

刘磊 庞芳 主编

【中国人力观察案例库】

Best Practices of Innovation on TD

人才发展

创新最佳实践

百视通

红星美凯龙

华立集团

中国电信

国药控股

中粮

云峰集团

IBM

A.O.史密斯

安永



上海交通大学出版社
SHANGHAI JIAO TONG UNIVERSITY PRESS

刘磊 庞芳 主编

【中国人力观察案例库】

Best Practices of Innovation on TD

人才发展

创新最佳实践



上海交通大学出版社
SHANGHAI JIAO TONG UNIVERSITY PRESS

内 容 提 要

人才发展,作为企业发展战略的重要组成部分之一,其重要性被越来越多的企业发掘并重视,它事关企业的基业长青以及员工结构的优化和稳定。

在丛书第一本《人力资源管理创新最佳实践》的基础上,作者适时地推出本书《人才发展创新最佳实践》,在体例上沿用了第一本书的模式,即包括公司简介、案例正文、高管访谈、专家点评四个部分。作者选取了十家在人才发展创新方面颇有建树的企业作为案例,这十家企业包括:A. O. 史密斯、IBM、安永、国药控股、中国电信、云峰集团、华立集团、红星美凯龙、百视通、中粮。

本书适合企业管理者、人力资源从业者以及高校工商管理专业师生参考、阅读。

图书在版编目(CIP)数据

人才发展创新最佳实践/刘磊,庞芳主编. —上海:上海
交通大学出版社,2013
(中国人力观察案例库)
ISBN 978-7-313-10191-4

I. ①人… II. ①刘…②庞… III. ①人力资源管理—
经验—中国 IV. ①F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 205641 号

人才发展创新最佳实践

刘 磊 庞 芳 主 编

上海交通大学 出版社出版发行

(上海市番禺路 951 号 邮政编码 200030)

电话: 64071208 出版人: 韩建民

上海颀辉印刷厂印刷 全国新华书店经销

开本: 787mm×960mm 1/16 印张: 12.5 字数: 182 千字

2013 年 9 月第 1 版 2013 年 9 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-313-10191-4/F 定价: 45.00 元

版权所有 侵权必究

告读者:如发现本书有印装质量问题请与印刷厂质量科联系
联系电话: 021-57602918

前言

一年前，我们主编的《人力资源管理创新最佳实践》出版，获得了许多来自企业一线管理者、管理咨询专家的肯定和好评，这让我们更加坚定一个信念：持续研究和总结企业管理最佳实践，是很有价值的事情。

麦肯锡的一项关于人才发展最佳实践公司的研究表明，人才发展最佳实践企业通常会遵循四个原则：

一是明确经营战略以及那些实现经营战略所需要的基本能力，企业会重点关注一两项对于实现经营战略来说最关键的能力，并推动这些少而精的关键能力成为真正的特质。

二是基于成人最佳学习方式来构建技能建设方案，其中包括使用范围广泛的技术，注重通过经验来学习并辅助以教练和指导，发展意愿和技能。

三是营造一个学习的文化，以人为中心、领导以身作则，能力建设的重点是有正式的体系和流程来支持，员工理解并坚信需要学习的缘由。

四是着眼于长远考虑能力建设，并充满激情和坚持执行^①。

这些原则在我们走访的人才发展创新最佳实践企业中，也得到了印证：

IBM、中国电信、国药控股、中粮集团等转型企业在战略转型过程中，清晰地描述了企业的新战略，并呈现出重塑占领新战略高地所需要的勇气与决心，以及检视、重新界定和发展驾驭新业务模式所需要的领导力素质。

A. O. 史密斯(中国)、安永等跨国企业着眼于长远的能力建设，用一套成

^① 资料来源：麦肯锡能力建设研究，由本书作者之一庞芳翻译。

熟的人才发展体系和流程来助力员工不断释放潜能。

云峰、华立、百视通、红星美凯龙等集团在构建基于成人最佳学习方式的技能建设方案方面,使用多种培训方法、技术和工具,注重通过经验来学习并辅助以教练和指导,充分发挥了企业大学在推动员工社交化学习、自主性学习过程中的积极作用。

我们相信,这些优秀企业的最佳实践所蕴含的理念和方法,是可以学习和借鉴的,这也是我们将它们记录下来并汇集出版的动力,我们希望有更多的企业管理者从中获得启发,从而推动所在企业在人才发展领域的持续管理创新。

在采访和整理本书的这些最佳实践案例时,我们得到了这些企业的高管的积极支持,在此一并感谢。

同时,衷心感谢上海交通大学出版社的提文静主任、刘佳琼编辑及她们的同事们,因为她们的努力工作,本书得以如期顺利出版。

此外,还要衷心感谢美世合伙人、大中华区领导力咨询业务负责人魏彩虹女士,安永大中华区的崔志颖、郑铮,云峰集团的李凌波、梁婷婷等朋友在资料整理和素材收集方面给予的帮助。

本书是中国人力观察案例丛书的第二本书。今后,我们还将根据读者的需求陆续出版相关书籍。欢迎广大读者提出宝贵意见和建议,也诚邀有识之士参与进来,与我们共同策划、编写和出版。

作 者

2013年7月

目 录

最佳实践一 A.O. 史密斯:让“高潜”起飞 1

翟一然,南京大学环境工程专业应届生,作为管培生加入 A.O. 史密斯不到一年就参与了公司两个重大项目,3 个月述职就被评估为“高潜”,还获得了一次美国总部价值观大奖,7 个月就被提升为市场推广主管。

最佳实践二 IBM:转型驱动的人才发展 21

许正 1998 年进入 IBM 公司,2008 年底离开,现任通用电气(中国)有限公司副总裁、西北区总经理。他在接受采访时,坦言自己职业生涯的培养完全是在 IBM 完成的,“我从一张白纸,到学会什么是专业精神,学会系统化思维,使思考更加有战略性和前瞻性。比创造业绩更重要的是,IBM 给我提供了一个非常好的成长环境。”

最佳实践三 安永:EYU 助员工释放潜能 43

蔡琳在安永的工作经历可谓丰富:多个业务部门,多个国家和地区,多个职务。1994 年从上海财经大学毕业进入安永后,2006 年,她被提升为合伙人,同年下半年,从香港回到北京,近期又从北京来到上海,负责财务交易部。

最佳实践四 国药控股:并购后的融合致知创新 61

2012 年 3 月 8 日,“飞龙总经理培训”开班,来自国药控股二级子公司的 55

位总经理分两批来到位于上海的国药大学脱产学习。每一批都历时 16 天,总共分 4 次(每次集中脱产 4 天)进行,这样安排主要是为了尽可能降低对各位“飞龙”日常工作的影响。能让这些子公司的老大们聚集到一起不是一件容易的事情,每期培训都有一位公司副总全程参与,督导培训顺利实施。这种集训的目的是为了让他们有更多的时间和机会去与其他分公司总经理进行交流和沟通,互相学习、借鉴。

最佳实践五 中国电信:战略解码推动高绩效

83

中国电信学院将 2~3 家在收入和规模上匹配的地市公司组合在一起共同学习,出席人员均是地市公司领导班子和主要部门负责人。在两天的实战研讨会期间,每家地市分公司针对本单位年度财务目标,运用战略解码方法进行分解,形成公司整体计划和各个部门绩效计划。同时,不同分公司可以借此机会互相借鉴,取长补短。

最佳实践六 云峰集团:从“九死一生”到“X-Plan”

101

2011 年 8 月,申城骄阳似火。一群年轻人,身着迷彩,目光坚定,动作整齐划一、刚劲有力而又一丝不苟。他们在校园招聘“九死一生”中脱颖而出,汇集于云峰集团。他们有着一个共同的名字——云峰黄埔二期管理培训生。

最佳实践七 华立集团:从贺兰到珠峰的登峰“职”旅

121

历时 9 个月的贺兰项目不仅拉开了“登峰计划”的序幕,而且将“登峰”深深地根植在每一个参与者的心里。它以“认识你自己”为登峰的基点,学员们翻越了贺兰山上的层层障碍,朝着昆仑山的方向继续奔跑,而珠峰作为“登峰计划”的最后一个阶段,尽管是该计划的全部设想架构,但远远不是终点。

最佳实践八 红星美凯龙:百 Mall 时代的人才梯队培养

139

为培养高素质的战略性复合型储备商场总经理人才,红星美凯龙集团管理学院制定了周密的选拔与培养方案。首先,通过报名、组织遴选、终极评审等方式确定入选名单。之后采取“集中晋级式”和“在岗培训”相结合的培养方式,并通过培养期、强化期和提升期三个阶段来完成。在七个半月的时间里,学员要参与集中课程训练、完成实操指导手册、最佳实践、FMP(Further Manager Program)

项目并进行项目答辩,通过层层过关淘汰,最终才能进入企业“种子选手”的蓄水池。

最佳实践九 百视通:新媒体时代“达人”生产线

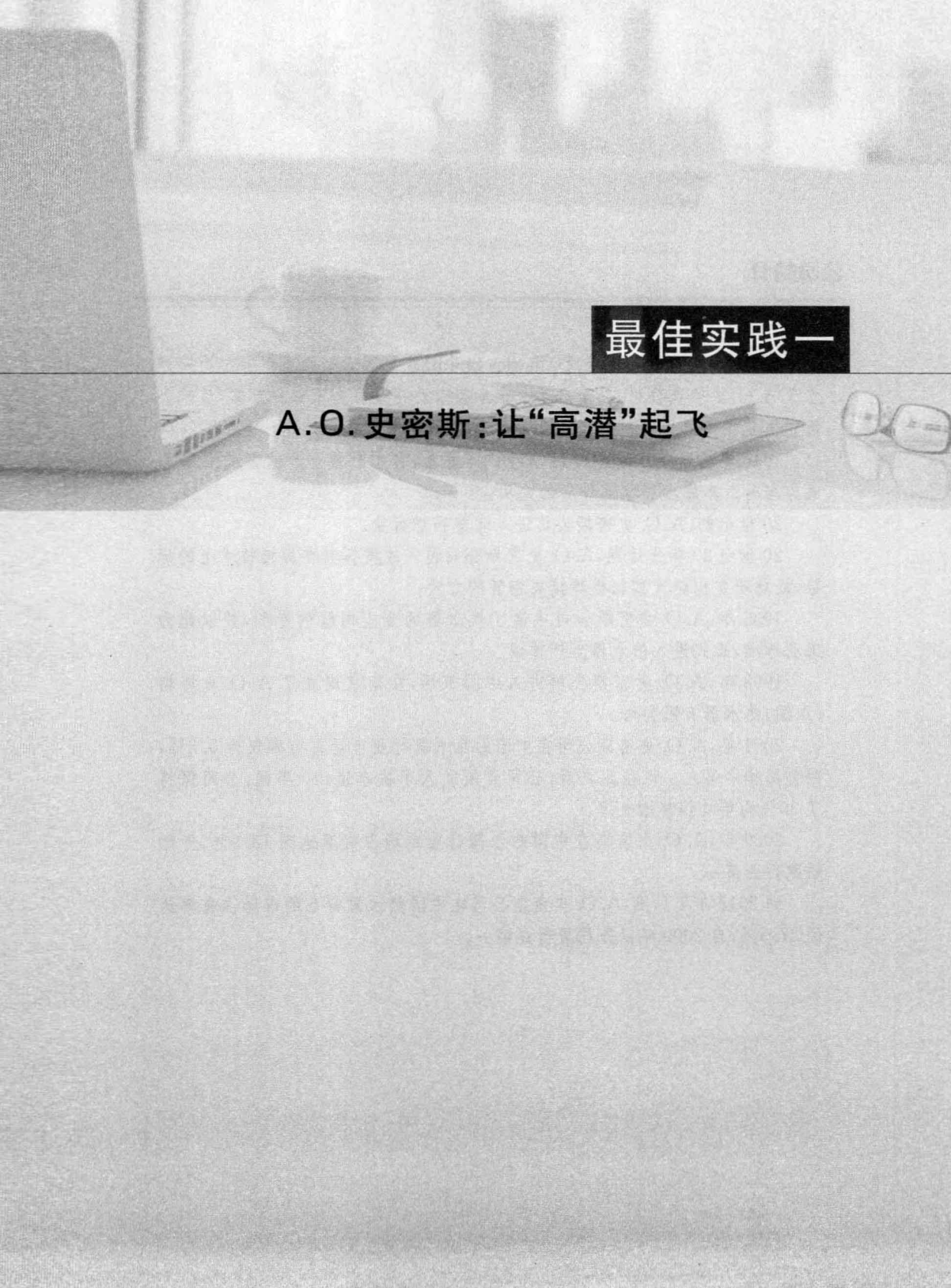
157

2013年4月22日下午,百视通新媒体股份有限公司高级培训经理章森在他的新浪微博上发布了一条信息。他提到的“Office达人秀”是百视通大学2013年开年的第一个重要项目。谈到这个项目的成功之处,章森总结了几个关键点:首先,培训项目的选择,一定要面向“实际”,培训的是员工实际工作中的技能需求,这样的培训才能落地开花;其次,培训项目需要营销,设计好它的影响力促发点,从而影响更多人;第三,目标锁定“主动学习者”,他们会将组织学习的价值最大化。

最佳实践十 中粮:全产业链上的冉冉“晨光”

175

阳光、礼堂,静谧、肃穆。26名表情庄重但不掩欣喜的学员,各自执笔低头在一个标有中粮Logo形状的小盒子里写着什么——那是一句将在历经18个月完整的定制化培训后对自己最想说的话。片刻之后,又各自把写好的小盒子放到一个水晶球内。而这26个水晶球,从这一刻起,将被封存在中粮集团的忠良书院里,18个月之后再被各位亲手打开……这,就是在2010年3月进行的一场非常有仪式感的开学典礼——中粮集团的“晨光计划”开学典礼。



最佳实践一

A.O. 史密斯：让“高潜”起飞

公司简介

1874 年,查尔斯·史密斯(Charles Smith)在美国威斯康星州密尔沃基建立了 A. O. 史密斯公司,以生产婴儿车车架以及一些五金零部件起家,后来公司凭借其在焊接材料和技术上的优势,产品线向汽车底盘过渡。

1910 年公司年产量达到 11 万个汽车底盘,占当时整个产业需求的 2/3,成为当时汽车底盘和零部件界的龙头。

20 世纪初,A. O. 史密斯公司进入北美锅炉行业。

20 世纪 20 年代后期,A. O. 史密斯公司再一次发挥其在焊接技术上的优势,成功研发出将大型钢板焊接成钢管的方法。

1936 年,A. O. 史密斯公司申请了热水器的金圭内胆的专利,并以此为工业标准,正式进入热水器生产领域。

1998 年,A. O. 史密斯公司进入中国市场,在南京成立了 A. O. 史密斯(中国)热水器有限公司。

2001 年,A. O. 史密斯公司在中国的水器行业市场占有率仅为 5.3%,销售额排名第九。但在此之后,公司发展驶入了快车道,10 年间,公司保持了 30%的年均销售增长率。

2009 年,A. O. 史密斯在中国水器行业市场占有率达到 18.9%,开始领跑行业第一。

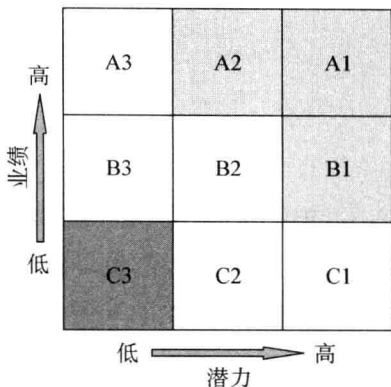
到 2013 年 4 月份,A. O. 史密斯公司在中国水器行业的市场占有率达到 27.5%,自 2009 年以来稳居行业第一。

“高潜”(高潜力员工的简称,以下同),在 A. O. 史密斯(中国)已经连续几年成为公司的年度最热词汇。公司自 2008 年开始引入人才盘点流程,“高潜”比例不断得到提升,从 2008 年的 7%开始,2012 年达到 28%。A. O. 史密斯的员工都知道成为“高潜”意味着更多挑战、更多的发展机会,成为“高潜”已是 A. O. 史密斯(中国)员工的共同目标。发现“高潜”、引进“高潜”、培养“高潜”、让“高潜”飞起来,已成为 A. O. 史密斯(中国)组织建设的主旋律。

“行为反映价值观”,A. O. 史密斯的人才标准是考察员工能否实践“四个满意”的价值观,即股东满意、客户满意、员工满意、社会满意。在 A. O. 史密斯(中国)总裁丁威看来,无论 A. O. 史密斯(中国)的发展面临什么样的挑战和困难,其成功的关键都在于能否培养一个有竞争力的、认可和实践公司价值观的组织。A. O. 史密斯(中国)的做法是:通过建立公平透明的机制,让员工拥有一个机会均等的平台,在实践“四个满意”中学习公司做事的理念和方法,通过持续地评估和反馈,帮助员工发掘潜能,通过给予机会,发展员工,从而实现组织发展的目标。

人才盘点,从发现“高潜”开始

A. O. 史密斯的人才盘点流程带有显著的 A. O. 史密斯务实及创新的特点,和很多公司使用九宫格的目的相同,A. O. 史密斯评估的过程却和其他公司大不一样。A. O. 史密斯的人才盘点是面向管理、技术、行政和营销类员工,每年度每位员工要向一个跨部门的三人管理小组述职,根据述职小组的评估将员工在九宫格中定位。这个三人管理小组是由该员工直接上级的老板、工作相关部门的经理及人力资源部代表组成,没有被评估员工的直接上级。



A. O. 史密斯人才盘点九宫格

述职流程对员工来讲可谓是“几家欢喜，几家愁”。对优秀的员工来说这是展现自己锻炼自己的机会，但对没有亮点的员工来说就是“丑媳妇见公婆”，硬着头皮也要上。在 A. O. 史密斯哪一个部门都有述职为“高潜”而获得提升的例子，很多部门的提升计划也都等着述职后进行；然而员工一旦被列为“C3”，就成了被帮扶对象。员工的直接主管和人力资源部都有帮助“C3”脱困的目标，主管做业绩辅导，人力资源

做交流，不合适岗位的员工要被调岗，长时间不能脱离“C3”的员工也可能被劝退。述职给员工带来的刺激自然不言而喻，有人期待，有人逃避，几年前就发生过有员工在述职前递交辞职的事情。

徐小松，校园招聘加入 A. O. 史密斯，经过总部的集中培训后在销售办事处开始了业务代表的工作。两年的销售一线的培养已使他成为一名优秀的业务员，他非常希望能有机会独立负责一片市场，但对自己又没有把握，他知道述职是一个展现和检验自己的机会，因此他提前几个月就开始为述职做准备。他不仅把自己所负责门店的数据做了详尽的总结和分析，还了解分析了渠道和竞品的市场数据以及其他区域一些好的做法。当述职进行时，他掩饰不住想表现的冲动告诉述职官，他期待这一天很久了。果然他如愿以偿，述职评估为“高潜”，他被提升到销售主管，独立负责一个新开发市场。

常晓辉，以研发工程师身份加入公司，加入公司前已有六年的产品工艺及设计经验，在 A. O. 史密斯的发展也是顺利的，进入公司第二年就被提升为项目经理，但在他接下来的时间他感觉进入到了发展瓶颈期，对自己从事的工作也产生了迷茫，适时而来的述职给他带来了强大的刺激，他没有被评为“高潜”，在与述职官的交流中，他坦言研发部门人才济济，想在这里建功立业太难了，他感觉自己的强项及兴趣在供应商产品质量的改进，述职小组也同意他对

自己的分析。述职后不久，他竟岗到优质供应商开发部，第二年就被评估为“高潜”。他现在已经是优质供应商开发部门的经理了。

公司每年的述职都会有一批新的“高潜”被发现，有校园招聘初露头角的新人，有行业跳槽过来的牛人，也有多年默默无闻的爆发者。A. O. 史密斯在人才盘点上的投入得到了超出期望的回报，人才盘点不仅成了 A. O. 史密斯组织建设的重要流程，也成为员工发展的一个关键项目。

管理培训生项目——“高潜”梦工厂

A. O. 史密斯从 2004 年启动管理培训生（以下简称“管培生”）项目，开始的时候每年只招收几名。从 2010 年开始，公司扩大管培项目招聘力度，每年招收 30 名左右，并开始系统化培养。A. O. 史密斯的管培生主要是招收应届或往届的研究生，所有管培生由公司高管直接带，一入职就要负责项目，每半年都要向管理层述职，现在又缩短到每个季度，每个月由人力资源部安排的培训以及与高管的交流，管培生的培养周期是两年，但发展快的管培生一年甚至半年就可以得到提升。

瞿一然，南京大学环境工程专业应届生，作为管培生加入 A. O. 史密斯不到一年就参与了公司两个重大项目，3 个月述职就被评估为“高潜”，还获得了一次美国总部价值观大奖，7 个月就被提升为市场推广主管。

瞿一然刚踏进 A. O. 史密斯就感觉像一张白纸进入了一个五彩斑斓的世界。市场管理培训生是她自己的选择，按她自己的话讲是喜欢探索未知世界的神秘。

瞿一然接手的第一个项目是燃气超静音产品的市场推广。她刚接手项目时，面对完全陌生、从四面八方涌来的各种信息与活动，一下子真有些懵。好在公司管培生都有一个辅导员，而且都是公司高层，她的辅导员是燃气事业部的总经理，这使她能够在刚开始时就获得高屋建瓴的指点，分清哪些是主要信息，哪些会议是一定要参加的，哪些是高优先级的事情。瞿一然一下子就忙碌起来，白天参加各种会议，不断与研发、产品及市场部门进行小组讨论，

她没有时间停下来像学生一样学习各种知识,只能在项目中来了解这个庞大的机构是怎么运作的,利用各种机会及业余时间弥补产品和专业上的不足。为了寻求推广超静音的灵感,几乎每个周末都要去各个卖场转悠,了解感受消费者购买行为和需求;有时缠着公司的燃气培训师给她讲解,或者跟着工程师去做入户调研。她为超静音产品制作的手机体验应用,就是利用和促销员互动的机会了解到她们拥有智能手机的比例很高,想到手机是一个二次投入成本很低覆盖面又很广的推广承载平台,因为她平时就喜欢捣鼓手机,关注一些好玩的应用,因此从设计到制作完成,仅仅花了半个月不到的时间。刚来不到两个月的管培生,竟然能做出这样创新,这在公司内引起了不小的轰动。

翟一然的第二个项目是为燃气产品开发一种创新的网上推广模式,这对她来讲又是一个新的领域。人力资源部每个月都会安排一个高层与管培生们进行沟通,帮助他们适应公司文化。A. O. 史密斯不鼓励个人英雄,推崇团队合作,管培生负责项目的过程就是对这种文化的最佳实践过程。翟一然认识到做项目需要的是集思广益,并不是她个人冥思苦想。于是,她经常和电子商务部的同事们泡在一起,因为她知道电子商务的同事肯定已经尝试了一些方法并有所心得。她有时会主动参与电子商务部的讨论,虽然和自己的工作没有直接相关。有一次电子商务部做网页,需要集中给样机重新拍照,这件费时费力的事情并不是她的分内工作,但她了解燃气产品,她把需要的样机全部申请了出来,然后和电子商务部的同事一起加班完成了所有燃气机的拍摄和图片整理,她对电子商务部门的支持自然赢得了回报,她的项目在电子商务部门同事的大力支持下取得了快速进展。

谈到毕业还不到一年,小翟非常感慨,同学经常聚在一起聊天,在很多人抱怨不能适应社会、没有找到方向的时候,她已经跑在了同龄人的前面。她说她很庆幸能加入 A. O. 史密斯,使她今天能享受到成长的喜悦。

有的人似乎轻轻松松就成了“高潜”,但大部分情况并不是这样。

黄亚魁,2007年毕业的哈尔滨工业大学金属材料加工专业研究生,作为生产管理培训生加入公司,六年过去了,现在的他已经是公司的采购高级经理,

他的管培经历还有些波折。

初出茅庐的黄亚魁毕业于名校，又有着研究生学历，直接到了生产一线，自我感觉有些与众不同。他的第一个项目是冲压车间的模具管理改进，模具正好是他的专业，他对这个项目信心十足。凭着一腔热情和在校实习期间的一些经验，他很快投入工作，找资料、查图纸、向工程师们学习，但很快他发现这个项目没有多高的技术含量，他的辅导员生产副总建议他要多跑一线，多与一线工人沟通，了解他们的反馈，他试着与一线工人沟通，但似乎工人们对他的项目并不感兴趣，而且他发现工人既不懂管理又缺乏知识，他认为所需要做的就是制订一个严格的流程让工人来执行。

项目结束正好到了第三个月的述职时间，三个月时的述职主要是企业文化考试，他不仅把人力资源部发给他的两本书都看了三遍，还有一个在手的完成项目，他想着如何在高层面前好好表现。但让他没想到的是，参与述职的高管们并不关心他的方案和流程，却在问他能叫上多少工人的名字，有多少工人参与了他的项目，工人对他的流程有什么反馈，车间管理中有什么问题等。一连串的问题让他不知所措，他当时非常沮丧，甚至担心是否还有机会。

述职后人力资源部的反馈辅导让他记忆犹新，也使他陷入深深的思考：公司考察的是他对公司文化的理解和实践，不是能背诵书里的多少个故事。公司的四个满意不是会背就可以，在这个项目上，客户满意就是让一线员工满意，就是要给一线工人在使用模具过程中提供高效和方便的支持，自己是一个服务提供者。

接下来的他像换了一个人，开始与一线员工打成一片，每天工作服、安全眼镜和耳塞佩戴一丝不苟，他不仅把第一个项目做了完善，他的第二个项目装配生产线平衡也做得非常成功。他在第二次述职被评为“高潜”，在第三次述职后，被提升为钢材采购经理。

A. O. 史密斯的管培生项目对所有内部员工都是开放的，但内部员工竞聘管培生却是一个令人纠结的选择，徐文阁就是其中的一位。

2011年4月，有两年工作经验的徐文阁以采购工程师的身份加入 A. O.

史密斯,虽然她在前一家民营空调公司已做到采购主管,但当时觉得 A. O. 史密斯是个要求很高的公司,能做个普通的采购工程师就不错了。徐文阁很快适应了 A. O. 史密斯的文化,并且在生产性物料采购上做出了些业绩。这个时候,人力资源部开始游说她是否考虑进入管培生项目,她也觉得这个项目可以给她更快发展的机会。可是身边的同事劝她:“加入管培生项目可要小心,管培生压力太大,每季度要述职,还要淘汰,你照现在这样做下去没有那么大压力,做好了照样可以得到提升。”

徐文阁纠结了两个星期的时间,但她最终觉得这样放弃不甘心,大不了再回来做现在的工作。她毅然填写了《员工竞岗申请表》,顺利通过面试,2011 年 9 月,她加入了管培生项目。

徐文阁开始接手的就是一个棘手的项目——新产品开发采购服务改进。这可是公司多年的老问题了,她只做过采购,对新品开发工作不了解,而且项目期限只有 6 个月的时间,她冥思苦想,找不到什么好办法,于是来见她的辅导员生产副总。辅导员的一番话让她恍然大悟:要让客户满意,就要走近客户那里,了解客户到底需要什么,坐在自己的办公室想,只能是闭门造车。

徐文阁开始行动起来,第一件事情就是在产品开发部门找到一个办公位,每天花大部分的时间和产品研发工程师们在一起。她对新产品开发所有的采购请求做跟踪,并通过和产品开发工程师、采购工程师及供应商的沟通,她发现大多数采购物料不能及时交付是因为沟通不到位,信息不对称引起的。她因此为新品研发部和采购部门的同事建立了一个信息共享平台,把所有新品信息放在共享平台上,每周定期回顾,有问题及时反馈给项目组。通过一个项目的运行验证了其可行性,物料交付周期得到了很多改善,项目如期完成,产品工程师抱怨也少了。后来她又整理出一套新品开发过程中的采购流程,使这个过程更加规范化。2011 年底她所在部门的 ASTAR(内部客户服务)评估分数提高了 7 分。

只经过 6 个月的管培生项目培养,徐文阁顺利提前毕业,被提升为新品采购主管。一年后,她又被提升为生产性物料采购经理。她说她经常想起那次

让她纠结的选择,是管培生培养机制帮助她快速成长。

“做事文化”吸引“高潜”人才,创新挑战成就行业精英

A. O. 史密斯的做事文化在行业里是出了名的。A. O. 史密斯人常说 A. O. 史密斯是一个做事的地方。这里的做事有两个意思:一是指 A. O. 史密斯“对事不对人”的文化,A. O. 史密斯人际关系非常简单,大家只要把心思用在工作上就行了;二是在 A. O. 史密斯做的事情多,而且标准高,常听人讲在这里一年做的事情相当于在其他公司做三年。讲这话的人往往骄傲之情溢于言表,其中辛苦自然不提,重要的是你能实现在其他地方不可能实现的成就。

A. O. 史密斯凭借着这种“做事文化”,每年都从行业里吸引一批优秀人才加入公司。杨国斌,现 A. O. 史密斯电控研发高级经理,就是其中的一位。

杨国斌 2005 年从东南大学医学电子专业毕业后就进入到一家世界 500 强的外企做电控设计。2008 年 A. O. 史密斯邀其加入时,他已经是一名项目经理,带领一个电控小组,自认为是行业里的小专家了。初到 A. O. 史密斯,被 A. O. 史密斯的创新氛围深深吸引,心想这次可以大展宏图。

A. O. 史密斯的电控部门起步较晚,公司让杨国斌负责电控部。刚开始,他看到公司的电控板结构,总觉得简陋不堪,跟其他部门合作也经常感到不情愿,心里经常带着对 A. O. 史密斯的抱怨和不解:为什么电控板设计还没有模块化?为什么工程师们不学习最新的工具?为什么以前公司电控部门同时就只有 2~3 个项目,而在 A. O. 史密斯要同时进行 4~5 个项目?为什么在以前的公司流程可以多年不变,而这里却要改来改去?他琢磨着如何让产品脱胎换骨,于是某一天,他将琢磨了很久的一個自己认为完美的项目方案汇报给他的老板,老板的反应却让他凉到了脚跟:“告诉我排在前三的电控售后质量问题是什么,你的改进解决了哪个问题?我们的改进是为了追赶潮流,还是改善质量?”这样的追问在他脑海里久久挥之不去。

第一次参加公司质量会时,他惊讶地发现,原来总裁也亲自参加,并且还