

没有人才，绩效便无从谈起  
揭示人才管理的“真经”

HZ BOOKS  
华章经管

# THE TALENT MASTERS

WHY SMART LEADERS PUT PEOPLE BEFORE NUMBERS

# 人才管理大师

为什么聪明的管理者会先培养  
人才再考虑绩效

比尔·康纳狄 (Bill Conaty)  
通用电气前高级人力资源副总裁

[美]

著

拉姆·查兰 (Ram Charan)  
全球排名第一的管理咨询大师、畅销书《执行》合著者

刘勇军 朱洁◎译

## “人才管理大师”的七项工作法则

- |                                 |   |                  |
|---------------------------------|---|------------------|
| CEO 高度重视和亲自参与，创建一种<br>适合人才成长的环境 | 1 | 4 营造信任和坦诚沟通的文化氛围 |
| 明察秋毫，培养精英                       | 2 | 5 建立严格的人才评估制度    |
| 树立和强化正确的人才理念                    | 3 | 6 与人力资源部建立伙伴关系   |
|                                 |   | 7 不断学习，持续改进      |



机械工业出版社  
China Machine Press

领导梯队建设

# THE TALENT MASTERS

WHY SMART LEADERS PUT PEOPLE BEFORE NUMBERS

# 人才管理大师

为什么聪明的管理者  
会先培养人才再考虑绩效

比尔·康纳狄 ( Bill Conaty )  
通用电气前高级人力资源副总裁

[美]

拉姆·查兰 ( Ram Charan )

著

全球排名第一的管理咨询大师、畅销书《执行》合著者

刘勇军 朱洁◎译



机械工业出版社  
China Machine Press

Bill Conaty, Ram Charan. The Talent Masters: Why Smart Leaders Put People Before Numbers.  
Copyright © 2010 by crown business.

Simplified Chinese Translation Copyright © 2012 by China Machine Press.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字版由 **crown business** 通过 Andrew Nurnberg Associates International Ltd. 授权机械工业出版社在中华人民共和国境内（不包括中国香港、澳门特别行政区及中国台湾地区）独家出版发行。未经出版者书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

封底无防伪标均为盗版

版权所有，侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

**本书版权登记号：图字：01-2011-6852**

**图书在版编目（CIP）数据**

人才管理大师/（美）康纳狄（Conaty, B.），（美）查兰（Charan, R.）著；刘勇军，朱洁译. —北京：机械工业出版社，2012. 6

书名原文：The Talent Masters: Why Smart Leaders Put People Before Numbers.

ISBN 978-7-111-38328-4

I. 人… II. ①康… ②查… ③刘… ④朱… III. 企业管理-人才管理 IV. F272. 92

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2012）第 095600 号

机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码 100037）

责任编辑：岳小月 版式设计：刘永青

北京市荣盛彩色印刷有限公司印刷

2012 年 6 月第 1 版第 1 次印刷

170mm × 242mm · 15. 25 印张

标准书号：ISBN 978-7-111-38328-4

定价：39. 00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

客服热线：（010）68995261；88361066

购书热线：（010）68326294；88379649；68995259

投稿热线：（010）88379007

读者信箱：hzjg@hzbook.com

感谢这么多年来影响我的商界领袖和人力资源领袖，感谢家人的支持，是因你们我才能在人力资源领域做出一点成绩。

——比尔·康纳狄

真诚感谢 50 年来同住一个屋檐下的 12 个兄弟姐妹，是你们所做的牺牲，才让我学有所成。

——拉姆·查兰

推荐序

# The Talent Masters

## 卓越企业人才管理的最佳实践

2011年5月，在纽约机场书店偶然看到《人才管理大师》（英文版），尽管行李早已超重，还是立刻买下这本书。8月，在上海，拉姆·查兰又当面向我推荐这本书。有人说，“如果在一段时间内两次碰到同一件事情，那就要注意了”。审校完《人才管理大师》，我深为两位作者对人才管理实践的深邃洞察和系统总结所折服，也为9家卓越企业的人才管理最佳实践所叹服。

众所周知，企业对人的认识走过了人事管理、人力资源管理、人力资本管理和人才管理四个阶段。在21世纪的全球化竞争时代，人才管理是企业核心竞争力之一，人才管理的重要性日益凸显，但真正做得好的企业却屈指可数。1997年，麦肯锡公司在《人才战争研究》中首次提出“人才管理”的概念，此后，很多公司才开始探索人才管理。在2008年企业生产力协会（I4CP）全球调查反馈公司中，只有不到5%的公司回答他们的组织开展了10年及更长时间的人才管理工作。究其原因，企业领导人缺乏足够的远见、理念、耐心和方法无疑是最为关键的。而本书将为读者提供来自卓越企业第一手的人才管理成功实践，对于处于探索阶段的中国企业而言，无疑具有极强的借鉴价值。

本书两位作者都是人力资源和领导力领域的泰斗级人物，康纳狄在通用电

气工作 40 余年，长期主管人力资源工作，与杰克·韦尔奇和伊梅尔特并肩战斗多年，建立和完善了通用电气的人力资源体系和领导梯队建设体系，是世界上最有实战经验的人力资源管理大师之一。查兰博士是世界知名的管理咨询大师，长期为杰克·韦尔奇等世界 500 强 CEO 提供咨询和教练服务，近距离观察和培养大量卓越企业的各级领导人才，积累了丰富的实践经验，他在《领导梯队》、《高管路径》和《执行》等著作中多次阐述了领导人才培养的系统方法，对企业界影响深远。

本书最大的特点是实践性，两位作者深入分析了 9 家世界级卓越企业人才管理的最佳实践，系统梳理了他们在人才管理方面的宝贵经验。通用电气、宝洁公司、印度斯坦联合利华、诺华制药、安捷伦科技、私募基金公司 CDR、固特异、联合信贷银行、LG 电子等 9 家卓越企业在人才管理方面走出了各自独特的道路，为企业战略目标的达成发挥了巨大的作用。9 个真实案例揭示了人才管理的“真经”。

所谓“人才管理大师”，既是指企业的 CEO，也是指整个企业。“人才管理大师”的七项工作法则是：CEO 高度重视和亲自参与，创建一种适合人才成长的环境；明察秋毫，培养精英；树立和强化正确的人才理念；营造信任和坦诚沟通的文化氛围；建立严格的人才评估制度；与人力资源部建立伙伴关系；不断学习，持续改进。

“人才管理大师”能够把少数“伯乐”的“相人”经验进行总结提炼，形成一套行之有效的制度和流程去分析、了解、塑造和培养人才。他们在发掘和培养人才方面有自己独特的方法，通常采用集体专长、群策群力的原则，且经过多年的不断改进而获得。他们会执行一套严格的程序，坚持不懈对人的能力进行判断，从而让他们的主观判断变成具体的、经得起检验的客观判断，最终形成像企业的财务报表一样清晰明确的衡量指标。

通用电气的人才管理体系无疑是本书最受关注的内容之一。作者首先讲述了一个高管突然离职的真实案例，韦尔奇、伊梅尔特和康纳狄在一天之内为该岗位找到了最佳接班人，妥善处理了人才危机，充分展现了通用电气的人才管理智慧和雄厚实力。

通用电气的人才管理体系是硬件系统和软件系统的完美结合，要点包括：建立一套正式的人才评估机制和持续跟进流程；准确了解人才的优势和劣势；及时、建设性的口头和书面反馈；在每次评估过程中，将人与绩效结合考核，深入了解其完成业绩的真实原因；各级领导者肩负培养未来领导人才的职责；只有践行公司价值观的领导者才能得到晋升。

此外，宝洁公司培养全球化领导人才的成功经验，安捷伦公司帮助技术型人才转型为业务领导人，诺华制药通过强化领导者的自我认知提高领导力，私募基金公司 CDR 的人才管理创新，以及 LG 电子全球招募优秀人才取得成功的最佳实践等都极富启发性。

在书中，作者还讲述了 20 多个领导人才成长的真实案例，极大的增添了全书的可读性和情景感，有助于我们更好地理解卓越企业人才管理的宏观体系和微观操作。

正如作者所说，如果企业领导人把人才管理和财务管理放在同等的地位，并且使其清晰明确，那么，这个企业的人力资源潜力将得到真正的开发。

北京智学明德教育科技有限公司首席顾问 徐中 博士

于北京清华大学科技园

**推荐序 卓越企业人才管理的最佳实践**

第1章 人才即优势：没有人才，业绩便无从谈起 /1

21 第1篇

**通用电气的人才管理体系**

第2章 通用电气在高管离职当天找到继任人 /24

第3章 通用电气将人与绩效完美结合 /35

第4章 人才培养使通用电气收获颇丰 /57

77 第2篇

**人才管理大师的专长**

第5章 建立从下至上的人才梯队

——印度斯坦利华从第一天就开始培养自己的人才 /78

第6章 开发领导潜能

——宝洁如何培养全球化领导人 /98

第7章 塑造新一代总经理

——安捷伦如何将技术型人才培养成商业领导人 /120

第8章 从内部发掘领导者

——诺华如何通过自我认知培养领导力 /138



153 第3篇

**如何成为人才管理大师**

第9章 选对合适的领导者 /155

第10章 确立正确的价值观与行为模式 /167

第11章 制定正确的人才管理流程 /175

199 第4篇

**人才管理大师的“工具箱”**

致谢 /232

作者简介 /234

## 人才即优势：没有人才，业绩便无从谈起

如果企业的财务管理跟人才管理一样随意，那么大多数企业都将破产。

许多在财务管理方面做得出色的公司并没有一套相应的领导人才培养方法，他们甚至不知道该培养什么样的人才。不管这些企业在招聘、培训和评估方面下多大工夫，他们的人才管理总显得毫无目的：标准肤浅、观念过时，或者一心只想撞大运。还有一些公司突然发现自己需要一个新 CEO，但并不知道去哪里找。更普遍的现象是，许多公司年复一年地将员工放在错误的工作岗位上，结果那些人并不能在工作中做出成绩，这既是对人力资本的浪费，也是对财务资本的浪费。

为什么会出现这样的情况？众所周知，绩效来自于人的决策和行动，人是衡量企业未来前景的先行指标。人才是一家公司最重要的资源，想必大家都没什么异议。但解读人的性格远比分析财务报表上的数字难得多。数字清晰可辨，产出亦是如此，但人却并非如此。领导者会觉得寻找人才的事最好交给人力资源部或猎头公司，尤其是每个季度还得完成绩效指标，没有时间浪费在这些“软件建设”上。更何况，每个季度公布财务报告是法律的硬性规定。

现在，你肯定也发现赚钱越来越难了，将来想必也不会有多大改观。

在日新月异的全球市场，核心竞争力的“半衰期”也越来越短。你发现一些熟悉的竞争优势，诸如市场占有率、品牌、企业规模、成本结构、技术诀窍以及专利都越来越靠不住了。

人才将成为公司成功的决定性因素。只有那些领导组织适应变革，做出正确的战略决策，承担预期风险，构想并实践新的创造价值机会，不断建立竞争优势的人掌控的公司才能取得成功。

只有一种能力能够长久不衰，即源源不断培养企业领导者的能力。资金只是一种商品，人才能为公司提供根本的竞争优势。安捷伦科技公司电子测试仪器部总经理罗恩·纳瑟希安（Ron Nersesian）说得好：“培养员工的才能是企业成功的关键。产品总有一天会过时，但组织学习和员工技能发展永不过时。”

对人才的管理显然难于对“数字”的管理，但一旦掌握其中的门道，人才管理也会变得简单。像通用电气（GE）、宝洁（P&G）、印度斯坦联合利华（HUL）等公司，就能通过一系列缜密规划的制式流程去分析、了解、塑造和培养人才。它们在发掘、培养人才技能方面有自己独特的方法，通常采用“集体专长”（collective expertise），这是经过多年不断地改进而获得的。

这些公司的经营者并不认为对人的潜力的判断只能依靠“软性”指标。他们会执行一套严格的程序，坚持不懈地对人的能力进行判断，从而让他们的主观判断变成具体的、可经检验的客观判断，最终会像分析财务报表一样有具体的指标可循。

他们会将这种“伯乐相马”的习惯植根于企业文化中，对人才做出判断，如何发挥他们的最大才能。将来他们可以套用以前的人才培养模式，发挥创造力让领导人才尽快成长。同时希望企业高管能够孜孜不倦地培养、调动并更新领导人才，这也是衡量他们工作绩效的一项指标。

这些公司志存高远。我们称他们为“人才管理大师”，本书将告诉大家，这些大师如何管理人才。

## 从细节入手

“凭感觉”发现人才的方法并不靠谱，那些脚踏实地的管理者不屑于这么做。人力资源部门通常会使用某种标准去评估领导能力，他们会将员工进行整体分类，给他们贴上诸如此类的标签：“战略能力”、“创新能力”、“良好的沟通能力”、“非常聪明”、“分析能力强”、“具有敏锐的观察力”等。这种描述方式过于模糊，在实际的管理工作中毫无用处。它们甚至无法预测一个员工能否胜任某个职位，更不必说去挖掘其特殊才能，将他培养成一名优秀的领导人才了。

沃顿商学院高级管理课程中的一次课堂练习证明了这种模棱两可的描述并没有什么作用。在一堂讨论课上，导师要求学员分析史蒂夫·乔布斯与众不同的才能，但暂时不考虑乔布斯颇具争议的性格和行为，只是探讨乔布斯重掌苹果公司时是如何力挽狂澜的。（2010年6月，苹果公司的市值超过微软，连乔布斯自己也认为苹果公司的发展“超乎现实”。）在他接管这家濒临破产的公司十几年中，乔布斯让苹果公司变得活力十足，获利颇丰，他不仅设计出全新产品，还改变了游戏规则。苹果公司旗下的 iPod、iPhone、iPad 和 iTunes 给产业生态带来了巨大的冲击力，让许多音乐和电信产业的公司也不得不改变它们的商业模式。

乔布斯的思想、行为、做决策的方式让许多人都觉得他是个真正的天才，我们甚至都能娓娓道来，尽管如此，但大多数人都不愿去效仿。

沃顿商学院的导师问学员乔布斯有哪些天赋，学员踊跃举手发言：他很有创造力，具有创新精神和企业家精神；他具有超强的沟通能力；他打破旧模式，开创新业务，并且改变了别人的经营模式。几分钟后，导师不再让学员们发言了。“你们不能只说些模棱两可的话，”他说，“要真正界定一个人的才能，就必须对此人有一个全面的了解，讲出和其他人的细微差别。这源于仔细观察此人的行动、决策以及行为方式，以获得充分的信息。”然后，为了让学员们了解这一方法，他试探性地问道：“他的创造力

表现在哪里？”有人回答说：“他知道什么才是伟大的产品。”“那么，他又是怎么知道的？”“他知道如何跟顾客交流。”那好，可他又是怎样跟顾客交流的呢？有人说看过相关报道，乔布斯会跟年轻人打成一片。还有人发现，他总能够找到领先别人的技术。但这些并没能切中要害。

接下来，这位导师向这些高管透露了一些信息，让他们可以深入了解史蒂夫·乔布斯才能的真正本质。他告诉学员，苹果公司的一名董事讲述，乔布斯入主公司后，举行了一次特别的董事会议，会议室的墙边摆着当时苹果公司 20 多种产品，他将产品一个个拿下来，最后只剩下四种产品。他说，如果苹果能凭借这四种产品彰显自己的特点，公司便能起死回生。

这个故事可以证实乔布斯有两种显而易见的特质：首先，他知道顾客需要什么；其次，他行事果断。接下来，导师要求学员以苹果公司之前新推出的 iPod 展现乔布斯的那些才能。第一个回答者说乔布斯很懂技术。但也有人认为，技术早已存在，其他人早就在制作 MP3 播放器了。经过讨论，他们得出了一个比较有意义的结论：**iPod 是伟大洞察力和卓越执行力共同作用的结果**。那时候，纳普斯特公司（Napster）因允许使用者可以交换下载的 MP3 文件共享服务，而在市场上引起轩然大波，纳普斯特的做法最终被法院裁定是非法的（实际上是一种盗版行为）。但乔布斯发现，这种技术也可以应用于合法市场，只要确保唱片公司获得稳定收益便可，而且市场巨大，此举可能引领潮流，因为这种模式能够给音乐爱好者充分的自由，让他们随时都可以购买他们想要的音乐，而且数量不限，价格便宜，而且还是合法的。然后乔布斯就设计了一种既方便又时尚的产品，当时该产品定价昂贵，利润空间巨大。余下的故事我们也知道了：iPod 成为迄今为止卖得最火的 MP3，它让苹果公司的品牌价值到达一个史无前例的高度，推动了苹果笔记本电脑的销售，苹果公司在创新领域的领导地位也得以重新恢复。

为了进一步探讨，导师又将一件众所周知的重要事实告诉学员。在苹果公司内部，乔布斯绝大部分时间都花在跟近 100 名软件、硬件、设计、金

属、塑料、玻璃技术方面的专家泡在一起。每个星期一的上午，他都会召集他们回顾和改善产品设计。他就是用这种方法联络各专业人才，创造不同凡响的产品。十几年来，他几乎从不间断，一周4个小时，一年50周，12年的时间，他几乎花去2400个小时，他跟各领域的专家建立精神和感情的联系，了解他们最新的创意和想法。这种方法就跟某支运动队经过千锤百炼，最后成为伟大冠军队伍的过程一样。乔布斯会一丝不苟、持之以恒地做好每一件事，将所有“碎片”联结起来，这也是他区别于一般CEO的地方。

现在，学员们开始在课堂上踊跃讨论乔布斯这位天才具体的品质。有人说：“他能够通过自己的头脑和专长跟顾客建立起真正的连接。”有人举手说：“他能够不止一次地发现别人看不到的机会。”还有人说：“不仅如此，他还能自己创造机会，比如iPhone的推出。”

对了，说到乔布斯，我们不得不提到iPhone。他为什么能够让iPhone获得如此巨大的成功？“因为他打破了常规。”何以见得？“他创造了一种新的商业模式。”这时，学员们的眼睛都亮了。在iPhone面世前，手机制造商的利润和品牌都被电话运营商控制。通过iPhone，苹果公司不仅赢得了智能手机的最大市场份额，而且获得了其他手机制造商从没获得过的新利润。乔布斯设计出了迄今为止世界上功能最全、最漂亮的手机。乔布斯向来致力于保护公司的品牌价值和利润空间，他将iPhone独家授权给美国电话电报公司（AT&T）销售，作为交换，苹果公司可以自行定价——这是电信史上一个里程碑式的革命，电话运营商从手机用户处获得部分收益（iPhone用户要支付较高费用），这在当时堪称破天荒之举。最后，苹果公司可以靠售卖无数的应用程序赚钱。这款智能手机每天都能吸金，iPhone也成为苹果公司最大的摇钱树。乔布斯这些可经证实的行为不仅能够彰显其敏锐的商业头脑，而且还能够证明乔布斯无与伦比的勇气，胆敢颠覆当时卑微的手机制造商和巨无霸电话运营商的均势。

## 解读史蒂夫·乔布斯

解读乔布斯跟培养人才有什么关系？透过沃顿商学院的课堂讨论，我们已看到了人才管理大师是怎么做的：他们总是仔细观察、认真思考、准确表达。在导师的帮助下，学员们得出以下结论。

史蒂夫·乔布斯天赋禀异，他不仅知道顾客现在想要什么，而且能够预见顾客将来想要什么，甚至还有本事让顾客愿意花大价钱购买他的产品。他先是从外部视角找到突破口，找到新机会。然后，他能设计出与众不同的产品，该产品不仅利润不菲，而且有着很高的品牌知名度，更重要的是，他创立让他们获利最丰并有效执行的商业模式。

乔布斯将产品看成一种体验，而不仅仅是商品。他能够想象产品的外形，以及它对别人的感受，然后将它做得几近完美。他凭借非同寻常的才能将先进技术和用户体验完美结合。他的产品构思精巧、使用便捷、外观简单典雅，这是一种与生俱来的感觉。他会博采众议，设计出顾客最需要的产品。他清楚地知道自己需要解决的问题是什么，不管这些问题看起来有多复杂，他总能找到合适的人去解决它们，从不理会那些人的身份和地位如何。

乔布斯是一名沟通大师。他能用简单的信息同顾客“交流”，用创新的方法造势，在产品开发出来之前就能引起顾客的购买欲。他能有效地跟顾客、员工和合作伙伴沟通，让他们也成为其产品的狂热粉丝，他能让他们信任乔布斯、信任苹果公司，从而信任苹果品牌。

请记住，正是因为这些个人“特质”才铸就了独一无二的乔布斯。而更重要的是，如何将这些特质组合在一起。

人才管理大师不会通过一些含糊的陈腔滥调或者机械的测试方法去评估人才。他们会了解个人的行为、行动和决策，将这些指标跟企业业绩有效地联系起来。他们会用心观察员工的一举一动，久而久之，在其他领导人开诚布公地讨论这些人时，人才管理大师会将他的观察所得告诉大家，

然后，他们会进一步了解这个人特质的集中体现。旨在真正了解这个人，全面了解此人的特点，了解他身上与众不同的地方。

简言之，人才管理大师会努力跟人建立亲近的关系，以便了解每个人的本质，这种判断人才的“软技能”就跟对具体数据的分析一样有实效。事实上，这就好比那些财务高手与财务数据的关系。他们对于自己和竞争对手的数据可谓了如指掌，因为他们对这些数据非常熟悉，以至于变成了一种潜意识行为，而数据正是他们赖以生存的一部分。

人才管理大师会在脑海里构建一个与此类似的数据库，他们会详细、准确地观察人才，并跟其他的观察对象做比较。每次会面都会留意，日积月累之后，他们会不自觉地脑海里勾勒出这个人的整体印象。这种更深层次、更准确的数据是优秀的领导者做出准确决策的关键。

## 人尽其才

我们现在举例说明深入地了解一个人对当事人和公司有多重要。这是一个真实的故事，主人公是某全球化公司一个冉冉升起的明星（但我们在书中隐去了她的真实姓名）。

在2006年加入林德尔制药公司（Lindell Pharmaceuticals）的时候，苏凭借其过往的表现和经验证明她将前途无量。她的职业生涯是从明尼苏达矿业及制造业公司（3M）开始的，她在那里帮公司将一些技术性产品出售给药厂，而且一干就是三年。然后她去沃顿商学院攻读MBA学位，以全班前三名的成绩从学院毕业后加入了麦肯锡公司（McKinsey），在该公司的两年时间里，她主要提供营销及销售服务，她的客户包括药厂、医院和医疗保险公司。

林德尔制药公司在聘请苏后，让她做了区域销售经理，负责宾夕法尼亚和新泽西的产品销售，她手下有大约100名销售人员及10名销售主管，他们的客户包括医疗保险公司、医院和连锁药房。苏在林德尔制药公司的工作干得非常出色。两年后，她的业绩超过所有其他区域经理，并不断刷



新销售收入和市场占有率纪录。

苏的创举之一便是安装了一套软件程序，以提升员工的生产力。这套软件是基于医生常开药物的记录，让业务人员从繁重的行政工作中解脱出来，从而让他们将时间更多地放在那些最具潜力的客户身上。后来，其他地区开始模仿苏的做法，这套工具也很快成为公司奉行的新标准。

苏的表现被人看在眼里，林德尔制药公司的 CEO 很重视培养未来的领导人才。而公司的高层也会及早地发现那些极富潜力的员工，给他们机会锻炼，充分挖掘他们的潜力。苏的上司，区域总裁劳拉每个季度都会跟林德尔制药公司负责销售的副总裁乔治（Jorge）、北美的 CEO 比尔，北美的人事主管山姆见面，评估已准备好晋升或转岗的管理人才。他们不仅会讨论相关候选者，还会非正式地会见当事人，通常会跟他们共进早餐。在 2008 年的春季会议上，劳拉、比尔和乔治将苏作为重点考察对象。

但这一年环境大变。医疗改革的话题喧嚣尘上，大家都批评“大药厂”在广告和向医生推销产品时一掷千金。决策权也从药厂转向保险公司、医院和药品福利管理公司，这导致药品价格始终上不去。药厂销售人员受此影响，不得不进行所谓的“价值销售”（value selling）——他们不能再简单地推销产品，而是必须告诉客户，他们的公司或产品能够为包括病人在内的利益相关者创造更多利益。

苏很快了解自己的新处境。她很快掌握了一套新的销售方法：分析客户正在购买的产品，针对药物使用形态和病人资料，来借此了解药物的功效，想办法为客户降低成本，改善病人照护质量，并训练客户的员工使用这种技术。重要的是，她专门设计了一个系统，用以追踪病人是否在遵循指示用药。对医疗服务人员来说，病人不按医生的处方服药是他们面临的普遍问题，这些病人的病情通常也会因此恶化，需要更多照顾。她开始对手下的销售团队进行强化训练，考察他们，然后再让他们去销售产品。她还重新组建了自己的销售团队，将一部分人换成了不仅懂业务而且懂销售的人，她知道，知识是非常宝贵的销售工具。