业生的做法，也不同于我国一些企业只偏爱有多年工作经验的人才的做法，西门子公司的招聘对象大致可分为大学应届毕业生、Managers（管理人员）和Professionals（专业人士）三种。针对这三类人才不同的特点，西门子公司总结提炼出了三种不同的考察侧重点，以确保招聘到公司所需要的员工。

① Managers（管理人员）：主要考察应聘者的经验、能力和学识等方面的素质。

② Professionals（专业技术人员）：注重考察应聘者的工作经验

① 《我们需要的  
是有特点的雇员——  
访西门子（中国）公  
司人力资源部领导  
Roland Polte》，载《国  
际市场》，2004年第  
8期。

和专业技能。

③大学应届毕业生：由于刚毕业的学生缺乏工作经验，在学校学到的专业知识尚需根据工作岗位的要求进一步完善，所以对这类人才最主要的还是考察他们的综合素质。比如创新能力、学习能力、组织协调能力及心理承受能力等。

相对而言，新招聘的大学应届毕业生往往就职于技术类职位，而对于销售类、市场类等方面的职位，西门子公司则比较倾向于招聘有丰富工作经验的人。

## **(2) 并不十分看重应聘者的外语成绩**

良好的英语表达能力对西门子公司来讲是非常重要的，但公司更加关注应聘者的真实水平（当然，不同岗位的要求是不一样的），而不是英语考试的成绩。

有很多应聘者的 TOFEL、GRE 分数都很高，但是他们的英语听说能力不行。在面试的时候，有的人靠死记硬背做“Self Introduction”（自我介绍）。面试官稍微打断一下，就不知道下面该说什么了。这样的人肯定没有机会，尽管他 TOFEL、GRE、CET（大学英语考试）四、六级等考试的成绩单都“很漂亮”。

## **(3) 不可或缺的招聘计划**

“计划”对于德国人来说是非常重要的。没有计划的工作，就像没开大灯的汽车在黑暗而且又不熟悉的荒郊行驶，会令他们不知所措。

因此，西门子公司每年都有一个预算。每年的五六月份，公司会根据上一年的业务状况，以及来年业务发展的需求，综合确定公司各个业务部门的预算编制。重点考虑的内容有：公司计划拓展哪些方面的业务，计划压缩哪些方面的业务，组织结构有什么调整，某

一业务需要多少人，公司内部的人员供给情况等。在综合分析的基础上，他们会把下一年需要哪方面的人，具体需要多少人，这些人应具备什么素质与能力要求，以及什么时候需要这些人等情况统计上来，并将这些人员需求编制成可执行的招聘计划。随后，在HR（人力资源）人员支持下，用人部门会根据计划分期分批地把所需要的人员招募进来。

西门子公司的招聘计划是与业务需要、经营目标与财务预算挂钩的，一经制订就要遵照执行，一般情况下很难变动。如遇特殊情况，有关业务部门需要改变招聘计划，先要上报上级主管，上级主管再上报相应的上级，直至有权限的主管批准后方可执行。<sup>①</sup>这一点跟我国企业有很大的不同——国内一些企业，领导一句话，什么计划都可以修改，就好像从来没有计划一样。说我国的企业长期“受计划经济影响”，至少从计划执行的角度讲是“被冤枉”了。

#### （4）基本实现了简历的自动筛选

为了降低招聘成本、提高招聘效率，目前西门子公司主要通过外部人才网和公司自己的网站进行招聘。

为此，公司总部采用了一个被称为“ATS”的软件系统，其在全球的招聘工作都在这个平台上进行。公司可以用这个系统发布招聘广告，也建立了很多直通外部人才网的链接。由于拥有自己的企业内网（intranet）与国际互联网（internet），公司可以通过多种途径发布招聘信息，所有的求职者都可以在线申请职位。而且，这个系统还有一个跟踪软件，什么时候进来简历、什么时候进行筛选、筛选结论是什么等情况，系统都会进行跟踪记录。这是一个提高工作效率的技术手段，也有效防止了招聘中“人为”因素的影响，从而确保了筛选结果的客观性和公正性。

<sup>①</sup> 人员需求计划在欧美大公司是一项很重要的工作。计划制订与执行的好坏，是影响各业务经理及部门主管个人“绩效得分”的重要因素。因此大家都会慎重对待。不到万不得已，一般不会做大的修改。

经过初步筛选之后，人力资源部会把“认为合适的人选的情况”发送给具体的用人部门，并与部门经理进行讨论。

#### **(5) 拥有专门的招聘题库**

西门子公司有一个全球性的人力资源题库，专门用于各类人才的招聘，这在国际大公司的招聘中是比较常见的一种做法。其中的题目主要用于“结构化面试”(Structured Interview)。

所谓“结构化面试”，一般是指根据特定职位的胜任特征要求，遵循固定的程序，采用专门的题库、评价标准和评价方法，通过考官小组与应聘者面对面的言语交流等方式，评价应聘者的胜任素质的人才测评过程和方法。由于题目、程序和评价标准都统一，所以“结构化面试”可以对不同的应聘者进行客观的对比分析，从而有利于实现优中选优的招聘目的。

举例来说，西门子公司强调“顾客导向”(Customer Orientation)，所以题库里会经常设计一些与拜访客户有关的问题。比如“你与客户见面前都会做哪些准备？”“上一次跟客户见面是什么时候？”“会谈的结果怎么样？”等。

在具体操作过程中，面试官会尽量避免生搬硬套——对每一个面试者都问完全一样的题会很枯燥，而且应聘者的具体情况又千差万别（比如有的人有著名跨国公司工作经历，而有的人则没有），所以面试官往往会进行适度的变通。比如，对有些应聘者，问题可能会变成“你这个项目是怎么做的？”“你是怎么通过这次会面来了解客户的？”“客户都有哪些进一步的要求？”“你在团队中扮演了怎样的角色？”等。

#### **(6) 以关键能力指标来考察人才**

为了确保招聘到合适的人才，西门子公司建立了一个胜任力模

型 (Competency Model), 定义了17种工作所需要的能力 (Capabilities), 包括主动性、学习能力、战略导向、客户导向、创造性、沟通技巧、变革导向等。并且, 在此基础上, 针对每一个职位的特定要求, 公司还定义出了所需的关键能力 (Key Capabilities)。这些“关键能力”, 就是在为特定岗位招募人才时的主要考察点。

胜任力模型与关键能力指标的设置, 实现了对人才综合素质与工作能力分门别类的量化考核, 将公司的严谨文化与人才标准落到了实处, 为人才的流程化招聘提供了一个统一、客观、公平、公正的操作依据, 从而有效避免了“印象分”、“感情分”、“走后门”等因素的不利影响。<sup>①</sup>

#### (7) 招聘方案灵活多样

尽管西门子公司以“严谨”著称, 但他们并没有固定的招聘套路, 而是根据招聘职位和招聘对象的不同而采取不同的方案。比如, 在招聘研发工程师这种技术性较强的职位时, 一般先由业务部门进行面试, 因为他们更清楚目标岗位的能力与技术要求。有的时候, 公司也会考虑加试笔试。

如果招聘的是适用面比较广的基础岗位 (比如秘书或其他类型的文案人员), 应聘者一般会很多, 一个职位往往会有成百上千的应聘者。此时, 人力资源部门就会事先筛选简历, 然后再进行电话面试。

电话面试的目的, 主要是为了测试应聘者的外语水平与沟通能力, 如果觉得比较合适, 就会向其发出面试通知。

从表面上看, “没有固定的招聘套路”与西门子公司严谨文化是相背离的; 而从实质上看, 这是一种“因地制宜”的严谨, 是分门别类的筛选, 也是严谨文化更高层次的表现形式。

① 在招聘过程中, 招聘官或多或少地会受以下因素的影响。一是“第一印象效应”, 即第一印象对人才测评产生的影响, 比如第一印象好的人容易得高分; 二是“晕轮效应”, 应聘者某一突出优点或缺点对人才测评产生的影响, 即人们常说的“以偏概全”; 三是“刻板效应”, 即人们对某一类人产生的片面的、经验性的认识, 比如人们常说的“日本人精明”。这三种因素都会形成所谓的“印象分”或“感情分”, 这显然是不公平的, 也是不科学的。

### (8) 非常重视面试筛选

前面的筛选都是基础性的，其目的重在“排除”；紧随而来的正式面试则是非常全面的，其目的在于“选优”。因此，如果说前面的基础面试属于“淘汰赛”，那后面的正式面试，就属于带有全面考察性质的“总决赛”。

一般来说，西门子公司公司的一个面试最长可达2个小时，而要真正进入到公司，通常会需要进行2~3次的面试。如果应聘者选择的是重要岗位，则经历更多的面试也是很常见的。为了确保招聘效果，公司还会根据应聘者的数量与能力水平，综合运用“英文演讲”、“无领导小组讨论”、“角色扮演”等测试手段来筛选员工。

①英文演讲：主要考察应聘者的语言能力和表达能力，是否善于借助表情、眼神、手势等肢体语言来强化自己的观点。当然，当众演讲也能很好地体现一个人的综合素质。比如应聘者是否有较强的心理承受能力，是否有较强的逻辑思维能力，是否善于“察言观色”，是否善于调动气氛，是否能够随机应变，是否能够巧妙运用会议室里的多种道具等。

②无领导小组讨论：小组讨论的时候能够看到很多东西。比如发现问题的能力，确定目标的能力，制订计划的能力，人际协调的能力，带领团队有效合作的能力等。

在这一环节，西门子公司公司的“考题”所假设的情境有点像是“荒岛逃生”。尽管在通常情况下跟工作没有紧密联系，但它能够充分考察一个人在团队中是如何表现自己的，如何处理自己与伙伴“工作关系”的，这为科学招聘提供了非常客观的依据。

③角色扮演：让应聘者扮演公司销售人员，看他们如何跟客户打交道，如何与客户沟通，以及如何解决客户的问题。此测验的主

要目的有两个。一是了解应聘者的销售经验是否丰富；二是看他们有没有很好的“销售感觉”（Sales Sense）。

比如，有的人销售经验不足，但是他的销售感觉非常好，知道如何跟客户接近，知道如何去了解客户的需求，并始终能够保持积极向上的激情。这样的人是西门子公司非常喜欢的，因为经验可以积累，技巧可以学习，而销售感觉却很难从外部获取。

### （9）招聘中的分工与合作

西门子公司参与招聘的人员都是经过专业训练的，而且有着明确的分工。一般来讲，人力资源部重点考察应聘者的能力部分，如语言能力、沟通能力、跨文化适应能力等；业务部门重点考察应聘者的工作经验和专业知识。面试结束后，所有参与招聘的人员都会交换看法，分别谈一谈对这个人的感觉（比如哪些地方比较不错，哪些地方有待提高等），并形成最终的结论。只有大家的意见相对一致时，应聘者才有可能过关。

其实，这就是西门子公司著名的“四眼原则”（More Eyes Principle）——强调从多个侧面、多种角度来全面考察应聘者的招聘工作机制。

### （10）试用期结束后招聘工作才算完成

即便是经过了层层筛选，公司还是会觉得很难完全了解一个人，因为只有在真正的工作当中，才能实地考察一个人的综合素质与工作能力。因此，被初步录用的人员，还需要经过试用期阶段的进一步考察。

根据《中华人民共和国劳动法》，西门子公司对新入职的员工有相应的试用期，并在此期间对新入职员工进行进一步的考核，直到试用期结束，招聘工作才算是完成。

### 3. 体贴入微的上岗引导

#### (1) 完善的上岗培训制度

一旦应聘者被录用，公司就会安排他们参加为期两天的入职培训，该项工作主要由专门的培训机构——西门子管理学院（SMI）来负责实施，并由人力资源部门负责组织与配合。

入职培训的目的是向新员工介绍西门子公司企业文化、业务发展、基本工具和人才理念，进而勾勒出他们在这家历史悠久，而又富于创新精神的伟大公司里的职业前景。

培训的内容主要包括两个方面。一是环境适应性方面的培训，这在西门子公司被称为“SOS”（Siemens Orientation Seminar）；二是工作技能方面的培训，主要是为了帮助新员工能够尽快上手开展工作。<sup>①</sup>

#### (2) 充满爱心的迎新安排

从加入西门子公司的第一天起，公司就试图给新人一种“家的感觉”，并为他们走向成功提供一切可能的支持。

在新员工进来之前，他的电脑、电话等办公用品就已经由专人配好。新员工入职的第一天，他会收到至少一封欢迎信和第一天的Schedule（时间表），包括几点到几点应该去人力资源部，几点到几点同事会带着你去认识其他人，几点钟要见公司为你指派的导师，几点钟要跟上司与同事们共进午餐，下午又是谁给你介绍什么东西等。这样一来，新员工就会对西门子公司的工作环境有一个大致的了解，而不是孤单地坐在那儿无所适从。

除此之外，公司还会帮助员工形成对语言环境的适应，特别是怎样适应德国式的英语，以及德国人名字的发音等。<sup>②</sup>

① 双齐（记者）：《成功的企业来自成功的员工——访西门子（中国）有限公司人力资源部招聘中心经理 Marcelo Ballario》，载《中国大学生就业》，2005年第23期。

② 莫海燕（记者）：《西门子招聘方略》，载《职业》，2003年第7期。

## 案例点评

### 1. 德国印象

如果你喜欢足球，哪怕只是一个“主力替补”级别的业余球迷，你就一定听说过德国足球；如果你看过德国国家队的比赛，哪怕就看过屈指可数的那么几回，你就一定会形成这样的印象：德国队阵容整齐，讲究团队配合，无论是传球还是进球都非常简单、机械。尽管他们的个人技术不太出类拔萃，尽管他们的脚法没有巴西人的绚丽，但他们的目标却非常简单明确，那就是争取进球、赢得比赛。很难说清楚是“意料之中”还是“意料之外”，他们经常能够实现这一非常“简单”的目标，而且还为此赢得了一个听起来令人不那么舒服的绰号——“德国战车”。

这就是德国足球的印象，也是德国企业人力资源管理的典型特点：一切都几乎从来不出什么意外，一切都是那么井然有序。而所有的这一切，都来自于德国人对秩序的偏爱，对纪律的遵从，对工作的详细计划，以及对计划的认真执行。

### 2. 德国人的严谨

德国人的严谨也体现在人与人之间的交往上。他们不像美国人那样，对自己喜欢的人，从一开始就表现出极大的热情，并很有可能邀请你到他家里去做客；同时，他们也不像中国人那样，无论是喜欢还是不喜欢，一般都会给你留有面子。德国人之间的交往，遵循了其做事“一板一眼”的习惯，属于典型的“慢热型”。而一旦成

为朋友之后，相互之间就要随便得多，甚至还会邀请你参加他另外一些朋友的聚会。但是，“朋友归朋友，生意归生意”，朋友间的感情与工作中的关系是截然分开的——下了班可以一起喝啤酒，而在工作中则是“翻脸不认人”。

德国人的这种严谨，在足球上的表现是“机械运动”，在交往中的表现是“公私分明”，在工作中的表现是“按部就班”。正如我们对西门子公司人力资源管理所做的介绍，人才标准、素质模型、关键能力、计划制订、流程设计、简历筛选、笔试面试、“四眼原则”、员工培训与上岗引导等，处处都体现出了德国人思维上的严谨与执行上的认真。

当然，这一做法既有优点也有缺点。如果你在德国企业里工作时间长了，你可能会觉得有些枯燥，因为它缺乏美国企业里的那种激情，缺乏中国企业里的那种灵活，你甚至会觉得有些“官僚主义”——什么事情都要走固定的程序。

### 3. 自己的选择

但是，正是因为这里的一切都有严格的规矩，都有认真的落实和执行，他们才能在从第一次工业革命到新经济时代的近200年里始终独领风骚。<sup>①</sup> 尽管经历了两次世界大战的毁灭性打击，尽管由美国发起的信息化革命风起云涌，但德国企业仍然是一支令世人不敢小觑的力量。即便是连续被《财富》杂志评为“全球最受尊敬的公司”的美国通用电气公司（GE），在电气领域的表现也不得不屈居西门子公司之后。

如果你在骨子里是一个喜欢秩序、讲求原则的人，那你到来自德国的西门子公司工作不失为一个好的选择；如果你想使自己的企

① 第一次工业革命发端于18世纪60年代的英国，并于19世纪30~40年代传到德国。1835年，第一条铁路把纽伦堡与费尔伯特连接起来；1848年，德国铁路线长达2500公里；1843年，德国工厂工人上升至70万人。尽管当时德国的工业化水平仍然落后于英国和法国，但已无可置疑地进入到了世界强国之列。

业在管理上更加科学、规范，适度借鉴一些德国人的做法则不失为一种聪明的创新。特别是对于那些已经成长起来的民营企业来说，原来仅靠“机会”、“眼光”、“反应迅速”等“游击战”式的管理模式，已经不再适应目前的企业规模和竞争环境。

要想在现有的基础上继续做大做强，就必须建立相应的制度、流程与运营模式，以规范化的管理，来应对当前及将来的以“阵地战”为主的竞争态势。

### 西门子公司

维尔纳·冯·西门子 (Ernst Werner von Siemens, 1816—1892) 是德国著名的工程学家和企业家，是电动机、发电机、有轨电车和指针式电报机的发明人。

1847年，西门子和机械工程师约翰·乔治·哈尔斯克共同创立了“西门子—哈尔斯克电报机制造公司”，主要生产西门子发明的电报机。这个公司就是我们现在所熟知的西门子公司的前身。1848年，西门子公司赢得了法兰克福至柏林的电报线路合同，从此走上了快速发展的轨道。

1866年，西门子提出了发电机的工作原理，并与同事一道发明了人类第一台交流发电机和直流电动机。随后，公司很快将这些技术产品化，有轨电车（1881年）、无轨电车（1882年）、电梯（1880年）及电气火车（1879年）等都是西门子公司利用其创始人的发明最先投入市场的。1890年，西门子先生退休。

此前，德皇弗里德里希三世曾授予其贵族头衔。此外，西门子的名字也被用来命名电导率的单位。

近 170 年来，西门子公司一直强调“可持续”增长，坚持一个好的企业公民所应具备的环境意识和社会责任感。目前，总部设在柏林和慕尼黑的西门子集团公司是世界上最大的电气工程和电子公司之一，公司业务主要集中于信息和通讯、自动化和控制、电力、交通、医疗系统和照明六大领域。拥有全职员工 430000 多名，业务遍及全球 190 多个国家，在全世界拥有大约 600 家工厂、研发中心和销售办事处。即便是在受金融危机冲击较为严重的 2008 财年，公司主营业务收入也高达 773 亿欧元，其他持续性业务收入 18.59 亿欧元，在美国《财富》杂志“世界 500 强公司”排行榜上名列第 30 位。

【资料来源：西门子（全球）官网；西门子（中国）官网；百度百科】





## 宝洁：极为挑剔的以人为本

“假如你夺走宝洁的人才，却留下金钱、房屋及品牌，宝洁将会失败；假如你夺走宝洁的金钱、房屋及品牌，却留下人才，宝洁将在10年内重建王国。”

——宝洁公司前董事长  
理查德·杜普里 (Richard Deupree)

十九世纪初期，英格兰移民威廉·波克特（William Procter）和爱尔兰移民詹姆斯·甘保（James Gamble）创立了宝洁公司。经过近180年的发展，这间曾经以生产销售肥皂和蜡烛为主营业务的“小公司”，发展成为全球日化行业中最大、最成功的公司之一。宝洁公司被世人所广泛传诵的，不仅是其“飘柔”、“潘婷”、“海飞丝”、“汰渍”、“玉兰油”、“帮宝适”及“舒肤佳”等国际著名品牌，还有其独特的人力资源管理理念与人性化的管理方式。他们将人才视为最宝贵的财富，不断将公司打造成优秀人才“实现梦想的乐土”；<sup>①</sup>他们提出了种种诱惑人心的口号，并以扎扎实实的行动将这些口号一一变成现实。

<sup>①</sup> 宝洁公司官网的英文表述为“Where your dreams come true”，本书将其翻译为“实现梦想的乐土”。

## 口号是用来实现的

### 1. 诱人的口号

在挑选样本企业的过程中，我们发现了一个非常有意思的现象，即宝洁公司不仅公司标志漂亮，产品设计漂亮，网站做得漂亮，而且其吸引人才的口号，即便是在众多世界著名公司之中，也同样显得非常漂亮。

☞ 我们恪守职业规范。

☞ 我们相信学无止境。

☞ 我们所提供的不仅是一份工作，更是一项可以为之奋斗的事业。

☞ 生活不仅意味着工作，工作不仅意味着干活，我们还有更多的东西供你选择。

☞ 我们不仅是一个工作团队，我们还是一个欢乐大家庭。

☞ 只要你是有发展潜力的人才，无论来自哪里，都可以与我们结伴同行。<sup>①</sup>

以上即为宝洁公司脍炙人口的口号。

### 2. 细细地挑选

通过上述宣传口号，宝洁公司把自己描述成了可以令高素质、有潜力的精英人才实现人生梦想的乐土。就像一只绝顶聪明的蜘蛛，处心积虑地在快乐天堂里面布了一张美丽的大网，并积极招揽更多的“猎物”投怀送抱。

① 本段根据宝洁公司官网的英文宣传翻译整理，在尽量不破坏原意的基础上，对部分内容按照汉语的习惯进行了重新排列。

然而，就如同蜘蛛对食物非常挑剔一样，宝洁公司在对人才的选择上更是有过之而无不及，它那高高张起的美丽大网，并非什么人都能有幸撞上。

### （1）宝洁公司的人才标准

- ☞ 强烈的进取心。
- ☞ 卓越的领导才能。
- ☞ 良好的表达沟通能力。
- ☞ 出色的分析问题和解决问题的能力。
- ☞ 强烈的主动性和进取心。
- ☞ 富有创新精神与合作精神。
- ☞ 勇于承担责任。
- ☞ 诚实正直的人格。

具体来说，只有聪明、正直，且又在大学期间“不安分”（永不满足于现状，积极参加各种社会实践活动——笔者注）的人才，才有可能顺利进入到宝洁公司。

### （2）宝洁公司的校园招聘

①独特的招聘理念：在用人方面，宝洁公司有着非常独特的理念和做法——很多企业很看重工作经验，而宝洁公司则几乎只招聘刚从大学毕业的学生（法律顾问等特殊岗位除外），因此校园招聘便成了宝洁公司人才招聘工作中的重中之重。

②有意的人员安排：每年10月份前后，宝洁公司会根据往年招聘的毕业生的情况，有针对性地选择部分重点大学，并以大学为单位分别组建专门的招聘小组，而且还特意安排从相应的学校毕业的优秀员工参与招聘工作。

比如，在专门针对中国科技大学（安徽省合肥市）的招聘团队

中，公司会特意安排从该校毕业时间不长的出色员工（年轻人有更多的共同语言），让他们来向学弟、学妹们介绍自己在公司的切身感受，以及丰富多彩的成长历程。对母校共同的情感，会在无形中把应聘者与招聘者的心联系在一起，从而提高招聘推介活动的宣传效果与说服力，确保招聘任务的圆满完成。

③流畅的招聘流程：一般来说，宝洁公司的校园招聘活动包括前期的广告宣传、隆重的招聘推介、网上申请、笔试、面试及发出录取通知六个主要环节。

笔试主要包括解难能力测试、英文测试和专业技能测试三个部分。

面试分两轮。第一轮为初试，由专业的HR人员主持，一般都用中文进行，面试时间大概在30~45分钟。第二轮面试大约需要60分钟，面试官一般在3人以上，其中至少有一位用人部门的高级经理，以确保被录取的人员是用人部门所真正需要的人才。<sup>①</sup>

### （3）确保招聘手段的科学性

许多人只知道宝洁公司每年在产品研发上投入了大量的人力物力，其实他们在人力资源工作上也是有持续、独特而又深入的研发投入。

比如，在美国辛辛那提总部，宝洁公司有一个专门的研究小组，他们的主要工作就是跟踪生物学、心理学、社会学等学科的最新成果，并尝试着把它们应用在公司人力资源管理的实践之中。其目的只有一个，那就是用最科学的手段，准确地找出应聘者中的优秀分子。因此，他们的最新研究成果，往往很快就成为其他优秀企业纷纷效仿的对象。

①杨莹、魏国正：《宝洁公司的校园招聘》，载《经济管理》，2003年第15期。

#### (4) 招聘的后续工作

一旦某毕业生被宝洁公司录取，人力资源部就会派专人对他提供跟踪服务，定期与他保持沟通和联系，并把他当成自己的同事来关怀照顾，直至他毕业后真正踏入宝洁公司的大门。

每到逢年过节，宝洁公司还会给这些“准员工”寄送贺卡，以及一系列最新出品的宝洁产品。尽管这些小礼物的货币价值并不大，但却能使“准员工”们切身感受到公司对他们的关心。自接到贺卡与小礼物的那一刻起，就不由自主地产生出一种“热乎乎”的归属感，并在内心里把自己视为正式的“宝洁人”。<sup>①</sup>

这些“后招聘阶段”的效果是难以评估的。要知道，凡是被宝洁公司相中的大学毕业生，基本上都是出类拔萃的精英，他们很有可能受到其他世界顶级公司更优厚待遇的吸引，从而别投他处。所以，这些细心而又温馨的后续工作，使许多人在无形中放弃了“左右漂移”的状态，进而迅速下定“非宝洁不嫁”的决心。

从管理学角度看，这些后续手段扩展了传统意义上的招聘过程，使其不仅局限于将合适的人招聘到公司，而且在招聘过程中也使被录取者建立了极强的认同感，使他们在第一时间内（相对于其他公司）融入宝洁的企业文化。

#### (5) 对招聘工作的考核与改进

招聘结束后，公司就会对整个招聘过程进行量化的考核与评估，考核的主要指标包括：是否按要求招聘到一定数量的优秀人才；招聘的时间是否及时；被录用人员的报到上岗率；被录用人员的胜任率；被录用人员的人均招聘费用；被录用人员的离职率等。

考核结果将作为衡量招聘人员业绩的重要指标，并将有关经验与教训作为改进今后招聘活动的重要依据。

<sup>①</sup> 张丽影：《宝洁：喜欢不安分的人》，载《职业技术教育》，2005年第8期。

### 3. 口号的落实

在人才的成长环境上，宝洁公司不仅口号喊得漂亮，其具体落实也是非常到位的，几乎达到了无可挑剔的“零缺陷”(Zero Defect)地步。

#### (1) 长期坚持内部晋升制度

除了法律顾问等个别特殊岗位外，宝洁公司很少请猎头公司来为公司“空降”人才，而是坚持内部培养、内部提拔(Build From Within)的传统。之所以坚持这么做，不是宝洁公司不相信猎头的水平与实力，而是宝洁公司非常相信自己的招聘质量，相信公司内部是有大量人才的。

其次，坚持内部晋升制度，可以让每个员工都能看到自己的上升空间，而不是一有高级职位空缺就由“空降兵”占领了。这样一来，员工就有了长期奋斗目标，有了积极进取的动力，对公司的归属感也自然会“油然而生”。

#### (2) 不以高淘汰率来维持公司的活力

许多外资企业往往使用高淘汰率来维持公司的活力，其中就包括“末位淘汰制”的发明者——美国通用电气公司(GE)。<sup>①</sup>而宝洁公司则不这样做，公司认为如果一个企业的淘汰率太高，则恰恰说明该企业的招聘工作或某些管理工作上出现了问题。可能它没有把好人力资源工作的第一道关，也可能是企业内部本身出现了应该调整的地方。不管怎么讲，让一些人进入了公司，然后再毫不留情地淘汰他们，这对公司和人才来说都是一种伤害。此外，过高的淘汰率，也会给员工形成持续的心理压力，使他们不能快乐地工作。以这种片面的方式来赢得企业的利润增长，实在称不上

<sup>①</sup> 为了激发员工的斗志，通用电气公司每年都会对所有员工进行强制排队：前20%被称为优秀员工，中间的70%被称为有活力的员工，后面的10%为垫底人员——他们在“通常情况下不得不离开公司”。详情请参阅本书第13章关于通用电气公司的介绍。

① 当然，这只是宝洁公司的人才理念，或者说这只是“以人为本”的一种表现形式。有的公司认为，当发现有员工确实不适合公司的需要时，让他们及早离开，去尝试新的工作环境，去谋求新的发展，也许比让他们继续尴尬地赖在公司里“不死不活”更好。换句话说，是否淘汰员工并不是判断“以人为本”的关键，其关键在于具体操作上是否尊重员工，是否人性化，是否有利于员工的长远发展。关于如何做到“末位淘汰”上的以人为本，请参阅本书第七章关于惠普公司的介绍。

② 资料来源：宝洁（全球）官网；宝洁（中国）公司官网；惠聪网；美国通用管理咨询有限公司官网。

“以人为本”。①

为了维持公司的活力，宝洁公司除了坚持只招聘优秀的大学毕业生之外，还坚持通过不断轮岗的办法来激发员工的工作热情。一般情况下，新员工入职2年后，公司就会给他调动工作岗位，使他摆脱因“轻车熟路”而产生的按部就班的枯燥。通过定期轮岗，使他不断面对新岗位、新工作、新同事的挑战，从而开始新的学习曲线，激发新的工作热情，直至他找到自己喜欢而又能够胜任并愿意为之奋斗一生的职业发展路径。

### （3）丰富多彩的企业生活

宝洁公司拥有先进的办公设备、视听设备与幽雅的办公环境，这确保了日常工作的高质量和高效率。同时，宝洁公司也采用了弹性工作制，员工可以自由选择每周一天的在家办公时间，而不必在家庭与公司之间往返奔波。

除此之外，宝洁公司还组织了大量的员工健康工作与快乐生活项目，下面以宝洁（中国）广州公司为例，就有由香港牙医主持的健康牙齿计划；基于健康检查与生活习惯调查的健康睡眠计划；由中国工商银行（ICBC）提供的个人理财计划；由专业健身公司提供的太极、跆拳道、瑜伽、乒乓球、有氧运动等健身项目；由广州眼科中心举办的健康用眼（视力健康）计划；由专业人士提供的儿童抚养计划（如何培养好自己的孩子）；专门针对女性员工的体检计划、健康月计划等。

此外，公司还组建了篮球俱乐部、羽毛球俱乐部等，并定期举办运动会、歌咏比赛等娱乐项目。②

## 案例点评

来自美国的宝洁公司，以其特有的理念和做法，向我们充分展示了“宝洁版本”的“以人为本”，并让人下意识地品出了一点儿“和谐社会”的味道。

当然，宝洁公司所创造的“和谐”，并非是针对所有人的和谐，而只是针对优秀人才的和谐，只是面对目标顾客的和谐。<sup>①</sup>

### 1. 宝洁公司的高明之处

总体来说，宝洁公司在人力资源管理上的高明之处主要有以下两点。

#### (1) 人才招聘中的一石二鸟

①充分利用了我国的高考制度。毋庸讳言，我国的高考制度存在着诸多缺陷，在应试教育的桎梏下，能够进入到名牌高校的并非都是顶尖人才。但是我们又不能否认，名牌高校出产顶尖人才的几率要远远大于一般的高校。然而，当国人还在对现行高考制度的功过是非争论得面红耳赤的时候，宝洁公司却早已学会如何利用这种“大概率事件”来为自己筛选人才——宝洁公司只在国内著名学府招聘人才，而不断根据以往录取人员的考核情况进行动态调整，就是其巧妙利用这种制度的有力证明。

②确保了公司文化血统的纯正。尽管大学应届毕业生没有工作经验，不如“空降”过来的人员上手快，但大学应届毕业生也没有其他公司的文化烙印，在观念意识上几乎是“白纸一张”。在这样的

① 根据香港著名经济学家郎咸平的分析，无论是从研发、生产、广告、定价、销售等哪个角度来看，宝洁公司对目标顾客的把握都是相当到位的，可谓抓住了“行业的本质”。有兴趣的读者可以参阅《郎咸平说公司的秘密》一书。

白纸上“描绘蓝图”（灌输本公司的企业文化），当然要比擦掉“旧画”（跳槽人员所带的原公司企业文化）、“重新绘图”（重新灌输本公司的企业文化）容易得多。

宝洁公司引以为荣的组织文化，也就在这种独特的做法中保持了“血统”的纯正。

## （2）员工管理上的系统思维

通过早期责任来促进员工的快速成长；通过终身培训来持续提高员工的工作能力；通过岗位轮换来重新唤起员工的工作热情；通过丰富多彩的健康与福利计划来保养员工的身心；通过低淘汰率来维持团队的稳定；通过内部晋升制度来保持员工上进的动力；通过精英们的团结协作来不断满足消费者更高层次的需求，进而实现员工、客户、股东及公司的和谐共赢。

宝洁公司的品牌，也在这种和谐共赢的互动中被赋予了更加丰富的内涵。

## 2. 风声渐起的一些争议

当然，宝洁公司的人力资源管理也并非尽善尽美。

### （1）高级人才流失

近年来，一些高级管理人员相继离开了宝洁公司，加盟到诸如李宁、雅芳、万科、可口可乐、箭牌等著名公司，甚至有人跳槽到了宝洁的“死对头”联合利华公司，并担任其CEO。对此，有人说宝洁公司的薪酬不够高，有人说宝洁公司存在“玻璃天花板”<sup>①</sup>，有人说宝洁公司在为别人做“嫁衣裳”，成了名副其实的“人才培养基地”。

对于上述置疑，宝洁公司现任董事长兼CEO雷富礼（A.G.

① 所谓“玻璃天花板”，一般是指在外资公司工作的本土人才所遇到的晋升限制——看似透明的晋升通道，而实际上存在晋升障碍（天花板），即便是能力再出众的人才，在达到一定高度后就很难再得到晋升。

Lafley) 先生是这样回答的：“宝洁公司不存在所谓的‘玻璃天花板’”，“我们不是论资排辈的，我们是论功行赏的，也就是说，在我们区域的业务，在全球的业务，在各个业务部门，你只要有才华都可以得到晋升的机会。”“我们培训了这么多高管，最后都到别的地方去了，这可能是一个不好的事实……但是你也可以得到另外一个好的结论，那就是我们在人才培养方面做得很好。就因为我们可以把他们培养成杰出的商业领袖，而有更大野心的他们才能够到各地去担任这些重要的职务，我选择相信后面的这个结论。”<sup>①</sup>

## (2) 文化上的单一

许多事情往往是“成也萧何，败也萧何”。宝洁公司长期坚持只招聘大学应届毕业生和拒绝“空降兵”的做法，固然可以确保公司文化“血统的纯正”，但员工们在理念、行为与思维方式上较高的一致性，也会在某种程度上使人觉得有些“枯燥”。

就像你去逛街，如果看到的几乎总是同样的面孔和“步调一致”的行动，就难免产生“审美疲劳”，尽管这些人都很高雅、漂亮、有气质，或者是聪明、帅气、有涵养。

此外，员工在理念、行为与思维方式上的高度同质化，会导致“刺激”与“冲突”的缺乏，进而可能会影响到企业的创造力。<sup>②</sup>

### 宝洁公司

十九世纪初期，英格兰移民威廉·波克特 (William Procter) 和爱尔兰移民詹姆斯·甘保 (James Gamble) 不约而同地到美国

<sup>①</sup> 资料来源：宝洁公司现任董事长兼 CEO 雷富礼先生在参加中国中央电视台第二套节目于2008年11月23日播出的大型谈话节目《对话：信心来自中国》时所发表的口头讲话。

<sup>②</sup> 心理学研究表明，团队中一般会存在“良好的”冲突和“不良的”冲突。不良的冲突会导致团队成员满意度的下降和工作效率的下降；而良好的冲突，则会对团队成员形成有益的刺激，从而促进团队形成更好的方案。更多的创新和更高的工作效率。

西部寻求发展机会，他们非常巧合地留在了辛辛那提市并分别娶了两个亲姐妹中的一个。在共同的岳父劝说下，两个女婿于1837年成为合伙人，共同生产销售肥皂和蜡烛。后来，经过平等协商，他们将公司命名为“Procter & Gamble”（P & G），即我们通常所说的宝洁公司。

在创立22年后，宝洁公司的年销售额首次超过一百万美元，拥有员工80人。1882年，宝洁公司投资11000美元，以印刷广告的形式在全国促销Ivory（象牙）香皂，象牙香皂纯白、温和及可飘浮于水面的特性被广泛宣传，公司也因此获得了巨大成功。

1885年，宝洁公司首创周六下午不用上班而员工仍可支薪的福利措施。1886年，宝洁公司的IVORYDALE工厂投产，此厂的设计融合了当时最先进的技术，同时也更加注重员工工作环境的舒适性，这在当时是极为罕见的。1887年，宝洁公司首创美国最早的利润分享制度，员工们于当年十月欢庆了第一个分红配息日。

1890年，宝洁公司在IVORYDALE工厂建立了一个分析实验室，研究如何改进肥皂的生产工艺。这是美国历史上由公司建立的最早的实验室之一，也为宝洁公司持续的市场领先地位奠定了坚实的基础。1892年，宝洁公司正式实施员工认购公司股份的激励制度。1896年，公司聘请著名艺术家设计制作“象牙”女士及“象牙”宝宝形象，以吸引公众注意力，这成为历史上肥皂制造商所做的第一个彩色印刷广告。

经过近180年的发展，这间曾经以生产销售肥皂和蜡烛为

主营业务的“小作坊”，早已发展成为全球日化行业中最大、最成功的公司之一。目前，宝洁公司在全球80多个国家设有工厂或分公司，拥有138000多名员工，全球技术中心28个，主要产品涉及美容美发、居家护理、家庭健康用品、健康护理、食品及饮料等领域，旗下300多个品牌的产品畅销全球160多个国家和地区，其中价值10亿美元以上的品牌就有23个。

在美国《财富》杂志“2008最受尊敬公司”年度排行榜上，宝洁公司荣登日用化工行业榜首；在《财富》2008年“世界500强公司排行榜”上，宝洁公司位列第68位。

【资料来源：宝洁（全球）官网；宝洁（中国）公司官网；MBA智库百科】





## 丰田：细节之中见真章

“当持续改善已经成为丰田员工的一种工作习惯，就证明丰田式生产已经获得了成功。”

——丰田公司创始人之一、丰田生产方式的缔造者  
大野耐一 (Taiichi Ohno, 1912~1990)

① 丰田公司的“自働化”与通常所说的“自动化”有着很大的差别。一般意义上的“自动化”主要指的是机器设备的自动化，而丰田公司的“自働化”，除了包括机器设备的自动化以外，还包括“人”的自动化，即广大员工全身心的投入；所谓“准时制生产”，简单地说就是包括零部件在内的物流各个环节的准时，如果实现了这一目标，企业就能消除库存和浪费，从而有效降低生产与物流成本。在通常情况下，“零库存”只是一个极限指标（它很难完全实现），因此在追求零库存的过程中，全体员工的积极参与必不可少。

丰田汽车以卓越的品质享誉世界，这主要归功于丰田公司“顾客至上”的理念，以及由此形成的在研发、采购、生产、销售及售后服务各领域中的综合实力。而其中最为经典的，当属其独特的生产方式“TPS”（Toyota Production System）了。

TPS是丰田公司基于所处的环境而创造出的一种生产方式，其目的是通过彻底消除浪费以实现“高质量、低成本、短交货期”的生产目标。尽管丰田生产方式包括“自働化（Jidoka）”和“准时制生产”（Just In Time, JIT）两大理念，但“人”无疑是其中最重要的因素。因为一旦离开了人，无论是“自働化”还是“准时制生产”都将无从谈起。①



## HRM 的三个细节

### 1. 过程“繁琐”的员工招聘

由于独特的生产方式对员工的敬业精神和责任意识都提出了很高的要求，所以把好招聘关便成了丰田公司传承企业文化、落实管理制度的重要前提。为了确保所招聘到的员工认可公司理念、适应公司文化，并具有高度的敬业意识和团队合作精神，丰田公司设计了非常“繁琐”和“冗长”的招聘程序，以期在细节中发现企业所需要的特殊人才。

丰田公司的招聘大体上可以分成六个阶段，光前五个阶段就大约持续五六天的时间，其对细节的关注程度可见一斑。

#### (1) 初步筛选

在招聘的第一阶段，丰田公司通常会委托专业的中介机构进行初步甄选。在此环节，应聘者会被安排观看关于丰田公司的工作环境和工作内容的录像资料，同时了解丰田公司的招聘程序，随后填写申请表。

观看大约一个小时的实况录像，可以使应聘者对丰田公司的具体情况有一个概括性的了解，并初步感受一些基本的工作要求与公司文化，以便应聘者对自己的求职意愿做出进一步的判断。实际上，许多应聘人员在这一环节就开始“知难而退”了。

对于填写表格的应聘者，中介机构会根据他们的具体情况做初步筛选。

#### (2) 技术知识与工作潜能评估

在这一阶段，通常会对应聘者的基本能力进行测试，也对应聘

者的职业态度进行心理测试，其目的主要是为了评估应聘者解决问题的能力、学习能力、发展潜能及职业兴趣等。对于技术岗位的应聘者，一般还需要进行6个小时的现场实际机器和工具操作测试。

通过这一阶段测试的应聘者，其有关资料将会被转交到丰田公司的人力资源部门。

### **(3) 人际关系能力和决策能力评估**

从这一阶段开始，丰田公司将全面接手招聘工作。

在此阶段，应聘者将会在丰田的评估中心参加一个4小时左右的小组讨论，讨论的过程由丰田公司的招聘专家即时观察并作出评估。讨论题目一般围绕汽车行业的未来发展而设计，主要考察的是应聘者的洞察力、灵活性和创造力。

此外，应聘者通常还需要参加5个小时左右的实际汽车生产线的模拟操作。在操作过程中，应聘者需要组成项目小组，并由小组自行安排人员分工、材料采购、资金运用、计划管理、生产过程等一系列生产要素。

在这一环节中，应聘者的人际关系能力与决策能力会得以充分体现。人际关系能力差的人，将很难与“同事”开展富有成效的讨论与合作；而领导小组作出科学决策并全力以赴付诸实施的能力，也是丰田公司非常看中的。这两种能力是丰田生产方式所提出的内在要求，如果应聘者在其中任何一个环节出现大的问题，就会被面试小组淘汰出局。

### **(4) 集体面试**

在一个小时左右的集体面试过程中，由应聘者分别向招聘专家谈论自己所取得的成绩，有什么收获、有什么感想等。通过应聘者的介绍，招聘专家可以更加全面地了解应聘者的兴趣与爱好（职业



倾向)，他们以什么为荣（价值观念），什么样的事业才能使他们兴奋（成就感的来源，也是内在激励的来源）等。<sup>①</sup>由于是集体面试，招聘专家也可以通过应聘者在群体中的发言与表现，来进一步了解他们的小组互动能力。

如果通过了以上四个阶段的测试，应聘者基本上就会被丰田公司录用。但是，为了保险起见，应聘者还需要参加第五阶段的测试——全面体检，以了解应聘者的身体健康状况，以及一些比较特殊的情况。比如，是否酗酒，是否滥用药物等。

通过上述五个阶段测试的应聘者就会被丰田公司初步录用，但他们通常还需要接受试用期内的全面考核。该考核大约持续6个月，考察的内容包括培训与学习情况、工作表现、人际交往、团队精神、发展潜力等。<sup>②</sup>

## 2. 用心良苦的“前辈”制度

随着20世纪90年代日本泡沫经济的崩溃，丰田公司开始限制录用新的大学应届毕业生。但是在2000年以后，由于海外扩张加速而导致的人手不足的现象出现，丰田公司又开始重新录用大学应届毕业生，但问题也随之而来。

日本多年来的“少子化”现象导致独生子女增多，经济的现代化又导致人与人之间的交往减少，进而使这批新入职的年轻人交际能力下降。而且，由于引入了具有美国特色的“成果主义”（即我们所说的“结果导向”、“业绩导向”）的管理方式，经验丰富的老员工们都忙于提高自己的业绩，因而无暇顾及对新入职年轻人的培养。这使得大批新员工无所适从，丰田公司一直引以为荣的“传帮带”风气渐渐失落。

<sup>①</sup> 根据现代心理学的研究，激励可分为内在激励和外在激励两种。外在激励是指来自于外部的激励，如领导的表扬、同事的敬佩与羡慕等；内在激励主要是指来源于工作本身的激励，如从事感兴趣的工作、工作的挑战性、战胜困难后的成就感等。一般来说，内在激励是员工激励的持久源泉。

<sup>②</sup> 薛文兰：《丰田公司的“全面招聘体系”》，载《人才瞭望》，2003年第9期。

面对这种现象，丰田公司正式确立了“职场前辈”制度——由连续在丰田工作四年以上的老员工作为“一帮一”小组的负责人，对新入职的员工进行亲自指导。

指导的内容包括在日常生活中给予“一对一”的建议，公司礼仪培训，以及工作与生活谈话等。从某种意义上说，这是对丰田“OJT”（On Job Training，在职培训）教育的一种有益补充，它体现了公司对新入职员工的真诚关怀，也使公司曾经非常辉煌的“传帮带”文化得以有效传承，并以制度的形式使其不断发扬光大。

除“职场前辈”之外，在丰田公司还有一种被称为“职员顾问”的人，一般由进入公司五年左右的经验丰富的员工承担，主要负责公司内部职员的教育工作，并为公司选拔“能够掌握大局的优秀人才”，以确保“金子能够尽快发光”。<sup>①</sup>

### 3. 班组人员的精益配置

一个生产班组应该配置多少人员呢？这是一个影响企业人力资源使用效率的基本问题。如果配置的人员数量严重不足，就会影响生产进度和交货时间，从而给企业形象带来不利影响；如果配置的人员数量超过了必要的数量，就在无形中增加了企业的人力成本，同时形成部分人员甚至是全部人员工作量不足的现象。更为“可怕”的是，由于在上班时间内有大量的“空转”时间，人们便会有精力搞一些与工作无关的“小动作”，推诿扯皮、勾心斗角等现象就会慢慢滋生。因此，班组人员的配置问题，既是一个事关企业人力成本的基本问题，也是一个影响企业工作作风的重要因素。

为此，丰田公司发明了一套简单而实用的计算公式。

①[日]井上久男：  
《丰田人才之道》，北  
京：机械工业出版  
社，第88～90页，  
2008年。

### (1) 基本原理

在丰田公司，有一个被称为“少人化管理”的管理原则。其基本原理是，由于生产量的不断变化，生产班组所需要的人员数量也会有动态的变化，而为了构筑一个能够始终维持作业平衡的生产线，企业在设计生产线的时候，就要考虑到每个班组都能够多负担一人/份的工作。

此外，在某个生产线在工作时间内能够完成工作的前提下，如果在人员数量上继续维持原状的话，企业的生产效率就得不到提高。所以，为了提高生产效率，企业就应该从这条生产线上裁减一个人。

当班组成員的数量减少后，人们为了完成既定的生产任务，刚开始可能不得不加班。但从长期来看，人们更倾向于通过提高效率来减少加班时间。这样一来，企业的生产效率自然会逐渐提高，一些非常实用的“小发明”也会在这一过程中被创造出来。

### (2) 计算公式

当然，由于加班时间往往是有限度的，所以班组成員的数量需要精确计算。

比如，某条生产线一天的固定工作时间是8小时，当地允许的每天加班时间为2小时，我们先假设一个班组需要 $n$ 个人（ $n$ 为正整数），那么减掉一个人后就是 $(n-1)$ 人，因此就可以得出下面的方程式。

$$8 \text{ 小时} \times n \text{ 人} = (8+2) \text{ 小时} \times (n-1) \text{ 人}$$

经过计算得知， $n$ （正整数）为5（人），也就是说需要成立一个由5人组成的工作小组。

如果允许的加班时间为1小时，则该方程式就相应变为下面的形式。

$$8 \text{ 小时} \times n \text{ 人} = (8+1) \text{ 小时} \times (n-1) \text{ 人}$$

经过计算得知，如果一天只能加班1小时，那么这个班组就需要9人。<sup>①</sup>

需要说明的是，对于经过上述精简而多余出来人，丰田公司并不是简单地将其辞退。因为如果这样做，提高效率将意味着有人要“下岗”，员工们将会以各种或公开或隐蔽的方式予以抵制。丰田公司典型的做法是，将多余出来的人编入“巡回保养小组”，也就是现在所说的“改进小组”。而且，在减人时，通常是把生产小组中最优秀的人“除掉”，目的是确保现场操作的简单化，“即使外行人也能干”，从而避免了现场人员对个别人才的依赖性，增强了每个普通员工参与改善工作的积极性。

俗话说：“木秀于林，风必摧之”。把最优秀的人员从原来的班组中剥离出来，也可以减少优秀人才被“孤立”和“排挤”的现象，从而使大家都能心情愉快地工作，“团队合作”也因此由“口号”变成了工作中的现实。

## 案例点评

丰田公司认为，成套设备的先进性不能代表企业的竞争优势，因为竞争对手也可以买到同样的甚至是更好的设备，而只有“日复一日地持续努力和不断改善”，才是拉开企业间差距的决定性因素。

在人力资源管理上，丰田公司也很好地贯彻了这一精益管理

①[日]中山清孝：  
《丰田方式——传  
真：丰田自己说》，北  
京：东方出版社，第  
33～70页，2008年。

思想。

## 1. 抓住工业生产的本质

人员数量的不断减少，不仅意味着企业的效率在不断提高、生产成本在持续降低，还会促进员工进行生产工艺和方法的创新，从而间接地促进了员工个人的持续成长。在这一持续改进的过程中，大家只有紧密团结起来，共同分担新增加的工作量，共同探讨改进工作的方法与措施，团队才能顺利完成既定的工作任务。日本公司被世人所广泛称道的“团队精神”，就在这种长期合作、共存共荣的工作方式中被确立起来。

对此，享有“全球管理大师”、“亚洲最伟大的管理学家”、“日本战略之父”盛誉的大前研一教授评论道：“日本在经济高速发展时期，起龙头作用的电动机制造商和汽车制造商之所以能够取得成功，是因为他们迅速理解了工业化社会的规则，并将这一规则认真地付诸实践。”<sup>①</sup>

## 2. 利用日本文化之长

精益管理思想的落实是一个持续的过程，既需要人力资源部门与所有其他部门的密切配合，需要长期不懈地坚持，同时还需要“孝忠”文化（孝忠所在企业的企业文化）和“改善”文化（不断改进工作方法的企业文化）的有力支持。

如果没有“勤奋”文化、“节减”文化与“改善”文化，员工就会对企业不断减少人员的做法进行抵制；如果没有“团队”文化与“孝忠”文化，员工就不会自觉参与到企业的持续改善之中，从而使整个企业的“持续改善计划”落空。所以说，企业人力资源管理水

①[日]大前研一：  
《专业主义》，北京：  
中信出版社，第50  
页，2006年。

平的整体提升，既需要从关键点上来实现个个突破，也需要决策者对各相关问题有一个系统的思考。

丰田公司成功的关键，从相对宏观的层面来讲，就是充分利用了大和民族“内敛”、“团结”、“孝忠”、“节俭”、“勤奋”、“精益求精”等众多文化之长，以“和魂洋才”的方式探索出了一条适合自己的“丰田之道”（Toyota Way），可以说是在分析环境、适应环境与充分利用环境方面的公司典范。<sup>①</sup>

### 3. 以细节决定成败

有人说美国文化是“创新文化”，日本文化是“工匠文化”。也许工匠永远也成不了伟大的科学家，但如果坚持把自己手里的工作做好，并辅以适当的创新，工匠也可以成为相关领域的大师。丰田公司可谓这方面的典范。造车如此，人力资源管理也是如此。

从对应聘人员的选拔来看，进入丰田公司真可谓现代版的“过五关斩六将”。过程之繁暂且不说，单从先让应聘者观看丰田公司真实的工作现场的实况录像来讲，丰田公司就充分体现出了对人才的尊重——先让你看看真实的丰田是什么样的，给你一个双项选择的机会，以免你一不小心“上了贼船”，以致搞得大家都不舒服。换句话说，只有“相看两不厌”，才能“如愿到丰田”。

从“前辈制度”来看，丰田公司并没有像某些企业那样，以自以为是高大的姿态来批评年轻人无知和无畏。恰恰相反，在认识到了年轻人的不足之后，他们及时采取了相应的“改善措施”，以充满关爱和体贴的“前辈制度”来辅导年轻人尽快成长，并以“职员顾问”的形式来促进那些金子般的优秀人才尽快发光。

有人说“细节决定成败”。无论是生产方式还是人力资源管理，

① “和魂洋才”是发端于日本明治维新时期中的一种思想。“和魂”是指大和民族的精神。“洋才”是指西洋的科技。“和魂洋才”，就是鼓励国民学习西方的科学技术，同时又要保留日本传统文化。根据大野耐一先生的解释，丰田生产方式最初采用的是把福特（Henry Ford）的流水线生产和泰勒（F. W. Taylor）的科学管理相结合的思想，后来又借鉴了美国超市的采购模式，从而形成了代表准时制生产的“看板”管理。



丰田公司可以说是把每一个细节都把握到了极致。尽管丰田的生产方式不一定完全适合于我国的企业（而且从事实上来看，无论是“一汽丰田”还是“广州丰田”，即便是丰田公司在中国的“自家企业”，它们都还没有完全学会“日本丰田”的生产方式），尽管丰田公司强调“服从”的文化与现代年轻人的“自我”主张显得有些“不搭调”，尽管丰田的生产方式在包括日本本土在内的全球各公司都遇到了前所未有的挑战，但它们在人力资源管理上的一些人性化的做法及相应的制度安排，都是需要我们认真反思和虚心学习的。

### 丰田公司

丰田汽车公司成立于1937年，简称“丰田”（TOYOTA），创始人为丰田喜一郎。

其实，丰田公司的历史可以追溯到1896年。那一年，丰田喜一郎的父亲、日本有名的纺织大王丰田佐吉发明了“丰田式自动织机”。这是日本有史以来第一台不依靠人力的自动织机。它可以由一名挡车工同时照看3至4台机器，因此极大地提高了生产效率。1929年，丰田佐吉以10万英镑的价格将此项专利出让给了一家英国公司。

1930年，63岁的丰田佐吉去世。他留给子女的是一家拥有近万名员工的欣欣向荣的纺织厂。但是，丰田佐吉的长子丰田喜一郎对日本以外的世界似乎更感兴趣，他曾对欧洲和美国进行了考察，欧美轰轰烈烈的工业革命使他受到强烈震撼，而汽

车更使他热血沸腾。他认定，汽车必然是未来举足轻重的交通工具。

尽管当时美国的通用汽车公司和福特汽车公司早已举世闻名，并且分别将各自的汽车组装厂开到了日本，但丰田喜一郎并没有把美国两大汽车巨头的举动过多地放在心上，而是全身心地投入到了日本的国产汽车工业。1933年，丰田喜一郎在“丰田自动织布机制造所”设立了汽车部，并于1935年8月造出了一辆汽车。该车是二冲程双缸，木制车身，车顶用皮革缝制。1937年8月28日，汽车部宣告从丰田自动织机制造所独立出来，“丰田自动车工业株式会社”，即后来为人所熟知的丰田汽车公司正式成立，地址在爱知县举田町，初始资金1200万日元，员工300多人。

1990年年初，丰田公司从开始使用由三个椭圆所组成的汽车标志。标志中的大椭圆代表地球，中间由两个椭圆垂直组合成一个T字，代表丰田公司。整个标志代表着丰田公司面向未来的信心和雄心。

2007年，丰田汽车公司成功超越福特汽车公司，成为仅次于通用汽车公司的第二大汽车厂商。2008年，丰田公司在美国《财富》杂志公布的世界500强公司排行榜中位列第六，一举打败保持了整整77年霸主地位的美国通用汽车公司（当年位列“世界500强排行榜”第十位），从而成为汽车界名副其实的世界第一。

【资料来源：丰田（全球）官网；丰田（中国）公司官网；百度百科；新华网】

**Canon**

## 佳能：让“感动常在”

“我相信人是一切事情的基础。如果你能了解人，你就能了解商业。”

——佳能亚洲营销集团总裁、佳能(中国)有限公司总裁  
小泽秀树 (Ozawa Hideki)

自 1937 年创办以来，佳能公司始终以“创造世界一流产品”为奋斗目标，积极推动公司事业向多元化和全球化发展，并逐渐把自己打造成了全球最优秀的企业集团之一。目前，佳能在全球个人产品、办公设备和工业设备等领域有着举足轻重的地位，通过在美国、欧洲、亚洲、大洋洲和日本等地建立区域性总部，佳能公司日益加强了其全球化的多种经营战略。

作为一家全球性的知名大公司，佳能公司将其企业理念准确地定位于“共生”——忽略文化、习惯、语言、民族、肤色等差异，努力建设全人类永远共同生存、共同劳动、幸福生活的社会。在“共生”理念的指导下，佳能公司立志成为一家真正优秀的公司，一家在全世界范围内广受信任和尊重的公司。在内部管理上，佳能公司也在努力通过“公平、公正、公开”的用人理念和多元化的人才战略，来逐步实现其“共生”的企业理想。

## 激情可以解决很多问题

作为佳能亚洲营销集团总裁，小泽秀树非常重视员工工作能力与工作热情的综合平衡，他敏锐地意识到销售人员的情绪和态度将直接影响到顾客的购买情绪。为了使顾客愿意购买佳能公司的产品，并且能够从购买过程中获得享受，就必须确保员工们有饱满的情绪和旺盛的斗志，进而以自己的激情来感染消费者。

### 1. 独特的“动量”公式

人力资源管理的理想状态之一，就是“把合适的人放在合适的位置上”。但是，什么样的人对于佳能公司来说才是最合适的人呢？为了很好地回答这一问题，小泽“发明”了一个独特的计算公式。

$$\text{个人动量} = \text{个人能力} \times \text{工作热情}$$

小泽解释说：“‘能力’乘以‘热情’才是决定事业成败的关键”。比如，有两个人，A先生和B女士。A先生的能力是80，他的情绪指数是50，二者相乘的个人动量是4000；<sup>①</sup>尽管B女士的能力是60，但她的态度非常好，情绪指数达到了80，那么她的动量就是4800。4800是高于4000的。这样算起来，选择B女士更合适，尽管她的工作能力不如A先生强。

在与员工的日常沟通中，小泽总要反复强调他的这一“动量”理念，目的是希望员工都能知道公司的要求。不过小泽自己也非常清楚，说得多并不意味着有效果，想要把这一理念贯彻到实际行动中，

① 小泽秀树并没有为此综合指标命名。为了叙述上的方便，也为了便于读者理解，本书以物理学中的一个概念——“动量”来描述这一综合指标。物理学中的“动量”，是指质点的质量  $m$  与其速度  $v$  的乘积。如果将个人能力视为“质量”，将工作热情视为“速度”，那么“质量”越大、“速度”越大，则“动量”也就越大。其意义正好与小泽先生的描述吻合。

就必须采取一些具体的行动。

## 2. “激情日”活动

“星期一综合征”是很多公司都颇为头疼的一个问题。虽然“星期一”是一周工作的开始，但是由于周末游玩的疲劳尚未彻底消除，或者过分放松的心态还没有紧张起来。大家来上班时，往往都显得有些无精打采。特别是那些公司里的年轻骨干，由于平时的工作安排得满满的，肩负的责任重，工作压力大，对于周一开工甚至会有一定的抵触情绪。

为了让大家工作时振作精神、焕发激情，公司便提出了把“灰色星期一”变成“激情日”（Passion Day）的建议。

每到周一早上，公司都会有广播响起。先是轻快的音乐，然后是一个富有磁性的男士嗓音说道：“今天是Passion Day，让我们唤起激情去工作吧！”此外，公司还要求每个员工在周一都要身着正装，并且还要佩戴颜色鲜艳的配饰，希望以此来激发员工们的工作热情。为了将此要求落到实处，公司还统一为男员工配置了大红色的领带，为女员工配置了红色的丝巾。

通过这种刻意的安排，原本以灰、黑、白等冷色调为主的办公室，一下子变得靓丽起来，每当看到别人衣着上鲜艳的红色装饰时，员工们往往会迸发出更多的激情，从而形成了每个周一都有崭新开始的感觉。

## 3. “你好”活动

“激情日”活动收到了很明显的效果，为了使这种激情得以有效延续，公司随后便开展了“你好”活动。

与“激情日”有所不同的是，“你好”活动是每天进行的。每天早上的音乐结束之后，每个部门都要派出一名代表，大家拿着笑脸标志排成一个长队，依次到各个办公区问候，并且见到每个人都要问好。

当“你好”活动最初开展的时候，大家都觉得就像是幼儿园小朋友或者是小学生做的活动，一点意思也没有，而且还显得非常幼稚。但长期坚持下来以后，大家又觉得非常好，因为通过“你好”活动，平时很少联系的员工加深了相互了解，在各个部门之间，以及在每个员工之间，都逐渐形成了亲如一家的感觉，工作中的协作与配合也就更加顺畅。<sup>①</sup>

佳能公司开展“你好”活动的真正目的，其实就在于此。

#### 4. “陪老婆逛街去吧！”

除了鼓励员工情绪饱满地工作之外，佳能公司也非常注意平衡员工紧张与放松、工作与生活之间的关系。

在日常工作中，公司会设置各种提示，提醒大家多注意休息。比如，在中午一小时的休息时间里，公司特别鼓励大家离开办公室，到户外多走走。为了实现这一目标，每天中午12点，办公室就会自动熄灯，提醒大家该休息了。<sup>②</sup>如果下班的时间到了，公司也同样会有音乐响起，提醒大家可以去享受生活了。

而且，佳能公司不是特别鼓励加班，包括小泽社长本人也并经常加班。如果上司看到某个员工经常加班，他就会半开玩笑地主动跟他说：“快陪老婆逛街去吧，别加班了。”

①[日]小泽秀树：  
《没有激情，没有薪水》，载《企业文化》，  
2007年第6期。

②当然，也有一些聪明的中国员工认为，这是日本公司为了省电而采取的花招。

## 5. 成果导向的终身雇佣

佳能集团（不包括所有的下属公司）之所以采用终身雇佣制度，主要是希望员工能够长期在佳能公司工作，以保证各项工作的延续性。以研发部门为例，一个研究项目可能会持续10年甚至是20年的时间，因此确保骨干员工有一定的稳定性是非常必要的。但是，任何制度都可能是一把“双刃剑”，终身雇佣也会形成许多负面的东西，比如晋升速度慢，员工长时间待在一个位置，慢慢就没有紧张感，就容易懈怠。

为了有效地解决这些问题，佳能公司导入了美国公司普遍流行的“成果主义”——工龄长并不一定就能升职加薪，业绩出众才是“升官发财”的基本前提。从这一点来看，日本大公司普遍采用的“年功序列制”在佳能公司则是基本不存在的。换句话说，终身雇佣和成果主义的有机结合，才是佳能公司用人制度的核心。而且，即便是在终身雇佣这个大的制度框架下，公司也并不保证不解聘员工，如果你的工作始终达不到要求，那公司也就只好“对不起”你了。<sup>①</sup>

## 6. “轰轰烈烈”的晋升

为了展示用人制度的透明度，同时为了让被提拔的员工更有自豪感，佳能公司选择了用“轰轰烈烈”的形式来晋升员工的职务。

每年年初，佳能公司都要举行动员大会。动员大会的一个重头戏，就是由社长亲自宣布晋升人员的名单。这个名单通常都很长，在有些年份，被晋升的人员多达100多位，而亚洲营销集团的员工总数才800多人。因此，每当晋升人员的名单出来以后，很多同事都会感到很惊讶，同时也会感到很兴奋。

①唐韵：《佳能公司总裁御手洗：西方智慧、东方心思》，载《中国MBA》，2004年第2期。

对于被晋升的员工，佳能公司都会进行一系列的培训，目的是让他们能够在新岗位上更好地开展工作。

现代心理学研究表明，工作本身是最具有激励作用的。大多数人都具有积极向上的欲望，愿意去承担责任，愿意在这个过程中成长。而佳能公司也非常乐意让员工们做更多具有挑战性的项目，因此，公平合理的晋升，便成了员工实现其职业理想的主要方式之一。

## 7. “Top Gun” 会议

在佳能亚洲营销集团，社长每个月都有“Top Gun”（骨干员工）会议——和全国范围内新当选的销售能手一起共进晚餐，并颁给他们由社长亲笔签名的奖状。

人力资源部门每年都会对全国的分公司进行轮访，跟Top Gun见面，向他们表示祝贺，然后询问他们是否愿意向其他员工介绍经验。这是一种很重要的激励形式，它给优秀员工创造了更多展示自己才华的机会，也让全体同事认可他们并分享他们的成功经验。

在获得同意以后，在对新员工进行培训时，人力资源部门就会请Top Gun做客座嘉宾，由他们介绍自己的工作经历以及在公司的心得，职业发展路径，所取得的成绩，经历过哪些挫折，自己是怎样战胜困难的等。讲完之后，新员工可以向Top Gun提问，以进一步获得自己感兴趣的知识与技能。

新员工培训结束以后，人力资源部门会给这些嘉宾Top Gun发感谢信，同时抄送给他的“老板”（所在部门的首脑）。主要是感谢他们对新员工培训的支持，告诉他们新员工的热烈反响，希望他们以后继续支持人力资源的工作，并且祝福他们今后有更好的发展。

## 8. 客户感动计划

为了进一步激励员工，佳能亚洲营销集团后来又推出了“客户感动计划”（Customer Delight Project），与之相对应的激励措施是“CD之星”的评选。这是一个全国范围内的、针对售后服务部门的奖项，每周评选一次，每个“CD之星”都能获得项目负责人的亲自颁奖。每次颁奖的时候，这位获奖员工的故事都会在全公司进行宣讲。

人力资源部门在得到“CD之星”的获奖名单之后，就会给获奖者写表扬信，信中“丝毫不吝惜溢美之词”，有时也会将一些他们工作中的点滴小事写进去。“CD之星”们逐渐开始回信，而且回复的人越来越多。在回信中，除了必要的感谢以外，“CD之星”们纷纷表示将来要做得更好，有人甚至还会提出自己进一步的发展计划。而这正是人力资源部门撰写贺信的深远价值，也有力地证明了公司的激励计划收到了很好的效果。<sup>①</sup>

## 案例点评

① 颖新：《掌握平衡的密码——专访佳能中国有限公司人力资源部副总经理管然》，载《中国电子商务》，2006年第7期。

相对于主要竞争对手惠普公司（HP），佳能少了PC业务；相对于柯达公司（Eastman Kodak），佳能少了数码冲印业务。但“集中优势资源，在我们从事的所有业务领域达到第一”恰恰是佳能的战略思路。为了使这一战略选择的作用发挥到极致，除了有

“引以为豪”的产品之外，佳能公司还在内部管理上下了很大工夫。其思路之一，就是要在公司内部创造一种激情，在富有创意的、系统的激励机制之中，还要有“能够挖掘人内心需求”的激励措施。

## 1. 创造激情，分享经验

无论是“激情日”活动、“你好”活动等公司内部日常活动，还是“轰轰烈烈”的晋升活动、“Top Gun”会议、“CD之星”等针对优秀员工的特殊活动，其基本目的都是要在公司内部创造一种激情，鼓励员工上进。特别是后三项活动，除了创造激情之外，还可以在全公司范围内分享成功者的喜悦与成功经验，从而使一个人的经验变成了大家的经验，使一个人的上进变成了大家的上进，用一个人的成功促进了大家的成功。佳能公司的这些做法，可以说达到了知识管理的上乘境界。<sup>①</sup>

## 2. 感动员工，感动客户

丰富多彩的活动创造了激情，分享了经验；鼓励员工休息，则尊重了员工的人性，健康了员工的身心；终身雇佣与成果主义的有机结合，又使那些优秀员工的价值在晋升与加薪上得到了公司的承认。

这些鼓励先进又不失人性化的做法，无疑会使员工受到感动，而受到感动的员工，又会以更加饱满的热情提供令顾客满意的服务，从而形成了顾客从内到外的感动。这一连串的感动，又为新一轮的激情奠定了基础，从而形成了以产品为载体，以激情为灵魂，以良好的服务为“包装”的良性循环。

有人说，佳能公司既不属于典型的日本公司，又不属于典型的

① “知识管理” (Knowledge Management, KM) 是20世纪末才诞生的一个词汇。其目的是实现显性知识和隐性知识的共享。把优秀员工一个人的知识与经验变成全公司每个员工都可以学习的财富，以防因人才流失而造成的知识与技能的流失。与一些公司生硬、强制的做法相比，佳能公司的做法显然更人性化。它尊重了优秀员工的首创精神，又以富有激情的方式把这些知识与经验在公司内部传播开来。

美国公司，而是日本与美国管理思维与管理方式“杂交”的产物。但话又说回来，只要能够创造激情、创造满意、和谐共生，做一家“四不像”公司又有什么不好呢？

### 佳能公司

1933年，几个日本青年带着推翻德国著名的“莱卡相机”霸主地位的梦想，在东京麻布六本木设立了“精机光学研究所”，开始研制高级小型照相机。1934年试制出日本第一台35毫米焦平面快门照相机，并将其命名为“Kwanon”（“观音”）；1935年推出35毫米焦平面快门照相机“Hansa Canon”，并申请注册商标“Canon”；1937年成立“精机光学工业株式会社”，而这个株式会社就是佳能公司的前身（佳能公司自己认定，1937年为公司的创始年份）。

1997年，佳能（中国）有限公司在北京成立，开始负责佳能公司在中国的投资及其他相关业务，佳能公司的中国事业也开始被纳入到佳能全球化销售体系中来。2002年，佳能亚洲营销集团总部正式迁入北京，佳能（中国）有限公司的发展开始了从投资为重心向市场为重心的战略转移。

2006年，佳能公司被美国《商业周刊》杂志评为“全球最佳品牌”第35位，在《财富》杂志“财富全球500强”净收入排名第114位。2007年，在美国《财富》杂志“2007年世界上最受尊重的企业”排行榜中名列第46位。连续10多年来，佳

能公司在全美累计专利注册数仅次于IBM公司。2007年9月，全球领先的独立成像产品实验室——BLI实验室（Buyers Laboratory Inc）公布了2007年“BLI年度推荐机型奖”（PICK of the YEAR）获奖产品，佳能公司的商务影像产品在众多的参评产品中脱颖而出，共有八款产品一举夺得该项大奖，其强劲的研发能力、成果转化能力及市场推广能力可见一斑。

目前，佳能公司的产品系列主要分布于个人产品、办公设备和工业设备三大领域，主要产品包括照相机及镜头、数码相机、打印机、复印机、传真机、扫描仪、广播设备、医疗器材及半导体生产设备等。截至2008年12月31日，佳能公司分布在世界各地的控股子公司达245家，员工166980人，在《财富》“世界500强企业”排行榜上位列第190位。

【资料来源：佳能（全球）官网；佳能（中国）官网；百度百科】



## 麦肯锡：“狼文化”的战略安排

“领导者有三种责任：给员工自信和自尊，让他们自我感觉良好；保持员工的精神和士气；帮助员工了解自己的责任，让他们作为个体成长发展。”

——“现代管理咨询之父”、麦肯锡咨询公司的创建人

马文·鲍尔 (Marvin Bower, 1903~2003)

麦肯锡咨询公司成立于1926年，经过80多年的迅速发展，公司已逐渐把自己塑造成了一个“精英荟萃”的“企业诊所”形象——一个致力于帮助客户诊断和解决重大管理问题的专业咨询机构。目前，麦肯锡公司在全球45个国家（或地区）设立了83家分公司，拥有12000多名员工，其中包括6000多名咨询顾问。

成立80多年来，麦肯锡公司始终以“聚集最优秀的年轻人”为荣，他们恪守严格的道德准则，以最高的专业水准和最卓越的技术为客户提供一流的服务，并在全球业界树立了无与伦比的卓越形象。据统计，麦肯锡公司的客户涵盖汽车、银行、能源、保健、保险、制造、公共事业、零售、电信和交通等众多主流行业，在《财富》世界500强排名前100的企业中，有70%左右的公司与麦肯锡公司开展了很好的合作。<sup>①</sup>

① 资料来源：麦肯锡（全球）公司官网。

## 麦肯锡公司的“精英主义”

### 1. 麦肯锡公司眼中的人才

作为一家全球顶级的专业咨询公司，除了强调专业知识和技能之外，麦肯锡公司更加注重应聘者如下四个方面的素质。

#### (1) 分析问题和解决问题的能力

这是作为专业咨询人员必备的素质。因此，在每一轮面试中，麦肯锡都会用案例来考察应聘者。比如美国一共有多少个加油站？假如你在飞机上遇到了一个经销大马哈鱼的商人，你如何在一个小时内向他解释清楚中国的大马哈鱼的市场容量（多少人消费、每天需要多少吨）等。这些案例基本上没有标准答案，面试官重点考察的是应聘者分析问题和解决问题的能力，即看他们在面对“意外问题”时有没有好的思路与方法。

#### (2) 人际沟通与交往的能力

这是有效开展咨询工作的前提条件。在收购麦肯锡公司之初（1939年），马文·鲍尔就将麦肯锡公司的发展目标定为：“向各类企业的首席执行官就各种重大管理问题提供深受尊敬的、独立的、公允的建议。”<sup>①</sup>

多年以来，与麦肯锡公司打交道的基本上全是大公司的高管人员，甚至是CEO本人，他们是那个行业的专家，有着多年甚至是数十年的行业经历。而作为一个“局外人”，在和他们谈话的时候能否很快理解他们所要表达的意思，判断出他们的真实意图，搞清楚困扰他们的真正问题是什么等，就是一种实实在在的领悟能力。

①[美]伊丽莎白·哈斯·埃德莎姆：《麦肯锡传奇》，北京：机械工业出版社，第26页，2006年。

当然,能够与同事们进行很好的沟通,也是咨询人员最基本、也是最重要的能力之一。否则,你就无法高效开展与同事之间的团队合作。

### (3) 领导才能与发展潜力

麦肯锡公司希望进入公司的是具有领导意识、领导能力和发展潜力的人,他要能主动寻找机会,主动去解决问题,并能很好地领导一个团队,而不仅仅是一个追随者,或者是变革的被动响应者。

实际上,麦肯锡公司不仅重视对具有领导潜质人才的录用,同时也非常注意对他们领导能力的持续开发。以麦肯锡公司前董事长兼总裁马文·鲍尔为例,他所领导的项目小组中客户方(即被咨询企业)的成员,后来成为高层管理者(总裁或首席执行官)的概率是其他同类人员的20倍。在马文担任麦肯锡董事长兼总裁的17年间,有50多位“出身”麦肯锡公司的咨询顾问,陆续成了世界主要大公司的首席执行官。<sup>①</sup>其对领导人才的重视,以及对领导能力开发的非凡效果可见一斑。

### (4) 团队精神

麦肯锡公司强调竞争,但更重视团队合作,否则就无法高效地为像世界500强这样的大型企业开展咨询工作。因此,麦肯锡公司的员工要知道如何向全球任何一位资深同事寻求帮助,也要能够利用一技之长去积极帮助需要帮助的人。麦肯锡公司的某一个咨询顾问可能不是最优秀的,但这个团队组合起来就是最强的,这就是麦肯锡公司一直以来所追求的团队。<sup>②</sup>

当然,除了上述四个方面的重要素质之外,麦肯锡公司还有一个“在历史上起决定性作用”的标准,那就是英语的综合能力。由于麦肯锡公司是一个全球性的公司,英语就毫无疑问地成为带有

①[美]伊丽莎白·哈斯·埃德莎姆:《麦肯锡传奇》,北京:机械工业出版社,第116页,2006年。

② 冉冉:《麦肯锡:“UP OR OUT”的用人之道》,载《职业技术教育》,2005年第14期。

“一票否决”性质的人才标准，因此麦肯锡公司的面试和笔试绝大多数都是用英语进行的。在这个过程中，有许多非常优秀的人才因为英语能力不够而被非常遗憾地拒之门外。<sup>①</sup>

总之，出于对咨询行业工作性质与工作方式的考虑，特别是出于对世界顶级咨询公司自身发展以及对高效、快速地满足目标客户真实需求的考虑，麦肯锡公司需要的是聪明、好学、有野心、善于沟通、不怕吃苦、能够连续作战的精英人才。想要在这样的环境下获得晋升，有两点很重要。一是要让上司“无事可干”，你得让上司信任你，觉得把事情交给你很可靠，即把任务交代给你以后就再也不用担心；二是要“搞定客户”，如果作为一个咨询人员，你服务的CEO们习惯性地每逢重大决定都和你商量，并征求你的意见和建议，那么你就做到“登峰造极”了。

## 2. 量身订制的系统培训

一般来说，麦肯锡公司新招聘的员工几乎全部都是各国著名高校的精英。尽管如此，公司还是为他们精心准备了丰富的“营养套餐”——贯穿整个职业生涯、又是基于员工自身特点的各种培训教育，主要包括以下几个方面。

①入职第一周内的“基础咨询入门（BCR）培训”：使新入职的咨询人员在参与首个咨询项目之前，就对关键的咨询技能有所了解。

②入职一个月内的“新人培训（NAT）”：主要侧重于麦肯锡公司基础的业务理念和咨询技能，以便员工创造更好的绩效。

③入职7~12个月内的“分析员培训（BAT）”：进一步培养员工解决问题的技能和人际沟通技能，并为下一年的工作做准备。

④“短期MBA课程”培训：主要面向没有MBA学位的员工，

<sup>①</sup> 马飞：《优秀人才靠“理”而非“管”》，载《商学院》，2006年第11期。

并安排他们与来自全球的麦肯锡咨询人员进行业务交流。

除了上述正式培训以外，麦肯锡公司还有一套基于工作实践的“导师制”人才培养计划。由于麦肯锡公司的合伙人在咨询顾问中所占的比例是同行业中最高的，达到了1:6左右（一般咨询公司比例为1:10至1:20），所以每位新入职的咨询人员都有条件配备一个由合伙人担任“发展小组领导”（DGL），为其提供专业的意见和建议，帮助他们确定职业发展方向和专业成长道路。麦肯锡公司认为，DGL计划是公司支持架构中最重要的组成部分之一，这种类似传统国企内部“传帮带”但又比“传帮带”更专业、更务实、更规范的导师制，使得每一个有幸进入到公司的年轻才俊都有机会获得快速发展。

此外，如果在工作中遇到困难，全球各地分公司的每一个咨询人员都可通过麦肯锡知识管理系统获得所需的专业知识和信息，以及使用全球知识库。同时，也可以向遍布全球的麦肯锡咨询顾问们求助，获得他们在专业领域的大力支持，以及时、高效和最大限度地满足客户的需求。

### 3. 人才机制的核心

麦肯锡公司有一条很著名的法则，那就是“up or out”，用汉语来说就是“要么晋升，要么离开”，简称“不晋则退”。这一法则构成了麦肯锡“人才机制的核心”，也为麦肯锡公司的基业常青打下了坚实的基础。在此制度安排下，一个职务的“保质期”一般只有2~3年，如果在这个年限中得不到晋升，那就只好走人。

需要说明的是，这里所说的“不晋则退”，不是指职务上的“晋升”，而是自己和自己竞争。“晋升”的标准，是将“现在的你”和

“两三年前的你”进行比较，看你是不是在职业发展、工作技能与行业知识等方面都达到了更高的层次；你发现问题、分析问题与解决问题的能力又如何等。公司不会把你和其他人做比较。

换句话说，在“Up Or Out”的制度安排下，没有“晋升”的人才不是被赶走的，而是存在一个双向选择的过程。

其一是人才选择企业。有的人在麦肯锡公司成长很快，也接触到了外界大量的优秀企业，当他们自己感觉再在麦肯锡公司待下去也不会有更快的成长时，就会选择离开公司，到外面的世界里去谋求更高的职位和更好的发展。

其二才是企业选择人才。一个人在一个企业的某个位置上待久了，势必会产生“惯性思维”，个人的进步速度就会变慢，这无异于是在浪费员工的青春。所以每过两三年，麦肯锡公司就会让员工做这样的思考——“下一步是不是还合适在公司待下去？”这是一种“很正面”、“很积极”的对员工未来发展的谋划，不存在所谓“卸磨杀驴”的说法。<sup>①</sup>

当然，也有人说麦肯锡公司的这种做法“很残酷”，但正是多年来严格坚持了这种看起来“很残酷”的做法，才使麦肯锡公司确保了咨询团队的精英化，确保了公司内部在团队合作基础上的竞争意识，确保了服务的高效率、高水平与客户的高满意度。

而且，较高的人员淘汰率会使公司内部每年都会出现大量的职位空缺。这为那些真正的天才员工的职位晋升扫清了障碍，公司也在这种动态的竞争与合作当中保持了不断进步的活力。而那些离开麦肯锡公司的员工，也很快在外界找到了更适合自己发展的商务平台，这难道不是一种变相的“以人为本”吗？

① 马飞：《优秀人才靠“理”而非“管”》，载《商学院》，2006年第11期。

#### 4. “校友会”制度

在“不晋则退”的机制下，一部分人由于成长较慢而被辞退，另一部分人由于跟不上咨询工作快节奏的步调而选择离开，而更多的人是因为找到了更好的发展机会而远走高飞。这其中，就包括被誉为“全球管理大师”、“亚洲最伟大的管理学家”、“日本战略之父”的大前研一（Ohmae Kenichi）教授，美国运通公司（American Express）前董事长哈维·戈卢布（Harvey Golub）等世界著名管理大师或著名大企业的领导。这些人从一开始就属于一流人才，而多年工作历练与全面、实用的培训教育，又早已将他们训练成为商界精英。因此，无论是出于哪种原因离开，麦肯锡公司不仅不会把他们视为“泼出去的水”，而是把他们视为“弥足珍贵的资源”。

每一个从麦肯锡公司走出去的人都被称为“Alumni”——“毕业生”（原意为因学业期满而“毕业离校”。在这里的寓意为：因“翅膀硬了”而离开麦肯锡公司去闯荡世界——笔者注），并专门为他们成立了“校友会”（McKinsey Alumni）。“这个校友会毕业生的名单很长很长，他们分布在各行各业，并且成绩斐然。”“他们遍及全球，世界各大工业化国家的企业都从马文（麦肯锡咨询公司的创建人——笔者注）的遗产中受益匪浅。”<sup>①</sup>

几十年来，麦肯锡公司一直通过“校友会”为他们搭建交流平台，并与他们保持着很好的联系。作为回报，那些遍布各行各业的“毕业生”们，则把曾经在麦肯锡公司工作视为一种难得的经历。他们积极地把自己在麦肯锡公司学到的知识、能力与领导艺术运用到新公司、新工作岗位中，他们无怨无悔地传播着麦肯锡公司的品牌，他们积极推荐优秀人才到麦肯锡公司来工作，有的甚至把所在公司

①[美]伊丽莎白·哈斯·埃德莎姆：《麦肯锡传奇》，北京：机械工业出版社，第172页，2006年。

变成了麦肯锡公司的忠实客户。

“很少有人会永远待在麦肯锡，但是从没有人会真正地离开麦肯锡。”说得就是这个道理。<sup>①</sup>

## 案例点评

### 1. 一个竞争的时代

现代商界正处于激烈竞争时代。这里所说的“激烈”，包括两层含义。

①竞争的范围越来越广、竞争的程度越来越深。一个大的失误，就有可能使一家原本看起来很好的公司迅速走向衰败，甚至是破产、被兼并的悲惨境地。<sup>②</sup>

②变革的速度越来越快。跟不上时代步伐的公司，将会迅速被时代所淘汰。

面对这样的竞争环境，我国越来越多的公司开始推崇所谓的“狼文化”。希望通过对以“竞争”和“速度”为核心的“狼文化”的大面积灌输来提高公司的竞争力。然而，任何文化的落地都是需要相应的配套措施来实现的。在这一点上，麦肯锡公司为我们作出了很好的示范。

### 2. 麦肯锡公司的启示

吸纳精英加盟只是其实现“精英主义”的第一步，然后是精心

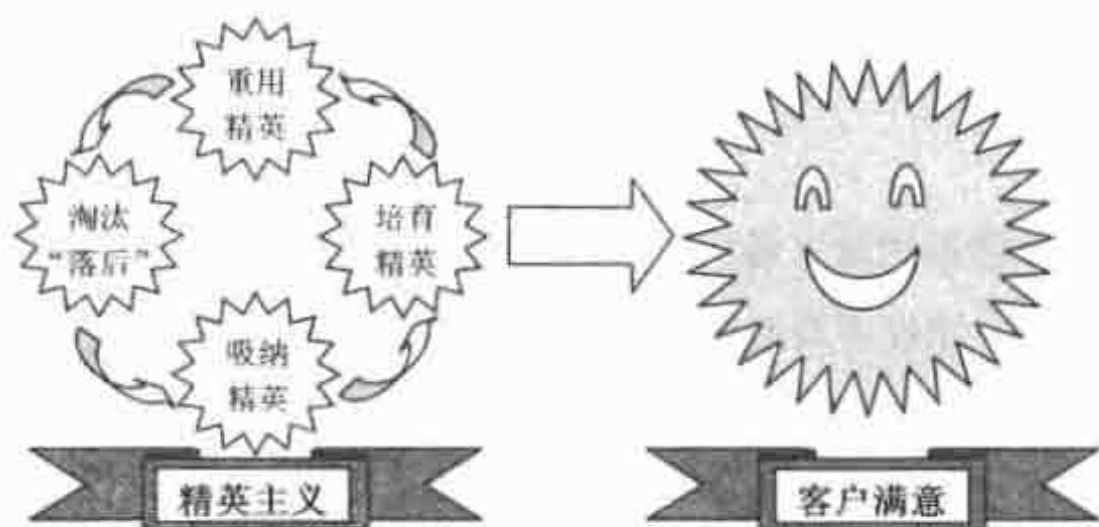
① 汪灏、王冉：《麦肯锡：UP OR OUT》，载《商学院》，2003年第12期。

② 改革开放30多年来，这样的企业在我国可谓数不胜数。在医药、保健品、白酒、家电、饮料、IT、房地产等行业均有相应的悲剧上演。有兴趣的读者可参阅吴晓波著《激荡三十年》。

培育、快速起用和大胆重用。对于那些没有“跟得上步伐”的员工，则是迅速淘汰，以便为那些进步较快的天才“让开位置”，为新加盟的精英腾出空间。通过这种纯粹的基于竞争、合作与淘汰的精英主义，确保了公司在管理咨询这个人才、知识、经验与创新密集型的行业中卓越的形象和不可动摇的地位。

从这一点来看，任何时髦的企业文化口号，都是需要精心设计的制度来保证的，这对于我国试图构建“信誉第一、顾客之上”、“锐意进取、开拓创新”等组织文化的公司来说不无启发意义。

麦肯锡公司人才机制的工作原理如下图所示。



除此之外，麦肯锡公司还对那些主动或被动离开公司的精英们精心组织了“校友会”，以使他们在不断得到帮助的同时，又在不断帮助公司传播品牌、推荐新秀、发展客户。“很少有人会永远待在麦肯锡，但是没有人会真正地离开麦肯锡”，可以说是对这种制度安排最好的解释。

上述全程培训、结果至上、快速淘汰与“校友会”等战略安排的有机组合，就构成了一种独特的、以优胜劣汰为基础的精英竞争文化。其实，这就是通常所说的“狼文化”。如果说“质量”、“成本”

与“交货期”是大规模生产制造型企业永恒的主题，那么麦肯锡公司基于精英主义的“狼文化”，则是非常准确地抓住了管理咨询这个行业最核心的本质。<sup>①</sup>

上述麦肯锡公司独特的人才机制，不仅给我国众多咨询公司、网络公司及其他高科技公司提供了一种可以参考的做法，对于那些处于传统产业的公司来说，在研发团队、销售团队、品牌营销等部门的管理上也可以适度借鉴，以激发这些核心领域不断上进的动力。

### 麦肯锡公司

1926年，芝加哥大学的杰姆斯·麦肯锡（James McKinsey）教授创立了“麦肯锡会计和管理工程事务所”。1933年，马文·鲍尔（Marvin Bower）进入麦肯锡担任咨询顾问。当时的麦肯锡公司只有两个分所和15名员工。1935年，马文·鲍尔担任麦肯锡纽约分公司经理。1937年，马文·鲍尔完成了对《基本培训指南》的编写，其中对事务所目标和专业标准也进行了阐述。同年，公司创始人杰姆斯·麦肯锡先生不幸去世。

1939年，马文·鲍尔、盖伊·克罗克特、迪克·弗莱彻和尤因·赖利共同出资，买下了麦肯锡公司（包括当时的公司资产及名称的使用权，但中西部地区除外），并随即将麦肯锡界定为专业的“管理咨询”公司。1947年，马文·鲍尔及其合伙人从杰姆斯·麦肯锡的遗产继承人手中购买了“麦肯锡”这一名称的全部权利。

① 关于大规模生产制造企业的本质，请参阅本书第三章关于丰田公司的介绍与评论。

自1950年至1967年，马文·鲍尔担任麦肯锡公司董事长兼总裁。在推动麦肯锡快速成长的同时，马文·鲍尔也为自己赢得了“现代管理咨询之父”、“麦肯锡咨询公司的创建人”、“现代欧美企业经营哲学的领导者”和“CEO的精神导师”等美名。经过80多年的快速发展，麦肯锡公司逐渐把自己塑造成了一个“精英荟萃”的“企业诊所”形象——一个致力于帮助客户诊断和解决重大管理问题的专业咨询机构。

成立80多年来，麦肯锡公司始终以“聚集最优秀的年轻人”为荣。目前，麦肯锡公司在全球45个国家（或地区）设立了83家分公司，拥有12000多名员工，其中包括6000多名咨询顾问。他们恪守严格的道德准则，以最高的专业水准和最卓越的技术为客户提供一流的服务，并在全球业界树立了无与伦比的卓越形象。据统计，麦肯锡公司的客户涵盖汽车、银行、能源、保健、保险、制造、公共事业、零售、电信和交通等众多主流行业，在《财富》世界500强排名前100家公司中有70%左右是它的客户，其中包括美国电话电报公司（AT&T）、花旗银行、柯达公司、壳牌公司、西门子公司、雀巢公司、奔驰汽车公司等世界顶级公司。

由于精英荟萃，麦肯锡公司在2006年《财富》杂志公布的“MBA雇主100强排名”（评价机构为“Universum”研究公司）中名列第一，在2009年Vault50世界最大咨询公司排行榜中蝉联第一。

【资料来源：麦肯锡（全球）官网；麦肯锡（中国）官网；《麦肯锡传奇》；MBA智库百科】



## 星巴克：被“颠倒”的上帝

“如果没有人，我们将一无所有。有了人，我们才能拥有远胜于咖啡的财富。”

——星巴克前执行副总裁、国际部总裁、北美区总裁  
霍华德·毕哈 (Howard Behar)

星巴克 (Starbucks) 咖啡公司成立于 1971 年, 是世界领先的特种咖啡零售商, 旗下产品包括 30 多款世界顶级的咖啡豆、手工制作的浓缩咖啡、多款咖啡冷热饮料、新鲜美味的各式糕点, 以及丰富多样的咖啡机、咖啡杯等特色商品。

1987 年, 现任董事长霍华德·舒尔茨先生收购了星巴克咖啡公司, 公司从此走上了高速发展的快车道, 并创造了一个又一个商业奇迹。1992 年 6 月, 星巴克作为第一家专业咖啡公司成功上市, 此举推动了公司业务的迅速增长和品牌知名度的提升。目前, 星巴克咖啡公司已在北美、拉丁美洲、欧洲、中东和太平洋沿岸 39 个国家拥有超过 13000 多家咖啡店, 拥有员工超过 145000 人。<sup>❶</sup>

有人说, 星巴克咖啡公司的成功不仅是咖啡经营的成功, 也是咖啡文化的胜利, 其人力资源管理的独特理念与做法, 更是被学界和业界广为称道。

❶ 资料来源: 星巴克官网。



## 雇员管理的“咖啡味道”

### 1. 让人受益终生的非常培训

星巴克公司对产品品质及文化传承的要求都是非常苛求的，这种“决不妥协”的精神，既需要公司领导的强势推广，更需要系统而持久的培训强化。因此，凡是新加盟星巴克公司的员工，都要经过不少于20小时的培训。为了确保培训质量，这20小时的培训一般会平均分成5次，每次培训都有不同的侧重点。其主要内容包括以下几个方面。

- ☞ 与咖啡有关的各种知识。
- ☞ 如何充满热情地将咖啡知识与他人分享。
- ☞ 一般性的日常工作，超级的客户服务技巧。
- ☞ 星巴克为什么是最好的。
- ☞ 关于咖啡豆、咖啡类型、产地、烘烤、配送、包装等细节。
- ☞ 品尝咖啡的艺术。
- ☞ 描述咖啡独特香型的术语。
- ☞ 如何回答客人问题并介绍咖啡知识的技巧。<sup>❶</sup>

除了上述入职培训以外，星巴克还有一个广泛的管理层培训计划，着重训练员工的管理技能、顾客服务及职业发展。通过系统、完备的培训，星巴克公司的员工在咖啡知识、工作技能与管理能力等方面都会明显提高，即便日后离开了公司，也同样能从公司独特的经历中受益，而这也正是公司所希望的。

“认真对待每一位顾客，一次只烹调顾客的那一杯咖啡。”这句

❶ [丹麦] 昆德：《公司精神》，昆明：云南大学出版社，第183页，2002年。

取材于意大利老咖啡馆工艺精神的格言，既是星巴克咖啡精神的体现，又有系统培训、严格要求和统一标准强有力的支撑。星巴克公司的事业，正是在这种精神的指导下迅速地蔓延开来。

## 2. 浸泡着浓浓亲情的薪酬福利

有人说，星巴克公司的崛起之谜在于咖啡中有一种特殊的材料——人情味。在长期经营过程中，星巴克公司自始至终都贯彻着这一特殊的核心价值。它起源于人，最终又反馈到人。除了上述让人受益终生的“非常培训”之外，其薪酬与福利设计，似乎也浸泡着星巴克公司特有的“咖啡味道”。

与零售业其他同行相比，星巴克公司的雇员工资和福利都是十分优厚的。同时，星巴克公司每年都会行业内做一个薪资调查，在经过研究与分析之后，几乎每年都会为员工加薪。特别值得一提的是，在霍华德·舒尔茨收购星巴克公司的第二年，也就是1988年，公司还为那些每周工作超过20小时的兼职员工购买了全额医疗保险，当时的费用为每人每年1500美元，这在同业内是非常少见的举措。为此，时任美国总统的比尔·克林顿（Bill Clinton）还特意邀请舒尔茨到白宫的椭圆形办公室做客，专门讨论有关医疗保险的问题。一个有趣的细节是，当舒尔茨步入赫赫有名的椭圆形办公室时，首先映入他眼帘的是这样一个温馨的场景——在总统的办公桌上，赫然放着一个带有醒目的星巴克绿色“美人鱼”图案的咖啡杯，里面热气腾腾的咖啡香气扑鼻、蒸汽袅袅。<sup>①</sup>

① 资料来源：中国中央电视台财经频道（CCTV-2）2009年10月30日12:30分的《商道》节目。

除了优厚的薪酬与额外的医疗保险之外，星巴克公司还对员工家里的老人与小孩提供一定的补贴，尽管钱不是很多，但会让员工



充分感到公司对他们的无微不至的关心。

对此，星巴克公司董事会主席霍华德·舒尔茨是这样解释的，“从表面上看，这样高的薪酬和福利无疑加大了公司的运营成本，但它能减少人才流失率，节省公司的培训和招聘开支。更重要的是，那些长期为公司服务的员工非常熟悉老顾客的口味，能够调制出顾客喜爱的咖啡，这是公司得以生存和发展的基础，也是星巴克公司长期以来所追求的服务理念。如果这些顾客熟悉的员工走了，那些老顾客也有可能随着流失。”

### 3. 丰富多彩的股票期权计划

在星巴克公司，员工不叫“员工”，而是被称作“合伙人”(Partners)。这不是一种文字游戏，而是有着实在、实惠而又丰富多彩的股票期权计划为支撑的战略安排。在这种安排之下，每一个员工都有机会成为星巴克公司的股东，因此，员工被称为“合伙人”并不为过。<sup>①</sup>

#### (1) 股票投资计划 (S.I.P.)

根据该计划，星巴克公司的员工在每个季度都有机会用抵扣部分薪水的方式，以一定的折扣价格购买公司的股票。

申购者需具备的条件：在申购季开始之前，被星巴克公司连续雇佣90天以上，且每周的工作时间不少于20小时。在申购即将开始前，公司会将申购资料邮寄到雇员家里，每个员工的申购资金限额为其基础薪酬的1%~10%。

折扣及交易方式：在每个季度结束后，在该季度第一个和最后一个工作日 (Business Day) 中，选择一个较低的星巴克公司股票公开市场价格 (应该是这两天的“收盘价”中较低的一个——作者

<sup>①</sup> 为了在表述上的前后一致，也为了便于读者阅读和理解，本书按照一般习惯仍将其称为“员工”。

注),将员工所抵扣的工资以低于市场价15%的折扣购买,即通常所说的“八五折”。

### (2) “咖啡豆”(Bean Stock) 期权计划

该计划赋予了更多员工购买并拥有星巴克公司股票的权利,目的是使员工能充分享受公司的经营成果。

申购者需具备的条件:自每年4月1日起至财政年度结束,或者自每个财政年度开始(一般为10月1日左右)至次年的3月31日,或者自4月1日开始至该计划当年被正式执行之前,连续被星巴克公司雇佣且被支付了不少于500个小时工资的员工。

主管(Director)及以上职位的人员不参加“咖啡豆”期权计划,但可以参加专门针对“关键员工”(Key Employee)的股票期权计划。

### (3) 股票期权奖励 (Stock Option Award)

在综合考虑公司年度业绩的基础上,公司董事会每年会考虑给予符合条件的人员一定的股票期权作为奖励。员工个人应获得的股票期权数量由以下三个主要因素决定:当年(财政年度)的经营状况及收益率;个人在该财政年度的基础薪酬;股票的预购价格(Exercise Price)或公司允诺的价格(Grant Price)。<sup>①</sup>

丰富多彩的股票期权计划,既是对员工基础薪酬的有益补充,是对长期为公司服务并作出相应成绩的员工的奖励,又巧妙地将员工的利益和企业的利益结合在了一起。其背后的潜台词是:“如果想发财,那就好好干吧!”

① 资料来源:  
“Your Special Blend”,  
Starbucks Company  
official website.

事实证明,星巴克公司这种通过主动与员工建立“利益共同体”从而激发员工充满激情地为顾客服务的做法,要比某些企业单纯强调员工对企业的“无私奉献”和“任劳任怨”要人性得多,有效得



多，快乐得多，也持久得多。

## 案例点评

### 1. 星巴克公司对咖啡本质的把握

许多公司都将顾客视为上帝，甚至还有公司喊出“顾客永远是对的”的口号。把顾客放在首位，一切以满足顾客的需求为出发点，从理论角度看是现代营销理念中的“顾客导向”，而从现实角度看，则是企业生存与发展的根本所在。毕竟，不能满足顾客需求的企业，是注定会被市场淘汰的。

然而，“上帝”的概念在星巴克公司似乎被完全颠倒了——咖啡和员工才是公司眼中最为关键的因素，是星巴克公司真正的“上帝”。正如星巴克公司前执行副总裁霍华德·毕哈在《星巴克：一切与咖啡无关》一书的引言中所说：“在星巴克，我们的成功靠的是员工的服务，而不是客人对我们的照顾。”

应该说，尊重顾客的日本公司与尊重员工的星巴克公司都是世界顶级公司的典范。可是，同样是非常成功的公司，“做人的差距咋就这么大呢？”，而且是“一年比一年大呢？”

根据笔者的分析，差距的背后存在着两个非常重要的原因。

#### (1) 两国文化的巨大差异

日本人强调服从，强调步调一致，强调团结起来“一致对外”。把产品做好，把成本降低，把顾客服务好，把竞争对手（特别是外

国的竞争对手)打败,是众多日本公司组织文化的“主旋律”。尽管他们也非常尊重员工,各级管理者也非常随和,但并不是把员工的感受放在第一位。这有点像中国家庭的待客之道,先要让客人觉得有“面子”,然后才是家庭成员之间的关系调理。

而美国文化就不同了。美国公司强调创新,强调每个人独特的贡献,因此公司并不抹杀员工的个性,甚至还不断鼓励员工要做得与众不同。其实,除了本章所介绍的星巴克公司之外,几乎所有的美国公司也都有类似的文化烙印。

## (2) 品牌内涵的巨大差异

随便抓几个人进行调查,你都会发现这样的规律——日本产品给人的印象是“质量好”、“小巧玲珑”、“节能”、“省油”及“服务好”。这就是日本产品的品牌内涵——一种留在人们心目中的、持久的品牌印象。

而星巴克公司则不是这样的。从表面上看,星巴克公司卖的是咖啡;而从实质上看,星巴克公司卖的不仅是咖啡,更是一种文化,一种诞生于美国、取材于意大利、经过独特加工的、厚重的美国文化<sup>❶</sup>,它强调的是自由、平等、休闲、尊重、幽雅、亲切、激情。

在星巴克公司的咖啡店,员工和顾客都感到很随便。顾客没有“非要买点什么才能对得起人家”的心理压力,更没有“最低消费标准”的硬性规定。如果愿意,随便要一杯咖啡,你就可以在这里待上一整天。同样,员工在心里也没有把顾客视为上帝、把自己视为上帝的仆人。在你享受咖啡、享受幽雅氛围的同时,他也在享受给顾客提供优质咖啡和满意氛围的成就感。双方各取所需、两情相悦,谁也不欠谁,谁也不比谁更优越,谁也不比谁更低等。

这就是星巴克公司的品牌内涵,也是其之所以风靡世界的根本

❶ 在创业初期,星巴克公司现任公司董事长霍华德·舒尔茨先生曾多次到意大利的米兰进行考察,其现在的经营模式,即是对意大利咖啡馆经营风格的模仿与创新。



所在。在中国的“小资”群里流行着这样一个时髦的说法：“我不在办公室，就在星巴克；不在星巴克，就在去往星巴克的路上。”

这个堪称绝笔的经典故事，正是对星巴克公司的品牌内涵最形象的证明。

## 2. 星巴克公司对“尊重员工”的落实

概括起来说，星巴克公司的成功可以归纳成两点。

①对咖啡馆经营本质的把握。这里所说的“本质”，可以理解为上面所说的星巴克的品牌内涵。

②企业文化的落实。它把“尊重员工”的口号，扎扎实实地落实在了对员工个性的尊重、对员工创造性的尊重上，更落实在了利益的分配机制之中。

2006年11月，星巴克公司开始在中国推行“咖啡豆”股票期权计划。这是当时外资公司在中国最大范围的股票期权计划，凡是在2006年4月1日前加盟星巴克公司、每周工作时间超过20小时的全职或兼职员工，都有权获得星巴克公司的股票期权。

在“财散人聚”的同时，星巴克公司也收到了更加丰厚的回报。在美国《财富》杂志公布的“2003年度全美最受尊敬公司”排名榜中，星巴克公司以其突出的表现位居第九，一举超越麦当劳，夺得餐饮业的魁首。<sup>①</sup>而到了2007年，星巴克则晋升为亚军，排名仅次于有着近200年历史的美国“教父”级企业通用电气公司。<sup>②</sup>在短短的二十几年时间里，星巴克公司把店铺开到了世界上所有的发达国家和地区，几乎达到了“一统江湖”的局面。<sup>③</sup>

古语说得好，“临渊羡鱼，不如退而结网。”在羡慕星巴克公司骄人业绩的同时，有一句话也许我们更应该记住，那就是星巴克公

① 资料来源：世界品牌实验室 (<http://brand.icxo.com/htmlnews/2005/09/08/663845.htm>)。

② 资料来源：扬子晚报网 ([http://www.yangtse.com/lcpd/cfsh/200703/t20070307\\_263829.html](http://www.yangtse.com/lcpd/cfsh/200703/t20070307_263829.html))。

③ 2000年以后，星巴克公司的快速扩张备受争议。在2008年爆发的“金融风暴”期间，星巴克公司的多家店面被迫关闭。这一方面证明了星巴克公司的快速扩张路线的错误，同时也从反面证明了星巴克公司人性化管理的成功——扩张速度过快，导致服务水平跟不上，这就背离了星巴克公司曾经赖以成功的法宝，失去了其内部管理上“独特的咖啡味道”，也或多或少地丢掉了顾客希望在星巴克咖啡店寻找的东西。因此，许多“速生”店面的关闭，几乎可以说是星巴克公司自己给自己调制的一杯“苦咖啡”。

司一直信奉并坚持的理念——“如果没有人，我们将一无所有。”<sup>①</sup>

### 星巴克公司

1971年4月，三个上等咖啡的狂热爱好者塞伍·西吉尔、杰瑞·鲍德温和戈登·鲍克在美国西雅图的帕克市场(Pike Place)创立了一家名叫星巴克(Starbucks)的小咖啡店，专门销售咖啡豆、茶还有香料。

为了制作出高品位的咖啡，三个创办人特地跑到伯克利(Berkeley)，向烘焙大师毕特(Alfred Peet)拜师学艺。他们在毕特的店里一边帮忙，一边学习其独特的深度烘焙咖啡的技巧，而毕特也逐渐将其对优质咖啡不容妥协的理念灌输给了三位年轻人。

1981年，霍华德·舒尔茨——瑞典一家生产厨房设备公司的副总裁兼美国分公司经理发现了一个奇怪的现象，西雅图的一家名叫星巴克的小咖啡店，经常大量订购同一种型号的手磨咖啡设备。这引起了舒尔茨的好奇心，他很想知道其中的原因，于是便飞赴西雅图去看个究竟。

在走进星巴克咖啡店的瞬间，舒尔茨就被其浓郁而又独特的咖啡味道所吸引。通过简单交谈，他也加深了对星巴克咖啡精神的认识。随后不久，舒尔茨就辞去了原来的工作转而加入了星巴克咖啡店，开始与西吉尔、鲍德温、鲍克在该领域一同创业。

① [美]霍华德·毕哈：《星巴克：一切与咖啡无关》，北京：中信出版社，第1页，2008年。



1985年，由于在经营思路上的重大分歧，舒尔茨离开了星巴克咖啡店，并于1986年4月开设了每日咖啡公司（IlGiornale）——一个带有浓浓意大利味道的名字。

1987年，鲍德温和鲍克决定卖掉星巴克咖啡店在西雅图的整个运营，包括店铺、烘焙厂及星巴克商标。舒尔茨随即决定筹资进行收购，并四处游说投资人。1987年8月，舒尔茨终于完成了对星巴克咖啡店的收购手续，并将其与每日咖啡公司合并，合并后的新公司命名为“星巴克企业”（Starbucks Corporation），随后便开始了迅速扩张之路。1992年，星巴克公司在纳斯达克成功上市，从而为海外扩张奠定了资金基础。随后，星巴克公司大力开拓海外市场，几乎以每天新开一家分店的速度快速扩张。

自1992年上市以来，星巴克公司的销售额平均每年增长20%以上，利润平均增长率则达到30%。经过10多年的努力，星巴克公司已从昔日美国西雅图一条小小的“美人鱼”，发展到今天遍布全球39个国家和地区，连锁店超过1万家的“绿巨人”。其成长速度之快，让《财富》、《福布斯》等世界顶级商业杂志津津乐道。

【资料来源：星巴克（全球）官网；星巴克（中国）官网；《财经界 管理学家》】





## 惠普：我们就是这样尊重人才的

“惠普的所有政策和措施都是来自于一种信念，那就是我们相信每一个员工都有把工作做好的愿望。只要公司能给他们提供一个合适的舞台和环境，员工必定会全力以赴。”

——惠普公司创始人之一、前总裁  
比尔·休利特 (Bill Hewlett, 1913~2001)

1938年，两位从美国斯坦福大学毕业的年轻人比尔·休利特 (Bill Hewlett) 和戴维·帕卡德 (Dave Packard) 在加州帕洛阿尔托市 (Palo Alto) 爱迪生大街 367 号的一间小车库里开始了他们的创业梦想，这不但是一个伟大公司的开始，而且是整个硅谷乃至现代数字时代的起源。正是在这里，两位年轻人缔造了后来在世界上知名度和影响力最大的公司之一，“休利特—帕卡德” (Hewlett—Packard) 公司，亦即后来广为业界传颂的惠普公司 (英文简称“HP”)。

谈到惠普的成功经验，其中最为人们所熟知的莫过于“惠普之道”(The HP way)了。它的灵魂在于：信任和尊重个人，追求卓越的成就与贡献，坚持诚信与正直，依靠团队精神来达成共同目标，以及鼓励灵活性和创造性五个核心价值观。<sup>①</sup>

其实，这五条价值观可以说是放之四海而皆准的，国内的许多公司也都在提，而且所归纳的理论要远比惠普公司的丰富，在形式上更是不断“推陈出新”。但是，人们不禁要问，既然是大家都在“喊”的口号，为什么唯独惠普公司因此而成名并为万人所景仰呢？

道理很简单，因为他们 70 多年来一直以认真的态度，将这些口号扎扎实实地落实了下去。

①叶芄：《被误读的惠普之道》，载《IT时代周刊》，2004年第7期。



## 惠普之道的若干细节

### 1. 咖啡时间

这一传统起源于20世纪40年代。当时，公司的一群群女工在工作中的休息时间——“咖啡时间”离开工作台，来到车间的一头喝点饮料，吃一点小甜饼之类的甜点。

后来，“咖啡时间”被演变为一项日常的工作制度。从生产车间装配线上的工人到实验室里的科学家，从普通员工到高层领导，一听到咖啡时间的铃声响起，人们就放下手头的工作，走进遍布公司各个角落的任意一间咖啡屋，来杯咖啡，喝点饮料，吃些甜点或水果。大家边吃边聊，其乐融融。

目前，惠普全球所有的办公室都有统一的咖啡时间，每当上午10点的铃声响起，大家就会离开各自的办公室走到一起来。在这里，最基层的员工也可以和老板平起平坐，聊聊家常，谈谈工作。它打破了沟通的界限，消除了工作竞争所带来的人际关系冷漠，增进了友谊，鼓舞了士气，并对其他的美国公司产生了重要影响。<sup>①</sup>

在中国惠普（CHP），“咖啡时间”后来被赋予了新的内涵与使命——每个高层管理人员和各个分公司的总经理，每个月必须找6~8名员工座谈一次，而且基本上都是在公司之外的星巴克咖啡店进行的，以避免工作的干扰和消除员工的戒备心理。符合条件的领导有20多人，每年12个月下来，基本上能与上千名员工进行面对面的交谈。

①[美]迈克尔·马龙：《两个人的帝国：惠普缔造的硅谷神话》，北京：中信出版社，第90页，2008年。

为了确保沟通效果，公司对沟通的时间提出了明确的要求——每次不少于2小时。因为刚开始的时候，员工可能不习惯在高管面前随便讲话，但喝着咖啡慢慢聊过1小时后，大家就会逐渐放松，沟通的气氛也就来了，员工就能讲出自己真正的心里话。

通过这样大范围的直接沟通，员工的怨气得以有效发泄，心中的疑问得以及时解答，工作中的问题也能暴露出来。在改进工作的同时，也避免了由于矛盾的日积月累而爆发的各种危机。<sup>①</sup>

研究表明，中国人与美国（惠普公司的母国）人的沟通方式是不一样的。简单地说，美国人相对直率，有什么说什么，说什么是什么，一般不会拐弯抹角，也不会压抑自己的情感，所以沟通起来就比较方便，没有必要搞什么正式的“仪式”。而中国人就不同了，为了“和谐”（至少是表面上）的人际关系，中国人习惯于：我想的未必全说，我说了你未必全信，你信了也未必全懂，你懂了也未必理解。所以，中国惠普所搞的相对正式而又带有一定随意性的“谈话”方式，可以说是对症下药，其效果自然也就非同一般。

## 2. 啤酒狂欢

“啤酒狂欢”大约是从第二次世界大战时期开始的。当时，美国对很多物资都实行配给供应，由于资金紧缺，人们的娱乐活动也相当贫乏。人们既要艰难地养家度日，又要努力工作，以保障战争物资的供应，可以说是身心俱疲。为了缓解这种状况，同时也为了实现公司“信任和尊重个人”的诺言，惠普公司以非常“简朴”的方式开展了啤酒狂欢活动。

周五下午，公司给员工们提供一些啤酒，以及饼干和奶酪之类的小点心。下班回家之前，每个员工都可以来上一杯，吃几小块点

<sup>①</sup>高建华：《笑着离开惠普》，北京：商务印书馆，第245页，2006年。



心，随便聊几句，并互道“周末愉快”之类的祝福。尽管这么简朴的招待很难与“啤酒狂欢”联系得上，但在那个物资匮乏并严格管制的年代，这已经尽了公司最大的努力，因此员工们都非常感激。

关于啤酒狂欢还有一个非常经典的故事。

2000年年初，在惠普公司的雷德伍德大厦旧址重建安捷伦总部（1999年年底，原惠普公司拆分，形成了现在的新惠普和“安捷伦”两家相互独立的公司）的时候，建筑工人意外地挖出了一个又脏又破的棕色盒子，打开后发现是一箱“Lucky Lager”牌的啤酒，生产日期大约是在1940年。为什么会有一箱没有开封的啤酒藏在惠普公司大楼（曾经的惠普公司总部）的地下呢？

关于这个问题，人们有许多不同的猜测。其中最有可能的原因就是，当时有一个（或几个）“好事”的惠普人，故意设计了一个关于“时光宝箱”的玩笑，并用它来给不知多少年以后的惠普员工一个意外的惊喜。但是，无论其真正的原因是什么，这一箱陈年啤酒给了我们一个善意的提醒——惠普公司的“啤酒狂欢”并非空穴来风，而是由来已久。

后来，随着公司的不断扩大，周五下午的啤酒狂欢被作为平衡公司上下级关系的一种方式保留了下来。和“咖啡时间”不同的是，啤酒狂欢让更多的员工有机会在更大范围内聚在一起聊天，公司的各级领导们也能够与更多的普通员工欢聚一堂，沟通感情。20世纪50年代以后，啤酒狂欢已经演变为公司的一个神圣传统，不但在惠普总部如火如荼地开展，而且在全球各地的惠普公司也同样热烈地进行着。

### 3. 蓝色星期五

“蓝色星期五”可以说是啤酒狂欢的衍生品。当啤酒狂欢成为惠普一个固有的传统后，伴随而来的是“蓝色星期五”——在这一天，员工们可以穿休闲装、牛仔裤，可以在工作时间随意畅想，以促进在员工中涌现更多的发明和创造，同时也让他们享受一下自由自在的宽松环境。

周五穿休闲装的做法很快得到了各企业的一致认可。来访的客户看到并习惯了惠普的管理，离开惠普独立创业的人们也在自己的新公司里保留了这一传统。于是，周五的休闲装便很快成为整个硅谷的一道风景线。随着惠普分支机构在各地的成立，美国整个高科技行业都形成了周五穿休闲装的习惯。

到了20世纪80年代初期，苹果公司和Atari公司开始将休闲装作为公司的“着装规定”，从而在高科技行业掀起了一股着装变革的浪潮。<sup>①</sup>

### 4. 温馨异常的末位淘汰

“末位淘汰”是美国通用电气公司（GE）卓越的前总裁杰克·韦尔奇（Jack Welch）所发明的一种管理制度。为了治疗通用电气公司的“大企业病”，为了整治公司人浮于事、官僚主义、效率低下等不良风气，他把所有员工强制分成三类：

- ☞ 最优秀的20%（Top 20%）。
- ☞ 富有活力的70%（Vital 70%）。
- ☞ 垫底的10%（Bottom 10%）。

根据业绩状况，前面的人往往有丰厚的回报，而垫底人员通常

①[美]迈克尔·马龙：《两个人的帝国：惠普缔造的硅谷神话》，北京：中信出版社，第90页，2008年。



情况下不得不走人，这就是末位淘汰制的由来。由于末位淘汰制的残酷性，以及在具体执行上的毫不妥协，杰克·韦尔奇因此有了“全美最强硬的老板”、“中子杰克”（中子弹只杀人而不损坏建筑物，人们借此讽刺杰克·韦尔奇对被裁人员毫不留情）等绰号。

但是，同样是末位淘汰，同样是严格执行，惠普公司的做法显然要温馨得多。

### （1）“轻用其芒”

唐浩明所著长篇历史小说《曾国藩》中记载了这样一个意味深长的故事。曾国藩率军出师前，船山公后人赠送给曾国藩一把传家宝剑。曾国藩的岳父欧阳老人当时也在场，他乘兴吟诵了一首“古剑铭”，以非常巧妙的方式对权高位重又手握重兵的曾国藩予以讽谏：“轻用其芒，动即有伤，是为凶器；深藏若拙，临机取决，是为利器。”曾国藩立刻明白了其中的含义，连忙站起身来表达由衷的谢意。

其实，惠普公司也非常清楚末位淘汰制的利与弊。用好了，它可以保持公司的活力，“是为利器”；而如果使用不当，就极有可能对员工的忠诚与士气造成极大的伤害，“是为凶器”。而且，过于频繁的末位淘汰会使员工时刻怀有危机感，导致人人自危，不安其位。因此，惠普的末位淘汰大约每过3~5年才搞一次，一般情况下也只是淘汰极少数的人。

### （2）公平竞争

与末位淘汰紧密相连的是绩效考核。因为末位淘汰是将绩效考核的结果作为淘汰依据的，如果考核方法不得当，考核结果不公平，末位淘汰就有可能演变成一些公司变相“甩包袱”，部分高管“政治斗争”、排除异己的有利借口。因此，末位淘汰前的绩效考核的公平

性至关重要。

当然，“公平竞争”不能仅停留在口号层面上，更要有一套相应的措施予以保障。为此，惠普公司建立了一整套制约机制，以防某些大权在握的管理人员“不按规矩出牌”。

### （3）制约机制

在对员工进行绩效考核时，惠普公司有一套“规定动作”，那就是“交叉对比大排队”（Cross Ranking）。公司要求，50人以上的大部门（根据隶属关系，由许多小部门组成）或事业部必须进行交叉对比大排队，其具体程序如下。

①各部门经理把本部门得1分（最低分）和5分（最高分）的人列出来。

②各部门经理分别说明员工得1分或5分的原因。原因要“量化”，即要用具体的事例来说明为什么某人得1分，某人得5分，而不是泛泛而谈。

③所有参与讨论的经理对这些人得分的原因进行分析与评判，由大家来共同判断此得分是否合理。

④根据正态分布原则，将这些员工进行强制排队。公司规定，表现最差（即得1分）和表现最好（即得5分）的人员均不得超过5%。以一个50人的大部门为例，根据数学计算，得1分的人不能超过2.5人，又由于人不能是“半个”，所以此部门得1分的人最多只能有2个，这就确保了不打击大多数人的工作积极性。

经过这样的严格评比，许多原来得1分的员工后来改成了2分，而有些得5分的员工被改成了4分。可见惠普公司的制约机制并非“走走过场”，而是要求每个经理必须对自己的行为负责，否则自己就有可能被上司列入被淘汰之列。



#### (4) 改进机会

对于得分较低的员工，惠普公司也不是马上就把他们“打发走”，而是给予员工许多改进的机会。具体程序如下。

①当发现某员工做得不够好时（比如得1分），必须要对其进行口头警告，同时启动3个月的观察期。

②如果该员工在此期间没有任何改进，其顶头上司会给予该员工书面警告，并通知人力资源部备案。书面警告的观察期也是3个月。

③如果在书面警告期内仍没有任何改进，公司会再次给员工3个月的“试用期”。如果在此“试用期”内仍没有任何改进，那么该员工就离被解聘不远了。

#### (5) 更多的选择

为了确保“岌岌可危”的员工确实有机会改进工作，在发出口头警告之后，公司也会给他们提供三个选择。

①立即主动辞职，以保存自己的“面子”。同时，公司也会按规定给予一定的离职补偿。

②换岗。通过换岗来寻找最适合自己的工作。

③降级。如果觉得工作压力太大，精力不够，或个人能力不够，可以选择降级。因为级别低的岗位对工作和能力的要求也低，所以在较低的级别上，同样的工作绩效或许可以得到较高的分数，从而避免被解聘的命运。

需要说明的是，一旦进入“书面警告”阶段，就说明问题比较严重了。此时，人力资源部就会介入，要求员工在制式的书面警告上签字验收，并将有关文本备案。这些签过字的文本，将来会作为解决劳动纠纷时的有力证据，以证明公司没有随意解雇员工。

### (6) 最后的“温柔”

经过上述几个阶段之后，如果员工还没有改进工作，那么公司就会启动裁员程序。

第一天：被裁员工的直接上司通知该员工第二天的上午（或下午）与公司的某位高管有个会议，具体谈什么去了就知道。其实，该员工已经基本能够猜测到“要谈什么”了。

与此同时，人力资源部已做好充足的准备。为员工准备的材料包括：裁员通知，补偿金（一般会高于当地政府所要求的补偿标准）的计算方法，以及公司给他们提供的各种机会及相关服务。

第二天：几组人员分别与员工谈话，并将有关材料交到员工手里。每个小组一般由一个公司高层管理人员和两个人力资源部的经理三人组成。

为了防止员工在身体和心理上出现什么意外，人力资源部会事先通知医务室，让他们做好准备并随时待命。此外，公司还会花钱请来心理医生，专门为那些“想不开”的员工进行心理辅导。

### (7) 真心的帮助

在实施末位淘汰时，惠普公司还会为员工提供一些特殊的服务。比如为了帮助员工尽快找到新工作，惠普会邀请猎头公司进驻公司一周，在特定的会议室里为员工提供咨询服务。被裁员工可以立即在猎头公司“挂号”，由猎头公司为他们提供一对一的服务，教他们写简历，传授面试技巧，并把他们所掌握的人才需求信息与员工交流，以征询员工的求职意向。

### (8) 笑着离开惠普

经过上述一系列环环相扣的程序和措施，即便是最后被强制裁掉的员工，也能理解公司为他们所付出的一切。在拿到不菲的补偿



金后，基本上都能以平静的心态“笑着离开惠普”。<sup>①</sup>

## 案例点评

到目前为止，我们很难找到一家不标榜“尊重”、“信任”、“正直”、“团队精神”、“追求卓越”、“鼓励创新”的公司。但是，因此而成功，因此而被世人所传颂的公司还真的不多见。从这个角度看，惠普公司的成功经验至少可以给我们一个非常重要的启示，那就是“理念固然重要，但工具更重要”。

中国有着辉煌灿烂的文明，二十四史、诸子百家为我们提供了丰富的精神食粮；同时，我们国家又有着众多聪明的创业者，他们崛起于草莽之间、呼啸于商场之上，信手拈来（特别是在一些“秀才”们的包装之下），便是一大堆极富哲理、内涵深刻的理念。但是，这能够缔造不朽的商业传奇吗？这能够让员工快乐而高效地工作吗？

从目前的统计数据来看，我国企业的寿命平均大约只有几岁，几乎是还未成人就已“夭折”。“其兴也悖焉，其亡也忽焉”，可以说是我国改革开放30多年来众多企业兴衰的写照。

对于那些有幸生存下来的公司来说，靠企业家一个人来力挽狂澜的时代已经过去。特别是按照当初加入世贸组织的协议门户开放之后，企业间的竞争已不再是改革开放早期面对到处都是的市场空白“抢夺机会”的竞争，它已由早期的“游击战”慢慢地演变成了

①高建华：《笑着离开惠普》，北京：商务印书馆，第99～111页，2006年。

现在的“阵地战”。面对这种历史性的转变，我们需要静下心来，认真真地把那些看起来非常漂亮的理念变成现实。而其中最基本的保证，就是要落实到“工具”上，亦即健全的各种规章制度上。让制度、流程和透明来实现“以人为本”和“尊重人才”的真正落实。

当然，惠普公司也并非就那么尽善尽美。尽管受老惠普公司影响最深的还是现在的新惠普公司（与安捷伦“分家”之后的惠普公司），但后来的 CEO 们再也没有创造出过去的辉煌（其中也包括曾经光彩照人的女强人卡莉·菲奥里娜，她甚至在世纪之交把惠普上上下下搞了个一团糟），以至于现在的惠普领导人开始怀疑，根植于惠普之道的理念是否依然适用于现在的惠普公司，是否依然适用于 21 世纪的信息时代和网络社会。

但是，其中有一点是值得充分肯定的，无论将来发展到什么社会，无论是什么行业内的企业，“尊重与信任员工”并把其落实到制度上、最终体现到行动上，都永远是走向持久成功不可或缺的因素。

### 惠普公司

1938 年，两位从美国斯坦福大学毕业的年轻人比尔·休利特和戴维·帕卡德，在加州帕洛阿尔托市爱迪生大街 367 号的一间小小的车库里开始了他们的创业梦想。他们刚开始也不知道要生产什么，只是力所能及而又有些盲目地兜揽一些委托设计的活计。直到 1938 年 11 月，他们才完成了第一台属于自己



的有形的产品——声频振荡器。

1939年1月，两人正式签订了合伙协议，并决定以两人的名字来为新公司命名。他们以抛硬币的方式来决定谁的名字放在前面，结果比尔·休利特获胜。于是，一个伟大的公司——惠普公司 (Hewlett-Packard) 就这样诞生了。更确切地说，这不但是一个伟大公司的开始，而且也是整个硅谷乃至现代数字时代的起源。

早期的斯坦福大学被称做是一所“暴发户的儿子混取文凭的大学”——一所不入流的大学，当时的硅谷也是一片荒芜。所幸的是，这所大学有一位一流的科学家，即电子工程学博士弗雷德·特曼，他的得意门生比尔·休利特和戴维·帕卡德在学校附近创建了惠普公司，而他后来所培养的许多优秀人才又支持了惠普公司的发展，有的又在附近独立创业。由于惠普公司的成功，硅谷吸引了越来越多的高科技人才到此创建公司。目前，这里拥有大大小小的电子工业公司10000家以上，思科、英特尔、惠普、朗讯、苹果等世界著名公司均云集于此。20世纪80年代以后，生物、空间、海洋、通讯、新能源、新材料等新兴技术的研究机构也纷纷聚集于此，硅谷因此成为美国名副其实的高新技术的摇篮和世界高科技聚集区的代名词。

与惠普公司持续70多年稳健成长及众多世界一流创新产品交相辉映的是，惠普公司的管理模式——“惠普之道” (The HP Way) 也广为世界各国的企业与商学院所称道。它以惠普独特的价值观 (见本章正文) 为核心，以创造利润、服务客户、坚持专业领域、健康成长、关注员工、注重管理、尽公民义务7

条企业目标为导向，以目标管理、开放式管理、培训提高等管理理念与管理方式为“骨架”，形成了一整套有血、有肉、有灵魂的管理机制。在经历了世纪之交科技界的躁动、衰退与彷徨之后，惠普公司这种稳健、内敛而又浸泡着浓浓亲情的管理之道，似乎让我们再一次深深体会到了工作的真正意义。

目前，惠普公司是一家面向个人用户、大中小型企业和研究机构的全球技术解决方案提供商，其产品涵盖IT基础设施、个人计算机接入设备、全球服务、个人消费服务、大中小型企业的打印和成像等领域。2008年，惠普公司在美国《财富》杂志所推出的“世界500强企业”榜单上名列第32位。

【资料来源：惠普官网；《两个人的帝国：惠普缔造的硅谷神话》；MBA 智库百科】