

摩托罗拉在中国的短短时间内取得巨大成就的关键因素是人才。人才是摩托罗拉最宝贵的资源，也是摩托罗拉在竞争中取得优势的最重要因素。

——摩托罗拉（中国）电子有限公司人力资源总监邝德佳

最宝贵的资源是人才

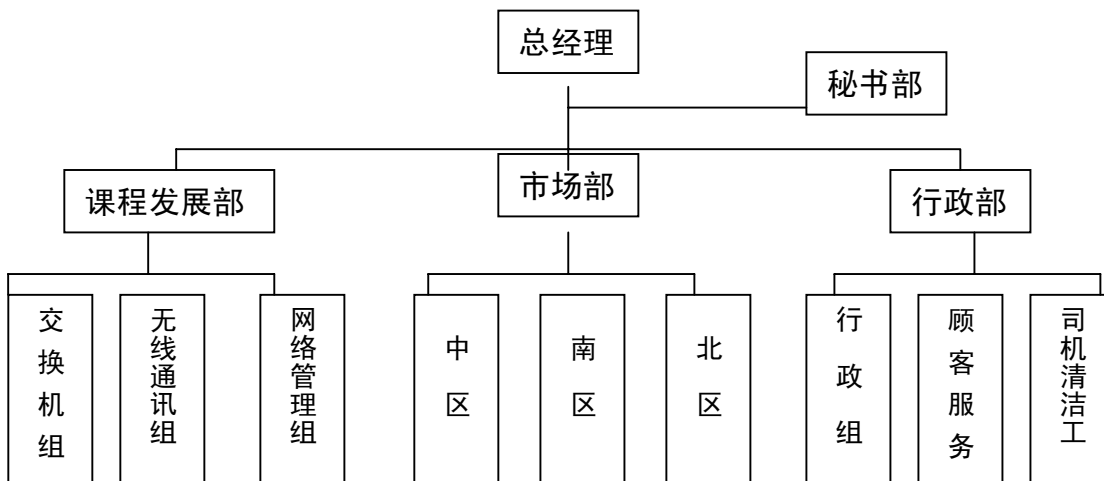
——著名跨国公司在中国人力资源管理案例集萃

Intranet 的妙用

瑞典爱立信公司主要生产通讯产品及相关设备，提供电讯问题的解决方案。到 1998 年底，它在全世界 130 多个国家设有分公司和子公司，员工超过 9.3 万，1998 年当年实现销售收入 219.55 亿美元，在“财富世界 500 强”中名列第 159 位，居全球通讯设备制造商前列。爱立信于 90 年代初进入中国，同样发展十分迅速，很快占据了中国移动通讯设备行业的最大市场份额。爱立信为什么会在中国和世界范围内取得如此大的成功？其关键环节之一是她极为重视员工培训，充分挖掘和发挥员工潜力。

爱立信中国公司设立了对公司员工和客户进行培训的专门机构，即爱立信北京培训中心。通讯产品是高技术产品，我们平常见到的手机只是其中的一个终端产品，要实现它的成功通话，还需要一系列大型交换机、小型交换机及计算机管理设备等。每一套设备投入运营、每一个话局的开通，都要有相应的技术维护人员，因而随着爱立信在中国业务的迅速发展，公司员工和公司客户对公司培训的要求也越来越迫切。

爱立信北京培训中心正是在这种情况下于 1994 年成立的，它负责对公司的培训工作进行统一授课、协调和管理。爱立信北京培训中心何以能保证公司的培训公平、高效、有序？最基本的一点在于：它采取商业运作与管理的形式，具有独立而健全的组织机构（如下图）。



爱立信北京培训中心组织机构图

培训中心由总经理负责经营管理，总经理下面直接设立秘书部，协助总经理处理日常事务，同时下设 3 个业务部门，即课程发展部、市场部和行政部。其中课程发展部的主要功能是讲授爱立信的各类培训课程，由于这些课程有明显的梯度，课程发展部还负责明确课程顺序，以确保课程体系的完整和课程质量。课程发展部由 1 名部门经理负总责，下面按课程类别进一步分为 3 组，即交换机组、无限通讯组和网络管理组，每组设组长 1 名。课程发展部共有 26 名教师，负责讲授培训课程；1 名设备支持人员，负责调试所有教学实验设备。市场部的主要工作是开发培训市场，组织和协调培训。简单说，就是把爱立信的培训课程卖出去，并反馈用户信息，使课程设置更加适应中国市场情况，相当于公司的营销部门。市场部包括经理在内共 4 人，按地域划分为南、北、中三区，覆盖了中国所有区域。行政部按照职能进一步划分为 3 个小组：行政组负责培训课程的所有行政工作，包括在公司内部网上发出培训计划、提供学员名单、发结业证等；顾客服务组的主要工作是提供住宿、饮食、礼品等，由 1 个人负责；另外行政部还有 1 名司机，2 名清洁工。

爱立信北京培训中心为培训工作制定了完善的制度和程序，充分发挥中心各部门的职能，调动公司员工和业务部门的积极性，保证了培训的高质量和井井有条。

每年年初，培训中心根据市场部的需求预测及课程发展部的课程安排，制定全年的培训计划，内容包括课程名称、时间、费用和名额等。然后由行政部把这一年的培训计划放在爱立信中国公司 Intranet（内联网）上，全公司的每一名员工都可以上网查阅。爱立信培训中心放在 Intranet 上的培训计划每月更新一次，更新的主要内容有：哪个课程已经报满，哪

个课还有席位，又增加哪些新课等，所以爱立信的员工每月都十分关注更新的培训计划，以安排自己的时间，力争在一年内完成自己的培训计划。

在查阅有关信息后，各分公司及各个部门根据自己的预算及员工培训计划安排全年的培训计划。在爱立信，每年每个员工和部门经理有 1~2 次“个人发展计划”谈话，部门经理根据员工的个人发展要求和本部门的情况安排员工的培训计划。也就是说，爱立信员工个人能力的培养，50%的责任在公司，50%的责任在员工自己。爱立信中国培训中心一旦发出新的培训计划，员工就可以根据与经理一起讨论的培训安排去培训中心报名。爱立信培训中心在收到报名表之后，行政部根据课程安排，给员工发一份邀请函，其内容包括课程名称、时间、地址、费用及有关规划，包括最迟在课程开始前一个月内允许取消课程等，否则即使不上课，也会收取费用。

爱立信培训中心为了保证培训计划高效而顺利进行，还特地作了许多细致的规定。例如，中心规定理论课人数最少为 16 人，至多 24 人，实验操作课人数最少 6 人，最多 8 人，这样就可以在防止课程赔本的前提下，尽可能保证教学质量。另外，为了避免某一课程因为人少无法开设，培训中心在课程开始前一个月如果发现课程报名人数还不够，行政组将在 Intranet 上发布培训公告，请大家尽快报名，这样作一般都会收到很好的效果。

培训课程结束后，行政部根据考勤和考试情况，给每个学员发一个爱立信专用证书。按照规定，出勤率在 90%以上才有资格领到证书。

“金字塔”与“圣诞树”

世界快餐之王——麦当劳公司不仅经营艺术十分高超，在人力资源管理方面也很有独到之处。在麦当劳公司有一本人力资源管理手册，将人力资源管理的所有内容都标准化了。如怎样面试？怎样招聘？怎样挖掘一个人的潜力？等等。手册的内容表明，麦当劳的招聘面试、对员工的考核、员工结构员工发展系统等均比较独到，但其中尤其值得一提的是它的人才发展系统，堪称一绝。

发展包括两个方面：其一是能力的培养与提高，其二是职位的提高与晋升。因此人才发展系统也包括两个方面，一个是个人能力发展系统，另一个是个人职位发展系统。

麦当劳的个人能力发展系统跟其他公司既有相似之处，又有很大的差别。相似之处在于，麦当劳的个人能力发展系统也同大多数公司一样，主要靠培训。麦当劳北京公司总裁赖林胜

先生说：“麦当劳北京公司每年都在培训方面有很大的投入”，他还介绍了详细情况。首先，麦当劳是强行对员工进行培训，麦当劳在中国有三个培训中心，培训的老师全部都是公司里有经验的营运人员；其次，麦当劳餐厅部经理层以上人员一般要派往国外去学习，在北京的50多家麦当劳里，就有100多人到美国的汉堡大学学习过。他们不单去美国学习，还去新加坡等地，因为麦当劳认为新加坡的培训做得很好，“他们的自然资源很少，主要靠人力资源开发增强综合国力”。而且，不论是出国培训还是平常培训，培训完了以后员工都要给他的上级经理写行动计划，然后由经理来评估，以保证培训效果。麦当劳希望通过这些措施让员工觉得在麦当劳有发展前途。

不同之处在于，除了培训中的细节，如前面提到的强制培训、行动计划等外，主要是麦当劳比较注重让员工在实践中学习和提高，即平常的“Learning by doing（干中学）”。员工进入麦当劳之初，就会有年长者专门辅导，告诉他工作经验，并带领他从事实际工作，麦当劳的管理人员95%以上要从员工做起，在实践中得到提高和提升，赖林胜先生就是这样。

尤为特别的是麦当劳的个人职位发展系统。一般企业的职位设置，高高在上的是公司最高管理层，如老板，或者是董事长、董事、总裁等；然后是高层经理人员，主要是全球职能部门总经理、产品部门总经理、地区总经理等；下面还有中层管理人员；最下面是广大员工，活脱脱一个“金字塔”。结果是越往上越小，路越窄，许多优秀人才为了争夺一个职位费劲心机，不能成功者多数选择了自起炉灶或另谋高就，很不利于公司和人才的进一步发展。麦当劳的职位系统更象一棵“圣诞树”，公司的核心经营管理层就象树根，为众多树干和树枝提供根基，只要员工有能力，就可以上一层成为一个分枝，更出色者还可以“更上一层楼”，又是一个分枝，甚至可能发展成树干，如此等等，永远有机会。正因为这样，麦当劳的离职率很低，成本无形中大大下降了。

麦当劳北京公司总裁赖林胜先生在解释这一点时说：“钱非万能，如果员工只是为了钱的话，他明天又可能为了更多的钱走掉。这15年来，包括我本人在内，都感觉麦当劳是陪我们一起成长的。因此对于连锁经营来讲，它的结构是很重要的，生产系统、采购系统重要，人力系统更重要，光有好的人永远都做不成事。因为只要连锁经营，你的机会就永远存在。我常跟同事们说：每个人面前都有个梯子，不用去想我会不会被别人压下来。你爬你的梯子，你争取你的目标。所以要给每个员工规划一个很长远的计划来改善现在的情形。所以，人一定要追求卓越，这是第一。还有，给每个人平等的机会，不搞裙带关系。一个企业在发展之初，还要记住维护你的社会地位。在发展员工的时候，你不要总是说：我发给他工资。工资不代表什么，人家还有给更高工资的。你给一千两千，别人也许会更高一些。没有钱是万万不能的，但钱也不是万能的。所以大家不论选择好的合作伙伴，还是找好的员工，都要建立一套规范的系统。这些系统建立好以后，我们的连锁经营才能发展壮大。”其中人力资源

管理方面的系统就是“圣诞树”而非“金字塔”般的个人发展系统。

爱立信的浮动工资制

瑞典爱立信电讯公司准备在其 10 多万雇员中实行浮动工资制：公司经济效益比预计好，雇员就多拿工资，反之就少拿工资。

按照这一新工资制度，雇员的工资由标准工资、最低固定工资和最高工资三部分构成。工资浮动部分按照当地雇员的工作成绩计算，主要由公司的利润增长率、产品销售情况和所占市场份额的增减决定。新工资制把公司的全部雇员分为三组。第一组为 300~400 名公司主要负责人，他们的工资在经济效益好时可增长 50%，效益差时可减少 25%。第二组为 1 万名中高级雇员，他们的工资在经济效益好时可增长 30%，效益差时可减少 15%。第三组为大约 10 万名广大的一般雇员，他们的工资在效益好时可增加 20%，效益差时减少 10%。

以属于第三组的一名普通工人为例，他的月工资即标准工资为 2 万克郎，可变动情况如下：如果他的工作成绩属正常，就拿标准工资 2 万克郎；如果他的工作成绩比正常情况差，工资就减少 10%，拿 1.8 万克郎；如果他的工作成绩优异，达到最高目标，工资就增长 20%，拿 2.4 万克郎。

当前瑞典有不少公司实行利润分成制度，即公司效益好时，雇员可以拿奖金，奖金额依利润大小而定，但即使企业亏损，雇员的基本工资也不变，没有被倒扣工资的风险。爱立信即将实行的浮动工资制度在瑞典大企业尚属首例，此前只有较小的新创办的信息技术企业实行这样的工资制度。

据悉，这一制度也将同时在爱立信中国公司的所有员工中推行。

对人持久不变的尊重

作为世界上最大的通讯、电子业跨国公司，摩托罗拉最初是以销售产品（如无线对讲系统、蜂窝电话系统）等方式进入中国市场的。1992 年 3 月，摩托罗拉在天津经济技术开发区投资 1.2 亿美元，成立摩托罗拉（中国）电子有限公司，拉开了它对华投资的序幕。其后，摩托罗拉在华业务突飞猛进：1994 年 10 月和 1995 年 6 月，摩托罗拉（中国）电子有限公司上海分公司和广州分公司分别成立；从 1992 年起的短短 6 年间，对华投资已达 12 亿美元，

营业额达数十亿美元。摩托罗拉一位高层人士称，摩托罗拉在中国这6年中取得了该公司在其他地区市场需要30年才能取得的成就。

摩托罗拉在中国何以取得如此显著的成就？摩托罗拉（中国）电子有限公司人力资源总监邝德佳先生从人力资源的角度给出了部分答案。

（一）摩托罗拉最宝贵的资源是人才

“摩托罗拉在中国短短时间取得巨大成就的关键因素是人才。人才是摩托罗拉最宝贵的资源，也是摩托罗拉在竞争中取得优势的最重要因素”，邝德佳先生说。

“摩托罗拉是一个向员工提供均等发展机会的公司”，这句话已深深地融入了摩托罗拉文化之中，并成为摩托罗拉人力资源管理方面一条始终不渝的准则。摩托罗拉亚太区人力资源总监 JerryCline 先生解释说，在摩托罗拉，每个员工都被寄予厚望，把具备不同知识与技能的人才安排到恰当的岗位上，使他们的聪明才智得到充分发挥。

摩托罗拉的迅速发展归功于它在人力资源管理方面的远见卓识。1995年3月，摩托罗拉首席执行官盖瑞·吐克访华，在亲眼目睹摩托罗拉在中国3年间蓬勃发展的业绩后，他郑重宣布，将“加速技术人员和管理人才本地化”作为摩托罗拉在中国发展的四大战略方针之一。为实施这一具有远见的战略决策，摩托罗拉（中国）电子有限公司制定了CAMP强化培训计划，加速了本地化进程。目前摩托罗拉（中国）电子有限公司中，经理主管层已有100多名由中国人担任，占该管理层人员总数的51%。他们已经成为摩托罗拉业务发展的中坚力量。

（二）视教育和培训为一项投资

摩托罗拉中国公司的小册子上有这样一句话：“摩托罗拉视教育和培训为一项投资而不是消费”。这是什么意思？摩托罗拉公司又是如何贯彻这一思想的？摩托罗拉意识到，人才是一种及其宝贵的资源，其价值会随着教育和培训的持续开展而不断增加。因而摩托罗拉坚持不懈地致力于发展自己的人才资源，并将它看作是对公司未来至关重要的生命线。正是基于以上认识，摩托罗拉视教育和投资为一项投资而不是消费。1996年，摩托罗拉在教育上的投资超过3亿美元，并确保每个员工享有平均40小时的培训。

摩托罗拉（中国）电子有限公司在员工培训方面同样不遗余力。在过去几年间，公司每年都抽派600多名中国员工到美国去参加技术会议、工程师设计会议以及其他一些技术培训。1995年5月，摩托罗拉大学在北京建立分校，年底又在天津建立第二所分校。这两所学校专门培训摩托罗拉（中国）电子有限公司的员工。1998年，公司与清华大学和美国一所州立大学在北京联合开办MBA课程，让公司的优秀员工在中国本土就能获得过去在美国才能享受到的严格培训，这些人通过系统学习，将取得工商管理硕士学位。

摩托罗拉一位专门从事员工培训工作的管理人员曾说过这样一段话：“每一位摩托罗拉的员工，请您记住，你能够而且确实会影响摩托罗拉的成功。作为最重要的资源，摩托罗拉应该对你的培训作出承诺。作为一个员工，你的责任是利用这些提供给你的机会，把培训中所学到的知识应用到工作实践中去。”他的这些话有助于我们理解摩托罗拉在员工培训方面的真谛。

（三）对人持久不变的尊重

摩托罗拉大学校长 Bill Wiggemhorn 说过：“我们把我们当中的每一个人都看作有见解、对组织有建树和对社会有贡献的一分子。因此，每一个走进摩托罗拉大家庭的人，都会得到应有的礼遇。”

当你走进摩托罗拉（中国）电子有限公司的每一个分公司和每一座工厂，你会发现那里不像大多数国内企业那样记考勤，或像一般外资企业那样打卡。另外，无论中国员工、外国员工还是总经理，都在同一个餐厅用餐。此外，公司还通过发布信息的方式，让员工随时了解公司的有关情况和重大决策，公司每年都要举行的总经理座谈会和“畅所欲言”制度，使公司高层和所有员工保持直接沟通，所有这些都确保了摩托罗拉人力资源管理中“对员工持久不变的尊重”这一核心思想落到实处。

在摩托罗拉（中国）有限公司还有这样一项制度：每个季度，公司的部门经理都要和他手下的员工进行一次诚恳的交谈。交谈内容围绕以下 6 个问题展开：

- （1）您是否拥有一份对摩托罗拉的成功有意义的工作？
- （2）您是否了解能使您胜任本职工作的行为，并且具备使工作成功的知识？
- （3）您的培训是否已经确定，并得到适当的安排以提高您的工作技能？
- （4）您是否了解您的职业前途，并且它令您鼓舞，确实可行而且正在付诸行动？
- （5）过去 30 天来，您是否都获得有助于改善您的工作绩效或达到您的职业前途的中肯的反馈？
- （6）您的个人情况、性别、文化传统是否得到正确的对待而不影响您的成功？

这种谈话推心置腹，设身处地，很受员工欢迎，对公司了解员工的真实想法也很有帮助。公司既注重企业的发展，也看重员工的个人愿望。公司尽力为员工创造条件，使其正当要求得到满足，从而让每一位员工获得源源不断的动力。

摩托罗拉不认为工资高才是他们吸引人才的最重要因素。认为福利和薪金无疑是重要的，但它并不是唯一能使员工感到满意的东西，工资高的公司不一定是最好的公司，工资低的公

司也不一定是最差的公司。摩托罗拉（中国）电子有限公司取的是“中庸之道”，既不是最高的，也不是最低的。摩托罗拉的薪金计划重点是把给员工的报酬纳入员工的整体发展中去考虑。“我们投资在员工身上的不仅仅是工资、福利和住房计划，而且包括适宜的工作环境和平等的晋升机会，我认为后者才是摩托罗拉的魅力所在”，邝德佳先生如是说。当然，薪金也是很重要的。摩托罗拉每年为员工调整一次工资，90%以上的员工都会通过调整增加收入，不过幅度不大相同，要凭员工的工作绩效来定。摩托罗拉公司在薪金分配方面主张使员工真正感到他的所得与他的付出是相匹配的，这种平等待人、公平至上的观念和做法也反映出摩托罗拉对员工劳动的尊重。

“多国部队” 当地官兵

ABB (Asea Brown Boveri) 是一家国际性大型工程集团公司。目前，它已经在全球 140 多个国家和地区深深扎根，雇员总数超过 21 万，业务范围涉及发电、输电、配电、工业自动化、石油自动化和金融服务等领域，1997 年全球销售收入为 312.65 亿美元，居“财富世界 500 强”第 83 位。ABB 能在世界上取得如此巨大的成就，人才本土化是其成功的决定因素之一。

提到 IBM 或是 HP，你会立即说这是美国公司；提起西门子或奔驰，你马上会想到这是德国公司。而如果被问及 ABB 是哪国公司时，你可能会犹豫不决：它到底是哪个国家的呢？不必责备自己的孤陋寡闻，其实这正是 ABB 所追求的结果。ABB 本是瑞典阿西亚公司 (ASEA AB, 现在是 ABBAB) 与瑞士的布郎·勃法瑞公司 (BBC Brown Boveri, 现在是 ABBAG) 于 1987 年底合并而成的一家有限公司，正式创立于 1988 年 1 月。两家母公司分别控制 50% 的股份，因此可以说，ABB 是一家国家背景淡化的“真正的”跨国公司。它自诞生之日起就被称为欧洲乃至世界经济版图“变化”的代名词。从 1987 年上述两家百年老厂的合并，到 1998 年 10 月新任总裁林道 (Lindahl) 收购 Elsay Bailey 公司的全部股票，同时出售 Adtranz 的全部股份，ABB 一直致力于建立以下经营模式：没有地域中心，没有国界限制，一个具有全球性的协调中心，同时在经营与服务上，具有深厚地方根基的全球规模的组织。用 ABB 中国公司人力资源副总裁、挪威人博思达先生的话说，ABB “是一个地域轴心和国家属地的企业王国，是一家‘处处无家处处家’的无国界公司。”也可以说，ABB 是一个立足本地市场，融合全球规模和世界一流技术为一体的“多国部队”。

所以，人才本土化对于 ABB 来说比任何公司都有意义，ABB 也因此更重视在它的业务发展到的每一个地方，不遗余力地推行人才本土化战略。也就是说，这支“多国部队”的军官

和士兵都尽可能地由当地人担任。

ABB 在中国的人才本土化战略已经取得了积极进展。ABB 有一个十分重要的战略计划，即 MLP (Manager Localization Plan) ——经理人员本地化计划。ABB 的业务发展到哪里，这一计划就会扩展到哪里，中国也不例外。ABB 于 1979 年在北京设立第一个办事处，1992 年在中国建立第一个合资企业，1994 年 ABB 将中国总部从香港移至北京，1995 年在北京注册成立 ABB (中国) 投资有限公司，负责其在华投资管理业务。截止 1998 年底，ABB 在中国拥有 6000 名员工，17 家销售代表处，20 家合资、独资企业，累计投资额达到 6 亿美元。预计在未来三四年内，ABB 在中国的累计投资将达到 10 亿美元。

博思达先生说：“短短 20 年的时间，ABB 能在中国取得如此巨大的发展，我们必须承认这样一个事实，即优秀的中国本土人才在其中作出了巨大贡献。”中国本土人才担任 ABB 中国有限公司（包括合资企业）部门经理以上高级职务的人数，已经从 1995 年的 27 人，增加到 1998 年底的 81 人，占这一层次高级管理人员总数的一半以上。3 年前，ABB 的中国员工为 3000 多人时，外籍员工有 90 多人；而如今，本土员工已经增加到了 6000 多人，而外籍员工并未增加，依然是 90 多人。“如果没有优秀本土人才的源源不断加入，我们在中国的业务将会一事无成”，博思达先生说，“ABB 在中国推行人才本土化的成就和它在中国的业务发展一样，令我们自豪不已。”

ABB 公司称，随着公司在中国业务的扩大，ABB 计划将本土员工的人数增加到 1 万人，而外籍员工的人数则会在现有基础上减少。作为在中国实施 MLP 计划的一部分，ABB 公司还专门准备了一份高潜能员工的名单，这个名单包含 100 多人，由人力资源部和各部门经理共同商定。公司给这些高潜能的员工规定了明确的发展方向，以便在公司的协助下使他们的能力和职务得到更快的提升。当然，公司认为这也需要这些员工的配合，需要耐心，因为一个人的晋升不可能是很快的，尤其是在一个比较成熟的大公司中。

博思达先生称，中国人才本土化在职位晋升上没有极限，需要的只是时间和努力。他举了两个例子来证明。一个是他自己的例子，他是 8 年前投身 ABB 挪威公司的，3 年前来到中国，现年 61 岁（挪威是 67 岁退休），他的责任是来中国制定和实施 ABB 的人力资源计划，并把他 30 多年来从事人力资源管理的经验传授给中国同事，如果他们干得好，就有机会接替他的位置。另一个例子是 ABB 泰国公司的，ABB 在泰国实施 MLP 计划已经 9 年了，现任 ABB 泰国有限公司的总经理就是一个泰国人，ABB 在中国实施 MLP 仅 4 年时间，随着这一计划的推行，ABB 中国公司将由中国人来经营和管理。

点评

从世界范围看，人力资源管理已经不是一个新课题，但对于我国企业却多少有点陌生，对它的认识也很有限。

人力资源管理包括两个方面、五个环节：两个方面是指人力资源的开发和人力资源的管理，五个环节是指识人、选人、育人、用人、留人。其中识人这一环节将在后面详细讨论，选人这一环节已经在英特尔和微软招才纳贤的案例中有过论述，不再赘述，育人这一环节在西门子的培训中已有介绍，这里只是做简单的进一步分析。

本案例集萃中涉及的企业有一个共同点：除了麦当劳以外，它们在《财富》杂志的世界 500 强中都被归在电子电器设备行业，其中 ABB、摩托罗拉、爱立信分别位居行业第 9、11、15 位，在世界 500 强中分别位列第 83、93、159 位。他们的经营环境比较相似，所以将他们各自人力资源管理的长处聚集在一块更能说明人力资源管理的基本内容。

先说育人，用更正式一点的表述，应该是发展人才。企业招聘来的新员工多数情况下得来的只是一个潜在的人才，或者说是“人才胚子”，要想把他们变成能为企业带来巨大效益的真正人才，还需要进行加工和锻造，这就是育人。育人有两方面，一是能力的培育，一是职位的晋升，能力的培育又可以通过两个途径，一个是通过实践锻炼和提高，另一个是培训。我们从以上几个案例中可以看出，几乎所有的企业都比较重视培训，无论是认识上还是行动上。但是，如果我们只是看到世界 500 强对培训的重视，而没看到他们是如何进行培训的，那就学不到他们的精髓，也看不出中国企业和外企的差距。实际上，近两年来，中国的培训市场日渐火爆，国企趋之若鹜，自以为得了真传，外企却多作壁上观，这是因为中国的企业人才培养还处于一个较底的层次。爱立信中国公司培训的组织和管理的做法都值得我国企业去学习，其中尤为重要是培训要有组织、有目的，与公司的业务、制度、文化和中国实情紧密结合。

除了培训之外，世界 500 强企业对于“干中学”也很看重。例如，麦当劳的员工要从小做起，各大公司很少依赖购买专利、技术而多依靠自己研究，主要也是因为研究过程中的经验和对研究人员的锻炼是一笔庞大的财富。而麦当劳个人职位发展系统的成功虽然跟它的经营方式——特许（连锁）经营有很大关联，但也对中国企业以及外企提出了一个问题：是独居金字塔顶，还是甘做圣诞树根？

再说用人。用人应该包含三层意思：（1）将人才安排到适合他的岗位上去；（2）激励和鞭策，采取措施调动员工的积极性，发挥他们的才能，促使他们完成公司任务；（3）对员工劳动成果的鉴定和认可，包括给予适当的补偿或奖励。这里主要解释后两点。根据马斯洛的理论，人的欲望可以分为五个层次：生存的需要、安全的需要、对归属感和情感的需要、发

展的需要和自我实现的需要。相应地，对人才的激励也是以此为依据，结合人才各自不同的实际情况，分别采取不同的激励措施。另外，在激励的同时，相应的敦促措施也是必不可少的，这就是鞭策。心理学实验表明，相对于赞扬，惩罚的效果远没有那么明显。因此在世界500强对员工多采取激励措施。爱立信的浮动工资制就是一种激励与鞭策并用的措施。

人最基本的需要是对生存和安全的需要，因此对人最基本的激励和鞭策措施是物质上的奖励或处罚。爱立信的浮动工资制首先是从物质上激起了员工的干劲。因为在浮动工资制下，如果工作业绩出众，最多将可以享受到标准工资20%~50%的奖励，而如果工作业绩较差，最多又将遭到10~25%的处罚。“两利相权取其重，两害相权取其轻”，何况是利害相权？员工在此情形下最好的选择是尽自己最大的努力争取公司取得好的经营业绩。而且爱立信在制定工资制度时还根据员工的实际划分了不同的等级，级别越高可能得到的奖励和可能遭受的处罚也越高，这就激励和鞭策他们为其他员工作出表率。但是，爱立信的浮动工资制不仅仅是达到了物质激励和鞭策的效果。由于浮动是根据各地区的经营业绩分别决定的，被处罚还是受奖励还涉及到荣辱问题，它还可以激起各地区公司员工荣辱与共的决心和相互竞赛的雄心。

物质方面的激励和鞭策确实很重要，但是，钱并不是万能的，根据马斯洛的理论，对于已经实现生存和安全需求的人来说，物质激励已经远远不够了，这时需要用归属感和自我实现的需求来激励他们。因此，对于优秀人才，激励应主要来自精神方面，包括培养他们对公司的认同感和归属感，激发他们为自我实现而奋斗的信心，尤其是培养公司员工的敬业精神。美国企业在精神激励方面可谓独具匠心，其中最典型的是“咖啡时间”。美国每个公司都设有一个小房间，里面备有热咖啡、小点心让人享用，在这里，一壶香喷喷的热咖啡下肚，员工心中的紧张情绪一扫而光，这时也成了一天中最有兴致的时刻。这间小房子还有许多其他妙用：员工如有话要与上司沟通，假装在此碰个正着似乎更为自然；想证实谁和谁的罗曼史，这儿也可以捕捉到眉来眼去的影子；咖啡消耗越多，表明情况愈紧张；咖啡的质量下降，就是要缩减预算的前兆。

企业管理顾问威斯坦在其近作《有趣的管理》中，主张建立更人性化、更有人情味、充满乐趣的工作环境。而著名企业家查丁施瓦布在其通过一个数字“6”改变他下属工厂工人懒散工作作风的杰作中，成功地唤起了工人的竞争意识。所有这些成功的领导者有一个共同的经验：要鼓励员工迈向更高的目标。中国企业在这些问题上也有相当的差距，要么是物质上的激励如住房、福利等，要么是空洞、无聊、令人厌烦的思想工作，对从精神上激发员工尤其是优秀员工缺乏有效办法，结果难以做到人尽其用。我们是不是该学习他们？

人力资源管理的最后一个环节是留人。要想留住人才首先还得凭借雄厚的物质基础。高工资是最基本的，不一定要求最高，但至少应该不低于同类公司的平均水平，有各种各样的福利措施和优越的工作环境则更好。毕竟，物质条件是人们的基本需要。所以，在制定薪金

制度时要加倍小心，必须考虑周全。其中最主要的原则应为：个人报酬一定要与他的表现及对公司的贡献成正比。正如摩托罗拉（中国）电子有限公司人力资源总监邝德佳先生所言：一个成功的薪酬方案不在于花多少钱，而在于怎么分配这些钱。薪水制度的完整性和公正性至关重要。

同时企业必须明白：要留住优秀人才，高薪水是必要条件，但却不是充分条件。要想留住人才，最有效的措施就是设计好一个完整的事业发展阶梯。一个优秀人才对于自己在一个企业的长期发展是非常重视的。他如果看不到自己职位与责任的发展与提高，那么他在这个企业留下来的可能性是不会很高的。保留人才从最根本上讲是要靠尊重人才。这种尊重至少体现在以下六个方面：

(1) 承认每个人的价值；(2) 尊重每个人的权利；(3) 把合适的人放在合适的岗位上；(4) 满足人才提升的愿望；(5) 为人才发挥自己才能创造有序、宽松的环境；(6) 给人才充分流动的机会，尊重员工对去留的选择。

也许，另一个有效的方法是将人力资源管理与企业文化有机融合在一起。从吸收、招聘人才、培训人才直至激励人才，处处注重人力资源开发与企业文化的融合，强化企业人才对企业文化的理解与认同，激发员工的敬业精神，最终实现留住人才的目的。留住人才还需要严格控制人才的入口，在吸收人才时尽量招收确实符合企业需要的人才。另外，保留人才的环节包含了两个方面的意思：将优秀人才留在企业，将不合格的员工淘汰出去。尽管各个公司对淘汰员工尚有不同看法，但如果员工确实不称职，一般公司都会采取淘汰措施。人才流失，会带走企业的商业机密、客户群等，并会降低员工士气，造成企业发展的不稳定。同样，如果该淘汰的淘汰不掉，也会引起员工的抱怨，使企业不能健康发展。

第四则材料的主角是摩托罗拉（中国）电子有限公司。这则材料介绍了摩托罗拉人力资源管理多方面情况的。比如摩托罗拉对人才重要性的认识，认为人才是摩托罗拉最宝贵的资源，是它取得竞争优势的关键。再如摩托罗拉视教育和培训为一项投资而非消费，从而为教育和培训树立了正确的位置。这些对于人们转变对人才和人力资源开发管理行为的认识都很有意义。但摩托罗拉对人才的激励和保留才是真正的一绝。对人持久不变的尊重——这是摩托罗拉人力资源管理的核心理念，也是留住人才各种措施的精髓所在。从摩托罗拉的经验看，对人的尊重首先是对每一个人的礼遇，上下班不打卡是对员工自觉性的信任，中外员工包括总经理一起用餐是一种平等的表现，并赋予员工知情权。对人的尊重还表现在上级与下级的及时交流和沟通，摩托罗拉的每月“畅所欲言”制度和每季度恳谈制度都是为了这个目的。更为重要的是，这些不能停留在表面上，尤其是只说而不做，摩托罗拉的这些制度都是为了鼓励员工说出自己的目标，然后公司设身处地，兼顾公司和员工利益，切实为员工实现自己的即定目标提供帮助。员工正是在不断发展、不断实现目标的过程中获得动力的。公司也因为

对员工持久不变的尊重而赢得了员工的尊重和认同，对人才产生了强大的凝聚力，留住了人才。摩托罗拉的例子还告诉管理者，薪金和福利并不是吸引人才的关键因素，发展机会才是最重要的，这为 I B M 的留人之道所印证。

I B M 大中华区总裁周伟昆在其所著的《I B M 留人之道》一文中讲述了 I B M 的留人之道。首先，公司十分希望优秀人才能够留下来。一方面，I B M 认为中国计算机市场真正发展起来后，竞争力来源于扎实的根基，这一根基首先表现为人才，并且 I B M 为培训这些人才已经进行了大量的投资，如果这些人才流失，I B M 的打算就会落空；另一方面，为了业务的发展，I B M 必须本地化，吸引和保留本地人才也成为其中的关键。在认识到必须留住人才后，I B M 便为实现留住人才的目标而不懈努力。主要是三点：（1）招收新人不断进行培训，让他们在不断成长，能力不断提高的同时，仍然觉得还有好多东西要学习，而且似乎没有止境，让他们“为了学习而留在这里”；（2）让员工清楚留在 I B M 的前途所在，并以员工的表现和忠诚度来决定员工的前途；（3）给员工一个看得见的希望，并提供实现希望的良好机制和众多机会。“目前，中国有些企业在留住人才方面往往是靠利益驱动，而外国企业有时并不是给很高的薪水，而是给一个看得见的希望，一个很规范的机制使你的能力得到充分展现。它还可以给你提供很多很多的机会去实现你的梦想，因为它可以给你提供更多的机会。你不仅可以在中国发展，而且可以在国外分支机构发展自己。”所以，I B M 不是靠很高的薪水（当然，I B M 的薪水也不低）和优越的物质条件，而是提供一个如前面所述的人才发展阶梯，并且提供良好的机制和众多的机会，对于优秀人才来说，这往往是最有效的。

在中国开展业务的世界 500 强都是著名的跨国公司，对他们来讲人力资源管理中还有一个至关重要的战略问题：公司员工和公司管理层是采用母国派驻人员还是在本土招收当地人才？随着业务的发展，500 强大多数选择了本土化。ABB 较为突出，摩托罗拉、麦当劳、爱立信的培训无一例外，而且推进人才本土化战略越坚决，公司在中国的业务发展越顺利。毕竟，多国部队还得依靠熟悉地形的当地军官和士兵！