

/// MBA 惟一亚洲商例

香港中華總商會
香港工業總會
亞洲周刊
遠東經濟評論
香港城市大學
聯合強力推介

天商

老李的

之

李嘉诚人力资源管理魔法

你读了，你领会了，你做了，
你就成为李嘉诚了……

陕西师范大学出版社

〔香港〕叶江迅

老李佳话

李嘉诚人力资源管理魔法

叶江迅 著

陕西师范大学出版社

图书代号: SK216200

图书在版编目(CIP)数据

老李佳法、李嘉诚人力资源管理魔法/叶江迅著. - 西安: 陕西师范大学出版社, 2001.7

ISBN 7-5613-2264-X

I. 老… II. 叶… III. ①企业管理-经验②企业管理: 人事管理-经验 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 034793 号

责任编辑: 周宏

老李佳法

李嘉诚人力资源管理魔法

叶江迅著

陕西师范大学出版社

(西安市南郊吴家坟 邮政编码: 710062)

北京市黄坎印刷厂印刷 新华书店总经销

2001 年 7 月第 1 版第 1 次印刷

开本: 711×1245 毫米 1/24 印张: 37.5 印张 字数: 780 千字

定价: 78.00 元

ISBN 7-5613-2264-X/C·40

开户行: 西安工行小寨分理处 帐号: 216-144610-44-815

读者购书、书店进货或发现印刷问题, 请与发行科联系、调换

电话: (029)5251046(传真) 5233753 5307864



前言

天地间的任何事情都需要人去创造、人去完成。在现代企业生活中，人也是最最重要的资源。没有人，没有出色的人才，没有良好的团队，企业将无法生存和发展。

2000年3月下旬，美国思科系统公司股票市值达5554.4亿美元，一举超过微软公司，成为业界新的老大。谈及公司的成功，思科总裁兼首席执行官约翰·钱伯斯指出，一个企业陷入困境，无非两大原因，其中之一就是远离员工。思科不会远离员工，而是与员工紧密连在一起。据资料表明，思科的股票有40%握在普通员工手中，思科还是世界上最自由的公司，所有员工全部网上办公。因此，在思科，出现了成为百万富翁的总机小姐，有了分散在世界各地实现网上上班的员工。他们的休假制度，没有病假、事假与休假之分，而是一年你拥有这么多假期，由你自由决定在何时或以何种方式休假。

重视人力资源且善于管理人力资源是现代企业成功的要件。



放眼世界经济的发展，人力资源管理已成为一个倍受重视的亮点。世界许多著名企业都在近年内加强了企业的人力资源管理，有关人力资源管理的理论也纷纷浮出，十分热销。从1981年起，哈佛商学院的毕业生和教员之间就达成了一致建议，即需要开设一门新课，专门教授人力资源管理。因为学校相信，在未来，总经理需要的知识和技能有了重大的变化。在管理上，在组织行为和个体发展、人员管理及劳资关系等领域都有新的进展。这些方面都是对组织机构中人的管理的基础，并且常都从大公司的人事或人力资源功能中体现出来。今天，人力资源管理已成为现代企业求生存、求发展的必备武器。

有关人力资源管理的内容丰富多彩，学派众多，不过，这并不是本书侧重的方面。本书不是对人力资源管理做理论的描述，而是从实际出发联系具体的人物，实例对其进行说明。一些成功的企业家在人力资源的管理上往往有非凡的见识和宝贵的心得，本书正是这些见识和心得的汇集。

李嘉诚，这个家喻户晓的名字今天对企业界人士仍有极大的吸引力。他卓越的商业成就不能不使人们对他的经营之道，管理之道充满兴趣。那么，在人力资源的管理上李嘉诚都做了些什么？他有何经验之谈和高招妙法？这正是本书将要告诉你的。本书联系李嘉诚的经商历程，较全面的说明了超人的人员管理之道，从选用人才，培养人才，到员工关系，智囊团建设等，全方位地展示了李嘉诚的用人智慧。同时，本书又联系其他成功的企业家的人力资源管理事例，对人力资源管理的成功方法和技能做了初浅的探索和说明，案例丰富，见解深入。但愿此书能为关注这一问题的管理者提供参考和借鉴。

叶江迅

2001年6月

李嘉诚人力资源管理魔法

2



目 录

MU LU

前 言	1
第一章 赢得人力是成就事业的关键	1
人是万物之灵	
李嘉诚的人力资源哲学	
企业做大的不二法门	
激励——让人们热忱为你工作	
第二章 倍受青睐的商业伙伴	23
人力资源管理与企业合作	
精明的管理者总是善于诱使对方合作	
合作为李嘉诚带来平生第一桶金	
生意场上他只有对手没有敌人	



赢得强有力的伙伴——汇丰银行
人力资源从何而来
赢得合作的关键
广结善缘，得道多助

第三章 领导者的品质塑造

49

李嘉诚的自我管理
凡事包容的胸襟
伟大的第一个关键
领袖最重要的品质是不容质疑的正直
马克思的震惊与影响
重视建立形象与正直
领导者的态度
别让态度将你拖垮
改变态度，赢得人力
领导者的自律

第四章 长实的元老重臣与后起之秀

73

人力是公司最重要的资产
富豪们的左右手
福特公司的人力资源管理
李嘉诚的用人之道
慧眼识英才
日本企业的识才方法

第五章 危机中的人员管理

99

长江厂的凝聚力建立在一个“诚”字上
危机降临，长江厂人心惶惶
第一流的公司职员当然也是第一流的
坦诚道歉与负荆拜访
恩威并重的领导人
沟通——人员管理的重要课题
成功沟通的要领

李嘉诚人力资源管理魔法



第六章 一间企业就像一个家庭

127

坚决不搞家族化管理
钟情于东方民族的企业家族氛围
索尼公司的家庭气氛为李嘉诚看好
他不是总裁而是挚友
对每个员工的关注是IBM蓬勃发展的主因
在人员管理中贯注深厚的爱心
我不会像扔废报纸那样抛弃一名员工
李嘉诚说：一间企业就像一个家庭

第七章 没有国际型人才无法把蛋糕做大

155

全球化，李嘉诚的新选择
国际化的竞争需要国际型人才
雇佣洋人当副手
一人之下，万人之上的马世民
论经营业绩，马世民功大于过
骨子里仍是个英国人
口碑极好的管理者

第八章 客卿与谋臣

175

得客卿之助
广纳贤才，集思广益
形形色色的智囊团
哈佛大学——人类智囊的王国
哈佛博士基辛格智囊团
美国总统的经济智囊团
威力无比的智能坦克
智囊团——企业创富的生力军
李嘉诚和他的智囊团
管好人力资源，建立智囊团
培养团体精神
凡事包容，博采众议

第九章 百年大计，培训为本

209

养金鸡生金蛋

惟有员工教育成功才掌握了经营成功的金钥匙

松下职工教育

培养继承人

李嘉诚的人才培养

做人比做生意更重要

李氏兄弟未来能担大任吗

不负父望，李泽钜独挑大梁

让父宽心，小超人一飞冲天

人才培养模式分析

培养人才要因职而异

第十章 用人力创造奇迹

253

管好人力要运用先进的管理方式

人力资源管理需要解决哪些问题

人才管理是重中之重

人才管理策划方法

理想的人力资源管理

成功管理的关键

值得效法和榜样



第一章 赢得人力是 成就事业的关键

人是万物之灵

经济学理论已经回答了在各种生产要素中人的关键性作用。企业的生产经营活动的进行需要一定数量与质量的生产资料，也需要一定数量的资金，需要一定数量与质量的劳动者，需要生产技术，需要将这些要素结合起来的管理，离开任何一种要素，企业都无法进行正常的生产经营活动，但是其他要素都是被动的因素，没有人，它们就根本不能发挥作用。人则是能动的要素，人可以去进行技术革新，人可以提高管理水平，人可

以不断改进设备，人可以去争取资金，总之，一切都要靠人，有了人，有了人才，就有了一切，人才是企业最重要的资源。美国钢铁大王卡内基曾说：“将我所有的工厂、设备、市场、资金全都拿去，但只要保留我的人员，4年以后，我将仍是一个钢铁大王。”通用汽车公司前总经理奥尔佛莱德·施劳恩说：“即使把我所有的资产统统拿走，但只要把我的人留下，我担保5年之内就会把失去的全部资产赚回来！”IBM公司的总经理约翰·奥佩尔说：“公司是人办的，公司成功的秘诀是人。”

第二次世界大战即将结束之前，美国由一个伞兵师、两个装甲师加上整个第六集团军组成的部队，突然向德国一个非战略要地大举进攻，各国军事家都未能猜透其意图。原来，这座城市里有德国大批的科学家。美国军队俘虏了包括海森堡在内的许多德国科学家并送往美国。这些科学家后来为美国经济发展和国防建设起到了较大的作用。瑞士有位学者研究出一套先进的设备，引起了全世界的注目。美国一个大企业闻讯后马上派人找到那位学者，提出高薪聘他去美国工作。瑞士的一些公司也千方百计想留住这位人才，因此双方展开了人才争夺战。两边争着加薪，弄得不可开交。最后，美国这家企业说，现在我们不加了，等你们加定了，我们乘以5，就是我们出的价钱。就这样，这位学者最后去了美国。

美国电话电报公司是一家著名的跨国公司。它成功的主要原因就在于人才。该公司拥有世界一流的贝尔实验室，有5万名科学家，其中4000多名是博士，并有1人获得诺贝尔奖。这些杰出的人才，为电话电报公司创造出一个又一个杰出的产品，如：电子数字计算机、商用通信卫星、光纤传输系统、商用蜂窝移动通信系统等。如此雄厚的人才力量，使该公司在市场上长期占据有利地位，产品不断推陈出新，把竞争对手远远地甩在后面。

美国第三大汽车公司——克莱斯勒公司的成功也离不开人才。有段时间，该公司一年亏损数亿美元，数万名工人被解雇，困难重重。聘请李·艾科卡到该公司任总裁后，凭着他杰出的才能，对公司进行了一系列改革：关闭了20个工厂，裁掉了7.4



万名工人，解聘了 35 名副总裁中的 33 人，高层人员减薪 10%。仅用 3 年时间就挽救了这家公司，股票价格上涨了 10 倍，提前 7 年还清了政府 12 亿美元的贷款，而同期，其他汽车公司的赢利都在下降。克莱斯勒重焕生机，艾科卡由此被称为管理奇才，被当作美国新时期的英雄。

目前，在美国，众所周知的一句名言是：“人是最重要的资产。”因此，千方百计地收拢人才、开发智能是美国各企业的主要战略之一，不管在哪个企业中，人力资源都作为一个重要因素而备受重视，每个公司都有自己的培训计划，帮助工人适应迅速变化的技术革命，人事部门也争相制订和改进公司的福利计划，以吸引和留住优秀人才。

在企业与企业之间，企业内部人与人之间相互协作和激烈竞争中，管理者发现，只要给工人一点自由，并对他们进行通常的训练，他们就能干机器干不了的事情，这里的根本区别在于人能发明创造，人是万物之灵，能用他们的智慧解决问题。因此，人力资源的管理便应运而生了。

今天，人力资源管理已做为是一门专门的学科而广受关注，有关雇员，人才等问题也是许多企业家喜欢谈论的话题。不过，作者在此并不想从理论上去探索人力资源的管理，而是想走笔于商界的现状，看看著名企业家李嘉诚是如何进行人力资源的管理的。

李嘉诚的人力资源哲学

李嘉诚由一个微贱的打工仔，成为香港首富；长江由一间破旧不堪的山寨厂，成为庞大的跨国集团公司。他的巨大成功，除了人们谈及的“超人之术”外，还得力于他的“用人之道”。

李嘉诚虽未像松下幸之助那样，将自己的心得口述编撰成书。人们从他的只言片语中，仍可感觉到他的博大胸襟与智慧光

彩：

“长江取名基于长江不择细流的道理，因为你要有这样旷达的胸襟，然后你才可以容纳细流——没有小的支流，又怎能成为长江？只有具有这样博大的胸襟，自己才不会那么骄傲，不会认为自己叻晒（样样出众），承认其他人的长处，得到其他人的帮助，这便是古人说的‘有容乃大’的道理。假如今日，如果没有那么多人替我办事，我就算有三头六臂，也没有办法应付那么多的事情，所以成就事业最关键的是要有人能够帮助你，乐意跟你工作，这就是我的哲学。”

李嘉诚不是人力资源管理的理论家，不会就这一问题洋洋洒洒，长篇大论，然而，从他那不多的话语中，我们仍能看到精彩的人力资源管理思想。一位企业家应该有广博的胸襟，应当善于集结众人的力量和智慧，充分运用和调动各种人力资源，最大限度地赢得他人的帮助和支持，集中各种人的优势，方能成就大业。

人对企业发展的重要，尤其是万众一心的力量对企业的重要已被李嘉诚充分意识到了。

每个人的能力都有一定限度，善于调动他人的力量，就能够弥补自己能力的不足，达到自己原本达不到的目的。

清末名商胡雪岩，自己不甚读书识字，但他却从生活经验中总结出了一套哲学，归纳起来就是：“花花轿子人抬人。”他善于观察人的心理，把士、农、工、商等阶层的人都拢集起来，以自己的钱业优势，与这些人协同作业。由于他长袖善舞，所以别的人也为他的行为所打动，对他产生了信任。他与漕帮协作，及时完成了粮食上交的任务。与王有龄合作，王有龄有了钱在官场上混，胡雪岩也有了机会在商场上发达。如此种种的互惠合作，使胡雪岩这样一个小学徒工变成了一个执江南半壁钱业之牛耳的巨商。

自己力量是有限，这不单是胡雪岩的问题，也是我们每一个人的问题。一个成功的管理者，那就是要取人之长，补己之短，而且能互惠互利，让合作的双方都能从中受益。



纵观中外一些有名的大企业，他们的成功往往是领导者善于借助他人之力，集结众人之力的结果。

企业做大的不二法门

亨利·福特二世对于职工问题十分重视，他曾经在大会上发表了有关此项内容的讲演：

“我们应当像过去重视机械要素取得成功那样，重视人性要素，这样才能解决战后的工业问题。而且，劳工契约要像两家公司签订商业合同那样，进行有效率、有良好作风的协商。”

亨利二世说到做到，他启用贝克当总经理，来改变他在接替老亨利时，公司职员消极怠工的局面。首先贝克以友好的态度来与职工建立联系，使他们消除了怕被“炒鱿鱼”的顾虑，也善意批评他们不应该消极怠工，互相扯皮。

为了共同的利益，劳资双方应当同舟共济。他同时也虚心听取工人们的意见，并积极耐心地着手解决一个个存在着的问题。贝克还和工会主席一道制定了一项《雇员参与计划》，在各车间成立由工人组成的“解决问题小组”。

工人们有了发言权，不但解决了他们生活方面的问题，更重要的是对工作的整个生产工作起到了积极的推动作用。兰吉尔载重汽车和布朗Ⅱ型轿车的空前成功就是其中突出的例子。

投产前，公司大胆地打破了那种“工人只能按图施工”的常规，而是把设计方案摆出来，请工人们“评头论足”，提出意见。工人们提出的各种合理化建议共达 749 次，经研究，采纳了其中 542 项，其中有两项意见的效果非常显著。

在以前装配车架和车身时，工人得站在一个槽沟里，手拿沉重的扳手，低着头把螺栓拧上螺母。由于工作十分吃力，因而往往干得马马虎虎，影响了汽车质量，工人格莱姆说：“为什么不能把螺母先装在车架上，让工人站在地面上就能拧螺母呢？”



这个建议被采纳，既减轻了劳动强度，又使质量和效率大为提高。另一位工人建议，在把车身放到底盘上去时，可使装配线先暂停片刻，这样既可以使车身和底盘两部分的工作容易做好，又能避免发生意外伤害。

此建议被采纳后果然达到了预期产果。正因为如此，他们自豪地说：“我们的兰吉尔载重汽车和布朗Ⅱ型轿车的质量可以和日本任何一种汽车一比高低了！”

为了把《雇员参与计划》辐射开来，福特还经常组织由工人和管理人员组成的代表团到世界各地的协作工厂访问并传经送宝。这充分体现了员工参与决策的重要性。

1. 团结一致共建福特

70年代到90年代，日本汽车大举打入美国市场，势如破竹。

1978~1982年，3年亏损总额达33亿美元。与此同时工会也是福特公司面临的一大难题。十多年前，工会工人举行了一次罢工，使当时的生产完全陷入瘫痪状态。

面对这两大压力，福特公司却在5年内扭转了局势。原因是从1982年开始，福特公司在管理层大量裁员，并且在生产、工程、设备及产品设计等几个方面都作了突破性改革，即加强内部的合作性和投入感。

鉴于福特员工一向与管理层处于对立状态，对管理层极不信任，因而公管理层把努力团结工会作为主要目标。经过数年努力，将工会由对立面转为联手人，化敌为友，终于使福特有了大转机。

目前，福特公司内部已形成了一个“员工参与过程”。员工投入感，合作性不断提高，福特现在一辆车的生产成本减少了195美元，大大缩短了与日本的差距。而这一切的改变就在于公司上下能够相互沟通；内部管理层、工人和职员改变了过去相互敌对的态度。领导者尊重、关心职工，也因此引发了职工对企业的“知遇之恩”，从而努力工作促进企业发展。从福特二世和今

朝重振雄风的事例中我们也可以得到许多关于职工管理的启示。

2. 尊重每一位职工

这个宗旨就像一条看不见的线，贯穿于福特公司管理企业的活动，同时也贯穿于企业领导的思想。这个基本信念对于其他任何企业领导来说都是不能忘记的，不但不能忘记，而且还应该扎扎实实地将它付诸实施。如果口是心非，受到惩罚的不是别人，只能是企业本身。

“生产率的提高，不在于什么秘，而纯粹是在于人们的忠诚，他们经过成效卓著的训练而产生的献身精神，他们个人对公司成就的认同感，用最简单的话说，就在于职工及其领导人之间的那种充满人情味的关系。”

这段话揭示出了这样一点：“人是最宝贵的资源，对人尊重使工作成为一种新型的具有人性味的活动——爱你的职工，他会加倍地爱你的企业。”

尽管绝大多数经理都能够意识到人的重要性，但在现实中间并不是绝大多数的经理都能真正地尊重人，尽管有些是他们无意识的行动。那么，怎样才算是尊重人呢？我们从福特公司所获得的成大成功中，大致可以发现一些适合于所有企业的一般性原则。

要使职工真正地感觉到自己是重要的。在人类社会，每一个人都是重要的，在企业中也并不例外。因此，企业领导不论是在制定计划还是在日常的交往中，都必须发自内心地记住这一定义。并且要把这一定义处处体现在自己的行动上。

贝克经理在谈到自己对于职工的态度时说：“当我每次看到某个人时，我都要一丝不苟地对待他们，使他们认识到自己的重要性。心不在焉只会给他们带来伤害。”

所以他在与工人相处时，都以友好、平等的态度来倾听他们的谈话，帮助他们解决各种困难。这样一来，职工们会以更加高昂的士气去进行工作。

俗话说得好，人心都是肉长的。一个感到别人对自己友好并

尊重自己的人，是不会以怨报德的。这样一来，企业就会招揽更多的人才。一个会揽才的企业，总会比只知对财、物斤斤计较的企业兴旺发达的。

要认真倾听职工意见。工作在装配线上的工人们由于天天与生产线接触，因而，往往比领导更熟悉生产情况，他们完全可能想到经理们所想不到的意见来提高劳动生产率。此时，领导是否能够倾听工人意见便至关重要。

如果当职工找你来谈关于公司生产经营等方面的建议，或其他有关企业事宜，而被你拒绝的话，则会使他（她）的自尊心受到伤害，而对工作感到心灰意冷，最终影响企业劳动生产率。特别是青年人，往往会因为受到上级的责难怀恨在心而怠工，生产次品来进行报复。

所以作为一个企业领导，即使不从人情的角度来考虑，也应当从企业经济效益得失的角度考虑，认真倾听职工的意见。“士为知己者用”，如果连坐下来听听对方的谈话都做不到，那就更谈不上使人才为你所用了。

对每一位职工都要真诚相待，信而不疑。

人与人之间最宝贵的是真诚。只有建立在彼此推心置腹、真诚相待、信而不疑基础上的友谊才能经得起考验。管理人员要是真正尊重职工，就必须和职工建立起这种经得起考验的友谊。但要做到这一点，并不是一件很容易的事，这要求管理者无论身居何职都要坚持不耻下问，与部属间兄弟般相处。

福特公司曾经向职工公开帐目，这一作法使职工大为感动。实际上这种作法对职工来说无疑产生了一种强大的凝聚力，它使职工从内心感到公司的盈亏与自身利益息息相关，公司繁荣昌盛就是自己的荣誉，分享成功使他们士气更旺盛，而且也会激起他们奋起直追的感情。这就是坦诚关系的妙用。

3. 全员参与生产与决策

这一点是福特公司在职工管理方法中最突出的一点。公司赋予了职工参与决策的权力，缩小了职工与管理者的距离。职工的