

超越 韦尔奇

职业经理人开发人力资本的理念

Exceeding Welch

刘国均 编著



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

超越 韦尔奇

职业经理人开发人力资本的理念

刘国均 编著

图书在版编目(CIP)数据

超越韦尔奇:职业经理人开发人力资本的理念/刘国均编著. —北京:经济管理出版社, 2004

ISBN 7-80162-878-0

I. 超... II. 刘... III. 企业管理—劳动力资源—资源管理—案例 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 014167 号

出版发行:经济管理出版社

北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 11 层

邮编:100038

印刷:中央党校印刷厂

经销:新华书店

责任编辑:张 艳

技术编辑:杨 玲

责任校对:超 凡

880mm×1230mm/32

7.5 印张 161 千字

2004 年 5 月第 1 版

2004 年 5 月第 1 次印刷

印数:1—6000 册

定价:18.00 元

书号:ISBN 7-80162-878-0/F·792

· 版权所有 翻印必究 ·

凡购本社图书,如有印装错误,由本社读者服务部

负责调换。联系地址:北京阜外月坛北小街 2 号

电话:(010)68022974

邮编:100836

序

杰

克·韦尔奇是当今最优秀的职业经理人之一。在市场经济的大潮中，许多大企业折戟沉沙，销声匿迹，而通用电气公司却能稳占世界第一大公司的位置，这在很大程度上要归功于杰克·韦尔奇。在过去 20 多年的潮起潮落中，他驾驶着通用电气这艘商界航母，不断地冲风破浪，永往直前。通用电气的市值从 1981 年他接任时的 120 亿美元，已经涨到今天的 2800 亿美元。用“富可敌国”来形容它一点也不过分。而韦尔奇本人也被世人公认为当代最优秀的职业经理人之一。

•
•
i

韦尔奇是如何成功的呢？

韦尔奇曾把自己的成功之道归结为 10 条，其中第一条就是“投资于人”。他说：“我们能做的一切，就是把宝押在我们选择的人身上，所以我的全部工作就是选择合适的人才。”从这里可以看出，韦尔奇最重要的成功秘诀就是重视人才，重视人才的选拔、培养、使用、爱护和聚集。

韦尔奇是职业经理人的楷模。商界没有哪一位职业经理人不想超越他。但是，如何才能超越他呢？我认为，要想超越韦尔奇，就必须像他那样重视人才，重视人才的选拔、培养、使用、爱护和聚集。

超越 职业经理人开发人力资本的理念

韦尔奇

国均同志是个具有较丰富的实践经验和理论功底的干部，对企业人力资源管理有较深的研究。他奉献给大家的这部著作，不仅在语言风格上活泼、风趣、幽默，富有哲理，而且采取以案说理的写作手法，书中选取了大量的古今中外的案例。这样既增加了可读性，又增强了可信性。

我相信，这本书的出版，不仅会对职业经理人在选拔人才，培养人才，使用人才，爱护人才和聚集人才上有很大的帮助，而且对各级领导者、管理者也会颇有启迪。

孙钱章
2004年2月

前 言

每一个职业经理人都将面临这样一个问题，即如何开发自己的人力资源，使其发挥最大的效能。如果说这个问题在知识经济还未到来之前，它的重要性还不是那么明显的话，那么随着知识经济的到来，这个问题就越来越紧迫地摆上了我们的议事日程。人、财、物是企业必不可少的生产经营要素。但是，在人、财、物诸要素中，核心要素是人才。没有人才，企业的资本、设备、原材料等不过是躺在账册上、车间和仓库里的一堆死物。而一旦有了人才，再加上科学合理地组合，这些死物就会活起来，为企业赚取大量利润。所以说，人才是企业的真正财富，是企业的生命之源。

正因为如此，明智的职业经理人没有不重视人力资源开发的。为了企业的发展，也为了实现自己作为职业经理人的价值，他们把人力资源开发作为企业经营管理的重中之重，从人才的选拔、任用、组合与管理等方面边实践边探索，积累了丰富的经验，取得了丰硕的成果。为了给职业经理人在探索人力资源开发和管理上助一把力，添一把柴，本书从人才的重要性，如何识别人才、选拔人才、使用人才、激励人才、爱护人才、尊重人

超越.....职业经理人开发人力资本的理念

韦尔奇

才、驾驭人才等八个方面做了比较系统地总结和研究，以此献给职业经理人，希望能给企业界的朋友提供一点有益的启示和借鉴。

为了增强可读性，本书在写作手法上主要突出了两点：一是以案例为主。本书选取了大量的古今中外的案例，几乎每一篇里都有古代和现代的例子。这样既增加了可读性，又增强了可信性。二是在语言风格上，突出了活泼、风趣、幽默和哲理性。这样不仅增添了语言的魅力，还可以引发读者一些哲理性的思考。但愿这本书能为职业经理人提供一点有益的帮助，并能成为职业经理人的好朋友。

在本书的写作过程中，借鉴了许多前人和同行们的研究成果，在此表示感谢。由于工作忙，水平有限，书中一定有很多不足之处，恳请同行和企业界的朋友们给予批评指正。

/ 目 录 /

第一章 企业以人为本

——人才的重要性

- 1 资本易得，人才难求 (3)
- 2 没有人才的企业，生命也就终止了 (6)
- 3 如果你不想当一个小作坊主，那就要重视人才 (8)
- 4 人才可以兴邦，也可以丧邦 (9)
- 5 不要忘了鱼目可以混珠，滥竽可以充数 (11)
- 6 不重视选拔人才的企业家，不是合格的企业家 (13)

•
i

第二章 借你一双慧眼

——如何识别人才

- 1 一门不扫，何以扫天下 (17)
- 2 具有超前意识的人，一定是个领导之才 (19)
- 3 洞察一个人的心扉，抓住细节就行了 (20)
- 4 猴子好动，鹦鹉好唱 (23)
- 5 只要放对位置，气质没有好坏之分 (25)
- 6 好马长在腿上，好人长在嘴上 (27)

超越.....职业经理人开发人力资本的理念

韦尔奇

- 7 人是要有一点精神的，尤其是要具有敬业精神..... (32)
- 8 没有一个好的作风，很难说是一个优秀的人才..... (34)
- 9 砍的再好，也不如旋的圆..... (36)
- 10 政声人背后，民意闲谈时 (38)
- 11 上山下山问渔樵，要知民意听民谣 (40)
- 12 锣鼓听声，说话听音 (42)
- 13 猴子喜欢林，老虎喜欢山 (44)
- 14 发现了人的个性，就等于发现了人的长处 (46)
- 15 才情是才华的闪光点，捕捉到了闪光点就
抓住了人才 (48)
- 16 品德高尚的人，一定是可信赖的人 (50)
- 17 创新是企业发展的不竭动力，创新型人才是
企业生命中的细胞 (52)

第三章 广开渠道，多方求才

——如何选拔人才

- 1 只要抱着一颗求贤若渴之心，何愁找不到人才呢
..... (57)
- 2 为了生存和发展，挖到人才是目的..... (59)
- 3 你给人家一桶水，还怕人家不还你一桶油吗..... (62)
- 4 他们不缺金钱，最怕的是没有用武之地..... (64)
- 5 找对象可以省去红娘，招聘人才不可忽视媒体..... (67)

- 6 选拔人才必须有一双明亮的眼睛，而群众的眼睛
是最亮的…………… (70)
- 7 士为知己者死，不要轻视情感的作用…………… (72)
- 8 市场经济喜欢“毛遂”，不喜欢“谦谦君子” …… (74)
- 9 解决人才短缺问题，“兼职”和“租借”不失为
一个好办法…………… (77)
- 10 养兵千日，不如借兵一时 …………… (79)
- 11 十年树木，百年树人 …………… (82)
- 12 你想要千里马吗？请到赛马场上来 …………… (85)

第四章 不拘一格，人尽其才

——如何用好人才

- 1 宁用有缺点的人才，不用完美无缺的庸人…………… (91)
- 2 用人要看主流，不能因小失大…………… (94)
- 3 只要岗位安排合适，世界上哪有残疾人…………… (96)
- 4 不能见人一错，终生不忘…………… (97)
- 5 干大事者，必须有大气度 …………… (100)
- 6 高明的工匠建房，废物也能利用 …………… (102)
- 7 在使用中控制，在控制中使用 …………… (105)
- 8 市井无赖，也可一用 …………… (106)
- 9 吴起口碑不好，但他能使弱楚强大起来 …………… (108)
- 10 姜是老的辣，人是老的滑…………… (110)

职业经理人开发人力资本的理念
越 韦尔奇

- 11 谁抓住了青年，谁就抓住了明天…………… (113)
- 12 将相本无种，海底藏蛟龙…………… (116)
- 13 学历证明过去，能力证明未来…………… (119)
- 14 手心手背都是肉，“旧人”“新人”都是才…………… (121)
- 15 只要事业上去了，不管用谁都是任人唯贤…………… (124)
- 16 不尊重我没关系，尊重事业就行…………… (126)

第五章 严格考核，公正奖惩

——如何激励人才

- 1 考核是发现人才的显微镜，奖惩是激发工作
热情的助燃器…………… (131)
- 2 奖惩不仅是一种制度，更重要的是一门艺术…………… (134)
- 3 人心一杆秤，看你公正不公正…………… (137)
- 4 为了达到某种目的，不妨玩点“破格提拔”
的技巧…………… (140)
- 5 奖惩要适“度”，超过“度”就走向了反面…………… (143)
- 6 不要听他说的，而要看他做的…………… (145)
- 7 分清责任，赏罚分明…………… (148)
- 8 考核不是目的，目的是通过考核择优汰劣…………… (149)
- 9 呜呼何代无其才，世间未有黄金台…………… (152)
- 10 你要一千张羊皮，还是要狐狸腋下的一撮毛…………… (154)

第六章 把关爱送给每一个人

——如何爱护人才

- 1 只要是人不是神，他就会犯错误 (159)
- 2 对年轻的骑手，最好扶上马送一程 (161)
- 3 “人怕出名猪怕壮”，不要让人才在诽谤中倒下
..... (162)
- 4 要让属下干事，则应先为属下干事 (165)
- 5 一个好的车手，最注意车的保养 (168)
- 6 信任是催化剂，它可以使人才大展才华 (170)
- 7 对人才最大的关心，莫过于支持他的工作 (174)
- 8 关爱不溺爱，让员工始终保持一颗上进之心 (177)
- 9 爱护人才，就要扬长避短 (179)
- 10 批评是为了成其才，使用是为了尽其才 (181)

第七章 尊重是赢得人才的砧码

——如何尊重人才

- 1 尊重人才从细心做起，不要不放过一件小事 (185)
- 2 二十四拜都拜了，一哆嗦更要哆嗦好 (187)
- 3 关心是一杯香醇的美酒，它可以让人工作起来
如痴如醉 (189)

超越 职业经理人开发人力资本的理念
韦尔奇

- 4 竹有低头叶，梅无仰面花 (191)
- 5 诚信可以换来忠诚，诚心可以换来信任 (194)
- 6 恩威并重，严爱结合 (196)

第八章 完善制度，善于权变

——如何驾驭人才

- 1 水不流则腐，人不流则“死” (203)
- 2 对于一个人来说，最可悲的是“上错花轿嫁错郎”
..... (206)
- 3 生活中夫妻是越近越好，工作上夫妻还是远点好 ... (207)
- 4 给你权力的同时，责任也就开始了 (210)
- 5 家里更适合颐养天年 (212)
- 6 不设预备队的将军，是要打败仗的 (213)
- 7 在班子组合上，还是要讲老中青三结合 (216)
- 8 要想扼杀人才，最好的办法是揠苗助长 (218)
- 9 在市场经济面前，没有免费的午餐 (220)
- 10 你要想知道黄金的价值，只有上秤称一称 (223)

参考书目 (225)

后记 (227)

第一章

企业以人为本

——人才的重要性



人

才是企业生存的根本，没有人才就没有企业。企业的一切活动都离不开人才，企业管理的核心是人才的管理。要想让自己的企业永远立于不败之地，并且不断发展壮大，最重要的就是配置好你的人力资源。这就是以人为本。

什么是企业领导者的首要任务？我说企业领导者的首要任务是选拔人才，配置好人力资源。你想啊，企业领导者的行为不是个体行为，而是群体行为。企业领导者不像一般员工，一般员工的工作对象是机器或是直接业务；也不像科技人员，科技人员的工作对象是图纸和资料。企业领导者的工作对象是一群活生生的人。虽然企业有人力，还有资产、资本和生产方式，但这些要发挥其应有的作用，必须由企业领导者通过卓有成效地对人力的组织、领导、协调、指挥，才能使人力、资产、资本和生产方式协调运作，完成企业的既定目标。因此，企业领导者要想把企业搞好，赚取更多的利润，首先必须要重视人才的选拔和任用，把选拔人才，科学配置人力资源作为第一要务来抓。

1 资本易得，人才难求



对于企业，资本和人才孰轻孰重？谁最容易得到，谁最不容易得到？我们的企业家肯定有不同的看法。有的企业家认为，资本是企业的血液，因此资本重于人才；有的企业家认为，人才是企业的大脑，人才重于资本。固然，资本和人才都是企业赖以生存的不可或缺的资源，但真要比起来，还是人才重于资本。没有人才，资本再多也会付之东流；有了人才，没有资本可以到市场上融到资本。人才虽然也可以到人力市场上找到，但因为人才要受社会等多种因素的影响，相对于资本来说，可就难多了。所以说，人才比资本重要，人才是企业第一宝贵资源。现实中，还没有听说哪个不重视人才的企业家发了大财的呢。

许多人可能听说过这个故事：春秋战国时期，有一天，齐威

王和梁惠王老哥俩论财宝。梁惠王问：“你们国家有宝物吗？”齐威王说：“没有。”梁惠王得意地说：“我们这样的小国，还有一寸人能照十二辆车子的宝珠十枚呢？怎么你们这样的大国却没有呢？”齐威王说：“我们的宝物与你们的不同。”梁惠王不解地问：“怎么不同？”齐威王说：“你们以珠宝为宝，我们以人才为宝。我们有檀子大将，守卫南城，楚国不敢进犯，周边十二个诸侯国都来朝贡；我们有盼子大臣，守卫高唐，赵国人在城门跪下，请求归附者七千余家；我们还有种首大臣，负责社会治安，他把社会治理得安定和谐，路不拾遗。我们还有很多这样的大臣，他们每一个人都能光照千里，岂止照十二辆车子啊！”梁惠王听完齐威王的话，羞愧万分，无地自容。

•
4

是啊，梁惠王以珠宝为宝，他的国家永远是个小国，最后难逃被人吞并的下场；齐威王以人才为宝，齐国不断发展壮大，成为当时的霸主。

再给大家说一个这样的历史故事。

朱元璋攻下元大都后，从元朝皇宫中缴获了大批的珠宝运回首都南京。他的夫人马皇后问：“这是什么东西啊？”朱元璋说：“是国宝。”马皇后说：“既然是国宝为什么元朝没能守住？我看这些不是国宝，国君有自己的国宝。”朱元璋不解地问：“你说这些东西不是国宝，什么才是国宝啊？”马皇后说：“能帮助君主夺取天下和治理天下的人，才是真正的国宝。我看见有的人家财富多了，就开始奢侈最后败家。国家也是一样，财富多了，君臣容易骄纵腐化，最后只能是亡国，元朝的教训不就摆在我们的面前吗？希望您要汲取元朝灭亡的教训，以人才为宝，善待人才。”