

人才管理大师

卓越领导者先培养人再考虑业绩

The Talent Masters

Why Smart Leaders Put People
Before Numbers

比尔·康纳狄

(Bill Conaty)

[美]

著

拉姆·查兰

(Ram Charan)

刘勇军 朱洁◎译



机械工业出版社
China Machine Press

比尔·康纳狄

(Bill Conaty)

[美] 著

拉姆·查兰

(Ram Charan)

刘勇军 朱洁◎译

人才管理大师

卓越领导者先培养人再考虑业绩

The Talent Masters

Why Smart Leaders Put People
Before Numbers



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

人才管理大师：卓越领导者先培养人再考虑业绩 / (美) 比尔·康纳狄 (Bill Conaty), (美) 拉姆·查兰 (Ram Charan) 著; 刘勇军, 朱洁译. —北京: 机械工业出版社, 2016.8

(拉姆·查兰管理经典)

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

ISBN 978-7-111-54400-5

I. 人… II. ①比… ②拉… 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 (2016) 第 166608 号

本书版权登记号: 图字: 01-2011-6852

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

Simplified Chinese translation copyright © 2016 by China Machine Press.

Simplified Chinese translation arranged with Crown Business through Andrew Nurnberg Associates International Ltd. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only, excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan.

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, an imprint of the Crown Publishing Group, a division of Random House, Inc. 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 (不包括香港、澳门特别行政区及台湾地区) 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。

人才管理大师：卓越领导者先培养人再考虑业绩

出版发行: 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: 程 琨 白春玲

责任校对: 殷 虹

印 刷: 北京文昌阁彩色印刷有限责任公司

版 次: 2016 年 8 月第 1 版第 1 次印刷

开 本: 147mm × 210mm 1/32

印 张: 10.25

书 号: ISBN 978-7-111-54400-5

定 价: 49.00 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

投稿热线: (010) 88379007

购书热线: (010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱: hzjg@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版 本书法律顾问: 北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东

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

FOREWORD

推荐序

人才管理是 21 世纪企业管理的核心

2011 年 5 月，在纽约机场书店偶然看到《人才管理大师》，尽管行李早已超重，也立刻买下这本书。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。

人才管理是 21 世纪企业管理的核心。2015 年，谷歌董事长施密特在《重新定义公司》中表达的核心观点是：未来企业的成功之道，是聚集一群聪明的创意精英（书中称为 smart creative），营造合适的氛围和支持环境，充分发挥他们的创造力，快速感知客户的需求，愉快地创造相应的产品和服务。这意味着组织的逻辑必须发生变化。传统的公司管理理念不适用于这群人，甚至适得其反。

过去 40 年，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，大多数公司才开始探索人才管理。在 2008 年公司生产力协会（i4pc）全球调查反馈公司中，少于 5% 的公司回答它们的组织开展了 10 年及以上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的第一手人才管理成功实践，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，康纳狄在通用电气服役 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，积累了大量丰富的实践经验，他在《领导梯队》《高管路径》和《执行》^①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，系统梳理了它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、诺华制药、固特异、联合信贷银行、LG 电子等 9 家卓越企业在人才管理

① 以上图书中文版已由机械工业出版社出版。

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”，既是指善于管理人才的企业 CEO，也是指善于管理人才的企业。“人才管理大师”的七项工作法则是：强将手下无弱兵；明察秋毫，培养精英；确立正确的人才理念；建立信任和坦诚的文化；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与流程去分析、了解、塑造和培养人才。他们在发掘、培养人才方面有自己独特的方法，通常采用集体专长（collective expertise）、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、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。

通用电气公司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公司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、CDR 私募股权基金的人才管理创新，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，极大地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。

企业有两个关键资源，即资金和人才，资金可以精确到每分钱，但人才却只能精确到每个人，而人与人的价值差别非常大，难以衡量，尤其是创意型人才。

李开复先生说：我们进入了信息社会，这个社会跟工业社会不一样的就是，顶尖人才和普通人才的差异化不再是 20%、30% 了，而是 5 倍、10 倍甚至 100 倍的差距。

人工智能时代，是“人才为王”的时代！

徐中

领越®领导力高级认证导师

学堂在线中国创业学院频道主任

北京创一教育科技有限公司总裁

CONTENTS

目录

推荐序

第 1 章 人才即优势：没有人才，业绩便无从谈起 // 001

从细节入手 // 003

解读史蒂夫·乔布斯 // 007

人尽其才 // 009

将良好的判断制度化 // 017

人才管理大师法则 // 019

谁能称之为人才管理大师 // 022

第一篇 通用电气的人才管理体系 // 029

第 2 章 通用电气在高管离职当天找到继任人 // 033

重要的 C 会议 // 038

辞职风波竟成皆大欢喜的结局 // 043

总结 // 045

第 3 章 通用电气将人与绩效完美结合 // 047

让 C 会议充满活力 // 052

强化“软技能” // 055

跟进和调整 // 057

继任计划表现出的亲密关系 // 059

文化的交汇：克罗顿维尔 // 062

管理发展课程的活力 // 065

日常价值观 // 071

总结 // 074

第 4 章 人才培养使通用电气收获颇丰 // 076

职业生涯中途复活 // 077

“差点葬送职业生涯” // 079

来自 CEO 的鼓励 // 082

意想不到的升职 // 085

从外引进人才，融入公司文化 // 089

填补领导人才缺口 // 090

业务回到正轨 // 091

反对现有体制 // 094

向大师学习 // 097

总结 // 100

第二篇 人才管理大师的专长 // 103

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 // 105

招聘有潜力的人才 // 108

从头开始学习 // 113

高层教练指导 // 116

通过审查 // 121

梅花香自苦寒来 // 125

总结 // 130

第 6 章 开发领导潜能

宝洁如何培养全球化领导人 // 132

赌局 // 134

残酷考验 // 135

挖掘人才 // 139

探索正式人才评估以外的人才 // 142

从“你认识谁”到“你觉得谁是最好的” // 145

亚洲的多层次学习 // 148

新技能，新思维 // 150

提升广度和深度 // 152

更新全球网络 // 156

回报巨大 // 157

总结 // 159

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 // 162

建立储备人才 // 163

优秀管理者必须具备的素质 // 166

主教练 // 167

为人才创造机会 // 170

人才管理专家 // 175

构建组织能力 // 177

变革推动者 // 180

通过考验 // 182

总结 // 184

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 // 185

帮助领导者揭开内在核心 // 188

自我意识与管理效力 // 190

深入了解自我的技巧 // 192

恰当的语境 // 195

调整期望值 // 196

用全新视角看待诺华培训体系 // 199

总结 // 203

第三篇 如何成为人才管理大师 // 205

第 9 章 选对合适的领导者 // 207

固特异：“外援”相助 // 207

联合信贷：用人才系统执行新战略 // 214

CDR：新游戏，新人才 // 216

LG 电子：招纳全球贤良 // 219

第 10 章 确立正确的价值观与行为模式 // 222

固特异：勇敢改变 // 222

联合信贷银行：统一公司欧洲区的价值观 // 226

私募公司：改变理念 // 230

第 11 章 制定正确的人才管理流程 // 233

固特异：从不正式走向正式 // 233

联合信贷：改变企业文化的体系 // 241

拥挤的“右上角” // 243

联合管理中心：都灵的“克罗顿维尔” // 245

将人才培养贯彻到底 // 248

CDR：向通用电气学习 // 250

提升 CDR 成员公司的人事管理 // 254

TPG 的人才管理之道 // 256

LG 电子公司：创新的人才移植 // 257

总结：变化始于高层 // 263

第四篇 人才管理大师的“工具箱” // 265

人才管理大师要素 // 268

您的企业是否具有人才管理大师的文化 // 268

人才管理大师行为指南 // 270

常见问题及答案 // 283

人才考核指南 // 286

任何预算都能打造“克罗顿维尔” // 289

HR 总监变身强悍商业合伙人的六大法则 // 292

如何确保顺利继任 // 295

领导力陷阱 // 306

人才和领导力管理相关经验 // 307

全书总结：让游戏升级 // 308

致谢 // 310

作者简介 // 312

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，它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功夫，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，即源源不断地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，但大多数人都宁愿去效仿。

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