



BEST PRACTICES IN TALENT MANAGEMENT

最佳

# 人才管理实践

全球领先公司如何管理、培养和留住管理人才

BEST PRACTICES IN TALENT MANAGEMENT

HOW THE WINNERS MANAGE THEIR MANAGERIES TO MANAGE,

DEVELOP THE WINNERS THE WINNERS THE WINNERS

〔美〕马歇尔·戈德史密斯 路易斯·卡特 著

郭为 译



创立于1897

商务印书馆

The Commercial Press

# 最佳人才管理实践

——全球领先公司如何管理、培养  
和留住管理人才

[美] 马歇尔·戈德史密斯 著  
路易斯·卡特



商务印书馆  
The Commercial Press

2012年·北京

*Marshall Goldsmith & Louis Carter*

**Best Practices in Talent Management: How the World's  
Leading Corporations Manage, Develop, and Retain Top Talent**

Copyright ©2010 by John Wiley & Sons, inc. All Rights Reserved.

**图书在版编目(CIP)数据**

最佳人才管理实践/(美)戈德史密斯,(美)卡特著;  
郭为译. —北京:商务印书馆,2012  
ISBN 978-7-100-08580-9

I. ①最… II. ①戈…②卡…③郭… III. ①企业管  
理:人才管理 IV. ①F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 187367 号

**所有权利保留。**

**未经许可,不得以任何方式使用。**

**最佳人才管理实践**

——全球领先公司如何管理、培养和留住管理人才

〔美〕 马歇尔·戈德史密斯 著  
          路易斯·卡特  
          郭 为 译

---

商 务 印 书 馆 出 版

(北京王府井大街36号 邮政编码 100710)

商 务 印 书 馆 发 行

北京瑞古冠中印刷厂印刷

ISBN 978-7-100-08580-9

---

2012年6月第1版

开本 880×1230 1/32

2012年6月北京第1次印刷

印张 15%

定价: 36.00 元

# 对《最佳人才管理实践》的评价

许多次,当我们读到公司管理实践的时候,文章的内容总是会缺少关键的和必要的理论基础,这使其缺乏应有的含义和内在的逻辑。但是,这本书却不同,卡特和戈德史密斯作出了有价值的贡献,它要求读者先退一步,想一想自己的知识背景,然后判断一项出色的人才管理行为怎样造成企业之间的差异。经过审慎考虑,本书去粗取精、去伪存真,在许多优秀的案例中找到了内在的共同原则,读者可以从中获得深刻的观点和有用的建议。

——安捷伦科技公司副总裁兼首席学习官  
特雷莎·罗奇

这个时代,人才管理对股东创造的价值远超过组织制定的其他任何行为准则。无论怎样说,人才管理总是存在一些不容易把握的概念。但是,本书提供了许多具体的有效的人才管理案例,这对 CEO 或者人力资源管理(HR)领导来说,就是价值。

——gh SMART 公司 CEO、《纽约时报》畅销书《聘谁》一书合著者  
杰夫·斯马特

讲述一个好故事需要部分艺术,也需要部分科学。路易斯·

卡特深明此道，他收集了许多知名公司的故事，讲述了它们如何关注人才管理，如何采取管理行动的。对最佳实践研究机构，我要脱帽致敬——该书名副其实。

——生涯系统国际顾问公司创始人兼 CEO、《留住好员工：爱他们还是失去他们？》一书合著者贝弗利·凯

作为一个对商业行为长期思考的人，我寻求思想的深度、基础、本源以及有生命力的答案。正因为如此，事实、信息、经验和证伪，这些坚实的资料库是必不可少的。在这里我找到自己需要的精华，相信你们也会。

——彼德·凯斯特本

# 关于本书

在你的公司里如何实施最佳人才管理,本书提供了最流行、最基础的原理,以及最具有实践性的“技术”建议,是当今世界人才管理的缩影。它阐述了不同规模、不同类型的组织和社会机构吸引、留住和激励高级领导人才的基础;它以员工和顾客为中心,强调公司内部形成共识;个人、小组、机构之间有意识地保持交流;各个商业目标协调一致;商业结果可以做到量化。本书列出的企业众所周知,它们在组织变迁和领导才能开发上首屈一指。它们无论是危机期间的领导接任还是增长模式都为其他公司提供了有益的经验。作为最佳实践组织方面的冠军,它们有许多共同的特性,包括开放性学习与合作、谦逊、创新与创造力、严谨、对个体需求和观点的关注,以及对变革的激情等等。所有的东西中,最重要的一项是,这些公司都在人力资源上进行了投资,都认为人力资源是公司内部最重要的资产;这些公司,平均每家花费 100 万美元在人才管理上,200 万美元在培训课程上;它们的平均投资回报率都超过 500 万美元。

在接下来的章节中,你有机会向不同行业,不同规模的企业学习,它们是最棒的。

以结果驱动为基础的成功的人才管理关键因素;

人才管理的工具、模型、手段和战略；  
诊断、评估、设计和实施的实践性“技术”方法；  
员工训导、引领和评价人才管理；  
重要的成功要素和失败要素。

在本书的每个案例研究中，你都会学习：

1. 分析特定的人才管理方案需求；
2. 构建一个需要进行人才管理的商业案例；
3. 识别方案的观众；
4. 设计方案；
5. 实施方案；
6. 评价方案的效果。

# 简介

路易斯·卡特(Louis Carter)

---

一个企业的资产可能包括两个方面：人才资产和其他资产。然而，有些人可能通过房产、销售额、存货、供应链、应收账款、融资水平、品牌认知度，还有数以千计的其他部分来估量一个公司的资产。这些因素共同构成了组织的实体和市场表现。也可以非常简单的说，一个公司是由人才——那些运用技术去改善同事生活的人组成的。

天才的字典含义是：拥有特殊天资或天赋的人。在这个定义里面，涵盖些许的创造力，跳出条条框框的想象力，以及一种独特的解决问题的能力。今天，激烈的市场竞争终将淘汰一些人，他们尽管年年尽职做同样的工作，但是却缺乏创造力，只是机械地刷卡上下班，尽管如此还希望可以带着高福利退休。大大小小的公司——无论是街角小店还是全球财富 500 强的企业巨头——在面对新商业范式挑战时，都必须行动机敏，具有创造力，或是随时准备好摒弃古老的可靠方法。一个墨守成规的工作将不可避免地导致业绩下滑，而这项工作本身也会变得无关紧要。天才就是那些



在人类经验中注入活力和创造力的人。

虽然我们已经认识到了人才资产对一个企业的重要性,但是2008年开始的全球金融危机,重新凸显了这一主题的重要性。最佳实践研究所(Best Practice Institute)调查了一系列的企业,目的是为了甄别人力资源管理部门的带头人,尤其是那些已经开始通过改革来增强组织的领导力的人。我们调查了那些已经开始回应内部的或外部的挑战,或是两者结合体的那些企业,他们已经成功地设计出方案,来促使现有的人才表现出众,并且能够帮助招聘和培训外来新人。

在这本书中,最佳实践研究机构仔细选择了14个活力充沛的企业,他们已经成功地执行了提高人才能力的方案——为了公平起见,叫他们“方案”并不完全准确,因为事实上,对于构建企业的核心价值来说,他们已经是非常重要的组成部分。基于我们的发现,为了使企业的运行更有效率,必须使企业的消化系统、组织和骨骼发生改变,而不是仅仅装饰其门面。这些企业在面对不可避免的变革因素时,会仔细考虑并出台果断的执行措施,这些措施不仅与致使企业取得短期成功的措施不同,并且在未来,可以引导企业积极健康地成长。的确,可以这样说,即使是一个危机——正如我们在接近21世纪的头一个10年时所经历的那样——它也可以为企业的形象重塑、重新振兴和革命性的进步提供机会,而这些变革的发生在一个更加舒服,更少吸引力的时代,是不可能的。

我们调查的这些企业代表了各种行业。他们包括银行业内的金融巨人,执行政府财政收入的机构以及在快餐、市场沟通、技术、

工业建设、保险和消费产品方面的全球引领者。每一个案例都有其独特的价值,并且每一个解决方案都源自其公司的增长策略。尽管大家都认同一个公司设计的方案不能被硬性移植到另一家,但我们还是希望对于那些寻求增强它的最有价值的资产——人才的企业来说,这 14 个成功案例所拥有的诊断过程和价值能够激发你的灵感,为你的前行提供向导。

## 企 业

在这本书中,我们选取了 14 个组织,因为很多原因,他们开始着手研究可以进行自我检验和破茧重生的方案,这些方案旨在增强他们的人才价值。这些公司形形色色,各不相同。不过,事实上,它们只有两类;一类是美国政府机构,一个是非营利性健康计划推广机构。他们都面临着一些很独特的环境,正是这些环境使得改变很有必要。正如幼虫蜕变成一个蝴蝶那样,变革的进程都显露出同样的基因,但是不管怎样,这些基因都可能永久改变,而且会使企业在严峻的环境中能够更加茁壮成长。这 14 个企业见表 I.1。

雅芳产品公司(Avon Products, Inc)是一个拥有 10 亿消费产品的公司,在超过百年的历史中已经提高了全球女性的经济自主权。美国银行(Bank of America)是世界最大的金融机构之一,不仅为个体消费者,中小规模企业服务,也为一些大公司提供服务;这些大公司的业务包括银行、投资、资产管理,以及其他金融和风

表 I.1 最佳实践研究所调查的关于人才管理方面的企业名单

企业或部门	行业	员工总数	母公司收入(美元)
雅芳	消费品	42,000	100 亿
美国银行	银行业	243,000	119 亿*
CES 分公司	保险	38,000	360 亿
康宁股份有限公司	科技	27,000	59.5 亿
艺康化工	工业产品	26,050	61.4 亿
GE 美国融资公司	消费者金融产品	323,000	1825.2 亿
美国国税局	U.S. 政府机构	79,000	2.7 兆亿
科罗拉多凯撒			
伯马南特公司	健康策划	5,400**	19 亿**
麦当劳	食品服务	400,000	235.2 亿
微软 SMSG	软件	91,000	604.2 亿
默里 & 罗伯茨建设集团	工程	33,466	182 亿
波特·诺伟利	市场沟通	70,000	126 亿
南方电力公司	电力实业	26,742	153.5 亿
惠而浦	消费产品	70,000	189.1 亿

\* 2007 年。

\*\* 只代表科罗拉多。

险管理产品等。这家公司拥有超过 5.9 亿的顾客群,和 150 个国家拥有小额业务来往。

凭借超过 150 年的创新努力,康宁公司(Corning)在特殊玻璃

生产和陶瓷制品领域是一个世界级的领导者，它创造和生产了十分精密先进的部件，使得高科技体系的运行十分成功。艺康化工 (Ecolab)，拥有超过 60 亿的销售额，是一个在清洁、消毒、食品安全以及生产防控感染病的产品和服务的全球领导者。通用电气 (GE) 是一个涉足全球基础设施、金融和媒体的公司，创造了各种产品，从每天的照明灯泡到支持细胞技术的研究，还包括清洁产品，以及更加有效率的喷气式飞机引擎等。我们调查的主题是美国 GE 融资公司，一个世界范围内的消费者金融品牌，它拥有超过 163 亿美元的资产。

美国国税局 (The Internal Revenue Service, IRS) 是在 1862 年由总统亚伯拉罕·林肯建立起来的，帮助美国人“理解和承担起他们的税收责任”。IRS 拥有 79,000 名全职雇员，在 2007 年，它的税款收入达到了 2.7 万亿美元。财富排名前 100 的保险公司包括了我们的研究对象：顾客和企业服务部门 (Customer and Enterprise Services division, CES)，他的业务涵盖银行、呼叫中心、检查，甚至包括国家最大的印刷厂。

在 1945 年设立的凯撒伯马南特公司 (Kaiser Permanente) 是这个国家最大的非营利性健康计划推广机构，它的总部设立在加利福尼亚州的奥克兰，为 860 万人提供服务。在这本书中，我们集中讨论位于科罗拉多州的凯撒伯马南特子公司，他拥有 5,400 多名雇员，并且在 2006 年的收入达到 19 亿。麦当劳 (McDonald's) 的经营或特许经营机构覆盖 119 个国家的 30,000 多个餐厅，并且直接雇佣 47,500 名员工，(其中，特许经营店在内的总数是

400,000)。微软(Microsoft)是一家集软件、服务和方案解决于一体的顶级领导者,它可以帮助人们和企业认识到他们的全部潜能。市场销售和服务集团(Sales Marketing and Services Group, SMSG)雇佣了45,000多名员工,并且直接负责世界范围内的微软销售、市场开发、售后服务、客户与合作伙伴的问题解决方案,以及产品支持和世界范围内的咨询服务。

默里 & 罗伯茨建设集团(Murray & Roberts),是南美最成功的工程、承包和建筑服务公司,拥有跨越五大洲的34,000名员工。波特·诺伟利(Porter Novelli)国际公关,是全球知名的营销和企业传播集团宏盟(Omnicom Group Incorporated)旗下的全资子公司,在54个国家拥有办事处,是世界上十位顶级公共关系公司之一。

拥有近440万名顾客和超过42,000兆瓦的产能,基地设在亚特兰大的南方公司(Southern Company)是服务南部地区的首要能源公司。惠而浦公司(Whirlpool Corporation)是一家拥有100亿美元产值的全球家用电器行业的领头人。世界上几乎每个国家都有它的生产基地,惠尔浦的产品涉猎各个主要系列的电器,包括结构护理、厨具、冰箱、洗碗碟机、厨房台面设备、车库整理设备和纯净水装置。

## 最佳实践研究机构关于人力资源管理的六个阶段体系

在经历了数年的调研和数百个顶级公司的亲身体验之后，最佳实践研究机构整合了最成功的案例研究中的经验和策略，已经形成了关于人力资源管理方面的六个阶段体系：

1. 业务诊断
2. 问题评估
3. 方案设计
4. 方案执行
5. 员工支持
6. 方案评价

### 第一阶段：业务诊断——变革的催化剂

企业经历了长时期的平稳运行——扩大的市场、新研发的产品、增长的收入，它会想当然地认为他的人才管理很到位，这很正常。于是，人力资源部门就会对企业的人事调整率和员工满意度漠不关心。这个企业的 CEO 可能会对他的企业王国满意地膘了一眼并连声赞叹。董事会也可能会认为万事都在掌控之中，并热衷于度假休闲。

但这个王国的运营体系早晚会陷入瘫痪、增长停滞，或是陷入

外部力量的威胁之中。这些一直被遵行的制度标准和经验突然看起来,弊端重重。结果是,利润猛跌,员工离职率居高不下,市场份额不断减少。于是,董事会成员们结束休假,开始出席会议。

在这里出现的 14 个企业,每一个都曾经面临着最后清算:那时候,他们开始明白,在他们发展的某个时期里,痛苦的变革是不可避免的。于是,他们每一个人都开始把注意力转移到人力资源管理的问题上来,不仅如此,他们都必须遵循业务诊断、问题评估、方案设计、方案执行、员工支持、方案评价这样一个过程。每一个企业都能够通过改革他的人力资源管理,使其更健康,更有竞争力,并且更加高效的运作。在每一个案例中,这个程序都以一个细致、果敢的诊断作为开始。

**内部调整** 我们的一些研究案例对下列看法作出回应:组织本身已经无力或是继续实施不当的策略。约翰·巴德(John Bader), CES 保险部门的副总裁,察觉到公司体系内分散在全球 14 个地区的 6,000 名员工存在一个素质不高的问题:经理人局限于 19 世纪的思维模式,员工像商品一样被监督着;创新无迹可寻;效益停滞不前;售后服务极其拙劣。

在聘用高层管理人员时,60%应该从组织内部选拔,另外的 40%则应该来自外部,这被公认为是企业管理的行业标准。这个比例实现了忠诚、经验、新方法和观念的整合。在凯撒伯马南特公司(Kaiser Permanente),国家机构(National Organization)发现其中 65%的管理人员是由外部招聘的,显示出它本身没有重视领

导层的储备继任问题,而且亟须建立一个内部领导补给线。

然而在南方公司(Southern Company),却是完全相反的情况。这个拥有 26,000 多名员工的电力设备公司,历来遵循这样一条策略:从外部招聘新人,并从内部选拔管理者。2003 年时,它的管理层的平均年龄是 52 岁——然而它的雇员在 50 岁时就有权退休了。当这个公司面临着退休浪潮来袭,管理人员缺失的问题时,他就开始着手研究怎样才能最有效率地找出源源不断的合格的领导人来。

**适应增长需求的能力** 雅芳公司的 CEO 安德拉·琼(Andrea Jung)面临一个难题:公司的增长已经超越了企业的可控能力。在 2005 年,这个公司就已经取得了 10% 的年增长率,在全球 50 多个国家开展业务。然而,当雅芳公司进入 2006 年时,营业收入减缓下来,业务利润也缩减了。琼和她的团队认识到,为了向前发展,公司必须重组。在重新审视了公司的人才培养机制之后,人力资源管理部门认识到了弱点所在,这些弱点包括:培养选拔机制的不透明、程序繁芜、量化措施缺乏,以及标准的反复无常。

在过去的 10 年内,美国银行(Bank of America)已经通过自我扩张和外部收购取得了令人惊叹的增长。与此同时,公司必须每年招募和培训大批的管理人员。不出所料,行业数据显示,外部招募来的 40% 的资深管理者在他们任职的头 18 个月内都无一例外地失败了(Watkins,2003)。对于美国银行来说,显然无法接受这个结果。因此,领导人才开发小组都需要立即制定出有效率的



方案,从招募来的银行成员中挖掘具有执行力的管理者。

在惠而浦,伴随着越来越激烈的消费者市场和人才的竞争,要实现经济增长和规模扩大,就必须建立领导能力水平的一系列标准,并且使人才管理体系可以有效地运作起来。

在2001年,艺康化工(Ecolab)的管理团队曾公开承诺要达到一个富有野心的增长目标——他们试图在5年内,使年收入的增幅达到15%;到2007年,使公司规模翻一番。然而,他们也意识到如果缺乏足够的合格的领导人来有效地运作公司,难以使公司规模达成现有的两倍。因此,缺乏领导才能和后续力量可以视为阻碍其成功的主要限定因素。

**为未来储备人才资源** 康宁公司把他的持久成功建立在长期(25甚至是50年内)培养人才技术成长的能力上。CEO杰米·霍华德(Jamie Houghton)意识到,在当今的竞争环境中,公司必须提高创新速度,来使每十年1—2个的突破目标达到2—4个。

美国国税局拥有比其他很多公司强大很多的领导力量:美国国会(U.S. Congress)在1998年通过《财政收入改革法案》(*Revenue Reform Act*)以后,IRS经历了重组和制度改革,但是却留下了缺乏合格员工的弊端。在2001年,委员查尔斯·罗斯提(Charles Rossotti)开展了审查领导者能力的工作;而在2008年,委员道格拉斯·舒曼(Douglas Schulman)也创建了“明天的劳动力”项目,来为IRS做好未来15年的员工储备。

全球最顶级的营销传播公司波特·诺伟利(Porter Novelli),