

成功经典

罗 宾/编著

企业识人用人 管人成功案例

Q

I Ye

Shi Ren
Yongren

GuanRenAnLi

为什么是经典?

看顶级企业领袖如何识人、用人、管人。

学有用经验改善脑袋充实钱袋。

团结出版社

成功经典

企业识人用人管人 成功案例

罗 宾 著

团结出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

成功经典/罗宾著. —北京: 团结出版社, 2003.1

ISBN 7-80130-677-5

I. 成... II. 罗... III. 成功心理学—通俗读物

IV. B848.4-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 104506 号

出版: 团结出版社

(北京市东城区东皇城根南街 84 号)

[电话 (010) 6513.3603 (发行部) 6524.4792 (编辑部)]

[http: //www.tuanjiechs. com](http://www.tuanjiechs.com)

E-mail: [unitypub@263. net.](mailto:unitypub@263.net)

经销: 全国新华书店

印刷: 北京秋豪印刷有限责任公司

开本: 850×1168 毫米 1/32

印张: 30

字数: 480 千字

印数: 10000 册

版次: 2003 年 4 月 第一版

印次: 2003 年 4 月 (北京) 第一次印刷

书 号: ISBN 7-80130-677-5/B·31

全三册定价: 60.00 元

(如有印装差错, 请与本社联系)

前言

中国成功加入WTO,国内企业在迎来前所未有的机遇的同时,也面临史无前例的挑战。

企业发展需要人、财、物、技术、信息等各种资源,其中尤以人力资源最为重要。进入21世纪,随着经济全球化,企业要想在竞争中获胜,就必须依靠一流的人力资源队伍。目前我国企业界当务之急就是要加快培养能适应市场经济体制与现代企业制度、掌握现代管理理论与实践技能的企业人才队伍,提高人力资源管理的实际操作水平。

纵观我国人力资源管理的发展,不难发现,由于重理论轻实践,往往造成理论与实践的严重脱节。单纯的理论说教,经常是来源于实践,经过提炼、总结后形成的,它的最终目的还是要返回到实践中去指导实际工作,提高工作绩效,从而真正体现出理论的价值。

以往,我国企业对人力资源管理的研究习惯于从大处着眼,当然,从大处着眼本身并不错,但如果缺少了从小处着手,忽略了人力资源管理工作的具体细节,那么停留在宏观层面的分析与研究也就失去了意义,并且会导致在企业具体工作中的经验主义和教条主义。

国外的人力资源管理早已摆脱了纯理论的分析与思考,取而代之的是结合具体案例进行分析与研究,通过对具体案例的分析研究,提高企业管理者在人力资源管理工作中发现问题解决问题的实际操作能力。著名的美国哈佛商学院人力资源管理教学就是通过对一系列的案例进行分析,从而实现教学目标。学员通过这种形式获益匪浅,许多毕业多年的学员还可以从当年学过的案例中找到能够处理当前人力资源管理问题的线索或答案。

管理是企业的灵魂,人才是企业的根本。在目前日趋激烈的市场竞争中,我国企业要生存和发展,就要迅速提高企业竞争力,不断学习,积极进取,勇于创新。

为了满足我国广大的企业工作者对提高人力资源管理水平的迫切需要,我们特编写了这本《企业识人用人管人成功案例》。在本书的编写过程中,我们力图用生动、活泼的语言,对一些具有代表性和启迪性的中外企业人力资源管理案例进行表述,案例的趣味性和可读性强。读者在轻松阅读的同时可以领会到企业识人、用人、管人工作的真谛。

本书不仅可以作为广大的企业工作者提高人力资源管理水平的参考指南,而且可作为国内各大管理院校案例教学的辅助读物。

由于编者水平有限,加之时间仓促,错漏之处在所难免,恳请广大读者批评指正。

编 者
2002年12月

目 录

识 人 篇

通用:花六年时间挑选接班人·3

杜邦:慧眼识英才·16

联合利华:夏令营中招人才·18

约南露珍:三顾茅庐聘请设计师·27

运河:招聘CEO·30

EDS:总监出马招贤才·34

SGM:宁吃仙桃一口,不吃烂梨一筐·39

微软:只挑选聪明人·44

西门子:肥水先流自家田·51

欧莱雅:诗人+农民·54

大陆航空:十年选一将·58

《每日要闻》:“伊妹儿”聘记者·62

西华:小人物中有奇才·68

索尼:只要你来,其他的好商量·73

洛克菲勒:要选就选精英·76

目 录

成

功

登

章

三星:开韩国公开招聘之先河·80

住友:挑选好钻石的原石·90



IBM:震惊世界的蓝色帝国·97

迪特尼:员工协调会议·119

托马斯:给员工改正的机会·124

海尔:变相马为赛马·128

壳牌:培养自己的人才·136

甲骨文:一掷千金招英才·139

西门子:花色众多的激励·146

春兰:跳出合格争优秀·151

联合航空:HR管理创新·157

ITT:只要结果,不管过程·161

丰田:先造人,后用人·172

STL:角色扮演式培训·175

三菱:不拘一格降人才·181

目 录

- 三泽:杂交品种的优势·184
福特:任人惟贤不惟亲·187
康佳:“人心工程”暖人心·192
波导:“广种薄收”建立人才库·198
小天鹅:造物先造人·201
沃尔玛:员工是合伙人·206



- 松下:为下属端杯茶·211
蚬壳:“以人为本”三原则·228
空中之星:培训托起星级饭店·231
长江:中西兼容的“内阁”·236
麦当劳:人才的大熔炉·242
摩托罗拉:自建大学培养人才·245
福布斯:把合适的人放在合适的位置上·254
洛克菲勒:敌将也能为我所用·259
组合国际:任务和人配对·265

目 录

成

功

经

本田:用行动为员工做表率·271

金城:把每个人都用在刀刃上·274

通用:每个人都有发展机会·277

今日:“责权利”风暴·280

微软:技术职务留人才·287

索尼:允许员工犯错误·291

同方:让新人挑大梁·294

三洋:育人好比是养花·297

华为:人力资本增值·300

联想:鸵鸟理论·303

施乐:晋升的机会在你手中·308

典

經

功

成

識

人

篇

通用：

花六年时间挑选接班人

佛罗里达州棕榈滩，一个温暖的星期日下午，感恩节周末即将过去。杰克·韦尔奇登上通用电气公司的一架飞机。飞行员本来以为他准备去纽约，但韦尔奇告诉他们，此行的目的地不是纽约。他的计划要严格保密，连飞行员事先也没有得到任何指示。韦尔奇说，咱们去辛辛那提。

他们出发了。着陆时，外面是漆黑的雨夜。下一步就是韦尔奇几个月来一直担心的事情了。在公司飞机库一个隐秘的房间，韦尔奇会见了詹姆斯·麦克纳尼。麦克纳尼是通用电气飞机发动机分公司的总裁，最终角逐下任首席执行官的三名候选人之一。韦尔奇要告诉麦克纳尼的是：这个职位另有所属。韦尔奇说：“我们谈得很好，他很不错。”

韦尔奇回到飞机上，飞行员以为现在要去纽约了。谁知又不对。韦尔奇说，我们去奥尔巴尼。在那儿，同样阴郁的天气，韦尔奇在公司办公楼的休息室向另一位候选人罗伯特·纳尔代利重复了同样的坏消息。纳尔代利是通用电气涡轮机和发电机制造部门的负责人。

向两位杰出的高级主管传达了“他们职业生涯中最坏的消息”后，韦尔奇终于在晚上10点半飞到纽约。他说：“我当时百感

交集,为我的继任者感到高兴,为把坏消息告诉好朋友而伤心,同时也觉得松了一口气。”

松了一口气的感觉是可以理解的。经过6年零5个月又两天的时间,挑选韦尔奇继任者的严格过程终于结束。第二天早晨8点,通用电气公司就会宣布,44岁的医疗设备业务负责人杰弗里·伊梅尔特将成为全世界最有价值的公司的下任总裁。

这样,一场有史以来得到最密切关注、最热切期待、最多议论的颇富戏剧性的公司权力交接终于完成。这也是最为保密的公司权力交接过程。韦尔奇明确表示拒绝谈论此事。当记者去年春天询问有关情况时,他甚至连“无可奉告”都没说。他只是一声不响地坐在那儿。两年来一直传闻伊梅尔特是可能性最大的人选,事实证明谣言不虛。但韦尔奇决意不让董事会审议的真实情况或最后的决定走漏一点风声。

这可得费一些力气。当韦尔奇在周一正式宣布接班人之前的那个周五带着好消息召见伊梅尔顿时,他要伊梅尔特和妻儿马上从南卡罗来纳飞赴佛罗里达,到他在棕榈滩的寓所共度感恩节。但怎么来呢?不能坐通用电气公司的飞机,否则整个公司几小时内就会知道此事。所以,他们采取了一个办法:伊梅尔特假称为詹姆斯·卡思卡特(在通用电气服务时间最长的董事西拉斯·卡思卡特的儿子),登上一架通用电气与其他公司合用的商务飞机。星期六,伊梅尔特和韦尔奇谈了一天,然后,他们计划共进晚餐,以事庆祝,但不能去外面吃,那太冒险。如果棕榈滩某位要人看到韦尔奇家的人和伊梅尔特家的人笑逐颜开,喝酒碰杯,他们可能会猜到什么。所以,晚餐就在韦尔奇的寓所进行,但不是由通常承办韦尔奇家宴的人负责,那太危险。

第二天,当韦尔奇到辛辛那提和奥尔巴尼传达他的坏消息时,伊梅尔特一家坐着另一架与他人合用的商务飞机前往纽约。

反间谍似的防范措施起了作用。在周一早晨消息宣布之前，一个字都没有泄露。

如今，这种秘密活动已经结束，韦尔奇和通用电气的董事们掀起面纱，接受了记者的独家专访。他们详细地讲述了确定公司首席执行官的过程。韦尔奇出示了他亲笔写给董事会的字条，包括6年来他列举的首席执行官人选。记者则要遵守他提出的条件：在报道时对某些名字的使用加以限制。此外，他一开始就明确表明：他永远不会告诉我们或其他任何人关于他和董事会选择伊梅尔特而不是麦克纳尼或纳尔代利的原因。他说，他自己无法对此做出解释，他甚至不能告诉他们本人这是为什么。他必须做出选择，这显然令他万分苦恼。尽管他和董事会不愿说出选择伊梅尔特的原因，但人们还是看到了某些可能的答案。

从他们的讲述中可以看到，韦尔奇和董事会选择接班人的过程有一大特点：打破公司权力交接计划的大部分规则。他们从未任命首席经营官或其他当然继承人，也从未把目光投向公司外部。他们没有制定今后10年的战略计划，也没有使用任何通常的样板来衡量候选人。

他们所做的是花大量时间来了解竞争者，花更多的时间交换对他们的看法。有各种各样“最好的惯常办法”为董事们选一公司接班人提供了原则上的指导；按照这些办法确定接班人，董事会所花的时间不到100小时。但通用电气公司的董事们花了数千小时。所有的董事都一致表示，他们以前从未参与（甚至没有听说过）由这么多董事花这么多时间决定公司接班人的事。韦尔奇认为，这个过程有显著的特点。

人与人之间的大量互动，也是它最重要的特点。外人常常对这种方式感到好奇，但韦尔奇说，方式并不重要，“这个过程由人际关系、活力、苦干、家庭和情感决定。”

要判断这种方法效果如何显然还为时过早，但它值得我们了解，原因有两条：①许多美国公司最近都没有选择出称职的新任首席执行官。就在最近不久，朗讯、可口可乐、施乐、坎贝尔汤料、英国航空、吉列和宝洁公司的首席执行官都是上任没多久就下了台。许多公司选择领导人的方式显然有问题。②我们还无法判断通用电气是否选对了人，但这家公司选择的首席执行官历来都非常杰出，而韦尔奇在公司所做的全部工作几乎都有无与伦比的业绩。所以，他和公司董事们在这一过程中做出的最重要决定值得人们仔细研究。

通用电气选择接班人的过程于1994年6月24日正式开始。在此之前，董事们当然考虑过此事。每年12月，他们都要对管理人员进行详细的审查；自1981年后，公司还采用了这样一种做法：每年选择一位临时接班人，把他的名字封在信封里，在韦尔奇出现万一时应急。但是，随着韦尔奇即将步入花甲，选定正式接班人的时候也就到了。

于是，在董事会管理、发展和酬薪委员会1994年6月召开的会议上，议事日程的中心就是确定接班人。在一张手写的名单上，韦尔奇把24位候选人分为三组讨论。在“现成人选”类别下，他列出了七个人，他们经营着公司最大的部门。由于位居高位，这些人都要予以考虑，但其中有些因年龄过大可排除在外。4年后，这七人都未能成为最后的三名候选者之一。

在“有力竞争者”的类别下面，韦尔奇列出了四个位居次高层的经理。他们如果不是明显的人选，至少也不会让人感到意外。随着事态的发展，他们也没有进入最后“决赛”（值得注意的是，20年前，当通用电气管理人事部向当时的首席执行官雷吉·琼斯递交10位候选接班人的名单时，韦尔奇也不在其中）。

在“范围较宽的人选”类别下面，韦尔奇列出了13位引起他

注意的处在各种职位的管理人员。他的心思显然属于这里；在韦尔奇的职业生涯中，没有什么比发现人才更令他快乐了。这个名单包含了最后三名“决赛选手”。韦尔奇说，从那时起，“关于这些人的所有工作安排就都与接班联系上了”。

名单上没有一个人被告知可能成为公司接班人。当然，多数人自己都猜到了这一点。“第一梯队”的成员在玩笑间也可能承认了自己所知道的一切。所以，几个月前，当纳尔代利体重减轻了30磅并开始在法国高档服装店Fannable购物时，韦尔奇和其他人开玩笑说：“那可是只有加里·罗奇才敢去的地方。”罗奇是著名的经理人才猎头者，纳尔代利和麦克纳尼就是由他挖出来的。

此后4年，韦尔奇设法为所有候选人补上履历中欠缺的地方，并考察了他们发展的潜力。如候选人之一截维·卡尔霍恩（目前是飞机发动机部门的主管）受命打理制造机车的交通设备部门；韦尔奇把这个部门称作“通用电气公司中最好的锻炼岗位”，因为你得与政府、工会、社区和那些购买你产品的首席执行官打交道。在卡尔霍恩之前，这个部门的负责人是纳尔代利；在卡尔霍恩之后则是另一位候选人约翰·赖思。其他对首席执行官候选人比较重要的职位是亚洲（通用电气正在这里积极扩展）和通用电气金融公司（通用电气40%以上的利润来自这个部门）。韦尔奇非常小心，他避免把人才培养过程说成是明确或完全系统化的，他在培养领导人才的同时兼顾了公司的赢利目标。他说：“这是个人发展与应付企业危机的结合，这个企业把我们带到需要达到的水平。”

韦尔奇希望董事们了解位居前列的候选人，而且不仅仅是通过正式的情况介绍。董事们需要对“选手们”的性情有感性的认识：韦尔奇认为，当他还是接班人选的时候，董事会就缺乏对他的这种认识。他回忆说，董事们在董事会会议上认识他和其他

候选人的,但在其他时候,“我们没有机会接近他们”。

韦尔奇设计了几种让董事与候选人共处的机会。每年4月,在高尔夫球大师赛举行之前,他邀请他们前往佐治亚洲的奥古斯塔国家高尔夫俱尔部,他本人就是该俱乐部的忠实会员。每年7月董事会召开会议前的那天,他邀请他们到通用电气在康涅狄格州费尔菲尔德总部附近的俱乐部打高尔夫。12月的董事会召开会议前的晚上,他们到曼哈顿市中心的洛克菲勒中心的通用电气办公楼65层那间艺术装饰的“彩虹室”里聚餐跳舞。

这些娱乐场合背后都有严肃的目的,韦尔奇对此非常重视。他亲自安排高尔夫的双打和宴会的座次。他说:“我给他们排位子时非常仔细。”他把这些记录下来,以便每年重新组合。他还找到像奥运会(由通用电气公司下属的全国广播公司转播)这样的时机让董事们与候选人见面。在选择接班人的6年半中,这类场合使董事们与首席执行官候选人的互动时间达到数千小时。

韦尔奇还鼓励候选人在认为有必要的时候直接与董事会成员联系。例如,许多候选人在处理与政府相关的问题时致电公司董事、前参议员萨姆·纳恩。绕过首席执行官打这种电话的做法并不常见,但这样更有好处。

当董事们能彼此交谈对候选人的印象和看法时,这些印象和看法的价值就大大提高了。交换意见的主要机会是12月的董事会议,韦尔奇和人事部总裁威廉·科纳蒂提交了职位最高的20~30位主管的详细考查材料,其中包括所有首席执行官候选人。董事们拿到的一本册子上面有每个人的照片、工作经历和业绩总结。然后,韦尔奇再次通过手写的笔记给出他对每位管理人员的坦率评价。通用电气公司董事J.P.摩根公司首席执行官道格拉斯·桑迪·沃纳说:“对我来讲,这些讨论是身为通用电气公司董事最难忘的经历。”(几位董事都认为,韦尔奇的评价切中要