

人力资源综合辅导:世界知名企业的人才法则 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/472/2021\\_2022\\_\\_E4\\_BA\\_BA\\_E5\\_8A\\_9B\\_E8\\_B5\\_84\\_E6\\_c67\\_472088.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/472/2021_2022__E4_BA_BA_E5_8A_9B_E8_B5_84_E6_c67_472088.htm)

甲骨文：团队招聘 美国甲骨文公司是全球最大的企业软件供应商。为了招聘人才，甲骨文公司经常会有大手笔，比如将哈佛大学某届管理班的全部学员悉数招进。为了自主开发软件，甲骨文公司拥有一支超过2000人的研发队伍，与众不同的是，这支研发队伍分成40个小组，每一个小组都是以团队方式招聘进来的。

惠普：充分信任 惠普被誉为“硅谷常青树”，在高科技行业闻名遐迩。这是一个包容性很强的企业，人才得到充分的信任和尊重。在招聘员工时，公司只问对方能够为企业做些什么，而不是强调对方是从哪里来的。在处理问题时，只给基本原则，而把具体的细节留给基层经理。由于保留了发挥的空间，因此员工能做出合适的判断。惠普是美国最早实行弹性工作制的企业，允许科技人员在家里上班。由于实施分层管理，各类人员各负其责，自我管理。公司要求员工了解个人的工作情况对企业大局的影响，提高自身技能，以适应顾客不断变化的需要。对于那些离开惠普后又想返回的人，公司从不采取歧视的态度。曾有一位高级经理，可以说是三进三出，但仍然得到重用。他深为感动，带着一种自愧心理，更加珍惜自己的岗位，加倍努力地工作。

精密公司：一日经理 即定期让员工轮流当经理管理企业事务。“一日经理”和真正的经理一样，拥有处理公务的权力。当一日经理对员工有批评意见时，要详细记录在工作日记上，并让各部门、车间的员工收阅。各部门、车间的主管，要依据批评意见随时改进

自己的工作。这样，大部分担任过“一日经理”的职员，对企业的向心力大大增强，企业管理成效显著。韩国精密机械公司实行这一管理制度的第一年就节约成本300多万美元，企业将部分作为奖金发放给员工，令全体员工皆大欢喜。罗氏：员工第一 罗氏经营的高招在于，别人尽力讨好顾客，它则把重心放在公司雇员身上，做到“员工第一”。罗氏认为，在市场观念上自然应该是“顾客第一”，但“攘外必先安内”，在经营管理上，则必须做到“员工第一”。因为公司市场行为的全部过程自始至终都体现着员工参与的主导作用。在这种思想的主导下，公司把首要工作放在激发雇员的忠心和进取心上，给大家营造出一个快乐舒心的工作环境，进而创造出最佳的工作成果。通用：不拘一格 通用公司的董事长杰克韦尔奇曾说：“在公司工作，你每天都应该感到骄傲。”他强调，公司从不在意员工来自何方、毕业于哪个学校、出生在哪个国家。公司拥有的是知识界的精英人物，年轻人在公司可以获得很多机会，根本不需要论资排辈的等待，公司有许多30刚出头的经理人，他们中的大部分在美国以外的国家受过教育，在提升为高级经理人之前，他们至少在通用的两个分公司工作过。在世界各地的通用公司的经理主管人员都接受同样的培训。公司还有一些制度，让年轻人所取得的成就在公司内能被其他人所知。微软：内部推荐 美国微软公司被看作是全球最吸引人才、最有利于人才发展、最留得住人才的公司之一。微软认为，公司的首要任务就是寻找致力于通过软件的开发来改善人们生活的人才，不管这样的人才生活在何处，公司都要将他们网罗至旗下。微软主要依\*公司内部员工的推荐，特别是当公司进入一个新的市场时，微

软有将近40%的员工是通过这个途径进入公司的。当开发美国以外的市场时，微软公司宁愿用当地的人，而不愿从总公司派人。因为公司认为只有当地的人，才了解当地的价值观、工作方式、人们如何使用技术、谁是主要的竞争对手等。微软公司分布在世界各地的分公司，从开发软件到许可证发放等业务往来，都依\*电子邮件来完成。微软的所有分公司都遵循同样的领导者评估条例，它包括“管理组织的健康细则”，各地的员工就是通过细则上列出的19条标准（例如工作环境是否满意、分公司是否有明确的目标等）来对自己的经理进行评估。这便于比较各个分公司的经理，尽早发现诸如士气低下等问题，并及时纠正。

**英特尔：突出创新** 英特尔以其不断推出新的升级换代的品牌而闻名于世，这种创新精神同样也体现在它的人才录用上。公司在各高校招聘应届毕业生时，对那些在校期间曾完成过颇有创意性项目的学生格外看重，即使他们各科成绩是3分（及格）也不会嫌弃。为了让员工保持最佳的工作状态，英特尔公司经常让员工调换工作。去年，公司的6.7万名员工中，有20%曾在公司内部进行了工作调换。这个做法让公司的组织保持一种流动状态。因为公司一直在超速运行，它的产品开发周期为6个月，要求每一个身处其中的人要有极强的适应能力，如果做不到这点，就无法在公司里生存。为了让新手更快地适应高速运转的工作环境，有一系列的程序帮助新人共同通过公司的日常运作，了解当今科技发展方向。公司里还设有奖励先进个人与集体的专项奖金。每一个员工还有公司股票的选择权，这是公司给员工的一种福利。

**索尼：不迷信专家** 近几年来，日本索尼公司在招聘大学生时，对学校名称采用“不准问、不准说

，不准写”的“三不”方针。公司认为，在激烈的竞争和多变的时代，企业需要各种人才，只有将各种不同的人聚集在一起，才能更好地发挥创造性，开发出新产品。只在少数名牌大学中招聘人才，会使企业失去活力。索尼公司创始人之一井深大说：“我从不迷信专家，专家倾向于争辩你为什么不做或不能做某种事情，而我们经常强调的是从无到有，去实干。”因此，索尼喜欢思想敏锐、不墨守陈规、勇于探索创新的人，他们鼓励科技人才“跳槽”，可以在公司任何部门寻找新的职位，“毛遂自荐”参与项目的开发研究。公司认为，这种人思想开放，思维活跃，兴趣广泛，具有创造意识和创新精神，是实干家而不是空谈家，有培养和发展前途，应加以重用。

思科：业务拉人 思科的业绩发展不是先找人来开拓市场，而是市场业绩在前跑，然后找人跟进这项业务。思科还认为，士气跟工作和家庭生活的平衡关系很大，公司需要帮助员工寻找一个非常好的平衡点。员工在思科工作，既能够胜任挑战，又有许多学习的机会，而且也能对家庭有所照顾，这三个加在一起，才能提高满意度。

IBM：业务承诺 IBM每个员工工资的涨幅，都有一个关键的参考指标，这就是个人业务承诺计划。制定承诺计划是一个互动的过程，员工和他的直属经理坐下来共同商讨，立下一纸一年期的军令状。经理非常清楚手下员工一年的工作目标及重点，员工自己自然也要努力执行计划。到了年终，直属经理会在员工立下的军令状上打分。当然，直属经理也有自己的个人业务承诺计划，上一级的经理会给他打分，层层“承包”，谁也不能搞特殊。IBM的每一个经理都掌握了一定范围的打分权力，可以分配他所领导团体的工资增长额度，有权力决定

将额度如何分给手下的员工。 戴尔：特种部队 电脑制造商美国戴尔公司在世界各地的分公司都聘用当地的人才做经理，假如需要，同时为他们配备从美国总公司派去的长期驻外经理主管人员。不过，戴尔还有一支“特种部队”，它由专业人员组成，常常从一个市场到另一个市场，帮助那里的经理拓展戴尔在当地的业务。巴迪格里芬就带领着这样一支队伍在世界各地“游荡”。“格里芬小队”先在得克萨斯州的奥斯汀市掌握设计戴尔生产线的要点，然后飞往爱尔兰、马来西亚、中国，根据当地的具体情况，在那里建立戴尔新的生产线。 摩托罗拉：培训与回归并举 在摩托罗拉，要求工程师必须有40年的学历，而不仅仅是4年。强调“终生不断学习，才能使人们向传统提出挑战”。1993年7月组建了摩托罗拉大学，公司规定，所有员工不论职位高低，无一例外每年必须接受不少于5个工作日的培训。这所大学每年提供170多门课程，完全满足员工“充电”的需要。据统计，公司每年用于员工培训的费用已经超过10亿美元。摩托罗拉公司对员工关怀备至，就是那些辞职离开公司的人，如能在90天内归来，以前的工龄还可照样计算。此举感动了离职出走的员工，吸引他们中的许多人回归。有的不但下决心重返公司，而且宁肯退还他们辞职时领取的补偿金。 100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 [www.100test.com](http://www.100test.com)