

Succession  
Project

# 继任计划

——透视知名企业人才储备战略

■ 李飞 赵静 编著

地震出版社

Succession  
Project

# 继任计划

——透视知名企业**人才储备**战略

地震出版社

## 图书在版编目 (CIP) 数据

继任计划：透视知名企业人才储备战略/李飞，赵静编著.

—北京：地震出版社，2004.1

ISBN 7-5028-2391-3

I. 继… II. ①李…②赵… III. 企业管理：人事  
管理—经验—世界 IV. F279.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 119256 号

## 继任计划——透视知名企业人才储备战略

李 飞 赵 静 编著

责任编辑：月 生

责任校对：李 昭

---

出版发行：地震出版社

北京民族学院南路 9 号

邮编：100081

发行部：68423031 68467993

传真：88421706

门市部：68467991

传真：68467972

总编室：68462709 68423029

传真：68467972

E-mail: seis@ht.rol.cn.net

经销：全国各地新华书店

印刷：北京市通州京华印刷制版厂

---

版 (印) 次：2004 年 1 月第一版 2004 年 1 月第一次印刷

开本：640×960 1/16

字数：261 千字

印张：18.75

印数：00001~15000

书号：ISBN 7-5028-2391-3/F·171 (2995)

定价：29.80 元

版权所有 翻印必究

(图书出现印装问题，本社负责调换)

## 我们需要更长远的人才战略眼光

在企业的发展战略中，人才始终居于最重要的位置——人才是企业生存和发展的源动力，离开人才的支撑，企业的生存和发展都将成为空谈。但是，一个不言自明的常识是，只有适合企业生产发展需要的、符合企业发展方向的人才对企业才会产生效益，才能为企业创造价值。因此，依据企业发展的需要而有计划地吸收人才是人力资源管理的关键。而有计划地吸引人才首先要具备长远的、符合大局发展方向的人才战略眼光——这一点正是目前国内企业普遍欠缺的。打个比方说，如果一个成功企业的行政总裁没有选好并培养自己的接班人，那这个公司在战略思维上的弱点就暴露无遗。很多企业已把继任计划摆在很重要的战略地位，但是并非所有企业都是如此。当前，朗讯、可口可乐、施乐、金宝汤、吉列、宝洁等美国的一些大的跨国公司出现一种令人不安的倾向：首席执行官在位时间越来越短，像走马灯式地换人。指挥棒传递问题严重地困扰着这些公司。同样，1999年以来，中国企业的高层变动频繁而面广，让人始料不及，有时甚至令人难以置信。

继任计划是有计划地招聘、任用并储备人才的直接体现，我们通常所说的继任计划指的是，企业确定关键岗位的后继人才，并对这些后继人才进行开发的整个过程。其主要内容是发现并且追踪具有高潜质的人才。高潜质的人才是指那些企业相信他们具有胜任高层管理职位潜力的人，这些高层职位包括战略经营部门的管理者、职能领域的指导者（比如营销总监）或者是CEO。与一般重置计划不同的是，继

任计划更具有战略性、事先性、长期性和发展导向，它保证了企业合格人才的持续供给，从而继续领导和推动企业发展。凡有优秀业绩而且长时间在竞争环境中独领风骚的企业，都有连续的人才储备以及完备的人才开发计划；也有很多企业昙花一现，某些人才在位时，企业有着相当出色的业绩，而当这些人才退位之后，企业业绩迅速下滑甚至在市场上销声匿迹。这不排除企业治理结构方面的因素，但普遍的原因是企业缺乏重要岗位的继任计划。这种现象突出地表现在领导人的继任问题上，我们所看见或知道的，诸多企业在某一优秀领导人退位后所表现出的萎靡状态即为明证。

继任计划的重要意义在于其基于企业持久发展的人才战略眼光，这一“计划”不是某一时间段的事情，而是人才管理的持续过程。有效的继任计划，关键不仅是确认哪些人适合哪些职位，而且需要不断地识别和准备新的关键人才，让他们在未来的职位上获得成功。这就需要企业内部形成一个有利于储备各种人才的人文环境。在这方面，继任计划的实施主要应包含3个方面的要求：第一，良好的企业制度与文化氛围。企业决策层及经营管理层应加强企业内部人才市场建设、实施多元化的职业发展规划与管理、规范关键岗位继任人才培养流程建设等，在企业内部形成一种积极进取、努力成才的利益导向机制和规范渠道；第二，加强管理团队的人才意识。组建特殊的学习团队，结合管理实际，开展定期研讨，塑造学习型管理团队，形成传帮带、上带下的责任机制；第三，人才开发机制。分析提炼企业内关键岗位所需人才的素质特点、标准，引导继任人才加强自我修炼，提高心理素质与工作技能，保持适当的心理预期，构建企业内部完善的人才管理机制，引导企业内员工进行标准导向式的自我开发和修炼。

另外，企业政策方面也必须加以考虑。企业政策主导着企业一切行为标准，从这一点出发，继任计划的有效实施首先应当得到企业政策的支持。在这方面，企业不仅要大力宣传“能者上、平者让、庸者下”，而且要在企业中努力实践“能力主义”，将薪酬分配、职位升迁等与任职者的能力、知识、技能及突出的业绩挂钩。结合舆论的力量，真正让所有企业的关键岗位人才的继任与开发能走上规范化的制度轨

道，让每个人才的努力与其回报保持一定程度的平衡。

制定人才继任计划的方法多种多样。大多数企业有正规的数据收集与评审，标准格式以及正式评审等程序。所有这些方法都涉及类似的基本活动，并且由负责的管理者准备与评审数据及计划，以及由管理人员努力去实施这些计划。它们都是直线管理流程，在必要时由人力资源职能人员给予协调和支持。为了使继任计划效用最大化，企业在制定经营管理人才继任计划时主要涉及五个方面的关键活动：第一，确定关键岗位人才胜任特征；第二，开发管理人才综合数据库；第三，实施高层管理评价会议；第四，提供反馈和实施计划；第五，度量发展进度。

继任计划是一个连续的过程。受个人体能、知识老化等因素的影响，“人才”是有生命周期的，因此，企业必须在关键岗位上进行有效的继任计划工作，连续地准备关键岗位的后继人才，企业才能真正实现持续地发展。

在阅读《继任计划——透视知名企业人才储备战略》一书之前，我们还要提醒读者，把继任计划简单地归结为企业领导人的挑选、培养问题不是我们写作这本书的目的——企业领导人的继任问题确实是企业发展进程中至关重要的一环，美国通用电气的 CEO 继任计划是大家所熟知的，它给了我们关于领导人继任问题的深刻启迪。问题是，身为企业领导人其思维应当更具前瞻性，眼光应更长远，应当把人才继任计划引入日常人才管理战略范畴，不管是中层管理、基层管理人，甚至其他重要的技术人员，都应当有相应力度的人才继任计划，这是确保企业形成全面地人才持续供给的一个认知基础。惟有具备这一认知基础，企业才可能形成健康的、具备持久竞争力的人才队伍。同时，在这一基础上，企业如何求才、用才、育才、激才、留才等都应当在人才储备战略上加以全面的考虑，并成为企业人才储备战略的有机组成部分。

《继任计划——透视知名企业人才储备战略》一书立足于企业求才、用才、育才、激才、留才五个方面，揭示成功企业在人才储备方面的成功战略。通过对成功企业的分析，发现成功企业在人才培养、

储备方面的独到之处——这些正是成功企业有别于一般企业的重要方面，从某种程度上说，这也是其成功的根本原因。

古人说，“他山之石，可以攻玉。”成功企业的成功经验无疑是非常可贵的，它可以成为我们前行之路中的一面镜子。我们需要这样的镜子，因为我们同样需要成功，需要找出差距，然后不停追赶，直至超越。

愿你们在此书中领会最值得学习的精神，最值得仿效的策略，然后，与己融合，成为你们前行中属于自己的力量。

编者

2004年1月

# Succession Project

## 继任计划

——透视知名企业人才储备战略

计划性与持久性是人力资源管理的两个基本要点。一个公平、系统的继任计划程序将促使企业管理高层的早期确定，高素质员工的保留，管理者对未来角色挑战的准备更为有效的提高以及建立企业持续经营和稳定的人力资本，促进企业更为健康、持久地发展。

Supervise  
in  
Position

# 在位监控

——强化危机管理的  
4大关键点

黄小虎 编著

地震出版社

Discovery  
Solve

# 从发现到解决

——关于问题管理的四大学问

黄小虎 编著

地震出版社

Inspiring

# 激活中干

Middle Class

从根本上解决企业  
执行难题

黄小虎 编著

地震出版社

# 目 录

## Contents

### 案例 1

联合利华：提前行动，抓住人才 /1

### 案例 2

英特尔：聪明人的选择 /7

### 案例 3

联想：由珍珠到项链 /13

### 案例 4

微软：我们最优秀的人 /19

### 案例 5

爱立信：求才有道 /27

### 案例 6

上海通用：从招聘到培训 /37

### 案例 7

朗讯：一个简简单单的“抢”字 /45

案例 8

摩托罗拉：最大限度的尊重 /51

案例 9

思科：求才有路留才也有道 /59

案例 10

通用公司：CEO 继任计划 /69

案例 11

大中华：“识、选、用、聚”的完美结合 /79

案例 12

三星：用人的计谋 /87

案例 13

玛丽凯：人才是企业最重要的资源 /95

案例 14

天天集团：人才至上 /103

案例 15

富士通公司：人事制度改革战略 /111

案例 16

松下：最成功的用人之道 /119

案例 17

壳牌集团：招聘的理念 /127

案例 18

三孔啤酒：赛马胜过相马 /135

案例 19

印度塔塔集团：“聚”的艺术 /143

案例 20

西门子：人才开发与培训 /151

案例 21

宁夏银川橡胶厂：培训师的角色 /159

案例 22

麦当劳：培育经理 /167

案例 23

西南航空：以人为本 /175

案例 24

大同防护：找到真正的激励因子 /183

案例 25

清华同方：股票期权计划 /191

案例 26

沃尔玛：完善的激励机制 /199

案例 27

广西 LG：工资新制度 /209

案例 28

德国大众：时间有价值 /217

案例 29

索尼：目标激励的先锋 /225

案例 30

华仁集团：以培训留人才 /231

案例 31

视新广告：感性与理性的融合 /239

案例 32

迪斯尼公司：先进的人力资源管理 /247

案例 33

海尔：走向国际化的人力资源战略 /255

案例 34

西安杨森：“鹰”与“雁”的文化 /261

案例 35

艾科公司：深度的人力资源开发 /269

案例 36

三洋制冷：自我改善 /277

案例 37

北大方正：科技人才战略 /285

## 案例 1

# 联合利华：提前行动，抓住人才

### 企业简介

联合利华在中国的历史可追溯至 80 年前，利华兄弟在上海黄浦江畔建立了中国肥皂有限公司。从 1986 年联合利华重返中国到 2001 年，联合利华在中国的投资共计约 10 亿美元，引进了 100 多项先进的专利技术，生产 20 多种品牌的产品，涵盖了人们日常生活的各个方面。

联合利华在中国的业务主要分为家庭及个人护理用品、冰激凌、食品三大块，其著名品牌有夏士莲、力士、奥妙、和路雪冰激凌、好乐门调味酱等。



很多大公司都喜欢进行校园招聘，联合利华也不例外，但在进行校园招聘的过程中，联合利华有其独到之处。对大部分公司而言，招聘毕业生往往在每年的毕业生中挑选，通过开招聘会、面试等形式最后找到自己需要的人。然而，联合利华的招聘活动却比他们提前了一年。联合利华每年都到北京大学、清华大学、复旦大学、南开大学、南京大学等一流高校举行校园说明会，进行校园宣传。其活动的对象不是应届毕业生，而是大学三年级的本科生和二年级的研究生，并举办暑期夏令营，为第二年的正式招聘作准备。

他们承认，他们的目的是要在最好的学校里面挑选最好的学生，并把他们培养成未来联合利华的领袖。

在夏令营的营员挑选过程中，主要有以下的步骤：首先需要申请者填写一个表格，然后公司在成千上万的表格中，选出一部分人参加面试；面试将会有两轮，第一轮是案例研究，通过看一个案例，然后做一个简短的对话，这一轮将会删掉一半的人；第二轮是和联合利华经理面对面的谈话，这一轮还会删去一半的人，剩下的人就会成为联合利华商业夏令营的营员。

联合利华的商业夏令营有 3 天，在这 3 天的时间里，通过各个部门的职能介绍，邀请各部门的经理来介绍每个部门的运作模式、为公司创造什么样的价值；同时，通过一个商业模拟的游戏，把参加的营员分配组合成一个模拟公司，让大家体会商场如战场的感觉。

提前一年进行校园活动的意义何在呢？他们希望通过夏令营，使营员能够对公司有一个了解，而他们也从中挑选需要的人。在新的学期，还将安排学生到公司实习，从而进行双向了解，最终寻找到要找的管理培训生。商业夏令营是通向联合利华管理培训生的惟一通道。

管理培训生是联合利华寻找管理者的一种重要手段。目前，联合利华聚集了 4000 名本地员工，其中担任管理职务的员工中，95% 以上是中国的员工。

在联合利华，管理培训生是通向管理者的绿色通道。

联合利华的管理培训计划有其独到之处。首先有一个发展中心，



每一个管理培训生都会有一个属于自己的前程图和个人发展计划，在其中会详细描述一个管理培训生的前程及需要具备哪些必须的技术和能力；另外还要有非常完善的教导系统，每个管理培训生都有一个属于自己的主要负责人，他负责个人前程图的制定；有一个直属经理，负责个人的具体培训；有一个合作伙伴，由一位管理培训生或者年轻经理来担当，他将和管理培训生一起同甘共苦。

联合利华的管理培训生计划是在全球范围内进行的，公司为各地的管理培训生提供了轮调的机会，在亚洲的管理培训生将有机会和欧洲、美国的培训生对调，吸取更多的经验。同时公司还有很完善的评估体系，每个季度，直属经理和管理培训生都会做面对面的沟通，回顾管理培训生在前3个月的表现，并给出及时的反馈。同时，管理培训生也把自己在3个月中学到的点点滴滴总结出来，存入公司的学习银行。在学习资源中心，每个管理培训生都会得到专门为他制作的培训课程；同时公司还有一个内部网站，管理培训生可以在里面得到许多学习的信息，从而创造一个自我学习的环境。

### 案例点评：

近年来，有很多大企业将目光投向大学校园。虽然，大学应届毕业生很少能够在走出校门不久便成为“核心员工”，但是其作为核心员工的储备力量和来源的作用早已毋庸置疑了。大学生相对于其他人有其巨大的优势。大学生充沛的精力和接受新事物的较强能力，更容易使他们成为企业未来的支柱；大学校园是高素质人才最为集中的地方，招聘时很容易收集到足够数量的申请材料；大学生没有工作经历，在工作中思维方式与处理问题的方法上不会与企业产生抵触，更容易融入企业的企业文化之中。

正是由于大学生的巨大优势，各大企业对大学生的争夺也日趋激烈。在本例中，联合利华采用先发制人的策略率先进入大学校园。通过商业夏令营、实习生、管理培训生等形式，找到自己需要的人才，为企业找到合适和充足的人才储备。综合分析联合利华的这些行为，